

1. ごあいさつ

新年あけましておめでとうございます。2015年が皆様にとって良い年でありますよう、お祈り申し上げます。

モノづくり通信 2015年第一号の写真は、新年にふさわしく初日の出を取りたかったのですが、あいにくの天候の為、1月4日の日の出です。久しぶりに一眼レフを持って早朝、撮影しました。技術の未熟な点は、優秀なカメラに助けてもらいなんとか撮ることかできました。

今や顔を認識してピントを合わせてくれます。「目線と表情」を認識して、一番良い表情の時シャッターが切れるカメラがあれば、もっと良い表情が撮れるのだけど「誰が作らないかなあ」。



1月4日の日の出

2. 2015年の展望

2014年は、消費税増税に伴う駆け込み需要による市場の拡大と、その反動減による消費の冷え込みがありました。しかし予想と異なり、その後の消費の回復が鈍いまま終わった年でした。

一方海外では、リーマンショック後の景気低迷から立ち直り、経済が拡大した反面、中国など新興国は、人件費が上昇し、安価な労働力を武器に輸出による経済の拡大というモデルが転換期を迎えました。

2015年は、どのような年になるのでしょうか。これについては専門家が様々な指標を分析し、新聞やテレビで予測していますので詳しい解説はそちらに譲ります。ここでは2点述べます。

- ポイント1 アメリカの出口戦略
アメリカのFRBは金融緩和の出口戦略の検討を始めました。2015年半ばには利上げを行うと予想され、高円安が進行するとみられます。

- ポイント2 日本の景気の後退
日銀短観によると2014年1月から日本の景気は後退傾向がみられます。(景気は心理的な部分が多いため、テレビや新聞が景気の後退を伝えるのは、よほど景気が後退してからです。)すでに景況判断DIでは2014年は下降しています。

