

お忙しくても、約 2 分間で読めます

# ハートフル・ワード (心からの言葉)

山内公認会計士事務所

TEL 098-868-6895

FAX 098-863-1495

## 経営者への活きた言葉

### 製品が壊れる前に直すアフターサービス (米国 GE 社)

1. 米シリコンバレーに、ゼネラル・エレクトリック (GE) が 2011 年秋に新設した「グローバルソフトウェアセンター」がある。開所 2 年余りで、700 人のソフトウェアエンジニアを採用した。この技術者集団の主な役割は、通常の製品開発ではない。医療機器や航空機エンジンといった主力製品のサポート、いわゆる「アフターサービス」だ。
2. GE が目指すのは、手厚い顧客対応や短納期など従来型サービスの「改善」ではない。狙うのは「製品が壊れる前に直す、究極のアフターサービス」だ。販売した機器に設置したセンサーからその稼働状態を示す「ビッグデータ」を収集し、故障の可能性を予測する。本格的な修理が必要になる前に手入れや部品交換を済ませることができれば、ユーザー企業の生産性は大幅に改善する。GE にとっても、顧客と長期的な関係を築くのに役立つ。
3. 人件費の安い国を探し求める時代は終わった。これからは製造業の高度化が必要だ。人件費の削減だけを目的に新興国に拠点を移す方針は改めるべきだ。今後は先進国、新興国にこだわらず、付加価値を最も追求できる体制を築いていくべきなのだ。

(参考:「日経ビジネス」2014 年 4 月 7 日号)

## ワンポイント経営アドバイス

### 自社の都合より顧客の都合を優先

1. コマツ(株)が再生に取り組んだのは、2001 年 6 月に就任した 9 代目の坂根正弘社長 (当時、現相談役) だ。就任直後の連結決算 (2001 年度) で、創業以来初の 130 億円の営業損失、800 億円の純損益を出したタイミングで、もう一度、「全員参加型の経営」に戻す方向へとかじを切ったのだ。坂根社長は、「成長するためのコストと無駄な固定費を分ける」「顧客目線でダントツ商品の開発」「ICT (情報通信技術) を使った経営の見える化」などを打ち出した。
2. 特に「ダントツ」という概念は、「すべての機能においてライバルに勝つ」のではなく、「顧客が求めているような重点分野で突出した機能があればよい」という発想に立っている。それまでは、顧客の都合よりもコマツの都合を優先するような会社だった。それが、ダントツという考え方によって、少しずつ会社はよい方向へと変わっていたのだ。

(参考:「週刊ダイヤモンド」: 2014 年 4 月 12 日号)

## 経営者への危機管理

### 悪い数字から逃げない

1. 長年の事業が変調を来した場合、「まだ何とかかなる」という希望的観測を抱き、対応が後手に回る企業が少なくない。屋台骨を支えてきた主力事業なら、なおさら悲観的な見通しからは目を背けたいところだろう。だが、初動の遅れが致命的な事態を招いた例は、枚挙にいとまがない。
2. 富士フィルムは利益の 3 分の 2 を稼ぎ出していた写真フィルム事業を失ったが、おおきなダメージを受ける前に事業構造転換に成功した。それは、写真フィルム需要の先行きを正確に予測できたからだ。写真フィルムを脅かす存在になるデジタルカメラも自社で開発していた。手遅れにならなかったのは、当時の感材部長が、嫌がられても予測結果を報告し続けたことが大きい。トップが判断を誤らないためには、現実から目を背けず、上司に直言できる社員がいるか。難局を乗り切るための重要なポイントだ。

(参考:「週刊東洋経済」2014 年 4 月 19 日号)

## 古典に学ぶ

### 千里の行は足下より始める

(解説) 安定したものは、保存しやすく、形勢が固定する以前の問題は、処理しやすい。脆弱なものはたやすく溶けるし、微細なものはたやすく散る。事件は起こらぬ先に処理し、秩序は乱れぬ先に收拾することが肝腎だ。ひと抱えある大木も、針先ほどの芽から生え、九階建ての高殿も、基礎がためから着工し、千里の長旅も、踏み出しは一步である。(参考: 奥平卓・大村益夫訳「老子・列子」: 徳間書店)