

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2015  
No.083

8



## 調査レポート

総合研究所 主席研究員 深沼 光  
研究員 藤田 一郎  
研究員 分須 健介

## 活躍が期待される若手経営者

## 人口減少時代を生き抜く

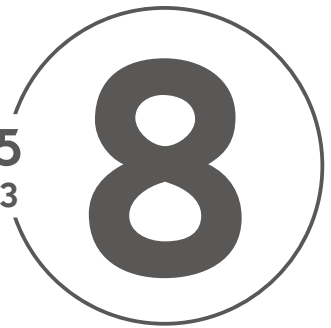
東京都葛飾区 幸和ピンセット工業(株)

## 技術進歩の流れをつかむピンセット

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2015  
No.083



調査レポート.....4

## 活躍が期待される若手経営者

\*総合研究所 主席研究員 深沼 光  
研究員 藤田 一郎  
研究員 分須 健介



表紙写真：「日本の架け橋」  
眼鏡橋（長崎県）

人口減少時代を生き抜く.....36

## 技術進歩の流れをつかむピンセット

\*東京都葛飾区 幸和ピンセット工業(株)

巻頭随想.....2

### ものづくりの担い手を育てる循環

\*工学院大学科学教育センター センター長 矢ヶ崎 隆義

中小企業をめぐる海外進出先国の事業環境.....16

### 海外展開事例企業が見た進出先国の事業環境 ～タイ・フィリピン他編～

\*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

### 多様な道筋に分かれる女性の職業経歴

\*大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 岩井 八郎

新時代の創業.....22

### 地域に愛されるどら焼き専門店を目指して

\*愛知県名古屋市 どら焼きハウス 豆香

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

### 中小企業ならではの研修の進め方

\*あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

レポート.....28

### 第3回日経ソーシャルイニシアチブ大賞

データでみる中小企業.....32

### 中小製造業の設備投資は回復基調が続く

流行りもの考現学.....40

### ドローンが運んでくる「手に取れる未来」

\*電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員 村越 力

北から南から.....41

### 逆転の発想から生まれたまちづくり「日本一涼しいまち・釧路」

\*釧路商工会議所 経営相談課長 情野 裕良

経営最前線1.....42

### 国産食材を使った料理をシェフレスで海外にも

\*東京都品川区 (株)フードワークス

経営最前線2.....44

### 印刷技術を活用し世界に認められる商品を開発

\*香川県三豊市 (株)マルモ印刷

論語から学ぶリーダーシップ.....46

### 備わるを一人に求めることなかれ

\*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

### 超高齢社会マーケティング

今月の逸品／編集後記.....48

# ものづくりの 担い手を育てる循環



工学院大学科学教育センター  
センター長

## 矢ヶ崎 隆義

やがさき たかよし

1950年富山県生まれ。工学院大学大学院博士課程満期退学、慶應義塾大学大学院より工学博士号取得。79年から工学院大学に勤務。現在、同大学先進工学部教授、科学教育センター長を兼任。専門は環境材料工学。『環境リサイクル法令・JIS要覧』（共著、新日本法規出版）を手がけている。20年以上にわたって理科教育における社会貢献活動事業を積極的に展開。事業に支援参画する学生に顕著な学習効果が得られることから、教育システム化を提唱・実践してきた。こうした活動が評価され、2014年文部科学大臣賞（工学教育賞）を受賞。工学教育士（工学・技術）でもある。



1990年代初頭、工業国日本の将来を支えるべき青少年の理科嫌いや理科離れが指摘されてから久しい。ものづくりは理科好きに支えられているとの観点から、大学でも何ができるのか議論が交わされていた。92年には理科好きの子どもを増やすために、工学院大学で「理科教室（現在のわくわくサイエンス祭 科学教室）」を開催。これは、理科教育における社会貢献事業の一つとして、地元の小・中学生を対象に科学の不思議な現象や面白い実験・工作を紹介するものだ。以後2014年までに延べ21回開催し、演習テーマ数80~90、来場者数8千~9千名の規模にまで発展した。参加者は延べ14万7千人以上、その居住地域は全都下に及んでいる。

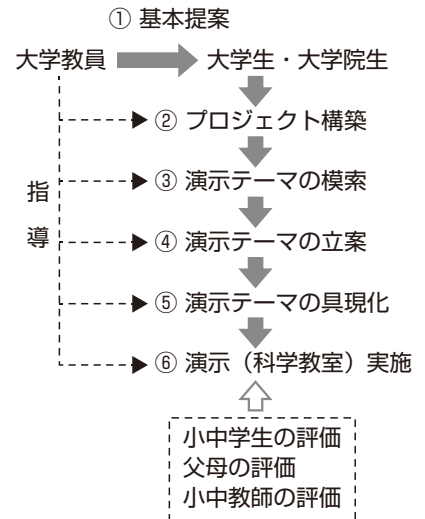
ところが、この教室を開催するなかで、「子どもたちは本当に理科嫌いなのか」との疑念が生じてきた。子どもたちは、実に楽しそうに難解なテーマにも果敢にチャレンジしており、その様子に世間で言われている「理科嫌い」の姿はない。そこで、1997~2004年に継続的な調査を実施し、子どもたちが嫌いと言っているのは学校の「理科目」であり理科嫌いの多くは

「仮性理科嫌い」であること、その発生のピークは小学校4、5年時にあり授業・実験指導に自信のない教諭のもとで多く生じること、そのまま放置すると中学校で理科嫌いとして定着してしまうこと等が明確となった。

そのため、工学院大学では小学校教諭の理科目の授業や実験の指導力アップを目指す養成講座を開講した。結果として、受講した教諭の授業を受けた生徒に仮性理科嫌いの症状が生じないこと等を確認している。現在、同講座に対し東京八王子ロータリークラブが支援している事由がここにある。

一方、「理科（科学）教室」の開催を手伝う学生（大学生・大学院生）にも多くの教育・学習効果が得られているとの調査結果より、指導教員を配置したうえで、学生の支援参画を促すシステムを構築した。学生が互いに啓発しつつ自発的活動を展開するようになり大きな成果をもたらしている。事業に携わるなかで、学生たちはコミュニケーション能力やデザイン能力、プロデュース能力を身に付けているのだ。現在、支援参画する学生は常時千人を超える状況にある。ちなみに、その成果は図に示した

図 科学教室開催事業への支援参画プロセス



資料：筆者作成

支援参画プロセスから生じているものと考えられる。

ものづくりの伝承や後継者の獲得のためには、子どもたちが科学に直接触れ、楽しめる機会を積極的に用意し、彼らが成長して次の世代の子どもたちの指導役としてその場に立ち会い喜びを共有する仕組みを構築することが効果的であろう。理科好きとなった子どもたちが、将来、教える側の中学生、高校生、大学生や大学院生に、そして自信をもって指導できる教諭になる循環が生まれれば、ものづくりの担い手を育てることに窮することはないと考える。



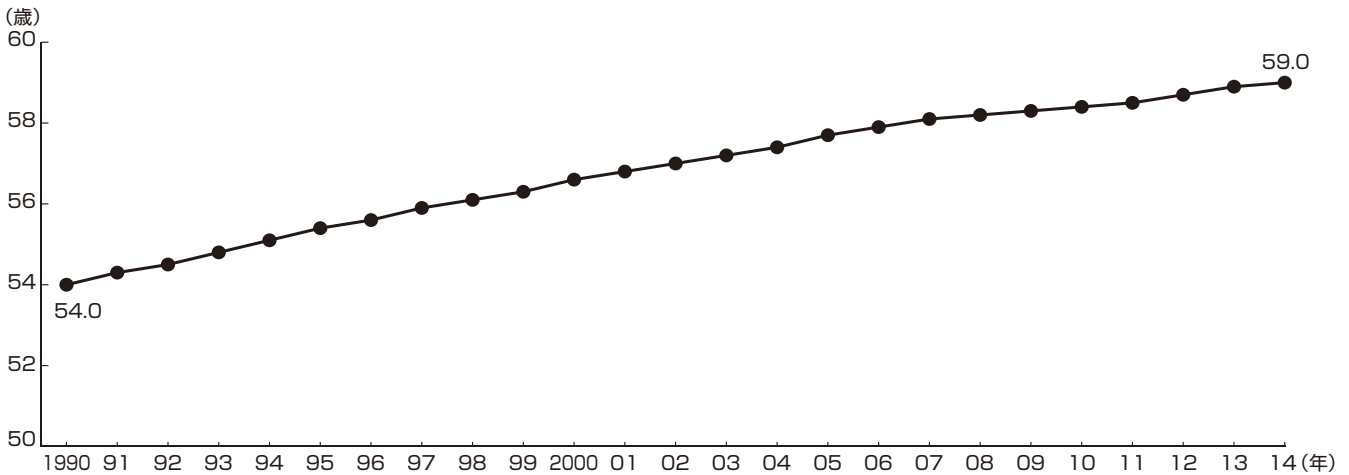
## 活躍が期待される若手経営者

総合研究所 主席研究員 深沼 光  
研 究 員 藤田 一郎  
研 究 員 分須 健介

日本の経営者の平均年齢が上昇している。背景には少子高齢化のほか、若者には経営者になることへの漠然とした不安があるとみられる。

他方、企業の規模に関わらず、若くして経営者となり、成功を収めている企業もある。そこで、本稿では44歳以下の「若手経営者」に注目し、アンケート調査とヒアリングからその実態を探った。

図-1 経営者の平均年齢



資料：(株)帝国データバンク「全国社長分析」

(注) 1 分析対象は(株)帝国データバンクが保有する企業概要ファイル「COSMOS2」(約145万社収録)のうち「株式会社」と「有限会社」。個人事業主は含まれていない。

2 調査時点は各年12月末。

表-1 人口に占める65歳以上の比率

(単位: %)

	1980	1990	2000	2010	2020	2050
日本	9.0	11.9	17.2	23.0	28.6	36.5
韓国	3.9	5.0	7.3	11.1	15.5	34.9
ドイツ	15.6	15.0	16.3	20.8	23.1	32.7
タイ	3.7	4.5	6.6	8.9	13.0	30.4
中国	5.1	5.8	6.9	8.4	11.7	23.9
ベトナム	5.3	5.7	6.4	6.5	8.2	23.1
米国	11.3	12.5	12.4	13.1	16.6	21.4
インドネシア	3.6	3.8	4.7	5.0	6.3	15.8
全世界	6.0	6.2	6.9	7.7	9.3	15.6

資料：United Nations "World Population Prospects : The 2012 Revision"

(注) 2020年および2050年のデータは中位推計値。

## はじめに

経営者の平均年齢が上昇している。(株)帝国データバンクが毎年実施している「全国社長分析」から経営者の平均年齢をみると、1990年以降、一貫して上昇を続けている(図-1)。2014年末には59.0歳となり、約25年の間に5歳上昇した。

背景には少子化に伴い15~64歳の生産年齢人口

が高齢層へシフトしていることが挙げられる。2013年の合計特殊出生率は1.43と、1975年に2.00を割り込んでからは、低い水準が続いている。医療技術の発展により、歳をとっても健康でいられるようになったこともあるだろう。

高齢化について、United Nations(国際連合)の“World Population Prospects”から人口に占める65歳以上の割合の推移をみると、1980年には9.0%だったものが、2010年には23.0%に上昇している(表-1)。また、2050年には36.5%と、人口の3人に1人以上

## 経営者の事業方針に関するアンケート

調査時点：2014年7月

調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業の取引先のうち、創業後5年以上の企業12,000社

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名

回収数：3,990社（回収率33.3%）

が65歳以上になると推計されている<sup>(注)</sup>。経営者の平均年齢が59.0歳であることを考えれば、今後も経営者の平均年齢は上昇を続けるという見方ができる。

人口構成の変化に起因するもの以外にも、考えられる理由はある。若者が抱く、経営に対する漠然とした不安である。当研究所が2014年11月に、全国の18歳から69歳までの男女に対して実施した「起業と起業意識に関する調査」では、事業経営経験はないが起業に関心があるとした427人に、起業していない理由をたずねている。年代別にみると、「29歳以下」では「自己資金が不足している」との回答割合が49.6%と最も高く、「失敗したときのリスクが大きい」が38.1%で続く。この傾向は「30歳代」「40歳代」も同様である。また、「29歳以下」「30歳代」ともに、約5人に1人が「十分な収入が得られそうにない」と回答している。経営者は職業の選択肢の一つであるが、経営者になるにはお金がかかる、さらにはリスクに見合った収入が得られそうにないといったイメージがあるように見える。

他方、若くして事業を立ち上げ、あるいは、事業を承継し、成果を上げている経営者も存在する。

当研究所では、創業者か後継者かを問わず、経営者が若返ることは、事業に新陳代謝をもたらし、ひいては経済の活性化にもつながるのではないかという問題意識から、2014年7月に「経営者の事業方針に関するアンケート」を行った（実施要領は上記のとおり）。本稿では、経営者の年齢に注目して、データと企業ヒアリングから「若手経営者」に迫る。

表-2 若手の定義

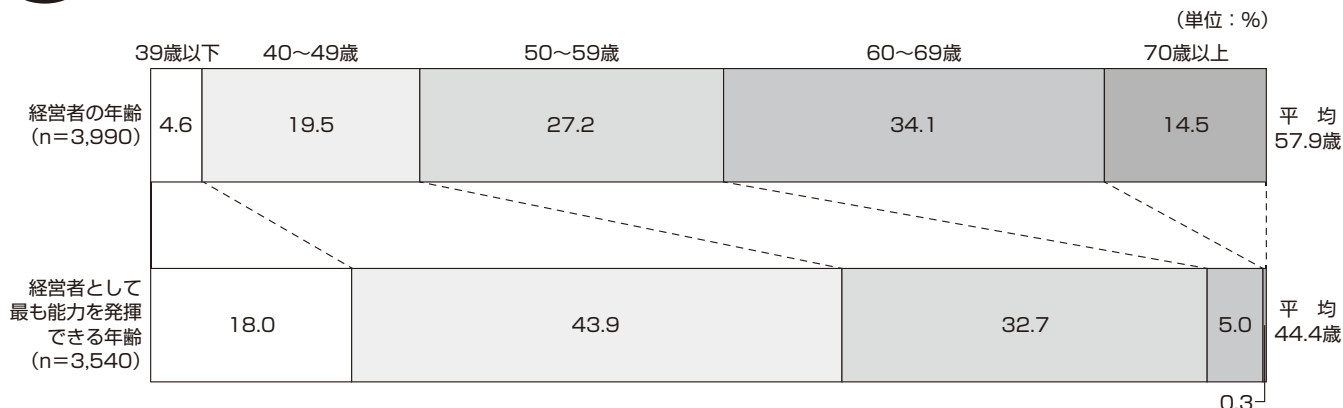
出典	用語	定義
広辞苑	若手	若く元気で働き盛りの人
	青年	青春期の男女。多く、14、5歳から24、5歳をいう
日本青年会議所	青年	20～40歳
商工会議所青年部	青年	45歳以下、もしくは50歳以下など地域ごとに年齢制限は異なる
国際協力機構「青年海外協力隊」	青年	20～39歳

資料：公表資料やヒアリングから筆者作成

## 「若手経営者」の定義

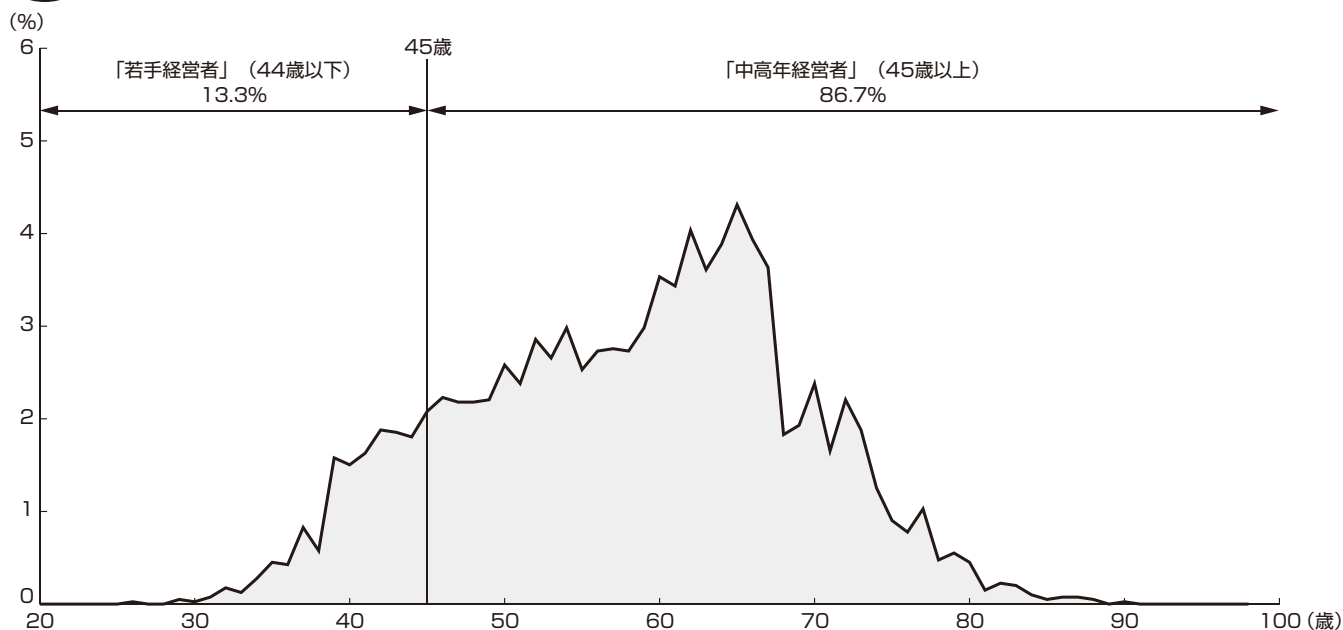
分析に当たっては「若手経営者」の年齢をどのように定義するかが一つのポイントとなる。岩波書店『広辞苑』（第6版）で、「若手」を引くと、「若く元気で働き盛りの人」とあり、具体的な年齢は示されていない（表-2）。さらに類語である「青年」も含めて調べてみても、年齢の定義はまちまちである。全国各地の商工会議所等では、40歳以下、あるいは45歳以下などの基準で青年部を設けていることが多いが、地域によっては若い経営者が年々減っていることから、年齢基準を引き上げているところもあるという。このように、「若手」に明確な定義はないことから、本稿では以下のように経営者をグループ

図-2 経営者として最も能力を発揮できる年齢



資料：日本政策金融公庫総合研究所「経営者の事業方針に関するアンケート」（2014年）（以下断りのない限り同じ）

図-3 経営者の年齢分布



分けした。

アンケートでは「経営者として最も能力を発揮できる年齢」をたずねている。その結果をみると、回答の多くが「40～49歳」「50～59歳」に集中しており、全体の平均は44.4歳であった（図-2）。つまり、平均するとこの年齢までは経営者としての能力を向上させる期間であり、その後はその能力を維持する期間といえる。そこで、本稿では、44歳以下の経営者を「若手経営者」、45歳以上を「中高年経営

