

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2015  
No.085

10



## 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

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2015  
No.085



調査レポート.....4

## 海外事業再編に取り組む中小企業

\*総合研究所 主席研究員 丹下 英明  
研究員 金子 昌弘



表紙写真：「日本の架け橋」  
御幸の橋（愛媛県）

論点多彩.....38

## 発見型改善のすすめ

\*慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 坂爪 裕

巻頭随想.....2

### 雑草は強くない!

\*静岡大学大学院農学領域 教授 稲垣 栄洋

どう考える? 中小企業への就職、大企業への就職.....16

### 中小企業ならではの昇進・昇格のチャンス

\*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

### 性別で異なる資格の役立ち方

\*大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員 阿形 健司

新時代の創業.....22

### エコと福祉で独自の価値を提供する広告代理店

\*愛知県名古屋市 (株)スクラッチバック

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

### 従業員の職場外行動の管理法

\*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

### 雇用を通じた地域活性化への貢献

人口減少時代を生き抜く.....32

### 逆転の発想で新たな市場を切り拓く

\*富山県高岡市 (有)シマタニ昇龍工房

流行りもの考現学.....36

### ママの新しいトレンド ~「温故知新」の暮らし~

\*電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員 古平 陽子

北から南から.....37

### 「ウツボ」を活用した地域活性化への取り組み

\*須崎商工会議所 中小企業相談所長 坂井 正輝

経営最前線.....44

### ウェブ活用によりニーズを呼び込む

\*埼玉県草加市 (有)浅井製作所

論語から学ぶリーダーシップ.....46

### 直きを以て怨に報い、徳を以て徳に報いん

\*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

### 低予算でもなぜ強い?

今月の逸品/編集後記.....48

# 雑草は強くない!



静岡大学大学院農学領域  
教授

## 稲垣 栄洋

いながき ひでひろ

1968年静岡県生まれ。岡山大学大学院農学研究科修了。農林水産省、静岡県農林技術研究所上席研究員などを経て現職。専門は雑草生態学。農学博士。『雑草の成功戦略—逆境を生きぬく知恵』（NTT出版、2002年）、『雑草に学ぶ「ルデラル」な生き方』（亜紀書房、2012年）、『弱者の戦略』（新潮社、2014年）他著書多数。



「踏まれても、踏まれても立ち上がる」雑草にそんなたくましいイメージをもつ人も、少なくないかも知れません。しかし、実際には、雑草は何度も踏まれると立ち上がらなくなります。だからといって、雑草の生き方が「たくましくないか」といえば、そんなことはありません。そもそも、どうして立ち上がらなければならないのでしょうか。

植物にとって、もっとも大切なことは花を咲かせて、種を残すことです。踏まれても立ち上がるという無駄なことにエネルギーを使うよりも、踏まれながら花を咲かせることを考える方が合理的です。

そして、踏まれながら種をつけることの方がずっと大切です。そのため、雑草は無駄に立ち上がるようなことはしないのです。がむしゃらに頑張るよりも、その生き方はずっと合理的で戦略的なのです。

強いイメージのある雑草ですが、植物学的には雑草は「弱い植物」

であるとされています。じつは、雑草は他の植物との競争に弱い植物です。そのため、雑草は強い植物が生い茂るような深い森の中には生えることができません。そこで、強い植物が生えることのできないような困難な環境を選んでいきます。それが、よく踏まれる道端だったり、よく草取りが行われる空き地だったりするのです。

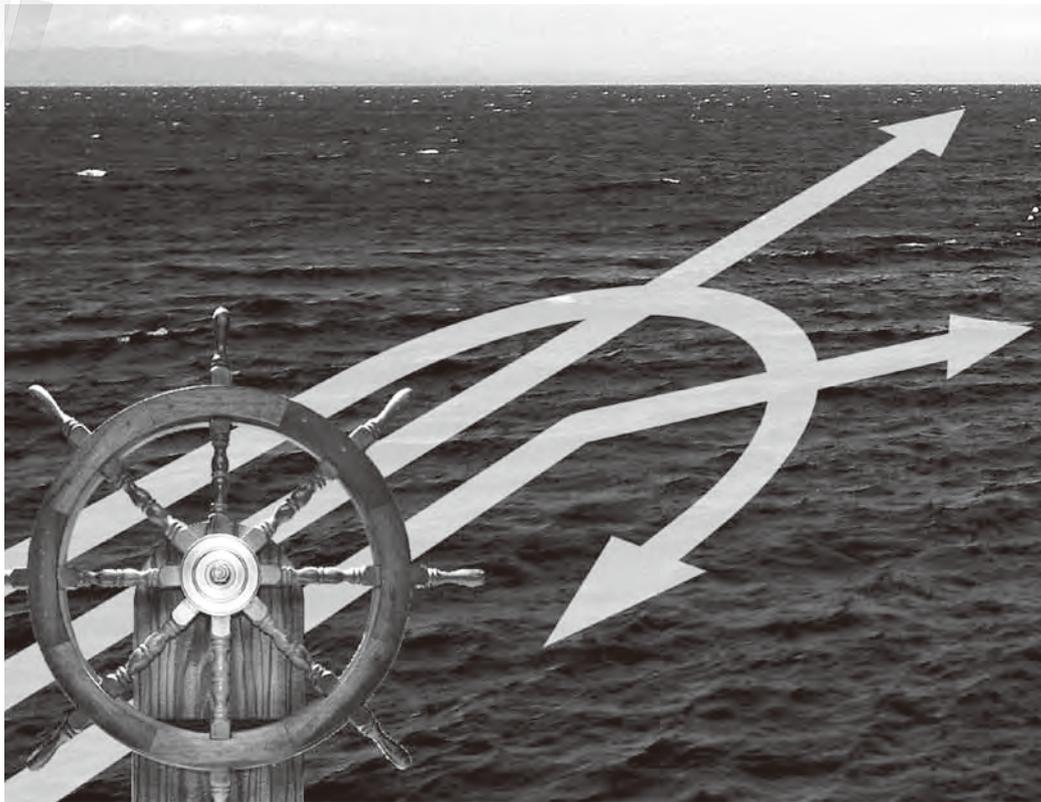
逆境はいやなものですが、恵まれた環境では弱い植物は、強い植物に勝つことができません。弱い植物にとっては、強い植物が力を出し切れない「逆境」こそがチャンスなのです。

