

戦略視点④： 収益力で勝てますか？

製品・サービスのライフサイクル全ての段階でしたたかに儲けるしくみをつくることで収益は大きく改善します。

“差別化”、“使い回し”、“きめ細かさ”、“艇（てこ）”の4つを徹底的に考えることで、掛け声だけの売上アップとコストダウンから脱皮できます。

視点 4.1 収益のダイヤモンド

<有史以来、初めて追われる側になった日本企業>

日本は古くは中国、朝鮮から、江戸時代には長崎の出島からオランダ経由で、明治以降は欧米から直接モノとサービスを導入してきました。特に明治以降、日本企業は欧米の製品やサービスを導入し、それをコピーすると同時に欧米の原型以上に磨き上げて良いモノやサービスを世界に送り出してきました。単に真似をしてコピー製品をつくるのではなく、常に原型以上のものに磨き続けて成長してきたのです。自動車や機械に限らず、コンビニや宅急便といったサービス分野でも磨き続けています。

一方、韓国と中国の企業はあまり磨くことは考えていないようです。彼らにとって重要なのはコピーするスピードであって、驚くほどの速さでコピー商品を世に送り出しています。じっくり磨くのではなく、事業の急速な拡大に重点が置かれています。ある日本の半導体製造装置メーカーが韓国に装置を輸出しましたが、それから間もなくしてその装置のコピー品が出回るようになりました。その装置メーカーが調べてみると、自分たちが設計ミスしたところまで正確にコピーされていたそうです。笑うに笑えない実話です。

<油断：半導体と家電>

こんなにも早く追われる立場になったのは日本企業側に油断があったとの指摘もあります。日の丸半導体が華やかに世界をリードしていた頃、日本の電機会社は自分たちの技術力を過信し、韓国企業に何の心配もせず製造ラインを全部見せていたそうです。そのような油断もあって、気が付いたらあつという間に韓国が半導体の生産量で世界をリードするようになってしまいました。そのような経緯があって、いま日の丸半導体は苦境に追い込まれているわけです。

家電も同じ油断でした。残念ながら今日インドや中国などの大市場での日本メーカーの存在感はありません。日本メーカーはハイエンド品にこだわり、ボリュームゾーンを軽視したからです。幸い、日本の二輪車メーカーは戦後のヨーロッパの二輪車メーカーがボリュームゾーンを日本企業に明け渡し、結局壊滅した教訓を学んでいましたから、アジアの市場でボリュームゾーンを死守して現在も元気です。しかし、産業分野の異なる日本の家電

メーカーでは残念ながらこのような二輪車事業の教訓が活かされることはありませんでした。いま、遅ればせながらボリュームゾーンに力を入れ始めていますが新興国メーカーの追撃に前途は多難です。明治以来、追う立場の攻撃力は優れていましたが、追われる立場での無防備さが露呈しています。

