

「世界最適」経営革新の提言

社団法人日本能率協会

「世界最適」経営革新の提言

要 約

①行動転換の必要

最近の円高・対外摩擦・国内外の諸矛盾には、個々の製造企業がみずからの行動によって招いた一面もある。いま、企業の発想と行動の転換が必要である。

②「世界最適」経営革新

企業は、「部分最適」、「短期最適」の発想を捨て、世界から喜ばれ、同時に長期的に自社のためとなる「世界最適」の発想をもって、世界および国内のすべての活動を見直し、革新を行う必要がある。

③「世界最適」グローバル活動

“輸出が駄目なら現地生産”という発想や、同業に釣られての海外進出は失敗のもと。「よそにない優れたもの」を持つ企業だけに、その資格があり、真に喜ばれる企業となるためには各種の努力が要請される。

④輸出縮小・人員転用

輸出企業は、円手取り額の減少に対し、輸出継続を前提として、コスト引下げ等で、これに対抗することを止め、全部原価をカバーできぬ輸出は中止し、余裕人員を、サービス事業、営業強化、内需生産などに転用する方針に切り替えるべきである。「限界利益」の論理は、社内から排除を要する。

⑤輸入事業の新設・拡充

本格的に輸入事業体制を整備し、原材料・部品等の開発輸入、自社海外生産品の輸入販売、国内販売網を活用した海外品販売開発、国際分担生産品の

開発などを、新事業として展開する必要がある。

⑥技術開発による内需創造

企業の連続的新製品開発の積み上げのみが、内需創造を可能にする。技術開発を戦略重点として投資と努力を集中し、とくに研究開発部門の創造的風土の育成に注力を要する。

⑦サービス事業重点開発

製造企業は輸出から国内サービス事業に眼を転じ、まず現有サービス業関係会社の経営を革新するとともに、ノウハウを持たぬ分野でも、新たな発想で多角化を積極的に進める必要がある。

⑧利益に対する意識改革

雇用確保優先の発想から、ひたすら量的拡大を追った従来路線は、輸出を現地生産に切り替えるにいたって破綻した。日本人の雇用は内需で確保すべきものであり、社内風土を量的拡大志向から利益指向に、減収を嫌わず増益に転換せねばならない。

⑨自社独自の道の創造

地域集中型現地生産、同業新製品の模倣改良、花形技術への関心偏在など、他社追従を恥としない風土は極めて問題であり、その企業の品位を疑わせる。経営の真価は、自社独自の道をいかに拓いたかで決まる。

⑩経営者の強いリーダーシップを

現下の諸問題の原因は、「部分最適」「短期最適」発想の強い中堅幹部層を、経営者が十分に制御できていない点にも求められる。いまこそ経営者の強いリーダーシップが必要であり、社内風土改革力の有無が問われている。

「世界最適」経営革新の提言

1987. 7. 30

社団法人 日本能率協会

製造業の企業経営者に対し、次のように提案する。

Ⅰ 行動転換の必要

最近の円高・対外摩擦・国内外の諸矛盾などは、国際政治・経済・金融レベルの問題として理解されるが、同時に個々の企業が、みずからの行動によって招いた一面があることも、また否定できない。

この2カ年の間に、円相場は250円台から140～150円へと上昇し、企業の輸出手取り額は40パーセント以上も減少したが、これに企業はコスト引下げ努力などで対抗し、結果として輸出絶対量はほとんど減少しなかった。^(注1) 国際的な経済常識から外れたこの反応と、円高過程で採ったその都度短期の対応の繰り返しが、円高→克服努力→円高の悪循環を招いた有力要因のひとつと考えられる。

この種の問題については、主張すべきは明確な主張が必要である。しかし責任をすべて他に嫁し、みずから行動を起こさないのは健全な経営者の精神に反する。このまま従来の企業行動が変わらなければ、さらなる円高か、あるいは輸入制限措置を受けるか、そのいずれかを甘受せざるを得ぬ可能性が強い。

企業はいま、その発想と行動を革新する必要があると考えられる。

② 「世界最適」経営革新

企業は、「部分最適」「短期最適」の発想を捨て、世界全体から最も喜ばれ、同時にそれが長期的に見て自社のためとなる「世界最適」の発想と行動をもって、輸出・海外事業・国際分業方式・国内戦略など、すべての経営活動を見直し、かつ社内風土を革新する必要がある。

ここでいう「世界最適」とは、全体にマイナスを与えず、そのプラスとなる“全体最適”と、当面の不利を忍んで将来のより大きな果実を得る“長期最適”の2つの発想を、世界を単位として考え、それを実現しようとするものであって、この逆の「部分最適」、「短期最適」の発想は、世界を単位としても、また企業の単位で考えても、害あって益なきものである。

