

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.084

9



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

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.084



特別レポート.....4

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—

* 弁護士法人大江橋法律事務所 弁護士 関口 智弘

どう考える? 中小企業への就職、大企業への就職.....16

採用・育成・定着の向上は、社員の気持ちの理解から

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生



表紙写真:「日本の架け橋」
旭橋 (北海道)

巻頭随想.....2

負荷を与えるエンターテインメント

* お化け屋敷プロデューサー 五味 弘文

JGSS でよむ日本人の意識と行動.....20

チャレンジ精神が高い自営層と中小企業の正規雇用女性

* 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

開業時に優先すべきことを見極める

* 滋賀県栗東市 (株)グリーンライフ近江

中小企業のためのここのだけ労務管理術.....26

従業員のタイプ別労働時間短縮法

* あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

データでみる中小企業.....28

中小企業の景況は、緩やかに回復している

人口減少時代を生き抜く.....32

異分野の発想と技術で業界の常識を覆す

* 愛知県海部郡蟹江町 (株)近藤機械製作所

流行りもの考現学.....36

若者にイベントが流行るワケ

* 電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員 小木 真

北から南から.....37

北陸新幹線開業を地域産業活性化へ導く多面サポート

* 高岡商工会議所 経営支援課長 空 哲男

論点多彩.....38

ビジネスの成功確率を上げる

* 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授 菅野 寛

経営最前線.....44

職員が辞めない介護事業所

* 千葉県山武郡横芝光町 (有)グループホーム光

論語から学ぶリーダーシップ.....46

君子は周して比せず、小人は比して周せず

* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

古代から現代まで2時間で学ぶ戦略の教室

今月の逸品/編集後記.....48

負荷を与える エンターテインメント



お化け屋敷プロデューサー

五味 弘文

ごみ ひろふみ

1957年長野県生まれ。立教大学法学部卒業。大学在学中より演劇活動を開始。卒業後、演劇活動と並行し、イベントの企画・演出を行う。92年後樂園ゆうえんち（現・東京ドームシティアトラクションズ）において、「まろあかし 磨赤児のパノラマ怪奇館」を手がけ、大反響を呼ぶ。その後、お化け屋敷にストーリーとミッションを持ち込み、大人が楽しめるエンターテインメントに。作り出したお化け屋敷は、赤ん坊を抱いて歩く「赤ん坊地獄」、靴を脱いで体験する「足刈りの家」など多数。著書に、『お化け屋敷になぜ人は並ぶのか』（角川書店、2012年）など。



お化け屋敷とは、非常に特殊なエンターテインメントである。そのことに気づいたのは、お化け屋敷を作り始めて数年が経った頃だった。

当時、私は一つの疑問を持ち続けていた。お化け屋敷とは、恐怖を体験する施設のはずである。それなのに、多くのお客さまが笑いながら出口から出てくる。

なぜ怖いことを体験しているのに笑っているのだろうか。そもそも、なぜわざわざ怖いところに入ろうとするのだろうか。恐怖とはネガティブな情動で、通常の生活を送るなかでは、できる限り避けたいものではないだろうか。

けれど、お客さまの様子を観察するうちに、次第にその謎が解けてきた。どうやら人間は、ある条件のなかでは、恐怖を使って楽しさを得るらしいのだ。ある条件とは、そこに出口があること。つまり、どんなに恐ろしい体験をしても、絶対に出口から出て、日常生活に戻ることができる、ということだ。その条件の下、恐怖を使って楽しさを得る場所。それがお化け屋敷

なのである。

少し目先を変えて、お化け屋敷を「もてなし」という観点からみてみよう。普通、もてなしというと、相手のことをおもんばかって、負荷をなるべく軽くし、より心地よい感覚を味わってもらうように配慮する、というイメージを持つ。日常食べている料理よりおいしい料理を提供する。普段寝ているベッドよりも心地よい寝具を提供する。お客さまが日常よりも良い立場に置かれることを指して、普通はもてなしと呼ぶ。そこでは、お客さまの負荷をいかにして軽減するかにエネルギーが注がれる。誰も、普段よりもまずい食事を提供することをもてなしとは呼ばないだろう。

ところが、お化け屋敷に限っては、日常よりもまずい食事を提供するのと似たようなことを行っているのだ。恐怖というネガティブな料理を提供することでお客さまをもてなししている。恐怖とは、緊張や不安など、いわば一種の負荷である。先ほど、もてなしが負荷を軽くすることだと書いたが、お

化け屋敷のもてなしとは負荷を与えることである。

人が恐怖で楽しさを感じるということは、この「負荷を与える」ということと密接な関係がある。日常ではあまり経験することのないような負荷を与え、それをどんどん増大させた挙げ句に、負荷を一気に取り払った時に、人間は得も言われぬ快感を覚える。人が楽しいと感じることの多くは、強い緊張が一気に緩和された時なのである。それを恐怖を使って行うのが、お化け屋敷なのだ。

多くの人は、お客さまの負荷をいかに軽くするかを考える。しかし、お客さまの負荷を重くすることによって、楽しくさせるという方法もあるのだ。

強い負荷を体験してお化け屋敷から出てきたお客さまは、大声で笑い合う。その時、世界は輝いているものとして映るだろう。

強い負荷は、その人の生活をより良くはしないかもしれない。けれど、彼らの退屈だった世界に、もう一度輝きを取り戻すことができるのである。



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^(注1) —

弁護士法人大江橋法律事務所^(注2) 弁護士 関口 智弘



【プロフィール】
せきぐち のりひろ

1970年東京都生まれ。94年早稲田大学法学部卒業。97年弁護士登録。2003年米国バージニア大学ロースクール卒業（法学修士）。2004年ニューヨーク州弁護士登録。ペーカー&マッケンジー法律事務所パートナーを経て、2014年より弁護士法人大江橋法律事務所パートナー。国内外のM&Aを中心に幅広く企業法務に従事。東京弁護士会中小企業法律支援センター委員等も務める。

近年、大企業のみならず、中小企業においても、生産拠点の移転に加え、販路開拓・販売拠点の設置のために海外展開を積極的に行っている。中小企業庁『中小企業白書2014年版』によれば、中小企業のうち海外子会社を有する割合は、2011年時点で13.4%を占めており、近年増加傾向にある。もっとも、多くの中小企業は、海外展開に関する情報・ノウハウに乏しいため、海外展開の必要性は認識しつつも実行に踏み出せないこともあろう。そこで本レポートでは、中小企業が海外展開する際に直面するリスクとその対応策について、進出事例が多い中国、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解説する。

中小企業の海外展開における リスク対応の必要性

海外展開には大きなビジネスチャンスがある一方で、国内でのビジネスと比べてリスクが大きいことも事実である。それは、現地の情報不足、言語・文化などの違いからくる障害が原因となることが多い。大企業とは異なり、中小企業は資源に制約があるため、リスク情報の収集や法務対応にあまりコストが割けないという事情もある。しかし、海外展開に際しては、適切な情報収集とリスク対応が極めて重要であることを認識しなければならない。

中小企業の多くは、国内取引では、同じ文化・言語を共有する取引先とビジネスを行うため、契約書の作成や予防法務にあまりコストをかけないのが通常である。一方、海外展開では、これまでの経験が通用しないリスクに直面する。特に、中小企業の多くが進出を検討する中国、東南アジア諸国などの新興国では、わが国の常識では計り知れない法制度が存在することに加え、法制度と運用がかけ離れていることが多く、また場合によっては違法行為が一般化していることもある。その対応として、現地人のまねをして違法行為に手を染めたり、現地人従業員の違法行為を放置したりすると、現地法の規制に加え、日本法や米国・英国の贈収賄防止法の違反を理由に、これらの国々で検挙されるおそれもある。

また、契約書の不備の代償も大きい。例えば、現地パートナーと合弁事業を組成する際に合弁契約書すら存在しないケースが見られる。このような場合、後日相手方と経営方針などで意見が対立したり、相手方が競合行為や不正行為を行ったりするなどのトラブルが発生した際に、解決するルールが何も存在しない状態となる。他方、新興国ではわが国のように詳細な契約法（民法）の規定や裁判例の蓄積がないところが多く、また、概ね司法制度のクオリティーや信頼性が低い。そのため、現地パートナーの不当

な行為に対する適切な解決策を講じられずに、結局は泣き寝入りすることにもなりかねない。

このように、海外展開のリスクにはさまざまな種類があるが、本レポートでは、中小企業の進出が顕著な中国、タイ、ベトナム、インドネシアについて、現地の日系企業が抱える問題点と法的リスクに分けて説明する。後者では、進出・投資、労務管理、贈賄防止、現地取引、知的財産などに関する法規制と運用面のリスクを解説する。

なお、頻繁に法制度や運用が変化するため、こまめな情報収集が必要である点に留意されたい。

中小企業が直面する 国別のリスクと対応策

中国

1 現地日系企業が抱える問題点

世界最大の人口（2013年末現在約13億6,000万人）を有し、GDPで世界第2位の経済大国である。中国に進出する日系企業の数も、2012年末現在で約2万3,000社にのぼる^(注3)。かつては安価な労働力を求めて生産拠点を中国に設けた企業が多かったが、近年では、巨大なマーケットとしての魅力から販売拠点として意義が高まっていると思われる。

他方、尖閣諸島問題を契機に日中関係は悪化しており、加えて人件費の高騰や円安・人民元高が進んだことから、中国への新規進出は減少し、撤退が増加したとの指摘もある^(注4)。日系企業にとって中国での事業運営は容易ではなく、近年は賃金コスト上昇も含めた労務管理が大きな課題となっている^(注5)。

2 法的リスク

(1) 会社法制・外資規制

中国における外資系企業は、合資経営企業、合作経営企業、外資企業という3形態に分類され、それぞれ「中外合資経営企業法」「中外合作経営企業法」「外資企業法」（これらは「三資企業法」と総称され

る)で規律される一方、一般法としての「会社法」が存在する。そのため、三資企業法と会社法との適用関係が複雑なものになっていた^(注6)。

この点、2015年1月、三資企業法の改正案として「外国投資法(草案意見公募案)」が公布された。三資企業法では中国への直接投資がすべて認可制になっていること、三資企業法と会社法との重複・矛盾の存在などが現在の経済発展に適応しない、というのが法改正の理由である。

当該法案は従来の三資企業法を廃止するものであり、外資企業の会社形態を問わず適用されることになる。外資企業に対する諸制度は、これまでの事前認可制から事後報告制へ変更される。外資に対してはネガティブリスト(外国投資特別管理措置目録)による管理を行い、リストに記載されていない業種に関する外国投資者については、参入許可申請を不要とする一方、リストの内外を問わず、外国投資者に一定の報告義務を課すという方式を導入する。

当該法案により、従来よりも外資企業が中国に参入しやすくなるものの、新法の詳細・運用はまだまだ不透明なため、注視が必要である。

(2) 人事労務

(a) 労働法制

中国にも労働法は存在し、労働者の利益に一定の保護が与えられていたが、厳格には執行されていなかった。多くの労働契約が期間の固定されたもの(固定期間労働契約)であり、企業は雇止め(更新拒絶)による雇用調整を容易に行っていた。中国の低廉な人件費は、こうした労使慣行により支えられていた面もあった。

しかし、2008年に労働者保護を強化した労働契約法が施行された。固定期間労働契約の場合、勤続10年以上の場合や、連続して2回締結した固定期間労働契約が満了する場合^(注7)は、労働者の申し出があれば無固定期間労働契約に移行しなければならないことになった。また、経済補償金(労働契約の解除・終了時に、場合によって、企業が労働者に支払

うことが義務付けられるもの)の予算増、労働紛争に備えた証拠保全・整備などの見えない労働管理コストを増加させた。さらに、労働契約法によって労働者の権利意識が高まり、ストライキなどが多発するようになったとも言われている^(注8)。

(b) 中国に進出する日系企業の問題点

(i) 労務管理の難しさ

文化や価値観の違いから、中国での労務管理は難しいと言われる。もっとも、中国に派遣される日本人マネジャーは、一般に製造・営業畑の人材が多く、人事・労務管理の経験が乏しい傾向にあること、また、低廉な人件費を背景に、必ずしも丁寧な労務管理を行っていなかったことなどから、在中国の日系企業は総じて労務管理の技術が進歩していないとの指摘もある^(注9)。

また、現地の日本人マネジャーは、現地の様子が変わり始めたところで帰国してしまうことが多い。そのため、現場を実際に把握するのは中国人幹部となるが、中国人幹部へのガバナンスが利いていない場合は、不正の温床となることもある。

(ii) 労務管理のポイント

労働法令にのっとった制度・内規の作成は当然必要だが、中国人労働者は日本人の感覚と比べて規範意識が弱く、ルールを設けただけでは十分機能しないことも多い。中国人は実利を与えないと動かない面があるため、効果的なインセンティブの付与と第三者によるモニタリングが鍵となる。前者は実力主義・成果主義の導入、後者は中国人幹部による現場の監督、といったアプローチが考えられる。

日本人マネジャーが末端の労働者までをコントロールするのは困難であり、中国人幹部をいかに効果的にコントロールするかが重要となる。インセンティブとしては、中国人幹部には成果主義により報酬に差を設け、現場の監督を徹底させる動機付けにすることが考えられる。また、不正の防止については、幹部間の職務分掌を明確にする、単独の部門で動かせる金額の上限を定める、現金が動く場合は複

数の幹部で承認させる、といった基本的な措置を講じることが考えられる。

(3) 贈賄リスク

(a) 贈収賄防止法制

国際NGOトランスペアレンシー・インターナショナルが公表した2014年の腐敗認識指数ランキングでは、中国は175カ国中100位（順位が低いほど腐敗が進行）であった。贈収賄防止法制として、中国では、不正な利益を得るための利益供与は刑事罰と行政罰により規制されている。刑法上の犯罪は、相手が国家職員か否かによって「贈賄罪」か「非国家職員に対する贈賄罪」に分かれる。いずれも、金額や行為態様による立件基準が定められており、この基準を満たさない贈賄は処罰を免れる場合がある。

(b) 中国コンプライアンスのポイント

「みんなやっているから捕まらない」「やらないと相手が動かない」という時代は終わり、近年はインターネットを使った内部告発が一般化している。中国社会ではこうした内部告発で会社を「ゆすれる」という認識が広まっており、中国のコンプライアンスに関する従来の経験則が通用しなくなっている。コンプライアンスを厳守しても当局や取引先を動かせるような魅力的な事業でないと、中長期的には生き残れない状況になってきたとも言える。なお、外国公務員に対する贈賄行為は、現地法に加えて、日本の不正競争防止法、米国FCPA、英国贈収賄法などに抵触するおそれがあるため、日系企業としては厳格に禁止する必要がある。

(4) 知的財産権法

(a) 法制の概要

中国の知的財産権法の基本法としては、特許法、商標法、著作権法がある。特許法では、発明・実用新案・意匠の3種を一括して特許として保護している^(注10)。年間特許出願件数は2011年に米国を抜き世界第1位となった。2014年に知的財産裁判所が誕生し、北京・上海・広州に設置された。一方で、模倣品や海賊版の問題が根強く残っている。

(b) 知的財産管理のポイント

中国に進出する日系企業にとって、知的財産管理の対応としては、まずは法令の遵守、権利化すべきものは権利化することが出発点となる。特に模倣対策は、中国において権利取得をしなければ主張すられない点に留意すべきである。

次に、中国の知的財産権法の運用を理解し、それに応じた対策を講じることが重要である。中国の知的財産権法は国内の後発メーカーを保護・育成する方向で運用されており、彼らによる改良発明は積極的に認めていく傾向にある。日系企業は、こうした法運用を十分理解せず、すべて内製しようとする傾向にある。他方、現地メーカーにライセンスを付与すると、技術などを全部持って行かれてしまう。

効果的な対応策としては、まねされにくいまたはまねされたくない先端の技術・ノウハウ（知的財産に限らず、商品価値のある核心的な部分という意味）については日本で製造してから現地に持って行く一方で、秘密性の薄い技術・ノウハウについては現地で外注する、というアプローチが考えられる。

タイ

1 現地日系企業が抱える問題点

タイに進出する日系企業は、2014年時点で1,500社以上であり、その多くが製造業である。近年では、2011年の大洪水、2014年の軍事クーデターなどによる影響はあるものの、日本は依然としてタイにとって最大の投資国であり、近年の投資額は年間約3,000億バーツ前後である。タイに進出する日系企業がリスクとして感じているものとしては、従業員の賃金上昇、現地人材の能力・意識、幹部候補人材の採用難といった人事労務面での問題に加え、競合相手の台頭などが挙げられる。

2 法的リスク

(1) 会社法制・外資規制

(a) 外国人事業法

タイの外国人事業法において規制対象となる「外

国人」とは、①タイ国籍を有しない自然人、②外国人（タイで登記されていない法人）、③株式資本の50%以上を①②が保有するタイ法人、④管理者が①である有限責任組合または登記された普通組合、⑤株式資本の50%以上を①～④が保有するタイ法人、と定義される。「過半数」ではなく「50%以上」とされる点は要注意である。

外国人がタイで一定の事業を行うには外国人事業許可が必要である。一般に製造業には外資規制はないとされるが、外国人に対する事業規制には三つのカテゴリーがある。すなわち、①新聞、放送、農林水産業、土地取引など、外国人による事業活動が禁止される9業種、②国家安全保障、文化・工芸、環境・天然資源などに影響を及ぼすとされる13業種で、原則として外国人が行うことはできないが、内閣の承認及び商務大臣の許可を得れば行うことができるもの、③国内産業の競争力が不十分とされる21業種であり、外国人が行うには、外国投資委員会などの許可を要するものがある。これらの業種であっても、50%未満であれば外国人の株式保有が認められる。

②及び③の許可は、実際は取得が困難とされる。特に③は、小規模の小売業（資本金1億バーツ未満または1店舗当たりの資本金が2,000万バーツ未満の場合）、小規模の卸売業（1店舗当たりの資本金が1億バーツ未満）、飲食物販売業、「その他サービス業」という幅広い業態を含んでいるため、中小企業が進出する場合、実務上問題となる。この点、製造業として進出しても、保守や修理なども一括して提供する場合や、原材料や部品を仕入れて組み立てるような委託加工業の場合は「サービス業」として認定されるリスクもある^(注11)。

なお、②及び③に該当する業種であっても、タイ政府の投資推奨機関である投資委員会（BOI）の投資奨励が認められる場合は、外国人でも事業を行うことができる。この点、2015年1月にBOIの投資奨励政策・基準の改正があり、外国人持株基準として、

①の業種には内資51%以上を要求しつつも、②及び③の業種には、外国人による株式の過半数または全部の保有を原則認める、とされた^(注12)。

以上のような外資規制を回避するため、実務上いくつかの手段が存在するようである。

まず、タイ人の名義を借りてタイ国籍者に株を持たせ、実質的には外国人が全額出資し、規制対象の事業を営むケースがある。こうした株式保有の名義貸しは明文規定で禁止されているが（外国人事業法36条）、取り締まりが不十分とされる。また、上述の外国人定義規定における適用基準は持株数基準のみであり、議決権基準が存在しない。そのため、種類株式を利用して、外国企業の持株数は50%未満でありながらも議決権の過半数を取得するような投資スキームも存在するようである。

なお、近時、こうした名義貸しの取り締まりを強化し、外資規制の適用基準に議決権基準を加えるといった法改正の動きがあった。この点、外国人投資家からの強硬な反対により見送られたとの報道もあるが、今後の動きに注視を要する^(注13)。

