

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.075

12



## 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

## 特別レポート……………4 創発をもたらすプラットフォームを いかに設計するか

\*慶應義塾大学総合政策学部 教授 飯盛 義徳

## 論点多彩……………38 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

\*福岡大学商学部 准教授 飛田 努



表紙写真：「和食文化のある風景」  
年末の錦市場（京都府）

## 巻頭随想……………2 中小企業経営者の健康とメンタルヘルス

\*関西大学社会安全学部 教授 亀井 克之

## 海外市場で成功する強いものづくり企業の競争戦略……………16 海外展開に向かう強いものづくり企業の基本姿勢

\*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 東アジア社会における会食文化

\*大阪商業大学 JGSS 研究センター 主任研究員 上ノ原 秀晃  
センター長 岩井 紀子

## 新時代の創業……………22 異国でカフェの経営者になる

\*鹿児島県鹿児島市 DINIZ CAFE

## 中小企業のためのここだけ労務管理術……………26 従業員の学びを支援し企業成長を加速する

\*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 中小企業の景況は、 弱い動きはみられるものの、緩やかに回復している

## 事業承継で生まれ変わる小企業の経営……………32 伊香保の魅力を一歩と高める老舗旅館の跡取り娘

\*群馬県渋川市 (株)千明仁泉亭

## マーケティングに生きる心理学……………36 ルールの捉え方を活かす付加サービスとは

\*デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

## 北から南から……………37 農商工連携による高付加価値加工品の開発

\*六ヶ所村商工会 経営指導員 伊藤 慎吾

## 経営最前線……………44 取引先から得たヒントを頼りに出張クリーニングを展開

\*静岡県静岡市 (株)ミナワ

## 論語から学ぶリーダーシップ……………46 故きを温ねて新しきを知る

\*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

## ブックレビュー……………47 リーダーやニッチャーでなくても勝ち残る 「フォロワー」のための競争戦略

## 今月の逸品／編集後記……………48

# 中小企業経営者の 健康とメンタルヘルス



関西大学社会安全学部  
教授

## 亀井 克之

かめい かつゆき

1962年大阪府生まれ。大阪外国語大学大学院フランス語学専攻修了。フランス政府給費留学生としてエクス・マルセイユ第三大学にてDEA（経営学）取得。2002年大阪市立大学大学院で博士（商学）取得。2010年より現職。日本リスクマネジメント学会理事長も務める。『新版フランス企業の経営戦略とリスクマネジメント』（法律文化社、2001年）にて日本リスクマネジメント学会賞ならびに渋沢・クローデル賞ルイ・ヴィトンジャパン特別賞を受賞。



「中小企業の最大の資産は経営者の心身の健康である」

フランス語圏国際中小企業学会(AIREPME)会長を務めるモンペリエ第一大学のオリビエ・トレス教授が2009年にル・モンド紙上で「経営者の苦悩」と題した論考を発表し、全仏で大きな反響を呼んだ。

同教授は指摘する。世界中で経営について広く研究が進んでいるものの、中小企業経営者の健康問題について本格的に論じたものはほとんど存在しない。特にメンタルヘルスについては、雇用労働者を対象とし、中小企業経営者や個人事業主の心の問題は取り扱われてこなかった。

同教授によれば、中小企業経営者の健康やメンタルヘルスについて語ることは二つの点からタブー視されてきた。第1は、経営者は支配者であり、働く上での苦しみは常に雇用される側に発生するという偏見である。第2は、中小企業経営者自身も自分の苦しみにつ

いて口を閉ざす傾向があるという点だ。米国流のビジネススクールで語られるリーダーシップ像は常にダイナミックで英雄的であり、これに自分を重ね合わせ、自らの悩みを認められずにいるのだ。

こうした問題意識のもと、中小企業経営者と個人事業主の健康問題を取り扱う研究所、AMAROKが創設された。「中小企業経営者が健康のために費やす時間をゼロから無限に増やす」を理念としている。同研究所は、2011年に中小企業経営者400名に毎月電話調査を開始した。睡眠、食事、ストレス、健康など毎月テーマを決めて調査、分析にあたっている。

調査結果の第1弾が、『経営者の健康』(La santé du dirigeant, de boeck, 2012)のなかで公表された。そこでは、中小企業経営者は重労働、ストレス、不安、孤独に苦しんでいるという同教授の「悲観仮説」とはうらはらに、生き生きした姿が浮き彫りになった。調査結果は、中小企業経営者の方が従業員より

も、健康で、孤独やストレスを感じる割合が少ないなどというものだ。中小企業経営という決して楽ではない仕事に日々取り組んでいるにもかかわらず、一国一城の主として企業を運営する満足感、頑張った分、業績に直結する達成感という企業家としての喜びの方が大きいことが示されている。

とはいえ、中小企業経営者にとって健康とメンタルヘルスは極めて重要だ。以下の点に留意し、地域を担う中小企業経営者生き生き、地域社会生き生き、という好循環が生み出されることを期待したい。

- ① ストレス：健全なストレス解消策はありますか。
- ② 食事：体によいものを食べていますか。
- ③ 睡眠：しっかり睡眠をとっていますか。
- ④ 悩み：相談相手や癒しがありますか。
- ⑤ 笑顔：微笑むことができますか。今、笑顔ですか。



## 創発をもたらすプラットフォームを いかに設計するか

慶應義塾大学総合政策学部 教授 飯盛 義徳



【プロフィール】  
いさがい よしのり

1964年佐賀県生まれ。87年上智大学卒業後、松下電器産業(株)勤務などを経て、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程修了(経営学博士)。2005年同大学環境情報学部専任講師、2008年同大学総合政策学部准教授、2014年4月から現職。専門は、プラットフォーム・デザイン、地域イノベーション、ファミリービジネスマネジメント。総務省過疎問題懇談会委員、地域づくり懇談会委員、人材力活性化研究会座長、国土交通省奄美群島振興開発審議会委員などを務める。主著は『「元気村」はこう創る』(共著、日本経済新聞出版社、2007年)、『ケース・ブックⅣ 社会イノベータ』(慶應義塾大学出版会、2009年)、『慶應SFCの起業家たち』(共著、慶應義塾大学出版会、2013年)など多数。

近年、地域におけるつながりが希薄化し、地域の課題解決を果たす相互扶助などの機能が失われつつある。こうした課題を解決するための方策の一つとして、人々の協働の場となるプラットフォームの構築が挙げられる。

本稿は、地域づくりにおける効果的なプラットフォームをいかに設計するか、その実践知の創造を目指す試論である。多様な人々を参集し、その相互作用で、社会的創発をもたらすための視座として、境界設計、資源持ち寄りについて洞察している。このポイントは、中小企業や産官学連携などによるイノベーションを巻き起こすための方策にも役立つと考える。

## はじめに

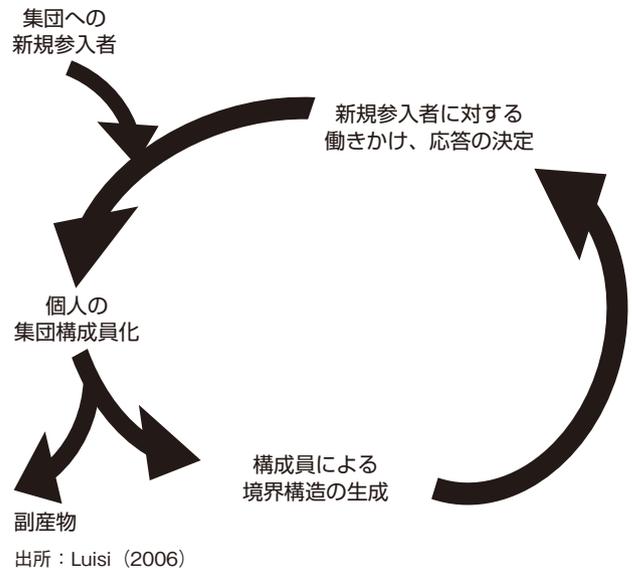
本稿は、マネジメントの観点から、地域づくりにおける効果的な「プラットフォーム」をいかに設計するか、その具体策を探究する試論である<sup>(注1)</sup>。特に、プラットフォーム設計の際の視座として、境界設計と資源持ち寄りについて着目する。

地域づくりとは、特定地域の生活、産業、教育などに関する課題解決を図る具体的活動をいう。従来、地域においては、地縁や血縁をベースとした相互扶助、全員一致を原則とする寄り合いなどによって問題解決を図ってきた。しかし、近代化、高齢化の進展によって地域の人と人とのつながりが徐々に失われ、問題解決の機能が果たせなくなりつつある。一方で、つながりの硬直化に陥っている場合もあり、新しい活動や価値が生まれにくくなっていることもある。そのため、地域づくりにおいて大切なポイントは、いかに地域内外の人や組織の新しいつながりを紡ぎだし、何らかの活動や価値を生み出していくかにかかっているといえよう。

## プラットフォームの概念

まず、本稿の中心概念であるプラットフォームについて理解を深めたい。國領(2011)は、社会的文脈に当てはめたうえで、精緻に概念を検討し、プラットフォームを「多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み」と定義し、プラットフォームが社会を変えうる可能性があることを指摘した。すなわち、トップダウンによる命令・管理・統制ではなく、プラットフォームを構築することによって自律・分散・協調

図-1 創発のメカニズム



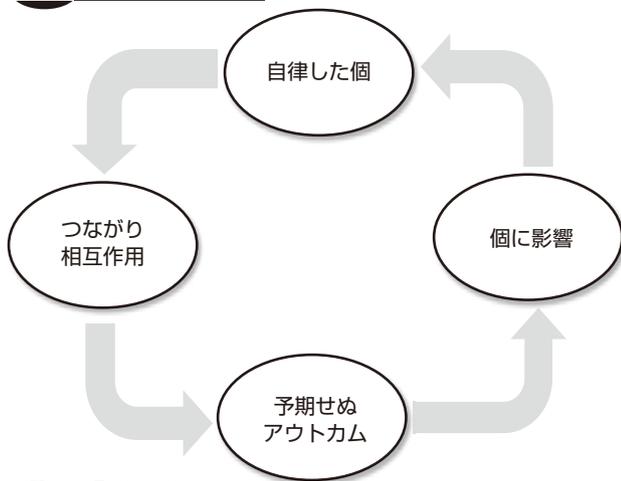
型の社会への転換が実現できるとしている。そのポイントは、「ネットワーク外部性（つながりの形成）」と「創発の力」である。

ここで創発という概念に着目したい。創発とは、一般的には、「あるシステムにおいて、その部分の総和とは異なる性質、特徴が、システムの全体において現れる現象」(Luisi, 2006)と定義し、新規参入者から副産物が生まれるメカニズムを図-1のようなモデルとして示した。

本稿では、「人々の相互作用によって、予期しないような活動や価値が生まれること」を社会的創発とよぶ。そのプロセスは、自律した個同士がつながり、相互作用を及ぼしあって、予期せぬアウトカムを得て、また個に影響するというサイクルで示すことができる(図-2)。

創発をもたらすポイントは、いかに新しいつながりをつくり、人や知の交流を促進して価値創造につなげるかである。そのためには、自由度の高さ、いわゆるオープン性と、構造やルール、規範などによる制約の両方に着眼しなければならない。

図-2 創発のサイクル



出所：國領（2006）

図-3 プラットフォームと創発



出所：國領（2011）

すなわち、プラットフォームは、効果的な設計を行えば、人や組織などの多様な主体のつながりを形成し、相互作用によって創発をもたらす可能性を秘めているといえよう（図-3）。

プラットフォームの特質は、設計可能な道具（人工物）であるということである。プラットフォーム設計の変数として、國領（2011）は、（1）コミュニケーション・パターンの設計、（2）役割の設計、（3）インセンティブの設計、（4）信頼形成メカニズムの設計、（5）参加者の内部変化のマネジメントをあげている。そして、帰納的、仮説導出的に得られた成果として、以下の五つのプラットフォーム設計の指針を示した。

- ・資源（能力）が結集して結合する空間をつくる

こと

- ・新しいつながりの生成と組み替えが常時起こる環境を提供すること
- ・各主体にとって参加の障壁が低く、参加のインセンティブをもてる魅力的な場を提供すること
- ・規範を守ることが自発性を高める構造をつくること
- ・機動的にプラットフォームを構築できるオープンなインフラを整えること

地域づくりにおいても、多様な主体による協働で、予期もしない何かの主体的な活動をいかに生み出すが問われる。それゆえに、地域づくりにおいても、プラットフォームの概念が有効なのである。そして、上述の議論を整理したうえで、本稿では、プラットフォームを「多様な主体の協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み、空間」と定義する。

次に、効果的なプラットフォームを設計するためのポイントについて検討しよう。

## プラットフォーム設計のポイント

社会的創発をもたらすメカニズムを分析するために、まず、参加者間のネットワークはどのような構造になっているのかを考察したい。ネットワークの構造は、行動に影響を及ぼすからだ（Burt, 1992 ; Uzzi, 1996）。

Granovetter（1973）は、人と人との弱い紐帯（ちゆうたいつながり）が情報アクセスのためのブリッジになり、新しい異質な情報をもたらすと説明した。一方、Krackhardt（1992）やUzzi（1996）は、メンバー間で交換が促進される、信頼が構築されやすく機会主義を抑制できるなどの理由から、強いつながりが効果的と論じている。

これらを総合して、Uzzi (1997) は、強いつながりの有効性を認めつつも、あまりにもつながりが強すぎると、新しい情報が入手できないなどのデメリットが生じてしまうことを指摘している。

これらの議論から推察すると、人々の相互作用から新しい事業や価値を生み出す、すなわち社会的創発をもたらすには、意識を共有したり、意思決定をする際に必要な信頼の醸成に加えて、常に新しい知や情報が流入するような仕組みをもつことが不可欠であり、効果的なネットワークは、強いつながりと弱いつながりが効果的に結合している構造になっていることが示唆される。

## 境界設計

では、このようなネットワーク構造を構築するにはどうすればよいだろうか。私は、プラットフォームへの参加の障壁、すなわち境界をどのように設定するかが一つの大切なポイントだと考えている。

あまりにも境界が高すぎると、内部の人たちにとっては居心地がよく、信頼で結ばれている強いつながりが構築できる可能性があるかもしれない。ただし、そうなると新しい人の出入りは難しくなり、異質な情報が次々と入ってきたり、新しい活動や価値が次々と生まれやすくなるような状態にはなりにくいだろう。

かといって、境界が曖昧で誰でも自由に入出入りできると、新しい情報はいつでも入ってくるようになるだろうが、人や組織の間に信頼が醸成されにくくなり、情報や知識が共有されたり、意味づけによって次々と新結合をもたらすような状態にはなりにくいと考えられる。

このような状況を、金井 (1994) は、ネットワークのレインボーパラドックスとして紹介している。例えば、弱いつながりは、思いがけない情報や資源、意外な発想や知恵をもたらすが、強いつながりがも

たらす対話上の強みも重要となる。一方で、異質すぎてしまうと接点がなく、同質すぎると新結合は難しい。

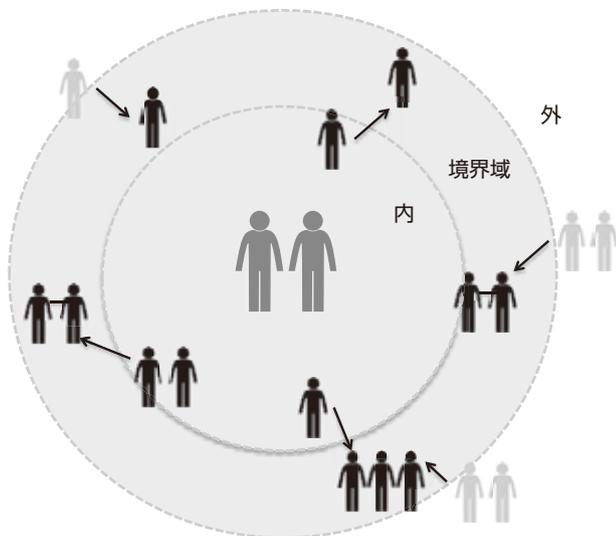
では、こうした相反する状態をどのように解決すべきであろうか。ここで、境界の概念について整理したい。Simmelは、1909年に『橋と扉』という小論の中で、自然界においてはすべてのものは結合されているとみなすことができると同時に、すべてのものは分割されているとみなすこともできるという両義性を提示し、人間だけは自然とは異なり、結んだり、ほどいたりする能力を与えられているとしている。すなわち、人間だけが境界を設定できる存在であることを提示している。

また、山口 (1975) は、文化的観点から境界の深い洞察を行っている。境界は、内部と外部、此岸と彼岸、文化と自然、文化と移動、農耕と荒廃などといった多義的、両義的なイメージの重なる場である。私たちは、自分を中心とした同心円を形成していて、境界を円周として所持している。この円周およびその外側には、「彼ら」という他者になるが、円周は流動的で、拡大したり縮小したりして、内と外という概念は固定的なものではないとしている。

このように、境界を設定できるのは人間だけであり、それは主観によって左右されてしまう相対的なものであることが理解できる。

原 (2007) は、都市や建築における境界、空間性は「エンクロージャー」であると論じ、境界のはたらきについて、(1) (フロアの) 領域、範囲の指定、(2) 指定された領域への入出力の制御、(3) 意図のありなしにかかわらず意味の表出 = 象徴、とした。また、般若心経の「色即是空 空即是色」を取り上げ、「非ず非ず」の考え方は、多様な解釈を誘導し、生成し、展開させると論じている。まさに、境界は、「非ず非ず」そのものであり、多様性をもたらす領域といえそうである。

図-4 境界のイメージ



資料：筆者作成

一方、境界があるかないかを示す「こと」がある。それは、儀式、儀礼である。Gennep (1908) は、各地の伝統や風習を考察したうえで、共同体に所属する個人がある状態から別の状態へ移るときに通過のために執り行う儀礼を「通過儀礼」とよんだ。何らかの共同体のメンバーになるときや成人というカテゴリーに入るときには何らかの儀礼（例えば、入学式や成人式など）がある場合が多い。これが境界を示すサインになることもある。

以上を整理すると、人間は境界を設定することができるという特性をもつ。また、川や山脈、建築など目に見えるもの以外の文化や組織においては、境界は主観的なものでもある。ここで、境界とは、「内部と外部との区分けをする領域」と定義する。そして、プラットフォーム概念においては、境界も人工物と位置づけられる（図-4）。