弱い植物である雑草にとって「戦わないこと」は、とても重要な戦略です。その方法の一つが「ずらす」ことです。踏まれる場所に生える雑草は、他の植物と「生える場所をずらす」という戦略です。それ以外に、「時期をずらす」という戦略もあります。

植物は動くことなく、平穏な暮

らしをしているように見えるかも知れませんが、そんなことはありません。枝や葉は光を奪い合い、見えない土の中では根が栄養分や水を奪い合います。植物たちもまた、常に激しい生存競争を繰り返しているのです。弱い植物である雑草は、勝てない相手と競争するよりも、踏まれたり、抜かれたりする逆境を選びました。こうして、踏まれる環境に生え、踏まれても立ち上がることなく暮らしているのです。「踏まれても立ち上がらない」「強い植物とは戦わない」。雑草のこうした戦略を、皆さんは情けないと思うのでしょうか。

雑草にとって大切なのは、立ち上がることでも、強い植物に立ち向かうことでもありません。大切なのは「種を残すこと」です。雑草は、ただこの目的に対して最大限で合理的な努力をしています。大切なことを見失わない生き方。これこそが本当の「雑草魂」なのです。



## 海外事業再編に取り組む 中小企業

総合研究所 主席研究員 丹下 英明  
研究員 金子 昌弘

少子化に伴う国内市場の縮小が進むなか、大企業だけではなく、中小企業においても海外への展開が加速している。だが海外市場では、さまざまな課題に直面するため、撤退を余儀なくされる中小企業も存在する。

そこで本稿では、中小企業による海外事業再編、特に海外からの撤退とその後の事業展開に焦点を当てて、実態を分析してみよう。

### 「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」の実施要項

調査時点：2014年10月

調査対象：日本政策金融公庫中小企業事業の取引先のうち、海外進出（海外直接投資のほか、支店の設立や技術供与を含む）の経験を有する企業945社（うち440社は撤退経験を有する先）

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送。調査票は無記名

回収数：298社(回収率31.5%)

### 注目される中小企業の海外撤退

近年、中小企業の海外撤退に注目が集まっている。撤退企業を分析し、その要因などを明らかにすることは、これから海外展開を目指す中小企業、あるいは海外展開中の中小企業にとって、大いに参考となるだろう。

しかしながら、中小企業の海外撤退に関する研究は少ない<sup>(注1)</sup>。撤退経験をもつ中小企業のなかには、そうした事実を外部に公表したくないと考える企業も存在する。また、撤退経験を有する企業へのアクセスが難しいことも、撤退研究が進まない大きな要因と考える。

中小企業の海外撤退を詳細に分析することは、海外展開に取り組む中小企業にとって、多くの示唆を与えうる。成功事例の分析が中心であった中小企業の海外展開研究に、撤退事例から抽出される要因を加えることができれば、より精緻な理論構築につながるだろう。

そこで、本稿では、アンケート調査の結果を基に、中小企業による海外撤退の実態を定量的に分析する。

なお、本稿では、「撤退」を「本国の親企業が在外子会社の企業活動に対する支配を放棄すること」<sup>(注2)</sup>と定義し、具体的な撤退形態として「直接投資先の

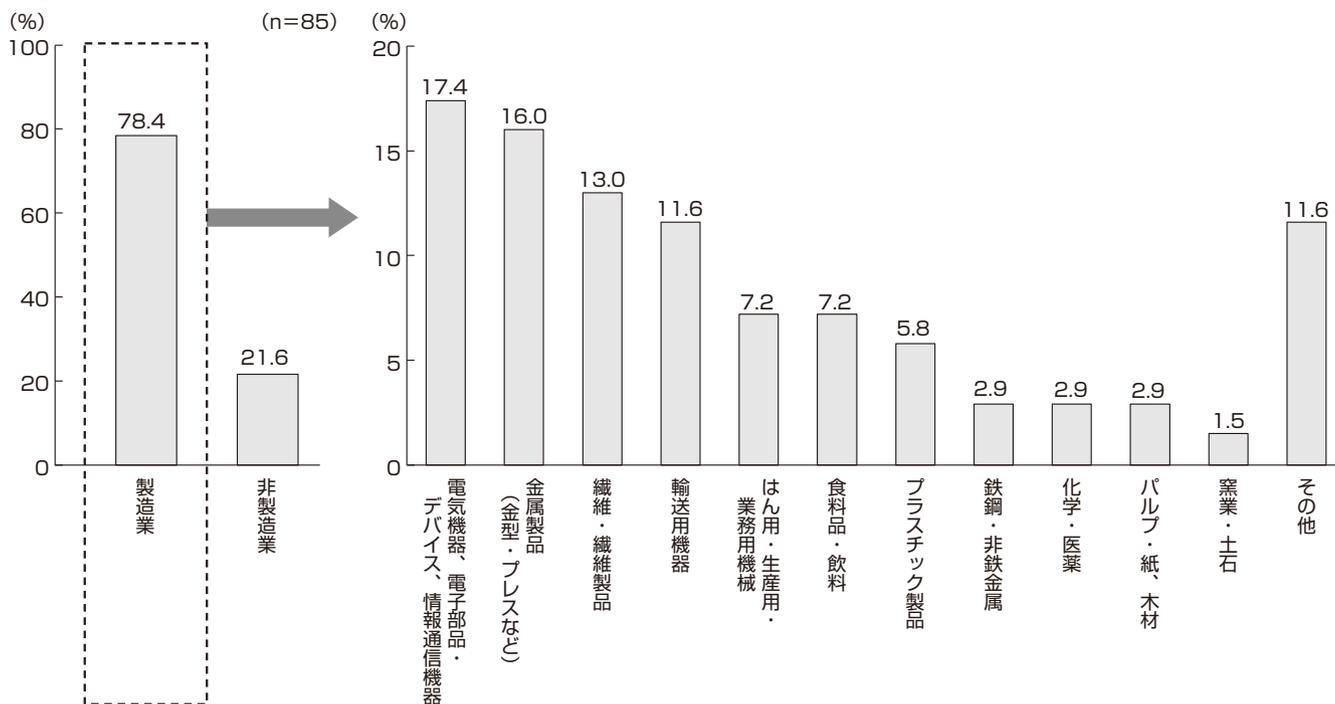
清算、倒産等による解散や吸収・合併等によって出資比率が0%になること、または株式の売却等により出資比率が著しく低下すること」とする<sup>(注3)</sup>。そのため、本稿で分析対象とする撤退とは、海外直接投資先からの撤退であり、海外への輸出や海外企業への技術供与、生産委託からの撤退は含まない。

