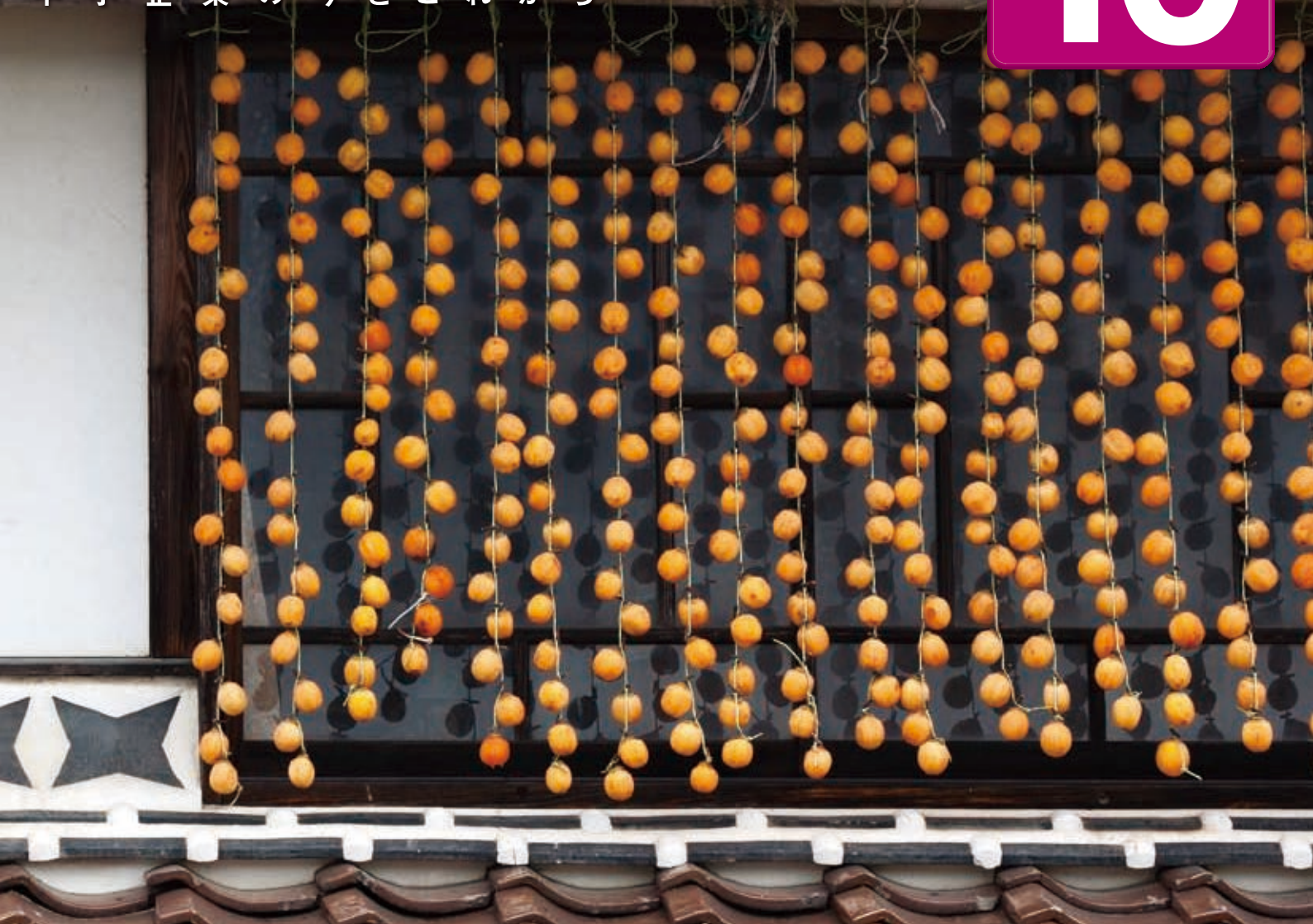


# 調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.073

10



## 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 教授 渡辺 隆裕

## 企業経営に活かすゲーム理論(前編)

調査レポート.....4

## 新たな価値創造を実現する 中小企業の経営

\* 総合研究所 主席研究員 丹下 英明

論点多彩.....38

## 企業経営に活かすゲーム理論（前編）

\* 首都大学東京社会科学部 教授 渡辺 隆裕



表紙写真：「和食文化のある風景」  
軒の干し柿（島根県）

巻頭随想.....2

### 負けた構造から勝つ構造を創る

\* ㈱良品計画 会長 松井 忠三

海外市場で成功する強いものづくり企業の競争戦略.....16

### 低価格競争に巻き込まれないターゲット市場を狙え

\* 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

### 女性の働き方の変化

\* 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 穴戸 邦章

新時代の創業.....22

### プロを超えるアマチュアスポーツ環境を生み出すために

\* 東京都港区 ㈱ギガスリート

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

### プロセスを重視した評価制度で従業員のやる気をアップする

\* 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

### 変化の兆しがみられる物価動向

～企業の「稼ぐ力」を見直す好機に～

事業承継で生まれ変わる小企業の経営.....32

### 若い感性で最中種を広める

\* 広島県広島市 ㈲三谷製菓

マーケティングに生きる心理学.....36

### 「心のバランス」に働きかけるセット・クロス販売

\* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....37

### 「醸-KAMOSU-」の名のもと賑わいのあるまちを目指して

\* 半田商工会議所 中小企業相談所長 竹内 稔晴

経営最前線.....44

### 志は人を動かし社会をも変革する

\* 富山県富山市 ㈱ LearnPut

論語から学ぶリーダーシップ.....46

### 之を知る者は、之を好む者に如かず

### 之を好む者は、之を楽しむ者に如かず

\* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

### 1つ3000円のガトーショコラが飛ぶように売れるワケ

今月の逸品／編集後記.....48

# 負けた構造から 勝つ構造を創る



■ ■ ■  
(株)良品計画  
会長

## 松井 忠三

まつい ただみつ

1949年静岡県生まれ。73年東京教育大学（現・筑波大学）体育学部卒業後、(株)西友ストア（現・(合)西友）入社。92年(株)良品計画へ出向。総務人事部長、無印良品事業部長を経て、2001年同社代表取締役社長に就任。赤字状態の組織を「風土」から改革し、業績のV字回復・右肩上がりの成長に向け尽力。2008年より現職に就き、組織の「仕組みづくり」を継続。著書にベストセラーとなった『無印良品は、仕組みが9割』（角川書店、2013年）、『無印良品の、人の育て方』（角川書店、2014年）がある。





「無印良品」を手掛ける(株)良品計画は1990年3月、西友から直営店を譲り受ける形でビジネスを開始した。その後10年間は順風満帆な成長を遂げていた。だが、2000年に初めて減益に陥る。株価は6分の1になり、実に4,900億円の時価総額を失った。前任の社長が責任を取って辞めてしまったので、急遽私が登板することになった。「無印の時代は終わった」と言われ、高名なアナリストからは、「日本の専門店<sup>ちようらく</sup>で一度凋落してから復活した例はないから頑張ってください」とも言われた。

凋落の理由は幾つかあった。慢心<sup>おご</sup>や驕り、大企業病、ブランドの弱体化、急速な拡大策等である。赤字店の閉鎖など出血を止める緊急策を進めながら、再び成長させるための施策にも着手した。勝つ構造を創るためである。しかし、どうも本当の原因は別のところにあるのではないかと思った。

考えた末、遠因は我々が育った

風土にあるのではないかということに行き着く。その一つが、先輩の背中を見て育つ経験主義である。経験主義のもとでは、100人の店長がいれば100通りの売り場ができ、お客様が求めるものとは大きく乖離<sup>かいり</sup>した低レベルでバラバラな売り場しかできない。

たとえば、私が明日開店するという新店の最終確認に行ったときのことである。前日の18時に売り場の点検に行くと、ほぼでき上がっていたにもかかわらず、応援で来ていたベテランの店長が売り場を直しだしたのだ。そして、とうとう24時を過ぎても完成しなかった。これは、経験主義のもつ欠点を象徴した出来事である。これを正さないと負けた構造から脱し、勝つ構造にすることはできないと痛感し、改革を進めていくことにした。

まず、ハワイのスーパーマーケットを参考にマニュアルを創ってみた。すると、自分達で創らな

いと役に立たないということがわかった。また、マニュアルはできたときが最後、仕事が変わっても修正されることが無いということにも気がついた。ここを直さないと使われないものになる。

したがって、毎日社員の意見で改定できるようにした。これらを体系化したものが、現在の無印良品を支えている店舗オペレーションマニュアルの「MUJIGRAM」である。

現在は、MUJIGRAMの見直しを月に1回の店長会議で徹底している。改定した内容は100%実行する。そうすることによって、初めてPDCA（計画・実行・評価・改善）のサイクルが完全にまわっていくのだ。

私は、こうした改革の経験を通して、勝つ構造を創りあげるためには、仕事の仕組みを整え、さらに、でき上がった仕組みを常に革新し続けることが大切であると感じている。



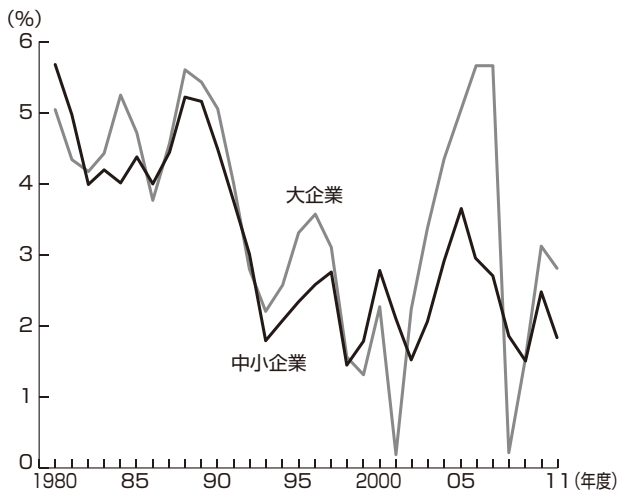
## 新たな価値創造を実現する 中小企業の経営

総合研究所 主席研究員 丹下 英明

近年、新興国企業が低コストを武器に台頭するなど、中小企業を取り巻く環境が大きく変化している。中小企業は、付加価値の確保に向けて、これまでとは異なる新たな取り組みを求められている。

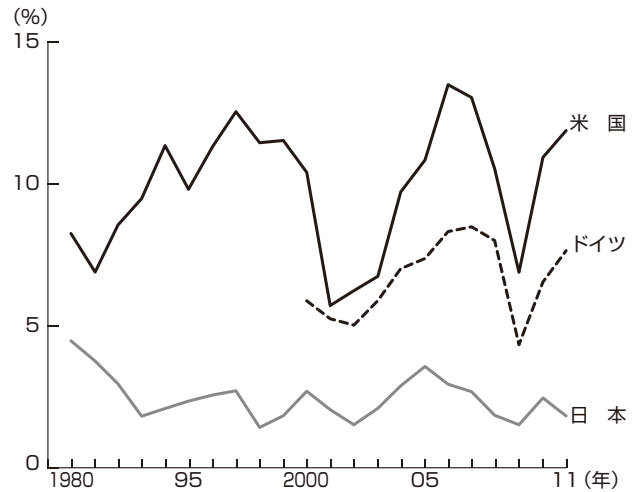
そこで本レポートでは、日本の中小企業、特に中小製造業者に焦点を当てて、付加価値向上に必要な能力について、2013年度に実施したインタビュー調査をもとに考えてみたい<sup>(注1)</sup>。

図-1 日本の製造業のROA推移



出所：内閣府「平成25年度 年次経済財政報告」（以下図-3まで同じ）  
 (注) 1 財務省「法人企業統計年報」により作成。  
 2 ROA = 税引前当期純利益 / 総資産にて算出。

図-2 中小製造業のROA国際比較



(注) 1 財務省「法人企業統計年報」、U. S. Census Bureau “Quarterly Financial Report”、European Committee of Central Balance Sheet Data Offices “Bach Database” により作成。  
 2 日本の値は年度。

## 求められる新たな価値創造

日本の中小企業、とりわけ部品や素材などを生産する中小製造業者は、これまでに、製造現場を中心に継続的なコスト低減に取り組み、「安くて良いものを作る」能力を強みとして、付加価値を確保してきた。

だが近年、中小企業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、そうした強みを脅かす現象が起きている。新興国企業が低コストを武器に台頭し、日本国内にもそうした企業からの低価格製品が流入するなど、中小企業はこれまでの安くて良いものを作るビジネスモデルだけでは、付加価値の確保が難しくなっている。

こうした状況を踏まえて、本レポートでは、日本の中小企業、なかでも日本のものづくり基盤を支えてきた中小製造業者に焦点を当て、これまでとは異なる「新たな価値創造」を実現するために必要な能力について考えてみたい。

## なぜ新たな価値創造が必要か

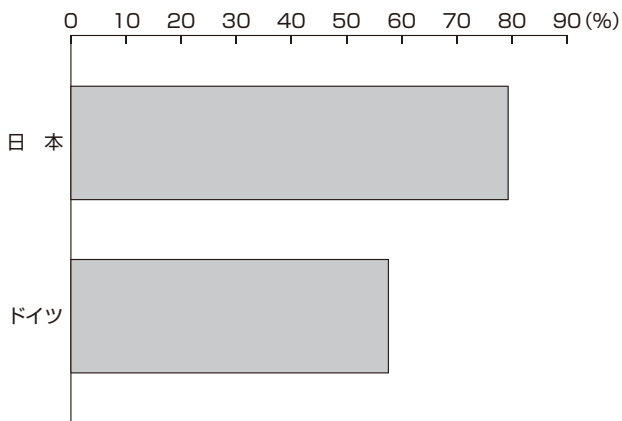
日本の中小製造業にとって、なぜ新たな価値創造が必要なのだろうか。前述したような新興国企業の台頭による競争環境の変化は、中小製造業に対して付加価値向上への取り組みを促す大きな要因となっている。

日本における中小製造業の利益率が構造的に低い点も、新たな価値創造が求められる要因の一つとなっている。そのことを確かめるため、企業の収益性の指標であるROA（総資産利益率）に着目してみよう。

図-1は、日本の製造業のROA推移を大企業と中小企業にわけてみたものである。これをみると、日本の中小製造業のROAは一時期を除いて、大企業に比べて低い水準にとどまっている。また、長期的にみて、下落傾向にあることがわかる。

日本の中小製造業の収益性は国際的にみても低い水準にある。図-2は、中小製造業のROAを国際

図-3 中小製造業の売上原価比率 (2011年)



(注)1 財務省「法人企業統計年報」、European Committee of Central Balance Sheet Data Offices「Bach Database」、Bloombergにより作成。

2 売上原価比率=売上原価/売上高にて算出。

比較した結果を示したものである。これをみると、米国、ドイツの中小製造業と比較して、日本の中小製造業のROAは極めて低い水準で推移していることがわかる。

日本の中小製造業の収益性が低い原因は、どのようなものだろうか。図-3は、中小製造業の売上原価比率(売上原価/売上高)について、日本とドイツを比較したものである。これをみると、ドイツ企業の売上原価率が50%台後半にとどまっているのに対して、日本企業の売上原価比率は80%近くにも及んでおり、日本企業の利幅が非常に薄いことがわかる。

この、日本の中小製造業の「利幅の薄さ」について、内閣府「平成25年度年次経済財政報告」では、企業間の資源配分の非効率性等により「過当競争」が生じていること、そして企業の横並び志向により「製品の差別化」が進んでいないこと等が理由として挙げられている。つまり、日本の中小製造業は製品の差別化ができず、熾烈な価格競争に陥っており、利益の確保が困難な状況にあるといえる。

こうした状況は、中小製造業のなかでも、部品加工や素材を生産する中間財メーカーにおいて顕著で

あろう。消費財メーカーの場合、多様な消費者ニーズに対応すべく、自社で製品を開発するため、ある程度差別化が可能である。それに対して、中間財メーカーの場合は、顧客から提示された仕様に従って加工するケースが多く、製品の差別化が難しい。低価格を武器とする新興国企業との競合も、中間財メーカーのほうがより激しいものとなる。

一方で、日本のすべての中小製造業者が低収益を余儀なくされているかという点、そうではない。図-4は企業規模別に売上高経常利益率の分布状況をパーセントイルでみたものである。これをみると中小企業および小規模企業のうち上位10%の企業は10%を超える高い売上高経常利益率を誇っており、その水準は大企業の上位企業をすら、大きく上回っている(注2)。日本の中小企業は、全般的には低収益を余儀なくされているものの、一部の中小企業は高収益を確保しており、二極化しているのが現状である。

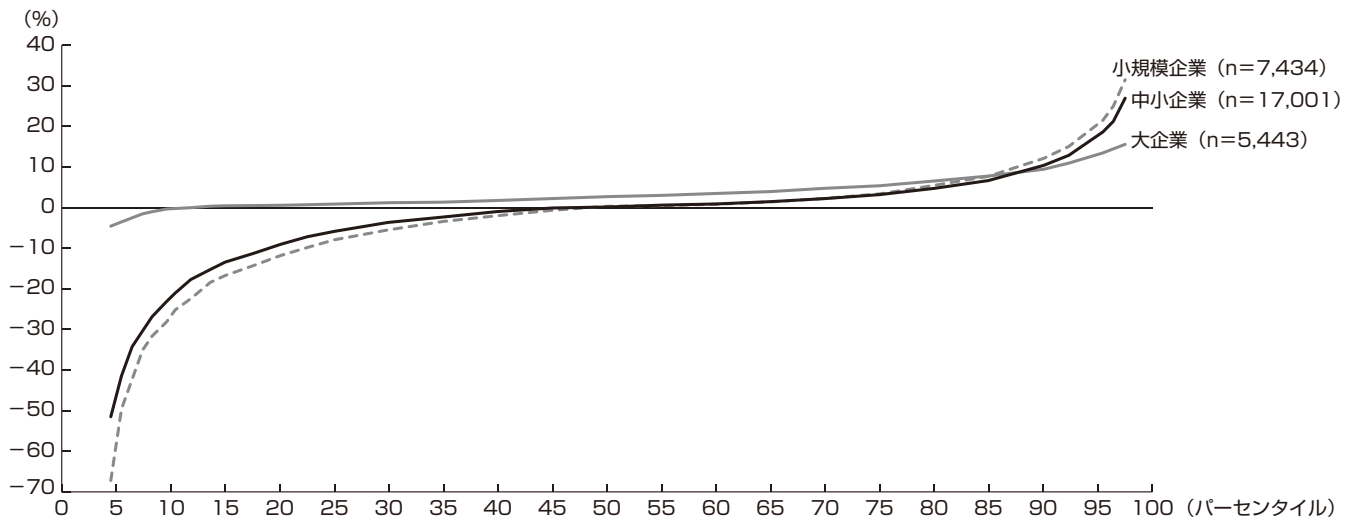
## 新たな価値創造に必要な四つの能力

では、中小製造業者が付加価値を高めて、高収益企業になるためにはどうしたら良いのだろうか。中小製造業者がこれまで強みとしてきた「安くて良いものを作る」能力以外に、どのような能力が必要となるのだろうか。

