

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2015 No.076

1



## 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—

# 調査月報

# 1

中小企業の今とこれから

調査レポート……………4  
**中小卸売業の生き残り戦略  
「3S+P」**

\*総合研究所 主任研究員 森岡 功

論点多彩……………38  
**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 —**

\*成城大学社会イノベーション学部 教授 伊地知 寛博



表紙写真：「和食文化のある風景」  
餅つき踊り（埼玉県）

巻頭随想……………2  
**植物的感性の誘い**

\*京都造形芸術大学 創造学習センター 教授 銅金 裕司

海外展開を成功に導くグローバル人材の確保と育成……………16  
**フェーズで異なるグローバル人材の役割**

\*総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………20  
**意見が違っていても良好なコミュニケーションが可能か**

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

新時代の創業……………22  
**人が強みの引越会社**

\*福岡県糟屋郡 中村トランスポート(株)

中小企業のためのここだけ労務管理術……………26  
**健康に配慮した経営を実践し組織の活力を高める**

\*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  
**中小製造業の設備投資は5年連続で増加の見通し**

事業承継で生まれ変わる小企業の経営……………32  
**父から引き継いだ造園業を再建**

\*北海道札幌市 (株)ベルディ

マーケティングに生きる心理学……………36  
**違いを目立たせる「スノップ効果」**

\*デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から……………37  
**山中温泉における観光と伝統工芸の取り組み**

\*山中商工会 経営指導員 鹿野 雄一

経営最前線……………44  
**生まれ育った商店街に元の活気を取り戻す**

\*兵庫県神戸市 (株)喜市

論語から学ぶリーダーシップ……………46  
**人にして遠き慮無ければ、必ず近き憂い有り**

\*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー……………47  
**1人で100人分の成果を出す軍師の戦略**

今月の逸品／編集後記……………48



# 植物的感性の誘い



京都造形芸術大学 創造学習センター  
教授

## 銅金 裕司

どうがね ゆうじ

1957年兵庫県生まれ。愛媛大学で海洋学を修めた後、園芸学、植物生理学からアーティストに転向しつつ、東京芸術大学で10年以上、独自の観点で創発と作品制作の秘密について講じる。脱領域的な試み、研究に挑戦しつつ、メディアアートで美術館、ギャラリーなどで作品展示、ワークショップ多数。他のアーティストらとコラボレート作品多数。ラン科植物の園芸的研究で博士号を取得するも、最近はランと昆虫の関係をランと人との関係に見立て、若い頃に愛読したナボコフやルーセルに回帰しつつ、新たな作家活動に向かう。



これは一つの比喩ですが、植物の声を聞く、ということ。植物の声などあるわけないと思われるかもしれませんが。私も昔、海洋学から園芸学へと専門分野をシフトしたときには想像もしていなかったのですが、視点をずらして、植物から見た世界を体感すると、その声が聞こえてきたのです。同じ理科系でも海洋学と園芸学ではアプローチが異なるため、植物の世界の探求に限界を感じたある日、無理せず植物に言われるままに実験してみようと思ったのです。

様々な分野を横断するテーマをまずは探求し、研究し、そして、新しいアイデアを思いつき、その実現のために計画し、実験し、考察する。そのプロセスと導かれた結果に思いを巡らせ、最終的にどの視点に立った議論をするべきかを考えた結果、植物の立場になってみるという新たな試みを思いついたのです。

研究に行き詰まって、植物の声を聞く姿勢をもつようにしたという、この境地こそが園芸学に次ぐ私の新しい専門分野であるアート

への接続点でした。アートの世界においては、植物には声がないとは言われません。このように、これまでとは異なる視点から見た世界は別の世界への展開に向かい、私たちの感性の大きな転換点にもなりうると思います。

いっぽう、私たちが花や緑を身近に感じると、ある種の充足した気分になるということには、同意される方もいるでしょう。あるとき、物理的には聞こえない植物の声を聞かせようとする仕掛けとその空間全体とを芸術作品として制作してみると、少しなつかしくて、おもとの自分に戻れるような気分になれたのです。こうした試みから生まれたのが、私のアートの分野での代表作品「プラントロン」。植物から採取した電気情報を音に変換し、植物の声として音楽にするという作品です。

私たちの心を幸福感で満たしてくれるような、まるで自分自身が植物になったような喜び。ずっと昔から、私たち一人ひとりが大地に根ざしているような感覚。それらをもたらししてくれるのが、プ

ラントロンで表現した植物の声、つまり「音楽」と呼べるような気もします。

唐突に音楽と言いましたが、植物も音楽も時間の流れのなかで、そのあり方を教えてくれるものという点で同じです。

植物には体表上に私たちの神経のようなネットワークがあり、植物の個々の生命は森のような全体を感じることができます。見た目は一つの植物でも、すぐさま分身し、葉が群れて一つの樹という群になるとき、その個々は全体を感じているのでしょうか。だからこそ、たった一つの細胞からでもバイオテクノロジーで個を再生できるのかもしれませんが。小さな生命が群れて、やがて樹や森にもなってゆくのです。私は、植物の声を聞くことで鑑賞者自身の内なる声に気がつけるだろう、と言いたい気分なのです。

異なる立場で考えたり、思いもよらぬ別の世界と結びつけたり、異なる時間軸で考えたりすることは私たちに新たな発見をもたらしてくれるに違いありません。



## 中小卸売業の生き残り戦略 「3S+P」

総合研究所 主任研究員 森岡 功

流通経路における川上部門と川下部門との間に位置する卸売業について、1960年代初頭に「問屋無用論」が提起されてからすでに半世紀が経過している。しかしながら、事業所数等こそ減少傾向を示してはいるものの、卸売業は、わが国の流通業界における中間流通業者として依然として重要な役割を担っており、一定の存在感を維持している。

この間、卸売業を取り巻く事業環境は大きく変貌し、IT化の進展やメーカーの海外展開進展に伴う国内空洞化等は、卸売業の経営状況に重大な影響をもたらしている。

本レポートは、卸売業のなかでも性格が大いに異なる「繊維・衣服等卸売業」と「機械器具卸売業」の2業種を対象を絞り、厳しい環境において成功している中小卸売業はどのような経営戦略を採用しているのかについて、実際の事例に基づいて整理する<sup>(注1)</sup>。

## 中小卸売業の現状

まず、統計データ等を基にして、国内の中小卸売業の動向や外部環境の変化を整理し、中小卸売業の現状を把握する。

## 中小卸売業の動向

### 卸売業とは

製造業者はモノを生産し、小売業者はモノを販売する。主として、製造業者と小売業者との中間に位置して、商品の流通全般を担う産業が卸売業である。

円滑な商取引が行われるように、流通全般を担う卸売業は大きく分けると「調達機能」「販売機能」「物流・保管機能」「金融・危険負担機能」「情報提供・サポート機能」の五つの機能を有している。個別企業はこれらのすべての機能、またはいくつかの機能を組み合わせて事業を営んでいる（図-1）。

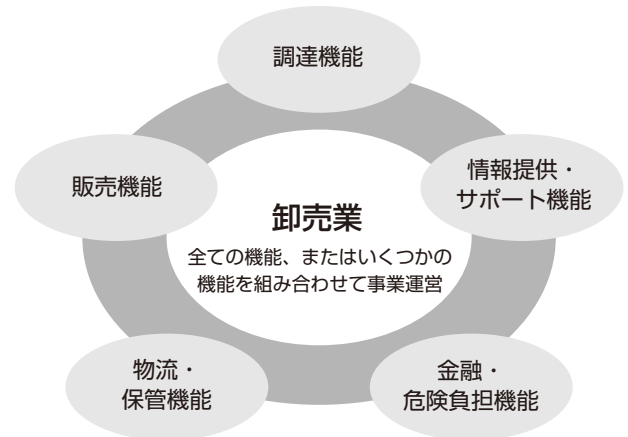
「調達機能」とは、仕入先から商品を確保する機能をいう。売れ筋商品や独自商品の発掘、品揃えの充実を図り、販売先のニーズにあった商品を調達する。必要に応じて、海外との取引に及ぶこともある。

「販売機能」とは、仕入先に代わって販路を開拓し、販売先に商品を提供する機能をいう。前述の調達機能とともに、販売先の需要と仕入先の供給をマッチングして適材適所に商品を納める役割を担っており、卸売業の根幹となる機能である。

「物流・保管機能」とは、仕入れた商品を倉庫に一時的に保管・管理し、必要ときに販売先へ配送する機能をいう。多頻度小口配送など、販売先のニーズへの柔軟な対応が求められる。

「金融・危険負担機能」とは、仕入先や販売先の資金繰り支援として、代金の支払いを補う機能をいう。また、商品の売れ残り、焼失や盗難などによる

図-1 卸売業の五つの機能



損害、価格や景気の変動など、商取引上のリスクを仕入先や販売先に代わって負担する機能をいう。

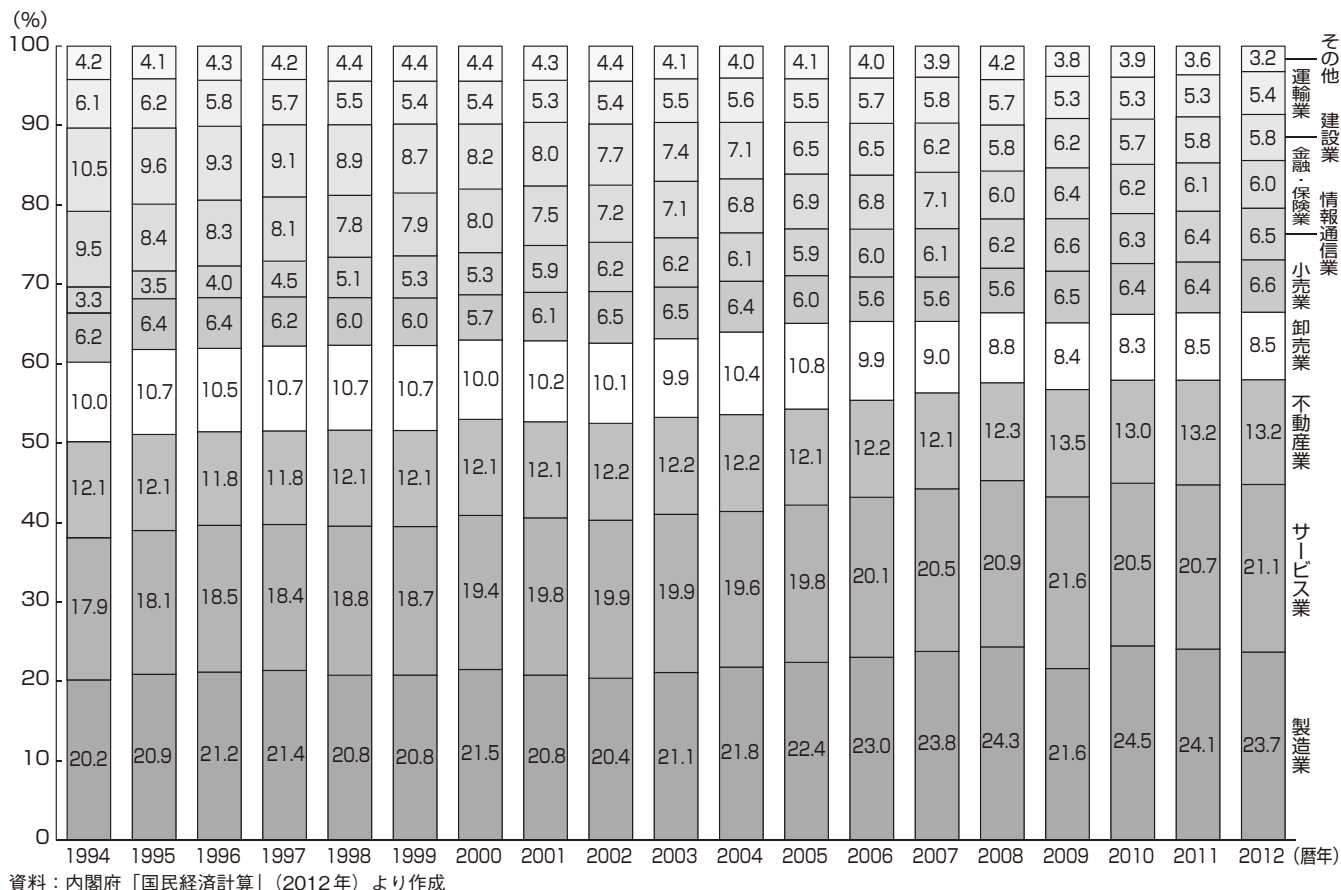
「情報提供・サポート機能」とは、仕入先に対しては、売れ筋商品や市場動向など、商品開発や生産調整に役立つ情報を提供し、販売先に対しては、商品情報を提供するとともに、小売店へ店舗経営を支援するリテールサポートなどを行う機能をいう。

### 卸売業の動向

林周二（現・東京大学名誉教授）の著書『流通革命』（1962年）を一つの契機として、流通業界に「問屋無用論」が広く行きわたった。これは、1960年代に大量生産、大量販売が勃興し、スーパーマーケットが相次いで誕生したことで、製造業者から小売業者へ商品が直接供給されるケースが増加し、旧来型の非効率的な卸売業者が担ってきた中間流通機能は無用になるというもので、わが国の旧来型卸売業はやがて滅亡するものと考えられてきた。

実際のデータを内閣府「国民経済計算」（2012年）により確認すると、卸売業の実質国内総生産額（連鎖方式）は約38.3兆円である。経営活動別規模で見ると、卸売業は製造業、サービス業、不動産業に次ぐ4番目の産業となっており、1994年の40.2兆円、

図-2 経済活動別国内総生産（連鎖方式）構成比の推移



直近のピークであった2005年の48.0兆円と比較すると減少はしているものの、2012年の産業シェアで8.5%と小売業の6.6%を上回っている（図-2）。

つまり、国民経済において、無視できない相応の存在感を維持しており、有用な付加価値を提供し続けている。

### 中小卸売業の動向

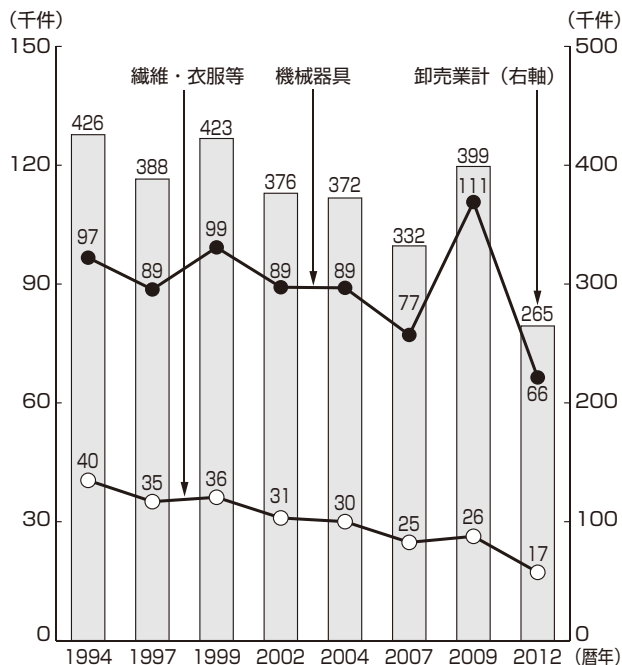
次に、中小企業に限定してみよう。総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」を再編加工した中小企業庁『2014年版中小企業白書』によると、中小卸売業（常用雇用者100人以下）は事業所数368,356件（卸売業全体の99.1%）、企業数225,599件

（同99.3%）、事業所ベース従業者数3,044,044人（同77.8%）となっており、卸売業のほとんどが中小卸売業である。

また、経済産業省「商業統計調査」および総務省「経済センサス-基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」により、中小卸売業、中小繊維・衣服等卸売業、中小機械器具卸売業について、事業所数、従業者数、年間商品販売額の推移をみると、中小卸売業の事業所数、従業者数、年間商品販売額はいずれも減少傾向にある（図-3～5）。1994年と2012年で比較した場合、事業所数で38%、従業者数で43%、年間商品販売額で30%の減少となっており、中小卸売業の縮小傾向が確認できる。



図-3 中小卸売業の動向（事業所数）



資料：1994年～2007年は経済産業省「商業統計調査」、2009年は総務省「平成21年経済センサス基礎調査」、2012年は総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査」による（以下図-5まで同じ）

(注)「平成24年経済センサス活動調査」では、「管理、補助的経済活動のみを行う事業所」「産業細分類が格付不能の事業所」「卸売の商品販売額（仲立手数料を除く）、小売の商品販売額および仲立手数料のいずれの金額も無い事業所」を含まない。したがって、2009年以前と厳密には連続しない（以下図-5まで同じ）。

### 繊維・衣服等卸売業、機械器具卸売業の動向

本レポートで取り上げる繊維・衣服等卸売業（以下、「繊維・衣服等」と）機械器具卸売業（以下、「機械器具」）の動向を整理する。総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査」により、中小卸売業の業種別事業所数を中分類ベースで見ると、機械器具のシェアが最も高く、繊維・衣服等はその他を除くと、建築材料等、飲食料品に次ぐ4番目の業種となっている（図-6）。

1994年と2012年で比較した場合、事業所数については、卸売業計が38%減少しているのに対して、繊維・衣服等では57%減少しており、縮小傾向がより顕著である。一方、機械器具は卸売業計より緩や

図-4 中小卸売業の動向（従業者数）

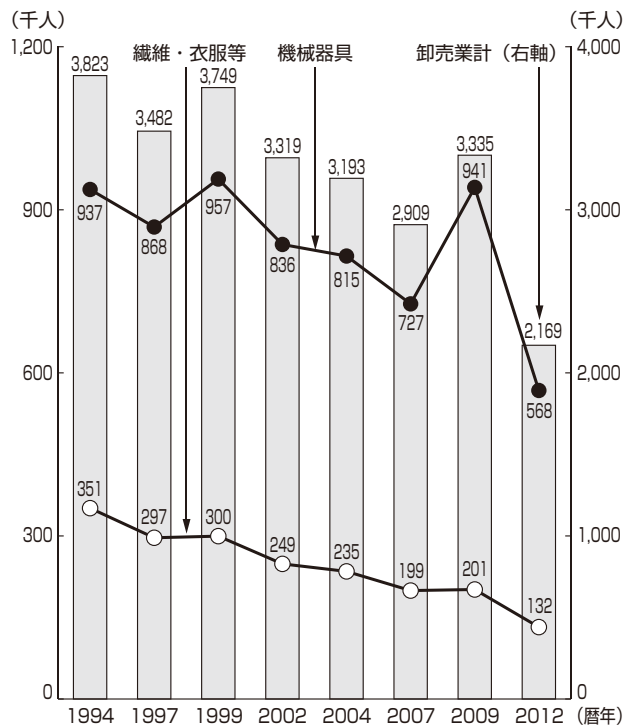
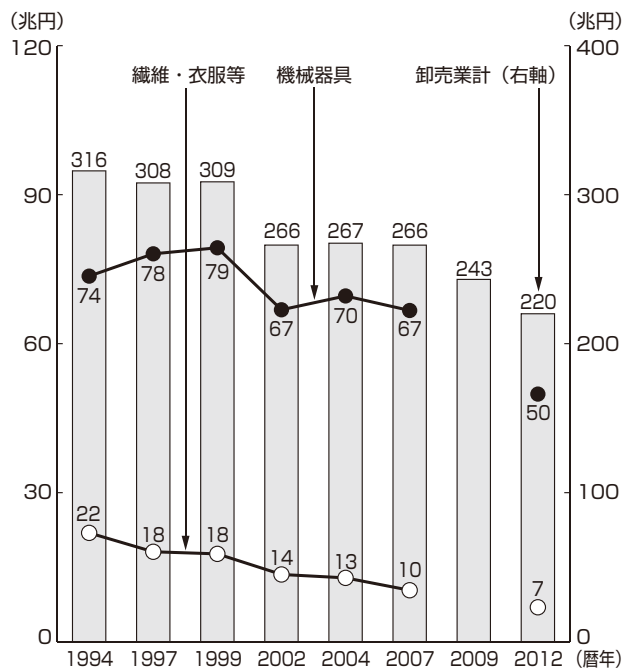


