

調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.066

3



日本公庫シンポジウム

中小企業による「新事業戦略」の展開

—長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ—

論点多彩

東京大学先端科学技術研究センター 教授 森川 博之

新たなビジネスを拓くM2M

調査月報

中小企業の今とこれから

日本公庫シンポジウム……………4
中小企業による「新事業戦略」の展開
—長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ—



表紙写真：「日本の祭礼」
伊豆稲取のつるし雛（静岡県）

論点多彩……………38
新たなビジネスを拓くM2M

* 東京大学先端科学技術研究センター 教授 森川 博之

巻頭随想……………2
“輝ける場”を通じての人材育成
* 東海旅客鉄道(株) リニア・鉄道館 館長 金子 利治

マーケティングに生きる心理学……………36
“色”による消費行動とその効果
* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

国内生産拠点のみで生き残る中小企業の戦略……………18
経営資源の有効活用
* 総合研究所 主任研究員 森岡 功

北から南から……………37
厚木発の産学公連携プロジェクト ATSUMO
* 厚木商工会議所 地域振興課係長 石井 利直

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………22
中小企業におけるワークライフバランス
* 大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長 岩井 紀子
ポスト・ドクトラル研究員 小浜 駿

論語から学ぶリーダーシップ……………44
民の義を務め、鬼神を敬して之を遠ざく、知と謂うべし
* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

新時代の創業……………24
人生の第二幕は起業家に
* 北海道江別市 ポモドーロ

ブックレビュー……………45
街を変える小さな店

データでみる景気情勢……………28
中小企業の景況は回復している

『調査月報』2013 年度主要記事 目次……………46

東日本大震災と中小企業……………32
小企業の生きる術が復興の原動力となる
* 岩手県大船渡市 (株)橋爪自動車商会

今月の逸品／編集後記……………48

“輝ける場”を 通じての人材育成



東海旅客鉄道(株)
リニア・鉄道館
館長

金子 利治

かねこ としはる

1948年長野県生まれ。69年に日本国有鉄道（国鉄）入社。分割・民営化後は東海旅客鉄道(株)（JR東海）に入社。現場だけでなく、人事部、総務部なども経験しながら、小集団（QCサークル）・提案活動についての全社推進業務を10年にわたり担当。2005年からは学校法人海陽学園の設立、運営に携わる。2010年より現職。QCサークル上級指導士。



国鉄の分割・民営化によりJR東海が誕生してから27年が経過した。大きく変わったことの一つに職場の活性化があり、その背景には、新会社発足直後に導入した改善活動が“社員が輝くことのできる場”として機能したことが挙げられる。

私は、改善活動を通じた人材育成に長年携わり、その場から育て日々生き生きと働く社員に数多く出会ってきた。彼らは職場の中で輝きを放ち、何事においても中心的存在となっていた。輝いている社員に共通しているのは「自主性」に優れていることであり、そのような社員が次々と育つ職場は、社員育成への細やかな気配りを持つ管理者や、後輩育成への熱い思いを持つ経験豊かな社員が存在する職場であった。

これまでに私が携わってきた自発的な改善活動について少し振り返ってみたい。

まずは、個々の提案活動による職場の活性化である。日常の仕事に関する改善のアイデアを実現さ

せる過程で、若手社員は経験豊かな社員に相談、その技能や知識を教えてもらいながら改善を行う。改善後に提出された提案票で、管理者はその行為を褒めるとともに、レベルに応じたアドバイスを行い次への意欲を引き出す。これらの繰り返しと褒めてもらえる場を通じ、意欲的な姿勢を持つ社員が増えて職場活性化と改善の質向上へと結びついてきた。

そして、小集団活動による「自主性」の育成である。自ら進んで物事を行う「自発性」、自らの意思や判断で行動できる「主体性」、自らの行為を自身で律することができる「自律性」の3点が備わって初めて自主性があるといえ、育つのを待つのではなく一定レベルに達するまでは育てるものである。グループで改善を行う小集団活動は、自由度が高いが故に自主性が育ちやすい下地がある。特に、グループのリーダー経験者から自主性に優れた社員が多く育った。リーダーとして先輩や後輩をまとめながら活動を進める中で、リー

ダーシップと自主性を育ててきたのである。

これらの自発的な改善活動は、社員にとっては、輝くことのできる場なのである。この場を利用して自ら成長を続け、また、改善することを習慣化することで、仕事の中に楽しみや生きがいを見いだしながら働くことができ、結果として充実した日々を送ることに結びつく。

私は、自発的な改善活動の場に限らず、社員育成や職場活性化を目的とするさまざまな場についても、経営トップおよび管理者の認識と姿勢次第で、活性度に大きな差が生ずることを実感してきた。経営トップや管理者が「目的」と「手段」を混同させることなく熱意を注ぐと職場の活性化が始まり、定着するに伴って輝きを放つ社員があちらこちらに出現するのである。

輝ける場づくりとともに、その有効性への理解と認識に基づいた活動の推進が、民営化後の職場活性化の原動力であった。



第5回 日本公庫シンポジウム 中小企業による「新事業戦略」の展開 —長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ—

人口減少による国内需要の低迷や市場の成熟、ニーズの多様化など、中小企業は従来と同じような経営を続けるだけでは生き残れない環境におかれている。持続的成長を実現するには、従来の市場にはない、また他社の追従が難しい製品やサービスを生み出す「新事業」を展開することが重要になっている。そこで日本政策金融公庫総合研究所は、中小企業における新事業の展開を考えるシンポジウムを開催した。

第1部では、総合研究所の研究員が、新事業に取り組む中小企業の実態と、新事業を成功させるうえでの課題について研究報告を行った。第2部のパネルディスカッションでは、新事業の取り組みで成功を収めている経営者の方々を迎え、議論を深めた。

(2013年11月27日、大手町サンケイプラザ4階ホールにて)

第2部パネリスト



(株)木村技研 代表取締役社長

木村 朝映 (きむら ともえい)

1966年 (株)木村商店(現・(株)木村技研) 入社
 2000年 (株)木村技研 代表取締役副社長
 2010年 木村技研販売(株)設立、代表取締役社長
 2013年 (株)木村技研 代表取締役社長



太盛工業(株) 代表取締役社長

田中 茂雄 (たなか しげお)

1982年 太盛工業(株) 入社
 1984年 太盛工業(株) 取締役
 1992年 太盛工業(株) 代表取締役社長
 2006年 京都工芸繊維大学大学院工芸科学研究科 博士後期課程修了



(株)レック 代表取締役社長

高橋 泉 (たかはし いずみ)

1989年 (株)レック設立、代表取締役社長
 1997年 (株)エルブレイン設立、代表取締役
 2000年 La-Vie Bridal LTD. 設立、CEO
 2002年 (株)KSGインターナショナル設立、代表取締役副社長

第1部研究報告者・第2部コーディネーター

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

深沼 光 (ふかぬま ひかる)

1987年 国民金融公庫(現・日本政策金融公庫) 入庫
 1993年 国民金融公庫総合研究所 主任
 2004年 東京大学社会科学研究所 客員助教授(～2005年)
 2013年 日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員



第1部研究報告者

日本政策金融公庫総合研究所 研究員

松井 雄史 (まつい ゆうじ)

2003年 中小企業金融公庫(現・日本政策金融公庫) 入庫
 2011年 日本政策金融公庫総合研究所 研究員
 2013年 中小企業診断士



第1部 研究報告

新事業に取り組む中小企業の実態

総合研究所 主席研究員 深沼 光

新事業展開を行う中小企業

バブル崩壊以降、「失われた20年」ともいわれる日本経済において、従来と同じような経営を続けるだけでは、企業の生き残りは困難になっています。一方、そうした状況のもとでも、従来の事業とは異なる新事業を展開することで、成長を遂げた中小企業も多数存在しています。

そこで、日本政策金融公庫総合研究所では、中小企業による新事業展開の現状を探るとともに、新事業展開が中小企業の業績に与える効果や、そのプロセスを明らかにするため、アンケート概要のとおり「中小企業の新事業展開に関する調査」を実施しました。

まず、中小企業の新事業への取り組み状況を整理しておきましょう。ここでは、新事業を「新商品の提供」「新分野への進出」の二つに分け、それぞれについて、最近10年間に行ったかどうか尋ねました。その結果、「A 従来商品のみ」の企業が56.9%である一方、「B 新商品あり」が17.2%、「C 新分野あり」が8.9%、「D 両方あり」が17.1%と、新事業を実施している企業が43.1%存在することがわかりました。

従業者数別にみると、100人以上の企業では全体の59.3%が新事業展開を行っているなど、比較的規模の大きな中小企業では新事業展開の実施割合が高くなっています。ただ、4人以下の小さな企業でも、29.3%が新事業を行っていると回答しています。業種別でも、最も実施割合の高い情報通信業の

65.9%から、最も少ない建設業の23.7%までばらつきはあるものの、幅広い業種で新事業展開が行われていることもわかりました。

既存の業種と新事業の業種の間をみると、「新商品の提供」では、既存業種が製造業で新事業も製造業である割合が84.0%となっているなど、既存業種と同じ業種で新事業を行っているケースが多くなっています。これに対し、「新分野への進出」では、既存業種とは異なる業種で新事業展開を行っている割合が相対的に高くなっています。

成長につながる新事業展開

新事業展開と業績の関連性についてみてみましょう。最近の売上高について、「増加傾向」と回答した割合は、「A 従来商品のみ」が17.8%であるのに対し、「B 新商品あり」は19.4%、「C 新分野あり」は27.6%、「D 両方あり」は33.0%と、新事業を展開している企業のほうが高くなっています。利益額が「増加傾向」と回答している割合も、「A 従来商品のみ」の13.6%に対し、「B 新商品あり」は15.5%、「C 新分野あり」は21.2%、「D 両方あり」は29.2%となっています。

10年前と比べた売上高が「増加」した割合は、「A 従来商品のみ」が38.5%であるのに対し、「B 新商品あり」が45.4%、「C 新分野あり」が54.7%、「D 両方あり」は57.7%と、これも新事業を展開している企業のほうが、売上高が増加する傾向にあります。

ここで、10年前と現在の売上高を比較すると、「A

アンケート概要

(1) 実施要領

名称：中小企業の新事業展開に関する調査
 調査時点：2013年8月
 調査対象：創業後25年以上経過している全国の中小企業1万社
 調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、調査票は無記名
 回収数：1,665社（回収率16.7%）

(2) 新事業の定義

- ① 新商品の提供：従来の市場・分野を狙って新たな商品（製品・サービス）を開発・提供（サイズ・形状・色・オプションなど、仕様の軽微な変更は含まない）
- ② 新分野への進出：従来と異なる市場・分野を狙って新たな商品を開発・提供

(3) 実施状況（最近10年間）

A 従来商品のみ：「新事業展開を行っていない企業」	947社（56.9%）
B 新商品あり：「新商品の提供」のみ行っている企業（Dを除く）	286社（17.2%）
C 新分野あり：「新分野への進出」のみ行っている企業（Dを除く）	148社（8.9%）
D 両方あり：「新商品の提供」「新分野への進出」両方を行っている企業	284社（17.1%）

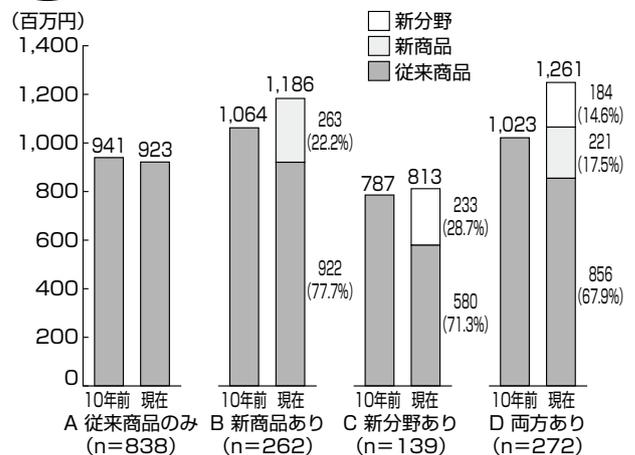
従来商品のみ」の売上高は、9億4,100万円から9億2,300万円へと減少しています（図-1）。一方、「B 新商品あり」は10億6,400万円から11億8,600万円、「C 新分野あり」は7億8,700万円から8億1,300万円、「D 両方あり」は10億2,300万円から12億6,100万円へと、いずれも増加しています。それぞれ「従来商品」の売り上げは減少しているなかで、「新商品」「新分野」の売り上げが、全体の売上高の増加に貢献しているといえます。

さらに、10年前と比べた従業者数について「増加」と回答した割合も、「A 従来商品のみ」が34.5%であるのに対し、「B 新商品あり」が40.9%、「C 新分野あり」が48.1%、「D 両方あり」が54.6%と、新事業を展開している企業の方が高くなっています。このように、新事業を展開している企業の方が、業績は概ね好調のようです。

定性的な効果もみられる

なお、アンケートでは、数字で表れる業績以外の効果についても尋ねました。「新商品の提供」を行った中小企業では、自社の「知名度・信用力」に対し

図-1 10年前と現在の商品ごとの売上高



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関する調査」（2013年11月）（以下同じ）

（注）（ ）内は、現在の売上高全体に占める割合。

「効果があった」とした割合が、85.8%、「技術力・商品開発力」に対しては85.3%、「企業の競争力」に対しては83.6%が「効果があった」などとなっております。多くの企業でさまざまな定性面の効果を認めています。「新分野への進出」についても、ほぼ同様の結果がみられました。こうした定性的な効果も、新事業展開による業績の向上につながっているといえるでしょう。

第1部 研究報告

新事業を成功させるうえでの課題

総合研究所 研究員 松井 雄史

組織づくり

新事業を成功させるうえでの課題について、アンケート結果から整理していきます。ここでは、中小企業のパフォーマンスを示す指標として、新事業の売上高について「増加傾向」「横ばい」「減少傾向」の3区分を用いました。また、新事業のうち最も売上げの多い商品をもとに企業を分類し、「新商品」の提供を行うケースと、「新分野」への進出を行うケースについて分析します。

第1の課題は、新事業展開を行うための組織づくりをどうするかです。まず、誰が新事業を発案したかをみると、「新商品」「新分野」ともに最も多いのは「代表者」という結果になりました。事業の主導者についても同様です。ただ、発案者、主導者と売上高の相関関係はあまりみられませんでした。

一方、新事業展開を行う際に社内組織を変更した割合は、「新商品」で37.6%、「新分野」で51.0%となっています。売上高との関係を見ると、組織を「大幅に変更した」企業は、売上高が「増加傾向」にある割合が56.7%、「一部変更した」企業は52.4%と相対的に高くなっています（図-2）。他方、「ほとんど変更していない」「変更していない」企業では、「増加傾向」は4割弱にとどまりました。

こうしたことから、新事業に取り組んで売上げを増加させるためには、誰が行うかというより、むしろ社内体制をどう整備するかが重要となりそうだということがうかがえます。

情報収集と業務連携

第2の課題は、情報収集・業務連携の実施です。新事業展開にあたって、どこから情報収集したかをみると、「新商品」「新分野」ともに「既存顧客」や「既存仕入先」といった既存の取引先からのケースが多いことがわかりました。業務連携先も、同様の傾向となっています。

続いて、情報収集先や業務連携先の数と売上高の傾向をみると、情報収集や業務連携を数多く行った企業のほうが、少ない企業と比べて、売上高が「増加傾向」にある割合が高いことがわかりました。目的にあった情報収集先・業務連携先を選択することや、情報収集・業務連携をどのように行うかが、新事業成功の鍵になるといえるでしょう。

顧客の確保

第3の課題は、新事業の顧客の確保です。新事業の顧客の属性について尋ねたところ、「新商品」では「すべて既存顧客」と「主に既存顧客」を合わせた「既存顧客中心」が56.2%である一方、「新分野」では「新規顧客中心」が67.7%となりました。当然といえば当然ですが、「新しい分野」に進出するほうが、新しい顧客に販売している割合が高いことがわかります。ただし、「新商品」の顧客でも「新規顧客中心」は43.9%を占めており、新しい顧客をつかんでいるケースも少なくありません。

図-2 社内組織変更の有無と売上高の傾向

(単位：%)

	増加傾向	横ばい	減少傾向
大幅に変更した (n=30)	56.7	43.3	0.0
一部変更した (n=248)	52.4	38.3	9.3
ほとんど 変更していない (n=210)	37.6	48.6	13.8
変更していない (n=126)	38.9	47.6	13.5

顧客の属性と売上高の関係をみると、新しい顧客をつかんだほうが、売上高が「増加傾向」の割合がやや高くなりました。新事業展開にあたっては、ターゲットとする顧客をどのように定めるか、新しい顧客をどのように開拓するかが課題となりそうです。

既存経営資源の活用

第4の課題は、既存の経営資源の活用です。新事業の展開にあたっての既存の経営資源の活用状況を見ると、「新商品」では8割前後が「技術・ノウハウ」「人材」「顧客・販売先」を活用したと回答しました。売上高が「増加した」企業の割合は、既存の経営資源を「活用した」企業で52.6%、「どちらでもない」企業で37.8%、「活用しなかった」企業で29.0%と、明確な違いが出ています(図-3)。「新分野」についても、同様の傾向がみられました。

新事業に必要な経営資源をすでに持っているということは、新規開業の企業にはない、既存事業者ならではの大きな強みといえます。その強みである自社の経営資源のうち、何が活用できるか、それをどのように使っていくのか見極めることが重要でしょう。

図-3 既存の経営資源の活用状況と売上高の傾向(新商品)

(単位：%)

	増加傾向	横ばい	減少傾向
活用した (n=95)	52.6	41.1	6.3
どちらでもない (n=119)	37.8	47.9	14.3
活用しなかった (n=62)	29.0	53.2	17.7

(注)「技術・ノウハウ」「マネジメント力」「顧客・販売先」「仕入先・外注先」「社外とのネットワーク」「人材(従業員)」「設備」「土地・建物」の各項目について、「大いに活用した」1点、「やや活用した」2点、「あまり活用しなかった」3点、「全く活用しなかった」4点として点数化。総得点別に「活用した」(8~15点)、「どちらでもない」(16~20点)、「活用しなかった」(21~32点)に分類した。

事業機会の認識

第5の課題は、事業機会の認識です。新事業展開に対する今後の取り組み方針を、現在の新事業展開の状況ごとに確認したところ、「新商品の提供」について「取り組みたい」とする割合は、「B 新商品あり」が93.2%、「C 新分野あり」が76.7%、「D 両方あり」が95.9%と、すでに新事業展開を行っている企業は「取り組みたい」とする割合が高くなりました。これらと比べてやや低い割合ですが、「A 従来商品のみ」でも60.2%が「取り組みたい」と回答しています。「新分野への進出」についても同様の結果となっています。このように、新事業展開の有無にかかわらず、今後新事業に取り組みたいとする企業は多いといえます。

一方で、このように新事業への取り組み意欲はあっても、現実には実行できていない企業が存在することも事実です。何を行ってよいかわからないという企業も多いのではないかと考えられます。ということは、そもそも新事業となる事業機会をどのように発見していくか、新事業のシーズにどのように気付くかということが大きな課題となるのではないのでしょうか。

第2部 パネルディスカッション

新事業に挑む中小企業

(深沼) 第2部では、新事業展開についてさらに理解を深めるためにパネルディスカッションを行います。実際に新事業に挑戦し、成長を遂げてきた中小企業の経営者の方々にご登壇していただいておりますので、「新事業にどのように取り組んだのか」「新事業を行ううえでどのような課題があって、それをどう克服していったのか」、あるいは「新事業が経営にどのような好影響を与えたのか」、そうしたテーマについてお聞きしようと思います。