こうした問題意識を踏まえて、筆者等は2013年度にインタビュー調査を実施した。インタビュー企業の概要は表のとおりである。

その結果、中小製造業者は、安くて良いものを作る能力に、四つの能力のいずれか、または複数の能力を掛け合わせることで、新たな価値創造を実現していることがわかった。四つの能力とは、①情報発信力、②連携力、③チャレンジ志向、④スピードである。

図-4 企業規模別の売上高経常利益率の分布 (2010年度)



出所：中小企業庁『2013年版中小企業白書』

(注)1 財務省「平成22年法人企業統計調査」再編加工。

2 パーセンタイルNは、売上高経常利益率の順位を下から数えて、その順位が全体の下位(N-1)%以上N%未満の範囲内に位置する企業群を意味している。ここでは、4 ≤ N ≤ 97について示している。

表 インタビュー企業一覧

社名	資本金	従業員数	事業内容
A社	190万円	5名	企業連携による情報発信、人材育成、共同受注、共同開発
B社	1,000万円	36名	プレス金型、プレス・板金加工、機械加工、治具・設備
C社	1,000万円	32名	レーザー加工、金型、精密板金、プレス加工
D社	1,000万円	24名	プロダクトデザインおよび樹脂筐体設計、光造形による3D開発試作モデルの製作
E社	6,300万円	35名	3Dプリンター(光造形)による出力サービス、精密砂型鑄造 (取扱材料 アルミニウム・マグネシウム・亜鉛)

資料：筆者作成(以下同じ)

(注) インタビュー調査は、11社に実施。ここでは、本レポートで紹介する5社のみ掲載している。

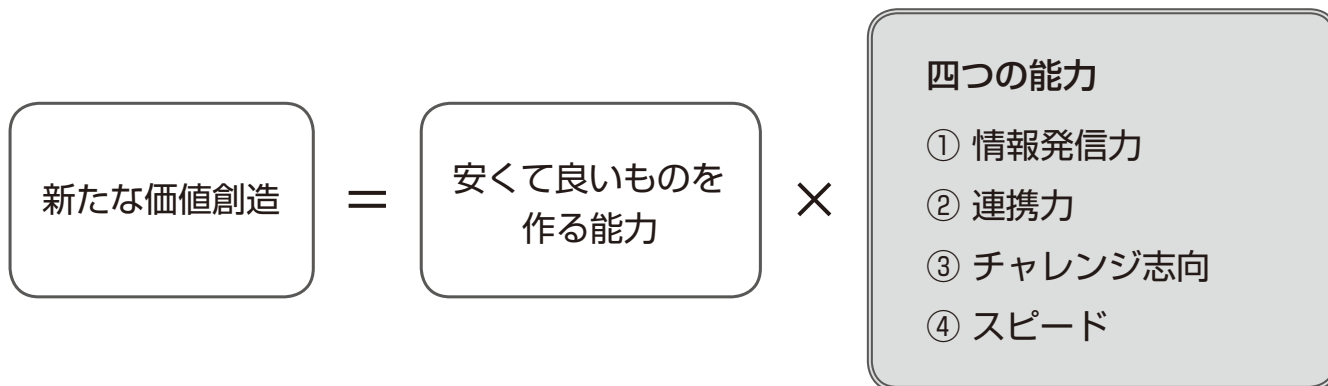
新たな価値創造と四つの能力との関係は図-5のように表現できる。つまり、中小製造業者の新たな価値創造は、安くて良いものを作る能力と、四つの能力とのかけ算で決まるということである。ここで、「足し算」ではなく、「かけ算」で表現したのは理由がある。それは、こうした能力がそれぞれで価値を持つものではなく、安くて良いものを作る能力、

すなわち、これまで培ってきた中小製造業者の強みと組み合わせることで、新たな価値創造に結びつくと考えるためである。

また、こう表現することで、安くて良いものを作る能力と同様に、四つの能力もまた、企業の競争力強化にとって不可欠なものだということも表すことができる。四つの能力がゼロであれば、安くて良い



図-5 新たな価値創造に必要な四つの能力



ものを作る能力がいくら高くても、新たな価値創造はゼロとなる。

以下、四つの能力について、インタビュー調査した企業の事例を引用しながら、それぞれ具体的にみていこう。

## 情報発信力

まず、多くの事例企業にみられたのが、情報発信力である。ここでは典型的な事例として、A社とB社を紹介しよう。

A社は、企業経営者21名が集まって設立された会社組織で、参加企業21社の連携の場として機能している。同社の主な目的の一つが、参加企業の持つ魅力を“ものがたり”として発信していくことである。

映像プロデューサーの協力のもと、参加企業は自社の紹介映像を作成している。A社では、それを主なコンテンツとして、WEBや展示会などの場を通して、参加企業の情報を発信している。

こうした企業紹介映像の特徴は、なんといっても技術や製品の細かい説明がほとんど登場しない点にある。紹介映像では、経営者や従業員がどういった想いを持ってもものづくりに関わっているか、会社にどのような歴史があり、それがどのように引き継が

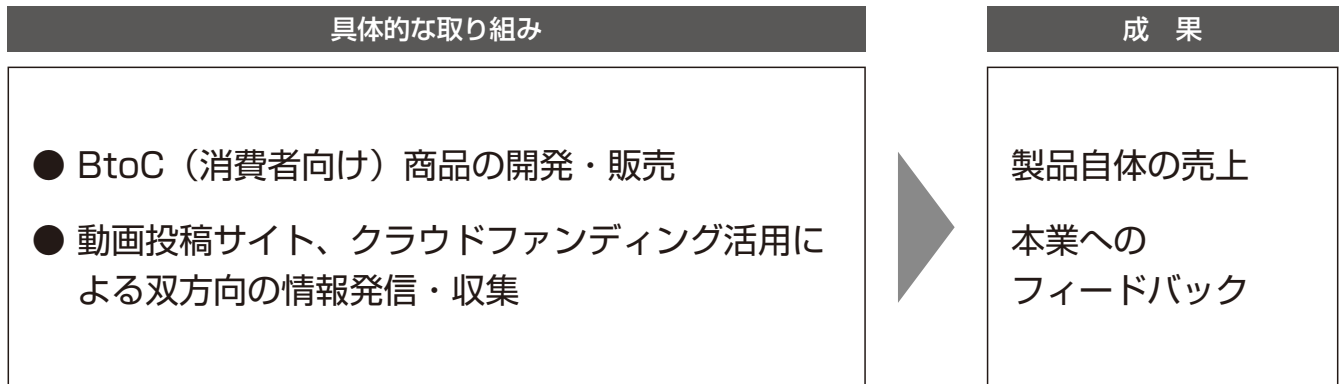
れてきたか、といった点をドキュメンタリー形式で紹介しているのだ。「製品や技術の紹介はいつでもできる。会社を知ってもらい、好きになってもらうことこそが大事であり、そのためには“ものがたり”としての発信が最も効果的である」と、A社は考えている。

こうした企業紹介映像は、これまでの単なる会社紹介とは異なる、新たな情報発信といえる。ものづくりの専門知識を持たない人にもわかりやすく、さまざまな人に興味を持ってもらいやすいため、A社では、展示会でのPRに活用することで、共同受注の獲得など大きな効果を発揮している。また、リクルーティングにも活用することで、参加企業の優秀な人材確保につなげている。

情報を発信するだけでなく、双方向で情報をやりとりすることで、新たな価値創造に成功した事例もある。B社は、プレス金型の製造やプレス・板金加工等を手がける中小企業である。同社はもともと、少数の固定された取引先向けにプレス金型の製造を行う「昔ながらの町工場」であったが、ここ10年で下請けからの脱却を果たし、現在では企画・設計から量産までこなし、多様な取引先を持つ企業に成長している。

そのB社が取り組んだのが自社製品の開発である。それも、これまでは企業向け（B to B）の事業しか持

図-6 B社の具体的な取り組みと成果



たなかった同社にとって、初の消費者向け（B to C）の商品開発である。2012年に発売したこの商品は、その新しさ、楽しさが評価され、高い売上を達成した。しかもこの取り組みは、同社の本業である企業向け事業にも大きな影響を与え、利益の拡大に寄与している。

B社が消費者向けに初めて開発した商品は、特殊なスマートフォン（iPhone）のケースである。この商品は、別名を「無駄にかっこいいヌンチャク系iPhoneケース」といい、iPhone本体を覆うケースと自由に回転・移動するカバーにより、iPhoneをヌンチャクのように振り回せるようになっている。

この商品が売れた理由は、そのコンセプトの面白さだけではない。動画投稿サイトやクラウドファンディングを活用した独特の情報発信・収集を行い、多くのファンを獲得したことが大きな理由である。

B社では、スマートフォンケースの開発にあたり、その途中経過をWEB上で公開し、ファンとの情報交換を通じてアイデアを磨いてきた。例えば、動画共有サービスのYouTube上で、試作段階のものを公開して改良に向けた意見を募ったり、商品の耐久性試験や量産ラインの様子を公開したりするなど、普段は一般の人の目に触れることの少ない「ものづくりの現場」について情報発信し、世間の注目を集めた。

B社は、スマートフォンケースに関する情報を発信する際に、自社の本業が何であるか、どのような設備を持ち、何を得意としているか、という情報も巧みに織り込んで発信しており、この取り組みを本業であるB to B事業の販路開拓につなげている。B社のスマートフォンケースに興味を持つ人のなかには、仕事としてもものづくりに関わる人も多く、これをきっかけに同社を知り、実際に取引を始めた企業も少なくない。

さらにB社では、スマートフォンケースの開発にあたり、クラウドファンディングも効果的に活用した。クラウドファンディングは、アイデアを実現したい人または企業が、そのアイデアをWEB上で公開し、それに共感した支援者から支援金を集める仕組みである。これを活用することでB社では、資金調達とともに、一般の人々からの反響を発売前に把握し、投資金額や生産量を調整するなど、リスクを最低限に抑えることに成功した。

このように、B社では、クラウドファンディングなど、最新の情報ツールを活用して、自社製品、さらには自社そのものの情報を積極的に発信している（図-6）。スマートフォンケースの開発が同社に与えた影響は、その製品自体の売り上げだけにとどまらない。B社ではこの事業を、本業であるB to Bビジネスでの販路拡大にもつなげている。

## 連携力

「連携力」を強みとすることで、新たな価値創造を実現した事例もある。こうした企業は、異業種や大学、公的機関など、多様な先と積極的に連携することで、新たな価値創造を実現している。

C社は、主に板金加工やプレス金型の製造を行っている。同社は20年ほど前まで、いわゆる下請け企業として、少数の固定された企業向けに部品の大量生産を行うのが事業の中心であった。しかし、その頃から新興国企業の台頭を感じていたC社社長は、「大量少品種生産」から「少量多品種生産」の方向にかじ舵を切り、技術力の向上と取引先の多様化に取り組んできた。その結果、20年前までは4社しかなかった取引先は850社を超えるまで広がっており、現在に至るまで業績の好調を維持している。

C社がこのように多数の企業と取引できるまでに至ったのは、もちろん高い技術力の賜物であることは間違いない。しかしそれ以外にも、C社が実施しているさまざまな連携プロジェクトが、販路開拓の直接的なきっかけとなっている。

C社では、産学官連携による新事業への進出や、地域の工場資源を活用した環境・社会貢献活動、将来のものづくりを担う子供たちへの体験学習、デザイナーとの異業種コラボレーションなど、従来の下請け仕事をこなす町工場のイメージを超えたさまざまなプロジェクトを展開している。これら一連の取り組みを、同社は、新事業開発や新規取引先獲得、従業員教育などを目的とした重要なプロジェクトとして位置づけている。

こうしたさまざまな連携のなかで、特に注目されているのが、深海探査艇「江戸っ子1号」と電気自動車「HOKUSAI」の開発プロジェクトである。深海探査艇「江戸っ子1号」は、東京下町の中小企

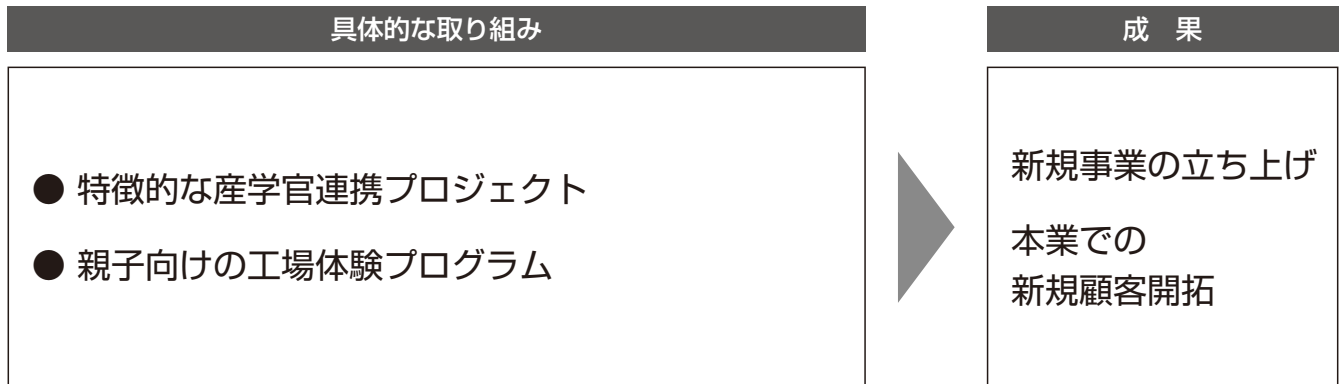
業が中心となり、「下請け体質からの脱却」、そして「町工場に眠る技術の継承」を掲げて2009年にスタートしたプロジェクトで、大学や公的機関とも連携しながら、従来よりも大幅に低コストで深海探査を実現できる探査艇を開発した。電気自動車「HOKUSAI」プロジェクトは、スカイツリーの開業をきっかけに墨田区を観光都市として盛り上げようとするものだ。墨田区内の中小企業と大学・行政が連携して観光用の小型電気自動車を開発している。

これらのプロジェクトは、将来的には製品の売上も当然期待するところではあるが、プロジェクト自体が世間から注目されることで、参加各社の知名度やイメージの向上、技術力のPRにも大きく寄与している。実際に、これらのプロジェクトはメディアでも頻繁に取り上げられ、それをきっかけに同社への引き合いも増加し、本業での新規顧客開拓に成功している。

「アウトオブキッザニア」への取り組みも興味深い。C社では、アウトオブキッザニアという、親子向けの工場体験プログラムを提供している。同事業は、キッザニア及びJTBとの連携で実施しているもので、参加する子ども達は実際にC社の工場を訪れ、板金加工機械を用いて自分用のネームプレートを製作するなど、本格的な内容となっている。

C社では、この取り組みを収益事業として育てていくことを目指しているが、それ以外に本業の営業ツールとしても重視している。というのも、こうした体験型のプログラムは、親が情報をみつけて子どもと一緒に参加するケースがほとんどで、さらに工場体験に関心を持つ親はものづくりに関わる仕事をしていることが多い。つまり、工場体験プログラムに参加する大人はC社の本業における「潜在的な顧客」でもあり、この事業はその潜在的な顧客に対して自社のことを知ってもらう絶好の機会となるのである。C社の具体的な取り組みと成果をまとめると、図-7のとおりである。

図-7 C社の具体的な取り組みと成果



### チャレンジ志向

経営者や従業員、さらには社風そのものがチャレンジ志向であることも、新たな価値創造につながる。

京都市にあるD社は、光造形や真空注型による工業製品の試作品製造を主に手がけている。同社は、近年、自社の技術を従来とは異なる領域に活かし、新しい事業を立ち上げた。それが「心臓シミュレータープロジェクト」である。心臓シミュレーターは、3Dデータと光造形技術を用いることで、内部の構造まで正確に再現した心臓模型で、しかも軟質な素材を用いることで、実際にメスを用いて切開することが可能になっている。心臓疾患患者ごとに、CTスキャンで得た3Dデータからオーダーメイドで心臓シミュレーターを製作すれば、執刀医は事前に十分な練習をしたうえで手術に挑むことができ、難易度の高い手術の成功率が格段に向上する。

心臓シミュレーターの開発はもともと、(独)国立循環器病研究センターが、心臓手術の術前シミュレーション用に、高精度かつ高速で心臓模型を作ることができる技術を探していたことに端を発している。同センターの医師が試作に定評のあるD社を知り、相談を持ちかけ、同社がそれを実現したのが現在の心

臓シミュレーターの原型であった。つまり、同社は既存事業である試作において、その強みを長い時間をかけて磨きあげていたからこそ、心臓シミュレーターの開発に取り組むチャンスを得ることができたといえる。

だが、D社は、心臓シミュレーターの開発に取り組むチャンスを、一度は逃してしまったことがある。心臓シミュレーターの開発プロジェクトが始まったのは2009年のことであるが、(独)国立循環器病研究センターの医師が同社に相談を持ちかけたのは、その4年前のことであった。当時、D社社長はそれをチャンスとは捉えず、自社には手に負えない案件だと考え、断ってしまった。

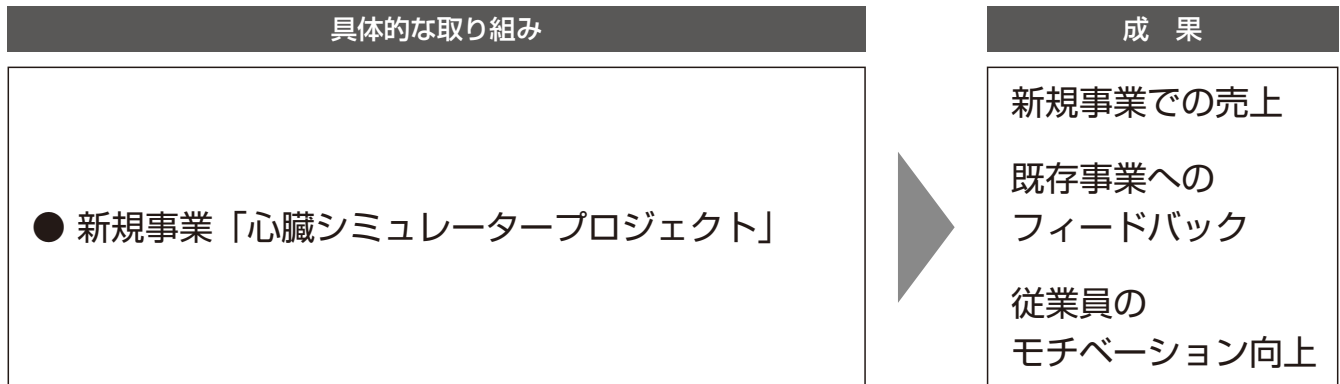
その後、D社社長は、経営学者のドラッカーについて学ぼうち、「いつもと違う来訪者こそビジネスチャンス」と考えるに至り、今度は自らアプローチし、心臓シミュレーターの開発プロジェクトを開始した。

