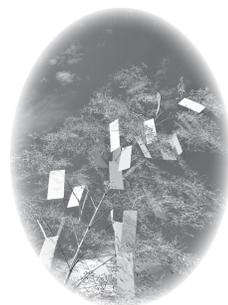


## 第1章

# 「日本の強み」とは何か ——「日本らしさ」と日本の中小企業の活路



江村 歓  
東京都中小企業診断士協会

### 1. はじめに

2020年の東京オリンピック・パラリンピックを控え、訪日外国人観光客数は急激に増加している（2014年は1,300万人）。

リピーター客も多く、日本の人気は高いようであるが、訪日外国人が日本旅行で魅力を感じるのには、「自動販売機」・「最先端のトイレ」・「日本人の高い美徳・規律、礼儀正しい気質」など、日本で生活している我々の視点からすると、やや意外なことも多い。

このような実態を踏まえ、観光庁では訪日観光の3つの価値として、「Character（日本人の神秘的で不思議な気質に触れることができる）」・「Creation（日本人が細部までこだわり抜いた作品に出会える）」・「Common Life（日本人の普段の生活にある、ちょっとしたことを経験できる）」という切り口を挙げている。



出典：「『訪日観光の3つの価値』the Branding of Japan.』観光庁

一方、日本の企業に目を向けると、製造業を中心に「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と呼ばれていた1980年代頃までの勢いは影を潜め、「失われた20年」などと言われるように元気のない期間が続いている。

本稿では、日本の魅力や日本らしさ、日本企業の良さを再発見することを通じて、日本や日本の企業（特に中小企業）が自信を取り戻し、経済活性化に向けて再び立ち上がるための活路を考えてみたい。

### 2. 「日本らしさ」の考察

#### (1) 根底にある考え方

日本の企業は、資本主義の下で利益を生み出すのはもちろんのこと、「企業は社会の公器である」・「企業は人々が仕事をし、生きていく場所である」といったように、短期的な収益以外の要素も期待されてきたと言える。これは、「企業は株主のもの」と捉え、短期的な収益を追い求めるアメリカ的な考え方は大きく異なるものである。

また、経営学者の伊丹敬之氏によれば、1980年代頃までの日本企業の経営の本質は、「ヒトを企業経営におけるもっとも重要な資源として扱う」ことであり、これは「資本主義」と対比する形で「人本主義」と呼ばれた。

第2章で紹介する株式会社大谷など現在の日本企業においても、ヒトを大事にする人本主義はいまだに健在と考えられる。

(2) 日本企業の躍進

1980年代頃までの日本企業は、大企業を中心に人本主義に基づき、「終身雇用」・「年功序列」・「企業別労働組合」という、いわゆる「三種の神器」をフルに活用し、高い成果を挙げてきた。

従業員の立場としては、長期的に安定した雇用が確保されているからこそ、安心して企業のために貢献しようというモチベーションが生まれてくる。これによって、小集団活動など、改善を積み重ねる動きが生まれてきた。

また、当時の日本では、企業同士で株式を持ち合ったり、銀行が安定大株主になったりすることが多く、短期的な収益の極大化を求める株主の圧力は比較的小さかったと言える。

そのような背景の下、経営者は新入社員を時間をかけて育成し、じっくりと製品・サービスを開発するといった、長期的な視点からの安定した経営が可能であった。環境変化が比較的緩やかで、製品・サービスの品質改善が非常に重要な意味を持っていた1980年代頃まではこれが奏功し、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言われるほど、日本企業は躍進できたと考えられる。

安定した経営環境の下で改善を積み重ねることによって、品質レベルは向上し、それに慣れた日本の消費者の要求はさらに高くなった。企業はその要求に応えようと、さらに改善を積み重ねる。このくり返しによって、世界一厳しいと言われる消費者と、世界から驚嘆の目で見られる品質の高い製品・サービスが生まれてきた。

これが現在、日本を訪問している外国人観光客が「Creation」・「Common Life」といった部分に魅力を感じるゆえんと考えられる。

(3) 日本企業の苦境

1990年代に入ると、東西冷戦の終結を大きな契機として、グローバル化が急激に進むこととなった。また、付加価値を生み出す源泉も、これまでの製造業から、IT産業や高度なファイナンス理論を駆使する金融業にシフ

