

調 査

生産性を向上させる新市場展開の中小企業事例からのヒント

－固定観念にとらわれないターゲットの再認識と提供価値の適合化がカギ－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 生産性向上、新市場、セグメンテーション、ターゲティング、稼ぐ力、付加価値

(視 点)

政府は、2020年度までをあらゆる政策を総動員する生産性革命の集中投資期間とし、企業規模や業種を問わず生産性を向上させ、産業の持続的発展を図ることを大きなテーマとしている。生産性向上で付加価値を高めるには、守りとしてのコスト面の取組みも必要であるが、同等以上に利益の伴う売上高を増やす攻めがカギとなる。効果的な市場展開のためには、市場を細分化するセグメンテーションとその中のどれを対象にするのかというターゲティング、そして、提供する製商品・サービスの内容を最適化し付加価値を高める生産性向上が求められる。残念ながら、大企業に比較して中小企業の実績は度合いが低く、内容も従業者数の減少効果に頼っており、付加価値面の向上が大きな課題であることが浮き彫りとなっている。そこで、ユーザーから評価される高い付加価値が実現できるターゲットを見出し、そのターゲットへの適合化を実現している中小企業の実例から、強みを発揮できるターゲットを見出すヒントを得、展開を具体化していくのにどのような視点や考え方が有効であったのかを見ていきたい。

(要 旨)

- 中小企業は大企業と比較して生産性上昇率が芳しくない。しかも、上昇の主因は従業者数減少で、肝心の付加価値要因では特に製造業で大きなマイナスの寄与となっている。
- 過去の取材で付加価値を向上させている中小企業では、内外環境を冷静に見直して強みが生かせるターゲットを明確化し、対応を最適化している。本稿では新たに、ストロー製造で工業用ストローという新たなターゲットを見出した岡山県浅口市のシバセ工業株式会社と、アップライトピアノにグランドピアノの機能に迫る機構を付加しピアノ市場に新たな展開を見出した鹿児島県薩摩川内市の有限会社藤井ピアノサービスの2社を紹介する。
- 事例企業では、固定観念にとらわれない姿勢で自社に相応しいターゲットを見出し、生産性向上に寄与する展開につなげている。

はじめに

政府は我が国企業の生産性革命を重要なテーマとしており、経済の成長軌道を確認なものとし産業の発展を持続させるべく、2020年度までをあらゆる政策を総動員する生産性革命の集中投資期間としている。このため、「生産性向上特別措置法」が5月23日に公布、6月6日施行となった。大企業はもちろん、あらゆる層の企業における重要課題との認識で取り組まれる。個別企業の生産性の向上には、①利益を生む売上高を増加させることと、②効率的なコスト構造にすることの2つの方向性がある。当研究所の全国中小企業景気動向調査の結果でも、売上高と経費については常に経営課題の上位にある。もちろん、効率性を重視するコスト削減の努力は常に行わなければならないが、それだけでは当然だが限界があり、顧客が認める価値ある製商品・サービスの提供による売上高を確保していくことが欠かせない。

最近は中小企業の業況も改善し、一息ついている面はある。しかし、一部の中小企業での生産性向上の奏功はあるものの、実際には景気対策による需要創出効果や歴史的な低金利などの外部要因が業況改善をもたらしている面が大きいと推察される。つまり、付加価値の状況などからすると、顧客が評価する価値を創出するためのニーズへの適合が多くの中小企業で進んでいるとは言い難い。しかも、生産年齢人口減少での人材採用難と人件費負担の増加が収益を圧迫するケースも増加

するなど、構造変化に対応して生産性を向上させる必要性がますます高まっている。長期にわたり収益の低迷が続いている中小企業は少なくないし、信用金庫取引先に多い小規模事業者にとってはコスト削減の余地もそうそうないのが現実である。したがって、本来の業況改善・経営力向上のための中小企業自らの内発的努力による構造変化対応により、生産性を高め付加価値が増加する展開、とりわけ、ターゲットとすべき顧客が評価する価値ある製商品・サービスに適合し、利益を伴う売上高を増やしていく努力が強く望まれる状況といえよう。

ともあれ、業況改善が進んだことでかつてより経営を見直す余裕は多少とも増しているはずである。本稿では、足元を見直し、付加価値向上のために新たな市場展開に果敢に挑戦して利益を伴う売上高の拡大に成功した中小企業事例から生産性向上へのヒントを得たい。

1. 生産性向上に求められる真の顧客ニーズへの対応

(1) 中小企業の収益力再構築に求められる生産性向上

政府が取り組む我が国企業の生産性革命については、大企業はもちろん、中小企業にとっても重要課題との認識で取り組まれている。この生産性については、2017年版の中小企業白書で一部の生産性の高い中小企業の廃業が全体の生産性を大きく引き下げていることを指摘し、続く2018年版でも人手不足が深刻化する中で中小企業の労働生産性向上

を大きなテーマとしている。

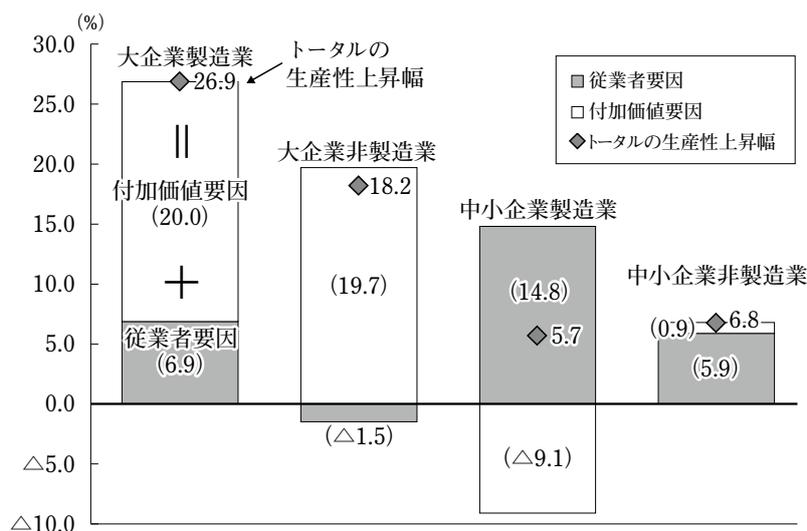
なぜ生産性を向上させる必要があるのか。個々の中小企業という視点で言えば、少なくとも経営の持続発展に必要な適正利益を獲得しなければならないから、ということがある。赤字企業はもちろんだが、利益は出ていても再生産に支障を来すような企業は、一定以上の顧客が他と差異化された価値があると評価する製商品・サービスを効率的に提供することができていないということになる。産業を裾野で支える中小企業総体としてみれば、我が国は少子高齢化等社会課題先進国ともいわれる中で、国力の維持向上のために生産性を高めて、稼ぐ力を強化することが不可欠ということになる。

現在は、高度成長期のように様々な市場が順調に拡大を続けるような恵まれた環境下と

は違い、経営の持続発展に困難性を感じている中小企業が多い。つまり、景気回復のような他力本願ではなく、自らの力で内発的に環境の変化に適合して生産性を高め、「稼ぐ力」を向上させることの重要性が従前以上に高まっている。

図表1は、09年から15年の間での大企業と中小企業それぞれの製造業、非製造業別に、労働生産性（1人当たりの付加価値額）の変化要因を、付加価値と従業者数の二つの要因の増減に分けて分析したものである。中小企業の場合、労働生産性のアップ率が製造業で5.7%、非製造業でも6.8%と、ともに一桁台にとどまっている。大企業がそれぞれ26.9%、18.2%と二桁であるのに比べてかなり低い。すなわち、構造的な変化に対して、大企業はより適合した付加価値の提供で中小

図表1 業種別規模別労働生産性上昇率の要因分解（2009年～2015年）



(備考) 1. 労働生産性(円/人) = 付加価値額(円) / 労働力(人)。ただし、付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 租税公課 + 不動産・物品賃借料
労働力 = 役員数 + 総従業員数
2. 大企業は資本金10億円以上、中小企業は資本金1,000万円以上1億円未満
3. 中小企業庁編『中小企業白書2017年版』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

企業に先行していることになる。

しかも中小企業では、製造業で付加価値要因が△9.1%と大企業も含めて製造業・非製造業の中で唯一マイナスとなっている。これを19.7%という大幅な従業員要因のプラス（従業員数減少の効果）で補っているのが特徴的である。非製造業でも、付加価値要因のプラスはわずか0.9%にとどまり、やはり従業員要因の5.9%が大きく寄与している。大企業では付加価値要因が製造業で20.0%、非製造業でも19.7%と大きく寄与しているのは対照的な結果である。

