

(2013年3月21日)

対談：アクセンチュア株式会社 執行役員素材・エネルギー本部統括本部長

五十嵐 慎二 氏

日本企業の競争力復活のために何が必要か

安 田：最近、アベノミクスに対する期待もあり、円安株高が進んで企業の業績にも明るい兆しが見えてきたような雰囲気があります。でも、本質の部分で日本企業の競争力が取り戻されてきているかというところ、個人的にはこれからだと考えています。今日は20年以上にわたりコンサルティング業界で多くの企業を見てきた五十嵐さんからみて、日本企業が強さを失った原因は何で、強さを取り戻すためには何が必要とお考えになっているかお話を伺いたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

五十嵐：こちらこそよろしくお願いいたします。

まず、日本企業の強さについて、そもそもの話から始めたいと思います。日本のGNPが世界2位になったのは1968年の話なのですが、これはいわゆる高度経済成長期の真っ只中です。つまり、当時の企



アクセンチュア株式会社

五十嵐 慎二 氏

業を引っ張り、日本経済の成長を具現化した人たちは戦前世代ということになります。彼らは苦しい終戦直後の時代から必死に立ち上がって、新しいものを作り上げてきたわけですが、そもそも勤勉で努力することが美德であると教育されてきた人たちであり、戦後の貧しさも相まって、ひたむきに全力で努力し働く人々によって構成された強力な会社組織が生まれたわけです。

そう言う勢いの中で成長したものを引き継いで今の日本企業があるわけですが、その中身を見ると昔とは全く異なったものになっています。トップから末端の作業員に至るまで働き過ぎと海外から批判される様な状況は、今や一部の新興国にお株を奪われた形になっています。また、人材の囲い込みが必要だった高度成長期は終りを告げて、成長が鈍化しピラミッドの維持が出来なくなった中でいわゆる社内失業者も公知の完全失業者数の約半数は存在していると言われていま

す。さらに日本企業を取り巻く環境も大きく変化しています。六重苦と言われる状況のなかで、追うものから追われるもの

となり、多くの分野では既に新興国や他の先進国企業に追い越されている状況の中で、巻き返しを図るには、戦後に成功体験として経験してきたビジネスモデルとは異なる考え方ややり方をしていけない

Topics / Insight

といけないのです。こんなことは、本当は今更言うまでもないことなのですが、行動に結びつくレベルで理解されているかということ、意外とそうでもないと思っています。

安 田：その問題意識をもう少し具体的に言うところのような指摘ができますか？

五十嵐：例えば、電機メーカーのような組立産業で言うと、今まで競争優位のひとつの源泉だった工場におけるものづくりの力が、いまや不良資産と言われるようになってきています。もう少し具体的に言うと、製品のIT化・デジタル化が進んで、アナログ的な機械仕掛けの部分がチップが実装された基盤に置き換えられてしまい、製造技術における差が付けられにくくなっているんですね。

また、化学品のような素材産業でも原料高、エネルギーコスト高、高い労務費などで汎用品を作っても利益が出にくくなっています。高機能品は利益が出るものがありますが、今やライフサイクルが短くなってきており、技術力による優位な状況は長続きはしません。技術的な差はすぐに追いつかれてしまうので、勝ち続ける為には継続的に投資をしていかないといけないのです。つまり、何に競争力を求めるかということを考えながら、常に選択と集中を繰り返していないといけないということです。

ところが、日本の企業はこれが一般的に得意ではありません。頭ではわかっているのだけど、いざある事業をやめるとか工場を閉めるという段になったときに、雇用の問題などもあってなかなか決定ができません。

本当はトップが意思決定すれば良いはずなのに、いろんな関係者のコンセンサスが得られないと出来ないような雰囲気になっているんですね。ある大手企業の例ですが、関係会社の売却を検討している時に担当役員が「関係する部長と関係会社に出向している社長のOKを取らないと売却できない」という訳です。そうなるともうダメですよ。売られる立場の人が同意するはずもなく、結局話は潰れてしまいました。そんなことをしているから、結果的には、「このままだと倒産」というフラグが立った時に慌ててはじめるということになるのです。本当は正常な状態の時から事業の再編や見直しを進めていかないといけないことなのですけどね。



アクセンチュア株式会社 五十嵐 慎二 氏

安 田：そうですね。更に言うと、折角そのフラグが立って始めたのに、少し業績が持ち直して一息ついたところでやめてしまうケースも目に付きます。事業の選択と集中とは、すなわち事業のポートフォリオ・マネジメントですから、業績回復で力を緩めて良いというものではないはずです。最近の例で言うと、今電機業界の勝ち組とみられている日立製作所は、V字回復によって足元の業績を大きく回復させた後、三菱重工との電力事業の統合を始め、グループ事業のテコ入れをさらに続けて進めています。一時の業績不振から立ち直っただけでは立ち止まらずに、一気に次のステージに突き進むこの姿が本来あるべき姿なのでしょうね。

Topics / Insight

五十嵐：そういうことですね。要はどの事業に注力していくかという意思決定をきちんとしたタイミングで実施していくことが重要ということです。さらに、過去に成功して積み上げてきたものに縛られることなく、市場の変化に従って、常に新しい発想で新しいビジネスモデルを作り出していくことが求められると思います。

ただ、新しいビジネスモデルというのは既存のビジネスの延長線上にはなくて、複数の事業ドメインをまたがって生まれる場合が多く、事業の選択と集中に加えて、既存の事業ドメインの枠組みを超えたシナジーを創り出すことが重要になってきています。

