

記念講演 「『積極的危機対応戦略を考える』－100 年に一度の危機に対応するには－」

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

加護野 忠男 氏

プロフィール

1947 年 大阪府生まれ
1970 年 神戸大学経営学部卒業
1972 年 神戸大学大学院 経営学研究科 修士課程修了
1973 年 神戸大学 経営学部助手
1975 年 神戸大学 経営学部講師
1979 年 神戸大学 経営学部助教授
1979～ ハーバード・ビジネス・スクール留学
1980 年
1988 年 神戸大学 経営学部教授
1989 年 経営学博士取得
1998 年 神戸大学 経営学部学部長
1999 年 神戸大学 大学院経営学研究科教授
1999～ 神戸大学 大学院経営学研究科研究科長
2000 年

●主な著書

「取引制度から読みとく現代企業」（共著、有斐閣アルマ 2008 年）
「事業システム戦略－事業の仕組みと競争優位」
（共著、有斐閣アルマ 2004 年）
「日本型経営の復権」（PHP 研究所 1997 年） 等

■未曾有の危機への積極的な対応

世の中が厳しくなっています。2008 年度の最終クォーターの数字で見る限り、今年の年度計画が立たないという会社もあると思います。

しかし、100 年に 1 回の大きな危機といわれているのに、そのレベルでの対応をまじめに考えている経営者が極めて少ないというのが私の印象です。この大きな危機に、10 年、20 年に 1 回規模の危機対応をしているだけのように見えます。今回のような大きな危機への対応について外部から見えてくることをお話しします。



今、世界中の企業が非常に大きく変わらざるを得ない状況です。典型的なのが自動車関係で、それなりに売れているのはハイブリッド車だけです。おそらく、あと 10 年すると完全に電気自動車になってしまうのではないかという予測もあります。電気自動車の時代にどう対応するかということこそ、今、本当に考えるべきポイントなのです。

買い物をしている間に駐車場で充電するようになれば、ガソリンスタンドは存在意義をなくします。自動車の周辺のビジネスは大きく変わるでしょう。100 年に 1 回の大変な危機と同時に大きな構造変化が急激に加速しているのです。

かつて、本田技研工業株式会社（以下、ホンダ）は中国で自社のコピー車を作る会社と合弁会社を作りました。その会社は、ほとんどの部品をホンダの半額で仕入れていました。品質は到底ホンダの基準に合いません。そこで、部品メーカーを指導して品質を向上させ、基準の 100%に達したときに、コストは 75%。結果的に、この合弁事業では部品を 25%もコストダウンしたわけです。

ホンダの当時の社長、吉野さんは雑誌のインタビューに、「中国はコピーするからけしからんと日本の経営者やエンジニアは言うが、あなたはコピーしたことはないのか、われわれもそうしてきた、みんなそうして成長する」とおっしゃっています。コピー車を作る会社と合弁するというタブーに挑戦することでホンダは大きく変わりました。単に、目の前の大変なことに対応するだけではなく、それをきっかけに大きく変わろうという発想を持っていたのです。それが、今の不況の中でのホンダの頑張りにもつながっているのです。



松下電器産業株式会社(現・パナソニック株式会社)も不況のたびに大きく飛躍してきました。1929 年 9 月にアメリカで大恐慌が起こり、12 月には売り上げが半分にになりました。松下幸之助さんは、従業員を半分にしないと会社が潰れるという声に対して、仕事を半分にし、余った半分の時間で従業員を営業に立たせ、物を売る

ように指示したそうです。土日も返上して売った結果、倉庫に入りきれなかった在庫が 2 月には 0 になるまでに回復したそうです。

こういう取り組みが積極的危機対応です。今、目に見えない競争相手との戦いが増えています。非常に大きな構造変化が起きているのです。そこに今回の大きな不況が来ました。ただ単に縮むだけでは、おそらく今の不況には対応できないでしょう。縮んでまた元へ戻ろうとしても、半分ぐらいにしか戻りません。

