

A black silhouette of a person standing with their hands on their hips, centered on the page. The person is wearing a suit jacket and trousers. The background is white above a red horizontal band at the bottom.

敗けない経営

— 地方の中小企業におけるMOT (Management of Technology) —

はじめに

私（新城）は自ら起業して十余年になりました。当時はバブルの余韻を引きずる最後の尻尾の頃で、世の中にはまだ余裕があり、「まあ、少し待てばまた（景気は）回復するだろう」という経営者が多かったことを覚えています。まだインターネットは一般的なメディアではなく、特殊な層が特殊な用途に使っていた時代です。そういえば、当時はパソコン通信などというメディアがありましたねえ。

それから幾年。多くの企業が市場から退出していきました。銀行の名前だけ見ても、当時の都市銀行の名前は一つ残っていません。私の周りでも多くの経営者がステージから去っていきました。大変に尊敬していた先輩が、幾人も倒れて音信不通になりました。

その様な中で、私は小さい会社ばかり数十社の経営というものを、将に最前線で学んできたつもりであります。十数年間歩いて来た道を振り返ってみると、大きな落とし穴が幾つも口を開けていたことが見えて、冷汗が流れます。

当事としては莫大な投資を行なった数日後に、投資先が倒産したこと。多大な額の盗難手形を掴まされたこと。接道していない土地を仲介して売ってしまったこと。一緒に事業をやっていた人間が太平洋に沈んだこと。日本一の売上高企業から訴えられそうになったこと。数え上げれば限が無く、将に綱渡りで、向こう側に落ちれば落とし穴にまっさかさま。こちらに落ちたので何とかかすり傷で助かったという思いを何度もして参りました。

翻って今日。世は起業ブーム、創業ブームであります。本屋に行けば多くのビジネス書、創業指南本、サクセスストーリーが並んでいます。私は成功しているわけでも何でも無いので、その様な本は書けるわけは無いのですが、やはり一抹の危惧を覚えます。事業というものは「頭の良い人が紙の上で素晴らしい事業計画書を描けば成功する」と勘違いをする若い方が出て来ないかと。

私が起業した時、世の中はまだ「会社を創るというのは特別なこと」でした。「それ相応の覚悟をして、必死の思いで貯めたなけなしの貯金で一か八かの大

勝負をする」そんな感覚でした。「勝てなくても良い。敗けずに、このステージに留まろう。留まり続けよう。」そう思って十数年、何とかのた打ち回って、今の自分がいます。

本書はそんな「何とか生きている格好悪い先輩」から、これから起業・創業しようとする方、あるいは、今も、のた打ち回っている同輩の方への応援歌であります。皆様の事業に何かしらのお役に立てることをできましたら、望外の幸せです。なお、巻末に筆者のメールアドレスを記しましたので、内容について御質問や御意見などございましたら、お寄せ頂ければ幸いです。

このテキストでは、第1章にて私の十余年の経験から生まれました「敗けない経営」という考え方についてお話をさせていただいております。続いて、第2章にて、吉田が敗けないためのMOT（技術経営）とテーマで私の考え方の理論付けを行っております。最後に第3章にて、東北で頑張る、元気な敗けない企業を2社ご紹介しています。私個人の経験則だけですと、テキストに汎用性や応用性が無くなって参りますので、最新の技術経営を修めた新進気鋭の吉田博士に理論付けをして頂くことによって、業種や年齢を問わない格好の教材になったかと思えます。吉田先生ありがとうございました。

ここまで生きて来られたこと。この世で出会って頂けた、多くの経営者の皆様の御指導、心より感謝申し上げます。ありがとうございました。お世話になったお客様、本当にありがとうございます。今、一緒に仕事をしているスタッフの皆さん、いつも突っ走ってばかりで、すみません。

最後に十数年間、事業以外は省みることが無く、家庭人としてのことを何もしてこなかった「私」個人から、妻と二人の子供に心から感謝すると共に、こんな無茶苦茶な仕事の仕方をして、壊れない頑丈な体に育ててくれた両親に感謝いたします。

2006年 春
新城榮一

目次

第 1 章 敗けない経営	P5
1-1 敗けない経営とは	P6
1-2 地方の問題点	P18
1-3 地方にこそ必要な敗けない経営	P21
1-4 敗けないためのビジネスの定理	P27
1-5 敗けないための戦略と戦術	P36
1-6 敗けない組織づくり	P52
第 2 章 敗けない地方企業と MOT	P65
2-1 MOT とは	P66
2-2 MOT で取り扱う領域	P72
2-3 地方企業と MOT	P82
2-4 MOT の課題と地方企業	P89
2-5 MOT 戦略	P101
第 3 章 東北で頑張る、元気な敗けない企業	P117
3-1 株式会社ウエノ	P119
3-2 会津ガス株式会社	P126
参考文献	P139

第1章

敗けない経営

1-1 敗けない経営とは

学習のねらい

- 敗けないための経営と勝つための経営は何が異なるかを理解する
- 敗けない経営のエッセンスを理解してそれを行なうかどうかを考察する

はじめに

本書では「敗（ま）けない経営」という言葉を多用します。この言葉の意味を最初に定めます。本書における「敗けない経営」とは

「派手さはないが、事業モデルおよび経営選択として、事業存続を第一義に考え、満足度の高いユーザ層を確保して、絶対不敗の形を創ると同時に、新しい分野や新規事業の千載一遇のチャンスを狙う」というものです。

「派手さがない」「事業存続」・・・何か景気の良くない単語が並ぶなあ。。。と思われた方もいらっしゃると思います。また、こういう考え方は巷のビジネス書にはあまりありません。世間でウケル多くのビジネス書、経営指南書はほとんどがビッグ・サクセス（大成功）で満ち満ちています。「100億稼ぐ」「資産300億」「1000億企業への挑戦」「史上最年少で上場会社社長」・・・などなど景気の良い本からみれば、ホンの些細な目標かもしれません。

しかし、今これをお読みのあなたは、御自分が「会社を上場させて六本木ヒルズに本社を移転する」と本気でお考えですか？もしそうであればこの本を閉じて、すぐに本屋に走って景気の良い本を買われるのが良い。でも、少し考えてみてください。こちらはタダ。向こうは安い文庫本でも1,000円近くはします。出来ればもう少しお付き合いしてください。

いや、そうではない。自分は今、やっている事業を何とか軌道に乗せたい。自分と家族、そして少数の社員が頑張っていることができ、少しでも幸せな生活がしたい。と思っておられる方。

起業ブームとか創業ブームとか言われていて、自分も何かやってみたいのだけど、自分には人より優れた才能がそんなにあるわけでは無いし、そもそも何をやっていいか判らないし、学校じゃそんなこと教えてくれなかったし。と思

っている方。

この本にはそんな貴方に役に立つ(かもしれない)ヒントが詰まっています。

負けない経営と言っても、そう馬鹿にしたものでは無いですよ。私も自らが負けない経営の実行者の一人のつもりですが、そこそこに幸せな生活ができています。六本木ヒルズに事務所を構えて銀座で豪遊は無理でも、早稲町に事務所構えて置賜で一杯(これは福島の人。郡山の方は早稲町を清水台、置賜を陣屋に、会津の方は宮町と上町に、いわきの人は鍛冶町と田町とかに置き換えてください。)位は可能です。それ位は、どなたさんでもおやりでしょうが(笑)。

もっとも、おかげ様で仕事が増える一方で、寝る時間と家族と過ごす時間が犠牲になっています。あと最近はこの原稿を書いているので、会社のスタッフからも「いい加減にチャンと仕事せえ」と睨まれています。

それと、無論「勝つ経営」(この場合は、自分の会社を東証マザーズとかジャスダックとかの市場に上場して、数百億の個人資産をつかむことを指してます)を否定しません。実行可能な方は是非挑戦されてください。確率は数千分の1と言われてますから、宝くじを買うよりは遥かに可能性は高いです。

でもその前に「負けない経営」をやってみませんか？負けない経営をやって経営の基本をキチンとつかんで、自分や家族が食っているだけのモノは確実にして、その上で「勝つ経営」をされてはどうですか？

1. 勝つ経営と負けない経営の根本的な違い

「勝つ経営」と「負けない経営」は、明らかに経営に対するアプローチが違います。考え方も優先順位も必要な人材や技術も異なります。無論どちらをおやりになっても良い。それは経営者の考え方1つです。しかし、ここで問題なのは

- ・ 「勝つ経営」と「負けない経営」の両方をひっくり返して、一つの「経営」という言葉で表してしまっているのが、巷の講習会や書籍ではその両方がゴチャゴチャになっている。
- ・ 「勝つ経営」をやっても「負けない経営」を行っても、それは経営者が納得

第1章 負けられない経営

していれば良い事だが、そもそも一つの「経営」という言葉でゴチャゴチャになっているが故に、その両方を使い分けてやってしまう経営者がいる。即ちある時はマザース上場型の選択肢を選び、またある時は地道にじっくり型の道を選ぶ。

これは極めて危険です。

考えても判ると思いますが、経営判断の比較的早期のある段階で、この2つの経営は全く異なる判断を要求するからです。一例を挙げてみましょう。

例えば、「ベンチャーキャピタルからの投資、金融機関等から融資を積極的に受け入れるべきか」というような選択肢において、「勝つ経営」は明らかに積極策を支持すると思います。時間が一番の勝負です。短期間で急成長して売上を挙げて株式を上場するためには、借りて倒れるリスク、投資を受けてアレコレ言われる面倒などは捨ておいて、とにかくキャッシュフローが大事という時期は必ずあると思います。

「負けられない経営」はどうでしょう。私は「とりあえず起業」（下コラム参照）をしてしまった人には、とにかく「いつでも会社を畳めるように。そのためには絶対に借金してはダメ。」という言い方をしています。銀行の敵です（笑）。

経営って、ポツと始めて、スルスルとウマく行くほど簡単なモノでもありません。一度や二度の失敗は「アリ」なのです。問題はその失敗が「やり直しが利く失敗」なのか「やり直しが利かない失敗」なのかなのです。

コラム とりあえず起業

感覚的には「え！会社創っちゃったの？」「え！仕事辞めて独立しちゃったの？」という感じの人です。具体的な様子から言うと

- ① 貸借対照表、損益計算書、試算表を見ても、その会社がどういう状況にあるか把握できない。稀に書いてある単語自体も判らない人がいます。地図が読めずに登山するようなものです。
- ② 代表取締役と取締役の違いが判らない。
- ③ 自分の技術は素晴らしく、これがあれば良い物ができるはずなので、必ず売れると思っている。

- ④ 就職したことがない。
- ⑤ 銀行に行くのは自分の給料の金を引き出す時くらい。
- ⑥ 請求書と領収書の違いが判らない。
- ⑦ 業種によりますが会社を創る時の自己資金が300万以下。
- ⑧ エリートで挫折を知らない。一流大学卒。
- ⑨ お客さんはこれから探す。
- ⑩ 自分のやりたい事と事業の内容が一緒。

こういう人は「経営やったことの無い経営コンサルタント」の講習をキッチンと聞いて「机上の論理」位はマスターしてから来るとか、縁日の露店の商売を1ヶ月位やってみるとか、尊敬する社長の運転手を無給で1ヶ月やってから来るとかしないと、ハッキリ言って「鴨が葱背負ってきた」状態になります。

2. 敗けない経営 第1法則

例えば資本金特例（下のコラム参照）とかを使って、資本金100万くらいで創業したとしましょうか。株式会社を創るとして、何だかんだで20~30万は設立だけで掛かってしまいます。創業してすぐに仕事があれば良いけど、「とりあえず起業」の方は大抵2~3ヶ月は現金収入が無いですから、生活費だけでも月20万位は掛かります。会社創れば名刺も要るし、机やら椅子やらも揃えたいし、事務所借りれば家賃、車使えばガソリン代、何でもかんでもお金が掛かってきます。まあ通常2~3ヶ月で手持ち資金を使い果たしてどうしようか。。。になる事例が凄く多いのです。

コラム 資本金特例

最低資本金規制特例のことで、話題の「1円会社」が創れてしまうという特例です。流石に1円で会社創るのはどうかと思いますが、業種によっては仕入れや在庫が発生しなければ、有限会社の最低資本金である300万円を積まなくても起業できる制度です。平成18年5月からは会社法自体が改正になるので、資本金規制が取り払われますから特例が特例でなく

第1章 負けない経営

なります。ということは「とりあえず起業」がゾロゾロ出てくるということ。。。。頭、痛そうです。

ここで止めればOKです。無くしたお金はあなたが貯めた100万円だけ。明日からまた働いて貯めましょう。会社は休眠してもあなたが元気なら、どこかで働いてまた再起が可能。誰にも迷惑掛けていません。例え仕入れ先があつて、そこから幾らか買っていたとしても、たかだか数ヶ月の仕入れです。そう大きく膨らむはずは通常ありません。頭下げて、土下座して、月賦にでもしてもらって、頑張って返すしかないです。

格好悪い？当たり前です。会社をコカス（＝潰す）というのは格好悪いことを実地に「体験する」ということです。これをやっておけば、次に「どうすれば、ああいう格好悪い思いをしないで済むか」を考えるようになります。これこそが「負けない経営」の原点です。

問題なのはここで借金ができてしまう場合。「創業したての会社で借金などできるわけが無い」と考えている方は健全です。実は幾つか道はあります。それよりも何よりも家族、親戚、友人、知人・・・こういう方達からお金が借りられる場合、事態は重症になります。

通常、こういう場合「とりあえず起業」の方は「今までの方法が間違っていた。次からはこういう風に事業モデルを変えよう。」とは考えないものです。「金が入った。一息つけた。」となります。我々の世界で言う「借りた金と自分の金の区別がつかなくなる症候群」となるのです。

で、当然ですが、事業そのものが変わったわけではないので、借りた金がある内は事業が続きますが、浮きつ沈みつ、長期的には大抵立ち行かなくなりま。で、問題はここの段階では、事業を「止められない」という現実なのです。

金を貸してくれた人は大抵自分に凄く近い方でしょう。その人達に不義理すれば、この場所で生活が出来るかどうか（このあたり人口規模が大きい都市圏と、生活と経済が一体化している地方圏では大きく差異が生じる点です）。銀行から借りている場合でも、保証人は自分が凄くお世話になったりした身近な人のはずです。

この様にして「借金返済のために借金する症候群」が始まります。ここから先は「金をドブに捨てている」状態です。気がつくとも高利の金をつかんでいたり、人知れず居なくなったり「起業家残酷物語」の一章ができ上がるという寸法です。

こういう「やり直しが利かない失敗」を絶対にしないのが「敗けない経営」の第1法則です。

3. 敗けない経営 第2法則

世の中の多くのビジネス書は「勝つ経営」を取り上げます。確かにその方が格好が良いし、マスコミに登場している経営者がバンバン出てくるので判り易いということはありません。

敗けない経営の第2法則は何でしょう？ここで判った方は大丈夫。起業しても、まずやっていけます。判らない人は十分注意してこの先を読んでください。

敗けない経営第2法則は「騙されない」ということです。さてさて、リーマン（会社員）やってた貴方！そう貴方！騙されるのは例えば「起業バカその2」（光文社 2005）で騙された人達（詳しくは本を見てください。将に起業家が首を揃えて討ち死にしています。）だと思っている貴方！もし詐欺まがいの何者かが貴方を騙すとすれば、それはまだ「良い方」だと思ってください。

なぜなら、詐欺まがいの何者かが貴方を騙すとすれば、貴方には騙して取れるだけの「何物か」があるからです。「とりあえず起業」の貴方！貴方にはそんなものありやしません。じゃあ何に騙されないよう気をつけるか？

「自分」です。自分に騙されないように、くれぐれも注意してください。私の周りの「とりあえず起業」の皆さんも多くが、自分に騙されてステージから降りていきました。会社創れば、それが資本金1円だろうが10円だろうが、名刺に堂々と「代表取締役」と書けます。事務所は住んでいる安アパートでもちょっと見、ベンチャーの旗手にも見えます。何処に行っても「社長」と呼ばれます（当たり前ですが）。

その辺から「勘違い」が始まりますよ。リーマンやってれば朝9時に出社して夕方は最低5時まで居ないと上司から何やらかんやら言われるでしょ。外出

第1章 負けない経営

一つするにしても許可とか了解とかもらって行かなきゃならんでしょ。

それが、そんな上司はもう居ません。朝何時に起きようが、仕事したくなければ昼間からビール飲もうが、映画観にいこうが、温泉浸ろうが、1日中ネットで遊んでいても、だ～れもな～んにも言いません。

少しずつ、そう少しずつ、仕事に取り掛かる時間が遅くなる、何やらかにやら理由をつけて仕事から逃げる、仕事だという自分への言い訳で夜の席にばかり出るようになる。。こうなってくると先は見えてきます。

また、悪い事に最近のマスコミは、ちょっと元気の良いのや、毛色の変わったのが出てきたりすると、「ベンチャーの星」とか言って記事になんかしますから、「雑誌や新聞に自分が出たことが＝何か立派な会社になった」と勘違いして舞い上がってしまうタイプもいます。

仕事の量もちゃんとしてないのに、アルバイトやらパートやら経理要員やらを雇いだします。(こういう経営者ほど自分のところを「社長」と呼ばせます。これって自分を騙すには最高の方法です。毎日自分に暗示をかけているようなものですから。)

私見では、ビジネスの種類にもよりますが最低でも売上1000万までは社長1人で全てをやらないとダメです。それができない社長は早晚会社はコケます。奥さんやら旦那さんやら知り合いやらを「無料」で使うのは構いません。ただ、金を払って人を雇えるのは、どんなに差し引いてみても売上は1000万以上。だって1000万の売上で全部が儲けとしても(普通は有り得ないですが)、社長の給料は1000万しかないのですもの。全ての責任を自分で背負って、自分の道を独立して生きて行くからには、最低でも年収1000万位は無いと、仕事をする意欲など湧かないでしょう？

旧(ふる)いといわれようが、自分に騙されない方法はそう多くありません。

貴方は人よりなにが優れていますか？あるいは何を多く持っていますか？それは技術ですか？お金ですか？話し方ですか？営業力ですか？頭の良さですか？それが確実に「これ」と言える方は、それに賭けられたら良い。そして大部分の「特に無い」という方達。貴方が自分に騙されない方法は「人より多く

仕事をするしかない」のです。

コラム 私事1

私は人より優れたものは基本的に何もありません。頭は良くないし、話下手、金なんぞスッカラカンで毎日夕飯を何処に行けば食べられるか悩んでいた位です。金は無いけど、飯を食わせてくれる所を渡って歩いていただけです。

ならば、その領域で一番（多く）仕事をするしかないでしょう。ところが、私は贅沢な体質で1日3時間とか4時間とかの睡眠だと体が持たなくなってくるのです。最低でも7時間、欲を言えば8時間は寝たいという極めて起業家に不向きな体質です。で、何をしたかと言えば「2日（48時間）を1単位として、2日で8時間寝る」というものを実行しました。人間不思議なもので1日4時間の睡眠を続けることは難しくても2日で8時間の睡眠だと続けることができました。もっとも寝る前の数時間は意識朦朧としてくるので、その時間は「自分がやりたい仕事」とか、逆に「頭使わないで単純作業」とか、その辺は40時間の使い方を考えて使います。

この場合、自分の中に「スケジュールを決めて遅滞無く仕事を遂行させる」という「管理者・経営者としての自分」と「決められたスケジュールを遵守して仕事を遂行する」という「労働者としての自分」を創ることになります。この考え方は後々の経営に非常に役に立ちました。

例えば、労働者から不満が出ないように（要は自分が実行段階で苦しくならないように）仕事を組んでいくというトレーニングは、後々スタッフと一緒に仕事をしていく時の段取り力に活かされました。逆に「労働者としてこの程度までは権限と責任が欲しいよね。」と思えることは、現在のスタッフに主な権限を全部委嘱するシステムを生んでいます。経営者としてこういう労働者（私が二役）は「採りたくない」と思ったことは数知れず。これは実際のスタッフの採用に役立ちました。

そんなこんなで約2年間、48時間生活をしていたと思います。「今日は寝る日」「今日は寝ない日」と決めていて、それが「今日からは毎日寝られ

第1章 負けられない経営

る」となったときのしあわせ感は今でも覚えています。

今も実は自分の中に2人の人間がいます。両方とも経営者なのですが、1人はいつも出てくる「火の玉みたいに真っ赤に燃えたチャレンジャー」。仕事の話となれば、どこまででも、いつでも出かけて行く私です。もう1人は、時々出てくるのですが、そんな私を額の上方斜め45度の角度で見ている「醒めた自分」。この2人が、まあ上手い具合に「アクセル」と「ブレーキ」をやってくれているおかげで、私も多くの落とし穴に落ちなかったと言えます。

4. 負けられない経営 第3法則

貴方の欲しい物を挙げてください。何でも良いですが、あまり実現が簡単なものはふさわしくありません。ちょっと頑張れば買えるものでは意味がない。およそ起業しようという人で「欲しい物が無い」なんて人は居ませんよね？

私は最近「再就職希望者」「新卒者」等に話をする機会があります。また多くの面接希望者、相談者とお話をさせて頂いている中で必ずお聞きするのは「貴方は何が欲しいですか？」というものです。

回答は人によって将に様々。「嫁さん」とかいう切実(?)なものや、「幸せ」とかいう漠然とした答えもあります。好ましいのは「〇〇(具体的な商品名)」が出てくる人は基本的に生きていく方向性が見えている人が多いようです。驚くのは実に多くの方が「別に無い」という答えをします。決して重病末期の患者ではありません。これから就職をしたいと思う人、私の会社に関わりたいと思う人、何かしら事業を考えている人達が「別に欲しいモノは無い」というのです。ちなみに私の会社では欲しいモノが無い人はどんなに優秀でも採用しません。欲しいモノがある(しかも具体的に)人と欲しいモノが別に無い人では「生きていく迫力」がまるで違うからです。世の中、優秀だけどヤル気の無い人ほど始末に負えない存在はありませんものね。

次に欲しいモノを本当に手に入れるにはどうしなければならないかを考えてみましょう。例えば新しいメルセデスに乗ってみたいと考えてみます。値段も

色々あるとは思いますが、割り切りやすくコミコミで1200万としましょうか。1年で稼ぐとすれば月に100万です。仮に年間2000時間働くとすれば時給換算で6000円になります。ということは1分で100円という計算になります。1秒では17円位でしょうか。どうですか？少し焦ってきませんか？そんなにゆったりしていて良いですか？今、それを考えた瞬間にも17円稼がないといけないのです。ほら、もう34円になった。少しボーとしてると2~3000円すぐ吹っ飛びますよ。

気がつきましたか？負けない経営の第3法則は「細分化管理」です。起業したあなたを叱る（叱ってくれる）上司はもう居ません。学校の先生も居ません。自分で自分を管理するしかありません。1年単位、1ヶ月単位で管理して大丈夫な意志の強い人はこんなことは必要ありません。私のような凡人はすぐに「まあ明日やれば良いか」「眠いから明日に」「今日は寒いから」となります。お金が「チャリン」と逃げていく姿をイメージできるかどうか、この辺がカギです。

コラム 私事2

私が起業したときの年間の利益目標（=自分の給料）も1200万位でした。私の時給が6000円。しかし、そんなに御客様は払ってくれませぬ。時給換算で1000円とか2000円とかが続きます。だから2日に1回しか寝られません。単価の安いのを時間でカバーしているわけです。そんな時でも良い仕事（単価の高い仕事）もあります。悪い仕事（単価の低い仕事）もあります。でもこの時期は「好き嫌いを言わずに何でも美味しく食べる（丁寧な仕事をする）」ことです。そうすれば必ず仕事の量が多くなります。睡眠時間を削ってもこなせなくなります。その時に「外注先に仕事の一部を出す」「人を雇う」「良い仕事を選んで受けるようにする」等々の選択肢が出てきます。最初から仕事を選んではいけません。決していけません。

5. 負けない経営 これから

さて、この本はこの様な感じで続いていきます。ここまでお読みになって「ど

第1章 負けない経営

うも私はピンとこない。私はやはり勝つ経営で六本木ヒルズ。」という方は、どうぞそちらに行かれてください。

負けない経営も面白そうだと思った方、この項の最後にこんな話を差し上げます。

世の中に数多くの職業があります。どんな職業でも身に付けた技術で渡世をしていくのは今も昔も基本的には変わりはありません。例えば、家を建てたことが無い大工さんというのはいやしません。フライパンを振ったことが無い料理人というのもまず居ないでしょう。しかし、おかしなことに「経営をしたことが無い経営コンサルタント」というのは当たり前のように居るし、「素晴らしい経営を実践している経済学や経営学の教授」というのには寡聞にしてお会いしたことがありません。これはどういうことを意味しているのでしょうか。

1つ1つの仕事は皆、様相もことなりますし、刻々と変化をしています。ある段階ではAが最適解であったものが、1時間後にはBが最適解になっているかもしれません。それを唯一無二の理論で推し量ろうと言うのは無理を通り越して無茶です。

我々はプロを目指しましょう。少なくとも、素晴らしい家を建てる大工さん、芸術品のような料理を創作するコックさんに負けない「プロフェッショナルの経営者」を目指しましょう。プロの経営者を目指すことこそが「負けない経営」そのものであると私は考えます。

コラム 成功体験に学ぶ危険

我々は「成功した会社がなぜ成功したか」を学ぶ傾向があります。でも多くの場合は、その会社は「それを行ったから成功した」のではなくて、「それを行った会社が成功した」だけです。せいぜい上手く行って「必要条件」であり、決して「充分条件」には成り得ません。また多くの場合、その行為と成功の間には何らの相関を持たない、あるいは（そうは見えなくても）負の相関を持ってしまうことも有り得ます。またその条件は刻々と変わります。

この成功事例から学ぶことによって発生する重大な誤見が多くの悲喜劇

を生む1つの要因と考えます。いわゆる「選択バイアス」の問題は別の機会に詳しく時間を採ってやっていきたいと思います。我々は大成功をする必要は無いのです。しかし決して失敗してはいけません。

ディスカス・トピック

- ① 負けない経営と勝つ経営の違いを表にまとめてみましょう。その違いを視覚化して認識し、経営者としての判断を求められた際には、一体自分はどちらで行くのかを再確認できるようにしてください。
- ② 目指すべきプロの経営者の具体像を思い描いてみましょう。具体的な経営者として思い浮かぶ人がいれば、その人のことを調べてみましょう。居なければ必要な要素を抜き出してみましょう。より視覚的に対象を認識することが、そこに近づく一番の早道です。

1-2 地方の問題点

学習のねらい

- 我々が活動の主フィールドとしている「地方」の特性について考察し、理解する
- その上でそれらを前提として事業を考える場合の仕組みを考察する

はじめに

我々が主にその活動のフィールドとして捉える「地方」という場は「中央」とは確実に様相を異にします。そこには国境は無いものの、まるで異なる国のようなルールの相違があり、それを認識しないで中央の成功者の経営モデルを実践しようとしても中々上手くは行きません。

私が認識している地方の場というのは以下のような特徴を有するマーケットです。

- ・ 市場規模が小さい。
- ・ 事業に参画する人的資源に乏しい。

1. 市場規模が小さい

これはそのエリア内でビジネスを考える場合、避けては通れない課題です。その地方の商圈人口が10万人と30万人の街があった場合、市場規模は1:3ではなくその二乗である1:9の対比になる感覚があります。これが100万人、1000万人、数千万人規模の中央の都市と比較した場合、どの位の些細な市場になってしまうかは、想像だけである程度の見当はつきます。我々が今、行うのは学術的にこれを証明することではなくて、幾つかの認識、仮説を導くことだと考えます。即ち、これらのことから言えるのは「地方では市場規模が小さいためにおこる特徴的な事象がある」ということです。

一つは存在しうる業種、業態に限られることです。例えば会津若松市のここ10数年の事例では、宅配ピザは2社しか存在できません。3社になれば必ず1社が撤退をしています。例えば大手の介護保険事業者は人口が市単位で10

万人以下の市には進出しません。行き詰った地方のブティックなどが大枚を叩いて有名ブランドの代理店になったりすることが多々ありますが、ほとんどが成功しません。それらのブランド品を買って消費していただくの人口がその地域にないのです。幾らIT業界が活況を呈しても、それ（商品・サービス）を中央に対して売れるだけのものにしなければ、その地域内のマーケットサイズを超えることはできません。

では、中央に対して売っていくことを考えてみると、もう1つの地方の特徴が浮かび上がってきます。そのためには他の無数の競争者（中央、他の地方問わず）と闘って勝たなければなりません。即ち「勝つ経営」が必要になってくるわけですが、何度か申し上げるように、この勝つ経営の成功確率は極めて低いものと言わざるを得ません。そこではマーケットに近い者の方が優位になるという原則が貫かれており、地方からの挑戦が相当に困難なモノである事が判ります。

2. 人的資源の不足

この段階で地方の宿命的な問題点が表されますが、地方の問題点はそれだけではありません。数々の不利を乗り越えて旗を揚げたとしても、「人的資源の貧困」という次の課題が押し掛かって参ります。

非常に乱暴な申し上げ方をすれば、地方には人材はあまり残っていません。義務教育、高等教育を通して優秀だった人間のどの程度が今、地元に戻ってきているかを考えてみるとそれは感覚として理解できると思います。「いや、そうではない。〇〇のような人物がいる。」とすることができる地域は幸運です。ただ、その〇〇氏も御仕事が「行政機関」「金融機関」「教育機関」「中央大手企業の出先」等ではないでしょうか？ここに居られる方々は、地方で旗を揚げたビジネスの支援者には成り得ても、当事者、推進者には成り得ません。そういった一握りの優秀な層を除けば、後は（私のような）一度中央で成功を夢みたが挫折して戻ってきた人間か、そもそも中央で勝負する人生など考えたことが無い人間かしか残っていないのではないかと経験則から考えます。

この様な人的資源の不足から、幾つものプロジェクトのメンバーが重複する

第1章 負けられない経営

ケースが続出します。私の経験した会議でも午前中の会議と午後の会議（プロジェクトのテーマは別です）で10数人の会議のメンバーが2～3名を除いて皆同じだったとか、同時刻に同所で2つの会議が設定されていて、オカシイと思ったら、2つの会議のメンバーがまるで一緒に座長だけが異なったので、一緒に2つの会議をする（かなり乱暴な話ですが）ことになったという冗談のような話もあります。

