

# 中小企業において差別化の源泉となる人間の個性

日本政策金融公庫総合研究所研究員

井上考二

## 要旨

中小企業においては、経営者の個性が経営に反映され、他社との差別化がなされているケースが見受けられる。そこで本稿では、企業経営とはおよそ関係のなさそうな経営者の個性に着目し、「個性が差別化をもたらすための条件」「差別化の取り組みの際に個性が及ぼす効果」「個性を差別化につなげるための視点」「個性を取り入れることの意義」について検討した。

結果は以下のとおりである。

- ① 個性が差別化をもたらすための条件には、個性そのものに関する条件と企業の属性に関する条件がある。個性そのものに関する条件は、「事業との関連が弱い」「形成に時間がかかる」「社会から許容される」の三つがあげられ、企業の属性に関する条件は、「規模が小さい」という条件があげられる。
- ② 差別化の取り組みの際に個性が及ぼす効果については、「取り組み前に道を示す」「取り組み時に負担を減らす」「取り組み後に追従を許さない」という三つの効果があり、中小企業が差別化を果たそうとする際に、個性は非常に有用なものであるといえる。
- ③ 個性を差別化につなげるための視点としては、「取り入れる個性を確認する」「個性を活用する方向性を考える」「従業員の理解を得る」「ニーズを見極めて販売戦略を練る」という四つが重要となる。
- ④ 個性は、異業種連携と同じように、今までの事業になかった価値を新たに加えることができる。さらに、事業の役には立たないと思われていたものを事業に結びつけようとするため、事業との組み合わせ次第では、思いもよらなかった価値が生まれ、社会に大きなインパクトを与えることも考えられる。

人間の個性は本来、自然に備わり自然に発露されるものであるが、経営の現場においては抑制すべきものとしてとらえられがちである。そのため、個性はこれまで十分に活用されてこなかったが、個性をうまく取り入れることで、中小企業は大きく変わることができる。個性の価値を評価し、積極的に取り入れていく姿勢が必要であろう。

## 1 はじめに

中小企業は多様な存在といわれており、これまでに多様性の背景についての研究がいくつかなされている。

例えば、小川(1990)は、中小企業経営の多様性を規定する10の要因<sup>1</sup>をあげている。中小企業庁(2004)では、多様性の一例として売上高営業利益率を取り上げ、中小企業のパフォーマンスを巡る指標は大企業に比べてばらつきが大きくなると述べている。そして、このばらつきの背景には、経営者の資質、企業特有の属性、戦略の選択等さまざまな面でのばらつきがあり、特に経営者の経営に望む姿勢<sup>2</sup>が重要な要素だとしている。

また、小川(2007)は、企業独自の価値提供のビジネスの仕組みが構築される理由として、①顧客を獲得するために、多様化している顧客のニーズのなかから企業として対応するものを絞り込むとすること、②そのニーズに応える仕組みづくりは企業が活用できる資源の制約を受け、その制約のなかで仕組みを構築せざるをえないことの二つをあげている。これは中小企業の多様性を直接的に説明するものではないが、中小企業は特に資源の制約を受けるため独自のビジネスの仕組みを創出する企業が多いと考えられ、中小企業の多様性を説明するものと解釈できるだろう。

このような中小企業の多様性を理論的に説明しようとする研究は、あくまで企業経営に関係のある要素から多様性の背景を解き明かそうとしている。しかし一方で、個別の企業について詳述している文献をみると、一見すると企業経営とは無関

係な要素が他社との差別化の要因となり、結果として中小企業の多様性を生み出しているといえるようなケースが散見される。

坂田(2006)は、手工芸品店やメガネ店などの零細小売店に対して行ったフィールドワークの結果をまとめているが、店主のライフスタイルや個性が、その店の魅力を作っていると述べている。また、女性が経営する13の古書店を紹介する岡崎(2008)においては、どの店も経営者の趣味や嗜好、考え方などが、扱う商品や売り方などに強く反映され個性的な店となっていることが描かれている。

これらの文献で紹介されている企業では、経営者の個性ともいべきものが、事業に付加価値をもたらす他社との違いを生み出している。これまでも、経営者の個性に着目した研究はあったが、既存の研究において述べられる個性は、経営者の資質といった観点から語られることが多く、リーダーシップや社交性など、明らかに企業経営との関連を意識したもの限定されていた<sup>3</sup>。

元来、人間の個性は多種多様なものである。中小企業が多様な存在であるのは、経営者の多様な個性が企業経営や事業内容に投影されて、差別化がなされていることが一因にあるのではないだろうか。本稿ではこうした観点から、これまで注目されることのなかった、企業経営とはおよそ関係のなさそうな個性に着目し、その個性が、中小企業が他社との差別化を果たそうとする際に、魅力的な源泉となりうることを、具体的な事例を交えて説明する。

構成は以下のとおりである。

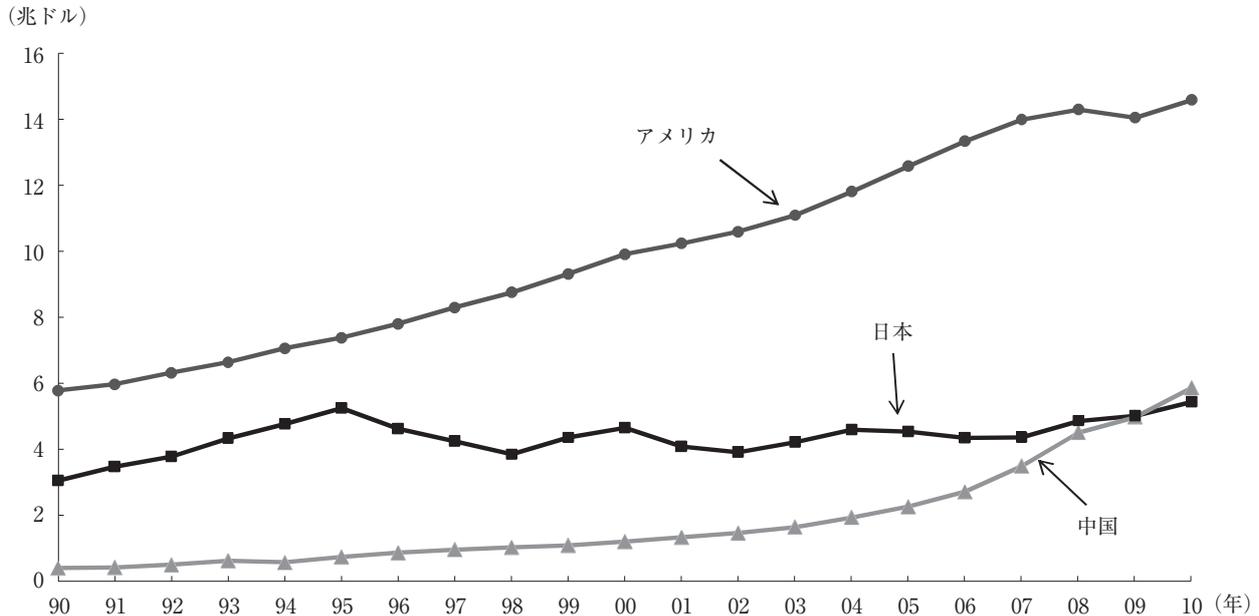
2節では、中小企業の多様性をもたらす差別化は、中小企業において重要な戦略であることを述

<sup>1</sup> ①従業員規模、②業歴、③業態、④協同組合活動、⑤変化スピード、⑥環境変化の影響、⑦停滞企業と成長企業、⑧事業範囲、⑨経営者の影響力、⑩従業員一人一人の重要性。

<sup>2</sup> 経営者が企業を動かす要素は多種多様であり、利潤動機だけでなく、自己実現、業績安定、自己裁量、社会志向などの動機もあると述べている。

<sup>3</sup> 例えば、小川(1990)は、ねあか、社交性、着想力、計算合理性、リーダーシップが、成功した中小企業経営者の共通する資質だと述べている。

図-1 日本、アメリカ、中国の名目GDPの推移



資料：IMF「World Economic Outlook Database」(2011年4月)

べる。3節では、企業経営において人間の個性が差別化の源泉となる条件を説明する。4節では、差別化のための取り組みの際に個性が及ぼす効果を整理し、5節では、個性を差別化につなげるための視点として四つのポイントを説明する。そして6節では、本稿のまとめとして、個性を取り入れることの意義について述べる。

