

「商いの心」とソリューション

日本 デジタル イクイップメント(株)
代表取締役社長

渡辺 邦昭



今、確かに私たちはビジネスの転換点にいます。経営環境の潮流は激しく変化し、経営の視点もこれに伴って大きく変化しています。鍵となる経営資源は、カネ（高度成長期）－ヒト（オイルショック後）－モノ（バブル経済期）－情報（現在）へと次々に変化し、また、経営資源のすべてについて、場所的な制約条件を取り払い、グローバルな視点から、その最適化やバランスを充分考慮にしなければならぬ時代となっています。

製品を作れば売れたプロダクト・アウトの時代では、いかに効率をあげて生産量を増やし、生産コストを下げるかに焦点があてられていました。しかし現在は、他とは何かが違う商品、いわゆる「オンリー・ワン」商品でないと売れません。創造性を発揮し、差別化を考える時代となっています。

また、企業の組織をしてみると、静的で整然とした組織では、短期間のうちに変化する経済環境に対応することはできなくなっています。むしろ、固定的な組織論にこだわらず、意思決定方法などのプロセスを重視して、たとえば「集团的経営参加」など、新しい仕組みを取り入れ、フレキシブルにかつダイナミックに対応する必要に迫られています。

そうした時代背景であるからこそ、私達一人ひとりがもう一度「商売」や「仕事」の原点に立ち返って、足元をしっかりと固める必要性を、最近強く感じています。

弊社は、コンピュータ産業に属する米国系の外資系企業です。もともと技術的な面からは、お客様から評価をいただいている会社で、先進的な「テクノロジーのDEC」といった内外からの印象が強いようです。しかし、こうしたいわゆる「思い込み」が、ビジネスの本来あるべき姿を忘れさせて

しまう危険性を孕んでいるような気がしてなりません。そうした観点から、私が最近ビジネスの原点として考えていること「商いの心」と「ソリューション」についてお話ししましょう。

商いの心

お客様から信用していただけること、それがビジネスの基本です。そのためにお客様のことを最優先して考え、行動することが「商いの心」です。当たり前のことですが、私達の社内からはただの1円も生み出すことはできません。すべてはお客様から頂戴したお金なのです。人件費は、原価のなかで相当な割合を占めますが、すべてお客様からいただいたお金から、商品やサービスの原価を払った後の粗利の中から私達が給与として受け取った金額です。ただの1円たりとも社内でお金を生み出すことはできません。

フレックスタイムについて考えてみましょう。最近は導入している会社が多くなりましたが、その運用面はどうでしょうか。コアタイムの始業時間ぎりぎりになってエレベータに飛び乗って来る人たちを見かけることはありませんか。飛び乗って来る人たちはまだ良い方なのかも知れません。中には始業時間を過ぎても堂々と乗り込んでくる人もいます。こうした人たちには自分なりの言い分があります。曰く「家が遠いから（住宅事情が悪いのは政府の責任）」「通勤地獄で疲れてしまうから（ゆっくり出社した方が生産性が上がる）」等等、それぞれの言い分はその個人にとっては正しいことなのでしょう。しかし、こうした考え方の中にはお客様という視点が全く抜けていないでしょうか。

プロフェッショナルなビジネスマンなら誰でも、夜まで自分の仕事のことを真剣に考えているものです。お客様が朝一番で相談したいと思うこともあるでしょう。そうしたお客様から連絡をいただいた時に「まだ出社していません」と答えることに何も感じなくなっているとしたら、私達の「商いの心」が鈍ってしまっていないでしょうか。社員の満足度の向上のためにフレックスタイムが必要だと考えている人達があります。しかし、お客様の利便性を犠牲にした社員の満足度の向上は、そもそも本末転倒と言えるのではないのでしょうか。

また、昼間のゴールデンタイムに社内ミーティングを堂々としている営業部門があるとすれば問題です。本来お客様やパートナーの方々が、私達に会ってくれる一番大切な時間帯を使っているからです。ここでもお客様のことを最優先して考えるという「商いの心」が忘れ去られているのではないのでしょうか。

お客様や取引先の方々が、みずから足を運び会社に来ていただいた時、私達は心からの対応をしているのでしょうか。正面玄関の清潔さ、受付の効率の良さ、廊下やエレベータの中での挨拶等を通じて、お客様は私達を判断しています。

「商いの心」はお客様のためにベストをつくすという考え方です。それが行動となって現れた時に、お客様は、その会社を信用してくださるのだと思います。信用が積み重なって信頼関係が築かれます。信頼関係がなければ戦略も戦術も“画にかいたモチ”にすぎません。

ソリューション

ソリューションという言葉がよく使われるようになりました。

ソリューションとは何か？

弊社の場合をとってみると、お客様は、インテルのプロセッサが欲しいわけでも、弊社のアルファのハードウェアが欲しいわけでもありません。インテルもアルファもお客様やパートナーの方々からみればただの道具にすぎません。その道具を使って、会社の場合であれば収入を増やすかコストを下げたいのです。収入を増やしたり、コストを下げる方法は、業種や業態や個々の会社の仕事のやり方により異なります。つまりお客様が求めているものは、ソリューションでも、個々の会社

のニーズは違っています。このニーズを理解することがソリューションの出発点なのです。

ニーズとはお客様が抱えている経営上の課題です。これに全精力を集中することです。ニーズの理解といっても、ただお客様の話を聞くだけではだめで、同業他社の状況や経済の現状、さらには社会や政治の方向についても絶えず興味を持って観察する必要があります。経済社会は常に変化しています。お客様である企業は、この変化の中で生き残っていくために真剣な競争を毎日争い抜いているのです。つまり、私達一人ひとりが常に向上心を持って、自分の能力と感性を高めて行く努力をしなければ、お客様のニーズの把握とそれをベースとしたソリューションは提供できないということなのです。

別の観点から考えてみましょう。お客様が抱えている経営上の課題は、実は、どこの会社にも同じようなことがあるものなのです。そうした意味からは、お客様の立場に立って業務改善をすること。その結果として、精度の高い効率的な情報システムや運用の方法が見付かることはよくあることなのです。これは立派なソリューションです。私達が悩み抜いた経験を通じて得たソリューションを、個々の会社のニーズにそった形で提供できるとすれば、お客様にたいへん喜んでいただけるのではないのでしょうか。人事部門や購買部門をはじめ間接部門といえども、社内のすべての部門が毎日やっている創意工夫がソリューションのベースなのです。ソリューションを提供することが社員一人ひとりの仕事だといっても過言ではありません。

売上げを増やし利益を確保すること。経営者に与えられた最大の課題です。私達が提供できる「商いの心」=信用とソリューション=お客様やパートナーの方々の事業効率の改善のシグマ=総和が売上げとすれば、売上げを増やすということは、実は私達自身の自己変革の結果、「商いの心」とソリューション能力を伸ばすことなのではないかと思えます。

つまり、売上げは私達の「商いの心」とソリューション能力に対するお客様の評価の結果でもあるわけです。だからこそ実利的な観点ばかりでなく、売上げが伸びて行くことが大切なのだと、私は信じています。