

調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.072

9



特別レポート

(独)日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部国際経済研究課長 梶田 朗

中小企業の海外展開

—日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査から—

論点多彩

芝浦工業大学デザイン工学部 教授 安齋 正博

3Dプリンター(積層造形)技術のものづくりへの活用方法

調査月報

9

中小企業の今とこれから

特別リポート.....4

中小企業の海外展開

—日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査から—

* (独)日本貿易振興機構 (ジェトロ) 海外調査部国際経済研究課長 梶田 朗

論点多彩.....38

3Dプリンター(積層造形)技術のものづくりへの活用方法

* 芝浦工業大学デザイン工学部 教授 安齋 正博



表紙写真:「和食文化のある風景」
日本一の芋煮会フェスティバル (山形県)

巻頭随想.....2

イノベーションを成功に導く「確率の経営」

* 神戸大学大学院経営学研究科 教授 原田 勉

海外市場で成功する強いものづくり企業の競争戦略.....16

大手メーカーの海外現地における部品調達動向と中小企業への影響

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

JGSS でよむ日本人の意識と行動.....20

若年層の未婚者と有配偶者の違い

* 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 宍戸 邦章

新時代の創業.....22

未来のピアニストの伴走者になる

* 石川県小松市 (株)ピアノスマイル

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

経営者と従業員の目標連鎖で経営目標を達成する

* あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

データでみる景気情勢.....28

消費税率引き上げ後の小企業の景況

事業承継で生まれ変わる小企業の経営.....32

医療現場に革新的なサービスをもたらす

* 東京都文京区 株式会社三勢

マーケティングに生きる心理学.....36

革新的な商品を生み出すニーズ調査はどうすべきか

* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....37

靴を活かしたカバンアルチザンアベニュー事業

* 豊岡商工会議所 事務局次長 寺谷 信彦

経営最前線.....44

全国を商圈とするクリーニング店

* 北海道札幌市 (有)市川クリーニング商会

論語から学ぶリーダーシップ.....46

教えざるの民を以て戦う、是れ之を棄つと謂う

* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

未来のイノベーターはどう育つのか

今月の逸品/編集後記.....48

イノベーションを 成功に導く 「確率の経営」



神戸大学大学院経営学研究科
教授

原田 勉

はらだ つとむ

1967年京都府生まれ。スタンフォード大学にてPh.D.（経済学博士）を取得。科学技術政策研究所（現・科学技術・学術政策研究所）客員研究官、INSEAD 客員研究員、ハーバード大学フルブライト研究員を経て、2005年より現職。専門は経営戦略・組織・技術マネジメント、経済成長論。主な著書に『実践力を鍛える戦略ノート[戦略立案編]』（東洋経済新報社、2010年）、『イノベーション戦略の論理－確率の経営とは何か』（中央公論新社、2014年）などがある。



社会を大きく変えたイノベーションに共通するのは、決断の際、「社長以外全員反対」であったという事実である。多くの関係者はそれに反対する。だからこそ、その案件は「新しい」ということもできる。

では、「社長以外全員反対」であれば必ず成功するのだろうか。現実には、それがイノベーションへと結実することは少なく、大半のケースでは、「殿ご乱心」というかたちで失敗する運命にある。マスコミを含めた周りの者は、同じ決断でも、成功すれば「果敢な決断」、失敗すれば「無謀な決断」と評価しがちだ。しかし、その結果は、企業の努力以上に運や偶然によって大きく左右される。

企業の成長にとって、イノベーションは必要不可欠であるが、その成否は偶然に大きく影響される。事前に賛同者もあまりいなかで、経営者は何を根拠に決断していくべきなのだろうか。

いままでの経営学は、基本的に

結果の事後正当化によって処方箋が出されてきた。成功事例を取り上げ、学ぶべき教訓を引き出す一方、失敗事例ではあらゆることが批判の対象になる。ところが、両者の差は偶然が味方したか否かによるところも大きく、企業の努力の差で説明できない場合が多い。

ここで参考になるのが、プロ野球の考え方だ。プロ野球では、配球を決めるとき、その打者を打ち取れる確率が決断の根拠となる。しかし、たとえ95%の確率で打ち取れる球種・コースで攻めたとしても、依然として5%の確率で打たれてしまう。けれども、その95%の攻め方が、最も高い成功確率であったとすれば、それが正しい決断になる。ここでは、結果よりも、事前の成功確率の高さが問われることになる。同様に、企業経営ではイノベーションの確率を高める方向で経営の舵取りを考え抜いていく必要があるのだ。

経営とは、大地を歩くことに似ている。前に歩き出すには、片方

の足で大地を踏みしめる一方、もう片方の足を一步前に踏み出すことが求められる。後者がイノベーション戦略であり、それは結果で評価するのではなく、あくまでも事前の成功確率で評価する。より具体的には、①探索領域を設定する、②探索頻度を高める、③探索精度を高める、という作業を着実に実行していくことである。

しかしながら、このイノベーション戦略は、大地を踏みしめる足がフラフラしているようでは前に進めない。大地を踏みしめることに該当するのが、経営理念である。

どのような顧客価値を提供し、社会に貢献するのかという経営理念を明確にし、従業員の間に浸透させていかなければ、イノベーションは成功しない。理念を明確化し、それに従業員が心の底から共鳴したうえで初めて、一步前に足を踏み出すことができる。まずは、経営理念を明確化し、共有するところから始めてみてはどうだろうか。



中小企業の海外展開 —日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査から—

(独)日本貿易振興機構 (ジェトロ) 海外調査部国際経済研究課長 梶田 朗



【プロフィール】

かじた あきら

1989年北海道大学経済学部卒業、日本債券信用銀行（現・あおぞら銀行）入行。99年早稲田大学大学院社会科学部研究科修了、(特)日本貿易振興会（現・(独)日本貿易振興機構）入会。経済分析部国際経済研究課課長代理等を経て、2006年ジェトロ・ニューヨーク事務所次長。同所で米国政治経済の調査を担当。2011年から現職。世界と日本の貿易、直接投資、通商問題、日本企業の海外ビジネス展開に関する調査を担当。主な著書に『FTAガイドブック』（共著、ジェトロ、2002年）、『WTOハンドブック』（共著、ジェトロ、2003年）などがある。

本レポートでは、(独)日本貿易振興機構 (ジェトロ) のアンケート調査の結果をもとに、海外ビジネスへの取り組みについてみていく。今回の調査は、回答企業のうち中小企業が全体の約8割を占めている。調査結果からは、輸出拡大に積極的な中小企業の割合が増加し、海外進出についても約6割の企業が拡大を志向していることが明らかになった。中小企業は、海外市場を真正面に見据えるようになってきたといえよう。

「ジェットロ海外ビジネス調査」の概要

ジェットロの会員企業を対象に2002年度に開始し、今回（2013年度）で12回目を数える。2013年度は従来
の調査対象であるジェットロの会員企業に、ジェットロのサービスの利用企業を追加し、アンケートを実施した（拡
充部分については過去調査との連続性はない）。

調査期間：2013年11月～12月

調査対象：海外ビジネスに関心が高い日本企業（本社）9,800社
（ジェットロの会員企業 3,397社、ジェットロのサービスの利用企業 6,403社）

有効回答数：3,471社（ジェットロの会員企業 1,315社、ジェットロのサービスの利用企業 2,156社）

有効回答率：35.4%

回答企業：大企業680社（構成比19.6%）、中小企業2,791社（同80.4%）

※ 中小企業の定義は中小企業基本法に基づく

中小企業でより高まる輸出拡大への意欲

財務省「貿易統計」によれば、2013年の日本の貿易収支は過去最大の11兆4,684億円の赤字となった。これで、3年連続で赤字を記録したことになる。赤字幅が拡大した要因は、輸出の伸び悩みである。2012年下期以降、外国為替相場は円安方向に動き、輸出額は2013年に69兆7,742億円と前年比で9.5%増加したものの、数量ベースでは1.5%減と3年連続で縮小した。

輸出数量伸び悩みの背景には、日本企業の海外生産の進展、一部の産業における国際競争力の低下、主要な需要地である新興国・地域の景気減速などさまざまな要因が指摘されており、貿易統計にはいまだ輸出増加の力強い動きは出ていない。そのような状況下、日本の中小企業の輸出意欲、海外進出意欲はどのようになっているのだろうか。

ジェットロは、中小企業を中心とする日本企業の海外展開や、対日投資の支援・促進などに取り組んでいる。70を超える海外事務所を活用した調査・研究成果をもとに、日本の通商政策への貢献も果たしている。本レポートでは、ジェットロが行ったアンケー

ト調査「ジェットロ海外ビジネス調査」（上記概要参照）の結果をもとに、中小企業の海外ビジネスの取り組みを探っていききたい。

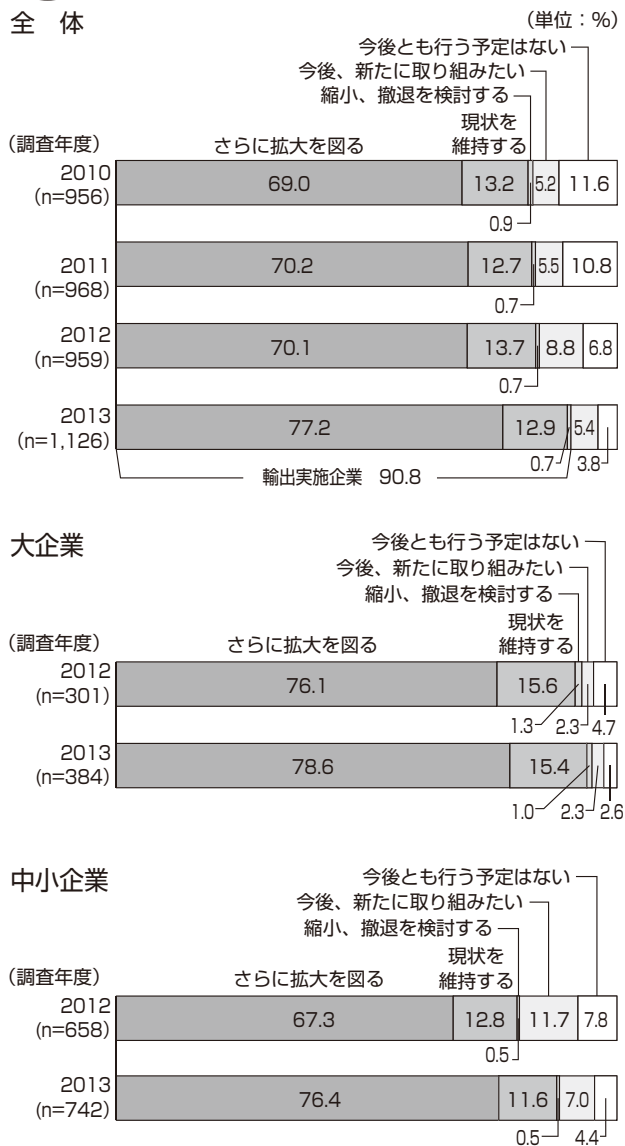
当調査によると、回答企業のうち輸出を行っている企業の割合は73.1%、海外に拠点を持つ企業の割合は51.5%であった^(注)。中小企業の海外拠点保有割合は43.1%で、大企業の85.7%と比べて著しく少ないが、輸出を行っている中小企業の割合は72.7%と、大企業の74.9%に引けを取らない。

今回の調査では、今後3カ年程度の輸出方針について77.2%の企業が「さらに拡大を図る」と回答した（図-1）。過去3年の調査では、輸出拡大を図る企業の割合が7割前後で横ばいを続けていたことからすると、輸出への意欲が高まったといえるだろう。

この輸出意欲の変化は、中小企業でより鮮明であった。輸出拡大を志向する中小企業の割合は、前回調査の67.3%から76.4%へ9.1ポイント上昇し、大企業の78.6%に迫った。

また、「さらに拡大を図る」「現状を維持する」「縮小、撤退を検討する」の3項目を合計した割合、すなわちすでに輸出を実施している企業（輸出実施企業）の割合をみると、全体では前回調査の84.5%から90.8%に上昇した。一方で、「今後とも行う予定はない」と回答した輸出無関心企業の割合は6.8%

図-1 今後3カ年程度の輸出方針

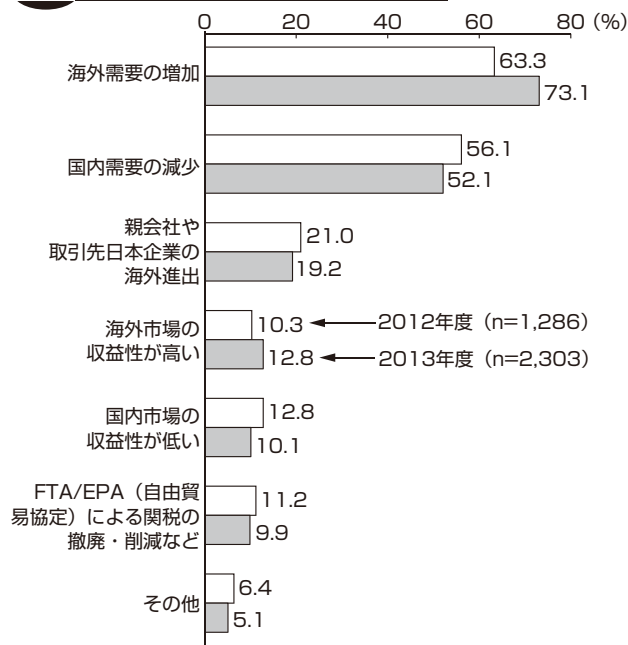


資料：独日本貿易振興機構「ジェットロ海外ビジネス調査」
 (注) 1 調査年度を示していない図表は2013年度調査に基づく(以下同じ)。
 (注) 2 過去の調査結果と比較するため、本設問ではジェットロ・メンバーズからの回答に限定。「輸出を行う業種ではない」と回答した企業、無回答を除く。年度により異なる設問項目を一部修正のうえ集計。

から3.8%に減少した。これについては、中小企業でも輸出実施企業は前回調査から上昇し、輸出無関心企業は前回調査から減少している。

以上をまとめると、前回調査と比べて輸出実施企業が増加したのに加え、輸出無関心企業が減少したといえる。

図-2 輸出を拡大する理由(複数回答)



輸出拡大の理由は海外需要の増加

今回の調査では、輸出を拡大する理由として大企業、中小企業とも「海外需要の増加」を指摘する企業が最も多くなっている。全体では73.1%と、前回調査の63.3%から9.8ポイント上昇した(図-2)。中小企業でも69.8%と高い割合を示している。これに対して「国内需要の減少」を挙げる企業は全体で52.1%と、前回調査の56.1%から低下した。中小企業は51.1%だった。国内市場の低迷からやむなく海外市場へ目を向けるというよりも、需要が増加する海外市場を積極的に取り込みたいという志向が相対的に高まったといえよう。

輸出拡大の理由として「海外需要の増加」と回答した企業を業種別にみると、製造業では「医薬品・化粧品」「自動車/自動車部品/その他輸送機器」「化学」などが高い割合を示した(表-1)。最も低い割合を示した業種は「繊維・織物/アパレル」の54.9%であるが、前回調査の34.4%と比べると、今回は20.5ポ

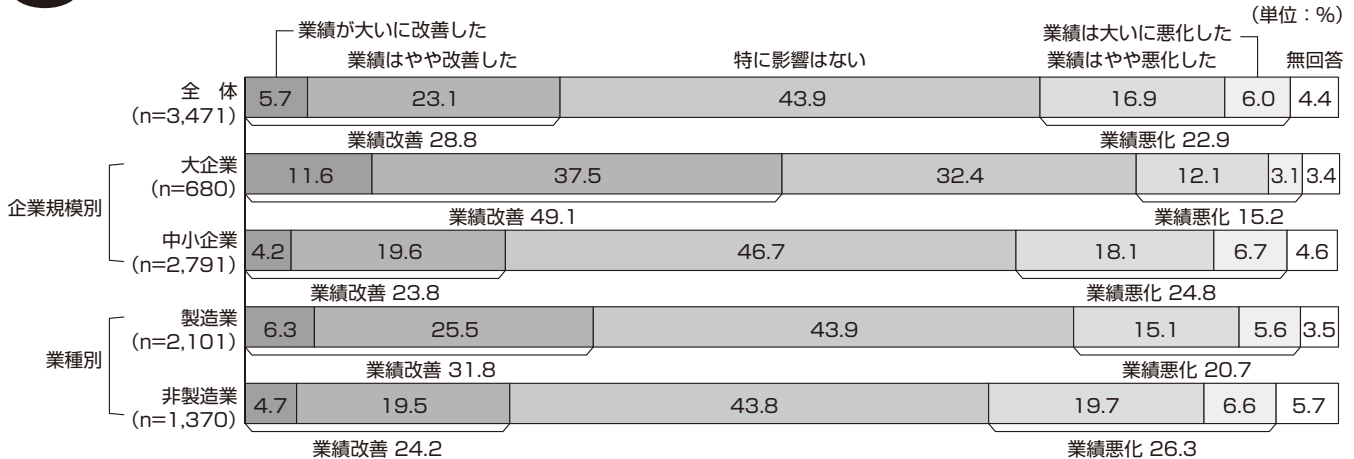
表-1 輸出拡大理由として「海外需要の増加」と回答した企業の割合（業種別）

（単位：%）

	2013年度	2012年度	前回との比較
全業種	73.1	63.3	9.8
医療品・化粧品	81.6	65.0	16.6
自動車／自動車部品／その他輸送機器	80.9	65.2	15.7
化学	80.9	77.6	3.3
電気機械	78.0	67.3	10.7
一般機械	77.4	73.8	3.6
木材・木製品／家具・建材／紙・パルプ	76.0	66.7	9.3
その他の製造業	74.0	69.0	5.0
石油・石炭製品／プラスチック製品／ゴム製品	73.3	71.4	1.9
精密機器	73.1	75.0	-1.9
飲食料品	72.2	67.8	4.4
鉄鋼／非鉄金属／金属製品	70.7	63.7	7.0
情報通信機械器具／電子部品・デバイス	70.0	67.7	2.3
窯業・土石	64.1	70.6	-6.5
繊維・織物／アパレル	54.9	34.4	20.5

図-3 2012年末からの円安の業績への影響

（単位：%）



（注）対象企業において輸出、輸入を実施しているかどうかは問わない。

イントと大幅な上昇となった。日本発の繊維製品、ファッションは海外でも人気で、近年はクールジャパン戦略など海外ビジネス支援も盛んになっている。「繊維・織物／アパレル」の動きはそんな状況を反映していよう。

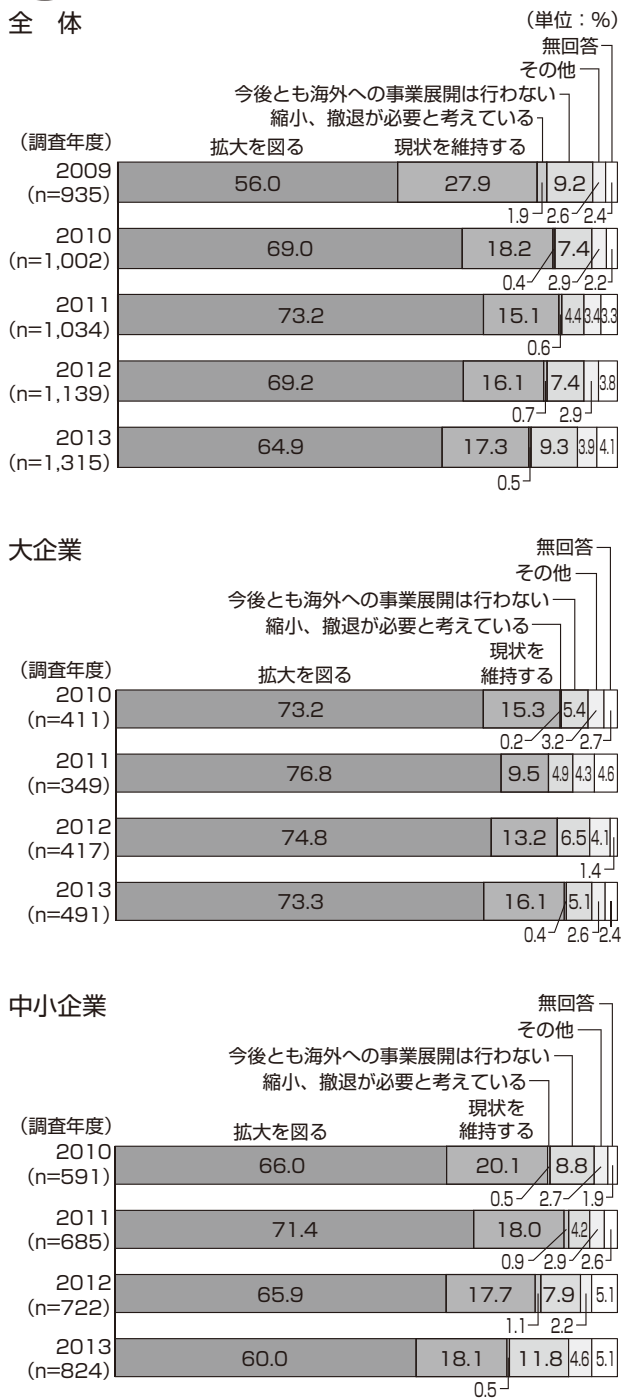
円安の輸出への影響

輸出増加の要因として期待されている円安の影響はどうであろうか。

図-3は、2012年末からの円安が業績に与えた影響についてたずねた結果を示したものである。全体では、「特に影響はない」とする企業が43.9%と最も多く、「業績が大いに改善した」と「業績はやや改善した」の合計28.8%を上回っている。