トしていくことになる。さらには、インターネットを含むIT産業の爆発的な進展に伴い、環境変化のスピード自体が急速になってきた。

このような状況では、長期間にわたり改善を積み重ねていくやり方は通じにくい。日本企業が環境の変化にとまどっている間に、マイクロソフト・アップル・グーグルなど、個人主義的な考え方の下、革命的な手法で大きな付加価値を創出する企業が、アメリカを中心に数多く生まれてきた。

また、グローバル化が進んだ結果、日本企業は、世界一厳しい国内消費者以外の消費者も相手にすることになった。言語や商慣習の違いも、もちろん大きな問題であるとともに、世界一厳しい消費者を想定した商品は、結果として過剰品質となり、コスト競争で新興国に遅れをとる場面も多くなった。

これらの要素が絡み合い、日本の経済成長率は1990年代以降、長く低迷することになってしまった。

本項を踏まえると、「日本らしさ」とは、「人を大事にすることを通じて、飽くなき改善を長期間にわたり積み重ね、高品質の製品・サービスを社会に提供していく」などとまとめられるだろう。

3. 日本の中小企業の活路

では、日本の企業、特に中小企業はどうすればよいのだろうか。ここでは、「アンゾフの成長マトリックス」を念頭に置いた次の図表を用いて、日本の中小企業の活路を3通り、提示してみたいと思う。

図表 日本の中小企業の活路

		製品	
		既存	新規
市場	既存	活路1	活路3
	新規	活路2	

**(1) 活路1：既存市場・既存製品を極める**

2010年における日本の人口（国勢調査）は、1億2,800万人を超えている。人口減少時代を迎え、2060年の人口は8,674万人まで減少すると推計されているものの（国立社会保障・人口問題研究所による推計）、国の長期ビジョンでは2060年に1億人程度の人口を確保するとされている。これらを踏まえると、たしかに人口は減少局面にあるものの、国内（既存）市場は今後も存在し続けると考えられる。この既存市場に対して、既存製品を提供していく選択肢は、当然あるだろう。

ただし、ここでいう既存製品とは、これまでとまったく同じ製品・サービスではなく、環境変化やそれに伴う顧客ニーズの変化に敏感に反応し、改善を積み重ねた製品・サービスである。第3章で紹介する朝倉染布株式会社による数々の改善などは、1つのヒントになりそうである。

**(2) 活路2：新規市場に既存製品を投入する**

冒頭で示した自動販売機・トイレに限らず、日本企業の既存製品は、世界一厳しい消費者に鍛えられてきたため、海外からの観光客や顧客から驚嘆されることも少なくない。

日本人にとっては、あらためて大きな価値を感じない製品であっても、外国人が思わぬところに価値を見出してくれることは十分に考えられる。そこで、既存の製品を新規市場へ展開していく選択肢も有力である。

**(3) 活路3：革命的な新製品を創り出す**

革命的な手法で大きな付加価値の創出に成功したマイクロソフトもアップルもグーグルも、当然ながら初めは中小企業であった。大企業は、自社の既存製品の市場を侵食してしまう恐れがあるなどの理由で、なかなか革命的な新製品を創り出しにくい宿命にある。

そこで、これまでまったくなかったような新製品を生み出す道も、中小企業には開かれていると言えるだろう。この選択肢を選ぶ企業は、「中小企業」というよりも「ベンチャ

ー企業」と呼んだほうが、一般的なイメージに近いかもしれない。

なお、活路3の場合、革命的製品の投入先を既存市場に限定する必要性は低く、当初からグローバル市場を対象とすることが比較的容易と考えられるため、前ページの図表では、既存と新規にまたがる形で表示している。

**4. 各活路のポイントと診断士の役割**

前項では、「①既存市場・既存製品」、「②新規市場・既存製品」、「③新製品（既存または新規市場）」という日本の中小企業にとっての3つの活路を提示したが、以下では、それぞれを実行する際の留意点や、診断士が果たすべき役割について整理する。

**(1) 活路1：既存市場・既存製品を極める**

これまでどおり、世界一厳しい国内市場を相手にしていくのであれば、「人本主義」に基づき、長期的視点に立って高品質の製品を創り、改善し続けていく従来からの方法が有効であろう。

