

パネルディスカッション

中小企業庁

自社の強みを
把握しよう

竹内 中小企業がきびしい状況におかれていますが、とくにきびしいのは下請型企業で、その多くは量産型商品をつくっています。しかし、彼らは海外生産のコストにどうしてもかなわないため商品開発型の企業に変わりたいと思っています。でも、具体的にどうやったら変われるかということの糸口を見つけないと、なかなか成功しません。

そこで、成功している三つの企業のお話から、ぜひ、きっかけをつかんでいただきたいと思えます。

そのポイントは、まず自社の強みを知ることです。経営者は、自社の欠点には目がいまいますが、なかなか強みは把握していません。自分の顧客は、仕事を出すに当たってどういう点、どこが他と違うから買ってくれているのかということをよく考える必要があります。

異業種・産学交流と
事例研究が大事

竹内 創業者の場合は、強みも弱みも把握していますが、今は、すでに完成している企業を引き継いだ二代目、三代目の時代です。どうも、思うほど実態を理解していません。これからは自社の強みを育てていくことが必要です。オン

です。大学からは得るものがないと思われていますが、やっと大学のほうが中小企業に目を向け始めてきましたので、産学交流はこれからです。大学との共同研究成果も出始めています。

三番目は業界の事例研究です。同業者の事例では得るものは少ないのですが、それでも先進的なところはぜひ見ていったらいいと思います。

いち早くデジタル化に
着手

横畑 私ども「いうら」は愛媛・松山郊外の静かな山間にある介護・福祉機器の製造企業です。メーカーへの転身となった商品は、「繰り出しベッド付きストレッチャー」という一人で乗せ換えができるストレッチャーです。

現会長が農業機械メーカーの二次下請としてスタートさせ、一九五八年に現在の福祉機器メーカーに転身しました。

荻原 当社「武蔵野機工」は、建設土木資材の開発・製造・販売会社です。グループ企業あわせても従業員がわずか三五名の小さな所帯で北海道から石垣島までの四〇〇〇近いユーザーに直販しており、事業所も全国に五カ所あります。商品は自社開発し、成型のための製造工場が二四時間稼働しております。

当社の製品を販売する、コンクリート二次製品を使う工場は全国に五〇〇カ所近くあり、生コンが固まるまで鉄筋の位置決めをするためのプラスチック製のスペーサーや、コンクリートを施工するときに、つり上げたり

商品開発型企業への転換・成功事例に学ぶ

中小企業庁・中小企業総合事業団主催の「2001経営革新ビジネスフェア」が東京国際展示場でこの2月28日から3月2日にかけて開かれた。ここではそのプログラムの一つであるパネルディスカッションの内容を紹介する。

リーワン、ナンバーワンという、世界でひとつにならなければいけないわけではなく、勝負している分野ではナンバーワンなんだというものを持つことが大事です。

そうすると、今まで自社で持っていたナンバーワンになれない部分の切り捨てを思い切ってやっつけていかなければならない場合も出てきます。強みがあるところだけに特化したときに、そのマーケットが自分の会社をやっていくに当たって十分なマーケットサイズがあるかどうかを考慮することが重要です。ある程度マーケットがあるということになれば、そこで自社の強みを育てるということに取り組みます。

そのときに重要なのは情報化への積極的な取り組みと、情報公開、これらが今後の経営の基本になっていくと思います。この二つは結びついていきます。社内の情報化というのは部分的に隠して残りは見せるということはできないため、社長が自分の給料も従業員に公開するぐらいの情報公開の気持ちがないと取り組みません。

自社の強みを育てるための三つのアプローチの方法をおすすめします。一つ目は異業種交流です。異業種企業の知恵と工夫を活用してください。やっつけているけどうまくいかないといった話をよく聞きますが、真剣にやればかならずうまくいきます。

二番目は産学交流で大学の知恵を活用するの

反転をしたりするコンクリートの中に埋め込む樹脂製のインサートといった消耗資材などが商品です。五センチ直径の丸形のスペーサーが売れ筋商品で、顧客に届けて販売価格が平均一円前後という安いものです。

建設土木業界も他と同様景気が悪い中、おかげさまで当社は成長しています。顧客の数と売上高が増える一方で、従業員数は自然減で減少しておりますが、業務改善をしていく中で人数を増やさなくてもやっています。

新保 当社「大成美術印刷所」は、常時注文をいただく取引先は三〇〇社です。東京・中央で印刷全般を業務としていますが、一九九二年の四〇周年のときに従業員全員で事業領域をGCS（グラフィック・コミュニケーション・サービス）にしようと決めました。これは、情報を出し手から受け手の間に上手なコミュニケーションをするためのお手伝いをするということを生業にしようということです。

