

経営講演会

講演録

『中小企業の市場創造戦略』

—自立型中小企業を目指して—

(平成20年10月17日 講演)

講師 専修大学商学部 教授

黒瀬 直宏 氏



財団
法人

りそな中小企業振興財団

1. はじめに

専修大学の黒瀬でございます。私は大学教員をしていますが、本を読むのはあまり好きではなくて、皆様のような経営者のところにお邪魔して、そこで聞いたお話をいろいろ組み立てて、北海道で聞いた話を例えば東京で話すというようなことを得意にしております、今日もできるだけ具体的な例を踏まえながら、今後の中小企業のあり方について少し考えてみたいと思っております。

さて、いよいよ世界的な金融システムの混乱が実体経済に波及し、実体経済の状況も下降してまいりました。この下降は、「第二次長期不況」の始まりではないかという感じがしております。「第一次長期不況」は、言うまでもなく「90年代不況」で「失われた10年」と言われました。

この「90年代不況」を何とかぐり抜けられたのは、アメリカと中国が成長して、いわばそれに引きずられて輸出が伸びたことが原因だと思います。ところが、今回はそのアメリカ発の不況になっていて、アメリカそのものが景気後退を始めている。恐らく、中国もこれに追随せざるを得ないでしょう。

問題は、アメリカや中国に依存しながら何とかぐり抜けてきた間に日本の産業革新があればよかったのですが、「構造改革」というのは名ばかりで、残念ながら実体経済のほうでは大した革新はなかったと思います。相変わらず輸出依存型の自動車産業が日本産業の中心になっている。これ自体、何十年も何ら変わらないわけです。残念ながら、「90年代不況」の間に内需中心の新しい産業システムができていない、産業の革新が起きていないまま、いままで依存していたアメリカの景気後退が始まったということです。

となると、残念ながら今回の景気後退は長引かざるを得ない。2002年1月から景気回復が始まったと言われていますが、これは、後から見ると長期不況の中のちょっとした休みだったのだ、というぐらいしか意味がないのではないのでしょうか。90年代の第一次長期不況、その中休みを挟んで、現在既に差しかかっていると思われる第二次長期不況が始まったのだ。そういうことを、我々は覚悟せざるを得ないと思います。

私がお付き合いしている中小企業家同友会という団体がありますが、ここで四半期ごとに会員に対する景況調査を行っています。7-9月期の景況調査の集計が終わったので皆で検討しようということになり、私もそれに参加しました。そうすると、景況自体は2000~2001年にIT景気が崩壊しましたが、そのときと同じ状況になっています。間もなく91年のバブル景気の崩壊時期と同じようなところにまでも到達しようとしている。

特に、よく言われるように建設が厳しい状況ですし、商業も厳しいです。また、製造業のほうも残業時間が減って非正規従業員の削減が始まり、更に正規労働者に及ぼうとしています。そうすると当然、個人消費が低下する。例えば、トヨタ自動車のお膝元の豊田市の食品スーパーの客単価は遂に1,000円を割ったそうです。大きな塊の肉は売れなくて、小さくカットしたものしか売れないという状況になっているわけです。因みに、地区別に

見ると愛知県を含む北陸・中部地区の落ち込みが一番激しいです。ですから、いま日本の基幹産業である自動車産業の落ち込みが一番激しいです。

こういう状況ですが、次のような企業もあります。景況調査のアンケートの自由記述欄に書かれたニット衣料品製造業の方の言葉です。「自社のオリジナルブランドを立ち上げ、自ら売る努力をしてきた。利益率は従来に比べて飛躍的に高まっている。従来、下請けをしながらもお客様に対して一生懸命提案営業をしてきた。こういうことが土台になっていま成果が出てきている。これからも、お客様に提案できるような人材の育成に力を注いでいく」、このように言っています。

先程、私は不安を煽るようなことを言いましたが、やはり覚悟は決めなくてははいけないと思います。覚悟を決めた上で、我々がやることは分かり切っています。もはや、大企業に頼って市場が拡大するような時代ではなくなった。自分の仕事は自分で創り出す、言い方を変えれば市場創造していく、自立型の中小企業になっていくのだ、ということを行わなくてははいけなということだけははっきりしているわけです。先程の企業の場合には、みずから市場に提案できるような人材の育成にこれからも力を注いでいくという、この企業の戦略ははっきりしています。厳しいけれども、やるべきことははっきりしているのだと思います。では、どうすれば自分の仕事は自分で創り出していけるのか、市場創造できるのだろうか。その戦略を、いろいろな具体例を踏まえながらお話をしたいと思います。

2. 事業分野に関する戦略

これから考えなくてははいけないのは、自立型中小企業になるための戦略です。戦略を考える場合に幾つかのアプローチがありますが、第一に我が社の事業領域をどういう分野に設定するのかということから接近していく戦略、「ポジショニング・アプローチ」があります。まず自立型中小企業になるためには、自社の事業領域をどういう事業分野に設定すべきだろうかということから考えていきたいと思います。

例えば、繊維産業は1987年に輸入と輸出が逆転して、製造業の中でも一番早く競争力が衰えた分野ですが、事業領域の設定の仕方によっては高成長が遂げられる場合もあります。私は数年前に、岡山県の井原市を訪ねました。この地域は1970年代からジーンズのリーバイスの下請けを始めました。ご存じのようにジーンズというのはアメリカでは労働着ですが、ヨーロッパに移ることによってお洒落着になっていったわけです。そうすると、そのお洒落着にふさわしいようなデニム生地を提供しなくてははいけない。それを行っていたのが、この岡山県井原市という地域です。ですから、この地域はジーンズのファッション発信地の1つです。

この地域には備中繊維構造改善組合というのがあって、かつてその組合員は327社ありました。ところが、私が訪問した時点では27社しかありませんでした。御多聞に漏れず、

このデニム生地も中国製品によって70%のシェアを占められてしまった状況でした。ですから、ある意味では壊滅的な地域だったわけです。

ところが、私がお訪ねした機屋さんは従業員18人で年商24億円です。1人当たりでは、1億3,300万円です。機屋さんで1人当たりの売上が1億円を超えるというのはすごいでしょ。いままで1人当たり年商が高いというので記憶にあるのは、墨田区の岡野工業です。「刺しても痛くない注射針」を開発した有名な会社で、テレビにもよく出ています。この会社は、代表社員の岡野さんを含めて6人で売上が6億円。1人1億円ですが、それより高いわけです。どうしてそんなに絶好調なのかとお聞きしたら、その社長さんが言うには、**寝ても覚めても開発**で、自転車と同じで開発をやめたら倒れる。1カ月に1種類は新製品を開発すると言います。そこで、「あんなジーンズにそんなに開発のネタがあるんですか」とお尋ねしたところ、次から次へ出てきました。カシミア入りの生地、シルク入りの生地、糸むらのある生地、伸び縮みする生地、柔らかい生地、機能素材入りの生地、ベルギー麻を輸入して日本で紡績して、この生地を織ったことがあるとか、トルコのオーガニック素材を使ったこともあるとか、次から次へいろいろなのが出てきます。

「社長が次から次にいろいろなことを思いつくというのは、よほどデザインに関しても優れたセンスがあるんですね」とお聞きしたら、「いや、実は私はそちらのほうはアウトだ」というわけですね。「では、なぜそんなことを思いつくんですか」と聞くと、「**お客さんに教えてもらっているだけだ**」と言うんですよ。幸い、全国からお客さんに来ていただくようになった。そして、お客さんといろいろお話をすると、その中からいろいろなヒントをいただける。自分自身が何かを考えたということは1つも無い。ただ、お客さんと共に歩んできただけだ、というのが社長の言い分です。これは非常に重要なことだと思いますが、そういうことで次から次へ開発を続けている。

ただ、何でもかんでも開発しているかというところではないと言います。この企業のデニム生地で作ったジーンズには、1本8万円もするようなものもあるそうです。私は専修大学の学生に「君のジーンズは幾らぐらいだ」と聞くと、1万円以上と答えたのはいません。ですから、8万円は相当高級品です。このように、この企業の場合は、需要が高度で作るのが難しい分野に、まずターゲットを据えているわけです。この社長が言うには、昔はいいものを安く作れば絶対に売れると思った。今は、それをやっても売れない。なぜならば、中国がそういうことを日本よりももっとうまくできるようになっているからだ。そうしたら、やらなくてはいけないことは分かりきっている。**中国ができないような難しいものをとにかく作るんだ**、このように仰っています。