同社にとって、ものづくり企業以外を顧客に事業を行うことは初めてのことであったが、その再現性の高さが現場の医師から高く評価されて評判となり、2013年には第5回ものづくり日本大賞内閣総理大臣賞を受賞した。現在ではさらに、他社との連携により、心臓シミュレーターを拍動させる装置を開発するなど、用途拡大と普及に積極的に取り組んでいる。

この心臓シミュレータープロジェクトは、試作分



図-8 D社の具体的な取り組みと成果



野に次ぐ同社の事業の柱とするべく、社を挙げて取り組んでいるプロジェクトだが、それと同時に、このプロジェクトによって高まった企業の知名度とイメージが既存事業にも良い影響を与え、新規顧客の獲得や売り上げ増加にも寄与している（図-8）。

さらに、心臓シミュレーターは「人命救助の一端を担う」事業であり、関わることで従業員の誇りとなり、モチベーション向上につながっているという。

## スピード

最後に、スピードである。開発・設計や生産などの各工程を効率化し、受注から納品までのスピードを速めることで、新たな価値を創造している。

E社は、3Dプリンター事業（光造形出力サービス、医療モデル作製サービス等）や精密砂型鋳造等を手がける企業である。1999年から、デジタルものづくりの象徴である3Dプリンター事業を始めた。その後、2006年に鋳造業の企業を買収し、アナログのものづくりに参入した。

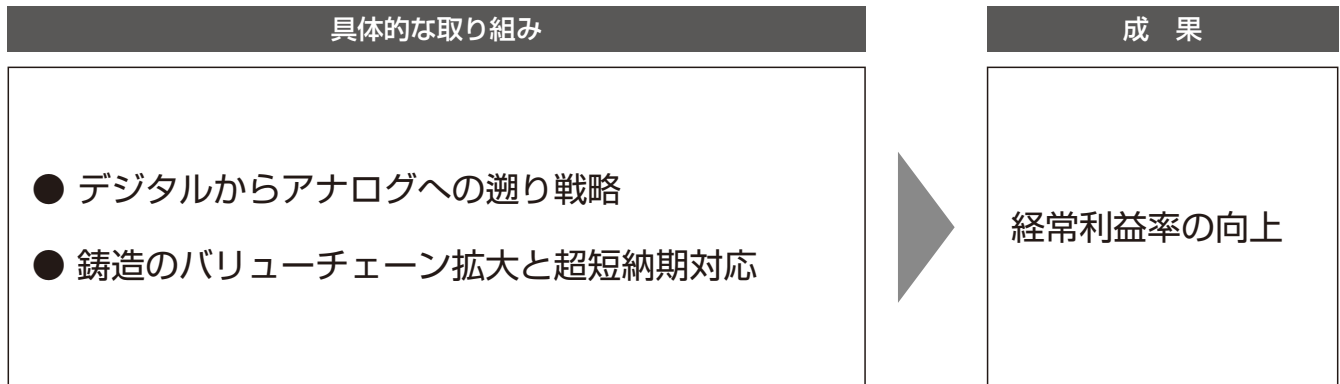
同社は、鋳造事業、3Dプリンター事業ともに、スピードを強みとしている。鋳造事業においては、短納期のアルミ、マグネシウム鋳造に特化している。また、近年では、鋳造から加工まで一貫して内製化

を始めるなど、鋳造事業のバリューチェーンを拡大している。さまざまな工程を取り込んできた結果、現在では鋳造から加工までトータルで納期をコントロールできる体制を整備している。

3Dプリンター事業においても、同社は、超短納期対応としてビジネスのスピードを極めることで、無競争の状態を生み出している。相見積もりが出せずに、当日の判断が必要な超短納期対応にターゲットを絞ることで、競争をして勝つのではなく、戦わずして勝つことを徹底している。基本的に同じことをしている企業は少なく、価格競争に陥ることは少ないという。

こうした体制を可能とするのが、日次決算の導入と10分単位の日報導入によるタスク管理である。同社では、日次決算を行い、経常利益などの経営データを社内にオープンにしている。また、10分単位の日報を導入し、タスク管理を徹底している。製造部門は原価管理をしているが、営業部門も含め、こうした取り組みを行っている。社員には、とことん話をしてお互いのスケジュールを否定的にみるように伝えているという。それによって、自分では対応できない仕事も、他の社員に対応してもらうことで、効率的な対応が可能となっている。こうした取り組みが、従業員による、スピード対応と採算管理意識の徹底につながっている。

図-9 E社の具体的な取り組みと成果



短納期対応によって、E社は新たな顧客や市場を開拓し、高い利益を上げている（図-9）。同社の売上構成は、鑄造と3Dプリンター事業で6対4、経常利益率は両事業ともあまり変わらないという。売上は8億円強、経常利益は1億を見込んでおり、経常利益率20%を目指し、持続的に利益を生み出すことを目指している<sup>(注3)</sup>。

### 新たな価値創造に向けた留意点

以上、中小製造業者が新たな価値創造を実現するために必要な能力についてみてきた。中小製造業者は、これまで強みとしてきた「安くて良いものを作る」能力に、四つの能力を組み合わせることで、新たな価値創造を実現している。

では、中小製造業者は、こうした価値創造を実現するためにどのような点に留意する必要があるのか。企業事例を引用しながらみていこう（図-10）。

#### 強みを磨き続ける

第1に、自社の強みを磨き続けることである。事例企業をみると、自社の強みを磨き続けたことが積み重ねとなり、そこに何らかの思いがけない「きっかけ」が訪れたことが、新たな価値創造につながっ

図-10 新たな価値創造に向けた留意点

- 強みを磨き続ける
- 小リスクで素早く始め、実験を繰り返す
- 経営者が価値創造に専念できる体制を整備する

ている。

D社の場合、高精度かつ高速での試作という自社の強みを徹底追及していたことが、高難度の心臓手術に向けた心臓模型製作ニーズを持つ医療関係者との出会いに結びつき、心臓シミュレーターの開発へとつながっている。

B社の場合も、金型製作から、試作・量産、企画・設計へと対応できる事業領域を10年かけて戦略的に拡大してきた。そして、冗談のつもりで試作品を作り、インターネットで公開したところ、思わぬ反響を得て新商品の発売に結びついている。

中小製造業にとって重要なのは、やはり、これまで強みとしてきた「安くて良いものを作る」能力や他社にない技術力などであり、こうした強みを磨き

続けることは必須である。この点がおろそかになると、いくら四つの能力を掛け合わせても、付加価値向上にはつながらない。そうした意味では、やはり、自社の強みを認識し、それを常に研ぎ澄ますことは、付加価値向上にとって一番重要といえる。

## 小リスクで素早く始め、実験を繰り返す

第2に、新たな価値創造に向けた取り組みを、小さなリスクで素早く、そして実験的に繰り返していくことが必要である。

新たな価値創造への取り組みは、必ずしも成功するとは限らない。期待した成果を一向に得られないことも多いだろう。新たな取り組みが価値を生み出すかどうかは、「実際にやってみるまでわからない」というのが実態である。

そのため、こうした取り組みは、実施するか否かをじっくり検討するものではない。まずは、できるだけコストをかけない形で始めてみて、うまくいきそうであればゆっくりと大きくしていく、という方法が望ましい。C社は、前述のプロジェクト以外にも、多様な新規プロジェクトを多様な相手と連携して、次々に立ち上げている。そのなかには、当初の目論見通り本業の利益につながるものもあれば、思うようにいかないものもあったという。また、当初の目論見とは異なる意外な効果をもたらすものもあった。例えば、アウトオブキッザニアが本業での新規顧客開拓につながるとは当初は予想していなかったという。

C社社長は、あるプロジェクトが結果的にどんな効果を及ぼすのか、事前にはほとんど予想ができないと考えており、そのために「まずは取り組んでみる」ということを大事にしている。最初から大きな費用をかけた大きな取り組みにするのではなく、小さいリスクで素早くプロジェクトを立ち上げ、試行錯誤のなかで次第に取り組みを大きく育て、大きな効果を得ていく。それが、さまざまなプロジェクトを

実施するうえでのポイントになっている。

B社も同様に、「アイデアを即座に試作品にする」ことを信条としており、その試作品のなかからヒット商品が生まれた。

このように、新たな価値創造に向けた取り組みを、小さなリスクで素早く実施し、多くのアイデア・きっかけのなかから試行錯誤によって自社に合ったものを選び取っていく必要があるだろう。

## 経営者が価値創造に専念できる体制を整備する

第3に、経営者が新たな価値創造に専念できる体制を整備することである。経営者が通常の業務、ましてや資金繰りに時間を取られてしまうようでは、新たな価値創造を実現することは困難である。

事例をみると、新たな価値創造につながる直接的なきっかけは、社外からもたらされることが多い。したがって経営者は、外部から来るチャンスに常に目を配らなければならない。そのためには、補佐陣の育成や権限移譲、さらには若手の登用を進めるなど、経営者が新たな価値創造に専念できる体制を整備する必要がある。

D社社長は、「経営者の役割は、外から新しいビジネスチャンスを見つけてくること」との考えのもと、自身がその役割に専念できる仕組みを整えている。その仕組みが、「チーム経営」と「社内への情報開示」である。

D社は、社長が仲間2人と2001年に設立した企業であり、その2人は現在、専務と取締役として、それぞれが事業統括と技術統括を担っている。D社社長は、この2人とのチーム経営を常に意識し、既存事業を基本的にこの2人に任せることで、自身がビジネスチャンス発掘に専念できるようにしている。

また、D社では、経営に関する指標、例えば、売上や利益、原価、稼働率などを全て社員に開示している。さらに、地元ITベンダーと共同で、スマートフォンを活用した、時間及び原価管理システムを開

発し、徹底した案件ごとの時間管理とリアルタイムでの原価管理を実現した。これははもともと、試作事業の更なる高速化を狙って導入したシステムであるが、同時に現場マネジメントにかかる手間やコストを抑え、D社社長がビジネスチャンスの発掘に専念するのに一役買っている。

経営者が価値創造のきっかけをつかんだ後は、その実行を全て自分で担うことは避けるべきだ。若手従業員に任せるなど、社内全体の取り組みとすることで初めて、従業員のモチベーションを高めたり、コミュニケーションを活発にしたりといった社内向けの効果を得ることができる。経営者がさらに新たなチャンス発掘に専念することにもつながる。

C社では、前述のプロジェクト以外にもさまざまな新規プロジェクトを動かしており、それらのほとんどは社長が自ら企画したり、外部から機会をみつけてきたものである。一方で、このような多くのプロジェクトをC社社長が全て仕切ることは現実的ではなく、ある程度の目処が立った時点で、それぞれのプロジェクトを社員に任せていく方針をとっている。こうすることで、C社社長は次のプロジェクトの発掘に目を向けることができ、また、社員にとっても、従来業務とは違った相手と、違った内容の仕事を経験することで、モチベーションの向上や成長につながっている。

このように経営者はできる限り実行の部分を部下に任せ、自身は次のチャンスをみつける役に返ることが重要だと考える。

## おわりに

以上、本レポートでは、中小製造業者に焦点を当てて、付加価値を向上させるためにはどのような能力が必要なのか、企業事例を用いながら分析を行った。本レポートでみた新たな価値創造への取り組みは、

決して難しいものではない。情報発信やチャレンジ志向など、多くの取り組みがそれほどコストをかけることなくできるものである。連携も、実際に成功させるためには、克服すべき課題がいくつもあるだろうが、少なくとも、まず始めてみることは可能である。にもかかわらず、こうした取り組みを行っていない企業は実際多い。本レポートで示した四つの能力向上に向けて、試しにやってみるか、やってみないかが、将来的な企業の競争力に影響するものと考えよう。

また、新たな価値創造に必要な四つの能力は、組み合わせることで、より大きな効果を期待できる。実際、事例企業の多くが、いくつかの能力を組み合わせている。例えば、B社の場合、情報発信力とチャレンジ志向を組み合わせることが、新製品の成功につながっている。四つの能力を複数組み合わせることで、より他社が模倣困難な企業能力を構築していくことが、今後一層重要となるだろう。

(注1) 本レポートは、日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)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.2014-1「中小企業における『新たな価値創造(NVC)』への取り組み」(2014年7月)に筆者自身の分析を加えて執筆したものである。

(注2) 図-4は、中小企業全体の傾向を示しており、中小製造業に絞ったものではない点に留意する必要がある。

(注3) 売上構成比および売上・利益見通しの数値は、すべてインタビュー時点のものである。

### 参考文献

- 入山章栄(2014)「革新の種は異分野にあり」日本経済新聞、2014年7月21日付
- 日本政策金融公庫総合研究所(2014)「中小企業における『新たな価値創造(NVC)』への取り組み」『日本公庫総研レポート』No.2014-1
- 弘中史子(2014)「中小製造業と顧客のビジネス・プロセス-新たな付加価値の発見に向けて-」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』No.64、pp.36-41
- 渡辺綱介(2013)「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-」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』No.61、pp.4-15



# 海外市場で成功する 強いものづくり企業の競争戦略

第4回

## 低価格競争に巻き込まれない ターゲット市場を狙え

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

市場の急速な拡大を背景にして、アジア新興国メーカーの圧倒的なボリューム攻勢とコスト競争力により、わが国製造業が苦戦を強いられる例は少なくない。

ところが、そうした状況下にあっても独特な強みを示し、顧客企業の信頼を勝ち得ているサプライヤーも存在する。連載4回目の今回は、こうした“強いサプライヤー”がなぜ競争優位にあるのかという点に着目し、その市場戦略について考察する。そこから導かれる示唆には、新興国市場を志向するものづくり企業全般にとって有用なヒントが潜んでいると思われる<sup>(注1)</sup>。

### 強いサプライヤー各社の市場獲得戦略 ～ 不毛な低価格競争の回避 ～

世界経済におけるアジア新興国市場のウエートの増大を背景にして、新興国メーカーが力を伸ばしている。特にコモディティ化された製品分野を中心に、圧倒的なボリューム攻勢とコスト競争力により、わが国製造業は強い圧力を受けている。

加えて、前回整理したように、日系サプライヤーと長く良好な関係を保ってきた日系の発注元企業でさえ、リーマンショック後に調達方針を大きく変え、「地場サプライヤーからの現地調達推進」「日系離れ」を加速させている。

こうした潮流変化のなかで、わが国中小部品サプライヤーはどう対応していくべきなのか。本件では、

そうした状況下にあっても独特な強みを示し、顧客企業の信頼を勝ち得ている“強いサプライヤー”各社に対して、詳細なインタビュー調査を行った。

このインタビュー結果を分析すると、強いサプライヤーがとった市場戦略がみえてきた。

### 高い技術や品質だけでは勝てない

強いサプライヤー各社は、例えば、独自のプレス技術や金型製作技術・熱処理技術などの「高い技術力」をもち、日本製品のセールスポイントである「高い品質」を保ち、設備の内製能力を裏付けにした一貫生産体制など「効果的な生産プロセス」を構築している。

これらの3要素が各社の強みの源泉になっている

図-1 技術と品質だけでは勝てない新興国市場（イメージ）



資料：筆者作成（以下同じ）

ことは間違いない。一般的なイメージでも、「高い技術力がある企業＝強い企業」という素直な図式で、あまり疑いなく語られることが多かった。

ただし、「高い技術力」をもち、「高い品質」を誇り、「効果的な生産プロセス」を揃えていても、新興市場を攻略できるとは限らない。現実には、世界的に著名なわが国家電メーカー等を含め、これらの重要な3要素を併せもっていても苦戦している企業の例は少なくない。

その理由の一つとして挙げるなら、新興国市場で最も大きいボリュームゾーンを形成する中間所得層は、日常求める製品群に対しては、さほどの品質や技術力を求めず、単純な低価格性を最優先する現実がある。したがって、「高い技術力」「高い品質」「効果的な生産プロセス」を有するなら、それが決め手となるような分野や領域を的確に選ばなければならない（図-1）。では、強いサプライヤー各社は、実際にどのような市場分野を選択しているのか。

#### 自動車の重要保安部品・高機能部品など 高い信頼性が求められる分野

例えば、自動車のエンジン用ガスケットを供給しているN社<sup>(注2)</sup>、ガソリンエンジン燃料噴射装置に関わるK②社、安全性に直結するエアバッグケースを扱うS①社などに注目したい。これら各社は、自動車用部品の中でも特に生命・安全にかかわるため、極めて高い信頼性が必要な部品、いわゆる“重要保安部品”に特化して、そこに多くの力を注いでいる。重要保安部品に万が一にでも不具合が生じた場合、重大な事態を招くので、完成車メーカー側は単に安いからといって安易に調達先を選ばない。併せて、エンジン周りは、車そのものの性能にも直結する中核的箇所であるため、発注者側と部品サプライヤーの間の綿密なすり合わせが必要になる。高品質であることはもちろん、発注者やユーザーの潜在的ニーズにまで対応できる高い技術力が決め手となる高機

図-2 強いサプライヤー各社が狙うターゲット分野

(1) 自動車の重要保安部品・高機能部品など高い信頼性が求められる分野

(2) 微細部品・特殊部品・高付加価値品などコモディティ化されていない分野

(3) 高難度加工・ハイスペックなカスタム品など技術上の参入障壁がある分野

(4) 安全面・環境配慮面などで厳しい規制があるため、対応力で差別化できる分野

能部品であることから、単なる低価格競争からは一線を画した次元での競争になるのである（図-2）。

上述した3社に加えて、例えば、ディーゼルエンジン燃料噴射システム構成部品の熱処理を行っているT③社では、本来、大手メーカー側が日本国内では内製している部品群までタイ国内では100%受けて加工している。発注者から高い信頼を勝ち得ていることの証左といえる。

このように、強いサプライヤーのうち上述の各社は、重要保安部品・高機能部品という低価格以外の要素が決め手となる分野をしっかりと確保している。

#### 微細部品・特殊部品・高付加価値品など コモディティ化されていない分野

前項と同じ自動車部品に属する製品群で、重要保安部品には当たらないが高付加価値な内装品や高級車種向けの特種技術を強みとして得意分野を構築している例がある。厳しい車載環境に適合した耐久性と安全性に加えて、デザイン・意匠性が高く、見栄えが重要なカーオーディオ用部品を供給するM②社、高級車種向け金型に活用される電気鋳造を得意とするK①社の2社が典型例である。

