

論文テーマ

「未来への挑戦」をどのように行うか？
～ 中小企業における考え方・進め方および実践事例 ～

論文の主旨

企業の未来に向けた挑戦のひとつとして「新規事業開発」がある。既存事業の将来が安泰であると言い切れる企業以外は、すべての企業が新規事業に関心を持っているはずである。

一方で、既存事業の文化に浸りきった社員に新規事業開発を担当させることは難しい。また、人材に限らず資金の面でもリソースが限られている中小企業にとって新規事業開発のハードルは高い。

しかし、「いきなり新規事業を始めて、すぐに成功しよう」という無謀なことを考えるのでなければ方法はある。限られた資金を上手に使いつつ、徐々に新規事業開発という業務に慣れていくことをめざせば、新規事業を任せられる人材は育つ。

現在まで長年にわたって存続してきた企業は、中小企業といえどもその歴史の中に数々の創意工夫や改善を通じた経営ノウハウが蓄積されているはずだ。その蓄積を活かすためには、社員が物怖じせず新規事業に取り組むことが必要なのだが、不慣れな活動には多くの社員が消極的になりがちである。

この論文では、そうした中小企業特有の事情を考慮し、それを乗り越えるための方策を示す。社員が手応えを感じ、小さな自信を積み重ねることができれば、それが未来への挑戦についても主体的に行動できるようになる。

中小企業でも実施可能な取り組みと企業事例を紹介することで、新規事業開発を中心とした新しい挑戦を行いたいと考えている企業にヒントを提供することが、この論文の主題である。

発表者の紹介

氏名	橋本 豊 主任コンサルタント 経営革新コンサルティング事業部
専門分野	ビジョンづくり、事業戦略、新事業開発に関するコンサルティングおよび関連する研修・ワークショップのファシリテーション
コンサルティング歴	自動車部品メーカー、機械メーカー、物流企業、専門商社などを中心に戦略、マーケティング、事業開発関連の支援多数

「未来への挑戦」をどのように行うか？ ～ 中小企業における考え方・進め方および実践事例 ～

はじめに

外国企業と比較した場合の日本企業の特徴あるいはイメージは「技術力が高い」というものなのかもしれない。少なくとも、そのようなイメージを持っている日本人は多いであろう。

「技術で勝ってビジネスで負ける」ということが言われて久しい。実際のところ、本当の先端分野では技術でも負け始めているのかもしれないが、今回のテーマはそこを掘り下げることではない。この論文の目的は、競争力のある技術やノウハウなどの強みを持っている企業が、なぜ勝てずに（＝成長の糸口をつかめずに）いるのかを考え、そうした状況を多少なりとも打破する考え方と方法をコンサルタントの視点から論じることである。

結論を先に言ってしまうと、「挑戦しないから（挑戦の機会が減ったから）戦うことなく負けてしまう」というのが筆者の考えである。もちろん、これは中小企業を責めているのではない。そもそも自ら企業を経営せず、経営者の苦しみを知らないコンサルタントに企業を責める資格はない。したがって、ここで言う「挑戦しないから負けてしまう」というのは技術力、競争力のある中小企業にエールを送りたいという気持ちの表れだと思っていただきたい。

中小企業は経営資源に乏しく挑戦が難しいと考えられがちである。しかし、「経営資源がないから挑戦しない」では済まされないことも多々ある。そこで、この論文ではコンサルタントとしての筆者の経験上、多くの中小企業で実行可能と考える挑戦の方法を「現状維持バイアスの打破」と「財務リスクの回避」を観点から見えていく。

ここで紹介するアプローチは、資金と人材を大量投入して外科手術的に一気呵成に成功をめざすというものではなく、小規模の投資ながらも徐々に人材の意識とスキルを高め、組織力を向上させることを目的とした取り組みであるということをご認識いただき、続く本編をお読みいただければ幸いである。

1. 中小企業の現状と課題

(1) そもそも（新しいことに）挑戦しているのか？

この論文を読んでいる方々の所属する企業は挑戦をしているだろうか。過去数年間で、何かしら挑戦と呼べる活動をいくつ行っただろうか。

大手顧客が厳しい要求を突き付けてくるのでがんばって対応した、というのは残念ながら挑戦と言えない。もちろん、顧客の要求に応えるために世界初とか業界初といった技術の開発をめざしたというのであれば、その取り組みは間違いなく挑戦である。しかし、顧客企業の要求に忠実に従ってニーズを満たしたというのは、サプライヤーとしては立派な振る舞いではあるが挑戦とは言えないだろう。

ビジネスにおける挑戦とは、(リスクを取りつつ) これまで自社が取り組んでいなかったことに取り組んだり、新しい分野に進出したりすることを意味する。そういう意味で、新規事業開発や新分野開拓、海外進出というのは、わかりやすい挑戦の形である。また、わかりやすいだけでなく、多くの企業が取り組まなければならない課題と認識していることでもある。