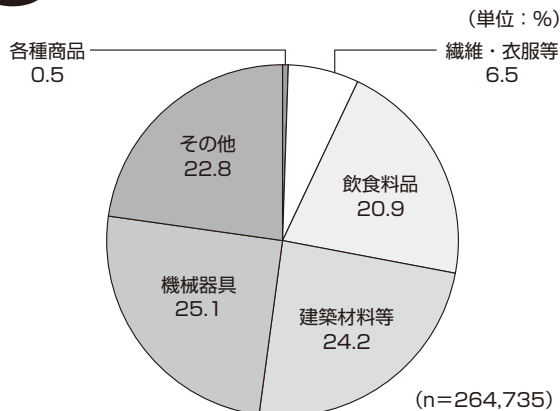
図-5 中小卸売業の動向（年間商品販売額）



(注) 2009年は業種別内訳が公表されていない。

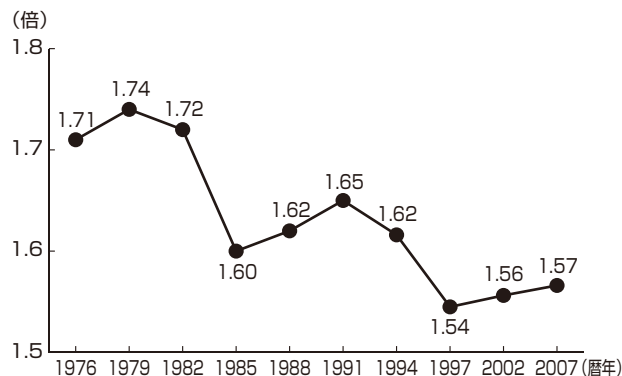


図-6 中小卸売業の事業所数内訳



資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査」

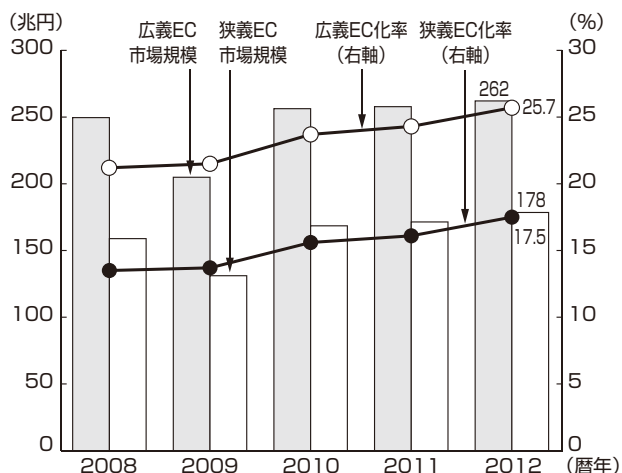
図-8 W/W比率の推移



資料：1994年～2007年は経済産業省「商業統計調査」より作成

(注) 商業統計調査では、1991年以前の結果データが公開されておらず、1976年～1991年の数値に関しては、経済産業省「平成9年の卸売業・小売業の商店数と年間販売額の概況 第2部 我が国商業の活動分析 第1章 流通経路別にみた卸売業 2. W/W比率からみた流通経路」より引用。

図-7 企業間電子商取引 (BtoB-EC) 市場規模の推移



資料：経済産業省「平成24年度電子商取引に関する市場調査」  
(注) EC化率=電子商取引市場規模÷全ての商取引金額 (商取引市場規模)。

かな31%の減少に留まっている。

従業者数についても、卸売業計が43%減少しているのに対して、繊維・衣服等では62%減少しており、事業所数と同じく縮小傾向の進行がうかがえる。一方、機械器具は39%の減少に留まっている。

年間販売額でも、卸売業計が30%、機械器具が32%の減少に留まっているのに対して、繊維・衣服等では68%減少しており、繊維・衣服等の縮小が際立っている。

## 中小卸売業を取り巻く外部環境の変化

本項では、以下の三つの視点から中小卸売業を取り巻く外部環境を確認する。

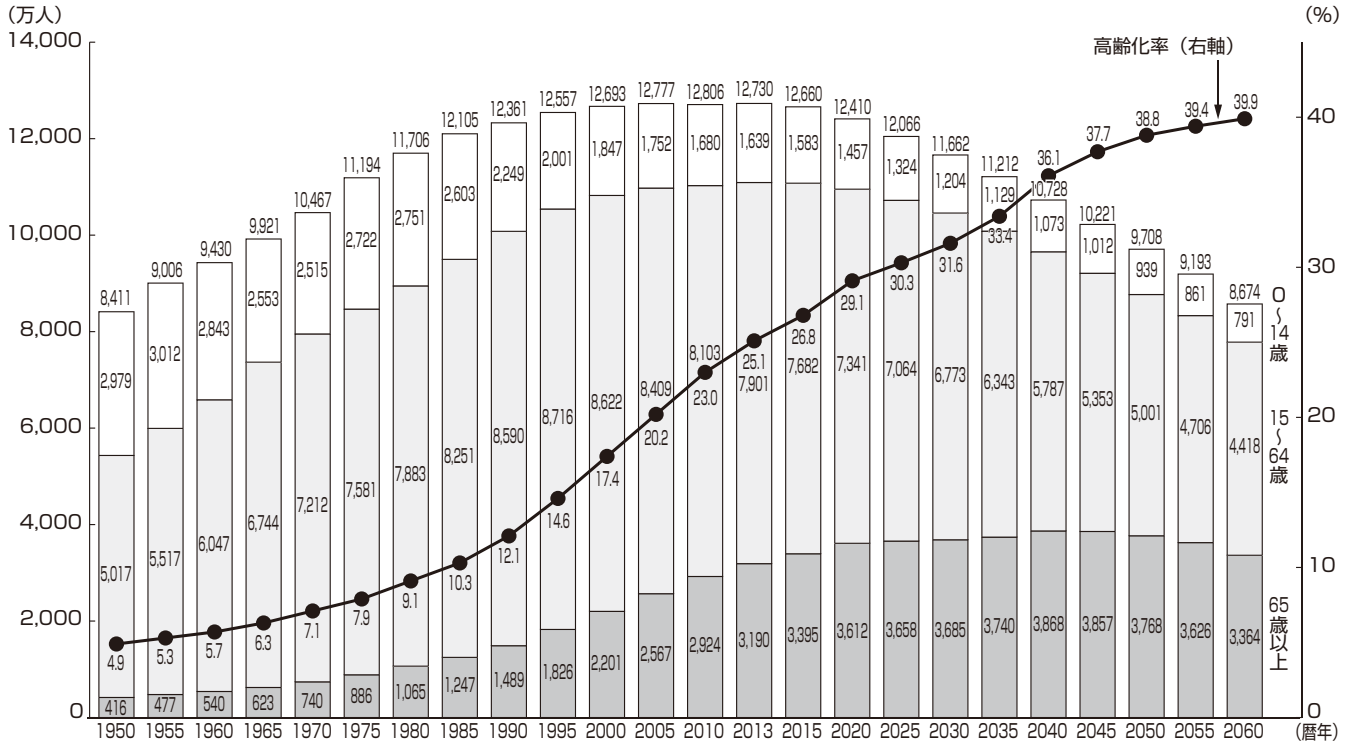
- ・さらなる「中抜き」の進展
- ・人口減少を背景とした消費需要の減退
- ・グローバル化に伴う海外事業への対応

### さらなる「中抜き」の進展

経済産業省「平成24年度電子商取引に関する市場調査」によると、電子商取引の市場規模は広義電子商取引 (EC)<sup>(注2)</sup> が262兆円 (前年比1.7%増)、狭義電子商取引 (EC)<sup>(注3)</sup> が178兆円 (前年比4.1%増) となっており、わが国の企業間電子商取引 (BtoB-EC) は年々拡大している (図-7)。

企業間電子商取引の拡大の影響を流通業界でとらえると、一つには、製造業者と小売業者の間での直接取引の拡大がある。卸売業の販売得意先は供給製造元との直接取引、卸売業の仕入得意先は需要メーカー・小売先との直接取引をそれぞれ拡大することにより、結果として中小卸売業者との取引割合が減

図-9 わが国の高齢化の推移と将来推計



出所：内閣府『平成26年版高齢社会白書』

(注) 元データは2010年までは総務省「国勢調査」、2013年は総務省「人口推計」(平成25年10月1日現在)、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果。1950年～2010年の総数は年齢不詳を含む。高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。

少ってきている。

わが国においては、商品の流通経路において複数の卸売業者が介在し、中小卸売業者も多く存在していたが、流通の多段階性を示すW/W比率<sup>(注4)</sup>をみると、長期的に低下傾向にあり、流通経路の短縮化、いわゆる「中抜き」の進展が確認できる(図-8)。

その一方、卸売業においても、POSやEDIをはじめ、効率的で低コストなSCMシステム<sup>(注5)</sup>の構築などが行われており、事業存続に向けて情報システムを有効活用した取り組みも進められている。

### 人口減少を背景とした消費需要の減退

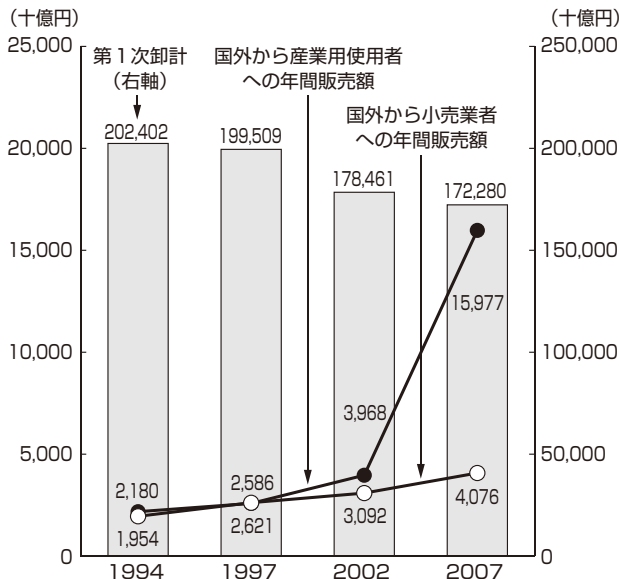
内閣府『平成26年版高齢社会白書』によると、わが国の総人口は2013年10月1日現在、1億2,730万人

で、2011年から3年連続で減少している。また、高齢化率(65歳以上の人口割合)も上昇の一途を辿っており、2060年には39.9%に達し、約2.5人に1人が65歳以上となると考えられている(図-9)。

総人口の減少への転換、高齢化率の上昇を背景とした消費需要の縮小に伴い、小売業の長期的な減少および停滞傾向が予想される。つまり、中小卸売業にとって、主たる販売得意先である中小小売業の衰退によって、取引基盤の一層の弱体化が懸念される。

他方で、高齢化の進展によって、娯楽・レジャー・文化や保険・医療などへの消費者ニーズといった、高齢者を対象とする新たな市場の拡大も期待できることから、これらの需要を上手く取り込めれば新たなビジネス・チャンスともなろう。

図-10 第1次卸の年間販売額



資料：経済産業省「商業統計調査」

(注) 国外から産業用使用者への年間販売額とは、第1次卸のうち、「国外から仕入れて、産業用使用者（建設業、製造業、運輸業、飲食店、宿泊業、病院、学校、官公庁等）に業務用として商品を大量又は多額に販売すること」をいう。

## グローバル化に伴う海外事業への対応

得意先である製造業が海外事業を拡大させることで、国内における生産活動の縮小が懸念される一方、卸売業の海外事業への対応が求められつつある。

経済産業省「商業統計調査」によると、第1次卸<sup>(注6)</sup>の年間販売額が減少しているなかであって、国外から産業用使用者への年間販売額は2007年に15兆9,770億円と、2002年以前と比較して5倍以上に増加しており、国外から小売業者への年間販売額と比べても大幅な伸びを示している（図-10）。卸売業の国内市場が縮小傾向にあるなかでも、国外で仕入れて国内で販売する経路は増加しているということである。

中小卸売業にとっても、今後の生き残り策の一つとして、直接投資や直接進出にこだわることなく、製造業の海外展開に追随した輸出入取引への進出など、より柔軟に対応していくことが重要である。

## 中小卸売業の生き残り戦略「3S+P」

以下では、中小卸売業10社に対して行ったヒアリング結果を基に、厳しい事業環境下にある中小卸売業がどのような差別化戦略を実行して生き残りを図っているのか、事業展開の過程で獲得した強みとは何かを中心に整理する。

### 卸売業の存在価値とは何か

既述のとおり、卸売業は実質国内総生産額で見ると、製造業、サービス業、不動産業に次ぐ4番目の産業であり、無視できない相応の存在感を維持している。それは卸売業が果たす役割が顧客にとって必要とされることを示しているからにほかならない。それでは、卸売業が有する存在価値とは何か。その存在価値として卸売業が顧客に提供しているビジネスの機能とは、そもそも何であろうか。

まず、卸売業の特徴を明らかにするために、他の業種との違いを考えてみよう。製造業であればコア・コンピタンスは「売れる製品の開発」や「効率的な生産体制の構築」にある。その上で、自前の物流販売網を展開することは限られた経営資源を分散させ、同業他社との競争において後塵を<sup>こうじん</sup>拝すことにつながる可能性がある。このため、開発や生産に優先的に経営資源を投下し、優良な販売チャネルを有している卸売業や小売業と取引することが基本戦略となる。

一方で、小売業のコア・コンピタンスは「消費者に対し、いかに多くの商品を販売するか」となる。そのために「最適な店舗立地」や「魅力的な売り場づくり」に経営資源を集中する必要がある。売れ筋商品の調達も、主に卸売業が担うこととなる。

このように、製造業であれば「モノづくり」に、



小売業であれば「店舗開発」に力を入れることが一般的である。もちろん、ユニクロを代表例とする製造小売（SPA<sup>(注7)</sup>）のように川上分野への事業拡大により差別化を図ることもあるが、事業ドメインが限定される多くの場合は、複数の業態を抱えることは企業としての経営資源を拡散してしまうリスクがあることからあまり選択されることはない。

自社に関わるビジネスに必要なものを自社生産、自社調達、自社販売することは一般に困難であり、それぞれの企業は自社の強みを活かす分野への集中的な物的投資や人材投入を行うために、パートナーとして外部企業との関係を深めることになる。アダム・スミスの分業論を持ち出すまでもないが、「餅は餅屋」ということである。

こういった外部企業との関係を、「顧客が求める機能」という形で提供するのが卸売業の一つの役割であり、さまざまな顧客に応じて提供する機能そのものが卸売業の存在価値を示すと考えられる。

さらにいえば、製造業であればサプライチェーンが止まることなく動くこと、小売業であれば売り場での欠品がないことは、企業経営上当然手当てすべき点であるが、それを安定的な営みとして維持・継続していくための基盤形成に貢献することこそが卸売業のビジネスそのものといえる。

長期的な取引関係を維持していくために備えるべき機能として、今回ヒアリング調査した企業は、それぞれの事業展開のなかで得た強みを活かして成果を上げていた。

要約すれば、継続して成果を上げている企業は、顧客が自社業務のなかで「やらなければならない」ものの、自社内でやるには「面倒だ（コスト高だ、人員を割きたくない）」と感じている業務を代行・代替しうる卸売業であり、さらには「顧客の付加価値を向上させる提案」に成功している卸売業ということができる。

## 取引先から選ばれるために必要な「3S+P」

卸売業は、他の事業者が生産した素材や製品を他の事業者へ販売する仲介ビジネスである。成果を上げている企業は、自社の取引基盤を拡大するために、卸売業に求められる機能のなかで、自社の強みが活かされる機能に重点を置きながら成長を目指している。そこで、ヒアリング結果を踏まえ、取引先から選ばれるために必要な卸売機能を四つに絞り込み、その機能について整理しよう。

結論を先取りすると、中小卸売業の存在価値・機能は、

- ①適正な売れ筋在庫を保有しつつ、  
(Stock control)
- ②スピード感をもって供給し、  
(Speedy supply)
- ③同時に、面倒事に対する解決策を提案し、  
(Solution suggestion)
- ④商品を企画（提案）していくこと  
(Product planning)

の四つに整理できると考えられる。これらをまとめると、「3S+P」と呼ぶことが可能である（表）。是非、これを機に覚えていただきたい。

これを見て、「低価格で提供」が抜けているとの印象を抱かれるかもしれないが、低価格で提供することは卸売業に限定した話ではなく、全ての業界に求められる暗黙の前提ともいえるので、本レポートでは除いている。また、低価格を訴求ポイントにしてしまうと、結局は不毛な価格競争の泥沼に陥り、収益を圧迫してしまうことから、価格面以外で強みを磨くというのが本レポートの主旨でもある。

これらの機能は、卸売業の顧客である製造業や小売業にとって「必要ではあるが、自社のリソースを集中する業務ではない」とする可能性が高い分野であることから、中小卸売業へ期待される機能となる。

表 中小卸売業の存在価値を発揮する機能（3S+P）

Stock control (在庫管理)	売れ筋商品の在庫を適切に保有
Speedy supply (即納体制)	顧客の求めるタイミングで迅速に納品
Solution suggestion (問題解決)	顧客の抱える面倒事を解決する
Product planning (商品企画)	卸売業の視点を活かした商品開発

以下に、それぞれの機能について詳しくみてみよう（図-11）。

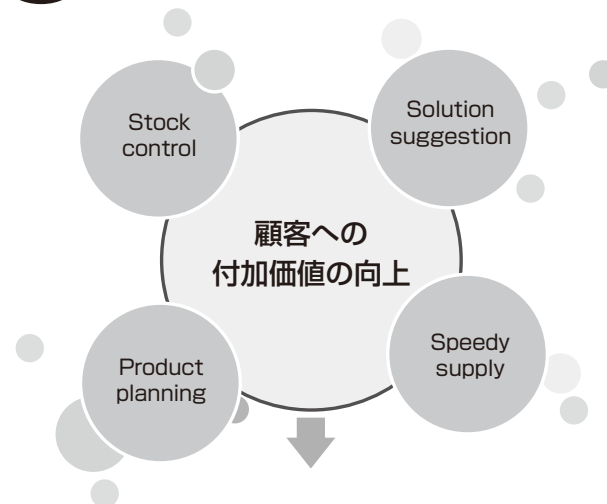
## Stock control（在庫管理）

「卸は、在庫を持っていることが存在理由である」との発言が今回のヒアリングで聞かれた。在庫を持つという機能は、在庫が素材で顧客がメーカーでも、在庫が商品で顧客が小売業でもその果たしている機能は、商品流通を「代替して一定期間、商品の流れを保留している」状態を作り出すものである。

別のいい方をすると、卸側は、「顧客の商品を預かっている」という意識で在庫を持っている。そういった意識を持っているからこそ、「売れ筋を欠品させない」ように経営努力を行う。そして、その努力の一環として情報システム等を整備して、顧客に売れ筋商品・情報等を提供することで、強い関係を構築している。顧客からすると、卸が持つ在庫はまるで自社の在庫のように見えるが、在庫リスクはあくまで卸側が負担している。

一方で、在庫リスクを卸売業が負担する以上、過剰在庫は卸売業にとって致命的である。売れ筋商品についていかに欠品を出さずに必要最小限の在庫を維持するかが、腕のみせ所である。

