

1. 「ブルーアスおまえもか」、トヨタの認証不正

今の日本の経済を牽引する産業は言わずと知れた自動車産業です。今は昔1970年代から90年代まで花形輸出産業であった繊維や電機、鉄鋼、造船の各産業が国際競争で負けて主力の座から次々と落ちていく中で、自動車産業だけは国を富ませる唯一の産業として勝ち残ってきました。その自動車業界がおかしくなってきました。日産やダイハツ、日野などの各社はここ数年来不正や不当取引問題が公になって企業ブランドが毀損しました。直近の連結決算で売上高45兆円、営業利益5兆35百億円のトヨタでも認証不正が発覚しました。

国交省が現時点で確認した不正行為は6つです。6月4日に国交省職員の本社立入り検査がありまだ増えるかもしれません。公知の情報によれば、不正行為のうち3事例は国交省が定める認証基準を超えたトヨタ独自のより厳しい基準で実施した試験データを認証用に提出したようです。豊田会長は会見の場で「トヨタは完璧な会社ではない。より厳しい基準を用いてきたが認証制度自体をどうするのかという議論になればいい」と発言しました。この発言を耳にした国交省幹部は「安全検査は複雑に絡み合っており一部の条件が厳しいのだから良いというものではない」と発言をしました(6/5日本経済新聞)。認証ルール改定を豊田会長が暗に求めたと解釈すれば、国交省幹部の心証はかなり悪くなったでしょう。

さて今回のトヨタの認証不正問題から得られる教訓を他山の石として考えてみましょう。切り口は「官公署が定める基準・ガイドラインは最低の基準だが改定も必要」「社内で不正を行わないという意識を浸透させる」「激しい競争の中では軽微な不正行為でも会社には命取りになりうる」の3つです。

第一に「官公署が定める基準・ガイドラインは最低の基準だが改定も必要」。自動車の認証制度は分かりませんので経営者が頭を悩ます労働基準法を例に取ります。第1条2項に「この法律で定める労働条件の基準は最低のものである」とあり違反すると罰せられます。規制が厳しくなった時間外労働規制も最低の基準なのです。制定の事由・背景はどうあれ基準やガイドラインの類は最低のルールと理解しましょう。一方で環境は変化するのが常なので適時の改定も必要でしょう。

第二に「社内で不正を行わないという意識を浸透させる」。トヨタでは社員が匿名で不正を告発できる窓口があるそうです。しかし「仏作って魂入れず」だったようです。制度は作ったもののその制度の意味や運用の仕方等々を全役員や全社員に周知徹底させる努力が欠落していたのです。「不正を行うとどうなるか」と末端の社員までが最悪の事態を想像できれば今回のような不正行為を見逃すことはなかったでしょう。

第三に「激しい競争の中では軽微な不正行為でも会社には命取りになりうる」。ホンダはEVに経営資源を集中すると表明しました。一方でトヨタはHV、PHV、FCVも取り込む全方位戦略を採用しています。全世界ではEVが主流の1つとなるに間違いありません。これまでもトヨタ等日本勢の出遅れが指摘されていました。孫子の兵法では敵と実戦せずに勝ち残る術を学ぶことができます。例えば「決定的な負けの状況を作らずに不敗の状態を維持しつつ、その状況下で敵の失策や重大なミスに乗じて一気呵成に攻めて勝ちを取る」のが上策です。今回のトヨタ認証不正発覚が攻勢を強めている中国のEVメーカーに足元がすくわれなにか心配です。

2. エンタメを活かして店舗&新製品づくり

愛媛県松山市を訪ねたことがありますか。文豪夏目漱石の名著「坊っちゃん」の1シーンでも出てくる道後温泉で有名です。私は松山市にある「坂の上の雲ミュージアム」で明治の激動期を駆け走った偉人達に感動しました。その松山市でエンターテインメント性を強調した面白いジュース専門店がオープンしました。場所は路面電車と道後温泉本館を結ぶ商店街の一角で店舗名は「愛媛の食卓1970」といいます。

頃は昭和後半、1970年代にお国自慢をする愛媛県人はこう話したそうです。「愛媛県の家では蛇口からみかんジュースが出るんよ」。冗談半分ですが他県の人が「本当なん?」って問い返す場面を想像してしまいます。そう言えば隣県香川県の高松空港ではうどん出汁がでる蛇口があります。本当の話!です。話を元に戻します。愛媛県は柑橘類を多く栽培しており40種類以上あるらしいです。この柑橘類を100%ストレート果汁にし20本の蛇口から220円から400円で美味しく頂きます。子供用の蛇口も3本あります。「何で蛇口?」でしょうか。そう道後温泉の浴場をイメージしているのです。こんなお店があったら「入ってみようか」と気分も上々です。

日本のアニメは国際的に強い競争力があり外貨を稼ぐ有力な産業に育っています。アニメを中心に日本独特の世界観・価値観が世界から支持されています。アニメはエンタメに通じます。楽しくて面白くそして非日常の時空に浸れるもの。エンタメの定義は色々ありますが、エンタメを中軸にビジネスを構築していくのもありかなと考えた次第です。

3. 出来る社長への道のり：効率UPへ設備投資(成熟期④)

突然ですが会社にどれだけの資産がありますか。その資産は現役で稼働していますか。その資産は最近購入したものですか。その資産は生産性や収益性の向上に寄与していますか。こんな質問をしてみました。その理由は成功するビジネスを行うには資産、それも有形固定資産が重要な役割を果たすからです。有形固定資産を持たない経営を志向する経営者もいます。しかし貸借対照表上の資産がない(又は少ない)だけで、賃借して利用する資産も全くないビジネスはあり得ません。損益計算書で費用計上する資産は必ずあるはずですが。

相手あるスポーツでは攻撃と守備の2局面がほぼ同時に発生します。ビジネスでも同じです。積極的に営業活動をする場面もあれば競争相手からの攻撃に耐えうる防御も準備する必要があります。勝ち続けると共に負け続けるでは企業体力は徐々に減衰していきます。攻撃力を高める設備投資をすると共に防御力を向上させる設備投資も必要です。「大きな設備投資は2~3年していない」会社はリスク大です。競争相手が積極的な設備投資をしていれば自社の攻撃力は相対的に弱まり、競争相手からの攻撃を防御する鉄壁(?)な壁もほころびが所々に見えてきます。よって積極的な設備投資に係る意思決定は経営者の責務のうち最上位にランクされるのです。

「耐用年数を超えた有形固定資産が現役で稼働中」では足腰が弱くなっていきます。立ち上がれない状況になる前に有形固定資産の新旧入替を行きましょう。出来る社長は耐用年数は減価償却の計上に必要ものと認識した上で、耐用年数の上限に達する前に新機種へほとんど切り替えています。それが会社を強靱な体質にする王道だと知っているからです。