### アンケート調査の実施要領

日本政策金融公庫総合研究所では、中小企業による海外撤退の事態を明らかにするため、「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」を実施した。同アンケート調査の実施要領は上記のとおりである。調査対象は日本政策金融公庫中小企業事業の取引先のうち、海外進出の経験を有する企業945社で、うち440社は海外からの撤退経験を有する先となっている。

分析のフレームワークは以下のとおりである。まず、アンケート回答企業298社のなかから、海外直接投資経験があると回答した248社を抽出した。そのうえで、248社を「海外直接投資先からの撤退経験がある企業」と「海外直接投資先からの撤退経験がない企業」とに分類した。内訳としては、「海外直接投資先からの撤退経験がある企業」が88社（35.5%）、「海外直接投資先からの撤退経験がない企業」が

図-1 撤退経験を有する企業の業種



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外撤退の実態～『中小企業の海外事業再編に関するアンケート』から～」（2015年1月）（以下同じ）  
 (注) 複数事業を営んでいる場合、売上げが最も多いもの。

160社（64.5%）である。

ここからは、本稿の目的に従い、主に「海外直接投資先からの撤退経験がある企業」について、その状況を分析していこう。

## 撤退拠点の概要

まず、海外直接投資先からの撤退経験を有する中小企業について、その業種を見ておこう。図-1をみると、「製造業」が78.4%を占める一方、「非製造業」は21.6%にとどまっている。製造業の業種をもう少し詳細にみると、「電気機器、電子部品・デバイス、情報通信機器」が17.4%と最も多く、以下、「金属製品」（16.0%）、「繊維・繊維製品」（13.0%）、「輸送用機器」（11.6%）と続いている。中小企業の海外

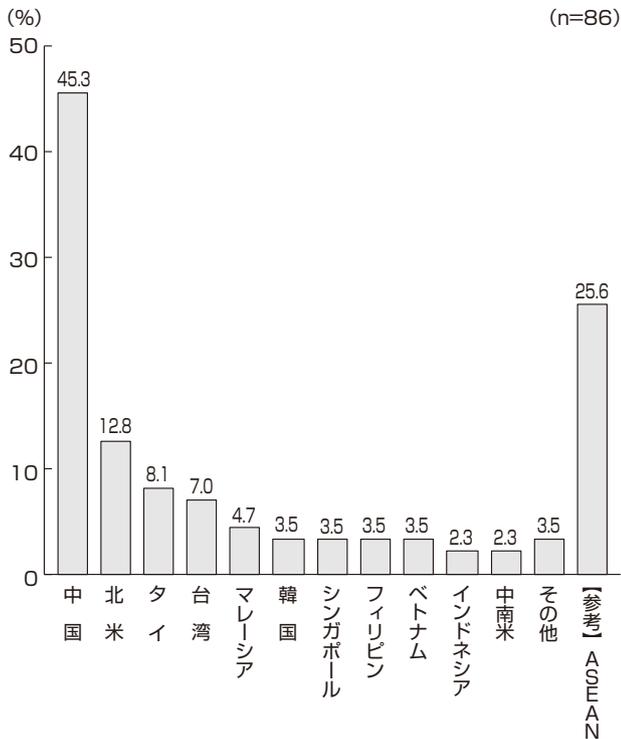
直接投資は、製造業が中心であり、製造業の撤退割合が高いのは、そうした状況を反映しているものと考ええる。

撤退拠点の概要は、どのようなものだろうか。図-2は、撤退拠点が所在した国・地域を示したものである。これをみると、「中国」が45.3%と最も多い。これは、中小企業が一番多く海外展開している国が中国であることを反映しているものと考ええる。

また、撤退拠点が所在した国・地域の上位10カ国をみると、第2位の「北米」（12.8%）を除き、すべてアジアが占めている。中小企業の海外撤退は、アジアからの撤退が中心であることがわかる。

撤退拠点について、進出年、撤退年、そして活動年数をまとめたのが図-3である。これをみると、撤退拠点の進出年は、「2000年代」が40.2%と最も高く、「1990年代」が36.6%で続く。一方、撤退拠点の

図-2 撤退拠点が所在した国・地域



(注) 中国は、香港・マカオを含む (以下同じ)。

撤退年をみると、「2010年以降」が45.1%と最も高く、「2000年代」が43.9%となっている。これらを合わせると、撤退経験があると回答した企業の約9割が2000年代以降に撤退していることがわかる。また、「2010年以降」は、約5年しか経過していないにもかかわらず、その割合が高いことから、2010年以降、中小企業の海外撤退が大きく増加しているといえる。

撤退拠点が稼働していた「活動年数」をみると、「5～9年」が31.7%と最も多く、「5年未満」が23.2%、「10～14年」が18.3%となっている。「5年未満」と「5～9年」を合わせると、54.9%となっており、約半数の企業は、10年経過しないうちに撤退を余儀なくされていることがわかる。その一方で、「20～24年」が9.8%、「25年以上」が7.3%と20年以上操業した拠点が合わせて17.1%存在する点は注目