そういうことで、まず需要が高度で作るのが難しい分野、技術が未確立、あるいは、高度な技能によって試行錯誤が必要な分野、これが必要です。

もう1つよく見られるのは、顧客密着が必要な分野。簡単に言うとオーダーメイド型の製品とか、あるいは規格化されているけれども、お客さんの細かいニーズに対応してカスタム化を図っていくのが必要な分野。この分野は、海外の企業よりは国内の企業の方が圧

倒的に有利です。国内の企業の中では、大企業より中小企業が圧倒的に有利です。大企業は「顧客ニーズが第一だ」と言いますが、自分の大きな生産体系、あるいは自分の業務のシステムに合ったものしか提供できないわけですから、**本当にお客さん1人ひとりの違ったニーズに対応できるのは中小企業だけです。**

私はこういう企業に会いましたが、その方はもともと看板業をやっていました。「90年代不況」に突入して看板の需要も著しく減少してしまいました。そうしたところ、大手電機系列の会社が電光掲示板を始めて、販売代理店の募集していたわけです。看板も電光掲示板も、情報を発信するという手段では同じだと考えて、彼は電光掲示板の販売代理店に参加して一生懸命やった。そして、大きな成績を上げました。

彼は熱心ですから、お客さんのところに行く。そうすると、電光掲示板でも縦にうんと長い電光掲示板が欲しいとか、逆に横に長い電光掲示板が欲しいとか、そういう話があるわけです。彼はそれを図面にしてファックスでメーカーに送りましたが、全然返事がないので電話をする。そうすると、「ああ、あれか。1,000台まとめてくれるならば作ってもいいよ」と言われた。特殊な需要ですから、1,000台なんかまとまるわけではない。そこで、彼は閃いて、「やっぱり大企業というのは規格化され標準化された製品しかできない」と。一品一品、お客さん1人ひとりに対応できる製品は中小企業しかできない分野だと発想して、そういう特殊な形をした電光掲示板を作ることを始めたわけです。

それでも、中小企業ですから、初めはお客さんが相手にしてくれなくて大変でしたが、いまでは全国からインターネットで注文を受けるようになっていました。その代わり、病院用の電光掲示板とか、米軍基地用の電光掲示板とか、種々様々なものに対応しているわけです。このように、お客さんの懐に飛び込むようにして、相手に内在するそれぞれのニーズに合ったようなものを作り出していく、そういう顧客密着が必要な分野は、絶対にこれからも中小企業分野であり続けると思うし、この分野は中国よりも日本の中小企業が優位性を保てる分野だと思います。こういう分野は、言い換えれば常に技術開発を伴うような分野です。いわば、**物を売るのではなくて、開発能力を売るような分野だ**と断言していいと思います。

私はある時、山形県の切削加工などをやっている企業を訪ねたことがあります。この時、非常に参考になる話を聞きました。それは「繰り返し同じものは作らない。常に応用問題を解くようにしているんだ」と言うわけです。これは、非常に味わい深い言葉だと思います。決まり切った公式さえ当てはめればいいという練習問題は中国でもできる。というよりも、むしろ中国の方がうまくやるようになる。しかし、練習問題の上に、原理は同じだけれども応用力を利かせなくてははいけない。こういう分野こそ日本だというわけです。

しかし、その応用問題の原理は同じです。原理が変わったことをやるのはリスクですから、それは減多にやってはいけません。原理は同じであるけれども、全く同じものではなくて応用問題である。この辺が、これから新しい分野を見つけていく場合に参考になると思います。

そういうことで、いま言ったような分野に事業領域を設定していく。もちろん、中小企業でも、同じものを連続生産できればこれほど楽なことではないですね。中小企業は小回りが利くといいますが、例えば、中小企業でも金型を朝セットして、1日中それだけで自動的に生産して仕事が終われば楽です。しかし、そういうことをやっていたならば中国に行かざるを得ない。日本国内でやるからには、このような分野を選ばざるを得ないと思います。

いま「中国だったらそういうのも可能だ」と言いましたが、中国でもそういうのはだんだんだめになってきているかも知れません。というのは、中国でも企業同士の競争が激しくなっていますから、そこで勝つにはどうしたらいいかという、結局、技術になります。また、中国の企業もタイの企業と競争しているわけで、両方とも労働力が安いのは同じです。では、どこで勝負するかというとやはり技術ということになります。確かに中国の工場と日本の工場を比べると、中国の工場が労働集約度は高いというやり方をしています。けれども、そこから出てくる品質は日本品質ではなくてはいけないというのが合言葉になっています。「日本品質で中国コスト」です。タイの工場では、「日本品質でタイコスト」という標語が貼ってあるのを見ました。

ですから、労働集約的な作り方をしているにしても、日系企業は言ってみれば計りながら作っています。A工程、B工程がきてC工程、そこだけ黄色い個所になっていて色が違っています。そこが計測の工程です。そしてD工程があって、E工程になると、そこで測定している。作りながら計っている。そのような作り方は、中国でもタイでも同じです。ですから、アジアに出ても開発力とか技術的に優れてないとやっていけない時代になっているのかも知れません。いわんや、日本でやるからには今言ったような分野に事業領域を設定せざるを得ないと思います。

さて、そういうことで、ある事業分野に我が社のドメインを設定した。では、そこでいかに競争に勝ち抜いていくかということが次の戦略課題になっていきます。

3. 競争優位の戦略

(1) マーケティング～市場の“つぶやき”を聞き取る

競争優位の戦略の柱は大きく分けて2つあると思います。1つは、マーケティングで、もう1つは技術開発です。このマーケティングは、日本の中小製造業が一番不得意とするところでした。これは、仕方がないです。戦後ずっと日本の中小製産業は、ピラミッド型の底辺のところやってきたわけです。松下やトヨタがあって、重層的な下請け分業組織があって、仕事が上から下へ降りてくるわけで、この受注に依存していたわけです。依存していたといっても、この受注を取るのも大変でした。1970年代の第一次オイルショックの後には、3年間で30%コストを削減しようとか、稼働率70%でも利益が出るような体質に

しようとか、非常に厳しい要求を言われていました。とにかくそういう技術的な課題をクリアしていけば大企業とともに成長できた。この場合には、みずから最終消費市場向けに自分でマーケティングをやる必要はなくて、専ら技術に特化して成長するというビジネスモデルだったと思います。

ところが、「90年代不況」で需要が海外に流出するようになった。今まで下請けとしてやってきたわけですから、今度は自分で売り先を探せと言われても急にできるわけはありません。そのため、中小製造業は90年代から2000年代初めにかけて12年間で3分の1が消えました。これはあまり言われていませんが、考えてみれば大変なことです。90年代は、日本の中小製造業はこういう問題に直面してきた。しかし、さすがにマーケティングが不得意な日本の中小製造業でも、この90年代を通じてマーケティングを活発化させるような中小企業が出てきました。そういうマーケティングに成功している中小企業の特徴を一言で言うと、「市場の“つぶやき”」を聞き取るようなマーケティングをやっています。

この「市場の“つぶやき”」というのは私が作った言葉ではなくて、ある札幌の印刷業の社長が言われたことです。彼は常々社員に、「とにかく、個々のお客さんと密着しなさい。密着していると、いまこういうことで困っていると、次にこういうことを考えているという“つぶやき”を聞き取ることができるはずだ。“つぶやき”を聞き取ったら、決して1人で処理してはいけない。社内に帰って、その“つぶやき”に対応するにはどうしたらいいかを皆で検討して、その結果をお客さんに伝えなさい。それが終われば、実際に注文を獲得していなくても、営業活動の大半は終わったと思っていいことなんだよ」、こういうふうに話しています。

この“つぶやき”という言葉の中に、中小企業が行わなくてはならないマーケティングのエッセンスが含まれていると思います。それはどういうことか、第1は顧客密着です。現代はパーソナルニーズの時代だからです。例えば、個人消費者の場合には、ある仕事の基本的な機能が欲しくて買うような人はいません。自分の生活価値観に合うようなもの、あるいは、自分の問題を解決してくれるようなものを望んでいます。ですから、同じような品物についても、消費者の生活価値観によっていろいろニーズが違います。まさに、そういう意味でパーソナルニーズの時代です。これは、今に始まったことではありません。もう70年代の半ばぐらいからパーソナルニーズの比重が増し、一方で共通ニーズの比重が低下するということがずっと続いてきています。とっくに大量観察して売れ筋が分かるような時代ではない。これは個人消費だけではなくて、企業相手の場合もそうです。