図-11 3S+P卸売機能の組み合わせで強みを発揮



- ▶ 情報システムの整備を通じた売れ筋商品情報の提供
- ▶ 売り場提案等のリテールサポート
- ▶ 町工場等に対する簡単な技術支援や効率的な生産体制の提案
- ▶ 顧客の間接費低減につながる即納体制の構築
- ▶ 小売店情報のフィードバックを通じたメーカーへの開発支援

## ・繊維卸業者の事例

ヒアリングを行った繊維卸業者では、ある事業部門で過剰在庫を抱え、赤字となった時期があった。ファッション性が強く求められる分野であり、売れ残りが多かったためである。同社の成長を支えた時期もある思い入れの深い事業部門であったが、撤退を決意するに至った。同社ではこれを教訓として、在庫に関する社内会議を実施し、3年売れなければ商品の価値を1円にするなど、在庫管理に対する従業員の意識改革を徹底している。

## Speedy supply（即納体制）

在庫管理によって売れ筋商品の在庫を適正に保有していたとしても、それが迅速に顧客に提供されなければ意味がない。商機を逃せば、売れるものも売れなくなる。まさに「時は金なり」である。納品までのリードタイムが短ければ短いほど、顧客にとっ

では「まるで自社の倉庫から出すかのように」必要な素材や部品、商品を取り出すことができる。しかも、仕入れから自社での販売までの時間が短ければ、その分キャッシュフローへの高い貢献ができる。

#### ・家電機器卸業者の事例

即納体制構築のための具体的な取り組みとしては、ヒアリングを行った家電機器卸業者のケースが参考となろう。同社は、販売得意先である大手家電量販店に対しては注文が入ったその日のうちに納品する体制を構築している。この即納体制を可能とするため、毎月、商品ごとにどの程度の数量が必要となるか、販売得意先と綿密な打ち合わせを行い、オンラインで受注している。さらに即納体制を支える基盤として、確実な在庫調達管理も求められる。同社では、納品が遅れている仕入先に対して、仕入先の本社担当者ではなく、あらかじめ把握している製造工場担当者に直接連絡することでスピードアップを図っている。

#### Solution suggestion (問題解決)

顧客はより高い付加価値を生み出す業務に集中してビジネスを行いたいと考えている。小売業は消費者への販売に注力するために、仕入先を可能な限り効率的に絞り込みたいと考えており、このため安定的な少数の供給先を求める傾向がある。

製造業は、多数の素材や部材の組み合わせにより製品を生み出すプロセスを短縮するために、付加価値の出る部分を自社で、付加価値の出にくい部分を外注化する。すべての業務プロセスを自社内で完結することは、むしろ非効率な場合もある。

つまり、顧客にとって付加価値の出にくい部分を大量に請け負う代替ビジネスの商機があり、顧客が「代わりにやってほしいこと」を解決するソリューション・ビジネスが顧客に対して付加価値を生み出

している。売れ筋商品を迅速に納品することに加えて、顧客の抱える面倒事も解決することで+αの付加価値を付けることは、同業他社との差別化を図り厳しい競争を生き残っていくうえでも強力な武器となる。

ソリューションの内容は卸売業が所属する業界によって大きく異なり、極めて多岐にわたる。具体的には、小売店舗に対する売場・棚割提案（リテール・サポート）、町工場等に対する簡単な技術支援や効率的な生産体制の提案、海外工場等への複雑な組み合わせ納品、川上の仕入先メーカーに対する川下ユーザーニーズ情報の提供など、実に多様なソリューションがヒアリングを行った卸売業によって提案されている。

#### ・繊維卸業者の事例

ヒアリングを行った繊維卸業者は、服飾雑貨分野における欧米有名ブランドの正規代理店であるが、小売店舗からの商品ニーズ情報を分析し、メーカーにフィードバックすることで高い信頼を得ている。同社にとっての競合先は大手商社となるが、小売店からのこうした細かい情報の収集等は大手商社の得意とするところではなく、このようなきめ細かい対応こそ、競合企業に対する競争優位性につながっていると考えられる。

このような提案は、ほとんどの中小卸売業でもすでに多かれ少なかれ行われていると考えられるが、意識的に取り組むことで、その成果はおのずと違ってこよう。また、川上と川下の中間に位置する卸売業は、さまざまな情報が行き交う立ち位置にあることから、有益なソリューションを提案する潜在能力も極めて高いといえる。

#### Product planning (商品企画)

卸売業は、単に商品を右から左に流すだけではな



く、自ら売れ筋をつくるべく商品を企画することもできる。

例えば、アパレル商品の場合は、まだ日本に紹介されていない商材を海外で発掘し、独占ブランドとして展開することで市場をつくる。自社でデザインができる卸売業は、海外委託生産なども活用して、独自商品を自らの販路に流通させる。特に、繊維・服飾などの、消費者へ販売する商品においては、自社でのブランドづくりは、商品企画の生命線であり、付加価値を生み出す方法である。

ソリューションは顧客の抱える問題解決支援であったが、商品企画はさらに踏み込んで自前で商品をつくるということであり、リスクは大きくなるものの、成功した場合のリターンも大きくなる。川上と川下の中間に位置する卸売業だからこそ、さまざまな情報が集まり、それを商品企画に役立てることができる。

## 長期的な基盤づくりのための「3S + P」

卸ビジネスは企業間の取引を取り持つビジネスである。卸売業の川上には、仕入先となる完成品メーカーや素材メーカーが、川下には、販売先となる小売店や各種メーカーがいる。

メーカーや小売店は、自ら必要な物品の仕入れを行うこともできるが、卸売業を通じた購買あるいは販売の方が自社仕入れよりもビジネスメリットがあると判断し、卸売業と取引している。そのため、顧客にとってのメリットをどのように実現していくかが卸ビジネスを長期的な成功に導く最大のポイントであり、利益を上げ続けている卸売業が有する特徴でもある。

競争に勝ち残った卸業者は、「長期的な取引関係」を顧客と結ぶことにより、強固なビジネスモデルを構築している。もちろん、ずっと同じでよいというほど顧客は寛大ではないので、潜在的競合先の出現

に備えて卸売業側も自らのビジネスを磨き上げていく不断の経営努力が必要である。

### ・服飾資材卸業者の事例

ヒアリングを行った服飾資材卸業者は、大手アパレルメーカーを販売得意先としているが、メーカーは「ボタンを1万個×15種類を来月末に海外工場へ納品」のように、副資材を複数種類でかつ大量に発注する。しかも、生産ラインへ流すため、ジャスト・イン・タイムでの納入を要求する。卸売業には、「複数種類の副資材」を、「大量に」集める能力と、「決められた日時に納入」することが要求される。メーカー側は、メインとなる製品の生産や供給そしてマーケティングに集中し、副資材などの関連商品はまとめて卸売業へ発注することで間接費を低減し、より多く販売することに経営資源を投入する。つまり、可能な限り、自社のコアとなる事業以外は外部の協力会社に任せることで効率的な事業運営を目指すことになる。この「他社に任せる」部分に、3S + Pが威力を発揮する。

このケースでは、ジャスト・イン・タイム（即納体制）と、これを成り立たせるための在庫管理、海外への大量・複数納品という問題解決としてのソリューションが巧みに組み合わせられている（図-12）。

3S + Pの組み合わせは、ある意味で「顧客が面倒だと思っている業務」そのものであり、面倒事を引き受けつつ、付加価値を提供していく工夫が、卸売業が生き残っていくために必要である。

これは、必ずしも大規模なシステム投資や人員の投入を行わずとも実現できるものでもある。例えば、前述した服飾資材卸業者の海外一括納入はシステムで対応できるようなものではなく、人間が対応した方がよい。顧客であるアパレルメーカーの生産体制のフローを理解して、副資材のような「絶対に必要であるが、付加価値を生み出しにくい」部分を一貫

管理し、いかに工場の製造スケジュールに沿って必要数を供給していくかは、企業規模の大小というよりも、在庫管理と迅速な供給体制の組み合わせにポイントがある。

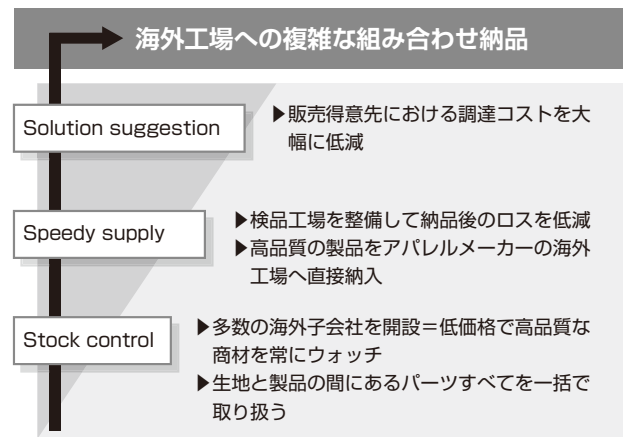
同じ商品を供給することは、他の卸売業者にも可能ではあろうが、「顧客が面倒だと思っている業務」に対して最適解を提案することができるか否かは中抜きを回避しうる重要ポイントであり、卸売業の存在価値を決するともいえる。また、顧客に何かを売るといよりも、「顧客への貢献、顧客にとっての『付加価値』とは何か」、を考えて事業を行うことも重要な視点である。

このように個々の卸売業が、生き残りを模索するなかで磨き上げた3S+Pが、それぞれ独自の発展を遂げ、付加価値となって差別化要因を生み、これが長期的な取引関係の維持に貢献している。

前半部分でみたように、卸売業の企業数は長期的な下降トレンドにある。また、構造的な不況産業業種への転落、不可避の景気変動、強力なライバルの出現や、顧客市場の変化など、長年事業を続けていくためには、いくつもの障害に対処しなければならない。荒波を乗り越えて生き残るためには、奇策ではなく「当たり前のことをいかに徹底してやるか」が問われてくる。デザインを徹底的に考え抜く、海外の仕入先との関係を徹底的に強固にする、納期を守り抜く、品揃えを徹底する等々、ヒアリング先の企業は自社の保有する限られたリソースを最大限に有効活用して、顧客にとっての「付加価値」に対して徹底的に応えようと努力していた。

その徹底する方法の整理として、3S+Pという機能を抽出した。それぞれの機能は、卸売業であれば当然にもちえているものであるが、意識的にこれらの機能を組み合わせることで相乗効果を発揮し、顧客に対する付加価値を提供することで、これらの企業は生き残ってきている。

図-12 海外への大量・複数納品向けの3S+P事例



(注1) 本レポートは、日本政策金融公庫総合研究所が(株)帝国データバンクとの共同研究結果を用いて作成した『日本公庫総研レポート』No.2014-5「中小卸売業の生き残り戦略「3S+P」～繊維・衣服等卸売業と機械器具卸売業の事例研究～」(2014年10月)を再構成したものであり、詳細な事例等は同レポートを参照されたい。

(注2) 広義電子商取引(EDI)とは、「コンピューターネットワークシステム」を介して、商取引が行われ、かつその成約金額が捕捉されるもの。ここで商取引とは、「経済主体間で財の商業的移転に関わる、受発注者間の物品、サービス、情報、金銭の交換」をいう。広義EDIには、狭義EDIに加え、VAN・専用回線、TCP/IPプロトコルを利用していない従来型EDIが含まれる。

(注3) 狭義電子商取引(EDI)とは、「インターネット技術を用いたコンピューターネットワークシステム」を介して、商取引が行われ、かつその成約金額が捕捉されるもの。ここで商取引とは、「経済主体間で財の商業的移転に関わる、受発注者間の物品、サービス、情報、金銭の交換」をいう。「インターネット技術」とは、TCP/IPプロトコルを利用した技術を指しており、公衆回線上のインターネットの他、エクストラネット、インターネットVPN、IP-VPN等が含まれる。

(注4)  $W/W$ 比率 = (卸売業年間商品販売額 - 本支店間取引額) ÷ 卸売業者以外向け販売額。1に近いほど、卸売業者間の取引回数が少ないことを示す。

(注5) サプライチェーン・マネジメント(Supply Chain Management)の略。

(注6) 第1次卸とは、生産業者又は海外から商品を直接仕入れ、小売業者、産業用使用者又は海外に直接販売する直卸と次段階の卸売業者に販売する元卸をいう。

(注7) Specialty Store Retailer of Private Label Apparelの略。製造小売業を指す。

# 海外展開を成功に導く グローバル人材の確保と育成

第1回

## フェーズで異なる グローバル人材の役割

総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

中小企業の海外展開にあたっては、進出先の情報を正しく入手、分析し、自社の成長戦略と整合的に業務を展開することのできる人材が必要である。しかしながら、中小企業は大企業と比して採用や育成にける余力が少なく、一人の人材が担う業務が幅広いなど、中小企業特有の課題がある。

そこで、本連載<sup>(注1)</sup>においては、中小企業の実態を踏まえたうえで、中小企業の海外展開<sup>(注2)</sup>に求められるグローバル人材の役割を明らかにするとともに、グローバル人材<sup>(注3)</sup>の確保、育成方法を明らかにしていくこととしよう。

### 海外展開にあたっての中小企業の課題

中小企業の直接投資企業数は、2001年（4,143社）、2006年（5,795社）、2009年（5,630社）と活発化している。2009年における、海外子会社をもつ全企業7,977社のうち、実に7割の5,630社が中小企業である。このように海外進出が一般的になるなかでも、海外展開は容易ではない。日本政策金融公庫総合研究所の「中小企業の海外進出に関する調査」において、海外直接投資先での問題点を聞いたところ、「外国人従業員の教育や労務管理が難しい」「現地での経営管理者の不足」「現地での労働力確保が難しい」といった人的資源に関する問題が上位に挙げられている(図)。

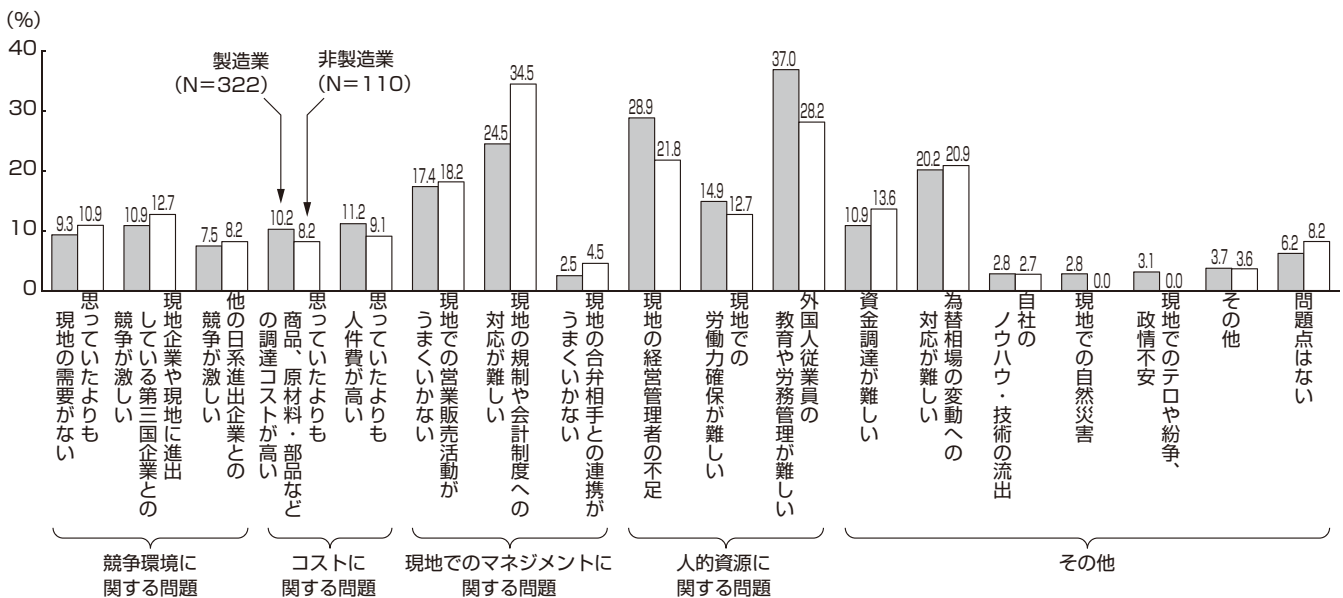
### 中小企業におけるグローバル人材とは

中小企業では誰が海外展開を主導しているのだろうか。商工中金の「中小企業の海外進出に関する認識調査」によれば、海外に「進出実績あり」、「進出実績はないが今後進出の予定」と回答した企業が、海外に勤務する人材をどのように育成するのかその方法をたずねたところ、「現有人員から経験、適性により選抜し、本人に対応を一任」が48.9%と半数近くを占めている。

これとは対照的に、「海外実務に精通した日本人を即戦力として新規採用」が9.7%、「海外実務経験や日系企業に勤務経験のある外国人を即戦力採用」が9.9%と、経験者の即戦力採用は日本人・外国人合わせ約2割である。加えて「取引先等から海外実務に



図 海外直接投資先での問題点



出所：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査」(2012年5月)

(注) 1「海外直接投資(現地法人の設立、または外国企業への出資(いずれも出資比率10%以上))をしている」と回答した企業について集計したもの。

2 拠点ごとに複数回答(三つまで)のため、合計は100%を超える。

精通した日本人の派遣、出向を受け入れる」も3.4%と、中小企業においては外部の即戦力人材の活用は主流ではないことがわかる。

一方、中小企業では、留学生の採用が盛んに行われている。2011年の就業許可人員をみると、全就業許可人員のうち300人未満の企業に就業した割合が66.5%を占めており、留学生の就職先として中小企業は重要な位置を占めている。また、10年前の2002年との比較をみても、留学生の就業許可人員は、全規模で3,209人(2002年)から8,586人(2011年)と約2.7倍に増加している。

このように、海外展開を行う中小企業は、社内人材の戦力化が主力ではあるものの、日本での学習・生活経験のある留学生(場合によっては、母国での就業経験を有している留学生も一部存在している)の採用も、重要な選択肢の一つとなっている。

## グローバル人材の役割

グローバル人材は海外展開のそれぞれのフェーズ

でどのような役割を担っているのか、当研究所が実施した10社へのヒアリング調査を基に整理してみよう(表-1)。

## フェーズ1 海外進出前

### ①事業計画の策定とフィージビリティ・スタディー

海外展開を行うにあたっては、海外展開計画の策定と、その計画の妥当性を判断するためにフィージビリティ・スタディー(FS)が行われる。

海外展開計画の策定にあたっては、明確な海外展開の目的や戦略を構築するとともに、ビジネスモデルを精緻化していく必要がある。また、その妥当性をFSによって検証し、必要ならば海外展開計画を見直す必要がある。加えて、不確実性が高い海外展開においてはその場その場での素早い意思決定や判断を行うことが重要である。

同職務は海外業務経験のない社内の人材が担当しているケースが多い。例えば、システム開発のC社では、ベトナムへの進出を検討する際に日本人担当者1名を駐在させて、進出計画の妥当性を検証し、

表-1 ヒアリング企業一覧

社名	事業内容	海外展開国
A社	自動車用モーターの製造販売	米国、ドイツ、香港、中国、インド、韓国
B社	シミュレーションソフトウェアの開発・販売	中国、英国
C社	システムの受託開発・コンサルティング	中国、ベトナム、インドネシア
D社	搬送機器、昇降装置等の製造・販売	中国、台湾、韓国
E社	環境試験・コンサルティング	中国
F社	測定工具の製造・販売	中国、台湾、ベトナム
G社	めっきをはじめとした表面処理加工	フィリピン
H社	鋳鉄物の鋳造および切削加工	タイ
I社	精密掘削部品製造、工業用ファスナーの製造・販売	シンガポール、タイ、ベトナム、香港、中国
J社	電子部品および電子回路基板加工・組立・検査	ベトナム

