



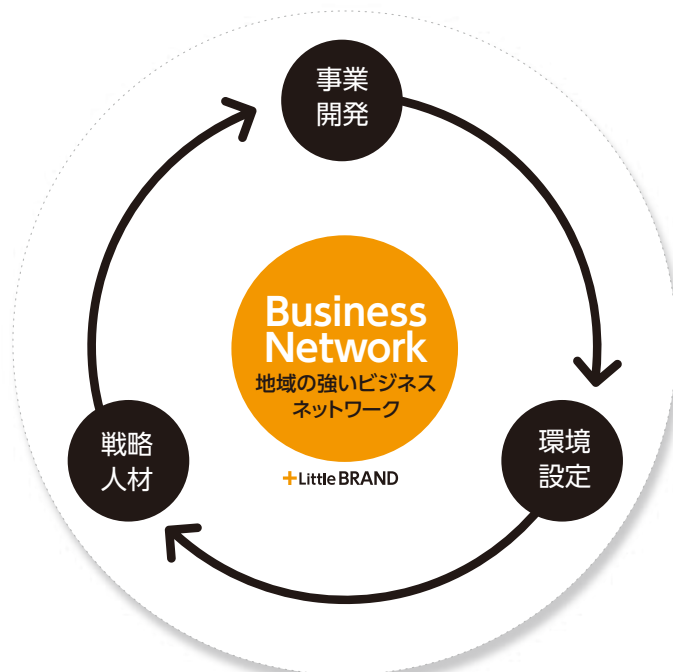
Biz FOREST

地域連携型[中小企業の成長戦略]システムのご提案

ビズ・フォレスト活動

ビズ・フォレスト活動とは「地域をビジネス豊かな森にする」という主旨のもと、地域の強いビジネスネットワークを目指すもので、従来の地域の企業間コラボや、大学や専門家とのマッチングや資金支援などをより充実させるシステム提案です。①地域における事業コンテンツの開発 ②持続的に進められる環境設定 ③戦略人材の育成と、異業種間の共通認識のためのビジネス教育の推進。この3つのステップを自治体を中心となり回転させ、地域の中小企業を成長させることが、これからの自治体経営の成長戦略と考えます。

しずおか伴走型発達支援連携機構 代表 望月聖司



食で人と企業と地域をつなぐ!



①日本企業の置かれた現状

■ライフスタイルコンテンツの時代

あらゆる商品が出揃い顧客の志向が多様化している今、選ばれる存在になるには、顧客の「ニーズ」を満たすモノの提供だけでは足りず、顧客が想像もしなかった使い方・楽しみ方を創造し、「ウォンツ」欲しがるところに魅力アップして顧客の潜在欲求に訴えかける「優れたライフスタイルコンテンツ」が求められています。

例えば、ユニクロはヒートテック、イオンはヒートファクトという機能も値段も同じような保温肌着を展開していますが、認知度・購入度とも圧倒的にユニクロが上回っています。この違いは何か?商品のライフスタイルコンテンツの差にプラス、店舗のライフスタイルコンテンツに大きな差があります。何でも一カ所で買える「総合小売店ライフスタイルコンテンツ」のイオンに対し、「安くてもスタイリッシュで高機能な普段着専門店ライフスタイルコンテンツ」というユニクロが支持を集めていると言えます。かつてGMSは膨大な商品スケールと利便性で各地の商業施設を圧倒していきました。しかし今、イオンやイトーヨーカドーを脅かしているのは、ユニクロや「日用雑貨トータルコーディネートライフスタイルコンテンツ」のニトリなどであり、どの時代も優れたライフスタイルコンテンツを持った企業が次々と成長しています。

■事業変身の細分化・スピード化

ドライヤーや美顔器を「美容家電ライフスタイルコンテンツ」とし、美を追究する人のためのオーラルケアグッズとして展開し女性に人気を博しているパナソニック。おじさんくさい、飲みにくいなどで売上が低迷していたウイスキーを、炭酸水で割る飲み方提案でイメージを一新し「新ウイスキーライフスタイルコンテンツ」として一躍若者のトレンドに生まれ変わらせたサントリーのハイボールなども成功事例として挙げられます。