## 2 中小企業における差別化の重要性

2010年に日本の国内総生産（GDP）は中国に抜かれ世界第三位となった（図-1）。中国の驚異的な成長スピードがその大きな理由であるが、1996年以降、日本のGDPが伸び悩んでいることも見過ごしてはならないだろう。GDPが増えていないということは、端的にいえば市場が拡大していないわけで、個々の企業にとっては、他社とともに成長することが難しいことを意味する。海外市場に活路を見出すことができれば問題ない

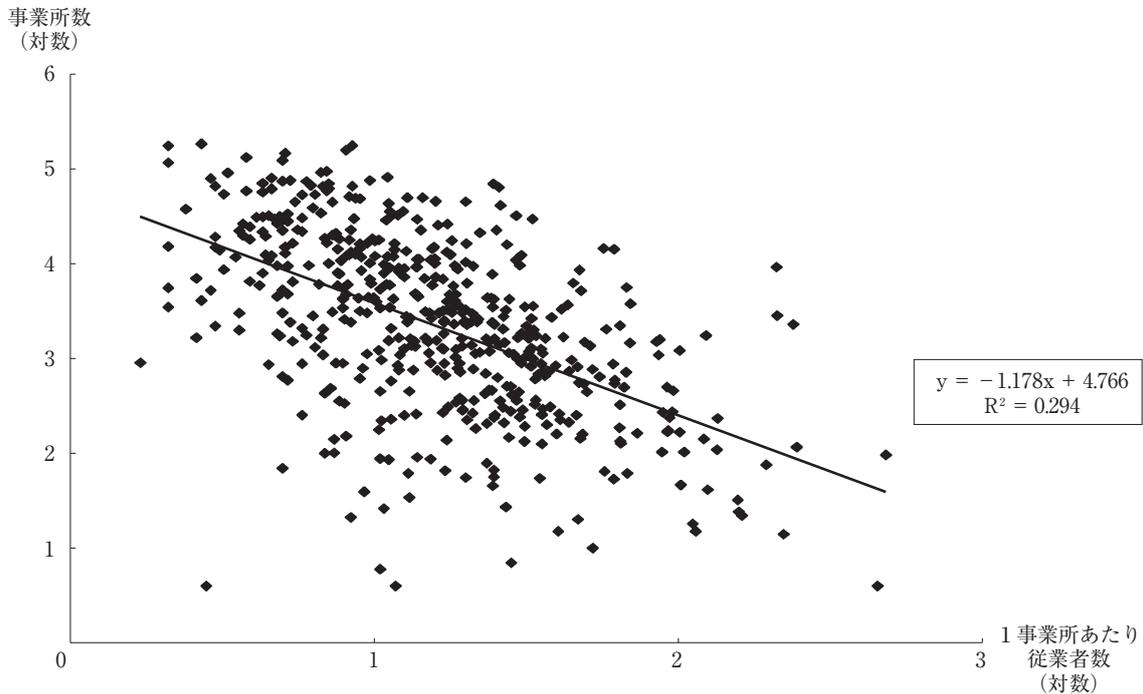
が、経営資源の制約から、進出することができる企業は一部に限られる。多くの中小企業はパイが限られる日本国内で勝負せざるをえなく、他社との競争に勝てなければ成長は望めない。

しかも、競争環境は規模が小さい企業ほど厳しいといえる。規模の小さな企業はそうでない企業に比べて経営資源が乏しいだけでなく、ライバルの数という面でも不利な環境におかれているからである。総務省「経済センサス-基礎調査」から、業種（小分類）ごとに事業所数と1事業所あたり従業員数とを調べたところ、両者の間には負の相関関係がみられた（図-2）。平均従業員数が少ない業界ほど事業所の数、つまりライバルとなる同業者の数が多い傾向にある。

中小企業がこうした厳しい環境に負けずに他社との競争に勝つにはどうすればよいだろうか。Porter（1980）は他社に打ち勝つための基本戦略として「コストのリーダーシップ」「差別化」をあげている<sup>4</sup>。コストのリーダーシップとは同業

<sup>4</sup> この他に「集中」もあげられているが、これは、業界全体ではなく特定のターゲットだけを対象とすることで、コストのリーダーシップや差別化、あるいはその両方を実現しようとする戦略である。

図-2 業種(小分類)ごとにみた事業所数と1事業所あたり従業者数



資料：総務省「経済センサス-基礎調査」(2009年)  
 (注) 農林漁業、公務を除く。

者よりも低コストで生産・販売できる体制を構築することであり、差別化は商品やサービスなどを工夫し他社とは違う何かを創造することである。他社に勝つためには、どちらかの戦略をとらなければならないが、中小企業は規模の経済や範囲の経済を発揮しにくく、コストのリーダーシップ戦略は困難である。中小企業においては、商品やサービス、あるいは事業そのものを他社と差別化することが重要になってくるだろう。

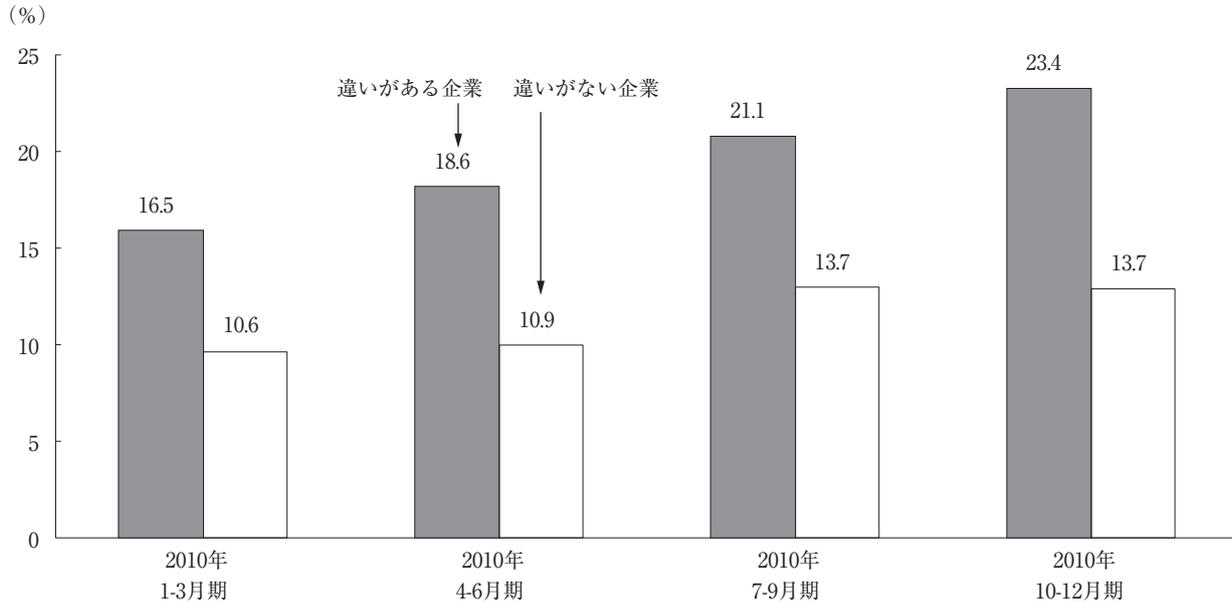
別の視点から考えても、差別化を進める戦略は有効であるといえる。あらゆるモノが市場にあふれ、価格競争も進展している現在の日本においては、生活に必要なモノはすでに手に入れてしまったという消費者は多いだろう。物質的な豊かさを享受している消費者は、次第に精神的な豊かさを求めるようになる。つまり、環境に配慮した商品やオーダーメイドの商品、世界に一つしかない手

作りの商品など、「自分の嗜好や価値観にあったモノ」「他人がもっていないモノ」といった、価格や品質だけでないさまざまな側面も意識して商品やサービスを購入しようとする。多少、高価であっても、関心があるモノや特別なモノに対しては価値に見合った金額を支払ってくれるため、商品やサービスを差別化して特定の趣味や嗜好をもつ一部の消費者に狙いを定めることは、デフレが進むなかで利益を確保する有効な戦略の一つである。

