

特集 21世紀産業社会への挑戦
中小企業の市場創造戦略

黒瀬直宏

はじめに：
「市場創造型中小企業」の時代

成長中小企業の変遷

私は90年代半ば以降の成長中小企業は「市場創造型中小企業」と考えている。成長中小企業とは経済構造に適合した経営戦略と経営資源を備え、その時期の中小企業の発展を体現している中小企業類型のことである。

戦後の成長中小企業の変遷は次のように整理できよう。

「高度成長期」(1950年代半ば以降): 生産を専門化し、合理的な分業編成と専用機により互換性ある部品や均質な製品を大量生産する「量産型中小企業」。

「低成長期」(70年代半ば以降): ソフトな経営資源とME技術によって武装したフレキシブルに多品種少量生産を行う「ソフト型中小企業」。

「国際分業期」(80年代半ば以降): 製品・技術開発を経営戦略の要とする「開発志向型中小企業」。

そして、90年代不況を契機に日本経済が「大転換期」(90年代半ば以降)に突入することにより、成長中小企業は市場創造(新ニーズの掘り起こしをベースとする市場開拓)を経営戦略の要とする「市場創造型中小

企業」になると思われる。その理由を簡単に述べておこう。

なぜ、「市場創造型中小企業」か?

まず、大企業「領導」体制の終焉があげられる。

「量産型中小企業」は大量生産の実現には不可欠な、戦前には見られなかった革新的中小企業である。だが、その多くは大企業に市場と技術を依存していた。機械工業における部品下請企業がその典型である。それに対し、「ソフト型中小企業」、「開発志向型中小企業」はその専門分野に関してはそれぞれ大企業の内作部門を上回る加工技術、大企業を上回る開発能力を持ち、技術的には大企業から自立化を達成した。とはいえ、その優れた技術力を発揮する機会が直接、間接に大企業から与えられ、市場面では依然大企業に依存していた。この意味で大企業「領導」体制が継続していた。

しかし、90年代不況をきっかけに自動車、家電等の大量生産型機械工業が失速し、経済成長の起動力となるリーディング産業が消滅してしまった。さらに、かつてのリーディング産業は生き残りのため海外発注・海外移転をすすめた結果、東アジアベースでの分業関係が形成され(国内完結型分業構造の崩壊)、労働集約的分野や定型的技術分野の中小企業は存立基盤を失った。これ

とともに日本の下請制も流動化することになった。下請企業はアジアとの競争に巻き込まれ、これに対応できない企業は脱落せざるをえなくなった。さらに系列外取引引きの進展、親企業の内作化、集中発注化が進み、専属的・長期継続的取引引きを特徴とする日本の下請制の分解が進行した。

このように大企業型産業が起点となる経済拡大や大企業が直接提供する市場拡大により中小企業が成長するという仕組みが崩壊した。このため今や中小企業は成長のためには自らの手で市場を開拓する能力をつけ、市場面でも大企業から自立しなくてはならなくなった。だが、市場は超成熟化しているうえ、世界中が競争に入り込むメガコンペティションの時代である。こういう状況下での市場開拓は新ニーズの掘り起こしをベースとする市場開拓、つまり市場創造を基本としなくてはならない。これがこれからの成長中小企業が「市場創造型中小企業」となる第1の理由である。

2番目の理由は「市場創造型中小企業」の成立を可能にする条件も成熟しつつあることである。

条件は客体的条件と主体的条件に分けられる。客体的条件とは、経済の多様化と情報化が進んでいることである。市場、技術、労働、組織等、経済の構成要素すべてにおいて多様化が進んでいる。特に市場の多様化が重要である。市場では共通ニーズが縮小する一方、消費者においても企業においてもパーソナルなニーズが拡大している。消費者のライフスタイルは個性化し、それぞれの生活価値観に根ざした新たなニーズが発生している。企業も同業異業種化し、必要とする経営資源や抱えている問題は多様化している。かくして顧客は“個客”化し、

“個客”の集まりが市場となっている。このためカスタムメイド的な個別生産が必要な分野が拡大している。この分野では規模の経済性は働かない。必要なのは企業の全員が市場に近いところに位置し、顧客のニーズに敏感・柔軟に対応することである。したがってこの分野では大企業より中小企業の方が市場創造の可能性が高い。

また、経済の多様化により情報の経済的価値が高まり、経済の情報化も進んでいる。経済の多様化により情報の種類は飛躍的に増加し、それとともに“自分だけが知っている”情報を基にしたビジネス・チャンスが拡大している。同時に、コンピュータ・ネットワークの発展により情報共有が容易となり、情報の融合化によるビジネス・チャンスも拡大している。また、今や、ソフトウェアやデザイン等の情報的財が製品多様化の主要手段となっている。こうして情報や情報的財の価値が高まり、情報を知的財産化できるようになったため、資金力のない個人や中小企業にも市場創造の可能性が高まっている。