一方で、課題として認識しながらも実際には取り組みを開始できていない企業も多い。挑戦をしていなければ、新しい収益源の確保や未来に向けたステップアップを実現することは難しい。つまり、挑戦せずに成長することは非常に困難ということである。日本全体が成長している時期ならまだしも、現在のような状況で自らつかみに行かずに手に入る成果や機会はないと考えた方がよいだろう。

とは言いつつ、挑戦できないという企業の事情もコンサルタントとしては十分に理解しているつもりである。そこで次項では、言わずもがなのことかもしれないが、状況の打開策を示す前段として改めて中小企業の直面する「挑戦しにくい状況」について確認したい。

(2) 挑戦したいけどできない

大企業病という言葉がある。「前例や社内の常識に縛られる」、「極端な安定志向」、「失敗を恐れてリスクを取れない」、「上司の顔色ばかり見ていて顧客を見ていない」など、安定成長期に入った大企業に特有の現象を大企業病という。要するに、外を見ずに内側ばかり見る思考と行動を指すのだが、こうした思考と行動が大企業の挑戦を阻害していると言われている。

こうした状況は大企業特有のものだと考えられてきたが、最近では中小企業でも似たような状況が増えているとも言われる。そして、実際に筆者もコンサルティングの現場でもそのように感じることがある。ただ、中小企業の場合は背景の事情が大企業とは異なると筆者は考えている。

中小企業の場合、経営努力をコストダウンに振りすぎてしまったことが大きい。「めざすべきは拡大か、コストダウンか」という状況でコストダウンを選んだということである。もちろん、これには致し方のない側面もある。特に、少数の大手優良顧客に売上を依存しているサプライヤーの場合は、顧客企業からの強力なコストダウン要請があれば、あらゆる経営資源をコストダウン

に振り向けないといけない。生産性の向上だけで対応できるなら良いが、それ以上のコストダウン要請に応えるには、目先の経費削減、投資削減をしないとイケなくなる。

当然、未来への投資のための資金は削られる。単純な論理である。値引きしろと言われたら、削れるコストは何だって削るしかない。そうすると、たとえば営業戦力が削られる。少数の特定顧客にしか営業しないのであれば、営業要員も営業所も減らして特定顧客との関係維持に必要な最小限の営業リソースだけを残せばいいということになるからだ。

また、新規事業の開発や新領域・新分野の探索は控えるようになる。いまずぐにやらなければいけないことではないからだ。いまずぐにやらなければならないのは、目の前の顧客のコストダウン要請に応えるために経費を削減することだ。

理屈から言えば、サプライヤーは生産性向上を伴う技術力の向上によって顧客のコストダウン要請に応えるべきである。しかし、リソースの関係でなかなか思うようにいかないこともある。それで、苦しくはあるが確実に効果の見込める「支出の削減」に手を付けざるを得なくなる。結果として、未来への挑戦（＝投資）ができなくなっていく。これが、大企業とは異なる中小企業特有の事情であると筆者は考えている。

（3）現状維持バイアスと財務的リスク

また、これは前述の大企業病とも関連することだが、業績や組織の状態も含めて良くも悪くも会社が安定してしまうと、変化を嫌う傾向が個人レベルでも組織レベルでも強くなる。心理学の研究によれば、そもそも人間は何もなくても「現状維持バイアス」というものを持っている。現状維持バイアスとは、変化によって得られる利得よりも、変化によって失うかもしれない損失を大きく見積もってしまう心理的傾向のことをいう。

人間には現状維持バイアスがあるので、放っておくと変化を避けて現状（いまのまま）を維持しようとする。当然、挑戦はしにくくなる。同時に、企業という組織体にとっては財務的なリスクを取りにくいという事情もある。特に中小企業の場合は、すでに見たように新しいことに回す資金が減ってきているというケースもある。

中小企業が未来に向けて何かしらの挑戦をするためには、現状維持バイアスと財務的リスクの問題をクリアしないとイケない。逆に言うと、この2つの問題をクリアできれば、すぐに成功するかどうかは別にして、中小企業であっても挑戦がやりやすくなる。

現状のままでは良くない、何とかしたいと考えている企業にとって、この2つの問題をクリアして挑戦への新たな第一歩を踏み出すことは重要である。アイデア段階から事業を立ち上げることを「0→1（ゼロイチ）」と言ったりするが、これまでやってこなかった挑戦をすることも中小企業にとっての「0→1」である。事業開発でも「0→1」は難しいと言われる。中小企業が何かしらの挑戦を始める「0→1」も難しい。しかし、方法がないわけではない。