また、自動車部品だけではなく、電子部品・携帯電話・医療機器などにも使われる微細バネに特化

しているM①社、多様な工業用プラスチック製品の中でも小物・特殊品に特化しているN②社など、いずれの製品群も標準化しにくく、簡単には量産効果がでない分野である。すなわち、新興国勢力が得意とする大資本・大規模設備による大量生産には向かない分野をあえて選択しており、巨大市場の真ん中を狙わない代わりに、規模競争・低価格競争からも距離を置くという戦略をとっている。技術的な難易度もさることながら、そうした市場を見出す着眼点が重要になってくる。

#### 高難度加工・ハイスペックなカスタム品など 技術上の参入障壁がある分野

複写機やプリンターのプリント基板の実装を手がけるT②社では、簡単な仕事ではなく、複写機の画像処理にかかわるようななるべく難しい仕事を、あえて受注するように努めている。

また、温度・湿度センサーのトップメーカーであるS②社は、なんと1,000℃にまで対応できるセンサーを開発している。同社の顧客であるメーカーが高機能製品を製造しようとするときほど、さまざまな温度制御が必要となる。そのため、機能や性能にこだわりのある日系メーカーが海外でも主要取引先となる。



これら2社は、あえて難度の高い分野を選び、他社との差別化を図る方法を選んでいる。いわば技術上の参入障壁を自ら築くわけだが、技術的な頂きを一心に目指すというシンプルなスタイルである半面、そうそう容易に実現できる戦略ではなく、自社の中核的な技術分野を見極めたうえで、その分野への集中的な注力とたゆまぬ技術向上がなければならない。

**安全面・環境配慮面などで厳しい規制があるため、  
対応力で差別化できる分野**

自ら技術や品質で障壁を設けるといふより、参入困難な障壁が他律的に設けられている世界に狙いを付け、あえて飛び込む方法もある。安全面や環境配慮面で厳格な規制が課せられている分野などがそれであり、例えば、T②社が「欧州のRoHS規制（環境配慮規制の一種）に対応するには、部品一つひとつまで含有物の管理をせねばならない」とし、サプライヤーとしても対応力が問われることを指摘している。同様にT①社も、事務機やコピー機に使われている電子部品や材料の多くが日系や欧米メーカー製である理由の一つとして、「環境問題としてRoHS規制やREACH規制というややこしい規制があり、それに対し、中国ローカル企業はまだ100%信頼されていない部分がある」と指摘している。

そうした厳しい規制下では、実際に新興国ローカル企業の管理能力にはまだレベル不足といえる点が多く、本来管理されていなければならない部品が知らない間に入れ替わっていたなどという不祥事もあったという。

こうした厳格規制下分野では、なにより信頼が第一であり、調達側完成品メーカーも対監督当局や対消費者との関係で大きなリスクを負っている。いくら低価格で調達できるといっても、部品サプライヤーが指定どおりの資材を使わず、万が一規制物質が紛れ込んでいたら取り返しのない事態を招く。この分野も価格には代えられない価値が問われ

るところであり、透明性やトレーサビリティに十分な配慮がなされた生産プロセスを実現することで、競争力を獲得することができる。

**“戦場を選ぶ”ことの重要性**

以上のように、強いサプライヤー各社が戦略的に選択した市場をみていると、自動車であれば生命・安全にかかわる重要保安部品や車の性能に直結する高機能部品・高級車向けの意匠性の高いプラスチック製品などの例が挙げられ、複写機であれば心臓部である画像処理に深くかかわる電子回路実装基板や環境規制遵守の信頼性が問われるハーネスなどの例がみられた。

いずれの製品種も、技術や品質面での障壁があって新興国勢が入りにくく、仮に参入してきても発注側からみた信頼性や安全性への不安から採用しにくい分野であるとされる。こうした分野に照準を合わせた経営者の着眼点の良さが効いている。

以上の分析から、苛烈かつ不毛な低価格競争に巻き込まれないためには、勝ち目のあるターゲット市場を選ぶこと、すなわち“戦場を選ぶ”ことの重要性が明らかになった。次回は、強いモノづくり企業の海外展開を支える「組織」と「人材」について、注目しよう。

(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) 中小サプライヤー各社について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22回

# 女性の働き方の変化



穴戸 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—」（穴戸邦章・佐々木尚之、「社会学評論」第62巻第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巻第3号、2012年）。

年齢層別の女性就業率は、多くの先進諸国では結婚・出産期での低下がみられず、台形に近い形になる。しかし、日本では結婚や出産時期にあたる年代で就業率が低下し、その後再び上昇するため、M字型である。結婚・出産期における離職率の高さの背景にある仕事と子育てとの両立の困難さは、働き続けたい女性が結婚を回避する現象（未婚化・晩婚化）を招き、少子化の要因の一つになる。今回は、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、この12年間の女性の働き方の変化を探る。

## 日本女性のM字型就業率は やや改善

図-1は、年齢層別の女性の就業率をJGSSの前期（JGSS-2000～2006）と後期（JGSS-2008～2012）に分けて示したものである。後期では前期よりもM字の底が浅くなり、全体の就業率も上昇している。こうした女性の就業率の変化

を配偶関係と雇用形態に着目して分析すると、有配偶かつ正規雇用の増加の影響は限定的で、結婚せずに正規雇用を続ける女性や結婚後に非正規雇用で再就職する女性の存在による影響が大きい。

なお、女性の就業者に占める経営者・役員および常時雇用で役職がある者の割合は前期で7.3%、後期で7.7%と、ほとんど変化が見られない。一方、男性の就業者に占める役職がある者の割合は35～36%で推移しており、依然として女性との間には大きな差がある。

## ライフステージと 母親の働き方

次に、結婚や出産のイベントを経験した女性に限定して、女性の働き方の変化について確認しよう。OECD（2007）“Babies and Bosses: Reconciling Work and Family Life”によると、先進諸国と比較して日本の母親の就業率は末子年齢が2～3歳以下の時に顕著に低い。また、国立社会保障・人口問題研

究所「出生動向基本調査」によれば、第1子出産前後の女性の就業継続率は1980年代後半が24.0%、2000年代後半が26.8%とあまり変化していない。

図-2は末子年齢を区分して女性の就業率を示したものである。図-1よりもはっきりとしたM字が浮かび上がる。JGSSの前期と後期で比較すると、就業率が緩やかに上昇している点は図-1と同じであるが、出産後は約40ポイントも就業率が低下する。

さらに就業率を正規雇用に限定した図-3をみると、結婚と出産によって、前後期ともに20%程度まで就業率が低下し、子どもが高校生になるまでに回復はするものの、30%には到達しない。

なお、厚生労働省「雇用均等基本調査」における育児休業取得率は、2013年度で女性が76.3%と高い割合を占める。ただし、この計算は「調査前年度1年間の（在職中の）出産者」が分母となっており、出産前に仕事と育児の両立を

諦めて離職している多くの女性が計算に入っていない点に注意が必要である。

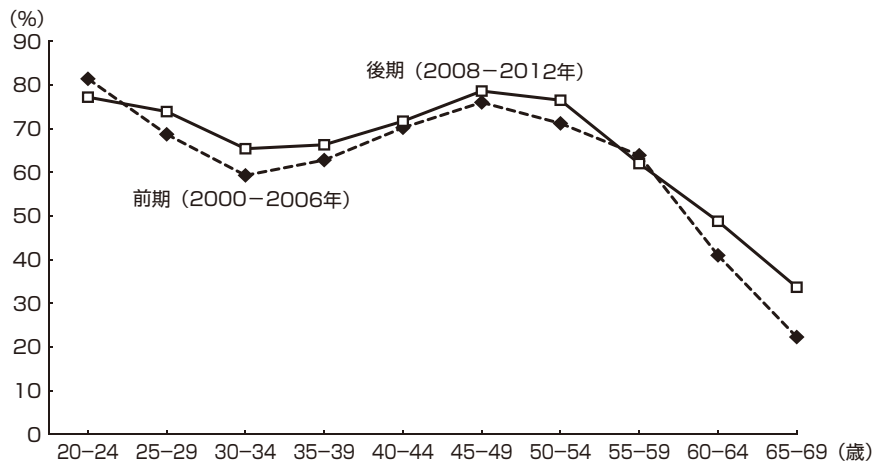
就学前の子どもをもつ日本女性の就業率はまだまだ低い状態にあり、特に結婚・出産に伴う正規雇用からの離職は顕著なままである。末子年齢0～3歳時に正規雇用で働く女性の特徴を分析すると、学卒後最初に就いた仕事（初職）が正規雇用であること、初職の勤務先が官公庁であること、子ども数が少ないこと、性別役割分担に対して否定的な意識をもっていること等が挙げられる。

日本では育休法や次世代育成支援対策推進法といった仕事と子育ての両立支援に関する法的整備が進められつつあり、ここ12年間のJGSSの結果からは女性の就業率が緩やかに上昇している傾向が読み取れた。しかし、同時に母親が子育てと正規雇用就業を両立することの困難もうかがえた。

企業の両立支援によって、必要な人材が採用でき、優秀な人材が定着する効果は多く報告されている<sup>(注)</sup>。しかし、両立支援を行うにはコストもかかり、大企業ではできても中小企業ではできないこともある。コストと効果を勘案し、優先順位をつけることが必要であろう。

(注) 厚生労働省の「両立支援のひろば」では、企業の両立支援の診断を行うツールや両立支援に取り組む企業の事例が紹介されているので、参考にされたい。

図-1 女性の就業率（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）

図-2 女性の就業率（末子年齢別）

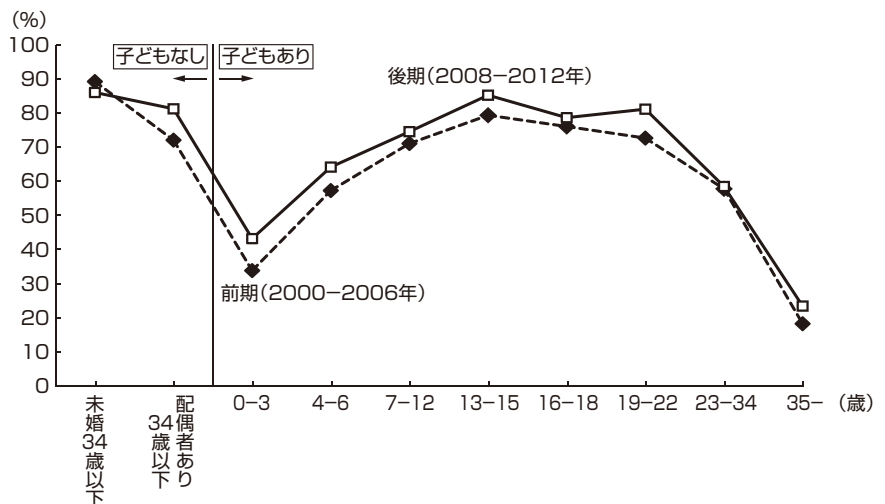
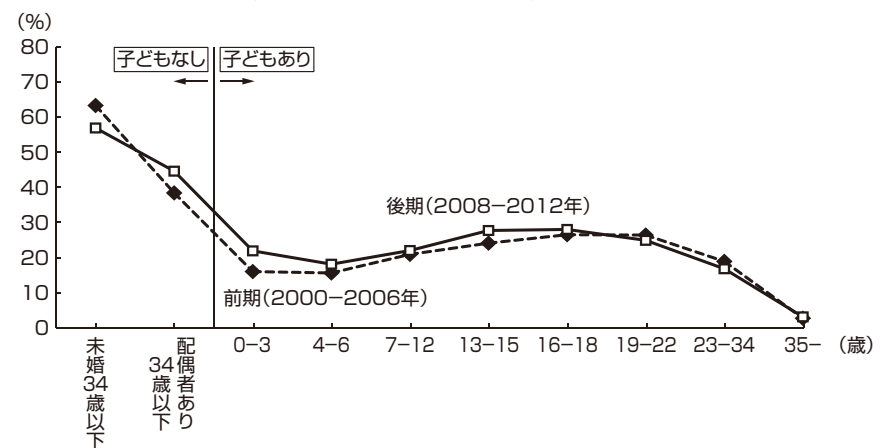


図-3 女性の就業率（末子年齢別、正規雇用のみ）



## 新時代の創業

# プロを超えるアマチュアスポーツ環境を 生み出すために



(株)ギガスリート  
代表取締役

## 大垣 伸悟

(株)ギガスリートの大垣伸悟社長は、2012年8月に新たな草野球リーグ「Gリーグ」をつくった。わずか6チームの参加でスタートしたGリーグは、従来のアマチュアスポーツではなかなか得られない楽しさを提供してくれることから、その後の2年間で100を超えるチームが参加するまでに盛りあがっている。

### プロフィール

#### おおがき しんご

1980年、兵庫県生まれ。高校在学中の16歳で渡米しプロ野球に挑戦。2004年に帰国した後、専門学校の教師、ソフトウェア会社での勤務を経て、2012年8月に新たな草野球リーグ「Gリーグ」を立ちあげる。

#### 企業概要

創業 2012年  
資本金 2,727万5,400円  
従業者数 3人  
(ほかパート・アルバイト62人)  
事業内容 草野球リーグの運営  
所在地 東京都港区六本木2-4-9  
アソルティ六本木一丁目ビル10階  
電話番号 03(6277)8396  
U R L <http://gigathlete.com>

### 草野球をより楽しく

——新しい草野球リーグをつくったそうですね。

2012年8月にGリーグという草野球リーグを立ちあげました。一般的な草野球リーグと異なるのは、トーナメントやリーグ戦方式などの大会ではないということです。

こうした大会は主催者側が試合の日程を組むため、出場を申し込んでも、仕事や家庭の都合で参加できなくなる選手が出てきます。しかも、トーナメント形式の大会では、負けてしまうと次の試合はできず、半分のチームは1回試合をただけで終了です。また、リーグ戦形式では、試合数はある

程度確保されますが、対戦相手との実力差が大きいと一方的な試合展開となり、楽しいはずの野球がつまらなくなってしまいます。

実力が拮抗しているチームと、思う存分、試合をしたい——。草野球プレーヤーたちの思いを汲んで、Gリーグでは、対戦相手を各自で決め、好きなタイミングで、好きなだけ試合をすることができるようになりました。

——ただの練習試合のようになりませんか。

その心配はありません。完全ランキング方式を取り入れており、試合の結果に応じてすべてのチームを順位づけし、シーズンごとにランキング上位チームでチャンピ

オンシッパを行い、優勝チームを決定します。

ランキングといっても、単純な勝率だけで順位が決まるのではなく、各チームの得点する力の相対評価も加味して決まります。例えば、ヒットやホームラン、四死球、犠牲フライの数などが考慮されます。また、試合の結果がまったく同じでも、対戦した相手が強いチームだと高く、弱いチームだと低く評価される仕組みにしています。

試合の結果がランキングに反映されるとなれば、勝ち負け以上に高いモチベーションで試合に臨めます。ランキングを上げようと日々の練習にも熱が入るでしょう。さらに、ランキングは、対戦相手を探したり試合の申し込みを受けたりするときの“ものさし”となります。白熱した試合をするには同じレベルのチームと対戦することが重要ですが、ランキングをみれば、相手の強さがどの程度か、すぐにわかります。

——ランキングに必要なデータはどのように把握しているのですか。

スタッフを各試合に派遣し、スコアを記録しています。スコアとは試合の経過のことで、このときに活用しているのが、当社が開発したGスコアというソフトウェアです。携帯電話でスコアを簡単に入力でき、入力したデータから、すべての選手のバッティングや

ピッチングの成績をすぐに計算できます。

この成績データは、ランキングの算出に使用するだけではなく、Gロッカールームというサイトで公開しています。自分の成績を振り返ったり、対戦相手の成績を確認して作戦を練ったり、友人と成績を競い合ったりと、さまざまな形で利用できるため、試合をより楽しめるようになります。

また、派遣したスタッフはスコアを記録するほかに、記者としての活動もしています。活躍した選手にヒーローインタビューを実施し、両チームの監督に試合の感想や次の試合に向けての抱負などを聞きます。その内容は、試合のレポートや写真とともにGリーグのサイト上に掲載されるため、家族や友人などに試合の展開や自分の活躍を簡単に伝えられます。スタッフの活躍によって、まるでプロの選手になったかのような気分を味わえるのです。

このような従来の草野球リーグにはない特徴が評価され、現在、Gリーグには100を超えるチームが加盟しています。フェイスブックのファン数も、いまや9万人近くとなりました。

### アマチュアスポーツを ビジネスに

——なぜ、Gリーグをつくろうと考えたのですか。

スポーツにはさまざまな効用が

あります。娯楽として楽しめる以外に、仲間とのコミュニケーションの機会が生じ、関係が深まったり意外な一面を知ったりします。試合に勝ったときや技術が上達したときには達成感を味わえますし、苦しいときにメンタリティをいかに維持するか、大事なシーンで自分の力をうまく発揮するにはどうすればよいか、といった経験を積む場にもなります。

ところが、スポーツの効用をビジネスの対象としてうまく活用できているのは、プロ野球やJリーグのようなプロスポーツであり、ショービジネス形態なのです。したがって、スポーツのさまざまな効用を多くの人が享受できるようにすれば、大きなビジネスチャンスになるのではないのでしょうか。そう考えて、まずは国内で競技人口が最も多い草野球で取り組むことにしたのです。

——大きな理想をもって創業したわけですね。

理想の実現に向けてヒントとなったのはカラオケの存在です。以前は人前で歌を歌う機会は限られていましたが、カラオケが普及したことで多くの人が気軽に伴奏付きで歌を歌うようになり、その効用を得ています。同じことはスポーツにも当てはまり、手軽にスポーツを楽しむ文化やインフラをつくることで、スポーツの効用を享受できるようにするうえで、





インタビューをするスタッフ

何よりも重要になると思うのです。

草野球の場合では、スコアの活用があげられます。草野球ではスコアをつけていないチームが多く、つけているチームでも、データの分析まではしていません。分析のノウハウがなかったり、忙しくて手が回らなかったりするからです。

わたしは高校生のときにアメリカに渡り、独立リーグでプロ野球選手として活動していました。スコアの有用性については十分に承知しています。スコアから得た得点圏打率や出塁率などの詳細なデータを活用すれば、選手の効果的な起用や戦略が立てられ、拮抗した試合づくりに活かせることから、草野球はもっと楽しめるようになるでしょう。

——それでGスコアを開発したわけですね。ソフトウェアの開発についてはどこで勉強したのですか。

実は高校在学時に情報処理技術者試験に合格しています。プロを引退してからは、情報システムの専門学校で教師をし、その後はソ

フトウェア会社でシステムの企画開発エンジニアとして働いていました。

Gスコアの開発は、ソフトウェア会社での勤務と並行して進めました。ちょうど、エンジニアから採用担当に仕事が変わったことで、開発するモチベーションを維持するのが大変でした。1日の中でまったく違うことを行うわけですから、切り替えも大変で、このころが最も苦しかったです。

