

リスクマネジメント経営の実践！

第7回 中国進出、進む工場の海外移転とそのリスク

ある方から質問。電機メーカーS社、日本製と中国製ではどちらの製品が良いと思いますか？と。多くの方は、当然、日本製と答えるでしょう。しかし、その方は中国製と答えました。どうしてか？それは、中国は工場が新しく、機械も最新、最高の設備を用意しているからだそうです。日本製は古い機械や設備が多く、生産性、精度も低い。したがって、中国製に負けるのではないかとのことです。

これと似た話があります。自動車です。アメリカはデトロイトが中心となって自動車産業が発展しました。ご存知のように、デトロイトは五大湖に近く、地盤が軟らかいのだそうです。そのため重い大規模プレスを活用しづらく、鉄板の厚さはどうしても薄くはできない。つまり、車のボディがその分重くなる。したがって、燃費の悪い車が多かった。しかし、高成長において、また、ガソリン代が安かったアメリカにおいては売れていた。しかし、オイルショックで燃費の悪いアメリカ車は敬遠され、燃費の良い日本車に次々と市場を奪われていきます。

では、日本はなぜボディの鉄板を薄くできたのでしょうか？それは、日本の国土は山が多く、地盤の固いところが多かった。また、新しい投資なので、新しい‘重いプレス’を用意、つまり、その圧力で‘薄い鉄板’を作れる機械を用意できた。これが、燃費の良い小型車を作ること、海外で売ることが可能とし、大きな躍進につながったのです。古い機械、生産性、精度が良くない日本のS社と、新しい国、新しい設備、機械を備えた中国のS社。アメリカと日本の自動車産業で起きた構図とよく似ているように思います。

設備や機械の古さ、過去の経営資源がもたらす新たなリスクを見た感じがします。特に、この19年間の成長率が0.9%と、実質デフレ経済の日本においては、新たな設備投資を控えざるを得ません。それに加え、中国など、発展目覚ましい国々では、さらに新たな投資ができます。ここで、大きな差が付く可能性が大きいと見るべきかもしれません。

そうした背景が日本の製造業の大きなリスクになっている昨今、どう生き残るべきなのか。いくつかあげると、①オリジナルな商品開発②新しい技術開発、そして特許などの知的財産を持つこと。③次の時代に必要とされるテーマ、そして利益率の高い高付加価値商品の開発などがあげられます。

例えば、農業の工場化、野菜などの生産システム。リスクマネジメントと一体化させた、無農薬、LED照明を活用したECO工場などでしょうか。鉄メーカーJFEが開発した農業工場は28期作を実現したとか。こうした、新しいニーズ、テーマに沿った経営資源開発がこれからの企業に求められ、海外メーカーとの競争力を高めるものになると思います。

リスクマネジメントを求められる、自己責任の新しい時代、マイナス成長、デフレの時代、海外勢との競争が激化する時代、また、日本の製造業が海外に生産基地を移す時代、そうした時代を生き残る経営が求められていることは間違いありません。

シニアリスクコンサルタント® 浦嶋繁樹

時流を読む

リスクに対する感性が高まれば、自ずと時代の「先」を読む力が備わってきます。最新ニュースをリスクマネジメントの視点で分析し、今後の展開や社会への影響を予想してみましょう。

振興銀 初のペイオフ

決済機能なし 不祥事も経営の痛手に

日本振興銀行の破綻の意味は何だったのか？新しい企業が育たないこの国に、またしても、新しい破綻が生まれた。預金者保護の日本で初めてのペイオフ対象銀行になった。小泉内閣に影響を持った竹中氏との関係が深い、元日本銀行出身の木村氏、改革の中から生まれた振興銀行だったが、あえなく沈没となった。拡大を急いだのか。商工ローンSFCGからの債権買取の不良化、融資判断の甘さなども指摘されている。

サブプライムローン破綻から、各国で銀行破綻が起きている。それに対応するため、国際的に銀行の自己資本を現在の4%から7%に引き上げようという話がある。つまり、強い銀行と弱い銀行の分別が行なわれようとしているのだ。

もしそうすると破綻する地方銀行が多く出ると予想される。以前、銀行BIS規制の自己資本比率を4%から8%にした際、都市銀行が破綻した。UFJ銀行、りそな銀行などがその例だ。その時、国は公的資金を投入し救済したが、今後の地方銀行の破綻には対応できない怖れがある。そのため、銀行は破綻するものだということを、先に国民に示しておく必要があったのではないか。

自社の取引銀行がこの局面で生き残れるかどうかを早目に見極め取引銀行を変えることが、企業経営としてのリスクマネジメントだ。

揺れる企業会計

IFRS導入の課題

クリントン大統領時代に、会計ビッグバン、国際会計基準(IFRS)を推し進めた結果、金融ビッグバンの自己資本規制で苦しんだ銀行。その銀行の支えもなく、ダイエー、ミサワホーム、大京、カネボウなどが破綻した。これは大企業だけの問題ではない。中小企業にもその流れがやってくる可能性は高い。特に新会社法と平行してできた中小企業会計基準、これは国際会計に近い考え方だ。先日発表された財務会計士という新しい資格と連動してこの会計基準が日本でスタートした時、ダイエーなどの破綻のように、中小企業の破綻が増える可能性が高い。今後は中小企業会計基準での会計へ移行されることをおすすめする。

全日空、アジアで攻勢

格安航空に参入発表

全日空が格安航空会社を設立すると発表した。航空券はインターネット販売。チェックインは客が自分で行なう。乗務員には機内清掃も行なわせる。航空機は小型機種類だけ。手荷物の預け入れ、機内食は有料。目的地に着いたらすぐに折り返す、単純運行。これらを駆使し、海外勢と対向する。航空会社の競争、更なる顧客にとってのメリットを提供してくれることは間違いない。

先日発表された、マレーシア、クアラルンプール便、片道5000円とか。どこまで安くなるのか。底知れない航空業界の生き残り策だ。日本航空は大丈夫か？

本コーナーは、(株)日本アルマック主催セミナー「全国リスクマネジメント研究会」の内容を編集したものです。セミナーの概要、参加申込方法等については、お気軽にお問い合わせください。

VOL.95
RM INFORMATION 2010.11

2010年11月発行 定価378円(税込)

株式会社 日本アルマック

〒101-0038
東京都千代田区神田美倉町10共同ビル2F 27号
TEL:03-5297-1241 FAX:03-5297-1244
URL: <http://www.almac.co.jp>

ご意見・ご要望は上記までお寄せください。