新事業で成長を遂げる

(深沼) はじめに、新事業展開への取り組みを中心に、各社の事業概要について説明していただきますしょう。

まず、管工事業からスタートして、現在は節水型自動洗浄装置をはじめトイレに関するさまざまな製品を製造している(株)木村技研の木村朝映ともえい社長です。

(木村) 当社は1948年に創業し、東京を中心に事業を展開しています。かつては、大手のゼネコンの下請けとして管工事を担当していました。しかし、新築現場の工事中に配管の不合理性に気づいてゼネコンの工事監督に意見を述べても、なかなか聞いてもらえず、それどころか、たいへん生意気な業者だと逆に疎んじられることもありました。

このような状態では成長できないと感じ、下請けから脱却することにしました。では何をやろうかと考えたときに、配管工事とのつながりから給排水衛生設備の修繕工事を始めることを思い立ちました。

当時、給排水衛生設備の歴史はまだ浅かったため、高い技術や専門知識をもっている人はあまりいませんでしたし、設備も故障することがとても多かったです。そこで、故障しにくい設備をつくろうと、考えたのです。

お客さまの期待よりも一歩先に行く提案とサービスを徹底すること、社会と環境に貢献できる製品をつくること、実績を糧に豊かな空間を創造すること、こうした観点から事業に取り組んできました。現在、多くの人が利用するパブリックトイレを専門にトイレのシステムを開発、製造しています。

製品には、節水洗浄装置や災害用組立トイレ、床換気システム、トイレの曲面ドアなどがあります。2011年には、「アクア・ちょびっと」というトイレシステムを開発しました。配管や空間など約12の業種が関わるトイレのシステムをすべて自社で担い、設置からメンテナンスまで行うもので、米国の環境基準にも適合しています。

また、2013年には世界初の遠隔トイレ管理システムを開発し、2020年の東京オリンピックに向けてセキュリティ機能を加えた警備システムのテストをしているところです。

(深沼) 続いて、プラスチック射出成形の分野から金属粉末による射出成形の分野に乗り出し、精密機械や医療機器などに使われる微小かつ高精度の部品を製造している太盛工業(株)の田中茂雄社長です。

(田中) 当社は、「世界一の研究開発型町工場を目指す」というキャッチフレーズのもと、日々仕事に取り組んでいます。

大阪府の東大阪市で72年に創業し、80年に所在地の寝屋川市に移転しました。94年に京都にリサーチラボを開設し、研究開発型企業への取り組みを開始しています。その後、ドイツで開かれた産業見本市に初めて出展し、欧州市場への展開を進めてきました。2011年には、タイに100%子会社を設立しています。

事業内容は、射出成形によるプラスチック部品の製造と組み立てで、新事業として、MIMと呼ばれる金属粉末射出成形の技術を使った製品をつくっています。

MIMとは、メタル・インジェクション・モルディングの略で、金属の粉末を固めて圧縮し炉に入れて熱をかけて焼結する技術と、プラスチックなどでよく使われている射出成形の技術を融合させたものです。金属の粉末とプラスチックの樹脂を混ぜ、金型に圧力をかけて押し込み、形をつくります。そして高温にすることでプラスチックを分解・消失させるとともに、粉末同士をくっつけて、一つの金属部品にします。3次元の複雑な形状の部品を、簡単に安く大量に製造できるという特徴があります。

ただ、この分野に進出したのは後発だったため、特徴を出そうと極小の分野に特化しています。従来のMIMは、大きさがだいたい1センチメートルから3センチメートルといったものでした。当社では、寸法でいうと1ミリメートル以下、精度も10マイクロメートルといったものを加工していく方法を突き詰めています。例えば、全体で7ミリメートルほどの遊星歯車機構を構成するそれぞれのギアや、体内で手術を行うために内視鏡に取りつけるマイクロ鉗子の部品などをつくっています。

(深沼) 最後は、婚礼用の貸衣装業からスタートして、婚礼写真の撮影業に進出、さらには「小さな結婚式」というブランドで結婚式場を全国に展開している(株)レックの高橋泉社長です。

(高橋) (株)レックを中核にKSGグループとして国内5社、海外3社で冠婚葬祭を中心に事業を全国に展開しています。



設立は89年、兵庫県神戸市で会員制レンタル衣装からスタートしました。美容室やエステティックサロンも4、5店舗経営していましたが、95年の阪神・淡路大震災で店舗が壊滅状態となり、事業の約70%が潰れてしまいました。

これからどうしようかと本当に困り果て、絶望のどん底だったわけです。そうしたときに、たまたま、今までとはまったく違う婚礼アルバム、今でいうデザインアルバムに出会いました。結婚式当日の様子を、ヘアメイクシーンからすべて撮っていき、1冊のアルバムにしたものです。一目見た瞬間に、「これは女の子が絶対喜ぶ」と考え、そのアルバムを取り扱うことにしました。まったく業種の異なる写真業界でしたが、この商品が大ヒット。現在、全国展開し、年間3万4千冊を扱っています。2000年にはハワイに会社を設立しました。今では現地で人気ナンバーワンの写真店になっています。

この成功を受け、新事業にしっかり取り組んでいこうと考え、小さな結婚式事業部を足元させました。式を挙げない再婚、再々婚の人に、挙式してもらえぬ環境をつくろうと、少人数専門の挙式プランを提供するものです。挙式料、新郎新婦のレンタル衣装、ヘアメイク、小物一式、写真をつけて、開始当初は4万8千円、今は6万5千円で提供していますが、

これも大反響で、年間9千組が利用するほどになっています。

その後、アジアや欧米などから結婚式場や葬儀場用の家具建材を輸入する事業や、結婚に関する情報を紹介するウエディングサロン、そして近親者やごく親しい友人だけで行う家族葬の専門店なども始め、事業を拡大しています。

こうした新事業をするときには三つのポリシーがあります。1番目は、その事業をする社会的価値があるかないかを判断することです。儲かる、儲からないという判断よりも、社会的価値があるかどうかで決める。2番目は、誰も手をつけていない新しい業態を開拓することです。二番煎じ、後追いはしないと決めています。3番目は、時代の流れにあっているかどうかを見定めることです。時代の流れに逆らっているなら、その事業は行いません。

危機感から新事業展開を図る

(深沼) 3社とも精力的に新事業展開を行ってきたわけですが、そもそも新事業にトライしようと思うようになった、あるいは実際に新事業をスタートしたきっかけは何だったのか。また、新事業に取り組むということを決めた後、そのアイデアをどうやってみつけたのか。こうした点について、木村社長から教えてください。

(木村) 下請けをやめようという大きな決心がきっかけでした。このままずっと管工事を続けていても建設業界ではなかなか芽が出ないだろうと感じたからです。

当時、最大の取引先は日本国有鉄道、つまり国鉄で、メンテナンスの仕事が主でした。国鉄は膨大な赤字を抱えていて、ちょうど民営化という声が上がったところです。国鉄のなかでも、何と少しでも経費を削減しようという動きがありました。そうした状況のもとで、当社が開発した「アクアエース」という男性の小便器用の節水洗浄装置を山手線の渋谷

駅にテスト導入してもらいました。

その結果、渋谷駅全体の上下水道料金が約30%のコストダウンとなったのです。これを機に、3年かけて山手線の全駅に取りつけたのですが、その後「木村技研の商品は間違いがない。大便器の節水装置もつくれないか」と声がかかったのです。アクアエースの新型となる大便器用を開発し、上野駅にテスト導入したところ、年間で8千万円ぐらゐのコストダウンが実現できました。上野駅だけで8千万円ですから、小便器よりも速いペース、1年半で山手線の全駅に取りつけることになり、合計で約6億円のコストダウンになりました。

このように、当社の製品開発には初期アイデアというものはありません。アイデアの発言者はあくまでもお客さまです。当社はお客さまの発言をもとにその現場を徹底的に調べることで、開発テーマを決めていきます。例えば、トイレが汚れる原因、悪臭がする原因などを調べ、あとはそれらを解決する新商品を開発しようと、社員全員が一丸となって頑張るわけです。

(深沼) 田中社長はいかがですか。

(田中) もともとプラスチック部品の加工を主に行っていました。しかし、部品の加工だけでは、やはり同業者がたくさんいて価格競争になるため、コスト的に厳しいわけです。そこで、サブ・アセンブリーから最終製品の製造まで行うことで付加価値を高めてきたのですが、取引先が海外に工場を移転していく動きが進んでいきました。そのため、今のところまだ仕事はあるけど、これから先どうしていこうかというのが悩みの種でした。

当社は、プラスチックといっても、いろいろなものを加工しているのではなくて、水に関連する商品に焦点を絞って、できるだけそれを深掘りして付加価値を上げていこうという戦略を採ってきました。プラスチックの射出成形については非常に経験も実績もあるのですが、それ以外に何か事業につながるものはないか探ろうと、成形加工学会などにも出か

けていました。

そうした情報収集を続けるうちに、ひょんなことから、MIMに出合ったのです。素材はプラスチックから金属に変わりますが、今まで養ってきた射出成形技術が応用展開できるのではないだろうか考え、新事業に取り組みはじめたわけです。

(深沼) 高橋社長、お願いします。

(高橋) 新事業に取り組んだきっかけは、先ほどお話ししたとおり、阪神・淡路大震災で大きなダメージを受けたことです。ある意味、やむにやまれず取り組んだわけです。

ただ、現在行っている事業を選ぶ根本となったのは、それ以前からもっていた疑問です。生まれたときから母が営んでいた冠婚葬祭事業に慣れ親しんでいたので、子ども心に事業経営の視点をもっているような業界をみてきました。そのなかで不思議に感じていたこと、例えば、「自分がお客さまだったら、こんな商品があれば嬉しいけどやらないのかな」といった気持ちをベースに、いろいろなアイデアを考え、新事業につなげていったのです。

そして、その事業の成長によって、業界の常識を変えられるという強い確信があれば変えていける、やればできるということを再確認しながら、事業を広げてきました。

(深沼) 3社とも状況、業種は異なるわけですが、まず、それまでの事業が先行き不安になっていること、あるいは高橋社長の場合は震災で大きなダメージを受けてしまったということが、チャレンジへの原動力になったと思います。ただ、注意しないといけないのは、(株)木村技研と太盛工業(株)は、当時、必ずしも既存の事業が全然だめになっていたというわけではないことです。つまり、既存の事業の体力があるうちに次の事業にチャレンジしていく、ということが重要なのではないかと思います。

アイデアの源泉については、お客さまを大切にす、学会に参加する、という話がありました。業界にどういうニーズやシーズがあるか、積極的に情報



収集するということです。高橋社長の話でとてもよい言葉だと思ったのが、「自分がお客さまだったら」というフレーズです。自分をお客さまの立場に置いて、そこから顧客のニーズを想像する。その作業のなかで、新しい事業の種を発見したことがうかがえました。

方針や方向性を共有し課題を乗り越える

(深沼) さて、新しい事業を行うわけですから、実際に事業化して、軌道に乗せていく段階では、非常に大きな障害があったのではないかと推測されます。具体的にどういう課題に直面したのか、その課題をどのようにして克服したのか、ご説明いただければと思います。田中社長からお願いします。

(田中) MIMに参入するためには、金属粉末や金属全般の知識、評価の方法、脱脂・焼結などのプラスチックにはない技術を理解し、あるいは使いこなせないといけないわけです。

ただ、会社の中で研究していると、製造現場が明日の納品に向けて一生懸命頑張っている横で、研究者はパソコンをにらんでいたり、わけのわからない試作をしていたりということになります。そうすると、研究者も製造現場も、相手を見てフラストレー



ションがたまります。したがって、寝屋川市にある工場とはまったく離れた京都のリサーチラボに開発拠点を設けて、お互いが見えないようにして、開発を進めていきました。

(高橋) 当社はサービス業ですから、鍵になるのは人だと思っています。今まで新しい事業や価値観を生み出して、お客さまの選択の幅を広げるということに力を入れてきましたが、どんなによい商品、よい企画があっても、それを実行する社員がゼロから成し得る力をもたなければ、世の中には広がっていきません。ですから、商品づくりや企画づくりだけでなく、社員づくりも、わたし自身が力を入れて行っています。

具体的には、事業部にできるだけ権限を委譲したり、社員全員が3カ月に1回集まって、方向性や方針をしっかりと確認し合ったりしています。また、リーダーに全国から集ってもらい、自分が立てた予算や目標に対してどれだけの実績が上がっているか、困った点や改革した点は何か、などをマネジメント研修で話し合う、ということも四半期ごとにやっています。

これまで何ひとつ初めからスムーズにいった事業はありませんし、実際、撤退した事業もあります。その撤退した理由は、やはりすべて人の問題だった

と、わたし自身反省しています。

(木村) 一番頭を悩ませた問題は、物を売ったことがなかったということです。元請けから送られてくる図面を見て、そのとおりにつくることが仕事でした。売るノウハウがまったくありませんから、買ってもらうにはどうすればよいのかわかりません。お客さまに「この商品を買っていただきたいんです、どうしたらいいんでしょうか。教えてください」と聞いたこともありました。

お客さまに買っていただくということは、当社にとって大きな壁でした。技術や商品には自信はあるが、お客さまの心がわからない。大変苦勞するなか、導入コストが小さい場合は比較的話を聞いてもらえることに気づきました。話を聞いてもらえれば、お客さまが困っていることを教えてもらったり聞き出したりするチャンスが生まれ、次の段階に進めますので、月々のコストが非常に少額ですむレンタルの形に変えました。商品の販売ではなく、設置やアフターフォロー、管理など、すべてを当社で担うシステムをつくり、営業しています。

(深沼) 各社ともさまざまな課題を抱えていたということですが、その解決策として、既存の体制、あるいは既存の考え方を変えていくことが挙がっていました。それは誰が担っているのかというと、従業員です。では、従業員を育成すればいいのかというと、それだけではなくて、新事業を進めていくという方針や方向性を会社全体で共有していくことが、新事業展開の成功に向けた大きな解決策であったのではないかと思います。

社内のチャレンジ精神を高める

(深沼) 第1部で報告したアンケートによると、新事業展開を行った場合に業績は良くなる傾向にあるという結果が出ていました。さらには、知名度や信用力のアップといった数字に表れない効果もあったという結果が出ています。それが具体的にどういうも

のなのか知りたいと思うのですが、高橋社長からお話いただけますでしょうか。

(高橋) 当社は、冠婚葬祭を中心に、通信事業、弔電祝電、輸入事業、結婚式場や葬祭場の家具建材、広告事業、写真事業、美容事業など、さまざまな事業を行っています。それぞれまったく関わりがないようにみえるかもしれませんが、実は冠婚葬祭でつながっています。

例えば、小さな結婚式は、グループ内に写真事業も美容事業もありますし、式場をつくる際には安価にいすや大理石などの家具建材を用意できるという強みがありますから、低価格かつ高品質な商品を実現できます。

ほかにも、写真事業で入社した社員が「どうしても合わない」と言ってきたら、「貿易の仕事をしたらどう」と、別の事業で働くことを提案することができます。事業の数が多ければ、なかには自分に向いている仕事もあるでしょう。社員の定着率は、事業が一つだったころに比べて格段に上がり、また、個性を活かせる組織になってきました。

冠婚葬祭業界のなかで当社と同じようなことを行っている会社はあまりありません。他社と違う路線をとることによって、そしてそれを伸ばしていくことによって、業界では異端児ともいわれますが、社員は非常に誇りに思ってくれています。新卒の採用も最近は一エントリー数で2万人ぐらいになってきました。

(深沼) 次に木村社長はいかがですか。

(木村) 一番忘れてはならない点は、当社の商売は水商売だということです。夜の水商売ではなくて、本物の水商売です。

なぜ水商売かという点、大便器または小便器を使ったときに洗浄水が流れます。そのときに、これは何リットル流れたかわかる一般人はまずいません。昔は1回に流す水が15リットルとか13リットルでしたが、今は8リットル、6リットル、4.8リットルと非常に絞り込まれています。4.8リットルとい



うのは、世界広しといえども当社だけだろうと思いますが、ここで問題となるのは、例えば、一般的な8リットルの便器で流れている水が、8リットルなのか、10リットルなのか、12リットルなのか、お客さまはわからないのです。

なかにはたいへん厳しいお客さまがいて、「節水装置をつけて節水の効果は出たよ。それは認めるけど、全社員に節水しろと声をかけているから、これは君のところだけの効果ではないんだ」と言われたことがあります。それがたいへん悔しくて、それなら節水効果を立証できるシステムをつくろうと思いました。

トイレの利用人数、使用者の洗浄回数、そして流された水の量を測り、これを1日、1カ月、1年と積算しました。計測のためにトイレの衛生設備の中にIC回路を入れたのは、実は当社がパイオニアでした。こうした取り組みの積み重ねによって、お客さまにだんだん商品を信頼してもらえるようになりました。これはお金には換えがたいもので、事業の実績にもまして、たいへんありがたいことだと思っています。

(深沼) 最後に田中社長、お願いします。

(田中) 当社は、新しいものにチャレンジすることをモットーにしていますが、新事業に取り組むことで、若い社員にはそれをさらに推し進めてもらいたいと

思っています。

現在、当社には博士号をもった者が4人います。さらに、社会人ドクターを目指して大学院博士課程に在学中の社員が2人、修士課程の者が1人おり、研究者の育成を積極的に進めています。海外の展示会や学会にも、行きたい者はいないか常に聞いてみます。すると、「僕行きます」「わたし行きます」という声があがる。「では、行ってこい」というように、自らチャレンジしたいという人をどんどんバックアップしています。

また、先ほど、研究者と製造現場を分けて新事業に取り組んだと話しましたが、現在では両者は融合しています。現場は現場で、新しい加工法はないか、もっと簡略化した工程をつくれないうことにチャレンジしています。さらに、新しい技術を約3千人のユーザーに毎月メールマガジンで紹介したり、現場の社員が直接技術の説明にうかがったりする取り組みも始めました。

そうした、自分たちのものづくりに誇りをもてる場を社員に提供し、バックアップすることを推進しています。

(深沼) 3社とも非常にチャレンジ精神のある会社です。社長自身にその精神があるのはもちろんですが、新事業をどんどん展開することで、従業員のチャレンジ精神につながり、いろいろな形で問題を解決していこうとするようになる。それが、技術力の向上をもたらし、最終的には現場にもよい効果を与えているというところが、みてとれたのではないのでしょうか。

先を見据えて走り続ける

(深沼) さて、みなさんはこれまで新事業を展開してきたわけですが、これから取り組みたいことは何かあるのでしょうか。また、新事業に取り組もうとする中小企業の経営者へのアドバイスがあれば、併せてお話しただければと思います。

(木村) 2020年には、東京オリンピックを迎えます。招致の際に安倍総理が、日本は世界で一番安心で安全な国だとおっしゃっていましたが、実はトイレというものはたいへん危険な場所です。40年パブリックトイレとつきあってきましたが、パブリックトイレには対応すべき問題があります。

盗難や器物の損壊、性的な犯罪などの事件が起きたり、急病で倒れてもドアが閉まっているためほかの人にはわからなかったりします。さらに、爆発物をトイレの中に持ち込むテロの問題もあります。特に、東京には地下鉄や重要な建物がたくさんあるので、爆発物を早く検出して、早く処理できるようにしなければならないわけです。また、トイレでの長期滞在の問題もあります。最近のトイレは快適できれいになっていますから、暖房便座やお尻を洗う洗浄便座の電源に充電器をつなげて、スマートフォンを使用したり、トイレで食事をしたりする人がいるのです。

このような問題への対策として、遠隔操作システムの機能をもっと向上させて、本当に世界に誇れる日本の安心・安全を提供したいと考えています。そして、世界には治安の悪い国もまだまだたくさんあるので、そういうところに輸出や技術提供をしていく。それが、わたしの夢です。

