

- 1. 欧州製造業の競争戦略

- 1 - 1. はじめに

【要約】

- ◆ 欧州の製造業に属する大企業は、世界の時価総額上位 100 社に 20 社がランクインするように、大きな存在感を有している。本章に続く各章では、欧州の製造業とその有力企業が持つ強みの背景を、産業横断的な視座として以下の 5 つの共通軸に基づいて分析する。

イノベーションの創出と産学官連携の活用
 デジタル化・デファクト化戦略
 クロスボーダーバリューチェーン
 ブランド戦略
 事業ポートフォリオ戦略

- ◆ 共通軸に基づく各章の事例分析から得られる欧州企業の戦略上の特色は、コアコンピタンスの明確化とそれに基づく差別化、外部リソース活用による脱力、世界 1~2 位への強い拘り、圧倒的な競争優位構築のための大胆なリスクテイク、事業環境変化を見越した戦略性といった点である。欧州企業同様、日系企業にもこれらの点を徹底して実践していくことが必要と考えられる。

1. はじめに

欧州の製造業とその有力企業は大きなプレゼンスを誇る

【図表 1】は、2015 年 3 月末時点における世界の時価総額上位 100 社の地域別内訳を示したものである。上位 100 位内には、米国の 56 社に続き、欧州から 29 社がランクインしているが、両地域を比較すると、製造業と非製造業の企業が占める割合が異なっている。【図表 2】に示すとおり、製造業の企業は、米国では 56 社中 26 社と半分弱に過ぎないが、欧州は 29 社中約 2/3 にあたる 20 社となっている。このように、欧州では製造業の大企業が存在感を有していると考えられる。同様のことは、2014 年の日米欧における GDP 産業別構成比からも確認できる。【図表 3】のとおり、欧州は GDP に占める製造業の比率が日本に次ぐ水準である。とりわけ、ドイツは製造業の比率が 2 割を超えている。

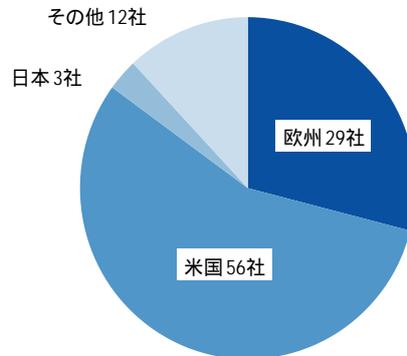
本章に続く各章では、欧州における主要な製造業を選定し、そこに属する有力企業の競争戦略を考察することを通じて、欧州の製造業が持つ強みの背景を分析する。分析に際しては、個々の産業や企業に特有な事象のみに強みの源泉を還元した個別論に陥ることを避けるために、産業横断的な視座を持ち、出来る限り、普遍的な示唆を得ることを心掛けた。

2. 分析対象とする製造業と企業群

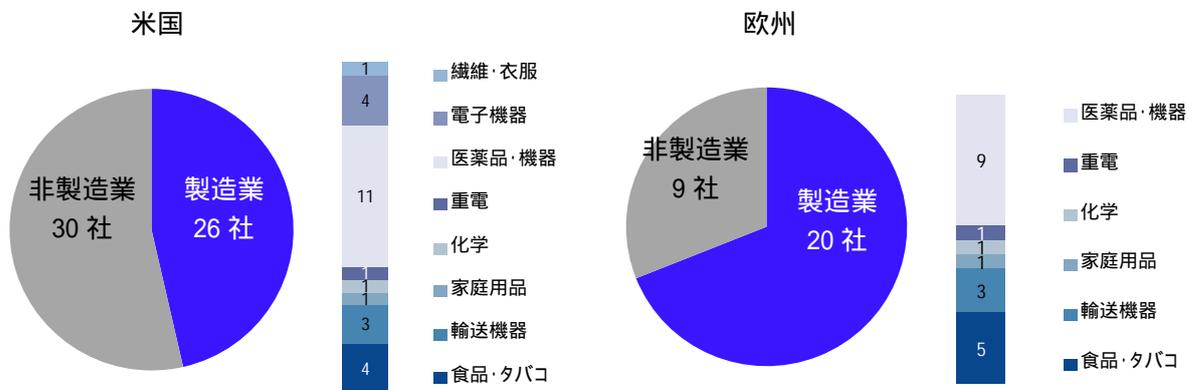
8 つの製造業を分析対象として選定

分析対象とする製造業は、欧州製造業を概観する目的を踏まえ、【図表 4】に示したとおり、中間財から最終財、資本財から消費財を広くカバーするように選定している。その上で、各製造業に属する有力企業を選び、それらの競争戦略を分析している。