図-3 撤退拠点の進出年、撤退年、活動年数

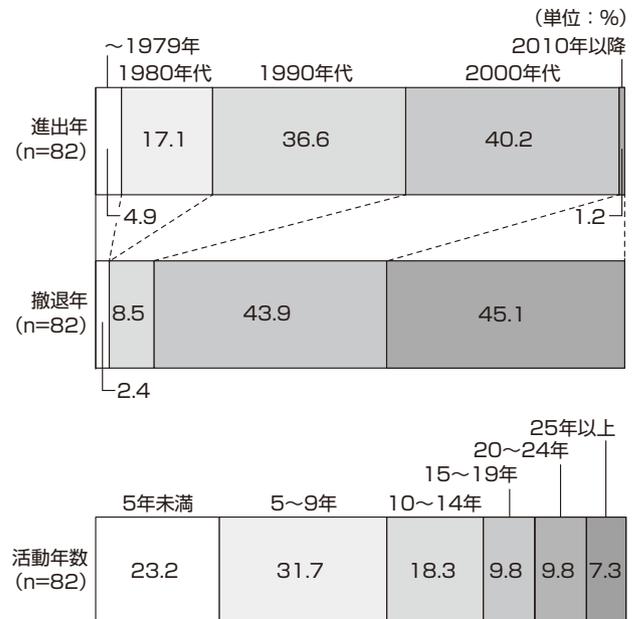
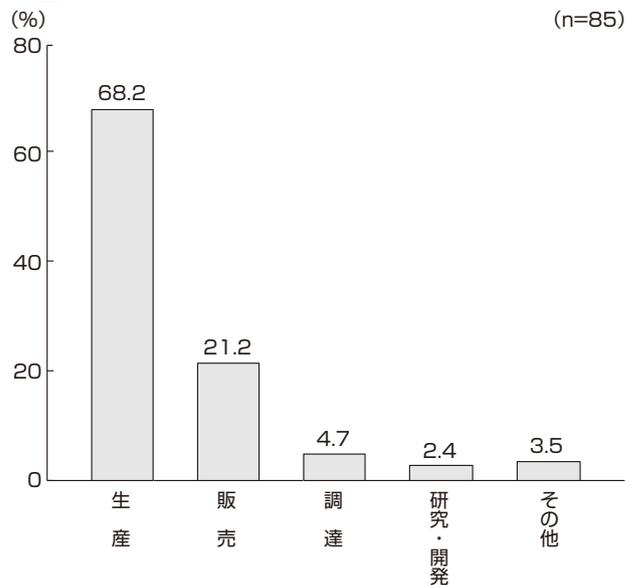


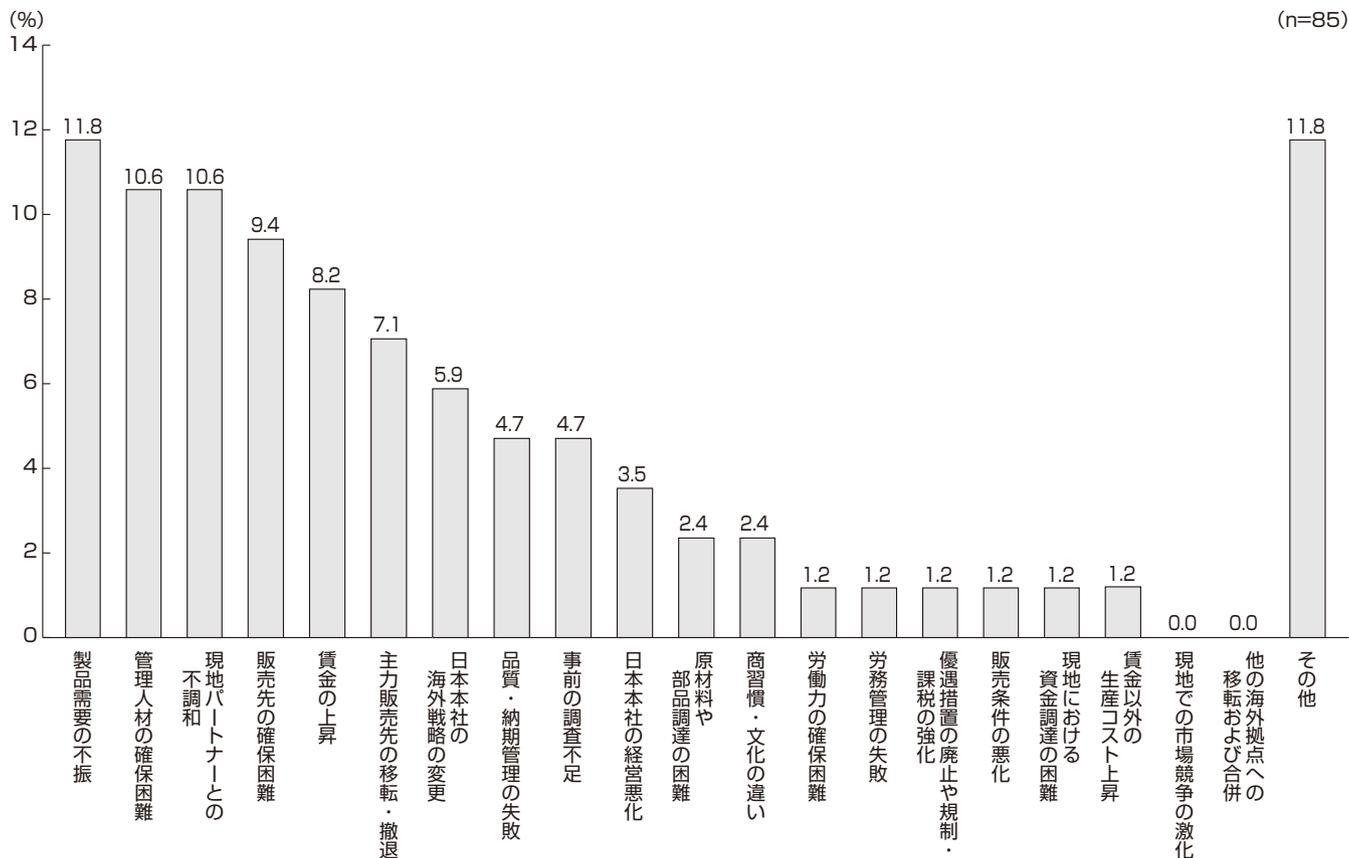
図-4 撤退拠点の主な機能



される。

なお、撤退拠点の主な機能は、図-4のとおりであり、「生産」が68.2%と最も高く、「販売」(21.2%)、「調達」(4.7%)、「研究・開発」(2.4%)と続いている。

