

不況に負けない強い会社を創る

ユニーク&オリジナル企業への勧め

不況から脱出するカギは
これだ！



オリジナルなら マネされない ユニークなら 高く売れる

大きなリスクをとることなくユニークでオリジナルな企業になる…そんな都合のいい話が、G S Cの提供するコンサルティングです。

ユニーク&オリジナルは特別な話ではありません。あなたの会社でもちょっとした知恵と工夫を活かす取り組みで、ユニークでオリジナルしかも高収益な会社に変身が可能なのです。

本稿では、この不況から抜け出すために今日本企業は何をなすべきなのかを考察し、ユニーク&オリジナルカンパニーへの道を探ります。

ゴール・システム・コンサルティング株式会社
代表取締役 村上 悟

■この不況の正体は何なのか

事の発端は昨年(二〇〇八年)三月二三日、ニューヨーク市場でサブプライムローンの焦げつきを懸念し、大幅な下げを記録したところから今回の不況は始まりました。市場を震撼させるニュースが世界を駆け巡ったのは、それから六ヶ月後の九月一四日でした。リーマン・ブラザーズが民事再生法適用を申請したことにより、米株価が大暴落。この影響は日本にも波及し、日経平均株価も六〇五円という下げ幅を記録したのでした。

北米に大きな市場を持つトヨタ自動車が大幅な損失を発表したのは一二月二四日。その後もホンダ、ソニーといった日本を代表する企業が軒並み大幅な赤字見通しを発表し、「売上が蒸発する」と形容された猛烈な津波によって、今日に至るも回復の兆しは一向に見えてきません。

少し状況を分析してみましよう。金融ショックによって冷え込んだ消費マインドによる売上低下が赤字転落の直接的な原因であるというのが今回の通説です。

原因は不況だけではない

しかし、二〇〇九年二月一七日付の朝日新聞によると東京証券取引所第一部上場企業一二二八

社(金融除く)の〇九年三月期決算見通しは、売上高が前年同期比6.5%減、経常利益が60.8%減、純利益が86.2%減と報じられています。この数字をどう見ればよいのでしょうか。売上高は6.5%減ですから、経常利益の60%減少は理解できます。しかし、それ以上に純利益の落ち込みが激しいのはなぜでしょうか。

ここにもう一つのデータがあります。電機各社の損益見込みです。軒並み最終損益は巨額の赤字となっていますが、パナソニック、日立製作所、

◆電機大手の2009年3月期連結決算の業績予想

	営業利益	税抜き後利益
パナソニック	黒字見通し(5.194)	▼3.500程度(2.818)
日立製作所	400(3.455)	▼7.000(▼581)
ソニー	▼2.600(4.753)	▼1.500(3.694)
東芝	▼2.800(2.380)	▼2.800(1.274)
富士通	500(2.049)	▼200(481)
N E C	▼300(1.567)	▼2.900(226)

※直近に業績予想を修正した電機大手。パナソニックは近く修正の見込み。単位:億円。▼は赤字。カッコ内は前期実績。

出典: Yomiuri.Online

富士通は本業の業績を示す営業損益は通期では黒字を確保しています。

その一方で営業外損益では有価証券評価損や、事業の撤退・リストラクチャリングなど多額の損失を計上しています。これは本来なら事業に使用した期間に応じて償却するべき資産を、工場閉鎖などのリストラにより一括処理したため、その償却費用を計上した事によるものです。営業黒字にも拘わらず最終損益が巨額赤字になる背景にはこんな理由があるのです。

パイオニアはプラズマテレビ事業から完全に撤退しますし、ソニーは多くの製造拠点を閉鎖します。勝ち組と言われたパナソニックですら、製造拠点の統廃合と来期以降の投資計画の大幅な縮小に追い込まれています。まさに多すぎるプレーヤーによる過当競争の結果、利益を生み出せなくなった事業をリストラせざるを得なくなったのです。

抜け出せないマイナススパイラル

しかし二〇〇二年にITバブルが崩壊した時にも、これらの企業の多くは巨額の特別損失を出し、リストラを行っています。

問題の本質は、今回の不況ではなく、遊休資産や不良在庫を内部に溜め込み、慢性的に事業のスクラップ・アンド・ビルドを繰り返す体質に陥ってしまっている事なのです。これでは事業

からもたらされる利益(ROI)は長期に渡って低水準から抜け出すことはできません。それ故に、利益を求めて成長市場へ進出し、さらなる競争の激化を自ら招き、低収益と不採算事業の撤退を繰り返すというマイナススパイラルに陥っています。これに加えて四半期決算の開示の義務づけなど、市場主義経済がさらに短期利益追求のプレッシャーを強めているのです。