主体的条件とは中小企業の市場開拓意欲が旺盛だということである。(財)中小企業総合研究機構の「中小企業の経営者と開業支援に関する調査」(1993年10月下旬実施)によると「中小企業が新分野を切り開く原動力であり、中心である」とする中小企業経営者が56.3%に達し、「大企業が中心である」34.4%を大きく上回っている。また、『中小公庫月報』1996年8・9月号によると過去3年間に新分野に進出した企業は21.1%、現在進出を計画している企業は24.0%とかなりの割合を占めている。この中には市場創造活動も含まれており、間接的だがこれも中小企業の市場創造意欲の強さを示して

いる¹⁾。

以上の理由から今後の成長中小企業は「市場創造型中小企業」と考えられる。そこで以下では焦点を中小企業の市場創造活動そのものに移し、中小企業がいかにしたら市場を創造できるのか、そのありかたを実例に基づきながら考えることにする。

(なお、以下の事例企業の従業員数は、1997年9月現在のものである。)

1. 新ニーズをいかに掘り起こすか

市場創造とは

ところで、市場創造という言葉はよく使われるが定義は難しい。私は新ニーズの掘り起こしをベースとする市場開拓を市場創造と考えたい。新ニーズとは従来のニーズとは不連続なニーズであり、他の市場参加者がはっきりと認識していなかったものである。この新ニーズを掘り起こし、専門的な技術による研究開発によってそれを満たすのが市場創造である。また、どの程度の需要量を獲得した場合「市場」創造と言えるのかといった問題もあるが、中小企業を対象とする以上、例えば1月に1台程度しか売れない機械を開発した場合でも「市場」の創造と考える。小さな市場創造が中小企業の特徴である。

“つづやきを聞き取る”

ではまず、中小企業は新ニーズをいかに掘り起こすべきか。この超成熟時代に新ニーズを掘り起こすのはそう簡単ではない。

札幌の印刷会社(株)アイワード(従業員230人)の社長木野口 功氏の話が参考になる。彼は社員に対し“お客さんのつづやきを聞き取りなさい。聞き取ったらそれに対応する方法を皆と相談し、お客さんに提案しなさい。それがすめば営業活動の半分は終わったと思ってよい。”と教育している。“つづやきを聞き取る”という言葉が意味深長で、今日のマーケティングのエッセンスが表されているように思う。

これが示唆しているのは、第1に個々の顧客に密着し、その潜在ニーズを掘り起こせということである。

すでに述べたように、共通ニーズの縮小、パーソナル・ニーズの拡大により市場は多様化している。顧客は“個客”化し、“個客”の集まりが市場となっている。そのため、市場のニーズは“個客”に密着する“One to oneマーケティング”によって探らなくてはならない。

その場合重要なのは、個々の顧客から発生するニーズは、顧客自身も明確な形として認識しているわけではないことである。共通ニーズの場合は“あの人が持っているあれがほしい”という形でニーズは客観化している。それに対し、個々の顧客から発生するニーズは客観化されていないため、自分自身では見にくい。それは供給側の提案によって初めてはっきりしたものとして顕在化する。

農機具メーカー(株)スズテック(従業員150人、宇都宮市)は新製品開発に熱心な企業で、同社開発の米の種まき機は国内シェ

1) 以上について詳しくは拙稿「市場創造と中小企業の新パラダイム」(佐藤芳雄編著『21世紀、中小企業はどうなるか』慶應義塾大学出版会 1996年所収)、同「市場創造型中小企業の可能性：インターネット時代を視野に含めて」(日本中小企業学会編『インターネット時代と中小企業』同友館 1997年所収)を参照。

アの60%を占めている。最近では「ハコロボ」という育苗箱をビニールハウスの中に自動的に並べる機械の開発に成功している。同社社長鈴木貞夫氏は筆者に次のような話をしてくれた。

“農家はありもしない農機具を欲しいというわけにはいかないと言う。農機具の販売店は農家が欲しいと言わないものを売るわけにはいかないと言う。これでは悪循環で新製品が現れる余地はない。だが、農家が本当に欲しいものはないかというところではなく、このようなことができる機械はどうかと提案すると、そういうのができたらまずうちに入れてくれと言われる。農家は従来の作業のやり方を当然と思っているので、言われてみて初めて気づく。そういう意味では当社の製品開発のほとんどはコロンブスの卵だ。”