ただし、環境変化やそれに伴う顧客ニーズの変化が激しく、製品・サービスのライフサイクルがきわめて短くなっている今日では、製品・サービスを開発し、顧客からフィードバックを受け、さらに品質を高めていくPDCA的なサイクルを、これまで以上のスピードで行っていくことが必要である。

この際、主にアメリカ発の革命的な新製品を活用する方法も有効である。たとえば、「Windows パソコンを使い、Facebook で顧客の生の声を収集しながら、製品・サービスの改善を進めていく」といった方法である。

さて、先述のとおり、顧客の価値観が多様化し、その変化も速い今日では、顧客のニーズをいままで以上に敏感に感じ取ることが大切になる。1980年代頃までの日本の顧客ニーズは、たとえば、「便利な商品が欲しい」といったようにほぼ固定的であり、企業としては、その固定的なニーズを満たすための改善

作業に専念していれば良かった。

これに対して、現在では、ゴールであるはずの顧客ニーズ自体が流動的になっており、改善作業が完了したときには、すでに顧客のニーズとずれてしまっている恐れがある。

多くの中小企業にとって、固定的なニーズに対して改善を積み重ねていくことには慣れていても、顧客ニーズの変化を敏感につかむことは得意でない場合も多いと考えられるため、幅広い業種の知識やマーケティングのスキルを持つ診断士は、顧客ニーズの把握や分析といった面で、中小企業をサポートできる余地が大いにあると考えられる。

## (2) 活路2：新規市場に既存製品を投入する

これまで中小企業が海外（新規）市場に進出するのは、海外進出を図る取引先の大企業からの要請による場合が多かったが、今日ではグローバル化の進展などを背景に、大企業と中小企業の関係は希薄化しつつある。

また、従来型の海外進出は、「海外に生産拠点を持つ」ことに近い意味合いで語られることが多かったが、今日ではIT技術の進展により、拠点は国内に置いたままで、調達や販売といったビジネス活動を海外で展開することが容易になった。

さらに、訪日外国人の急増や、日本に対する関心の世界的な高まりを受け、日本にいながらにして、世界の顧客に対して製品・サービスを提供する機会も広がってきた。このため、新規市場開拓（海外進出）は、大企業と一体となった従来型だけでなく、多様な形で可能になっていると言えよう。

この際、日本の中小企業における課題は、ある程度のリスクをとって、積極的に新規市場を開拓していくことであろう。第4章で紹介する大王テクノス株式会社の張英社長が指摘しているとおり、過度に慎重になり、決断が遅れると、大きな市場獲得のチャンスを失うことにもなりかねない。

診断士には、ターゲット市場に関する調査はもちろんのこと、リスクをコントロールし

ながら経営者の背中を押すことも求められているであろう。

## (3) 活路3：革命的な新製品を創り出す

ベンチャーに関してはアメリカに一日の長があると言えるが、世の中を大きく変革することを目指し、日本の企業がこの活路を選ぶことは非常に重要と考えられる。

ベンチャー企業の創業者は、卓越した創造力や技術力などを持つことが多いが、企業経営全般のサポートや、アイデアを事業計画書に落とすことに関しては、診断士がその力を存分に発揮できるだろう。

特に、今日の日本においては、主に資金面からベンチャー企業を支援するベンチャーキャピタルの基盤が、アメリカと比較すると十分とは言いがたいため、ベンチャー企業が資金面の問題を解決できずに、ビジネスチャンスを逸失する場合も多い。そこで、資金調達面からベンチャー企業をサポートすることも、診断士の大切な役割の1つと考えられる。

## 5. おわりに

次章以降で紹介するが、人本主義に従い従業員を大事にする企業、伝統を守りつつ飽くなき改善を続けている企業など、厳しい環境下でも「日本らしさ」を発揮し、世の中に価値を提供し続けている中小企業は多く存在する。これらの企業が、日本企業の良さを守りつつ、時代に合った経営を続けていくことで、世界の中での日本の魅力はさらに高まっていくであろう。これに対して、診断士が貢献できる部分は少なくない。

### 江村 敏

(えむら よし)

大学院修了後、教育研修企業の執行役員などを経て、中小企業向けの経営コンサルタントとして独立。専門分野は「経営戦略」、「販売戦略」など。最近は、インバウンド関連業務にも注力している。  
2013年中小企業診断士登録。

