

調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.074

11



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

調査レポート.....4

復興の主体となり 地域経済を支える中小企業

* 総合研究所 主任研究員 井上 考二

事業承継で生まれ変わる小企業の経営.....32

匠の技をもつ職人集団を経営力ある企業へ

* 東京都江戸川区 (株)秋東精工



表紙写真：「和食文化のある風景」
三輪そうめん門干し作業（奈良県）

巻頭随想.....2

障害者が幸せを感じられる皆働社会実現を

* 日本理化学工業(株) 会長 大山 泰弘

海外市場で成功する強いものづくり企業の競争戦略.....16

海外展開に必要な人材育成と現地マネジメント

* 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

夫婦の働き方と夫の家事頻度

* 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

外国人観光客と通訳案内士と地域とをつなぐ

* 東京都台東区 (株)トラベリエンス

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

労働時間を柔軟にしてコスト削減と能率向上を図る

* 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

主な取引先の海外生産の増加は

中小製造業の半数にマイナスの影響

マーケティングに生きる心理学.....36

時間価値を創るサービス

* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....37

地域の知名度向上を目指し5月10日を「五島の日」に

* 新上五島町商工会 経営指導員 坂本 歩

論点多彩.....38

企業経営に活かすゲーム理論（後編）

* 首都大学東京社会科学部研究科 教授 渡辺 隆裕

経営最前線.....44

意識を変える「場」をつくる

* 三重県津市 (株)光機械製作所

論語から学ぶリーダーシップ.....46

近き者説べば、遠き者来る

* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

晴れの日、傘を売る。

今月の逸品／編集後記.....48

障害者が 幸せを感じられる 皆働社会実現を



日本理化学工業(株)
会長

大山 泰弘

おおやま やすひろ

1932年東京都生まれ。中央大学法学部卒業後、父が創立した日本理化学工業(株)に入社。60年にはじめて知的障害者を雇用して以来、障害者雇用を推し進める。74年社長就任。75年川崎市に日本初の心身障害者を多数雇用するモデル工場を建設。2008年から現職。2009年渋沢栄一賞を受賞。ほかにも受賞歴多数。著書に『利他のすすめーチョーク工場で学んだ幸せに生きる18の知恵ー』(WAVE出版、2011年)がある。



当社は、全従業員81名中、知的障害者59名、うち重度障害者が半数を占めるチョーク製造企業である。ダストレスチョークでは現在国内シェアトップとなっている。

当社は、1960年にはじめて二人の知的障害者を雇用了。そのきっかけは、養護学校の先生の「この子たちは就職できないと15歳で親と離れ福祉施設に入り、働くことを知らずにこの世を終えてしまうのです。卒業までに一度働く経験をさせてもらえませんか」という言葉であった。

そして、障害者雇用の助成制度が成立する以前の73年、障害者50%、うちその半数は重度障害者雇用を条件とする融資制度を活用し、心身障害者多数雇用モデル工場を設置した。これに着手したのは、「人間の究極の幸せは、①愛されること、②ほめられること、③役に立つこと、④必要とされることで、人間を幸せにするのは福祉施設ではなく企業なのです」という禅僧の言葉からであった。

障害者を多数雇用するためには、

健全者と同じやり方ではなく、障害者の今ある能力で同じ結果が出るよう工夫すればよいと考えている。例えば、材料の計量は、文字の読めない人でも交通信号の色はわかることから、2種類の材料をそれぞれ赤と青の容器に入れ、必要量のおもりも赤と青に塗り、はかりに同じ色のおもりを乗せて針が真ん中で止まったら下ろすようにした。そうすることで、知的障害者は安心し、集中して仕事に取り組めるので、生産性が上がり、他社に負けない経営が実現した。

以上のような障害者雇用の努力が認められ、2009年に渋沢栄一賞を受賞した。「重度障害者を20～60歳まで施設でケアすると一人2億円以上かかるころ、当社は60歳過ぎまで5人も雇用し自立させて、10億円の財政削減に貢献した」と評価されたのだ。

有田秀穂東邦大学医学部名誉教授は、「人間は一人では生きられない動物で、周りに支えてもらうため役に立つことに幸せを感じる『共感脳』を皆もっている」と言っ

ている。また、当社に取材に来たハンガリーの記者は「日本の中小企業はマニュアルではなく、手取り足取り教える職人文化をもっている」と障害者が戦力となっているのを評価してくれたのである。

私は、人間皆「共感脳」をもっているなら、中小企業の職人文化を活用すれば、障害者に「役に立つ」という幸せを必ず感じてもらえるかと確信している。なぜなら、知的障害者の一心不乱に働く無言の説法を目の当たりにしてきたからだ。国が最低賃金を助成する仕組みを作れば、中小企業は社会貢献しながら経営強化でき、障害者は働いて自立し、親も助かる。国も直接支援するより節約でき、四方よしとなるはずだ。

日本国憲法で、すべての国民の幸福追求を最大限に尊重する、また、すべての国民は勤労の権利を有し義務を負うとうたっていることから、重度の障害者も働けて幸せを感じられる皆働社会の実現に向け、社会全体で協力していくべきではないだろうか。



復興の主体となり 地域経済を支える中小企業

総合研究所 主任研究員 井上 考二

損傷・流失した事務所の復旧、取引先喪失や風評被害による売上減少への対応、困窮する被災者の支援、そして元気をなくした地域経済の活性化……。2011年3月11日に東北地方を襲った東日本大震災は日本に甚大な被害をもたらし、中小企業に大きな課題を突きつけた。

本誌では、2013年7月号から2014年6月号までの1年間、「東日本大震災と中小企業」というコーナーで、これらの課題に取り組む中小企業の姿を紹介した。本レポートでは、各社の取り組みをもとに、中小企業が地域で果たしている役割について考える。

表 事業所数の増減割合

	事業所数			増減割合 (%)
	2009年	2012年	増減数	
宮崎	54,859	51,988	-2,871	-5.2
滋賀	58,267	55,137	-3,130	-5.4
岡山	85,933	80,994	-4,939	-5.7
佐賀	40,077	37,742	-2,335	-5.8
熊本	80,060	75,251	-4,809	-6.0
全国	5,853,886	5,422,918	-430,968	-7.4
東京	684,404	626,895	-57,509	-8.4
青森	65,371	58,732	-6,639	-10.2
岩手	63,332	56,678	-6,654	-10.5
福島	97,849	85,564	-12,285	-12.6
宮城	106,258	92,206	-14,052	-13.2

上位5県

下位5都県

資料：総務省・経済産業省「経済センサス」
 (注) 非農林漁業の民営事業所について集計。

はじめに

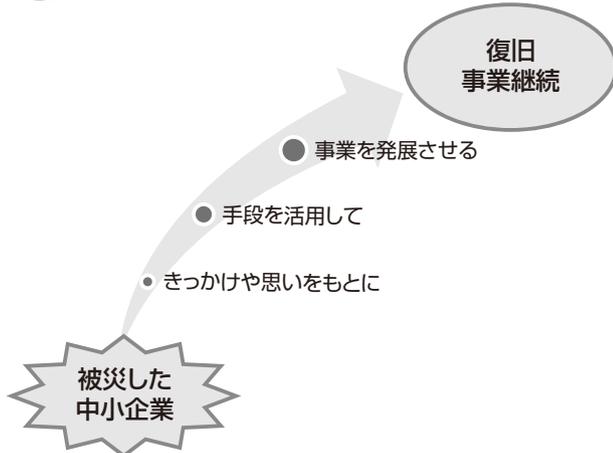
2011年3月11日に東北地方を襲った東日本大震災は多大な被害をもたらした。警察庁の広報資料「平成23年(2011年)東北地方太平洋沖地震の被害状況と警察措置」によると、2014年3月11日現在、死者・行方不明の数は1万8,517人、全壊または半壊した建物の数は40万戸にのぼる。

甚大な人的被害や建物被害、そして震災にともなって発生した東京電力福島第一原子力発電所の事故は、東北地方の経済活動に大きな影響を及ぼしている。震災前後の事業所数の推移を確認できる総務省・経済産業省「経済センサス」によると、2009年から2012年の事業所数の増減割合は、宮城県が-13.2%、福島県が-12.6%、岩手県が-10.5%となっている(表)。全国の-7.4%を大きく下回っており、この3県は47都道府県のなかで最も事業所数の減少割合が大きい。震災によって多くの企業が事業を停止したことが推測される。

企業は、働いて収入を得る場、生活や事業に必要な商品やサービスなどを購入する場である。地域の人たちが生活を続けるためには、地域の企業が存続する必要がある。しかし、地域に存在する企業の大多数は中小企業である。経営状態は必ずしも安定しているわけではない。少子化・高齢化による地域需要の減少やグローバル化にともなう海外企業との競争など、近年の経営環境には多くの不安要素がある。ましてや被災地では事業所の数が減っており、経済活動そのものが停滞している。被災地が復興を果たすためには、残っている中小企業が、こうした不安要素をものともせず、震災前と同様に、あるいはより発展的に活動することが基本的要件になるだろう。

加えて、被災地以外に存在する中小企業も復興に対して大きな役割を果たさう。震災後、全国各地から多くの中小企業が被災者や被災地の支援に動いた。経営資源に余裕がないため、その支援は大企業のように大規模なものではないが、新商品を開発して被災地の問題を解決しようとしたり、被災地から避難してきた人たちのケアをしたりと、支援の内容はさまざま。なかには被災地に工場を設置して雇

図-1 中小企業における復旧や事業継続のポイント



資料：筆者作成（以下同じ）

用を生み出している中小企業もある。

被災地の中小企業はもとより、被災地以外の中小企業も、復興や支援に取り組んでいる。以下では、その取り組みの特徴や、取り組みからみえてくる中小企業の役割をみていく。そして、そうした役割を十分に果たすために、中小企業はどのようなことに留意すべきかについても考えていきたい。

中小企業における復旧の姿

事務所の倒壊や流失といった被害のほか、放射性物質の拡散にともなう風評被害。被災地の企業は事業の継続を断念してもおかしくないような事態に直面した。それでも、多くの中小企業が資金や人員の制約があるなかで復旧に取り組み、事業継続のために懸命に努力している。そうした中小企業の姿について、三つの観点からみていくと、中小企業が復旧や事業継続を図るうえでのポイントが浮かび上がってくる（図-1）。

きっかけや思いをもとに

一つ目の観点は、どのようなきっかけや思いがあって復旧や事業継続に取り組んだのか、である。

どん底ともいえる状況から再び動き出すには、事業を再開しようと思わせるきっかけや、事業継続の原動力となる経営者の確固たる思いが必要だ。どのようなきっかけや思いがあったのかをみると、「顧客からの依頼」「従業員への思い」「地域に対する思い」といった、他者との関わりから生じるものがほとんどであった。

顧客からの依頼

主に旧式のコンピューターの修理を手がけていた仙台インターネット通信社（宮城県亶理郡亶理町、従業員数1人、2014年1月号で紹介）の齋藤邦男さんは、事務所でもあった自宅を津波で流された。部品取りをするために保有していた500台以上の旧式コンピューターも流されたため、事業の再開をあきらめかけた。しかし、ホームページの作成を受けていた地元の企業や同社のホームページをみた人などから、パソコンを修理してほしいという相談が相次いで寄せられる。対応可能な相談を引き受けているうちに、齋藤さんは、こうした人々とのつながりは事業を進めるうえで大きな財産であることに気づき、再開を決意した。

顧客に直接、仕事を依頼されると、自らが提供している事業の必要性や価値にあらためて気づかされる。また、頼りにされると素直にうれしいし、何とかしてあげたいと思うのが人情である。顧客からの依頼は、事業を再開するのに十分なきっかけとなる。

従業員への思い

自動車の販売や整備などを行っている(株)橋爪自動車商会（岩手県大船渡市、従業員数17人、2014年3月号で紹介）の橋爪繁明社長は、震災が起こった翌日に高台からみた事務所周辺の凄惨な光景に圧倒され、言葉を失った。事務所は津波で流されてきたがれき瓦礫によって二階部分まで埋め尽くされ、看板がわずかに顔を出すだけだった。事業の再開は無理かもしれないと思ったが、橋爪社長は再開に向かって歩

みはじめる。妻の言葉に勇気づけられたことに加えて、従業員の生活を支えなければならないという思いがあったからだ。家や家族を失い気落ちしている人もおり、そうした気持ちから立ち直らせる意味でも、これまでどおりに働く場を用意する必要があると考えたそうだ。

中小企業の職場はアットホームな雰囲気だと表現されることがあるように、経営者と従業員の距離が近く、大企業よりも親密な関係が築かれやすい。震災後の対応を考える際に、従業員一人ひとりの顔が浮かんできた経営者も多いはずだ。従業員の生活を守りたいという思いは、事業を継続する理由として至極当然なものだろう。

地域に対する思い

100年以上の業歴がある(有)渡辺酒造本店（福島県郡山市、従業員数12人、2013年7月号で紹介）の渡辺康広社長は、震災後、安全な酒づくりへの対応を迫られた。酒米をつくっている地元の水田から放射性物質が検出されたからである。数値は国が定める基準内だったが、その水田でつくられた酒米に消費者が不安を覚えることは容易に想像できた。安全な酒をつくるために、手っ取り早く福島県産以外の酒米に切り替えるという選択肢もあったが、渡辺社長は福島県産の酒米を使用することを貫いた。地元の酒米と水を使って酒をつくり地元の人たちに飲んでもらうことが、地域に酒蔵を構える大切な意義であると思っているからだ。

中小企業は地域に支えられて事業を営み、同時に地域を支えている。業歴が長い企業の経営者は、地域に根差して活動していることを実感しており、自社の存在が地域に与える影響についても承知している。地域との関わりが強い中小企業が廃業を選択するのはそう簡単ではないはずだ。

手段を活用して

二つ目の観点は、復旧や事業継続のためにどのよ



互い違いに組んで積み上げられたケース（(有)渡辺酒造本店）

うな手段を活用したのか、である。中小企業はもとも経営資源が乏しいうえ、震災で大きなダメージを受けた。復旧や事業継続を可能にする手段を確保できなければ、顧客からの依頼に応えたり従業員や地域への思いなどを形にしたりすることは難しい。復旧や事業継続を果たした中小企業では、「非常時への備え」「支援策の活用」「取引先からの支援」といった手段をうまく活用していた。

非常時への備え

震災後、事業継続計画を策定しておくことの重要性が盛んに指摘されたように、常日ごろから非常時への備えをしておけば、万一の事態が発生しても、スムーズな復旧や事業継続が可能である。

(有)渡辺酒造本店では、震災当日、震度6弱の揺れに襲われた。生産ラインの冷却設備や電気設備などが破損し、建物も床一面にひび割れが生じたり外構の一部が崩れたりした。修繕のために25日間の休業を余儀なくされる被害だったが、醸造を終えていた商品については、一般的な6本詰めのケースではなく8本詰めのケースで保管していたため無事だった。8本詰めのケースは、2004年の新潟県中越地震を経験した新潟県の酒造メーカーの社長からその効果を聞いて使用していたもので、互い違いに組んで積み上げることで、揺れても倒れにくくなる。ただ、女

性が持ち運ぶには重すぎることから問屋や小売店などでは敬遠されがちで、出荷時には6本詰めのカースに詰め替える必要があった。手間はかかるが、非常時に備えて8本詰めのカースを使用していたことで、同社は震災によって商品を失わずにすみ、販売を続けることができた。

支援策の活用

中小企業にとって、国や自治体が提供している支援策は復旧や事業継続を実現する重要な手段である。実際、被災した中小企業の多くが支援策を利用している。

カニやエビ、キスなどの海産物を商社からの指示にもとづいて加工している(株)カジマ（茨城県東茨城郡大洗町、従業員数27人、2013年8月号で紹介）の梶間桂子社長は、震災後、注文が以前より約4割も減ってしまい、苦境に立たされた。東北に本社をおいていた取引先が廃業してしまったことに加え、風評被害によって、ある得意先から取引を打ち切られたからである。雇用を維持するためにも売上を増やさなければと考えた梶間社長は、津波によって設備が壊れ壁に大きな穴が開いていた冷凍倉庫の一部を、補助金を活用して店舗へと改装し、消費者に海の幸を使った総菜を販売することにした。

仙台インターネット通信社の齋藤さんは、中小企業基盤整備機構が地元自治体と連携して整備した仮設商店街に入居したことで、本格的に事業の再開を果たせた。顧客のもとへ出向いての修理だけでは、対応できる修理が限られ、また修理できる件数も少なかったが、入居後はパソコンを預かれるようになり、より多くの修理を引き受けている。

取引先からの支援

仕入先や顧客から支援を受けるケースもある。被災した企業と取引していた人や企業は、その企業が自分たちの生活やビジネスにとって重要な存在であればあるほど、以前と同様に活動してほしいと願う。

そのためにできることがあるなら、進んで協力してくれるだろう。

学習塾を営んでいる(株)グランス（宮城県塩竈市、従業員数17人、2013年12月号で紹介）は、3カ所にあった校舎のうち1カ所が津波被害によって使用できなくなった。藤原瑞穂社長がその校舎を復旧しようとしたとき、生徒とその友達が約20人、手伝いにきてくれている。泥やヘドロでドロドロになっていた床をきれいにするために、机や椅子などを外へ運び出しバケツリレーで水を運んでくれた。その結果、5月以降と見込んでいた復旧時期は約1カ月も早くなり、4月4日には授業を再開できるようになった。さらに、教材会社が、流されてしまった新年度用の教材を無償で新たに支給してくれたり、パソコンでみる教材の動画コンテンツの利用料を6カ月分、無料にしてくれたりしている。

事業を発展させる

三つ目の観点は、復旧や事業継続の過程でどのように事業を発展させたのか、である。震災という大きな環境変化があったなかでは、以前のままの事業ではいられないケースもあり、何らかの「新しい事業」や「新しい取り組み」を始めたり「地域との交流」を進めたりしている中小企業がいる。震災前と同じ状態に戻すのではなく、事業を大なり小なり発展させることが、復旧や事業継続を実現するためには重要であるようだ。

新しい事業

(株)カジマは、従来は商社との取引がほとんどであったが、震災後に冷凍倉庫の一部を店舗に改装して消費者への直接販売に乗り出している。取引先の廃業や風評被害によって減少した売上を増やすためである。