実際、同業他社との違いがあるかどうかで、中小企業の業況には差が生じている。日本政策金融公庫総合研究所の「全国中小企業動向調査(小企業編)」で、業況が良いと回答した小企業の割合を同業他社との違い<sup>5</sup>の有無別にみると、違いがある企業の方が高くなっている(図-3)。他社との違いを打ち出すことは、中小企業にとって重要な戦略であることは間違いないといえる。

<sup>5</sup> アンケートの設問では、同業他社との違いについて明確な定義はせず、「ターゲットとする顧客層が違う、商品やサービスに他社にはない付加価値がある、特別な経営管理の仕組みがあるなど」と、いくつか例示するにとどめた。

図-3 業況が良いと回答した企業の割合（同業他社との違いの有無別）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」

（注）アンケートの設問では、同業他社との違いについて明確な定義はせず、「ターゲットとする顧客層が違う、商品やサービスに他社にはない付加価値がある、特別な経営管理の仕組みがあるなど」と、いくつか例示するにとどめた。

### 3 個性が差別化をもたらすための条件

#### (1) 個性の可能性

差別化は中小企業にとって有効な戦略ではあるが、全国中小企業動向調査（小企業編）で同業他社との違いがあると回答した小企業の割合は37.9%であった（図-4①）。残りの6割強の企業では差別化がなされていない。中小企業の大半は、差別化の糸口をみつけられずにいるのではないだろうか。

大企業であれば、費用や時間をかけて、大規模な市場調査を実施し消費者の潜在ニーズを探る、あるいは、今までになかった新しい技術を開発するといったことで、差別化を果たすことが可能かもしれない。しかし、経営資源の乏しい中小企業においては、そうしたことは簡単に取り組めるものではない。

そこで注目したのが経営者の個性である。前述

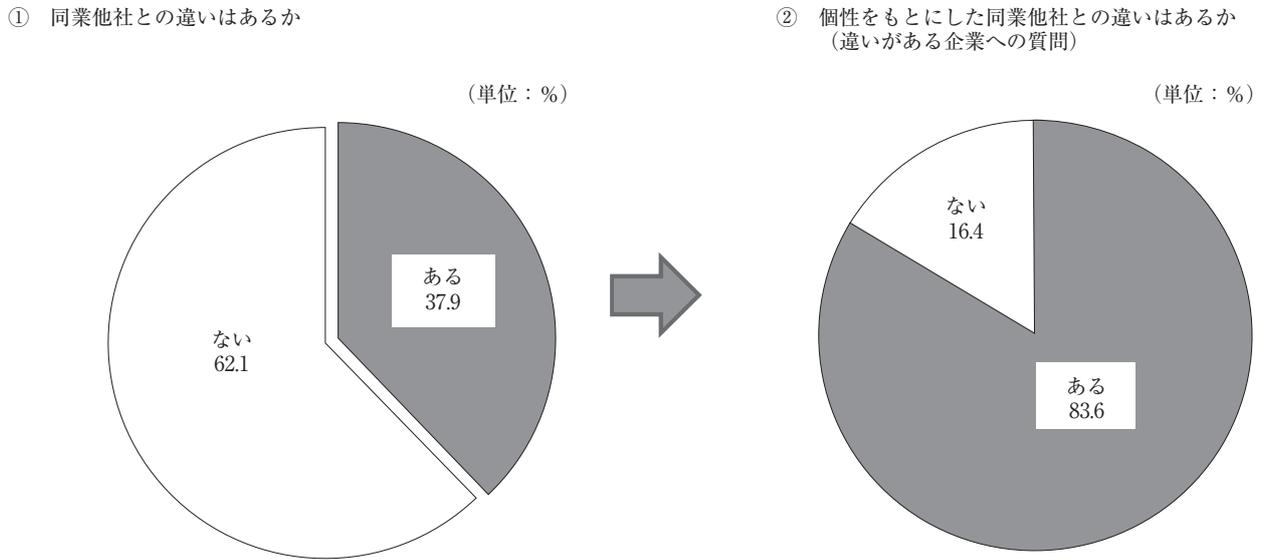
したように、中小企業では経営者の個性が差別化の要因になっていると考えられるケースが見受けられる。全国中小企業動向調査（小企業編）で、同業他社との違いがあると回答した小企業に、その違いは代表者や従業員の個性（性格、趣味、特技、過去の経験など）から生まれているかどうかを尋ねたところ、実に83.6%の企業が、個性がもとになっていると回答していた（図-4②）。「十人十色」<sup>まで</sup>「蓼食う虫も好き好き」という言葉があるように、人間の個性は多種多様である。個性をうまく経営に取り入れることができれば、経営資源に乏しい中小企業であっても、他社との違いを生み出すことができると考えられる。

#### (2) 個性の定義

個性についての議論を進める前に、ここで本稿で扱う個性の定義をしておこう。

『広辞苑（第六版）』によると、個性とは「①個人に具わり、他の人とはちがう、その個人にしかない性格・性質。②個物または個体に特有な特徴

図-4 個性がもとになって生まれている同業他社との違いの割合



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」（2010年1-3月期）  
 (注) アンケートの設問では、個性を代表者や従業員の「性格、趣味、特技、過去の経験など」と説明した。

あるいは性格」とある。他の辞書では「個々の人または個々の事物に備わっていて、他から区別させている固有の性質。パーソナリティ。個人性」（『日本国語大辞典（第二版）』）、「①各個人にそなわり、その個人を他の個人と識別しうる独自の特性。②個体に特有な性質・性格」（『現代国語辞典（第二版）』）などと説明されている。

いずれも抽象的な表現であるが、人間の個性に絞って共通項を考えてみると、「個人に備わっている」「他人とは違う」という二つの要素をあげることができるだろう。そこで、本稿では「個人に備わっている他人とは違うもの」と個性を定義することにし、辞書の説明にある「性格」だけでなく、「趣味」「嗜好」「考え方」などもその範囲に含め、幅広くとらえることにした（図-5）。これらも個人を特徴づけるものであり、なおかつ、中小企業の経営判断に少なからず影響を与えるものと考えられるからである。

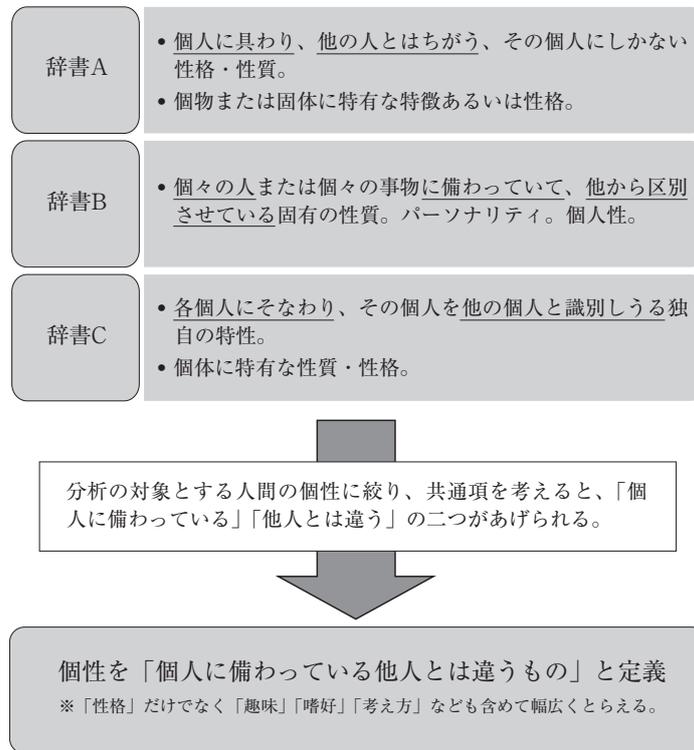
### (3) 差別化をもたらす個性

「性格」「趣味」「嗜好」「考え方」といった人間の個性が、なぜ差別化につながるのだろうか。もちろん、個性自体が人によって異なる多様なものだからということが理由の一つにあるのだが、さらにいえば、個性には経営資源としての価値がないと多くの人が思っているなかで、価値を認める人がいるからである<sup>6</sup>。