者」とし、両者の比較から「若手経営者」の実態をみていくことにする。

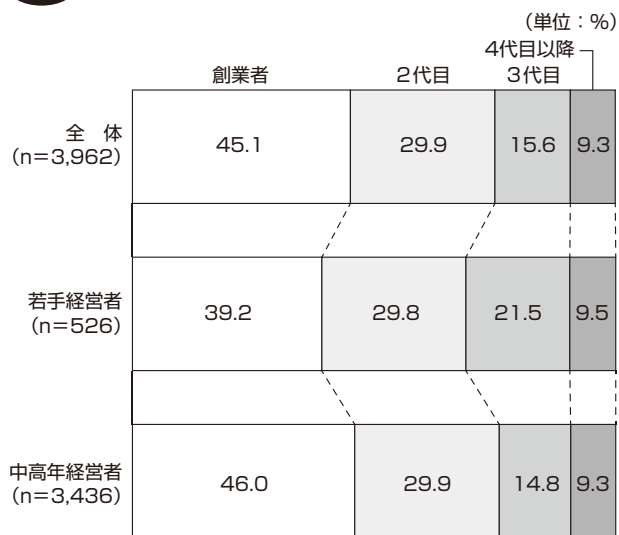
ここでアンケート回答企業の経営者のプロフィールを確認しておこう。

経営者の年齢の分布をみると、44歳以下の「若手経営者」は全体の13.3%、45歳以上の「中高年経営者」は86.7%であった（図-3）。

経営者の代をみると、全体では創業者が45.1%、後継者が54.8%（2代目が29.9%、3代目が15.6%、



図-4 経営者の代



4代目以降が9.3%)であった(図-4)。経営者の年代別にみると、「若手経営者」では創業者が39.2%、「中高年経営者」では創業者が46.0%となっている。なお、性別はいずれも全体の9割超を男性が占めており、年代による性差はみられなかった。

最終学歴をみると、全体では「大学・大学院」と回答した経営者の割合が45.9%と最も多く、次いで「高校」が35.1%、「専修・各種学校」が7.8%と続く(図-5)。経営者の年代別にみても、「若手経営者」「中高年経営者」ともに「大学・大学院」との回答割合が最も高くなっており、傾向に大きな違いはなかった。

斯業経験(自社を除いた、現在の事業に関する経験)の有無についても、「ある」と回答した割合は全体の53.9%であった。経営者の年代別にみると、「若手経営者」では「ある」と回答した割合が56.2%で、「中高年経営者」の53.6%とほとんど変わらない。

つぎに回答企業のプロフィールをみてみよう。業種をみると、全体では製造業が27.9%、非製造業が72.1%であった。経営者の年代別では、「若手経営者」の経営する企業では製造業が24.9%と、若干ではあるが、「中高年経営者」の企業に比べると割合が低く、非製造業の割合が高い。具体的にはサービス業

図-5 最終学歴

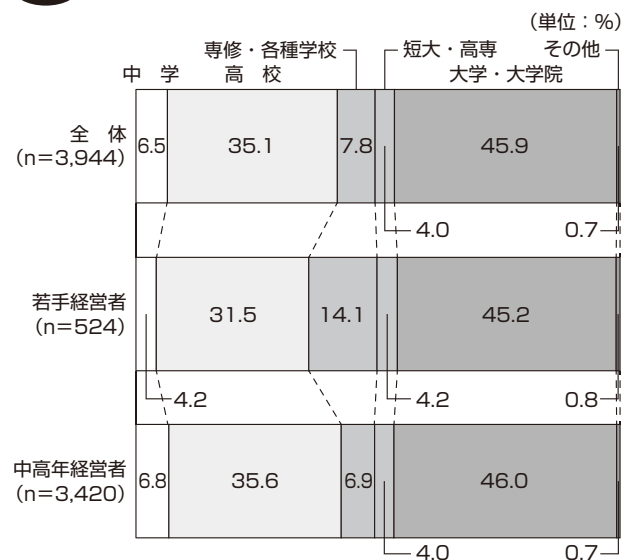
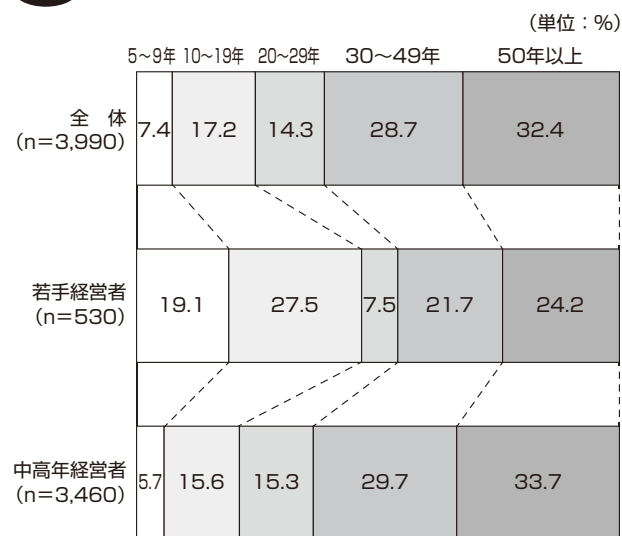


図-6 業歴



や建設業の割合が高くなっている。

業歴は、全体では「50年以上」のカテゴリーが32.4%と最も高く、次いで「30~49年」が28.7%となっている(図-6)。業歴の平均は41.5年であった。経営者の年代別にみると、「若手経営者」の企業では、「50年以上」が24.2%、「30~49年」が21.7%で、業歴の平均は32.9年であった。「中高年経営者」の企業では「50年以上」が33.7%、「30~49年」が29.7%で、業歴の平均は42.8年となっている。

図-7 現在の売上げの状況

(単位：%)

	増加傾向	横ばい	減少傾向
全体 (n=3,916)	32.6	35.7	31.7
若手経営者 (n=524)	46.4	31.5	22.1
中高年経営者 (n=3,392)	30.5	36.3	33.2

従業員数をみると、全体の平均は35.5人であった。「若手経営者」の企業では平均従業員数が31.1人、「中高年経営者」の企業では36.2人となっている。

### 「若手経営者」が経営する企業の業績は好調

まず、経営する企業の業績を確認しよう。現在の売上げの状況を見ると、「増加傾向」と回答した企業の割合は全体では32.6%であった(図-7)。経営者の年代別では、「若手経営者」の企業は、「増加傾向」と回答した割合が46.4%と、「中高年経営者」の30.5%よりも高くなっている。また、「若手経営者」の企業では「増加傾向」が「減少傾向」を上回っている。図には示していないが、現在の利益額の状況についても、売上げと同様の傾向にあることが確認できた。さらに、「若手経営者」の企業では、現在の業況を「良い」と判断している企業が26.5%となっており、「中高年経営者」の19.0%を上回っている。

現在の従業員数の状況を見ると、「増加傾向」と回答した企業の割合は全体の26.6%であった(図-8)。経営者の年代別にみると、「若手経営者」の企業で

図-8 現在の従業員数の状況

(単位：%)

	増加傾向	横ばい	減少傾向
全体 (n=3,900)	26.6	52.2	21.2
若手経営者 (n=527)	35.3	51.0	13.7
中高年経営者 (n=3,373)	25.2	52.4	22.4

は「増加傾向」と回答した割合が35.3%と、これも「中高年経営者」の25.2%よりも高くなっている。

このように、「若手経営者」の企業では、業績が向上している企業が「中高年経営者」の企業よりも多く、従業員の雇用にも積極的な傾向がみとれる。

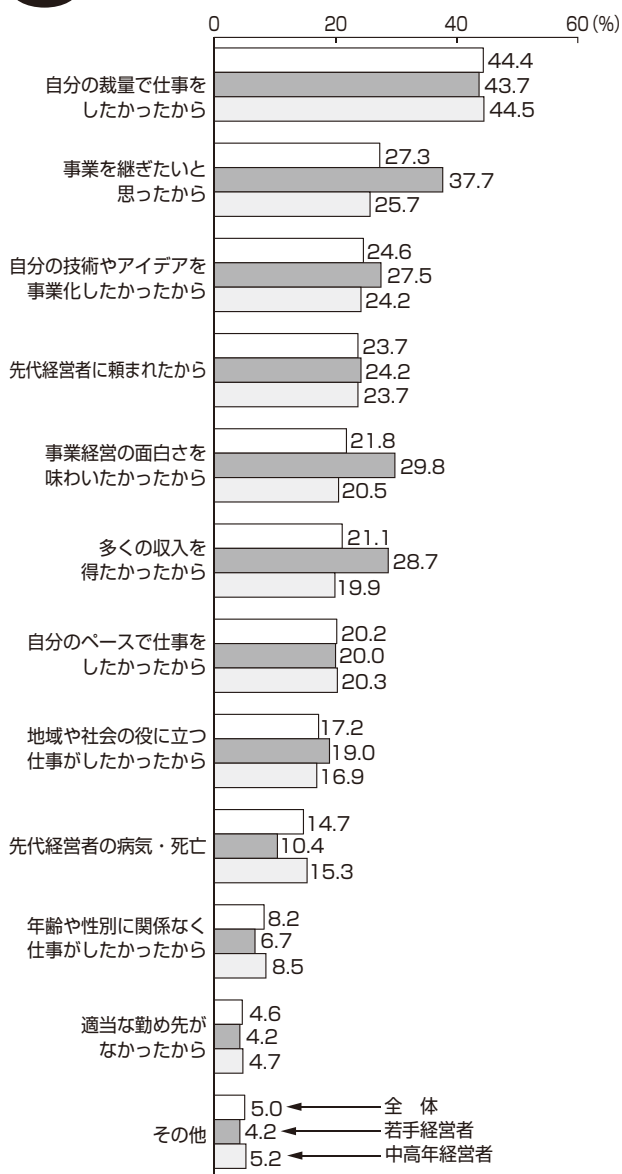
### 「若手経営者」の特徴

#### ① 事業経営の面白さ・高い収入の獲得が理由

つぎに、経営者の特徴についてみていく。まず、経営者になった理由をみると、全体では「自分の裁量で仕事をしたかったから」との回答が44.4%と最も多く、次いで「事業を継ぎたいと思ったから」が27.3%、「自分の技術やアイデアを事業化したかったから」が24.6%と続く(図-9)。経営者の年代別にみると、「若手経営者」の60.8%を後継者が占めることもあって、「事業を継ぎたいと思ったから」が最も高くなっているが、「事業経営の面白さを味わいたかったから」「多くの収入を得たかったから」などの回答も「中高年経営者」より多くなっている。

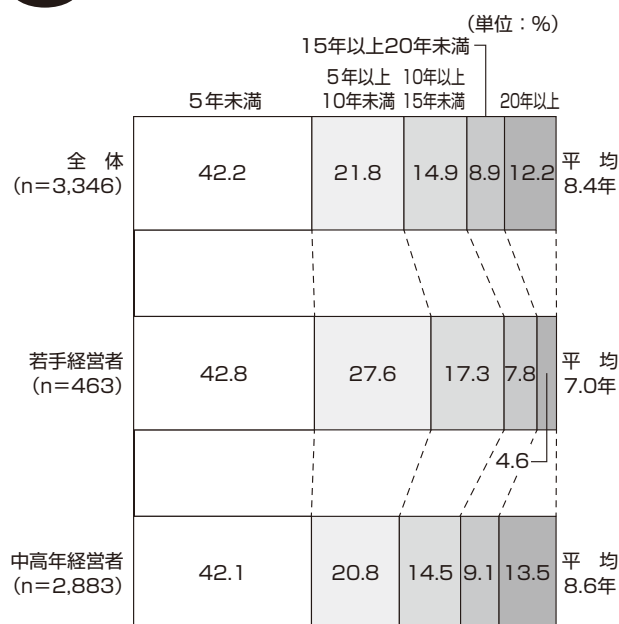
こうした違いは「経営に興味をもってから経営者になるまでの年数」にもあらわれている。全体では

図-9 経営者になった理由（複数回答）



「5年未満」の割合が42.2%と最も高く、次いで「5年以上10年未満」が21.8%の順となっている（図-10）。年代別にみると、「若手経営者」「中高年経営者」ともに、「5年未満」が最も割合は高いものの、「若手経営者」では「5年以上10年未満」が27.6%、「10年以上15年未満」が17.3%となっており、全体的に短い傾向にある。年数の平均は、全体では8.4年、「若手経営者」では7.0年、「中高年経営者」では8.6年であった。

図-10 経営に興味をもってから経営者になるまでの年数



島根県大田市でキャリアリ・インターナショナル・ジャパン(株)（コーヒー豆の輸入代理店・カフェ、従業員数3人）を運営する大野雅之社長（30歳）は、高校生のときに、将来は経営者になると決めていた。家族の仕事の関係で海外暮らしをしていたところに、コーヒー豆の製造を手がけるイタリア人実業家に出会ったことがきっかけである。当時、そのコーヒー豆は日本の市場には出回っておらず、ぜひ日本で普及させたいと考えたのだ。仕事だけではなく地域での文化活動にも積極的に取り組む実業家の姿に、あこがれを抱いたという。

職業経験のないまま経営者になることに不安はあったが、実業家からのアドバイスに加え、地元の金融機関や自治体のサポートを受けることで、一つずつ不安の芽を取り除いていった。大田市は過疎化が進んでいる自治体で、大野社長はその地域では数少ない若手経営者でもある。だからこそ、新規の取引先開拓などについて、個別の事情に沿ったきめ細かな支援を受けることができた。大野社長はこうした充実したサポートの存在が、事業を軌道に乗せていくうえで大いに役立ったと話す。



キャリアリ・インターナショナル・ジャパン(株)

## ② 外部資源を活用

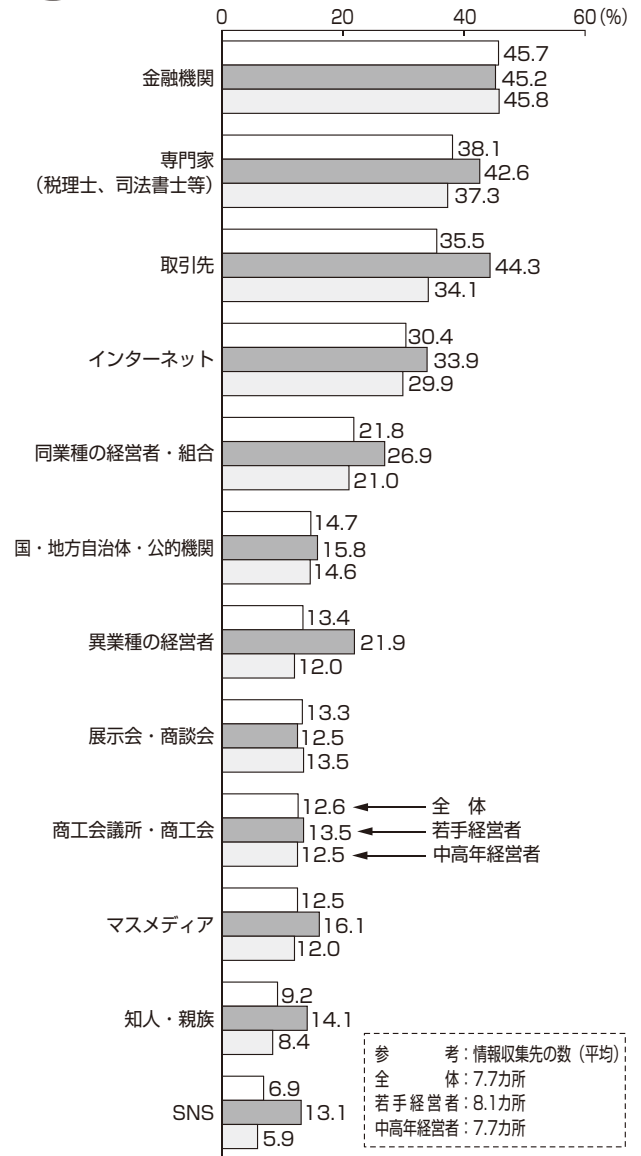
前述の大野社長が語ってくれたように、社外の人や機関など外部資源の存在は、「若手経営者」が事業を成長させていくうえで、心強い味方といえそうだ。

経営に必要な情報の収集先として「大いに活用している」ところをみると、全体では「金融機関」の割合が45.7%と最も高く、次いで「専門家（税理士、司法書士等）」が38.1%、取引先が35.5%などの順となっている（図-11）。「若手経営者」では、「取引先」「同業種の経営者・組合」「異業種の経営者」などの割合が「中高年経営者」よりも高くなっている。

経営の相談相手を見ると、全体では「専門家（税理士、司法書士等）」が68.1%と最も高い。次いで「金融機関」の59.9%、「取引先」の45.8%がそれに続く（図-12）。「若手経営者」では、「異業種の経営者」「同業種の経営者・組合」「知人・親族」などの割合が「中高年経営者」より高い。

情報収集先の数を経営者の年代別にみると、「若手経営者」は平均で8.1カ所となっており、全体と「中高年経営者」の7.7カ所よりも多くなっている。相談相手の数も、「若手経営者」では平均3.9カ所で、「中高年経営者」の3.5カ所を若干上回っている。同じ立場の経営者同士だからこそ、密な情報の収集・交換ができる。また、異業種の経営者など立場の異なる人々との情報交換は、新たなビジネスを生み出すきっかけにもなりうるだろう。

図-11 経営に必要な情報の収集先



(注) 各相談相手への相談頻度について「年1回以上」と回答した企業の割合。

愛知県名古屋市の(株)R-pro（防災用品の販売、従業員数5人）はレトルト食品などの非常用食糧をインターネット上で販売している。また、防災意識を高めたいとの思いから、「yamory ポウサイ」というコミュニティーサイトを運営し、災害時の避難生活を体験するイベントを行っている。その様子はFacebookやツイッターなどのSNSで発信している。

岡本直人社長（38歳）は、イベントやSNSを通じ



㈱R-pro

て同社を知った人たちと定期的に交流会を開き、主に若者への防災の普及について議論している。顔ぶれは地元の中小企業の経営者、大企業の会社員、主婦と、さまざまだ。

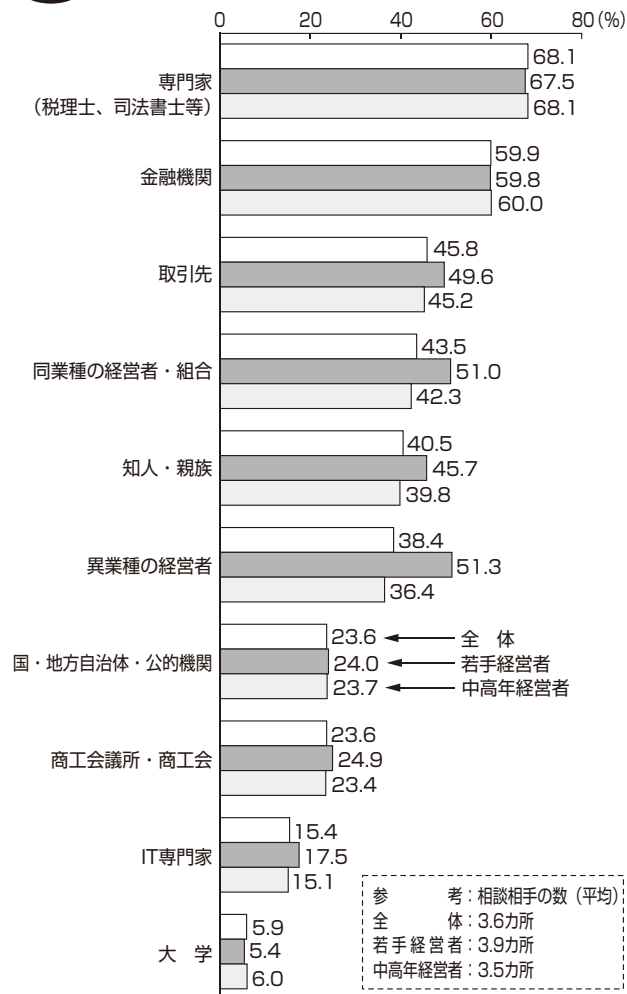
意外にも、集まりの場で活躍するのは、同社の壁一面に広がる黒板だそう。誰も子どもものころに触れたことのある黒板は、参加者の認識を共有するためにはもってこいのツールと、岡本社長は話す。ここで生まれたアイデアをもとに、同社では新商品やサービスを企画している。2015年3月には携帯非常食を持ち歩くための専用ケースを開発し、販売に向けて準備を進める。このように同社はデジタルとアナログのツールをうまく組み合わせながら、事業を成長させている。

### ③ 「営業力」「体力」「商品知識」に自信

経営者として自信がある項目をみると、全体では「業界に関する知識」が85.2%と最も高く、次いで「商品・サービスの知識・技術」が83.2%などの順となっている（図-13）。