3. 再挑戦の難しさ

また、これは多分に今後、緩和されていくものとは思いますが、地方の問題点として「物理的なエリアが狭い」ために、再挑戦が難しい状況が発生し易い構造になっています。利害関係者の距離が物理的にもネットワーク的にも近いので、一度失敗をしてしまうと、中々その地域では再起を期せないという障害が起こりやすく、このことが最初の挑戦を戸惑わせている1つの原因となっていると考えられます。

我々は大成功をする必要は無い。しかし「失敗してはいけない」のです。これは我々がビジネスを行うときの極めて重要な観点です。勿論、100円より1000円が良いし、100万より1億の方が良いでしょう。問題はそこでのリスク（危険性）です。東京で1200万人が居てその中で浮きつ沈みつ会社が生まれては消え、その中の何千分かの1が上場企業というので良いのであればそれは「有り」でしょう。しかし、隣の人も知っている。同級生（だった人）も数多く居る。その中で「起業」した場合、まず重要なことは失敗しないことでしょう。

ディスカス・トピック

- ① 小さい市場で事業が成立するための要件を考えてみてください。
- ② 人的資源が希薄な場所で事業を成立させるためのシステムを考えてみてください。
- ③ 地域が再挑戦可能な地域に変わっていくためにはどのような仕組みづくりが必要か考えてみてください。

1-3 地方にこそ必要な負けない経営

学習のねらい

- なぜ地方では負けない経営を実践すべきかを考察する

はじめに

前章のような認識や仮説に拠って、地方で取るべき経営戦略を考えてみることにします。

まず地政学的に考えれば、自らの市場創造能力が低く、国内の主要な市場からも距離があり、そこを狙えば競争相手が多数存在するために中々にその市場まで到達できない。

次に純粹に戦力で考えれば、優れた能力と事業に対する意欲を持つ人間は、どこか（他所もしくは他分野）から探してこない限りは容易には見つからないために、肝心の構成メンバーの質的には極めて脆弱な体制を採らざるを得ない。またメンバーの事業遂行のモチベーションやノウハウ等も低い領域に停滞しているものと考えた方がよい。

この2つの条件に加えて前述した「再挑戦の難しさ＝失敗への恐怖」があります。

1. 負けない経営の必然性

これらのことを総合して勘案していくと、地方において採るべき戦略の1つとして、

- ・ 自らの地域市場（あまり規模的に大きくもなく、かつ急拡大の可能性は少ないが、反面、新規事業等への当初の競争相手はあまり多くは無い。仮に競争相手が居たとしてもそう強力ではない。）において、事業として成立することが可能な事業形態を創り上げる。事業として成立ということは、最終損益が黒字でありながら、少しずつでも良いので、事業が拡大していくことが前提となります。この領域では、事業の安全性、継続性、長期成長性などを第一義に考え、再挑戦が難しい地域で一定の信頼と信用力を構

第1章 負けない経営

築する戦略が肝要になります。これは次のワンチャンスに挑む際に、地域から資金調達を含めて支援を受けるための大きな基盤になるはずです。

- ・ 同時に、自らの技術や商品を昇華させる努力を怠ることなく、中央の大きい市場に出て行くワンチャンスを掴む努力を怠らない必要があります。ここが単なる「地方ビジネス」とは異なる所以です。即ち基本的には防御をメインとするが、専守防衛ではなく、機動防御を行うことを基本戦略とすることです。
- ・ このワンチャンスは今年来るかもしれないし、10年後かもしれません。20年後、30年後かもしれません。もしかしたら一生来ないかもしれません。しかし例え一生チャンスが来なくても、チャンスを掴もうと努力して日々地盤を作っていく経営姿勢は、長い年月の間に必ず多くの成果を輩出するものと考えます。

2. 負けないために

同時に人材教育をどの様に行うかが1つの鍵となると考えられます。事業は経営者1名だけでは拡大可能な規模は自ずと決まって来ますし、必ず会社としての組織体を構築する必要があります。即ち何名かの人材は自らが探すか、育てない限り、長期に渡って事業が拡大を望むことは難しく、その後のワンチャンスをモノにすることなど絵空事になってしまいます。ただ、ここは経営者によって手法が様々あると思われまますし、望みとする人材がどの様なものであるか、またはどういう業種業態で仕事を行うかで異なってくるので、これが確実という方法論は思い浮かびません。

重要なことは「初めから優秀・有能な人材はその地域には居ない」と割り切ることです。と言ってしまうと語弊はありますが、少なくとも「居ない」方に張った方が遥かに確率的に有利です。どうやってその人材を育てるシステムを構築するかということです。併せて、可能な限り「個々の先天的な人的優秀性に頼らないでビジネスのシステムを構築する」ことです。人を使う場合はその費用をパッケージ化して変動費化できるようにシステムを組むことも重要です。

その上で本当に「組める相手」とは共存共栄の関係を構築すること。早い話、

「プロジェクトが成功した場合は参加したメンバーは必ず何物かを持って帰れること。金が欲しい人は金を。実績が欲しい人は実績を。名誉が欲しい人は名誉を。」多い、少ないは運不運もあるし、そのプロジェクトにどの程度関わったかにも因りますが、必ず何物かを持って帰れること。特定のメンバーが果実を独占しないで、皆が「また集まろう」との思いでプロジェクトを終えることが大事だと思います。小さい組織で大きいプロジェクトに挑む場合は、ほとんどがジョイントベンチャー（JV）になり、幾つもの外部の組織や人が関わってきます。その場合、クローズドな地域でプロジェクトを何度も行うようになるので、参加するメンバーは必ず重なってきます。JVのメンバーを使い捨てにしていれば、一緒に事業を行うメンバーが枯渇します。同時に、経験上から言えば、狭い地域では「悪い噂」ほど広まるのは速いです。「あいつと組んで損をした」という話ほど貴方の次のプロジェクトの障害になるものは無いと思います。

コラム ではもう一歩前に

更にその上を言えば、出来れば「リスクを担保」してあげることが出来れば、有能だけれど参加を躊躇するメンバーを集めるのにはかなり理想的だと思います。私は自分が何かの事業を行う際に、資金的に声を掛けたメンバーには、プロジェクトが上手く行かなくても、必ず出資いただいた全額をお返ししています。利息は付けられませんが元本は保証をしています。これは私なりの広告宣伝であり、これを何度か続ければ自分が事業を始める際に、地域から資金を集めることは格段に容易になる筈です。

この話には反対の意見もあると思いますし、事実私も「出資してもらった金を返す必要は無い」というアドバイスを多くの方から頂いたことがあります。確かに出資は自己責任であり、それを担保するのはオカシイというのは法的には間違いないとは思いますが、ただ、それは多くの出資者や利害関係者が存在し、プロジェクト毎にそれを入れ替えることが可能な「中央」の論理であり、同じメンバーが繰り返し事業体を構築する可能性が高い「地方」においては、これまでの履歴が大きく影響を及ぼすと考えます。

私が事実上、最初の大プロジェクトを仕掛けた際に、当事としては極め

第1章 負けられない経営

て破格の5000万円を無担保でポンと出資してくれた恩人の御一人は、ビックリする私に「だって君は、今まで私に嘘を言ったことがないから」と言われました。その方は地域でかなり有名な方だったので、詳しいビジネスモデルは別として、その方が5000万円出資したという事実だけで、その後の出資の申し込みが殺到しました。

3. 負けられない経営の覚悟

愚例ではありますが、私の場合は最終的には私と試合が可能な人間を育成し、その人間に私が負けたら、社長を交代するというルールを採っています。少なくともその覚悟がないと、負けられない経営は務まらないと思っています。我々はプロの経営者であり、プロがプロとして他のプロと戦って負けたら、潔くより優秀な人間に経営を委ねるべきでしょう。それがプロの世界というものでしょう。そうでないと似非経営者が経営者然として跋扈し、結果として会社や地域の衰退につながります。

私がビジネスを始めた福島県会津地方というのは歴史的にかなり古い町で、商工会議所を始めとする幾つかの経済団体がかなりシッカリと存在しており、いわゆる「旦那衆」と呼ばれる方々が経営者層を堅固に構築しています。この様な「老舗」企業に就職をした場合、最終ポストは「取締役総務部長」、少し前の言葉で表すと「番頭さん」ということになります。勿論、専務とか副社長とか色々な肩書きが付く場合がありますが、権限は取締役総務部長の域を出ない場合がほとんどと考えます。経営者層は通常世襲によって引き継がれるために、「経営者」という階層と「従業員」という階層が分化して何代も続いていくというのが典型的な形態になります。こういう社会が長年続くと、地域全体として従業員層から経営者層に昇華することが難しくなってきます。新しく経営を始めることが出来るのは、新しく興った業種や、地域の経済の主流とは成り得ないようなサブカルチャー的な特定の業種に限られてくる傾向が出てきます。老舗企業に職を持っている人としても、自分の先のポストが見えてきてしまうために、労働生産性を引き上げるようなモチベーションの向上が中々難しくなってきて、地域全体としての労働生産性は相対的に低下すると考えることがで

きます。

私はこの地域的な課題を克服するために、試験的に現在のシステムを導入してみました。システムの内容はそれ程難しいものではなく、従業員を2つの階層に区分しました。1つは年限を区切って独立起業を前提とする従業員。年限は一般的に3年間。これは科学的な根拠はありませんが、石の上にも3年の諺のように、人間3年死んだ気になってやればある程度の進歩は見られると思いますし、また死んだ気になった努力は3年程度で1回はくたびれてきます。その程度の距離に目標がないと人間中々頑張れるものではないので、そこに設定をしています。無論3年の計画で始めて4年掛かった、5年掛かったという事例はありますが最初の目標は3年でスタートします。ここのポジションの人の給与体系は生活に必要な最低賃金を保証した上で、基本的に歩合制になります。今までも数人が独立を果たし、この春にも会社法の改正などの追い風もあって同様に数人が会社を起こします。

もう1つは独立を前提としない層。ここには様々な人達が居ますが、既婚者で、御主人がある程度の収入を取っておられる方の奥様方といわれる方達は非常に有能です。この層は学歴や経験値も高い方が多く、仕事に関わる理由は、もちろん金銭的なものもありますが、それよりも社会参加や事業達成目的のモチベーションが高い人が多く、仕事を通して社会と関わりたいが、スーパーでのレジ打ちは嫌という感覚が見てとれます。彼女たちの能力と事業参加意欲の高さは非常な戦力となりえます。他には起業を目指したいがそこまでの踏ん切りが付かないタイプなど。

こう書くと一時流行った総合職と一般職のような形に見えますが、決定的な違いは、我が社では2つの層は経営者の了解を取った上で、自由に行き来ができます。少し休むことも可能ですし、何度でも再チャレンジが可能です。

ディスカス・トピック

- ① 経営者として最低限必要な人的要素を検討してみてください。後天的に身に付けることが困難で、先天的に備わって居なければならない要素を最低2つ挙げてください。

第1章 負けない経営

- ② 3年で独立、起業するシナリオを書いてみてください。3年を短縮することは可能ですがそれを越えることはできません。

1-4 負けられないためのビジネスの定理

学習のねらい

- 筆者が学習と体験を通して考える、ビジネス上の定理を考察する
- 反論を考察する

はじめに

多くの誘惑や迷いや落とし穴にも関わらず、起業に至る方達は幸いです。そこに至る方に「事業を行なう人に共通の、抑えておくべき事項がないだろうか」と常々考えていました。

実は、これは非常に難しい命題と思います。事業の種類や規模、業種等々千差万別で、なおかつ変化の激しい時代において何かしらの物差しを探るというのは、ある種の自傷行為になってしまうかもしれないからです。

それを自覚した上で、私がスケールとしていることを以下に記します。異論、反論大歓迎ですので、是非討論をいたしましょう。

1. 第1法則 事業は必然である

「とりあえず起業」は論外として、貴方がやろうとしている事に3つの必然性が無いと、多くは破綻します。この3つの必然です。

最初は「事業の必然性」。その事業は世の中に必要とされているものなのかどうかを真剣に考えてみてください。世の中には自分がその分野で経験があるからとか、知り合いがそういう事業をやっているからとか、ヒドイのはフランチャイズだから、本部が事業性については考えてくれるので自分は素人でも大丈夫とか、トンでもない理由とキッカケで事業を始める人がいます。まず重要なのは、その事業そのものの必然性です。その分野、領域が今後どの様な変化、発展を示し、その中で貴方の事業がどういうポジショニングを採るのか。そしてそれは社会の中で必然なモノ（必要とされるモノ）なのか？この事業の必然性を最初は徹底して自問ください。

次に、「貴方にとっての必然性」です。事業は皮肉な面があります。貴方が苦

第1章 負けられない経営

労して世の中に必要とされる事業を始めたとします。最初は失敗もあり、中々利益が出ませんでした。様々な初期の課題を克服して儲かるレベルまで事業がブラッシュアップされてきました。でも、ここでお金が沢山ある大手資本が全く同じ事業に進出してきたらどうします？儲からないうち、周りは黙っていますが、儲かるとなれば多くの競争相手が出現します。2番目に考えなければいけないのは「貴方がその事業をやる必然性」は何ですか？ということです。特別な技術や知的財産（特許や商標など）があって、貴方以外はまずできないというのであれば、これは最高です。そこまで行かなくとも特定の資格や条件など、参入にある程度のハードルが存在しないと、貴方は一生懸命に苦勞して、お金を使って、時間を使って、他の誰かの事業の手伝いをしているのかもしれないのです。

最後に「今、それを行う必然性」は何ですか？事業には「時期」「旬」があります。例えば、これから自動車製造の事業を起こすのは至難の業です。ヤフーのようなポータルサイトの運営もこれから行ってはまず難しいでしょう。あの楽天やライブドアでさえ、後発ゆえにこの分野では相当苦勞しています。また、遅すぎるのは当然ですが、早すぎてもダメです。IT関連では有名なハイパーネットという会社がありました。社長だった板倉雄一郎が独自の「無料インターネット接続」というビジネスモデルで一時、多くのビジネス賞を総なめにして、マイクロソフトと提携か？と言われた話です。この会社は20世紀末に倒産し、社長自身も自己破産しています。この会社の失敗の原因は幾つかありますが、「早すぎた」というのも重要な要因の1つと考えられています。タイミングを計ってギリギリまでチャンスを待って、絶妙の時期に一気呵成に攻めなければなりません。我々の資金力は最初の1回の勝負分しかないとはいけません。そしてその絶妙のタイミングを待つためにも、普段は「負けられない経営」を行ってキチンと事業を成立させていなければなりません。

2. 第2法則 フローが大きいところに身を置く

これは私が20数年前、大学の恩師である渡辺邦夫教授に教わった鉄則です。

非常に含蓄のある言葉で、私は自らがビジネスを始めて以来、この言葉を繰

り返し、繰り返し唱えております。幾つかの意味があると考えています。先生は「情報の取得の仕方」について教えてくださったのですが、不肖の弟子は少し違うように取りました。

自分が欲しいものが何なのかをまず掴む。それが定まったら、それが「何処にあるのか」を探す。ある場所が判ったら、とにかくその場所に自分の身を「浸す」。というものです。この「浸す」という所が、いかにも視覚的に情景が浮かべられて、私が好むところなのですが、欲しいものを「獲る」のではなくて自分の身を「浸す」わけです。浸すと自然と獲り方が判ってくる。浸す前にどうやったら獲れるかとか考えてはイケナイ。それは海に入らないで海の中がどうなっているか思案しているようなものです。とにかく海に入ってみる。入ってみるとそこに何があるか、どういう風にあるか、獲り易いものは何なのか、自ずとわかるということで私は認識をいたしました。ですので、私が新規事業を始める場合、多くはそこに事業性があるかどうかだけに最初は注目します。そこがOKであればとにかくその事業に身を浸してみます。浸すことが出来ないのであれば、出来るだけ近くまで行ってみます。例え海の中に入れなくても、砂浜まで行くだけで判ることが沢山あります。あるいはその街に行くだけでも潮の香りや海が生活とどう結びついているか等、判る事は数多くあるはずです。そしてその浸った状態でどうやって獲ろうか考えるというものです。

もう1つ。小さい流れからは小さいものしか獲れません。本当にそのものが欲しいのであれば、大きな流れに浸らなければなりません。例えば芸能界にデビューしたいと考えた場合、その流れは事実上、東京にしかありません。我々が考えるのは事業ですから、この流れを「お金」と言い換えてみましょう。お金の流れが多くあるところ。そこはどこなのか。これは中央と地方では異なります。例えばITにお金がジャブジャブしていると言っても、それが地方にあるかどうかは、よく考えてみなければなりません。地方で明確に金の流れが出来る場所はそう多くありません。そしてそれ以外は全てその本流からお金が流れてくる支流でしかありません。貴方がお金が欲しいのであれば、是非本流に身を浸してください。多くの事が学べると思います。

ちなみに渡辺教授は3年前に大学発ベンチャーを立ち上げられ、幾多の大学

第1章 負けられない経営

発ベンチャーが消え行く中で、ユニークなビジネス展開をされて、会社は益々意気盛んです。先生にはビジネスの経験はお持ちでは無かったようですが、筋がしっかりしているビジネスモデルは多少の経験知より有効という事を実証されています。

3. 第3法則 ITはまだ弱者の武器

時代がドンドン加速しています。多くの事業の領域の先端では、著しい細分化が行われ、なおかつ1つ1つの細分化された分野でその奥行きが深くなっています。そしてそのスピードが益々上がっているというのが、21世紀初頭の日本の（世界の）絵柄であると思います。

その様な状況において、1つの分野でそれを事業として高めて行く事は基礎技術を習得するまでに多くの時間と努力を要する事になっています。もしかしたらこれから学んだのでは永遠に追いつかない領域も多く存在するかもしれません。そんな中で「ITに関わる」あるいは「ITを用いた」領域は、未だ幾つかの可能性が残されている領域であるとは私は考えています。20世紀末にITの技術そのものは飛躍的に進歩しました。そして今、発展してきた技術と現実のリアルな社会が融合しようとしている地点であると考えます。我々弱者は少なくともこの武器を使って、勝負をしなければ勝てません。皆が刀と弓矢で戦っていた時代に鉄砲が伝来したようなものです。しかしその新兵器は皆が使うようになってはもう新兵器たり得ません。新兵器を使った新戦術こそが今の我々が採るべき最良の手法と考えます。

4. 第4法則 勝兵は先ず勝ちて而る後に戦いを求め、敗兵は先ず戦いて而る後に勝ちを求む

有名な、孫子の軍形編の一節であります。戦略の無い戦いは必ず敗れます。どこで戦いを止めて良いかを決めずに勝負事を始めれば、終わりの無い戦いが続くことになりますから、最後には必ず敗れる事になります。999連勝してその後1敗しても全てを失ってしまう可能性が高いというのが事業の怖さです。

我々は元より大戦（おおいくさ）で勝ちを求める戦略を採るわけではないの

ですが、最低限の兵法の基礎、社会心理学の基礎位は学んでから事業を行うべきと考えます。もっとも法律の条文を覚えても法律家が出来るわけではありません。野球のバッティング理論を覚えても、素人がプロ野球のピッチャーの球は打てないでしょう。

最も重要なことは、学んだ事を実際のビジネスの場面に応用して活用することができるかどうかにあります。また昔から「生兵法は大怪我の元」という諺もあります。自信の無い人はせめて、自分の近い所に経営の上で相談ができるお師匠さんをお持ちになるべきです。事業は生き物です。刻々と状況も変わります。適確な時期に適確なアドバイスをもらえる人とのネットワークは宝であります。

5. 第5法則 泥鰌は二匹まで

勝ちパターンの確立が一番危ないことの一つです。これは多くの歴史が証明しています。カルタゴの英雄ハンニバルは象に乗ってアルプスを超え、ローマの大軍を打ち破りましたが、能力的には格下と思われるスキピオに戦い方を徹底的に研究され敗れました。戦国時代の無敵の武田騎馬軍団は、その機動力を殺すことを研究し尽くした織田の鉄砲隊に惨敗をきします。旧日本海軍は見張りが敵を発見する能力を猛訓練するあまり電子機器の発達を軽視し、第2次大戦中期以降連合軍のレーダに太刀打ちできなくなります。

相手は自分以上に変化していると考えるべきです。大成功した手法も2回目まで。次はそれをあえて捨てる勇気が必要になります。

6. 第6法則 振り回されるな。振り回せ。

これは私が修行時代に、そこの社長から教わったことです。もう少し理論的に考えるとオプション（選択権）を留保しろという意味と私は考えます。ある仕事がある。それを「やる」あるいは「やらない」という権利は誰にあるのか。自分なのか。相手なのか。それを自分に持ちなさいという意味と理解していません。価格決定権なども重要なオプションです。

私がお付き合いした中で、能力の無い経営者ほど、問題を先送りする傾向が

第1章 負けない経営

見られます。今は未だ利益が出ているから。リストラをそう一回にはできないから。等々理由はどこにでもありますが、根本的な問題を解決せずに先送りすると、結果としてドンドン選択肢が少なくなっていくのです。選択肢が少なくなって最後に1つか2つの選択肢しか無くなったら、それはオプションがその経営者に存在しない事を意味します。銀行か取引先かお客さんか、いずれにしても経営者本人ではない、関係者の誰かが最後の引き金を引けば、世界は終わりということになります。

7. 第7法則 営業と集金はしてはいけない

話が極端になって参りましたが、要は単純営業、単純集金をしてはイカンのです。私もかつて一生懸命に営業をやっていました。私の売っていたものは珍しいものでもなく何処でも取り扱っている商材だったので、大体売りに行くと、どこかの業者さんが既に入っています。「定価1万円のモノを9千円にするから買ってください」と売りに行く。そうすると「ウチは8千円で買っているから7千円ならかってやる」と言われる。「それは辛いから7千5百円で何とか」とかで買ってもらう。これを営業と考えていませんか？これは自分の身を削っているだけです。1万円の商材ならば、それを使って2万円で売れるサービスを考えないと、それは営業ではないのです。

我々は沢山の営業マンが居るわけでは決してありません。効率良く仕事を確保していかないと生き残れないのです。重要なのはシステムです。営業しなくても営業ができるシステムです。これは業態や業種によって実際は大きく異なってくると思いますので、個別の話になると思いますが、考え方だけでも是非参考にされてください。

8. 第8法則 細分化管理

これは「1-1負けない経営」の「4. 負けない経営 第3法則」で既に採り上げました。意志の弱い人、人に勝る能力の無い人が、それでも負けないための手法です。

9. 第9法則 目標は俗っぽく判り易く具体的に

会社を興す時に「〇〇が欲しい」「成功したら〇〇を買おう」という「欲」はかなり重要です。なぜ会社を興すかの理由で「ポルシェに乗りたい」でもOKだ（少なくとも創業時）と思っています。目標なんて最初から崇高なモノがあるわけが無いし、それなら、判りやすく、視覚化できるものの方が頑張る元気が出ます。例えば「社員全員が幸せな会社」というより「社員全員が持ち家を持てる会社」の方が判り易いでしょう？

コラム 買えなかった車

お恥ずかしい話ですが、私も最初に会社を創った時の希望は「メルセデス（ベンツ）に乗りたい」でした。

私は自分が起業して2年でメルセデスを買えるお金は稼ぎました。しかし、買えなかった。寝る時間を削り、食べ物も満足に食えない中で頑張った仕事の成果を、たかだか「クルマ」に注げなかった。そのお金は現在の事業に至る「種銭」になっています。勿論何倍にも化けていますが。

なお誤解があるとイケナイので、蛇足まで書きますが、私はそれなりにクルマが好きです。色んなクルマに乗っています。ただ、それは創業期では無かったということです。

10. 第10法則 金の本質

昔見た映画です。御覧になった方も多いと思いますが「マルサの女」。

野暮を承知で書きますと、山崎努扮するラブホテルの経営者が脱税で国税庁の査察に入られます。調べる方のリーダーが津川雅彦扮する課長。家宅捜査を受けますが、中々証拠が見つからないという場面。津川雅彦が山崎努に尋ねるわけです。「どうやったら、そんなに儲けられるんだ？」それまで口を閉ざしていた山崎努がおもむろに話し出すわけです。手に持ったウイスキーのグラスをかざして「天井から水が一滴づつポトリ・・・ポトリ・・・と落ちてくる。こちらは喉が渇いている。コップに水が半分くらい貯まる。あんた達はそこで飲んでしまう。それじゃダメだ。水がコップに一杯になるまで待つ。それでもまだ飲んじゃいけない。まだ我慢していると水がコップに一杯になり、表面張

第1章 負けられない経営

力で盛り上がり、それでも耐え切れなくなってツート一筋こぼれ出す。それを下から舐めるんだ。」正確な台詞は忘れましたが、そういう意味のことを言っていました。映画の方は都合よく、そこで隠されていた証拠が見つかって、2人の会話はそこで終わってしまうのですが、私はこの時の山崎努の台詞ほど「金の本質」を突いた言葉を他に知りません。

私がお付き合いを頂いている多くの優れた経営者も普段の生活は堅実で派手さはありません。逆に質素と言っても過言ではない生活をされている方々が沢山いらっしゃいます。一方で私自身を含めて、ウチのスタッフや知り合いの中では（勿論、全員ではありません）、カードで買物をしてリボルビング払いしているやら、ローンで流行のモノを買っているやら、「半分貯まった水」どころか「貯まってもいない水を借りて飲んでいる」有様で、実行の難しさを痛感しています。

この項は「1-1 負けられない経営」の「2. 負けられない経営 第1法則」につながるものです。

コラム 黒塗りの社用車

私の今の車は国産の8年落ちのボロボロのコンパクトカーです。ただ色が黒なので、誰かを迎えに行ったりする時は「黒塗りの社用車でいきます。」とイタズラを言います。大抵、立派な乗用車が迎えに来るものと思っているので、皆さんの表情（ビックリしたり、ガッカリしたり・・・）が面白いので（笑）。

絶対に見栄を張ってはいけません。メルセデスでもBMWでもポルシェでもフェラーリでも、世間はやっかむかもしれませんが、自分の金なら何に乗っても問題は無いと思います。ただ、お金が無いのに買ってはダメです。ローンを組むなんていうのは愚の骨頂です。あれは「収入の定まっている人が使うもの」です。どんなに高い車でも宝石でも時計でも買われたら良い。しかし必ずそれは「現金」でお買いになることです。それまで血と汗と涙で稼いだお金、それで買うことです。

ディスカス・トピック

- ① 本項で取り上げた定理についてグループ内で討論を試みてください。反論、詳論、異論等を討議してみてください。
- ② 自ら自分が行なう事業で「これだけは」と考えることが可能な定理を幾つでも案出してください。

1-5 負けられないための戦略と戦術

学習のねらい

- 負けられないための基本的な戦略と戦術を学びます
- それぞれも勿論重要ですが、もっと重要なのはこれらを使うときは慎重な上に慎重を重ねなければならないことを理解します

はじめに

負けられないための幾つかの定石について、学びたいと思います。この分野においては優れた専門家の多くの専門書も解説書もあります。私が改めて書く必要も無いのですが、1つだけ肝に銘じて頂きたいことは「それを知っていることと、それを現実に使うことは天と地の違いがある」ということです。物の本や講習を鵜呑みにして、それで現実に挑まないでください。これは極めて危険です。その上で謙虚に、極めて謙虚に現実に応用を試みてください。できればお師匠さんのような方が居て、その方のやり方を間近で見れば良いのですが。

定石を知っていて用いないのと、知らずに使わないのでは、全く異なります。使う、使わないは、その時々々の決断として、ルールを理解しないで戦うことは極めて危険です。各々のビジネスのルールは各論で検討するとして、ここでは一般的な競争理論の基本を理解したいと思います。

ここで取り上げる「戦術と戦略」の言葉について説明します。一般的な定義は別にして、ここでは以下のように考えてください。

- ・ 戦争をするかしないか決めるのが「政治」（戦争という例えが適当でなければ起業するか否かでも、事業をやるかやらないでも良いと思います。）
- ・ どこから、どうやって攻めるか考えるのが「戦略」
- ・ どうやったら勝てるかを考えるのが「戦術」

私なりの掴み方です。私としては基本的なものとして戦術的な定石を7つ、戦略的な定石も7つ御案内いたします。これより多いものを考える方も居ますし、少なくて良いとする方もいます。私なりの定石です。特に戦略的なモノに関しては、定石の裏の定石とか、またその裏の定石とか果てしなく存在するの

で、そういうものがあるという認識に留めてください。

しつこいですが生兵法は大怪我の元であります。量の上で水泳を習ったからといって、海で泳げるものでもありません。くれぐれも現実への応用は慎重に願います。

1. 戦術定石

戦術定石1：勝ちは大兵にあり（ナポレオン）

当たり前の話かもしれませんが、数が多い方が勝つという大常識です。有名な「ランチェスターの法則」で数理的に示されるのは

第1法則：一騎打ちの法則、「 $A0 - A = E(B0 - B)$ 」

この場合は、刀対刀、槍対槍、など接近戦用の武器を使った戦いを想定しています。一人が一人としか戦えないため数の多い方がその分だけ残って勝つという「引き算の世界」です。

第2法則：集中効果の法則、(確率戦闘の法則)「 $A0^2 - A^2 = E(B0^2 - B^2)$ 」

この場合は、銃、大砲などの飛び道具や戦闘機など一人が複数の敵を攻撃できる近代戦や広域戦的な総合戦では、敵より数が多くてもあぶれることなく少ない敵に集中的に損害を与えることができますとしています。

第1法則と第2法則でどのような違いが出てくるか例を挙げます。なお、いずれも闘う人（機械）の技術や性能は同一とします。

剣士がAチーム10人とBチーム6人が決闘するとします。この場合は第1法則が適用されますから、決闘が終わった時に $10 - 6 = 4$ 人の剣士がAチームで生き残るという事になります。

一方剣士ではなくて戦闘機の戦いの場合、 $10^2 - 6^2 = 8^2$ となり、Aチームの生き残りは8機になります。この法則の意味するところは、近代戦になればなるほど、強者の強みが大きく出て来るということを表しています。

