

## 日本の電機産業はこうやって蘇る

若林秀樹著  
(洋泉社)

本書は、電機産業のアナリストとして20年超にわたって第一線で活躍された若林秀樹氏による、IF (Investor's Fiction) に基づいた提言であると同時に、アナリストとして必要なものを実感させる書物といえる。

著者の提言の意図を捉える上で大事なのは、そのタイトルだろう。まず、タイトルの前提となっているのは、日本の電機産業は瀕死もしくは病人である、という現状認識である。足元でその前提に異を唱える人は少ないだろう。著者がアナリスト業務を始めた1980年代後半は、世界のエレクトロニクス業界における日本の電機産業の位置付けはまさにピークであった。産業の米といわれる半導体産業においては、世界全体の半分を日本メーカーが生産し、ビクターやソニー、パナソニックなどのAVメーカーが世界中にVTRを供給していた。しかし、現在のエレクトロニクス業界は、米国企業（代表はアップル、グーグル）を軸に、それをサポートする台湾・韓国勢（代表はサムソンやホンハイ）を加えた企業群が中核となっている。日本の電機産業の位置付けは、過去を知るものから見るとあまりにも低く、病人と言わざるを得ない状況である。

この病人に対する処方箋は過去において何度もさまざまな角度から提言されてきた。ただし、それらは過去の否定を出発点としたものが主体であった。主なパターンは、過当競争からの脱却に必要とされた業界の再編・合従連衡、かつては日本の強みと言われたボトムアップ型の経営スタイル

からの脱却（経営プロフェッショナルの採用）、自前主義からの脱却、といったものである。それに対して著者が提言するのは、エレクトロニクス産業の環境変化を犬ぎな僥倖（ぎょうこう）として生かすべき、という発想から出発している点で新しいといえる。

過去の否定は外部からの評論としては刺激的であり耳目も集めやすいが、本当に実行するには現場の負担はあまりに大きい。強みも弱みも全てを変えるような変革は、病人に対する処方箋というよりは、ギャンブルに類するような大手術である。本書は、来るべき未来の図（環境の変化）を描きながら、それに対して現時点で日本企業の持つ強みをどうしたら生かせるかを提示しており、過去の提言と比較して現実的な処方箋といえる。だからこそ、タイトルは、「日本の電機産業はこうすれば蘇る」ではなく「こうやって蘇る」が選択された、そこにはアナリストとして産業に深く関わった背景が生み出す著者の愛情が表れている。

未来予想をベースにした処方箋であるため、本書には随所にIFが出てくる。環境変化の前提となる未来予想を著者はIFと称しているが、これもアナリストとしての経験がにじみ出ている。アナリストの仕事というのは、未来を語る仕事であるために必ず想像力（アート）の側面が存在する。一方で、数字に基づく説得力が必須となるため科学（サイエンス）も大きな基盤となる。アートとサイエンスのバランスは常に重要であり、それが科学をベースとしたSF (Science Fiction) ではなく、

単なる想像力をベースとしたIfでもなく、IFという言葉が使用された背景と思える。

本書は7つの章によって構成されているが、内容は大きく3つに分かれている。前半となる第1章で行う現状の整理を前提に、第2章と第3章では著者の提言する処方箋を提示している。中盤である第4章では、著者の前著『日本の電機産業に未来はあるのか』で提示した未来図の検証を行うと同時に、短期的な業界動向の見通しを提示している。そして、後半である第5章以下では、経営・教育・金融・政府の役割についての現状分析と課題の提示、そして個別企業の課題提示が述べられている。タイトルの大意でもある処方箋は前半でほぼ完結しており、中盤の結果検証や後半の課題提示は、処方箋というよりはアナリストとしての矜持（きょうじ）と著者の思いが先行している印象である。

第1章では、日本の電機産業の置かれた状況が解説される。注目すべきは長らくエレクトロニクス産業の王者として君臨してきたインテル・マイクロソフトのいわゆるWINTEL体制が終えんに向かいつつあり、アップルやグーグルを軸としたA Ghost体制が構築されてきている点を指摘している点だ。日本の電機産業がパソコンを中心とした水平分業の世界から取り残され、WINTEL連合に付加価値を奪われた歴史は有名である。しかし、足元では水平分業がさらに研ぎ澄まされるとともに、新たな基軸と著者のいうA Ghost体制が生まれている。A Ghostとは具体的には、アップル・グーグル・ホンハイ・サムソン・TSMCの頭文字を取ったもの。アップル・グーグルが端末もしくはスキームを設計し、ホンハイ・サムソン・TSMCが効率的に（低コストで）製造するという体制が最先端の水平分業の姿としている。この環境では勝ち負けの二極化が激しく、競争力の源泉

となる開発力の回復は容易ではない。もはや日本の電機産業がこの環境で競争力を発揮することは難しい、と著者は断じている。

第2章では、処方箋の前提となるIFの未来図の提示がなされる。IFの骨子はIT（情報産業）からEE（エネルギー & エコロジー）への事業環境の転換である。端的に言うと、パソコンから社会インフラへの移行である。言葉としてのEEに目新しさはないが、注目したいのはEEの世界では日本の電機産業の特徴が生かせるという点である。IT世界ではマイナスに作用していた「現場主義・垂直統合・日本人気質」などが、社会インフラでは「高品質・高信頼性・長期的なサポート」といった競争力に結び付くためである。そして、社会インフラの提供というビジネスにおいては、IT世界で大きな競争相手であった台湾・韓国との競争は終息し、商社や政府なども巻き込んで、欧米勢と伍してゆく姿が示される。

第3章では、第2章で提示されたIFに基づいて、具体的に対象となる市場が提示される。特に成長分野として取り上げられているのは、電力や水道・鉄道などのインフラ輸出、LED照明、バッテリー、太陽電池などである。それぞれの対象は目新しいものではないが、中期的な成長が期待できる市場であるのは間違いない。目前にある事業環境の変化を大きなチャンスとして生かすには、これらの個々の市場への取り組みだけでなく、大きなブランドデザインが必要となる。

第4章では、前著『日本の電機産業に未来はあるのか』に対する総括とともに、今後2年程度の予想シナリオを提示している。今後の予想については、著者は比較的強気の部類に入るだろう。特に、新興地域向けのインフラ輸出を手がける、日立や東芝に代表される総合電機の営業利益が過去最高を超える水準に到達することを想定している