また、思い描く野球環境を実現するためにはビジネスの基盤になるものが必要で、それにはGスコアのシステムが最適と考えていました。しかし、Gスコアを単体でリリースしても、普及は難しいでしょうし、野球環境が劇的に変わるとも思えませんでした。Gスコアを普及させるためのデモンストレーションの場、そして、野球環境は変えられるということを確認するための場として、Gリーグを運営することも考えました。

結局、Gスコアの初期版のリリースまでの開発期間は2年かかりましたが、スマートフォンの進化や普及、サーバコストの低下などで、Gリーグ運営にあたっての物理的な制約が次々と解消されビジネス化のチャンスが訪れました。

そして、日本政策金融公庫からの借入やベンチャーキャピタルからの出資を得られたため、会社を設立し、2012年8月、ついにGリーグを立ちあげたのです。

## ニーズに応えた運営を

——参加チームはどのように集めたのですか。

まったく新しい草野球リーグに参加するには当然リスクがあります。そのため、まずはそのリスクを感じさせないようにするにはならないと考え、リーグの実績づくりのため、参加チームの確保を優先した二つの取り組みを行いました。

一つは、早く参加したチームほど1年目の加盟料が安くなるようにしました。具体的には、最初の20チームは無料にし、以降20チームずつ、75%引き、50%引き、25%引きとしました。

もう一つは、実績のある有名チームに参加してもらうようにしました。リーグの実績がなくても、「有名チームと対戦したいから加盟しよう」と思ってもらえます。200チームをピックアップし、声をかけたところ、6チームが開幕から参戦してくれました。

ただ、加盟料を安くするのは1年目だけです。当初加盟した有名チームも、1年後の更新時には脱退してしまう可能性があります。加盟料の割引や有名チームとの対戦だけを期待して参加したチームは2年目以降に脱退してしまいますから、参加を検討しているチームに対し、Gリーグの魅力をしっかりと伝え、チームのニーズに応

えてくれるサービスであることを理解してもらい取り組みも必要になります。

——どのような取り組みを行ったのですか。

一口に草野球チームといても、その状況はさまざまですから、各チームのニーズは異なります。チームのタイプにあわせてGリーグの魅力を説明できるように、営業マニュアルを作成しました。

例えば、それなりの実力があり、選手のスケジュール調整も容易にできる一方で、大会に参加する資金は少ないというチーム。「Gリーグなら、複数の大会に参加しなくても、たくさん試合ができます」と説明すれば、加盟してくれる確率は高まります。勤務先の名前を冠し、勤務先の資金で活動しているチームなら、「試合の詳細なレポートが掲載されるので、宣伝になります」という説明が効果的でしょう。

マニュアルのポイントは、「自分たちの野球に自信をもっているか」「チーム運営の知識やノウハウがあるか」「野球に対してどれだけの資金をかけられるか」という三つの切り口です。それぞれを3段階で評価してチームを27パターンに分類することで、各チームにあったGリーグのメリットがすぐにわかるようにしました。

また、営業をマニュアル化することで、営業成果を均質化できま

す。そこで、インターンシップに応募してきた学生に営業を担当してもらって、マニュアルの改善にも取り組んでもらっています。当社のホームページをみて自ら応募してくるだけあって、全員、野球が好きでやる気にあふれています。Gリーグの魅力を熱心に説明してくれます。

学生数は現在6人で、これまでの累計では30人が働いてくれました。学生たちの活躍のおかげで、いまでは多くのチームが継続して参加しています。

——今後の抱負を教えてください。

まずは、Gリーグをもっと魅力的な草野球リーグにすることで、立ちあげた後も、新たな取り組みをどんどん実施しています。

例えば、2013年には、1年間のシーズン期間でランキングがトップになったチームに、賞品として

チームのプロモーションビデオを贈ることを決めました。2014年には、グローブの修理やユニフォームの製作などができる各地の野球専門店を紹介するサイトを開設しました。選手やマネージャー、助っ人選手、対戦相手などを募集するサービスも立ちあげました。

そして、ゆくゆくは、Gリーグで培ったノウハウをもとに事業を展開していきたいです。草野球リーグは全国にたくさんありますし、草野球以外のアマチュアスポーツもあります。なかには、参加者のニーズに適切に応えられなくて運営に苦労している主催者もいるでしょう。当社が、運営システムを開発したり、運営そのものを受託したりすることで、アマチュアスポーツを楽しむ文化やインフラが整い、多くの人がスポーツで人生を豊かにできる社会になればと考えています。

## 聞き手から

大胆な決断をしているように見える大垣社長だが、実は慎重な性格で、すべて熟考し大丈夫だと判断したうえでの行動だという。確かに、プロを目指して渡米する際は、引退後のことを考え、情報処理技術者の資格をとって挑戦している。創業時には、金融機関やベンチャーキャピタルに事業計画を認めてもらってから会社を設立している。

創業にあたっては、慎重であることに越したことはない。成功に確信がもてないようならば、大垣社長のように、大丈夫だと判断するための根拠をつくりだすことが必要になるのではないだろうか。

(井上 考二)



# プロセスを重視した評価制度で 従業員のやる気をアップする



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『人事が伝える労務管理の基本』（労務行政、2014年）、『厳選100項目で押さえる管理職の基本と原則』（労務行政、2014年）などがある。

## 評価のフィードバックは 組織運営の要

どんなに小さな組織であっても、評価のフィードバックを行っていない会社はありません。従業員に書類作成や商品の補充などの業務を指示し、その結果に対して「ありがとう」と一言添えることも、評価のフィードバックです。「それは違う、こうしてくれ」と従業員に改善を求めることも同様です。

人間は誰しも、他者からのフィードバックを受けて成長します。社会のルールなどの社会規範を子どもが覚えるのも、子どもが何気なくとった行動に対し、大人が叱責しっせきや賞賛といったフィードバックを与えることで学習するからです。叱責というマイナスのフィードバックを与えれば、子どもの問題行動が減っていき、賞賛というプラスのフィードバックを与えれ

ば、良い行動をさらに引き出すことができます。このことは、従業員に対する教育でも同じです。

従業員に対する評価のフィードバックを頻繁に行うことで、従業員の行動の質が改善され、もっと良い行動を取ろうとするモチベーションが喚起されます。評価のフィードバックは、本来、従業員のやる気をアップさせるものなのです。さらに、このフィードバックを組織という集団の中で行うと面白いことが起きます。誰かがプラスのフィードバックを受けると、他の従業員も同じようにプラスのフィードバックを受けようと、同調行動を取るようになるのです。これが、組織文化が形成されていくプロセスです。

また、フィードバックを与えるのは、経営者や上司だけではなく、同僚の場合もあります。同僚であっても感謝されると、悪い気持ちは

しません。さらに助けてあげたくなるのが人情です。支援行動は、やがて組織内に連鎖し、チームワークが生まれます。このように、組織活動は評価のフィードバックによって成り立っているのです。

## 評価は公平・公正に

組織内で行われる評価のフィードバックを集大成し、制度化したものが、人事評価制度です。人事評価制度は賃金と連動させることが一般的なので、日常的な評価のフィードバックとは異なったものと受け取られることが多いのですが、目的は同じです。評価のフィードバックによって従業員の意識と行動を変え、組織文化を形成し、経営成果を高めることが目的です。逆に、日常的な評価のフィードバックを行わないで、人事評価だけを行うことは本末転倒です。

人事評価制度で重要なことは、公平、公正、納得感です。公平とは「すべてのものを同じように扱うこと」、公正は「不正・ごまかしがないこと」という意味です。結果を出している人と、そうではない人を平等に扱うことはできませんが、仕事のチャンスと評価される機会は公平に与え、偏見を排し正しく評価することは大切です。

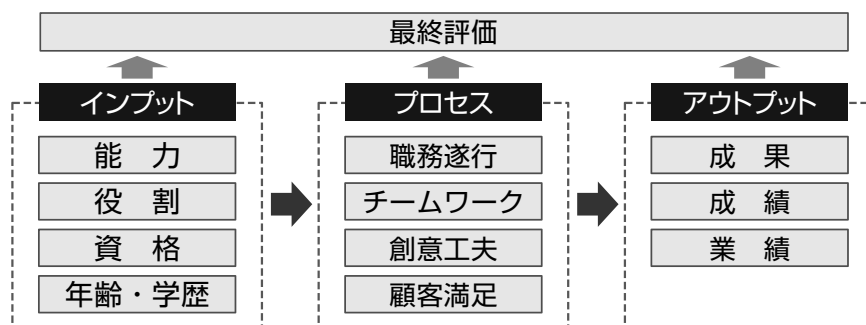
上司の好き嫌いで評価されると、従業員は納得せず、仕事への前向きな取り組み意欲が失われてしまいます。

公正な評価制度の運用ポイントは、従業員の頑張り（努力）と評価（結果としての賃金額）が、正しく連動していることにつきます。賃金（特に賞与）は、経営成果の従業員に対する分配という側面をもつため、正しく分配されないと、従業員に不公平感を与え、従業員に怠けや手抜きを招きます。

しかし、「頑張り」は、本人の主観によるところが大きく、「頑張っているのに、俺は給料が低い」という不満がある場合、本人を納得させることは難しいのも事実です。そこで、具体的な成果目標を定め、適切な基準により客観的に評価して、従業員の納得を得ることになります。

さらに、評価のプロセスに従業員を関与させることで、納得感を高めようとする取り組みも必要です。目標設定や評価のプロセスが公正であると感じれば、仮に、自

図 一般的な人事評価制度における評価対象



資料：筆者作成

分自身の最終的な評価が望ましいものでなかったとしても、納得を得ることができます。そのため、従業員に対し、評価制度の理解を促し、評価の手続き（面談など）や結果をオープンにする必要があります。

### プロセスを重視した評価

一般に、人事評価制度ではインプット（能力や役割）、プロセス（職務遂行）、アウトプット（成果や業績）を評価対象にしています(図)。資格保有者や潜在能力が高い人、管理職の賃金が高いのはインプットを評価しているからです。

一方、成果を強く反映した賃金制度や賞与支給額の決定においては、評価対象は最終的なアウトプットとなります。またアウトプットは、具体的に設定されることが多く、達成したか否かは客観的に評価できますので、恣意的な判断が入り込む余地はありません。

この場合、最終成果だけを単純に評価して良いのかという疑問が

生じます。成果主義を徹底するのであれば、それも良いでしょうが、間違いなくチームワークが弱くなります。従業員が目標達成のために手段を選ばなくなり、コンプライアンス（法令順守）違反や顧客満足度を引き下げる行動に走る可能性も否定できません。

そこで、チームワークやユーザーファースト（顧客第一主義）といったプロセスを評価する指標を定めて、最終成果と併せて評価に組み込むという方法が考えられます。たとえば、ある従業員が自分の仕事だけではなく、他の従業員の支援も行って、結果的に他の従業員が成果を出したという事実があれば、チームワークという指標で評価し、加点してあげる工夫も必要でしょう。

人事評価は、従業員の行動を変え、従業員の成長を後押しし、経営成果を高めることが目的です。職務遂行の結果（アウトプット）だけではなく、プロセスをきちんと評価することで、従業員のやる気をアップさせましょう。



# 変化の兆しがみられる物価動向

～企業の「稼ぐ力」を見直す好機に～

日本経済は消費税率の引き上げにともなう影響を受けつつも、緩やかな回復基調にある。長年にわたって低下傾向にあった物価動向も、ここのところ変化の兆しがみられる。

こうしたなか、中小企業は今後どのような価格戦略を採るべきなのだろうか。マクロ統計や当研究所の調査結果から、考えてみたい。

## 緩やかな回復基調にある日本経済

2014年9月8日に内閣府が公表した「四半期別GDP速報（2次速報値）」によると、2014年4-6月期の実質GDP成長率（季節調整済前期比）は-1.8%（年率-7.1%）となった。2014年4月1日に実施された消費税率の引き上げに伴う駆け込み需要の反動減が、浮き彫りとなった。

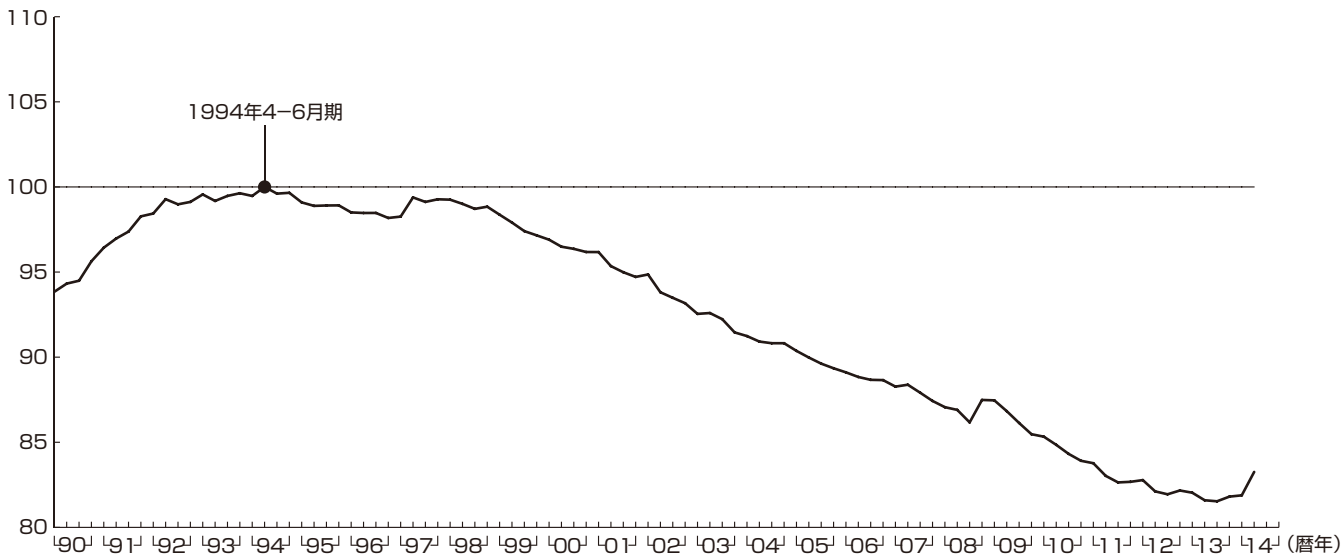
もっとも、2014年1-3月期と同4-6月期を合わせた2014年上半期の実質GDP（年換算、季節調整系列）は平均で約530兆円と、2013年の上半期（約523兆円）を上回っている。ならしてみれば、日本経済は回復基調にあるといえそうだ。内閣府は2014年8月の月例経済報告で「景気は、緩やかな回復基調が続いており、消費税率引上げに伴う駆け込み需要

の反動も和らぎつつある」としている。日本銀行も、2014年9月の金融経済月報で「わが国の景気は、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動がみられているが、基調的には緩やかな回復を続けている」としている。

先行きについてはどうか。民間のエコノミスト42人（機関）による景気予測の結果を集計した「ESPフォーキャスト調査」（2014年9月5日公表）によると、2014年7-9月期の実質GDP成長率（前期比年率）は4.01%と、プラスに転じる見通しとなっている。

当研究所が毎四半期実施している「全国中小企業動向調査」（以下、動向調査）をみても、原則従業員数20人以上を調査の対象としている中小企業の業況判断DIや売上DIは、いずれも上昇する見通しだ。原則従業員数20人未満を対象とする小企業のDIをみると、最近持ち直しの動きに足踏みがみ

図-1 GDPデフレーター（季節調整値）の推移（1994年4-6月期=100）



資料：内閣府「四半期別GDP速報（2次速報値）」

られるものの、これまでに比べればDIの水準は決して低くはない。景気回復の動きは今後、小企業にも着実に広がっていくことが期待される。

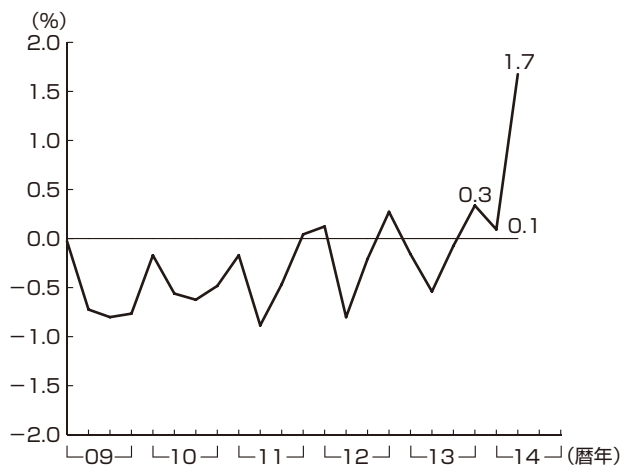


**強まる物価上昇の予想**

今回の景気拡大局面では、デフレからの脱却にも注目が集まっている。動向調査をみると、仕入価格DIや販売価格DIも上昇の動きがみられる。これまでも、原油など原材料価格の高騰により仕入価格DIが跳ね上がることはあったが、最近では、販売価格DIも上昇傾向にある。そこで、GDPデフレーターから物価の動向をみてみよう。

GDPデフレーターとは、名目GDPを実質GDPで除して求められる物価指標である。足元の物価動向を示す消費者物価指数や企業物価指数とは違い、データは四半期ごとにしか更新されないが、GDPに計上されるすべての財やサービスの価格動向を含む指標であるため、一国全体の物価の動きを把握できる。

図-2 GDPデフレーター（季節調整済前期比）の推移

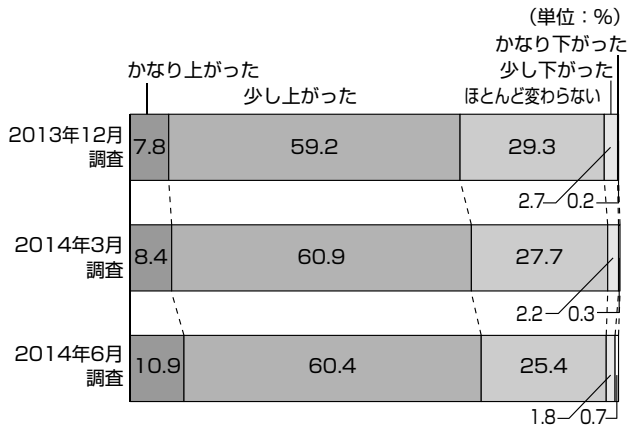


資料：図-1に同じ

長期的なトレンドから確認しよう。図-1をみると、GDPデフレーターはちょうど20年前の1994年をピークに低下基調にある。日本経済はデフレが続いていたとみることができる。

ところが、GDPデフレーターの最近の動きには変化の兆しがみられる。前期比をみると、2013年10-12月期にプラスに転じ、3期連続でプラスとなっているのだ（図-2）。とくに2014年4-6月