そこで、続く各章では筆者が考える「中小企業でも実践可能な、現状維持バイアスと財務的リスクへの対応策」および企業事例を見ていき、中小企業へのヒントを提供したい。

2. 資金的な負担の少ない取り組み例

(1) 社員を新しい水に慣れさせる

新しい水とは「新しい環境」という意味である。

環境が変われば人は変わる、あるいは変わらざるを得ない。しかし、急激に環境を変えてしまったり、明らかに体質に合わない環境に放り込んでしまったりすれば人材は死んでしまう。人材を活かすためには、適性を見極めるとともに「社員を新しい水（環境）に慣れさせる作業」が必要になる。

何事も「いきなり本番」というのは危険である。助走期間というか準備運動というか、本番前に何かしらの経験をさせるべきであろう。たとえば新規事業開発なら、新規事業開発をテーマにしたワークショップの実施が有効な手段である。あるいは、開発技術者にマーケティング研修を受講させることも社員の「水慣れ効果」が大きい。マーケティング研修からさらに進んで、技術者が営業と一緒に潜在顧客（見込み客）を訪問して話を聴くというのも効果的である。

これらの取り組みは、いきなり新規事業開発プロジェクトを立ち上げた場合と比較すると費用もかからず、かつ社員を新しい水に慣れさせる効果が期待できる。

以下では、「水慣れ効果」が期待できる上記の3つの方策のうち、比較的实施しやすい2つ、新規事業開発ワークショップと技術者向けマーケティング研修について説明する。

(2) 新規事業開発ワークショップ

どのような仕事であれ、考えることと行動することはセットになっている。新規事業開発活動も同様である。考えるだけでは構想倒れに終わってしまうし、考えなしに行動するのは迷走のリスクが大きい。「Just Do It（とにかくやってみろ）」というフレーズがあるが、本当に何の考えも見通しもなしに行動してしまうのは危険である。やはり、ある程度はやるべきことを理解した上で行動すべきであろう。

新規事業開発であれば、「新規事業ってこんなことをやるのか」、「こんな風に進めればいいのか」という理解が必要ということだ。ただ、既存事業の中の特定の工程や作業を経験するのは異なり、実際の現場でやってみて覚えるということ（つまりOJT）が新規事業開発では難しい。特に社内でこれまで新規事業開発の経験がなく、教える人材もない状況でいきなり本番というのは資金的にも人材をすり減らすという意味でもリスクが大きい。そこで、新規事業開発ワークショップを実施して「いきなり本番」のリスクを回避しつつ、新規事業開発の一通りの流れを経験することに意味が出てくる。

以下に紹介するようなワークショップ形式であれば、それほど時間もかからず必要なプロセスを経験することが可能である。ワークショップには様々なバリエーションが考えられるが、筆者が提供している新規事業開発ワークショップの基本構成は以下のとおりである。

(図表 1)

1. 新規事業の考え方とアイデア出し
2. 市場調査とマーケティング
3. 事業仮説、ビジネスモデル、事業戦略、KSF
4. 採算性と販売戦略
5. 事業計画書の書き方
6. 経営層へのプレゼンテーション

見ていただくとわかるとおり、このワークショップの内容は新規事業開発のオーソドックスな活動を（疑似）体験的に学べるようになっている。このような基本を網羅的に学ぶことで、「ひと通りのことはやった」という安心感と自信を受講者に与えることができる。

上記はベーシックなカリキュラムであり、財務的な学習を深く行いたい、市場調査を実際に企業訪問やグループインタビューを実施して深く理解したいといった深掘りに関する要望があれば、個別に対応することが可能である。

社員の一定割合がこのようなワークショップで新規事業開発のプロセスを経験することで、将来的に会社主導で何らかの新規事業を立ち上げることになった場合でも、新規事業について一応は体験学習を済ませた人材が社内に複数名いることになり、新規事業の実行を担当させる人材の確保が容易になる。また、ワークショップを通じて、新規事業に前向きな人材や手探りの中でチームをリードできる人材を発掘することもできる。そのようなアセスメントの視点も取り入れれば、ワークショップはさらに意義深いものになる。

後述するように、筆者がワークショップ運営を支援している企業では新規事業開発の検討を通じて事業運営を総合的に見る視点を幹部候補生が学び、かつ既存事業とは異なる領域に関する関心を高める効果を狙っている。そして、実際にワークショップの参加者の中から新規事業の責任者や海外進出の際の責任者、新しい事業所設立の責任者等、重要人物を輩出している。

(3) 技術者向けマーケティング研修

新規事業開発ワークショップよりも短期間で実施でき、また効果やねらいを絞り込んだ方策として技術者向けのマーケティング研修がある。新規事業開発ワークショップは開発、製造、営業、総務人事、経理など複数の部門から幹部候補生を選抜して実施することが多いが、技術者向けマーケティング研修では参加者は基本的に開発技術者のみである。

