



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 144号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.06.4

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年6月4日号 no.1644
『ダントツ経営への道～ないと困る会社を目指せ』より

【着眼大局、着手小局】

ブルドーザーやショベルカーといった建設現場では欠かせない建機を作るメーカーである「コマツ」は、優れた製品とそこから得られる高い利益率から、日本を代表する優良企業となりました。

そんなコマツも、現会長である坂根正弘会長が社長に就任した2001年当時は、深刻な業績不振にあえいでいました。今ある姿は、会社を立て直そうと苦労と工夫を重ねていくうちに確立できたものだとのこと。

キーワードは、「ダントツ経営」。

その神髄を見ていきましょう。

「ダントツ経営」。

なんだかすごそうです。「ダントツ」というのは、「断然トップ」の略語で、競合を寄せ付けずぶっちぎり状態のことをいいます。

「ダントツ」に至るには、3つのステップを踏む必要があります。

まずは、「ダントツ技術」や「ダントツ商品」によってライバルの追従を許さない圧倒的な強い商品を持つことです。

建機業界の最大手と言えば、米キャタピラー社です。坂根会長がコマツに入社した当時、キャタピラーが三菱重工業と合併会社を設立して日本市場に参入してきました。当時のキャタピラー社は、コマツから見れば仰ぎ見る巨人のような存在で、技術面でも圧倒的な差がありました。

世間では、「コマツは消えてしまうんじゃないか」と心配されたそうです。

しかし、この危機感を背景に、コマツは底力を見せました。2年間を費やし、キャタピラーに負けない品質のブルドーザーを作ったのです。

ここに一つのポイントがあります。開発対象としたのは、数ある建機の中でも当時主要であったブルドーザー2機種に絞りました。

何種類も開発する体力のないコマツは、「この2機種だけは絶対に負けない」とメリハリをつけたのです。ダントツを目指す上でまず重要なのは、絶対負けない分野を絞り込むことです。

その当時のコマツは、技術ではキャタピラー社に劣っていたものの、強みがありました。その強みとは、「現場のチームワーク」であり、「目標に向かって突き進む力強さ」です。

坂根会長は、こう言っています。

「強みとは、どここの会社でも探せばあります。それを見つけるのが第一歩ですね」

会社の強みを活かしながら、ダントツの商品を作り上げる。これがダントツ経営の最初のステップです。

一方で、商品や技術はいつか必ず追いつかれます。モノである以上、分解されれば秘密は見えてしまいます。ダントツ商品は競争力のベースにはなるものの、いくら優れていても長く続くものではありません。

よって、次に目指すべきは、「ダントツサービス」です。

例えば、顧客のコストを削減したり、安全な操業を支援したりと、顧客の困っていることを解決する商品単独ではないサービスのことです。

コマツで言えば、「コムトラックス」という情報端末を搭載した建機が有名です。この端末を通じて建機の稼働時間や稼働状況などを把握することで、適切な時期に部品交換などのアフターサービスを提案したり、建機の効率的な使い方をアドバイスすることができます。

商品とサービスの組合せによって、真似されにくい状態を作り上げていきます。

コマツにおいても、ここまでくればライバルもなかなか真似はできませんが、それでも最近は似たようなサービスが出てきています。完全にライバルに勝っているわけではありません。

そして最後のポイントとなるのが、一段上の「ダントツ」です。

一段上とは何かというと、それは企業価値そのものです。坂根会長は、「企業価値＝信頼度の総和」としています。社会をはじめ株主や顧客、社員など企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼度を合計したものが、その企業の価値であると定義しています。分かりやすい言葉にすると、「ないと困る度合い」となります。

ステークホルダーを、①株主、②金融機関、③顧客、④協力企業、⑤社員に分類します。

①、②は、業績をあげ配当などを増やしてほしいを思うなど、企業の価値を相対的に評価する人たちです。その企業に失望したら、株などを売却できます。企業価値を創るわけではありません。

④、⑤は、業績を上げたいと望む一方で「いい会社で働いていますね」とも言ってもらいたいというような、企業価値を創り出す人たちです。簡単には逃げ出すことはできませんが、企業評価をする要素は少なくなります。

そして③の「顧客」は、企業価値を評価しつつ、売上と利益という対価をいただき、企業価値を作る存在でもあります。

このような分析のもと、コマツは「顧客」が最も大切な存在だと結論づけ、企業は常に顧客の方を向いて経営していくことが、価値の増加に近づいていくことだとしています。

そして、その最も大切な存在である顧客にとって「なくてはならない会社」になることこそ、コマツの目指す「ダントツ経営」の姿なのです。

坂根会長はこう言います。

「顧客にとってなくてはならない会社になるという目標に向けて何をすべきか。それを示すのがトップの役割となります。明確なゴールを設定して、分かりやすく示す。そして、社内が同じ方向を向いて知恵を絞り、汗を流す仕組みを作る」

坂根会長は、トップが行うべき「大きな方向性を示して、何をすべきかを小さなレベルで具体的に示す」ことを「着眼大局、着手小局」という言葉で表しています。

これは、何もトップの活動に限ったことではありません。私たちが日々現場レベルで活動していく上でも必要なことです。

みなさんは、何で「ダントツ」を目指しますか。