図-3 現在の物価に対する実感



資料：日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」

(注) 1 各設問の有効回答数ではなく、アンケートの有効回答者数を分母としたときの回答比率であるため、合計は100にはならない。

2 アンケートの設問には、「消費税率引上げ分は含めずにご回答下さい」と記載されている。

期は、国内需要デフレーターが前期に比べて1.4%のプラスとなっている。消費税率の引き上げに合わせて、各企業が財やサービスなどの価格を見直した結果が表われていると考えられる。

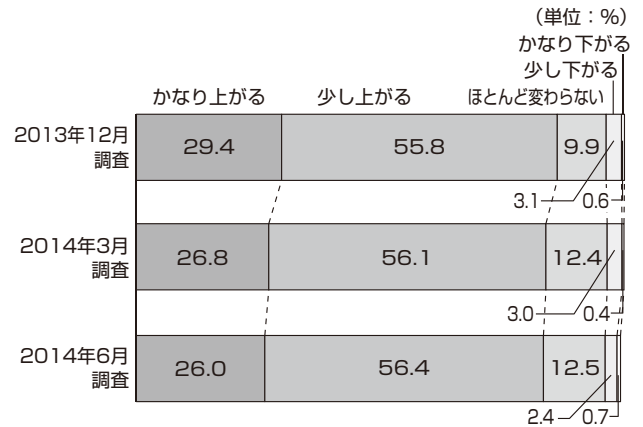
日本銀行は「消費者物価の前年比上昇率で2%」を物価安定の目標としており、今後も物価の継続的な上昇が見込まれる。

最近の物価の動きを消費者はどのように感じているのだろうか。日本銀行が93年から実施している「生活意識に関するアンケート調査」をみてみよう。

まず、現在の物価（定義は「あなたが購入する物やサービスの価格全体」）に対する実感を見ると、1年前に比べて「少し上がった」との回答割合が60.4%と最も高く、次いで「ほとんど変わらない」（25.4%）、「かなり上がった」（10.9%）の順になっている（図-3）。消費者の多くが物価の上昇を感じ取っているようだ。

つぎに、5年後の物価についてみると、「少し上がる」との回答割合が56.4%と最も高く、次いで「かなり上がる」（26.0%）、「ほとんど変わらない」（12.5%）が続く（図-4）。下がるとの回答はわずかにとどまっている。

図-4 5年後の物価に対する見方



資料：図-3に同じ

(注) 図-3に同じ。

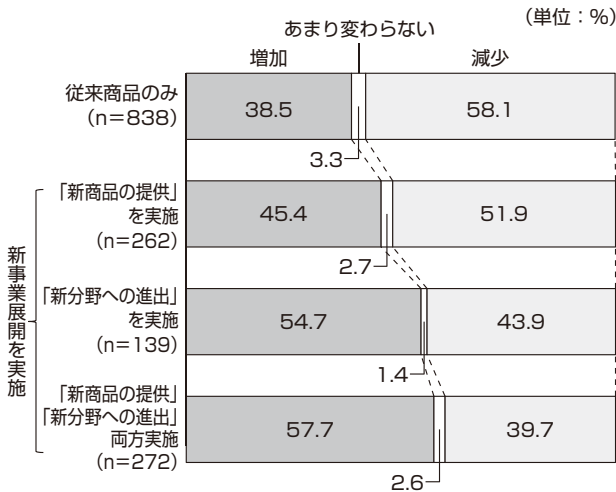
さらに、「5年後の物価は現在と比べ毎年、平均何%程度変化すると思うか」の回答をみると、平均でプラス3.5%、中央値でプラス2.0%となっている。やや乱暴ではあるが、この数値を予想物価上昇率と考えると、2%程度の値上げならば、消費者は受け入れる覚悟があるといえるだろう。

### 今こそ「稼ぐ力」を見直す好機

今後の物価上昇が見込まれるなかで、中小企業はどのような価格戦略を採るべきなのだろうか。少なくとも94年以降に創業した企業にとっては、初めて経験する物価上昇局面である。商品やサービスの価格設定は企業の業績を大きく左右する経営判断項目である。前述したようなデータだけをうのみにして、既存の商品を値上げするわけにはいかない。これまでのデフレ局面を経験した消費者の眼は、肥えている。値上げをするにしても、はっきりとしたねらいがなければ、消費者は到底受け入れてくれない。

牛丼などファストフードを手掛ける大手外食企業を例にみてみよう。これらの企業はかつて「デフレの申し子」と言われたように、激しい値下げ競争が

図-5 新事業展開と売上高の関係



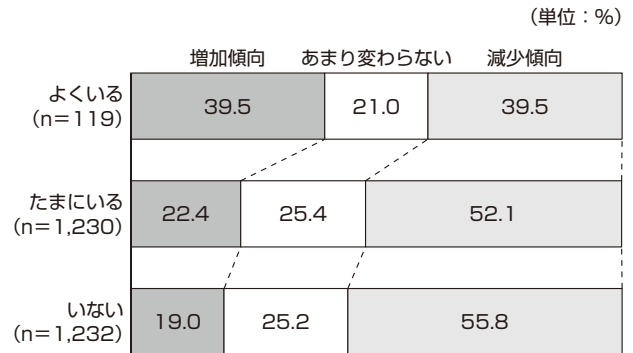
資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関する調査」  
(注) 現在の売上高が10年前と比べてどうなったかをたずねたもの。

常であった。しかし最近では、薄利多売をねらって商品のさらなる値下げに踏み切る企業がある一方で、商品の質を向上させることで値上げに転じる企業も現れている。価格に付加価値を見出すのか、それとも商品に付加価値を見出すのか、各企業の経営判断の違いが出始めているようだ。

経営資源の限られる中小企業にとって、体力をいたずらに消耗する値下げ競争だけは避けたいところだろう。であるならば、品質などの面で付加価値を見出すことで競争力を高めたり、あるいは、相対的に購買力が高く、消費意欲が旺盛な層をターゲットにしたりすることが、採りうる戦略になる。そこで、当研究所の最近の調査結果から、二つの例を紹介したい。

一つ目は、他社には容易にまねできない製品やサービスを生み出すことによって、特定分野の市場で高い優位性を発揮する「新事業戦略」の展開である。2013年8月に当研究所が実施した「中小企業の新事業展開に関する調査」結果をみると、新事業に取り組んだ企業の方が、10年前に比べて売上高を増やしている割合が高くなっている(図-5)。そのほか、新事業展開は従業員数や利益額などにも

図-6 外国人観光客の有無と最近3年間の売上高



資料：日本政策金融公庫総合研究所「外国人観光客の受け入れに関するアンケート」  
(注) 最近3年間の売上高の傾向をたずねたもの。

プラスの効果をもたらす傾向があるということが、明らかになっている。

二つ目は、外国人の需要を取り込むことである。日本政府観光局(JNTO)によると、2013年には訪日外客数が初めて1,000万人を超えた。2014年に入ってから、訪日外客数は前年を上回るペースで推移している。2013年8月に当研究所が実施した「外国人観光客の受け入れに関するアンケート」の結果をみると、自社のお客に外国人観光客がいる企業の方が、最近3年間の売上高が増加傾向にある割合が高くなっている(図-6)。最近では、外国語表記のメニューやポップを用意している飲食店や小売店も少なくない。このように、需要の見込める顧客層を敏感にとらえ、業績向上につなげたいところだ。

2014年6月に政府が発表した「日本再興戦略」では、日本の「稼ぐ力」を取り戻す、というフレーズが掲げられた。そのためには、民間経済が活力を取り戻せるかどうか、カギとなる。景気の回復や物価の上昇が見込まれる今こそ、自社の「稼ぐ力」を見直してみてもどうか。(藤田 一郎)

当研究所の景況や経営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/gri.html>





## 若い感性で最中種を広める



(有)三谷製菓

代表取締役 **三谷 憲生**

### 〈企業概要〉

代表者 三谷 憲生  
創業 1929年  
従業員数 15人

事業内容 最中種の製造  
所在地 広島県広島市南区出島1-34-20  
電話番号 082 (251) 7003  
U R L <http://www.mitani-seika.co.jp>

総務省「家計調査」によると、洋菓子の消費量は増加傾向にある一方、和菓子の消費量は緩やかな減少が続いている。消費者の嗜好の変化によって、広島県広島市で和菓子の材料を製造する(有)三谷製菓は苦境に立たされていた。

そのさなか、31歳という若さで事業を継いだ三谷憲生さんは、伝統を守りつつ、若い感性で商品開発に挑んだ。そして、和菓子を手に取ることが少なかった若い女性をターゲットとして新商品を生み出した。

### 思いがけない入社

——最中種をつくっていると聞きましたが、「種」とは何でしょうか。

和菓子の世界では、もち米でつくった菓子材料を「種」といいます。最中の皮は、もち米粉と水を混ぜて蒸し、薄く延ばしたものを型に入れて、焼き上げてつくります。そのため、最中の皮は種と呼ばれるのです。

当社は1929年に大阪で種菓子店としてスタートしました。49年には広島に移り、以来、当地で最中種をつくり続けています。

当社のような最中種メーカーは全国に200社ほどあります。そのほとんどは、地元の和菓子屋さんあんに卸しています。和菓子屋さんが餡を挟み、最中として販売しているわけです。これにより、最中種メーカーは地域によってすみ分けがされており、取引関係は安定していました。

——会社にはいつ入社されたのですか。

94年に入社しました。もともと家業を継ぐ気はなく、高校卒業後は大学に進学して、ほかの会社に就職するつもりでした。ところが、大学進学直前に当社の職人さんが立て続けに倒れたのです。当社には数名の従業員しかおらず、急遽、人手が必要になったため、進学を断念して入社しました。そして、製造ラインに入り、最中種きゅうきよのつくり方を一から学んでいきました。

こうしたなか、徐々に当社を取り巻く環境が変わっていきます。ベルギーワッフルや生チョコなど新しい洋菓子が続々と登場したこともあり、消費者の嗜好が和菓子から洋菓子へと移っていき、最中を口にする人が減ったのです。

さらに、最中種の需要が少なくなったことで、一部のメーカーが商圏を広げようとして、これまでの地域のすみ分けを越えて営業をかけるようになりました。このため、当社の売り上げは落ちていきました。

わたしは、売り上げが落ちているのは社長である父が何も手を打たないからだと思い、何らかの打開策を早く講じるべきだと主張しました。しかし、まだ入社して間もない半人前のわたしにそんなことを言われて、腹が立ったのでしょう。お前は何も分かっていないと頭ごなしに否定されました。その後も口論を繰り返し、ひどいときは取っ組み合いのけんかすらしました。

### ——状況はひどくなる一方ですね。

こうした状態が長らく続きました。わたしは「全ては父のせいで、自分に非はない」と思っていました。しかし、この考え方を改める転機が訪れます。それは、広島県中小企業家同友会の勉強会に出席したときのことでした。

勉強会のなかで、わたしはつい、父への愚痴をこぼしてしまいました。すると、同席していた経営者から「愚痴を言うのは簡単だけど、あなたは状況を改善するために何をしたのか」と問い詰められたのです。わたしは何も言い返せませんでした。

そこでようやく、これまで父に対し文句を言うばかりで、具体的な改善案は出さず、行動にも移してこなかったことに気づいたのです。最中種のつくり方すらマスターしていないにもかかわらず、生意気な言動を繰り返すわたしに、父が怒るのも当然です。反省したわたしは、半人前の自分でも当社に貢献できることはないかと考え始めました。

## 小さな実績を重ねる

——よいアイデアは浮かんだのですか。

売り上げの回復には商圏を広げ、県外の和菓子屋さんを取り込むことが必要です。しかし、全国のと菓子屋さんを一軒一軒回るのは、あまりにも効率が悪く、現実的ではありません。そこで考えたのがホームページの作成です。

今でこそ多くの最中種メーカーがホームページをもっていますが、2005年当時はまだ少なかったのです。他のメーカーに先行して



当社の強みを押し出したホームページ

作成すれば、宣伝効果も高いだろうと考えました。

今回は、会社に甘えることなく実現させようと決めました。「ホームページを自費で作成したい」と父に言ったところ、反対されませんでしたので、すぐに取りかかりました。

ホームページでは当社の二つの強みを押し出すことにしました。一つは製法です。他社では、最中種をつくるに当たって、割れにくくするためにトウモロコシから精製されるでんぷんを混ぜたり、風味を引き立たせるために香料を加えたりするところもあります。当社ではもち米だけを使う伝統的な製法を守っており、もち米本来の風味を楽しんでいただけます。

もう一つは焼き型のデザインです。当社には、定番の菊だけではなく、紅葉や毛利家にちなんだ模様など広島ならではのものや、ふぐや鮎といった変わり種もあります。また、一口で食べられる小さなサイズもつくるのが可能です。

ホームページを開設したとこ

ろ、県外の和菓子屋さんから連絡が来るようになりました。毎年、少しずつですが着実にお客さんが増え、北海道から沖縄、海外まで広く最中種を卸すようになりました。以前は県内のお客さんしかいませんでしたが、今では県外のお客さんが4割ほどを占めています。

また、このころには最中種のつくり方をマスターし、当社の商品の良さを十分理解できるようになっていました。そこで、製造だけではなく、県外にも可能な限り営業に出て、新しい取引先を開拓していきました。

——その時期に先代の後を継いだとお聞きしました。契機は何だったのでしょうか。

父と衝突していたことに加え、職人さんたちは社長の息子であるわたしに遠慮していたこともあって、経営のイロハを教えてくれる人が身近にいませんでした。唯一、企業家の勉強会では先輩経営者たちから、厳しくも、多くのことを学びました。会社を継いだのも、「社長の席は譲られるのを待つのではなく、奪いにいくぐらいの気概をもたなければいけない」という先輩経営者の言葉がきっかけでした。

和菓子業界には業歴の長い会社が多く、社長が50歳代から70歳代くらいにならないと代替わりを考

えないケースが一般的です。しかし、会社は1年1年が勝負です。父が席を譲ってくれるまで当社が続く保証などありません。

そこで、すぐに父と話し合いました。地域の垣根がなくなり、競争が激しくなったことで、現状にあぐらをかいては生き残れない。取引してくれる和菓子屋さんをもっと増やすとともに、まったく新しい販路も開拓することを考えなくてはならないといったことを語りました。すると、「もう任せろ」と言われたのです。2007年8月、業界では異例の31歳という若さで会社を継ぎました。

## 伝統は守り常識は破る

——社長になってからはどのようなことに取り組んだのですか。

もっと最中種の可能性を広げられないかと思い、アイデアを求めて、毎月東京に行って流行を確認していました。あるとき、東京の百貨店でマカロンを目にしたのです。

売り場を見回すと、マカロンを買っているのは若い女性ばかりです。わたしは、和菓子を手にとることが少ない若い女性をターゲットにしたいと常々思っていました。マカロンのようにカラフルでかわいい洋菓子は若い女性に人気があるようです。

考えてみると、メレンゲでジャ

ムやクリームを包むマカロンは、種で餡を挟む最中と似たつくりです。にもかかわらず、マカロンのほうが若い女性の心をとらえるのは、カラフルでかわいいからでしょう。見た目の楽しさは、若い女性からの人気を支える大きな要素となっていることを知りました。

このとき、一つのアイデアを思いついたのです。フランスで伝統のあるマカロンのように、最中種にも色をつけてみてはどうだろうか。それに餡だけでなく、クリームなどを入れて洋菓子風にすれば売れるのではないかと。すぐに会社で提案しましたが、そんなものは売れるわけがないと職人さんたちには取り合ってもらえませんでした。

そこで、一人で開発に着手しました。日中は製造機械を使えないため、夜間や休日に試作を繰り返しました。原材料のもち米に、オレンジならパブリカの粉末、ブラウンならカカオの粉末を混ぜて色づけを行います。しかし、焼き上がると思ったような色合いにならず、きれいな色を出すのは苦労しました。

大きさや形も工夫しました。女性でも食べやすいように、通常最中種よりも小ぶりにしました。また、見た目もかわいらしいハート型や丸型にしました。

開発に約1年半をかけ、2011年に完成させたのが、色つき最中種

「モナロン」です。「モナカ」と「マカロン」をくっつけて、名づけました。

——販路はどうやって開拓されたのですか。

まずは東京にある小売店と代理店契約を結び、そこから全国に広げていくことにしました。流行の発信地である東京で扱ってもらえれば、全国に広がるだろうと思ったわけです。

そのため、モナロンを扱ってくれる洋菓子店を探して回りました。最初に訪ねたのは、「モンサンクレール」などを展開するパティシエの辻口博啓さんでした。モナロンを提案したところ、当社の知名度がほとんどないにもかかわらず契約を結んでくれ、モナロンを採用してもらえることになりました。和菓子の材料を洋菓子に使うという発想が面白いと思ってもらえたようです。モナロンに抹茶やチョコのクリームなどを挟んだ商品を販売してもらいました。

次に、有名洋菓子店で扱われていることを宣伝文句として、広島県内の洋菓子店にも売り込みました。すると、期待した通り、良い反応が返ってきました。

——オンラインショップでも販売されていますね。

小売店に卸すだけでなく、消

費者に直接販売したいと考え、オンラインショップを開設しました。売り上げへの貢献はまだ小さいですが、消費者の声を吸い上げる場にもなっています。

当初、オンラインショップでは、モナロンと餡をセットにして販売していました。ところが、消費者から餡だけではなく、ジャムやチーズ、ポテトサラダなどを挟んで食べています、という声をいただきました。そこからヒントを得て見つけた新たな販路がフランス料理店です。

最中種は、他の料理と一緒に食べても味がぶつかりません。そこで、フランス料理店に食べられる器として提案したところ、カナッペの代わりとして採用してもらえました。モナロンにチーズやキャ



モナロン

ビアをのせて一緒に召し上がっていただき、好評を博しているようです。

これからも原材料にこだわり、職人さんが一つ一つ丁寧に焼き上げる当社の伝統的な製法は守りながら、従来の常識にとらわれない色や形、食べ方を提案し、地域や業界を越えて広がっていきます。モナロンを皮切りに、今後も新商品の開発を進め、最中種の可能性を拓いていきたいと思えます。



## 取材メモ

経営者の最後の仕事は後継者へバトンを渡すことだという。では、後継者はそれをただ待っていればいいのかというとそうではない。後継者として事業を任せられると先代に認めさせなくてはならない。そのためには、三谷さんのように、自社の主要な事業をマスターすること、先代ができないことに挑戦して、小さくとも実績を積み重ねることが必要であろう。

バトンを渡されたばかりの若い経営者には知識や経験が不足しているかもしれない。しかし、三谷さんはそれを逆手に取り、業界の常識にとらわれず、若い感性を活かすことでモナロンを開発した。経験を重ねるほど過去からの因習にとらわれがちだ。そんなときにブレークスルーしやすいのは若い後継者なのかもしれない。

(鈴木 啓吾)