そのため、プラットフォームにおける効果的な境界設計を果たすには、

- ・高すぎず、低すぎず
- ・可視性が高く、出入り可能



内部の人々と外部の人々との交流が生まれる「芝の家」の縁側  
(提供：金原英二氏)

- ・内部の人々にアイデンティティーが形成ということが重要であろう。そして、内部でもあり、外部でもある領域、状態をつくり出すことで、どちらでもない自由な思考、実践が可能となると考えられる。

では、具体的にどのようなようにして効果的な境界設定を行えばよいだろうか。次に、境界設定の事例を紹介し、その具体的方策について検討する。

## 境界設計の事例

芝の家は、港区芝地区総合支所が実施する「昭和の地域力再発見事業」の拠点として2008年に整備された、いわば地域の居場所である。住民同士の出会いや交流、相互扶助や課題解決を目的として、慶應義塾大学と共同で事業推進されている。開設以来、芝の家の訪問者は増加の一途を辿り、一日あたりの平均来訪者数は、32.9人となっている。

芝の家では、次々と新しい活動が生まれている。花や野菜の鉢植えを育てて軒先に飾る「コミュニティ菜園プロジェクト」や「えんす〜ぷ」という若い医師や栄養士が展開する地域の健康づくり活動がある。また、子育てしやすいまちづくりを目指す「芝で子育てしたくなるまちづくりの会」も2010年に立



中山間地域にありながら来客でいつも満員のまめや  
(提供：まめや代表取締役 北川静子氏)



自宅のものを持ち寄って揃えたまめやの食器  
(提供：まめや代表取締役 北川静子氏)

ち上がっている。

芝の家の運営者である坂倉杏介氏は、博士課程の学生として研究活動に勤しんでおり、数々の研究プロジェクトのリーダーも務めている。彼へのインタビューの結果、芝の家では、内部と外部、メンバーとそれ以外の境界が曖昧、いわば中間的であり、かつ小さいグループの生成から継続的な活動が生まれていることがわかった。ここに来れば、お互いの立場や所属を離れて、自由に意見の交換ができる。そして、気兼ねなく何かをはじめることができるのだ。

さらに、着目したいのが、縁側の効用である。芝の家では、縁側が設置されており、家の内外をつなぐ役割を果たしているという。

まさに縁側は、内部でもあり、外部でもある状況をつくり出すのにわかりやすい装置である。内部の人たちの結束を固めつつ、外部にも開かれている、つまり強いつながりに弱いつながりを結合する一つのモデルともいえるだろう。

### 資源持ち寄りの事例

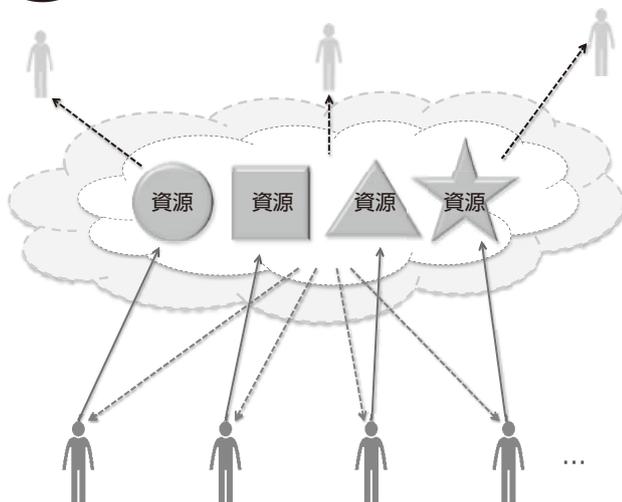
もう一方で検討したいのが、資源持ち寄りによるプラットフォーム設計の可能性である。これは、境界設計にも関係がある。

プラットフォームを設計し、運営する際に必要な資源をどのように調達すればよいただろうか。地域づくりにおいては、関心がない人たちでさえいかに活動に参加してもらうのかが問われる。そのためには、それぞれの人や組織が、自分たちの提供できる資源を持ち寄ってプラットフォームを構築することで、自分たちの活動と自覚して、主体性を発揮できる可能性が見いだせる。まさに、参加者が料理を持ち寄るポトラック・パーティーのようなモデルであろう。

この資源持ち寄りモデルがうまく具現されているのが、三重県多気町（旧・勢和村）にある農家レストラン「まめや」<sup>(注2)</sup>である。多気町は「高校生レストラン」で有名になった相可<sup>おうか</sup>高校があるところ。三重県のほぼ中央部の中山間地域にあり、交通アクセスはあまりよくないものの、まめやは平日でも来訪客でいっぱいになる。2013年度、日本経済新聞社主催の、「景色も格別 自然味わう『農園レストラン』ベスト10」の第2位に選ばれたほどの人気店だ。

まめやは、農村文化を次の世代に伝えたいという地域の人々の思いのもと、2003年に設立。農家レストランや体験教室、加工品の販売を中心に、農村の魅力を広く伝える活動をしている。ただ、農産物を販売するだけでなく、人、山、土、風などの全て

図-5 資源持ち寄りのイメージ



資料：飯盛（2014）を改編

の資源を活かしながら、地域づくりを行い、次の世代につなげて、若い人たちの誇りになるようにしたいという夢がある。

大豆や豆腐、味噌、米、野菜など、料理の素材の全てを地元で生産している。料理も地元の主婦たちの家庭料理で、旬の素材を活かした手づくり料理が並ぶ。それをバイキング形式でいただく。小さいときに身についた味はきちんと再現できるものであり、まさに家庭の味だ。冬と春は豆腐田楽、夏は鮎など、季節にあったものを提供しながら、地産地消を実現している。

設立時、農村の継続、活性化を訴え、地域の人々に出資してもらい、一口5万円、合計210口を集めた。その資金だけでは、建物、運営両方を賄うことができない。そのため、地域の人々が協力して自治体の助成にも応募した。それでも開業資金には足りなかった。そのため、食器、バスタオル、着物など、レストランに必要なものは何でも持ち寄って運営することにした。

レストランの厨房機材も、廃業したお店からもらって、地域の人々が軽トラックに積んで手づくり

で設置した。社員は農家がほとんどのため、農繁期休業日を設け、全員が力を合わせて持続可能性のある、無理のない運営を行っている。

家庭にあるもの、今まで何でもない日常のものと思っていたものが資源になると気がついた途端に、地域の人々に自信が芽生えた。そして、味噌、漬物など自前の特産品づくりをはじめ、さまざまな知恵をもつ高齢者を地域の大切な資源として見直すようになり、長い間育まれてきたものに愛着を感じるようになるようになったという。

これこそ、資源を持ち寄ってプラットフォームを構築することの大切さが実感できる好例であろう。それらの資源をいろいろな人々に自由に活用してもらうことでさらに可能性は広がる（図-5）。

これは、同じプラットフォームに参加しながら、資源を持ち寄った人とそうでない人という境界を設定することになる。これは、強いつながりと弱いつながりの結合にもつながる可能性を秘めている。

資源持ち寄りによるプラットフォーム設計には、以下の三つのメリットがあると考えられる。まず、利用可能資源の量的増大である。一人でも何かかも対応をするよりも、いろいろな人々が資源を持ち寄ることで、利用可能な資源は格段に増えることは理解しやすい。次に、多様な資源の結合による社会的創発が期待できる。持ち寄ってきた資源に多様性があると、それを組み合わせることで新しい価値や使い道が生まれることもあるだろう。さらに、資源を持ち寄った人々の主体性の萌芽にも効果がある。自分たちが主体となって運営しているという気運を醸成することが可能になると考える。

## ほうすう 鳳雛塾の取り組み

以上、二つの事例から「境界設計」と「資源持ち

寄り」という効果的なプラットフォームを構築する要素を検討してきた。これらを踏まえ、以下では二つの要素を含む事例として、15年間にわたって活動を継続し、次々と新しい事業を生み出している鳳雛塾の活動を紹介しよう<sup>(注3)</sup>。

### 鳳雛塾の特徴

佐賀県では、1990年以降、長引く不況の影響でほとんどの企業の景況感は悪化していた。その打開策として、ベンチャー創出のための助成やインキュベーション施設などの支援制度が整備されてきた。しかし、佐賀県では、これらの制度を活用して事業に挑戦するプレーヤーが少なく、志を同じくする人々の競争と協調をもたらすコミュニティも形成されていなかった。その結果、制度の利活用も盛り上がりには欠け、せつかくの助成や制度が経済活性化の起爆剤になりえていないという悪循環に陥っていた。

そこで、社会人や大学生を主たる対象とする、起業家を育成するためのコミュニティとして、99年10月に鳳雛塾は設立された。鳳雛とは、「鳳凰<sup>ほうおう</sup>の雛<sup>ひな</sup>」、すなわち未来の英雄という意味であり、人材育成を通して地域活性化に役立ちたいという関係者の思いが込められている。私が鳳雛塾の設立を立案し、当時、SAGAベンチャービジネス協議会の事務局を担当していた、佐賀銀行の横尾敏史氏が産官学に理解を求めて実現に至った。

鳳雛塾の主な特徴として、①情報技術を駆使し徹底したオープンポリシーを採用していること、②独自開発のケース教材を用いたケースメソッドを導入していることがあげられる。塾生は、原則として月2回(年間約15回)の夕方からの授業に出席可能で、起業、新規事業創造に関心のある人であれば誰でも受講可としている。そのため、塾生には、若手社会人を中心に、大学生、企業経営者、大学や高校の教員、自治体の職員、マスコミ関係者など多様な人々



鳳雛塾のディスカッション形式の授業

が参加し、共に机を並べて、立場や肩書きをこえた活発な議論が行われている。また、授業はいつでも自由に聴講できるようにしているため、OBや塾生の知人、関心のある外部の人が参加することも多い。

次に、独自のケース教材を活用したケースメソッドを導入していることも他の講座とは異なる。ケースメソッドは、1900年代の初期に、ハーバード大学ビジネススクールが中心となって開発された実践的マネジメント教育の方法である。ケースメソッドでは、意思決定の場面が記述されたケース教材を事前に分析し、問題を発見しその解決策を模索し、ケース教材の主人公の立場で意思決定を行うというプロセスを経て、受講生はクラスでディスカッションを行う。これを繰り返すことで、積極的行動力、戦略的意決定能力などを養うことを目的としている(高木、2001)。

鳳雛塾では、設立当初、ビジネススクールから教材を購入して授業を行っていた。しかし、地方の企業や立ち上げたばかりの事例がほとんどないため、塾生の事例などを中心とした独自のケース教材を10種ほど開発し、利用している。このうち、4部には、映像を付加しデジタル化してWebサイトに公開している。

そのため、ケース教材に登場した主人公が、授業



商店街で販売する「キッズマート」の子どもたち

に参加してくれることも多く、臨場感溢れるディスカッションが実現できている。

また、鳳雛塾では、NetComさが推進協議会（現・NPO法人NetComさが）の支援によってサーバーを導入し、Webサイト上での教材配布、課題提出、出欠確認、事前のディスカッションなどを行っている。2002年度からは、テレビ会議システムを活用した遠隔授業も不定期に実施している。

## 活動の成果

鳳雛塾は2013年度までに約500名の塾生が巣立った。事務局でも全てを把握することができないくらいに事業（非営利も含む）を立ち上げた例には枚挙に暇がない。例えば、佐賀のご当地グルメ「シシリアンライス」を通じて佐賀を元気にすることを目指した任意団体「佐賀市はシシリアンライスdeどっこむ」<sup>(注4)</sup>を2011年に設立した中心メンバーは、鳳雛塾のOBである。

また、塾生の佐賀大学の学生たちは、NPO法人佐賀大学スーパーネット<sup>(注5)</sup>を立ち上げて環境問題や高齢者へのパソコン教室などの事業に取り組んでいる。最近では政治を志す人々も参加するようになり、1名は衆議院議員（後に参議院議員）に当選した。さらに、鳳雛塾の塾生自らが講師となって、互いに

教え合い、学び合う形式の勉強会もいくつか立ち上がっている。

このうち、デジタル映像教材にも取り上げた2社は、佐賀県を代表するような企業に成長した。また、佐賀県の中小企業創造活動促進法認定企業のうち、8社はOBが経営に携わっている企業である。5社が2001年度から数年間実施された、佐賀県産業ビジネス大賞の大賞、優秀賞を受賞している。インキュベーション施設への入居者も鳳雛塾関係者が多い。

2002年度、塾生の提案が契機となって、佐賀市立小学校2校が総合的な学習の時間においてアントレプレナーシップ育成教育に取り組んだ。5年生数名がチームを形成してビジネスプランを作成し、商店街の空き店舗を活用して販売活動を行う「キッズマート事業」である。小学生はもちろん、PTA、学校、商店街からの評価も高く、現在では4校で実施されている。

これらの成果が認められ、鳳雛塾は2005年6月にNPO法人になり、経済産業省の「地域自律・民間活用型キャリア教育プロジェクト事業」の支援をうけて、「ケースメソッドを導入した一貫型ビジネス人材育成キャリア教育事業（佐賀モデル）」（以下、キャリア教育事業）を展開している。

キャリア教育事業では、キッズマート事業を取り入れ、小学生から高校生までを対象に、地域の企業、商店街やまちづくりなど題材とした独自開発の教材を活用したディスカッション形式の授業を各校で行い、最終成果として地域の商店街や企業と連携した商業実践を導入していることに特徴がある。この事業は、佐賀市教育委員会が主体的に関わり、鳳雛塾がコーディネートした小学校、中学校、高校における外部講師数は27名、協力企業、提案型インターンシップ受入企業数は197社、大学生のサポーター数は延べ238名に達し、その協力者のほとんどが鳳雛塾の関係者でもある。

また、2004年から、富山インターネット市民塾<sup>(注6)</sup>との関係が深まり、地元の有志の協力によって富山鳳雛塾が設立された。神奈川県では、2005年7月に藤沢市が主催する藤沢鳳雛塾が開講された。地元企業のケース教材も開発して、地域の企業の人々と学生がともに学び合う場が形成された。さらに、2008年には横浜市や経済団体の協力のもと、横浜鳳雛塾が立ち上がった。2009年から、神奈川ニュービジネス協議会の主催によるKNBC鳳雛塾も開講された。その他にも各地で鳳雛塾は開講され、ケースメソッドを活用して地域で活躍する人材育成を図るという活動は各地に広がりつつある<sup>(注7)</sup>。

このような実績が評価され、2003年度、日経地域情報化大賞日本経済新聞社賞、2010年度には地域づくり総務大臣表彰、2013年度に経済産業省キャリア教育アワード優秀賞を受賞することができた。

## 社会的創発のメカニズム

飯盛(2007)は、参与観察を中心とした比較事例研究によって、次々と新しい事業を生み出している鳳雛塾においては、コアメンバーと呼ばれる運営主体間の強いつながりと、一般メンバーと呼ばれる塾生間の弱いつながりから構成されていることを明らかにした。また、新しい事業の情報は、全て弱いつながりでつながれた一般メンバーの塾生からもたらされていることを示した。

さらに、インタビューの中で、新しい事業を担った塾生が口々に語った、「資源」「オープン」というキーワードに注目し、鳳雛塾が所有している資源(人的ネットワーク、知識など)を自由に利用できるからこそ新しい事業が生まれ、運営できているのではないかという仮説を提示した。

鳳雛塾では、誰でも参加可能というオープンポリ

シーを貫きながら、独自のケースメソッドを取り入れている。このように、教え合い、学び合うプロセスにおいて、互酬性の規範が形成され、それが信頼の醸成につながる(Blau, 1964)。そして、信頼があればこそ、さらに、教え合い、学び合い、資源の共有が果たせる。

しかし、誰でも聴講可能ながら、ケース教材を事前に分析しておかないと本格的な議論には参加できない。ケースメソッドでは、強いつながりによるコミュニティが形成され、どんどんつながりが強化されやすい。鳳雛塾では、常に聴講生を迎え入れることによって、いつも弱いつながりを結合し、新しい情報や価値を受け入れている。これが鳳雛塾における境界設計の一端だ。

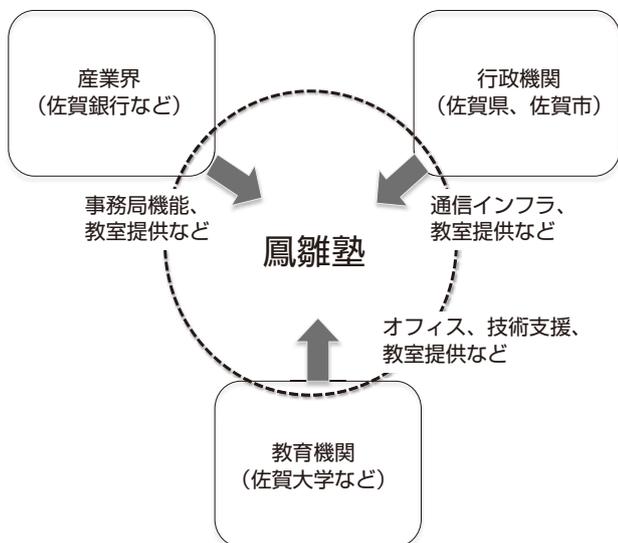
では、つながりが形成され、資源を共有するだけで社会的創発をもたらされるのであろうか。もう一つ着目したいのは、鳳雛塾では、次々と新しい事業が生まれているにもかかわらず、同じモデルを導入している他地域の鳳雛塾では、参加者の満足度は高いものの、新しい活動が次々と生まれているわけではないという事実である。その違いは何であろうか。

鳳雛塾と他地域の鳳雛塾の運営を比較すると、鳳雛塾では、運営に必要なさまざまな資源が産官学から持ち寄られて構成されている。佐賀銀行から事務局機能、教室、懇親会の会場を提供してもらっている。NPO法人NetComさがからはインフラ利用、システム構築、佐賀県や佐賀市からは教室利用、設備貸借、佐賀大学からは事務局拠点提供、遠隔技術、教材開発などの支援を得ている(図-6)。

一方、他地域の鳳雛塾においては、ほとんどが行政などの単一の組織、団体の資源のみで運営されており、資源持ち寄りの度合いは低い。表はこれらの相違をまとめたものである。