これにあわせて企業理念も「サ・ファーストチョイス」と決めました。せっかくなのでいるのだったら、選ばれたい。そのためにはまわりの人に役立つサービスを提供したいということです。会社として選ばれたい。従業員一人ひとりが会社の中でナンバーワンとして選ばれたいということを目指して、こうと活動しております。

当社は印刷企業としては、デジタル化を比較的早く手掛けたのではないかと思います。ホームページという言葉も聞かれなかったころ、「ビッグバン」という子会社を立ち上げ、出版も手掛け、さらに、顧客のお手伝いをするためには自分で経験しなきゃだめだろうということ

脱下請戦略による 経営革新

横畑幸生代表取締役社長
設立：1973年／資本金：15億円／従業員：107名
営業所：東京・岡山・名古屋・福岡／商品：車椅子、ベッド、昇降機

創業者井浦会長を助け、昭和58年農機具部品の下請企業から福祉医療機器メーカーへ転換する。患者用搬送機の市場ではトップシェアを持つ。

で「e-ベイビー」というeコマースも始めました。
○歳児から一歳児の市場をターゲットとしてウェップを立ち上げました。このウェップは来年当たり公開できそうです。このように当社は印刷からコンピュータを活用した業務に転換しつつあります。

同じ苦労なら
メーカーとしてしよう

竹内 では、どのようなことをきつかけとして、商品開発型の企業に変わっていくことができたのかをお話してください。

横畑 メーカーに転身できたポイントは四つありました。一九八三年頃、コメに対する魅力がなくなってきた農業機械全般がきびしい状況になりました。孫請だったため親会社の締め付けもきびしく売上も上がらず、利益もなくなってしまう状態でした。このまま仕事を続けていくと会社そのものがなくなるのではないかと不安があったので、どうせ不安ならメーカーとして苦労するほうがいいのではないかと思うようになりしました。

二番目は、社内に商品開発をする力があつたということ。会長が社長だったときに商品開発をしており、その流れを流用できたことです。

三つ目は、会社が小さく従業員も一〇人ほどでしたので、自分たちでつくったものを自分たちで売っても食べていけるだろうと思ったことです。

四つ目は、ちょうど会長のお父さんが病気で

床につき、介護機械をなんとかすることができないかというきっかけがありました。そうしてつくった機械を、商品化することになりました。

もうひとつ、運がよかったことがあります。通常、中小企業の場合、販売がネックになります。医療器販売メーカーで販売を受け持ってもらえたので販売も順調です。

追いつめられた環境、商品開発能力を社内で持っている、ゼロになることを恐れずに開き直れる、きつかけがあること、これらの組合せが思い切らせたのではないかと感じています。

不況の脱出も、下請からの脱却もよく似ています。現在の生活をなくしてもなんとかなるかやっつけて、今から出直す気持ちになれば脱出できるのではないかと思います。企業も親会社から仕事をもらえなくなっても、なんとか自分達でやっつけていこうと思うようになれば、たいへんだとは思いますが、行動を起こすことのほうが、待つことよりも失敗しても有意義だと思えます。

竹内 たしか横畑社長は、下請からメーカーに転換する二年前、現会長が商品開発をするときに「社内の技術屋さんだけでは足りない。親会社の技術セクションにいた横畑さんを貸してほしい」ということで出向されたんですよね。そして、元の会社に帰る時期がきているのに帰らなかった。

横畑 商品をつくっていくおもしろさ、下請がメーカーになっていく魅力があつて、ついついてしまっていました。そのために下請仕事は一年で返上しなければならなかったのです。ドラスティックな変革で大丈夫かといわれましたが、

う体制になっています。

従来の、営業マンが納品して集金するスタイルに比べると圧倒的に早くなりました。顧客からの抵抗はありましたが、本当のサービスということを考えると、こちらのほうがずつといひわけです。

竹内 今までの戦略とは違ったスタイルを足もつてノウハウをつくってきたということですね。

顧客からの要望をヒントに
製品化

竹内 次に「大成美術印刷所」の転換のきっかけや、もともと受注体質の企業がどういうふう商品開発して売っていくかというところ。顧客の声を集めるのがむずかしいのではないかと思われます。