これらのうち、「若手経営者」の方が自信がある割合が高くなっているのは、「事業を営むための体力」「顧客を開拓する営業力」「商品・サービスの企画開発力」である。他方、「組織マネジメントに関する能力」「人事・労務や人材教育の知識」「経理・税務・法律などの知識」は、「中高年経営者」よりも選択割

図-12 経営の相談相手

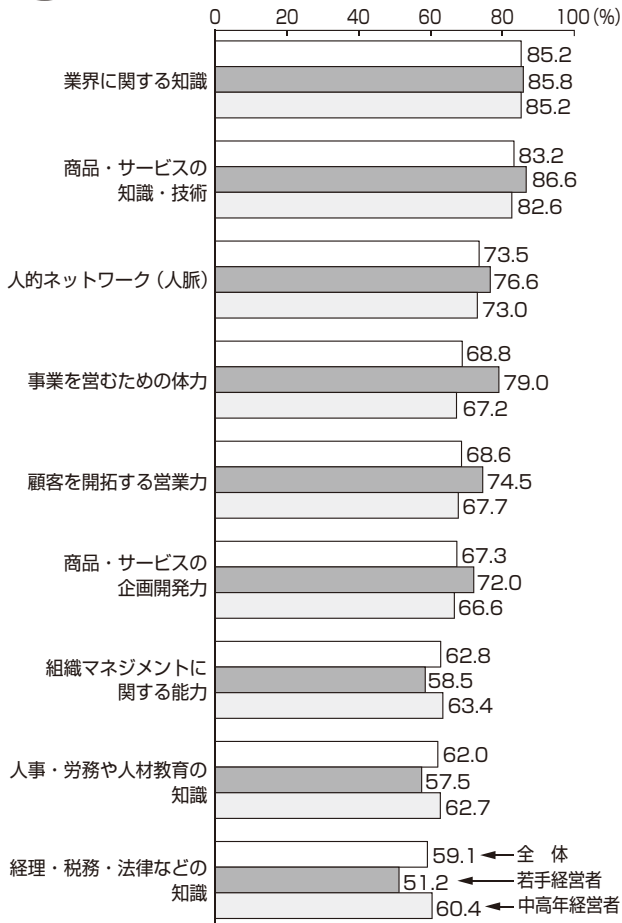


合が低くなっている。

愛知県北名古屋市のコクスン㈱（中古車販売店、従業員数10人）の平野真矢社長（30歳）は、高校卒業後、自動車のセールスマンとして働いたのち、2008年に中古車販売店をオープンした。大手を含めライバル店がひしめきあうなか、平野社長は独自性を発揮するために、取扱車種をボルボ車に絞った。自動車の車種はごまんとあるが、ボルボ車に関する知識は誰にも負けない自信があると平野社長は話す。

確かな商品知識をもって営業の最前線に立つ平野社長の取り組みは顧客から支持され、中古車販売店の情報を集めたサイトでも高く評価されている。同社の知名度は高まり、県内のみならず全国のボルボ

図-13 経営者として自信がある項目



(注) 各項目について「大いに自信がある」「やや自信がある」と回答した企業の割合。

ファンから、注文が寄せられる。愛車を整備するためにわざわざ遠方から同社を訪れるユーザーもいるそうだ。

平野社長を支えるのはベテランの整備工だ。仕入れた車にはかなり古いものもある。これらを販売市場に投入するためには、熟練の整備技術が必要だ。

経験豊富な年長者を管理していくためには、経営者としての能力を磨くことが欠かせない。平野社長は2014年から、東京にある大学の経済学部で通信教育課程を受講している。日中は業務、夜は勉強にと忙しい日々を送り、たびたび東京にスクーリングに出かけているが、身体に無理が利くのも体力がある今のうちと思いがんばっていますと、平野社長は



コクスン(株)

語ってくれた。

#### ④ ITを積極的に利用

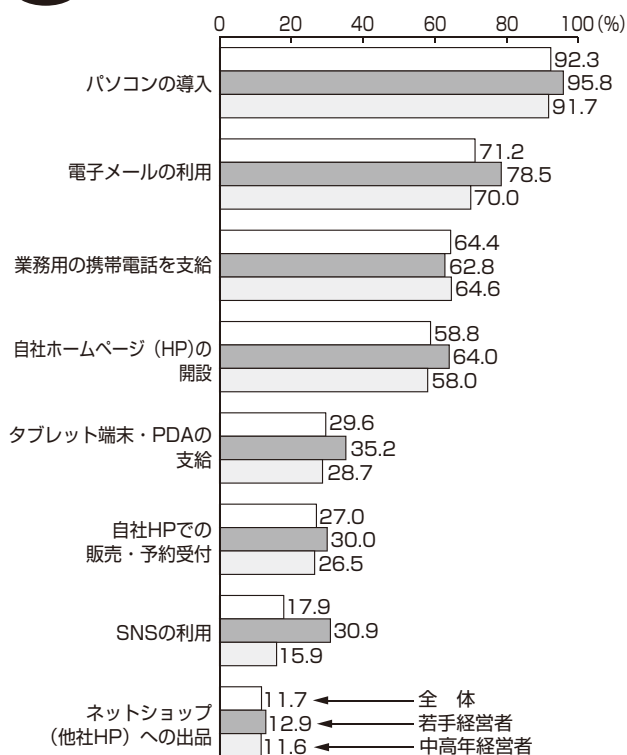
ITの導入状況を見ると、全体では「パソコンの導入」が92.3%と最も高く、次いで「電子メールの利用」が71.2%、「業務用の携帯電話を支給」が64.4%などの順となっている(図-14)。経営者の年代別にみると、「若手経営者」は「業務用の携帯電話を支給」を除くすべての項目で、「中高年経営者」を上回っている。なかでも、「SNSの利用」は「若手経営者」の3割以上が「導入している」と回答している。

ここまで紹介した企業でも、ITが活用されている。キャリアリ・インターナショナル・ジャパン(株)では商品の受発注をすべてメールで行っている。ITのおかげで、地方にいながら全国を相手にビジネスができると大野社長は言う。(株)R-proの岡本社長はイベント開催の告知をSNSで発信しているほか、最近ではウェブサイト上にあるクラウドファンディングサイトで資金調達を試みている。コクスン(株)の平野社長は日々の仕事で感じたことや、勉強したことなどをブログで丹念につづり、顔の見える経営者として信用力向上に努めている。

#### ⑤ 事業拡大・多角化意欲が旺盛

経営課題と今後の見通しをみてみよう。現在の経営課題は、全体では「人材の確保・育成」が59.2%

図-14 ITの導入状況

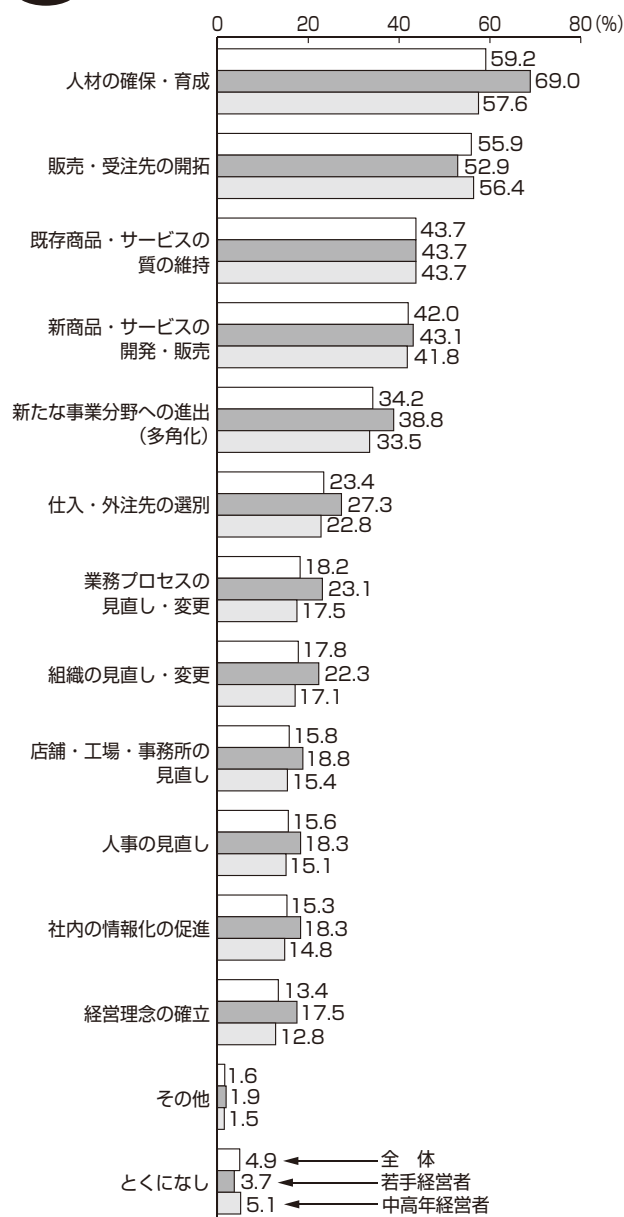


と最も高く、次いで「販売・受注先の開拓」が55.9%、「既存商品・サービスの質の維持」が43.7%などの順となっている (図-15)。経営者の年代別では、「若手経営者」の企業は、「人材の確保・育成」「業務プロセスの見直し・変更」「新たな事業分野への進出 (多角化)」などの項目が、「中高年経営者」の企業よりも高い割合となっている。

今後の事業方針をみると、全体では「拡大したい」と回答した企業の割合は48.1%、「現状維持」が47.3%、「縮小したい」が4.7%となっている (図-16)。経営者の年代別にみると、「若手経営者」の経営する企業では「拡大したい」が61.3%と、「中高年経営者」の46.0%を大きく上回っている。

今後の事業多角化については、全体では「実施したい (既に準備を行っている)」が23.9%、「実施したい (準備は行っていない)」が39.8%と、合わせて63.7%が事業多角化を「実施したい」と回答している (図-17)。経営者の年代別にみると、「若手経

図-15 現在の経営課題 (複数回答)

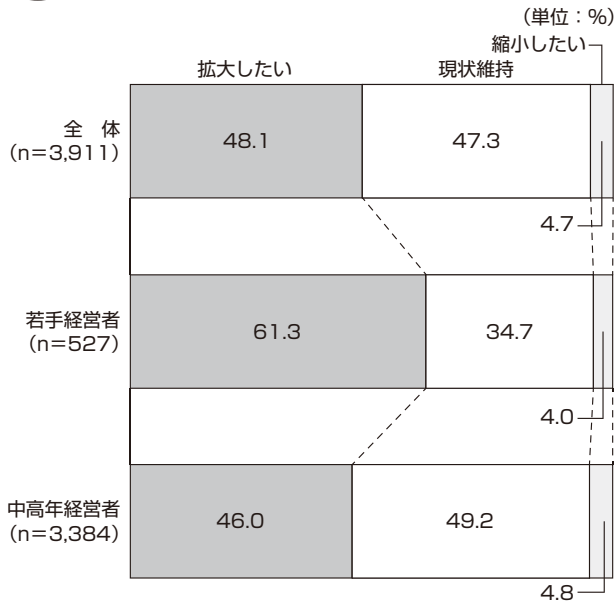


営者」の企業では73.8%が「実施したい」としており、「中高年経営者」の62.0%を上回っている。

## まとめ

本稿では、「経営者として最も能力を発揮できる年齢」を分析の切り口に、「中高年経営者」と比較し

図-16 今後の事業方針



た「若手経営者」の特徴についてみてきた。明らかになったのは次の5点である。

第1に、経営する企業の業績は「中高年経営者」の企業に比べて良好な傾向にある。

第2に、情報収集に積極的で、外部への経営の相談も活発に行っている。

第3に、「中高年経営者」に比べて、「事業を営むための体力」「顧客を開拓する営業力」には自信があるとする人が多い一方で、「経理・税務・法律などの知識」「組織マネジメントに関する能力」「人事・労務や人材教育の知識」は、自信があるとする割合が低い。

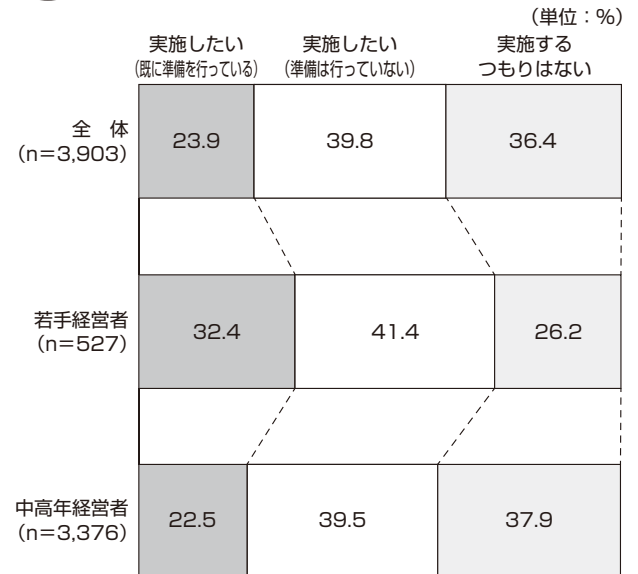
第4に、ITの活用に積極的である。

第5に、「若手経営者」は事業拡大や多角化への意欲が強い。

もちろん個々の企業をみれば、高齢であっても積極的な経営者は多数存在するが、全体で見れば、「若手経営者」が増えることは企業の活動を活発にし、経済の活性化に寄与しうることが予想できる。

「若手経営者」は外部資源を積極的に活用している。外部資源の存在が、経営に対する不安を少しでも和らげる要素になっているのであれば、官民挙げ

図-17 今後の事業多角化の方針



てサポートメニューをいっそう充実させることは、若者の経営への参入を促進する可能性がある。

特に「若手経営者」の弱点ともいえる人事や法律、経理など専門知識が必要な場面での支援が重要となる。日ごろから「若手経営者」と専門家との間にある垣根を低くし、いざというときには円滑な橋渡しができるような体制を構築することが期待される。

組織マネジメントについては、人生経験の豊富な「中高年経営者」に一日の長があるだろう。「中高年経営者」には、引退するまでに、自社の後継者候補、若手従業員、さらには周囲にいる社外の若手経営者の能力向上をサポートする役割が求められるといえるだろう。

人間は誰しも老いる。だが、せつかく生み育て上げた事業まで老いてしまうことはない。若者がもつパワーは、企業に新たな活力をもたらしてくれるはずだ。若手経営者の活躍が期待される。

(注) 日本が高齢化先進国であることは論を待たないが、欧米諸国をはじめアジア新興国でも着実に高齢化が進んでいくことが予測されている。すなわち、本稿で提示する問題意識は、世界各国がいずれ直面する課題ともいえる。



# 中小企業をめぐる 海外進出先国の事業環境

第2回  
(最終回)

## 海外展開実例企業が見た 進出先国の事業環境 ～タイ・フィリピン他編～

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

海外展開に際しては、できるだけ経験者の情報を集めることが、適切な進出先国を選択するために有効だ。そこで、前回に引き続き、すでに海外現地で活躍中の“強い中小企業”各社のコメントから、進出先国に関する有用な情報を抽出した。あくまで言及があった部分を抜粋しただけなので、スポット的な情報ではあるが、それでも、現に健闘する各社が、当該国の事業環境についてどう肌で感じているか、生の声を把握できる。連載後半の今回は、タイ・フィリピン他について、述べていこう。

### タイにおける事業環境

タイでは、早くから日系企業の進出もあって自動車産業の集積が進み、産業基盤の層も厚みを増しつつある。中小企業各社のコメント内容をみても、「タイで調達できないものはないと言われるほど、タイには自動車関連産業が集積している」とあるとおり、既存産業集積のメリットは大きい。象徴的な例として「トヨタのIMVは、開発や調達等全てタイでしており、こちらが主管工場となっている」と、トヨタの生産体制について述べているコメントもある。ここでいう「IMV」とは、トヨタの世界戦略車である「Innovative International Multipurpose Vehicle」のことで、カローラなどのように日本で開発され、その現地向けモデルを各国に売る車種とは大きく異

なり、日本・米国・中国ではあえて販売しない新興国向け専用開発された車種である。170カ国に向けて100万台以上生産される一大量産車だが、その開発・生産拠点は、実はタイにあり、金型や部品までも現地で調達されている。タイにおける部品サプライヤーを含めた生産体制がいかに充実しているかを示す好例といえよう。

このように、自動車産業を含む多くの産業が集積しているということは、部品サプライヤー側からみれば、当然、完成品メーカーや大手部品メーカーなどの顧客が豊富に立地していることになり、商売が成り立ちやすいという大きな魅力がある。この点について「タイへ進出したのは、タイに顧客が集中しているからである。特にカーオーディオ部品などはかさばるため、遠いと輸送費が相当かかってしまう。必然的にタイになった」と、直接言及しているコメン

トもある。ここにあるとおり、樹脂製品や薄板筐体<sup>きょうたい</sup>などのハコモノ製品のメーカーは、軽量なわりにかさばるため輸送費がかかる。納入先の近くに立地しないとコストがかさみ、日本からの輸出供給では価格競争力が落ちる。顧客への近接立地、すなわちタイへの立地が多く選ばれるという帰結になる。

2011年秋には、洪水により広く被害を受けたにもかかわらず、大半の日系企業は引き続きタイを重要な生産拠点として位置づけており、海外からの投資は引き続き堅調さを保っている。

## タイの産業基盤への期待

こうしたタイの充実した産業基盤は、タイ国内市場向けだけではなく、広く東南アジア全般の市場に向けた域内中核的な生産拠点としても機能している。東南アジアだけではなく、今後成長が期待されるインド市場を視野に入れた場合でも、インドで需要のある部材は、日本からではなくタイから調達する可能性が高いとの指摘がある。インドは、まだ電力事情や部品サプライチェーンなども含めて発展途上であり、そこに直接立地するのはためらわれる場合でも、タイとインドの間には、関税面で有利な二国間FTAがあることから、タイに拠点を設け、そこからインド市場を狙おうという戦略である。

一方で、タイの産業基盤の層が厚いということは、競合する同業他社も多いということなので、安易に顧客を獲得できると見込むのも危険ではある。それでも、タイ国内市場に限らず、インドなど他国市場向けの生産拠点になると予想されるなら、今後の需要増大も十分に期待できる。

## タイの労働者気質と転職文化

人材的な特徴としては、タイには技術系人材が少ない、言語的にグローバルに対応できる人材がフィリピンと比較すると少ない、などと言われている。

また、海外に出ていく意識も比較的弱く、海外戦略の拠点となり得るか懸念されるとの意見もある。

日本を含めた海外からの直接投資が堅調に推移しているのも、現地人材からすると、働き口に事欠かない。そのため、現状でも人材確保には大変苦労しているとの声が企業側にある。例えば、「これからさらに自動車メーカーを筆頭にいろいろな産業が次々と工場を計画している。人材不足がタイのボトルネックになるのではないかと懸念している」と先行きを不安視するコメントもみられる。

しかも、「タイには、転職を繰り返して給料を上げていく文化がある。中核人材もやめてしまう」というコメントが多く企業の共通して聞かれる。特に、新規に進出してくる会社が操業開始計画に間に合わせるために強引に人集めをするので、人件費の相場を崩してしまうという。ときには、日本本社まで派遣して研修を積ませた人材が、ほとんど転職してしまったと嘆く声もある。

「気候的に冬がなく、一年中、農作物があり、飢えない、凍えないという環境で暮らしているので、のんびりしており、時間もあまり守らない。だからと言って日本式に叱咤<sup>しった</sup>すると逆効果なときが多い」など、タイ人の性分への理解も日常のマネジメントにおいては、必要となってくる。

ただし、労働者気質ではプラスの面も大きく、有力な部品サプライヤーが「あまり自動化しないで、タイ人の器用なところを生かしたラインを組んでいる」と述べ、「タイの従業員は、顕微鏡を丸一日見て仕事をするなど、根性がある」と褒めるように、真面目で勤勉な点を高く評価する企業もある。

