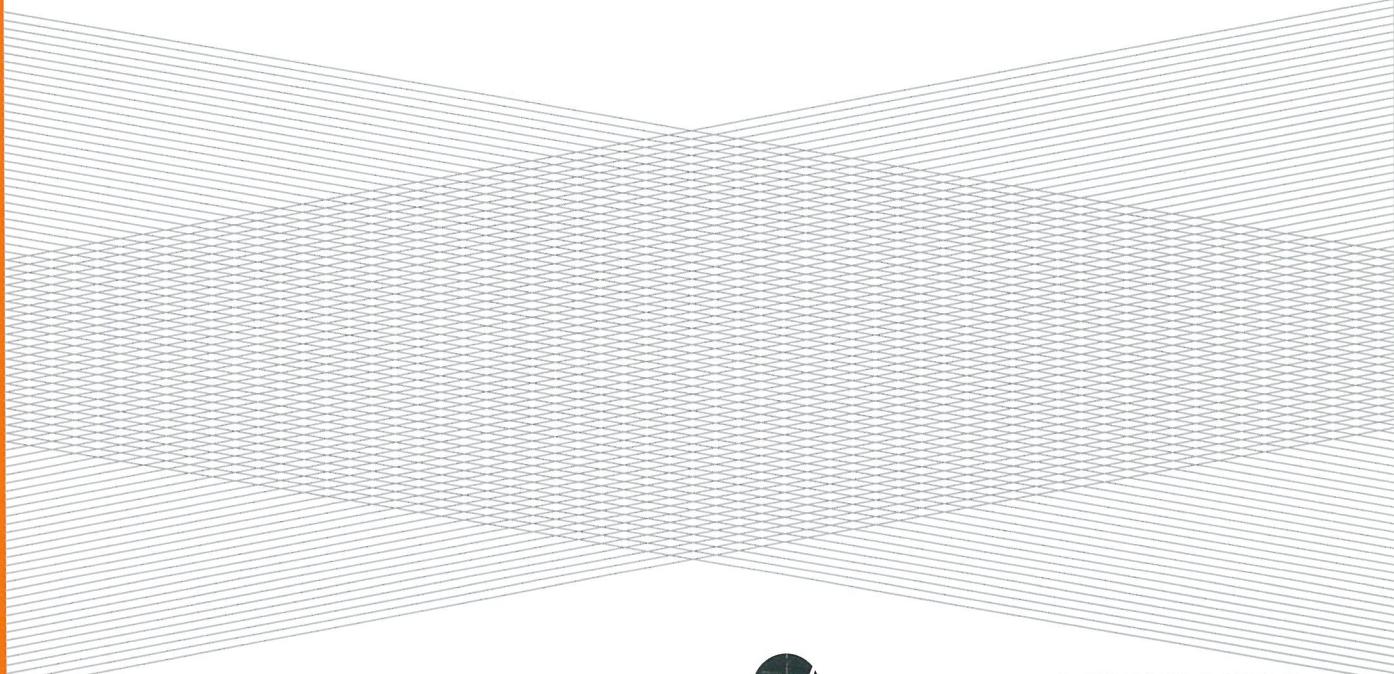


繊維機械学会誌
JOURNAL OF THE TEXTILE MACHINERY SOCIETY OF JAPAN

月刊 せんせい

February, 2018
Vol.71, No.2



一般社団法人 日本繊維機械学会
THE TEXTILE MACHINERY SOCIETY OF JAPAN
URL <http://tmsj.or.jp/>



イノベーションは普段から

成岡秀夫 (NARUOKA Hideo)

株式会社成岡マネジメントオフィス 代表取締役

一般的に「イノベーション」とは「技術革新」と訳されていることが多いが、必ずしもそうではない。

時代の変化と共に新しいアイデアが生まれ、社会的に意義のある新たな価値の創造が始まり、大きな社会的な変化をもたらす広い変革を意味する。それは、自発的でもあり、組織的でもあるはずだ。従来のモノ、仕組みなどに対し、全くと言っていいほどの新しい技術や思想を取り入れ、新たな価値を生み出して社会的に大きな変化を起こすことを指す。

中小企業が起こし得ることのできる「イノベーション」のポイントは、「小さな池で大きな魚を釣る」だ。大企業が狙わない小さな市場で大きな魚を飼育し、釣り上げる。こんな小さな市場に大企業は入ってこないであろうと思われるニッチマーケットで勝負する。その市場の選び方とアプローチの方法を十分検討し、自社の強みである経営資源を集中的に投入する。それで成功している中小企業は結構多い。

