

調査月報

中小企業の今とこれから

2013 No.054

3

日本公庫シンポジウム

進む中小企業の海外展開

—国内事業とともに成長するグローバル戦略—

論点多彩

大阪産業大学経営学部商学科 特任教授 浜崎 章洋

中小物流会社における成長戦略

日本公庫シンポジウム……………4

進む中小企業の海外展開

—国内事業とともに成長するグローバル戦略—

論点多彩……………36

中小物流会社における成長戦略

*大阪産業大学経営学部商学科 特任教授 浜崎 章洋



表紙写真：「花のある日本の風景」
桃（奈良県）

巻頭随想……………2

創造への挑戦

*独宇宙航空研究開発機構 シニアフェロー 川口 淳一郎

女性の活躍推進に取り組む中小企業……………18

女性の活躍を推進するうえでのポイント

*総合研究所 研究員 松井 雄史

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………22

節電行動と再生可能エネルギーの利用状況

*大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 佐々木 尚之
ポスト・ドクトラル研究員 濱田 国佑

新時代の創業……………24

新時代のライフスタイルを描き出すネットベンチャー

*東京都渋谷区 (株)ブラケット

中小企業のための経営戦略基礎講座……………28

働く目的と内発動機

*グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

プラスα でふくらむ小企業の魅力……………30

地域と一体で学ぶ旅

*愛知県丹羽郡扶桑町 (株)ツアー・ステーション

色々マーケティング……………34

着物にみる日本人の色感性

*カラーマーケティング・LABO 代表 片桐 かほり

北から南から……………35

商店街に伝わる技も地域資源に輝く

*八幡平市商工会 経営指導員 滝沢 勝美

脳に効く習慣……………42

楽器の演奏に挑戦

*医学博士 米山 公啓

ブックレビュー……………43

建設業者

データでみる景気情勢……………44

中小企業と小企業の景況は弱い動きとなっている

『調査月報』2012年度主要記事 目次……………46

今月の逸品／編集後記……………48

創造への挑戦



(独)宇宙航空研究開発機構
シニアフェロー

川口 淳一郎

かわぐち じゅんいちろう

東京大学大学院工学系研究科博士課程修了後、1983年に宇宙科学研究所（現・独宇宙航空研究開発機構）に入所。2011年より現職。専門は応用飛行力学、軌道力学。探査機「はやぶさ」による小惑星イトカワの調査では、プロジェクトマネージャーを務める。その功績が評価され、2012年宇宙功労賞を受賞。著書に、『閃く脳の作り方』（飛鳥新社、2012年）などがある。



今、我が国は、未曾有の経済低迷時代をむかえている。高度成長、そしてバブルの崩壊、またそれに続く20年の空白、これらはすべて必然だったのではないか。

かつて、我が国は、比較的低廉な労働力で、品質のよい製品を製造し供給することで、競争力を得ていた。しかし、我々の賃金は上昇し、生活水準も福祉レベルも向上した。また近隣諸国は、20~30年前の我々のように、高品質の製造と供給能力を身につけるにいたっている。以前と同じことを繰り返しては、20年の空白は、30年にも40年にもなってしまうのかもしれない。

我々は、「製造の国から創造の国へ」と変わっていかなくてはならない。そうでなくては明日の日本はないとさえ思う。にもかかわらず、それができない背景には、極東の文化、「学び」がある。学んだ先にこそ将来があると信じ込んでいる。

しかし、それは誤りだ。創造されるものとは、現在には存在して

いないものである。だが、学びの対象は、すべて過去のことばかりだ。予め正解が用意されていた、せまい世界をのぞいているだけなのだ。

我々は、学び、すなわち“Howの追求”から脱皮して、新たなもの、自らが取り組むべき対象である、Whatを見つけなくてはならない。そこには、正解はおろか、回答さえないかもしれない。しかし、だからこそ新しい。

学びとは、あくまでも、これから必要になるかもしれないこと、必要条件を、総ざらえて、予め準備しようという行為である。どれだけ準備しても、それだけでは新たな高さに到達することはできない。めざすは、高い塔を作ることである。

そのためには、やれる理由を見つけて、“新たなWhatに挑戦すること”が大事になる。そうすれば、どんな高い塔でも建てることができる。細くてもいい。はじめは、たよりなく思えるかもしれないが、やがてその塔がしだいに太くなっ

ていくのである。

会議が始まるや否や、矢継ぎ早にできない理由を挙げられる人は、たくさんいる。そうした人は、頭がいい、回転が早いといわれることも多い。けれど、そんな人は、実は何千人いても、何の役にも立たない。石橋を叩いた末、渡らない。日本人は、やらなくてよい理由、やれない理由を探しがちだ。しかし、それでは、負のスパイラルをたどるだけである。

望まれる人材とは、閉塞しきって誰も解決策を見出せない状況の中で、「こうすればできる」と述べられる人だ。やれる理由を探すことこそが、未来を創造するキーワードなのだと思う。

最後に、いろいろな講演会で贈っている次の二つの言葉を紹介しておきたい。

「やれる理由を見つけて挑戦しないかぎり成果は得られない」

「高い塔を建ててみなければ、新たな水平線は見えてこない」

期待したい、これからの日本を支える若い力に。



第4回 日本公庫シンポジウム 進む中小企業の海外展開 —国内事業とともに成長するグローバル戦略—

円高による輸出環境の悪化や人口減少による国内需要の伸び悩みを背景に、中小企業の海外展開が加速している。日本政策金融公庫総合研究所は、海外事業のみならず国内事業もともに成長するための経営戦略を切り口に、中小企業の海外展開の将来を考えるシンポジウムを開催した。

第1部では、慶應義塾大学商学部の樋口教授に、日本企業の海外展開の現状や海外展開支援の意義について講演いただいた。第2部では、総合研究所の研究員が、海外展開が中小企業に与える影響について研究報告を行った。最後に第3部では、海外展開で成功を収めている経営者の方々を迎えてパネルディスカッションを行い、海外市場に挑むうえでの留意点や海外展開が国内事業に与えた影響などについて議論を深めた。

(2012年11月29日、大手町サンケイプラザ4階ホールにて)

第1部 基調講演

今なぜ海外展開が求められるのか



慶應義塾大学商学部
教授 樋口 美雄 (ひぐち よしお)

1952年生まれ。専門は労働経済学、計量経済学。慶應義塾大学商学部卒業、同大学大学院商学研究科博士課程修了。商学博士。スタンフォード大学経済政策研究所客員研究員などを経て、現在、慶應義塾大学商学部長。中小企業庁中小企業政策審議会委員。2008年より日本政策金融公庫総合研究所顧問。主著に『雇用と失業の経済学』（日本経済新聞社、2001年）、『グローバル社会の人材育成・活用』（共編著、勁草書房、2012年）など。

広がる海外展開の動き

今なぜ海外展開が求められるのか、と題してお話しします。まず、日本企業の海外展開がどのような現状にあるのか、また、なぜ企業は海外に進出するのかについてみていきます。次に、企業の海外展開を支援する施策をめぐってどのような議論があるのか、日米それぞれについて紹介したいと思います。最後に、海外展開が国内にどのような影響を及ぼすのか、最近の研究をもとに考えてみます。

はじめに、日本企業の海外展開の現状について確認しておきましょう。現地法人を有する企業数の推移をみると、1990年代の半ばからは、明らかに右肩上がりになっています。続いて、輸出を行っている中小企業の数の推移をみると、こちらは円高の影響などを受けて、年によって多少の増減はあるものの、長期的にみればやはり増加していることがうかがえます。

では、なぜ海外に進出する企業が増えてきているのか。それを考えるに当たり、日本国内の経済成長がどのような状態にあるか、日本の名目 GDP の推移

を確認してみましょう。「失われた20年」といわれるように、名目 GDP は20年前とほぼ同じ水準にあります。特にここ数年はデフレの影響でむしろ減少していることもあり、国内市場は頭打ちであるという不安が企業にはあります。

1人当たりの名目 GDP のほうは2000年からの10年で15%ほど伸びています。しかしアメリカはこの間に約33%伸びていますし、アジアに目を向けるとタイは約2.5倍、インドネシアは3.7倍、中国に至っては4.7倍と飛躍的な伸びをみせています。2017年の予測値をみても、これらの国々はやはり大きな成長が予想されています。日本企業が海外展開を加速する背景には、相対的に海外市場の重要性が高まっていることがあるといえるでしょう。

さらに、日本政策金融公庫総合研究所が海外直接投資を行った理由を聞いたアンケート調査の結果をみると、「進出先の労働コストが安いから」「進出先の原材料・部品などの調達コストが安いから」という回答はこのところ停滞気味であるのに対し、近年増えてきているのが、「進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要の拡大が見込めるから」です(表)。まさ

表

海外直接投資を行った理由
(進出年別、拠点ごとに二つまでの複数回答)

(単位：%)

	90年 以前	91～ 95年	96～ 00年	01～ 05年	06年 以降
進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要の拡大が見込めるから	40.0	51.0	57.9	59.5	63.3
進出先の労働コストが安いから	23.3	19.6	29.8	24.0	21.7
進出先の原材料・部品などの調達コストが安いから	23.3	39.2	43.9	46.3	31.7
取引先や販売先が進出したから	40.0	47.1	36.8	37.2	28.3
その他	10.0	9.8	5.3	5.8	13.9

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査」(2012年3月)

(注) 海外直接投資とは、現地法人の設立、または既存の外国企業への出資(いずれも出資比率10%以上)をいう。

にいまお話しした、海外の高い経済成長を狙って進出する企業が多くなってきていることがわかります。

果たして日本は輸出立国なのか

ここで、日本企業の輸出や海外直接投資が、海外と比べてどういう水準にあるかをみてみましょう。

GDPに占める輸出割合についてみると、2006～2010年平均で日本は15.9%です。これはアメリカの12.0%よりは高いものの、ドイツの45.9%やフランスの26.0%からすると、ずいぶん低い水準にとどまっています。ヨーロッパの国々はEU域内での取引が活発ということもありますが、では韓国はどうかというところだと47.3%です。中国は33.8%、タイは72.6%に上ります。日本は明治維新以来、輸出立国といわれてきましたが、この数字からは必ずしもそうともいえない側面が表れてきます。

海外直接投資に至っては1.6%と、OECD加盟国平均の3.7%はおろか、アメリカの2.3%、ドイツの3.4%と比べても低い水準にあります。日本の海外直接投資は増えてきているものの、海外と照らし合わせれば依然低い水準にあることがわかります。これ

らのことは裏を返せば、海外展開の余地はまだまだ大きいといえるでしょう。

海外展開支援をめぐる論争

さて、海外展開が進む一方、そうした企業への支援については、賛否が分かれるところでもあります。わたしがスタンフォード大学にいた90年代半ば、アメリカでも産業政策をめぐる論争が激しくなっていました。果たして自国に進出してくる外資系企業を応援すべきなのか、あるいは海外に直接投資する企業を支援すべきなのか、と。

これに関しては、アメリカから海外へ出た企業がその後どのような動きをみせているか、海外からきた外資系企業がどれくらい雇用を生み出しているかなど、多くの研究が行われてきました。結果としては、両者を支援していく必要があるというところに落ち着いているようです。

同様の議論は日本でも行われています。海外に直接投資する企業を支援すれば、国内の雇用が失われ、国内産業が空洞化してしまうのではないかという議論です。日本の雇用の7割は中小企業が支えています。そこが海外に出てしまうということになれば、日本の雇用全体に大きな影響を及ぼすのではないかという懸念があります。

一方で、企業の国際分業を促進することになるとの主張もあります。海外での成功イコール国内雇用の減少というわけではなく、国内にも何らかのプラスの効果をもたらすという立場です。もしこの影響のほうが強ければ、国内雇用の維持・創出が期待できることになり、積極的に企業の海外展開を支援すべきといえます。

実際のところ、企業の海外展開が進むことで、どのような将来図が想定されるでしょうか。企業が輸出する場合、直接投資をする場合、国内に留まる場合の三つのケースに分けて、それぞれが国内雇用に

どう影響するかを考えてみましょう。

まず輸出企業についていえば、海外市場で勝負していくために自社の強みを見直し、新製品を開発していく。それが競争力の強化や、生産の増加につながると考えられるので、国内雇用にとってもプラスにはたらくことは間違いないといえそうです。

海外直接投資はやや複雑です。これについては、プラスとマイナスの両面が考えられ、どちらの影響が強いかということを中心にさらに細かく検証していく必要があります。一つは、生産拠点が海外に移転することで、国内の産業が空洞化、雇用も失われるというネガティブな効果です。他方、技術力を海外に移転させながら、なおかつ国内が強化されるということも考えられます。例えば、新興国向けの新製品の開発を通じて競争力の強化が図られ、国内雇用も拡大するというケースです。

最後に、企業が海外に出ずに国内に留まると、どうでしょうか。この場合、グローバル化は否応なく進んでいますから、海外の企業がどんどん日本に進出してくることが考えられます。国内のマーケットが縮まっていくなかで、例えば韓国や中国、欧米からの輸入品が増加して日本製品のシェアが低下していくことになれば、結局、生産の縮小、雇用の喪失が予想されます。それに対抗できるだけの力が日本企業にあるかが問われることになります。

国内に好影響を及ぼす海外展開

では、現実になんてなっているか。これについてはマイクロデータに基づいた分析が進んできています。

結論をいうと、海外展開によって新たに競争力が強化されていく傾向がみてとれます。雇用については必ずしも増加していません。しかし、国内に留まっている企業と比べれば、雇用を減らす程度が小さいという結果が出ています。

我々が2003年に行った共同研究では、海外に製造

子会社をもつと、時間の経過とともに国内雇用を増やす傾向が強まるという結果が得られています。別の研究でも同様に、海外直接投資が国内雇用、生産量を増やす効果が時間の経過とともに強くなるという結果が出ています。

このときよく指摘されるのが、もともと力のある企業が出て行っているからではないかということですが、必ずしもそうではありません。例えば、輸出を開始した企業とそうでない企業の労働生産性の推移をみると、輸出をしない企業はほぼ横ばいですが、輸出を開始した企業はその後、右肩上がりになり、輸出が国内の生産性向上につながっていることがわかります。

直接海外投資についても、投資を開始する前後で、生産性、従業員数、売上がどう動くかをみた最近の研究があります。直接投資を開始して1年、2年と時間が経過するにつれ、それ以前には差のなかったところが、その後、いずれについても成長していく様子がうかがえました。

国内の賃金についても、同じ傾向がみられます。海外展開により利益が上がることによって、賃金が上昇するのです。そのため従業員も海外展開を成功させようとするインセンティブがはたらくことにもなります。こうした好循環を生み出し、従業員も一体となることが、日本企業が海外展開するうえでの強みになると思います。

もちろん海外展開したすべての企業がうまくいっているわけではなく、総じてプラスに寄与しているということです。ですから、失敗のリスクを小さくしていくような支援も求められます。資金の提供だけでなく、ノウハウの提供も非常に重要な政策的役割になってくるでしょう。

ここでは、まずは海外市場に目を向けることで、企業にとっても、社員にとっても、国内雇用にとってもプラス面がありうることを確認させていただき、話を終わります。ご清聴ありがとうございました。

第2部 研究報告

海外展開が中小企業に与える影響



日本政策金融公庫総合研究所
上席主任研究員 竹内 英二 (たけうち えいじ)

1982年、国民金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫。1988年、経済企画庁（現・内閣府）出向。2000年、東京大学社会科学研究所客員助教授。2011年より現職。

海外展開をめぐる二つの疑問

2011年に政府は「中小企業海外展開支援大綱」をとりまとめ、中小企業の海外展開を積極的に支援することを打ち出しました。この背景には、実証研究によって、直接投資や輸出を始めた企業では、海外展開していない企業に比べて、生産性が伸びたり雇用を増やしたりする割合が多いことがわかってきたからです。ただ、先行研究は従業員数が50人以上の企業を対象とした「企業活動基本調査」のデータを使用しているため、より小規模な企業が海外展開をしても同様の結果になるかはわかっていません。

また、海外展開した企業自身が業績を伸ばし、雇用を増やしているとしても、それ以上に国内の中小企業との取引を減らしているのであれば、海外展開の増加は、中小企業全体にとっては脅威であり、産業や雇用の空洞化を促進するものになります。しかし、この点についてはまだ明らかになっていません。そこで、本報告では当研究所が融資先の中小企業を対象に行ったアンケートの結果から、

二つの疑問に対する答えを探っていきます。

海外展開で売上高も雇用も拡大

アンケートによると、海外展開を行っている企業の割合は回答企業全体の16.1%です。海外展開の形態は、直接投資が46.7%、生産委託が28.6%、輸出が43.9%となっています（複数回答）。

海外展開を行っている企業の業種構成は製造業が61.9%と過半を占めますが、卸売業や小売業など非製造業も38.1%あります。従業者数をみると100人以上の企業が25.5%あるなど比較的規模の大きな企業が多くなっていますが、19人以下の小規模な企業も41.7%を占めています。海外展開は、小規模な非製造業にも広がっているのです。

最近3年間の国内事業の売上高について、その傾向をみると、海外展開している企業では「増加傾向」とする割合が46.3%となっており、「減少傾向」であるとする割合の36.8%を上回っています（図）。

一方、海外展開しておらず、受注・販売先にも海外展開している企業がない場合には、「減少傾向」と

図 最近3年間の国内事業の売上高

(単位：%)

	増加傾向	変わらない	減少傾向
海外展開している (n=356)	46.3	16.9	36.8
海外展開していないが、受注・販売先には海外展開している企業はある (n=444)	37.6	20.0	42.3
海外展開しておらず、受注・販売先にも海外展開している企業はない (n=1,234)	27.5	19.9	52.7

資料：日本政策金融公庫総合研究所「日本企業の海外展開とその影響に関する調査」(2012年7月)

する割合が52.7%を占めており、「増加傾向」とする割合の27.5%を大きく上回っています。

3年前と比べた従業員数をもても、海外展開している企業では「増加した」とする割合が38.3%で、減少したとする割合の24.5%を上回っています。逆に、海外展開しておらず、受注・販売先にも海外展開している企業がない場合は、「増加した」とする割合は20.9%で、「減少した」とする割合の22.9%を下回っています。

なお、従業員数の変化を海外展開の形態別にみると、「増加した」とする割合が最も多いのは直接投資を行った企業で41.0%を占めています。つまり、先行研究が示す通り、海外展開によって空洞化が促進されるどころか、むしろ産業の活性化や雇用の創出につながっているのです。

もちろん、海外展開ただけで業績が向上し、雇用が増えるわけではありません。海外の市場を開拓しよう、海外での生産を軌道に乗せようと取り組んだ結果、何らかのイノベーションが企業内に生じ、国内事業を活性化するのである。