もちろん、中小企業の従業員要因の寄与の中には、合理的に製商品・サービスを提供できるように効率化した結果、従業員数が減少したケースもあろう。しかし、景気回復感（≡自社の業況回復）を実感できない中小企業が多いということであれば、全体的には中小企業は一定の付加価値向上努力はしてきたものの、結果は期待ほどではなく、従業員要因でしのいできた面が大きいということにならないだろうか。

足元での人手の問題はといえば、**図表1**の期間と比較すると、生産年齢人口の減少から人手確保が急速に困難化し、状況は大きく変わっている。実際、人手の確保は中小企業の大きな経営課題となり、人件費負担が上昇傾向にある。さらに、働き方改革の流れもある。このため、人材の問題は単に人数の確保ということではなく“人財”としていかに活躍してもらうかという質が問われている。つまり、“人”でなくとも可能なことはICTや機械

化などで補い、“人”にはモチベーション高くより価値を生むことを担ってもらうなど、生産性を向上させ付加価値を効率的に高めることがますます重要になってきている。

国内市場が成熟化する中で、ICT（情報通信技術）、IoT、3D CAD/CAM（コンピュータによる設計・製造一貫システムおよびソフトウェア）、3Dプリンタなど様々な技術進歩により「ものづくりの壁」が大きく下がり、多くのモノが一定の高品質かつ短期間で製品化できるようになり、製品サイクルは大幅に短縮化されている。アジア諸国等の海外企業でも技術面や情報化などのキャッチアップは著しく、製造業ではアジアを中心とした海外に多くの仕事に移転している。小売業でも、店舗販売が伸び悩む一方で、ネットでの販売がその存在感を一段と増すなど、多くの既存中小企業が対応に苦慮する経営環境の構造的な変化が起きている。

したがって、ヒトはもちろんモノ・カネ・情報など経営資源を活用して、相応しい市場・顧客層の明確化とこれに対する適合化を図り、他と差異化された評価を得られる付加価値を創出し続ける生産性向上を念頭においた経営が、従前以上に求められている。

(2) 真の顧客ニーズへの適合がもたらす生産性向上

その生産性の向上を図るための方向性は、**図表2**の労働生産性の算式でも明らかだが、4つある。すなわち、①分母の労働投入量はそのまま増収や利益率向上で分子の付加価

図表2 労働生産性の算式と向上のための4つの方向性

$$\text{労働生産性(円/人)} = \frac{\text{付加価値(円): アウトプット}}{\text{労働力(人): インプット}} = \frac{\text{売上高(円)}}{\text{労働力(人)}} \times \frac{\text{付加価値(円)}}{\text{売上高(円)}}$$

(1人当たり売上高) (売上高付加価値率)



①	分母の労働力はそのままだ分子の付加価値を増加させる。 (同じ人数で生産・販売量を増加させる効率化や、価格アップを図るなど。)	①労働生産性(円/人) $\nearrow = \frac{\text{付加価値(円)} \nearrow}{\text{労働力(人)} \Rightarrow$
②	投入する労働力を減少させつつ付加価値は維持する。 (より効率的な人員配置や新技術の活用など無駄を排除し、労働力を減らしつつ従来と同様の価値を生み出すなど。)	②労働生産性(円/人) $\nearrow = \frac{\text{付加価値(円)} \Rightarrow}{\text{労働力(人)} \searrow}$
③	付加価値の減少割合を上回る労働力の減少を図る。 (低採算品や部門の縮小・撤退などで労働力を大きく減少させることで減収となるが採算を向上させるなど。)	③労働生産性(円/人) $\nearrow = \frac{\text{付加価値(円)} \searrow}{\text{労働力(人)} \searrow}$
④	労働力を増加させ生産販売を強化してそれ以上の割合で付加価値を大きく増やす。 (市場成長が見込め収益性の高い製品・部門に労働力を投入して規模拡大・採算性向上を図るなど。)	④労働生産性(円/人) $\nearrow = \frac{\text{付加価値(円)} \nearrow}{\text{労働力(人)} \nearrow}$

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

値を増やす、②分子の付加価値をより少ない分母の労働投入で達成する、③分母の労働投入を減少させるがそれに伴う分子の付加価値の減少は分母より少なくする、④分母の労働投入の増加以上に分子の付加価値を増加させるという4つのパターンである。

中小企業の通常の事業運営での選択において比較的にみられるのは①と②であろう。一方③は、中小企業では多数の製品や複数部門がなく取引先も限られるため、製品や部門の縮小・撤退などが伴う場合、こうした手段は取り難い。このため、厳しい局面が長く続き、先行きのメドが立たないなど、かなり追い込まれた状況で仕方なくといった消極的な選択が多いのではないかと推察される。④は、好採算の製品や部門に労働力を投入して販売の拡大を図り、労働力の増加割合を上回る付加価値の増加を図るといった、経営者にとって

は最も望ましい生産性向上のパターンといえよう。④がうまく運んでいるということは、そこで提供されている価値がユーザーに適合しているという言い方もできる。現実には部門による状況の違いなどで複数を組み合わせている場合もある。

生産性向上の方向性としてはこうした4パターンとなるが、いずれの方向性にも共通する重視すべき点がある。すなわち、提供価値を顧客の欲する真のニーズに適合させることである。提供する価値と顧客のニーズにズレがあれば、経営持続力が低下するのは当然である。製商品・サービスそのものの機能というコアな価値に加えて、それに付随するその他の価値を含めたトータルの価値を、顧客が他に優越して選択したいと思うものとして適合させねばならない。トータルの価値としたのは、たとえば、利活用されれば本来は顧客

にとって十分な製商品・サービスそのものの機能面の価値があっても、そのことが情報発信不足などで顧客に十分に認識されていない、あるいは、入手に手間や時間がかかるなど決済手段や流通面の不便がある、アフターサービスに欠けるなど、コアな部分以外の要因のために選択されないケースもあるからだ。図表2上部の算式のとおり、労働生産性は1人当たり売上高と売上高付加価値率の積であり、結局、顧客から他に優先して選択される採算性の高い売上高を増加させることがカギとなる。

(3) 過去の取材事例における価値創出のための新たなターゲットへのチャレンジ

コアな価値である機能そのもの以外の様々な価値も含め、提供する製商品・サービスはトータルの価値で評価される。評価されている企業は競争力があり、市場のさらなる深耕や新たな開拓、あるいは新市場の創出などができている。つまり、「稼ぐ力」のある生産性が確保されているということになる。もちろん、その状況も不変ということはなく、常に適合化を意識しなければならない。したがって、業況が中長期にわたり優れない企業は、生産性向上の必要性がより大きいのは言うまでもない。自らの製商品・サービスはどのような市場のどのような分野で、どのような顧客ターゲットに、どのように提供することが最も生産性を高められるのかを考える必要がある。実際に、これまで成長の原動力で

あった自社の製商品・サービスの市場が成熟化や衰退期を迎えてピークアウトしたり、コモディティー化^(注1)による競争激化などで従来のように価値を生み出すことができなくなっているからである。たとえば、製造業でアパレル製品や日用雑貨、電気製品などでは多くがコモディティー化し、コスト競争力に優れる海外に仕事が行われている実態がある。一方、需要のある場所で生産・消費されることを特長とするサービス業では、人口の減少など構造変化による需要の縮小に見舞われている地域がある一方で、相対的に需要の多い都会でも差異化が難しく競争が激化し、厳しさが増しているケースが多い。

こうした状況下、外部環境の変化に対して現状を見直し、自らの力を発揮するのに相応しい市場に適合させる形で生産性を向上させ、収益体質の構築を積極的に進める中小企業がある。図表3は、過去の取材においてみられた新たな市場展開に成功している中小企業事例の一部である。これらの中小企業では、競合や自らの強み、新展開に不足する経営資源（人材・技術・販路・資金など）の調達方法・可能性などを勘案しつつ、市場で新たに展開すべきセグメントやターゲットとすべき顧客を見直すなどにより、顧客が積極的に選択する価値を提供するための具体策を講じ、目指す市場を開拓・創出し、利益を伴う売上高を増加させている。固定観念にとらわれず、既存の対象市場の現状や先行き、今後展開すべき市場・対象顧客などを考えてい