(b) 合併スキームにおけるその他の留意点

(i) 製造業の場合

製造業には外資規制はないものの、現地での販売網獲得、現地労働者とのコミュニケーションのため、日本側が単独で事業運営していくのは困難な例も多い。その場合、現地パートナーと合併を組成することになるが、交渉力の関係上、タイ側に株主総会特別決議の拒否権を持たれる例も多い。この点、タイ会社法では株主総会特別決議は出席議決権の4分の3の賛成を要するため、26%以上の議決権を有することで、特別決議の拒否権を得ることができる。

(ii) 規制業種の場合

日系企業が規制業種に参加する場合、BOIの投資奨励が認められない限り、50%以上を出資することは困難である。名義貸しや種類株式を利用しない場合、少数株主として出資することになるが、株主総会特別決議の拒否権を確保するには議決権の26%

以上を有することが必要である。議決権比率20%の場合、株主総会の招集権や検査役選任請求権などが認められるが、現地パートナーに対する牽制^{けんせい}としては必ずしも十分ではない。非公開会社の少数株主権は日本の会社法と比べてあまり有利ではなく、株式買取請求権が認められる場面も限定的である。そのため、少数株主となる場合は、株主間契約において全会一致事由を設けるなどの工夫が必要となる。

(iii) 既存株主から株式を買収する場合 (M&A) の留意点

他の新興国と同様に、非公開会社であっても株主が多数いることが多い。デューデリジェンス（買収対象会社の事前調査）により、自社の競合他社が株主であると判明したケースもみられる。また、売り手から開示された株主名簿の表示と実態に齟齬^{そご}があり、交渉窓口の人物が実は株主ではなかったケースもある。こうした場合は、株式取得に代えて、受皿会社を用意して事業を譲り受けることもありうる。

(2) 人事労務

(a) 最低賃金の上昇

タイでは2012年から2013年に、1日当たりの最低賃金が当時の水準から約4割増の300バーツに引き上げられ^(注14)、タイに進出する日系企業にも大きな影響を与えた。賃金引き上げは当時のインラック政権の選挙公約であったが、将来的に再度大幅な賃金上昇がある可能性は否定できず、要注意である。

(b) 労働法制

労働法令は多岐にわたって設けられている。主に、労働者保護法（日本の労働基準法に相当）、労働関係法（労働組合法に相当）、労働安全衛生環境法（使用者の安全配慮義務などを定める）などである。

労働者団体としては、任意団体である労働組合、労働者50名以上の事業所で任意に設置できる労働者委員会などがある。労働者委員会は、組合のような団体交渉ではなく、労使の仲介役のような立場で定期的に協議を行う組織であり、使用者は労働者委員会と友好関係を築くことが求められる。

解雇については、普通解雇、懲戒解雇、整理解雇のいずれも公正な解雇原因を要するとされるが、実体要件について明文規定がなく、判例の集積に委ねられている。手続要件として、有期雇用契約の場合は事前告知が不要だが、期限がない場合は1給与期間前に書面で事前の告知を要する。いずれの場合も、勤続年数に応じた解雇手当の支払いが必要となる。

(c) 労働紛争・労使紛争

タイは契約社会であるとされ、雇用契約や就業規則がない企業に対しては、労働者は自らに都合のいい理由で訴える傾向がある。労働裁判所への提訴は手数料不要で、申立ては口頭でもよい。手続きも比較的早い。こうした背景により、タイでは労働紛争が比較的多いとされる。

団体交渉、ストライキなどの争議行為の手続・方式は労働関係法に定められており、これを無視したストライキは違法となる。まず、労使いずれかが要求書を出し、交渉を行い、それでも合意できない場合は労働争議調停官に通知の上、調停を行う。調停不調の場合、初めてストライキを行うことができる。ほとんどの場合は違法なストライキであり、法的には「故意に使用者に対して損害を与えた」として解雇事由に該当しうる。もっとも、労働者はこの点の知識に乏しく、実際はあまり抑止力にはならない。対策としては、組合側の中心人物と良好な関係を保つ、労働法に関する知識を提供する機会を設けるといった方法が考えられる。

(3) 贈賄リスク

タイの2014年の腐敗認識指数は175カ国中85位であり、本レポートで取り上げる国のなかでは比較的汚染度は低いが、他の国との比較の観点から、贈賄防止について触れる。

タイ刑法には贈賄罪の規定があり、法定刑は5年以下の懲役もしくは1万バーツ以下の罰金またはその併科とされる。商業賄賂の規定はない。

なお、一定額以下の贈賄行為は犯罪とはならないとの規定は存在しない。この点、公務員が一定金額

相当以上の財産または利益の提供を受ける場合には上長への報告義務があるため、この基準以下の接待・贈答は社会的儀礼とみなされるとの見解もある。

(4) 知的財産権法

生産拠点としてタイに進出する日系企業は、現地パートナーへの技術や商標のライセンスを行う場合があるだろう。特許や商標のライセンス契約は、商務省知的財産局への登録が効力発生要件である。ライセンス契約の言語に関する規制はないが、登録申請に際してタイ語への翻訳・翻訳証明が必要となる。

製造ノウハウなどに関しては「営業秘密法」による保護が考えられる。日本の不正競争防止法と同様に秘密管理性が営業秘密に該当する要件とされるため、自社の製造ノウハウについては営業秘密法で保護されるような管理を行う必要がある。

ベトナム

1 現地日系企業が抱える問題点

日系企業の進出状況としては、かつては製造業を中心に安価な労働力を求めて進出していたが、現地で良い部品・部材を調達できないため、近年は生産拠点としての需要は低下している。一方、国民の購買力が高まったことから、食品その他の消費財、金融などを中心に、最近では販売拠点としての需要が高まっている。進出している日系企業数は、2014年時点で約1,300社にのぼる。ベトナムに進出する日系企業がリスクとして感じているものとしては、従業員の賃金上昇、原材料・部品の現地調達の難しさ、通関等諸手続が煩雑な点、現地人材の能力・意識、品質管理の難しさなどが挙げられる。

2 法的リスク

(1) 会社法制・外資規制

ベトナムでは、改正投資法及び改正企業法が2015年7月1日より施行された^(注15)。これは約10年ぶりの全面改正であり、透明な投資環境の整備を目的とする。これらの法律は基本法であるため、施行細則の内容や運用面については今後注視が必要だ。

(a) 改正投資法

(i) 投資申請手続の変更

外国投資家^(注16)が投資プロジェクト^(注17)をベトナムで行う際、従来は投資許可証(IC)さえ取得すれば足りたが、改正法では投資登録証明書(IRC)及び企業登記証明書(ERC)の取得が必要となる。

従来のICの取得には手間と時間が必要であった。法律上は必要書類がすべて提出されてから一定期間以内に許可するか否かを通知することになっていたが、必ずしもそのとおりに運用されていなかった^(注18)。改正投資法では、IRCとERCの2通の文書取得が要求された点で、日系企業が今後ベトナム投資を行う上での負担増となるおそれがある。

(ii) 投資禁止分野・条件付き投資分野の削減

改正法では、投資禁止分野が51から6に、条件付き投資分野が386から267に、それぞれ削減された。条件付き投資分野には、金融、会計、小売・流通、不動産・建設、農業、教育など、日系企業の関心が高い分野が依然として含まれている。

(iii) 外資企業の定義の明確化

改正法では、①ベトナム子会社の定款資本の51%以上が外国投資家によって保有されている場合、②ベトナム企業の定款資本の51%以上が①のベトナム子会社によって保有されている場合、または③ベトナム企業の定款資本の51%以上が外国投資家と①のベトナム子会社によって保有されている場合は、外国投資家に対する規制が適用されるとして、外資企業の定義が明確化された。これらに該当しない場合は、外国資本を伴うベトナム企業であっても国内投資家と同じ規制が適用される。

(iv) M&A手続の簡素化

非公開企業のM&A(買収)については、従来は1%の出資であってもICの取得を要する場合があり、実務上の大きな障害となっていた。この点、改正法では、日系企業が直接または間接にベトナム企業の株式を買収する場合は、株式の51%を買収するかまたは条件付き投資分野の事業を買収する場合を

除き、IRCの取得は不要となった。

(b) 改正企業法

(i) 企業登記手続

ベトナムで企業を設立する場合、ERCの取得が必要となる。ERCは申請受理から3営業日以内に発行される。

(ii) 株主総会・社員総会における決議要件

改正法では、株式会社については、普通決議が議決権の51%、特別決議が65%と緩和された。他方、有限会社については、法定の決議要件の比率に変更はない（普通決議が65%、特別決議が75%）ものの、定款で別段の比率を設けることが可能になった。もっとも、この法定比率よりも低い割合で決議要件を定めた定款が当局に認められるかについては、今後の運用を注視する必要がある。

(2) 人事労務

(a) 多発する違法ストライキへの対応^(注19)

ベトナムでは争議行為、とりわけ違法なストライキが多い点の特徴であり、その大半が日系企業を含めた外国企業に対するストライキである。

労働法では、労使間の団体交渉・協議で合意に至らなかった場合に限ってストライキを起こすことが認められている。しかし、こうした手続が煩雑であるため、ベトナムのストライキは突発的に発生する違法なものがほとんどである。違法ストライキについては、政府の取り締まりも不十分であり、事実上野放し状態になっている。

予防策としては、①労働条件の改善、②労働者側で中心となる者（労働組合の幹部など）と日頃から良好な関係を構築すること、③ストライキに関する法制度を労働者に周知徹底させること^(注20)などが考えられる。事後対応策としては、労働組合の上部組織や、場合によっては警察・領事館などに報告して、仲介等の援助を受けることが考えられる。

なお、2013年に改正労働法が施行され、労使間での情報共有と理解を深めることで職場での良好な労使関係を構築することを目的として、労使間協議に

関する章が設けられた。また、団体交渉についても、内容や手続に関して詳細な規定が設けられている。こうした労使間協議・交渉を通じて、日頃から労使間のコミュニケーションを図ることが違法ストライキを予防する対策として考えられる。

(b) 人材の確保

ベトナムでは優秀な人材の確保が問題となる。企業への忠誠心が薄く、ドライな国民性もあり、日系企業が現地人材を育成しても居付かないことが多い。

対策としては、賃金への配慮に加え、日本での職業訓練制度を設けるなどのインセンティブを付与することが考えられる。具体的には、労働者と職業訓練契約を締結することで、一定期間勤務を継続する義務を課すことや当該期間中に退職する場合の訓練費用の返還義務を課すことなどが考えられる。

(c) 解雇

ベトナム労働法上、有期（12～36カ月）の雇用契約が認められるが、その更新は1回しか認められず、それ以降雇用関係を継続する場合は期限の定めのない雇用契約となる。そのため、会社として望ましくない従業員との雇用を長期化させないニーズがある。この点ベトナムでは、日本法と同様に、普通解雇・懲戒解雇・整理解雇が認められるのは一定の場合に限られる。

(3) 現地取引規制

(a) 無権限者との取引

取引の相手方に代理権・代表権がない場合、日本ではその点に善意または無過失であれば保護されるが（表見代理・表見代表）、ベトナムにはこうした制度が存在しない。本人が追認すれば取引は有効となるが、追認しない場合は無効が確定してしまい、無権代理人に対して債務の履行及び損害賠償を請求できるだけである。そのため、取引相手に本当に代理権・代表権があるか徹底的に調査する必要がある。

この点、会社の法的代表者を確認するには、会社登記または投資許可証を見る必要がある。会社登記は、大都市ではオンラインで調査可能だが、地方の

場合は登記簿の現物を閲覧しに行く必要がある。

(b) 土地国有制

ベトナムでは土地は国有であり、個人所有は一切認められない。土地を利用するには、土地使用权の取得を要する。いわゆるサブリースを行う場合は、土地使用权の譲渡または賃貸借をすることになる。土地使用权の対価は、使用開始時に全額一括払いとされる。この点、現地パートナーから土地使用权のサブリースを受けるような場合は、使用料の払込の有無について事前に確認する必要がある。

(c) 贈賄リスク

ベトナムも他の新興国と同様に、ビザ更新や輸入手続等の行政手続において担当官より日常的に賄賂の要求があり、これらに対応しないと事業が円滑に進まないとも言われている。ベトナムでは2005年に汚職防止法が制定され、2009年に国連腐敗防止条約を批准するなど、法規制を整備しつつあるものの、2014年の腐敗認識指数は、175カ国中119位であり、本レポートで列挙する国のなかでは最低であった。

汚職防止法は贈賄行為を規制しておらず、刑法上は、200万ベトナムドン以上の贈賄行為または200万ベトナムドン未満であっても重大な被害を引き起こす、または複数回繰り返す場合が贈賄罪となる。商業賄賂の規定はないが、国営企業に対する利益供与は贈賄となる可能性がある。国内法上の執行は、時々摘発される程度のようなのだが、上述のように、外国公務員への贈賄行為は、日本・米国・英国の腐敗防止法規で処罰の対象となる。これらの法制では、ベトナム刑法のように一定額以下の贈賄行為を適用除外とする規定は存在しないので要注意である。

新興国全般に言えることであるが、贈賄防止対策としては、社内規定を設けつつ、周知徹底すること、贈賄行為が違法行為であることの確認、贈賄行為を行わない旨の誓約について一筆とる（心理的拘束）などの方法が考えられる。

(4) 知的財産権法

ベトナムでは、特許その他知的財産を包括的に保

護する「知的財産法」（2005年制定）が存在する。

もともと、知的財産保護について社会的な認識は低く、現地の市場には模倣品が非常に多く出回っている。知的財産権法では特許や商標等について登録主義が採用されているため、適切な権利化手続を行うことが最低限の模倣品対策となる。

登録されている知的財産についての法的な救済手段として、行政手続、民事手続及び刑事手続の三つがあるが、ベトナムでは司法制度に対する信頼が低いいため、行政手続が有効だと認識されている。そのなかでも、海外からの模倣品の輸入を差し止める「水際措置」が比較的効果を上げている。

なお、ベトナム人は秘密保持義務の観念に乏しい傾向があると言われる。知的財産の流出防止策としては、従業員との秘密保持契約を締結し、在職中のみならず、退職後の合理的な期間も秘密保持義務を負わせる条項を盛り込むことが重要である。

インドネシア

1 現地日系企業が抱える問題点

インドネシアに進出する日系企業の数、2014年時点で約1,500社にのぼる。インドネシアは約2億4,000万人（世界第4位）の人口を有し、経済成長に伴い、国民全体の購買力が高まっていることから、日系企業にとって販売拠点としての魅力が高まっている。労働コストは年々上昇しているものの、ジャカルタの最低賃金は2014年で月額約244万ルピア（約2万3,000円相当）であり、いまだ魅力的なレベルと考えられる^(注21)。インドネシアに進出する日系企業が抱えるリスクとしては、人件費の高騰や現地人材の能力・意識などの人事労務面に加え、通関に時間を要する点、現地通貨の為替リスク、調達コストの上昇などが挙げられている。

2 法的リスク

(1) 会社法制・外資規制

外国企業によるインドネシアへの直接投資は、投資法、及びその下位規範で具体的な外資規制を定め

る大統領令（ネガティブリスト）により規制される。外国企業がインドネシアで営利目的の事業を行う場合、原則として、会社法に基づきインドネシア国内に設立された株式会社によって行う必要がある。駐在員事務所という選択肢もあり得るが、営利活動が制限されるため、事実上は採用されない。外国企業がインドネシア国内で設立する会社は外国投資会社（PMA）と呼ばれる。その設立には、投資法に基づき投資調整庁（BKPM）の許可を要する。外国企業が内資100%のインドネシア企業を買収する場合も、PMAへの変更についてBKPMの許可を要する。

(a) ネガティブリスト

ネガティブリストには添付Ⅰと添付Ⅱがある。添付Ⅰでは投資が一切禁止される業種、添付Ⅱでは条件付きで投資が認められる業種及び業種ごとの外資比率の制限等が列挙されている。そのため、日本企業がインドネシアへの進出を検討する際には、まずネガティブリストで進出の可否を確認する必要がある。もっとも、ネガティブリストの記載は網羅的ではなく、また文言が曖昧なため、解釈権限を有するBKPMへの確認を要する場合が多い。

ネガティブリストは頻繁に改定されるため、注意を要する。従来外資規制がなかった業種について新たに規制を設けることもある。例えば、直近の2014年改定では、従来外資出資が100%認められていたディストリビューターの分野は上限33%に引き下げられており、販売拠点としてインドネシアに進出しようとする日本企業は要注意である^(注22)。

(b) 会社法

(i) 株主総会の決議要件

インドネシアの株主総会は特別決議が2段階に分かれており、総議決権の3分の2以上の賛成を要するものと、4分の3以上の賛成を要するものがある。

外資規制によってやむを得ず少数株主となる場合は、日系企業としては、株主総会における拒否権を確保するため、できれば総議決権の3分の1以上、少なくとも4分の1以上の議決権を取得しておくこ

とが望ましい。

(ii) コミサリス会

インドネシア会社法における株式会社の必要的常置機関として、日本には存在しないコミサリス及びコミサリス会がある。コミサリスとは、東インド会社時代のオランダ会社法における監査役に由来する機関であり、コミサリス会は、会社経営を監督し、取締役会に対して助言を行うとともに、一定の場合には会社経営に介入することができる機関である。

合弁を組成する場合は、株主総会における拒否権の確保に加え、取締役会及びコミサリス会の構成にも留意するべく、合弁契約などで当事者間のルールを明確に定めておくことが望ましい。

(2) 人事労務

(a) 近時の動き

インドネシアでは、労働争議の急増を背景に、2013年1月にジャカルタで最低賃金が約4割、日系企業が集積するジャカルタ周辺地域では最大で約6割引き上げられた。タイだけではなく、インドネシアにおいても人件費の上昇が日系企業にとって大きな経営課題になりつつある^(注23)。

近年の労務政策の特徴として、自国民の保護主義傾向が強まっている点が挙げられる。もともと労働法には自国民の雇用優先の精神が謳われていたが、2013年12月の労働移住大臣規定（2013年第12号）では、労働局への外国人雇用計画書提出の義務化、外国人の就労条件としての学歴・職歴要件の厳格化などが盛り込まれた。加えてインドネシア語能力試験の義務化が導入されるなど、ここ数年で就労ビザ発給の条件が厳格になっている^(注24)。

特に問題となっているのは、近時労働局関係者の一部が、非常勤取締役でも滞在ビザと就労ビザを両方持たなければならないとの見解を示した点である。就労ビザ取得のためには毎年入国して一定期間滞在する必要があるが、こうした見解は、日系企業が非居住者取締役を設置するうえで大きな妨げになる。日系企業としては、非居住者取締役の設置をやめる

か、労働省や入管当局の正式見解があるまでは様子を見る、といった対応をとっているようである。

(b) 労働法実務の特徴

雇用形態としては、期限の定めのない雇用（正社員）と期限の定めのある雇用（契約社員）がある。契約社員は、一定の業務内容に限って認められ、期間は最長2年、1回に限り更新が可能とされる。期限の定めのある雇用契約はインドネシア語で記載された書面で締結する必要があり、違反した場合は期限の定めのない雇用とみなされる。

