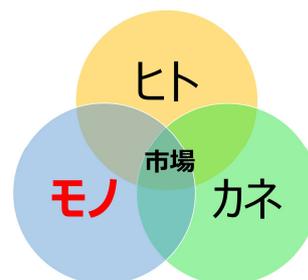


モノ その3「小池大鯉」「試行停止」

企業経営漫談士 岡野実空

モノの3回目は、アフター・コロナを生き抜くための、マーケティングがテーマ。それはいつの時代も、自らが手掛けるモノやサービスを、「市場」に送り出す活動。またその善し悪しの判定者はお客さまです。今回はその要諦として、「市場」および「市場との対話」について考えます。



⑤ 小池大鯉

『小さな池の大きな鯉』は、我が国の化学メーカー・クラレの「ニッチ」戦略の標語。「地下茎」でつながる各種技術が、地上に顔を出す「市場」は、競合がない「小さな池」。経済の成長を背景に、他社が「大きな池」を狙い、多くの競合と餌を奪い合っただけで「小さな鯉」に甘んじる中で、クラレの『小池』には、さまざまな「錦鯉」が育ちました。また「エパール」のような一部の製品は、食品容器や自動車部品など、さまざまな用途開発によって他の「大池」で大きく育ち、その屋台骨となったのです。

さて化学業界には、3M (Minnesota Mining & Manufacturing Co.) という「ニッチ」戦略の世界的な大先達が存在します。私がまだ時計業界にいた1980年代、米国の学者などが行った「百年後に生き残る企業」の人気投票で、3M が7割の票を集めたという報道の衝撃は、いまでも忘れることができません。しかしバブル経済に浮かれる我が国では、成長とはやや距離を置く手堅い戦略として、その存在は脇役に止まったままでした。

それが日本でも一気に主役の座についたのは、もちろんバブルの崩壊によって。長期的なリスク分散の戦略面だけでなく、社会全体に根を張り、イノベーションを生み続ける組織の面からも、さまざまな業種で研究されるようになったのです。

いま本来の『小池大鯉』を忘れかけ、業績の停滞に悩むクラレに対し、N-95マスクなどの新型コロナウイルスの特需対応に追われる大先達の姿は、あまりにも対照的。とはいえ、その社内からも、昔に比べ厳格になった管理体制に対し、3Mらしい悲鳴が聞こえてきます。“Mou Maji Muri”と。

⑥ 試行停止

3M の行動指針は、「失敗が大きな果実をもたらす」という信念に基く、“Make a little, Sell a little, Make a little more”。それは『小池大鯉』を目指す、「試行錯誤」の連続のこと。今回の『試行停止』は、その裏返しとなる禁忌の四字熟語です。

さて前述のように、クラレ本来の動きが鈍ったのはM&A開始から。進出した「大池」に現れた競合を取り込み、「大池大鯉」を目指したことがきっかけです。失敗が多く、成功しても『小池大鯉』の苦労人が、「大池」で競合を吸収合併し、楽に成長（実は膨張）できることを知ったとき、本来の地道さを失うのは、自然の成り行きかもしれません。

ところで大先達3Mの総売上は300億ドル超ですが、事業部数の約30を勘案すれば、実体は@10億ドル企業の集合。また各事業部の立場で考えれば、売上1億ドルに成長する可能性のある事業は実に魅力的です。さらにその市場規模なら、現場から新たなアイデアが上がる余地も大きく、社員の当事者意識も途切れることはありません。とはいえ、売上10億ドルは立派な大企業。「大池大鯉」で楽をしたいと思う社員や事業部がいても当然です。先の悲鳴は、その存在の証ともいえます。

さてクラレのお株を奪い、苦心の末に『小池大鯉』の新たなビジネスモデルを作ったのは、日産化学。他社との共同開発施設「化合物図書館」は、クラレ2代目社長・大原総一郎の遺訓、「真にたのむべきは自らのうちにある力のみ」の再結晶といえます。それは私たちに、どんな状況でも、決して「思考停止」と『試行停止』に陥ってはならないことを教えています。

2020年6月8日 仏経実空