(注)1. どの製品も大差がなく、特長により差別化することが困難となり、ユーザーは値段で選択するような状況

図表3 過去の中小企業取材事例にみる生産性を向上させる新たなターゲット設定による展開例

	事例企業の業種	新たなターゲットへの展開の内容
①	<p>煉瓦石釜設計製造A社 (建築用煉瓦から煉瓦石釜へ)</p>	<p>倉庫用など建築用の煉瓦を扱っていたが、需要の大幅な縮小で廃業寸前の経営危機に直面した。新たな展開を模索し、煉瓦を用いるとはいえまったく未経験の煉瓦石釜市場という我が国ではフロンティア的で競合が少ない分野にターゲットを定めた。経営者自らイタリアに赴き石釜製作技術とピッツァ作りの技術を習得。単にイタリアの方法を真似るのではなく、合理的な釜の組立て方法の確立や、薪だけでなく我が国の実情に合わせた省エネにも優れたガスを熱源とするものも開発した。さらに、ピッツァ材料から関連製品の販売、ピッツァのパイロット店で実際に営業しつつ製品品質・使い勝手向上や店舗経営ノウハウを蓄積し、ユーザーのピッツァ店従業員の育成や店舗運営へのアドバイスまで総合的な価値提供という徹底した対応で、他にはみられない差異化を図っている。</p>
②	<p>旅行企画・販売B社 (発地型観光から地元の価値を生かす着地型観光へ)</p>	<p>旅行会社といえば他の地域を訪れる旅行商品の販売が主流で、当社もそうした1社であった。しかし、地元は国宝を含む史跡、江戸時代からそのまま残る町割りの町並みなどの歴史的・文化的な資産に恵まれ、地元の人との交流が旅行者にとって通常の旅にはない大きな価値を生み出すことに気付いた。そこで、自社の立地の強みを生かし、国宝の城を最近まで所有していた城主の家柄の人物や一般の地元住民を語り部とし、通常の観光案内ではまず聞けない内容で、しかもそれを身近に感じられる工夫を凝らした企画により、他地域からの旅行者を誘引する着地型観光の市場を開拓している。</p>
③	<p>アルミ鋳物製品製造C社 (国内下請型から品質価値重視型で海外付加価値市場開拓)</p>	<p>低収益かつ業績変動の大きな下請仕事で存続の危機に直面した。そうした状況からの脱却を目指し、開発した特殊な鋳造技術・ノウハウの価値に適切な評価が得られる海外の有名大手企業などをターゲットとするビジネスモデルに転じた。この目的達成のため、海外人材を採用、さらに、女性・高齢者も効果的に活用するダイバーシティー経営で組織全体のモチベーションが向上した。この結果、ゼロだった輸出比率が5年で8割に達し、売上高純利益率は2割に迫る程の高収益ぶりを実現している。</p>
④	<p>国産い草インテリア製品製造販売D社 (伝統製品の質にデザイン性などを加味したインテリアとして国内外の高級品市場へ)</p>	<p>畳やゴザなどい草製品需要の減少や、安価な海外産のい草製品拡大で厳しい市場環境に見舞われる中、生産段階からこだわった国産い草原料の高品質・耐久性、伝統の生産技術を生かした本物の品質に加えて、新たな発想や外部のデザイナーとのコラボレーションなどによるデザイン性の高いインテリア製品を開発。海外の著名なインテリアの展示会への出展など情報発信にも積極的に取り組み、国内および欧州・アジアの海外市場の高級分野をターゲットに活路を見い出している。</p>
⑤	<p>製本業E社 (顧客の真のニーズに応える技術、デザイン、アート性、アイデア等による提案力で高付加価値市場へ)</p>	<p>技術開発と顧客が真に認める価値を創出したいという意欲が高く、そのために必要な製本機械の独自開発、アート性やPR効果などで顧客の期待を超える提案力を発揮し、他の製本業者では対応しにくい高付加価値分野をターゲットとして効果的に開拓。製本市場全体では縮小傾向が続いているが、価格競争ではなく質が重視される高付加価値の市場は提案力次第で開拓余地は依然大きく、常に情報発信・収集を行うことで感度の高いユーザーを吸引している。また、こうしたことは国立大学や美術系大学などの目的意識の高い人材採用にも寄与し、これがさらなる価値創造に結びつく好循環ともなっている。</p>
⑥	<p>こんにゃく製造販売F社 (伝統製法の品質でブランド化し国内外の高級品市場を開拓)</p>	<p>一度は機械化して大量生産・販売路線を選択したが、経営資源の限られる中小規模で強みを発揮し続けるため、当社の元々の特長であった現在ではほとんど残っていない伝統製法による本物品質の製品に回帰した。大量生産品とは明らかに違う製品力での差異化で価格競争とは一線を画し、全国の有名百貨店や高級スーパーなどその価値が評価されるターゲットを一から開拓してブランド化した。さらに、海外での市場創出にも積極的に取り組み、現在では国内は全国約2,500店、海外では20か国以上で販売され、実質無借金経営を実現している。</p>
⑦	<p>プラスチック製品設計・金型製造・成型G社 (蓄積した職人技と機械化の融合でプラモデルメーカー向け以外の高付加価値市場にも展開)</p>	<p>プラモデルメーカー向け金型製作企業という創業以来の枠から脱皮し、職人の高い技術と機械導入による合理性の合わせ技で、プラスチック製品の設計・金型製造・成型技術でワンストップ対応できる体制を構築、プラモデルメーカー向け以外の技術力・提案力を生かせる付加価値の高いターゲット分野に積極的に展開している。さらに、20年に小学校で必修化されるプログラミングも学べる教育用のプラモデルの玩具など時代の流れに対応した分野の製品開発に他社との連携も活用してチャレンジするなど、強みを発揮できる新たな市場開拓への挑戦が続いている。</p>

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。すなわち、受注における取引の力関係や競合状況、地元だからこそ生かせる地域資源の価値への気付き、対象市場の中でターゲットを量重視から質重視の層に転換、自社製品に高評価が得られる未開拓の海外市場への進出など、それぞれが強みを発揮する差異化での生産性向上である。

次章では、こうした点を踏まえつつ、新たな中小企業事例で生産性向上に資する市場展開についてみていく。すなわち、どのようにして自社が展開するに相応しい新たな市場を認識できたのか、その事業機会を生かして実際に展開すると判断した際のポイントは何か、具体化においてニーズや課題を掴み実効性を上げるために効果があったのは何かなど、中小企業の実績向上に資する市場開拓で参考となるポイントである。

2. 強みをニーズに適合させ新たな市場展開で生産性を向上させる中小企業事例

(1) シバセ工業株式会社…飲料用に加えて新たに工業用にストロー市場を開拓

イ. 企業概要

1949年に精麦・素麺製造の芝勢興業株式会社として設立、2代目が69年にストロー生産に転業した。ちなみに、当社所在の岡山県浅口市周辺は麦の産地で、その茎を利用した我が国ストロー発祥の地とされ、麦わら帽子やストローの産地である。

2018年3月期の売上高は3億9,500万円、ここ10年は平均10%のペースで成長

を続けている。売上構成比は、飲料用ストロー75%、工業用ストロー15%、モーター検査装置10%、役職員数は49人である(図表4から図表7)。生産は、本社工場と同市^{金光町}の金光工場の2工場体制、営業面では西日本は本社で、東日本はさいたま市の関東営業所が担っている。

図表4 シバセ工業株式会社の概要



当社の概要	
社名	シバセ工業株式会社
代表者	代表取締役社長 磯田 拓也 (3代目)
所在地	岡山県浅口市鴨方町六条院中3037
設立	1949年
資本金	1,000万円
年商	3億9,500万円 (2018年3月期)
役職員数	49人 (役員2人、正社員27人、パート・アルバイト20人)
事業内容	飲料用・工業用ストロー製造、モーター検査装置開発

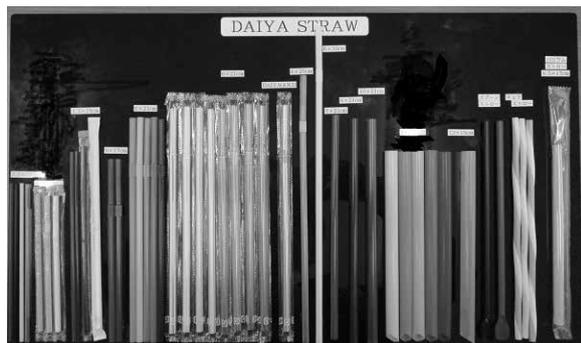
(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 磯田拓也社長



