

『身のほど』経営のすすめ

矢間 伸次著

特許情報を扱う日本アイアール社（本社・東京）社長で下関市出身の矢間伸次氏が自ら中小企業の社長として、身をもって学んだ事を述べた、一風変わった経営学の書である。

矢間氏は「バブルが崩壊した今日、企業は生き残りに必死だ。どの企業にも、リストラのあらしが吹き荒れ、その対象となるのは、高度経済成長期を支えてきた年代の人間である。会社のために身を粉にして働いてきた彼らを、不況だからという理由で簡単に切り捨てる日本の企業とは何なのかを本書は問いかけている。」

管理社会に対する批判も

著者は下関で、幼いころから働きながら学ぶ日々を過ごし、夜間大学を卒業、リコーに入社した。三十五歳で現在の日本アイアールに入社。弱体中小企業だった日本アイアールを業界内の注目企業にのしあげた。その経験から、企業の活性化には社員の自主性を尊重すること、楽しく仕事ができる環境をつくるのが大事であると指摘している。同じ仕事でも嫌々やるか、快くや

るかで後の仕事に大きくかわってくる。つまり、チャンスを得るかどうかはその心持ち一つで大きく変わるといふ。また、管理をしっかりとすれば効率は上がるだろうが、効率より社員を自由に働かせる方が、やる気も出るし職場も明るくなるといふことの持論は、思い切った考え方のようだが、これからの日本の企業が警鐘とすべきだろう。

個人を尊重する会社をつくるには、急いで組織を大きくしないこと。急ぐと組織の犠牲になる人間が出るこの考え方は、戦後の日本が歩んだ管理社会に対する痛烈な批判が込められているようだ。人情味あふれる矢間氏の人柄が浮き彫りにされた、社員から見た社長像もある。

企業人としての姿勢、経営のノウハウ、自伝、今後中小企業に対する指針などさまざまな内容が盛り込まれた一冊である。(田)

(ダイヤモンド社、一四〇〇円)

あなたは情報と、きちんとしたおつき合いができていますか？

情報はさまざまなレベルで選択できるようになっている。それなのに従来型の接し方をしている人が沢山いるようだ。小さな会社は、大手さん以上に情報に敏感であると思う。

その情報は世界経済レベルの情報ではなく、明日の商売に関する情報で、自分の会社の生き死に関係している。大手さんが小さな会社に比べて情報に鈍感なのは組織が複雑に入り組んでいるので現場の感覚が中央に届くまで時間がかかるからだ。特に自分の会社にとってのマイナス情報には鈍感のようである。

ご承知のように情報はその目的によって、料理方法が変わってくる。生にするか、揚げるか、煮るか、焼くか、同じ素材でもいろいろあるが、それは使う側が決めることである。情報をいろんな視点から串刺しにして見るのが大切なのだ。

〔通信と情報はちがう〕

身近な情報源として、新聞、雑誌、ラジオ、テレビや各種データベースの利用がある。それから得られる「報」は何処に居ても時間や量・内容とも損なうことなく入手することができる。しかし、「通信」と「情報」を混合しないことが大切である。通信から取り出した情報だけで満足している人が、あまりにも多すぎはしないか？

〔真の情報とは人と人の対話から生まれる〕

いまは情報の質や量だけが、やたらと話題となるがビジネスではその情報から何を決断するか戦略が重要であって、通信から得られる「過去情報」ではなく、正確な「未来情報」をつかむことである。

本当に欲しい情報は口伝とか噂かによって伝わるものではないかと思う。情報とは本来、人と人の接触、対話から生まれてくるものである。即ち人の多さ、浮動人口の多さが情報量の増大につながるわけで東京に情報の90%が集中されるといわれる所以はここにある。

〔情報の貯め方によって仕事が早く、 独創的な出力ができる〕

情報に血を通わせるには使う側の熱意とか別のベクトルが必要となってくる。情報はもともと無味無臭で色もない。誰かが積極的に関わることによって情報は熱をおびて匂いを立てて色がつくものである。

同じエコロジー関連の仕事をしたとしても、昆虫や植物に興味を持つつづけた人と金しか興味のない人では当然出力の仕方がちがう。

〔マルチメディア時代を本当に理解しているか〕

基礎データを取って、あるレベルまで早く到達させる為のツールであって、そこから個がつくる独創的な情報までは共有できない。こまごまやると、むしろ混乱する。

個人がもつソフトウェアに、差があるのは当然である。

〔情報は自分の目で確認すること〕

コミュニケーションをとる手段として電子メールやパソコン通信が目目されているが、これだけに頼っていると判断を誤る。あるいは都合のいいように嘘を云っているかも知れない。そこは現場に出向いて当人の確認をすることが大切ではあるまいか。

