

企業が生き残るためには次の3つのどれかを行う必要がある。すなわち、①もつがらば、②他の企業と違ったことをする、③競争相手が消滅するように仕組む、の3つだ。当たり前のことのように思つかもしれないが、この3つのどれもやっていない企業はいずれ消滅する。

日本経済が右肩上がりのときには、①で伸びた企業が多かった。同質競争の中で、他の企業よりも少しでも安く、効率的に、うまく売ることが成功の秘訣だった。しかし、バブル崩壊後、他の企業と同じことしかできない企業はじり貧になっ



伊藤元重の

## ニュースな見方

ている。

それよりは、②のやり方、すなわち他の企業との違いを出せる企業が有利になっている。そうした中で、構造不況業種と言われる分野では、③の手法、すなわち合併、吸収、

あるいはライブル企業の倒産などで生き残りをかける

企業が多くある。

今、日本の産業構造は大きな変動にさらされているが、そうしたマクロレベルでの経済の変化に個別の企

業の置かれた位置を当ては

めてみると、すべての企業はこの3つのパターンのど

れかに当てはまる。日本経済は大きな転換点に直面しており、3つのパターンのどれかを徹底的に追求する

いる。その背景にはアジア

市場の急速な拡大があるから。強烈な同質的な拡大競争が待っている。

中国などでの中間所得層の拡大による消費ブームは、三種の神器やインフラブームで拡大した日本の高

り、そして欧米の企業であ

る。強烈的な同質的な拡大競争が待っている。

先行するだろう。多くの分野で過剰供給・過剰企業の状況である。土木建設、流通・中小メ

らうのか、あるいは戦略的に

に合併・吸収・リストラなどを断行して、産業全体として適正規模を実現するか

期待したいのは②の手法だ。新たな分野で新規需要を切り開く企業が出てきて

# 国内は競争相手減らせ

に国内市場の適正規模。日本経済を元気にするためにには産業構造の変化が必要だ。そのためには、個々の企業が3つのどれかを徹底して行う必要がある。産業構造シフトの主役は企業

ことが企業の生き残りに必

要とされている。

まず、多くの企業が①のパターンで大きな成長のチャンスを獲得しようとして

## 企業存続に3つの条件

度経済成長期に似ている。日本企業も右肩上がりの時代の同質競争のDNAをも一度掘り起こして、アジすことは難しい。ア市場での拡大競争で勝ちぬかなくてはならない。相

手は日本の同業他社であ、韓国や中国の企業であ、早く競争相手に退出しても

（東大大学院 経済学研究科教授）