図-5 海外拠点からの撤退の理由



中小企業による海外直接投資は、生産目的の進出が多いため、必然的に生産拠点の撤退が多いものと考えられる。

## 撤退理由と直面した課題

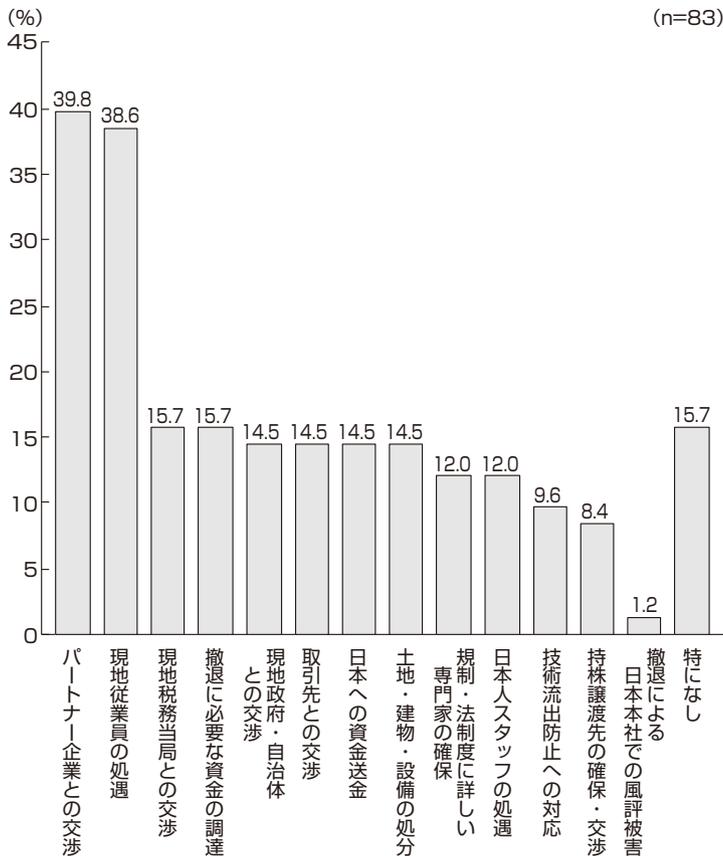
中小企業は、どのような理由で海外直接投資先から撤退したのだろうか。

図-5は、海外拠点からの撤退の理由のうち、最も重要なものを回答してもらった結果をまとめたものである。まず、回答企業が最も重要な撤退理由と考えた選択肢をみると、「製品需要の不振」が11.8%と最も高くなっている。「管理人材の確保困

難」「現地パートナーとの不調和」がそれぞれ10.6%と続いている。

この結果を中小企業基盤整備機構（2012）の結果と比較してみよう。中小企業基盤整備機構（2012）では撤退・移転の理由として、「受注先、販売先の開拓・確保の困難性」が27.6%で最も多く、次いで「生産・品質管理の困難性」が24.5%、「現地パートナーとのトラブル」が23.6%などと続いている。今回のアンケート調査とは、選択肢が異なるため、必ずしも単純比較はできないが、中小企業基盤整備機構（2012）で指摘された「受注先、販売先の開拓・確保の困難性」と「現地パートナーとのトラブル」については、今回のアンケート調査でも「製品販売の不振」「現地パートナーとの不調和」として上位にあげ

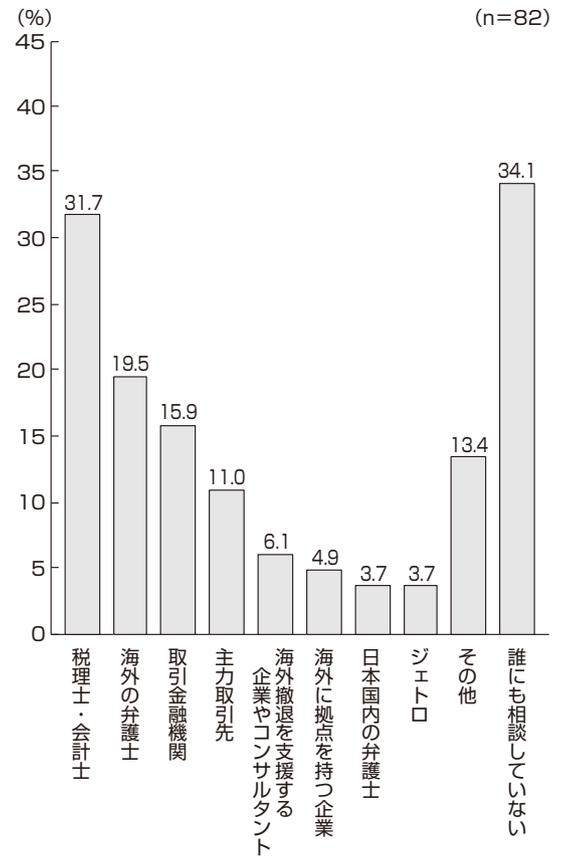
図-6 撤退する際に直面した課題（複数回答）



られている。また、「生産・品質管理の困難性」についても、管理人材が確保できなければ、生産・品質管理にも支障をきたすことが想定されるため、今回のアンケート調査で上位となった「管理人材の確保困難」に近い。そうした点を踏まえると、中小企業基盤整備機構（2012）の調査結果と今回の結果は、ほぼ整合的といえる。

中小企業は、撤退する際にどのような課題に直面したのだろうか。図-6は、撤退する際に直面した課題をまとめたものである。これをみると、「特になし」と回答した割合は15.7%に過ぎず、多くの撤退企業が何らかの課題に直面したことがわかる。直面した課題をみると、「パートナー企業との交渉」が39.8%、「現地従業員の処遇」が38.6%と、高い割合

図-7 撤退する際に相談した相手（複数回答）



となっている。そのほか、現地税務当局や取引先との交渉や、必要資金の調達など、さまざまな課題に直面している。

こうした課題に直面した際に、中小企業はどのような相手に相談したのだろうか。撤退する際に相談した相手を図-7でみると、「誰にも相談していない」が34.1%で最も多い。次いで、「税理士・会計士」が31.7%、「海外の弁護士」が19.5%、「取引金融機関」が15.9%となっている。税理士・会計士などの士業に相談した中小企業が存在する一方で、多くの中小企業が誰にも相談せずに撤退を実現していることがわかる。

