

## 起業成功の原動力

2007年11月11日  
株式会社トライアンフコーポレーション  
代表取締役 社長 小澤 勝

今回の地域公開講座では、起業成功の原動力について、(1) 商品力・サービス力向上のポイント、(2) 売力向上のポイント、(3) パワーアップの決め手、の3つの観点からディスカッションするとこの課題を頂戴致しました。アーリーステージの企業にとって、安定した売上の確保は死活問題です。例えば資金調達に成功したとしても、安定した売上成長が達成できなければ、早晩、事業は衰退することになるでしょう。したがって売上成長のためのシナリオは、資金調達と同様に、起業成功の原動力として大変重要です。

私は、売上成長を支える重要ポイントは(1) 商品付加価値と戦略、(2) ギミック、(3) 組織力、(4) 潤沢な資本、の4点であると考えています。しかしながら、当講座は主に無資本から創業を目指す未来の起業家を聴講対象としているので、(4) 潤沢な資本に恵まれない場合を想定してディスカッションに臨むこととします。

以下、本学での学習経験と個人的な体験事例を基に起業成功の原動力について私見をまとめますので、これから起業を目指す皆様のお役に立てれば幸いです。

§ § §

### ■商品力・サービス力向上のポイント■

#### ■ 1. 新商品、新サービス発見のための創意工夫

##### 1-1. 非常識

「新しい」とは、他と違うことである。ゼロから何かを作り出すのではなく、既にあるものに新しい工夫を加える事で、他と違う「新しい」商品やサービスが生まれる。誰もが当然・常識と考えている事とは正反対の考えに着目することで、新商品・新サービスの「発見」につながる。

◎時計は右回りが常識 → 反時計回りの時計（オーストラリア土産）

◎看板の色には、市街で最も目立つ「赤」・「黄」を使うのが当然 → ナチュラル・ローソンの看板は自然をモチーフにした「白」

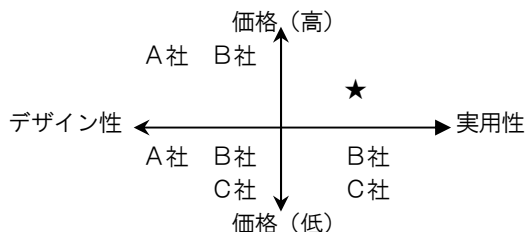
◎携帯電話には、電話機能の他に、Eメール、電子マネーが当たり前 → 電話機能以外の機能を一切付けない（京セラ A101K）

また、「古い」商品やサービスも「新しい」商品やサービスとして再生できる場合がある。「古いから非常識」と考えられているなら、それはビジネスチャンスにつながるかもしれない。

◎風呂敷 → 買い物かご → レジ袋 → （ゴミ消費量削減の取り組み） → 買い物かご → （風呂敷が見直される可能性）

##### 1-2. 違う領域・違う地域

商品の販売領域を図にして区分して調査すると、新しいマーケットを発見できるかもしれない。例えば、帽子の専門店なら、高価格：低価格、デザイン性：実用性で区分した表に自社製品の有無を示してみる。区分を変更して何通りも試してみる。自社製品だけでなく、他社製品についても試してみる。もし誰もカバーしていない象限が見つかるなら、そこに需要があるかどうか、更にマーケティング・リサーチを続けてみる価値がある。



★実用性が高く、価格の高い商品は誰も参入していない。

同様に、既に20店舗ものコーヒースタンドがある駅前へ出店するよりも、競争の少ない他の駅前に出店を検討する方がいかに有利である。競合企業の出店場所を地図に示してみると、意外なことがわかるかもしれない。

#### ■ 2. 主力商品の付加価値向上のための創意工夫

付加価値とは、サービス（手間暇をかけること）であり、差別化の度合いである。商品そのものの差別化は比較的難しい。そして、差別化されない商品は価格競争にしかならず、大資本に勝つことができない。逆に、サービスは同一化が難しい。故にサービスの差別化は比較的容易である。同じ商品を扱う場合でも、商品にオンリーワンの付帯サービスを与えて差別化することができれば、商品の付加価値が向上する。