ほかにも、マグロの遠洋漁業に出る船員のビザ取得や航空券の手配といった海外渡航のサポートをしている(株)オーシャンコネクト（宮城県気仙沼市、従

業者数5人、2014年4月号で紹介)の紺野憲一社長は、事務所を津波で流されたため新たな事務所に移転したのだが、その移転を機に、一般の人に対してパック旅行の販売やチケットの手配をする一般観光部門を始めている。また、2012年にはレンタカー部門も開始している。これらの新事業は、以前の勤務先が震災後に事務所を閉鎖することになったため元部下の雇用場をつくりだそうとしたり、気仙沼にきた人の滞在時間を増やして地域経済を活性化させようと考えたりした結果、始めたものである。

このように、減少した売上を補填^{ほてん}するためや、雇用を生み出すため、地域を活性化させるためなど、理由はさまざまであるが、新たな事業を開始する企業は少なくない。

新しい取り組み

新しい事業のように企業の新たな収入源となるわけではないが、既存の事業に新たな価値を加える取り組みを実施する中小企業もある。

(株)グランスの藤原社長は、震災後に生徒の安全に対する保護者の意識が高まったことを受け、学習塾は子どもを預かる事業であることを強く意識するようになった。震災はたまたま生徒がいない時間帯に発生したため、生徒の保護を考える必要はなかったが、授業中に万一の事態が起こる可能性はある。そこで、災害が発生したときにどう行動するのかを定めたマニュアルを作成し、避難先として近所の中学校を選定した。さらに、緊急時に保護者への連絡を迅速に行えるようにと、フェイスブックを始めた。インターネットを介した情報発信は震災時でも有効に機能していたため、利用することにしたのである。その結果、2012年12月に大きな地震が発生したときも、戸惑うことなく無事に生徒を保護者の元へ帰すことができています。

地域との交流

(株)カジマは小売業に進出したこともあり、震災後、

地域住人との交流が深まった。以前は海外で獲れた海産物を加工して県外の商社に売っていたため、地域と関わる機会はなかった。それが、店をオープンし復興イベントにも出店するようになったことで、地域での知名度があがっていき、「役場の近くにあるお総菜屋さん」と親しまれるようになった。来店するたびに米や野菜をくれる人や、新しい総菜のアイデアを提案してくれる人もおり、地域のなかで存在感のある店になっている。

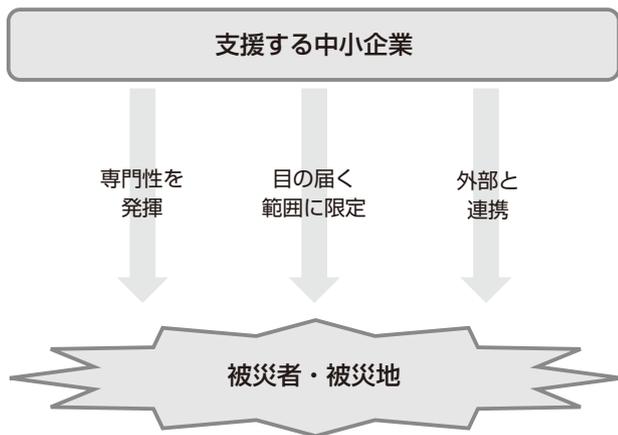
また、仮設商店街に入居した仙台インターネット通信社の齋藤さんは、隣接する仮設住宅の人たちと交流を重ねている。「支援物資としてパソコンをもらったけど使い方がわからない」というお年寄りに、パソコンの初期設定やインターネットの接続をしてあげたり、基本的な操作方法を教えてあげたりし、やがては事務所でパソコン教室を開くまでになった。さらに、「カラオケをやりたい」という声に応え、通信カラオケ機を購入してカラオケ教室も開いている。パソコン教室とカラオケ教室は参加費を取っているものの料金は安く、半ばボランティアとして実施しているという。しかし、こうした取り組みを通じて多くの人とのつながりが生まれ、パソコン修理の依頼も増えているそうだ。

地域との交流は、大企業のように知名度が高くない中小企業にとって自社の事業内容を知ってもらえる大きな機会となる。経営者の多くはそうした効用を意図して地域と交流しているわけではないだろうが、復旧や事業継続の取り組みに資するものとなるだろう。

中小企業による支援の特徴

東日本大震災では寄付やボランティアといった個人の支援が数多く行われたが、個人による支援だけでなく、企業による支援も行われた。なかには自らも被災しているにもかかわらず支援を行った企業

図-2 中小企業における支援の特徴



もある。企業による支援は個人での支援とは異なるものを提供できるが、中小企業の場合、資金や人員が潤沢な大企業とは違って、経営資源が乏しいなか実施するため工夫が必要となる。中小企業はどのような形で支援に取り組んだのか。その取り組みをみると特徴は三つある（図-2）。

専門性を発揮

まず挙げられるのが、本業を生かし、専門性を発揮して支援を実施していることだ。本業をもとにした支援は日常業務の延長として取り組めるし、企業ならではの専門性は被災者や被災地に対して独自の貢献ができる。

温泉旅館を営んでいる(株)東山ホテル（福島県会津若松市、従業員数12人、2014年5月号で紹介）の佐藤恵子社長は、温泉組合にきた要請に応じ、福島第一原子力発電所の事故の影響で避難している大熊町の人たちを受け入れた。全13室に13家族48人。取る物も取りあえず自宅から避難し、直前まで郡山市の体育館で集団生活を余儀なくされていた避難者たちは、体も心も冷え切っていた。同社から宿と食事を提供され、避難者たちは、「家族だけの部屋がある」「お風呂にゆっくりと入れる」と、当たり前のこと一つ一つに感謝したという。

段ボール箱や紙器を製造しているマツダ紙工業(株)

（大阪府東大阪市、従業員数31人、2013年10月号で紹介）の松田和人社長は、避難所での生活を少しでもよくしようと、段ボールで間仕切りをつくり寄贈した。阪神・淡路大震災のときに父が段ボールで間仕切りをつくったことを思い出して取り組んだものだ。その後、避難所の詳しい様子を知った松田社長は、間仕切りに加えて、更衣室兼授乳室や整理だんすもつくり寄贈した。プライベートな姿や私物を周囲から隠せる同社の支援物資は多くの避難者に喜ばれ、整理だんすに関しては、被災地以外から販売してほしいという声があがり、同社は消費者向けの販売を開始している。

土壌や水質を浄化する事業を営んでいるクマケン工業(株)（秋田県横手市、従業員数18人、2014年2月号で紹介）は、放射性物質の除去は自社の使命だと強く感じ、震災後わずか1カ月という短期間で、放射性物質を水の中から除去する製品を開発した。粉末状の製品を放射性物質に汚染された水に入れてかき混ぜると、セシウムやヨウ素、ストロンチウムなど、溶けている放射性物質が固まり底に沈む。上澄みの無害な部分と分離できるようになるため、放射性汚染水の量を減らせる。現在、除染作業を実施している多くの市町村で使用されており、福島の復興の一助となっている。

目の届く範囲に限定

次に、身近にいる対象者や自社の顧客など、自らの目が届く範囲で支援していることが挙げられる。支援の対象となる人数は他の組織による支援と比べて少ないかもしれないが、その質は決して劣るものではない。

子育てや子育て中の人を支援する活動を行っているNPO法人子育て応援Seed（秋田県秋田市、従業員数6人、2013年9月号で紹介）の山崎純さんは、被災した人たちのために何かしてあげたいと考えた。すぐに思いついたのは現地でのボランティアだったが、家事や仕事を放って被災地に行くことは

なかなかできない。そこで、秋田市に避難してきた、小さな子どもをかかえる母親を支援することにした。同法人が以前から取り組んでいることでもあるし、慣れない土地で小さな子どもの世話をしなければならない母親のストレスは相当なものだから、それを少しでも解消してあげたいと考えたのだ。料理講座や親子遊びなどの講座を開いて他の母親と話したり子どもと遊んだりできる場所をつくったほか、2年目にはフリーパスカードをつくり、託児やマッサージ、フェイシャルエステといったサービスのなかから受けたいものを自由に選べるようにした。実際にフリーパスカードを利用したのは40人ほどだったが、その取り組みはとても好評だったという。

津波によって自らも被災した(株)橋爪自動車商会の橋爪社長は、顧客から預かっていた自動車の弁償をしている。同業者の間では、預かっていた自動車が流されてしまった場合、お詫びだけか、10万円前後の見舞金を渡すのが精いっぱい対応だった。社内には弁償する必要はないのではという意見もあったが、多くの顧客が、家族や友人、自宅、仕事を失い、本当に困っている状況だからこそ、せめて自動車だけでも弁償したいと思ったそうだ。資金繰りを考慮しながら、月に3台程度、顧客が乗っていたのと同じ車種、同じ年式の自動車を仕入れ、計34台を9カ月かけて弁償している。

外部と連携

最後に、外部の人や組織と連携して支援を実施していることが挙げられる。自社単独では難しくても外部と連携すれば比較的容易に実現できることがある。経営資源が乏しい中小企業にとっては、できることの幅を広げられる重要な方法だ。

製氷設備メーカーである(株)昭和冷凍プラント（北海道釧路市、従業員数11人、2013年11月号で紹介）の若山敏次社長は、岩手県大船渡市の水産加工会社から窒素氷^(注)の製氷プラントを設置したいという依頼を受けた。窒素氷とは、圧力をかけて窒素を注

入し酸素を追い出した水でつくる氷である。通常の氷よりも魚の鮮度保持期間が長くなるため、遠隔消費地への出荷や水産物のブランド化といったことが可能になる。もともとは地元釧路の水産業のためにと思って開発したものだだったため、若山社長は少しためらったものの、復興に向けて動き出している人々と接していくなか、自然と気持ちは固まっていた。しかし、地元でも仕事をかかえており、大船渡の仕事に従業員をさくことができない。現地の同業者の技術者とチームを組んで施工しようとしても、被災地では復旧作業のため人手不足が深刻化していた。そこで、かつて仕事を一緒にして今も現役を退いている人たちに声をかけ、製氷プラントを無事に完成させた。窒素氷で冷却しながら運んだ魚は鮮度が高いことから比較的高値で取引されており、窒素氷は大船渡の水産業復興を支えるものとなっている。

NPO法人子育て応援Seedが、秋田市に避難してきた母親に提供する講座やサービスも、多くの人に協力を依頼して実施しているものだ。地元の母親が対象の普段の講座では、各分野のプロを目指している人や同法人のサービスを利用している母親自身が務めているが、避難者が参加する講座では専門家の先生を招いている。また、普段の利用者のなかから、被災地に縁のある人、例えば、出身地だったり、親類がいたり、居住経験があったりする人に声をかけて、講師のサポートなど運営の手伝いをしてもらっている。

中小企業が果たしている役割

復旧や支援に取り組む中小企業は、事業を継続することや被災者・被災地を支援することを通じて、地域コミュニティを支える存在となり、地域経済を活性化させたいと考えている。それはつまり、「雇用の受け皿となる」「商品やサービスを供給する」「課



南三陸工場で働いている従業員（フロンティアジャパン株）

題に迅速に対応する」という三つの役割を果たすことである。

雇用の受け皿となる

企業のノベルティグッズ（販促品）を間伐材を使用して製造しているフロンティアジャパン株（東京都江東区、従業員数35人、2014年6月号で紹介）の額賀泰尾社長は、震災後、宮城県本吉郡南三陸町に新工場を設立した。受注量が年々増加していて、新たな工場の設立を検討していたときに震災が起こったため、被災地に設立して復興の手助けをしようと考えたのである。現在、この南三陸工場では、仮設住宅に入居している30歳代から50歳代の女性を中心に、レーザー加工機で製造を担当する正社員が2人、製品を組み立てて包装するセット作業を担当するパート社員が約20人働いており、同社は被災地の雇用創出に貢献している。

株オーシャンコネクットの紺野社長も、新たな事業を始めることで、震災によって失われる雇用の受け皿となっている。紺野社長が独立前に勤めていた旅行代理店の気仙沼営業所は、震災後、閉鎖されることになった。被災地の人たちはあまり「旅行に行こう」という気分にはならないだろうと判断したことがその理由として考えられる。紺野社長は元部下のことが気にかかり声をかけたところ、6人のうち

4人は、仙台支店への異動を受け入れたり、地元で転職先を見つけたり、独立を考えていたり、心配は不要だった。しかし、残る2人は何も決まっていない状態だったため、元部下の働く場所をつくろうと一般観光部門に乗り出したのである。

フロンティアジャパン株も株オーシャンコネクとも新たな雇用を生み出している中小企業だが、活力を失っている被災地の状況を踏まえると、事業を継続していること自体がすでに、雇用の維持という観点で大きな意味をもつといえる。個々の中小企業が創出している雇用は、数人から数十人程度と決して多くはない。それでも、そうした中小企業が数多く存在し雇用を下支えしていることで、被災地に住む人たちは被災地での生活を続けられるのである。

商品やサービスを供給する

株橋爪自動車商会の橋爪社長が事業の再開を決意した理由の一つに、被災した顧客が元の生活を取り戻そうとする際に事業を通して役に立ちたいという思いがあった。同社のある大船渡市では、地元の人々の移動手段は基本的に自動車である。まさに生活の足であり、一人一台という家庭も多かった。震災によってたくさんの人が自動車を失ったり、新たに中古車を購入したりしたことから、自動車の販売や整備をする同社は必要とされていた。また、以前に住宅販売も手がけていたため、住宅を注文したいという顧客の申し出に応え、住宅も販売した。

株昭和冷凍プラントの若山社長は、窒素氷の製氷プラントを設置することで大船渡の水産業の復興を後押しした。もともとあった製氷プラントが津波で流されたため、同社の窒素氷の製氷プラントを導入して高い鮮度を誇るブランド魚に育てたいと依頼があったのだ。水産業は魚を獲るだけで成り立っているわけではなく、魚を冷凍する設備や運搬するトラック、水産加工場なども欠かせない。すべてがそろってようやく復興が果たせるのだが、同社がその一端を担ったこともあり、大船渡のサンマ水揚げ額は、

開港から62年で初めて全国2位になったそうだ。

被災地が活性化するには、雇用を生み出すだけでは不十分である。生活したり事業を営んだりするための商品やサービスを供給してくれる存在も必要であり、地域では中小企業がその役割を果たしていることが多い。扱う商品の種類や供給量などは大企業と比べると限定的かもしれないが、地域に存在するさまざまな中小企業が、さまざまな商品やサービスを供給するからこそ、地域には活力が生まれてくる。

課題に迅速に対応する

マツダ紙工業(株)の松田社長は、テレビで震災の映像をみたとき、すぐに阪神・淡路大震災のことを思い出し、段ボール製の間仕切りをつくった。そして、当初は自治体を通じて避難所に寄贈しようと考えたが、間仕切りを寄贈できることを伝えても、被災地の自治体との調整がつかず、なかなか事が運ばなかった。運送会社に輸送を依頼しても、道路状況がわからないため被災地へは届けられないと断られる。一刻も早く届けたいと思っていた松田社長は、ついには自社のトラックで被災地まで運んでいる。

一般観光部門を始めて元部下の雇用の場をつくりだした(株)オーシャンコネクトの紺野社長は、その後、レンタカー部門も新たに始めている。目的は、気仙沼にきた人の滞在時間を増やして地域を活性化させることだ。気仙沼は電車やバスの本数が少なく移動が不便だという声をよく聞くことから開始した。駅前の観光案内所に、レンタカーの相談があれば同社を紹介してほしいとお願いしているため、「交通の便が悪いのでレンタカーを借りたい」という人がよくくるという。利用者は徐々に増えており、レンタカーの台数は当初の5台から7台に増えている。

震災によってさまざまな課題が発生したが、地域の課題に一番に気づくのは、やはりその地にいる人や企業だろう。迅速な意思決定は中小企業の得意とするところであり、中小企業はそうした課題に対して素早く行動している。経営資源に乏しいため、実

際に対応できる課題は小さなものばかりのように思うかもしれないが、課題解決への思いが本物であれば、周囲の人や企業を巻き込み、自らの力だけでは乗り越えられない課題も解決されるだろう。

役割を果たすための留意点

課題に迅速に対応するとともに、必要としている商品やサービスを供給し、雇用を支える。地域のなかでこうした役割を果たすことができれば、中小企業は、地域の人や企業、さらには自治体などからも重要な存在と認識され、事業継続の大きな支えを得るだろう。しかし、厳しさを増す経営環境や対処すべき課題に圧倒され、思うような結果を出せずにいる中小企業も多い。中小企業が役割を果たすためには、どのようなことに留意すればよいのだろうか。

偶然を必然に変える

まずは、強く明確な意識をもって取り組むことが重要だといえる。漫然と取り組んでいるだけでは偶然の成功しか期待できない。「顧客や地域との関わりをもつ」「事業を通じた解決を志す」「利益以外の判断基準をもつ」という三つを心がけ、偶然を必然に変えることがポイントとなる。

顧客や地域との関わりをもつ

顧客や地域がどのような課題をかかえていて、どのような商品・サービスを求めているのかは、外から眺めてあれこれ分析しても、なかなかわからない。顧客や地域の人たちと交わり直に話をしてみつけたそうとすることが大事だ。しかも、一度把握したらそれで終わりというわけではない。状況は日々変化する。常に顧客や地域の人たちと関わり、最新の状況を確認し続けないと、気が付いたら的外れなことをしていたということになりかねない。

(株)カジマの梶間社長は、地元が少しでも元気にな

ればと考えて総菜店をオープンした。海の幸をふんだんに使った出来立ての総菜が安く買えると好評だったが、やがて、もっといろいろな総菜が食べたいという声を聞くようになった。総菜の種類は10種類ほどで、オープン以来変えていなかったからだ。そこで、復興イベントへの出店にあわせて新商品を開発し、評判がよければ店舗でも販売した。この取り組みからさまざまな商品が生まれ、いまでは人気商品となっているものもある。顧客の声に真摯に応じて新商品を開発し、顧客の評判をもとに店舗での販売を決めたからこそ、同店は顧客に愛される店になったといえる。

事業を通じた解決を志す

顧客や地域の人たちの課題の解決にあたっては、他の企業が提供している商品やサービスを活用したり、個人的なボランティアとして取り組んだりする方法もあるが、それでは一時的な取り組みとして終わってしまう可能性がある。取り組みを継続的なものとする方法の一つに事業を通じて解決を図ることが挙げられる。課題との相性もあり、事業を通じた課題の解決はそう簡単にはできないかもしれないが、チャレンジすることで、独自の役割を果たせるようになるだろう。