もう一つ冷凍機から食品関係の自動機まで多様な機械を製造している前川製作所の例をあげておこう。前川製作所は独立法人110社からなる分社組織をつくりあげ、市場密着型の経営を行っていることで有名である。同社のマーケティングの柱は顧客がうまく言い表せないニーズをくみ取って提案することである。1994年に発売した鶏肉の自動脱骨機「トリダス」も顧客が気づいていなかったニーズを先取りしたからこそヒット商品になった。鶏肉加工場に冷凍庫を納めに行った前川製作所の社員が、手作業で鶏のもも肉をはずしているのを見て、あまりにその非効率さに驚き、その自動化に取り組んだ。鶏肉加工業者にしてみれば、手作業に頼るしかないという業界常識を疑わず、機械化を考えたこともなかった²⁾。

このように個々の顧客から発生するニ

ーズは供給側の提案によって顕在化する潜在ニーズとして存在しているのである。

“つぶやきを聞き取る”が示唆している**第2のことは、顧客との双方向的な関係の重要性である**。“つぶやき”を聞き取るにはどうしたらよいか、顧客に“つぶやいてくれ”と言うわけにはいかない。つぶやいてもらうためにはこちらから情報を提供しなくてはならない。情報は情報を発信するところに集まる。

ある大阪のメッキ業者は顧客の要望に応じて内径が1.5ミリしかない微細管の内面に金メッキをほどこす技術を開発するなど、顧客ニーズをもとにした技術開発によって成長してきた。この企業では営業部門の中に営業開発というセクションを設けた。その仕事は注文を取るのではなく、“つぶやき”を聞き取ることである。担当者は顧客を訪問する際にちょっとした情報を持っていく。新聞の切り抜き記事でもよいそうである。その情報をきっかけにして“今こんな事で困っている”というような“つぶやき”が発せられるという。そして、聞き取った“つぶやき”に対して提案を行い、またその反応を待つ。

アパレル業界ではデザインや商品に関する情報紙を自ら発行している企業に時々出会う。刺しゅうの企画、製作を行っている(株)パワープランニング(東京北区)は、アパレルメーカーのデザイナー個人向けに、有名デザイナーのインタビュー記事や刺しゅうのデザイン情報を載せた“刺しゅう通信”をふた月に一度発行している。デザイナーが“おもしろい、使えそうだ”と感ず

2) 「前川製作所に学ぶ市場開拓、人材活性化」『日経ベンチャー』1995年6月号。

る情報を提供するのがポイントだという。こうした情報を提供し続けているとデザイナーから刺しゅうに関する相談を受け、それを通じてアパレルの企画に関する最新情報が入ってくるという。同社の経営者はこのことを“デザイナーを味方につけている”と表現していた。

このように、“つぶやきを聞き取る”は情報の受発信による顧客との双方向的な関係の形成を意味している。“つぶやき”は通りすがりに聞き取れるようなものではない。特定の顧客との双方向的な関係があってこそ“つぶやき”は発せられるのである。

顧客との双方向的な関係が発展すると「顧客」の意味も変化する。まず顧客は継続的に取引をしてくれる「得意客」となる。「得意客」は親しさが増すと共に新製品のモニターになるなど、製品開発を応援してくれる「支援者」になってくれる。また、他の顧客に宣伝してくれる「代弁者」にもなってくれる。宣伝費を使えない中小企業にとって口コミで顧客が増えるという効果は大きい。さらに信頼関係が深まると新事業に出資してくれるなど、「ビジネス・パートナー」になってくれる。このように顧客との関係が発展すると顧客は「パートナー」にまで「進化」し、帳簿には載らない企業の重要な資産になるのである³⁾。

マスの市場をねらうのでない中小企業にとって、また資金のない中小企業にとって「得意客」づくりや「パートナー」づくりはマーケティングの基本である。“つぶやきを聞き取る”は顧客とのこうした関係を築く

第一歩なのである。

第3に示唆していることは、新ニーズの掘り起こしに必要なのは資金ではなく「直感力」だということである。

“つぶやき”の奥に隠された真のニーズを察知するのに金は役に立たない。また、何か体系的な科学的知識を適用しようとしても無理だろう。科学的知識の適用に必要な統計的データなどないからである。

必要なのは直感力である。次の例のように直感の価値は高い。

新潟県六日町に本社を置くまいたけメーカーの雪国まいたけは1982年の創業にも関わらず、すでに年商127億円、市場シェアは70%である。社長の大平喜信氏は初め従来のモヤシより一回り太く、味も食感もよい太モヤシの栽培に取りかかった。苦労して成功したものの1年後には太モヤシを簡単に作れる機械が開発され、苦労は水の泡になってしまった。そんな矢先、配達の中で立ち寄ったスーパーで人工栽培のまいたけを見つけた。そのころから徐々に人工物が出ていた。しかし、供給量は少なく、シーズンの秋冬には1キロ1万円以上。試食してみたら小さい頃食べていた天然物と変わらない。これをつくれば必ず売れると直感した。そこで、まいたけのことは何にも知らなかったが、寝食を忘れて培養の技術開発に取り組み、1年後には安定した品質のまいたけが80kg収穫できた。以後設備投資を拡大し、今日の地位を築いた⁴⁾。