【図表1】 世界時価総額上位 100 社の地域別所在数

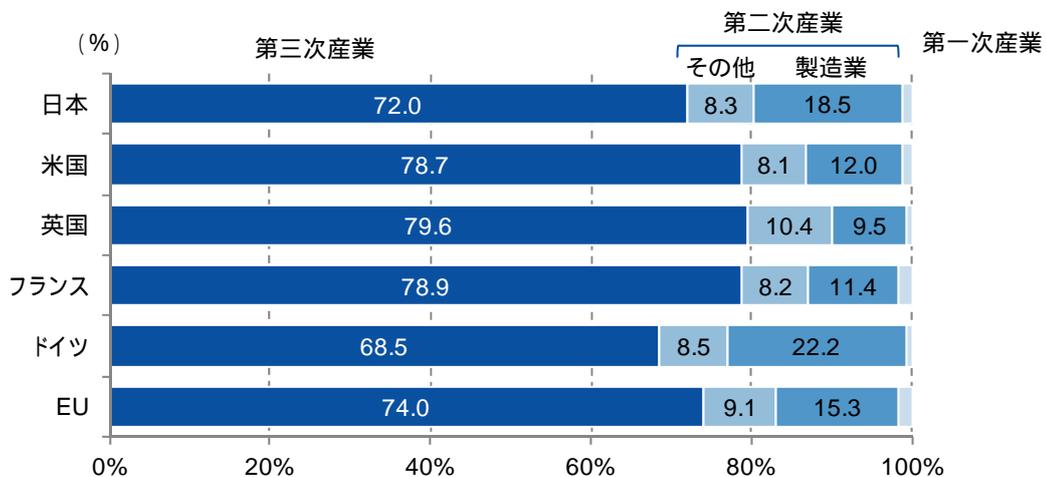


【図表2】 米国・欧州の世界時価総額上位の業種内訳



(出所)【図表 1、2】とも、ロイター社データよりみずほ銀行産業調査部作成
 (注)【図表 1、2】とも、2015 年 3 月末時点

【図表3】 日米欧の GDP の産業別構成比



(出所) 欧州委員会、米国商務省、内閣府「国民経済計算」よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 2014 年時点

【図表4】 分析対象とした製造業と企業群

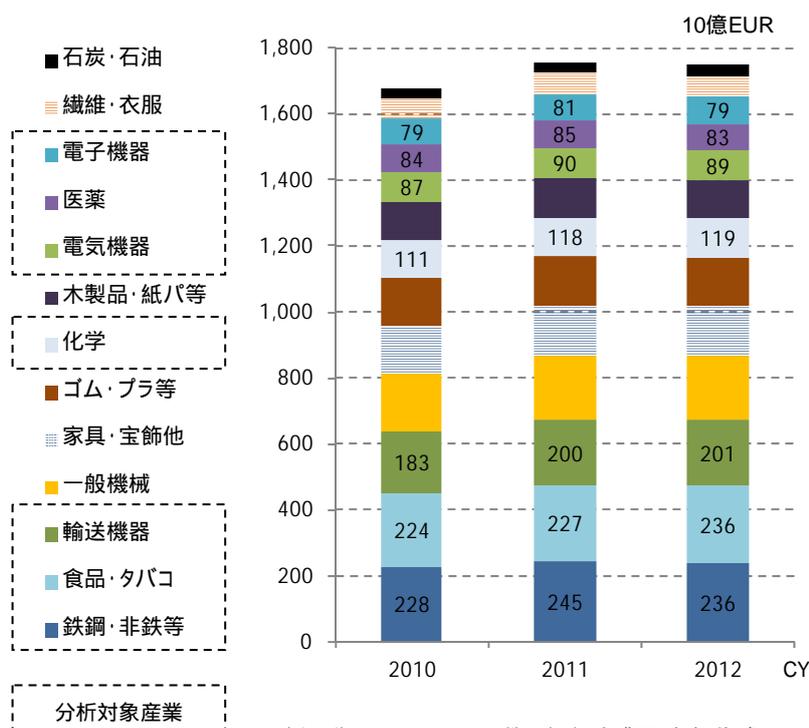
	中間財	最終財
資本財	化学 鉄鋼	重電 航空機
耐久消費財		自動車
一般消費財		医薬品 食品

