

絆通信



税理士法人 コモンズ

113号

〒540-0038 大阪市中央区内淡路町3-2-15-403

TEL (06) 6224-3050・FAX (06) 6224-3055

平成28年 4月

10年売れ続ける商品をつくる中小企業の得意技

手間と初期投資を惜しむと真似されやすいものしか作れません。自社オリジナルの得意技が、資金も人材も少ない企業のB2C商品開発における成功条件につながっていきます。成功条件は次の3点です。

- ① 高利益率を確保できるネット直販で販売価格1~2万円の商品、
- ② プロ寄りの高品質な趣味製品
- ③ 自社技術を応用した、製造にあたって初期投資や手間のかかるもの

今回、3つ目の「**自社技術を応用した、製造にあたって初期投資や手間のかかるもの**」について考えます。

担当者一人の空いた時間でスタートさせ、売り上げを確保しながら事業を継続させるには利益率を上げるしかありません。

従って、生き延びるための商品開発でもっとも大切なのは利益率です。そして、そのような高価格商品は高付加価値でなけれ

ばならず、その価値とは、一握りのマニアが「高性能」だと感心する「プロ寄りの高品質な趣味製品」のことです。

そのような一握りのマニア向けの市場は決して大きくありません。10年かけて毎年数千台ずつ販売していくような小さな市場です。ただし、たとえ小さな市場でも、マニアが認めるような優れた商品であれば、競合商品が出てくる可能性があります。

情報化社会の現代では売れる新商品はすぐに真似され、先行者利益を確保することがとても難しくなっています。そのような状況の中、一つの商品を10年間売り続けるために重要になってくるのが「**自社技術、自社の得意技を応用した、製造にあたって初期投資や手間のかかる**」製造方法です。

(事例)

リブニット専門メーカーだからできた新商品

墨田区の小高莫大小(こだかメリヤス)工業株式会社は、ポロシャツの衿や袖に使われる「リブニット」を60年以上製造してきた専門メーカーです。



2002年頃から本業の売上げが毎年前年割れを続ける中、3代目社長の小高集(つどい)氏が2012年に別会社を設立し、「MERI」というブランドを立ち上げました。商品は40代女性をターゲットにしたニット製ルームシューズです。

得意のリブニットを紐状にして、草履を編む要領で手編みによって製造しています。手編みなので1足編むのに3時間かかり、販売当初の月産は50足だったそうです。おまけに手編みの技術を習得するには1年もかかるとのこと。

リブニット製布草履「MERI」は、まさに「自社技術を応用した、製造にあたって初期投資や手間のかかる」製造方法で「プロ寄りの高品質な趣味製品」を作った事例です。

ある調査によると「40代独身女性はルームシューズに年間5,000円かける」のだそうです。とはいっても、アンケート調査というのは一般に集計の母数や集団によって結果が大きく異なるものです。生活実感からすると、実際に自宅用ルームシューズに毎年5,000円以上かけるユーザーがそれほど多いとは思えません。

かわいらしい色合いの履き心地の良い単価7,560円の「MERI」は、そんな限られたユーザーが喜ぶ「高品質な趣味製品」でした。そして、自社技術であるリブニットの素材に、1足3時間かけて製造する。

このように「自社技術を応用した、製造に手間のかかる」「高品質な趣味製品」であれば、そのオリジナリティーは誰の目にも

明らかです。たぶん、マネできる場所も少ないはず。

女性をターゲットに北欧風カラーリングでかわいらしくデザインされた「MERI」は、当初のターゲットだけではなく、海外からも好評で、2013年1月に出展したパリの雑貨展示会「メゾン・エ・オブジェ」でもそのオリジナリティーが高く評価されたそうです。2014年7月に出店した成田空港の直営店では、購入者の4割が海外の方で、日本でのお土産として買っていきそうです。これがB2Bと違う、B2Cの面白さです。

B2Bは、受注商品を受注先に納品するだけです。基本的には相対する顧客は1社ずつでしかありません。だからこそ、営業マン一人のルートセールスによる効率的営業活動が可能となります。

