

# 製造業を復興させる発想の転換

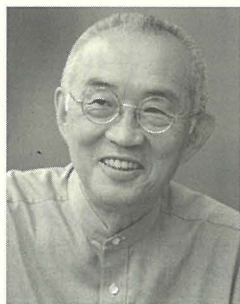
東京大学名誉教授  
つきおよしお  
月尾嘉男

## 機械ではなくサービス

当初は軍事利用で開発された大型コンピュータが一般社会に提供されるようになったのは、一九五〇年代の初期である。その時期には八社ほどのアメリカ企業が参入し、開発競争を展開していたが、IBMが一気に飛躍し、一時は世界の大型コンピュータ市場の八割がIBM製品に占有されるほどになった。もちろん

「IBM三六〇」という優秀な製品の威力もあったが、ある一言がIBMの飛躍の契機となった。

カナダの英文学者マーシャル・マクルーハンは、情報社会の過去から未来についての卓抜した展望を何冊かの著書として発表し、世界が情報社会に転換し始めた五〇年代から六〇年代の寵児であった。そのマクルーハンが「コンピュータ会社は計算機械を販売しているのではなく、計算



サービスを提供している」「航空会社は人間や物資を輸送しているのではなく、世界にコミュニケーションの機会を提供している」と発言した。この言葉を迅速にビジネスに採用し、コンピュータという計算機械

を販売する会社から、レンタル制度を導入して計算サービスを賃貸する会社に転換して成功したのがIBMである。そのとき威力を発揮したのは、企業が必要とする計算サービスの規模に柔軟に対応できるIBM三六〇であった。以前紹介した二次産業よりは三次産業のほうが収益は増大すると喝破した「ペティークラークの法則」を実践したのである（本誌平成二二年一月号）。

## 巨大ではなく小型

一九八〇年代は通信産業の再編の時代であり、世界の先進諸国は一斉に規制緩和を促進し、通信会社は巨大から分割へ、独占から競争へと転換を余儀なくされていた。規制緩和の先頭を行くアメリカで対象となったのが、世界最大の通信企業AT&Tである。そのような趨勢を敏感に察知したAT&Tは、現実の企業分割が実施される一五年前に未来学者アルビン・トフラーに、規制緩和に対応する企業戦略の構想作成を依頼した。

企業秘密であった内容は、規制緩和

が実施された八〇年代中頃に『未来越企業』として公表された。内容を要約すると、「マンモス企業は墓場へ」という序章の題名が象徴しているが、白亜紀末に恐竜が絶滅し、小型哺乳動物が繁栄し始めたように、環境激変の時代には巨大であることは欠点で、AT&Tが八社に分割されることは追い風であり、それに柔軟に対応する戦略を策定すれば、従来以上の優良企業に転換できるということである。

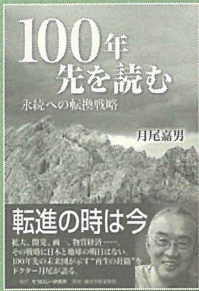
## 生存への選択

現在、日本の製造企業は大変な苦戦状態であり、二〇一一年度は巨大製造企業が軒並み数千億円単位の赤字決算を発表している。日本の雇用の約一七％、国内総生産額の約一八％、輸出総額の約七〇％を分担している製造分野が苦戦している原因として、政治の貧困、円高の影響、賃金の高騰、韓国の躍進など、外部要因はいくらでも列挙できる。しかし、そのような外部要因に責任転嫁するだけではなく、内部の構造改革が必要である。

そのために、前述のIBMとAT&Tの成功戦略は参考になる。第一は、企業が提供する内容の拡大である。エレベーター産業は好況不況に関係なく安泰といわれる。設置したエレベーターの点検保守は法律で義務とされているので、新規の設置が停滞しても保守収入が継続するからである。PCのプリンターも同様で、安価な機械を販売しておけば高価なインクの需要は永続する。モノとサービスを統合したビジネスへの拡大が戦略である。

第二は、一社の巨大企業から多数の中小企業の連合組織への変換である。携帯電話の分野では、約四五％を占有していたシステムが翌年には三分の一近くに激減するように、先端技術製品では毎年のように激変が発生し、安定した製品や市場は存在しない。それに対応するためには、隙間程度の需要でも短期で進出できる小型企業が必要である。

資源小国の日本では付加価値は必須であるが、その範囲を容易に拡大できる企業規模の選択も、生存への重要な要素となる。



絶賛発売中!!  
詳細は45頁をご覧ください。  
ご注文は巻末ハガキで