産業	企業群
化学	BASF, Henkel, LyondellBasell, Evonik 他
鉄鋼	ArcelorMittal, ThyssenKrupp, voestalpine
医薬品	Bayer, Sanofi, GSK, Novartis
食品	Nestle, Unilever
重電	Siemens, ABB, Alstom
航空機	Airbus
自動車	Bosch

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

ちなみに、【図表5】は、2010年から2012年までのEU27カ国¹における製造業の名目GDPを産業別に示したものであるが、今回分析対象とした産業合計で、製造業名目GDPの約6割を占めている。

【図表5】 EU 製造業名目 GDP の産業別内訳



(出所) Eurostat よりみずほ銀行産業調査部作成

¹ EU28 カ国のうち、2013年に加盟したクロアチアを除く

3. 産業横断的な視座としての5つの共通軸

産業横断的な視座としての5つの共通軸

本分析では、以下に示した5つの共通軸を置いて分析を行うこととしている。これらの共通軸に基づく産業・企業間の比較を通して、欧州の製造業全般に共通する特色を明らかにし、我が国の製造業や企業への示唆を導出することを企図した。

(産業横断的な視座としての5つの共通軸)

- ① イノベーションの創出と産学官連携の活用
- ② デファクト化・デジュール化戦略
- ③ クロスボーダーバリューチェーンの構築
- ④ ブランド戦略
- ⑤ 事業ポートフォリオ戦略

5つの共通軸は、開発・生産・販売のバリューチェーン各段階において、欧州企業が立案遂行していると考えられる競争戦略に関する以下の仮説から導出したものである。

(欧州企業の競争戦略に関する仮説)

- ・ 研究開発では、欧州企業は自社が手掛ける領域を厳格に見極め、それ以外の領域は可能な限り外部リソースを活用している。
- ・ 開発生産面では、規模の経済性を享受できるよう、デジュール化やデファクト化に着意を持って取り組み、自国に拘らず欧州域内外の市場にバリューチェーン上の各機能を柔軟な進出方法で展開している。
- ・ 販売面では、コーポレートブランド、カテゴリーブランド、プロダクトブランドを巧みに使い分け、他社との差別化を図っている。
- ・ 事業環境の変化に応じて、自ら手掛けるべき事業を不断に見直し、M&Aを通じて事業ポートフォリオの入れ替えを頻度高く大胆に行っている。

なお、当然ながら、分析対象とした8つの産業の属性に応じて、競争戦略の中で各共通軸が持つ重要性や意味合いは異なる。例えば、イノベーションの創出と産学官連携の活用は全ての産業で重要なテーマとなり得るが、ブランド戦略は消費財を製造する産業において、また、デジュール化戦略は規制が強い医薬品や食品産業においてより大きな意味を持っている。詳細な議論は、個々の産業について分析した各章に譲るが、本章では5つの共通軸について産業・企業横断的に観察された欧州製造業の特色について概観することとしたい。

4. イノベーションの創出と産学官連携の活用

オープンイノベーションと産学官連携等の充実したプラットフォーム

研究開発に関する特色としては、オープンイノベーションに対する強い着意と、それを促進する産学官連携をはじめとする充実したプラットフォームという点が指摘できる。

今回分析対象とした多くの産業において、欧州企業はアカデミアや他社と連携したオープンイノベーションに積極的に取り組んでいる。この背景には、産業の成熟化に伴う学習効果の蓄積により、自社完結しやすいプロセスイノベーションの余地が次第に小さくなり、プロダクトイノベーションの重要性が相対的に高まっていることがあろう。

