

調査月報

中小企業の今とこれから

2012 No.051

12



特別レポート

信州大学大学院経済・社会政策科学研究科 准教授 牧田 幸裕

「差別化のための差別化」から「機能する差別化」へ —効果的な差別化の実現とその後を考える—

論点多彩

立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 教授 名取 隆

大企業との連携において中小企業に求められる能力とは

調査月報

中小企業の今とこれから

2012 No.051

12

特別レポート4
「差別化のための差別化」から「機能する差別化」へ
—効果的な差別化の実現とその後を考える—

* 信州大学大学院経済・社会政策科学研究科 准教授 牧田 幸裕

論点多彩34

大企業との連携において中小企業に求められる能力とは

* 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 教授 名取 隆



表紙写真：「花のある日本の風景」
ポインセチア（宮崎県）

巻頭随想2

チャレンジする社会を

* NSG グループ 代表 池田 弘

環境・新エネルギー産業と中小企業のビジネスチャンス...16
太陽電池・風力発電機産業等分野への参入のポイント

* 総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生

地図とデータとマーケティング.....20
手軽にできる GIS マーケティング

* (株) JPS 代表取締役 平下 治

新時代の創業.....22
趣味だったパンづくりで経営者に転身

* 熊本県熊本市 オーダーメイドパン屋

中小企業のための経営戦略基礎講座.....26
360度評価

* グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

プラスαでふくらむ小企業の魅力28
世界最速のピッチングマシンによって顕在化された強み

* 福岡県北九州市 三萩野バッティングセンター

色々マーケティング.....32

進化する日本人の色彩感覚

* カラーマーケティング・LABO 代表 片桐 かほり

北から南から.....33
「地産・地消・地活」で八王子力を高める

* 八王子商工会議所 経営指導員 清住 文宏

経営最前線1.....40
各地の下宿をつなぎにぎわいを取り戻す

* 北海道札幌市 ケントクリエーション(株)

経営最前線2.....42
木製帆船模型の火を灯し続ける

* 静岡県静岡市 (株)ウッディジョー

脳に効く習慣.....44
ぼんやりして脳を活性化？

* 医学博士 米山 公啓

ブックレビュー.....45
生ゼリーにきょうも行列ができる理由

データでみる景気情勢.....46
足踏み状態となっている中小企業の景況

今月の逸品／編集後記.....48

チャレンジする社会を



NSG グループ 代表
(社)日本ニュービジネス協議会連合会 会長

池田 弘

いけだ ひろむ

1949年新潟県生まれ。77年に(学)新潟総合学院を開校し、理事長に就任。代表を務めるNSGグループは、現在、30校の専門学校や大学、高校などの教育機関、医療福祉施設、資格検定事業などの企業を擁する。96年、プロサッカーチーム「アルビレックス新潟」代表取締役就任。2005年から同チーム会長。2012年、(社)日本ニュービジネス協議会連合会会長に就任。主な著書に、『私と起業家6人の挑戦』（ウイネット、2011年）がある。



私は2012年4月から(株)日本ニュービジネス協議会連合会（JNB）の会長を務めている。JNBはニュービジネスに関する政策提言や研究、起業家の育成を行っている団体だ。バブル経済以降、大企業により300万人の雇用が創出された一方で、ベンチャー・ニュービジネスによって150万人の雇用が創出されたといわれている。ベンチャー企業が日本にとっていかに大切な存在であるか、この数字一つとってもお分かりになると思う。

日本は戦後の荒廃した中から続々とベンチャー企業を生み出し、経済成長を成し遂げてきた。今また東日本大震災がもたらした国難の時期にあって、こうした「チャレンジ」を是とする社会をつくることが喫緊の課題であろう。

ところが、あまりにも中央集権化が進んだ日本では地方が活力を失うとともに、皆が安定を求めようになった。その結果、同質化が進み、社会の発展に不可欠な「多様性」が失われてしまった。地方

がそれぞれオリジナリティある産業を擁することが、ひいては日本の活性化につながるはずだ。

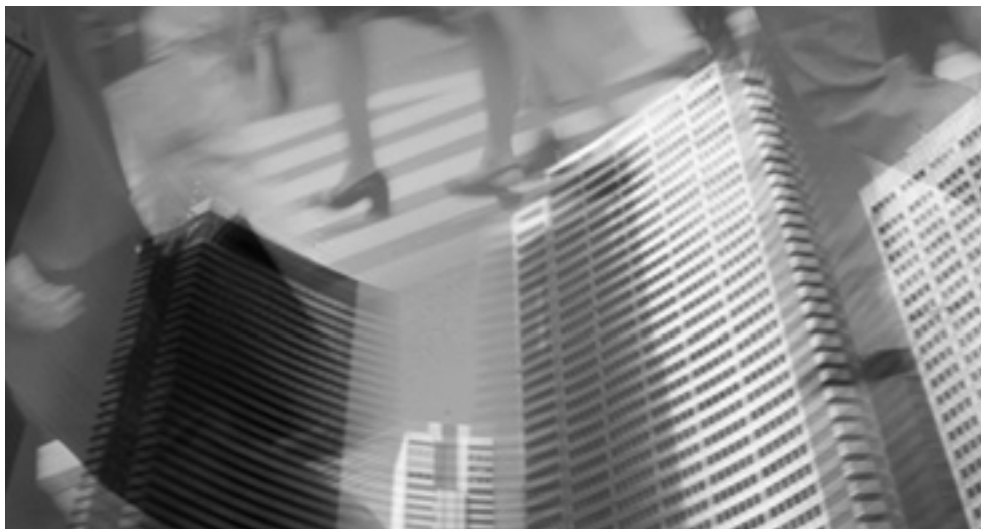
そのためには自ら考え、自立し、チャレンジする、そんなスピリットを持った若者が求められるが、昨今は世の中全体が「安定志向」であり、若者の中に自分で起業してチャレンジしようとする気概が薄くなっている。

優秀な学生ほどチャレンジしようとするアメリカは一つのモデルだ。意欲ある若者たちによって、経済・社会の活性化につながる新たなビジネスが創造されていく。日本にも、起業に挑戦するスピリットを持った若者を増やしていかなくてはならない。

経済が停滞しがちな日本においても、新エネルギーや再生可能エネルギー、高齢化に対応するビジネスなど、成長を期待できる分野はたくさんある。もちろん既存のビジネスにおいても、新たな工夫で伸びる要素はまだ残されているはずだ。

私は、その可能性はむしろ地方にこそあると思っている。東日本大震災は、我々日本人が本来持っている「絆」の大切さを再確認させた。「絆」「連帯」「家族」が都市部よりも色濃い地方から、やる気のある人材が輩出され、各地を牽引していく。そのためにも地方の活性化が必要で、私はJNBの会長として、ベンチャーが育つ環境づくりに取り組んでいきたいと思っている。例えば、失敗を失敗ではなく良い経験と捉える社会。2度3度の再チャレンジの機会を与える社会。そんな風土づくりも大切だ。

今、政治に地方からの新風が吹き始めている。考えてみれば、明治維新もしかりであった。日本を代表する企業「ニトリ」も「ユニクロ」も地方で生まれた。地方に創業のクラスターをつくれれば、次々と成功する企業が生まれるはずだ。私は地方から日本を活性化させるモデルをつくりたいと考えており、生涯をかけて取り組んでいく所存である。



「差別化のための差別化」から「機能する差別化」へ —効果的な差別化の実現とその後を考える—

信州大学大学院経済・社会政策科学研究科 准教授 牧田 幸裕



【プロフィール】
まきた ゆきひろ

1970年京都府生まれ。京都大学大学院経済学研究科修了。ハーバード大学経営大学院エグゼクティブ・プログラム(GCPCL)修了。アクセンチュア戦略グループなどを経て、2003年IBMビジネスコンサルティング(現・日本IBM)へ。インダストリアル事業本部クライアント・パートナー。日本IBMでは4期連続最優秀インストラクター。2006年、信州大学大学院経済・社会政策科学研究科助教授。2007年より現職。近著に、『ポーターの「競争の戦略」を使いこなすための23問』(東洋経済新報社、2012年)がある。

大企業・中小企業を問わず、いまや日本企業の多くが「差別化」を標榜している。しかしながら、その多くは、必ずしも「機能する差別化」を実現できていない。なぜ差別化は機能しないのか。

本レポートでは、その原因を考えるとともに、差別化を機能させている企業の先進事例から成功要因を学んでいく。今後長期的には衰退していく可能性が高い日本市場で、機能する差別化を実現できるかどうかは、企業の存亡を決定づける重要な経営課題だ。本レポートから多くを学びとっていただきたい。

なぜ差別化が必要なのか

ハーバード大学経営大学院のマイケル・E・ポーター教授は、企業が採りうる経営戦略は大きく三つのパターンに分けられると指摘する。三つとは、コストリーダーシップ、集中、差別化だ。

まず、コストリーダーシップとは、大量生産し大量販売すれば、生産効率は上昇し、製品1個当たりの固定費も下がる。だから、競合企業と同じ価格で製品を販売する限り、利益を最大化できるという考え方だ。大量生産、大量販売が前提となっているので、この戦略を採用できるのは、業界1位企業だけということになる。

ということは、業界2位以下の企業、すなわち、世の中の99.99……%の企業は、集中または差別化を戦略として採用することになる。集中と差別化の違いは、業界1位企業が、その企業をライバルと見做すかどうかで決定される。

集中とは、業界1位企業がライバルと見做さないような事業領域でビジネスを行う戦略だ。たとえば、「あったらいいな、をカタチにする」をコーポレートスローガンにする小林製薬は、医薬品とトイレタリーの製造販売を手がける企業である。同社の事業戦略は「ニッチ市場開拓により、その分野でのトップブランドの確立を目指す」という集中を戦略として採用している。

「ブレスケア」「アイボン」など家庭用品製造販売事業の売上高は2008年現在で1,109億円。当時の同社のブランド数が169(赤字ブランド含む)あることを考えると、1ブランド当たりの平均売上高は6.6億円だ。もちろん「熱さまシート」のように40億円前後の売上を計上するものもあるので、単純に市場規模が小さいとはいえないが、業界1位企業が魅力的に思うほどの市場規模がある事業領域ではない。トイレタリー業界1位企業の花王としてみれば、市場規

模が小さすぎて、本気で小林製薬をライバルだと見做して、経営資源を投入しにくい。

一方で差別化は、業界1位企業がライバルだと見做す事業領域でビジネスを行う。そして、差別化を採用する企業は、業界1位企業からシェアを奪取しようともくろむ。たとえば、携帯電話業界のソフトバンクモバイルは、業界1位企業のNTTドコモに差別化で勝負を挑んできた。2007年に「ホワイトプラン」「Wホワイト」「ホワイト家族24」という低価格プランを提示し、契約者純増数で1位に躍り出た。

ここで注意すべきなのは、こうした低価格戦略は、差別化戦略であるものの、コストリーダーシップではないということだ。先述のとおり、コストリーダーシップとは、あくまでも製品1個当たりのコストを下げることで利益を多く出そうとするものであり、低価格戦略を用いることではない。だから、カップ麺業界下位の製造販売企業が差別化のために低価格戦略を採用することがあっても、圧倒的シェアを誇る日清食品のカップヌードルは通常破格値で売られていない。カルビーのポテトチップスも同様である。業界下位企業の中には、破格値という低価格戦略を採用し、薄利ではあるが、少しでも業界首位の企業のシェアを奪取しようと挑む企業があるということだ。

このように、業界1位企業と同じ土俵で方法を変えて戦うのが差別化であり、業界1位企業の目に留まらないように、できる限り小さく成長が緩やかな市場でビジネスを行うのが、集中であるといえる。

以上のように、世の中のほとんどの企業は、差別化または集中を戦略として採用しなければならず、なかでも多くの日本企業では、自社の製品・サービスに対して差別化を標榜している。ところが、そのなかで「機能する差別化」を実現している企業は、非常に少ない。その結果、低収益に喘いでいる企業がほとんどである。なぜ差別化を標榜しながら、差別化が機能しないのか、その原因を次節で検討していこう。

なぜ差別化は機能しないのか

日本企業の経営者に多い発想

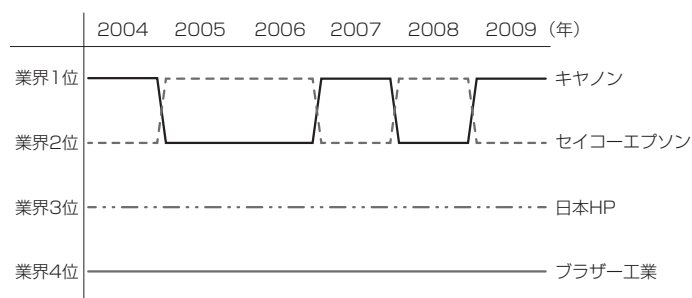
伊丹（2006）によれば、日本のトップ企業と米国のトップ企業では利益率に大きな差が生じている。これは日本企業26社、米国企業25社のトップ企業と目される企業を抽出し、比較した結果だ。過去20年間を比較すると、ROA（総資産経常利益率）では日本企業トップ平均が5.1%に対し、米国企業トップ平均が6.9%。ROE（自己資本利益率）では日本企業トップ平均が6.9%に対し、米国企業トップ平均が16.4%。ROAでは1.8ポイントの差に過ぎないが、ROEでは実に9.5ポイントの差がある。

ではなぜ、日本企業は米国企業と比較して、儲けられないのか。日本企業の利益率（＝収益性）が低くなっている要因にはさまざまなものがあるだろうが、ここでは日本企業が選択しがちな「差別化の失敗」の観点で、日本企業の収益性の低さの原因について考えてみたい。

かつて多くの日本企業に対し戦略コンサルティングを行っていた頃、日本企業の経営者の思考パターンとアクションの共通点に気がついた。私は消費財企業を多く担当してきたので、消費財を前提に考えてみてほしい。

- ①日本企業の多くの経営者は、成長期にある（＝高い家庭普及率が見込まれる）市場に経営資源を投入する。その際、特定市場をターゲットとするのではなく、全体市場をターゲットとし、製品を均質に高効率で大量に生産する。売上が上がる（＝生産量が増大する）ことにより、スケールメリットが効き始め、収益性が次第に高まることを期待する。
- ②そして、特定市場ではなく、全体市場に対するニーズ対応を考える。基本的には、「高機能化」「小型化」「軽量化」である。全体市場に対するニーズ対

図-1 国内インクジェットプリンター市場シェア上位の動き



資料：日経産業新聞（2010）『日経市場占有率2011年度版』日本経済新聞出版社

応なので、誰ものニーズを満たそうとする。そうすると機能を絞り込むという発想は一般的ではなく、機能付加が競争の基本パターンになる。

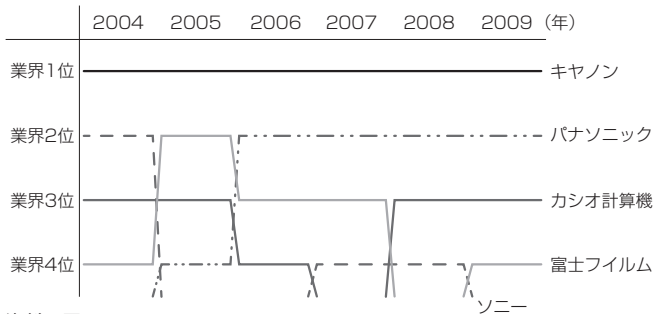
- ③各社が同じ戦略パターンを採るので、差が出ない。にもかかわらず、いずれも進化するので、「どの企業のモノも素晴らしいが、大した違いはない」という状態で市場が成熟化する。そうなると、各社が差を出せるのは価格だけになり、熾烈な消耗戦を引き起こす。その結果、アドバンテージマトリックス^(注)でいう決定的に優位性を構築することが困難な状態である「手詰まり型事業」になってしまう。

みなさんが携わっている事業でも、同じような状況が見られないだろうか。なぜこのような不毛で熾烈な消耗戦を、多くの日本企業は展開してしまうのだろうか。これまで多くの日本企業の経営者と議論するなかで、私は以下のような仮説を立てた。それは、多くの経営者は「差別化は好きだが、違う競争軸で戦うことが嫌いだ（苦手だ）」ということだ。

成熟市場の激しい覇権争い

それを端的に表している一つが、日本のインクジェットプリンター業界である。この業界では、キヤノンとセイコーエプソンが覇権争いを続けている（図-1）。2009年のキヤノンのシェアは44.9%、2位のセイコーエプソンは41.6%だ。インクジェットプリンター業界は成熟市場で、国内市場は4年以上成長していない。2004年はキヤノンが業界1位だが、

図-2 国内デジタルカメラ市場シェア上位の動き



資料：図-1に同じ

その後2年間はセイコーエプソンが連覇。しかし2007年は、キヤノンが業界1位。2008年はセイコーエプソンが首位に返り咲く。そして2009年は、キヤノンが再び業界1位。ここ最近の6年の覇権争いを見た場合、両者3勝3敗で分けている。熾烈な覇権争いだ。

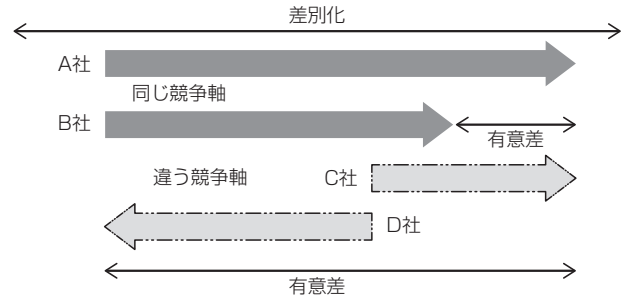
また、国内のデジタルカメラ市場も同様に覇権争いが熾烈な市場だ。デジタルカメラ市場は2003年以降市場規模が頭打ちになり、成熟市場となっている。業界1位はキヤノンが7年連続で守り続けている(図-2)。2009年のキヤノンのシェアは20.5%、2位のパナソニックが16.7%だ。首位こそ7年連続でキヤノンだが、2位以下はパナソニック、カシオ計算機、富士フイルム、ソニーで争っている。

このように壮絶な覇権争いをする企業には、以下の二つの特徴がある。

- ① 参入市場が成熟市場であること
- ② 違う競争軸を打ち出せず、他社のモノマネでしか戦えないこと

ほとんど伸びしろのない日本のGDPを見れば明らかのように、国内の多くの市場は成熟市場である。ということは、自社の売上を伸ばすためには、他社の売上を奪取しなければならない。だから、覇権争いは熾烈になる。そして、多くの日本企業は、その覇権争いを違う競争軸ではなく、他社のモノマネで行う。たとえば、インクジェットプリンター業界での競争軸は、写真印刷の美しさや無線LAN対応などの機能競争である。キヤノンがいち早く先端機能、

図-3 同じ競争軸と違う競争軸での差別化



資料：筆者作成(以下同じ)

