

## 1. はじめに

米国のGDP(国内総生産)は、2009年に一度前年を割り込んだが、その後は毎年伸び続けている。米商務省が7月27日に公表した今年4~6月期の実質GDP成長率(速報値)は、前期比+4.1%となり、前回1~3月期の同+2.3%からさらに伸びている。今、米国への投資について戦略的な検討を多くの企業がなされているが、今回、米国の事業展開とリスクについて話す。

## 2. 米国GDPの伸び率と米国製造業

1~3月期には、昨年10~12月期に大幅な伸びを示した自動車販売の悪化などから個人消費支出の伸びが鈍化し、全体値を引き下げたといわれているが、一方で、民間設備投資や輸出は順調に拡大している。4~6月期以降の米国景気を展望すると、最近の長期金利の上昇が持続するようであれば物価上昇傾向は変わらないと予想でき、米国では雇用環境も引き続き良好に推移していることから、米国の消費拡大傾向は変わらないと多くの指標は示している(あくまで過去の実績数字からの想定)。また、4~6月期の消費数字の上昇から、消費マインドも上昇傾向にあり、物価の上昇が景気を冷やすことも想定しづらい。このほか、今後は個人・法人減税や歳出拡大による景気浮揚効果も見込まれるため、米国景気はこれから3%程度の成長軌道に入るともいわれている。

一方、ヨーロッパは、英国EC離脱問題を抱え、ユーロがなかなか安定していない。中国については、順調に伸びてきたGDPが2016年あたりから上昇率に陰りが見え始めている。最近の米国との“Trade War”ともいえる関税率の引き上げ合戦は異常であるが、米国向け市場が大きい中国により影響が高いといわれているものの、米国内の機械メーカーでは、すでに、ステンレス金属などの原材料の値上げが始まっており、製品価格に転嫁せざるをえない状況になっている。

日本とはいえば、2%の物価上昇を掲げて2013年に就任した日銀黒田総裁があらゆる手を打っても、いまだ2%物価上昇を実現できていない。政治経済の閉塞感と人口減少に直面し、白物家電の分野で日本企業が次々と姿を消している。この産業界に広がる停滞感をものともせず、世界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、“Japan as No.1”、“Made in Japan”の精神をもった会社が世界で必要とされていると筆者は信じている。

## 3. 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、主に以下のようものが考えられる。

- (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) 事業拡大や事業モデル固有の資金繰りリスク
  - (5) 世界の市場に進出しないリスク
- (5)の世界に進出しないリスク(10年、20年先のことを見据えて)は、今特に議論しておきたい。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。

## 4. 機械の設計概念と北米のメンテナンス

北米の製造工場の設備担当と話をすると、日本の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、広い北米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北米で、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、イニ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ずっと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簡単に行えるかどうかが問題になる。したがって、機器メーカーは北米での保守性を意識して設計開発することが重要となる。

自社が持つ技術のブラックボックス化で技術を守りつつ、現地メンテ製の向上により北米顧客に支持されるものづくりが日本で必ずできるはずである。

## 5. 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。また、最近の関税問題で米国での工場建設が今増えつつある。米国で認められることで、アセアン、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。