企業が生き延びても人がもたない

この状況は、企業で働く人にとどのような影響をもたらすでしょうか。すでに派遣社員切りが大きな社会問題となっています。さらに不況が長期化すれば、派遣社員のみならず正社員の大リストラに波及する事は必至です。たとえリストラを免れたとしても、成果主義型の評価制度と相まって企業は社員にますます短期的な成果を求め、現場がさらに疲弊することが危惧されます。

一方で日本は一〇〇万人以上の患者を抱える「うつ病」大国でもあります。うつ病は本人の資質のみならず、患者を取り巻く環境が大きく作用する病気です。うつ病を減らすためにはうつ病を作り出している環境を変えていかなければなりません。しかし、現状の動きは、ますますうつ病を作り出す方向にシフトしています。こうなると、企業は景気回復まで体力を温存しよう

としても、そこで働く「人」が耐えきれないため、内部から崩壊するという事になりかねないのです。

不況を生き抜くには「ユニーク&オ리지ナル」がカギ

販売店では様々な製品が「これでもか」とばかり陳列されています。しかし、並んでいる製品を見てみると、どれも似たような価格と機能ばかりです。これでは消費者が選択できるのは価格しかありません。まるで子供のサッカーのように、成長市場にプレーヤーが群がってボールを奪い合う結果、過当競争が起こってしまうのです。

こうなると、多くの場合、競合ポイントは価格を機能で割った直線的な競争に絞られます。その結果、ライバルと同じ、いたずらに高機能で使い勝手の悪い製品が市場に溢れ、顧客の選択の幅を狭め不満足を強いているのです。

ハーバード・ビジネススクールのマイケル・E・ポーター教授は、企業の最悪の失敗とは「他社と同じ商品・サービスを持って、競争のただ中に飛び込む行為」だと指摘します。製品の機能に對しても「もし、顧客のすべてのニーズに合致し、なおかつ最高のものを提供しようとするならば必ず失敗する、なぜなら個性を持つ多数

の顧客に万能の「最高」など存在しないからだ」と警鐘を鳴らしています。

そして、真に強い企業を作り出すためには「どうやったら他社と違ったやり方を創造できるか、どうやったら顧客にとってユニークな利得を生み出せるか」を、組織をあげて追求しなければならぬのだと教えています。

この「規模（シェア）を求める横並び競争体質」は、これまで何度も問題提起され、改善努力がなされてきました。しかし、今回の不況に沈んだ企業の体質は大きく変わっていません。問題の本質は三十年前と同じだという事を再認識すべきです。そしてオリジナリティを磨く事を忘れ、ひたすら規模を求めて短期的な収益拡大に走ればどうなるか、しっかりと肝に銘じるべきではないでしょうか。

ですから、この悪循環から脱出するには他社と横並びのリストラやコスト削減を行うだけではダメです。今すべきことは「どうすれば他社と違ったやり方を創造できるか」「どうすれば顧客にとってユニークな利得を生み出せるか」ということを、企業の総力をあげて考えて実行すること。つまり「ユニークでオリジナルな企業」になることです。これが、真に強い企業を創るために今必要なことなのです。

もちろん、この状況でもユニーク&オリジナル

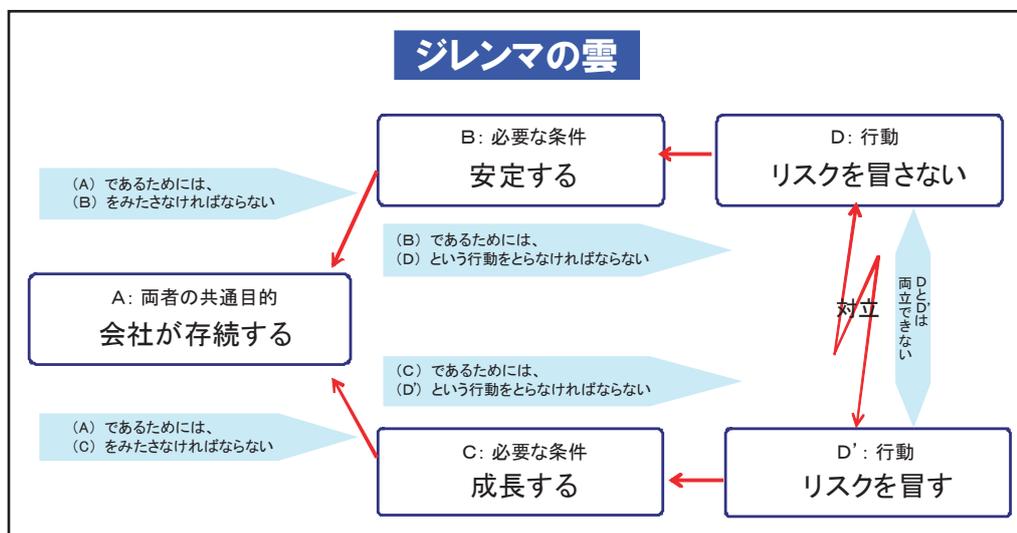
で絶好調を継続している会社もあります。任天堂は売上高、利益ともに過去最高を更新すると報じられていますし、衣料業界が不況に喘いでいる中でユニークは快進撃を続けています。ドイツブランドを運営するオリエンタルランドも増収増益を続けています。これらの企業は他の会社にはないユニークな製品やサービスを持ち、明確にセグメントされたターゲット顧客に発信している事に特徴があります。これにより、顧客は他社とは異なった価値認識を持ちます。この価値認識こそが、高利益の源泉になるのです。