企業規模別にみると、特に中小企業では、「業績が大いに改善した」（4.2%）、「業績はやや改善した」（19.6%）の合計は23.8%と、大企業の合計49.1%に比べると円安の恩恵は小さかったことがわかる。業績が悪化した（「業績は大いに悪化した」と「業績はやや悪化した」の合計）とする回答についても、大

図-4 今後3カ年程度の海外進出方針



企業の15.2%に対して中小企業が24.8%と、中小企業の方が割合は大きかった。中小企業の方が大企業に比べて円安による好影響は小さく、悪影響は逆に大きかったようだ。

海外進出志向は依然として高水準

それでは、企業は海外進出についてどのように考えているのだろうか。今後3カ年程度の海外進出の方針（新規投資、既存拠点の拡充）を聞いたところ、「拡大を図る」と回答した企業は64.9%だった（図-4）。前回、前々回調査と比べて割合は下がりつつあるものの、企業の海外進出志向は依然として高水準を保っている。

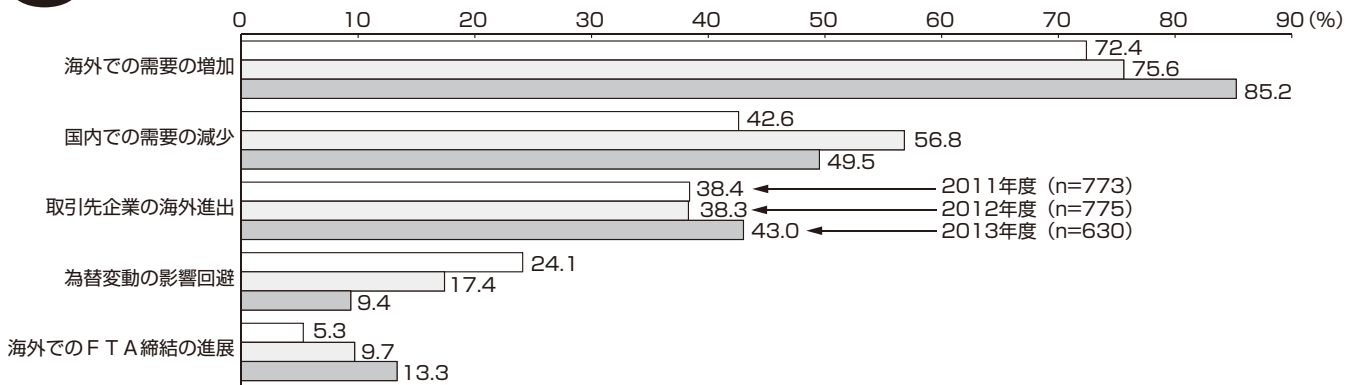
これを企業規模別にみると、中小企業については「拡大を図る」と回答した企業は60.0%で、大企業の73.3%よりは割合が相対的に低かったが、依然として高い水準を維持している。図には示していないが、今後の海外進出について尋ねたところ、特に中小企業では「今後新たに進出したい」とする回答が21.2%と、大企業の4.1%と比べて高くなっている。このことから、潜在的な進出予備軍は多いと考えられる。

また、海外進出拡大の理由をみると、全体では「海外での需要の増加」（85.2%）が最も多く、「国内での需要の減少」（49.5%）や「取引先企業の海外進出」（43.0%）などを大きく引き離している（図-5）。なお、この傾向は中小企業でも変わらなかった。今回の調査時点では円安が進んだこともあって「為替変動の影響回避」を理由に挙げた割合は9.4%と、前回の17.4%から大きく減少した。

海外進出を拡大する企業は、国内事業にも注力する傾向にある。別の設問では、海外進出の拡大を図る企業の55.2%が国内事業も拡大すると回答した。多くの企業は、国内生産の代替ではなく、進出国や近隣諸国の需要を獲得する目的で海外展開を推進しようとしている。

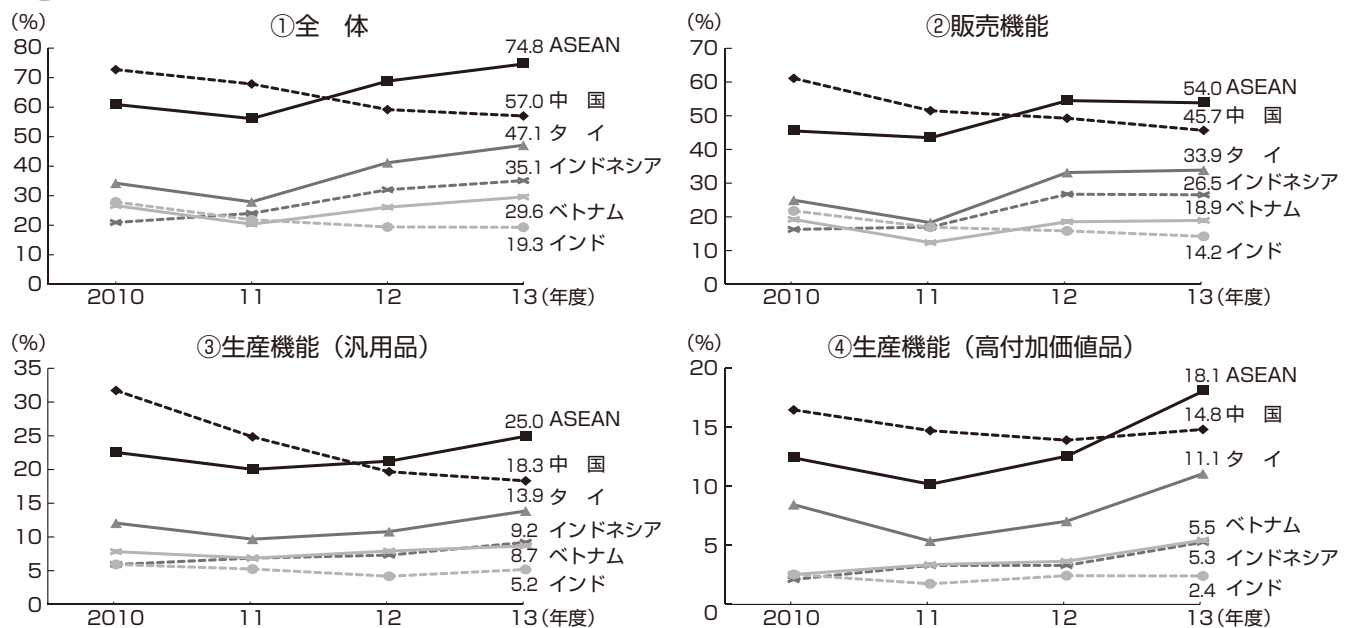
続いて、国・地域別の海外拠点拡大先をみると、中国からASEANへと比重が移っている。海外で販売機能あるいは生産機能を拡大する企業の割合は、

図-5 海外進出の拡大を図る理由(複数回答)



(注) 1 2011年度、2012年度の母数は「新規進出と今後さらに海外進出の拡大を図る」企業のうち、拡大する理由について無回答の企業を除いた数。2013年度の母数は「今後さらに海外進出の拡大を図る」企業のうち、拡大する理由について無回答の企業を除いた数。
 2 ジェトロ・メンバーズからの回答に限定した集計結果。
 3 経年比較するために、2011年度、2012年度調査における「円高の影響」の回答結果を「為替変動の影響回避」として記載している。

図-6 海外拠点拡大先の比較(中国・ASEAN・インド、複数回答)



(注) 1 母数は各年度調査とも、今後3カ年程度で海外進出を拡大する企業のうち、拡大する機能について無回答の企業を除いた数。ただし2013年度は、現在、海外に拠点がある企業に限定した拡大方針。2010~2012年度は、現在の海外拠点の有無による限定はしていない。
 2 ASEANは、比較可能なシンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナムの6カ国の合計(重複する企業は除く)。
 3 「全体」は、各国・地域で一つ以上の機能を拡大する企業数。一つの国・地域で複数の機能を拡大する場合でも、1社としてカウント。
 4 2010年度は、ジェトロ・メンバーズのみを対象とした調査。2011年度以降、調査対象を拡大。

2012年度および2013年度調査においてASEAN主要国の割合が中国を上回った(図-6)。

このうち、販売機能を拡大する国・地域は、中国が45.7%なのに対しASEANが54.0%の割合となっている。同じように、生産機能(汎用品)では中国の

18.3%に対しASEANが25.0%、生産機能(高付加価値品)では中国の14.8%に対しASEANは18.1%と、いずれもASEANの割合が高かった。また、販売、生産(汎用品・高付加価値品)のいずれにおいても、ASEANのなかで最も割合が高いのはタイだった。

表-2 国内外の拠点・機能の再編状況

(単位：%)

移管元 \ 移管先	中国	ASEAN	日本	その他	合計
中国	4.2	13.7	4.7	3.6	26.3
ASEAN	0.3	6.2	1.8	0.5	8.7
日本	15.3	24.2	—	10.9	50.4
その他	1.4	2.1	3.1	8.1	14.6
合計	21.2	46.2	9.6	23.1	100.0

(注) 過去2~3年に拠点・機能の再編を行った、または今後2~3年に拠点・機能の再編を行う予定があると回答した全780件の内訳。

ASEAN 諸国への拠点再編が進む

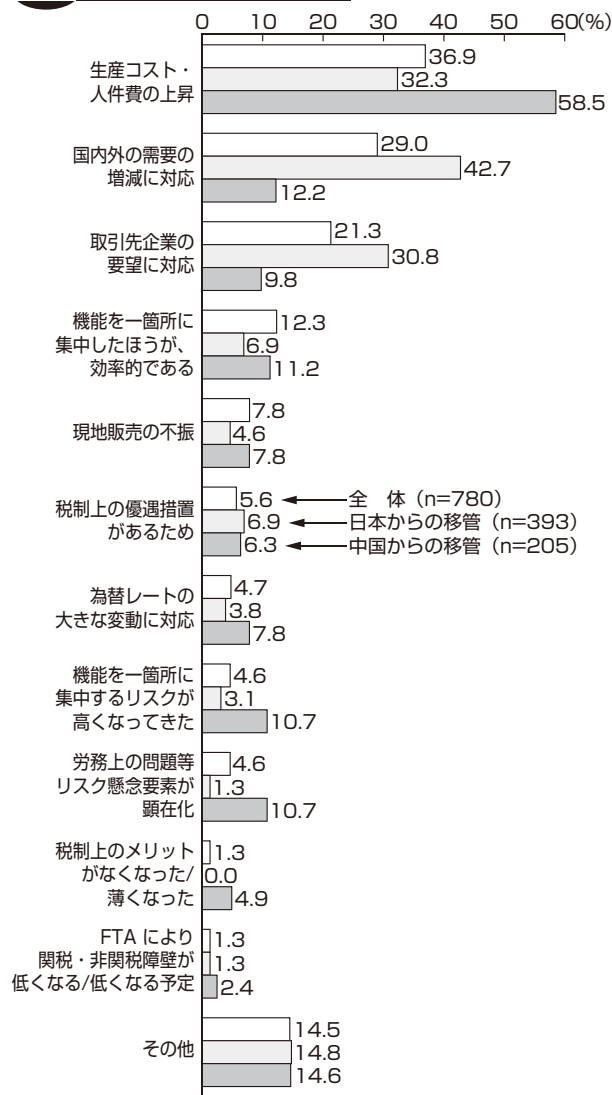
国内・海外拠点の再編については、ASEAN 諸国への移管が目立っている。今回の調査で、過去2~3年に拠点・機能の再編を実施、または今後2~3年以内に再編を行う予定があるとの回答は780件あった。そのうち、ASEAN 諸国への移管が46.2%と、全体の半数近くを占めている(表-2)。二国・地域間で多かったのは、「日本からASEAN」(24.2%)、「中国からASEAN」(13.7%)である。

なお、表には示していないが、中国からの移管先について構成比をみると、52.2%がASEANで、18.0%が日本だった。中国からASEANへの移管の内訳についてはベトナムが半分弱を占め、タイ、インドネシアなどが続いた。

続いて、移管の理由をみると、日本からの移管の理由としては「国内外の需要の増減に対応」(42.7%)が最多だった(図-7)。以下、「生産コスト・人件費の上昇」(32.3%)、「取引先企業の要望に対応」(30.8%)が挙げられた。中国からの移管の理由としては、「生産コスト・人件費の上昇」(58.5%)が圧倒的に多かった。

時系列でみると、移管元のうち中国が占める割合は、2006年度の8.6%から2013年度の21.9%に増

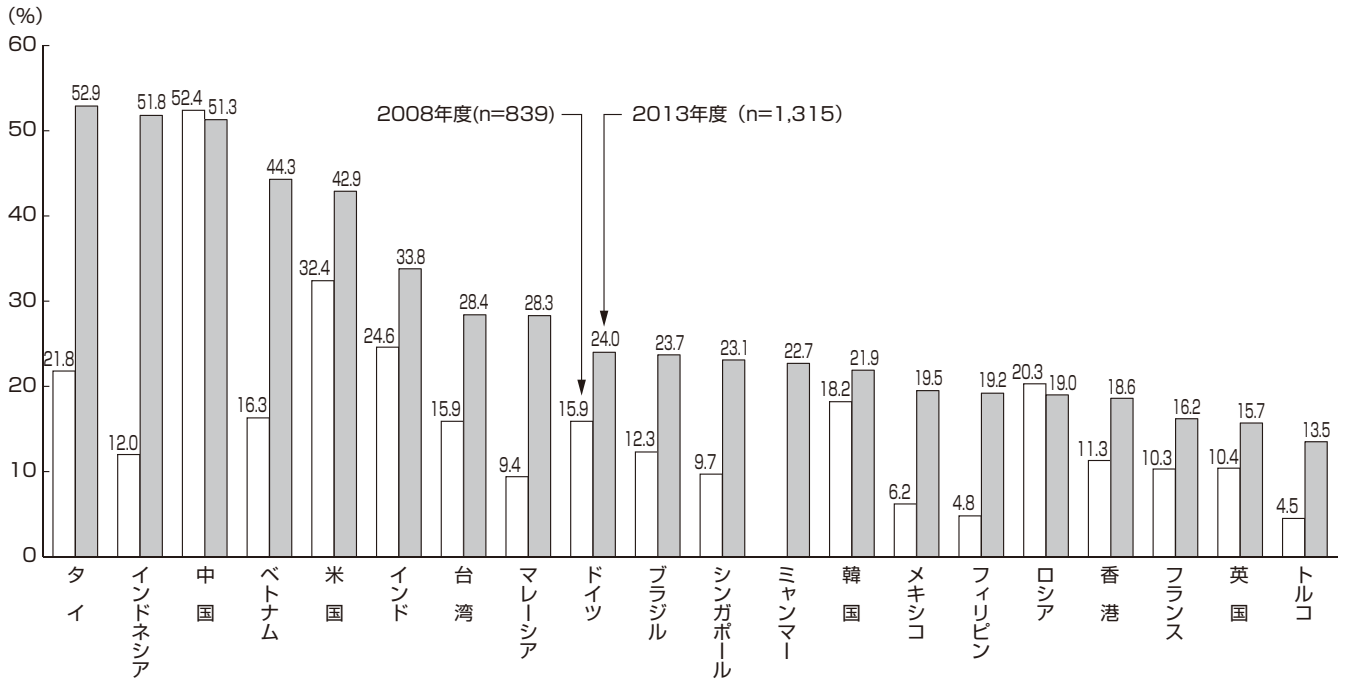
図-7 移管の理由(複数回答)



加する一方、移管先としての中国の割合は49.4%(2006年度)から22.9%(2013年度)に減少した。一方、移管先としてASEANを志向する割合は、30.0%(2006年度)から44.5%(2013年度)へと着実に上昇している。

また、今後3カ年程度の間有望市場となる国・地域を聞いたところ、上位からタイ(52.9%)、インドネシア(51.8%)、中国(51.3%)、ベトナム(44.3%)という結果だった(図-8)。5年前の回答と比べて、ASEAN各国を挙げる回答割合の上昇が顕著な一方で、中国の割合がやや減少したことが特徴だ。

図-8 今後3カ年程度の有望市場（複数回答）



(注) 1 2008年度は今後3カ年の販売最重点国に関する回答率。
 2 2008年度調査と比較するため、2013年度調査は全回答企業のうち、ジェトロ・メンバーズ1,315社に限定して集計を行った。
 3 ミャンマーについては2008年度調査で選択肢の設定無し。

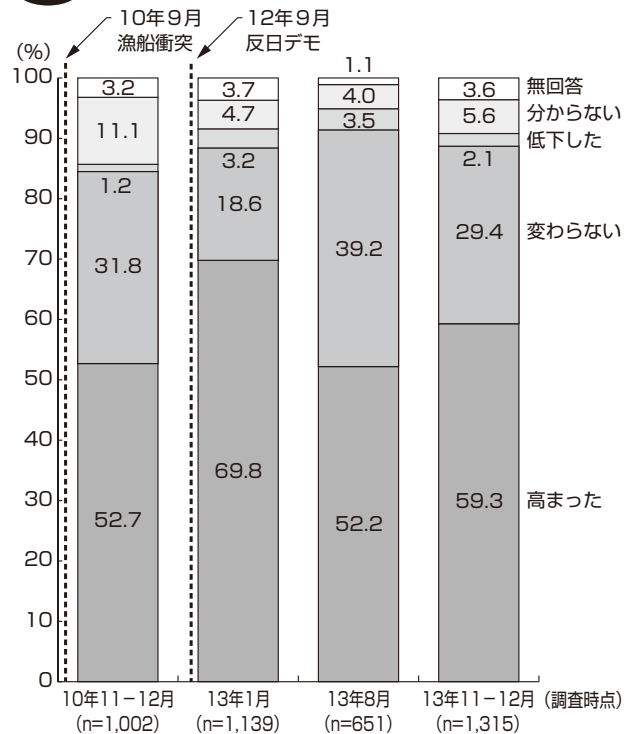
中国市場の重要性は維持

中国は、有望市場としての人気はASEANに比べて低下したものの、企業規模を問わず、依然として主要な輸出先および海外拠点保有先となっていることに変わりはない。

日中関係の変化を受けた中国ビジネスのリスクに対する印象を聞いたところ、ビジネスリスクが「高まった」と答えた企業は、直近において59.3%だった(図-9)。依然として6割近くを占めたが、2013年1月調査(69.8%)からは低下している。