高機能を付加したとしても、次のモデルチェンジではセイコーエプソンが対応する。セイコーエプソンがいち早く先端機能、高機能を付加した場合も同様だ。デジタルカメラ業界でも同じである。ある企業が、小型軽量化、高倍率ズーム、連写機能、高画素化という先端機能、高機能を打ち出したとしても、それは遅かれ早かれモノマネされる。だから、その競争軸は、すぐに機能しなくなる。

にもかかわらず、多くの日本企業は、上記のような競争軸を「差別化だ」と主張するが、それは違う。すぐに機能しなくなる競争軸は差別化ではないからだ。この点に、多くの日本企業の経営者、戦略立案担当者の大きな勘違い、間違いがある。熾烈なシェア争いから脱却し、「手詰まり型事業」から脱却するには、違う競争軸でビジネスを行う必要がある。

違う競争軸で差別化を図ると、その違いは大きくなる。ところが同じ競争軸で差別化を図ると、そんなに簡単には差がつかず、非常に高度なレベルで差別化を図る必要が生じる(図-3)。そのため、差を生じさせるために相当な投資を行ったものの、それに見合った効果が得られにくい。

同じ競争軸での競争

では、なぜ多くの日本企業は、このように投資対効果の出にくい、同じ競争軸で競争をしてしまうのか。それは、差別化を「機能差」という競争軸だけで考えているからである。たとえば、日本企業が販

図-4 HDD/ブルーレイ/DVDレコーダーの機能比較

売している HDD/ブルーレイ/DVD レコーダーで考えてみよう。図-4 をご覧いただきたい。国内メーカーが生産・販売している約50機種 の HDD/ブルーレイ/DVD レコーダーの機能比較の一部である。比較対象となる機能は実に150前後に及ぶ。もちろん上位機種、普及機種により機能の差はあるものの、映像を録画し、再生して楽しむという基本機能はどれもみな十分に満たしている。その一方で、基本機能以外の付加機能が非常に多い。

このような状況が生じるのは、顧客視点のない競争を繰り返しているだけだからである。市場成熟期に提供されるモノやサービスは、基本機能は十分に満たしている。なぜなら、顧客はすでに使用経験を蓄積し、基本機能を満たさないモノやサービスは選択されず淘汰されるからだ。そこで生き残った企業は差別化を図るわけだが、多くの企業でその視点は、アドオンの視点だけである。すなわち、A という他社製品にこの機能が付加された。だからうちの B 製品には、さらにあの機能を追加し、それで差別化したことにしよう。そうするとほかの競合企業は、ではうちの製品はさらに機能を追加し、差別化しようと

考える。顧客ニーズから乖離し、とりあえず自社の技術力を活用し機能を付加すれば、それで差別化ができた と勘違いしているところに、差別化が機能しない原因がある。

もう一つの原因として、差別化を図ってもすぐ真似されることが挙げられる。多くのエレクトロニクス企業では、液晶テレビやパソコンといった完成品を顧客に提供することもビジネスの一つだが、もう一つ部品を競合企業に外販することも重要なビジネスになっている。これを小難しくいうと「製品アーキテクチャーのモジュラー化」である。簡単にいうとモジュラー化とは、部品を自社のみならず他社でも使えるようにすることだ。エレクトロニクス企業は、部品をいろいろな企業から調達し、まるでプラモデルをつくるがごとく製品化していく。2006年に問題となったソニー製バッテリーの不具合問題では、ソニー製バッテリーをデルや東芝、富士通、シャープも使用していた。

このように、部品を他社から調達し組み立てるビジネスモデルでは、ある企業が何かの部品で差別化を図っても、他の企業もその部品を調達できるので

差別化はすぐに模倣できる。差別化を実現できた部品を競合企業に売らなければよいのではないかと思われるかもしれないが、自社が売らなくてもどこかの競合企業が似たような部品を開発するし、そうすればその部品を外部に高価格で売れなくなる。完成品の差別化は機能しなくなるが、差別化された部品は競合企業に高価格で売れるので、研究開発費の回収を含め短期的収益が求められるいまの状況では、企業の判断として差別化された部品は競合企業に販売される。

以上のように、多くの日本企業は①ものづくり力に対する過信から、機能さえ追加しておけば差別化が実現するという誤解、②部品外販市場の拡大による模倣化のスピードアップにより、差別化が機能しなくなっているのである。このような状況が続く限り、多くの日本企業は、同じ競争軸から脱却できない。そうすると、事業がコモディティ化し、競争軸が価格でしかない状態から脱却することができない。

そのような状況から脱するには、他社とは違う競争軸（＝差別化）で競争することが必要である。では、どうすれば、機能する差別化が実現できるのか。いよいよ本レポートの中核的論点である機能する差別化について、検討していこう。

どうすれば差別化は機能するのか

機能する差別化とは、高い収益性を確保できる差別化のことだ。そもそも差別化とは特定顧客のニーズを満たし、数は掃けないかもしれないが、高価格でも受け入れられ、高い利益率を確保するものである。では、そのような差別化はどうしたら実現できるのか。答えは三つある。

- ①顧客に「有意差」を感じさせること
- ②簡単に真似されない差別化を実現すること
- ③次から次へと差別化を実現すること

顧客に「有意差」を感じさせること

先述のHDD／ブルーレイ／DVDレコーダーの機能比較でも検討したが、企業が差別化に失敗するのは、顧客視点を持たずに、サプライヤー視点で差別化を図るからである。多くの企業で「顧客視点を持つ」と言われているものの、実際にはなかなか簡単には顧客視点が持てない。その背景には、企業の営業部門、マーケティング部門の機能不全がある。エレクトロニクス企業でも消費財企業でも、多くの場合直販ではなく、卸売や小売といった流通を経て、顧客と接することになる。

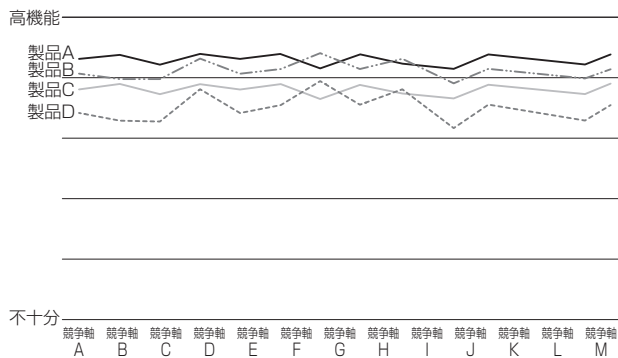
私はこれまで日本企業の営業の現場を数多く見てきたのだが、そのほとんどは卸売店・小売店への「押し込み」営業だ。卸売店・小売店と協業し市場動向、顧客ニーズを分析し、売上最大化の「提案」営業ができていないのは非常に少ない。その結果、メーカーの営業が小売店からPOSデータを手に入ることすらままならない場合も多く、メーカーの最前線の営業部門が市場動向を把握できず、顧客視点を持つことができていないのである。

また、営業部門から上がってきた市場動向、顧客ニーズを分析し、新たなインサイト（洞察）を提示すべきマーケティング部門も機能不全を起こしている。彼らが行っていることの多くは、グラフづくりとパワーポイントの紙芝居づくりだ。営業部門とマーケティング部門が分離されている場合、マーケティング部門が「売り場の最前線」へ出かけないことがあり、そうなる現実感のある分析はできない。

このように営業部門とマーケティング部門が機能不全を起こしている現状では、技術者に対し「何をつくるべきなのか」「どうすればエッジ（尖がり）の効いた差別化が実現できるのか」という提案ができない。そうすると、先に述べたように技術者の「機能さえ追加しておけば差別化が実現する」という誤解により、機能てんこ盛りのモノ、サービスが量産される結果となる。

このような状況を脱却し、顧客に有意差を感じさ

図-5 戦略キャンバス (イメージ)



せるモノやサービスの提供が可能になるには、営業部門やマーケティング部門はどうしたらよいか。ここでは、有意差を生み出す視点を提供するフレームワークを紹介しよう。それは、戦略キャンバスというフレームワークである(図-5)。戦略キャンバスとは、Kim,W.Chan ; Mauborgne, Ren'ee (2005) が紹介したフレームワークだ。横軸に、その業界で競争する企業が力を入れる競争要因、すなわち差別化要因を並べる。そして縦軸で顧客が享受する価値レベルを示す。そして、要因ごとにスコア化して線で結んだものを価値曲線という。

HDD/ブルーレイ/DVDレコーダーの機能比較で戦略キャンバスを素直につくると、前掲図-4のように横軸は150あまり並ぶことになる。そして、この価値曲線が各社ほとんど変わらずに並ぶことになる。

このように戦略キャンバスを描けば、エレクトロニクス企業は、顧客に対し有意差を生み出すことができていないことがわかる。有意性を生み出すためには、三つの方法がある。

- ① 不要な要因はバッサリ捨てる
- ② いまある要因のなかで、何かを突出させる
- ③ 顧客も気づいていない面白い要因を探し出し、付加する

日本企業が一番苦手とするものは、①捨てることだ。不要なものを捨てることでエッジが効くのに、その勇気が持てない。それを求めるわずかな顧客に対し、売上を立てることができなくなってしまうか

らだ。多くの経営陣はどうしてもマス市場を狙いたがる。しかし、あちらやこちらのニーズも満たそうとすると、これまでと同じ機能で盛りモノやサービスしかでき上がらない。よって、不要な要因はバッサリ捨てる。

もっとも、バッサリ捨てるだけでは競合企業に対して優位性は持てない。そこで、②または③、もしくはその両方を考えていくことになる。②は、いまある要因のなかで、顧客にウケる要因をとことん強化することだ。

たとえば、資生堂のヘアケア製品「TSUBAKI」の成功がそうだ。もともとシャンプーは嗜好性の強い製品であり、特に女性は自分のこだわりで選択する。しかし、シャンプーはTSUBAKIのみならず、競合製品も十分に高品質だ。毛髪補修成分といった品質の違いは、消費財メーカーの研究員でもない限り、実際にはまず分からない。

こういふと、女性たちは、機能面を重視しているようにも思えるが、実際にはそうではなくイメージに左右されているところも大きい。TSUBAKIはそのイメージで顧客にウケた。TSUBAKIのプロモーションは資生堂史上最高額の50億円という投資額ばかりに目がいくことが多いが、その差別化の本質は、偶像をこれでもかと魅せつけたところにある。当時活躍していた女優を12人束ねて偶像化し、規範化したところにTSUBAKIの「有意差」が生まれた。女性は、規範を提示され自分なりのこだわりの正しさを実感でき、TSUBAKIを支持したわけだ。

③の顧客も気づいていない要因の発見は、ユニクロをケースとして考えてみよう。ユニクロは、フリースを99年に850万枚、翌2000年に2,600万枚売り上げ、フリースブームをつくり上げた。こちらも当時1万円程度したフリースを1,900円で提供したという高いコストパフォーマンスが、顧客に対し驚きを提供したのは間違いない。しかし、51色ものカラーバリエーションを提供し、自分の本当に好きな色を選択できるという、顧客がアパレルに対してこれまで想像も

していなかった価値を提供したことを見逃してはならない。このように競合企業と同じ土俵を離れ、顧客に対し有意差を感じさせることができれば、差別化は機能するようになる。

これまで検討してきたように、顧客に対し有意差を感じさせることができれば、そのモノやサービスは、コモディティを脱却できる。コモディティを脱却できるということは、価格競争から脱却できるということだ。その結果、収益性の高いビジネスを行うことができる。

簡単に真似されない差別化を実現すること

しかし、そのような旨味のあるビジネスは、必ず競合企業が模倣しようとする。競合企業に模倣されてしまうと、再びコモディティ化し、価格競争に陥ってしまい、収益性が低い旨味のないビジネスになってしまう。

このため差別化は、簡単に模倣されるものであってはならないが、先にいっておくと、差別化を絶対に真似されないようにすることはできない。考えるべきなのは差別化をできるだけ真似されないようにすることであり、その答えの一つは、競合企業の「強み」につけこむことだ。ヒトでも企業でも、強みはそう簡単に捨てられないが、「弱み」は改善できる。

いま述べたことをサントリーの「ザ・プレミアム・モルツ」の成功をケースに考えてみよう。このビールは、サッポロビールのエビスビールを抜き、プレミアムビール市場首位の座を手に入れている。一方、業界1位のアサヒビールは、「アサヒ富士山」(99-2007年)、「アサヒプライムタイム」(2006-2009年)というプレミアムビールを発売しているが、いずれも販売終了となっていて、サントリーと比較しても惨憺たる結果に終わっている。プレミアムビール市場におけるサントリーの成功とアサヒビールの失敗、その背景には何があるのだろうか。

一つは、マーケティングに注いだエネルギーの違いが考えられる。ザ・プレミアム・モルツをビール

事業の軸に据えて、マーケティングに経営資源を投入したサントリーに対し、アサヒビールは主力のアサヒスーパードライへ経営資源を投入せざるを得ないという背景がある。しかし、もう一つの背景にこそサントリーの成功要因がある。それは、サントリーは既存のモルツを犠牲にしても、飲食店向け業務用チャンネルで切り替えを行ったことだ。アサヒビールは、飲食店向け業務用でもスーパードライが強みであり、それを犠牲にしてプレミアムビールに切り替えるという戦略は取りづらい。

このように、サントリーは業界トップ企業であるアサヒビールの強みにつけこむことで、真似されにくい差別化を実現したのである。仮にスーパードライが弱い製品であれば、アサヒビールは、サントリーの差別化を模倣できたはずだ。しかし、強みはそう簡単には捨てられない。

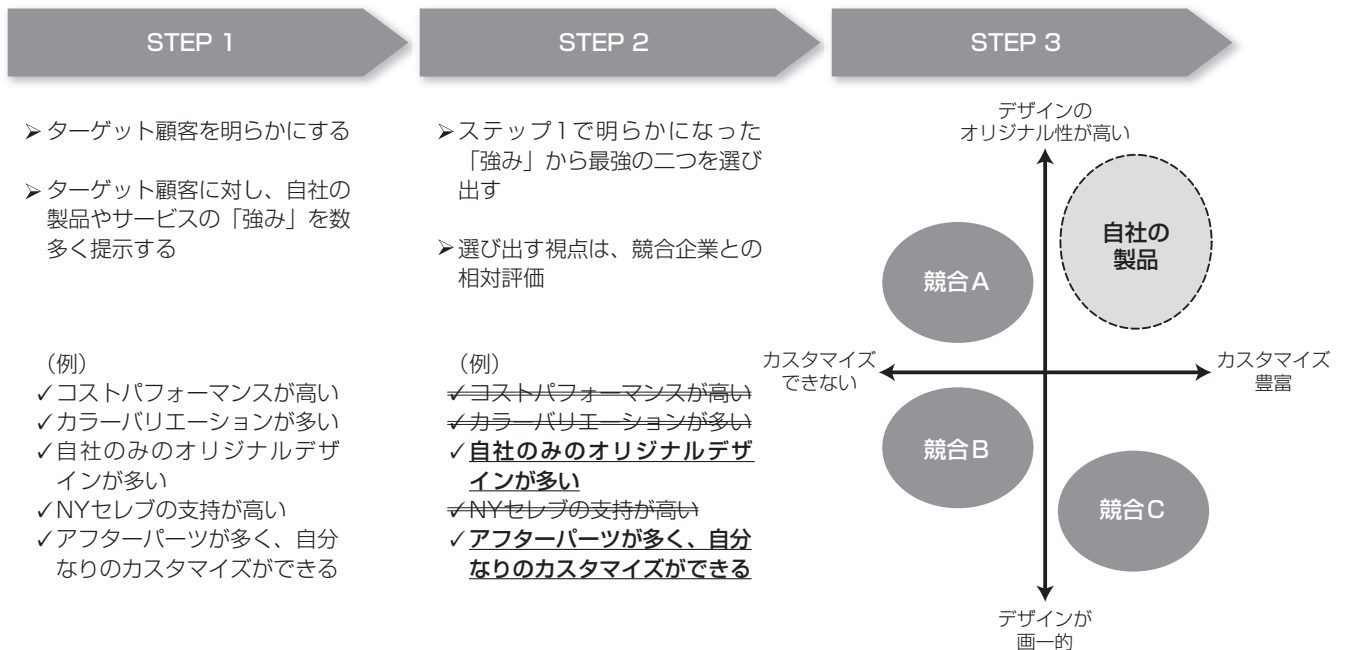
もっとも、有意差を感じさせる差別化は、サントリーのような上手いケースを除いて、ほとんどの場合模倣される。ジーユーは2009年3月に990円ジーンズを発売した。非常に高いコストパフォーマンスという有意差で、顧客の支持を得た。しかし、この有意差は1年も持たなかった。同年5月には、セブン&アイ・ホールディングスが980円の女性向けジーンズを発売し、8月にはイオンが880円、9月にはダイエーが880円、10月には西友が850円、ドン・キホーテが690円のジーンズを発売している。

このように有意差を感じさせる差別化は、多くの場合時間差はあれども、模倣される。だから、企業は模倣されることを織り込み済みで事業計画を策定しなければならない。だが、現実には、多くの企業が差別化を機能させたときの絶好調の売上をベースに事業計画を立てるので、予実の乖離が生じてしまうのである。差別化の肝は、模倣されて有意差がなくなるまでに、儲けきることだ。

次から次へと差別化を実現すること

繰り返しになるが、多くの場合、差別化は未来永

図-6 ポジショニングマップ作成プロセス



効機能するものではない。だから、差別化は模倣されるものだと割り切り、次の差別化を実現していかなければならない。そうすると、どうすれば次から次へと差別化を実現できるのかということが問題となる。

この問題に対する答えは、エッジを次から次へと生み出すマーケティングを行うことである。当たり前前の答えに思えるだろうが、大切なのは、これを生み出す思考プロセスだ。エッジを生み出す思考プロセスは、コトラーのポジショニングのフレームワークとキムラの戦略キャンバスを使いこなすことで実現できる。

そもそも伝統的なフレームワークであるポジショニングは、図-6のとおりのプロセスで分析が行われる。

- ①ターゲット顧客に提供できる自社の強みを、数多く提示する。
- ②その中で、最大の強みを二つ選び出し、ポジショニングの2軸にプロットする。ここでいう強みとは、絶対的なものではなく、競合企業の強みと比

較した相対的なものである。

- ③ポジショニングマップの中で競合企業との位置づけの違いを明らかにする。上記②で選択した強みが「効いている」のであれば、自社だけが右上の象限に位置し、競合企業は残りの3象限にプロットできているはずである。
- ④この強みを実現する製品やサービスを開発し、この強みを実現する原価から最低価格を決定し、ターゲット顧客に最も適したチャンネルを選択し、強みを訴求するプロモーションを検討する。これがポジショニングに続くマーケティング・ミックスだ。この分析プロセスのなかで、一番難しいのが②の最大の強みを選び出し、ポジショニングの2軸にプロットするプロセスだ。日本企業では、モノでもサービスでもコモディティ化していることが多いので、自社が強みだと思っても、大体競合企業も強い。差がつかないのである。そこで、キムラの戦略キャンバスのフレームワークを使用する。強みといっても二つ選び出せばよいのだから、①でたくさん出てくる強みのほとんどを捨てることができるようになる。

