

トヨタ生産方式をマネしても成功しない

菅野 寛

2018/08/22 09:15

トヨタ生産方式はなぜ、他社では機能しないのか

経営について他社から学ぼうとすると、どうしても華やかな成功例に目がいきます。しかし、成功例から学ぶことは難しいものです。なぜなら、成功は“十社十色”で、一つひとつの成功が独自のものだからです。

戦略の基本は、他社と違うことをやることです。他社と同じことをやっていけば、どんぐりの背比べになり、泥沼の競争になって利益が出なくなります。いかに他社と違うことをやるかが、成功の必要条件の1つなのです。したがって、他社の成功を見て同じことをやっても、成功にはつながらないということです。

実際、成功している企業は、必ず他社と違うことをやって成功しています。例えば、同じ自動車業界で、トヨタとポルシェはどちらも成功している企業と言えますが、戦略はほぼ正反対です。トヨタは、ファミリーカーからスポーツカー、商用車まで全方位展開で、万人に受け入れられる自動車を生産し、圧倒的な台数を販売しています。一方のポルシェは、高級スポーツカーブランドとして、特定の層だけをターゲットとした車づくりを行っています。

ソニーとパナソニックは、いずれも日本を代表する家電メーカーとして成功を収めました。やっていることはやはり正反対でした。ソニーは、次々と新しいことに取り組むことでブランドイメージを高め、プレミアムな価格で販売することで成功しました。一方のパナソニックは、旧社名の松下電器にかけて“マネシタ電器”と揶揄されたほど、他社の製品と同じものを、よりよい品質でより安くつくり、全国の販売網を通じて大量に販売することで成功しました。

成功例から学ぶことは否定しませんが、表面的にモノマネをしても、まず成功しません。なぜなら、それぞれの成功の背景にある事情(コンテキスト)が異なるからです。

典型的な例が、トヨタ生産方式です。世界のビジネススクールで、トヨタ生産方式を教えないオペレーションの授業はありません。したがって、MBAを取得した人は皆勉強しています。そして、世

界中のメーカーが導入しています。しかし、その多くは失敗しています。トヨタ生産方式は、あるコンテキストのもとでなければ機能しないからです。

成功は十社十色「必ず成功する必勝法はない」

例えば、トヨタ生産方式で用いられるツールに「アンドン」があります。生産ラインで、現場の担当者が異常に気づいたら、アンドンのひもを引っ張ることでラインを止めることができる仕組みです。従来の常識では、ラインを止めるような重要な意思決定は、ライン長のみにも与えられた権限でした。しかし、ラインの異常にいち早く気づけるのは現場の担当者です。その時点でラインを止めて、関係者が集まり原因を突き止めたほうが、不良品の発生を最小限にとどめることができます。

この理屈を聞けば、誰もがアンドンの素晴らしさを認めます。しかし、だからといって他の企業が導入しても、うまく機能しないでしょう。なぜなら、アンドンを機能させるには前提条件があるからです。それは、現場の従業員が「いい仕事をしたい」という価値観を持っていることです。世界の多くの工場では、このような価値観を持った従業員はいません。「指示されたことをやるのが自分の仕事であり、異常に対処するのはボスの仕事だ」と考える従業員が一般的です。このような意識では、生産効率を下げるというリスクを冒してまで、ラインを止めることはなかなかできません。あるいは、さぼりたいためにラインを止める人が出てくるかもしれません。トヨタでは、その価値観が従業員に浸透しているからこそ、異常を感じたときにラインを止める判断ができるのです。

アンドンを導入するのは簡単ですが、従業員の意識改革とセットで取り組まなければ機能しません。そして、従業員の意識を変えるには長い年月が必要です。こうしたコンテキストを理解せずに、成功例を表面的に真似するだけでは、まず失敗します。

成功例から学ぶのであれば、成功した企業が何をやったかだけでなく、なぜ、それが機能したのか、成功の要件を掘り下げて分析する必要があります。しかも、要件がわかっただけではだめで、その要件が自社で適用できるかどうかを考えなければなりません。そうすると、ほとんどの場合、その成功要件はコンテキストの異なる自社にはあてはまらないということがわかります。

