



特集

取引先の増やし方

を感じ取る「情報感知力」です。今この時世、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。情報を自ら取りにいき変化を感じてビジネスにつなげることができます。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、問題意識を持っています。だからこそ、「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

——オープンイノベーションの重要性も強調されています。

井上　オーブンイノベーションには、市場の急激な変化に対応できる、技術者的人件費・研究開発などのコストを削減できる、自社が検討していかなかっ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



——イノベーションとは平たく言うと、戦略定石7の「他社の力を借りる」ことです。とりわけ日本の大企業は自前主義かつ秘密主義ですから、自社の技術を公開し他社と連携している例はあまり多くありません。一方、中小企業は單一事業に限られた経営資源を集中する戦略をとるため、不足する技術やノウハウを他社に求める傾向があります。そのため、オープンイノベーションと相性が良い。先に述べたズギキ工は「ヘルシザー」という工業用はさみを販売していますが、この商品は「ビニールに入った食品原料の袋を開封する際、ささくれが発生しないはさみがほしい」との食品製造工場担当者の声をもとに開発されました。開発に際して、岐阜県関市の鍛冶職人と連携。ビニールをストレスなく切断できるとあって、異物混入事故対策のツールとして評判を呼んでいます。

ビジネスの原点は、人々が困っていることの解決にあります。

取引先が抱えている課題を知るには、現場に足を運んで、実態を知る必要があります。課題をつか

書きとめる作業を習慣にしていきます。取引先ご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　ストローク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たコンパクトかつ安価なストローフラスチックから取引中止を通告されてしましました。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。磯田氏はストロークの新たな用途を見いだしました。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て、プラスチック製の薄肉バイブとどうえたのです。そして「工業用ストロー」と命名し、ねじのマスキングやボンブ用ノズルといったストローの新たな用途

書きました。取引先ご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。

——著書『負けない戦略』で中小企業の事例をもとに経営の要説を書かれています。

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すが、取引先を開拓でき急成長。しかし長続きせず、放漫經營がたたつて倒産の憂き目にあ

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、きまって「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

ー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ようになりました。中小企業を定期的に訪問し浮

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



き沈みを観察していると、長期にわたり成長しつづけている企業の共通点が見えてくるようになりました。その共通点を九つの「戦略定石」(P12参照)として抽出し、「負けない戦略」と総称しています。

——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、私は一輪車経営と呼んでいます。一輪車は風が吹けば倒れれる……」と指摘されています。

井上　複数の事業を展開している二輪車、三輪車経営と比べると、一輪車経営のリスクはやはり大きいものです。企業が取引先を拡大する契機として、新商

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關注。『負けない戦略』(中央経済社)、『衰退産業の構築』(幻冬舎メディアコンサルティング)など著書多数。

——一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?

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別の売上高等の情報をコンスタントに更新していくことが大事です。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、千葉県のズギキ工は、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と共に、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。

——新たな用途を市場に問うするには、まず現状を正確に把握する必要があるのです?

井上　社員がDM製作だけでなく、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。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、ダメ出ししたりしません。社員自ら改善点を考え、D.M.営業の精度向上を図ります。ホームページ上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まれ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あります。磯田社長が指示する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、

——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。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、ダメ出ししたりしません。社員自ら改善点を考え、D.M.営業の精度向上を図ります。ホームページ上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まれ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あります。磯田社長が指示する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、

——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ため、異業種経営者の集まりへの参加をおすすめします。第三者の視点を取り入れるという意味では、異業種企業の出身者を中心採用するのも手です。シバセ工業が工業用ストローと一緒に開発している点、連携の主導権を握っている点、連携を始めたときの視点が変わっ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い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)

特集
取引先の増やし方

Opening Interview —• 法政大学大学院教授 善海上井

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」

