

稼ぐ力を取り戻せ！ 富山 和彦

面白い。コンサルらしく豊富なネタとメカニズム解説が良い。

◆日本企業が陥りがちな罠の一つ目は “すり合わせの呪縛” である。

日本のメーカーがこの二〇年の苦境の中で陥った罠の筆頭に挙げられるのが、“すり合わせの呪縛” である。

日本的なすり合わせの妙技は、“メイド・イン・ジャパン” の品質を保証する役割を果たしてきた。性能がよく、品質が一定で壊れにくい日本製品は、先進国を中心に世界中で受け入れられた。だが、すり合わせが力を発揮したのは垂直統合的な系列取引のときであって、水平分業が主流になったエレクトロニクス産業では、日本的なすり合わせはかえって足を引っ張る要素となっている。

たとえば、元請けと下請けの関係なら、お互いにすり合わせたほうが無駄を排除できる。一時期もてはやされたコンカレント・エンジニアリングも、各業務・各工程のすり合わせがあつてはじめてうまくいく手法だ。

だが、すり合わせを極めれば極めるほど、特殊化が進み、規模の経済が利かないという問題に必ずぶつかる。プロダクトごとにすり合わせているから、部品は特注品ばかりだし、技術も特殊なものばかりで、他への応用が利かないのだ。要するに、系列内の特殊な部品を数千～数万単位で受注している下請け工場と、グローバル市場で数百万単位の部品をさまざまなメーカーに販売している企業が、同じ土俵で戦えるのかという問題である。すり合わせが過度に進むと、取引先と販売数量が限定されてしまうのだ。下請け工場の柔軟なすり合わせ能力に過度の依存をしてきたことで、かえって事業構造全体としての柔軟性を失ってしまうのである。

「ものをつくる前に人をつくる」と言ったのは松下幸之助だが、一人前の職人が育つには時間がかかる。ところが、現在のようにビジネスサイクルが速くなってくると、人の育つスピードよりも、モノのサイクルが入れ替わるスピードのほうがはるかに速くなってしまふ。そのため、時間をかけてようやく人が育ったときには、その人が必要なくなるということが往々にしてある。

ところが、日本のメーカーは、標準化やマニュアル化が極端に苦手である。たとえば、最先端のソリューションのシステム開発というのはみんな喜んでやる。はじめてこのスピードでネット対応したシステムをつくって、それを証券会社に納品するところは一生懸命やるのだが、いったんできあがったシステムを標準パッケージにして、世界中の証券会社に売り込もうというのは、どういうわけか、誰もやりたがらないのだ。

要するに、一回つくったら、つくりっぱなし。納品したら、それっきり。そして、開発チームはすぐに次の先端分野に移ってしまう。いわゆるエース級の人材ほど先端分野をやりたがるから、いったんつくったシステムを標準化して、もっと安価なパッケージにして横展開するのは二流の人材がやるものだと思われる。だが、本当に儲かるのは、一回限りのオーダーメイドではなく、標準品を横展開することなのだ。

◆日本企業が陥りがちな罠の二つ目は “ボトムアップ型の経営プロセス、” である。

では、なぜ今まで日本企業はボトムアップ型の意味決定でうまくいったのか。

現場ですり合わせた上で意思決定をするメリットは、いったん決定された内容については、実行可能性が担保されることだ。そもそも自分たちができないことを経営陣に上げてくるわけがないので、あとから「この半導体は供給できません」と決定を覆される心配はない。だから、モノをつくったときも、部品が足りなくなると生産がパンクするということはほとんど起きない。できあがった製品が不良だらけ、バグだらけということも起きにくい。

アップルの iPhone は、アンテナに不具合があったり、地図アプリが全然使い物にならなかったり、納品が遅れたりといった問題が頻繁に発生している。日本メーカーでは考えられないような事態だが、競争市場における勝者はアップルなのだ。

あるいは、マウスとアイコンは、もともとゼロックスのパロアルト研究所が持っていた技術だ。当時のゼロックスは、コピー機の世界で圧倒的な王者だった。だが、自分たちが持っていたすばらしい要素技術をものにできない。それをパソコンに搭載したのは、たった二人の若者だった。アップルの創業者の二人のスティーブ（ウォズニアックとジョブズ）である。ここでも **Small Always Wins** だった。

...