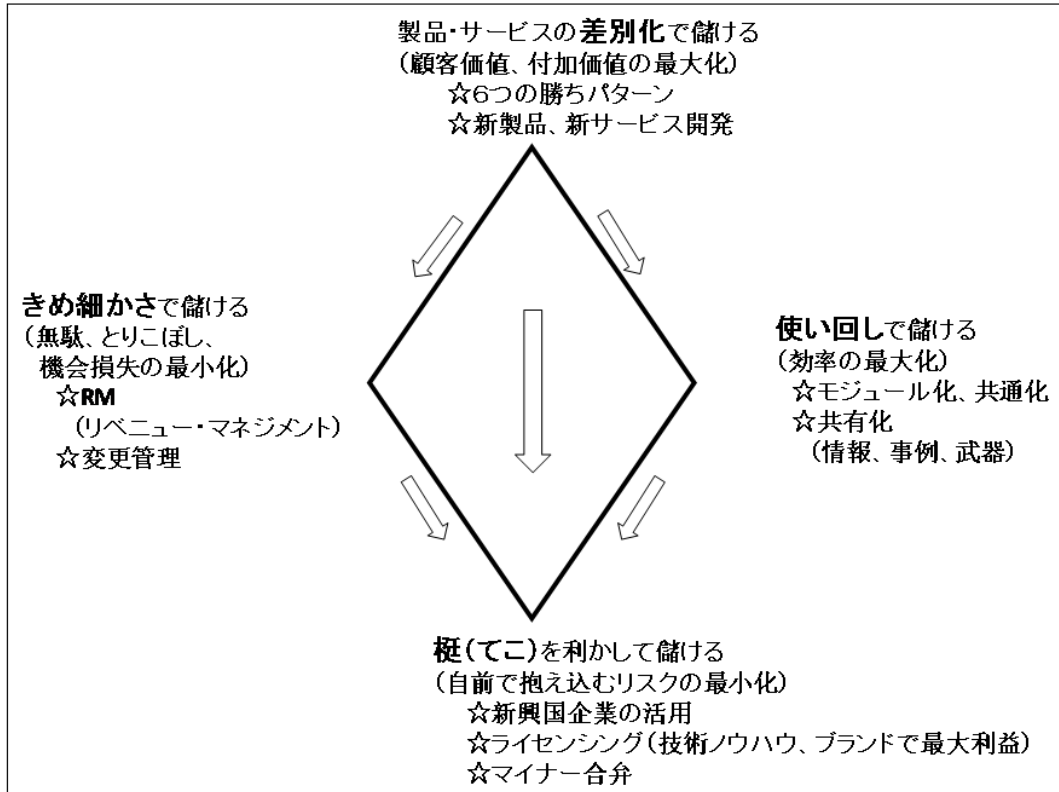
<事業の4つの儲け方>

事業の利益は売り上げからコストを引いたものですから、儲けるために売り上げを上げることと、コストを引き下げることが製品ライフサイクルに沿って進めなければなりません。最初の導入期には製品やサービスの「差別化」がキーワードです。まだ数量が本格的に拡大する前段階です。差別化によって付加価値を上げて価格を上げて売上高を増やします。次に、第2段階の成長期に入ると数量が大きく拡大します。価格は伸びるのではなく、むしろ拡大競争のなかで低下していきます。製品開発競争も激しさを増します。製品の機能・性能は高まりますが、価格に上乘せされるようなことはありません。価格は据え置きか、さらに低下します。ここでのポイントは生産や販売や開発の効率化によるコストダウンです。効率化の最大のキーワードは「使い回し」です。

さらに製品のライフサイクルが進んで第3段階の成熟期に入ります。すると価格競争は更に進みます。欧米の経営の教科書には成熟期に入れば「金のなる木」となり、勝ち残ればそれまでの投資を回収できて、さらに大きく儲かるようなことが書かれていますが、それは日本ではあり得ません。日本企業の辞書に「戦略的撤退」の文字が無いからです。競合している企業は赤字でも事業を続けますから、三つ巴、四つ巴の状態です。更に価格競争が進みます。このような厳しい価格競争の中で生き抜くためのキーワードは「きめ細かさ」です。営業におけるきめ細かさ、製造におけるきめ細かさが重要になります。売り上げ拡大とコストダウンの機会損失をきめ細かく拾って利益を維持、拡大することと言ってもいいでしょう。

これで話は終わりません。海外メーカーとの競争が激しさを増してきます。新興国メーカーが大規模な工場をつくり、劇的な価格破壊による新規参入をしてきます。小手先の海外生産によるコストダウンでは追いつきません。新興国メーカーとガチンコの勝負をするために巨大な投資を迫られますが、大きなリスクの問題が経営判断の最大のポイントとなります。過去日本が高度成長していた時代に欧州企業も今の日本企業と同じような状況に遭遇しました。彼らは日本企業とのガチンコ勝負を避け、さらにリスクを負わずに事業を継続し、収益を上げ続けたのです。そのキーワードは「梃」（てこ）です。日本企業をうまく利用して事業の継続と収益の拡大を果たしたのです。日本企業も今後「梃」を使うことによって長期的な事業存続と収益拡大を実現できるはずです。

図表4-1 収益のダイヤモンド



◇グローバル化時代に、したたかに儲けるための4つの視点

◇儲け方の第一は：“差別化”をすること。⇒(付加価値の最大化)

しかし、差別化は常に追いつかれ、その優位性は失われていく。差別化だけでは事業部の経営はできない。

◇儲け方の第二は：“使い回し”を徹底すること。効率化とは使い回しをとことんやること。⇒(効率の最大化)