旅行代理店などはいち早く顧客の志向に合わせたライフスタイルコンテンツの細分化を図る開発に取り組んできた業界と言えます。リフォーム会社なども近年は、かつてのように建設施工会社として「何でもリフォームします」という姿勢ではなく、改築、増築、減築、耐震補強など顧客の問題解決に合わせた「来店型リフォーム相談ライフスタイルコンテンツ」に変身しています。顧客の志向の多様化に伴いライフスタイルコンテンツは細分化し、流行や時代の変化に合わせ展開のスピードも激しさを増しています。

このように、優れたライフスタイルコンテンツを創出し、モノ事業からコト事業へ速やかに「事業変身」を果たした企業がこの複雑な時代に成長を遂げています。これらの現象はどの業界にも起きていて、B to C ビジネスはもちろん、B to B ビジネスの場合は、林原のトレハロースなどのように、より優れた問題解決性コンテンツが求められています。

ライフスタイルコンテンツは、時代の変化に対応できなくなるとまたモノ事業になり、またそれをコト事業へ持って行くことで受け入れられると言った事を繰り返し、ますますそのスピードは加速し細分化も激しくなっています。

②日本企業の抱える課題

■企業・人材の経験不足

モノが無かった時代は、一分野を突き詰め良いモノを真面目に作って売ればビジネスが成立しました。そのため多くの企業、特に中小企業が一業種一業態、ともすれば一商品しか手掛けてこなかったケースも多く、それに伴い人材も一職種しか経験していなかったりします。一分野を極めてきた企業・人材のスペシャリスト性は磨かれました。緑茶が売れなくなったのは不味くなったからではなく、コーヒーや紅茶、100%ジュースなどあらゆる飲料が増えたためであり、全ての商品や企業はグローバル競争下にさらされていると言えます。しかし、めまぐるしく価値観が変わり、常に新しいライフスタイルコンテンツを生み出し市場浸透と市場開拓に挑戦しなければならない今の市場において、従来の専門性だけでは対応し切れない状況であり、時代の変化に合わせて優れたライフスタイルコンテンツを生み出すという課題に対し、企業・人材に経験不足が起きています。

