

畑村洋太郎、吉川良三著「勝つための経営 グローバル時代の日本企業生き残り戦略」

講談社現代新書、講談社 2012年4月20日刊を読む

勝つための経営 グローバル時代の日本企業生き残り戦略

1. (1) 2012年2月27日、半導体のDRAM(記憶素子の一つ、PC、マイコンなどに使われる)製造で世界第3位に当たるエルピーダメモリが会社更生法の適用を申請しました。負債額約4480億円は製造業では過去最大。
- (2) 記者会見で同社の坂本幸雄社長は、主な敗因は「予想外の円高にある」と述べました。しかしこれは本当でしょうか。昨今の円高は、私たちに言わせると、原因の一つにはあげられるかもしれませんが、「本当の理由」ではありません。
- (3) エルピーダの倒産は、2012年度の業績見通しでパナソニック、ソニー、NEC、シャープといった大手電機メーカーが赤字を計上していることと無関係ではありません。エルピーダにとって、これらのメーカーは大口のお客さんです。その大口のお客さんが買ってくれないのですから、倒産もやむなしだったのです。
- (4) ではなぜいま、日本の電機産業は苦境に陥っているのでしょうか？ 私たちはいまの状況は起こるべくして起きたと見ています。またこの状況は電機産業だけではなく、日本を代表する自動車産業でも近い将来起こり得る出来事だと見ています。さらにあと何年かすると、日本では「産業」という言葉もなくなってしまうのではないかとさえ思っています。
- (5) こういったことを講演などで言うと、「それは日本からメーカーがなくなるということですか？」という質問が当然出てきます。その質問に対しては、「産業はなくなりますが、企業は残るのです」と答えています。電機産業が日本から消えても、いくつかの電機企業は日本に残る。自動車産業が消えても、いくつかの自動車企業は日本に残る。
- (6) いまの状況は、まさに危機的な状況です。「景気が回復すればなんとかなる」といったレベルの話ではありません。景気が回復すればなんとかなるというレベルの危機感しかなかったら、産業どころか企業も日本から消える、というくらい危機的な状況です。
- (7) しかし誤解しないでいただきたいのは、決して絶望することはないのです。多くの日本企業はかつての成功方程式から脱却できていないのです。逆に言えば方法はあるのです。

P3 ~ 4

2. (1) 「いままでの方法では生き残れない」と方向転換をはかり、新たな戦略でグローバル化への対応を始める日本企業も数多く見られるようになりました。その成果は少しずつ表れ、近年は業績を大きく回復させたり、出遅れていた海外の新興市場で活躍する企業も増えつつあります。
- (2) その一方で、いまだに大きな壁にぶつかったまま身動きがとれないでいるケースも多々あるようです。以前からの発想を変えられず、「とにかく景気がよくなりさえすれば」と思い込むことで自らを納得させている企業などはその典型です。
- (3) ではどうすればよいのか？ まずは自分たちが置かれた現状を正しく認識するとともに、こ

れからの環境の変化を読むということです。時代は 2000 年代に入って大きく変化し、良くも悪くも後戻りはしません。こうした時代に対応するためには、時として、いままでの常識を捨て去る覚悟も必要となるでしょう。本書を出したのもその現実をきっちりと認識していただきたいというのが、一番の目的です。

- (4)最近は、「もはや日本の製造業は先がないから、日本はもっと成長が見込める産業へ転換を図るべきだ」といった悲観的な論議もあります。もちろんいつまでも非効率で非生産的な産業を保護し続けることは、決して後々のためにならないし、ひいては日本経済のさらなる疲弊につながるでしょう。また雇用ということを考えても、すでに情報通信やサービス業に代表される第三次産業が労働人口の 7 割を占めているというデータもあります。
- (5)しかし世界における日本の強みということを考えると、いまでも製造業が、多くの分野で世界のトップレベルにあることもまちがいはないのです。ですからみすみす世界トップレベルのものを手放す必要はありません。現時点で、そうした製造業にも先がないとあきらめるのは、結局は日本の衰退を早めるだけの暴論です。
- (6)いま最も重要なのは、「世界に誇れる技術があるのに勝てない日本」について徹底して考えることです。