◇儲け方の第三は：“きめ細かさ”を徹底すること。無駄、取りこぼしを最小化することにつながる。⇒(機会損失の最小化)

◇儲け方の第四は：“梃(てこ)”の活用。蓄積された技術・ノウハウ、ブランドを新興国で徹底的に利用、活用する。⇒(リスクを最小化して事業継続)

◇上記のことを事業部では“そこそこ”やってきた。さらに戦略的、システムの的に徹底してやれば収益は改善する。

視点 4.2 差別化による収益アップ

<スピード開発と低オーバーヘッド>

第2章では「顧客から見た価値」で勝ちパターンをつくることを解説しました。「なぜ、お客様は他社ではなく当社から買って下さるのか」という顧客視点での価値の「差別化」の話です。この「顧客から見た価値」つまり“売り”と対になっているのが“儲けるしくみ”です。元気な企業は必ず”売り”と“儲けるしくみ”をセットで持っています。

コンピュータに使うハード・ディスク・ドライブ用の小型精密モーターで世界市場の80%を押さえている日本電産の”売り”はスピード開発です。電子部品の分野でGDT（グローバル・デファクト・トップ）製品を開発して高収益をあげている優良メーカーとして知られています。GDT製品開発の定石は、顧客業界のリーダー企業に開発品を採用してもらうことですがこれが一朝一夕ではうまくいきません。電子機器分野では相手のリーダー企業が巨大化しているからです。例えば、携帯電話ではノキア、サムソン、アップルなど巨大企業が覇権争いをしています。そのような巨大企業に対して売り込むための”売り”が開発スピードです。一気に大規模な開発チームと開発予算を投入して、世界の巨大企業に提案型開発を仕掛けているわけです。なぜ、日本や海外の競合他社は日本電産に後れをとっているのでしょうか。その答えが、日本電産の儲けるしくみとしての低いオーバーヘッドです。組織が簡素化され、低コスト体質を実現しているために、他社に比べて余裕を持った開発体制を組むことができるようです。

<次世代一番乗りの製品と低コスト実現力>

ユニクロは消費者をアッと驚かすような商品を開発します。第一弾はユニクロが広く消費者に認知されるきっかけとなったフリースです。それまでは高級品で庶民には手の出せないものと思っていたものが、一着2000円以下で手に入るようになりました。そして、最近ではヒートテックが話題を呼びました。従来、ゴルフやスキー用の高価な発熱下着を東レと共同開発して低価格化することに成功しました。ユニクロが元気な背景には、一般消費者をアッとさせる次世代一番乗り商品と、それを低価格で供給するための低コスト化の実現力です。これらの2つがセットになって強いユニクロがつくられています。

<高品質低価格と消耗品>

製品を安く提供してユーザーを増やし、消耗で儲けるやり方をインストール・ベースのビジネスモデルといいます。エプソンなどプリンターメーカーではこのビジネスモデルが一般的です。プリンターはインクジェット方式もレーザー方式も驚くほど低価格で売られています。一方、消耗品は結構いい値段をしています。ユーザーは買わざるを得ないので我慢をして買うわけです。しかし、地域によってはこのビジネスモデルがうまくいかない場合もあります。中国をはじめとした新興国では消耗品の価格が高すぎるのでしょうか、海賊版の消耗品が出回りメーカーは苦戦しました。現在では消耗品で儲けるタイプでなく、汎用の消耗品が使える大きなタンクを内蔵したプリンターが良く売れているようです。

<高品質を売り、製造ラインの完全ブラックボックス化で儲ける>

新興国の追撃をものとしめない日本企業もあります。徹底したブラックボックス化を実現している YKK です。ファスナーでトップシェアをとっている日本企業です。見た目には単純なファスナーですから新興国メーカーも多数参入しています。トップシェアの理由は品質の差です。ファスナーはアパレルやバッグのキーパーツと言われます。なぜなら、ファスナーの品質が直接アパレルやバッグの品質に影響を与えるからです。品質が“売り”のビジネスと言えます。YKK ではその品質の差を維持するために製造機械から、ファスナー用の布を織る機械まで全ての製造装置を内製化してブラックボックス化しています。このようなブラックボックス化ができている限り優位性が崩れることはありません。日本メーカーの中には、このようなブラックボックス化をすることで新興国の追撃をかわそうと試みますが簡単ではありません。例えばシャープの液晶テレビ事業では、高品質のブランドとして亀山モデルを世に送り出し、その製造工程をブラックボックス化しました。しかし、その製造装置を全て内製することはできませんから、どうしてもブラックボックス化にはほころびが生じてしまいます。残念ながら予想より早くブラックボックスは破られてしまう結果となりました。YKK 社のように自社で製造装置まで製作しないと完全なブラックボックス化は難しいのが現状です。