当り前の取組み（凡庸さ）をもって非凡さ（ユニーク&オリジナル）を創る

しかしユニーク&オリジナルが良いと分かっているにもかかわらず、多くの企業ではなかなかそこに踏み出せずにいます。ユニークでオリジナルな企業への道は、非常に険しくリスクが大きいように見えることも事実なのです。なぜでしょうか。確かに厳しい競争環境で、全く異質な新製品を開発しようとするれば、大きなリスクが伴います。またアプローチがこれまでの方法と全く異質だとすれば、未知なるものに対する躊躇があるかもしれません。

私たちがコンサルティングの技術基盤としているTOC（制約条件の理論）には、「クラウド（雲）」というジレンマや対立の構図を表現する便利なツールがあります。

「ユニーク&オリジナルな会社に変化」しようとしたときに発生するジレンマには、リスクを冒すか、リスクを避け安全な道を行くか、という行動の対立があります。



企業にとつては「成長する」ことも、「安定した事業基盤を構築する」ことも、ともに大切でどちらを捨て去る事は出来ません。しかしこのジレンマを解かなければ、一步も前に進みません。

過当競争に沈んだ企業は、競争から抜け出すために、リスクを冒さずにシェアを確保する道を選択してきました、いふなれば物量作戦です。

市場が伸びれば多くの経営資源を投入しても一定の量が確保できるため、利益がついてくるのです。しかしここまで説明してきたように、今日の過当競争では、トップシェアを取ったとしても利益が取れるとは限りません。ですから、物量作戦は非常にリスクが高い作戦に他ならないのです。

リスクなく成長するには

では今日の環境で、リスクを最低にして安定的に成長する方法があるのでしょうか。

ポーター教授は、企業が高い競争力を築くためには、

- ① 高い価格を顧客に要求できる能力
- ② 低いコストを獲得して圧倒的なポジションを築くこと

が必要だと指摘しています。

当たり前のように聞こえますが、要は高く買って頂いて、入ってくるお金を増やす事、そして改善を進めて、安く作れるよう工夫して出ていくお金を減らすこと。企業の基本原則でありT O Cスループットの考え方と同じなのです。

この考え方を適用する時に重要なのは、高い価格と低いコストがトレードオフだと考えてはならないということです。目指すのはハイブリッド型、つまり「ローコストだけれどもオリジナルなオペレーションの仕組みをもって、ユニークな製品やサービスを築き上げる」ことなのです。

ローコストオペレーションは、製品やサービスをタイムリーに供給する能力、つまり顧客の欲しいときに欲しい数量を正確にお届けするという「当たり前（凡庸）」の能力を意味します。当たり前前の仕組みは、会社の中にムダがないという事と同義であり、ムダがない＝ローコストであるという事なのです。T O Cの改善手法を活用すれば、短期間でプロジェクト期間や生産期間、納期遵守率を大幅に改善する事が出来ます。

そして、「非凡さ」とは築き上げた当たり前前の仕組みを通じて、常に市場や顧客の声に耳を傾け、市場や顧客の困りごとを解決するユニークな製品やサービスを開発し、高い付加価値を顧客に認めて頂くという事です。

もちろんこれは機能やデザイン、価格といった

製品本体のユニークさだけではなく、納期や補充体制、アフターサービスなど、顧客満足を決める全ての要素を含んだものであることはいうまでもありません。

ユニーク&オリジナルへの取り組みとは、明日から全く違う事をするではありません、ユニーク&オリジナルカンパニーはこの2つの能力のシナジー（相乗効果）によって創られるものなのです。

キーワードはすり合わせ

モノづくりの技術体系には「組み合わせ型」技術と、「すり合わせ型」技術があるといえます。前者の代表例がパソコンです。CPUやハードディスクなど主要な部品の規格が決まっており、プラモデルのように組み立てて製品をつくり出します。しかし、組み合わせ型技術では、安価な労働力を持つ国に優位性があります。これに対して「すり合わせ型」技術は自動車のように多くの部品を高度に組み合わせる技術に特徴があります。しかも、このすり合わせの技術は企業内でプラットフォームボックススになっており、そのまま競争優位の源泉になるのだと言えます。