繰り返しになるが、デジタル型の不連続なイノベーションの世界では、つねに若くて小さいヤツが勝つ。なぜかという、**基本的にゼロから生み出されるゲームなので、過去の連続的な要素技術の蓄積にはあまり本質的な意味がないのである。**

日本の大手電機メーカーに代表される古くて大きなメーカーは、要素技術はたくさん持っている。だが、ずっと同質的な組織の中にいるので、組織としてのしごらみが多く、その技術を応用できない。たとえば、ゼロックスが持っていたマウスとアイコンは、もともとデスクトップ・パブリッシング（DTP）用の技術だった。それを個人向けのコンピュータに応用しようという発想がそもそもなかったのである。

これが、**無意識のしごらみ**である。固定観念でこうだと思っているから気づかない。意識していないから、そもそもコントロールできないのだ。仮に内部の誰かが思いついたとしても、今度は**組織の壁**が立ち上がる。そもそも複写機メーカーにとってパソコン事業などまったく勘が働かないし、コア事業でもなんでもない。さらにはこうした技術によってパソコンレベルで高精細なコピーや印刷をデザイン、コントロールできるとなると、自らのコア事業を脅かしかねない。いわゆる**イノベーションのジレンマの問題**にも直面する。

◆日本企業が陥りがちな罠の三つ目は “現状延長のモノづくり、” である。

結局、古くて大きな会社が、**IT や通信などの不連続なイノベーション領域で勝負しよう**と思ったら、若くて小さくてイキのいい会社を **M&A** で手に入れるしかない。

ところが、日本企業の多くは、そういう異質で、わけのわからない組織をマネージするのは得

意ではない。買った方がいいがマネージできない。ミニ・ジョブズ、ミニ・ザッカーバーグがウヨウヨしている会社を、伝統的な日本企業がコントロールできると思うほうが間違いなのだ。

服装もバラバラで態度も横柄、人を人と思っていないような人たちを、秩序第一で、お互いに一生懸命空気を読み合っているような組織が経営するなど、少し考えただけでもたいへんなことがわかる。

その意味では、先ほど述べたボトムアップ型で同質な、ムラ型の組織というのは、デジタル世界とはすこぶる相性が悪い。まさに水と油で、個人的に付き合う分にはまだなんとかなるが、集団として関わったら最悪だ。間違いなく、お互いに「もっと真面目に／不真面目に仕事をやれよな」と不満を持つだろう。

一般論としても、新しい技術領域や新しい地域市場を目指す成長志向のM&Aにおいては、日本企業と同質性が大きなハンディキャップになっている。緻密なすり合わせの前提となってきた同質性が、異質な人々を取り込んで新たな価値を創造するプロセスにおいては大きな障害となってしまうのだ。

だからこそ、日頃から、自らの集団の中に多様性を取り込み、そこから生まれる衝突や軋轢を乗り越え、新たな価値創造を行うプラクティスを積み上げておくことが必要なのである。

◆日本企業が陥りがちな罠の四つ目は “**大本営型オペレーション**” である。

◆日本企業が陥りがちな罠の五つ目は “**部門内タコツボ化**” である。

二つ目の罠のところで触れた “**ボトムアップ型経営プロセス**” とは、裏を返せば、現場レベルにオペレーションの権限が委譲されているということでもある。中央集権とは逆の、分権型の体制である。