## フィリピンにおける事業環境

フィリピンは政治的不安定さなどもあり、ASEAN4の中ではやや経済の立ち後れ感があつた。その一方で、ここ十数年、ペソ安が奏功して円換算ベースでの実質賃金があまり上昇してこなかったため、人件

表 海外展開事例企業が語る各国の事情（タイ・フィリピン他編）

国名	進出先国の事情（各社の評価コメント）	ポイント
タイ	タイで調達できないものはないと言われるほど、タイには自動車関連産業が集積している。トヨタのIMVは、開発や調達等全てタイでしており、こちらが主管工場となっている。今後は、インド市場の成長が期待できるが、そこに必要な部品は、タイから引く可能性が高い。	産業集積大
	タイへ進出したのは、タイに顧客が集中しているからである。特にカーオーディオ部品などはかさばるため、遠いと輸送費が相当かかってしまう。必然的にタイになった。	産業集積大
	タイの人口は6,000万人程度で、かつ技術系人材の少ない国である。これからさらにいろいろな産業が工場を計画している。人材不足がタイのボトルネックになるかと懸念している。また、タイはグローバル人材もフィリピンと比較すると少ない。やはり、語学の問題が大きい。また、海外に出ていく意識も比較的弱く、海外戦略の拠点となり得るかも懸念するところである。	人材不足
	タイには、転職を繰り返して給料を上げていく文化がある。中核人材もやめてしまう。気候的に冬がなく、1年中、農作物があり、飢えない、凍えないという環境で暮らしているため、のんびりしており、時間もあまり守らない。だからと言って日本式に叱咤すると逆効果なときが多い。	労働者気質
	生産ラインをあまり自動化しないで、タイ人の器用なところを生かしたラインを組んでいる。タイの従業員は、顕微鏡を丸一日見て仕事をするなど、根性がある。	労働者気質
フィリピン	他アジア諸国が円換算で賃金水準がかなり上昇しても、ペソ安で、フィリピンはあまり値上がりしていないので、賃金面での優位性は高い。経済特区に立地すると税制面でのメリットも大きい。まず、原材料や装置などへの輸入関税はかからない。当初4年間は法人税が非課税で、この免税期間が終わっても、粗利益の5%が法人税として課税されるだけで、関税・消費税にあたる付加価値税もかからない。タイの投資優遇政策に対して、フィリピンは手続きが簡素である。英語が第2母国語なのでワーカーレベルまで英語でコミュニケーションできる。	資金負担少・ 税制優遇大
	フィリピンでは、サプライヤーの集積が進んでいないので調達環境が良いとはいえない。アセンブリメーカーには厳しい。	産業集積少
	フィリピンは、英語圏で教育水準も比較的高く、インフレがほとんどない。ただし、自動車関連産業が進出していなかったこともあって、フィリピンでの新規顧客の開拓にはかなり苦労した。	産業集積少
マレーシア	マレーシアは多民族国家で、マネジメントが大変という話も聞く。しかし、複数の人種をマネジメントした経験は貴重なもので、マレーシアでも、中国でも、インドでも働けるという社員が育つ。	多民族を活用
インド	一般に、一人当たりGDPが3,000ドルを超えるとモータリゼーションが始まると言われるが、この説は必ずしもインドには当てはまらない。1万ドルの所得層が存在すれば、自動車売り込むターゲットになり得るし、所得格差の激しい国では、平均値にはあまり意味がない。ただし、インド消費者の考え方を十分踏まえた製品開発は必須となる。たとえば、インドの消費者は、費用対効果をしっかり計算して購入するところがある。	自動車購入層の 広がり

資料：インタビューを基に筆者作成

費での優位性は他国に比べて高い（2003年平均為替相場：1ペソ＝約2.1円、2011年：同約1.8円。足下では円安の影響下で、2014年：同約2.3円）。

また、フィリピン政府の投資優遇政策面でも手厚い感があり、例えば、「経済特区に立地すると税制面でのメリットも大きい。まず、原材料や装置などへの輸入関税はかからない。当初4年間は法人税が非課税で、免税期間が終わっても、粗利益の5%が法人税として課税されるだけで、関税・消費税に当たる付加価値税もかからない」と指摘するコメント

がある。書類作成などの手続きもタイ政府による支援策などより簡便であると評価されており、中小企業の現地投資にも有効な後押しになるだろう。

人材面の特徴については、教育水準も比較的高く、英語が第2母国語なので、言葉で苦労するタイと違ってワーカーレベルまで英語でコミュニケーションできるなど、有利な点が多い。ある企業では、フィリピンの拠点から他国の拠点に人を派遣し、当該他国でインストラクターをさせて効果を上げている例もある。他国で働くことにステータスを感じるフィリ

ピン人の気質を理解した人材活用方法といえよう。

ただし、フィリピンに立地するには、不利な面もある。タイと異なり、電機や自動車の大手完成品メーカーがあまり進出していないことから、「新規顧客の開拓にはかなり苦勞した」とのコメントや、「サプライヤーの集積も進んでいないので調達環境が良いとはいえない」とのコメントがみられる。

中小部品サプライヤーが、顧客の見込みもなく、フィリピンに現地展開して地産地消を進めるには、相当程度の困難を伴うということだろう。

## マレーシア・インドにおける事業環境

上述の各国以外の国に関するコメントも抽出しておこう。まず、マレーシアに関しては、「多民族国家で、マネジメントが大変という話も聞く。しかし、複数の人種をマネジメントした経験は貴重なもので、マレーシアでも、中国でも、インドでも働けるという社員が育つ」というコメントがある。マレーシアは、マレー人、中国人、インド人を擁する。言葉も宗教も違う多民族をマネジメントしなければならない、まさにグローバルな組織管理を経験できる国だということだろう。

続いて、インドに関するコメントとしては、早くからインド市場の有望さに目をつけ、市場を開拓してきたスズキ(株)が興味深い見解を示しているので、紹介しよう。同社は、「一般に、一人当たりGDPが3,000ドルを超えるとモータリゼーションが始まると言われるが、この説は必ずしもインドには当てはまらない。1万ドルの所得層が存在すれば、自動車売り込むターゲットになり得るし、所得格差の激しい国では、平均値にはあまり意味がない」と指摘する。インドは人口規模が極めて大きいため、国全体が一定の所得水準に達するのを待つまでもなく、一部の所得階層だけでも一定の所得水準に達すれば、それだけで十分な購買者層を形成し得る。巨大人口国家の部分的な市場規模に注目するだけで、ほぼ小

国一国の市場規模に匹敵するようなインドのスケール感の大きさが伝わってくる指摘である。

最後に、次なる注目国であるベトナムに関するコメントを紹介しておこう。今日、中国の賃金高騰や政治リスクの高まりから、“チャイナ・プラス・ワン”への関心が高まっているなか、ベトナムに進出した企業のコメントとして、「顧客からはベトナムに拠点があるというだけで関心をもっていただけたり、引き合いをいただける傾向がある」という実感が聞かれた。生産拠点としてのベトナムへの関心が日系企業の間で高まっていることがうかがえる。

## おわりに

以上、アジア新興国市場に展開する中小サプライヤーを取り巻く進出先国の事業環境について、経験者のコメントを取り上げた。

このように、進出対象となる各国もそれぞれ個別の事情を有しており、さまざまな事業環境にあることがわかった。特に、中国を筆頭に、上昇する人件費や高い離職率への対応など、人材の育成・確保面ではいずれの国でも苦勞が多いようだ。

その一方で、今やアジアは、世界が注目するマーケット、あるいは世界の工場と呼ばれる要所であり、そこに拠点を構えることで得られる経験や情報は、他に代え難い価値がある。予想される海外進出の効果と、投入できる自らの経営資源、各国特有の事情を見極めたうえで、的確な進出判断が求められる。

(注) 本連載は、日本政策金融公庫総合研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)の共同研究の一部を利用して作成した日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2013-6「低価格競争に巻き込まれない強い中小企業の海外戦略」(2013年8月)の内容中、筆者の考察した部分を活用し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 渝、出水純子および筆者)による研究成果にも基づいている。

第32回

# 多様な道筋に分かれる女性の職業経歴



岩井 八郎 (いわい はちろう)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員、京都大学大学院教育学研究科 教授

専門は教育社会学、ライフコースの社会学。主著は『親密圏と公共圏の再編成』（共著、京都大学学術出版会、2013年）、『<働く>は、これから』（共著、岩波書店、2014年）、『教育の社会学』（共著、放送大学教育振興会、2015年）。主訳書は『多文化世界』（共訳、有斐閣、2013年）。

日本人女性の年齢別労働力率が、子育ての年齢段階に谷のあるM字型から台形型に変化してきたことは、すでによく知られている。近年になって、M字型のくぼみの底はかなり上昇している。それは晩婚化にともない、就業を継続する未婚女性が増加した結果によるところが大きいのだが、子育て世代の就業者も増加を続けている。女性の就業継続が推進され、それを阻む要因を取り除こうとする施策が実施されてきた。女性の活躍を促すことが、日本経済を再生する道だとの声も高まっている。しかしその一方で、正規雇用の拡大は進まず、非正規雇用が増加し、雇用期間が短い場合、職業経歴の不安定化が問題になる。

1990年代半ばまで、M字型の左肩では正規雇用が多く、右肩では非正規雇用が増加していた。しかし1990年代後半以降、M字の左肩でも非正規雇用が増加している。2012年の総務省「労働力調査」における、女性の年齢別労働力率の

就業形態別内訳は、20～24歳の35.6%が正規雇用、28.4%が非正規雇用、25～29歳の45.3%が正規雇用、26.2%が非正規雇用である。

## 女性の就業形態の変化

このような女性の就業形態の変化の時期や特徴については、職業経歴を出生年の異なるグループ間で比較するとより明瞭になる。2009年に実施したJGSS（日本版総合的社会調査）ライフコース調査を用いた分析によれば、1990年代後半以降に学校教育を終え職業生活を開始した1976-80年出生から、20歳代の非正規雇用が増加し、女性のライフコースのプロフィールが大きく変化していた。そして、2013年に実施した継続調査のデータを用いると、2009年調査時点から13年までの4年間における年次ごとの職業的地位の推移を視覚化して示すことができる。2009年時点で就業していなかった女性が、年次ごとにどの程度の割合で就業

を始めるのか、非正規雇用としての再就業がどのように増加するのか。2009年時点で就業していた女性は、同じ従業先で働き続けているのか、従業先移動はどの程度生じているのかといった問題を出生年の異なるグループ間で比較して、時代の変化を検討してみよう。

図の①は、次のように読む。1966-70年出生の女性は、2009年調査時点で23.6%が正規雇用として働き、37.0%が非正規雇用として働いていた。また無職は、33.3%であった。2013年までに正規雇用として2009年の勤め先で働き続けている「正規1」は、17.0%になる。また2013年まで非正規雇用として2009年の勤め先で働き続けている「非正規1」は、24.2%である。2009年調査時点で33.3%が就業していなかったが、無職の割合は2013年までに21.2%となる。2009年調査時点で就業していなかったが、正規雇用として働き始めた「正規New」は、1.2%とわずかであるが、非正規雇用として働き

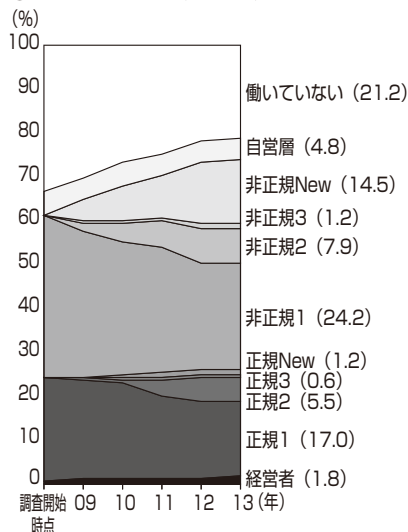
始めた「非正規New」は、2013年には14.5%になる。正規雇用として勤め先を1回変わった「正規2」は5.5%、非正規雇用として勤め先を1回変わった「非正規2」は7.9%であるが、2回以上の移動は正規、非正規ともほとんどない。自営層の割合は一定である。1966-70年出生の場合、2009年時点での年齢が38歳から42歳である。4年間の変化は、40歳代前半の動きでもある。

1971-75年出生もよく似た傾向がある（図は省略）。非正規雇用として働き始める「非正規New」が2009年から13年までの4年間に15.4%になる。就業率は高まるが、大半が非正規雇用として就業を始めている。1971-75年出生の場合、30歳代後半であるから、子どもがいる場合、子どもの年齢と関係して非正規雇用が増加している。

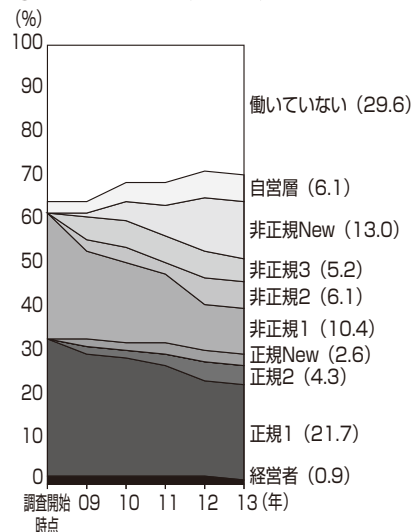
1976-80年出生の女性について示した図の②は、図の①とは異なる図柄となっている。まず、非正規雇用として2009年の勤め先で働き続けている「非正規1」の割合が低くなっている。2009年の調査時点で28.7%が非正規雇用であったが、13年に同じ勤め先で働いている割合は10.4%になる。非正規雇用として、4年間で勤め先を移動した「非正規2」と「非正規3」を合計すると、2013年には11.3%（1回移動+2回以上移動）になっている。非正規雇用として働き始める「非正規New」が

図 4年間の仕事の変化（女性）

① 1966-70年生 (n=165)



② 1976-80年生 (n=115)



正規1：正規雇用、2009年時点の勤め先を継続	非正規1：非正規雇用、2009年時点の勤め先を継続
正規2：正規雇用、4年間で1回勤め先を移動	非正規2：非正規雇用、4年間で1回勤め先を移動
正規3：正規雇用、4年間で2回以上勤め先を移動	非正規3：非正規雇用、4年間で2回以上勤め先を移動
正規New：2009年調査以降、正規雇用で勤め始める	非正規New：2009年調査以降非正規雇用で勤め始める

資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2009ライフコース調査」「JGSS-2009ライフコース調査2013年継続調査」  
 (注) 括弧内の数字は2013年の数値。

2013年までに13.0%になっている。正規雇用として同じ勤め先で働いている「正規1」も、2009年調査時点の31.3%から2013年には21.7%に低下している。1976-80年出生の場合の4年間は30歳代前半であり、職業経歴が多様な道筋に枝分かれしている。

### 多様な道筋に分かれる女性の職業経歴

2009年の調査時点から2013年までの職業経歴の変化を従業先の地位と従業先の移動とを組み合わせると、近年の特徴が理解できる。1976-80年出生から20歳代の非正規雇用が増えていたが、非正規雇用として従業先の移動も

高まって、職業経歴のルートの多様化が進んでいる。正規雇用として同じ勤め先で働く層は20%程度であり、それ以外では、非正規としての移動が増加している。

前回、非正規雇用女性の職場環境に対する意識を取り上げた。2009年から13年にかけて、非正規雇用女性の中では、職場において仕事の柔軟性や自己裁量が認められ、人間関係も良好で、仕事と家庭のバランスも取れているとの意識が強くなっていた。非正規雇用女性の移動の増加には、職業経歴の不安定化が進んでいる面と、好ましい職場へ移動できる機会が高まっているという面の両方が含まれている。

## 地域に愛されるどら焼き専門店を目指して



どら焼きハウス まめか 豆香  
代 表

### 南谷 清和

名古屋駅から地下鉄で5分。中村公園駅から少し歩いた住宅街に南谷清和さんが経営するどら焼きハウス豆香がある。

和菓子店というよりはおしゃれなカフェを思わせる、トレーラーハウスを改装した店舗が目印だ。

南谷さんは長年和菓子職人として培ってきた技術を活かしながら、生クリームや季節の果物を使った新しいどら焼きを開発した。なぜそのようなどら焼きを作ろうと考えたのか、南谷さんに話を伺った。

#### プロフィール

#### なんや きよかず

1960年、愛知県生まれ。高校卒業後、名古屋の和菓子店で和菓子職人として勤務し、製造、商品開発などに長年従事。退職後、2014年3月にどら焼きハウス豆香を開業。

#### 企業概要

創 業 2014年  
従業者数 2人  
事業内容 どら焼き専門店  
所 在 地 愛知県名古屋市中村区  
長茂町1-7  
電話番号 070(5037)1911  
U R L <http://どら焼きハウス豆香.com>

#### 7種のどら焼きで開業

——長年和菓子職人として勤務されていながら、独立を決心した理由はなんだったのでしょうか。

名古屋では有名な和菓子店で33年間、和菓子職人として働いてきました。商品開発をはじめさまざまな工程を担当し、最後は製造現場の責任者になっていましたが、一念発起して独立しました。

和菓子店にあまり足を運ばない若者などにも、おいしいどら焼きを味わってほしいと思ったことが理由です。

勤務先もどら焼きを作っていました。数ある商品のなかの一つ

で、あまり力を入れていませんでした。最近では、さまざまなお菓子やスイーツがあります。どら焼きを頻繁に食べる人は多くないことや、あんこを使った商品は夏場に売れ行きが鈍ることなどが理由でした。

こうした点は、保存料を入れて作り置きができるようにすれば問題になりませんが、保存料が入っていないものに比べると味は落ちてしまいます。

勤務先が使っているあんこはかつて私がレシピを作成したものです。小豆の粒を大きめに残した粒あんで、味には自信がありました。この自慢のあんこを使ったどら焼きをメインにした専門店を作ろう

と、52歳で退職しました。

——どら焼き専門店というのはあまり聞きません。成算はあったのですか。

どら焼きは長年愛されてきた商品です。日常的に食べる人は少ないですが、「嫌いだ」という人も少ないでしょう。洋菓子に慣れ親しんでいる若者など、普段あまりどら焼きを食べない人たちにもアピールできるよう工夫すれば大丈夫だと思いました。

そこで、2014年3月の開店にあわせて7種類のどら焼きを用意しました。

まず、「つぶあん」「抹茶あん」といった定番のほかに、生クリームをブレンドした「つぶホイップ」「抹茶ホイップ」や、チョコ生クリームを使った「ショコラ」があります。

また、野菜を使ったどら焼きも、にんじんのペーストを白あんに練りこみ生地にバターを塗った「人参バター」と、裏ごししたかぼちゃと白あんにクリームチーズを混ぜた「かぼちゃチーズ」の2種類を用意しました。

なかでも、生クリームを使ったどら焼きは、洋菓子を食べ慣れた若者から人気です。ケーキよりも安い150円に値段を抑えたことで、ケーキの代わりとして手軽に食べてもらえているようです。また、冷やしてもおいしいため、あんこ

が敬遠されがちな夏場の売上げを下支えしてくれています。

——7種類も開発するのは大変だったでしょうね。

長年和菓子職人として働いてきたので、どら焼きを作る技術やノウハウには自信がありました。例えば、材料の配合を工夫して、生地が冷めてもボソボソにならずおいしく味わえるようにしていますし、抹茶やチョコのあんを使うどら焼きでは、生地に抹茶やチョコを練りこむことで一層味が引き立つようにしています。

ただ、新しいどら焼きを作るにあたって、どういった味が若者に好まれるのかということには確信がもてませんでした。

かぼちゃチーズという味にしても、チーズをかぼちゃペーストに練りこむのか、それとも細かく切って入れるのかによって、食感は大きく違ってきます。自分がおいしいと思っても、若者にとっては別の味や食感の方が好まれるかもしれません。