そのような観点から、中小企業が起こし得る「イノベーション」について考察する。

●毎日の観察が大事

日常の業務に目が行っていると新しいことに注意、関心が向かない。3年後5年後を考えるなら、日常の業務に埋没していっては難しい。周囲に起こっていることに、いかに興味と関心を持つか。そのためには、日常の行動様式をどのようにすればいいのかを真剣に考えないといけない。いくつか日常的に行えるポイントを挙げてみる。

- (1) 話題のスポットには必ず足を運ぶ
- (2) 初めての人に会える機会には積極的に出かける
- (3) 評判の新店舗は見学に行く
- (4) 定点観測する店舗スポットを決める
- (5) 月に1回は東京に足を運ぶ
- (6) 年に1回は海外にビジネスで出かける
- (7) 同業者の集まりより異業種の人と会う
- (8) 自分より若い人の集まりに出かける
- (9) 定期的にウォッチする媒体を決める

<スライド> 3年後を考えるには毎日の観察

3年後を考えるには毎日の観察 NMO

株式会社近田マネジメントオフィス
CopyRight@NMO

日常業務は可能な限り現場に任せ、経営トップは3年後を考えて周囲を観察する。無駄かもしれないと思いつつも、分かっていてもチャレンジする。じつとしている

話題のスポットには行ってみる

初めての人に会える機会は積極的に出かける

評判の新店舗を見学する

定点観測する店舗スポット決める

月に1回は東京に行く用事を作る

年1回は海外にビジネスででかける

同業者の集まりより異業者と会う

自分より若い人の集まりに出かける

定期的にウォッチする媒体を決める

5

●話題のスポットには必ず足を運ぶ

自分の仕事に関わる、関わらないに関係なく、いま世間で話題になっているスポットは必ず一度は足を運んでおく。できれば旬な話題の時がいい。そして、どうしてそこが話題になっているのか、何が目新しいのか、何が新しい価値なのかを、納得がいくまで探求してみる。単に、足を運んだだけでは意味がない。そこで、いろいろと仮説を考えることが重要なのだ。まずは、疑問を持つことから始める。

●初めての人に会える機会には積極的に出かける

親しい人との出会いもいいが、新しい人との出会いから新しいことは始まる。これは変化のスタートをゲットする原則だ。新しい人との出会いのチャンスはそう多くはない。そういう場に身を置いて、よくあるのは古い知人とばかりお話しをされる人だ。せっかく周囲に新しい出会いのチャンスがあるのに、それを知ってか知らずか、無視している。自分から積極的にボールを投げる勇気を持たないといけない。投げたボールが返ってこないことも多いが、そんなことを気にする必要はない。どんどんボールを投げ続ければ、また新しいチャンスが巡ってくる。

●評判の新店舗は見学に行く

さきほどと同じだが、話題のスポットも評判の新店舗も、似たようなものだ。ただ、評判の新店舗にはアピールするものが明確にある。お客様の評判があるから、おそらく行ってみると分かりやすい。どのような客層に支持されているのか、どういう年齢層のお客さんが多いのか、おそらく一目瞭然、分かりやすいはずだ。まず、そこに身を置いて何を感じるのか、その感性が非常に大事なのだ。

●定点観測するスポットを決める

定点観測とは、定期的に必ず観察に出かける場所であり、一定の決まった期間に行く場所だ。毎月でもいいし、3か月に1回でもいい。日本の場合は、季節ごとにビジネスが動く傾向があるから、四半期ごとでも構わない。春夏秋冬で、どのように変化しているのか。ディスプレイや展示してある商品、提供するサービス、出している広告などが明らかに変化しているはずだ。また、対象としている顧客ターゲットも変化している。世間の動向を知るには、自分なりに定点観測する場所やお店を決めて、必ず見に行くことだ。

●月に1回は東京に出向く

残念ながら地方都市にいると、最先端の東京の情報には疎くなる。東京は、数ヵ月数年早くいろいろなものが変化を始める。それが次第に東京から拡散し、政令都市に伝搬し、そこから地方へと波及してくる。最近では、地方発というブランドもあるが、やはり最先端という意味では東京にはかなわない。地方創生だとか、あまり難しい理屈は要らない。せっかく出向いたら、日帰りはもったいない。限られた時間を最大限に有意義に過ごすにはどうすればいいかを考える。常日頃からの情報収集が欠かせない。