私はある東北の継手メーカーをお訪ねしました。このメーカーは、ある商社に専ら依存していて、その商社の発注に応じて物を作っていました。その商社が潰れてしまった。それで、その社長は生まれて初めて営業活動に出かけた。しかし、営業活動が不慣れで何をやっていいかわからない。仕方がないので、会社の製品を使っていたというエンドユーザーのところに訪問したそうです。そしたら、いままで見えてなかったニーズが突然見え始めた。エンドユーザーのところで分かったのは、お客さんは、どこも我が社の製品

を無理して使っている。どういう意味かという、今まで商社の発注に応じて、決まった規格の製品しか作っていなかった。ところが、現場に行ってみると、特殊な仕様に合わせるために我が社の製品を加工し直して無理して使っていたというわけです。

それではということで、「無理の利く継手メーカー」を自分の企業の標語にして、現場の特殊な仕様にターゲットを据えた需要を取るようになっていった。その代わり、当初は技術開発のことで頭がいっぱいだったそうです。内心は、こんな変な複雑な形をしたものは仕事として取りたくない。でも、入札したら落札した。いまさら断れない。どうしたらそれが作れるようになるかと、技術開発で頭がいっぱいになった。

ところが、そういうお客さんのわがままなニーズに対応しようと一生懸命現場で努力をしていくと、いつの間にか技術が向上するわけです。そうすると、それが評判を呼んできて、こちらから営業に出なくても、お客さんの方からいろいろな引き合いが入るようになった。その中に、ある橋梁部品のメーカーから引き合いがあって、その企業の技術力によって、その部品を非常にうまく作ることができて、あっという間に 20% のシェアを占めるようになった。

こんなふうに、個人消費の場合でも、産業需要の場合でも、ニーズはパーソナル化が進んでいますから、その分、お客さんと 1 対 1 の関係になってそのニーズを把握しないと、もはや売れ筋は分からない時代になっている。こういうケースは、いろいろな分野で言えると思います。

次に、「潜在ニーズの掘り起こし」ということについて考えてみます。共通のニーズは、「あの人が持っているあれが私も欲しいんだ」というように、ニーズが客観化されているからはっきりとニーズを言える。しかし、パーソナルニーズというのは、自分のニーズには違いないけれども、自分の問題から発生しているがゆえに、自分がはっきりとした感じと言えないという性格を持っています。自分のことは自分で分からない、むしろ、他人から指摘されて、「そう言われればそうだ」ということで分かるんですね。自分から出ているがゆえに、ニーズが客観化されていないから自分では見えにくい。

前川製作所という有名な冷凍機のメーカーがあります。前川製作所は冷凍機の他にも各種の自動機を造っています。この会社は、**お客さんがうまく言い表せないニーズ**を、汲み取って提案することをマーケティングの柱にしています。

あるとき、鶏のもも肉の部分の骨を自動的に取り出す機械を開発して、「トリダス」と名づけた。そうしたら、この「トリダス」が鶏肉加工業者の間で大ヒットしました。前川製作所がその鶏肉加工業者の依頼に応じて開発を始めたかということ、そうではないのです。ある時、前川製作所の社員が、冷凍機を納めに鶏肉加工業者のところに行った。そこで作業を見たら、人間の手で皮を剥ぎ、肉を剥いで、骨を取り出している。大変な作業だな、何とか自動化できないものだろうかということで、自主的に前川製作所が開発を始め 7 年ぐらいかかった。

鶏肉加工業者の方は、この業界では昔から人間の手で骨を取り出すようになっている。それ以外のやり方があるのではないかと考えること自体がばかげているという固定観念にとらわれていたわけです。ところが、「トリダス」を見せたら、「これは便利だ」というので一斉に飛びついた。

ということは、鶏肉加工業者は自動的に骨を取り出すというニーズを持っていながら、自分自身ではそれに気づいていない。言われてみて初めて気づいたということです。今は鶏だけではなくてダチョウの骨も取り出す機械を開発したらしいですが、こういう例は、いろいろなところで転がっています。

ある宇都宮の農機具メーカーは、お米の自動種蒔機などを製造しています。この機械は、育苗箱の中に自動的に種を蒔くわけです。その育苗箱を、今度はハウスの中に入れて育てなければいけない。その時、ハウスの中に自動的に育苗箱をセットする機械を開発した。開発で伸びている企業ですが、この社長が言うのが面白い。「我が社の開発は全部コロンブスの卵だ」「どういうことですか」と聞いたら、「やってみせたら、そうだ、こういうものがあればよかったのは当たり前じゃないか、と言ったようなそういう反応ばかりだった」と言うわけです。農家の方は、「農機具の販売店が置いてないような農機具を欲しいと言っても、ないものを欲しいと言っても仕方がないだろう」と言う。一方、農機具販売店の方は、「農家が欲しいと言わないんだから、言わないものを売っても仕方がないだろう」と。両方とも尤もらしいけれども、両方が正しいとすると、永遠に新製品は現れて来ません。

それに対してこの社長が言うには、「こんなような農機具があつたらどうか」というように提案すると、「なるほど、そうか。それができたら、最初にうちに入れてくれ」と言われる、やってみせたら当たり前だと言われる。そういう意味で、コロンブスの卵だと。

それから、半導体用のステッパーの一部を造っている企業がありますが、「我が社の製品にコロンブス1号、2号と付けている」と、全く同じことを言っています。やってみたら、「そうか、こういうのがあればよかったなと言われるものばかりだ」ということで、自社の製品に「コロンブス」という名前を付けている。こういうように、自分の抱えているニーズは案外気がつかずに、言われてみて初めて気がつく。

このように、ニーズというのは何でも初めは潜在的なものです。パーソナルニーズというのは特に潜在性の強いニーズです。ですから、お客さんに密着して、お客さんと対話を交わし、その対話の中から「お客さんが必要なものはこういうものではありませんか」と提案することによって初めて顕在化する。

問題は、“つぶやき”を聞き取れと言いましたが、お客さんのところに行って「つぶやけ」と言ってもつぶやいてくれない。どうやったらつぶやいてもらえるか。耳寄り情報というのは、耳寄り情報を発信するところ集るものです。情報が欲しければ、こちらから情報を発信しなければならない。

私の知っている東京北区の刺繍業をやっている人ですが、この方は2ヵ月に1回「刺繍通信」というニューズレターを発行して、顧客のアパレルメーカーのデザイナー個人宛に

送っています。そのニューズレターに何が書いてあるかという、ヨーロッパの最新のデザイン情報とか、有名デザイナーのインタビュー記事載せている。それを読んで、「あっ、これはいま私のやっている企画に使えるぞ」というような、耳より情報が含まれる。そういうニューズレターを発信し続けると、そのうちにデザイナーの方から耳より情報が入ってくる。「今、私はこんな企画をしているけれど、その企画に合う刺繍の素材にはどんなものがあるかしら」というような問い合わせがくる。これは重要でしょう。それによって、居乍らにして、その刺繍屋さんはお客さんの企画の最新情報を入手するわけです。ですから、それについて競争になった場合には、その時点でライバルの刺繍業者を一步リードしている。

それから、大阪のメッキ業の事例です。このメッキ屋さんは、営業部門の中に営業開発というセクションを持っています。この営業開発の担当者の仕事は注文取りではなくて、この“つぶやき”を聞き取ることだけが仕事です。この営業開発の方は、お客さんのところに行くときに、何でもいい、ちょっとした情報でもいい、何かこのお客さんに関係があるんじゃないかという情報を持って行く。新聞の小さな切抜き記事でもいい。そういうことをやり続けていると、お客さんのところに行ったときに、お客さんの方から声をかけてくれるんですね。「今日、また何か面白い話でも持って来てくれたの?」、それがきっかけになって、「今うちはこんなことで困っているんだけど、おたくで何とかならない?」という“つぶやき”が漏れてくるわけです。

ですから、“つぶやき”を聞き取りたいければ、普段から顧客と情報の受発信でつながっている双方向の関係を作り上げていくということが大事です。尤もそれだけではなくて、“つぶやき”を聞き取るには普段から一生懸命に問題意識を磨いて、ちょっとしたことから新しい情報を見つける人もいます。

今、日本のバッグ業界も繊維製品と同じで、圧倒的に中・低級品は中国の激安製品に握られました。一方、高級品もルイ・ヴィトンとかに押されています。東京・墨田区近辺が生産地ですが、ここも今瀕死の状況です。一説によると、日本の全バッグ関係企業の経常利益の2/3を、ルイ・ヴィトン1社が稼いでいるという位の状況です。

私がお訪ねした墨田区のバッグ屋さんは、毎年十数%売り上げを伸ばしています。どんな製品を開発しているかといいますと、リュックサックを開発したことがあって、そのリュックサックは右から出た肩紐が左肩にかかり、左から出た肩紐が右肩にかかる。つまり、背中のところではバツェンの形に交差します(特許取得済み)。