また、何を突出させ、何を付加すればよいのかという視座を得られる。

このようにポジショニングのフレームワークに、戦略キャンバスのフレームワークの視座を加味することで、エッジを効かせやすくなる。エッジの効いた強みを次から次へと創出することで、差別化を次から次へと創出することができるようになる。ユニクロは、2006年に既存ヒートテックを改良した新ヒートテックを発売し、2008年にはブラトップ、2009年には+J、ネオレザート、次から次へと差別化を実現している。もちろん、それぞれの製品は模倣され類似製品も出てきているが、先行者利得（＝差別化が模倣されるまでの高収益）を実現し、ユニクロの好業績の源泉となっている。

中堅企業・中小企業における機能する差別化

これまで日本の大企業をケースに、どうすれば差別化は機能するのかを検討してきた。では、このような検討結果は、中小企業に対してどのような示唆を提供するのか。ここからは、中堅企業・中小企業における差別化を中心に検討していこう。差別化には以下のようなフェーズでの差別化が考えられる。

- ①ターゲット顧客での差別化
- ②ポジショニングでの差別化
- ③マーケティング・ミックスでの差別化

そこで、それぞれについて、中小企業はどのように差別化を機能させればよいのかを検討しよう。

ターゲット顧客での差別化

中堅企業・中小企業の多くは、日本の大企業から仕事を受けており、また、売上の大部分を占める親会社会的企業が存在することが多い。したがって、その親会社の意向に従い、生産調整を行ったり、親会社が海外移転する場合に、自社もくっついて出ていたりすることが行われている。しかし、周知のとおり、親会社会的な日本の大企業は、多くの企業が青息吐息で、これまでのように、子会社の中堅企業・中小企業との取引関係を継続的に安定的に維持できるとは限らない。中堅企業・中小企業から見れば、主要取引先である大企業、すなわち「親」のすねは相当細くなっているといえる。

そのため、別の親を探す必要性は年々高まっているが、いまやその親は、日本人に限らず外国人が望ましいということもある。

埼玉県朝霞市の(株)大楨精機は、自動車メーカーの研究所を親とする試作品加工メーカーである。創業50年を超え、同市に本社工場と第2工場を備える。社員はおよそ40人。2009年には森精機製作所が開く「切削加工ドリムコンテスト」で金賞を獲得している。同時5軸加工でヘルメットを製作するなど、新規事業にも積極的に取り組んでいる。

もっとも、このくらいの事業規模で、取引先を海外に拡大することは容易ではない。営業担当を海外に派遣することもできないだろうし、各国にプロモーションを展開しようとするれば、相当なコストがかかるからだ。しかし、(株)大楨精機では、金属を削りヘルメットを製作する過程を映した動画をインターネット上の動画サイト「You Tube」で公開。全世界で約260万回の再生回数を記録している。現在は、グローバル展開をしているメーカーと組み、モノづくりのソリューション事業の準備を始めているという。

中堅企業・中小企業のネックは限られた経営資源であり、そのために、海外企業を取引先にするなど、なかなか容易でないと考えられがちである。しかし、インターネットチャネルを活用した営業活動やプロモーション活動など、非常に低コストでかつ、全世界に情報発信する術はすでに存在し、活用の余地は大きいといえる。

中堅企業・中小企業のネックは限られた経営資源であり、そのために、海外企業を取引先にするなど、なかなか容易でないと考えられがちである。しかし、インターネットチャネルを活用した営業活動やプロモーション活動など、非常に低コストでかつ、全世界に情報発信する術はすでに存在し、活用の余地は大きいといえる。

ポジショニングでの差別化

ポジショニングでの差別化では、ある競争軸で突き抜けることが必要となる。中堅企業・中小企業の

場合、経営資源(=研究開発費)に限りがあるため、あらゆる要素で突き抜けることを求めることはできない。したがって、ある特別な要素で突き抜ける必要がある。

参考になるのが、2011年1月からフジテレビ系列で放送されている「ほこ×たて」である。これは、矛と盾に関する故事「矛盾」にちなみ、相反する「絶対に〇〇なもの」同士を戦わせて決着をつけるというバラエティ番組である。ただし、本当の意味での矛盾ではなく、番組内容としては各分野における最強対決がベースとなっている。

福岡県福岡市を拠点とする日本タングステン(株)、東証二部に上場する金属精製加工メーカーである。ほこ×たての人気企画として、「絶対に穴の開かない金属×どんな金属にも穴を開けられるドリル」という対決があるが、そこで同社は、NWS超硬合金の絶対に穴の開かない金属を製造・提供した。福島県いわき市の中堅企業、(株)タングロイが特別に用意した超硬合金製のドリルとの勝負では、ドリルの刃がつぶれて1勝。住友電気工業の完全子会社である(株)アライドマテリアル(東京都港区)が用意した超砥粒というダイヤモンド粒子を付着させた円筒形に切り出すドリルとの対戦でも、ドリルの刃をつぶし2連勝した。その後、古河ロックドリル(株)(東京都中央区)にも勝ち3勝。愛知県豊川市の中堅企業、オーエスジー(株)とは一度分けたものの、2戦目ではドリルの刃をつぶし、完勝した。

中小企業のポジショニングの差別化で求められるのは、このようにある特定の分野で「完勝」することである。2000年以降、系列間の取引ではなく、オープン調達の流れが広まり、大企業は系列外からの調達割合を高めている。そうすると、ある特定の分野で完勝できる高い技術力を持った中堅企業・中小企業に発注が集中することになる。言い換えれば、ある特定の分野で完勝できない限り、残りの企業は、アジア企業と並び熾烈な価格競争で戦わざるを得ないということだ。

マーケティング・ミックスでの差別化

これまで検討してきたように、差別化を機能させるためには、ほかの企業とは違うターゲット顧客に対して、これまで見たこともないような提供価値で、他社との違いを出さなければならない。このようなターゲット顧客とポジショニングで違いを出せるようになると、マーケティング・ミックスでの差別化が可能になる。

(株)ベネック(店舗屋号キャルウイング)は、埼玉県所沢市にある新車・中古車自動車販売と整備を行う企業である。米国車の中でも、最も大きいいわゆるフルサイズのキャデラックエスカレードやハマーH2などを多数販売する、埼玉県を代表する優良企業の一つである。キャデラックエスカレードやハマーH2は、外車の中でも高級車に位置づけられ、所沢市という商圏内だけではビジネスが成立しないようにも思える。ところが、キャルウイングには、首都圏のみならず、日本全国から顧客が集う。非常に強い商品力・サービス力を持っている。

想像してほしい。都内の富裕層が、わざわざ高速道路に乗り、所沢市の郊外まで出かけるのである。全国の富裕層が、新幹線や飛行機を乗り継ぎ、所沢市の郊外まで出かけるのだ。顧客にそこまでのアクションをさせる商品力・サービス力がキャルウイングにはある。その秘訣は、キャルウイングのマーケティング戦略の巧みさにある。一般的な中古車販売企業と異なり、キャルウイングの商圏は近隣地域だけではない。首都圏の富裕層を中心とし、日本全国の富裕層がターゲット顧客となる。

外車的高级車には、ベンツやBMWといった商品セグメントもあるが、このセグメントはディーラーを含め、競合企業が多く競争が激しい。一方で、米国車を中心とした高級車は、ディーラーの整備がまだまだ不十分であり、中堅企業・中小企業にも勝機があるといえる。特に、キャデラックエスカレードやハマーH2などは、高級車の割にディーラーは整

備されず、また米国車であるがゆえに故障の心配もある。

このような顧客ニーズを正確にとらえたキャルウイングは、日本最大級のパーツセンターを持ち、仮に顧客の車が故障した場合でも、迅速に対応できる体制を整えている。一般的な中古車販売会社で米国車の故障を修理する場合、米国本国にパーツを発注し、それが日本へ届くのを待ち、その後、修理ということになる。ところが、キャルウイングの場合は、たいていのパーツを自社工場に保有しているため、迅速な修理対応が可能となる。

キャデラックエスカレードやハマー H2 など、コアなファンがいる一方で、絶対的な販売数が、ベンツや BMW と比較すると少ない高級車を集中的に販売する。そして、パーツを豊富に用意する。その結果、エスカレードやハマーの修理対応を首都圏はもちろんのこと全国からも受ける。そうすると、エスカレードやハマーに対するノウハウは、日本中でキャルウイングに集中して蓄積される。だから、日本全国の米国車ファンは、ますますキャルウイングを信頼し、所沢市に集まる。このような好循環により、キャルウイングは強い商品力・サービス力を手に入れているわけだ。

多くの中古車販売・整備企業は、特徴を出せない、差別化ができていないのである。そうすると、商圏は近隣商圏に留まり、差別化ができないため低価格競争の消耗戦に陥ってしまう。ところが、キャルウイングのように差別化を機能させることができれば、いたずらに低価格競争に参入するのではなく、むしろその反対に、日本中から顧客を所沢市の郊外まで呼び寄せることができるのである。

最後に

日本市場は長期的に縮小していく衰退市場であることは、間違いない。だから、内需全体をターゲッ

トとしている限り、今後景気がよくなるということは難しいに違いない。しかし、市場全体が衰退市場であっても、ある特定セグメントが成長することはあるし、その特定セグメントをターゲット顧客にしていれば、その業界の景気はよくなる。大切なことは、むやみやたらに売上拡大を目指し、市場全体をターゲットにしないことだ。これまで検討してきた優良企業は、国内では特定セグメントをターゲット顧客とし、海外では成長市場から引き合いを受けることで成長を果たしてきた。

特定セグメントをターゲット顧客とするということは、そのターゲット顧客のニーズに応えるエッジの効いた差別化が必要となるということだ。万人のニーズを満たす必要はないが、特定セグメントのニーズにはグッと刺さらなければならない。だから、特定セグメントのニーズは何か、そのニーズに応えられる自社の特徴は何なのかを、何度も何度も検討し、シャープにしていかなければならない。

本レポートで紹介した優良企業は、いずれもこの差別化に成功した企業である。ぜひ、参考にし、検討を進めてほしい。

読者諸氏が携わるビジネスが、強い商品力・サービス力を持ち、衰退市場の中でも成功を収めるベストプラクティスになる道程で、本レポートが少しでも参考になれば幸いである。

(注) コンサルティング会社のボストンコンサルティング (BCG) が考案した、事業の競争環境を分析する手法。「競争上の競争要因が多いか少ないか」「優位性を構築する可能性が大きい小さいか」という二つの軸で、「特化型事業」「規模型事業」「分析型事業」「手詰まり型事業」の四つのタイプに分ける。

参考文献

伊丹敬之 (2006) 『日米企業の利益率格差』 有斐閣
Kim, W.Chan ; Mauborgne, Ren'ee (2005) *Blue Ocean Strategy*
(有賀裕子訳 (2005) 『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社)



太陽電池・風力発電機産業等 分野への参入のポイント

総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生

今日の環境・新エネルギー意識の高まりは、経済社会情勢の変動を伴う大きな潮流であり、そこに、新たな需要・新たなビジネスチャンスが生まれることは間違いない。例えば、経済産業省の試算（2011年9月）によると、2020年の世界の新エネルギー分野の市場規模は、およそ86兆円という巨額なものになると予想されている。もちろん、こうした市場は、決して大企業だけに役割が与えられるものではなく、多様なかたちで中小企業の活躍が予想される。

連載の最終回となる本稿では、こうした期待すべき新市場においてビジネスチャンスを獲得するために、中小企業の経営戦略上、何がポイントになるのか、どのような点に留意すべきなのか、これまでの分析を踏まえ提言していく^(注)。

先進的企業事例から導出する示唆

本調査にあたっては、環境・新エネルギー産業における中小企業の役割と参入の特徴を明らかにするために、文献調査とともに同産業で活躍している中小企業を対象として、詳細なインタビュー調査を実施した。

重点的な質問項目は、環境・新エネルギー産業へ

の参入経緯や、そこでの活躍の決め手となった各社の強み等である。調査先には、大手の最終製品メーカーも加え、中小企業に期待する役割などについて聴取した。

こうした調査の結果、多くの成功事例に共通する特定の姿が観察され、次に挙げる五つの示唆を読み取ることができた(図)。ここからは、その環境・新エネルギー産業への参入のための五つのポイントについて、詳述していこう。

地道に積んだ実績や信頼が 新市場を呼び込む

新規かつ巨大な市場となる環境・新エネルギー産業に対しては、大手企業といえども、相当程度の経営資源を投入し、相応のリスクを負担するという覚悟が求められる。したがって、参入に際しては、万全の体制で臨もうとする姿勢がみられる。そうした状況下でサプライヤーを選定するとなれば、やはり、これまでの実績と信頼を拠り所とする。

インタビュー先の企業をみても、既存事業の分野で実績を積んできた姿を、環境・新エネルギー分野に挑戦中の有力大手企業に見出され、そこから受注につながった例が多くみられる。例えば、風力発電向け大型部品の熱処理を受注したO社は、同種・同規模部品での確かな実績と、自社技術への信頼性をその理由に挙げており、また、電気自動車用電池部品メーカーのD社も「これまでの既存製品の実績により、当社の存在感が業界内で強く認知されるようになっており、受注できたのもそのおかげである」と明言する。

もちろん、積極的に環境・新エネルギー分野に狙いをつけて、前へ前へと売り込んでいくスタイルもある。だが、そうした活動もさることながら、一見すると新市場とは無関係な従来事業分野において、地道に顧客の信頼を積み重ねていくことが、意外に重要な決め手になっており、それが新市場を“呼び込む力”となっているのである。

複数事業や複数顧客の バランスが肝要

環境・新エネルギー産業は、未だ新興市場的な色彩が濃く、主役の交代も目まぐるしい。自社の技術優位性や得意分野が、産業全体の進化の過程で陳腐化したり、主要な発注元やリード役になっていた主取引先が急に路線を切り替えたり、さらには、過当競争による採算の悪化が進行し撤退を余儀なくされ

図 環境・新エネルギー産業参入のための五つのポイント

- (1) 既存事業分野で実績を積んできた姿を、環境・新エネルギー分野に挑戦中の有力企業に見出される例が少ない。一見すると無関係な従来事業分野において、地道に顧客の信頼を積み重ねていくことが、新市場を“呼び込む力”になる。
- (2) 環境・新エネルギー産業は未だ新興市場的な色彩が濃く、大化けする可能性がある半面、先行きは不透明。参入・先行開発投資に際しては、既存中核事業の安定的運営を保つなど、複数事業や複数顧客のバランスを均衡させていく方針が有効。
- (3) 環境・新エネルギー産業が未成熟な分野であるほど、中小企業の持つカスタマイズ能力や、機敏な対応力が活きる。多様で変動しやすいニーズに応える備えが必要。
- (4) 環境・新エネルギー産業は、政策に依存する度合いが大きい。当該分野における政策動向・技術動向の方向性と詳細を把握し、これらを追い風とする経営判断が必要。
- (5) 期待すべきは規模的な成長市場というより、ニッチで小さい市場ながら環境・新エネルギー産業には不可欠とされる製品分野市場、いわば“理想的に小さい市場”を見出し、優越的地位を築くポジショニングをめざす。

資料：企業へのヒアリング結果をもとに筆者作成

たりといった可能性もあって、先行きには不透明な部分も多い。したがって、事例企業では、当該事業のみを一本柱にして依存するのは、いかに有望市場であってもリスクが高いと認識されており、事業間・取引先間でバランスを取り、リスクを低減させる例が多くみられた。

まず、第1に、複数顧客との取引は、何より経営基盤安定化のために有効であり、そのうえ、知識蓄積・情報収集などの面で優位に立つ鍵にもなる。インタビュー先企業について取引先の数に着目すると、業界や製品の特性にもよるが、多くが複数顧客との取引を実現している。太陽電池の電極材メーカーであるNA社では、共同開発を行った大手電機メーカー1社との独占的取引を続けていたが、ライセンス料を支払ってでも複数の企業と取引することが有利と考え、複数の新規顧客の開拓を図った。前出のO社は、海外顧客にも目を向け、「風力発電分野は有望だが、現在の主発注元だけを頼りにしているわけにはいかない」と指摘する。

第2に、主軸事業間のバランスも重要である。事

例企業各社に対して、自社の事業構成について尋ねると、ほぼすべての企業が「バランスのよい事業構成で展開したい」と回答している。環境・新エネルギー市場の有望さは認めているものの、過度の依存には警戒しているのである。例えば、「量産品(風車関連の部品)は生産性が高く魅力的であるが、既存事業である多品種少量品の加工も行い、リスクを分散させている」という趣旨の言葉が多く聞かれる。

急速に拡大する新産業の特性から、量産効果が高まり、収益への貢献度合いも日々大きくなっていくことが期待できる。ただし、いきおい経営資源も多量に投入することになるため、想定外の市場変動を受けるとダメージが大きい。事例企業では、そうした事態に備えて、異なる性格をもつ複数事業を並行させようという明確な意図が観察された。なかには、取り扱い製品だけでなく、人材派遣や受託設計など異なる業務形態間とのバランス均衡を取り入れる企業もある。また、半導体を扱って得た知見を電源機器の製造に応用してノウハウの横展開を行うなど、複数事業の相乗効果を活かしている事例もあった。

カスタマイズ能力や 機敏な対応力が生きる

環境・新エネルギー産業のような未成熟な高成長市場であるほど、発注元の顧客自身も試行錯誤を繰り返している度合いが大きい。そうした顧客のトライ&エラー的な発注に承えていくなかで、まだ表面に現れていない顧客の潜在的な開発志向や方針を把握し、技術対応力・提案力を向上させ、ノウハウを蓄積していくという動きが成功事例のなかにみられる。

太陽電池製造装置メーカーであるN社では、「参入当初の技術力はさほどではなかったと自社でも自覚しているが、他社より先行して市場に参入し、多様な顧客ニーズに応じて腕を磨いてきたことで、他社を寄せ付けない地位を確保するに至った」と、幅広いニーズ対応の効用を述べている。そもそも、太陽電池関連の最初の発注が異分野メーカーであった同社

に由来理由も、同社のカスタマイズ能力・対応力が電機業界大手に見込まれたからである。

また、進化途上の環境・新エネルギー市場では、技術自体の主導権争いも熾烈である。例えば、太陽電池については、現時点で、シリコン系・化合物系・有機系などの開発がそれぞれ進んでいるが、最終的にどの技術が勝ち残るか見極めることは、専門家でさえ難しい。こうした技術間の競争は、いずれの環境・新エネルギー分野でもうかがえる。その際、いずれかの分野に絞り込んで、そこに全勢力を投入するという選択肢もあるが、現実的には、どのように展開しても柔軟に対応できるよう備えている姿勢が目立つ。前出のNA社でも、「どんな方式が新しく現れても、逃がさず対応していくつもりである」と、受け皿を広く保つ方針を明確にしている。