新工場を設立して被災地の雇用を創出しているフロンティアジャパン(株)は、工場のある南三陸町と岩手県釜石市の杉間伐材を使ったノベルティグッズを製造し、東北地方の森林の復興にも取り組んでいる。森林を保全するには適切な間伐が必要であるが、同社がその間伐材を買い取り使用することで、その費用の一部が賄われる。また、被災地の間伐材でつくったノベルティグッズは、間接的に被災地を支援できると消費者からの評判がよく、同社の取引先は増加し、繰り返し取引してくれる企業も増えている。

利益以外の判断基準をもつ

利益があがるかどうかという基準だけで経営を考

えていると、地域で役割を果たす機会は減ってしまう。もちろん事業を継続するには利益を確保することが大事だが、顧客や地域のためにといった判断基準をもち、まずは取り組んでみるという気持ちで取り組んだ企業も多い。一見すると採算がとれないと思えるものほど、取り組んでいる企業が少なく大きな役割を果たせる可能性が高い。当初は赤字かもしれないが、やがて赤字の原因がみえてくる。その原因を解消しようとする創意工夫が、企業に独自の価値をもたらしてくれる。

(株)オーシャンコネクトの紺野社長は、一般観光部門を始めるにあたり、最初の2年間は赤字でもかまわないという覚悟でいた。海外渡航サポートの事業が順調だったことから、新事業にかかる人件費が増加しても2年間は事業を継続できると見込み、その間に地元の旅行需要が回復すればよいと判断したのだ。もっとも、震災の後でも思いのほか地元の旅行需要はあった。「気分が晴れないので気分転換したい」「震災前の日常と同じように行動したい」と、温泉やテーマパークに行こうとする人が多く、当初の心配をよそに、一般観光部門の売上は順調に伸びている。

実現する力を獲得する

次にいえるのは、「自社の強みをつくりだす」「強みを生かせる体制を整える」「情報発信や連携の起点となる」という三つの行動を実施することだ。思いがあっても、実現するための力をもっていなければ、何の役にも立たない。こうした行動によって、その力を獲得することが必要になる。

自社の強みをつくり出す

他社がもっていない独自の価値を有していれば、他社とは違った形で役割を果たせる。同業者が多い業界では、顧客や地域の人にアピールできる独自の強みはとくに重要になるだろう。すでにそうした強みをもっているなら、その強みを生かすことを考え

ればよい。残念ながら強みがない場合や、強みがあってもうまく活用できない場合は、課題の解決を考えるなかで、新たな強みを生み出さなければならぬ。

(株)橋爪自動車商会では、自動車を販売する際、車両本体やオプションの代金、税金や保険などの諸々の費用を含めた金額を、最初から販売価格として顧客に提示している。販売業者のなかには、始めは車両代金のみを価格として提示しているところもあり、いざ購入するときになって予算を越えてしまい、購入をあきらめたり不満に思ったりする人もいる。顧客と誠実に向き合う姿勢が同社の強みであり、顧客に愛される理由でもある。実際に、こうした対応を快く思い、安心して相談できると考えることから、自動車だけでなく住宅も購入したいといってくれる顧客もいる。

強みを生かせる体制を整える

強みをもっていても、いざというときに生かせなければ意味がない。事業継続計画を策定して、万一の事態が起こっても、事業の核となる部分に関してはすぐに実行できるような体制を整えておくべきである。また、経営資源が乏しい中小企業においては、日ごろから不足する経営資源を補完する努力をしておくことも重要だろう。必要なときになって慌てても、補完できるかどうかわからないし、できたとしてもタイミングを逸してしまう恐れがある。

クマケン工業(株)は、放射性物質を除去する製品の開発を、秋田県工業技術センター内に設けていた研究室と、秋田大学のベンチャー・ビジネス・ラボラトリーで進めた。さらに、金沢大学と秋田大学の先生の協力を得ている。信用力も知名度もない小さな企業がいきなりやってきて「放射性物質を除去する製品を開発したいので協力してほしい」とお願いしても、研究機関や大学の先生は困惑するだけである。以前から製品開発の過程で親交を重ねて信頼関係を築いていたことが、震災後すぐに開発に着手し製品

を完成させられた大きな理由だろう。

情報発信や連携の起点となる

すでに地域のなかで役割を果たし存在感を発揮していれば、黙っていても顧客や地域からのアプローチがある。しかし、そうでない状態のうちは、ただ待っているだけではダメだろう。顧客や地域との関係を築くために、自ら情報発信や連携の起点となることが求められる。主体的に行動し取り組みの中心的存在となることで、取引先や連携先の協力を得るためには欠かせない。

NPO法人子育て応援Seedは、被災地から避難してきた母親の支援をしているが、同法人が周囲に協力を求めて支援活動に取り組むことで、多くの人が支援の機会をもっている。被災者のために何かしてあげたいという思いがあっても、具体的に何をすればよいのか、どうすればできるのかわからないこともある。身近に被災者を支援する組織があれば、思いを具体的な行動に変えることができる。同法人の被災者支援の取り組みは、避難してきた母親だけでなく、周囲の関係者にとっても大きな意味があるものといえる。

* * *

本レポートでは、東日本大震災から復旧した中小企業や被災者・被災地の支援に携わった中小企業の取り組みについて紹介した。そして、そうした企業が地域で果たしている役割と役割を果たすためのポイントについて述べた。被災地の復興は多くの企業の総力を結集してなされるものであり、小さな企業だから何もできないと傍観するわけにはいかない。個々の企業が地域のなかで自らの役割を十分に果たせるよう努めることが、一日も早い復興を実現するカギとなるだろう。

(注) 窒素氷は(株)昭和冷凍プラントの登録商標(登録第5108688)である。

海外市場で成功する 強いものづくり企業の競争戦略

第5回

海外展開に必要な 人材育成と現地マネジメント

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

前回、強いものづくり企業各社の事例を詳しく分析したことで、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。連載5回目の今回は、そうした戦略を確実に遂行するために、海外展開に必要な人材の育成とマネジメントについて、考察していこう。ここでも、強いものづくり企業各社の事例を詳細に分析することにより、多くの企業に共通する重要な示唆が導き出されると思われる^(注1)。

海外展開に際して必要とされる人材とは ～グローバル人材とものづくり人材～

わが国企業が積極的に海外展開を進めるに当たって必要とされる人材像とはどのようなものだろうか。早速、インタビューを実施した各社の実感を抽出してみよう。

まず、M①社^(注2)では、「大学を出て日本語しか話せないのは日本人くらいである。日本人もコミュニケーションレベルを上げていくべきだ。また、現地スタッフは日本人の能力をシビアに見極めている。グローバルに通用する人材を育成することが重要な課題である」と指摘する。同様に、N社でも、「米国やインド等は実力が伴わないと現地の人についてこない。論争できるくらいの言語力や実力がないと、マネジメントは難しい」といい、やはり国際

感覚をもちコミュニケーションに不自由しない“グローバル人材”の必要性を説いている。

いわゆるグローバル人材は、製造業に限らず多くの業種に共通して求められるものだが、こうした素養とは別に製造業ならではの人材、いわば“ものづくり人材”も必要であり、それが今不足している事実を指摘する企業もある。なかでも、T①社の指摘は興味深い。同社では、「自動車はまだ日本国内に工場があるが、家電系はほとんど日本国内でものをつくっていないので、工場の現場で生きる技術や統率力をもったリーダーが日本にいない。その結果、特定少数の人が転々と海外工場を回ることになる」といい、メーカーとしては本来あり得ないようなものづくり人材の不足が現実化していることを教えてくれる。こうした不安な状況は、比較的人材豊富な大手メーカーにおいても同じだという。

新興国現地拠点特有の マネジメントの難しさ

また、今日に特有の人材不足事例として、「大手企業でも、最近では工場長のなり手がいないところもあると聞く。大手企業の中国工場となると、従業員が1万人規模という工場も少なくない。日本で何百人もの部下を束ねた経験がない人では、工場長は務まらない」という。最近の新興国工場はかつてとは桁違いの規模であり、日本国内工場でのみ育った人材では、対応することが難しくなっているのである。

他にも、量産機能をもたずに試作や開発だけを担当する日本国内工場では、海外の量産工場をマネジメントする人材がうまく育たないという問題もある。

かつて、日本企業の海外展開初期、1980～90年代においては、日本人というだけで現地スタッフは従うという傾向があった。しかし、新興国との技術格差や経済格差は今や縮小しており、もう日本人というだけでは現地スタッフを掌握できない。現地スタッフは日本人の能力をシビアに見極めており、「実力を伴い戦力になる社員しか中国人社員には認めてもらえない。現地の人間は、自分より実力が下だと思えば露骨に言うことをきかなくなる」という。

以上のように、海外展開に当たって求められる人材には、今日、さまざまな要件が課せられており、かつてより難しい育成環境にあるともいえる。

海外経験を通じた社員育成の効果

最近では、留学や海外経験に消極的な若者が増え、海外赴任希望者が減ったと嘆く経営者も多い。

それでも、若手社員を育成するのに海外経験は効果的な機会と捉える企業は多く、その中の1社、T③社では、「海外拠点を設けることで、社員が必死になって勉強に取り組む環境ができていく。日本の組織の中だけにいてはなかなか上がらないモチベーションを高めるといった効果がある。海外勤務や海外

研修は人材活性化の一つの手法として非常に有効である」と指摘している。他にもM①社では、「海外拠点があるだけで、海外出張とは無縁の間接部門や工場で働く社員も意識が海外へ向いてくる」といい、併せて「海外へ出てみてはじめて、日本で何をすべきかを考えることができる」と主張する。慣れ親しんだ日本国内と異なり、異なる環境に身を置くことで物事の見方が変わるといえるのは、海外経験をした者の多くが感じる事実であろう。

同様に、これまであまり意識しなかった日本の良さに気付くのも海外経験の反射的効果であり、M①社もこのことを指摘している。同社では、「海外へ出て改めて実感するのは『日本人は素晴らしい』ということである。仕事に丁寧で真面目に取り組む。ものづくりにおける日本人の良さを実感できるのも、海外展開のメリット」という。日本人スタッフにはコミュニケーション力やリーダーシップにまだまだ向上すべき余地はあるものの、やたら悲観的になる必要はなく、海外経験を通して自らの価値を再認識する機会にもなることを示している。

海外現地スタッフの育成への取り組み

日本人材の育成が重要なのは言うまでもないが、海外現地人材の育成方針はどうか。新興国への海外展開がもともと低賃金労働力を目当てに実施されていた経緯からすると、現地スタッフの育成にはさほど投資しないかのような印象があるが、各社は意外にも継続的かつ熱心に育成に取り組んでいる。

まず、中小企業の取り組みをみる前に、大手メーカーのケースをみてみよう（表）。

80年代初頭、いち早くインドに進出したスズキ(株)では、「100人単位で日本に來させ、研修を施して、また本国へ帰すということを10年以上繰り返してきた」とし、既に1,000人規模のインド人技術者が育っているという。

(株)デンソーでは、「現地で知識をもつエンジニア

表 海外現地スタッフの育成策

社名	現地スタッフの獲得と育成	ポイント
スズキ(株)	インド人は語学力も優れており、1年間研修で日本に滞在すれば、読み書きは別として日本語で違和感なくコミュニケーションできる程度になる。 100人単位で日本に來させ、研修を施して、また本国へ帰すということを10年以上繰り返してきたので、インドのマルチ・スズキもベースとなる技術はすでに会得している。	制度的な現場教育
(株)デンソー	現地のインド人エンジニアがTATAに何度も足を運び、TATAの設計者に説明を繰り返し、先方にアピールすることができた。交渉を任されたインド人エンジニアは現地で採用した人物である。こうして、 現地で知識をもつエンジニアをコツコツと育成してきた結果、現地でも設計変更に対応できる程度の体制が整いつつある。	長期的な人材育成
T③社	高い設備・安心できる材料（ガス、電気）をそろえ、環境さえ整えば一応の加工はできるが、金属熱処理業で重要となるのは、管理能力である。この管理能力を高めるには、 設備投資に金をかけるだけではならず、長い目でみて人材を育成するなどの労力もかかる。 海外生産拠点を日本国内工場と同じ管理レベルにまで引き上げるには、時間をかけて従業員を訓練し人材を育成していくしかない。	長期的な人材育成
	我々独自のトレーニングセンターを建設し開校させた。 トレーニングセンターは、当社の本業とは切り離して別事業とし、これまで社内教育としてきた内容を同センターに移管する。 大学や政府系の工学系機関からも支援をいただきつつ、金属熱処理に関わる金属材料、熱処理、品質管理等のカリキュラムを進めていこうとしている。	トレーニングセンター設立
T①社	日本国内工場ではもう量産を手がけていないので改善活動は行っていないが、半面、中国工場では重視しており、 トヨタ生産方式のような教育を受けさせている。まず30人を教育し、翌年にその中から先生を出して、また30人を教育して、という形で継続している。 講習に全部出て、発表をして、卒業試験にパスすると、修了者にはトレーナーの資格を与える。すでに5期生がいるが、 能力が上がると辞めていく人も多い。	制度的な現場教育
	個々の従業員のモチベーションを高めるための工夫を常に行っている。例えば、作業員に関しては、 1、2、3級というランクを作り、各月の生産達成率とテストの結果で、手当を毎月変えている。 また、Aランクには300元加算などという形で技術手当をつけている。好成績を修め、試験もパスした人には、報奨金を出している。さらに、指導する立場の係長、課長クラスになると、作業員の5～10倍の給料を払うなど、 日本国内工場とは違い、現場には大きな格差がある。	能力評価とインセンティブ付与

資料：筆者作成

をコツコツと育成してきた結果、現地でも設計変更に対応できる程度の体制が整いつつある」という。現地経営資源の選定・精査には、現地エンジニアの存在が必要不可欠であり、それゆえに(株)デンソーは、「これからは現地エンジニアの育成が重要なキーになる。海外でいかに人材の量と質を担保していくかが重要な経営課題である」と指摘している。

いずれも、さすがに大手メーカーだけあって、大人数のスタッフに長い時間をかけて育成する余裕があるが、中小企業の場合はどうだろうか。

中小企業でも 継続的な現地人材育成策を実施

例えば、T③社でも「金属熱処理業で重要となるのは、管理能力である。これを高めるには、設備投資に金をかけるだけではならず、長い目でみた人材育成などの労力もかかる。海外生産拠点を日本国内工場と同じ管理レベルにまで引き上げるには、時間をかけて従業員を訓練し育成していくしかない」と述べており、根気強く現地スタッフを育成している

ことがわかる。また、T①社も「トヨタ生産方式のような教育を受けさせている。まず30人を教育し、翌年にその中から先生を出して、また30人を教育して、という形で継続している」とし、中小企業としては多めの人数を対象に、継続的な教育制度をしっかり和確立させたことがわかる。

加えてT③社では、さらに特徴的な取り組みを展開している。タイに東南アジア最大規模の熱処理工場を構え、タイ工業化の基盤を支えてきた同社であるが、現地^の大学と共同で資格制度づくりのプロジェクトを立ち上げたり、熱処理技術者を育成するトレーニングセンターを立ち上げたりするなど、現地に根を張った人材育成に着手している。

海外現地拠点の自主性に任せ 人材育成を促すマネジメント

各社とも、現地人材の育成に熱心に取り組んでいることがわかったが、そうした人材を備えた海外現地拠点を各社はどうマネジメントしているのか。

実際に各社の現地マネジメント実例をみると、現地の自主性を思いのほか重んじる姿が多数を占める。例えば、T②社では、「ある程度現地に仕事を任せ^ることで、現地で人を育て、定着率を高めていきたい」とし、N①社では、「適切な人材配置とコストダウンの観点から、中国などの社長は現地の人に任せ^ている。会社方針を的確に理解しているなら、マネジメントは日本人に拘る必要は無い」という。同様に、K②社では、「社長と工場長はタイに精通している人材を抜擢^{ぼってき}し、任せている。数年で入れ替わる出向者と違って、じっくり腰を据えて10年サイクルの計画が立てられる。それが、長い目でみたタイ工場の競争力の源泉にもなっている」と述べており、いずれも現地人材の活用に力点を置いている。その効果としては、任せることで育成を促し、やる気を出させ、定着率を高め、コストダウンを図ること、および現地スタッフを継続的な担い手として長期的計画が立案できることなどが挙げられる。

“人財”への投資と企業のあり方

このように、各社は、現地人材を単なる低廉な労働力とだけみるのではなく、現地拠点とともに成長するスタッフの育成を併せて重視している。

“人”にかかる金額を“投資”と考えずに“コスト”とみなす経営が幅を利かす昨今、新興国の熾烈な競争市場の中にあつて、わが国企業が上記のような人材育成方針をとっていることは、非常に意義深いものと思われる。この点については、とくにN②社の指摘に注目したい。同社では、「仕事が増えたから人を増やす、仕事が減ったから人も減らすという経営では、人が育たない。人が育つには5～10年とかかってしまう。そういう人材育成がなされなくては、ユニークさは出せない。仕事量に合わせて人の数を調整するのではなく、例えば、従業員120人体制でやっていけるものとは何か、という逆の発想が必要だ。物事の手順を少し覚えさせたくらいの育成では海外勢に負けてしまう。人を育てる意味を理解した上で、海外戦略をどう構築するか、それが経営陣の仕事だ」という。ここから、人材あつての企業という考え方が改めてうかがわれる。

連載最終回の次回は、海外展開に臨んで問われる経営の理念について、まとめてみよう。

(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)の共同研究結果を一部で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を得ているが、記述の便宜上、本稿ではイニシャル表示とした。

第23回

夫婦の働き方と 夫の家事頻度



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）。

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、女性の就業率が非正規雇用就業の増加などにより緩やかに上昇したものの、依然として子育てと正規雇用就業の両立が困難である状況を紹介した。今回はそれに関連して、夫婦の働き方の変化と夫の家事頻度を取り上げる。

日本では、「夫は外、妻は家庭」という性別役割分業規範が徐々に弱まりながらも残存している（性別役割分業制に賛成する日本人の割合は2000年が54.7%、2012年が47.0%）。女性が経済的役割を以前より担うようになるならば、その分男性は家庭での役割を担わなければならないはずだ。2000年以降、男性はどの程度家事の役割を担うようになったのだろうか。