ある靴メーカーは、主力の外注先が廃業してしまい、事業の継続が難しくなりました。検討の結果、海外で生産することを決意します。選んだのはベトナムです。ベテランの靴職人を派遣し、技術指導を行ったのですが、「技術は体で覚える」というタイプの方でノウハウを言葉にできないため、うまくいきませんでした。そこで、経営者が職人にヒアリングを行い、製造マニュアルを作成します。これでよう

やく従業員の訓練を行うことができました。

製造工程をマニュアル化したことで、品質管理も向上しました。その結果、小売店からの評価が上がり、売上も伸びました。同社ではデザインと営業部門を強化するために、従業員を新たに7人雇用し、さらなる成長を目指しています。

取引先にも好影響

自らは海外展開していないが、海外展開している受注・販売先はあるという企業はどうでしょうか。アンケートによると、こうした企業は回答企業全体の20.2%を占めています。

まず、最近3年間の売上高の傾向をみると、「増加傾向」とする割合は37.6%で、「減少傾向」とする割合の42.3%を下回っています。しかし、海外展開している受注・販売先がない企業に比べると、「増加傾向」とする割合は約10ポイント上回っています。3年前と比べた従業員の変化をもても、「増加した」とする企業の割合は32.9%で、海外展開している受注・販売先がない企業の20.9%を上回っています。海外展開している企業は、取引先にも良い影響をもたらすことが多いのです。

とはいえ、海外展開している企業との取引が魅力的だというわけではありません。海外展開企業はグローバルな競争を行っていますから、むしろ取引条件は厳しいはずですが、しかし、その厳しさに対応できれば企業の競争力は高まります。

商習慣も法制度も異なる海外での事業は、国内での新規事業以上に困難なことかもしれません。しかし、その分得られるものも大きく、新たな成長軌道に乗ることが期待できます。その成果は、取引を通じて他の企業にも伝わります。海外展開は、日本経済全体にとっても活性化の手段になるのです。中小企業の皆様には、ぜひチャンスを見つけて海外展開に取り組んでいただきたいと思います。

第3部 パネルディスカッション

海外市場開拓に挑む中小企業

企業規模を問わず海外で成功

(丹下) 第3部では、実際に海外市場の開拓を果たした3人の中小企業経営者をお招きし、中小企業はどのように海外展開を進めていけばよいのか、海外展開によって国内の事業にどのような影響を及ぼすのか、といった点を中心に、議論を深めていきたいと思えます。

はじめに、簡単に各社の事業概要を紹介していただきます。トップバッターを務めていただくサラヤ(株)は、1995年のアメリカを皮切りに、その後ヨーロッパやアジア、さらにはアフリカのウガンダにまで進出されています。

(更家) 当社は、父が52年に創業、石鹼容器や手洗いで殺菌消毒ができる石鹼液をつくっていました。そして72年からは「ヤシノミ洗剤」という消費者向けの商品も扱うようになり、その原料がマレーシアやインドネシア、フィリピンなどで採れるため、東南アジアを中心に工場を設けました。

現在は、「食品衛生」「医療衛生」「公衆衛生」そして「消費者向け」と四つの分野で事業を展開しています。現場で衛生指導するインストラクターなども雇用しており、従業員は約1,200人、国内には大阪工場と伊賀工場の主力2工場と33の営業拠点があります。海外にはタイ、中国、アメリカに製造拠点があるほか、13の営業拠点、2駐在員事務所があります。

また、2011年にウガンダ、2012年にはインドに現

地法人をつくりました。製造や販売などのライセンスを取るためには、現地法人があるほうが都合がよいことから設けたもので3~4人が駐在しています。

売上は2009年に新型インフルエンザが流行した影響もあって333億円と伸びましたが、現在は300億円ほどとなっています。国内が約270億円、海外が約30億円という内訳です。

競合は、特にアメリカやヨーロッパなどの外資系企業が多いのが特徴です。逆に当社も海外に打って出ているというわけで、海外でも3Mやジョンソン・エンド・ジョンソンなどの大手とすみ分けを図りながら、ニッチな分野で競争力を高めています。

(丹下) ありがとうございます。次に、中谷酒造(株)の中谷社長にお願いします。同社は、純米にこだわった日本酒を中国で生産しています。

(中谷) 六代目当主の中谷です。当社は従業員数が5人と、今日の3社のなかでは際だって規模が小さいのですが、こうした小さな企業でも海外に事業展開できるということをお伝えできればと思います。

本社は奈良県大和郡山市にあります。1853年の創業で、大阪方面に酒を出荷していましたが、以来、あまり規模が変わることなく今日に至っています。

わたしが事業を継いでからは、国内は北海道から九州まで販売、海外にも輸出を始めています。輸出比率は約3割で、日本酒メーカーのなかでもっとも輸出比率が高いのではないかと思います。

海外には、95年に中国・天津市に製造拠点として現地法人を設立しました。中国の経済成長や日本食

ブームを受けて出荷は毎年20~25%ほど増えていることもあり、中国には従業員が50~60人ほどいます。また、中国国内に十数カ所の販売拠点をもち、飲食店などに販売しています。この現地法人のほかに関連会社として問屋も経営しており、日本の酒造メーカーから中国全土への販売を請け負っています。

当社は純米酒を扱っていますが、これは水と米だけで造られます。中国産だから質が悪いといわれないうように、日本で造るものよりもさらに質の高いものをと目指しています。全国新酒鑑評会では3度にわたり金賞を受賞しています。

(丹下) 中国には当然ながら杜氏とうじがいません。そのなかでどうやって日本酒を造っていったのか、どうやって販売していったかといった点については、後ほどおうかがいしましょう。

最後に、ベンダ工業株の八代社長にお願いいたします。同社は、独自技術を強みに世界市場の開拓に成功しておられます。

(八代) ベンダ工業株の八代です。社名にあるベンダとは英語のbendに当たり、曲げるということを表しています。この名のおり、64年設立の当社は、トンネルに用いられるH型鋼やプラント設備のパイプや鉄板など、熱を加えずに鋼材を曲げ加工する技術からスタートしています。

その後、その技術をベースに独自の金属リング製造技術である「ベンダ工法」を開発し、これをきっかけに自動車部品産業に参入しました。これは棒状の鋼材を曲げてリング状に仕上げるもので、従来のプレス工法や鍛造工法に比べて材料ロスが格段に少なく、省資源・高歩留まりを実現しています。現在では、このベンダ工法でつくるエンジン始動装置部品「リングギア」とその関連製品を主力に、設計、製造、販売を行っています。主力製品のリングギアは、年間1,500万個を生産しており、これはおそらく世界第1位だと思います。販売先は、自動車メーカーやトラックメーカー、建設機械メーカー、農業機械

〈パネリスト〉

サラヤ株

代表取締役社長 更家 悠介 (さらや ゆうすけ)



1975年、カリフォルニア大学バークレー校工学部衛生工学科修士課程修了。76年、サラヤ株入社、取締役工場長。98年より代表取締役社長。2010年、藍綬褒章。

中谷酒造株

代表取締役社長 中谷 正人 (なかたに まさと)



富士重工業株、兼松江商株を経て、1995年に中谷酒造株入社。翌年より副社長に就任し、経営を担う。2004年、代表取締役社長に就任。

ベンダ工業株

代表取締役社長 八代 一成 (やしろ かずなり)



三菱製鋼株に勤務の後、1991年にベンダ工業株入社。取締役業務部長、専務取締役などを経て、2008年より代表取締役社長。

〈コーディネーター〉

日本政策金融公庫総合研究所

上席主任研究員 丹下 英明 (たんげ ひであき)

1995年、中小企業金融公庫(現・日本政策金融公庫)入庫。2007年、早稲田大学大学院アジア太平洋研究科修士課程修了(MBA)。2012年より現職。中小企業診断士。



メーカー、船舶機械メーカー、発電機メーカーなどで、国内のみならず、欧米やアジアの市場に進出しています。

本社は広島県呉市にあり、2012年3月期の売上高は単体で53億円、連結で89億円です。従業員数は単体で116人、連結で850人です。生産拠点としては呉市の本社工場と東広島市の黒瀬工場、海外には韓国と中国に子会社があり、タイ、インドに資本技術提携先があります。

韓国は出資比率92%のベンダ鮮光工業と、その子会社の2社5工場体制、中国は出資比率100%で2社2工場体制となっています。タイとインドの2社は、リングギアの現地生産化のための技術提携を目的にしたもので、いずれも出資比率は5%です。

(丹下) ベンダ工法は、2009年の第3回ものづくり日本大賞で経済産業大臣賞を受賞したすばらしい技術です。同社が海外市場の開拓を通して開発設計ノウハウを獲得し、サプライヤーとしてのレベルアップを果たした点などについては、後ほど詳しくお聞きしたいと思います。

現状に対する危機感から海外へ進出

(丹下) ここからは、各社が海外展開に取り組んだ経緯、海外市場を開拓する際に直面した課題とその克服策、そして海外展開が国内事業にもたらした影響、という3点についてお聞きしていきます。

まず、海外展開に取り組んだ経緯について、更家社長にお尋ねします。

(更家) 93年と思いますが、ある福祉機器展に出展したのがきっかけです。展示していたノータッチ式のアルコールディスペンサーに、隣のブースに出展していたアメリカの企業の社長が興味をもち、ぜひアメリカで売りたいと声をかけられました。初めは製品のやりとりだけでしたが、そのうちに一緒に仕事がしたいというオファーをもらい、95年に共同出

資で販売会社をつくりました。その後、ケンタッキー州に工場を建設し、製造販売を行うようになっていきます。

2003年以降は、さまざまな目的をもってアメリカ以外でも海外展開を本格化していきました。例えば中国では安価な中国製のディスペンサーがずいぶん出回るようになり、価格競争力を強化するため、中国・広州に工場を設けました。また、国内工場の生産能力を補う狙いで、原料の産地に近いということもあってタイの工業団地にも工場を建設しました。

海外に出て戦っていると、海外メーカーがつくる製品の品質や価格、性能などの情報もたくさん入ってきます。それらに負けたくないというモチベーションがやはり現地、国内を問わず湧いてくるので、企業として鍛えられていくという感覚は間違いなくありますね。

(丹下) ありがとうございます。ひょんなことから海外進出を果たし、その後はかなり明確な目的をもって海外戦略を組み立てるようになっていったと。中谷社長はいかがでしょう。

(中谷) わたしは家業に入る前、商社に勤務していました。94年に祖父、祖母が他界して父が一人残されたこともあり、勤務先を辞して奈良に戻った次第です。とはいえ、当時はすでに消費者の清酒離れも進んできていましたし、中小の清酒メーカーの経営環境の厳しさは、構造的なものになりつつありましたから、実のところ会社を継ごうという気持ちはまったくありませんでした。

それが、たまたま杜氏と食事をしていたときに、中国で清酒を造っているところがあるらしいという話が出ました。国内とはまったく土俵の違う、海外で清酒を造るのであれば、事業として面白いのではないかと。当社の伝統を残すとすればそれしかないのではないかと思い、父と話をしたのです。

商社に勤務していたときに、日本のメーカーと海外法人に共同で出資するための審査業務に携わって

いたことがありました。海外で会社を設立する際の法務や財務、経理など、一通りの知識をもっていたため、海外での事業に抵抗が少なかったわけです。翌95年に、中国の現地法人の設立に至りました。

(丹下) 中谷社長の場合は、日本の伝統の一つである清酒を残していく鍵はむしろ海外にある、中国市場はまだまだ白紙でチャンスがあると見込んで参入したということですね。八代社長はいかがですか。

(八代) 自動車業界は毎年のように合理化要請、コストダウンの要請があります。特に、70~80年代は高度成長期で、賃金を含めた製造コストは年々上昇するなか、部品価格は発注先からの合理化要請に伴い年々下がっていくということで、国内だけで生産を行ってはいつか採算割れを起こすのではないか、という強い危機感を抱いていました。

そこで、人件費の割に技術力が比較的高い韓国に注目し、86年にベンダ鮮光工業を設立しました。現地で安くリングギアを生産し、100%日本に逆輸入する方針で、海外展開に踏み切ったのです。

その後、徐々に韓国国内の自動車メーカー向けへの販売も増え、現在では欧米向けにも輸出しています。ベンダ鮮光工業の売上構成は日本向け、欧米向け、韓国国内向けがそれぞれ3分の1ずつとなっています。また、95年には中国・青島に現地法人を設立。こちらも当初は日本向けの輸出が100%でしたが、2000年以降は、中国の自動車市場の成長にあわせる形で、中国向けの販売を増やし、売上の半分を占めるまでになっています。

グループ全体では、日本市場向けの売上が65%、韓国市場向けが12%、中国市場向けが9%となっています。生産拠点がなくアメリカやASEAN諸国、ヨーロッパ、オセアニアといった市場には、海外子会社から輸出を行っている状況です。

(丹下) 生産コストの低減を目的に進出し、その後徐々に海外市場を開拓していったという流れですね。

みなさん海外展開した経緯はそれぞれですが、一



方で共通している点もみてとれます。現状に満足せずに成長を目指すということも含め、常に危機感があったということ、そしてもう一つは、海外市場を特別視しない経営者であったり、環境があったりしたということかと思います。

海外市場に挑むなかで 新しい経営資源を蓄積

(丹下) 続いて、海外市場を開拓する際に、どのような課題に直面し、どのように乗り越えてきたのかについてお聞きしたいと思います。これについては中谷社長からお願いしましょうか。

(中谷) 中国に進出した当初は、オーストラリア産やチリ産のワインがあるように、中国産の日本酒があってもいいという発想から、「brewed in China, bottled in Japan」という形で輸出を考えました。中国で造った純米酒を日本にもち帰り、熟成させて瓶詰めし、アメリカや東南アジアをはじめ海外に輸出するのです。その背景には、世界で一番高いともいわれる日本の米価がありました。中国でなら、むしろ醸造の部分において日本酒造りの高い技術力をいかに発揮したものを安く造れるという思いもありました。

ところが、当社が中国に進出した95年ごろは、日系企業が続々と中国へ進出した時期でした。工場立



ち上げなどのためにたくさんの日本人が中国に渡り、日本料理店も雨後の筍たけのこのようにどんどん開店してきていたのです。これなら中国でも十分販売できると考え、現地での販売に力を入れることにしました。

一方で、当時の中国はまだ問屋がほとんど発達していませんでした。役所がその役割を担っていましたが、代金回収や品質管理という意識は希薄で、預けたら最後、商品も代金も返ってこないという状態でした。そのため、自分たちで販売ルートをつくる必要があったのです。現地の人材を雇用して、日本料理店を中心に営業に回りました。

(丹下) 当研究所が行ったアンケートでは、海外に直接投資をしている企業が一番苦労しているのが、「現地の人材をどう活用するか」だという結果が出ています。その育成には大変な苦労があったと思いますが、中谷社長の場合は具体的にどのように育成されたのでしょうか。

(中谷) 採用した営業マンには、与信管理、顧客管理という発想から教えていかねばなりません。「店がきれいかどうか」「従業員の働きぶりはどうか」「社長が店に顔を出しているか」など、営業の際に

みるべきポイントを一つ一つ教えていき、それらをノートにつけて顧客を管理させるようにしました。そうすることで、担当が代わっても引き継げるようにしています。

(丹下) ありがとうございます。続いて八代社長、お願いします。

(八代) 取引の形態が国内と海外とでは異なり、それに対応することが課題でした。

国内の自動車産業は、完成車メーカーを頂点に、組立製品を納入する大手自動車部品メーカーである1次サプライヤー、単品の部品を納める2次サプライヤー、さらに3次、4次とピラミッド構造ができあがっています。対して海外では、必ずしもこのような構造がありません。ですから自動車メーカーとしては、より完成品に近いものを求めるのです。

当社の場合、国内ではリングギアという半製品を販売していればよかったです。韓国では、リングギアをそのまま納めるのではなく、エンジンの動力をトランスミッションに伝えるドライブプレートに組立製造するところまで求められたわけです。

開発方法にも違いがあります。国内では受注先から設計図面の貸与を受けて部品を製造することが中心でしたが、海外では逆に自社で図面を設計し、了解を得たうえで製造するスタイルが主流となってきます。ですから、開発設計までできる企業、さらには1次サプライヤー的な役割を果たせるようにレベルアップしていかなければ、海外ではなかなか受注にこぎつけられないという状況があったのです。

(丹下) 開発設計ノウハウを身につけていくことは、決して簡単なことではないと思います。

(八代) 韓国にメインの開発設計拠点を設け、自動車メーカーに勤務経験がある現地の人材を採用し、開発設計に携わる社員全体の底上げを図りました。徐々に韓国あるいはアメリカの大手自動車メーカーとの取引が増加してきています。海外の取引形態に対応していくなかで開発設計ノウハウが蓄積され、

現在では、部品加工の受注が主体だった国内でも組立製品の受注が増加するというメリットが生まれてきています。

(丹下) ありがとうございます。続いて、更家社長の場合は、どのような課題がありましたか。

(更家) 当社もやはり人材面で苦労しました。現地の人材をうまく活用していくことは必要ですが、ガバナンスは国が違うとわからないところもあるので、管理が難しい面もあります。

ヨーロッパの子会社ではトップに現地の人材を採用しているのですが、初めの方は営業に消極的だったので辞めてもらうことにしました。ところが辞めさせるとなると、現地の慣習で給料の10カ月分くらいのボーナスを出す必要があったのです。何とか辞めてもらいましたが、そうした苦い経験も踏まえて、現在はいまうまくいかない場合を想定して、例えば契約は2、3年くらいにし、業績に応じて更新していくような形も考えています。

また、タイではミドルマネージャーなどをよく日本へ連れてきて学ばせます。本人にとってもそれが一つのインセンティブになるだろうとの思いからです。しかし、これも日本への出向経験で本人に箔が^{はく}付くのはいいのですが、せっかくトレーニングした人材が他社に引き抜かれてしまうということが少なくないのです。特に、多少でも日本語を話せる人材は引き抜きにあうことが多いようです。

こうしたことがありますので、やはり現地での情報収集、そしてキーとなる人材に対する待遇には気を配ることが欠かせません。それでも、相手のあることですから人が代わっても耐えられるような体制をつくっていくことも求められるでしょう。当社も、製造部門、営業部門を問わず、業務プロセスの標準化や映像を使ったわかりやすいマニュアルの整備などに取り組んでいます。

また、日本に留学にきている才能ある学生を採用するのも、よいアイデアだと思います。当社の海



外事業部長はウクライナの出身で30歳前後と非常に若いのですが、彼が日本に留学しているときに通訳を頼んだのがきっかけで知り合い、採用した人材です。

(丹下) 当社でも20人近い外国人が活躍されていると聞いています。これから海外展開を考えている中小企業にとっても留学生を採用するというアイデアは活かそうですね。

海外で蓄積したノウハウを国内でも活かす

(丹下) みなさんのお話をうかがっていると、海外市場を開拓する際には、やはりさまざまな課題に直面するようですね。しかし、その課題に向き合い、対策を講じていくなかで、国内では得られなかった新しい経営資源を蓄積し、企業としてレベルアップされているように感じます。