ただし、企業の希望によっては生産技術など生産系の技術者や設計部門の社員が参加したり、営業担当者が参加したりして、研修を部門横断的な知識交流・情報交流の場にすることもある。どういう属性の社員を参加させるかは、企業ごとの事業のあり方、将来の事業構想や経営ビジョン、そして研修の実施目的によって変わるが、基本形としては開発技術者向けの研修だと考えていただくとうい。

以下に、技術者向けマーケティング研修の基本カリキュラムを示す。

(図表 2)

1日目	1. 経営におけるマーケティングの役割 2. マーケティングの基本概念とプロセスの理解 3. 開発技術者とマーケティング 4. 製品・技術視点からソリューション視点へ
2日目	1. 市場視点の強化:市場調査・顧客情報収集の方法 2. 提供価値と自社技術 3. 事業視点の強化:ビジネスモデルを理解する 4. マーケティングの考え方を開発活動に活かす

この研修は以下のねらいに基づき設計、実施されている。

(図表 3)

ねらい①	特定優良大口顧客からの注文に依存する「特定ユーザー密着型」の戦略から脱し、思考から行動までを「市場ニーズ探索型」の戦略に切り替えられるよう、その基礎となるマーケティングの考え方と進め方を解説する。
ねらい②	開発部門がマーケティングという共通言語を持つことで、技術の専門領域に縛られず、開発というテーマからも逸脱せずにコミュニケーションを取れるよう、マーケティングの概念に基づく議論・意見交換を行う。
ねらい③	講師がマーケティングや営業の視点(顧客目線)からのコメントや助言を提供し、研修後に社内で開発部門と営業部門が円滑にコミュニケーションを取れるように、顧客への提供価値を中心に据えた考え方を伝える。

上記のねらいに基づき、この研修ではマーケティングの細かな手法ではなく「マーケティング思考(事業や製品を技術的ではなくマーケティング的にどのように考えるか、という考え方)」に焦点を当てている。細かなテクニックの学習ではないため技術者にも理解しやすく、また研修で学んだマーケティング思考は開発の実務にも応用しやすい。思考法や考え方の理解は比較的短時間で理解することが容易であり、かつ実務への応用面でのメリットも大きい。

たとえば、開発テーマの選定をマーケティング思考で考えることで、過去からの因縁で継続していたテーマを縮小して新しいテーマに取り組む理由を論理的に説明できるようになる。開発テーマのマネジメントは中長期的な開発活動の成果に影響する重要な活動なので、ここがうまく機能すると開発活動全体が効果的になり活気づく。

また、サプライヤーであれば「顧客の顧客（の顧客）」である消費者を意識して製品の各機能を考えることで、製品の機能とそれを実現する自社部品の役割や重要性を消費者の満足という最終工程を意識して企画し提案できるようになる。この企画力と提案力は、企業が既存事業から飛び出して新分野に進出しようと考えたときに役立つ。特に、完成品の製造販売や完成品に近いところでの部品供給を考えている場合には、最終ユーザーを意識した提案力・営業力は業績を左右する重要な能力となる。

（４）小さな自信をつけさせる

実は、これらのワークショップあるいは研修には「裏のねらい」がある。それは、社員の人たちに「小さな自信をつけさせる」ということである。

研修やコンサルティングの現場で企業の中堅・若手社員と接していると、人は知識、特に経験に基づく知識が増えると自信を持てるようになるということがよくわかる。経験に基づく知識というのは要するに経験値ということだが、経験値は知識や情報を受け身で教えてもらうことでは高まりにくい。当事者意識を持って主体的に取り組んだ活動の結果として経験値は高まる。

したがって、筆者が提供するワークショップや研修では、とにかく参加者に自分の頭で考えてもらう。考えるための基礎情報やヒントは講師が提供するが、研修の主体はあくまでも研修参加者である。新規事業開発ワークショップにしる、技術者向けマーケティング研修にしる、これまで考えたことのなかった課題を主体的に考えることで気づきが得られる。その気づきは「自分の知識」として参加者の思考を強化し、意欲を高めることに役立つ。

努力と試行錯誤の結果、借り物ではない「自分（だけ）の知識」を得た参加者は、その分だけ自信を持つことができる。そして、自信があるということは挑戦意欲と挑戦の継続にポジティブな影響を与える。よく「成功体験が大事」と言われるが、わかりやすい形の成功でなくてもよい。立派な事業案が生み出せなくても、それは大した問題ではない。事業案を考えたり、マーケティング思考で市場や事業について考えたりするプロセスを通じて、「自分はこんなことも考えることができるんだ」と実感することが大事なのである。