そこで、家族だけではなく、娘が勤める会社の人たちなどにも試食してもらい、意見を聞きました。一つの味にさまざまなバリエーションをつけた試作品を作るのは時間もかかり大変でしたが、チーズは練りこんだ方がよいなど、若い人の率直な意見は商品開発に大いに役立ちました。

## コストを抑える工夫

——トレーラーハウスを使った店舗は和菓子店のイメージとは程遠いですが、これも若者を意識していることですか。

その通りです。おしゃれなカフェのような外観であれば、若者にも気軽に立ち寄ってもらえるのではと考えました。

実は、開店前に親戚から、ある空き店舗への入居を薦められました。場所は、名古屋駅の西側にある商店街の一角です。大きな駅から近いため人通りが多く、立地はたいへん魅力的だったのですが、新しく店を始めるには家賃が少し高めでした。

親戚の話では家賃は相場に比べれば割安とのことでしたが、どれだけ売上げがあがるかわからない開店前の段階で高い家賃を払うことは、リスクがありました。

どうしようかと考えていたとき、以前に見たトレーラーハウスを改装した店舗を思い出したのです。おしゃれなランチを提供するお店で、雰囲気がよく、たくさんの若者が来店していました。

ちょうど自宅の隣に駐車場として使っていたスペースがあったので、日本政策金融公庫の窓口で教えてもらった㈱中小企業基盤整備機構の創業補助金を利用して、中古のトレーラーハウスを購入し、





カフェを思わせる外観が目を引く

店舗として仕立てあげました。

そして、どら焼きを売っている店であることがわかりやすくなるように、トレーラーハウスの前にはウッドデッキを組み、メニューを書いた黒板を置いたり、店名が入ったのぼりを立てたりしました。

——自前の店舗だと家賃がかからないので、開業後のコストを削減できますね。

コストを抑える工夫はほかにもしています。

例えば、材料の仕入れです。勤めていたころは、電話すれば業者が材料を持ってきてくれました。しかし、小さな店ではそうもいきませんし、持ってきてもらえたとしても必要以上の量を仕入れなければならず、資金の負担が大きくなってしまいます。かといって自分で一から材料を作るとなると、どら焼きの種類が多いだけに手間

がかかって大変です。

そこで、当店では以前の勤務先の関係する所からあんこを分けてもらっています。元勤務先の関係する所では一度にたくさんのおあんこを作ってコストを下げているので、少量を作るよりも安く仕入れることができます。なにより、レシピは私が作成したものですから、その味は私が一番おいしいと思うものになっています。

——ほかにはどのようなことをしているのですか。

チラシやメニュー表などはパソコンで作っています。どのようなどら焼きか一目でわかるように、写真を大きく掲載したり、丁寧な説明文をつけたりします。

また、インターネットを使った情報発信にも力を入れています。新商品の情報をタイムリーにお客さまに届けることが可能ですし、商品についてのこだわりも手軽に知ってもらえるので便利です。

若者がよく利用しているフェイスブックやインスタグラムなどのソーシャル・ネットワーキング・サービスを情報発信のツールとして使っています。さらに、2015年6月にホームページをリニューアルし、ホームページから注文できるようにしたり、スマートフォンでも閲覧できるようにしたりして、より利用しやすくしました。

このようなチラシの作成やイン

ターネットを使った情報発信は息子が担当しています。私と違い、息子はパソコンやインターネットに詳しく、コストをかけずに店の宣伝ができて助かっています。

実は、息子は難聴で、開店前は仕事をしていませんでした。一般企業での勤務経験はありましたが、職を見つけることは簡単ではありません。彼の将来を考えれば、働き続けられる場所が必要だと以前から考えていたことも、独立を考えた理由の一つでした。

今では、ホームページの更新などパソコンを使った仕事のほか、店頭での接客やどら焼きづくりなども積極的に手伝ってくれています。本当に生き生きと働いてくれていて、当店に欠かせない存在になっています。

## 新商品で リピーターを掴む

——息子さんの力も活用してコストを抑えているわけですね。

一方で利益をあげるためには、売り上げを増やすことも重要です。住宅地に立地していると、お客さまの多くは近くに住んでいる人たちとなるため、繰り返し来店してもらえる店にならないければ、売り上げは伸びません。

実際に、折込チラシを配布した開店直後はそれなりの来客がありました。夏が近づくとつれ客足は落ちてしまいました。ポスティン

グをしたり、ポイントカードを作ったりして集客に努めてはいますが、それだけでは不十分で、地域の人に愛される店になることが必要だと感じています。

——簡単には達成できそうにない目標ですね。

そのための取り組みとして、新商品の開発を積極的に行っています。例えば、旬の食材を使った季節限定のどら焼きです。これまでにイチゴやモモ、クリを使ったどら焼きを販売しました。「今しか食べられない」どら焼きですから来店を促すことができますし、お客さまも楽しみにしてくれます。

また、季節限定のどら焼きだけでなく、通年のメニューにも新しく加えたものがあります。つぶあんと抹茶ホイップをはさんだ「小倉抹茶ホイップ」や、栄養価が高いブルーベリーとアサイーを使った「アサイーブルーベリー」などです。

これらはお客さまからの声を聞いて開発したどら焼きです。自分の意見がもとになって商品が誕生したらうれしく感じるでしょう。自分が買うだけではなく、友人などにも紹介してくれるため、当店がより地域で知られる存在になると思います。

さらに、地域のお祭りに出店して、ゴボウを使ったどら焼きも開発しました。

——お祭りに出店してどら焼きを開発とはどういうことですか。

当店のある名古屋市中村区は豊臣秀吉の出生地といわれており、彼を祭る豊国神社がある中村公園では、毎年秋に中村区民まつりが開催されています。遠くからでも目立つ、大きな赤い鳥居から続く参道では、秀吉やその家族の格好でパレードが行われるなど、毎年大勢の人でにぎわっています。

この中村区民まつりに「秀吉のシェフ」というイベントがあります。公園内の広場で彼の好物だったといわれているゴボウを使ったメニューを提供するものです。出店するのは近隣の飲食店が中心で、知人から「出店してみないか」と声をかけてもらえました。

ゴボウを使ったメニューということで悩みましたが、「花びらもち」という正月に食べられるゴボウを使った和菓子をヒントに「ごぼうしょうゆどら」を開発しました。醤油に漬けこんだゴボウを白あんに練り



こんだのですが、意外に美味しいと評判がよく、お祭りに来ていた多くの人に食べてもらえました。このごぼうどらも今ではメニューに加わっています。

こうした新商品開発やお祭りへの参加の甲斐もあって、徐々にですが常連客は増えてきています。進物用にまとまった数を注文してくれる人もいますし、学校帰りに食べに来てくれる学生もいます。

まだまだ十分な成果が上がっているとはいえませんが、小さな子どもからお年寄りまでさまざまな人に愛される、地域に欠かせない店になれるよう、これからも努力を続けていくつもりです。

## 聞き手から

取材当日は、平日のお昼前だというのに何組ものお客さんが南谷さんのお店を訪れていた。若い女性や年配の男性の姿もあり、どら焼きを三つ四つと買っていく人も多い。「まだまだです」と南谷さんは言うが、取り組みが着実に成果を上げていることが実感できた。

2015年5月には季節限定として、若者に人気のマンゴーを使った新たなどら焼きを売り出している。次々に誕生する南谷さんの自慢のどら焼きは、これからもたくさんの人に愛されることだろう。(楠本 敏博)



# 中小企業ならではの 研修の進め方

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。

## 中小企業の研修は 問題解決型で進める

中小企業は従業員数が少なく、研修会社に委託して研修を実施することは現実的ではありません。また、研修会社の提供するプログラムは、どこの会社でも通用する一般的な内容なので、自社の実際の仕事と直結するとは限りません。中小企業の研修は、自社の具体的な問題を解決しながら学ぶ、社内勉強会（プロジェクト）として運営することをお勧めします。講師は経営者です。

従業員の能力やスキルは、日々の仕事を通じて開発することが基本です。しかし、目先の仕事を漫然とこなしているとマンネリ化し、学習意欲が低下します。言われたことだけしかやらない受動的な態度、外部の視点が不足した内向き志向が目立つようになり、

能力やスキルの向上も望めません。そこで、自社の問題を研修材料に使い、問題解決と従業員の能力開発の両方を同時に進める問題解決型の研修が有効なのです。

研修テーマは、経営者が普段から感じている自社の問題そのものです。新規顧客の開拓をどう進めるかといった売り上げ関連の問題、受発注システムの未整備など情報インフラの問題、従業員が定着しないなど労務管理関連の問題などを研修テーマに設定します。

研修では冒頭で、経営者自らが感じている問題を率直に説明します。このとき、経営者が従業員に対して不満や不安を感じていたとしても、ぐっとこらえてください。従業員は経営者の気持ちを敏感に察します。あとは従業員の自由な議論に任せます。慣れない間は従業員から意見やアイデアが出ないと思いますので、経営者が多少

リードする場面も必要でしょう。

たとえば、ホワイトボードに問題となっている事柄を書き出し、それらがどういう順序で発生しているかを従業員に質問し、考察を促すとよいでしょう。因果関係が明確になり、解決策も出やすくなります。また従業員にふせんやメモを配布し、問題点の洗い出しや解決策のアイデア出しをさせると、議論が盛り上がります。模造紙を広げて、思いついたことをいらずら書きさせる手法もあります。議論活性化のポイントは、何らかの作業をしながら議論をさせることです。

## コミュニケーションの問題も 研修で解決できる

中小企業の問題で多いのは、コミュニケーションではないでしょうか。「うちの社員はあいさつすらできない」と嘆く経営者も多いで

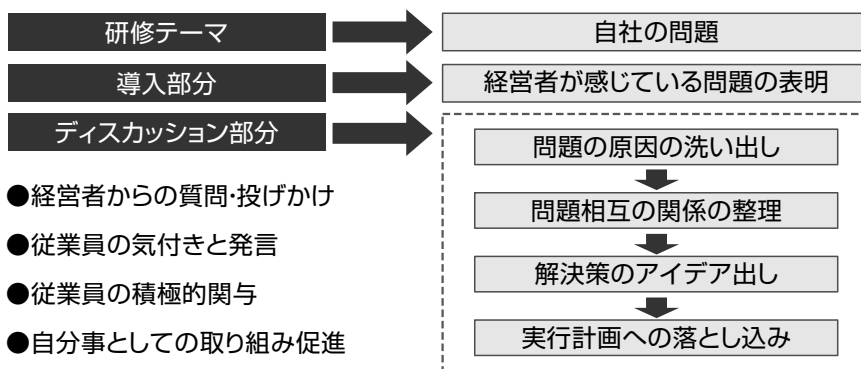
すが、とりわけ顧客と接する担当者や、社内の電話対応者にホスピタリティー（思いやり、おもてなし）が不足していると致命的です。経営者が知らない間に、顧客を失っている懸念があります。

このような場合は、接客対応があまり良くない他店と、模範的な対応をしている百貨店、一流ホテルなどを選んで見学（体験学習）に行かせ、戻ってから感想を述べさせるとよいでしょう。社内の電話対応者であれば、実際に電話をかけさせて、自分の対応との違いを体験的に理解させる方法もあります。従業員の意識は、座学だけでは変わりません。社外で実際に接客を受けるなどして、相手とのやりとりのなかで気付き、自分の行動を改めようとするのです。

学びのポイントは、体験と内省（振り返り）です。やりっぱなしというのが一番良くありません。内省の方法は、まず従業員に黙って目を閉じさせ、しばらくの間振り返りをさせます。どんな体験をして、自分は何を得たのかを黙って考えさせるのです。その後で経営者が従業員に質問をし、さらなる振り返りを促します。

上記の例であれば、相手のどんな対応が良かったのか、どこを改善すれば良くなると思うのかといった具体的な質問を従業員に投げかけることで、接客スキルに意識を向けさせることができます。さらに、受けた接客対応で、従業

図 問題解決型研修の進め方



- 経営者からの質問・投げかけ
- 従業員の気付きと発言
- 従業員の積極的関与
- 自分事としての取り組み促進

資料：筆者作成

員自身がどう感じたか、と質問をすることで、従業員の内面に意識を向けさせることができます。ホスピタリティーは、相手を思いやる気持ちが重要なので、スキルだけまねても身に付きません。内面的な成長が不可欠なのです。

### 研修に外部の力を借りる

自社だけで研修をうまく運営できない場合は、外部講師の力を借りる方法もあります。外部講師は、研修講師登録サイトや経営者の人脈で探します。

ある中小企業では外部講師を活用し、3カ月に一度の頻度で、管理職を対象に読書会とディスカッション、個人面談を組み合わせたユニークな研修を行っています。研修では午前中、経営者が指定した課題図書を管理職が読んできたことを前提に、講師が関連テーマについて補足講義を行い、講師を中心に管理職間で自社の課題等についてディスカッションを行いま

す。午後は、講師と管理職が1対1で面談を行い、研修で学んだことを実際の実務にどう落とし込んでいくかについて話し合います。個人面談を加えることで、研修で学んだ一般論を、管理職の具体的な日々の行動に変換することができます。その際、個人の講師に直接依頼することをお勧めします。多くの場合、経営者の意向に柔軟に対応してくれます。

研修の外部化という点では、商工会議所などが開催しているオープン型の研修に、従業員を参加させる方法もあります。他社の受講者と交流することで、視野が広がります。あるいは、知り合いの経営者に声をかけて、オリジナルの合同研修を企画してはいかがでしょうか。バックグラウンドが異なる他社の従業員と意見を交わすことで、発想が大きく広がります。1社5人、3社合同で開催できれば研修規模としても最適です。人数が少ない中小企業ならではの研修といえます。

## 第3回 日経ソーシャルイニシアチブ大賞

さまざまな社会的課題をビジネスの手法で解決する「ソーシャルビジネス」が世界中で注目を集めており、日本においても各分野で優れた取り組みが広がりつつある。ソーシャルビジネスの拡大は、直接的な課題の解決だけでなく、雇用機会の拡大や新産業の創出など、日本経済の活性化にも寄与すると期待されている。「日経ソーシャルイニシアチブ大賞」はこうしたソーシャルビジネスの健全な発展と一層の理解促進のため、当分野の優れた取り組みを表彰する試みである。同賞の概要と受賞企業の取り組みについて紹介しよう。

### ソーシャルビジネスの重要性

少子高齢化、貧困、環境汚染、震災復興、途上国支援など、わが国には解決すべき多くの社会的課題が山積している。従来、こうした課題解決を担うのは行政の役割と考えられてきた。だが課題の内容は多岐にわたっており、行政だけでは解決できないものも多い。

そこで行政以外の担い手による社会的課題の解決に、期待が寄せられている。これまで、行政以外の担い手としては、民間のボランティアなどが挙げられていた。これに加え、近年注目されているのが、

社会的課題をビジネスとして解決する、いわゆるソーシャルビジネスである。

ここで、ソーシャルビジネスの定義を確認しておこう。経済産業省（2008）によれば、ソーシャルビジネスとは①社会性 ②事業性 ③革新性という三つの要件を満たす主体である。

社会性とは現在解決が求められる社会的課題に取り組み、事業活動のミッションとすること、事業性とはそのミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと、革新性とは新しい社会的商品・サービスやそれを提供するための仕組みを開発、活用するとともに、そこから新しい社会的価値を創出することを指す。

## 表 受賞企業一覧

大賞	味の素、(公財) ケア・インターナショナルジャパン、(公財) プラン・ジャパン 途上国の栄養改善プロジェクト。 現地政府・大学・NGOと連携し乳幼児の栄養不足を改善するサプリメントを生産・販売する。
国内部門賞	コミュニティ・ユース・バンク momo 市民・企業の出資金を原資にソーシャルビジネスへの融資を行うNPOバンク。
国際部門賞	ARUN (同) カンボジアやインドなどの途上国で、社会問題の解決と収益の両立を目指す「社会的インパクト投資」を実施。
企業部門賞	伊藤園 耕作放棄地の活用で大規模茶園を造成。高品質茶葉生産と農業経営の安定化、地元の雇用創出で地域活性化に貢献。
東北部門賞	(公社) sweet treat 311 石巻市で廃校を活用した体験学習施設を運営。被災した子どもの支援と地元の雇用・産業を創出する。
新人賞	NPO法人Homedoor ホームレスの人々を雇用し、自転車レンタル事業「HUBchari」を運営。
クリエイティブ賞	NPO法人東北開墾 食べ物付き情報誌「東北食べる通信」。被災地と都市を「食」でつなぐ。

社会性については、民間のボランティアなどと変わらない。ソーシャルビジネスを特徴づけるのは事業性と革新性である。事業性は活動の継続性を担保するとともに、雇用機会の拡大にもつながる。また、新しい社会的商品やサービスを提供する革新性は、新産業の創出への寄与も期待されるのだ。

## 日経ソーシャルイニシアチブ大賞

日本経済新聞社は、ソーシャルビジネスの健全な発展と一層の理解促進のため、当分野の優れた取り組みを表彰する「日経ソーシャルイニシアチブ大賞」を実施しており、今回が第3回目となる。今回受賞した取り組みは、いずれも途上国支援や地域活性化、復興支援といったさまざまな社会的課題を解決するために、新しいビジネスモデルを提案している(表)。なぜ、ソーシャルビジネスには新しい発想が必要なのだろうか。

当研究所が実施した「ソーシャルビジネス・コ

ミュニティビジネスに関するアンケート」によれば、ソーシャルビジネスなどの製品やサービスを「価格や品質に多少問題があっても、優先的に買いたい、利用したい」という人の割合は全体で2.1%とごくわずかであり、66.0%は「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスの製品・商品であるかどうかは考慮しない」、25.8%は「価格や品質が同じであれば、優先的に買いたい、利用したい」としている<sup>(注)</sup>。

つまり、社会的課題の解決をミッションとしても、事業を成り立たせるには営利企業と同じ土俵で戦わなくてはならない。だからこそ、ソーシャルビジネスには、これまでのビジネスとは異なる発想が必要になる。特に中小企業のように経営資源が限られている主体の場合は、より一層の工夫が求められるだろう。

そこで今回は、立ち上げ間もないものの、社会的課題の解決と事業性を、新しいビジネスモデルで実現した例として、新人賞を受賞したNPO法人Homedoorの取り組みを紹介しよう。



## NPO法人Homedoor

理事長  
川口 加奈

創 業 2010年  
事業内容 ホームレス等への就労支援  
所 在 地 大阪府大阪市北区豊崎1-8-11  
電話番号 06 (6147) 7018  
U R L <http://www.homedoor.org>

### ホームレス支援のために

大阪府大阪市のNPO法人Homedoorは「ホームレス状態を生み出さない日本の社会構造を作る」ことを目的として設立された。ホームレス状態から脱出したいと望んだら、必ず誰もが脱出できる社会、逆にホームレス状態になりたくないと望めば、そうならずにすむ社会を目指し活動している。

同法人の理事長である川口さんはいまから10年ほど前の14歳のころ、ボランティアの炊き出しに参加した。それをきっかけに、より多くの人たちにホームレス問題を知ってもらいたいと考え、講演活動や寄付活動に懸命に取り組んでいった。

だが数年にわたる活動の末、川口さんは状況があまり改善されていないと感じるようになった。寄付を募れば、一時的に状況は改善するかもしれない。だが、ホームレスの人たちが自らの意思で社会復帰できる構造を作らなければ、根本的な解決にはならないのではないか。

川口さんは解決の糸口を得るため、ホームレス問題の研究が進む大阪市立大学へ進学する。そこで自らの思いに共感する仲間とともに、大学2年生になった2010年4月に支援団体Homedoorを設立した。

設立に当たって、ホームレス状態から抜け出すための職を提供したいという思いはあったが、明確な

ビジョンはまだ見えていなかった。まずはニーズを聞き取ることが重要だと考えた川口さんは、ボランティアでホームレスの人向けのモーニング喫茶を始め、そこでの会話からヒントを探していった。