この法則が強く出る事例としては、製品の性能や完成度が同じ程度、あるいは若干低くても、大資本の製品が勝利を収めるというケースです。有名なマイクロソフト（以下MS）のWebブラウザのインターネットエクスプローラ（Internet Explorer）」（以下IE）の戦略です。当事その世界ではネットスケープ

第1章 負けられない経営

コミュニケーションズ社の「ネットスケープ ナビゲータ(Netscape Navigator)」(以下 NN) が大きなシェアを握っており、当初の IE は製品の性能としても NN の足元にも及ばないような代物でした。そこで MS は、IE のバージョンアップに本腰を入れると同時に、当事としては画期的な戦略を取ります。IE を OS である Windows に標準で、しかも無償で提供する手に出ました。MS にとって IE の MS 全体の売上や利益に貢献する度合いは微々たるモノです。一方でネットスケープ コミュニケーションズ社にとっての NN は将に生命線であり、これを無償にすることは同社の死を意味します。果たして IE は Web ブラウザーの世界を席卷し今に至ります。一方で NN はネットスケープ コミュニケーションズ社自体が AOL に買収されるなどビジネスとしては散々な結果に終わっています。

ここで「強者の戦い方」を具体的に記します。即ち第2法則の適応に他なりません。

1. なるべく確率戦にもちこむ。
2. 一騎討ちを避け、総合戦を展開する。
3. 接近戦を避け、遠隔的戦闘にもちこむ。
4. 圧倒的な兵力によって短期決戦を狙う
5. 敵を分散させるための誘導作戦をとる

4.などは将に MS が採った戦略に読み取れます。一方で強者が失敗した戦略は無いか考えてみます。結果的には強者の勝利で終わったのですが、明治10年の日本最後の内戦である西南戦争はその典型と言われます。時の政府軍は本来、全国からの戦力の集中を待って、一気に勝負を賭けるべきであったのが、結果的に作戦上もっとも稚拙と言われる「戦力の逐次投入」を行ってしまい、田原坂の戦いを始めとする長期戦に持ち込まれてしまいました。4.の逆を行ってしまったわけです。この戦力の逐次投入をすると、結果的に相手より決定的に有利になるポイントを得るのに時間が掛かり、戦力を無為に消費することになってしまうことは、第2法則を応用すれば自然と判るわけです。

戦術定石2：寡をもって衆を破る

ところが、我々が事業をはじめるところ、ほとんど「大兵を集める」ことは不可能です。資本は無い。人は居ない。居ても能力も事業欲もライバルに劣る。外部支援のネットワークは無い。経験も不足している。新しくビジネスを開始する場合は、ほとんどがここに該当します。最初から強大な敵が存在するか、またはいつ出現しても不思議ではない状態です。

この場合、頭に置かなければならないことは「敵は定石1を応用してくる」ということです。そのために定石1を記しました。戦い方は定石1の逆になるわけです。即ちランチェスターの第1法則の適応になります。

1. 局地戦を選ぶ。
2. 接近戦にもちこむ。
3. 一騎討ちの型にする。
4. 兵力の分散を避け、1点集中主義をとる。
5. 相手を油断させるための陽動作戦をとる。

こう考えると「ニッチ（すきま）市場」への参入などは弱者の採るべき手として理に叶っていることが理解できます。大手の、その資本力や広域ネットワーク、マニュアル化されたオペレーションなどが発揮できない狭い場所に相手を誘いこむというのは1.2.3.全てに適合します。

幾つかの具体的手法としては、「局所優勢主義」があります。全体の中でただ一点だけ相手より優位な領域を創り、そこを決勝点に持っていく戦い方です。ただこの手法は一時的な優勢は創れますが、総合的な勝ちまでは中々難しいものがあると私は考えます。戦争は決勝点で勝てば、勝ちを得られますが、事業やビジネスは継続が基本となりますから1回だけの勝ちでは中々成果を得られない場合が多いのです。

次に「少数精鋭主義」です。前述のランチェスターの法則で言えばEの値を上げることになります。構成メンバー1名1名の能力を上げることによって、全体の戦力を上げる手法です。少し前の事例で言えば、構成メンバー全員がメールを使えてメーリングリスト等による同報が可能であれば、FAXや電話で

第1章 負けられない経営

話を回すより飛躍的に仕事のスピードを上げることができます。メンバー全員が英語を解せば、間に通訳など入れなくても意思の疎通が可能になります。

コラム 素人軍団の勝利

実は戦いの歴史は「少しマクロな目」で俯瞰すると、「少数のプロが多数の素人に負ける歴史」でもあります。前述した戦国時代の武田の騎馬軍団は素人の農兵上がりの織田の鉄砲隊に惨敗しています。西南戦争では日本最強の薩摩軍が徴兵された素人集団に敗れています。

最近では物販の主流になった「インターネットショッピング」ですが、有名な4サイト（ヤフー、アマゾン、楽天、ライブドア）に、リアルな物販の大手である百貨店が経営しているものはありません。プロはプロに共通する弱点があるのだと思います。生物学でも、ある機能に特化しすぎて進化した場合（過剰適合）、環境の変化について行けずに絶滅する事例は恐竜などでもあります。

ある能力を極限まで開発して、押し進めてしまうと、その機能に特化してしまった器官や組織になってしまい、それ以外の用途に使えないモノに変化してしまい、時代の流れが変わった際に対応できない状況になってしまうということです。

我々弱者が最も選ぶべきなのは「スピード」を重視した機動戦略と考えます。機動戦は西洋では有名なナポレオンボナパルトが「ゼルダ湖畔の戦い」で教科書のような各個撃破を見せてくれています。日本でも義経の「屋島の合戦」のようなスピードを重視した奇襲は芸術作品のようでもあります。さて、このような天才ではなく、我々のような普通の人間でも可能な機動戦とは

- ・ とにかくスピードを上げる。大手のピラミッド型の組織はその構造ゆえにスピードだけは上がらないシステムになっています。故にスピードで勝負する手に出るのが最も有効な機動戦の一步となります。向こうが夜仕事していなければこちらは24時間、向こうが土日休みならこちらは年中無休。その位の差を付けられれば十分勝機はあります。
- ・ 戦線を構築しない。すなわちゲリラ戦の考え方です。戦線を構築すれば、

そこを守らなければならなくなります。人も金も無い弱者にとって重要な資源を分散して使う事になり、いざ決戦の場合には分散した多くの資源は遊兵（遊んでいて役になっていない）になってしまいます。そのためには極力戦線を構築しない戦略を採るのが有効と考えます。ただ幾つかの仕掛けは必要です。敵にこちらのカードは1枚しかないと判られてしまうと、そこに戦力を集中させられてしまいます。「敵、備うる所多ければ、我と戦う者少なし（孫子）」

戦術定石3：一般方向

事業などを始めてしばらく経つと「何のために事を起こしたのか」が判らなくなってくる場合があります。その事業を始めたばかりの時は進むべき道も方向性もシッカリしているのですが、世の中そう簡単に真っ直ぐ一直線に進ませてくれるほど甘くありません。何度も曲がったり振れたりしているうちに、行きつ戻りつする中で全く方向性が見えなくなってしまう場合があります。とにかく自分が進むべき方向に進んでいるのかどうかは、常に確認をする必要があります。「一般方向 東京」と言えば、電車に乗ろうが、飛行機に乗ろうが、自転車や徒歩でも、とにかく東京に向かって進むことを意味します。この一般方向を見失わないように心掛ける必要があります。

多くの起業家が陥りやすい罠として、副次的な領域に傾倒するということがあります。特に技術系の起業家に多いのですが、割り切れない割り算を延々と割り続けるような努力です。または完璧を目指すあまり、条件が整わないと次のステップに移行できないケースもそうです。起業家にとってはスピードが肝要。適当な所で四捨五入して、判らない部分は判らないとした上で決断して前に進むこともまた必要です。

この様に1人で事業を行っても、一般方向があやふやになることは発生します。ましてスタッフや関係者が増えてくると、目的と目標が入り混じるケースをよく見かけます。社是やミッションステートメントをおく理由はここにもあります。目的を見失ってはいけません。目的と目標を混同してはいけません。目標は目的に至る手段。「目的はパリ、目標はフランス軍」（クラウゼビッツ）

第1章 負けられない経営

戦術定石4：先手必勝

いわゆる「勝ちパターン」の1つです。スポーツなどをやる方は良くお分かりのように、人は皆それぞれの勝負事のパターンがあります。先行逃げ切りが得意な方もいらっしゃいますし、後半での踏ん張りに勝機を委ねる方もいらっしゃいます。が、事業の話になりますと圧倒的に「先行逃げ切り」が有利です。これには明確な理由付けがあります。

それは、事業においてはスポーツや競争と違って、降りたり、休んだりが可能なのです。ある程度有利な立場を取って、そこそこのビジネスモデルや事業体を確立すれば、あえて危ない橋を渡ったり、前項の第6法則「振り回されるな。振り回せ。」で示したように、オプション（選択権）を巡る駆け引きでオプションを相手に渡すような選択をしなくて済みます。勢い、成功確率は確実に高くなるわけです。よって後半逆転パターンよりも成功確率が極めて高い型を創ることが可能です。（金持ち喧嘩せず）

これを裏から見た場合、相手側の最初の攻撃を持ち堪えられるかという考え方があります。大抵、攻める方は強力で、攻められる方（守る方ではありません）は、心理的にもかなり弱い立場に追い込まれます。その際に重要なことは敵の先制攻撃を持ち堪えること。ここで崩れだすと、雪崩を打って味方の崩壊が始まります。逆にここを持ち堪えることが出来れば、相手の勢いを止めることも可能な場合が往々にあります。敵は1枚のカードに勝負を賭けているかもしれないのです。

コラム オプションの重要性

2006年になって起こったホットな事例です。私の経営する会社の1つであるA社で、介護事業に参入しようという企画を数年前から持っていました。A社も私の他の会社も介護事業に関しては全くの素人でありますので、アライアンスの相手が必要になります。

今回は「A社」と「大手C社」、それに「コンサルタントY社」が連携する形で話を進めていました。その中で、大手には良くあることですが、途中で条件が変わってきました。勿論、A社にとって良い方向に変わる訳は

無く、C社にとって都合が良い方向に変わるわけです。

蛇足ですが「役員会で指示があって」「上司からどうしても変更するように」「常務の了解を取るのに必要」・・・というのは大手の担当者の常套句ですので、十分に気をつけてください。コンサルタントY社も大手の意向を受けて動くようになりましたので、ある時点で弊社はこの事業から降りました。

この場合、弊社にとって重要であったのは「このまま進めると弊社側にオプションが保持されなくなる」という判断でした。もっとも、その事業は総事業費数億円程度のもので、弊社にとっては基幹となるような事業ではなかったことも理由にあります。

もし、そこで弊社側に「降りる」というオプションが存在せず、C社の意向のままに動かざるを得ない状況であったら、今頃は事業として成立するかどうか判らないような仕事を、C社の言いなりに進めていかなければならなかったでしょう。コンサルタントY社も実はその様な立場（C社の言いなりになるしかない＝オプションを保持していない）に有るということは良く判ります。

事業に取っては「決断」は非常に重要です。経営者の仕事は究極すれば「決めること」であると言っても過言ではないと思います。その上で大事にすべきなのは「自らが決めることができる状態＝オプションの保持」にあります。

戦術定石5：専守防衛に勝利なし

専守防衛で勝利の例は古今東西ありません。守るだけでは絶対に勝てないのです。ところが経営者もふとしたことでこの原則を忘れがちです。例えば資金繰りに窮してくると、当然、経営者は金融機関対策に躍起になります。で、首尾よく融資が叶って一息つけると、ホッとしてしまうことがままあります。ホッとすると何か大きな仕事をし終えた気になるのですが、実は何も仕事はしていません。借金が増えただけです。これだけでは絶対に事態は好転しません。

また専守防衛は味方の士気を鼓舞したり、維持したりするのが難しいという

第1章 負けられない経営

点も見逃せません。もし防御策をとるのであれば、それが一時的な「手段」であることをチームが理解して得心し、「目的」を別に理解することが必要になります。時には味方に対しても情報操作が必要になります。太平洋戦争末期の沖繩戦でも実際は専守防衛(というか本土防衛のための捨石)であったのですが、幾度と無く「本土から援軍が来る」という噂が日本軍内に飛び交いました。沖繩戦では彼我の戦力から考えれば、日本軍の大変な善戦であったと思われますが、この様な情報操作も、善戦の原因の1つであると私は考えます。「守るは足らざればなり。攻めるは余あればなり。」(孫子)

戦術定石6：欠囲

「窮鼠猫を噛む」の例えがあります。勝ちに乗じて相手を徹底的にやっつけに掛かると、逃げ道を失った相手は敵わないまでも必死に抵抗をしてきて、こちら側に思わぬ損害が発生するという例です。

欠囲とは包囲網のうち1ヵ所を空けておくことを意味します。必ず逃げ道を用意して相手を追い込むように。相手側からみれば「そこから逃げるができる」と思えば、心理的に必死の反撃もしずらくなりますし、相手が連合軍のような場合は戦意の薄い部隊がそこから我先に逃げ出して、結果的に相手の戦力を格段に弱らせることができたりします。

我々のような弱者がこの策を使うのはそれ程多くは無いとは思いますが、身内への対応などでは有効です。小なりともいえど経営者は自分の部下を持つようになると思いますが、この部下への叱責等で、時々(部下の)逃げ道も無いままにガンガンに怒鳴りつける経営者などを見かけます。恐らく部下側からしても良い展開は何も無いでしょうし、悪くすれば、窮鼠が猫を噛むことになりかねません。

囲む師は欠く(孫子)

戦術定石7：背水の陣

これは前の「欠囲」の裏返しになります。即ち強力な敵を相手に戦わなければならない場合に、味方に離反や裏切りをおこさせず、団結を求めると共に実

力以上の力を出させようという「死中に活」の戦術になります。

我々のような弱者が陥る多くのケースは強者に「囲まれて」しまう場合と
思います。その場合重要なのは自らを窮鼠に追い込むことです。相手は恐らく逃
げ道は十分に用意して追い込んでくると思うのですが、こちら側は「逃げ道は
無い」ということをスタッフ始め味方に周知して自らの戦力を実力以上に発揮
できるよう努めることです。

コラム かめわり柴田

城を囲まれた柴田勝家（織田信長の武将）は城中の水が渴してくると、
あるだけの水瓶を持ってこさせて、城兵全てに水を飲めるだけ飲ませて、
水が残っている瓶を全て叩き割ってしまいます。「もう水は無い（＝逃げ道
は無い）」ということを全員に自覚させた上で、打って出るわけです。自ら
を追い込んだ上で味方の力をその実力以上の発揮させた好例と言えるでし
ょう。

中国の秦代末～前漢始の武将である韓信は、趙との戦いにおいて、自らが率
いる漢軍の兵士は寄せ集めの弱兵だったと言います。そこで韓信は、あえて川
を背に陣を敷き、兵士達が退けば溺れるほかない陣形を採ります。それまでの
定石では川の後に陣を敷き、川を障害物として利用して渡河してくる敵を防ぐ
のが当たり前でしたので、趙軍はこの見聞のような陣形を見て大笑いしまし
たが、韓信の目論見どおり漢軍の兵は決死の覚悟で戦い、見事勝利をおさめ
たというものであります。

背水の陣という言葉はこの故事に習います。もっとも常に背水の陣を構える
ことは非常に大きなリスクを伴います。我々「負けられない経営」を標榜する者
にとっては背水の陣は一生に何度か本当に非常時の形として用いるものとの認
識が必要です。いつも用いれば敵も味方も「慣れて」しまいます。この「慣
れ」こそが我々のような凡人経営者にとって最も大きな畏です。

第1章 負けられない経営

2. 戦略定石

戦略定石1：合従

次に挙げる「連衡」策と対で、いわゆる「合従連衡」と呼ばれることが多いです。3つ以上の要素（人や会社、行政体、国家まで）が登場するケースにおける「関係構築」の基本と考えて良いと思います。その「いわれ」や歴史的な解釈は本書の目的ではないので、他書で学んで頂くとして、合従とは一言で言えば「弱者連合」です。強大な1つの敵に対して、弱者は協力して対処しましょうというのが基本になります。

採るべきなのは弱者ということになります。政党の党首選挙などで予備選で2位と3位の陣営が協力して、1位の候補者を本選挙で破るなどというのがこのケースです。

私からみてこの戦略の欠点は「長続きがしない」という点かと思います。選挙の際の一点だけなら小異を捨てて大同で協力することも可能と思いますが、そもそも異なる意見を持つから、派閥やら会社やらが別々になっているわけで、長期に渡って安定して連合を組むためには、それなりの優れたコーディネータの存在が必要不可欠になります。

合従策を活かすためには

- ・ 長期の連合を避け、短期的な連合で効果を挙げるものに取り組むこと。
- ・ 小さくても良いので可能な限り早い段階で成果を出し、合従を組むメンバーに合従の有効性を示すこと。
- ・ 多くの場合、関係メンバーの調整に多大な時間や手間が掛かってしまうことが多く、非効率な組織に成りかねない。優れたコーディネータを用いるものとし、期間を限定した上で、そのコーディネータに大きな権限を授けて自由度と効率を上げること。

と言った形が必要と考えます。

戦略定石2：連衡

強者の戦略になります。合従によって連合した弱者メンバーを1つずつ離反させて自分と同盟を組ませるといったイメージが想像できます。戦術的には各個撃

破になります。

連衡策を活かす手法は合従策の逆になります。即ち

- ・ 長期戦に持ち込むこと。または長期戦になっても構わないという意思表示を相手側に理解させること。
- ・ 合従のメンバー個々に連衡策の有効性を説き、いわゆる欠陥によって離反を生ませること。
- ・ 合従策の中心人物をプロジェクトから外させること。

と、こう考えると具体的な戦術手法は、連衡策の方が遥かに多様に展開が可能ということが理解できます。

基本的に合従策が何らかの成果を挙げるためには「スピード」しかないと考えられます。連衡策ではそのスピードを封じ込めることが重要になります。

戦略定石3：遠交近攻

文字通り解釈すれば「遠くの人（会社、行政体、国家）とは手を結び、近くの人（会社、行政体、国家）を攻める」というものです。

ただこれでは余りにも解釈が一様なので、少し捻くれた解釈を試みます。遠くの話は情報の量が少ないだけに、悪い話や聞かせたくない話は取り除かれて、聞かせたい部分は誇張されて伝わってくるのが珍しくありません。一方で近くの話はすぐ見えますし、何より隣人が幸せになるのを好まないのは人間の心理のようです。（隣の芝生は青い。隣の花は赤い。）

ただでさえ、隣は攻めやすいのです。お隣との小さいイザコザに力を注いでいる間に、大きな敵がすぐ近くまで来ているかもしれません。いや、もしかしたらその隣との小さいイザコザを起こさせているのは、その大きな敵かもしれません。本当に自分の生命線を脅かすのは何なのかをよく考えてみましょう。

コラム 神様

別の意味になりますが「遠くの神様はありがたい」という諺もあります。私の知人で、大変素晴らしい経営者がいらっしゃるのですが、自分の出身地では講演はされません。そういう話があると、私などに「何か喋ってく

れ」という形でお鉢が廻って参ります。不思議に思って「なぜ出身地で話をされないのか」伺ったことがあるのですが、「自分の子供の頃を知っている人間も居るし、年長者も多い。何で〇〇の小倅風情に偉そうに言われなきゃならんのか。と思う人も多い。ならばアンタに頼んだ方が皆、素直に聞いてくれる。それにアンタの話と私の話は基本的に同じだ。」というものでした。それをお聞きしたので、私も自分の出身地ではその経営者に話して頂くようにしております。

戦略定石4：唇破れて齒寒し

中国の春秋戦国時代の春秋左氏伝にあります。この話の情景を描くのはそう難しいことではありません。貴方と貴方の強力なライバルの間に、弱小な第三者が居るという構図です。即ち貴方が齒で、ライバルは北風。間にいる弱小者は唇というわけです。貴方と貴方の協力なライバルが直接的な戦闘モードに入らないのは実は間の弱小者がショックアブソーバの役割を果たしているという構図です。

では何が難しいのかと言うと、誰が北風で、誰が唇なのかが現実の場合は非常に判りにくくなるということです。現実の展開としては貴方と貴方のライバル、そして弱小者の3者の関係ではないはずですが。そこに絡んでくる様々なファクターが事態をややこしくします。実は唇だと思っていたのが、北風の先兵だったり、その逆もあり得ます。

対応の手法は個々に異なってきます。これが実戦経験の有無が重要視される所以ですが、そんな場合には、すぐに決めつけたような動きをせずに、少し陽動を試みるべきでしょう。相手が動いてくれれば相手の正体は判り易くなります。

戦略定石5：巧兎死して走狗煮らるる

解説の書ではないのですが、簡単に記すと「巧兎」というのは文字通り「巧みな兎」です。非常に逃げ足の速い兎のことです。「走狗」とは「走る犬」ですね。もうお分かりと思いますが、犬を煮るのは獵師です。

非常に強いライバルが存在する場合、強い味方というのはとても頼りになります。大事にもされます。しかし、そのライバルが居なくなってしまうと、強い味方というのは一転して「強い敵になるかもしれない存在」になります。そこまで行かなくとも、早く走る兎がいなくなってしまうたら、犬も飼って置くだけ無駄だから、煮て食ってしまおうという話です。

徳川家康が徳川幕府を開いた後、その功労者の多くが領地を没収され、取り潰しを受けています。福島正則、加藤清正。。。

多くの国の軍隊が、戦争に勝った後も次の仮想敵を定めておくのは、そうしないと軍隊自体が縮小される危険性を自ら孕んでいるからです。

それで本題ですが、我々は「獵師」になることはあまり考えなくて良いと思います。多くのプロジェクトで資本の大きな会社や組織の先兵となって、熱心に事業に取り組む場合が多いと思います。即ち「走狗」です。その場合「巧兎」を完全に根絶やしにしてしまうと、次に食われるのは貴方ですよ。という怖い話なのです。食われないまでも、餌は貰えなくなると思います。

コラム インストラクターの生きる道

森首相の時に、国民皆がインターネットを使えるようにということで、日本中で「IT基礎技能講習会」という事業をやったことがあります。この時に一時的に教える人が不足して「インストラクター・バブル」が起きたことがあります。その時はネットに触れる人であれば誰でも「にわかインストラクター」になれました。待遇もそこそこに良かったと思います。ただ、この事業は一年間で終わったために、その後多くのインストラクターモドキが職を失いました。その時に後々までシッカリとした仕事をされているのは、次の兎が何なのかを理解して手を打っていた人達でした。

第1章 負けられない経営

戦略定石6：損して得とれ

なにか段々とコトワザの本になってきていますが、これは我々弱者が事業を行うときの鉄則です。特に人材が少ない「地方」で事業展開する場合は必須です。どうしてか？

1. 我々は1人で（1社でも、1組織でも可）全てを賄うような事業完結性は持ち得ません。それが弱者の弱い所でもあります。何かのプロジェクトを仕掛ける場合、必ず協業者が必要になります。アライアンスを組む相手です。
2. それで、何かのプロジェクトを貴方がヘッドになって仕掛けて成功し、貴方が果実（利益）を独占して、アライアンスメンバーが良い思いをしなかったら、次の貴方のプロジェクトには加わらないと考えられるからです。
3. この手法は焼畑農業と同じになってしまい、只でさえ希薄な地域の人材を使い捨てにする、非常に無駄な手法と考えます。新しいアライアンスの相手を探すためには、それなりに手間隙も金も掛かるものです。
4. よって、プロジェクトリーダーは仕事の内容ではキツイ要求はしても、メンバーが一様に納得するだけの分け前は配分しないと、後々事業がやりづらくなるということになります。

これをコトワザで表すと「損して得とれ」になります。決して「損だけしていると、誰かが儲けさせてくれる」というような「変な意味」では無いので誤解の無いようにお願いします。

戦略定石7：こだわるな

その昔、日本一の小売業を誇ったダイエーの創始者が本を出して、当時のお師匠さんに叱られたそうです。「経営者が本など出すものではない。本を書けば、そこに書いた事に縛られて、自分の自由が利かなくなる。書いた本の通りにやろうとする。ところが現実には遥かに先に行ってしまうから、自分で自分の呪縛に敗れる。」という意味のことを言われたと自伝に書いていました。

そう言われると、アチコチの講習会やら講演会やらでベラベラ話し、論文と

いう言い訳でモノを書き、あまつさえこの様な罰当たりなモノさえ書いている私などは経営者として真っ先に失格だと自省の念に耐えません。

ただ、日本一の経営者と私ですから比較のしようもありませんが、私は自分の書いたことにも言ったことにもこだわりません。当たり前ですが世の中は変化し、かつその加速度は暴力的なモノになりつつあります。本当に自分が居る場所が、今なのか、既に過去なのか判らないことになっていることに呆然としています。外の風景が新幹線の通過駅のホームの駅名みたいに「そこに何か書いてあるのは分るのだけれど、分った時には既に過去」という毎日です。

今、この原稿を書いている途中でも、ついこの前まで、時代の寵児、「勝つ経営」の御手本であったような某社が検察の捜査を受けて、瀕死の状態になっています。

そんなことなので、私の場合、朝礼暮改は当たり前ですし、言ったことをすぐに取り消すことも日常茶飯事です(スタッフの皆さんごめんなさい)。ものごとくにこだわってはいけないと思います。もちろん、企業としての理念や生き方としての基本は、そうそう変えてはイケナイと思いますが、その先の手段においては、それに固執すると危ういと考えます。

ビジネスは変化するものであり、また一見似たように見える状況であっても、打つ手はまるで正反対というケースは多くの事例に見ることができます。

ディスカス・トピック

- ① 歴史上の様々な事例から上記の戦略戦術の定石に当てはまるものを調べてください。
- ② 上記以外で自らが重要と考える戦略戦術を調査してください。
- ③ 自らの過去の体験に置き換えて、実際に起こった事例と、それをどうすればもっと良い結果を得れたかを考察してください。

1-6 負けられない組織づくり

学習のねらい

- 負けられないための組織形態はいかにあるべきかを考察する
- 今の自分が属している組織の本当の形を考えてみる

はじめに

負けられないための組織形態について考察します。負けられない経営と勝つ経営は、その組織形態において大きく異なってくるのでしょうか。

前項において負けられない経営の要諦はスピードであることは記しました。ではそれは何のスピードなのかと言え、**「判断のスピード」「意思決定のスピード」**であると考えます。この意識決定のスピードを極限まで引き上げることが可能な組織を創る事が**「負けられない経営」**を行なう組織づくりの基本戦略と考えます。では何故スピードアップが負けられない経営にとって重要なのかを次項以降で明らかにして行きたいと思えます。

コラム スピード！スピード！スピード！

むろん意思決定以外のスピードにも、重要な要素は沢山あります。例えば荷物が1日で着く宅配便と、3日掛かる宅配便では料金やサービスが同じであれば、前者の方が顧客を確保するのは確実です。これは意思決定のスピードを上げているわけではなく、商品そのものの競争力を高めているわけです。ただこの様なスピードアップは、我々の規模の事業者が頻繁に行えることではないと考えます。そのための投資やリスクを考えれば、これは負けられない経営の実践者が、天・地・人に恵まれて**「勝負」**に行くときのタイミングでしょう。日常頻繁に行う事ではないと考えます。日常茶飯事に起こる**「判断のスピード」**を上げてやることこそ、競争相手との差別化に有効と考えます。

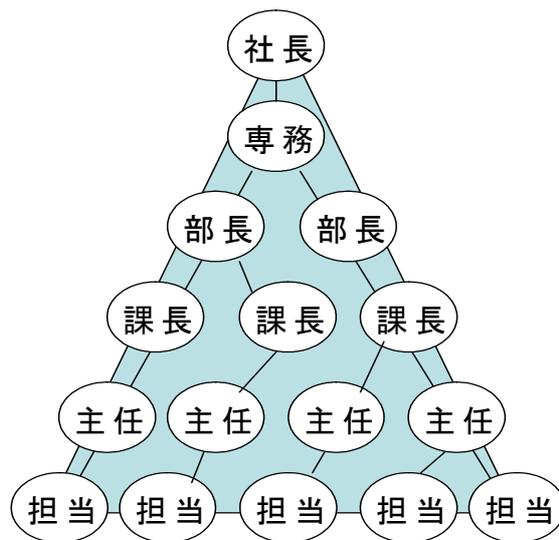
1. 組織の概略

実は多くの歴史上の組織の解明というのはそれ程明らかになっているわけでもありません。これは組織というものが、形あって存在するものではなく、様々な歴史的な記録にも残りづらいからです。また同じ組織形態でも、環境や時代によって、その運用が大きく変化し、それと共に組織の役割、および組織の中の構成員の役割も大きく変化するで考えられます。この運用によって大きく変わるという所が、組織論の要諦であり、かつその理解や認識を難しくしている箇所だと考えます。

例えば自らの属する組織を考えた場合、「仕事の内容」「本人の能力」「与えられた権限と立場」の3つの要素でそれぞれ組織表を作ってみると、同じ会社なのに3つの表が全く異なる形状を呈することは珍しくありません。一例を挙げれば立場は「常務取締役」だけど、実務は非常勤で仕事の中身はあまり重要な内容では無く、実際は社長の親族なのでそのポジションに就いているだけで「能力的にはすこぶる低い」などという笑えない実例もお聞きしたことがあります。

2. ピラミッド型組織

図 1-6-1 典型的なピラミッド型組織



その様な中で、通常ของบริษัท組織を始めとして、多くの組織がピラミッド型の

第1章 負けられない経営

組織形態を採ります。ピラミッド型組織とは図 1-6-1 に示しますように、三角形の頂点に組織の代表者もしくは代表機関をおいて、それに向かって扇上に組織を構築するものです。株式会社等の営利法人や行政機関など、多人数の構成員から成る組織は、ほとんどがこのピラミッド型の形状を採ります。組織とはピラミッド型組織のことだと思っている人も多いと思います。