# 「心のバランス」に働きかける セット・クロス販売

デジタルハリウッド大学 教授  
匠 英一

誰でも少しは健康に気をつけて食事をしたいと思っているはず。しかし、その気遣いがかえって逆効果になることもあるのです。

米国のマクドナルドが、消費者のヘルシー志向のニーズを受けて、一部の店舗で実験的に野菜類をメニューに増やしました。結果はというと、確かに野菜のオーダーは増えたのですが、それ以上にビッグマックなど高カロリーのもので売れたというのです。

なぜ、このようなヘルシー志向のニーズ対策にもかかわらず、売り手の意図に反した消費行動が生まれたのでしょうか。

その理由は、野菜という「安全策」を少し余計に取ることで、いつもより多く食べても大丈夫だという「安心感」が生まれたことによります。その結果、野菜以上にビッグマックが売れることになったと考えられます。

実はこの原理は、運動してやせようと決めても成功する人がほとんどいない理由にもあてはまります。身体の運動量を少し増やしたとしても、それで安心してしまい、日常の食事の量が増えてしまうのです。

つまり、日常の行動において人は、自身でも気づかぬうちに自分の都合のよい論理で、バランスを考えているのです。プラスのことを少しでもすれば、マイナスのことを多少やっても大丈夫だろうといった心の原理には、<sup>わな</sup>罠が隠れています。プラスのところに注ぐ努力が大きいと、本当はマイナスの側面が大きかったとしても、そのアンバランスに気づかないのです。これは人にもものを貸した方は覚えていても、借りた方が覚えていないようなことにもつながる話ですね。

このように、人は自己の中でさえ、無意識のうちに都合のよいことを過大に評価しがちなのです。しかし、この原理は商売ではとても有効なセット・クロス販売に応用することができます。

例えば、黒烏龍茶とハム、歩数計とビールなどのセット販売を考えてみましょう。ハムやビールは健康上の観点からはマイナスのイメージもある商品でしょう。しかし、これに黒烏龍茶や歩数計など、健康上プラスと考えられる商品を組み合わせると、買い手はプラスの側面を過大評価し、

なんとなくバランスがとれていると考えるため、購入意欲が高まるのです。

最近ハーゲンダッツなど高級ブランドの企業は、「自分へのご褒美」というコンセプトを重視しています。何年か前のCMですが、仕事帰りの若い女性が高級アイスクリームを買っていく場面が評判になりました。

これは日常の苦勞の見返りとして、小さな贅沢<sup>ぜいたく</sup>ぐらいは許されるだろうと考える心のバランスをうまく取り込んだ販売方法だといえます。

このような顧客の心のバランスに働きかける手法は、今後も販売促進にいつそう応用されていくことでしょう。

## 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！最高にウマくいく人の心の習慣術』（青春出版社、2013年）など多数。



四條流庖丁儀式の様子



## かもす 「醸-KAMOSU-」の名のもと 賑わいのあるまちを目指して

半田商工会議所 中小企業相談所長 竹内 稔晴

半田市は人口約12万人を擁し、愛知県知多半島の中核をなしています。江戸時代中期から醸造業や廻船業を主とした産業が発達し、多彩な醸造文化を育んできました。

1893年に創立された半田商工会議所（当時は知多商業会議所）は、2013年に創立120周年を迎えました。節目の年に当たり、交流人口の増加と地域活性化を繋ぐ継続的な取り組みとして、酢、酒、味噌などの醸造文化に着目した「醸-KAMOSU-プロジェクト」を立ち上げました。

このプロジェクトは、「親しむ・学ぶ・繋ぐ」を活動の主題とし、醸のもとに人々が集い、交流し、醸造に新たな価値を創造していくという取り組みです。

例えば、代表的な醸造品である「酢」にちなんで「すっぱかわいい

顔」探し隊を結成。まちで酢を一口飲んでもらって、老若男女の「すっぱい+かわいい」顔を撮影し、コンテストを行いました。多くの方にご参加いただき、「気持ちが和んだ」「幸せな気分になった」と評判でした。

また、知多半島の酒づくりは、明治初期の最盛期には200を超える蔵元を有するほどでした。そこで、今も息づく六つの酒蔵を地域資源として着目し、「知多半島食と日本酒によるブランド化」事業を、観光庁の採択事業として実施しています。

まずは、半田地域への集客を図るため、バスツアーを実施しました。酒蔵で蔵元や杜氏から酒のつくり方やその歴史を聞きながら試飲する、料亭で手を触れずに庖丁と箸だけで魚をさばく四條流庖丁儀式を見た後に味噌たまりを用い

た懐石料理を食すなど、五感を使って醸造文化を味わえるよう工夫しました。

このほか、2013年には、半田市、常滑市、南知多町の自治体が連携し、地元で行う宴会での最初の乾杯はなるべく「知多酒」で行うという条例を制定しました。

こうした活動は、地域発展の原動力である醸造業に新たな息吹を吹き込んでいます。また、醸をテーマとした食関連事業が、観光協会、商店街連合会で開催されるなど、組織間の面的な広がりを生みだしてまちの賑わいを創出し、地域振興を担う柱として成長しています。

知多半島地域が、多彩な醸造文化が根付いた「醸のふるさと」として全国的に知られる日が早く訪れるよう、行政機関も一体となって推し進めていきたいと思っています。

# 企業経営に活かすゲーム理論 (前編)



首都大学東京社会科学部研究科 教授 **渡辺 隆裕**

わたなべ たかひろ

1964年北海道生まれ。東京工業大学工学部経営工学科卒業、同大学理工学研究科経営工学専攻修士課程修了（工学博士）。東京工業大学工学部社会工学科助手、岩手県立大学総合政策学部助教授、東京都立大学経済学部助教授を経て、2006年より現職。専門はゲーム理論。近年は離散均衡の存在条件を研究テーマとする。他にオークション、リアルオプションとゲーム理論など、ゲーム理論の工学的応用も研究テーマである。著書に『図解雑学 ゲーム理論』（ナツメ社、2004年）、『ゼミナール ゲーム理論入門』（日本経済新聞出版社、2008年）など。

## はじめに

ゲーム理論は、1944年に数学者フォン・ノイマンと経済学者モルゲンシュテルンによって書かれた『ゲーム理論と経済行動』によって示された理論をもとにして発展してきたもので、現在の経済学の理論では中心的な役割を果たしている。近年は、経済学だけではなく、生物学、計算機科学、政治学、会計学、社会心理学、国際関係論…とさまざまな分野で使われている。

さらにゲーム理論は、欧米のビジネススクールでは必須科目として教えられ、交渉、入札、売買、契約など、経営に関わる多くの場面に応用されている。20年ほど前はゲーム理論というと「テレビゲームのための理論ですか」などと言われたものであるが、今では経済学やビジネス書のなかでよく見聞きするようになった。











ゲーム理論は数学で書かれていて、なかなか一般の読者には分かりにくいものであったが、近年は数学を用いず、図などを使って分かりやすく理論を説明する本も増えてきた。今回は「企業経営に活かすゲーム理論」という題名で2回にわたってご紹介したい。今や企業人にとって必須とも言われるゲーム理論について、これを機会に触れて頂ければ幸いである。

## 戦略形ゲーム

現在のゲーム理論は多くの理論からできている。ここではゲーム理論の基礎である戦略形ゲームについて説明する。

ゲーム理論は「複数の意思決定主体の相互作用の研究」と定義される。意思決定主体とは個人や企業、国家などを意味し、これを考えるとゲーム理論が何に使えるかがみえてくる。意思決定主体を「個人」と捉えれば、職場の上司と部下、経営者と投資家、

表-1 ダタールとスタボの出店

 	A 地域		B 地域	
				
A 地域	200	400	600	300
B 地域				
	300	600	100	200

資料：筆者作成（以下同じ）

夫と妻などの問題になり、「企業」と捉えれば価格競争や研究開発競争、企業の合併などの問題になり、「国家」と捉えれば国際関係や軍事的緊張、貿易協定などの問題になる。ゲーム理論は、このような個人・企業・国家をプレイヤーと考え、それらが抱える問題をゲームのように考えて分析する学問である。

ここでは以下の喫茶店の立地問題を考え、ゲームとはどのようなものか、具体的にみてみよう。

### ゲーム 1

大手喫茶店のダタールとスターボックス（以下スタボ）は、まだお店のない二つの地域AとBのどちらに出店すべきか考えている。A地域の喫茶店の1日の利用客は600人、B地域は300人と見込まれている。両店舗が別々の地域に出店すれば、利用客をすべて獲得できる。両店舗が同じ地域に出店すれば、地域の客を取り合いとなるが、この場合はスタボがダタールの2倍の客を獲得できるとする。スタボとダタールはどちらか1地域のみに出店するとし、両方出店す

ることや出店しないことは考えない。

利用客を多く獲得するためには、二つの喫茶店はどちらに出店すればよいだろうか。なお、ここでは二つの喫茶店とも同時に意思決定をすることを考える。

このゲームのプレイヤーはダタールとスタボだ。そして、二つの喫茶店のゲームは表-1で表される。これはゲーム理論に出てくる道具の一つで利得行列と呼ばれる。

この利得行列で、ダタールは「A地域」（上の行）と「B地域」（下の行）のいずれかを選び、スタボは「A地域」（左の列）か「B地域」（右の列）のどちらかを選ぶ。プレイヤーが選ぶ案（代替案、行動など）を、ゲーム理論では少し大きめに戦略と呼ぶ。ダタールがB地域に出店し、スタボがA地域に出店すれば、ダタールは300人、スタボが600人の客を獲得できることが分かる。

利用客数など、そう簡単には予測できないと思われるかもしれない。しかし、この数値は正確ではな



くとも大小関係だけ合っていれば、確率を使わない限り答えは同じになる。この数値は、プレイヤーの得点であり、ゲーム理論の用語では利得と呼ばれる。プレイヤーは利得が大きいほど良い。

プレイヤー、戦略、利得の三つが揃うと戦略形ゲームは完成する。

## ゲームの解の考え方

戦略形ゲームにおいて、各プレイヤーが選ぶと考えられる戦略の組み合わせをゲームの解と呼ぶ。ゲームの解が何であるかを考えることがゲーム理論の中心的な課題である。

さて、前掲表-1では何がゲームの解になるのだろうか。もし皆さんがダタールだったら、AとBのどちらの地域に出店すると考えるだろうか。

このゲームは、ゲーム理論とゲームではない個人の意思決定理論がどのように異なるかを説明するために良い例題となっている。個人の意思決定理論でよく使われる三つの基準で、このゲームを考察してみよう。

### (1) ミニマックス基準

最悪の状況を考えて、それを避けようという保守的・悲観的な考え方である。ダタールはA地域に出店すると最悪200人（スタボがA地域に出店した場合）となり、B地域に出店すると最悪100人（スタボがB地域に出店した場合）となる。最悪の場合を良くする意味で200人となるA地域を選べ、というのがミニマックス基準である。

### (2) マックスマックス基準

最良の状況を考えて、それを良くしようという冒険的・楽観的な発想だ。ダタールはA地域に出店するとうまくいけば600人となり、B地域に出店するとうまくいけば300人となるので、最良の状況が一番良いA地域を選べ、というのがマックスマックス基準である。

### (3) 平均値基準

ダタールは平均を考えれば、A地域は400人、B地域は200人となる。だからA地域を選べ、というのが平均値基準で、ラプラス基準とも呼ばれる。

このように個人の意思決定理論では、代表的な三つの基準のどれを選んでも、ダタールはA地域を選ぶことが答えとなる。講義で「ダタールはどちらに出店するか」と質問すると「A地域」と答える人が多い。個人の意思決定を考えると妥当な解である。

だが、ゲーム理論では「ダタールはB地域を選ぶこと」が解になる。なぜ違いが生まれるのか。それは、個人の意思決定では、ダタールはスタボを自分と同じ「意思決定をする主体」と考えていない点にある。スタボの行動を、あたかも「お天気」や「市場」と同じ不確実な要素とみているのだ。しかし、スタボは自分と同じ「意思決定主体」であり、企業であり、ゲームのプレイヤーである。ゲーム理論の発想は「相手がどうするか考えよ」ということにある。











ゲーム理論の発想でダタールとスタボの行動を考察してみよう。スタボは、もしダタールがA地域に出店すれば、B地域（300人）を選ぶより、A地域（400人）を選んだほうが良い。もしダタールがB地域に出店すれば、B地域（200人）を選ぶより、A地域（600人）を選んだほうが良い。つまりスタボは、ダタールがどちらを選んでもA地域を選んだほうが良い。したがって、スタボはA地域に出店する。

スタボがA地域に出店すると読めれば、ダタールはA地域（200人）よりは、B地域（300人）の方が良い。したがって、ゲーム理論におけるダタールの行動は、「ダタールはB地域を選ぶ」となる。

このようにゲーム理論では、相手を単なる不確実性として捉えるのではなく、意思決定をするプレイヤーとして捉える。さらに相手も、自分を意思決定するプレイヤーとして捉える。

相手の意思決定を考慮し自分の意思決定を行うという考え方は、企業経営にも重要な考え方である。

表-2 職場の囚人のジレンマ

 A君  B君	協力する		協力しない	
	 + 2	 + 2	 - 3	 + 4
協力しない	 + 4	 - 3	 0	 0

### 囚人のジレンマ

ダタールのように、相手が何を選んでも同じ戦略が最適であるとき、その戦略を支配戦略と呼ぶ。支配戦略があるときは、相手が何を選んでもそれを選ぶことが良く、それは相手の利得が分からないときも、相手が賢くなくても成り立つ。

支配戦略があれば、それを選べば良いというのは自明に思える。しかし、支配戦略だけを考えてみてもゲーム理論には興味深いモデルがある。それが「囚人のジレンマ」である。

組織には「誰かがやらなければならないが、誰がやるか決められていない」という仕事が多く存在する。昨今、成果主義の弊害として、このような仕事を協力して行う姿勢が少なくなったと問題視されている。これを囚人のジレンマとして考察してみよう。

#### ゲーム2

ある小さな企業の話である。コンピューターに詳しいA君とB君は、職場のコンピューター

のトラブルのたびに、多くの人から「お呼び出し」がかかる。みんなのために応えてきた2人だが、成果を問われる環境となり、トラブルに毎回協力することが厳しくなってきた。

もし、2人が協力してトラブル解決に当たると職場が効率化して各自1カ月に2万円くらいのプラスがある。しかし、このトラブルはどちらか1人が協力すれば十分解決するとしよう。例えば、A君がトラブル解決に協力せず、B君だけが協力した場合も、職場の効率化は進みA君の仕事がはかどる。このときA君は成果をバリバリ挙げて、4万円のプラスとなるとする。反対にB君は雑用の負担が増えて成果も出ず、「なぜ自分だけが」と気持ちも腐り3万円のマイナスとなるとする。A君が協力して、B君が協力しないときは、その反対でA君が3万円のマイナス、B君が4万円のプラスとする。2人とも協力しないときの利得は0としよう。

このゲームの利得行列は表-2のようになる。ここでA君の戦略を考えてみる。B君が協力して

くれるならば、A君は協力する（+2万円）より、協力しない（+4万円）ほうが良い。また、B君が協力しないとしても、A君は協力する（-3万円）よりも、協力しない（0万円）ほうが良い。つまり相手がどちらの戦略を選んでも、A君は協力しないことが利得を高くできる。すなわち協力しないことが支配戦略になるのである。したがってA君は協力しないだろう。B君も同様に考えて、協力しない。

自分の利得を高くしようと考え、合理的に選択した結果、2人は協力しないことになるが、それは2人が協力したときよりも利得が低くなってしまふ。これが囚人のジレンマである。

囚人のジレンマは、1回だけのゲームでは、なかなか協力が達成されない。しかし、何回も繰り返してゲームをする状況だと、その「長期間のゲーム」は（元のゲームと異なるゲームとなり）協力が達成できる可能性がある。長期間では「最初に協力して途中で相手を出し抜く」「相手が1度でも裏切ると2度と協力しない」など、さまざまな戦略が考えられる。

政治学者のアクセルロッドは、1983年に多くの研究者を集めて、この長期間の囚人のジレンマをコンピュータープログラムで対戦するという大会を行った。総当たり戦の結果を分析すると、複雑なプログラムが多いなかで、高い得点を獲得するプログラムは、どれも「最初は協力する」という傾向があった。さらにそのなかの1位は「前回に相手が協力したら自分も協力し、相手が協力しなかったら協力しない」という「オウム返し戦略」と呼ばれる単純なプログラムだったのである。

私達ももし囚人のジレンマに直面したら、どうするか。まず協力することから始めよう。そして、相手が協力した場合は協力することで相手の信頼を得る。相手が協力しなければ自分も協力しないという罰則を与えることで、相手にタダ乗りされない関係を作る。アクセルロッドの実験は、私達が陥る囚人のジレンマへの対処法を教えてくれる。

## 展開形ゲーム-交互のゲーム

ここまではプレイヤーが同時に行動する戦略形ゲームを解説した。ゲーム理論には、もう一つプレイヤーが交互に行動するゲームも表すことができる展開形ゲームがある。ここでは、それについて解説しよう。

### ゲーム3

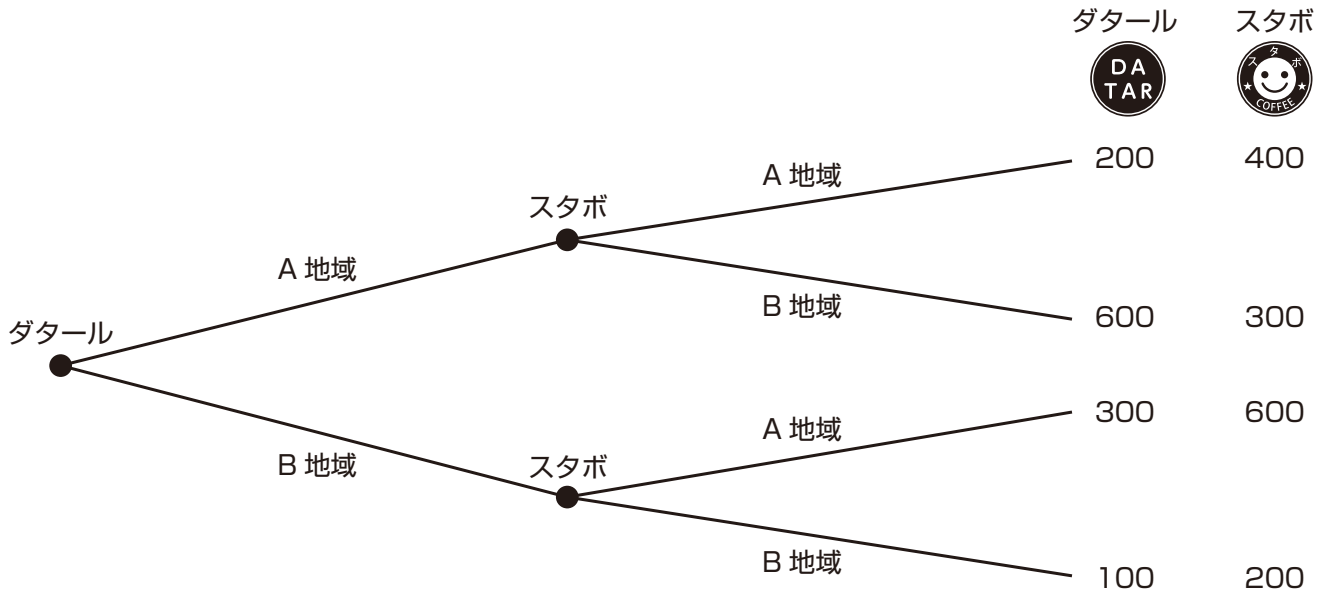
ゲーム1と同じように、スタボとダターの出店問題を考える。A地域の喫茶店の1日の利用客が600人、B地域は300人で、各店舗が別々の地域に出店すれば利用客をすべて獲得でき、両店舗が同じ地域に出店すれば、スタボがダターの2倍の客を獲得できる、という設定は同じとする。しかし今回は、同時ではなくダターが先に出店し、それを見てからスタボが出店するとしよう。