直感力を何か非科学的なことと思うべきでない。直感を経験に基づく判断で

3) 井関利明「リレーションシップ・マーケティング」、『やさしい経済学』日本経済新聞 1996年11月20日を参照した。

4) 「常識にとらわれず、成功の真理をつかめ」『東海総研マネジメント』1997年5月号。

ある⁵⁾。経験が五感を通して蓄積され、モデル化され、それに照らして外部からの情報を無意識のうちに分別する。モデルは、経営者が市場にひたり、顧客と一緒に時を過ごし、対話を繰り返すことを通じて修正され、より精巧なものになる。それと共に直感の確かさを増す。直感とは山勘とは違うのである。

もっとも次のことは必要である。第1は、直感によって得た市場機会を分析し、ビジネスプランとしてまとめることである。この場合には市場規模、他企業の参入可能性等に関するデータも収集しなくてはならない。第2は一つの市場機会の発見でよしとせず、複数の市場機会を発見することである。一つの市場機会にこだわるとそれに都合のよい情報しか集めなくなる。複数のビジネスプランをたて、その比較検討の中から最適なものを選ぶのである。「直感」はこうした「分析」によって補完されなくてはならない。

直感とは経験に基づく判断だから簡単には身につかない。だが、直接的な資金コストはゼロだから中小企業に不可能なことではない。むしろ企業のメンバー全員が市場に近いところにいる中小企業の方が大企業より有利と言える。

以上の3つをまとめると、**個々の顧客との協働と「直感」により新ニーズを掘り起こす**と言えるだろう。

これは顧客に近いところに位置し、柔軟で小回りの効く中小企業の有利さを生かしたマーケティングと言える。これにより中

小企業は大企業が掘り起こせない新ニーズを掘り起こすことができる。しかし中小企業であれば誰でもこういうことができるかと言えばそうではない。これを行うには微小音でしかない市場の「つぶやき」を社員全員が耳となって聞き取る体制を作り上げなくてはならない。そのためには顧客にどのように役立ちたいのか、それを組織全体の思いとしてまとめあげた「**戦略アンビション**(ambition)」の確立が必要である⁶⁾。

例えば、多種類の金型部品を規格化したうえ、一個の注文にも応ずる金型部品商社のミスミは「購買代理人」というアンビションを掲げている。これが全社員に対する方向づけとなり、「つぶやき」の聞き取りに向かわせるのである。企業ではないが大分県の「一村一品運動」も戦略アンビションの典型例と言えよう。

2. 中小企業の強みを生かす技術開発

以上では“新ニーズをいかに掘り起こすか”について述べたが、市場創造に欠かせないのが、掘り起こしたニーズを満足させる技術(製品)の開発である。もちろん、あらかじめ基本的な点での技術開発を行い、残りを市場の「つぶやき」に合わせて完成させるというケースもある。技術をベースとする先端産業ではこのケースの方が多い。

中小企業の技術開発はいかに行われるべきか。まず、技術開発のベースとして経験技術を重視しなくてはならない。次に開発

5) レジス・マッケンナ著、三菱商事株式会社情報産業グループ訳『ザ・マーケティング』ダイヤモンド社、1992年、243頁。

6) 嶋口充輝「関係性マーケティングの展開」『企業診断』1997年1月号。

の実施に当たっては現場主義,集中力と機敏さが重要な武器となる。そして,中小企業の弱点を補うためにネットワークの形成も必要である。以下順に述べよう。

第1は経験技術の重視である。

技術には科学的知識からなる工学レベルの技術と現場作業での日々の成功や失敗経験から得られた経験レベルの技術(以下経験技術)がある。一部を除き,中小企業が工学レベルで大企業より進んだ技術を開発したり,導入するのは困難だが,経験技術については「ふつうの」中小企業でも大企業にない独自のものを持っている。例えば,自動車会社が騒音の少ないエンジンの開発に成功した理由が,ある下請企業の加工技術によるものであるとか,宇宙衛星や原子力発電所の部品は機械・金属加工業の集積地,東京大田区の町工場に依存しているといった例はいくらでもある。

その加工技術は決して工学的に目新しいものではなく,日々の工夫の積み重ねから得られたものである。だが,それだからこそ,大企業でも簡単には真似が出来ず,専有度の高い技術となっている。企業にとって重要なのはこの専有度であり,ローテク,ハイテクにかかわらず専有度の高い技術がよい技術なのである。経験技術は経験が元になっているからこそ専有度が高い。したがって磨きをかけた経験技術は独自の開発力の源泉となる。現に,作家で旋盤工の小関智弘氏によると東京都大田区では高度の加工技術を基に製品開発,技術開発に乗り出している「町工場」が続々と登場しているという。