この組織形態は当然、長所を有すると同時に、固有の特徴を持ちます。長所としては

- ・ 少数の経営者で多くの従業員を管理することが可能です。
- ・ 会社の指向性や目的、社是等を共有することがし易くなり、結果として組織としての結束、一体感は高まります。
- ・ 責任の所在、業務所管の所在箇所等が内部的にも外部的にも判り易い構造になります。
- ・ 指揮系統が論理的で、下位者から見てどこから指揮が発せられるかが判りやすく仕事がしやすい利点があります。
- ・ 事業が拡大して大掛かりな組織になっても、ピラミッド型という本質は変えずに組織の拡大発展が可能です。この事は、ピラミッド型組織の柔軟性を示すことであり、ある段階からドラスティックに組織が変わってしまう不安を、その構成員に与えることなく組織運営が可能になるという長所も表します。
- ・ 1つの事項に対して、多くの担当者、責任者が別々に置かれるので、複数でのチェック体制が取りやすくなります。よって単純ミスや個人の恣意的な不正等は起こりにくくなります。

などが挙げられます。特徴としては

- ・ 中間管理層という「経営者層と現場担当者層」を結ぶ層が重要視される構造となります。全ての情報や指示、報告等がこの中間管理層をって行なわれる事になり、中間管理層は実務面の中枢になる傾向を持ちます。これは現場担当者からすれば「昇進の構図」が目に見える事になり、経済が拡大する社会の中では一定の仕事に対する動機付けになります。
- ・ 理論的には、ある部署の上位者の数はその人間が指揮する下位者の数より

少数になります。

- ・ 縦の繋がりは非常に重要視されますが、同じ階層の横の繋がりは弱い線になりやすい傾向がみられます。

この様に見ると、非常に有効なピラミッド型の組織形態ですが、社会変化や地域環境によっては、ある種の危険性をもまた内包します。

1. 前述したように地方社会においては経営者層と従業員層は分離されている（従業員層から経営者層には上がれない）傾向が強いため、中間管理層のモチベーションがそこから上がらずに、指向性が本来とは異なる領域に向かうケースが見受けられます。
2. 組織としての一体感や指向性が強いあまりに、環境に過剰適合してしまうケースがあります。他業種や他国の例などを他山の石にできず、恐竜が滅びるように緩慢な死を迎える会社は珍しくはありません。また、縦の繋がりが強い反面、横の連絡は希薄なので、いわゆるセクト主義、縦割り主義に陥りやすい傾向があります。
3. インターネット、電子メール等のいわゆるIT（情報通信技術）の発達により、経営者層は中間管理層を介さずに現場担当者層と直接コミュニケーションを取ることが可能になってきました。そうなってしまうと、中間管理層は年長者が多い分人件費負担が大きい事、またその割に実務上での実効が無い事（コストパフォーマンスが悪い）等が問題となってきました。
4. 特に近年、経済が一時的にせよ縮小してしまうと、上位者の数の方が下位者の数よりも多いなどという逆ピラミッド現象が一部で起こったりする事例も見受けられます。このような場合、一人の下位者に対して複数の上位者が指示をする等の、本来のピラミッド型組織では禁忌とされる形態を取ってしまう例（図 1-6-2）も少なくありません。またラインから外れた上位者の多くは、その実、戦線に参加していない遊兵化（図 1-6-3）が進行する恐れがあり、結果として組織の本来目的とは異なる方向に走り出す事例も存在します。例えば組織や待遇の変更等への抵抗などの「既得権」の確保に走り出すケースが往々にあり

ます。

図 1-6-2 ピラミッドの逆転現象

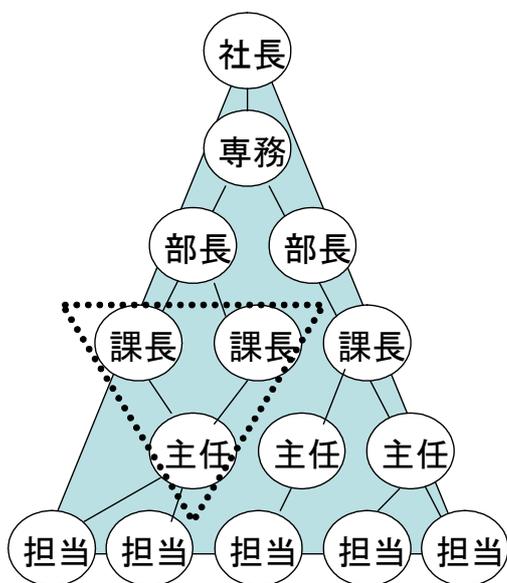
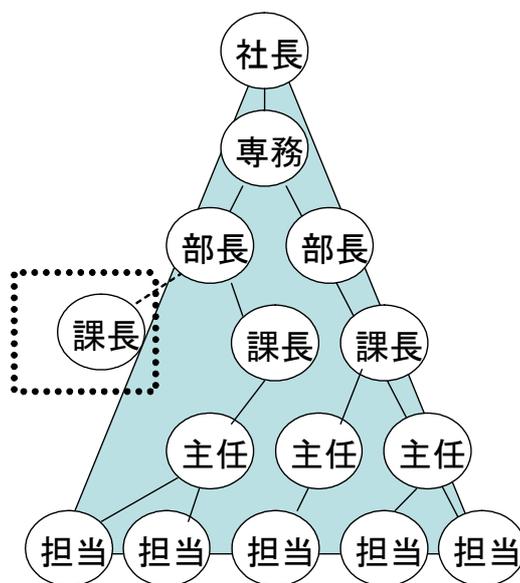


図 1-6-3 中間管理層の遊兵化



コラム 「総務部長」と「総務部の部長」

少し前、バブルが弾けてしばらくしてから、某大手企業の総務部という組織を拝見する機会がありました。驚いたのは総務部に「総務部長」という方が1名、「総務部の部長」という方が数名存在したことです。部長という役職は部に一人と頭から思い込んでいた私には軽いカルチャーショックでした。理由は幾つかあったようです。

- ・ 営業上の理由。他社や顧客との関係で、部長の肩書きはそれなりの効果を持つということでした。
- ・ ラインとスタッフの切り分け。即ち「総務部長」はラインの長であり、将に総務部を統括しているのですが「総務部の部長」の方はどちらかというとスタッフ的な仕事を1人で行なっている、若しくは技術的なスペシャリストであるという内容の業務でした。
- ・ ポスト不足もあったのだと思います。団塊の世代の中心部分のような

年代ですから、それでもピラミッド型組織を維持するための組織としての指向性を強く感じました。

コラム 遊兵の悲劇

前コラムのように一応の体面と役割をつくれる場合は良いと思うのですが、本人の能力的がそこまでないと、道を外してしまう人も出てきます。実際に見た事例では、地方の中規模の会社の部長でしたが、当人の資質の問題もあり、いわゆる無任所部長の立場に置かれてしまっていて、部下も無く仕事も無い状態の中で、自らのサイドビジネスに精を出してしまい、最終的には会社の金を横領して自殺に至ったというものがあります。

ピラミッド型組織を地方で展開する場合、いかにして中間管理者層のモチベーションをより高めながら継続させるかというのは、非常に重要かつハードルの高いテーマと感じています。

堺屋太一氏は著作（組織の盛衰 PHP 1996）の中で組織の死に至る病を3つ挙げています。1つが「共同体化」。これは上記1. で表されます。組織のベクトルが外に向かって働かずに「仲良しクラブ」に陥ってしまうのです。次が「過剰適応」。これは上記2. です。そして「成功体験への埋没」。これは組織だけの傾向ではないので「1-4 負けられないためのビジネスの定理」の「5. 第5法則 泥鰌は二匹まで」で挙げました。

それでも、このようなピラミッド型組織は、日本の会社組織としては依然として主流を占めています。新入社員が主任になり、係長、課長、部長となるという構図は当たり前の構図です。最近呼び名を変えて横文字を使ったり、よく上下関係が判らないような役職を作ったりしますが、実体は変わらないと考えて良いと思います。

3. 負けられない組織

そのことから我々弱者はピラミッド型組織では到達が困難な組織体の構築というのを考えなければなりません。なぜなら同じシステムを使っている以上、「小が大に勝てない」ことは「1-5 負けられないための戦略と戦術」の「1. 戦術定

第1章 負けられない経営

石」で記したとおりです。

ピラミッド型組織はその構造上、自分の直接上司を抜きにしては意見が通らないシステムになっています。報告や具申が段階的に上がっていき、指示や連絡が段階的に下がってきます。1つは時間がどうしても掛かる構造になっていること。もう1つは各階層の中で、最初のコンセプトが薄められていく傾向が強いことがあります。

また、縦割りの弊害から、本当に重要な施策や事業に集中的に資源を投資することが難しいことも挙げるすることができます。ピラミッドの右端と左端では情報の共有はおろか、利害が対立するような場合も珍しくありません。

コラム 海軍は陸軍と戦ってからアメリカと戦う

第二次世界大戦当事の日本海軍側の台詞です。国力から、ごく控えめに考えて数十倍の敵（アメリカ）を相手に戦っているのに、日本海軍は当事、日本陸軍とまず予算の分捕り合戦を行い、それからアメリカと戦わなければならないという当事の陸海軍の関係を皮肉った話です。当事、陸軍は中国戦線で戦争を継続していましたが、アメリカとは直接戦闘はしていませんでした。組織が硬直化し、縦割りが極限まで進んでしまうと、利敵行為とまで感じられることになりかねません。

その様なピラミッド型組織の弱点を突いた組織を具現化するものとして、上記3. に掲げた「ITの活用による決断のスピード重視の尖がった経営」を実行できる組織体を考えます。

もちろん、尖がった指向性は得てして間違いも大きく出ることはありますが、スピードさえ速ければ致命的なミスに至る前に随時軌道修正は可能です。この現場層と経営層の一体化こそが我々弱者の目指す組織体ではないかと考えます。

また情報の共有化と一般方向の認識徹底、組織としての全体最適化の最優先を常に意識した、組織構成員および組織全体の行動が組織のパフォーマンスを最大に発揮する根本と思います。

同時に組織は「変わらない」と澱んでいきますので、常に組織を変化させる努力が必要です。今日は昨日の続きではなく、明日は今日の続きではないことを

構成員がどこまで理解するかが本件の鍵になります。

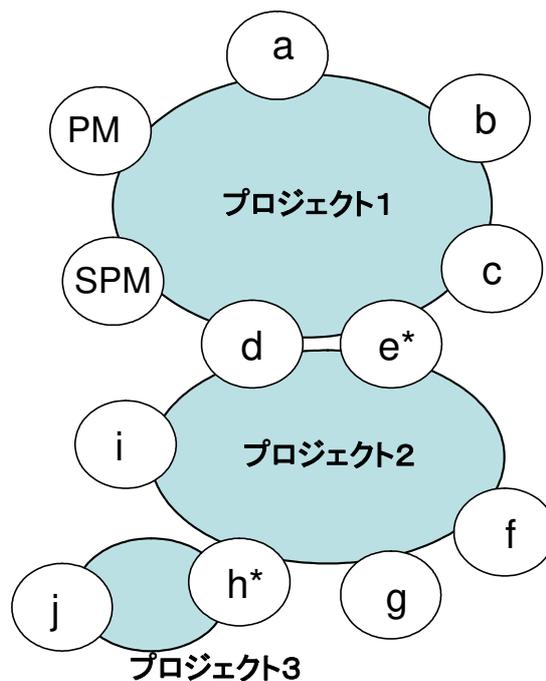
コラム 有能と有益

有能と有益は異なります。この2つの要素でマトリックスを作ると4つのパターンの人間が出現します。即ち1) 有能で有益、2) 無能で有益、3) 有能で無益、4) 無能で無益。どれが一番役に立つかといえば、仕事の内容や程度にもよりますが1) でしょう。次は2)。問題は3) と4) でどちらが良いでしょうか。

我々が地方で事を起こそうとした場合、1) のような人はまずいません。2) ~ 4) のどれかに類別されると思います。3) と4) では一見3) の方が良い様に見えますが、実は3) は危ないのです。4) はプラスマイナスゼロですみますが、3) はとんでもないマイナス要因になる可能性を秘めています。(獅子身中の虫)

一つの例として私が取った策は「ネットワーク型組織」(図 1-6-4) です。私の会社の主な事業形態は以下ようになります。

図 1-6-4 ネットワーク型組織の一例



PM=プロジェクトマネージャ、SPM=サブマネージャ、他はメンバー。
eはプロジェクト1のメンバーでありプロジェクト2のPMでもある。
hはプロジェクト2のメンバーでありプロジェクト3のPMでもある。
プロジェクト1は、PM1名、(SPM)1名、メンバーがa~eで5名の計7名体制。プロジェクト2は5名体制でeがPM。メンバーは4名。dは両方でメンバーを兼ねている。ある種のスペシャリストに多い形態。プロジェクト3はプロジェクト2から派生したプロジェクト。
ネットワーク型組織はその形を一定させず、時系列やプロジェクトの進捗や増加によって無定形に形を変えていきます。よってこの図はある「段階」を示す断片的かつ断面的なものです。社内ではPM、SPM、メンバー以外の役職の呼称は存在せず、対外的に支障がある場合のみ、社長、副社長、専務という呼称を使いますが基本的には用いません。すなわち「役職は社内での地位や立場を表すものではなく、仕事の中身や仕事上での位置」を示すことになります。

特徴です。

- ・ 社長および役員は会社がどういう事業をやっていくかを示す羅針盤のような存在であり、会社に仕事を呼び込みやすくする営業マン、広報マンになります。この仕事において社長や役員には報酬は発生しません。
- ・ 実際の実務は「マネージャ」と呼ばれる代理人を中心にして行なわれます。私に関与する会社では、事業は「プロジェクト」と呼ばれ、それを統括する「マネージャ」とマネージャに招集された「メンバー」によって成り立ちます。構成メンバーは少なればマネージャ1人ということもありますし、数十人規模のプロジェクトもあります。マネージャは「人・物・金」において会社を代理します。故にマネージャは自分が担当する事業においては社長と同格の権限を有します。また事業計画について、会社の了解が取れた後には、マネージャは当初約束した利益を挙げる事を条件に社長以上の権限を有します。何故なら社長自体がその事業のメンバーに召集されることもまた普通にあるからです。

- ・ このようなプロジェクトチーム（PT）が社内には幾つ也存在するようになります。1人で幾つものプロジェクトを持つマネージャもいますし、あるプロジェクトではマネージャとメンバーだったのが、違うプロジェクトでは逆の立場になることもあります。社長や役員自身がマネージャをやる場合も当然あります。というか、そこに参加しないと個人としての果実を取り得ません。
- ・ 重要なことはこの組織には「上下」が無いということです。マネージャはメンバーに対して事業でどの程度のパフォーマンスを出せるか、それに対してどの程度の事業参加（時間、労力）が必要なのかを説明した上で、参加してもらうようになります。当然ですが、有能なマネージャは優秀なメンバーを集めやすくなります。メンバーの範囲も社内・社外を問わないので、仕事にあぶれて弾き出されるメンバーも現実に出てくることになりやすし、プロジェクトを獲得してもメンバーが集まらなくてマネージャが交代する例も多くあります。
- ・ メンバー間の連絡は基本的に同報メール、メーリングリスト等を使い、時間と距離の問題を（ある程度）介在させずに、仕事の効率とスピードアップを優先した仕事の進め方になります。プロジェクトが終了すると1事業ごとに清算を行い、予め定められた計算式でマネージャは特別報酬を得ます。それを一人占めするのも、参加メンバーに分けるのもマネージャの専決事項になります。

社内でこの様なプロジェクトが、幾つも交錯しながらドライブしている状況で、一見すると何がなんだか判らないのですが、一つ一つのプロジェクトには社長・役員が実行前段階でOKを出していますから、経営者はプロジェクトの内容や参加しているメンバーを把握可能です。もっとも判らないことがあれば、マネージャ掴まえて判るまで聞きますが。

ですから総務経理部門も例外ではなく、それ自体が1つのプロジェクトとして当社では動いています。このシステムの良い点は「お互いに御客様」である点だと思っています。他のPTは総務経理部門に対して一定のサービス対価を払っているわけですから、総務経理部門から見れば大事な御客様になります。

第1章 負けられない経営

ただし、ここも例外ではなく、社外により安くて品質の良い総務経理サービスを提供するサプライヤーがいれば、そちらを使うことも当然です。一方でマネージャの能力が低く、手戻りや間違いが多い PT の場合、総務経理部門が通常料金より割増のペナルティを徴収することも、依頼そのものを断ることも可能です。いずれ当社の総務経理部門が全く資本関係などの無い会社の総務経理サービスを受けるようになることが、当社の経理総務部門の当面の目標になっています。

その上で「会社全体」という PT の中の PM である私が目指すのは、参加メンバーが全て「経営者」であり「現場担当者」であるという姿です。各々のメンバーが自ら「決める」能力を持った上で御客様に対応していく形こそ、私は「負けられない経営」が進むべき組織形態の1つであると確信をしております。

このシステムはある意味、実験的なものと認識をしています。事業規模が一定以上になった場合に、果たして PM やメンバーが組織の全体最適化を目指した高いモラル保った上で、PT の器である会社を運営できるかどうかは、ギリギリの所までやってみないと判らないと思っています。

私の中では、この組織の次の姿の青写真はありますが、それを実行に移すのは 2006 年度からになるかと考えます。いずれ本テキストの続編、またはお話を差し上げる機会があれば、その組織体の内容と実証結果および成果、並びにネットワーク型組織の功罪と限界について述べさせて頂くことも可能かと考えております。

ディスカス・トピック

- ① 自分の属する組織（会社、団体、学校等）において、「仕事の内容」「本人の能力」「与えられた権限と立場」の3つの要素でそれぞれ組織表を作り、どれが実態に即しているかを考えてみてください。
- ② ピラミッド型組織の特徴や問題点について本章には表記していないものを考えてみてください。
- ③ 大きなピラミッド型組織の弱点、および組織の死に至る病である「共同体

化」、「過剰適応」、「成功体験への埋没」を念頭において、あなたなりの「負け
ない組織図」を描いてみてください。

第 2 章

敗けない地方企業と MOT

2-1. MOTとは

学習のねらい

- MOT (Management of Technology)とは何かを理解する
- MOT がなぜ現在の日本に必要とされているかを理解する

はじめに

「MOT」、ここ数年、新聞、テレビ、雑誌等で皆さんもよく耳にしている言葉だと思います。ビジネス雑誌を見ますと頻繁に特集記事が組まれていますし、現在ではMOTを専門に取り扱っている雑誌や図書も数多く出版されています。また、東北大学や東京工業大学、早稲田大学、芝浦工業大学等、MOTコースを大学院内に設置している大学も数多く存在します。しかしながら、その言葉がいったい何を意味するのか明確でない方も多いと思います。ここでは「MOT」の意味するもの、そしてなぜ「MOT」がここ数年の間に日本国内で注目を浴びるようになったのか、その背景について理解を深めていきたいと思います。

1. MOTとは

「MOT」とは、Management of Technologyの頭文字を取った略語であり、通常、「技術経営」と日本語で解釈されています。それではさて「技術経営」とは何の事なのかと申しますと、これも学者・研究により様々な解釈がなされていますが、これらをまとめて、ここでは「個人や法人が技術や研究成果を有効に活用してよく売れる（競争力のある）商品を開発するための手段・方法」と解釈します。更に簡潔に申しますと、「ある技術をきちんと活用してお金儲けをしましょう。その為に、どの様にきちんと活用するか考えましょう。」と言うことです。この解釈を読んで一つの疑問を持たれた方もいらっしゃるかと思います。対象（主語）が個人と法人となっています。個人と法人と大まかな区別をしています。当然の事ながら、友人・知人同士と言ったグループ的なもの、

組合や委員会と言った任意の団体も対象に含まれます。

経営と聞くと直感的に企業経営を思い浮かべ、一般的な株式会社、有限会社と言った企業法人が対象となるのではとお考えになるかもしれませんが。しかしながら「技術・研究成果」と言ったものは企業だけが持つものではありません。現政府の改革路線により誕生した独立行政法人には素晴らしい技術や研究成果を持つ所も数多く存在しますし、また個人で特殊な技術や目覚ましい研究成果を持っている方も大勢います。MOTにおいてはその全ての「技術・研究成果」を対象としています。企業等の法人や団体が新たな技術や研究成果を元に経営資源（ヒト・モノ・カネ）を有効に活用して如何にしてよく売れる商品を開発するかと言う組織内での話も MOT の重要な一分野です。加えて、ある一個人が自らの持つ技術や研究成果を使って世の中に受け入れられる商品を開発したいと考えた時、起業すると言う選択肢が出てきます。そうした、自ら技術や研究成果を持つ一個人が起業し商品を世に売り出すまでのプロセスは企業や団体でのプロセスとは違ったものがあります。この個人でのプロセスも MOT の重要な一分野に含まれます。

この様に MOT とは、個人、法人を問わず世の中にある、そしてこれから生まれてくる技術や研究成果を対象としており、それを使って儲かる商売をしましょうと言うことと理解できると思います。

2. MOT がなぜ今の日本に必要とされているか

①. 「今までのやり方が通用しにくくなった」

実際になぜ今の日本に MOT が必要とされているのでしょうか。この疑問の答えをただ淡々と説明するのではなく、そもそもどの様な背景のもとに今必要とされるのか、その根本の部分から考えてみたいと思います。先程お話したとおり、なぜここ数年になって急に MOT と世間が騒ぐ様になったのでしょうか。一つの大きな背景としては、今までのやり方が通用しにくくなったことがあります。更に突き詰めて行くと、なぜ通用しにくくなったのでしょうか。その背景としては 2 つの要因が考えられます。「何かが変わってしまった。」「何か新しいものが生まれてきた。」と言うことです。この2つの要因から根本的な背景

第2章 負けられない地方企業とMOT

の部分を考えて行きます。

②. 「何かが変わってしまった」

何かが変わってしまったことに関して、具体的に何かとは3つの事柄が考えられます。第一に私たちの普段の生活や商売をして行く上での環境が変わってしまった事が挙げられます。その影響を大なり小なり受けて、第二に広い意味での顧客（顧客の嗜好やターゲットとする顧客層と言う意味も含む）が変わってしまった、そして第三に、競争相手が変わってしまった、という事柄です。

環境が変わってしまった例としては現政権でも推進されている、規制緩和・自由化がもたらした、以前からの「皆同じように守られているのでその聖域を侵さない」と言う風潮から「やれるのなら誰でも自由に」と言う風潮への変化があります。具体的な例を挙げますと皆さんも大好きなお酒があります。以前、いわゆる酒屋さんでしか買うことができませんでした。今ではコンビニ、ドラッグストア、どこでもお酒が買える時代になりました。これは先程説明した「技術や研究成果に基づいて・・・」と言う話と直接関係がないのではと思われるかもしれませんが。しかしどこでも買えるようになってから、酒屋さんから定価で買うしかなかった時代には存在しなかった商品が次々に生まれています。実際に、酒税の関係もありますが、「発泡酒」「第三のビール」といった自らの技術や研究成果を基にした商品が生まれているのです。

次に挙げられている、顧客が変わってしまったとはどのようなことかと説明します。以前の経済全体が右肩上がりです。それにつれて所得が増え、家族が増え、生活のレベルを皆が上げていった時代と全体的な生活レベルが安定し、尚かつ着実な右肩上がりを期待できない、家族もあまり増えない、また後に説明する新しく生まれてきたものにもお金を使わなければならなくなった時代とでは広い意味での顧客が全く変わってしまったということです。「安い＝そこそこ」、「高い＝高級」の認識のもと、顧客の安いから高いへのステップアップを前提とした時代から、「安くてもいいもの」「+αがあればたとえ高くても」とステップアップを必ずしも前提としない多様化を前提とした時代へ移り変わり顧客が変わってしまったということです。身近な例としては自動車があります。以

前は「いつかはクラウン」でしたが、今では軽自動車でも自動車雑誌で言うところのフル装備は当たり前ですし、その一方で高級外国車は根強い人気を誇っています。

3つめに挙げる変わってしまった事は競争相手です。先程も説明しましたが、以前の様な「皆同じように守られているのでその聖域を侵さない」から「やれるのなら誰でも自由に」と私たちの環境は変化しています。それに連れて競争相手も変化しています。企業買収、合併（今日ではよくM&A (Merger & Acquisition)と呼ばれています。）、によって昨日まで同じような規模の会社であった競争相手が急に大手企業の一部となる場合もあります。また、長年掛けて気付き挙げてきた取引先との持ちつ持たれつ、馴れ合いの関係、競争相手との棲み分けの関係が低価格を武器に市場に乗り込んできた外国企業に突き崩される可能性もあります。

③. 「何か新しいものが生まれてきた」

日本全体がバブルに狂乱した1990年から今年（2006年）でもう15年以上に月日が流れました。その間に何か新しいものは多数生まれましたが、例えば文字を送受信できるポケットベル等、事実上消えていったものも数多くありました。そんな中、情報技術（IT: Information Technology）は目覚ましい進歩を遂げ、インターネット、E-mailと言ったものが誕生、普及して行き今までのやり方に大きな衝撃を与えています。以前では、取引先に急ぎの書類を持って行くと言う経費面でもあまり効率的とは思えない行為が頻繁に行われて居ましたが、E-mailの普及した現在では、その書類の内容をメールで送る、もしくはその書類を添付してメールで送れば事は瞬時に済んでしまいます。

④. 「根本的な部分を見つめ直す時が来た」

これまで、何かが変わってしまったことと何かあたらしいものが生まれてきたことによって今までのやり方が通用しなくなった、それによって今必要とされることが生まれてきたと言う一連の流れを考えてみました。そこから言える事は、何か変わったこと、何か新しいものが生まれたことのインパクトは大き

第2章 負けられない地方企業とMOT

く対策を施しているかの様に体裁だけ整えるだけでは不十分であり自分たちの根本的な部分を見つめ直して対策を練って行く必要があるということです。以前は、根本の性能は同じでもちょっと形や色を変え、あたかも新しいものかの様に上手く宣伝して行けばものは売れたかもしれません。しかし、何かが変わってしまった、何か新しいものが生まれた現在ではそんなものは、安いコストで製造できる外国企業に簡単に模倣され、目が厳しくなった顧客に簡単にトリックを見抜かれ、その風評は瞬く間にネットを通じて広まってしまい、即刻市場から姿を消すでしょう。

そこで根本の部分、ものづくりをしている会社であればその会社が持っている技術や研究の成果を見つめ直し、それを有効に活用し、足りない部分は補うことで顧客のニーズにあった、競争相手にも負けられない商品を開発し行くことが今必要となったのです。

日本はかつて、外国製品を軽薄短小化し、かつ安く壊れにくい製品を生み出すことで世界を席卷しました。今までお話ししたとおり、それでは何かが変わってしまった、何か新しいものがうまれてきた現在では通用しにくくなってしまったのです。根本的な技術の面からも優れ、現在の顧客のニーズを捉えた商品を生み出す事が今の日本経済を牽引してきた製造業に求められる様になったのです。そんな背景から今の日本には、先程ご説明した MOT、「個人や法人が技術や研究成果を有効に活用してよく売れる（競争力のある）商品を開発するための手段・方法」が必要となってきたのです。

まとめ

- MOT (Management of Technology)とは、日本語では一般的に「技術経営」と言われており、その解釈は様々ありますが、要するに技術を有効に使ってお金儲けの出来る魅力ある商品を世の中に出していきましょうということです。
- なぜ MOT が今の日本に必要とされるかについての背景としては、環境、顧客、競争相手が変わってしまい、また IT と言った新しいものが生まれて来

たことでこれまでの日本のやり方が通用しにくくなったことがあります。そこで、根本的な部分を見つめ直すことが求められ、日本経済を牽引してきた製造業ではその技術を見つめ直して今の世の中に受け入れられる製品を開発することが求められる様になりました。このことからそれを如何に行うかと言う MOT の必要性が高まっていったのです。

ディスカス・トピック

{現在、会社に携わっている方}

- ①. 今、携わっている会社の事業で何か今までのやり方では通用しにくくなったこと、その背景にある何か今までとは変わってしまったこと、何か新しいことについて皆さん個人で考えてみましょう。
- ②. 今、携わっている会社の事業で将来、今までのやり方が通用しなくなると思われることについて、その背景と共に皆さん個人で考えてみましょう。
- ③. グループ内で①、②の内容を発表し合い、面白いものを①、②について一つずつ選んで下さい。また、それらの根本的な対策についてグループで話し合ってください。

{これから、事業を始めようという方}

- ①. 今考えている事業について今までのものを変えること、新しいものを生み出すこととは何か考えてみましょう。

2-2. MOTで取り扱う領域

学習のねらい

- MOTで取り扱う領域はどこからどこまでを指すのかを理解する
- その領域の中で具体的に何が行われるのか、商品化に至るまでの段階について理解する

はじめに

2-1では、MOTとは何かについて考えて行きました。そこではMOTを「個人や法人が技術や研究成果を有効に活用してよく売れる（競争力のある）商品を開発するための手段・方法」と解釈し、時代が変わって行く中で根本を見つめ直すことの重要性について触れて行きました。それでは、これらの事柄は自社の（自分の）実際の業務とどの様な関わり合いを持つのか、また手段・方法とはどの様な事を指すのかと疑問を持たれた方も多いと思います。

本項では、はじめに、MOTが実際の業務とどの様な関わりを持つか、フローチャートによりMOTの全体像を理解して行きます。続いて、MOTがカバーする領域はどこからどこまでを指すのか、また具体的な個々の業務に関して様なものが含まれるのか、と言う観点からよく似た言葉ですが対象とする領域の異なるMBAとの比較を通じて考えて行きます。

後半の「その為の手段、方法」についてのお話は次項にて行います。

1. MOTの関係する領域

第1章において、負けられない経営について「派手さはないが、事業モデルおよび経営選択として、事業存続を第一義に考え、満足度の高いユーザーを確保して、絶対不敗の方を創ると同時に、新しい分野や新規事業の千載一遇のチャンスを狙う」と定義しました。ここでは、その千載一遇のチャンスが何らかの形で到来したと仮定して、それに対してどの様に対応して行くかと言う選択肢を