欧州企業は自社が手掛けるべき研究開発領域に集中

企業は競合他社より優れた製品を持続的に創出できなければ生き残れないが、環境や安全規制等の厳格化、新興国市場拡大に伴うニーズ多様化を受けて、プロダクトイノベーション実現のための研究開発領域が更に大きく広がっている。このため、もはや自社リソースのみで全ての研究開発を行うことは合理的ではなく、企業には自社が手掛けるべき領域を厳格に見極め、それ以外は可能な限り外部リソースを活用する割り切りが求められている。

欧州企業はこの点を十分に認識して、とりわけ基礎・応用研究のオープン化を推進し、製品差別化に直結しやすい実用化研究に自社リソースを集中的に投下しているものと考えられる。

オープンイノベーション促進のための活発な産学官連携

また、欧州では、オープンイノベーションを促進するための産学官連携が EU 及び各国レベルで大規模かつ活発に推進されている。

EU レベルでの連携事例としては、医薬品産業における革新的製薬イニシアティブ (IMI) に見られるように、米国との競争を意識して、開発テーマを統一かつ戦略的に選定した上で EU が資金拠出することにより、研究開発を効率化・大型化し、欧州企業の国際競争力を底上げする取り組みがある。

各国レベルの事例としては、ドイツのマックスプランク研究所やフラウンホーファー研究機構による基礎・応用研究での産学連携が有名である。特に化学産業においては、自動車用新素材を開発することを目的として、フラウンホーファー研究機構を核として顧客たる完成車メーカーも含むバリューチェーン上の企業群が結集し、研究開発を垂直統合的に進める取り組みもみられる。

このように、欧州では、企業のオープンイノベーションへの強い着意を背景に、アカデミアや企業間の連携を官が後押しする仕組みが整っており、欧州企業の研究開発力を下支えしていると考えられる。

日本においても欧州の産学官連携と類似の取り組みは見られるが、日系企業には基礎研究から応用研究までを自社完結させる自前主義への拘りが強い上に、ドイツの化学産業のように、国立研究開発法人がバリューチェーン上の企業群を巻き込んで垂直統合的な連携を促進している事例はあまり目にしない。また、産学官連携が海外企業には広く開放されておらず、日本国内での連携に留まっている。

日系企業には過度な自前主義からの方向転換が求められる

欧州の事例から得られる日本への示唆としては、日系企業は過度な自前主義から方向転換し、自社が研究開発すべき領域を明確化し、それ以外はオープンイノベーションを活用する必要性が高まっていることを指摘できよう。

また、産学官連携に関しては、政策当局と企業が競争力向上のために優先的に取り組むべき技術領域について合意形成し、バリューチェーン横断的に海外の企業や研究機関も含めたキープレーヤーを広く惹き付ける仕組みを構築することを考える必要がある。

5. デジュール化・デファクト化

デジュール化で
有利な競争環境
を創り出す戦略

欧州には、EU 域内で官民が連携してデジュール(標準規格)を策定し、それを国際規格化することにより、欧州企業に有利な競争環境を世界に創り出す戦略がみられる。このような戦略的着想の素地に、規格制定主体と民間企業の距離感の近さ、すなわち人的交流の深さがあるものと考えられる。

例えば、欧州は官民を挙げて鉄道システムの新興国への輸出に注力しているが、その規格は Big3 と言われる Siemens、Alstom、Bombardier が各種規格制定団体に自社職員を派遣して策定を主導したと言われている。また、EU 標準規格の国際規格化にあたっては、ISO 等の国際規格制定団体において、EU 加盟国数分の議決権を行使し得るという点も有利に作用している。

巨大単一市場を
活用したデファク
ト化戦略

更に、欧州企業は、EU という巨大単一市場を温床として、早期に販売規模を確保して日米の競合企業に先駆けて自社製品をデファクト化することにも努めている。そして、EU 規制当局も、消費者保護、製品の安全性等の公益性確保と共に、市場統合政策を通じて欧州市場の魅力を高めることを重要な政策課題に位置付け、企業が EU においてデファクト製品を創出する取り組みを支援している。