ある町工場は一方で精密なプレス加工や金型づくりをしながら,その加工技術を生かして,液晶産業や半導体産業に不可欠の装置を開発し,自社製品化した。あるプレス工場は高度な金型の開発に乗り出し,ステンレス鋼板に0.2ミリの穴を同時に何十個も打ち抜いてしまう金型を開発,現在,ミクロン単位の穴をプレスで打ち抜ける金型開発に挑戦している。また,たった3人のレンズ磨きの町工場の経営者はレンズメーカーから道楽者呼ばわりされながら,50歳を過ぎてからパソコンを習い,複雑な非球面レンズの設計をパソコンでできるソフトを作った。やがて自分で磨いた非球面レンズを使って,平行光線発生装置を作り,96年度の東京都の発明展でグランプリに輝いた,等々⁷⁾。

大企業は生産技術に関しては自動化技術とアッセンブリーに特化しているため,現場をベースとし,ものづくりの原点となる経験技術が空洞化している。大企業もその危険性に気づき,経験技術の復活を試みている。トヨタが自動化工場の中で「工房」づくりを行っているのもその一例である⁸⁾。中小企業は豊富に蓄積された独自の経験技術をベースに,大企業では不可能な技術を開発できるのである。

もっとも,研究開発型企業と呼ばれる,生産機能を持たず,研究開発に特化した中小企業では工学的,原理的にも新しい技術を開発している。歯を研磨するのではなく,歯の微小欠損を再石灰化する新タイプの歯磨き剤を15年かけて開発した(株)サンギはその典型である。こうした先端的中小企

7) 小関智弘「町工場は不滅です」『THIS IS 読売』1996年11月号。

8) 拙稿「中小企業の技能を復活させる自動車会社」『商工金融』1996年8月号。

業の存在にも大いに注目する必要があるが、ここでは生産機能を経営のベースとする“普通の中小企業”を念頭に置いている。

第2は、“現場主義”である。

これは、すぐれた開発成果をあげている中小企業経営者が共通して強調することである。“現場主義”というのは“とにかくやってみよう”という姿勢である。専門化された技術者は専門領域の知識体系に沿って判断する。そのため、その知識体系に含まれていない開発要求には反応しない。また、定説では不可能とされているような開発要求にも、素人のたわごととして取りかかろうともしない。だが、幸か不幸か中小企業にはそうした専門化された技術者は少ない。そのため既存知識にとらわれず、とにかくやってみる。やってみたらできてしまった、というケースが多い。

(株)チューブフォーミング(従業員155人、神奈川県横浜市)は棒材の代わりに中空のパイプを素材に使い、自動車部品などに加工する金属パイプ加工を行っている。同社の優れた技術を駆使するとコスト削減と軽量化が実現できるため、1年間に寄せられる開発以来は約500件にも達する。通常のパイプ加工業者が持つ加工法は「曲げ」や「伸ばし」など2-3種類のみだが、同社では17種類にも及ぶ加工法を持ち、それらを組み合わせ、従来不可能と言われていたパイプを直角に曲げる技術を開発するなど、通常では不可能な加工を行う。その同社社長中村正信氏のモットーは「本を信用するな」「理論は後からついてくる」「学会では証明できないものやってみよう」である⁹⁾。

増永眼鏡(株)(従業員180人、福井県鯖江市)は大手の素材メーカーから形状記憶合金製の眼鏡フレームの開発を依頼された。形状記憶合金は通常の金属の14から16倍の弾性を持ち、しかも軽量で丈夫なため眼鏡フレームには最適である。すでに形状記憶合金製の眼鏡フレームは市場に出ていたが、形状記憶合金は他の金属と溶接できないというのが定説のため、かしめの方法で接合されていた。だが、同社ではこの定説にとらわれずに異種金属との溶接に挑戦、試行錯誤を繰り返したところ、ある条件下で溶接できることを発見、従来より優れた形状記憶合金製の眼鏡フレームを開発できた。

セレンディピティー(serendipity)という言葉がある。当てにしないものを偶然うまく発見する才能、掘り出し上手といった意味である。どんな研究開発にもこれが必要だが、中小企業は“現場主義”を徹底することにより、セレンディピティー発揮の機会を豊富化し、優れた成果を得ることができるのである。

