

特集

22 稼げるモノ作り

コマツの利益率はなぜ12%もあるのか

新興国の台頭、長期化する円高…。逆風の中で、日本は「モノ作り」に自信を失いかけている。だが、弱腰の企業ばかりではない。カギは変化に合わせたモノ作りの体制をどう構築するか。営業利益率12%と、製造業では高収益を誇るコマツなどから「稼ぐ手法」を学んでみよう。

24 野路國夫 コマツ社長インタビュー 勝つ法則は自ら創る

28 生き残りへの処方箋

常識を打ち破れ

パナソニック、ニコン、セイコーエプソン
シャープ、リコー、TDK、
森精機製作所、エルピーダメモリ

36 世界を取り込め

潜在力の引き出し方

レノボ、モレックス喜入、隆力奇

40 発想の転換を

技術生かす攻め口

「日本ブランド」効果にも期待

ここへきてコスト高という課題が指摘されるようになったものの、高品質・高性能に象徴される日本のモノ作りは、それ自体がブランドとなっている。そこに目をつける外資もある。

「隆力奇の日本法人から特別提供します」——。中国の日用品大手、隆力奇は今秋、こんなキャッチフレーズを使って高級シャンプーとコンディショナーを中国全土で売り出した。200～300ミリリットル入りで価格は各750円程度。中国では高価格帯に属する。従来製品に比べ、洗髪後の髪を滑らかにし、フケを抑える機能などを高めた。

わざわざ「日本法人」と強調し、日本で開発したことを前面に出すには理由がある。

「日本ブランドの効果は中国で抜群です」。神戸市に拠点を構える隆力奇日本法人、ビューティー・アンド・ヘルス・イノベーション(BHI)の楊建中社長はそう話す。このBHIは隆力奇の商品開発を担い、そこで生まれた商品は「イノベテッド・イン・ジャパン」の扱いで売り出される。

中国では2008年に粉ミルクの汚染事件が起きたのをきっかけに、自国製品への不信感がくすぶり続ける。それ

に対し、品質面で日本製品への信頼は厚い。日本ブランドの強みは「信頼感」なのだ。コストを抑えるため、量産は隆力奇の中国工場で手がけるが、「メイド・イン・ジャパン」でなくとも「イノベテッド・イン・ジャパン」と銘打つだけで消費者は振り向くという。

中国の日用品市場は現在、米プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)など外資系に牛耳られている。その中でシェアを伸ばすため、隆力奇は2009年に日本に研究開発拠点を設置した。

楊社長は25年前、留学のため来日。その後P&Gに就職し、日米でヘアケアの研究者として「バンテン」など主力商品の開発に参加した。ある学会で隆力奇の徐之偉会長の目に留まり、神戸にあるP&Gの研究所の仲間とともに転職。日中混成部隊を指揮する。

「技術やノウハウに加え、ブランド

力を持つ日本には売れるものがたくさんあるはず」と楊社長は見ると。シャンプー開発の依頼は親会社以外からも舞い込み、2011年1月には中国の大手製薬メーカーがBHIの開発した「イノベテッド・イン・ジャパン」のシャンプーを本格販売することになっている。

外資の日本進出を促す一方、日本の製造業の海外進出強化も大きなテーマとなる。内にこもるだけでは世界で拡大する需要は取り込めない。大企業を中心に既に海を渡った会社も多数あるが、中小企業の海外進出をどう促すかはこれからの課題だ。

「海外に出ていて本当に助かった」。自動車業界や鉄鋼業界向けの油圧シリンダーメーカー、南武(東京都大田区)の野村和史社長はこう振り返る。同社の国内売上高はリーマンショックの影響で、ピークとなった2006年9月期の