③ 「世界最適」グローバル活動

世界最適を実現する第一の場は、いうまでもなく海外における事業活動においてである。

とくに海外における生産は、まず少なくとも「よそにない優れたもの」を持つ企業だけに資格があること。原材料・部品・資金・諸サービスは、現地調達率100パーセントをめざすこと。現地駐在人員数の最少化。あげた利益の現地再投資などの原則を再確認し、真にその地域から喜ばれる企業となる必要がある。

海外における生産・販売活動は、グローバル化の第一歩であり、今後商品企画、研究開発など各種機能を総合化し、立地地域の優れた資源を十分に活かすことによって、最終的に日本産品を超える商品を創り出すことが目標といえよう。

“輸出が駄目なら現地生産”といった発想や、同業に影響されての進出などは、その企業の将来のためにも、最も望ましくないものである。

④ 輸出縮小・人員転用

輸出企業は、輸出手取りの減少を、内作コスト引下げ、購入部品値下げ要求、赤字の容認などで補いつつ、輸出を継続する発想を捨て、新たな方針を採る必要があると考えられる。

それは、全部原価をカバーできぬ輸出価格の生産を全面的に中止し、これによって生まれた余裕人員を、内需生産、国内営業強化、サービス産業関係会社要員などに転用することである。

輸出価格が製品の変動費をカバーできるうちは、輸出を続けた方がよいという限界利益(注2)の論理は、これを社内から排除する必要がある。この発想は、いま日本企業が世界経済に占める位置から見て、ふさわしいものとは到底言えない。

⑤ 輸入事業の新設・拡充

企業は、いま輸出を行っているか否とにかかわらず、円高によって価格の低下した海外商品の輸入・加工・販売などにより、新たな利益を生み出す必要がある。

原材料部品の開発輸入を強化し、コスト引下げを進めること。自社の海外生産品を積極的に輸入し、国内販売を行うこと。自社の保有する国内販売網を活用した海外商品の販売開発。とくに、いま流通企業などで盛んに行われている、原料生産・加工・仕上げなどの各工程を、それぞれ品質・コスト最優秀国で分業を組織し、輸

入販売を行う国際分担生産品の開発は参考となる。

また組織としては、輸入専門トレーディング関係会社や輸入事業部の新設など、各種の方策を併行的に推進して業績向上に資するとともに、個別企業の立場で貿易黒字の減少や、輸入物価引下げにも寄与することが望ましい。

6 技術開発による内需創造

昭和30年代の高度成長では、企業の盛んな技術導入による連続的新製品開発が、大きな新需要を創造した。技術革新による新製品開発の積み上げは、つねに内需創造の本命であり、財政資金等の投入による内需拡大は、一時の効果しか期待できない。

現下最大の問題は、往時に比し購買力はあり余っているのに、購買意欲を引き出し得る、魅力的な新製品の絶対数が少な過ぎることにある。

日本の企業はいま、自主技術開発力を強化しつつあり、最近の各分野における成果には注目すべきものがあるが、さらに研究開発に投資と努力を集中し、とくに研究開発部門の創造的風土の育成に、格段の注意が必要であろう。

7 サービス事業重点開発

運輸通信、流通、金融保険、不動産、情報、教育、健康医療などの諸事業は、これから本格的な展開期を迎える。製造企業は、輸出から国内サービス事業に眼を転じ、まず、いま自社の保有するサービス事業関係会社の経営を本格的に見直し、その活性化と成長をはかるべきだと思われる。

本社などに残る内部サービス機能は、引き続き積極的に分社独立を進め、本社をスリム化するとともに、各関係会社のグループ外への売上比率を、可及的速かに50パーセント以上とするよう、強い指導を要する。経営者人事の刷新や、グループの枠を越えた合併による規模拡大なども、施策として重要である。

また現在、社内にノウハウや人材を保有しない無関連のサービス事業分野についても、技術導入、海外人材のスカウトなどにより、多角化の積極的検討が望ましい。

⑧ 利益に対する意識改革

日本の企業は、伝統的に株主よりも従業員を重んじ、その雇用確保を、ときには利益よりも優先的に考える傾向があり、量的拡大志向、シェア重視の性向もまた、毎年増加する人件費を吸収する必要に支えられてきた一面がある。

今回の輸出手取りの大幅な減少は、企業のコスト引下げ能力を大きく超えるものであったのかかわらず、その間輸出絶対量が変わらなかったのは、利益より雇用を重視する風土の反映とも考えられ、固定費の完全な回収を困難にする限界利益発想もまた、利益軽視の点で同様である。不採算事業の温存、低収益関係会社の容認、利益率を無視した競争なども、この風土と無関係とはいえない。