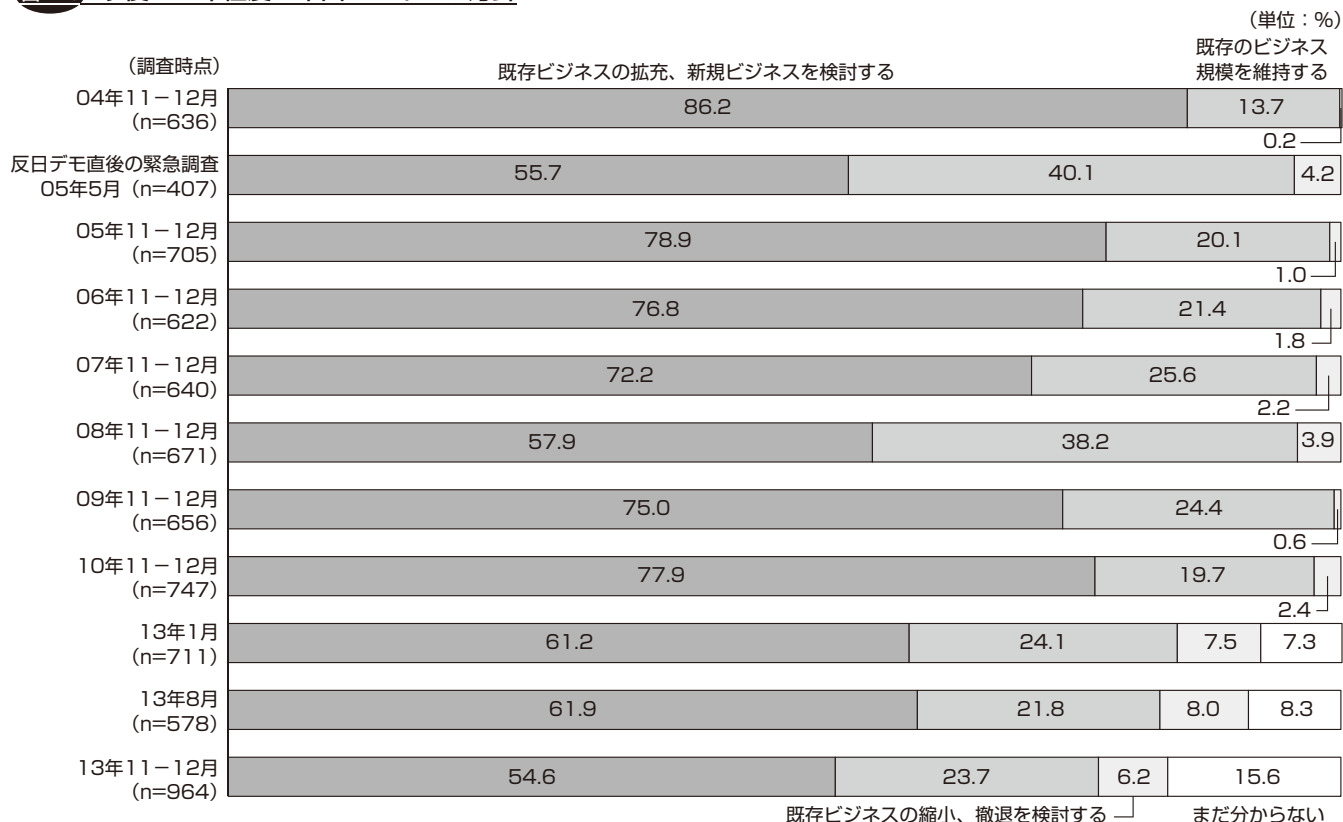
また、図には示していないが、ビジネスへの影響については「影響はない」と答えた企業が2013年1月調査の25.4%から41.7%へと大幅に増加した。生産コストの上昇といった、他の問題に対する認識が強まったことにより、政情リスクが相対的に低下した

図-9 中国におけるビジネスリスクの変化



(注) ジェトロ・メンバーズからの回答に限定して集計(図-10も同じ)。

図-10 今後3カ年程度の中国ビジネスの方針



(注) 1 2004年度調査からの調査結果と連続性を保つため、2008年度以降は「製造業」「商社・卸売」「小売業」に絞り込んで集計。
 2 2013年8月調査は「日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査」(集計期間：2013年8月9日～23日)。
 3 年度により異なる設問項目を一部調整のうえ集計。

ものとみられる。

さらに、図-10で今後3カ年程度の中国ビジネスの方針についてみると、「既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討する」と回答した企業の割合は、過去最低の54.6%に落ち込んでいる。しかしながら、既存ビジネスの縮小や撤退を検討する企業の割合も減少している。代わりに「まだ分からない」と今後の方針を検討中である企業の割合が過去最高の15.6%に達した。

中国ビジネスを拡充する理由としては、「市場規模、成長性など販売面でビジネス拡大を期待できるから」と答えた企業の割合が73.0%と最も多い。人件費の上昇は、裏を返せば所得、つまり市場の拡大を意味する。中国を有望視する企業は、その市場としての潜在力を評価しているようだ。

新興国ビジネスは リスク、魅力の両面で判断を

新興国のビジネスリスクに関して、多くの新興国に共通して挙げられたリスクは「政情リスクや社会情勢・治安に問題あり」「インフラが未整備」「法律制度が未整備、運用に問題あり」だった(表-3)。昨今、高い関心を集めるミャンマーに対しては、70.5%もの企業がインフラへの懸念を示した。また、為替リスクへの認識も全般的に高くなっている。

その一方で、新興国の魅力・長所として、全対象国で「市場規模・成長性」が最も多く指摘された(表-4)。最大の有望市場であるタイは、ほかにも「インフラ(電力、運輸、通信等)の充実」(23.9%)、

表-3 新興国におけるビジネス上のリスク・問題点（複数回答）

（単位：％）

	母数（n）	為替リスクが高い	インフラが未整備	法制度が未整備 運用に問題あり	関連産業が 集積・発展していない	知的財産権の保護に問題あり	人件費が高い、上昇している	労働力の不足・人材採用難	労務上の問題あり	土地・事務所スペースの不足 地価・賃料の上昇	税務上のリスク・問題あり	代金回収上の リスク・問題あり	政情リスクや 社会情勢・治安に問題あり	消費者運動・排斥運動 （不買運動等）	自然災害リスクまたは 環境汚染に問題あり	特になし
中国	2,018	20.5	9.9	44.5	1.9	51.3	50.8	14.3	22.3	9.5	18.9	40.3	59.8	34.8	27.2	1.6
ASEAN	—	14.9	32.3	19.6	10.9	6.1	17.3	9.7	6.9	4.9	6.3	11.2	25.2	0.7	14.6	18.6
タイ	1,217	13.1	9.1	7.1	2.1	4.5	29.3	19.6	5.4	5.4	4.4	7.1	46.4	1.0	28.8	14.1
マレーシア	566	11.8	11.7	7.1	7.1	4.9	17.8	9.5	5.3	2.1	2.5	9.9	5.7	0.9	3.4	40.5
インドネシア	886	21.8	41.5	24.5	9.4	6.4	19.9	6.2	13.9	6.3	11.1	12.9	22.6	0.8	12.8	15.7
フィリピン	500	11.6	31.4	12.2	11.6	5.2	5.2	3.2	3.8	1.6	4.4	11.4	23.2	0.6	23.6	21.4
ベトナム	878	15.7	48.7	31.9	17.9	8.0	12.6	6.3	6.5	4.3	7.9	14.2	8.2	0.1	4.3	17.3
ミャンマー	468	12.0	70.5	42.5	28.0	8.1	2.6	3.8	3.6	9.0	5.8	14.5	32.7	0.9	4.7	9.0
インド	648	21.5	55.7	28.7	11.4	8.3	7.7	3.9	13.4	3.4	13.9	23.5	17.9	0.5	9.3	11.0
メキシコ	276	17.0	14.9	7.2	7.6	4.0	5.8	6.5	7.2	1.8	6.5	14.1	32.2	0.4	1.4	30.8
ブラジル	324	31.2	14.2	16.0	5.6	4.6	16.4	5.2	9.9	3.7	19.4	17.3	27.5	0.0	1.2	18.8
ロシア	313	17.6	11.8	30.7	10.9	5.8	8.3	3.2	6.1	2.6	12.8	27.5	27.5	0.0	2.6	22.0
トルコ	220	15.9	7.3	6.8	9.1	3.6	6.4	2.7	1.8	0.5	3.6	14.1	20.5	0.0	2.3	39.1
南アフリカ共和国	210	15.7	18.6	11.9	12.4	4.3	5.7	4.3	6.7	1.0	2.9	17.1	34.8	0.5	2.4	31.0

（注）1 母数（n）は、国ごとのリスク・問題点に回答した企業の総数（現在ビジネスをしている、または新規ビジネスを検討している企業のみ対象）。

2 ASEANの値は対象6カ国の値をそれぞれの母数（n）で加重平均した値。

3 網掛けは回答率が20%以上のリスク。

「取引先（納入先）企業の集積」（39.1%）、「駐在員の生活環境が優れている」（21.4%）など多数の項目で支持を得た。また、マレーシアは「安定した政治・社会情勢」（22.0%）、フィリピンは「人件費の安さ、豊富な労働力」（30.5%）、メキシコは「取引先（納入先）企業の集積」（35.4%）などで高い評価を得た。

ビジネスリスクへの評価は、諸要件を減点方式で捉えがちだ。しかし、生活環境など企業活動の基盤となる要素も含め、各国の長所とリスクを正しく見極めることが重要だ。

アジア諸国とのFTA利用が拡大

企業の輸出を後押しする自由貿易協定（FTA）の利用も進んでいる。今回の調査では、日本のFTA相手国・地域と貿易を行っている企業のうち、42.9%

がFTAを利用しているという結果が出た。足元の4年間（2010年度～2013年度）において、その割合は徐々に増えている。特に、タイ（利用率28.7%）、インドネシア（同23.1%）、ベトナム（同17.6%）など、アジア諸国とのFTAで利用率が高い。自動車や鉄鋼の分野を中心に、段階的な関税削減の効果が出てきたとみられる。また、タイ・インドFTA（47.5%）、ASEAN自由貿易地域（46.7%）、ASEANインドFTA（41.8%）など、第三国間FTAもよく利用されている。

しかしながら、2012年度調査の結果におけるFTAの利用率をみると、大企業では4割程度なのに対して、中小企業では2割程度と少ない。さらに、今回の調査結果からは、FTA利用上の問題点も浮かび上がった。FTAを利用している企業が感じている問題点をみると、全体では「輸出のたびに証明書発給申請が必要であり、手間」（52.9%）、「原産地基準を

表-4 新興国のビジネス上の魅力・長所（複数回答）

（単位：％）

	母数（n）	市場規模・成長性	インフラ（電力、運輸、通信等）の充実	各種手続き等が迅速	関連産業の集積	取引先（納入先）企業の集積	人件費の安さ、豊富な労働力	従業員の定着率の高さ	従業員の質の高さ	土地・事務所スペースが豊富 地価・賃料の安さ	税制面でのインセンティブ （法人税、関税など）	投資奨励制度の充実	安定した政治・社会情勢	言語・コミュニケーション上の障害の少なさ	駐在員の生活環境が優れている	その他
中国	1,841	85.8	13.6	0.8	19.1	27.3	16.9	1.2	5.4	2.9	1.0	0.6	0.8	7.5	4.5	1.0
ASEAN	—	74.6	11.8	2.3	10.0	23.4	27.5	3.7	11.6	5.9	4.4	3.2	10.3	7.4	9.8	2.0
タイ	1,372	73.5	23.9	3.9	20.4	39.1	18.6	4.4	13.7	4.7	7.8	7.6	7.3	4.9	21.4	1.7
マレーシア	710	63.9	20.1	4.2	8.5	18.7	10.7	3.1	9.4	4.5	3.7	1.7	22.0	14.1	15.1	2.7
インドネシア	1,015	87.5	4.2	1.0	8.5	26.0	26.0	2.0	3.8	4.4	2.1	1.4	6.5	3.1	3.4	2.0
フィリピン	499	63.7	4.8	2.4	4.6	16.8	30.5	3.0	8.8	6.8	5.4	2.6	6.4	26.1	3.6	3.2
ベトナム	1,047	75.0	5.3	0.9	5.1	14.7	44.0	5.3	19.7	8.3	3.0	1.7	15.3	3.5	4.0	1.4
ミャンマー	427	77.5	1.4	0.0	0.9	3.7	43.6	3.3	10.3	8.7	2.1	0.5	2.3	2.8	0.5	1.6
インド	682	92.4	2.5	0.1	5.0	16.9	21.7	1.2	4.5	3.4	1.3	0.4	4.0	10.3	0.3	0.6
メキシコ	274	85.0	6.2	1.5	9.9	35.4	17.2	1.8	3.3	2.9	3.3	2.6	7.7	1.5	0.4	1.1
ブラジル	342	92.1	6.1	0.0	4.7	15.8	8.5	1.5	1.8	1.2	0.9	0.3	2.0	3.2	1.2	2.0
ロシア	321	92.8	7.5	1.2	2.2	8.4	4.0	1.2	3.7	1.9	0.3	0.6	8.7	2.8	1.9	0.9
トルコ	218	81.2	11.0	0.0	6.4	13.8	6.0	3.7	9.2	2.3	1.8	0.9	8.3	4.6	3.7	4.1
南アフリカ共和国	133	85.0	10.5	3.0	1.5	8.3	9.8	2.3	1.5	4.5	0.8	0.0	5.3	11.3	3.8	2.3

（注）1 母数（n）は、国ごとの魅力・長所に回答した企業の総数（現在ビジネスをしている、または新規ビジネスを検討している企業のみ対象）。

2 ASEANの値は対象6カ国の値をそれぞれの母数（n）で加重平均した値。

3 網掛けは回答率が20%以上の長所。

満たすための事務的負担」(48.3%)を挙げた企業が多かった(図-11)。現在の制度では、原則として輸出するたびに原産地証明書の取得が必要だ。一部FTAでは、認定輸出者制度の併用も認められるが、登録免許税や更新手続きを敬遠して利用実績はまだ少ない。FTA利用に関する負担を軽減するため、企業内でノウハウを共有するとともに、製造部門の関与も高める全社的な取り組みが必要になる。しかしながら、中小企業にはFTAを専門に担当するようなスタッフを置く余裕はない。中小企業によるFTA活用を促進するためには、より簡便な手続きが求められる。

市場の開拓には展示・商談会が有効

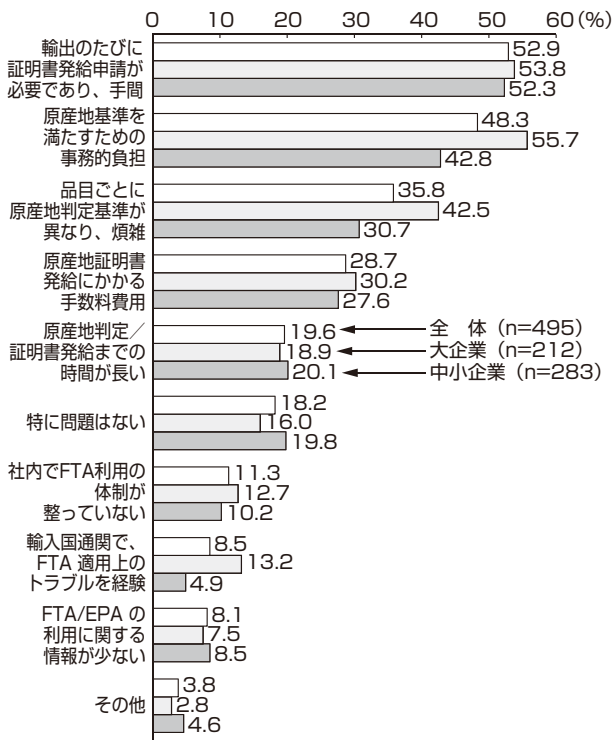
輸出や海外進出にはまだ乗り越えるべき課題がある。課題として最も多く挙げたのが、「現地でのビ

ジネスパートナー」の確保(47.8%)だ(図-12)。以下、「海外ビジネスを担う人材」(41.2%)、「海外の制度情報(関税率、規制・許認可等)」(40.1%)と続いている。日本企業にとっては、商品開発や資金などよりも、海外人脈や社内人材といった、ソフト面の課題の方がより切実な問題だ。

現地のビジネスパートナーの開拓に有効な手段として、約半数の企業が挙げたのが「展示・商談会などへの出展・参加」(48.9%)だった(図-13)。企業規模別にみると、大企業では「現地取引先を活用(顧客、合弁・技術提携先等)」(52.1%)や「金融機関やコンサルタントからの紹介」(37.1%)、中小企業では「業界・経済団体やジェトロなど公的機関からの情報提供」(38.4%)を活用する割合が高くなっており、差異が目立った。

近年、中小企業の海外進出に関する課題を解決する各種支援策は充実している。例えば、ジェトロは、

図-11 輸出においてFTAを利用している企業が
感じている問題点（複数回答）



展示会の出展支援や商談のアレンジ、各種の情報提供などの積極的な支援を行っている。特に最近では、中小企業の新興国への進出支援、日本の支援機関がスムーズに支援を進めるためのファストパス制度、現地でのトータル支援のための海外プラットフォーム事業といったプログラムを新たに立ち上げ、中小企業の海外ビジネスの支援を積極的に行っている。このような支援策を活用しつつ、中小企業が海外市場で一層の飛躍を遂げることを期待したい。

(注) 本調査はジェットロ・メンバーズ（ジェットロの会員制度への加入企業）を対象に2002年度から開始し、今回で12回目。今回の調査では、ジェットロ・メンバーズ3,397社に、メンバー以外でジェットロのサービスを利用した実績のある6,403社を追加しアンケートを実施した。調査対象がジェットロ・メンバーズおよびジェットロのサービス利用実績企業ということで、元々海外ビジネスに関心が高い企業群が集まっていることには留意が必要である。

ジェットロに関する情報はこちらをご覧ください。
<http://www.jetro.go.jp>

図-12 輸出・海外進出の課題（複数回答）

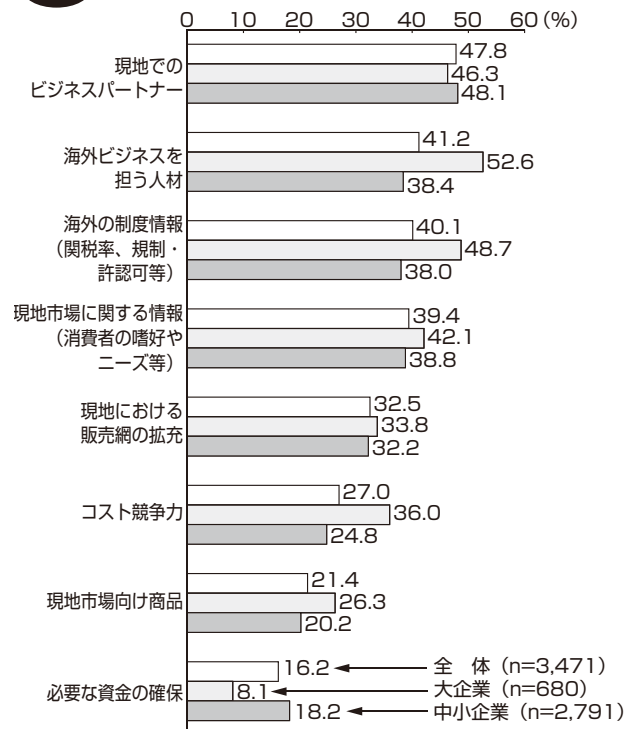
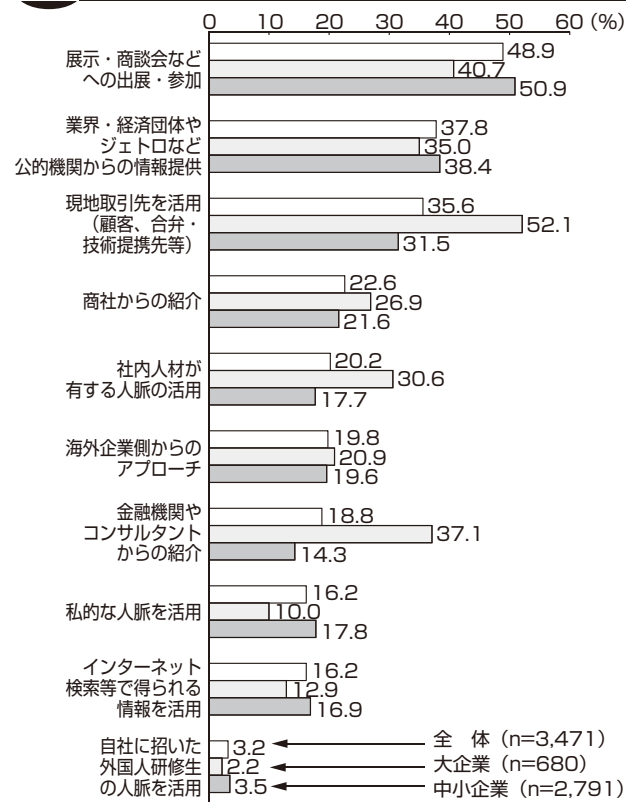


図-13 海外ビジネスパートナーの開拓手法（複数回答）



海外市場で成功する 強いものづくり企業の競争戦略

第3回

大手メーカーの海外現地における 部品調達動向と中小企業への影響

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

巨大化した新興国中間層市場を前にして、大手完成品メーカー等は、同市場での激しい価格競争に備えて部品などの調達姿勢を大きく見直す動きをみせている。

こうした潮流変化のなかで、中小部品サプライヤーはどのような影響を受けているのか、今後どう対応していくべきなのか、これらの点を明らかにするために、アジア新興国への事業展開に成功した中小サプライヤー各社、および調達側の大手完成品メーカー等に対して、詳細なインタビュー調査を行った。連載第3回からは、その調査結果をもとに論述していこう（注1）。