しかし、B2Cにおいて顧客は一人ずつではありません。実際に、「自宅用ルームシューズに毎年5,000円以上かける40代独身女性」という限られたユーザーをターゲットに開発した「MERI」を、海外の方が「手ごろな日本土産」と感じて購入するのです。このように当初想定していないユーザーまで反応することは、B2Cでは日常茶飯事です。でも、それが起きるのは偶然ではないと考えています。

自社の得意技を生かしたオリジナルなコンセプトを立案して、冒頭に挙げた3つの成功条件が成立するまでしっかり考え抜かれた商品は、国籍も性別も超えて誰の目にも魅力的に映るのです。その魅力の源は、多くの場合「自社技術を応用した、製造に

あたって初期投資や手間のかかる」という部分に隠れています。メーカーの得意技の魅力を、全く違う視点のユーザーが見つけてくれるのです。そのような商品が、10年売れ続ける商品なのだと思います

SMAP騒動から考える——「引き留めはしない。頑張れよ」という社長の一言

アイドルグループの解散報道に社会が一喜一憂しました。アイドルグループのSMAPが解散し、木村拓哉氏を除くメンバー4人がジャニーズ事務所から独立するという報道には驚かされました。

「ジャニーズ激震 SMAP解散 キムタク以外独立」との見出しで、同グループの「育ての親だった女性チーフマネージャーが、ジャニーズから退社する意向を固めており、これに伴うグループの分裂」と最初に報じたのは、1月13日付の日刊スポーツです。事務所側もマネージャーの退社と4人の意思確認を終えて協議中であることを認めたため、メディアはこの話題一色になりました。

その後の報道では、独立を翻意した4人がキムタクの仲介で事務所の社長らに謝罪、18日放送のレギュラー番組の中で5人そろって会見し、生放送でその心情を吐露してファンにも謝罪したことで、最悪のシナリオは避けられたことになっています。とはいえ、これまで所属タレントの不祥事に厳しい姿勢で臨んできたというジャニーズ事

務所が、いったんは独立の意思表示をした4人に何らかの処分を科すのではと心配したファンも少なくないでしょう。この点について20日付の日刊スポーツは、謝罪で始めがついたとしてペナルティーを科さない方針を事務所側が固めたと報じています。残留容認という“寛大な”措置は、あらためてCDなどを購入することで「解散してほしくない」という意思を表明したファンたちに配慮した結果かもしれません。国外でも報道され、予算委員会でも触れられたSMAPの解散騒動は、一見いい形で幕引きされるようです。

芸能界に限らず、一般企業でも「ここまで育ててもらった恩を何だと思ってるんだ」と経営者が激怒するような離反劇、造反劇は珍しくありません。問題は、経営者がそのトラブルを大ごとにはせず、上手に収束できるか、また造反者にどんな処分を下せるかでしょう。

社内クーデターにしろ、独立起業の目論みにしろ、一般的には待遇への不満が原因です。しかし、そんな造反者を絶対に許せないという社長さんは多いでしょう。独立した者が明日には自社のライバルとなる場合が多々あるからです。「解雇」するだけでは飽き足らず、就業規則などの競業忌避規定を盾に独立を邪魔したり、取引先に造反者とは取り引きをしないよう圧力をかけることもあるはずです。しかし、このやり方は根本的な解決にはなりません。自社のトラブルを社外に拡散するだけでなく、造反者の敵愾心を煽るだけです。

ここで紹介する社長さんも、感情的には造反者を許せないが、経営者である以上は会社の損得をまず考えるべきであり、彼らの処分は法令や会社の規則に則って行うべきだと言います。そして、次の三つの基準で造反者の扱いを検討するそうです。

(1) 造反を断念して謝罪した場合には、原則として解雇はしない

(2) 造反に関与した者が残留した場合には、相応の制裁を科す

(3) 造反者が退職を選んで同業者として独立する場合は、慰留も妨害もしない

たとえ首謀者であっても、謝罪すれば残留を認めるそうです。造反するような人間は「できる社員」ですから、今後も会社のために働いてくれるなら社外に出すより有益だと言います。ただ、その後は媚びたりなだめたりといった態度をとらず、降格や左遷など相応のペナルティーを科すそうです。造反者に何の制裁も科さないと、彼らは会社や社長さんを甘く見て再び造反する恐れがあり、また社長さんに味方した社員たちの間に不満や不信を生むからです。信賞必罰を怠ると、結果的に会社の規律が乱れます。