相手の機を制する先手のダターと、相手の様子をうかがってから有利な手を選ぶ後手のスタボでは、どちらが有利だろうか。

このような交互にプレイヤーが行動するゲームは図のような「ゲームの木」で分析を行う。ゲームの木では、各点でプレイヤーが行動（点から伸びる枝に対応）を選び、左から右にゲームが進行し、右端でゲームが終わる。最後の点（終点）には、プレイヤーの利得が書かれている。

さて、あなたが先手のダターである場合、A地域とB地域のどちらを選ぶだろうか。これが個人の意思決定であれば、大きな利得を狙うために利得600の可能性のあるA地域を選ぶか、それとも最悪の状況である利得100という可能性を避けてA地域を選ぶか、いずれにしてもA地域を選ぶ可能性が有力である。

図 ダタールが先手、スタボが後手の出店問題のゲームの木



しかし、ゲーム理論では「相手がどう考えるか」を読むことが大切で、これは戦略形ゲームでも展開形ゲームでも同じである。先手のダタールは、後手のスタボがどう行動するかを考えなければならないのである。

もし、ダタールがA地域に出店すると、スタボはB地域（利得300）よりもA地域（利得400）を選ぶ。もし、ダタールがB地域に出店するならば、スタボはB地域（利得200）よりもA地域（利得600）へ立地する。それを考慮すると、ダタールはA地域に出店すれば、利得は200、B地域に出店すれば利得は300となる。ダタールはB地域に出店することが良い選択となるのである。

この先読みの考え方は、交互のゲームの代表例である将棋やオセロゲームと同じだ。将棋では「自分がここに歩を打てば、相手はそれを銀で取るので、それに対して自分は飛車をここに進めて…」と自分の指し手に対して相手がどう指すかを考える。交互のゲームも同じように解くのである。

実際には先手・後手だけではなく、3段階・4段階とゲームが長く続くことも考えられる。このとき

「先読み」をシステムティックに行うためには、終点から遡<sup>さかのぼ</sup>って（ゲームが行われる順番とは逆に）プレイヤーの行動を定めていけば良い。この方法はバックワードインダクションと呼ばれる。これは、最適な投資計画を求めたり、最短の経路を求めたりするときにも使われる方法だ。私達が仕事やプロジェクトの計画を立てるときは「まず締切日の前日までには資料が完成していなければならない、そのためには4日前から資料を作り出さなければならない」と終わりから逆算して考えるのが良い方法だ。これもバックワードインダクションである。このように時系列的に意思決定を最適に行う一般的な方法として知られているバックワードインダクションは、企業の経営のなかにも活かされるべき発想であるといえる。

2回にわたって連載させていただく「企業経営に活かすゲーム理論」。前編の今回はゲーム理論の基本的な考え方についてお話しした。後編の次回は交渉や入札などへのゲーム理論の応用についてご紹介したい。



## 志は人を動かし 社会をも変革する



ラン プ ッ ト  
(株) LearnPut

代表取締役  
平木 柳太郎

企業  
プロフィール

- 代表者 平木 柳太郎
- 創 業 2009年
- 資 本 金 50万円
- 従業者数 10人
- 事業内容 会員制交流型学習室の運営、社員研修・各種セミナーの開催
- 所在地 富山県富山市二口町1-7-14
- 電話番号 076 (461) 5331
- U R L <http://learnput.com>

昨今、東京への一極集中による地方の衰退が、大きな社会問題となっている。富山県富山市にある(株)LearnPutは、その打開策を「大人の教育」に見いだしている。

明確な経営理念のもと、各種セミナーをはじめとした大人の学習環境を提供することで、社会問題の解決に向けて日々奮闘している。いわゆるソーシャルビジネスだ。

### 東京と地方の違いはどこにあるか

同社の代表を務める平木柳太郎さんは、非常に特徴的な視点から東京と地方の違いを捉えている。それは、「大人が学んでいるか、否か」である。この考えに至った経緯については、平木さん自身の体験を振り返ってみる必要がある。

平木さんは、東京学芸大学にて国際教育を専攻。在学時には年間150本を超えるセミナーを受講し、

存分に学ぶ環境に身を置くことができた。セミナーには社会人も参加しており、主体的に学ぶ大人の背中に、人生の選択肢を広げる大きな可能性を感じたという。大学卒業後は、故郷である富山へ戻り一般企業に就職。富山は美しい自然や温かい風土に満ちており、富山のために尽力することは決めていたのだ。

故郷富山での社会人生活を経ていくうちに、あることに大きな疑問を抱くようになったという。それは、「今の自分が学んでいないこと」である。当時の富山には、経営者向けのセミナーはあっても、会社員や学生向けのセミナーはほとんど普及していなかったのだ。東京と比べて、大人の学習環境が十分に整っていなかったのである。

成長したいと望む大人は地方にも多数存在するはずなのに、学ぶ環境が整っていないことで有望な

人材の芽を摘んでしまっている。このことが地方活性化の妨げの一つになっていると平木さんは考えた。大人が成長できる富山を作り、富山から日本の教育を変えたいという確たる志を達成するため、当時24歳にして平木さんは起業の道を選んだ。まず取り組んだことは、富山でのセミナー普及は難しい、との常識を打ち破ることだった。

### 志は人を集め ビジネスとなる

セミナーの普及にあたって、大きく二つの乗り越えるべき壁があった。受講者への効果的な宣伝と講師の確保である。

宣伝といえば、一般的には、案内チラシの配布やタウン誌への広告掲載等が思い浮かぶが、平木さんはそれとは異なる方法を採用した。地元の新聞社や放送局に連絡をとり、「弊社の事業内容や経営理念に

ついて取材して欲しい」と自ら依頼したのだ。この方法は、ごく自然に思いついたという。当時、若くして社会問題に挑む経営者は少なく、実際に記事や番組にも取り上げられた。このことがきっかけとなり、少しずつではあるが、興味をもってくれる人々が集まってくれたのだ。

講師の確保についても、県内のセミナー講師を中心に一人ひとりに直接足を運び、自らの志をぶつけることで扉を開いていった。加えて、経済産業省主催の「ソーシャルビジネス・メッセ～世界を変える70のストーリー～」への出展などにより認知度はさらに高まり、毎月30本を超えるセミナーを開催できるまでになったのだ。

同社は、セミナー開催により大人が学ぶ機会を設けるだけでなく、学びたい大人同士の交流空間も提供している。会員制の交流型学習室の運営だ。単なる貸自習室は世の中に溢れているが、同社がそれと異なる点は、自分が学ぶ空間だけではなく、他者と学び合う空間を大切にしているところにある。一般的な自習室としてのデスクや備品を用意しているのはもちろんだが、フロアの中心には、会員同士が情報交換や勉強会を常時実施できるスペースが大きく用意されているのだ。

また、学習室の立地にも特徴がある。一般的には、集客の観点から駅周辺の立地を想定するだろう。

同社も当初は例に漏れなかったが、現在はあえて駅から離れた郊外に駐車場付き学習室を構えている。駐車場をもてない駅周辺ではどうしても顧客が駅利用者に限られてしまい、会員数が頭打ちになったのだ。富山の人々の移動手段は車がメインであり、十分な広さの駐車場を確保できる郊外に移転した方が、より集客できると考えてのことだ。実際、移転後の業績は順調に推移している。さまざまな工夫を凝らして家庭や職場に加わる新たな出会いの場を提供することで、加速度的に学びの輪が拡大し、会員数はすでに200名を超えている。

平木さんには、すでに新たな事業展開の構想がある。海外から富山に移住した人々や富山への単身赴任者をターゲットとした交流の場を先駆けて提供していくことだ。さまざまな地域の多様な考え方をもった人々と交流することで、富山のさらなる活性化を目指していくものだ。

### 経営とは次世代の教育

学生時代から築いてきた自らの志を事業経営に体现している平木さんは、「経営とは次世代の教育」と語る。すなわち、これからの日本を担っていく子どもたちは、紛れもなく大人たちの背中を見て育っていくのであり、平木さんが推進している大人の学びは、子どもた



会員制交流型学習室の様子

ちが将来への夢や希望を抱き、あくなき向上心を養うことにも繋がるとのことだ。大人同士の学びの輪と、大人と子どもの学びの輪、この両輪が社会を変革するのだ。

同社の経営からは、ビジネスとしてのさまざまな工夫もさることながら、企業の原点が何であるかを改めて学ぶことができる。昨今、さまざまな経営手法が取り沙汰されているが、あくまで企業のエンジンは、揺るぎない経営理念なのだ。平木さんは、自身が抱く強い志を貫いてひたむきに行動することで、多くの仲間から支援を得ることができた。ここでいう仲間とは、顧客、従業員、家族など関係する人々すべてである。

人の心を動かすのは人の心であり、人が動けば社会も変わる。一見単純であたり前のことだが、最も難しいこの目標へ同社の挑戦は続く。学ぶことの楽しさやモノを考えることの意味に気づいたとき、人の目には輝きが宿る。同社の活動は、その輝きを日本中に<sup>でんぱ</sup>伝播させていくことだろう。

(佐々木 真佑)

# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第19回

## 楽しくなるためには

仕事や日々の生活において、身の周りで起こるあらゆる出来事が楽しいことばかりだったなら、どんなに幸せなことでしょう。今から2,500年前、孔子の時代の人々もそんなふうを考えていました。

そうはいっても、世の中いろいろと不都合なことが起こるものです。自分の言動が原因であろうがなかろうが、ときに「禍」は降りかかってきます。自分の努力だけでは、全てを避けられそうにないのです。

そこで、古来、人はどんなことがあろうとも、心から楽しく感じられるようにするためにはどうすればいいのかを模索してきました。

## 楽しむためのアプローチ

「仕事をしよう」を標榜する組織は多いものです。とくにサービス業では、従業員自身が楽しんで働いていなければ、お客さまに楽しい気持ちを伝播させることはとてもできません。では仕事を楽しみなさいと命令することで、

これ  
之を知る者は、之を好む者に如かず  
之を好む者は、之を楽しむ者に如かず  
し  
~<sup>ようや</sup>雍也第六より~

時間を忘れるほどに仕事を楽しめるようになるためには、仕事を好きになることです。そして仕事を好きになるためには、必要な知識やノウハウを得て仕事の達成感を体験していくことです。

社員は楽しく働けるものなのでしょいか。そもそも、楽しくなろうと意識することで、果たして楽しくなれるものなのでしょうか。

今月の章句は「知好楽の教え」と呼ばれるもので、仕事や打ち込んでいる何らかの道における心の段階を説いています。また、どうすれば仕事を楽しめるようになるのかのアプローチを教えてください。

「知」とは知識や情報を獲得するフェーズであり、仕事をこなすうえで必要なノウハウなどを身につけ始めた状態です。ただ、知識は生かしてこそ価値がありますから、知っただけでは面白くも何ともありません。好きとか楽しい気分でもないので、飽きやすい状況といえます。

「好」とは知識を応用・活用できるようにするフェーズです。知るべき対象が、少しずつ自分の中に取り込まれ、面白みを感じるようになってきます。とはいえ、夢中というわけではありませんから、疲れを感じたり、他のことが気になり集中できません。

「楽」のフェーズは、深く理性や潜在意識の働きが加わり、いわ

ゆる無我夢中の状態です。「寝食を忘れて」仕事に没頭するようになります。仕事と自分が渾然一体となり、たとえ仕事上で困ったことが起きてても、ためらうことなく、素直に前向きに捉えて対応できる「本物」と呼べる状態といえます。このように真に仕事を「楽」しむ状態になるためには、「知」「好」のフェーズを着実に踏んでいく必要があるのです。

いま、残念ながら自分の仕事に興味をもてない、楽しくないと感じている方は、まず「知」のフェーズを目指しましょう。仕事に関する知識や情報を積極的に吸収してみましよう。もちろん楽しい作業ではありませんが、どのような仕事や道においても、楽しめる自分にしていくスタートなのです。

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。[副]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](mailto:aoyagi@rongo-school.com)

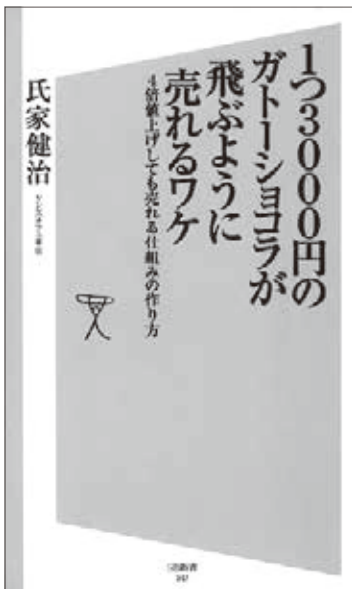




氏家 健治 著

# 1つ3000円のガトーショコラが飛ぶように売れるワケ —4倍値上げしても売れる仕組みの作り方—

SB新書 定価（本体730円+税）



かし、価格競争が激しく、苦しい経営が続いていた。このまま普通にレストランを経営しては厳しい。そこで目をつけたのが、コース料理のデザートとして提供していたガトーショコラだった。当時、日本ではまだ認知度が低かったため、本場フランスで学んだ著者が提供する濃厚な味わいは、常連客から好評を得ていた。そして、ガトーショコラを持ち帰りたいという要望が増えていたのだ。

このガトーショコラを圧倒的なクオリティーにすれば生き残れるのではないかと。思い切って、一点の商品で勝負する現在の店舗形態へと変化させた。

著者は、徹底してブランド力の強化に努めた。タイトルにもあるとおり、実に4倍以上もの値上げを段階的に実施し、最終的には一つ3,000円とした。一見無謀にも思えるが、既存の顧客が離れることまで覚悟して決断したという。

ただ、他方で価格に見合うだけの努力は怠らない。最高級の方法

を使用することはもちろん、商品のパッケージにもこだわった。欧米の高級ブランドを研究し、独自の貼り箱や手提げ袋を考案した。また、必ずお釣りを新券で渡せるよう、レジには常に新券を用意するなど接客にも気を配った。

こうした日々の研究や工夫の積み重ねが実を結び、ブランド力が高まった。一つ3,000円というインパクトもあってメディアにも取り上げられ、自分へのご褒美や、大切な人へ贈る贅<sup>ぜいたく</sup>沢なスイーツとして人気を集めている。

商品を一点にまで絞り込む著者の戦略は、極端なものかもしれない。しかし、自社の強みを生かせる分野に特化し、強みを徹底的に磨き上げてブランド力を高める取り組みは、経営資源の乏しい中小企業の参考となるはずだ。優良顧客の確保につながり、価格競争に巻き込まれずに済むからだ。業種を問わず、多くの経営者にとって示唆に富んだ一冊である。

(金岡 諭史)

他社に負けない技術はあるが、思うように利益を上げられない。そんな悩みを抱える中小企業は多いのではないだろうか。

本書は、ケズカフェ東京という小さな路面店を新宿で経営する著者が、看板商品であるガトーショコラをヒットさせるまでの苦労や独自の戦略について綴<sup>つづ</sup>ったものである。専門用語はほとんど使われておらず、著者の取り組みがわかりやすく紹介されている。

著者は、もともとカフェレストランのオーナーシェフだった。し



がらす  
大正浪漫硝子

廣田硝子(株) 東京都墨田区錦糸2-6-5  
TEL 03 (3623) 4145 <http://www.hirota-glass.co.jp>



ガラスの表面にほんのり浮かび上がる半透明の白い模様。これは、乳白あぶり出しという技法によるものです。特殊な原料を加えたガラスを溶かし、金型で模様付けした後、高温の窯に入れると、急激な温度変化により乳白色の模様が生まれます。明治から大正時代にかけて流行しまし

たが、安価な輸入食器の流入により、一度は姿を消してしまいました。これを復刻させたものが、創業115年を迎える廣田硝子(株)の「大正浪漫硝子」です。

開発者で現会長の廣田達夫さんが入社した1970年頃には、同社は多くの同業者の例にもれず、機械によるガラス食器の大量生産品を手掛けていました。独自の製品をもたなければ、いずれ淘汰されてしまう。危機感を抱いた廣田さんが目を付けたのが、手作業でしか実現できない乳白あぶり出し技法でした。

ただし、原料もわからなければ、金型も残っていません。そこで、まず乳白色のもととなる原料を調べ、牛骨粉であることを突き止めました。しかし、入手できなかったため、代わりになるカルシウム系の原料を探し出します。金型については、彫りの深さや厚み、角度の微調整を繰り返してつくり上げました。ガラスを投入する温度やタイミングなども試行錯誤を重ね、十数年の後、とうとう忘れ去られていた技法をよみがえらせたのです。

それから約30年、大正浪漫硝子は今も看板商品として同社を支えています。廣田さんの熱いロマンが詰まったガラスは、いつもの一杯をより味わい深いものにしてくれることでしょう。(桑本 香梨)

編集後記

今回の調査レポート「新たな価値創造を実現する中小企業の経営」では、2013年度にインタビュー調査を実施した11社のなかから、5社を紹介させていただきました。印象深いのは、すべての企業において、社内に活気にあふれていたことです。

経営者は、明るく前向きでパワフル。工場を見学させてもらうと、従業員の方々が明るく大きな声であいさつしてくれる。新事業を任されている若手従業員も楽しそうに話をしてくれる。インタビュー後は、すがすがしい気持ちでいっぱいになる会社ばかりでした。

調査レポートでは示しませんでした。こうした「会社が活気にあふれている」ことも、中小企業が新たな価値創造を実現するために重要な要素ではないでしょうか。(丹下)

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ます。  
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報

11月号予告

調査レポート

総合研究所 主任研究員 井上 考二

復興の主体となり地域経済を支える中小企業

事業承継で生まれ変わる小企業の経営

東京都江戸川区 (株)秋東精工

匠の技をもつ職人集団を経営力ある企業へ

- 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](http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html)