

戦略視点③： 進化・変化のスピードで勝てますか？

日本企業が世界で存在感を発揮し続けるための生命線は単にスピードではなく進化・変化のスピードです。

そのために、経営幹部は製品やサービスの差別化と同程度の重要さで、社員たちの進化・変化に向けた“動き”の差別化をしなければなりません。

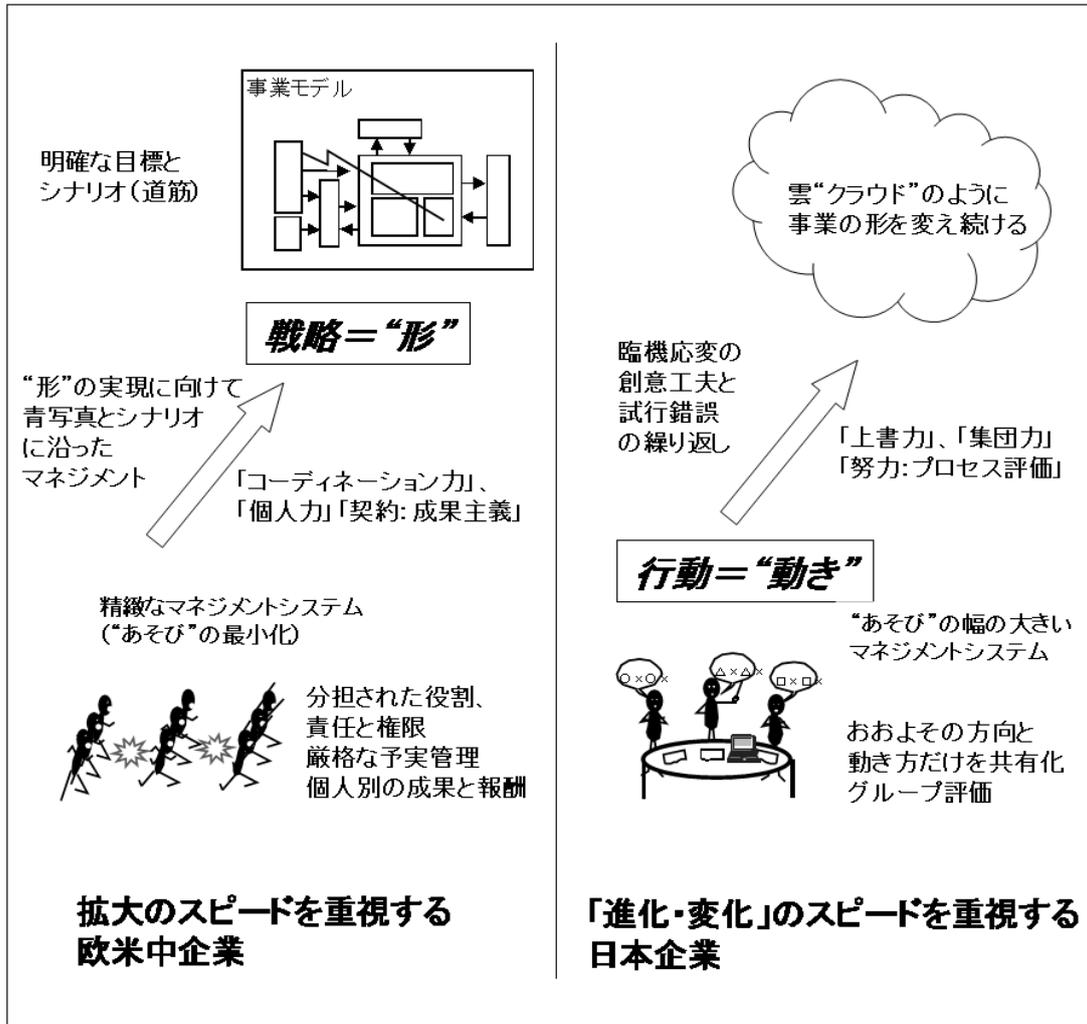
視点 3.1 ”形”と“動き”の戦略論

<欧米型経営と日本型経営は違う>

グローバル化が進展して、生産や開発の現地化が進んでいます。従来の日本人主導型から多くの外国人と一緒に事業展開するようになってきました。日本型を押し付けるだけでなく、新しいグローバルマネジメントのやり方を模索しようとしています。日本の本社の会議を英語で開催する試みなどをしてはいますが、まだ緒についたばかりです。新しいグローバルマネジメントを築き上げるためには、欧米企業の経営と日本企業の経営の違いを、色々な角度からみて認識しておく必要があります。

図表3-1

“形”と“動き”の戦略論



<戦略目標：明確な“形”を持つ欧米企業>

戦略目標の明確さが欧米企業と日本企業では大きく違います。欧米企業ははっきりとした到達目標としてビジネスモデルを決め、ビジネスの青写真を精緻につくります。はっきりとした”形”を到達目標として持っていると言ってよいでしょう。これに対して、日本企業の場合、数値目標は別として、到達すべき“形”が明確ではありません。到達目標としての”形”ではなく、方向性やベクトルを示していることが多いようです。グローバル化、高付加価値化、新成長分野への進出などが提示されるものの、到達目標の具体的な“形”は決めていません。到達目標を固めてしまうより、状況によって変えることを良しとしています。今の流行語でいえばクラウドのように到達目標は時間の経過とともに変わっていいという考え方で戦略目標を捉えています。

<戦略シナリオ：明確、臨機応変>