考えて行く中で、MOTのカバーする領域とそこでの具体的な個々の戦略(何をして、どう攻めるか)についてフローチャートを基に考えて行きます。一口に千載一遇のチャンスと言っても様々なケースが考えられますが、この場合は狙うべきものが明確になったこと、即ち、日々の業務の中である商品がある顧客層に対して潜在的需要が大きい事を他社に先駆けて見出したこととして、お話を進めます。

図2-2-1のフローチャートを見ると、その千載一遇のチャンスが訪れた場面において、それに対応するための新たな製品開発が必要か、必要ではないかによりそのチャンスへの対応が大きく異なると言えます。MOTで取り扱う領域は前者の新たな製品開発が必要となるケースです。この領域を「MOT領域」としてお話を進めます。そのMOT領域では新たな製品開発の必要性を認識した後、実際に商品化するに当たって自社にできることと足りないことを見極め、それに対してどのような方策によりそのチャンスを生かして行くか、その為にはどうすればよいか、それらの事柄が検討されています。具体的には図1に示しましたとおり、自社の現有する技術・資産をもってそのチャンスに対応が可能と言う場合(①のケース)には他社に追従を許さぬスピードや模倣を防ぐ方策が考えられますし、自社で全てを行うには何か足りないものがあると認識した場合(②のケース)にはそれをどのように補完するかを検討することが挙げられます。また自社では不可能ではないかと考えられる場合でも自社の出来ることを生かし何らかの関わりを持ちチャンスを逃さない様にするためにはどのようにすればよいかを検討すること(④のケース)もMOT領域に含まれます。しかしながら、自社で不可能と考えられ、その為に出来る会社を買収しようとする場合、もしくは販売業務や請負窓口業務のみを行い開発・製造をいわゆる丸振りする場合(③のケース)はMOTの趣旨とは異なるのでその領域の話ではなく、金融の分野の話になります。ここで簡単にふれた、それぞれのケースにおいてどのような選択肢があり、何をしたら良いかということについては後程、2-4で

もう一方のチャンスに対して既存の製品にて対応が可能なケース、既存の製品にて対応をして行こうと判断したケースがあります。言い換えますと、自社

第2章 負けない地方企業とMOT

の既存製品が新たに受け入れられるチャンスが到来し、それをどの様に売っていったらよいかを主として検討しなければならないケースです。図2-2-1ではこの領域を「MBA領域」としています。MBAと一口に言っても、そもそもMBAとは何の事であるのか疑問を持たれた方も多いと思います。簡単に説明しますと、通常MBAとは資格の様な扱いをされる場合が多いですが、実際は、Master of Business Administration(経営学修士)と言う学位を意味します。そこで学習する内容に関しては、そのチャンスに対して既存製品や開発された新製品でどの様に対応して行くかに主眼が置かれています。つまりは、どう作るか、その為に何をすべきかと言うことより、どう売るか、それによって上げた利益で会社をどの様な方向に進めて行くかと言うことが主題となっており、その為の方策が検討されています。図2-2-1に挙げた様な、チャンスに対して既存の製品にて対応可能、もしくは対応してゆく場合には、販路、宣伝・広告と言ったマーケティングに関することや資金面と言った経理・財務面での方策の検討が中心となります。

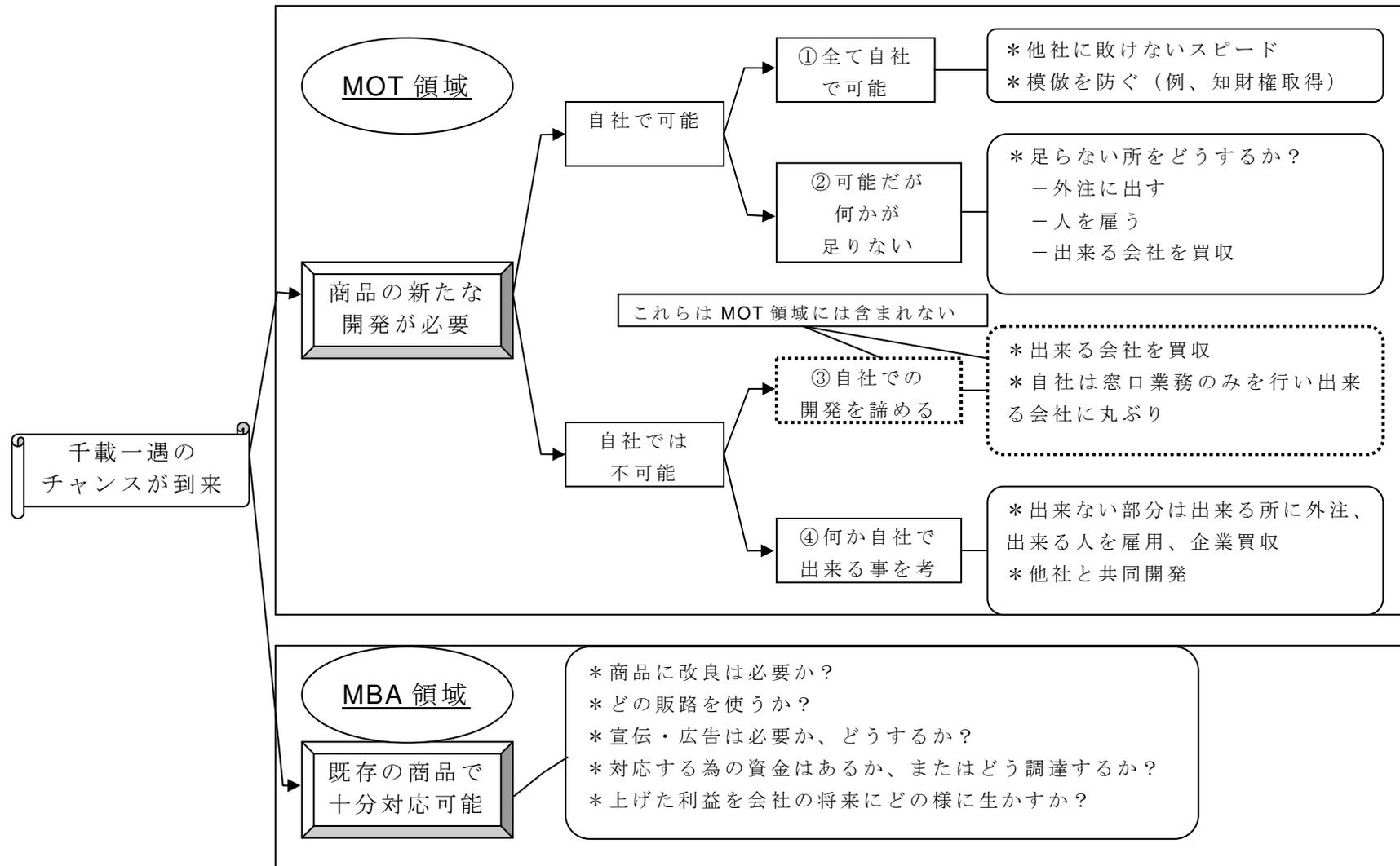


図 2-2-1. MOT 領域と MBA 領域

2. MOT領域で何が行われるか？

先程、MOT領域においては主として商品化までの段階についてそれをどうしたらよいかという話がなされていると説明しました。しかしながら、思いついたものを材料と工具を使い形にして、それが売れたとしても単に「試作品をたまたま物好きな方が買ってくれた」だけのことであり、それだけで会社として存続できるかと言えばほぼ不可能と言えるでしょう。製造業の会社においては次なる商品を開発するために地道な研究活動が行われていますし、その研究成果を元に顧客のニーズを踏まえた製品の絶え間ない開発が行われておりますし、それを魅力的で会社の収益に貢献する様な商品にする作り込みの作業が行われ、ようやく販売へと言う段階的な作業が一般的に行われています。

ここでは、商品化に至るまでの段階についてのどの様な段階を踏んでいるのか具体的に考えます。なぜこの様な事が必要なのか、単なる学問上の見解ではないのかと疑問に思われる方も多いと思います。この段階を理解する目的は自社でできること、自社に足りないことが何なのか、単に何となくこの辺りがどうあいまいな判断を避け、どこからどこまでを自分たちで行え、どこが足りないかを明確に判断することにあります。これまで繰り返しお話をしていますが、今の時代、何事もスピードがなければ競争に取り残されてしまいます。陶芸家が釜から出した陶器を納得が行かないと次々壊す様に、時間と量力とお金のつぎ込み製品を開発して、「これでは駄目だ。また一からだ」と繰り返してばかりでは次の製品が開発された時には既に時代がそれを必要としない場合が往々にして起ります。どこが足りないのかを事前に判断できれば対応には多くの時間を有しませんし、無駄な労力、お金を使う必要も、「一からやり直し」に比べて少なくて済みます。その為の考え方の一つと認識して下さい。

先ずは上記のフローチャートを今のご自分でなされているビジネスもしくはこれから行おうとしているビジネスの場合に置き換えて考えて見て下さい。そこで「その為には何か足りないものがある」と認識された方もいらっしゃると思います。例えば、「うちの会社は特許が色々あるわけではないが、言われたことをきちんと形にする技術力には自信がある。しかし下請けが主なので自分で商品を企画してというのは、それが出来るかどうか・・・」ですとか「確かにあ

そこにはチャンスがあるのはわかるけど、うちはO X屋でA Bと言った技術がちょっと足りないしなあ・・・」と言った様なものです。この様な考え方に至った方々の頭の中では既に無意識のうちに商品を作り出すまでの段階分けが行われており、同時にそれぞれの段階において自社で出来ること、そして足りないことの判断も行われています。

次に、段階について説明します。実際の商品化に至るまでの段階に関しては様々な考え方がありますが、ここでは「研究」「開発」「商品化」という考え方によりお話を進めます。

図2-2-2に示しましたとおり、最初の段階は「研究」です。「研究」とはどのようなことかと言いますと、何らかの目的を達成するため様々な試行錯誤を繰り返す中で達成への道筋を見出す段階となります。何らかの目的とはこの段階では会社の収益を上げると言う様な会社全体のマクロな目的を指すものではありません。商品の中のある一部分、一機能のに関してその性能を上げる、効率を上げると言ったミクロな目的のことを言います。わかり易い例として缶コーヒーの例を挙げて見ますと、“渋み”を出すための焙煎法の研究や“マイルドな味わい”を出すための豆の配合の研究と言った様な事が挙げられます。ある一部分、一機能に限っても様々な事柄が考えられますし、その一部分、一機能が合わさり始めて製品となるわけですから多くの資源が投入されますし、その結果が全て会社の利益に即貢献するということでもありません。「プロジェクトX」と言う番組がありましたが、そこでよく出てきました、「リーダーの“もっとO Xできないのか”との要求に応えるため毎晩深夜まで試行錯誤を繰り返した・・・」と言う場面の多くはこの研究段階の話を取ったものです。

次の段階としては、「開発」があります。この段階で行うことは、研究で得られた成果を元に製品を作り出すことです。目指すものを形にした段階でそのものが売れる商品とはなっていません。しかも前述のとおり一つの研究成果だけでは製品はできません。それを如何に結集して顧客の満足するもの、他社と比較して競争力があるものを作り出すかが重要となります。具体的な例としては、モーターショーで発表されるコンセプトカーがあります。自動車メーカーが地道に行ってきた研究の成果を結集しコンセプトカーと言う製品にしたも

第2章 負けられない地方企業とMOT

のです。実際には数年後にディーラーの店頭に並ぶことは殆どありません。あくまで自動車メーカーが採算や量産を考慮せず、「こんなものが開発」できるという能力を世間に示すもの為のものです。

しかしながらコンセプトカーばかりを開発していても実際にそれに掛った膨大な研究と開発段階で要した費用と会社が存続に必要な利益を乗せた金額を喜んで払ってくれる顧客は殆どいません。会社は顧客が買ってくれる商品を提供する必要があります。顧客に買ってもらうには当然の事ながら顧客が欲しがっているものを作らなければなりません。一方、他社も同時に顧客の欲しがっているものを作りますので、その他社との競争に勝ち抜かなければいけません。その会社やブランドに対する好みで選択が変わる場合もありますが、それらの価値に基本的に変わりがない場合には、同じ性能であれば安い方を選びますし、また同じ値段であれば性能のよい方を選ぶでしょう。しかしながら、それだけでは会社として利益が上げられない場合があります。採算面、コスト面に注意を払いつつ、競争力のある商品に製品を昇華させて行くことが重要となります。つまりは、前段階で開発された製品を顧客のニーズを満たし、他社に負けられない、また会社の利益に貢献する商品に仕上げるのがこの段階で行われることとなります。

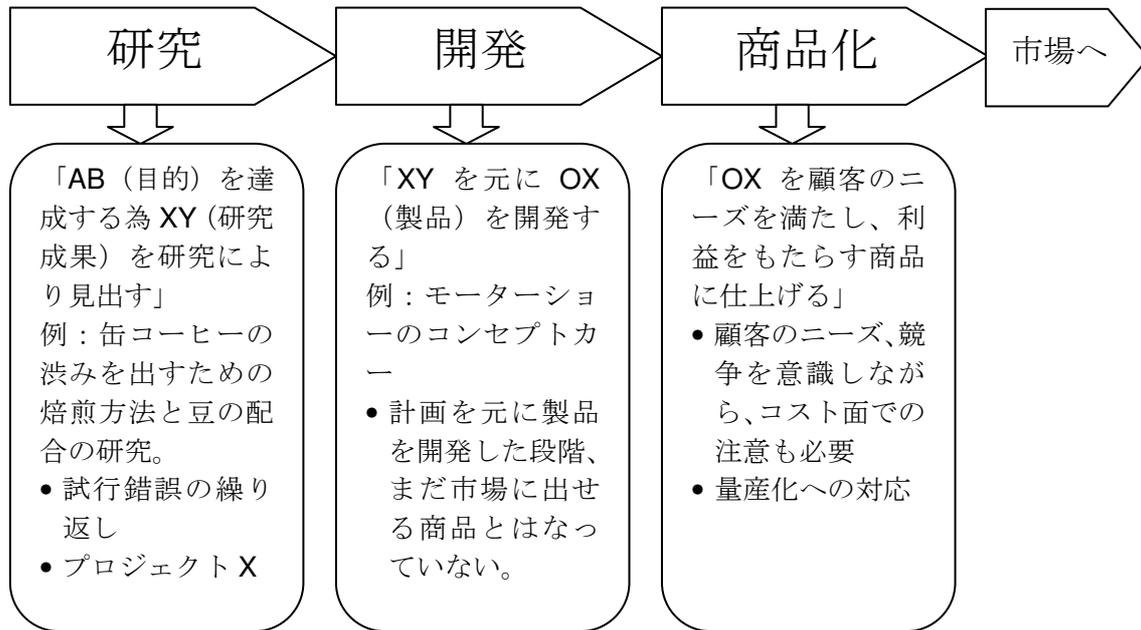


図2-2-2. MOT領域：研究・開発・商品化の段階

第2章 負けられない地方企業とMOT

最後に、先程挙げた2つの例を元にそれぞれの会社が研究・開発・商品化のどの段階を自社ででき、自社でできないと判断しているか、について考えます。

{例1}

「うちの会社は特許が色々あるわけではないが、言われたことをきちんと形にする技術力には自信がある。しかし下請けが主なので自分で商品を企画してというのは、それが出来るかどうか・・・」

この例文の中にある「特許が色々あるわけではない」や「言われたことを・・・」との言動から研究段階にはあまり注力していない、言い換えると差別化や新たなものを生み出すことを可能にする研究成果を持ち合わせていないことがわかります。実際に主たる業務は下請け仕事でもあり、親会社の研究成果を元に親会社のニーズ（スペック）に合う製品を開発・量産（商品化）の段階においては自分たちでできるものと考えています。

{例2}

「確かにあそこにはチャンスがあるのはわかるけど、うちはOX屋でABと言った技術がちょっと足りないしなあ・・・」

この会社はOXと言うある特定の分野においては差別化の源泉にもなりうる研究成果もあり、それを元に製品を開発することもできますし、それを量産し商品化までを自社で一貫して行える体勢を有していると言えます。しかしながら今回の千載一遇のチャンスを掴むためには自社の研究成果や開発能力では足りないものがあると考えています。

この様な段階での分類は大企業もしくは組織化された中堅企業ではそれぞれが部署となっている場合が多く見られます。研究所、製品開発部、実際に商品が生産される工場と言うようにそれぞれが別の場所に設置されている場合も多く、製品毎に事業部を置いている場合にはその事業部毎にこれらの部署がある場合もあります。しかしながら、地方企業の場合はどうでしょうか？社長のアイデア（研究から商品化に至るまでのアイデア）により、それぞれの社員が全てを担当する企業も少なくはないのでしょうか？次の項では地方企業とMOTの関わりについて考えます。

まとめ

- MOTで取り扱う領域（MOT領域）はアイデアや顧客ニーズを商品に仕上げる段階までを指します。商品化の後にその商品をどの様に販売して行くか、その為に何をすべきかを考える段階は別の領域（MBA領域）となります。
- MOT領域内では、研究（AB（目的）を達成する為XY（研究成果）を研究により見出すこと）、開発（XYを元にOX（製品）を開発すること）、商品化（OXを顧客のニーズを満たし、利益をもたらす商品に仕上げること）といった段階が存在します。これは単に大企業の部署を描写したものもしくは学術的な分析の為の分類と言ったものではなく、自社の事業に照らし合わせどの段階のどの部分が自社ででき、どの部分が足りないかを分析することにも役立ちます。

ディスカス・トピック

{現在、会社に携わっている方}

- ①. 過去にあった、千載一遇のチャンスに対してどの様に対応したか。フローチャートを元に振り返って見て下さい。
- ②. ご自分の会社を振り返り、研究・開発・商品化どの部分で最も自社の強みを発揮しているか、またどの部分が弱みもしくは足りないか、社秘に触れず、世間の評判に影響を与えない範囲で考えて見て下さい。あくまでも皆様個人の見解で結構です。
- ③. その弱みもしくは足りないものに関してそれをどの様に補ったか、振り返って見て下さい。

{これから事業を始めようという方}

- ①. ご自分のビジネスプランの中で、そのビジネスが研究・開発・商品化のどの段階に強みを発揮するものなのか。もしくはどの段階に特化するものなのか考えて見て下さい。
- ②. その弱みもしくは足りないものをどの様に補おうとしているか、考えてみて下さい。

2-3. 地方企業とMOT

学習のねらい

- 既存の MOT 関連書物で取り扱われている、製造系大企業やハイテク系ベンチャー企業ばかりでなく、地方企業にむしろその重要性があることを理解する。
- 地方企業の抱える問題点から地方企業と MOT の関連を考える。

はじめに

現在この講座を受講されている方の中には既に MOT に興味を持たれ、書店にて関連の書物を購入された方もいらっしゃると思います。しかしながら何かピンと来ない、内容が自分たちの現状とかけ離れているとの感想を持たれた方も少なくはないと思います。なぜそのようなことが起きるのでしょうか。最大の理由はそれらの MOT 関連の書物の殆どが製造系大企業・中堅企業、ハイテク関連のベンチャー企業を研究の対象としているからです。具体的な例を挙げますと、「研究・開発・商品化の段階はそれぞれ会社内の部署として、それぞれの分野のスペシャリストにより構成されている。その為、売れる商品を効率よく開発して行くには、各部署間の意思統一を計り、その開発プロジェクトを円滑に進めるためのプロジェクトマネジメントが重要である。」と言ったこととか、「特許を取得した研究成果や優れた製品開発力を持ったハイテク・ベンチャー企業が今後の日本を担ってゆく。」と言った様なものです。

第1章 O-X でご説明した様な特徴を持つ地方企業の場合、研究・開発・商品化それぞれのスペシャリストを各部署が出来るほど雇い入れることや研究・開発に特化しその成果により一攫千金を狙うことは殆ど無いに等しいかと思えます。その様に考えますと地方企業と MOT など何ら関係のないのではと判断される方もいるかもしれませんが、必ずしも関係ない訳ではありません。むしろ、千載一遇のチャンスを掴む為、そして通常の業務を円滑に行う為には地方

企業にとって MOT は重要な要素となります。

本項では、地方企業と MOT の関わりはどの様なものか、なぜ地方企業にとって重要なのかについて第1章で挙げました下記の様な4つの地方企業の問題点を元に考えて行きます。

1. 市場規模が小さい
2. 事業に参画する人的資源に乏しい
3. 物理的エリアが狭いために再挑戦が難しい
4. 地方同族企業（老舗企業）の存在

1. 市場規模が小さい

地方と中央との最大の違いとして市場規模の違いがあります。地方の市場の中で敗けない経営を推し進めて行くには、その市場の中でコアとなる顧客層を獲得する必要があります。一方、従来の MOT にてその重要性を大きく取り上げられている“ハイテク・ベンチャー”の場合、市場内でのニッチ（隙間）を狙っています。この戦略を採る根拠としては、「大きな市場の中で大手企業や市場内のトップに君臨している企業が見向きもしない所を攻める、そこには小規模のベンチャー企業にも十分機会はある」と言う所にあります。あくまでも大きな市場内で活動して行くことが前提となります。

例えば、そのベンチャー起業家が「人口の0.5%の人々に受け入れられるニッチな商品を開発し、個人の年収1,000万円を目指す」と言う目標を持っているとしましょう。東京都に神奈川県、埼玉県、千葉県を足した東京圏を市場とした場合、市場規模は17万人（人口3,400万人として）となります。ところが、県内最大の経済圏である郡山市とその周辺部を含めた郡山都市圏を市場とした場合には、その市場規模は2,500人（人口50万人として）となってしまいます。2,500人程度の市場規模では、個人年収1,000万円も相当難しくなるでしょう。年収1,000万円を目指す（最終的に会社に1,000万円残す）為には、単純計算で東京圏において0.5%の市場を獲得した場合は顧客1名あたり60円の最終利益が残る商売が必要になります。これを郡山都市圏の場合で考えますと顧客1名あたり4,000円の最終利益が残る商売をしなければなりません。

第2章 負けられない地方企業とMOT

4,000円もの利益を上げるためにはその開発する商品にもよりますが、売価では10,000円を優に超えてしまうような高付加価値品の開発が必然となります。このことが「ベンチャーはニッチを目指すべし」という一般的な理論が何かピンと来ない根底にあります。

そこで、ある程度の規模のコアとなるユーザー層を確実に獲得する必要があります。その為には、「自らの技術をもってして変わった商品を開発すれば買ってくれる人（物好き）は居るはずだ。」という発想ではそのコアとなるユーザー層を獲得することは出来ません。これらのユーザー層のニーズを確実に捉えた、効率的な研究・開発・商品化が不可欠となってきます。

2. 事業に参画する人的資源に乏しい

通常のMOTで問い扱われている様な製造系大企業であれば研究・開発・商品化それぞれの部門に多くの優秀な人材が居りますし、必要な時には優秀な人材を日本中あるいは世界中から集めることも可能でしょう。それらの人材を生かし、更に育成することで次々に様々な商品を開発し、世に送り出すことが可能です。第1章で述べましたが、地方では初めから優秀・有能な人材を集めることは非常に困難です。更には、一芸に秀でたスペシャリストを数多く雇い入れることも出来ないでしょう。

選択肢としては、人材を育成することが必要となりますが、社長自身が様々な役割を演じる様に、全てをこなせるまで育成するにはある程度の年月と労力が必要となります。そこで、自社でできること、足りないことを見極め、自社でできることを更に成長させる為に人材を育成することが大切になってきます。自分でも足りない（出来ない）ことを、出来ない人に教えることは出来ません。先行投資のつもりで雇い入れ、足りないことができる所へ武者修行に出すという選択もありますが、これもリスクがあります。足りないことは外注に出す等、出来る協力者にお願いした方が懸命であると思います。

つまりは、この場合においても根本を見つめ直し、自分たちでできること、足りないことをしっかりと見極め、その上で人材を育成（活用）するMOT的思考が人材難に直面する地方企業にとっても重要であると言えます。

3. 物理的エリアが狭いために再挑戦が難しい

このことに関しては、第1章にて利害関係者の人的・物理的距離感があまりにも近接しているために一度失敗してしまうとその評判が瞬く間に広がってしまい、再起を難しくしていると説明しました。このような問題は既存のMOTの議論の中では想定されていません。既存のMOTの議論の中には、「目覚ましい研究成果や優れた技術を持った研究者やサラリーマンはそれらを活用し、リスクを取って挑戦する起業家精神をもってベンチャーを起業すべし。」とシリコンバレーの例など挙げながら、時には「ベンチャーが日本を救う！」と挑戦することを美化するものもあります。失敗した際の事は殆ど触れられておらず、ましてはこの様な地方特有の事情に関しては調査の対象にすら上ることはありません。

全体的傾向としてこの地方の問題は所謂、蚊帳の外ですが、失敗出来ない地方にこそMOTはその重要性を増すものであると考えます。製造系大企業であれば、ある商品で失敗したとしても、次の新製品で挽回をかけることも出来ますし、他の商品でその失敗を埋め合わせることも可能です。例えば、巨大メーカーのある部門で談合が明るみに出て指名停止に追いやられた場合でも、その責任者を更迭し、他の部門でカバーがある程度は可能であるため、一時は世間で騒がれますが、極端な言い方をすれば会社の大勢に影響はありません。しかし地方企業では何らかの失敗＝お家お取りつぶしの危機という構図が存在する以上、失敗は避けなければなりません。この場合においても事業の根本を見つめ直し、自社の出来ることをしっかりと理解し、それを強みとして延ばすこと。そして顧客のニーズを捉えた失敗のない、効率的な商品開発がより重要度を増して行くのです。

4. 地方同族企業（老舗企業）の存在

第1章では地方同族企業にみられる、同族経営陣と従業員の関係について指摘しましたが、ここでは、その関係以外の地方同族企業が持つ特徴とMOTがどのような関わり合いを持っているかを見て行きます。

上記の③同様、現状のMOTではこの様な地方同族企業とMOTとの関わりに

第2章 敗けない地方企業とMOT

については触れられていません。大企業に勤めていた研究者がハイテク系ベンチャー企業を起こす際に家族・親類を取締役に据えるケースも時折見られますが、この地方特有の事情とは意味が異なります。家族・親類を取締役にする場合は開設時、代表者一人が資金を全額出資し、実質的な業務を一人で行う様な株式会社を設立する際に適当な取締役となるべき人物が事実上存在しない場合が考えられます（2006年2月時の株式会社法においては3名以上の取締役と1名以上の監査役の任命が株式会社設立時に義務づけられています）。こうした同族ベンチャー企業では、地方同族企業が重要視する「伝統の継承」の為に事業を存続させようとは考えないことが一般的です。多くは自らの技術で世の中と勝負するために起業し、会社を存続させる様、努力をしています。

それでは地方同族企業にはMOTは何ら関わり合いがないのかと言われますと、その様なことはありません。むしろMOTの重要度は製造系大企業よりも高いかも知れません。2-1でも説明しましたがMOTの最大のテーマは技術や研究成果を使って如何に効率よく商品を開発するかにあります。これまでのMOT関連の話の中で「優れた技術シーズを市場へ」と表現されています。成功事例として自分の研究成果を応用した製品を開発し、起業した大学教授の話等がよく紹介されています。しかしながら、研究成果を製品化した所までが偉大な功績の様に報告されているだけでその製品が売れる商品にまで作り上げられ、数多くの顧客を掴んだという話を耳にすることはあまりありません。理由は単純です。顧客が付いていないのです。製品を開発し、それが商品化され市場に出れば顧客は付くと言う希望的観測が働いており、顧客獲得にはさほど注力していないことに起因していると考えられます。

一方、地方同族企業の場合は、長年の築き上げた顧客基盤を有している場合が多く見られます。そうした企業の中には、その市場において、ある商品を購入するにはその企業から購入する以外選択肢がない場合やその商品の供給先がその企業しか存在しないという極端なケースも存在します。顧客基盤を有し、時として市場を独占するには何らかの強みをもっているはずなのです。その強みは研究から商品化までの総合力かもしれませんし、製品の開発力かもしれません。または築き上げて来た顧客の信頼感、ブランド力かもしれません。顧客

のニーズと常に向き合っていますので、そのニーズの変化を誰よりも早く察知し、それを踏まえ、且つ自分たちの強みを生かした商品開発を的確に誰よりも先駆けて行うことが出来る土台を地方同族企業は既に有しているのです。

だが実際はその地位に安住し、顧客との関係が逆転する、所謂「殿様商売」に陥る場合もありますし、それまで築き上げてきたブランド、育て上げた従業員と言った経営資源に目が向かず、築き上げた資産（お金）にばかり目を向けて全く関連性の無いような分野にそのお金をつぎ込むと言った場合もあります。そうした場合の結果に関しては言うまでもないと思います。

そうならないためにも顧客の変化、ニーズの変化を逃さず、それに素早く対応し、的確な商品を効率よく開発する MOT が地方同族企業にもより重要性を増してくるのです。

まとめ

- これまでの MOT の議論の中では製造系大企業・中堅企業やハイテク系のベンチャー企業が研究の対象となっていることが多く、地方企業と MOT は何ら関わり合いの無い様であるが実際は地方企業特有の問題を解決する上でも MOT は重要である。
- 「市場規模が小さい」地方企業にとってニッチを狙うベンチャー企業戦略では元々小さい中で更にニッチという状況になるのであまりにもリスクが多きい。その市場での顧客のニーズを的確に捉えた商品開発を行う MOT は地方企業にとって有効となる。
- 「事業に参画する人的資源に乏しい」地方企業では大企業のように、部門毎その道のスペシャリストを育成・採用することは不可能である。また、即戦力となるような人材を集めることも難しい為ことから、自社の強み、弱みを根本から見つめ、強みをのばす人材を育成することが必要となる。
- 「物理的エリアが狭いために再挑戦が難しい」地方企業にとって、大企業のように失敗を別のもので埋め合わせることもできなければ、中央ベンチャー企業的な一攫千金に挑むにはリスクが大ききい。自分たちの出来ることをしっか

第2章 負けない地方企業とMOT

りと見極めた、効率的な商品開発を行うことの重要性は高い。

- 通常の MOT の議論では想定外の「地方同族企業」が地方では存在する。その企業は既に確立された顧客基盤を持つことが多い。しかし顧客との関係が逆転する殿様商売に陥る危険性も十分にある。基盤となる顧客の変化、その地域での顧客の変化に常に目を光らせ、ニーズにあった商品を他社に先駆け開発出来る下地が地方同族企業には既に備わっている。そんな地方同族企業にこそ MOT の重要度は高い。

