

今さら聞けない#96・・・「鄙の論理」の視点

1. 「鄙の論理」と若者

右掲は、890号（'24年2月3日）のコラム記事

「鄙の論理」と「到達系」

の中で紹介した書籍で、平成5年（'93年）に細川連立政権が出来た時に話題になった「鄙の論理」（'91年）、細川護熙氏と岩國哲人氏の共著です。内容的には明治維新のように「地方から国を変える」という発想です。これは日本維新の会も同じです。戦後80年経過して、政治構造が陳腐化して「決められない民主主義」状態が続く中で、登場した日本初の女性首相が「政治とカネ問題」で公明党に連立を解消された機会を「チャンス」と見た日本維新の会が自分達の主張を飲むなら連立すると言って、身動きができない自民党に助け船を出したのです。素晴らしい外交を展開する高市首相をバックアップして、政策実現のアクセル役になると「捨て身」の戦術で2月8日の衆議院選挙で自民党が大勝する歴史的な展開になったのです。

「鄙」は地方という事ですが、組織では新人と置き換えると、一般的に、大企業でも組織が安定すると保守の原理が働いて「前はこうだった」という守旧派が多くなる傾向があります。この閉塞感を若い人たちが打破しようとする頑固な人たちが「出る杭」と見て抵抗勢力化するのです。日本維新の会のように「自分の主張を貫く」という若者の登場が望まれるのですが、社内の空気に流されて「いい人」で居ようとする傾向があります。しかし、「勇氣」を出してチャレンジしようと言い出す人は稀有な存在で、まさしく、「勁草」のような「人財」なので「希望の星」と育成したいものです。



2. 「捨て身」の強み

「鄙の論理」の共著、岩國哲人氏は'89年に島根県出雲市の市長になり、「行政は最大のサービス産業」、「小さな役所、大きなサービス」という持論をもとに、ショッピングセンター内の行政の土・日サービスコーナーや、樹医制度の創設、総合福祉カードの導入、日本最大の木造ドーム「出雲ドーム」の建設など次々と新施策を実現し注目され、出雲市はわずか2年で、トヨタ自動車、ソニーなどと並び、日本で最も優れた企業として、JMA（日本能率協会）マーケティング最優秀賞を受賞したということです。

当時の出雲市は人口流出の勢いが激しく、「鄙」つまり「ひなびた田舎都市」という状態だったが、少年時代、父が他界した機会に母の古郷に転居して、出雲高校から東大法学部で政治学を学び、卒業後、日興証券に入社し海外で活躍した後、'77年にモルガン・スタンレー社、'84年にメルリンチの日本法人を経て'89年に「出雲市長になった経歴をもつ方です。マネジメントの先端経験を役所経営に導入して大成功を果たしたのです。

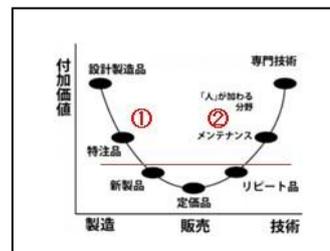
一方、熊本県知事を経験した細川護熙氏が非自民党の日本新党設立を目論み「責任ある変革」に呼応した岩國氏とこの成功物語を武器に共著として「鄙の論理」を出版したのです。確かに、「捨てるものがない潔さ」が人気を呼んで'92年に「自・社・さ」の連立政権を樹立して細川内閣を実現したが、寄せ集め集団はすぐに分裂し、その後、日本政治は長期停滞に陥ったのです。また、岩國氏も政治に転出したのでリーダーを失った出雲市の変革も元の本阿弥状態に戻ったのです。

直近では日本維新の会が「大阪都構想」の実現を主張して、日本の政治構造の分散化を目論んでいます。大阪・関西万博後のIR実現も含めて、行政機構の地方分散で沈滞気味の大阪圏の発展を睨んでいます。東京一極集中から分散を図り、若者が希望をもって住める大阪都を目指していますが、自民党内には反対論があるので、奈良県出身の高市首相と連立を組んで、政策推進のアクセル役という「捨て身」の戦術で高市人気を増幅させ、選挙で大勝したパワーを自らの政策実現につながるように振り向けるように期待しています。