欧米企業は到達目標としての”形”を明確につくるとともに、現在からそこに至るための戦略シナリオも精緻につくります。こうして作った戦略目標とその実現のシナリオを責任範囲と権限を整理して、トップダウンで指示命令して実行させます。上司から部下への指示命令のやりかたは3段階で徹底させます。①「この戦略目標をこの戦略シナリオで具体化したい。しかし、他に良い代替案があれば提案してほしい。一緒に考えよう。」②「代替案がなければ、これでやって、結果を出して欲しい」③「結果を出せないなら辞めてもらうしかない。他の人に代わってもらう。」という厳しいものです。上の役職者から下の一般社員まで戦略シナリオの遂行と成果に対する責任、コミットメントを約束させられます。きちっとやれば実現できるはずの具体的な戦略目標を立て。実施可能で現実的なシナリオを精緻につくり、役員から社員へとトップダウンでそれぞれの個人がコミットメントして具体化するのが欧米企業のやりかたです。

日本企業はおおよその方向を共有して、目標を臨機応変に具体化していきます。どこまで達成、具体化するかは走りながら変えていきます。可能であればどこまでも突き進んで行くし、困難な状況に遭遇すればそこで足踏みすることになります。シナリオも適宜変えながらその時点での当事者の判断で決めて進めます。「それはそれとして」と「とりあえず」は日本の組織の中で最も多用される言葉です。つまり、こうありたい方向を共有して、当事者達の努力と情熱で行けるところまで行くのが日本企業の姿です。

<コーディネーションとトライアンドエラー>

マネジメントのやりかたも大きくちがいます。欧米企業ではコーディネーションが最も重要です。コーディネーションとは担当責任を担った人や組織の進捗状況を把握して、全体がうまく進むように担当者間の調整をすることです。組み合わせ型といわれる欧米企業のマネジメントでは専門担当が明確に分けられており、そこに立ち入ることはありません。専門担当組織の間の接点管理さえしっかりすれば、戦略目標に向けて全体をシナリオ通りに動かすことができます。わかりやすく言えば、開発プランに従って、高速道路網をつくる建設プロジェクトのイメージです。

日本企業の場合は、共有された方向に向けて、それぞれの当事者達がトライアンドエラーを重ねながら具体化していきます。擦り合わせ型で創意工夫をしながら一步一步進んでいきます。欧米型が高速道路網の建設プロジェクトのイメージなら、日本型はコンパスだけを持って、地図の無