●年に1回は海外にビジネスで出かける

長期休暇などで海外に遊びに出かけるのではなく、れっきとしたビジネスで年に最低1回は海外にでかける癖をつける。学会でもいいし、視察見学でもいい。有意義な機会を見つけて積極的に参加する。前後をいれて1週間くらいの日程を空けないといけないから、そう簡単ではないが、行こうと決めないと日程など成り行きでは空かない。心して、日ごろから考えていると、チャンスは必ずやってくるものだ。その時になって慌てないように日ごろから心がけておく。

●同業者の集まりより異業種の人と会う

同じ業界の人とは顔見知りだから話しやすいが、ほとんど得るものはない。お互いに手の内は明かさないから、話しても面白くない。逆に、異業種の人と会えるチャンスは、そう多くない。そう多くない貴重な機会だと捉えて、積極的に話しかけ、声をかける。異業種の人から有益な情報を引き出すには、日頃からの仕込みが重要だ。いろいろな業界の動向に興味を持ち、新しいネタがあれば少し勉強してみる。自分と関係ないと思っていても、実際には直接的間接的には何らかの関係があるのだ。異業種からのネタをヒントに新しいビジネスを始めて成功したケースは多い。特に、人材に関しては異業種出身の人の方が柔軟な発想をすることが多い。

●自分より若い人の集まりに出かける

自分の年齢より高齢人の集まりには、あまり出向かない。それより、少なくとも自分より年齢が若い人と積極的に付き合うべきだ。彼らは、自分たち以上に将来活躍する期間、時間が長い。だから将来のことを真剣に考えている。自分た

ちが活躍できる期間が、あと10年とすれば、彼らはその倍以上の時間がある。彼らが何に興味を持ち、何をこれからしようとしているのか、それが非常に重要だ。同じ学年の同窓会は、昔話には花が咲くが、未来のビジョンを語ることはなかなかない。10年後を常に見据えて、自分より年齢の若い人との交流を積極的に行う。

●定期的にウォッチする媒体を決める

適当にTVを見たり、適当に雑誌を読んだりするより、少なくとも一定期間必ず見たり読んだりする媒体を決める。TVの番組なら、何曜日のどれ、月刊誌ならこの雑誌、週刊誌ならこの雑誌などという風に、都度浮気をしないで決まった媒体を定点観測する。そのほうが傾向がわかるし、変化もわかる。以前は、こういう業界の広告が多かったが、最近は違う業界の広告が多いとか、記事の傾向が変わってきたとか、変化が大事なのだ。特に雑誌の広告は重要で、その雑誌の読者をターゲットにしている企業が出稿している。どんな会社がどんな商品製品サービスをPRしているのか。それを知るだけでも、世の中の動きがよくわかる。

●鳥の眼、虫の眼、魚の眼

鳥は空を高く飛んで、上空から地上のいろいろなものを見ている。当然、上空から見るので全体が見える。近視眼的にならずに、大きな目で見て絵が描ける。

虫は地上を這いつくばって動いていることが多い。地上の微妙な凹凸などに敏感だ。小さな変化も見逃さず、確実に目先の仕事を片付ける。大きなグランドデザインは分からぬが、今日、明日の身近なことなら非常に効率的に手早く片付ける。

魚の眼は、水の流れを読む。昨日から今日への変化、先月から今月への変化、昨年から今年への変化などを読んでいる。また、流れの方向、早さなどを敏感に感じている。

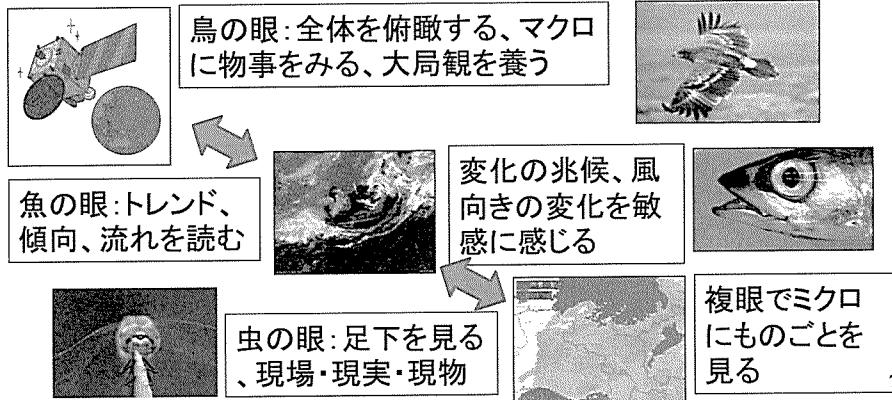
つまり、ビジネスを行うには、どの眼が欠けてもいい。また、公平に公正にどれが非常に重要ということはない。すべては等しく重要であり、どれひとつ軽んずるわけにはいかない。しかし、それぞれの場面でどの眼でものを見ればいいかというのは、決まっていない。それぞれの場面で、最適な眼を選んで切り替える。この切り替えの判断を間違わないようにする。ある時期は、ずっと虫の眼でいいといけない場合もある。ある期間は、ずっと魚の眼でいいといけないこともある。毎日均等に切り替えていたなどということは、珍しい。また、組織の中でのポジションによっても眼の種類は変わる。巧みに使い分ける、切り替える。臨機応変な対応が可能なのは、中小企業の絶対的な強みである。大企業なら稟議や決済に時間と手間がかかるが、中小企業はトップの決断で、その所要時間は大幅に短縮できる。