例えば、医薬品産業では、規制当局である欧州医薬品庁(EMA)がアンメッドメディカルニーズの高い疾病領域の新薬販売を一括審査承認している。これにより、製薬企業は、新薬販売承認を各国別に得る手続から解放され、自社製品をいち早く EU 市場に上市することが可能となる。これらの恩典は欧州の製薬企業に限らず適用されるものであるが、欧州製薬企業にとっては母国市場が米国市場に匹敵する規模に拡大統合される意味は大きいと思われる。

欧州製造業のデジュール化・デファクト化戦略は、国際標準制定機関への欧州諸国の加盟数や EU の市場統合政策を前提とするものも多く、そのまま日本が参考にして採り入れることは難しい。

日系企業には、
デジュール化へ
のキャッチアップ
と欧州市場での
デファクト化への
挑戦が必要

日系企業としては、デジュール化については、欧州企業の動向を規格検討段階から注意深く把握し、自らの技術を欧州規格に反映する機会を常に窺うと共に、米国企業の戦略にも目を配りながら、世界的な技術規格標準化の流れに乗り遅れないように心掛けることが最低限必要となろう。また、デファクト化に関しては、EU の産業振興策を積極的に活用し、欧州市場において自社製品の市場浸透とデファクト化に挑戦する貪欲さを持つことが重要と思われる。

6. クロスボーダーバリューチェーン・サプライチェーン

欧州企業のクロスボーダーバリューチェーン構築に関する特色は、進出地域、国外展開するバリューチェーン上の機能、進出方法の 3 点から整理することができる。

欧州企業は、先
進国・新興国に
全方位的に進出

欧州企業は、進出地域に関して、EU 域内を中心として日米等の先進国とアジアや中南米等の新興国に全方位的に進出している。特に食品や医薬品等の消費財を手掛ける企業は、歴史的に繋がりが深い中南米に加え、政治的關係が良好な中国、中長期的な発展が期待できるアフリカと多くの地域で日米企業に先駆けて事業を展開し、市場拡大の利益を享受している。

欧州企業は国外展開する機能についても柔軟に対応

国外展開の手法も、自前進出からライセンス供与、合弁、買収と柔軟に選択

日系企業は、アジア中心、川下からの進出、自前主義。背景には人材等のリソース不足

欧州企業が早い段階から新興国市場に進出できた背景には、母国市場が小さく、国外展開なくして成長は実現できないという考え方が伝統的に強いことが影響しているのかもしれない。

次に、バリューチェーン上のいずれの機能を国外展開するかという点については、欧州企業は状況に応じて柔軟に対応しているように見受けられる。

例えば、食品や医薬品のように、現地消費者の嗜好や疾病特性に合わせた製品開発が求められる産業では、研究開発拠点を成長が期待できるアジア等の新興国に積極的に設置している。

また、鉄鋼では、日系企業が下工程中心の海外展開であるのに対し、ArcelorMittal は欧米や新興国に万遍なく鉄源も含め海外展開している。

更に、Siemens のインドにおけるヘルスケア事業のように、研究開発からアフターセールスまで全てのバリューチェーンを現地化している事例もある。Siemens は、MRI や CT といった高価な医療機器について、アフターセールスを通じて把握した現地医療ニーズを踏まえ、機能を徹底的に絞り込んだ価格競争力ある製品を現地開発して大きな成功を収めている。

このように、欧州企業は、バリューチェーン上の自社のコアコンピタンスや収益の源泉を明確化して、競合他社に対する差別化や競争優位を構築できるように、国外展開戦略を策定していると考えられる。進出方法についても、欧州企業は必ずしも自前主義には拘らず、ライセンス供与、合弁、買収と戦略目的に照らして柔軟に手段を選択している。

例えば、食品大手のユニリーバは、リプトンブランドで展開する紅茶飲料について、日本ではサントリーや森永乳業にライセンス供与する一方、北米ではペプシコと合弁企業を設立している。また、Siemens は米国の社会インフラ事業に参入するにあたり、技術や市場シェアを有する企業を数多く買収している。

欧州企業が市場や相手に応じて適した手段を柔軟に講じることができる背景には、欧州域内でクロスボーダーの企業間連携について経験の蓄積があり、利害の異なる企業との交渉や協業を組織的に進める術に長けていることがあるのかもしれない。