(備考) シバセ工業株式会社提供

図表6 様々な長さ・太さ・切り口形状の飲料用ストロー例



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表7 工業用ストロー用途例

工業用ストロー用途例
<ul style="list-style-type: none"> ・スプレーノズル ・ネイル筆キャップ ・テープなど巻き製品の中芯 ・園芸植物用支柱 ・ペーパークラフトなど工作用 ・電気ポット水量目盛用フロー ・バネ・ボルト・ナット・歯車など機械部品容器 ・ケーキのデコレーション固定用ピック ・食品工場パーコンベア保護カバー ・アルコール検知器呼気用パイプ ・鼻用薬噴霧ノズルカバー ・検体検査用ビペット先端のチップ ・薬品用ポンプ容器のポンプ部およびノズル用 ・腹部レントゲン検査時のバリウムストロー ・血中CO₂濃度測定器用マウスピース ・血液分析装置分注機用スポイトチップ ・腹腔鏡手術時ガーゼ挿入ガイド ・医療器具カバー ・医療道具パッケージ

(備考) シバセ工業株HPより信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

現在の磯田社長は05年に事業を承継した3代目で、妻が創業家と親戚関係にあり、95年に跡継ぎのいなかった2代目社長から事業承継の要請を受けた。この時、モーターの総合メーカーである日本電産株式会社（以下、「日本電産」とする。）の技術者であった磯田社長は、仕事に区切りのついた3年後の98年に、15年勤務した同社を辞めて工場長として入社した。その後、

飲料用ストローメーカーの当社で、工業用ストローという新たな市場の開拓や、日本電産向けに前職で開発を担ったモーター検査装置の電子事業の展開を主導していった。また、06年には創業家の名を残した現社名とした。

現在のストローはポリプロピレン製で、押出成型で製造される。当社では誤差0.1mmの精度で口径1.4～13.2mm、肉厚0.08～0.7mmに対応できる。長さは最長3mまで可能で、先をラッパ状にする、逆にすぼめる、閉じる、スプーン状にするなどの加工や、曲げられるように途中を蛇腹にするなど、様々な要望に応じている。多様な要望に効率的・高精度に対応できる加工技術を強みに、200種以上にのぼる飲料用ストローや、付加価値の高い工業用・園芸用・教材用・医療用など多様なニーズの各種産業分野の“工業用ストロー”という新たな市場にも活躍の場を見出した。

また、モーター自動検査装置の電子事業は、磯田社長が入社後に社業とは別に個人事業として日本電産向けに行っていたが、仕事量の増加に伴い、社業とすべく08年に電子事業部を発足させた。その際、磯田社長は商工会の勉強会で情報収集し、自ら経営革新計画を策定して岡山県から承認を得ている。

後述のとおり、長年蓄積したストロー生産技術を回路設計・機械設計・システム開発などでより洗練させ、多様なストローのニーズへの対応力向上で、他社と差異化し

た価値創出を強みとしている。

ロ. 自社技術の研鑽と顧客アイデアの掛け算が生み出す価値創出・新市場開拓

当社は、かつて某大手飲料メーカー向けに事業を拡大し、その売上依存度は95%にも達していた。ところが、同社は国内他社が特許を持つ2段伸縮式ストローに97年から順次切り替え始め、発注できなくなるからと自立を促された。現社長の入社・事業承継は、ちょうどこの経営環境が大きく変化するタイミングであった。しかも、飲料用ストロー市場では、コストを重視する外食チェーンなどの台頭で安価な輸入製品へのシフトが起き、同業者の廃業も増える厳しい業界環境となっていた。

磯田社長は98年に入社した後にこうした事情を知ることになった。経営の経験はなかったが、実質的には入社時から経営を担い、前社長も口出しはしなかった。特定取引先に大きく依存し、それまで積極的な販路開拓や製品開発も行っておらず、努力はしても新規取引先の開拓にはなかなかつながらなかった。このため、95年に5億円強あった年商は、02年には1億2,000万円と4分の1以下に落ち込んでしまった。

その際に支えとなったのは、工場・製造設備と技術の蓄積はあり、幸い財務面も好調時の蓄えがあったこと、そして何より、磯田社長の「事業は継続し雇用を守らなければならない」という信念と前職時代の経験である。現在は世界的企業の日本電産に

社長が入社したのは、まだ同社が創業10年目で300人規模の会社であった。このため、モーター開発だけでなく、製造技術・生産技術など様々な仕事をこなした。それが、立ち足る課題に対して「頑張れば成長できる」という実体験を通じた自信になっていた。

ストロー業界は、大手は技術的に海外メーカーが手を付けにくい2段伸縮式ストローなどの分野が中心で、市場の太宗は安価な輸入品が占め、中小メーカーは差異化できずに厳しい状況にある。このような環境下で、当社はストローの特徴を冷静に見直した。すなわち、ストロー以外のパイプやチューブのメーカーでは、ストローのように薄く軽量で強度があり、金型なしに低コストかつ短納期での対応はできない。こうしたことから、当社はニッチマーケットで国内生産の小回り性や高品質を生かし、価格ではなく品質や短納期、医療用などのディスプレイ性の要求にもマッチするなど多様で高度なニーズに対応できる強みを生かし高付加価値経営を選択した。この方向性は、当社の基本方針にも示されている（図表8）。ストロー市場の中でも当社が強みを生かして付加価値を創出し、自立できるセグメント、ターゲットを選択した戦略という言い方ができよう。

このようにストローの特徴を再認識し、工業用という新たなストロー市場開拓につながるヒントは顧客対応の中にあった。当社は、営業強化のため2001年に営業員を

図表8 シバセ工業の基本方針

【経営方針】
●自主独立 下請けにならない
●自分たちの力で開発・製造・販売
●社会の役に立つ企業であること
【営業方針】
●ニッチマーケットでのトップブランド
●オンリーワン ビジネス&テクノロジー
●小ロット多品種生産

(備考) シバセ工業(株)資料より

採用するとともにHPを立ち上げた。このHPに対して、飲料用途以外の企業から「このようなものが作れないか」という問い合わせがほどなく入るようになった。問い合わせしてきた企業は、自社の課題解決にストロー活用の可能性を見出していたわけである。当社にとっては、「ストロー＝飲料用」という枠（固定観念）を取り去れば、様々な使い方・ニーズが広がる、ということである。前職の経験から、磯田社長には顧客ニーズに対応するため必要な課題解決に挑むのは当然であった。ただし、どこにどのようなニーズが存在するかはユーザーに問う必要がある。そこで、ユーザーの要望に積極的に応え、それに基づき情報発信することでさらなるチャンスを掴むというストローの新たな可能性へのチャレンジを開始した。潜在ニーズを顕在化させ掴むために、飲料用以外を「工業用ストロー」としてHPでストローの優れた特長を積極的にアピールし、図表7のように多様な用途への道が開けていった。対応すればノウハウ・経験・アプローチすべき対象

先のヒントなどが蓄積され、顧客開拓の提案力も増していく。自社技術の研鑽と顧客のアイデアの共創から生み出される新市場開拓による価値の創出である。

このように、飲料用ストローから工業用という新たな市場の開拓に注力することになった背景には、厳しい局面の打開、そして何もしないことがリスクを増大させるという認識の下、ストロー製品の特徴を「冷静な視点で見直した」ことが大きい。経営者のミッションであるこうした気付きや判断などには、変化対応への意識、スピード感、技術者の視点など、社長の前職での経験で培われたものが生かされている。

生産面でも社長の技術者としての能力はいかなく発揮され、多様な要望に効率的・機動的に答えられるよう生産体制を整えた。具体的には、レーザーセンサーによりストローの口径の精密な計測ができる非接触オンライン自動計測システムを自社開発し、職人の経験に頼っていた口径調整のためのエア圧力の微調整を、データを基に可視化して管理・コントロールすることを可能とした。高精度を保ち不良率を低下させ、許容限度を超えた不良品は自動排出される（図表9、図表10）。高精度が要求されるものも効率的に生産することができる。この他にも、ストローの口を超音波で圧着して閉じる装置なども開発している。こうした対応力の高さは、食材のバラエティー化などでニーズが多様化する飲料用へのPR効果ともなっている。すなわち、

図表9 製造ライン



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表10) CCDレーザーセンサー測定部



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

輸入品では多様なニーズに即応できず、国内メーカーも未だ定番品での量的指向が強く多品種小ロットに機動的に対応するところはほとんど見当たらない。このため、同分野の受注も伸びている。付加価値創出に相応しい新たな市場に気付き、そのユーザーの要望に効率よく臨機応変に、また、安定して応えられるよう常に市場への適合化を図り、生産性を向上させ強みを発揮し続ける取組みである。