そういう実感がない、つまりは経験値も自信もない状態だと社内のちょっとしたプロジェクトであっても、結果が出せるかどうか、良いアイデアを出せるかどうか不安になってしまい、あれこれと考えすぎてしまって軽いパニックに陥ることがある。当然、良い結果は出にくくなる。

挑戦しようという意欲、そして困難や停滞をものともせずに着いて挑戦を継続する意思と感情的安定を獲得するためには、経験に基づく知識とそこから得られる自信が重要な役割を果たす。筆者が実施しているワークショップや研修は、この点を強く意識して運営されている。

3. はじめての海外挑戦に関して

(1) 興味深い事例

最初にお断りしておく、筆者は海外展開支援の専門家ではない。ただ、事業戦略の構築・実行支援の一環として中小企業の海外展開に関して数社の支援を行ったことがある。数少ない支援経験であったが、その中で非常に興味深く、未来への挑戦・投資の観点から参考にしていただける事例に遭遇したのでここに紹介する。

その事例は後述する「事例5：法人向けサービスE社」であるが、同社は国内で展開している小企業向けサービスの海外展開を検討していた。3～4日程度の現地渡航を数回行い、複数国を訪問した。最終的に、現時点での海外展開は時期尚早という結論に至ったが、現地企業を訪問し意見交換を行う中で国内での営業に活用できるヒントを得た。現地調査を担当した営業担当者はさっそく国内での営業を強化し、結果として国内の顧客を増やすことに成功した。

(2) 自分自身の目で確認することが大事

「勝手のわからなさ」という意味では、多くの中小企業にとって海外展開は新規事業開発や新分野開拓と同等かそれ以上に複雑性と困難性が高いはずである。言葉の問題や距離の問題によって、国内で新規事業に取り組む以上に情報が得られにくいからだ。

経験値とそれをベースにした自信の獲得の重要性については前述したとおりである。未知のものに触れて、そこから手応えを得ることを通じて自信は獲得される。これまで経験してこなかったものに触れるという意味では、海外に出向くことも新たな経験を得るチャンスである。そう考えると、海外展開についても新規事業開発や新領域・新分野開拓と同様、経験値を高める効果を期待しての実施という考え方が可能になる。

すぐに海外展開するわけではないが、どのような手続きが必要なのか、また海外の市場や海外での事業運営（現地採用の社員の管理等を含めて）をどのように行うべきなのかを学ぶことで心理的ハードルを下げる。そして、心理的ハードルを下げることによって今後の海外展開についての柔軟な発想、積極的な対応を期待するのである。

現地視察ツアーや工場見学のような集合研修的な企画はかつてほどには活発ではないのかもしれないが、すでに現地に進出している企業の責任者から現地での苦労話やトラブル対応の話を知ったり、潜在顧客になりそうな現地企業の困り事を知ったりすることには意味があるはずだ。

特に、潜在顧客の話を知ることがマーケティング的な意味でも重要である。前述のE社のように、海外の潜在顧客とのコミュニケーションの中から国内での営業のヒントが得られることもある。海外展開がすぐに実現しなくても国内事業が活性化するのであれば、海外視察や現地調査をする意味は十分にあるだろう。

4. 企業での実施例

この章では、ここまで解説してきた取り組み、施策に関連した企業事例を紹介する。ただし、中産連が支援をした企業については、守秘義務の関係で企業情報および支援の詳細について明かすことはできない。特に、関連する活動が現在進行形で行われている場合には、詳細がわからないように記述する必要がある。したがって、以下の企業事例も業界や企業規模を曖昧にして紹介することをご理解いただきたい。

また、筆者の支援経験に基づく事例紹介なので、事例が新規事業開発や技術者向けマーケティング研修に偏っており、海外展開支援についての事例が少なくなっていることもご了承ください。海外展開に関する中産連の支援状況については、後述の「補論2」で改めて紹介する。

(図表4)

事例1:3PL(サードパーティー・ロジスティクス)A社(中堅企業)	
実施プログラム	新規事業開発ワークショップ
実施形式	連続2日×5回のワークショップおよび役員報告会
実施経緯	リーダー育成教育の一環として実施(10年以上継続実施)
実施効果	同一プログラムを10年以上継続的に実施しており、社内に同ワークショップの存在や実施の意義が浸透している。 当初は部門間や関連企業間の交流というねらいもあったが、最近では参加者を送り出す部門長も同ワークショップの経験者になっており「縦のつながり(上司部下の新規事業開発という軸での感覚共有)」もできつつある。 会社が主導して実施した新規事業や新分野進出の責任者を同ワークショップの経験者が担うことも多く、人材育成に成功したと言える。