さらに、鳳雛塾は、佐賀銀行からプレスリリースが発行され、ホームページ上でも活動が詳しく報告

図-6 鳳雛塾を取り巻く組織の関係性



出所：飯盛（2014）

されている。また、佐賀大学でも、大学の活動の一環として鳳雛塾の事業が紹介されている。このように、資源持ち寄りを実現しているからこそ、全ての関係団体や個人が、自分自身の活動として認識し、主体性を発揮していることがわかる。

上述の芝の家、まめや、鳳雛塾の事例を整理すると、やはり、地域における創発をもたらすプラットフォーム設計には、境界をうまく設計し、多様な主体が資源を持ち寄り運営するということが大切な要件の一つであることが示唆される。それが、総合的には、資源の希少性、豊潤性を担保し、そのような資源を利活用できるからこそ何かの新しい活動が生まれるし、参加者にとってのインセンティブにもなるだろう。

## さいごに

本稿の意義は、効果的なプラットフォーム設計においては、入念な境界設計を行い、資源持ち寄りを

表 鳳雛塾と他地域の鳳雛塾の比較

	鳳雛塾	他地域の鳳雛塾	備考
授業	ケースメソッド中心	ケースメソッド中心	回数は各地域で異なる
参加者	募集による自由参加	募集による自由参加	鳳雛塾の参加者は多様
活動期間	1年（継続）	1年	他地域では単年度もある
新しい事業	多数実現	なし	満足度はいずれも高い
運営資源	産官学からの資源持ち寄り	ほぼすべて事務局による提供	資源とは、運営に必要なもの

資料：飯盛（2014）を改編

実現することが、社会的創発をもたらす要件の一つとなることを示唆できたことである。これは限定的ながらも、これまでの地域づくり、プラットフォームの研究に新しい、萌芽的な知を付加することができたと考える。

実務的な含意として、強制や命令などが難しい地域づくりのマネジメントにおいては、資源である人的ネットワーク、技術、ノウハウなどをできる限り持ち寄り、オープンにすることで、主体性が芽生え、自発的な活動が生まれる可能性があることを提示できた。これは、中小企業や非営利組織のマネジメントにも役立つ道標の一つになるのではと考えている。

一方、限界は、限られた事例しか対象にできなかったことだ。また、多様な主体の資源持ち寄りを実現する際に検討しなければならないコーディネーションについては考察していない。

では、実践を通じて、社会や組織の問題解決に資する研究を志す場合に、どのような研究方法が考えられるだろうか。一つの解決策としては、アクションリサーチの導入があり得る。アクションリサーチは、1946年にLevinによって社会問題の解決のために提唱された。昨今では、医療、看護、介護、教育などの領域で問題解決のための研究が行われている。対

処療法的な問題解決だけを行うのではなく、その成果は、問題解決のほかに、社会科学的な知の創造に役立つものでなければならない。

今後は、吉田 (1999) が論じている、あるべきものの探究、すなわち「設計科学」を目指して、効果的なプラットフォーム設計についての理論研究を深め、多くの方々との協働を実現し、アクションリサーチをさらに繰り返すことで実践知を創造していくことが求められる。本稿がその足がかりになればと願っている。

(注1) 本稿は、飯盛 (2014) をベースとしながら、境界設計や資源持ち寄りの新しい事例を加えて、整理したものである。

(注2) せいわの里 まめや。

<http://www.ma.mctv.ne.jp/~mameya>

まめやについては、パンフレット、Webサイト、まめや代表取締役の北川静子氏へのインタビューをもとに執筆。

(注3) 鳳雛塾の事例については、飯盛 (2005)、飯盛 (2007)、飯盛 (2009)、國領・飯盛 (2007) 飯盛 (2014) が初出。本稿では、飯盛 (2014) の事例を一部改編した。なお、本稿で使用する「鳳雛塾」という名称が単独で記された場合は佐賀市の鳳雛塾に限定し、その他の地域の鳳雛塾とは区別する。

(注4) 佐賀市はシシリアンライス de どっとこむ。

<http://sicilianrice.com>

(注5) NPO 法人佐賀大学スーパーネット。

<http://www.saga-sn.sblo.jp>

(注6) 富山インターネット市民塾。

<http://toyama.shiminjuku.com>

(注7) 各地で開講された鳳雛塾は、1年だけの暫定的なものもある。また、鳳雛塾という名前は使用していないが、鳳雛塾のモデルを参考にしている地域もある。

#### 参考文献

飯盛義徳 (2005) 「地域にふさわしいアントルプレナー育成モデルを目指して」、日本ベンチャー学会『JAPAN VENTURES REVIEW』No.6、2005年9月、pp.63-70  
 飯盛義徳 (2007) 「地域情報化プロジェクトにおける事業創造のマネジメント」、情報社会学会『情報社会学会誌』Vol.2、No.2、2007年6月、pp.20-33  
 飯盛義徳 (2009) 『ケース・ブックⅣ 社会イノベータ』慶應義塾大学出版会

飯盛義徳 (2014) 「地域づくりにおける効果的なプラットフォーム設計」、日本情報経営学会『日本情報経営学会誌』Vol.34、No.3、2014年3月、pp.3-10  
 金井壽宏 (1994) 『企業者ネットワークの世界－MITとボストン近辺の企業者コミュニティの探求－』白桃書房  
 國領二郎編 (2011) 『創発経営のプラットフォーム－協働の情報基盤づくり－』日本経済新聞出版社  
 國領二郎、飯盛義徳 (2007) 『「元気村」はこう創る－実践・地域情報化戦略』日本経済新聞出版社  
 高木晴夫 (2001) 「ケースメソッドによる討論授業のやり方」『経営行動科学』第14巻第3号、pp.161-167  
 原広司 (2007) 『空間<機能から様相へ>』岩波書店  
 山口昌男 (1975) 『文化と両義性』岩波書店  
 吉田民人 (1999) 「21世紀の科学－大文字の第2次科学革命」『組織科学』Vol.32、No.3、1999年3月、pp.4-26  
 若林直樹 (2001) 「組織間ネットワークにおける埋め込みと信頼のマネジメント－自動車部品産業での外注品質管理活動における境界連結の制度的媒介の日英比較」東北社会学会『社会学年報』30、2001年7月、pp.219-238  
 Blau, Peter M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons.  
 Burt, Ronald S. (1992) *Structural Holes: The Social Structures of Competition*, Harvard University Press.  
 Granovetter, Mark (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol.78, No.6, pp.1360-1380.  
 Krackhardt, David (1992) "The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations," *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Harvard Business School Press, pp.216-239.  
 Luisi, Pier Luigi (2006) *The Emergence of Life from Chemical Origins to Synthetic Biology*, Cambridge University Press  
 Relph, Edward (1976) *Place and Placelessness*, Pion Limited. (高野岳彦、阿部隆、石山美也子訳 (1999) 『場所の現象学』筑摩書房)  
 Simmel, Georg (1909) *Brücke und Tür*, Der Tag, 15. September. (酒田健一、熊沢義宣、杉野正、居安正訳 (2004) 『ジッメル著作集12』白水社)  
 Uzzi, Brian (1996) "The Sources and Consequences of Embeddedness for The Economic Performance of Organizations: The Network Effect," *American Sociological Review*, Vol.61, Issue 4, pp.674-698.  
 Uzzi, Brian (1997) "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, pp.35-67.  
 van Gennep, Arnold (1909) *Les Rites de Passage, Étude systématique des rites*, Librairie Critique. (綾部恒雄、綾部裕子訳 (1977) 『通過儀礼』弘文堂)

# 海外市場で成功する 強いものづくり企業の競争戦略

第6回  
(最終回)

## 海外展開に向かう 強いものづくり企業の基本姿勢

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

本連載では、強いものづくり企業が実践する海外での市場獲得戦略や人材育成、現地マネジメントなどについて、詳細に考察してきた。そこから、海外市場で成功する企業とは、顧客の動向や市場環境を理解し、戦略と戦術を的確に選択できる企業であることが明らかになった。そうした企業の動きは、各社が原点とする“海外展開に向かう基本姿勢”から発出している。連載最終回の今回は、この“基本姿勢”に遡りながら、本連載の主題を改めて総括してみよう<sup>(注1)</sup>。

### 将来を見て、敵を見て、自らを見る

#### (1) “将来”を見る

中小企業にとって海外展開は、経営の方向性に大きく影響を与える重大な決断を伴うものである。現地拠点の設立には周到な準備を要し、軌道に乗るまで長い助走期間を必要とする。海外人材の育成、投下資本の回収も容易ではない。万が一、撤退となれば大きな打撃となる。従って、“将来を見る”ための基本姿勢が極めて重要だ。

この点について、S①社<sup>(注2)</sup>は、「常に5年後がどうなるかを考え、自ら仮説をつくり、それに備えていく。気をつけるべきことは、新聞やテレビの情報に依存しては軸足がぶれるということ。『アジ

アは儲かる、海外に出なければ成功しない』とマスコミが煽<sup>あお</sup>り、仕事があると錯覚して海外へ出て行くと厳しい現実が待っている」と指摘している。

動くなら早く動き始めなければならないが、逆に、足元の風潮に安易に流されては後悔する。N②社は、「カメラもフロッピーディスクもビデオカセットも白物家電も、すべて発注元の生産拠点が海外に行ってしまった。そのうち、自動車も同様になるだろう。5～10年後のことを常に考えて戦略を練ることが大事である。人を育てるのに10年かかる。海外に出て改めて気づいたことは、今現在の状況だけを考えるとダメだということだ」と指摘している。

眼前の好不調に惑わされず、今、足元の状況はどういう潮流に乗ってのものか、大きな潮流はどこに向かっていくのか、常に5～10年先の将来の姿を見

つめなければならない。しかも、単に模様眺めだけではなく、その判断に基づいて今の段階から具体的な手立てを打つ必要がある。将来的に狙う市場を判断したなら、早くから市場情報を集め、そのための人材を長期育成ラインに乗せ、技術や製法のシーズ開発に着手しなければならない。

## (2) “敵”を見る

海外で競合相手になる新興国メーカーは、価格競争力は圧倒的だが技術力はまだまだ、と概して思いがちである。現時点では大方そのとおりでとしても、ここでも将来を見据えなければならない。

この点について、M②社は、「日本の高度経済成長期当時、技術レベルは決して高くはなかったが、豊かになろうとする人々の強いニーズが産業を育ててきた。現在の新興国も同じで、まだ技術が低いといってこちらがあぐらをかいてはいけぬ。有力な競合先がどんどん出てくるので、生き残るには常に進化していくことが重要だ」と指摘している。今日のアドバンテージを堅持するため、わが国産業も新興国勢に劣らぬ進化が必要なのだ。

また、競合相手としてだけでなく、新興国内に置いた自社の現地生産拠点に対しても正確な見立てが必要であり、T①社では、「日本本社側は、常に中国の技術等を下に見る傾向にあるが、既に量産技術では中国の方が上にあり、もうどちらが上下という関係ではない。同じ会社とみなして、日本では試作・中国では量産とし、利益を配分していくという考え方をすれば、スムーズに行く」という。

幸いわが国には、高度成長時代の実体験があり、今まさに同じ足跡をたどっている新興国勢の実情や心理について容易にイメージすることができる。彼らの今後の成長速度や新たな課題の発生まで含めて想定し、自らの方向性を決めなくてはならない。

## (3) “自ら”を見る

海外展開という他流試合を行うことで、他国他社の実力を肌で知るとともに、自らの客観的な位置付けを知ることができる。

この点を明確に指摘するのはM①社で、同社では、「日系企業とだけ取引する方が確かにリスクは少なく安全だ。しかし、日系同士の情報しかとれず、結局、日系サプライヤー界での自社のポジションしか分からない。最も重要なことは、世界のなかでの自社のポジションや競争力を知ること、そのためには非日系との取引も必要となる」という。すなわち、取引先は日系企業にとどめない。グローバルレベルで自社の客観的位置付けを見極めるため、積極的に非日系企業取引にも踏み出すべきと唱えている。確かに代金回収リスクなども加味すれば、中国系など現地企業との取引には二の足を踏んでしまいがちだ。それでも、多少の損失は勉強料と割り切れる範囲で取引してみる。例えば、中国市場なら、現在の上海には世界中の企業が集まり、欧米系や中国・台湾系とも取引することでつかめる情報も多い。具体例の一つが、欧米系や中国・台湾系の大手完成品メーカーが採用している他サプライヤーにかかる情報である。台湾系大手と取引をすれば台湾系サプライヤーの情報が入りやすくなり、欧米系大手ならば欧米系サプライヤーの情報が入りやすくなる。他国のサプライヤーがどんな部材をつかって、いくらのコストで生産しているのかという情報が間接的に入手でき、それらの情報は自社の立ち位置を振り返る上で重要なベンチマークになるという。

仮に、顧客企業から価格を半額にしたいというニーズを聞いた場合、即座に「半値はムリ」と決めつけるのではなく、「なぜ中国系サプライヤーは半値で提示できるのか」と考える好機である。今は技術力で劣る新興国企業も、5～10年先には追いつく

かもしれない。日系企業とだけ付き合っている、自らの改善必要課題を知ることができず、将来にわたる経営戦略を見誤る可能性があるのだ。

## むすびに ～海外の巨大市場に臨んで～

今日、質・量ともに急速な変化をみせる新興国市場を前にして、海外展開を志すわが国中小企業は、日々重要な経営判断の岐路に立たされている。

特に、新興国中間層市場という一大ボリュームゾーンが誕生したことで、当該市場を意識した低価格競争への圧力が日に日に強まることとなった。

だが、規模競争・コスト競争の歴史では、幾多の勝者なき消耗戦が繰り返されてきたことや、圧倒的な物量と低原価を誇る新興国勢と同レベルで戦うことの不毛さを考えると、安易に低価格競争に巻き込まれない立ち位置の確立が重要なことに気づく。

そこで本連載では、アジア新興国勢力と競合しながらも独自の存在感を示す強いものづくり企業群を抽出して光を当て、各社の競争力・人材育成・現地マネジメントについて、詳細な分析を施してきた。

その結果、強いものづくり企業各社は、大手完成品メーカーなどの調達動向の変化を十分に理解し、海外現地拠点の士気を高めつつ、中長期的な視点から人材育成を図っていることがわかった。

なにより、各社の競争力は、自らの強みを存分に活かせるターゲット領域を選択し、そこでの明確な差別化を実現した点に由来することが明らかになった。それにより、高い市場シェア、社外からの高評価、顧客からの安定受注を勝ち取ってきたのだ。

こうした事実から改めて認識させられることは、安易に低価格競争・規模競争に巻き込まれないためには、新興国勢が入ってこられない特定の分野を探索し、それを狙うことの重要さである。

具体例としては、連載第4回で示したように、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しにくい分野、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健康安全面・環境配慮面などの厳格な規制があり、その対応力で差別化できる分野、などが挙げられる。この種の分野のなかから自らの強みを存分に活かせるターゲット領域を選択し、そこで存在感を示すことが決め手となる。

ただし、それでも低価格競争を避けて通れないこともある。その場合には、部材・設備まで日本製を揃えた“純日本的ものづくり”だけに拘泥せず、改質・アレンジ・進化を図ってコスト対応力を備えること。さらに、製品本来の品質・精度・耐久性などを保って差別化したまま、大胆な発想で上積みの機能は削るなど、「削るべきものは削る」「守るべきものは守る」という“割り切ったものづくり”や“メリハリのつけたものづくり”を実現すること（図）。併せて、そうした製品が求められる特定の市場分野を探索し、ターゲットを絞ることが効果的である。

かつて、日本発祥の多くのオリジナルな技術や製品が、質・量とも世界市場を席卷していた時期があった。もちろん、今も変わらずわが国の自動車産業や精密光学機器産業などは強固な地位を保っているし、今後もそうした技術や製品が誕生する可能性は充分にある。

ただし今日、新興国勢を含め、明らかに競合プレーヤーが増えた。わが国から少数の国々や企業だけが果実を独占することは、既に困難になった。

今やアジア新興国勢のなかには、桁違いのボリュームで生産しても品質を揃えられる能力をもつ企業も現れてきた。そんな状況下ならば、かつてのような

図 コスト低減のための機能・仕様の割り切り（株デンソーの例）

**■機能・仕様の割り切り<その1> ～ 地域特性を踏まえて1本のワイパーアーム**

通常はワイパーアームは2本だが、1本でも払拭率83%を実現できるとして、当社から提案した。インドでは、払拭率は法規上80%以上。日本でも法規上80%だが、90%前後の高い払拭率を実現している。ただし、インドは雨も雪も降る日数が少ない。スコールは短時間に集中して降る。それならば、アーム1本でも間に合うと提案した。

**■機能・仕様の割り切り<その2> ～ 静粛性に対する許容緩和**

通常、ラジオにノイズが入らないよう、モーターの中にコンデンサーを入れているが、廃止を提案した。また、通常、ワイパーをボディに取り付ける際、エンジンのモーターの振動を共振して不快音を出さないよう、防振パッキンを入れているが、これも廃止を提案した。音の静かさを多少犠牲にして、コストダウンを図った。

**■機能・仕様の割り切り<その3> ～ 念のためにする重ね塗りを省略**

このほか、ワイパーの塗装には、通常、3度塗りしているが、2度塗りにした。もちろん、見た目に影響しないよう工夫して提案した。当社がTATAに提案したワイパーの仕様にする事で、40%のコストダウンが可能となった。

「質」・「量」とともにトップを目指すスタンスの他にも、限定的規模の市場で確固たる地位を築くべく、あえて「量」を追わない戦法があってもいいはずである。

急拡大する新興国中間層市場は、確かに魅力的だ。だが、狙うべきは、単に膨張した大規模市場の真ん中ではなく、その周辺の部分、典型例として、安全が優先される分野、微細で特殊な分野、高難度な加工分野、厳格に規制された分野などを挙げたが、この他にいくらかでもユニークな観点から意図的に小さな市場をカテゴライズすることは可能である。

なにせ全体が巨大なので、周辺市場だからといって決してあなどれない。そんな分野が次々と多数誕生することこそが成長市場の魅力なのである。

わが国中小企業がもつ柔軟な個別対応力は、世界に誇れるものであり、世界市場全体の高度化につれ

て、その能力を求められる機会がますます増えることは間違いなし。そこには、単なる規模競争や低価格競争だけに規定されないビジネスチャンスが、必ずや数多く潜在しているといえよう。

(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 滄)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24回

