

技術・研究開発と今後の成長戦略



中名生正弘（なかのみょう まさひろ）
三菱UFJ証券株式会社
エクイティリサーチ部シニアアナリスト

一技術・研究開発を取り巻く経済環境をどのようにみているか。

米国のサブプライムローン問題に端を発する金融破たんにより、世界的に、設備投資、個人消費に影響が及び、輸出が鈍化しており、精密機器業界から見ても、実体経済は悪化している。先進国では、デジカメや液晶テレビ等のデジタル製品の売上げが急激に落ち込んでいる。パソコンも、OSウィンドウズ・ビスタ搭載など高付加価値機種よりも、低価格パソコンへの流れが、新興国のみならず先進国でも広まっている。新しい技術から生まれる新しい付加価値を持つ製品が売れるという成長神話が崩れてきている。

また、新興国市場も調整が懸念される。1年くらい前までは、デカップリング、つまり、欧米市場が落ち込んでも、新興国は伸び続けるといわれていた。確かに、今後、3～5年の期間で見れば、新興国は伸び続けるだろうが、この半年くらいは、この神話が崩れている。需要の落ち込みが顕著になったのは、夏ごろからだろう。中国、東欧等におけるデジタルカメラ、レーザープリンタの伸びに、急激にブレーキがかかっている。サブプライムローン問題の影響を受けて、所得が急激に低下したわけではなく、為替の大幅な変動など、世界経済の情勢が不透明なことから、心理的影響が働き、購買力が低下している。

一日本の技術・開発力の強み、弱みは何か。

日本の技術の強みは、モノづくりにおける要素技術と、品質管理（TQC）といわれており、現在でもそれは変わらないという認識は根強い。しかし、私はこの優位性も薄れてきていると思う。半導体や液晶等のハイテク分野においても、日本のプレゼンスは低下している。日本企業は、モノづくり、とりわけハイテク分野において、1980年代から90年代後半にかけて競争力を持っていたが、2000年代に入ってから、台湾、韓国等の企業がキャッチアップし、デジタル製品の分野では技術の差別化が図れなくなってきた。

精密機器の分野では、日本企業の要素技術は依然として強いが、これからの成長が期待されるライフサイエンス分野では、光学系の分野の技術だけでなく、画像処理等のソフトウェア技術、遺伝子解析技術等さまざまな要素技術が必要となる。しかし、日本企業はこ

のような分野では、必ずしもトップランナーとはいえない。

日本企業は、「how to make」は強いが、「what to make」は弱いといわれる。どのように作ったらよいかという技術力は持っていますが、その技術を使って何を作ったらよいかという発想力や、マーケティング力等に欠け、何を作るべきかが分からない。

21世紀においては、何を作るかをいかに早く決め、そして、それに合った設備投資をいかにタイミング良く行うかが、いかに良いモノを作るかより、はるかに重要になっている。日本企業はこのような状況に対応できずにいるため、半導体の分野では、台湾や韓国の企業に後れを取っている。

一韓国等の企業はマーケティング力、発想力に優れているということか。

日本企業は、必ずしもマーケティング力や製品開発力で劣っているわけではないが、台湾や韓国の企業は、マーケティングへの組織的なプライオリティが高い。基礎研究がなければ飛躍できないが、限られた資源をどのように配分していくかが成長戦略において重要となる。

また、個人的な印象だが、日本は社会が豊かになるにつれ、精神的にリスクテイクの許容度が小さくなっているように思う。日本企業もマーケティングにおいて情報収集をしっかり行っているが、データを分析する中で、現状を重視した見方を行い、結果的に保守的な、あるいは悲観的な市場予測を好む傾向があるように思う。このため中期的に大きな市場を創造するマーケティング力、発想力が弱くなっているのではないか。

また、マーケティング力がミクロ的になっている面もある。携帯音楽端末がその良い例だ。フラッシュメモリによるシリコン・オーディオの発想、技術は日本企業が90年代からすでに示していた。しかし、その後、インターネットインフラが整備される中でビジネスとして立ち上げたのは、アップルであり、シンガポール等の企業がそれに追随した。半導体コストをいかに安くするかという観点に、日本企業はフォーカスしていたが、ビジネスモデルをどのように構築するかという点にブレークスルーがあり、ア

ップルに先行を許した結果となった。

かつては、カラーテレビ等のように、品質の高い製品を競争相手よりも安いコストで生産し、グローバルでの販売ルートを確認すれば業績は伸びた。企業にとって何をすべきかは明確で、マーケティングもそのためのデータ収集だった。しかし、現在は誰もが欲しいモノが明確ではない。このような時代において、ニーズをくみ上げる力がさらに重要となっているが、日本企業の製品開発部門にはこれが欠けている。商社は、営業力を活かして、海外の市場を開拓し、メーカーが作った製品を販売しているが、「what to make」をくみ上げ、メーカーにフィードバックして、メーカーと共にモノを作っていくという機能が、今後、再び大きくクローズアップされるだろう。