(図表5)

事例2:専門商社B社(中堅企業でメーカー機能を保有している)	
実施プログラム	幹部候補生向け事業戦略研修(新規事業検討ワークショップを含む)
実施形式	1日×5回の研修およびワークショップ
実施経緯	階層別研修の選抜者研修の一環として実施(5年間継続実施)
実施効果	既存事業の強化策の検討に加えて、ワークショップ形式で新規事業に関する検討を実施した。 新規事業を考えることで、参加者によっては既存事業の「ここが弱い」という点を浮き彫りにすることができ、部門長としての方針策定や部門運営に戦略思考を活かせるようになった。

(図表 6)

事例3:化成品メーカーC社(中堅企業)	
実施プログラム	技術、営業合同マーケティング研修
実施形式	2日間の研修
実施経緯	社内のマーケティング機能強化のための技術・営業連携の一環として
実施効果	研修を通じて学んだマーケティング思考やマーケティングの基礎ツールを使って、新製品の企画や新規事業の企画を技術・営業双方の視点で議論・検討ができるようになった。また、議論のための共通言語としてマーケティング思考の枠組みを使えるようになった。

(図表 7)

事例4:自動車部品メーカーD社(中堅企業)	
実施プログラム	開発技術者向けマーケティング研修
実施形式	2日の研修
実施経緯	次年度の部門予算の検討に市場視点を取り入れたいという要望で
実施効果	マーケティングを全く知らない技術部門のエンジニアがマーケティングの思考法を学んだことで、事業における開発部門の役割を再確認し、「目の前の顧客ではなく、市場の動きを意識した開発計画」の検討を検討するきっかけとなった。 1日目はマーケティング基礎編、2日目は応用編として、技術マネジメントと事業開発の視点を強調したマーケティング研修を実施した。

(図表 8)

事例5:法人向けサービス業E社(小企業)	
実施プログラム	海外視察(潜在顧客へのインタビュー、市場調査)
実施形式	数日間の現地渡航、企業訪問
実施経緯	既存事業の海外展開のフィージビリティスタディの一環として
実施効果	数か国を視察し、海外進出については現時点では時期尚早という結論に達した(視察後にコロナ禍があったことを考えると、性急に進出しなかったことは不幸中の幸いであったといえる)が、ある国での視察中に現地の日本企業への訪問でヒントを得て、国内事業にアイデアを持ち帰って実施して、結果的に当面の国内集中方針を徹底して事業拡大に成功した。

以上が、中小企業にも参考にしていただける新規事業開発および海外展開に関する企業事例の紹介である(海外支援の中で特に最近注目されているインド関連の支援については後述の補論2で別途紹介する)。

まとめ

今回の論文では「未来への挑戦」というテーマで、中小企業にターゲットを絞って「中小企業がいかにして支出を抑えつつ（＝財務リスクを小さくしつつ）挑戦するか」という観点からコンサルタントとしての筆者の考えと企業事例を紹介した。企業事例については中堅企業の事例が多くなったが、自社より少し大きめの企業を参考にすることで成長への意識を持ってもらえると思い、あえて中小企業ではなく中堅企業の事例を中心に紹介した。

戦略論の世界ではSWOT分析などを行った「自社の強み」について考えることがある。このとき、強みの中には絶対的な強みと相対的な強みがある。絶対的な強みとは、状況や条件に左右されず、明らかに自社が競合よりも強いということである。通常、こういう強みを中小企業が持つことは難しい。

そうすると、中小企業が持てる強みは相対的な強みということになる。相対的な強みというのは、「ここなら多少は戦える」、「こういう状況に持ち込めたら戦える」という類の強みである。相対的な強みであっても獲得は簡単ではないが、絶対的な強みを獲得するよりは可能性がある。

挑戦というのは、ある意味で「確率を高めるゲーム」である。活動と成果は単純な1対1対応ではない。これまでやらなかったことに取り組むことで将来の成功確率を高めることをねらうのが挑戦の本質であろう。たくさんの小さな挑戦を重ねることで多数の種類 of 小さな強みを獲得して、それらの強みを複合・統合して他社にない自社の特色を出せるようになることが、中小企業がめざすべき挑戦の1つのあり方だと筆者は考えている。

それを実現するために、いきなり新規事業への挑戦という大きな試練を社員に与えるのではなく、ワークショップや研修のような「水慣れ効果」のある施策を実施し、人材の適性なども見極めた上で本格的な挑戦にギアをシフトすることが、中小企業にとっての「地に足のついた挑戦」だと考えられる。そして、地に足のついた挑戦だからこそ消極的にならずに済むともいえる。

