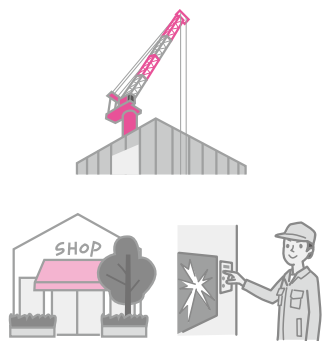




する、原材料が何かに変わることによって付加価値があります。例えば、自動車の場合は「原材料費100万円」で「変形・加工・組立」を行うことで「販売価格300万円」になります。従って、儲けるにはそれらの付加価値を発生させる（変形・加工・組立）時間を多くし、それ以外の付加価値が無い・低価値時間を極力少なくすることです。極論ですが、設計図なしで物が加工できる、製品化できる仕組みが製造業の理想となります。設計図があるから、設変（設計変更）が発生し、設変の都度、生産現場の中は振り回されています。設計図を極力少なくすることは可能ではありません。小売業や流通業は仕入れ値と売価の差額が付加価値で、建設業は現場の施工、完成物、形になることが付加価値です。この付加価値の発生するモノ（人、時間、業務、工程、現場、設備など）に経営資源とパワーを集中させることが大切です。

ぎふ専研レポート「勝(克)つ企業(お店)」- ②

「過去にこだわる者は未来を失う」

中小企業診断士 **大野 実雄**

① 業界全体の成長は無理

① 勝ち組と負け組が顕著になる
ほとんどの既存する業界において、業界全体の成長は今後期待出来ません。業界全体の底上げは、もう無理なのです。それはどういうことかと言いますと、今後は既存業界の中で勝って行く企業と、負けて行く企業が多くなり、「勝ち組」と「負け組」が一層明確になってきます。

以前は、業界全体でほぼつ上がつてきましたが、これからは業界全体の成長は到底ありえません。正に「選別」と「淘汰」の時代になります。しかし、違った見方をすれば、今までの既存業界の枠に当てはまらない、新しい業界が出現する環境にもなったといえます。



② 業界活動が変わる

従って、業界団体活動も、今までの仲良し（懇親）活動では団体の存在価値がなくなります。業界活動が変わっていきます。また、変えないと業界全体が萎んでしまいます。

同じ業界の中で、勝ち組と負け組が明確に選別、淘汰されることは、今後は仕方がないことです。

③ 過去の経験（成功体験）がネック！

① 過去の成功経験が邪魔…過去にこだわる者は未来を失う（チャーチル）。

チャーチルとは、第二次世界大戦の英国のリーダー。ヒトラー率いるナチス・ドイツに対抗し、「我々は決して降伏しない」と国民を鼓舞。英国を勝利に導く。

この言葉（名言）の真意を両面から捉えると：

◆「過去の成功」にしがみつくな

過去に得た名声・功績・地位に固執するあまり、今の現実や未来の課題に目を向けられなくなる。

（例）…かつての製品やビジネスモデルの成功体験にこだわり、新たな技術革新に乗り遅れる企業

◆「過去の失敗」に縛られるな

失敗体験に囚われ続けると、チャレンジ精神が萎えてしまう。

（例）…過去の経営判断の誤りばかりを悔やみ、今の打ち手が鈍るリーダー



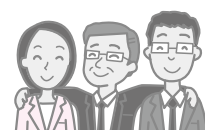
これからは、過去の成功経験がネックになって来ます。大企業は成功経験が多く、成功体験を持った人が多いから、理屈通りになかなか変わる

おの じつ お
大野 実雄
中小企業診断士・販売士

●プロフィール
メーカー、経営コンサルティングファームを経てオオノ経営労務事務所開設。「変化には変化でしか対応できない」を企業支援の基本としている。著書に「売れるように売れば必ず売れる」「働き方・生き方こそが軸」「勝つ企業」等がある。



業界全体が成長していた時代は、成功事例・体験が多ければ多いほど勝ててきましたが、これからは、どのようなことで負けるかと言いますと、今までは逆に過去の成功経験が多ければ、多いほど負けていきます。今、過去に成功していた結構大きい企業、業界のリーダー的存在企業が苦戦しています。もう、まさに大きいから勝つという方式は完全に崩れ去りました。



② 付加価値とは何か

① メーカーなどの付加価値とは
メーカーの付加価値とは、モノが「変形」する、「加工」する、「組立」

ることが大変です。

人は、本音では過去の成功を否定できないもののなのです。社長が代わっても、風土とか本音が言える企業体質は直ぐには変わりませんが、現在の構造変革期においては企業風土、古いしきたりは早急に改める必要があります。

業界リーダーが苦戦・倒産する時代ですから、先発の物まねは通用しません。特に、これからは業界の中の模倣は共倒れの大きな要因となつてきます。

業界リーダーは過去の成功経験が多いからリーダーになったものです。成功事例を多く持った現在のリーダーが最も変わらなければ、生き残れない時代になってきました。

トーマス・エジソンは、晩年の誕生日のときに、過去の多くの発明を称賛する人に、こう言いました。「私は、過去のことはすっかり忘れた。私は将来しかみていない」。エジソンはその半年後に亡くなりました。「挑戦」、「向上心」、「謙虚」が発明王エジソンの発明へのプロセスであったのです。



*参考文献：ウィンストン・チャーチル「英国を救った男」の人生と行動（原書房）
*本文とは異なる説もありますのでご了承ください。
*イラストはイメージです。