夫婦の働き方の変化

まず、夫婦の働き方がどのように変化したのかを確認する。働き方

を正規雇用、非正規雇用、自営業（家族従業を含む）、無職の4分類とし、JGSSの前期（JGSS-2000～2006）と後期（JGSS-2008～2012）について、20～59歳の夫と妻の働き方の組み合わせを示したものが図-1である。全16通りの組み合わせのなかで、最も多いのは夫が正規雇用で、妻が無職という組み合わせであり、前期・後期の双方において3割を超えている。次いで多いのは、前期・後期ともに、夫正規-妻非正規、夫正規-妻正規の順位となっており、上位三つの組み合わせだけで全体の7～8割を占めている。夫が非正規雇用や無職で、妻が働くといった男女の役割が逆転するパターンは稀なままである。

また、女性就業率の上昇を反映して、夫正規-妻正規、夫正規-妻非正規の組み合わせの割合が増加傾向にあり、この傾向は若年層においてより明確である。総務省「労働力調査」でも確認できる通り、共働きが増加している。

日本人男性の低い家事頻度

妻が働くようになった分、夫は家事を担うようになったのだろうか。結論からいえば、夫の家事頻度は変化していない。夕食の用意、洗濯、掃除の3種類の家事について週当たりの頻度を分析すると、夫の家事頻度はここ12年間、週1回程度で推移している。

図-2は、20～89歳の夫婦について、夫婦の働き方別に夫と妻の週当たりの家事頻度を示したものである。多くの割合を占める三つの夫婦の働き方（夫正規-妻無職、夫正規-妻非正規、夫正規-妻正規）に加えて、高齢夫婦に多い「夫婦とも無職」の組み合わせを加えている。

これを確認すると、夫と妻の家事頻度には顕著な違いがある。妻が正規雇用の場合や夫婦とも無職の場合に夫の家事頻度は若干上昇するが、その上昇幅はわずかである。妻の働き方が夫の家事頻度に

及ぼす影響は少ない。妻が正規雇用で働いていても、夫はあまり家事を分担していない状況がうかがえる。

日本の夫が家事をしない傾向は、国際比較からも明らかである(岩井・保田、2009)。図-3は、2006年に日本、韓国、中国、台湾が共同で行ったEASS(東アジア社会調査)に基づいて、夫と妻の週当たりの家事頻度を示したものである。

四つの地域のなかで日本の夫の家事頻度が最も低く、妻の家事頻度が高い。一方、中国の夫は他の地域と比較して家事頻度が高い。

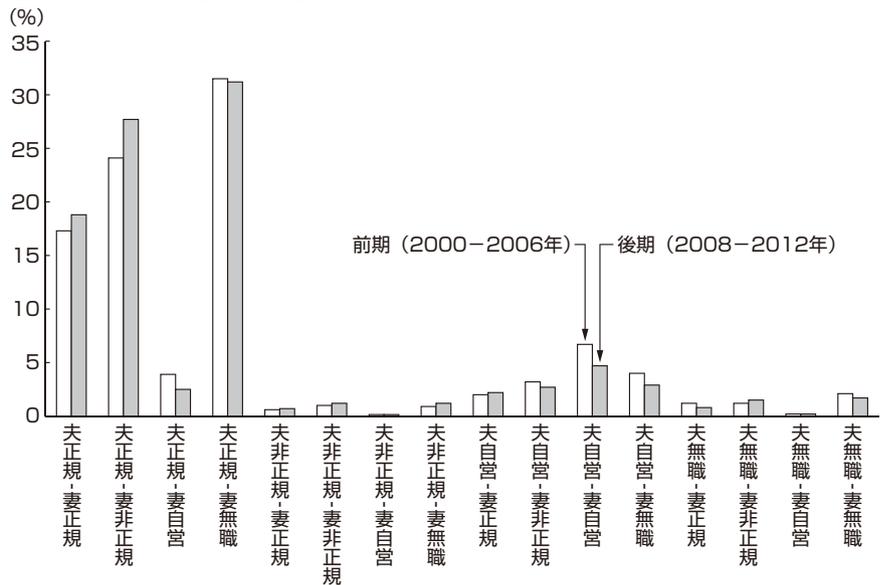
「日本では男性の労働時間が長いから家事ができない」という可能性も考えられるが、夫は無職でもあまり家事をしないのであり(前掲図-2)、労働時間の影響は限定的であろう。むしろ、性別役割観や男らしさ・女らしさの規範の影響が大きいのではないだろうか。

夫が家事をしないなかで働く妻は大変である。女性が働きやすい環境づくりは、職場だけではなく家庭においても推進していく必要がある。意識改革といっても簡単ではないが、共働き夫婦の家事頻度の不公平な現状を知ることは、女性が働きやすい環境をつくるための第一歩となるだろう。

参考文献

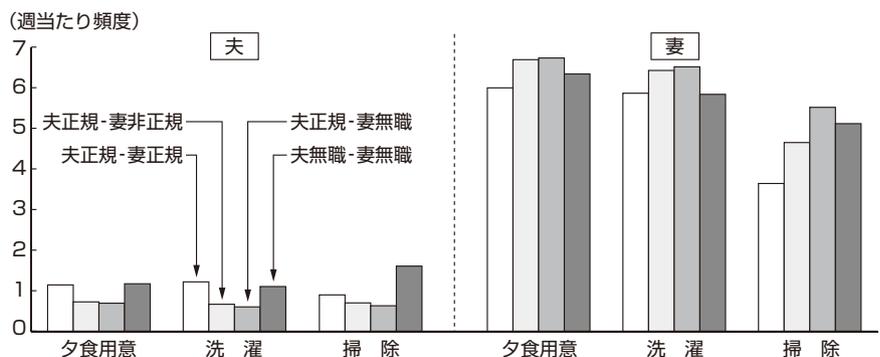
岩井紀子・保田時男(2009)『データで見る東アジアの家族観』ナカニシヤ出版

図-1 夫婦の働き方の変化



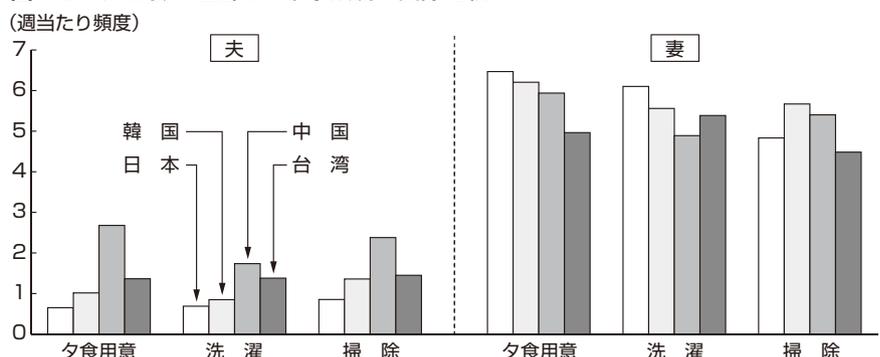
資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS累積データ2000-2012」
(注) 20~59歳の夫婦において集計。

図-2 夫と妻の週当たり家事頻度(夫婦の働き方別)



資料：図-1に同じ
(注) 20~89歳の夫婦において集計。

図-3 夫と妻の週当たり家事頻度の国際比較



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「EASS-2006」
(注) EASSとは、日本のJGSSのほか、韓国、中国、台湾の社会調査に共通する設問群のデータである。

外国人観光客と通訳案内士と地域とをつなぐ



プロフィール

はしもとなおあき

1979年、東京都生まれ。早稲田大学を卒業後、コンサルティング会社に就職。その後、旅行関連の会社にて雑誌の広告営業などに従事。2013年2月、外国人観光客の知的好奇心を満たすツアーを提供するために(株)トラベリエンスを設立。

企業概要

創 業 2013年
資 本 金 300万円
従業者数 2人
事業内容 外国人観光客向けガイド
所 在 地 東京都台東区蔵前2-4-3
蔵前永谷ビル6階E
電話番号 03(6830)0896
U R L <http://travelience.com>

(株)トラベリエンス

代表取締役社長

橋本 直明

日本政府観光局によると、日本を訪れる外国人旅行者は2013年に1,000万人を超えた。だが、着実に増加しているとはいえ8,000万人を超えるフランスなどインバウンド観光先進国には遠く及ばない。

政府主導で環境整備は進むが、今後も観光客を増やしリピーターを獲得するには、草の根レベルでも日本の魅力をより深く知ってもらう創意工夫が期待される。(株)トラベリエンスの取り組みは、インバウンド観光に関わる人たちとともに新たな価値を生み出し始めた。

世界に誇れる資格を活用

——事業の概要を教えてください。

日本を訪れる外国人向けの観光ガイド業を営んでいます。彼らに人気のある浅草を拠点に、公共交通機関の利用とウォーキングを組み合わせた、外国語でのガイド付きツアーを提供しています。

他社のツアーには、大型バスで効率的に観光スポットを巡るものも少なくありませんが、当社では移動の過程も重視しています。地域の人々の暮らしや文化に触れる絶好の機会だと考えるからです。徒歩という緩やかな速度だからこそ自然と目に入ってくる景色があ

ります。例えば、軒先に並んだ猫よけのペットボトルのような、わたしたち日本人からすればありふれた風景が、外国人観光客には新鮮に映るのです。彼らが思わずシャッターを押す場面をよく目にします。

当社のおすすめは、見ず知らずの人同士が混在するグループツアーや気心の知れた少人数で巡るプライベートツアーです。浅草寺や築地など5カ所を巡る日帰りコースが人気で、価格はグループツアーで1人6,000円、プライベートツアーは1組1万2,000円からです。家族の利用が多く、米国やオーストラリアからの観光客が半数を占めます。

そして、当社のツアーの何より

の特徴は「通訳案内士」という、国家資格をもったガイドに案内を任せていることです。

——通訳案内士の資格とはどのようなものなのでしょう。

あまりなじみがないかもしれませんが、わたしは日本が世界に誇れる資格の一つだと思っています。原則、これがないと外国人向けのガイド業務を有償で行うことはできません。会議や商談で、相手の話した内容を忠実に訳することが求められる、いわゆる通訳業務とは異なり、ガイド業務に携わる通訳案内士には、さまざまな質問に自分の言葉で答えるスキルが欠かせません。そのため語学力だけでなく、外国人観光客が知りたい日本の歴史や地理、文化についても語れる幅広い知識や教養も求められます。これほど体系だった知見が必要なガイド資格は海外でも珍しく、繊細で洗練された独自の文化をもつ日本ならではのものといえるでしょう。

しかし、近年の低価格を売りにした海外発のツアーでは、現地から同行する添乗員がガイドを兼任し、観光地の説明もそこそこに、土産物店に案内されることがあると聞きます。国内の旅行代理店でも、こうしたツアーに対抗するため、ボランティア通訳をあてたツアーを企画することがあります。通訳案内士に任せるツアーでも、

人柄がわからないなど新規委託のリスクを敬遠して、従来から付き合いのある人に頼む傾向が強いようです。

こうした背景もあって、通訳案内士の多くは、せっかく資格を取得しても、そのスキルを発揮する機会がなかなか得られません。

もちろん、外国人観光客が重視することは人それぞれ異なります。価格の場合もあればボランティア通訳ならではの気軽さということもあるでしょう。でも、帰国してから思い出を人に伝えたい、もう一度日本を訪れたいという気持ちにさせるには、それなりの工夫も必要です。

当社では「もっと知れば、もっと旅が楽しくなる」をモットーにしています。さまざまな場面でガイドがたくさんのお情報を楽しく伝えることで、知的好奇心を満たして旅を楽しんでもらおうというのです。そのためには、この通訳案内士の資格を生かさないと考えたのです。

ガイドによって 旅はもっと面白くなる

——こうした事業プランはどのようにして生まれたのですか。

もともと旅行が好きで、大学時代、1年のうち4カ月は、バックパッカーとして海外を回っていました。旅先で生まれる仲間同士の交流に魅せられていたからです。

訪れた先は70カ国を数えます。卒業旅行は、東京からアフリカまで飛行機を使わずに横断しました。

いったんはコンサルティング会社に勤めましたが、次第に好きな旅行に携わる仕事への欲求が高まり、旅行雑誌の営業マンに転職しました。その傍ら、個人でインバウンド観光のボランティアサークルをつくって活動していました。英語を話す機会を求める若者と、安く旅をしたい海外の若者とをマッチングさせるのです。同世代同士という気軽さも手伝って評判は上々でした。おぼろげながら、インバウンド観光を柱にした事業イメージが出来てきました。そして2012年4月、事業立ち上げの準備を兼ねて、長年の夢であった世界一周の旅に出たのです。

外国人観光客受け入れの先進国といわれる欧州では、質の高いガイド付きツアーを提供する環境が整っていました。とりわけ興味を覚えたのがウォーキングツアーです。どの都市にも、面白そうなツアーがたくさん用意されていました。当日参加も可能で、予定や興味に合わせて自由に選べます。

かねてから興味をもっていた場所に、ドイツのダッハウがあります。第2次世界大戦中に強制収容という悲劇の舞台になった街です。そこを巡るツアーに参加し、建造物を前にガイドの語る歴史的背景などを聞いていたとき、当時の情

景が鮮やかによみがえるような感覚を覚えました。

ガイドは、知識が豊富で話しぶりも面白い人でした。説明も画一的なものではなく、観光客の表情や反応を気遣い、コミュニケーションをとりながら語りかけてくれます。物寂しい場所でも柔らかな笑顔を絶やさずガイドに出会え、この旅は一生記憶に残るものとなりました。

同時に、日本の魅力をもっと深く知ってもらう手段として、国内ではまだなじみのないガイド付きのウォーキングツアーに、ビジネスの可能性を感じたのです。

——じっくりと観光地を巡るウォーキングと、ストーリーを語る通訳案内士とは相性が良さそうです。

帰国後、ドイツで出会ったガイドのように柔軟な対応ができる通訳案内士8名を面接で選定し、彼らと契約する形でいまの事業を立ち上げました。看板商品は1時間ほどで浅草を巡る予約不要の無料ツアーでした。ガイドの質の高さには自信があります。一度その良さを体験すれば、半日や終日の有料コースに結びつくと考えたのです。こうした無料体験を盛り込んだパンフレットを作成し、浅草近辺のホテルに置かせてもらうほか、毎朝、浅草寺周辺で外国人観光客に声をかけ、直接手渡しして宣伝しました。

——反響はいかがでしたか。

思うようにはいきませんでした。外国人観光客は事前に行程を決めて日本を訪れるので、急な日程の変更には抵抗があるようでした。それに、無料ということがかえって警戒心を抱かせてしまったのでしょう。これまでにない新しい試みを知ってもらい難しさを痛感するとともに、日本人の感覚で日本の良さを伝えようとしても外国人には伝わりにくい一面もあるのではないかと考えました。

そこで、外国人のライターに依頼し、外国人からみた浅草の魅力など多様な切り口の情報をブログで発信し、出国前に当社のサイトに興味をもってもらえるようにしました。サイトでは、あらかじめ設定したモデルコースのほか、希望に応じて柔軟に行程をアレンジできるプライベートツアーも提案することにしました。

インバウンド観光を地域の活性化へ

——他にも何かありますか。

試行錯誤するなかで、外国人観光客は、ある共通の不満を抱いていることがわかってきました。それはベジタリアン向けの料理やイスラム法にのっとったハラール料理がないこと、飲食店で外国語のメニューが見つからないということでした。

浅草商店連合会の役員に話を聞

くと、飲食店の多くが、浅草は外国人観光客に食事をする場所として認識されていない、という悩みを抱えていることがわかりました。外国人観光客は浅草に朝夕の小一時間しか滞在しないのです。こうした課題が解消できれば、食の不安から浅草を敬遠している彼らをツアーに呼び込むきっかけになるし、商店街の活性化にもつながるでしょう。

そう考え、まず取り組んだのが、飲食店で働く人たちの意識啓発を図ることでした。外国人観光客との窓口となる彼らだからできることがあるはず。とはいっても、わたしは食の分野に詳しいわけはありません。そんな折、目にとまったのが、経済産業省が推し進める「クールジャパンの芽の発掘・連携促進事業」の募集でした。外国人向けに地域の商材を磨き上げるため、デザイナーやクリエイターといった専門人材と中小企業との橋渡しをするというものです。

寿司や天ぷらなど代表的な日本料理を活用し、外国人観光客が食を楽しめる街をつくるというコンセプトで計画を策定して、浅草商店連合会と共同で応募しました。これが採択され、日本アジアハラール協会などの協力を得られることになったのです。協会から講師を招き、浅草の飲食店を対象にした勉強会を定期的を開催することにしました。勉強会では、宗教

や食文化の違う国々からの観光客が増えている現状を踏まえ、どのような準備をしたらよいかについて意見交換を行っています。

そのうえで、一体的な情報発信に取り組みました。浅草でも外国語のメニューを作成している店舗は少なくありません。ただ、せっかくメニューがあっても、店の外には何も表示されていないので、外国人観光客は入りにくいのです。そこで、外国語メニューがあることを示すシールを作成し、入口に貼ることにしました。外国語メニューのない店舗に対しては、当社でひな型を用意して作成を支援しています。さらに、外国語メニューを備えた店舗が掲載されたフードマップをつくり、観光案内所などに配布することにしました。

こうした努力の甲斐もあって、ブログ記事を読んだり、旅行口コミサイトの評判を見たりして申し込んでくる人が増え、いまではコンスタントに毎月200名ほどの外国人観光客がツアーに参加してくれています。浅草の飲食店でも外国人観光客数が増加し、客単価も向上しています。

——浅草での事業が軌道に乗ってきたわけですね。

2014年4月からは、外国人観光客と通訳案内士とをマッチングさせるプラットフォームの運営を始めました。全国の通訳案内士に独

自のツアーを企画してもらい、それを動画に収め当社のサイトで紹介しています。これまでは旅行代理店などから声が掛かるのを待つしかなかった通訳案内士にとって、自ら情報を発信することが可能となったのです。

興味をもった利用者が、観光地やキーワードを入力すると、それに合致する各地のツアーが表示されます。日程や料金に加えて、ガイドの自己紹介やツアーの様子を収めた動画を閲覧することができる仕組みです。ガイドの人柄や案内の仕方は、言葉だけでは伝わりにくいものですが、これらを動画で閲覧することで、外国人観光客は自分の気に入ったガイドを選ぶことができます。おそらく、日本で初めてのサービスだと思います。

