

パネルディスカッション

内野氏 日本のものづくりは、グローバル競争と情報化、少子高齢化、環境問題、持続可能な社会という需給両面の構造変化で大きな転換点にある。特に静岡県は製造品出荷額の推移を見ても厳しい流れが続いている。こうした中、アップルを例に見れば、これからのものづくりに求められているのはコトづくりということ。では皆さんからそれぞれの取り組みを伺いたい。

西村氏 昔から健康オタクで食のことが大好きだった。野菜のソムリエとか食育マイスターなどの資格も取り、オリーブオイルソムリエの資格も取



西村氏

得したが、そこで実はオリーブオイルについてあまりに知らないということに気づかされた。実は日本で流通している98%は輸入品で、しかもほとんどが酸化物、劣化物。そこでもっとオリーブオイルを啓もうしたいと街中の紺屋町で小売店を始め、3カ月で十分手ごたえを感じている。



竹内氏

の病院と患者向けの食事会を開催した時、患者の血糖値が食べる前より下がり、涙を流して食べている姿を目の当たりにしたのがきっかけ。国内には1千万人の糖尿病患者が

求められているコトづくり

おり、世界でも3億人超の患者がいる。こうした人たちにも健康な人と同様に、おいしい食事を楽しんでもらいたいという思いから、地元の医療機関や大学なども連携して取り組んでいる。



柿澤氏

柿澤氏 創業75年で、主に住宅、建材、住設向けのステ

レス製ねじを作っている。15年ほど前までは順調だったが、消費増税などで住宅着工が減少したため、幅広く販売しようといういろいろ工夫を重ね、結果、住宅業界向けは7割から5割に減り、品質の向上を目標に今では工作機械メーカーなどにも納入している。メディアにも取り上げられたが、女性従業員をねじガールと呼んで活躍してもらっている。ね

じ工場という男ばかりの職場と想像しているかもしれないが、全従業員の4割は女性。工場でも4分の1が女性という構成になっている。

杉山氏 マーケティングとは何か、一言で言えば顧客視点でものを考えるということ。作ったのはいいけどどうすれば売れるのか悩んでいる中小企業も少なくない。客が商品の使い方が分からない、そもそもニーズがないというケースも多い。大企業も中小企業も顧客視点という点は同じだろうが、中小の場合は人、モノ、金が足りない。そこで戦略を立てることが必要となる。戦

●パネリスト

西村やす子氏 司法書士法人つかさ代表
竹内 佑騎氏 ホテルクレスト清水常務
柿澤 宏一氏 興津螺旋社長
杉山 浩之氏 販売促進研究所代表

●コーディネーター

内野 孝宏氏 静岡経済研究所首席研究員
(当懇話会研究委員)

略とは文字通り、戦争を略す、つまり戦わずして勝つ。敵のいないところでどうポジションニングするか。限られた資源の中でどう優先順位を付けるか。その辺のお手伝いをしていく。パッケージデザインも



杉山氏

よく消費者の受け止め方を確認しないまま発売するケースもあるので、当社内にモニター制度をつくり、そこで出た意見などをクライアントに報告している。

内野氏 コトづくりはこだわりから始まると思う。そのこだわりについてどう考えているのか。また、イノベーションを起こす際、予期せぬ課題に直面することもあると思うが、その辺の話を伺いたい。
西村氏 オリブオイルの生

産から加工、販売を3年かかりで始め、現在は用地を確保



し、試験植栽を始めたところ。店舗を作ったのは単に売るのはなく、オリブオイルを使った新しいライフスタイルを提案したかったから。今は

新しいライフスタイルを提案

消費者も本当にいいものなら多少高くても購入する層と1円でも安いものをという層の2極化していて、真ん中がない。

東京・丸の内にあるような、アンテナの高い女性向けのおしゃれなイメージの店舗にしたが、お客様を分析するとそうした女性以外に中高年が健康にいいという理由で買っていくことが分かった。そこで女性用、贈答用、男性の健康用と客が望む商品をそろえるようにした。

▽おもてなしとサービスは別

竹内氏 おもてなしと似た言葉のサービスは、いつでもどこでも誰にでも、おもてなしは、今だけ、こっだけ、あなただけで、全く違う。そうした思いを感じてはいるが、ビジネスとなるとどうしてもサービス寄りにしたくなる。そこをどうこらえるか。糖尿病患者のレシピも毎日届くお弁当のようになったら便利だが、そこにはワクワク感がない。患者のおじいちゃんが家