以上のように、環境・新エネルギー産業は、個々の顧客のニーズ変化、市場全体の技術進化、既存業界の構造変化など、非常に大きな変化を伴いつつ成長している。こうした市場では、幅広いニーズ対応力をもつ者が求められ、事業機会を与えられやすいのは確かである。

新エネルギー産業への 政策動向を追い風にする

環境・新エネルギー産業の動向は、政策によって左右される度合いが大きい。例えば、今日の再生可能エネルギー固定価格買取制度は、強力なアクセルにもなるが、事後、急な失速につながる可能性もある。その半面、見方を変えると、環境・新エネルギー産業の多くは政策によって成長が裏づけられているため、一般の産業に比べて市場の展望が読みやすいともいえる。事例企業においても、需要面を下支えする各種政策の方向性と制度の詳細や、供給面から後押しする技術政策に関する情報などについて、自ら分析を進め、新事業への追い風を捉えようとする姿勢がみられる。

また、一口に環境・新エネルギー産業と言っても、

細分化可能な多くの分野によって構成されており、そのなかから政策的後押しを受けて拡大しそうな市場の萌芽^{ほうが}をみつけ、競合勢力の少ない早い段階で参入を決意したことが、後に功を奏した例も少なくない。例えば、前出のN社によると、「参入を決意した当時、太陽電池は市場が小さく商売として成り立たないため、他社は参入してこなかった。当社はその間に時間をかけてこつこつとノウハウを蓄積してきた」といい、国の支援計画の存在を知って勝算を立て、ノウハウ蓄積期間のアドバンテージを有効に活かしたのである。

“理想的に小さい市場”で 優越的地位を築く

太陽電池産業における主原料のシリコンやガラス基板のごとく、十分に大きな市場を形成している製商品分野では、大資本による規模の経済性が顕著で、中小企業が立ち入る余地はほとんどない。しかし、電極材や接着剤・研磨剤などの副資材、及び生産ラインの一部を構成する製造設備の分野では、確かな存在感を示しているのは、むしろ中小企業の方である。こうした製商品分野は、その性格上、主原料などに比べ消費量が微量であるため、大資本を投入しても割に合わない市場規模となっている。逆に言うと、小回りの利く中小企業の組織サイズに適しているのである。

このように、当該新エネルギー産業が成り立つのに必須・不可欠とされる製商品分野でありながら、半面、ニッチ市場的な性格をもつという、中小企業にとって“理想的に小さい市場”が存在している。実際に、事例企業をみても、「ニッチであるからこそ当社が活躍できる」とする自己評価も多数うかがえた。

ただし、当初ニッチであった市場が成長するにつれ、大企業が参入を図ってくるケースもある。こうした場合でも、それまで培ったノウハウや中小企業ならではのカスタマイズ能力を活かして、優位性を

保ち続けている企業がある。その一方で、別のニッチ分野を狙って事業転換し、常にニッチで勝負していくとする企業もあった。

一般的に、大所帯を抱える大企業では、中小企業がリードするニッチ市場に参入したとしても、細かな市場ニーズのすべては拾えない。平均的ニーズを満たす標準品の供給に留まることが多く、小さい市場でも所帯を養える中小企業ならではのカスタマイズ品などには、到底対抗できない。“理想的に小さい市場”において、中小企業が牙城^{ゆえん}を築ける所以がここにある。そのため、あえて事業規模を大きくしないという方針の経営者も少なからず存在する。そうした賢明な経営者は、「社長の目の届く適正規模を保ちながら、複数のニッチ分野でバランスよくリードしていきたい」「堅実で小回りの利く経営を推進していく」という。

半導体や液晶分野などで日本発祥の多くのオリジナルな技術や製品が、世界的なコモディティ化の波に飲み込まれ、規模と価格の競争力を失ってしまった例は枚挙の暇がない。風力発電や太陽光発電といった分野でも、期待すべきは単なる規模的な成長ではなく、多数の“理想的に小さい市場”が広範囲に分散して誕生することにある。コモディティ製品の規模的な成長は、大資本に任せればよい。むしろ、必須・不可欠だが小ロットな部品・副資材や製造・検査装置の種類が増えてくる。中小企業がこれらを主要ターゲットに据えてがっちり^がと攻めていけば、小さいながらも有望な市場がたくさん誕生するだろう。我が国中小企業がもつ個別顧客対応力を堅持し、カスタマイズ能力が活きる“理想的に小さい市場”を求め続けることで、新成長市場のなかに、次なるビジネスチャンスが広がっていくと考える。

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が行った共同研究結果を再構成したものである。詳細については、『日本公庫総研レポート』No. 2011-7「環境・新エネルギー産業を支える中小企業の技術と新たなビジネスチャンス」(2012年3月)を参照されたい。

手軽にできる GIS マーケティング



(株)JPS 代表取締役 平下 治

ひらした おさむ

山口県生まれ。1979年にGIS(地理情報システム)に出会いビジネスGIS専門会社(株)JPSを設立。以来33年間ビジネス分野のGIS開発、データベース整備・製作、GISマーケティング運用支援を主な業務とし、1,000を超える企業に提案の実績を持つ。ビジネスGISの草分け的存在で、講演活動は国内だけでなく海外でも多数。主な著書に『3日で分かるビジネスGIS特訓ドリル』(商業界、2006年)、『平下治のGISマーケティング実践セミナー21事例』(日本加除出版、2008年)がある。

この連載も今回が最終回です。これまでいろいろな事例を紹介しましたが、最終回では、GISを簡単に利用できるツールを紹介します。

地図で顧客管理をしたい

顧客管理といえば、一般的にはパソコンでAccessやExcelを使って行っています。これはごく当たり前で、地図を使って顧客管理をしようとする方がむしろユニークな考え方だと思います。

ところが、第6回のカーディーラーの事例で示したように、地図を使った顧客管理は業種、業態によっては大変有効で、確実に成果を上げられるのです。顧客管理を地図で実践したい場合、顧客管理用GIS「AceMap」^{エースマップ}^(注1)という簡単なツールがあります。

AceMapは、まず、顧客の属性

や営業日報的な内容をExcelなどに入力しておきます。カーディーラーの事例では、車種、年式、保険契約、定期点検、車検期日、担当者などの基本的データに加えて、営業マンが訪問した日時や訪問目的などです。

そして、この顧客情報の中の住所をAceMapにインポートすると、地図上に顧客の所在地が表示できます(図-1)。webにアップロードするのは住所のみで、他の情報はローカル側にあるため、データが漏洩することは一切ありません。

検索もローカル側にあるデータで行います。例えば、2カ月以内に車検の切れる顧客と検索すれば、データベースから該当する顧客を抽出し地図上に表示しますので、営業マンが効率よく訪問できるようになります。

このツールは、カーディーラーのみならず、幅広い業種で活用が

可能です。利用料は年間契約で4万2,000円、月額にすると3,500円で導入できます。

店を出す場所を探したい

わたしの友人の息子さんが獣医の資格を取得し、ペット病院を開業したいと相談に來られました。

ペット病院は、戸建住宅が多く、中高年の女性が多く住むエリアが好ましいそうです。すでに、開業を希望する地域範囲をいくつか定め、その中で良い物件を探していました。不動産会社からいくつか候補物件が挙がってきたら、それぞれの物件から半径1、2キロメートル以内の戸建住宅数と、45~64歳女性人口を調べる予定とのことでした。

この時、いちいちGIS業者に依頼してデータを入手するのも面倒な話です。何か簡単でよい方法が

あれば教えてほしいという相談でしたので、「ちず自販機」^(注2)というツールを紹介しました。インターネットで必要なデータを入手できるサービスで、手順は以下のとおりです。

- ①住所を設定するか、地図をみて任意の場所を設定する
- ②その地点から半径、または時間圏(例えば徒歩5分、自転車3分など)を決める
- ③必要なデータをデータリストから選ぶ
- ④表示される料金を確認する
- ⑤最終確認をしてデータをダウンロードする

料金はデータ量と設定エリアの町丁目数によって異なりますが、大体2,000～3,000円程度で目的のデータが入手できます。この連載で紹介したキッズ英会話教室(第2回)や、たこ焼き店(第3回)の出店などでも利用が可能です。

商圈の特徴を知りたい

安価で簡単に商圈の特徴をまとめたレポートが手に入ると便利だという声をよく聞きます。そんなときは「webレポート」^(注3)を利用するとよいでしょう。

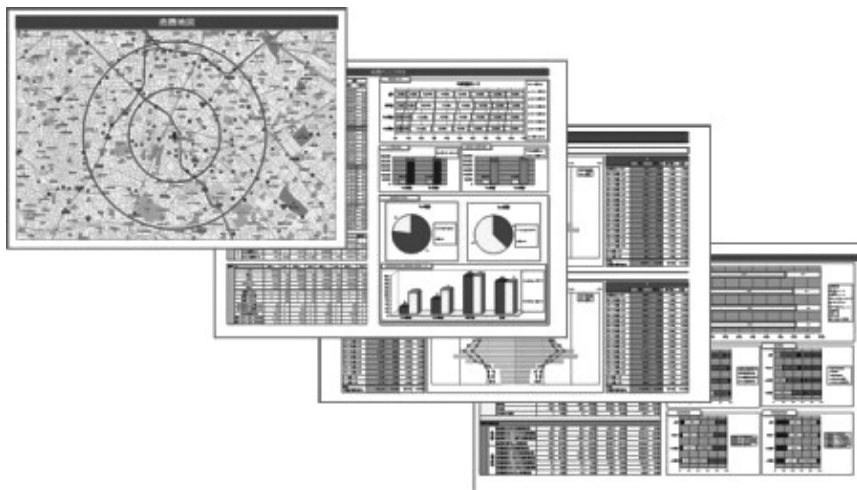
ちず自販機と同じように、任意の場所を指定し、その地点から、円商圈、または時間圏を指定すると、商圈内のデータを集計した数値とグラフのレポートが作成されます(図-2)。

図-1 AceMap で表示した顧客の所在地



資料：(株)JPS 作成 (以下同じ)

図-2 webレポートのイメージ



レポート作成のためのデータは、人口、年齢別人口、未就学人口、小・中・高齢人口、高齢者人口、サラリーマン人口、自営者人口、1次2次3次産業人口、昼間人口、世帯数、世帯人数、年収、戸建住宅世帯数、共同住宅世帯数、消費支出などです。

価格は1レポート1～2万円程度です。

以上のように、難しいと思われがちなGISですが、専門の会社に依頼せずとも利用することができます。まずは、簡単な業務で実践してみたいかがでしょうか。

(注1) <http://www.jps-net.com/software/AceMap.html>

(注2) <http://www.chizu-shop.com>

(注3) <http://www.jps-net.com/gis/JPSWebReport.html>

趣味だったパンづくりで経営者に転身



プロフィール もりた くみこ

東京都生まれ。結婚後、熊本県に移り住む。パンづくりの趣味が高じて、2001年からパン教室の講師となる。2005年、オーダーメイドのパンをインターネットで販売するというビジネスプランでコンテスト入賞を果たし、その後、準備期間を経て創業。

企業概要

創業 2006年
従業者数 1人
事業内容 パンのインターネット販売
所在地 熊本県熊本市中央区出水
6-2-28
電話番号 096(379)7017
URL <http://ordermade-panya.com>

オーダーメイドパン屋

代表

森田 久美子

近年、創業の担い手として期待が高まっている女性。その創業のスタイルには、専業主婦が趣味を活かして事業を起すといったケースが少ない。しかし、こうした場合、趣味の延長線にとどまってしまうという話もよく耳にする。

熊本県で専業主婦をしていた森田久美子さんは、パンづくりの腕前を活かし、インターネット上でパンの販売を始めた。創業前に立てたプランと現実とのギャップに直面するたびに、事業を軌道修正し、ビジネスへと育て上げることに成功している。

お客様の要望を反映した パンを焼き上げる

——オーダーメイドのパンを販売しているとお聞きしました。

インターネット上で、「オーダーメイドパン屋」を開いています。当店のオーダーメイドは、大きく2種類に分かれます。

一つは、イージーオーダーです。ホームページ上に、形や具材を数種類ずつ並べ、そのなかから好きな組み合わせを選んでもらいます。パンの表面に、可食インクでオリジナルのメッセージやイラストを

入れることもでき、一つ500円程度で注文を受けています。

もう一つは、フルオーダーです。こちらは、生地の素材から、パンに入れる具材、大きさや形、色まで、すべてお客様の要望に合わせてつくります。主に、プレゼント用に買っていていただいています。例を挙げると、母の日にお父さんと子どもが花束の形をしたパンを贈ったり、ゴリラというニックネームの社長の誕生日に、社員がゴリラをかたどったパンを用意してお祝いしたりといったことがありました。

——フルオーダーのパンは、どのようにしてつくるのですか。

まず、お客様から電話やメールで相談があります。この段階では、お客様の多くは、花束や動物といった、漠然としたイメージしかもっていません。ですから、形や色、大きさ、具材の種類などについて希望を詳しくたずねたり、イラストや写真を送ってもらったりして、イメージを固めていきます。

もちろん、すべての要望に応えられるわけではなく、当店のオープンに入らないほど大きなものや、あまりに複雑なデザインのものではできません。そうした場合は、サイズを小さくする、シンプルな形に変えるといった修正をお願いします。それでも、新しい素材を使ったり、凝ったデザインにしたりと、少しでも不安が残る場合は、何度か試作します。

具体的なイメージが固まれば、価格を伝えて了解をいただき、必要な材料の仕入れや生地の手入れを行います。準備が整えば、いよいよ希望日に焼き上げて配送します。相談を受けてから商品を届けるまでに、20日くらいかかるでしょうか。

フルオーダーのパンはつくるのに大変な手間を要します。大きさや数にもよりますが、1度の注文で1万円近くになることもありますし、送料も別途かかります。それでも、毎週2～3件の注文をいただいています。

ビジネスプランが 評価され創業を決意

——事業を始めたきっかけを教えてください。

もともとわたしは、専業主婦をしていました。子育てが一段落し、自分の時間をもてるようになると、ベーカリースクールに通い始めたのですが、そこでパンづくりの魅力にはまりました。ついにはスクールが認定するパン教室の講師の資格を取得し、2001年に自宅で教室を開きました。

教室では、スクールからテキストや材料が支給されるうえ、詳しい指導要領も渡されます。講師がパンづくりを教えるのは、さほど難しくありません。教室を開いた当初は、サークルのような感覚で楽しく教えていました。

そんななか、ITコーディネーターである夫の仕事の関係で、起業家セミナーに参加する機会がありました。そこで、自分の描いたビジネスプランを実現しようという熱意に溢れている参加者たちをみて以来、講師の仕事に物足りなさを感じるようになります。

スクールでは、カリキュラムにないパンのつくり方を教えることは禁じられ、レシピのアレンジすらできません。ですから、講師が個性を発揮する場面は限られます。

自らの裁量で仕事をしたいという気持ちが強まり、ついには講師から脱皮して経営者になりたいと



ゴリラをかたどったパン

思うようになりました。そこで、ビジネスプランを考えてみました。

——どんなプランだったのですか。

当時はさまざまなネットショップが生まれていたこともあり、オーダーメイドのパンをインターネットで売ろうと考えました。

このアイデアは、パン教室での会話から生まれました。試食の際に、生徒から「甘みを抑えた方がおいしい」「子どもがアレルギー反応を示す具材が入っているから家ではつくれない」といった感想をよく耳にしていたのです。ですから、一人ひとりの要望に合わせたパンには、ニーズがあると思ったのです。しかも、インターネットなら、全国に販売できますし、資金もほとんどかかりません。

とはいえ、ビジネスとして成り立つ確証はなかったため、起業家セミナーで紹介されていたビジネスプランのコンテストに参加する

ことにしました。プランを客観的に評価してもらえからです。

参加するからには恥ずかしくないようにと、プレゼンテーションに向けて事業内容を練りました。まず、ターゲットとして、パンを自由に食べられない人を想定しました。卵や牛乳などにアレルギーがある、塩分摂取量の制限を受けているといった人たちは、普通のパンを口にできません。彼ら、彼女らの体質や病状を踏まえ、一つ一つ特別なパンを焼くのです。

オーダーメイドなら、こうしたパンを焼くのはあまり難しくないと思われるかもしれませんが、しかし、コンテストに向けていろいろと調べているうちにわかったのですが、「パン屋は段取りの商売」とも言われるほど、効率性が重視されます。毎回違うものとなると非効率なため、当時はビジネスとして手がける店はなかったのです。

果たして、2005年、コンテストで全国3位に入賞しました。事業の社会性や目新しさも評価されたのでしょう。自信を得たわたしは、パン教室の講師を辞め、半年間の準備期間を経て、プランの実現に向けスタートを切ったのです。

想定外を乗り越え 事業を軌道に乗せる

——プランが高い評価を受けたのですね。ただ、パンのターゲットは現在とは少し違うようですね。

もちろん、創業当初はプランど

おりの人をターゲットにし、ホームページでも特定の食材を使わないパンを焼くことをアピールしていました。しかし、相談は寄せられるものの、注文はしてもらえません。自分で食べるパンに何千円も出そうと思う人はほとんどいなかったのです。

頭の痛い日が続くなか、注文に結びつく相談をいくつかいただきました。「ホームページには出ていないけど、好きな形のパンもつくってもらえるのか」というものです。聞けば、家族や友人に贈りたいとのこと。記念日やお祝いごとといった特別な日のプレゼント用ならば、数千円という価格にもそれほど抵抗を感じないようです。

ただ、実際につくるのは容易ではありません。これまでに経験のない形や色のパンづくりに挑まなくてはならず、初めは、イメージとかけ離れていたり、焼きムラができたりと、失敗ばかりでした。

それでも、試行錯誤を重ねるなかでこつが掴めてきました。また、手がけた商品のレシピをノートにまとめ、似た要望があったときに参考としました。こうして、さまざまなデザインのパンを焼くノウハウを身に付けていったのです。

これらのパンは当初のプランとは異なりますが、現実のニーズに合わせて方向転換することにしました。ホームページにこれまでに手がけた“作品”の写真を載せるなどして、プレゼント用のパンを

前面に押し出したのです。

——当初の想定どおりにはいかなかったのですね。

実は、これ以外にも想定外のこといろいろと起きました。仕入先が決まり、試しにパンを焼いてみたときのことです。オーブンから取り出してみると、見た目がよくありませんし、手触りや食感もいま一つです。これは、材料に問題があったのではなく、何でもスクール頼みだったわたしが本当のパンづくりについて何も知らなかったからでした。

例えば、メインの材料である小麦粉。ほとんどの店では、仕入れたものをそのまま使うのではなくいくつかの種類を混ぜたり、大麦やライ麦などの粉を加えたりします。作り手のこだわりを材料に込め、オリジナルのパンに仕上げるためです。