石川（2006）は、競争優位の源泉は、主観的な企業家的判断によってもたらされるものであり、資源それ自体からではないと述べる。つまり、「決定的に重要なのは、企業家が期待する特定の機能を資源が満たすかどうかを見極めること」「ある資源に備わっていると一般的に理解されている機能とは完全に異なる効率的な資源のコンビネーションの中に重要な戦略的機會が隠されているかもしれない」という。これを個性のケースにあて

<sup>6</sup> 日本ベンチャー学会特別顧問の清成忠男氏は、「人間がその気になって利用すれば、どのようなものでも資源になる」「問題は、ビジネスを起こそうと考えた人が様々な環境をいかに主体的に利用するかという点にあります。その利用の仕方、利用する行為そのものが資源である」と語っている（日本ベンチャー学会（2011）p.81）。

図-5 個性の定義



資料：筆者作成（以下同じ）。

はめて考えれば、一般に経営の役に立つと思われていない個性に企業家が経営の役に立つ何らかの機能や価値を認め、その機能や価値を既存の事業と組みあわせることで競争優位の源泉となりうる戦略的機会が生まれるということになる。そしてその戦略が成功すれば、差別化が達成されるということになる。

要するに、一般的に理解されている価値や使われ方とは異なる形で活用されなければ、資源としての個性が差別化に結びつくことはないのである。例えば、海外への留学経験を活かして英会話教室を開くようなケースでは、留学経験がそのまま差別化をもたらすことは稀である。留学経験が英会話教室を運営するうえで役に立つことは多くの人々が認識し、実際にその経験を生かしているケースも多いからである。単に「〇〇が好きだから〇〇を扱う」「△△の経験があるから△△をする」というような、個性≒事業となるケースでは

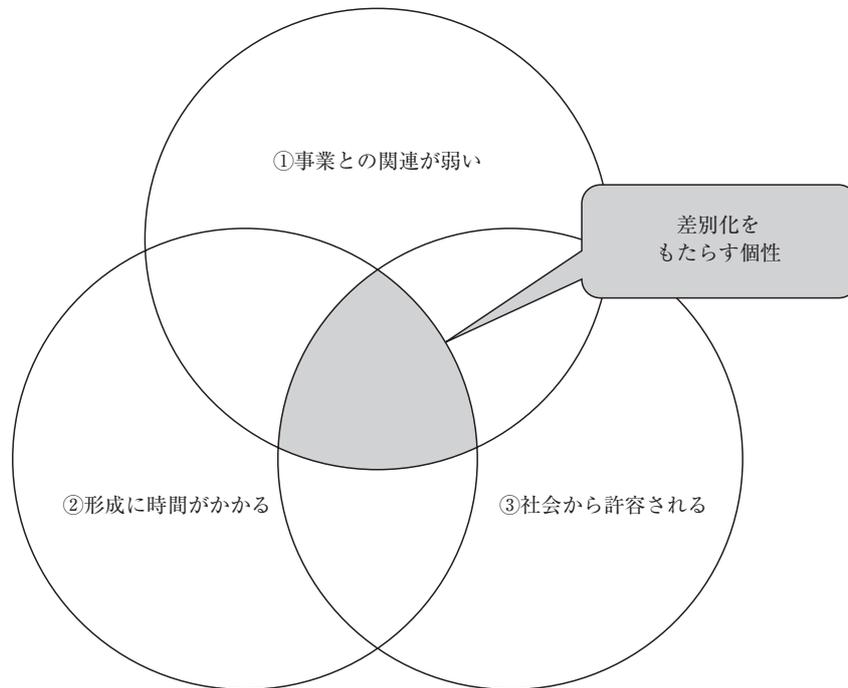
差別化は果たされないともいえるだろう。

こうした点や差別化の際に必要な要素などを踏まえて、どのような個性が差別化をもたらすのかを整理すると、次の三つの条件を満たす個性があげられる（図-6）。

一つ目は、事業との関連が弱いことである。事業との関連が弱い個性であれば、同業他社がもっている可能性は低く、うまく活用することで違いを生み出すことができるだろう。他人がもっていないからこそ、個性には意味がある。

二つ目は、形成に時間がかかることである。本を読めば誰でも簡単に入手できる知識や考え方のように、容易に身につくような個性であれば、すぐに真似されてしまう。真似されないためには、ある程度、形成に時間がかかる個性をもとにする必要がある。例えば、子どものころからずっと取り組んでいた趣味や特技、あるいは、ある体験をきっかけにじっくりと熟考して体得した信念や考

図-6 差別化をもたらす個性の条件



え方、育った環境のなかで自然に身についた性格などが考えられる。

三つ目は、社会から許容されるというものだ。暴力で物事を解決しようとする性格や、法的に認められていない賭博が趣味など、公序良俗に反する個性をもとに経営を差別化しても、そのような企業は社会的に受け入れ難いため長続きはできないだろう。

#### (4) 個性を反映しにくい大企業

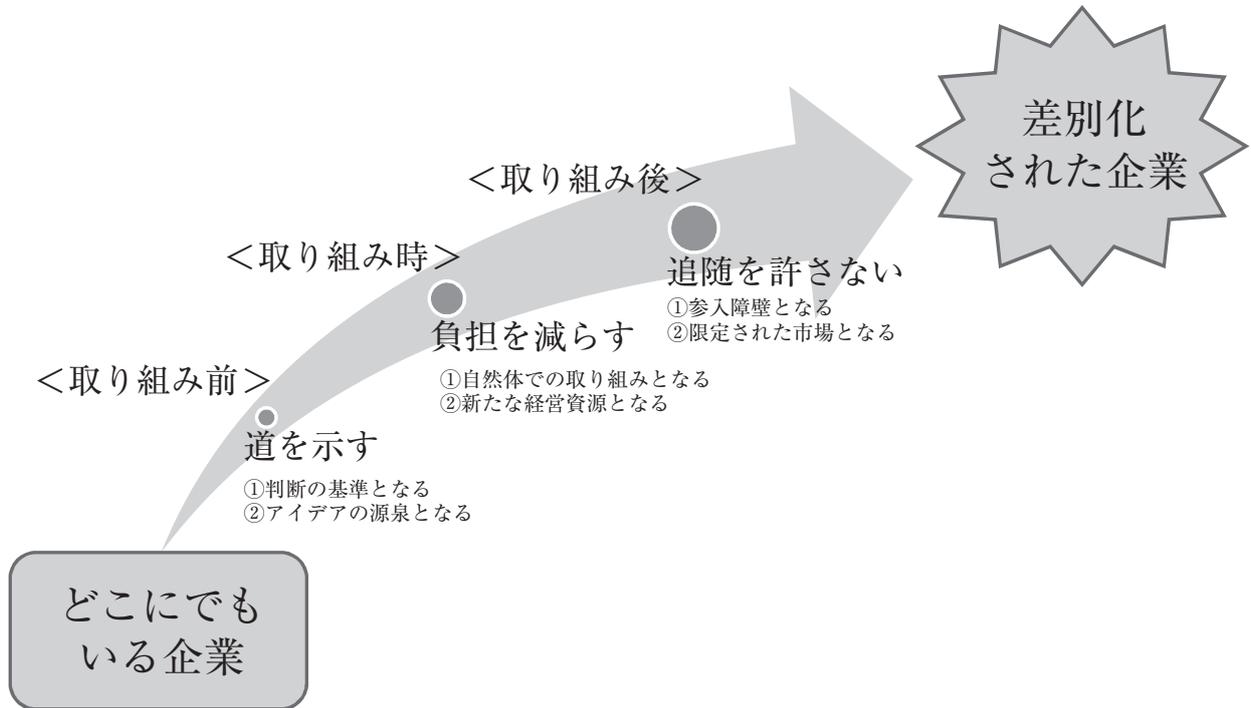
差別化をもたらす個性についての条件を整理したが、個性を活用しようとする企業側にも、活用できるかどうかの条件がある。それは規模が小さいという企業の属性に関する条件である。中小企業だけでなく大企業でも、個性をもとにして差別化を果たすという可能性は考えられる。しかし大企業の場合、次のような理由で個性を経営に取り入れることは難しい。