<スライド>虫の眼複眼、鳥の眼俯瞰、魚の眼敏感

虫の眼複眼・鳥の眼俯瞰・魚の眼敏感

CopyRight@NMO

魚の眼で世の中の流れやトレンドを見る。鳥の眼で全体を俯瞰する。局所複眼、全体俯瞰、トレンド敏感を使い分ける



● 10年後からいまを考える

10年後、自分はどうしていたいか。そこから考える。決して来年、再来年から考えない。プロのゴルファーはグリーンのピンの位置から、順番に逆算してどこにボールを運ぶかを考える。我々アマのように漫然と球を打っているのではない。10年後どのようになっていたいか、10年後何をしているだろうか、その10年後から5年後、3年後、来年を逆算して考える。10年後になってから時間がないと嘆いても、もう遅い。なんとなく歩いていたら富士山に登っていたということは、あり得ない。富士山に登ろうと決めたら、準備もするし天候もチェックする。ビジネスも、私生活も、全く同じだ。毎日同じことをしていたら、世の中の動きに出遅れて、資産を償却するだけだ。毎年価値が毀損し、10年したら大きく減損している。10年後にこうありたい、こうしたいと思うところから、行動は始まる。

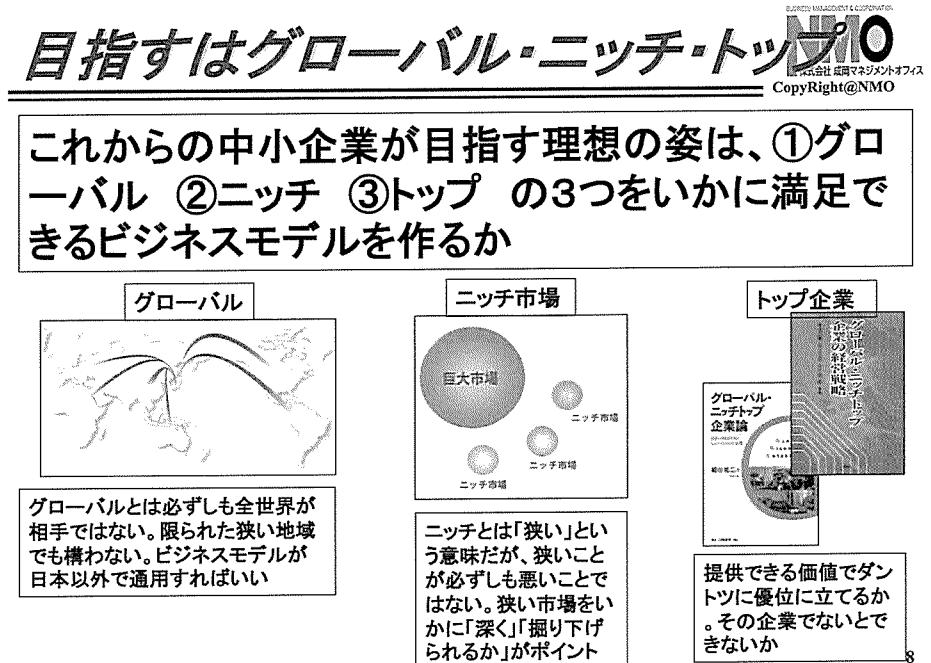
10年後なんて遠い未来は分からぬと言われる方も多い。確かに昨今10年後は不透明だ。不透明だからこそ、自分はこのようにありたい、行きたいと考えることが重要なのだ。

