



—ご著書『負けない戦略』で
中小企業の事例をもとに経営の
要諦を説かれています。
井上 大学教員になる前は、從
業員50名ほどの会社を経営して
いました。営業活動は得意だっ
たので、取引先を開拓でき急成
長。しかし長続きせず、放漫經
営がたたつて倒産の憂き目にあ

Opening Interview —・法政大学大学院教授 井上善海

取引先を千社超に増やした ストロー会社に学ぶ 「負けない戦略」



いのうえ・ぜんかい

法政大学大学院中小企業研究所所長。理論と実践の融合をモットーに、長年にわたり多角的な視点から企業経営に関与。『負けない戦略 経営は勝つことではなく、負けないこと』(中央経済社)、『衰退産業の勝算』(幻冬舎メディアコンサルティング)など著書多数。

いました。商才はあつたけど、
経営能力が欠けていたんです。
その後、大学院で経営学を学
んで大学教員となつて以来、数
多くの中小企業を訪問してきました。當時30社ほどの中小企業
をウオッチしていますが、成長
をしつづけている企業も少なか
らずあります。そうした企業の
経営者にライバル企業を尋ね
ると、きまつて「競合はいません」と返答されます。ただ、大学院
の講義で学んだ経営理論は、ボ
スターの競争戦略に代表される
ように競合他社に「勝ちにくく
戦略」ばかり。理論と現場がか
け離れている点に違和感を覚え
るようになりました。

中小企業を定期的に訪問し浮
いていた。

—戦略定石8の「適正規模を
維持する」を解説された箇所で
「単一事業のみの経営 特に取引
先を1社のみに依存した下請け
業者を、私は「輪車経営」と呼
んでいます。輪車は風が吹けば倒
れる……」と指摘されています。
井上 複数の事業を展開してい
ます。輪車は風が吹けば倒
れる……

—新たな用途を市場に問う
—「輪車経営がどうかを判断
するには、まず現状を正確に把握
する必要があるのですが、
井上 決算申告後、顧問税理士
から説明されてはじめて業績を
知るのではなく、月次決算によ
り取引先別の売上高等の情報を
コンスタントに更新しておくるこ
とが大事です。加えて、重要な
業績指標を理解して打ち手を検討するリテラシーも求められます。例えば、千葉県のスズキ機工は、月次決算データを社員に公開し、全社員がデータを毎月

品開発などのイノベーションが挙げられます。中小企業におけるイノベーションに共通するのは、必ず手前に経営危機が発生しているということ。大口顧客との取引停止、経営者の突然の交代、外部環境の急激な変化などです。大企業の場合、イノベーションを意図的に行っていますが、中小企業でイノベーションを絶え間なく起こすのは容易ではありません。ですから中小企業経営者には、社員に対して危機感をもつとおりなさいと、常々言っているんです。



取引先の増やし方

大手自動車メーカーの認証不正問題で浮き彫りになった「1社依存」体質の危険性。新製品の開発や既存商品の用途拡大などを通じて、販路開拓に成功した中小企業の取り組みに迫る。



特集 取引先の増やし方

書きとめる作業を習慣にしています。取引先との売上高の変動をつかむことができ、業績指標に対する理解も深まっているそうです。

——イノベーションを契機に取引先拡大に成功した中小企業の例を教えてください。

井上 ストロー製造で知られるシバセ工業（岡山県）は、かつて取引の95%超を大手食品メーカー1社に依存していました。しかし、飲料パックに取り付けられるコンパクトかつ安価なストローライフの要求に応えられず、食品ストローから取引中止を通告されてしまいます。大手企業の下請けとして安定した受注を見込んでいた同社にとって、まさに経営危機です。

当時工場長を務めていたのは、大手電機メーカー出身の磯田拓也現社長でした。磯田氏はストローの新たな用途を見いだします。ストローは飲み物を飲むためのものという固定概念から離れ、プラスチック製の薄肉パイプなどとらえたのです。そして「工業用ストロー」と命名し、ねじのマスキングやポンプ用ノズルといったストローの新たな用途



を感じ取る「情報感知力」です。今のご時世、出回っている情報は玉石混交ですが、情報を受信するのみにとどまっている人が多い。情報を自ら取りりにぎ、変化を感じてビジネスにつなげる。その能力が情報感知力です。さらに、ビジネスのアイデアを思いつくには、問題意識を常に持つておかなければなりません。日ごろから「なぜ」と考える力をつけることです。例えば社員にあいさつして返事がなかなかたとき、腹を立てるのでなく、返事がなかつた理由を考えてみる。本人の体調が優れなかったからかもしれません。「なぜ」と問うくせがつくと、ひらめきが湧くようになります。