2015年は国内、海外の変化に、より一層注意を払う必要があるようです。

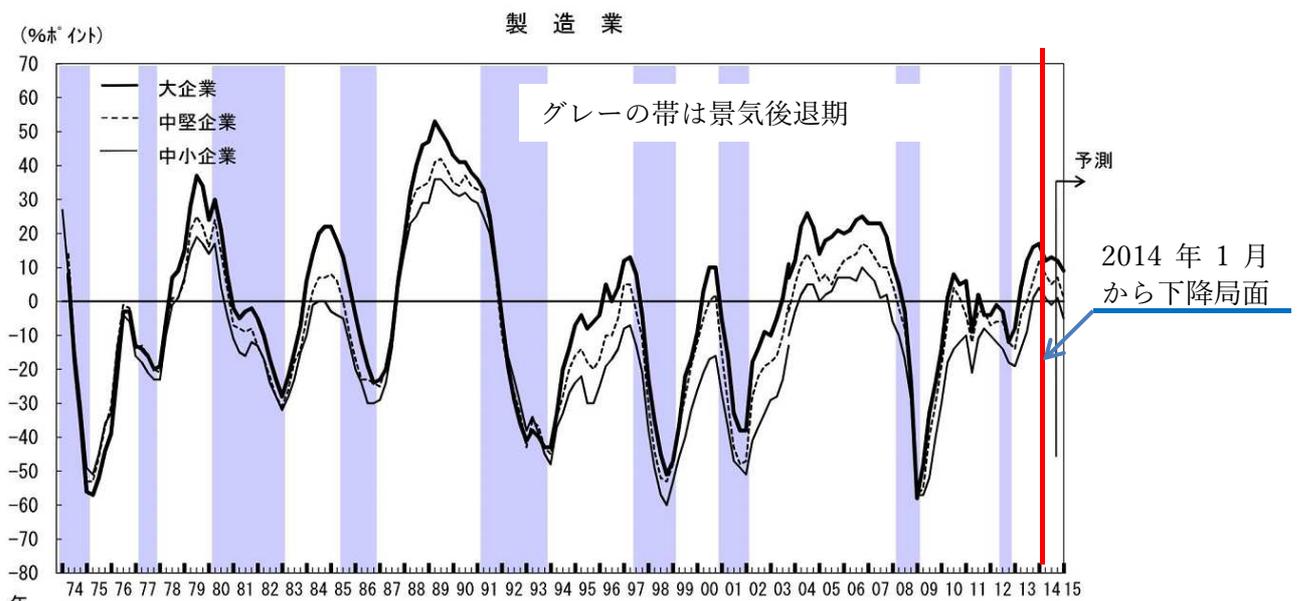


図1 業況判断の推移 2014年12月 日銀短観より引用

3. 企業経営と変化への対応

モノづくり通信第 15 号は、「企業経営と変化への対応について」です。

新しい年が毎年来てても、世の中は常に変化し同じ年は二度とありません。

万物流転の思想は、鴨長明の方丈記の冒頭にも

ゆく河の流れは絶えずして、しかももとの水にあらず。

よどみに浮かぶうたかたは、かつ消えかつ結びて、久しくとどまりたるためしなし。

世の中にある人と栖(すみか)と、又かくのごとし。多くの日本人が共感するところです。

とあり、多くの日本人が共感するところです。



図 2 水はとどまることなく、流れてゆき

変化の二種類

この変化は、大きく分けると、以下の二つに分類できます。

- 1 社会や技術の大きな変化。可逆的で元に戻ることはない。
- 2 好景気や不景気のように一定期間で循環する変化

日本全体でも、戦後の混乱期から高度成長期、その後の安定成長期からバブル崩壊、そして低成長期と大きく社会は変化してきました。それに伴い、繊維から重工業、そして電機や自動車と繁栄する産業も変化しました。

国民の所得も増加し、高度成長期は三種の神器自動車、クーラー、カラーテレビが売れました。

自動車が普及したことで行動範囲が広がり、商圈は徒歩圏内から、何キロも離れたところまで変化しました。これは可逆的な変化、つまり一方向に変化し元に戻ることはありません。

その一方、景気は可逆的な変化、つまり不況もあれば好況もあります。例えリーマンショックのように「100年に一度の不況」でも、2年もたてば市場は元の規模に回復しました。

従って、売上が下がっている時、その原因が景気の変動によるものであれば、じっと耐えれば、又好景気がやってきて売り上げは回復します。しかし社会や技術の変化によるのであれば、何らかの手を打たない限り回復しません。

テレビ局が直面する変化、ライバルは？

もしあなたが大手食品会社の重役で、画期的なおいしいインスタントラーメンを開発した場合、どうやって顧客に伝えて、売り上げを上げますか？

例えば、2年前に「マルちゃん正麺」を開発した会社だった場合。

おそらくテレビコマーシャルを打つのではないのでしょうか。実際今まで多くの会社がテレビコマーシャルで売り上げを増やしています。高度成長期はテレビの普及と共に、テレビコマーシャルと広告業界が巨大化しました。企業は売上を増やすために多額の広告宣伝費を投入して、テレビ番組のスポンサーになりました。

今はどうでしょうか。

高額な費用を払ってテレビドラマのスポンサーになっても、録画してCMカットされたら、どうでしょうか。あなたが重役であれば、「それはカットしないで！」と叫びたくならないでしょうか。

さらにテレビに打撃を与えたのが、インターネットです。インターネットでは、その商品に関心を持つ個人個人に広告できます。グーグルで検索すると、関連した商品やサービスのバナー広告が表示されます。その結果、企業のインターネット広告の費用は増加し、テレビ局の広告収入は減少しています。しかし予算が少なくても番組は作り続けなければならない、比較的製作費の低いバラエティの比重が増えています。

これは前述の変化では、1に相当し、なんらかの対策をしないと経営の悪化に歯止めがかからなくなります。

談ですが、うちの子供たちはアニメやテレビ番組のほとんどをインターネットの動画投稿サイト（大半は違法投稿）で見えています。

検索のテクニックがあれば、今やあらゆる番組が見たいときに無料で見ることができます。（著作権はどうなっているのかと思いますが…）こうなると、テレビコマーシャルを見てもらい、無料でドラマやバラエティを提供するというビジネスモデルは成り立たなくなってきました。