■情報の持つ大きな価値

私のゼミに実家の家具屋を手伝っている学生がいました。彼は、婚礼家具に頼る家具屋では将来はないと、付加価値の高いソファやテーブルなどの脚物家具の販売を考えました。引っ越しする人はその機会に脚物家具を買い替えるに違いないということを思い付き、近所で引っ越しをしてきた家に営業に行くという販売戦略を考えたのですが、結果は「駄目」でした。



すでに大手の引っ越し業者が家具の販売を始めていたのです。配送力を持っていますし、何よりも事前にどこの家が引っ越しするかという情報を持っているのです。しかも、引っ越し業者のカタログには家具・電気製品をはじめ、引っ越しを機会に買い替えるだろうと思うものが総合的に入っていて、家具だけのカタログとは勝負になりません。

ビデオレンタル業界でいうと、こちらはハイリスク・ハイリターンなビジネスです。1 本当たり平均仕入れ単価が約 6,000 円のビデオを 1 泊 2 日 300 円から 500 円くらいで貸すのですから、うまくいけば儲かります。しかし、一方でビデオは毎日約 20 タイトルが出るそうで、ソフト商品は一旦封を開けてしまうと返品はできませんから、下手をすると奈落の底へ落ちてしまいます。

このレンタルビデオ会社の大手では、約 2,000 万人がレンタル会員カードを持っています。この 2,000 万人のお客様がいつどこでどんなビデオを借りたかが、全部分かるのです。この情報が大きな価値を持っています。例えば、ゴルフ入門のビデオを続けて 3 本借りた人がいる、この人にゴルフ道具のダイレクトメールを送る。ユーミンファンがどこにいるか知りたければ、ユーミンの CD を何枚も借りている人のリストを作る。

あるオートバイメーカーは、ビデオレンタル会社とオートバイの安全な乗り方というビデオを作って、レンタル店で、有料で貸し出しています。このメーカーの狙いはレンタル料ではありません。誰が借りたか、オートバイに関心を持っている人がどこにいるかなのです。

DVD を宅配でレンタルしてくれるサービスもあります。その会社はレンタルで収益が出なくても、誰が何に関心を持っているかという情報を得ることができます。その情報が

きな価値を生むのです。ビデオレンタルショップはいつの間にか顧客情報収集の手段になっています。

■事業システムは真似できない

日本全国に文房具を宅配するシステムを作り上げて成功した企業があります。東京は、あらゆる面で物価が高いのですが、文房具だけは東京が一番安いそうです。全国の文房具の値段を東京価格にしたのがこの企業です。



それにより地方の文房具屋さんが減少し、それを支えてきた大手文具メーカーも大変な思いをしています。

今、ビジネスの世界は、商品の戦いではなく仕組みの戦いなのです。100 年に 1 回の不況の中で、われわれはこの戦いの変化に対応していかなければなりません。

ビジネスの仕組みを、私は「事業システム」と言っています。

事業システムは、商品と違って競争相手がなかなか真似できません。商品の競争は華々しいのですが、事業システムの競争は目立ちません。優位の持続時間が非常に長く、一旦リードしてしまうと競争相手が気付いたときにはもう追いつけません。しかも、事業システムはリバースエンジニアリングができません。部分的に真似をしても効果はありません。事業システムの再構築を考えていただくときに大事なものは、顧客価値と競争相手との差別化です。それらについて会社としてどのようなメリットがあるか。そのカギが 3 つの C です。第 1 は Customer、お客様。第 2 は Company、わが社。第 3 は Competitor、競争相手です。この 3 つの C の中で、意外に忘れられてしまうのがお客様です。競争相手だけ見て製品を開発し、潜在的な競争相手を恐れて、機能性能を上げていくよりも、顧客にとっての価値を考えなければなりません。お客様は物が欲しいのではありません。価値を買おうとしているのです。