異業種出身者の活用を

——オープンインノベーションの重要性も強調されています。

井上 オープンインノベーションには、市場の急激な変化に対応できる、技術者的人件費・研究開発費などのコストを削減できる、自社が検討していかつた課題へのアプローチ方法や技術を提供してもらえるといった

メリットがあります。オープン

——営業活動はどのように行われます。新規開拓のための営業活動は、さまざまな業種の企業から問い合わせが相次ぐようになります。このように技術、アイデアを公開して他社の技術と結合させ、新たな価値を創造する手法はオープンインノベーションと呼ばれます。

井上 同社にはそもそも営業部門がありませんでしたから、営業体制をゼロから構築する必要がありました。他社で営業経験を積んだ社員を採用して見込み客からの問い合わせに対応して

いるほか、商品に興味を抱きそうな企業に目星をつけ、DMやサンプルを送付しています。昨今引き合いの強まっている医療用ストローとして、アルコール検知器用ストローがあります。これは検知器のセンサーに息を吹きかけるマウスピースの代わりに使用できる使い捨てのプラスチックストローです。あるタクシー会社から、事務員が市販のストローをはさみで切断する作業が大変なため、7センチほどのストローを製造してほしいと依頼されたのが開発のきっかけでした。販売開始以降、

——ビジネスの新たなネタを探す上で経営者にはどんな視点が求められますか。

井上 時代が変化したとき素早く行動する人と、対応策がわからず遠慮する人、変化そのものを読み取れない人がいます。経営者に何より必要なのは、変化超えました。

——ビジネスの視点が変わったときに、改善提案書をつくって提示します。削減できる手間とコストを明示できれば、採用されるはずです。大半の営業担当者は見積書のみを携えていくから、相手に出費と見なされてしまうのです。

——他社と連携するきっかけを得るには？

井上 立ち位置の異なる視点からアドバイスやアイデアをもらえるはずです。大半の営業担当者は見積書のみを携えていくから、相手に出費と見なされてしまうのです。

——大企業との連携で成功している中小企業に共通するのは、大企業からの下請け取引を継続させている点。連携の主導権を握るうえで、下請けとして培ってきた取引ノウハウが生きてくるのです。自社製品の開発に成功しても、下請け事業は一定程度残しておくことを私がすすめている理由はそこにあります。

（インタビュー・構成／本誌・小林淳二）

九つの戦略定石

- ①企業家精神を發揮する
- ②社会事業責任を果たす
- ③理念にもとづく経営をする
- ④長期的な変化に適応する
- ⑤人を大切にする
- ⑥自社の立ち位置を明らかにする
- ⑦他社の力を借りる
- ⑧適正規模を維持する
- ⑨事業の仕組みをつくる



同様のニーズの見込める運送会社やバス会社等にDMを送付しつづけているそうです。

情報感知力を磨く

——社内でDMを製作しているのでしょうか。

井上 社員がDM製作だけではなく、業種やエリアなどを勘案して送付先企業の選定も担当しています。磯田社長が指示するの

はトータルの発送件数のみ。営業会議で社員からDMの送付先と送付数、反応について報告を受けますが、ダメ出ししたりません。社員自ら改善点を考え、DM営業の精度向上を図っています。ホームページ上での工業用ストローの実例集公開をきっかけに、アイデアがアイデアを生む相乗効果をもたらし、同社の取引先はいまや1000社を超えました。

——ビジネスの新たなネタを探す上で経営者にはどんな視点が求められますか。

井上 時代が変化したとき素早く行動する人と、対応策がわからず遠慮する人、変化そのものを読み取れない人がいます。経営者に何より必要なのは、変化超えました。

——ビジネスの視点が変わったときに、改善提案書をつくって提示します。削減できる手間とコストを明示できれば、採用されるはずです。大半の営業担当者は見積書のみを携えていくから、相手に出費と見なされてしまうのです。

——他社と連携するきっかけを得るには？

井上 立ち位置の異なる視点からアドバイスやアイデアをもらえるはずです。大半の営業担当者は見積書のみを携えていくから、相手に出費と見なされてしまうのです。

——大企業との連携で成功している中小企業に共通るのは、大企業からの下請け取引を継続させている点。連携の主導権を握るうえで、下請けとして培ってきた取引ノウハウが生きてくるのです。自社製品の開発に成功しても、下請け事業は一定程度残しておくことを私がすすめている理由はそこにあります。