モノづくりですり合わせが進むと、**組織がタコツボ化する**のは避けられない。同じ会社でも、出身母体によって派閥ができて、あちこちで分立する。会社の中で同じ部にいる人たちは長年すり合ってきているから、お互いによく知っているし、チームワークも悪くない。ところが、部門をまたいだ途端、よその国になってしまう。

これをトップダウン型に変えるには中央集権化する必要があるが、あちこちに分散した権力を真ん中に寄せるためには、タコツボを一つずつ壊していかなければならない。ところが、現場はそれに抵抗する。それぞれの現場に権限委譲されて、その中ですり合ってきているから、それをいったんチャラにして集権化するとすると、これまで磨いてきた芸が活かせない。だから、抵抗するのである。

営業の最適化と生産現場の最適化が合わさった結果として、値下げ競争に走りがちなので、経営者はよほど強い意志を持って**部門内最適化（タコツボ化）**を阻止し、全体最適を実現するために舵取り

をしていく必要がある。

経営者が、現場の最前線で起きていることをいち早く察知し、最前線がより戦いやすい環境を迅速に整えることが重要なのは言うまでもない。だが、このようないい意味での現場主義をはき違え、単に現場のやりたいようにやらせる、現場におもねって部門内最適化を許すことを現場主義だと勘違いしている経営者は少なくない。

たいてい、「開発は多様な

顧客ニーズに対応すべく頑張って品揃えを増やす」「生産はコストを下げ、かつ欠品が起きないように、工場稼働率を高めて適正在庫水準を維持する」「営業は豊富な品揃えと安値を武器にたくさん売る（だから在庫は滞留しないはず）」

という、一見もっともらしいストーリーで妥協する。

その結果、気がつくとも製品数はやたら増え、値段も崩れ、不良在庫がどこか（メーカー自身あるいは流通サイド）に積み上がり、本当の生産コストは下がらないという最悪の状況が生まれる。

このように、個別に見れば、そろばん勘定として、それぞれ正しいことをやっているにもかかわらず、事業全体を見渡したときに、どこのそろばんを中心に据えるのがいちばん帳尻が合うのか、じつは誰にも見えていないということが起こり得る。経営トップも、そこがクリアに見えていないから苦労するのである。

モノづくりを進化させる最初のステップは“見える化”である。現状がどうなっているのかが見えていなければ議論にならない。儲かっているのか、赤字なのか。

よくありがちなのは、ある製品の原価を尋ねると、導入している原価システムがはじきだした数字を原価だと言うケースである。

では、その原価はどういう原価構成になっているのか。材料の歩留は何%としているのか。工場の稼働率はどういう設定か。経費はどこまで含まれているのか。固定費の配賦率はどのように決めているのか。突っ込んだ質問をしていくと、たいてい「よくわからない」という答えが返ってくる。要するに、原価がなんとなくわかっているにすぎないのだ。

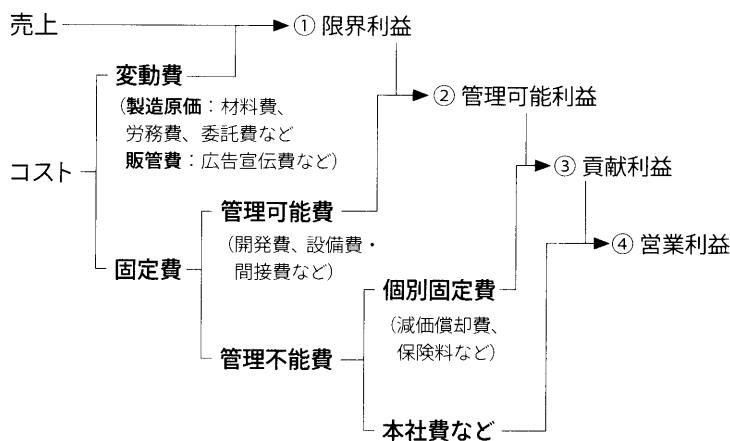
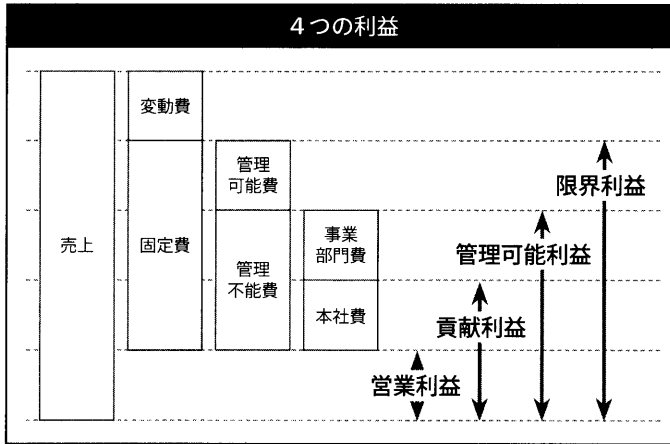
“見える化”を推進するのは、たいてい本社の経営企画部門である。一方、実際の製造原価を握っているのは工場だ。ところが、生産現場は聖域化して、経営企画の人が入っていても、なかなか実態がつかめない。