アジア新興国における 現地調達等の動向

わが国中小サプライヤー各社は、大手完成品メーカー等（大手部品メーカーも含む。以下同じ）へと集束するサプライチェーンの傘の下で、それぞれ役割を果たしている。長く安定的な生産活動を続けるには、サプライチェーンを支える各企業が互いに収奪し合うのではなく、末長く共存共栄を図るのが理想である。そのため、日本国内で主要取引先との実績を積み重ねてきた中小サプライヤーは、海外進出の際にも既存取引関係の継続を相当程度期待することができた。それを前提として、海外現地での生産体制を築く例が多かったのも事実である。

ただし、リーマン・ショックや欧州通貨危機を契機として、そうした様相が変わったとの声がある。世界経済の牽引役が日米欧といった先進国から新興国へとシフトする動きのなかで、多くの生産活動が新興国の成長市場や低賃金労働力を前提とするものとなり、規模拡大と低価格を凌ぎ合う状態になった。

日本のものづくりは、競争条件からして大きく異なる新興国勢との戦いを余儀なくされ、大企業も中小企業も生き残るために、あらためて自らの競争力の本来的源泉を掘り起こすことが求められている。

大手完成品メーカー等が求める 品質とコスト

様相が大きく変わったといわれるリーマン・ショッ

ク以降、これまで日系サプライヤーの大きな強みであった「品質」や「精度」の価値に何らかの揺らぎがみえるのか、新興市場の成長により急速に高まった「コスト」への要求はどうか。

これらの点を明らかにするため、インタビュー調査先大手企業から注目すべき発言を抽出してみよう。

まず、インド市場の開拓で先駆的役割を担っているスズキ(株)は、「日系サプライヤーの場合、品質管理や工程管理は日本国内と同レベルで担保されていることを前提に取引している。海外でも日系サプライヤー、あるいは日系サプライヤーの合弁先と取引が多い理由はそこにある」という。人命にかかわる重要保安部品を扱う自動車産業では、品質は大前提であり、従前どおり日系サプライヤーの品質管理能力を高く評価していることがうかがわれる。価格競争は激しいが品質重視の姿勢は変わらない。それが日系サプライヤーの選ばれる理由である。

興味深いのは、同社が「ねじ、ワッシャー、ボルト、ナットといったファスナー部品と呼ばれるものは、特に耐久性などの品質が重視される。あたかもローテク部品のように思われがちであるが、実は、熱処理技術などでノウハウが必要とされ、意外と現地調達に難しい部類に入る」と指摘するように、基礎的・基盤的な部品であるほど、品質が決定的な要素となり、現地製部品で代替するのが困難だという。シンプルな機能・形状であるがゆえ、より品質管理の真価が問われ、日本のものづくりが生きる部材分野が依然として存在するのである。

ただし、品質の高さだけで事足りるわけではなく、(株)デンソーでは、「コスト競争力をいかにつけるか。日本の中で商売を続けていく場合でも、どうやって安くつくるかをベースに考えなければならない。海外へ出た時には、現地の材料、設備、型を出来る限り利用して、いかに現地の相場を実現するかが鍵となる」と強調する。同社のいわんとするところは、

品質は大前提だがそれだけでは競争力になりえず、やはりコスト低減を徹底するべきということだろう。

非日系サプライヤーへの 現地化を推進する動き

日系サプライヤーへの信頼は変わらないものの、品質が高ければ多少の価格差は度外視しようというかつての姿勢は、既に希薄になりつつある。

その点について、スズキ(株)は、「日系サプライヤーの品質管理に安心感があるのは確かだが、“日系だから”という理由で取引上有利になることはない。特にリーマン・ショック後は“日系”のアドバンテージは失われつつある」と指摘している。リーマン・ショックに端を発した世界同時不況が大手完成品メーカー等の経営面にも大きな打撃を与えたことから、各社は一層のコストダウンに取り組むようになった。また、機を同じくして、新興国が世界の生産センターかつ一大成長市場となったことから、これを意識したコスト低減が至上命題となったのである。

そのため、高品質=高単価という図式になりやすい日系サプライヤーへの風圧が強まることになる。その流れで、(株)デンソーは、「これまで、調達の『現地化』といえば、“現地に進出した日系サプライヤーから購入する”という意味でよかった。だが、さらにコストダウンを求めて、新興市場プロジェクトでは地場メーカーからの調達を推進した」という。コスト低減という命題が“脱日系”という方向性に変換され、非日系ローカルサプライヤーからの調達量を拡大する方向へと軸足を移しつつある。

さらには、(株)デンソーが「日本の材料、設備、型、治具、工程でものをつくるのでは、人件費程度しかコストダウンできない。当社では、現地の材料や設備を使えないか、現地の型を使い切るためにはどうしたらいいか、という点まで踏み込んで、生産工程を見直している」というように、より上流工程に

表 調達側大手メーカーがみる日系サプライヤーの今後の状況

社名	日系サプライヤーをめぐる状況	ポイント
スズキ(株)	世界的な集中購買というトレンドの中では、日本国内市場向け製品には日本国内サプライヤーから調達し、海外市場向けにはグローバル市場から調達するなどという切り分けは難しくなるだろう。 核となる機能部品は一緒に作り込みを行うサプライヤーの存在が非常に重要となる。ただし今後は、運命共同体のサプライヤーと、そうではないサプライヤーとの選別は進むだろう。	サプライヤーの軽重の選別が進む
(株)デンソー	「当社しか作れない」というオンリーワンの存在は引き続き競争力を保つだろうが、それでもコスト競争力と切り離して考えることはできず、また、グローバル化の中で着実に現地調達が増えていく流れにあることは間違いない。	コスト競争と現地化は不可避

資料：インタビュー調査結果から筆者作成

遡って現地製の材料や設備等を導入する動きにまで及んでいる。すなわち、かつて日本国内で積み上げた大手発注元との既存取引関係も、そのまま継続できるとはいえない状況にある。しかも、本当に平等な観点で日系・非日系に関わらない調達先の選定が行われるならまだ良いが、一部の大手メーカー（別件調査先）の経営層は、非日系調達割合を教条主義的に数値目標化し、是非もなくその実現を調達部門に迫るという動きもみられる等、むしろ日系であることが逆にハンディとなりかねない「日系離れ」への傾斜が懸念される。

調達側の視点からみる 日系部品サプライヤーの今後

大手メーカーはコストダウン目的から、非日系の現地調達拡大を強く推進していることが分かった。

ただし、部材の調達では、ほとんどコストのみを尺度として調達先を決めるものもあれば、絶対的な品質水準や性能要求があり高度なすり合わせを要する部材もある。おいそれと新興国現地サプライヤーをもって代替できない重要なパーツも数多くある。

実際にスズキ(株)は、「核となる機能部品は一緒に作り込みを行うサプライヤーの存在が非常に重要。た

だし今後は、運命共同体のサプライヤーと、そうではない者との選別は進むだろう」と指摘している(表)。他社に代替が利かないため、発注元からみてどこまでも随伴させたい日系サプライヤーがいる半面、非日系を交えた熾烈な競争環境に晒される日系サプライヤーが増えていくとの指摘である。

この点については、(株)デンソーも「“当社しか作れない”というオンリーワンの存在は引き続き競争力を保つだろう」という。ただし、「それでもコスト競争力と切り離すことはできず、着実に現地調達が増えていく流れにある」と指摘する。

確かに、グローバル化とコスト低減への流れは例外の少ない大きな潮流であるかもしれない。だが一方で、単なる低価格一辺倒の競争から一線を画して存立できるサプライヤーがいることも、調達側大手メーカー各社が明確に認めるところである。

中小部品サプライヤーからみた 顧客の調達動向

インタビュー調査先中小サプライヤーの目線からみても、今日の大手完成品メーカー等の調達行動はかなりドライになったとの指摘が相次いだ。

例えばM①社(注2)は、「日系サプライヤーから一

気に仕事を引き揚げ、現地の部材に切り替えるようなことが急速に進んだ」といい、K社は、「今はタイ人スタッフが購買・調達をするようになってきた。日本製や日系サプライヤーから買うことが、必ずしも推奨されていない」と指摘する。T①社も「国内で付き合いがあったとしても、そのサプライヤーに相応の実力がなければ、事後の仕事は出さなくなっている」と、かつての付き合いより、現地での利便性を重視する顧客の姿が浮き上がる。

日系サプライヤーへの回帰と再評価

日系離れがみられる一方、再評価されて、いったん現地企業に流れた仕事が戻ったとの指摘も複数ある。例えばT②社は「大手EMSやローカル企業を活用していたようだったが、品質面で日系サプライヤーしか対応できない仕事は、結局、日系サプライヤーに戻り、受注につながった。また、大手メーカー側がせっかく現地サプライヤーを育てても、能力をつけた従業員がキャリアアップのためにすぐに転職してしまうという悩みもあったようだ」と、日系サプライヤーへの再評価とともに、現地サプライヤー人材の定着率の低さや不安定さを指摘する。

ほかにも、熱処理・表面処理等の基盤技術分野においては、日本の専門メーカーが重宝されるという例がある。熱処理・表面処理などでは高度なノウハウと蓄積した経験を要するため、新興企業はもちろん、大手メーカーといえども海外で内製するのは簡単ではない。信頼できる専門メーカーが来てくれれば全面的に任せたいという発注側の潜在ニーズがあり、それを掘り起こすことに成功した事例もある。

国内価格にまで波及する 海外市場の価格水準

現地メーカー等との競争を制し無事に受注を獲得

できた場合でも、手放しで喜んではいられない。その海外市場で適用した値決めが意図しない方向に波及することも多く、例えばM①社は、「海外市場での納入価格がそのまま日本に伝わってしまう。顧客側は海外でできるなら、日本でもできるだろうと考えている。しかし、使う材料も異なり不可能である」と懸念を示している。

同様にM②社は、海外で大きなボリュームで受注できるメリットを掲げながらも、その一方で、「顧客からは『これだけの大量発注をするのだから』と、当然、値下げ圧力がかかってくる」といい、海外受注の思わぬマイナス面を訴えている。海外展開に際して^{あらかじめ}予め留意しなくてはならない問題である。

以上のように、インタビュー調査先全社にはほぼ共通する見方は、「リーマン・ショック後に大手の調達方針は激変した」「現地調達が推進されている」「日系離れが進行している」という点である。大きな潮流の変化を肌で感じているものと思われる。

その一方で、日系サプライヤー再評価の動きも認められた。選ばれたサプライヤーには逆に仕事が集中する傾向も表れている。次回からは、そうした“強いサプライヤー”各社の競争力を分析しよう。

(注1) 本連載は、日本政策金融公庫総合研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)の共同研究の一部を利用して作成した日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2013-6「低価格競争に巻き込まれない強い中小企業の海外戦略」(2013年8月)をもとに著述したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

併せて、本連載の一部は、平成25年度科研費・基盤研究(C)課題番号(23530522)(共同研究者・出水力(代表)、向濤)による研究成果にも基づいている。

(注2) 中小サプライヤーについても社名の開示許諾は得ているが、記述の便宜上、本稿ではイニシャル表示とした。

第21回

若年層の未婚者と有配偶者の違い



宍戸 邦章 (ししどくにあき)

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 准教授

専門は社会学、社会老年学。主著は『共生型まちづくりの構想と現実』（三沢謙一編著、晃洋書房、2006年）、「日本人の幸福感—階層的 APC Analysis による JGSS 累積データ 2000-2010 の分析—」（宍戸邦章・佐々木尚之、「社会学評論」第 62 卷第 3 号、2011 年）、「高齢者の社会的サポート・ネットワークと社会保障政策への意識—JGSS-2010 に基づく分析—」（『季刊社会保障研究』第 48 卷第 3 号、2012 年）。

未婚化社会

日本では、未婚者の割合が急速に高まっている。総務省統計局の「国勢調査」によると、1970年時点において、30～34歳で結婚していない人の割合は、男性で11.7%、女性で7.2%であった。2010年では、この割合がそれぞれ47.3%、34.5%にまで跳ね上がり、50歳時の未婚率についても男性が約2割、女性が約1割となっている。

日本社会はもはや、大多数の人が一度は結婚する、いわゆる皆婚社会ではなくなりつつある。

松田（2013）は、未婚化が進む要因を次の三つに整理している。

第1に、女性の社会進出と、それに伴う仕事と子育ての両立の困難さである。日本では、子育て支援の制度が整っていないため、女性が働くことと子育てすることの両立が難しく、働き続けたい女性が結婚を回避する傾向にある。

第2に、結婚市場のミスマッチ

である。男性の雇用環境が悪化し、一家を支えられるだけの収入を得る男性が減ったため、結婚できるカップルが減少したと考えられる。90年代以降、若年層において非正規雇用者が増加したことも、ミスマッチ仮説と関連している。

第3に、パラサイト・シングル仮説である。パラサイト・シングルとは「学卒後もなお、親と同居し、基礎的生活条件を親に依存している未婚者」（山田、1999）である。未婚で親元にとどまっているほうが、経済的に豊かな生活を送れるため結婚しない人が増えているという考え方である。

今回は、こうした仮説を踏まえたうえで、2000年から2012年の期間に9回実施したJGSS（日本版総合的社会調査）に基づき、若年層の未婚者と有配偶者の差異について検討する。

図は、未婚率の推移である。20～34歳の年齢層では、この12年間、一貫して高い水準で推移している。男性では約6割、女性では約5割

が未婚者となっている。一方で、35～49歳の年齢層においては右肩上がりのトレンドが確認できる。2012年には男性で2割以上、女性で1割以上が未婚であり、これは前述の国勢調査と類似する結果である。

社会・経済的地位が不安定な未婚者

続いて、表は性・年齢層別に未婚者と有配偶者の特徴をまとめたものである。

学歴について、大卒以上の割合をみると、女性未婚者では5割を超え、高学歴層が多くなっている。大学卒業後、正規雇用で働き続けるために結婚を回避する女性が一定割合いることがうかがえる。

現在の就労形態について、非正規雇用あるいは無職の割合をみると、特に男性未婚者では有配偶者に比べて20ポイント近く高い。

仕事からの年収は、男性の場合、未婚者で顕著に低い。特に、35～49歳の年齢層においては、有配偶

者に比べて約200万円も低くなっている。

親との同居率は、男女とも未婚者で著しく高く、35～49歳の年齢層でも7割を超える。また、中心となる収入源は、未婚者において「親の収入」と回答する割合が男女ともに高くなっている。

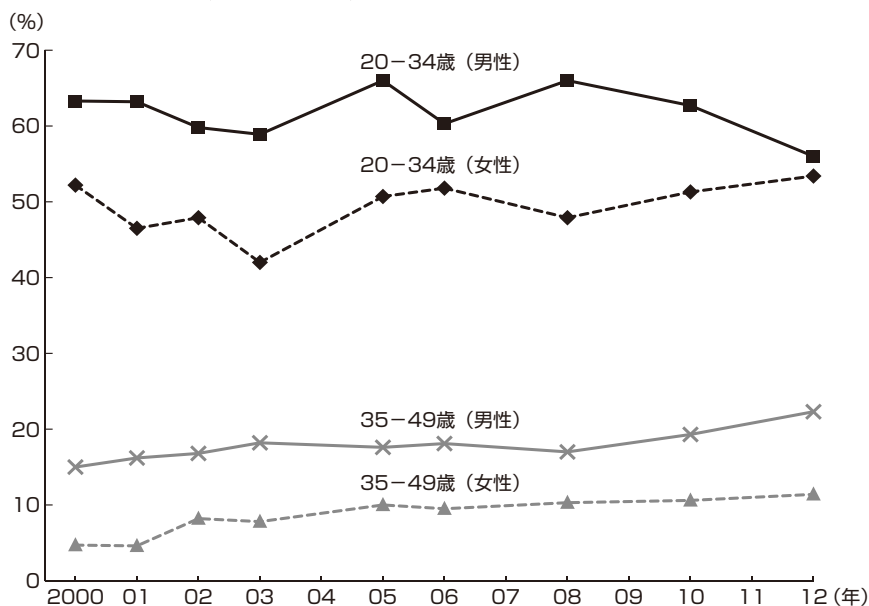
こうした結果から、性別を問わず、未婚者のほうが就労形態や収入が不安定であり、親から経済的に自立できていないことがわかる。

非正規雇用者が増加する主な要因は、グローバル化や脱工業化といった社会構造の変化にあり、最近生まれた世代ほど非正規雇用の割合が高い（太郎丸、2009）。日本では新卒一括採用が主流であり、学卒後に非正規雇用だった者は、その後の昇進や昇給のチャンスに恵まれない傾向にある。

例えば、年功序列型賃金は正規雇用者に限定されており、非正規雇用者は年齢にかかわらず低賃金である。企業別労働組合への加入についても、正規雇用者に限定される傾向にあり、非正規雇用者は労使交渉から排除されやすい。厚生労働省の「能力開発基本調査」（2012年度）によれば、OFF-JT（業務命令に基づき日常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練）の実施率は、正社員に対しては69.7%であるが、非正社員に対しては34.7%であり、教育訓練を受ける機会にも差がある。

企業の経営者には、正規雇用と

図 未婚率の推移（性・年齢層別）



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS累積データ2000-2012」（以下同じ）

（注）2004年、07年、09年、11年は調査を実施していない。このため、グラフは前後のデータをもとに線形補完した。

表 未婚者と有配偶者の特徴（性・年齢層別）

(1) 男性

	20-34歳		35-49歳	
	未婚者	有配偶者	未婚者	有配偶者
大卒以上の割合 (%)	48.2	45.7	43.2	49.4
現在、非正規雇用あるいは無職の割合 (%)	27.1	4.2	21.5	2.9
本人の仕事からの年収 (万円)	289	429	403	604
親と同居している割合 (%)	78.2	15.4	71.0	22.8
一番中心となる収入源が「親の収入」である割合 (%)	40.5	3.4	15.1	0.9

(2) 女性

	20-34歳		35-49歳	
	未婚者	有配偶者	未婚者	有配偶者
大卒以上の割合 (%)	61.5	47.6	52.8	43.8
現在、非正規雇用あるいは無職の割合 (%)	37.2	72.4	40.2	70.3
本人の仕事からの年収 (万円)	228	177	309	187
親と同居している割合 (%)	83.5	7.7	75.6	7.8
一番中心となる収入源が「親の収入」である割合 (%)	51.7	0.7	30.5	0.7

（注）在学中の者を除く。

非正規雇用の間に存在する、賃金、教育訓練、雇用保護等の格差を多少なりとも縮小する方向の取り組みを望みたい。

参考文献

- 太郎丸博 (2009) 『若年非正規雇用の社会学』 大阪大学出版会
- 松田茂樹 (2013) 『少子化論』 勁草書房
- 山田昌弘 (1999) 『パラサイト・シングル時代』 筑摩書房

未来のピアニストの伴走者になる



プロフィール

みやもと ふゆき

1965年、石川県生まれ。高校卒業後、ヤマハピアノテクニカルアカデミーでピアノの調律について学ぶ。95年、同アカデミーのグランドピアノマスターコースを卒業。ピアノ販売店で調律師として勤務した後、2009年10月に株式会社ピアノスマイルを設立。

企業概要

創業 2009年
従業者数 3人
事業内容 ピアノの小売・レンタル
所在地 石川県小松市矢崎町
ネ47スマイルビル1F
電話番号 0761(43)3725
URL <http://pianosmile.com>

(株)ピアノスマイル

代表取締役

宮本 冬樹

石川県小松市で株式会社ピアノスマイルを運営する宮本冬樹さんはピアノ販売店に勤務し、調律師として30年近くもの間、ピアノと向き合ってきた。

独立して経営者に転じてからは、より多くの人々がピアノを身近に感じられるよう、サービスの改善に力を注ぐ。宮本さんの取り組みを聞いた。

ゆずれない思い

——事業の概要を教えてください。

中古ピアノの小売やレンタル、引き取りを行っています。取り扱っている商品は主に木製のアコースティックピアノといわれるもので、なかでもコンパクトサイズのアップライトピアノが中心です。

お客さまの多くは親子連れです。ピアノを習う子どもが自宅でも弾ける1台を求めて、当店にやってきます。

お店には常時25台以上のピアノを並べています。試弾しながら、お気に入りの1台を見つけることができます。

お客さまから一番喜ばれているのは、アフターサービスです。当店では、ヤマハ認定グランドピアノ

マスターの資格をもつわたし自ら、調律や修理を行っています。

弦楽器の一種であるピアノは、鍵盤を押すことで弦を弾いて、音を出します。鍵盤を押す力や早さを変えることで幅広い音色を表現します。ただどうしても、時間の経過とともに、弦が緩んだり、鍵盤のタッチが変化したりしていきます。放っておくと、演奏者の思い通りの音が出なくなります。そこで必要となるのが調律です。他の弦楽器に比べて、ピアノの構造は複雑なため、演奏者が自らメンテナンスを行うのは難しい。そこで調律師の出番となるわけです。当店では1回あたり1万3,000円程度で調律を請け負っています。