いジャングルを西の豊かな草原に向けて全員で総力をあげて道なき道を切り開いている開拓者
集団のイメージです。

<個人力、集団力>

個人を強くすれば会社は強くなるのが欧米企業の経営です。トップの CEO を変えれば見違えるように変わるのが欧米型経営の特徴です。日産は CEO にゴーン氏を招きました。同時に日本型経営から欧米式の経営に転換しました。苦境を脱し、ここまで発展してきたパワーの源泉はゴーン氏によるところが大です。欧米企業ではトップだけではなく、それぞれのマネジメント階層で責任と権限を与えられた個人の力量で業績が左右されるしくみです。トップの交代を誤った結果、急速に業績が低下して、急きょトップの更なる交代をするケースは欧米企業では日常茶飯事です。日本企業も企業は人なりで、個人力が重要ですが、それ以上に個人の集合体である集団としてのパワーがポイントとなります。その理由は日本企業においては、欧米企業に比べて個人の責任が曖昧で、そのために個人の権限が弱いからです。オーナー企業のワンマン経営者は例外として、一般的にはトップは重要ですが、トップが変わってもその人個人の力で急速に業績が回復するとか、低下することは稀です。組織として、集団としてのパワーが企業業績を左右しています。人材育成の考え方も欧米企業と日本企業では大きくことなっています。欧米企業では社内で育てるのではなく、外からいい人材を持ってくることを前提としています。一方日本企業では、社内の人材を個人力と集団で力を出せる集団力の両方での育成を熱心に進めています。

<業績評価：個人別成果主義、プロセスと努力評価>

個人を強くすれば会社が強くなる欧米企業にとって個人別の成果主義による業績評価は理にかなっています。一方、集団力で支えられている日本企業に個人別成果主義をそのまま持ち込むと不協和音が出てしまいます。既に多くの企業では欧米型成果主義を導入した後、日本企業の実情に合わせて、集団の中で果たした役割だとか、努力というプロセス評価を重視するように大きく軌道修正してきました。もはや個人別成果主義とは言えないほど修正に修正を加えて原型をとどめていない企業もあります。人事考課は究極的にはその企業を強くするためにあるわけですから、日本企業の現場やマネジメント特性をよく理解した上で制度づくりをすることで余計なエネルギーを使わなくて済みます。

<制度システム：精緻で厳格なシステム、“あそび”のあるシステム>

企業の制度や、マネジメントシステムについても欧米と日本企業では向かっているところが大きく違います。欧米のシステムは誰が担当しても間違いの無いように精緻につくられ、厳格に運営されることが理想です。属人性を最小限に抑えたシステムが良い正しいシステムなのです。日本企業の制度や経営システムは少し違います。現場や個人の裁量の範囲が相対的に大きく、属人性、融通性も大きいものです。

乗用車のハンドルに“あそび”があるとか、ないという表現が使われますが、“あそび”の大きいハンドルは多少動かしても敏感には反応しません。“あそび”の小さいハンドルではチョット動かすと敏感に反応します。日本企業の属人性、融通性の大きいシステムは“あそび”のあるシステムといえます。反対に、精緻につくられ、属人性を許さない欧米企業のシステムは“あそび”

の無いシステムです。“あそび”があるから担当者がいろいろトライアンドエラーができ、製品やサービスを進化させることができます。日本企業が進化・変化のスピードで生き残ってきた背景には“あそび”の許容度の大きいマネジメントシステムがあったことを忘れてはなりません。また、今後日本企業が引き続き進化・変化のスピードで勝っていくのであれば、何としても“あそび”のあるシステムをうまく作って運営していかなければならないのです。残念ながら、多くの日本企業ではガチガチの欧米型経営システムづくりに夢中になっているように見えます。