もちろん退職を選ぶ者もあり、独立して同業者になる者もあります。会社に残る者としては、彼らの独立起業を何としても阻止したいでしょう。しかし、この社長さんが言うには、一度独立を表明した人間は今回引き留めることができても、いずれ会社を出て行く人が少なくないそうです。どうせ独立されるなら、その人間と縁が深い取引

先が増えないうちに出て行ってもらう方が、会社にとって脅威にはならないという判断なのです。また独立を妨害したり、取引先に圧力をかけるような姑息な真似もしないそうです。造反者が会社のデータや営業機密を不正に持ち出すような場合でない限り、あえて敵愾心を煽るような言動は慎むべきだと、この社長さんは言います。

この社長さんの偉いところは、造反者を厳しく罰するのではなく、彼らに逃げ道を用意している点です。また、「来るものは拒まず、去る者は追わず」の姿勢で対処されると、造反者の心は揺らぎます。たとえ独立されても、その敵愾心を弱める効果があるはずです。

造反者に対して安易な妥協は禁物ですが、報復は必ずしも得策とは言えません。経営者なら感情的にならずに、冷静かつ適切な判断で相手を取り込むことがベストな対処法ではないでしょうか。



(今月の言葉)

人は言葉に励まされ 癒される

人生の転機

「人間には、必ず人生の転機を直感し、的確に判断できるかどうかを試される時が何度かある。」
アントニオ猪木

「人間の一生には一度はまたとない好機が来る。」
遠藤周作

「用心深く慎重に協議を重ねることが、かえって致命的な危機をもたらす最大の要因となりかねない。」
ウィンストン・チャーチル

思 草 (しぐさ)

「思草」とは、生き方の哲学、心構えといったことを意味します

「臆病な自尊心と尊大な羞恥心」 ——30代老害社員の対策法

「意識高い系」という言葉をよく聞きます。ざっくり言えば、実際は大したことないのに、自身の経歴や人脈を小難しい言葉で華やかに語る人のことだそうです。「意識が高い」というよりも、「自意識が高い」というのが正確でしょう。承認欲求が異常に高いだけです。最近、そんな「意識高い系」が30代で老害化しているとのこと。

発言ばかりは意識が高くても仕事のレベルが低く、自分より格下と見た相手（若手社員やおとなしそうな社員）に、自身の仕事へのスタンスや上司や会社批判というネ

ガティブトークを自慢げに語るような人物を指しています

そんな「30代老害社員」を思っただけで頭をよぎるのは、昔、読んだ中島敦の『山月記』です。山月記では、才能に満ち溢れ、良い職に就いた李徴という人物が、職を辞して詩人を志すものの芽が出ず、社会に戻ると昔は下に見ていた同僚が自分より上の立場になっており、最後には発狂して虎になってしまいます。そして李徴は自身が虎になった理由を「臆病な自尊心と尊大な羞恥心」のせいである、と友人に語ります。才能不足を知りたくない気持ちと、自分は他とは違うという気持ち、自分を虎にしたと言うのです。30代老害社員も李徴と同じなのでしょう。彼らは、「自分が威張れる程度」の猿山の中で自分を語ります。その様は傲慢に見え、周りをイラッとさせます。でも猿山でしか自分を語るができないのは、否定されることを恐れる心のためで、本当は平凡な自分を認めたくないだけのことで

このような人たちへの対処法を考えるのが本稿のテーマではありますが、社長クラスの方であればきっと「無視すればいい」と一蹴することでしょう。そしてそれは、間違いなく正論です。30代老害なんて、遅かれ早かれ自然淘汰されてゆきます。会社にとってはお荷物に違いありませんが、本物の老害に比べれば給与も低いし、完璧な