成功は十社十色ですから、「これをやれば必ず成功する」という必勝法はありません。その一方で、失敗は驚くほど似ています。多くの企業が、同じパターンで失敗しているのです。陥りがちな失敗のパターンを整理すると、表のようなリストになります。これらは、失敗することがわかっている「踏んではいけない地雷」です。こうした地雷の排除に、組織として徹底して取り組めば、少なくとも失敗を避け、成功の確率を高めることはできます。

勝つためには、「正」と「奇」が不可欠

ところが、現実には、あまりにも多くの企業が、このわかりきった地雷を踏んで自滅しています。それは、ここに書かれていることが、あまりにも当たり前すぎるために、忘れられているか、おろそかになっているからかもしれません。

例えば、リストの中に「顧客が求めている価値を提供していない」という項目があります。顧客が求める価値を提供するのは当たり前のことだと思うかもしれませんが、しかし、自社が顧客に提供している「本当の価値」が何かをわかっていない企業は意外と多いものです。

成功の十分条件はありませんが、地雷を踏まないことは、成功の必要条件であることは確かです。また、地雷の排除作業は、組織力で地道に取り組むことができ、天才の才能やひらめきを必要としません。取り組めば、着実に効果のある取り組みといえます。

ただし、この“地雷を踏まない作戦”には、1つの大きな欠陥があります。それは、地雷を避けるために「あれもダメ、これもダメ」になり、戦略の角が取れて丸くなってしまうことです。角の取れた戦略は、他社と似たものになってしまいます。そうならないためには、あえてリスクを取って戦略を尖らせる必要があります。

かつてのソニーもパナソニックも、リスクを取ることで成功しました。ソニーが取ったのは、世の中にまだないものをつくるというリスクです。多くの失敗を重ねながらも、常に画期的な商品を生み出すことで、高価でも購入してくれるロイヤルカスタマーを増やしました。一方、パナソニックが取ったのは、他社の後追いというリスクです。一般に、最初に市場をつけた先行者のほうが優位ですが、先行品を上回る高品質・低価格を徹底して追求することで、自社の強みに変えたのです。

戦略論の古典『孫子』に、次のような言葉があります。「凡そ戦いは正を以て合い、奇を以て勝つ」(『[現代語訳]孫子』杉之尾宜生著、日本経済新聞出版社)。私なりに解釈すると、「正」(地雷を踏まないという正攻法)によって「合う」、つまり互角になり、少なくとも負けなくなる。そのうえで「奇」(他社がやらないことをやる差別化)によって勝つことができる、ということです。ビジネスを成功に導くには、「正」と「奇」の両方が不可欠だと思います。

❶失敗のパターン

1.「考えるアプローチ／頭の使い方」に起因する失敗

・教科書の理論を何も考えずに使ってしまう



© PRESIDENT トヨタ生産方式の「アンドン」で

生産工程の異常はひと目でわかる。(時事通信フォト=写真)

・意思決定の質とスピードのバランスを欠いている

・そもそもの出発点としての論点がずれている 2.ビジネスを立案する段階での失敗

そもそも戦略の筋が通っていない

各論

・顧客が求めている価値を提供していない

・定量的な詰めが甘い

・不確実性・リスクに対処していない

各論で地雷排除をやりすぎた結果、戦略が「尖っていない」 3.ビジネスの実行段階での失敗

・実行に際しての徹底度が足りない

・実行者の意識・行動を変えていない菅野 寛(かんの・ひろし)

早稲田大学ビジネススクール(大学院経営管理研究科)教授

東京工業大学大学院修士課程修了。カーネギーメロン大学経営工学修士。ボストン コンサルティング グループで十数年にわたり数十人の経営者の意思決定をサポート。一橋 ICS(一橋大学大学院国際企業戦略研究科)教授を経て、2016 年より現職。近著に『経営の失敗学』。(構成=増田忠英 写真=時事通信フォト)