P8 ~ 9

- 3. (1)この考え方を少しだけ改めています。きっかけは 2010 年 9 月に、大阪・門真市のパナソニック本社の敷地内にある「パナソニックミュージアム松下幸之助歴史館」を訪れたときに、ある発見をした。
- (2)そこは展示の仕方も含めて、私がよく知っている韓国の「サムスン電子歴史館」と非常によく似ていると感じました。それでサムスン電子に業績で抜かれたパナソニックが、サムスンに倣って同じような施設をつくったのではないかと最初は思ったのですが、この認識がまちがっていたことに気づくまでにそれほど時間はかかりませんでした。案内していただいた人に確認したところ、この施設がつくられたのはサムスン電子が設立された前年の 1968 年のことでした。つまりマネをしたのはパナソニックではなく、サムスンのほうだったのです。
- (3)もっと驚いたのは、展示の最後のほうにある、松下幸之助のビデオ映像を見たときのことです。そのときはちょうど「商いの心」について語られていましたが、そこでいわれていた「お客様の大事な心」の意味は、李会長から聞かされていた「不平不満を丁寧に聞け」というのとまったく同じであることに気づいたのです。そこで私は慌ててノートを取り出し、幸之助の話の中に出てくる強烈に心に響く言葉をメモしました。そして家に帰ってから、自分が知っている李会長の言葉との比較を始めてみたところ、ほとんど一致していることに気づいたのです。これには本当に驚きました。
- (4)それまで気づかなかったのは、私自身がこれまで松下幸之助の著書を読むときに、そのようなことを強く意識していなかったからでしょう。
- (5)そこであらためてそのような視点で彼の著書を読み直してみると、二人のいっていることがかなりの部分で符合することがわかりました。「四六時中考えていれば改善策も見えてくる」という李会長の言葉は、幸之助の「寝ても覚めてもというところに、身を入れた商売というものがある」という言葉と非常によく似ています。また「企業で人材を育成しないのは一種の罪悪である」という言葉も、幸之助の「ものをつくる前に人をつくる」というのと意味はまったく同じです。

- (6)これはおそらく、李会長が著書などを通じて松下幸之助の考えに学んで、それを自らの経営に生かしているということだと思われます。ちなみにあらためてサムスンの関係者に確認してみたところ、李会長は松下幸之助の『実践経営哲学』を読み、役員全員にも読ませていたという話を聞くことができました。
- (7)つまりはサムスンの大飛躍のルーツもまた、じつは日本にあったということです。そのことに気づいたとき、私は胸が躍るような気分になりました。李会長が率いるサムスン電子が大飛躍を遂げた秘密は、大改革を始めた 1993 年以降、松下幸之助の理念を愚直に実行してきたことにあったということなのでしょう。もしそうならば、日本のものづくりが再び世界の市場で活躍するのは、それほど難しいことではないように思えたのです。
- (8)ここでいう松下幸之助の理念は、いわば日本のものづくりの礎にあった考え方の象徴です。かつて日本のものづくりは、世界に追いつくためにいろいろなことを考えながら、たゆまぬ努力を続けていました。その結果、日本のものづくりは世界一になりましたが、その地位にあぐらをかいて、いつしかかつての考えを忘れてしまったことに、近年の凋落のそもそもの原因があったのではないのでしょうか。
- (9)多くの日本企業が停滞してる原因は、2000 年代からのグローバルな大変化に対応していないからだということを書いてきました。
- (10)私はいまの日本がまずやるべきことは、「負けている」ことを一度きちんと認めることだと思っています。
- (11)かつてアメリカでは、1979 年に『ジャパン・アズ・ナンバーワン』が刊行されました。日本企業の勝因を分析するとともに自分たちの負けを認め、そこから新しい道を探ってゆきました。それは、日本がコテンパンにアメリカに戦争で負けてからわずか 34 年後のことでした。
- (12)いまは 2012 年、『ジャパン・アズ・ナンバーワン』からすでに 33 年の月日が流れました。最近、私はよく日本の企業人に、「日本人はいま『コリア・アズ・ナンバーワン』を書けるでしょうか」と訊ねています。するとみなさん「いやー、それは…」と口を濁されます。でも別に負けることは恥ずかしいことでもなんでもありません。負けたっていいのです。一度、負けをきっちり認めて、また勝てるように知恵を絞ればいいだけなのです。それが日本復活の道につながるのではないか、私はいま、そんなことを考えているのです。

P212 ~ 215

[コメント]

日本は、日本の経営の原点に立ち返ってまじめに、本気になってやり直す以外にない。

- 2012 年 5 月 8 日 林 明夫記 -