ディスカス・トピック

{現在、会社に携わっている方}

- ①. 上記の4つ以外で、ご自分の実感としてある地方企業の問題点（あくまで私見で結構です）をグループで話し合ってください。その問題点を一企業としてどの様に対応していったらよいか、会社のどの部分を強化することが必要か話し合ってください。（すいませんちょっと漠然としているかもしれません）

{これから事業を始めようという方}

- ①. これから行うビジネスを行うに当たって、ターゲットの市場は中央（東京首都圏）、地方（お住いの商圈）どちらを選びますか。それぞれのメリット、デメリットについて考えて見て下さい。

2-4. MOT の課題と地方企業

学習のねらい

- MOTにおいてよく議論される3つの課題、「死の谷の問題」、「ナレッジマネジメント」、「標準化戦略」と地方企業との関わり合いについて考えていきます。

はじめに

これまでの MOT で対象になっていた企業は主として製造系大企業やハイテク系ベンチャー企業であった為、その中で議論されている課題に関しても地方企業には直接関係がないのではとの印象を既にお持ちの方も多いと思います。しかし、それらの課題の多くは地方企業においても決して軽視できる課題ではありません。本項では、それら MOT の課題の中で特に地方企業の関わり合いがあると思われる、「死の谷の問題」、「ナレッジマネジメント」、「標準化戦略」について、それらの課題の本質を捉え、地方企業との関わり合いについて考えていきます。

1. 「死の谷」の問題

①. 死の谷とは

アメリカにおいて指摘された MOT 領域内で起る現象で、研究段階で得た成果や開発段階で作上げた製品が、会社に利益をもたらす商品にはならず埋もれてしまうことを、カリフォルニア州に実在するデスパレー（死の谷）に例えて表現したものです。大学で行われている基礎研究と企業で競争力確保の為に
行われている研究のギャップがありその結果として大学の研究成果が世の中の役に立たずに研究の為の研究になってしまうことから、この死の谷を問題視する見解もあります。だが、一般的には製造系大企業において研究部門で行わ

第2章 敗けない地方企業とMOT

れた成果の多くが製品開発に生かされないことやその成果を踏まえ開発部門が開発した製品の中でも多くは商品として市場に売り出されることが少なく、研究成果や製品がお蔵入りしてしまう現象を指しています。実際に、日本国内の製造業の8割が自社の研究・開発の成果が商品化に至らずに死の谷に埋没するという現象を経験しているとの報告もあります。

②.なぜ死の谷の様な現象が起きるか？

この様な現象が起きる原因としては、1) 資金的な原因、2) 組織的な原因、3) 時期的原因、以上の3つの原因が考えられます。これらの原因が具体的にどのような事柄なのかについて見て行きます。

1) 資金的な原因

- 「商品化に多額の投資が必要となった。」

これは実際に開発された製品が会社への利益をもたらす商品へと移行する段階で多額の投資が必要となり商品化を断念せざるを得ない状況に陥った場合を指します。前述のとおり、多くのヒト・モノ・カネを費やし一つの製品を開発しそれを販売しても何の利益にもなりません。従って量産が必要となります。その際既存の製造設備で対応できれば良いのですが、そうは行かず新たな製造設備に対して投資が必要となる場合があります。その際に市場のニーズ、収益性、会社の経営資源等を総合的に判断して投資に見合う、利益が得られなければ商品化に踏み切ることができません。これは一例ですが、この様な場合、開発された製品は商品化される事もなく死の谷へととなります。

- 「研究・開発の段階で多額の資金を費やし、商品化への資金が枯渇した。」

上述のとおり、これまでのMOTにおいては主に製造系大企業とハイテク系ベンチャー企業がその対象とされています。このケースは後者のハイテク系ベンチャー企業に見られるものです。起業と同時に資金を集め研究や開発に着手した所、その見通しを誤り、それらの段階で集めた資金を商品化前に使い果たし、新たな資金調達も間々ならずと言った状態を指します。この場合、製品が完成していてもそこからは利益が生まれませんし、また資金も枯渇しているた

め、最悪の場合は倒産に追い込まれます。

2) 組織的な原因

- 「研究・開発・商品化、それぞれの段階が独立した部署となっており、意思統一が欠如した。」

このような状態は大企業、特に東証一部上場規模の有名企業で見られるものです。それぞれの部署がスペシャリストで構成され、皆が「我々の部署が会社を支えている」とのプライドを持って仕事をしています。その結果として、全社的に何かうまく行かなくなった場合には、「うちの部署は頑張っているし、結果を出しているが他の部署が悪い。」と他の部署の中傷をはじめます。他の部署も応戦をはじめますので、次に何か新しいことに会社として着手する場合でも意思統一が難しいというケースが出てきます。その結果、それぞれの部署の独り善がりが増長され、たとえそれぞれの部署が良い仕事をしていても会社として繋がらず、折角の成果がお蔵入りとなってしまいます。

3) 時期的な原因

- 「“早すぎて”受け入れられない。“遅すぎて”受け入れられない。」

研究や開発の部門で「業界初」や「世界初」を目指し、成果を出したとしても時代のニーズに合わなければ売れる商品には成り得ません。それが実際に商品となる場合もありますが、価格が庶民にはとても手が届きそうもないものや単なる新しもの好きのニーズを満たすだけのものとしての商品にしかならず、いつしか消えてしまうと言うものは思い出だけでも皆さんの記憶の中に相当あると思います。また一方では、時間を掛け入念に研究や開発を行い、いざ商品化と言う段階に来た時には既に新たな商品が流通しており、それを売り出しても利益を上げることは出来ないと言う場合もあります。こうした状態から多くの研究や開発の成果が世の時流に合わず、死の谷に落とされて行きます。

③. 「死の谷」問題と地方企業

これまで挙げてきた原因は、既存の MOT で取り扱われている製造系大企業、ハイテク系ベンチャー企業で起る現象を説明したものです。従って、これらのお話を聞いて納得される方と何か違うと思われる方が当然いらっしゃると思います。ここでは、この「死の谷」の問題と地方企業との関わりについて考えます。

この様な死の谷の問題が地方企業で起るかと考えますと、どちらかと言えば起りにくいのではないかと考えられます。その要因としては、上記の様な死の谷の問題が起る原因と対照的な特徴を地方企業が有していることがあります。その特徴の具体的な例としては下記の様な事柄が挙げられます。

- 研究・開発・商品化の部署分けが大企業ほど明確になっていない。
- 経営陣（社長）が日常業務の陣頭指揮を直接執り、業務の細部に渡って把握している。
- 専門に特化しており、各段階で何を行うべきかの選択が少ないことによって各段階で無駄が少ない。
- 各段階で試行錯誤を繰り返す程のヒト・モノ・カネの余裕がない。

これらの特徴は地方企業の弱みを示すものでは決してありません。この死の谷の問題に直面している大企業、ベンチャー企業に比べてむしろ強みとなる可能性を秘めています。確かに大企業は豊富なヒト・モノ・カネを背景に無駄を生みながらも他社の真似の出来ない商品を次々に世に出すことができるでしょう。しかしながら、各部署の縦割りが進み意思統一が円滑に計れない場合は、例え何らかのチャンスが到来しても対応のスピードが遅くなりますし、更なる無駄を死の谷に注ぎ込む結果になるかもしれません。一方、地方企業では各段階を無駄なく行う以外の選択肢はありません。更に経営陣が全てを把握することで各段階を無駄なく行い、スピードを持ってチャンスに対応することが可能であると思います。

先程起りにくいとは申しましたが、決して死の谷の問題が地方企業で起らない訳ではありません。他社に負けぬ様スピードを上げ研究・開発を行った結果気が付いたら時代に合わないということもあります。専門に特化しているから

こそ各段階での結果を過信してこの様な自体が起ることも考えられます。先を見る事が出来る有能な従業員が時代に合わないと気づきながらも経営陣の過信に従わざるを得なく、折角の成果が死の谷へということも起こりえます。

これまで、死の谷に眠るものを無駄と表現してきました。だが、それは単に今現在において無駄であるかもしれません。時期が来ればその無駄が巨額の利益を生むことはよく起ります。今普及しているものの多くは、その原理は既に何十年も前に発見されていました。例えば電子レンジの原理は既に 50 年位前には発見されていたそうです。だからと言って、無駄を作っては眠らせておく余裕は地方企業にはありません。死の谷に眠らせる事は出来るだけ避け、眠っているものがあればそれを生かす時期を常に見据える必要があるでしょう。

2. ナレッジマネジメント

①. ナレッジとは

ナレッジマネジメントとは何かを考えて行く前に、ナレッジとは何かについて考えてみます。ナレッジ(Knowledge)とは、日本語では「知識」という意味があります。「知識」自体の意味は「知ること。認識・理解すること。また、ある事柄などについて、知っている内容」(小学館、大辞泉：2006)とされ、この意味からするとあらゆる事柄について人が知ること、認識・理解することで知識となると言えます。その知識は大きく分けて「暗黙知」と「形式知」に分けられます。「暗黙知」とは、まだ形になっていない知識のことをいい、具体的には個人的な思いつき、閃きも暗黙知になります。または集団の中で特に何か決められた訳ではないが皆が認識していること、例えば、東日本全般的にエスカレーターに乗るときに左側に立ち、右側を空けますが、仙台に限っては皆右側に立ち、左側を空けると言ったことがあります。当然のことながら市が条例を制定している訳でもありませんし、“エスカレーターでは右側にお立ち下さい”と言った看板が掲げられている訳でもありません。単に、「前から皆がそうしている」と言う暗黙の了解に従っているだけです。この暗黙の了解も暗黙知に含まれます。

第2章 敗けない地方企業とMOT

一方、「形式知」とは、既に文章化・記号化若しくは数値化された知識のことを指し、皆で共有できる知識を指します。アイデアが企画書になり、それが皆にまわれば、アイデアと言う暗黙知が企画書と言う形式知に変わったこととなります。また、「この機械の右のノズルを少し左に回し、右のレバーを気持ち左に倒して、あとは材料をちょっとずつ入れていけばOK」と言った一見形式知の様な暗黙知を「この機械の右側のAのノズルを左側に3の目盛りの所まで回し、右側のBのレバーを目盛りの5の所まで倒し、材料を毎分500mlずつ入れる。」と言った形式知にする作業も含まれます。

②.ナレッジマネジメントとは

それでは、ナレッジマネジメントとはどのようなことを指すのでしょうか。基本的には、「それまで暗黙知として個人や組織の中に潜在していた知識を形式知化して組織内部で共有し、その知識を有効に活用することで、更なる業務の効率化や新事業の創出を目指すこと。」となります。また、ごく一部で形式知となっているにも関わらず共有されていない知識をどの様に共有し活用するか。内部での知識のみならず外部からの知識をどの様に共有するか。これらもナレッジマネジメントの重要なテーマとなります。

③.ナレッジマネジメントとMOT

このナレッジマネジメントとMOTは深い関わりを持っています。先程、あらゆる事柄について人が知ること、認識・理解することで知識になるとの話をしました。MOTで取り扱う、技術や顧客ニーズと言った事柄もそれが形式知化され、組織内で共有されなければ、新たな商品化へと結びつきません。その意味で、ナレッジマネジメントはMOTにおける根幹をなすものであるとも言えます。

組織内での知識の共有と言いましても、それは単に部署や部門と言った組織内での話ではありません。全社的な組織内での知識の共有を一般的に指します。研究・開発・商品化・販売、それぞれのフェーズに於いて得られた知識はそのフェーズでのみ共有されるのではなく、全体に共有されなければなりません。

販売を開始した段階で得られた顧客からのフィードバックが共有されなければ、開発部門では顧客のニーズを的確に捉えた製品を開発することはできません。大きな組織になれば、研究・開発・商品化の部署が場所も違う所に存在し、それぞれが自分たちに有利なことばかりを考え、知識を抱え込み、結果として全社的な総合力を失うと言った致命的な事態を招くこともあるでしょう。このような大きな組織では、定期的に皆が集まりそれぞれが知識を発表しあうと言うことは現実的に不可能ですので、IT技術を利用した知識のデータベース化、電子掲示板、メーリングリスト等によりナレッジマネジメントが実践されています。

④.ナレッジマネジメントと地方企業

ナレッジマネジメントが議論される際、数々の製造、販売拠点を有する大企業やそれらを海外にも展開する多国籍企業のケースがよく引き合いに出されます。規模的にあまり大きくない地方企業においても、ナレッジマネジメントは大変重要なものです。

一つめの理由としては、その規模から知識の共有は比較的容易に行われ、共有された知識が組織内で暗黙知化されることもそれほど時間を要しませんが、それにより組織内が硬直してしまうケースがあるからです。一見すると知識の共有化が計られそれが組織内で暗黙知として共有されていることからナレッジマネジメントに成功している様に見えます。しかし、そのナレッジマネジメントのプロセスが行われたのは昔の話です。極端な例では、「この会社を作った祖父の代に・・・」と言う場合もあるでしょう。その暗黙知に縛られ、実際にはある社員が新しい知識を身に付けてもその昔からの暗黙知があることで、共有され会社として有効に利用されることが無くなってしまう場合があるからです。その様な理由から絶え間ないナレッジマネジメントが地方企業にも求められます。

二つ目の理由としては、経営者、社員、顧客と関係者が地域的で近接していることもあり、暗黙知を意図的に形式知かし共有せずに暗黙知のままにして知識の独占を計ろうとしても、それがいつの間にか関係者の周知の事実として共有される場合も多いことが挙げられます。よく見られる例としては、社長は何

第2章 負けない地方企業とMOT

も社員に言わないが、実は会社は火の車で何らかの手を打たなければならない事実を社員は皆認識しているにも関わらず、社長が何も言わないことで社員が知らない振りをしているというケースです。大きな組織であれば社長以下経営陣は隠し通す事ができるかもしれませんが。しかし関係者が地域的に近接している地方企業の場合、会社で隠しても、社長の生活ぶりやどこからともなく流れる噂から、社員は察知してしまいます。社長自身が正確な形式知として社員とこの事態を共有することで社員から新たな解決策を得て、会社全体で難局を乗り切る事も可能であるかもしれません。

三つ目の理由として、全社的なナレッジマネジメントを地方企業でも実践することが、地方企業の問題点として挙げている同族経営陣と従業員という二層構造が引き起こす従業員のモチベーション低下を抑える一つの施策をなりうる可能性があります。この場合、従業員は全ての意志決定は同族経営陣で行われるもので、何を考えても無駄であると言う風潮を、従業員の誰もが自分のもつアイデアを皆で共有することでそれが会社全体の力で実現されるという風潮へとナレッジマネジメントにより変化させることができれば、これにより従業員全体のモチベーションも向上して行くと考えられます。

これらの理由から、地方企業にとってもナレッジマネジメントは重要であることは認識できますが、大企業で行われているようにIT技術を駆使し、それに多額の投資をしなければならないということでは全くありません。パソコンが社員に行き渡っていれば、メーリングリストで知識を共有することも可能ですし、現実的に経営陣の目が末端の社員にまで届きやすい場合も多いので直接話し合うことも比較的容易にできると思われれます。お金も掛りません。問題が起る前に今すぐにでも実践可能かと考えます。

3. 標準化戦略

①. デファクトスタンダードとディジュリスタンダード

標準化と言う、難しい単語を耳にしますと何か自分たちにとって全く次元の違う話となるのではと警戒される方も少なくないと思いますが、そんなことはありません。私たちの周りには標準化された商品が溢れています。最も代表的

な例としてはビデオカセットが挙げられます。家庭用ビデオデッキが普及し始めた頃を思い出してみますと、「ベータ・マックス」と「VHS」と言う二つの規格が存在し、覇権を争っていました。実際「ベータ」の方が画質が優れており、テレビ局等のメディアでは圧倒的にベータが採用されていましたが、映画等のコンテンツ制作会社の殆どが VHS を採用したことやベータに比べて録画時間が長いことで VHS が全世界的に標準の規格となってしまいました。他に身近な所では、パソコンの OS である Windows™も標準の規格の一つと言えるでしょう。

VHS や Windows は標準化と言っても、何れかの権威ある機関が規格を定めてそれに従って作り上げたものではありません。より多くの顧客に支持された事により、事実上市場内で標準となったもので、これは「デファクトスタンダード (De facto Standard)」と呼ばれています。通常はこの様にカタカナ表記が一般的ですが日本語訳としては「事実上の標準」と呼ばれています。一方、国際標準化機構 (ISO) や日本規格協会 (JIS) が標準として認定されたものは「ディジュリスタンダード (De jure Standard)」と呼ばれています。通信に関する規格など同一でなければインフラ整備等に不具合が生じる可能性があります。その際は、「ディジュリスタンダード (公的標準)」が採用されます。

②.標準化戦略と MOT

何か新しい規格により、新しい商品を開発したとき、その規格や商品自体が標準となるか、ならないかはそれを開発した企業にとって将来を左右する大きな問題となります。言い換えますと、標準が取れなければこれまで研究・開発・商品化そしてその後の販売と全社あげての努力が水の泡になってしまいます。標準を取ることで時として市場を独占でき、作り上げた規格を他社にライセンス供与することも可能となります。ここでお話ししている標準とは「デファクトスタンダード」のことですが、それは先程の VHS の例の様に、商品そのものの性能の優位性が必ずしも標準獲得に繋がる訳ではなく、市場動向により標準獲得が大いに左右されます。

その為には、研究・開発・商品化の各段階で常に市場・顧客のニーズを意識

第2章 負けられない地方企業とMOT

した戦略を策定し遂行していくことが、標準化を獲得していく為には大変重要となります。また、標準獲得には当然のことながら市場規模の獲得が不可欠となります。たとえ日本国内で標準を獲得しても、海外で圧倒的な市場規模を獲得している製品が入ってきた場合、それまで築き上げた日本国内の標準は海外製品にとって代わられるケースもあります。その典型的な例としてパソコン用ワープロソフトがあります。パソコンが普及し始めた頃はジャストシステム社の「一太郎」が圧倒的シェアを獲得し、日本語ワープロソフトの標準とも言える状態でした。ところがマイクロソフトが **Windows** を販売し始めた頃から形勢は一気に逆転し、マイクロソフト社の「**Word**」が現在では日本語ワープロソフトの標準となっています。従って、海外企業にも対抗できる、すなわち世界標準の獲得が現在では必要とされています。これは一社単独で行うことは難しく、数社が集まり、それぞれ企業のできることを生かし、足りないことを補い合いながら標準獲得目指すケースが増えています。一例としては、次世代 **DVD** の規格があります。

これらの事柄は既に前項までの間で繰り返し触れている事柄であることはお気づきであろうと思います。標準化の獲得には、**MOT** の要素が正に凝縮されているのです。

③.標準化戦略と地方企業

これまでの様なお話をしていると、限られた市場を対象としている地方企業にとっては全く関係のない雲の上の話であると感じる方もいるかと思いますが。しかし、標準とはある市場の中で獲得するものですので、その市場に新たな競争相手の進入がなければ、その市場の中で標準の獲得は可能なのです。具体的にお話ししますと、地方企業が開発した商品がその市場内で数多くの顧客に支持され独占的な地位を築いている場合、その商品は市場内で標準を獲得していると言えます。地方のお土産品などはこれに当てはまると考えられます。特に商品名自体が名産品となっている場合は、その商品はその地域においてお土産の標準となっており、生産している企業は独占的な地位にあると言えます。

この様な地方の特産品であれば余程の事が無い限りは、中央から大手企業が

参入し市場を奪うということは考えられません。しかし、他社が参入の可能性のある工業品等では、常に他の市場からの新規参入者に対しての対策を打つ必要があります。市場内で独占的な地位に居る場合そこに安住してしまい、新たなことへ踏み出すことを辞めてしまう場合が多く見られます。それでは、中央の大手企業が一旦参入した際には一気に市場を奪われてしまいます。地方企業は、たとえその市場内で標準を獲得したとしても常にその標準としての地位を確保するために努力をしなければなりません。標準獲得はお山の大将となることとは全く別であることは認識する必要があります。

まとめ

- 「死の谷の問題」は製造系大企業・中堅企業が常に直面する課題であり、この死の谷の克服こそが MOT の最大のテーマであるとする場合もあります。この問題は大企業ほど厳格な縦割り組織がなく、頻繁な試行錯誤を繰り返す程のヒト・モノ・カネの余裕もないことから、あまり起こりえないと考えられます。しかし決して起らないと言うことはありません。経営陣が判断を見誤ると無駄な開発が継続され会社に致命的な損失を受ける場合もあります。
- 「ナレッジマネジメント」は組織内外の暗黙知を形式知化して共有しそれらを有効に活用して組織を活性化し収益を上げようとする事です。これは各部署が地理的に分散しており、人数的にも経営陣だけでは当然全てを掌握できる規模を超えている様な組織では切実な課題です。地方企業においては経営陣と社員との知識の共有が難しい場合がありますが、これを積極的に改善することで社員のモチベーション向上にも繋がる筈です。
- 「標準化戦略」は MOT の要素が凝縮された、重要な課題の一つです。特に次世代の新製品を開発しようとする大企業にとっては重要な課題であり、現在では一社の規格が世界を席卷する様なことは難しく、数社が集まり、お互いのできることを尊重し、足りないことを補いながら次世代標準獲得の努力をしています。地方企業ではその市場で独占的な地位を築き標準を獲得しても中央の大手企業が進出し一気に市場を奪われるケースもありますので常

第2章 負けない地方企業とMOT

に顧客の変化に目を向けそのニーズを常に満足させることでその地位を守る必要があります。

ディスカス・トピック

- ①. 「死の谷の問題」「ナレッジマネジメント」「標準化戦略」それぞれについて、現在関わり合いのある企業で改善に取り組み成功した事例があれば、差し支えない範囲でグループ内で発表しあい、その中から興味深い事例を発表して下さい。

- ②. 各グループから発表された事例について、それが成功したポイントについて話し合ってみましょう。

2-5. MOT 戦略

学習のねらい

- MOT の重要な戦略である、知的財産権・イノベーションについてその概要を理解し、地方企業でそれらが如何に重要かを考えて行きます。

はじめに

第1章にて戦略とは「どこからどうやって攻めるか考えること」と説明しました。本項では、MOT の領域内でどのやって攻めて行くか、その攻め方について代表的な以下の2つの方法についてそれがどのようなものが概略に触れ、地方企業がそれを使っていったらよいかを考えて行きます。

1. 知的財産権戦略：守りを固めて、攻めに転じる
2. イノベーション：新たな武器で攻める

1. 知的財産権戦略：守りを固めて、攻めに転じる

①. 知的財産権とは

知的財産権という言葉聞いて、皆さんが先ず思い浮かぶものには、特許、実用新案、著作権等があると思います。それでは、この様な権利は何に対して与えられるのでしょうか。特許庁は「人間の知恵や工夫から生まれる創造物」にその権利は与えられるとしています。また、人が技術や知恵や感性を絞り出し創り上げた知的創造物、そして自分たちが自分たちである証としての営業標識に足して一定期間の権利を与えられ、それらが保護される為の権利を知的財産権であるとしています。

はじめに、知的創造物を保護する為の権利としては、先程挙げた3つの権利、斬新で産業として役に立つ発明に対しての特許権、新しい形や組み合わせの考案に対しての実用新案権、音楽・絵画・小説と言った文化芸術的なものに対し

第2章 敗けない地方企業とMOT

ての著作権の他に、意匠権、回路配置権、植物新品種、営業秘密があります。次に、営業標識を保護する為の権利としては商品やサービスの名前に対しての商標権、自社の名称に対しての商号権、商品の中身や原産地の偽装を防ぐことや自社のブランドを勝手に使われない為の著名商標・原産地表示等に関する規制があります（詳細は表4）。

知的財産権は元来、「私はこういうやり方で新しいものを創りました」であるとか「私の（私の創ったものの）名前はこうです」ということを世の中に公表するための仕組みとして作り上げられたものです。公表することで創られたものがどの様に新しいか、その名前が何と言うかが人々にとって明確になりますし、その新しく創られたものやその名前の付いたものが欲しい場合にはその権利を持つ人から買うより他は無いため、必然的に創作者や名を持つ者の権利が守られることとなります。現在では、公表することよりもどの様な新しいものを創ったかと言う範囲を明確にして、その範囲を企業の財産として守るために使われています。どの様な新しいものを創ったかと言うことは、言い換えると、どの様な独自性があるかと言うこととなります。知的財産権はこの独自性を明確にするための有効な手段となり、**MOT** 戦略として欠かせないものです。

表2-5-4. 知的財産権の種類

	名称	関係法	詳細
知的創作物についての権利	特許権	特許法	技術的に高度で産業上有用な発明に対して出願の日から20年間保護
	実用新案権	実用新案法	物品の形状・構造・組み合わせに関する考察（小発明）に対して出願の日から6年間保護
	意匠権	意匠法	独創的で美的な外観を有する物品の形状・模様・色彩のデザインに対して設定登録の日から15年間保護
	著作権	著作権法	創作性のある音楽、絵画、小説などの作品を創作時点から作者の死後50年間保護
	回路配置権	半導体集積回路の回路配置に関する法律	半導体の集積回路の回路素子や導線の配置パターンを登録日から10年間保護
	植物新品種	種苗法	農産物、林産物、水産物の生産のために栽培される植物の新品種について登録日から20年間保護
	営業秘密	不正競争防止法	企業ノウハウや顧客リストの盗用などの不正行為を禁止
営業標識についての権利	商標権	商標法	商品・役務に使用するマーク（文字・図形・記号など）を設定登録の日から10年間保護（更新可能）
	商号権	商法	商人が取引上、自己を表示するために用いる名称
	著名商標・ 原産地表示等	不正競争防止法	著名な未登録商標・商号の紛らわしい使用や、不適切な地理的表示などを禁止

出典：特許庁、2005、「ビジネス活性化のための知的財産活用」から引用、筆者一部改訂

②.なぜ知的財産権が注目されているか？

2002年に政府は「知的財産戦略大綱」を作成し、産業の再活性化の為には知的財産立国の実現が不可欠であるとの見解を示しました。こうしたことから、日本国内で知的財産権を重要視する動きが近年活発になってきました。しかしながら知的財産権自体は、日本において1871年には最初の特許規定である「専売略規則」（翌年廃止）が公布されています。1985年には新たに「専売特許条例」が公布され、同年7月には日本の特許第一号も生まれています。

この様に国家の重点項目として注目されているばかりでなく、時代の流れとしても知的財産権に注目が集まるようになりました。その背景として以下の3つの事柄が挙げられます。

ア. 「形のないものに価値の重点が移ってきた」

イ. 「取得しても使われない特許が増大し、いわば不良資産化している」

ウ. 「世間全体の注目が集まっていることで、他社が権利保護により注力を計るようになった。それにより、自社も権利保護を明確にする必要が出てきた」

これらの事柄に関して、なぜこのような背景の元、知的財産権が注目されるようになったのか、個別に考えて行きます。

ア. 「形のないものに価値の重点が移ってきた」

ものづくりを行う企業では、製造設備、工場の土地・建物、更には現金等形ある資産を保有しなければなりません¹。以前はそれらに対する資産価値が企業の価値として判断される場合もありました。例えば、銀行に融資を申し込む際に「土地・建物を担保に」と銀行側から要求されるのは正にこの場合を指します。そのことから企業はこれらの形ある資産の価値に注目してきました。一方、現在では、情報、ノウハウ、ブランド等形のない資産の価値により注目が集まっています。実際、ハイテク関連の企業においては企業全体の価値を判断

¹ リースやレンタルの利用と言う選択肢もありますが、全ての資産に関してリースやレンタルを利用することは現実的にあまり考えられません。

する場合、これらの形のない資産が7割以上を占めるとされています。

また、社会全体の流れとしては、材料を加工しものをつくる製造業が主体となる社会から、独自のアイデアやノウハウを元にしたサービス産業が主体となる社会へと移行しています。サービス産業では製造業の様に大きな工場や高額な設備をあまり必要としません。サービス産業の価値はその企業が持つ形のない資産の価値によって判断されると言えます。

形のある資産をどれくらい保有しているか、その価値はどの程度かと言う基準は比較的明らかです。土地に関しては公示地価と言う基準がありますし、その他の製造設備に関しても償却簿価や時価等の基準があります。しかしながら、形のない資産にはそれ自身明確な範囲がありません。この範囲を明確にする手段として知的財産権があります。これにより形のない資産の範囲が明確になり、つまりはどの程度独自性があるかが明確になり、自社の権利を守ることが可能となるばかりか、それを利用したい所にライセンス供与することも可能となります。

イ.「取得しても使われない特許が増大し、いわば不良資産化してしまっている」

新たな創作物が特許を取得した場合、表4にあるとおり、20年間その権利が保護されます。しかし、その権利が一旦取得されれば自動的にその権利が守られる訳ではありません。権利を維持するためには特許料を支払わなくてはなりません。出願から20年間その権利を維持した場合の費用は約2百万円にもなります。メーカー系の大企業の場合、何万件と言う特許を保持していますのでその維持費用だけでも数十億円になってしまいます。当然これらの特許の中には大ヒット商品を生み出す土台となったものもありますが、成果として権利を獲得してから一度の日の目を見ないものも数多く存在します。日本のメーカー系の大企業では保有する特許の実に2/3は使用されていないと言われていています。数十億の2/3と言っても相当な金額ですが、それは単なる特許の維持費用です。その特許を取得するまでの研究や開発には莫大な資金が投入されています。いくら権利を守っていてもそれらが収益を生まなければ単なる不良資産と言わざるを得ません。

第2章 負けない地方企業とMOT

それらの使われていない特許を何らかの形で活用して収益をあげて行こうとする動きが活発に行われています。使われていない特許を他社にライセンス供与を行ったり、権利自体を売却するなど、収益源として積極的に活用されようとしています。