<安心を売り、サービスで儲ける>

ヤマハの船外機エンジンは日本企業ならではの「安心」を“売り”としてグローバル市場をリードしています。船外機が故障すると船が漂流し生命の危険がありますから、品質が命に直結する重要な顧客価値になります。日本メーカーが誇る品質が真に価値として評価される事業分野と言っていいいでしょう。さらに、ヤマハ発動機のメンテナンスサービスネットワークが充実していることから安心の度合いを高めると同時に事業収益にも大きく貢献しています。船外機のエンジン自体の構造はそれほど複雑ではありませんから、新興国メーカーも船外機の市場で攻勢をかけてくるはずですが、命と直結した品質とサービスという壁を超えるにはしばらく時間がかかるはずですが。その他、医療機械分野など、命と直結した品質が“売り”になる産業分野にも新興国メーカーは次々に新規参入してくるでしょうが、当分の間はその追撃をかわすことができそうです。

視点 4.3 使い回しによる収益アップ

<使い回しと効率化>

使い回しと効率化とはほぼ同じことです。効率化には“速さ”と“迅さ”2通りあります。ひとつは精緻なシステムをつくって、仕事の流れを固定化して、その流れを速くするものです。そのために製品の絞り込み、標準化、規格化、共通化、モジュール化などが必要とされます。このように仕事の流れを速くするのが第一の効率化です。スポーツでいえば陸上競技の100メートル競走です。何しろ速く走れば勝てます。これについては工場の生産性向上など、日本企業では日常的に流れを速くする効率化のために多くの努力がなされています。もう一つの効率化はトライアンドエラーを迅速にするための効率化です。新製品

開発、新事業開発、技術イノベーション、企業革新など、進化・変化を効率的に創出する“迅さ”です。スポーツではサッカーのシュートをするようなものです。チャンスボールかきたら、色々な状況判断をして、最適な動きを選択して体をひねって迅速にシュートします。状況判断と迅速な選択と動きが成功のキーです。既に述べた技術ノウハウの“溜り”やナレッジの共有化による情報の使い回しは“迅さ”による効率化に必要なインフラです。

日本企業は仕事の流れを速くする効率化についてはその重要性を認識し、学習済みですが、進化・変化を効率的に生み出すための使い回しについてはまだ発展途上です。日本企業は生命線が進化・変化のスピードであることを認識し、更に学習、実行する必要があります。

<一粒で5度おいしいビジネスづくり>

効率的な事業展開の例として日経新聞があります。情報素材を使い回して利益を高めるビジネスモデルです。一つのニュースのネタをまず日経新聞に使います。次にそれを日経産業新聞でも使います。さらに日経ビジネス（経営雑誌）、日経メカニカル（専門雑誌）、日経情報ストラテジー……、日経セミナー事業という具合に一つのネタを使い回して稼いでいます。メーカーでも自社の中核製品を使い回して下流のビジネスに事業展開する例は沢山あります。素材→部材→機器、部材→機器→システム、部材→機器→サービス、機器→システム→エンジニアリング→保守サービス など中核製品を使って下流のビジネス領域で収益をあげています。ゼロからではなく、既に持っているコアコンピタンス（中核能力）を使い回すことで利益を上げることができます。

<リピート率>

システム事業が儲からない原因にリピート不足があります。初めて手掛けるシステム構築では想定外のトラブルばかりで儲けることが非常に難しいのです。しかし、同じシステムを再度受注すると、初回に使った図面や、トラブルリスト、外注先などの使い回しができ、黒字化します。リピートオーダーが3回以上続けば、ほとんど全ての業務において使い回しができますから、プロジェクトの収支は笑いが止まらないほどの大きな黒字になります。システム事業が受注規模、受注高ではなく、リピート率で収益の勝負が決まるというのはその背景に使い回しの重要さがあるからです。リピートの見込みのないプロジェクトは規模が大きくても手を出してはいけません。