第3は機敏さと集中力である。

① 中小企業の研究開発活動は大企業にない機敏さを持っている。大企業は組織優位の企業である。発想とかアイデアでさえ従業員一人一人のひらめきからではなく、組織全体での討論から生まれると考えがちである。このため、ある一人のひらめきを直ちに研究開発に生かすといった行動はとれない。それに対し中小企業では経営者の“おもしろい、やってみろ!”の一言で研究開発にとりかかれる。組織より人優位の中小企業では大企業より個人の創造力を生か

9) 日本経済新聞 1996年7月10日付け及び(財)中小企業総合研究機構『中小企業の新分野進出事例調査』1994年度による。

せるのである。

また、中小企業では営業 開発 設計 試作 量産試作 生産というプロセスも円滑に進む。組織間の壁のない中小企業では営業部門と開発部門が一体的に行動する。そのため、営業部門が捉えた顧客の「つぶやき」に素早く反応して開発にかけ、顧客の要望に応じて素早く修正できる。中小企業の開発活動の機敏性は市場への優れた応答性として現れるのである。

前川製作所はグループ全体としては大企業だが、大きな権限を持った110の独立法人による分社経営により、「大にして小」の経営を行っている。その特徴の一つは、他の大企業に比べ判断が速いこと。顧客の要望に対し他の大企業のように本社の承認を必要としないため、その場で即答できる。あまりに判断が速いため、要望を出した顧客側が、上層部と相談するために待ったをかけることがあるぐらいという。この応答性の良さが同社の市場を拡大している。

さらに、中小企業では開発部門は生産部門とも一体化し、生産技術上の効率性を考慮に入れた設計を行い、生産に至るプロセスを円滑に進める。このため中小企業の技術開発は時間が短く、コストが低い。それに対し、大企業ではこのプロセスに種々の官僚主義的な煩わしい手続きが入り込み時間がかかる。

② 中小企業では研究開発1プロジェクト毎の成否が経営を大きく左右するため、経営者自らが先頭に立ち、大企業には見られない集中力を発揮する。

(有)清田製作所(東京都北区)は従業員わずか15人の町工場だが、LSIや液晶の回路の検査に用いる微細な針、コンタクトプローブの開発では世界的な企業である。コ

ンタクトプローブは微細なパイプの中に微小スプリングが入りその先に針がついている。同社はコンタクトプローブの微細化を進めてきたが、スプリング方式では微細化に限界が来つつあった。しかし、発想を転換、切り込みを入れた薄板をたてに使用して下部の一部を突起状に加工し、これを針とした。切り込みを入れることにより薄板全体がスプリングの役割を果たす。構造を一枚の薄板に単純化することにより、一層の微細化に成功した。これが報道されたところテキサスインスツルメンツを含む内外の有名企業から引き合いが殺到した。

社長の清田茂男氏(69歳)によると大企業の技術者は所詮サラリーマンで、徹底的にやり抜く気概にかける。同社では清田氏自らが従業員15人の生活をかけて開発に取り組む。先が見えてくると気分が高揚し、1日30分眠れば十分という。この集中力が大企業にできない開発成果をあげられる根本要因だという。

第3は、専門企業連合などネットワークの形成である。

中小企業は大企業には不可能な独自の技術開発が可能だとしても、技術の幅が狭い。そのため、一社だけの技術では市場創造は困難という問題がある。そこで、専門技術を持つ中小企業がネットワークを組む必要がある。ネットワークを組めば相互補完が可能であるばかりでなく、技術の融合によって新技術も得られる。また、ネットワークの形成は一社単独の場合より市場での信用度を高め販売力を向上させるという効果も期待できる。ネットワークは企業同士に限られない。大学、公的機関も組み込み、中小企業の不得意な基礎的研究の成果や理論付けの能力を取り込む必要がある。

本多電子(株)(従業員120人,豊橋市)はトランジスタ製の小型化した超音波魚群探知機を世界で最初に開発した。以後,超音波医療用診断装置,超音波洗浄機,超音波探傷映像装置などの分野にも進出し,今ではこれらの分野が売り上げの6割を占めている。また,同社では超音波を発信させる圧電セラミックスの内作化にも成功している。しかし,これらの開発を同社単独で行ったことは一つもないという。まず,海外を含む大学20校と提携している。中小企業の弱みは基礎的研究だが,大学の研究室には実用化されていない研究成果がころがっている。その成果を技術シーズとして要素技術の開発を行う。しかし,要素技術だけでは売れない。そこで要素技術を公開し,興味を持った他企業と提携し,要素技術を製品化する。同社はネットワークの核になることにより基礎的研究 要素技術開発 製品開発という技術の流れを作りだし,市場創造につなげているのである。