どうしてそんなリュックサックを思いついたのか。ある時街を歩いていたら、リュックサックを担いで走っている人がいた。その走っている人の姿を見たら、肩紐がずれないように一生懸命押さえて走っていた。では、走ってもずれないように肩紐を開発したら喜ばれるに違いないとバツェン交差を思いついて、東京都の試験場で試してもらったら70%もずれ率が少なくなった。ということで、それを開発した。

それから、ある時池袋のデパートに行ったら、お客さんと店員のやり取りが聞こえてき

た。お客さんが、「高いお金を払ってイタリア製のバッグを買ったのに、もう汗と日光でだめになった」と文句を言っている。それに対して、店員さんは「イタリア製というのはそういうことになっているので仕方がないんです」と言うわけです。まあ、せいぜい陰干しをしてくださいぐらいのことしか言っていない。

それを聞き取って、彼は「では、日光にも強い、汗にも強いバッグを開発しよう」ということでいろいろ調べると、乗用車のシートに使われている素材がいいらしい。それを薄く切って、いろいろな薬品なども素材メーカーと開発して、汗にも強い、日光にも強いバッグを開発したんです。

そうしたら、その開発が終わった頃にある女性が訪ねて来て、「おたくのバッグはなかなか使い勝手がいいので、来てみました」と。その女性は通販雑誌の編集長だったわけです。それで、このバッグをうちで扱わせてもらうということで通販雑誌に載って評判になりました。また、他の通販雑誌も扱うようになって、今では三越がテレビショッピングでも扱うようになっていきます。そういうことで、通販で新しい市場を開発したわけです。しかし、発端は、走っている人の姿から需要を感じ取り、お客さんと店員とのやり取りからパッと把握する、こういう能力が重要です。実は、これは暗黙知の力です。

このように個々のお客さんに密着し、対話を繰り返すことによって、お客さん自身も気がつかない潜在ニーズを掘り起こす。そのためには、常々顧客と双方向の関係を作っておくということが重要でしょう。

それから、「問題への着目」ということですが、先程潜在ニーズを掘り起こさなくては行けないと言いましたが、実は、問題というのは、解決を待っているから問題となるわけです。問題と言うのは、潜在ニーズの溜り場です。人間というのは、自分が問題を抱えていても、慣れてしまって、問題を問題として認識しなくなっています。先程の鶏肉加工業者がそうです。慣れ切っているから、これが問題だとは思わないわけです。ですから、お客さん自身が気づかない問題を探し出すのが、お客さんの潜在ニーズを掘り起こす一番大きなポイントだと思います。

大分前のことですが、80年代後半の「プラザ合意」において急激な円高が進み、円高不況がきました。あのとき、中小企業の社長に電話しても誰も会社にいませんでした。皆、外を飛び回っていました。そういう社長の1人に聞きましたが、購買の担当に行っても全然埒があかない。全然発注してくれない。それで、社長はその親企業の工場に行って、自分の目でその工場の問題をいろいろ探し出してきた。それで「この問題を解決する必要がありますよ」と工場長に提案しました。工場長の方は円高で原価低減だと言われているときですから、そうやって提案してもらおうとこんな有難いことはないわけです。こうやって、お客さんの問題を見つけ出すことによって新しいニーズを開発していった。

墨田区に超零細のメッキメーカーがありますが、このメッキ屋さんは、ノキアに対して供給を独占しています。そこでないとノキアが要求するメッキは出来ないわけです。普通、

大企業というのは、2~3社から仕入れていますが、その墨田区の従業員10人前後の企業が、その部品についてはノキアに対して供給を独占している。ですから、相手がノキアでも絶対に価格は負けないと言っています。その企業の営業は、お客さんのところに行って、「いま鉛フリーをやらなくてはいけないでしょう。鉛フリーをやるにはどうすればいいか、その問題解決をお手伝いします」というような営業活動をやっています。そうやって、相手の潜在ニーズを掘り起こしています。

こういう企業もありました。ある印刷業者ですが、社長がみずからお客さんのところを回ったわけです。その目的は、うちの営業マン達はちゃんとお客さんのところでやっているのかを確かめたかったわけです。それでお客さんのところに行ったら、どの先でも「おたくの営業は非常によくやってくれる。うちの言ったことについては何でも対応してくれる」と褒めてくれる。しかし、社長はそこで気がついた。お客さんの言うことについては何でもやっているけれども、お客さんが言わないことについては何もやってないと。それで、これからは提案営業だ。つまり、お客さんの気がつかないニーズを掘り起こしていくということです。そのためには、お客さん自身の問題に着目していくということが重要である。

こうやって、何か1つの新しい製品を開発したとする。あるいは、サービスを開発したとする。けれども、どの中小企業も必ず直面する壁があります。いいものを開発したとしても、名前が知られていない中小企業であるがゆえに信用されず、買ってもらえない。これは、中小企業が必ず直面する問題です。

IBMは、かつてFUD戦略をとっていました。IBMはパソコンで出遅れたため、ベンチャー企業が競争相手になったわけです。そのとき、IBMは何を言って売ったかというところ、「どうしてあなたは名も知れないベンチャーの製品を買うんですか。IBMの製品を買ってクビになった人はいませんよ」、こういうセールスをやった。FというのはFear、UはUncertainty、DはDoubt。つまり、お客さんに恐れだとか、不安だとか、疑念を起こさせることによって、「IBMだったら安心だ」ということで売っていたわけです。そういうわけで、アメリカでも大企業神話があるわけですが、日本の場合は特に大企業神話が強いです。中小企業の品物を買って、もしだめだったら、責任を取らなくてはならない。だから、三菱などの名前がついている会社からしか買わない、ということがよくあります。中小企業は、こういう壁にぶつかります。

秋田県のある大手企業の下請けの事例ですが、下請けだけではだめだということで、結構画期的な新製品を開発しました。化学薬品を一切使わないで、水を電気分解して消毒水を作るというものです。電気分解すると、強酸性水と強アルカリ水ができる。そして、強酸性水のほうはPH幾つ以下だと殺菌能力が出てくるそうです。それを確かめて、強酸性水を作る設備を開発しました。化学薬品を使ってないから、その水で手を洗えば自動的に中和して、排水処理しないでそのまま排水溝に流せる。ですから、病院だとか、レストランで使ってもらえるんじゃないかということで、経営幹部が病院にセールスに行きました。

そこで分かったことは、病院の院長先生に秋田県の名もない中小企業の社長の名刺を出しても会ってもくれない。それで、何回かお願いしてようやく会ってもらい、その水を使ってもらった。確かに殺菌能力があることが分かった。しかしながら、「化学薬品を使ってないと言うけれど、本当は使ったんだろう」といって信用してもらえない。では仕方がないということで、まだ開発の完成していないその設備を病院に持ち込んで、蛇口に繋いで実際にやって見せて、そこで初めて信用してもらった。

そこに来るまで、1つの病院で3~4ヵ月もかかる。下請け企業ですから、営業マンはいないので、暇なときに行くしかないわけです。ですから、全部の病院が仮に買ったとしても、1年に数台しか売れない。これでは、ビジネスにならない。こういうケースは、数限りなくあります。ですが、この企業はその後順調に売れました。それは、有力関係者が味方についてくれたからです。医学者の中からようやく理解者が現れて、「どういうところに効くか用途試験をやってみよう」と。そして、その結果を論文にして学会に発表してくれることになりました。そうすると、医学者が論文に書いて学会で発表したものは信用が付き、その論文を見て、民放テレビが連続3日間、「魔法の水」ということで放映してくれました。これで一挙に信用が付き、情報も発信され、引き合いが殺到したそうです。

しかしその次に、もう1つ大きな山が現れます。必ず現れる山ですが、大手企業が見て参入し始めるわけです。ある大手企業は、その民放テレビで放映したものをビデオに撮って、「これは我が社の製品です」と言ってセールスに使ったという。当然文句を言った。そしたら、「訴えてくれ。でも、裁判やっても30年はかかる」と居直られたと言っていました。でも、最終的にはその企業の基本特許が認められて、その後は順調にいきます。ただし、今の消毒水はさらに次の段階に行っているそうです。これは10年から16年前の話で、今では当たり前の原理ですが、こういうように、有力な味方をつけるという事例でした。