ハ. 新たな市場展開におけるポイント

こうした新たな市場展開における重要な

点として、ストローの特徴をニュートラルな視点で見直したこと、それを生かせる市場あるいは具体的な活用方法のアイデアはユーザーの発想を利用し相互作用から価値共創がなされていることがある。さらに、技術・生産において、より合理的・効率的な体制整備も着実に進めた。これらにより、競合との差異化や下請け的存在から脱却し、生産性を向上させて付加価値を高めている。

ただし、革新的ではあるが、最初からこの展開を具体的に意識して注力したということではなかろう。日常業務を推進する中で、視点を変えて見つめ直すことでチャンスを見出し、実際にチャレンジすることを通じて最初はまだ漠然としていた方向性や何を具体的にやらなければならないかなどが次第に明確化していったのではないか。その際に、磯田社長の技術者としての知識・経験・ノウハウと、様々な課題に積極的にチャレンジする姿勢とが相まって一歩を踏み出し、活動を継続することで知的資産が強化され、市場を開拓する力が高まったということであろう。

磯田社長は、自分の代で年商10億円(飲料用ストロー40%、工業用ストロー30%、モーター検査装置30%)、従業員100人企業を目標とし、需要が伸びている医療用などへの対応のための体制強化に注力中である。具体的には、16年12月にクリーンルームを設置し、18年5月には第2期工事が完成、18年1月に本社生産ライン

を4ラインから6ラインへ1.5倍に増強し6月にはこれが本格稼働した。さらに、現在対応作業を進めている品質管理マネジメントのISO9001は18年12月に認証取得を申請の予定である。組織力の源である人材についても、理系に限らず幅広い採用や育成を強化しつつある。変化する業界環境の中で、今も着々と進むさらなる成長に向けてのこうした「稼ぐ力」の向上への取組みの成果が大いに期待される。

(2) 有限会社藤井ピアノサービス…グランドピアノの機能をアップライトで実現

イ. 企業概要

当社は、鹿児島県薩摩川内市でピアノの調律・修理・製造販売を行っている。85年に藤井社長が創業、89年に法人化した。資本金500万円、役職員数は4人で、2017年9月期の年商は4,100万円である（図表11、図表12、図表13）。当社の特長は、藤井社長が開発したアップライトピアノでグランドピアノの機能をほぼ実現することができる「グランフィール」という画期的な機構にある。

ピアノにはグランドピアノとアップライトピアノがあるが、価格は国産のアップライトピアノで50～100万円程度、グランドピアノは比較的安価なものでも100万円台半ばで、200万円以上も普通である。しかもグランドピアノは小型のものでも4畳半程度の場所も必要となるため、現実にはアップライトピアノが需要の大半を占めて

図表11 有限会社藤井ピアノサービスの概要



当社の概要	
社名	有限会社藤井ピアノサービス
代表者	代表取締役社長 藤井 幸光（創業者）
所在地	鹿児島県薩摩川内市西向田町15-11
創業	1985年（設立1989年）
資本金	500万円
年商	4,100万円（2017年9月期）
役職員数	4人（役員2人、正社員1人、パート・アルバイト1人）
事業内容	ピアノの調律・修理・製造・販売

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表12 藤井幸光社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

いる。ところが、両者の間には構造の違いからくる性能差があり、アップライトピアノではグランドピアノのような微妙なコントロールによる表現、連打（同じ鍵盤を連続して何度も打つ）性、音質は望みにくい。弾き手の能力や練習不足などではなく、ピアノ自体の差による限界があることになる。

図表13 クラシックやジャズなどの演奏会開催や顧客が内外著名ブランドのグランドピアノで練習成果を試せる3階のホール



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

藤井社長は約3年の試行錯誤を重ね、この問題をほぼ解決する「グランフィール」という機構の開発に09年に成功し、10年に発売した。ユーザーへの提供方法としては、①ユーザーが所有するアップライトピアノに後付けで組み込む（パーツと取付費用で20万円）、②当初から「グランフィール」を組み込んだ当社ブランドのアップライトピアノである「グランフィールピアノ」（84万円から）の販売（図表14）、③国

図表14 グランフィールピアノGf01S



(備考) (有)藤井ピアノサービスパンフレットより

内外のピアノメーカーの新品や中古品に「グランフィール」を装着しての販売がある。また、他地域での「グランフィール」の組み込みについては、当社の研修を受けた認定技術者が全国に約170人おり、パーツやパーツを組み込んだアクション（打弦機構：ハンマーがピアノ線の弦を打つための仕組み）を当社が認定技術者に供給し、各地のユーザーのニーズに応えられる体制としている。こうした認定技術者にとっても付加価値は高くなる。

ちなみに、10年の発売以降の販売累計は、「グランフィールピアノ」で120～130台、「グランフィール」の後付けで約800台となっている。現在、他社製も含め当社の新品・中古のピアノ販売の9割方はグランフィールを搭載したものとなっている。このため、「グランフィール」およびこれを組み込んだピアノ、パーツの供給など「グランフィール」に関する売上高は、全売上高の約8割を占めている。当然、組み込み後の調律やメンテナンス・修理などでユーザーとは長期にわたり密接な関係が続くことになる。こうした相乗効果もあり、業績は着実に伸びている。

ロ. アップライトピアノでグランドピアノの機能に迫る「グランフィール」の開発

藤井社長は、静岡県浜松市のピアノ販売会社で74年から3年間研修した後、他の販売会社に7年間勤務した。この間、調律や国産はもちろん著名な欧米メーカーのピア

ノのオーバーホールや修理を行い、勤務した会社では20代で役員にまでなった。ピアノは、天然の木材を使用し、さらに、作り手や調律師などの技術や感性にも左右されるため、同じモデルでも1台として同品質のものはないと言われるほど繊細なものである。したがって、ピアノの技術者は、調律やメンテナンス、修理などで高度な知識・ノウハウを有し、ピアノ演奏者と対話しつつプロの技術・目利き力を生かすことが必要となる。ピアノの選択はもちろん、その後も常に良い状態を保っていくために、長い付き合いで何でも相談できるかかりつけの医者のような役割が求められるからである。社長は、浜松時代に技術者としてだけでなく、取締役として経営の立場を経験し、また、技術者の知識・ノウハウを生かした営業での貴重な経験もした。そこで、ピアノ技術者の仕事は、単に調律する技術があるだけではだめで、販売しなければユーザーができず、さらにメンテナンス・修理まで行くとユーザーとの距離が近くなることを実感した。社長は、技術者の知識・ノウハウをフルに活用して個々のピアノ演奏者に本当に相応しいピアノの選定から販売後のメンテナンス・修理まで、一貫して自らが目指す最高のきめ細かなサービスを提供したいとの思いを強くし、その実現のために85年に帰郷して独立するに至った。

藤井社長によると、地元の鹿児島ではピアノに打ち込む子供達の発表の場が少な

かったことから、そうした場を積極的に提供するなど支援に力を入れた。ところが、子供達のほとんどはアップライトピアノで練習し、かつては音楽大学受験の課題曲に使われたようなレベルの曲を、今では小学生が発表会で弾いている。そうした曲はそもそもグランドピアノで作曲され、アップライトピアノでは思うように表現ができないことがある。また、発表会や演奏会などでいきなり用意されたグランドピアノとなるとアップライトピアノと感覚が違いうまく弾けないといったことも起こる。さらに言えば、構造の違いから、押し下げた鍵盤が自然に指を持ち上げてくれるグランドピアノと、自ら指を持ち上げなければならないアップライトピアノでは、前腕の筋肉の使い方が異なるという違いもある。このため、グランドピアノでは使わなくともよい筋肉をアップライトピアノでは動かす必要が生じるために弾くのが難しいというのである。

つまり、購入金額や設置場所の問題からアップライトピアノは家庭用や練習用だから差は仕方がないとする我慢や諦め、あるいは、そもそもグランドピアノとの機能の違いが認識されていないため、上達しない原因を自らの技量や練習不足とってしまうなど、熱心なピアノ演奏者ほどこの機能差がストレスや切実な問題となる。場合によってはピアノを弾くことをやめてしまうようなこともあるというのである。