(田中) 現在、金属という素材にさらに機能を追加させようとしています。開発中のものとしては、多孔質金属、つまり金属の中に非常に小さな穴がたくさんあいている状況を、射出成形でつくる研究を行っています。この製法も、若いメンバーがいろいろなアイデアを出してくれたことで、ずいぶん進化してきました。今では、30マイクロメートルとか20マイクロメートルというような非常に薄い、かざすと向こう側が透けて見えるぐらいのものまでできるようになりました。これも、研究メンバーが「やってみよう」と言い、それなら「ぜひやれ」とサポートして実現したものです。

ただ最近、わたし自身が思うのは、情報収集も確

かに重要ですが、情報発信も必要だということです。これが新規の顧客を開拓する、意外なツールとなるのです。昔ながらの、「大企業からの注文さえ待っていればよい」「品質さえ守っていればよい」「最高の品質こそ良い営業だ」といった待ちの姿勢は、もはや通用しなくなったのではないかと感じています。大企業にも、単に購買というのではなく、開発購買といって新しい技術をいろいろキャッチしていこうという部署を設ける動きが出てきています。こうしたところに自社の得意とする技術をどんどん情報発信し、いかにフォローアップしていくかが、不可欠なのではないでしょうか。

(高橋) これまでは、ずっと設備投資をし続けてきましたが、これからは、設備投資を行わずに売り上げ、利益を上げていくことを考えています。

その一つとして、デザインアルバムのカメラマンを指名する制度を始めました。日本ではアルバムを買うという発想ですが、海外ではカメラマンを買うという発想で、撮ってくれるカメラマンを、30万円とか80万円とか、その人の腕に応じた金額で1日チャーターするというのが当たり前です。日本にはまだ根づいてなく、すべてのお客さまが求めるものではありませんが、写真にこだわる人にアピールしようと2012年から行っています。

また、中国、韓国、台湾、香港の人を日本に呼んで、京都や沖縄、北海道など、日本のよい景色や四季のなかで写真を撮ってもらうことに、これから力を入れて取り組んでいくつもりです。海外のブライダルフェアに参加して宣伝していますが、これが非常に順調で、2012年は60組の目標に対して90組の実績が上がったため、今期は200組を目標にしています。

小さな結婚式についても、レストランと提携することで、設備投資をせずに地方都市まで広げていくという取り組みを実施しています。

このように社員と知恵を絞って、とにかく何か新しいことに常に挑戦していきます。



(深沼) ご登壇いただいた3社は、それぞれ業種は異なりますが、新事業への展開を積極的に行い、業績も上げています。

その取り組みのなかから、わたしがまず気がついたのは、各社ともお客さま、消費者、取引先、ほかの研究機関といったところのニーズ、先進的な研究に対して、常にアンテナを張っていることです。しかも、張ったアンテナで集めた情報を活用する気持ちを常にもっていることが、すばらしいところではないかと思います。

また、新事業を行うときには外部との協力だけではなく、内部の既存の経営資源、特に人材に関して、どのようにうまく使っていくのか、そのためにはどのような体制をつくっていくのか、人材をどう育成するのか、といったところに非常に気を遣っているなと感じました。

最後に、わたしが最も重要だと感じたのは、3社とも現状にとどまるのではなく、常に前進していることです。一時的な競争優位に安住しないで走り続け、新たな競争優位を次々と生み出し持続的な成長を達成しているのです。

3社の取り組みはそれぞれ興味深く、示唆に富んだものでした。会場のみなさまにも、強くメッセージとして伝わったのではないかと思います。

国内生産拠点のみで 生き残る中小企業の戦略

第3回
(最終回)

経営資源の有効活用

総合研究所 主任研究員 森岡 功

本連載（全3回）は、国内生産拠点のみで事業存続を図る下請中小企業を調査し、どのような戦略を採ることが生き残りにつながるのかを分析する^(注)。

連載第2回では、中小企業に対するヒアリング調査の結果を紹介し、国内生産拠点のみで生存を図り、成功している下請中小企業はいずれも、競合する海外メーカーに対して競争優位を発揮し得る「3Q+C」と総称すべき領域を選び、そこで競争力を維持・強化していることを確認した。

ただし、当然ながらしばらくすれば他の企業が参入し、競争が発生することから、領域を選ぶだけで十分とはいえない。連載最終回では、選択した領域における競争優位性を強化するためにどのように経営資源を活用するのが有効であるかについて詳細にみていこう。

経営資源の活用の仕方

経営資源は、大きく、ヒト、モノ、カネ、情報、社外リソースに分けられるが、今回調査対象とした9社は、これらの各経営資源をうまく活用し、組織能力の構築につなげている。これを示したのが図である。

以下では、それぞれの経営資源について、どのように活用しているかをやや詳細に検討する。また、

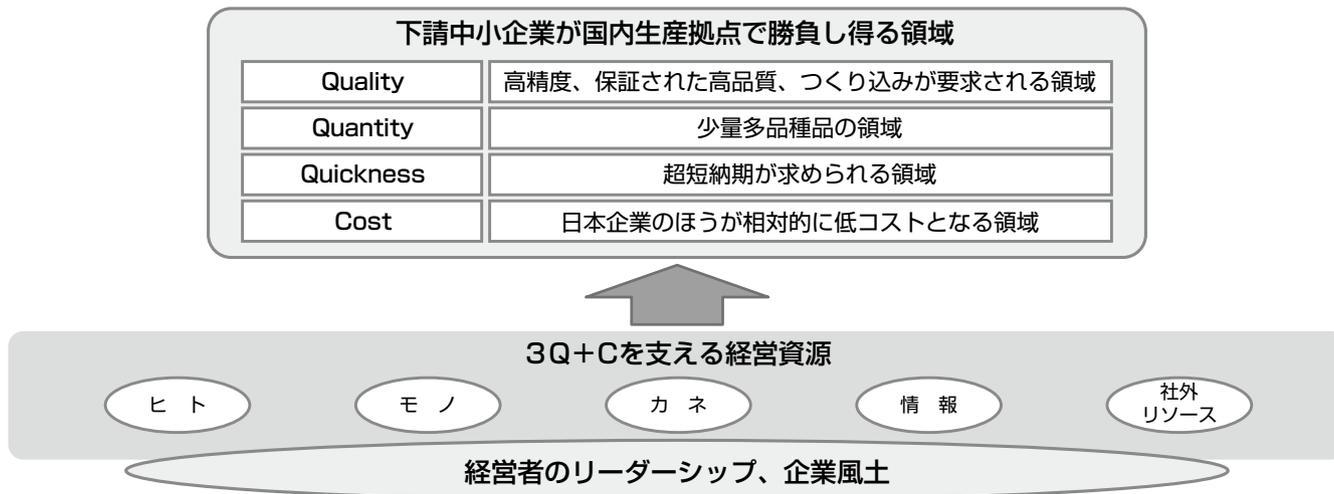
これらのさらに背後にあるものとして、経営者のリーダーシップや組織文化といった企業風土等、「目に見えないもの」の重要性についても言及する。

ヒト

技術力強化

3Q+Cのなかでも、他社には真似できない「高精度」「高品質」の製品品質を実現するために重要な要

図 国内生産拠点のみで生き残りを図る下請中小企業の戦略



資料：筆者作成

素が、従業員の技術力強化である。

例えば、T社では、職業能力開発活動、社内認定制度チャレンジ活動（通信教育）、技能検定取得活動、技能伝承活動などを通じて、人材育成を積極的に進めている。加えて、大手企業のOB等を技能士として招き、技能・技術の伝承に努めている。

また、D社は、入社前に金属加工に縁のなかった者を積極的に採用している点がユニークである。「常識で考えれば『無理だ』と判断してしまう加工であっても、経験がない人間は、『まずはやってみよう』という発想になりやすい」とのことであり、金属加工に縁のなかった者を一から教育することが、他社には真似のできない微細な加工技術を構築することができた要因となっている。

多能工化

さらに、コスト削減や少量多品種品への対応力強化の観点から、多能工化に取り組む中小企業も増加している。

例えば、高い強度を誇るダクタイル鋳鉄を手がけるA社では、技能職の多能工化によって固定費の削減を図っている。素形材産業のような職人・技能者の

世界では多能工化が難しいため、多能工化を進めることができれば、コスト競争力の源泉になり得る。

また、U社では、1人の従業員が休んでしまうと、その従業員が担当していた機械が動かさなくなってしまうという状況を改善するために、継続的に研修を行い、各従業員がさまざまな機械を使えるようにすることで、人員の効率的な活用を実現している。

モノ

国内で生き残りを図る企業に共通していたのが、優れた設備への思い切った投資と、その効果的な活用であった。

例えば、K社では、2005年に最先端のプレス機を導入した。同機は、通常のプレス機と比較すると3～4割ほど高価ではあるものの、高度な金型技術と組み合わせることで、機械プレスでありながら、高水準の加工精度を実現することができ、コストダウンを図ることが可能になる。設備投資が自社の競争力に直接的に寄与している。

Y社が手がけている冷間鍛造は、「設備導入の資金負担が重く、装置産業的な側面が強い」としている。

こうした投資を積極的に行うことで、同社は当該領域での有力企業となった。

ただし、機械さえ導入すればよいというわけではなく、「技術に習熟するまでに相当の熟練を要する」とのコメントにもあるとおり、これらの企業では、設備投資とその活用のみならず、ノウハウの構築を戦略的に同時並行で進めていくことが、競争力につながっている。

カネ

企業の活動のために不可欠の資源として資金があるが、その資金についても、ユニークな調達方法がみられた。例えば、自治体等による補助事業を活用すれば、公共のリソースへのアクセスが可能になるケースは少なくない。戦略的に外部資金を活用することで、資金獲得以上の効果を得られる可能性がある。

例えば、T社は、1993年に県の制度を活用し、公益財団法人の資本参加企業となった。資本参加によって、知名度の向上や従業員のモチベーションの向上を図ったものである。

単なる取引関係ではなく、資本関係を構築することで、相手先の自治体、事業者等との関係をより強固なものにすることも可能であるため、資金調達等を実施する際には、波及的な効果も念頭に置いて、戦略的に検討することが重要である。

情報

情報の収集

今回の調査対象の9社は、積極的に情報収集を行っており、身近な情報源から得られた情報をうまく活用している事例が多くみられた。

例えば、T社は、「新聞やビジネス専門誌等にあふれている情報をどのように使いこなすかが重要」と

述べており、身近な情報を使いこなすことを重視している。

また、O社では、公的機関との交流が増えていくなかで、公的機関を通じた情報収集を積極的に行っているとのことであり、人的ネットワークを広げていくことも、情報収集力を高める重要な手段となっている。

潜在的顧客に対する情報の発信

情報の発信方法についても、共通の特徴がみられた。今回の調査対象の企業には、ウェブサイトの拡充や展示会への出展、コンペへの参加等をうまく活用することで、自社をアピールし、潜在的な顧客に「見つけてもらう」よう努力している。

例えば、U社では、展示会への出展によって、これまで接点が持てなかったような企業と名刺交換することができ、取引拡大にもつながっている。

特殊な技術を扱う企業の多い中小企業においては、展示会への出展や顧客との交流拠点の設置など、顧客と対面でコミュニケーションを取れるような情報発信に力を入れていくことが重要である。

情報交換力（コミュニケーション能力）

調査対象の9社のうち、既存の得意先との対話力に注力している企業は非常に多かった。

例えば、S社は顧客と直接対話できることを重視して、直接往訪することができる「近場」の「大手」を営業戦略の根幹に据えている。大手企業の下請企業には図面等に関する決定権がないことから、自社から図面を提案することが困難になるためである。営業段階では、量産向けの図面と試作向けの図面の違いを踏まえたうえで、顧客に対して自社にとって有利な提案を行う技量が求められている。

得意先との対話を通して、自社の技術・製品の改良に向けたヒントを汲み取り、受注へとつなげている企業の姿がここからうかがわれる。

社外リソース

今回、調査対象とした企業の多くが、社外のネットワークを活用することで、効率的（低コスト・短納期）かつ効果的な経営を実現していた。

例えば、U社では、自社が立地する地域の産業集積を活用することで、どのような種類の加工であっても、近隣企業と連携して、完結させて納品することができる。同社が受注することで、材料調達から加工までを短期間で完結させて納品できることが強みとなっている。

また、中小企業にとって、大学等の研究機関は重要な社外リソースである。中小企業は自ら研究開発に高額の投資を行うことは難しいが、大学等の研究機関と連携することで、新たな商品・サービスを開発することも可能である。

企業風土等

経営者のリーダーシップ

今回調査対象とした9社のうちほとんどの企業が、社長の強いリーダーシップの下で、業態の転換や特定分野への特化を決断し、自社の強みを構築していた。

例えば、S社は、社長のリーダーシップの下で、国内での市場拡大が見込めない量産型ビジネスから試作品ビジネスへと大きく経営の舵を切ったことで、採算が取れない事業を見直すことができ、利益率が改善した。

また、D社は、現会長が小さな部品向けの微細加工、それも量産品ではなく試作品に注力する方針を明確化したことで、他社には簡単に真似のできない技術を築き、大企業にとってなくてはならない存在となっている。

経営理念の確立、前向きな社風、適正規模

さらに、経営者がリーダーシップを発揮するために、経営者の決断に柔軟に対応できる組織風土（経営理念の確立や組織としての一体感、前向きな社風など）が築き上げられている企業も多くみられた。

例えば、T社は、創業当初から「生産準備支援企業」と「時代の変化（ニーズ）に敏速に対応できる体質の会社」という経営理念を掲げ、自社の仕事を「下請ではなく大手メーカーとの『分業』と捉える」ように、従業員にも徹底している。経営者の掲げる経営理念が従業員に浸透していることが、組織として一体感を持って行動するための土壌となっている。

また、大企業にとっては海外調達も内製化も難しいような製品こそが、国内の中小企業に求められるようになってきているなか、困難な課題にも貪欲にチャレンジする前向きな精神も不可欠になってきている。M社のように、「来るものは拒まず」の精神で顧客に対応していくことも求められている。

これらは目に見えない「気」(spirit)ともいうべきものである。今回取材した中小企業は一様に社内に凛とした空気が感じられた。世の中、「見える化」ということが盛んにいわれているが、実は、このような目に見えない気が中小企業経営においては、極めて重要と思われ、この点は特に強調したい。

また、このような気が企業の隅々まで浸透するには、大き過ぎる組織よりも適正規模 (suitable scale) の組織のほうが親和性は高い。今回取材した企業は、総じて企業規模の拡大を追わず適正規模を志向しているケースが多かった。「3Q+C」領域に加えて、この「2S」とも総称すべき要素も国内拠点のみで生き残るうえで重要な鍵といえよう。

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が㈱日本総合研究所との共同研究結果を用いて作成した『日本公庫総研レポート』No.2013-5「国内生産拠点のみで事業存続を図る下請中小企業の戦略」(2013年7月)を再構成したものである。詳細は同レポートを参照されたい。

第15回

中小企業における ワークライフバランス



岩井 紀子 (いわいのりこ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長、大阪商業大学総合経営学部 教授

専門は社会心理学、家族社会学。主著は『調査データ分析の基礎』（岩井紀子・保田時男、有斐閣、2007年）、『日本人の意識と行動』（谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編、東京大学出版会、2008年）、『データで見る東アジアの健康と社会』（岩井紀子・埴淵知哉編、ナカニシヤ出版、2013年）。訳書は『多文化世界』（G.ホフステード、G.J.ホフステード、M.ミンコフ著、岩井八郎・岩井紀子訳、有斐閣、2013年）。



小浜 駿 (こはましゅん)

大阪商業大学 JGSS 研究センター ポスト・ドクトラル研究員

専門は社会心理学。主著は「先延ばし過程で自覚される認知および感情の変化の検討」（『心理学研究』第81巻第4号、2010年）、「先延ばし意識特性尺度の作成と信頼性および妥当性の検討」（『教育心理学研究』第58巻第3号、2010年）。

近年、仕事と生活の調和（ワークライフバランス）を図るための動きが活発になっている。

2007年に、内閣府は仕事と生活が両立しにくい現実について指摘し、ワークライフバランスを推進するように提言した。とくに、働き方の二極化（正社員以外の労働者の増加と正社員の労働超過）と共働き世帯の負担（女性が仕事をしていても家事の大部分を負担）が取り上げられているが、実際のところ、労働者はどのように感じているのか。

今回は、JGSS-2009（日本版総合的社会調査）ライフコース調査のデータを用いて、28～42歳の正規雇用者におけるワークライフバランスに関連するいくつかのデータを、男女別、企業規模別にみよう。

バランスと満足度の実感

はじめに、「仕事と生活の時間配分のバランスが取れている」という項目をみると、男性よりも女性の方が、若干だが平均が高い（表-1）。

満足感については、男性では、現在の仕事をはじめ、余暇の過ごし方や家庭生活、現在の家計状態などは「300人以上」で満足感が高い。逆に規模の小さい企業は満足感が低い傾向にあり、とくに「2～29人」の家庭生活と、「2～29人」「30～99人」の現在の家計状態への満足感が低い。

一方、女性では、「2～29人」において、現在の家計状態と余暇の過ごし方への満足感は低いが、現在の仕事や家庭生活、友人関係、健康状態への満足感が高く、「30～

99人」も仕事への満足感が高い。

就労時間と家事等の行動頻度

次に、実際の就労等の時間や家事等の行動頻度についてみていく。

男性については、就労時間は企業規模が小さいほど長い傾向にあるが、通勤時間は企業規模が大きいほど長い傾向にあり、両者を合わせた労働関連時間には大きな差がない（表-2）。他方、家族と一緒の夕食と、友人との会食や集まりは「2～29人」「30～99人」で高く、小さな企業に勤める人は同じ労働関連時間でも家族との食事や友人との会食を行っている。

女性については、就労時間は、「300人以上」がやや長く、通勤時間も「2～29人」「30～99人」において短いため、中小企業では、労働

時間に通勤時間を含めた労働関連時間が短いというメリットがある。

行動頻度も、「2～29人」「30～99人」は家族と一緒に夕食が多くなっており、仕事と生活のバランスは比較的取りやすいのかもしれない。家事をみると、女性は男性に比べてはるかに多くを担っており、とくに既婚者の割合の高い「2～29人」「300人以上」の女性は夕食の用意や掃除の頻度が高いが、男性では規模による差はほとんどない。

理想の時間配分

理想の時間配分を尋ねると、男性の「2～29人」と「30～99人」では、「100～299人」「300人以上」よりも家族と過ごす時間や趣味に費やす時間については現状に満足している人の割合が高い（表-3）。女性も、「300人以上」にくらべて「2～29人」は、現状に満足している人の割合が高い。

規模の小さな企業では、大きな企業と比べて時間配分に関して現状に満足している人が多く、また、家族と一緒に夕食をとれる頻度が多いなど、ワークライフバランスが高いように見える。一方、家事をする時間については、男性は企業規模に関わらず3分の2が現状に満足しているのに対して、既婚者の割合の高い「2～29人」「300人以上」に勤務する女性は4割以上が増加を希望している。

ワークライフバランスを考える

表-1 ワークライフバランスの状況と仕事と生活の満足感

	男性				女性				
	2～29人	30～99人	100～299人	300人以上	2～29人	30～99人	100～299人	300人以上	
仕事と生活の時間配分のバランスが取れている	2.9	2.9	3.0	3.0	3.1	3.0	3.2	3.0	
満足感	現在の仕事	3.6	3.6	3.7	3.8	3.9	3.9	3.7	3.7
	住んでいる地域	3.9	3.9	4.0	3.9	4.0	3.8	3.8	4.1
	余暇の過ごし方	3.3	3.4	3.4	3.5	3.5	3.6	3.6	3.6
	家庭生活	3.7	3.9	3.9	4.0	3.7	3.7	3.6	3.7
	現在の家計状態	2.7	2.7	2.8	3.1	3.1	2.9	3.1	3.3
	友人関係	3.6	3.6	3.6	3.7	4.0	3.8	3.8	3.8
	健康状態	3.5	3.4	3.5	3.6	3.7	3.6	3.6	3.5