経営資源が限られているとはいえ、中小企業もある程度は幅広くいろいろなことに興味を持って取り組んだ方がいい。せめて「味見」程度には未知の分野に触れるべきである。

器用貧乏という悪いイメージを持たれがちだが、やれることの幅がある程度広げる努力は中小企業であっても必要である。一芸を追求して成功するのは簡単なことではない。むしろ、一芸を追求しすぎることはリスクを高めることがある。個々の人材は専門能力を高めるべきだが、企業全体ではある程度「できること」の幅を広げておかないと選択肢が限られてしまい、VUCAと言われる見通しの悪い環境を柔軟な対応力で生き抜くことが難しくなる。

こうしたことは多くの経営者の方々が認識しているはずである。だからこそ中産連にも新規事業や市場調査能力の強化、既存事業の周辺領域の探索などの相談があるわけだが、今回のマネジメント大会の「未来に向けたマネジメントの提言」というテーマを受けて、あらためて筆者の経験とそれに基づく中小企業へのヒントを提供させていただいた。

読者のみなさまに何かしら参考になる情報を提供できたのであれば幸いです。

補論1 新規事業開発に関する注意点

以下は、2021年のマネジメント大会において「新事業戦略の実行に必要な組織課題への対応」というタイトルでまとめた論文からの抜粋である。経営層のみなさまが新規事業の取り組みについて考える際の参考にしていただけないかと考え、ここに再掲する。

<企業における新規事業開発活動における主な課題と対応策>

課題の種類	課題	対応策
新事業への経営陣の向き合い方	成功確率の低い新事業に対する短期的成果の要求	長期的なメリットに目を向ける。 新事業は長期投資であると認識する。
	技術や技術の用途開発に対する過度の期待	顧客ヒアリングや市場調査を行ってチャンス拾うことを意識する(技術開発や製品開発のヒント、経営層の意思決定の助けとなる市場情報を得る市場調査・マーケティング活動を継続する)。
	営業力を軽視して製品力だけで勝負できるという意識	
	既存事業で活躍している人材が新事業でも活躍できるという誤解	手が挙がりやすい雰囲気をつくる。 新事業向きの人材を育成する。
組織文化・企業風土	既存事業と新事業の文化摩擦	「複利効果」の獲得で既存事業側の理解を得る。 マーケティング思考を社内に普及させてコミュニケーションを促進する。 顧客課題にフォーカスする思考法を社内に浸透させる。 新事業は将来の既存事業であると認識させる。
	新事業を「傍流」と考えてしまう社内のムード	
	新事業を既存事業と同じ評価軸で見えてしまう	完遂主義ではなく「発案主義」の評価軸で新事業を見る。
新事業開発チームの管理	社内に影響力のある人物が責任者になっていない(事実上の責任者不在)	社長が新事業開発の責任者になる(社長主導で行う)。
	人材のミスマッチ	適材を見つけて開発チームを編成する(同時に、中長期の人材育成を)。
	既存事業と同様(もしくは類似の)評価制度の採用	失敗許容度の高い評価制度を用いる。

補論2 中産連のインド関連事業

次の時代の巨大市場であり巨大生産拠点でもあるインドを特別な思いで注視している企業も多いと思う。そこで、この補論ではインドに関心を持つ企業関係者に何らかのヒントを提供できることを期待し、中産連がこれまで行ってきたインド関連の事業（研修、コンサルティングを含む）を紹介する。

この補論2における事例は筆者が直接関与しているというよりは、中産連として様々な部署が行った支援事例である。今回の論文を執筆するにあたり、中産連内の関係者から情報を集めてここに紹介するものである。

(1) 現地視察

インドに関する現地視察には、企業から相談を受けて現地視察を計画するものと中産連の事業として現地視察を企画して参加者を募集するものという2種類がある。

企業からの相談では、進出したい事業の国内の戦略やインドへの進出動機や現状での見通し等をヒアリングし、潜在顧客のリストアップやターゲット顧客の仮説を立てた上で視察スケジュール作成と現地動向を行う。一方、中産連の独自規格の現地視察では訪問時の情勢に合わせて参加者の関心が高いと思われる企業を選定し、スケジュールを組んで視察を実施する。

以下に、実際の事例の概要を載せる。

産業用資材メーカーの現地営業支援	
訪問目的	顧客開拓および現地販売代理店の探索
実施形式	数日間の現地渡航
実施結果	現地滞在中 10 社を訪問し、そのうち数社から詳細な見積もりの依頼を得た。この訪問ではターゲット企業の具体的な反応とインド市場の感触を確かめることが目的であったため、数社との間で具体的な話ができたことは(進出するのであれ、進出を断念するのであれ)同社のインド進出計画を従来以上に詳細に検討することに貢献した。

