

「しかない商品」による“顧客想像型企业”の誕生

－国内で中小製造業が生き残るための1つの選択肢－

◆途上国モデルの終焉

新興国の急速な経済成長に伴い量産型企業の生産拠点は海外に移転されるケースが増加し、これまで「安くて良いモノづくり」で成長してきた日本国内の中小製造業は、最近の円高も相俟ってその活路を見出せない状況にある。そこで本レポートでは、国内中小製造業が生き残るための1つの選択肢として、匠を駆使した“顧客想像型企业”の可能性を提示する。

◆特産品ハンターの活躍からの示唆

近年、農産品を中心に特産品ハンターの活躍が注目されている。特産品ハンターは生産者と流通・販売・顧客を繋げるエージェント機能を発揮しながら、未利用産品・資源のブランド化により「多少高くても売れる商品」の開発を支援している。例えば、選果場で規格外とされる大玉の桃も別の箱に詰めることで5個6,800円でも売れるような効果を演出している。この背景には、IT（情報技術）を駆使した顧客ニーズと生産者の状況の的確なマッチング、さらに希少性の高い商品のブランディングといった様々な手法が駆使されている。こうした生産者と顧客を繋げる特産品ハンターは、まさに「関係性マーケティング」の実践者と言えるが、こうした発想は優れた技術・技能を有している中小製造業の自社商品化にとっても貴重なヒントを提供してくれる。

◆しかない文化と逆転の発想

一村一品運動の提唱者である平松守彦氏は、その著『地方からの発想』（岩波書店、1990）の中で「しかない文化の創造」の重要性について次のように述べている。

「東京に一極集中している価値をいかに多元化し、地方に分散させるのか。そのためには地方にどのような価値を集積していくのか。このことを真剣に議論しなければならない。大分県は大分県なりに独自の新しい文化を創り出す。大分県にしかないような産業や研究所を育てる。『しかない文化』の創造である」。

現在の特産品ハンターの活躍には、30年前に平松氏によって発案された「しかない文化」「一村一品運動」の発想が生き続けている。さて、この「しかない文化」を中小製造業に適用してみるとこれまでのモノづくりとはかなり異なる逆転の発想が浮上してくる。つまり、中小製造業が国内で生き残るためには、①自動化・機械化・標準化はあまりしない。②量産化はしない。③敢えて顧客を限定する。④真似されない商品をつくる。となる。このような活動は「一企業一品運動」と呼ぶことができるかも知れない。その企業に「しかない商品」をつくりあげることができれば、中国を始めとする新興国に生産拠点や市場を奪われたり、製造技術をすぐに模倣されたりすることを回避できる¹。

◆匠（コア技術・技能）の活用と“顧客想像力”

これまで中小製造業、特に受注型企业は、メーカーサイドが発注する部品及び加工に専念してきた。その意味では、中小製造業は部品や加工という範囲での「生産者」であり、中間財市場の中でQCD（品質・コスト・納期）を守り、取引先企業のニーズに対応してきた。しかし、

¹ このような発想の転換の必要性については、Michael J. Piore and Charles F. Sabel, *The Second Industrial Divide*, Basic Books, 1984.、つまり「第二の産業分水嶺」の考え方が参考になる。

その取引先企業が国内で存続できなくなる可能性が年々高まっている。こうした環境変化に対して中小製造業が採るべき方策としては少なくとも3つが考えられる。すなわち、①主要取引先の海外展開に追随し海外進出を行う。②輸出により海外市場に活路を見出す。③国内に留まり新たな市場を見つける。以上である。前述した「しかない商品」や「一企業一品運動」による逆転の発想のモノづくりとは、特に③の方策と関連する1つの手法と言える。そして、その実践において重要となるのは、匠の活用であり、小ロット生産に徹する経営である。一般に量産化のモノづくりは価格競争に巻き込まれ、その競争対応では機械化・自動化・標準化・システム化が徹底され、モノづくりは外部移転可能となるため、最終的には人件費、製造コスト、インフラコストの安い場所に移転する宿命にある。逆に匠による商品化は、小ロットであり、特に匠の持つ技能は外部化・形式化が困難であるため、簡単に海外に移転することはない。但し、獲得できる市場は小規模である。しかしながら、これからの日本の中小製造業にとって重要なことは、規模の拡大ではなく、商品単価と利益率の維持にある。少なくとも従業員数が30人以下の中小製造業は、受注型企业として大量生産に対応するのではなく、従業員の給与水準を如何に維持・向上できるかに注力すべきである。その際に重要となるのが未来の顧客を想像する力、すなわち“顧客想像力”なのである。

◆「しかない商品」による成功事例

高級時計ブランドを製造するミナセ（秋田県湯沢市）²では「100年後も語れるモノ作り」をコンセプトに05年から最高で1個約70万円の

² 『日経産業新聞』2010年7月9日掲載記事によれば、2010年8月1日付で同社は親会社である切削工具製造の協和精工（秋田県羽後町）に吸収合併することが公表されている。

高級腕時計「グレーディシリーズ」を販売しているが、これまでに約100個が売れている。同社は工具メーカーから始まり、その技術を生かして腕時計市場に参入したが、一般的な時計部品の工程が60程度であるのに対して「グレーディシリーズ」の場合は倍の120工程に及ぶ。また、同社の匠（コアとなる技術・技能）は国内で10本の指に入ると言われる研磨技術にある。「グレーディシリーズ」は中高年層向けであるが、最近では20、30代を狙った「マスタークラフト」の販売も開始している。同社の特徴を整理すると、①小ロット商品に徹していること。②高い研磨技術を有していること。③大手メーカーも唸る技術でブランド力を構築していること。④未来の顧客を想像した商品づくりを実践していること。などを挙げることができる。まさに「しかない商品」を実現し模倣困難性（Inimitability）を高めた企業と言えよう。

◆如何にして“顧客想像型企业”を増やすか

これからの中小製造業はモノづくりの発想だけに固執してはならない。中間財市場が国内にたくさんあった時代にはモノづくり力だけで良かったが、これからは匠を駆使した商品開発が必要となる。しかし、現実には、自社製品化で成功している事例は少ない。その理由は顧客想像力や関係性マーケティング力といった機能が抜け落ちているからである。受注生産ではQCDを常に進化させることで対応できたが、商品を生み出すには将来の顧客を想像する能力、顧客と対話する能力が問われる。特産品ハンターのエージェント機能は、生産者を“顧客想像型企业”に変化させる働きを持っている。中小製造業の分野においても「しかない商品」により“顧客想像型企业”を全国各地に誕生させるエージェント機能の強化が急がれる。

（調査研究部 北嶋 守）