時代の移り変わりと企業の盛衰

社会や環境の変化により、ある時代日本の産業を代表していた企業が時間と共に衰退し、新たな企業が台頭しました。図3を見ても常に上位にいる企業

は限られ、変化に対応することの難しさが分かります。中には変化に対応できず、消えてしまった企業もあります。

	明治29年	大正12年	昭和18年	昭和25年	昭和35年	昭和47年	昭和57年	平成25年
1	鐘淵紡績	鐘淵紡績	三菱重工	東洋紡績	日立製作所	新日本製鉄	トヨタ自動車	トヨタ自動車
2	大阪紡績	富士瓦斯紡績	日立製作所	八幡製鐵	八幡製鐵	トヨタ自動車	日本石油	JXホールディングス
3	三重紡績	三菱客船	住友金属工業	富士製鉄	東京芝浦電気	日産自動車	日産自動車	ホンダ
4	北海道製麻	内外綿	鐘淵紡績	鐘淵紡績	富士製鉄	松下電器産業	新日本製鉄	日産自動車
5	摂津紡績	富士製紙	王子製紙	三井鉱山	日本鋼管	日立製作所	松下電器産業	日立製作所
6	岡山紡績	日本毛織	東京芝浦電気	日本鋼管	日本石油	三菱重工	日立製作所	パナソニック
7	東京紡績	王子製紙	三菱鉱業	大日本紡績	松下電器産業	日本鋼管	丸善石油	ソニー
8	金巾製織	郡是製絲	三井鉱山	三菱鉱業	トヨタ自動車工業	東京芝浦電気	東京芝浦電気	東芝
9	大阪アルカリ	浅野セメント	日本鋼管	呉羽紡績	新三菱重工	日本石油	三菱重工	新日鉄住金
10	尼崎紡績	東洋紡績	日魯漁業	川崎製鉄	三菱電機	住友金属工業	日本鋼管	富士通
11	王子製紙	大日本紡績	日本鉱業	神戸製鋼所	東洋レーヨン	三菱電機	本田技研工業	出光興産
12	浪華紡績	東京モスリン紡績	大日本麦酒	北海道炭礦汽船	日産自動車	川崎製鉄	住友金属工業	デンソー
13	平野紡績	古川電気工業	日本窒素肥料	倉敷紡績	川崎製鉄	石川島播磨重工業	三菱石油	三菱電機
14	日本紡績	東洋モスリン	古川電気工業	中日本重工業	麒麟麦酒	麒麟麦酒	三菱電機	キャノン
15	富士製紙	日清紡績	川西航空機	日立製作所	神戸製鋼所	神戸製鋼所	川崎製鉄	JFE
16	三池紡績	芝浦製作所	大日本製糖	旭硝子	住友電気工業	鹿島建設	大協石油	コスモ石油
17	尾張紡績	川崎造船所	大同製鋼	古川鉱業	丸善石油	大成建設	東亜燃料工業	三菱ケミカルHD
18	第一絹糸紡績	三菱製紙	昭和電工	日本麦酒	三菱造船	東洋工業	神戸製鋼所	NEC
19	天満紡績	大阪合同紡績	日本製鉄	神岡鉱業	日本鉱業	本田技研工業	東洋工業	ブリヂストン
20	泉州紡績	東京電機	三菱電機	朝日麦酒	帝国人造絹糸	清水建設	日本鉱業	三菱重工
21	小名木川綿布	豊年製油	明治製糖	日清紡績	鐘淵紡績	川崎重工業	昭和石油	東燃ゼネラル石油
22	玉島紡績	日本窒素肥料	日本曹達	宇部興産	東洋紡績	大林組	日本電気	昭和シェル
23	倉敷紡績	日本鋼管	北海道炭礦汽船	日本油脂	朝日麦酒	東レ	麒麟麦酒	スズキ
24	朝日紡績	旭硝子	片倉製糸紡績	西日本重工業	日新製鋼	丸善石油	鹿島建設	アイシン
25	福島紡績	大日本人造肥料	日本油脂	富士紡績	いすゞ自動車	旭化成工業	ゼネラル石油	シャープ
26	細倉鉱山	日本車両製造	住友鉱業	井華礦業	三菱石油	住友化学工業	ソニー	富士フィルム
27	札幌製糖	小野田セメント	旭硝子	敷島紡績	古川電気工業	三洋電機	大成建設	マツダ
28	千寿製紙	東京石川造船所	住友通信工業	日新化学工業	日本麦酒	鐘紡	石川島播磨重工業	麒麟HD
29	京都織物	愛知織物	富士瓦斯紡績	大和紡績	三菱日本重工業	三菱化成工業	清水建設	住友電気工業
30	東京製紙	樺太工業	台湾製糖	麒麟麦酒	石川島播磨重工業	日本電気	川崎重工業	JT

図3 明治29年から平成25年までの企業ランキング

図3では、グレーが繊維、青が食品、ピンクが鉄鉱・鉄山、緑が重工業、黄色が電気、水色が自動車です。戦前までは繊維、鉄鋼が主力だった産業が戦後は、

変化への対応の困難さ 私の経験

以前、私の勤めていた企業は、電子部品組立機という機械を製造していました。私が入社した当初は、16～20本ものノズルを持った円筒が高速で回転し、電子部品を0.25秒の高速で装着するロータリー方式の機械が主流でした。

競合との競争により装着スピードは、0.068秒



図4 大型、高価、高性能なロータリー型

しかし変化は気付かぬうちに訪れていました。後発メーカーは小型で安価なロボットを使用した電子部品組立機を販売し始めました。1個のロボットのスピードは遅くても、多数連結することでスピードをカバーし、これはモジュラー型と呼ばれました。

当初は規模の小さい工場はモジュラー型、大量生産の工場はロータリー型と住み分けていました。その後ロボットのスピードが徐々に上がり、大量生産の工場にもモジュラー型が導入され、モジュラー型が主流になっていきました。

