

坂根正弘著「限りないダントツ経営への挑戦ー強みを磨き弱みを改革ー」

日科技連出版社 2009 年 2 月 28 日刊を読む

## 日本企業の強みと弱み

1. コマツの経験を通して、日本のモノづくりへの提言を少しさせていただく。
2. 私は欧米と比較して日本企業の強みは、二つあると考えている。第一は社内外の「連携の強さ」であり、第二は「継続的なきめの細かさ」である。
3. 第一の「連携の強さ」では、たとえば経営陣と現場の距離がこれほど近くに感じられるのは日本の会社の特色である。また、開発・生産・営業・サービスのクロスファンクショナルな連携も強いものがある。それだけでなく、協力企業との一体化、あるいは資本関係のない他社との共同プロジェクトを運営できるのも、日本企業ならではのであろう。変化の激しいグローバル経済においては、とくにトップマネジメント間の連携プレーが勝負を決める要素になる。
4. 昨年秋からの世界市場の急変で、多くの会社が販売・生産・在庫のマネジメントに苦勞しているが、これに普段からトップ層が関与していたかの差が大きく出てきているように思える。
5. 第二の「継続的なきめの細かさ」としては、日本人特有の勤勉さや粘り強さ、データ収集力と解析力、PDCA サイクルの堅持があげられる。
6. しかし、これらの強みは逆に弱みに転じるおそれもある。第一の「連携の強さ」は、しばしばそれ以外の外部に対して閉鎖的になり、協力企業との連携は系列取引として非難されることがある。80 年代末から 90 年代にかけての日米貿易摩擦では、その点を非関税障壁として批判されたことは記憶に新しい。
7. また、海外に生産拠点を築く場合、いつも気心の知れた協力企業がいっしょに付き合ってくれるとは限らない。どうしても現地で育てていく必要があるが、これには時間がかかる。連携のあり方に、一工夫も二工夫も求められるところである。
8. 第二の「継続的なきめの細かさ」という点では、きめ細かくなりすぎるために、しばしばコスト高になるという弊害がある。また、勤勉であるがゆえに、本来は企業の主要活動を支える役割のはずのサポート部門が独自活動をしてしまい、サポートよりも自分の組織の部分最適に走ったりするケースがある。その結果、非生産部門の固定費が高くなって跳ね返ることも少なくない。

9. したがって、日本企業が持つ強みは、常に磨きをかけて、それを活かして経営に転化しなければならない。何度も言うように、その際に必要となるのが、トップの現場立脚であり、トップダウンでの方針展開力である。日本の経営はそこが弱いというのが、多くの外国人経営者の指摘するところである。
10. しかし、日本のモノづくりが絶対に失ってはならないものがある。それは、改善活動を下から押し上げるボトムアップの現場力である。生産と開発というような他部門間との連携力もまた貴重な財産である。コマツの場合、その現場力は QC 活動の伝統の中で培ってきた。もしこの土壌が枯れたら、間違いなく日本のモノづくりは衰退する。

[コメント]

「あたり前品質」から「魅力的品質」へ、最終的には「ダントツ品質」を目指してはじめて、国内だけでなく国際競争が強化され、激しい経営環境の変化の中で企業としての生き残り(生存)が許される。コマツの社長を経験し、会長を務められる坂根氏の本書で示されたお考えからは、多くの示唆が得られる。TQM を目指す人の必読書。

— 2010 年 7 月 25 日 林 明夫記 —