

随想

競争が強さを鍛える

生き残りをかけたリーダーの宿命

加藤 宏光

PPPの話題が多い。国際競争の時代である。低卵価のさなかで、生産性向上と輸入品在庫のためにプロイラーの相場も低迷している中、国際競争の話題はいかにも厳しい。しかし、国内経済界は厳しい競争を強いられていることは間違いない。

七月十二日の日本経済新聞第一面に、(株)ヤマダ電機が(株)ベスト電器を買収した記事が躍っていた。そして翌日十三日の同紙三面に、その経過が記載されていた(以下記事の概要を引用)

(株)ベスト電器はここ数年、筆頭株主である(株)ビックカメラと距離を置き、再建を目指していた。

かつて業界のリーディングカンパニーであった同社が独立路線の旗を降ろすことは、経済界にある意味でショックを与えた。「一八〇億円の借り換えを実施した以上、明確な戦略と来年二月までの計画達成は必至」とメインバンクに釘を刺された、と指摘されている。

パナソニック(株)にも経営戦略に大きな影響を与えたとされる《昨年夏のテレビ特需が終わったこと》が売り上げ低迷に直結し、(株)ベスト電器の独立型再生は、ある意味で致命的であったようである。それまで二年にわたって六〇〇人以上をリストラ(希望退職)し、五〇店舗ほどを閉店する等のコストカットで

再生を目指したが、十二年度三〇%も落ち込んだことから、金融機関の提示した路線を選ぶことになった、という。

ここに至るまで、一九七〇年代から九州を地盤に北海道にまで店舗を拡大し、それによって八〇年代には業界トップを占めた。しかし、拡大路線が衰退へも繋がった。それに伴って必要とされるシステム作りや、効率的で競争力を持つ大型化で後続に遅れをとり、じり貧となったのが、こうした結末に繋がったようである。

十三日の記事に隣接して、【アップル 時価総額 世界の1%超】という記事が目を引き

く。囲み記事に《競争が鍛える強さ》として、激しい競争に耐えたアップル社が世界第一にのし上がったことを取り上げている。この記事が焦点を当てているのは国際競争を強いられている企業群であるが、内需産業でも、この道理は軌を一にする。

現在の厳しい低相場は、業界に厳しい競争を強いている。話題には、一パック七〇円台前半で市場に投げ込まれる品物に苦戦を強いられている生産者の嘆きは耳が痛い。それぞれが厳しい競争の中に生き残りのノウハウを築かなければならない。こうしたノウハウは、一朝一夕にできるものではない。三〇五年の蓄積の下に、徐々に形成され

るものである。低卵価に見舞われて泡を食っても、対応ができるものではないことを、肝に銘じなければなるまい。

先述の囲み記事に、一〇年前の米ハイテク企業の時価総額ランキングについての記述がある。

当時は、アップル社は三五位に過ぎなかった。また、それより上位にあった三四社で一五社が時価総額を減らし、八社は消失している。例えば、ネットワーク機器大手、サン・マイクロシステムズは一〇年前時価総額一位だったが、業績不振で下落後、買収された。

アップル社は、浮き沈みの激しいハイテク業界を勝ち抜いて、世界の頂点に立った。競争に鍛えられた会社がいかに強いかを教えている。

—中略—

日本企業は、世界規模の大競争の真ただ中にいる。経営者間で緊張した話題が頻繁に交わされたのは昨年だ。海外の投資家を訪問すると、中韓の同業

者と比較されるようになった。

—中略—

世界の経営者心理が萎縮する中、日本の買収件数は一〇六月に過去最高を記録した。攻めに経営を続けることができるかどうか、株式市場での評価を左右する。

そして、七月二十四日の日本経済新聞一面に「金融日本」と題したコラム記事がある。最近、国際評価を上げている日本の大手銀行の、国際的な位置付けが見直されていることが取り上げられている。そこには、韓国や中国経済のリーディングカンパニーへの資金提供や、アジアの新興国の資金需要に多角的に対応する（現地人の研修、重要ポストへの登用）ことでグローバルな貿易金融や決済等へ業務の幅を広げる（三菱東京UFJ銀行頭取・平野信行氏）という。この記事によれば、日本の三メガ金融では国内金融は停滞しているが、海外インフラへの融資は活況を示し、《海外融資の七割

は非日系企業との取引》であるという。この内容はメガバンクを対象としたものであるため、われわれの業界には縁の薄い感が否めない。しかし、巷で聞く業界への金融の意向は《一%にも満たない金利で優良な借り手の獲得競争にしのぎを削っている》とされている。

円高で資金提供の間口が広く、かつ緩んでいる今こそ規模拡大のチャンスとばかりに、増羽情報が毎日のように耳に入る。先に述べたような乱売をよそに、増羽の機運が高いという状況である上に、卵価安定基金は七月中にも底を突くともいう。基金による安全網なしに自力で存続を期するに当たって、つい先ごろまで融資を持ちかけていた金融機関が、いざという時に同じ対応をすることを確認することは、生き残りに必須の要件かもしれない。

いざいざに生かすにしても、厳しい競争に生き残ることが、組織のリーダーに課せられた重い宿命であるのだから…。