それから、こういうケースもありました。私は荒川区に住んでいます。荒川区も零細企業の集まりです。ある3次下請けか4次下請けぐらいの零細企業ですが、自動車のクーラー用部品のパイプ加工を行っていた。その仕事が無くなり、今はパイプで造った杖を開発しています。パイプを自由自在に曲げて、ある動物の格好をした杖を作っている。その杖は、車が2つ付いていて絶対に倒れない。ですから、立て掛ける場所を探す必要もない。これにも、有力関係者が味方につきました。テレビ東京の「トレたま」が扱ってくれて、注文が殺到した。

そういう小さな企業でもテレビが採り上げるようなことが可能になった時代ですが、それでもなかなかマスコミに採り上げてもらうのは大変ですよ。本当の有力関係者は、最初の顧客です。最初の顧客を味方に付けられれば、じわじわと口コミで広がっていくものです。最初の顧客を敵にしたらもうそれで終わり。最初の顧客を味方につければ、そのお客さんが次のお客さんを紹介してくれる。あるいは、口コミでも伝えてくれる。最初のお客さん

こそが有力関係者だと言っている人がいた。これはなかなか聞く価値があると思います。

口コミネットワークというのは面白いですよ。初めは徐々にしか広がりませんが、ある臨界点に達すると、急速に広がっていきます。その理屈はうまく言えませんが、何となく分かります。ネットワークというのは、そういうものです。

このような、お客さんとの1対1の関係を深めていく、有力関係者との関係も深めていくマーケティングを一言で言うと、**リレーションシップ・マーケティング**と言っていいと思います。大企業がITを使って個人情報を集めるようなマーケティングを一般にリレーションシップ・マーケティングと言いますが、ITを使うか使わないかは関係ない。要するに、関係作りというものが基礎になっているマーケティングを、リレーションシップ・マーケティングと言っていい。

このリレーションシップ・マーケティングを実に見事に展開して、売り上げを6年間で6倍にした人がいます。これは、特殊な半導体を扱っている商社で、回路の4分の1ぐらいはお客さん自身が自分で組み込める。シリコンバレーからそういう半導体を輸入しては、NECなどのエレクトロニクスメーカーに売るということをやっている企業です。この企業の社長はこのように言っています。「うちはソニーやNECに売っているが、ソニーやNECをお客さんと思ったことは一度もない」。では、誰をお客さんと設定しているか。ここが、リレーションシップ・マーケティングのポイントです。特殊な半導体を輸入する、その特殊な半導体、新しい半導体を使ってエレクトロニクスメーカーは新しい製品を開発したりするわけでしょう。しかし、ソニーをお客さんだとは思ったことは一度もない。誰をお客さんと思って設定しているかという、ソニーならソニーで働いている設計技術者の1人ひとりをお客さんとして設定している。この企業は顧客カルテというのを作っていますが、顧客カルテの顧客はソニーではない。ソニーならソニーで働いている設計技術者の鈴木さんです。「何月の何日に我が社の誰それが鈴木さんという会話を交わした」、これを顧客カルテと呼んでいます。もちろんこれをコンピュータにインプットしている。例えば、この企業が音声圧縮用の半導体チップを輸入する。そして、「音声圧縮」で検索すると、「音声圧縮」という言葉を使った人のカードが出てきます。それを読んだ上で、鈴木さんに、「鈴木さんは、音声圧縮に関してこのような問題をお持ちのようでしたが、我が社のこの製品を使ってもらえば、必ず解決できると思いますよ」とアプローチする。相手のニーズがわかった上でアプローチしていくわけですから、5人に1人が注文顧客になります。この企業は92年から98年の6年間に売り上げを6倍にした。まさに90年代不況の真最中です。店頭公開もしました。社長が言うには、我が社の売り上げは顧客カルテの枚数とともに増えてきた。だから、うちは商社ではなく顧客カルテ管理業だと。まだカルテの一部しかお客さんになってくれているから、これから我が社の売り上げがまた数倍になるのは間違いないと豪語していました。その後訪ねていないので確認していませんが、これが、リレーションシップ・マーケティングの典型です。

問題は、ではこういうつぶやきをどうやって聞き取っているかということ、一般的には展

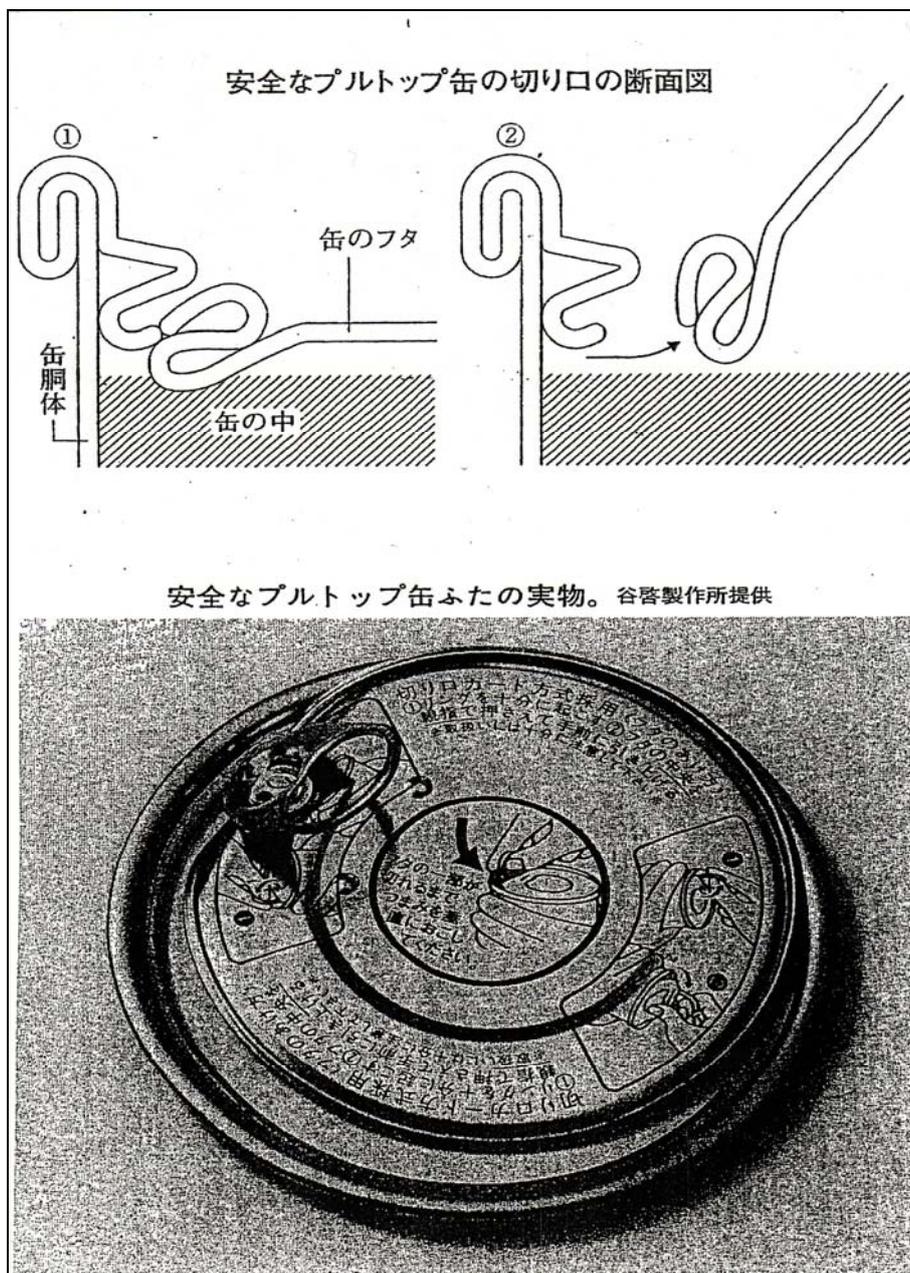
示会だそうです。展示会に来ていただいたお客さんに名刺をいただく。その後、「展示会に来ていただいてどうもありがとうございました。ついでに、我が社のどういうところに興味を持っていただきましたか」というのが“つぶやき”を聞き取る第一歩だそうです。このとき、これをやるのは正社員ではなくて、派遣社員でいいそうです。しかし、「素人がそんなことを聞いても分からないでしょう」と言ったら、「情報は泥のついた情報ほど美味しい。専門家だと、お客さんの言うことを適当に脚色して、自分の解釈で書く。素人なら、そのまま言ってくれる。むしろ、このほうが有難い」と言うわけです。

考えてみると、こうやってお客さんと1対1になるというのは、中小企業がやっていたことなんですね。私は1944年の東京の練馬生まれですが、子供の頃、午前中と夕方に必ず酒屋さんが御用聞きに来てくれました。これは考えてみると、リレーションシップ・マーケティングですね。1対1の関係に立って、お客のニーズを掴んでいる。ただし今は御用聞きではだめで、こちらから提案しなければいけない。ですが、中小企業はそうしてお客さんと1対1の関係になるというのは昔からやってきた。そういう意味で言うと、このリレーションシップ・マーケティングが必要になったというのは、中小企業にとって有利な時代になったのではないかと考えています。