中小企業経営における変化への対応

変化への対応は中小企業経営において、2つの側面を持っています。ひとつは「自社の事業環境が変化にさらされていないか、変化への対応ができていますか」

「会社がなくなる！」危機感から技術開発

大手企業との取引のみの下請け企業では、取引先の盛衰は自社の命運を決めます。80年代日本の家電製品が世界を席巻していた頃、豊橋市の樹脂部品メーカー 樹研工業の松浦社長は、偶然新幹線に

造船などの重工業や重電メーカーが台頭し、高度成長期の終わりには家電メーカーや自動車が産業の主役となりました。

まで進化しました。高速で正確な動きを実現するには、極めて高度なメカトロニクスの技術が必要でした。その結果、日立、東芝、CKDなど名だたるメーカーが脱落し、最盛期は10社近くのメーカーがあったものが、3社になりました。



図5 コンパクト、低価格なモジュラー型

しかしロータリー型で成功していた私の会社は、何度かモジュラー型にチャレンジしましたが、成功しませんでした。そして、いつまでもロータリー型が主力商品でした。

2000年に最後のチャンスと全社で取り組んだ製品がヒットし、危機を免れました。その翌年にはもうロータリー型は全く売れなくなっていました。もしあの製品がヒットしなかったらと思うと、今でもぞっとします。

もう一つは、

「自社の主な取引先が変化に対応できているか、です。」

乗り合わせた外国人から、欧米メーカーが携帯電話に取り組んでいることを知りました。そしてGEやノキアなどの欧米の電機メーカーが家電から撤退したことも知りました。

気になった松浦社長が調べたところ、「今後家電製品は価格競争が厳しくなり、中国や台湾などの新興国メーカーに負ける」という結論に達し、身の毛もよだつ思いがしました。当時同社の受注の70%を家電製品が占めており、松浦社長の脳裏には「倒産」という言葉すら浮かびました。急遽、腕時計の

部品をターゲットに、10万分の1グラムの歯車の開発に取り組み、今までと異なる業界や、海外から受注を得ることができました。その直後日本の家電メーカーは大挙中国に工場を移転し、国内の下請けの仕事は大幅に減少しました。同社はギリギリのタイミングで間に合いました。

4. 変化に対応できなかった企業 上海企業に買収された工作機械の名門

株式会社池貝鉄工所をご存知でしょうか。池貝鉄工所はかつて日本を代表する工作機械メーカーでした。

日本で最初に旋盤を製造

1986年 池貝庄太郎氏は、あのからくり儀右衛門で有名な田中久重に旋盤工として弟子入ります。そこで技術を学んだ池貝氏は、1989年 東京 芝に池貝鉄工所を設立し、国産旋盤第一号機を完成します。1905年には池貝式標準旋盤を量産します。



図6 国産旋盤第一号機



図7 97式軽装甲車

プラスチック加工、ディーゼルエンジンへと多角化

戦後は、プラスチック押出成形機などプラスチック加工機分野にも進出、1951年には日本初のならい旋盤、その後のNC化も業界の先頭を切って導入

ディーゼルエンジンの製造に取り組み

その一方景気の変動により旋盤は受注が大きく変動するため、その対策として内燃機関分野に進出し、独自にディーゼルエンジンを開発します。1937年には池貝自動車製造(株)を設立し、陸軍の受注により94式六輪自動貨車や97式軽装甲車のエンジンを製造しました。この池貝自動車製造(株)は1952年にコマツに吸収されました。他にも高速新聞輪転印刷機や日本初の両頭フライス盤を開発しました。

していきました。戦前から取り組んできたディーゼルエンジンの製造は、戦後は船舶用の大型ディーゼルエンジンをメインとし、その部品加工用の大型の旋盤も自社で開発しました。



図8 高速回転2軸押出機



図9 大型旋盤

経営悪化

このように多くの分野で高い技術を持ち、多角化を展開してきた池貝鉄工所でしたが、2001年、経営の悪化により民事再生となり、2004年、中国の国有企業 上海電気集団に買収されました。

直接の原因は、1971年のドルショック、1973年のオイルショックにより経営が悪化したことです。経営の立て直しのため、ツガミを再建した大山梅雄

を迎えました。しかし再建途上の1991年バブルが崩壊し、199*年に大山氏が急逝しました。

後を引き継いだツガミ出身の稲川昭二氏は、経営立て直しのため海外進出など積極的な拡大路線を取りました。

しかし業績が向上せず2001年に資金繰りに行き詰まり、経営破たんしました。

環境の変化に適應できず、低収益体質に

原因は、

- 安値販売で収益性が低く、利益が出ない体質になっていた。
- 労働組合が強く、十分なリストラができなかった。
- 資金繰りに苦しくなって不良の融資話に飛びつき、メインバンクから見放された。

