

# なんでも アナリストの つぶやき

## グローバル競争時代の 「選択と集中」

ワールド ゴールド カウンシル日本代表  
埼玉学園大学大学院 客員教授  
森田隆大

**株** 主総会のピークが終わり、今年も多くの企業が中期経営計画を新規策定・更新して再スタートを切った。中期経営計画は、企業が自社の現状分析および市場・競争環境などについて未来予測を行い、目指す企業像を達成するための経営方針および戦略を描くものである。製造業を中心にその特徴を見ると、以下のキーワードが浮かび上がる。

環境面では、日本経済の低成長化、アジア新興市場のさらなる台頭、不透明なマクロ環境の継続、グローバル競争の激化などの認識が挙げられている。これらに対応する経営戦略として、グローバル経営の深化、海外オペレーションの現地化、グローバル購買の加速化、最適地生産体制の推進、財務体質の改善など、これまでの流れを踏襲した施策に加え、「選択と集中」が新たに重点項目として打ち出されている。メディア報道から受ける印象とは異なり、大規模なM&Aによる事業基盤の強化を明確にうたっている中期経営計画は多くない。

つまり、日本の製造業の多くは、日本経済が持続的な成長機会を提供してくれる前提で経営計画を立案しておらず、将来の収益基盤を確保するためにはグローバルオペレーション

を深化させ、新興市場需要を取り込むための最適製品開発・生産体制の構築を加速させる必要があると引き続き考えている。一方、マクロ環境の不透明感に対する警戒感も作用して、これまで改善してきた財務力を活用して外部買収を行うことにより、事業ポートフォリオ拡大を積極的に行う攻めの経営は、必ずしも中期経営計画の多くからは読み取れない。

グローバル競争の本質の一つは、規模の力を最大限に利用することである。本年6月号で紹介した「商品サイクル内における投資回収能力競争」は、規模が成す戦略例の一つである。これまで日本企業が行ってきた海外事業の大型買収は、その後の経営において成功した例が少ないためか、外部成長機会を積極的に求める経営陣は未だに少数派である。一方、ポートフォリオの「選択と集中」によって、コア事業の内部成長を加速させ、グローバル競争力の増強に本格的に乗り出した方向性は評価できる。

1990年代のバブル崩壊後、「選択と集中」という言葉は新聞で見かけない日はなく、時の流行語となった。しかしながら、この時期に多くの企業が行った「選択と集中」は不採算多角化事業(例えば、不動産開発事業)からの撤退であり、コア事業分

野の本格的な整理を伴うものは稀であった。今年度の中期経営計画における「選択と集中」は、かなり異なる意味合いを持つ。コア事業ポートフォリオのさらなる峻別、研究開発分野の構造改革、重点商品・市場へのリソース集中など、経営の根本を左右する施策が危機感を持って語られている。グローバル競争の本質を真正面から捉え、規模の力も意識したコア事業の競争力増強戦略が本格的に始動したことを感じさせるものであるが、問題はその規模とスピード感である。

グローバル市場地位の確保は、買収・合併を介した椅子取りゲームの要素がますます強くなっている。意外かもしれないが、世界各地で事業生産を行っているものの、グローバル競争における優位性を確保できる規模にまで達している日本企業はそう多くない。

確かに内部成長は、日本企業の競争力をこれまで支えてきた基本戦略であることは否定できないが、外部成長を避けてグローバル競争時代の成長基盤をタイムリーに固めることは難しい。この現実を目を向け、日本企業のさらなる進化を期待したい。リスク回避は、もはや競争基盤を支える有効な戦略とはならない。

もりた・たかひろ

ワールド ゴールド カウンシル日本代表。ファースト・シカゴ銀行を経て、1990年にムーディーズに入社。格付委員会議長、事業会社格付部門責任者を歴任。2011年より現職。著書に「格付けの深層」など。埼玉学園大学大学院客員教授を兼任。