

魅力的な製品、魅力的な上司

株式会社 野村総合研究所
グローバル製造業コンサルティング部長
古賀 龍暁

品質向上とコスト削減を両立する技術開発を行い、「みんなの手が届く」製品開発を多品種にわたって行い、国内市場に加えて海外市場まで展開先を広げてきたのがこれまでの日本のメーカービジネスの枠組みであった。しかし、これからはカーボンニュートラルやインフレ等によるコストアップや値上げに見合うだけの「魅力的な」製品を生み出す枠組みに変えていかないといけない。さまざまな社会・経済の不安要素が増え、消費者や事業者にとっては買わない方が得といった状況で、買ってもらうだけの魅力はどのようにつくればいいのか。グローバル製造業での一例は米国のテスラ社のクルマづくりだ。同社のクルマは、①部品内製化による高品質・高性能ハードウェアの提供、②ソフトウェアのオンラインアップデートによる多様化への対応、③価値ベースでの適切なプライシング、の3点で価値が構成されていて、今や日本の富裕層や若年層にも「テスラが欲しい」と言わせるだけの魅力がある。海外勢を見ると、この3点の価値構成はアップル社の携帯電話づくりからキャタピラー社の重機づくりまであきれるほど共通、浸透している。日本勢との違いはソフトウェアとプライシングにある。

そんな中で、日本の経済活動の中心となっている企業トップや、製造業の現場の人々の心痛は大変なものとなっている。「みんなの手が届く」ハードウェアを生み出すための多品種開発や生産対応も既にできなくなっているのだ。新卒採用でも社内部署異動公募でも、若い技術者はデジタル、コネクティッド、電動化など次代の領域に集まり、機械機構や内燃機関などの昔ながらのハードウェア設計を好まない。改めて、これまでのハードウェアビジネスの枠組みは根本から成り立たなくなっているのである。

でも、望みはある。中古品売買や NFT 等のソフトウェアやプライシングを駆使した市場も成長していて、テスラを求めるような富裕層や若年層にも浸透している。なにより、その市場でもうける個人や企業が出てきている。それを見て、新たな価値創出に魅力を感じ、そういった新しい成功を求める「欲」は確実に生まれている。

今の若者は、その欲を肯定しこそすれ、批判したりはしない。むしろ、この欲を理解せず砕いているのは、上司ではないだろうか。若者に欲を与え、育てるような上司を企業内で増やす必要がある。もはやハードウェアだけでは製品の魅力はつくり出せず、企業活動をけん引する欲も与えることができないことを認識する必要がある。ハードウェアに固執せず、ソフトウェアとプライシングも駆使して魅力ある製品づくりをリードする、そんな魅力ある上司こそ必要になっている。