解雇は極めて困難である。まず、使用者は雇用契約の終了を回避するための努力義務を負う。かかる努力義務を尽くしても雇用終了が避けられず、かつ、労使間で協議を行っても合意に至らない場合、使用者は労働裁判所からの決定を得て、初めて解雇が可能となる。懲戒解雇や大規模解雇（整理解雇）についても労働裁判所の決定を要する。そのため、実務上は、退職金を上乘せするなどして、本人の同意をとって退職してもらうことが多い。

また、ベトナムと同様に非合法のストライキが多い。ベトナムと異なり、インドネシア労働法ではストライキ中の賃金も使用者に支払義務がある。器物損壊などに至らない限り、警察に通報しても対応が望めないため、ストライキが長期化することもある。

(3) 現地取引規制

(a) 通貨規制

インドネシア中央銀行が2015年3月に発行した通達により、同年7月以降のインドネシア国内での決済はインドネシアルピアの使用を義務付けられる運用となった。従来も通貨法において同様の明文規定はあったが、現金取引にしか適用されないとの運用であった。今回の中銀通達では、現金取引以外の国内取引にもルピアの使用が義務付けられている。

日系企業の場合、米ドル決済による仕入れや借り入れが多かったため、インドネシア国内取引でルピア決済が義務付けられると為替リスクを負うことになる。

(b) 言語規制

「国旗、国語、国の紋章及び国家に関する法律」によれば、インドネシア法人との契約はインドネシア語を使用することが義務付けられている。近年では、米国企業とインドネシア企業が英語で締結した貸付契約書を無効と判断した下級審判決もある。

これを受けて、実務上は、国際取引に関する契約書は現地語と英語のバイリンガルで作成されるのが主流になりつつある。現地の大企業が相手の場合はまずは英語で契約書を作成して、必要に応じて現地語版を作成することもあるが、中小企業を相手にする場合は、英語を解さないことも多いため、バイリンガルで作成する例が増えている。

(c) 贈賄リスク

国際的に見ても腐敗度が高い国とされており、2014年の腐敗認識指数は175カ国中107位であった。政府の取締機関として「汚職撲滅委員会」や「汚職裁判所」という国家機関があるものの、2013年には、当時の憲法裁判所長官が収賄で逮捕されるなど、贈収賄の実態は根深いものがある。

法規制としては、刑法から贈収賄の部分を取り出して制定された汚職撲滅法があるが、賄賂性について立証責任の転換制度がある。すなわち、利益供与の額が1,000万ルピア未満の場合は検察官側、それ以上の場合は被告人側に賄賂性に関する立証責任がある。そのため、1,000万ルピア未満の贈賄は立件が困難であるとも考えられるが、そのような運用が保障されるとは限らない。贈賄の対象は、公務員及び国有企業の役職員とされる。それ以外の者に対する利益供与については原則として贈賄罪は成立しないが、当該供与が公益を害する場合（公共事業を委託された民間業者に対する利益供与など）は贈賄罪が成立する可能性がある。

(4) 知的財産権法^(注25)

インドネシアの知的財産法令の多くは2000年頃に制定されたもので、裁判所での訴訟を含む知的財産制度そのものの歴史が浅い。裁判所の判決に安定

性が見られないなど、インドネシアにおける知的財産訴訟の制度及び運用は発展途上と考えられる。

知的財産権侵害の実情としては、他の新興国と同様に模倣品が広く出回っている。インドネシアの特徴としては、模倣品の製造・販売を警察が刑事事件として扱うため、実務的な対応として、警察に通報して模倣品の押収や侵害行為の停止を求める例が多い点が挙げられる。他方、訴訟を提起する場合、地裁レベルでは半年程度で判断が出されるものの、控訴・上告される例が多く、紛争解決まで長期化する傾向にある。また、商標に関する訴訟が多いのも特徴であり、海外で著名な商標をインドネシアで先に登録する冒認出願が多発している。

* * *

本レポートでは、日本企業が進出を検討することの多い4カ国に絞って法的リスクを中心に解説した。ここで取り上げなかった国々にも固有のリスクが存在するが、新興国進出に共通する対応策は、①外資規制も含めた法制度の内容・運用の情報収集を怠らないこと、②現地のパートナー・従業員・取引先との契約書の作成をいわず、きちんとした合意を书面化すること、③贈賄防止も含めたコンプライアンス対応では、現地の慣習に迎合せず、毅然とした態度をとること、の3点に集約されると思われる。本レポートが中小企業の海外展開の一助となれば幸いである。

- (注1) 本レポートの執筆に当たって、弁護士法人大江橋法律事務所に所属する内藤加代子弁護士、松井衡弁護士、川島裕理弁護士、小野洋一郎弁護士、金丸絢子弁護士及び本澤順子弁護士、並びにインドネシア Jakarta International Law Office に所属する平石努弁護士より多くの貴重な意見・示唆を得た。
- (注2) 本レポートの内容はすべて筆者の個人的見解であり、所属する法律事務所の見解を代表するものではない。
- (注3) 脚日本貿易振興機構(ジェトロ)発表による。以下、各国への日系企業の進出数も同じ。
- (注4) 「『撤退を検討』が急増、日系企業の中国拠点に異状あり」『日本経済新聞電子版』2015年3月27日前川晃展氏発言
- (注5) ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」(2013年度調査、調査期間2013年10~11月)。以下各国における現地日系企業が抱える問題点も同じ。

- (注6) 田中信行編(2013)『入門中国法』弘文堂、p.124
- (注7) この点の解釈・運用は、地方によって大きく異なると言われている。田中信行編(2013)『入門中国法』弘文堂、p.147、大江橋法律事務所中国プラクティスグループ編(2014)『中国法実務教本』商事法務、p.214
- (注8) 田中信行編(2013)『入門中国法』弘文堂、p.145
- (注9) (注4)に同じ。
- (注10) 田中信行編(2013)『入門中国法』弘文堂、p.94
- (注11) ジェトロ「サービス業への外資投資は原則50%未満だが、例外もーアジアの卸小売りと物流への外資規制(1)ー(タイ)」『通商弘報』2014年1月15日
- (注12) (非公式訳) BOI 布告第2/2557号 投資奨励政策及び基準
- (注13) ジェトロ「首相、外国人事業法改正を当面見送る方針示す(タイ)」『通商弘報』2014年12月5日
- (注14) 長谷場純一郎「タイ サービス産業、進出の好機(エリアレポート)」『ジェトロセンサー』2012年8月号
- (注15) ジェトロ「改正投資法・企業法が7月から施行へー施行細則の内容や運用面に注視必要ー(ベトナム)」『通商弘報』2015年2月26日
- (注16) 外国の国籍を有する個人、外国の法令に基づいて設立された組織でベトナムにおいて経営投資活動を実施するものをいう(改正投資法3条14項)。
- (注17) 特定の期間、具体的な地域において経営投資活動を遂行するための中期または長期的な資本投入の集合をいう(改正投資法3条2項)。
- (注18) 政府当局から書類の追加提出要請が多く、期間の起算点がそもそも先延ばしになってしまうという問題もあったようである。
- (注19) 日本IPBAの会・経営法友会 新興国法制研究会(2013)『新興国法制ガイドブック ベトナム』経営法友会、p.8以下、p.56以下参照。
- (注20) ストライキの参加者は、適法なストライキであっても、原則として賃金を受領できない。こうした点を事前に理解させておくことも予防策となる。
- (注21) 酒向浩二「ASEANで相次ぐ賃金値上げ」『みずほインサイト』2014年1月27日
- (注22) BKPMは、今回の改定に際して、輸入品については、小売店、製造業者、代理店などに届けられるまで必ずディストリビューターを通じた商流となっていなければならない、という政策を採用した。貿易会社(輸出入)はディストリビューターとは異なり、引き続き外資100%で進出可能だが、貿易会社が輸入した商品は、国内ディストリビューター(外資系企業を含む)を通じた場合のみ、小売店、製造業者、代理店などへの流通が可能となる。ジェトロ「ディストリビューターを通じた流通が原則ー投資調整庁とジェトロが新ネガティブリストの説明会(インドネシア)」『通商弘報』2014年9月25日
- (注23) (注21)に同じ。
- (注24) ジェトロ「インドネシア語能力試験を義務化の方針ー外国人労働許可に関する規定改定へ(インドネシア)」『通商弘報』2015年1月29日
- (注25) 平石努・山本芳栄(2014)「インドネシアにおける知的財産関係訴訟に関する調査研究」(平成26年度法務省インドネシア委託調査)参照。

どう考える？ 中小企業への就職、大企業への就職

第1回
(全4回)

採用・育成・定着の向上は、 社員の気持ちの理解から

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

私たちが、日常、目にするのは、大企業の動静を伝える報道や、その製品や社名をPRする広告や看板。TVドラマの主人公も何やら大企業らしき会社で働くことが多いようだ。こうした事情では、求職者の、とくに学生の目が、まず大企業に向かってしまうのも無理はない。しかし、“中小企業への就職”にも、実は多くの魅力が備わっている。また、それに惹かれて中小企業を選んだ求職者の気持ちを理解し、働く環境づくりに努めることが、優れた社員の採用・育成・定着の鍵になる。本連載では、そうした社員の意識調査結果を基に、働く場としての中小企業と大企業の魅力について論じていこう^(注)。

中小企業への就職、大企業への就職

わが国の全企業数は約386万企業。そのうち大企業は1万1,000企業。残り385万3,000企業(99.7%)が中小企業であることは、比較的よく知られている。

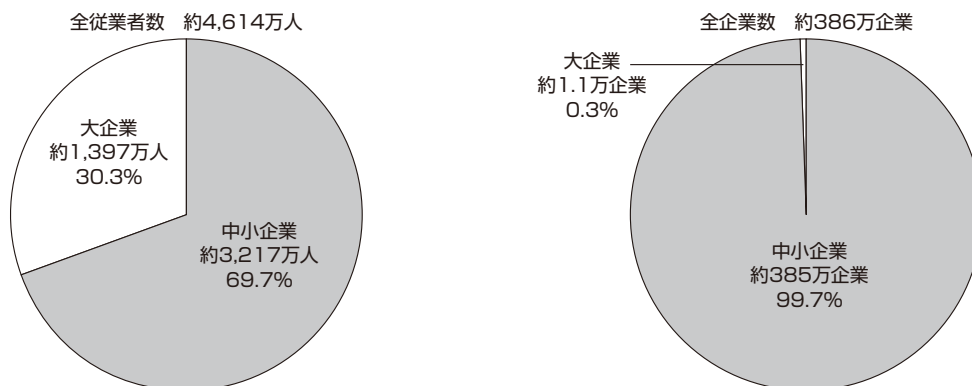
同様に、働く人の割合で見ると、わが国の全従業者数約4,614万人のうち、大企業で働いている人は約1,397万人であるが、残り約3,217万人(69.7%)が中小企業で働いている。言うならば、街を歩く勤労者の3分の2は、中小企業で働く人々であり、そうした人々が多数派であると考えてよい(図-1)。

しかし、各種の報道やマスメディアが伝えるのは、ほとんど大企業の動静についてであり、中小企業に

ついでの情報、とくに個々の中小企業についての情報は、ほとんど伝わってこないのが実情である。そうした状況では、知らず知らずに「世の中の会社＝大企業」とすり込まれるため、求職者のなかでもとくに若い学生の目が、大企業にばかり向いてしまうのも無理はない。確かに、企業数でわずか0.3%程度の割合ながら、全従業者数のおよそ3分の1を擁しているのだから、大企業の存在感が絶大なものであることは間違いない。

それでも、中小企業が、その巨大な雇用吸収力をもって、労働市場におけるメインプレーヤーたることはもちろんのこと、自らが生み出す付加価値が勤労者所得の源泉となり、それを通して国民経済における個人消費や貯蓄・投資に対しても、極めて大き

図一 全従業者数の企業規模別構成比



資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス・活動調査」再編加工から算出した『中小企業白書2014年版』掲載データより、筆者作成
 (注) 1 企業数=会社数+個人事業所(単独事業所および本所・本社・本店)とする。

2 「従業員数」は、会社の常用雇用者数(正社員及びパート・アルバイト)と個人事業所の従業員総数を合算している。従業員総数とは常用雇用者のほか、個人業主、無給家族従業員、有給役員を含む。

な影響を与えている。つまり、中小企業が元気にならないと、わが国経済は元気になれないのである。

それだけ、雇用創出・雇用吸収において、中小企業が大きな役割を果たしているにも関わらず、就職先を選ぶとなると、大企業を志向する求職者は多い。そのため、中小企業は、景気回復局面で常に人材不足に陥る傾向があり、その制約が中小企業の健全な発展の支障になっているといえる。

先般のリーマン・ショックに端を発した世界的な金融危機後の数年間は、就職難が社会問題となった。その後の景気回復局面では、人手不足が顕在化し、就職難当時とは大きく様変わりした。こうしたなかで、大企業や中小企業をめぐる雇用動向は大きく変動している。以下で具体的にみてみよう。

求人倍率の大きな格差 (中小企業 × 大企業)

中小企業では、大卒人材を経営幹部候補や、製品企画・開発要員、エンジニアなどの中核人材として採用するため、景気変動が多少あっても、大卒人材を求める中小企業側からの需要は根強い。

しかし、大卒人材側は、企業規模に対する偏向が大きい。実際に大卒求人倍率をみると、長期にわたって大企業では買い手市場の基調が続いているのに対

し、逆に中小企業では、求人倍率が数倍にも及ぶ高水準の売り手市場が続いている。とくに景気拡大期において、両者の格差が大きく開く傾向がある。

背景には、大企業に比べて、“働く場としての中小企業”に関する情報が明らかに不足しているため、求職者が躊躇する^{ちゆうちよ}という事情がある。そうした情報を効果的に橋渡しする必要がある。

また、もう一つ重要な点は、現に中小企業を選んだ働き手が何を期待して就職先を選び、何を意識して働いているのか、経営者にとっても十分な情報が必要なことである。そうした十分な情報を正しく理解したうえで、効果的な育成とモチベーション向上の鍵を見出せたら、現有の働き手を“一騎当千の強者”に育て上げると同時に、定着率を高めることができる。新規採用難という“量”的な問題を“質”的にカバーできるのである。

そこで、本稿では、働き手の方たちを対象にしたインタビュー調査結果を紹介しながら、「中小企業への就職、大企業への就職」について、考えていく。

中小企業への就職 五つの魅力と一つの課題

上述したように、大企業に比べて、中小企業側の情報の方が足りないことから、本稿では、中小企業

図-2 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～「生活重視のライフスタイル」

- ◆ 地元にいられることが大事だった。中小企業なら、自分のライフスタイルに合わせた仕事選びができる。転職が嫌な人は転職がない会社を選べる。ここで働きたいという場所にそうそう大手企業はない。(福岡・男性・50歳)
- ◆ 家も建てたし子どももいるし、地元でバスケットもやっているから、東京には行きたくないと言ったら、地元で事務所をつくってくれた。(福岡・男性・42歳)
- ◆ 前職の大企業は転職が多いことが辞めた大きな理由。1万人の社員のなかで、なかなか1人の希望を聞いてくれなかった。(宮城・男性・44歳)
- ◆ 県内から出ることを考えたことはない。なので、地元の会社に就職した。東京に就職するつもりなら、いくらでもできる売り手市場の時代だったが、地元しか受けなかった。(宮城・男性・44歳)
- ◆ 給与だけで言えば(前職の大企業を)辞めなければよかったという思いもある。ただ地元にはいられない。(福岡・男性・39歳)
- ◆ 中小企業は地域性が高い。そこに染まっているから、転職も少ないし、地域振興にも熱心。(福岡・男性・39歳)
- ◆ 通勤は車で15分。転職があったら大手でも嫌。親がいたからどうしても転職したくなかった。(茨城・男性・52歳)

会社をとるか？
ライフスタイルをとるか？

地元での生活重視の
ライフスタイル

転職回避・地元の企業 = 中小企業という選択



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業就業者インタビュー調査」(2014年)より、筆者作成

側を基点に、大企業を比較対象として扱っていく。

結論を先取りして紹介すると、中小企業への就職には、「五つの魅力と一つの課題」があることがわかった。以下、本連載を通して、順番に述べていこう。

生活重視の ライフスタイルが実現できる

働き手へのインタビュー調査結果から、最初に浮き彫りとなったのは、地元での生活を重視して中小企業への就職を選んだ働き手が多いことである。

例えば、宮城の男性44歳は、「県内から出ることを考えたことはない。なので、地元の会社に就職した。東京に就職するつもりなら、いくらでもできる売り手市場の時代だったが、地元しか受けなかった」といい、茨城の男性52歳は、「通勤は車で15分。転職があったら大手でも嫌。親がいたからどうしても転職したくなかった」というように、人生観や家庭の事情から、なにより地元での生活を優先する姿勢がうかがわれる(図-2)。地元優先を前提に就職先選びをした結果、例えば、福岡の男性50歳は、「地

元にいられることが大事だった。中小企業なら、自分のライフスタイルに合わせた仕事選びができる。転職が嫌な人は転職がない会社を選べる。ここで働きたいという場所にそうそう大手企業はない」といい、また、福岡の男性39歳は、「給与だけで言えば(前職の大企業を)辞めなければよかったという思いもある。ただ地元にはいられない」ということで中小企業を選んでいる。

仮に、地元で大企業があって採用してくれるのなら、それもよいだろうが、そう数は多くない。実際に、地方圏に立地している大企業といえ、地方銀行、電力会社、大手メーカーの生産拠点などが思い浮かぶが、企業数や採用枠も限られ、かなり狭き門である。その点、中小企業なら地元にも多数あるし、業種も豊富。地元勤務は、すなわち職住近接であり、通勤にかかる時間を自由時間に回すことができ、周囲の友人・知人との交流も容易となる。地元中小企業こそ自らのライフスタイルに沿う就職先という判断だろう。

また、福岡の男性42歳のケースでは、「家も建て

たし子どももいるし、地元でバスケもやっているから、東京には行きたくないと言ったら、地元で事務所をつくってくれた」などと、働き手の私的かつ個別の事情に対して、中小企業ならではの柔軟性をみせて対応した例もある。片や、宮城の男性44歳が言うように、「前職の大企業は転勤が多いことが辞めた大きな理由。1万人の社員のなかで、なかなか1人の希望を聞いてくれなかった」という大企業勤務の現実とは対照的である。転勤の多さ、遠隔地勤務、個人の希望が通りにくい、これが大企業勤務で多くみられる実情であろう。

このように、自らの人生設計において、仕事をとるか、生活をとるか、という命題に臨んだ結果、「生活重視」という優先事項を実現する“手段”として中小企業に就職したとの声があっても、不思議ではなく、それも偽らざる本音であろう。

戦後の復興期から高度成長期にみられた「仕事人間」「モーレッツ社員」「社畜」などと揶揄される生き方への反動もあって、今日では、ゆとりある生活を重視した「スローライフ」や「ワーク・ライフ・バランス」が、最近のスタイルとして注目されている。こうしたライフスタイルの実現を図れることも、中小企業に就職する大きな魅力の一つである。

企業側も 地元重視・地域密着型経営が有効

近年では、若者の地元志向に強まりがみられるとされている。高待遇でも遠隔地勤務を伴う仕事を避け、待遇や企業規模が小さくても、地元の生活をとるという動きであろう。地元でそうそう大企業はないので、結果として、地元志向の優秀な学生は中小企業に集まることになる。

地域で中核的な存在となっている優れた中小企業各社の事例をみても、ほとんど例外なく地元の大学・高等専門学校・高校から採用して、主力人材に育て上げている。例えば、O社では、「地元出身者や、Uターン組、岡山の大学卒の他県出身者等が入