事業として立ち上げの見通しがたったことで、法人設立に踏み切っている。また、測定工具製造のF社は、FSとして、海外進出候補先を複数選出し、各国の担当者を置き、進出可能性を探っている。

## ②現地政府との調整、交渉

海外進出にあたっては、法的手続きや現地政府との交渉等を行う必要がある。日本国内と異なる法律制度について理解したうえで事業の立ち上げを行うのである。政府との交渉にあたっては、明文化されていない文化や慣習などが影響する点にも留意しなければならない。そのため同職務には、外国人を即戦力として活用しているケースが多い。

環境コンサルティングのE社では、日本での居住経験のある中国人材を活用し、中国法人の担当窓口として現地政府との交渉や法的手続きを行っている。また、合弁パートナーと現地工場を立ち上げた鋳造メーカーH社は、現地パートナーに法的手続き等を一任し、自社は製造に注力をする分業体制をとっている。

## フェーズ2 拠点設置後

### ③現地法人の運営

現地法人において営業管理や生産管理から人事管理まで運営全般を担うため、経営者としての能力が求められる。事例企業では、同職務を遂行する人材に日本人・外国人あるいは海外業務経験の有無、日本での経験の有無という面では明確な傾向はなかった。既出のC社は海外事業計画策定・FSを行った人材をそのまま現地のトップに抜擢した。めっき業のG社では、取引先で社長を務めていた人物を採用して現地のトップに据えている。

### ④日本本社と現地法人との調整および管理

さらに日本本社と現地法人との戦略の整合性をとることや両者間の調整を行うとともに、現地法人の経営状況についてモニタリングを行う必要がある。経営の現地化の状況によって濃淡は出るものの、全社方針に沿って、現地法人に事業方針を伝え、調整をしていくことが強く要求される。それと同時に、適切な管理やモニタリングが実施される必要がある。事例企業では同職務を担うのは社長や海外経験豊富な日本人が担当しているケースが多い。これらの職務は海外での経験がなければ実施することが難しく、一から育成するには時間がかかることから、海外経験を有する人材を即戦力で採用しているのであろう。

### ⑤技術・生産指導

製造業が新興国に展開する場合は、社内の日本人技術者が赴き、技術指導を行う例がほとんどである。ものづくりにおいては製造技術だけではなく品質管理に対する考え方も大きく異なっているため、この点に関しても指導が行われている。

### ⑥現地労働者の管理

海外拠点で現地人材を雇用する場合の管理監督も非常に重要である。進出地の法律などにのっとって適正に労務管理を行うとともに、モチベーション向上のためにコミュニケーションをとる必要もある。

事例企業では、日本本社で勤務経験や研修を受け

たことのある外国人が同職務を担っているケースが多い。日本本社の業務遂行方法と現地の法律や文化の両方を理解している必要があるためと考えられる。

例えば、E社では日本への留学生を採用したのち、日本本社でのOJTを経て現地法人に派遣している。また、G社は現地で採用し、日本本社で研修した外国人が同職務を担当するようにしている。

### フェーズ3 業容拡大時

#### ⑦販路の開拓

進出先のローカル企業や政府に対して販売するか、あるいは現地に進出する日系企業への販売をするのかでは、対応が大きく異なる。日系企業が主要顧客の場合は、社内の日本人が販路開拓を行なうのが通例である。一方、現地のメーカー等が主な顧客の場合は、外国人を活用して販路開拓を行っている。

#### ⑧販売条件の交渉

海外では日本企業だけではなく現地ローカル企業との競争にもなるため、難しい価格交渉が発生することもある。その際に製品の品質基準や価格について判断・交渉を行うことが重要である。

H社では、品質管理や品質に関する取り決め、価格交渉など、顧客と直接折衝することは現地の日本人の経営陣が行っている。また、E社においても技術指導員が顧客との折衝を行っている。

#### ⑨資材調達

生産拠点の資材の調達条件の決定も重要である。事例企業では、日本人・外国人ともに同業務を担っていたが、外国人は日本での経験を有していた。

電子部品製造J社では、ベトナム人研修生と結婚した日本人を現地に派遣して資材調達を行っている。E社では、日本に留学していた中国人を現地責任者として登用し、同氏は資材調達も担当している。

### 国籍、異文化圏での 業務経験の有無で異なる役割

以上、フェーズごとにどのような業務が発生し、

表-2 グローバル人材の分類と役割

		異文化圏での業務経験の有無	
		あり	なし
国籍	日本人	<b>タイプA</b> 【海外業務経験を有する日本人】 ○海外展開に係る 全社方針の策定 ○日本本社と現地法人の 調整等 ○技術・生産指導	<b>タイプB</b> 【海外業務経験の無い日本人】 ○海外展開に係る 全社方針の策定 ○技術・生産指導 ○日系企業を対象にした 販路開拓 ○販売条件の交渉
	外国人	<b>タイプC</b> 【日本での経験を有する外国人】 ○本社と進出先の調整 ○ローカル企業への販路開拓 ○経営の現地化 ○現地政府との交渉等	<b>タイプD</b> 【日本での経験が無い外国人】 ○ローカル企業への販路開拓 ○経営の現地化 ○現地政府との交渉等

その業務を担っているのはどんな属性をもつ人材であるのかをみてきた。これを業務経験の有無と国籍別に分類したのが表-2である。これをみると四つのタイプごとに異なる役割を担っている。もちろん、違うタイプであっても同じ役割を果たしていることもあるが、中小企業は、海外展開にあたり、局面ごとにその役割を十分に担える人材を配置し、迅速な意思決定、柔軟な対応を可能にしているのである。

第2回では、グローバル人材を中小企業がどのように採用し、育成しているのかをタイプ別にみていくこととしよう。

(注1) 本連載は、日本政策金融公庫総合研究所がみずほ情報総研(株)との共同研究結果を用いて作成した『日本公庫総研レポート』No. 2013-7「中小企業のグローバル人材の確保と育成～海外展開に取り組む企業の事例から～」(2013年11月)を基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。

(注2) 「海外展開」とは、断りが無い限り①海外に自社の販売・サービス拠点を設置、または②海外に自社の生産拠点の設置を行うこと、と定義する。すなわち商社等を通じた輸出入は本調査での海外展開に含まない。

(注3) 本連載では、グローバル人材を、中小企業が「海外展開を行ううえで重要な役割を果たした人材」として定義し、また中小企業経営者以外の人材にフォーカスして述べていく。



第25回

# 意見が違っていても 良好なコミュニケーションが可能か



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）。



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）。

前回に引き続き、東アジア諸国に進出した企業が直面すると思われる課題について取り上げよう。前回では韓国・中国・台湾の会食文化を日本と比較した。今回は、会食の場に限らず、立場や地位の異なる人とのコミュニケーションのあり方に注目する。データは今回も、2012年の東アジア社会調査(EASS)を参照する。

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年以降毎年（隔年）の調査に組み込んでいる。調査では、社会問題や出来事について知り合いと意見が違っていても話すことができるかを尋ねた。選択肢は「よく話せる」「ある程度話せる」「あま

り話せない」「まったく話せない」の4段階である。



図-1は、有業者の回答である。それぞれの国・地域について、自分よりも相手の「地位が高い」、自分と相手の「地位がほぼ同じ」、自分よりも相手の「地位が低い」場合に分けて、話せる程度の分布を示している。

4カ国・地域に共通する傾向からみてみよう。いずれの国・地域においても、自分と相手の「立場や地位がほぼ同じ」場合に、意見が違っていても「よく話せる」、すなわち良好なコミュニケーションをとれる人が最も多い。自分と立場や地位の異なる人に対しては、自分よりも地位の高い場合よりも、

低い場合の方が、意見が違っていても「よく話せる」人が多いことも共通している。

4カ国・地域で異なる点に注目すると、意見が違っている場合、地位の高い人に対しても、低い人に対しても、「よく話せる」人は中国において最も多い。台湾でも、日本以上に「よく話せる」人が多い。一方、韓国では、意見の異なる人と「よく話せる」人の割合は最も少ない。とくに自分よりも地位の高い相手の場合は、「よく話せる」人は1割を切り、「ある程度話せる」を合わせても4割に満たない。韓国では、立場や地位が高い相手と意見が一致しない場合には、会話そのものを控える傾向が強いことがうかがえる。

グラフには示していないが、職種別にみると、管理職や専門職は、

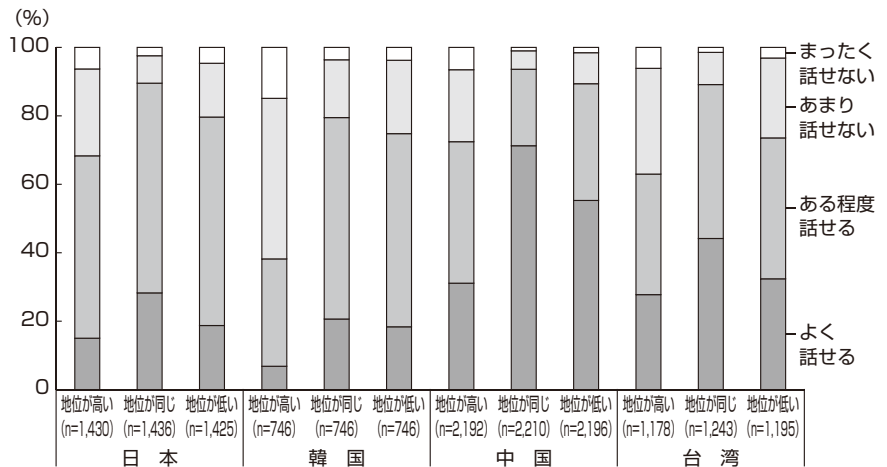
事務職・販売職やブルーカラーとは異なる傾向がみられる。日本・中国・台湾では、管理職や専門職にある人は、自分よりも地位の高い人と意見が違っても、「よく話せる」人が、ほかの職種に比べて多い。ただし韓国では、管理・専門職は他の職種に比べて、自分と意見の異なる地位の高い人と「よく話せる」人の割合は少ない。管理・専門職というコミュニケーションが重要な職種における、この傾向は意外である。

男女差をみると、日本と台湾では、意見の異なる相手と地位の違いがある場合には、男性よりも女性の方が「よく話せる」人が少なく、「あまり話せない人」が多い。相手と地位が同じ場合には男女差は小さい。一方、中国と韓国では、男女の違いはほとんどみられない。

### 世代による違いは地域によって異なる

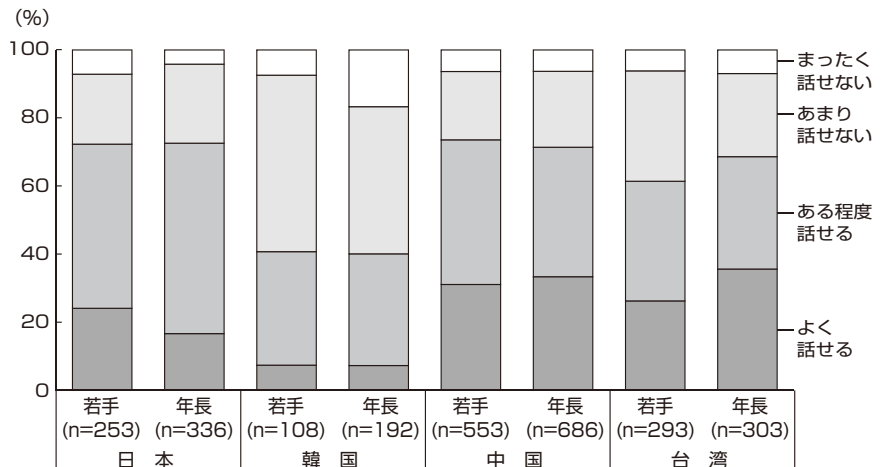
図-2は、男性有業者に絞って、地位の高い相手と意見が違う場合にどの程度話せるかを世代別に表している。日本では、若手世代の方が、意見の異なる地位の高い人とのコミュニケーションがとれている。韓国では「よく話せる」人と「ある程度話せる」人の割合には世代差がみられないが、意見の異なる地位の高い人とは「まったく話せない」人の割合は、年長世代では6人に1人にのぼる。一方、台湾では年長世代の方が「よく話

図-1 意見が違っていても話ができるか (有業者)



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）。

図-2 意見が違っていても地位の高い人と話ができるか (男性・有業者)



(注) 若手は20-39歳、年長は40-59歳としている。

せる」人が多く、若い世代の方が意見の異なる地位の高い人とのコミュニケーションに消極的な傾向が認められる。

以上の結果は、東アジアで事業展開している企業にいくつかの示唆を与えてくれる。韓国では社員は、自分と意見が異なると、上司とスムーズに話ができない傾向がみられ、とくに、管理・専門職で

その傾向が強い。上司との間にごろから意見の相違を感じている場合には、上司がうっかり見落としたミスに部下が気づいても、指摘してくれない可能性がある。

また、台湾では、若い社員の方が意見の異なる上司に遠慮がちであるため、管理者は、若い部下と意見が異なっても、丁寧に彼らの話を聞く姿勢が求められる。

## 人が強みの引越会社



### プロフィール

#### なかむら はるひさ

1980年、福岡県生まれ。高校卒業後、運送会社に就職しトラックの運転手として勤務。2012年に中村トランスポート(株)を設立して創業する。

#### 企業概要

創 業 2012年  
資 本 金 400万円  
従業者数 16人  
事業内容 引越および貨物運送  
所 在 地 福岡県糟屋郡篠栗町  
乙犬 131  
電話番号 092 (692) 5944  
U R L <http://www.ritou-hikkoshi.com>

中村トランスポート(株)  
代表取締役

### 中村 治久

福岡県糟屋郡篠栗町を拠点に事業を行っている中村トランスポート(株)は、いま、九州で評判となっている引越会社だ。2012年に創業した同社は、インターネットの引越会社比較サイトで、地域に密着して事業を営んでいる引越会社のランキングで1位となっている。

創業したばかりの企業が、なぜ、ここまで評価される存在となっているのだろうか。中村治久社長に話をうかがった。

#### 引越で感動を与える

——九州で評判の引越会社だそうですね。

当社は2012年に創業した運送会社です。大型トラックの運転手として働いた経験をもとに創業しました。軽貨物運送業としてスタートし、1年後には一般貨物自動車運送業の許可を取得、従業者数は3人から16人に増えていきます。業歴はまだまだ短いものの、インターネットの引越会社比較サイトで、地域に密着して事業を行っている会社ランキングで1位をいただきました。

運送会社の仕事は、「トラックを売ること」、つまり、「荷物を積み、

運んで、目的地で降ろすこと」と意識されがちです。しかし、運送会社が荷物を運ぶのは当たり前です。それだけでお客さまに喜ばれることはまずありません。

お客さまに喜ばれるためには、トラックに加えて「人を売ること」を意識し、作業の質を高めることが大切です。例えば、精密機械の運送では「荷物の固定がうまいスタッフが作業します」と説明し、引越作業では「作業が丁寧で、しかも、力があってスピードも速いスタッフを派遣します」と説明します。その仕事を得意とする従業員が担当することを伝え、お客さまが安心して仕事を任せられるようにしています。

さらに、あいさつや報連相など

の基本的なことも重要です。大きな声で「お荷物を届けにきました」と言える人や、到着が遅れるときの連絡や運び終えたときの依頼主への報告などを間違いなく行う人であれば、そうでない人と比べて、お客さまの満足度はより高くなるでしょう。

このように、当社では人を売るというスタンスで仕事に取り組んでおり、当社の従業員は何かできるか、従業員の強みは何かを、常に考えています。

——では、御社の従業員はどのような強みをもっているのですか。

一番の強みは、日ごろのトレーニングに裏打ちされた体力と引越技能でしょう。仕事が終わった後、10分から20分程度のトレーニングを毎日行っています。ジョギングや懸垂など体力づくりのためのものから、冷蔵庫やソファなどを2階のベランダから吊り上げる引越技能に関するものまで、さまざまメニューに取り組みます。

トレーニングで使用する家電や家具は、わたしの自宅のものを使います。従業員の立場からすると、社長の私物を粗雑に扱って傷つけるわけにはいきません。傷つけないように搬入する方法を懸命に考えるため、丁寧で確実な作業が身につきます。

なお、新しく入社した従業員は筋力が一定のレベルに達しない限り引越作業の現場には出しません。

目安は本がみっちり詰まった段ボール箱3個を一度に持てる力で、トレーニングを重ねて現場に出られるようになるには、およそ3カ月かかります。

——なぜ、そこまでの条件を課しているのですか。

一つは、けがをするリスクを減らすためです。重い荷物を運ぶ引越作業は、ときに死亡事故が起きるほど危険なものです。何の訓練もしていない素人を現場で作業させるわけにはいきません。

もう一つは、プロとして代金をもらう以上、それに見合ったサービスを提供したいからです。厳しいトレーニングを経験していれば、現場での作業が楽に感じられ、お客さまの前で苦しい顔をみせずすみません。作業のスピードも速くなり、段ボール箱3個を一気に運ぶようなパフォーマンスもできます。期待以上の仕事ぶりに、「やっぱりプロはすごいね」と、お客さまは大いに感動してくれます。

また、トレーニングを積んでいるからこそ受けられる仕事もあります。以前に110キログラムある大型の冷蔵庫を人力で2階に吊り上げる作業をしました。大きすぎて階段では運べず、クレーン車も入れない場所だったため、困った電器店が依頼してきたのです。当社の従業員があつという間に作業を終えると、お客さまはたいそう驚いたそうです。このような仕事



はしばしばあり、同業者からも依頼がきます。

## 多様な要望に応える

——創業直後は実績がないため、顧客の獲得に苦勞したのではないのですか。

そうですね。しかも、創業時点ですでに、わたしと妻のほかに従業員が一人いました。元勤務先の同僚ですが、わたしと一緒に仕事をしたいと、創業が成功するかどうかわからない状態のなか、ついてきてくれました。何としてでも給料を支払わなければ、という責任を感じ、勤務していたときの先輩や同僚に仕事を紹介してもらったり、引越会社や個人の家庭などに積極的に営業したりして、新しい取引先の開拓に励みました。

そうして少しずつ仕事を受けていくうちに、仕事をした先からのクチコミで自然と依頼がくるようになりました。海上保安庁に勤めている人の引越をしたときは、九州地域にある海上保安署に瞬く間に評判が広まりました。不動産仲



介業を営んでいる人は、「これからお客さまに薦める引越会社は中村さんの会社にする」と言ってくれました。

——作業の質が高いから、クチコミによる受注が多いのでしょうか。

作業の質が高いことのほかに、従業員一人ひとりが、お客さまの要望に可能な限り応えようとしている点も理由に挙げられると思います。

要望で最も多いのは、やはり、引越を安くすませたいというものです。しかし、同業者よりも高いからという理由だけで値引きはしません。

引越料金の内訳は、作業をする従業員の人件費、車両およびガソリン代、段ボールや緩衝材などの資材代となります。広告費はかけないようにし、料金の内訳を引越作業に直接関係するものだけにすることで、お客さまに納得してもらえるよう心がけています。

そのうえで、お客さまの協力をもとに料金を安くするための提案をしています。例えば、当社はトラックと運転手だけを用意し、荷物の搬出や搬入はお客さまに行っていただく「レンタル便」や、同じ地域へ引越するほかの人と同じトラックに荷物を載せる「混載便」などです。部屋の写真や動画を送ってもらって荷物の内容と量を確認し、見積もりに行くときにかかる人件費やガソリン代を節約し