資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2009ライフコース調査」（以下同じ）

（注）各項目は5点満点で点数が高いほど当てはまることを示している。

表-2 就労等の時間と家事等の行動頻度

	男性				女性				
	2～29人	30～99人	100～299人	300人以上	2～29人	30～99人	100～299人	300人以上	
就労時間（時間／週）	51	49	49	48	42	42	42	44	
通勤時間（分／片道）	26	33	33	41	21	21	32	32	
労働関連時間（時間／週）	56	55	54	55	46	45	48	49	
行動頻度（日／週）	家族と一緒に夕食	4.8	4.5	4.0	4.0	5.6	5.0	4.6	4.6
	友人との会食や集まり	0.5	0.5	0.3	0.4	0.5	0.2	0.6	0.6
	夕食の用意	0.9	1.0	1.0	0.9	4.4	4.2	3.7	4.4
	洗濯	1.0	0.9	1.1	0.9	4.1	4.4	3.5	4.1
	買い物	1.4	1.4	1.4	1.4	3.9	3.3	2.7	3.4
	家の掃除	0.7	0.7	0.7	0.8	2.8	2.3	2.0	2.4
	ゴミ出し	1.4	1.7	1.6	1.8	2.0	2.5	1.7	2.4
	既婚者の割合（％）	71	67	65	74	47	44	37	55

表-3 理想の時間配分

（単位：％）

	企業規模	男性				女性			
		2～29人	30～99人	100～299人	300人以上	2～29人	30～99人	100～299人	300人以上
仕事をする時間	増加希望	12	10	12	9	9	6	7	9
	減少希望	40	49	43	45	44	44	37	48
	現状満足	48	41	45	46	47	50	56	43
趣味に費やす時間	増加希望	73	74	75	76	69	68	58	74
	減少希望	1	0	0	0	0	0	0	0
	現状満足	27	26	25	24	31	32	42	26
家族と過ごす時間	増加希望	60	62	65	66	60	47	46	61
	減少希望	2	0	0	1	0	1	2	2
	現状満足	38	38	35	33	40	51	53	37
家事をする時間	増加希望	24	28	27	28	43	34	39	51
	減少希望	9	6	5	6	11	20	8	11
	現状満足	67	66	67	65	46	46	53	38

にあたっては、労働者個人の時間配分や努力だけではなく、配偶者をはじめとする家族全員の時間配分や協力、そして勤務する企業の

姿勢が大きな意味をもつ。労働、家庭、余暇の各領域を充実させることが、日本をさらに元気にするだろう。

人生の第二幕は起業家に



プロフィール

わたなべ とみこ

1944年、福島県生まれ。福島県郡山市で給食センターに4年勤務した後、結婚し退職。その後は専業主婦となり、約30年間、ジャズ体操のサークルを主宰する。2009年8月、トマトゼリーの商品化を機に創業。

企業概要

創業 2009年
従業者数 3人
事業内容 トマトゼリーの製造
所在地 北海道江別市大麻元町
168-68
電話番号 011(387)0155

ポモドーロ

代表

渡辺 登美子

生まれながらの起業家という人は、そういるものではない。人生における数々の経験の先に、転機となる出来事が重なって、起業という実を結ぶ。そのタイミングが若くして訪れる人もいれば、人生の折り返し地点を迎えてから訪れる人もいる。

還暦を過ぎて起業した渡辺登美子さんは、遅咲きの部類に入るだろう。人生の第一幕をジャズ体操サークルの主宰者として過ごした彼女は、続く第二幕を起業家として送る道を選んだ。

遅咲きの起業家

——事業の概要を教えてください。

地元北海道夕張郡長沼町産のトマトを使ったゼリー「ポモドーロ」をつくっています。商品はこの1品だけです。

その最大の特徴は、食感にあります。というのも、この商品は普段冷凍した状態で販売しています。凍ったまま食べればシャーベットのような食感となりますし、半解凍した状態で食べればゼリーの滑らかさにシャリシャリとした感じが混ざり合った独特の食感を楽しむことができます。

また、ベースとなるゼリーのな

かには固さを変えた角切りゼリーを仕込んでいます。弾力の高い、もちもちとした歯応えのあるゼリーです。トマトを丸かじりすると、果肉の部分と種の部分で歯応えが違いますよね。この感じをゼリーでも出したいと考えました。

自前の店はありません。道の駅「マオイの丘公園」のほか、北海道の食材を主に扱うインターネットのショッピングモール「ミキモール」、JR札幌駅構内にある「北海道どさんこプラザ札幌店」などで販売しています。レストラン「松尾ジンギスカン」を運営する株マツオに業務用として卸すことも決まりました。

北海道どさんこプラザ札幌店で

は、2013年4月の取り扱い開始以来、月に約800個を売り上げ、新登場商品約60品のなかで人気商品ランキング1位にもなりました。今ではすべての販路を合わせて月に1,200から1,500個が売れています。

——60歳を過ぎてから起業されたそうですね。それまでは何をされていたのですか。

結婚後はずっと専業主婦で、その間、ジャズ体操のサークルを主宰していました。コミュニティセンターで12年、市民体育館で18年、合わせて30年ほどは続けたでしょうか。

こうしたサークルでは外部から講師を招くのが普通ですが、わたしは指導役のほか、会場の確保から会費集めまで、すべてを1人で行ってきました。週に2日練習し、発表会を年に1回開くというサイクルです。われながら、30年もよく続けたと思います。

でも、体がいつまでも動くわけではありません。50歳を過ぎたころから、第二の人生で打ち込めることを探し始めました。パークゴルフや旅行、食べ歩きなど、趣味の幅を広げていきました。

やりたいことを探し始めてから10年ほどたったころでしょうか。これは、と思えるものに出会いました。農業です。きっかけは、パークゴルフの帰りに農産物直売所に立ち寄ったことでした。そこで

買った米や野菜のおいしいこと。感動したわたしは、その後もたびたび直売所に通うようになりました。直売所が閉鎖される冬場には、米を買うため、生産者のもとに直接足を運んだほどです。

いつしかわたしは農業そのものに関心をもつようになっていました。そしてあるとき、顔見知りになった生産者の1人、玉手農園のオーナーに、「お手伝いできることはありませんか」と、思い切って尋ねてみました。すると彼は、一瞬驚いた様子でしたが、すぐに「畑においで」と言ってくれました。

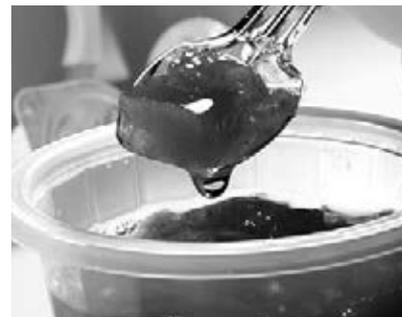
それから、わたしの畑通いが始まりました。朝5時には家を出て、車で約1時間かけて畑に通います。週に2日はジャズ体操のサークルを開き、3日は畑で過ごす。そんな日々を2年ほど続けました。

その間には、田植えや稲刈り、直売所での販売の経験もさせてもらいました。「研修生」という立場で、とても充実した日々を送ることができました。

ビジネスチャンスは突然に

——農業ですか。トマトゼリーに少し近づいてきましたね。

玉手農園では、わたしが「弟子入り」した1年ほど前から、トマトの栽培を始めていました。それまで主に育てていたキュウリと比べて手間がかからないという理由



トマトゼリー「ボモドーロ」

からです。

手伝ってみて初めて知ったのですが、トマトは他の野菜に比べても規格外が多いそうです。形のいびつなものや大きさ、熟し具合が合わないものなどは、はねられてしまい、市場には出回りません。

もったいないですよ。味は問題ないのに。捨てるくらいならと、わたしはそのトマトをよくもらって帰りました。このトマトを、何かに使えないだろうか。知らず知らずのうちに、その活用方法を考えるようになっていました。これがトマトゼリーに結びついたのは、ふとしたことがきっかけです。

家族で食事に行った時のことです。ホテルのバイキングでした。ひとしきり食べておなかがいっぱいになり、帰ろうとしたとき、息子が「おいしいから食べてみたら」とデザートをもってきてくれました。ショットグラスにきれいに盛りつけられたトマトのジュレです。食べてみると、確かにおいしい。そこでひらめいたのです。トマトゼリーをつくってみよう、と。

そうと決まれば、善は急げです。怪我や病気で体が動かなくなる前に、挑戦しよう。早速、商品開発に取りかかりました。

——手応えはあったのでしょうか。

もともと料理は得意なほうでした。実家は、福島県郡山市で食料品店を営んでおり、惣菜も販売していました。両親は「働かざる者食うべからず」といった考えで、わたしも学生時代から家業を手伝っていました。短大在学中には栄養士の資格も取りました。

短大卒業後も、郡山市内の給食センターで働きました。結婚を機に北海道に引っ越したため退職しましたが、その後も自宅でパンを焼いたりデザートをつくったりと、料理を楽しんだものでした。小麦粉などは、業務用の大きな袋を買っていたくらいです。

もっとも、今回は自家製デザートとはわけが違います。お金を出して買ってもらうには、品質の高さと差別化が必要です。まずは既存の商品がどのようなものなのか、食べ比べてみました。10種類くらいは試したでしょうか。そこで二つのアイデアを思いつきました。

一つは、リンゴの果汁を加えることです。オレンジの果汁を加えている商品はいくつかありましたが、リンゴの果汁を加えたものはありませんでした。実は長沼町は、トマトだけでなく、リンゴの産地

でもあります。そこで試しにリンゴジュースを加えたところ、意外と合うことを発見しました。

もう一つは、ゼリーを凍らせることです。最初は、賞味期限を長く保ち、廃棄ロスを抑えるために考えついたものでした。ところが、半解凍の状態で食べてみると、他の商品にはない独特の食感があります。これはおもしろいかもしれない。そう思い、食感を売りにすることを決めました。冷凍しても解凍しても食感を保てるよう、ゲル化剤の選定にもこだわりました。

友人たちにも試食をしてもらい、多くの人の好みに合う甘さも探りました。開発に着手して約半年後、商品はついに完成しました。

熱意は厚意を呼び寄せる

——量産には厨房も必要ですよ。

ええ。ただ、いきなり専用の厨房を借りるのは、リスクが大きすぎます。そこで、飲食店の厨房を一時的に貸してもらおうと考えました。つてもないので、電話帳を頼りに片っ端から電話をかけたり、訪ねて歩いたりしました。

何人に断られたかわかりません。途方に暮れ、手元にある長沼町の観光マップを眺めていたとき、一つの喫茶店の名前が目にとまりました。「珈琲考房」という喫茶店です。わらにもすすがる思いで電話をかけました。すると思いがけず、

「今から話を聞いてもいいですよ」との言葉が返ってきたのです。

いてもたってもいられず、オーナーのもとへすぐに飛んでいきました。聞くと、喫茶店を併設した珈琲豆販売店で、ちょうど店舗を建て増したところだといいます。

無我夢中で、これまでの経緯を話しました。ジャズ体操サークルのこと、農家での手伝いのこと、トマトゼリーをつくろうと思いついたこと、量産には厨房が必要なこと——。ジャズ体操のサークルを主宰していたときに取り上げてもらった新聞記事もみせました。

ひとしきり話を聞いたオーナーは、にっこり笑ってこう言いました。「朝の9時半までなら、夕方で厨房を使っているんですよ」。思わず理由を尋ねると、こんな答えが返ってきました。「同じことを30年も続けるなんて、簡単にできるものではありません。それだけで十分、信じる理由になりますよ」。自分の生き様を認めてもらえた。涙が出るほどうれしい一言でした。

ちなみに今では、かつて物置として使われていたスペースに、わたし専用の厨房設備を入れさせてもらっています。

——完成した商品をどうやって売り込んだのですか。

最初は農産物直売所で販売したいと思っていたのですが、残念ながら、置かせてもらえませんでした。

た。次に目をつけたのが、道の駅です。長沼町にあるマオイの丘公園という道の駅にお願いに行ったところ、すんなりと認めてもらえました。地元産のトマトを使っていたからかもしれません。

もっとも、最初は冷凍したまま売ってはくれませんでした。冷凍したゼリーなど聞いたこともない、というわけです。それでも置いてもらえるだけありがたいことだと、気持ちを切り替えました。解凍し、普通のゼリーと同じように売ることになりました。

ただし、一旦解凍してしまうと、賞味期限は7日間と短くなってしまいます。さすがにその期間中に売り切るのは至難の業でした。売れ残れば、廃棄せざるをえません。2009年8月の発売開始から、商品を持ち込んで売れ残りを廃棄するという状況が4カ月ほど続きました。

やはり、このゼリーは冷凍してこそその商品です。賞味期限の面だけでなく、独特の食感をアピールするためにも、売り方を変えてほしいと訴え続けました。そして、試食販売を行いたいと申し出たのです。もちろん、試食分は自己負担です。でも、売れなければ廃棄するわけですから、負担は大して気になりませんでした。

それまで、マオイの丘公園で試食販売をしている業者はありませんでしたが、自己負担でやるなら、

と認めてくれました。それからは毎週のように、道の駅に通い詰めしました。正月もありません。吹雪で道路が通行止めになり、家に帰れなくなったこともあります。

——成果はどうでしたか。

努力の甲斐もあり、売れ行きは目に見えて伸びていきました。かつては1日10個ほどしか売れなかったものが、多いときには1日200個も売れるようになったのです。新聞やテレビでも商品を取り上げてもらえました。知名度が上がるにつれ、北海道どさんこプラザ札幌店など、販路は少しずつ広がっていきました。その後の売れ行きは、初めに申し上げたとおりにです。なお、忙しくなったこともあり、ジャズ体操のサークル活動

は、2009年末で幕を引きました。

厨房のある珈琲考房にもポモド一口を置いてもらっています。うれしいのは、最近はポモド一口を求めにお客さんが来てくれるようになったことです。少しでも集客につながれば、オーナーへの恩返しにもなりますから。

わたしの今があるのは、地域の人たちが手を差し伸べてくれたおかげです。玉手農園のオーナーも、「まさか本当にやるとは」と驚きながらも、「大成功だね」と言ってくれます。ありがたい言葉ですが、本当の恩返しはこれからです。地元のおいしい食材をもっと多くの人に知ってほしい。地域の活性化に役立ちたい。だからわたしはこう答えています。「いえいえ。まだまだ入り口に立っただけです」と。

聞き手から

「起業家のDNAが眠っていたのかもしれないね」。実家が商売を営んでいたと聞いてこう水を向けると、渡辺さんはいたずらっぽく笑って頭を振った。「実は商売なんて嫌いだったんですよ。調理に接客にと年がら年中慌ただしくて。まさか自分が経営者になるなんて思ってもみませんでした」。

しかし、なかなかどうして、その話しぶりには、どこかベテラン経営者の風格すら漂う。30年もの長きにわたって一つのことに打ち込む芯の強さがあるからかもしれない。「商売嫌いの専業主婦」から身を転じた遅咲きの起業家は、今では人生の第二幕を謳歌している。その姿を眺めて思う。生まれながらの起業家はそういない。しかし、創業の舞台に続く花道は、誰の足元からも伸びているのだ。

(藤井 辰紀)

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第24回

中小企業の景況は回復している

～全国中小企業動向調査(中小企業編)(2013年10-12月期実績、2014年1-3月期以降見通し)結果～

当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査(中小企業編)」によれば、今期(2013年10-12月期)の中小企業の業況判断DIは、プラス水準に転じた前期(2013年7-9月期)から、さらに二桁の上昇となった。

2014年4月の消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の本格化を背景に、中小企業の景況は足元で回復している。反動が懸念されている4月以降、自律的な回復軌道を描けるか。その動向が注目される。

大幅に上昇した業況判断DI

今回は、当研究所が実施した「全国中小企業動向調査(中小企業編)」の2013年10-12月期調査(調査時点は2013年12月中・下旬)の結果をみていく。同調査は、原則従業員20人以上の中小企業約1万3,000社を対象に四半期ごとに実施しているものである。

図-1は、業況判断DIの推移を示したものだ。全産業のDIは、前期(2013年7-9月期)に、4.4とプラス水準に転じた。今期は、前期からさらに10.4ポイントと二桁の上昇となり、14.8となった。これはバブル期の1991年1-3月期の15.5以来の高い水準である。中小企業の景況は回復している。

年末にかけて株高が進み、消費マインドが上向いたことに加え、自動車などの耐久消費財の駆け込み

需要も本格化してきた。好調な内需を背景に生産・販売が伸びつつあることが、企業のマインドを大きく改善させているようだ。

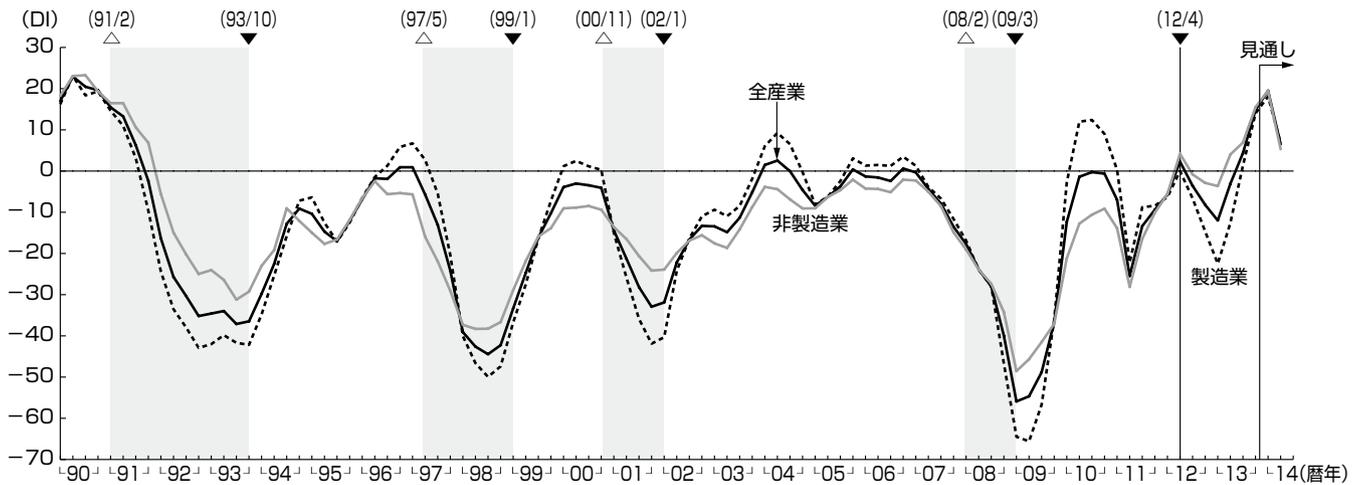
多くの業種で二桁のプラス水準に

まず、今期の業況判断DIについて、製造業、非製造業に分けてみていこう。

製造業のDIは、前期の1.3から12.7ポイントと大きく上昇し、14.0となった。ほぼすべての業種でDIは上昇し、多くがプラス水準となった(図-2)。公共工事に加え、年度末までの物件引き渡しに向けて住宅着工が好調で、前期すでに高い水準にあった木材・木製品(43.7)や窯業・土石(28.3)のDIをさらに押し上げた。