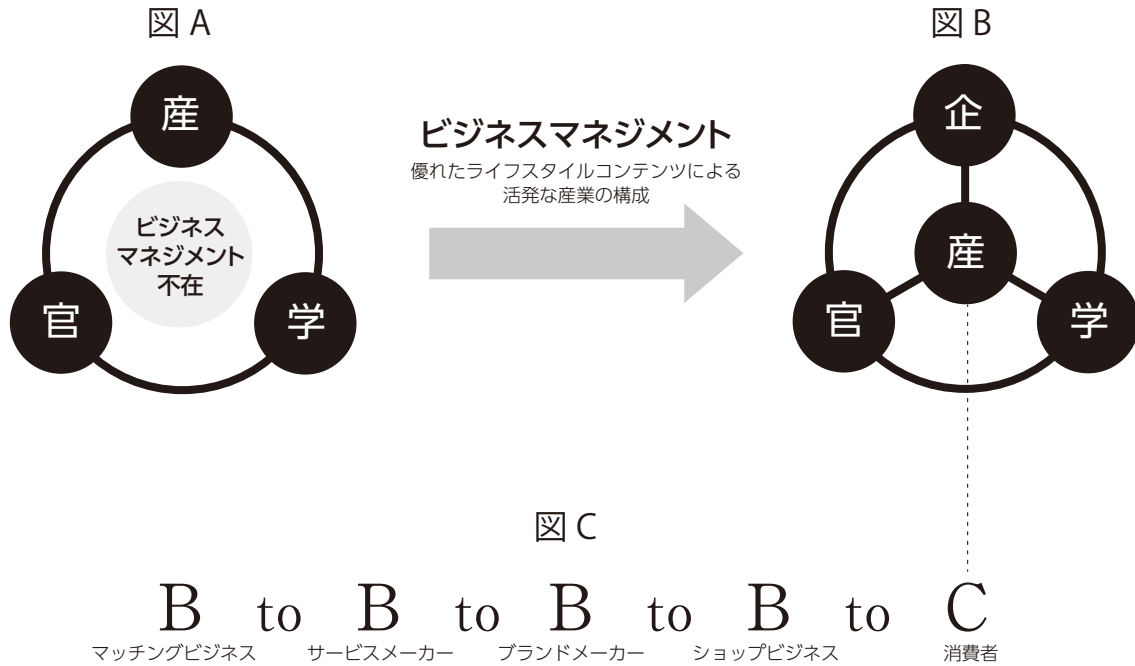
■大手依存からの脱却

日本企業の9割を占める中小企業の発展なくして日本経済の発展はありません。中小企業自身が優れたビジネスコンテンツを創出できる力を持ち、ブランド力をつけ、大手主導ではなく自立して必要とされる存在となることが未来を切り開く道です。しかし、一中小企業が新たなライフスタイルコンテンツを設定し、ビジネスモデルを作り上げるのは容易なことではありません。中小企業は産業構造の中の一役割を担ってきている場合が多く、全てが大手のようになれる訳もなく、なる必要もありません。しかし、大手依存を続けられない現状を見ると、今や一企業の問題ではなくビジネスの生態系の問題として解決すべき状況にあり、そこに自治体主導の展開が必要ですが、現在の自治体支援には解決すべき課題が多くあります。

③産・学・官連携の課題

■ビジネスマネジメントの不在

産・学・官の連携がありますが、官と学は産業や地域資源を題目に企業を支援する形になっている場合がほとんどで、そこにビジネスマネジメントの不在が生じています（図A）。どんなビジネスもB to B to B…とつなげて行くと必ずその先にはC（カスタマー）がいて、すべての企業がこのいずれかのポジションに存在します。これが産業構造であり（図C）、企業は産業の中のひとつのポジションであり、大手企業ならまだしも、資金も人材も情報量も限られ経験不足の中小企業が単独で新規ビジネスモデルを構築するのは容易ではありません。ビジネスマネジメント不在になっている支援を官が主導を取り、企・学・官が三位一体となって産業を創出する支援（図B）にすることでコトを動かし、せつかくの支援をもたないことにせず、自治体の経営力を上げることが日本企業の成長戦略に繋がって行くのだと考えます。



■自治体支援の課題

現在の自治体による企業支援には、以下のような課題が見受けられます。

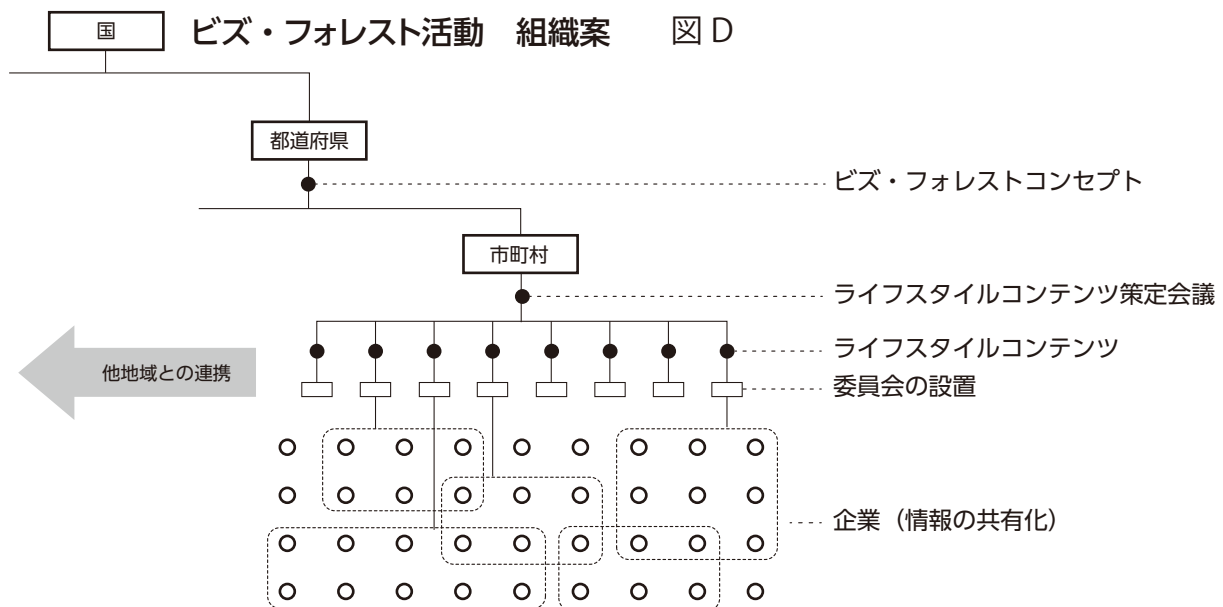
- ①物作りへの助成金の課題／物作りに資金援助をしても、売れる仕組み作りが無いと商品売るのは困難。
- ②販路開拓支援の課題／販路の紹介以前に、消費者や売場が喜ぶ企画提案の支援が必要。
- ③大学や専門家による支援の課題／製品化→商品化→事業化→販促化→人材化→ブランド化と全体を繋ぐ戦略的なものではなく、一部の専門に特化した戦術的支援で終わってしまっている。
- ④講座・研修支援の課題／業種業態に関わらず実践できる標準化した手法に落とし込まれていない場合が多く「良い話が聞けた」で終わってしまっている。
- ⑤人材育成支援の課題／教育訓練など技術的な支援はあるが、人材を人財にするための概念に欠けているため時代にマッチしていない。
- ⑥就労支援の課題／就職希望者への支援が主で、企業支援と就労支援がバラバラになっていて企業と人材のニーズの不一致が起きている。また、どんな人材を育てるべきかの方向性が企業の問題解決中心になっていない。