て安くすることもできます。

このような引越料金を安くする方法はホームページでも紹介しています。当社とお客さまが互いに歩み寄って、安く引越をしたいという要望に応じています。

——料金のこと以外にはどのような要望があるのですか。

引越先でテレビのアンテナの接続部品が合わなかったときにホームセンターまで買いに行ったり、ペットのケアを最優先にしてほしいというお客さまのためにペットホテルを探したりと、さまざまな要望に対応しています。トレーニングで鍛えているおかげで体力や時間に余裕が生まれ、通常の引越作業以外のことにも対応できるのです。

また、離島が発着地や到着地となる引越を積極的に引き受け、いまでは年間110件ほど手がけています。そもそも離島の引越はスケジュールの調整が大変です。フェリーの時間は決まっているため、遅れないよう余裕をもって作業しなければなりませんし、天気の影響を大きく受けてしまうため、予定していたフェリーが欠航になる場合のことも考えておかなければなりません。

しかし、こうした点は引越料金には反映されません。加えて、行きや帰りのトラックが積み荷のない状態となったり、フェリーが出航するまでの待ち時間が生じたり

しがちです。トラックや従業員の稼働率が悪くなるため、他社はあまり離島の引越を手がけようとしません。

当社では、お客さまの立場で考えて行動することを徹底しており、突発的な事態にも従業員が臨機応変に判断して対処します。稼働率を高める取り組みも実践しているため、離島の引越を積極的に受けられるのです。

## 従業員を大切にする

——どのようにして稼働率を高めているのですか。

運送の仕事をうまく組み合わせ、行き帰りで荷台が空にならないようにしています。他社でも行っていることと思われるかもしれませんが、実は、引越と運送の仕事は両方している会社は少ないのです。引越会社にとって運送の仕事は単価が低すぎるから、運送会社にとって引越の仕事は大変だから、それぞれの仕事はやりたがらないのです。当社では、取引先を確保するために、創業直後からより好みせず両方の仕事を受けてきました。それが、稼働率を高めることにつながっています。

また、フェリーが出航するまでの空き時間が生じた場合、従業員は飲食店や理美容店に足を運び、「お客様の声」というチラシを置かせてほしいと営業します。このチラシは引越の依頼をされたお客

さまから届いた感想をたくさん掲載したものです。引越会社の選択はクチコミが決め手になることが多く、チラシを使ってできるだけクチコミを広めようとしています。

さらに、これらの取り組みは従業員の意欲を高めるものにもなっています。

———どういことですか。

運送の仕事も行うことで従業員が働きやすい会社となります。トレーニングを積んでいても、引越作業は大変です。毎日していると疲労がたまり、やがて体を壊してしまうことになりかねませんが、合間に運送の仕事を入れると体を休ませることができます。さらに、引越作業はどうしても体力のある若い人が中心となります。年をとって体力が衰えると出番がなくなりがちですが、運送の仕事があれば活躍の場が生まれます。

お客様の声については、もともと従業員の活力にするために始めたものです。自分の仕事内容が感謝されたらうれしくてやる気が出てきます。わたしは、従業員が現場から事務所に帰ってきたら、「おつかれさま」「ありがとう」と必ず感謝の言葉をかけていますが、従業員が一番うれしく感じるのは担当したお客さまからの声です。

ただ、お客さまは引越直後はいろいろと忙しく、従業員にゆっくりと声をかけることができません。面と向かってお礼を言えない方も

います。そこで、アンケート用紙を渡して、落ち着いたら当社に依頼した感想を記入して送ってくださいとお願ひしています。

また、紙に書いてもらおうと、「家具の配置のアドバイスをしてくれた」「タンスの裏のほこりをきれいに拭いて梱包してくれた」と、喜ばれた点が具体的にわかるうえ、従業員間で共有されます。担当した従業員の励みになるのはもちろんですが、ほかの従業員もその行動を取り入れるため、社内全体のサービス向上に役立ちます。

———育成面も含めて、従業員のことをきちんと考えた経営をしているのですね。

「人」が当社の強みとなるわけですから、いかに意欲的に働いてももらえるかが大事になります。また、わたしが創業した大きな理由は、このまま従業員として長く働き続けられるだろうか、と疑問に感じたからです。現場から戻って



も上司からのあいさつはあまりなく、高齢になっても同じように勤務し続けている人はいませんでした。そうした思いから、従業員を大切に、長く働きたいと思ってもらえる会社にしようと取り組んでいるのです。

現在、対応しきれないほど引越の依頼が増えており、従業員を増やすことが大きな課題となっています。しかし、トレーニングをしないまま従業員を現場に行かせることはこれからもしません。会社の利益よりも、従業員やお客さまの利益を優先させることが、結局は会社のためになると思います。

## 聞き手から

2020年に引越トレーニング施設をつくり、2021年には第1回全国引越王選手権を開催、そして2025年までに引越作業員アスリート学校を開校する。中村社長にいただいた名刺の裏面に書いてあった、「人生の夢・目標」の概要だ。

壮大な夢に、「創業したばかりの企業が何を言っているんだ」という向きもあるだろう。しかし、大きな夢があるからこそ、新しい取り組みが生まれ、業界内に新たな風を吹かせることができるのではないだろうか。

(井上 考二)



# 健康に配慮した経営を実践し 組織の活力を高める



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。

## 健全な従業員は 健全な組織に宿る

組織の生産性を上げるには、従業員が肉体的にも精神的にも健康であることが大前提となります。「健全な精神は、健全な肉体に宿る」という言葉があるように、健康で活力に満ちた肉体を維持することで気力が充実し、気力が支えとなって知力が発揮されます（図）。高齢になると集中力が続かなくなり、考えることが億劫おっくうになるとしばしば耳にします。これは気力が衰えたことで知力が低下してしまったからです。気力を維持するためには前提となる体力を落とさないことが大切です。

体力、気力、知力が必要なのは、何も高齢者だけに限りません。若い従業員の中にも、日頃の運動不足や不摂生から体力を低下させ、仕事に集中できず成果を上げられ

ない者や、ちょっとした不注意から事故を起こす者もいます。また、脳・心臓疾患などの生活習慣病や、うつ病などのメンタル疾患にかかった場合、本人の生産性が大幅に低下するだけではなく、欠勤や長期間の休職によって業務に支障をきたします。そうすると企業としても、従業員の健康管理に無関心ではられません。

企業が行う従業員の健康管理の第一は、長時間労働をさせないことです。長時間労働による疲労の蓄積と脳・心臓疾患の発症とが因果関係にあることは、医学的にも証明されています。また、過重労働がメンタル不調を助長する要因となることも、広く認められています。長時間労働は従業員の生活時間や睡眠時間を侵食し、運動やレクリエーション（気晴らし、娯楽、レジャー）の機会を奪います。その結果、ますます体力が低下し、

健康が害されていくのです。

健康診断の受診率を高めることも重要です。1年に1回、定期健康診断の実施が企業に義務づけられていますが、中小企業の従業員の受診率は高くはありません。

また、健康診断を受けた結果、再検査となった場合の受診率も高くありません。従業員の中には、健康診断を受けることを億劫に感じ、検査結果を知ることへの恐れを抱く者もいます。ですから、企業には従業員に代わって健康診断の予約を入れ、勤務時間中に受診できるように配慮するなど、積極的な対応が求められます。さらに、従業員が再検査を受けたかどうか、本人に確認したいものです。なお、健康診断の結果については、本人の同意を得ずに企業は医療機関から入手できません。

その他、健康に関する講演会を開催したり、スポーツクラブの利



用料を補助したりするなど、体力づくりを奨励するメッセージを企業として発信することも、従業員の健康への意識を高めます。まさに、健全な従業員は、健全な組織に宿るのです。

## 心の健康を向上させ生産性を高める

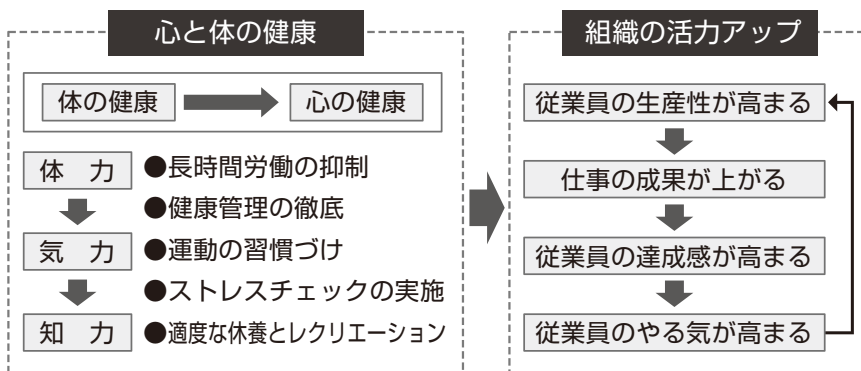
心の健康をメンタルヘルスと言いますが、一義的には従業員がストレスチェックなどで自分自身のストレスに気づき、自分自身で対処すること（セルフケア）が基本となります。

企業も健康診断と同様にストレスチェックを従業員に提供する一方、業務が過重で体調を悪化させている者がいないかなど、管理職を通じて従業員の状況を日常的に把握し、問題があれば業務の軽減や休暇取得などを早めに促す必要があります（ラインケア）。

仕事をしていれば、誰でも多少はストレスを抱えています。業務量が多く、納期に間に合わない結果、イライラしたり、自分の能力以上の成果を求められてプレッシャーを感じることは誰にでもあります。こういったストレスは、個人の成長を促すもので本来は必要ですが、適正なレベルを超えると、精神や肉体の不調に結びつくので要注意です。

心の健康管理で重要になってくるのが、体調管理です。不規則な生活習慣や過重な業務で疲労が蓄

図 心と体の健康で組織の活力を高める



資料：筆者作成

積し、体力が低下している者は、ストレスに対する抵抗力も弱くなります。疲労感からモノの見方がネガティブになり、何でも悪いほうに考えてしまうようになりがちです。思考の柔軟性が失われると、創造的な仕事ができなくなるばかりか、メンタル不調に陥るリスクが高まります。

心の健康を向上させると、思考が前向きとなって、仕事に積極的に取り組めるようになり、集中力も高まって生産性が驚くほど向上します。重要な仕事は午前中に行うと良いと言われますが、これも午前中は疲労が少なく、心の健康度が高いからです。

## ストレスチェック義務化の背景と対応

わが国における自殺者やメンタル不調者の増加を受けて、2014年6月に労働安全衛生法が改正され、従業員数50人以上の事業場では、年に1度のストレスチェックが義務化されました。2015年12月ま

でに施行予定で、具体的な実施方法等については厚生労働省で検討されています。

従業員数50人以上の事業場とは産業医の選任義務が生じる事業場規模と同じです。なお、50人以上の規模というのは事業場（場所）単位であって、法人単位ではありません。

対象は一般健康診断と同じ「常時使用する労働者」であり、「有期の労働者であれば、1年以上雇用することが予定されている者、及び更新により1年以上雇用されている者であって、1週間の所定労働時間が通常の労働者の4分の3以上の者が対象」と定められています。

今回の法制化を受けて、ストレスチェックビジネスに参入する企業や医療機関が増加することが考えられます。政府が何らかのストレスチェックツールを提供する可能性もあります。経営者の方は、情報集めなど今から検討準備を始めておいてください。



第34回

# 中小製造業の設備投資は 5年連続で増加の見通し

～第111回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2014年9月に実施した「第111回中小製造業設備投資動向調査」によると、2014年度の国内設備投資計画は、前年度実績に比べ9.0%増加する見通しである。能力拡充投資の増加など、投資目的にも変化がみられており、中小企業が設備投資に前向きになっている様子が見えてくる。

## 設備投資の回復が続く

本調査は、全国の中小製造業の国内設備投資動向を把握することを目的として、年2回実施している。4月調査では、前年度実績と当年度の当初計画を、9月調査では、当年度の修正計画を尋ねている。調査対象は、全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業約6万社で、標本企業として抽出した3万社に調査票を送付、有効回答をもとに全体の投資額を推計している。2014年9月に実施した今回調査では、4月調査の回答先11,532社に調査票を送付し、8,885社、77.0%の企業から回答を得た。

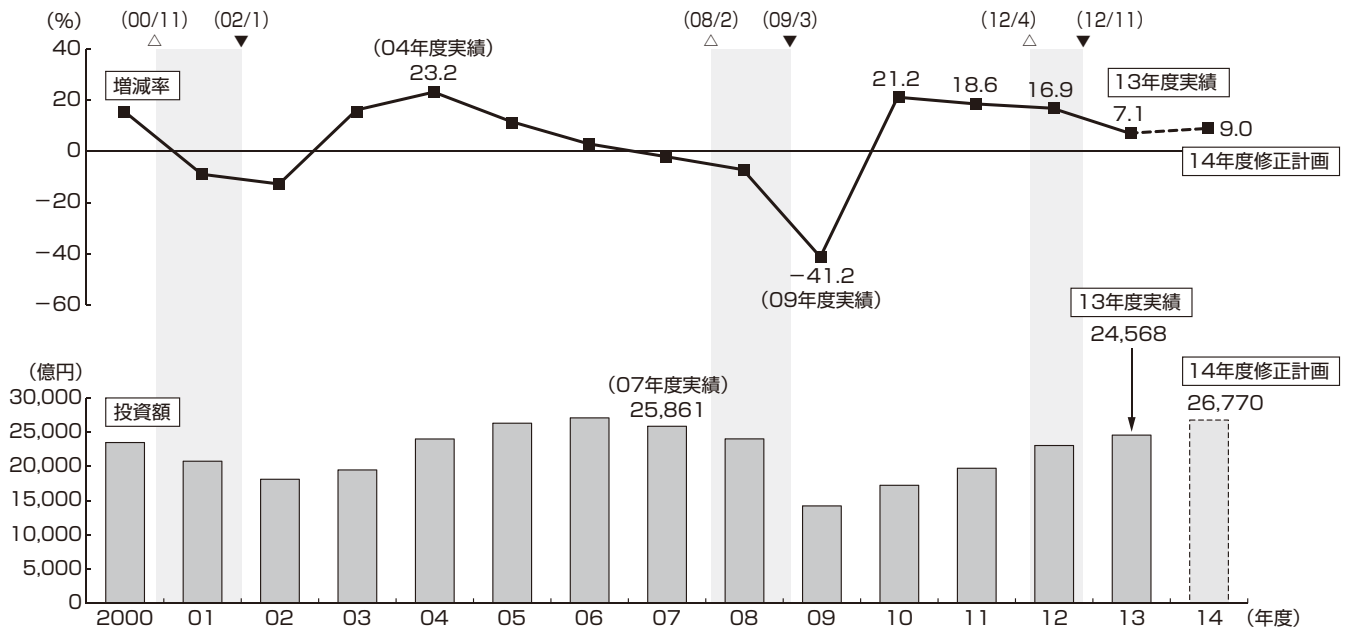
2014年度の国内設備投資額は、修正計画では、前年度実績に比べて9.0%増加となった（図-1）。同5.2%減少の当初計画から大幅な増額修正となり、

増加率は、前年度実績の7.1%を上回った。投資額は、2兆6,770億円となり、リーマン・ショック前の2007年度実績（2兆5,861億円）を上回っている。図からは、中小製造業の設備投資が着実に回復している様子が見えてくる。

業種別にみると、2014年度修正計画では、全17業種中11業種で、前年度実績に比べ増加となった（図-2）。「非鉄金属」「業務用機械」「繊維・繊維製品」「化学」「はん用機械」で高い増加率となるなど、幅広い業種で投資額は増加した。中小企業の景況が緩やかに回復するなかで、設備投資の実施に踏み切る企業が増えているほか、航空機部品や医療関連など、市場の拡大が見込める分野への投資計画がみられている。

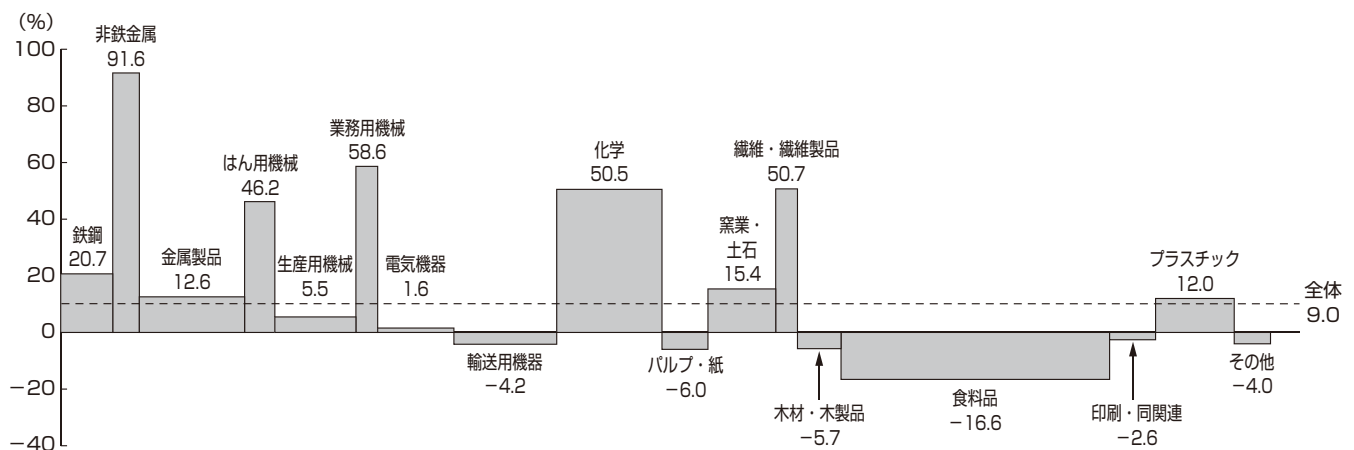
「食料品」「パルプ・紙」「木材・木製品」など、消費・住宅関連の業種では、前年度実績に比べ減少となった。ただし、設備投資額の水準は低くはなく、

図一 設備投資額および前年度実績比の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業設備投資動向調査」（以下図一3まで同じ）  
 (注) △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す（以下図一3まで同じ）。

図二 業種別設備投資増減率（2014年度修正計画）



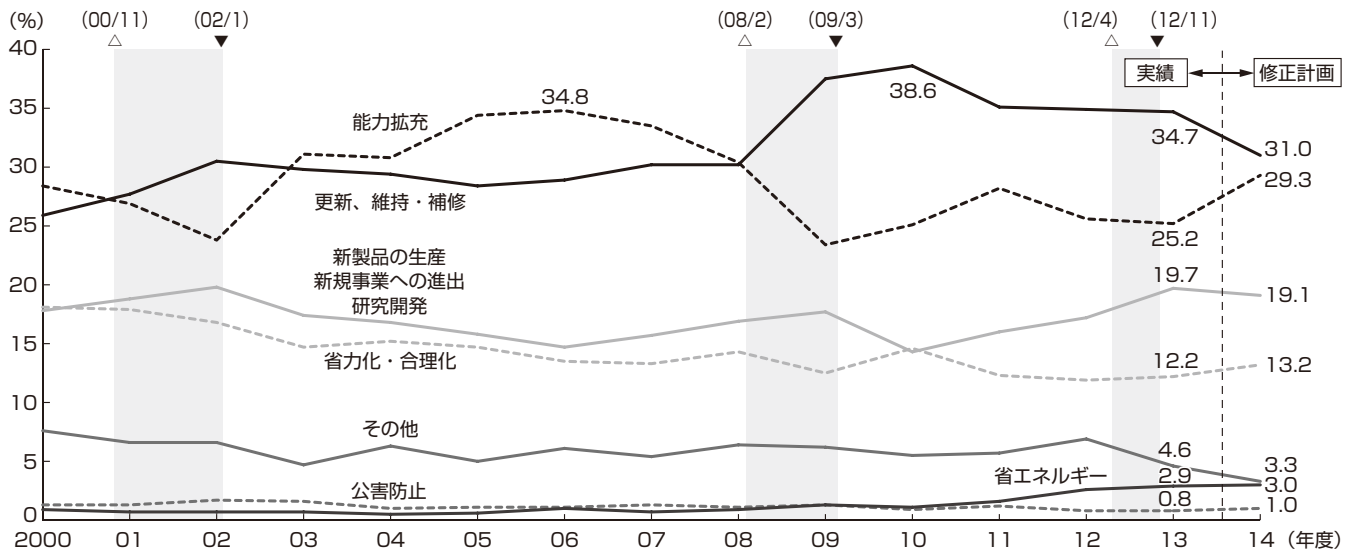
(注) 1 グラフ中の数字は、2013年度実績比増減率。  
 2 横軸は、2013年度実績における業種別構成比。