また、前期は-1.1と低迷していた輸送用機械は、

図-1 業況判断DIの推移

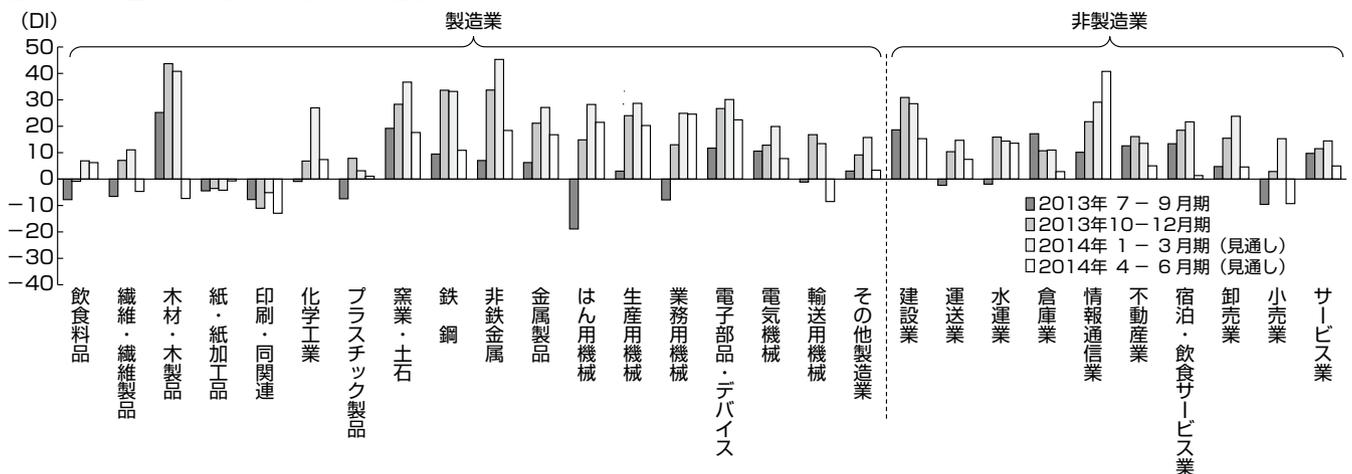


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」

(注) 1 DIは前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す。ただし、2012年4月の山は暫定的に設定されたもの。それ以降の谷は設定されていないため網掛けはしていない。

図-2 業種別にみた業況判断DIの推移



資料：図-1に同じ

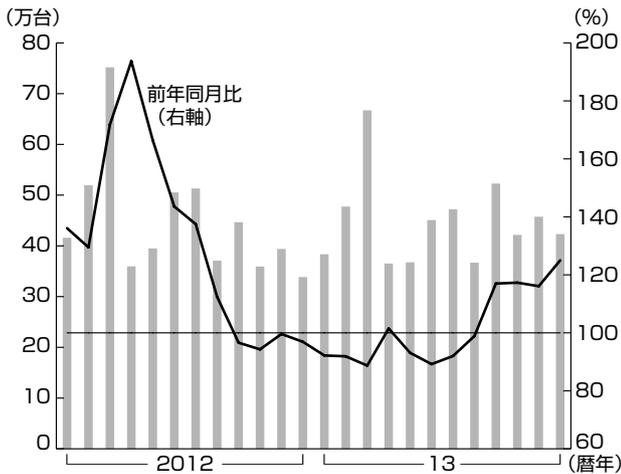
今期は前期から17.9ポイント上昇して16.8となった。2012年7-9月期以来、5期ぶりのプラス水準である。国内では2013年9月以降、新車登録台数が前年同月比でプラスに転じている（図-3）。エコカー補助金終了後の反動からようやく脱し、年末に駆け込み需要が本格化してきた。その様子が業況判断DIの動きにも表れている。

これら建設や自動車向けの需要などから、鉄鋼（33.6）や非鉄金属（33.7）などの素材関連業種、はん

用機械（14.8）や生産用機械（24.0）など機械関連業種のDIも今期は軒並み上昇した。

非製造業は、前期の6.9から8.6ポイント上昇し、15.5となった。業種別にみても、今期はすべての業種でプラス水準となった。建設業（30.9）のほか、活発なIT投資から情報通信業（21.7）が高い水準となっている。訪日外国人が初の1,000万人超となるなど、2013年は好材料が多かった宿泊・飲食サービス業（18.5）も、前期に続き二桁のプラス水準と

図-3 新車登録台数の推移



資料：(社)日本自動車販売協会連合会HP

なった。

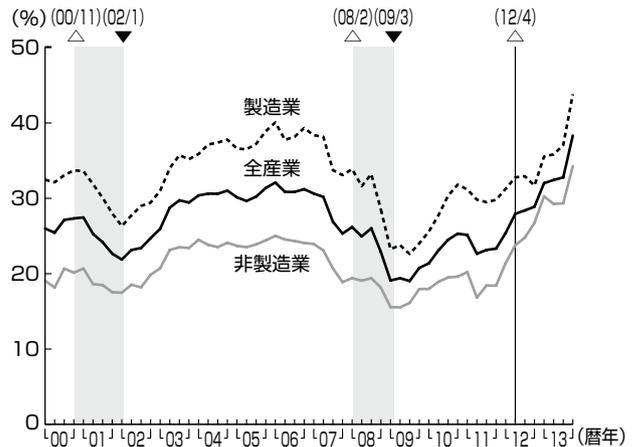
また、前期は-2.4とマイナス水準にあった運送業が、荷動きの活発化から売上が好調で、10.4となった。小売業も、自動車や家具などの販売が伸びたこと、飲食料品で価格転嫁が徐々に進んだことなどから、前期の-9.6から2.9へとDIは上昇した。

内需が牽引する形での景況の回復は、来期（2014年1-3月期）も続くとみられる。年度末にかけて、家電をはじめ、自動車などと比較して安価な製品分野でも駆け込み需要が盛り上がりを見込まれるほか、「税率変更に伴うシステム更新需要がある」（情報通信業）、税率引き上げ後の需要喚起を狙い「1-3月期には大手メーカーの新製品向けの受注が活発になる」（化粧品等製造業）などの声も聞かれた。来期の業況判断DIは、製造業、非製造業ともに上昇し、全産業で19.5となる見通しである。

設備投資は老朽設備の更新を主体に動く

図-4は、設備投資実施企業割合（金額の大小を問わず当期中に何らかの設備投資を実施した企業割合）の推移をみたものである。その割合はこのところ上昇が続き、今期は全産業で38.3%となった。

図-4 設備投資実施企業割合の推移



資料：図-1に同じ

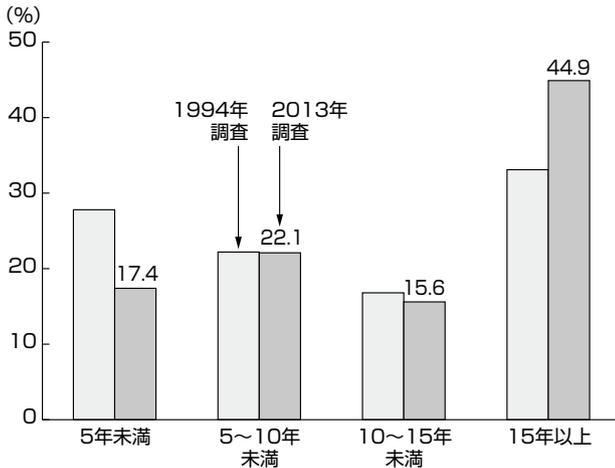
(注) 図-1の(注)2に同じ。

背景には、東日本大震災からの復旧・復興にかかる投資に加え、企業が保有する設備のビンテージ（経過年数）が高まっていることがあるとみられる。経済産業省が全国の製造業者を対象に行った「生産設備保有期間等に関するアンケート調査」によれば、回答企業が保有する金属工作機械などの全生産設備のうち15年以上経過しているものが44.9%を占める（図-5）。2008年9月のリーマン・ショック以降、業績を悪化させた企業は、設備の更新を控えてきた。「自動車部品の受注が好調で、この機にリーマン・ショック以降我慢してきた加工機械の更新を実施した」という企業の声聞かれるように、目下はこれまで先送りしてきた老朽設備の更新や維持・補修にかかる投資が動いているものとみられる。

一方、一部には新規受注の開拓を機に、設備を導入した例もある。「小売大手のPB製品の製造を開始。当初は作業の一部を外注していたが、加工設備を導入して内製化した」（飲食料品製造業）、「航空機部品の受注獲得を機に生産設備を導入した」（はん用機械製造業）などの声聞かれた。

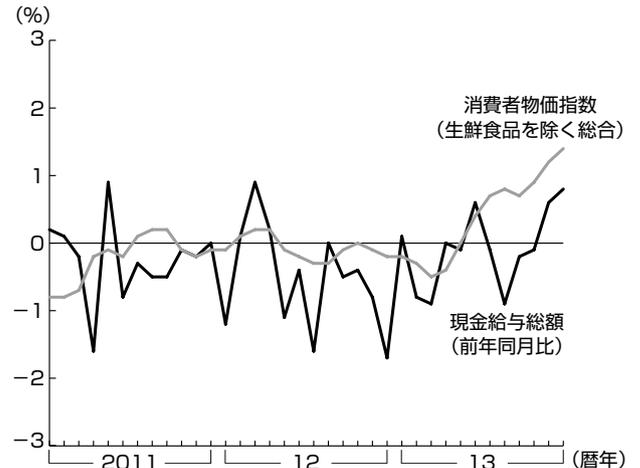
設備投資は、企業の先行きに対する期待を映す。今後、新規取引を機にした投資や、生産能力の拡充を目的にした投資など、積極的な設備投資が一層活発化していくかが注目される。

図-5 保有設備の経過年数



資料：経済産業省「生産設備保有期間等に関するアンケート調査」

図-6 給与と物価の推移



資料：厚生労働省「毎月勤労統計」、総務省「消費者物価指数」

好転超が続く見通しも 下振れリスクには注意が必要

では、駆け込みの反動が懸念されている4月以降について、中小企業は自社の業況をどうみているだろうか。来々期（2014年4-6月期）の業況判断DIをみると、製造業、非製造業ともに低下する見通しとなっている。製造業で、木材・木製品や輸送用機械がマイナス水準に転じるほか、非製造業では、自動車や家具の販売が大きく減少する小売業がマイナス水準となる見通しだ（前掲図-2）。

だが総じてみれば、多くの業種でDIはプラス水準にとどまり、全産業でも6.5とプラス水準が続く見通しとなるなど、堅調さを示す結果となった。

ただし、先行きの業況判断が見通しより下振れる可能性も小さくない。鍵を握る一つの要素が、消費の動向である。輸入物価の上昇などを背景に物価は徐々に上昇してきている（図-6）。給与は足元でようやく上昇傾向を示しているものの、所定外給与や一時金^{はくらく}が中心で、所定内給与の動きは鈍い。先々賃上げが進まず家計の負担感が増せば、消費マインドが後退し、4月以降の反動の影響を増幅しかねない。

また4月以降は、国内では駆け込み需要が剥落す

表 世界経済見通し

(単位：%)

	実績		見通し		
	2012年	2013年	2014年	前年比	2015年
世界	3.1	3.0	3.7	0.7	3.9
先進国	1.4	1.3	2.2	0.9	2.3
新興国	4.9	4.7	5.1	0.4	5.4
米国	2.8	1.9	2.8	0.9	3.0
ユーロ圏	-0.7	-0.4	1.0	1.4	1.4
中国	7.7	7.7	7.5	-0.2	7.3
インド	3.2	4.4	5.4	1.0	6.4
ASEAN5	6.2	5.0	5.1	0.1	5.6

資料：IMF「World Economic Outlook」（2014年1月）

（注）表中の「新興国」は新興国および途上国。「ASEAN5」はインドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシア。

ることから、相対的に外需への注目度が増すことになろう。表に示したように、2014年はユーロ圏がプラス成長に復するなど、海外経済は緩やかに回復する見通しとなっているが、一方でその下振れリスクも指摘され続けている。

4月以降も引き続き回復軌道を描けるか、国内の消費や海外経済の動向など、中小企業を取り巻く状況の変化を注視していく必要がある。（渡辺 綱介）

当研究所の景況に関する調査結果や時系列データはこちらをご覧ください。
http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_sihanki.html



小企業の生きる術が 復興の原動力となる

(株)橋爪自動車商会

代表取締役社長 橋爪 繁明



〈企業概要〉

代表者 橋爪 繁明
創業 1962年
従業者数 16人
事業内容 自動車の販売・整備
所在地 岩手県大船渡市大船渡町地ノ森30-5
電話番号 0192 (27) 7227
U R L <http://www.hashizume100.co.jp>

東日本大震災により壊滅的な被害を受けた岩手県大船渡市で、(株)橋爪自動車商会は被災からわずか1カ月で事業を再開した。大津波で工場や設備などを失いながらも再起を果たしたのは、震災以前から取り組んできた小企業が生き抜くための工夫があったからだ。

事業継続の決断

——大船渡市で自動車販売業をされているそうですね。

当社は1962年に創業しました。当初は自動車の整備だけでしたが、現在では自動車の販売を中心に、板金塗装や保険なども手がけています。

大船渡市には鉄道やバスなど公共交通機関もありますが、地元の方の移動手段は基本的に自動車です。まさに生活の足であり、一

人一台という家庭も多いです。

とはいえ、自動車販売を行っているのは当社だけではありません。当社の商圏である大船渡市、陸前高田市、住田町には80社を超える同業者がいるうえに大手販売店も相手にしての競争です。資本金や宣伝力に劣る当社では、真正面から勝負をしても勝ち目がありません。そのため、当社ではお客さまの目線に立ち、安心して自動車を購入してもらえるような工夫を心がけています。

一般に自動車を購入する際、車両本体やオプションの代金以外に

も、税金や保険など諸々の費用がかかります。当社では、最初からこれらの費用をすべて含めた金額を販売価格としてお客さまに提示しています。

当然と思うかもしれませんが、販売業者のなかには、始めは車両代金のみを価格として提示するところもあります。このため、いざ購入するときになって当初予算を超えてしまい、購入をあきらめたり、不満に思ったりするお客さまもいるのです。些細な^{きさい}ことかもしれませんが、このようなことで評判が下がれば、小さな会社にとって

命取りにもなりかねません。

こうした基本的なことを大切に
して、お客さまと誠実に向き合っ
てきた結果、地元で多くのお客さ
まに愛されてきました。そうして、
まもなく50周年を迎えようとする
なか、あの未曾有の災害が起こっ
たのです。

——東日本大震災ですね。

テレビや新聞で報道されていた
とおり、大船渡市は津波により壊
滅的な被害を受けました。沿岸か
ら2キロメートルの場所にあった
当社も例外ではありません。

震災が起きた当日は、会社で仕
事をしていました。春先で、新卒
者向けの自動車販売や、凍結した
道路での事故による修理が多く、
一年で最も忙しい時期でした。

そんな折、地面を突き上げるよ
うな大きな揺れが襲ったのです。
揺れがおさまると、すぐに津波に
備えて避難するよう従業員へ指示
を出しました。専務をしている弟
は、お客さまに納車する直前だっ
た車両を、本社に隣接する工場か
ら裏手にある高台へ避難させるた
め、ピストン輸送に取り掛かりま
した。

会社の戸締りをして、わたしも
そろそろ避難しようとしたとき、
輸送作業をしていた弟の「津波
だー」という呼び声がありました。
振り向くと、すぐそこまで津波が
迫っていたのです。慌てて二人で

車に飛び乗り高台へ上がると、津
波は瞬く間に本社と工場を飲み
込んでいきました。

翌日、高台から見た光景に声を
失いました。見慣れた地元の景色
はどこにもなく、目に入るのは
瓦礫^{がれき}の山ばかりでした。本社には
二階部分まで瓦礫が積み重なり、
看板がわずかに顔を出すのみでし
た。工場は跡形もなくなり、機械
工具類や顧客データの入ったパソ
コン、展示車両、預かり車両など、
多くの大切なモノを失ったのです。

——大変な被害を受けてなお、よ く事業継続の決断をされましたね。

50年も続く事業を自分の代で終
わらせたくないという気持ちはあ
りましたが、それが可能かどうか
正直分かりませんでした。ただ、
看板が瓦礫のなかで日差しを浴び
輝いて見えたのを、妻が「会社の
復興の象徴だわ」と言った言葉に
勇気づけられ、あきらめるのはま
だ早いと再起を決意しました。

津波はすべてを奪っていったわ
けではありませんでした。幸い従
業員は全員無事でした。整備の技
術はもちろんですが、お客さまと
信頼関係を築いてきた従業員が無
事であったことは事業継続を考え
るうえで大きな励みとなりました。

また、従業員のことを考えれば、
今後の生活を支えなければなりま
せん。被災で家や家族を失い気落
ちしている人もいました。そうし

た気持ちから立ち直らせる意味で
も、事業を早く再開させて、これ
までどおりに「働く」ことが必要
だと思ったのです。

加えて、長らく事業を続けてき
た地元やお客さまへの想いもあり
ました。被災により廃業する会社
が増えれば、地元は活気を失って
しまいます。これからお客さまが
元の生活を取り戻すうえでも、事
業を通して当社が役立てることも
あるでしょう。

震災から3日後。従業員を被災
から免れた会長の自宅に集めて、
事業を続ける旨を伝えました。だ
れもが会社の惨状を見て半信半疑
だったと思いますが、全員が会社
に残る決断をしてくれたのです。

「これまで」の取り組みを 「これから」へ

——どのように事業を再開させて いったのですか。

まずは、工場を探すところから
始めました。不動産会社へ行くと、
被災した事業者が、高台にある事
務所や工場を求めて地域内外から
殺到していました。当社が希望し
た元整備工場の物件は既に10社
ほどが申し込んでいる状態でした。
しかし、当社が昔から地元で
事業をしていたこと、長期的な拠
点として申し込んだことが幸いし
て、なんとか借りることができ、震
災から1カ月後の4月11日に再開

できました。

また、再開にあたっては、従業員を役割ごとに四つの班に分けて、取引先対応、燃料調達、瓦礫撤去、車両販売にあたらせました。

取引先対応の班は、仕入先への支払いの調整やお客さまの対応を、燃料調達の班は、自動車通勤の従業員が出社できるよう、携行缶を持って毎日ガソリンスタンドに並びました。

瓦礫撤去の班には、津波で散乱した重要書類や顧客リストの回収も併せて指示しました。顧客リストは海水につかり、ふやけた状態でしたが破れないよう一枚一枚乾かして、大切な情報をわずかでも取り戻していきました。

車両販売の班は、残った顧客リストや従業員の記憶をもとに、電話や訪問で、お客さまの安否確認と自動車販売を行いました。当時は、多くの方が津波で自動車を失い、比較的価格の低い中古車への需要が高まっていました。走行距離や年式からすると通常では市場に出回らないものも増え、どれも割高でした。また、すぐに故障してしまうようなものもあったため、当社では安全面や経済面でのメリットを丁寧に説明し、なるべく新車で購入を薦めました。

——新車の販売となると、仕入れなどで資金繰りは大変ですね。

中古車に比べて価格の高い新車

を扱うには、多くの資金が必要となりました。それも、被災したことで一部の仕入先からは掛け取引を現金取引へ変更してほしいと要請があるなかでのことです。事業再開に向けた準備の間にも、人件費の支払いや借入金の返済があり、資金繰りは大変厳しい状況でした。

そうしたなか、なんとか経営を継続できたのは金融機関からの借り入れと併せて、以前から取り組んできた会員制サービス「愛车友の会」があったからだと思います。

友の会はお客さまの費用負担軽減と自動車の性能維持を目的に、30年くらい前から始めたもので、現在の会員数は1,000名ほどになります。軽自動車なら毎月2,992円から、普通車なら毎月3,622円からの会費で、車検や定期点検、タイヤ交換など、総合的なメンテナンスサービスが受けられるというものです。