最後に、そうした新たな経営資源の活用等も含めて、海外展開が国内の事業にどのような影響を及ぼしたのかについて、みなさんにお尋ねします。八代社長からお願いします。



(八代) 当社の現在の生産比率をみますと、国内が2割、韓国・中国を合わせた海外が8割となっておりますが、一時は完全に海外事業に軸足を置き、海外生産比率が9割にまで高まった時期がありました。現在は、海外とは違う役割をもたせた国内基盤の強化を進め、国内と海外の両立を図っている段階です。

韓国に進出した当時、国内の売上は約15億円、従業員数は48人でした。その後、95年に中国に現地法人を設立し、国内からの生産移管を進めたこともあり、国内の従業員数は減少。この時期はまさに国内の空洞化を体感したといえます。

しかし、97年に韓国での通貨危機、2000年には大口の取引先であった大手自動車メーカーにリコール問題があり、売上が減少しました。これを受けて海外市場の開拓を進め、2003年ごろからは、現地での受注獲得につながってきたため、スケールメリットによるコスト低減の効果が生まれました。国内でも価格競争力が向上して新規受注の獲得につながり、売上も増加しました。

並行して海外に傾いた事業構造の是正も進めています。将来の為替変動などのリスクへの備え、ま

た、国内のものづくり基盤を再強化する狙いから、2007年には東広島市に国内第二拠点である黒瀬工場を建設しました。実に約30年ぶりとなる国内での大型投資でした。ここを拠点に、ベンダ工法を新たな分野、新たな製品に活用することを目指して、自動車のミッション部品に使う小径リングや、大型船舶用のエンジン部品に使う大径リングの開発にチャレンジしています。

(丹下) コスト低減を狙って海外に進出した結果、2000年ごろまでは国内の売上も従業員数も減った。その後、海外市場を開拓したことでスケールメリットが効き、価格競争力がついた。そして国内でも複数の取引先から新規に受注を獲得できるようになり、国内の売上、従業員数ともに増加したということですね。

最近では、マツダ系列のメーカーからの新規受注を獲得されたと聞いています。そうした背景には価格競争力もそうですが、韓国市場を開拓した際に蓄積した開発設計ノウハウがあると考えてよいですか。

(八代) はい。海外で培った開発設計ノウハウを強みに、現在では国内でも提案型の受注活動が中心になってきています。小径リングなど新しい製品の新規受注はそこから獲得したものです。

(丹下) ありがとうございます。続きまして、更家社長はいかがでしょう。

(更家) 当社がタイに工場を設けた当時はコストメリットがあったのですが、その後、タイの為替が値上がりし、これでは海外に工場を設けたメリットがないと考えた時期もありました。しかし、国内に留まっても円相場の影響は受けるので、国内と海外、バランスを取りながら生産活動ができるぶん、利益を出しやすい体制であったと思います。

最近では日本でも医療分野への営業を強化していますが、営業活動には相当なコストがかかります。そのため、洗浄剤・消毒剤だけでなく、もう少し商品構成を広げて効率よく販売することで、営業コスト

に見合う売上を上げていくことが必要だと考えています。

そうしたときに海外の拠点が役立っています。例えばマレーシアに営業拠点がありますが、マレーシアはゴム産業が盛んで、昔から手袋の製造が行われており、近年は品質も上がってきています。そこで、現地の人脈を使って仕入れ先を開拓し、日本国内に流通させる仕組みをつくっていった例などがあります。

(丹下) 海外拠点をもったことで比較的安価に仕入れができ、それを国内でもっている販路に乗せたということですね。中谷社長はいかがですか。

(中谷) 95年に中国に進出してから今日までの間に、国内の清酒消費量は半分以下にまで減少しています。そのなかでも変わらず事業を維持できているということが、目に見える大きな成果だと考えています。

事業の維持といっても、中身は大きく変わりました。輸出が約3割にまで伸び、国内に流通する酒も、同じ純米酒でも以前より高精白で質の高いものとなっています。

それが可能になった背景には、杜氏の経験と勘に頼らない酒造りを確立したことがあります。当然ですが中国には杜氏いません。当社は海外展開に当たり、熟練技術者がいないことを前提に酒造りを見直しました。費用はかかっても日本の高性能の設備を入れ、数値で状況を把握できるようにし、記録も残るようにしました。数値管理マニュアルを作成して検証ができるようにし、コンスタントに良質の酒を造れるようにしたのです。これが中国で軌道に乗り、国内でも導入しました。中国で醸造している蔵元だということで話題になりますし、品質が上がって賞をいただくことも増え、日本での販売に好影響を与えています。

(丹下) 醸造技術では日本より劣ってしまうというイメージがありますが、御社は中国で新しい方式を取り入れ、それを日本にもち帰ったのですね。



最後になりますが、本日、みなさんのお話をうかがうなかで気付いた点が2点ございます。一つは、海外市場を開拓するうえでは、やはり経営者の果たす役割が重要になってくる、経営者が海外市場を恐れずに、積極的に取り組むことが欠かせないのだということです。

もう一つは、海外市場開拓に取り組むことで新たな経営資源を獲得し、それをうまく国内でも活用することが、国内外において企業としてのレベルアップにつながるということです。第1部からの話にもありましたように、中小企業は海外展開を実現することで競争力を強化し、国内外で成長できる可能性があります。本日お招きした3社は、それぞれに海外展開をしながらも、海外で蓄積したノウハウを国内の事業の活性化につなげ、国内事業の売上、生産量、従業員数などを維持、成長させています。中小企業が海外展開をしていくにあたっては、国内からノウハウを出すという視点だけではなく、海外で蓄積したノウハウを国内でも活かして国内の改革に取り組むことが、企業としての成長を考えるうえで重要になってくるのだと思います。

これから海外展開を検討されている経営者のみなさまには、海外展開のメリット、課題を踏まえながら、ぜひチャレンジしていただきたい。そう期待しまして、パネルディスカッションを終了いたします。

女性の活躍を 推進するうえでのポイント

総合研究所 研究員 松井 雄史

今回は、女性活躍に取り組んでいる企業を2社紹介した。そこから明らかになったのは、家庭と仕事の両立支援や、女性に対するイメージの払拭^{ほうしよく}などの課題に対して、男女を問わず働きやすい職場環境や能力を発揮できる仕組みをつくることで、企業の活性化につながっている姿である。

今回は、他社の取り組み事例も紹介しながら、女性活躍を推進するうえでのポイントをまとめてみよう^(注)。

女性活躍を推進するうえでの 四つのポイント

前回紹介したように、三笠運輸^(株)や森山産業^(株)では、男女を問わず働きやすい職場環境を整備したり能力を発揮できる仕組みをつくったりといった女性活躍に向けた取り組みを通じて、企業の活性化につながっていた。調査では、上記2社のほかにも女性活躍に取り組んでいる中小企業4社に対してインタビュー調査を実施し、その取り組みを探っている(表)。今回は、それらも踏まえてみていく。

調査の結果、女性活躍を推進するには、(1)企業のビジョン・目標を明確にする、(2)女性の活躍推

進は段階ごとに着実に行う、(3)働きやすい職場環境を整備する、(4)能力を発揮できる仕組みづくりを行う、という4点が必要なことが分かった(図)。

以下、その詳細をみてみよう。

企業のビジョン・目標を明確に

労働力人口が減少に転じるなか、企業にとっては、女性をはじめとした多様な人材の活用が急務となっており、そのためには労働者側の就労ニーズや仕事に対する価値観に応じた柔軟な人事制度を整える必要がある。

一方、消費市場をみると、女性の影響力が高まる

表 インタビュー調査先の概要

	業種	従業員数 (うち女性)	女性の活躍推進の内容
三笠運輸(株)	一般貨物自動車運送業	142 (30)	女性ドライバーを積極的に雇用し、働きやすい職場環境を実現
森山産業(株)	自動車部品製造業	110 (57)	主婦の力を活かし、生産工程の改善を実現
A社	和洋菓子製造・小売業	284 (235)	店舗女性の戦力化を進め、雇用の安定化を実現
B社	一般土木建築工事業	280 (30)	女性の現場監督者を積極的に採用し、人材育成に注力
C社	事務用品製造業	239 (134)	ユーザーが女性ヘシフトするのに合わせ、女性がマーケティングなどの中核業務を担当
D社	非鉄金属鋳物製造業	102 (12)	鋳造工場において検査工程に女性を配置し、社内活性化を実現

資料：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No. 2012-1を一部修正

など顧客ニーズ、市場ニーズが多様化しているため、企業は女性ならではの感性や発想を活かしたり、社内の活性化を促したりすることで、ビジネスチャンスは無限に広がるのが予想される。

このような状況のなか、企業の競争力強化と成長のために「女性従業員の活躍」を重要な経営目標として位置づけることは、当然だろう。しかし、女性の活躍を推進するには、従来の雇用慣行を打破する必要があり、その力はボトムからは生まれにくい。企業トップにより明確に「企業戦略上必須である」と宣言する必要がある。

例えば、C社では「会社を構成するのは人でしかなく、人材育成が会社成長のポイント」「経営陣、管理職の仕事は、働きやすい職場環境を整えることに尽きる」という思いの下に、各種制度を整備している。D社では「仕事を通して人間的な部分も含め成長できるステージを与える」という経営方針を掲げており、それを実現するために人材育成に取り組んでいる。

これらに共通するのは、「会社は人で成り立っており、会社発展は人の成長があってこそ」という思いと、男女関係なく人材育成に力を入れているということであろう。

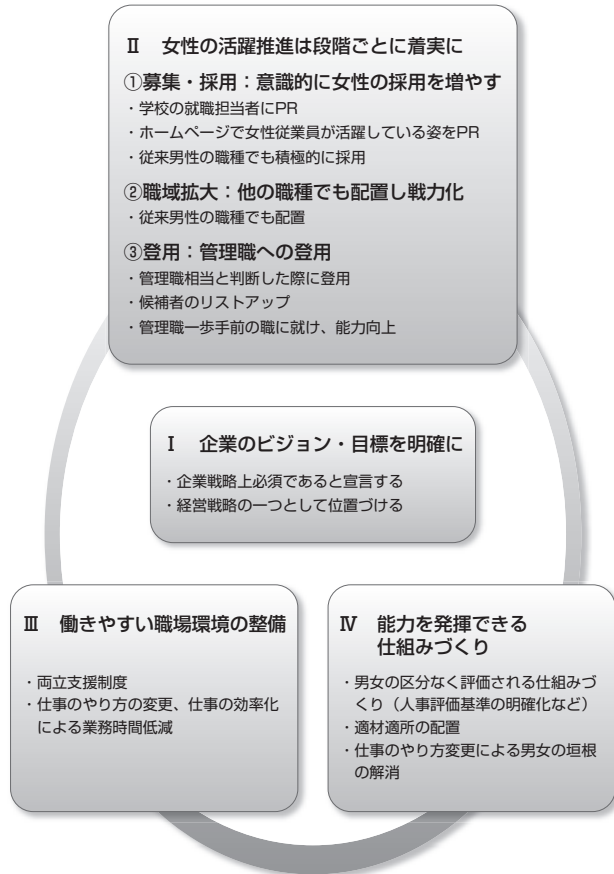
女性の活躍推進は段階ごとに着実に

しかし、女性活躍の取り組みは一気に進むものではない。通常は、①女性の採用拡大、②女性の職域拡大、③女性管理職の登用という順番か、あるいは採用拡大と職域拡大を同時に行い、その後に女性管理職の登用を進めるという順番で行われる。

まず、女性の採用拡大について、企業は意識的に女性の採用を増やしていることが特徴である。なかには、女性の活躍に取り組み始めた当初は、あえて従来男性の領域であると認識されている職種に女性を採用するケースもみられた（三笠運輸(株)、B社、D社）。そのため、学校の就職担当者に女性の採用に積極的であることをPRしたり、自社のホームページで女性従業員が活躍している姿を掲載したりと、各社とも地道な取り組みを積み重ねている。

次に、女性の職域拡大について、その取り組み動機の大半は、女性の採用拡大の成果を企業内全体に広げたいというものである。そして、その職種はこれまで一般的に男性の職種と考えられている分野にも広がっている。

図 女性従業員の活躍を促すポイント



資料：筆者作成

三笠運輸(株)では、女性ドライバーの取引先からの評判が上々で、人当たりの良さやきめ細やかな配慮が評価を受けていたことから、「他の職種でも同様に活躍すれば、大きな戦力になる」として、フォークリフト作業、検品出荷作業、運行管理・配車業務にも女性を配置した。

第3に、女性管理職の登用については、各社とも女性を優先的に登用するのではなく、能力を勘案しながら男女平等に登用していることが特徴である。ただし、管理職候補者をリストアップし、グループリーダーのような管理職一步手前の職に就ける取り組みもみられた。

例えば三笠運輸(株)では、人材育成のため課の中で

チームを設けてチームリーダーがチームを束ねるよう職制を変更した。「管理職にも女性の登用を」との考えの下、同職には女性を意識的に就けている。

またB社では、専任職（一般職相当）の女性3人が管理職となっている。同社は女性が管理職となることの効用の一つとして、女性の部下育成を挙げている。女性の上司がいることで、それに続く女性の部下もより育っていく好循環が期待できると考えているためである。

働きやすい職場環境の整備

このように、企業側は女性の活躍を促したいと考えているものの、採用拡大から職域拡大、管理職登用に至る過程で女性が退職するケースが後を絶たない。その理由は、結婚や育児があるため職場を家庭より優先することが現実にはできない、という点に集約される。その対策として、働きやすい職場環境の整備が必要になる。

具体的には、①出産・育児休業制度や短時間勤務制度などによる家庭と仕事の両立支援体制の整備、②仕事のやり方の変更や仕事の効率化などによる業務時間短縮である。

まず、家庭と仕事の両立支援体制については、就業継続を促す取り組みと休みやすい職場環境の整備が挙げられる。前者の例として、C社では事業所内託児所を設置している。生後3カ月から3歳までの従業員の子どもを預かっているほか、3歳以降の子どもについても幼稚園から下校した後の数時間を同託児所で預かっている。職場に近く常に目が届くため使い勝手が非常に良いことから稼働率も高く、託児所の設置後、結婚・出産による退職者はほとんどゼロとなっている。

後者の例として、森山産業(株)では、職掌・多能工化表を作成し、仕事を「誰にでもわかる・できる・

任せられる」ようにしている。また、A社ではエリア制を導入し、そのエリア内で休業に対応している。店舗を七つのエリアに分けたうえでエリア長が人員配置を管理するエリア制度を設けることで、育児休業、介護休業などで人員不足が発生した場合は、近隣店舗からの配置換えを行うのである。

次に、業務時間短縮に関する取り組みについてもいくつかの工夫がみられる。例えば三笠運輸(株)では、残業時間が多い部署があれば、作業の洗い出しを行い、効率化および部署間での平準化を行っている。またC社では、メールの文章量および電話時間の削減、打ち合わせや会議の所要時間制限などを徹底し、原則18時に退社するようにしている。その結果、C社では、業務に対する取り組み姿勢が変わり、従業員全員が朝型になるなどの変化に伴う経費削減効果もあったという。

能力を発揮できる仕組みづくり

最後に、女性が能力を発揮しやすい仕組みづくりである。職場の雇用慣行が男性優先で女性が仕事を続けづらいと感じるため、従業員が退職するケースや、逆に企業側が製造現場や建設現場など男性中心の職場であるために、女性をどのように活躍させていかかわからないというケースもあるだろう。これらを克服するためには、女性が能力を発揮し定着する仕組みづくりが必要である。

具体的には、①男女の区分なく評価するための人事評価基準の明確化および研修制度の整備、②生産設備や生産工程の工夫による男女の垣根の解消である。

まず、人事評価基準の明確化については、A社では全社員に配布する「プロハンドブック」の習得度合いで評価を決めているほか、C社では目標管理シートを導入し貢献度評価制度に基づいて評価を行って

いる。

研修制度の整備については、C社では費用の半分を会社が負担し資格取得を奨励しているほか、D社では、年次と職種により通信教育、外部研修の受講を義務付けている。

次に、生産設備や生産工程の工夫については、森山産業(株)では三つの作業工程を一つの作業に集約できる治工具を開発し、作業の効率化と標準化を進めた。A社では工場設備の機械化が進んでおり女性でも作業可能であったこと、三笠運輸(株)ではトラックの技術革新があったこと、フォークリフトでの作業を可能にしたことが、女性の活躍を推進した背景となった。

おわりに

これまで3回にわたって、女性活躍に取り組んでいる中小企業の特徴をみてきた。第1回でも示したように、労働市場や消費市場において女性の存在感が増しているなか、女性活躍に取り組むことによって、効果を得ている中小企業は多い。

もちろん、女性活躍に取り組むなかで、中小企業はさまざまな課題に直面していることも事実である。今回紹介した企業も、女性の退職や男女の垣根の払拭など、いくつかの課題を有していた。しかしながら、いずれの企業も今回挙げたような取り組みを実施することで課題を解決し、企業の活性化にまでつなげているのである。

こうした取り組みを参考にしつつ、多くの中小企業が女性活躍に取り組むことで、企業競争力の強化につながることを期待される。

(注) 本稿は、『日本公庫総研レポート』No. 2012-1「中小企業の女性雇用に関する実態調査～女性活躍のための取り組み～」に掲載されているインタビュー結果をもとに作成した。従業員数などはインタビュー時のものである。

第3回

節電行動と再生可能エネルギーの利用状況



佐々木 尚之 (ささき たかゆき)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員、大阪商業大学 総合経営学部 助教

専門は生涯発達学。主著は“The supermom trap: Do involved dads erode moms’ self-competence?” (Takayuki Sasaki, Nancy Hazen and William Swann Jr., *Personal Relationships*, Volume17, 2010年)、「不確実な時代の結婚—JGSS ライフコース調査による潜在的稼働力の影響の検証—」(『家族社会学研究』第24巻第2号、2012年)。



濱田 国佑 (はまだ くにしけ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター ポスト・ドクトラル研究員

専門は社会学。主著は「外国人住民に対する日本人住民意識の変遷とその規定要因」(『社会学評論』第59巻第1号、2008年)、「外国人集住地域における日本人住民の排他性／寛容性とその規定要因—地域間比較を通して—」(『日本都市社会学年報』第28号、2010年)。

石炭・石油・天然ガスなどの化石燃料資源が乏しい日本は、そのほとんどを輸入することで国民生活や経済活動を支えてきた。このようなエネルギー供給構造の脆弱性に対する指摘や、世界的なエネルギー需要の拡大を受けて、日本政府は原子力をはじめとしたエネルギー源の多様化を推し進めてきた。

しかしながら、東京電力福島第一原子力発電所の事故は、原子力エネルギーの安全利用の難しさをあらためて認識させることになった。同時に、太陽光や風力、バイオマスといった再生可能エネルギーの役割をクローズアップさせた。こうした状況を受け、今回は、日本人の節電行動や再生可能エネルギーの利用状況について紹介する。