——なぜ調律師になったのですか。

わたしは幼いころピアノを習っ

ており、調律師という職業を知っていました。自宅にやってきた調律師の手にかかると、ピアノの美しい音色や響きがよみがえったことが、鮮明な記憶として残っています。ピアノを弾くこともさることながら、プラモデルを組み立てたり、壊れたおもちゃを自分で直したりするのが好きだった少年のわたしにとって、調律師は憧れの存在でした。

高校卒業を前に自分の進路を考えたとき、調律師になりたいという目標をもちました。そこで、静岡県浜松市にある全寮制の専門学校で、調律を学ぶことにしました。

卒業後は京都府にある楽器店で5年間修業してから、石川県にあるピアノ販売店に就職しました。専属の調律師としてお客さまを訪問し、ピアノと向き合う毎日が始まりました。

調律の仕事は想像以上に難しいものでした。演奏者の感性を十分に理解し、要求に応えることが求められるからです。たとえば、「もう少し乾いた音が出るようにして欲しい」と言われることがあります。この「乾いた」という言葉は、その演奏者にしかわからない感覚です。調律師は言葉のニュアンスを理解し、音色に反映させることが求められます。

調律を終え、演奏者に試弾してもらったときが最も緊張します。心地よさそうにピアノを弾く姿を見

られたとき、ようやくこれまでの疲れや緊張が吹き飛び、また頑張ろうという気になります。

——どうして創業に踏み切ったのですか。

演奏者の感覚がわかってくると、仕事はどんどんおもしろくなりました。プロのピアニストから直々に指名を受けることも増えました。

しかし2000年を過ぎたあたりからでしょうか。調律より、営業マンとしての仕事が増えるようになりました。ピアノの販売が落ち込んでいたからです。

背景は二つありました。一つは少子化。もう一つは長引く不況で、家計の節約志向が強まっていたことです。新品のピアノは40万円以上します。せっかく子どもに買い与えても長続きするとは限りませんから、高額の出費は家計にとっては重すぎる負担です。

こうした状況に対応するべく、勤務先が営業に人手を割くようになったのは、当然のことでした。

なかでも、力を入れていたのが、電子ピアノの販売です。技術の進化もあり、電子ピアノには音の大きさを調整したり、自動で演奏したりと、便利な機能がたくさんあります。何より電子ピアノはアコースティックピアノより安価で、購入後の調律も不要です。初めてピアノを購入する方にとっては魅力的です。



調律作業の様子

しかし、わたしにとって、仕事のやりがいが一番感じられるのは、演奏者のイメージする音色を、調律によって表現できたときです。この思いを捨ててまで、仕事を続ける気にはなれませんでした。そこで思い切って、調律師として独立することにしました。

長年にわたり雇ってくれた勤務先には申し訳ない気持ちもありましたが、自分の思いをきちんと説明して、円満に退職することができました。なじみのお客さまも、創業を後押ししてくれました。

即決を心がける

——創業してみてもいいか。

J R北陸本線の松任駅まっとう前にある小さな事務所を借りて、まずは調律の請負から始めました。これまで指名してくれた方の多くが、引き続き顧客となってくれました。また、知り合いのピアノ教室の先生などからお客さまを紹介してもらいました。

ほどなくして、新規のお客さまを獲得するために、中古ピアノの小売も始めました。そのため店舗から離れたところにピアノを保管するための倉庫を借りました。

しかし、思い通りにはいきませんでした。問題は二つありました。一つは、肝心の商品が店舗になかったことです。実物を見てもらうには、倉庫まで連れていく必要があります。これではお客さまに不信感をもたれてしまいます。

もう一つは、仕入れのノウハウが不足しており、十分な品揃えを実現できなかったことです。中古ピアノは、個人からの引き取り依頼が流通の起点になります。大半の方が知名度のある大手の業者に見積もりを依頼します。彼らは品質チェックもほどほどに、大した価格も提示しないまま、あっという間に引き取っていきます。

わたしは、ピアノを見る眼には自信をもっているのですが、スピード感が欠けていました。せっかく相談を受けても、ライバルに取られてしまい何度も悔しい思いをしました。

——どのように解決したのですか。

創業して1年足らずで店舗の移転を決めました。日本政策金融公庫からの融資を活用して、国道305号線沿いにある2階建てのビルを購入したのです。場所は小松駅から車で10分ほどのところで

す。駅からは離れますが、ビルの前には国道と北陸本線が並走しているの、電車からも当店の存在を知ってもらえます。そのため、大きな看板を設置しました。

店舗の広さは40坪ほどあります。内装は白を基調とし、清潔さを感じられるようにしました。そこにピアノをゆったり並べているので、まるでカフェのように落ち着いた雰囲気の中で商品を選べると、お客さまに喜ばれています。

——仕入れについては何か工夫をしたのですか。

ピアノの音色をよみがえらせるのは、わたしの最も得意とするところ。そこで外観の損傷が大きくても、もとのつくりがしっかりした良質のものは即決で仕入れるようにしました。また、人気商品ばかりではなく、ライバルが値を付けられないような年代物を多く仕入れるようにしました。引き取りのお客さまからすれば少しでも早く、高く売りたいわけですから、喜んでもらえます。

もちろん、なかには、わたしだけでは修理しきれないものもあります。それについては、浜松市にいる知り合いの修理業者に手伝ってもらうことで解決しました。浜松市にはピアノ関連の業者がたくさんいます。学生時代に培った人脈が大いに役に立ちました。これで品揃えも厚みが増しました。

こうした努力の甲斐あって、少しずつ、新規のお客さまが来店するようになりました。それでも期待したほどの売り上げにはつながりませんでした。話を聞くと、まだまだ価格が高くて手が出ない、調律が面倒そう、といった声が根強くありました。

ピアノをもっと身近に

——対策はあったのですか。

考えたのが、ピアノのレンタルサービスです。商品の販売価格によりますが、月々4,000円程度の料金で、当店の商品をお客さまに貸し出すというものです。ターゲットは小さな子どもをもつ家庭です。そのため、レンタル期間は小学校入学から卒業に合わせて6年間にしました。

実は、ピアノのレンタル自体は珍しいサービスではありません。価格も他店とほぼ同じです。そこで、当店ならではの独自性を打ち出すことにしました。

一つ目は、借りたピアノが気に入ったら、レンタル期間終了後に、1カ月分のレンタル料で買い取れるようにしました。途中で買い取れることも可能です。

二つ目は、他店の多くが設定している解約時の手数料を、当店ではレンタル期間が2年経過したあとは、いただかないことにしました。お客さまの心理的負担を少し

でも減らしたいとの考えからです。

——いつ解約が発生するかわかりませんし、商品の管理が大変ではありませんか。

解約を防ぐためには、お客さまと定期的な関わりをもてるかがカギになります。そこで、これこそが一番の特徴でもあるのですが、このレンタルサービスには年1回の調律を無料で付けることにしました。他店では、そもそも調律サービスがなかったり、別料金であったりすることがほとんどですが、これなら、お客さまには余計な負担がかかりません。

当店からすれば、定期的にお客さまをフォローできるうえに、商品の価値を維持できるというメリットもあります。

このアイデアが事業として成り立つかどうか客観的に評価してもらうため、(株)石川県産業創出支援機構が主催のビジネスプランコンテストに応募しました。ピアノ演奏も交えたプレゼンテーションの結果、優秀起業家賞を受賞しました。やる価値はある。確かな手ごたえをつかむことができました。

さっそくサービスを開始すると、想像以上に反響がありました。コンテストの結果がマスコミに取り上げられたこともあります。やはり気軽にピアノをもてる点がうけたようです。

2011年のサービス開始以来、

レンタル数は順調に増え、すでに100件を超えています。解約もこれまでに5件しかありません。

——事業は軌道に乗ってきたのですね。最後に、今後の抱負を聞かせてください。

創業以来、思い通りにいかないことはたくさんありましたが、ようやく仕事を楽しめるようになってきました。

つぎの課題も出てきました。遠方のお客さまへの対応です。これまでは小松市や金沢市など石川県内のお客さまが中心でしたが、最近は県外からの問い合わせも増えてきました。こうしたお客さまにも対応できる組織体制を築きたいと考えています。

そのために、新たに従業員を雇うつもりです。かつてわたしが勤務先に育ててもらったように、若い調律師が腕を磨く場を提供した



さまざまなピアノが並ぶ店内

と思います。

お客さまを訪問すると、子どもたちが新しく弾けるようになった曲を、嬉しそうに披露してくれます。その姿を見るとつい、わたしも頬が緩んでしまいます。同時に、もっとできることはないだろうか、と身が引き締まります。いつか、彼らのなかから世界に羽ばたくピアニストが誕生したら、こんなに嬉しいことはありません。遠くない未来にその日が来ることを信じて、これからも、わたしなりのお手伝いをしていきたいと思っています。

聞き手から

「ピアノの音色は人を笑顔にする力をもっています」。普段はサポートに徹する宮本さんだが、週末には一転、自らがピアニストに変身する。地元の温泉旅館などで開催されるコンサートに出演しているのだ。客席からのリクエストにも即興で応えてしまうほどの実力の持ち主で、聴衆を楽しませているようだ。

その腕前は経営者としてもいかに発揮されている。顧客の要望に絶えず耳を傾け、機微に対応する。当たり前だが難しいこの「即興」を、宮本さんは嫌な顔一つせず繰り返す。だからこそ同社は、たくさんのお客さまを笑顔にできるのだろう。(藤田 一郎)



経営者と従業員の目標連鎖で 経営目標を達成する

あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

ほんだ かずもり

小樽商科大学卒、法政大学大学院経営学研究科（人材・組織マネジメント専攻）修了、同博士課程在籍（労働法政策、キャリア政策）。コマツ出身。独立開業後10年で200社以上の企業を直接支援する。対象企業は、大手から中小まで幅広い。専門分野は人事・労務で、特に採用・メンタルヘルス・組織開発に強い。労働専門誌への執筆多数。近著に『「労政時報」相談室Q&A精選100』（労務行政研究所編、労務行政、2012年）、『人事が伝える労務管理の基本』（労務行政、2014年）などがある。



経営目標は 経営者だけのものではない

多くの中小企業では、経営者が経営目標と経営戦略を考え、他の従業員は経営者の指示の下、個々に割り当てられた業務を遂行する構造となっているのではないのでしょうか。こういったトップダウン型の経営は、経営者の号令一下、経営者と従業員が一枚岩となって動くイメージがあるので、一見効率がよく見えます。しかし、実際はバラバラの烏合の衆になっているケースが多いようです。

経営目標が経営者の頭の中だけにあって従業員に共有されていない場合、従業員はどこに向かって進んで行けばよいのか分からないので不安になります。経営者からの明示的なビジョンや経営目標の提示がなければ、従業員は経営者の顔色や言動から意図することを

読み取らざるをえません。これでは能率が上がらないだけでなく、経営者の考えを間違っ受けてしまう懸念があります。また、チームプレーが生まれにくくなります。

そもそも、経営者と従業員が経営目標を共有していないと、従業員は会社に関心を持たなくなり、言われたことだけをやっておけばよいという意識に傾きます。そうなるからでは、経営者がいくら従業員を叱咤^{しつた}激励しても従業員の心には響きません。

前回、自律型人材（自ら学び、判断し、行動できる人材）の育成について触れましたが、経営目標が共有されていないと、自律型人材であっても経営者（リーダー）のよきフォロワーとして機能しません。経営目標が共有されてはじめて、自律型人材はその目標をブレークダウンし、実践可能な目

標・計画に落とし込めるのです。

経営目標を共有している自律型人材は、自らの目標達成に向けて行動すると同時に、経営目標の達成に必要な現場情報を経営者に伝達しようとします。また、経営者の判断の誤りやヌケを指摘したり、積極的に他の従業員に働きかけたりして、組織としての一体感と凝集性を高めてくれます。

このように、経営目標を共有することで、従業員の貢献意欲とフォロワーシップを引き出すだけでなく、組織文化を変革することも期待できます。

対話のなかで 経営目標を共有化する

経営目標を従業員と共有する場合、経営目標だけを示しても多くの従業員は何をすべきか分からず、動けません。経営目標を部署目標、さらには個人目標にブレークダ

ウンして、「あなたの部署の目標はこれで、あなたの目標はこれです。よって、あなたの取るべき行動はこれです」と具体的なアクションを起こせるレベルにまで落とし込む必要があります。

個人目標は部署目標と、部署目標は経営目標と連鎖することで、ボトムアップで経営目標の達成を目指すことが可能となります。

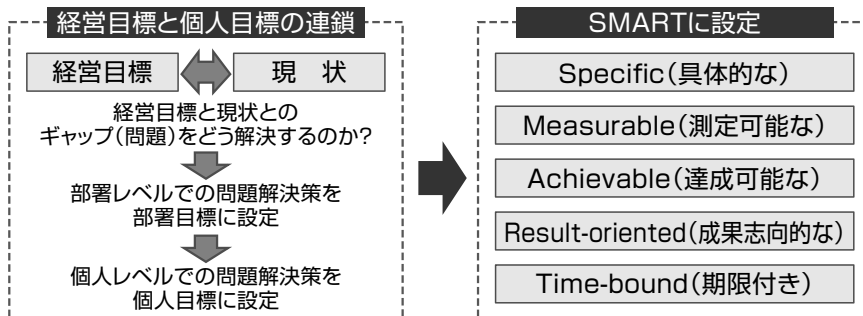
これは「目標管理」と呼ばれる手法ですが、特に、個人目標を設定するプロセスが重要です。経営目標と個人目標の連鎖に従業員が納得し、目標に対してオーナー意識を持てるか否かで、成果は大きく変わってきます。目標管理の特色は、従業員が個人目標を自己管理する点にあります。上から目標を押し付けられて、上がその達成状況を管理する「ノルマ管理」とは異なります。

個人目標は、経営者（または直属上司）と従業員が対話をしながら、経営目標を達成するには何が必要かを、経営目標と現状とのギャップ（問題）について認識を擦り合わせながら設定していくこととなります。このように、従業員による個人目標の設定は、組織的な問題解決プロセスにほかならないのです。

SMARTに目標を設定する

目標設定では、「経営目標と現状とのギャップが問題」であると考

図 目標設定のポイント



資料：筆者作成

え、問題の解決策を部署レベル、さらに個人レベルに展開します。ポイントはSMARTです（図）。

目標は、具体的にどういう行動や成果が求められているのかが明確になるような表現にします（Specific）。達成のイメージを明確にすることで、達成意欲も高まります。たとえば、「顧客満足度を上げる」という目標は具体的ではないので、行動につながりません。自社にとっての顧客満足度とは何かを定義し、顧客満足度が上がった結果どうなるのかまでイメージして、適切な目標に修正するとよいでしょう。小売店では、「再来店率の向上」「クレーム・返品率の低下」のような目標に置き換えてもよいでしょう。

目標は、進捗状況を定量的に測定することが可能なものが適切です（Measurable）。金額、リードタイム、頻度、回数、率など数値で測定できれば、人事評価に結び付けることができます。顧客満足度といった曖昧なものでも、顧客アンケートを取り、その点数の変

化で測定することも可能です。

また、目標は現実的に達成可能なものにします（Achievable）。しかし、すぐに達成できるものはチャレンジしがいがなく、従業員の能力向上に結び付きません。少し背伸びをすれば達成できるレベルの目標が適切です。

最終的な成果を目標にすることも重要です（Result-oriented）。成果を出すにはプロセスも重要だということで、プロセス（手段）を目標に設定してしまうケースもありますが、成果責任が曖昧になるので不適切です。たとえば、最終的な売上金額を目標にすべきところを、顧客への訪問回数や提案書の提出回数を目標値に設定してしまうと、これらを増やすことに目が向き、売り上げの達成がおろそかになります。

最後に、目標に期限を設けることも忘れてはなりません。最終期限だけではなく、途中に進捗を確認するポイントを複数設けることも有益です（Time-bound）。成果の獲得がより確実になります。

第30回

消費税率引き上げ後の 小企業の景況

～全国中小企業動向調査（小企業編）（2014年4－6月期実績、7－9月期見通し）結果～

当研究所が2014年6月中旬に実施した「全国中小企業動向調査（小企業編）」の結果によれば、今期（2014年4－6月期）の業況判断DIは、6期ぶりに低下した。

消費税率引き上げ後、初めて行われた今回の調査では、駆け込み需要の反動が小企業の景況にどう影響を及ぼすかが注目された。以下、動向を業種別に詳しく解説していく。

建設関連や自動車関連での 落ち込みが目立つ

図－1は、業況判断DI（全業種計）の推移を示したものである。今期（2014年4－6月期）の実績は、前期（2014年1－3月期）に比べて4.2ポイント低下し、-28.5となった。低下は6期ぶりである。ただし、前回調査における4－6月期見通し（-41.3）を12.8ポイント上回った。来期（2014年7－9月期）は、今期実績から5.4ポイント低下し、-33.9となる見通しである。

次に、図－2で業況判断DIを業種別にみてみよう。製造業は、前期（-5.6）から15.1ポイント低下し、今期は-20.7となった。低下は5期ぶりである。

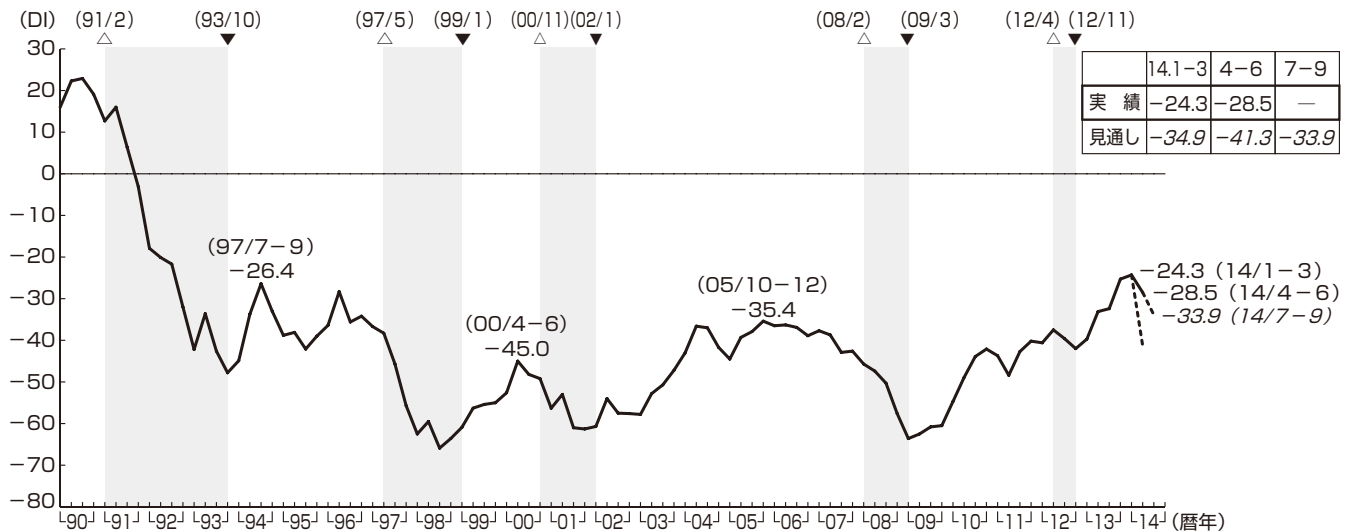
詳細をみると、前期からのDIの低下幅が最も大

きかったのが、建設との関連が深い「木材・家具」である。前期（9.5）から31.9ポイント低下し、今期は-22.4となった。ほかにも、耐久消費財関連の業種でDIが大幅に低下した。例えば、自動車関連が多い「輸送用機械器具」、時計やプリンターの部品などを扱う「精密機械器具」が挙げられる。

次に、非製造業を詳しくみていく。まず、今期DIが低下した業種に着目すると、最も低下幅が大きかった建設業は、前期（12.0）から22.0ポイント低下し、今期は-10.0となった。住宅建設にかかる駆け込み需要の反動とともに建材の値上がりが続いていることなどもマイナスの影響を及ぼしたものと考えられる。

建設業を5つの分類に切り分けると、「建築工事」「床・内装工事」「電気工事」「管工事」では、いずれも前期はプラス水準だったのが、今期はマイナス2ケタまで低下した。唯一、「土木工事」について