海外からの撤退を完了できた要因はどのようなものなのだろうか。

図-8 撤退を完了できた要因（複数回答）

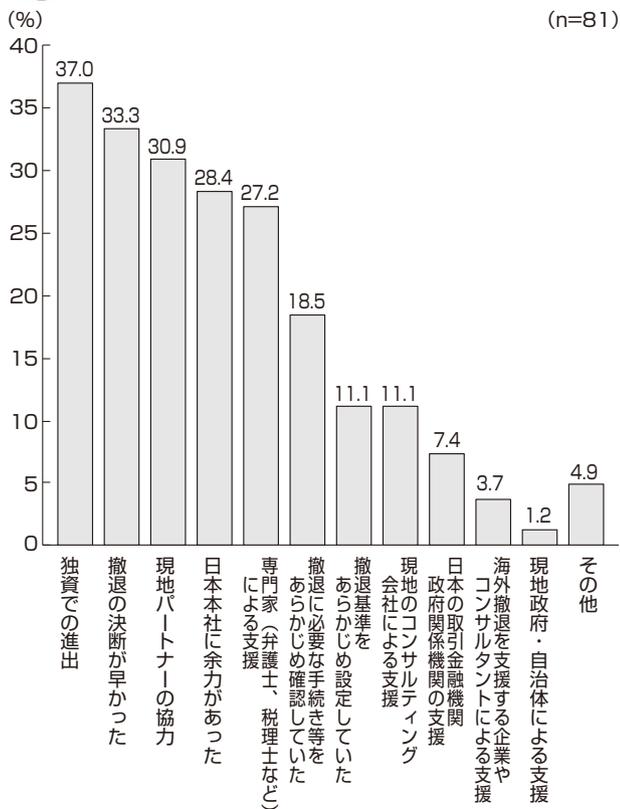


図-8は、撤退経験を有する中小企業に対して、自社が撤退を完了できた要因をあげてもらった結果である。これをみると、「独立での進出」が37.0%と最も高い。次いで、「撤退の決断が早かった」が33.3%、「現地パートナーの協力」が30.9%、「日本本社に余力があった」が28.4%、「専門家（弁護士、税理士など）による支援」が27.2%となっている。

## 進出前の取り組みと撤退拠点の成果

撤退拠点について、進出前にフィージビリティ・スタディ<sup>(注4)</sup>を実施したかどうかを聞いてみた。その結果、「十分に実施した」が17.3%、「多少実施した」が30.9%となっており、約半数の企業が実施し

図-9 フィージビリティ・スタディの実施状況

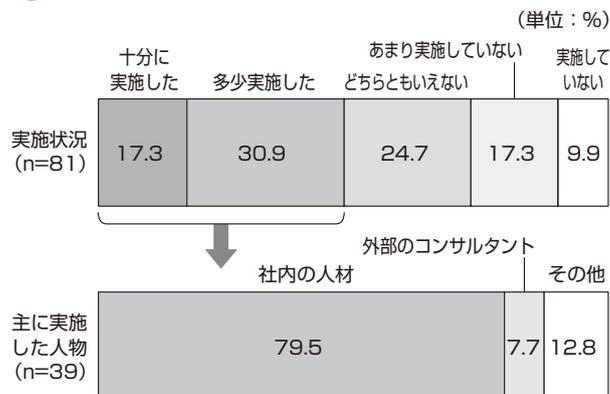
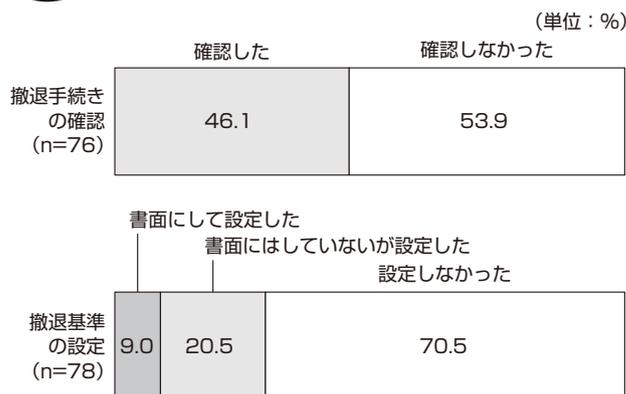


図-10 進出前の撤退に対する備え



ている。主に実施した人物は「社内の人材」が最も多く、79.5%となった（図-9）。

撤退手続きの確認状況をみると、「確認した」が46.1%となった。撤退基準の設定については、「設定しなかった」が70.5%と、高い割合となった。一方、「書面にして設定した」は9.0%、「書面にはしていないが設定した」は20.5%と、約3割の企業が何らかの形で撤退基準を設定していることがわかる（図-10）。

