

## 「情報の世紀」のモノづくり考（21）

### 工作機械業界のソリューション・ビジネス成功の鍵

和田龍児

#### 古い経営体質、販売体質の変革なくして未来なし

日本の工作機械産業は、戦後長い期間にわたって、製造業に基礎的かつ戦略的な設備・機材を提供するという役割を担ってきた。そして、こうした役割を通じて、日本の製造業の国際的な競争力の向上に多大な貢献をなしてきた。

日本の工作機械産業は、一部の機種を除き、技術的にも世界一流の水準に達していることは間違いない。その背景には、技術開発にきわめて熱心な企業が多く、これら企業の絶え間のない研鑽が日本の工作機械を世界一流のレベルに引き上げたといっても、言い過ぎではないだろう。長年工作機械業界に身を置いた筆者の身びいきを抜きにしても、称讃に値する功績といってもよいだろう。

さて、技術面での先進性とは対照的に、経営的には保守的な体質の企業が実に多い。自社の固有技術に対するこだわりとは裏腹に、経営や販売面においては、古い体質を内包していることも否定できない事実である。

経済も技術も伸び盛りの時代には、技術的な成果は即売り上げや利益に結びつき、こうした古い体質の欠陥は表面には現れなかった。しかし、技術的にも、市場的にも成熟し、諸外国との企業間競争が激しくなってくると、こうした体質の限界が随所に見え隠れするようになってきた。

とはいえ、こうした古い体質は、ひとえに経営者の怠慢や先見性のなさに押しつけるというのは、いささか無理があるかかもしれない。とい

うのは、コンシューマー市場で活動する著名な企業に比べ、経営規模が小さいことが変革のための体質強化にも少なからぬ影響を与えてきたともいえるからである。

また、こうした保守的な体質や、時流に対応した動きの鈍さは、工作機械業界の置かれた環境も影響していると筆者は考えている。その一つは、受注産業であるということだ。もっとありていといえば、顧客先の業界や企業に対して、常に受身の立場に留まらざるを得ないという宿命を背負っているということである。

また、設備投資自体が景気変動の波にきわめて鋭敏に反応することから、自助努力だけでは解決できない外部要因を抱えているという特殊事情もある。そして、その結果として陥った業界全体の永年の過当競争体質も無視できない要因になっていると思う。

もしかすると、こうしたことはまったく関係はなく、商品を目方で売買するような旧い時代の旧態依然とした体質が、どこかに残されているためかも知れない。確言はできないが、おそらくは、そうした諸要素が複雑に絡みあって、企業体質の変革を遅らせたというのが真実であろう。

ともかく、こうした体質が一部の企業を除いて、多くの工作機械メーカーの収益構造を悪化させ、株価低迷など実質市場価値を低下させる原因になっていることは確かだ。もはや、放置しておくべき課題でないことは確かである。たとえば、ネットワーク技術への対応や、電子機器を含む周辺技術分野への進出の遅れ、産学官協力体制への傍

観者的な態度、ビジネスモデル再構築への過剰な逡巡など、早急に是正すべき課題は多いように思われる。こうした諸課題に大胆に取り組み、組織の活性化をなしとげていただきたい。それがOBの一人としての素直な思いである。

## 企業内の知的資産に正しい認識と有効活用の方策を

工作機械業界に対して、もう一つ指摘しておきたいことは、「企業の実質的市場価値を支配するのは、人―物―金の現有資産の現在価値ではなく、未来価値、すなわち、将来にわたって維持できる企業競争力を前提とした収益性に対する期待値である」という認識が不足しているのではないかということである。

企業自体が本来持っている競争力は、現時点の顕在化している競争力と、不確実な因子を含む将来の潜在的競争力とに、峻別して検討を加えることが重要である。このうち潜在的な競争力の根源をなすキー・テクノロジーとして、現在盛んに取り上げられているのが IT 技術である。さらに、サイバースペースでの新しい付加価値、つまり電脳空間での e ビジネス創出の可能性である。

であるとするならば、日本の工作機械産業界や工作機械企業の持っている潜在的な競争力をどのように評価し、強化・維持するのかは、業界や企業にとって最大の課題であると思う。