前年度に、消費マインドの改善や好調な住宅着工を背景に増加した反動が生じたものと考えられる。これらの業種では、消費の低迷や円安下における原材料高などの影響もあって、景況感は伸び悩んでいるものの、生産性上昇のための設備投資などは堅調である。程度の差はあるものの、業種ごとにみても設備投資の強さがうかがえる。



設備投資の目的についてみると、2014年度修正計画では、「更新、維持・補修」投資の割合が31.0%と最も高くなったものの、前年度実績の34.7%から

図-3 設備投資の目的別構成比の推移



3.7ポイント低下した（図-3）。

一方、「能力拡充」投資は29.3%となり、前年度実績の25.2%から4.1ポイント上昇した。計画段階ではあるが、3年ぶりに上昇し、リーマン・ショック以降で最も高い割合となっている。このところ、企業は生産能力の拡充には後ろ向きであったが、そうした傾向に変化がみられる。

「省力化・合理化」「省エネルギー」投資の割合も上昇した。原材料価格や電気料金の上昇のほか、取引先からのコストダウン要請もあって、生産性の上昇に寄与する最新設備や、生産工程の自動化などへの投資ニーズの高まりがうかがえる。

その他の目的では、「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」は19.1%となり、以前と比べると高い割合が続いている。新型車の部品や金型などへの投資がみられた乗用車向けのほか、航空機部品や医療機器向けへの投資計画がみられた。

### 中小企業の設備投資は国内が中心

ここまでは、国内の設備投資計画について確認してきた。一方、最近では海外拠点への設備投資を重

視する企業もみられている。

経済産業省「海外事業活動基本調査」、財務省「法人企業統計」によると、2012年度における製造業の海外生産比率は、20.3%で過去最高となった（図-4）。海外設備投資比率も、25.8%と前年度から4.3ポイント上昇している。全体としては、生産や投資の海外シフトが進んでいることがわかる。

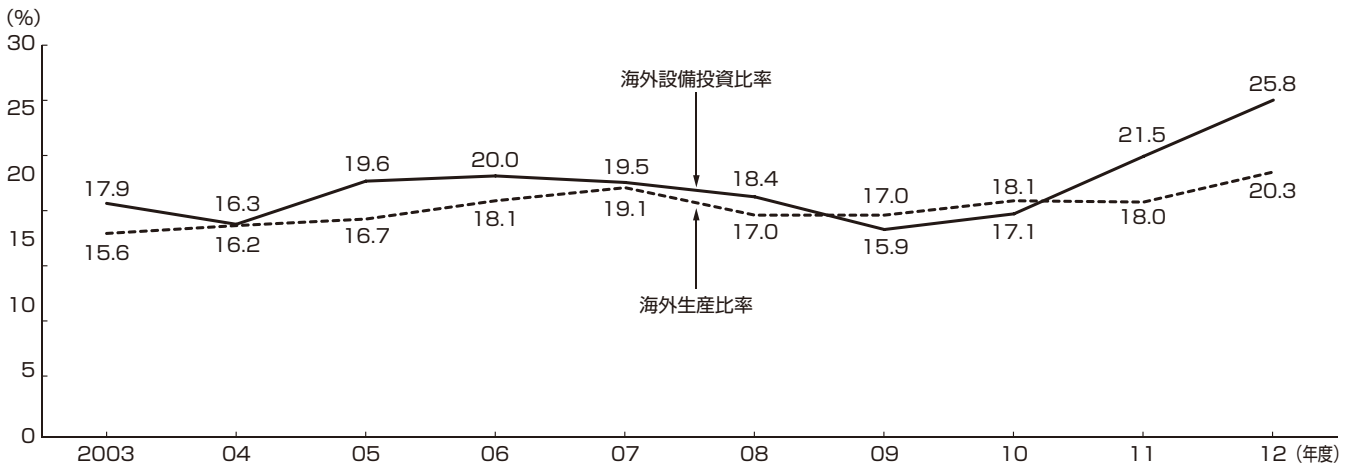
中小企業ではどうだろうか。当研究所の調査結果によれば、中小製造業のうち、今年度に海外拠点での設備投資を計画している企業は5.2%と、前年度実績からわずかに上昇したものの、低水準にとどまっている（図-5）。海外拠点は無いとの回答は約9割に達している。したがって、中小企業の投資先は国内が主となり、足元の景況の回復は、国内投資の増加に寄与すると考えられる。

### 新分野への取り組みが好循環を生む可能性

今回調査において、能力拡充投資の増加は、設備投資の力強さをより印象付けるもので大きな特徴だ。ただし、大企業を中心に海外展開は進んでおり、取引先からの受注が減少するなどの影響を受けている



図-4 海外生産比率、海外設備投資比率の推移（製造業）



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」、財務省「法人企業統計」

(注) 1 海外生産比率＝現地法人売上高÷(現地法人売上高+国内法人売上高)×100。

2 海外設備投資比率＝現地法人設備投資額÷(現地法人設備投資額+国内法人設備投資額)×100。

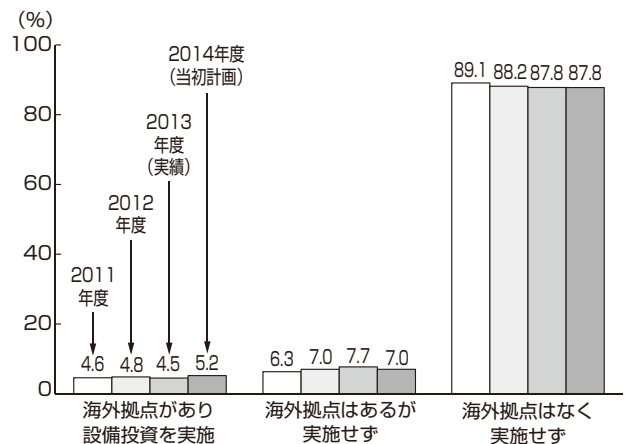
と考えられる。以下では、中小製造業がどのような分野で生産能力を増やしているかを、事例からみていこう。

能力拡充投資が大きく増加となった「化学」では、医薬品向けで多くの計画がみられた。ジェネリック医薬品やその原薬を製造する企業などで生産能力を拡充させる動きがあった。また、スマートフォンに使われる液晶パネル用樹脂などの化学品でも、投資は増加となった。

スマートフォン向けの部材では、新製品向け需要や、中国メーカーによる増産などが追い風となっており、「電気機器」など他の業種でも、関連部品の受注増加に対応する投資計画は多くみられた。その他、「生産用機械」では、航空機部品の増産に向け、設備を増強する例などがみられた。

事例からは、能力拡充投資が、需要の拡大が見込める分野を中心に増えていることがわかる。また、これらは、製品化に至るまでの時間や投資を必要とするものが多い。実際、企業が新製品の開発や新規事業への進出を目的として、こうした分野に投資を実施する例は多くみられている。以上をまとめると、企業の新分野への取り組みが実を結び、能力拡充投資の増加に寄与した可能性がある。このような前向

図-5 海外拠点の有無と設備投資の実施状況



資料：日本政策金融公庫総合研究所「第110回中小製造業設備投資動向調査」

きな循環が実現することが、中小企業の競争力向上に結びつくと考えられる。

中小製造業の設備投資は、能力拡充投資の増加もあり、5年連続で増加する見通しである。投資に対する企業の前向きな姿勢がみられるなかで、成長に向けた投資は持続するか、今後の動向が注目される。

(金子 昌弘)

調査結果の詳細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/mi\\_findings.html](http://www.jfc.go.jp/n/findings/mi_findings.html)



## 父から引き継いだ造園業を再建



(株)ベルディ

代表取締役 **関本 七重**

### 〈企業概要〉

代表者 関本 七重  
創業 1983年  
資本金 1,000万円  
従業員数 8人

事業内容 造園工事、カフェの運営  
所在地 北海道札幌市北区新川3条6-1-24  
電話番号 011 (804) 7778  
U R L <http://www.verde-japan.co.jp>

北海道札幌市で造園工事を手がける(株)ベルディの関本七重さんは、父の急逝によって引き継いだ家業を再建した女性経営者である。厳しい状況に陥っていた経営を立て直すに当たって最も苦労したのは、職人たちの意識を変えることだった。関本さんはどのようにして実現したのだろうか。

### 次々と襲う試練

——カフェを併設した造園会社を営んでいると聞きました。珍しい組み合わせですね。

当社は2階建ての建物を借用しており、1階をカフェ、2階を事務所として使っています。カフェの運営はあくまで副業の位置づけで、メインとしているのは、当社の売り上げの9割以上を占める造園・エクステリア事業です。戸建

て住宅やマンションの造園工事のほか、塀やカーポート、物置などの施工および保守・管理を行っています。観葉植物のレンタルなど、工事に付随する業務も手がけています。

当社の特徴は、デザインの提案をイラストで行っている点です。お客さまから相談があった場合、まず打ち合わせをして要望を把握し、後日デザインを提案します。その際、図面を示して説明するのが一般的ですが、当社では図面と

ともに手描きのイラストを見せて完成イメージを伝えており、とくに女性に喜ばれています。それを可能にするため、専任のイラストレーターを雇っています。

——以前から、このような経営スタイルをとっていたのですか。

今のスタイルに至るまでの経緯は複雑です。順を追って説明しましょう。

もともと造園業を手がけていたのは、わたしの父です。公共工事

を中心に多くの受注を獲得し、好業績を誇っていました。

父は、わたしと姉に商売をする力をつけさせたいと考えており、幼いころから「会社を経営する職業婦人になりなさい」と言っていました。その影響からか、わたしは経営者になりたいと思うようになっていったのです。

わたしは、短大を卒業した後、ニュージーランドに1年間留学します。勉学に励む傍ら、レストランでアルバイトをしていました。留学を終えて帰国し、就職先を探していると、父から「うちで働いてみないか」と言われたのです。

父は、バブル期に購入した小樽市内の不動産を運用するため、副業で喫茶店を営んでいました。ただ、運営には力を入れておらず、赤字が続いていました。喫茶店の立て直しをわたしに任せることで経営の経験を積ませたいというのが、父の思惑だったようです。

経営には興味をもっていましたが、飲食店の運営ならアルバイト経験を活かそうです。やってみることにしました。

喫茶店は、内装や照明が古いため、地味な雰囲気でした。メニューもありきたりです。閑古鳥が鳴くのも仕方がないでしょう。

わたしは、おしゃれなインテリアや照明を取り入れて店内を明るくしたり、ニュージーランドで流行していたスイーツをメニューに

加えたりしました。すると、来店客が徐々に増え、収支は黒字に転じました。これからも店長として頑張っていこう。そう思った矢先に、予期していなかったことが起こります。

### ——何があったのですか。

フラワーショップを営む姉が体調を崩したのです。代役が見つからなかったため、94年からわたしがフラワーショップの運営も引き受けました。

フラワーショップの業績は、芳しくありませんでした。わたしは、接客に原因があると考えました。お客さまが来店するとすぐに店員が予算を聞き、その範囲内で花の組み合わせをどんどん決めていたのです。これではお客さまが満足するはずがありません。

そこで来店客に対し、予算だけではなく、どんなイメージの花束にしたいかなどを丁寧に尋ねたうえで、花の組み合わせを相談しながら決めていくようにしたのです。花瓶や装飾雑貨なども新たに扱い、花とのコーディネートもできるようになりました。

フラワーショップなどでお客さまの要望を商品に反映させることはニュージーランドでは当たり前でしたが、日本ではまだ浸透していなかったようです。評判が口コミで広がり、業績は回復していききました。



完成イメージを伝えるイラスト

### ——これでひと安心ですね。

ところが、98年、父が病に倒れそのまま帰らぬ人となってしまいました。当時は公共工事の大幅な減少とともに業況が悪化していたこともあり、父の後を継ごうとする従業員は現れません。

そこでわたしは、自ら家業を引き継ぐことを決意しました。ただし、家業の立て直しは、他の事業の片手間ではできません。ですから、わたしは喫茶店とフラワーショップを手放したうえで、社名を(株)ベルディと改称して自ら代表に就任。父の会社に勤めていた職人5名とともに、造園業として再スタートを切ったのです。

## 実績と実力で認めさせる

### ——どのようにして家業を立て直そうと考えたのですか。

父の時代には、地方自治体からの仕事を請け負っていました。その際、職人たちが自分の好きなように庭をつくっていたのです。

しかし、公共工事が少なくなっ



たことを踏まえると、今後は民間の住宅メーカーや一般消費者から受注を獲得しなくてはなりません。そのためには、庭のデザインを職人たちがよいと思うものではなく、お客さまの望むものにする必要があります。季節を問わず美しく見えるデザインを提案する、これまでに扱ったことのない植物を新たに手がける、といったことが求められるでしょう。

こうしたことを職人たちに伝えたところ、腑に落ちない様子でした。顧客のニーズをくんで仕事をしなさいと急に言われても、簡単には考え方を換えられなかったのでしょう。また、当時の建設業界は男社会だったため、女性のわたしに従うことへの抵抗も少なからずあったはずです。実際、「お嬢さんに何が分かる」と、面と向かって言われたこともありました。

しかし、わたしには、家業を立て直したいという強い思いや、女性だからと馬鹿にされてなるものかという意地があります。フラワーショップでの経験から、顧客の要望を事業に反映させなければ生き残れないという確信も得ていました。ですから、自分の方針を押し進めることにしたのです。

——職人たちの抵抗を抑えつつ、お客さまの要望を実現させるのは大変だったでしょう。

しばらくは、わたしがお客さま

と職人たちの間に入って調整することにしました。まずお客さまとの打ち合わせでデザインを確定させ、その後で職人たちに設計図のとおり施工するよう指示したのです。けれども、職人たちは乗り気ではないようでした。これでは、よい仕事などできません。

わたしは、職人たちに方針を認めてもらうにはどうすればよいかを考えました。そしてまず目指したのは、早期に実績を出すことです。そのために差別化を図ることにしました。

例えば、夫婦で来店したお客さまの場合、奥さんが主導権を握っているケースが少なくありません。女性の心をつかめれば、成約にぐっと近づくはずです。女性にアピールする方法を考え、先に話したイラストレーターの採用に至ったわけです。

狙いどおり、お客さまにイラストで完成イメージを伝えながらデザインを提案するようになってからは、スムーズに成約するケースが多くなりました。

次に、職人たちに負けない実力をつけることを目指しました。ただ、施工技術で職人たちに勝てるとは思えません。そこで目標としたのは、植物の種類や植栽デザインについて社内の誰よりも詳しくなることです。実は、職人たちは植物や植栽デザインに関して幅広い知識をもっているわけではあ

りませんでした。だから、豊富な知識をもとにデザインのよさをしっかりと職人たちに説明できれば、納得してもらえるはずだと思ったのです。

わたしは、さまざまな植物の特徴、洋風庭園の植栽デザインについて寝る間も惜しんで勉強しました。また、一流のものにじかに触れることで感性を磨こうと、海外の有名な建築物や庭園を見て回りました。訪問した国の数は、ヨーロッパやアジアなど10カ国以上にのぼります。

知識や経験を身につけていくにつれて、職人たちにデザインを説明する際の説得力が高まり、指示を素直に受け入れてくれるようになりました。また、お客さまとの打ち合わせのときに、植物や設計に関する豆知識や、有名建築を見たときの体験談を披露すると、「この人は詳しいので信用できる」と思ってもらえます。おかげで、打ち合わせを円滑に進められることが増えました。

こうした取り組みの甲斐もあって、受注は回復していきました。そして嬉しいことに、わたしが当社の再建に向け必死に取り組む姿や、それが成果に結びつくさまを見て、職人たちの意識も変わってきました。顧客と直接やり取りしたいと申し出る者や、海外の庭園を見て勉強したいという者が出てきたのです。

## 顧客をもてなすため カフェをつくる

——努力が実を結んだのですね。

受注が増えてくると、事務所が手狭になってきました。また、「エクステリアのサンプルを見たい」という要望が多かったため、かねてからショールームをつくりたいと思っていました。

そこで、広いスペースを確保するため、札幌市の中心市街地から郊外の幹線道路沿いに事務所を移転することを決めました。このときに、かつての飲食店経営のノウハウを活かして、カフェを併設するというアイデアが浮かんできたのです。

カフェをつくる最大の狙いは、お客さまと打ち合わせを行うときにおもてなしをすることです。庭のデザインを決めるまでには、長い時間がかかります。それならば、事務所の堅苦しい雰囲気の中で行うのではなく、カフェでコーヒーや紅茶などの飲み物やお菓子、軽食を楽しんでもらいながら話を進めようと考えました。

造園業の見込み客を増やすことも狙いの一つです。カフェを併設すれば、多くの人が気軽に当社を訪れるようになります。そのなかから、造園工事の依頼をしてくれる人が少しでも出てくればいいなと期待したわけです。

2012年9月、事務所の移転とと

もに、エクステリアのショールームを備えたカフェをオープンしました。店内とテラスに44席を設け、打ち合わせ用の半個室も用意しました。また、テラス席から見えるところには小さな庭園をつくりました。癒しの空間を演出するだけでなく、庭の施工例を示す役割も担っています。

——期待した成果は得られたのですか。

造園会社が営むカフェは珍しいと、雑誌やメディアで紹介されました。このことをきっかけに、たくさんの方が来店してくれています。おかげさまで、カフェ事業単体でも収支は黒字です。

見込み客を呼び込むこともできました。これまでに、カフェの常連の方たちから、自宅の庭のリニューアルなどの注文を10件ほ



同社の運営するカフェ

どいただいています。

わたしが代表となった初年度に5,000万円ほどだった造園工事の受注額は、2013年度に1億5,000万円となりました。これに庭の維持管理やカフェ事業の売り上げを加えた年商は、2億円を超えています。

今では業績も安定しており、家業を再建できたと言ってよいと思います。これで、亡き父に「立派な職業婦人になったね」と言ってもらえますね。



## 取材メモ

関本さんが家業を再建できたのは、経営方針を顧客第一主義へ切り替えることによって、公共工事だけではなく民間工事の受注も得られるようになったからである。経営方針の転換を確信をもって決断できたのは、事業を継ぐ前の経験があったからだろう。

また、経営方針を転換するに当たっては、職人たちの意識を変えなければならなかった。この課題を、関本さんは、顧客の心をつかむ工夫を取り入れて実績を残しつつ、努力を重ねて実力をつけることによって乗り越えたのだ。

後継者が経営革新を成功させるには、新たな方針に従業員に示し、これを認めさせる必要がある。容易ではないことだが、実現するために必要な要素は、関本さんの取り組みが示してくれている。

(立澤 隆)



# 違いを目立たせる 「スノッブ効果」

デジタルハリウッド大学 教授  
匠 英一

これまで、大量販売はブームや標準性を追う消費者を対象にしていた。しかし、皆がもっているモノを欲しがめる傾向は流行に遅れない面ではよいとしても、個性がないという面では恥ずかしいものです。