日本人に根付く節電行動

JGSS (日本版総合的社会調査) では、2002年、2008年および2012年の調査において、節電行動の頻度を「よくする」から「まったくしない」までの4点尺度で尋ねている。図-1は、「電気は、こまめに消す」の回答分布の推移を示したものである。電気をこまめに消す人の割合は、近年ほど増加する傾向があり、「時々する」を加えると、いずれの年においても8割以上である。日本人にとって、電気をこまめに消すことは、日常的な行動として根付いているといえる。

東日本大震災に端を発する電力危機を受けて、2012年に新たに尋ねた、「消費電力を減らす工夫をする」と回答した人の割合をみても、

8割弱の人が節電行動に協力的であった。全国的に広がった電力会社の節電要請に、多くの人が、冷暖房の温度調整をする、あるいは電気をこまめに消すなどの形で対応していることがうかがえる。

さらに、2008年の調査では、地球環境の保護に対する意識について尋ねているが、「地球環境の保護よりも、経済成長を優先すべき」と考える人の割合が3割なのに対して、「地球環境の悪化を防ぐためならば、生活が不便になってもかまわない」と考える人の割合は7割弱存在しており、日本人は節電やエコ行動に対する抵抗感もともとそれほど高くない。

こうした日本社会の土壤が、東日本大震災後における、節電行動やエコ行動を支えているのではないかと考えられる。

伸び悩むエコ商品の普及

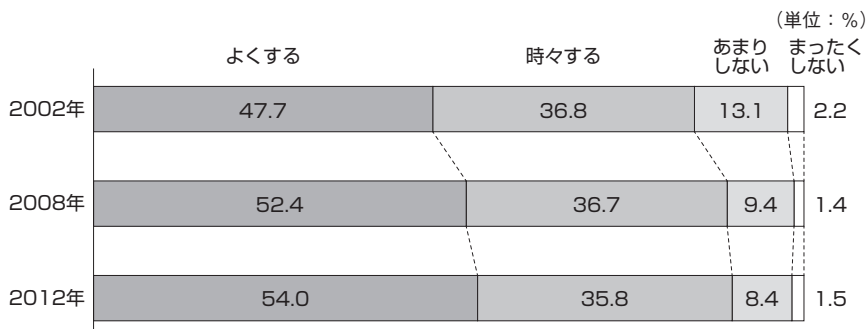
また、JGSSでは、再生可能エネルギーを含む、エネルギー効率の高い商品が自宅で利用されているかどうかを2008年の調査から3度連続して尋ねている。図-2は、それぞれの商品の利用率の推移を示したものである。ソーラーパネルの利用に関しては、ほとんど変化がないものの、他の商品については、4年間で若干の増加が認められる。

2009年には、省エネルギー性能に優れた家電や住宅の購入に対する「エコポイント」の付与や、環境負荷の少ない自動車を優遇する「エコカー減税」が開始されており、そうした政策が利用を促していることを示唆している。ただし、いずれの増加率も数ポイントにとどまっており、エネルギー源の転換につながるような大きな変化には至っていない。

エコ商品を利用していない人の特徴

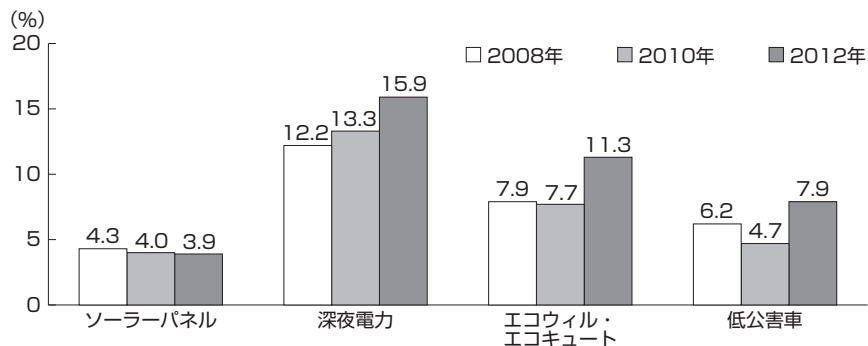
なぜこれらのエコ商品の普及がそれほど進まないのだろうか。エコ商品を利用していない人の特徴をみると、年齢や学歴、婚姻状況、就労状態の影響を考慮した上でも、「大都市に居住」「住まいが賃貸」「世帯年収が450万円未満」の場合に、エコ商品が利用されにくいという傾向がある。

図-1 「電気は、こまめに消す」という節電行動の頻度



資料：大阪商業大学 JGSS 研究センター 「JGSS-2002」 「JGSS-2008」 「JGSS-2012」

図-2 エコ商品の利用率の推移



資料：大阪商業大学 JGSS 研究センター 「JGSS-2008」 「JGSS-2010」 「JGSS-2012」

都市規模別に現在の居住形態をみると、町村部では持ち家率が高く、賃貸住宅に居住している人が1割未満なのに対して、都市部では3割以上である。同様に、町村部では集合住宅に居住している人が1割に満たない一方で、都市部では約半数にのぼる。

つまり、都市部に居住する人にとっては、このようなエコ商品を導入すること自体が困難であることがわかる。さらに、国民の約半数を占める、世帯年収が450万円未満の人においてエコ商品の利用が進んでいないことから、これらの商品の高額な初期費用が普及を妨げていることが推察される。補

助金や割引制度を利用した上でも、これらの商品の標準的な導入費用は100万~200万円程度必要であり、大きな出費をとまう。

先に、地球環境の保護に対する姿勢を紹介したが、2008年の調査データにおいて、地球環境の保護に対する姿勢とエコ商品の利用率の間に統計的な関連は認められず、環境意識の高さがエコ商品の利用につながるわけではないのである。エネルギー源の大幅な転換を目指すのであれば、個人のエコ意識の啓発にとどまるのではなく、物理的・経済的な制約を小さくしない限り、エコ商品の普及が見込めないことを示唆している。

新時代のライフスタイルを描き出すネットベンチャー



プロフィール

みつもと ゆうすけ

1981年、神奈川県生まれ。高校までの8年間でデンマークとイギリスで過ごす。帰国後に青山学院大学国際政治経済学部へ入学。大学卒業後、外資系広告代理店オグルヴィ・アンド・メイザー・ジャパン(株)で約4年間、マーケティング業務に従事する。2008年10月に(株)ブラケットを設立。

企業概要

創業 2008年
資本金 900万円
従業者数 5人
事業内容 個人間カーシェアリングの仲介、オーダーメイドの靴の販売など
所在地 東京都渋谷区渋谷1-17-1-602
電話番号 03(6427)2931
URL <http://www.bracket.co.jp>

(株)ブラケット

代表取締役兼 CEO

光本 勇介

「ユニークさ」とは厄介なものだ。ビジネスに必要な要素でありながら、ユニークであればあるほど、顧客に理解してもらうまでのハードルは高くなる。

個人間のカーシェアリングの仲介というユニークなビジネスを立ち上げた(株)ブラケットも、このジレンマに陥った。そこで同社は、収益源となる事業の柱を増やした。創業から4年、従業者わずか5人の企業ながら、立ち上げたサービスの数は五つにも上る。

自家用車を貸し借りする ライフスタイル

——個人間のカーシェアリングの仲介をしていると伺いました。どのようなものなのでしょうか。

自家用車を貸したい人と借りたい人をオンライン上でマッチングするサービスで、「CaFoRe」といいます。

日本の自家用車は1日のうちわずか2.8%、40分しか使われていないことをご存じでしょうか。残る97.2%の時間は駐車場で眠っているわけです。この遊休資産を有効に活用してもらおうというサービスが「CaFoRe」です。従来のカー

シェアリングと違って車種を選べるうえ、レンタカーよりも割安である点が特徴です。

仕組みを簡単にご説明しましょう。貸し手は、当社に会員登録をしたうえで、車種や貸出可能な日、引き渡し場所などの情報をサイトに掲載します。借り手は、これらをもとにサイト上で検索し、希望に合った車があれば、交渉権を落札します。サイトへの登録や情報の掲載は無料で、取引が成立した場合にのみ、当社が借り手から落札額の5%、貸し手から10%を手数料として受け取ります。落札代金のやり取りは当社を介して行います。

——斬新なビジネスだけに、利用するには不安がありそうです。

見ず知らずの人と自家用車を貸し借りするというライフスタイルはこれまでにはなかったものですから、不安を感じるのは当然です。そこで当社では、取引の安心感を高める手を打っています。

例えば、事故への備えです。貸し手には車両損害や盗難事故を補償する「レンダー補償」に、借り手には事故の際の対物損害や人的傷害を補償する「ドライバー保険」に、それぞれ加入してもらいます。前者は保険会社に交渉して当社独自の商品を開発してもらったもので、後者は既存の保険商品を活用したものです。

また、悪質な利用者を排除するため、ネットオークションと同様に、貸し手と借り手が相互に事後評価を行う仕組みを取り入れました。ユーザーの履歴欄に評価が残るため、抑止効果が見込めるほか、次回以降の取引の参考にもなります。ほかにも、会員登録時には当社が運転免許証などで本人確認を行ったり、車の貸出時に車体の傷やへこみなどの状態を確認するためのチェックシートを用意したりと、トラブルを防ぐための工夫を凝らしました。

——なぜ、そのようなビジネスを始めようと思ったのでしょうか。

わたしは、外資系の広告代理店に勤めていました。いろいろなビ

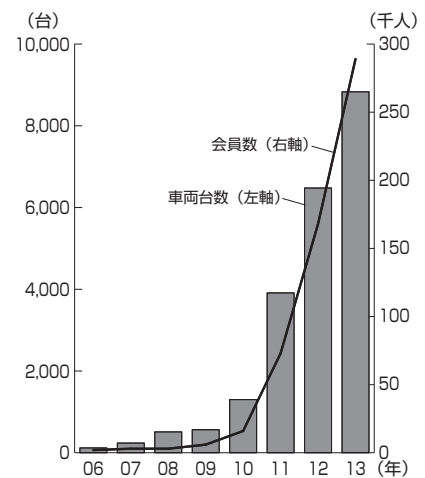
ジネスに触れ、見聞を広めたいと考えて選んだ職場です。クライアントである海外の一流企業の社員たちとともにマーケティング戦略を練り、新たな市場を切り拓いていく。自分のアイデア一つで商品の売上げを伸ばせる仕事に、大きなやりがいを感じました。

ところが、就職して4年が過ぎたころから、仕事に物足りなさを覚えるようになりました。たとえわたしの立てたマーケティング戦略によってヒットが生まれても、商品自体はわたしが考え出したものではありません。自分のビジネスで、自分の手で社会を変えたい。そう思うようになりました。

ヒントは、日々の仕事のなかにありました。ドイツの自動車メーカーの広告を担当したときのことです。市場調査で、日本の自家用車がほとんど使われていないというデータを知ったのです。そこで頭に浮かんだのがカーシェアリングです。通常ならばレンタカー会社などが所有する自動車をユーザーがシェアするところを、自家用車に置き換えてみたらどうだろう。個人間のカーシェアリングとは、ありそうでなかったアイデアです。

インターネット調査会社を通じて全国1,000人の自家用車のオーナーにカーシェアリングに対する意識調査を行ったところ、20%の人が自家用車を貸してもよいと答えました。これならビジネスにな

図 わが国のカーシェアリング車両数と会員数の推移



資料：交通エコロジー・モビリティ財団ホームページ

る、そう確信しました。

勤め先を辞めたわたしは、インターネットに詳しい知人と二人で2008年10月に当社を設立し、半年の準備期間を経て「CaFoRe」を立ち上げました。

新規性の代償

——手応えはいかがでしたか。

出だしは順調に見えました。物珍しさも手伝って、サービス開始直後から多くのメディアが取り上げてくれました。おかげで、貸し手と借り手を合わせた会員数は毎月数百人単位で伸びていき、約1年で5,000人を突破しました。ニーズは確かにあったわけです。

ただ、会員は増加しても、すぐには成約に結びつきませんでした。ある程度予想していたこととはいえ、手をこまぬいているわけにもいきません。人件費や事務所の家

賃などは確実にかかります。銀行口座の残高は目に見えて減っていききました。新しいビジネスの芽が育つまでをどうしのげばよいか。わたしは悩みました。

たどり着いた結論が、収益の柱を増やすことです。一つの柱で組織を支えきれなければ、柱を増やせばよいと考えたのです。そこで、三つのサービスを立ち上げました。

一つ目は、女性用のオーダーメイドの靴を取り扱うオンラインストア「Shoes of Prey」です。ユーザーは、「フラット・シューズ」「サンダル」など、あらかじめ用意された16種類の雛形をベースに、色や素材、ヒールの高さ、飾りなどを自由に組み合わせ、パソコンやスマートフォンの画面上でオリジナルの靴をデザインし、そのまま注文できます。パーツごとに色や素材を変えることも可能で、組み合わせは3兆通り以上に上ります。価格は、送料込みで1万4,000～3万1,800円です。

二つ目は、オーダーメイドのワンピースを取り扱うオンラインストア「Private Robe Plus」です。これも靴と同様に、形や色、素材などを組み合わせ、オリジナルのワンピースを注文できるサービスです。価格は、送料込みで1万5,000～2万4,000円です。

そして三つ目は、モデルになりたい人とモデルを探している企業がオンライン上で情報交換できるサイト「ModelTown」です。事務

所に所属していないモデル志望者が多く登録しており、広告やカタログ用のモデルを探している企業に利用されています。

——よく一度に三つものアイデアを思いつきましたね。

簡単にみつかったわけではありません。ただ、あらためて考えを整理しているうちに、解決の糸口はみえてきました。もともとわたしは、自分のビジネスで社会を少しでも変えたいと思い、創業しました。でも、本当に大事なのは、「自分のビジネスで」の部分ではなく、「社会を変えたい」の部分だったのだと気づいたのです。

それならば話は違ってきます。すべてがオリジナルではなくても構わないなら、既存のビジネスを応用してはどうだろう——。世の中には、まだ知られていないユニークなビジネスを行っている企業が少なからずあります。こうした企業と提携して、新たなサービスを立ち上げるわけです。事業の骨格さえできていれば、立ち上げにはさほど時間も手間もかかりません。それに、有望なビジネスを探し出し、磨き上げ、売り込むのは、広告代理店に勤務していたわたしの得意分野でもあります。

インターネットや知人を通じて探したところ、二つの事業が目に残りました。「Shoes of Prey」と「PrivateRobe」です。前者はオーストラリアの企業が、後者は東京

の企業が、それぞれ立ち上げていたサービスです。

どちらも、消費者が自ら商品をデザインし、購入できるというものでした。人とは少し違うものを持ちたいという心理をうまく突いたサービスです。既に始まっているビジネスですからあらためて生産工場を探す必要はありませんし、受注生産なので在庫を抱えるコストやリスクもありません。両社にも当社と組むメリットがあります。「Shoes of Prey」はマーケットを日本に広げることができそうです。「PrivateRobe」は実店舗での取り扱いのみだったものをオンラインに広げることができます。

早速両社にコンタクトを取り、提携の打診をしたところ、どちらも快諾してくれました。そこで、それぞれのオンラインストアを当社が設計し、海外版と同名の日本版「Shoes of Prey」を2010年5月、「Private Robe Plus」を同年7月に、続けて立ち上げたのです。これだけ短期間に続けて開設できたのは、前者のシステムを後者にも応用したためです。

さらに同年7月には、「CaFoRe」のシステムを応用し、「ModelTown」も立ち上げました。

サービスに共通する理念

——それだけ事業を増やして、人手は足りるのでしょうか。

当社には、従業員が5人しかい

ません。限られたマンパワーでいくつもの事業を運営できるのは、コンピュータやインターネットのおかげです。全国に点在する自家用車の貸し手と借り手をマッチングすることも、3兆通りに上る組み合わせから利用者が自由に選んだ靴の注文を昼夜問わず瞬時に海外の工場に送ることも、人手を介さずにできてしまいます。

また、いずれのサービスでも、当社の主な役割は、消費者の行動を促すための場づくりや仕組みづくりにあります。「CaFoRe」や「ModelTown」は利用者同士の交流を促すサービスですので、一度システムを立ち上げてしまえば、日々の運営にそれほど手間はかかりません。「Shoes of Prey」と「Private Robe Plus」では、消費者が自身のパソコンやスマートフォンの上でデザインを行います。当社の役割は、それができるように雛形や選択肢を提供し、注文がちゃんと工場に届くようにシステムを組むことにあります。

人手を省くところは省き、かけるところにはかけるというメリハリをつけさえすれば、たとえ5人でも仕事は回るのです。

——事業が多くなると、目指すべき方向がぼやけてしまいませんか。

その心配はありません。どの事業にも共通の理念があるからです。

当社の社名であるブラケットには、括弧かっこという意味があります。

日本語でも英語でも、単語に括弧がつくと、普通とは少し違うものというニュアンスを帯びますよね。つまり、わたしたちの理念とは、車や靴など見慣れた品の使い方やあり方に変化を加えることで、「自家用車のシェアリング」や「世界で一つしかない靴のデザイン」といった、新しいライフスタイルや文化を広めることなのです。どのサービスも同じ理念に基づいており、目指す方向はむしろ明確になっているとさえ感じています。

新サービスを立ち上げるたびにメディアが取り上げてくれます。あるサービスに興味をもちホームページを閲覧した人が別のサービスにも関心を示してくれるという相乗効果もあり、「CaFoRe」など四つの事業はどれもある程度の収益を上げるまでになりました。

そこで2012年8月には五つ目の

事業として、誰でも簡単にオンラインストアを開設できるサービス「Stores.jp」ストアーズドットジェイピーをリリースしました。既存のオンラインのショッピングモールは出店を事業者にししか認めていませんし、一定の出店料が必要です。一方、「Stores.jp」は5点までの出品は無料としており、趣味でつくった作品を試しに売ってみたいという個人にも門戸を開いています。

反応は上々で、3カ月ほどで6,000を超えるオンラインストアが開設されました。大半が無料会員ですから、まだ当社の収益につながってはいません。でも、なかには1カ月で100万円を売り上げるような人気店も現れています。

今までに立ち上げた事業が一つ二つと収益を上げていくのを見ると、社会を変えるという目的に近づいている手応えを感じます。

聞き手から

「好きな車を借りたい」「自分がデザインした靴がほしい」「趣味でつくった作品を販売してみたい」。消費者のこうしたニーズは以前から存在し、その一部は既に満たされてきたものである。ただし、その実現には、「金や手間を惜しまなければ」という条件がついていた。

(株)ブラケットが立ち上げたビジネスは、いずれもその条件を覆すものだ。消費者も同社も大きなコストや手間を負担することなく、多様なニーズを満たすことができる場や仕組みを提供している。その実現を後押ししたのは、コンピュータやインターネットの技術の進歩だ。

