



新次元のグローバル競争戦略

新宅祐太郎 Yutaro SHINTAKU

テルモ株式会社 顧問 (前代表取締役社長)



私は東燃（現 JXTG）では石油、石油化学産業、テルモでは社長として医療機器、医薬品産業に携わってきた。この間、一貫して考えて来たのは日本企業のグローバル競争戦略である。

1990年代半ばから現在に至る20年余り、日本はバブル崩壊後の混乱を経て、長い停滞期に入った。一方、世界経済はダイナミックな成長を見せた。その結果、日本は1990年代の半ばGDPで世界の15%を占めていたが、2000年代には10%を切り、現在では6%にまで落込んでいる。並行して、日本企業の世界でのポジションも大きく変化した。フォーチュン・グローバル500の中の日本企業数は、1995年には149社あったものが、2017年には51社にまで減少している。単純に言うと20年余りで、日本の世界での存在感は経済も企業も3分の1になったと言える。

経済面では、何と云っても中国の成長が大きい。そして企業の競争構造の面では、グローバル規模の業界再編である。その結果、多くの業界で買収・統合によって巨大なトップ企業が誕生した。化学業界でのダウ・デュポンのような現象が、ほかの業界でも起きたのである。その背景には、市場のグローバル化によって規模の経済が働くベースが拡大したこと、先進国での歴史的に低金利、金融緩和が続き、買収資金が潤沢だったことがある。グローバルな業界再編は、経済合理性に従って起きたといえる。

今後日本の人口減少を考えると、日本経済の地盤沈下と多くの産業での国内市場の縮小は続くと言わざるを得ない。企業の未来を切り開くには世界トップシェアを目標にして成長戦略を構築する必要がある

実は世界的な業界再編は、すでに確立した巨大市場を中心に起きている。成長期の中小規模の市場で世界トップシェアを取る余地は残されている。また、大型買収の際、独禁法審査によって重複する事業の一部が売却されることもある。シナジーの高い分野を買収によって獲得し、世界トップシェアの事業の複合体を形成することも可能だ。

重要なのはスピードとメリハリである。従来の事業ポートフォリオ管理手法によって、事業の構成比を徐々に改善するようなやり方では、国際競争に取り残される。買収と撤退を組み合わせさせた事業の入替えが必要である。

昨年はGEをはじめ多くの優良企業が投資家に厳しい改善要求を突き付けられた。日本においても外人持ち株比率は上昇しており、投資家の要求は厳しくなる一方である。日本企業も、新次元のグローバル競争戦略を思い切って進めるべきだ。

© 2018 The Chemical Society of Japan