



## 変化したものが生き残る



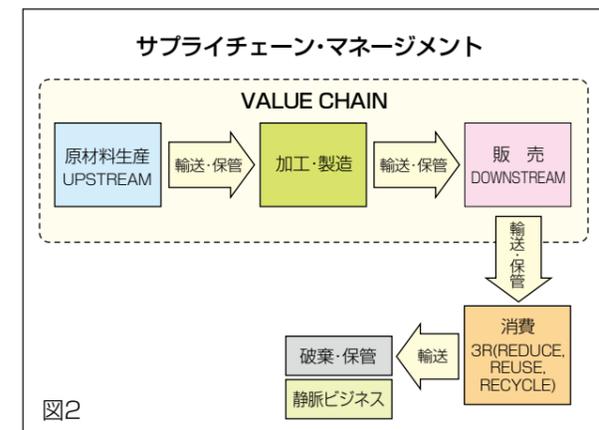
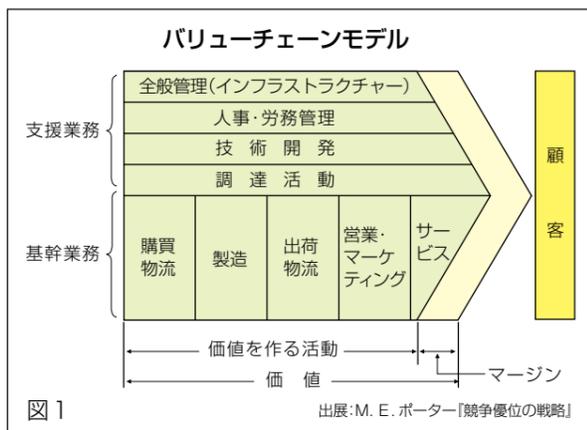
このコーナーでは、税理士やコンサルタントの方々が、皆様の現業に参考となるお話をしてくれていますが、今回はちょっと趣向を変えて、これから先のことを考えてみましょう。

米国ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授が1985年に発表したバリューチェーンモデル(図1)はご存知のかたもいると思います。物が生産され価値が付加され顧客に届くまでの流れを解析した図です。現在は、消費した後の廃棄・保管も気にしなければなりませんから、いわゆるリサイクル産業である静脈ビジネスを含めて全体を示したのがサプライチェーン・マネージメント(図2)です。人間の体にたとえて、生産から消費までを動脈ビジネス、消費した後のゴミ処理リサイクルビジネスを静脈ビジネスとして、秋田県では使用後の携帯電話や家電製品から希少金属を回収する都市鉱山が期待されています。この静脈ビジネスの難題が放射性廃棄物の処分問題です。さて、皆さんの会社はこの図の中でどこに位置し

た仕事をしているのでしょうか。

次に、秋田県製造業の付加価値生産性の図を見て下さい(図3)。これは2009年3月に県総合政策課が発表した「秋田の長期展望」に含まれています。元のデータが2005年の工業統計ですが、大まかなイメージは今でも変わっていません。それぞれの製造業の従業員数を横軸にとり、一人あたりの付加価値額を縦軸にとっています。だから、それぞれの業種ごとの面積はその業種の総生産額に相当します。秋田県のリーディング産業が電子部品・デバイス製造業であることが分かります。さて、皆さんの会社はどの業種に当てはまるでしょうか。