産業によって異なる部分はあるものの、日系企業は、クロスボーダーバリューチェーンの構築に関して、販売や製造といった川下機能から徐々に海外展開する傾向が強い。

展開地域についてもアジア偏重で欧米先進国や中南米へのアプローチが十分でないとの声もよく聞かれる。また、進出方法は、近年では海外企業の大型買収事例もみられるようになってきたものの、欧州企業のように多様な手段を柔軟に使いこなしている印象は乏しい。

これらの要因には、人材を中心とする経営リソースの制約があるものと思われる。特に日系企業の人材は、国籍やキャリアバックグラウンドの点で多様性に乏しい。このことが新しいことへの挑戦を躊躇う傾向や異文化マネジメント能力の欠如といった、海外企業との連携において必要となる対応力の低さに繋がっていると考えられる。

7. ブランド戦略

コーポレート、カテゴリー、プロダクトのブランド単位に着目

ブランドの定義を巡っては様々な考え方があるが、ここではブランドを自社または自社製品を他から識別させる媒体と大括りに捉え、その単位に着目してみたい。

ブランドの単位を大別すると、企業名によるコーポレートブランド、特定の製品群や価格セグメントによるカテゴリーブランド、個別製品名によるプロダクトブランドがある。欧州企業がどのような単位でブランドを展開しているのか、財の種類別に整理したのが【図表 6】である。

【図表 6】 財の種類とブランドの単位

	中間財	最終財	
資本財	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄鋼:コーポレート + プロダクト ■ 化学:コーポレート + プロダクト 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 航空機:コーポレート ■ 重 電:コーポレート 	
消費財		<ul style="list-style-type: none"> ■ 医薬品:コーポレート (医療用医薬品) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 医薬品:プロダクト (一般用医薬品) ■ 食 品:カテゴリー
	B to B		B to C

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

資本財はコーポレート、消費財はプロダクトによるブランディング

一般に、資本財は顧客が合理的な評価を行い購買判断するため、他社製品との差別化は機能や性能、経済性等、定量的に測定・比較可能な諸元や価格に基づいて行われる。このため、製品名はコード化され、プロダクト単位でブランディングが行われることは稀であり、コーポレート単位で安心や信頼といった定性的な価値訴求を行うケースが多い。

同様のことは、消費財においても、医師のような専門家向けの医療薬について当てはまる。他方、食品や一般用医薬品は、不特定多数の消費者の中で自社製品を訴求する対象を特定するために、製品群や価格セグメントによるカテゴリーブランドを用いたり、より直接的にプロダクトブランドを用いることが多いと考えられる。

このような一般的な傾向に照らして欧州企業のブランド戦略を観察すると、幾つかの特色が浮かび上がる。

資本財にも拘わらず、鉄鋼でプロダクトブランドを活用

例えば、鉄鋼では、ArcelorMittal が自動車用鋼材を工法とパッケージ化し、USIBOR®というプロダクト名で完成車や車体部品メーカーに提案している。また、ThyssenKrupp も樹脂を鋼材でサンドイッチした自動車用コンポジット材に LITECOR®というプロダクトブランドを付して、個別製品を前面に押し出したプロモーションを行っている。この背景には、欧州では鉄鋼メーカーの主たる顧客が独立性の高い多数のプレス加工・部品メーカーであり、マス・マーケティングの必要性が高いことがあるものと考えられる。

食品ではカテゴリーブランドを活用し、戦略立案と収益管理と整合

また、食品では、コーヒーや菓子、調味料といった製品群や価格帯に基づいてカテゴリーを作り、そのカテゴリーを事業単位とみなし、戦略立案や収益管理まで併せ行う戦略が見られる。

例えば、ネスレでは、ネスカフェやマギー等のカテゴリーブランドが、地域別にマーケティング戦略を立案し販売を促進すると共に、収益管理面でもアイテム数に応じて共通的な営業コストを負担する等、事業単位として機能している。

翻って日系企業のブランディングを見ると、戦略的な意図を持たずに漫然とコーポレートまたはプロダクトブランドを用いているケースが多く見受けられ、欧州企業のように、ターゲットとする顧客に応じてブランド単位を使い分け、ブランドを収益管理や事業単位と整合させる事例もあまり見受けられない。