中産連の独自企画「創造の船」	
創造の船の特色	意識改革と視野の拡大、コミュニケーション能力の向上、グローバルな人材の育成、注目のアジア諸国を視察
スケジュール例	初日～4日目:空路シンガポール移動後、大型客船にて洋上研修 5日～7日目:現地視察(インド、ベトナム、インドネシアより1か国) 8日目:空路帰国

(2) インド人の受け入れ研修

中産連ではAOTSやJICA、UNIDOなど、国内外の機関と連携して外国人の受け入れ研修を実施している。古くは1993年開始のJICAのメキシココース（正式名称：日墨戦略的グローバルパートナーシップ研修計画「全社的品質管理・生産性向上」）に始まり、中南米、アジア、中東、アフリカなど、様々な国々から研修生を受け入れ、日本式マネジメントやカイゼンを教えている。

以下に、インドからの研修生受け入れの事例を示す。

インド人受け入れ研修	
研修コース名	Study Tour in Japan for the UNIDO-Automotive Component Manufacturers Association (ACMA) Partnership Programme for Automotive Industry in India
実施内容	1週間の国内企業視察と関連講義

研修発注者のUNIDOは国際連合工業開発機関（United Nations Industrial Development Organization）という国連機関で、開発途上国や市場経済移行国において包摂的で持続可能な産業開発を促進し、これらの国々の持続的な経済の発展を支援する機関である。UNIDOは事業の一環として中産連のような研修機関に途上国向けの研修を発注している。

(3) インドへの講師派遣

中産連では受け入れ研修だけでなく、様々な国へ講師を派遣し、現地の管理職や現場担当者に日本式のマネジメントやカイゼンを指導する研修を実施している。インドにも講師を派遣し、現地での人材育成に貢献している。

現地への講師派遣はAOTSやJICAなどの機関からの依頼以外に民間企業からの依頼もあり、研修内容は多彩である。

以下に、インドへの講師派遣の例をいくつか紹介する。

プロジェクト名	発注者
Training program on Diagnosing & improving company through Japanese Way in Sonipat and Pune	ACMA※
モジュール金型のエンジニア育成にかかる普及・実証事業	JICA
インド包括的成長のための製造業経営幹部育成支援プロジェクト	JICA
インド製造業経営幹部育成支援プロジェクト	JICA
新国際協力事業(NGC)海外セミナー	AOTS
現地社員向け TQM 研修	民間企業

※ACMA: インド自動車部品工業会

上記以外にも、現在AOTSからの依頼で進めている「インド中小企業向け日本式ものづくり普及支援」がある。このプロジェクトでは、インド中小零細企業省（MSME）傘下でインド全土に33か所あるテクノロジーセンター（TC）およびツールルーム（TR）と言われる施設で5Sやカイゼンの指導を行っている。

（4）2つのポイント：戦略的意図の明確化とコミュニケーション

最後に、簡単ではあるがインドを含む海外現法の機能強化、マネジメント支援のポイントを簡単に示したい。紙幅の制約があるので、ここでは2点だけ指摘する。

まず、戦略的意図の明確化である。海外現法のマネジメントは難しく、また現地訪問の労力も大きい。そこで、戦略的意図（ねらい）を明確にした上での支援が必要になる。

ちなみに、現地のマネジメント支援のねらいには以下のようなものが考えられる。

- ✓ 現地のワーカーの現場力(5S やカイゼン技能)を向上させる
- ✓ 現地人マネジャーのマネジメント能力を高める
- ✓ 品質や生産性向上のしくみや仕事のやり方を導入して根づかせる
- ✓ 現地の風習や文化に合わせた働き方と人材マネジメントを確立する
- ✓ オペレーションズ・マネジメントによって現地工場で高度な機能連携を実現する

要するに、管理対象を層別して対象に合わせた施策を行うということである。そのためには、対象組織の運営方針に合わせた施策と支援を計画的に行う必要がある。これは国内・海外関係なく支店や営業所の支援戦略の基本であろう。

次に、コミュニケーションの問題である。筆者の上司は海外事業の経験が長く、知見も豊富なのでインド人との仕事で気をつけるべき点を聞いてみた。

その上司の経験に基づく見解としては、「インド人は話し好きな人が多いで、こちら話を聞くより自分が話したがることが多い」、「熱心に話しているが、よく聞いてみると結構同じことを繰り返している」、「地域によってイントネーションが違ったり、早口だったりするので聞き取りが難しい」という点が気をつけるべき点としてあるようだ。

海外でのビジネスは（前提条件や事前の背景理解など）国内とは勝手の違うことが多い。つまり、国内での仕事以上に戦略的意図（自社が海外ビジネスで何を得たいのか）とコミュニケーションが重要になるということだ。言わずもがなのことかもしれないが、難しい問題への対応ほど基本が重要になるので、あえて示させていただいた。