

## 成熟と成長

窪田 浩一郎\*



世界の経済はグローバル化が進み、先進国を追いかける国々のキャッチアップの速さは以前とは比べ物にならないほどとなってきました。我が国や他の先進国で何十年もかけて蓄積してきた技術が短期間のうちに世界中に広がるのを目の当たりにすると、ビジネスについてのこれまでの経験、思考といったものを改めて見直してみる必要を感じるどころです。

当社は鉄を中心とした金属製品を製造する機械設備を鉄鋼会社等のメーカーに供給する会社です。鉄鋼等金属製品製造の関連技術については常に進歩しているものの、先進国における鉄鋼需要の量的な伸びが頭打ちになって久しく、成熟産業とイメージされているかもしれませんが、一方でいわゆる新興国における経済発展に伴う鉄鋼需要の増大は製鉄設備の需要を呼び起こし、先進国では安定的に推移してきた鉄鋼生産能力が世界的に急拡大してまいりましたことは記憶に新しいところです。

この急激な生産能力の拡大はご存じのように中国を中心としておこったものですが、今や中国では設備過剰の状態に陥っています。社会経済体制の要因から、今後中国での生産能力の調整がスムーズに行われるかどうか不透明なところで、このような経緯を振り返れば「成熟」という言葉が改めて頭をよぎりますが、私どもは、成熟イコール成長の停止ではないと考えております。

巨大な成長をしてきた中国は、少なくとも鉄鋼業の投資という面では局面が変わった感がありますが、一人当たりの鉄鋼消費量はいまだ少なく、また、これまでインフラらしいインフラもなかった国・地域で経済が発展しますと、インフラ整備、住宅、工場、オフィス等の施設のニーズが高まり、その国、地域での鉄鋼消費量が増大してまいります。他の量的な拡大がある程度達成された国・地域においても鉄鋼需要がなくなるわけではなく、さらに鉄鋼製品の高品質化、生産の高効率化、コストダウン、省エネルギー、環境対策といった新たな技術を必要とする課題、ひいては新たな需要につながるイノベーションの種が尽きることはないと考えています。

とはいえ、製鉄設備の業界は極めて競争が厳しく、先進国での鉄鋼需要の鈍化に伴い、この四半世紀は生き残りをかけたM&Aの歴史だったといっても過言ではありません。当社も10年余前に国内4社の製鉄設備部門を統合して発足した会社ですし、欧州においては度重なるM&Aによりごく少数の会社を集約されています。

成熟段階とおもわれている産業にもグローバル化に伴う成長の機会はずっと存在し、量的な拡大が見込めなくなった市場においても質的な向上の余地はあるということですが、これらを事業機会として

\* スチールプラントック株式会社 執行役員 企画管理部長 Koichiro KUBOTA

とらえ、成長に結びつけていく上で必要不可欠なものは、マネジメントの向上と技術の進歩、そしてこれらの適切な組み合わせであろうと考えます。即ち、月並みなことですが、当社を取り巻く環境における成長とは、結局のところ、国や地域、お客様によって異なるニーズを的確にとらえ、地道に改善・工夫を積み重ねてニーズに応えていく、これを継続することによりはじめて得ることができるもので、他に近道はないものとする次第です。

少々昔の話になりますが、我が国の歴史においてイノベーションが人為的に停止（禁止）されたことがあります（徳川吉宗「新規製造物禁止令」1720年：驚きです）、そのときは何十年にもわたって社会の生産力が停滞したという事実があります。このような強制的なイノベーションの禁止ということであっても、個々の企業におけるイノベーション活動がなくなれば事業は停滞しグローバルな競争環境のなかで淘汰される可能性が高まってまいります。企業は成長のため、生き残りのために常にイノベーションに向かった活動が求められているものと言えます。

そうすると、これら改善・工夫の結果すなわち開発成果をいかに競争に生かしていくか、が非常に重要となってくる訳ですが、従前からの感覚ですと、ともすれば特許による保護を考えがちです。

しかしながら、グローバル化に伴い特許制度を含む法律制度のインフラが整っていない国・地域での事業展開が増えていること、特許権の数と競争力が実際には必ずしも比例するとは限らない面があること等をふまえますと、開発技術の保護が明らかに期待できる特許の権利化以外に、マネジメント上のさまざまな工夫により競争者の追従をゆるさない商品・サービスの競争力を高める必要に迫られているのが現実のところかと思えます。

このためにも、小さなものであれ日頃のたゆみない改善活動、いってみれば小さなイノベーションを絶やすことなく続け、総合的な技術力を蓄積していくことは有効であり、重要であろうと考える次第です。

たとえば、当社商品の対象となる鉄鋼製品は強く、軽く、と進化を続けていますが、一方で、強さ、軽さをもとめて鋼板の張力が増すにつれその硬さから矯正が困難となっていきます。このようにお客様における進化に伴い生じた新たな課題に対応する商品（矯正機）の提供が求められますが、その実機化は工夫・改良の積み重ねと実験、さらにはこれまでの技術の蓄積が合わさってこそ成し遂げることができたものでした。

この実機化は、眼に見えない経験・蓄積された技術の組合せでなし得たイノベーションであるとともに、模倣等への対応にも有効なものでないかと考えております。

厳しい競争の下、当社では今後とも、お客様のニーズを的確に捉え、日々の業務において工夫を重ね、たとえ小さなものであってもイノベーションにつながるような成果を目指して取り組んでまいりたいと考えております。