社している。背景はそれぞれだが、この地域という縁でつながっている。地元の学校も、当社には優秀な学生を紹介してくれている」といい、A社でも「近隣の大学2校の卒業者が多く、比較的優秀な学生を採用できていると感じる。これまでの安定的な採用実績が学生を呼び込んでおり、学生側がOBの入社実績などをみて応募してくる。高卒採用でも、地元の高校から生徒を紹介してもらっている。こうした地域の教育機関とネットワークが構築できている」と述べ、地元との縁やネットワークを重視して、それを活かした人材確保に成功している。

地元を志向するのは求職者側だけではなく、企業側も地域密着型経営を標榜し、地元で働く場を提供することに使命感を感じている例も少なくない。

例えば、K社は「地域活性化のためには、地域に根付く人材が必要であり、当社も地域に根付く企業として、働く場を提供する使命感をもつ。商品が売れ、会社の知名度が上がることで、人的ネットワークが広がり、より優秀な人材を取れるようになった。好循環が生まれている」といい、M社では、「先生からの紹介で質の高い学生が採用できる。徐々に採用実績が出てくると、入社したOBから評判を聞いた先生が薦めてくれようになった。実績が信頼を呼ぶ。長年、地道に地域密着型経営をしてきた成果ともいえる」と述べている。地域における中小企業の存在感を改めて認識することができる。

以上のように、「地元重視の生活がしたい」と考える求職者の意識を理解したうえで、地元学校と太いパイプを構築し、地域密着型経営を長く続ける企業が成果を上げているのである。

今回は、中小企業の組織としての魅力を探っていこう。

(注) 本連載は、筆者が作成を担当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.2014-6「働く場としての中小企業の魅力」(2015年3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。

第33回

チャレンジ精神が高い自営層と 中小企業の正規雇用女性



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）。

近年、若者の間で安定志向があまり、内向きで堅実な人生設計を好む傾向が強いと指摘されている。しばしば紹介されるデータでは、海外留学する学生が減少し、終身雇用を求める新入社員が増加し、専業主婦を希望する女性も増えている。公財日本生産性本部が実施している「新入社員意識調査」では、2015年度に「自分には仕事を通じてかなえたい「夢」がある」という質問に「そう思う」と回答した新入社員は58.9%であり、2010年の72.9%から5年間で急激に低下していた。また「人並み以上に働きたいかどうか」に対しては、「人並みで十分」とする回答が53.5%であり、1969年の調査開始以来、最高の値になっている。今日の雇用情勢を背景とすれば、このような回答には若者の現実的な適応が示されているのだろう。しかし、経済の活性化やイノベーションの担い手が「人材」であって、長期的な視野に立った人材養成が日本社会の課題とするなら、若者がより高

い「チャレンジ精神」を発揮できる職場環境が求められるだろう。

年齢とともに低下する チャレンジ精神

2013年に実施したJGSS（日本版総合的社会調査）ライフコース調査の継続調査では、2009年に尋ねた「自分についての評価」に関する八つの質問項目を再度調査している。その中に「あらゆることにプラス思考で挑戦する」「他人とは違う「自分流」のものを持っている」「ある程度はつらい思いをしないと成長できないと思っている」の三つの項目が含まれている。「自分流」があれば個人として「挑戦」が可能であり、「挑戦」には「つらい思い」が伴うであろう。この意味で、三つの項目は「チャレンジ精神」に関係すると考えられる。調査ではそれぞれの項目に対して「あなたにどれくらいあてはまりますか」（1点～4点）と尋ねており、スコアが高いほど「あてはまる」ことを示す。

まず、「あらゆることにプラス思考で挑戦する」の分析結果を見よう。現在仕事をしている回答者について、男女別に2009年と2013年の平均値を比較すると、男性の場合、2.77点から2.67点に低下するが（統計的に有意差あり）、女性の場合は2.74点と2.73点で変化がない（統計的に有意差なし）。つまり4歳年齢を重ねることによって、男性のほうが、「チャレンジ精神」を低下させる傾向がある。

表の上段は、回答者の従業上の地位を正規雇用、非正規雇用（パート、派遣、契約社員を含む）、自営層（家族従業者を含む）の3グループに分け、さらに雇用者については従業先規模を中小企業（従業員数300人未満）と大企業（従業員数300人以上、官公庁を含む）に分けて、八つのグループを構成して、男女別に2009年と2013年の平均値を比較している。

男性では中小企業、大企業、自営層とも4年間で平均値が低下している。とくに中小企業の正規雇

用では、2.78から2.63に低下している。一方、女性では中小企業の正規雇用、大企業の非正規雇用、自営層において、平均値がやや高まっている（統計的な有意差はない）。とくに自営層の女性の平均値が最も高く、中小企業の正規雇用の平均値が次に高い。つまり自営層の女性と中小企業の正規雇用女性において、チャレンジ精神が高く維持されている。

表には示していないが、「自分流のものをもって」については、男性の平均値が女性より高い。しかし、4年間で有意に低下する（2009年3.03→2013年2.94）。女性の場合は変化がない（2009年と2013年とも2.72）。グループ別では、男女とも自営層のスコアが高く、女性では中小企業の正規雇用のスコアもやや高い。

「ある程度はつらい思いをしなければ成長できないと思っている」は、男女とも4年間で平均値が有意に低下する。しかしグループ別では、自営層の男性と中小企業の正規雇用女性の平均値は低下していない。

2009年調査対象者の年齢は、28歳から42歳であり、2013年調査では32歳から46歳になっている。年齢とともにチャレンジ精神が低下する傾向は否めない。しかしそのなかであって、自営層の女性と中小企業の正規雇用の女性において、チャレンジ精神が比較的高いといえる。

表 チャレンジ精神に関する質問（男女別、従業上の地位別、従業先規模別）

		男性			女性				
		正規雇用		自営層 (n=40)	正規雇用		非正規雇用		自営層 (n=34)
		中小企業 (n=94)	大企業 (n=119)		中小企業 (n=65)	大企業 (n=63)	中小企業 (n=93)	大企業 (n=37)	
あらゆることに プラス思考で 挑戦する	2009年	2.78	2.79	2.90	2.83	2.78	2.66	2.62	2.91
	2013年	2.63	2.69	2.83	2.86	2.73	2.56	2.73	3.00
長期的な視野で 物事を考えるほうだ	2013年	2.75	2.57	2.83	2.52	2.49	2.51	2.51	2.82
リスクがあっても 挑戦するほうだ	2013年	2.50	2.44	2.50	2.46	2.22	2.09	2.30	2.68

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) 1 男性回答者の非正規雇用は、ケース数が少ないので除外している。
2 質問項目のあてはまり度を1点～4点で回答させた結果の平均値。

チャレンジ精神が 高いグループ

2013年調査では、新たに「長期的な視野で物事を考えるほうだ」と「リスクがあっても挑戦するほうだ」の2項目が追加されている。表の下段はそれぞれについて、男女別、従業上の地位別、従業先規模別に平均値を求めた結果を示している。「長期的な視野で物事を考えるほうだ」については、男性の場合、大企業の正規雇用が2.57と三つのグループの中では、最も低い。女性では、自営層が2.82と高い。その他のグループ間で差はほとんどないが、大企業の正規雇用女性の平均値が八つのグループの中で最も低い値である。

「リスクがあっても挑戦するほうだ」についても見ておこう。男性の場合、三つのグループの間で

大きな違いがないが、大企業の正規雇用では2.44とやや低い。女性では、自営層が2.68と八つのグループの中で最も高い値である。また中小企業の正規雇用で2.46となっていて、大企業の正規雇用は2.22と低い。

このように、男女とも大企業の正規雇用では長期的視野が乏しく、チャレンジ精神も低い。それに対して、自営層の男女が長期的視野を持ち、さらに自営層の女性でチャレンジ精神が高い。中小企業の正規雇用女性においても、チャレンジ精神が高い点が明瞭である。

一般に流布している安定志向の高い若者像は、男女ともに大企業の正規雇用の特徴を反映していると考えられる。自営層や中小企業の正規雇用女性のチャレンジ精神の高さに注目して、その精神が生かされる条件の整備が望まれる。

開業時に優先すべきことを見極める



(株)グリーンライフ近江
代表取締役

増田 明秀

当研究所実施の「新規開業実態調査」によると、倒産や事業規模縮小といった、勤務先の都合による退職を機に開業する割合は調査対象の1割を占める。

(株)グリーンライフ近江の増田明秀社長も、勤務先の事業縮小を機に開業を決意した。増田社長は準備にあたり、勤務時代の取引先を逃がさないことを最優先し、短い準備期間で開業に踏み切った。開業直後は苦労したものの、勤務時代の取引先を確保できたことが大きな強みとなり、事業は軌道に乗っていった。

プロフィール

ますだ あけひで

1962年滋賀県生まれ。短期大学卒業後、滋賀県草津市にある園芸卸会社に30年勤務し、本社の店長を務める。勤務先の事業縮小をきっかけに開業を決意。2011年8月に(株)グリーンライフ近江を設立し、代表取締役に就任。

企業概要

創業 2011年
資本金 500万円
従業者数 10人
事業内容 園芸植物の卸売
所在地 滋賀県栗東市荒張
1413-1
電話番号 077(558)2600
URL <http://www.g-oumi.jp>

取引先と従業員を守るために

——事業の概要を教えてください。

滋賀県栗東市で、園芸植物の卸売りをしています。培養土やプランター、植木鉢などの園芸用資材も取り扱っています。販売エリアは関西地方と北陸地方が中心で、フラワーショップや植物リース業者が主なお客さまです。

メインの商品は観葉植物です。他にも草花や花壇苗、洋蘭に加え、現在ブームの多肉植物、サボテン、さらには4メートルを超えるヤシなど、常時300以上の品種を取りそろえています。

珍しい色や形をしている一点物の商品も取り扱っています。例えば、さまざまな色や形をした可愛らしい多肉植物セットや、枝が複雑に曲がりくねったカボックという低木などがあります。こうした希少な商品は値崩れしにくく、当社の集客の一翼を担っています。

——希少な商品はどのように仕入れているのでしょうか。

全国各地の園芸農家から直接仕入れています。仕入先の園芸農家は400件以上にのぼります。

さらに、園芸農家と直接やり取りをして、植物の色や形状を細かくオーダーすることができます。

このために一点物の商品が手に入るのです。

仕入れた商品は、植物の種類や生育環境に合わせて保管しています。事務所の前にある6棟のビニールハウスは、それぞれ気温や湿度が異なっています。暑さに弱い植物であれば、低温に設定したビニールハウスで管理することで、鮮度を長く保てるのです。

——開業の経緯について教えてください。

わたしは短期大学を卒業後、園芸植物の卸売を営む会社に入りました。この会社は滋賀県草津市に本社を構え、大阪府豊中市にも営業所がありました。わたしは草津本社に配属され、商品に関する知識や与信管理の方法といった、営業に必要なノウハウを学びました。さらに、仕入先である園芸農家からは、植物の育て方や鮮度を維持する方法などを教わりました。

入社から30年経ち、わたしは草津本社の取締役兼店長として、部下たちとともに働いていました。しかし、2011年5月に大きな転機を迎えます。社長から「2ヵ月後の7月に草津本社を閉鎖し、豊中営業所にすべての本社機能を集約する」と発表があったのです。大口の販売先が多い大阪で集中的に営業したほうが効率的との判断でした。そして、草津本社の販売先と仕入先の多くは取引が打ち切ら

れることになりました。

仕入れをやめることが決まった園芸農家へお詫びに回ると、うちをつぶす気かと怒られました。販売先からも取引をしてもらえなくなると困ると言われました。なかでも、観葉植物の仕入れルートが少ない北陸地方のリース業者は、当時の勤務先をととても頼りにしていたのです。

また、わたしを含めた草津本社の従業員25名が退職を勧告されました。従業員にとっても再就職が見つかる保障はありません。

わたしは開業を意識するようになりました。自分の生活を守ることはもちろん、わたしを育ててくれた園芸農家、懇意にしてくれたフラワーショップやリース業者の助けになりたい、という思いが芽生えたからです。部下として支えてくれた従業員を救いたいという気持ちも抱きました。

わたしに経営者が務まるのかという不安もありましたが、最終的には開業しようと決意しました。一緒に働こうと従業員に声をかけたところ、5人がついてきてくれることになりました。2011年6月に同社を退職し、開業の準備を始めました。

取引先の確保を最優先

——何から着手したのですか。

突然開業することになったので



多肉植物セット

すから、やらなければならないことはたくさんありました。販売先と仕入先の確保、資金調達、経営に必要な知識の習得などです。

このなかで、わたしが何よりも優先しようと思ったのは、販売先と仕入先の確保です。元の勤務先から取引を打ち切られた販売先を引き継ぐことができれば、開業当初からある程度の売り上げを見込めます。また、仕入先についても取引を継続して希少な植物の仕入れルートを確保できれば、開業後に価格競争に巻き込まれるリスクを下げられます。

販売先と仕入先をできるだけ多くつなぎとめるために、目指すべきことは、元の勤務先が撤退する7月から時間を空けずに開業することです。

わたしや従業員が時間をかけて関係を構築してきた先であっても、取引が途切れてしまえば、他社にすぐ流れてしまいます。そうならないように、開業準備を早く整えなくてはなりません。

開業に必要な最低限の設備は事

務所と植物を保管するビニールハウスです。事務所については、探す手間を省くため、自宅を仮事務所としました。

ビニールハウスに関しては、兼業農家だった実家のつてを頼りに探したところ、貸してくれる人が見つかりました。借りられるのは10坪ほどの小さなビニールハウスを3棟だけだったので、十分な品ぞろえはできません。このことは痛手でしたが、早く開業するためにまずはここで始めようと決めました。

開業できる最小限の設備がそろったところで、販売先と仕入先に対して営業に回りました。元の勤務先の話とはいえ、一度取引を打ち切ると伝えてしまったのですから、とにかく足を使って信用を取り戻すしかありません。取引をしてもらえよう、懸命にお願いしました。

こうした準備によって、2011年8月に元の勤務先の販売先と仕入先をある程度確保した状態で開業することができたのです。開業時に5人の従業員を雇い入れました。

——スピーディーな開業ですね。開業してからはいかがでしたか。

とりあえず借りたビニールハウスはやはりすぐに手狭になったので、同じ場所に大きなものを1棟設置しました。これにより、品ぞろえを充実させることが可能とな

ります。事務所もビニールハウスの前に新しく建てました。

設備投資がかさんだので、品ぞろえを充実させるための仕入資金が不足してしまいました。そこで、勤務時代から懇意にしていた税理士に相談しました。日本政策金融公庫や地方自治体の融資制度を教えてください、資金を借り入れしました。

経営に必要な知識も十分ではありません。習得には外部の専門家の力を借りました。税理士や商工会議所の指導員から、経理や税務の知識など基本的なことから教わりました。すでに事業は動いており、次々と知っておかなくてはならない課題が出てきます。そのたびに、寝る間を惜しんで勉強しました。

後手に回っていた対応が一段落したところで、会社の体制について落ち着いて考えてみました。そして、営業を従業員に任せることにしました。わたしは組織の基盤を整えることに注力し、従業員は元の勤務時代の販売先を引き続きフォローするという役割に分担したのです。

従業員たちはわたしがお願いに回り切れなかった販売先に対して、積極的に声をかけてくれたほか、一度は断られた先に対しても、足を運んで粘り強く交渉してくれました。

従業員の努力によって、開業当

初に他社に流れて疎遠になっていた販売先からも、また取引してほしいと声がかかるようになりました。2013年の夏ころには、草津本社と取引があった販売先のうち、8割近くが当社と取引してくれるようになったのです。ビニールハウスも随時増設し、6棟になりました。

事業が軌道に乗ってきたので、基盤をより確実なものにするため、新たな取り組みをすることにしました。

従業員の力を引き出す

——どのような取り組みですか。

従業員が一丸となって、当社の経営を改善していくための風土づくりです。

実現の第一歩として、従業員に対し、経営の改善につながるアイデアを募りました。そして、出された提案を可能な限り採用すると約束したのです。

すると、さっそく陶器鉢と培養土などの園芸用資材を販売したいという意見が出ました。当社ではフラワーショップに販売する場合、園芸農家から仕入れた商品そのまま販売していました。しかし、最近は陶器鉢に植えて植物を飾る消費者が多くなっており、フラワーショップがわざわざ陶器鉢を買って植え替えていたのです。そこで、陶器鉢と培養土も取り扱い、陶器

鉢に植え替えてから販売すれば、フラワーショップの手間を省けるというわけです。

実施するには、園芸用資材の仕入資金が新たに必要になるうえ、植え替え作業の負担も増えます。しかし、採用することで、従業員のやる気が高まり、さらに意見を出してくれるかもしれません。わたしは、提案を採用することに決めました。

このことが、他の従業員への刺激となったのでしょうか。フラワーショップの手間を省くための提案が、次々と出てきました。例えば、飲食店や小売店の開店祝いに使われる洋蘭の準備です。開店祝いの洋蘭はラッピングなどで飾りつけたうえで、贈り主の名前やメッセージを記した札を添えます。この作業はフラワーショップの負担になっているので、当社で渡せる状態にしたうえで、フラワーショップに販売しようという提案です。

また、最近では部屋で植物を飾る際に、麻製のひもを編んでつくられたプラントハンガーに鉢を入れ、壁や天井から吊るす方法が流行しています。そこで、鉢にハンガーをセットした状態で、フラワーショップに勧めようという提案もありました。

このような提案を採用し続けた結果、すぐに納品できる状態に商品加工してくれると、好評を得ています。

——個々の従業員が自主的に経営改善の提案を行うようになっていったのですね。

それだけではなく、従業員が販売先のニーズを踏まえて商品づくりに積極的に関与するようになりました。

例を挙げると、あるフラワーショップから、枝が上方に曲がったカポックが欲しいと注文がありました。スペースの狭い部屋でも飾れるように、幅を取らない枝ぶりにしてほしいという消費者の要望があったためです。これを聞いた従業員は園芸農家に向けあって、生育中のカポックの枝ぶりを整え、フラワーショップに納品しました。

従業員たちの知恵を結集させて経営改善に取り組むようになってからは、販売先の満足度が高まったと思います。その証拠に、既存



枝が曲がったカポック

の販売先からの紹介で、新規の販売先も獲得できるようになったのです。開業時は20件ほどだった販売先が現在は350件を超えるまでになりました。

これからも従業員の力を最大限に引き出し、生産者と消費者の双方に満足してもらおう経営をしています。

聞き手から

増田社長は開業準備の際、勤務時代の取引先をつなぎとめることを優先した。十分な準備を行うことをあきらめてでも、勤務先の撤退後に開業にこぎつけたのである。

開業後は従業員の自主性を引き出すことを第一に考えた。コストが増えたとしても、従業員の提案を採用し続けたことで、「従業員が自ら考え実践する」という風土をつくり出した。

経営においては、あることを成し遂げるために、代わりに何かを捨てなければならぬ場面にしばしば遭遇する。増田社長はそのたびに優先すべきことを適切に判断した。こうした見極めこそが、開業を成功に導くためのポイントなのである。

(分須 健介)