利益軽視の企業行動は、国際的理解を得ることが難しく、誤解や猜疑の温床となる。また、従来の量的拡大による雇用確保の発想は、ここに輸出を海外生産に切り替えるにいたって、破綻したということができよう。

日本人の雇用確保は、新たな観点から内需によって行うべきものである。また、企業は従来行ってきた雇用吸収策に加え、労働時間の短縮によるなどの新発想が要請される。いずれにせよ従来の量重視、利益軽視の発想は、この際社内から駆逐

し、企業経営本来の心に立ちかえる必要がある。

9 自社独自の道の創造

いまひとつ、従来の企業行動の問題の原因は、万事に同業の動きを意識しすぎ、他社追従を恥としない社内風土にあると考えられる。

過去の集中豪雨型輸出への非難にもかかわらず、いままた地域集中型海外生産が始まっている。国外あるいは国内の同業他社が発売した魅力ある新製品を素早く模倣改良し、世に送り出して、ときに「元祖」をも圧する性向は問題である。特定技術の新ブレイクスルーに一時に異常な関心が集中し、各社の技術開発に、「流行」という奇異な現象を生じるのも、同様の弊といえよう。

これらは、いずれも創意を軽視し、リスクを他社に押しつけ、万事に易きにつく習慣や自信のなさを連想させ、その企業の品位を疑わせるものである。

従来、日本企業の起こす急激な「エネルギー集中現象」は、しばしば海外企業の畏怖や反感・反発を招き、日本不信の源泉となってきたし、国内では関心の偏在と集中が、市場における過当競争と経営資源の浪費を生んだ。個々の企業はそれぞれ、異なる経営資源と異なる長短を持っており、経営の真価は、自社の基盤に立った独自の道を創造し、顧客に独自の貢献を果たすことによって発揮されるものである。

他社追従は、少なくともその分野においては二流の企業であると思われても仕方がない。すべての面で独自の道を拓くことを尊び、何よりも創造を重んじ、それを心からの悦びとする企業でありたい。

⑩経営者の強いリーダーシップを

以上、いま起こりつつある諸問題の解決のためには、社内の価値観や行動習慣を、

- | | |
|------------|----------|
| ・部分最適の発想から | →世界最適発想へ |
| ・量的拡大志向から | →利益志向へ |
| ・同業等模倣から | →独自の道創造へ |

と、切り替える必要があると考えられる。

従来の「部分最適」、「量的拡大重視」、「同業模倣」などの性向は、それが短期的、戦術的、実務的な点で同質であり、これは組織の第一線活動が、しばしば陥りやすい傾向として共通である。第一線幹部の自律的努力の気風は、わが国企業の長所のひとつではあるが、日本の経営者は従来しばしば、中堅幹部の行動を十分に制御できなかった。経営者には、強いボトム・アップの力と釣り合うだけの強いトップ・ダウンの指導力が必要である。

経営者は、破棄すべき旧発想と、必要な新発想とを社内に明示し、すべての第一線活動を改めて再点検のうえ、必要な是正措置を行い、個々の意思決定を通じて発想の転換を具体的に示し、かつ高級幹部の人事を通じ、新たな社内の価値観を具体的に示すべきであろう。

また、管理者側もより広い視野に立ち、部分最適でなく全体最適の、また短期最適でなく長期最適の自社の発展を真剣に希求し、新たな社内風土改革に協力することが期待される。

(注1) 円ベースによる輸出金額(大蔵省資料)を、85年6月、87年6月のそれぞれ年計値(過去12ヵ月の合計、6月年計は前年7月から当年6月までの計)によって比較すると、この2ヵ年で20.6%低下しているが、貿易(輸出・円)価格指数(1980年=100)も、103.1から81.0へと21.4%下っている。年計値を毎月の同上指数で基準年次に置き替え比較すると、下表のとおりで、輸出の絶対量はこの2年間、ほとんど変わらなかったことがわかる。

	85年6月	87年6月	増減比
円ベース輸出額年計	42.3兆円	33.6兆円	-20.6%
貿易(輸出)価格指数	103.1	81.0	-21.4%
修正輸出額年計	40.9兆円	40.5兆円	

(注2) 限界利益(marginal income)とは、ある一定量を超えて商品の生産販売が行われたとき、それによって、もとの利益に追加される利益額を指し、1単位あたり限界利益は、(販売価格-1単位あたり変動費)で表わされる。戦後の輸出開始時、変動費を超える引合い価格のときは、少なくとも限界利益分だけは得という判断基準で、企業内で輸出可否決定の1つの根拠となった。