小麦粉は、産地や栽培方法、製粉の仕方によって、たんぱく質や水の含有量が異なります。このため、粉の種類が違えば、パンの仕上がりが変わります。こうした基本的な知識さえ欠けていたのです。

わたしは、小麦粉や他の穀物の粉を、それぞれ何種類も取り寄せ、配合パターンを変えてはパンを焼きました。教室のかつての教え子にも協力してもらったのですが、売り物として恥ずかしくないパンをつくれるようになるまでに、半年もかかりました。

—ほかには、どのようなことがあったのですか。

プレゼント用のパンを扱うようになり、注文が少しずつ増えてからも、採算はなかなか確保できませんでした。その理由は、やはり効率が悪いことでした。一つのレシピを一人のお客様のためにしか使いませんし、注文に波があるのでオープンの稼働率も上がりません。こうした問題は、ある程度の注文があればカバーできるだろうと踏んでいましたが、実際は、思っていた以上に経営の重しとなったのです。

そこで、いかにして効率性を高めるかを考え、二つのアイデアを実行に移しました。一つは、最初にお話したイージーオーダーのパンを扱うことです。既存のレシピを少しアレンジするだけで済むので、あまり手間がかからないうえ、材料代などのコストも下げられます。

ただし、オリジナリティが薄れてしまうのがネックです。そこで、食品を製造する機材の展示会でみつけた、可食インクで食べ物に印刷するプリンターを導入し、好きなメッセージやイラストをパンの表面に入れられるようにしました。

イージーオーダーのパンは、結婚式の二次会、スポーツイベントといったときに、まとまったロットで注文を受ける場合が多く、順調に販売数を伸ばしています。売上が、フルオーダーのパンを超え

る月も珍しくありません。

もう一つは、オープンの空き時間を活用してパンを量産し、販売することです。とはいえ、定番のパンを買うのに、時間も手間もかかるネット販売をわざわざ利用する人はいないでしょう。かといって、資金の制約があるので普通の店を出すことはできません。

そこで、たくさんの人が集まるイベントの場などを利用できないかと思いました。なかでも、これまでの経験を活かせるとして目を着けたのが、熊本県民総合運動公園です。プロサッカーチームのロアッソ熊本がホームグラウンドにしており、試合を行う日に多くのサポーターが集まります。そこに出店し、対戦相手を模したパンを販売しようと考えたのです。

例えば、山形のチームと戦う日にはサクラamboを具材に使い、東京のチームと試合をする日には江戸前寿司をモチーフにするなど、対戦相手をイメージしたパンをつ

くります。ロアッソ熊本のサポーターは、観戦しながら敵を食べてしまおうというわけです。

2007年に県の許可を得て出店したところ、サポーターからの評判は上々で、用意する150個が完売することは少なくありません。2010年には、「Jリーグスタジアムグルメベストイレブン」に選ばれました。

こうした工夫の甲斐もあって、利益を出せるようになり、ようやく経営者として自信をもてるようになりました。趣味の延長線上から脱する過程でターニングポイントとなったのは、常に外に出たことだったように思います。起業家セミナー、コンテスト、展示会、サッカースタジアム。こうした場で自分を磨いたからこそ、事業を軌道に乗せられたのでしょう。今は、最初のころとは比べものにならないほど忙しく、気苦勞も絶えません。それでも、間違いなく充実した日々を過ごせています。

聞き手から

ビジネスプランは、社会的意義の大きさ、斬新さといった視点でも評価されやすい。したがって、コンテストなどで優秀だとみなされても、採算の合うビジネスへ育てられる保証はない。

森田さんは、当初のプラン、つまり自身のこだわりに固執せず、現実のニーズに合うパンをつくることを選んだ。さらには、事業の課題を克服するために、自らのもてる力を活かせる新たなステージに果敢に挑戦した。こうした軌道修正があったからこそ、趣味をビジネスに昇華させることができたのだろう。

(立澤 隆)



360度評価



グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

1960年東京生まれ。京都大学原子核工学科修士、フロリダ工科大学 MOT 修了。エンジニアリング会社勤務後、地ビール会社を創業。後に売却し経営コンサルタントに転身。アオイ&カンパニー(株)代表取締役として経営コンサルティングを手がける傍ら、グロービス経営大学院教授を務める。著書に『重要会議ではズラをかぶろう—超・実践クリエイティブ経営—』（講談社、2009年）、『[[実況]経営戦略教室—グロービス MBA 集中講義—』（PHP 研究所、2011年）などがある。

今回は、やや強引に企業風土変革を加速する人事評価方法を紹介しました。今回は、もう少し緩やかに、時間をかけながら、自由闊達な風土を築く人事評価手法を紹介します。上司から部下への一方的な評価ではなく、部下や同僚、他部署の関係者など、複数の方位から評価を行う制度で「360度評価」あるいは「多面評価」と呼ばれています。

上司の顔色に縛られない

さて、社員が自由闊達に考えたり行動したりするのを阻害している人がいるとしたら、いったい誰だと思いませんか。

それは上司です。官僚化しているような組織とは、上司をみて仕事をしているということを意味しています。多くの企業では、上司が部下の人事評価を行っているので、上司第一主義で仕事をするこ

とは、部下にとって自然で賢い方法なのです。特にそうした意識はないかもしれませんが、社員の頭脳が上司の好みに合わせるように引きずられるのが当然の結果なのです。

そこで、上司だけでなく、仕事で関係のある多くの人から評価を受けることで、上司の色に染まるのを防ぐことが360度評価のメリットの一つです。

マネジメント行動を変える

組織風土を変える場合、もっとも大きく変革すべきことはマネジメント行動です。従来型のマネジメント行動と、自由闊達な風土を持つ企業でのマネジメント行動には、図のような違いがみられます。

特徴は、従来型は「命令する」「管理する」ということがベースになっており、自由闊達な企業では、「共に目標を達成する」「部下

の成長を支援する」という発想がベースになっていることです。

従来型では、部下は個々の業務を具体的に命令されて、命令どおりに実行する、という感覚です。対して、自由な企業風土では、一人ひとりが業務の意義や目標を理解し、目標達成に向けて自分自身で創意工夫をしながら仕事をし、上司は必要に応じてそれを支援する、というような感覚です。

改革を進めるには、こうした新たなマネジメントの行動規範を作り、従来型のマネジメント行動がしみついている幹部社員を中心に研修などを行うことが必要です。しかし、時間的あるいは経済的理由から、そうした研修などを行えない企業も多いでしょう。また、研修を行って頭では理解してもらったとしても、長年しみついた常識（行動）をすぐに変えることはなかなか難しいものです。

そこで、実際にマネジメント行

動を変えているかどうかのチェックとフィードバックを繰り返す必要があります。さらに、どうしても行動を変えたくない方にはそれなりの低い評価査定をつけることも必要です。ここで大いに効果を発揮するのが、部下も上司の評価に加わる360度評価なのです。

評価する項目しない項目

部下が上司を評価する項目は、基本的には、新たに定義された「マネジメント行動規範」に沿った項目になります。

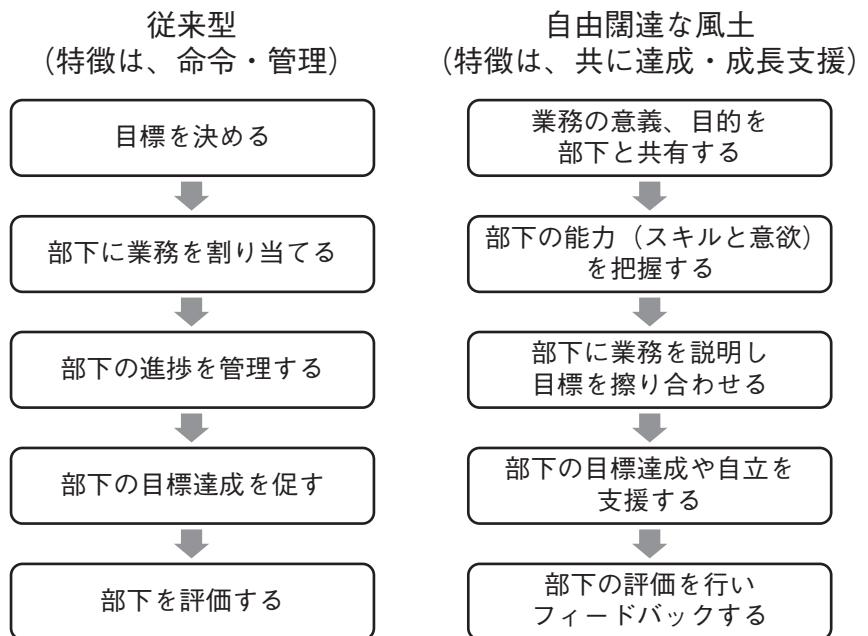
例えば、その行動規範が図に紹介したようなものだったとすると、評価項目は次のようになります。

- * 業務の意義、目的を部下と共有しているか？
- * 部下の能力（スキルと意欲）を把握しているか？
- * 部下に業務を説明し目標を擦り合わせているか？
- * 部下の目標達成や自立を支援しているか？
- * 部下の評価を行いフィードバックしているか？

上司を部下目線から評価するこうした項目は、部下を持たない社員には適用されません。

部下の有無に関わらず全社員に共通する評価項目としては、企業理念に沿った行動をとっているか、といった項目があります。そのほか、他部署との連携や協力を促す規範なども謳^{うた}っていることが多く

図 従来型と自由闊達な風土でみられるマネジメント行動の違い



資料：筆者作成

見受けられます。

ただし、企業理念は抽象的な概念にならざるを得ないので、行動規範としては、かなり大ざっぱな表現になりがちです。そこで、「失敗に関して単に叱責することなく、原因の解明と再発防止に尽力したか？」とか「部下と苦楽を共にし、良い仕事をほめているか？」というような具体的な項目を挙げる例も多いです。

さらに、これまで本コーナーで説明してきた「怒らない」「ほめる」といった自由闊達な企業文化を育む基本事項を、全社員に共通する評価項目に盛り込むこともよくあります。このようにすることで、あるべき企業風土醸成への貢献が直接評価されることとなります。

一方で、一般的に360度評価に含

まれない評価項目もあります。業務の数値目標の達成というような成績の評価です。こうした業務上の成果に関する評価は、360度評価とは別に行うのが普通で、従来どおり上司が部下を評価します。

つまり、360度評価を導入している企業は、上司による「成果の評価」と多面的な「360度評価」を組み合わせて人事評価としているのです。その割合は企業の意図によって異なります。業務成績重視の企業であれば、成果の評価と360度評価が3：1という割合もあるでしょうし、逆に企業風土の革新を重視したければ、1：3にする企業もあります。私が見てきた感触では、1：1というのが一般的で社員にも受け入れられやすいように思います。

世界最速のピッチングマシンによって 顕在化された強み



三萩野バッティングセンター
代表 末松 一英

〈企業概要〉

| | |
|-------------------------|---|
| 代表者 末松 一英 | 事業内容 バッティングセンター |
| 創業 1978年 | 所在地 福岡県北九州市小倉北区三萩野2-4-34 |
| 従業員数 11人 (うちアルバイト9人) | 電話番号 093 (931) 0608 |
| | URL http://www.mihagino-bc.com |

福岡県北九州市にある三萩野バッティングセンターには、全国各地から挑戦者がやってくる。時速230キロメートル、世界最速のボールを投げるマシンと勝負するためだ。

日本最速のスピードを体験してほしいという末松一英社長の思いから開発されたこのマシン。稼働後に明らかになったのは、そのスピードのすごさはもとより、同社がもっている見事なコントロール調整ノウハウだった。

世界最速のマシン

——時速230キロメートルのボールを投げるマシンがあるそうですね。

当店は打席数が六つの小さなバッティングセンターですが、独自に開発した230キロのボールを投げるマシンがあります。年に5回、ゴールデンウィークや夏休みなどに開催するイベントで活躍しています。普段は少しスピードを抑えていて、月曜から木曜は171キロ、

金土日は200キロで稼働させています。

曜日でスピードを変えているのは、いきなり最高速に挑戦してもまず当たらないため、段階的に練習してもらおうという意図です。もっとも、これまでに人間が投げた最速のボールがメジャーリーグで記録された171キロですから、ほとんどの人にとっては当てるだけでも一苦労です。

さらに、これだけのスピードになると、バットに当たるだけでもかなりの衝撃があります。体がで

きあがっていない子どもには負担が大きいため、小学生は原則禁止、中学生は2ゲームまでと、挑戦を制限しています。

高校生以上については制限していませんが、実は、本格的に野球に取り組んでいる人はほとんど挑戦しません。現実の試合でそんなスピードのボールが投げられることはありませんし、無理に打とうとするとフォームをくずしますから。ただ、世界最速のボールで動体視力を鍛えようという人はときどきいますね。

—どのようなきっかけで開発に至ったのですか。

もともと当店には、速いボールを打つのが好きなお客さまがよくきていました。既製品としては最高速の150キロを投げるマシンを置いていたからです。なかなか打ち返せない150キロのマシンは、速球を打つ練習をする人やバッティングに自信のある人しか利用しないため稼働率が低く、置いている店は少ないのです。

ですから、2005年に当時の横浜ベイスターズに在籍していたクルーン投手が日本最速の161キロのボールを投げたとき、「どれだけ速いのだろう」「挑戦してみたい」と大変な話題となりました。そこで、162キロのボールを投げるマシンを開発しようと考えたのです。日本記録より1キロ速くしたのは、同じだとつまらないし、日本最速の称号を得るためです。

—開発は難しくなかったですか。

マシンはアーム式と呼ばれるもので、腕の代わりとなるアームを回転させてボールを投げます。バネのついたアームをモーターの力で動かし、バネが伸びきったところで放つという仕組みです。元に戻る勢いが強いほど速いボールになります。単純な構造ですし、以前から自分たちで調整や修理をしていたので、強力なバネと、そのバネを引っ張れるモーターを用意すればよいことは容易に想像でき

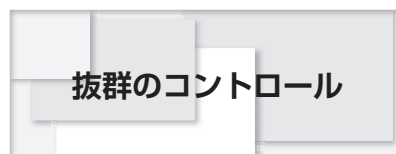
ました。マシンのメーカーに相談していろいろと試し、モーターは既製品を、バネはメーカーに特注したものをを用いて、162キロを実現させました。

初体験のスピードに、当初はお客さまも満足していました。ところが、慣れてくると難なく打ち返すようになり、やがて、「もっと速く」との要望が出てきました。

さらに強力なバネにすれば、球速を上げることはできます。しかし、そのためには解決しなければならない二つの課題がありました。

一つは、投げたときの反動に耐えることです。既存のマシンは、180キロ前後のスピードになると、アームの勢いが強すぎて、動いたり、場合によっては可動軸を破損させたりします。もう一つは、ボールが放たれる位置や向きを一定の範囲内にすることです。スピードが速くなればなるほど、こうしたリリースポイントでのずれにより、打席付近を通過するボールの位置は大きく変わります。

これらの課題をメーカーのアドバイスをもらいながら解決しようとしたのですが、メーカーは次第に協力してくれなくなりました。



—なぜメーカーは手を引いたのでしょうか。

詳しい事情はわかりませんが、



世界最速のピッチングマシン

理由は二つあると思います。

まずは、需要がほとんど見込めないからです。150キロのマシンですら置いている店は少ないのに、それ以上のスピードを出すマシンを開発しても売れないのは目に見えていました。

そして、この理由が一番大きかったのだと思いますが、安全性に責任をもてないからです。先ほど話したように、スピードが速くなるほど、ストライクゾーンに入れることが難しくなります。万一、体に当たってしまうと、スピードがあるだけに大けがをしまい、メーカーは責任を問われます。とても対応できるものではないと判断したのではないのでしょうか。

—たしかに、大きな事故につながる危険があれば実際には使えませんね。開発にあたってそうした懸念はなかったのですか。

当店は、父が創業して以来ずっと、コントロールの調整にこだわってきました。バッティングセンターには、遊びやストレス解消などレジャー目的にくる人と、野球の練習のためにくる人がいま



独自に設定しているストライクゾーン

すが、コントロールがよければ、どちらのお客さまも、より満足してもらえます。ストライクゾーンから外れたボールがなくなり気持ちよく打てたり、苦手なコースばかりに投げてもらって特訓できたりするからです。

そこで、へその位置からバットを水平に伸ばし、その上下にボール2個分という独自のストライクゾーンを設け、その枠内に入れるためのノウハウを蓄積してきたのです。

例えば、使用するボールは、安価で一般的なゴムボールではなく、ウレタンボールにしています。中に空気が入っているゴムボールは、高速になると中と外の空気圧の差でボールが変形し、真っすぐ進みません。対して、ウレタンボールは、中心までウレタンが詰まっているので高速でも変形せず、真っすぐに進みます。

また、暑いときはボールが柔らかくなり粘着性が高まります。アーム上でボールを固定するツメの部分に引っ掛かりやすくなり、ボールが離れるタイミングが遅くなります。寒いときはその逆のこ

とが起こります。そのため、朝、昼、夜と、気温の変化にあわせて一日に何度もツメの角度を調整しています。

さらに、きちんと注油する、部品が摩耗したらすぐに交換するといった当たり前のことを当たり前に実行して、マシンをベストの状態に維持したり、新しく採用したスタッフには、1カ月間かけてみっちり研修して調整ノウハウを教え込んだりするほか、マシン室にスタッフが常駐して、バッテリー一人ひとりの身長に合わせてコースを微調整し、安全に運用できるようにしています。

このようなノウハウがあったからこそ、二つの課題、投げたときの反動に耐えることと、ボールが放たれるリリースポイントを一定の範囲内にすることをクリアできれば、前代未聞のマシンでも安全に稼働させられると踏んだのです。

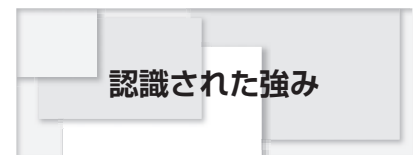
——実際、その二つの課題にはどう対応したのですか。

反動については、マシンを置くスペースは限られていますから、マシンを大きくして安定性を高めることはできません。フレーム自体の強化が基本的な対応方針になります。知り合いの鉄工所に相談し、アームの回転軸となる棒を鉄よりも剛性のあるステンレスに変更して振動幅を減らしたり、フレームの中に鉄棒を入れて補強したりしました。その結果、250キロ

のスピードでもマシンはふらつかなくなりました。

リリースポイントについては、とにかく、ボールが接触する部分を工夫するしかありません。わたしとベテランのスタッフ、そしてアルバイトとして働いていた九州工業大学の学生の三人が中心となってアイデアを出し合い、ボールを乗せる部分とツメの部分の素材や形状をいろいろと変えました。最終的には、アームをアルミ製にして滑り止めとなる素材を重ね、アームが動く速さに対して最適なツメの角度も見つけ出しました。