従業員のタイプ別 労働時間短縮法



あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

ほんだ かずもり

小樽商科大学卒、法政大学大学院経営学研究科（人材・組織マネジメント専攻）修了、同博士課程在籍（労働法政策、キャリア政策）。コマツ出身。独立開業後10年で200社以上の企業を直接支援する。対象企業は、大手から中小まで幅広い。専門分野は人事・労務で、特に採用・メンタルヘルス・組織開発に強い。労働専門誌への執筆多数。近著に『人事が伝える労務管理の基本』（労務行政、2014年）、『厳選100項目で押さえる管理職の基本と原則』（労務行政、2014年）などがある。

労働時間短縮が 企業の業績を向上させる

労働時間を短縮することは、長時間残業が常態化している企業にとっては大きな課題です。割増賃金コストなどの人件費負担の問題だけではなく、従業員の健康維持、ワークライフバランスや優秀な人材の確保などの観点からも好ましいものではありません。また、労働時間短縮により、新たな収益機会に余剰の労働時間を配分でき、企業業績の向上も期待できます。

労働時間は通常、仕事の質・量に比例します。労働時間を短縮するには、仕事全体のフロー（流れ）を見直す、業務を単純化する、OA化（システム化）する、無駄な仕事をカットするなどの方法で効率化を図ることが一般的です。

しかし、業務の仕組みをいくら効率化させても、従業員が注意力

散漫でミスが多発している、業務の目的が不明確なためダラダラと仕事を行っている、納期遅延が発生し業務に支障が出ているといった現象は解消されません。業務を遂行している個々の従業員の仕事スタイルを変える必要があります。今回は、従業員の性格タイプに着目して、労働時間を短縮する方法をご紹介します。

先送りする従業員には 計画性を身に付けさせる

仕事の先送り傾向が強い従業員は、仕事に立ち向かう気概に欠けるようです。「月の初旬は忙しいから」「納期まで余裕があるから」と、もっともらしい口実を設けて、なかなか着手しようとはしません。仕事を回避し続け、納期ぎりぎりになってようやく仕事に取り組みますが、遅れを取り戻すために残業せざるを得ません。強いストレ

スのために仕事の質も低下します。

このタイプの従業員には、計画的に仕事を進める習慣を身に付けさせるとよいでしょう。まず、毎日の業務の予想処理時間と実際にかかった時間を記録させます。業務の予定・実績管理を徹底するだけで時間意識が高まり、効率が改善します。仕事の計画段階では、仕事の詳細項目ごとに必要時間を見積もらせ、そのトータルの時間を各週・各日に割り振らせます。

また、進捗管理では、単に「期限内に間に合いそうか」と声をかけるだけではなく、「いつ仕事に着手したのか」「具体的に何をやって、これから何をするのか」「完了予定日はいつか」と質問し、計画の遅れを自覚させます。

長期にわたるプロジェクトでは、業務をいくつかのステップに分割し、ステップごとに目標と納期を設定します。納期を遠い将来では

なく目先に設定することで、やるべき業務の緊急度を上げ、着手の遅れを回避できます。

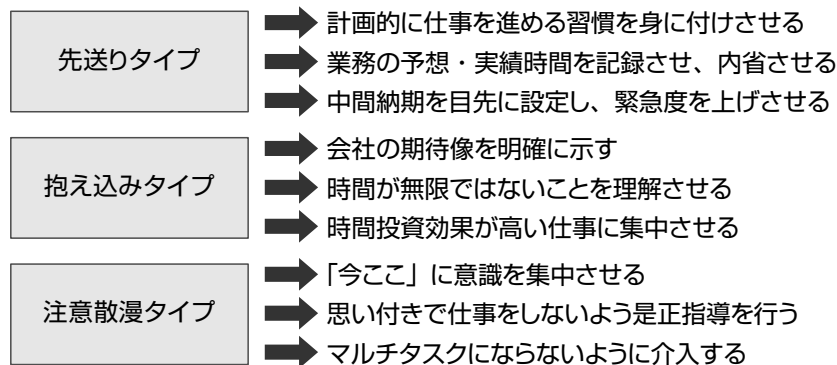
抱え込む従業員には 会社の期待像を示す

一方、仕事を抱え込む傾向が強い従業員は、自意識が強く何でも自分でやらないと気がすまない方が多いようです。管理職がこのタイプだと、すべての手順を組み立ててから指示を出そうとするので、どうしても業務が停滞します。単独で優れた結果を出すことで、個人的な有能感に浸りたい専門職も同様です。すべての仕事をコントロールしたい、完璧な仕事をしたいという気持ちの裏には、人より優位に立ちたいという欲求が隠れているのです。

このタイプの従業員には、会社として何を期待しているのかを丁寧に説明すると行動変容につながります。管理職であれば「部下が主体的に仕事に取り組めるよう援助すること」、専門職なら「同僚の業務が円滑に進むよう、側面から支援すること」、一般職なら「より重要な仕事を、より効率的に行うこと」などが会社の期待像です。

すべてを完璧に行おうとすると時間は無限に必要です。「何をしたいのか」ではなく、「自分がしなくてもよいのは何か」「一定レベルで十分な仕事は何か」を自問させることで、時間をかける価値のある仕事に絞り込めるようになります。

図 従業員のタイプ別対応法



資料：筆者作成

注意散漫な従業員には 「今ここ」を意識させる

気が散りやすく集中力を維持できない従業員には、「今ここ」に意識を集中させる工夫が必要です。今日やるべき仕事と処理する時間帯^{ふせん}を付箋に書いてパソコンに貼り付けさせることで、目標が明確になり集中力が高まります。さらに、思い付きで仕事をさせないために、付箋に書かれたこと以外の仕事を行う場合は、その内容と行う理由を付箋に書くように指導します。注意散漫な従業員は、「自分は何をすべきか」を簡単に忘れてしまうので、常に軌道修正が必要です。

マルチタスク（複数の仕事・作業を同時に行うこと）傾向の従業員も、注意が散漫になりがちです。資料を机上高く積み上げ、多くの仕事を抱えて忙しそうに動き回っている者、頻繁にメールをチェックしタイムリーに返信している者、会議で活発に発言しつつ、手元のパソコンでは別の作業をしている

者。こういった者は、エネルギーで仕事ができそうに見えますが、実際は効率が悪化していることが多いです。

本来なら一つの仕事に集中する方が、効率を高められるはずですが、複数の仕事を同時に行うと、仕事の切り替え（段取り替え）が頻繁に発生し、集中力が途絶えます。そうすると、自分の行動を自制する力も弱くなり、思い付きで別の仕事を始めてしまうなど、さらなるマルチタスク化をもたらします。未完了の多くの仕事を抱えると達成感を得られないだけでなく、ストレスからメンタルヘルス（心の健康）も悪化します。

このタイプの従業員には、一つ一つ仕事を完了させてから、別の仕事に着手するように指導します。やるべき仕事を記載したリスト（ToDoリスト）を作成し、仕事の完了後、都度消し込むようにすれば達成感を味わうことができ、それがマルチタスク化解消の動機付けにもなります。

データでみる中小企業

～日本公庫総研調査結果から～

第3回

中小企業の景況は、 緩やかに回復している

～全国中小企業動向調査（中小企業編）（2015年4－6月期実績、7－9月期以降見通し）結果～

当研究所が2015年6月中旬に実施した「全国中小企業動向調査（中小企業編）」では、今期（2015年4－6月期）の業況判断DIは、前期（2015年1－3月期）から上昇した。

消費税率引き上げ以降、低迷が続いていた小売業の業況が改善するなど、中小企業の景況は緩やかに回復している。

業況判断DIは5期ぶりに上昇

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

今期（2015年4－6月期）の業況判断DIは、前期（2015年1－3月期）から3.8ポイント上昇して2.8となった（図－1）。上昇は5期ぶりで、製造業、非製造業いずれにおいてもDIは上昇した。

一方、前回調査の4－6月期見通し（6.4）からは下振れとなった。また、製造業のDIはマイナス水準にとどまっており、力強さに欠ける一面もみられる。

先行きについてみると、来期（2015年7－9月期）は上昇して4.5となり、来々期（2015年10－12月期）

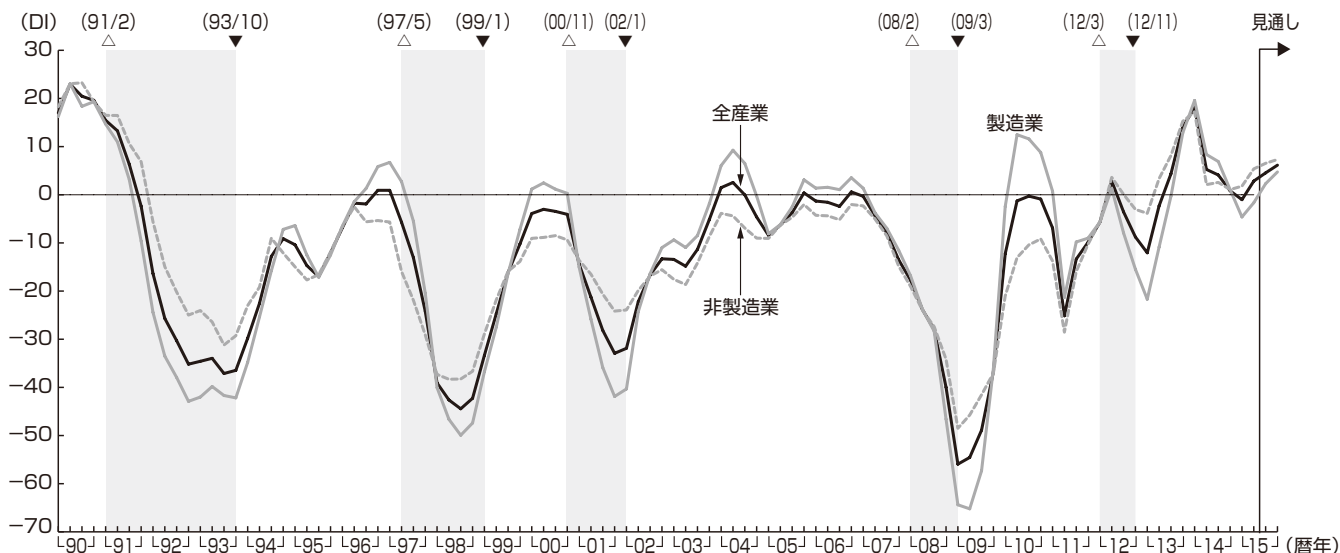
は6.1とプラス水準が続く見通しである。全体としてみれば、中小企業の景況は緩やかに回復している。

低迷が続いていた小売業のDIが改善

今期のDIを業種別にみると、製造業では、設備投資向けや、スマートフォン向けの堅調な需要を背景に、はん用機械（10.0）、生産用機械（9.8）、業務用機械（32.5）、電子部品・デバイス（22.2）、電気機械（8.4）など、機械関連の業種の多くで、引き続きプラス水準となった（図－2）。また、円安による原材料高の価格転嫁がみられた飲食料品（15.5）においても、業況の改善が進んだ。

一方、輸送用機械（－15.1）は前期（－16.2）に続き低迷した。国内販売の不振に加え、輸出の伸び悩みが影響したとみられる。自動車や公共工事向けの需要の減少により、鉄鋼（－16.3）や金属製品（－10.3）

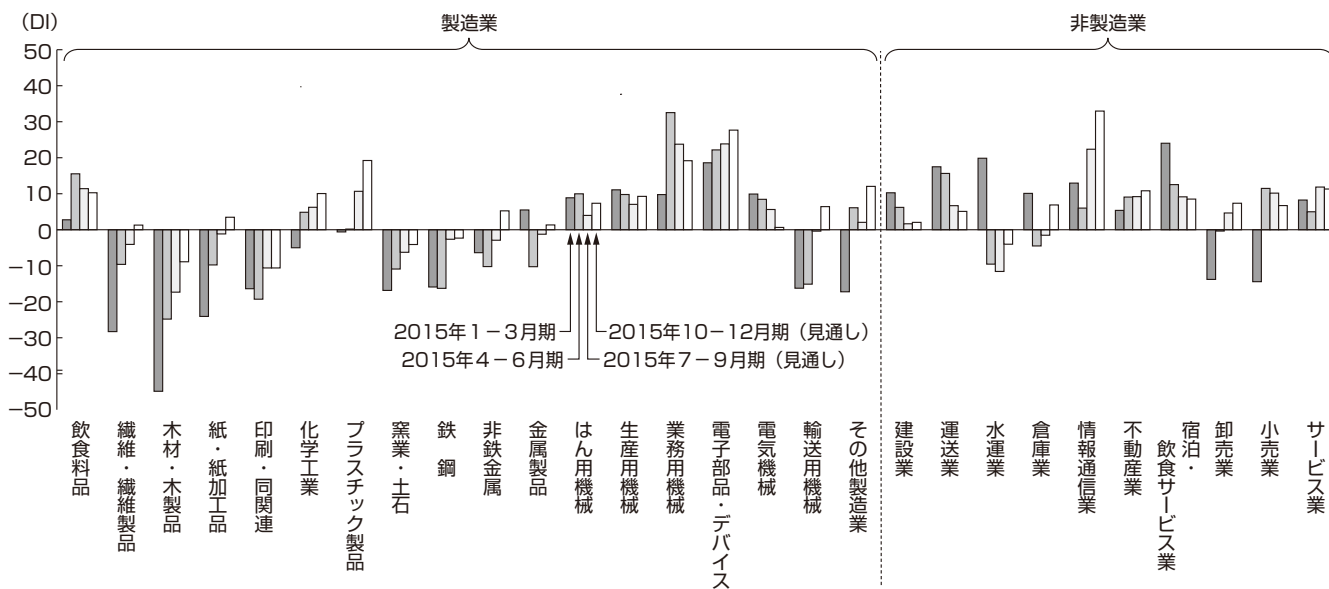
図-1 業況判断 DI の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」（以下断りのない限り同じ）

（注）1 DIは前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）。
2 ▲は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す（以下同じ）。

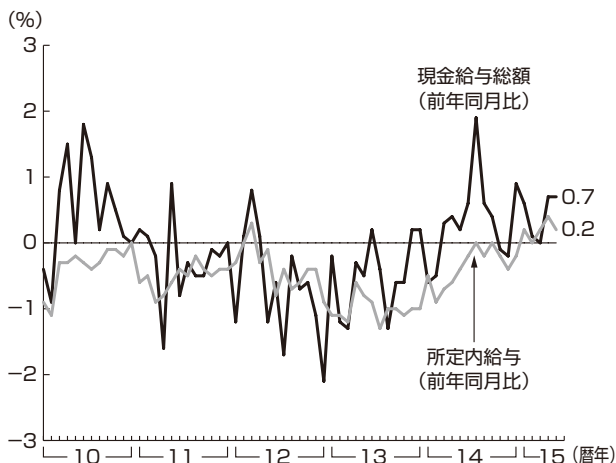
図-2 業種別にみた足元の業況判断 DI の推移



も低調となった。木材・木製品（-24.8）、紙・紙加工品（-9.8）、印刷・同関連（-19.3）においても、需要不足に加え、円安による仕入価格の上昇が収益を下押しし、DIは依然、大幅なマイナス水準にとどまっている。こうした要因により、今期の景況は想定よりも回復が鈍くなったといえよう。

非製造業では、今期は多くの業種でプラス水準となった。特に小売業では、前期（-14.4）から25.9ポイント上昇して11.5と、大幅に改善した。小売業のDIは、2014年4-6月期に、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動により、-22.7に低下した。当初は一時的な落ち込みとみる企業が多かった

図-3 一人当たりの現金給与額の推移



資料：厚生労働省「毎月勤労統計」
 (注) 1 対象は、事業所規模5人以上、調査産業計。
 2 図中の数字は2015年5月(確報)の値。

ものの、前期まで2桁のマイナス水準が続いており、持ち直しが遅れていた業種の代表格である。今期は、飲食料品小売業や衣料品小売業など、生活に身近な分野を中心に、改善がみられた。

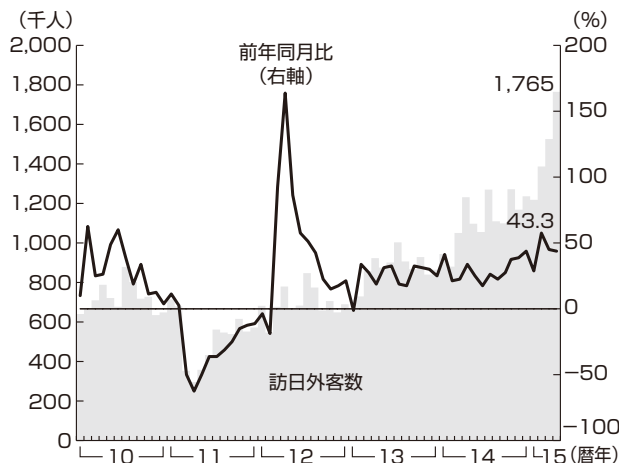
消費関連業種の回復を支える内外の要因

今期は、小売業の改善など、消費関連業種を中心に、業況の改善が進んだ。ここでは、背景にある国内外の要因を一つずつみていきたい。

国内の要因としては、賃金の上昇が挙げられる。一人当たりの現金給与と総額は、2014年以降、増加傾向にある(図-3)。しかし、内容を詳細にみると、2014年の間は、所定内給与は前年比マイナスで推移しており、残業代や賞与が押し上げに寄与したことがうかがえる。円安や増税に伴う物価上昇を考慮した実質ベースでみれば、依然として賃金は低下が続く状況だった。

2015年以降は、所定内給与も増加に転じ、6月(速報値)は前年同月比0.4%増加した。増税の物価への影響の一巡や、原油安から、実質ベースでみた賃金も改善傾向にある。小売業や飲食料品製造業の回

図-4 訪日外客数の推移



資料：日本政府観光局(JNTO)「訪日外客数」
 (注) 1 2015年1月以降は暫定値。
 2 図中の数字は2015年4月の値。

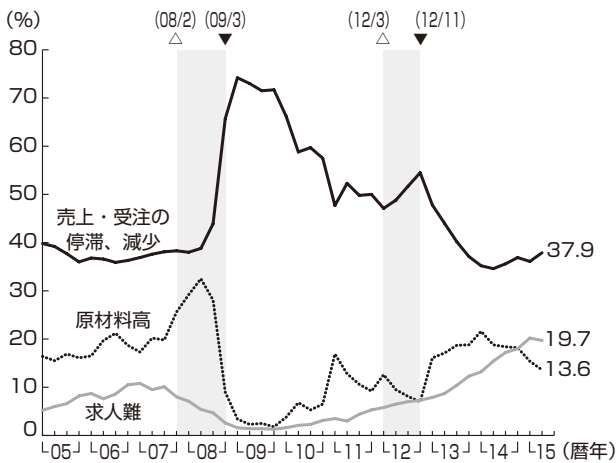
答企業からは、「仕入価格の上昇を販売価格に転嫁することができ、売上が増加している」との声が聞かれており、消費マインドが持ち直している様子が見えてくる。

海外の要因としては、訪日外国人旅行者の増加が挙げられる。訪日外客数は、2014年3月より月間100万人超で推移しており、足元では150万人を超えるなど増勢を強めている(図-4)。特に、旺盛な消費意欲が注目される中国人は、前年の2倍以上のペースで推移、衣料品や化粧品や食料品などを扱う企業では、百貨店やドラッグストア向けの売上が伸びているようだ。外国人の宿泊者数は全国的に増加しており、影響は都市部にとどまらない。円安は日本人を海外旅行から国内旅行にシフトさせている一面もあり、宿泊・飲食サービス業のDIは、北海道や九州など地方圏においても改善がみられている。