社長は、そもそも前述のような経緯で独

立したこともあり、ピアノが好きで練習に励む子供達のために、グランドピアノとの性能差を技術者として何とかしたいという強い思いを持ち、「グランフィール」の開発を始めた。試行錯誤を重ね、比較的安価で取り付けやすく、簡素だからこそ故障も少ない仕組みを考えた。すなわち、グランドピアノにあってアップライトピアノにはない「レペティションレバー」「レペティションスプリング」「ドロップスクリュウ」という3つの部品の働きに着目し、その働きをするものを付加することでグランドピアノ並みの機能をアップライトピアノで実現する機構である。

それぞれの鍵盤に対応するアクション毎に、開発した「レペティションスプリング」と「ショット&ドロップスプリング」という2つのバネを取り付け、さらに部分的に加工と調整を施すことで絶大な効果を実現する。具体的には、①アップライトピアノでは通常6～7回／秒の連打がグランドピアノの14回にほぼ匹敵する13回が可能な連打性、②打弦したハンマーがグランドピアノと同様に素早く弦を離れるため消失音のない音色、③グランドピアノと同様に一度押し下げた鍵盤が元の位置まで戻りきらなくとも次の音を出せる機能性、④グランドピアノのように指の力加減に鍵盤が追従するため微妙なコントロールが可能な操作性、などである。ユーザーは、現在使っているアップライトピアノにパーツ代と取付費用で20万円の負担により、ほぼ

グランドピアノ並みの機能を手に入れられる。取り付けも、ピアノを修理工場に運ぶ必要はなく、現在設置してあるその場所のまま2日ほどの作業で済む。

まさに、アップライトピアノユーザーにかかる基本的かつ切実な課題を解決する画期的なものであり、その課題解決へのアプローチは、精緻な調律やメンテナンス・修理の徹底、あるいは、従来のままのアップライトの機構で高品質を追求するといった範疇の発想とは違う。このため、もともとは子供達のためにと開発したが、ピアノを趣味とする愛好家などのニーズにも合致し、実際のユーザーの半分はこうした層が占め、ターゲットとなるユーザーが幅広いことを示している。

その技術や事業展開についての評価は、**図表15**のように経営革新計画承認、新連携認定、ものづくり日本大賞受賞など様々

図表15 主な受賞・認定実績

年・月	項目
2010年10月	第58回鹿児島県発明くふう展 鹿児島商工会議所会頭賞受賞
12年10月	経営革新計画承認 (鹿児島県)
13年 2月	優良企業表彰 (薩摩川内市)
13年 7月	異分野連携新事業分野開拓計画認定 (新連携：中小企業庁)
	ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金 (ものづくり補助金：中小企業庁)
14年 3月	第39回発明大賞 日本発明振興協会会長賞受賞
15年10月	第6回ものづくり日本大賞 内閣総理大臣賞受賞 (経済産業省)
16年 5月	はばたく中小企業・小規模事業者300社に選定 (経済産業省)

(備考) (有)藤井ピアノサービス

な受賞や認定などの結果や、プロピアニストの評価にも現れている。当然、貴重な知的財産であるため、**図表16**のとおり国内の特許や商標登録だけでなく、欧米、中国でも権利保護のための対応を進めている。

また、「グランフィール」は、ピアノの世界3大メーカーのひとつで、ピアノのストラディバリウスとも言われるドイツのベヒシュタイン社で耐久性試験を行い、お墨付きを得ている。さらに、同社製のアップライトピアノに「グランフィール」を搭載し、グランフィールの名称を併記する許可も得ている（**図表17**）。

図表16 特許取得・商標登録の状況

2010年 3月	国内特許取得
12年 4月	国内商標登録
9月	ユーロ圏商標登録
11月	米国商標登録
13年 2月	中国商標登録
6月	中国特許取得
9月	米国特許取得
18年 2月	ドイツ特許取得

(備考) 藤井ピアノサービス資料およびヒアリングにより作成

図表17 グランフィール搭載のベヒシュタインB-116Accent



(備考) (有)藤井ピアノサービスパンフレットより

さらに、4月11日から14日まで開催された欧州最大規模の楽器見本市「フランクフルトミュージックメッセ2018」では、ピアノ・鍵盤楽器向けの部品・工具で著名なドイツのヤーン社のブースに出展、同社は「グランフィール」の代理店となっている。さらに、同メッセではフランスやポーランドのピアノ修理工房からのオファーもあったとのことである。ピアノ発祥の地である欧州でも着実に「グランフィール」は認知・評価を高めつつある。

ハ. 海外も含めターゲット市場でのさらなる展開に期待

このように、ピアノ演奏者の9割以上がアップライトピアノユーザーであるにもかかわらず、本来のピアノの機能・性能であるグランドピアノとは差がある状況を甘受せざるを得ない状況が続いてきた。これまでは如何ともし難かった課題を、大きな金額や面倒な手間などなくほぼ解消できるのであるから、ピアノに取り組む意欲が強いほど、「グランフィール」に大きな魅力を感じるのは当然とも言える。少なからぬアップライトピアノユーザーが有望な見込み客、ということになるろう。

藤井社長は、営利というより少しでも多くの人の役に立ちたいという思いから取り組み始めたが、ユーザーの切実な課題を解決するものだけに、大きな意義・付加価値の魅力ある市場のターゲットを対象としたものといえる。国内での伸びしろはもちろ

ん、上記のとおり海外でも展開の芽が出始めており、今後の活躍には大いに期待がかかる。

3. 生産性向上のための市場展開における事例企業からの示唆

(1) 日常の事業活動の中にある展開すべき市場の細分化やターゲットのヒント

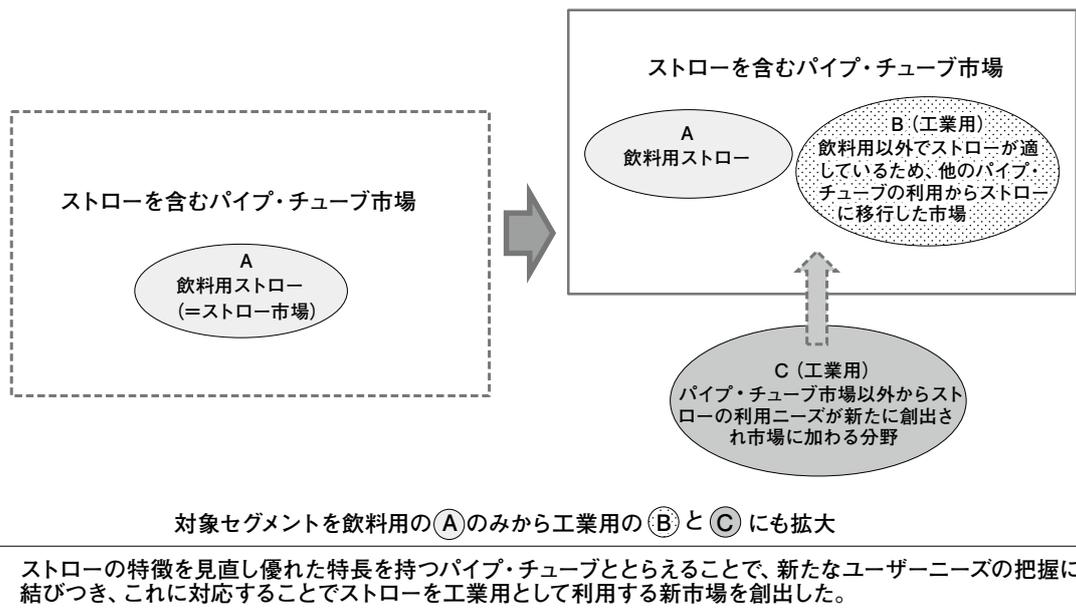
イ. 対象市場セグメントに対する固定観念の排除と顧客との価値共創

シバセ工業株式会社では、これまで取引のなかった業界からの問い合わせという日常業務の中の出来事を新たな市場展開のヒントととらえた。これにより、**図表2**の労働生産性向上のための4つのパターンでは、④の労働力の増加以上の割合で付加価値を増加させるパターンを実現している。ストローは飲料用という固定観念や、これ

まで未経験の飲料用にはない加工への抵抗感を排除し、ストローの特長をニュートラルな視点でとらえ直した (**図表18**)。経営持続が企業経営の使命であるとすれば、自社製品を時代の変化に適合させ、付加価値のある形に変えて提供していく行動は不可欠なことといえる。それこそが経営のほうである。