今後はこのプラットフォームと、浅草で食の問題に取り組むなかで



通訳案内士と巡るツアーの様子

培ったノウハウとを組み合わせ、国内の他の商店街などへ地域活性化のためのパッケージとして広く提案していく予定です。

旅をする人にとって、その一日は苦勞して手に入れた貴重な一日です。その一日を最大限楽しんでもらえるよう、全国の通訳案内士や飲食店などでインバウンド観光に関わる人たちと一緒に、日本の魅力を伝えていきたいと思っています。

聞き手から

インバウンド観光の振興に向け期待が高まる一方で、観光事業者など受け入れサイドでは、その対応の遅れが指摘されている。

(株)トラベリエンスでは通訳案内士や地域の商店街と連携し外国人観光客の受け入れに取り組むことで、穴場的なスポットも巡るウォーキングツアーや食の街としてのブランディングなど、地域に新たな価値をもたらした。橋本社長が「旅を楽しんでもらいたい」という明確なビジョンを抱き、関係する人たちと円滑なコミュニケーションを図りながら一緒になって取り組んでいく機運を醸成できていることが、個別には見出し難い市場に潜むビジネスチャンスを手繰り寄せる鍵となっているのだろう。

(石原 裕)



労働時間を柔軟にして コスト削減と能率向上を図る



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。

労働時間制度の柔軟化で コスト削減を図る

労働時間は重要な労働条件ですので、労働基準法で厳格に規制されています。労働時間の上限規制（1日8時間、1週40時間）を超えた労働に対しては、一定の割増率で計算した割増賃金を上乗せして支払う必要があります。休日労働や深夜労働も同様です。これが原則的な労働時間制度です（図）。

日々の業務量の変動が少なく、実労働時間が恒常的に8時間程に収まる場合は、原則的な労働時間制度で問題はありません。しかし、季節ごとなどに業務に繁閑の差がある場合は、変形労働時間制の採用を検討する価値があります。

変形労働時間制とは、会社ごとに決まっている日々の労働時間（所定労働時間という。一般に8時間）を、業務の繁閑のサイクルに

応じて変動させる制度です。変形労働時間制を採用すると、たとえば、業務が繁忙な日の労働時間を10時間に設定し、そうでない日の労働時間を6時間に設定することが可能です。本来であれば10時間労働させた日は、8時間を超えた2時間分の割増賃金を支払わなければなりません。一方、6時間で業務が終了した日は、2時間分の労働時間が無駄になります。そこで、変形労働時間制を採用すれば、割増賃金を支払うことなく、無駄なく従業員を働かせられます。

変形労働時間制は、業務の繁閑のサイクルに応じて適切な制度を選択する必要があります。週末の宿泊客が多い小規模な旅館業であれば、1週間単位変形が適しています。月末は忙しいが、月の初めに比較的余裕がある場合は、1カ月単位変形を採用するとよいでしょう。引越シーズンに荷受けが

集中する運送業や、決算時期に多忙となる経理業務などには、1年単位変形が向いています。

変形労働時間制は、繁閑のサイクルの全期間（1週間、1カ月、1年など）を通じて総労働時間を案分することで、時間外労働を減らし、全体の割増賃金コストを抑えます。変形労働時間制は、それぞれ採用するための要件が定められおり、労働基準監督署で確認できます。なお、1週間単位変形は、30人未満の小売業、旅館、料理店及び飲食店でのみ採用が可能です。

従業員視点からの 労働時間の柔軟化

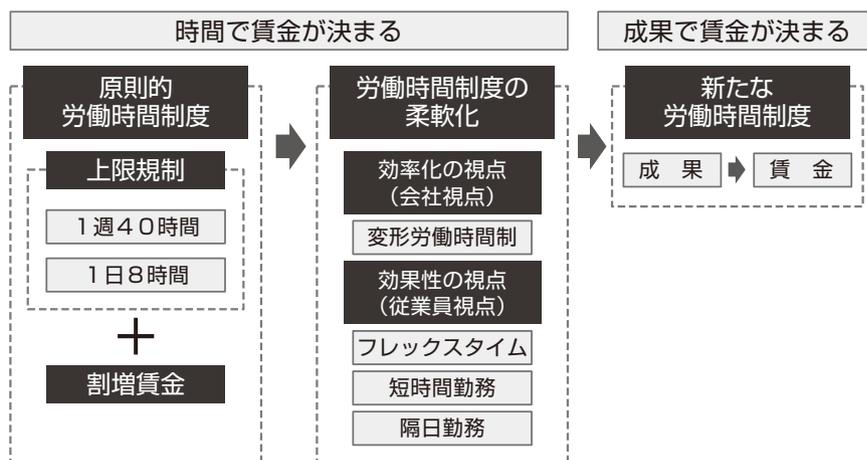
変形労働時間制は、人件費を削減し効率向上を目指す会社からの視点に立つものです。そこで、従業員視点から労働時間を柔軟にすることも、併せて検討してみてもいいでしょうか。労働力人口が減

少し、従業員の採用がより困難になる今後は、女性や高齢者といった、これまで能力を発揮する場が十分になかった労働力を活かす取り組みが必要とされています。また、ワークライフバランスを保てる魅力的な職場であれば、仕事の質が高まるだけでなく、従業員の離職率が低下し、採用や教育のコストも節約できます。

従業員にとって働きやすい労働時間制度の代表は、日ごとの始業・終業時刻を従業員の選択に委ねるフレックスタイム制です。これを採用しても、全従業員に会社にいることを義務付ける時間帯（コアタイム）を設けられます。従業員は自分の都合に合わせて働くことが可能となり、就労意欲と生産性の高まりが期待できます。ただし、自分の仕事と労働時間を自己管理できる従業員でないと、逆に生産性が低下する懸念があります。

短時間勤務や隔日勤務など、総労働時間自体をフルタイム正社員に比べて短くすることも有益です。いわゆるパート従業員も短時間勤務ですが、パート従業員に対しては、使用者が就労時間帯を指定することが一般的で、従業員の選択に委ねるといった発想はありません。「従業員は会社の事業に使用するもの」という会社からの視点だけでは、「従業員は会社が指定した時間帯に文句を言わずに働けばよいのだ」という発想しか生まれません。効果を高めて成果の創出を

図 労働時間柔軟化の方法



資料：筆者作成

図するには、従業員からの視点で発想する取り組みも必要でしょう。

労働時間制度の見直しが進行中

首相を議長とする産業競争力会議にて、「個人と企業の持続的成長のための働き方改革」が掲げられています。その柱の一つに、時間ではなく成果で評価される「新たな労働時間制度の創設」（労働時間制度の規制緩和）が提案されました。現在、2015年の労働基準法改正を目指し、厚生労働省で作業が進められています。「残業代ゼロ法案」につながり、長時間労働がまん延するという批判もありますが、「効率的に仕事をする者よりも、ダラダラと残業する者が得をしている」という現状に不公平感を抱いている人も多いでしょう。

現行の労働時間制度は、仕事の成果と労働時間が比例している工場労働者をモデルにして作られま

した。今から100年以上前の工場法（1911年制定）時代のものですので、労働者の大部分がホワイトカラーとなった現代では、明らかに制度疲労を起こしています。

規制緩和の内容として、現時点では、一定以上の収入がある高度な専門職を対象に、労働基準法で定められた1日8時間、週40時間の労働時間規制を外すというホワイトカラー・エグゼンプションが打ち出されています。これにより、一部のホワイトカラーには、残業代が支払われなくなります。

規制緩和の対象者の範囲は現時点では未定ですが、「時間で賃金が決まる」から「成果で賃金が決まる」という労働時間・賃金法制の大転換が行われることは意識する必要があります。少なくとも経営者として、営業や企画の担当者などには、労働時間ではなく成果で評価するということをこれまで以上に示しておくといよいでしょう。

第32回

主な取引先の海外生産の増加は 中小製造業の半数にマイナスの影響

2012年11月以降の円安下でも、輸出は伸び悩んでいる。その背景には、日本企業による海外生産の拡大や、部品等の現地調達化の進展がある。

今回は、こうした動きとその影響について、当研究所が行った「中小製造業の取引先の海外生産とその影響に関する調査」結果をもとに、中小企業の視点からみる。

円安下でも伸び悩む輸出

「中小製造業の取引先の海外生産とその影響に関する調査」は、四半期ごとに当研究所が行っている「全国中小企業動向調査（中小企業編）」の付帯調査として実施した。調査時点は2014年3月中・下旬で、調査対象は当公庫取引先のうち原則従業員20人以上の企業1万2,267社（このうち製造業は4,977社）、回答数は5,342社（同2,377社）、回答率は43.5%（同44.5%）となっている。

2012年11月以降の円安下で輸出が伸長し、景気のけん引役を果たすとの期待は、当てが外れた形となっている。エネルギー資源などの需要を背景に輸入が高い水準で推移しているのに対し、輸出は依然勢いを欠いている（図-1）。新興国経済の成長の

もたつきや一部製品分野における競争力低下など、さまざまな要因が考えられるが、日本企業の海外生産が拡大していることもその一つだ。一例が、国内市場が頭打ちになるなか、海外生産を積極的に展開している自動車メーカーの動きだ。近年は部品等についても現地調達する流れが加速しており、ますます輸出増を見込みにくい構図となっている。

こうした動きは、取引先の国内拠点に部品等を供給している多くの中小企業に、どう影響しているのだろうか。

中小製造業の主な取引先の5割超が 海外生産を実施

本調査では、製造業を営む中小企業に対し、自社の主な取引先の生産状況について尋ねた。結果をみると、中小製造業の5割超で、自社の主な取引先が

図-1 実質輸出入（季節調整値）の推移（2010年=100）



資料：日本銀行ホームページ

海外生産を実施していることがわかる（図-2）^(注)。その割合は今後、上昇する見通しだ。

図-3は、海外生産を実施している主な取引先について、海外生産量および国内生産量の増減状況をみたものである。2012年11月以降の円安下でも取引先の海外生産量は「増加」したとの回答が61.3%にのぼり、今後の「増加」（63.3%）割合はさらに高まっている。一方、国内生産量をみると、「減少」（34.5%）が「増加」（26.9%）を上回っており、今後は「減少」の勢いが強まる見通しだ。調査対象の中小製造業には、完成品メーカーや一次下請けの大手部品メーカーと取引をもつ企業も多いが、これらの取引先は、円安下でも海外生産を増加させている様子がみとれる。

では、取引先による海外生産は、中小製造業にどう影響しているのだろうか。主な取引先の海外生産が自社にとってプラスかマイナスかを尋ねたところ、「プラスの影響がある」と回答した企業割合が10.8%、「どちらともいえない」が40.1%となったのに対し、「マイナスの影響がある」は49.1%と約半数にのぼり、全体としては大幅なマイナス超となった（図-4）。

また、「マイナスの影響がある」と回答した企業に理由を尋ねると、6割強の企業が「取引先の国内

図-2 中小製造業の主な取引先の海外生産状況

		海外生産を実施		海外生産なし	
実績	(n=1,342)	54.5	45.5		
今後	(n=1,231)	55.7	44.3		

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業の取引先の海外生産とその影響に関する調査」（2014年3月）（以下同じ）

(注)1 主な取引先の海外生産量、国内生産量の状況について、調査対象企業（中小製造業）に尋ねたもの。「実績」は2012年11月～2014年3月、「今後」は2014年4月以降について（以下同じ）。

2 「海外生産を実施」は、海外生産量が「増加」（海外生産を開始した企業を含む）「不変」「減少」と回答した企業の合計。「海外生産なし」には、「海外生産から完全に撤退」と回答した企業、海外生産量に関する設問に回答せず国内生産量に関する設問のみ回答した企業を含む。取引先の生産状況が「不明」との回答は集計から除外した。

図-3 海外生産を実施している取引先の生産量の増減

① 海外生産量

		海外生産量		
		増加	不変	減少
実績	(n=732)	61.3	26.4	12.3
今後	(n=662)	63.3	23.9	12.8

② 国内生産量

		国内生産量		
		増加	不変	減少
実績	(n=676)	26.9	38.6	34.5
今後	(n=615)	21.8	40.0	38.2

(注) 図-2の実績において「海外生産を実施」していると回答した取引先について、生産量増減の実績と今後の方針をみたもの。

生産量が減少し、受注が減少」と回答しているほか、「部品等の現地調達が進み、受注が減少」（26.7%）、「現地調達品との価格競争が激しく、採算が悪化」（6.6%）との回答もみられ、合わせて3割強の企業が現地調達化の影響を挙げている（図-5）。取引先が生産を国内から海外にシフトし、部品等についても現地で調達する流れが強まるなか、中小製造業

図-4 主な取引先の海外生産が中小製造業に与える影響

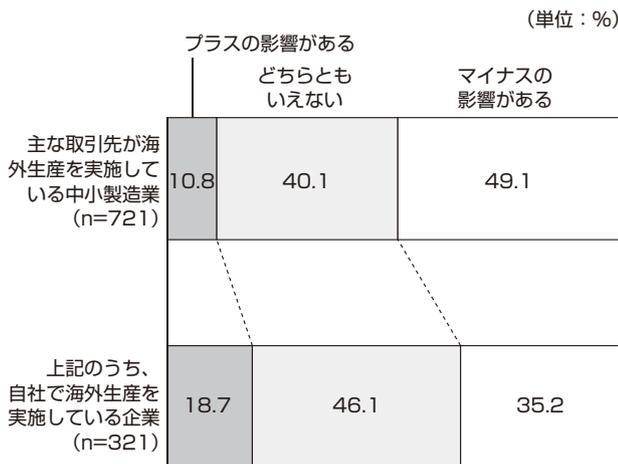


図-5 マイナスの影響の理由

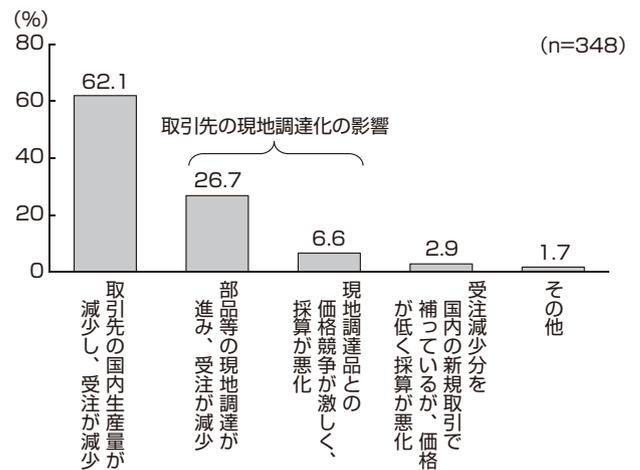
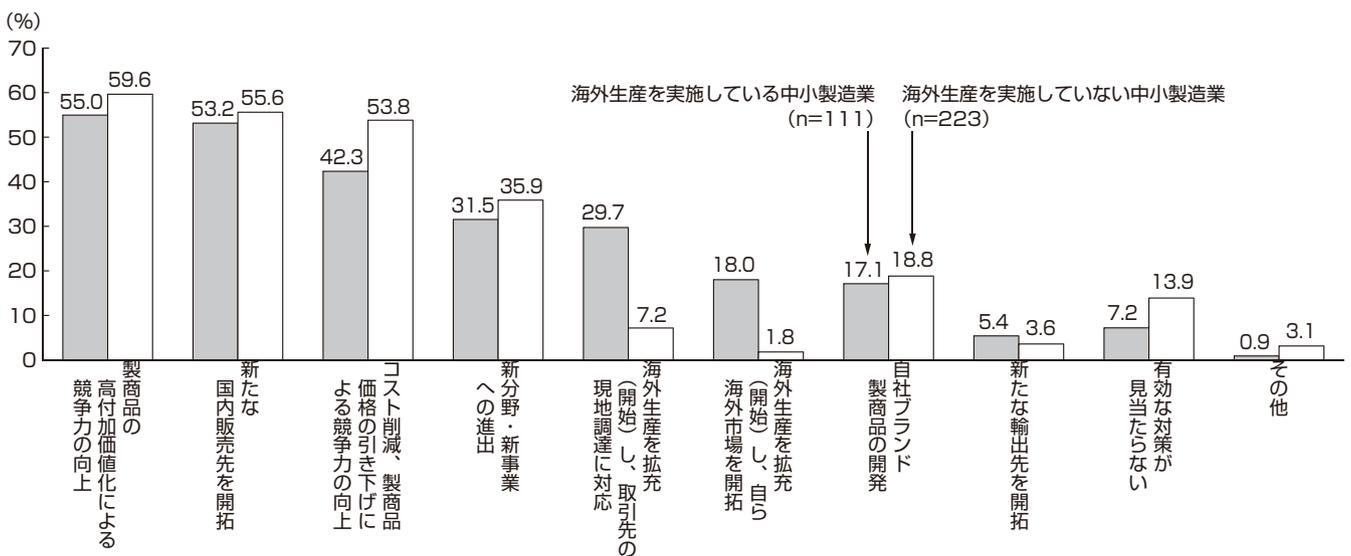


図-6 実施または検討している対応策 (三つまでの複数回答)



(注) 図-5 (注)と同じ。

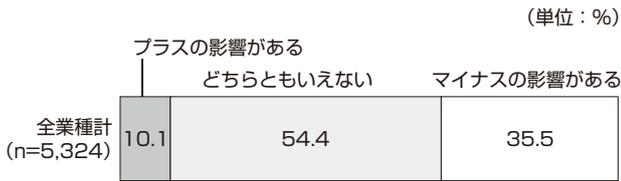
が受注を減らしている様子が見えてくる。

これらの中小製造業が実施または検討している対応策をみると、半数以上が「製商品の高付加価値化による競争力の向上」や「新たな国内販売先を開拓」と回答しており、自社で海外生産を実施しているかどうかによらず高くなっている (図-6)。近年では新興国企業の技術レベルも上がってきている。国内企業との競争も激しく、他社では真似できないような技術を磨き、高付加価値な製商品、加工を提供

することで受注、採算を確保する、あるいはそうした技術力を武器に国内で新たな販売先を開拓し、状況を打開しようとするものだろう。

一方、「コスト削減、製商品価格の引き下げによる競争力の向上」は、自社で海外生産を実施している企業のほうが10ポイント以上低くなっている。自ら海外生産に取り組むことで、現地調達を進める取引先との関係を維持、強化する。あるいは独自に海外販売先を開拓するというように、採りうる対応