(株)マクラ(従業員27人,東京都大田区)もネットワーク経営を戦略として追求している中小企業である。同社は精密部品加工により高収益をあげていたにもかかわらず,脱下請を決意,活発に製品開発,技術開発に取り組んでいる。しかし,従業員20数名では知識や情報が不足する。そこで,専門中小企業,大企業技術者,公的研究所,学者などとの間で幅広いネットワークを組んでいる。ネットワーク構築のために社長の熊倉賢一氏は年30回地方に出かけ,年30回訪問者を迎えるという。学者との関係を深めるため学会にも加入した。このネットワークのおかげで顧客の「つぶやき」を基にした開発(海苔自動切断機,うどんたま箱詰めロボット)だけでなく,大企業や大学に埋もれ

ている技術シーズを基に精密研磨など高度な加工技術の開発にも成功した。熊倉氏はネットワークを“情報ネット”,“開発ネット”,“ものづくりネット”,“販売ネット”,“マスコミネット”などに分類,有効に活用している。

以上のように,ネットワーク構築は中小企業の技術開発の弱点を補う上できわめて有効である。特に,日本の下請制の崩壊に見られるように垂直的な企業間関係の崩壊が進んでいる今日,その戦略的重要性はますます高まっている。

3. いかにか売るか

個々の顧客のニーズを掘り起こし,それに対応した製品を開発し,提供する。しかしこれがいわゆる一品料理に終わっては不効率であり,市場創造とも言えない。顧客毎に細部の仕様は異なるとしても,一月に一件でもよいからリピートオーダーが発生するような製品になった場合,市場創造と呼べるだろう。“特定顧客に対する一品料理的生産から顧客多角化によるリピートオーダーへ”というプロセスを歩まなくてはならない。

このプロセスを進める上で少なくとも次の2点は重要である。

第1は「範囲の経済性」の応用による顧客多角化である。すでに一品料理の段階で範囲の経済性の原理に立った顧客多角化への仕掛けをするのである。

(株)サヤカ(従業員46人,東京大田区)は各種顧客からの発注による自動化機器の一品生産を行っていた。転換のきっかけになったのは1985年のプラザ合意以降の円高であった。円高不況による受注減に直面

し、不況の時でも自らの力で売れる商品、つまり自社製品の必要性を痛切に感じた。しかし、どんな製品を開発をしてよいか見当もつかない。そこで同社では一品生産の中から自社製品化のきっかけをつかむことを戦略とした。受注製品の中には仕様を変えれば他の顧客にも売れるものがあるかもしれない。そのため顧客の要望にない機能の開発も同時におこなった。また、自社製品化するには開発の過程で得られた工業所有権も自社のものとしておく必要がある。そこで、特許権は同社に属するものとの契約を結んでから開発にかかることにした。このために必要であれば開発費もまけた。同社はこうした活動から有望製品を産み出すことに成功し、現在では自社製品メーカーへ脱皮している。

「範囲の経済性」とは共通経営資源の適用による市場の多角化のことだが、この企業はニーズの異なる他の顧客の要望にもこたえられるよう、一品生産の段階ですでに製品に幅(範囲)をつけている。また工業所有権の取得はその技術の共通経営資源化を意図した行動と言える。こうしてこの企業は「範囲の経済性」を顧客多角化の戦略として応用しているのである。

第2は「関係者」の利用である。

中小企業が市場開拓する上で重大な障害になるのが、知名度がないため市場から信頼してもらえないことである。中小企業やスタートアップ企業の経営者から“新製品を開発しても顧客(見込み客)に試用さえしてもらえないことが多いのに、大企業の場合は営業担当者が名刺を出しただけで相手になってもらえる”という嘆きをよくきく。次はその一例である。

大手電子部品メーカーの下請として雑音

防止用の小型コイルの製作をしていた企業が、電気分解で殺菌用強酸性水を製造する装置の研究開発にとりかかった。全くの分野違いだったが、脱下請のために事業の新たな柱が欲しかった。この強酸性水は普通の水道水を使い、手を洗ったあとは普通の水に戻るので処理の必要もない。病院やレストランでの使用が期待できた。従来、強酸と強アルカリが殺菌作用を持つことは知られていたが、同社は殺菌作用が発生する正確なpH値を確認できた。研究開発上の最大の課題はpH値を下げることによる電極の腐敗を防ぐことだった。苦心の末、この研究の前段階のものを含め7年間、6億円の時間と費用をかけ完成した。だが、販売のために病院を訪問しても名もない中小企業のため会ってくれようもしない。ようやく試用にこぎつけてもなかなか理解が得られない。説明し、説得し、販売には非常な労力がかかった。局面が変わったのはNHK等マスコミに取り上げられてから。これにより信用がつき、ようやく売れ始めた。

中小企業にとって開発するより販売する方が何倍もむずかしいとよく言われる。これを打開する方法は有力「関係者」に接近することである。上の例ではマスコミと関係を持てたことが打開のきっかけになった。