実は、このストローの工業用市場への展開と同じようなことが、**図表3**のG社の新市場開拓でもあった。創業以来、大手プラモデルメーカーの下請けという立場であったため、自社の仕事はいわゆるプラモデル分野で、プラモデルメーカー向けの仕事であることが当然という意識になっていた。しかし、プラスチック成型用金型やプラスチック製品の製造の技術が生かせるのはプラモデルに限らないし、プラモデルでもい

図表18 シバセ工業株式会社の工業用ストロー市場への新展開



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

いわゆる愛好家向けの模型しかないわけではない。その気付きを得て、プラモデル向けで培われた技術・ノウハウをプラモデル以外の市場向けに、また、プラモデルメーカー向け以外のプラモデルの市場に生かすことで、新たな展開を見出して生産性を向上させている。無意識に自ら枠をはめていた市場展開の制限を無くし、自由な視点で見直すことで、日常業務の中に新たな強みを生かせる新たな市場展開の可能性が見出されたのである。

また、これもG社と共通する部分であるが、自社の技術・ノウハウなどの強みがどのように利用されるのかを見出すのに、ユーザーとの共創が大きな役割を果たしている。このため、G社でもニーズを発掘するためにHPを立ち上げるなど情報発信・情報収集に注力している。さらに、多様なニーズに効果的に応えられるよう、職人技と蓄積した自らの技術・ノウハウをよ

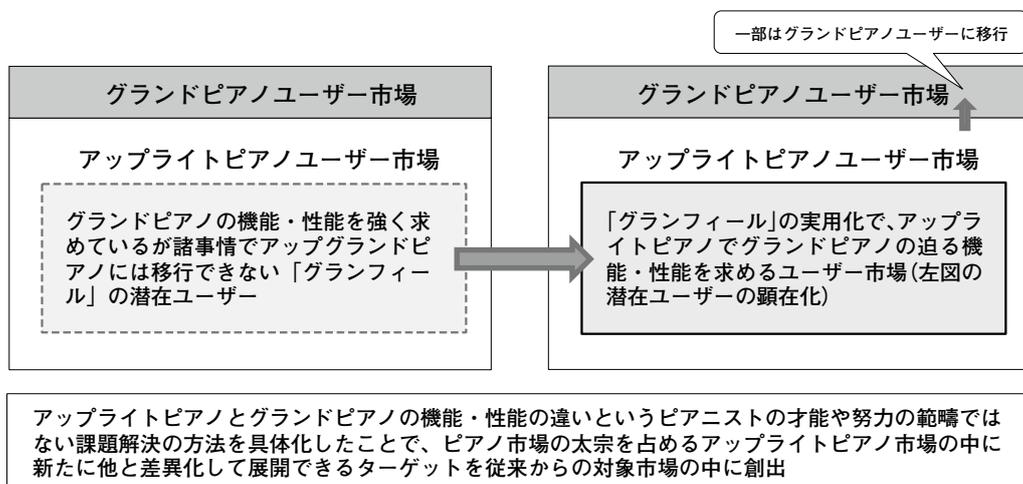
り効果的・合理的に生かすICT化や機械の高度化のミックスで、設計からプラスチック製品の製造までワンストップで対応可能とし、提案力向上や生産体制の整備・強化も抜かりなく行われている。

口. 根本課題を見据えて従来発想を超えたソリューション提供への挑戦

有限会社藤井ピアノサービスは、ピアノ市場の中で、既に販売されユーザーが所有する様々なメーカーのものも含めたアップライトピアノ市場というセグメントの中に、新たに取り組む価値のあるターゲットを見出した（図表19）。

実は、ピアノ販売市場はピークの80年頃には年間30万台に達していたが、現在は2万台を割り込むまで大きく縮小しているといわれる。とはいえ、これまで販売されたピアノがあり、200万人といわれるピアノ人口の太宗を占めるのはアップライト

図表19 有限会社藤井ピアノサービスのアップライトピアノ市場での新市場創出



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

ピアノユーザーである。ところが、前述のとおり自らの能力や練習ではないアップライトピアノとグランドピアノの基本的な構造の違いからくる差を受け入れざるを得なかった。もちろん、ベストの解決方法はグランドピアノの選択で藤井社長も可能ならばこれを推奨するが、それに迫る機能の提供を「グランフィール」はユーザーの大きな負担なく可能とする。

藤井社長の取組みは、ピアノ選定・調律・メンテナンス・修理だけではなし得ないアップライトピアノのグランドピアノに迫る機能の提供により、ピアノに係るトータルの価値で多くのピアノ演奏者が得られる経験の質・満足度を高めようというものである。いかに良い環境を現実的なものとして提供できるかという日頃のアプローチの結果として、他にはない有望なターゲット市場での展開を実現させている。ピアノの上達を願う人や演奏を楽しむ人たちがどのような状況で何を欲しているのか、日常の活動を通じたユーザーとの関わりに目指すべき方向性の探索があり、多くのピアノ演奏者が置かれている現実の中に取り組むべき課題が認識された。その上で、長年ピアノにかかわってきた技術者として「グランフィール」のアイデアが芽生えていったということであろう。技術者として何を提供すべきなのか、深化させる取組みの方向性、内容が具体的になった。

近年は、電子ピアノに需要が流れる傾向もあるが、ピアノの練習に励む子供達やピ

アノを趣味とする愛好家の中でもコアなピアノ演奏者、また、音楽大学などを目指す人などにとっては、アコースティックピアノの、しかもグランドピアノのタッチや音質に本来求めている価値・満足があるはずだ。藤井社長は、自社ブランドの「グランフィールピアノ」で、柔らかい音にするペダルをグランドピアノと同じ機構としたり、ハンマー部分の改良で音質やタッチを向上させるなどさらに機能を向上させ、一方では前述のような海外での活動など、ニーズに応える市場展開への努力を今も進めている。

(2) 生産性を向上させ稼ぐ力を再構築する 取組姿勢

本稿の2事例では、両社長とも新たなターゲットを開拓していくことに対して、経営を改革・革新するといった大上段に構えた姿勢ではなく、通常の事として行っているように思われた。おそらく、ユーザーの変化に対応していく、あるいは真のニーズを理解した上で相応しい対応をすることは当たり前で、そうした舵取りこそが経営であるという意識なのであろう。企業側の都合や小手先の対応のみで、従来とあまり変わらぬ範囲や方法で製商品・サービスを提供するのは違う。固定観念に縛られず、また、ニュートラルな視点を持ち、現場からユーザーをよく見て、これまでとは違う分野からの情報からも本当に求められているものについてヒントや気づきを得ることで、より価値を創出できる新たな市

場でのターゲットを見出している。そして、やるべき事に対して経験、ノウハウ、人脈ネットワークなど様々な知的資産を総動員したうえで、ユーザーとの対話によって、具体的な展開のブラッシュアップを行っている。

ところで、事例企業が生産性向上に資するターゲットを見出し積極的に取り組んだ背景には、ヒントに気付いてから展開への課題解決について比較的早い段階からある程度の道筋が描けていたということがあるのではないだろうか。つまり、高いモチベーションとも深く関連するが、是非やりたい・取り組むべきという思いになった段階で、こうすれば実現できる、やれるはずという一定の見込みがあり、心理的なハードルがあまり高くなかったのではないか。もちろん、実際にはかなりの努力は必要なのだが、目指すこと・やりたい事への挑戦であるだけに、様々な思いをめぐらして結果を出すことが楽しみで、大きな期待感があるからだ。

実際、磯田社長にとって仕事は楽しいもので、広がりを見せるユーザーニーズをとらえ、自分の代で年商10億円達成を目指している。藤井社長も、ピアノ好きとして世の中のアップライトピアノに「グランフィール」を広め、ひとりでも多くのピアノ演奏者の思いの実現に寄与したいという大きな目標がある。

磯田社長の場合は、チャレンジ精神に加えて、日本電産での事業の進め方や製品開発・生産における課題対応などの経験で、知識・ノウハウ・自信など経営を新たなステージに進めるために重要な実践力が強化され、新市

場への展開に大いに生かされている。一方、藤井社長も、技術者として腕を磨くだけでなく経営や営業の立場も経験し、多数のユーザーと接することで現実に即して他とは違う発想で多くのピアノ演奏者の思いに応える自らが進むべき方向性を見出した。ピアノ好きでピアノ演奏者の思いを理解し、著名ブランドのピアノも良く知り、ピアノの構造・技術に精通する技術者の知識・ノウハウを持ち、アップライトピアノを、調律やメンテナンス・修理で可能な範囲という通常の発想を超えてその機能差を解消することでユーザーが本来求めているグランドピアノの質に迫るといった課題解決方法を実現させた。自らの強み・力量を発揮して創出する価値が、経営を継続発展させるに十分なターゲット層から差異化されたものとして認識・評価され、結果として生産性が向上し、稼ぐ力が強化されている。