- ◎マクドナルドよりも美味しいハンバーガーは作れても、マクドナルドよりも安くハンバーガーを作るのは難しい（資本の優位例）
- ◎コロッケ（商品） + おばあちゃんの手間（サービス） = おばあちゃんが作ったコロッケ（他で手に入らない付加価値）
- ◎ディスカウントショップで大幅に値引きしている商品を、デパートでは値引き無しでも売れる理由は？

### ■ 3. 情報収集の仕方、情報の見方、捉え方

商品力、サービス力の向上のために有効な事は、同業他社からだけではなく、異業種からも学ぶことができる。

同業他社が行っていることを自社で真似することは同一化につながる。自社の商品力やサービス力が圧倒的に競争相手より優れている場合に有効である。そうでなければ、同業他社がまだ行っていないことで差別化を図るのが有効である。

異業種で行った成功事例を、同業種でも導入することができる可能性を模索してみる事は更に有効である。全く同じことを行っても、業種が違うのだからそもそも競合しないばかりか、同業種の中では差別化を図ることができる。

- ◎同業種他社から学ぶ
  - 同じことをやってみる（同一化）
  - 違うことをやってみる（差別化）
- ◎異業種他者から学ぶ → 同じことをやってみる（差別化）

## ■ 売力向上のポイント ■

### ■ 1. 販売方法の工夫・改善

販売方法の工夫を総称して英語でギミック（Gimmick）と言う。商品に人気キャラクターをプリントする、1枚でも多くチラシを受け取ってもらうためにティッシュと一緒に配る、懸賞に応募させて商品の認知度を上げる・・・ギミックには実に様々な手法があるが、長い目で見ると、一つの商品に限定せず企業認知度（企業ブランド）を向上させる手法が最も無駄がなくて良い。なぜなら、潤沢な資金が無い企業にとって、限定された商品の宣伝広告はギャンブルになりかねないからである。一方、企業そのものの認知度への投資は、企業名を変更しない限り蓄積されて行く。

### ■ 2. お客様の心を捉えて離さないための決め手

#### 2-1. 人と違うアプローチ

同業他社の営業担当者も、同じお客様に何度も電話をかけ、毎日足を運んで、「ぜひ、当社にお任せ下さい」と顧客を囲い込むために説得しているかもしれない。そんなときに、同じアプローチ方法で後から参入しようとしていては、とても顧客を口説けない。そこで、人と違う事を言ってみる、人と違うアプローチをしてみる、そんな工夫が顧客の心を捉えることがある。

#### 2-2. クレームが業者を育てる

クレームやトラブルは、顧客の信頼を勝取るチャンスである。確かに、クレームやトラブルは無くすべきものであり、喜ぶべき出来事ではない。しかし、クレームやトラブルへの対処は、問題解決能力を示す最大のチャンスである。失われた信頼を取り戻すためのアフター・サービスこそ、お客様の心を捉えて離さないための決め手となる。

## ■ パワーアップの決め手 ■

### ■ 1. 成長させる原動力

投資なくして成長なし。成長の原動力、それは投資である。新たな投資のためには、投資キャッシュフローの増加が求められる。投資キャッシュフローを増やすためには、企業の成長が必要となる。このように、キャッシュフロー増加から成長までのサイクルを継続することが成長の好循環を生む。

キャッシュフロー増加 → 投資 → 成長 → キャッシュフロー増加 → 投資 → 成長 → キャッシュフロー増加

### ■ 2. 経営者として心掛けること

経営者は、全ての事業の責任者である。事業に生じる全てのリスクを背負わなければならない。おそらく企業経営者の誰もがこのことを良く理解しているはずである。そして、このことを強く意識する程、企業経営者は「自分で」何もかもをコントロールしようとするだろう。

