

組織能力の構築と戦略構想力

グローバル競争をリードする日本の自動車産業。その競争優位は自動車大国アメリカに学び勝ち取ったものである。顧客満足度の追求と徹底的な生産方法の改善により、トヨタやホンダはアメリカ市場に定着する一方でビッグスリーは凋落を続けている。日米の自動車産業の実態について異なる側面から描いた最近のベストセラーを読み比べる中から、我々はさまざまな教訓を学ぶことができる。

は、日本のもの造り現場の実態を概念化することで日本の経営学者を代表する著者が、その長年の研究成果を一般読者にも分かりやすくまとめたものである。そこで著者は、「21世紀最後の四半世紀、自動車産業の発展を牽引していたは能力構築競争である」とする、「能力構築競争」とは、企業が開発・生産現場の組織能力を切磋琢磨し、工場生産性、工程不良率、開発リードタイムなどの裏方的な競争力指標の優劣を、まじめにかつ粘り強く競い合うこととされる。一見愚直ともいえる横並びのもの造りの組織能力を高める競争こそが独自の競争優位をもたらす源泉とな

り一種のグローバルスタンダード化しており、この優位を最終損益に結びつける戦略的構想力が日本の自動車産業にとり今後の課題であるとする。他の製造業もこれに学び、まず足元のもの造り能力を徹底して突き詰めることを主張する。このような基礎と

能力構築競争

—日本の自動車産業はなぜ強いのか—

藤本隆宏

中公新書

2003年6月



The End of Detroit

Micheline Maynard

Doubleday

2003



The Innovator's Solution

Clayton M. Christensen & Michael E. Raynor

Harvard Business School Press

2003

(「イノベーションの解」翔泳社 2003年12月)

落し、海外の自動車メーカーがそこに根付いていくこの二〇一〇年の業界動向とその背景を生き生きと描く。フォードの大量生産方式や入団の事業部制組織に始まり、さまざまな経営的成功により、近代経営理論の基礎を築いたビッグスリーは、いま消滅の危機に瀕

しての現場へ入る組織能力なしに、戦略構想力ばかり唱えても意味がないといことである。

は、米国の著名な自動車ジャーナリストが、三月の日本滞在を含む日米欧の関係を対する「インサビュー」を通じ、米国内市场でビッグスリーが凋

している。二〇一〇年には米国内市场でのシェアは五〇%以下となり、一社が倒産するか大手二社が合併するか「一社が海外企業に買収されるか」のいずれかが生じることを予測する。この凋落の原因はビッグスリーのト

量生産で利益の大きいSUVやトラックに経営資源を集中し長期的な投資を怠る一方で、年金の積み立て不足等の「コストが膨大になり、ビッグスリーはもはや長期的な投資を支える収益力を失ってしまった。これに対し海外メーカーは、顧客に対する価値の提供を求め、米国内部に最新で競争力の高い工場を次々と新設し、いまやDetroitをしのぐ自動車工業地帯を築き上げた。その魅力的で高品質の車種により、最も良質な顧客が米国内から海外メーカーの米国内産車に次々と移っている現状を、著者は具体的に明らかにしている。トヨタの戦略構想力を重視するビッグスリーは、その戦略目標が長期的な顧客価値の追求ではなく短期利益指向となり、競争力の基盤である資源やプロセスの重要性を忘れ、その価値基盤が環境に適合しなくなつたのである。

組織能力とイノベーションとの関係に興味のある読者は、最近良い訳が出たをぜひ手に取り熟読すべきである。組織能力の構築を忘れ旧来の価値基準に満足する企業は消滅する。トヨタやホンダですらその例外でないことを著者は資源へ入るの理論にのっとり論理的に展開する。」と併読すれば最新の経営学の有用性が理解できる。