見慣れた品のあり方に変化をつけて、新たなライフスタイルを提案する同社。次にブラケット(括弧)に収めるのは、どんなアイデアだろうか。

(藤井 辰紀)



働く目的と内発動機



グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

1960年東京生まれ。京都大学原子核工学科修士、フロリダ工科大学 MOT 修了。エンジニアリング会社勤務後、地ビール会社を創業。後に売却し経営コンサルタントに転身。アオイ&カンパニー(株)代表取締役として経営コンサルティングを手がける傍ら、グロービス経営大学院教授を務める。著書に『重要会議ではツラをかぶろうー超・実践クリエイティブ経営ー』（講談社、2009年）、『[実況]経営戦略教室ーグロービス MBA 集中講義ー』（PHP 研究所、2011年）などがある。

前は社員が積極的に仕事に向かう「動機付け要因」と、消極的な気持ちを誘発する「衛生要因」を紹介しました。今回は、動機付け要因の別の視点として、「誰に」動機付けされたのか、という視点から紹介していきます。

改善を生み出す内発動機

動機付け要因のなかに、「責任を持つこと」という要因があります。だからといって、上司が「責任を持って！」というだけで、部下が十分に動機付けられる、というわけにはいかないですね。

「本人自ら」が本気になり責任を持って仕事をしようと思わなければ意味がありません。人が真に動機付けられるためには、自分の心からの発動であることが必要で、これを「内発動機」と呼びます。

一方、こうした動機付けがない場合は、仕事をする目的は「他人

から」与えられていると考えられ、そのような動機を「外発動機」と呼びます。本人の意識としては、「命令されたから」「仕方ないから」やるというものです。

内発動機で仕事をしている人は使命感を持っているので、コスト削減のような、今現在目の前にあるものの改善を考えることは得意です。高度成長期に優秀な業績をあげてきた企業では、多くの社員が、このような自発的な使命感を持って仕事にあたり、次々と改善を生み出して欧米に追いつき追い越していったのだと思います。

このように、内発動機を持って仕事をする、改善を生み出すまではできるのですが、これまでになかったものごとを考え出す、つまり、イノベーションを生み出すには不十分と言わざるをえません。これが現在の多くの日本企業が陥っている閉塞感なのではないでしょうか。

仕事を楽しむ

では、どのようなファクターをマネジメントに取り入れたら、新しい発想が生まれやすくなるのでしょうか。第11回で述べたように、わたしは「仕事を楽しみと感じてもらうこと」だと思っています。

実は、外発動機で仕事をしていても、その仕事を楽しみと感じることはでき、そんなとき人は、はつらつとしていて良い仕事をするものなのです。張り切って仕事をしたり、同じ仕事をしていても感じる疲労が少なかったりするからです。このような状態で仕事をしている人が内発動機による使命感を持ったとき、新しい発想を生む可能性が高まるのです。

考えてみれば当たり前の話のように聞こえますが、日本では一般的には、「仕事を楽しんでいる」=「真面目に仕事をしていない」という

ように感じられる風土があるように思います。しかし、真面目と楽しむことは全く別の軸であり、相反することではないし、共存することができるものです。

楽しい、という、仕事をさぼって遊んでいるようなことを想像する人がいますが、それは違います。あくまでも真剣に取り組む仕事自体を楽しく感じるのです。

本来、仕事は大変なものです。その本来大変な仕事をどのようにして楽しく感じてもらえるか、がマネージャーの腕の見せどころなのです。たとえ仕事自体は辛いものだとしても、次の工程の人やお客さまが喜んでくれる姿を思い描いて楽しく感じる、ということはありません。あるいは、その辛い仕事を乗り切ることで社会人として何らかの成長ができる、という喜びが待っているかもしれません。仕事そのものから楽しみを見出すための考え方は、無限にあると思います。

動機と楽しみのマトリクス

ここまで説明した、社員の仕事に取り組むマインドをポジティブな状態にもっていくための重要な要因である、仕事に対する「動機」と「楽しみ」をマトリクスにして図にまとめました。

まずは、左上の象限「外発動

図 仕事に対する「動機」と「楽しみ」のマトリクス

		仕事に対する動機を与えている人	
		他人 (外発動機)	自分 (内発動機)
仕事に楽しみを感じるか	楽しくない	自分は他人の目的達成の道具	楽しくないが、やるべきだと頭で判断してやっている
	楽しい	やらされ感はあるが、仕事は楽しい	その仕事をやりたくてやっている

資料：筆者作成

機」×「楽しくない」場合の心理状態を見てみましょう。本人の自覚はないかもしれませんが、潜在意識的には「自分は他人の目的達成の道具」という状態であり、本気で仕事に気合いなど入るはずがありません。

次に、右上「内発動機」×「楽しくない」の場合は「楽しくないが、やるべきだと頭で判断してやっている」状態です。多くの真面目な社員が当てはまりがちな領域で、「改善なら得意」な人たちです。基本的に右肩上がりのおかげであれば結果がついてくるのでこれでも乗り切れますが、結果が出ないプレッシャーのなかでは新たな発想までは出しづらいため追いつめられていきます。生真面目な内発動機を責任感として持っているため、そうした人ほど、最近では、心身症（心因により症状が発生したり悪化したりする疾患）に陥る

などの例を多くみかけます。

左下「外発動機」×「楽しい」の場合は「やらされ感はあるが、仕事は楽しい」状態です。若手のうちはこれでも良いのかもしれませんが、自分の領分を超えてまで仕事をする責任感はないので、新たな発想を生み出すようなエネルギーが発生するには至らない可能性が高いです。

最後に理想の領域である右下「内発動機」×「楽しい」の場合は「その仕事をやりたくてやっている」状態ということになります。全ての社員がこの状態にあるように努力することは、経営の向上はもちろんです。何よりも働いている社員にとっても幸せなことでもあります。

二つの要因を意識して、上司が部下を動機付ければ、社員一人ひとりと会社の業績の良い循環を築くことができるのです。

地域と一体で学ぶ旅



(株)ツアー・ステーション
代表取締役 加藤 広明

〈企業概要〉

代表者	加藤 広明	事業内容	旅行の企画、販売
創業	1997年	所在地	愛知県丹羽郡扶桑町柏森西前282-1
従業者数	6人	電話番号	0587(93)1128
		URL	http://www.tourstation.jp

愛知県犬山市には、国宝犬山城をはじめとした数々の史跡や、鶺鴒い、犬山祭といった伝統行事などがある。そうした犬山の地域資源を巡る旅を、関連した歴史的・文化的な深い知識と共に提供しているのが、(株)ツアー・ステーションである。地元出身の添乗員による気配りの利いた案内や、「語り部」と呼ばれる地域住民との交流を通して、楽しく学べる工夫が施されている。

独創的な旅作りを決意

——地域の歴史や文化の紹介を中心とした着地型観光という事業を展開されているそうですね。

旅行会社が提供する観光ツアーは、大きく発地型と着地型に分けることができます。出発地で集合し、まとめて観光地へ向かう従来型の観光のことを、発地型観光といいます。それに対して着地型観光は、旅行者を受け入れる側の

地域や旅行会社が集客を行います。そこで農村体験などの体験プログラムを提供したり、その地域おすすめの観光資源を案内したりします。地域の魅力を深く知ってもらい、地域活性化にもつなげていこうという、新たなタイプの観光のことをいいます。

そのなかで当社の着地型観光は、観光資源にまつわる歴史や文化についての詳しい知識を提供していることが特徴です。取り扱う犬山の観光資源には、歴史のエピソードが数多くあります。たとえば犬

山城は、室町時代の築城以来、城主が転々となりました。明治の大地震で半壊の目に遭いながらも何とか私財で修復され、日本最古の天守閣として今に残るなど、数奇な運命を辿っています。またその城下町も、さまざまな経緯を経ながらも、日本で唯一、江戸時代の町割りがそのまま残っています。

そうしたエピソードや歴史的事実を、「犬山おもてなし隊」と名付けた当社の添乗員が旅の随所でわかりやすく解説します。さらに地域住民の方々が「語り部」となっ

て、地元の人しか知り得ないような興味深い話をしてもらい、楽しみながら地域への理解を深めてもらうのです。

——昔からそのような歴史に着目した旅を提供されていたのですか。

いいえ。起業当初は、そうした歴史的背景どころか、地元にもほとんど目を向けていませんでした。

わたしはもともと大手スーパーの旅行事業部で、団体旅行の販売などに携わっていました。いつかは自分だけの力でやっていきたいと思いつけ、1997年、29歳のときに、地元で旅行代理店として独立しました。当初はパック旅行の募集や代理販売など、一般的なツアーを手がけていました。

転機が訪れたのは、2000年のことです。ある団体から、戦没者遺族会向けの、寺社参拝を目的とした東京への旅行の企画を依頼されました。中途半端な企画はできないと思い、東京まで視察に行くことはもちろん、有名な神社の宮司の方々などにも講話してもらえればと考え、思い切って訪問しました。門前払いも覚悟しましたが、旅の趣旨を丁寧に説明すると、快諾してもらえました。そうして満足いく企画書を提出したのですが、今度はその企画書を基にした、いくつかの旅行会社との相見積もりとなってしまいました。単純な価格比較となり、結局その仕事は受けることができませんでした。

でもそのことをきっかけに、わたしの考えは大きく変わりました。価格競争に陥らないために、自分の足や頭を使ってつくった、独創的な旅行を販売していこうと決めたのです。インターネットの発展に伴ってウェブを通じた旅行の申し込みが増えるなど、従来型の代理店のやり方には限界がみえてきていたこともありました。

そうして取り組み始めたのが、現在の原型ともなる、歴史や文化の紹介に重点を置いた企画旅行でした。ただし、まだ着地型ではなく発地型でした。目的の観光地に関する歴史的背景を紙にまとめて配ったり、ビデオに編集した資料映像を行きのバスの中で上映したりと、予習をして理解を深めてもらうという取り組みでした。この企画が好評を得て、リピーターも少しずつ増えていきました。

地域資源活用事業の申請が 地元を深く知る契機に

——手がけていた旅行が好評を博していたのに、あえて着地型旅行に目を向けたのはなぜですか。

ツアーの添乗で国内外を飛び回る回数が増えるにつれ、地元に戻ってきたときに見る町並みの素晴らしさなどに心奪われることが多くなっていきました。自らでつくる旅の素材としては、誰もが案内できる有名な観光地よりも、その良さを誰よりも理解している地



犬山城と犬山おもてなし隊

元の方が、自信を持って案内できるのではないだろうか。そうした思いが日々強まっていました。

折しも、2006年に観光立国推進基本法が制定されるなど、国を挙げて観光産業を推進する方針が示されていました。そのなかで着地型観光が、これからの旅行産業を担う新しい形態として注目され始めたことも後押しとなりました。

最初は実験的に、会員向けに案内チラシを出しました。会員とは、これまで一般のツアーに参加した方々で、ほとんどが地元の人です。引率の合間にわたしが口頭で解説するだけのシンプルな旅でしたが、「地元でも知らないことが意外に多い」と好評でした。

好感触を得て、域外にも広く営業していくこととしました。他地域の地域情報誌へ広告を掲載したり、旅行代理店にパンフレットを置いてもらったりしました。

こうして少しずつ予約が取れ始めたときのことです。あるお客様が予約をする際、「聞いたこともない会社名だけど、入金しても本当に大丈夫なのか」と聞かれたのです。冗談半分だったのかもしれま

せんが、数千円の入金にも躊躇^{ちゆうちよ}するほどに信用がないことに気付かされました。

——知名度の低い小さな企業が地元以外から集客するとすると、そうした問題が出てきますね。

当初は、たとえば支払条件を変えて、旅行当日や後払いにすることも考えました。しかし、それでは根本的な問題は解決できません。信用がないことで、ツアーの申し込みをためらわせている可能性もあるからです。これでは、わたしが理想とする旅は実現できません。

そうした問題意識を抱えているなかで、ふと目にしたのが、国による「地域産業資源活用事業計画」の認定制度の案内でした。指定された地域資源を活用して事業を行う企業に対し、国がさまざまな支援を行うという制度です。調べると、犬山城も犬山城下地区も、県の地域資源に指定されていました。この認定を受け、ツアーに国のお墨付きをもらえれば、少しでも信用力を補えると考えました。

ところが申請に行くと、事業に独自性が見当たらないとの理由で、受け付けてもらえませんでした。犬山には特異な歴史的背景があり、そうした魅力を存分に伝える旅行の企画には自信もっていたので、ショックでした。

でもそこで引き下がるわけにはいきません。そのときにはすでに犬山の町づくりの支援組織などと

も交流があり、期待を受けていたこともありました。地域を一緒に盛り上げたいという気持ちが強くなっていったのです。

——何か策があったのですか。

一人でしばらく悩んでいましたが、とても埒^{らち}が明きません。とりあえず町に住む人々に直接話を聞きに行き、何か打開策を見出そうと考えました。犬山城の元城主の方をはじめ、地域エフエム局の局長、うどん店のご主人、婦人会の会長など、お会いした人の数は優に200人を超えたでしょうか。

そのなかで、あることに気付きました。地域住民の方々が、代々語り継がれたさまざまな歴史的知識を持っていて、しかもその語り口が皆魅力的だということです。

そこで考えついたのが、そうした方々に旅の中で直接話をしてもらうということです。旅行者と地域住民との交流が図れるとともに、提供する知識の幅も圧倒的に広がります。たとえば犬山城の元城主の方というのは、2004年まで全国で唯一、城を個人で所有していました。そうした生きた歴史のような方とも交流が持てる旅になれば、非常に魅力的です。

幸いに元城主の方をはじめ、多くの方に着地型観光の意義に共感していただき、語り部ともなってもらうことができました。地域に人を呼び込めるならと、皆さん無報酬で引き受けてくれたのです。

そうした取り組みの独自性が認められ、地域資源活用事業の認定をもらうことができました。苦勞しましたが、早速ホームページやパンフレットに記載してアピールしたところ、お客様の反応も変わってきたように感じます。また、商工会議所から国内最大級の異業種交流会への参加を誘われたり、県内の高校や大学から講演依頼がきたりするようにもなりました。

そして認定を受けるための過程で、顧客ニーズにより適したツアーになったと思います。このツアーは主に中高年をターゲットにしています。かつての中高年には、物見遊山的な団体旅行が人気でした。でも今は情報があふれ、ただ見物するだけでは飽き足らなくなっています。さらに深く知りたい、そして人とのつながりも持ちたいという中高年の多様なニーズに応えることができるのは、まさに当社の提供する旅だという確信を持っています。

形の決まっていない旅

——語り部の存在で、ツアーはどう生まれ変わったのですか。

それを説明するためにも、当社の提供する代表的な日帰りツアーの流れを述べたいと思います。

朝10時に、お客様に犬山の駅前に集合してもらいます。でもすぐに出発しません。観光地を巡る前

に、犬山の概要説明のために、木曾川の川辺のベンチなどに座って30分ほどの座学を行うのです。

これは旅にしては長くて詳しい説明でしょう。関心を持って聞き続けてもらうための工夫として、大きく引き伸ばした写真を活用しています。たとえば、犬山はかつて名古屋の奥座敷と呼ばれていたと説明しても、今では名残がないために、あまりピンときません。そこで、目の前と同じ風景を数十年前に撮影した写真の出番です。芸妓や当時の建物が写っている昔の写真を見てもらえば、すんなり理解してもらえます。そうした古い写真も、地域住民の方の厚意でご提供いただいている貴重なものばかりです。

続いて犬山城などの名所旧跡や、からくり人形工房などを見学したり、犬山焼の絵付け体験などを行ったりします。そして、城下町などを散策する際に、語り部の方にご登場いただきます。現在は30名ほどの方々にご協力いただいておりますが、基本的には事前にアポイントを入れないようにしています。添乗員がお客様とともにふらっと立ち寄り、タイミングがあえば講話をお願いするのです。突然お伺いすることで、顔なじみにしか見せない笑顔もこぼれ、リラックスした雰囲気でお話いただくことができるのです。

そして夕方までに、現地、あるいは駅前解散となります。

——犬山の詳しい紹介や語り部との交流など、添乗員の方の力量も問われそうですね。

添乗員は全員が地元出身で、町のいろいろな情報を知っていますし、もちろん語り部とも顔なじみです。そして当社のツアーは、大まかな旅程こそありますが、添乗員の裁量が大きいのも特徴です。

時間があるときに、春は桜、秋はモミジなど、それぞれの隊員がお気に入りの穴場を案内することもあります。またお客様が高齢の方中心であれば、ゆとりのある行程に組み直すとか、午後から雨が降りそうなら午前中に屋外の案内を済ませるといった配慮も行っています。この点、着地型旅行によくある、いわゆるボランティアガイドとは異なり、旅のプロならではの仕事だと自負しています。彼



写真を用いてわかりやすく解説

女らが旅を快適に進めることで、語り部との交流も盛り上がります。そして二度と同じ内容のない旅をつくり出し、それがリピーターを生む背景ともなっています。

着地型観光はまだ取り組みを始めたばかりです。それでも町を歩くと、これまでに会った町の皆さんから励ましの声をいただきます。そうした期待に応えるためにも、このツアーの成功に向けて全力を尽くし、地域で一体となって盛り上がっていきたいと思います。

取材メモ

店舗の片隅の応接スペースで取材をしている途中、高齢のお客様が加藤社長を訪ねて来られた。数日前に加藤社長が添乗した旅行に参加し、その時に見聞したことをお題に詩吟用の漢詩を作り、持って来られたのである。その詩を読んでいるときの加藤社長の表情は、なんとも言えず朗らかでにこやかであった。そのお客様が帰られた後、「こうした生涯学習につなげてもらうのもわたしの理想です。心の豊かさが、地域の豊かさを生むんです」と語ってくれた。

インターネットの発展や嗜好の多様化などにより、旅行業界のあり方にも大きな変革が迫られている。しかしいつの時代も、古きを知り、新たな世界を探求したいという人々の好奇心に変わりはない。旅の素材を、熟知した地元で特化し、人、そして歴史に触れる工夫を盛り込むことで、訪れる人にとってでも新たな発見を提供し、心を豊かにする旅を提供しているのである。

(足立 裕介)

着物にみる 日本人の色感性

本コーナーも今回が最終回です。2年間本当にありがとうございました。

色には人の心理に作用する力があり、その効果はファッションだけではなくマーケティングにも活用できる。このあたりにはもう何度も触れてきましたね。色使い一つで、ターゲット層の感情に効果的に訴えることができたり、情報をよりわかりやすく伝えられたりと、色はかなり使えるツールです。

人の頭のなかでは、物事と色が結び付けられていることがあります。例えば「エコ」なら緑、「クリスマス」なら赤と緑の組み合わせ、「おめでたい席」なら日本では赤や白、あるいは金、銀などです。これらのイメージはほぼ固定的ですが、多様な色合わせが発展してきたものもあります。その最たる例が着物です。

