

もう一段高いレベルのものづくりで 日本型経営の復権を

厳しい経営環境だからこそ、大胆な発想転換を。日本型経営と中小企業の未来を見据えながら、田坂広志氏はこう語る。
日本の中小製造業が長年培ってきたものづくりのノウハウ、そして矜持と「顧客中心」という時代のトレンドとを切り結ぶ具体的な方法を解説する。

シンクタンク・ソフィアバンク代表
田坂広志

たさか ひろし
1951年生まれ。81年東京大学大学院修了。工学博士。米国シンクタンク、パテル記念研究所客員研究員、日本総合研究所取締役を経て、2000年4月、多摩大学大学院教授に就任。同年6月、シンクタンク・ソフィアバンクを設立し、代表に就任。「目に見えない資本主義」「未来を予見する「5つの法則」」「これから何が起るのか」など著書多数。
URL: <http://www.sophiabank.co.jp/>

中小企業、町工場は今が一番厳しい時期にあると思います。世界経済危機が起きるや非正規社員を無情に切り捨てた大企業とは違い、従業員とその家族の生活を守るため、全員で給料を下げながらも雇用を守ろうと頑張っている中小・零細企業が数多くあります。そうして努力する経営者の姿は、経営の在り方として本来の王道でもあり、尊い姿と思います。

この二〇年の間に、日本には中途半端なアメリカ型資本主義がはびこってしまいました。ですが、本来、日本型資本主義とはとても

温かいものでした。仕事を通じて腕を磨き、人間として成長することを喜びとし、顧客の笑顔に働き甲斐を感じ、仕事での人の縁を大切にす温かい資本主義でした。

今、多くの中小企業が非常に厳しい状況に置かれています。日本型経営のよさを一番理解し、守っているのは中小・零細企業の経営者の皆さんだと思います。そして、日本型資本主義の復活が、今後の日本の発展のカギを握る時代を迎え、その担い手となるのは中小企業の経営者の皆さんです。

しかし、それはただ過去の日本的な経営

を続けていけばよいという意味ではありません。ひたすら真面目なものづくりの仕事が続けることが期待されているわけではなのです。なぜなら、日本型資本主義が復活するとき、必ず「新たな価値」を身につけて復活してくるからです。だからこそ、「そんな打ち手があったのか」というような大胆な発想の転換と経営の革新をする必要があるのです。

以下、具体的に述べていきたいと思います。まず私が提案したいのは「一企業」の戦いから、「異業種連合」での戦いへの発想



転換です。言葉を換えれば、「単品」の勝負ではなく、「商品生態系」の勝負への転換です。なぜなら、異業種企業が結ぶとき、一つの業界だけでは思いつかなかった、新しい市場と戦略が見えてくるからです。

「異業種連合」で生き残る時代

この異業種連合のわかりやすい例が、アップル社の「Pod」です。この携帯音楽プレーヤーは世界的に大ヒットしていますが、それは、単に「一つの製品」として素晴らしいから世界中に広がったのではなく、「一つの製品」としての品質や機

能だけならば、ソニーに簡単に逆転されていたはずですが。

Podは、一つの製品としての機能やデザインだけでなく、まずネットで音楽をダウンロードする仕組みをつくり、課金できるようにした。同時に、音楽のデジタル化権の仕組みをつくり、「iTunes」という秀逸な販売サイトを構築した。そうした商品とサービスのトータルパッケージが強みとなって広がったのです。そして、その後には、ステイープ・ジョブズとアップル社が主導してつくった異業種連合と商品生態系があるのです。

日本の強みは「ものづくり、技術である」とは多くの識者の認めるところです。しかし、世界では「単品」で戦う

時代はすでに終わっています。もちろん、ものづくりや技術力は重要です。しかし、それほど優れた部品をPodに提供していたとしても、部品メーカー同士の激しい価格競争のなかで買い叩かれ、かりに特許をもっていったとしても、簡単に模倣されてしまう時代です。

残念ながら、まだ日本企業には、そのことを理解せず、「単品」で勝負しようとする企業が多いのが現状です。企業が個別に「うちの製品・サービスは優れているから、ぜひ使ってもらいたい」と言っているうちは、本当の意味での「顧客中心」のビジネスにはなっていません。これからの時代は、「お客様のニーズに関連した商品とサービスを、すべて取り揃えてお届けします」という商品パッケージ、トータルサービスを提供しなければ競争に勝てないのです。

本物の「顧客中心」ビジネスモデルとは

もう一つ、異業種連合の事例として、私たちが日本総合研究所の創設当初より一〇年間 にわたって力を注いだ「ファーストエスコ」について紹介しましょう。これは、世の中には省エネのニーズもマーケットもあるが、一社だけでは市場は動かせない。では、異業種が集まって市場を立ち上げようというものです。

たとえば、ここに老朽化したビルオーナーがいるとします。当然、そこには省エネのニーズがあるのですが、断熱材、節電

機器、ソーラー、コジェネなど、個別の技術や商品を扱う会社売り込みに来て、買う気にはなりません。なぜなら、どの技術や商品を導入することがベストの費用対効果になるかわからないからです。

