

おわりに

日本のモノづくり産業や企業は、2002年から施行された新商法の会社分割や株式交換の手法を使って、不採算部門の整理をし始めた。

DRAM（記憶保持動作が必要な書き込み、読み出しメモリー）事業のように、世界のシェア80%を持っていた日本を代表する事業も、韓国サムソン電子1社にその地位を奪われた。日本に生産技術を残すために、DRAM専門半導体メーカーを合併会社（エルピーダメモリ）で2002年11月に設立し、事業分割・移管を行なったのが、日立製作所・日本電気の2社である。決断が遅すぎて、事業が軌道に乗るのも危ぶまれたが、新社長を迎え、インテルが出資するとの報道もなされ、世界3位以内のシェアを確保すると公言している。

この事例に代表されるように、日本企業全体では、右肩上がりのモノづくり企業の課題が、この2～3年の間に顕在化し始めた。最後に、課題整理とその打破のためのイノベーションの方向性をまとめることにする。

右肩上がりで膨張した負の遺産の短期整理

総合力という売上規模を目標に競争してきた企業の多くが、多額の負の遺産をかかえている。国際会計基準の導入に伴い、ここで負の遺産の一掃をすべきであるが、金融・建設・小売業界を除いても未だ不十分である。2006年から導入されるであろう減損会計実施までに、「強い企業」や「自由市場・フロー経営」象限で戦えるだけの経営体力を維持していない企業は、ふるい落とされる。

スピード経営に耐えうる強いトップリーダーシップと若返り

今後10年間、国内市場のみでビジネスをすすめることができるモノづくり企業は、一社もあるまい。グローバル化と技術革新の進化が進み、海図のない海へ漕ぎ出す時代が到来する。知力・体力・気力揃った強いリーダーシップを持つトップに率いられ企業のみが、勝ち組みとして残る。さらに、事業内容によって、ビジネススピードが異なるが、[第三の創業の波] を乗り越えるために、トップの若

返りとその行動力が不可欠になる。

タテ型事業構造からヨコ型アライアンスを取り込んだスピード経営

日本のモノづくり企業は、総合力という名のもとに、あらゆる事業領域を抱え込んだタテ型企业が多く、企業規模を売上高で計り、低収益モデルすらも気づいていない企業が多かった。開発・生産・販売までをすべて自社及び自グループで行なうパーティカルインテグレーション・スタイルである。技術革新の激しい現在、「選択と集中」を経営戦略に変革を図ろうとしていたが、ほとんどその効果をあげていない。タテ型事業構造の企業は、「持てる企業」であるがゆえに、戦略実行スピードが遅い。ここに、ヨコ型事業を展開しているスピードの速い事業に、ヨコ串刺しを差し込まれ、収益を吸収されるという事態が生じている。いかに、社外の経営資源を活用し、事業と資本のアライアンススピードを高めるかが重要になってきている。

見えざる資産を活かし、高付加価値製品の開発を

製品サイクルの長い事業領域のモノづくり企業は、後から市場に参入しても、一定のシェアさえとれば、市場成熟期に最大のキャッシュフローを得ることができるというのが、理論であった。しかし、デファクトスタンダード（事実上の標準）競争をしている事業領域にいる企業は、製品のライフサイクルが短い。すでに、開発段階からコンソーシアムを組んで他の規格競争相手を排除しない限り、上市前に競り落とされてしまう。先行馬は、常に出足で他を凌駕し、短期に投資金額を回収し、規格競争内で、さらに高付加価値製品にシフトする必要がある。技術革新のスピードは、競争理論を変えてきた。

日本企業は世界でも有数の特許など知的財産を多く持っている。しかし、低収益モデルである。競争状況が変化している中で、投資をし、権利をとるが、回収なしということが、低収益モデルの原因でもある。貸借対照に計上されていない「見えざる資産」（知的所有権、人的資源、ブランドなど）をフル活用して、高付加価値製品をいかに開発するかである。

真のSCMを活用した効率経営と省資源生産を

生産がグローバル化し、親会社・子会社・第三者企業・他国の企業をまたがって、モノづくりが行なわれる時代になってきた。従来は支配・非支配関係のタテ型事業構造の中で、モノづくりが行なわれていた。しかし、電子商取引による取引も加わり、第三者企業加わり、同時に製品づくり過程が国境を越えはじめた。いかにシームレスなSCMデータベースを構築し、アイドル時間を短縮し、在庫を圧縮するか、顧客にタイムリーな情報を提供できるかが、生き残りのために不可欠になってきた。

また、顧客に密着し、生産基地を分散し、少量ロット生産でも採算に乗る省資源生産を達成するかが、競争上重要になる。生産プロセスのイノベーションは、環境に優しい、省資源生産を達成するかが決め手になりそうである。