しかし、どんなに代表者個人の能力が優れていても、限られた時間の中で出せる成果には自ずと限度がある。企業の成長を前提にするなら、全てを自分で、という行動は得策では無い。実務は幹部に委任し、代表者は目標管理に徹することが合理的であると心得る。

### ■ 3. ビジネス目標の見直しと方向性について心掛けること

米国ハーバード大学ビジネススクールのM・ポーター教授は、著書「競争の戦略」の中で、競争優位を維持するためには不完全競争市場を故意に創出する事ができれば有効だと述べており、市場競争を活性化する5つの要因をポートフォリオとしてまとめている。日頃からこれら5つの脅威の可能性に対して、自社が取れる対抗手段について研究しておくことは、ビジネス目標の見直しと方向性を決定付けるのに役立つ。

<5フォース・ポートフォリオと具体例>

- |                 |   |
|-----------------|---|
| (1) 新規参入の脅威     | 海外から新しいハンバーガー・チェーンが登場、競争激化の可能性は？        |
| (2) 売り手の交渉力     | 輸入牛肉の品質が劣化したため、ない国産牛の需要が急増。仕入価格が上昇しないか？ |
| (3) 買い手の交渉力     | 安いのが当たり前というブランド価値。値上げが直ちに顧客離れに繋がらないか？   |
| (4) 代替品・サービスの脅威 | 同じ牛肉を使う牛丼やカレー、コンビニのパンやお弁当に顧客が流れていないか？   |

## (5) 業界内の敵対関係

同じ価格帯で営業するライバル・チェーンに顧客が流れていないか？

## ■ 4. 組織力強化のあり方

## 5-1. 5人以下(家族的組織)

少人数で構成される組織の場合、組織の目的、目標、情報、手段の全てを、なるべく多く共有することが最も効率的である。家族だけで運営される家族経営の企業なら、職務時間からプライベートまでの全てを共有することで、相互に長所を認め、欠点を補完し合う関係を築くことができる。

しかし、このような小さな組織であっても、責任の所在を明らかにすることは、組織の大小を問わず、対外的にも組織内部においても必要となるから、代表者(社長)は誰であるか、責任者は誰であるか、上下関係を明確にしておくべきである。社長が二人いるような組織は、損失やトラブルに対する責任が曖昧になりがちとなり、成長の阻害要因となる。

## 5-2. 50人以下(友人的組織)

家族的組織は、強固な信頼関係を保つことができるが、親族の数には限界がある。そこで、この長所をできる限り維持しつつ成長を目指すために、親戚や友人など、個人的人脈を頼りに組織を拡大する方法が考えられる。だが、この友人的組織の拡大はおよそ50人が限界となる。50人程度まで拡大すると、組織の代表者が全てのメンバーと職務時間からプライベートまでを共有することができなくなるからである。また、公益目的を掲げる企業でありながら、友人的組織の維持を目指す場合、組織の目的と行動計画に矛盾が生じるため、こうした観点からも組織の拡大は限定的となる。

## 5-3. 50人超過(旗本的組織)

50人を超える大所帯を維持するためには、組織のメンバーを代表者とは性格や性質が全く異なる他人であることを積極的に認めなければならない。更に大きく組織成長を目指すなら、価値観の異なる他人同士でありながらも同じ旗(目的)の下で仕事をするパートナーであると考え。組織の目的は引続き共有し、目標は管理を徹底する。情報は組織の規模拡大につれ遅延したり全く伝達されなくなることがあるので収集方法と伝達方法を工夫する。業務遂行のための手段は、一挙一投足まで指示を徹底することが期待できなくなるため、中核人材に委任して目標管理すると合理的である。

§ § §

成長はトップマネジメントに対し、常に新しい能力を要求する。彼らの機能が、もはや工場や販売店で何が行われているかを把握できなくなっていることを認識するよう要求する。

(P. F. ドラッカー)