事業の仕組みを作るための設計思想にバンドリング（注 1）という考え方があります。いろいろなサービスを組み合わせるビジネスの仕組みです。

バンドリングの典型的な例がプリンタメーカーです。プリンタ本体より消耗品を売ることによって利益を上げています。そのメーカーは、かつてカメラを作っていたときに儲けていたフィルムメーカーでした。そこで、プリンタ用の消耗品を手がけ、プリンタと消耗品をバンドリングする事業の仕組みを作り上げました。

物だけを売っていると、リバースエンジニアリングによりすぐに真似されてしまいます。ナノテクノロジー技術を持つあるメーカーは、自社の機械を使って化粧品まで作って販売しています。そうすると商品だけではないので簡単には真似できません。

注 1 関連する商品・サービスをセットにして提供する商品提供手法のこと。

■「スピードの経済」と「外部化の経済」

ビジネスの仕組みの大きな変化として、バンドリングに加えて、「スピードの経済」と「外部化の経済」があります。

「スピードの経済」とは、仕事のスピードを上げることでお客様に価値を提供することです。

スピードそのものがお客様に価値を与えます。典型的な例が先ほどの文房具を宅配するシステムで成功した企業です。プリンタのインクカートリッジやトナーなど、必要な物をすぐに届けるというサービスによって急激に伸びています。

商品の回転スピードを上げることで投資効率を改善しているのが、大阪のミナミにあるボランティアチェーンを展開する医薬品卸問屋です。零細の薬局をパソコンネットワークでつないでいて、すばらしいビジネスシステムを作り上げました。ここに加盟すると、売れ筋の商品をしっかりと売ようになります。売れ筋の商品ほど利益率が低いので売上高利益率は 8 割くらいに低下しますが、回転率が一気に 5 倍になります。その結果、投資利益率は 4 倍になるのです。

こうして商品をクルクル回転させる仕組みを作りますと、ロスを減らすことができます。この仕組みが有効なのは、定期的に商品の総入れ替えをしなければならないような業界です。アパレル業界は四半期ごと、季節ごとに商品を入れ替えます。ケーキ屋さん毎日入れ替えています。山梨のシャトレゼというお菓子の会社はデータベースを利用して時々刻々売り上げを把握して、売れ残りのロスを限りなく 0 にする仕組みを作り上げ、低価格で勝負しています。

「外部化の経済」とは外の力を使うことです。会社の外部であればいつでもやめたり変えたりできます。トヨタの強みであるカンバン方式で、カンバンを貰って部品を届けているのはほとんど外の会社です。内部だけでやってもうまく回らないと思います。

商品、サービスを買うときに、社外の業者から買う場合と、社内のほかの事業部から買う場合、どちらが仕事しやすいか。社外から買うほうが簡単ではないでしょうか。社外の業者のサービスに不満があればクレームを付けることができます。場合によっては相手の社長さんが飛んできるともあるでしょう。社内で同じことをしたら、「こういうことでは、今後考えさせてもらいます」と言うのは、おそらく売り手側の事業部長のほうです。日本は資本主義ですが、会社の中は社会主義なのです。社会主義というのは競争が働かず、供給する側が偉いのです。

アメリカではアコーディオンカンパニーが理想の会社といわれています。アコーディオンのように伸縮自在な会社という意味です。人をなるべく雇わず、外注することで、仕事の量に合わせて固定費を変動費化してビジネスを進める形態です。



■商品ではなく価値を売る

事業システムを変えるのは大変難しいことです。ほとんどの会社は一旦作り上げた事業システムがうまくいかないと、それとともに滅びるしかありません。

事業システムは人々の気持ちによって支えられています。人々とは自社従業員のみならず取引相手も含みます。その精神を変えることは非常に困難を伴います。厳しいことに、ビジネスの世界には休戦協定はありませんので、自社のビジネスの仕組みを組み替えている混乱状態のときに競争相手はつけ込んでくるかもしれません。