友の会は当社にもメリットがあります。お客さまと継続的に関わり合える仕組みであるほか、会員の乗っていた自動車は定期的にメンテナンスされているため、下取り後でも十分に代車として活用できます。そのうえ、毎月決まった収入を確保できるため、季節的な売上が引き起こす資金繰りの波を緩和することができるのです。

本来の目的とは異なりますが、被災で事業活動ができずにいた当社にとっては、この継続的な収入

が復旧に向けての大きな助けとなりました。長年にわたる取り組みが、思わぬところで活きたのです。

——以前からの取り組みが震災からの復旧に力を発揮したのですね。

復旧に加えて、お客さまから預かっていた車両の弁償もできました。

預かっていた車両が流されてしまった場合、同業者の間ではお詫びだけか、10万円前後の見舞金を渡すのが精一杯の対応でした。どこも被災しているのですから仕方ありません。当社も弁償できる余裕はなく、社内には弁償する必要はないのではという意見もありました。

しかし、多くのお客さまが、家族や友人を失い、家や仕事さえも失いました。お客さまが本当に困っている今こそ、せめて自動車だけは弁償しなければと思ったのです。それに、弁償していなければ、お客さまとお会いするたびに、「すみません」から会話を始めなくてはならないでしょう。従業員が胸を張って営業を続けるためにも弁償することに決めたのです。

資金繰りを考慮しながら月に3台前後、お客さまが乗っていたものと同じ車種、同じ年式の自動車を仕入れ、計34台を9カ月かけて返しました。この取り組みはメディアにも取りあげられました。結果として、当社が事業を続けて

いることを、連絡が取れずにいた多くのお客さまに知ってもらうきっかけになったのです。

地域の生活とともに

——お客さまも戻り、事業は本格的に復旧していったのですね。

復旧だけではなく、当社の事業は新たな展開を迎えています。

震災以降、わずかですが、お客さまから住宅の注文を受けるようになったのです。もともと当社が代理店となっている自動車メーカーには住宅部門がありました。当社も以前はそのメーカーの住宅を販売していましたが、自動車の販売や整備が忙しくなるにつれ、ずいぶん前にやめていたものです。

住宅販売を再開するきっかけとなったのは、以前に住宅を扱っていたことを知っているお客さまから、「おたくで住宅の購入をしたい」と声をかけてもらったことです。最初から諸々の費用をすべて含めて価格提示する当社の対応を快く思い、安心して相談できることから、人生で最も大きな買い物まで任せてくれたのです。

もちろん市内にも復興対応のために支店を開設した大手の住宅メーカーなどもありました。しかし、担当者の多くが地元出身でないことや、実際の施工は下請け業者に任せる部分が多いことなどか

ら、話をする機会も少なく、気兼ねなく相談できなかったようです。

それ以降、口コミもあり、この2年間で5棟の注文をいただきました。お客さまのおかげで、当社が提供できるのは生活の足だけではなくなったのです。

——より地元の方の生活と密接に関わるようになったのですね。

まだまだ当社にも地元、お客さまのためにできることが残っていると考えています。

震災からまもなく3年がたとうとしていますが、大船渡市やその周辺では、いまだ復旧、復興に向けた工事が続いています。最近では、役に立てればと、重機などの高圧ホースが故障したときに現場まで出張して修理をしています。

また、震災直後に多くの中古車が出回ったことで、これまで以上に整備の仕事は忙しくなっていま



新築した事務所と工場

す。工場も手狭となってきたため、2013年8月には事務所と工場を新築しました。場所は被災した本社の跡地です。海岸沿いの堤防が以前よりも高くなり、跡地が防災計画上の浸水区域から外れたこと、幹線道路沿いでお客さまにとって利便性があることからです。そして何よりも、再出発の意味も込めて、またここから歩いていくことにしたのです。

当社がどこまで地域の復興、お客さまの生活に役立てるかは分かりませんが、できることからやっていきたいと考えています。

取材メモ

東日本大震災により、(株)橋爪自動車商会は本社や工場などに大きな被害を受けた。取材時にそのときの写真を見せてもらったが、とても事業を再開できるとは思えないほどのひどいあり様だった。それでも、同社が事業を再開し継続できた背景には、小企業が地域に根差して商売をしていくためのさまざまな取り組みがあったからではないだろうか。

愛車友の会や価格の提示方法は、同社が小さな市場のなかで他社との競争を生き抜くための一つの術であった。しかし、震災においては、単に競争ではなく、自社や地域の人々が危機的な状況を乗り越え、前に進んでいくうえで大きな原動力になったといえるだろう。

(江連 成信)

“色”による消費行動とその効果



デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

スーパーなどで肉を買うときは、やはりみずみずしい赤色のものを選びたいですね。ところが、ある精肉売場に並ぶ肉のなかに緑色のネットでくるまれ、紫色にくすんで見える肉を見かけました。

そのためか、どうも売れ残っているようでしたが、よく見ると、これも赤々とした鮮度の高そうな肉です。網目からのぞく肉の色が、実物よりも紫がかって見えたのはなぜでしょう。これは「色の同化」という知覚作用なのです。

色は光の波長の違いによって決まるものですが、それは目の網膜で感受するまでのことで、その後、頭の後方にある脳の脳皮質で処理されて色を知覚します。

この場合、肉の物理的な色の特性は変わらないのですが、それを認識する脳皮質のところで、状況に応じた解釈をしてしまうのです。この作用をうまく利用しているのが、果物売場でよく見かけるミカンの包装方法です。赤いネットに入れることで赤みがかり、よりおいしそうに見えますよね。

つまり、色は何か絶対的な基準で「視覚」として理解されるもの

ではなく、周りの「状況」や、他の色との「関係」によって決まるものだという事です。

また、色は人の時間感覚にも影響を与えることがわかっています。暖色系の空間では体内の時間がゆっくり過ぎ、寒色系ではこれとは逆に感じられるということが実証されています。

マクドナルドが顧客の回転率を上げるために黄色や赤の暖色を使っているのも、この理由からです。暖色の効果で、たった10分いっただけでも数十分経ったかのように感じられるのです。

逆に、アパレルショップなどいろんな商品をゆっくり見てもらいたい場合は、寒色の青などにするとよいでしょう。

この応用で、待ち時間のイライラを減らすのに、売場レジ前を青色の空間にして待ち時間を短く感じさせたりするのもいいですね。私が通うフィットネスクラブのエレベーター前には、大きな映像モニターが置かれ、海の景色など青色をうまくミックスした空間をつくっています。そこに立っていると、待たされる苛立ちも時間も、

つい忘れてしまうというわけです。

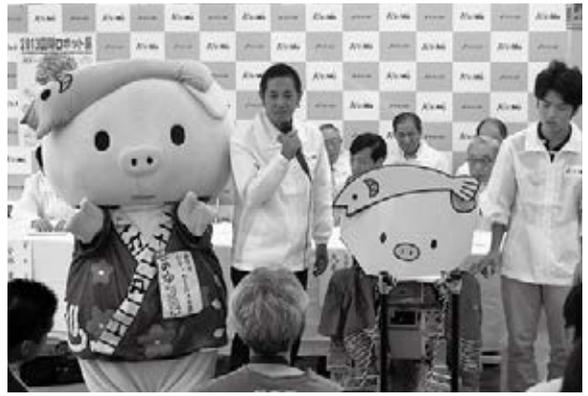
あるIT企業では、会議室ごとに部屋の色を変えて、冷静な判断が求められる場合は青い部屋を使うといったことを実践しているのですが、その企業に聞くと、確かに効果があるようです。ただし、寒色や暖色の極端な使い分けは避けたほうがよいでしょう。暖色は過剰になるとドキドキ感を強めるため、かえって疲れてしまいます。

その他にも価格表示を高額から低額まで10段階の色（高額は寒色にし低額は暖色）で単純分類して売上を伸ばした例などもあります。人の潜在意識に訴えかける色の利用法は、まだまだ開拓の余地がありそうです。

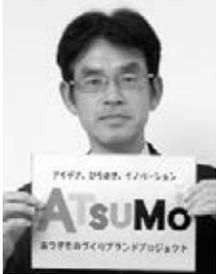
たくみ えいいち

1955年生まれ。東京大学大学院教育学研究科を経て、同大学医学部研究生修了。90年に(株)認知科学研究所代表に就任、多くの企業のコンサルティングに携わってきた。早稲田大学IT経営戦略研究所客員研究員などを経て、2005年より現職。eマーケティング協会、ビジネス心理士協会の要職を兼任する。著書は『1日1分！最高にウマくいく人の心の習慣術』（青春出版社、2013年）など多数。

北から南から



あゆコロちゃんとロボコロ試作機 (右)



厚木発の産学公連携 プロジェクト ATSUMO

厚木商工会議所 地域振興課係長 石井 利直

厚木市は神奈川県の中核部に位置する人口22万人強の特例市です。車でも鉄道でも都心から約1時間という利便性の高さから、企業や大学が数多く立地しています。

近年、日本のものづくりがさまざまな課題を抱える状況にある一方、全国各地では大阪府東大阪市の小型衛星「まいど1号」や東京都大田区の「下町ボブスレー」など、地域の中小製造業が結束して最先端のものづくりに挑戦し、脚光を浴びています。

そこで、厚木商工会議所でも、工業部会長出身の副会頭が、企業経営者の発起人7名と2013年5月8日に、あつぎものづくりブランドプロジェクト(以下、ATSUMO)を設立しました。ATSUMOには当商工会議所会員の製造業28社、オブザーバーとして神奈川工科大学、東京工芸大学、神奈川県、

厚木市の産学公が参加。イノベーション創出を通じて、あつぎものづくりブランドの価値向上や地域経済の振興を推進し、将来の産業界を担う人材を育成するのが狙いです。

折しも2013年2月、神奈川県が国から「さがみロボット産業特区」の指定を受け、ロボット関連産業に注目が集まっていました。

そこで、ATSUMOは会員企業がこれまで積み重ねてきた技術開発力を結集するとともに、産学公連携による等身大のヒト型二足歩行ロボット「ロボコロ」を製作するロボット開発プロジェクトを立ち上げたのです。このプロジェクトにはロボット産業に詳しい担当理事を置き、神奈川工科大学と共同研究で試作機の開発にあたりました。

そして11月、東京ビッグサイトで開催された国際ロボット展にロ

ボコロ試作機を出展したところ、来場者から大変な好評をいただきました。ロボコロ試作機は身長150センチメートルで、厚木市のマスコットキャラクター「あゆコロちゃん」をイメージした外装です。

2014年4月には、市民公募で選ばれた児童の声で話したり、倒れた状態から自力で起き上がったりする機能を加えて、お披露目をします。今後もさらに改良を重ねながら、市内のイベントや展示会などに登場させる計画です。

またATSUMOには、要介護者のベッド離床センサーを製品化している企業や、内閣府から「産学官連携功労者表彰」を受けた企業も所属しています。これからは、ロボットに続く新たな連携シーズも発掘していくつもりです。

ATSUMOが展開するものづくりプロジェクトに、今後ご期待ください。

新たなビジネスを拓くM2M



東京大学先端科学技術研究センター 教授 **森川 博之**

もりかわ ひろゆき

1992年東京大学大学院博士課程修了。工学博士。2006年同大学大学院工学系研究科教授。2007年より現職。ユビキタスネットワーク、センサネットワーク、ビッグデータ/M2M、無線通信システムなどの研究開発に従事。電子情報通信学会論文賞（3回）、情報処理学会論文賞、ドコモ・モバイル・サイエンス賞、情報通信月間推進協議会会長表彰志田林三郎賞、同情報通信功績賞などを受賞。新世代M2Mコンソーシアム会長、OECD情報・コンピュータ・通信政策委員会副議長などを務める。総務省情報通信審議会専門委員、国土交通省交通政策審議会専門委員などを歴任。

M2Mと社会変革

ピーター・ドラッカーは、「蒸気機関が鉄道の登場を促し、鉄道の登場がめぐりめぐって郵便、銀行、新聞などの登場につながった」と喝破した。この言葉を情報通信の現状にあてはめると、「情報通信技術（ICT: Information and Communication Technology）がインターネットや携帯電話の登場を促し、インターネットや携帯電話の登場がめぐりめぐって新たな産業の登場につながった」となろう。蒸気機関という汎用技術が、鉄道を介して郵便、銀行、新聞などの新たな産業の創出に貢献したのと同様である。

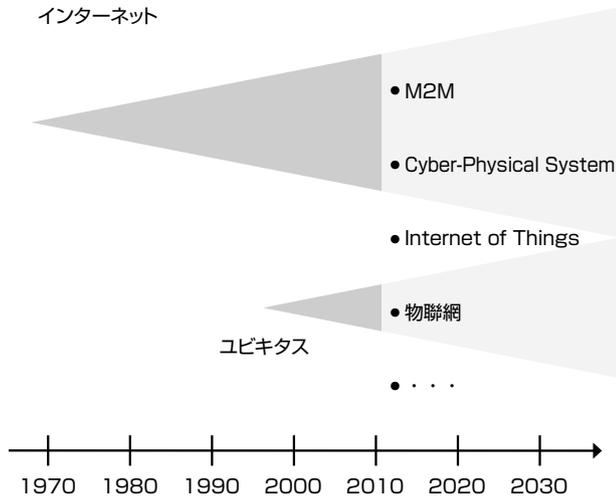
高速ブロードバンドやスマートフォンはすでに広く普及しつつあるものの、変わっていくプロセスのなかでまだまだ初期的な段階にいるにすぎない。環境、都市、農業、資源、流通、土木、医療、教育などのそれぞれの産業を情報通信技術でもって抜本的

に変革し、産業、経済、社会の構造までも大きく変えていかなければならない。

現在の世の中のあり方は過渡的なものであるというマインドでもって、新しい産業や社会制度の確立を目指すことが必要である。このような社会の抜本的な変革の起爆剤となり得るのがM2M（Machine-to-machine）である。M2Mとは、人の操作や入力を介さずに、センサや産業設備などの機械が相互に通信し合う形態のことである。Cyber-Physical System、Internet of Things、物聯網^{うーれんわん}などと目指すものは同一であり、インターネットやユビキタスの延長線上に位置づけられる（図-1）。

そもそも機械が通信し合うこと自体は、目新しいことではない。水位や流量などの河川情報のテレメータ観測、自動販売機の管理システム、重機のモニタリングシステム、エレベータの状態監視システム、公共バスの運行管理システム、店のPOS（販売時点情報管理）システムもM2Mである。

図-1 M2Mの位置付け



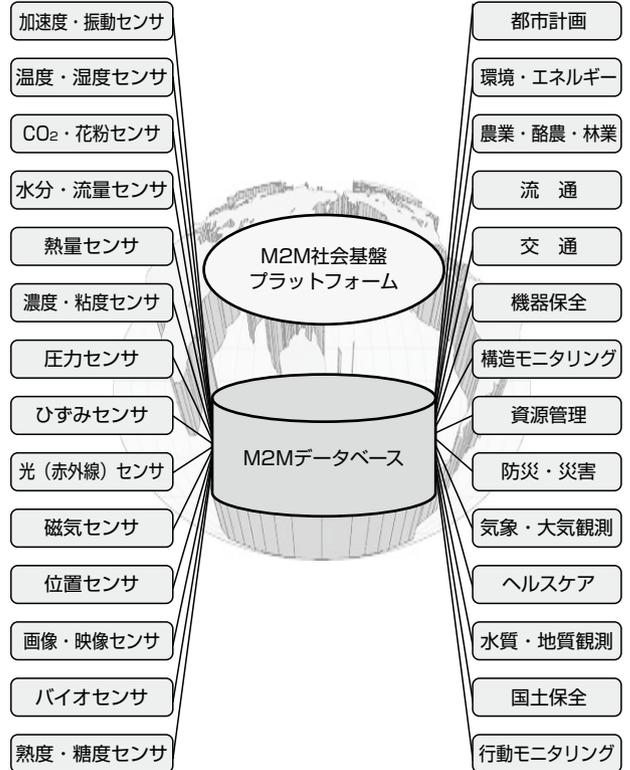
資料：筆者作成（以下断りがない限り同じ）

しかしながら、スマートシティ、スマートコミュニティ、スマートグリッドなどに代表されるように、持続可能な社会の構築が求められるようになってきたことが、M2Mに対して新たな視点を与えている。スマート化を図るためには、消費電力、流通、交通、位置、利用履歴などの多様なデータをセンサや産業設備から収集し、これらデータを有機的に結合し、社会基盤の効率化および高度化を目指さなければならない（図-2）。

極論すれば、M2Mの最終目的は、持続的な成長が可能な新たな国づくりを行うことにある。地球規模で解決しなければならない人口爆発、食糧枯渇、資源枯渇、大規模自然災害、環境などの課題や、国内で解決しなければならない人口減少、少子高齢化、社会資本ストックの劣化などといった課題への解決策の一助となり得るためである。

本論では、M2Mがさまざまな産業分野に関係することを紹介し、生産性向上、付加価値創出が本質であることを示す。そのうえで、企業がM2Mビジネスに参入するときの留意点として、四つの視点を示す。

図-2 M2MデバイスとM2Mアプリケーション



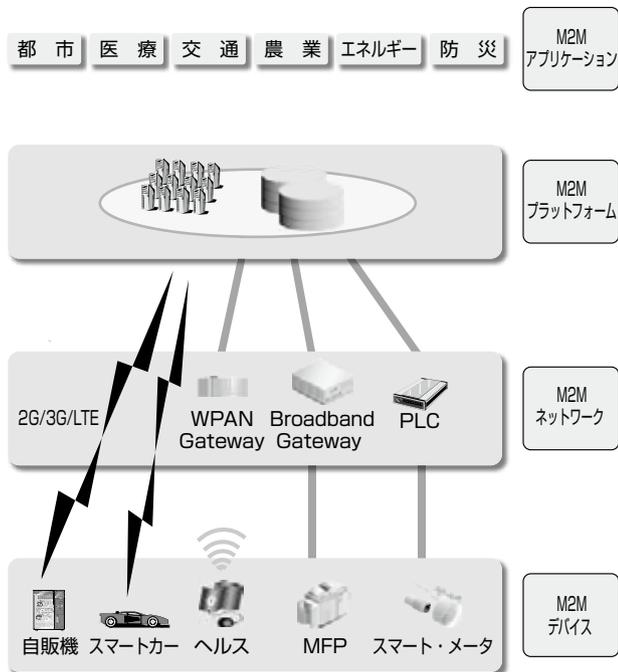
資料：新世代M2Mコンソーシアム

さまざまなM2M

センサや産業設備からのデータを収集し分析することで、多様な産業における生産性を高め、新たな価値の創出につなげることができる（図-3）。M2Mを通して、ICTは、環境、都市、農業、資源といった新たなフィールドに進出することとなる。以下に示すものは、M2Mアプリケーションの一部である。

- ・ 運転距離、位置、時間、運転スタイルなどのデータに基づく自動車保険の個人化
- ・ 急ブレーキポイント抽出、要因分析による、路面表示や街路樹の^{せんてい}剪定
- ・ 高層ビルに設置した加速度センサデータの利用によるビル被害状況推定、およびビル内ユーザへの

図-3 M2Mの構成



避難指示

- ・ 血圧の常時モニタリングによる生活習慣病予防や高齢者心臓リハビリテーション
- ・ スマートフォンや携帯電話の位置情報による、地域ごとの人口分布、性別・年齢層ごとの人口構成、地域間の人口移動の把握、および公共分野のまちづくりや防災計画などへの応用