<共有するもの：“形”、“動き”>

このように欧米企業と日本企業のマネジメントやシステムには大きな違いがありますが、その元は両者の社員が共有するものが根本的に違うことにあります。欧米企業が戦略目標として事業モデルという明確な“形”をつくり、それを共有、役割分担して、コミットメントして具体化することを説明しました。一方、日本企業は事業モデルなどの明確な“形”ではなく、方向性、ベクトルを共有しているとも説明したが、実はもっと重要なものを共有しています。それは“動き”です。方向性とかベクトルはどの会社も同じようなもので、あまり大きな差はありません。日本企業が重視しているのは社員の“動き”です。進化変化でしか生き残れなかった日本企業は当然社員のトライアンドエラーに挑戦する“動き”を磨いてきました。誰でもが知っている日本企業の“報連相”は進化・変化に向けて、情報を共有化し、集団の中で相談して新たな試みや解決策を考えるためのひとつの行動モデルです。日本企業は先の“形”ではなく今の“動き”を共有することでGDP 2位まで登り詰めるという奇跡を起こしたわけです。

よく5年後10年後の“姿”という表現を使います。“姿”という言葉は2つの側面を持っています。一つは“形”でもう一つは“動き”です。時代劇で泥棒の“姿”といえば、黒い布でほっかぶりした“形”と抜き足差し足の“動き”の2つの要素で成り立っています。企業の5年後、10年後の“姿”を描くとき、欧米企業は事業分野や規模、ビジネスモデルなど“形”を重点的に表現しようとしています。日本企業の場合は、“形”よりもいかに元気に活性化され、世界で頑張っているかという“動き”に重点が置かれます。“形”を共有して勝負する欧米企業、“動き”を共有して勝負する日本企業という構図が見えてきます。

<拡大のスピード、進化・変化のスピード>

スピード経営という言葉の捉え方が欧米企業と日本企業では異なります。欧米企業にとって最も重要なのが事業拡大のスピードです。3ヵ年の経営計画の中で、「ここまで規模拡大をします。ここまで利益を出します。」とコミットメントします。規模拡大のスピードこそ彼らの得意とする経営パターンです。一方、日本企業は顧客に密着して、きめ細かく対応し、モデルチェンジや改良・改善にエネルギーを注ぎますから、拡大のために使われるエネルギーは多くありません。拡大のスピードではなく、進化・変化のスピードに命を賭けてきたし、今後もこれを変えることはありません。