自治体が主導となってビジネスマネジメントをし、企・学・官の三位一体でライフスタイルコンテンツを核とした活発な産業を創出していくことが企業の利益を生み、また雇用が創り出されることで自治体の経営も高まります。この難しい時代、一企業として成長戦略を発揮できるのは本当に力を持っている企業に限られてしまいます。今は地域がビジネスチームワークを形成し、強い共同体を目指すべき時代だと考えます。

④ ビズ・フォレスト活動の推進

■ビズ・フォレスト活動とは

「地域をビジネス豊かな森にする」という主旨のもとでの活動で、企業の抱える問題と自治体の課題を解決するものです。自治体主導のもと、地域資源と地域人材を活性化することで優れたライフスタイルコンテンツを創出し、関連企業と発展性のあるビジネスモデルを構築すると同時に、プロジェクトに参加することで企業の人材を戦略人材に育成し強いビジネスの生態系づくりを目指します。また、就労支援として就職希望者を参加させることで、優れた人材を必要とする企業と、優れた企業に就職したい就職希望者とのマッチングを行い自治体と企業、企業と企業、企業と大学、企業と人材をつなぎ、地域のビジネスチームワークを形成することを目的とします。(図 D)



■ビズ・フォレスト活動ステップ

- ① 地域の成長分野となるカテゴリーを設定／静岡なら緑茶や家具などの地域資源。
- ② 優れたライフスタイルコンテンツ開発プロジェクトの発足／自治体を中心となり運営。カテゴリーに基づき、開発に意欲のある企業の参加を募集。また、大学生や就職希望者など就労支援を求める人材や、就労支援関連企業・団体の参加も推進。
- ③ ライフスタイルコンテンツ推進への支援システムの構築／助成金、研究機関との連携、関連企業とのマッチングなど戦略に合わせた支援内容を明確にする。
- ④ ライフスタイルコンテンツ実践企業を募集／企画されたライフスタイルコンテンツでビジネス構築に取り組みたい地域の企業を募集。同時に連携する地域企業や観光自治体を設定。
- ⑤ 固有化した委員会による定例会議で戦略の見直し改善／自治体担当者を中心に、地域→地方→全国→世界と拡充・充実させる戦略を検討し相乗効果を目指す。