図-7 円安の影響



の選択肢が広がる結果、過度なコスト競争に巻き込まれずにすむケースもありそうだ。前掲図-4をみても、海外生産を実施している企業では、「プラスの影響がある」(18.7%)とする割合が高くなっている。「マイナスの影響がある」(35.2%)割合は低くなっており、自社で海外生産している企業のほうが、取引先による海外生産を自社の好機として活かすことができているのだろう。

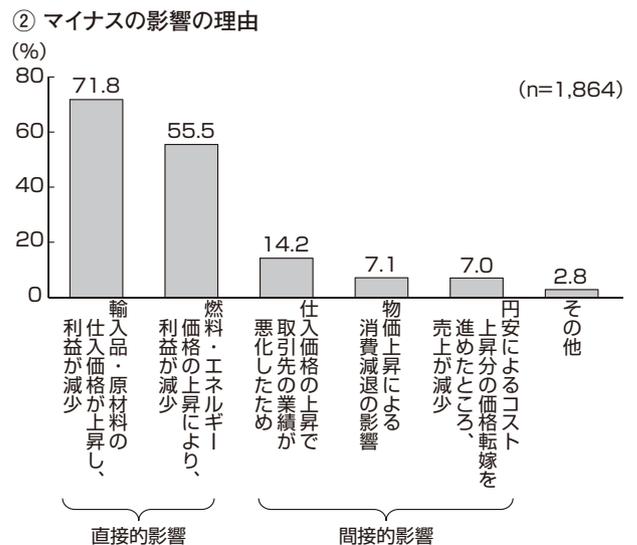
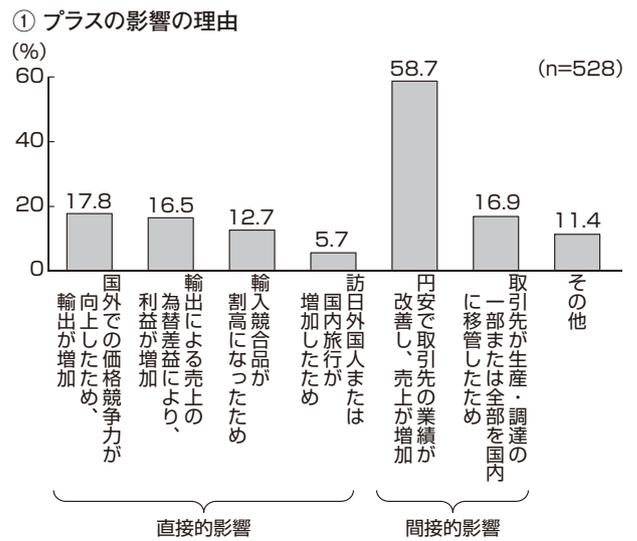


本調査では、全業種を対象に、2012年11月以降の円安が自社の業績に与えた影響についても質問した。その結果をみると、「どちらともいえない」が54.4%と最も多くなった一方、「プラスの影響がある」は10.1%、「マイナスの影響がある」は35.5%と、マイナス超となっている(図-7)。

「プラスの影響がある」理由をみると、「円安で取引先の業績が改善し、売上が増加」(58.7%)との回答が突出して多く、取引先を介して円安の追い風がとどくのを待つ構図にあるといえる(図-8)。一方、輸出を行う中小企業が少ないこともあって、自社製商品の輸出などで直接追い風を受けることができている企業は少数派のようだ。マイナス面では、仕入価格や燃料・エネルギー価格の上昇という逆風に直面しており、総じて中小企業にとっては厳しい環境といえる。

今後も現地生産、現地調達の流れは続くだろう。円安下で取引先の輸出が増加し、国内の中小製造業への発注が増えるというシナリオは、従来ほど期待

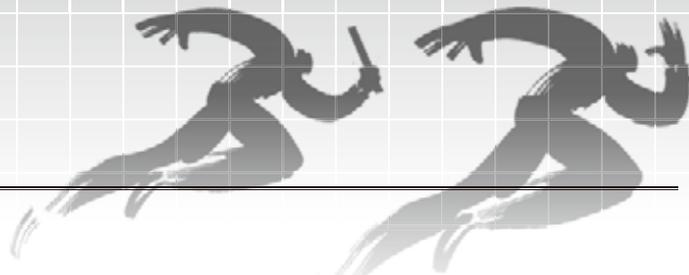
図-8 円安の影響の理由 (二つまでの複数回答)



できない。輸出や生産を取り巻くこうした変化を少しでも追い風としていけるか。国内で稼ぐ力を養うとともに、自社で海外生産や輸出に取り組む余地がないか、検討する必要性はますます高まってくるとみられる。(渡辺 綱介)

(注) 本調査の回答企業(中小製造業)の「海外生産を実施」している割合は約2割となっている。

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



匠の技をもつ職人集団を 経営力ある企業へ



しゅうとう
(株)秋東精工

代表取締役社長 柴田 忠利

〈企業概要〉

代表者 柴田 忠利
創業 1978年
資本金 1,500万円
従業員数 19人

事業内容 プラスチック射出成型用金型の製造
所在地 東京都江戸川区船堀3-10-22
電話番号 03 (3680) 3151
U R L <http://www.syuto.jp>

プラモデルの金型メーカーである(株)秋東精工は、設立以来、創業者のもつ卓越した技術を武器に、数多くの受注を獲得してきた。

後継者として入社した創業者の息子は、職人技に秀でた父に対し、省力化や新市場の開拓に挑むことで、危機を乗り越えてきた。その取り組みを紹介しよう。

ゆるみの出ない プラモデル

——先代は日本初のプラモデルに関わった技術者なのだそうですね。

日本初のプラモデルは、1958年に発売された、マルサン商店の「原子力潜水艦ノーチラス号」です。その金型の製造を任されていたのが、わたしの父、柴田幹雄でした。

その後、父は独立して当社を興しました。時は78年、ちょうどスーパーカー旋風が巻き起こって

いたところで、初めて受注したのはランボルギーニ・ミウラのプラモデル金型でした。一世を風靡したロボットアニメやミニ四駆のプラモデル金型も手がけ、ピーク時には納品まで1年以上待つてもらったこともあったそうです。

もちろん、こうした受注実績は、父をはじめ従業員の高い技術力があってこそのもので。当時のプラモデルは、ランナーと呼ばれる枠からニッパーで取り外した各パーツを接着剤で取りつけるとい

うものが主流でした。しかし、当社の金型でつくったプラモデルは、手で軽くひねるだけでランナーから取り外せ、パーツ同士の接合部分を指で押し込むだけで組み立てられます。はめ込んだパーツは、何度抜き差ししても壊れません。

プラモデルができるまでの流れを簡単に説明すると、まずプラモデルメーカーが製品の企画や設計をします。金型メーカーは、それをもとに図面をひき、旋盤などの機械で鉄を切削加工して金型をつ

くります。金型でプラスチックを射出成型すれば、製品のできあがりです。

実は、当社で切削加工する際に、鉄は温度の変化で収縮・膨張するため、機械では100分の2ミリメートルまでの精度しか出せません。そのままではプラモデルのパーツ同士の大きさに誤差が生じてしまいます。

そこで、当社の職人が100分の1ミリメートルの最終的な仕上げを手作業で行い、ゆるみの出ないプラモデルを実現しているのです。これは、職人の長年の勤と熟練した技なくしては成し得ず、当社の強みとなっています。

——素晴らしい技術ですね。社長も若いころから修行を積まれたのですか。

わたしは、プラモデルで遊ぶのが大好きな子どもでした。しかし、その金型をつくっている親の仕事を意識したことはなく、大学を卒業した後も、家業とはまったく関係のない電機メーカーに就職しました。社会人になり、父とゆっくり話すようになって初めて、父の仕事に対する情熱や奥底に秘めている「継いでほしい」という思いに気づき、家業に加わる決心をしたのです。電機メーカーに勤めて3年目、96年のことでした。

その後5年くらいは、現場で製図などを担当しながら、技術の基礎を一通り習得しました。

人の手から コンピューターへ

——経営に携わるようになったのはいつからですか。

わたしが専務に就任した翌年の2001年ごろです。当社が99年以降3年連続で赤字決算となり、初めて父から経営について相談を受けました。

しかし、わたしには会計の経験がありません。そこで、(株)東京都中小企業振興公社が主催している事業承継塾に参加し、経営者としてのいろはを学んだうえで、経営の見直しに取りかかりました。

最大の課題はコストの削減でした。それまで当社は、高い技術力を背景に、十分な利益を確保できる価格で注文を受けていました。しかし、海外メーカーとの競争が激化し、単価を下げなければ受注できなくなってしまったのです。

さらに、安い単価でもなんとか採算がとれるようにと、より多く受注を集めていたのですが、これらをこなすためには連日遅くまで作業をしなければならず、従業員にも重い負担を強いるようになっていました。

こうした問題を解決する手段としてわたしが父に提案したのが、作業工程の自動化です。3次元CAD/CAMを導入し、一定の加工まではコンピューター制御で行うことで、省力化を図ろうと考えたのです。



100分の1ミリメートルの仕上げは職人の手作業で

——大きな改革ですが、問題なく運んだのでしょうか。

父は、「コンピューターは遊ぶもの。モノづくりをするものではない」と渋い顔をしていました。しかし、現状を打開したいという思いの方が強かったからでしょうか、資金の工面や金融機関への対応、古参の従業員の説得を一手に引き受け、CAD/CAMの導入はわたしに任せてくれました。

従業員は全員わたしより年上のベテランで、父と同じような反応を示しました。そこで、彼らには人の手でしかできない作業に専念してもらい、CAD/CAMのオペレーターは、新たに採用した若手に任せることにしました。

わたし自身は、大学時代にCAD/CAMを使ったことがあったので抵抗はありませんでしたが、実際の現場で使うのは初めてです。サポートデスクに問い合わせながら、それまで学んだ製図の知識などを用いて独学で勉強しました。

稼働してからも、最初のうちは

失敗の連続でした。受注先に納期を遅らせてもらうなどして、なんとか乗り切りました。試行錯誤を繰り返しながら、ノウハウを蓄積していったのです。

3次元CAD/CAMを導入したことにより、製造コストを約4割削減でき、従業員の負担も軽減できました。さらに、3次元で製図できるようになったことで、平面製図の技術しかもたないプラモデルメーカーに、プラモデルの企画設計から任されることも増えました。作業工程の省力化に加え、受注を増やすこともでき、導入1年目で黒字経営に戻りました。

趣向品ではない プラモデル

——省力化しただけでなく企画設計のノウハウも習得して危機を乗り越えられたのですね。

おかげさまでしばらくは順調でしたが、2008年のリーマン・ショックで、再び窮地に陥りました。前回は、単価が下がっても受注量を増やすことでしのぎましたが、今度の場合は受注もできなくなってしまいました。景気の悪化に加え、子どもの遊びがテレビゲームにとってかわられ、玩具のプラモデル業界全体が低迷していたからです。当社の売り上げもピーク時の半分以下となり、もはや効率化では対応しきれない状況でした。

このころには、経営については完全にわたしに任せてもらえるよ

うになっていました。そこで、ホームページを立ち上げて当社の技術を広く発信し、受注を増やそうと計画しました。事業承継塾でお世話になった(株)東京都中小企業振興公社にITコーディネーターを紹介してもらい、ホームページの制作を依頼しました。

「高度な技術をもっているのだから、しっかりアピールすべきだ」というアドバイスのもと、まず自社がどういう会社なのか、どういう強みがあってどう活かせるのか、ターゲットは誰かということを1年かけて整理しました。

プラモデルメーカーの下請けとしてスタートした当社は、主に玩具のプラモデル向けに金型を製造し、他社に負けない精巧な加工技術を培ってきました。その後、依頼内容は多様化し、プラモデルの企画設計をしたり、提携工場を経由して射出成型した量産品を提供したりするようになっていました。つまり、プラモデルの企画設計から金型の製造、成型にいたるまですべて対応できる体制が整っていたのです。それならば、下請け体制から脱却し、玩具以外の分野にも販路を広げられるのではないかと思いいたりしました。

そこで、プラモデルの企画から完成品の提供までワンストップでサポートできることを全面的に打ち出すことにしました。100分の1ミリメートルの技術も、受注実績とあわせて写真つきでアピール

したのです。

ホームページは2010年に完成し、翌年には父が会長に、わたしが社長に就任しました。

——ホームページの効果はいかがでしたか。

医療機械や重機など異業種のメーカーからもプラモデル関連の依頼がくるようになりました。

例えば、医療機械メーカーが営業を行うときに用いるCTスキャナーのミニチュア模型があります。こうした販売促進用のプラモデルは組み立てて遊ぶものではありませんが、構造は同じです。このため、たいていは医療機械メーカーがプラモデルメーカーに製造を委託し、当社のようなところが下請けとして金型を製造していました。しかし、医療機械メーカーが、プラモデルメーカーを経由せずに直接当社に委託すれば、製品の詳細について金型の設計部門と詳細なやり取りができるうえに、コストも削減できます。

2011年からは、ホームページ上に「秋東Press」というコーナーを設け、プラモデルにまつわるエピソードなどを紹介しています。企業だけではなく、プラモデル好きの個人客も誘い込むことで、新たな受注の可能性を広げられると考えたわけです。

映画「劇場版SPEC～天～」で使用されたギョーザのプラモデルも、こうした取り組みから実現し

ました。当社のホームページを見た映画制作スタッフの趣味が高じて構想が生まれ、受注につながったのです。大手自動車メーカーからモーターショー向けミニチュア模型を依頼されたときも、メーカーの技術者がたまたま当社のホームページを訪れたことがきっかけとなりました。

現在の受注構成は、4割が従来のプラモデルメーカー向け金型、4割がそれ以外の業種向けのプラモデル、残りの2割が自動車部品や家電部品などの金型となっています。英語表記のページも用意したことで、海外からの受注も増えています。

——最近の取り組みを教えてください。

1番に挙げられるのは、当社の強みである高度な加工技術を次の世代へ受け継ぐことです。いわゆる匠の技をもつ従業員は現在5名おり、彼らと若手でペアを組ませて技術指導をしてもらっています。中堅の金型職人も匠の域に達しつつあります。

営業力もさらに強化したいと思っています。当社では、ホームページの立ち上げ時に、CADの製図データや受注実績などをすべてクラウドで一括管理できるようにしました。営業先へはパソコンを携帯し、お客様の要望に類似した受注事例をクラウドデータから引っ張り出して提案することで、

商談をスムーズにしています。

しかし、営業ができる人間はわたしを含めて2名のみです。問い合わせをいただいてもすぐに対応できなければ、チャンスを逃しかねません。いまはまだ教育段階ですが、セールスエンジニアを増やし、当社の技術を世界中に広めていきたいと考えています。

プラモデルの楽しさを広める取り組みもしています。玩具やゲームが増えたことで、プラモデルに興味を示す子どもが減っています。当社では、クワガタの形をした組み立て式はさみや、組み合わせ方が何通りもある指輪のプラモデルをつくり、区のイベントなどで子どもたちに無料で体験してもらっています。構造は単純ですが、ニッパーも接着剤もいらず、小さな子どもでも簡単に組み立てることが



クワガタ形の組み立て式はさみ

できるのは、当社の技術が発揮されているからです。

販路は多方面に広がっていますが、やはり玩具としてのプラモデルが廃れてしまうのはさみしいことです。自社の技術を継承するだけでなく、プラモデルを組み立てる喜びを後世に伝承することも、この会社を受け継いだ者の使命だと思っています。



取材メモ

先代の幹雄さんは、高い技術力で同社を興し、名だたるプラモデルの金型を製造してきた。しかし、環境が変わり、技術だけでは立ち行かなくなる。そこに息子の忠利さんがコンピューター制御による省力化や新市場の開拓という新しい視点を取り込み、2度の危機から同社を救った。

さまざまな改革を行ってきた忠利さん。気苦労や不安も多かったのではという問いかけに、「特にありませんでした。若さゆえでしょうか」と笑って答えてくれた。若いということは、新鮮な発想を生み、それを実行に移すための大きな推進力となりうるのだろう。また、従業員や金融機関との間に立って、陰ながら忠利さんを支えてくれた幹雄さんの存在も大きい。新しいパーツと古くからのパーツとの信頼関係なくして、「会社」というプラモデルを組み立てることはできないのだと改めて感じた。

(桑本 香梨)



時間価値を創るサービス

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

日本人が時間を管理する能力に長けていることは世界中によく知られており、それは食文化にも表れています。今回はそんな時間の価値を重視するサービスの在り方を検討してみましょう。

「時は金なり」ということわざにあるとおり、「鮮度」という言葉は時間価値そのものを表現しています。

鮮度にこだわる食材といえば、刺身などが思い浮かびますね。日本は世界中に刺身文化を広げたわけですが、そこに鮮度の価値が抜けてしまっただけでは、刺身本来のうまさは台無しです。

ところが、そのように思うのは、実は日本人ぐらいなのです。私たちにとっては当たり前ののですが、乳食文化をもつ欧米人などは鮮度にあまりこだわらないのです。

例えば、海外に行ってショッピングをすると、卵の消費期限などがパックに記入されていないことや、野菜の入荷日がわからず、古いものと区別なく置かれていたりすることに気づくでしょう。ましてや日本のスーパーのように、朝と夜で同じ魚の値段を変えて表

示するなどほとんどありません。

こうしたことから、時間をサービスとして重視する考えは、刺身文化をもつ日本独特のものであるとわかるのです。

そして、この食文化は日本人の時間を管理する能力に裏付けられたものです。だからこそ、日本が世界に誇れる刺身文化を武器にして、時間価値の高さをサービス化していくことがさらに重要となってきたといえます。

そこで、サービスの在り方として時間を大事にしていることを顧客側にわかってもらわなくては始まりません。まずは鮮度の表示を工夫するということですね。

例えば、最近では日に3回もお弁当などの値札を変えて鮮度を強調している店も多くなりました。

価格を割り引くという方法は確かにわかりやすいのですが、それだけでは利益率を下げることになりかねません。そこで、鮮度の高いものを別の豪華なコーナーや棚に置く、ピラミッド型にして目立つようにするといった空間的な工夫も、差別化を図るうえでとても効果的です。