そのための方策の1つは、個別企業ごとに経営概念の大きなパラダイムの転換の必要性を認識して、ビジネスモデルを大胆に転換して行くことが必要とされるだろう。その顕著な例は、昨今の企業経営におけるネットワーク技術の積極的な活用と、知的資産活用の重要性の認識の高まりである。ナレッジ・マネジメントによる「組織知」の効果的な統合と活用や組織学習は、今後いっそう重要になるに違いない。

## ソリューション・ビジネスが変革のヒント

ところで、工作機械産業等の設備供給産業の市場資産価値を高め、競争力を増強して行く経営戦略としてトータル・ソリューション・ビジネスの展開による競争力強化が注目されて久しい。

従来のように、単純に単体機械を裸のまままで製造業者が顧客に引き渡すのではなく、ヒューマン・インターフェースを改善した使い勝手のよいシステムへの改善が望まれる。将来の能力増加要求に対しても最小のコスト負担で対応できるシステム化の提案、24 時間保守サービス体制の確立、あるいは機械の操作要員の委託訓練や指導等から、生産計画立案等々。いっさいの要求機能を、満足させる役割を、ビジネスとして顧客に提供できる能力を保有することなどが、大きな競争力の根源となるとする認識がようやく一般化してきたようだ。

具体的に、その一端を述べれば、次のようなものがあげられる。

- ハードウェア／ソフトウェア／保守サービスを一体化して顧客に提供するソリューションビジネスの確立とその販売。CRM (Customer Relation Marketing) の完全実施。
- 業界ベースでの保守・保全・設備点検業務ビジネスの展開 (エレベーター産業、ビルメンテナンス産業、セキュリティ産業などの例を参考にするとよいだろう)
- 顧客の要求に応じたターンキー受注の実現
- アップツーデートに、必要情報をインターネットを通じて顧客に提供すること
- 全世界共通の 24 時間の機器故障対応と保守サービス網確立とオンコールサービスの完全実施
- 製造技術の有償ノウハウの販売と提供のビジネス化
- コンサルタント業務及び関連業務の顧客への紹介 (経験を利用した品質管理活動やコストダウン活動などのビジネス化である)

- 顧客への詳細なテクニカルインストラクションの提供と顧客からのフィードバック情報のオンライン修正
- 自社製品を中心とした特定分野に限定したレンタルとリース業務への進出
- 自社製品にこだわらない製造システムの提案とコンサルタント
- 顧客の経営管理／生産管理／在庫・流通管理／購買管理等も含めた相談窓口の設置とそのビジネス化
- 顧客情報の全社一元化と、即時対応体制の確立。One to One Marketing の確立
- 顧客ニーズに即応した商品開発体制の確立と顧客への情報提供

以上、トータル・ソリューション・ビジネスの展開例のいくつかの事例について紹介したが、IT技術とりわけネットワーク関連技術が戦略的な位置を占めていることは明白である。

しかし、より効果的にこのビジネスを経営戦略として成功させるためには、筆者は、対象顧客層の拡大や関連製品分野への積極的進出など、新たな観点からの合従連衡や業界再編成を促す必要

があると思う。

現在の工作機械企業の低収益体質を改善するために、トータル・ソリューション・ビジネスを大胆に展開しようとするれば、大幅なアウト・ソーシングを前提としたリストラ計画は必須である。ここでいうリストラとは、業界再編成・再構築を視野に入れたものと解すべきである。留意すべきことは、技術資産を持たぬ工作機械企業は、マネーゲームの対象でしかあり得ないという現実である。80年代の米国で起こった工作機械企業をめぐるいくつかのM&Aの事例を反芻すれば、十分ご理解いただけるだろう。工作機械業界においても、競争力強化のための買収や、非力分野の売却等の積極的な前向きな企業リストラ戦略の展開が強く要請される時代が到来したようだ。

組織のあり方や技術に対する姿勢が、企業優位の直接の要因となってくる時代は、かつてなかった。変革はたいへん苦しいことには違いないが、これはある意味でチャンスの到来でもある。こころ一番踏ん張って、近い将来の成長基盤をつくりあげる。経営幹部はそういうつもりで経営革新に取り組んでいただきたいと思う。(2001/9/19)