### ホームレスの人たちの特技を活かす

きっかけはあるホームレスの人から聞いた何気ない一言だった。「ホームレスは自転車修理が得意」だというのである。ホームレスの人たちには、廃品回収に携わる人が多い。その際、自転車で廃品を運ぶのだが、得られる収入はわずかで、自転車が壊れても修理する資金はない。そこで、見よう見まねで自転車修理を行うようになり、自然と技術を習得するのだという。

この会話をきっかけに、川口さんは自転車修理の技術を活かせる仕事を提供したいと考えるようになった。慈善目的ではなく、本当に社会から求められる仕事を提供できれば、自らの意思で社会復帰するための助けとなるはずだ。

川口さんは提供する仕事を具体化するため、皆でアイデアを出し合った。最初に出たのは、リサイクル自転車を販売するというものだった。だが、自転車販売は競合が激しい。仮に「ホームレスの人たちが作った自転車」と宣伝したとしても、慈善目的以外のニーズは少ないだろう。必要なのは、自転車修

理という特技を活かしつつ、本当に社会から必要とされる仕事である。

そしてたどり着いたのが「シェアサイクル」というアイデアだった。これは市街地のなかに複数の自転車の貸し出し拠点を設置し、拠点であればどこでも乗り捨てることが可能なシステムであり、レンタルサイクルの進化版といえる。もともとは放置自転車などの問題を解決するために欧米で発明されたシステムであるが、日本ではまだ普及していなかった。

ホームレスの人たちの就労支援策としてシェアサイクルを選ぶ利点は三つあった。一つ目は自転車修理の技術を活かせること。二つ目は、就労支援だけではなく、放置自転車問題を同時に解決できること。三つ目は日本では普及していないビジネスモデルのため、競合が少なく、事業化できる勝算があったことだ。

## 自立の道をサポートする

シェアサイクル事業はHUBchari<sup>ハブチャリ</sup>と名づけられた。事業化に当たり問題となったのは、拠点を置くために場所を貸してくれる店舗やビルのオーナー探しである。事業を成り立たせるためには、場所を無償で提供してもらう必要がある。だが何百件と訪問したものの、引き受けてくれる企業はなかなか現れなかった。場所を貸すメリットとして、自転車利用者が店舗に立ち寄りという、集客効果も強調した。だが、シェアサイクル自体があまり例のない試みであり、説得材料としては弱かった。

そこで川口さんは、期間限定でシェアサイクルの事業化実験を行うことにした。まずはニーズがあることを示そうと考えたのだ。1週間程度であれば、場所を貸してくれる先が見つかったため、2011年7月に実験を実施。するとビジネス客や買い物客など、多くの利用者が集まり、シェアサイクルのニーズを証明できた。また、場所の貸し出しでどの程度の集客が見込めるかを確かめるため、アンケート調査を



HUBchariでの作業風景

行ったところ、利用者の4割が拠点にある店舗を利用することがわかった。この結果も、拠点を探す際のアピールポイントとなった。

こうした試みが成果を上げ、場所を貸し出してくれる企業が徐々に増えていった。現在では18の拠点を確保している。料金プランは、1回利用と1日利用と月額会員を用意しており、観光客だけではなく定期的に利用するビジネス客にも人気だ。同法人ではHUBchariの事業を通じ、これまで延べ120人以上に仕事を提供してきた。雇用期間は原則6カ月としているが、自らのスキルを活かし働きがいを得たことは自信につながり、実に約半数が自分で進むべき道を探し、新しい就業先を見つけている。

HUBchariが成功した要因は、ホームレスの人たちは自転車修理が得意であるという気づきを、シェアサイクルという日本ではあまり前例のないビジネスに結びつけたことにある。経営資源が限られるなかで、創意工夫により社会的課題を解決した同法人の事例は、ソーシャルビジネスを志す多くの人々へのヒントとなるだろう。(山口 洋平)

(注) 日本政策金融公庫総合研究所「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」(2014年7月)。

参考文献  
経済産業省(2008)「ソーシャルビジネス研究会報告書」



# データでみる中小企業

～日本公庫総研調査結果から～

第2回

## 中小製造業の設備投資は回復基調が続く

～第112回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2015年4月に実施した「第112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額は、5年連続で増加となり、リーマン・ショック前の水準にまで回復した。

2015年度の投資計画は、前年同時期に策定された2014年度計画を上回り、幅広い業種で投資マインドは強さがみられ、中小製造業の設備投資は引き続き回復基調が続く見通しである。

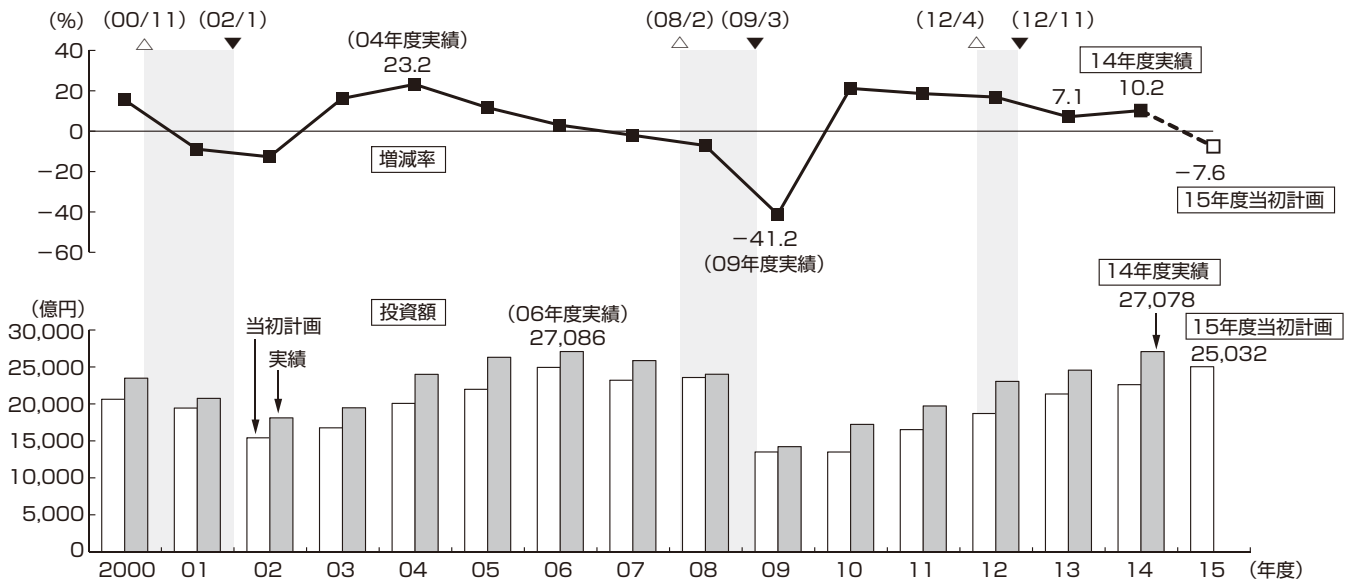
### 2014年度実績は5年連続で増加

本調査は、全国の中小製造業の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。今回調査は、2015年4月に実施し、2014年度の国内設備投資の実績と、2015年度の計画について尋ねている。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」(2010年12月)の調査名簿から把握した全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万5,608社である。このうち、標本企業として抽出した3万社に調査票を発送。業種別・規模別に設定した各層において、有効回答から1企業当たりの平均設備投資額を算出し、これに各層の母集団企業数を乗じ、全体の投資額を推計している。中小製造業の設備投資を把握する調査としては、わが国で最も規模が大きなものである。

今回の調査結果をみると、2014年度の国内設備投資額は、2兆7,078億円となり、2013年度実績に比べ10.2%増加した(図-1)。5年連続のプラスとなり、投資額はリーマン・ショック前の2006年度(2兆7,086億円)とほぼ同水準となった。比較的規模の大きい企業を中心に工場の増設や移転、それらに伴う最新の生産設備の導入といった大口投資がみられた。1企業当たりの投資額をみると、2014年度は7,820万円と、前年度(7,190万円)よりも約600万円上昇し、2000年以降最も高い水準となった。

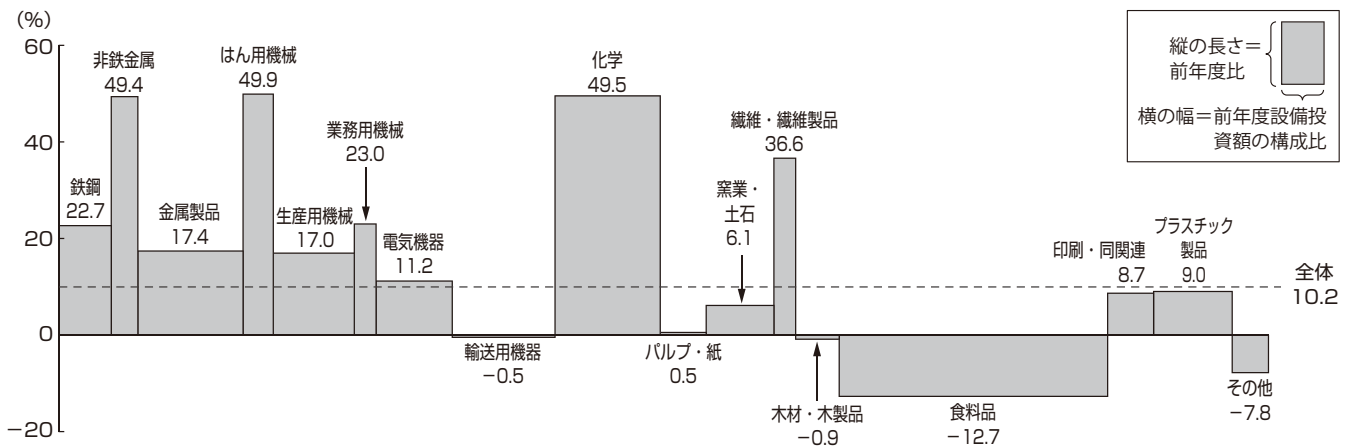
業種別にみると、2014年度は全17業種中13業種が2013年度実績比で増加した(図-2)。円安の進展による輸出の回復や、公共投資が堅調に推移したこともあり、機械・金属関連の業種を中心に投資額は前年度実績を上回った。なかでも、建設資材に関連する投資が大幅に増加した「非鉄金属」(49.4%)、自動車部品や建設機械に関連する投資が大幅に増加した「はん用機械」(49.9%)などで高い伸び率となっ

図-1 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「中小製造業設備投資動向調査」(以下同じ)  
 (注) △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す。

図-2 業種別設備投資動向 (2014年度実績)



(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。

た。また、医薬品や衛生用品、電子部品の周辺材料向けなどの分野で投資がみられた「化学」(49.5%)は、5年連続で投資額が増加した。

一方、「食料品」(-12.7%)、「木材・木製品」(-0.9%)は、投資の一巡や、円安による原材料価格の高騰の影響などもあり、投資額は2013年度に比べて減少した。

投資目的別の構成比をみると、2014年度は「更新、

維持・補修」投資の構成比が33.6%と前年度(34.7%)より低下したものの、6年連続で最も高い割合となった(図-3)。リーマン・ショック以降、老朽化した設備の更新や維持・補修を重視する傾向が続いている。また、2014年度は景況の緩やかな回復を背景に「能力拡充」を目的とした積極的な投資もみられ、構成比は28.8%と前年度(25.2%)から大きく上昇した。

図-3 目的別構成比の推移

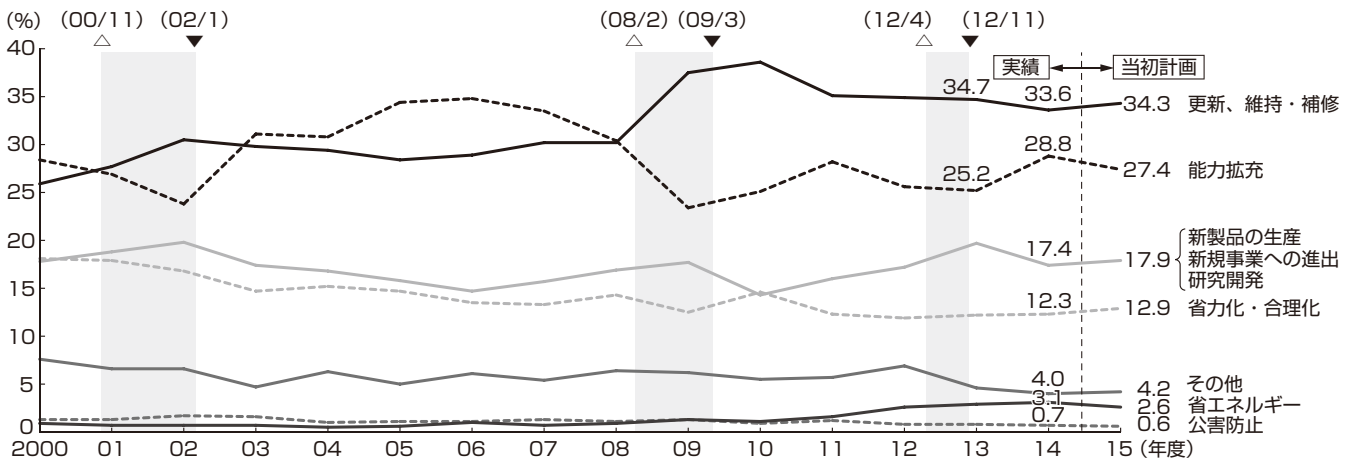
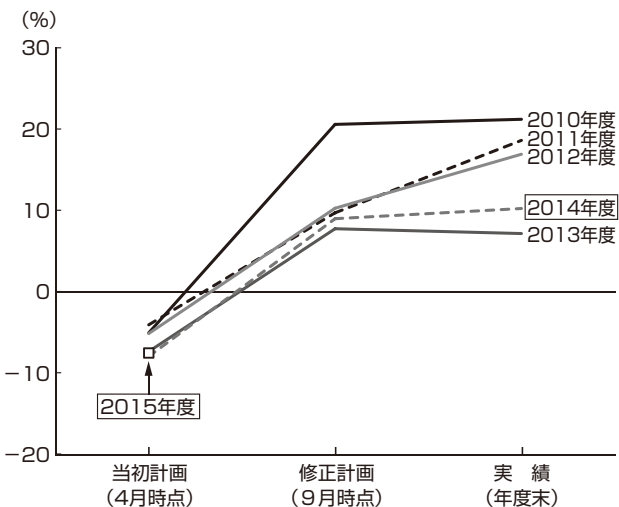


図-4 各年度中における設備投資増減率の推移



(注) 各時点における前年度実績比。

図-4で、最近5年間の各調査時点における設備投資増減率をみると、4月時点での当初計画では、すべて前年度実績を下回っていることがわかる。その後、9月時点での修正計画では、一転して前年度実績を上回り、年度末時点での実績では、修正計画並みかそれ以上の増減率で推移している。そこで、比較対象をそろえ、2015年度の当初計画を前年同時期に策定された2014年度当初計画と比べると10.7%の増加となっている。引き続き、「はん用機械」「化学」などで増加の計画となるほか、消費税率引き上げによる影響などで2014年度は伸び悩んだ「輸送用機器」が、新型車の開発などを背景に、2015年度は前年度実績を上回る投資計画となっている。

投資目的別にみると、「更新・維持・補修」の構成比が34.3%と、2014年度に引き続き最も高くなった。また、「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」(17.9%)、「省力化・合理化」(12.9%)の構成比が上昇した。事例として、航空機事業への進出や、企業のコスト増への対策などを目的とする投資計画がみられた。

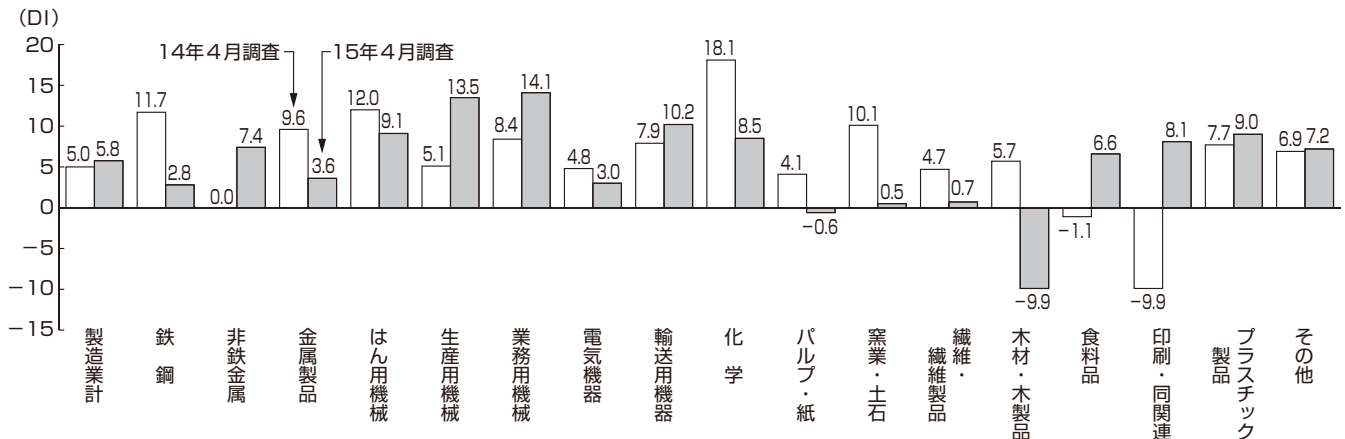
### 新事業への進出や合理化を図るための投資計画が増加

次に、2015年度の投資計画についてみると、国内設備投資額は、2兆5,032億円となり、2014年度実績に比べ7.6%の減少となった(前掲図-1)。ただし、中小企業の場合、年度初めに設備投資計画がすべて固まっているわけではなく、経済情勢をみながら徐々に投資計画を定めていくため、年度当初の計画は前年度実績に比べ低めになる傾向がある。

### 投資マインドは着実に回復

最後に、2014年度の「国内設備投資額の増減可能

図-5 国内設備投資額の増減可能性 DI



(注) DIは、2015年度の設備投資が2014年度実績額と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」と回答した企業割合を差し引いた値。

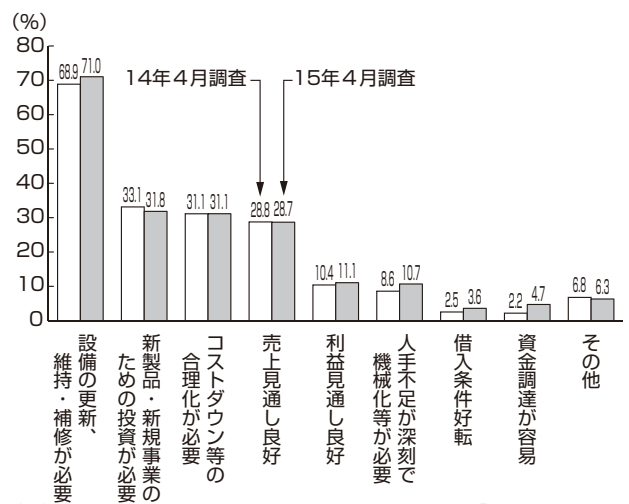
性DI」(前年度実績に比べ設備投資が「増加する可能性がある」企業割合から「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの)をみると、2015年4月調査のDIは5.8となり2014年4月調査(5.0)から、0.8ポイント上昇した(図-5)。4年連続のプラスとなり、投資マインドは着実に回復してきているといえよう。

業種別にみると、DIは「パルプ・紙」「木材・木製品」を除きプラスとなっており、幅広い業種で投資に前向きな姿勢がうかがえる。特に、機械・金属関連の業種では、輸出の回復などを受けて投資マインドが強くなっている。

