

はじめに

米国政府が2011年のGDP伸び率が前年比1.7%に止まるという見通しを8月発表した。米GDPの8月修正と2月の見込み(2.7%維持)と比べるとかなりずれてきており、また雇用統計では8月の非農業部門の雇用者数は前月から横ばいとなり、11ヵ月ぶりの低水準ということも明らかになり、米国景気の2番底が心配されている。景気低迷の兆しや伸びない雇用(失業率が9%台のまま)に対応するため、オバマ大統領はどんどんお金を使っているが今のところ結果につながっていない。

ヨーロッパは、ギリシャ債務問題の影響で、ユーロが安定せず経済も影響を受けている。日本はいえ、震災後復興を日本全体で行わなければいけない今、米欧比較円高により輸出をなかばあきらめる会社も出始め、政治の閉塞感とともに産業界に停滞感が広がりつつある。一方中国についても、物価上昇が限界に近付きつつあり、不動産バブルがいつはじけるかわからないという爆弾を抱えており、共産主義でどこまでそれを抑えられるかという難問に立ち向かっている。

今、世界の経済がかつて経験したことのない未知の状態に向かいつつある中、ピンチをチャンスにし、日本企業が、“Japan as No.1”、“Made in Japan”の精神を今一度取り戻さねばならないこの時期に、このテーマについて寄稿する機会を頂戴し、身の引き締まる思いである。私が米国と日本を中心にビジネスを行っている中で、鮮度の高い情報をこれからお伝えしていきたい。

1. リスクとリスクマネジメント

海外へ進出するリスクとしては、主に以下のようなのが考えられる。

- (1) 市場規模の見誤りのリスク
- (2) 事業展開が遅れることによるリスク
- (3) 大手資本参入のリスク
- (4) 事業拡大やビジネスモデル固有の資金繰りリスク

これらに並び、世界の市場に進出しないリスクも同様に(特に10年、20年先のことを見据えて)検討する必要がある。国内で販売実績のある企業が陥りやすいのが、海外販売への過剰なリスクヘッジである。初期の小さな失敗を積み重ね、海外進出への確実なステップを踏むことが重要である。日本国内で販売した実績は、初めにリスクをとり

開発・販売を積み重ねたがゆえに得られた結果のはずであり、海外でも同様のリスクをとることで実績をつけていかねばならない。海外進出リスクを正當に評価すれば、世界に一步も二歩も踏み出すことができ、言葉の壁、距離の壁、時差の壁を乗り越える方法が必ずあるはずである。

2. 機械の設計概念と米国のメンテナンス

日本製携帯電話のガラパゴス化が議論されて久しいが、携帯電話だけにとどまらない。米国の製造工場の設備担当と話をすると、機械設備に対する期待が分かる。重要な因子は信頼性、コストパフォーマンスの高さ、メンテナンス性の良さなどである。特に、メンテについて日本と異なるのは、広い米国でメンテを機器メーカーのみに頼らない姿勢である。移動と人件費に費用のかかる米国で、顧客は簡単に機器メーカーに出張メンテを依頼してこないことを指摘しておきたい。

一度買ったらずっと壊れない機械よりも、インシャルの価格を抑え、決められた年数(たとえば毎年)で、ある部品を交換することですべて使える機械の方が好まれる傾向が強い。また、その交換も自分自身で行えるかどうかの問題になる。したがって、不必要に頑丈に機械を作る必要がないことを念頭に、機器メーカーは最初から部品、部材の選定を米国での保守性を意識して設計開発することが重要となる。

製品のガラパゴス化を防ぐためには、部品・部材のグローバルスタンダード化を合わせて検討する必要がある。自社で持つ技術のブラックボックス化+世界標準の部品部材の利用により、米国顧客に支持されるモノづくりが日本でまだまだ可能である。また、日本と米国で支持された機械は、世界で戦える技術の一翼を担う資格を持つことも過去の事例より明らかである。

おわりに

米国は成熟化した先進国市場であるが、新興国市場への登竜門という位置づけでもとらえる必要がある。ここ最近、米国からコモディティ化した製造業は国外新興国に出ていっているが、司令塔と高付加価値工場が米国に残っているケースは多い。米国で認められることで、中国、インドネシア、インド、ブラジルなど新興国市場への足がかりをつかむことが十分可能と考える。