■ライフスタイルコンテンツ展開例

①静岡ハーブ緑茶生活／担当自治体→メーカー→観光自治体→小売り→委員会設定

緑茶を主役と考えず、お茶類の中でも緑茶が優れているのは、食前、食中、食後における食事のバックアップをする「緑茶は食事をおいしくする名脇役」というライフスタイルコンテンツの提案。新しいことにチャレンジしたい緑茶業界の有志を集め、様々な食事をおいしく引き立てる緑茶と生ハーブをブレンドしたブレンド茶を企画・発信。利き茶日本一や緑茶インストラクターとコラボし「静岡はお茶の産地」というブランディングから「優れた緑茶ブレンダーのいる街」へ。伊豆など観光ビジネスと融合しレストランやお土産物として PR、静岡の新しいカテゴリーを自治体、緑茶業界、観光と土産店業界、旅館ホテル業界と繋げていく。また緑茶業界に新規参入したい企業の募集もかけ、カテゴリーの全国展開を図る。

②静岡高機能ドレッサー生活／担当自治体→メーカー→建設会社→全国展開→委員会設定

静岡は家具が地場産業。例えば、ドレッサーを「もの入れ」という観点から「美の追究のためのコックピット」へ。いま女性の美の追究はますます高まっています。化粧品はもちろん、美容家電、宝飾品や書籍や DVD。既存のドレッサーにはとても収まりきれません。美に必要な物を買ってそれを収納しようとするとなんせも3つ分くらいになります。かつての女性が憧れたシステムキッチンばりに、全てが人間工学的に機能的に収納でき使い勝手の良いドレッサーはまさに女性の憧れの一品になるはず。美のカリスマとのコラボを図り、家具企業に参加をもとめ、標準化した規格をもとにおの個性を持った高機能ドレッサーを考案し合い、建設会社、建築士などとコラボすることで新しい販路を確立し、全国に美の追究の魅力を発信。パナソニックなどとの連携も含め、お肌のメンテナンスを中心に配置を考え、女性の一日の始まりと、充実した終わりを演出する高機能ドレッサー美の追究ライフスタイルコンテンツを全国に発信。

③静岡セブサラダ生活／担当自治体→メーカー→観光自治体→小売り→委員会設定

静岡は鮮魚やその加工品の宝庫。例えば、新しいサラダ生活の提案。ますます野菜を取ることに認識は高まっています。またお洒落感もあり女性の中ではサラダに対するウオントは高まっています。もっとサラダを楽しくおいしくするためのトッピング。ツナやコーン、ベーコンやクルトンなどがありますが、イタリアンサラダやシーザーサラダ、様々なサラダをよりおいしく楽しくするといったライフスタイル提案は明確ではありません。なまり節やあら、そばろや佃煮、組み合わせ次第でもう一段上のサラダ生活の提案ができます。カリスマシェフや大手料理教室とのコラボも見据え、サラダトッピングの規格を作り、参画企業を募り、企業ごとのおのおのトッピングを企画開発。静岡の海の地域資源を活用し、連携観光地を募りお土産物として、レストランやホテルでの展開を図ることで新しいサラダライフスタイルコンテンツを全国へ発信。

■自治体主導の活動で実現

①ライフスタイルコンテンツ策定委員会の発足／自治体中心で会を設け、運営方針を決定。

②支援対象／強い成長志向・意欲ある中小企業や人材の絞り込みとアプローチを実施。

③自治体担当者は長期在任を理想とする／1つのプロジェクトが完結するまで継続。ノウハウを積

み強いリーダーシップの発揮を目指す。

④長期的な視点で支援を行い、産業振興予算と就労支援予算を算出／資金支援制度の融合を図り、5～10年と戦略的な考えのもと考案。

⑤マッチングシステムの構築／自治体×企業×人材×大学によるビジネスチームワーク構築と自治区内の企業レベルの把握。事業者間や中間業者、研究機関など情報交換の場を用意。

⑥情報の共有化を目的とした教育プロジェクトの展開／戦略人材育成プログラムの提供により人材育成を推進。情報の共有化を図ることで、自治体と企業、企業と企業、企業と人材、企業と大学の情報の共有化を強化。また、市場調査、競合調査、消費者動向、業界動向など、調査・分析データの情報提供者としての役割を担う。