ウ。「世間全体の注目が集まっていることで、他社が権利保護により注力を計るようになり、自社も権利保護を明確にする必要が出てきた」

上述のとおり、多くの企業が知的財産に注目し、権利保護に力を入れて行くに従って、これまで知的財産に注目していなかった企業も注目せざるを得ない状況になってきています。他社より知的財産権のライセンス供与を受ける場合、単純にはそれに見合う対価を支払わなければなりません。同等の知的財産権を有しており、それが相手方にとっても有益である場合には相互に供与しあうクロスライセンスという方法があります。クロスライセンスを行うには知的財産権を有していることが前提となるわけですから、権利化されていない技術やノウハウは権利として明確にして行く必要があります。

加えて、技術やアイデアが自己の権利として明確になっていない場合、他社があたかも自分で創出したかの様にアイデアを盗み、権利化してしまうと言うことも考えられます。その場合は、権利化を行った者に対して逆にライセンス料を支払わなければならないという状況に陥ります。そのことを避けるためには技術やアイデアはきちんと権利化しておくことが必要となり、結果として知的財産の権利化に多くの企業が注目することとなったのです。

③. 地方企業の知的財産戦略

ここからは地方企業がどのような知的財産戦略を執っていったらよいか考えて行きます。具体的な事柄に入る前に地方企業として知的財産権に関して留意しなければならない事柄について触れ、その後、以下の3つの戦略について考えて行きます。

ア. 「取るか、取らないか」

イ. 「守りを固める」

ウ. 「守りから攻めへと転じる」

{地方企業として知的財産権に関し留意すること}

地方企業と知的財産権との関係を考えて行くときに、留意しなければならない事柄があります。それは日本国内で取得された知的財産権の効力が日本中に及ぶと言うことです。当たり前と言えば当たり前のことですが、地方企業にとって見落とししてしまう事柄でもあります。地方企業が限られた地域の市場内で活動していますとその中での競争に忙殺されてしまいます。その市場内の競争相手より優れた商品・サービスを提供しようとするのは当然ですが、その為に知的財産権に対しての注意が疎かになってしまう場合があります。即ち、市場の中で優れた商品・サービスを提供したとしても、既に他の市場では同様の商品・サービスが提供されておりそれが知的財産権で保護されている場合があると言うことです。その場合、権利を取得している企業から警告書が送付され、高額のライセンス料を支払い、和解に応じるか、もしくは訴訟を起こされるケースもあります。事が起ってからでは手遅れになりますので、留意しておく必要がある事柄であると考えます。

ア. 「取るか、取らないか」

先程もお話ししましたが、特許を取得し維持していく為には相当な費用がかかります。特許事務所を利用すれば取得だけでも 50 万円近くの費用が必要となりますし、20 年間特許の権利を維持して行くだけでも 200 万円近くの費用があわせて必要となります。大企業にとってはたいしたことの無い金額かもしれませんが、地方企業にとってはそうではないと思います。次にお話しする守りを固めると言う観点からは、取れるものは取っておいた良いと言う判断が生まれますが、これだけの費用を掛けて効果があまり期待できない場合には権利を取得しないという選択肢も当然考えられます。これまでお話しした内容に水を差す様な事柄ですが、費用ばかりが嵩んでもそれから利益が生まれなければ、単なる費用の無駄遣いです。だからと言って単純に費用対効果の数値の計算だけで判断することは危険であると思います。知的財産権を取得することで研究

第2章 負けられない地方企業とMOT

者・開発者の成果が明確になりモチベーションを高めると言うお金では計ることのできない効果が生じる場合もあります。

総じて言いますと、ごく一部であろうかと思いますが取るか、取らないかの判断基準としては以下の3つが考えられます。

- 権利を取得することで他社との競争が優位になるかどうか
- 費用以上の効果が期待できるかどうか
- 競争優位、費用対効果以外の大きな効果が期待できるかどうか

これらの様な判断基準を自社で検討して、取るか、取らないかを判断することも重要な戦略であると考えます。

イ. 「守りを固める」

知的財産権は現在、主として新しく創り上げたものに対してその権利を守る為に使われています。先ず権利を取得すると判断した後、他社が同じものを創る前に出来るだけ早く出願する必要があります。やっとなできた、と一息付いていたらそれがいつの間にか他社に情報がもれ、権利を取得されてしまっただけでは苦労が水の泡になってしまいます。また、既に新しいものを創り上げた場合でもそれだけで商品という形あるものを創り上げることは希であると思います。様々なものが組み合わさって、ようやく一つの商品ができあがるということが一般的であると思います。即ち、単に一つのものだけ特許を取得したとしても、他のものへの対応を疎かにしてしまえば、そのものへの特許を他社に取られ、ライセンス料を支払わなければ商品化ができないと言う事態を招きかねません。それらのものに対しても権利を取得する必要性が生じるかも知れません。この様に相手が攻める前に広い範囲で守りを固めることが、取る・取らないと言うことの次に重要になってきます。

ウ. 「守りから攻めへと転じる」

Bでは自社の新しい商品をより競争力のあるものにするために知的財産権で守りを固めることの重要性について考えました。ここでは、守りから知的財産権自体を使って如何に攻めていくかについて考えてみます。

はじめに触れた、取る・取らないと言うお話の中でその判断基準として費用対効果を挙げました。その効果としては権利化された新しく創り上げたものを使った商品がどれだけの収益をあげるかと言うことが考えられます。それだけではなく、例えその権利化されたものが直接商品の開発に結びつかない場合でも、それが他社で利用される場合、そのライセンス収入も大きな効果となります。権利を守るためだけでなく、誰かに使ってもらいそこから収益を得るために権利を取得することも重要なのです。これはある商品の原理の様なものに対して権利を取得した際には、他社は同一の機能の商品を開発しようとした場合、その権利化されたものを利用せざるを得なくなり、それによりライセンス収入も期待できます。例を挙げますと、ハイブリットカーの基本原理に対する特許はトヨタが抑えています。他社がほぼ同様な機構のハイブリットカーを生産しようとするならばトヨタに対してライセンス料を支払わなければなりません。

この様に他社につかってもらうやり方としては、対価をライセンス料として支払ってもらうやり方もありますし、権利を売却してしまうことも考えられます。その他には、自社の権利を利用してもらう代わりにその相手のもつ権利を利用させてもらうと言うクロスライセンシングと言うやり方もあります。繰り返しとなりますが、権利だけ取得しても収益を生まなければ単なる不良資産になってしまいます。使っていない権利が存在するならばここで挙げたようなやり方で他社に利用して貰うことも貴重な収益源となるでしょう。

2. イノベーション：新たな武器で攻める

①.イノベーションとは

イノベーションは時として、「技術革新」と邦訳されることもあり、「博覧会でロボットが・・・」と言うようなことを創造される方も多いと思います。実際、政府の見解でも科学技術の進歩を促す意味で「イノベーションが日本を救う！」と、イノベーションという言葉が頻繁に使用されています。では、イノベーションとは実際にどのような意味を持つのかと言いますと、古くは1950年代にアメリカの経済学者シュンペーターが“新結合の遂行”と定義したことに始まり、様々な学者によりその定義がなされています。これらの議論を総じて、その意味を考えてみますと、「今あるところから、新しいところへと変って行くこと」

第2章 負けられない地方企業とMOT

となります。変って行くものは、単に科学や技術に関する事柄だけではありません。会社としての組織、経営陣・従業員と言った組織の中の人々、その他あらゆる事柄が含まれます。

ここで全ての面でのイノベーションについて論じることは出来ませんので、これまで述べてきた、MOT領域（研究・開発・商品化）でのイノベーションについて考えて行きます。

②.イノベーションと地方企業

なぜイノベーションがそれ程世の中で必要とされているのでしょうか。変化の激しい中央都市部では、その変化のスピードに付いて行けなければ置いて行かれることは容易に理解できます。更に視点を広げてみますと、これまで先進国に後塵を拝していたブラジル・ロシア・インド・中国と言った所謂、BRICs諸国は目覚ましい経済発展を続けており、近々先進諸国に追いつき追い越されるのではないかとされています。それらの諸国に追い越されず日本が競争力を保って行くためにはイノベーションが不可欠であることも納得できると思います。

しかし、地方企業の市場となる限られた地域ではイノベーションなど必要ないのでは、と考える方もいらっしゃるかも知れません。地方の現実として、過疎化は進むばかり、商店街の半分はシャッターが閉まったまま、と言う状況を常に目の当たりにしていますと、イノベーションなど必要ないのではと考えることも無理はありません。今一度、そこで暮らしている人々を見てみましょう。商店街のシャッターが閉まっているからと言って、そこを歩く人たちは数少ない洋服店からしか購入することができず、同じような服を着ているでしょうか。決してそんなことはありません。若い人たちはファッション雑誌に目を通し、休みになると高速バスで大都市へ買い物に行き、時としてネットショッピング等を使い、中央の若者と同じようにファッションを楽しんでいます。つまりは、例え地方の経済が中央に比べて回復が遅れていても、そこに住む人たちの暮らし自体は中央とあまり変わらないのです。マスコミやネットを通じて同じ情報が入ってきますし、同じ商品に日々触れているのです。従って、地方企業にとつ

ても、常に変化を捉えること、それによりイノベーションを実現して行くことが重要となります。

③.イノベーションがどの様に起るか？

イノベーションの発生要因はその事例、事例により千差万別ですが、大きく分けて2つの考え方があります。「テクノロジー・プッシュ（技術圧力型）」、「マーケット・プル（市場牽引型）」と言う考え方です。詳しくはこれから見て行きます。

ア.「テクノロジー・プッシュ（技術圧力型）」

テクノロジー・プッシュとは新しい技術や科学的な発見により、新しいものや考え方が生まれてくることを言います。それまでの常識が覆され、全く新しいものにとって代わる程のインパクトを与える場合もあります。戦後から高度経済成長期に生み出されたものの多くはこのテクノロジー・プッシュによるものと言えます。当時、三種の神器と言われた、白黒テレビ・洗濯機・冷蔵庫と言った家電製品は人々のライフスタイルに多大な影響を及ぼしました。

しかしながら、新しいものや考え方が生まれて来た所までは良かったが、実際には使用者にとってあまりメリットが感じられず消えてしまった場合も数多く見られます。1990年代前半に登場した「ファジー制御家電」はファジーが当時の流行語となるなど一大ブームを巻き起こしましたが、10年以上の月日を経た現在、“ファジーOX”と言う名前の家電製品を目にすることは殆どありません。

この様に、テクノロジー・プッシュにより生まれたイノベーションは社会を一変させるほどのインパクトを与えるものもありますが、単なる開発側の思いこみにより発売はされたが一度も日の目を見ずに何処かへ行ってしまったものや一大ブームとなったがそれ以降は見られなくなったものも少なくありません。ものがなく、創れば売れる時代では主流を占めていましたが、顧客のニーズが多様化している現在では、このテクノロジー・プッシュだけではイノベーションを創出することは難しいと言えるでしょう。

イ. 「マーケット・プル（市場牽引型）²」

テクノロジー・プッシュとは逆に商品やサービスを受け取る側の変化によりイノベーションが生まれることを言います。上述の日本の戦後から高度経済成長期の様な、新しいものを作れば売れた時代から、経済が成熟しものが世の中に溢れ顧客に数多くの選択肢が提供されている現代においては、テクノロジー・プッシュによりイノベーションが生まれることは容易ではありません。市場の変化に対して素早く且つ柔軟に対応し、且つそこから将来のニーズの変化を先取りするマーケット・プルによるイノベーションがより重要性を増しています。具体例としては、特定保健用食品（トクホ）の普及が挙げられます。制度自体は1991年より存在していましたが、2000年以降の人々の健康への関心の高まりからその数は爆発的に増加し、数々のヒット商品を生み出しています。このトクホの成功には企業の地道な研究、開発への努力が不可欠です。既存の商品を現在の市場のあう様に若干の改良を加えるだけでは、トクホの様な商品は市場では受け入れられません。

先進国と言われる国々の中でも日本の顧客の要求はあらゆる面でもっとも厳しいとされています。トクホの例はその典型と言えますが、単に一見顧客のニーズを満たす様なものでは顧客の要求を一時的に満足させることができますが、すぐに類似品が出回り、泥沼の価格勝負となりかねません。研究や開発の段階から顧客のニーズをしっかりと捉えて商品化を全社的な視点で行うような体制を築くことが、マーケット・プルによるイノベーションには必要となります。

④. どの様な新しい武器（イノベーション）があるか？

MOT領域の中でのイノベーションとしては、新しいものを創ることによって変って行こうとする「プロダクト・イノベーション（製品イノベーション）」と今までのやり方（作業工程、方法、仕組み等）から新しいやり方を創り出すことで変って行こうとする「プロセス・イノベーション（工程イノベーション）」の2種類の考え方があります。

² 「ダイヤモンド・プル」（需要牽引型）と言う場合もありますが、同じ意味です。

従来の考え方では、最初は「プロダクト・イノベーション」により新たな商品が生み出された後に、世の中にそれが広く普及して行くに従って製造工程の合理化に迫られ、「プロセス・イノベーション」により新たなやり方が生まれ、企業はコストダウンを計ることが出来、収益を拡大することができるとされてきました。

また、日本国内では、軽薄短小と言われた様に海外で発明された商品に改良を加え、それをコストを抑えて生産するための「プロセス・イノベーション」1980年代までは主眼が置かれていました。しかし、価格の安い外国製品が日本国内の市場拡大を急速に進めており、また顧客の趣向も多様化している1990年代から現在では、「プロセス・イノベーション」によるコスト削減だけでは限界があり、新たな商品を開発し、競争力を維持しようとする「プロダクト・イノベーション」により大きな主眼が置かれています。

⑤.地方企業のイノベーション戦略

本項、2にて地方企業にとってのイノベーションの重要性について考えて行きました。ここでは、上記の2種類のイノベーションにより地方企業がどの様どの様に攻めたらよいかについて考えて行きます。

どの様に攻めるかと言うことは言い換えると、どの様に攻めて勝つかと言うこととなります。企業の場合、他社に勝つには何らかの差別化が必要となりますので、どの様に差別化を行うかがここでのテーマとなります。差別化を行う方法としては、以下の3つに代表されると考えられます。

- A. 他社の従来品と値段はさほど変わらないが、価値が高い
- B. 他社の従来品と価値は変わらないが、値段が安い
- C. 全く新しい価値を生み出している

Aのやり方で差別化を行うには、従来品+ α の商品の開発が必要となりますので「プロダクト・イノベーション」に主眼が置かれます。一方、Bのやり方で値段を下げるには、コスト削減が前提となります。その為、製造工程や資材調達方法などを新しいものに変えて行く「プロセス・イノベーション」が必要となります。

第2章 負けられない地方企業とMOT

これまで本項にて、イノベーションに関して大企業が行ってきた、世の中の流れを変えて行った事例の話をしてきましたが、2で述べましたとおり、地方企業が対象とする限られた地域の市場でもイノベーションは重要となります。しかしながら、AやBいずれかの差別化のやり方だけに傾倒しますと、中央からの強力な競争相手が出現した場合、太刀打ちすることは難しいと思われます。これまでも繰り返しお話してきましたが、顧客との距離が近い場合が多いことが地方企業の強みです。顧客に常に向き合う「マーケット・プル」により、どう変って行ったらよいかを見極め、スピードを意識した「プロセス・イノベーション」、そしてニーズを常に先取りして行く「プロセス・イノベーション」により全く新しい価値の自分たちの市場の中で生み出そうとする、Cの方法を模索する必要があると思います。

大企業のように最初から「業界の常識を変える」ことを目標としてイノベーションを起す必要は地方企業にはありませんし、そのためのヒト・モノ・カネも限られています。上記の様なやり方を出来る所から行い、それを何度も何度も繰り返して行くことで、常に地域の市場内で攻めて勝つことが可能となるばかりでなく、次なる市場へ踏み出すことも可能となるでしょう。

まとめ

- 地方企業の知的財産権戦略としては、「取るか、取らないか」、「守りを固める」、「守りから攻めへと転じる」3つの戦略について考えて行きました。知的財産権の内、特許は特に取得から20年間の権利維持の為には相当の費用を必要としますので敢えて取らない選択肢も考えられます。次に他社の模倣を避ける為にも知的財産権は有効ですが新商品の開発の為には一つの権利を取得するだけでなく周辺の事柄まで幅広く権利を取得する必要があります。また、他社が自社の権利を必要とするときにはそれをライセンス供与等で更なる収益の拡大も望むことができます。
- イノベーションは世の中の常識を覆す様な大きなものと考えられる場合がありますが、地方企業にとっても重要な戦略です。顧客と常に向き合い、将

来のニーズを先取りするマーケット・プルにより変化の方向性を見極め、実現可能なプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションを繰り返すことで、地域の市場内で常に新しい価値を提供でき、そこから更なる飛躍も可能となると考えられます。

ディスカス・トピック

{現在、企業に携わっている方}

- ①. 知的財産権に関して、取るか取らないかの基準として費用対効果以外の重要な判断基準としてはどのような事柄があるでしょうか、グループで考えてみましょう。
- ②. 知的財産権に関して、「守りを固める」、「守りを固め、攻めへと転じる」、2つの戦略に関して、それを成功させるためには何が必要か？（例、他社に敗けないスピード、周辺特許の取得等）それぞれの戦略についてグループで考えてみましょう。
- ③. 今携わっている企業では、プロセス・イノベーション、プロダクト・イノベーション、どちらに主眼が置かれているか。またその要因について各自で考え、グループ内から2つの事例を発表して下さい。

{これから事業を始めようとする方}

- ①. 今考えているプラン・アイデアで知的財産権の保護を必要とする事柄があるかどうか考えてみましょう。
- ②. 今考えているプラン・アイデアでは、プロセス・イノベーション、プロダクト・イノベーションどちらに主眼を置くことで優位性を見出すことができるでしょうか？その理由についても考えてみましょう。

第3章

東北で頑張る、元気な敗けない企業

第3章 東北で頑張る、元気な敗けない企業

これまで「敗けない経営」、「敗けない地方企業と MOT」について考えて行きました。ここからは、地域で敗けない経営を実践し、千載一遇のチャンスをもものにして更なる成長を続けている、2つの会社の事例を紹介します。始めにご紹介する「株式会社ウエノ」は、山形県鶴岡市を拠点に、近所の主婦を集めて電子部品の製造下請けを行うところからスタートし、ノイズフィルターコイル（雑用防止用コイル）の生産量全国一の企業にまで成長した企業です。次にご紹介する「会津ガス株式会社」は福島県会津若松市を拠点に個人経営のガス小売業者からスタートし、会津地域最大の LP ガス供給業者にまで成長した企業です。

売るものも、対象とする市場も全く違う2つの会社ですが、2社共に危機に直面しながらもそれを逆にチャンスに変えて現在まで着実な成長を遂げています。それをどの様に行っていったか。また、新たなチャンスに果敢に挑戦する様子は、地方で敗けない為のヒントとなりうると思います。こうした両社の取り組みについてこれから見て行きます。

3-1. 株式会社ウエノ



(今回お話をうかがった上野社長)

本社：山形県鶴岡市三和字堰中100

業務内容：ノイズフィルターコイル（雑音防止用コイル）、平滑用チョークコイルの設計・製造

資本金：9.152万円

従業員：50名

代表者：代表取締役社長 上野隆一

1. 株式会社ウエノとは

株式会社ウエノ（以下、ウエノ）は1984年にトロイダルコイルの巻線業とし山形県東田川郡藤島町（現在、山形県鶴岡市三和）に設立されました。ウエノは現代表取締役社長である上野隆一さん（以下、上野さん）が1982年にトロイダルコイルの巻線を近所の主婦・高齢者に内職として依頼を開始し、1984年に有限会社上野製作所として法人化、その後1996年に株式会社ウエノとして社名変更を行ったことにその起源を発しています。トロイダルコイルとはドーナツ型のノイズフィルター用コイルのことでエアコンやノートパソコンの他、様々な電気製品に使用されています。その生産に関して、土台となるリングに

第3章 東北で頑張る、元気な敗けない企業

銅線を巻き付ける作業が主となりますが、手作業が要求されることから、安価で豊富な質の高い労働力が必要とされていました。その様な労働力を求めて、ウエノは創業当初、その加工を近所の主婦や高齢者に内職という形で依頼していました。その後、国内刑務所にも加工を委託していましたが、1989年に中国の大連にある国営企業に生産委託を開始したことに端を発して本格的に生産を中国にシフトし、更には北朝鮮にも生産委託先を拡げ、生産を拡大して行きました。それまでの過程の中で1992年頃バブル経済の崩壊後の不況の煽りを受け、下請けとしての受注が減少し、自社で開発・生産を行うメーカーへと変身を遂げました。現在では年間500万個のトロイダルコイルを生産し、国内生産シェアの約40%を占めるに至る、国内最大のトロイダルコイルメーカーとして、創業当初から変わらず山形県鶴岡市三和にて現在も成長を続けています。

2. 千載一遇のチャンスを掴む

1) 農業からハーネス加工、そしてトロイダルコイルへ

上野さんは工業高校、高専、大学等で専門的に電子部品の研究を行っていたことはなく、また電気メーカー等で電子部品の開発に従事し、専門的な技術を身に付けたこともありません。上野さんの実家は代々続いていた農家であり、上野さん自身も地元の農業高校を卒業後、山形県内の農業大学校に進学して、卒業後も約10年間農業に従事していました。

最初のチャンスは農業に従事してから約10年後に訪れました。ある日、農業の間にハーネスの仕事をしてみないかと誘われたのです。当時、親の代から農業の経営は任されてはいましたが、何か他のこともやってみたいと言う気持ちもあり、上野さんはその誘いを受けました。当然の事ながら自分一人でハーネスの加工を行っても数的に限界があり、近所の主婦5名を自宅に集めて加工を行っていました。ところが半年後にそのハーネス加工の受注が途切れてしまいました。実際、そのハーネス加工は上野さん自身に利益が残る程のビジネスではありませんでしたので、そこでこの様なビジネスは辞めにして、また農業に専念すると言う選択肢をとることが多いと思われます。しかし、上野さんは考えました、「私自身、ここ（山形県庄内地方）に生まれ、ここで死ぬのである

う。一生ここにいる逃げられない状況に居る、そんな中、5人も集めて仕事を始めたが半年しか保たずに皆帰ってしまったと言うのでは、今後自分で何かをするときに信用して貰えず、誰も来てくれないのではないか。」

そんなピンチの中、次なるチャンスが到来しました。大手電子部品メーカーの下請けとして、トロイダルコイルの巻線をやってみないかというものでした。先程の様な事情もあり、また上野さん自身もトロイダルコイルに関してそれまで全く知識がありませんでしたが、その話に興味を持ち、トロイダルコイルの巻線をはじめました。このビジネスもハーネス加工と同様にどれだけの数量をこなして行くかが収益を上げる鍵となるので、近所の方々を自宅に呼んで作業をしてもらうことから地域の主婦や高齢者の人たちに内職と言う形で加工を委託する形式へと生産方式を変更してゆきました。だが、思うように収益が上がりず、最初の1年半位は赤字が続き、上野さんにとっても辛い時期でした。それでも、この赤字の状態から乗り越えようと、内職者の数を増やすことに奔走し、最大で500件位の数まで膨れ上がりました。その結果、収益も増加を続けようやくビジネスとしても安定してきました。

2) 内職から刑務所への生産委託へ

内職者の数も順調に増え、収益も上がって行く中で今度は新たな問題が発生しました。内職を請け負う方々は当然の事ながら時間に余裕のある方々であるため、高齢者の比率が増加して行きました。また、内職はあくまでも空いている時間に何もなければやるものと言った感覚から抜けられない方々も多く。なかなか委託した個数がこなせない方々が目立つようになりました。この様な状況では、取引先からも信用を失い兼ねないと考え、次なる手を模索していきました。その時に、ある程度の人数が居て、ある一定時間働いてくれる所として刑務所を思いつき、山形刑務所に連絡を入れた所、申し出を受け入れられ、5人受刑者に生産を委託するところからスタートしました。予定している個数も確保でき、品質的にも満足できるものができたので、人数の増加を山形刑務所に申し出た所、作業単価が安く、単純作業であるので10人程度が限界であろうと言う返事でありました。

第3章 東北で頑張る、元気な敗けない企業

その頃、上野さんがたまたま読んだ小説の中に網走刑務所が登場し、その影響で網走刑務所は懲役刑の受刑者が多く、申し出を受け入れてくれるに違いないと考え、連絡を入れた所、先方から受託可能であるとの返事を受けました。山形刑務所と比べて依頼できる人数が大分増加したが、今度は刑務所内の危険行為規定により、ハンダの使用が規制されてしまいました。数的には満足行くものでありましたが、完成品でないため、内職者に再度加工を依頼することになってしまいました。

3) 刑務所から海外展開へ：下請けからメーカーへの転身

当時は、1989年頃でしたが、取引先の日本メーカーから中国の大連にある国営企業に生産委託をしてみないかと言う申し出を受けました。ちょうど、1989年に天安門事件が発生するなど日本国内大企業は中国進出に二の足を踏んでいた時期でした。上野さんはそれまで中国には数回訪れたことがあり、中国国内で何かビジネスができないかと考えていた所でした。その時にこの大連での生産委託の話が舞い込み、取り組みはじめたのが海外展開のきっかけです。大連での生産委託には、その取引先日本メーカーが直接管理するのではなく、そのメーカーが日本国内の他のメーカーから来た話をウエノにしたことが背景として存在するので、材料の供給等に問題を抱えていました。このような問題を抱えつつ、途中、その日本メーカーが間に入っていたものが中国国営企業とウエノの直接取引に変更になるなど環境の変化もありましたが、その大連の国営企業との取引関係は1992年頃まで続きました。

その1992年頃と言うのはちょうど、日本国内でバブル景気が崩壊し、その煽りを受け、受注も減少して行きました。ウエノはそれまでである日本メーカーの下請けを行っていましたが、下請けの業態では今後の成長にも限界があり、それまでの間に蓄積したトロイダルコイルに対するノウハウもあるので、開発・製造・販売を行うメーカーへの転身を志し、1995年頃から自社ブランドの製品を供給しはじめました。その過程において大連の国営企業との取引関係にも変化がありました。日本国内で競合関係にある電子部品メーカーがその国営

企業と独占生産委託契約を結び、ウエノは排除されてしまいました。それを見かね、またウエノの将来性に期待していた、その国営企業の従業員が合弁企業の設立を持ちかけ、大連に出資比率 50% ずつの大連華強電子有限公司を設立しました。この合弁会社は現在でも存続しており、ウエノの生産の重要な役割を果たしています。

次に、この大連での取引を行って行く中で、この様なコイル巻の仕事が北朝鮮（朝鮮民主主義人民共和国）でも可能であるという情報を掴みました。早速、日本国内の朝鮮総連に連絡した所、生産は可能であるとの返事を受けました。その返事を受けてから約 1 年間話は進展しませんでした。既に進出していた企業が撤退したため、生産を請け負いたいとの連絡を受け、サンプル作成を委託したところ大変品質のよい製品が出来上がり、尚かつ生産単価も安価であるので北朝鮮での生産委託も開始しました。

また、中国国内の産業集積が広州といった華南地帯に多く、日本企業も多く進出していることから、そこでの販売拡大を視野に入れ、2003 年に東莞事務所を設立、当初は営業事務所的な役割でしたが、2005 年には他の中国企業に生産を委託する体制もでき、現在では生産も行っています。

こうして、バブル経済の崩壊以降、下請けからメーカーへの転身を遂げ、下請け時代、事実上取引先は大手電子部品メーカー 1 社でしたが、現在では途中、国内大手競合先の撤退もあり、取引先は 60 社を超えています。また上記の様な海外での生産体制確立によって、現在では月産約 5 百万個のトロイダルコイルを生産する、日本国内最大のトロイダルコイルメーカーとなっています。

4) 海外展開から次なる一手

海外にて生産を行うことによってコストを下げ、大量生産を可能にし、国内最大のメーカーにまで成長したウエノですが、そこに安住することなく次なる一手を既に打っています。トロイダルコイルの生産は上述のとおり、労働集約型の単純作業ですので、生産能力が増せば商品単価が減少します。生産能力を上げる為に社員の能力を上げて行けばそれに見合う賃金を支給する必要がありますし、人を増やせばそれだけでもまた人件費は増加し、商品単価はあ

第3章 東北で頑張る、元気な敗けない企業

まり変わらないと言う状況に陥る場合もあります。要するに、人手に完全に依存することには限界があるということになります。更には、現在の中国の人件費が日本国内と比較して格段に安価だとしましても経済が発展するに従って賃金も上昇していきますので中国で生産する魅力は薄れ、更に人件費の安い国へと移転を続けて行くかなければならなくなります。

そこで、ウエノは機械で自動的にコイルを巻くことができれば生産能力を格段に向上し、海外にて生産を行わなくとも国内生産で収益を確保できると考えました。2003年頃より機械化を計画し始め、様々な試行錯誤の上、2005年には試作機の完成にこぎ着け、2006年3月より自動巻き線機の量産に着手します。この機械化が完成した暁には、山形県庄内地区において100名から200名の雇用を新たに創出できるのではないかと期待されています。

3. 地域で敗けない為に

1) ビジネスとは

ウエノがこれまで数々のピンチを乗り越え、千載一遇のチャンスを着実に掴んで成長していった背景の一つとして、上野さんのビジネスに対する明確なヴィジョンとそれを着実にその時に出来る範囲内で実行に移していったことが挙げられます。上野さんのヴィジョンは明確です。ビジネスは差別化作りだと考えています。どんなものでも自社のものが他社と何らかの違いがあるから選ばれるのであって、それがなければビジネスとして成り立たないということです。トロイダルコイルの生産に関して、その差別化とは「安くて、早くて、品質の良い」それに尽きるとしています。その生産をはじめた当初は、従業員を雇うよりも内職に委託した方が当然、「安く」生産できますし、内職者の数を増やすことによって「早く」を実現することも可能です。また、人件費の安い国で生産すれば当然「安く」、人も多く雇うことも出来るので「早く」も実現できます。更に社員教育をしっかりと行うことで「品質の良い」も実現が可能です。その結果として中国・北朝鮮に生産を移して行きました。これからはじめる機械化も、これら3つの要素の実現に他なりません。