一般的に、撤退には「失敗」のイメージが付きまとう。では、実際にはどうなのだろうか。撤退拠点の成果をみてみよう。

まず、撤退拠点について、撤退直前の業況をまとめたものが図-11である。これをみると、「赤字」が

図-11 撤退直前の海外直接投資先の業況

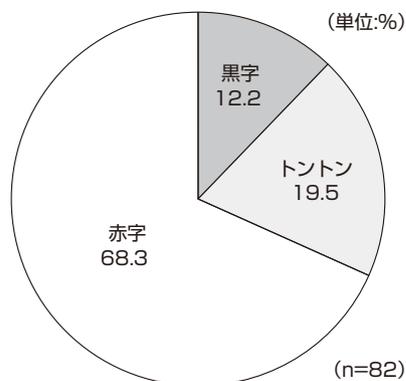
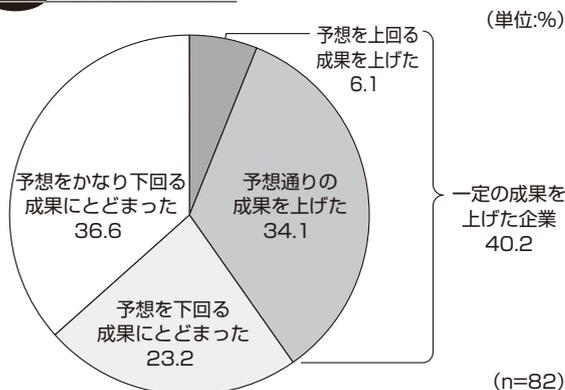
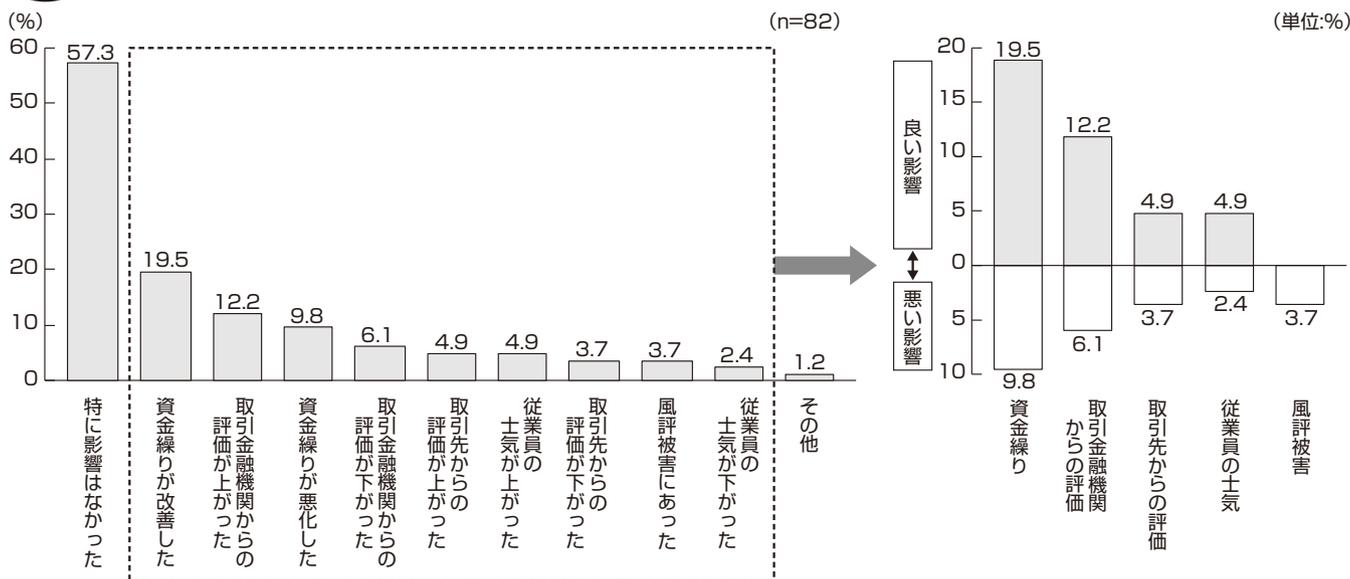


図-12 撤退拠点の成果



(注) 「撤退拠点の成果をどのように評価していますか」との設問に対する回答。

図-13 撤退による国内事業への影響 (複数回答)



68.3%と高い割合になっていることがわかる。一方で、「黒字」が12.2%、「トントン」が19.5%となっており、あわせて約3割の撤退拠点は、撤退直前でも一定の成果を上げていたことがわかる。

次に、撤退した拠点の評価をみてみよう。図-12をみると、「予想をかなり下回る成果にとどまった」が36.6%と、最も高い割合となっている。「予想を下回る成果にとどまった」(23.2%)と合わせると、約6割の拠点が成果を上げられずに撤退を余儀なくされた

ことがわかる。一方で、「予想を上回る成果を上げた」が6.1%、「予想通りの成果を上げた」が34.1%となっており、撤退拠点の約4割が一定の成果を上げていたことがわかる。こうした結果は、海外からの撤退=失敗という考えが、必ずしもすべての企業に当てはまらないことを示している。

海外からの撤退は、国内事業にどのような影響を及ぼしたのだろうか。図-13は、撤退による国内事業への影響をまとめたものである。これをみると、

図-14 現存する拠点の有無

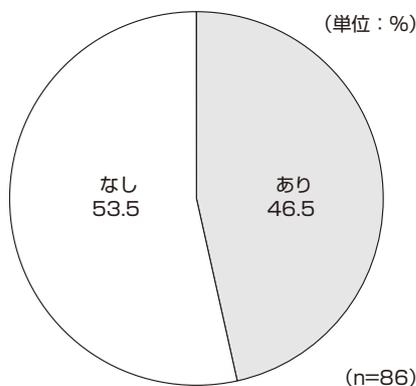


図-16 撤退後に新たに設置した拠点の有無

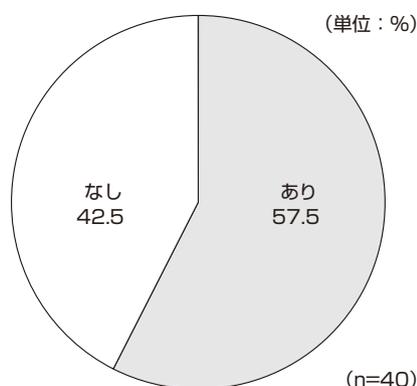
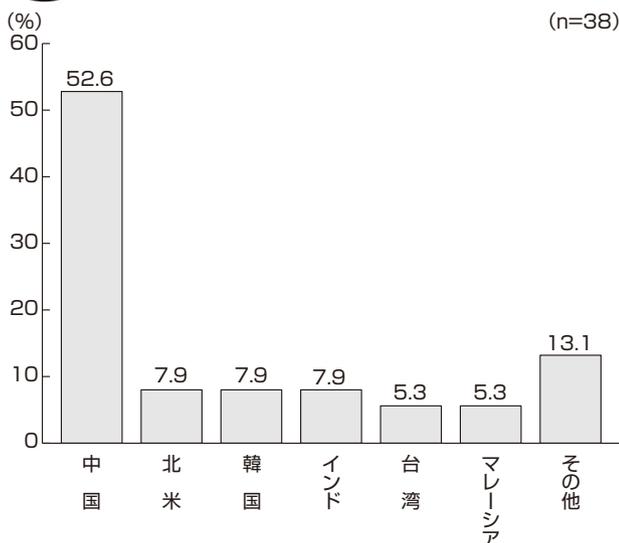


図-15 現存する拠点が存在する国・地域 (撤退経験あり)



「特に影響はなかった」が57.3%と最も高い。次いで、「資金繰りが改善した」(19.5%)、「取引金融機関からの評価が上がった」(12.2%)となっている。「資金繰り」「取引金融機関からの評価」「取引先からの評価」「従業員の士気」については、いずれも悪い影響よりも良い影響のほうが多かった。海外からの撤退は、取引先や金融機関などから失敗と思われ、国内事業にも悪影響を及ぼす可能性も考えられるが、実際には、海外からの撤退による国内事業への影響は少ない、あるいはむしろ好影響を及ぼしていること