# 東アジア社会における 会食文化



上ノ原 秀晃 (うえのはら ひであき)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 主任研究員

専門は政治学、政治行動論。主著は「日本におけるインターネット政治」(サミュエル・ポプキン、蒲島郁夫、谷口将紀編『メディアが変える政治』東京大学出版会、2008年)、「2009年総選挙：誰が自民党政権を終わらせたのか」(谷口将紀・上ノ原秀晃・境家史郎、『世界』798号、2009年)、「日本のインターネット選挙運動」(『情報通信学会誌』第28巻第2号、2010年)。



岩井 紀子 (いわいのりこ)

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

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

日本の国内需要が低迷するなか、成長する市場を求めて、多くの日本企業が海外に進出した。とりわけ、中国は「世界の工場」から「世界最大の消費地」に変貌しつつあり、多くの産業にとって魅力ある市場となっている。

ところで、東アジア諸国においては、ビジネスパートナー間の個人的信頼の構築が重要であるとし、しばしば指摘される。その際、個人的な信頼を深めたり、人脈を広げたりする手段として多く利用されるのが、接待などをふくめた会食である。今回は、韓国・中国・台湾に日本を加えた北東アジア4カ国・地域において、人々が会食や、会食を通じた人脈の拡大についてどのように考えているか、東アジア社会調査(EASS)プロジェクトの調査データから探してみたい。

## 人脈を広げる 手段としての会食

JGSS(日本版総合的社会調査)は東アジア社会調査(EASS)プロジェクトに参加しており、日本・韓国・中国・台湾の4カ国・地域の間で共通する質問群を、2006年以降毎回(隔年)の調査に組み込んでいる。2012年調査のテーマは「ネットワーク・ソーシャル・キャピタル」であり、国・地域における人々の信頼関係や結びつきについて尋ねている。

調査では家族や親類以外の3人以上の人と会食を行う頻度について尋ねた。選択肢は「非常に頻繁に」「頻繁に」「時々」「ほとんどない」「まったくない」の5段階であるが、表-1には「非常に頻繁に」「頻繁に」「時々」を合わせた

割合を国別・男女別に示している。上側はすべての有効回答者に占める割合(国・地域全体の傾向を反映)、下側は、管理職・専門職・技師・准専門職といったビジネスパーソン(以下、管理・専門職)のなかでの割合を示している。

まず、回答者全体の傾向から注目すると、中国では家族や親類以外との会食はそれほど一般的ではないことがわかる。男女別にみると、日本では女性の方が会食の機会が多いが、他の3カ国・地域では男性の方が頻繁に会食を行っている。また、表には示していないが、概して若い世代の方が会食を多く行っている。他方、管理・専門職に限れば、中国も含め、全体的に会食の頻度は多い。また、性別や、表には示されていないが年齢による差も、社会全体の場合と

比べると縮小している。

次に、こうした会食の機会が人脈の拡大に結びつく頻度について、管理・専門職の回答の傾向をみてみたい。

表-2は、会食の際に新しい知り合いができる機会があると回答した割合を示す。外食の頻度とは対照的に、そうした機会があると答えた回答者は中国で最も多い。韓国がこれに続き、日本と台湾では少ない。中国では会食の機会はそれほどないものの、新たに人脈を広げる機会として用いられているようである。

## 会食の際に 気をつけることは

さて、そのような会食の機会におけるテーブルマナーやビジネスマナーには、国・地域によって特徴的なものがあるだろうか。調査では、「地位の高い人が最初に話し始める」「1人か2人の人が会話を支配する」「席順に注意を払う」といった状況が会食の際に起こるかどうか尋ねた(表-3)。

いずれの設問についても、「起こる」割合は中国で最も高い。中国のビジネスパートナーとの会食の際には、席次や場の雰囲気に関する必要がある。韓国と台湾については、「1人か2人の人が会話を支配する」ことは比較的多いが、他の二つの状況は少ない。他方、日本は「1人か2人の人が会話を支配する」状況が少ないのが特徴

表-1 3人以上の人と会食を行う割合

(単位：%)

		男性	女性
回答者全体	日本 (n=2,296)	58.1	63.0
	韓国 (n=1,351)	72.6	59.5
	中国 (n=5,695)	35.8	22.2
	台湾 (n=2,063)	47.3	44.6
管理・専門職	日本 (n=428)	73.9	76.3
	韓国 (n=213)	84.4	82.4
	中国 (n=743)	69.8	54.2
	台湾 (n=439)	61.5	70.6

資料：大阪商業大学JGSS研究センター「EASS-2012」(以下同じ)

(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(以下同じ)。

表-2 会食の際に新しい知り合いができる機会があると答えた割合(管理・専門職)

(単位：%)

	男性	女性
日本 (n=404)	44.2	34.8
韓国 (n=208)	58.3	51.1
中国 (n=667)	69.8	56.0
台湾 (n=418)	38.9	33.9

表-3 テーブルマナーやビジネスマナーの特徴(管理・専門職)

(単位：%)

	地位の高い人が最初に話し始める	1人か2人の人が会話を支配する	席順に注意を払う
日本 (n=393)	28.6	17.0	21.9
韓国 (n=209)	27.8	36.4	23.9
中国 (n=667)	45.7	47.1	30.8
台湾 (n=416)	22.2	33.9	13.9

的である。日本人にとっては不慣れな状況が海外ではしばしば起こ

りうるということであり、注意する必要があるようだ。

## 異国でカフェの経営者になる



ジニス カフェ  
DINIZ CAFE

代表

### ジニス ペリクレス

鹿児島市立美術館の近くに立つ西郷隆盛像のすぐそばに、石蔵を改装したカフェがある。

経営者であるブラジル人のジニスペリクレスさんは、母国で歯科医師という職業に一度はつきながら、コーヒーの世界に魅了され、妻の葉子さんとともに、鹿児島市でカフェを開いた。

日本という異国の地で経営者になったジニスさんの取り組みについて聞いた。

#### プロフィール

#### ジニス ペリクレス

1973年ブラジル生まれ。サンタカタリーナ大学歯学部卒業後、鹿児島大学歯学部で留学し、博士号を取得。ブラジルに戻り歯科医師として勤めたのち、37歳のときに再び来日し、鹿児島市でDINIZ CAFEを創業。

#### 企業概要

創業 2011年  
従業者数 3人  
事業内容 カフェ、コーヒー豆・お菓子の小売  
所在地 鹿児島県鹿児島市城山町2-30  
電話番号 099(295)3636  
URL <http://www.diniz.co.jp>

#### 歯科医師から カフェの経営者に

——事業の概要を教えてください。

鹿児島市立美術館のすぐそばでカフェを営業しています。市内随一の繁華街である天文館通りから少し離れた、閑静なエリアにあります。店舗の前には西郷隆盛像があり、休日には観光客が多く訪れます。

店舗は古くからあった石蔵を改装したものです。外壁、内壁ともに白塗りにし、テーブルや椅子はナチュラルな色の木製に統一することで、店内が明るく感じられるようにしています。お客さまはブラジル発祥の音楽であるボサノバ

を聴きながら、ゆったりとしたひと時を過ごしていただけます。

平日の営業時間は昼の部が11時から15時、夜の部が17時から21時です。観光客の多い休日は11時から19時までとしています。

メニューは、ブラジルらしさを感じるものを多くそろえています。すべてわたしの手づくりです。

なかでも、濃厚な風味のブラジルプリンや、ココナッツをふんだんに使ったババロアなどのお菓子が人気です。これらのお菓子は鹿児島市内では当店でしか味わえません。そのため、お土産としてテイクアウトするお客さまもいます。

看板商品は何といてもコーヒーです。当店では、ブラジルを

はじめ、グアテマラ、ケニアなど世界各国からコーヒー豆を取り寄せています。これらはすべて、豆が本来もつ甘味や酸味を感じられるものを、わたしの舌で確かめ、厳選したものです。

取り寄せた豆は自家焙煎<sup>ばいせん</sup>をしていますので、味だけではなく香りも存分に楽しんでいただけます。

コーヒーは1杯650円と他店と比べると割高かもしれませんが、その味と香りに魅了される方も多く、常連のお客さまを中心に支持していただいています。

### ——豆の味をより引き出すための工夫をしているそうですね。

当店では、豆を焙煎する前に必ず、ハンドピックという作業を行います。ハンドピックとは、豆を一つずつ選別する作業のことです。

世界各国から取り寄せた豆のなかには、腐っている豆、発酵している豆、カビが生えている豆、虫に食われている豆、成長が未熟な豆が混じっています。これらは欠点豆と呼ばれています。欠点豆が混じったまま焙煎して入れたコーヒーは、どうしても雑味が残ってしまいます。出荷の段階でチェックはされますが、機械では見分けがつかないものが多いのです。

当店では、わたし自らの目と手でハンドピックを行っています。しかも2回繰り返します。日本全国見渡しても、ここまで入念な仕

込みをしている店はめったにないでしょう。

ですから、当店のコーヒーを飲む方のほとんどが、砂糖やミルクをしません。ブラックのままでも十分に甘味を感じられるからです。コーヒーが苦手だというお客さまも、当店のものなら大丈夫と好評です。

### ——ハンドピックは集中力と手先の器用さが求められそうですね。

前職は歯科医師でしたので、ハンドピックのような細かな作業には自信があります。

わたしはブラジルの大学で歯科医師の資格を取得した後、鹿児島大学に留学しました。妻の葉子とはこのときに知り合いました。大学で博士号を取得すると、妻を連れてブラジルに戻り、わたしは歯科医師として、妻は日本語教師としてお互いに忙しい日々を過ごしていました。

少ない休日の合間を縫ってカフェをめぐるのが、夫婦の息抜きの時間でした。豆の選び方、焙煎の仕方によって、味が大きく変わるコーヒーという飲み物の奥深さを知りました。趣味で楽しんでいるうちにのめりこんでしまい、休日を使ってコーヒー焙煎工房を営むプロのもとで修行もしました。ついには、豆の農園にまで足を運ぶようになったのです。

あるとき、家族で農園を経営す



店舗の外観

る日系ブラジル人と仲良くなりました。わたしは、彼から豆の育て方、収穫した豆の見分け方など、たくさんのことを教わりました。

また、彼が家族と力を合わせて豆を育てている姿が印象に残りました。彼らの生き方を見て、わたしも妻と一緒に仕事をしたいと考ええるようになったのです。夫婦でカフェをやりたい、というこの思いを妻に伝えたところ、賛成してくれました。

### 準備は万全に

### ——鹿児島を開業の地に選んだのはなぜですか。

開業するならブラジルではなく鹿児島でやろうと、最初から決めていました。留学していたときに鹿児島の素晴らしさを実感してい

たからです。

一つは治安のよさです。夜でも一人で安心して外出できるということに驚きました。毎日を安心して暮らし、働けるというのは、それだけでも素晴らしいことです。

もう一つはおもてなしの心でしょうか。来日して間もないころ、地域の人たちが日本の文化や習慣を手とり足とり教えてくれました。なぜこんなに親切にしてくれるのだろうかと思いましたが、鹿児島県の歴史を勉強するうちに、昔から外国人との交流が盛んな地域であることを知りました。鹿児島でなら、外国人のわたしでも事業ができると思ったのです。

#### ——当初はコーヒー豆の輸入卸売りからスタートしたそうですね。

一足先に妻が帰国して鹿児島県で住まいを確保しました。そこを拠点として、わたしたちのコーヒー豆がお客さまに受け入れられるのか、感触をつかむために輸入卸売りからスタートしました。わたしがブラジル各地で仕入れた豆を、妻が市内の飲食店に販売するというものです。卸売りであれば、少ない開業費用で事業を始められると考えたからです。

こうした仕事を1年ほど続けましたが、業績は思っていたほど上がりませんでした。営業の経験も販売の実績もない妻が飛び込み営業をしても、取引をしてもらうの

は、やはり容易ではありませんでした。

一方で収穫もありました。営業先で試飲してもらおうと、皆が口をそろえて、おいしいねと言ってくれたのです。飲食のプロたちから誉めてもらえたことで、仕入れた豆の品質は確かなものだと思いがつきました。

そこでいよいよ、自らカフェを開き、直接消費者にコーヒーを売ることになりました。開業資金の一部は日本政策金融公庫からの融資で補いました。

#### ——開店するにあたって工夫したことはありますか。

卸売りがうまくいかなかったときの反省を生かし、よりいっそう入念に準備を進めました。軽食やお菓子のメニューを充実させるために、知り合いの日本人のシェフに調理の指導を受けたのです。さらに、そのシェフのお店を借りて、開店の1カ月ほど前に試食会を開催しました。メニューについて、実際にお客さまの声を聞きながら、味付けや盛り付けを修正していきました。

また、3年後、5年後はどんな店にしていきたいのか、妻と何度も意見を交わし合い、事業計画書にまとめました。当時、スケッチブックにポルトガル語で書いた計画書は、今も妻と毎日読み合わせをしています。

## 現地に溶け込む

### ——開業直後から話題になっていたそうですね。

準備は万全でしたが、お客さまに実際に足を運んでもらわなければどうしようもありません。開店時にどれだけアピールできるかが重要です。そこで、コーヒーとともにブラジルのお菓子を味わえる店ということを前面に押し出すことにしました。

ブラジル人が丁寧に焙煎したコーヒーや自家製のお菓子を提供している、ということでテレビや雑誌の記者の方々が興味をもち、いくつかの番組や記事で取り上げてくれました。それらを見て、関心をもったお客さまが少しずつ来店するようになりました。

やがて「西郷さんのそばにブラジル人が経営するカフェがある」という口コミが広がっていったようです。繁華街からは少し離れていますが、地元の方がわざわざ足を運んでくれるようになりました。

### ——順調な滑り出しですね。

お客さまが増えてくると忙しくなり、仕込みをする時間の確保が課題になってきました。特に、ハンドピックは絶対におろそかにはできない、最も大切な作業です。

ですから、営業時間を見直すことを考えました。1カ月間、伝票

にお客さまの来店時間をメモして整理したところ、平日の16時から18時は来客の少ない時間帯であることがわかったのです。

そこで、思い切ってその時間は店を閉め、仕込みにあてることにしました。休まず営業して売り上げが増えたとしても、味が落ちたら意味がありません。商品の品質を維持するための決断でした。

——日本で営業するうえで心がけていることはありますか。

ビジネスパートナーでもある妻とともに、積極的に地域のコミュニティに飛び込み、人々と交流を図ることで。マスコミからの取材に進んで応じたり、地域のイベントでコーヒーをふるまったりしています。わたし自身も楽しみながら、多くの人と接点をもつことを心がけています。

ブラジル人であるわたしがこうした活動をすると、それだけでわたしたち夫婦やDINIZ CAFEの名前を覚えてもらえます。

最近、妻が鹿児島市からの依頼で「自分らしく生きる」というテーマで講演をしました。講演の内容については、わたしと妻で相談して決めました。なぜ鹿児島に来て事業を始めたのか、これから事業をどうしていきたいか、といった話をしました。今後も、夫婦で地域との関わりを大切にしていきたいと思います。

——最後に今後の展望についてお聞かせください。

ブラジルには「いつ、誰が来ても、満足してもらえるようにもてなす」という文化があります。自宅や店にふらりと立ち寄った人たちに、その時間をできる限り満足してもらえるように、料理や飲み物をたくさん準備して提供するのです。

カフェを開店する際に、わたしと妻が目標にしようと決めたお店がサンパウロにあります。「Santo<sup>サント</sup>Grão<sup>グラオ</sup>」というカフェです。ここは、妻と事業計画を話し合った思い出の地でもあります。

このカフェは6店舗あるのですが、それぞれの店で、丁寧に焙煎したコーヒーを提供しています。お菓子のメニューも豊富で、ゆったりとしたソファもあり、居心地がとてもよいのです。

何よりそのお店はいつもにぎわっていて、来店した人たちが思



ハンドピックの作業

い思いの時間を過ごしていました。こんな素敵なお店を鹿児島で開けたらいいな、と妻と語り合っていました。

わたしたちも、より多くの人に来店していただけるお店にするために、2店舗、3店舗と店舗を増やしていきたいと考えています。

そして、当店を訪れた人がコーヒーとともに楽しい時間を過ごせる、そんな場所を提供していきたいと思います。

## 聞き手から

外国で事業を成功させるためには、自国で開業するよりも、よりいっそう事業計画を入念に練り、準備をすることが大切だ。

ジニスさんは、ビジネスパートナーでもある妻の葉子さんと力を合わせて、事前に課題を想定し、対策をしっかりと立てることで、課題を着実にクリアしていった。それが多くのファンを獲得することにつながったのだ。

「心は日本人なんです」と語るジニスさんは、これからも鹿児島で人々を喜ばせ続けるのだろう。

(分須 健介)



# 従業員の学びを支援し 企業成長を加速する

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。



## 中小企業こそ 「組織は人なり」を意識したい

昔から「組織は人なり」と言われます。優れた組織、目覚ましい成果を上げる組織の決定要因は人材であり、優秀な人材を集め、動機づけ、その力を有効に発揮できるように組織文化を作ることが、いかに重要であるかを示しています。また、武田信玄の軍事哲学を表した言葉「人は城、人は石垣、人は堀、情けは味方、仇は敵なり」も有名です。戦の勝敗を決するのは、堅牢な城や石垣、堀ではなく各々の人材であり、限られた人材の強みを見出し、適材適所に配置したうえで、情理を尽くして人心を掌握することが重要だという意味です。人材不足に悩む中小企業こそ、大切にしたい教訓です。

企業が環境の変化に対応できずに競争に負け衰退する原因は、多

くは「人の問題」に帰結します。このような企業では、往々にして新しい発想で事業環境を切り開ける人材が不足し、これまでの延長線上でしか発想できず、有効な策を打ち出せません。企業が環境の変化に対応し、持続的に成長するには、変化を組織の中に取り込み、既存の知識や技術、ノウハウ、思考を新陳代謝する必要があります。それには、従業員が自らの能力を継続的に開発していかなければならないのです。