また、設備投資が増加する可能性があるとは回答した企業に、その理由を尋ねた結果をみると、「設備の更新、維持・補修が必要」をあげる企業割合が、71.0%と圧倒的に高くなっている(図-6)。そのほか、「人手不足が深刻で機械化等が必要」は、10.7%と前年度(8.6%)から上昇し、特に「木材・木製品」「食料品」など内需型の業種で回答の多さが目立った。割合こそ低いものの、「借入条件好転」「資金調達が容易」といった項目でも上昇しており、こうした外部要因も設備投資を後押ししていることがわかる。

以上みてきたように、中小製造業の設備投資は回復が続いており、今年度もその基調は続く見通しで

図-6 設備投資増加可能性の理由(複数回答)



(注) 2015年度の設備投資が前年度実績額と比べて、「増加する可能性がある」と回答した企業に対し、理由を3つまで回答させたもの。

ある。一方で、円安による原材料価格の高騰や海外経済の減速懸念といった設備投資を下押しする材料は少なくない。実際に調査先からは、設備投資を実施したくても、なかなか踏み切れないといった声が多く聞かれた。こうした状況を乗り越え、中小製造業の設備投資がさらに力強いものとなり、日本経済の成長に波及することを期待したい。(葛貫 怜)

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)

# 技術進歩の流れをつかむ ピンセット



幸和ピンセット工業(株)

代表取締役社長 **鈴木 正弘**

## 〈企業概要〉

代表者 鈴木 正弘  
創 業 1952年  
資 本 金 1,000万円  
従業者数 9人

事業内容 ピンセットの製造  
所 在 地 東京都葛飾区堀切1-33-1  
電話番号 03 (3693) 1245  
U R L <http://www.kfi.co.jp>

東京都葛飾区に、世界の技術進歩を支える小さな町工場がある。1952年創業の幸和ピンセット工業(株)である。

いまや、国内のピンセット工場ではトップの座にある同社だが、少子高齢化に伴う医療制度改革や、国内製造業の空洞化などに直面して、売り上げが大幅に減少した時期があった。同社は、どのようにして危機を乗り越え、最先端技術に欠かせないピンセットメーカーとなったのだろうか。

## 手仕上げのピンセット

—古くからピンセット—筋でやっているそうですね。

当社は、1952年に、わたしの父が幸和医科器製作所として創業しました。主に医療現場で使われるピンセットを手づくりで製造していました。

高度経済成長期に入り、工業用のものも受注するようになると、プレス機械や鍛造機械を導入して、

大量生産体制を整えました。金型を内製化することで、短納期の受注にも対応できるようになりました。さらに、ステンレスの中でも磁石につかず錆びない18-8ステンレスと呼ばれる素材でピンセットを量産する技術を開発し、病院や工場からの注文はますます増えていきました。

ピンセットは、片側ずつ作り、最後に一對の形にしています。まず、板材を必要な大きさにカットした後、プレス機で打ち抜きます。

その後、金型を使って滑り止めの溝をつけたり、反らせたりしてから、付け根を溶接しています。

ただし、機械では一定のレベルまでしか加工できません。ですから、仕上げは職人が一つ一つ手作業で行います。ピンセットを手づくりしていた頃から培ってきた技術や職人の長年の勘をもとに、やすりでミクロン単位の緻密な仕上げを施しているのです。

流れを簡単に説明しましたが、ピンセットができるまでには、50～

70もの工程を経ています。

当社で生産するピンセットの種類はさまざまです。例えば、同じ医療用でも、ガーゼをつかむピンセットと、血管をつかむ手術用のピンセットでは、ピン先の丸みや細さといった形状が異なります。一時は、手術用だけで100種類以上を扱っていました。工業用でも、高温のものをつかむ場合は耐熱性を強化するなど、使用する環境や対象物によって性能を変えています。

わたしが入社して間もない90年代前半には、売り上げの7割が医療用で、残りの3割が工業用でした。1種類の注文が、一度に5,000～6,000本入ったこともあります。しかし、長くは続きませんでした。

#### ——何があったのですか。

90年代後半に行われた国の医療制度改革です。少子高齢化の進展により医療保険の財政難が深刻化し、医療制度が見直されることになったのです。

医療機関も経費の削減を余儀なくされました。それまで、医療用のピンセットはほぼ使い捨てにされていましたが、耐久品として繰り返し使われるようになりました。さらに、簡単な医療処置には、海外製の安価な製品が採用されるようになったのです。

追い打ちをかけるように、工業用も売れなくなります。生産拠点を海外に移す企業が増え、国内の工場が減少したからです。

はじめは、当社も現地生産のサプライチェーンに乗ろうとしました。しかし、コストを重視するようになった企業は、もはや、現地で行う作業に当社の製品を採用してくれませんでした。

### 高機能分野に売り込む

——医療用、工業用ともに受注が減ってしまったのですね。

わたしが経営に携わるようになった2000年頃、売り上げはピーク時の4割となり、赤字に転落していました。以前は月に千本単位で受注があったのに、2、3本まで減ってしまったものもあります。

一方で、安価な製品では代替できない領域もありました。外科手術や精密加工に使われるピンセットです。ミクロン単位の精確さが求められる高機能分野では、使用するピンセットにも細心の注意が払われるからです。

医療技術の進歩に、精巧な器具は不可欠です。国内製造業の生産移転が進んでも、研究開発部門やコアとなる高度な技術は、国内に残るでしょう。そして、こうした領域でこそ、当社の技術を存分に活かすことができます。当社が生き残るためには、高機能分野で勝負するしかないと考えました。

——どのように取り組まれたのでしょうか。

まず、品質を徹底して安定させ



ピンセットの形は用途に応じてさまざま

ました。当社のピンセットは、職人の手仕上げであるために、ごくわずかな誤差が生じることがありました。もちろん、製品としては支障がない程度です。しかし、高機能分野に売り込むには、さらに高いレベルで品質を安定させ、それを数字で証明することが必要だと考えたのです。

そこで、検査顕微鏡を導入し、製品を全数検査することにしました。すべてを数字で表すことで、職人の意識も一層引き締まったように感じます。

生産体制も見直しました。高機能分野では、1種類当たりの受注数量は多くは見込めません。また、技術の進歩に合わせて、仕様を頻繁に変える必要があります。大量生産を前提とするこれまでの体制から、多品種少量生産への切り替えが不可欠でした。

そのために行ったことは主に二つあります。一つは、多岐にわたる製造工程の洗い直しです。ピン

セットは、長さや厚さが同じでも、反発力やピン先の形状は、仕上げの段階で一定程度調整できます。しかし、当社では、製品ごとに細かく仕様を分けていたために、板材をプレス機で打ち抜いたり、金型で成型したりする早い段階から、製造工程を分けていました。

1種類当たりの受注が千本単位であれば、それでも問題はありませぬ。しかし、受注本数が少ない高機能分野においては、多くの仕掛品や在庫を生むこととなります。例えば、打ち抜く段階から工程を別に行っている場合は、1回のプレスで大量にできる板材のうち、すぐに使用するのはわずかしかなりません。残りはすべて仕掛品として積み上がってしまうのです。

そこで、まず当社が製造しているピンセットのつかむ力や反発力などを、すべて計測しました。そして、土台となる形や素材を統一できるものをグループにして、プレスや成型の工程を共通化しました。複数種類のピンセットを、できる限り後ろの工程までまとめて製造できるようにしたのです。

もう一つは、大量に保有している金型の活用です。新しい仕様のピンセットをつくる際には、通常は、金型も一からつくりまします。しかし、少量しか需要がない場合は、コストがあまりにも大きくなってしまします。

このケースでは、既存の金型を再利用できないか検討することに

しました。当社は金型を内製していたので、複数の金型をカットして自在に組み合わせることもできました。豊富に取り揃えている金型を組み合わせることで、たいいていの受注に対応できたのです。

このように生産体制を見直したことで、高機能分野に特有の多品種少量生産に、対応できるようになりました。

さらに、当社のホームページに、ピンセットのラインアップを写真付きで掲載しました。製品の幅広さや当社の技術をアピールすることで、医療や工業といった既存分野以外の開拓も狙ったのです。

## 規格品から特注品へ

### ——効果はどうでしたか。

精密なピンセットを提供できることが評価され、受注は徐々に増えていきました。さらに、あらかじめ規格を定めている製品以外にも、ホームページを経由して特注を受けるようになりました。

特注品の依頼を受けたときは、まず、つかむ対象物の大きさや形状、硬さはもちろん、温度や湿度といった作業環境なども確認します。さらに、使う人の身長や性別、握力まで聞き取っています。同じ場所で同じものをつかむ場合でも、使う人によってピンセットに伝わる力は異なるからです。受注先とメールで図面をやり取りして、試作を繰り返しながら製品を完成さ

せます。

当社では、つかむ対象物だけではなく、使う人のことも考えたものづくりを心がけています。ピンセット一筋で積み上げてきたノウハウがあるからこそ、顧客のニーズに応じた細かな調整も可能になるのです。

こうした取り組みの結果、技術者同士の口コミからも、顧客が広がるようになりました。医療や工業以外の分野からの問い合わせが増えたほか、海外の企業から依頼がくることもあります。

### ——特注品はどのような用途で使われているのでしょうか。

例えば、複雑な構造の電子機器の内側で、極小の部品を組み立てるためのピンセットです。対象物の周りの構造に合わせてピン先を湾曲させ、狭い場所での細かい作業を可能にしました。

BSEが流行して牛の全頭検査が行われるようになったときは、先端にはさみを取り付けたピンセットを考案しました。それまでは、検体をはさみでトレーに切り落としてから、ピンセットでつかんで移していましたが、検体をつかんだまま切り取れるようにしたことで、作業時間の大幅な短縮に貢献したのです。

意外なものでは、まつ毛のエクステンション用があります。きつくつかんでもまつ毛に折れ跡がつかないようにピン先を丸くしたほか、弱

い力でも細いまつ毛をしっかりとつかむことができるようにピンセットの把持力を高め、施術者の肩や腕にかかる負担を軽減しました。

特注品の価格は、規格品のおおよそ10倍です。規格品は卸売業者を経由して販売していますが、特注品は顧客と直接取引します。最先端技術の開発に関わるものも多く、秘密保持契約を結ぶ場合もあります。現在、当社の売り上げの半分が特注品によるものです。

国内で製造されるピンセットは激減し、もはや大量生産していた頃のような売り上げは望めない時代になりました。しかし、当社は高機能分野にシフトすることで、売り上げを安定させ、採算も維持できるようになりました。さらに、日本製のピンセットの約7割を、当社の製品が占めるまでになったのです。

### ——今後の取り組みを教えてください。

メンテナンスに一層力を入れたと思っています。特注品が増えたことから、メンテナンスの依頼も多く受けるようになりました。繰り返し利用いただけるということは、それだけ当社の製品に対する評価が高いということではないでしょうか。

当社では、メンテナンスは一本から対応しています。そうすれば、買い替えのタイミングを把握することもできます。今後のアイデアとしては、デポジット機能の活用

があります。ピンセットに500円程度のデポジットをつけることで、メンテナンスや買い替えを通して顧客との結びつきを強められるだけではなく、古くなったピンセットの再資源化にも取り組めるのではと考えています。

また、ピンセットの可能性をさらに広げるために、外部と積極的に連携していこうと考えています。

実際に、当社だけでは実現不可能な形状のピンセットを、連携によってつくったこともあります。ある電子部品メーカーから、数ミリメートル四方の石英シートを、縁から0.02ミリメートルだけつかんで作業したいという依頼を受けたときのことです。薄い石英シートの端だけをしっかりとつかむピンセットは、当社の技術でつくれました。しかし、指定の位置より内側にピン先が進まないように

することができません。そこで、当社が納品をしている卸売業者に、高度な溶接技術をもつ職人を紹介してもらいました。ピン先内側の、先端から0.02ミリメートルの場所に、極細の針金を垂直に溶接してもらい、要望を満たすピンセットを完成させたのです。

ピンセットは人の指の代わりをする道具です。ピンセットがあることで、部品の微細化や複雑な手術、作業の効率化が可能になっています。表舞台に立つことはありませんが、当社のピンセットなくしては、実現できなかった技術も少なくありません。

医療や工業、化学など、世界の技術は発展を続け、求められるピンセットはさらに複雑になっていくことでしょう。これからも、世界の技術進歩を支える縁の下の力持ちであり続けたいと思っています。



## 取材メモ

取材時に、鈴木社長は「常に清廉でありたい」と何度もおっしゃっていた。

人口減少時代のいま、大量生産していた頃のような売り上げを確保することはできなくなった。国内で期待される高機能分野においても、ピンセットそのものにスポットライトが当たることはない。しかし、ピンセットは産業の発展には欠かせないものである。社長は、同社のピンセットが世界の技術進歩を支えていることに誇りをもって、地道に顧客のニーズに応じた製品をつくり続けているのだ。

技術の進歩とともに、高機能分野におけるピンセットの需要は、ますます多様化、複雑化することだろう。しかし、ピンセットを使う人に真摯に向き合う同社ならば、時流の変化によってもたらされるチャンスをつかみ続けるにちがいない。

(桑本 香梨)





# ドローンが運んでくる 「手に取れる未来」

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員  
村越 力

最近、ドローンが急速に注目を集めています。ドローンとは無人の飛行機械全般を指します。当初は軍事目的の無人偵察機として開発され、それ以外は主に学術使用等に限定されていたドローンですが、実は自律制御、GPS、加速度センサー等の部品にスマートフォンとも共通するものが多く、大量生産による部品の低価格化から一気に普及が進みました。

最近の消費者向けの流行りものは三つから八つの回転翼で飛ばすシンプルなタイプです。主な購入目的は「空撮」と「操縦を楽しむこと」で、数千円から10万円以上の商品までさまざまなラインアップが揃っており、低価格化から家電量販店にも商品が並び、購入する人も増えつつあるようです。

企業もドローンの導入に本腰を入れ始めています。米国のAmazonは、消費者にドローンで直接商品をお届けする「プライム・エア」構想を発表し、Googleは災害時の物資支給などを目指しテストを実施。日本では、高精度カメラを備えた警備用ドローン、建設現場でのGPS搭載ドローンによる遠隔での現場管理支援の計画・実験も。

農業分野では、ドローンの一種の農業空中散布ヘリコプターは既に日本の米作りに大活躍しています。映像分野では、米国のロックバンド「OK Go」の「I Won't Let You Down」のPV撮影にドローンが使われており、視点が地上と上空を自由に移動し、最後は超高空から見下ろすなど斬新な映像表現で注目を集めています。

今はまだよちよち歩きにも見えるドローンですが、近い未来に物流・輸送、保安防災、広域の現場管理、農業支援、撮影、ICTインフラの延長、映像表現やエンターテインメントなど多様な領域で新サービスや事業を生み出す可能性があり、「空の産業革命」とも言われています。法整備などの課題も残されていますが、日本でも良い方向でドローン導入が進んで欲しいものです。

さて、この「ドローン現象」をドローンに倣って高いところから俯瞰してみますと、ドローンに限

らず、1970年代に思い描いていた未来が最近思いのほか実現に近づいていることに改めて驚かされます。人間そっくりのアンドロイドがテレビに出演。近い将来ホワイトカラーの仕事を半分奪うとも言われている人工知能技術の台頭。Googleの自動運転車。既に人気家電の一つ、ロボット掃除機。どれもわたしたちの今後の暮らしや仕事、社会を一変させる可能性のある「手に取れる未来」とも言える技術群です。

20年前インターネットと携帯電話が揃った時点で今のスマートフォンの世界は想像もできませんでしたが、今後ドローン、人工知能、自動運転車、アンドロイドが組み合わせたりどんな商品やサービスが出現するか、現時点では想像もできません。これら次世代技術は、「ドラえもんもびっくり！」の未来を創るかも。まだ見えぬ巨大なビジネスチャンスが、ここに眠っているのではないのでしょうか。

---

## 電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ

生活者を起点に、若者、シニア、女性などのさまざまな切り口からの生活者の意識変化、流行現象と現在の消費トレンドから迫る消費構造の変化、2020年東京オリンピックとその先に向けた生活者の未来などを研究し、情報発信を行っている。

---



釧路すえひろビア(冷)ガーデン



## 逆転の発想から生まれたまちづくり 「日本一涼しいまち・釧路」

釧路商工会議所 経営相談課長 情野 裕良

**釧**路市は、北海道東部（ひがし北海道）の太平洋岸に位置する拠点都市で、人口は約18万人です。

気候は、冷たい親潮の影響で夏は涼しく、冬は雪が少なく凜とした青空が広がるのが特徴です。市内に阿寒国立公園と釧路湿原国立公園を有し、豊かな自然や観光資源、食材に恵まれています。

当市では、水産業や製紙業、石炭産業などが基幹産業に発展し、近年は物流拠点機能の強化が進んでいます。釧路港は国内有数の食料基地「ひがし北海道」の物流拠点港となっており、2015年春には念願の高速道路が開通しました。

冷涼な気候は、農産品の流通・備蓄ではメリットとなります。当商工会議所では、釧路港を核として、食料基地機能の一層の強化を図るため、関係団体や行政と連携し、高速物流体系の整備や港のさ

らなる活用に力を入れています。

また、釧路港は飼料穀物の国内輸入拠点となる「国際バルク戦略港湾」として整備が進められていますが、この指定に向けては市民も大いに関心を寄せ、当商工会議所を中心に署名活動に取り組むなど盛り上がりを見せました。

一方、官民挙げて地域の特色をアピールし、まちづくりにつなげる動きも活発になっています。その鍵となったのは、プラス思考で資源を見直す逆転の発想でした。

当市の夏は、内陸部では気温も上がり、北海道らしい気候のなかで観光やゴルフなどを楽しめますが、沿岸部は8月でも平均最高気温が21℃前後と涼しく、天然クーラー完備と言われるほどです。そこで「日本一涼しいまち・釧路」として売り出したところ、クーラーなしで熟睡できると評判を呼び、長期避暑滞在やスポーツ合宿地と

して人気が高まっています。

当商工会議所では、青年部が運営を担う手作りのビアガーデン「釧路すえひろビア(冷)ガーデン」を2012年から開催しています。涼しい当市でロングランの屋外ビアガーデンは初の試みでしたが、「冷(ヒヤ)」とビアをかけたユニークなネーミングやベンチコートの貸し出し、<sup>あつかん</sup>熱燗の提供なども話題となり、期間中は多くの市民や観光客で賑わっています。歓楽街(末広地区)の振興が目的ではありませんが、その模様を全国へ発信することで、釧路の涼しい夏を知ってもらう良い機会となっています。

当商工会議所は2014年に創立90周年を迎えました。商工会議所の使命は商工業の振興はもとより、市民の生活や文化に寄与する社会貢献など幅が広く、今後も関係機関の皆様と手を携え、活力あるまちづくりに取り組んでまいります。

# 国産食材を使った料理を シェフレスで海外にも



(株)フードワークス

代表取締役  
宮本 圭一

企業プロフィール

- 代表者 宮本 圭一
- 創業 1987年
- 資本金 3,000万円
- 従業者数 71人
- 事業内容 飲食店の運営、食品の通信販売、飲食事業に関するコンサルティング
- 所在地 東京都品川区東五反田5-23-7 不二越ビルディング4階
- 電話番号 03 (5798) 8130
- URL <http://www.foodworks.co.jp>

外食産業の国内市場規模は、1997年のピークから2割近く縮小している。足元では景気回復を受けて下げ止まっているものの、人口が減少するなか、今後も大きな成長は期待しづらい。

首都圏を中心に約50店舗の飲食店を展開する(株)フードワークスは、自社栽培の野菜など安全な食材を使った料理を手ごろな値段で提供する体制を独自に築き、厳しい国内市場を生き抜くとともに、海外市場への進出を果たした。

### とんざ 拡大路線が頓挫

同社は、大手食品会社で長年キャリアを積んだ宮本圭一さんが、87年に創業した。独立当初は、元勤務先などが開発する商業施設の飲食コーナーの企画やテナント誘致を請け負っていたが、バブル崩壊もあって受注は減少。その後、

