

経営者への活きた言葉

新興国市場の成長と収益の確保とは別問題 野口 悠紀雄（早稲田大学大学院教授）

1. 日本企業が外国人採用を増加させている直接的な理由は、アジア新興国における事業を拡大したいというものだ。主力マーケットを、国内と先進国から新興国へと転換しようとしているのだ。それはアジア新興国市場が急拡大しているからだ。こうしたことを背景として、「これからは新興国市場だ」との意見が多い。
2. しかし私は、新興国に最終消費財の市場を求めようとする方向には懐疑的だ。その方向のビジネスモデルが成功するとは思えない。「今後成長する市場が新興国である」のは間違いないが、それは「日本企業がそこに参入するのがよい」ことを意味しない。「新興国市場は拡大する」ことと、「日本企業がそこで高収益を上げられること」とは、まったく別問題なのである。
3. アジア消費者市場への参入が日本企業の救世主にならないと考える第一の理由は、他の先進国や新興国のメーカーがすでに参入しており、激しい競争が展開されているからだ。されに大きな理由は、新興国で求められるのは、高品質の製品というよりは低価格の製品であることだ。ところが日本の製造業は、低価格製品の生産において比較優位を持っていない。「国内市場や先進国市場がダメになったから新興国」という発想には、比較優位の視点が欠落する。新興国とは低所得国であることを忘れてはならない。

参考:「週刊東洋経済」2011年1月29日号)

経営者のための危機管理

自分を律する家憲(渋沢家)

1. 明治期の後半、商家の間で「家憲」や「家法」の制定がブームになった。当時、江戸時代からの名家が没落し、新興成金が台頭しては乱脈経営や投機でつぶされていた。時代が激変しても長続きする家をどうつくるか。この問題意識が「家訓から家憲へ」という運動を生む。
2. とりわけ 1891年に制定された渋沢家の家憲・家法は、他家にも大きな影響を与えた。渋沢家の家憲のキーワードは 2つある。「自律」と「ガバナンス(統治)」だ。オールマイティな権力を持つと「裸の王様」になりやすい。そのため、自分で自分を律することが欠かせないが、家憲はその自律を促す仕組みになる。例えば第一則第6条は、「富貴におごるるべからず、貧賤をうれうべからず」という慢心の戒めだ。

(参考:「日経トップリーダー」: 2011年 2月号)