とされています。

私はこれ以外に市場環境の変化に適應できなかったのではないかと考えます。この時期、オークマやマザックは売り上げを大きく伸ばし発展していました。同じ工作機械でも、顧客は時代と共に変化していました。収益性の高い市場への転換の遅れが、最大の要因だったのではないのでしょうか。

変化のスピードが劇的に早くなった今日

技術の進化スピードが大幅に早くなった今日、変化のスピードが以前とは比べ物にならないくらい早くなりました。

例えば、液晶テレビ、図10に示すように液晶テレビの価格は、2009年には大幅に低下しています。この誰も予想できないような価格低下に日本の家電メーカーは飲み込まれてしまいました。

図11は半導体の1G DRAMの価格の推移です。2007年1年以内の短い期間に価格が急激に

低下しています。半導体のように設備の規模と生産量により価格が決まる製品は、新製品を発売後需要の増加と共に急速に価格が低下します。

つまりシェア上位の企業ほど価格も安くなり、さらに販売量が増えるという好循環になります。そして上位数社しか生き残れなくなります。

液晶パネルのいつしかそうなっていました。この価格低下に大規模な設備投資をしたパナソニックとシャープはついていけず、大幅な赤字を計上しました。

37～40型薄型テレビの価格(BCN調べ)

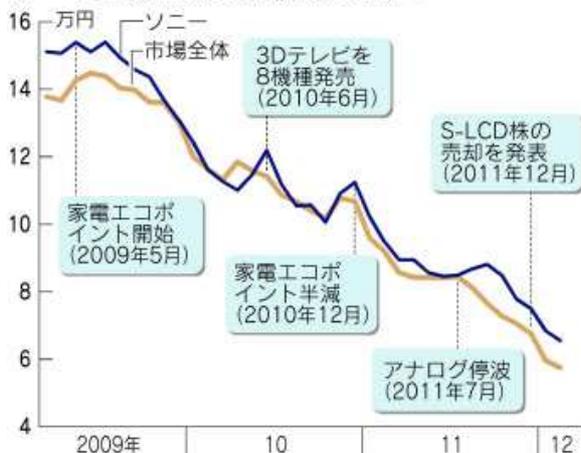


図10 薄型テレビの価格

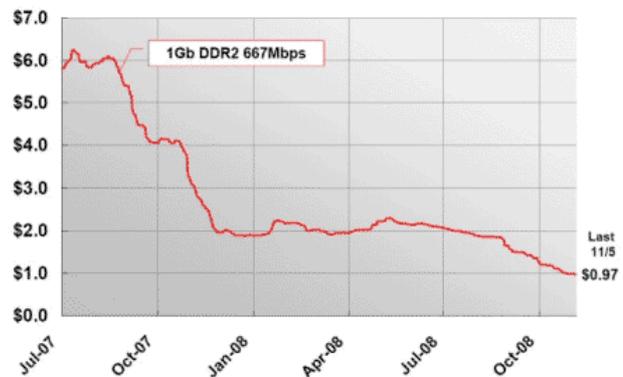


図11 1G DRAMのスポット価格の推移

液晶パネルは良いものを買えばよい

一方でパネルの技術にこだわらなかったために被害を受けなかった会社があります。東芝は10年以上前からパネルの自社生産を中止し、外部からの調達に切り替えました。結果、設備を持たないため、急激な価格低下の被害も最小限で済み、2010年度

他社が軒並み赤字の中、黒字となり「業界七不思議」とまで言われました。

その東芝も2012年採算が悪化し、テレビの国内生産を中止しました。液晶パネルだけでなく、テレビ自体がコモディティ化し、他社との差別化が困難になってきたためです。

5. 主力事業が短期に消滅した会社

車が売れなくなった自動車メーカーはどうなるのか

鉄が売れなくなったら鉄鋼メーカーはどうすればいいのか

そのぐらいの大きな危機に直面した会社があります。写真フィルムの国内トップメーカー 富士フィルムです。

海外ではコダックという強力なライバルがいましたが国内では競合のコニカを圧倒していました。その富士フィルムをデジタル化の波が襲います。

同社の売上は、2000年度は写真フィルム関連が売上高全体の54%を占めていましたが、その後年率10%超のペースで下落し、2011年度は全体の1%

未満となり、2000年度と比べ2600億円が消滅しました。

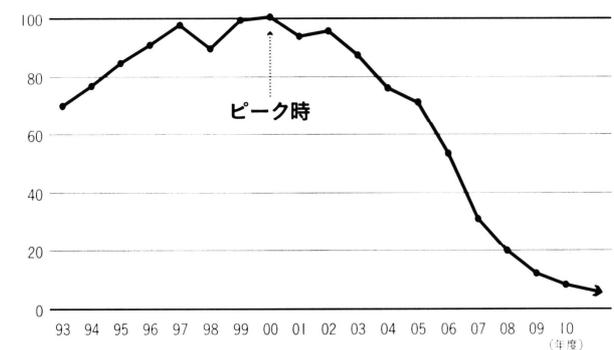


図12 カラーフィルムの世界需要の推移 (2000年を100として)