もし、従業員が世の中の変化に鈍感で、「上から言われたことだけをやればよい」というマインドに浸っているならば、早晩、事業は行き詰まることでしょう。

組織が新陳代謝を繰り返し、時代遅れとなった知識・技術・ノウハウを常に最新のものにしていくには、新たな人材を採用することも有効ですが、既存の人材の学び

を支援する方がより効果的です。しかし、従業員が継続的な自己啓発を続けるのは、簡単ではありません。従業員の自己啓発を動機づける企業文化と仕組みが必要です。

## 従業員の 自己啓発を支援する

人材育成（教育訓練・能力開発）は、OJTとOff-JT、自己啓発の3区分に整理されます（図）。OJT（On the Job Training）とは、実際の仕事を通じて人材を育成することです。OJTは人材育成の基本で、上司や先輩の指導を受け、成功と失敗を繰り返しながら能力を高めていきます。しかし、既存の知識やスキルを身につけられても、新たな環境変化に対応する能力、社外でも通用する能力を身につけるのは難しいでしょう。

Off-JT（Off the Job Training）は、実際の仕事から離れ、職場外

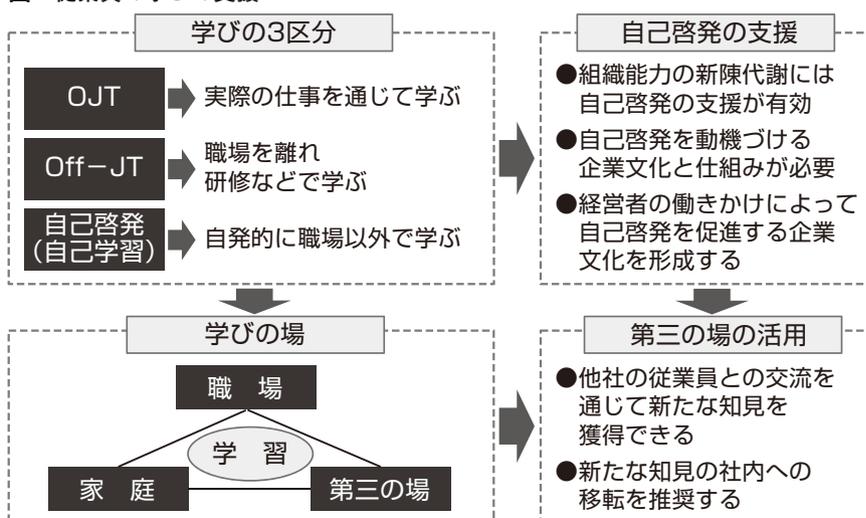
での研修などで学ぶことを指します。自己啓発は、従業員が自発的に職場外で学習することです。組織能力の新陳代謝を進めるにはOff-JTと自己啓発が必要ですが、Off-JTについては、大企業でもあまり積極的ではありません。その理由は、高額な費用をかけて研修を行ったとしても、その効果が明確ではないからです。そのため、企業は従業員に研修を受講させる時間があれば、働いてもらった方が得だと考えがちです。

研修の費用対効果が不明確であるという問題は、研修目的を明確にし、それが達成されたことを何によって評価するか（評価指標）を具体的に設定することで、多少は解決できます。実際、多くの企業では、研修後に受講者アンケートをとることくらいしか行っておらず、効果の測定・評価の点では不十分です。せめて、研修後に「改善提案を提出する件数が増加した」など、受講者の行動変容を数値で確認したいものです。

いずれにせよ、評価指標を具体的に設定しても、1回や2回の研修だけでは、目に見える効果の実現は難しいのです。どうしても、従業員の継続的な自己啓発（自己学習）に期待するようになります。

従業員の自己啓発を促すために、業務に不可欠な資格だけでなく、中小企業診断士、社会保険労務士といった企業内では得られない新たな視点を身につけられる資格を

図 従業員の学びの支援



資料：筆者作成

推奨し、合格者に報奨金を与える企業もあります。これは自己啓発の動機づけにはなりますが、企業内に外部の視点を持ち込むことに寛容な企業文化でないと逆効果になりかねません。資格を取得したのはよいが、それを生かす場がない企業、外部の視点や新たな知識・スキルを社内に持ち込むことを歓迎しない組織では、従業員の自己啓発が進まないだけでなく、嫌気が差して離職してしまうリスクが高まります。

### 学びの場を社外に求める

従業員の自己啓発を会社として推奨するほかに、自己啓発で得た知見を高く評価し、積極的に社内に取り込む企業文化を作ることが重要です。それには、日常業務において経営者が従業員に対して新たな視点・アイデアを積極的に求

めるとよいでしょう。経営者の従業員への働きかけと、従業員の対応行動が相まって、時間をかけて企業文化が形成されるからです。

最近では、職場や家庭以外の第三の場（サードプレイス）に出かけ、他者との関わりの中で学ぶ学習スタイルも増えてきています。たとえば、経理担当、人材育成担当、労務担当といった職種（職務）ごとの私的な勉強会をインターネットなどで探し出し、参加することで他社の実情が分かり、新たな知見が得られます。公開セミナーなどに参加し、他社の受講者と情報交換することも有益です。

社外に学びの場を求める従業員に対してその参加費用を補助したり、得られた知見を社内でも活用した場合にはその成果を評価・賞賛し、別途報奨金や昇給によって報いたりすることで、従業員の自己啓発を促進できます。

# データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第33回

## 中小企業の景況は、 弱い動きはみられるものの、緩やかに回復している

～全国中小企業動向調査（中小企業編）（2014年7－9月期実績、10－12月期以降見通し）結果～

当研究所が2014年9月中旬に実施した「全国中小企業動向調査（中小企業編）」では、今期（2014年7－9月期）の業況判断DIは、前期（2014年4－6月期）から横ばいとなった。

前回調査（6月中旬実施）における7－9月期見通しからは下振れしたものの、DIは引き続きプラス水準となっており、中小企業の景況は緩やかな回復が続いている。

### 上昇が期待されていた 7－9月期の業況判断DIは横ばい

「全国中小企業動向調査（中小企業編）」は当研究所が四半期ごとに実施しており、原則従業員20人以上の中小企業約1万3,000社を対象として、業況の総合判断や売上、利益などについて、当期実績および2四半期先までの見通しを尋ねている。

まず、2014年初からの動向を振り返ると、業況判断DIは、前々期（2014年1－3月期）に消費税率引き上げに伴う駆け込み需要を背景として20.9まで高まった後、前期（2014年4－6月期）には反動減を受けて大きく落ち込み、3.4となった（図－1）。ただし、この落ち込みは一時的とみられ、今期（2014年7－9月期）には8.5に上昇する見通しであった。

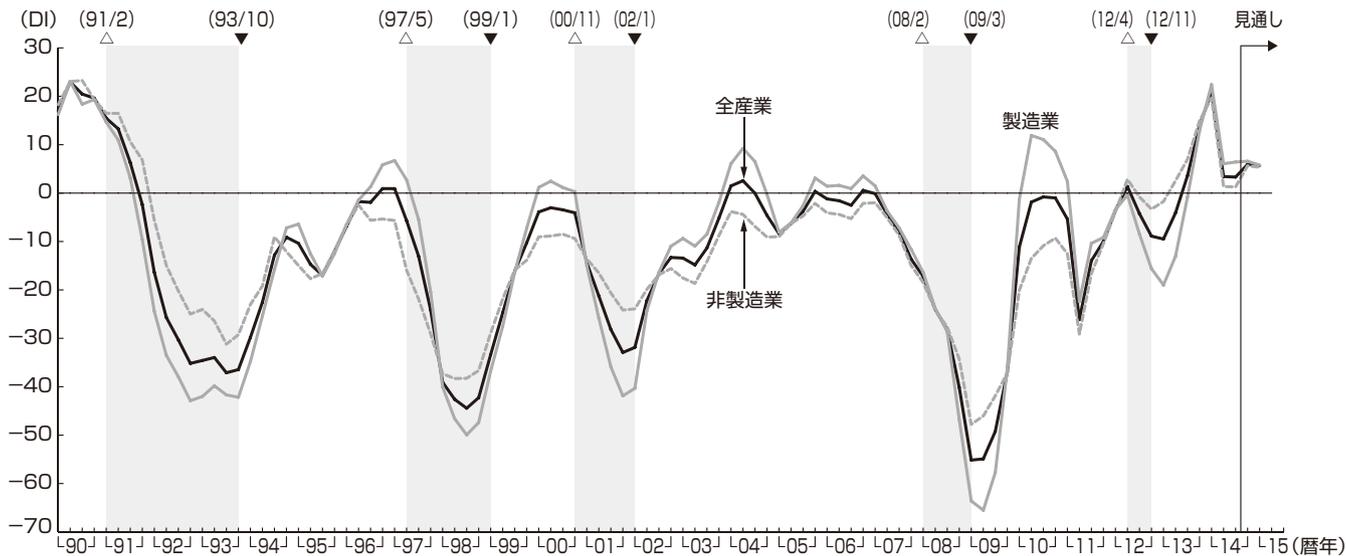
実際には、今期の実績は前期から横ばいの3.3と

なり、期待に比べて弱い動きとなった（図－1）。もっとも、業況判断DIは2013年7－9月期以降、5期連続でプラス圏内にあり、過去と比較すれば高い水準にある。先行きについても、来期は5.9に上昇し、来々期は5.7と、引き続きプラス水準となる見通しである。足元で弱い動きはみられるものの、中小企業の景況は、緩やかな回復が続いている。

### 個人消費に関連の深い業種を中心に下振れ

今期のDIがもたついた要因として、消費の持ち直しが想定より鈍かったことが挙げられる。住宅や自動車などの販売では反動減の影響が継続。また、円安や消費税率引き上げを背景とした物価上昇に賃金の上昇が追いつかず、消費を下押ししていることに加え、今期は、広島県で土砂災害をもたらした豪

図-1 業況判断 DI の推移

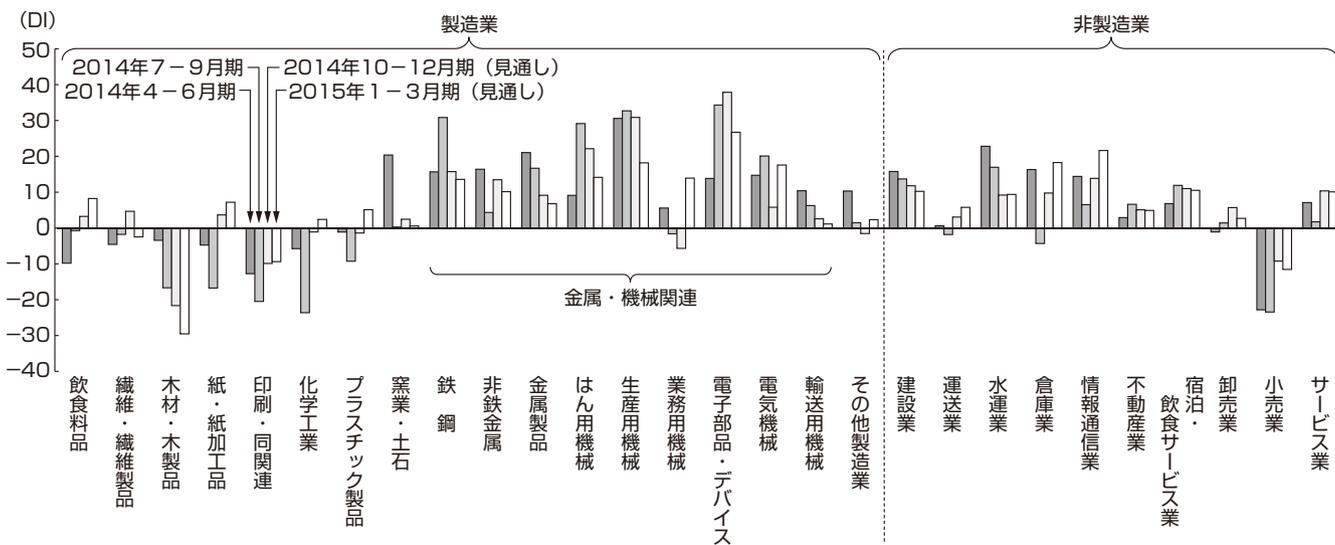


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」（以下同じ）

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

2 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す（以下同じ）。

図-2 業種別にみた足元の業況判断 DI の推移



雨など、各地を襲った天候不順が、人やモノの動きを鈍らせた。

今期のDIを業種別にみると、製造業（6.4）、非製造業（1.3）のいずれも前期からほぼ横ばいとなっているが、それぞれ個別の業種レベルでみると、好不調の差がはっきりと表れている。

非製造業からみると、小売業（-23.4）が前期

（-22.8）に続き二桁のマイナス水準となり、持ち直しが遅れている（図-2）。自動車や家具など耐久財の販売が振るわないほか、天候不順の影響もあって衣料品小売などが低調であった。非製造業ではこのほか、消費財の荷動きの鈍さなどから運送業、倉庫業がマイナス水準となっている。

製造業では、飲食料品（-0.7）、繊維・繊維製品

表 前回調査における業況判断 DI の 7-9 月期見直しからの修正状況

	今期の業況判断 DI	前回調査（6月中旬実施）における7-9月期見直しから	
		上振れまたは横ばい	下振れ
製造業	プラス水準	鉄鋼（30.8）、はん用機械（29.1）、生産用機械（32.7）、電子部品・デバイス（34.3）、電気機械（20.1）	窯業・土石（0.3）、非鉄金属（4.3）、輸送用機械（6.3）、その他製造業（1.5）
	マイナス水準	該当なし	飲食料品（-0.7）、繊維・繊維製品（-1.8）、木材・木製品（-16.7）、紙・紙加工品（-16.7）、印刷・同関連（-20.5）、化学工業（-23.6）、プラスチック製品（-9.3）、業務用機械（-1.6）
非製造業	プラス水準	建設業（13.7）、水運業（17.0）、不動産業（6.6）、宿泊・飲食サービス業（11.9）	情報通信業（6.5）、卸売業（1.4）、サービス業（1.7）
	マイナス水準	該当なし	運送業（-1.8）、倉庫業（-4.3）、小売業（-23.4）

（注）括弧内の数字は、今期の実績値。

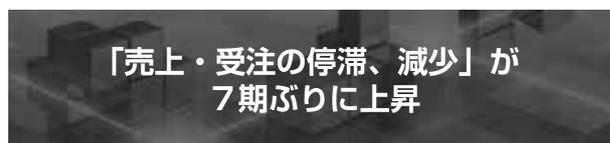
（-1.8）などがマイナス水準となっているほか、木材・木製品（-16.7）、紙・紙加工品（-16.7）、印刷・同関連（-20.5）、化学工業（-23.6）、プラスチック製品（-9.3）などでマイナス幅が拡大した。これらの業種では、低調な消費を受けて生産が伸び悩んだことに加え、円安下における原材料高が利益を圧迫した。化学工業は化粧品、プラスチック製品では食品包装用フィルムを扱う企業などで、業況の悪化がみられている。

一方、鉄鋼（30.8）、生産用機械（32.7）など金属・機械関連の業種では、DIが高い水準となった業種も多い。国内では大企業を中心に収益が改善、海外経済も緩やかながら回復しており、国内外で工作機械などの設備投資向けの需要が好調であった。電子部品・デバイス（34.3）は、スマートフォン向けのほか、自動車メーカー各社が新型車や次世代システムの開発に注力するなか、車載向けも好調のようだ。また、公共工事の下支えから建設用の機械や鋼材の受注も堅調で、先に挙げた個人消費に関連の深い業種とは明暗がわかれた形となっている。こうした傾向は前期にもみられたが、消費の持ち直しが遅れたことで、いっそう顕著に差が生じる結果となった。

表は、前回調査（6月中旬実施）における7-9月

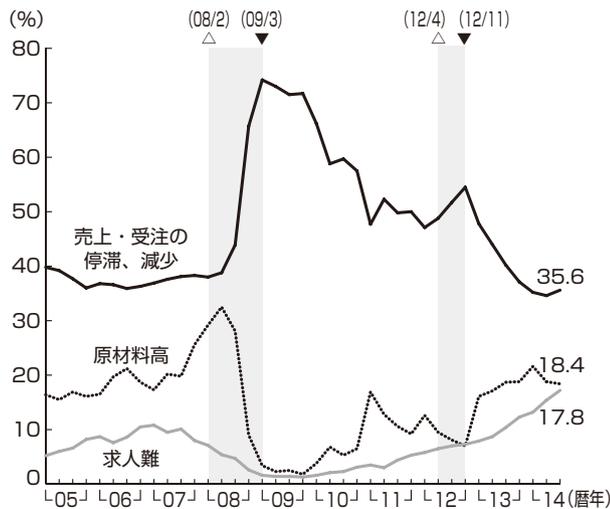
期見直しからの修正状況をみたものである。製造業でDIが上振れした業種には、やはり金属・機械関連の業種が並んでいる。自動車部品製造業が多い輸送用機械は、消費税率引き上げ後の販売減少を受けて下振れしたものの、海外向けに部品を納めている企業などで受注は堅調との声が聞かれており、プラス圏内の底堅い推移となっている。一方、消費関連の製造業は、軒並み下振れした。

先行きは、住宅建築の減少から木材・木製品でDIの低下が続くなど、低迷する業種が一部にみられるものの、小売業をはじめとして消費関連の業種が持ち直すことで、業種間でみられた景況感の格差は徐々に解消する見通しとなっている。



本調査では、企業が抱える当面の経営上の問題点を択一式で質問している。これをみると、2013年以降、景気の回復や円安基調のなかで「求人難」や「原材料高」の回答割合が上昇、「売上・受注の停滞、減少」の割合が低下する傾向が続いてきたが、足元ではやや変化がみられる（図-3）。

図-3 当面の経営上の問題点



(注) 1 当面の経営上の問題点について、択一式で尋ねたもの。ここでは上位3項目について示している。

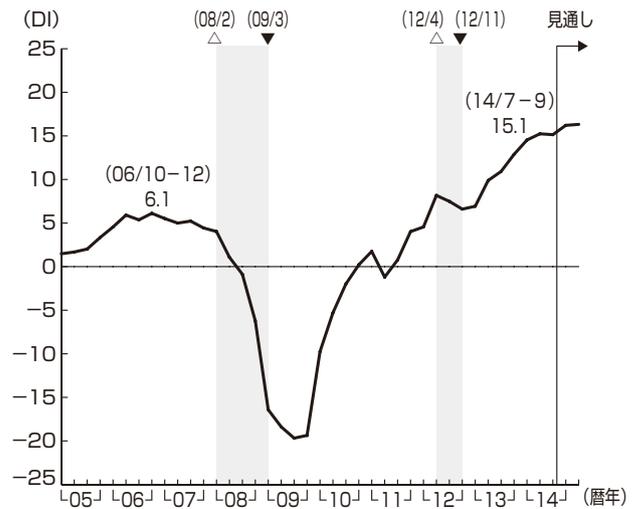
2 図中の数字は今期の値。

「求人難」(17.8%)は今期も上昇し、「原材料高」(18.4%)は価格転嫁が進んできたこともあって上昇は一服したものの、依然高い。一方、「売上・受注の停滞、減少」は、前期(34.6%)から上昇して35.6%となった。小幅ながら、7期ぶりの上昇であり、足元での需要の弱さが表れた形だ。この上昇が天候不順の影響などを受けた一時的な現象にとどまるか、需要低迷が再び深刻化するのか、今後の動きが注目される。