(2) 技術開発

こうやって、“つぶやき”を聞き取ることによって新しいニーズを掴み取った。次は、その掴み取ったニーズを満足させる技術開発ということになります。私は、優れた技術開発に成功している中小企業の共通の特徴として、まず「経験技術を基盤に据える」というのが共通だと思います。「経験技術」というのは、私の造語です。技術には科学的な技術知識で体系化されたようなものがあります。例えば、大学の理工学部の教科書に出てくるような体系、これはもちろん重要で、無視して物は作れません。

しかし、もう一方、先程お話ししたように、お客様の無理難題に一生懸命対応しなくては行けないということで、現場でああでもないこうでもないで一生懸命にやって開発されたような技術知識というものもある。これは必ずしも体系化されているとは限りません。私は、これを**経験技術**と呼びます。現場で実際に使われるのは経験技術と、科学的な技術知識が融合化したものだと思いますが、その企業の固有の技術がどこから発生してくるかという、これは大部分経験技術からです。なぜならば、経験技術は経験しないと得られないからです。科学的な技術知識は、大学の講義で誰でも得られるから自分のものにはならない。そのため、固有の技術は、大体経験技術から生まれています。というのは経験技術は経験しないと得られないからです。日本の中小企業は、優れた固有技術を持っているところが特徴です。では、この経験技術というのはどういうものか。資料(図1)を見ていただくと、缶詰の蓋を開けると、切り口が全て丸まっています。そして、指が切れないようになっています。実は、これを発明したのは、真ん中に書いてある谷啓製作所です。これは大田区の金型屋さん、町工場の親父で、谷口啓二さんと仰います。



谷口さんが、何故これを思いついたかという、ある時に雑誌で、アメリカのピアニストが缶の蓋で指を切って多額の賠償金を取ったという記事を読んだ。では、ひとつ指が切れないプルトップ缶を開発してやろうと思って、5年間工場に籠りっきり、正月休みもなしに籠って、金型150個を潰して開発に成功しました。そして、世界で特許を取りました。

そうしたら、ハインツというアメリカの製罐会社の副社長がすぐ飛んで来たそうです。その特許を売ってくれ、幾らなら売ると言われましたから、4億5,000万円と言いました。そしたら、その副社長がすぐ立ち上がって、「はい、交渉成立。あと1円でも上げた

ら契約違反だ」と言われて、4億5,000万円で売った。あとで聞いたら、ハインツは、毎年4億円を消費者の裁判費用で使っていたそうです。だから、10倍の40億円と言ってもよかったです。「いまでも残念だ」と言っていました。

もう1つこれに関連する話として、日本のトップの製罐メーカーが、日本人なら誰も知っている東京の某国立大学の研究室に、指の切れないプルトップ缶の開発を委託した。5億円かけたが、遂にその大学の先生は指の切れないプルトップ缶の開発を諦めて、谷口さんが記者発表する1週間前にギブアップした。だから、谷口さんのところに飛んで来たそうです。

ということは、大田区の一介の町工場の親父が、巨大企業と、超一流の大学の連合軍に対して、この研究開発で勝利を収めたということです。

では、それがどういう構造になっているのかというと、図の上側の構造になっています。左側が切る前の状態で、開けたときに右側のような状態になる。表面が全部丸まっていますから、確かに指が切れない。穴から赤ん坊が指を突っ込んだとしても、切り口が奥の方に行っているから触らないでしょう。

当然ながら、どうしてこんな複雑な構造を思いついたんですかと聞きましたところ、「それを聞かれるのが一番困る。ああでもない、こうでもないとやっているうちにこうなった」。切ったときに、切り口が丸くなるようにすればいいという発想はあったが、それを実現するにはどうしたらいいか。それは何か理論があったわけではない。ああでもない、こうでもないとやっているうちにこうなった。だから、その過程を説明はできないのです。

だけど、彼が言うには「私は戦後間もない頃からずっと金型工でやってきた。だから、やっているうちに何か勘どころみたいなものが分かってくる」。そうやって、こういうものができたわけです。こういう経験に基づいた総合的な知識があることによって、何か閃くということがよくあります。

例えば、刈谷のプレスをやっている企業です。プレスである部品を作ろうとしました。ところが、金型の段取りを間違えて、奇妙な形をした不良品ができました。工場長がこれを見つけて社長の机の上にポンと置いておいた。普通は、不良品だと隠したくなると思いますが、やはり工場長も何か感ずるところがあったのでしょね。

普通だったら、「変わっているね」ということで笑って終わっているところですが、社長はこれを見てふと思ったんでしょね。「これをもう一度作るとしたらどうやって作るんだ。こん複雑な形をしているから両端切断して削って磨いて、切削加工で何工程もかかる。これは不良品としてたまたまできたけれども、プレスのワンストロークで異型部品ができた。では、プレスのワンストロークで意図的に異型部品を作ることができたとするならば、これは結構価値があるのではないだろうか」と思いついて、もう一度間違えた金型の段取りをシミュレーションして、繰り返し試作を行った。そして、プレスのワンストロークで異型部品を造るという技術を開発して、大手自動車部品メーカーに売り込んだ。

こういう技術は経験しないと得られません。本を読んで思いつくようなものではないで

す。実際に不良品を見て、その背後にある技術的な可能性にパッと気がついたわけです。ですから、こういう具合に経験技術はその場にいた人でないと得られない。だから、その企業の固有の技術になるわけです。大学の先生には、科学的な技術知識はあっても、こういう経験技術はゼロです。それが、開発成果の差となって表れた。こういうケースは数限りなくあります。日本の中小企業は経験技術の宝庫ですね。

この人もまたすごいです。清田製作所といいます、コンタクト・プローブを開発しています。半導体の板の上に回路を焼き付ける。その回路がちゃんと機能するかどうか、電気を通して調べますが、そのときに当てる針です。

このコンタクト・プローブというのは、細いパイプがあって、スプリングがあって、ベアリングが入っています。それで、針の頭が斜めになっている。なぜベアリングが必要かというと、斜めになってそこに空間ができますから、ベアリングが入り込むことによってパイプと針がピタッとくっつく。それで、剛性を高めるという意味がある。

ところが、これをどんどん細くしていくと、ベアリングを細くしていくから外形が 0.1 ミリの金属球を作る必要が出てきます。その当時、これはできなかった。清田さんはこれを頼まれて一生懸命やった。それで、開発に疲れて寝たそうです。そしたら、夢にお母さんが現れて、「疲れただろう」と言ってお団子を作り始めた。そのお団子を作っている姿を見ていたら、両手の間にお団子の原料を入れて捏ねていたわけです。それを見てハッと気づいたといいます。この手がヤスリになったらどうなるか。丸くしながら、だんだん削れて小さくなる。これで成功したわけです。

彼の場合も、戦後間もなくからヤスリを使っているいろいろ物づくりをやっているわけです。最近の若い人は、ヤスリを持たせるとノコギリみたいに引くそうです。でも、彼の場合はバイトなんかも全部ヤスリで研いでいた。そういう経験があるから、そういう夢も見るのでしょね。

それから、こういうこともあったそうです。これは、4 点くらいの部品から成り立っているんで壊れやすく、細くすると、すぐ歪むとか、分解するので、何とかしなくてはいけない。アナログ的には、これ以上細くできないかなと。その時に、彼はパッと閃いた。これを 1 枚の板にしたわけです。1 枚の板ですから薄くできますし、分解しない。しかし、1 つ問題があった。スプリングの機能をここに組み込まなければいけない。なぜスプリングの機能が必要かというと、スプリングで力を吸収しないとワークを傷つけるので、スプリングの機能が必要なわけです。どうやってここにスプリングの機能を組み込むかというと、余計な部品は使わなくて、スリットを入れます。ただ、スリットを入れただけではすぐ弾力性がなくなるので、板バネをかませます。

私は時々、NHK のラジオで中小企業関係の話をすることがあります。これもいい話かなと思ったので、「こういう企業があるよ」という話をしました。すると、私のところにある大企業から直接電話がかかってきました。「うちもこれで困っていた。この企業を教え