こうしてマシンの開発を進め、180キロ、200キロと、お客さまの要望を受けるたびに段階的にスピードを上げていきました。そして、2008年に230キロのスピードになったのです。打席には約0.28秒で届きます。ボールを目でとらえてから体が反応するまで、およそ0.3秒かかるそうですから、さすがに、「もっと速くしてほしい」という声はなくなりました。



——世間の反応はすごかったのではないですか。

そうですね。世界最速という話題性から、多くのメディアで取り上げられました。テレビのバラエティ番組では、ただ紹介するだけでなく、スイカやリンゴなどを狙

うといったコントロールを試す企画が行われることもあります。もちろん、一発で命中させています。インターネットの世界でも、Yahooのトップページで紹介されたり、動画サイトに230キロのボールの動画が掲載されたりしています。

全国的にも有名なバッティングセンターとなり、全国各地から挑戦者がやってくるようになりました。しかも、その多くは観光がてら立ち寄るのではなく、当店の世界最速のボールを打つことを目的に足を運んでくれるのです。

——大きな宣伝になりましたね。

しかし、マシンの稼働率は、皆さんが思うほど高くはありません。世界最速への挑戦者は、お客さまが最も多くなる夏休みのイベント時でも1日20人ほどです。そのうちの十数人は、何度も挑戦している常連の人たちです。たいていの人は、単純な好奇心から挑戦しており、1ゲームほどで満足します。速球打ちは、数少ないマニアックな人が楽しむ世界なのです。

もっとも、マシンを開発したことによる効果は、それ以外の面でもみられます。

——どのような効果ですか。

一つ目は、スタッフの意識が変わったことです。

全国的にも有名なバッティングセンターであること、世界最速のボールを提供する仕事であること

から、強い誇りと責任感をもって働くようになりました。以前は、当店のコントロールを大切にするのは、打ちやすくするためや、苦手なコースを練習するためということだけでとらえていたようですが、今では、安全のためという意識も加わり、マシンの整備など、コントロールを調整するための取り組みを、より丁寧により確実に実施するようになってきました。

二つ目は、当店の一番の強みであるコントロールのすごさを、お客さまに明確に伝えられるようになったことです。

このマシンが投げるボールを見ると、だれもが速さに驚くとともにデッドボールの心配をします。当店のコントロールに対する取り組みを説明する機会が生まれ、陰に甘んじていた努力が日の目を見られるようになりました。結果的に、

コントロールがすごいバッティングセンターだと認識されるようになり、練習のために当店を訪れる人が増え、需要の掘り起こしにつながりました。もちろん、有名な店だから一度遊びに行ってみようというレジャー目的の人も増えています。

最後に、これはわたしの個人的な感慨になるのかもしれませんが、世の中の役に立っていることです。

今まで、150キロを超えるボールを打つ機会はプロの世界にしかありませんでした。実際に打ちたいと思う人はごく少数ですが、その人たちの夢をかなえる手助けができたのです。

そして、経済活動に元気がなく暗いニュースが多いなか、明るく楽しい話題を提供できた。テレビ番組などで取り上げられるたびに、そのことを強く感じます。

取材メモ

同社を訪れたのは月曜日。世界最速のマシンは171キロで稼働していた。体験しないとそのすごさはわからないと、取材後にさっそく挑戦したところ、

1ゲーム目は1球だけかすり、2ゲーム目は2球だけ当たった。野球は小学生のころに遊びでやっていたぐらい。正直、すべて空振りだろうと思っていたが、なんとか当てることができたのは、毎回、同じコースにボールが飛んでくるからだった。

同社のコントロール調整ノウハウは、安全を保証するだけでなく、打ちやすくするものでもある。しかし、以前はあまり注目されることはなかった。その真価が世間で認められるようになったのは、間違いなく、世界最速のマシンが生み出されたからだろう。規格外の商品やサービスには、それを支える技術・ノウハウに目を向けさせる効果がある。 (井上 考二)

進化する日本人の色彩感覚

販促の世界は変化が非常に速く、アノ手コノ手のテクニックが生み出されています。そのなかで、カラーマーケティングに対する注目度も高まり、あらゆるシーンで色の活用が進んでいます。

そのためか、以前はベタ塗りで配色も大雑把、といったものが多かったように思いますが、近ごろは色の使い方が巧みになり、全体的に随分と垢ぬけたように感じられます。小さな企業のチラシにも、とても洗練されたものを多く目にするようになりました。

特にすごいと思うのは、さりげなくユニバーサルカラーにまで配慮しているところ。以前にもお話ししましたが、ユニバーサルカラーの重要性は年々高まっており、商品によっては必須条件にもなっています。そうした変化を敏感に感じとって実践できているのです。

また、カラーマーケティングに関する興味や知識は、随分と地域差があったように思いますが、それも縮まってきているようです。わたしも各地でセミナーを開いていますが、都市部と地方とで以前ほど温度差を感じなくなりました。

こうした変化の背景を考えると、その一つにはやはり、インターネットが普及し、誰でも簡単に情報を入手できるようになったことがあります。そして、その情報が有益か無益か、それとも害になるかを判別する嗅覚のようなものも育ってきているのでしょうか。

もう一つには、色にまつわるセミナーが盛んに開かれるようになり、その質が上がってきたことがあるでしょう。例えば名刺作成のセミナーは、「心に残る名刺プロフィール」「視覚に訴える名刺デザイン」などテーマは多彩。もちろん色に関する話題も含まれます。昔は印刷会社にすべてお任せというケースが多かったと思いますが、いまはより効果的な名刺をつくろうと、自分自身で積極的に知識を蓄えているのです。一方の印刷会社もボンヤリとしてはいません。

依頼する側とされる側、互いに切磋琢磨している構図がみられます。

こうなってくると、わたしもウカウカしてられません。色の専門家として、以前にも増してみなさんに有益な情報をどんどん仕入れていかなければなりません。こうして正のスパイラルが起きていきます。

その結果、日本人の色彩感覚が少しずつ進化してきているのではないか、と思うのです。例えば、少し前まで販促には向かないと敬遠されがちだった「紫」ですが、最近をよく使われているなどという実感があります。紫は個性が強くて扱いにくい色なのですが、おしゃれに、かつ出しゃばりすぎずに、絶妙にバランスをとってうまく使っている例が増えてきました。

これから先の日本人の色彩感覚がどうなっていくのか、なんだか楽しみです。

カラーマーケティング・LABO 代表 片桐 かほり

滋賀県生まれ。実践なくして色は語れないとのモットーから、不動産会社にてカラーコーディネーターとして店舗デザインなどに携わる。2003年に独立。販売促進への色の活用をテーマに、建築やアパレルをはじめ幅広い業界でセミナーを展開している。型どおりの理論にとられない、カラーマーケティングの「実際」と「今の流れ」を届ける内容が好評を得ている。



北から南から



「地産・地消・地活」で 八王子力を高める

八王子商工会議所 経営指導員 清住 文宏

江戸時代に徳川家家臣の大久保長安により甲州街道の整備が行われ、街道沿いの宿場町および多摩地域の物資の集散地として栄えた八王子。明治時代には養蚕業、絹織物産業が盛んだったことから「桑都」の別称をもちます。

現在の八王子市は約56万人が住む自然豊かなベッドタウンで、21の大学をもつ学園都市です。また、2007年度のみシュランガイドで最高ランクの“三つ星”観光地に指定された高尾山もあり、その周辺の山々と合わせて年間約320万人が訪れる観光地でもあります。

そのなかで八王子商工会議所は、「地産・地消・地活」を提唱し、より元気な地域づくりに取り組んでいます。これは、地産地消を地域の経済活動全般に取り込むという考え方にに基づき、市民・企業が一体となって「八王子力」を高め、有効に活用していこうというもの

です。

例えば、1992年より作成している八王子観光カレンダーがあります。毎年、市内各地の名所、旧跡を取り上げ、観光資源の掘り起こしとPRを行ってきました。最近では、八王子全域の情報を紹介する季刊誌「らぶはち」、JR八王子駅周辺の個店をメインで紹介する「八王子専門店便利帳」を各5万部制作。市民や来街者に、八王子の魅力PRをしています。

また、個性的で魅力ある個店がスポットライトを浴びる機会を創出すべく、「八王子お店大賞」を開催しています。市内の中小小売業・飲食業およびサービス業について、消費者から「わたしのイチオシ」として支持を得た店舗を表彰するものです。第1回の2011年は、600以上もの店舗に票が入り、飲食部門、小売・サービス部門とも4店舗が受賞しました。

八王子は学園都市である一方、ものづくり企業も多くあります。企業と大学、高専、高校などの教育機関との交流を通じて、共同研究・受発注のきっかけとする地域力産学連携事業を実施しています。また、当商工会議所のHPでは、製造業、建設業、繊維業など業種ごとに独立したページを設けて市内企業を紹介し、企業間のネットワークの拡大、地場産業のPRに努めています。

顔の見える地元の建設会社が市内の住宅を無料で診断する「耐震お助け隊」は、生活の安心に寄与するとともに、市民に地元企業を知ってもらい、その後の利用のきっかけとする取り組みです。

市民・企業にもっと八王子力を知って、使ってもらおう。「地産・地消・地活」活動を今後も推し進め、存在感のある商工会議所として地域の元気を後押ししていきます。

大企業との連携において 中小企業に求められる能力とは



立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 教授 **名取 隆**

なとり たかし

1980年に東京大学経済学部を卒業後、日本開発銀行（現・日本政策投資銀行）に入行。地域振興部企画審議役を経て、2009年4月より現職。中堅中小・ベンチャー企業と地域イノベーションを主たるテーマに、中堅中小・ベンチャー企業の経営戦略、産学連携等による技術開発・新製品開発・人材育成、地域ビジネス・地域プロジェクト・行政経営等におけるイノベーションなどを研究しており、経済団体等の中小企業支援事業や地元企業の技術者教育にも携わる。博士（工学、東北大学）。

中小企業における連携の必要性

経営環境の変化と連携の必要性

企業間連携については、我が国において従来、系列を中心とした強固なサプライヤーシステム（下請制度）が存在した。これは系列グループ内における大手メーカーと中小企業を中心とするサプライヤー間での協業形態である。このサプライヤーシステムは、大企業とサプライヤーである中小企業が「すり合わせ」をしながら高品質の製品開発を可能とし1980年代まではうまく機能していた。このしくみの成功が日本の経済成長と産業発展の大きな要因であったといっても過言ではない。

しかし、90年代に入って、デジタル技術の急速な進歩を背景に、パソコンなど電機製品を中心にモジュラー化が急速に進展した。モジュラー型製品においては、部品間の仕様を標準化することによって、日

本が得意とする「すり合わせ」は必要とせず、一定の品質で低価格の部品を世界中からオープンに調達し、組み立てることが可能となった。この時代では新製品の入れ替わり期間は短期間となり、また品質の同質化によりコスト（価格）が顧客にとって重要な要素となる。そうなる短期間での新製品の市場投入や低コスト品に強みを持たない日本の製造業は不利となる。過去に日本の産業を成功に導いた「すり合わせ」とサプライヤーシステムから成る日本型ビジネスモデルは機能しなくなった。

こうした大きな変化の中で注目されるようになってきたのが外部連携である。大企業は、かつてのサプライヤーシステムの中での既存の取引先に限定されずに、より低コストでより迅速に、優れた技術を広く外部に求めることを目的として中小企業との共同開発などの連携を模索し始めた。一般的に、外部との連携を活用してイノベーションを促進させることは「オープンイノベーション」と言われているが、

中小企業が大企業と共同開発などの連携を図ることはその典型例といえよう。

中小企業が大企業と連携することの意義

オープンイノベーションの気運は中小企業にとっては大きなビジネスチャンスとなっている。系列外にいた中小企業も大企業との取引の可能性が高まり、中小企業にとっては大きなビジネスチャンスの時代が来たといえる。実際に大企業が系列外の中小企業と積極的に連携し、共同で技術開発を行うケースが増えている。

こうした連携ブームを背景に、最近では自治体などが、地域活性化のため大企業と中小企業のマッチングの場を競って設けている。しかし、そうした商談会等の取組は必ずしも期待どおりの成果を上げていないとみられる。その理由は中小企業、大企業、仲介機関のそれぞれに問題があるためと考えられるが、筆者は中小企業側における問題点や課題に関心を持つ。そこで本稿では中小企業側の内部的な能力に焦点を当てて検討する。

経営学では企業内部には、移動、模倣、代替が困難な人的資源、技術、ノウハウなどが含まれ、それらが競争優位の資源であるという考え方がある（資源ベース理論）。特に技術は資源ベース理論でいう内部資源の代表的要素であり、共同製品開発などの連携の目的は、技術をはじめとして互いに自社にない内部資源を交換し、補充し合うことといわれる（安田、2010）。

本稿はこの資源ベース理論の考え方に立脚し、大企業との連携を円滑に進めるためには、中小企業が備えなければならない内部的な能力があるのではないか、という前提を置く。スムーズに大企業との共同技術開発等の連携をスタートさせるには、中小企業はそうした特定の内部的な能力を保有する必要があり、本稿では、それを「連携能力」と呼ぶ。

この連携能力の構成要素を的確に把握することが、連携を成功させる上での重要な鍵といえる。本稿の

目的は、中小企業が大企業と連携する上で必要な連携能力の中身を明らかにすることである。

連携の実態調査

中小企業の連携能力に関する調査項目は以下の三つを設定した。すなわち、調査項目1「連携能力と業種、規模、企業年齢との関係」、調査項目2「連携能力の構成要素としての経営ビジョン・リーダーシップ、技術開発力、顧客適応力」、調査項目3「研究開発部門の設置と連携能力の関係」である（表-1）。これらをアンケートとインタビュー調査により検討する。

分析の方法

調査に当たっては、中小企業と大企業との共同技術開発を目的とするマッチングイベントに注目した。マッチングイベントを契機に大企業とのマッチングに応募し、共同技術開発の初回時の技術ミーティング（以下、TM）の機会を得た中小企業は、大企業との共同技術開発の入口段階に立てたと考え、そうした企業は一定の連携能力を有するとみなした。以下では、TMを一回でも実現した企業をTM企業、そうでない企業は非TM企業と称する。そして、図-1のとおり、マッチングイベントに参加した中小企業を、大企業とのマッチングを実現したTM企業と、そうでない非TM企業に分け、二つのグループの違いを探った。あわせて、大企業にTM企業の特徴についてインタビューした。

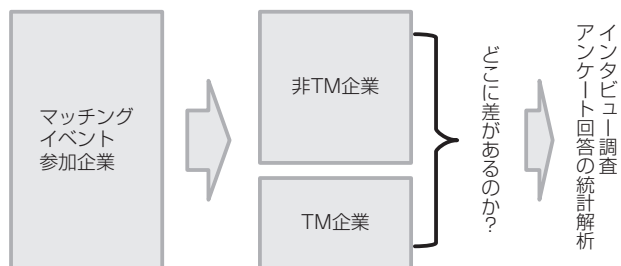
もちろん、TMの機会を得られた中小企業のすべてが大企業との面談を継続し、最終的な取引に至るという保証はない。TMを実現しても、最終的に共同技術開発がうまくいき、取引契約が成立しなければ、本来の意味でマッチングは成功したとはいえない。その点で厳密に言えば、最終的な取引の有無によってマッチングの成功不成功を比較すべきであるが、現実には企業秘密の壁があるため、共同技術開発の

表-1 調査項目とアンケートの設問内容

| 調査項目 | | 設問内容 | 略称 |
|-------|----------------|---|----------|
| 調査項目1 | 業種 | 業種名 | |
| | 規模 | 資本金、従業員数、売上 | |
| | 企業年齢 | 設立時期 | |
| 調査項目2 | 経営ビジョン・リーダーシップ | 将来の目標・ビジョンが社内全体で共有されている | 社内共有 |
| | | 経営トップが大企業との技術連携を重要な目標として掲げ、そのために必要な支援やバックアップをしている | トップの支援 |
| | 技術開発力 | 他社に負けない技術力があること | 独自技術 |
| | | 自社の独自技術の新たな用途に関する提案力があること | 技術提案力 |
| | | 開発納期・品質管理に関して他社に負けない自信があること | 納期・品質 |
| | | 経営トップが自ら製品開発のアイデアを出すこと | トップがアイデア |
| | | 部門間で製品開発のアイデアを出し合うなど社内アイデアを共有していること | アイデア共有 |
| | | 他社との共同開発を積極的に実施していること | 共同開発 |
| | | 産学官連携による新製品・サービスの開発に積極的なこと | 産学官連携 |
| | 顧客適応力 | 知的財産権の取得に積極的なこと | 知財権取得 |
| | | 新製品・サービスに関する提案力が十分にあること | 新製品提案力 |
| | | 顧客からの様々な注文に柔軟に対応する力が十分にあること | 柔軟性 |
| | | 難しい仕事でも断らずに進んで受けること | 積極性 |
| | | 部門横断で営業を実施していること | 部門横断営業 |
| | | 顧客開発やPRのための展示会への積極的な参加 | 展示会参加 |
| 調査項目3 | 研究開発部門 | 担当部門の有無 | ネット活用 |

資料：筆者作成（以下同じ）

図-1 分析のフレームワーク



中身や契約の有無などに関する詳細情報を入手することは極めて困難である。したがって、本稿はあくまで共同技術開発の入口段階での連携能力に焦点を当てたものとなる。

分析の対象

アンケートとインタビューの対象としたのは、大阪商工会議所が主催する「MoTTo 省エネ・創エネ OSAKA フォーラム」（以下、フォーラム）に参加した中小企業と大企業である。このフォーラムは、環

境・エネルギー分野における中小企業と大企業との共同技術開発を推進するため、両者のマッチングを図ることを目的に2009年7月にスタートし、現在も継続している。フォーラムには、大企業との共同技術開発を希望する中小企業等が約180社集まっている（一部、大企業あり）。大企業は中核となる企業として5社程度が集まっている。

フォーラムの参加企業を分析の対象として採用した理由は次の5点である。①中小企業の参加企業数が約180社と多く、規模が大きいこと、②2009年7月以来、現在まで、年2、3回のペースで継続的に開催されていること、③毎回、盛況で、着実なマッチング成果をあげていること、④参加企業の業種が極端に偏っていないこと、⑤参加企業および大阪商工会議所が調査に協力的であったことである。

フォーラムのマッチングのプロセスは次のとおりである。

第1の段階は、大企業から中小企業への連携の募

集活動である。すなわち、大企業が中小企業に対して、自社が解決したい技術的な課題と共同開発したい技術テーマを提示し、その内容をプレゼンテーションする。そして、大企業は自社との TM への参加を募る（フォーラムでは、この TM のことをビジネス・ミーティングと呼んでいる）。

第2の段階は、中小企業側のアクションである。すなわち、TM を希望する中小企業は、大阪商工会議所に対して TM を申し込む。大阪商工会議所は、TM を申し込んだ中小企業のリストを大企業に提示し、大企業に TM の実施を要請する。

