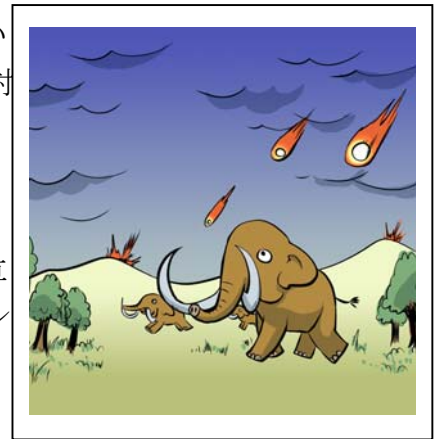


## 「GM破綻に学ぶ①」・時流適応力

右は、天空から落下する隕石に脅えて逃げるマンモスを表しています。この後、巨大隕石が落下して地球環境が激変して、それに対応できなかったマンモスは滅びたと言われています。この話と同じケースなのがGMの破綻と言えます。小型車・エコ対策というキーワードを理解しながらも、自らの労働生産性を維持する為に、一度は手がけたサターンという小型車戦略を蔑ろにして、儲かる大型車にしがみついたのです。そして、金融会社と言われるように、ローン手数料収入に依存したのです。



昨年8月末のリーマン・ショックから発したアメリカの金融構造が崩壊して、大きな負債を抱え込んだGMは、急速に業績が悪化して、世界No.1の自動車メーカーという地位から墜落して、09年6月に破綻したのです。この破綻の大きな原因は、

- 1) 小型車という販売単価の低い分野への対応の欠如
- 2) エコという切口での技術開発・商品化の欠如
- 3) リスク回避の多チャンネル化でR&Dコストが膨らんだ
- 4) 手厚い社員福祉

などにあると言われています。これらについて検証したいと思います。

### 1. 「儲からない」への対応

最近のトヨタ自動車もGM化の傾向があるのですが、クルマの高騰傾向が問題なのです。GMは、サターンという小型車を開発して低価格で販売したのですが、当時の商品力では日本車に太刀打ちできない状況だったのです。低価格で思うように売れないという事情を背景に、売れる大型車に、よりシフトしてしまっただけです。今、トヨタでも同じ事が起こっていて、トヨタのクルマを買おうとしたら100万円の予算では、辛うじてパッツがある位です。ビッツにしても100万円では買えない状態なのです。



しかし、インドのタタが出した30万円(右上のイラスト)というクルマに象徴されるように、後発のメーカーは、より安いクルマを開発するニッチ戦略をとるのです。私は、日本メーカーも70万円のクルマづくりを本気でしないと中国やインドなどのメーカーに対抗できないと考えるのです。因みに、このサイズのクルマをトヨタが作るとエアバッグを9個もつけて約150万円もの価格になるのです。約5倍なのです。幾ら、品質・安全性が違おうと言っても、ほぼ同じコンセプトのクルマという意味では象徴するものであります。機能を削除として同じ条件にしても、30%のコスト・イノベーションを起す必要があると推測します。しかし、現実的には、逆に、ドア・ミラーにウインカー機能をつけるなどの高価格化の方向に進んでいます。これは、非常に危険な方向です。

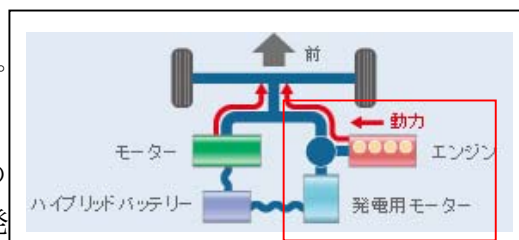
確かに、「儲かる」という意味では、価格の高いクルマを多く売の方が効率的なのです。ハイブリッド・カーでも、ホンダのインサイトは189万円に対して、トヨタのNewプリウスは205万円(当初想定より約30万円引き下げ)という設定、そして、レクサス店で販売するハイブリッド車は約400万円という設定という事であります。ホンダが189万円で発売して、ハイブリッド車の需要を喚起してくれ

た勢いを205万円でミートして成功しているように見えるのですが、長続きしないように思えるのです。多分、205万円では、メーカーの利益は薄くなっていると推測するのです。いずれ、価格アップする方向にシフトすると言えます。

このような現象は、GMが辿った道なのです。高いコスト体質になったので、低価格車では、儲からないのです。そして、新興メーカーにスキマを与えてしまう結果となりかねないのです。幸い、韓国のメーカーは、日本車と同じ土俵だった事と時代的に日本国内需要が健在だったという事で防御できたのですが、例えば、パッソやビッツ・フィットのクラス車で軽自動車より安い70万円程度で国内販売になったとしたら、予測できない事態になる可能性が高いと思われます。