規模の大きな企業では、経営者と現場の従業員との間にいくつかの階層があることから、個性の

反映が制限されたり抑制されたりする。仮に経営者が自身の個性を事業に取り入れようと指示を出しても、管理職を経て現場の従業員に伝わるまでに、一般化・抽象化して解釈されたり、あるいは歪曲化されたりするため、経営者が意図したとおりに個性が反映されない恐れがある。しかも、実際に業務に携わるのは必要な個性をもっていない従業員がほとんどである。さらに、規模の大きな企業では、業務の細分化やマニュアル化、自動化がなされていることが多い。人間の個性のような不確実な要素が入り込む余地は少ないだろうし、むしろ、排除すべきものとしてとらえられているだろう。

一方で、規模の小さな企業であれば、経営者は現場で業務を遂行するプレーヤーとしての役割も果たすことが多い。また、経営者と従業員の距離が近いため、経営者の考えや指示、ノウハウなどの必要な情報をダイレクトに従業員に伝えることができる。規模が小さい企業ほど、個性を反映させやすくなるのである。

図-7 差別化を果たす過程における個性の効果



#### 4 差別化の取り組みの際に 個性が及ぼす効果

個性は他社との差別化に役立つものであること、そして、そのために必要な条件について述べた。本節では、差別化を果たす過程で個性がどのような役割を果たすのか、事例を交えつつみていく<sup>7</sup>。具体的には、図-7に示す、取り組み前、取り組み時、取り組み後のそれぞれの段階における個性の効果を説明する。

##### (1) 取り組み前：個性は道を示す

顧客のニーズに応じていくうちに、いつの間にか他社と差別化されていたという企業も存在するかもしれないが、それは幸運なケースだろう。一般的に他社との差別化を図ろうとする場合、まず、

どういった部分で違いを出すのかを検討し、事業や商品などの具体的なイメージを固めなければ、取り組みを始めることはできない。この実際の取り組みに入る前の段階において、個性は、①判断の基準となる、②アイデアの源泉となる、の二つの点から、企業に差別化の道を示すことになる。

##### ① 判断の基準となる

経済学の観点から述べると、企業経営の目的は利益の追求である。もちろん、現実の企業経営では必ずしも目的として利益の追求が掲げられているわけではないが、経営者や従業員への賃金の支払いや借入金の返済などの必要性から、利益の追求は強いられる。したがって、企業が新たな取り組みを実施しようとする際には、どれだけ売上を増やせるのか、どれだけコストを減らせるのか、といった利益に関連する事柄が経営判断のベース

<sup>7</sup> 本節と次節で紹介する事例の詳細については、日本政策金融公庫総合研究所編（2011）を参照されたい。

となりがちである。社会貢献的な取り組みであったとしても、企業イメージ向上などのプラスの側面とコスト負担とのバランスを考慮したうえで実施が検討されるであろう。

しかし、個性を経営に取り入れようとする中で、利益の追求とはまた違った視点による判断基準が得られるようになる。期待される利益がわからず投資効果がほとんど見込めない取り組みであったとしても、趣味の分野に通じるからという理由で採算を度外視して取り組むことがあるし、経営者の性格や考え方を背景にあえて取り組もうとすることもあるからだ。

土木工事を行っている山和土木興業(株) (香川県東かがわ市、従業員数23人)の山西和雄社長の個性は、負けず嫌いである。1990年代後半以降、不況による大型工事の減少という困難に直面し、多くの企業が数少ない大型工事を取り合って競争するなか、山西社長は、ライバルがいなければ負けることはないという理由から、儲からないことを承知で、他社が手を出さない高速道路の維持管理作業をすることにした。そして、取り組みを進める過程で、赤字の原因であった雑草の焼却コストを、雑草をもとにした堆肥をつくることで不要にし、事業を黒字に転換させた。さらに、その堆肥を使用したベランダ菜園キットという新商品を生み出し、新たな収益源の獲得にも成功している。

このように、個性をもとに経営判断を下すことは他社とは異なる事業を行うきっかけとなる。利益の大小をベースに判断している多くの企業では難しい、一見すると採算ベースに乗りそうにない事業や、判断の参考となるデータがまったくないベンチャー的な事業などへの進出を可能にするからだ。

## ② アイデアの源泉となる

何もない無の状態から新しいものを生み出すことは難しい。差別化のための新たな商品やサービ

スなどを生み出す際にも、創造のタネとなるような何らかの問題意識やヒントが必要である。タネとなりやすいのは現場が抱える課題や顧客のニーズなどで、それらに対応しようと試行錯誤するなかで新たな商品やサービスが生まれてくる 경우가よくある。

ただ、当然のことではあるが、同業他社も現場が抱える課題や顧客のニーズなどから新商品や新サービスを検討するという事は十分に考えられる。同じ課題やニーズに対し、業界の知識やノウハウをもとにした同じ発想で対応しては、差別化には至らないだろう。しかし、個性をもとにその企業でしか考えつかないようなアイデアや方法で対応すれば、独自の取り組みを行える。

不動産賃貸業を営む吉原住宅(有)(福岡県福岡市、従業員数5人)の吉原勝己社長は、所有する賃貸物件の築年数が30年を超え、空き室の増加に悩まされていた。不動産業界では新しさが物件の価値を決める大きな要素となっており、入居率の改善を図るには物件を建て替えることが一番の方法であったが、吉原社長はその選択をしなかった。若手建築デザイナーたちに空き室を自由にリノベーションさせるという方法をとったのである。このアイデアは、地元福岡の建築デザイナーは活躍する機会に乏しいという話を聞いた吉原社長が、その世話好きな性格から、彼らに表現の場を提供したいと考えて思いついたものだ。若手建築デザイナーの感性をもとに、流行のデザインや最新設備を取り入れてリノベーションされた物件は、おしゃれで快適に暮らすことができ、しかも、古い外観のもつ情緒や風情を楽しめる。新聞やテレビなどで紹介され、空き室がなくなったのはもちろんのこと、満室になっても入居の問い合わせが絶えないほどに大人気の物件となっている。

個性をアイデアの源泉とすることで、その企業独自の方法で、直面している問題の解決を図ることができるようになるだろう。

## (2) 取り組み時：個性は負担を減らす

差別化の方向性が固まると実現に向けての取り組みが始まる。以前からの仕事に加えて新しい仕事が発生することになり、必要な人員や資金などを手当てしなければならないことも多々あるだろう。中小企業にとってはしばしば大きな負担となるが、個性をもとにした新たな取り組みにおいては、その個性の持ち主が中心となって行動する場合、負担は軽減される。①自然体での取り組みとなる、②新たな経営資源となる、の二点が期待できるからである。

### ① 自然体での取り組みとなる

個性を取り入れるということは、いってみれば通常なら控えるべき趣味や性格などの私的な部分を前面に押し出して仕事に取り組むことである。関心のあることや得意なことなどを、自分に適したやりやすい方法でできるため、ストレスを感じることなく自然体で取り組める。仕事量の増加に伴い労働時間が増えてしまっても、辛さを感じることは少なく、むしろ喜々として仕事をすることもあるだろう。さらに、「好きこそものの上手なれ」の言葉どおり、新たな知識やノウハウなどの吸収が早く、創造性や自主性も発揮されるだろう。やらなければと思ひ渋々とする仕事と比べて、その成果には当然のように差が出てくる。結果的に投資の費用対効果が向上し、企業の実質的な負担は抑えられることになる。

100年以上の業歴を誇る老舗書店、(株)長崎書店(熊本県熊本市、従業員数10人)の長崎健一社長は2006年に店舗をリニューアルした。そのときにイメージしたのが、子どものころから好きでよく足を運んでいた美術館である。地元熊本で活躍する芸術家の作品を月替わりで展示するギャラリーを設けただけでなく、書棚の高さを低めにして通路の幅にもゆとりをもたせた。美術館のような落

ち着いた空間をつくり、来店客にリラックスした気持ちで本に触れてもらいたいとの狙いである。このリニューアルによって、長崎社長は以前よりも楽しく仕事ができるようになったという。日々芸術に触れられることに加えて、ギャラリーに出展する芸術家のアトリエを訪ね芸術や熊本の将来について語り合うことができるからである。そして、芸術家と共同で開催するイベントや熊本出身の有名人がすすめる本を紹介した小冊子など、新たな企画を次々と生み出し、成果をあげている。それまで減少傾向にあった来客数は少しずつ戻りはじめ、特に、これまで少なかった20歳代から40歳代の女性客が増えているそうだ。