生産現場の人たちは忙しいので面倒なことはやりたがらないし、すべてガラス張りにして自分たちの裁量権を失うことを恐れているから、そもそも協力が得られにくい。

経営と事業部、生産現場のそれぞれの村に村長（むらおさ）がいて、村長同士の調整がつかずに分断されてしまっている。その壁を乗り越え、組織の

中を縦横無尽に動き回るチームをいかにつくるか。

これこそが、本社と事業部、生産現場を一気通貫で “見える化” するときの最大のポイントである。



“見える化” というと、原価管理を実現する **ERP** (エンタープライズ・リソース・プランニング：企業資源計画) パッケージをはじめとしたさまざまな IT ツールがあり、“標準化” にも、部品表を管理する **PDM** (プロダクト・データ・マネジメント：製品情報管理) などのさまざまなツールがある。

だが、そうしたシステムを入れたからといって “見える化” “標準化” が実現できるわけではない。それ以前に、組織を変え、働く人のマインドを変え、やり方を変える必要がある。やり方を変えるためにどんな方法があるかを考える段階ではじめて、どんなツールが自社に向いているのかを検討することになる。ツールは、**WHAT** (やりたいこと) を実現するための **HOW** (方法論) でしかないのである。

ところが、**HOW** がいつの間にか **WHAT** に置き換わってしまう会社がある。それこそ IT ベンダーから何億円のツールを導入することで解決しようとするのだが、ツールを入れるだけでは何の解決にもならない。**WHAT** の部分が決まらない限り、いくら **HOW** にお金をかけても何も変わらないし、極論すれば、“見える化” なんてエクセルだけでも十分やれてしまうのだ。

終身雇用と年功序列が前提で、職人の下に弟子入りするのが当たり前だった時代は、じっくり時間をかけて教えることで、後輩たちが育っていった。だがいまや、終身雇用は崩壊して、自分がいつリストラされるかわからない。そうになると、後輩に虎の子の知識を教えるインセンティブがない。成果主義で、若い人たちと同じ土俵で勝負しなければならないときに、自分のノウハウをただでくれてやる人はいない。

だから、暗黙知を標準化するときは、教えることがインセンティブになるような仕組みが必要なのだ。それを整備するのはマネジメントの責任である。

一九八一年に GE の CEO に就任したジャック・ウェルチは、テレビを捨て、家電を捨て、半導体を捨て、コンピュータを捨てて、重電や航空機、医療機器を残した。残したのはすべて通算成績で決まるタイプの事業である。過去の蓄積がモノを言う領域だから、シェアが一位、二位の事業だけを残す意味があったのだ。

