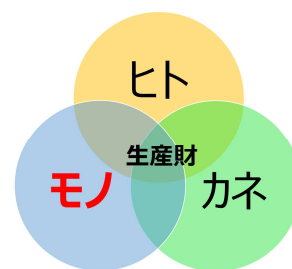


モノ その2「一社十色」「十社一色」

企業経営漫談士 岡野実空

前回の四字熟語2つを合体した「一人十色 十人一色」は、我が国セブン・イレブン生みの親、鈴木敏文氏による品揃えのコンセプト。一見「多様化」したかに見えるニーズの中から、需要の塊をいかに見出すかという問題提起でした。今回はその視点を生産財企業に転用し、そのあるべき姿を考えます。



③ 一社十色

顧客の「ニーズ」がつかみづらい、顧客側の主な原因は、前回コラムで考察したその「多様性」に加え、顧客自身が気づいていないという「潜在性」と、その気づきを邪魔する「既成概念」の3つです。

さて生産財の場合、顧客の多くは組織、すなわち個人の集団。従って上記の要因が、組織の上下左右に拡大し、複雑化することは必至です。しかしそれを踏まえ、ばらばらな「ニーズ」を自ら一本化してくれるような顧客は希少。大半は、関係する部署を「たらい回し」するか、納入側を会議へ同席させ、調整や決定に参加させるかです。その上、「お役所」と揶揄される（実はそれ以上の）大企業の場合、その場で決めないか、仮に決めても、上層部の意向で後に変更されるような事態がしばしば発生します。

いま「サービス業」の生産性の低さばかりが話題になりますが、製造業も生産工程以外は、実質「サービス業」。そこには判断を避け、情報の仲介のみに徹する管理職もまだ多数おり、生産性アップの余地は膨大です。またその時間潰しに付き合われないためには、こちらのさまざまな工夫が必要です。例えば、顧客の詳細な「組織図」の入手。その部門間の連係や力関係の分析は、「調整」のムダを省きます。さらに顧客が「気づいていない」ニーズへの対応策も、いち早く核となる部門に提案して了解を得、他に根回ししておくことが有効です。

生産財の場合、上記のような「お役所」顧客を、すべては回避できないのが現実。従ってその百年河清を俟つより、こちらがその予防に努めるしかありません。その標語は、最近めっきり聞かなくなった、「急がば回れ！」です。

④ 十社一色

我が国主要産業の特徴として、かつては真っ先に挙げられた「ケイレツ」。それは生産財における、「十社十色」です。実際、高度経済成長期には、設備機械を始め、多くの生産財が系列ごとに製造されました。その流れが大きく変わったのは、経済成長の鈍化に伴う、各社のコストダウン開始から。またエレクトロニクスや化学の進歩が、それを強力に後押ししたことは言うまでもありません。

さて今回取り上げる生産財の『十社一色』は、タテとヨコの二種類。まず「水平的」な統合の原因は、もちろんデジタル化。それは上記の規格化や標準化の流れを急加速し、素材や部品、それを組み合わせたモジュールなどの分野で圧倒的な市場占拠率を持つ、ガリバー企業を生み出しました。

またもう一つは、大半の企業が目指すべき「垂直的」な『十社一色』です。それは自社も参加するサプライチェーンが一体となり、社会の問題解決に向かう動き。すなわち生活者や社会が抱える問題を各社が共有し、個々の得意分野の相乗効果によって生まれた解決策が社会に選択され、その実現をつうじて各々の存在価値を確認するという行動です。しかし多くの生産財企業の場合、大半の社員は目先の顧客しか見ず、彼らが「川下」と呼ぶ「先端」の社会には、ほとんど関心がないのが実態です。

そのボトルネックは、「下請意識」。顧客に言われたことだけをやる、という割り切りです。それは本来、一構成員として「社会人」にあるまじき行為。その言い訳の常套句、私たちには「関係ない」、私たちの仕事は「特殊」は、共に厳禁です!!

2020年6月1日 仏経実空