

社長！ 変化を恐れていませんか？ 中小企業のイノベーションは身近な視点から始まる

[新規事業を考える]



神戸経営研究所

代表 中小企業診断士 **塔筋 幸造**

PROFILE (とうすじ・こうぞう)

神戸生まれ、神戸育ちの経営コンサルタント。MBA経営管理修士。家業の木材店を継承した後、パソコンソフト会社を起業。現在も代表取締役を務めながら、神戸経営研究所を主宰する。ポリシーは「商売は芸術」「経営はアート」。神戸商工会議所の「MBA早わかり塾」の講師なども務める。http://www.kmba.jp/

商売や事業には長い道のりがあり、色々な苦労や出来事を経ていくものです。だからこそ社長の成功体験や苦労話には重みがあるのですが、知らず知らずの間に自分の「枠」を作っています。そして変化に臆病になっていきます。

具体的な例をお話ししましょう。木材商というのは時代劇にもよく登場するほど古くからある業態で、戦後の復興期には木造住宅の需要が拡

大し、とても活気のある業界でした。ただ、プレハブなど工法の多様化や、住宅着工件数の減少などを背景に木材需要は減少の一途をたどり、多くの業者がやめていった業界でもあります。

木材業者がその生業とする分野は、日本建築のなかの木造建築で、その主流には木造軸組住宅工法という「ほぞ」「仕口」^{※1}を作っている方法があります。この工法では、大

工さんが加工を行う際に木材業者が加工場所などを提供することがあり、木材業者の強みでもありました。一方で、工期の問題や仕口の完成度のばらつきなど課題があったのも事実です。

この分野に革命が起こりました。「プレカット」^{※2}という技術革新です。1990年頃からコンピューター制御のNC工作機を使い、自動化された工場での木材の生産加工ができるようになったのです。

多くの企業は、この変化の兆しに「簡単には変わらないだろう」と様子見をするか、できるだけITに詳しい担当者を探すくらいでした。様子を見て対応が遅れた業者は、技術革新のために今まで場所を提供していた強みは弱くなり、売上げ確保が難しくなっていました。

一方、この変化に乗った企業もありました。ある木材会社の社長は「変化は起こる」と確信し、顧客とその新し



い技術の橋渡しをできる会社になることを目指し、自ら陣頭指揮をとって取り組みました。社長自身は、ITはおろかパソコンも苦手。プレカット業者に対して「システムに詳しくない自分に説明できなくては、大工さんや頭領に理解してもらえず浸透しない」と力説し、分かりやすい説明と対応を業者に求めました。

例えば、現場の大工さんに分かりやすいよう柱の番付は「ABC…」ではなく「いろは…」にする、梱包の方法は番付の若いものが上になるように（現場で使う順番に上から取れるように）するなど、クレームを事前になくす工夫を重ねたのです。当時難しいとされていた屋根勾配の複雑な隅木などは、手作業の特注であっても一緒に提供すべきだ、など…。

このように社長は、顧客の視点を持って新しいシステムに果敢に挑戦していきました。プレカット業者からも、新しい試みをする場合はこの社長のところで事前にやるなど、社長は橋渡し役としてその真価を今までの経験を活用して実現していきました。今でも多くの工務店や大工さんがこの社長の会社を指名でプレカットを依頼しに来ます。

イノベーション^{※3}を考える

では、中小企業において自分の分野にイノベーションの波が押し寄せたときどう対応すれば良いのでしょうか。

こんな例があります。1740年頃、アメリカ大陸を結んでいた駅馬車はとても重要な交通インフラでした。その後大陸縦断鉄道が出来つつあったとき、鉄道の大量・高速輸送に対して、4頭

立ての馬車を6頭立てにして対抗しようとしても敵いませんでした。残念ながら鉄道というイノベーションに駅馬車が負けて衰退していったのは歴史が物語っているように見えますが、果たしてそうでしょうか？