新保 在庫リスクがない受注産業というのは大きなメリットだと思いますので、当社は受注産業型でありながら、商品開発もしていこうという考えでやっています。

受注産業は、納期がかならずあるので社内の調整がとれないというデメリットがあります。それに、最近印刷工程がコンピュータにどうかわかって、原稿がワープロ、パワーポイント、エクセルで入ってくるのが当たり前になっています。文字を組む一番最初の作業は、我々から顧客の中に入ってしまつて作業の内容は変わってきています。

従来なら、原稿をいただいたいて各工程を経て印刷機械を回し製本というのが最終工程でしたが、それがだんだん「ホームページをつくって

あとがない、はぎ取られた状況で追いつめられた精神が幸いしたのかもしれない。経営理念を打ち立てる

竹内 一〇〇％下請企業にとつて、親会社の仕事はなかなか返せるものではないです。開発商品の売れる可能性のメドがついてきたからだと思うんですが、思い切つて一気にやらない限りできません。こういうのがイノベーションということになるのかと思います。

さて「武蔵野機工」はすばらしいコンクリート資材のメーカーとしてシェア七五%から八〇%の企業に育っています。どのように考えて、二代目としてやってこられたのでしょうか。

荻原 企業変革のエネルギーになっていくきっかけはいろいろあると思いますが、企業理念や経営戦略について話します。

二代目ということで経験も実力もいまま企業を継いで、継いだ当初、だれもついてきてくれないし売上は伸びないという状況で、体も悪くしてとてもじゃないが、中小企業の経営者なんかやっつけていけないという状況がありました。それは一方で、二代目という他に選択肢がなかったという甘えや、いいわけをしていた状況があつたかもしれない。でも、これじゃいかんぞと思いついたときに、企業の経営理念らしき旗が立つていないこと気がつきました。

そこでたどりついたのが、「お客様のための仕事を通じ、個人の成長、自己実現と組織の充実を両立できる企業グループを確立していきたい」という企業理念です。私はこれで、再スタート

くれ」「CD-ROMを納めてほしい」「情報処理をやつて結果だけ出して」という仕事が増えてきて紙の上に印刷をする仕事が増えてきて不安に感じてきていました。本来の印刷業のすべき工場の仕事が減つてくるということ。ところが、要望のある印刷機械を動かす前の工程については技術的な指導が必要で、なかなか拡大できないというのが実態です。工場自体の設備がついていけなくなつてもきます。そうしたことから、ある程度自社商品を持つて計画的に生産できれば、ムダやムラを排除できるのではないかと考え、いろいろ開発した中で、多分成功できるであろうという途上段階のものをご紹介します。

最初のきつかけは、顧客から「こういうものができないか」といわれたことからです。三センチぐらいのカタログは一〇〇〇ページほどになるので、顧客の要望として簡単に引けるように索引をつけたという話がありました。企画チームで切り口に文字が出ていけば早いということになりましたが、現場ではムリということも立ち消えになりました。

ただ、本ではできないけどメモ帳ならできるかもしれないということで、現場に考え方や作り方を教えながらサンプルをつくつてみました。そうしたら、販売部門の反応がよかつたんです。そこで年始めに当社の挨拶の粗品として配つてみたところ「なかなかおもしろいね」といわれました。

顧客に三〇〇冊ぐらいしか配っていないのに、一カ月ほどたつたら配っていないはずのギフト屋さんから電話がかかってきて売らしてほ

武蔵野機工
萩原岳彦代表取締役社長
設立：1971年／資本金：単独で15億円(グループ企業3社で約19億円)
従業員：25名(グループ企業で35名)／事業所：5カ所
商品：コンクリート工場向け資材

機械製造会社を建設土木資材の開発メーカーに変革し、同時に早期に情報化に着目した。コンクリート製品工場向け資材では全国トップシェア。

トを切りました。

経営戦略では、コンクリート製品工場という大手が相手にできない、すさまじく市場に特化して、お客様に直接販売をしていくことを考えました。ライトバンにサンプルとカタログを積んで全国巡業をして足で稼ごうにお客様のニーズを拾い集めることができ、それを形にしていきました。ニッチ市場に特化していくことで新製品を次々に出していき、その結果、それが開発型というふうなようになってきました。

ただ、全国展開していくと売上増加以上の投資が必要になってきます。そんな形は成り立ちませんので、少人数で多くのお客様にどう対応していくかというときに、ちょうど、ノートブックパソコンが開始、いち早く情報化に取り組みました。

一九九一年当初から独自のソフトウェアをつくり、商品開発にもつながる顧客のデータベイス化や、取引実績を営業マンが持つて提案をしていくというモバイルの体制でやってきました。当社は、小企業であるというスモールメリットを生かして一気に情報化が進められました。戦略的に中小企業をやつてきたといつてもいいかもしれません。