これは言うは易しですが、大企業にとっては実際には難しいチャレンジになります。特に日本の製造業は開発者側が非常に強く、相対的にマーケティングや販売サイドの発言力が弱いことが指摘されています。これが自由な発想で市場が何を求めているかを見極めていく上での妨げになったり、優れたアイデアや着想があっても、縦割りの壁が強く、具現化するのに非常に時間と労力を要することにつながっています。例えば昔、「何故 iPod は高い技術力と音楽などのソフト部門を有するソニーから生まれなかったのか？」と話題になっていたことがあります、ご記憶の方も多いと思います。

要は「何が今売れるんだっけ？」という発想で新しいモノを着想したら、分野を跨った人が集まって短期間で新しい価値を創造出来る体制とか風土を育てていく事が生き残りの為に重要だということです。繰り返しになりますが、日本の大企業もその勃興期にはこの様な機動力を持っていたし、経

営者や管理職も直接前線の状況を見て意思決定していたと思います。

前述のアップルのすごいところをもうひとつ挙げると、iPhone を分解した時にアップル独自の技術や部品が少ないということです。斬新なアイデアやビジョンを武器に、自社で保有していない技術やソフト等は必要であれば、地球の裏側にでも出かけて行って調達する。こう言った考えには制約が無い訳です。これに対して、多くの日本企業の場合は如何に自社の経営資源を活用するかということをまず考えますし、自前主義的な拘りが強い側面もあるので、そうした自縛も足かせとなっていると思います。

安 田：アップルの強さはビジネス全体の仕組みをコントロール出来ているということですね。わかりやすく言うと、ハードウェアやソフト、コンテンツを作ったり、売ったり、届けたりというビジネス全体の商流の中で、誰がどの部分を担当するか、更に言うと誰がどれだけ利益を得るかという部分を差配できるポジションにアップルはいる訳です。資本とは全く別の論理でビジネスを支配できる強力な何かを持っているからこそ、黙っていてもみんなが集まってくるし、それ故に、競争優位に繋がらないところは少し分け前をあげることで簡単に他から調達してこれると



ベネディ・コンサルティング株式会社
安田昌彦

Topics / Insight

ということですね。その強力な「何か」とはブランドだったり、ビジネスのプラットフォームだったりするのだと思います。

五十嵐：問題はそういうことを日本の大企業が出来るかということですね。出来るようにならないといけな
いのだけども、それがなかなか出来ない。出来るとしたら自縛のない新興企業だったり、新しい経
営者だったりするわけです。でも、大企業もいつまでも出来ないと言っているわけにはいなくて、
できるように変わっていかねばいけな
いのです。

安 田：どうしたら変わっていただけるのでしょうか。

五十嵐：今幅広い業界で、日本企業のグローバル化が進んでおり、各企業もグローバル化を進めて行く中で、
多くの企業が自身のグローバルなオペレーティングモデルの構築に取り組もうとしています。
私はこれら機会を利用して、経営層や管理職も含めた社員の意識改革を含むより大きな改革というか
生まれ変わりに近い取り組みに発展させるとよいと考えてい
ます。

アクセンチュアでは Global Operation Model (GOM:ゴム) の
構築や見直し等のプロジェクトを多く手掛けています。GOM を
一言で言い表すと、グローバルに会社をどう統治していくの
かというモデルをきちんと作るとともに、グローバルで共通
のゴールやそれを計る指標を共有するというものだと言える
でしょう。

最適な統治モデルの解はそれぞれの企業によって異なってくるので、GOM はひとつの型にはまったモデルを当てはめようとい
うものではありません。ただ、共通して言えるのは、多極
化する世界で競争優位を保つ為に、国・地域、事業ドメイン、
組織機能（マーケティング・販売・商品開発など）などの
軸整理した上で、個々の責任と権限、評価軸を明確にしてい
くということです。例としてある化学メーカーの話をする
と、製品カテゴリーに基づく事業ドメインに残すものは R&D
と生産。販売は地域ごとの特性とか好みを捉えるために、東南アジア、中国、日本、北米・欧州等の
エリアで組織を作って、マーケティングや商品企画まで含めて地域毎に活動していく形を創りました。
加えて経理とか IT などの管理部門はグローバルに一つにしてしまう。この企業の場合は、こういうふ
うに機能ごとに管理のディメンジョンを変えることによって、グローバル視点で経営管理ができると
同時に、地域毎に根差した商品の企画や販売が可能となるようにしたわけです。経営管理のフレーム
ワークがきちっとすると、それぞれの組織の役割や KPI もはっきりしてくるので、意思決定のための
判断基準や責任の所在もはっきりしてきます。そうすると、戦略も明確になるし、意思決定も早くな
りますね。

結構この GOM に対するコンサルティングニーズは高いですね。我々アクセンチュアは多くのグローバ



Topics / Insight

ル企業をクライアントとして持っています。そこから得た様々な業種においてどのような Global Operation Model がうまくいったかという実例をノウハウとして持っているのも、それぞれの企業にあった提案ができていないのではないかと思います。

安田：なるほど。そうした経営管理モデルの必要性はよくわかります。経営モデルの変革というと、古くから存在し、かつ、最も難しい経営課題のひとつであると思います。その意味で GOM は経営管理モデルの本質にフォーカスしたフレームワークということが出来るのでしょうか。新興企業だけでなく、これまで日本経済をリードしてきた大企業がこうした新しい経営モデルをとりいれて、強さを取り戻すきっかけにしてもらいたいと思います。



<五十嵐 慎二氏>

全世界に 20 万人のコンサルタントを抱える世界最大規模のコンサルティング会社であるアクセントチュアの日本法人の執行役員。

<聞き手>

ベネディ・コンサルティング株式会社

代表取締役 安田昌彦

Tel : 03-6805-1900

Mail : ma.yasuda@benediconsulting.jp