

## 低成長経済下の企業再生

### ～ 売上至上主義から付加価値至上主義への変革～（その4）

元管財人 <sup>おく</sup> 奥 <sup>かおる</sup> 勲

#### 4 .「モノ造り」回帰……不可欠の意識革新

プラザ合意後、世界経済が大きく変わり企業環境は一変しました。経営の、あり方を高度成長型から低成長型へ根本的に変革しなくては、企業を存続させることは出来ません。その最大の危機が降り懸かっている時期に、バブルに<sup>ほう</sup>呆けて本業の「モノ造り」に心あらずの経営陣がダイナミックな経営革新の指示を出すわけがありません。すでに船が高気圧に覆われ波も穏やかな海域から低気圧の波が<sup>さかま</sup>逆巻く海域に入っているのに、舵も執らずのんびりとあらぬ夢に<sup>ふけ</sup>耽っています。経営陣がぼけているのなら誰かが舵を執ればよいのだが、そうにもいかない企業の風土があります。しかも、この風土は日本の企業では何処でも見かけられます。それは終身雇用、年功序列の制度です。

終身雇用、年功序列の制度のもとで生き抜くには仕事をミスなく遂行することも大切だが、同時に序列の上の人に嫌われないように無難に過ごすことが必要です。だから上の人顔を見て仕事をする習性が定着します。その特徴は報告文書によく現れています。報告書には何が起きているのかの状況については懇切丁寧に記述されています。しかし、状況報告に終始し、それに対する解決策が記述されることは殆どありません。状況を正確に報告することが自分の仕事であり、あとは上の人

仕事であるとの不文律があるからです。下からの改革は下克上の<sup>とが</sup>咎めを覚悟しなくてはなりません。企業トップが如何にぼけていようと、企業トップの趣くまま企業は動かざるを得ない、と言う次第です。

また終身雇用、年功序列の制度に保護されて高度成長時代を謳歌した従業員は低成長時代においても、その思考は右肩上がりそのままです。そして今までやってきた薄利多売のやり方で固められたルーチン・ワーク以外に経営手法はないと信じ込んでいます。これでは環境が激変したとき企業が行き詰まるのは当たり前です。終身雇用、年功序列の弊害はいろいろと挙げられるが、何よりも致命的なのは企業の組織を内向き閉鎖的にして硬直化させ、時代の流れから企業を孤立させることです。

<sup>しか</sup>然るに現在の低成長経済下で更生会社の再生を達成するには、昔々の高度成長時代に流行った薄利多売の薄っぺらな衣を<sup>まと</sup>纏っている人では到底無理です。売上高の下落こそあれ、売上の伸びを期待出来ない今日では、たとえ売上高が2分の1になっても利益を生み出す体質に企業を変革しなくては生き残れません。この企業変革は単にお金を掛ければ出来ると言うものではありません。企業を変革するのは人をおいて外にありません。それは「モノ造り」の原点に立ち戻らなくてはならないからです。

長きにわたり<sup>いっせい</sup>一世を<sup>ふうび</sup>風靡した大量生産は大量に販売をしなくては成り立たないため、経営の優先はどうしても販売中心になります。常に生産部隊にもっとコストを下げないと売れないではないか、とハッパをかけます。コストで販売競争に負けるとそれこそ大変だと言って、次々と製造の仕事を賃金の安い下請けなど系列企業

に移し、そして今では中国などアジア諸国に放り投げるようになりました。かくて本来は製造の神髄である「モノ造り」の原点を見失ってしまいました。

ところで薄利多売が通用した高度成長時代では、毎年「前年比 10% 売上伸長」や「シェア 5% 拡大」などの「売上至上主義」のイケイケ・パワーが企業全体にみなぎっていました。このみなぎるパワーはいつの時代においても企業の活性化に欠かせません。しかし低成長時代では「売上至上主義」は儂<sup>はかな</sup>いかけ声と化し、「モノ造り」の原点を見失った製造企業は目標もなく迷走するばかりです。企業を担う従業員の心は空虚そのものです。これでは企業はキチンと動くわけがありません。かつての「売上至上主義」に替わるものをポツカリと穴の空いた従業員の心に点さなくてはなりません。