## 2. 商品イノベーション力

右のイラストは、トヨタのホームページで紹介されているプリウスの図式です。距離という問題を無視すると        の部分、すなわち、エンジンを取ると電池で動く構図になるのです。ハイブリッド車が脚光をあびていますが、電池の開発が進むと、このように、シンプルだけに状況が大きく変わるのも事実です。ガソリン・エンジンがなくなるとクルマの構造は非常にシンプルになるようです。電池とモーターという構図は、新規参入のチャンスが大きいのです。もちろん、電池性能という事で長距離というのは限定されますが、1日100キロ程度の営業車というレベルであれば、現実でも一晩の充電で可能になっているのです。



長距離ドライブ・途中で給油という条件ならば、ハイブリッド車の優位は保たれるだろうが、日常の大部分は100キロ未満という意味では、電池だけのクルマで対応できるのです。この条件ならば、電池の高性能化と量産でコストダウン、モーターによるドライブというシンプル性によるコストダウンで十分に実用性のある価格になると期待できます。

このように、クルマでも電池という素材がキーになるように、いろんな商品のイノベーションの鍵を握っているのが素材なのです。よく言われるように、トヨタのカンバン方式に代表されるアッセンブル能力によるコストダウンは、早晚、人件費の安い国に追い越される可能性が高いのです。唯一、先進国が優位なのは、素材などの研究開発力なのです。人件費をベースにしたイノベーションよりも技術による素材革命などで起すイノベーションがこれからのキーワードになるのです。

## 3. 間口を拡大しない

今、トヨタ以外の国産メーカーは、チャンネルは1つになっています。しかし、トヨタは、オート店とピスタ店を統合してネット店にしたのみであります。レクサス店、トヨタ店、トヨペット店、カローラ店、そして、ネット店という5チャンネルが残っているのです。一時期、トヨタ・トヨペット・カローラを統合する話があったのですが、未だ、現実化できていないのです。唯一、Newプリウスから全チャンネルで販売する事になったのですが、その他では、チャンネル毎にフラッグシップ・モデルがあるように、独自のラインナップになっているので生産する車種数が多いのが事実なのです。これもGM破綻から来る警鐘ポイントなのです。

自動車以外にも電機メーカーも総合化から、得意分野に絞り込む「選択と集中」を展開しています。不採算部門の切り離しなのですが、その多くは、IBMがパソコン事業を中国のレノボに売却したように、低コスト国のメーカーに吸収されていくのです。この波を読み違えるとGMのように、R&Dというメーカーの基本分野での競争力を失うことになってしまうのです。アッセンブルではなく、

技術力で優位性の保てる分野へシフトする時代になっているのです。

#### 4. 高い福祉は命とり

次号で指摘するのですが、日本は、労働生産性が非常に低いのです。この事実を見間違えるとトンでもない事になるのです。儲かっているからと言って昇給や賞与に回していると、インドや中国という低賃金国の脅威がしのび寄って来るのです。ところが、国は、1日8時間、週40時間労働という構図を押し付けているのです。次号で詳しく書きますが、これは、とてもやっていけない労働生産性なのです。これは、大企業でも同じと思います。

「1日不作、1日不食」という禅の格言がありますが、週のうち2日も「不作」の日があつては「不食」とならざる得ない労働生産性であり、実際に1日8時間、週40時間でやっていけるのは、肥大化した公務員の世界だけであり、現実の企業では財務内容を悪くする要因となるのです。大企業でも長時間労働、休日出勤という状態があり、サービス残業などの諸問題を引き起こしています。企業の風土というものが、これからは大きくものを言う時代になります。長時間が当たり前の風土というものが課題となるのです。GMの場合、OB従業員の医療費までも保証するという高福祉だったと言われています。高コスト体質のために、儲かる大型高級車にシフトしたとも言われています。非常に、身近な警鐘と言えます。

コンサルタントとして、いろいろなお客様を見ているのですが、楽しんで儲ける事ばかりに目が行ってしまい、基本の「お客様づくり」や「市場づくり」というベース活動が疎かに成りがちなのです。大きな高単価商品で一発逆転という風な「半バクチ」的な営業をしている会社もあるのです。これでは、基本となる公式「 $売上 = 顧客数 \times 客単価 \times 頻度$ 」のうち、「客単価」ばかりに目が行っているのです。顧客数という問題、頻度という尺度に注目して、安定した経営基盤と風土を確立する必要があるのです。この点も含めて、次号で労働生産性について書いています。

#### 【まとめ】

1. 低単価商品で強みを発揮できないと勝ち組になれない
2. 「びっくり・ほんもの」という技術イノベーションこそ永遠の競争力
3. 間口を広げ過ぎると高コスト体質になる
4. 1日8時間、週40時間で食える労働生産性ではない

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】