飲食店経営と食品通販事業に進出し、事業の柱に育て上げてきた。

和食から中華、ベトナム料理、イタリアンまで、同社が営む飲食店の料理ジャンルは多彩だ。これらの店舗の多くは、90年代から2000年代半ばにかけて、居抜き物件を活用するなどして展開してきたものだ。価格帯も幅広く、料亭の風情を残した創作和食レストランなどの高級店がある一方、1,000円前後からの手ごろな値段で食事を楽しめるレストランが多い。

後者のターゲットはOLや主婦などの女性客だ。その代表格が、レストラン「Nha Viet Nam」である。海外食材の調達にも詳しい宮本さんの経験を生かし、本場の食材を使った本格派のベトナム料理を手ごろな値段で提供。現地の雰囲気を感じられる店づくりも女性の人気を集め、首都圏に10店舗を数えるまでになった。

だが、同種の競合店が増え、次第に特徴を打ち出すことが難しくなった。さらに、リーマン・ショックで消費が一段と冷え込むと、同社の拡大路線は壁にぶつかる。低価格志向が強まる半面、たまのぜいたくを楽しんだり、安全な食にお金をかけたりする動きもみられたが、中価格帯で勝負する同社の飲食店の多くは、その狭間に取り残された格好となったのだ。

売り上げが落ち込むなか、コスト削減に努めてしのいでいたが、客足は戻らず、やむなく閉店した店もある。

### 通販をヒントに 店舗をシェフレス化

外食事業が防戦一方となるなか、通販事業では攻めの姿勢で売り上げ増に取り組んだ。家で調理して食べる「内食」や、惣菜や弁当をもち帰って食べる「中食」の需要

を狙ったのだ。料理ジャンルの広さを生かしたオリジナルの商品も開発した。和洋中、同社が展開する「三つの名店の味を楽しめる」冷凍おせちは、その一例だ。味付けはもちろん、食材の質や安全性にもこだわり、好評を呼んだ。

おいしいおせちを届けるのに役立つのが、瞬間冷凍の技術である。近年はその進歩が目覚ましく、保存のための添加物も不要で、素材の良さを殺さずに保存できる。

同社はこれをヒントに外食事業を再構築していく。同社がターゲットとする女性客は、総じて健康志向が強い。使用する食材にこだわり、安全な食へのニーズに応えていくことで、そうした女性客を呼び戻す。問題は、食材にコストをかけるぶん、値段が高くなってしまふ点だ。そこで、瞬間冷凍を活用した新たな体制を整え、店舗の運営コストを削減した。

同社は、料理ジャンルごとに、熟練の料理人が腕を振るう旗艦店を置き、ブランドやレシピづくりの拠点としたうえで、他の店舗では「シェフレス」化を進めたのだ。旗艦店のシェフ監修のもとで定量化したメニューをセントラルキッチン方式で調理し、専用のフリーザーで冷凍パッケージにして配送。各店舗では加温や盛り付けなどの簡単な調理のみを行うようにして、少ないスタッフで店舗を運営できるようにした。

各店舗でマニュアル化した調理

を行うより、安全な食材を使った料理を手ごろな値段で提供するほうが、お客に喜んでもらえると踏んだのだ。

一方、食材へのこだわりは徹底して追求している。同社は、金融機関の融資や自治体の補助金を活用して、全国3カ所に農場を整備した。大分県では原木栽培のシイタケ、熊本県ではズッキーニ、山梨県ではレタスなどの高原野菜といったように、各地の特産物や気候に合った野菜を栽培している。肉や魚の仕入れも国産にこだわり、秋田県の畜産業者、熊本県の漁業者からの調達ルートを築いた。

また、配送センターを兼ねた都内の調理工場のほかに、農場や漁場近くの廃校を利用した工場を設けた。これらの工場では自社農場や契約農家でとれた安心・安全な野菜をはじめ、とれたての食材を調理し、飲食店用の冷凍パッケージや通販商品に加工している。

手ごろな値段はそのままに、食材へのこだわりを深めた同社の外食事業は、再び攻めに転じている。新たに展開した「ごはんカフェ」は、女性一人でも入りやすい店づくりと、国産食材でつくる定食メニューを楽しめることで好評だ。

### 国産食材を使った 和食コースを海外で提供

同社がシェフレスでの店舗運営に取り組んだのは、その仕組みを海外での事業展開にも生かせると



シェフレスで提供する和食のコース

の狙いがあったからだ。

同社は、2014年にJA全農との合弁でシンガポールに出店した。日本の食材を使った割烹料理店で、現地にいながら本格的な和食が味わえる店として人気だ。

すしやラーメンなどの単品ものに比べ、和食のコース料理となると、品数が多く、海外で提供するハードルは高い。その点、日本で調理し、冷凍して現地に届ける同社の仕組みなら、食材の調達や調理面に不安はない。輸送費はかかるが、調理スタッフの確保、育成にかかるコストは抑えられる。

本場の食材を使ったベトナム料理店などを国内で展開してきた同社は、いま、日本の食材を使った本格和食を海外で提供し、好評を得ている。同社が築いた安全な国産食材を使った料理を提供する仕組みは、縮小する国内市場を生き抜くために力を発揮するとともに、日本の「食」で海外市場に挑むための有力な一手となりそうだ。

(渡辺 綱介)

## 印刷技術を活用し 世界に認められる商品を開発



(株)マルモ印刷

代表取締役  
奥田 章雄

企業プロフィール

- 代表者 奥田 章雄
- 創業 1919年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 50人
- 事業内容 各種印刷、自社ブランド商品の製造・販売
- 所在地 香川県三豊市豊中町笠田笠岡3915-5
- 電話番号 0875 (62) 5856
- URL <http://www.marumo-print.co.jp>

印刷業を取り巻く環境は厳しい。印刷需要は、1990年代をピークに減少しているものの、受注型・地域密着型という産業の特性から抜け出せず、打開策を打てない企業は多い。そうしたなか、販路開拓や商品開発に成功し、従来の印刷業の枠にとどまらない活躍をみせる企業がある。香川県三豊市にある(株)マルモ印刷だ。

### いち早く販路開拓に 取り組む

同社が開発・製造した商品の代表例が、紙を組み立てて作る多面体の地球儀「geografia (ジオグラフィア)」である。形やサイズは多様で、表面は国と海が色分けされたオーソドックスなタイプに加え、各地の気候や時差を描いたもの、組み立てた後に回転させると星座を描いた天球儀になるものなどバリエーションに富んでいる。印刷

会社だけに、細かな部分まできれいに印刷されていることはもちろん、組み立てる楽しさや、インテリアにも適したデザインが特長だ。

一般的な印刷会社とはかけ離れてみえる同社も、1980年代中頃までは、地域の一般的な印刷物をメインとする印刷会社だった。当時はまだ印刷需要が伸びていた一方、競合相手は多く、価格や納期に対する要求は厳しかった。入社間もなかった現社長は、他社と同じことをしては、いずれじり貧になると感じ、地元では高性能の印刷機を保有していたこともあって、販路を拡大しようと考えた。近隣には、愛媛県の四国中央市など製紙業・紙加工業の盛んな地域があり、メモ帳やレターセットなどの紙製品も多く作られていた。設備の優位性を活かして、全国に販売される商品を手がけられることに魅力を感じたことから、先代社長を

説得して自ら営業を行い、文具メーカーから製品の製造を受託している加工業者から、印刷下請けの受注を得ることに成功した。

### 蓄積した技術が 商品開発に結び付く

取引を重ねるうち、印刷技術に対する要望が増えるようになった。質感や光沢のある特殊な紙に印刷したいというもの、立体的に見える印刷をしたいというものなど、内容はさまざまだった。

どんな要望もその場で断ることはせず、一つ一つ対応し技術を磨いた。2001年の社長就任後は、より一層付加価値の向上に努め、印刷後の乾燥時間が短く、印刷と同時にダイカットが行える装置を導入した。プラスチックなど印刷できる素材の幅が広がり、作業効率は向上した。技術的な面での提案力も増すと、受注は製品の一部分

の印刷にとどまらず、印刷を行う素材の調達から印刷、製品の加工まで一連の工程を任される案件も出てきた。それを機に、OEMを事業の一つの柱と位置付け、印刷、加工技術の高度化、多様化を一層進めていった。

ある日、プラスチック素材への印刷技術の用途を考えていると、郵便物が目についた。封筒の中には、書類がはさまれたクリアファイルが入っていた。日常的なこの光景がきっかけとなり、奥田社長の頭には、封筒とクリアファイルの一つにできないかというアイデアが浮かんだ。

簡単にいえば、ミシン目に沿って切り取るとクリアファイルになるプラスチック製の封筒だ。表面には、企業名や商品の広告を発注者の要望に合わせて印刷する。封筒の加工、印刷ともに蓄積した技術を活用できる。受け取り手の目を引きやすく、ファイルとしても利用できるように開封されやすい。今までにない販促用の商材で必ず売れると確信したため、プラスチック封筒を調達し試作に取りかかった。

2004年に「ファイルDEメール」の名で業界紙に発表すると、全国から引き合いがあり、想像以上の反響を得た。同商品の売り上げは、最初の約半年で2,000万円を計上、3年目には1億8,000万円に達した。特に驚いたのは、同社の見積価格がそのまま受け入れられたことだ。アイデア次第で、これまで

当たり前だった価格交渉は避けられることがわかった瞬間だった。

### 社内外の強みを融合し 事業領域を広げる

印刷技術を用いた商品開発に活路を見出したものの、その拡大は思うように進まなかった。ファイルDEメールの成功経験があったとはいえ、受注中心に事業展開していた同社にとって、新商品のアイデアを出すことは難しかった。

そこで、商品のコンセプトやデザインの構築については、専門家の協力を得ることにした。家具や雑貨などの商品開発のプロデューサーやデザインを手がけた実績をもつ東京のデザイナーを、(株)中小企業基盤整備機構の専門家から紹介されたのがきっかけだ。

発案されたなかで、多面体の地球儀のアイデアを奥田社長が気に入り採用した。商品の詳細を詰めるなかで、多面体の形状やサイズ、組み立て方を考えるとともに、表面のデザインにも独自性をもたせることにした。地形や都市名を単に印刷するだけではなく、陸地部分に厚みをもたせたり、暗闇で光る特殊なインクを用いて人工衛星から見た都市の明かりを表現したりと、印刷技術の活用方法が次々と浮かんだ。このように、社内外の強みを融合させ、2008年にジオグラフィアが完成した。

地球儀の実用性と、インテリア雑貨のファッション性を併せもつ



紙を組み立てて作る「geografia」

商品として、都会のセレクトショップや、各地のミュージアムショップなどに販路を定めた。取引経験のない先ばかりであったが、これらのバイヤーが集まる展示会へ出展すると、国内外から引き合いがあり、販売も順調に進んだ。2009年には、目標だったニューヨーク近代美術館(MoMA)との取引を実現し、海外にも販路を広げた。

その後も同社は、新商品を続々と開発し、プロダクトデザインの内製化など、社内体制の強化にも取り組んでいる。こうした影響はOEMなどの受注業務にも及んだ。同社に興味をもった相手から、引き合いが増えているのだ。社員のものづくりへの機運が高まり、取引先への提案もより活発になった。

印刷会社でありながら、世界で販売される商品を生み出した同社は、一見特殊にも思える。しかし、その道のりは、印刷と加工の技術の中核としてその活用に取り組み続けたことで開けたものだ。厳しい競争環境から脱したい中小企業にとって、同社の例は大いに参考になるだろう。(金子 昌弘)

# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第29回

## 自分を棚に上げての指導

自分のことを棚に上げる人には周りはついていかないものです。もし指示に従っていたとしても、それは表面上のこと。心服を得ることは叶いません。

経営者たるもの、社員に敬意をもたれたいでしょう。今月の章句は、そのために欠かせない社員に対する配慮について説いています。周王朝建国の立役者、周公旦が長男・魯公が遠方に赴任する際、はなむけの言葉として論じた教えです。

苦勞して現在の社業を築き上げてきたあなたは成熟したプロです。そんなあなたから見れば、社員はスキルのみならず人間的にも未熟に映ることでしょう。ですから、つい一言言いたくなります。

ここで、考えてみましょう、あなたは要求できるほど完璧なのかと。大きな強みがある人には、同時に大きな弱みも備わっています。あなたにも数多くの欠点があるはずですよ。自分の欠点は寛容に放置しておきながら、社員に対してすべてを要求するのはいただけません。

また日々、欠点を指摘し修正を

# 備わるを一人に求むることなかれ

～<sup>びし</sup>微子第十八より～

欠点のないスーパーマンになることを期待すると、社員は自己実現を果たせず、満足できない状況に陥ります。社員一人ひとりの持ち味を生かすように、指導育成しましょう。

促すことは、長い目で見れば、社員の一人ひとりに全方的かつ完成された能力やスキルを発揮するよう要求することになります。

そのように育成された社員は経営者にとって便利な存在になるかもしれませんが、社員本人には満足できない状態となります。なぜならば、あらゆることをそつなくこなせても、自分自身に対して自信をもてるよりどころとなる人格や能力が成立していないからです。

そんな社員はいずれあなたのもとを去ることになるでしょう。あなたにしてみれば、社員を今まで手塩にかけて育ててきた結果がこれかと嘆くかもしれません。しかし、残念ながら因果律で考えれば、あなた自身がそう仕向けてきたのです。

果たして、今まで何人の社員が貴社を去ったのでしょうか。原因は、社員本人の甘えやわがままといった人間的な未熟さもあるでしょうが、社員にだけ原因があるはずはありません。実際によくあるのが、こうしたスーパーマンになることを求めた指導育成の結果、「自己実現」を果たせなかった不満によるものなのです。

## 自己実現を図る育成

同じ顔の人がいないように、人の持ち味もさまざまです。それぞれに得手不得手があります。

第4回で「君子は人の美<sup>な</sup>を成し、人の悪<sup>あく</sup>を成さず。小人は是<sup>しやうじん</sup>に反す<sup>これ</sup>」(顔淵第十二)を学びました。

社員それぞれの「美」(強みや性格)に着目して育成しましょう。「悪」(弱みや欠点)の改善ばかりの指導では、その人を落ち込ませることはあっても、会社に貢献してもらうことは期待できません。

確かに、ミスに目をつむり寛容になるのは難しいですが努力しましょう。社員に対してだけ努力を要求した結果、貴社を去る、これこそ本当に虚しいことでしょうから。

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。(一財)岩崎英文化財団理事。現在、財団(岩崎学生寮)で大学生に徳育指導をする傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、『ビジネス訳論語』(共著、PHP研究所、2011年)がある。

連絡先は[aoyagi@rongo-school.com](mailto:aoyagi@rongo-school.com)



電通シニアプロジェクト  
齊藤 徹 編著

# 超高齢社会マーケティング

## —8つのキーワードで攻略する新・注目市場の鉅脈—

ダイヤモンド社 定価(本体2,000円+税)



高齢化率(総人口に占める65歳以上の人口割合)が21%以上の社会を超高齢社会という。わが国は2007年に超高齢社会に突入し、2013年には高齢化率が25.1%にまで達した。

年々拡大する高齢者市場には多くの企業が参入しているが、思ったほどの成果を上げられないケースも少なくない。その要因の一つは、デジタル機器は苦手、決まった商品を継続的に購入するといった旧来の高齢者像にとらわれていることではないだろうか。

本書は、高齢者市場の実態とそこへのアプローチ方法を示したものである。高齢者の市場開発を目的とした「電通シニアプロジェクト」が独自のアンケートやインタビューに取り組んだ。

本書ではアンケート調査の結果を基に、高齢者を六つのグループに分類している。これによれば、旧来の高齢者像に当てはまる「買い物コンサバシニア」は全体の2割に満たない。むしろ、ネットスーパーを愛用し衝動買いをすることが多い「買い物面倒シニア」、流行に敏感で新製品を積極的に試す「買い物アクティブシニア」などの方が多いう。アンケート結果を細かくみると、高齢者の価値観やライフスタイルは多様化しており、高齢者市場はマイクロ市場の集合体となっているのである。

また、本書には高齢者市場を攻略するための八つのキーワードが示されている。その一つが「自分ゴト化」である。高齢者が商品・サービスを「自分のため」「わたし

用」と感じると、興味喚起率は格段に向上するという。例えば、ハイキングが好きな人にタブレット端末を売り込む場合、多くの機能がついているという客観的なメリットを伝えるよりも、ルート検索のできる地図機能がついていることを強調する方が興味を引けるのである。さらに、商品・サービスを体験する機会も提供して、身近に感じてもらうことも効果的だという。

流行に敏感な若者市場では、ブームを起せば大ヒットが期待できる。しかし、多様な価値観をもつ高齢者市場においてはターゲットを絞り込み、小さなヒットを重ねることが成功の秘訣なのである。

顧客のニーズにきめ細かく対応できる中小企業にとって、マイクロ市場は得意とするところであろう。本書を手し、小さなヒットの量産を目指して、高齢者市場に挑んでみてはいかがだろうか。

(鈴木 啓吾)



## 袴地仕立ての室内履き「KINUHAKI」<sup>きぬはき</sup>

阿部産業(株) 山形県西村山郡河北町谷地中央3-3-2  
TEL 0237 (73) 2141 <http://www.abesangyo.jp>



阿部産業(株)が製造する「KINUHAKI」は、山形県の地場産業である「河北スリッパ」と「米沢織」を融合した高級スリッパです。絹を高密度で織った米沢織の袴地を縫い合わせた後、履き心地にこだわった独自の芯材を入れ込み手縫い糸で閉じてつくりまします。軽さと丈夫さを兼ね備え、その名の通り「絹を履く」という贅沢感<sup>ぜいたく</sup>を味わわせてくれます。百貨店やセレクトショップで一般消費者向けに販売されるほか、旅館や料亭でも使われています。

1919年に草履問屋としてスタートした同社は、70年代前半に主力事業を品質の高いオリジナルスリッパの製造にシフトしました。その後、海外製品との競合激化によって受注の減少が続いたため、3代目の阿部弘俊さんは、2007年に米沢織メーカーの協力を得てKINUHAKIの開発に着手したのです。一般的な絹織物と比べて約5倍の密度を誇る米沢織の生地は厚くて硬い

ため、同社の所有していた裁断機やマシンなどではうまくつくれませんでした。そこで、工程の一部を手作業にしたり、新たに設備を導入したりして製造方法を確立し、2009年に発売にこぎつけました。

現在、同社はKINUHAKIの製造技術を活かし、袴地を使ったバッグやキャンプチェアなどをラインアップに加えた「HAKAMA JITATEシリーズ」<sup>はかまじただて</sup>という自社ブランドを立ち上げるまでになっています。「アイテムを増やして立派なブランドへ育てたい」と目標を語る阿部さん。KINUHAKIは、同社がさらに進化する原動力になっているといえるでしょう。(立澤 隆)

### 編集後記

今年も夏の甲子園が始まります。「同年代なのになあ」と思いつつテレビを眺めていたのは昔の話。気づけば一回り以上離れた世代がグラウンドを駆け回っています。

母校が出場するとは限りません。エラーもあります。それでも、毎年変わることなく観る人の心をひきつけてやまないのは、ひたむきに白球を追いかけるその姿に、無限の可能性を感じてしまうからでしょうか。

経営というフィールドでも「若い力」が存在感を発揮しつつあるようです。今春、ある上場企業の「32人ごぼう抜きで社長に昇格」といったニュースが話題になりました。変化の激しい時代において業績を伸ばしていくには、若い力が必要ということのようです。(藤田)

### 調査月報

### 9月号予告

#### 特別レポート

弁護士法人大江橋法律事務所 弁護士 関口 智弘

#### 中小企業の海外展開におけるリスクとその対応策

—中国・タイ・ベトナム・インドネシアにおける法的リスクを中心に—

#### どう考える？ 中小企業への就職、大企業への就職

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

#### 採用・育成・定着の向上は社員の気持ちの理解から

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。

●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)