秋田県は一人当たりの付加価値額が全国最低レベルにあることはご存知だと思います。なぜでしょうか。お分か

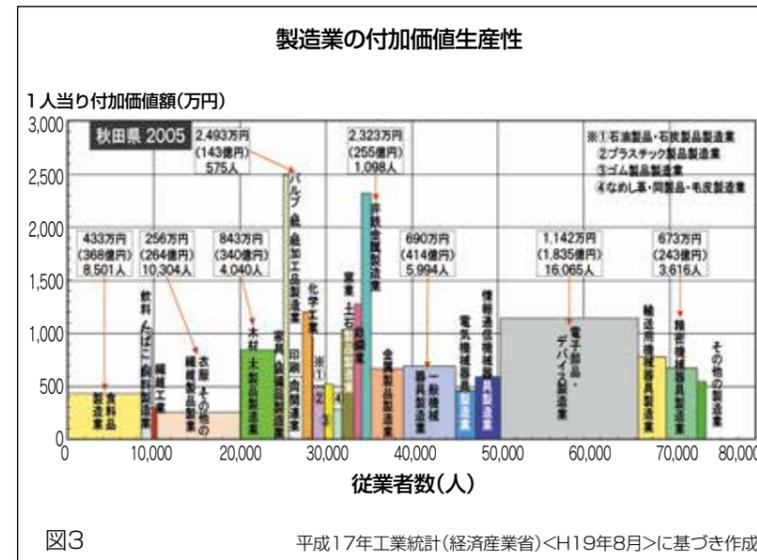


りだと思いますが、ほとんどの会社が、サプライチェーン・マネージメントの図の中で、運命的にもっとも利益を圧縮される加工・製造に位置しているからです。下請け部品製造といったら分かりやすいかと思いますが、常に価格の圧縮を要求される仕事分担のところでは、図のどこに陣取ったら儲かるのでしょうか。ものにより程度は違いますが、いわゆるスマイルカーブとなる両サイド、上流の原材料生産と下流の販売です。中流の加工・製造は限りなく付加価値が圧縮されるのです。

だからこれから先を考えたら、いつまでも中流にいたのでは、いつまでたっても儲からないし、低コストで加工・生産のできる発展途上国に太刀打ちできないことは明白です。それが特に電子部品・デバイス製造業の最近の動きに顕著です。

ドラッカーも指摘しているように、これからは知識社会対応のいわゆる第三次産業がもっと大きくなります。第一次産業が総生産でも従業者数でも小さくなったように、第二次産業の総生産も従業者数も、これからどんどん小さくなります。ということは製造業の中で淘汰が進み、一人当たり付加価値額が他社よりも優位な会社だけが生き残るということなのです。

いつまでも昔からの仕事を変えずに、ただ客のとめどない値下げ要求に応えようとするだけでは、いずれ限界が来ます。商売の鉄則は、儲けを増やすためにいかに高く売るかであって、そのために高い価格を認めさせる、差別化と希少



価値と販売交渉力を持てるかどうかで勝負がつきます。

アスクールという、すぐに文具などを届けてくれる会社を皆さんも利用されたことがあるかもしれません。もとは文具製品製造の中流に位置した会社の一部門でした。それが独立して下流の販売サービス産業に変身して飛躍しました。もしも、現業に自信がなかったり、今の業種そのものの将来性が期待できないなら、早めに事業転換して製造業そのものから抜け出すほうが、将来の儲けは大きくなる可能性は高い。はやく変化できたものが生き残れるでしょう。

It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent but the ones most responsive to change.

(生き残るのはもっとも強い種ではない。もっとも賢い種でもない。変化にもっとも敏感に対応する種である。) チャールズ・ダーウィン「種の起源」より



政経社会環境ラボ代表  
せきのねのぶひと  
関根 紳仁

1973年に早稲田大学政治経済学部卒業、総合商社の三菱商事株式会社。エネルギー部門に配属され、退職する2007年9月まで主に日本への原油・液化天然ガスLNG供給確保に携わった。海外駐在は中東湾岸のアブダビ、ドーハ、東南アジアのマレーシア、ブルネイで通算11年。ブルネイでは日本人会会長、国際商工会議所理事を務めた。2003年から子会社であるLNG輸入通関決済会社の代表取締役社長兼天然ガス業界専門誌ダイヤモンド・ガス・レポートの発行人として執筆、「LNG船・荷役用語集」監修。2006年から石油製品卸会社、三菱商事石油(株)常任監査役として新会社法対応と内部統制構築の助言。2007年10月に、あきた企業活性化センターゼネラルマネージャーに就任し、産業振興のみならず様々な分野で地方行政に関わった。2012年10月よりフリーとなり、11月、「政経社会環境ラボ」設立。横浜市都筑区在住。

【所属団体・資格等】  
一般社団法人監査懇話会会長  
ECO People(第1回環境社会検定合格)  
ラ・シェーヌ・デ・ロティスール協会Chevalier