もともと着物には、日本人の繊細な情緒や色感性をそのまま反映するかのよう、実にさまざまな合わせ方があります。着物の柄の色と帯の色を合わせて自然なつながりを保つこともあれば、逆に全く違った色を使うこともあります。

しかし、そのなかにも多くの細かい決まりごとがあります。年齢層やTPO、季節によって、そして柄や素材にもたくさんの意味がつけられているのです。

近年、着物業界は低迷に悩んでいます。その原因としては、こうした着物の世界の「常識」の複雑さ、そして長引く不景気があると考えられます。

景気の低迷が続く日本でお金を比較的自由に使えるのは、OLや主婦層かもしれません。女性の社会進出や晩婚化などが進むなか、OLは自分のために使えるお金をもっている存在です。そして主婦は割合へソクリ上手なものです。

こうした層をターゲットに、ある京都のショップは、ファッションの1アイテムとして、従来の決まりごとにとらわれないモダンなデザイン、大胆でビビッドな色使いが目を引く着物を提案していま

す。ちなみに、最近では自宅で洗える着物もあるそうで、いまや着物は若い女性を読むファッション誌にも取り上げられるようになってきました。

時代の流れのなかで大きな転換期を迎えながらも、昔からある古風なスタイルも歴然と残っている着物業界。新旧のスタイルで色使いも全く変わってきますが、好きか嫌いかは個人次第。そこに良いも悪いもありません。こうして少しずつ日本人の感性や文化は進化していくのだらうと思います。

規制は整然とした流れをつくり、自由は既存の呪縛を解き放つ。拮抗する作用が共存することは、また新しいものを生み出す力にもなります。

時代は変わり、感性も変わる。それは色にも表れます。これからの日本のHOTな変化を楽しんでいきましょう。

カラーマーケティング・LABO 代表 片桐 かほり

滋賀県生まれ。実践なくして色は語れないとのモットーから、不動産会社にてカラーコーディネーターとして店舗デザインなどに携わる。2003年に独立。販売促進への色の活用をテーマに、建築やアパレルをはじめ幅広い業界でセミナーを展開している。型どおりの理論にとらわれない、カラーマーケティングの「実際」と「今の流れ」を届ける内容が好評を得ている。





漆絵付けの体験工房



商店街に伝わる技も 地域資源に輝く

はちまんたい
八幡平市商工会 経営指導員 滝沢 勝美

岩 手県の西北部に位置する八幡平市は、平成17年に旧西根町、旧松尾村、旧安代町あしろの3町村が合併して生まれました。

総面積862.25平方キロメートルを誇り、その名にもある八幡平や岩手山など、周囲を自然豊かな山々に囲まれた市のキャッチフレーズは「農と輝みのり ひかりの大地」。大地と水と空気が澄んだ、みのり豊かな町を表現しています。

青森・秋田の両県に接する北部の安代地区は、りんどうの花の生産日本一の町で、「安代りんどう」はいまや世界のブランドとしてアメリカ、ヨーロッパ、アジア各国で売られています。

歴史的には、藩政時代の鹿角街道の宿場町で、南部藩領だった鹿角の花輪鉾山から城下盛岡に銅鉾石を運ぶ牛や馬が行き交い、時代が下って昭和30年代頃まで、鉾山

で働く人々の憩いの場として賑わいました。

現在は、東北自動車道と八戸自動車道の合流地点となっており、いまでも昔も交通の要衝といえる安代ですが、状況は変わっています。魅力を打ち出し、人を積極的に呼び込んでいかなければ、なかなか町に立ち寄ってはもらえません。

八幡平市商工会では、こうした歴史や現在の環境を踏まえたうえで、地域を盛り上げようと、安代が育ててきた職人技に着眼し、体験工房事業を立ち上げました。

古くから宿場町として栄えてきた安代の商店街には、昔ながらの製造小売の店が多く、先祖伝来の技を受け継いできた職人たちがいます。その職人から直に伝統の技を手ほどきしてもらい、ものづくり体験を通じて、手づくりの良さや職人の姿、安全で安心な食品・

製品に触れてもらう企画です。漆絵付けや手打ちそば、豆乳うどん、みそ、塩麴、ミニ畳づくりなどの10種が体験できます。

体験工房で過ごした後は、町を「ぶらっと」してもらおうという期待も込めて、「ぶらっと一日体験工房」とネーミング。地元の飲食店や温泉宿と連携して割引クーポンを発行し、お得な料金で食事や温泉も楽しめるようにしています。ものづくり体験だけで終わらず、「二つ目の店」にも足を運んでもらい、一日ゆったり安代の町で過ごしてもらおうとの試みです。

今後も八幡平市の豊かな自然、そして培われてきた職人技の伝統も大切な地域資源として、商工業一体となって地域を盛り上げていきます。東日本大震災から2年。再び輝きはじめた東北に、皆様、ぜひ遊びにいらしてください。

中小物流会社における成長戦略



大阪産業大学経営学部商学科 特任教授 **浜崎 章洋**

はまさき あきひろ

神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。(社)日本ロジスティクスシステム協会などを経て、コンサルティング会社設立。2010年より現職。2004年度日本物流学会賞受賞。第12回鉄道貨物振興奨励賞特別賞受賞。主な著書に、『ロジスティクス・オペレーション2級』（共著、社会保険研究所、2007年）、『ロジスティクスの基礎知識』（海事プレス社、2012年）がある。日本物流学会理事。大阪市立大学・近畿大学の非常勤講師も務める。

物流を取り巻く環境

まず、本稿を読みはじめた経営者あるいは経営指導者の方々に貴社（指導先）の経営状況について質問したい。

- ①大きな声ではいえないが儲かっている
- ②苦しいながらもなんとか耐えている
- ③もう駄目だ

このうち、②を選ばれた方は、ぜひ続きを読んでいただきたい。というのは冗談で、①や③、さらにはタイトルにある物流業界以外の方にも広くお読みいただければと思う。

日本経済は「失われた20年」などといわれ、長期低迷している。物流の視点から日本経済をみると、この20年間の物量は減少傾向にある。具体的には、1990年の国内貨物流動量は5,467億85百万トンキロ、2010年のそれは4,554億9百万トンキロである。トン

キロとは輸送した質量（重量）に輸送距離を乗じた単位である。この背景にあるのは、景気低迷による輸送量の減少だけでなく、工場の海外移転などによる産業構造の変化なども含まれる。

一方で、この20年間、トラック運送事業者数は約4万社から約6万社と1.5倍に増加している。貨物輸送の需要量は減少傾向なのに、トラック輸送の供給量が50%も増加しているため運賃は下落している。特に輸送のみ、保管のみといった単機能の物流サービスしか提供できない中小物流会社は、荷主からの圧力やライバルとの競争により、運賃や保管料の値下げを余儀なくされている。まさに、「血の海（レッドオーシャン）」といえる。さらに、安全や環境対策費の増加、燃料等の高騰などにより運送業や倉庫業のコストはアップしている。

収入が減少し支出は増える「踏んだり蹴ったり」の経営環境にあっても、筆者が付き合いのある物流会社のなかには急成長している企業がある。その代表

例を、いくつか紹介したい。

成長している物流会社

一つめは京都府に本社を置く(株)関西和ロジスティクスである。輸配送および保管荷役など物流業務を包括的に受託するサード・パーティー・ロジスティクス(3PL)を提供する総合物流会社である。荷主は生協や大手ドラッグストアなどで、売上高は100億円を超えている。中小零細が多い物流業界で年商が100億円に達していれば大手といえるかもしれない。しかし、同社もほんの15年前までは売上高が10億円程度であった。同社が成長したこの間の日本経済は高度成長期ではなく失われた20年であったことを考えれば、驚くべき成長ぶりである。

二つめは大阪府に本社を置く(株)日本ロジックスである。現社長が父親から会社を引き継いで10年ほどで売上は3倍になっている。輸送中心の物流会社であったが、現在は倉庫業務の比率が高まっている。先代のとき同社が仕事を受ける先は、主に大手の物流会社であったという。つまり、下請けの運送業務が中心であった。一方、現社長になってからは、製造業や小売業などの荷主を拡大し、下請けから脱却している。

三つめは同じく大阪府の(株)ミツヤコーポレーションである。同社はもともと布オムツなどに使う綿布を製造するメーカーであった。同社のある堺市は、毛布やタオルなど繊維産業が盛んな地域であり、かつては同社も繊維工場を営んでいたが、海外からの安価な繊維製品の輸入量の増大や、紙オムツの普及などにより販売量が激減した。

そこで、敷地に倉庫を建てて物流業に転換したのである。繊維を扱っていたということもあり、アパレルを中心とした物流を手がけた。現在は大手量販店のアパレル、ファッション雑貨の通販にかかわる物流などを行っている。アパレルの物流には、商品の検品検針や値札付けなどといった流通加工業務が

ある。また、季節商材が多いため、シーズンごとの商品入れ替え時には、物量が爆発的に多くなったり、返品や翌シーズンへの在庫持ち越しがあったりと業務内容は多様である。さらに同社では、メーカー時代に培った貿易ノウハウを活かして、荷主の貿易業務を代行できるのも強みとなっている。

業績を経済環境のせいにしていないか

業績不振の中小物流会社は、自社の業績が良くないことを、経済環境のせいにしていないだろうか。今回紹介した3社とも関西に本社を置き、主に関西で事業を展開している。ご存じのように、かつて関西が得意としていた繊維、製薬、家電とも調子は良くない。繊維産業は衰退、製薬業界は合併等により東京へ本社移転、家電業界は円高、海外企業との競争激化などで大赤字である。日本経済が低迷しているなかでも、特に関西の落ち込みは激しいといわれている。

そのような環境下において、なぜ3社は成長できたのか。そのヒントは、筆者が行った調査でわかった、「物流やロジスティクスのレベルが高い企業ほど業績が良い」という結果にありそうである。これは、物流会社に限らず荷主となる製造業にも当てはまる。この結果も踏まえながら、先の3社をみると、二つのキーワードが浮かんできた。

成長のキーワード① 人材育成

一つは、「人材育成」である。本稿で紹介した会社を訪問すると、社員が起立して挨拶する。それも、上司にいわれて嫌々しているのではない、たいへん清々しい挨拶である。これはオフィスにいる社員だけでなく、現場に行っても同様である。

また、物流の公的資格である物流技術管理士などの資格取得にも熱心である。30~40歳代の中堅クラスの社員に対して、物流の専門的な知識を習得させ、荷主への提案や現場改善に力を入れている。

なぜ、そこまで人材育成に熱心に取り組む必要があるのだろうか。

それは、物流会社にとって人材こそが財産であるからだ。最新のトラックを導入したからといって納品時間が短縮できるというものではない。高額な情報システムを導入しても、物流品質が劇的に向上することはない。物流の現場運営、改善などの提案もすべて人の能力ややる気に依存している。労働集約的で、製造現場のようにオートメーション化できない物流の仕事においては、人に投資することが、最も効率的で効果が大きいことを3社の経営者は知っているのだ。

成長のキーワード② 物流提案

キーワードのもう一つは、荷主への「物流提案」である。提案内容は、現場改善や物流コスト削減、共同配送による温室効果ガス排出量の低減など、さまざまである。

かつて荷主企業の物流部門は、人的な余裕があった。よって、荷主企業の社員自らで輸配送や庫内作業などの現業、あるいは物流管理や物流改善を行っていた。

一方、現在はリストラと称して人員削減している企業が多い。荷主の物流部門も例外なく人員を削減されている。そのため、物流の現業は物流会社に委託、少ない人数では物流管理がやっとなら、物流改善など手が回らないのが現状である。挙句の果てには、ベテラン担当者が退職して改善のノウハウすら残っていない場合もある。このような状況にある荷主の物流担当者にとっては、物流会社からの物流提案は、喉から手が出るほど欲しいのである。

ここまでの説明から、物流会社にとって、人材育成と物流提案がいかに有効な手段なのかおわかりいただけたかと思う。では、物流会社がそれらを実現するためにはどうすればよいか。その具体的な方策について以下で論じていく。

物流人材の育成

まず、人材育成である。社員を育成するにはどうしても時間がかかる。できるだけ短時間で育成するために、筆者らは、物流人材の能力や知識、経験をグラフ化する「物流人材キャリアアップ診断シート^(注)」を開発した。ここでは、物流人材に必要な能力要件を次の六つに整理した。

①企画立案能力

自社あるいは顧客の問題を発見し、その解決方法の仮説立案ができると同時に、企画を実行するべく相手を説得するプレゼンテーションのノウハウと交渉をする能力。

②リーダーシップ

現場の生産性を高めるため、自部門のメンバーに必要な知識を与えるとともに積極的な気持ちを保つための統率力。また、業務の進捗管理をしつつ、メンバー間の情報の流れを良くするとともに、市場環境の変化に対応できる能力。

③業務改善・遂行能力

納期や品質、コストのレベルを保ちながら、改善活動を通じて業務の遂行および改善を進める能力。

④専門知識（物流）

物流の輸送・保管・荷役・包装・流通加工といった領域における、それぞれの専門的な知識。業務を改善・遂行するだけでなく、企画・提案する際にも必要な知識といえる。

⑤分析・評価能力

物流は「サービスレベルを強化し、コストを削減する」という二律背反する使命を負っているが、これを可能にするために必要とされる、サービスやレベルを定量的（数字）にとらえ、改善分析・評価する能力。

⑥ネットワーク力

物流のカバーする領域は広く、すべての分野に

表 物流人材キャリアアップ診断シート (抜粋)

	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
企画立案能力				
自社・自部門の問題発見	日常業務において、そのやり方が特に問題があると感じることはない	仕事上、そのやり方や方法について、問題があると感じることがあるが、何が問題かを整理できない	自社あるいは自部門の問題点を発見できる	自社・自部門の問題点について解決案を提案できる
顧客の問題発見	仕事を進めて行くうえで、顧客が誰であるかあまり考えたことはない	顧客が誰か理解しているが、あまり意識していない	顧客を意識しながら仕事をしている	顧客の問題点を発見し、解決案を提案できる
問題解決の仮説立案	同僚や上司の指示した手順通りの解決方法をとる	問題を解決していく過程で、仮説立案の必要性を感じたことがある	問題解決の仮説を立案できる	問題の解決案は、IEや統計分析など科学的手法を用いるとともに専門家の意見を取り入れる
説得交渉力	相手を説得するための、情報やデータ収集の必要性をあまり感じない	情報やデータ収集の際、相手を説得するのに必要なものかどうかが意識したことはない	相手を説得するのに必要かどうか意識して、情報やデータを収集している	相手を説得するのに必要な資料やデータを分析し、効果的にまとめることができる
プレゼンテーション能力	プレゼンテーションをしたことがない	部内の会議等でプレゼンテーションをしたことがある	顧客にプレゼンテーションをしたことがある	顧客にプレゼンテーションをした後、受注などの成果が出たことがある

資料：筆者作成 (以下同じ)

精通するのは難しいため、必要な知識を得られる相談相手 (ネットワーク) などの人脈。

そして、この六つの知識や経験、能力のレベルを診断する質問票を作成した。表は、①企画立案能力に関する質問票の例である。このような質問票を六つの能力要件について作成し、それぞれの回答結果をレーダーチャート上に表したものが、図-1である。このチャートから社員の物流に関する知識や経験、能力をまず診断し、劣っている部分を重点的に教育することが効果的である。

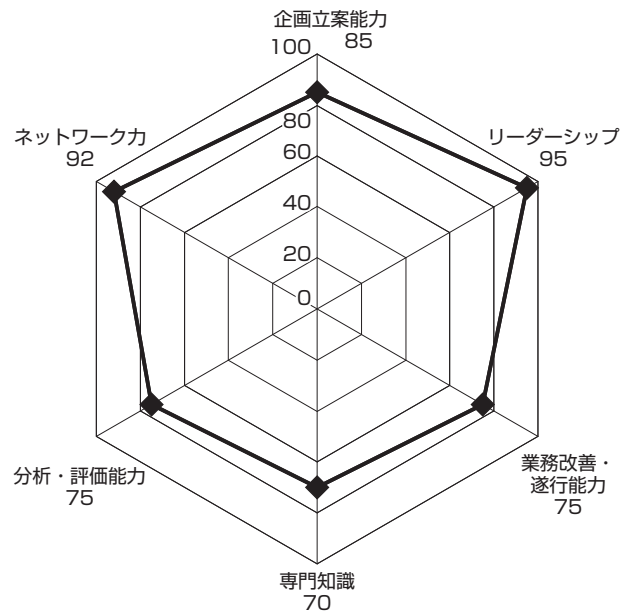
それでも、「当社には優秀な人材がいらない」とお嘆きの経営者が多いと思われる。そこで、筆者がお薦めする「物流人材育成のトライアングル」を紹介したい。良い人材を確保するには、「採用」「教育研修」「人事考課項目」が揃わなければならない(図-2)。

ここで一番重要なのは、「自社に必要な物流人材像」をきちっと描くことである。その人材像とはまさに物流提案ができる人のことだ。

物流提案とは

物流提案が重要というと、経営者の方からは、「う

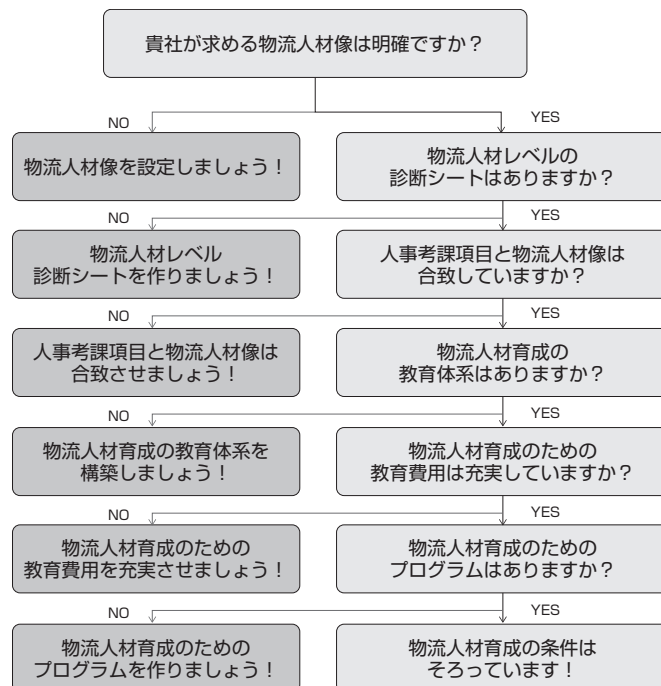
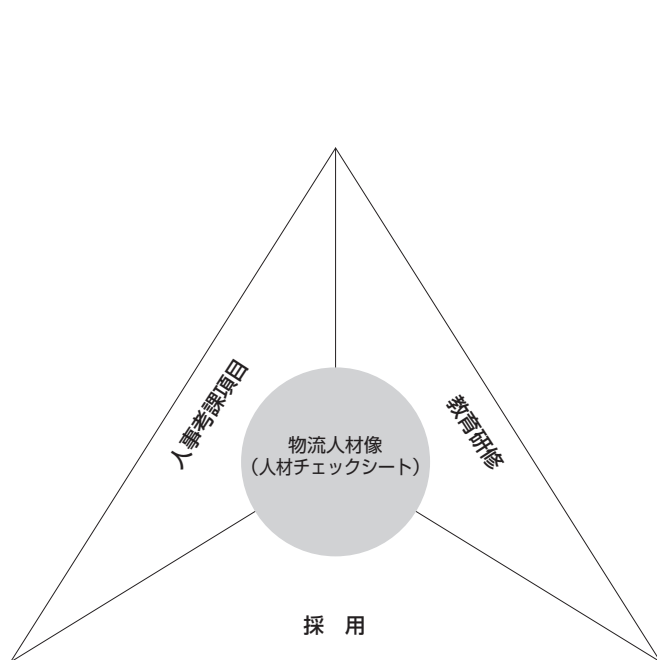
図-1 物流人材キャリアアップ診断シート診断結果例