図-1 業況判断DIの推移（全業種計）



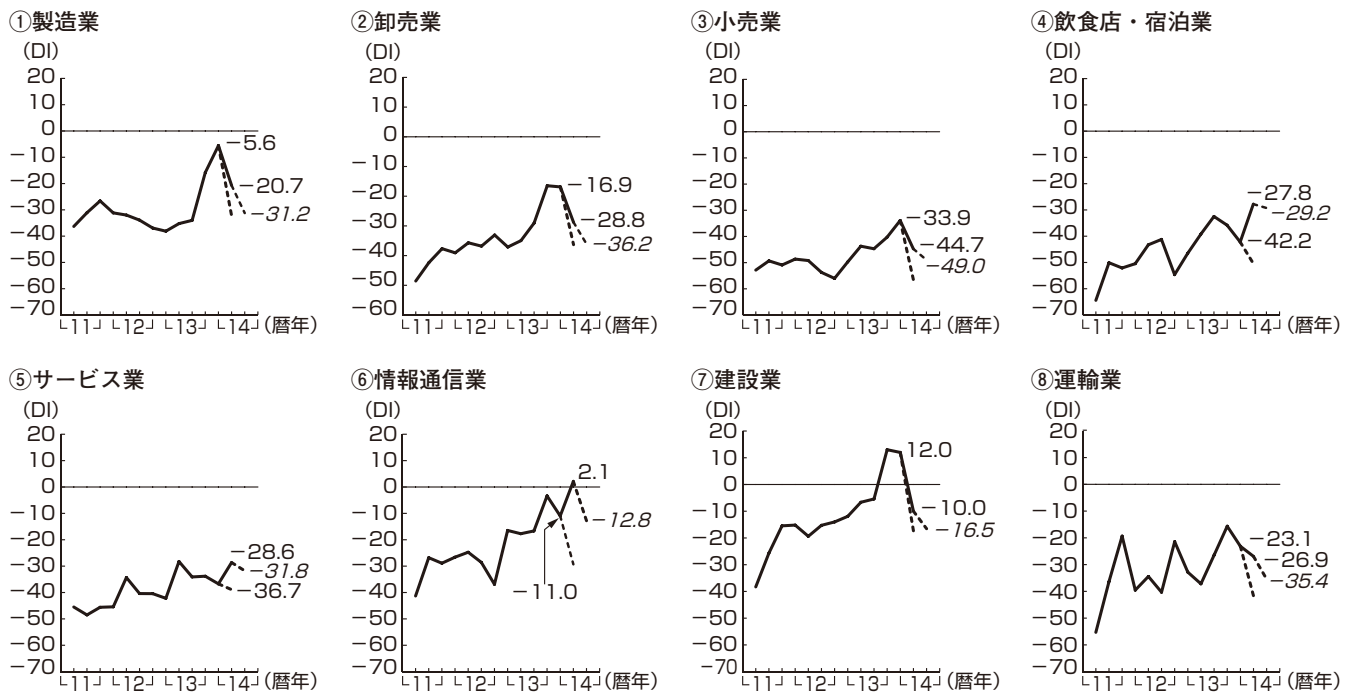
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」（以下同じ）

（注）1 DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。

2 — は実績、--- は見通し。斜体は見通しの値を示している。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退局面を示す。

図-2 業況判断DIの推移（業種別）



（注）1 図-1（注）1、2に同じ。

は、DIは低下したものの公共工事需要が堅調に推移していることもあって、かろうじてプラス水準(0.2)を維持している。

卸売業も低下幅が大きい。前期(-16.9)から11.9ポイント低下し、今期は-28.8となった。とくに、建設関連の「建築材料」では、前期(5.7)から33.2

表 消費税率引き上げ後における業況判断DIの比較

	2014年4-6月期			1997年4-6月期		
	見通し (A)	実績 (B)	(B) - (A)	見通し (A)	実績 (B)	(B) - (A)
製造業	-32.2	-20.7	11.5	-29.3	-24.8	4.5
卸売業	-36.3	-28.8	7.5	-32.6	-39.2	-6.6
小売業	-56.4	-44.7	11.7	-51.9	-51.8	0.1
飲食店・宿泊業	-50.4	-27.8	22.6	-45.7	-45.6	0.1
サービス業	-38.9	-28.6	10.3	-28.2	-29.5	-1.3
情報通信業	-29.3	2.1	31.4	16.7	2.9	-13.8
建設業	-17.3	-10.0	7.3	-32.9	-30.9	2.0
運輸業	-41.7	-26.9	14.8	-27.5	-38.4	-10.9

(注) 1 見通し (A) は1-3月期調査で尋ねた4-6月期見通し、実績 (B) は4-6月期調査で尋ねた当期の実績。
2 実績 (B) が見通し (A) を下回った部分に網掛けを行っている。

ポイント低下し、落ち込みが顕著だった。

今期水準が最も低かった小売業は、前期 (-33.9) から10.8ポイント低下し、今期は-44.7となった。低下は3期ぶりである。

「自動車」「家庭用機械器具 (家電製品など)」といった高額商品を多く扱う業種、「医薬品・化粧品」など買い置きできる日用品を扱う業種では、とくに駆け込み需要が大きかった。このため、反動減の影響を強く受けて、DIが大幅に低下した。

消費税率引き上げの影響が 少ない業種では好調を維持

一方、今期DIが上昇した業種にはどのような特徴がみられるのだろうか。

最も上昇幅が大きかったのは、飲食店・宿泊業である。前期 (-42.2) から14.4ポイント上昇し、今期は-27.8となった。上昇は3カ月ぶりであり、今期は、1994年7-9月期 (-21.1) 以来の高い水準になった。

とくに、「一般飲食店」や「酒場等」では15ポイント以上、DIが上昇した。もともと駆け込み需要の反動減がほとんどない業種ではあるのに加え、調査

先からは「春の異動シーズンで歓迎会などの頻度が以前よりも増加した」「消費税率の引き上げを機に新メニューを考案することで、客足を維持しつつ、増税分をうまく転嫁できた」といった声が聞かれた。また、ゴールデンウィークの連休が短かったため、国内旅行が好調だったことや、外国人観光客が増加していることなどを背景に「旅館等」でもDIが上昇した。

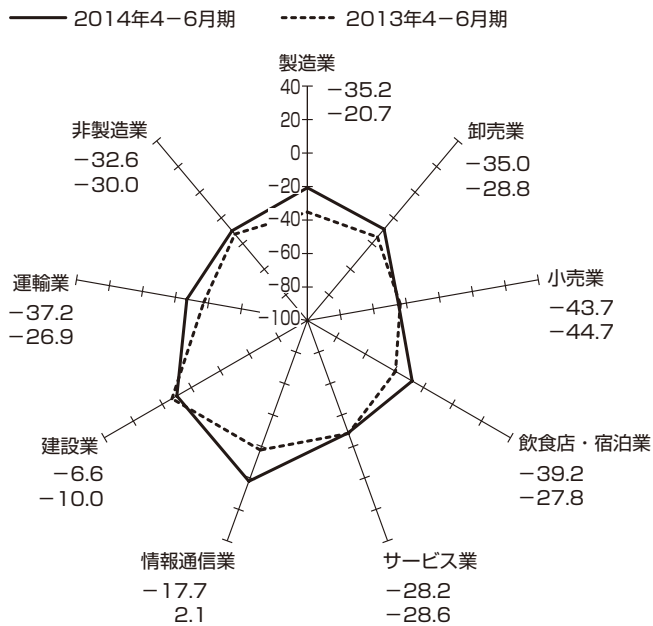
サービス業でも前期 (-36.7) から上昇し、今期は-28.6となった。図には示していないが、個人向けと事業所向けに分けてみると、個人向けでDIが上昇し、事業所向けでは低下した。

個人向けでは「洗濯」や「個人教授所」など春先に需要増がみられる業種でDIが上昇している。クリーニング店の調査先からは「消費税率引き上げ後は、割引クーポンを配付して顧客の足が遠のかないよう促している」といった声も聞かれた。一方、事業所向けでは、建設機械などのリースを含む「物品賃貸」や「建築設計」など建設関連の業種が含まれていることもあり、DIが低下した。

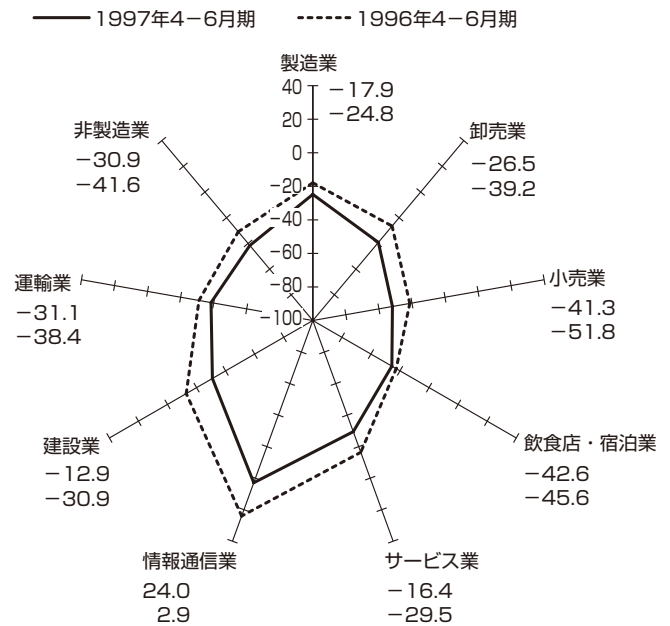
こうしてみると、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要があった業種では、その反動でDIが低下している。一方、影響をあまり受けていない業種につ

図-3 消費税率引き上げ後の4-6月期と前年同期における業況判断DIの比較

①2014年



②1997年



(注) 各業種の値は、下段が消費税率引き上げ後の4-6月期、上段が前年同期を示している。

いては、前期までの持ち直しの動きを維持しているといえる。

97年と比較した業況判断DIの動き

最後に、今回と1997年の消費税率引き上げ時の比較をみていきたい。

まず、1-3月期調査で尋ねた4-6月期の見通しと、4-6月期調査で尋ねた当期実績とを比べたのが表である。実績が見通しを下回った欄に網掛けを行っている。2014年は全ての業種で実績が見通しを上回った。一方、97年の引き上げ時は卸売業と情報通信業、運輸業では実績が見通しを下回っており、そのほかの上回った業種をみても、2014年に比べると上回り幅は小さくなっている。

また、図-3で、消費税率引き上げ後の4-6月期とその前年同期とを比較したレーダーチャートを見ると、97年の引き上げ時は全ての業種で前年同

期を下回ったのに対し、今回は概ね前年同期を上回る水準を維持していることがわかる。

以上みてきたように、小企業の景況には、駆け込み需要の反動減の影響がみられており、見通しも全ての業種で下がっている。

ただし、当初懸念されたほど大幅なDIの低下はみられていない。また、97年の引き上げ時のような前年同期を下回るまでの落ち込みにも至っていない。小企業の経営者のなかには、前回の消費税率引き上げ時の経験を活かして、駆け込み需要の反動減の影響を和らげようとする工夫もみられる。小企業の景況は、このまま持ち直しの動きに足踏みが続くのか、それとも回復に向かうのか、今後の動向を注視していきたい。

(葛貫 怜)

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



医療現場に 革新的なサービスをもたらす



株式会社三勢
代表取締役 **中川 清人**

〈企業概要〉

代表者 中川 清人
創業 1962年
資本金 3,000万円
従業員数 5人

事業内容 医療機関向け遠隔画像診断サービス、
医療画像システムの構築
所在地 東京都文京区本郷3-18-1 奈良部ビル2F
電話番号 03 (3813) 9356
U R L <http://www.sansei-medical.com>

どの業界でも、かつてのビジネスモデルが通用しなくなり、売り上げの減少に悩む中小企業は少なくないだろう。医療機器の卸売業者として1962年に創業した(株)三勢は、卸売の「中抜き」によって一度は経営の危機に瀕した。しかし、2代目の中川清人さんが社長に就任して以降、前職で培ったIT導入支援の知識や経験を活用することで、医療機関向け遠隔画像診断サービス会社へと変化を遂げた。

遠隔読影サービスを 低価格で提供

—新しい医療機関向けサービスを手掛けているとお聞きしました。どのような内容なのでしょう。

CT検査やMRI検査を受けたことがある方は多いでしょう。これらの検査では、高度なコンピューター技術を用いて体内の様子を画像で表示し、診断を行います。その際、画像を解析するのは読影医どくえいと呼ばれる専門医ですが、診断す

る分野にはそれぞれ専門があり、小規模の医療施設の場合、人材を揃そろえるのは容易ではありません。たとえば、胸部を専門に診る読影医がいても、頭部を専門に診る読影医がいないといった具合です。

そこで、自前では画像の解析が難しい場合に、オンライン上で、専門医に画像を送って診察結果を受け取る、遠隔画像診断サービス「Docえいくん」を2009年3月に開始しました。いまではおよそ50の施設に利用いただき、当社の売

り上げの柱となっています。

同様のサービスを手掛けている大手企業はほかにもありますが、当社のサービスは、他社と比べて圧倒的に低価格で導入、利用することができます。

—どうやって低価格のサービスを実現したのですか。

病院が遠隔画像診断サービスを利用する手順としては、まず、さまざまな専門分野の読影医と契約している読影センターにデータを

送り、そこから読影医に依頼するという流れが一般的です。

通常、大手が提供するサービスでは、専用のデータ送受信端末を病院内に導入する必要があります。この端末を用いて、撮影した画像のファイルを変換し、専用回線を通じて読影センターにデータを送らなければなりません。しかし、設備の導入や毎月の固定利用料に多額の費用がかかってしまいます。

一方、「Docえいくん」の場合、当社が独自のデータ中継装置を保有しているため、ファイルの変換や、専用回線を通じた読影センターとのやりとりを一手に引き受けられます。ですから、病院は、新たに専用回線を結ぶ必要はなく、送受信端末を導入する必要もありません。撮影した画像データを当社に暗号通信で送れば、48時間以内に読影結果のレポートを受け取ることができるのです。

一例として、大手のサービスならば初期費用が100万～300万円、月額料金が6万～12万円かかることを、当社ではそれぞれ5万円、5千円で提供できます。これにより、従来であれば利用をためらっていた小規模の病院からの需要を掘り起こすことができました。

——診断はどのような医師が行っているのですか。

当社との間で業務を提携している(株)イー・メディカルソリューションズと提携する大学病院放射

線科の協力のもと、レベルの高い読影医に診断を依頼しています。大学病院には、高度な専門スキルをもつ読影医が数多くいるため、品質の高さも保証されます。

これまでの読影サービスは、比較的規模が大きな総合病院が利用することが多くみられました。そうした病院からの依頼の多くは、定期健康診断で大量に撮影される画像のデータを依頼元の病院が処理しきれず、外部に委託するケースであるため、読影医はひたすら数をこなすことが中心でした。

しかし、「Docえいくん」を利用する小規模病院から依頼される案件の場合、専門性が高く、緊急を要するものが多くなります。読影医は、自分のスキルを生かせる、必要性の高い、緊急性の高い症例に取り組むことができます。

卸売業からの転換

——もともとITを生かしたサービスを提供していたのですか。

いいえ、初めは医療機器を専門に扱う純粋な卸売業者でした。1962年に先代である義父が創業して以来、大手医療機器メーカーの特約店として医療機器を販売してきました。

品数は、多いときには10万点以上にも及びました。カルテやノート、白衣からベッドにいたるまで、病院内のものは医薬品も含めてすべて取り揃えていました。とりわ



「Docえいくん」の仕組み

け、MRI検査室で扱う非磁性の医療用具においては、MRI検査の開始とともにいち早く販売を手掛け、医療の発展を支えてきました。

義父は、販売先に頻繁に足を運び、人脈を作るのが得意でした。豊富な品揃えという強みも生かし、多くの受注を取り付けました。とくに、90年代前半までは売り上げは順調に増えていきました。

ところが、90年代中ごろから次第に状況が悪化します。病院の経営は厳しくなり、医療業界でもメーカーが卸売業者を排除する、いわゆる卸売の「中抜き」が本格化したのです。一時は5億円あった年商は、わずか10年程度のうちに1億円強になりました。従業員数も、7名から3名へと減り、義父とわたしの妻、そしてその親戚だけが残りました。

——中川社長の入社時には、すでに厳しい状況にあったのですか。

はい、入社する前に銀行やシンクタンクで勤務していましたが、このときから当社の経営状況につ

いて妻から話を聞いていました。

ただ、早くから入社を決めていたわけではありません。シンクタンクには10年以上勤め、国内市場に参入する外資企業向けのコンサルティングを行ったり、ITを活用した業務効率化の提案を行ったりと、仕事に打ち込んでいました。この時期に、顧客の顕在的・潜在的なニーズを洗い出したうえで、提案することの大事さを徹底的に叩き込まれました。

しかし、次第に、第三者的なコンサルタントの立場ではなく、自分自身も経営に携わってみたいという思いが強くなったのです。そうした思いもあって、2003年に当社に入りました。

入社後は、取引先に商品を納めながら、何か要望はないかと聞いて回る御用聞き営業の毎日でした。しかし、他社が作った商品を病院に仲介するだけの仕事には、限界を感じていました。しかも、大手の同業他社が低価格で即時納入のサービスを始めたこともあり、売上げの減少に拍車がかかり始めた時期でもありました。次第に危機感がつり、わたしは経営を立て直すための方策を講じる必要に迫られたのです。しかも、限られた時間のなかで対策を考案し、実行に移し、成果を出さなければなりません。数年後には、既存の卸売業務のみでは当社は存在意義を失い、会社消滅の可能性があったのです。

——どんなことから取り組んだのですか。

まず、会社の詳細なPRのためのホームページを立ち上げました。義父の個人的なつてに頼った営業方法に限界を感じ、ネットで広く情報発信しなければならないと考えたからです。文章を工夫し、顧客が必要とする情報を最大限に盛り込むことで、新規先からの問い合わせも徐々に増えました。

ホームページで会社の紹介をするだけではなく、医者が診察で使う、専門性の高い医療器具を一般消費者向けに販売する事業を開始しました。たとえば、血糖値測定器や喘息検査装置ぜんそくなどです。健康への意識が高まりつつあったので、それなりの需要があるだろうと思い込んでいました。価格は低めに抑えましたが、ニーズがなかったのでしょうか、ほとんど売れません。ほかにも色々と手を打ちしましたが、全くといってよいほど成果を上げるものではありませんでした。

自分一人の思い込みによるのではなく、顧客のニーズを踏まえ、顧客が抱える悩みを解決するような商品やサービスを提供しなければなりません。これは、勤務時代に教え込まれたことでしたが、実際にやるとなると極めて困難でした。4～5年間は全く打つ手が無く、先代から引き継いだ業務に専念せざるを得ませんでした。事業が尻すぼみになっていくのが目に見えていたのですが、改善の手が全く

見えない厳しい毎日でした。

わが社の経営理念はどうあるべきか、ゼロから考えました。他社にはできないことは何かを考えたのです。そんななか、医療機関にIT化の波が押し寄せ、バブルとも呼べる現象が起き始めました。代表的なのが、フィルムレス化です。医療費の削減、環境への配慮などの観点から、画像の保存手段において、フィルムから電子媒体への代替が急速に進みました。病院は、最新のIT機器を導入し、これまで以上にネットワークの構築に神経を使わざるを得なくなりました。

ITの導入支援は、まさにわたしの得意分野です。願ってもないチャンスだと思いました。システム、ネットワークについて勉強し、ノウハウの蓄積に努めました。深夜まで実験に明け暮れ、会社に泊まり込む日々が数年は続きました。次第に、引き合いが少しずつ増えていき、IT関連機器のセッティングや関連の備品の売上げが上がってきたのです。

ただ一方では、既存の他社のIT設備をただ販売するのではなく、独自のITサービスを付加することで独自性を強め、顧客に貢献したいという思いも抱いていました。

そんなとき、取引先の病院から、なるべくお金をかけずに読影サービスを受けられないかと相談を受けたのです。一部の大きな病院が行うようなIT投資には踏み切れず、同じ悩みを抱える小規模の病

院は多いはずだと考えました。そこに目をつけて開発したのが、「Docえいくん」だったのです。

当初は利用先の確保に苦勞しましたが、一から見込み客のリストを作成し、それをもとに地道に営業活動を展開した結果、徐々に実績を増やすことができました。

二人三脚で築いた実績

——新たなサービスを展開するにあたって、先代からの反対はなかったのですか。

義父は、社長を退任してからはわたしの経営には口を出しませんでした。卸売の仕事にずっと専念してきましたから、わたしが手掛けるITサービスにはあまり興味がなかったのでしょうか。わたしのやることに半信半疑であったような感じでした。ただ、助かったのは、精神的な支えとなるような助言があったことです。「焦るな。地に足を着けてやれ。常に謙虚であれ」と。これはいまでもわたしが一番重要だと思っている経営者としての心構えです。

また、最も支えとなったのは妻の協力でした。妻は、1995年に入社して以来、日々売上げが落ち込むのを目の当たりにし、既存の卸売販売というビジネスモデルに限界を感じていたようです。