そもそも「モノ造り」は外部から原材料など仕入れた品物に「知恵と汗」を加えてユーザーが求めるモノを作ることです。原材料など仕入れた品物に知恵と汗を注入して付加した価値、その価値こそ「モノ造り」の生き甲斐です。その価値が「付加価値」です。とにかく安く作りさえすれば良いとする薄利多売の世界では無視、蔑ろにされた「価値」ですが、製造企業を再生するには「モノ造り」の原点である「付加価値」に回帰し、「付加価値」に準拠した企業経営の方程式を構築して企業全体に知らしめることが必要です。そしてポツカリと穴の空いた従業員<sup>とも</sup>の心に点さなくてはならないのは、「売上至上主義」ではなく「付加価値至上主義」であります。

企業再生を果たすためには、再生を担う従業員の心を - つに糾<sup>きゅうごう</sup>合せなくては、大願を成就することは出来ません。心を - つにするには一人一人が標榜するワン・

ポイントの合い言葉が絶対必要です。その合い言葉が「付加価値至上主義」であるわけですが、やがてその合い言葉は企業活性の原動力となりました。言うまでもなく当初、従業員は薄利多売のポロ衣を纏<sup>まと</sup>っているもので、「フカカチ・・・？何ですか」と戸惑っていましたが、やはり根が職人だけに「モノ造り」の DNA に目覚めるのは早かったようです。「売上至上主義」から「付加価値至上主義」に従業員の意識改革なくして、企業再生の論理展開は始まりません。

#### < 閑話休題 >

日本の企業経営の特徴は終身雇用と年功序列の制度であった。生産を拡大するためには、熟練の腕をもつ人を大勢確保しなくてはならない。そのために、若い人を年月をかけて一人前の熟練者に育て上げ、且つその熟練者が定年まで辞めないように考えられた労務制度だ。経験や技能が重視された時代では終身雇用・年功序列は効果のある制度であった。例えば、旋盤やフライス盤などの工作機械の操作は熟練者と素人では、雲泥の差があった。良い仕事をするには何年も経験を積んで腕を磨かなくてはならなかった。だから年齢とともに腕が上がるので、賃金は年齢にリンクさせればよい。また熟練者を困うために、高齢になるにつれて退職金が急カーブで多くなる退職金規定を布いて終身雇用を定着させた。

しかし電子科学の進歩によりコンピュータや NC 装置などの制御技術が開発、実用化され、1970 年代に発生した第 1 次、第 2 次石油ショックによる賃金高騰が引き金となり急速に普及した。NC 装置を付けた NC 旋盤や NC フライス盤を操作するには、NC プログラムを組まなくてはならないが、その作業は中高年者には大変だが頭の柔らかい若い人はすぐ馴れる。そして NC 工作機械はプログラムされた通

り自動で加工するので、人間は要らない。更に NC 工作機械は無人で運転するので、  
- 人が複数台を同時に扱うことも 24 時間稼働も可能だ。たちまち今までの工作機械は NC 工作機械に取って替わられてしまう。そして熟練者は存在感を失う。機械も人も新|日交代をした。いわゆる NC 革命である。

設計も 3 次元 CAD の技術で光景は一変する。販売、生産、資材、財務などあらゆる業務がコンピュータ革命、IT 革命によって変わってしまう。どの職場でも若い人が躍動している。また女性が生き生きと働く風景が何処でも見られるようになった。

かくて仕事の出来は年齢で決まるものではなくなった。終身雇用も見直されなくてはならなくなった。以前は平均年齢や平均勤続年数が高い会社は定着率の良い安定した会社であると言われたが、今日では硬直した問題会社のイメージになった。現在日本の賃金は世界のトップクラスにあり、その労働コストは終身雇用、年功序列によって高止まりのまま固定化してきた。経済が右肩上がりのときは売上の上昇によって露呈しなかったが、固定化した労働コストは売上が右肩下がりになるや否や、一気に業績を悪化させ企業凋落の根源となった。そしてこの国にリストラの嵐が何年も吹き荒<sup>すさ</sup>び、終身雇用・年功序列は崩壊した。

( 続く )

( 「コントロール」コントロール社発行 No.1125 2004 年 11 号より転載 )