たとえば「ありがとう」ということばは、文字にしたら同じ表情しか見えない。本当に感謝しているだろうか？

〔情報の発信者になって積極的人間になろう〕

ものごと面白がる人間になろう。知的興味が旺盛で何んでも面白がる人間には自然に人が寄ってくる。対話が始まって情報が盛りあがる。そういう人間は会社の大小に関係なく生き残る才覚をもっている。会社も組織から個人へ視点が移り、情報も個人レベルで収集加工できるようになれば、情報の流れが下から上へと逆流するようになる。とにかく現場から発想すること、未来情報はそこからしか生まれてこない。

提供：日本アイアール株式会社

☎03-3357-3467

「身のほど」経営3原則

本業を踏みはずさない

花が咲く、咲かないは時の運 根づいてさえいれば芽は出る

金が無い方がよく見える

最小の金で最大の知恵を出す 進歩も退廃も金の使い方次第

人のゴツ煮こそいい味が出る

不足を言ったらきりが無い 人のとりえを伸ばして
みんなで幸せになろう

潰れそうで潰れない会社の生き残り戦略

「身のほど」経営のすすめ

●小さな会社が元気に生きる方法

矢間 伸次著 (日本アイアール社長)

★定価1,400円 四六判 193頁

大企業中心の社会が崩れ、小さな会社の時代がやって来た。
苦難を乗り越え、小さくても良い会社を目指す独創的な著者の経営
哲学が胸を打つ。

好評発売中!!

〒100-60 東京都千代田区霞が関1-4-2

ダイヤモンド社

☎03-3504-6272

日本アイアール

企業の開発競争の最前線で いち早く特許情報を提供

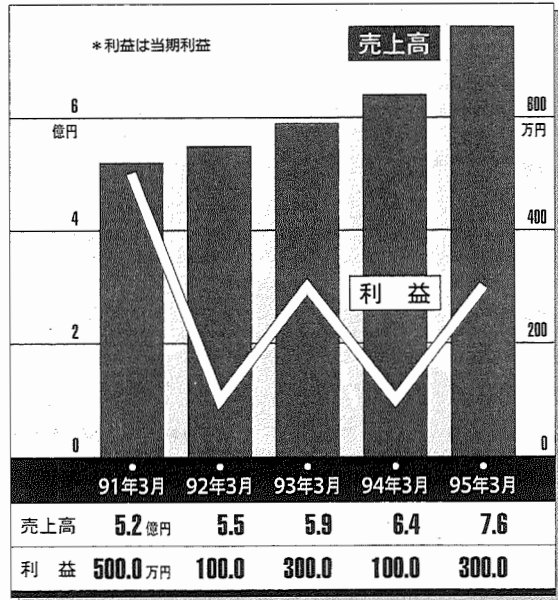
日 本国内における特許の出願は、年間五十万件にもおよぶ。日本アイアールは、そんな特許関連情報を各企業に提供するサービスを行なう、社員十三名の小さな会社である。

「特許情報なんてそんなに需要があるのか、と思われるかもしれませんが、ますます独創的な商品づくりを強いられるメーカーの方にしてみれば、特許情報をいち早く入手することは商品開発の命運を握るカギなんです」(同社代表取締役・矢間伸次氏)

各社同様の商品をつくっていても売れた時代はよかった。しかし、モノ余りの世の中になれば、他社との差別化を図らざるをえない。必然的に、各企業はこれまで軽んじていた「特許」に対して敏感になる。

特許庁では十八カ月を過ぎたあたりから、出願された特許の内容を公開するのだが、いちいち自分の開発する商品が他社の特許と抵触しないかを調べるのは大変な手間である。「そこでウチのような会社がお役に立てるんです。お客がほしい情報だけをそこからピックアップ、コピーして迅速にお届けするというのがウチの仕事の基本です」(矢間氏)

■日本アイアールの売上高と利益の推移



こうした特許情報のコピーは、同社の売上の四〇%を占めている。お客が希望の番号をいつてきたり、これこれの内容のものがほしいと指示があれば、すぐに調べて、たとえ一件でも届ける。

また同社では、特許教育用ビデオや、顧客企業の特許部門をOA化するソフト、特許情報が収められたCD-ROMを操作するソフトなどといった独創的な商品をも開発している。

「ソフトはお客さんの予想を上回るものができれば喜ばれ感謝されますが、それはそれとして、自分たちの本業はあくまで地道な特許情報のコピーだと思っています。やはり、人間も会社も、身のほどを知ることが忘れてはいけませんから」(矢間氏)