これに対して、ファーストエスコの異業種連合はオーナーに対して、「このビルはかなり古くなっているのに、省エネの余地がかなりありますね」と話を持ちかけます。そして、省エネ案について何がベストの組み合わせか、無料診断を提案します。この時点で、オーナーは拒む理由がありません。そこで、調査・検討の後、最適な省エネ策を提案します。そして、そのときたとえば「必ず、毎年三〇〇万円のコスト削減を実現します」と性能保証をし、さらに、「導入初期コストは二〇〇万円ですが、この異業種連合に参加しているリース会社と毎年三〇〇万円ずつ七年間の返済契約を組んでいただければ、八年目以降はすべて御社の利益になります」と提案するのです。

指一本動かさず、お金一円も動かさず省エネが実現できる。これこそ、まさに「顧客中心」のビジネスモデルなのです。

こうした商品生態系と異業種連合の戦略は、他にも色々と考えられます。たとえば、



シニア向けマンションを建設すると、バリアフリー家具、介護人材派遣、医療サービス、健康食品、生涯教育などの様々な商品やサービスが売れるのです。

このように、自社の商品ではなく、顧客のニーズを中心に考えると、同時に様々な異業種の商品やサービスが売れているのであり、それらの異業種が協働してパッケージ商品やトータルサービスを開発し、互いの営業力を結びつけて顧客開拓すると新しい市場を創造できるのです。

では、この異業種連合の戦略を実行する「旗振り役」は、誰が務めるのでしょうか。もはや、政府頼みの時代ではありませんから、民間主導で進めることが求められます。大企業の場合、中立のシンクタンクが声を

かけると異業種が集まりやすいのですが、中小企業では商工会議所や青年会議所などが中心になるのが一つの方法でしょう。よく商店街が主催して祭りなどのイベントを行いますが、これも飲食店を初め商店街全体が潤うので一種の異業種連合と考えられます。

しかし、異業種連合の時代は個別の企業に対して厳しさも突き付けます。異業種連合には、ベストの組み合わせが要求されるからです。他のメンバーが業界一位、二位のなかで自社だけが四位であれば、異業種連合から外されてしまうかもしれません。

自社の技術を 他で使えないか

そこで大切なことは、もう一度、自社が売っている商品の本質は何なのかを深く考えることです。そのことを教えてくれる、東京近郊のある電器店の事例を紹介しましょう。この店の周りには大手家電量販店が進出し、経営が極めて苦しくなりました。その瀬戸際で実行したのが、永年お世話になっているお年寄り顧客へのターゲットの

絞り込みでした。

たとえば、高齢者の顧客がテレビを購入すると、搬入の日は製品が着く前に部屋の掃除をし、家具を移動して置き場を設け、据付けと面倒な配線を終え、リモコンの使い方まで懇切丁寧に教えるのです。しかも、最後には遠くに住む息子さんの話題など世間話までして帰るのです。このサービスに對して、顧客は価格が高くても満足し、見事に売上が伸びたのです。

この電器店は、自分たちが売っているのは家電ではなく、家電を通して楽しく過ごせるライフスタイルを売っていると発想を切り替えたのです。このように、自社が売っている商品の本質は何か、その発想を転換するところから、突破口が見えてくるのです。

もちろん、ビジネスの切り替えが難しい企業もあるでしょう。永年、強固な系列のなかで部品をつくってきた会社などは、突然、別な販路で部品を売ろうとしても限界や摩擦があるでしょう。そうした企業に考えていただきたいのは、これまで培った技術を他で使えないかを検討することです。

たとえば、これまでもっぱらタイヤを締めるボルトをつくってきた会社が、その技

術で子供向けの遊具がつけられるのではないかと考える。これもまた、自社の商品とは何かの発想転換の事例です。自社が売っている商品は、「ボルト」なのか、「金属加工の技術」なのか。その発想転換です。

また、海外にパートナーを探すのも一つの方法です。本当に優れた技術なら海外から声がかかる可能性は高いのです。たとえば今、環境技術なら日本が最も進んでいると思われていますが、実は米国に簡単に追い抜かれる可能性もあります。シリコンバレーにある世界最高のベンチャーキャピタル「KPCB」の代表ジョン・ドーアは、「われわれは、これから地球環境問題を解決するため、グリーンビジネスへの投資に重点を移す」と何年も前に宣言しています。

そうした動きを見るならば、今後、日本の環境技術が米国にスカウトされていくことも大いに考えられます。だからこそ、逆に、日本の環境技術に強い異業種が集まり、魅力的な事業構想を打ち上げ、米国に投資を誘いかけるほどの積極的戦略が求められるのです。

* * *

ここまで、日本の中小企業が生き残るうえで打つべき手、とくに「大胆な発想の転

換」の必要性を述べてきました。しかし、当然のことながら、こうした発想転換と異業種連合の戦略などは、その根本に日本型経営の真摯なものづくりの精神があつてこそ可能になるということも、改めて強調しておきたいと思えます。

最澄の言葉に「一隅を照らす、これすなわち国の宝なり」があります。この言葉の素晴らしさを知る中小企業の経営者は多いと思うのです。

都内で弁当を配達販売するある企業の経営者はテレビのインタビューで、日頃、社員に次のように話して聞かせていると語っていました。

「君たちが、毎日、弁当を届けているこの大手町や丸の内では働く人々は、日本を支えている人たちなんだ。その人たちに、栄養のある美味しい弁当を届けるということは、君たちが、この日本を支えているということなんだ」

胸に響いてくる言葉です。

この「一隅を照らす」姿勢に、大胆な戦略が加わったとき、ものづくりを中心とした日本型経営は、再び光を放ち始めます。

その担い手は、他の誰でもない、中小企業経営者である、皆さんなのです。