先に申し上げた「Docえいくん」の見込み客のリストも、作成してくれたのは妻でした。都内の病院

のホームページを一つ一つチェックし、CTやMRIなどの検査装置がある病院を探し当ててくれました。顧客からの頻繁な問い合わせにも、妻が率先して対応してくれています。

また、わたしはコンサルタント時代に幅広い業界に携わっていたこともあり、ついつい医療分野の枠を超えたアイデアを出しがちです。そんなときに、経営の軸がぶれていないかチェックするのも妻の役割です。当社の経営を長らくみてきた妻は、「この事業は本当に医療現場で必要なものなのか。医療の質の向上、コスト削減に寄与するものなのか」と常にわたしに問いかけてきました。既存の事業に安住しがちだったわたしにとって、妻の存在があったからこそ、いまがあると思っています。

——二人三脚で改革を進めてこられたのですね。今後はどのような目標をおもひですか。

まずは、「Docえいくん」を全国の病院に広めていきたいと思っています。潜在的な需要は、これまでの利用実績とは比較にならないほど大きいはずですよ。医療の質の向上とコスト削減という、一見すると両立が難しいサービスを提供することで、医療現場の悩みを少しでも解決したいと思っています。

ITの進歩は目まぐるしく、医療機器の高度化は進む一方です。しかし、一方では病院の処理能力がそれに追いついていないのも事実です。医療の専門性が高まるなか、とくに首都圏以外の病院や小規模の病院が抱える問題点に対して、これからもきめ細かくサポートしていきます。



取材メモ

中川さんは、同社を卸売業からITサービス業へと大きく変化させた。大胆にも見える取り組みが成功した要因は、大きく二つあると考えられる。

一つは、中川さん自身の強みを大いに活用したことである。勤務時代に培ったIT導入支援の知識や経験は、先代にはない武器である。これを病院のニーズとうまく結びつけたことが、「Docえいくん」という革新的なサービスの開発につながった。

もう一つは、経営理念を明確にして改革の方向性を定めたことである。この点は、これまでの経営をよく知る妻と二人三脚で改革を進められたことも大きかったといえる。

後継者がゼロから新しいものを創り出すのは容易ではない。先代と自らの違いに活路を見いだしつつ、パートナーの協力を得ながら改革に取り組むことが、より良い経営革新につながるのではないだろうか。 (金岡 諭史)



革新的な商品を生み出す ニーズ調査はどうすべきか

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

今回は、革新的な商品を生み出すためのニーズ調査について考えてみましょう。

ソニーのウォークマンが井深大名誉会長の直感によるものだったことや、アップルのiPhoneがスティーブ・ジョブズの発想によるものだったことなどはよく知られています。革新的な商品を、ニーズ調査から開発するのは無理なのでしょうか。実はそんなことはなく、重要なのは調査方法です。

顧客に欲しいものを聞いても、使った経験がないものはイメージできず、既存商品の枠を出ないでしょう。ニーズは脳のどこかに隠れているというよりも、その商品を必要とする“状況”が登場して初めて創造されると考える必要があるからです。

この考え方は、心理学では「構成主義」といわれます。人の心を固定したもののように捉えるのではなく、他の経験や状況との相互作用によって“創作”されると考えるものです。

構成主義の視点から、適切なニーズ調査においては、「何が欲しいか」ではなく、「どんな不便があるか」と聞くとよいことがわかっ

ています。

例えば、ウォークマンが商品として登場していなかった段階では、「外に出かけることが多く、音楽を聞いているヒマがない」「部屋が狭く、近所に気兼ねしながらステレオを聴くことが多い」といった不便さがあったはずで

この不便さからは、顧客はまだウォークマンが必要だとは語れません。そこに小型テープレコーダーを外に持ち出して聴く経験が登場することで、初めて商品企画のきっかけが生まれてくるのです。

同じように、iPhoneの成功の前提には、携帯電話とPCによるWEB視聴が普及した状況があったわけです。そこにジョブズが先行して商品を出し、新たなニーズを生み出したのです。

こうしたニーズ調査を行ううえで重要なのは、ニーズを厳密に把握しようとするのではなく、プロトタイプ（原型）となるものを試行的に出し、その反応を確かめることです。それによって、「潜在的ニーズ」が見えるようになってくるのだといえるでしょう。

つまり、小さな失敗を繰り返す試行錯誤の場面が不可欠なのです。

確かな保証は最初からあるわけではなく、そこに危ない部分があっても、あえて顧客に試してもらうことで何が本当のニーズかわかってくるからです。

リスクヘッジするために、店舗や地域などを限定するのも一つの手です。一部の地域で実験販売を行って潜在的なニーズを見だし、セブンカフェというヒットに結び付けたセブン-イレブンはまさに好例です。

このように、これからのニーズ調査の手法は、統計技法にこだわるよりも、未熟な商品であっても原型的なものを早く市場に出すことです。その顧客経験を検証していく発想こそが重要な時代になってきたといえるでしょう。

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！最高にうま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



こだわりの鞆が並ぶカバンアルチザンアベニューの店舗



鞆を活かした カバンアルチザンアベニュー事業

豊岡商工会議所 事務局次長 寺谷 信彦

豊岡市は、兵庫県北部に位置し、豊かな自然に恵まれた地です。2005年4月には1市5町が合併し、人口は8万6千人を数えます。特別天然記念物であるコウノトリが生息しており、人工繁殖で生を得た個体を自然に帰すという取り組みをとおして、地域をあげて自然と人間の共生を目指しています。

当市の基幹産業は「豊岡鞆」で、国産鞆の4大産地（東京、大阪、名古屋、豊岡）の一翼を担っています。最盛期には国内生産量の7割のシェアをもっていました。近年は出荷額も年ごとに減少傾向にあります。

2004年3月、市内の中心商店街の一つである宵田商店街が、豊岡鞆を活かした「カバンストリート」に生まれ変わり、2009年には「新・がんばる商店街77選」に選定されたことで注目を浴びました。

しかし、その後はマンネリに陥り、来街客の少ない状態が続いていました。

そこで、豊岡商工会議所は中心商店街の活性化を最重要課題と位置付け、2011年1月に第三セクターである豊岡まちづくり(株)とともに、中心市街地活性化推進協議会を設立しました。そして、豊岡鞆をキーワードとするカバンアルチザンアベニュー事業計画を策定しました。カバンストリートの大型空店舗をリニューアルし、中心市街地の活性化を図るものです。

事業の具体的な内容は大きく三つあります。まずは、シーズンごとにテーマを決めて開発する豊岡産限定のオリジナルブランドと豊岡ブランドからセレクトした「こだわりの鞆」の販売。次に、産地ならではのマニアックなカバンパーツや素材、オリジナルキット、豊岡産の小物商品を販売する

「日本屈指のパーツショップ」の展開。最後は、人材育成や開業に向けて、鞆製造全般に関する技術・知識が修得できる「鞆職人養成学校」の運営です。

豊岡まちづくり(株)が事業主体となり、豊岡市、当商工会議所、豊岡鞆協会は、それぞれの立場から積極的に支援します。こうした体制で、完成を目指して事業化を推進してきました。

関係機関にも協力をいただき、2014年4月19日にグランドオープンを迎えることができました。カバンアルチザンアベニュー事業は、豊岡鞆産地の活性化・雇用創出・人材育成と中心市街地活性化の機能とを併せ持った取り組みです。街の魅力を高め、来街客を呼び込む効果が期待されます。

今後も、多くの方に「鞆の街 豊岡」へお越しいただけるよう、取り組んでいきたいと思っています。

3Dプリンター（積層造形）技術の ものづくりへの活用方法



芝浦工業大学デザイン工学部 教授 **安齋 正博**

あんざい まさひろ

東京大学大学院博士課程修了後、東京大学助手、理化学研究所研究員、芝浦工業大学システム工学部教授などを経て現職。専門分野は、材料工学のほか、研磨、溶接、レーザー加工、粉末冶金、型技術、ラピッドプロトタイピング応用技術などの形状創製工学。主な著書に、『デザイン工学の世界』（共著、三樹書房、2011年）、『金型が一番わかる』（共著、技術評論社、2011年）、『切削加工の基礎』（共著、森北出版、2013年）などがある。

なぜ今3Dプリンターなのか

2012年ごろから積層造形に関して劇的な変化が訪れた。3Dプリンターという言葉が市民権を得つつあり、これを使用すればものづくりに革新が起るといったキャッチフレーズが、多くの雑誌で取り上げられ、テレビやラジオでもよく見聞きするようになった。しかし、この1年で造形機そのものが画期的に変わったわけではない。

以下では、なぜこのような変化が訪れたのかを分析したうえで、これからどのように3Dプリンターを活用したら良いのかについて展望を述べ、いくつかの事例を工学的見地から説明しよう。

2012年の初め、アメリカのオバマ大統領は、今後4年間で1,000カ所の学校に、3Dプリンターやレーザーカッターなどのデジタル工作機械を完備した「工作室」を開くというプログラムを立ち上げた。

2012年8月には、3Dプリンティングの技術を研究・発展させるために、オハイオ州に3,000万ドルを投入してNAMII（National Additive Manufacturing Innovation Institute：全米積層造形技術革新機構）を設立すると発表した。このあたりから、3Dプリンターという言葉がよく使われるようになってきた。

それ以前には、3Dプリンティングという言葉はあったが、3Dプリンターという専門用語はなかった。3Dプリンティングとは、インクジェットを使用してスターチや石膏パウダーを固める方法である。文字通り、プリンターに使用するインクジェットを使用しており、これはまさにプリンターそのものである。しかし、現在の3Dプリンターは付加製造（Additive Manufacturing）全体を指す言葉になってしまったようだ。

アメリカでのもう一つの出来事として、科学雑誌の編集者であるクリス・アンダーソンが『MAKERS』というベストセラーを発刊したことも、3Dプリン

ターを幅広く認知させた要因の一つであろう。サブタイトルは、“The New Industrial Revolution”（21世紀の産業革命が始まる）というショッキングな題目であった。簡単にいえば、3Dプリンターを使えば、誰でもメーカーになれて、第2の産業革命がここから始まるという内容である（クリス・アンダーソン、2013）。

3Dプリンターを動かすためのシステムと要素技術

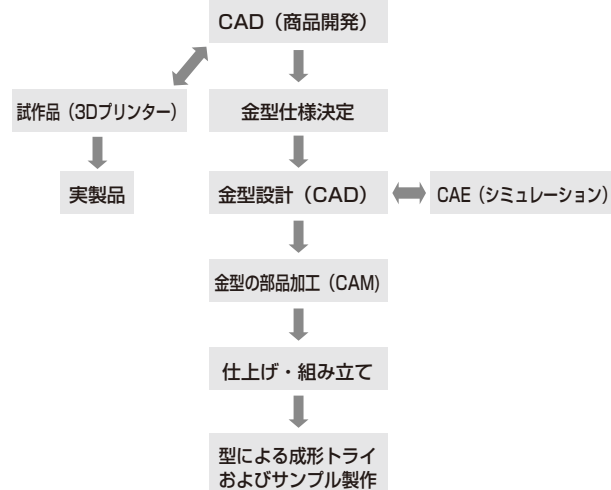
3Dプリンターはあくまでも出力機なので、ものづくりを行ううえでは道具の一つにすぎない。まずは図-1で現在のものづくりのプロセスを見てみよう。それはコンピューター抜きには考えられない。

工業製品は、一般的には大量生産である。その際には、金型を製作し、プレス成形や射出成形などによって部品が製作される。設計に当たっては、CAD（Computer Aided Design）が使用され、その良否がCAE（Computer Aided Engineering）によってコンピューター上で確認できる。そこで問題がなければCAM（Computer Aided Machining）でカッターパス（加工機工具の運行軌跡プログラム）を作成し、実際の数値制御加工により金型部品を製作する。そして、金型を組立・調整したうえで、射出成形機にセットして成形加工するという工程が、プラスチック製品では一般的である。

ここでの3Dプリンターの役割は、以前はCADデータから試作品を出力することが主目的であった。しかし、最近では直接製品として製作できるようになってきており、まさにこれが注目されている。

さて、3Dプリンターが活用されるためには種々の要素技術がある程度のレベルに達していなければならない。以下に、試作品を製作することを主目的としたラピッドプロトタイピング（Rapid Prototyping）の、初期と現在の主な要素技術を比較してみよう。主な要素技術は、コンピューター、CAD、供試材料（使える材料）、機械の低価格化と特許などであろう。

図-1 金型によるものづくり工程と3Dプリンターの位置づけ



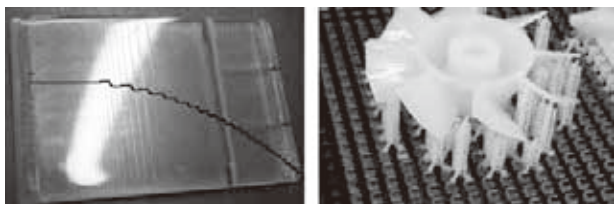
資料：素形材センター素形材技術解説書政策委員会（2005）

例えば、20年前のコンピューターと今のそれでは雲泥の差があり、これは誰もが納得することだろう。当時はEWS（Engineering Work Station）が1台1,000万円以上で、重いデータでは計算に数日かかるのが普通であった。今では、同じ性能のパソコンは数十万円で購入できるだろう。

CADについてはどうであろうか。CADは明らかに高性能化、低価格化が進んでいる。また、機械系大学の教育カリキュラムでもCAD/CAMは一般的になっている。これは、ソフトウェア同士の互換性を有しているほか、STLフォーマット^{（注1）}の3Dデータに変換する機能も有しており、このデータがほとんどの3Dプリンターを動かすソフトウェアのスタンダードになっている。3Dプリンターの基本は3D-CADによるモデリングであろう。したがって、CADと3Dプリンターは切っても切れない関係にある。最近では、無料で低グレードのCADがネット上でダウンロードできるようになってきており、今後は、さらに使い勝手が良く、安価なCADの出現が待たれる。

使用できる材料は、造形手法によって限定されているが、現在では使用できる材料の種類は大幅に増えてきている。例えば、3Dシステムズ社では、メタル

図-2 3Dプリンターの泣きどころ



(左) 緩斜面での段差 (右) サポートの手作業による除去
資料：3Dプリンター Bring画像に著者が一部加筆

を含めて100種類以上の材料を供給している。それだけ応用範囲が広がるということであり、3Dプリンターのユーザーにとっては嬉しいことだ。

機械の低価格化については、近年、10万円を切る低価格の3Dプリンターが登場しているものの、その多くは自分で組み立てるキット販売である。しかし、それなりの形状が造形できることは確認されており、動画サイトのYouTubeなどでも紹介されている。これは、基本特許が切れたことと無関係ではない。積層造形の基本特許は1980年代に多くが認証されており、20年以上経過している。しかし、その周辺特許や応用特許も多く、これからは特許関係の係争も予想される。

3Dプリンターの泣きどころ

これまで、3Dプリンターの特徴に着目してきたが、ここでは、泣きどころを確認しておこう。

まず、3Dプリンターは積層造形的一种であるから、層を積み重ねて造形する。したがって、この層の厚み分だけ層間で段差が生じる。特に緩斜面ではこの段差は目立つので何らかの後仕上げ工程が必要になる。また、複雑形状の造形ではサポートという支え棒が必要になり、これを除去する工程も手作業で行われることが多い。このような、仕上げやサポートの除去といった工程への対策が必要である(図-2)。

当然ではあるが、CADデータのモデリングも必要である。3Dプリンターは、CADデータを具現化するだけのツールであるから、これらはセットで考

えなければいけない。3Dスキャナーを使用するにしても、3D-CADを使用するにしても、CADデータが必要である。だが、3D-CADデータそのものよりも、何をつくるのかというアイデアのほうがむしろ重要であり、アイデアの具現化のために3Dプリンターが最も適当であれば、必然的に3Dプリンターが使用されるべきである。

3Dプリンターの基礎

積層造形での形状データは3次元CADで作成されるのが一般的である。すなわち、3次元CADデータと積層造形機を用意すれば、材料に制限はあるものの、どのような形状でもつくりだすことができる。その原理は、製品の3次元の形状を、薄い層が順次積層させられたものとみなし、何らかの方法(これが3Dプリンター)により薄い層を自動的につくって、それを重ねていくという付与加工技術の一種である。積層造形には種々の方式がある。基本的な流れは、CADデータからSTLフォーマット、スライスデータ、3Dプリンターである(中川・丸谷、1996)。

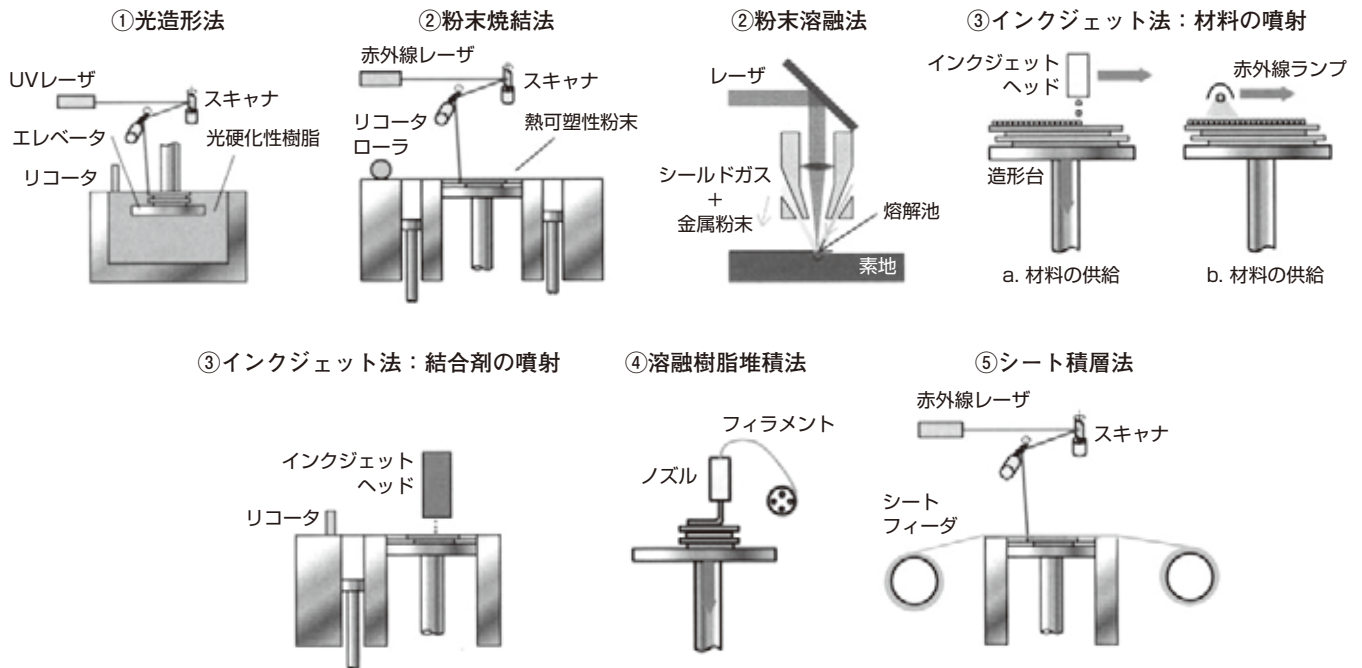
さまざまな積層造形手法

図-3に、各種積層造形の特徴と供試材料を示した(新野、2014)。これらに共通する原理は以下のとおりである。

まず、コンピューター上の3次元CADシステムによって、つくりたい製品の立体形状を設計し、そこで得られたCADデータをSTLフォーマットデータに変換する。

次いで、モデルの装置内での配置や積層方向を決定し、コンピューター上で3次元形状データをZ方向に一定の値でスライスする(工業的には0.1mmを採用する人が多いようである)。その1層ごとの素材を積み上げていって、最終的にCADで設計した

図-3 各種積層造形の特徴と供試材料



資料：素形材センター素形材技術解説書政策委員会（2005）

形状と同様な立体モデルを製作することができる。

積層造形は、大別すると①光造形、②粉末焼結・溶融、③インクジェット（材料噴射・結合材噴射）、④溶融樹脂堆積（FDM）、⑤シート積層などがある。最近では、粉末焼結・溶融とミーリング^(注2)との複合加工技術も実用化され、プラスチック金型の製作に応用されている。

使用される材料は、液状光硬化性樹脂、ワックス粉末、樹脂粉末、樹脂、石膏粉末、熱可塑性樹脂、紙、樹脂シートなど、方式ごとに多岐に渡っている。前述のように、各造形技術に使用できる材料は制限される。この材料の制約により、実際の工業製品とは異なる材料で製作するので、積層造形で製作したモデルは物性や精度の面で劣ってしまう。しかし、どのような形状でも製作できるのが一番のメリットで、例えば、切削加工では加工が不可能な複雑形状でも容易に製作できる。

