
常盤塾メモ

2009年4月4日 常盤塾

報告者 久保 晶子

【出席者】敬称略

常盤，片平，古川，松山，丸山，今田，松崎，大下，上原，臼井，深谷，古城，松永，大槻，久保（15名）

1. 常盤先生のお話

テーマ：効率・コスト・スピード

■ 現状

マネー至上主義の背景から，効率，コスト，スピードを第一とする経営が20～30年続いてきた。投資家を優先したコスト削減，時間短縮，人員削減が進められてきた。お金を追う限り，このような流れはとどまるところを知らない。

ミンツバーク著「MBAが会社を滅ぼす」は，お金中心のアメリカ型経営に対する警告を記したものである。組織や人間に注意しておらず，人間集団がもつ尊厳など無縁の，経済主体の経営がなされている。これこそ，次に取り組むべき問題である。

■ コスト低下による売上増加を考えてみる

「利益」は「売上－コスト」から得られるものである。利益をどう上げるか＝コスト競争につながっている。コスト競争により，品質やサービスがコスト低下により下がっているのではないかと懸念される。

本来であれば，コストと品質，効率と品質はどちらも考慮すべきものであるが，両者を共存させると重要性は「コスト>品質」と考えられてしまっている。スーパーやコンビニエンスストアもしかり。価格競争が起こって品質が低下しないということは，ありえない（品質が低下しているであろう）。

■ 価格低下による売上増加を考えてみる

価格低下による売上増加の構図も，同様の問題が起こる。100円で販売している物の原価が80円であったとして，値下げして90円で販売すると，10円のもうけとなる。本来20円の利益があったものであるので，同額の売上を得るためには2倍売り上げる必要がある。しかし，それは不可能である。

一時的には（＝見かけ上は），客にとって価格低下は都合の良いことである。しかしながら，その製品を販売する会社にとっては経済上大変なことであり，ひいては日本の経済がおかしくなることにつながるのである。

安売りは，安売りを招いてしまう。その結果，企業の雇用減少や経済の縮小が起こって

くる。すなわち、安売りは、企業の活力や経済を収縮悪化させてしまう。こんな馬鹿なことは、(長くは)続かない。

安売りは、安売りをする川下(末端の小売)だけでなく、川上にも問題があるのである。

■ では、どうすればよいのか

企業が取り組むべきことは、コスト削減ではなく、「良きものづくり」や「良きサービスの提供」である。企業は、「良き循環」をつくらなくてはならない。

ヤマト運輸の小倉氏は、「サービスが向上するなら、コストはかかっても仕方がない」と述べているが、このような意識は必要である。企業は、コスト削減より、良いコンテンツづくりが必要である。売上が増加すると、必然的にコストは低下してくるものである。

■ スーパー ハローデイ

「ハローデイ」は、非効率ということを競争力にしているスーパーである。品数を減らした陳列棚、商品の数が少なくても新鮮に見えるような配置、無人ピアノ演奏…など、魅力的な店舗づくりを行っている。これらは、個々で見ると非効率であるように見えるが、全体では効率的な仕掛けになっている。端に特売の山積みとして置かれた商品は、それだけで安く見える。一方、高級感のある高いものは、横に並べることで高く見せる。このような工夫がなされている。

ハローデイでは、従業員が喜ぶことをしなければならないと考えている。これは、従業員の喜びが社員の活性化につながり、その結果、お客様の喜びにつながると考えられるからである。

コスト削減が必要という意見もあるだろうが、従来の仕組みのままでコストを削減するのであってはならない。イノベーション(発明・発見)が出ない限り、コストだけを低減することには限界がある。コストを削減するためには、仕組みや本質を変えていかなくてはならない。すなわち、コスト削減には、従来とまったく違うやり方が必要であり、仕組みとコストの両面から議論されるべきなのである。多くの企業が取り組んでいるような、コストを下げて売値を低減し、売上を伸ばすということは、(意識の)方向が逆なのである。

□ 参加者議論

- ・ 企業の意識を変えると同時に、安物に飛びつく消費者の意識を変えるための教育も必要であろう。一方で、消費者は賢いので、わかっているのかもしれない。
- ・ 最近の製品には、(使いこなせないのに)過剰品質のものも多い。バブル期に多機能、多ボタンの製品がつけられたが、これらは反省点となった。一時期お客さんが飛びついたが、不要であるとわかった。過剰品質=バブルだったのかもしれない。
- ・ IKEAは、適切な品質の製品を適切な価格で提供している。従来の仕組みやルートでは、適切な品質を適切な価格で提供することに限界がある(IKEAは、消費者が陳列棚から

商品を取ってきて持って帰って組み立てることにより価格を抑えることに成功している).