● 目指すは「グローバル」「ニッチ」「トップ」

中小企業とはいえ、これからは日本国内だけで勝負できるとは限らない。人口減少が避けられない日本国内市场で頑張るのも悪くはないが、海外の市場にも目を向ける必要がある。そんなに大きな市場を取りに行くことは必要ないから、狭い「ニッチ」市場で十分だ。大企業はスケールメリットがないと進出しないから、大企業が見向きもしない「ニッチ」な市場で「トップ」になることだ。見渡せば、周辺に「グローバル」「ニッチ」「トップ」のお手本とすべき中小企業は多

くある。他人事のように無視しているか、気が付かないか。あるいは、鳥の眼がないか。チャンスは突然巡ってくることが多いので、そのチャンスを逃さないよう日に頃からの準備が大切だ。準備のないところに、ラッキーはない。常に10年後の自社のイメージを「グローバル」「ニッチ」「トップ」と会議でも言い続けていると、周囲は段々本気になってくる。また社長が「ホラ」を吹いていると言われても、その本気度を真面目に示せばいい。繰り返し、繰り返し言い続けることで、本人も本気になるし周囲も本気になる。

<スライド>目指すはグローバル・ニッチ・トップ



●イノベーションを起こす4つのC

単に語呂合わせがいいこともあって、このフレーズを著者はよく使っている。4つのCとは、「挑戦するマインド」「相互連携」「変化を起こす勇気」「創造的な活動」の4つだ。すべて頭文字を並べると「C」がつくので非常にリズムがいい。

(1) 挑戦するマインド

トップが何事にもチャレンジ (Challenge) する気持ちがないと、ことは成し得ない。

(2) 相互連携

中小企業は外部のパートナーや異業種との連携 (Collaboration) が重要だ。

(3) 変化を起こす勇気

変化 (Change) を成し遂げるには勇気が要る。なにごとも新しいことを始めるにはエネルギーが要る。勇気をもってことに当たる。

(4) 創造的な活動

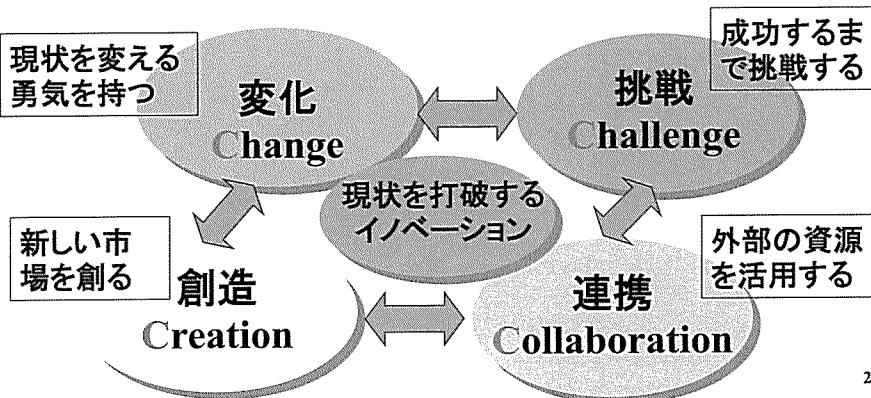
ビジネスは創造的 (Creative) でないといけない。全く新しいことは難しいが、少し変化をつけるとそれが非常に価値を生む。

<スライド>中小企業に求められる4つの「C」

中小企業に求められる4つの「C」 NMO

BUSINESS MANAGEMENT OFFICE NMO
株式会社成岡マネジメントオフィス
CopyRight@NMO

中小企業だからこそ起こせるイノベーションがある。
そのためには4つの「C(変化・挑戦・創造・連携)」
を徹底的に諦めずに深く掘り下げ続ける



20

●最後はトップの想いと志し

中小企業ほどトップによる影響が大きい組織はない。成長するも、座して死を待つのも、いつにトップの器量にかかっている。器量ということばは、「器」を「量る」と書く。「器」という字は、4つの「箱」が大きいと書く。「箱」は「縦」「横」「高さ」で決まる。3次元の眼をもって、いかにウイングを拡げるか。それが中小企業が成長する唯一の方法だ。それは、トップの想いと志し、そして見識と毎日の活動、行動にかかっている。

(平成28年9月20日京都市主催のイベントでの講演内容を著者加筆しました)

成岡秀夫 (なるおかひでお)

京都生まれ。京都大学工学部卒業後、三菱レイヨン豊橋事業所でポリエステル製造技術者として勤務。32歳で義兄経営の同朋舎出版へ転身。取締役として専門書、一般書、雑誌の事業を成功させたが、1994年に特別清算で経営破綻。破綻の反省から中小企業診断士資格取得。2004年(株)成岡マネジメントオフィス設立。