堅調さを示す指標もある。例えば、従業員DIは消費税率引き上げ後も高い水準を維持しており、13期連続でプラス圏内にある(図-4)。15.1とリーマン・ショック前を大きく上回っており、来期以降も高い水準となる見通しだ。設備投資実施企業割合も上昇し、35.5%と高い水準を保っている(図-5)。人材や設備への投資が堅調に推移していることは、先行きに対する企業の底強い見方を示しているともいえる。

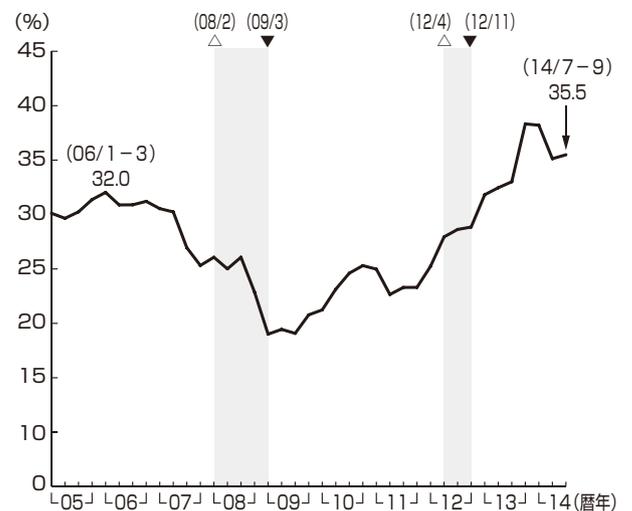
一方で、従業員20人未満の企業を対象とした本調査の小企業編をみると、今期の業況判断DIは低下、先行きについても慎重な見方となっており、景況感には企業規模による温度差がみられる。海外経

図-4 従業員DIの推移



(注) DIは、前年同期比で「増加」-「減少」企業割合(季節調整値)。

図-5 設備投資実施企業割合の推移



(注) 設備投資実施企業割合は季節調整値。

済の下振れなどリスクも潜在しているなかで、足元で生じている業種間の格差や、企業規模による温度差が着実に解消し、景気の好循環が生まれるかどうか、正念場に差しかかっている。(渡辺 綱介)

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



# 伊香保の魅力を一段と高める 老舗旅館の跡取り娘



(株)千明仁泉亭  
常務取締役 千明 恭子

## 〈企業概要〉

代表者 千明 三右衛門  
創業 1502年  
資本金 1,600万円  
従業員数 28人

事業内容 温泉旅館、カフェ・バーの運営  
所在地 群馬県渋川市伊香保町伊香保45  
電話番号 0279 (72) 3355  
U R L <http://www.jinsentei.com>

帝国データバンクが2014年9月に発表した調査によると、日本における創業100年以上の企業数は2万7,000以上に上る。その数は他国を圧倒しており、日本は世界一の老舗大国といえる。

今回紹介する(株)千明仁泉亭は創業500年を超える老舗中の老舗だ。これまで幾度となく経営環境の変化を乗り越えてきた同社は、今の時代にどう対応しているのか。跡取り娘である千明恭子さんに話をうかがった。

## 室町時代に創業

——ずいぶん歴史があるそうですね。成り立ちを教えてください。

伊香保温泉の歴史は古く、開湯は少なくとも1,300年以上前といわれています。室町時代の1502年に連歌師の宗祇が治療のため、当館を訪れたという記録が残っています。当館の創業の年ははっきりとはしませんが、少なくともその年には創業していたと思われます。

1576年には、長篠の戦いで負傷した武士たちのために、武田勝頼が伊香保に石段を整備させました。石段づくりに参画した七氏に私の先祖も含まれています。

明治時代から戦前にかけては、一部の資産家や文化人がひと夏の間ずっと過ごす貸別荘のような存在でした。当館を定宿としていた文豪、徳富蘆花の『不如帰』の冒頭にも「上州伊香保千明の三階の障子開きて、夕景色をながむる婦人」と、当館「千明」の名を見る

ことができます。

戦後の高度成長期に入ると、企業や町内会などの団体旅行が盛んになりました。周辺でゴルフを楽しんだ後、温泉旅館でくつろぐのがお決まりのコースでした。当館は、この流れにかなり出遅れましたが、女将である母が態勢を整え、団体客を受け入れていました。

——由緒ある旅館ですが、もともと女将を継ぐつもりでしたか。

私はひとり娘でしたので、子ど

ものころから、いずれ母から継ぐことはわかっていました。ただ、「旅館とは違う空気を吸いたい」という気持ちもありましたので、東京の大学を卒業後、2年間はアパレルメーカーに身を置きました。

アパレル業界は流行の移り変わりが激しく、ほぼ毎日新商品が入ります。接客では、顧客の要望に合うコーディネートの提案が求められます。そして、商品や接客の良し悪しが売り上げという目に見える形ですぐに表れます。そのため、顧客のニーズに応えることの大切さ、流行を取り入れて他社と差別化を図ることの重要性を肌で感じました。

その後、家業に入る前に同業他社で現場も経験しておくべきではないかと考え、派遣社員としてホテルやレストランで勤務することにしました。短期間ではありましたが、実務を経験するなかで、現場の声の大切さを身をもって感じました。

## 女将VS若女将

——家業に入ったのはいつですか。

2001年です。祖父母が相次いで亡くなったため、急遽<sup>きゅうきょ</sup>若女将として家業に入りました。

かつては、旅館内に経営者一家も居住するのが常で、祖父母は当館の一階、石段にほど近い80平米のスペースに住んでいました。

祖父母亡き後、その場所をどう

活用するか。母は、セミナールームをもう一つつくりと提案しました。会合を希望する団体客がバッティングし、予約が他の旅館に流れてしまった経験を数多くしてきたからです。

ただ、私としては、団体客から女性同士やカップルなどの個人客に客層が変わってきているにもかかわらず、時代の流れに逆行する施設をつくることに対してやや疑問もありました。

また、進学、就職と足かけ10年弱伊香保の地を離れ、戻って感じたのが、石段街の人影が以前よりまばらになっていることでした。石段街のお店も閉まりがちで、観光客からも「今日は定休日ですか」と尋ねられるほどでした。バブルを経て海外旅行も一般的となり、旅行者の選択肢が増えた結果、観光客が減少傾向にあったのです。

個人客に喜ばれ、街の活気を再び取り戻すためには何が有効か。考えた末に生まれたアイデアが、カフェとバーです。多くの観光客が通る石段側に入口をつくれば、当館に泊らない観光客にも利用していただけます。また、当時、伊香保にはゆっくりコーヒーやお酒を飲めるところがなく、私自身、都会で慣れ親しんだそういった場所が伊香保にもあればと思っていました。そこで、地元の人も気軽に集まれる場をつくり、石段街に少しでも活気を呼び戻したいと考えたのです。

母と私は真っ向から対立しました。母は、「伝統ある旅館にはそぐわない」と、私のアイデアに難色を示したのです。「当館は大正時代に建てられたもので、建物がもたらす大正浪漫<sup>ろまん</sup>の息吹こそが当館の魅力。そこに魅せられている常連客も多い。カフェやバーをつくと、千明の良さが失われてしまう」と言うのです。

お互いに一步も譲らず、母との対立はしばらく続き、会話がなかったほどです。

——どのように解決を図ったのですか。

このままではいけない。なんとか解決の糸口を探ろうと、経験の長い別の旅館の若女将に相談しました。すると、女将の意見を全否定するのは良くないと諭されたのです。

冷静になって考えると、母には当館に嫁いでから20年間、休みという休みがないなか、女将を務めてきたという自負があるのでしょうか。いくら血を分けた娘といえども、戻ってきたばかりの新米にあれこれ言われたら、腹が立つのは当たり前です。

ただ、私にもこの旅館の将来を担っていく覚悟がありましたので、粘り強く妥協策を探ることにしました。母の意見を踏まえ、「旅館の雰囲気合うようリノベーションするのであれば、カフェとバーをつくっても旅館の風情は残るので



楽水楽山の店内

はないか」と、時間を置いて話したのです。その結果、「そんなに言うんだったら、やってみれば」と、機会を与えられました。

やるからには成功させなければなりません。千明のイメージを損なわず、それでいて古さを感じさせないもの。宿泊客や観光客だけではなく地元の人にも通えるものになければと意気込みました。

まずは、武蔵野美術大学の学生に千明のイメージに合った装飾品の一部をつくってもらいました。母も、食材は地元のものをと、自分の実家で採れた梅を使ったドリンクを発案してくれました。たとえけんかをした後でも、やるからには協力してくれるのはありがたいことでした。

伊香保のイメージに合わせ、中国の論語「知者楽水、仁者乐山…」からカフェとバーの屋号を「楽水乐山」と命名しました。「知の人は活発なので流れゆく水を好み、仁の人は心が落ち着いているので不動の山を好む」という意味です。2003年にオープンの運びとなりました。翌年には父と旧知の仲で

あった東京銀座の女性ベテランバーテンダーである上田<sup>やすえ</sup>江さんを招き、バーとしての魅力を高めました。

結果は想像以上のもので、宿泊客のほか、石段街を通った観光客や地元の方にも気軽に来てもらえる店になりました。今では楽水乐山だけで年間1,000万円以上の売り上げを達成するまでになっています。

楽水楽山の成功は、私の初めての実績となり、女将にも一人前として認めてもらえるようになりました。いつしか協力体制もでき上がり、今では女将である母が一番の理解者です。そして何よりも、私の自信につながり、新たな取り組みの原動力となったのです。

## 絆で育む魅力

——伊香保への愛を感じますが、他に取り組んだことはありますか。

伊香保への愛着は、地元に戻ってから一層強まり、伊香保を衰退させてはいけなとますます思うようになりました。

こうした郷土愛もあり、家業に入ってから、伊香保の活性化策を話し合う会合にはなるべく参加していました。ただ、メンバーは年配の男性が多く、なかなか若い女性の意見には聞く耳をもってもらえない状況でした。

ある会合の帰り道に、同じような不満を抱いていた同世代の女性

3名と意気投合し、そのまま食事に行きました。いずれも伊香保の旅館や土産物店の跡取り娘です。最終的に、「私たちだけで何かしてみよう、驚かせてみよう」という結論に至り、4名で設立したのが(有)伊香保おかめ堂本舗です。これは、地域資源を生かして伊香保の魅力を高める取り組みを行う会社です。観光のカリスマと呼ばれる有馬温泉の老舗旅館「陶泉 御所房」の金井啓修さんに名づけ親になってもらい、アドバイスも受けながら進めていきました。

——具体的にはどのような取り組みを行ったのですか。

主なものは三つあります。一つ目は、女性に喜ばれる伊香保独自のお土産づくりです。女性同士の個人客が増えていたことから、伊香保が誇る温泉の成分を含んだ「黄金の湯 伊香保ツルスベ石鹸」と「白銀の湯 伊香保モチプル石鹸」、源泉がそのまま入った化粧水「伊香保しっとりミスト」を開発し、油取り紙なども揃えました。包装は石段街をモチーフにして統一感を出し、家に帰った後でも温泉気分を楽しめるようにしました。発売当初1,000個つくった石鹸は、3カ月で完売。各種メディアからも取り上げられ、今でも人気を博しています。

二つ目は、フリーペーパーの作成です。伊香保は石段以外に見どころが少ないと思われがちで、日

帰り客が多く、滞在時間も少ないことが課題でした。そこで、隠れた魅力を紹介することで、じっくり伊香保を味わってもらおうと考えたのです。私たち4名はこの街で生まれ育ち、街の魅力を十分把握しています。風水でみる伊香保散策など見どころや逸話を記載したフリーペーパーを自費で作りました。これは女性客や若いカップルの評判となっています。

三つ目は、「お座敷遊び」の体験コースづくりです。芸者さんを招いて三味線や踊りを鑑賞するお座敷遊びを1万円余りで体験するプランです。お座敷遊びはもともと敷居の高い男性の粋な遊びというイメージがあるでしょう。一方、女性からお座敷文化を体験したいという要望を耳にしていました。そうした声に応えるため、気軽に体験できる安価なコースを用意しました。いくつかの旅館で体験できるようにしたのです。街の魅力を高めるといってもありますが、文化の維持、継承の観点からも積極的に取り組んでいけばと考えられています。

こうした(有)伊香保おかめ堂本舗の活動は、地域に貢献したと認められ、2007年に「人に優しい地域の宿づくり賞」のリクルートじゃらん賞を受賞しています。

当館においても、カップルや家族などの個人のお客様から直接宿泊の申し込みをいただくことが多くなっています。

——こうした活動は、何が支えとなったのですか。

けんかこそしますが、一番の支えは家族です。祖父は抹茶茶碗や掛け軸など、古いものを大切にする人でした。それは、次の代へ継承していくことの大切さを教えてくれたように思います。私どももこうした精神を大切にしていきたいと思っています。また、家族同士のコミュニケーションは当館の礎になるため、理を尽くすようにしています。

ただ、身内の視点だけとなると視野が狭くなってしまう可能性もあります。そのため、外部からの視点や助言を参考にしよう心がけています。

これからも伊香保の統一されたイメージづくりは継続していくつ



(有)伊香保おかめ堂本舗のお土産

もりです。また、訪日外国人客も増えていますので、海外の観光地の動向にも目を配り、より魅力的な観光地として情報を発信していければと思います。当館においても、これまで先代たちが紡いできた精神を支えとし、変わらない「おもてなし」を提供するとともに、より千明らしさとは何かを追求していきたいと考えています。



## 取材メモ

取材の折、登場した千明恭子さんを見て驚いた。老舗旅館の若女将ということで着物姿をイメージしていたのだが、恭子さんはシックな黒いレースの洋服に身を包んでいたからだ。

恭子さんは、地元伊香保を離れたことで、同社も地域も時代の変化に対応しなければならぬという危機感をもった。ただし、アイデアを考えて、実践するうえでは、旅館のもつ伝統や、地域の魅力を損なわないように配慮している。それができたのは、家族、思いを共有する仲間、他の地域の専門家との連携により、幅広い視点から同社や地域の良さを俯瞰し、再確認していたからであろう。

老舗は伝統の維持という保守的な側面ばかりに目を向けられがちだ。だが、生き残るためには、時代に合わせ変化できる柔軟性も求められる。恭子さんの取材時の装いや取り組みはそのことをよく示しているといえよう。

(中村 円香)



# ルールの捉え方を活かす 付加サービスとは

デジタルハリウッド大学 教授  
匠 英一

ルールの捉え方が男女によって違うことは、意外に知られていません。今回は、その違いを確認しつつ、これをサービスに活かす方法を考えてみましょう。

女性は男性と比較すると、個人の感情や事情を重視し、より柔軟にルールを捉えることが多いようです。

例えば、夜勤交代制の仕事があるとして、男性は上司から夜勤を決まり事として指示されると、一律に守ることは当然とみなします。ところが、女性はもし友人の誕生日パーティーがあるとすると、パーティーに行こうとして何とか代理の担当を探すなど、より柔軟に対応することが多いのではないのでしょうか。

男性はそんな女性の仕事の仕方を不真面目とみなすかもしれませんが、これはルールの捉え方の違いが引き起こすものです。この心理の違いはサービスを受ける場面でも現れてきます。

女性はサービスを受ける際に、ルールよりも「私を大切にしてくれるか」という面から、是非を判断する傾向があるからです。

例えば、クーポンを家に忘れてしまったとき、店頭のスタッフに「当社のルールで、現物がないと割引はできません」と言われると、男性であれば納得してしまうかもしれませんが、女性の場合は違います。

女性は「忘れてたらクーポンは使えないです」と言われると、「何よ、ケチね」と声に出さずとも思ってしまうことが多いようです。この場合、スタッフ側は「お客さまの気持ちはわかりますが、現物が無いと記録に残せないのだから割引できないのです」というように、女性の気持ちにまず共感しながら、その後に理由を丁寧に話すことが必要です。

頭ごなしに「ルールだからダメ」という対応は女性に対しては厳禁だということですね。この女性の心理がわかると、ちょっとしたルールをあえて破ることも、信頼を得るチャンスになります。

例えば、定価販売のキュウリの盛り合わせを買う際に、クーポンでの割引ができなければ、そこに何本かオマケで追加してあげるといったことです。これは街角の青

果店などがなじみ客に対してよく使う手ですが、定価販売のルールを破って、自分だけに特別にしてくれたことに女性客は感動するわけです。

このように、わずか数十円のことだとしても、そこに「あなたにだけ特別」という感情があれば、とても効果的な付加サービスとなります。

これは恋愛と同じかもしれません。もてる男性というのはときには社会のルールを破ってでも、その女性に特別な人だと思わせる行動をしているのです。ルールに固執するやり方がサービスにおいては歓迎されない理由も、同じことではないでしょうか。

## たくみ えいいち

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

北から南から



首都圏で行われたテスト販売



## 農商工連携による 高付加価値加工品の開発

六ヶ所村商工会 経営指導員 伊藤 慎吾

六ヶ所村は、青森県下北半島の付け根部分の太平洋側に位置し、明治の町村制施行により海辺や山間に点在した六つの村が集まってできました。農業や水産業などの第1次産業が元々の基幹産業の人口約1万1千人の村です。また、当村には、多くのエネルギー関連施設があり、六ヶ所村次世代エネルギーパークなど観光地としての可能性ももっています。

一方、小売業や飲食業などの既存商工業が衰退していることが課題となっています。第1次産業が盛んであるにもかかわらず、地域内に加工機能がないために規格外の生産物については費用をかけて処分するなど、産業活性化の機会を逃していました。