### ② 新たな経営資源となる

新しい取り組みを行う際には情報の収集が欠かせない。近年では、ヒト・モノ・カネに加えて情報も重要な経営資源となっており、いかに良質な情報を集められるかが、成功の鍵を握るともいえる。良質な情報とは、他人が知らない情報や、より真実に近い情報などで、取り組みのノウハウとなる知識やターゲットとする顧客のニーズなどがあげられる。個性によって取り組みの従事者にすでに備わっている知識は、このような良質な情報になる可能性が非常に高い。趣味や特技などに関する知識は専門的であればあるほど知っている人は少なくなるだろうし、自分と同じ個性をもつ人をターゲットとして想定するなら自身が常々感じていたニーズがそのまま顧客のニーズと一致するだろう。

こうした情報は、それまでは事業の役に立つとは思われていなかったものである。それが個性を取り入れた取り組みを行う際には経営資源として認識されるようになる。必要な情報を集める過程が不要になるだけでなく、取り組みを効率的に進めることができるため、余計な費用や時間をかけずにすませることができる。

オフィス向けの宅配弁当店を営んでいたレモン株(福岡県福岡市、従業員数11人)の秦善尚社長は、扱っていた弁当の中身をすべて健康によいものに切り替えることにした。自らが実践していた健康によい食事を、他の多くの人にも食べてもらいたいと考えてのことである。これまでに身につけていた知識を活用してメニューづくりをするとともに、高価な無農薬野菜を使用するために増えってしまう仕入れコストを、通常なら捨ててしまう皮や葉なども使って野菜の廃棄率を減らすことで抑えた。皮や葉などを捨てずに野菜を丸ごと摂取することは、健康によい食事をとるためのノウハウの一つだそうだ。やがて健康によい食事を手がける企業としての評判を獲得した同社は、現在、幼稚園や保育園の給食を受注し、子どもの健康を食事の面から支えている。

### (3) 取り組み後：個性は追随を許さない

差別化に成功しても、それが有望な事業だということが世間に広まると参入しようとする企業が現れる。新たな取り組みを軌道に乗せ、利益を確保することができていても、簡単に真似されては元も子もなく、それまでの苦労が水の泡となる。このような事態を防ぐためにも、個性をもとにして差別化することは重要である。取り組みが終わった後でも、①参入障壁となる、②限定された市場となる、という二つの効果によって他社は追随することが難しくなる。

#### ① 参入障壁となる

先ほど、個性によって蓄積されていた知識や経験などが有用な情報になることから、個性は差別化の取り組み時において新たな経営資源になることを述べた。こうした情報は他社が同様の事業を行おうとする際の参入障壁にもなるだろう。必要な個性をもっていない人が同様の事業を行おうとしても、真似できるのは事業の上辺だけで、肝心

なノウハウの部分までを真似ることは難しい。参入してもうまくいかず、遅かれ早かれ撤退することになると思われる。

(有)コテージ・オブ・ウォームス(静岡県浜松市、従業員数35人)の佐々木茂良社長は、一般的な木造住宅を建築していたが、趣味であるカントリーハウスの建築にシフトした。カントリーハウスとは、アメリカやイギリス、フランスなど、それぞれの国の地方で建てられてきた素朴な邸宅のことで、佐々木社長は若いころから海外に出かけては実際に本物を見て自分の手でも触れている。そして、そのときの経験が日本でカントリーハウスを建てる際にとっても役に立っているという。つまり、カントリーハウスは現地の文化や気候風土などが反映されたものであり、それらを理解し日本に相いれない部分についてアレンジしていかないと、住み心地は非常に悪くなるのである。カントリーハウスのデザインはすぐに真似ることができても、その背景まで理解するのは容易ではない。他社がこの事業に参入しても顧客の心をつかむことはなかなかできないだろう。

本稿では個性を「個人に備わっている他人とは違うもの」と定義したが、他人がもっていないものだからこそ、個性は経営資源となり参入障壁となるのである。そして、個性が形成に時間を要するものであればあるほど、また、個性を通じて蓄積された知識や経験などが専門的であればあるほど、経営資源としての有用性は高まり、同時に、参入障壁も高くなる。

#### ② 限定された市場となる

市場の規模が十分に大きければ、新規に参入した企業は、規模の経済を働かせて低価格戦略を押し進めたり、既存企業では対応しきれない需要を拾ったりすることで採算をとることが可能だろう。しかし、個性をもとにして取り組んだ事業の市場規模はそう大きくはならない。想定される顧

客が、その業界が対象としている顧客のすべてではなく、そのなかの限られた一部となることが多いからである。そうした一部の顧客は、ときに「共感者」「同好の士」といった言葉でくることができ、価格とは別の基準で商品やサービスを購入する。

木のおもちゃをつくっている(株)なかよしライブラリー（高知県南国市、従業員数8人）は、保育士としての勤務経験もある浜田正志社長の子どもの好きという個性が原点となっている。そのため同社は、子どものためという視点から、おもちゃの安全性とやわらかい手触りを追求しており、使用する材料にこだわり、製造過程にも手数をかけている。地元の高級木材であるヒノキを丸太の状態ですり出し、人体に無害な接着剤や塗料を使い、手触りを確認しながら一つ一つ仕上げていく。コストや手間暇がかかるため価格は決して安くはなく、万人を対象とした商品ではないが、同社のものづくりの姿勢やおもちゃに込められた子どもへの愛情に共感した人たちは、同社からおもちゃを購入する。子どもをもつ親だけでなく保育園や幼稚園からも注文があり、さらには出産祝いの贈答品としても利用されるほどだ。

顧客が限定される、このような市場においては、すでに実績があり安心して取引できる既存企業が選ばれるだろう。それを覆すには、シェアを奪い取ることができる別の競争優位が必要となるが、それを獲得するのは容易ではない。

## 5 個性を差別化につなげるための視点

以上のような効果があるため、個性は差別化の源泉として非常に有用であるといえる。ただ、実際に個性を事業に取り入れるのは一筋縄ではいかない。100人いれば100通りある個性を、これまた千差万別な事業に取り入れるとなると、当然その方法はそれぞれの企業で異なってくるからであ

る。やみくもに個性を取り入れようとしても成功することは少ないだろう。本節では、ヒアリング調査の結果をもとに、個性を差別化につなげる過程で重要になるであろうポイントを四つ説明する。

### (1) 取り入れる個性を確認する

まず、どういった個性をもっているのか知らなければ、取り入れる個性を決めることはできない。個性の棚卸をして自分の個性を確認しておく必要がある。その際には、個性を「趣味・嗜好」と「性格・考え方」の二つに分けると考えやすくなるだろう。

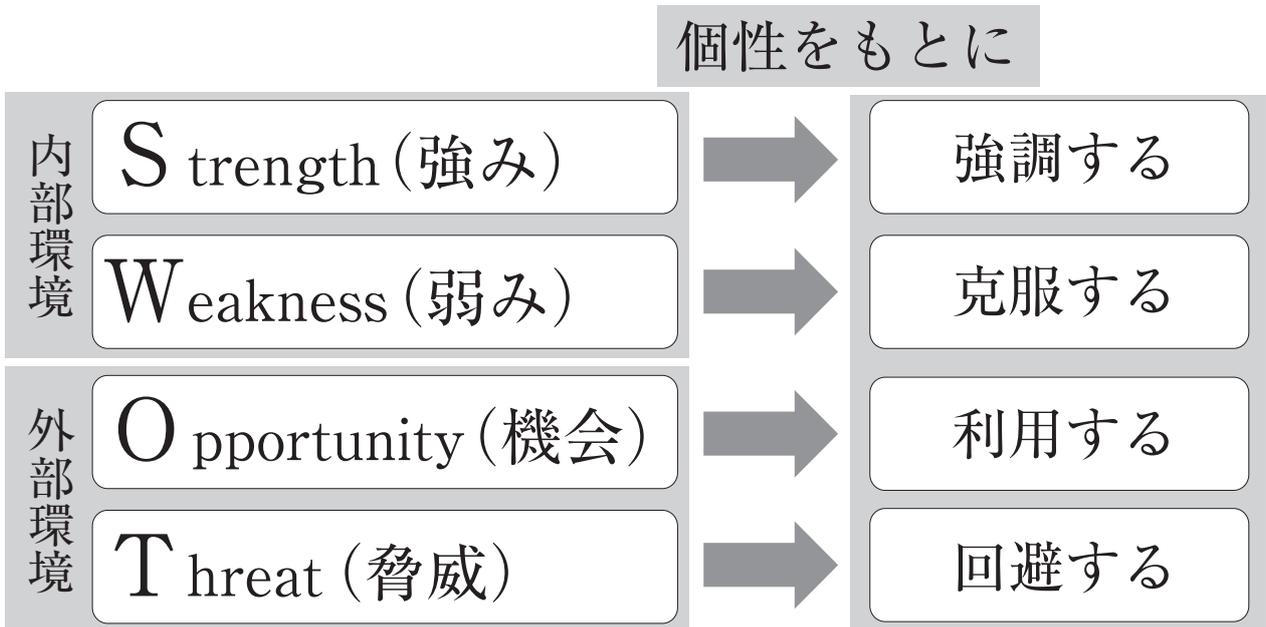
趣味・嗜好は分かりやすいものであるため、自分の「好きなこと」「やりたいこと」「できること」を列挙したり、過去に引き受けた仕事などから「楽しかったこと」を思い出したりすれば、すぐに気づくことができる。