レジス・マッケンナは口コミによる「関係者」へのキャンペーンを薦め、その対象の第1に「最初の顧客」をあげている。最初の顧客の信頼を得られれば、次の顧客(見込み客)に口コミで伝わる。顧客はどの顧客も大切だが、特に最初の顧客は製品を成功品にするか失敗品にするかの鍵を握っている。マッケンナはその他に、業界ウォッチャー(コンサルタント等)、金融筋、報道機関、地

域社会をあげている¹⁰⁾。

この方法は確かに有効である(株)プレオ(従業員6人,東京都渋谷区)はまつげをカールする器具や,ブラジャーの滑り止めなどの化粧品を開発している企業であり,競争相手は資生堂やカネボウなどの大手である。規模の点では零細企業の同社だが,開発の種はいくらでもあり,製品開発力で大手にひけをとることはないという。問題は販売力だが,最近改善も見られた。開発製品の情報を美容やファッション関係の「プロ」に流し始めたら,水が高きから低きへ流れるように消費者や販売店に流れるようになった。これにより資金はないがかなりの宣伝力がついたという。

アメリカの研究開発型企業のケースだが,参考になるのであげておこう。オプティヴァ社(Optiva Corporation)は超音波技術による「ソニーケア」(Sonicare)ブランドの電動歯ブラシを開発,1988年設立にもかかわらず,年間売り上げは約75百万ドル,電動歯ブラシ市場で第2位の34%強のシェアを獲得,1位の大手企業を急迫している。同社の急成長は超音波技術を使って歯と歯茎の表面を傷つけずに汚れを取るという,第3世代の電動歯ブラシを開発したことにあるが,マーケティング戦略も優れていた。同社は市場参入の戦略としてまず歯科専門家の支持獲得に力を注いだ。彼らこそが新製品の技術とそれがユーザに有益なことを理

解できる人たちだからである。そのため多くの臨床試験を援助し,その結果が好評だったのでさらに多くの専門家の協力を得ることができた。こうして,専門家の支持を獲得した上で一般市場への参入を開始,上記のような成功を収めたのである¹¹⁾。

「関係者」へ働きかけるという考え方の基礎には,マーケティングを「顧客及び業界内インフラストラクチャーの関係者集団とのリレーションシップを築き,維持すること」¹²⁾とするリレーションシップ・マーケティングの考え方がある。リレーションシップ・マーケティングは市場の多様化・流動化,デジタル革命などを背景に出現しているが,顧客や関係者との1対1の深い関係を結ぶことを基軸とするもので,資金力はないが小回りのきく中小企業にふさわしいマーケティングと言える。先に述べた“個々の顧客のつぶやきを聞き取る”もリレーションシップ・マーケティングに沿った考え方と言える。

おわりに： カスタムメイド型の市場創造

以上で述べた市場創造の態様をカスタムメイド型市場創造と呼ぼう。個々の顧客と協働で新ニーズを掘り起こし,独自の技術やシステムで満たすという業態である。今,こうした市場創造戦略をとる中小企業が増えている。それを端的に示しているのが関

10) レジス・マッケンナ 前掲書：140-148頁。

11) オプティヴァ社は1997年,インク・マガジン誌(Inc. Magazine)により5年間で31,507%という成長率第1位の未公開企業として格付けされた。また,同年,同社社長のジュリアノ(Giuliani)氏はアメリカ中小企業庁(SBA)の「中小企業者・年の人」(Small Business Person of the Year)にも選ばれている。以上のオプティヴァ社に関する記述はRobert J. Hannon氏(国際中小企業コンサルタント,在シアトル)の教示による。

12) レジス・マッケンナ 前掲書：66頁。

東通商産業局『広域三多摩地域開発型産業集積に関する調査報告』(1997年6月)である。これによると、広域三多摩地域(東京都の三多摩を中心にその南に隣接する神奈川県中央部、その北に隣接する埼玉県南西部を含む地域)の製品開発型企業(設計能力があり、自社製品を有する企業)の出荷額伸び率は全国平均より高い。しかも、製品開発型企業の中では大企業より中堅・中小企業の方が伸び率が高い。そして、製品開発型中堅・中小企業の多くは、特定分野、例えば、赤外線による物質構造解明のための機器、交換機接続を中心とする通信ネットワーク技術などの分野に特化した上、“個

客”のニーズに合わせたカスタムメイド型の開発・生産を行っている。このように広域三多摩地域では、カスタムメイド型市場創造を行っている中小企業が層をなして存在し、それが地域の核となっているのである。

すでに述べた市場のソフト化、多様化がカスタムメイド型市場創造の客観的基盤となり、広域三多摩地域のようなケースが現れているのである。これから(90年代後半以降)は、カスタムメイド型市場創造が成長中小企業の中心的な経営戦略となるであろう。