今や、情報システムでは差別化できない時代です。情報システムの弱点をどれだけよく知っているか、それを使う人間の勝負です。私はよく土日大学へ行って仕事をしていましたが、食堂が休みなので、コンビニへ寄っておにぎりを買ってから大学へ行きました。ところが、私が買いたいおにぎりが土日の朝には必ず売り切れていました。仕方ないからほかのおにぎりを買います。品切れになっていると、お客様が本当に欲しいものが全然見えないのです。こうしたシステムの弱点を知り尽くして、その上でどのようにビジネスを組み立てるか。お客様の気持ちや求めている価値を考えた仕組みを作り上げなければなりません。

あるボイラーメーカーは、「お客様はボイラーを欲しいわけではなく、ボイラーでお湯を沸かして、それで仕事をしたいのだ」、これがお客さんにとってのボイラーの価値だと考えています。しかし、全く壊れないボイラーは作れません。必ずトラブルは起こります。そこで、プリベンティブ・メンテナンス（注 2）を勧めています。有料で、高いのですが、予定外でボイラーが止まることは防げます。営業中にお湯を使えなくなったら、病院などは大変です。この会社は売上高の 1/3 がプリベンティブ・メンテナンスによるものです。利益の半分をサービスで上げています。お客様がお湯を使って仕事ができるようにするという価値を売っているのです。

米国の GE は、ジェットエンジンのホットパーツといわれる高温部品にセンサーを入れており、どの部品が交換時期になるかを把握しています。部品の交換時期が近づくと、新しい部品をその飛行機が次に到着する飛行場まで運んでおいて、そこで取り替えます。こうしてお客様の飛行機が地上で休んでいる時間をできるだけ短くしています。GE のジェットエンジン事業は、お客様の飛行機の稼働時間を少しでも長くするという価値を売っています。

注 2 予防保全メンテナンス



■欠点を売りにする発想

日本の人々は価値を高めるための技術を持ち過ぎています。ヨーロッパの人々というのは、それがあまりありませんから、大したことのないもので価値を上手に提案していくやり方を知っています。典型的な例が自動車の BMW です。高い車ですが、あの車の価値は欠点と表裏一体です。BMW の最大の欠点は、エンジンの音がうるさいこと。ところが、普通の車のエンジン音はノイズですが、BMW のエンジン音はサウンドといっています。BMW はそれを価値といっています。



日本で欠点を逆手にとって成功したのがピアノです。大きく高価で、しかも弾けるようになるまで長い時間がかかる。その欠点を逆手にとって、上手に弾けるようになるまでのプロセスに値打ちを付け、全国津々浦々に音楽教室を作り、音楽を普及させてピアノを売る仕組みを作りました。音楽を通じた情操教育という価値を売ったのです。

ところがピアノが売れなくなってきました。受験競争が低年齢化して、子供は塾通いで忙しい。ですから 10 分試行錯誤すれば、かなり高度なことができるファミコンが普及しました。

そこで最近、ファミコンに対抗するために、子供たちが早く楽しめるように 1 曲重点主義という教え方を始めたところ、これが大化けしました。団塊の世代のお父さんにヒットしたのです。少し弾けるようになると、どこでも弾きたくなる。そのうちに家庭で問題が起きます。お父さんのピアノの練習がうるさくて、ご近所に迷惑がかかる。テレビが見られない。勉強ができない。結果、サイレントピアノが売れています。

子供の情操教育という価値で売れていたピアノが、今はお父さんの生き甲斐という価値で売られています。このように、まだまだバリューを提案できる可能性はあります。

皆さんの会社の商品にも欠点はあると思います。その欠点を上手に売ればいいのです。お客様に、どのような価値を提供するか。そのためにどういう仕組みを作るか。これを考えなければなりません。このように、仕組みを作り上げる能力が今必要とされているのです。

ご清聴ありがとうございました。