- 低価格化, コスト低減は, 長い目で見るとものづくりの劣化につながる. 良いものづくりに意味をもたせる経済の仕組みをつくっていく必要がある.
- 人は, 驚く(びっくりする)とお金を払う. すごいと思ったら買う. 新製品を出したときの評価基準は「驚き」だろう.
- 「お客が作り手を育てる」という感覚が今後必要になってくるだろう. 取引関係を見直し, 古いお客様だから(あまり購入しないけれど)大切, という基準を再考する必要がある.
- 良いものをつくっているのに, 営業が数字でしばられてしまい, 価格が安くなってしまふことがある. 花王では, 製品紹介には営業担当者と研究所の担当者が一緒に行くようにして, その製品について伝えるようにしている. 売りたいのは「小売」側であり, 良い製品なのに店舗同士の価格競争になってしまうことが怖い.

2. メンバーからの発表

■ 久保発表: 畏敬の念—厳しさと優しさの中から感じ取るこわさ—

【発表概要】

畏敬という言葉の持つ意味や背後にある思想・文化などを広く調べていきたい. また, 畏敬という観点から会社経営や組織運営に取り組む企業がないか, そのような企業の良い点や懸念点を探りたい.

【意見・コメント】

- 「畏敬」は「畏怖」と対になる言葉である. 畏敬の片方だけでは, 不十分である. 常盤先生著「知の経営を深める」(2001年, PHP 研究所)の「吉田松陰におもう」に記述があるので, 参照すると良い.
- 畏敬には, 人の心に入ってくる, 入ってくるけどなぜそうなったかわからないオーラのようなものと, 尊敬の念が重なり合っている.
- 宗教の感覚である. 自発的に起こる感情であり, 以前にはあったが今は欠けている. 集団の知恵ともいえるのではないか.
- 「祈り」がキーワードではないか. 祈る対象は自然であり, 都市生活者は祈りの対象がないことが「畏敬」が薄れてきたことにつながっているのではないか.

■ 深谷さん発表: ケータイ電話を通してみる日本のものづくり再考

【発表概要】

日本は, ケータイの先進国であったはずだが, なぜ世界市場から取り残されつつあるのか. 日本のガラパゴス化が原因であるとする議論がある. 韓国は日本と同じ通信方式を採用しており, かつては日本のように独自の進化をとげてガラパゴス化していたが, サムス

ンはアメリカ市場の開拓に成功するなど競争力を高めている。iPhoneは、従来の携帯端末と異なる画期的な製品となったが、その根底にはアメリカ版のおもてなしの心がある。今後、日本は世界市場で競争していくためには、どのようなものづくり、戦い方をすべきか。

【意見・コメント】

- ・ ガラパゴス化は、出方や戦略を間違っただけに起こったのではないか。
- ・ ケータイがすごく個人的なものなのか、単なるものであるのかを見誤ったと思われる。
- ・ ノキアやサムスンのような意識やアイデンティティをもったメーカーが、日本にあるだろうか。ドコモのような企業にそれができるのか。ノキアは最初から国外市場を見ている。
- ・ 逆に、ガラパゴスの中で、今までのことをひっくり返すような大きなことはできないのだろうか。サービスやステーションの充実、仕組み（ソフトウェア）からのアプローチが必要となるだろう。

■ 白井さん発表：日本人が忘れてしまったことーバリ島訪問報告よりー

【発表概要】

バリには、日本が忘れてしまったものがある。(1)生きるということ、(2)共生、(3)儀式の大切さ。バリは、諸外国からの影響を取り入れながら、自分たちの文化などを形成してきた。日本においても、日本独自の文化や技術を活かし、産業・農業を成長させていくことが大切である。

【意見・コメント】

- ・ 儀式が畏敬の念をうむ。儀式は生きる姿そのものである。
- ・ バリの思想として、生きること、死ぬことは怖くない、悠久の中にある。生まれて終わっていくように、生と死がひとつのセットとして捉えられている。
- ・ 自然が師である。

3. その他特記事項

- ・ 次回の常盤塾開催日は5月9日(土)。発表者は、平井さん、大下さん、古川さん。
- ・ 会費について：出席/欠席にかかわらず、月額を納めるようにしてはどうか。会費徴収の手間を考慮して、年間36,000円の一括払いや数回の分割払いにしてはどうか。

以 上