てくれ」と。それで、清田さんに「なぜ大企業ができないようなことができるんですか」と聞いたんですね。幾つか理由を挙げましたが、そのうちの1つが、「私は職人技術を持っているからだ。大企業の技術者は優秀かも知れないけれども、私のような職人技術がないから、彼らが何かを発想するというのは信じられない」と。職人技術というのは、私に言わせると経験技術のことです。因みに清田さんは70歳を過ぎていますが、この前「発明大賞」を取りました。すごい人です。

こういうように、経験技術をもとにしているという場合が圧倒的に多いです。ですから、どういう技術があるかということ、一度各社で棚卸しをしてみる必要があると思います。結構、自分では自分の技術を当たり前だと思うわけです。しかし、他人が見ると、「えっ、こんなことができる？」と驚かれることがよくあります。

日本の中小企業というのは、大企業と縦にはつながっていたけれども、中小企業同士の、横のつながりがなかった。同じ地域にしながら、隣の工場のことがよく分かっていないというのが今までの日本の中小企業でした。それが、中小企業同士がお互いに知り合うと、今のように「えっ、そんなことができるの？」というような感じで、結構驚き合うということがあります。

それからもう1つ言われるのは、**現場主義**ということ。現場主義というのは、いろいろなところでも言われるようになりましたが、とにかくやってみようという発想です。福井県の鯖江というところはメガネフレームの産地です。メガネフレームには、形状記憶合金が使われることがあります。形状記憶合金は、弾性が普通の金属の14倍位あります。形状記憶合金は異種の金属と溶接できないというのが学会の定説でした。ですから、金具を取り付けるには「かしめ」て取り付ける。そうすると、工数もかかるし見栄えも悪い。ところが、増永眼鏡という鯖江の眼鏡フレームの老舗は、形状記憶合金と異種の金属の溶接に挑戦した。それで、いろいろ条件を変えてやったら、ある条件のところでは形状記憶合金が異種の金属と溶接できるということを見つけた。理由は分からない。でも、やってみたらできた。定説にとらわれないでとにかくやってみる。それで、成功したという現場主義の企業は非常に多いです。

ですから、私がよくお訪ねする企業に、「こんな優れた開発をやっているんだから、社長を初めとして技術者の集りなのかな」と思って、行って見ると結構「実は私は文系で」とか、体育系上がりという人もいましたが、むしろ専門家というのは少ないです。しかし、その次に出て来るのは、「専門家でなかったからよかった。専門家だったら、こんなことは恥ずかしくてできなかったらう。専門家でないから、人の意見もいろいろ聞けたよ」と。「こういうことを開発した社員をどうやってリクルートしたんですか」「いや、彼は経済学部の出身ですよ」というような話が実に多いです。素人がいいのは、定説に捉われないで現場主義に徹することができるからです。

こういうことを言っている人がいました。「最初にできないという結論を出すのは、書斎

派の技術者が一番多い」。ある会社ではパイプを直角に曲げる技術を持っている。この会社のモットーは、「学会では証明できないことをやってみる」。ですから、定説より、まずやってみる。ある企業の方がこう言っていました。「私のモットーは、とにかく動け」だと。動くということは、現場に出るということ。「現場に出ると何がいいですか」と聞くと、「犬も歩けば棒に当たるから」と、これもなかなか味わい深い言葉です。とにかく現場主義に徹する、これがまず共通の特徴です。

それから3番目は、**機敏性と集中力**。特に集中力です。先程言いましたように、谷口さんは正月休みもなしに5年間工場に籠りっきりで開発をやったわけです。彼は、「大企業の技術者は優秀かもしれないが、私のような集中力を発揮できないだろう。所詮、彼らはサラリーマンだ」と。先程の清田さんも、「この開発に従業員15人の生活がかかっていると思うと、もう一生懸命やらざるを得ない」と言うわけです。それだけではなくて、だんだんゴールが見えてくると、1日30分しか眠らないそうです。別の次元に入り込んで眠る気になれないのだそうです。そのような話は、別の人からも聞いたことがあります。そのぐらい集中するらしいです。

研究開発というのは、所詮は個人の集中力です。大勢が一斉に「えいや！」で何か思いつくということはないです。創造活動というのは、何と言っても個人の集中力が第一です。そこで何かを発見した後、いろいろ実験したり、検証したりというところでは組織の力というのが出てきますが、基本的な一番重要な本質的なところは、やはり個人の集中力が生み出すものです。

個人の集中力が問題だということであれば、中小企業が大企業に負けるという理由もありません。組織力では絶対に負ける、資本力では絶対に負ける。でも、**個人と個人の戦いならば、中小企業が大企業に負けるという理由はありません**。ある人がこう言っていた。中小企業は一騎打ちになれば、大企業に勝てる。1人対1人の勝負ならば勝てる。彼の場合には、「大企業の営業は所詮名刺で営業しているだけだ。中小企業のセールスマンは、名刺を出しても誰も信用してくれない。自分を信用してもらえない。だから、一騎打ちになれば中小企業の方がはるかに上だ」。こういうように考えていったら、中小企業は、大企業ができないような研究開発ができて何ら不思議はないんです。もちろん、必ずしも中小企業が勝つとも言えませんが、大企業にできないような研究開発ができて全然おかしくはない。

4. 「場面情報」発見のために組織のありかたを考える

今日のお話は「つぶやき」「経験技術」が1つのキーワードですが、この2つの言葉に共通する性格があります。それは、両方ともその場その場で発生する情報だということです。情報が重要だということは、もちろん皆さんご存じです。しかし、情報の中でも特に重要なのは、**その場その場で発生する場面情報**だというのが言いたいわけです。

情報というのはそもそも知らせです。しかし、すべての知らせが情報とは言えない。その知らせを得て何か意思決定に役立ったような場合に、我々はそれを「情報だ」と言います。知らせそれ自体はデータです。このデータに問題意識が反応して、データがある意味を持ったときに、情報へ転換される。

情報の意味というのが、はじめから決まっていて、それが伝わってくるのではない。**情報**というのは、**与えられるものではなくて発見するもの**です。ですから、問題意識次第では、同じデータを見ても、それを情報と感ぜない人もある。

こういう例があります。ある印刷業者ですが、海外雑誌向けの広告の印刷をやって非常に利益を上げていた。あるとき、貿易摩擦の激しい時でしたが、ニューヨークに行ったら、そこら中に日本企業の広告が溢れていました。彼はそれを見て、「外国雑誌向けの事業は終わりだ、これからは内需転換だ」と思った。そしたら、案の定、翌年円高が起きて皆一斉に内需転換に向かいましたが、その企業は内需転換の準備をしていたから、1円の売上も落とさずに転換に成功した。

言わんとしているのは、ニューヨークにおける日本企業の広告、これは単なるデータです。しかし、それが常々自分の経営をどうしたらいいかと考えている経営者の問題意識に触れたら、経営危機を表す情報へと転換されたわけです。ニューヨークにおける日本企業の広告の背後に、この経営者は我が社の経営危機を感じ取ったわけです。情報というのはこういうものです。部下も一緒に行きましたが、部下はこのデータを単なるデータベース化しただけ、あるいは、データとも感ぜなかつたのかも知れない。ですから、こういうように、情報というのは「**与えられるものではなくて発見するもの**」です。ここが重要です。

日本企業の広告や、バッグの不良品の話とか、リュックサックを担いで走っている人の姿、こういうのは人手の加わっていない生のデータです。**生データに問題意識が反応して発生したのが場面情報**です。市場創造には、この場面情報が重要です。人手が何も加わっていない生データから得られた情報、ここにまだ人が気づいていない、硬い言葉かもしれませんが、**未利用の事業機会**が含まれています。

先程のリュックサックを担いで走っている人の姿、そこから得られた需要情報というのは、まだ誰も人が気づいていない未利用の需要という機会です。それからプレスの不良品、これから表れた情報も場面情報です。**我々にとって重要なのは、まだ人が気づいていない需要や技術の機会を発見するということ**でしょう。日本の中小企業経営者の合言葉は、「ナンバーワンよりオンリーワン」でしょう。過当競争しながら最後にやっとの思いで勝ち取

るのがナンバーワン。それよりも、初めからオンリーワンの市場に行こうではないか。これがオンリーワン戦略です。

そのためには、未利用の機会を発見しなくてはいけない。それを知らせるのが場面情報です。同時に、未利用の機会を知らせるだけでなく、場面情報というのはその機会をしばらくの間は独占できるわけです。先程から言っているように、その場にいた人でないと得られない。しかも、その場にいたとしても、鋭い感性、問題意識を持った人でないと得られない。ですから、得られる人は限られるわけです。言い方を変えれば、独占できるわけです。従って、そのような場面情報を積み重ねていくと、情報というものが1つの参入障壁になって、他の人が簡単に入って来られないような市場構築ができるわけです。