求人意欲が高水準

本調査では、企業が抱える当面の経営上の問題点を択一式で質問している。これをみると、このところは、景気の回復基調のなかで、「売上・受注の停滞、

図-5 当面の経営上の問題点



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

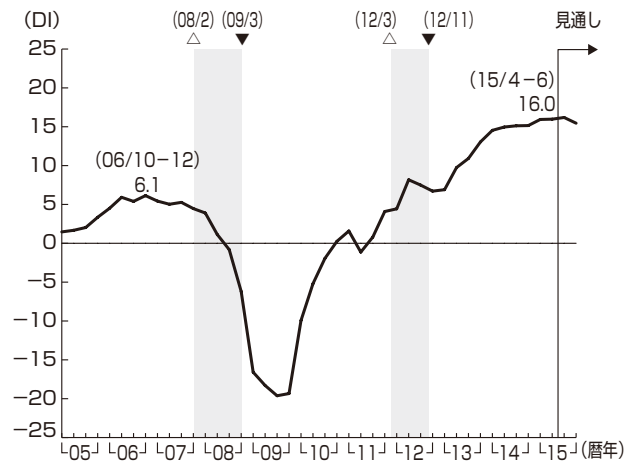
減少」の割合の低下がみられる(図-5)。今期は、前期(36.1%)から上昇し、37.9%となったものの、過去と比べると低い水準になっている。

一方、「求人難」(19.7%)は上昇が続いており、原油安の影響などから足元で低下した「原材料高」(13.6%)を上回っている。業種別では、「運送業」(50.3%)、「情報通信業」(34.0%)、「建設業」(28.6%)など、専門的な技能を持つ人材の不足感が特に強いものの、「宿泊・飲食サービス業」(36.0%)、「小売業」(26.7%)、「サービス業」(25.1%)など、非製造業の多くで高い割合となっている。

こうした背景もあって、中小企業の求人意欲は高水準にある。従業員DIは16.0と10期連続で上昇し、16期連続でプラス圏内にある(図-6)。リーマン・ショック前を大きく上回っており、来期以降も高い水準となる見通しだ。設備投資実施企業割合も37.8%と、2013年以降、30%を超える高い水準を保っている(図-7)。将来に向けた成長のため、中小企業が、人材や設備への投資に積極的に取り組んでいる様子が見えてくる。

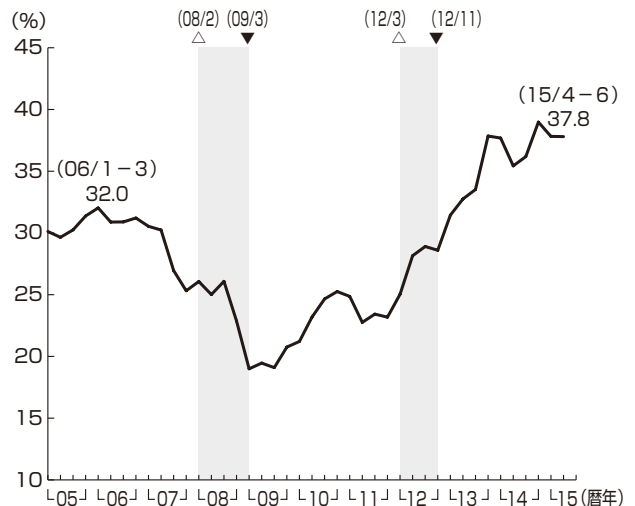
足元で見られる人材不足感もあって、今後も賃金は上昇基調で推移するとみられる。また、訪日外国人旅行者数についても、為替の影響はあるものの、

図-6 従業員DIの推移



(注) DIは、前年同期比で「増加」-「減少」企業割合(季節調整値)。

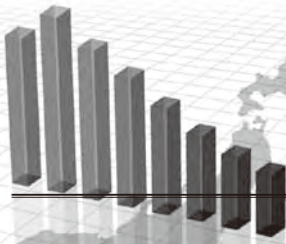
図-7 設備投資実施企業割合の推移



(注) 設備投資実施企業割合は季節調整済の値。

アジア各国の所得水準の向上により、中長期的にみても増加が見込まれる。こうした内外の好機を自社の成長に結び付けられるかは、企業自身の取り組みにかかっている。中小企業の景況が力強い回復軌道をたどるか、今後注目である。(金子昌弘)

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



人口減少時代を生き抜く
—魅力ある市場を切り拓いた中小企業に学ぶ—

異分野の発想と技術で 業界の常識を覆す



(株)近藤機械製作所
取締役会長 近藤 信夫

〈企業概要〉

代表者 近藤 豊
創 業 1947年
資 本 金 4,000万円
従業員数 32人

事業内容 金属部品の製造
所 在 地 愛知県海部郡蟹江町舟入1-130
電話番号 0567 (95) 1343
U R L <http://www.kondo-kikai.co.jp>

近年、ロードバイクと呼ばれる競技用自転車が人気だ。世界中のメーカーが凌ぎを削るこの成長市場に、業界の常識にとらわれない発想と航空機部品製造で培った技術を持ち込み、注目を集める企業がある。愛知県で金属部品製造業を営む(株)近藤機械製作所だ。

既存分野の縮小により新分野への進出を模索する企業は多いが、そのハードルは決して低くない。新分野進出を成功させた、同社の取り組みについて聞いた。

航空機分野への挑戦

—御社の事業内容について教えてください。

当社は1947年にわたしの父と伯父が創業した金属部品製造業者です。創業時は自動車関連企業の下請けとして、ばねの金型や治具の製造を手がけていました。その後、技術を磨き続けた結果、自動車部品以外に、ミクロン単位の精度が必要とされる超微細加工もで

きるようになりました。

当社の強みは、それぞれの加工に合わせた設備を独自に設計できる技術力です。いまでは世界標準となっている、ハードディスクの駆動用モーター部品も、当社が設計した設備により、はじめて量産が可能となりました。当社の技術力はさまざまな業界で高く評価されてきました。

しかし技術への評価とは対照的に、2000年代に入ったころになると、業界を取り巻く環境の厳しさ

から、当社の業績は低迷していきました。主力であった自動車関連部品などが取引先の海外展開等により徐々に縮小していったのです。生き残るためには、当社の技術を活かした新たな分野を探す必要がありました。そして進出したのが航空機分野でした。

—進出を考えたきっかけは何だったのでしょうか。

2005年ごろに、ある大手企業から航空機用エンジンに使われるべ

アリング部品をつくれないうという依頼がありました。ベアリングとは、モーターの回転軸を支える重要部品で、軸の回転効率を左右します。依頼のあった部品は非常に硬く、粘っこい材料のため加工時に発生する歪^{ひず}みが非常に厄介な製品で、どの企業も対応できなかつたそうです。

そこで、わたしたちは歪みを生じさせない加工治具を独自に設計し、注文に対応しました。先方は従業員30人程度の中小企業が難加工を実現したことに驚いたようです。結果、継続的に航空機用のベアリング部品を発注してくれるようになりました。

この出来事をきっかけに、航空機分野が、当社の技術力を活かす道なのではないかと考えるようになりました。航空機部品は極めて高い技術力と生産管理体制を要求されますが、一度ハードルをクリアすれば、安定した受注が見込める分野です。勝負する価値はあると思いました。

そこで、航空機分野独自の品質管理規格であるJISQ9100の取得に向けて人員体制を整えるとともに、高い品質水準をクリアするために検査機器などの設備を導入します。社員の研修費用や設備投資により資金負担は重くなりましたが、ここが踏ん張りどころだと考え、耐えていきました。

航空機部品のアイデアを応用する

——航空機分野進出に向けた取り組みの成果はいかがでしたか。

取り組みのいかもあり、2009年にはJISQ9100を取得するとともに、世界的に有名なジェットエンジンメーカーであるロールス・ロイス社の認証工場にも選ばれました。しかし、航空機部品が売り上げに占める割合は10%程度にとどまり、すぐに業績の柱とはなりませんでした。

航空機は製造に時間がかかるうえに、耐用年数も長期となります。一度部品として採用されれば、メンテナンス時に発生する更新部品も含め長く安定した受注となりますが、獲得までに時間がかかるのです。

そうしたなか、2008年のリーマン・ショックにより、当社は大打撃を受けます。主力事業であった自動車関連部品やハードディスク部品を中心に、リーマン・ショック後の売り上げは前年度の25%程度にまで激減しました。当然、航空機器部品の製造だけで支えられる落ち込みではありません。

航空機分野への進出に際して多額の設備投資を行い、体力が弱っていった当社は厳しい状況に追い込まれました。売り上げの落ち込みを補うため、航空機部品と並ぶ

新たな分野を模索する必要に迫られたのです。

——対応策はあったのですか。

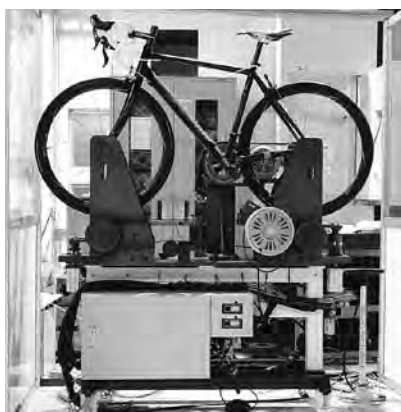
もちろん、新しい分野など、そう簡単に見つかるものではありません。しかし、偶然の事故をきっかけに、まったくの異分野である自転車の「ハブ」に目をつけたのです。

ハブとはホイールの中央にある、車輪を支持して回転させる部品で、その中心になるのがベアリングです。ペダルを踏んだ際の回転効率を左右します。

わたしはロードバイクが趣味で、社内の人間とよく大会に参加していました。ある日、皆と一緒に大会に出たところ、弟が大会中にハブを壊してしまったのです。設計者でもある弟は自分で修理しようと分解したところ、数十年前から構造がほとんど変わっていないことに気づきました。

ハブはロードバイクの車輪の回転効率を左右する重要部品です。にもかかわらず、ハブの構造が昔のままということに驚きました。そして、当社が航空機エンジンのベアリング部品製造を通じて、身につけた技術を応用すれば、これまでにない高性能のハブをつくれるのではないかと思ったのです。

ロードバイクは非常にお金のかかる趣味ですが、愛好者のなかに



自社開発の走行テスト機

は走行性能向上のためならば出費を惜しまないという層が少なからず存在します。多少高くとも、どこにも負けない性能のハブをつくれれば、売り上げは見込めるはずだと考えました。さらに、徹底的に性能を追求した高価格帯のハブは、前例がありませんでした。競合が少なく、中小企業でも、十分勝負できる分野だったのです。

航空機部品と並ぶ事業の柱とすべく、高性能ハブの開発に取りかかりました。開発に当たっては、これまでにない高い回転効率の実現を目指しました。そのために、最新鋭の技術を詰め込んだベアリングをハブへ組み込みました。さらに回転軸に精密な加工を施すことで、摩擦や振動を最小限にまで抑え込むとともに、自社で開発した走行テスト機を用いて、何度も改良を加えていったのです。こうして、時速300キロメートルにも耐えうるハブの開発を実現しまし

た。しかし、ここで障害になったのがベアリングの強度です。回転効率を上げるために採用したベアリングは非常に精密な構造となっており、ペダルを踏み込んだ際の荷重に耐えられなかったのです。

解決の糸口になったのは航空機エンジンに採用されていた、弾性体サスペンションとよばれる構造でした。ベアリングの外側にクッション構造をもたせ耐久性を上げるものです。鳥などがエンジンに吸い込まれることで起こる事故に対応するために開発されました。こうした技術を応用することで、従来以上の回転効率と耐久性を兼ね備えたハブを開発できたのです。

こうして、2年にわたる開発期間を経て、2011年にGOKISOのロードバイクハブの販売を開始しました。ブランド名のGOKISOはわたしと弟が生まれた名古屋の町名「御器所」に由来します。

異分野の発想と技術で 業界の常識を覆す

——売れ行きはいかがでしたか。

当初の売れ行きは芳しくありませんでした。価格の高さも理由として挙げられますが、それ以上に障害となったのが重量でした。回転効率を重視し、さまざまな機構を組み入れた結果、通常のハブに比べ、2倍以上重くなってしまったのです。

ロードバイクの世界では、車体を軽くすることが何よりも重視されます。ハブの構造が昔と変わらず、回転効率の追求が疎かにされていたのは、業界における軽量化至上主義が原因だったのでしょうか。

実際、ある有名な商社へ売り込みに行ったところ、製品をもっただけで「この重さでは誰も買わないよ、近藤さんあなた正気ですか」と言われてしまいました。いくら回転効率をアピールしても、試乗すらしてもらえないのです。

しかし、わたしたちは「たとえ重くなっても、それを上回る回転効率を実現できれば、走行性能は上がるはずだ」と考えていました。業界の常識とは異なりますが、理論上は可能なはずでした。

商社に取り合ってもらえなかったのも、われわれには直接ユーザーに訴えかけるしか手段がありませんでした。そこで、全国の専門店へ無料で製品を貸し出し、来店客に試用してもらうようお願いして回りました。さらに各地のレースで行われる試乗会に積極的に参加し、ユーザーに直接、GOKISOの性能をアピールしたのです。

最初は試乗会に参加しても、他の有名ブランドの試乗には列をなしているのに、当社のブースには誰も興味を示さないという状況が続きました。しかし無理を言って当社の製品を組み付けたロードバ

イクに試乗してもらおうと、反応が変わります。ほんの少しの力で滑らかに走り出すことに、皆驚いてくれたのです。

ロードバイク市場は口コミの影響が大きい世界です。試乗会への参加を地道に続け、性能をアピールした結果、徐々にわたしたちのブースにも列ができるようになりました。時間はかかりましたが、愛好者のなかでGOKISOの知名度が上がっていったのです。

さらに、知名度を上げたきっかけは、トップレーサーの森本誠選手が、GOKISOの製品を組み込んだロードバイクで、乗鞍ヒルクライムという国内最高峰のレースで優勝したことです。軽さが最も重視されるヒルクライム競技において、GOKISOハブが重量を上回る回転効率をもつことを証明できたのです。

その後、森本選手は海外のレースでも好成績を取っており、その影響から他の国内トップレーサーのなかにも当社の製品を愛用する人が増えています。こうした宣伝効果もあり、GOKISOの売り上げは全体の2割を占めるほどにまで成長しました。航空機部品の売り上げも3割を超えるまでになり、ともに新たな事業の柱となったのです。

—今後の展望を教えてください。
おかげさまで、GOKISOブラン

ドは国内のロードバイク市場にて、高価格帯の高性能ハブという独自の地位を確立しました。われわれが狙っているのは、ロードバイク愛好者のなかでも、性能向上のためには出費を厭わない層ですが、このなかには、アクティブシニアと呼ばれる人々も含まれています。アクティブシニアは時間やお金に余裕があり、消費意欲が高く、高齢化が進む国内において拡大が見込める数少ない消費層です。今後が期待できます。

また、国内だけにとどまらず、海外のロードバイク市場獲得への取り組みも始めています。国内で愛好者が増えているロードバイクですが、ヨーロッパを中心とした海外ではもともとポピュラーな競



GOKISOのハブ

技で、多くの競技人口を抱えています。すでにドイツ、台湾、シンガポールといった国々への販売を始めており、今後も販路を広げていく予定です。国内と同じく、当社ならではの発想と技術を詰め込んだパーツで、海外市場に切り込んでいきたいと考えています。



取材メモ

新分野進出を成功させた、同社の取り組みのポイントをまとめよう。

一つは勝負するにあたって、競合の少ないニッチな分野を選択したことだ。ロードバイク市場では、世界中の企業が激しい競争を繰り広げている。しかし、ハブは他のパーツと比較するとあまり重視されておらず、性能を追求した高価格帯のハブに至っては前例がなかった。

もう一つは異分野ならではの発想と技術を活かしたことだ。同社は重量だけでパーツ性能が評価されがちな業界に、「重量を上回る回転効率をもつハブ」という常識にとらわれない発想を持ち込んだ。さらに航空機部品で用いられた技術を応用することで、製品化を実現した。

同社は国内市場において、独自の地位を築いた。だが、海外進出への取り組みはまだ始まったばかりだ。GOKISOの性能は世界のロードバイク市場の常識をも覆すのか。今後の活躍に期待したい。
(山口 洋平)



若者にイベントが 流行るワケ

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員
小木 真

これまで、若者は消費旺盛なターゲットとして、数多くの流行を生み出してきました。一方、最近の若者を表現する言葉はちょっと微妙です。元気がない、恋愛しない、ものを買わない。「若者の〇〇離れ」と言ってしまうとあまりにありなん、消費停滞の原因を一気に押しつけられている感すらあります。

最近の若者の流行りものを考えると、スマートフォン、SNS (TwitterやFacebookなどのソーシャルネットワークサービス) がすぐに挙がりそうですが、これらは既に生活インフラとして定着した感があります。では、いまの若者にはどんな流行りものがあるのでしょうか。その答えの一つが「イベント消費」です。

今年の夏も多くの若者が訪れた「野外音楽フェス」は代表例。新潟県苗場スキー場で開催されるFUJI ROCK FESTIVALや茨城県ひたちなか市で開催されるROCK IN JAPAN FESTIVALなど、10万人をゆうに超える観客動員の大型フェスだけではなく、地方で開催される比較的小規模なフェスも動員数を増やしています。(一社)コン

サートプロモーターズ協会の統計によれば、2014年の国内のライブ・エンターテインメントの市場規模は2,749億円。2004年が901億円なので、約3倍に拡大しています。すべてが若者の影響というわけではありませんが、決して安くはないチケットを多くの若者が購入し、会場に足を運んでいるのは一つの流行りもの、いや流行りごとと言えます。

野外音楽フェスだけではなく、コスプレやメイクをした若者が街に溢れたハロウィーン、さまざまな色のパウダーを浴び、数キロの距離を楽しみながら走るカラーランなど、いまの若者に支持を得ているものには「イベント性」やフィジカルな「体験要素」が見て取れます。

なぜでしょうか。答えは、冒頭で挙げたSNSとも密接に関係しています。いまの若者は、SNSで人間関係=つながりの数が増えていてなかなか切れない。コミュニ

ケーションが生活の中心にあり、人間関係の中身を充実させたい、という欲求があります。

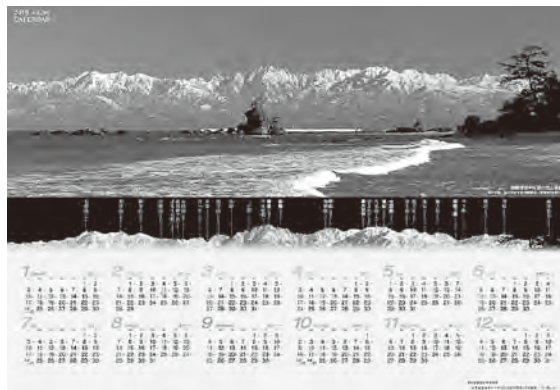
イベントは身近な友人と一緒に楽しめる。非日常性のある場で見映えのいい写真を撮り、そういった写真をSNSに投稿することで、コミュニケーションの材料として反芻することができる。そういった点が彼らの欲求とマッチしているのです。