こういった状況のなかで、六ヶ所村商工会は委員会を設置し、第1次産業を活かした商工業の振興策の検討を行うことにしました。

第1次産品生産者、特産品開発を得意とする事業者、産地直送施設の運業者のほか、行政担当者も含めた幅広いメンバーで委員を構成。地域内の生産物を加工して付加価値の高い新商品を開発するための調査を行いました。

すると、規格外の流通できない生産物を有効利用する観点から、乾燥粉末加工が有力候補に挙がったのです。

そして、地元青森県と加工産業が盛んな山形県の公共機関や事業者の協力を得て、温風乾燥と常温乾燥についてそれぞれ成分分析などを行い、成分、風味、色合い、コストを考慮した結果、温風乾燥で進めることとしました。事業者主体で新商品開発を進め、流通できない牛蒡<sup>ごぼう</sup>を粉末にして練りこんだうどんや、地元伝統菓子を現代風にアレンジした和菓子を試作したのです。その後、専門家からの

助言を得て完成度を高め、現在は地域内での販売のほか、首都圏でのテスト販売を行っています。

反応は上々で、村の新たな特産品の誕生に事業者は手応えを感じています。当商工会としても、加工品の開発を手がけたい農業法人の会員や、加工施設を計画する建設業の会員が現れるなど、少しずつ効果を実感しています。

我々が事業を進めるにあたり心がけたのは、①継続して行うこと、②できることから行うこと、③プラス思考で活動することでした。また、専門家や講師から得た助言を理解し、わかりやすくフィードバックするように努めました。

今後は、開発した商品に合わせてPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回しながら、事業者に寄り添って課題を克服し、地域振興に微力ながら貢献できると考えています。

# 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



福岡大学商学部 准教授 飛田 努

とびた つとむ

1997年立命館大学経営学部卒業後、金融機関勤務を経て、2004年立命館大学大学院経営学研究科博士課程修了（博士（経営学））。東海大学総合経営学部専任講師、熊本学園大学大学院会計専門職研究科専任講師、同大学院准教授を経て、2012年4月から現職。専門は中小企業の管理会計、財務管理。主著は『農業発展に向けた簿記の役割－農業者のモデル別分析と提言－』（戸田龍介編著、中央経済社、2014年）、「中小企業のマネジメントコントロールシステムと組織成員の動機づけに関する実証研究－熊本県・福岡市内の中小企業を対象として－」（『産業経営研究』第31巻、2012年）など。

## はじめに

2012年2月、中小企業庁により「中小企業の会計に関する基本要領」（以下、中小会計要領）が制定され、中小企業を取り巻く会計に関する関心は高まりを見せている。しかしながら、中小企業庁（2012）によれば、中小企業において経理財務を担当する人員（代表者以外）がゼロないしは一人という企業がアンケート回答企業全体の7割を占めている。パソコン、ソフトの利用による会計情報の作成が一般的になったとはいえ、この結果をどのように解釈すべきであろうか。

この背景には、経営者が経営活動の「見える化」そのものの重要性を理解していても、経営管理システムの導入と経営の改善、効率化に直接的な因果関係が見えるとは限らないし、そもそもその効果の測定が難しいという問題があるように思われる。経営

活動として何をしているのか、何が行われているのかが目に見え、成果測定が比較的容易な生産活動や販売活動とは異なり、会計のように活動を記録、計算するといった経営情報を集約する活動の意義を理解することやその活動の成果測定をすることは容易ではない。費用対効果の測定がそもそも難しいという問題がありそうである。

ここで会計の本質的な機能とは何かを考えてみよう。それは、企業活動を貨幣的価値で表現することによりその経営状態を明らかにし、利害関係者への情報提供や利害調整を行うことにある。貨幣的価値を用いて表現することにより、わたしたちは企業活動の成果を社会で広く使われる尺度を用いて量的に測定することが可能になる。つまり、会計の重要な機能は、経営活動を量的に可視化すること＝「見える化」にある。だからこそ、会計は経営管理システムの中核であるといえる。

筆者の研究分野である管理会計では、マネジメン

ト・コントロール・システム (Management Control System: 以下MCS) という考え方が注目されてきている。その定義は論者によって多様であるが、本稿では「動機づけを図るために組織成員に対して意思決定や計画設定、業績評価に資する情報を提供する」(Merchant and Otley, 2006) ものだと定義しておこう。こうした議論を踏まえて、本稿では経営活動の「見える化」がもたらす効果の一つとして、会計を一つの核とする経営管理システムの利用が組織成員の心理的要因=モチベーションに対してどのような影響を与えるのかについて、これまで明らかになっている研究成果にもとづいて述べていく。

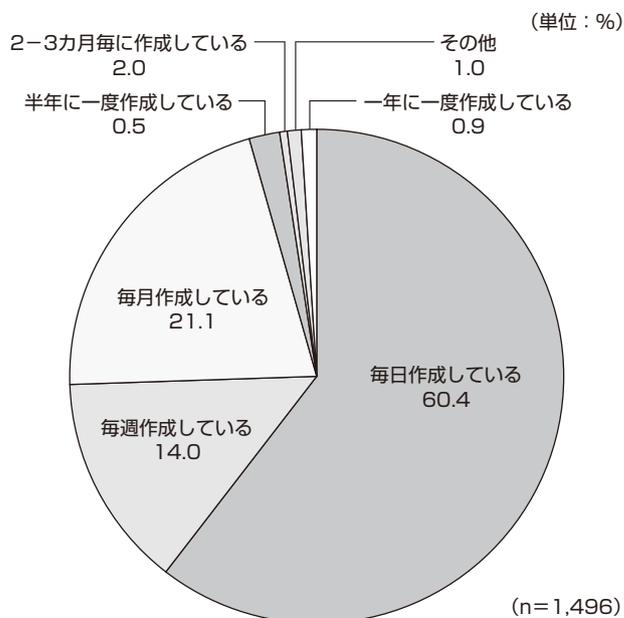
### 経営活動の「見える化」の一例としての会計情報の意義

会計の重要な機能は経営活動の量的な可視化にある。いわば、貨幣的価値を用いて表現することによって、経営活動を「見える化」することにある。

一般的に企業は複式簿記を用いて、企業活動の記録、計算を行い、最終的にある一定期間（通常は1年間）に区切って利益計算を行う。そこでは、貸借対照表と損益計算書を中心とする財務諸表によって企業活動の成果が表現される。ともすれば、この情報は読み手（情報の利用者）にとって極めて抽象化されていると理解されなくもない。しかし、仕訳帳、総勘定元帳、試算表、精算表、財務諸表という一連のプロセスを経て作成される会計情報の存在によって、わたしたちは現在に至るまでどのような活動が行われてきたのかについて、つぶさに読み取れるようになる。

会計はその利用目的により、大きく分けて財務会計と管理会計に区分される。財務会計とは、企業外部に存在する利害関係者（例えば、株主や債権者、国や地方公共団体）に対して報告する目的で作成される会計を指す。管理会計とは、企業内部における

図-1 中小企業における記帳頻度

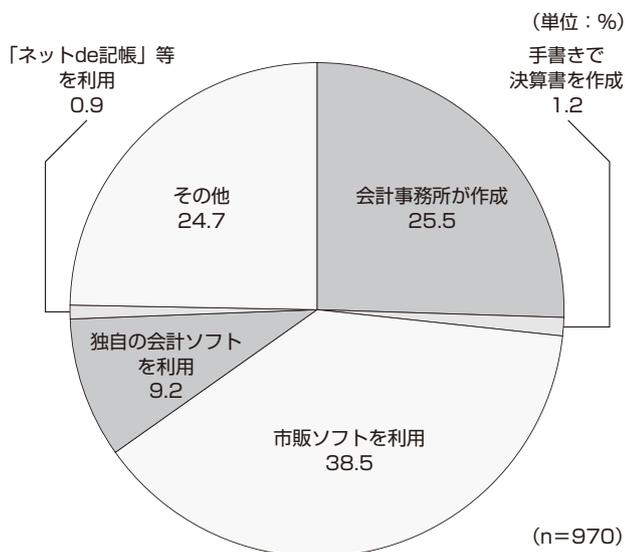


出所：中小企業庁「平成22年度中小企業の会計に関する実態調査事業集計・分析結果」(以下同じ)

管理者や従業員などの組織成員に対して経営目標を共有してその実現を図ることを目的とした会計である。ここでは中小企業における会計の利用について、その実態調査（全回答企業数1,808社）を実施した中小企業庁（2012）の結果から見ていくことにしよう。

財務会計については、税法による青色申告制度の浸透により、複式簿記にもとづいた経営活動の記録や計算が広く行われており、公認会計士や税理士の指導や、パソコンやソフトの発達により会計システムの構築がかつてに比べて容易になっていると思われる。中小企業庁（2012）によれば、有効回答企業（1,508社）のうち70%超が会計情報の作成にパソコンを利用していると回答している。そのうちの80%が会計ソフトを利用しており、中小企業の会計実務において広くパソコンが利用されている実態が垣間見える。また、図-1で記帳頻度をみると、毎日作成が60.4%、毎週作成が14.0%、毎月作成が21.1%

図-2 中小企業における会計ソフト利用の状況



と、ほとんどの企業が記帳を継続的に行っていると考えられる。

図-2は会計ソフトの利用状況についての回答結果である。最も多いのは、「市販ソフトを利用」している企業で38.5%である。「独自の会計ソフトを利用」している企業や「その他」と回答した企業は会計事務所等から導入を勧められたパッケージソフトや表計算ソフト等を活用し、自社で会計を行っていると考えられる。また、「会計事務所が作成」と回答している企業が25.5%ある。記帳作業は企業で行うが、決算書の作成は会計事務所がソフトを用いて行っていることを指している。このように見ると、中小企業では市販ソフトや独自の会計ソフトを利用して決算書の作成まで自社で行う企業が半数以上ある一方で、依然として一定数の企業では決算書の作成を自社で行っていない企業があるということである。このことが何を意味しているのかについては慎重に検討する必要があるとされている。

次に、管理会計について見ていくことにしよう。上總（1993）によれば、管理会計の重要な機能は二つあるとされている。一つめの財務管理機能とは、

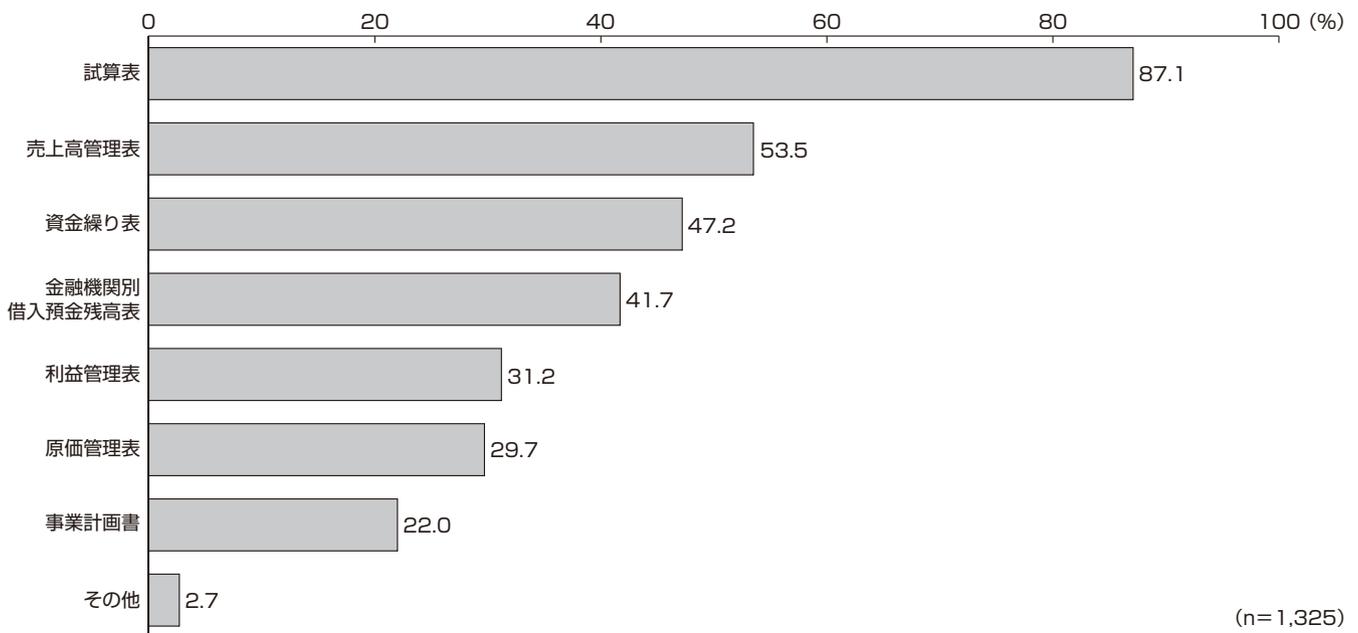
経営者は目標利益を事前に設定するが、これを達成するために計画設定と統制を展開する一連の活動である。二つめの動機づけ機能とは、目標利益を組織成員個人の目標と関連づけ、その実現に向けてコミュニケーションを図る道具として会計が用いられることを意味する。つまり、管理会計とは、企業の近未来を貨幣的価値で表現し、それにもとづいて階層化された組織内部における組織成員間のコミュニケーションの道具立てとして用いられるものだといえる。

では、管理会計は中小企業においてどのように用いられているのであろうか。ここでも中小企業庁（2012）を参考に見ていこう。管理会計情報の作成状況の把握として、「決算書以外で作成している会計関連書類について」という問いを設定している。

図-3を見ると、この問いに対する回答企業数1,325社のうち、ほとんどの企業が「試算表」の作成を行っており、これに続いて「売上高管理表」「資金繰り表」「金融機関別借入預金残高表」を作成していることが示されている。この結果は、中小企業においては現在の経営状況や資金状況を把握するためにこれらの書類作成を優先していることを意味している。一方で、「利益管理表」や「原価管理表」の作成は回答企業の3割程度で、企業の未来＝経営者の意志を表す「事業計画書」の作成は2割程度に過ぎない。

管理会計の発展史は、企業の発展史と概ね期を一にしている。そもそも企業が小規模であった時期において、会計情報は過去の活動の成果を記録することに主眼が置かれていた。その後、企業が大規模化し、階層化と分権化、分業化が進むことによって経営者と従業員から構成される比較的フラットな組織から、現場で働く従業員を管理するための管理者という新たな職能が生まれ、階層が作られ、管理者を管理するための会計情報の利用が進められるように

図-3 決算書以外で作成している会計関連書類



なっていた。それによって、当該企業の近い将来を表現した財務諸表（予算や利益管理表、原価管理表）といった形で表現されるようになる。そして、組織内部のコミュニケーションを図る道具立てとして明確な目標が提示され、その達成度合いにもとづく業績管理が行われるようになった。つまり、企業経営の大規模化は、経営者が掲げる目標を組織内部において共有する必要性とともに、経営者が企業をどの方向へ導いていくかを未来志向的に伝える必要性をもたらしたともいえる。

これと同じことは現代の中小企業についてもいえるであろう。事業規模の拡大や内部管理の必要性に応じて、経営情報を集約するための道具が必要になるからである。先の調査で、利益管理表や原価管理表を作成する理由として多数挙げられているのは「経営者が、多大な設備投資と、投資に対する売上や利益のバランスを適切に把握し、企業の経営状況を適切に把握するため」で、企業経営における重要な意思決定をフォローする情報としてこれらの書類

を作成していることがうかがえる。すなわち、中小企業においても組織内部における情報を「見える化」することの意義は少しも減じていないといえる。

### 経営管理システムをいかに活用するか ～経営管理システムと動機づけの関係～

しかしながら、ここまでの検討で明らかになったのは、中小企業の多くで過去情報の集約として会計情報の作成が行われているが、企業内部で利用される管理会計情報の作成を行う中小企業は必ずしも多くはないということである。中小企業において管理会計情報の作成、利用はどの程度意義があるのか。ここで近年、管理会計分野において研究が進んでいるMCSの知見を参考にしてみよう。

MCSは、経営者や管理者が「組織行動のパターンを維持または変更するために活用する情報を基礎とする公式的な手順と手続き」であるとされ、その目的は戦略目標の実現や組織成員の動機づけにあるとされている。MCSの主要な研究者であるSimons(1994)

は、四つの仕組みからMCSが構成されると述べている<sup>(注1)</sup>。第1に組織の基盤となる価値や目的、方向性を与える信条(Belief)のシステム、第2に組織の参加者に許容される行動の領域を決める境界(Boundary)のシステムである。この二つのシステムは、例えば、明文化された理念や行動規範は価値観の共有を通じて組織目的に適合的な行動をもたらす一方で、組織成員がなすべきではない行動の制限を加える仕組みを説明している。さらに、第3に戦略目標を貨幣的価値で表現した予算を用いて組織成員がその実現を図るために適切な行動を行っているかを測定するために、診断的(Diagnostic)に会計を利用する場合がある。第4に、組織成員間で円滑なコミュニケーションをもたらすような相互作用的(Interactive)な会計の利用がありうるとしている。

こうしたMCSの考え方をを用いて、澤邊・飛田(2009)では関西地方の中小企業を事例に調査を行った。ここでは、組織成員の満足度を高めるためには経営理念や社内の人間関係に代表される社会関係が重要であるが、その一方で、業務範囲の明確化を図るための業務フローチャートやマニュアル化の程度を示す内部統制についても、正の関係があることが示されている。

また、Simons(1994)のフレームワークを用いて福岡市と熊本県の中小企業を対象にアンケート調査を行った飛田(2012)では、従業員数が28名以下の少人数企業では信条と境界のシステムの利用が組織成員の動機づけに正に影響する一方で、29名以上の大人数企業ではこれら二つのシステムに加えて相互作用的な会計情報の利用が組織成員の動機づけに正に影響するとの結果を得た。すなわち、中小企業においても、一定の従業員数を抱えるような規模の企業では、会計の利用によって、組織成員の動機づけに影響することが示されている。これは、経営理念や行動規範の策定によって組織内部での価値観を共

有するだけでなく、会計を用いて企業活動を「見える化」し、組織内部におけるコミュニケーションを創発することによって、組織成員を動機づけられることを示唆している。

また、中小企業庁(2014)のアンケート調査では、日本全国の中小企業65社が中小会計要領によって得られた効果について、「収益の拡大」(47.7%)、「コスト意識やモチベーションの向上」(46.2%)、「金融機関や取引先等との関係良化」(44.6%)と回答している。この結果は、会計システムの整備が経営改善や組織成員の動機づけに機能しているということを示唆している。