これら以外にも土木や農業といった分野も対象となる。国土交通省の推計によると、国土交通省所管の社会資本ストック（道路、港湾、空港、公共賃貸住宅、下水道、都市公園、治水、海岸）の更新費は、今後50年間に約190兆円必要となるという。これらのストックは、高度経済成長期に集中的に整備されており、老朽化が急速に進むためである。

M2Mを用いて構造、岩盤、漏水の計測などを行うことで、維持管理費や更新費の低減を図ることができるとともに、上下水道の漏水／盗水検知、環境に優しい都市開発など世界的にも強く求められる地

球的課題に資することもできる。産業活動の基盤であり、日々の生活を支える社会資本ストックをM2Mで高度化していくことが求められる。

このようなM2Mは、“Trillion Sensors Universe”という言葉で表現されることもある。1兆個のセンサが毎年生産され、それぞれがコンピュータにつながる世界である。膨大な数のセンサから収集したデータを用いることで、社会や生活が大きく変わることが期待されている。

M2Mの本質と生産性向上

M2Mが社会に与える影響を考えるにあたっては、1960年代後半にPLC (Programmable Logic Controller) が製造プロセスに与えた影響がヒントとなる。PLCは小型コンピュータの一種であり、センサとアクチュエータがPLCを介して接続されることになった。PLCの登場以前の自動車の製造プロセスでは、人が関与せざるを得なかったが、PLCにより製造プロセスの全自動化が可能となり、生産効率を大幅に向上させることができたのである。

M2Mが社会に与える影響も、PLCのそれと同様に考えることができる。例えば、M2Mの事例として有名な(株)小松製作所のKOMTRAX (Komatsu Machine Tracking System) は、建設機械の稼働データに基づいて、定期点検、消耗品交換、燃費効率の良い運転方法などを提案するものである。今まで人が経験と勘に頼って行っていた作業を、コンピュータを用いてより効率的に行えるようになった。

また、酪農などの畜産業であっても同様である。牛という資産の回転率が経営効率を決めるため、発情期を把握することが経営課題となる。酪農家の勘に頼っていた発情期の推定を、加速度センサや歩数計などを利用して的確に把握することができるようになれば、生産性の向上につながる。さらに、発情

開始から15時間以内に受精すると雌牛が、15時間以降に受精すると雄牛が生まれる確率が高いということを利用すれば、雄牛や雌牛の産み分けも可能といった付加価値を見出すことも期待できる。

すなわち、M2Mを導入することで、生産性の抜本的な向上、さらには付加価値の創出を可能にすることができる。経済成長には生産性の向上が必須であることから、M2Mがこれからの経済成長の基幹の一つになるといえるだろう。

このように考えると、M2Mのビジネスチャンスは、生産性の低い分野をみつけ出すことにあり、いってもよいであろう。今まで経験や勘に頼って人が行ってきたプロセスをM2Mで置き換えることができれば、新たな価値を創出することが期待できる。M2Mの適用領域は、すべての産業セグメントにわたり、無限大といっても過言ではない。世の中には、生産性の低い産業セグメントが膨大に存在する。まさにM2Mが社会基盤としてのICTなのである。

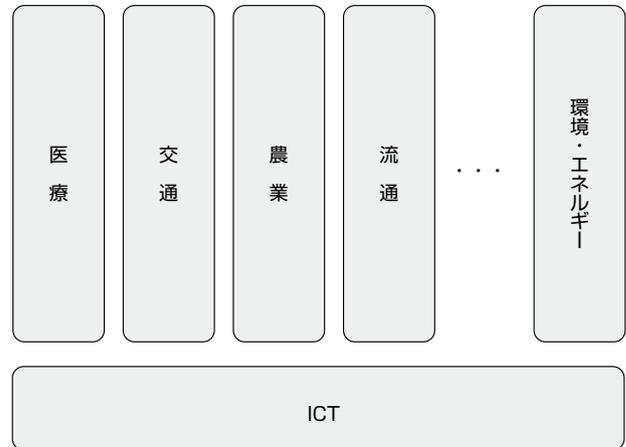
参入するときの留意点

汎用技術と30年

M2Mビジネスで考慮すべき第1の点は、30年という長い年月をかけて地道に展開していくといった認識である。一朝一夕にM2Mが完成するのではなく、長い年月をかけて浸透させていくイメージである。これは、ICTが現代における汎用技術であることによる。特定の生産物に関連する技術ではなく、さまざまな経済活動において利用され、関連分野が非常に広い技術である（図-4）。

定着するまでに30年といった長い年月を要することが汎用技術の特徴である。汎用技術の一つである電力は、19世紀末に電灯事業への利用が開始されたが、工場動力の電化は遅れ、電化によって産業の生産性が上昇したのは1920年代以降である。組織、

図-4 汎用技術としてのICT



工場、設計、制度といった変革を伴わなければ、電力の価値を最大限利用できなかったためである。

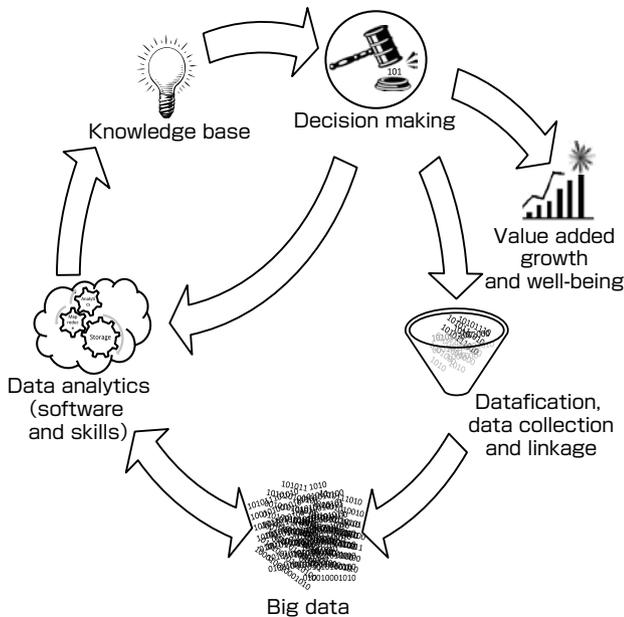
M2Mも、長い年月を経ながら着実に浸透していくことになる。例えば、農業分野にM2Mを導入して生産性を向上するといっても、当面は先進的なM2Mに理解のある農家のみである。作業のやり方自体を変えなければならないため、多くの農家にとっては負担が大きい。

M2Mビジネスは長い年月をかけて継続的になされるものであるという認識が重要である。

データを集める

第2の点は、データを集めることの重要性である。グーグル、アマゾン、ユーチューブなどのIT企業の強みの一つは、膨大な量のデータを集めている点にある。グーグルはウェブ閲覧履歴データ、アマゾンは購買履歴データ、ユーチューブは映像データである。ニコニコ動画にしても、ツイッターにしても、それぞれコメント付き映像データ、つぶやきなどのデータを収集している。集めたデータ自身がプラットフォームを構成しており、多様な主体がプラットフォーム上にサービスを展開するエコシステムが巷を席卷している。

図-5 データ駆動型経済における知識と価値創出



資料：OECD (2013) 「New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital(II): Data pillar」 DSTI/ICCP (2013) 2/REV1

M2Mについても同様である。将来は、膨大な量のM2Mデータを集めた企業が覇者となろう。グーグルやアマゾンに匹敵する企業となる可能性もある。M2Mデータは、現在のウェブ企業が対象としているウェブデータとは異なる新しいデータであり、現時点で膨大な量のM2Mデータを収集している企業は存在しない。M2Mにおいては、大企業でさえこれから、というフェーズにあり、誰にでもチャンスがある世界である。

なお、データを集めさえすれば素晴らしい価値創造を実現できるというものではない。データを集めることは単に必要条件である。新しい洞察や知恵につなげるためには、集めたデータを深く分析し、データの取得方法を洗練させるプロセスを繰り返すことが必要である。

そもそも、どの分野においてもデータが集まっていないのが現状である。まずはデータを集めるフェーズから始めなければならない。データを集め

てからでないといけない知見やサービスが存在するからだ。米国でインターネットの検索サービスが花開いた契機は、蓄積されたデータ量がその時点ですでに膨大にあったことにあるとの説がある。どれだけデータを集められるかが鍵となる。

OECDは、「New Sources of Growth: Knowledge-Based Capital (新たな成長源：知識ベース資産)」と題するレポートを作成し、データ自身が経済成長に資する源となることをうたい始めている(図-5)。データ駆動型経済が到来することを踏まえての活動であり、データ自身の価値をあらためて認識しなければならない。

海兵隊と中小企業のビジネスチャンス

第3の点は、海兵隊として飛び込むことの重要性である。海兵隊は、陸海空軍のすべての機能をコンパクトに備えた組織であり、はじめに前線に投入される部隊である。M2Mにおいて新事業を開始するときには、小数の部隊で対象分野に入り込み、事業の可能性を明らかにす2るフェーズから始めなければならない。海兵隊的な動き方が必要となる。海兵隊の死亡率が高いのと同様、M2Mにおいても必ずしも事業が見つかるというわけではない。リスクをとりながら、事業の可能性を見出していくスタンスが重要である。

例えば、橋梁やトンネルなどの構造物のメンテナンスは、高度経済成長期の建設物に対する更新費の低減が喫緊の社会的課題となっている。これに向けては、センサを設置して、危険箇所をあらかじめ検知するシステムの実用化が期待されるが、現時点では期待のレベルにとどまっており、有効性の確証があるわけではない。米国にあるゴールデンゲートブリッジや、各地の鉄道橋などにおいてセンサを設置した実証実験を行っている例があるが、これらはまさに海兵隊としてのフェーズである。

また、筆者らの研究室では、照度センサを用いて農作物の葉面積を測定するシステムを開発しているが、収穫時期の予想による生産性の向上までは現時点では達していない。推定葉面積と収穫時期との関連を地道に探っている段階であり、農家に価値を提供できるレベルにまではまだまだ時間が必要である。

このように海兵隊としての動き方が必要となるということは、中小企業にもチャンスがあるということでもある。加えて、市場規模が小さいと大企業が進出しにくいいため、中小企業にもメリットがある。

例えば、橋梁のモニタリングという一見市場規模が大きいように見える分野においても、アーチ橋、斜張橋、吊り橋、トラス橋など、橋の種類ごとに対応が必要となるため、個別にみると一気に市場規模は小さくなる。

M2Mが対象とする分野は、すべての産業分野にまたがり、身近なところにもM2Mが有効なフィールドは存在するため、中小企業にも多様なビジネスチャンスが存在する領域である。海兵隊としてフットワーク軽く身近な課題を見出し、他分野のパートナーとの連携を通じて、M2Mに参入する企業が増えることで、M2Mも活性化すると考えている。

サービス志向

第4の点は、サービス志向で考えていくことの重要性である。M2Mでは、そのデバイスが市場に投入されることになるが、デバイス単体を投入するだけでは価格競争に巻き込まれる可能性があるためである。

例えば、モバイル決済サービスを提供するSquareは、スマートフォンやタブレットのイヤホン端子に差し込み、スマートフォンやタブレットをクレジットカードの決済端末とするSquareリーダーというデバイスを提供しているが、無償である。デバイス自体での利益は少ないことを見越しての無償配布であ

り、利益は決済における手数料収入からあげている。

すなわち、デバイス単体のみで考えるのではなく、当該デバイスを用いてのサービスという視点が重要である。例えば、前述の牛の発情検知システムにおいても、加速度センサなどのM2Mデバイスのみではなく、そのデバイスから収集されたデータに基づき発情を検知して酪農家を支援するシステムまで一体で考えなければならない。デバイスが価格競争に巻き込まれたとしても、ユーザに提供する価値の背後にあるノウハウで勝負することが肝要である。

このためには、対象とするフィールドに出かけていき、問題となっていることをそのプレーヤーと連携しながら見出すフィールド志向の取り組みが必要である。これこそがまさに海兵隊であり、サービス志向でもってM2Mビジネスを花開かせる取り組みが増えることを期待したい。

強い想い

「客にいくら尋ねても、自動車が欲しいという答えは返ってこない。なぜなら客は馬車しか知らないからだ」とは、ヘンリー・フォードの言葉である。未来を予測することは難しいが、未来を創ることはできる。技術は社会を変える力を有しているためである。社会の大きな流れのなかで沈黙考して、面白いストーリーを創り出し、新しい産業と社会制度の確立に寄与するためには、技術で社会を変えたいという強い「想い」が必須である。未来を創るにあたって、こうしたい、こうなって欲しい、これが必要となる、必ずやってみせる、実現してみせる、などという強い想いが第一歩となる。

M2Mが、我々の社会の「神経系」となる10年、20年、30年後の世界を異分野・異業種の方々と一緒に夢想しながら、産業、経済、社会が変わるプロセスに寄与していきたいものである。

論語から 学ぶ リーダーシップ

第12回

義務と敬遠

災いは誰でも避けたいものです。悩みも小さく少ないに越したことはありません。経営者のみならず人を束ねるリーダーは、こうした気持ちに対してどのような心構えをもつといいのでしょうか。

その一つが今月の教えです。リーダーの為すべきことと、すべきではないことの本質を説いたもので、「義務」や「敬遠」の典故となりました。

「民の義を務め」が、為すべきことです。「民」とは、リーダーであるあなたの立場からすれば社員や部下を指します。「義」は、前回の教えで触れたとおり、正しいと考えられること。ですから「民の義」とは、社員が甘えやわがままからではなく良心から望む経営スタイル、社内の問題や課題の正しい解決策という意味になります。それを「務」、全力で実行していく、つまり、社員がリーダーのあなたに期待していることを、精一杯実行することが求められるのです。

次の「鬼神を敬して之を遠ざく」が、すべきではないことになりま

民の義を務め、鬼神を敬して 之を遠ざく、知と謂うべし ～雍也第六より～

スピリチュアル的なものなど目には見えない存在に頼ることは悪くはありませんが、まずはリーダーとして期待されることを着実に実行しましょう。そのスタンスを貫けることが、物事に明るい、ということなのです。

す。「鬼神」すなわち先祖や見えない偉大な存在は、もちろん「敬」、敬すべき存在です。とはいえ、「苦しいときの神頼み」の言葉どおり、私たち人間は、問題が起こって追いつめられると、自分以外、とくに偉大な存在に頼ろうとします。

そんな私たちに孔子は説きます。頼りたい気持ちはわかる、しかし「遠」、頼りきりになるのではなく、遠ざけておきなさい、と。

自分に集中することが王道

問題や課題を解決に導くためには、あなたが為すべきことに集中しなさい。見えない力にすがるのはすべてを実行し尽くした後にしなさい、と教えているのです。

ご自身の経験を振り返ってみてください。実際、問題が発生したとき、ひたすら神頼みをして解決したことはあったでしょうか。例えば上司や顧客との関係、社内におけるコンプライアンスの問題など、神頼みして解決されることは決してありません。そのとき、あなたはリーダーとして全力でその問題に取り組み、できることはすべて、手を抜かずやってきたの

ではないでしょうか。

人間的であり合理的な考えをもつ孔子は、この教えに限らず『論語』全体を通して、自分が為すべきこと、自分に集中しなさい、と説いています（克己といいます）。回りくどく非効率に思えることもあるでしょう。とはいえ、自らに解決策を求めることが、結果的には最も効率的かつ確実な対処法なのです。この道理を理解し実践できている人こそ、「知」、物事に明るい人といえるのです。

問題解決に向けてひたむきにアクションし続けていたら、予期せぬ支援や機会を得られたという経験はないでしょうか。単なるラッキーでしょうか。そうではなく、それが「人事を尽くして天命を待つ」なのです。

ビジネス論語スクール 主宰

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』の著者である大田観川に師事、本格的に『論語』『易学』を学ぶ。財岩崎英文化財団勤務。現在、財団（岩崎学生寮）で大学生に徳育指導をする傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、『ビジネス訳論語』（共著、PHP研究所、2011年）がある。

連絡先はaoyagi@rongo-school.com

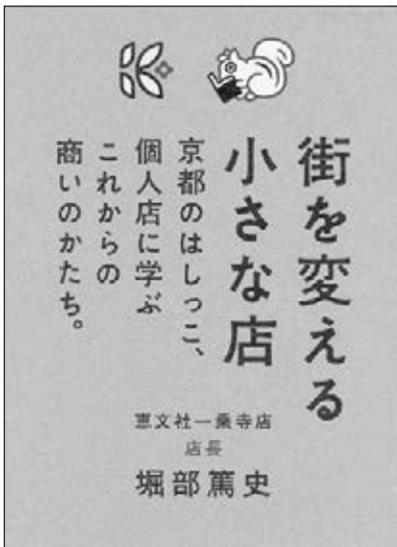


堀部 篤史 著

街を変える小さな店

—京都のはっこ、個人店に学ぶこれからの商いのかたち。—

京阪神エルマガジン社 定価(本体1,600円+税)



著者が気になる地元の小さな店を探訪し、これからの商いのかたちを示そうとしたものだ。

著者は、買い物や消費そのものよりも「店を訪れること」が目的とされる、そんな店づくりを目指すべきだという。一方で、ただとんがって街から浮いた店は、独りよがりになるともいう。小さな店単体でできることには限界がある。「街に溶け込みながら、街を巻き込む」、そんな微妙なバランスのもとでの店づくりが著者なりに得た結論のようだ。だから著者は街歩きを日課とする。

店を空けがちな“店長”を支えているのが、各スタッフに棚1本の選書、商品選びから仕入れ、陳列まで一任するという仕組みだ。著者は街で仕入れた情報をスタッフと共有する。各スタッフの個性とその情報とが混ざり合っつくられた棚が店のカラーとなり、多くの人をひき付けてきた。

著者がよく足を運び、互いに影響し合う店に「ガケ書房」がある。

同店は、石を積んで崖を真似た外壁から車が飛び出す、という一風変わった店構え。そこからもうかがえるように、当初はとんがって独自のスタイルを貫こうとした。だが、閑古鳥が鳴くような状態が続き、著者や他の店主と交流するなかで街を意識しはじめる。

やがて、著者の店と共同で、古本市や個人出版の小冊子を紹介するイベントを実施するようになり、最近では二つの書店をはしごすることを目的にする人も少なくないという。こうしたライバル店同士の新たな関係性も、著者が目指す店づくりの一つなのだろう。

大型店の相次ぐ出店で、街の風景が均質化している。それでも、何かしら街のカラーは残っているだろう。それを見出し、溶け込みながら強められるのは、街に根付く小さな店だけだ。街の均質化とともに消えていくか、わが街を巻き込んで変わっていくか。決断に残された時間はそう長くはない。

(葛貫 怜)

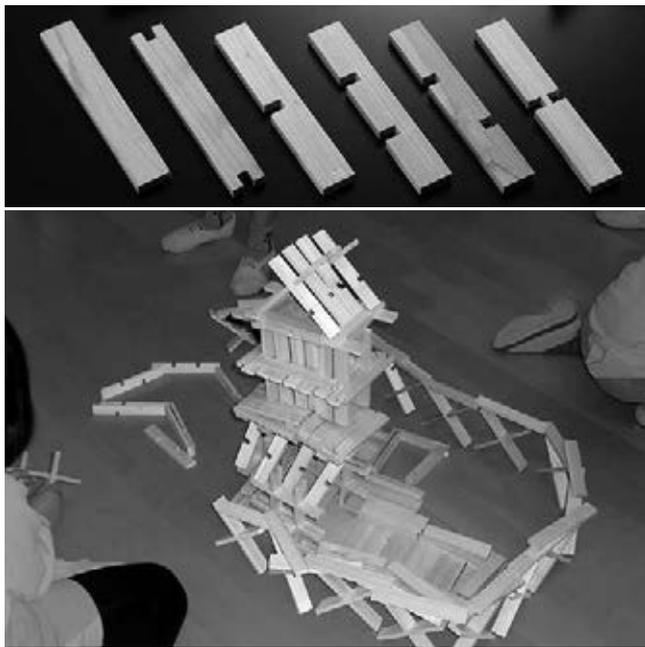
小さな店が街を変える——。そんなことは夢物語で、むしろ小さな店がなくなり、街が変わることのほうが現実だと感じられるかもしれない。それほど小さな店を取り巻く環境は厳しくなっている。