第3の段階は、大企業による中小企業の選定である。大企業は応募企業のリストの中から TM の相手先企業を選定するが、選定の仕方は一定ではなく、基本的に大企業側に任されている。

こうした段階を経て、2010年11月までに、実際に大企業との TM に至った中小企業は延べ45社程度（ネットでは35社程度）である。本稿ではこの時点でのマッチング実績を分析対象としている。ただし、TM に応募した東証一部上場企業は除いている。また、2012年4月現在では延べ136社まで実績が増えている。

アンケート結果からみた 連携に必要な要素

アンケートはフォーラムのメンバーの中小企業182社に対して実施した。設問は、調査項目の概念を数量的に判定しやすいように、前掲表-1のように調査項目をブレイクダウンして設定した。

調査項目1と調査項目3の結果

調査項目1については、TM 企業と非 TM 企業の属性として規模（資本金、従業員数、売上）、企業年齢に関して、統計的手法によりチェックした。その結果、それらに関しては TM 企業と非 TM 企業の間には特段、有意となる差は認められなかった。一方、業種に関しては電機、通信など先端産業分野が連携能力に関係することが分かった。

また、調査項目3については、TM 企業のほうがより研究開発部門を設置していた。

調査項目2の結果

続いて調査項目2に関しては、まず経営ビジョン・リーダーシップについては、TM 企業は非 TM 企業よりも「社内共有」と「トップの支援」の面で、有意な差があることが分かった。

次に、技術開発力の面では、「トップがアイデア」「アイデア共有」「共同開発」で有意な差が認められた。すなわち、TM 企業は非 TM 企業よりも、経営トップが自ら製品開発のアイデアを出しており、また、部門間で製品開発のアイデアを共有しているといえる。そして、他社との共同開発を積極的に実施していることが分かった。

しかし、「独自技術」「技術提案力」「納期・品質」「産学官連携」「知財権取得」の項目については有意な差は認められなかった。特に、「独自技術」「技術提案力」が有意でなかったことは意外であった。一般的には TM 企業のほうが非 TM 企業よりも、技術レベルが高いと考えられるからである。しかし、そうならなかったのは、技術単体では連携を決定づけることにはならず、技術に付随したある種の活動態度が必要となるからと考えられる。それは顧客適応力の範疇はんちゆうに属するものであり、そのことは後述するインタビュー結果において、より明確となる。

そして、顧客適応力の面では、TM 企業は新製品・サービスに関する提案力が有意に高いことが分かった。しかし、「柔軟性」「積極性」「部門横断営業」「展示会参加」「ネット活用」については、有意な差は認められなかった。

アンケート結果の分析

上記のアンケート分析結果をまとめると図-2のようになる。すなわち、連携能力の特徴的要素は、第1に「経営トップの高いリーダーシップ」、第2に「社内外における密な交流」、第3に「新製品・サー

図-2 アンケート分析結果

| | 規模・企業年齢・業種 | 経営ビジョン・リーダーシップ | 技術開発力 | 顧客適応力 | 研究開発部門 |
|-------|--------------|----------------|--------------------|--------|--------|
| 非TM企業 | 規模・企業年齢に差は無い | | | | 無し |
| TM企業 | 電機・通信 | 社内共有 トップの支援 | トップがアイデア共有 共同開発 | 新製品提案力 | 有り |

ビスに関する高い提案力」、第4に「電機、通信など先端産業分野」であること、第5に「研究開発部門を有する」ことである。

インタビュー結果からみた連携に必要な要素

インタビュー調査は、アンケートで判明した連携能力のうち、特に重要な要素を確認するために、表-2に示す対象、質問および目的のもと実施した。

大企業が連携先に求める重要な連携能力の要素

大企業が連携先に求める連携能力は、インタビューの結果、次の五つの要素に要約できる。

第1の要素は、目を引くような「光る技術」があるかどうかである。「光る技術」とは、単なる技術そのものではなく、現場で困っている課題の解決策を含む技術である。求める技術は、単に直接的な課題解決につながる技術にとどまらず、新しい製品、機能の提案を含む潜在的な課題への提案である。つまり、新しい付加価値の提案能力である。これは自社に存在しない技術でもある。先進的かどうかではなく、何らかの「工夫」があることが重要である。求める技術は自社にとって新しい技術であればよく、

表-2 インタビュー調査の質問内容

| 対象 | 質問 | 目的 |
|-------|-----------------------------------|----------------------------------|
| 大企業 | 連携先となる中小企業に求める連携能力の中で、特に重要な要素は何か。 | 大企業側からみたTM企業の重要な連携能力は何かを明らかにする。 |
| TM企業 | 連携を行う上で特に重要だと思う要素は何か。 | TM企業が自社からみて重要な連携能力の要素は何かを明らかにする。 |
| 非TM企業 | 連携に参加していない理由は何か。 | 非TM企業が持たない連携能力の要素は何かを明らかにする。 |

一般的な技術水準とは別の話である。

第2の要素は要求に柔軟に対応できる力があることである。例えば、仕様変更などがあっても、すぐに応える能力が大事である。そうした柔軟性が必要である。言い換えれば小回りのきくことである。

第3の要素はリスクを取って試作などができることである。技術を磨くチャレンジ精神があってほしい。短期的にものを考えずに、中長期的に自社の技術の高度化を図るような企業が望ましい。

第4の要素は取引上の信頼感があることである。過去に自社と取引があった企業や、現在、他の大企業と取引のある企業はその点で有利である。

第5にやはりコストが大事である。

TM企業自身からみた重要な連携能力の要素

TM企業自身が認識している連携能力は、インタビューの結果、次の三つに要約できる。

第1の要素は、相手の要望に単純に応じるだけでなく、相手の最終目的を知り、究極的な解決方法を提案することである。大企業に提案するとき、新製品のスペックなどに関するアイデア、代替案などを出せないといけない。そのためにはたくさんの情報チャンネルを持っていることが重要である。つまり、引き出しをたくさん持っていることが大事である。大企業と同じテーブルについて、ヒントを出すことができなくてはならない。大企業の抱える課題がぼやっとした曖昧あいまいなものであっても、具体的な形として提案ができることである。場合によっては、本来なら発注者側で書くべき仕様書を書くことも可

能である。

第2の要素は、開発内容が途中で変更されても対応できる柔軟性である。フレキシブルで融通と小回りがきくことである。

第3は技術的な課題は問題ないとしてもやはりコストが大事である。

非 TM 企業が持っていない連携能力の要素

非 TM 企業は連携について以下のような消極的な見方が目立った。「大企業側から、明確に目的を教えてほしかった」「大企業側の重点的な目的がつかみにくく、読み取りにくかった。そのため、当社がどういう協力をすべきか分からなかった」「当社は研究開発をするような企業ではないので、自分たちから何かを提案するようなレベルにまで至っていない」などの意見である。

インタビュー結果の分析

大企業が連携企業に期待している技術とは自社が持たないものである。それは必ずしも新しい技術である必要はなく、たまたま自社にない技術でよい。そのために、アンケート調査で TM 企業と非 TM 企業との間において、技術面での差が出なかったものとみられる。そして、大企業が連携先の中小企業に求める重要な連携能力の要素とは、端的にいえば高い提案力である。意欲と挑戦心があって潜在的な課題でも柔軟に対応し、付加価値のある提案ができる能力のことである。言い換えれば、技術課題の背後にある潜在的な課題を先取りして提案できるような、高度な課題解決能力である。

次に TM 企業が自ら重要な連携能力の要素とらえていることはこれも提案力である。すなわち、曖昧な課題でも融通をきかせて、相手の課題の究極的な解決方法を提案できる能力である。つまり、与えられた明確な課題だけ対応するのではなく、背後にある究極的な課題を認識することを重要視している。こうした TM 企業の考え方は、まさに大企業が求め

ている能力にそのまま重なる。

一方、TM 企業とは対照的に、非 TM 企業は、自身に提案力がないことを暗に認めている。技術レベルに自信がなく、大企業の課題を十分に理解する力が不足気味であるにとらえている。そのため、大企業側から具体的な指示、注文がほしいと考える消極的な姿勢がみてとれる。

大企業との連携に向けて 取り組むべきこと

アンケートとインタビュー調査の分析結果を合わせると、連携能力は次の六つの要素から構成されることが分かった。すなわち、①「経営トップの高いリーダーシップ」、②「社内外における密な交流」、③「新製品・サービスに関する高い提案力」、④「電機、通信など先端産業分野」であること、⑤「研究開発部門を有する」こと、⑥「大企業にはない技術」である。

これら六つの要素を総合的に整理すると、連携能力のコアをなす重要な要素とは、「大企業にはない技術」と、「新製品・サービスに関する高い提案力」の二つに集約できよう。特に「新製品・サービスに関する高い提案力」については、インタビュー調査から、「目先の課題のみならず潜在的課題も含めて付加価値の高い解決策を提案できる能力」という、高度な能力であることが分かった。

大企業、TM 企業、非 TM 企業のすべてがこの提案力の重要性に言及していたことから、この要素が連携能力の核となる要素であるといえよう。他の要素は、概ね、この高い提案力を支える基礎となる要素であると解釈できる。提案力は一朝一夕には獲得できないが、大企業との連携には欠くことのできない極めて重要な要素といえよう。

参考文献

安田洋史 (2010) 『アライアンス戦略論』 NTT 出版、pp. 11-16、pp. 33-38

各地の下宿をつなぎ にぎわいを取り戻す



ケントクリエーション(株)

代表取締役
吉田 浩憲

企業
プロフィール

- 代表者 吉田 浩憲
- 創業 1990年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 9人
- 事業内容 下宿の運営・管理
- 所在地 北海道札幌市中央区南1条西20-1-6 コミュ120ビル601
- 電話番号 011 (614) 1417
- URL <http://www.guesthouse-japan.net>

下宿といえば木造で四畳半、古き良き時代のものというイメージがないだろうか。少子化やそれに伴う学校の統廃合が進むなか、設備は古くなりオーナーも高齢化、自然と廃業に追い込まれる下宿も少なくない。

2002年から下宿業をはじめたケントクリエーション(株)は、従来の下宿のイメージを覆し、業績を伸ばしている。

空き室の短期利用を提案

総合下宿プロデュースを掲げる同社の吉田社長は、下宿業が衰退する要因をこうとらえる。少子化で学生の数は確かに減っているが、それは要因の一つにすぎない。運営がいまの時代に合っていないのではないか。

旅館業法によれば、下宿とは一月以上の期間を単位とする宿泊料

を受けて、人を宿泊させる事業をいう。一般にイメージされるのは学生が入居し、食堂や風呂などの設備を共用する食事つきのアパートであろう。

基本的には春に卒業生が退室し、学校や学校が委託している不動産会社などから新入生の紹介を受ける。だがここで入居者が決まらず空き室が出ると、次の入学シーズンまで部屋を埋めるのが難しい面がある。少子化などが進む近年はなおさらだ。

同社は北海道や東北各県のオーナーと提携し、下宿の空き室の短期利用に取り組んでいる。主な顧客は現地に1カ月以上滞在する建築・土木関係の出張者などである。同社が一括して地域や人数などの希望を受け付け、条件に合う下宿を提携先のなかから選んで紹介、予約まで行う。

料金は道内なら朝夕の食事つき

で1泊当たり3,500円程度とビジネスホテルや民宿と比べて割安で、10人以上の団体ならさらに割引く。宿泊料の2割が同社の売上となる。

建設会社などにとっては、安さはもちろん、現場ごとに宿泊先を探す手間も省けるというメリットがある。一方の提携先はコストをかけずに集客できる。

同業者の営業の窓口となる

もともと吉田社長は大手住宅メーカーで営業を担当する傍ら、1990年に同社を設立して不動産賃貸管理を行っていた。その後、勤務先を退職して北海道に帰省。2002年に下宿用の物件を購入し、下宿業をはじめた。設備を共用するぶん同じ面積ならアパートより部屋を多く取れ、管理コストを差し引いても利回りがよかった。

ところが次の春は入居者が集まらず、半分以上が空き室になった。慌てた吉田社長は同業者に対策を聞いて回った。

だが聞こえてきたのは嘆息ばかりだった。大学などに出向いてもかつてほどの効果はない。賃貸アパートへ切り替えるにしても、設備を共用する構造のままでは入居者を集めるのは難しい。かといってリフォームや建て替えの費用を負担する余裕はないというのだ。

そうすると、来春まで部屋を遊ばせることになってしまう。せめて、その間だけでも入居者を集められないか。

そう考えて目を向けたのが建設会社である。各地に現場をもち、相応の滞在期間が見込める。住宅メーカーに勤めていたことから知り合いもいる。同社が窓口となって、企業と各地の下宿をつなぐ役割を果たせば、ニーズをつかめるはずだ。試しに勤務時代のつてを頼り、同社の下宿を利用してもらったところ、ほかの現場でもぜひ利用したいと喜ばれた。

各地のオーナーに提携を呼びかけると反応は悪くない。ただ、学生と社会人では生活スタイルが異なるため、トラブルを心配する声もあった。企業側からも、出張者がゆっくり休める環境がなければいくら安くても敬遠されかねない。提携にあたっては食事や入浴の時間帯、深夜に騒がないといった基

本ルールを示し、徹底するようお願いした。

企業への営業の際にはホテル利用時などと比較したコスト削減のモデルケースを提示。提携先をプロットした地図は、すぐ捨てられないようB4サイズにコピーし、ラミネート加工して配った。

地道な営業で初回の取引を得ると、安さや便利さが受けて、繰り返し利用してくれる企業も多かった。いまでは100社以上との取引実績がある。提携先も増やしているが、部屋の確保に頭を悩ませる状態だ。

従来の下宿のイメージから脱却

社会人の短期利用を獲得する一方で、メインの顧客といえる学生の募集にも力を入れている。

現在14棟ある直営の下宿では、床はフローリングにしトイレは各室に備えるなど、いまの学生のニーズに合わせた設備を整えている。オートロック機能を備えた女性専用の下宿では、人気の高いタニタ食堂のレシピを参考にメニューづくりをする。使うのは地元産の食材だ。学校との連携も強化しており、強豪サッカー部をもつ高校の近くに新築した下宿は、スポーツ特待生の住まいとして重宝されている。

刷新すべき部分は刷新する一方で、下宿らしい温かみは大切にし



下宿している学生と食卓を囲む吉田社長

ている。常駐する管理人が学生の良き話し相手になるだけでなく、お祝い事があれば吉田社長自らケーキを届けたり、学生が出場する試合の応援にいたりするそう。共同生活のなかで学生が人とつながり、学び、成長する。吉田社長には、そうした場である下宿を次の世代につなげていきたいという思いもある。

そのためには同社も提携先も成長していくことが必要だと考える。個人経営が多く、孤立していた下宿同士が同社のサービスを介してつながる。一方で吉田社長は短期利用者にアンケートを実施するなどして、下宿間の競争を促している。

下宿のエッセンスは、古き良きといったイメージではなく、安価で安心、そこで生まれる交流にある。いまだからこそ求められる価値。吉田社長はそこに勝算を見出し、下宿ビジネスを軌道に乗せた。当面の目標は、ネットワークのさらなる拡大だ。全国の下宿ににぎわいを取り戻す日は近い。

(渡辺 綱介)

木製帆船模型の火を灯し続ける



(株)ウッディジョー

代表取締役
常木 則男

企業
プロフィール

- 代表者 常木 則男
- 創業 2002年
- 従業者数 10人
- 事業内容 帆船・建築物の木製模型キットの企画・販売
- 所在地 静岡県静岡市駿河区大谷691
- 電話番号 054 (283) 8382
- U R L <http://www.woodyjoe.com>

木製の帆船模型は当時実際に帆船を建造する際の試作としてつくられたのが始まりで、今では高級な趣味として愛好家に楽しまれている。とはいえゼロからつくるのは大変なため、組立説明書に従いパーツを組み立てれば完成するキットが用意されている。世界的に見ると欧米のメーカーが多い業界に、(株)ウッディジョーは日本企業として挑戦している。

国産の木製帆船模型が消える

(株)ウッディジョーは木製の帆船模型を企画・販売している会社である。社長の常木則男氏は、同時に常木教材(株)という会社の経営にも携わっている。父親が1947年に創業した会社で、主な業務は小さな角材や板など教材用の木製工作素材の製造である。また工作キットを全国のホームセンターや

デパートに卸している。夏休みの工作でお世話になった人もいるだろう。

2002年に、取引先であり、日本で唯一帆船などの木製の模型キットを企画・販売していた会社が事業をやめることとなった。常木教材(株)はその会社に加工パーツを納めていた。

このままでは国産の木製模型の歴史が途絶えかねない事態である。常木社長は考えた末、事業を引き継ぐことを決断した。部品製造のノウハウを培っていたことに加え、模型の企画に必要な図面を引ける技術者の入社に目処をつけることで、事業を運営する土台を固めた。

こうして設立された会社が(株)ウッディジョーだ。木製パーツの製造は常木教材(株)が担当する。常木社長、齢60歳を超えての新たな船出である。

いかに裾野を広げるか

木製帆船模型の製造が継続されるようになったことは、愛好家からも歓迎された。しかし、経営的には従来と同じことをしても結果は目に見えている。取引先が事業をやめた背景には、需要の先細りがあった。趣味の世界も多様性を増し、特に若い世代では帆船模型に関心をもつ人が減ってきていたのだ。商品の魅力を高め、多くの人にファンになってもらうには工夫が必要だった。

まずは商品そのものの改良を進めた。模型の完成品の出来栄は、購入者の組み立てる技量に加え、パーツの精巧さにも大きく左右される。また、精巧なパーツをつくることで、組み立てやすさも改善できる。加工精度の向上のため、常木社長はコンピューター制御の

レーザー加工機を活用することにした。プログラムを組みさえすれば、従来の刃物による加工よりも、素早く、正確にできる。常木社長の息子たちを中心に研究を重ね、高い加工精度を実現させた。仕上がりの美しさは、(株)ウッディジョーの商品の魅力になり、認められていく。

商品ラインアップについても随時見直している。手軽に組み立てられる数千円台の小型のものから、価格は10万円以上、完成品の全長が1メートルを超える「日本丸(80分の1スケール)」のようなものまで、初心者から長年の愛好家まで楽しめるように、企画、開発を続けている。

最大の難問は、ファン層の拡大だった。常木社長は各地のホビショーなどのイベントに積極的に出展し、将来のファンづくりのため、子供向けに模型づくりを体験する機会を提供するといった活動を行っている。地道な活動を重ねるとともに、テレビなどメディアの取材にも積極的に応じている。

潜在している需要を広く取り込むため、インターネットも活用している。従来からの玩具店での店頭販売に加え、自社のホームページを立ち上げ、全国どこからでも購入ができるようにした。ホームページには新作の情報や在庫情報、製作時間の目安、完成品の大きさなどを丁寧に掲示し、1隻分の塗

料セットを販売するなど初めて触れる人にも分かりやすいように工夫を凝らしている。また、模型を自分なりにアレンジしたい人のために、カスタマイズ用のパーツなども販売し、こだわりをもつ顧客の求めにも応じている。