さらに、筆者が行った調査によれば、従業員30名程度の金型メーカーでは、経営者が長年の勘や経験に依存して意思決定していたが、事業承継を控えて経営理念や行動規範、製造現場におけるカイゼン活動、業績管理制度等をハンドブックにまとめることにより形式化を図った事例がある。この企業では(独)産業技術総合研究所が開発したソフトウェアを用い、自社の実情に合わせてカスタマイズして作成した生産管理システムを用いて「見える化」を推進している<sup>(注2)</sup>。こうしたシステムの導入によって、創業経営者の勘や経験を形式化して、組織成員全体に伝えることができた。その成果として営業や製造の判断を管理者や現場責任者が自ら率先して関われるようになったという。

以上のように、中小企業においても経営管理システムによる経営活動の「見える化」が、組織成員の動機づけ、業務の効率化、事業承継にともなう創業者の勘や経験の形式化をもたらしていることが示されている。会計を利用することの効用とは、単に過去の成果を貨幣的価値で表現することのみならず、経営者自身が未来をどのように構築するかを表現し、組織成員間のコミュニケーションを円滑に進めることにあるといえよう。

## おわりに

本稿では、経営管理システムの核としての会計を中心に、中小企業における経営活動の「見える化」をキーワードとして、経営管理システムと組織成員の動機づけの関係性について述べてきた。周知の通り、中小企業と一括りにいっても、多様な形態、規模、業種があり、それぞれの企業における経営実践のあり様は大きく異なる。そうしたなかで、中小企業における経営管理システムの有用性を語ることは極めて難しい。ただ、本稿で示したいいくつかの調査結果から明らかのように、多くの中小企業において経営活動を情報として集約することや、培われた勘や経験を形式化することが進められている。そして、会計に代表される経営活動を「見える化」することによって、それらの企業では組織成員の動機づけが図られている事例も示されている。

「中小企業が健全に成長していくためには、経営の状態を一目瞭然に示し、かつ、経営者の意志を徹底できる会計システムを構築しなくてはならない」（稲盛、1998）との指摘が見られるように、会計を経営者が自らの意志をもって活用することは企業経営の安定化、成長に必要不可欠である。経営活動を「見える化」する仕組みの整備は、組織成員の動機づけを高め、成果を導くための道具を揃えることを指している。

ここで重要なことは、経営活動の「見える化」が単に経営管理システムを導入・整備といった事実だけを意味するのではなく、その利用目的の明確化、目的とシステムの適合性、組織内部での浸透、組織成員の動機づけへの影響といった一連のプロセスとして捉えられているかである。そして、最終的には業績の向上・改善という成果として現れるかである。道具はその目的に適合的に用いられることによって

はじめて、効果を大きく発揮する。その意味で、MCSという考え方は企業経営にヒントを与えてくれるものといえるだろう。

(注1) MCSに関する基本的な解説書として若林(2013)がある。ここではMCSを構成する要素として、行動、結果、環境の三つを挙げている。また、横田・金子(2014)のように、大企業におけるMCSの事例を取り上げた解説書も発刊されている。システムの目的とその利用について詳細に検討されており、中小企業における経営管理システムの整備におけるヒントとなろう。

(注2) 詳しくは(独)産業技術総合研究所による「MZ Platform」のホームページ(<https://ssl.monozukuri.org/mzplatform>)を参照のこと。

### 参考文献

- 稲盛和夫(1998)『稲盛和夫の実学 経営と会計』日本経済新聞社
- 上総康行(1993)『管理会計論』新世社
- 澤邊紀生、飛田 努(2009)「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係性についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』2009年5月号、pp.73-93
- 中小企業庁(2012)「平成22年度中小企業の会計に関する実態調査事業集計・分析結果」
- 中小企業庁(2014)「中小会計要領に取り組み事例65選 中小企業の会計課題を解決して経営力を強化！」
- 飛田 努(2012)「中小企業のマネジメントコントロールシステムと組織成因の動機づけに関する実証研究－熊本県・福岡市内の中小企業を対象として－」熊本学園大学付属産業経営研究所『産業経営研究』第31号、pp.113-130
- 横田絵理、金子晋也(2014)『マネジメント・コントロール－8つのケースから考える人と企業経営の方向性－』有斐閣
- 若林計志(2013)『MBA流 チームが勝手に結果を出す仕組み』PHP研究所
- Merchant, Kenneth A. and Otley, David T.(2006)“A review of the literature on control and accountability,” In Chapman, Christopher S., Hopwood, Anthony G. and Shields, Michael D.(Ed.), *Handbook of Management Accounting Research Vol.2*, Elsevier, pp.785-802.
- Simons, Robert (1994) *Levers of control*, Harvard Business School Press. (中村元一、黒田哲彦、浦島史恵訳(1998)『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部)

## 取引先から得たヒントを頼りに 出張クリーニングを展開



(株)ミナワ

代表取締役  
池田 博光

企業プロフィール

- 代表者 池田 博光
- 創業 1971年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 9人
- 事業内容 カーテンのクリーニング・販売・リース、カーテンメンテナンスチェーン事業
- 所在地 静岡県静岡市葵区産女 1060-1
- 電話番号 054 (295) 9002
- URL <http://www.minawa.co.jp>

トラックに洗濯機と乾燥機を積んで現地に出向き、その場でカーテンなどのクリーニングやメンテナンスを行う。ありそうでなかった出張クリーニングサービスを展開しているのが、静岡県静岡市の(株)ミナワである。

同社の池田博光社長は、日ごろから周囲の状況に目を配り、新たなクリーニングサービスを次々と生み出している。

### 既存事業の問題点から 新たなサービスを着想

同社は1971年に内装業者としてスタートし、住宅のリフォームやカーテンなどの施設用品の販売も手がけてきた。

あるとき、病院のカーテンをクリーニングする業者の作業を手伝ったことがきっかけで、池田社長は新たな事業のアイデアを思いつく。一般に、カーテンのクリー

ニングを行う場合は、現地からいったん持ち帰り、洗濯を終えた後に再び出向いて取り付ける。持ち帰りから取り付けまで1週間程度かかり、カーテンを預かっている間は、予備のカーテンを用意してもらるか、代用品を貸し出し、その取り付けや取り外しも行う。こうした作業の流れを知った池田社長は、2回も訪問するのは効率が悪いと感じたのだ。

ならば、現地でクリーニングを行ってはどうか。出向くのが1回ですむうえ、予備のカーテンを用意する必要もない。さらに、同社ならば、クリーニングの時間を利用して、カーテンレールを修理したり、部屋のインテリアに合ったカーテンのデザインを提案したりするといった、附随サービスも提供できる。

池田社長は、短時間で効率的に作業を行えるよう試行錯誤を繰り返

し、2トントラックに洗濯機4台と乾燥機2台、洗浄力を高めるための軟水装置を搭載したカーテンランドリー車を開発した。そして、91年に出張クリーニングサービスを始めたのである。

このサービスでは、カーテンを取り外してから、クリーニングを終えて再び取り付けまで、わずか90分で完了する。1日あれば最大約600平方メートルものカーテンのクリーニングを行うことが可能だ。料金は、1平方メートル当たり200円程度と、持ち帰って行うクリーニングのおおよそ半値でサービスを提供することができる。

### 顧客の声をヒントに 販路を拡大

まず池田社長は、以前にカーテンを販売した病院や学校を中心に営業を開始した。同様のサービ

スを行っている先がなかったことも奏功し、順調に契約を結んでいった。上々の滑り出しとなったが、そもそもカーテンのクリーニングは年にそう何回も行うものではない。そのため、多数の取引先を確保しなければ、事業を軌道に乗せることはできない。

新たな販路を探すなかヒントとなったのは、サービスを提供した病院からの「その場でクリーニングしてくれれば、衛生的なうえに作業工程を見ることができるので安心である」という声だった。

そこでターゲットにしたのは、老人ホームや障害者福祉施設である。衛生面に気を遣っており、今後は高齢化に伴い、施設数の増加が見込まれる。基盤をつくっておけば、いずれ取引の輪が拡大するだろう。

そう考え、県内にある介護施設にダイレクトメールを送った。加えて、県の社会福祉協議会が発行する広報誌に広告を掲載してもらうよう依頼した。すると、狙いは当たり、徐々に取引先を増やすことに成功したのだ。

## ニーズを見つけ出し サービスを充実

その後も同社は、サービスの幅を広げている。これは、池田社長がクリーニングの仕上がりまでの時間に、顧客のニーズを把握しようと努めた成果である。施設の状

況をくまなく観察したり、管理担当者から悩みを聞き出したりして得たアイデアを、次々と実現していったのだ。

例えば、カーテンではなくロールスクリーンを使用する施設が増えてきたことに目をつけた池田社長は、現地で洗浄する方法を考案し、2003年にロールスクリーンのクリーニングも取り扱うようにした。また、学校で管理担当者から「体育館にある<sup>どんちょう</sup>緞帳のメンテナンスに困っている」という悩みを聞き出すと、これに応えるべく、2009年から緞帳を含めた舞台幕のメンテナンスもスタートさせた。

最近では、カーペットタイルの普及に伴い、そのクリーニング方法に着目。カーペットタイルとは、40～50センチメートル角程度の大きさのカーペットを、床に敷き詰めて使用するものである。これまでは、床に敷いたまま上から機械で洗浄する方法が一般的であった。しかし、取引先に仕上がり具合を尋ねたところ、それだけでは汚れをすべて取りきれないことがわかった。

池田社長がカーペットタイルの洗浄方法を模索していたところ、車のフロアマットを洗浄する機械を見つける。1枚に対し、20秒程度で洗浄から脱水まで行えることを知ると、さっそく機械を購入して、カーペットタイルの洗浄にも使えるよう改造することにした。



カーテンランドリー車の内部

試行錯誤を経て2013年、カーペットタイル1枚を1分半でクリーニングできるようにしたのだ。

こうして次々とサービスを充実させた結果、いまや同社は県内を中心に200以上の取引先を有するまでに至っている。出張クリーニングサービスは、同社の売り上げのほとんどを占め、事業の柱となっている。

新しいビジネスを始めようと考えても、何から着手すればいいか悩む経営者は少なくない。もっと効率の良い方法はないか。顧客との会話にヒントがないか。こうした意識を池田社長が日ごろからもっていたからこそ、同社は内装業から出張クリーニングを手がけるサービス業へと主力事業を転換させることに成功したのだ。取引先の状況にアンテナを張り巡らす池田社長の姿勢は、多くの中小企業に示唆を与えてくれる。

(葛貫 怜)

# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第21回

## わたしに限っては大丈夫

自分の考え方や生き方、言動について周りの人から忠告されたとき、「わたしは大丈夫」と思ってしまったことはありませんか。過去に失敗した人があるかもしれないが、「わたしに限っては大丈夫」と。

忠告を聞き流した結果、何事もなく過ごせましたか。残念ながら指摘されたとおりの結末ではなかったでしょうか。

古いにしえから言い継がれている教訓には、多くの人々を導いてきた深い真理があります。故事成語や格言などは、懸命に生きながらも、時に痛い目にあったり後悔したりした人々が「自分と同じ間違いをするなよ」と残してくれたメッセージなのです。こうした先人たちの教えを自分に取り入れることの重要性を説いているのが「温故知新」の出典としても有名な今月の章句です。

「故」とは過去に起きた事実や教訓のこと。それらを取り入れたうえで「温」、皿から湯気が上がるように、自分の中で反芻はんそうして実践できる状態にするのです。

# 故ふるきを温たずねて新にいしきを知る

～為政第二より～

成功確率を高めるために、過去に誰かがやったことの成功と失敗の要因を徹底して学びましょう。そのうえで、あなたならではの新しい見解をプラスアルファしていきましょう。

ビジネスで役立つ「温故」の代表が歴史です。とはいえ、歴史の5W1Hを覚えたところで、博識さの披露には役立っても、直接的なビジネスの成果にはつながりません。なぜその判断や行動に至ったのか、もしわたしがその立場だったらどういう言動をしていたか、など自分に置き換えて思索することが、歴史に対する「温」であり、そのプロセスこそが重要です。

この連載で取り上げている『論語』が、人生や人間哲学の代表的な教えであることはいうまでもありませんね。2,500年も昔の人々の会話ですが、人間・組織とはどうあるべきかを真摯しんしに論じ合った内容です。そもそも人間の本质は昔も今もあまり変わらないことを鑑みれば、容易に現代に通用することがわかつています。

## 目的は新しき発見

古いことばかり学んでも進歩はないとして、この教えを懐古主義だと誤解する方がいます。この章句の神髄は、後半の「知新」にあります。

物理学の世界でいえば、コペル

ニクス、ガリレオ、ニュートン、アインシュタインなど、知らぬ人はいない偉人たちですが、彼らに共通する事項が二つあります。もちろん一つは偉大な発見をしたこと。もう一つが先人たちの成果に関するエキスパート、つまり「温故」の実践者であったということです。先人の残した成果だけでは説明のつかない事象があるため、探究した結果が偉大な発見につながったのです。それが「知新」です。

社内における「温故」は、創業者の思い、先輩達の体験してきた事例であり、現在の企業文化や風土の礎になっています。それらを「知新」、思索することで、あなたならではの新しい価値を発見し、更なる事業発展に生かしていきたいものです。

ビジネス論語スクール 主宰

## 青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

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

連絡先はaoyagi@rongo-school.com



手塚 貞治 著

# リーダーやニッチャーでなくても勝ち残る 「フォロワー」のための競争戦略

日本実業出版社 定価（本体1,600円+税）



実行支援に携わるコンサルタントでもある。

著者によると、フォロワーが勝ち残るには、「リスクを減らして安定成長を図る」ことが重要という。経営資源の乏しいフォロワーにとって、「選択と集中」は有効な戦略といわれている。しかし、環境変化が激しい現在では、事業領域の絞り込みは、大きなリスクを伴う。そこで、リスクを回避、軽減する戦略を併せて実行する必要があるというわけだ。

これを、著者は「リスクヘッジ競争戦略」と呼び、12のパターンに分けて紹介している。その一つが、単一の事業であっても用途や顧客層を多様化する「顧客ポートフォリオ戦略」である。

本書に登場した伊那食品工業(株)は、創業当初、業務用食品の寒天の製造に特化したフォロワーであった。洋菓子に押され、厳しい外部環境に直面するなか、同社は、

顧客層の多様化に活路を見出した。研究開発に取り組み、介護、バイオ、化粧品などへ寒天の用途を拡大したのだ。食品分野においても、家庭向けに新しいブランド「かんでんばば」を立ち上げ、一般消費者を取り込んだ。さらに、各用途の売上比率をコントロールすることで、需要変動のリスクを軽減した。こうした戦略により、同社は安定成長を続け、今では業界最大手となっている。

12の競争戦略は、どれも画期的なものではないかもしれない。だが、多様なフレームワークを知っておくことは重要である。環境変化に直面したときに、選択できる打ち手が多くなるからだ。また、自社の状況に合うよう戦略を組み合わせて、オリジナルの戦略が生まれる可能性も広がる。厳しい競争に勝ち残りたいと考える経営者の参考となる一冊である。

(金子 昌弘)

競争戦略に関する書籍の多くは、業界を代表する企業やニッチ市場で成功したベンチャーを分析したものである。しかし、そうした企業は現実には一握りで、大半の中小企業は「フォロワー」といえる。フォロワーとは、業界内でのシェアが低く、ニッチ市場の開拓にも成功していない企業を指す。

本書は、フォロワーにとって有効な競争戦略をまとめたものだ。著者は、大手シンクタンクの首席研究員を務め、経営戦略の策定や

## スマートスーツ

(株)スマートサポート 北海道札幌市中央区南1条西5-7 愛生館ビル6F  
TEL 011 (206) 1462 <http://smartsupport.co.jp>



北海道札幌市の(株)スマートサポートが開発した「スマートスーツ」を着用すると、農作業などで前かがみの姿勢になったときに、腰への負担を和らげることができます。可能にしているのは、肩口から背中を通ってお尻までつながっているゴム製のバンドと、この弾性を調節するセンサーで制御されたモーターです。腰を曲げると、その角度や加速度をセンサーが感知。腰回りの筋肉や関節への負荷が最も軽くなるように、バンドの長さをモーターで調節します。

同社社長の鈴木善人さんは、もともと農家向けにコンサルティングを行っていました。2006年のあるとき、メロンを生産するクライアントから「中腰の作業を続けるのがつらい」という話を耳にします。同じような悩みを抱える農家は多いはずだ。そう考えた鈴木さんは、北海道大学でロボットの研究をしている田中孝之准教授の協力を取りつけ、同社を立ち上げてスマートスーツの開発に着手。人がかがんだときにかかる腰回りへの負荷を測定しては、作業に最適な制御方法を決めていきます。こうした試行を何度も繰り返しながら開発を進めました。最近では、モーターのないタイプの販売も行っており、農業だけではなく医療や介護、震災からの復興などの現場でも重宝されています。

「農」の抱える悩みを「産」と「学」の力で解決したスマートスーツ。これがあれば、つらかった作業でもスマートにこなせるでしょう。  
(立澤 隆)

### 編集後記

「全日本製造業コマ大戦」をご存じでしょうか。全国の中小製造業者等が製作した喧嘩コマを持ち寄り、最強のコマを決める大会です。コマ同士の熱い戦いだけでなく、各チームの技術とアイデアが存分に詰まった個性豊かなコマたちも大会の見どころです。

中小企業同士が連携してコマを製作する、地域と中小企業が協力しコマをご当地グッズとして販売するなど、協働を促進するプラットフォームとしても大会は機能しています。特筆すべきは、企画から運営まですべて中小企業が行っていることです。今月号の「特別レポート」を参考に、コマ大戦に続く新たなプラットフォームを生み出し、地域や企業の活性化につなげてみてはいかがでしょうか。(鈴木)

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

### 1月号予告

#### 調査レポート

総合研究所 主任研究員 森岡 功

#### 中小卸売業の生き残り戦略「3S + P」

#### 論点多彩

成城大学社会イノベーション学部 教授 伊地知 寛博

#### 日本におけるイノベーション

—国際的にみた現状と今後に向けた示唆—

- 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)