

## 事業展開に必須な3つの技術

企業経営漫談士 岡野実空

「20世紀は『製造技術』革新の世紀。21世紀は『提供技術』革新の世紀」とは、元・菱食(現・三菱食品)トップ・廣田正氏の至言中の至言。因みに2018年後半から、上野の国立科学博物館で開催された「明治150年記念 日本を変えた千の技術博」には、氏の言う前世紀の「製造技術」革新の我が国の事例600が展示されました。今回のコラムは、その「設計/製造」技術に、それらを事業化し、顧客に価値を届ける「普及/提供」技術、さらにその上位に位置し、事業全体を社会に適合させる「企画/構想」技術を加え、企業が事業展開するために必須な3つの技術を概観します。

### KM 1-28 事業展開に必須な3つの技術

#### その1: 企画/構想

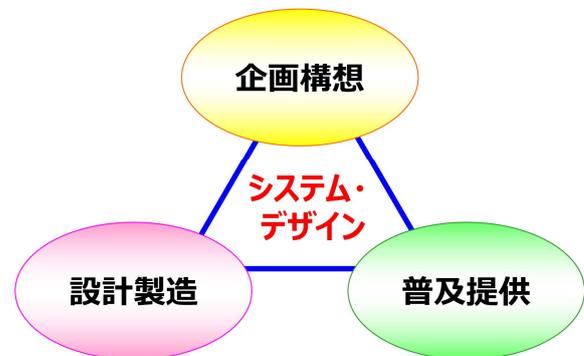
「企画/構想」技術とは、そのセンスに欠ける多くの経営者が、いま呪文のように唱える「デザイン思考」のスキルのこと。課題先進国といわれながら、我が国で社会的な規模でその技術が思うように進展しないのは、さまざまな分野で欧米にモデルを求め、官民あげてひたすらそのキャッチアップを目指してきたから。そのためいざ追いついても、次の方向性を自ら考えられないという哀しい状態が、長年にわたり多くの分野で続いています。

またそんな環境では、教育も“How-to”に偏りがち。グローバル化する経済とは逆に、個人も組織も大きな社会システムを考えることがますます苦手になっています。今回の「千の技術博」の中で、その例外として傑出した存在は、「新幹線」。とはいえ、その構想の原点が戦前の「弾丸列車」にあったことを考えると、第二次世界大戦後は、その劣化がさらに進んだ時代といえそうです。

#### その2: 設計/製造

「設計/製造」技術に関して、トヨタを筆頭に戦後の日本企業が果たしてきた役割は非常に大きく、いまや「カイゼン」という日本語が世界中の製造現場で通じるまでになりました。また付加価値を生む「設計」だけでなく、それを現実にする「製造」技術の重要性を知らしめたのも、彼らの功績です。またそれを支えた工作機械なども、強力な欧州勢に伍してさまざまな分野で活躍し、いまだに我が国の輸出の有力な柱の一つとなっています。

しかしその両者が共に各国に進出した結果、いまや「高品質」「低価格」の製品は世界中でごく普通に作られるようになり、我が国のモノ作りは、「高付加価値化」の方向を余儀なくされています。



#### その3: 普及/提供

1970年代前半に高度経済成長期が終わり、需給のバランスが逆転して一躍注目を集めるようになったのが、「普及」技術。その典型は「アイトマ(Attention, Interest, Desire, Memory, Action)」の法則。それはまた、本来「企画/構想」を起点とする「マーケティング」が、「普及」技術として狭く解釈され、「マーケティングとは、広告宣伝」という一部の根強い誤解を生むことにもつながりました。

また一方、「提供」技術の柱は「ロジスティクス」。社内「物流」の枠を越え、「情報流」を加えて「部門間協業」を実現する「ロジスティクス」は、いまや「SCM(サプライチェーン・マネジメント)」という「企業間協業」を実現する柱にもなっています。

かつて松下電工(現パナソニック電工)には、その2つを合体した「マーケティング」という造語が存在しましたが、初めにモノありきの人々にはその的確さが理解できず、残念ながら世に普及しませんでした。しかしいずれにせよ、「普及/提供」技術の核になるのは「サービス」。これまでとは発想を逆転させ、「サービスが先、モノが従」という認識に立たない限り、この技術革新は生まれません。またこの技術の普及は、「提供技術」同士の相乗効果を生み、より高度な社会システムを解決する「企画/構想」技術へとつながって行くのです。

2019年7月28日(初出2019年2月11日) 実空