顧客満足を重視した製品開発とアフターケアの重要性

作れば売れる時代には、売れる物があることが顧客満足であった。これだけ製品やモノがあふれている時代に、顧客のニーズやウォンツを先取りして製品開発をすることは至難の業である。直近の顧客のニーズは小売業のPOSが一番知っている。しかし、モノづくり企業が、小売業の優位に立てるのは、技術シーズから製品を開発することである。問題は、技術シーズ側にいる製品開発者が、顧客のニーズをどこまで意識して開発しているかである。消費チェーン(ニーズの顕在化 探索 選択 注文 受取 据付支払 使用 修理 廃棄 ニーズの顕在化)分析により、トータルとしての顧客サービスの差別化を検討することが不可欠である。

また、製品のことを顧客に問うための情報には、アフターケアやクレーム情報をいかに活用するかである。パソコンや携帯電話を活用した新たなマーケティング手法が、現在次々と開発されている。

マザーズカンパニーが経済の活力を生む

ビジョン経営、目標管理、能力主義重視、成果配分をいう言葉がダイナミックな経営を行うために不可欠になってきた。しかし、成長なくして活性化なしである。企業が活性化しているとは、従業員が若く、生き生きと仕事をし、自身の能力が向上していることを認識している状況といえる。このような企業からは、自主独立独創的

な人材が次々と育ち、会社からの卒業者（退職者）が、経済社会で多く活躍している。次々と社会に人材を輩出しながら、彼らとネットワークを結び、輩出する企業もイノベーションを続けているような企業を、マザーズカンパニーと呼ぶことができる。日本にはこのような企業が少なく、従業員個々人の能力を真に高める企業が少ないことを意味する。

モノづくり企業は仕事の多様性と深さがある。社内ベンチャーや新製品・新事業を推進する仕組みを組み込み、自主独立独創人材を育成し、マザーズカンパニーが多く出ることを期待したい。

技術経営トップ人材の不足

日本のモノづくり企業は、カンバン方式やTQC活動に代表されるように、現場からの提案・改善・コストダウンを行なってきた。ビジネススピードが遅い漸進的進化には最適な方法であった。1980年代までこの成功に酔いしれていたために、技術のダイナミックな進化とグローバル化の急速な波を事前に察知し、トップダウンで企業の戦略転換を、痛みを伴っても行なうというトップマネジメントの養成を疎かにしてしまった。

大量生産型で、現場からのカイゼンを重視する日本のモノづくり企業に合致する同質人材の育成は行なってきたが、イノベーションを推進し、新規事業や新製品に取り組むイノベーターを多く輩出する人材を育てたわけではない。やっと始まった大学院教育MOT（技術経営）で、働きながら学べる場が提供され始めた。教育の場と実践の場のコラボレーションで、21世紀のモノづくり人材を育成したいものである。

起業意識の向上と大規模知的クラスターによる経済の活性化を

GEMの調査によると、日本の起業活動は、経済先進国では最低であると評価されている。1995年から、産官学一体となった起業大国づくりも、まだ花が咲き始めているとはいえない。しかし、韓国の経済成長、中国上海や北京中関村の興隆を見るにつけても、大学の英知を核にした大規模知的クラスターの形成が不可欠である。大規模知的クラスターを中核に、サテライトクラスターを配置する。世界の大規模知的クラスター同志が共創し、競争する時代がくる可能性がある。現状の小規模知的クラスターでは、日本の経営資源の

有効活用にならない。ただし、このためには再度の省庁再編、州制導入など、日本全体の改造が必要になる。

知的クラスターが、衣食住環境、文化教育環境、産業環境と一致する社会システムでなければ、モノづくり企業のイノベーターを大量に輩出し、21世紀の日本経済の再生の切り札になる可能性がある。

日本の「モノづくり産業（企業）の真のイノベーション」は、米国と比較すると10年遅れで、緒についたばかりである。米国流のリストラクチャリングは、設備の廃棄、従業員の大幅削減、事業の統廃合によって行なってきたが、風土の異なる日本で全く同一のことを期待することは困難である。

しかし、ここで検討してきた多様なイノベーションがすでに進行している。特に、モノづくり企業では、目標設定を明確にし、成果と報酬を連動させ、日本の強さであったプロセスイノベーションを徹底的に行なうと同時に、顧客に視点に立って新事業・新製品の開発を継続的に行なうというプロダクトイノベーションを強化している。

これらを推進するのは、技術の集積を、製品に転化する個々人のパワーやチーム力である。人的能力の引き出しを重視した「人的資本経営」が、21世紀のモノづくり産業（企業）の活力を生み出すことであろう。