オンラインワンという場所を占め始めますとさらに情報が集まり、商品開発のスピードが上がります。利益も上がつて再投資ができて昨年一七〇〇坪の新しい工場を投資しました。生産設備も一新し、一つの業界に特化していくと競争力も出てきます。現在も二四時間生産しながら、配送もしますので、当日の四時ごろまでに注文をいただければ、日本全国翌日に届けられるとい

しいといつてき始め、注文があればつくるという形が一年くらい続きました。

現在は生産体制を整えるため、機械の設計などを進めているところです。経営革新法の承認もいただきました。

まず、品質を安定的に出すというのが大仕事です。紙というのは温度と湿度によって寸法が変化する素材ですのでそれをクリアしなければなりません。切り口が変型させてあると表面にあるときの見え方と、斜面にきたときの見え方がゆがんでくるのでデザイン上事前に把握して、どういふふうにするかは目の錯覚に耐えられるかといったコンピュータソフトを開発しなければいけません。それにギフト業界ももっと知らなければいけないという段階です。

情報カードを元に商品検討会

竹内 成功する商品開発の条件や、どのような形で実際に商品開発しているのでしょうか。

横畑 中小企業の場合、一つの商品ですと持ち続けるということがあります。次々と新しい商品を提案していく必要があると思います。

当社の場合、開発者の思いこみを中心になっています。ただ、商品の目的が違つてはなにもなりませんので、現場の情報は大切にしています。

営業が一月に三〇〇件ほど、顧客からいわれたことをそのまま文章にして提出するという情報カードというのを出し、一月ごとにまとめて商品開発の参考にしています。

商品の検討会をしますが、気をつけているのが営業やお客様からいわれたものをそのままくらないということです。営業マンが持ち帰った商品をつくと、みんながほしいと思つている商品なので価格競争に入つてしまいます。そこで、パテントをとれる商品、情報を元に一工夫した商品でなければならぬと思つています。また、開発者にはそういう感覚で仕事をするように求めています。中小企業としては、価格競争の商品はつくりたくないというのが基本です。

もうひとつ、顧客からの情報を聞き入れ反応を見るときに、「この商品はいい」といわれた商品と、「ほしい」といわれる商品はまったく違うということです。五人しか評価してくれなくても、そのうちの三人が買ってくれるなら商売として成り立ちます。今までに特許は四〇件、カタログに出ているほとんどの商品が、どこかに特許を含んでいます。今、開発は一五名、研究所スタッフ五名で、全部で二〇名で行っています。

全部門が顧客に目を向ける体制

荻原 私のところは販売型ということで、二〇数名の従業員のうち販売担当者が一〇名もいて全国を足で歩いてトコトン顧客の声を聞いています。一方、IT化を進めるといふことの両方あわせてはじめてできます。

当社はニッチの市場なので、完成度よりスピードを最優先しています。あえて完成度を上げずに営業が顧客から吸い上げてきたニーズに

ついてすぐに試作品をつくつて持つていって、「なんじゃこれは」といわれてさらに、試作品をどんどん持つていきます。技術担当は嫌がるのですが、完成度が低ければ低いほどに、いろいろなアイデアが引き出せます。

営業は雑務がないので、顧客のところに行つたときにはニーズの収集と、顧客への改善提案を主にやっているので歓迎されます。それをグループウェアという形で社内でも共有しています。営業が顧客を訪問してどんな話があったかということもコンタクト履歴という形でパソコン上で収集して、すべての部門がそれに向き合せて取り出せるようになっていきます。

以前は、顧客に対応するのは営業部だけで、製造も開発も配送も顧客のところまでなが起きていてもあまりタッチしないというケースが多くありました。商品開発だけをしていても売上が伸びるわけではなく、商品開発プラス、顧客の満足度、クライアントも含めてどういふふうに進めていくのかということが、情報化の中のもうひとつのキーになります。

すべての部門が情報をとれるようになって、すべての部門で担当者がいなくても問い合わせに答えられるような体制ができています。そんなこともスピードを上げる要因ではないかと思っています。

竹内 三社それぞれ取り組み方は違いますが、共通しているのは経営者に行動力があるということです。次のステージにイノベーションを因るためには、まず行動を起こさなければならぬ。変わらないんだということを考えていただければと思います。

(文責・編集部)

大成美術印刷所
新保是清代表取締役社長
設立：1953年／従業員：100名

商品やサービスを従業員の先頭に立って開発している。