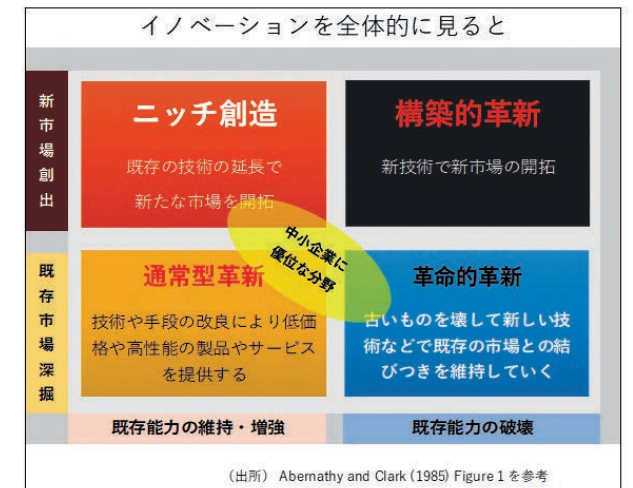
私はこんな風に考えています。実際に駅馬車がなくなったのはずいぶん後の1920年です。実は鉄道の後に起こったモータリゼーションによるバスの登場によって、馬車は事実上姿を消します。

本来ならば都市間の基幹輸送は鉄道優位ですが、その周辺輸送は大投資が必要な鉄道ではなく、まだ駅馬車優位であったはずでした。駅馬車の利点を活かしてサービス提供を続けながら、本格的なバス輸送の普及を見定めていけば、駅馬車会社がバス会社に転換するのはそれほど難しいことはありません。鉄道に対して、お客様視点での役割を果たすことで、モータリゼーションという次のイノベーションを捉えることができたのではないのでしょうか。視点をどこにおいて考えるかはとても重要なことです。

一つ重要なことは、「変化を恐れてはならない」ということです。

洋の東西を問わず、伝統的と思われている事業にもイノベーションの波は押し寄せてきます。常に革新的なものが勝利するのでしょうか？ 私はそうは限らないと思います。

シュンペーター^{※3}の言葉に「いくら馬車を連ねても鉄道にならない」がありま



す。彼の考えるイノベーションは、既存のものを並べ替えたりするのではなく、新しい要素の新結合が必要だと考えています。より画期的なイノベーションを念頭に置いたものですが、私は小さな積み重ねによる持続的で連続的なものも、持続的競争優位となるという考えに賛成しています。コンピューターの発明のようなイノベーションだけでなく、中小企業が得意とするニッチの分野で市場を開拓することも、また技術革新を既存市場に結びつけていくことなども、世の中ではとても重要な価値があるものです。

前述の木材業の社長も、新しい技術と現実の需要を結び付ける役割が自社にとっての新規事業と考え、それに特化したことで自社価値を高め、イノベーションの波を乗り越えていくことに成功していると考えています。業界全体に淘汰の波が押し寄せても、業績を伸ばしていったのです。

重要なのは「変化を恐れずに、革新につなげる」ことではないでしょうか。

※1 ほぞ・仕口…二つの木材を直角あるいは斜めに接合する方法、また、その部分。接合するために切り刻んだほぞなどをいうこともある。
 ※2 プレカット (木造住宅用) …従来、木造住宅の建築には作業場所を設けそこで木材を加工していた。建物の各部位の寸法にあうように材を切断し「ほぞ」などの仕口加工をするのは、現場の大工の作業であった。これに対しプレカットを用いた建築では、木材はプレカット工場で加工される。建設現場には、必要な長さに切断済であるだけでなく、継ぎ手、仕口の加工まで施された材が配送され、現場で実施する加工は少ない。工期の短縮、大工の技量によらない均質な加工などのメリットが得られるので、現在の木造住宅建築においてプレカットは幅広く用いられている。
 ※3 イノベーション シュンペーター…イノベーションは、1911年、オーストリア出身の経済学者であるヨーゼフ・シュンペーターによって、初めて定義された。