

視座

文・荒木篤実

(バクサヴィア創業パートナー)



あらかき・あつみ ●日産自動車勤務を経て、アラン（現在のベルトラ）創業。18年1月から現職。マーケティングとITビジネスのスペシャリスト。ITを駆使し、日本含む世界の地場産業活性化を目指す一実業家。

メーカー思考の功罪

大学卒業後、思わぬつまづきからメーカーにお世話になった。いまから思えばなんともほろ苦い社会人スタートだったが、4年半ほどとはいえ、現在の自分があるのはこのメーカーでの就業体験のおかげだ。

製造業とサービス業の違いはいろいろあるが、一番違うのは投資の金額とリスクが桁違いに大きなことだ。サービス業は企画してすぐ実行可能なことが多いが、製造業では、商品企画、実験、デザイン・設計、開発、製造、販売、アフターケアまで大きくわけて7段階、そして実に4年以上の年月を要する。逆にいえば4年先の未来の顧客をイメージしながら企画開発するわけで神業ともいえる。入社当時の日産自動車はバブル後期で、シーマ、シルビア、スカイラインといった大ヒット作に恵まれ、飛ぶ鳥を落とす勢いであった。メーカーの考え方でその後も実践して役に立ったことを振り返ってみたい。

まずプラス面。4年も先のことを念頭に途方もない投資をするわけだから、さぞ複雑な組織かと思いきや実にシンプルな構図だ。総責任者は開発案件（車種）ごとに主管と呼ばれるトップがおり、担当車種の全権全責任をもつ。ヒットすれば出世、失敗すれば左遷。わかりやすい仕組みだ。大組織というのは実に縦割りで「決められたことだけやる」ようになりがちだが、この横串制度のおかげで風通しの良い社風であった。

一方でマイナス面はというと、本社と営業所（販売会社）の溝は大洋の海溝のごとく、深く闇に覆われているように感じた。それが一番実感できたのが販売出荷制度であった。販売店は実際に顧客と接する一番大事な部門にもかかわらず別会社（格下扱い）で、またノルマに追われ1日100件訪問させられ、売れないとバカ扱いされる。そんな関係だから、本社宣伝部で作成したプロ

モーション素材（グッズやチラシ）は使われることもなく、常にディーラー倉庫に山積みになっていた。

また、他業界とのつながりはメーカーにとっていまや死活問題、特にIT業界との連携は恐らく将来の生存可否をも決める大きなポイントになっている。

メーカーから学べることを3つほどまとめてみよう。まず、大きな組織でもプロジェクト単位で権限と責任を持たせることで責任所在を明確化、信賞必罰のフェアな仕組みが可能ということ。次に本社がいばりすぎると企業はろくなことにならないということ。そして、メーカーは常に顧客からどう思われているかが命で、技術がどうかか自己主張は二の次であるべきということだ。最後のポイントについては、サービス業でも応用できるので実例を紹介したい。

いま、いろいろな他業界から旅行業への参入が相次いでいる。特にIT業界からの参入は自動車業界のみならずもはや全産業が対象となる。IT業界と向き合うには、相手の強み・弱みを自社目線ではなく、あくまでユーザー目線で判断すべきだ。つまり、①保有する顧客規模でいえば極論グーグル以外は大したことはない（除く中国）。②IT技術力にはっきりいって各社に大きな差はない。③IT系には旅行業の経験のない会社が多いが、それがプラスかマイナスかはわれわれではなくユーザーが決めること。従来にない素晴らしいサービスであれば、誰が企画・販売しようが売れ、ダメなものはどんな大手・老舗でもダメなのである。

マーケット・他業界、これらに常に真摯に向き合うかつての日産自動車の姿勢があれば、あの黄金時代はわれわれの業界でもいまからでも築けるはず。そう思うこの頃である。

(次回は9月2日号に掲載します)