日系企業も、ブランド設定単位に対する戦略性が必要

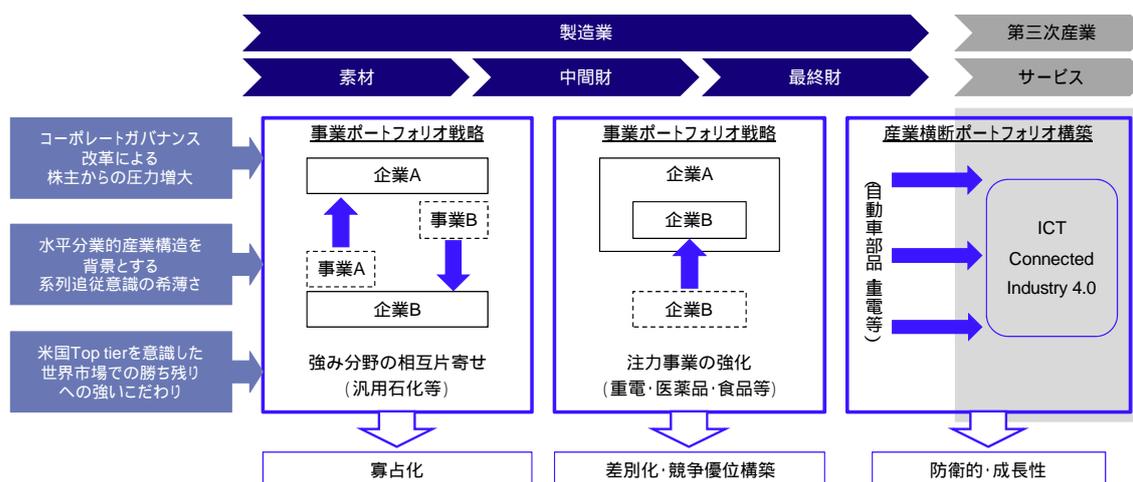
日系企業には、自社や自社製品が顧客に提供する価値をどのような単位で訴求すれば、他社との差別化や競争優位を構築する上で合目的なのか、欧州企業の取り組み事例を参考にして検討を深めることが必要であろう。その際に、製品群や価格帯に基づくカテゴリーブランドの設定、ブランドの単位と収益管理や事業単位の整合という点への着意が特に重要になると思われる。

8. 事業ポートフォリオ戦略

欧州企業の事業ポートフォリオ戦略を3つの観点から整理

欧州企業はいずれの産業においても M&A を通じた事業ポートフォリオの入れ替えに極めて積極的に取り組んでおり、具体的事例は枚挙にいとまがない。ここでは【図表7】に示したように、欧州企業が進める事業ポートフォリオ戦略を大きく3つの観点から整理したい。

【図表7】 欧州企業の事業ポートフォリオ戦略の類型



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

化学では、競合企業間で事業を相互片寄せして強化

第1は、競合企業間の事業領域の棲み分けを企図した事業ポートフォリオの相互片寄せである。例えば、化学では、BASF や Evonik が機能性化学に注力する戦略を採る中、汎用石化事業をLyondellBasell や INEOS に統合・売却している。このように、欧州企業には、業界内のポジションやコミットメントが強い企業に事業を集約して、相互に注力事業を強化する動きが盛んである。

重電では、圧倒的な競争優位構築を企図して競合企業を買収

この背景には、同じ事業領域で他社と無闇に消耗戦を戦うよりも、競合が少なく自らの強みを発揮しやすい事業領域を見定めて差別化を図るという考え方が欧州企業には徹底されていることがあるものと思われる。

第 2 は、競合他社に対する圧倒的な競争優位構築を企図した同業他社の買収である。重電大手の Siemens はガスタービンと洋上風力事業で世界 1～2 位になる戦略を掲げ、ガスタービンでは Rolls-Royce や Dresser-Rand、洋上風力では Bonus という実績ある欧米企業を巨額の資金を投じて買収している。

これも先に述べた基本的な考え方と相通じるが、欧州企業は、競合他社に先駆けて競争優位を構築するために、必要となれば大胆にリスクを取って経営資源を集中投下し、迅速に戦略を実行するというダイナミズムを持ち合せている。