成功しなかった新規事業

それまで同社は何もしていないわけではなく、光ディスクや医療分野に取り組んでいました。しかしフィルム事業が好調であればあるほど、新規事業は軌道に乗らず、買収した医薬品会社も売却してしまいました。デジタル化も思ったより進まなくなりました。

組織が思考停止

これは組織が思考停止状態に陥っているときの特徴です。

思考停止状態に陥っている職場の風土には特定の傾向がみられます。

- 変革・改善は「余分な仕事」と言われる
- 組織の間に壁がある

思考停止は、お客様を忘れたから

私がかつて所属した組織でも思考停止状態はありました。それは

「モジュール型が売れると、ロータリー型が売れなくなる」という意見でした。

社内には、

「デジタルカメラは、写真フィルムの解像力に追いつけない」

「すべてはデジタルにならない」

「写真フィルムはあと30年持つのじゃないか」

という楽観論まで出ました。CEOの古森氏は「現実を見る勇気があったのか」と言っています。

- 多数の意見逆らえない雰囲気がある
- 「忙しい」が言い訳になっている
- 「何を言ったか」より「誰が言ったか」が重要視される
- 大きな成功例がある
- 失敗が許されない

ロータリー型は大きく、価格が高い反面、利益率も大きく、大きな収益を会社にもたらしました。反面モジュール型は価格が安く、他社との競争も激しく、利益率が高くありませんでした。経営の視点ではモジュール型への転換は業績にマイナスでした。

これは組織が思考停止状態に陥っている状態であり、危険な兆候です。
なぜでしょうか？

支配者の「無警告首切り」

経営コンサルタントの一倉定氏は、以下のように言っています。

「直接目に見えないお客様こそ、会社の本当の支配者である、という当たり前でしかも基本的な認識がなくて、経営はできない。この認識の上に立って、お客様を考えてみよう。

まず第一に、この支配者は、被支配者である会社に対して、何も命令しないということである。

お客様が望んだデジタル化

考えれば写真のデジタル化は、我々消費者が望む姿ではないでしょうか。誰でも

「写真を撮ったらうまく撮れているかすぐ見たい」
「たくさん写真を撮って気に入ったものだけ

1984 年に見たデジカメ

余談ですが、1984 年、私はあるところでデジタルカメラの試作機を見ました。

そこで技術者に聞きました。

「このカメラの画質の制約は、CCD（撮像素子）と記憶媒体（当時はフロッピーディスク）のどちらですか？」

「記憶媒体です。」

この時、私は「デジタルカメラが市場を席卷する」と予感しました。なぜなら、CCD の画素数を増やすより、フロッピーディスクの容量を増やす方が技術的にはるかに容易だったからです。

当時趣味で風景写真を撮っていた私は、撮影に出かけると一日に 100 枚ぐらいは撮りました。

勝ち続けられる事業を選択

2000 年古森氏が富士フィルムの社長に就任した時、デジタル化は急速に進みました。年率 20%、30%という勢いで市場が消えて行きました。2006 年にはコニカがフィルム事業から撤退、

それはどこにも「お客様の視点がない」からです。しかし会社の真の支配者は、お客様です。

何も命令されないものだから、そこにお客様が支配者であるという感じが生まれないのである。

命令はしないけれど、自分の意にそぐわない時には『無警告首切り』をやる。

つまり、『黙って、その会社の商品を買わない』ということである。

そのために会社は業績不振に陥り、倒産への道を歩まなければならないのである。」

プリントしたい」

「撮った写真をパソコンに取り込んで使いたい」と思います。

そう考えれば市場がどう変わるか判断できるはずです。

帰ってからプリント代と現像代が大変でした。

しかしデジタルカメラなら、撮影したものがその場で見られ、ダメなら消せます。

それは一世を風靡したデジタルカメラのヒット作、カシオの QV-10 が発売される 10 年以上も前のことでした。



図 13 一世を風靡したデジカメ カシオ QV-10

2012 年にはあの巨人コダックが倒産しました。

古森氏は自社の技術と事業を図 14 のように全て洗い出し、その中から「勝てる」だけでなく、「勝ち続けられる」事業として、5つを選択しました。

- ① 光学デバイス事業
 テレビレンズ (シェア 50%以上)
 監視カメラレンズ
 携帯電話レンズ
- ② 高性能材料事業
 偏光板保護フィルム
 タッチパネルセンサー用フィルム
 太陽電池用バックシート
- ③ グラフィックシステム事業
 デジタル印刷機関連
 印刷原版用 C T P
 インクジェット技術による次世代印刷機