(3) 新たな市場展開への気づきや展開の具 体化のための事例からの示唆

一般的に競争激化や需要減少で収益確保に苦慮する経営でみられるのは、目先やこれまでの考え方・ものの見方・経験にとらわれすぎて変化を捉えようとしない、課題対応への判断・決断ができないなどである。すなわち、過去の成功体験がむしろ変化への感度を鈍らせている、変化は察知しても対応がこれまでの考え方の範疇での深化にとどまる、ブーム的な需要への対応など表面的・一時的対応になりがち、量を重視しせっかくの価値

を生かしていないなどで、付加価値の創出ができない状況である。

バブル崩壊以降、長きにわたり受身で縮小均衡を図っているかのような姿勢で変化に対応をする企業が少なくなかった。贅肉をそぎ落とす必要はあるが、給与・賞与のカット、パート・アルバイト化、人員削減、外注化や、更新投資さえ控えるような投資抑制などで、目先の利益確保に終始する行動がみられた。厳しい環境下で防衛的となるのは当然であるが、あまりに長期間、現在の経営資源だけでできることは何かといったレベルにとどまり、自らの可能性を制限して強みを発揮できていない。これまでの限定的な認識の範疇、固定観念にとらわれ、従来路線の延長での調整といったレベルの対応である。稼ぐ力は向上せず、先行きの展開へのストーリーは描けていない。逆に、ユーザーの立場からすれば、期待レベルの、あるいはそれ以上の差異化された製商品・サービスがあまり見当たらない。磯田社長も、「同業者では、厳しい環境下で事業承継者もおらず、先の見通しが立たないところがほとんどである。当然、新たな市場への展開や既存市場の中でもどのような対応をすれば強みを生かせるのかなどで経営者が役割を果たそうとするところはあまり見られない。事業意欲を喪失し、自立していこうということがないため、新たな気付きなどは得られず、目先の対応だけに終始するのみで事態はより厳しくなる悪循環に陥りが

ちである。」と指摘していた。

幸い、最近は経営環境の改善からか設備投資などで中小企業の取組姿勢にも一部とはいえ積極的なものも見られるようになってきた。悲観的・保守的・限定的な発想に陥らず、冷静な目線で自社の目的、注力すべき方向性やターゲット顧客などを見直し、より付加価値を高めるために自由な発想で考えることが必要ではないか。もし、自らの特長や弱みなどが明確でない、どのように展開を考えていけばよいかかわからないなどであれば、異業種の経営者なども含め社内外の意見に耳を傾けたり、必要に応じて商工会議所や各都道府県のよろず支援拠点、経営の専門家などのアドバイスも受けつつ、無理のない範囲で知的資産の整理から始めるのがよいのではないだろうか^(注2)。

最後に、**図表3**の事例や上記2事例からの新たな市場への展開を図るに当たってのヒントとして、以下のような点を挙げておく。

- ①既存の考え方のみで市場を捉えるのではなく、自らが生産する製品やサービスの価値をニュートラルな視点で再確認することが重要である。
- ②企業規模や業界特性などから自らの強みが発揮し続けられる市場の中のセグメントとターゲットはどこなのかを考える。
- ③積極的な情報発信がニーズや課題解決に資する情報収集に大きな意味を持つ。
- ④必ずしもこれまで提供してきた製商品・

(注)2. 藤津勝一『知的資産の効果的活用を目指す中小企業事例からの示唆—知的資産の点検・再評価で経営の持続発展力が向上—』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2016年1月号を参照

サービスを変えなくともターゲットやどのように提供するかを変えることで格段に付加価値を高められることがある。

⑤新たな市場のアイデアは生産者の立場だけで考えるプロダクトアウト発想ではなく、顧客と共創することでユーザーから高く評価される利用価値が生まれることが少なくない。

⑥そうしたニーズに応えるためにも固定観念にとらわれず、課題解決の具体化には柔軟な発想や必ず成し遂げるといった強い意欲・姿勢が必要である。

⑦新たな市場展開から得られた知見は同じようなユーザーを含め他のユーザーへの提案内容の充実や開拓に積極的に生かしていく。

これらはみな当たり前なのだが、現実にはできていないことが多い。こうした点を踏まえ、課題から逃げずにどうすればユーザーの変化等に相応しい課題解決ができるのかに取り組むことで、1社でも多くの中小企業がより積極的に知恵を絞り、自社が展開するに相応しいターゲットを見出して他と差異化された付加価値を提供し、生産性向上による稼ぐ力を創出することを期待したい。

おわりに

本稿の2つの事例企業は、いずれも固定観念にとらわれず、自らが創造できる価値をより生かすため、市場の中でどのような分野（セグメント）をターゲットとすべきかを、ユーザーとの関わりから見出している。ストーリーを低コスト短納期で対応可能なプラス

チック製のパイプ・チューブと再定義し、同時に精密性や生産効率向上など相応しい生産体制を整備することで展開すべきターゲットを飲料用以外に大きく広げていった。アップライトピアノも、その機構のままで質を追求してもグランドピアノとの仕組みの違いで機能差は解消されず、ピアノユーザーの大半を占めるアップライトピアノユーザーが望む課題の解決には至らない。そこに技術者の視点で目をつけ、ピアノユーザーに大きなコストや手間の負担なく、グランドピアノに迫る機能を提供できる画期的な機構を開発した。これまでは望めなかった機能をほぼ実現させ、アップライトピアノ市場の中で差異化された新たな価値でターゲットを創出することに成功している。

両社とも、従来とは異なる視点で市場を眺め、ユーザーからの情報の中に課題の発見や何をすべきか課題解決への道筋を見出してターゲットと成すべきことを明確化している。

図表3の過去の取材事例でも、ターゲットを明確化することで競合を回避し強みを発揮する（B社、C社）、敢えて量は追わずに付加価値の高い分野に集中する（E社、F社）、これまで未経験の分野でも自らの強みを発揮できる分野や使い方があり高い価値を発揮できることがある（A社、G社）、直接の受注先ではなくその上流で実際に内容の決定権を持つ層に技術やアイデア、アート性など質で提案し差異化する（E社）など、まだまだ生産性を向上させて付加価値を高めるターゲットやそのための方法を発見できる可能性は残され

ていた。固定観念にとらわれたり、限界を自ら設けることなく、ユーザーからの情報などに日頃から積極的にヒントを見出そうとする姿勢が重要ということのようだ。このようなセグメンテーションやターゲティングで見直す経営行動は、現状を打破する改革・革新で生産性向上を図る必要がある多くの中小企業には大いに参考になるはずである。

また、このような現状の見直しを行う姿勢にとって重要なのは、あるべき姿、成し遂げたいことを明らかにすることではないだろうか。そうしたビジョンがあるからこそ、抜け

出し難いと感じている現状への見方から脱却し、新たな市場のターゲットに活路を求めていくことができる。もちろん、目先の対応も疎かにはできないが、それだけで終わるのか、それともビジョンを持って新たなニーズを捉えて活躍できる場を探索して積極的に適応化させ未来を内発的に切り拓いていくのかである。常に変化に対応して付加価値を創出していくためには、様々なことに興味を持ち、経営力のキャパシティを広げる学びを続ける姿勢こそが必要ではないだろうか。

〈参考文献〉

- ・中小企業庁編『中小企業白書 2017年版』日経印刷 2017年6月
- ・藤津勝一『経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長―意欲・ポジティブ指向とためまぬ学習や中長期的視点での変化対応力の獲得―』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2016年1月号
- ・藤津勝一『「稼ぐ力」を磨く中小企業―顧客にとっての価値の認識と強みを生かして「成し遂げる力」―』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2017年4月号
- ・藤津勝一『地域・生活密着型中小サービス業の事例にみる生産性向上―中核サービスを越えた地域中小企業ならではの強みの発揮―』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2017年7月号
- ・藤津勝一『新展開で「稼ぐ力」の再構築に挑む中小企業事例からの示唆―新展開のカギは顧客課題解決への「企業家」としての取り組み姿勢―』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年1月号
- ・藤津勝一『経営持続に不可欠な中小企業経営者の企業家としての役割―生産性向上による稼ぐ力を常に意識する企業家マインドこそがカギ―』信金中央金庫 地域・中小企業研究所 信金中金月報2018年6月号