つまり、価格面での見える化だけでなく、鮮度重視を感じさせる売り場づくりがポイントだといえます。日本人の消費者心理は複雑です。そこで勝ち残れるのであれば世界に通用することも間違いのないといえます。だとすれば、時間価値を創るサービスへのこだわりを、他のあらゆる業種・業態にまで広げていけば、最高のサービスモデルを創ることができます。

例えば、ユニクロなどのアパレルでは季節に応じるだけでなく、その日の天候や祭りなどのイベントに臨機応変に対応するといった時間へのこだわりをサービスにしていけることが重要だといえるでしょう。

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! 最高にウマくいく人の心の習慣術』(青春出版社、2013年) など多数。



五島の日登録記念セール



地域の知名度向上を目指し 5月10日を「五島の日」に

新上五島町商工会 経営指導員 坂本 歩

長 崎県の五島列島は九州西端に位置し、新上五島町はその北部にあります。大小67の島々が連なり、岬と入江が複雑に入り組んだりアス式海岸がもたらす美しい景観と緑あふれる山々に囲まれた、キリシタンの歴史を今もなお受け継ぐ祈りの島です。

新上五島町商工会は、2004年に五つの商工会（上五島町、有川町、新魚目町、奈良尾町、若松町）が合併して誕生しました。2014年に10年目を迎える当町の人口は、合併時の約2万7千人から約2万1千人へと2割ほど減少。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、今後も減少していくことが予測され、中小企業経営者を取り巻く環境のさらなる悪化が懸念されています。

このように商圈人口が減少している現状において、島外へ販路を見出す動きが活発になることは必

然と言えます。企業の経営において、島外は販売強化の重要なターゲットに位置付けられています。

当商工会では、2008年から地域振興事業として、福岡県内の直売所や道の駅、東京都世田谷区の商店街でアンテナショップ事業を展開しています。「人とモノの交流」をテーマに、地域特産品等の販売、物産展・商談会開催によるB to B、B to Cの取引拡大を図り、販路拡大、販売スキルの習得、経営者同士の交流機会の増大等を推進しています。この事業を通して、島外に出ると五島列島がどこにあるのかさえ知らない人の多さに驚かされました。

こうした経験からヒントを得て、「5月10日は五島の日」をキーワードに、知名度向上を目指しています。具体的な取り組みとしては、日本列島の白地図に五島列島を色を塗って囲い一目で位置がわ

かる手製のチラシやポスターを作成したり、5月10日生まれの来場者に対して、五島手延うどんや飛び魚（アゴ）等の海産物を進呈する催しを継続したりしています。

経営者の努力や当商工会事業による機運の高まりが行政に理解され、当町と五島市が共同で、日本記念日協会へ記念日登録の申請を行い、2013年12月に正式に認定されました。これを島内のにぎわい創出と地域の一体感を醸成する絶好の機会と捉え、各地区から54店舗が参画して「五島の日登録記念セール」を実施しました。

今後、離島の経営環境は厳しさを増していくと思われませんが、地域が一つになることが次への歩みに繋がりに繋がり、そこから地域の魅力が生まれてくると考えています。これからも中小企業経営者の支えとなるべく、地域と共に汗をかいていきたいと思ひます。

企業経営に活かすゲーム理論 (後編)



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。

2回にわたって連載している「企業経営に活かすゲーム理論」。前編ではゲーム理論の基本的な考え方について述べた。後編では交渉や入札などへの応用について紹介したい。

ゼロ和ゲームと非ゼロ和ゲーム

ビジネスにおける相手との関係はウイン-ウイン（win-win）が重要だと言われる。このウイン-ウインという言葉は、ゼロ和ゲームと非ゼロ和ゲームというゲーム理論を語るうえで欠かせない概念に関連している。今回は、この考え方の説明から始めてみたい。

「ゲーム理論は相手に勝つための理論ですか」「ゲーム理論を使うと相手より強くなれるのですか」という質問をよく受ける。もしゲームがゼロ和ゲームであれば、質問に対する答えはYESである。ゼロ和ゲームは、相手と自分の利得の合計が常に同じで

あり、「プレイヤーが限られたパイを取り合う」ゲームである。数学者フォン・ノイマンによってゲーム理論が作られたときに考えられたゲームはゼロ和ゲームであった。

ゼロ和ゲームは、スポーツやチェスや将棋などの勝ち負けがはっきりとするゲームを表している。一方が勝てば他方が負けるようなゲームだ。ゲーム理論が扱うゲームが、もしゼロ和ゲームだけであったら、それは相手に勝つための理論であると言えるだろう。

しかし、現在のゲーム理論の中心は、非ゼロ和ゲームである。例として前回挙げた「囚人のジレンマ」と呼ばれる状況を考察しよう（表）。このゲームでは、お互いが協力すれば2万円ずつもらえる。一方が協力して他方が協力しないと、協力しないプレイヤーは4万円獲得でき、協力するプレイヤーは3万円失うとする。お互いが協力しない場合は2人とも何ももらえないでしょう。

表 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

資料：筆者作成（以下同じ）

囚人のジレンマでは、お互いが協力しない場合には利得の合計は0円であるが、協力できれば利得の合計は4万円である。2人の利得の合計はいつも同じではなく、両方が協力すると、両方が協力しない場合より、2人とも利得が高くなる。このような状態がウイン-ウインであると言える。非ゼロ和ゲームは「お互いが限られたパイを取り合う」だけではなく「できるだけ2人で分けるパイを増やして、それを分け合う」ことが重要になる。

囚人のジレンマでは、一度きりのゲームではお互いが協力しないことが答えになる。そこで、ゲーム理論では何度もゲームを繰り返すことで、協力できる可能性を探る。このように非ゼロ和ゲームを分析するゲーム理論は、もはや相手に勝つための理論ではなく、ウイン-ウインの方法を探るための理論であるとも言えるのである。

交渉とゲーム理論

ゲーム理論において交渉は重要な研究テーマであり、古くから研究されてきた。ビジネスに関する交

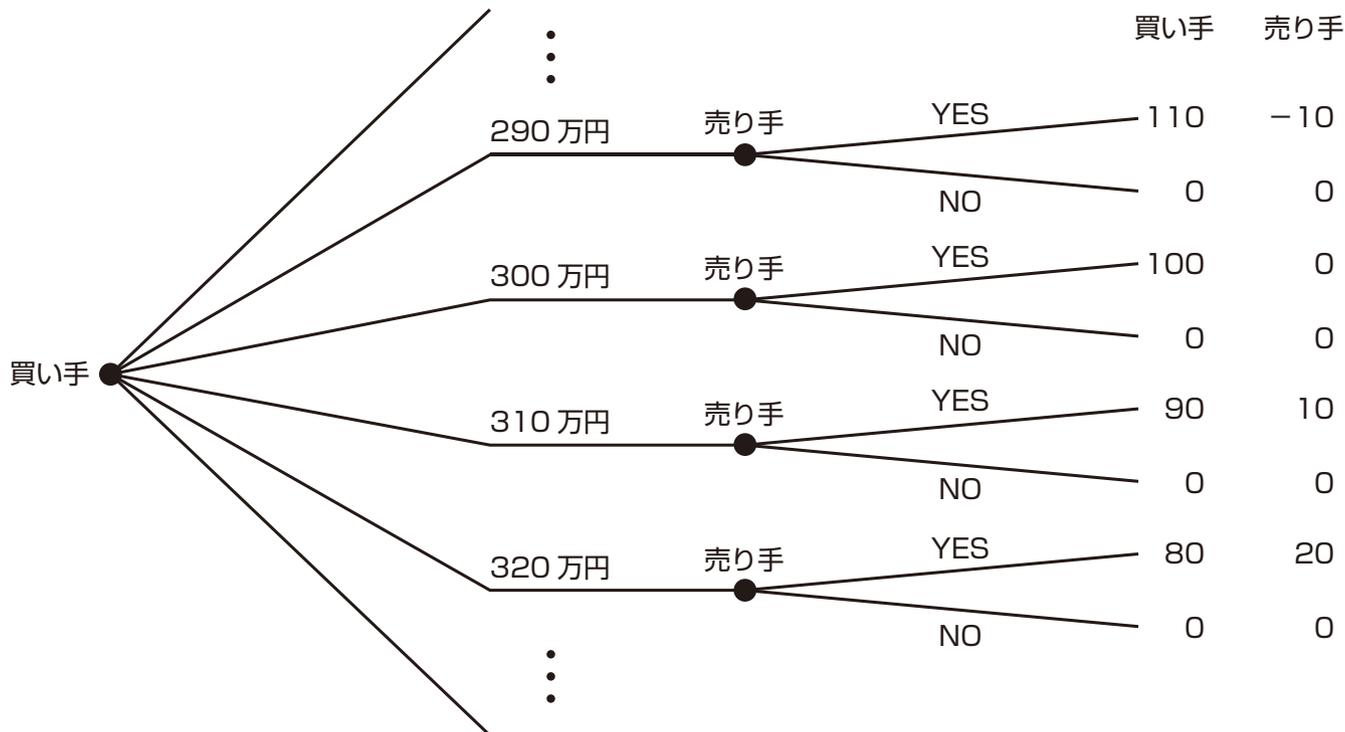
渉は複雑であり、ゲーム理論（特にここで述べるような初歩的な交渉理論）は、直接使えるものではないが、交渉に関する基本的な考え方を整理するのに役立つ。欧米のビジネススクールなどでは、交渉に関する講義などもあり、そこでは最初にゲーム理論による交渉の考え方が講義され、それを踏まえてから、ゲーム理論にはないような心理的技術や実際のケースが講義される。ゲーム理論だけで交渉は解けないが、ゲーム理論なしには交渉は理解できない、といったところであろう。

以下では、前編で説明した展開形ゲーム（交互のゲーム）の理論を用いて、「最後通牒つうちょうゲーム」と呼ばれる最も簡単な交渉の理論を紹介する。

売り手と買い手の交渉

いま、メーカー（買い手）が製品に使う部品の売買交渉を、サプライヤー（売り手）と行っているとする。同等の部品を400万円で売る別の企業があり、買い手は400万円以下であれば、この部品を買っても良いと考えている。また売り手は、この部品を製造するために300万円

図-1 最後通牒ゲームの「ゲームの木」



の費用がかかるので、300万円以上なら売っても良いと考えている。この状況や金額は双方とも熟知しているとする。買い手は400万円からどれだけ安く買えたか、売り手は300万円からどれだけ高く売れたか、を利得と考える。

ここで、買い手は交渉を有利に運ぶため最後通牒ゲームを行うことにした。最後通牒ゲームとは、交渉の期日のギリギリまで待ち、売り手に対して「こちらは××円なら購入する。もし拒否するなら契約しない」とするものである。すなわち、買い手は購入価格を提示し、売り手はYESかNOだけ答える。もしYESならその価格で交渉成立、NOならば交渉決裂というものだ。図-1は、この最後通牒ゲームの「ゲームの木」を表したものである。ただし、交渉の単位は10万円単位（301万円などの価格は考えない）とし、300万円付近を詳しく示している。

さて、このゲームを前回学んだバックワードイン

ダクション（後手の売り手の行動を先読みする）で解いてみよう。例えば、320万円の提示では、YESならば20万円の利得となり、NOならば交渉は決裂して0円となる。この場合はYESと答えたほうが良い。売り手は300万円より高ければYES、300万円より安ければNOと答えた方が良いことが分かる。300万円ちょうどの提示は、YESもNOも利得は0円で同じであるが、ここではNOとしておく（YESでも結果はさほど変わらない）。先手の買い手は、これを読めば310万円を提示することが最も利益を高くする。ゲームの結果は「買い手が310万円を提示し、売り手がYESと答える」となるのである。

最後通牒ゲームでは、先手は「後手が承諾するギリギリの価格」を提示し、後手がYESと言うので、先手が絶対的に有利なゲームになる。「交渉の最終局面では、最後に提案するほうに回れ」が、最後通牒ゲームが示唆することだ。また、交渉が決裂した場合に、売り手が他者に売れる価格が高いと、売買価

格は上昇する（例えば350万円ならば、価格は360万円）。この交渉が決裂したときの利得は、交渉の「基準点」と呼ばれる。基準点が交渉力を決定するということも、このゲームが導く含意の一つである。

このゲームは非ゼロ和ゲームの典型的な例だ。交渉が成立すれば2人の利得の和は100万円であり、交渉が決裂すれば2人の利得の和は0円である。今回の最後通牒ゲームでは、買い手の利益は90万円で、売り手の利益は10万円である。売り手は買い手に負けているように見えるが、交渉が決裂すれば両方とも0円なので、結果はウイン-ウインである。つまり、両者とも決裂するより利益は増えているのである。交渉においては、両方がウイン-ウインになるために交渉しているのだから、たとえ不公平な結果であっても、決裂を避けて妥結させることが重要だと言われる。このように、ウイン-ウインは良いことのように言われるけれども、公平であることとは異なるのである。

しかし、いくらウイン-ウインであっても、あまりに不公平な提案は拒否されるのではないのだろうか。最後通牒ゲームは、ゲーム理論と実際の人間行動を比較して新しい理論を構築していこうとする実験経済学の重要なテーマの一つである。最後通牒ゲームを実験してみると、実験結果は理論通りにはならない。今回の例だと、利益が半々となる金額（350万円）か、それより少しだけ安めで決着する。310万円を買い手が提示したケースでは、ほとんどの場合は断られる。これは、人は金銭的な利益だけではなく、相手との公平感も重視し、それを利得や行動に換算するからとされている。あまりに不公平な提案は、金銭的な利益があっても拒否するのである。どのくらい公平感に敏感であるかどうかは、国や文化によっても違いがあることが知られている。また不公平感、結果だけではなく交渉過程にも影響することから、近年はそれをどう理論化すべきかが研究されている。

入札とオークション

ゲーム理論の応用分野としてよく挙げられるのが入札やオークションである。グーグルの検索システムは、検索結果と一緒に現れる企業の広告によって莫大な収益をあげているが、「どのような入札方法でどのような場所に広告を表示させるか」など、その入札方法はゲーム理論の応用としてよく知られている。ここでは切手の入札などに使われる「第2価格入札」と呼ばれる入札を説明しながら、ゲーム理論による入札の考え方を説明する。

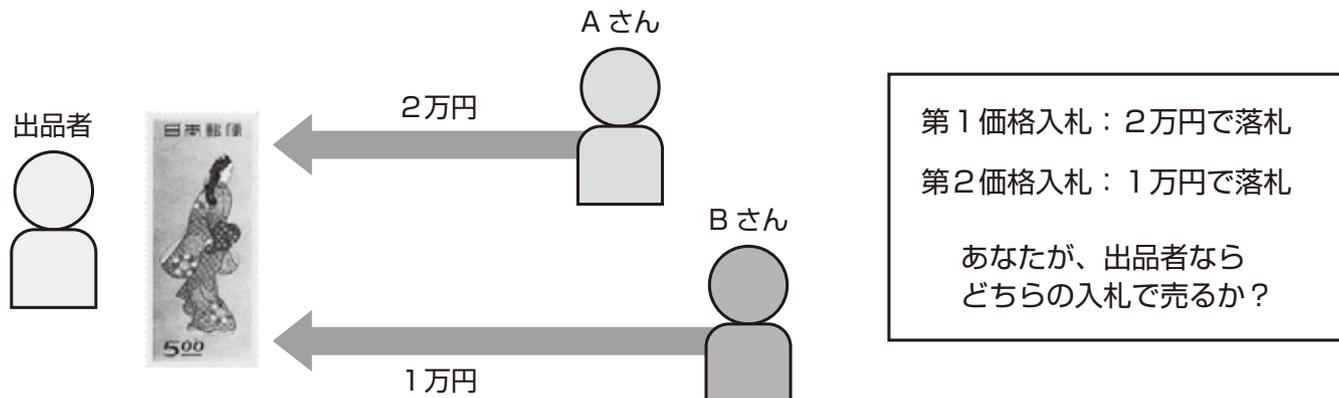
普通の入札では、最高額の入札者がその入札額で財を買う。しかし切手の入札では、最高額の入札者が、自分の次に高い入札額でその切手を買うルールになっている。この入札方法は2番目に高い入札額で財を売買するため「第2価格入札（セカンドプライスオークション）」と呼ばれる。これに対して、通常の入札は「第1価格入札（ファーストプライスオークション）」と呼ばれる。

例えば、AさんとBさんの2人が入札の参加者としよう。Aさんが2万円、Bさんが1万円を入札すれば、第1価格入札ではAさんが2万円で落札する。これに対し、第2価格入札ではAさんが1万円で落札する（図-2）。一見すると、第2価格入札は第1価格入札より出品者が損をする入札にみえる。あなたが、もし入札で財を売りたいとき、第1価格入札と第2価格入札のどちらを選ぶだろう。

実は第1価格入札と第2価格入札では、どちらが出品者に損か得かは分からないのである。「そんなはずはない」と思うかもしれないが、これにはカラクリがある。重要な点は第1価格入札と第2価格入札では、入札者は入札額を変えろということだ。図-2のように同じ入札額で二つの入札を比べてはいけないのである。

第1価格入札では、自分の入札額が購入金額とな

図-2 第1価格入札と第2価格入札



るので、落札したいからといって高い値段をつけすぎると高い金額で買わなければならない。Aさんが「2万円までなら買いたい」と思っても、2万円を入札するかどうかはよく考えなければならない。入札者は「購入金額」と「落札の可能性」のトレードオフのなかで入札額を決める。

これに対して第2価格入札では、自分の入札額は購入価格に関係がない。買う値段は他の入札者によって決まる。Aさんは100万円を入札しても、Bさんが1万円を入札すれば1万円で買えるのである。だからと言って調子に乗って100万円を入札すると、Bさんが99万円を入札した場合、99万円で買うことになる。2万円まで出せるときは正直に2万円を入札するのが良い。なぜなら、それ以上高い金額を入札しても、落札の可能性が高まるのは相手が2万円を超えたとき（すなわち自分の買いたい金額を超えたとき）だけだからである。このことから第2価格入札は、入札者の評価額を正直に引き出す入札と言われる。

「入札者が高い金額を入札するなかでの2番目の入札額」と、「安い金額を入札するなかでの1番目の入札額」のどちらが高いかを比べるのは難しい。このことから第1価格入札と第2価格入札では、どちらが出品者にとって得かは難しい問題なのである。