サービス領域への進出を企図した事業ポートフォリオの拡大

第 3 は、上述 2 点とは視点が異なるが、サービス領域への進出を企図した事業ポートフォリオの拡大である。

近年、情報通信技術を活用して、メーカーが納入した製品の稼働状況を肌理細やかにモニターし、顧客に最適な稼働計画や省エネ化、メンテナンスコスト低減策を提案する、或いは顧客ニーズを製品設計にフィードバックする等、情報通信技術を媒介としてモノづくりとサービスを融合させる動きが活発化している。これらは、ヘルスケアやオートメーション、鉄道システム、ジェットエンジン等、資本財の領域では着々と実用化が進んでおり、今後は耐久消費財の領域にも拡大すると考えられている。

特に、自動車産業では、コネクテッドカーや自動運転車の普及が進むと、サービスによる付加価値創出の余地が格段と増すものと思われる。斯かる中、自動車部品世界最大手の Bosch は、充電スポットの位置情報の提供等、電気自動車の充電に関連したサービスを提供するためのアプリケーションソフトウェアやデータベースの構築に着手している。

これは、単に成長性の高い事業領域への先行投資に留まらず、現在強みを有する既存事業の競争力を低下させる虞のある技術や事業領域を手中に収め、将来の経営リスクをヘッジする防衛的な取り組みとも看做せよう。

以上のように、欧州企業は、自らの強みを発揮しやすい事業領域を明確化し、その領域で競合他社に対して圧倒的な競争優位を構築するために、大胆にリスクを取って迅速に事業ポートフォリオを入れ替えている。また、現時点の事業ポートフォリオ強化のみならず、将来の事業環境の変化も見越して、新しい事業領域にも進出している。

欧州企業の事業ポートフォリオ戦略の背景には、3つの要因

このような動きの背景には、コーポレートガバナンス改革を経て株主からの圧力が増大し、低採算事業の継続は許容しないとの考え方が欧州企業の経営者に浸透していること、水平分業的な産業構造のため親会社や納入先企業の意向にあまり影響されず、事業ポートフォリオの入れ替えを実行しやすいこと、更に米国 Top tier 企業を意識した世界市場での勝ち残りに強い拘りがあるものと考えられる。

日系企業は、雇用整理への根強い抵抗感もあり、事業撤退への取り組みが不徹底であり、攻める分野も、外資系企業の PMI への不安から欧州企業のような大胆な M&A に踏み込むケースが少ない。更に Bosch のように、将来の事

業環境変化を見越して布石を打つ戦略性も課題と言えよう。欧米企業との競争で生き残りを賭ける以上、日系企業に対しては、欧州企業の事業ポートフォリオ戦略から得られる示唆を活かしていくことを期待したい。

9. おわりに

欧州企業と日系企業の差は戦略の徹底した実践

ここまで、欧州製造業とそこに属する有力企業の強みの源泉を 5 つの共通軸に基づいて概観してきた。概ね冒頭に掲げた欧州企業の競争戦略に関する仮説は当たっていると思われるが、企業戦略に関連して筆者の印象に残ったキーワードを挙げると、コアコンピタンスの明確化とそれに基づく差別化、外部リソース活用による脱力、世界 1~2 位への強い拘り、圧倒的な競争優位構築のための大胆なリスクテイク、事業環境変化を見越した戦略性といった点となる。

これらは予め欧米企業の強みとして指摘されてきたことであり、特段真新しいことではない。また、日系企業も、グローバル競争で生き残るためにこれらの実践に努めてきた。しかしながら、今回実施した事例分析から得られる示唆が同じ論点に回帰するとすれば、おそらく、これら諸点をどれほど徹底して実践しているのかという点で、欧州企業と日系企業に差が残っているのであろう。

もしそうであるならば悲観することはない。後は実行あるのみである。出来ない理由を数え上げていても、グローバル競争で勝ち残ることも持続的な成長も実現できない。やるべきことを徹底してやりきるといふ経営の強い意思に戦略遂行のダイナミズムが伴えば、日本の製造業と日系企業の未来は明るい。

(自動車・機械チーム 米澤 武史)
takefumi.yonezawa@mizuho-bk.co.jp

©2015 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。