視点 3.2 ”溜り”（たまり）と”塊”（かたまり）の製品開発論

<対応型開発と提案型開発>

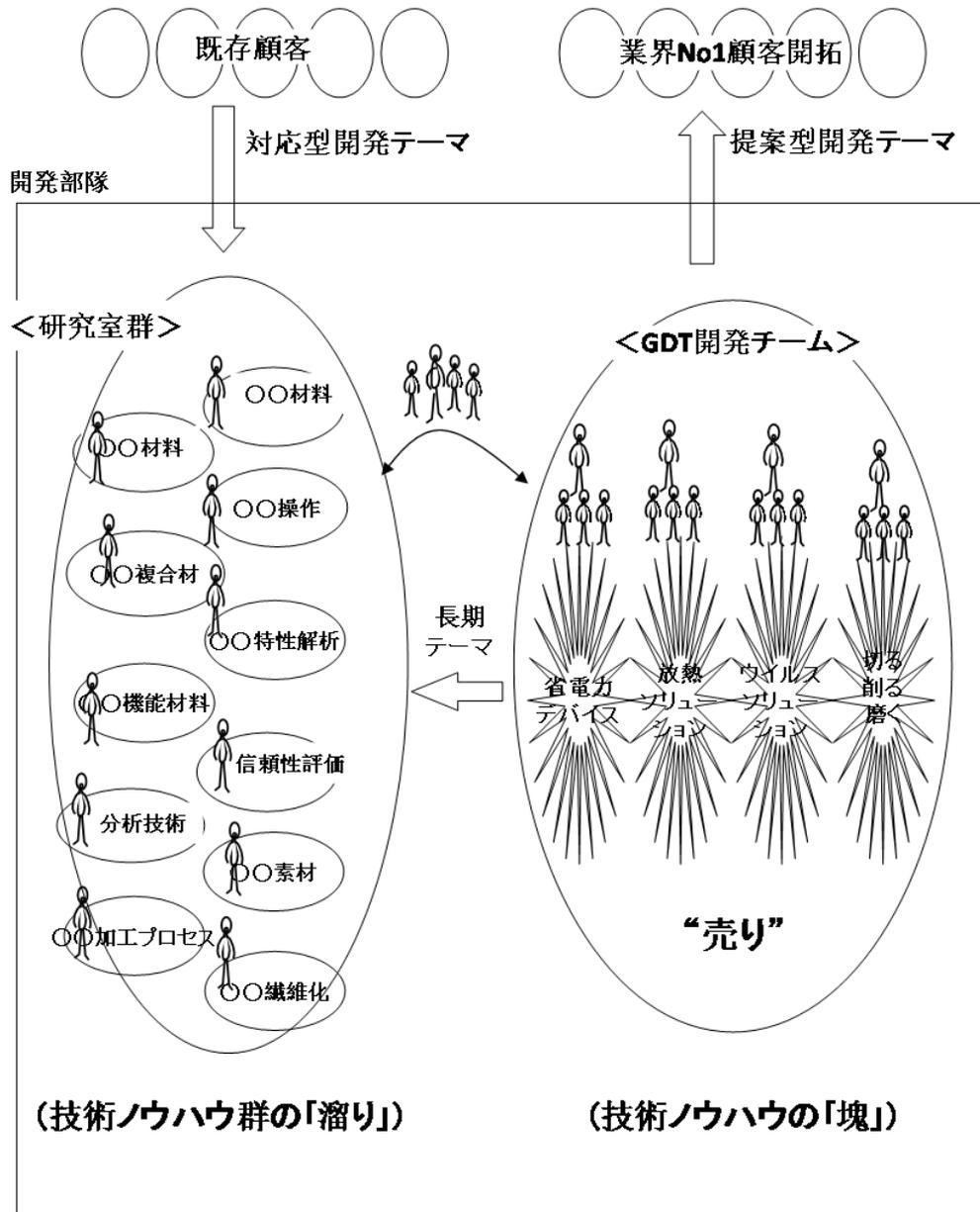
企業が顧客に提供する製品やサービスの開発におけるスピードが日本企業の生命線です。製品開発には2種類あります。対応型開発と提案型開発です。対応型開発は顧客の要望や、要求されるスペック（仕様）を満足する製品を開発するものです。比較的簡単なものから、大きなイノベーションを必要とする難しいものまでいろいろあります。要求仕様を受けた開発技術者達は要素技術を融合、複合させて満足する製品を開発します。受け身の開発といえます。提案型開発は開発技術者が消費者や顧客企業に「こんなものはいかがですか？」と提案して、相手に乗ってくるようであれば本格的に製品化のための開発を行います。受け身ではなく、能動的な開発です。

<世界一の対応型開発>

日本企業の開発の大半は対応型の開発です。世界の中で日本企業ほど顧客から沢山の宿題をもらってきて、それらを次々に解決した製品を開発する企業はありません。目の前の要求スペックに対応して、一生懸命に技術ソリューションを生み出してきました。日本では顧客企業も生き残りをかけて自社の製品を進化させますから、そこに納入する供給業者も創意工夫を要求されてきました。日本企業全体が対応型の製品開発を夢中でやってきたわけです。

