

## マニーのユニークな価値提供とは

-カンブリア宮殿で考える-

開倫塾

塾長 林明夫

Q：林さんが社外取締役を務め、宇都宮市の清原工業団地に本社のあるマニー株式会社が、村上龍氏の人気ビジネスTV番組「カンブリア宮殿」で特集されたそうですね。

A：(林明夫：以下省略)はい。1月25日夜10時から1時間近く、松谷貫司マニー会長を中心に特集されました。

店頭市場であるジャスダックのJ・ストックに2001年より株式公開しているマニー株式会社は、売上げに対する利益率が約40%の高収益企業として株式投資家とりわけ機関投資家の間ではいづらか知名度がありましたが、従来あまり知名度は高くありませんでした。

2008年度に一橋大学大学院国際企業戦略研究所の「ポーター賞」を受賞して、幾分知られてきたようです。

Q：林さんはいつから、また、なぜ社外取締役になったのですか。学習塾の経営者が、世界最先端の医療機器の国際企業の取締役を務まるのですか。

A：マニーが委員会設置会社に移行した2004年に、地元の企業経営者として社外取締役に選任され、以来5年あまり毎月のようにマニーに通っています。時々、海外の現地法人にも行きます。

私に取締役を務まるか否かは自分でも少しは気にしましたが、選任されたからには職務を全うしようと、取締役とりわけ社外取締役の職務とは何かについての勉強だけは精一杯しました。私以外の社外取締役である弁護士、税理士、花王でアタックの開発責任者をなさった花王の元取締役の方も自らの職責を果たすために相当勉強されているようです。

超高収益企業であるマニーがなぜ委員会設置会社にして社外取締役に社内からの取締役の数以上入れたかといえば、「ガバナンス」を効かせるため、社内に緊張感をもたせるためであったようです。

Q：マニーのユニークな価値提供とは何ですか。学習塾・予備校・私立学校の経営幹部が読んで参考になるように説明して下さい。

A：マニーでは、顧客を「手先へのこだわり、機器へのこだわりが必要とされるような手術や治療に携わる医師や歯科医師」と明確に定義しています。

主な製品は、手術用針、眼科手術用ナイフ、歯科治療用ドリルなどで、その製品の7割が独自に開発した特殊なステンレス製線材を使用。年間売上げは約90億円と医療機器メーカーとしては小額だが、120か国以上に輸出。海外販売比率は7割近い。世界シェア50%近い製品も。

このマニーが提供する価値の第一は、世界一の品質。マニーは、品質を安全性と医師のこだわりに応える機械的特性と定義。安全性とは、錆びないこと、体内で分離破断しないこと。機械的

特性とは、切れ味、腰の強さ、しなやかさなど。

第二は、用途、用法、医師の好みに合った最適な製品を提供すること。そのために多様な品揃えを(手術用針は 10000 種類、歯科用治療機器は 3000 種類)。

モットーは「世界一の製品を世界のすみずみに」。

**Q：世界一かどうかは、どのように判断するのですか。**

A：製品ごとに「世界一か否か」を議論する「世界一か否か会議」を年 2 回開催。世界一でない製品は販売しないという徹底ぶりです。

「世界一か否か会議」では、特性ごとに、競合他社の製品と自社の製品を比較し、世界一を逃した特性に対してアクションプログラムをスタート。部門ごとに「開発朝礼」を毎月 1 回開催。開発チーム、営業責任者、生産トップが参加し方針決定、課題解決に取り組む。売上高の 6 ~ 8 %を一貫して研究開発に投資。

**Q：このほかにユニークなことはありますか。**

A：前にも紹介したかもしれませんが、経営戦略上やらないことをはっきりさせているということです。例えば、医療機器以外はやらない。独創技術のない製品はやらない。製品寿命が短い製品はやらない(20 年を目安とする)。ニッチ市場(世界市場の規模が 2000 億円以下)以外のものはやらない。世界中に販売できないものはやらない等々。17 項目にものぼるやらないことがあります。

**Q：学習塾・予備校・私立学校の経営幹部として、マニーのような最先端の輸出型製造業の企業から学べることはありますか。**

A：たくさんあります。

まず第一は、ガバナンスのあり方です。教育関係の公開企業で社外取締役が取締役の過半数を超える委員会設置会社は、学究社などを例外にして非常に少ないようです。

企業の持続的発展を目指し、中・長期的な見地から耳に痛いことを経営者が素直な心で聞くしくみを、教育機関もつくるべきです。

第二は、顧客を絞り込んだ上で世界一か否かにこだわる粘り強さです。開倫塾は教え方日本一を目指していますが、マニーの取り組みと比べまだまだ甘いところだらけです。

第三は、やらないことを明確に決める(トレード・オフ)です。他がやるから、皆がやるから自分もやるのではなく、これだけは絶対やらないと決めることでやるべきことがはっきり見えます。

**Q：最後に一言どうぞ。**

A：昨年末からスタートした司馬遼太郎原作の 2 つの NHK の大河ドラマ「坂の上の雲」と「龍馬伝」は興味が尽きません。デフレで意気消沈している現代の日本人は、日本の近代を築いた人々からエネルギーを頂く必要があります。

年末から年始にかけて正岡子規の「病牀六尺」をはじめとする著作を岩波文庫で十冊ほど読みましたが、生への執念のすさまじさがよく感じられました。子規と漱石の往復書簡集を読んでいたら、私の大好きな南方熊楠も 2 人の東大予備門の同級生だと知りびっくり。教育の成果は計り知れないと思いました。

皆様は、「坂の上の雲」をお読みですか。

— 2010 年 1 月 26 日記 —