日立ハイテクノロジーズを例にとると、日立製作所の製造部門の一部を、グループの商社機能を担う日製産業と統合して設立された。市場のニーズをつかみ、開発部門にフィードバックしながら開発を進めており、製造と販売の連携が取りやすい体制が構築されており、業績の拡大につながっている。

一ライフサイエンス市場の展望を伺いたい。

エレクトロニクスの分野では、先進国で伸びる製品が限られてきており、ライフサイエンス分野への期待は大きい。もちろん、ライフサイエンス分野も、日本や米国のように、医療費の抑制傾向は今後も強まるとみられ、市場環境は楽観できるわけではない。

しかし、医薬品業界を見ると利益率は高く、ライフサイエンス関連業界全体に落ちる付加価値は大きい。医療機器・精密機器業界にとっては、医療の質の向上、効率化に貢献できる製品を開発できれば、付加価値を獲得することは可能だと思われる。

一方、現在、世界人口の8～9割を占める新興国における医療支出は世界全体の1割にも満たない。ハイテク製品分野では、新興国の市場開拓はすでに進んでおり、中国の携帯電話市場を例にとると、すでに日本の約3倍、世界の15%を占めるまでに拡大している。しかし、中国の医療支出の割合は世界全体の2～3%にすぎず、市場拡大の余地は大きい。

また、単純にハードのモノを納品するだけのビジネスモデルでは、もうからなくなっているが、メンテナンスや消耗品の交換など、ソフトの部分で広がりのあるビジネスモデルを描くにあたって、ライフサイエンス分野は有望だろう。

グローバルの医療機器分野では、GPSといわれる、ゼネラル・エレクトリック、フィリップス、シーメンスの3社が圧倒的に強く、それぞれ、ライフサイエンス分野の売り上げが1兆円以上、営業利益率は10%を上回り、研究開発費も1,000億円を超えている。GPSはこの5～10年くらいはM&A等で伸びてきた。ただし、もともと、欧米の高度な医療に対応する医療機器を生産し、必ずしもすべての分野の製品技術を網羅しているわけではない。

一方で、新興国のニーズに合う製品、機械の供給にあたっては、韓国や中国等の地場の企業とも競争しなければならない。このように、上にも下にも競争相手があり、決して楽ではないが、日本企業が入り込める分野も十分にある。市場が拡大している中で、ポジションをキープしていくための戦略が問われている。

一内外企業との提携も有効ではないか。

日本企業も、販売、技術等における提携は、内外で幅広く行っているが、企業同士の統合までは進みにくい。米国では、TOB（敵対的買収）など、相手の意思にかかわらず、事業の買収、統合を進めることが道義的にも認められており、ヒューレット・パカードとコンパックのように、同業種の大型の企業統合の例も多い。しかし、日本企業の場合は、一方の経営が苦しい場合でなければ進みにくい。これは、グローバルな競争においては非効率である。インドの企業もM&A等により事業を拡大し、得意分野を絞り込んだうえで、事業を組み替えながら成長している。

一方で、日本企業の株式時価総額は低下している。つまり、株価という尺度からだけで判断するのであれば、日本企業の企業価値は相対的に低下しており、米国型の成長理論を取り入れ、積極的にM&Aに取り組んでいかざるを得ない。

また、拡大する中国市場において、医療や環境等の分野で成長していくためにも、ゼネラ

ル・エレクトリックなど欧米の企業がすでに進めているように、日本企業も、地場で力を付けてきた企業と組み、生産や開発等のオペレーションを共にを行い、競争の芽を育てていかなければならない。

一日本企業の成長戦略には何が必要なのか。

日本市場に期待できないことから、海外、とりわけ新興国に市場を求めざるを得ない中で、これらの市場で、国内と同じようにマーケティングを行っていたのではニーズをとらえきれない。日本企業は80年代後半以降、高付加価値の市場をねらってきたが、このような市場は需要全体の一部にすぎない。一方で、エレクトロニクスの分野では、マスマーケットを台湾、韓国勢に押さえられているケースが少なくない。

今後、拡大する新興国のマスマーケットに適した製品開発・投入を行い、そこで得た利益を次世代の研究開発投資に回していかなければ、企業の成長の循環は途切れてしまう。最も高い技術が最ももうかるわけではない。もうけるためには、ある程度、ボリュームの大きなマスマーケットを押えていく必要があるのではないか。

市場、ビジネスチャンスはある。日本は文化的に、もうけることに抵抗感を感じているが、研究開発を促進し、株主や従業員等のステークホルダーを満足させるためには、適正な利潤を生み出すビジネスモデルを描いていかなければならない。

中国では、韓国製デジタルカメラより高い、3万円台の日本製品が売れており、日本製品への信頼性は高い。このように、価格だけでは決まらない部分もあり、日本企業にも可能性はある。これらを武器に、うまく市場に参入できるかどうかがかぎとなる。

欧米のエレクトロニクス企業は、グローバルの市場成長性を見通して、大胆な事業再編を行っている。日本企業も10年後の世界市場を見据えた事業領域の設定と、これに対応した製品開発・コスト体制の構築という点で、まだ見直すべき点は少なくないと思われる。

（2008年11月4日実施

聞き手：広報グループ 大西京子） JFC