小さな組織だからこそ

「身のほど」経営で顧客支持を得よ

「わが社だからできること」をお客様本位で……

従業員12名ながら、その顧客ニーズへの対応ぶりには、取引先の大企業も一目置く「小さな企業、日本アイアール。豊富な資金や、大ヒット商品があるわけでもない。存在するのは、地道な対応、そして確実な手法によ

る「身のほど」の経営だけである。しかし、そのユニーク企業を引っ張る矢間伸次社長の経営観には、多くの中小企業が「世の中に必要とされる会社、を目指すためのヒントがぎっしり詰まっている。

「顧客ニーズに即応するには、むしろ小組織のほうが良いのです」

——矢間社長は、中小企業には「身のほど」経営が一番だという信念をおもちだとか？

中小企業がこけてしまうのは、身のほどを知らずに過剰な投資をして、資金回収ができず立ち往生するケースがほとんどです。だから、無理をして会社を大きくすることはない。背伸びをせず、かといって萎縮もせず、身のほどにあった経営をすることが一番だと考えています。

また、これからの時代は、大きな組織よりも小さな組織でいる方が、「顧客支持」をずっと得やすいはずですよ。

というのも、これだけ変化の激しい時代になると、なによりスピードが要求される。その点、小さな組織であれば、何かお客様から要求があれば、その日のうちにも行動を起こせる。大企業だとそうはいきません。

さらに、責任の所在がハッキリしているのも、小さな組織の利点です。頼む側は、自分が発注した仕事を、相手が最後まで責任を持ってやってくれるかどうか非常に気にするもの。ところが、大企業になると担当者が何人もいて、そのうえ人事異動があったりで責任の所在がハッキリしない。

その点、中小企業なら一人の担当者が最後まで責任を持って仕事をやれる。「お客様満足」のためにも、組織は小さなほうが良いのです。

「即断即決、こそが最大の武器です」

——しかし、中小企業には大企業に比べ、ヒト、モノ、カネが不足している。小回りの良さだけで勝負するには限界があるのでは……。

これまでの工業社会では、確かに工場で生産される製品に値打ちがありました。だから、大規模な設備を持たない中小企業は不利だった。しかし、いまはそんな時代ではないでしょう。ハードではなく、ソフトにこそ価値のある時代なんです。ソ

日本アイアール社長

矢間伸次

(やま のぶじ) 1944年山口県生まれ。高校時代から働きながらの夜学を貫徹し、芝浦工業大学二部を卒業。(株)リコーに15年勤務の後、35歳選択定年制度を行使し、79年、企業への特許情報の提供を主とする日本アイアール(株)に転出。小さな組織ながら、ユニークな情報活用、お客様第一主義など、その個性溢れた経営手法はいま、大組織の取引先からも注目を浴びている。資本金2000万円、従業員12名。売上高7億8000万円(95年度)。

フトは個人がつくりだすものです。組織が大きいからといって優れたものができるとは限らない。

また、同じ商品をつくるなら、小さな組織の方がローコストでおもしろいものができるに決まっている。大組織なら何十人も人間が何回も会議を開いて進めていくことを、小組織は即断即決で決めていける。商品開発に費やす時間もコストも、小さな組織の方が断然少なくて済むということです。大きな組織が有利だと考えるのは、これまでの発想です。むしろいまは、大企業でさえ組織のダウンサイジングを考えている時代でしょう？ そんな時代に、中小企業が背伸びをして無理に組織を大きくする必用などないんです。

◇顧客へのサービスは、一人の担当者が最後まで責任を持って提供

◇顧客の要望に対し、即断・即決・即対応

……だから小組織が支持を得る

「他社のいやがることを喜んで引き受けます」

——いま、まさに日本アイアールが脚光を浴びる時代が来たというわけですね？

だと、愉快なんですけど……。ただ、当社は各企業への特許情報の提供を主に行っているんですが、お客様に対しては、創業以来、

「毎日配達します。緊急処理もすぐします。注文はコピー1枚でも結構です」

とうたいつづけてきました。お客様からすれば、資料を頼んでその日のうちに届くと、それだけ仕事が早く片付くわけです。これが郵送で2、3日経ってから先方に着いても、「これ何だっけ？」ということになりかねない。

お客様は仕事が早く済むので、感謝してくれる。他社では、ここまでの対応はしません。同業者がいやがる仕事を率先して実行しているわけです。それだけに、お客様も心からの「ありがとう」を返してくださる。うちの社員は平均年齢が若いこともあって、その一言だけで疲れも吹っ飛ばわけますよ。お蔭さまで創業以来、商売が停止した取引先はほとんどなく、いまのところ都内では圧倒的な支持を得ています。