さらに、ホームページに「Web作品展」というページを設け、購入者に完成品の写真や感想などを寄せてもらうコーナーをつくっている。木製帆船模型は、1隻を何年もかけてつくり上げる人もおり、力作を披露したいという希望は多いものの、各地の帆船模型の会などに参加しない限り、なかなか多くの人に見てもらえる機会はない。ホームページは購入者の貴重な情報発信の場ともなり、ファンをより引きつけている。

購入者のなかでも多くの割合を占め、重要な顧客である高年齢層をターゲットとした取り組みとしては、「ウッディジョー通信」という会報を制作している。これはインターネットを普段使わない人にも、充実した情報を発信しようというものだ。年会費を徴収する有料制で、2011年に300部からスタートしたが、1年足らずで10倍に部数を伸ばしており、反応は上々である。

木製模型の魅力を伝える

(株)ウッディジョーには、高い



「日本丸(80分の1スケール)」とその内部構造

技術力を見込み様々な依頼が舞い込む。それは帆船模型に留まらない。代表的なのが日本建築の模型だ。

依頼は、全国の自治体や団体などから、地元の寺社仏閣といった文化財の模型をつくってくれないかというものが主であり、完成品は町おこしなどに活用される。製作は製品開発を担当するベテランの職人が担当しており、その仕上がりは見事だ。例えば鳥取県にある国宝、三徳山三佛寺みとくさんさんぶつじの投入堂なげいれどうの模型では絶壁に建つ情景を見事に再現している。国際的な会議で展示したいという引き合いもある日本建築模型は、(株)ウッディジョーの知名度をさらに高めている。

木製模型は、一度魅力に引き込まれると、生涯の趣味とする人も多い。常木社長は、一人でも多くの人にファンとなってもらえるように努めている。

(太田 智之)

脳に効く習慣 第9回

ぼんやりして 脳を活性化？



医学博士
米山 公啓

一般には、ぼんやりしているより、何かに集中しているときのほうが、脳が活発に働いていると思われがちです。しかし、最近それが否定されるような研究が出てきました。

この研究では、fMRI（機能的MRI）という、脳のどこの神経細胞が活動しているかを見る器械が用いられます。何もせずにぼんやりしているときと、読書などに集中しているときの脳の血流の動きから、それぞれの活動の差を測ります。データの引き算で結果を出していることから、絶対的な脳の活動を見ているわけではないのですが、それでもぼんやりしているときに、意外にも脳が活性化していることがわかってきたのです。自分ではぼんやりして何も考えていないつもりでも、脳は活動しているのです。

このぼんやりしているときの使い方によっては、脳をうまく活性化させることができます。例えば、会議などでいくら時間を費やしてもなかなか解決策が出てこないという経験があるかと思いますが、それは、参加者の思考回路が

同じような動きしかしなくなってしまうからです。脳をあることに集中させてしまうと、時間経過とともに行き詰まってしまうものです。そんなときは休憩するか、まったく違うことに集中してから会議をやり直したほうが、効率がいいのです。

ぼんやりするという事は、具体的に脳のこの場所を使うというのではなく、非常に自由に脳を使えるチャンス、思考回路の自由度がむしろ高まっている状態とも言えるでしょう。だからこそ、ぼんやりしたときに意外なアイデアが出てくるわけです。

仕事に行き詰まったら、場所を変えて少しぼんやりしてみましよう。外の景色を見ながら、またカフェでゆったりコーヒーを飲みながらでもいいでしょう。何も考えない状態をつくり出してみるのがです。

しかし、実際にやってみると、何も考えないことの難しさがわかってくるかもしれません。ぼんやりするというのも、意識し始めると意外に難しいものです。

まずは目の前にあるものから関

連することを考え、さまざまなものに広げていきましょう。広げることによって思考は曖昧あいまいになってくるはずですよ。

例えば、コーヒーを飲んでいるなら、香りのことを考えて、香りから花の種類を考え、花びらの形をした物はどんなものがあるか…というようにさまざまなものを結びつけていくと、次第に思考が曖昧になって、今何を考えていたのか、とふと思うようになります。それこそが脳をぼんやりさせたときです。

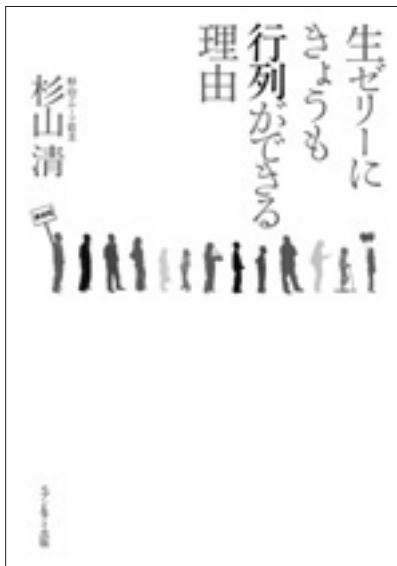
集中することはもちろん重要ですが、ぼんやりするテクニックも身につけておけば、脳にいつでも別な刺激を与えることができます。

■ よねやま きみひろ

作家、医師。聖マリアンナ医科大学第二内科助教授を経て、現在、東京都あきる野市にある米山医院で診療を行う。その傍ら執筆活動を精力的にこなし、これまでに260冊以上を上梓。主な著書に『人の心がわかる20の方法』（中経出版、2012年）がある。講演会やラジオ出演のほか、「クローズアップ現代」「世界一受けたい授業」など多くのテレビ番組に出演している。

杉山 清 著

生ゼリーにきょうも行列ができる理由



セブン&アイ出版 定価(本体1,429円+税)

例えば、同店では果物を贈り物として生まれ変わらせている。もともと果物は見舞いの品の定番ではあるが、生花などと比べれば贈り物としての出番は限定される。そこに着目した杉山氏はギフト・ラッピングコーディネーターの資格を取得。販売時に顧客一人ひとりのニーズをじっくりと確認し、誕生日やクリスマスなど贈るシーンにあわせ、色とりどりのリボンやセロハンなどで果物を彩ることにした。花束のように華やかで、しかも食べておいしい。消費者にとってはマンネリ化しがちなプレゼントの選択肢に新たに果物が加わったわけだ。

また、「フルーツアーティスト杉山清の生ゼリー」と名づけた看板商品は、その制作に大きな手間ひまをかける。主役の果物は、毎日深夜に東京大田市場まで足を運び、市場が始まる前から目をつけた質の高い旬のものだけを仕入れてくる。ゼリーは、果物の味わいを最大限に引き出せるよう、毎回味つ

けを微調整しながらすべて手作業でつくる。そのゼリーを少しずつ流し込んで、果実を一つ一つ盛り付けていく。

シャンパングラス風の洒落た器を満たすゼリーのなかに、カットされた果実が美しく浮かぶ生ゼリーは、まさに芸術品。フルーツでもない、ゼリーでもない、まったく新しいこのスイーツを求め、店頭や出張販売先には、開店前からたくさんの人が行列をつくる。

果物のように一見成熟しているかに思える市場においても、同店のよう、従来にない価値を提供できれば活路は開けてくる。もちろん手間のかかる取り組みは、販売数量の拡大との両立は難しい。だが裏を返せば、大きな企業が参入しにくいということであり、小さな企業ならではの強みとなる。

どこに目をつけ、どこに手間ひまをかけるのか。等身大の企業の挑戦を綴った本書には、小さな企業が生き残っていくための着想の種が詰まっている。(石原 裕)

ものが売れない時代ともいわれるなか、行列の絶えない小さな個人商店がある。静岡県富士市に店を構える杉山フルーツ店だ。本書は、何の変哲もない果物店であった同店が独自の存在感を放つまでになる過程を、店主の杉山清氏自身が綴ったものである。

とはいえ同店は、あくまでも果物店。なぜそれほど多くの消費者が惹きつけられるのか。その答えの一つは、商品のどこかに大変な手間ひまをかけ、果物に他店と異なる価値を与えていることだろう。

第9回

足踏み状態となっている 中小企業の景況

～全国中小企業動向調査(2012年7-9月期実績、10-12月期以降見通し)結果～

相次ぐ基調判断の下方修正

景気の現状を探る手掛かりの一つに、官公庁などが公表する基調判断がある。国内外のマクロ経済統計などをもとに、景況感を短い言葉で表現したものだ。書き振りは各機関でやや異なるものの、文言を連続的にみていくことで景気の方角感をつかむことができる。代表的なものとして内閣府「月例経済報告」や日本銀行「金融経済月報」の基調判断がある。両機関は本年秋口以降、海外経済の減速などを背景に、基調判断を下方修正してきている。

当研究所も3カ月ごとに、日本公庫の取引先企業約2万社に対して実施している「全国中小企業動向調査」(以下、動向調査)の結果をもとに基調判断を行っているが、今期(2012年7-9月期)は中小企業編、小企業編ともに基調判断を下方修正した。

生産や輸出は停滞気味、 消費マインドも変調の兆し

動向調査のうち、原則として従業員数20人以上の企業が対象の「中小企業編」は、基調判断を前期(2012年4-6月期)の「中小企業の景況は、持ち直しているが、先行きは一部に弱い動きがみられる」から「中小企業の景況は、足踏み状態となっている」に下方修正した。

今期の業況判断DIは前期から8.2ポイント低下し、▲4.3となった(図-1)。東日本大震災以降、DIは順調に回復を続けてきたが、5期ぶりに低下した。

大きく低下したのは、調査対象の約4割を占める

製造業である。業種中分類ベースでみると、全18業種中、14業種でDIが低下した。なかでも金属製品や生産用機械など金属・機械関連業種の悪化が目立つ(図-2)。これらは他の業種に比べて、売上に占める輸出の割合が高い。そのため、中国や欧州など海外経済の減速の影響を強く受けているものと考えられる。これまでエコカー補助金制度の恩恵もあって高い水準にあった輸送用機械も今期大幅に低下している。

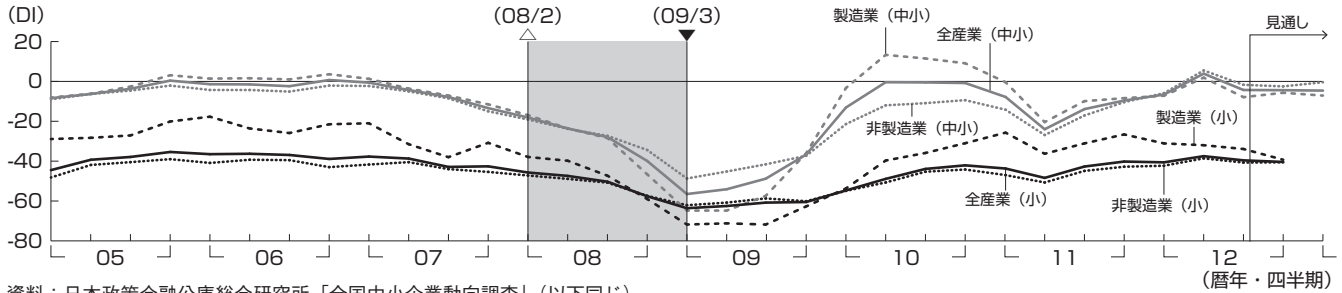
長引く円高も重荷の一つとなっている。少し古いデータになるが、当研究所が2012年2月に実施した「中小企業に対する円高の影響調査」では、製造業の23.9%の企業が円高により経常利益が前年同期に比べ「5%以上減益」したと回答している。電子部品・デバイスや電気機械などの業種を中心に外国企業と厳しい競争が続くなか、円高はボディーブローのように中小企業の収益を圧迫している。

そのほか、今期は飲食料品や繊維・繊維製品など内需関連の製造業でもDIが低下している。前期以前にすでに外需関連で始まっていた弱い動きが、中小製造業全体に広がりつつある。

従業者数が20人未満の企業を対象とする「小企業編」の動きはどうか。小企業の業況判断DIは前期から2.1ポイント低下し、▲39.6となった。こちらも、基調判断を前期の「小企業の景況は、持ち直しの動きが続いているが、先行きは懸念される」から「小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる」に下方修正している。

小企業編の調査対象は、飲食店や小売業、サービス業など客足のわずかな増減を敏感にとらえる小規模な消費関連業種が過半を占める。そこで非製造業

図-1 業況判断 DI の推移



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」（以下同じ）

(注) 1 小企業は「良い」企業割合－「悪い」企業割合（原数値）

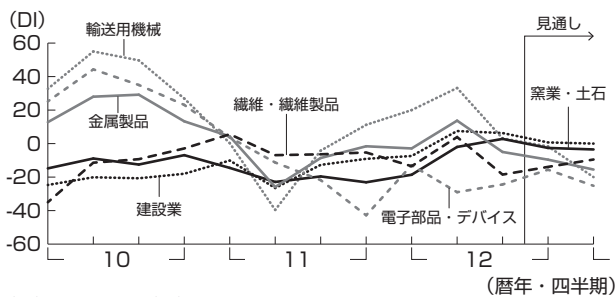
2 中小企業は「好転」企業割合－「悪化」企業割合（前年同期比、季節調整値）

3 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す。

4 小企業は1期先（2012年10－12月期）、中小企業は、2期先（2013年1－3月期）までの見通しを調査している。

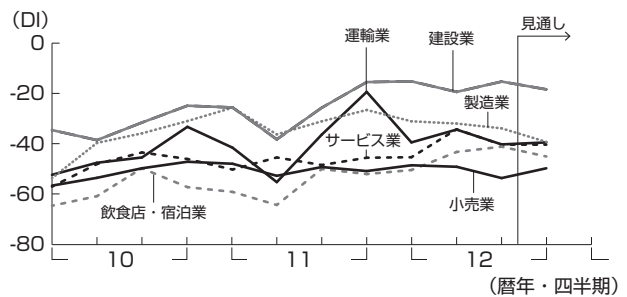
図-2 業種別業況判断 DI の推移

(1) 中小企業



(注) 図-1の(注) 1、2、4に同じ。

(2) 小企業



をみると、全7業種のうち、5業種でDIが低下し、なかでも小売業の不振が目立つ。気温の高い日が続き、秋物衣料の販売が振るわなかった衣服関連にとどまらず、食料品や生活用品関連など幅広い小売業種で厳しい状況がみられる。サービス業でも、クリーニングなど一般消費者を顧客とする生活関連サービス業でDIが低下している。飲食店・宿泊業は昨年と比べれば夏場のレジャー需要が好調だったこともあり、ややDIが上昇したものの、来期は低下する見通しとなっている。震災後に広がった自粛ムードが和らぎ、改善傾向にあった消費マインドにも、ここに来て変調の兆しがうかがえる結果となった。

復興関連需要が景気の下支え役に

先行きの業況判断 DI については、中小企業、小企業ともにほぼ横ばいで推移する見通しとなっている。緊縮財政の続く欧州はもとより、日中関係悪化の影響や米国における財政の崖など、海外経済の動向に

は不透明感が増している。国内に目を転じて、エコカー補助金制度の終了など政策効果の剥落や消費税率の引き上げを控え、消費マインドが容易に好転するとは考えにくい。

こうしたなか、数少ないプラス材料となっているのが復興関連需要だ。業況判断 DI の水準を地域別にみると、中小企業、小企業ともに東北地方が最も高い。業種別にみても、中小製造業のうち建築資材を扱う窯業・土石やプラスチック製品などはDIがプラスの水準を維持しているほか、建設業は規模を問わずDIが他の業種に比べ高い水準となっている。

震災以降回復を続けてきた中小企業の景況はここに来て足踏み状態となっている。息の長い復興関連需要が景気の下支え役となっているが、外需の低迷がさらに長引けば、生産や輸出の低迷、企業収益や雇用者所得の低下を通じて内需環境にも悪影響を及ぼすだけに、国内外の景気動向に注視していく必要がある。

(藤田 一郎)

ベビー&マザートリートメントクリーム

セントモニカ
(株) The St Monica 北海道札幌市中央区南2条西26-1-113
TEL 011 (213) 7572 <http://stmonica.info>



空気が乾燥するこの時期は、肌のトラブルに悩むことが多くなるのではないのでしょうか。北海道札幌市にある(株) The St Monica は、赤ちゃんの肌を基準にした保湿クリーム「ベビー&マザートリートメントクリーム」をつくりました。原料は北海道産の馬油、白樺エキス、蜜蝋のみ。すべて天然の素材なので、デリケートな肌を持つ赤ちゃんも安心して使えます。

このクリームをつくったきっかけは、社長の七戸千絵さんがかつて薬剤師として病院に勤めていたときに、無添加の馬油に出会ったことでした。当時、病院でベビーマッサージを指導していたのですが、敏感な赤ちゃんの肌に合うマッサージ用のクリームがなかなか見つかりませんでした。

そんななか、たまたまある店で無添加の馬油を見かけます。馬油は、人の皮脂の成分とよく似ており、肌を潤すとされています。ただ、腐りやすいため、そのほとんどに保存料などが使用されていました。この無添加の馬油をベースに、ベビーマッサージ用のクリームをつくろうと考えました。「この馬油があれば、赤ちゃんに優しく安心・安全なクリームが作れる」と思い立ったのです。

さっそく馬油メーカーへ足を運んで協力を求め、七戸さんも薬剤師として、浸透力を高める白樺エキスや抗菌作用がありクリームの伸びをよくする蜜蝋を加えるなど、知恵を絞りました。また、馬油独特のにおいを取り除くために、備長炭を使用して精製するなど、ママと赤ちゃんの使いやすさにも気を配りました。約1年かけて商品化し、2007年からインターネットなどで販売しています。

天然の素材に、七戸さんの赤ちゃんへの優しさだけを加えた逸品。ベビーマッサージの際には、赤ちゃんだけでなく、ママからも「肌がきれいになった」と笑みがこぼれるそうです。(鈴木 佑輔)

編集後記

先日、兼六園のほど近く、趣きがある旧・石川県庁内のレストランでとり行われた結婚式に参列しました。披露宴では、能登の海で獲れた魚介類や、金沢名産の金箔を散りばめた料理が並びます。そしてクライマックスでは、新郎新婦の共通の趣味である山登りとカメラにちなみ、二人の登山姿とともに美しい山並みの写真が登場。金沢を満喫し新郎新婦の人となりに触れる1日になりました。

今月号の特別レポートでは、差別化策の一つは、自社にいまあるものを磨き光らせることだとありました。新郎新婦が差別化を意識したということはないでしょうが、地域そして二人がもつものを、おもてなしの心で輝かせたことで、参列者にとっても一味違う思い出深い結婚式となりました。(川楠)

調査月報

1月号予告

調査レポート

総合研究所 研究員 井上 考二
研究員 鈴木 佑輔

小さな需要に応える移動ビジネスの意義

論点多彩

東京理科大学大学院 教授 宮永 博史

セレンディピティを引き寄せる方法

—「想定外の機会」をいかに活かせるか—

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 佐伯印刷(株)
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第2グループ)
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913