2) 経営者とは

ウエノは日本国内に従業員 50 名、上述の海外生産拠点に加えて、中国の大連にもう 1 カ所、そして中国の丹東にも生産拠点を有しているので合計で中国においては大連 2 カ所、丹東、東莞と 4 カ所の生産拠点があります。これだけの規模そして拠点の分散がありますのでとても経営者である上野さんが全ての陣頭指揮を執ると言う訳にはいきません。総務部、生産管理部、製造部、営業部と各部署の部長を中心として日々の業務が行われています。

その様な組織としての体制が構築されていますので、経営者である上野さん自身は自らの一番の仕事を環境設定であると位置付けています。その環境設定の一つとして自らが新しいことに踏み出すことを挙げています。自らが踏み出すことでそこには足跡ができ、社員がそこを歩きやすくなる。その様なことを経営者は行って行かなければならないとしています。

3) ウエノが地域にもたらしている影響とは

目に見える影響としては上述のとおり、現在 50 名もの雇用を地域に創出していることがあります。これが機械化を進めることによって、更に 100 名から 200 名の雇用が創出されれば、目に見える影響としてはこの上ないものあるでしょう。また、実際に数値化できないものとして、上野さんは自分自身が何もないところから始めてこういうことができるんだということを身をもって示していることであるとしています。上野さん自身にも代々受け継がれた農業と言う道があり、それを継ぐことが必然であると考えていました。電子部品に関する知識も経験もない所からスタートし、チャンスを確実にものにして、日本最大のメーカーにまで成長しました。地方ではとかく、大都市との比較中であれがない、これがない、だから出来ないとはじめからチャンスなど存在しないと考える風潮があります。それを上野さんは身をもって打破しています。その影響は計り知れないものがあるでしょう。

3-2. 会津ガス株式会社



(今回お話をうかがった鈴木常務取締役(右)と浅井総務次長)

本社：福島県会津若松市神指町大字南四合字才ノ神325-1

業務内容：LPガス直売・LPガス卸販売・LPガス器具販売・工業用一般高圧ガス販売・医療用ガス販売モーターガス販売・給排水衛生設備工事・冷暖房空調工事・上下水道工事・住宅機器販売・産業機械販売・リフォーム事業

資本金：4,000万円

従業員：70名

代表者：代表取締役 相馬鐵平

1. 会津ガス株式会社について

会津ガス株式会社(以下、会津ガス)は1955年に、現代表者の実父である相馬正夫氏が、会津若松市甲賀町で会津ガス商会という個人商店を始めたのがその始となっています。時、あたかも民需エネルギーが薪炭からガスに転換される一大変革期に当たり、現在でも正夫氏を知る全ての人が口を揃えて話されるように、大変なカリスマ性を備えた正夫氏の活躍は、時代の必然とも言えるものでありました。

開業後1958年に有限会社化、1962年には株式会社化と順調に業績を拡大して、1967年には市内湊町に戸ノ口工場を建設。2年後に大掛かりなストレージ

タンクを設置したのが同社飛躍の大きな契機となりました。省力化と大量供給が可能となり、産業ガスを広く商うと共に、医療用酸素等の特殊な商品なども展開を行なうようになりました。

大川ダムなどの大規模なダム工事が続けられた昭和 40 年代、会津ガスは依頼されたものは何でも供給する、当事としては珍しいサービス業としての体制を構築し、大きく業績を向上させました。

また、1973 年には水道工事の市指定事業者となり、建設業の許可も受けて、いわゆる「業際」への業種拡大を図り、1972 年にはLPガスの配送・保安を行なう協業組合を設立するなど、常にユーザ満足のための拡大指向と組織としてのシステムの変革を行ない続けています。

その新進の社風は社歴を重ねても、衰えるどころか益々加速し、1980 年には簡易ガス事業を開始、1982 年にはオートガススタンドを開設する等、通常では保守の風土が強い地域において、常に先進の経営を行ってきました。詳細にリスクを計算し、地に足のついた経営を行いながらも、時を見て一気に伸張を行なうことを繰り返す「敗けない経営」のサンプルとも言える企業であります。

現在では売上高 19 億 6 千万円（2004 年度）、営業拠点は県内 5 箇所、関連会社 4 社、従業員は関連会社を含めて 100 名を超え、堂々たる地域を代表する企業として発展を続けております。

2. 創業期から飛躍期へ

このヒアリングは 2006 年初頭に、会津ガスの鈴木俊郎常務（1990 年入社）に聞き取って行ないました。鈴木常務は創業者の正夫氏の薫陶を受けられておらず、ある意味で非常に冷静に会津ガスの歴史と変遷を教えて下さいました。

聞き取りを行なった結果を、私の拙い筆力で並べると「時代の時流に乗った業種」で「カリスマ性に優れた創業者」が「自らの基幹事業に隣接する事業領域を次々に侵食」して「当然のように成長した」ように思われるかもしれません。しかし、実際の事業がその様な自動販売機のような物ではないものであることは、小さいながらも事業を行なっている者として深く理解するところであり、あります。

第3章 東北で頑張る、元気な敗けない企業

どの様なことが実際あったのかを、鈴木常務におうかがいたしますと、

1) 餃子の出前

前述の昭和40年代のダム工事の頃の話で、当事、会津ガスはまだまだ新参で、ダム工事の物品購入には中々参加させてもらえずに悔しい思いをしていました。最初に注文を貰ったのは「乾電池2ダース」。そんな頃、夜中にダム工事の現場事務所で工事関係者が酒を飲んでいて、当時の会津ガスの担当者に電話が入り、「ツマミが無いから餃子買って来い」という話。普通の大手営業マンやエリートビジネスマンなら、「馬鹿にするな」怒り出すところを、逆に「チャンス」とばかりに駆けつけたのが当事の担当者でした。

これをキッカケに様々な物品を購入してもらえるようになり、大きな取引に発展していったとのことでした。

余談かもしれませんが、当事のダム工事の現場所長はその後、どんどん出世して、日本でも一番の総合建設会社の社長になりました。そして、その方が社長の時に、現在の素晴らしい会津ガスの社屋を、その建設会社が造ったというのは、因縁を通り越して運命を感じるものです。

2) 苦節12年

市内の最大手の総合病院に医療用酸素ガスを納入していたのを、ある時に大手事業者へ換えられてしまいます。普通であれば相手は大手事業者で、なおかつ、換えられた元顧客先には営業など行きたくないものですが、当時の会津ガスの担当者は以前より熱心に通いつめました。

病院側の人と付き合いながら、有能な人、将来責任あるポジションに着くであろう人を見極め、地道にネットワークを創っていきました。そして大手事業者へ換えられてから12年目、再び会津ガスの納入に切り換えました。

1)と2)に登場する会津ガスの営業担当者は、今も会津ガスの屋台骨を支える一方の雄である鹿目寿専務、その人です。例え社長の書いたビジネスモデルがどんなに素晴らしくても、それだけで事業がスムーズに進んで利益が出て会社が大きくなるほど、経営は甘いものではありません。現場でドロドロになりながら現実と向かい合う覚悟が無ければ、社業の発展は有り得ません。

鹿目専務はその後も持ち前の「敗けない営業」を遺憾なく発揮され、会津ガスの飛躍期において、将に営業面のスーパースターであり続けています。

3. 敗けない理由

1) 災い転じて福とするバイタリティ

創業者の正夫氏には2人の後継者候補が居ました。一人は正夫氏の長男で現社長の鐵平氏、もう一人は当事の専務で正夫氏の親戚筋にあたるA氏。時代は昭和の終わりに近い頃。

正夫氏から現社長への移譲の際に、A氏は会津ガスを辞して独立し、会津ガスと競合する会社を立ち上げました。ここまでは良くある話ですが、その際に会津ガスの幹部職員を二十数名連れて行ってしまいました。

それだけの数の社員が付いて行く程の実力を持った人物であったと思われませんが、会津ガス側から見れば創業以来のピンチに陥ったわけです。当事の状況を整理すると

- ① 実力者でもあり、事実上、実務的に社内を取り仕切っていたA氏が、自社と競合する会社を立ち上げた。
- ② その上で幹部社員ばかり二十数名を連れて去った。
- ③ 創業者で強いカリスマ性を持つ正夫氏は体調が優れず、後継者の現社長の鐵平氏は外形的には実力は未知数。

という状況です。社内にも動揺は走りまじょうし、外部からはそれ以上に様々な見方をされたと思います。事実、家庭用LPガスの卸（市内外の中小のガス小売店への販売）は独立されたA氏にかなりのシェアを奪われてしまいました。

一部では「会津ガスは危ない」という風評まで流れたと聞きました。

ただ、そこで終わらないのが「敗けない経営」です。卸が駄目なら小売と、本格的に家庭用LPガスの小売の展開に着手し、当事4,000件程度であったユーザー数を1万件超まで拡大しました。

家庭用LPガスという、ある意味「成熟飽和市場」で、一体どのようにして250%以上の伸びを達成したかは、将に世間の耳目を集めるところですが、経営という面から見れば、まず「諦めない」ことが何にも増して重要と理解しま

第3章 東北で頑張る、元気な敗けない企業

す。「良い意味での物分りの悪さ」を発揮して、「敗けたと言わないうちは敗けていない」というセオリーを確実に実行した感があります。この時期に主力商品を産業ガスから家庭用ガスに切り替え（売上に占める比率の逆転）、いわゆるビジネスモデルの転換を成功させています。

また、その時に幹部層が抜けてしまったことにより、必然的に若手や傍系と思われていた人物が登用され、社内に活力がみなぎり、挑戦者としての立場を採ることが可能になりました。

変化を恐れず、これをチャンスと捉え、果敢に行動された結果は今の会津ガスという形で結実されております。

2) 変わることを良しとする社風

さて、創業期には通常「敗けない経営」を標榜していても、時が立ち、社歴ができ、エースプレイヤーが机の前に座ることが多くなり出すと、少しずつ「老舗企業」の顔が覗いてきます。

書類が多くなる、会議が多くなる、会議が経営者の演説会になる、経営者が公職に就く・・・その前兆は数多くあります。会津ガスはどの様にして「老舗企業」の弊害と戦って来たかを探ることは非常に興味深い点であります。

入社2年目のB氏の事例を聞きました。B氏が役員会で意見を求められ、論理的に正しい意見を発して、役員諸氏に行動の是正を求めたところ、「正しいことは良い」という判断で、役員が皆、従ったという内容でした。「黒いものでも社長が言えば白」「自分の金も会社の金も区別がつかない」というようなオーナー経営者が多い地方において、この社風は特記すべきものと思います。

会津ガスは、常に変わることを「肯定」しています。今も住宅リフォーム事業に進出し、大手でも中々利益確保が難しい分野で、キチンと利益を挙げております。また、部課長制度を廃して職制をマネージャー制（ミッション制度という呼び方をされています）に変更して、「肩書きは立場や地位を表すもの」ではなく、「肩書きは仕事の内容と能力を表すもの」という新しい組織に変えています。

ガス事業が社会インフラを供給する事業であることを分析し、それとサービ

ス事業である機器の小売事業等が相反する関係を持っていると理解すると、果敢に子会社化を目指します。

そこには、社歴や老舗といった躊躇や逡巡が微塵も見られません。これは組織が自ら変わることを求めているからこそ可能な行動だと考えます。

3) 活かされる人そして経営者

この話を鈴木常務からうかがって、不思議に思ったのは、鈴木常務もまた、途中入社で会津ガスに入ったということです。地方に人材は乏しいというのが私の持論ですので、どうしてこんなに優秀な人物が「空いて」いたのかという疑問です。

鈴木常務は市内のいわゆる老舗企業に勤めており、そこを御自身の言葉によれば「クビ」になりました。様々な事由をお聞きしましたが、要は「鈴木常務という才能をその老舗企業は活かせなかった」ということと理解しました。

ネットワークが限られている狭い地方社会ゆえに、会津ガスに入社する時も色々と嫌がらせを言われたそうです。その鈴木常務が会津ガスで天賦の能力を遺憾なく発揮されているのは、本書で書いてきたことが「正しい」ことの証明のように感じます。

前述したB氏は、入社2年目で既にアシスタントマネージャの要職にあり、1つの部門を取り仕切っています。パソコンの事を何も知らずに入社した新人女性社員に、構造としてはかなり難解なデータベースソフトを預けて「これ使って〇〇やって」と当然のように指示が出ます。指示を受けた新人も苦勞しながらそれをモノにして、今は簡易言語のプログラムまで組んで、そのソフトを使いこなしています。

各々が会社の中で歯車にならず、自分が会社のどの部分の仕事をしていて、その結果が会社にどのようにインプットされて、会社からは最終的に世の中にどうアウトプットされるかを理解して仕事ができる会社での仕事は「人を活かす」という結論を見事に導き出しています。

第3章 東北で頑張る、元気な敗けない企業

では、この様な経営を実行している会津ガスの経営者はどのような方なのか。社長、副社長はどのような方なのか。私も何度かお会いしましたが、強烈なカリスマ性、御自分でビジネスモデルを輩出して全員を引っ張っていくという性格は感じられませんでした。

逆に専務、常務を始めとする実務の方々が仕事をし易くするために動いている感を強く持ちました。そして社員の方々に愛されていることも、よく判りました。エピソードとして聞きましたが、役員秘書の方の携帯電話へ掛かってくる社長からの着信音は「君が代」だそうです。副社長は「暴れん坊将軍」。専務は「水戸黄門」。これが会津ガスのチームワークの良さと、今の好業績の裏づけを示唆していると私は考えます。

そして一端、急があれば、ちゃんと骨を拾ってくれることもうかがいました。ガスの供給という事業ですと、支払があまり良くない御客様も居るようです。中には、物理的には払えるのだが、払わなくて、集金の社員を困らせる御客様も居るそうなのですが、そういう場合は副社長が対応を全面的に引き受けてくれ、見事に回収をしてくれます。

勿論、コスト的に考えれば副社長が出かける案件ではないのですが「本当に困ったら必ず助けてくれる」という安心を持って業務を遂行できる。「よし。判った。」と引き受けてくれる。更には「必ず回収をしてくれる」という実力をチラリと見せることで、情の管理と知の管理を組み合わせた見事な管理手法を見せてくれます。

4) これからの会津ガス

会津ガスは、現状にはまるで満足しておらず、更に発展を目指しているように感じます。バブルの崩壊以降、地方景気の落ち込みは甚だしく、失われた10年の中で、この地においても数々の名門企業、老舗企業が退場を余儀なくされました。そんな中で地場資本としては極めて稀な躍進を続け、次なる新規事業や事業展開を探っています。次代の大きなフローを捉え、それを掴まえる努力を怠らないと同時に、地道に今のビジネスでの売上増大、利益向上を目指す展開は、私が書いた「敗けない経営」の実践に他ならないと考えます。

最後にヒアリングに応じて頂いた、会津ガスの鈴木常務から、以下のような非常に深い内容の玉稿を頂きましたので、鈴木常務の御了解を頂いた上で、コラムの形で掲載させていただきます。

コラム 地方同族企業での円滑な意志決定プロセス

－会津ガス株式会社の事例－

会津ガス株式会社 常務取締役 鈴木俊郎

中小企業、特にオーナー企業において経営上の意思決定の方法は大変に重要です。

創業時、オーナーの多くはカリスマ性の強い傾向があります。創業しようとする明確な意志のある人が創業するわけですから、当然のようにカリスマ性のある人が創業するケースが多くなるためと考えられます。また、当然ですが、カリスマ性ある経営者と評価されるのは成功した創業者であって、失敗した多くの創業者たちは評価の対象から除外されることとなります。会津ガスの創業者の場合も例に漏れずカリスマ性のある方であったようです。

二代目になると、その多くが創業者に力のある時期であり、経済的に比較的豊かな時期に育つ事となり、おのずと創業者に較べると、成長時及び経営参画以後経験する《環境》が大きく異なる事になります。当然、企業内部にいる従業員の中には、二代目オーナーよりも事業経験豊かな者もいるでしょう。つまり、二代目のカリスマ性を醸成する環境に乏しく、また既に事業が出来上がっていることから失敗が許されないため、中途半端なカリスマ性を発揮すると淘汰の憂き目に合うこととなります。二代目の場合はカリスマ性を醸成しにくく、発揮しにくい環境にあるのではないのでしょうか。

失敗を許されない経営を求められることから、『思いつき経営』や『わがまま経営』と紙一重である《二代目カリスマ経営》をどのようにコントロールしていくかが地方同族企業においては極めて重要なテーマであるよう

に思います。私の経験ではわずかな中小企業しか見ておりませんが、まさに二代目以降の企業の浮沈はこの問題に大きく左右されていると思っております。勿論本当にカリスマ性があり、事業センスがあり、全幅の信頼を寄せることの出来る人材であるなら、二代目であろうが三代目であろうがカリスマ経営を行うことも是とすべきだと思います。

私が会津ガスに入社するとき、相馬鐵平社長（及び相馬祥平副社長・当時常務）に二つの事をお願いしました。

一つは、私は極めてルーズな性格で、身の回りのことやスケジュール管理などが出来ないので、サポートしてくれるスタッフを配置して欲しいとお願いしました。これは現在に至るも思うように配置して頂いておりません。「鈴木は一定の人事権も持っているのだから勝手にしろ。」ということのようです。

もう一つは意思決定の際に、徹底した議論をさせて欲しいとお願いしました。一定の議論を経た上でオーナーが決定したことについては、私の意見と相違することであっても従います、という事も付け加えました。勿論、オーナーと意見の相違があるだろうことが前提となっています。私の経験から、オーナーは従業員の意見を聞かずに一方的に指示するだけのケースが極めて多く、その判断が間違っている場合が数多くあります。従って、意思決定の間違いを避けるために、オーナーの持っている『情報と考え方』以外の『意見』を提供し、最善の判断をするために不可欠だと考えたからです。ただ、時としてオーナーがわがままを通したくなる時があることも私の経験から承知しています。経営に大きな支障が生じないテーマであるなら、それはオーナー特権であろうとも思います。また、オーナーと感情的軋轢を生じることが決して良いことではないことも理解しています（簡単に解雇されてしまうのです）。それ故、一定の議論を経た上でオーナーの決定に従う旨、付言しました。

勿論、相馬社長は快諾してくれました。恐らくどのオーナーであってもその場では承知してくれると思います。建前では私の希望・意見は間違っ

ていないからです。

しかし、ここからが相馬社長（及び副社長）が他のオーナーと大きく異なるところで、その後十数年間、現在に至るまでこの約束を守り続けてくれているのです。他の多くのオーナーであるなら、議論を曖昧にしたまま、ほとんどを自分の思うようにしてしまうでしょう。そのやり方が徐々に自分を裸の王様にしてしまい、従業員からも考える能力を奪ってしまうことを理解していません。そしてそれらの多くのオーナーが、思うようにいかないのは従業員が悪いからだと考えています。従業員が自分の考えを理解しない。従業員の能力が低い。従業員にやる気が無い。等々。

私（や鹿目専務）とオーナーとの間で意見が分かれ、激論を交わしたことは幾度となくあります。勿論、感情的になる場合もあれば、ディベートのような議論の方法をとる場合もあります。時として一つのテーマで数日かけて議論する場合さえあります。そんな時はへとへとになって、日常業務に手が着かなくなってしまうます。

浅井君（総務次長：新城注）は私と副社長が激論を交わしている場面に遭遇した事がありますので、雰囲気は彼に聞いていただければご理解いただけると思います。また、時として社員がたまたま議論の場面に遭遇してしまう場合もあります。ある社員などは、私と鹿目（専務）の議論の場に遭遇し、恐くて身動き出来なかったと言っておりました。それほど白熱した議論を交わすことがあるのです。

そのような議論を交わす中で、オーナーと私達の間で共通して認識していることが一つあります。どちらの意見も『会社にとって最も良い選択をしようとしている』という点です。その一点の信頼感が多くのオーナー企業では考えられないような激論を可能としています。

これらの議論が可能となっているのは、決して私が入社時にお願いした約束を守ってくれているからではありません。会津ガスのオーナーが極めて理性的で、こういった手法が会津ガスには必要だということをきちんと認識しており、それを許す『度量』といった体質があるからと考えていま

第3章 東北で頑張る、元気な敗けない企業

す。相馬社長や副社長を知る人々に『オーナーが理性的で云々』と言えば、噴飯ものだと言われるかも知れませんが、事実なのです。まさに会津ガスの経営の本質で外部からは見えない部分です。

このことこそが、私が会津ガスに十数年を超えて勤めることが出来た理由だと考えています。逆に以前の会社で私を使うことが出来なかったのは、この点（オーナーから見ると私が直言してしまうこと）がネックになっていたのです。

一旦、方針が出た事項については全員が一丸となって取り組みます。その場合の多くは、相馬副社長あるいは鹿目専務が指揮を執り、私が組織管理や環境整備を行います。

直近の出来事では《お客様一万件運動》があります。二年前に 8,400 件であったお客様を、二年間で一万件にしようという全社を挙げての増販運動です。

この指揮を相馬副社長が執り、鹿目専務が営業サポートに回り、私が組織管理を受け持ちました。相馬副社長は自らが先頭に立って営業を行うだけでなく、関連組織の指揮を執り、資金繰り（銀行や中小公庫との直接折衝）や財務への影響調査（総投資が数千万円から一億程度見込まれたため）を行いました。その熱意が幹部社員は勿論全社員に伝わり、大きな営業運動となって 2005 年 9 月 20 日（第 4 3 期末）に、一万件をようやく突破することが出来ました。

実は、当初、私たちを始め、誰もが『無理だ』と思っていたのです。それだけ、この目標は困難な目標でした。しかも、この運動では各課各自の《目標》は立てたものの、強制力の伴う《ノルマ》は課しませんでした。ノルマを課したところで実績にはつながらないと判断し、それよりも具体的にどのような方法なら少しでも社員のやる気を引き出すことが出来るかと考えたためです。結果、社員間における成功事例の交換や社員間（営業社員・技術社員・事務社員）の協力などを促す事が出来、プラスの相乗効果を得ることが出来ました。

お客様を一万件に出来た事は、今後の会津ガスにとって極めて大きな出来事であり、経営上、大きな転換点を迎えることが出来たと考えています。そのタイミングで、LNG（液化天然ガス）事業や小売部門のスピンアウトなどのテーマが具体化してきたのです。

参考文献

第1章 敗けない経営

- (1) 堺屋太一、1996、『組織の盛衰』、PHP研究所
 - (2) 渡辺仁、2005、『起業バカ』、光文社
 - (3) 渡辺仁、2005、『起業バカ2』、光文社
 - (4) マイケルEポーター、2000『日本の競争戦略』、ダイヤモンド社
 - (5) 常富浩太郎、2005、『たくさんの人にお金を出してもらう仕組みがわかる本』、ソフトバンクパブリッシング
 - (6) HDワッツ、1995、『工業立地と雇用変化』、古今書院
 - (7) 楠政宏・川西宏昌、2001、『経営リスクとセキュリティポリシー』、ソフトバンクパブリッシング
 - (8) 本多静六、2005、『私の財産告白（新装版）』、実業之日本社
 - (9) 石津朋之編、2002、『戦略論体系④リデルハート』、戦略研究学会
 - (10) 村井友秀編、2004、『戦略論体系⑦毛沢東』、戦略研究学会
 - (11) 戦略研究学会、2003、『戦略研究第1号 戦略とは何か』戦略研究学会
 - (12) 木村剛、2004、『戦略経営の発想法』、ダイヤモンド社
 - (13) 伊丹敬之・松島茂・橋川武郎編、1998、『産業集積の本質』、有斐閣
 - (14) 夏目房之介、2003、『起業人』、メディアセレクト
 - (15) ハーバードビジネスレビュー、2005、『2005年4月号 兵法の戦略学』、ダイヤモンド社
 - (16) ハーバードビジネスレビュー、2006、『2006年3月号 戦略の定石戦略の死角』、ダイヤモンド社
 - (17) 日経ビジネス編、2000、『こんな経営手法はいらない』、日経BP
 - (18) 中島孝志、2004、『大人の仕事術』、主婦の友社
 - (19) 三野正洋、1995、『日本軍の小失敗の研究』、光人社
 - (20) 三野正洋、1996、『ドイツ軍の小失敗の研究』、光人社
 - (21) カルロス・ゴーン、2001、『ルネッサンス』ダイヤモンド社
- (他、多数の書籍の影響を受けています)

第2章 敗けない地方企業と MOT

- (1)植之原道行、2004、『戦略的技術経営(MOT)のすすめ』、日刊工業新聞社
- (2)岡本史紀、2004、『MOT イノベーションー進化する経営ー』、森北出版
- (3)桑原裕、2004、『技術経営とは何か』、丸善
- (4)出川通、2004、『技術経営の考え方』、光文社
- (5)出川通、2005、『最新 MOT(技術経営)がよ〜くわかる本』、秀和システム
- (6)特許庁、2004、『ビジネス活性化のための知的財産活用ー経営者が知っておきたい知的財産の基礎知識ー』、特許庁
- (7)原陽一郎、安部忠彦編、2005、『MOT イノベーションと技術経営』、丸善
- (8)日置弘一郎、川北眞史、2004、『日本型 MOT』、中央経済社
- (9)一橋大学イノベーション研究センター編、2001、『イノベーション・マネジメント入門』、日本経済新聞社
- (10)藤末健三、2004、『技術経営入門 改訂版』、日経 BP
- (11)永田晃也、隅藏康一編、2005、『MOT 知的財産と技術経営』
- (12)読売新聞東京本社経済部編、2004、『「知財」で稼ぐ!』、光文社
- (13)早稲田大学ビジネススクール編、2002、『MOT 入門』、日本能率協会マネジメントセンター
- (14)早稲田大学ビジネススクール編、2003、『日本再生：モノづくり企業のイノベーション』、生産性出版
- (15)J M A C R D & E 技術・開発革新事業部編、2004、『「MOT 経営」入門』、PHP 研究所

第3章 東北で頑張る、元気な敗けない企業

- (1)郷田寶、1998、『結いの心』、ビジネス社
- (2)グロスマネジメントインスティテュート、2001、『ビジネスリーダーへのキャリアを考える技術・つくる技術』、東洋経済新報社
- (3)藤井厳喜、2005、『這い上がれない未来』、光文社
- (4)ジョンCマクスウエル、2005、『その他大勢から抜け出す成功法則』、三笠書房

おわりに：これからも敗けないために

このテキストの題名をご覧になり、「何かこれまでの経営専門書とは違うのではないか」とお考えになった方も、「どうせよくある経営専門書のような、単なる武勇伝の羅列か、外国の理論をカタカナにして並べただけのものか」とお考えになった方も当然いらっしゃると思います。冒頭でも申し上げましたが、このテキストの目指したものは前者の考え方です。

日本の全ての企業の内、中小企業が99%を占めています。また、数的には大都市圏に劣りますが東北、そして福島県にも数多くの企業が存在します。しかしながら、書店で平積みされている様な経営専門書は超一流企業や急成長ベンチャー企業の成功物語や海外のベストセラーの翻訳ばかり、中小企業を扱うものであっても東京の蒲田や東大阪といった産業集積に関するものが目立ちます。地方で歯を食いしばって頑張っている企業の方々がこの様な経営専門書を読まれても何かピンと来るものがなく、このテキストを手にした方の中に「またか」とお考えになった方も少なからずいらっしゃることは容易に想像が付きま

そこで私達筆者は地方で頑張る企業の方々が何かピンと来ないと言う、従来の経営専門書と地方企業の現実とのギャップに着目しました。それは勝ち続ける超一流企業や急成長ベンチャー企業と存続を第一に敗けないことを目指す地方企業との間に存在する根本的なギャップであると考え、このテキストではそのギャップを埋めようと努力しました。

第1章では新城が「敗けない」とはどの様なことか、そのためにはどうしたらよいか、自らの体験を交え説明しました。第2章では私、吉田がここ数年多くの専門書も出版されているMOT（技術経営）の考え方が敗けない地方企業にとってどの様な関わり合いがあるか掘り下げてみました。

このテキストを手にとった皆様が違和感なく納得しながらここまで読み進めて頂けたら、筆者にとってこれ以上の喜びはありません。

今度は、講座で皆様とお会いし敗けないための議論をさせていただけることを楽しみに致しております。

2006年2月28日 吉田 匡

< 執筆者紹介 >

吉田 匡（よしだ ただし）



1969年、神奈川県生まれ。専修大学法学部卒業。大手総合リース会社に勤務後、豪州へ留学。グリフィス大学経営大学院経営学修士（MBA）。帰国後、海外政府系特殊法人日本事務所に勤務。勤務の傍ら、東北大学大学院工学研究科技術社会システム専攻（MOT分野）博士課程に入学。その後、研究活動に専心し、同大学院博士課程修了（工学博士）。現在では、東北大学大学院工学研究科研究員として、MOT・国際経営論・ベンチャー企業論に関する幅広い研究

を行う傍ら、企業へのコンサルティング活動も行っている。

連絡先：東北大学大学院工学研究科 tadashi.yoshida@most.tohoku.ac.jp

新城 榮一（しんじょう えいいち）



1960年、福島県生まれ。埼玉大学工学部卒業。大手アパレルメーカー勤務後、郷里に戻り起業修行を経て平成4年に起業。立ち上げた会社、事業は数十に上り、現在も十社以上の代表、役員を務める。「敗けない経営」が経営スタイル。東北大学大学院工学研究科技術社会システム専攻（MOT分野）博士課程在学中。現在は自身の会社経営と共に、福島駅西口のコラッセふくしま内インキュベーションルームで創業・起業者の支援に当たる。

特定非営利活動法人福島県ベンチャー・SOHO・テレワーカー共働機構（うつくしまVST）専務理事、株式会社ニセンエックス代表取締役等。

連絡先：株式会社ニセンエックス info@e200x.com

敗けない経営 —地方の中小企業における MOT(Management of Technology)—

発行 特定非営利活動法人 福島県ベンチャー・SOHO・テレワーカー共働機構
〒960-8054 福島県福島市三河北町2番8号 ココメゾン 406号室
TEL・FAX：024-531-0811

E-mail：info@f-vst.com URL：www.f-vst.com

発行日 2006年3月発行

執筆 新城榮一 吉田 匡

※ 本書の無料ダウンロードサービスを行っております。ご希望の方は、こちらをご覧ください。<http://www.pref.hukushima.jp/industry/biz/mot/>

敗けない経営

－ 地方の中小企業におけるMOT(Management of Technology) －