入札だけではなく、販売方法、契約、課税、規制、

投票などのルールを変えると参加者は行動を変える。どのルールが良いかは、ルールごとに参加者がどのような行動をするかを予測しなければならない。そこでゲーム理論の出番となる。ゲーム理論を利用して参加者の行動を織り込み、そのうえでルールを設計する理論は「メカニズムデザイン」と呼ばれる。2007年にはメカニズムデザインの貢献が評価され、ハーヴィッツ、マスキン、マイヤーソンにノーベル経済学賞が与えられた。

メカニズムデザインの中でもオークションと入札の理論は「オークション理論」として近年、特に研究されている。ちなみに図-2では、第1価格入札においてAさんがBさんの入札額を完全に読みきれば、Aさんは1万円よりわずかに高い金額を入札し、第2価格入札とほぼ同じ結果になる。基本的な設定では、第1価格入札と第2価格入札は落札額の期待値が同じになることが知られている。

投資戦略とゲーム理論

ゲーム理論が用いられる以前は、経済学では完全競争市場と呼ばれる市場の分析が中心であった。完全競争市場においては、多くの企業が存在しているため、個々の企業は価格に影響を及ぼさないと考えられている。農業などは完全競争市場に近く、一軒

の農家がキャベツの生産量を増減させても、市場全体のキャベツの価格に影響しない。完全競争市場では、市場が価格を決定すると考えていて、企業は与えられた価格のもとで、生産量を決定する。

現実の経済では完全競争市場はまれであり、企業が生産量を増やせば市場の価格は下がるし、企業自身が価格を決定することもある。このような市場は不完全競争市場と呼ばれる。不完全競争市場では、各企業の行動は相手に影響を及ぼす。各企業が相手の行動を考えながら、自分の行動を決める不完全競争市場がゲーム理論で分析できるようになり、経済学は大きな発展を遂げた。

不完全競争の分析では、各企業は価格と生産量のどちらかを決定する。企業は価格を決めて競争しているように思えるが、必ずしもそうではない。生産量競争の例としては、増産のために工場の増設が必要な半導体や、先にどれだけ作るかを決め供給量に応じて価格が決まる住宅建設やマンションなどをイメージすると良いだろう。企業が決定するのは生産量で、市場全体の財の供給量が需要に対して多ければ、財の価格は下落し、供給量が少なければ価格は上昇する。

価格を決定する競争、生産量を決定する競争は、分析した経済学者の名前を用いて、それぞれベルトラン競争やクールノー競争と呼ばれており、国際経済学や産業組織論という分野で盛んに使われる。ここで明らかになったのは、企業が価格と生産量のどちらかを決定しているかで、競争の様態は大きく変わり、研究開発や特許の政策、関税や補助金の政策が変わるということである。これらの理論は企業の競争戦略を考える意味でも盛んに応用されている。ここでは、研究開発の投資戦略において、この二つの競争がどのような違いをみせるのか説明する。

いま、あなたとライバル企業の2社が競争をしているとし、あなたの企業が製品のコストダウンに成功したとしよう。価格を決定する競争をしている場

合と生産量を決定する競争をしている場合とではどのような違いがあるのだろうか。

価格競争（ベルトラン競争）では、あなたは原価が下がったことに応じて価格を下げる。相手企業は、現状のままでは製品が売れないので、価格を下げてくる。その結果、両社とも価格が下がるので2社のシェアはあまり下がらないし、あなたの利益も思ったほどは増加しない。

価格競争では、自社が価格を上げると他社も上げ、価格を下げると他社も下げる。戦略は同じ方向に動く。これを戦略的補完性と呼ぶ。戦略的補完性がある状況では、コストダウンの効果は思ったほど現れない。

次に、生産量を決定する競争（クールノー競争）を考えてみよう。いま、原価が下がったので、あなたの企業は安くたくさん売ろうと工場を増設する。相手企業は、現在のまま増産すると現在より価格が下がってしまうので、生産量を調整するため工場を縮小しなければならない。その結果、あなたの企業のシェアが増え、相手企業のシェアが減る。しかも価格は思ったより下がらず、あなたの利益は思った以上に増える。

生産量競争では、自社が生産量を増加させると他社は減らし、自社が減らすと他社は増やす。戦略は逆方向に動き、これは戦略的代替性と呼ばれる。戦略的代替性のもとでは、コストダウンの効果は思った以上に大きくなるのである。

このように価格競争と生産量競争では、コストダウンの効果は異なった様相を見せる。コストダウンのための投資計画があるとき、価格競争では慎重に、生産量競争では積極的に考えるべきであることを、ゲーム理論は示唆しているのである。

以上、2回にわたり、駆け足ながら企業経営に関係するいくつかのゲーム理論のトピックスを紹介させていただいた。本稿により、読者の皆さんがゲーム理論に興味をもっていただければ幸いである。

意識を変える「場」をつくる



(株)光機械製作所

代表取締役社長
西岡 慶子

企業プロフィール

- 代表者 西岡 慶子
- 創 業 1946年
- 資本金 4,000万円
- 従業員数 90人
- 事業内容 工作機械・工具の製造
- 所在地 三重県津市一身田中野8-1
- 電話番号 059 (227) 5511
- U R L <http://www.hikarikikai.co.jp>

企業が逆風に直面したときにこそ、経営者の真価が問われる。厳しい状況を打開するために、どのような措置を講じるかによって、その後の企業の行く末は大きく左右される。

三重県津市で工作機械や切削工具の製造を手がける(株)光機械製作所は、ITバブル崩壊によって急激な受注減に見舞われた。しかし、同社社長の西岡慶子さんは、社員の意識を変える「場」をつくることで、窮地を乗り越え、同社を成長させてきた。

3代目社長の苦悩

同社の歴史は、1946年に西岡さんの祖父が立ち上げた町工場から始まる。当初は紡績機を製造していたが、高度経済成長の波に乗って、工作機械や切削工具なども手がけるようになった。81年に

2代目社長に就任した西岡さんの父も、業容を拡大させた結果、同社は90年代半ばには100人の社員を抱えるまでに成長していた。

西岡さんが3代目候補として同社に入ったのは97年のことである。企業経営の経験はなかったが、それまでは米国の大企業で通訳秘書を務めた後、プロの通訳として多くの商談や意思決定の場に立ち会い、経営に関する薫陶を受けてきた。また、入社後は父の右腕として経営を補佐する傍ら、経営学修士(MBA)を取得した。こうして経験や知識を蓄えた後、2001年に社長に就任した。

すると間もなく、ITバブルが崩壊し、景気が後退し始める。企業の設備投資も細り、同社の売り上げは大きく落ち込んだ。いきなり迎えた窮地を乗り越えるべく、西岡さんは矢継ぎ早に策を打っていった。

管理者から意識を変える

従来、同社では部門別月次決算を翌月の第一週に作成していた。ただし、作成を担当するのは経理係だったため、自らの部門の数字に対する意識が上がらない。

そこでまずは、月次決算をそれぞれの部門に作成させることにした。それによって、数値やデータの意味を理解し、それをもとに必要な打開策を打てるようにしていった。

また、毎月2回、経営会議を開くことにした。月半ばにはその月の予算や生産の進捗を確認し、月初めには前月の実績を報告したうえで、かい離が生じた場合は原因と対策を数値とデータでもって説明するようにした。

さらに、次世代を担うリーダーとなる社員に向けて「経営塾」を

始めた。最初の約1年間は毎週1回、それ以降は毎月1回の開催である。社長自らが講師となり、ビジネスマナー、プレゼンテーション、管理会計、マーケティングなどを教える。講義後には、社員同士でディスカッションも行う。当初は控えめだった社員も、回を重ねることで活発に意見を交わすようになった。

こうした取り組みによって、社員の意識が変わっていった。西岡さんが細かい指示を出さなくとも、各部門から経費削減や製造工程見直しの提案が上がってくるが増えたのだ。

ベテラン技術者に 若手を育てる意識を

次に、西岡さんはベテラン技術者の意識改革に取り組んだ。そのきっかけとなったのは、工作機械・切削工具の製造に続く第3の事業の柱の構築を目指して着手した工作機械のレトロフィット事業だった。

レトロフィットとは、既存の機械のCPUなどを更新することによって、加工スピードや加工精度を向上させることである。新たな機械を導入するよりも低コストで生産性を高められるため、設備投資が冷え込む不況期に引き合いが増える。

レトロフィットを依頼される工

作機械は製造から10年以上経過したものや、外国製の複雑で高価なものが多い。そのため、設計図がないことも少なくない。こうした工作機械にレトロフィットを行うためには、豊富な知識や高度な技術力が求められる。

そこで、しっかりと若手を育てるために、「ものづくり道場」を開講した。匠の技をもつ工場長が中心となって、工作機械の構造や原理、メンテナンス方法、きわめて精度の高い加工技術などを講義と実践を交えて体系的に教えていく。これによって、技術の伝承が円滑に進むようになっただけではなく、ベテラン職人のなかに若手を積極的に育てようという意識が芽生え、指導にも精を出すようになった。

ITバブル崩壊から7年。同社は再び危機を迎える。リーマン・ショックが起き、同社の売り上げは通常の半分にまで落ち込んだのだ。多くの企業が人員を削減して生き残りを図るなか、同社は人員カットも給与削減も行わなかった。その代わりに、西岡さんは自らの給与をゼロにした。

西岡さんの思いに応えるかのように、社員も精一杯、各々の役割を果たし、全社一丸となって不況を乗り切った。そのなかから新製品も芽生えた。太陽光パネルを搭載する太陽追尾装置である。太陽



ものづくり道場の様子

の動きに合わせてパネルの角度、方向を調整するもので、工作機械の制御技術が活かしている。これは後に、太陽熱発電用の集光装置「ヘリオスタット」へと進化を遂げることになる。ヘリオスタットは鏡に反射させた太陽光を一点に集め、その熱で蒸気を発生させて発電タービンを回す装置だ。

西岡さんはさまざまな「場」をつくり、社員の自主性を育んできた。経営者だけではなく、ベテランも若手も社員一人ひとりが何をすべきか考え、行動するなかで、業務の効率化や新製品のアイデアが生まれてくる。こうした仕組みが危機を乗り越える原動力となり、ひいては同社の成長の源泉となっている。

同社は、2016年5月に津市内の工業団地に新たな工場を稼働させる予定となっている。新たな「場」を得る同社は、いっそう輝きを増していこう。

(鈴木 啓吾)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第20回

必要な人はすでにいる

経営者の方々とお話ししていると、たまにこんな言葉を耳にします。「うちにはロクなのがない」と。果たして、本当に頼もしい存在はいないのでしょうか。

こうした思い込みを自省させてくれるのが、今月の章句です。

この教えは某国の地方長官、現代の日本でいえば知事にあたる方が、どうすればいい県民が集まり繁栄するのかを、孔子に尋ねたときの答えです。質問の根底には「わたしが治める今の県には、いい民が少ない」という思いがあります。

そのことを察したうえで、孔子は至極簡単明瞭に論じます。「すでにあなたの身近にいる人=今の県民が説ぶように、つまり満足して明るく働けるようにしてください。そうすれば、噂を聞きつけた人々が移住してくるものです」と。そのなかには望んでいた能力の高い人も含まれるので、県はさらに発展していくことが期待されます。

「よろこぶ」というと「喜怒哀楽」の「喜」を連想される方が多いと思います。「喜」とは、手を叩

近き者^{よろこ}説べば、遠き者^{きた}来る ~子路^{しろ}第十三より~

あなたの社員に対して、一緒に仕事をしてくれることに感謝を示しましょう。そうすれば社員は安心して仕事をするようになり、それが評判となり、あなたの下で働きたいと願う人も増えてきます。

いたり足を踏み鳴らしたり、うれしさのあまり感情が表に出てきている状態です。一方「説」は、「言(ことば)」「八(ぬぐ)」「兄(人)」で構成され、言葉によって、暑い日に人が自宅で服を脱いで一息ついたときのような、心でじわっと感じる「よろこび」を表します。

以上のことから、県をみなさんが経営する企業組織に置き換えて考えるとき、多くの示唆を与えてくれます。あえて厳しいことを言いますが、魅力のない経営者の下には、いい人材は集まりません。また、いい社員に成長することもあります。「今の社員はロクでもない」と言ってしまうのは、自らのマネジメント能力の低さを宣言しているようなものであり、天に唾することになるのです。

現在いる社員に対して、経営者としてできることのすべてを実行していますか。社員の満足要因を満たしましょう、とは言いません。せめて不満足要因だけは解消してあげましょう。不満は増殖し拡散します。「ロクでもない」とあなたの眼に映る社員の働きぶりの要因は、みなさん経営者の中にまったくないのでしょうか。

お客さまもしかり

この教えは顧客開拓にも通じます。「近き者」は既存顧客であり、「遠き者」は将来の優良顧客を含む潜在顧客です。営業経験が豊富な方であれば、ピンとくるのではないのでしょうか。

優良顧客を開拓する王道は既存顧客からの評判、つまり口コミです。口コミとは信頼というお墨付きの広告であり、大々的な宣伝広告が困難な中小企業にとって、欠くべからざる販促手法です。「近き者」を囲い込めたとしても、それに胡坐^{あぐら}をかかなく、更なる満足感を与えるサービスを提供して、「遠き者」を誘い込む広告塔になっていただきましょう。

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。[著]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



林 秀信 著

晴れの日に、傘を売る。

—waterfront 支持率ナンバーワンの傘を生んだ「良品薄利」の経営—

阪急コミュニケーションズ 定価（本体1,500円+税）



1986年に創業した洋傘メーカー、(株)シューズセレクションをご存知だろうか。同社は従業員数わずか35名の企業でありながら、自社ブランド「waterfront」を擁し、国内トップシェアを誇っている。同社の傘は、なぜ多くの消費者から選ばれるのか。

本書は、同社の社長である著者が、売れる傘を作るために行った取り組みや、その背景にある考え方について綴ったものである。

後発である同社が市場に割って入るには、ライバルとは違うアプ

ローチが必要だった。一般に、傘が売れるのは雨の日だと思われがちだ。しかし、著者は、工夫次第では天候にかかわらず売れる傘を作れるはずだと考えた。そこで掲げたコンセプトは、「晴れの日でも売れる傘」だった。

まず取り組んだのは、消費者に選ぶ楽しみを与えることである。そのために、一つのアイテムに対して何十という色や柄を用意した。例えば、「紺」の場合、^{なま}なま紺、瑠璃紺、濃紺といった色の微妙な濃淡や明暗にまで配慮している。

傘の色は紺や黒、透明などが定番なので、売り場は地味になりやすい。これでは顧客の印象に残りにくく、必要に迫られないと傘を買おうと思ってもらえない。

しかし、同社の傘が並べられた売り場はカラフルに彩られ、顧客の視覚を引き付ける。また、色鮮やかな傘は、着る服の色に合わせるなど、ファッションアイテムの一つとして楽しめる。

機能面でも顧客の選択肢を増や

した。ポケットに入るくらい小さな折りたたみ傘や、丈夫さを追求した24本骨の傘を考案。キャップ型のドームになっている桜島の降灰対策用の傘など日本各地の天候に対応したご当地傘も作った。

こうした品揃えにより、TPOに応じ複数の傘を買う人や、贈り物や土産として購入する人が増えた。その結果、同社の傘は晴れの日でも売れるようになったのだ。

同社は、豊富な色や機能をもつ傘を揃えて、消費者に多様な選択肢を提供した。それにより、新たな需要を喚起することに成功したのだ。

傘に限らず、どのような製品・サービスでも、消費者にさまざまな選択肢を与えることは、多様な価値観を持つ現代の消費者を引き付ける有力な手段になる。発想と工夫次第で、中小企業でも実現できるはずだ。そのことを示唆する本書は、売り上げが伸びないと悩む中小企業経営者にとって参考となるだろう。（木川 亮）

ひかり工房の景観照明

(株)しみづ農園 群馬県高崎市柴崎町1563
TEL 027 (352) 2244 <http://www.shimidzu.jp>



きらきらと輝くイルミネーションを目にする季節となりました。今回ご紹介するのは、群馬県高崎市の(株)しみづ農園が生み出した「ひかり工房の景観照明」です。

同社のイルミネーションのデザインには、本業の造園業で培った景観設計のノウハウが活かされています。また、デザインの美しさもさることながら、価格の安さも強みとなっています。イルミネーションを手がける企業では企画やデザインのみを行い、施工は外注することが一般的だそうです。一方、同社は

会長の清水一也さんが照明学会等で最新の知識を得たり、社員に電気工事の資格を取得させたりして、企画から施工まで一貫して請け負う態勢を整えています。そのため、低価格を実現できるのです。

長らく高崎の地で造園業を営んできた同社が景観照明事業に乗り出すきっかけは、30年ほど前に訪れました。清水さんは都心部の緑の減少を危惧し、「もう一度、緑の大切さ、美しさを知ってほしい」という思いから、地元の方に身近な緑の魅力を再発見してもらうため、市内の城址公園^{じょうし}の桜100本をライトアップしました。この試みが思いのほか話題を呼び、少しずつ注文が寄せられ、2011年には専門チーム「ひかり工房」を立ち上げるまでにいったのです。今では、ひかり工房の景観照明は、公園や学校、商店街などを彩っています。

地域への目配りを欠かさない同社から生まれた景観照明。その光は今後も地域を明るく照らしてくれることでしょう。(中村 円香)

編集後記

昨年度は「東日本大震災と中小企業」の連載のため、被災した企業の経営者とたくさん会いました。つらい経験をされた人たちにどこまで踏み込んで話を聞いてよいものか、普段とは異なる取材に当初は大きな不安を抱いていました。しかし、こちらの質問に対して十分すぎるほど多くの話をしてくれるため、その不安は杞憂に終わりました。

被災していないわたしが推察するものもおこがましいですが、皆さん、「震災なんかに負けたくない」「震災の記録を伝えなければならない」という思いがあったのではないのでしょうか。今月号の調査レポートは、その取材をもとにまとめたものです。被災した企業の力となり、震災の記録を残す一助となっていれば幸いです。(井上)

調査月報

12月号予告

特別レポート

慶應義塾大学総合政策学部 教授 飯盛 義徳

創発をもたらす プラットフォームをいかに設計するか

論点多彩

福岡大学商学部 准教授 飛田 努

中小企業における経営活動の「見える化」と 組織成員の動機づけの関係

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。

- 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