——顧客サービスに関して、他にはどんな施策を講じているのでしょうか？

面白く、見えそうな情報があれば、独断と偏見のコメントをつけ、時には熱をおびさせた手づくりの情報誌で積極的に発信させています。

相手が大企業の場合、こちらから提供しなくたって、社内には豊富な情報があると思われがちですが、決してそんなことはありません。確かに情報を収集する能力については大企業が優れていますが、それを活かす能力は、むしろ小さな組織の方が優れているのではないですか。中小企業の場合は自分の生き死にに直接関係してきますから、どんな情報にも敏感にならざるを得ないのです。

そのなかで大事となるポイントは、マイナスの

情報にいかに対処するかです。わが社は、常にお客様のすぐそばに位置するだけに、マイナス情報を敏感に、そして謙虚に受け止めます。

そして、さらに重要なのは、その情報から何を決断するかということ。情報の質や量だけを「売

り、にしているのは、この商売は成り立ちません。当社が発信する情報が大企業の取引先にもおもしろがられているのは、ただ集めるのではなく「活かす、という視点から、小さな会社ならではの情報提供を行っているからです。

「顧客に近いからこそ、進む先も見えるのです」

——もう大企業が幅をきかす時代ではない？

そもそも大企業の発想は、顧客への「押しつけ」。自分たちの都合だけで商品を開発し、それを消費者に押しつけようとする。バブル期には特にそうした傾向が顕著でした。「こんな商品がほしい」という要望にも、大量生産するから、結果的に顧客ニーズとかけ離れたモノをつくってしまう。

その点、われわれのように組織が小さければ、大量な生産・販売を目指す必要もないし、大企業の何分の一かのコストで済む。だから、顧客ニーズにピッタリ合ったものがつくれ、取り組む中から次の新しい商品の芽も生まれてくるわけです。

現実には、当社では特許関連のソフトの販売も手掛けていますが、そのほとんどはお客様から要望があってわれわれが開発したものです。

——あらゆる要望に応える姿勢が、御社の「購買代理店」宣言に表れているわけですね。

◇顧客が頼みづらい仕事も喜んで受注

◇顧客ニーズごとにピッタリなモノを提供

……だから小組織が支持を得る

小さくとも、自社がやれることに徹すれば、社員も自信を持ってついてくる。自ずと顧客支持企業への道も開けていきます——。

はい。うちのお客様は、大企業から中小・零細企業までさまざま、ニーズもそれぞれ異なります。そこで、お客様にとってどんな商品を届けるのが最適なのかを、購入する立場になって営業しようと考えました。そこで、3年前に「当社は購買代理店に撤します」と宣言したのです。

ですから極端な話、当社にない商品であっても、お客様が希望するのであれば、ライバル会社の商品を調達し届けることまでやっている。

要するに、こちらの都合でビジネスをするのではなく、お客様の都合第一で行動していく姿勢が大切だと。わが社の社員にも常々言っています。

「君たちの給料は、会社からもらっているのではない。お客様から頂戴しているのだ」

と。ですから、顧客から支持を得る企業であるためにも、現状の組織の良さを活かして、自分のやれること、やれそうな

ことに撤すべきです。

社長、そしてそれを支える幹部にそういった姿勢があれば、下で働く社員たちも自社の良さをより理解し、たとえ小組織でも自信を持って仕事にあたれます。

自分たちの個性を「身のほど、経営のなかで発揮させることで、自ずと道は開けるのではないのでしょうか。

(取材・文／中内富雄)

潰れそうで潰れない会社の生き残り戦略
「身のほど」経営のすすめ
●小さな会社が元気に生きる方法

2003年9月13日
日本アイアール株式会社
矢間伸次

I. 変化と経営

1. 誰にも頼らず食ってるだけでも偉い
2. 社会の変化が市場、お客、商売のやりかた、会社経営をかえる。しかし、なかなか変れないのが、人の意識。
3. 社会と会社のズレ(ギャップ)を埋めるのが、新商品の役目。スキ間とニッチを集合させて核事業をつくるしかない。
4. 新しいビジネスモデルのコンテンツ作りは、情報活用にある。
5. 発想の転換と常識を打破することで、新しい発見にであう。

II. 身の丈を超えない

1. 転換期にはビジネスの芽がたくさんある。だからといって、身の程を超えない。
2. 働き場所を間違えない。本業をやりぬく。
3. 金に囚われない。金には限りがあるが、頭(知恵)、心は幾ら使ってもタダである。
4. 人をうまく使うコツなんて無い。自分と他人は違う。不足を言うな。
5. 社長はしいどいけど、辞めるわけにはいかない。

III. 情報を経営に生かす

1. 価値ある情報をうみだす。
2. 情報からほんしつを見る。
3. 情報は必要とする人のところへ集まる。
4. なにごとも面白いがる。
5. ほか