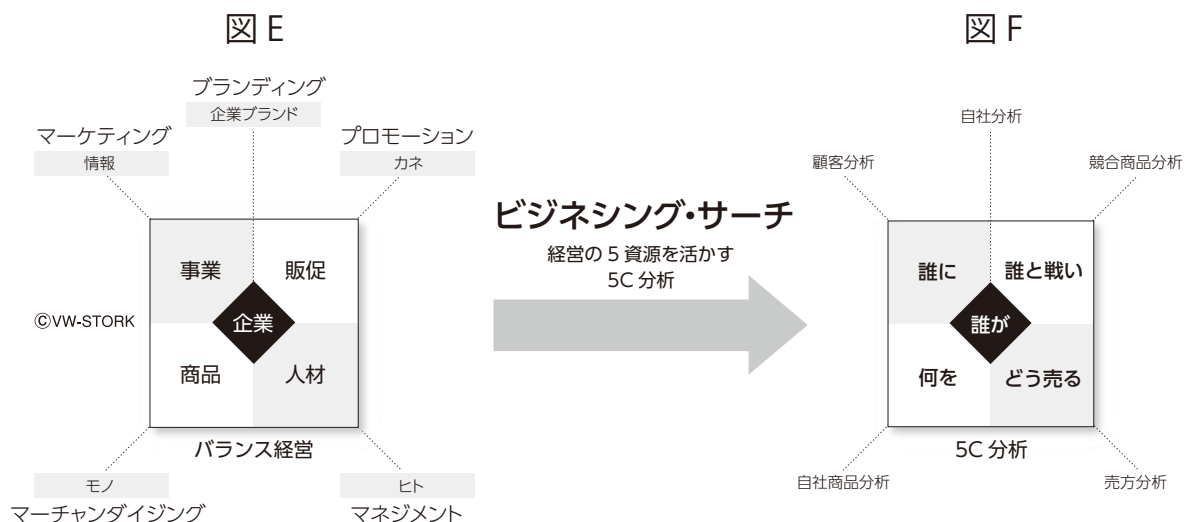
⑤戦略人材の育成

■バランス経営による共通認識

かつて経営の4資源はヒト・モノ・カネ・不動産と言われました。今は不動産が情報に変わり、ブランド力が加わって、ヒト・モノ・カネ・情報・ブランド力が経営の5資源となりました。情報が「事業」、モノが「商品」、カネが「販促」、ヒトが「人材」、ブランド力が「企業」と置き換えられ、この経営の5資源の相乗効果を目指すのがバランス経営（図E）です。供給過多の時代、どんな商品もある程度品質は良くなり、素材、機能、性能などに大差はなくなりました。

そこで顧客は、商品だけではなく、

①どんな信頼のおける企業が製造・販売しているか、②共感できる事業を展開しているか、③魅力的で問題解決性の高い商品か、④広告やキャンペーンなどの販売方法は魅力的か、⑤営業スタッフの能力や人柄、スタイルに好感が持てるかなどを総合的に見て善し悪しや購入を判断しています。つまり、企業は顧客から経営の5資源による「絶対比較」にさらされ、勝つためには商品の品質に磨きをかけるだけではなく、企業、事業、商品、販促、人材ともにバランスを整え、顧客と



接する接点の質を上げ、経営の5資源の相乗効果を高める差別化を図り選ばれる存在になることが求められています。モノ溢れ時代、ライフスタイルコンテンツを生み、ビジネスを育てるにはこのバランス経営を把握した人材でなければ競争優位性のあるビジネス構築は困難。また、複雑な市場においてビジネス構築は多岐にわたるポジションの専門家でチームを組む必要がありますが、その時に必要となるのが共通認識と情報の共有化です。これからのビジネス人材の育成は、一人の優秀な人材を育てるだけでなく、情報の共有化をしながら地域のビジネスチームワーク化を図り、優れたライフスタイルコンテンツを創出し、新しいビジネス構築を推進することが不可欠です。