族と笑顔で会話しながら食べるシーンを提供していきたい。20世紀はサービス、21世紀はおもてなしの時代ではないか。
▽とりあえずやってみる

柿澤氏 リーマン・ショックを機に新たな分野を、とチタンやニッケル合金の製品を作るようになった。新聞で取り上げられ、県内の大企業からも注文が来るようになった。今では自動車や自転車用のパーツも作っている。こだわりの、あまり人がやりたくないことをとりあえずやってみること。後はその仕事が楽しいかどうか。

杉山氏 元々は広告業界にいたが、ある時、広告賞を取ることになったクライアントの業績がなかなか伸びないことに気づき、広告とは何か、思い悩むようになった。その後、マーケティングについても勉強し、ローカル企業向けのマーケティング・サービスに取り組むようになった。軍師官兵衛のようにクライアントの脇についてお手伝いしてきた

い。
内野氏 コトづくり、こだわ
 りづくりは究極的にはヒトづ
 くりに行き着く。皆さんのヒ
 トづくりは。

▽女性目線で高齢者にも恩恵

柿澤氏 女性が4割を占め、
 ねじガールなども業界では大
 きなニュースになっている。
 要は女性も安心して働ける職
 場を作りたかった。女性に働
 いてもらうためには女性でも
 扱いやすい工作機械を導入し
 たり、どうしたらけがをしな
 いようにできるか、さまざまま
 な障壁を克服することが大事。

女性目線で仕事を改善する
 ことで、結果、男性の、特に
 高齢の職人の仕事も楽になっ
 た。同業者は最初、女性の採
 用に批判的だったが、今では
 同業者が言うことと違うこと
 をやれば成功すると思ってい
 る。周りのアドバイスより自
 分の信念だ。

竹内氏 レシピは病院や家庭、
 施設といろいろ広がっている。
 ホテルだからおもてなしが大
 切で、経営方針にもなってい

るが、いつでも、どこでも、
 誰にでもという考えだったが、
 ある時、社員に「それは逆だ」
 と言われた。それ以降、社員
 には今だけ、こっだけ、あな
 ただけという思いで接してい
 る。おもてなしとは、おもて
 うらなしということ。つまり
 誠実な心ではないか。

▽オール静岡で連携を

西村氏 世の中のためになる
 会社、地域の人たちの幸せを
 考える会社という意識を社員
 と共有している。司法書士法
 人では外部講師を呼んで社員
 教育していたが、自分で手掛
 けて育てないとだめだと思っ
 ようになった。目先の利益だ
 けを考えている会社に未来は
 ない。企業活動の一つ一つが
 社会に貢献しているという感
 覚を持った経営をしていきた
 い。

時代の流れが速いので昔な
 がらのプロセスだと遅れて
 しまう。社内外の小さなベン
 チャーを大きく育てていける
 ような大企業の仕組みやわか
 りがあるといい。今は何も

何もしないは停滞でなく後退

しないのは停滞ではなく、後
 退だ。静岡を元気にするため
 にもオール静岡で連携して、
 地域に新しいものを生み出す
 という意識が必要な時代だ。

杉山氏 今は未来を予測する
 のは大変難しい時代だ。毎年、
 シリコンバレーに視察に行っ
 ているが、そこのうちがモデ
 ルにしたいと思っている会社
 がある。その会社はジョブズ
 のような一人のタレントに頼
 るのではなく、組織としてニ
 ズを探っている。うちも無意
 識の行動調査などを行い、消
 費者に寄り添う力で仮説を立
 てて、コトをつくっていきた
 い。



内野氏

▽心の琴線触れる「トコトコ」
内野氏 よく日本は「技術に
 勝って、ビジネスに負ける」

といわれる。モノづくりの現
 場力はあるのになぜ新興国に
 負けてしまうのか。それは現
 場力やキーテクノロジーを収
 益に結び付けていく構想力と、
 それを具体的にブレイクダウ
 ンしていく戦略や戦術に対し
 てまだ経験が足りないからで
 はないか。創造性の発揮のた
 めには明確なビジョンを持つ
 こと。例えば静岡にしかない
 もの、静岡ならではの静岡発
 の情報発信であろう。

消費者への伝え方、見せ方、
 プレゼンテーションも大事。
 つまり製品戦略というより、
 企業そのもののブランド戦略
 である。これらの根底にある
 のはいわばヒトづくり。コト
 づくりというのはヒトの心の
 ひだ、琴線に触れるビジネス
 だ。

今後はリーズナブルな価格
 の「そこそこ」製品はどこか
 の国に任せて、ドイツやイタ
 リアの中小企業のようにブラ
 ンディングによって企業価値
 を高め、そこに特化していく
 ことが重要だ。