東京大学の藤本教授は「日本企業が世界で勝負するとき、必要になるのは付加価値。『すり合わせ型』技術をいかに守り、育てていくかが重要だ」と指摘しています。しかし、今回の不況で露呈

したのは、技術のすり合わせだけでは充分ではないという事です、不況に沈んだ企業の多くは「すり合わせ型の優等生」だったのです。

では、このすり合わせの考え方を、製品開発だけでなく、営業部門や開発部門、さらにはサプライヤーやメーカーと製品を企画して製造販売するなど、全ての機能に展開して市場や顧客の困りごとを解決すると考えたらどうでしょうか。築き上げたオリジナルの仕組みを「すり合わせ」で、ユニークな製品やサービスを創造することが、最もリスクを低減するポイントなのです。

レバレッジ・ポイントという考え方

このすり合わせを有効に機能させるために必要な視点がレバレッジ・ポイント (Leverage Point) という考え方です。レバレッジとは梃子(てこ)のことで、レバレッジ・ポイントは梃子の支点を指します。企業のビジネスには、まさに梃子のようにわずかな力で全体を大きく変化させることができるポイントが必ず存在します。もしも「ビジネスに固有のレバレッジ・ポイント」を見つけ出す事が出来れば、企業の総力をあげてそれに対処する事で、著しい顧客の利益を創出し、自社の競争優位を確立する事が可能です。

例えば、試作用の部品を製造している会社ならば、顧客の開発スピードを向上させ短納期と信

頼性を格段に向上させるような取り組みがレバレッジ(梃子)になります。また、アパレルなど売れ残りや欠品が同時に出るような業界の場合には、商品の補充頻度を高めることで、顧客の欠品と過剰在庫を最小化できれば、顧客の利益は著しく向上します。要するにレバレッジ・ポイントとは、これまでのビジネスが顧客に強いていた「不満足」を解消するポイントのことなのです。

自社の様々な機能を「すり合わせ」てレバレッジ・ポイントを攻略し、顧客の利益を創出する事が出来れば、自社にも著しい利益がもたらされます。

市場や顧客は、あなたの会社の製品やサービスに対して百パーセント満足していることは決してありません。品質・納期・コストはもちろんの事ですが、それ以外にも多くの困りごとを抱えているはずで、顧客のこういった状況は、顧客の不満や困りごとの根本になっている核心的な問題が存在し、その問題にライバルメーカーも対応できていないことを示しています。顧客の抱えている問題は決して小さいものではありません。しかし、顧客自身も「当たり前」だと思っ

て気づいていない問題が、数多く潜んでいる事も事実です。

多くの企業では、製品そのものにしか目を向け

ず、「本当に顧客にとって重要なものが何であるか」が見えなくなっています。本当に重要なのは、顧客が自社の製品やサービスの価値をどのように認識しているかです。顧客が見る価値とは、製品やサービスを通じて、顧客の抱えている問題が解決され、どのような利益や利点もたらされるかによって決まります。つまり、製品やサービスによって解決される問題が大きければ大きいほど、顧客がその製品・サービスに見いだす価値は大きくなり、より大きな対価を頂く事が可能になるのです。

ユニーク&オリジナルカンパニーへの道は顧客の不満足や困り事、いかなれば「市場のつぎやき」に耳を傾ける事からスタートするのです。

.....

製造業の生産システムのパターンを分類し、各パターンに存在する顧客の困りごとを解決するアプローチを通じて、改革を実行するプログラムを開発いたしました。
企業の従来の強みを生かしながら、リスクなしに、短期間で大きな成果を実現いたします。



筆者紹介

ゴール・システム・コンサルティング株式会社
代表取締役
村上 悟 (むらかみ さとる)

国際TOC認証機構 正式認定コンサルタント。

大手製造業にて経理、原価計算を担当、社団法人日本能率協会、株式会社日本能率協会マネジメントセンターを経て2002年より現職。1997年からTOC (Theory of Constraints) 研究会を組織し、TOC研究とコンサルティングを開始。現在、法政大学講師、日本TOC推進協議会理事長。

ゴール・システム・コンサルティング株式会社は日本最大のTOC専門コンサルティング会社。導入企業に確実に利益をもたらすコンサルティング力はゴールドラット博士より多くの絶賛を受けている。近著『儲かる会社のモノづくり マーケティング 売るしくみ』(中経出版)、『問題解決を「見える化」する本』(中経出版)がある。

お問い合わせ先

ゴール・システム・コンサルティング株式会社

〒101-0047 東京都千代田区内神田 1-2-15 第3 亀田ビル

TEL 03-5282-2480 (代表) FAX 03-5282-2417

【E-Mail】info@goal-consulting.com 【Homepage】<http://www.goal-consulting.com/>