そこで、もっと自分らしい部分を強調したい、希少価値のあるものをもつ気分を味わいたいという心理により生じるのが「スノッブ効果」です。

これは、皆と同じことをすることで気持ちよく感じる「バンドワゴン効果」とは逆のもので、自分が先を買っていたとしても、周りが買いはじめると、もう興味を失うような心理により需要が減少する効果のことです。

このようなことから、スノッブ効果の背景には自分と他者を「差別化」したい心理があると考えられるのです。

しかし、「限定」「希少」などのメッセージは有効ですが、実際の販促などでどう利用すればよいでしょうか。

例えば、流行のファッションの品をあえて1カ月以内の期間限定

にするといったことです。こうして、少量多品種な品揃えにすると、そのブランドイメージを崩さずに高く販売することもできます。

90年代のアップル社のマッキントッシュは“Think different”というキャッチコピーでも有名でしたが、数あるパソコン製品の中でもひととき高い価格でも売れていた理由が、このスノッブ効果にあったわけです。

ただし、ここで注意したいのはマニアックな商品だけではなく、大量販売されている商品でもこれを活かす方法があることです。

例えば、服を販売する場合に「先着1千名様のみ有名キャラクターの刺繍入り」のように、ちょっとした部分的な変化をもたせるのです。すると、そこにオリジナリティーを生じさせることができるのです。

全体を変えるとコスト高となりますが、部分の手直し程度なら安いものです。その結果として1千着が高く売れるだけではなく、ファンの定着率を上げることにもなるわけです。

ほかにも、売る場所を限定して、

それ特有の地域名を入れる等、独占欲や優越感を満たすにはさまざまな方法があります。

最近はとくに「地域」がブランドの象徴として注目されるようになってきました。よく知られるように、牛肉の値段が産地によって違ったり、ご当地ナンバーワンを決める全国大会が盛況だったりすることなどは地域性自体がブランド化されてきている証拠といってもよいでしょう。

こうしたスノッブ効果の心理に有利な条件が拡大してきたことで、消費者も一律の商品を買うのを止めて、より「自分らしさ」や「ユニークさ」を重視しはじめていくといえるでしょう。

## 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。



北から南から



山中節道中流し



## 山中温泉における 観光と伝統工芸の取り組み

山中商工会 経営指導員 鹿野 雄一

人口約7万人を擁する石川県加賀市。その内陸に位置するのが山中温泉です。主な産業は温泉観光と伝統工芸山中漆器、そして地域を支える商店です。

光を観ると書いて「観光」です。人によってつくられた芸を「工芸」と書きます。山中温泉ではその両方を体感することができます。

私達の地域には「加賀丁寧」という言葉があります。丁寧なおもてなし、丁寧なものづくりによって、山中温泉では地域の光と芸を育てる努力をしています。本来、光と芸がある所には人もお金も集うはずだと考えているからです。

しかし、近年では宿泊者数が減少し、伝統工芸品もライフスタイルの変化から生産量が落ち込んでいます。商店も地域の人口減少から売り上げが減り、後継者も不足しています。

では、小さな地域は今の時代を

嘆く代わりにできる取り組みはないのでしょうか。旅館は地域の魅力で、商店街は観光客の目に留まる商品やサービスを心がけることで、それぞれ外からお客を招こうとしています。山中商工会でも、地域に人を呼び込むために、音楽イベント「山中節道中流し」を2009年から始めました。地域の民謡を唄と踊り、三味線や胡弓の演奏で彩りながら夜の商店街を町流しするイベントです。回数を重ね、今では全国から民謡愛好家が訪れるイベントにまで発展しました。

これまで漆器業界は「大都市圏がお客さま、地元は漆器をつくる場所であって、売る場所ではない」と考えていました。しかし、今は「ものがたり」を買う時代。漆器の物語は産地の生産現場、職人さんのところにあります。消費者が産地に触れることで、心の中で漆器という「物質」が「物語」に

変化します。そうすることによって買いたい・欲しいという気持ちが生まれるのです。一文字の違いが売り上げを生みます。当商工会では、脳科学者の茂木健一郎氏を招聘し、対談を実施。その様子、クオリティーを求める読者層を抱える雑誌へ掲載するなど、情報発信にも力を入れています。

厳しい時代ですが、今からでもできることはたくさんあるはずです。今の商売や地域に足りないもの（売り上げ）を誰かや時代にねだるのではなく、自ら行動すべきです。

山中温泉は、水素含有量が日本有数であることがわかり、今後その点もアピールしていくつもりです。当商工会では、小さな商売、小さな地域は自らの知恵で状況を変えられることができると信じ、毎日の努力を重ねていこうと決意しています。



# 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—



成城大学社会イノベーション学部 教授 **伊地知 寛博**

いじち ともひろ

1994年東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了。博士（学術）。文部科学省科学技術政策研究所主任研究官、一橋大学イノベーション研究センター助教授等を経て、2007年より現職。科学技術・イノベーション政策やイノベーション・システムに関する研究等に従事するほか、国全体レベルの視点からの評価システムに関する研究・調査に参画している。経済協力開発機構（OECD）科学技術指標専門家作業部会（NESTI）副議長、科学技術・学術政策研究所客員研究官、府省や研究開発独立行政法人等における助言機関や評価機関の委員、研究・技術計画学会等における幹事なども務める。

## はじめに

イノベーションについて、企業においても政府においても、持続的成長を図ることを狙いとして、最近にわかには人口に膾炙<sup>かいしや</sup>され関心がもたれるようになった。しかし、人々はそれぞれにわずかに異なった意味で用いている。また、日本の実態についてもさまざまな見方がなされており、国全体の状況や特徴についてなかなか容易に理解することができない。

そこで、本稿ではまず、国際的に統計や行政で用いられている概念を踏まえて「イノベーション」について説明する。次に、そのイノベーションに関する民間企業による活動の状況について各国において統計調査が実施されており、その結果の国際比較から示唆されるわが国の状況の主要な特徴について示す。また、イノベーションの促進は経済成長や生活の質の向上を図るために不可欠であるとの認識から、

政府により重要な政策課題の一つとして挙げられ、取り組まれている。その主要先進諸国の取り組みの一端について触れる。最後に、わが国におけるイノベーションの促進のために、企業はもとより関係する多様な主体に向けた示唆を提供する。

## イノベーションとは

イノベーションについて議論するには、その言葉の意味を正しく理解する必要がある。比較的最近まで、わが国では、「技術革新」という訳語がよく用いられてきた。しかし、後述するように、技術にとどまるわけではなく、単なる画期的新しさを指すわけでもない。そのために、そのまま「イノベーション」という語が用いられるようになってきている。

イノベーションについて世界で共通して関心がもたれるようになるに伴い、その状況について把握するために国際的に比較可能な測定を行おうという観

点から専門家が議論して定義が行われている。さらに、たとえば欧州連合（EU）では、その定義を踏まえてイノベーション政策等が推進されている。ここで定義されている概念を、欧米とは異なる言語を有するわが国において理解されやすいようにまずは補いながら、確認したい。はじめに、プロダクト（商品やサービス）に着目する。

イノベーション（innovation）は、動詞“innovate”の名詞形である。すなわち、新しさの「状態」やその程度のことではなく、新しいものやことを生み出して導入するという「行為」を指している。また、“innovate”は、英英辞典では“to bring in”と説明される。これは、新しいものやことを生み出す（商品開発等）だけではなく、それをその受け手（ユーザー、買い手）に「届ける」という行為まで含んでいることを意味している。

重要なことは、この「イノベーション」という行為は、ユーザーに価値を生じさせることを目指しているということである。これが成功すれば、企業は市場に新たなプロダクトを導入することを通じて、ユーザーに新たな経験を提供することができる。

また、新たなプロダクトがユーザーに受容されて消費される、すなわち、ユーザーに販売されれば、結果として、その新たなプロダクトを開発する企業自体にも売り上げが立ち、利益を得られる。

そのため、とくに最終消費者に向けて商品を販売したり、サービスを提供したりする企業においては、最近、新たなプロダクトの魅力を訴求する際に、機能自体を示すのではなく、ユーザーにどのような新しいエクスペリエンス（経験）をもたらすのかを伝えるようになってきている。このような広告は、イノベーションを確実に実現するための手段をまさに実行しているものと考えることができる。

ここで、広義でユーザーといった場合に、それは必ずしも最終消費者を意味しない。また、当該企業が商品やサービスを直接届ける必要はない。とくに、中小企業の場合、自社が生み出した新技術・新デバ

イス等が、商品・サービスに組み入れられ、それにさまざまな主体が関与することによって最終消費者に価値を生じさせることがよくみられる。

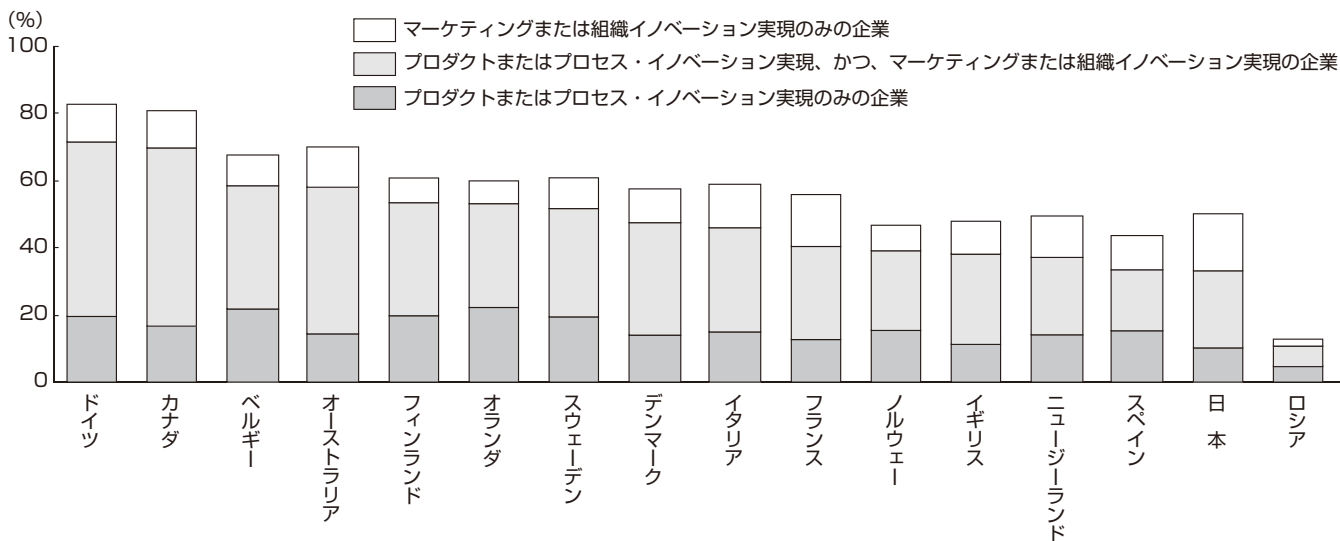
ここで事例を挙げたい。岡野工業株がテルモ株と共同で開発した、「マイクロテーパー針」と呼ばれる構造をもつ痛さを軽減させたインスリン用注射針がある。これは、テルモ株から、「ナノパス」という販売名（商標）によって医療機関に届けられる。この針は医療従事者によって選ばれ、その恩恵を患者が受けている。このような連鎖があり、そこに多くの組織や人々が関わり、それがスムーズに流れて、それぞれの受け手に価値が生じて初めて、新しく行ったことが結実する。とはいえ、新しいものやことを生み出し、それを届けるという行為があつてこそ、ユーザーに新たな経験を提供することができる。

また、イノベーションは、プロダクトだけではなく、プロセス、マーケティング、組織という少なくとも四つの対象に応じたタイプに分けて定義できる。

このような「イノベーション」という概念は、ほぼ1世紀前にヨーゼフ・アーロイス・シュムペーターにより、非連続的な経済発展のありようについて、経済活動の中で既存のものであっても構わないが、要素となる生産手段を従来とは異なる「新結合を遂行すること」であるとして定義された。そしてそこには、五つのタイプがあることが示された。それらのうちの四つがいまもイノベーションのタイプとして認識されている。先に述べたように企業が市場に新たなプロダクトを導入することは、プロダクト・イノベーションと表される。

既存、新規の別を問わず、商品を生産したりサービスを提供したりするプロセス（過程）について自社内において新しい方法を実施すれば、それがプロセス・イノベーションである。同様にプロダクトの提供にあたって、プロダクトのデザインや包装、販売促進、価格設定といった、自社において新しいマーケティング方法を実施することであれば、それはマーケティング・イノベーションであり、企業の事

図-1 主要先進国における製造業でのイノベーション実現企業



出所：経済協力開発機構（OECD）「OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013」  
 (注) 全企業に対する割合。

業慣行、職場の組織、あるいは対外的関係における自社において新しい組織的な方法を実施することであれば、それは組織イノベーションである。

## 日本におけるイノベーション活動の現状

わが国のイノベーション活動の現状は、他国と比較してどのような特徴を有しているのだろうか。イノベーションについて経済システムにおける重要性が認識され、また、国や地域の政策としても関心が高まるにつれて、近年、国際的に比較可能となるようなイノベーションに関する統計調査が80カ国以上で実施されている。この結果に基づき国際比較を行うと、わが国における民間企業によるイノベーション活動やその実現の状況について、いくつかの特徴が浮かび上がる。

まず、製品・イノベーションを実現している企業の割合が、他国と比較して小さい。プロセス・イノベーションを実現している企業との割合と合わせても同様である（図-1）。

企業数を単位としていることから、わが国は国際的にみて大企業を中心とした研究開発システムを有

していることに特徴があり、このことだけをもって、わが国の経済活動においてイノベーションが劣っているということにはならない。しかし、中小企業についてだけ比較しても、イノベーション実現企業の割合は小さい。この結果は、わが国の企業全体において、製品・イノベーションを実現している企業は、他国以上にマイノリティーであることを示している。したがって、経済・社会のしくみも政策の支援も、製品・イノベーション実現企業にとって望ましいものではない可能性がある。

また、日本では、マーケティングや組織における面での、非技術的イノベーションのみを実現している企業の割合が高いという特徴がある。製品・イノベーション実現企業の割合が小さいこととあわせて考えてみると、企業は全くの新規ではない製品、もしくは既存の製品について、コスト削減、あるいはいわゆる「経営革新」によって対応している状況がうかがえる。

既存の製品に基づく場合、コスト削減とは、受け手に生じる価値自体は不変である。換言すれば、企業側にとっては売上高が変わらない中で、収益を増やそうとする取り組みに他ならない。しかし、市

場における競争の激化により、たとえば、単価の低下を招き、いずれは既存のプロダクトに基づく事業の継続が困難となることも考えられる。

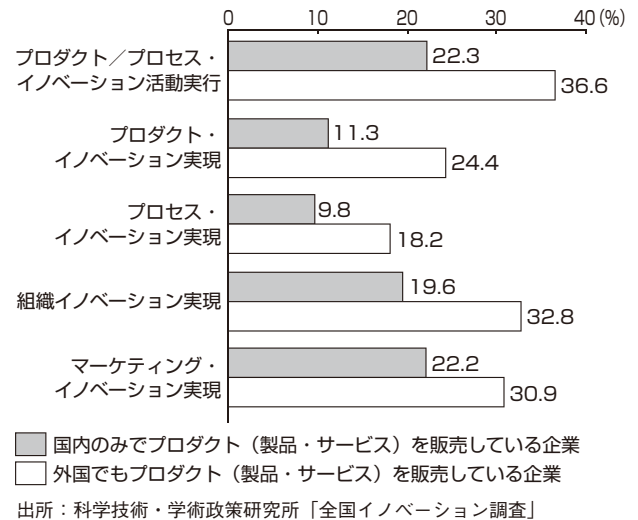
他方、プロダクトまたはプロセス・イノベーションのための活動を実行しなかった企業（対象母集団の企業全体の75%、小規模企業の77%）にとってはどのような課題があったのだろうか。

これらのうち、小規模企業の36%は阻害要因を経験していないが、41%は阻害要因があったと回答している。企業規模と阻害要因の内容にはあまり関係がみられない。能力ある従業員の不足や市場や技術に関する情報の不足、資金に係る課題を挙げた企業の割合が多く、それぞれ30%程度である。他方、小規模企業と中規模企業とに若干の相違がみられる面もある。それは、自社が既に実現したイノベーションで充分であり、イノベーションに対する需要が見込めないとして活動の実行が不要であったと回答した小規模企業の割合が、比較的小さいことである。小規模企業ほどイノベーション活動が求められており、企業規模の小ささゆえに新しいことに取り組みやすい状況がうかがえる。したがって、阻害要因があると回答した約40%の企業がイノベーション活動を実行するように推し進めるためには、阻害要因を軽減させていくことがその方策として考えられる。

ところで、イノベーションについて、競合他社による同様の商品・サービスに先んじて市場にとって新しいプロダクトを導入すれば、また市場の範囲もより広がっていれば、その分、競争力を持ち得る可能性がある。プロダクト・イノベーション実現企業の割合を、日本国内でプロダクトを提供している企業と、外国にもプロダクトを提供している企業と比較してみると、後者の割合が大きい（図-2）。また、他のタイプのイノベーションの実現や、イノベーション活動の実行についても同様である。このことは、市場の地理的範囲とイノベーション活動に関連があることを示唆している。

とはいえ、他国と比較すると、イノベーションの

図-2 プロダクト販売先別イノベーション活動実行・イノベーション実現の状況



ための協働を他国の企業・機関と実施している企業の割合は明らかに少ない。もちろん、わが国の場合、国内に大きな市場を有していることや、他国と地上で隣接していないなどの条件があることから、単純に数値だけをもって比較することは困難であるが、国際的にも競争力を有する新たなプロダクトの導入に向けたさらなる取り組みが期待される。

それから、イノベーションの前段として研究開発活動を社内で実施する企業も多いが、中小企業にとって懸念される点もある。それは、この10年間、研究開発活動を実施している企業の数が増減傾向にある点である。わが国の研究開発システムは他国に比して大企業による活動が占める割合が多いという特徴を有するが、国全体のイノベーション・システムの基盤として、この傾向は新たな技術や知識を生み出すことに関わる企業の裾野が狭まりつつあることを示唆しており注視していく必要がある。

## 海外における取り組み

わが国においては、近年、いわゆる研究開発力強化法の制定（2008年）等により、イノベーションの創出を図るために、企業等を取り巻く環境を含むイ



ノベーション・システムの総合的な整備に関する施策が推進されている。たとえば、政府によって策定される、10年先を見越した5カ年の科学技術政策の基本方針を定めた第4期「科学技術基本計画」(2011-2015年度)においてイノベーションの推進が図られた。国の成長戦略である「日本再興戦略」や、それに関連した「科学技術イノベーション総合戦略2014」でも、「世界でイノベーションに最も適した国」の創出に向けた取り組みが図られている。

欧米の主要先進国では、1990年代中頃より、持続的な経済成長を実現するための重要な牽引役として、政府はイノベーションの促進を図るためのさまざまな施策を展開・進化させてきている。その背景には、冷戦が終結し、とくに欧州において、科学技術に基づく経済活動の一部の基幹をなしていた防衛産業に代わる新たな産業構造や成長のしくみが必要とされていることがあるようだ。

欧州連合は、現在、その成長を実現させるための戦略として、「Europe 2020」を策定し、メンバー国とも調整を図って推進しているが、その中でイノベーションを主要な柱の一つとして位置づけている。さらに具体的に、イノベーションに適した環境を創出すべく、関係各機関等が行動すべき内容や目標を取りまとめた「Innovation Union」を策定し、それに沿って推進を図っている。この中で、高い成長可能性を有するイノベーション活動を実行する中小企業に対して、研究からイノベーションまで包括的に支援するEUのプログラムである「Horizon 2020」に容易にアクセスできるように図るとともに、資金面での制約を軽減するための工夫を図ることとされており、開始から約4年が経過して、予定どおりに進展しているとされている。