本書の著者は、京都市左京区にある小さな書店の店長として働いている。左京区は、大学が多く立地する学生街であり、同店は、本のテーマに関連した雑貨やCDを取り揃えるセレクトショップの先駆けとして、十年以上にわたって注目を集めてきた。本書は、その

『調査月報』 2013 年度主要記事 目次

巻頭随想	セルフ・イノベーション 自分を再定義する	㈱リアルディア 代表取締役社長 前刀 禎明	4月号 No.055	
	和魂和才で「文化経済大国」を目指せ	西日本電信電話㈱ 取締役相談役 大竹 伸一	5月号 No.056	
	ものづくり悲観論はなぜ迷走を続けるのか	東京大学大学院経済学研究科 教授 藤本 隆宏	6月号 No.057	
	1割の「熱烈に欲しい」人に向けて	㈱キングジム 代表取締役社長 宮本 彰	7月号 No.058	
	全員がデザイナーになる日	㈱ジャパンライフデザインシステムズ 代表取締役社長 谷口 正和	8月号 No.059	
	「至れり尽くせり」のチカラ	東京工芸大学芸術学部ゲーム学科 教授 岩谷 徹	9月号 No.060	
	人と組織を動かす次世代リーダーに求められる「変人力」	日本マイクロソフト㈱ 代表執行役社長 樋口 泰行	10月号 No.061	
	挑戦の芽を育てる	プラネタリアム・クリエイター 大平 貴之	11月号 No.062	
	アリの学ぶ組織運営	北海道大学大学院農学研究院 准教授 長谷川 英祐	12月号 No.063	
	監督として大切なこと	NPO法人ソフトボール・ドリーム 理事長 宇津木 妙子	1月号 No.064	
	生命科学者の熱い脳と冷たい脳	京都大学大学院理学研究科 教授 高橋 淑子	2月号 No.065	
	“輝ける場”を通じての人材育成	東海旅客鉄道㈱ リニア・鉄道館 館長 金子 利治	3月号 No.066	
	調査レポート 特別レポート	海外展開は中小企業にどのような影響を与えるか	総合研究所 上席主任研究員 竹内 英二	4月号 No.055
		シニア起業家の開業	総合研究所 上席主任研究員 鈴木 正明	5月号 No.056
		—「2012年度新規開業実態調査」から—	研究員 野中 卓人	
学生からの開業の特徴 —新規開業実態調査データによる分析—		総合研究所 研究員 井上 孝二	6月号 No.057	
新事業に取り組む中小企業の経営戦略		総合研究所 研究員 藤田 一郎	7月号 No.058	
中小企業の海外直接投資の現状		総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀	8月号 No.059	
海外市場開拓に中小企業はどのように取り組むべきか —フランス現地調査の結果から—		総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀	8月号 No.059	
効果的に付加価値を高める小企業の経営 —プラスαの取り組みでトレンドをつかむ—		総合研究所 研究員 丹下 英明	9月号 No.060	
2050年 日本の未来予想図		総合研究所 研究員 渡辺 綱介	10月号 No.061	
東日本大震災をきっかけとした開業		跡見学園女子大学マネジメント学部 教授 山澤 成康	11月号 No.062	
		総合研究所 主任研究員 深沼 光一	12月号 No.063	
越境ECの可能性とリスク		研究員 藤田 一郎		
ワーキングマザーと中小企業		総合研究所 主任研究員 竹内 英二	1月号 No.064	
		総合研究所 研究員 鈴木 啓吾	2月号 No.065	
日本公庫シンポジウム		中小企業による「新事業戦略」の展開 —長期にわたる経済の低迷を乗り越えた成長企業に学ぶ—	総合研究所	3月号 No.066
中小企業の 「生産拠点を持たない 海外展開」戦略	第1回 海外に生産拠点を持たない意義	総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明	4月号 No.055	
	第2回 戦略活用の目的とは		5月号 No.056	
	第3回 戦略活用のポイント		6月号 No.057	
医療・健康・衛生機材産業と 中小企業のビジネスチャンス	第1回 医療・健康・衛生ニーズの高まりと国内外の市場の拡大	総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生	7月号 No.058	
	第2回 医療・健康・衛生機材市場の参入環境と要素技術		8月号 No.059	
	第3回 医療・健康・衛生機材市場における新規参入のポイント		9月号 No.060	
新興国の 生産設備市場で勝つ 中小企業の海外展開	第1回 日本の強みを活かす工作機械・測定機器分野への期待	総合研究所 主任研究員 海上 泰生	10月号 No.061	
	第2回 工作機械・測定機器分野にみられる我が国産業の競争力		11月号 No.062	
	第3回 新興国生産設備市場に向けた海外展開のポイント		12月号 No.063	
国内生産拠点のみで 生き残る中小企業の 戦略	第1回 大手メーカーのニーズの変化	総合研究所 主任研究員 森岡 功	1月号 No.064	
	第2回 「3Q+C」領域の選定		2月号 No.065	
	第3回 経営資源の有効活用		3月号 No.066	
JGSS でよむ 日本人の意識と行動	第4回 介護や育児など社会保障は誰の責任か	大阪商業大学JGSS研究センター 運営委員 穴戸 邦章	4月号 No.055	
		センター長 岩井 紀子		
	第5回 ライフステージ別にみる教育費	大阪商業大学JGSS研究センター 嘱託研究員 都村 聞人	5月号 No.056	
		センター長 岩井 紀子		
	第6回 グローバル化に対する意識	大阪商業大学JGSS研究センター 嘱託研究員 濱田 国佑	6月号 No.057	
		センター長 岩井 紀子		
	第7回 東アジア人意識を持っている人	大阪商業大学JGSS研究センター 主任研究員 上ノ原 秀晃	7月号 No.058	
	第8回 コンテンツ産業の海外展開の可能性	大阪商業大学JGSS研究センター ポスト・ドクトラル研究員 曹 成虎	8月号 No.059	
	第9回 ゆとり・癒やしを求める人々	中京大学国際教養学部 准教授 植淵 知哉	9月号 No.060	
	第10回 中高年期の働き方と階層帰属意識・幸福度	大阪商業大学JGSS研究センター センター長 岩井 紀子	10月号 No.061	
		大阪商業大学JGSS研究センター 運営委員 穴戸 邦章		
	第11回 若者の働き方とウェルビーイング	大阪商業大学JGSS研究センター 運営委員 佐々木 尚之	11月号 No.062	
		運営委員 穴戸 邦章		
	第12回 高齢期の世帯と生活の質	大阪商業大学JGSS研究センター 運営委員 穴戸 邦章	12月号 No.063	
	第13回 節約行動・消費意欲の状況と変化	大阪商業大学JGSS研究センター 研究員 伊達 平和	1月号 No.064	
	センター長 岩井 紀子			
第14回 企業規模で異なる若年労働者の職場環境	大阪商業大学JGSS研究センター ポスト・ドクトラル研究員 小浜 駿	2月号 No.065		
	センター長 岩井 紀子			
第15回 中小企業におけるワークライフバランス	大阪商業大学JGSS研究センター センター長 岩井 紀子	3月号 No.066		
	ポスト・ドクトラル研究員 小浜 駿			
新時代の創業	真のバリアフリーを追求する旅行会社	京都府京都市 (株)旅のお手伝い薬楽	4月号 No.055	
	民間救急車の認知度を高め利用の幅を広げる	愛知県一宮市 (株)あいみん	5月号 No.056	
	園庭で育む子どもの未来	兵庫県尼崎市 (株)こどもみらい	6月号 No.057	
	匠の技を継承し発展させる家具メーカー	愛知県伊予郡砥部町 (株)LINK WOOD DESIGN	7月号 No.058	
	あられに新風を吹き込む	東京都港区 (株)つ・い・つ・い	8月号 No.059	
	「小さな羽ばたき」が生み出す変革	東京都港区 (株)アゲハ	9月号 No.060	
	「なりたい自分」に近づくために	東京都渋谷区 (株)ヒメリッチ	10月号 No.061	
	仕事と人をつなぐ求人情報を繰る	東京都港区 (株)ソゴトヒト	11月号 No.062	
	音声教材で学習の場を広げる	東京都渋谷区 KIYO ラーニング(株)	12月号 No.063	
	八戸の魚で恩返しをしたい	青森県八戸市 (同)マルカネ	1月号 No.064	
ルワンダと日本を結びビジネス	静岡県静岡市 (株)ルイズビー	2月号 No.065		
人生の第二幕は起業家に	北海道江別市 ポモドロー	3月号 No.066		

中小企業のための経営戦略基礎講座	第21回	内発動機と楽しい職場の作り方	グロービス経営大学院 教授 青井 博幸	4月号	No.055
	第22回	企業文化の改革に向けて		5月号	No.056
	第23回	ネット時代の特徴		6月号	No.057
	第24回	ネット販売の基礎		7月号	No.058
	第25回	ネット販売での集客戦略		8月号	No.059
	第26回	ネットワーク外部性		9月号	No.060
	第27回	フリー戦略		10月号	No.061
	第28回	収益のモデル化		11月号	No.062
	第29回	戦略の全体像		12月号	No.063
データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~	第13回	業種別にみる小企業の経営上の問題点	総合研究所	4月号	No.055
	第14回	中小企業の輸出動向に関する調査結果		5月号	No.056
	第15回	小企業の景況は、弱い動きとなっているが、持ち直しの兆しもみられる		6月号	No.057
	第16回	持ち直しへの兆しとともに先行きへの慎重な姿勢もみられる中小企業の景況		7月号	No.058
	第17回	力強さ直けるもののマインド面持ち直す中小製造業の設備投資		8月号	No.059
	第18回	中小企業の景況は持ち直しの動きがみられる		9月号	No.060
	第19回	景気変動と直接投資企業の業績		10月号	No.061
	第20回	中小製造業の設備投資は更新投資中心に増加の見通し		11月号	No.062
	第21回	小企業の景況は、緩やかに持ち直している		12月号	No.063
	第22回	中小企業の景況は改善が続く		1月号	No.064
第23回	中小部品メーカーを取り巻く環境の変化		2月号	No.065	
第24回	中小企業の景況は回復している		3月号	No.066	
プラスαでふくらむ 小企業の魅力	究極の掛け心地でお客さまを笑顔に	愛媛県松山市	(有)アイビー	4月号	No.055
	贈答米に遊び心を込めて	京都府京都市	(株)八代目儀兵衛	5月号	No.056
	一杯の珈琲に胸いっぱい夢をのせて	熊本県熊本市	るるわ珈琲	6月号	No.057
東日本大震災と 中小企業	福島酒をつくるということ	福島県郡山市	(有)渡辺酒造本店	7月号	No.058
	小売業に進出し地域と交わる	茨城県東茨城郡大洗町	(株)カジマ	8月号	No.059
	避難生活中の母親を明るく前向きに	秋田県秋田市	NPO法人子育て応援Seed	9月号	No.060
	支援を機に生まれた段ボール製家具	大阪府東大阪市	マツダ紙工業(株)	10月号	No.061
	新発想の水で三陸水産業の復興を支える	北海道釧路市	(株)昭和冷凍プラント	11月号	No.062
	学習塾としての本分を尽くす	宮城県塩竈市	(株)グランス	12月号	No.063
	再建の力となった人々とのつながり	宮城県亶理郡亶理町	仙台インターネット通信社	1月号	No.064
	強い信念が新たな製品を生む	秋田県横手市	クマケン工業(株)	2月号	No.065
小企業の生きる術が復興の原動力となる	岩手県大船渡市	(株)橋爪自動車商会	3月号	No.066	
北から南から	街を誰が考え変えるのか	柏商工会議所 中小企業相談所長	島田 誠	4月号	No.055
	ネットワークにより地域を元気に	下関商工会議所 中小企業相談所長	佐藤 倫弘	5月号	No.056
	大阪の新しいランドマーク アベノに誕生！	大阪商工会議所 南支部事務局長	才野 真稔	6月号	No.057
	企業支援は巡回から 経営指導員一丸で課題解決	郡上市商工会 主席経営指導員	名畑 一司	7月号	No.058
	商店街による手作りイベントを展開	飯塚商工会議所 商工振興係長	新宅 一郎	8月号	No.059
	地域づくりを通じた経営支援	鳥取県西部商工会産業支援センター 経営支援係長	篠田 貴士	9月号	No.060
	ものづくり支援で地域の発展を支える	石狩商工会議所 指導課長	鈴木 勝也	10月号	No.061
	日本一“熱い”まち四万十市	中村商工会議所 経営指導員	福留 拓	11月号	No.062
	発酵食品で地域を活性化	高島市商工会 経営支援課主査	太田 嘉樹	12月号	No.063
	食によるまちおこしと地域ブランド化に向けて	河北町商工会 経営指導員	芦荻 貴之	1月号	No.064
自慢の商品を売り込め！ 合同プレス発表会	福井商工会議所 金融・税務相談課長	林 幸治	2月号	No.065	
厚木発の産学公連携プロジェクト ATSUMO	厚木商工会議所 地域振興係長	石井 利直	3月号	No.066	
論点多彩	地方圏における雇用創出の成功例	独学労働政策研究・研修機構 特任研究員	伊藤 実	4月号	No.055
	ソーシャルメディア・マーケティングの可能性と留意点	(株)富士通総研経済研究所 上席主任研究員	長島 直樹	5月号	No.056
	業績向上に効果的な顧客との関係とは ネットワーク理論からみた顧客関係性	流通科学大学商学部 教授	王 怡人	6月号	No.057
	地方からの産業革命 一歴史に学ぶ地域活性化のメカニズム	東京大学社会科学研究所 教授	中村 尚史	7月号	No.058
	「仮設商店街」にみる商店街の本質	大阪市立大学大学院創造都市研究科 准教授	松永 桂子	8月号	No.059
	女性起業家創出に必要な施策について 一日米支援機関調査から	京都学園大学経営学部 教授	大石 友子	9月号	No.060
	中小企業のグローバル戦略と人材活用 一外国人留学生の活用と定着について	大阪経済大学経営学部 准教授	遠原 智文	10月号	No.061
	超おひとりさま社会の消費傾向	消費社会研究家	三浦 展	11月号	No.062
	これからの中心市街地および地域商業の活性化を考える	専修大学大学院商学研究科 教授	渡辺 達朗	12月号	No.063
	中小製造業と顧客のビジネス・プロセス 一新たな付加価値の発見に向けて	滋賀大学経済学部 教授	弘中 史子	1月号	No.064
楽しく働きつづけることは可能か 一ゲーミフィケーションの意義と可能性	国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 客員研究員	井上 明人	2月号	No.065	
新たなビジネスを拓くM2M	東京大学先端科学技術研究センター 教授	森川 博之	3月号	No.066	
経営最前線	傘の魅力を伝えたい	東京都台東区	(株)イー・ビー・アイ	4月号	No.055
	50万人超の顧客をもつ写真プリントのナンバーワン企業	鹿児島県日置市	しまうまプリントシステム(株)	4月号	No.056
	地域貢献は人のためならず	千葉県大網白里市	大里総合管理(株)	5月号	No.057
	大型LED照明の新事業で地域経済に貢献	鹿児島県出水市	交和電気産業(株)	5月号	No.058
	ターゲットを巧みに変え危機を乗り越える老舗漬物店	茨城県東茨城郡大洗町	(株)吉田屋	6月号	No.059
	顧客に選ばれる熟処理工場	愛知県安城市	菱輝技術センター(株)	6月号	No.060
	漁業を明るく未来へ牽引する	北海道函館市	(株)東和電機製作所	7月号	No.058
	地域の核となり宇和島真珠のブランド化を目指す	愛媛県宇和島市	(有)土居真珠	8月号	No.059
	大豆の粉から豆腐をつくる建設会社	岡山県岡山市	(株)アサヒエン지니어リング	9月号	No.060
	地域の力を集め釧路の水産資源の価値を高める	北海道釧路市	(有)釧路フィッシュ	10月号	No.061
	蔵元が信頼を寄せ消費者が魅了される酒販店	東京都町田市	(有)酒舗まさるや	11月号	No.062
	人の声を道標にニッチトップを走り続ける	石川県河北郡津幡町	サンコー企画(株)	11月号	No.063
	業界の常識にとらわれず石灰の可能性を追求し続ける	熊本県玉名市	(有)坂本石灰工業所	12月号	No.063
	「Made in Japan」と引き換えに手にした成果	東京都台東区	(株)ニューロンドン	1月号	No.064
	時代の流れを察知し似顔絵制作サービスをつくる	鹿児島県鹿児島市	(株)ワンネット	1月号	No.065
顧客に選ばれるサイトで表札を看板商品へ	石川県金沢市	(株)グラスヒュッテ・オダ	2月号	No.065	
確かな技術と小さな工夫で業界をリードし続ける	熊本県八代市	(株)末松電子製作所	2月号	No.066	



能登半島にある田鶴浜地区は、江戸時代から続く木製建具の産地です。そこで事業を営む永江建具製作所は、幼児向けの木のおもちゃ「くみっこ」を販売しています。長さ15センチメートルほどの細長いピースで、周囲のところどころに1センチメートル四方の凹型の溝が切られています。二つのピースの溝同士をはめることなどを繰り返し、さまざまな形を組み上げて楽しむものです。

くみっこの特徴である、凹凸のパーツで組むという発想は、実は建具づくりでよく用いられます。いったんはめ込むと簡単には外れないため、幼児でも複雑な形に挑みやすいのです。たくさんのピースを駆使し、知恵を絞って組み上げていく過程で、創造力を育むことができます。

考案者の永江^{えいぎ}さんが父から事業を継いだ2006年、すでに田鶴浜の建具は安価な輸入品に押され、同業者が次々と廃業していました。生き残る策を探すなか、いろいろな建具をつくって販売していた幼稚園の理事長から「楽しみながら学べる木のおもちゃをつくれませんか」と相談されます。すぐに思いついたのは積み木でしたが、ありきたりのものでは面白くありません。そこで、建具づくりの「組む」という発想を取り入れ、2009年に発売しました。いまでは、全国の幼稚園や保育園から注文が寄せられています。

くみっこは、地域の伝統技術を絶やすまいという永江さんの思いに、幼児の創造力を育みたいという教育者の願いがかみ合ってきたといえるでしょう。このように、異なるピースが組み合わされば、アイデアも生まれやすくなるのかもしれません。
(立澤 隆)

編集後記

今月号で取り上げた第5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。そのなかで、パネリストとして登壇して下さった社長の言葉が印象に残っています。

「新規事業に取り組むときは怖いわけです。これが本当にお客さまに売れるのだろうか。決断がつくまでは、いろいろと考えますが、決断したときには、成功するまでやる。成功するまでやれば必ずできるという信念で、わたしは取り組んできました」

新事業に取り組む難しさと同時に、経営者の覚悟が表れた言葉ではないでしょうか。多くの中小企業経営者の方々のお役に立てるよう、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。一日でした。
(松井)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 アインズ(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。

調査月報

4月号予告

調査レポート

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀
研究員 金岡 諭史

女性起業家の実像と意義

—「2013年度新規開業実態調査（特別調査）」から—

中小企業の女性経営者の課題とは

総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

中小企業の女性経営者の実態

●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