一方、性格・考え方は自分ではなかなか気づきにくいものである。身近な人に指摘してもらうという方法の他に、過去の特別な体験や育った環境などを振り返り、その経験からどのような影響を受けたのかを考えてみると、特徴的な性格・考え方を知ることができるだろう。

例えば、ファミリー向けの衣料品を販売していた(株)このみ（新潟県妙高市、従業員数29人）の相浦孝行社長は、世間の常識にとらわれず自分の価値観にしたがって行動する人である。高校生のときに制服廃止運動に参加し「自分の気持ちを押し殺して後悔するよりも、結果がどうあれ、思いを表明して行動したほうが満足できる」と感じたことが、こうした性格の背景にある。同社は相浦社長のこの性格から、学校の制服にみえるけど実は私服という自由制服を取り扱うようになり、今では自由制服の専門店を出店し、新ブランドも立ちあげるほどに成長している。

また、吉原住宅(有)の吉原社長は若手建築デザイ

図-8 SWOT分析を活用し個性を取り入れる方法



ナーに賃貸物件をリノベーションしてもらうことで成果をあげたが、取り組みのもととなった世話好きな性格は、旅館経営で忙しい両親の代わりに、近所のおじさんやおばさん、旅館の仲居さんなどに面倒をみてもらいながら育った経験から生まれている。

もし、経営者自身に活用できそうな個性がみつからない場合はどうすればよいか。事業は一人で行うものではないのだから、そのような場合は、個性を見出す対象を広げて、従業員の個性にも目を向けるとよいだろう。従業員の個性をもとにしても、差別化につなげることは可能である。

## (2) 個性を活用する方向性を考える

もっている個性を確認できたら、次はどのような個性をどのような形で事業に取り入れるかを検討することになる。その際は、戦略を策定するためのツールであるSWOT分析が役に立つと思われる。SWOTとは、Strength (強み)、Weakness (弱み)、Opportunity (機会)、Threat (脅威) の頭文字である。SWOT分析では、まず、自社の内部環

境を強みと弱みの点から整理し、同じように自社の外部環境を機会と脅威の点から整理する。そして、これら四つの要素を踏まえて戦略を検討するのだが、このときに、もっている個性で「強みを強調する」「弱みを克服する」「機会を利用する」「脅威を回避する」のいずれかの戦略が可能かどうかを検討すれば、個性をうまく取り入れることができるだろう (図-8)。

それぞれについて、具体的な事例を紹介しよう。

### ① 強みを強調する

美術館が好きで、芸術家の作品を展示するギャラリーを店内につくった(株)長崎書店の長崎社長は、同時に、美術館の企画展のように、長崎社長や従業員の視点で選んだ本において、新しい本や新たな興味との出会いを演出している。こうした長崎社長の個性をもとにしたリニューアルは、同社の二つの強みをより強調することとなった。

その一つは従業員である。同社の従業員は読書アドバイザーの資格を取得するなど、自己研鑽に励んでいたが、以前は十分に従業員を活用できて

いるとはいえなかった。リニューアルを機に従業員が個々の裁量で仕入れられる本を増やしたことで、従業員が存分に力を発揮するようになり、店全体の活気が大いに高まった。

もう一つは立地である。店舗の近くには県立美術館と市立博物館があり、以前から、芸術に関心のある人たちは店舗の前を通過していた。ギャラリーを設け芸術作品を展示することは、それまで素通りしていた顧客層を店舗に呼び込むきっかけになったのである。

## ② 弱みを克服する

(株)はまおん（静岡県浜松市、従業員数7人）は文具やオフィス用品を中心に、楽器、印鑑、切手、宝くじ、たばこなど、さまざまな商品を販売している。しかし、主力の文具は激しい価格競争によって利幅がどんどん小さくなっていった。扱っている商品はどこでも買えるものばかりという弱みを抱えていたのである。

そんななか、創業者である父親から事業を引き継いだ齋藤真由美社長は、楽器演奏時に、ビニールシートに楽譜を入れたままメモを書き込めるクリアブックを商品化する。ビニールシート一枚一枚に大きな開口部を設けたのだ。アイデアの源泉となったのは、齋藤社長の音楽好きという個性とつながる音楽教師をしていたときの経験である。齋藤社長は大学卒業後、地元の高校で音楽を教えるブラスバンド部の顧問を務めていた。その際、演奏のタイミングや強弱などを細かく指示しても、一般的なクリアブックでは生徒がビニールシートから楽譜を取り出してメモするのに時間がかかってしまい、せっかくつかんだ演奏の感触が薄れてしまうことがあったのだ。

齋藤社長の経験をもとに誕生したクリアブックは非常に使い勝手がよく、専用のビニールシートは5年間で5万枚以上を出荷するほどヒットしている。この自社オリジナルの商品は、利益率の改

善に大きな貢献を果たすとともに、音楽が中心にある文具店という個性をも同社にもたらしした。

## ③ 機会を利用する

(株)なかよしライブラリーの浜田社長は、安全な木のおもちゃをつくるために1983年に創業したのだが、当時は消費者の間におもちゃの安全性に配慮するという土壌はなく、売上は伸び悩んだ。事業を維持するために、やむなく表札やインテリア用の模型といった雑貨にまで手を広げ、大手量販店からの注文をこなしているうちに、いつしか創業時の思いは消え失せ、雑貨の製造が本業になってしまっていた。

しかし、90年代に入ると日本でもおもちゃの安全性に対する意識が高まってきた。安全性にこだわるヨーロッパ製のおもちゃが輸入されるようになり、浜田社長はドイツにおもちゃ展を視察しに行く。そこで、子どもが大好きという自らの原点ともいえる思いがよみがえり、あらためて木のおもちゃづくりに特化することを決断する。そして、保育士として働いていたときに感じたことを整理して理想のおもちゃを追求し、「安全である」「手触りがやわらかい」「楽しく遊べ発育にも役立つ」という特徴のあるおもちゃをつくりだした。安全性を重視する土壌が育ちはじめた機会を見逃さず、時流に乗ったこともあって、同社のおもちゃは消費者の共感を得て順調に販売実績をあげている。

## ④ 脅威を回避する

負けず嫌いである山西社長が率いる山和土木興業(株)の戦略は一貫している。企業にとって最大の脅威ともいえる競争相手がおらず、決して負けることのない市場に進出するというものである。

その一例が、高速道路の維持管理作業である。この作業は手間がかかるわりに儲からないため、誰もやりたがらない仕事であった。同社も、維持

管理で出る雑草の焼却処分に多額のコストがかかったため赤字が続いたが、山西社長はあきらめず、堆肥づくりに着手して雑草を販売可能な商品に変えることに成功した。

ただ、堆肥の販売は競争相手が多く、なかなか売れなかった。そこで再び、負けないための戦略を実践する。水をやるだけで健康な野菜を育てられるという雑草堆肥の長所を生かして、無農薬のベランダ菜園キットとして販売することにしたのである。野菜の新芽であるスプラウトを栽培するキットとし、場所をとらず水をやるだけでいいという手軽なものにした結果、園芸になじみの薄かった人の需要を掘り起こし新たな市場をつくりだした。

