



産業技術総合研究所理事長

# 石村 和彦

いしむら・かずひこ 79年(昭54)東大院工修士修了、同年旭硝子(現AGC)入社。00年旭硝子ファインテクノ社長。06年旭硝子執行役員、08年社長、15年会長。20年産業技術総合研究所理事長。経済同友会副代表幹事などを歴任。兵庫県出身、69歳。

## 産業競争力向上、カギは「差別化」

# 製造業 6つの勝ちパターン

### 講壇

日本経済は1990年代より低迷し「失われた30年」と呼ばれるに至った。名目国内総生産(GDP)が世界4位に転落したこともその象徴であろう。日本の産業競争力の低下は明らかである。私はAGC会長時代、多くの企業と関わる中で、六つの「勝ちパターン」を見いだした。パターンは追求とその組み合わせによる差別化が日本の産業競争力復活のカギである。またQCD(品質・コスト・納期)に新たな価値として国連が定める持続可能な開発目標(SDGs)が加わったことでビジネスチャンスが広がったとも言える。

15年にAGCの会長に就任した。この頃から、AGCのみならず製造業全般の、そして日本全体の産業競争力について考えるようになった。日本の産業競争力低下はデータとして顕著に表れている。例えば、1989年の世界の時価総額ランキングでは、日本企業がトップ5位を独占。トップ30のうち、日本企業が21社も入っていた。一方、2024年のトップ30に日本企業の姿はない。この35年での日本企業の凋落は明らかだ。この間世界経済は大きく成長したが、日本が取り残された結果である。

では、産業競争力を高めるためにどうすればよいか。そのカギは「差別化」にある。AGC

### 差別化のための6つの勝ちパターン



会長時代、差別化を実現している企業を50社以上訪問し強さの秘訣を探る中で、製造業にはいくつかの勝ちパターンがあることに気付いた。六つに分類できる。一つ目は、世界に先駆けた強い製品を開発し、特許などによって権利化するパターン。二つ目は、競合より早く顧客が要求する先行製品を開発し、一定期間高い利益率を確保するパターン。三つ目は、一気に大型投資をして圧倒的な生産能力を確保し、市場を独占するパターン。四つ目は、需要がそれほど大きくなく売り上げ規模も小さいニッチ製品で強いビジネスを展開するパターン。五つ目は、生産物にアフターサービスなども加えてビジネスを強くするパターン。六つ目は、他社と差別

化された優れた生産システムを持つパターン。また、これらの勝ちパターンは単独では容易にまねされてしまふ。そこで、各パターンを組み合わせ差別化をより強化する。これこそが日本の製造業の勝ち筋であり、目指すべき成長戦略である。こうしたアイデアをまとめて『差別化戦略のための生産システム』という書籍にした。私は、この六つの勝ちパターンこそ、製造業に限らず日本全体の産業競争力復活のカギになると考えている。

どうやって差別化するかという手段の話をしてきたが、そもそも何によって差別化するかと言えば、Q(品質)、C(コスト)、D(納期)のいずれかであり、そのどれかで抜きんであることが、他社との競争に勝つことにつながる。しかし近年、これにもう一つの価値が加わったように感じる。それがSDGsである。かつて、企業の社会的責任(CSR)と呼ばれる環境・社会活動は企業にとってはコストと見なされることが多かった。だが15年にSDGsが国連で採択されてから潮目が変わり始め、投資家も企業への環境への貢献を高く評価するようになった。ここに、企業の新たなビジネスチャンスが眠っている。いま経営者には、SDGsを自社の追い風として利用する手腕が問われていると言えそう。

(今回は静岡文化芸術大学文化政策学部教授の曾根秀一氏です)