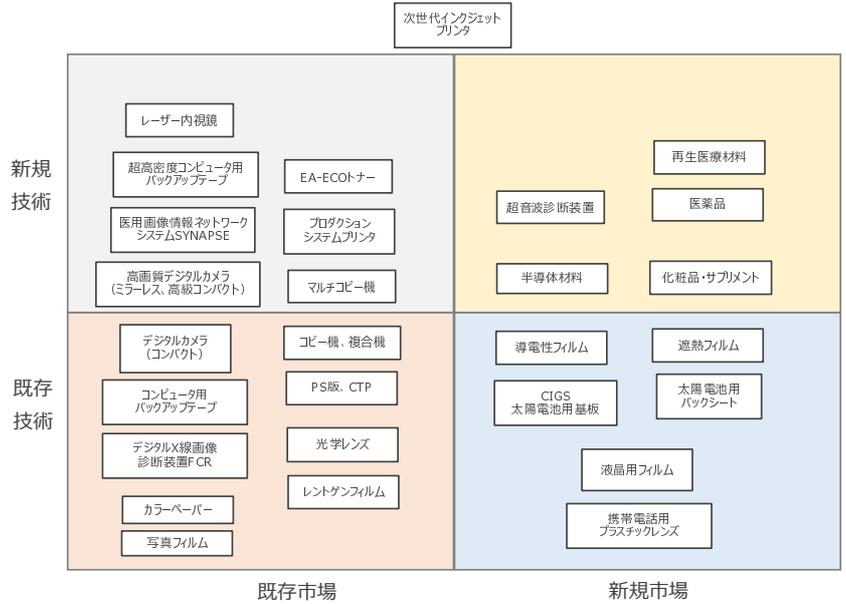


図 14 富士フィルムの技術と市場の四象限マップ (「魂の経営」の図より筆者が作図)

- ④ ドキュメント事業
 富士ゼロックス、複写機、複合機、ソリューションサービス
- ⑤ メディカル・ライフサイエンス事業
 レントゲンフィルム、画像診断用機器、機能性化粧品、サプリメント

そして、当時トップシェアだった液晶の偏光板保護フィルムに設備投資を行った結果、液晶テレビやパソコンのモニターの普及に伴い、売上は急増し、2000 億円 (2013 年) に達しました。

また医療分野を強化するために買収した富山化学工業は、同社の開発したインフルエンザ用治験薬「ファビピラビル」が、エボラ出血熱感染者の治療に使える可能性が有望視され注目を浴びています。

6. モノづくり温故知新 「経営に終わりはない」藤沢武夫 (後編)

前号で本田宗一郎氏と共に二人三脚でホンダを飛躍させた元ホンダ副社長 藤沢武夫氏について述べました。彼が本田宗一郎氏の才能を遺憾なく引き出す舞台を用意すると共に、勝負どころでは、思い切った投資を行い、ホンダを世界的な企業に飛躍させました。その藤沢氏の最大の課題は本田宗一郎氏なきあのホンダをどうするかでした。

彼の結論は「本田宗一郎の次を、1人でまかなえるような人はいない。…そこで複数の知恵を集めれば、本田1人よりもプラスになる。本田宗一郎の持っている力よりもレベルの高い判断力が生まれる。そういう体制にならなければならないのです。」

創業から、永続する会社への転換

- それは昭和29年成長期のホンダが会社存続の危機に立たされていた年から始まっていました。
- 従来のピラミッド型でない組織づくり
 - 専門技術を持った人が陽の当たるエキスパート制度
 - 独立採算制とした研究所の独立
 - 役員たちの集団思考を促す大部屋の役員室



「要するに、すべて本田宗一郎がいなくなったらどうするかというところから発想されたということです。」

本田の未知への探求という基本は貫かなければならないけれど、彼個人の挑戦には限界があります。彼の知恵が尽きても、それに代わるものがどんどん現れてくるような、それでも逆に企業が伸びてゆくような組織体をつくったつもりです。」

総仕上げがリーダー技術者のバトンの引継ぎでした。

水冷と空冷の対立

この新しい低公害エンジンの開発に対し、空冷で十分と主張する本田宗一郎氏と、熱的に安定した水冷にすべきという若手技術者の意見が対立します。藤沢氏は本田宗一郎氏に問いました。

