

## 第5回マネジメントセミナー開催

# 『中小企業の底力』

NHK 教育テレビ「21世紀ビジネス塾」特選編

シンクタンク・ソフィアバンク 副代表 藤沢 久美 氏

12月1日(水)メルパルク YOKOHAMA で「中小企業の底力(そこちから)」という演題で、シンクタンク・ソフィアバンク 副代表の藤沢久美さんをお招きし、ご講演いただいた。

### 今なぜ現場が重視されるのか？

もうかれこれ3年の間、いろいろな企業に訪問させていただいた。番組開始当時は景気やデフレなどがどうなるのかまったく分からない、お先真っ暗な時代だった。しかしそんな中、中小企業に光があるのではと番組を進めてきた。

結論から言えば、現場にこそ真実がある。今は仕組みそのものが変わる時。どの方向に行くのか、どうしたら収益が上がるのか、どうしたら前進するのかなど、お手本はない。

ピースミールという思考がある。これは有り合わせの材料で作った料理という意味です。アポロ13号は月へ行く途中で爆発事故を起こし、酸素と電力不足から全員が助からない危機に直面した。しかし、機内の壊れなかった部品を組み直し、そこにいる人が一致協力することで無事地球に帰ることができた。まさにこの考えを経営に取り入れるべきではないだろうか。ありあわせの食材で、家族にとって最適な料理を作るのと同じように、そこに今ある経営資源(機械・人材・ノウハウ)だけを使い、新しい組み合わせにより未来が生まれるものが実はいろいろとあるのです。

### 小さな現場を実験室にする

例えば東京 MK タクシー。この会社は車の台数も少なく規模も小さい。社長は初めて配車室に入ったが「なんて非効率な・・・」と思った。そこ

でNTTドコモヘタクシー配車のシステム作りを持ちかけた。その際、タクシー業界全体に対して売れるものになるからといって、MK タクシーを実験現場として利用してもらうことで、開発費用を浮かせた。社長は、「小さい現場を持ち続けることでマーケットが見えてくる」と言う。小さい課題を見つけて改善する、また別の課題を見つけ改善する。ある日、雨の中で配車作業している社長がいた。また次のソリューションを探しているのだろう。

### 市場で戦わずに、市場を創る

寒天メーカーとして世界トップシェアを誇る長野の伊那食品。誰も作れない「寒天を作る機械」も製作しているので、本業を磨けばインフラでも儲けられる。「競争はしない」という社長の理念がある。「戦略」は戦いを略する(はぶく)と書く。ソフィアバンクの社長も同じことを言う。寒天といえば普通は一回沸騰させてから冷まして固めるが、お湯を入れるだけで固める技術を開発した。しかしいきなり全国では売らなかった。急拡大をすると、機械や人間を増やさないとならない。すると必ず新規参入があり、規模を縮小することになる。従業員を解雇の不安にさらすことだけは避けたい。一番大切なのは従業員だから。いいアイデアや開発力を大事にしたい。シェアを奪うとか、急成長をするというようなことはしない。

寒天を軸に多角化で伸びている。この会社は視野が広く、視点が高く、発想がすばらしい。固まらない寒天を作ったが考えた。今後高齢化社会を迎える 介護食が必要になる 食品会

社と協力して「ウィダーインゼリー」が生まれた。化粧品会社とも3年間共同開発してつやつや口紅も作った。そこには必ずパートナーがいる。



#### 顧客のニーズを共感力でキャッチ

東京町田の住宅街にある小さな電気屋「でんかのヤマグチ」。近くに量販店がたくさんある中でも業績を伸ばしている。安売りで対抗してはとても大手にはかなわない。そこで売りのキャッチフレーズは「何でも言ってください。すぐに駆けつけます」。営業は普段から家にあがり込んで雑談をしている。「台所の電球が切れた」と言われただけで、どの電球を持っていくか分かっている。家のこと家族のこと何でも知っている。するといろんなニーズが見えてくる。電気以外にも住みやすい家作りやリフォームとか食器とか生活に関わるあらゆるソリューションが見えてくる。One to one を深め、One stop へ。あらゆる商品の御用聞きができるようになる。

#### ニーズを生み出す人材を育てる

北海道の和洋菓子製造販売「六花亭」。従業員が1,300人にも拘わらず人事部がない。社長室もない。社長席の後ろに社員の札を磁石で貼って、社長がそこで人事を決めている。変な力構造が生まれる人事は毒だとしている。社員に、1日1情報として仕事や家のこと何でもいいから、と書かせている。これを社長が毎日見る。読んだ証拠として毎日必ず社内報を作り、社員の誰かに必ず触

れる。面と向かって言えないことでも、「書く」ことで自然に会話が生まれる。その際、ネガティブなことを言っている間は絶対に人事を変えない。前向きな部分が見えてきた時、希望の部署に異動をさせる。するとすごい力を発揮する。

月に1回と年に2回の表彰制度がある。ある夏の忙しいさなか、地域から盆踊りのリーダーを任せられ10日間休んだ22歳の女子店員を表彰した。理由は地域に貢献したこと。女子店員いわく「私は今まで仕事で褒められたことがなかった。これからは仕事で褒められるよう頑張りたい。」と挨拶した。ほんとに変わった会社だが人にたくさんのお金を使っている。「のめり込む」「はまり込む」を上手く使っている。

「やる気」とか「底力」で一番大切なのは、経営者やマネージャー。従業員一人一人の声を聞き、見つめ、受け止めたり、叱ったりする生き生きとした経営者がいる。底力のある会社は、底力のある経営者がいる。

(文責 事務局)

#### 藤沢久美(ふじさわ くみ)氏プロフィール:

大阪生まれ。1989年大阪市立大卒。大学卒業後国内外の投資運用会社に勤務。1996年に日本初の投資信託評価会社「アイフィス」を起業、代表取締役を務める。1999年に「アイフィス」を世界的格付会社「スタンダード&プアーズ社」に売却。同社ディレクターに就任。その後シンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。同社取締役を務める。2003年ソーシャル・アントレプレナーを支援する「社会起業家フォーラム(JSEF)」を設立。現在、書籍の執筆、雑誌への寄稿、各地で講演、テレビ・ラジオへの出演等を通じて、投資や起業、経済や経営を、より多くの人が身近に感じる社会を創るべく、メディアを通じた新しいスタイルのインキュベーションに取り組んでいる。社会起業家フォーラム副代表、多摩大学客員教授としてもご活躍。主な著書に「お金を殖やしたいあなたへ」(講談社)、「デフレ時代のお金学入門」(廣済堂出版)がある。