組織なんて作れないのだから、経営レベルでは後回しの問題でしょう。

ただし、真面目で責任感のある若手や中堅ほど、その存在と直接対峙すると、気に病んでしまいます。ましてや、30代老害が自分よりも役職的に上位だったりすると、会社への不信感が募ってしまうでしょう。真面目な社員がやられる前に、対策が急がれます。今回は30代老害社員被害に遭った人たちの証言をもとに、ケース別の対策法を考えてみました。

対策1：30代老害に悩める若手や中堅に相談を受けたら

30代老害に悩める若手や中堅に相談を受けたら、「面倒な人もチームメンバーだ」というような当然の話で返してはいけません。その理屈は相談者もきっと分かっています。それでも手に余るから、わざわざ上司に相談するのです。この返しをすれば、逆に「あなたはその面倒な人をマネジメントできているんですか？」と思われてしまうでしょう。必要なのは、まず相談者の現状に共感することです。そして「対応をするから少し待ってもらえないか？」と言いましょ。人事面の話なので下手に部下に言えないことがあるのならば、正直に「はっきりしたことは言えない」と伝えてしまいます。ただし「時間はかかるかもしれないが自分を信じて欲しい」と添えて、信頼感を失わないようにしましょ。具体的に

どうすれば良いか思いつかなくても、相談者の心を落ち着け、信頼を得るのが優先です。

対策2：30代老害社員を無効化するなら

30代老害社員は猿山でしか威張れないので、威張れる猿山を作らないようにすることです。そもそも口ほどに行動力はないのが30代老害です。身近(役職的・物理的)にマウンティングする相手がいなければ、多少はおとなしくなります。30代老害社員の周囲が、精神的に限界がきている気配を感じた場合にも、応急処置として30代老害社員からの席を物理的に遠くするのが有効です。「目に触れず、声が聞こえないようにする」ということがポイントです。

対策3：30代老害社員は戦力にできるか

非常に難しいと言わざるを得ませんが、いっそのこと面倒と思われる人をまとめた少人数チームをつくるのは一案です。追い出し部屋を作れと言っているのではありません。ノーマル社員がフォローしない環境で、自ら行動しなければならない環境をつくるのです。そうすれば、その中で行動的になる人ができる可能性が……生物学的にはあるのかもしれませんが。本当は、「意識高い系社員」の老害化を防ぐ方法や再教育する方法も考えたいのですが、話を聞いた人は皆、さじを投げていました。一筋縄でい

く社員なら「老害」とまで言われたいですもんね。

あえて挙げるならば、20代のうちに何かしらのプロジェクトを責任者として失敗し、「臆病な自尊心と尊大な羞恥心」を明らかにへし折ることでしょうか。ノーマル社員に必要なのは成功体験ですが、30代老害候補社員には失敗体験です。そして批評家にさせず、当事者の立ち位置にさせることがポイントです。ただ失敗体験をしても猛者は、他人や環境に責任転嫁をしてのりくったりとかわします。説教したらどうにかなる、という希望的観測は持たないようにしましょう。相手は想像以上に強いハートの持ち主です。

便秘予防の食生活

便秘の原因にはいくつかのタイプがありますが、食物繊維や水分不足によって起こる場合があります。

日常の食事で食物繊維をたくさん摂ることも便秘解消や予防に役立つとされています。

便秘に効く食材としましては、野菜、きのこ、海藻、いも、果物、豆類など植物性食品に多いことはよく知られていますが、毎日しっかり摂れていますか？

これらの食品は全体的に低エネルギーで食物繊維以外にもビタミンやミネラルを多く含む生活習慣病予防にも役立つと言われています。

また、「食事バランスガイド」にも書かれていますが、1日に350gの野菜は摂れていますか？

これからのシーズンは大根や白菜、ほうれん草、ねぎなどが美味しくなります。旬の食品は栄養価も高いと言われています。

例えば、大根1切れや白菜の葉大1枚ならそれぞれ100g程度はあります。おでんや、鍋にすると昆布などの海藻やきのこ、他の野菜も一緒に摂ることができ、体も温まり、水分が多めのメニューでもあります。

旬の食材を上手に使い美味しく、健康維持にもより効果的は食生活を心がけましょう。