視点 4.4 きめ細かさによる収益アップ

<ナノレベルのきめ細か>

営業部門にワンツー・ワン・マーケティングという言葉があります。一人ひとりの消費行動を把握して適切な商品、サービスを提供しようという考え方です。世界の人口は70億人ですから、一人ひとりということは70億分の1のきめ細かさで対応しようというわけです。一方、技術部門にはナノ・テクノロジーという言葉があります。ナノとは10億分の1のことで、10億分の1メートルの精度、きめ細かさで技術開発をしています。偶然でしょう

が、マーケティングも技術も 10 億分の 1 というきめ細かさのレベルまで来ているわけです。

<機会損失という発想>

市場が成熟段階に入ると、従来の効率化だけでは売り上げと利益が伸びなくなります。成長期の発想から抜け出せていない組織では製品・サービスを絞り込み、大きなまとまった市場や顧客層を集中的に攻めてごっそり稼ごうとする傾向があります。一見選択と集中をした優れたマネジメントのように見えますが、それでは売上と利益を高めることはできません。顧客のニーズが多様化する中で、全体の市場のパイが拡大しませんから、こんどはきめ細かく取りこぼしを無くすことによる売り上げ拡大が必要になります。よく出来の悪い営業マンが、「市場が成熟しているから、数量も増えないし、競争で価格も下がるから売り上げが伸びないのは当たり前だ。製品の差別化に力を入れるべきだ。」と偉そうに言いますが、これは間違いです。成熟期と成長期では営業では考え方を 180 度変える必要があります。成熟期では「きめ細かな営業を行い、取りこぼし、受注機会損失の最小化によって売り上げを伸ばす」ことが営業マンの役割、ミッションなのです。粗っぽい営業でなく、きめ細かな営業をしていれば本来獲得できたはずの受注が沢山あるはずで、具体的な方法については後述することになります。

<ムダ取り：外向きの大きなムダ>

きめ細かなムダ取りも高収益化に必須です。すでに日本企業では省エネ運動から文房具まで経費節減の対応を始めています。日常業務においても不要な文書、通達などの簡素化が進められています。このような、内向きのムダ取りはそのまま継続するとして、今後は、さらに大きな外に向けてのムダ取りを全員で進めなければなりません。客先との契約の不備、外部調達、外注など対外的なマネジメントの機能不全、客先との交渉力不足などに起因する目に見えない、外向きのムダです。これは内向きのムダとりとは桁違いに大きなムダです。国内の日本企業との間での暗黙の了解に基づく長年の“甘い”商習慣が災いして海外企業との取引では、本来払わなくても良い巨大なコスト、損失となって収益を大きく圧迫します。大きなムダにかかわる壁と突破口については後述することになります。

視点 4.5 他力活用による収益アップ

<コストダウン型>

コストダウンを目的とした外部企業活用は既に進んでいます。間接業務のアウトソーシングなど、事業の中核機能でない部分を切り出して、アウトソーシングします。例えば、コンピュータソフトのプログラミングを人件費の安い中国やインドの企業に委託することは既に行われています。高収益化に向けて、更なる外部活用が求められていますし、それを可能とするくらいに新興国などの企業のレベルが上がってきています。かれらを活用しない手はありません。

<リスク回避：アジア企業を利用する>

大規模で低価格戦略で優位な事業展開をしている新興国メーカーと日本企業が正面からガ

チンコ勝負を挑んでも勝ち目はなさそうです。日本企業は追われる立場の新しい戦略を学ばなければなりません。答えは強いヨーロッパ企業にあります。戦後の日本メーカーの追撃をかわして今なおグローバルに存在感を示している欧州企業に学ぶことは多いはずで、欧州企業は韓国や中国でも存在感が大きく、決して中国企業や韓国企業に負けていません。日本企業が新興国メーカーに追いまくられ、苦しんでいる姿とは対照的です。具体的な方法については後述することとします。

皆さんがチョットがんばれば収益を上げることのできるものが山のようにあります。皆さんは宝の山の上に乗っかっているわけで、まだ掘れば掘るほど高収益化できるのです。