図-4は、積層造形の特徴を説明する際に良く用いられるクラインの壺である。このような形状は他

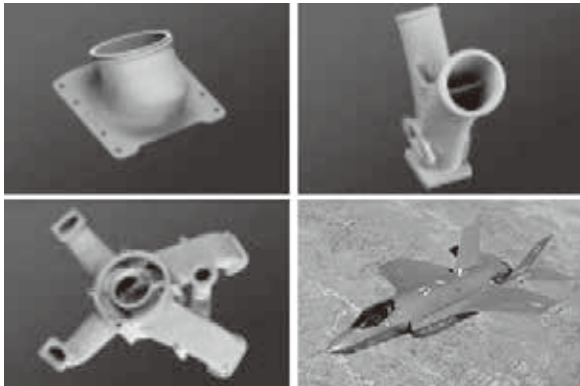
図-4 3Dプリンターにしか造形できない形状（クラインの壺：光造形法による）



出所：安齋（2011）

の加工法では一体で製作することはできない。積層造形であれば、製品の試作品が迅速に得られるため、産業界では設計から生産までのさまざまな用途で使用されるようになってきた。当初は、工業製品とは異なる材質で造形していたために試作品やモデルとしての使用に限定されていたが、最近では、この手法での造形品を直接製品として使用する試みが大い

図-5 3Dプリンターによるジェット戦闘機用配管・ダクト適用事例



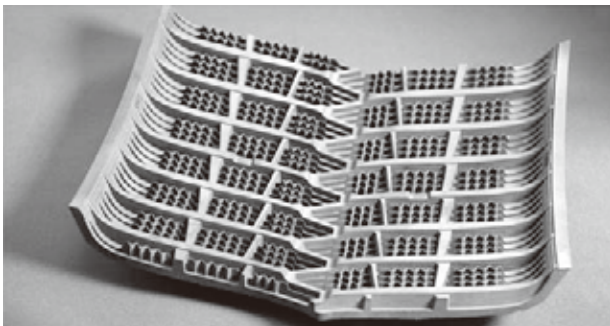
出所：Design News, Royal Engineered Composites ホームページ

図-7 3Dプリンター（インクジェット方式）で製作した人工骨



資料：㈱ネクスト21

図-6 3Dプリンターで製作したタイヤ用金型



出所：スリーディー・システムズ・ジャパン（2013）

に注目されており、この種の研究や技術開発がトレンドになっている。

3Dプリンターの応用が もたらすもの

3Dプリンターをものづくりに活用することによって、どのようなメリットがあるのだろうか。

第1に、3Dプリンターの導入によって、コンセプトモデル、試作品、金型などのツールが短時間で自動的に生産できる。これは、当初からいわれてきたことで、自動車メーカーや家電メーカーの試作部門で長年活用されてきた実績がある。CADをメインとするデジタルデータを使用したものづくりにはますます欠かせないツールとなろう。

第2に、前述のものづくり分野以外での活用に

よって、実際に使用できるものをデジタルデータから直接生産できる。複雑形状、多品種・少量生産、タクトタイム^(注3)の短縮、オーダーメイド、テーラーメイドなどがキーワードとなろう。航空宇宙、医療といった分野への応用が期待できる。

第3に、廉価な3Dプリンターを用いることで、個人ユーザーのものづくりのツールとなりうる。これは、最終製品としてというよりは、ある程度の形ができていれば良しとするモデリング、意匠確認などであり、フィギュア、アクセサリなどがこれに類する。

以下に、いくつか事例を示して具体的に説明する。

図-5は、ジェット戦闘機の配管・ダクトをレーザー溶融で製作したもので、PEEKと呼ばれる高性能のプラスチックを使用している。このような複雑形状部品を、金型を用いた射出成形で造形するのは困難であり、部品点数は車などに比べてはるかに少ない。複雑形状かつ多品種少量生産の典型であろう。

図-6は、自動車のタイヤ用金型である。従来は、5軸制御マシニングセンターを用いて切削加工するのが一般的であったが、最近では金属粉末を焼結・溶融することで金型の製作が可能になってきた。今後、このような複雑形状の金型への適用が増加すると考えられる。

ここで、3Dプリンターによる医療関連分野への

図-8 レーザームルティングで製作した膝用インプラント



資料：(株)NTTデータエンジニアリングシステムズ

応用について事例を二つ挙げて説明しよう。

図-7は、粉末固着法によって製作したインプラント用の人工骨で、CTデータから得られた人体のデータを基に必要とする骨を設計し、実際に体内に埋め込むものである(安齋・山澤,2004)。材料が骨と同一成分であるために、ある一定期間を過ぎると自分の骨に置換されるというものである。

図-8は、レーザームルティングによって製作した膝用インプラントである(前田,2007)。従来は削りだして製作されていたが、3Dプリンターの有用性を発揮できる分野の一つであろう。同様に、この手法による歯科への応用もヨーロッパでは多く見られ、わが国でも認証されれば飛躍的に普及するのではないかと考えられる。

また、図-9は、インクジェット方式で造形したフィギュアを示す。3Dプリンターは、大量生産には不向きであるといわれている。しかし、3Dデータを多数コピーして配列すれば大量生産も難しくはない。金型で製作した場合とのコスト、精度、時間との比較になろう。最近では、多色タイプが開発され、将来的には多方面への応用が可能となるであろう。

おわりに

ものづくりのための形状加工、成形加工に完璧な手法は存在しない。種々の手法のなかから、現状で最適なものを選択して組み合わせていくのがものづ

図-9 3Dプリンター(インクジェット方式)で造形した多色フィギュア



出所：3Dプリンター Bring画像

くり工程である。3Dプリンターもその一手法にすぎない。種々の加工法との棲み分けをきちんと考えて、それぞれの加工法の最適化を図っていかなければならない。その選択過程において3Dプリンターが最適であれば、大いにもものづくりの将来に寄与することは間違いのないところである。

ものづくり技術の異分野への応用もターゲットに入れ、新たな使い方を考えれば3Dプリンターの適用範囲はさらに広がるであろう。

- (注1) 3次元自由曲面を三角パッチの集合体で近似する方式で、CADから3Dプリンターへデータを渡す際に一般的に使用されている。
- (注2) 回転工具により対象物の平面・曲面部を加工すること。転削ともいう。
- (注3) 顧客から要求された品物をつつくるのに必要となる時間のこと。

参考文献

- 安齋正博(2011)「よくわかるRP(積層造形)の活用法-積層造形の基礎」『素形材』Vol.52
- 安齋正博・山澤建二(2004)「ラビッドプロトタイプングによる人工骨の成形技術」『成形加工』16巻、10号
- クリス・アンダーソン(2013)『MAKERS-21世紀の産業革命が始まる』NHK出版
- スリーディー・システムズ・ジャパン講演資料(2013年)素形材センター素形材技術解説書制作委員会(2005)『ものづくりの原点 素形材技術』日刊工業新聞社
- 中川威男・丸谷洋二(1996)『積層造形システム』工業調査会
- 新野俊樹(2014)「付加製造技術と成形加工・除去加工技術の特徴と優位性」素形材産業経営講演会2014年3月28日付資料
- 前田寿彦(2007)「粉末レーザー焼結型RPの最新状況と製品製造への適用について」『素形材』Vol.48

全国を商圈とする クリーニング店



(有)市川クリーニング商会

取締役
市川 博基

企業プロフィール

- 代表者 市川 政孝
- 創 業 1969年
- 資本金 1,000万円
- 従業者数 13人
- 事業内容 クリーニング
- 所在地 北海道札幌市白石区北郷2条6-6-1
- 電話番号 011 (873) 3498
- U R L <http://ichikawa929.jp>

一般に、クリーニング業は、地域密着型の産業といわれる。とくに、地方にある小さな店では、地元の常連客との関係を大切にしながら、きめ細かいサービスを提供するというスタイルを取っているケースが多い。

しかし、北海道札幌市の(有)市川クリーニング商会には、全国各地から注文が舞い込む。広い商圈を確保できる秘密は、どこにあるのだろうか。

三つの特徴をもつ 先進的なサービス

現在、同社の事業の柱となっているのは、「ekeep」。これは、クリーニングに新しい要素を加えた先進的なサービスである。2010年には、北海道経済産業局の「北海道IT経営貢献賞」に輝いている。ekeepの特徴を表すのは、三つのキーワードだ。

第1は、「IT」である。同社は、楽天市場に出店したネットショップ「イチカワクリーニング」で、ekeepの注文を受けつけている。したがって、顧客は、ネットを使える環境さえあれば、昼夜を問わず注文できる。

第2は、「宅配」である。顧客がネットで注文すると、まず集荷用バッグがメール便で届く。衣類をバッグに詰めたとうえで、宅配会社の集荷サービスを利用して送り返すと、代金の請求がくるので入金する。その後、クリーニング済みの衣類が送られてくるという手順である。こうした仕組みにより、顧客は一度も来店することなくサービスを受けられる。

第3は、「長期保管」である。顧客の希望があれば、クリーニングを引き受けた衣類を最長で8カ月間無料で保管する。顧客のメリットは、オフシーズンにおける衣類

の収納に悩まされずにすむ点である。とくに、収納スペースの狭い住宅が多い都市部に住む人にとってはありがたいだろう。しかも、同社のある札幌市は気温や湿度が低く、衣類を保管する環境として優れている。このため、顧客は安心して預けられるのだ。

地域密着型から脱する アイデアを洗い出す

ekeepを生み出したのは、同社の専務を務める市川博基さんである。博基さんは、幼いころからパソコンに興味をもち、大学生のときにITに関するさまざまな資格を取得した。学卒後に同社に入ったのは、2002年のことである。

同社は、もともと札幌市の住宅街に店舗を構え、地元の常連客に支えられて安定した売り上げを保っていた。ところが、博基さんが入社したころから、常連客だっ

た団塊世代が退職し、利用頻度が低下した。加えて、大手企業によるフランチャイズ展開が活発化したことで競争が激しくなった。

博基さんは、売り上げを回復させようと、同社の商圏内に何度もチラシを打った。だが、ライバルがひしめくなかには、反応は芳しくない。売り上げの減少に歯止めがかからず、同社は2007年に赤字に転じた。

生き残っていくには、もっと遠くの人に利用してもらう必要がある。そのため方法を模索するなか、浮かんできたアイデアが、得意とするITを活かした宅配クリーニングサービスだった。

ただ、気になるのは価格面だ。宅配料がかかる分、割高になるのではないかと。そう博基さんは心配した。だが、全国の同業者のサイトを調べたところ、クリーニング料金は、地方のほうが都市部よりも低いことがわかった。たとえば、スーツ上下の料金は、同社では900円なのに対し、都内の店だと1,500円近くかかる。

これだけの差があれば、顧客に宅配料を負担してもらっても、同社を利用したほうが安い。もちろん、注文する点数が多いほど顧客にとって「お得」であるし、同社の売り上げも増える。そこで、博基さんは、10着以上注文してくれた場合には値引きすることを、サービスのアイデアに加えた。

そうすると、利用してもらえ

可能性が高いのは、都市部に住む人である。ターゲットを絞れるなら、サービスをもっとアレンジできそうだ。そのヒントを求めて、博基さんは、都市部に住む友人たちにクリーニングに関する悩みを尋ねてみた。

教えてもらったなかで着目したのは、クリーニングを終えた衣類の保管の問題である。収納スペースが狭いため、トランクルームを借りる人もいるという。このことを知って思いついたのが、無料の長期保管だったというわけだ。

実は、長期保管は、同社にもメリットをもたらす。クリーニング業は繁閑の差が激しい業種であり、冬物の注文が集中する春先には夜遅くまで作業をしなければならない。そこで、届いた衣類の状態をみたうえで、急を要するものはすぐに着手し、あまり急がなくてよいものは閑散期に対応する。これにより、作業の平準化が可能となる。そこまで見越して、長期保管も手がけることを決めたのだ。

こうして構想を固めたうえで、博基さんは、2009年1月、楽天市場に「イチカワクリーニング」を出店。ekeepをスタートさせた。

ekeepを 事業の柱へ仕上げる

しかし、当初は、期待したほどの注文が来なかった。クリーニングを頼む店をわざわざネット上で探す人は少なかったからだ。



ekeepの集荷用バッグ

そこで、積極的に周知することにした。その相手として目をつけたのは、ekeepと同じ時期に始めた洗濯用品のネット通販の顧客である。洗剤や柔軟剤といったものまでネットで購入する人ならば、ekeepに大きな魅力を感じてくれると踏んだのだ。

博基さんは、洗濯用品を購入した顧客に商品を送る際、ekeepの宣伝チラシを同封した。すると、狙い通り、チラシを見た顧客から注文が舞い込むようになった。

果たして、2009年に200万円に満たなかったイチカワクリーニングの年商は、2013年には3,000万円を超えた。今では、実店舗の売り上げを上回るまでになっている。

博基さんは、一般的なクリーニングにさまざまなアイデアを加えて、魅力あるサービスを生み出した。さらに、洗濯用品のネット販売という別事業に宣伝という役割を担わせて、サービスを周知した。こうした取り組みによって、同社は全国を商圏とすることができたのである。

(立澤 隆)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第18回

自分と異なる社員の教育

今月の教えを直訳すると「軍事教練もせずに民衆を兵士として戦地に送り出す行為は、見捨てるも同然の酷い扱いだ」となります。

孔子が生きた春秋時代の軍隊は、職業軍人ではなく、主に徴兵された農民で編成されていました。普段は農作業に従事する人々を兵士として用いる以上、事前の訓練が必要不可欠です。しかし実際には、費用や時間を捻出できない、精神論が優先されるといった一方的な理由で、いきなり戦地に送り出すことが少なくありませんでした。

この教えは、現代のビジネスシーンにも通用します。新規の業務やプロジェクトを担当させるとき、社内異動のとき、業務遂行に必要なスキルや知識を習得させるために十分な教育を提供しているのでしょうか。

「わたしの若いころは自ら率先して仕事のノウハウを盗みにいったものだ」という経営者の方も少なからずいるかと思えます。この考え方は、全ての社員が経営者たりうるあなたと同等の精神的な強

教えざるの民を以て戦う、 是れ之を棄つと謂う

～子路第十三より～

事前に教育や指導もしないで、社員に未経験の業務やプロジェクトを担当させることは、その社員をどうでもいい人間として見捨てていることと同じです。

さ、技能、熱意を有していれば、正論です。

そう思えないのであれば、あなた自身の経験に基づく育て方ではうまくいくはずがありません。

加えて、新入社員のスキル、マナー、常識のレベルは年々低下しています。みなさんが社会人1年目のときに、現在行われているようなマナー研修やコンプライアンス研修を受けましたか。時代の趨勢もありますが、社会人になるまでの期間における、人としての基礎的な訓練が低減している現実も忘れないようにしましょう。

自社社員としての躰

そもそも「教」を構成する文字は、「老」「子」「支」です。経験豊富な年配者が子どもに強制的に指導している様子を表現した漢字で、意味としては「躰」に近いといえます。

本人が望むと望まざるとにかかわらず、自社の社員として、当該業務を遂行する担当者として、必要なモラル、マナー、スキル、情報を強制的にでも身につけさせる行為が「教」なのです。

では、社員教育における留意点

は何でしょうか。大企業のように、社員を十把一絡げにした教育をしていませんか。何千人、何万人を抱える大企業では、純粋な教育効果よりも効率性や実行可能性を考慮せざるを得ません。結果的に、年次や階層ごとに一律の研修内容になりがちですが、中小企業には、その制約はありません。個々人の特性、性格、保有スキルに応じたきめ細かい教育が可能です。例えば、外部研修機関に送り込んで終わり、とするのではなく、自社独自のカリキュラムを実施し、成果を着実に確認していきましょう。

「教育の機会は与えた」を免罪符として、業務上の失敗やミスを含めて社員本人のせいにする経営は、この教えの悪行そのものであり、社員を見捨てることになるのです。

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。[岩崎育英文化財団理事。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



トニー・ワグナー 著
藤原 朝子 訳

未来のイノベーターはどう育つのか —子供の可能性を伸ばすもの・つぶすもの—

英治出版 定価（本体1,900円+税）



2013年に発表された「日本再興戦略」において、「イノベーションの推進」がわが国の喫緊の課題として掲げられた。付加価値の高いモノやサービスを生み出すイノベーションは、中小企業にとってもますます重要となっている。

それでは、ビジネスにイノベーションをもたらすイノベーターをどう育てればよいのだろうか。本書は、その問いに一つの解を与えようという取り組みの成果である。

著者は、教員養成大学での指導

経験を有し、ハーバード大学テクノロジー起業センターなどで、起業やイノベーションと教育のあり方を長きにわたり研究してきた。

本書では、イノベーターの子ども時代に焦点を当てて、教育法を探っている。まず、アップルなどの独創的な企業で働く人、起業家、科学者といった面々をイノベーターとしてピックアップした。そのうえで、イノベーター本人に加え、親や恩師にもインタビューを行った。その数は、実に150名にも及ぶ。著者いわく、「対象者を探す道程を説明しようとする、もう一冊本が書けるくらい」の労力をかけたそうだ。

インタビューの積み重ねから導き出された育成の特徴は、主に二つ挙げられる。

一つは、自由に外で遊ばせて探求心を育てている点である。子どもは、さまざまな遊びを試したり、より楽しめるように遊び方を工夫したりするなかで、本当に興味が

あるものを見つけて探求し続ける情熱をもつようになる。やがて情熱は目的意識に昇華され、イノベーションに根気強く取り組む原動力となるという。

もう一つは、親や教師などがフォローできる環境をつくっている点だ。いつでも相談できる安心感や自己信頼感を得た子どもは、失敗を恐れずに、未知なるものへ挑もうとする。こうした過程で、イノベーターに必要なチャレンジ精神が育まれるのだ。

このような教育法は、企業でのイノベーター育成にも当てはまる。イノベーターとしての能力を伸ばすには、自ら興味をもった課題を探求できるよう裁量を与えるとともに、相談しやすい態勢を常に整えておくことが重要なのだ。

経営者がイノベーターを育成するためにどのような役割を果たせるのかを考える際に、是非おすすめしたい一冊である。

（中村 円香）

とけない生コラーゲン温めん

(株)信光 静岡県静岡市葵区上足洗2-7-30
TEL 054 (245) 1516 <http://wa-at-deli.com>



写真にあるうっすらと透き通った麺。実はこれ、コラーゲンでできています。今月は、静岡県の(株)信光が開発した「とけない生コラーゲン温めん」を紹介します。

一般に、コラーゲンは熱に弱いので、これで温かい料理をつくっても、加熱によって溶けてしまいます。同社は、マグロの皮から高濃度のコラーゲンを抽出し、麺を成形する過程にひと工夫加えることで、加熱しても溶けないコラーゲンの麺を生み出すことに成功しました。鍋やスープの具材にするもよし、ラーメンやスパゲティのように主役として存分に味わうもよし。バラエティーに富んだメニューで使えます。しかも、麺そのものは低カロリーなので、食べすぎを心配する必要もありません。

同社は、1969年の創業以来、ホテルや旅館、結婚式場向けに、料理をつくってきました。いままでつくった料理は、1,000種類以上にのぼります。それができたのは、常に顧客が飽きないメニューをつくらうと、新鮮な食材を生かした料理や食の志向にマッチした料理を、宮嶋徳榮社長

のもと社内一体で考えてきたから。なかでも、地元の港で水揚げされるマグロを利用し、コラーゲンをふんだんにとれるようにした、とけない生コラーゲン温めんは自慢の逸品だそうです。

2014年4月、同社は高卒の新人を初めて採用しました。「若い人の発想で社内を活性化したい」と語る宮嶋さん。今度はどんな料理を提供してくれるのでしょうか。(葛貫 怜)

編集後記

今月号の「特別レポート」では、日本企業の海外展開について分析していただきました。東南アジアを中心に、海外への進出を前向きに考える中小企業が増えており、こうした動きは、果実の還元を通じて国内経済にもプラスの影響をもたらしています。

一方で、「内なる国際化」にも目を向ける必要があります。今夏には大阪のUSJにハリ・ポッターのアトラクションがオープンし、外国人観光客の増加が見込まれています。ただ、インバウンド増加に向けた日本の取り組みは遅れており、前月号の「論点多彩」では、先進的な事例としてイギリスの取り組みを紹介しました。魔法のような妙案はないにしても、同じ島国として、多様な人材を惹きつける同国から学ぶべき点は多そうです。(金岡)

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

10月号予告

調査レポート

総合研究所 主席研究員 丹下 英明

新たな価値創造を実現する中小企業の経営

論点多彩

首都大学東京社会科学部研究科経営学専攻 教授 渡辺 隆裕

企業経営に活かすゲーム理論 (前編)

- 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
- バックナンバーは日本政策金融公庫ホームページに掲載しています。
URL: http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html