日本の技術レベルは世界で高いと言われていますが、正確に言えば対応型開発の技術のレベルが高いのであって、提案型開発の技術レベルが高いわけではありません。

図表3-2 “溜り”と“塊”の開発マネジメント



<製品分野ごとの技術の“溜り”>

猛烈な対応型製品開発の結果、企業の開発部門には製品分野別に膨大な技術の蓄積としての“溜り”があります。対応型の製品開発に重点を置いてきた結果として、“溜り”も製品別の開発組織にそれぞれ蓄積されています。Aという製品の製品技術やそれを製造するプロセス技術などが、顧客の要求に対応する中で蓄積され続けてきました。製品ごとに孤立した技術蓄積になっていますから製品別の“溜り”の技術体系と言えるでしょう。対応型開発で生き残れた時代はこれでよかったわけです。

<提案型開発が必要になってきた>

しかし、対応型の製品開発だけでは利益が出ない時代になりつつあります。GDT製品を開発できなければ利益の確保は難しくなっています。従来受け身で開発していれば製品化が保証されていた強い日本の顧客企業の数が減り、上市されない製品開発に振り回されて開発効率が大きく低下しています。これ以上の消耗戦はもはや限界にきています。一方、グローバルでは強力な巨大企業が複数のサプライヤー企業に同じ要求スペックを提示し、よく言われる開発オリンピックを仕掛けています。そして仮に開発一番乗りをしても、利益は保証されません。なぜなら、顧客企業はその開発された技術ノウハウを競合他社に教えて、複数社からの並買にもっていくからです。これらの全てのことが、対応型開発を軸に成長してきた日本企業に提案型開発へのシフトが生き残りの条件であることを示しています。

<提案のもとになる技術の“塊”>

対応型開発の技術体系と提案型開発に必要とされる技術体系は全く異なります。対応型では商品別の“溜り”が必要とされる技術体系です。提案型では提案する“売り”を実現する技術の“塊”を技術体系の軸に据えなければならなりません。提案型では顧客企業がまだ気が付いていない製品を、「こういうメリットのある製品はいかがですか？ 当社の技術の”塊”で解決してあげますよ。」と持ちかけます。このように持ちかける“売り”とその”売り”を具体化する技術の集合体である“塊”というわけです。例えば、携帯電話を製造している電器会社に「当社の液晶ディスプレイと半導体を使えば消費電力が30%削減できますよ」という提案開発をしかけることができます。実際、エプソンでは「省電力」を”売り”にした技術の”塊”を製品・技術戦略の柱として大きく業績を伸ばした経緯があります。「鮮度」、「安全」、「放熱」、「誤操作防止」なども”塊”になります。これらにとどまることなく世界の顧客企業が手掛ける製品開発には多くの問題と課題を抱えています。それらに対し、次々に技術でソリューションを提案していけばよいわけです。飯の種は無限にあります。”売り”とそれを実現する技術の“塊”をつくれれば日本企業の成長の新たなステージに入ることができるでしょう。

<“塊”はデスバレーを越える橋>

製品開発にはデスバレーがあるとされています。技術者達の見線で見れば、こちら側に技術・シーズがあり、対岸には市場・ニーズがあります。その間に大きく口を空けているのが死の谷、デスバレーです。技術者達がせっかく良い技術で製品開発しても、市場のニーズに合わないとい

品化されないでデスバレーに落ちてしまうということです。デスバレーに落ちない製品開発をするために、市場ニーズと技術シーズをマッチングさせなさいと言われてきました。技術者達は、それではということで市場ニーズの勉強をするようになりましたが、市場ニーズを探せないため、デスバレーの手前で動きが止まっています。ニーズは調査しても出てこない。試し打ちを何度も繰り返すうちに見えてくるものです。 ” 売り” を決め、技術を ” 塊” にして準備して、顧客企業に提案という試し打ちを繰り返すこと以外に市場ニーズを探る方法はありません。 “塊” がなければ思いつきの一回限りの提案になってしまいます。これではデスバレーの餌食です。 “塊” をつくればデスバレーを越えることができます。一つの技術の ” 塊” がデスバレーに架けられた一本の橋です。 “塊” を沢山つくれば、何本もの橋を架けることになります。まずは吊り橋でもいいから 1 本の橋を架けることです。