■戦略人材のボキャブラリー

個々の専門性に加え、ビジネスの仕組みを広く浅く体系的に理解することで様々な専門性を持つ方達を結ぶ共通言語となるのが戦略人材ボキャブラリーです。戦略人材ボキャブラリーとは、バランス経営の事業を「マーケティング」、商品を「マーチャンダイジング」、販促を「セールスプロモーション」、人材を「マネジメント」、企業を「ブランディング」と捉えて情報を整理し、ビジネスに関わる専門性の基礎知識を浅く広く持つことで(図E)、ビジネスの仕組みについて理解を深めるものです。戦略人材ボキャブラリーを共有することは共通認識を持つことであり、ビジネスチームワークの意思疎通に繋がって行くと考えます。

■戦略人材のスキルはどう磨かれるか

優れたライフスタイルコンテンツを開発できる戦略人材には一朝一夕にはなれません。

- ①ビジネスの現場でそれ相応の経験・体験を積む必要があります。しかし、
 - ②普段から習慣的に広く情報収集していなければ実践の場で調査分析や戦術を繋いだ戦略的な計画実行ができません。そもそも、
 - ③ビジネスの仕組みやマクロ環境の基礎知識がなければ充実した情報収集はできません。
- 基礎知識、予備知識、補完情報の収集、経験・体験を体系的に学習しなければならないところにビジネス教育の難しさがあります。どの企業にも必要ですが、OJTでは学びにくく、OFF-JTで学べる場もそうありません。これが一企業ではなかなか育てられない原因です。

■戦略人材育成プログラムの導入

戦略人材を育てるには、業種業態を問わず標準化された内容で、体系的、段階的にビジネスを理論と実践で学べる戦略人材育成プログラムが必要です。

- ①基礎知識／戦略人材ボキャブラリーを学習し、ビジネスの仕組みへの理解を深める。
- ②予備知識／経営の5資源を活かすためには、誰が？誰に？何を？誰と戦い？どう売る？という5C分析(図F)の情報収集力が必要です。日頃から、外出時やメディアを見た時など、常に情報収集する訓練をして予備知識を蓄える必要があります。これが優れたライフスタイルコンテンツを創出するアイデアの源泉となります。
- ③補完情報／実際に取り組むべきテーマに沿って、より具体的に深く情報収集し、優れたライフスタイルコンテンツ仮説を立てる訓練が必要です。何度もシミュレーションすることで、実行する際のリ

スク回避力を身につけることも必要です。

④情報発信／産業や業界のフェアに出展する、イベントを企画し新商品をお披露目するなどテストマーケティングを行い、企画した仮案が現実的なものかを検証。これを繰り返すことで経験・体験値を向上させることが実践的な戦略人材を生みます。

企業や人材の経験不足を補う環境がないと人材、企業は育ちにくい状況にあり、そのシステム作りをしていく事がこれからの自治体の大きな役割であると考えます。

■大企業にこそ必要な発想

優れた物作りで日本経済を牽引してきた大手電機メーカーが、近年、新興国の台頭に苦しんでいるのは、「良い物作り信仰」に陥ったことで生じた「ビジネスの視点のズレ」が大きな要因と捉えられます。日本のメーカーが最高画質・音質にこだわり続けたのに対し、アジアメーカーはデザイン性、スムーズな操作性で市場の高い評価を獲得。「素人では違いが分からないほどの高い技術ライフスタイルコンテンツ」より「誰もが分かりやすい恰好いいデザイン性と操作性低価格ライフスタイルコンテンツ」が受け入れられたのです。大企業病という言葉がありますが、業務が細分化し専門性に特化しがちな大企業にこそ、戦略人材の育成と情報の共有化の強化と、新たなライフスタイルコンテンツを提供できる事業変身に取り組む必要があり、そこにこれからの成長戦略があるのだと思います。

おわりに

意識の高い中小企業の成長戦略こそが、日本の成長戦略。優れたライフスタイルコンテンツをもとに、自治体と企業、企業と企業、企業と大学、企業と人材の強いビジネスチームワークが必要です。カギを握るのは人材ですが今、企業に求められるのは「戦略人材」。中小企業は人材を育てる余裕がなく、できる人材を求めています。その人材はどこで育つのでしょうか?子は国の宝。人材は企業の宝。子供を育てるのも戦略人材を育てるのも、優れたシステムにより、国や地域がしっかりバックアップし育てる時代なのではないでしょうか。