ちはすでに提案しているぞ」とお叱りを受けるかもしれない。しかし、多くの物流会社の営業担当者が行っているのは、「うちを使ってください」「安くしますよ」といった値引き提案であって、これは荷主の本質的な物流コストの削減や物流の品質、サービス向上につながる物流提案とはいえないのである。

実は、物流提案を物流会社から持ち込むのは、勇気のいることである。なぜなら、自社の売上減少に

図-2 物流人材育成のトライアングルと人材チェックシート



つながることが多いからだ。

例えば、現状10台のトラックで配送しているルートを改善して8台のトラックで運行できるようにしたとする。そうすると、運賃収入が10台分から8台分に減少する。あるいは、1,000坪使用していた倉庫をスペース圧縮により800坪にしたら200坪分の家賃収入が減少する。

このように荷主は物流会社からの提案を受け入れるだけで、物流コストが削減される。一方で、時間と手間をかけて提案した物流会社は売上が減少することになる。それでも、赤字覚悟の先の見えない値引き合戦と、物流提案による一時的な減収を伴う荷主との長期的な取引関係であれば、どちらを選ぶべきかは明白であろう。

物流提案に効果が大きい 「在庫政策」

ここからは、物流提案を行ううえで荷主企業の大きなニーズを見定める「在庫政策」について紹介しよう。在庫政策とは、簡単には在庫の数量と配置を

適正化することを意味するが、これを説明する前に、まずは「在庫管理」という言葉について触れておく。

在庫管理という言葉は、英語で表記すると Stock Control と Inventory management の二つの異なる言葉になる。Stock Controlは在庫品を過不足なく管理する、つまり帳簿やコンピューターに記載されている在庫データと現物在庫が合致しているかという現品管理、そして原材料や商品が適正な状態で効率よく管理されているという保管管理という意味だ。

一方 Inventory management は、棚卸資産(原材料、仕掛品、完成品など)の数量と配置について適正化するという意味だ。例えば、猛暑が予想されるのでミネラルウォーターを例年より20%多く在庫しておく、在庫の40%を人口が多い関東圏に、20%を関西圏に配置するというように、在庫の数量と配置を適正化するということである。

このように、在庫管理には二つの異なる意味があり誤解を招くため、在庫の数量と配置を適正化する Inventory Management を在庫政策と名づけた。この在庫政策には、二つの大きな役割がある。それは、

「過剰在庫」と「欠品（販売機会損失）」の最小化だ。

過剰在庫とは、売れずにいつまでも店頭や倉庫で残っている状態で、さまざまな不具合がある。売れ残らないように値引き販売をすると利益率が低下し、場合によっては賞味期限が切れ廃棄処分することになる。そうなれば、生産や仕入代金が無駄になるだけでなく廃棄処分料も必要となる。さらに、保管費用や在庫金利が発生しキャッシュフローの悪化、資金繰りの悪化にもつながる。

一方、欠品を起こすと、商品が品切れで本来であれば売れたはずの販売機会を損失する。そうすると売上が減少するが、欠品を恐れて在庫を多く持つと過剰在庫になり値引き販売、経費増加、キャッシュフローの悪化などが発生する。荷主の物流担当者は、どうすれば良いのか頭を悩ませることになる。

ちなみに、在庫を維持するための費用を在庫維持コスト（インベントリー・キャリング・コスト）という。1年間の在庫維持コストは、在庫金額の30%程度と推定される。例えば、年商1,200億円の会社が、約1カ月分の在庫を保有していると在庫金額は約100億円、このうち30%、つまり30億円が在庫維持コストとして毎年発生している。

在庫政策（在庫の適正化）により、過剰在庫が解消されれば保管料が低下し、在庫金額が低減すれば在庫維持コストも削減可能である。送料を下げて大した金額にはならないし、物流会社にとっては身を削ることになる。対して在庫政策をベースに適正な提案ができれば、大きなコスト削減効果を得られることを理解いただけたのではないだろうか。

入荷、出荷、在庫のデータを 持っているのは物流

次に、在庫政策をなぜ物流会社が支援、あるいは提案できるのかについて説明しよう。在庫を適正化するためには、入荷（仕入、生産）や、出荷（販売）、在庫などのデータが欠かせない。これらのデータはだれが持っているだろうか。

荷主の営業部門は、売上管理や顧客管理のため販売データは持っている。また製造部門や購買部門は、在庫データと入荷情報は持っている。しかし、すべてではない。これに対し物流部門は、Stock Control（現品管理）を行っているため、入荷、出荷、在庫のすべての情報を持っている。

荷主に対する提案で、もっとも求められているのは在庫政策に関するものである。そして、在庫を適正化するうえで必要なデータの多くは物流センターで管理されており、埃をかぶって長期間保管されている商品を日々見ているのも物流会社である。

こうした在庫政策という切り口があれば、これまで物流提案に消極的だった物流会社も、いろいろと提案しやすくなるはずだ。また、在庫政策には、荷主の在庫が適正化されることにより、不動在庫が減少し物流現場の作業性や生産性が高まる。その結果、倉庫や物流における人件費や管理費といった物流会社側のコスト削減効果も見込める。本稿では誌面の都合もあるため、中小物流会社による在庫政策の具体的な進め方についてはまたの機会に譲るが、ぜひ検討していただきたい。

最後になったが、今回紹介した3社以外にも業績が良い、あるいは成長している物流会社は多数ある。それらの会社もやはり、経済環境が悪いと嘆くよりも前に、「どうすれば荷主企業に喜んでもらえるか」という視点で提案を行っている。そして、それを実行するために、日々人材育成に注力しているのである。

（注）本診断シートに興味がある方は筆者にご一報いただきたい。

参考文献

- （社）日本物流団体連合会（2011）『数字でみる物流 2011年度版』（日本物流団体連合会）
- 浜崎章洋（2012）『ロジスティクスの基礎知識』（海事プレス社）

楽器の演奏に挑戦



医学博士
米山 公啓

人前でギターやピアノが弾ければ格好いいと思うでしょうし、演奏できる人に対しては、やはり憧れがあるものです。

楽器の演奏は脳科学からみると、単に楽器を演奏するという以上の意味があります。例えば、楽器を演奏するためにできあがった脳の中の回路は、仕事用にもなるので、いままで使っていなかった脳の部分を使えるようになるわけです。実際、子どもがピアノを習っていると国語や算数の成績が上がる場合がありますが、これは楽器の演奏のために作り上げた脳の回路をほかのことにも応用できるからなのです。

ですから、脳を刺激するには、憧れるだけではなく、自分で演奏に挑戦してみる必要があります。新しい体験が脳を刺激すると、この連載では書いてきました。新しい体験には、本を読んだり、映画を観たりすることも含まれますが、やはり、からだを動かすほうが脳にはずっといいのです。

特に、楽器の演奏は脳を非常に広く刺激します。というのも、手先を動かすことで、運動神経の新

しいネットワークを作りますし、指先を実際に動かすためには、指の筋肉そのものも鍛える必要があります。

演奏する曲を覚えることで、新しい記憶を作り出します。感情を込めて演奏するには、単に音符を追うだけでは不十分でイメージを広げる思考をしなければいけないので、右脳の刺激にもなるでしょう。

人前で演奏するという目標を掲げることも脳を活発にします。確かに、演奏を披露する日までは当日うまくできるかどうか不安になったり、緊張したりして結構なストレスがかかります。しかし、それが頑張ろうという気持ちにさせて、脳の中ではノルアドレナリンが出てきます。

そして演奏が終われば、目標を達成できたわけですから、脳の中ではドーパミンが出て、満足度が上がります。さらにほかの人から評価を受けたり、褒められたりすれば、脳にはいいことづくめです。

もちろんそこに達するまでには、地道な努力が必要になります。年齢を重ねてくると、まったく違う

ことに挑戦するのがおっくうになりますし、いまのままで大丈夫と思いがちです。しかし、何事にも前向きに挑戦することで人間の脳は、いくつになっても変わり続け、若々しくいられるという研究報告があります。現状を打破するには、やはり、新しい何かを始めるしかないのです。

団塊世代の中で、昔ちょっとやっていたギターをもう一度習おうとか、ピアノがどうしても弾いてみたいという人が増えているそうです。自分が高齢になっても、変わることができるという証を得るためにも、何か一つ楽器が弾けるようにしてみてもはどうでしょうか。

■ よねやま きみひろ

作家、医師。聖マリアンナ医科大学第二内科助教授を経て、現在、東京都あきる野市にある米山医院で診療を行う。その傍ら執筆活動を精力的にこなし、これまでに260冊以上を上梓。主な著書に『人の心がわかる20の方法』（中経出版、2012年）がある。講演会やラジオ出演のほか、「クローズアップ現代」「世界一受けたい授業」など多くのテレビ番組に出演している。

建築知識編集部 編著

建設業者

—三七人の職人が語る 肉体派・技能系仕事論—



エクスナレッジ 定価 (本体1,400円+税)

物の最後の段階と思われがちだが、実は最初の段階にあたる。更地にすることが建設の始まりだからである。そのため、解体工が近隣の住人に悪い印象を与えてしまうと、その後の工程で関わるすべての職人、さらには、そこに住む予定の人のイメージも悪くしてしまう。そこで、村上さんは、挨拶や工事の説明をしっかりと行い、ときには朝のゴミ出しを手伝うこともあるそうだ。

また、板金工として^{あまどい}雨樋や窓枠を取り付けている下田守広さんは、著名な建築家の設計でも漏水の可能性があれば、住む人の暮らしを思い、仕様の変更を依頼する。高所で鉄骨を組む鉄骨^{とび}鷹の湯本春美さんは、鉄骨に汚れが付いていれば、どんなに目立たないところでも拭き取っている。後々そこに職人が足をかけるとき、そして施工が確認に来たときを考えてのことである。

このように、職人が常に他者の

存在を意識して仕事をするのは、建物は、一人の力だけでは完成しないこと、そこで過ごす人のためにあることを理解しているからだ。もちろん、その前提として「確かな技術」が必要となるのは言うまでもない。だから、職人は研鑽^{けんさん}を積み、細かな点にまで心を配るのだ。

他者への配慮と確かな技術は、よりよい仕事を遂行するうえで欠かせない要素である。しかし、取引先や顧客による値下げ要請が厳しくなるなか、採算を確保しようと、これらの要素を軽視してはいないだろうか。抜群の知名度をもつ大企業と違い、中小企業は口コミや他者との縁によって仕事を得ることが多い。妥協した瞬間に、これまで築きあげてきた実績と信頼は崩れ落ちてしまう。

職人は自らの腕を頼りに生きていく。だからこそ、その仕事に対する姿勢からは、守るべき仕事の本質がみえてくる。

(井上 考二)

本書は、クレーンオペレーターやタイル工、宮大工など、建物に関わる職人に、仕事についてインタビューしたものだ。登場するのは、ゼネコンの下請けとして働く職人から、社寺のような伝統的建造物に携わる職人まで、実に多彩である。だが、仕事内容はさまざまであっても、職人が語る内容には「他者への配慮」という共通点がみえてくる。

解体工の村上文朗さんは、現場では近隣との関係にとっても気がつかっていると述べる。解体は、建

第12回

中小企業と小企業の景況は弱い動きとなっている

~全国中小企業動向調査(2012年10-12月期実績、2013年1-3月期以降見通し)結果~

業況判断 DI は 製造業、非製造業ともに低下

今回は、「全国中小企業動向調査(2012年10-12月期実績、2013年1-3月期以降見通し)」の結果を概説する。

図-1は、直近の景気の谷(2009年1-3月期)以降における製造業と非製造業の業況判断DIの推移を、中小企業(原則従業員20人以上)と小企業(原則従業者20人未満)について示したものである。DIは、いずれの業種、規模においても、景気の谷から上昇傾向で推移してきた。しかし、2011年3月の東日本大震災(以下、震災)を受け、2011年4-6月期には大きく落ち込んだ。ここでは、その後のDIの動きを詳しく確認していこう。

まず、製造業についてみる。中小企業のDIは、震災後の2011年7-9月期から4期連続で上昇したが、2012年4-6月期にピークをつけた後、2期連続で低下した。今期(2012年10-12月期)の水準は、-14.6となっている。

小企業のDIも、2011年7-9月期からマイナス幅が縮小した。ただし、中小企業より2期早い2011年10-12月期にピークを迎え、その後4期連続でマイナス幅が拡大している。今期の水準は-36.9と、震災後で最も低い水準となっている。

製造業が苦戦している背景には、海外経済の減速や円高、日中関係の悪化などが挙げられる。また、エコカー補助金が2012年9月に終わったことも、今期の景況を下押しする一因となった。

次に、非製造業について確認する。中小企業のDIは、2011年7-9月期から4期連続で改善し、2012年

4-6月期には、1991年10-12月期以来約20年ぶりにプラスとなった。しかし、その翌期から2期連続で低下し、今期の水準は-3.0となった。

小企業に目を転じると、震災後のDIの毎期の動きは、すべて中小企業と同じである。ただし、直近のピークである2012年4-6月期でも低い水準にとどまっており、今期の水準は-43.0となった。

低迷する小企業の非製造業のなかでとくに不振なのは、消費関連業種の小売業と飲食店・宿泊業である。大型店や大手チェーンとの競争が激しく、DIは低い水準が続く。今回の調査では、冬のボーナスが前年と比べて少なかったこと、寒さが厳しさを増したことなどによって客足が遠のいたという声が聞かれた。

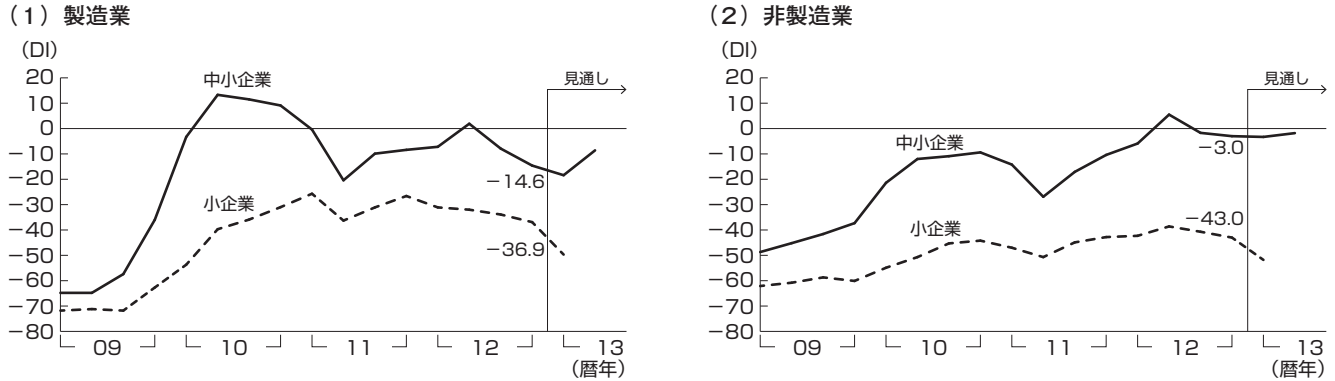
以上の結果を踏まえ、当研究所は、中小企業と小企業の今期の景況に関する判断をいずれも前期から下方修正し、「弱い動きとなっている」とした。

過去の景気後退局面と似ている 小企業製造業の業況判断 DI の動き

足元の業況判断DIの動きにおける注目点として、小企業製造業のDIの低下が4期連続となったことが挙げられる。図-2の折れ線グラフは、小企業製造業の業況判断DIの推移である。DIが4期以上連続して低下したところを太い線で示した。今回を除くと、91年1-3月期からの7期、97年1-3月期からの7期、2008年1-3月期からの5期の3回が該当するが、いずれもDIが低下してすぐに景気後退局面に入っている。

足元の動きが過去の景気後退局面と似ている点は、もう一つある。DIの水準が前年同期を大きく下回っ

図-1 業況判断DIの推移（業種別、規模別）



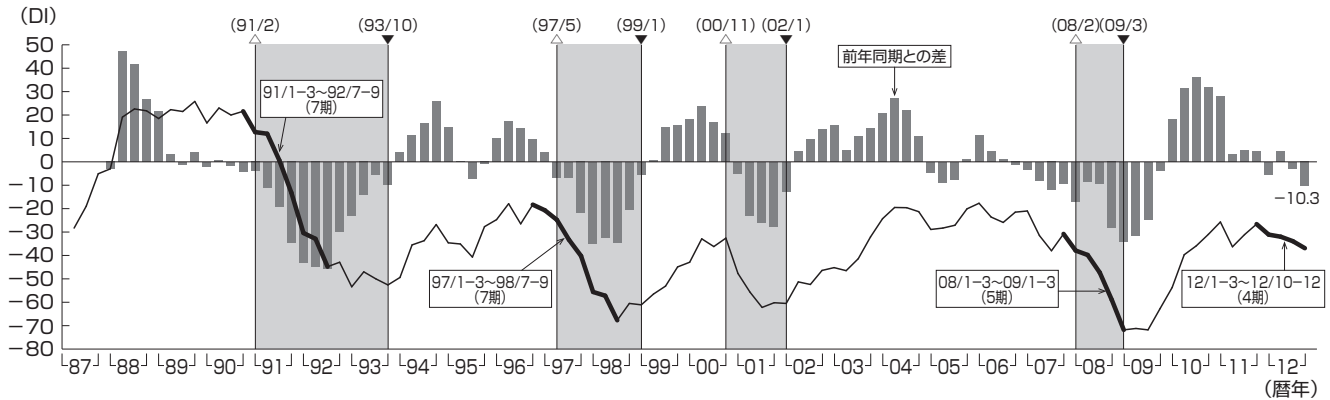
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査」（以下同じ）

