

Change is チャンス! 「改善改革仕掛け人風雲記」

【第九話】「集中と分散」のハザマですべきこと

ジェムコ日本経営 古谷 賢一

カントリーリスク×集中と分散

カントリーリスクを真剣に考えざるを得ない昨今の世界情勢もあってか、グローバルな最適地生産や販売戦略をどう考えるべきかという相談をよく受ける。そこで、今回は、「集中と分散」について考えてみたい。

集中とは、腹決めした事業に経営資源を集中することだ。例えば多角化に手を出した企業が本業回帰することや、複数の事業の中で戦略的に取捨選択をして残した事業に注力することである。戦略に基づいた事業の仕分けや(本業回帰、本業特化や、戦略分野への集中など)、経営数字に基づいた事業の継続可否判断は集中の代表的な取組みだ。市場のトップ1位・2位を取れない事業からは撤退、赤字が3期継続する事業からは撤退などの意思決定に迫られる。

一方、分散とは、複数の事業に経営資源を分散させることだ。具体的には、本業で培った技術をベースに他分野に進出することや、主力商品の季節変動を緩和させるような商品の企画や参入が、分散である。特定の事業に傾注してしまうと、景気変動の影響をもろに受けるために、特定の事業への集中度合いが低い競合他社よりも深刻に企業業績がダメージを受ける。あるいは季節変動がある事業に傾注している場合でも、季節によって生産量などが大きく左右されてしまい、安定操業が

できないために収益性は悪くなる。景気の変動が大きい事業を補完するために、景気の変動が少ない複数の事業と組み合わせて事業を企画したり、季節変動による経営の振れを抑えたりするために、夏季に売れる事業と、冬季に売れる事業を組み合わせることなどが分散の代表的取組みである。

このように、集中と分散は、どちらも一長一短があり、市場の動きを見ながら、毎度慌てて、集中に舵を切ったり、分散に舵を切ったりしているのが実態である。

どこでつくり、どこで売るのがいいの?

海外の拠点戦略でも「集中と分散のハザマ」で悩むこととなる。拠点戦略での「集中」とは、A国に集中して拠点を構築することで、例えば複数の生産子会社や販売子会社を特定の国に集中させることである。一方、拠点戦略での「分散」とは、複数の国に拠点を分散させることで、例えば五大大陸のそれぞれに、適切な場所を探索して生産子会社や販売子会社を分散させて配置させる施策である。

グローバル展開を考えると、拠点を適切な場所に分散させて最適効率を狙うことが基本となろうが、それでも拠点を集中させることは少なくない。その理由はさまざまである。ひとつは、国ごとに進出するためのノウハウが異なるためである。例えばA国で橋頭堡を築けば、新たにB国に進出す

るよりも、A国でさらなる展開をしたほうが容易だ。また、多国展開をするにはそれを牽引できる人材が不足しているために兵站を伸ばせないという事情がある場合も多い。

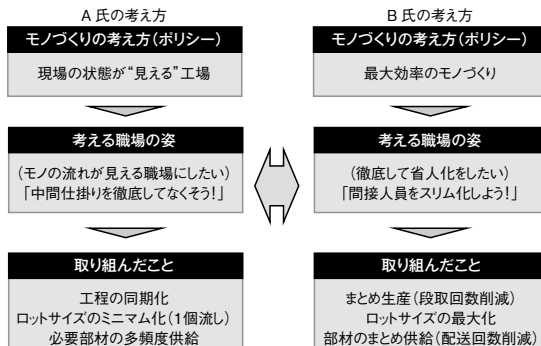
一方、拠点戦略における特定の国への集中は、実は、グローバル展開の中でのコストミニマム(生産コストのミニマム化、輸送コストのミニマム化、販売の極大化など)が難しい面もある。また昨今話題となっているントリーリスクをまともに受けるほか、災害などでの拠点機能不全に陥った場合のリカバリーに時間がかかるなど、リスク低減の観点からも拠点の分散を検討することは避けて通れない。

共通化標準化が「分散」推進のベース

コストミニマムの実現、リスクの低減を目的に、拠点の分散を検討する場合、重要なポイントは(1)モノづくりの考え方の共通化、(2)要素作業の標準化、教育・訓練の水準の共通化、の二点に集約される。

(1)「モノづくりの考え方」を共通化

どういう工場を目指すのかのあるべき姿が共通しているかどうか重要だ。拠点展開を実務で支えるキーマンのモノづくりへの思いは個人差があることが多い。例えば同じ会社・同じ部署に所属する人たちであっても「徹底して中間仕掛りをなくす」ことを追求する人もいれば、「中間仕掛りを十分持つことでリスク回避する」ことを追求する人もいる。これらは真逆の工場作りにつながってしまう。このような姿勢で複数の拠点が作られたとき、拠点ごとの課題や管理ポイントの相違点が不必要に増えてしまい、お互いの拠点の実態が見えにくい体制となってしまい、グローバル展開としては極めてガバナンスの弱い状態となってしまう。設備や生産物が異なっても、モノづくりの考え方さえ共通していれば、管理の単位やポイントが、グローバルで共通化しやすい。管理の共通化が進めば、ある拠点で問題が発生した場合でも、他拠点での代替生産の立上げがスムーズに行えるメリットがある。



モノづくりの考え方が違うと、
工場の姿、生産のしかたがまったく変わってしまう!

(2)「要素作業」の標準化

標準作業の基本となる要素作業(作業の基本単位、基本技能の組み合わせで構成される。ねじ締め、樹脂塗布、隙間調整など)を拠点間で共通することも重要だ。海外拠点に対して技術移転をする技術者の作業負荷も管理負荷も軽くなるからだ。設備や生産物が異なっても、要素作業の多くは共通するもの。要素作業に着目すれば、「設備が異なるから標準作業化は難しい」という言い訳は通用しない。

“同じ工場のコピー”を多国展開することは難しい。それは、拠点の分散において、必ずしも、同じ設備・工具を使えるとは限らず、生産する製品も異なることが多く、国ごとに文化風習も異なるからである。しかし、個別の作業は拠点ごとに異なっても、作業の基本となる要素作業は共通化できる。共通化された、モノづくりの考え方は、企業文化の根本となるものである。

筆者：ふるたに けんいち
部長コンサルタント、MBA
所在地：〒104-0061 東京都中央区銀座6-13-16
銀座ウォールビル10F
TEL：03-5565-4101
URL：http://www.jemco.co.jp