「モノからコトへ」と言われて久しい時代。若者が他の世代と比べて特徴的なのは、単に自分だけが満足する体験ではなく、消費に対して「友人と一緒に盛り上がるか」「会話のネタにできるか」といったコミュニケーション要素を意識している点です。言うなれば、すべての消費が交際費的な要素をもっているのです。上の世代から捉えづらいついと言われがちな若者。彼らを攻略する鍵は、こういった心理を理解することではないでしょうか。

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。

北から南から



「雨晴カレンダー」による地域ブランドの魅力発信



北陸新幹線開業を 地域産業活性化へ導く多面サポート

高岡商工会議所 経営支援課長 空 哲男

高岡市は、富山県西部地域に位置する「ひえつのお飛越能（岐阜県飛騨地域～石川県能登地域）の玄関口」です。2015年3月14日、北陸の長年の悲願であった北陸新幹線が開業したことで、新たな時代を迎えました。

当市は、古く奈良時代には越中国府が置かれ、万葉集の歌人・大伴家持が国守として赴任し、数多くの秀歌を残しました。その後、加賀藩二代藩主前田利長公が築いた高岡城（現在の国指定史跡・高岡古城公園）の城下町として、高岡銅器・高岡漆器の伝統産業が生まれました。基幹産業であるアルミをはじめ、化学、金属、パルプ、一般機械等、日本海側有数の工業都市として発展してきた人口17万人強の県内第2の都市です。

しかしながら、伝統産業の衰退や製造業の海外移転、基幹産業の不振等の要因が重なり、製造品出

荷額の減少が続いています。

そのような状況下で、新時代を迎えた当市では、新産業創出等による産業振興と交流人口増加に向けた観光振興とを地域活性化の両輪として、うまく回転させることが不可欠となっています。

当商工会議所の産業振興事業ではまず、新事業展開への支援として、補助金申請支援に積極的に取り組みました。「ものづくり・商業・サービス革新補助金」では、2013年度44件、2014年度1次23件の策定支援を実施しました。

また、創業支援強化を目的として、2015年6月に県内商工会議所では初の「たかおか創業サポート室」を開設しました。本サポート室には、創業相談者への伴走型支援を行う創業者支援相談員を置きました。ワンストップでの創業相談を行うとともに、創業予定者等が使用できるフリーオフィス機能

も備え、創業者数の増加に取り組んでいます。

一方、観光振興事業として、富山県が消費量日本一を誇る昆布を活用した「食のブランド“高岡昆布百選”プロジェクト」（昆布飯、昆布スイーツ、昆布弁当、昆布土産の開発）の他にも、「高岡古城公園お濠めぐり遊覧船運航事業」や「世界で最も美しい湾クラブ」に加盟する富山湾の「あまほらし雨晴海岸から望む立山連峰のブランド化事業」等を実施し、「高岡」に新たな風を吹き込んでいます。

また、当商工会議所独自の助成事業である「高岡産業文化振興基金事業」は2015年で19回目を迎え、製造業の新製品開発から観光産業の新サービス提供まで、事業者の多方面な取り組みを支援しており、今後も個社支援・面的支援の両面からサポートを続けていきます。

ビジネスの成功確率を上げる



一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授 **菅野 寛**

かんのひろし

東京工業大学工学部卒、同大学院修士課程修了後、米国カーネギーメロン大学にて経営工学修士取得。(株)日建設計に勤務後、ボストン・コンサルティング・グループにおいて十数年間、日本およびグローバル企業に対してコンサルティング・サービスを提供。同社のテクノロジー専門部会のアジア・パシフィック地区リーダーを経て、2008年より現職。一橋ICSで教鞭をとるかたわら、さまざまな企業に対して社外取締役等の形で経営者に対してアドバイスを提供している。著書に『BCG流 経営者はこう育てる』（日本経済新聞出版社、2011年）、『経営の失敗学』（日本経済新聞出版社、2014年）がある。

ビジネスとは本質的に失敗するもの

筆者は経営コンサルタント・経営学の教授として二十数年にわたってさまざまな企業の数々のビジネスの問題解決に関わってきた。その経験から、つくづく「ビジネスとは本質的に失敗する構造になっている」と思うようになった。これを「同質化」と「異質化」という概念で説明してみたい。まず、他社と同じことをやる同質化では差別性なき泥沼の価格競争に陥り、結局は利益が出なくなり失敗する。では、他社と違う前例のない異質化をやれば良いのかというと、慣れないことをやるので当然ながら失敗するリスクは高まる。どちらに転んでも失敗しやすい構造になっている。

実際のところ、ビジネスは失敗の山である。例えば、iPad、iPhoneの成功の陰ですっかり忘れ去られているが、成功企業といわれるアップルでさえ、個

人用携帯端末「ニュートン」、ゲーム機「ピピン」、パソコン「キューブ」、携帯電話「ロッカー」等々、実は成功した事業よりも失敗した事業の方が多い。

ファーストリテイリング（ユニクロ）も日本で最も元気のある成功企業の一つだが、実は失敗の連続である。例えば、2002年に始めた野菜の流通事業「SKIP」は赤字を出して2年で撤退。本業のユニクロ事業も、英国、米国、中国への進出において最初は失敗している。会長兼社長の柳井正氏の著書に『一勝九敗』というタイトルの本があるほどである。

成功学か？ 失敗学か？

このようにビジネスでは失敗が多いため、ビジネスパーソンは成功物語に魅かれ、成功例から学ぼうとするのだが、実際のところ、成功から学ぶのは非常に難しい。なぜならば、成功は十社十色であり、共通のパターンは存在しないからである。そもそも

「戦略の本質は差別化にあり」といわれるように、他社と違うことをやるのが戦略である。したがって、単に成功した企業を表面的にモノマネしても、まず成功しない。コンテキスト（その企業独自の強みと弱み、その時期、その状況独自の内部および外部環境）が全く異なるからだ。

例えば、有名なトヨタ自動車の「トヨタ生産方式」だが、カンバン、ジャストインタイムなどをモノマネして失敗する企業は後を絶たない。トヨタ生産方式は従業員が多能工化し、お互いを助け合う価値観を共有していないと機能しない。また、従業員が、常に全体最適を考えて自己判断したり、自発的に「カイゼン」を行うような価値観を持っていたりしないと機能しない。しかし、従業員にそのような価値観を浸透させるには10年、20年かかる。目に見える表面的な仕組みだけをまねても、トヨタにはなれないのである。むしろ、失敗に学ぶ方がよほど得るものは大きい。その理由を以下で述べていこう。

ビジネス成功の必要条件は 戦略、努力、そして運

筆者が観察したところ、結果として成功している企業は、①負けない戦略、②他社を凌駕^{りょうが}する努力、③時の運、という3条件がすべて揃^{そろ}った企業である。

負けない戦略×他社を凌駕する努力×時の運
＝結果としての成功

ここで誤解してはいけないのは、この三つが揃うことは成功の「必要」条件であって、「十分」条件ではないということだ。この三つが揃ったからといって成功する保証はない。一方、この三つのうち一つでも欠けると成功しない。ビジネスにおいて必勝法、すなわち成功の十分条件はないのである。

ところが、これをやったらほぼ間違いなく失敗する、これを踏んではいけないという「地雷」はかなり共通である。言い換えれば、地雷を踏まないことが「成功の必要条件」である。成功に十分条件は存

在しないが、必要条件は存在するのである。

プロ野球の野村克也監督は、「勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負けなし」と述べているが、この言葉は江戸時代の大名で剣術の達人でもあった松浦静山の剣術書『常静子剣談』から引用されたものである。「成功には偶然の成功もあるが、失敗には必ず失敗した必然の理由がある」という意味である。

そうだとすれば、成功から学ぶことだけではなく、失敗から学んで失敗しないビジネスを組み立てて実行することも重要である。これを言い換えれば、次の3点に尽きるのではないだろうか。

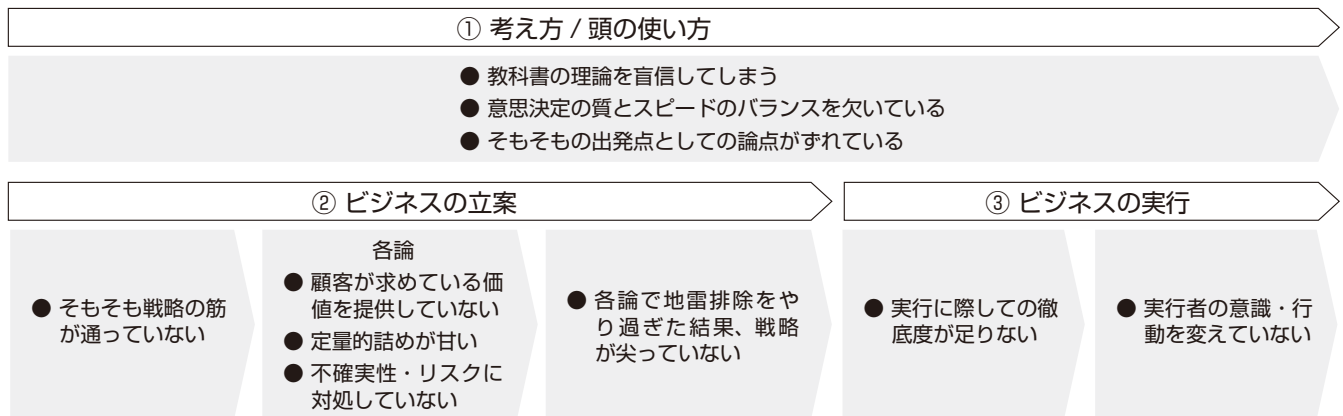
- ①地雷を踏まない戦略、すなわち少なくとも負けない戦略を策定する
- ②その戦略を、他社を凌駕する努力で実行する
- ③その上で運を天に任せる

負けない戦略は組織学習という観点からも重要である。必ず勝てる戦略をつくることは不可能でも、共通性の高い失敗のパターンから学び、地雷排除という地道な組織的作業によって、少なくとも負けない戦略をつくることはできるからである。地雷の排除作業は、天才のひらめきではなく、緻密に、地道に考えて実行する努力で差がつく作業である。天才のひらめきに頼った戦略は華やかに見えるが、個人頼みであり、組織としての再現性に乏しく、むしろ危険を伴う。それに比べて地道な地雷排除は、組織として定着させることが可能であるため、むしろ持続性のある強みとなり得る。

失敗パターンは共通している

一つ一つの地雷は驚くほど共通で、当たり前のことであり、斬新な視点を期待する読者は落胆するかもしれない。ところが、このわかりきった地雷を踏んで自滅する例を筆者は数多く見てきた。実は地道な地雷排除作業を怠る企業が意外と多いのである。経営アドバイザーとしての筆者の役割は、経営者にこの地雷の所在に気づいていただき、地雷回避を実行

図-1 失敗のパターン



資料：筆者作成（以下断りのない限り同じ）

していただくことであった。

また、斬新な戦略も、地道に地雷を回避し、当たり前のことをきっちり行う先に見えてくるものである。実は孫子も『兵法』で以下のように述べている。

「凡そ戦いは正を以て合い、奇を以て勝つ」

これは、戦略というものは「正」（正攻法、当たり前のこと）をきっちり行えば「合う」（マッチする）、すなわち互角になって少なくとも負けない。その上で「奇」（相手と違うこと、差別化戦略）によって勝つことができる、という意味である。

では、共通する失敗のパターン（踏んではいけない地雷）とは何か。筆者はこれまでの経験から、大きく三つに大分類することができると考えている（図-1）。一つ目は、そもそもの考え方や頭の使い方の誤り。二つ目は、ビジネスの立案段階での誤り。そして三つ目が、案を実行する段階における誤りである。この三つの大分類がさらにいくつかの典型的な小分類に分かれる。以下では、三つの大分類からそれぞれの例を紹介したい^(注)。

失敗のパターン①：考えるアプローチや頭の使い方がそもそもずれている

まず、考えるアプローチや頭の使い方がそもそもずれているという誤りであるが、典型的な例は、「教科書にある理論を何も考えずにそのまま使って意思

決定してしまう」という過ちである。ビジネスは数学とは異なり、100%正しい公式はない。せいぜい、いくつかの条件が満たされればこうなることが多いといった程度である。したがって経営学の教科書に載っているさまざまな理論を鵜呑みにして実際のビジネスで意思決定するのは危険である。

例えば、経済学の基本公式の一つに「需要曲線」がある。価格を高くすると少量しか売れないが、価格を下げるとたくさん売れるので、縦軸に価格、横軸に販売数量をとると、右下がりの曲線になる、という公式である。ところが、これを杓子定規に信じて意思決定して良いかといえば、そうとも限らない。

公式の丸暗記、そしてその盲目的使用がいかにも危険かを示す一例としてアイスクリームの需要曲線を見てみよう。価格と販売量をグラフにすると図-2のようになり、確かに需要曲線の公式通りに見える。しかしながら、ハーゲンダッツは日本で最も良く売れているアイスクリームの一つであるが、明らかに需要曲線から逸脱している。すなわち、高くてもよく売れているのである。「わが社の商品は高価格なので、需要曲線の公式通り少量しか売れない」という前提で戦略を立案すると、「高くてもたくさん売れる」機会を逃してしまうかもしれない。

実は、需要曲線の公式は「そうなる場合が多い」、より正確に言えば「いくつかの条件を満たしたとき

のみ成立する」といっているだけである。そうだとすれば、どのような条件の下で需要曲線の公式は成立するのか、自社の事業が直面している事業環境下ではその条件は成立するのか、さらには、その条件を能動的に動かして自社に有利な状況を作ることは可能かを深く考えることが重要である。

失敗のパターン②：ビジネスの立案時における失敗

次に、ビジネスの立案時における典型的な失敗のパターンを見ていきたい。前掲図-1に5点ほど列挙したが、ここでは「顧客が求めている価値を提供していない」と「地雷排除をやり過ぎた結果、戦略が尖っていない」の二つを紹介しよう。

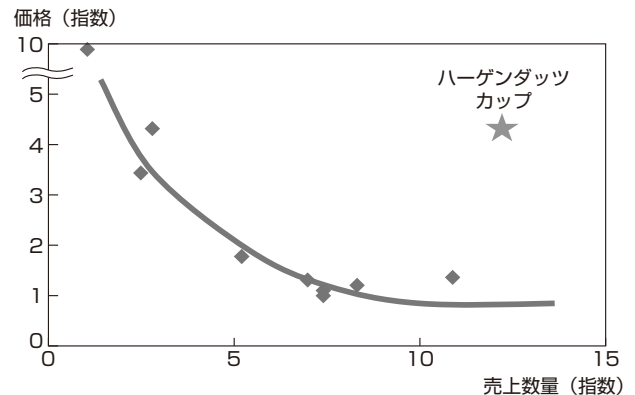
顧客が求めている価値を提供していない

ビジネスの本質は顧客に価値を提供することである。顧客は価値を感じなければお金を払ってくれない。したがって、自社がどのような価値を顧客に提供するのかをとことん考え抜く必要がある。こう書くと「何だ、当たり前じゃないか」と考える読者もいるかもしれないが、自社が顧客に提供している「真の」価値を勘違いしている企業は意外と多い。

顧客に提供している価値を勘違いして経営破綻にまで追い込まれた例を紹介しよう。ブリタニカ百科事典である。誰もが手軽にインターネットで検索できるようになる前は、世界中の教育水準の高い家庭はたいてい百科事典を購入して家に置いていた。その中でも圧倒的な世界ナンバーワン・ブランドはブリタニカ百科事典であった。全20巻で2,000ドルとかなりの高価格であったが、結構売れていた。ところがマイクロソフトがCDに焼き付けた百科事典をわずか50ドルで売り出したことがきっかけで経営破綻に追い込まれたのだ。

ブリタニカの経営陣は、当初マイクロソフトのCD百科事典を大きな脅威とは考えなかった。なぜなら、マイクロソフトにコンテンツを提供した百科事典会社のコンテンツの質が粗悪だったからである。一方、

図-2 アイスクリームの需要曲線は成り立つのか



出所：日経POS (2013年データ) をベースにポストン・コンサルティング・グループ作成

ブリタニカ百科事典のコンテンツは世界最高水準であった。そのため、「百科事典が顧客に提供している価値は“質の高いコンテンツ”である。マイクロソフトのCD百科事典のコンテンツの質は二流である。したがって脅威ではない」と考えたのだ。しかしながら、本当に百科事典の提供価値はコンテンツの質だったのであろうか。

読者の皆さんが子どものころ、自宅に百科事典が置いてあった家庭も多いと思うが、開いて読んだことはほとんどなかったのではないだろうか。そうであれば、コンテンツの良しあしが百科事典の提供価値ではない、ということになる。

顧客 (子どもの親) は価値のないものに2,000ドルを払うはずはないため、百科事典に何らかの価値を感じていたはずである。購入してもほとんど読まない百科事典の提供価値は、何だったのであろうか。

おそらく、「親として子どもの教育のために良いことをしているという満足感」である。一方、マイクロソフトは「子どもの教育のために良いことは今や、必ずしも百科事典を与えることではない。PCと良い教育ソフトを与えることである」と考えた。そして案の定、百科事典は売れなくなったのである。

この例からもわかるように、「自社が顧客に提供している真の価値は何か」というのは大変に深くて難しい問いである。ブリタニカ百科事典の経営陣のよ

うに、何十年もそのビジネスを行っている経営者ですら、自分のビジネスの提供価値を勘違いすることがあるのだ。読者も「顧客への提供価値など自明である」と馬鹿にせずに、自社が顧客に提供している真の価値は何かを、一歩引いて深く考え直してみたいかがであろうか。

地雷除去をやり過ぎた結果、戦略が尖っていない

地雷を排除することの重要性は、既述のとおりであり、行うべきであるが、一方で、あまりにも徹底して地雷排除を行うと、あれもダメ、これもダメになり、戦略が尖らなくなってしまう。角が取れて丸くなってしまうと、結局、儲からない同質化に戻ってしまう。ここで再び戦略を尖らせる必要がある。その際のポイントは、第1に、自社のビジネスの本質を明確に意識し、その本質は絶対に譲らないことである。第2に、戦略を尖らせる、すなわち異質化を進める以上、失敗する確率は再び高くなる。したがって、失敗した場合でも、会社がつぶれないような手は打っておくことが重要になる。

失敗のパターン③：ビジネスの実行時における失敗

次に、立案したビジネスのアイデアの実行段階での失敗であるが、大きくいって「実行に際しての徹底度が足りない」場合と、「実行者の意識・行動を変えていない」場合が典型的な失敗のパターンである。

実行すると決めた以上は、スピード、程度、気力、情熱において圧倒的に他社を抜き去るつもりで実行しなければいけない。往々にして頭でっかちなビジネスパーソンは、考えること（戦略の立案）を過大評価し、組織を動かして実行することを過小評価がちである。ユニチャームの創業者である高原慶一郎氏は「素晴らしいアイデアを立案する労力を一とすれば、とりあえず実行するだけでも十の労力が要る。徹底的に実行して成功するには百の労力が要る」と力説しているが、全く同感である。

また、新しい戦略を実行する社員の意識・行動の

変革が不十分で失敗することも多い。例えば、社員の行動変革には「頭・心・体」という三つのハードルがあるが、このハードルを一つ一つ丁寧に超える工夫を怠っている企業も多い（図-3）。