こういうケースがあります。鉛筆削りの真ん中に入っている歯車のようなカッターがあります。あれは、蟹江歯車工業という従業員40人ぐらいの会社ですが、20年間供給独占しています。鉛筆削り自体は日立とか、トンボとか、三菱とか、有名なメーカーが出しています。しかし、そのカッターは、全て蟹江歯車工業という1中小企業が20年以上供給を独占し続けています。ある時、日立が「自分のところで作るからもう発注しない」と言ってきたことがありましたが、1年後にまた蟹江さんのところに戻ってきた。あの天下の技術の日立でさえ、蟹江さんと同じものができなかった。

カッター製造には、いろいろ重要工程がありまして、例えば熱処理があります。熱処理をするために油の温度をどの位にし、何分ぐらい浸けたらいいかということは、一応マニュアル化できます。ところが、マニュアルの通りにやってもうまくいかない。各社の歯車の長さや、刃の断面の形状が微妙に違う。微妙に違うと、焼入れの時間等も微妙に変えなくてははいけませんが、そこまではマニュアル化できないわけです。そこは、曰く言い難しで、真似のしようがない。だから、供給独占できるわけです。

中小企業というのは、大企業分野に参入できません。なぜかという、まず何よりも大企業分野でやるような膨大な資本は調達できない。つまり、資本というものが中小企業にとっては参入障壁になります。一方、大企業が中小企業分野に入るための資本は簡単に調達できる。

では、中小企業には参入障壁ができないのか。先程のように、情報の積み重ねによって参入障壁も築くことができる。そういう情報の参入障壁を持っている、狭いけれども**独自の市場**、これを独自市場と言いましょ。

この独自市場を構築すれば、過当競争から差別化できる。正当だと思った価格を貫くことができるわけです。豊橋の樹研工業は、100万分の1グラムの重さしかないプラスチック製の歯車を開発しました。これは、薬の粉のようで、顕微鏡で見ないと歯車とは分かりません。100万分の1グラムの歯車を何に使うか。今のところ、使い道はないそうです。しかし、10万分の1グラムのモーターは、自動車の計器の針を動かすモーターとして使われています。樹研工業の松浦社長が書いている本の中の話です。ある時、大手企業

が上海まで金型の入札に來いと言った。担当者は「どうして入札に上海まで行かなければいけないのか」とブーブー言いながら行ったわけです。そして、入札したら、1 件も取れなかった。「ふざけんじゃない」と言って帰って來た。そしたら、松浦さんが「もうちょっと待て。あと1~2 週間すれば、再見積の依頼が絶対に來るから」と。そして、再見積の依頼が何件か來たそうです。担当者が松浦さんに「どうしましょうか」と聞くと「10%上げとけ」と。再見積なのに10%上げるということで、相手の担当者はカンカンに怒った。こちらの担当者は心配になって、「いいんですか」「いい。もう1 週間位待っている。もう一度再見積が來る」と。そして、來たんですって。「どうしますか」「10%上げとけ」と。その結果、最初の金額よりは高い金額で10 数件取って利益も上がった。ですから、この位占有度の高い技術を持っていると、大企業と対等以上のことができるわけです。

では、こういう場面情報を発見できるような企業にするにはどうしたらいいかということです。ある意味、これが一番大事なことも知れません。こういう情報発見活動を活性化させる根本は、情報共有であります。例を先に言いますと、アイワードという札幌の印刷会社、先程「つぶやきを聞き取れ」と言った企業です。経営方針をホームページに書いていて、その柱が、「開かれた経営、情報共有」となっています。

それを読むと、「経営計画や決算内容などのオープン化を図っていて、社外秘は全くありません」。つまり、経営計画とか、売上データ、利益などの日々の経営データ、それを全部公開しているわけです。普通は経営戦略だとかいろいろな経営データは、大体経営幹部が独占しているものです。しかし、この企業の場合はそれを全部公開して、一般の従業員も見られるようにしている。経営理念とか、経営データというものを従業員が持つ。これによって、何が生まれるのか。簡単に言うと、一線の社員1人ひとりが社長と同じ情報を持つ。社長と同じ情報を持てば、一々上から指示されなくても自分で判断し、自分で行動できる。場面情報は先程言ったように、命令して発見できるようなものではありません。自分の主体的な意思がないと、場面情報は発見できません。ですから、社員が社長と同じ情報を持つことによって、**主体的に場面情報を発見する**。

それから、日報。「全従業員が毎日欠かさずに日報を書きます。内容は、日常情報の報告や感想、お客様からの情報や、お礼・叱責、世の中の動き、家族のこと、どんなことでもいいから感じたことを書く。それが職場のリーダー、所属の役員から社長へ届きます」。こういう情報共有もやっている。中小企業は、規模は小さいとはいえ、社長は現場から離れたところにいます。ところが、場面情報というのは、一線の社員が持っているわけですから、それを経営幹部が共有しなかったら経営には役立ちません。

もう1つ、社内報、フォーラムの発行。「日報の中から共有化する情報を選択し、原文のまま実名で掲載します。その他、業績報告なども含め、社内の動きを全従業員が把握できます」。いわば、従業員同士の水平的な情報共有もやっている。これはなぜ重要か。例えば、先程言ったような奇妙な形の不良品が出た。しかし、これをある個人が独占していたら、「ああ、面白いな」で終わる。けれども、皆がこれを共通のデータとして共有することによ

て、「おい、待てよ。こういうことがあるから、こんなことも言えるんじゃない?」「そうか。じゃあ、こういうことも言えるはずだ」、こういうふうには、このデータが重要な情報へと転換していきます。要するに、三人寄れば文珠の知恵、そういうことができる。

このように垂直的・水平的な情報共有のループを作ることによって、企業自身が1つの効率的な情報発見システムになって、それによって場面情報発見活動が活発化していくわけです。

商品というのは何か。商品というのは売のために製造している。けれども、売れるとは限らない。商品には、販売の不確実性という宿命が付きまとっている。だから、商品生産者は販売の不確実性を少しでも低くするために情報発見を行っている。需要情報を発見し、その需要を効率的に満たすための技術情報を発見する。ということは、市場での競争の根幹は情報発見競争ということです。競争の根幹が情報発見競争ならば、企業の本質は情報発見システムです。

私はある時、極東ロシアに行ったことがあります。市場経済化を急いで、この冬は餓死者が出るのではないかと言われた頃です。極東のロシアではパン工場以外、全部ストップしていました。でも、工場長みたいな責任者が出来て来て言うのは、「我が社のこの工場の生産能力は日量何万トンで、広さはこれだけだ」と、堂々と生産能力を誇るように言うわけです。しかし、この工場を動かすためには何をやらなければならないかという、その方針は1つも出てこない。計画経済下の企業の責任者というのは言われたとおりにやればいいわけで、みずから情報を発見する必要はなかった。しかし、市場経済下の企業の責任者はそうではなくて、情報を発見するのが企業の責任者の役割です。

市場経済下では生産機能というのは、情報発見機能に追いついて、追随するだけのものです。従って、そういう効率的な情報発見システムになるということが重要なことでありまして、その根幹は、今言ったような情報発見のループというものを社内で縦横に張り巡らせる。さらに、顧客との間にも張り巡らせる。他企業との間にも張りめぐらせる。こういう企業内のループと企業外のループで出来上がったものが、情報発見システムとしての企業です。

そういう情報発見ループを作り上げて、効率的な情報発見システムになるという点では、大企業より中小企業の方が有利だと、直感的にお感じになるでしょう。**大きい大企業より、中小企業の方がむしろ情報共有をするという点では有利です。**従って、情報発見活動に関しては中小規模の経済性があります。経済性というと、すぐに大規模の経済性となります。大企業が合理的で中小企業は不合理である。そうではない。生産に関しては確かにそうかも知れない。でも、情報発見に関しては、中小企業の方に経済性があります。そういう中小規模の経済性を活かして、**大企業が発見できないような場面情報を発見して、独自の市場を構築していく。**これが、**自立型中小企業の道だ**と思います。

私は、今日いろいろな例を申し上げました。いろいろな例を申し上げたということは、私が勝手に作り上げた理論ではないということと同時に、こういうことをやっている企業があるのだということ。それは、別に天才的な経営者ではなく普通の中小企業です。しかし、今言ったような中小企業のよさを活かしていけば、大企業とは違った独自の市場の構築ができるのだということを最後に強調させていただいて、終わりと致します。ご清聴ありがとうございました。

この講演録は、平成 20 年 10 月 17 日、りそな銀行東京本社講堂で開催された、当財団主催の経営講演会を収録・編集したものです。