以下、「経営に終わりはない」より引用
「あなたは本田技研の社長としての道をとるのか、それとも技術者として本田技研に在るべきだと考えるのか、どちらかを選ぶべきではないでしょうか」といった。

彼はしばらく黙っていましたが、

「やはり、おれは社長として在るべきだろうね」と答えました。

「水冷でやらせるんですね」

「そうしよう。それが良い」

引用ここまで

たった一回の過ち

昭和 48 年の正月、藤沢氏はある決断をします。

以下、「経営に終わりはない」より引用

「かねてから考えていたとおり、今年の創立記念日には辞めたいと思う。

社長はいま社会的な活動をされているし、どうされるかわからないが、私からいわないほうがいいだろうから、専務から私の意向を伝えてもらいたい」

が、私本田宗一郎氏との二十五年間のつきあいのなかで、たった一回の、そして初めて終わりの過ちを犯してしまいました。

本田は私のことを聞くとすぐ、

「二人いっしょだよ、おれもだよ」といったそうなのです。

おりしも 1970 年、世界一厳しい排気ガス規制マスキー法がアメリカで制定されました。これは 1975 年以降製造する自動車の排気ガスの有害物質を、従来の 1/10 にするという過酷なものでした。

各自動車メーカーは低公害エンジンの開発に取り組みましたが、どのメーカーもマスキー法をクリアできませんでした。ビッグスリーは、マスキー法を廃案にするため、政治家に働きかけました。

この決断の後、水冷化したエンジンを土台にして、世界を驚愕させた低公害エンジン CVCC が完成したのです。



ベストセラーカーとなった初代シビック

誰もクリアできないと思われていたマスキー法を、四輪に参入してまだ 10 年のホンダがクリアしたというニュースは、世界に衝撃を与えました。そして初代シビックはベストセラーカーとなりました。

ほんとに恥ずかしい思いをしました。

その後、顔を合わせたときに、こっちへ来いよと目で知らされたので、私は本田の隣に行きました。

「まあまあだな」

「そう、まあまあさ」

しかし、実際のところは、私が考えていたよりも、ホンダは悪い状態でした。

もう少し良くなったところで引き渡したかったのですが。

「ここいらでいいということにするか」

「そうしましょう」

すると、本田はいいました。

「幸せだったな」
 「ほんとうに幸せでした。心からお礼をいいます」
 「おれも礼をいうよ、良い人生だったな」
 それで引退の話は終わった。
 引用ここまで

藤沢武夫氏と出会うことができた本田宗一郎氏は、本当に幸せだったと思います。「あんたは社長の道をとるのか、技術者としてとどまるのか？」

7. 未来戦略ワークショップを開催します

今まで述べたように、変化が非常に早く激しい今日、取引先の経営状況、自社の技術の陳腐化、競合の台頭など広く情報を収集しておく必要があります。

しかし多忙な経営者にとって、これらを一人で収集するのは容易ではありません。

そこで毎月 第3日曜日、ものづくりや企業経営などのテーマを学ぶワークショップを開催します。

第1回は「企業はどう変化に対応すべきか、失敗した企業に学ぶ」

今回述べた池貝鉄工の倒産とオークマやマザックとの違い、そして富士フィルムがどうして転換できたか、この二つのテーマについて、より詳しく1時間解説し、1時間参加者でディスカッションを行います。どなたでも自由に参加できます。

このような問を経営者に投げかけてくれる人は極めて限られています。また引き際を示してくれる人も…。

最後に藤沢氏が語っています。

二十五年が限界なのです。それは双方とも進歩が止まるときです。二十五年が私たちの人生の進歩の限界点であったということでしょう。

参考 「経営に終わりはない」 藤沢武夫 著

日時 1月25日(日)

9:30~11:30

場所 刈谷市産業振興センター

参加費 500円

どなたでも参加できます。

申込みは前日までに

電話(0564-55-5661)かメールをお願いします。



日曜日の朝をリフレッシュ



刈谷市相生町1丁目1番地6

電話：0566-28-0555 (カーナビ用)

8. 編集後記

変化への対応について、一連の流れをお伝えしたくて、今回は11ページのボリュームになりました。次号からはテーマを絞り込み、読みやすいボリュームでお届けします。

今後とも皆様の役に立ち、読んで楽しいものづくりの情報を発信します。不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。

通信欄

最後まで読んで頂きありがとうございました。

株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一
 〒444-0202 愛知県岡崎市宮地町馬場17-1

TEL 0564-55-5661 FAX 0564-52-5364

URL: <http://www.spiral.ilink-corp.co.jp>

Email: terui@ilink-corp.co.jp

Facebook: <https://www.facebook.com/se.terui>

メルマガ

<http://www.mag2.com/m/0001606971.html>