(注) 1 小企業は「良い」企業割合－「悪い」企業割合（原数値）。

2 中小企業は「好転」企業割合－「悪化」企業割合（前年同期比、季節調整値）。

3 小企業は1期先（2013年1～3月期）、中小企業は2期先（2013年4～6月期）までの見通しを調査している。

図-2 業況判断DIの推移（小企業製造業）



(注) 1 DIは「良い」企業割合－「悪い」企業割合（原数値）。

2 折れ線グラフの太い部分は、DIが4期以上連続して低下したことを示す。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を表す。

たことだ。同図の棒グラフで示したのは、前年同期との差(当期実績－前年同期実績)であり、プラスであれば前年同期を上回り、マイナスであれば下回ることになる。

この値について、景気循環との関係を確認しよう。景気の谷付近ではゼロ近傍にあるが、拡大局面に入るとプラスとなり、その幅は大きくなる。その後、景気の山に近づくに連れてプラス幅は縮小し、山付近ではゼロ近傍に戻る。後退局面に入るとマイナスに転じ、その幅は拡大していく。

2012年における前年同期との差に注目すると、4回中3回がマイナスであり、2012年10－12月期には－10.3となった。調査開始以来、二桁のマイナスとなったことは、景気拡大局面では68回中3回しか

ないが、景気後退局面では23回中18回もある^(注)。

小企業製造業について指摘したことは、多様なデータの見方の一つにすぎないものの、足元の景況の弱さを示していることは間違いないだろう。

では、このまま景況が悪化していくのかというと、そうとも限らないようである。先行きに明るい材料が出ているからだ。例えば、新政権によるデフレ脱却や経済成長に向けた政策への期待感から、国内の消費マインドが上向くと考えられる。また、一時の極端な円高が解消しており、輸出にはプラスとなるだろう。こうした要因によって企業の経営環境が改善し、景況が再び持ち直すことを期待したい。

(立澤 隆)

(注) 景気の山と谷に当たる期を除いてカウントしている。

『調査月報』 2012年度主要記事 目次

巻頭随想	新しい時代における顧客満足 Bad News is Good News 三人集まれば文殊の知恵か 社内早起き会のすすめ 人の選択と育成 日本の老舗をささえる三つの力 貢献力 会社は社長の器以上にはならず —「三つのこころ」で器を大きくする— チャレンジする社会を 悲観論を破る コミュニティ経済の時代へ 創造への挑戦	ライフネット生命保険(株) 代表取締役副社長 コマツ 取締役会長 一橋大学大学院商学研究科 教授 (株)吉番屋 創業者特別顧問 キヤノン電子(株) 代表取締役社長 拓殖大学国際学部 教授 (株)NTT データ 取締役相談役 キリンビバレッジ(株) 元・代表取締役社長	岩瀬 大輔 坂根 正弘 古川 一郎 宗次 徳二 酒巻 久 野村 進 山下 徹 阿部 洋己	4月号 No.043 5月号 No.044 6月号 No.045 7月号 No.046 8月号 No.047 9月号 No.048 10月号 No.049 11月号 No.050
	年齢で変わる新規開業の役割 —「2011年度新規開業実態調査」から— 働く女性からみた中小企業 —「女性の働き方に関するアンケート」結果から— NPO法人の存在意義と経営課題 NPO法人のパフォーマンスと経営戦略 ローカル伝統産業からグローバル文化産業へ 小企業における新ターゲット獲得の道 中小企業における人材育成・能力開発 —取り組みの現状・課題とこれから求められるもの— 台頭する海外展開支援ビジネス 「差別化のための差別化」から「機能する差別化」へ —効果的な差別化の実現とその後を考える— 移動販売車を活用したビジネス —小さな需要に応え活躍の場を広げる— 日本の起業活動の特徴は何か —グローバル・アントレプレナーシップ・モニターに基づく分析—	総合研究所 研究員 総合研究所 上席主任研究員 研究員 総合研究所 主任研究員 総合研究所 主任研究員 同志社大学大学院ビジネス研究科 教授 総合研究所 研究員 (独)労働政策研究・研修機構 副主任研究員	太田 智之 深沼 光 野中 卓人 藤井 辰紀 藤井 辰紀 村山 裕三 井上 考二 藤本 真	4月号 No.043 5月号 No.044 6月号 No.045 7月号 No.046 8月号 No.047 9月号 No.048 10月号 No.049
	進む中小企業の海外展開 —国内事業とともに成長するグローバル戦略—	総合研究所		3月号 No.054
	第4回 天然蠶で世界を豊かにする 第5回 企業基盤を強固にし高い競争力を維持する 第6回 高い技術力で低コスト・高品質を実現	総合研究所 研究員	桑本 香梨	4月号 No.043 5月号 No.044 6月号 No.045
	第1回 中小企業にとっての欧米市場の位置付けとは 第2回 欧米市場開拓にみられる三つの戦略タイプとその特徴 第3回 欧米市場でブランドを構築するには	総合研究所 上席主任研究員	丹下 英明	7月号 No.046 8月号 No.047 9月号 No.048
	第1回 太陽電池・風力発電機産業の市場動向と部品供給構造 第2回 太陽電池・風力発電機産業の部品供給構造とその相違点 第3回 太陽電池・風力発電機産業等分野への参入のポイント	総合研究所 上席主任研究員	海上 泰生	10月号 No.049 11月号 No.050 12月号 No.051
	第1回 女性の活躍推進で効果を得るには 第2回 働きやすい職場環境と能力発揮の仕組みで女性活躍 第3回 女性の活躍を推進するうえでのポイント	総合研究所 研究員	松井 雄史	1月号 No.052 2月号 No.053 3月号 No.054
	第1回 東日本大震災が仕事に与えた影響 第2回 東日本大震災の寄付行動とボランティア活動 第3回 節電行動と再生可能エネルギーの利用状況	大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長 ポスト・ドクトラル研究員 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 ポスト・ドクトラル研究員 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 ポスト・ドクトラル研究員	岩井 紀子 柴田 由己 穴戸 邦彦 武内 智彦 佐々木尚之 濱田 国佑	1月号 No.052 2月号 No.053 3月号 No.054
	ビジネスが福祉にもたらしたものの 都市と農村をつなぐ青果販売所 五十崎に芽吹く手漉き和紙の新商品 発達障害に対する認識を変えるために 空き家をととしてコミュニティの再生を考える サラリーマン社長からオーナー社長へ 新興国向けの中古車輸出事業で急成長 マンガ表現の可能性を追求する 趣味だったパンづくりで経営者に転身 生涯エンジニアとして働き続ける 手話のインフラをつくりたい 新時代のライフスタイルを描き出すネットベンチャー	京都府八幡市 大阪府茨木市 愛媛県喜多郡内子町 東京都港区 広島県尾道市 神奈川県茅ヶ崎市 東京都渋谷区 山口県山陽小野田市 熊本県熊本市 埼玉県狭山市 神奈川県藤沢市 東京都渋谷区	NPO法人I-style ドクター・オブ・ジ・アース(株) (株)五十崎社中 (株)Kaizen NPO法人尾道空き家再生プロジェクト (株)シンクフォー (株)ENG (同)マンガスペース オーダーメイドパン屋 (株)レナ・システムズ (株)シュアール (株)ブラケット	4月号 No.043 5月号 No.044 6月号 No.045 7月号 No.046 8月号 No.047 9月号 No.048 10月号 No.049 11月号 No.050 12月号 No.051 1月号 No.052 2月号 No.053 3月号 No.054
	第9回 ビジネスモデルのイノベーション 第10回 これからの時代に必要な資質 第11回 イノベーションの源泉 第12回 アイデアが出ない会社の特徴 第13回 自分の意見を言えない心のバリア 第14回 怒らないマネジメント 第15回 「ほめる」と「感謝する」 第16回 人事施策でチャレンジする組織に 第17回 360度評価 第18回 WAYを作る意味 第19回 動機付け・衛生理論 第20回 働く目的と内発動機	グロービス経営大学院 教授	青井 博幸	4月号 No.043 5月号 No.044 6月号 No.045 7月号 No.046 8月号 No.047 9月号 No.048 10月号 No.049 11月号 No.050 12月号 No.051 1月号 No.052 2月号 No.053 3月号 No.054

わが社の新ターゲット	贈り物にオリジナルの組み飾を 二つのリスクを軽減する「へっじの家」 子どもと本の出会いを演出	愛知県名古屋市中区 愛知県名古屋市中区 山梨県甲府市	(株)ナカムラ (株)ディーファクト (株)柳正堂書店	4月号 No.043 5月号 No.044 6月号 No.045
プラスαでふくらむ 小企業の魅力	専属スタイリストをあなたにも 伊賀の土鍋でおいしいご飯を手軽に 楽しさと面白さが満載のレストラン 物語性をまとったオリジナルブランドティー 意外性ある製本で受注を呼び込む 世界最速のピッチングマシンによって顕在化された強み いつも地域の人々でにぎわう工務店 オリジナルの段ボール箱で企業の物流をサポート 地域と一体で学ぶ旅	三重県桑名市 三重県伊賀市 栃木県下都賀郡壬生町 栃木県宇都宮市 東京都江東区 福岡県北九州市 北海道小樽市 広島県福山市 愛知県丹羽郡扶桑町	(有)ラベンダー 長谷製陶(株) (有)アップル ワイズティーネットワーク(株) (有)篠原紙工 三萩野バッティングセンター (有)脇坂工務店 山陽パッケージシステム(株) (株)ツアー・ステーション	7月号 No.046 8月号 No.047 9月号 No.048 10月号 No.049 11月号 No.050 12月号 No.051 1月号 No.052 2月号 No.053 3月号 No.054
北から南から	「愛南ゴールド物語」発信中 志の厚い町 志布志 漁商工連携の逸品づくり まちづくりまっただ中の塩沢 小さな経営支援の積み重ねが地域を活性化 街そして店に人を呼ぶ仕掛けづくり 過疎地の商業生き残り策 宅配を通じた地域貢献 「知産志食」で食材の宝庫 “後志” を元気に 白山らしさにこだわった観光事業 県境・国境を越える 「地産・地消・地活」で八王子力を高める 「高浜とりめし」で町を元気に！ ものづくりの現場も資源に広域連携で観光振興 商店街に伝わる技も地域資源に輝く	愛南町商工会城辺支所 曾於地域広域指導センター 塩沢商工会 京丹後市商工会大宮支所 尾道商工会議所 佐伯市番匠商工会 小樽商工会議所 白山商工会 八王子商工会議所 高浜市商工会 姫路商工会議所 八幡平市商工会	経営指導員 金繁 博樹 所長 陣之内 靖 経営指導員 森口 学 経営支援員 板倉 俊明 経営指導員 水津 弘貴 広域指導課長 足立 康雄 業務係長 山崎 久 経営指導員 川崎 浩 経営指導員 清住 文宏 経営指導員 中川 豊文 産業振興部主任 小笠原鉄平 経営指導員 滝沢 勝美	4月号 No.043 5月号 No.044 6月号 No.045 7月号 No.046 8月号 No.047 9月号 No.048 10月号 No.049 11月号 No.050 12月号 No.051 1月号 No.052 2月号 No.053 3月号 No.054
論点多彩	中小企業における中核人材の育成 地域に密着した小売店の顧客関係 —メガネ店の事例に基づいて— 製品開発における特許情報の活用法 M&Aを活用した中小企業の経営戦略 企業の取引ネットワークと中小企業 —緊密なネットワークがはらむリスクへの対応— ネイチャー・テクノロジーによるイノベーション 中小企業における同族経営の課題と解決法 顧客価値の視点からの事業定義の重要性とその方法 大企業との連携において中小企業に求められる能力とは センディビリティを引き寄せる方法 —「想定外の機会」をいかに活かせるか— 「不便」から着想する製品・サービス 中小物流会社における成長戦略	福井県立大学地域経済研究所 富山大学経済学部経営学科 (株)レコフ アドバイザリーグループ 東京大学大学院経済学研究科 東北大学大学院環境科学研究科 明星大学経営学部 日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科 立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科 東京理科大学大学院 京都大学大学院情報学研究科 大阪産業大学経営学部商学科	准教授 小川 雅人 教授 坂田 博美 (株)知財経営総研 代表取締役 小林 正樹 リサーチ部長 澤田 英之 教授 渡辺 努 教授 石田 秀輝 准教授 石橋 貞人 教授 若林 広二 教授 名取 隆 教授 宮永 博史 准教授 川上 浩司 特任教授 浜崎 章洋	4月号 No.043 5月号 No.044 6月号 No.045 7月号 No.046 8月号 No.047 9月号 No.048 10月号 No.049 11月号 No.050 12月号 No.051 1月号 No.052 2月号 No.053 3月号 No.054
経営最前線	「一発で決める」技術が世界市場を拓く 成長を続ける牛乳宅配店 日タイで日本車生産を支えるキー・サプライヤー 独創的な発想で古着を擬木に再生 あくなき挑戦でゴボウの漬物を全国へ 他業界をヒントにした新たな駐車場サービス 家づくりは家具選びから すべての人が安心してできる製品づくりを目指して 印刷の枠を越え真の販促支援へ動き出す 「雑草の生えない土」で顧客を深耕 ホンキが育む「挑戦の生態系」 抹茶の文化をアジアの新興市場に広げる 地方の味「あごだし」を実演販売で全国に たくさんの人に楽器を奏でる喜びを 豊かな芸術性と優れた機能性を発信する家具メーカー 女性従業員とともに成長する建築設計事務所 各地の下宿をつなぎにぎわいを取り戻す 木製帆船模様の火を灯し続ける 新分野への絶えざる挑戦で地域産業をもリード ビルから街へ安全を守るフィールドを広げる カイゼンの提案でものづくりを支える 素材を生かす商品開発でセラミック炭を世に広める	埼玉県さいたま市 長崎県佐世保市 神奈川県横浜市 兵庫県神戸市 兵庫県小山市 兵庫県神戸市 栃木県下都賀郡壬生町 奈良県御所市 滋賀県彦根市 大分県大分市 岐阜県岐阜市 島根県松江市 福岡県筑紫野市 大分県大分市 山形県天童市 福岡県北九州市 北海道札幌市 静岡県静岡市 秋田県由利本荘市 広島県福山市 富山県中新川郡上市町 静岡県藤原郡吉田町	(株)金子製作所 (有)アキオ・コーポレーション (株)秦野精密 門倉貿易(株) (株)おばねや (株)イーエスプランニング (株)桐野屋 (株)一歩 (有)田中印刷所 ヘツギ土木緑地建設(株) NPO 法人 G-net (有)中村茶舗 (有)味の兵四郎 (株)アズコミュニケーションズ (株)天童木工 (有)ゼムケンサービス ケントクリエーション(株) (株)ウッドイジョー (株)三栄機械 (株)プロテック (株)流通産業 (株)アスカム	4月号 No.043 4月号 No.043 5月号 No.044 5月号 No.044 6月号 No.045 6月号 No.045 7月号 No.046 7月号 No.046 8月号 No.047 8月号 No.047 9月号 No.048 9月号 No.048 10月号 No.049 10月号 No.049 11月号 No.050 11月号 No.050 12月号 No.051 12月号 No.051 1月号 No.052 1月号 No.052 2月号 No.053 2月号 No.053
データでみる 景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～	第1回 円高が進む取引先の海外移転や規模縮小 第2回 サービス業のなかでも分野により異なる小企業の景況感 第3回 中小企業の景況は持ち直してきている 小企業の景況は持ち直しの動きが続いている 第4回 積積化する中小企業の海外直接投資 第5回 中小製造業の設備投資は震災からの復旧を反映し、持ち直しの動き 第6回 売上 DI の特徴と東日本大震災以降の売上動向 第7回 不透明感を増す製造業の先行き見通し 第8回 中小製造業の設備投資は震災後の回復傾向が続く 第9回 足踏み状態となっている中小企業の景況 第10回 不透明感強い2013年の中小企業の景況 第11回 価格関連 DI にみる小企業の現状 第12回 中小企業と小企業の景況は弱い動きとなっている			4月号 No.043 5月号 No.044 6月号 No.045 7月号 No.046 8月号 No.047 9月号 No.048 10月号 No.049 11月号 No.050 12月号 No.051 1月号 No.052 2月号 No.053 3月号 No.054

名入れ子ども食器

(有)竹堂園 愛知県瀬戸市品野町1-101

TEL 0561 (42) 0322 <http://www.tohki.co.jp>



春、入園・入学の季節、親類や友人の子どもへの贈り物にかわいらしい食器はいかがでしょうか。陶磁器の代名詞ともいえる「瀬戸焼」の地で、創業90年を誇る窯元・(有)竹堂園がつくる「名入れ子ども食器」は、ランチプレートやマグカップなどに、名前や記念日が入られる「わたしだけ」の食器です。やわらかな色合いの白い器に描かれた、ほのぼのとした雰囲気のみりんやぶたのキャラクターも人気です。このキャラクター、同社のデザイナーが生み出したものですが、絵本にもなっています。

3代目の島倉淳さんは、子どもが使うものだからと、食器の形状にも工夫しました。例えば、ランチプレートは汁物がこぼれないようにと少し深めのつ

くりをしています。長年培った確かな技術と温かい心配りが食器に込められています。

島倉さんは、1990年の社長就任以来、従来の瀬戸物にはないカジュアルなデザインの食器づくりに取り組んできました。それでも2000年代になると、安価な海外の量産品の流入により、危機に陥りました。長い歴史のなかで、一つ一つ模様を手書きし、小ロットで瀬戸物を焼いていた自社だからできることは何か。「小ロット」「手書き」「デザイン力」・・・そんなキーワードから生まれたのが、キャラクターが描かれた名前入りの食器でした。量産品にはできない自分だけの食器は、ギフト用のみならず、わが子のために購入するリピーターも多く、楽天市場の子ども向け食器ランキングでは常に上位にランクインするそうです。

小さな窯元が手の届く範囲でできることとして生み出した、世界で一つだけの食器。親子そろって食事の時間が待ち遠しくなるに違いありません。
(葛貫 怜)

編集後記

今月号で取り上げました第4回日本公庫シンポジウムでは、多くの方々にご来場いただき、ありがとうございました。来場者数は、例年の2倍近い約350名にも達するなど、中小企業の海外展開に対する関心の高さを強く感じました。

初めてコーディネーターを務めさせていただきましたが、パネリストとしてご登壇くださった社長御三方のおかげで、なんとか無事に役目を果たすことができ、ホッとしています。これまで数々の苦勞を乗り越え、海外展開に成功した社長の言葉は、一つ一つが本当に重みのあるものであり、今後の調査研究を考えるうえで大きなヒントとなりました。

多くの中小企業に発展・成長を遂げてもらうためにも、さらなる調査研究に取り組んでいきたいと決意を新たにしました。
(丹下)

調査月報

4月号予告

調査レポート

総合研究所 上席主任研究員 竹内 英二

海外展開は中小企業にどのような影響を与えるか

中小企業の「生産拠点を持たない海外展開」戦略

総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

生産拠点を持たない意義

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 佐伯印刷(株)
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第2グループ)
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913