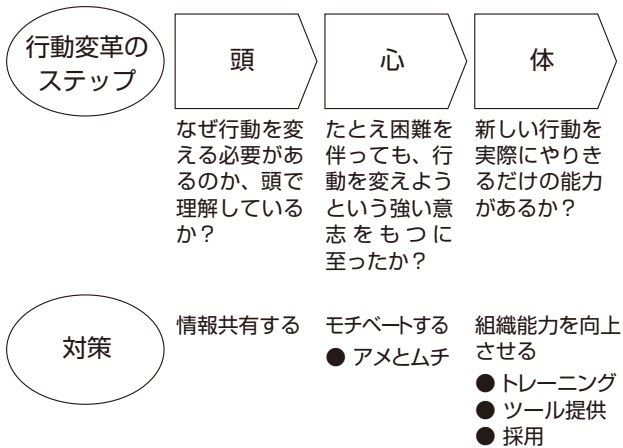
何年も同じことをやってきた社員にとって、自らの行動をAからBに変えることは非常に難しい。訳もわからぬまま、ただ「行動を変えろ」と命じられても、納得するはずがない。なぜ今までの行動Aではいけないのか、なぜ新しい行動Bに変えなければいけないのかを、「頭」でわかる必要がある。

とはいえ、頭でわかっただけでは、人間の行動は変わらない。今まで何年も取ってきた行動パターンを変えることは、多くの場合、痛みを伴う。苦しい思いをするのを承知の上で、慣れ親しんだ行動Aを捨てよう、新しい行動Bを習得するためにいばらの道を歩こうと、「心」から思わない限り変革はうまくいかない。理屈ではわかって、変わる気持ちを持たない人もいる。例えば、「自分はあと1年で定年だ。AからBに変えるのはつらいし、成果が出るころには自分はいない。それなのに、なぜ変わらなくてはならないのか」というのがその典型である。

最後に、頭でわかって、心から変わりたいと思っても、「体」がついていかないというのが、三つ目のハードルである。例えば、今まで走れと言われて走ってきたけれども、これからは空を飛べ、と言われたとしよう。頭で理解し納得し、心から頑張っただけからは空を飛ぼうという意志を持ったとしても、翼がなければ飛ぶことはできない。言い換えると、実行能力が伴わない限り、実現はできないのである。

この頭、心、体という三つのハードルを越える手当てをしないまま戦略を実行しようとして、社員の行動が変わらずに失敗するケースは多く見受けられる。「頭」のハードルに対する手当は、「情報共有」である。なぜ行動変革が必要なのかをきちんと説明する。「心」のハードルを越えるための打ち手の典型は、いわゆる「アメとムチ」である。変革の努力をしている社員には報い、そうでない社員には罰を与

図-3 なぜ組織は変わらないのか



える。「体」のハードルを越えるために必要な施策は、「組織能力の向上」である。すなわち、能力アップのトレーニングや、新しい行動に必要なツールを提供すること、あるいは新しい行動要件に適合する人材を配置したり、採用したりする。

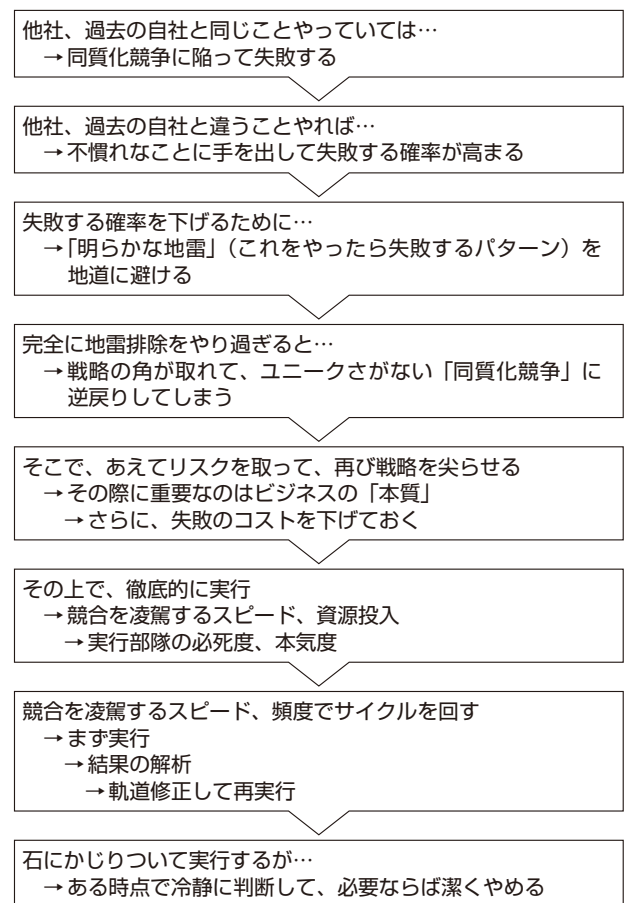
このような観点から失敗している企業を見ると、間違った場所に薬をつけていることが多々ある。例えば、社員は「頭」の部分で引っかかっているのに、情報共有をしないまま、一生懸命に体に効く薬（トレーニングやツール開発）をつけている。あるいは、「心」や「体」の部分で引っかかっているのに、頭に効く薬（情報共有）しかつけていなかったりするのだ。社員の行動を変えたいのなら、三つのハードルに対して、適切な打ち手をとらなければいけない。

また、ビジネスのアイデアを実行したら、それで終わりではない。素早く結果を解析して、必要ならば即、軌道修正してまたやってみる。このサイクルを、他社を上回る頻度で繰り返して、戦略とオペレーションの質を上げていく。そして最後に、矛盾するようであるが、撤退する時には潔く撤退することも、場合によっては必要である。

失敗する経営から成功する経営へ

以上、失敗のパターンの例を紹介したが、この流

図-4 失敗する経営から成功する経営へ



れを図にしたのが図-4である。一つ一つは当たり前前のことであるが、ついつい日々の目先の案件に埋没しておざなりになり、失敗する例は枚挙に暇がない。逆にいえば、この当たり前前をきっちりやりきるのが、いかに困難かということである。ビジネスの成功には都合の良い奇策や秘策はない。

一方、別の見方をすれば、当たり前前の正道をしつかりと実行する強い意志があれば、ビジネスはできるということになる。ビジネスは天賦の才能がある一部の天才でないと成功できないものではない。むしろ意志の力でやるべきことをやりきれるかどうか、で差がつくのではないだろうか。是非、読者も強い意志をもってビジネスを成功させていただきたい。

(注) 他の失敗パターンにご興味がある方は、拙著『経営の失敗学』（日本経済新聞出版社、2014年）を参照されたい。

職員が辞めない介護事業所



(有)グループホーム光

代表取締役
辻内 通弘

企業プロフィール

- 代表者 辻内 通弘
- 創業 2004年
- 資本金 300万円
- 従業員数 37人（パート職員含む）
- 事業内容 高齢者介護、学童保育および障害児通所支援
- 所在地 千葉県山武郡横芝光町目籾2339-15
- 電話番号 0479 (84) 0999
- URL <http://hikari.ulubu.com>

千葉県山武郡横芝光町にある(有)グループホーム光は、介護事業を中心に学童保育、障害児通所支援事業を営んでいる。

介護施設では従業員の確保に苦労することが少なくないが、同社では口コミで人が集まり、めったに離職することがない。

ケアが難しくても断らない

同社が運営するグループホーム光は、順調にその規模を拡大し、2004年のスタート時に5人だった定員は2007年には9人、2012年には18人と増加している。

グループホームとは、比較的軽度の認知症の高齢者が、共同で自立した日常生活を営むことができるようにすることを目的とした施設である。

しかし同社では、共同生活を営むことが困難であったり、介護に

手がかかる高齢者も積極的に受け入れている。

例えば、耳が聞こえず、話すこともできない認知症の女性を受け入れた。この女性は、特に入浴を嫌がり、ヘルパーが手伝おうとすると暴れて手がつけられない。そのため、他の施設から入所を断られていた。

コミュニケーションをとることが非常に難しかったが、同社の職員は、粘り強くこの女性と接しながら、解決の糸口を探した。その結果、入浴はもちろん、お絵かきボードを使って会話もできるようになった。

ケアが難しい高齢者ほど事故のリスクも高くなる。それにもかかわらず、同社がそうした高齢者を受け入れるのは、辻内社長の介護に対する強い思いがあるからだ。

辻内社長は幼いころに母親を亡くし祖母に育てられた。祖母の晩

年を世話したことがきっかけとなって、介護の世界に入った。自身の経験から、どのような高齢者でも、自分の家にいるようにくつろいでほしいという思いをもった。その思いは、「なごみの家」という同社のスローガンにも表れている。

パート職員の定着率を上げる取り組み

ケアが難しい高齢者を受け入れるためには、現場でサービスを提供するパート職員の確保と定着・育成が重要である。一方で、介護事業は有効求人倍率が3倍を超えており、人材確保が難しい業種でもある。

そこで同社では、パート職員の定着率を上げるために、週1回、3時間から勤務できる環境を整えた。30人いるパート職員は、あらかじめ働くことができる日時を前

月に申告する。同社では、それに沿って毎月シフトを組んでいる。

30人分のシフトを組むのは労力がかかるが、パート職員にとっては、個々の事情に合わせて働くことができるため、都合がよい。

また、定年を設けず、働く意欲があり、本人が希望する限りは勤務できるようにした。現在、パート職員の年齢は18歳から76歳と幅広い。

人材の定着率を上げるには、勤務シフトの柔軟さだけでなく、職員のモチベーションを維持し、向上させる必要もある。同社では、全職員向けの独自の勉強会を定期的に実施することで、この課題に対処している。

勉強会では、介護を行うにあたって必要となる情報を共有するために、利用者一人ひとりの性格から、日常生活において注意すべき点まで簡単なテスト形式で確認を行っている。

勉強会の実施によって、それぞれの職員が利用者をより深く知ることができるようになり、どの職員が担当しても利用者に最適なケアを提供することができる。これにより利用者の状態が改善し、結果として職員のモチベーションは向上する。

こうした一連の取り組みが口コミで広まり、同社では採用に困ったことがなく、いったん採用すればパート職員はほとんど離職しない。

放課後等デイサービスへの進出

同社は、グループホームのほかに、有料老人ホームと、認知症対応型のデイサービスも経営している。これらの介護事業は、満室のグループホームを中心として利益は上がっているが、今後の介護業界をめぐる環境は決して安定的とはいえない。

介護事業は、国が定める介護報酬によって、収入が決まるが、介護報酬は引き下げの傾向にあるからだ。実際に2015年の改定では、グループホームの基本報酬は5.7%の減額となっている。

このような状況のなかで、辻内社長は、介護事業を続けていくためにも、既存の経営資源を活かしながら新たな事業展開を行う必要があると考えた。そこで、2012年に学童保育を開始した。さらに、2014年には辻内社長のもつ児童発達支援管理責任者資格を活かして、「放課後等デイサービス」にも進出した。

放課後等デイサービスとは、障害のある児童を対象に、施設に通いながら心身機能の向上を図ることを目的としたサービスである。

介護事業と放課後等デイサービスを同じ施設内で行う経営方式は、その発祥の地にちなんで富山型デイサービスと呼ばれる。放課後等



デイサービスの経営経験がなかった辻内社長は、自ら富山県を訪れ、富山型デイサービスの経営者から経営手法を学んだ。

放課後等デイサービスへの進出にあたっては、介護を担当していた職員に児童の世話もしてもらうことができた。そのため、新たに採用したパート職員は3人だけであった。

また、グループホームの入居者は、孫のような世代との触れ合いを通じて、高齢者だけで生活するよりも生き生きとするようになり、なかには最も介護を必要とする度合いの高い要介護5から要介護2まで改善した人もいる。

放課後等デイサービスは18歳まで利用できるが、利用者はその後就職先を見つける必要がある。

辻内社長は、「放課後等デイサービスの利用者が、当社で一緒に働くことができるような環境を整えたいと思っています」と語る。同社のサービスを利用している児童が、スタッフとして活躍する日も遠くないだろう。（山田 貴之）

論語から 学ぶ リーダーシップ

第30回

公平さは周りが判定する

「彼（彼女）は社長のお気に入りだから」「それに比べてわたしの仕事はつまらない仕事ばかり」

社員があなたに対してこのように感じていたらどう思いますか。きっと「冗談ではない。わたしはそんなことは絶対にしていない」と反論されるはずです。

そこに今月の教えの重要さがあります。「比」（ひいき）は驕りと同じで、本人が意識できないことであり、周りが判定するものなのです。

社員は経営者であるあなたの思いを100%理解できません。ですから、あなたの何気ない発言や行動を観察し、そこに何らかの意味づけをして、「周」（公平）か「比」（ひいき）かの判断をします。それゆえ、あなたはこの教えをどんなに意識してもし過ぎることはありません。一般的なリーダーの心得である「差別をしないこと」は百も承知であり、そうしていないかと思っただけでも、周りからひいきしていると見られたら、ひいきしていたことになるのです。

君子は周して比せず、 小人は比して周せず

～為政第二より～

組織マネジメントにおいては公平さが求められます。職場では、部下それぞれの持ち味や強みに着目して対応しましょう。くれぐれも経営者の好き嫌いや損得で、対応に差をつけないようにしましょう。

「比」の弊害は、あなた自身がバランスを欠いた経営者と思われるだけならまだしも、ひいきされていると思われる部下も、職場の人間からやっかみやひがみを受けることにあります。

『呻吟語』という中国古典に「隔の一字は人情の大患なり」とあります。「隔」は人と人とのへだたり、すなわち、ひいきを意味し、社内の人間関係や経営者への不信など、あらゆる問題の原因となるのです。

意識的に公平さを保つ

私たちは、感情を持ちますから、人に対して好悪の感情を持つことは避けられません。

とはいえ、社会的共同体においては、長がその思いを表に出すことは人間性を露呈するようなものだから、慎まなければなりません。

また経営者は、発言はもちろんのこと、表情や雰囲気ですら気配りすることが求められます。たとえ苦手に感じる社員がいても、意識的に公平さを保ちましょう。

最後に、簡単ですがセルフチェックをしてみましょう。一週間での部下との会話時間を計測して、誰

と最も話をしているのかを把握してください。おそらく最も会話を要しない部下、つまり優秀な部下との時間が長いのではないのでしょうか。そして最も思いやりをかけるべき社員、つまり放置してはいけないはずの社員とはほとんど会話をしていないのでは…。

あなたの話を理解し即応してくれる優秀な社員との会話は、楽しく感じられる時間です。従って、意識をしないと自分の感情に沿ってひいきに流されてしまうものなのです。

手のかかる社員との会話は長く感じられ精神的にも疲れるでしょうが、粘り強く取り組みましょう。その結果、部下が成長発展するだけでなく、自分自身も確実に研鑽されていくのですから。

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



鈴木 博毅 著

古代から現代まで2時間で学ぶ戦略の教室 —生き抜くための勝利の全法則—

ダイヤモンド社 定価（本体1,600円+税）

古代から現代まで2時間で学ぶ 戦略の教室

生き抜くための勝利の全法則

著者 鈴木博毅

ダイヤモンド社

経営環境が日々変化するなか、先が読めない、思うような成果が上がらないと感じている経営者は少なくない。閉塞した状況を打開するに当たり、戦略のヒントを先人の英知に求めてはどうだろうか。

本書は、3,000年の歴史を遡り、時代の変革期で新たな局面を切り拓いてきた先人たちの戦略から、経営に役立つ成功のエッセンスを抽出したものである。経営コンサルタントである著者は、戦略の概要や効果のみならず、社会情勢や思想、敵国の変化など戦略が形成

された背景についても考察を行っている。こうした作業から見えてくるのは、先人たちが相手や状況に応じて、自らの強みを最大限に活かす戦略をとってきたことだ。

本書で紹介されているアレクサンダー大王は、東方遠征をするうえで、強力なペルシャ海軍の攻略が不可欠であった。海兵力が皆無である大王は、通常、費用と歳月をかけて大艦隊をつくるころ、強みを活かす戦略をとる。得意とする地上戦で沿岸部を支配することにより、敵の食料や水の補給を断ち、短期間で勝利を収めた。

こうした戦略は、強みを十分に発揮してこそ効果が得られるものだろう。そのうえで、先人たちは戦略の根幹をなす強み自体も随時見直し、次の一手に反映させる力にも長けていた。大王は支配した敵将を冷遇せず積極的に登用することで、統治力や海兵力を高め、大帝国を築き上げている。強みの把握や見直しは、経営環境が目まぐるしく変わる現代においても重

要といえるだろう。

本書では、高精度を誇る医療機器メーカーのGEヘルスケア社を採り上げている。同社は先進国で業績をあげつつも、インド市場への進出では一度失敗している。原因は、機械の随所に使われる特注部品の修理が難しいこと、専門医の不足で難解な操作に対応できないことなどであった。強みとしていた高精度を実現する技術力は、インドでは足かせとなったのだ。

そこで同社は、精度を高めるうえで培った技術力を利便性へと向けて製品開発に当たった。調達が容易な自動車部品を採用し、極力シンプルな設計とすることで、故障時の修理や操作も簡単にできるようにした。結果、軽量化や低価格化も実現し、インドのみならず先進国でも市場シェアを拡大した。

一歩立ち止まり、自身の強みと向き合うことで、戦略の幅は広がるだろう。本書を頼りに、次なる一手を練ってみてはどうだろうか。

（江連 成信）



刃物の街、岐阜県関市にある長谷川刃物(株)が開発した「Casta」は、ユニバーサルデザインのはさみです。幼児やお年寄り、障害のある人でも簡単に使用できます。カスタネットのような持ち手なので、置いたまま上から押すだけで紙を切ることができるのです。持ち手の間には2本のばねが組み込まれており、手を離せば自然に刃が開きます。刃にカバーが付いており、そのまま切り進めることができるので、けがの心配もほとんどありません。

同社は、1933年に創業した国内では珍しいはさみ専門のメーカーです。これまで、事務用や手芸用、キッチン用など定番のはさみだけではなく、ペットボトル専用や携帯用の小型はさみといった特殊なものまで、広く手がけてきました。ユニバーサルデザインの商品を含め、そのアイテム数は約130にも及びます。

3代目の長谷川尚彦さんはあるとき、授産所を訪れた際に握力の弱い人が口でくわえてはさみを使っているのを見ました。そこで、誰にでも安心して負担なく使えるはさみを作ろうと、持ち手の形状、ばねの本数や強さを変えるなど試作を繰り返し、2004年に発売しました。

「多くの人にはさみを安全に使える喜びを感じてほしい」という長谷川さんの思いから生まれたCasta。長年培った確かな技術と遊び心のあるデザインを兼ね備えた逸品です。(葛貫 怜)

編集後記

日本各地で海外からの観光客を目にする機会が増えました。案内表示や飲食店のメニューが多言語表記に変えられたり、デパートやホテルでは英語や中国語が話せるスタッフが配置されたりと、観光客を迎え入れるための取り組みが着々と進められています。

今回の特別レポートでは、海外展開を進めるに当たり、地域ごとに異なる課題やリスクを事前に把握し、備えることの重要性を述べていただきました。

国内で外国人を迎え入れるにせよ、海外に打って出るにせよ、今後、グローバル化のなかで生き残るには、異なる文化や商習慣を理解し、状況に応じた対応策を講じることがますます求められてくると感じています。(中村)

調査月報

10月号予告

調査レポート

総合研究所 主席研究員 丹下 英明
研究員 金子 昌弘

海外事業再編に取り組む中小企業

論点多彩

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 坂爪 裕

発見型改善のすすめ

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