また、EUメンバー国の中でも、それぞれイノベーションの推進を図る政策が展開されている。ここでは、ごく一部の例として、ドイツと英国の取り組みの一端について触れる。

ドイツでは、連邦政府が「Die neue Hightech-

Strategie: Innovationen für Deutschland (新ハイテク戦略: ドイツのためのイノベーション)」を策定して基本方針を定めるとともに、産学官各界が連携・協働して、より具体的な推進策に結びつけることも進められている。その中で、「Industrie 4.0 (インダストリー4.0)」が策定されており、ここでは、イノベーション活動を実行する中小企業を強化するために政府が支援することや、イノベーション活動を実行するスタートアップ企業を増加させることが示されている。

英国はBIS (Department for Business, Innovation and Skills: 企業・イノベーション・技能省) という「イノベーション」を名称に冠した省を設置している。また、イノベーション政策の一つとして、国の政策執行機関である Innovate UK (旧・TSB: Technology Strategy Board) が中心となり、中小企業やスタートアップ企業がイノベーションと成長を実現するために必要な知識の獲得を大学・研究機関・専門家等から容易にできるように、バウチャーを発行して補助している。

## わが国における イノベーションの促進に向けて

まずは企業こそが、新たなプロダクトを生み出して市場に導入し、ユーザーに価値を創出させることができる。より多くの企業が、それぞれの状況に応じて、新たなプロダクトを生み出し市場に導入するイノベーションの実現を目指すべきであろう。

新しいプロダクトほど初めの市場は小さく、身動きの取りやすい中小企業であればこそ、新たに取り組むことができる。もちろん、リスクはあろう。しかし、想定される市場の規模が小さければ、リスクの規模も相対的に小さい。画期的な技術やアイデアに基づき新規事業によって成長を図ろうとするスタートアップ企業は、身軽さを活かして、企業の成長と事業の成功・拡大を図ろうとしている。

その点では、企業が試行錯誤を行える環境にある

ことも鍵である。取り組みを支える資金やマネジメントの提供が企業の周囲に備えられていることや取り組みを進める上で制約となる部分を政府や関係諸機関・専門家が理解して軽減することも重要な要素であろう。

ところで、新たなプロダクトが市場に導入されるが、とくに最終消費者に印象づけて訴求する必要がある場合には、企業名だけではなく、そのプロダクト自体が有する特徴を示し、また、その特徴について他社から安易に模倣されないようにすることも考慮すべき点となる。日本では意匠や商標といったものが軽視されがちであるが、消費者に価値を伝えるための手段として、さらなる活用を検討すべきであろう。中小企業であったとしても、そのプロダクトがもつ優位性を対外的に示す上で、新たなプロダクトに附随するこれらの知的財産権について、新たなプロダクトからより多くの価値を生み出し、また、企業自体としても収益をあげる上で、さらに活用することが可能であろう。

それから、イノベーション活動をいかにマネジメントするかについて、経営者には首尾一貫した戦略が求められる。また、政策担当者やイノベーション・システムに関わる関係機関においても、同様に首尾一貫した方策が求められる。最近のトピックに関連する一例を挙げてみたい。2014年のノーベル物理学賞は、高輝度で省エネルギーな白色光源を可能とした効率のよい青色発光ダイオード（LED）の発明により3人の日本の研究者らに授与された。研究者へのインタビューに表れる逸話にも示されているが、実用化に向けて開発を行い、青色LEDを市場に届けるにあたって、企業のトップが示した方向性の強さに気づかされる。

また、中小企業基本法によれば、政府が中小企業に関する施策を講じる際の基本方針の一つに、「中小企業者の経営の革新及び創業の促進並びに創造的な事業活動の促進を図ること」(中小企業基本法第5条第1号)が含まれており、ここでの「経営の革新」は、

「新商品の開発又は生産、新役務の開発又は提供、商品の新たな生産又は販売の方式の導入、役務の新たな提供の方式の導入、新たな経営管理方法の導入その他の新たな事業活動を行うことにより、その経営の相当程度の向上を図ること」(同法第2条第2号)とされており、その内容は実は、イノベーション活動の実行を含んでいる。

実際に、中小企業庁が取りまとめて政府が国会に報告している、いわゆる『中小企業白書』においてもイノベーションにも関心が寄せられ、最近では、2009年版においてその状況や課題について分析している。また、研究開発優遇税制措置があるが、これは中小企業についてさらに優遇されている。

しかし、イノベーション活動を実際に進めようとしている企業が利用したいと考える情報が中小企業庁等よりまとまって提供されている状況にあるとは言いがたい。また、種々のイノベーション支援策や優遇策を利用するにあたって、手続き等が過大で煩雑であることが支障となっている場合があるかもしれない。国のイノベーション・システムという観点から、企業活動がますますグローバルに行われる環境の中で、イノベーション活動を実行し、実現を図る意欲に富む企業の成長をさらに高めるべく、いかに有効な政策ツール・施策を提供し相互に連携させることができるかどうか、企業が立地する国・地域の政府・公的機関等の力量が試されているともいえよう。

生活や社会をさらに豊かにするような新たな商品・サービスを究極的には人々に届け、そのような新たなものやことを生み出すことを通じて企業自体もなお持続的に成長することができるようなしくみを、企業自体はもちろん、社会全体として備えていくことがますます重要となっている。

参考文献  
 経済協力開発機構 (OECD) (2013) *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013*  
 科学技術・学術政策研究所 (2013) 「第3回全国イノベーション調査報告」科学技術・学術政策研究所『NISTEP Report』No.156

## 生まれ育った商店街に 元の活気を取り戻す



(株)喜市

代表取締役  
片山 喜市郎

企業プロフィール

- 代表者 片山 喜市郎
- 創 業 2010年
- 資 本 金 500万円
- 従業者数 7人
- 事業内容 革小物の製造・販売
- 所 在 地 兵庫県神戸市中央区元町通6-7-3
- 電話番号 078 (381) 6786
- U R L <http://studiokiichi.com>

大型商業施設の増加など、商店街を取り巻く環境は厳しい。140年以上の歴史をもつ神戸元町商店街6丁目も例外ではなく、かつての賑わいを失いつつあった。

そうした状況のなか、(株)喜市の片山喜市郎さんは、元町商店街で魅力ある事業を興せることを自ら証明するとともに、数々の振興に取り組むことで、再び商店街に活気を取り戻そうとしている。

### 生まれ育った商店街への強い思い

「スタジオキイチ」は元町商店街の西端、6丁目に店を構える。この場所で片山さんが創業した背景には、商店街への強い思いがあった。片山さんの生家は同じ6丁目から靴店を営んでおり、子どものころから商店街を遊び場として育った。

片山さんが商店街に戻ったのは2008年、25歳のときである。家業

の一員だった叔母が亡くなったこともあり、学卒後に勤めた会社を退職して店を手伝うことを決め、同時に業界団体が主催する靴職人養成学校にも通いはじめた。

当時、商店街は閑散とし、空き店舗も目立ちはじめていた。しかし、祭りなどのイベントになると多くの人が集まるため、片山さんは商店街の魅力さえ高められれば、かつての賑わいを取り戻すことは可能だと考えていた。

だが、片山さんの目には、商店街の人々が一丸となって振興に取り組んでいるようには見えなかった。たとえば、自治体が整えた空き店舗対策制度を活用しようとする動きや、商店街を挙げて新たなイベントを興そうという機運が感じられなかったのである。

片山さんは商店街に活気を取り戻せる可能性が残っているのに、行動に移さないことには耐えられ

なかった。そして、人一倍愛着のある商店街のために自分ができることを真剣に考えるようになっていった。

その結果たどり着いたのが、自ら商店街で事業を興すというものだった。いつか自分の店をもちたいという気持ちがあったことに加え、元町で一から魅力ある事業が興せることを証明できれば、後に続く人も現れると考えたのだ。

そうして、空き店舗への出店者に対する助成制度「神戸元町夢ショップ構想」を活用した第1号店として、片山さんは生家の隣の空き店舗に、革小物工房兼店舗「スタジオキイチ」をオープンした。2010年7月のことである。

### アイデア次第で 魅力ある事業は興せる

革小物を選んだのは、自らができることを吟味した結果だった。



あえて靴で勝負するという選択肢もあったが、高い技術が要求されるうえに、幅広いサイズ展開が必要で多くの在庫を抱えなくてはならない。革小物であれば、在庫負担も少なく、靴づくりで磨いた技術も応用できる。

革小物で勝負するにあたって、片山さんは二つのことを意識した。一つは完全国産・神戸発を強調したブランディングだ。同社は皮革を兵庫県の姫路市とたつの市から調達し、縫製の多くを元町の工房で行っている。そこで、すべての製造工程が国内で完結していることを示すため、“ALL MADE IN JAPAN”というコンセプトを全面に打ち出した。またブランドロゴを神戸の港をイメージした錨いかりのマークにすることで、神戸発であることをアピールした。

もう一つは多彩な色展開だ。革小物といえば黒や茶などが一般的であるが、片山さんは色鮮やかなブルーやオレンジなどを加えて、9色以上を揃そろえた。これにより、女性を中心とした細かなニーズにも対応しようとしたのだ。

飛躍のきっかけは、大手雑貨店のバイヤーが偶然店を訪れたことだった。商品がその目に留り、全国の店舗に並ぶようになったのだ。その後、百貨店の催事やカタログ通販の話も舞い込むようになり、スタジオキイチは知名度を大きく上げた。そして地元客への売り上げも伸ばし、商店街に人を集めて

いった。片山さんは、アイデア次第で魅力ある事業を商店街に興せることを証明したのだ。

### 数々の商店街振興に 取り組む

片山さんは、商店街振興にはほかにも仕掛けが必要だと考え、二つの取り組みを行っている。

一つは、自治体の制度を活用した若者の出店支援だ。片山さんには、自らが創業する際に直面した資金の問題を、助成金により乗り越えた経験がある。この経験を活かし、自治体と出店希望者との橋渡し役になりたいと考えたのだ。当初は希望者を集めるのに苦労したが、いまでは雑貨を扱うセレクトショップや、地場産品を扱うアンテナショップなど若者の感性を活かした店舗が出店し、老舗商店街に新たな風を吹き込んでいる。

もう一つは、「神戸クラフツアーケード」の立ち上げである。これは元町商店街6丁目でクリエーターが手づくりの小物などを販売するイベントだ。事業を興すリスクの大きさを前に、出店をためらう若者も多いため、まずはイベントへの参加を通じてバイヤーとの接点をもってもらおうと考えたのである。2011年2月に第1回を開催して以来、回を重ねるごとに参加者も増え、これをきっかけに商店街へ出店する人も出てきた。

片山さんの精力的な活動は、商店街の人々も動かしはじめた。そ



スタジオキイチの革小物

の一つは、これまで6丁目のみで開催されていた神戸クラフツアーケードが、元町商店街全体のイベントへと拡大することになったことだ。片山さんの取り組みが認められ、商店街全体のサポートを得たのである。

また2015年には、元町商店街振興組合の青年部が発足することになった。片山さんの働きかけもあり、商店街の若手後継者のなかでも盛り上げの機運が高まったのだ。初代座長は片山さんが務めることになっている。

商店街振興に携わることは、自らの事業の拡大に直接結びつくものではない。それでも取り組みを続けられるのは「後押しした人達が自分の生まれ育った商店街で事業を興し、それが店という形で残っていくことに大きなやりがいを感じるからです」と、片山さんは語る。

片山さんの思いは、商店街を変えつつある。志を同じくする人がさらに集まれば、商店街は元の賑わいを取り戻せるはずだ。

(山口 洋平)



# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第22回

## つきまとう悩み

生きている限り、悩みが尽きることはまずありません。「悩みがないことが悩みです」という方もいるかもしれませんが、実は環境や状況に流されているだけです。自分のことを考えると、悩みは自ずと生まれます。悩みとは、現状と理想のギャップに対する自分の心構えから生み出されるのです。

全てにおいて現状と理想が一致している人などいませんから、誰もがギャップを抱えていることになります。それに対し、ネガティブに反応すれば悩みといわれるものになるのです（ポジティブに反応すれば願望や志などになります）。

『論語』において、悩みを表すキーワードはいくつかありますが、代表的なものが「憂」です。この漢字は、人の頭を示す「頁」、「心」、足をひきずる「攷」で構成され、頭と心が悩ましく足がなかなか進まない様子を表現しています。

## 悩みの種まきをしない

将来の「憂」、災いや厄介な問題

# 人にして遠き慮無ければ、 必ず近き憂い有り

～衛霊公第十五より～

いま、調子がいいことにかかっていると、必ず、あなたのビジネスにトラブルが発生します。そうならないように、将来に向けたリスクマネジメントをしておきましょう。

を避けられるのなら、現時点で対策を講じておきたいものです。ましてや、それが現在の自分の言動に起因する、ということであればなおさらです。そう考えることが「慮」ということです。

今月の章句は、将来、想定外のギャップ（憂いの元）を生み出さないための振る舞いを説き、「遠慮」の出典となった教えです。現代風に言えば、リスクマネジメントの本質です。

将来において、あなたを「憂」にさせるギャップの原因は、現在のあなたの発言と行動にあります。ですから「遠慮」とは単に万事控えめな状態ではなく、将来のリスクを想定しながら、なすべき言動は積極的に実行する一方で、控えるべきことは節度をもって控える、というのが本来の意味です。

いまのわたしの発言や行動が将来どのような問題を起こすかを冷静に想像して、現時点での欲望や感情に任せた言動を慎むのです。

連日のニュースに限らず、身の周りでも、どうしてあのような余計な発言をしたり苦し紛れの言い訳をしたりするのだろうか、と感じることは多いと思います。そうし

た人々はもちろん悪人という訳ではありません。わたしたちは感情や私利に負けると、失言などをしやすい存在なのです。

「その善からざる者にして之を改む」（述而第七）という教えがあります。善くない言動を全面否定するのではなく、自己研鑽のきっかけにしようという教えです。誰かの行き過ぎた言動を見聞きしたら「わたしだったらどう振る舞うだろうか」と、わが身を省みる習慣をつけましょう。「いざというときには気をつけるから大丈夫」という意気込みだけで自分の言動をコントロールすることなど、決してできません。普段から慎重に振る舞うという意識をもち続けて、習慣化させておくことが肝要なのです。

ビジネス論語スクール 主宰

## 青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』の著者である大田観川に師事、本格的に『論語』『易学』を学ぶ。[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



皆木 和義 著

# 1人で100人分の成果を出す 軍師の戦略

クロスメディア・パブリッシング 定価(本体1,380円+税)



2014年の大河ドラマの主人公であった黒田官兵衛は、豊臣秀吉を天下人に押し上げた軍師である。彼の生きざまに感銘を受けた視聴者も多かったのではないかな。

軍師とは、参謀として主君を支える者である。戦を制する策を練る、戦わずして勝つために計略によって敵を屈服させる、といった役割を担う。

敵と味方が目まぐるしく入れ替わる戦国時代には、情勢を分析して戦略を考える軍師が活躍した。だとすれば、軍師の戦略は、環境

変化が激しい現代のビジネスの場にも活かせるに違いない。

本書は、官兵衛をはじめとする10人の軍師が採用した戦略を紹介したうえで、そこから得られる現代のビジネスへの示唆を解説したものである。

著者は、歴史研究家と経営コンサルタントという二つの顔をもち、歴史に学ぶビジネス戦略をテーマとする講演を数多く行っている。本書では、「現代においては」というフレーズを用いて、軍師の戦略からビジネスに役立つ要素を抽出している。その対象は、情報の収集・分析方法、交渉術、アイデア発想法など多岐にわたる。

多様なノウハウを学べるだけでも、本書には一読の価値があるだろう。ただ、すすめる理由はそれだけではない。実は、主君の振る舞いからも、中小企業経営者が参考とすべき点を見出せる。

本書に登場する軍師の多くは、自軍を勝たせるため、ときに主君

の意向と異なる進言を行ったり、前例のない策を提案したりした。これに対し、主君は、根拠が妥当だと判断すれば積極的に受け入れた。主君の柔軟な姿勢が戦況を好転させたエピソードは、本書で数多く紹介されている。

中小企業では、経営者が独断で意思決定を行うケースが珍しくない。迅速に物事を決められるというメリットはあるが、経営者の考え方がいつも正しいとは限らない。反対意見や異質なアイデアにも耳を傾けることで意思決定の選択肢を増やし、そのうえで最適な案を選ぶ方が、企業をよりよい方向に導けるはずだ。

社内から風変わりな着想が出たとしても頭ごなしに否定せず、受け入れる余地を検討する。そんな度量をもつことの大切さを、本書は示唆しているといえよう。

軍師や主君の英知から、企業を成長させる秘訣を学んでみてはどうだろうか。(立澤 隆)

## 角煮めし

(株)坂本屋 長崎県長崎市金屋町2-13

TEL 095 (826) 8211 <http://www.sakamotoya.co.jp>



長崎県長崎市にある1894年創業の老舗和風旅館、(株)坂本屋。坂本卓也さんが4代目になってからは料亭として、郷土料理の一つである卓袱料理<sup>しっぽく</sup>を提供しています。卓袱料理にはかかせないのが、東坡煮<sup>とうぱに</sup>と呼ばれる豚の角煮です。今月は、同社が百貨店や空港、インターネットなどで販売している「角煮めし」を紹介します。

もち米を混ぜた長崎産コシヒカリに、ニンジン、ゴボウ、シイタケといった具材を加え、東坡煮の煮汁で炊き上げます。こうしてできた炊き込みご飯の上に、小さくカットした東坡煮を乗せ、竹の皮で包みました。豚肉は、

皮付きの厳選されたバラ肉を使用。水茹でと水洗いを何度も繰り返して徹底的に脂を抜き、秘伝のしょうゆタレでじっくりと煮込んだ後さらに一晚寝かせるので、とても柔らかくなり、口の中でとろけてうまみが広がります。

この角煮めし、もともとは厨房の料理人たちの間で食べられていた、まかない飯でした。忙しくて厨房を離れられないため、煮崩れた角煮をご飯に乗せ、煮汁をかけて食べていたのです。あるとき、坂本さんがまかない飯のことを顧客に話したところ、食べてみたいという声がありました。そこで試作を重ね、2000年に商品化したのです。

ほろほろと崩れる東坡煮ともちもちとしたご飯との相性が抜群の角煮めし。老舗という看板に甘んじることなく、チャレンジを続ける坂本さんだからこそ生みだせた逸品といえるでしょう。(葛貫 怜)

### 編集後記

今回の調査レポートに関連して、林周二氏の『流通革命』を読みました。同書は既に絶版となっており書店では入手できないことから、書名が知られている割に読まれていない本の典型だと思います。

同書は「問屋無用論」の契機ともなった当時のベストセラーですが、必ずしも全ての問屋が無用であるとは主張しておらず、旧態依然とした非効率的な問屋が国民経済的視点から流通経路上の桎梏<sup>しごく</sup>になっている問題を論じています。

当時と50年以上を隔てた現代とでは時代背景・経済環境が大きく異なりますが、旧態依然とした非効率的な制度は衰退すべしとする著者の明快なメッセージは現代にも充分通用するものであり、ご一読をお勧めします。(森岡)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所  
印刷・製本 アインズ(株)  
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。  
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

## 調査月報

## 2月号予告

### 調査レポート

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

「共感」でチャンスをもものにする  
—拡大するクラウドファンディング—

### 論点多彩

桜美林大学ビジネスマネジメント学群 教授 多田 應幹

小売業における人的サービスの戦略

- 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)