ゼロリセットされるゲームで、今年シェアがたまたま第一位といっても、あまり意味はない。来年はまた〇勝〇敗からリスタートする。

私がジャック・ウェルチを評価するのは、この二つを明確に分けていたからだ。

スポーツにたとえるとバレーボールのようなもので、日本が画期的な戦術を編み出してメジャースポーツにすると、世界中の人たちが参入してきて、同じ戦術を取り入れて勝てなくなる。マイナーだった頃は競技人口もそれほど多くないから、多少背が低くても技術力で勝てたのだが、みんなが同じことをはじめると、結局、背の高さとパワーのゲームになってしまって、日本はなかなか勝てなくなる。

だから、**スモールマーケットでパワーゲームにならない領域**を目指すべきなのだ。要するに、一〇〇億、二〇〇億円の売上をコツコツ真面目に拾っていく。一〇〇億円を一〇〇個持っていれば一兆円になるのである。

小さな市場を攻めるメリットはもう一つある。たかだか数百億から一〇〇〇億円程度の市場に、世界中のメーカーが殺到することはない。**Too Small To Invade**（攻めるには小さすぎる）なのだ。それが日本的なすり合わせや蓄積がモノを言う領域なら最強である。おそらく、みんなあきらめてしまう。絶対に追いつけないから、わざわざリスクを冒して参入しようとはしないはずだ。

今の日本で高収益企業はほとんどこのタイプである。京セラ、オムロン、日本電産、村田製作所、ロームなど、「京都モデル」の会社の業績はおおむね高位安定だ。

SPA は日本語では製造小売業と訳され、ユニクロが代表的である。企画から開発、生産、販売までの機能を**垂直統合したビジネスモデル**だ。

従来のアパレル業界は、販売を自社でコントロールできなかったため、中間マージンがかかるだけでなく、リアルな販売状況や顧客ニーズを吸い上げることができずに、在庫リスクや機会損失が発生していた。ユニクロは、企画から生産・販売までを一貫して行う **SPA** を確立したことで、独自商品の開発による他社との差別化、販売状況に応じた機動的な生産調整、賃料や人件費

を抑えた店舗運営によって、高品質な衣料を低価格で提供できるモデルを実現した。

ITの世界でも、基盤通信技術や、システムやネットワークの統合技術など、より複合技術的な性格づけの強い分野では、シスコやオラクルのように、M&Aを有効なツールとして、ベンチャーが生み出すイノベーションを次々と自らのビジネスプラットフォームに取り込んで高い成長を継続している例がある。

コマツは二〇年前の危機のときに窓が開いた。バブルがはじけて、国内の建機需要が壊滅的になくなったときに、パッとウインドウが開いたのだ。その瞬間に一気に改革に突入し、後戻りすることなくやり遂げた。最大のポイントは、窓が開いたときに、どういう経営者を選んだか。それによって、次の時代に飛躍する羽根を手に入れるか、それとも、そのままジリ貧になって滅亡するかが決まる。

そういうときに、得てして誰も文句を言わない、無難な人を選んでしまう企業が多い。**人格円満で、敵がないタイプの人を選んでしまうのだが、そういう人にドラスティックな改革などできるわけがない。**人事に切り込まずに、どうでもいいようなコストカットをするだけでお茶を濁す人に、会社存亡の危機は乗り越えられない。

日本企業の人づくりを見てい

ると、いかに上手に仮面をかぶるかを教え込んでいるところが多い。営業に行けば営業の、企画に行けば企画の、調達に行けば調達の顔をする。みんな役者なのである。だから、昨日まで営業の文句を言っていた人間が、部署が変わった途端、設計の文句を言うようになる。**ポジショントークをしているだけで、その人の真のリーダーとしての資質は、そこでは問題にならないのだ。**

しかしながら、企業のトップは、ある特定の部門を代表するようなポジションではない。全社を代表することしかないのである。ということは、ポジションごとに役者を演じてきた人間は、リーダーになった常にどう演じればいいのかわからなくなってしまう。そういう人間は、真のリーダーにはなれない。