3. ビジネスにおける「鄙」

「エスキモーに冷蔵庫を売る」という発想がありますが、現実には「無」という状態をどのように捉えるかという課題があります。弊社は「一樹百穫」という理念で、お客様と長期契約を実現して今日（創業30年）に至っています。一般的なビジネス・モデルでは「短期利益」を追求するコンサル会社や士業の方が多いですが、弊社は社名に込めた願い「AMI」（仲間）のように、お客様と「共創・共育」の精神で発展しています。AMI (Advanced Management with Information) は「情報で先進的な経営」をするという意味もあり、中小企業は「情報」が「鄙」の状態と考え、しかも、先端ではなく普及した技術をローコストで提供しています。

「鄙」には「中心から離れたところ」の意味がありますが、中小企業の「中心」は営業や製造という現場であり、「管理」という視点が薄く、表現が悪いですが「我武者羅」に眼前の事柄に対応しているという状況です。右掲は「付加価値のU字曲線」と呼ぶものですが、赤線の下部は「モノ」の領域では競争が激しい状況ですが、上部は「コト」の領域で「人」が価値を生み出しています。①は製造関連で「特注品」や「設計製造品」とレベルが上がります。②は非製造の領域で「メンテナンス」や「専門技術」とレベルが上がります。この「コト」の領域に中小企業の活路があるのです。何故なら、人件費が年々高騰しているので大企業から見ると「変動費」化したい領域なのです。例えば、「設計製造品」でも最初から完全な製品になることは稀有なので「試作」を繰り返しますが、資材調達や組立試験などは外注化したい領域なのです。この事は、非製造の領域の「メンテナンス」や「専門技術」も同じです。例えば、大企業でも「専門技術」を外注化して成果を運用するようにしているのです。



弊社のお客様では「アセンブリ」としてお客様からの指示書に従って、部材を調達して簡易的な組立を行なって「部品」として納入することをされています。大企業の生産管理情報からEDIで部材の発注が来ていますが、この発注を製番毎に小分けして納入するようになり、現場管理の負担を軽減しています。確かに、パート社員のコストも上がっていますが、「小分け」という作業を引き受けると利益率が高くなり、全体の粗利率改善の主要因になっています。お客様の「面倒」は自社も「面倒」なのですが、その「面倒」を逆手にとってビジネスするのも「鄙の論理」に叶うものと考えています。

4. 生き方の「鄙」

「曇り時々晴れ」の人生観は京都のお寺で得た冊子から学びましたが、「晴れ」を中心とすると「曇り」は周辺になりますが、「風雨」という状況でもない「居心地」のよい状態と言えます。私自身は、サラリーマン時代、情報分野で会社の「中心」になろうと頑張っていました。トヨタ系販売店に勤務していたのですが、同業他社の方々は運用を中心にされていました。しかし、私は「クルマが売れるコンピュータ」という使命を頂き、約20年間、業界の先端を走り続けました。

しかし、経営者の交代期になり、営業関連の方々がメインになり、私を含めて管理部門の責任者を「鄙」に追いやる「左遷」人事が行われました。私自身は「社長はクルマの道、私はシステムの道を歩みたい」という辞表を出して、関連会社に行きました。しかし、そこは子会社独特の風土があり、沁みついた赤字体質が蔓延っていたのです。その上、役員と課長に挟まれたポジションで身動きが出来なかったのです。これでは「自分が腐ってしまう」と決意して、営業に出て自由を得たのです。会社には日本LCAの「DIPS」を導入し、自費で船井総研の客員経営コンサルタント養成学校に通い資格を得たのです。この資格を会社で役立てることが出来ずに、自由を求めて'95年に起業したのです。「鄙」な道を選んだのですが、幸いにもお客様に恵まれて30年間頑張ることが出来ました。お陰様で「自分らしさ」を発揮することが出来ました。