同社は、競争相手という脅威を排除し、事業を順調に発展させている。

### (3) 従業員の理解を得る

個性を事業に取り入れる形が固まり、新たな取り組みを行おうとしても、従業員に反発されて失敗に終わる恐れがある。新たに課せられた仕事を負担に思うだけでなく、経営者の個人的な趣味などに巻き込まれることを懸念してしまうからである。こうした従業員の反発を抑え、取り組みを理解してもらうための方法は三つあげられる。

一つ目は、個性にもとづく経営者の思いを経営理念に込めて、従業員の共感を得ることである。共感を得ることができれば、従業員も個性の持ち主と同じ認識をもてるため、積極的に取り組みに従事するようになるだろう。この方法で重要な点は、いかに具体的で事業内容にあった経営理念を掲げられるかであるが、取り入れる個性をベースに考えれば、「人によい食事を提供する」という経営理念を掲げているレモン株のように、自然と出てくるようである。

二つ目は、個性を活用するメリットを経営上の観点から論理的に説明し納得してもらう方法であ

る。企業の目的に合致した形で、なぜその取り組みをするのかを知れば、仕事の一環として取り組んでもらうことが可能になる。レモン株の秦社長は、思いを経営理念に込めるだけでなく、健康により弁当にすることで顧客との安定した取引が期待できるという経営上のメリットも説明し、従業員の理解を得ている。

三つ目は、取り組みに必要なノウハウや人材などを外部から調達して、従業員に過度の負担をかけないようにすることである。最初は従業員の力を借りることができなくても、一定の成果や道筋がみえてくれば従業員の理解が得られ、協力体制を築けるだろう。

### (4) ニーズを見極めて販売戦略を練る

個性を取り入れた新たな取り組みを行う際には、顧客のニーズを見極めることも重要となる。企業側は提供しようとする商品やサービスを明確に意識して取り組みを進めるのだが、顧客側がそれらをどうとらえているかは必ずしも明らかではない。商品・サービスがほとんど認知されていないといったことも考えられる。顧客の状況を探り、それに応じた販売戦略を練らなければならない。

まず、ニーズが比較的顕在化しているときは、顧客の求めている商品やサービスを自社が提供していることをうまく伝えられればよい。どのような顧客がターゲットであるかを見定め、適切なアプローチ方法を検討することが重要になる。

株このみの相浦社長は、自由制服の即売会を東京で開催するにあたって、ファッションに感度の高い女子学生にアピールするために、学生向けのファッション雑誌を活用することにした。しかも、読み飛ばされる恐れのある広告ではなく、きちんと誌面で紹介してもらえるよう、人気スタイリストのトークショーや制服のコーディネート対決など、読者の興味を引くようなイベントを考え、出版社に企画書を送ったのである。最初は反応がな

かったものの、あきらめずにアプローチし続けたところ、誌面で紹介してもらえることになり、即売会は大成功をおさめた。その後、同社のホームページ閲覧数は月に100万件を超えるまでになり、自由制服の専門店出店に向けて大きな弾みとなった。

次は、ニーズがあるにはあるが、まだ顕在化していない状態である。自らの経験上、「こんなものがあればいいのに」と思って商品化したものの、市場ではまだ認知されていないといったケースだ。こうした場合は、理念やコンセプトを提示したり顧客とともに商品やサービスを開発したりする取り組みを通じて、顧客のニーズを顕在化させることが必要になってくる。

(株)はまおんの齋藤社長は、楽器演奏時に楽譜にすぐメモを書き込めるクリアブックを開発する際、音楽仲間が在籍する地元の大学にニーズ調査への協力を求めた。すると、商品のコンセプトに同意してくれる学生は予想以上に多く、モニタリングの協力まで申し出てくれる学生も少なくなかった。齋藤社長は学生たちと仕様の詳細部分を詰めていくことで、真にニーズを満たす商品を開発でき、同時に消費者のニーズを顕在化させることもできたのである。

最後に、ニーズがまだほとんどないような場合では、焦らずに地道な情報発信を続けるなどして顧客のニーズを醸成するところから着手しなければならないだろう。

カントリーハウスを建てている(有)コテージ・オブ・ウォームスの佐々木社長だが、はじめは営業に走り回っても、なかなかお客はみつからなかったという。当時はまだ、カントリーハウスの存在そのものが知られていなかったからである。そこで佐々木社長は、アンティークの小物を販売するカントリーハウス風の雑貨店を建て、店内の一角にさりげなく建築コーナーを設置した。雑貨にこだわる人なら、インテリアや家具、ひいては住宅にもこだわるだろうと考えたのである。やがて、

第一号となる顧客をみつけることができたが、依然としてニーズは小さいままだった。ニーズを少しでも大きくしようと、佐々木社長はレストランやギャラリー、菓子店、ミュージアムを次々と建て、オープンさせた。今ではカントリーハウスが建ち並ぶ話題のスポットとなり、関心のある人が各地からやってくるため、営業活動をせずとも注文が入ってくるようになっている。

## 6 個性を取り入れることの意義

ここまで、個性を源泉にした差別化について述べてきたが、そのエッセンスは、新連携や農商工連携といった形で行われている異業種連携と同じである。つまり、今までの事業になかった価値を新たに加えるということであり、付加する新たな価値を、異業種連携では外部の企業に求めているのに対し、本稿では人間のもつ個性に求めているのである。

もちろん、外部の企業と人間の個性のどちらが新たな価値を加えるのに役立つかは、事業との相性もあり、一概にはいえない。だが、外部の企業との連携は、すでに世間で認識されている事業上の強みを結びつけようとするのに対し、個性の活用は、今まで事業の役には立たないと思われていたものを結びつけようとする。事業との組み合わせ次第では、思いもよらなかった個性が、思いもよらなかった価値を生み出し、社会に大きなインパクトを与えることも十分に考えられる。

その典型的な例として、医療マンガの存在をあげることができる。高視聴率を獲得し評判となった『JIN-仁-』が記憶に新しいが、『Dr.コトー診療所』『医龍』など、テレビドラマ化された医療マンガは多く、たくさんの人を楽しませている。その医療マンガの元祖ともいえるのが、医師免許をもつ手塚治虫が、その医学的な知識をもとに描いた『ブラックジャック』である。医師免許をもつ

ていることは、マンガを描くこととはまったく関係のない個性であり、普通のマンガ家はもちえない個性であった。手塚治虫はその個性を彼の事業であるマンガに取り入れたことで、世の中に新たなマンガのジャンルを生み出したのである。

このように、個性は個々の企業における差別化を可能にするだけでなく、世の中に新たな価値を生み出す源泉にもなりうる。ただし、人間の個性は本来、自然に備わり自然に発露されるものであるが、こと経営の現場においては抑制すべきもの

としてとらえられがちである。経営者の影響が強く出るといわれる小企業でも、6割強の企業で差別化がなされていなかったのも、このことが理由の一つにあるのではないだろうか。

個性をうまく取り入れることで、中小企業は大きく変わることができる。同時に、総体としてみたときの多様性も生まれることになる。多様化している顧客のニーズに対応するためにも、中小企業は人間の個性の価値を評価し、積極的に取り入れていく姿勢が必要であろう。

〈参考文献〉

- 石川伊吹 (2006) 「資源ベースの戦略論における競争優位の源泉と企業家の役割－オーストリア学派の資本理論と企業家論からのアプローチ－」立命館大学経営学会『立命館経営学』第45巻第4号、pp.195-222
- 岡崎武志 (2008) 『女子の古本屋』筑摩書房
- 小川英次 (1990) 「中小企業の経営－その理論についての一考察－」名古屋大学経済学部『経済科学』第37巻第4号、pp.115-136
- 小川正博 (2007) 「事業の仕組みによる独自事業の創出」(財)商工総合研究所『商工金融』第57巻第9号、pp.4-20
- 坂田博美 (2006) 『商人家族のエスノグラフィー－零細小売商における顧客関係と家族従業－』関西学院大学出版会
- 中小企業庁 (2004) 『中小企業白書 2004年版』ぎょうせい
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2011) 『個性きらめく小企業』同友館
- 日本ベンチャー学会 (2011) 『VENTURE REVIEW』No.17
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy* (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳 (1995) 『競争の戦略』ダイヤモンド社)