が指摘できる。こうした結果は、取引先からの風評被害を恐れて、撤退に踏み切れていない中小企業にとっては、撤退を検討するうえで参考となるだろう。

## 海外事業再編への 取り組みと撤退経験の活用

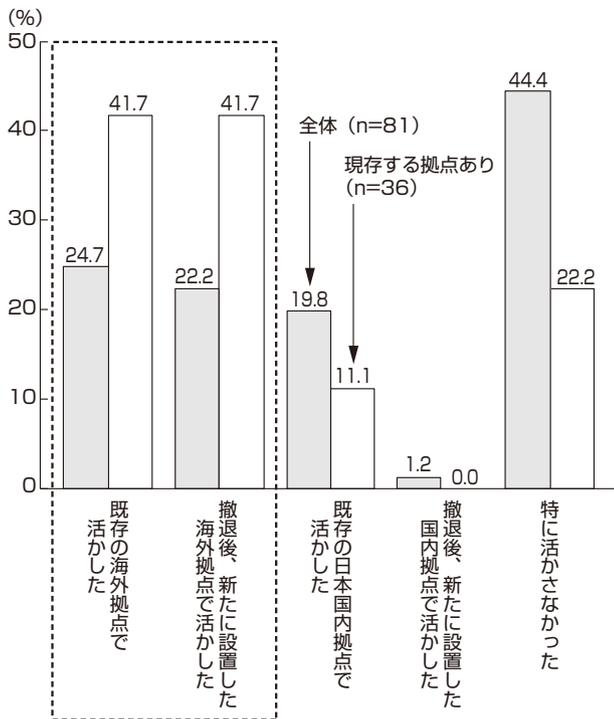
撤退経験を有する中小企業は、海外事業再編にどのように取り組んでいるのだろうか。

図-14は、撤退経験を有する回答先に、現存する拠点の有無を聞いたものである。これをみると、撤退後も海外拠点を持つ企業は、46.5%を占めている。撤退経験を有する企業のうち約半数は、撤退後も別の拠点で海外展開を続けていることがわかる。

撤退後も海外拠点を持つ企業において、現存する拠点が存在する国・地域は、「中国」が52.6%と最も多い(図-15)。中国から撤退する企業が多い一方で、撤退後に中国へ再進出したり、同国内の既存拠点で事業を継続する企業も多いといえる。

また、撤退経験を有する回答先に、撤退後に新たに設置した拠点の有無を聞いたものが図-16である。「あり」と回答した中小企業の割合は、57.5%となっており、撤退後も海外拠点を新たに設置した企業が約半数存在することがわかる。

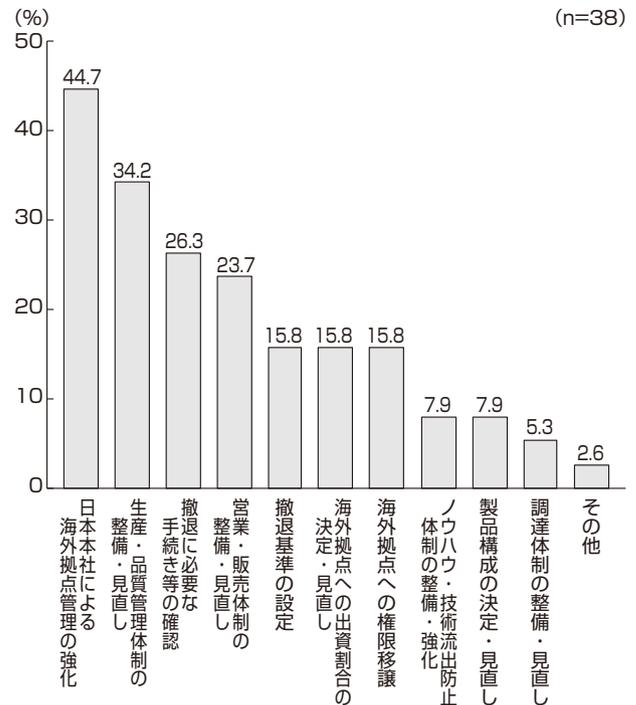
図-17 撤退経験の活用状況（複数回答）



海外直接投資先から撤退した中小企業は、そうした経験をその後、どのように活かしているのだろうか。図-17は、撤退経験の活用状況をまとめたものである。これをみると、「特に活かさなかった」とする割合が44.4%と最も高い。ただし、これは、撤退後に海外拠点を有していない回答先も含めた割合であり、撤退後も海外拠点を有する企業に絞って分析すると、違う様相が見えてくる。撤退後も海外拠点を持つ企業では、「特に活かさなかった」とする割合は22.2%にとどまる一方、「既存の海外拠点で活かした」「撤退後、新たに設置した海外拠点で活かした」が、それぞれ41.7%と高い割合となっている。撤退後も海外拠点を有する企業の約半数が、撤退経験をその後、海外直接投資先で活用したことがわかる。

撤退経験を有する中小企業は、そうした撤退経験を既存の海外拠点や新たに設置した海外拠点でどのように活用したのだろうか。図-18は、撤退経験を

図-18 海外拠点で撤退経験を活用した事項（複数回答）



「既存の海外拠点で活かした」「撤退後、新たに設置した海外拠点で活かした」と回答した企業に対して、どのように活用したのかをまとめたものである。これをみると、海外拠点で撤退経験を活用した事項としては、「日本本社による海外拠点管理の強化」が44.7%と最も高い。次いで、「生産・品質管理体制の整備・見直し」が34.2%、「撤退に必要な手続き等の確認」が26.3%、「営業・販売体制の整備・見直し」が23.7%、「撤退基準の設定」が15.8%などとなっている。

では、ここで示した「日本本社による海外拠点管理の強化」とは、具体的にどのようなものだろうか。図-19は、海外直接投資先の管理項目について、「撤退拠点」と「現存する拠点」とを比較したものである。これをみると、撤退経験を有する企業では、現存する拠点において、「日本本社への財務データの提出」をはじめとする幅広い項目で、撤退した拠点よ

図-19 海外直接投資先の管理のために実施していた（いる）項目（複数回答）

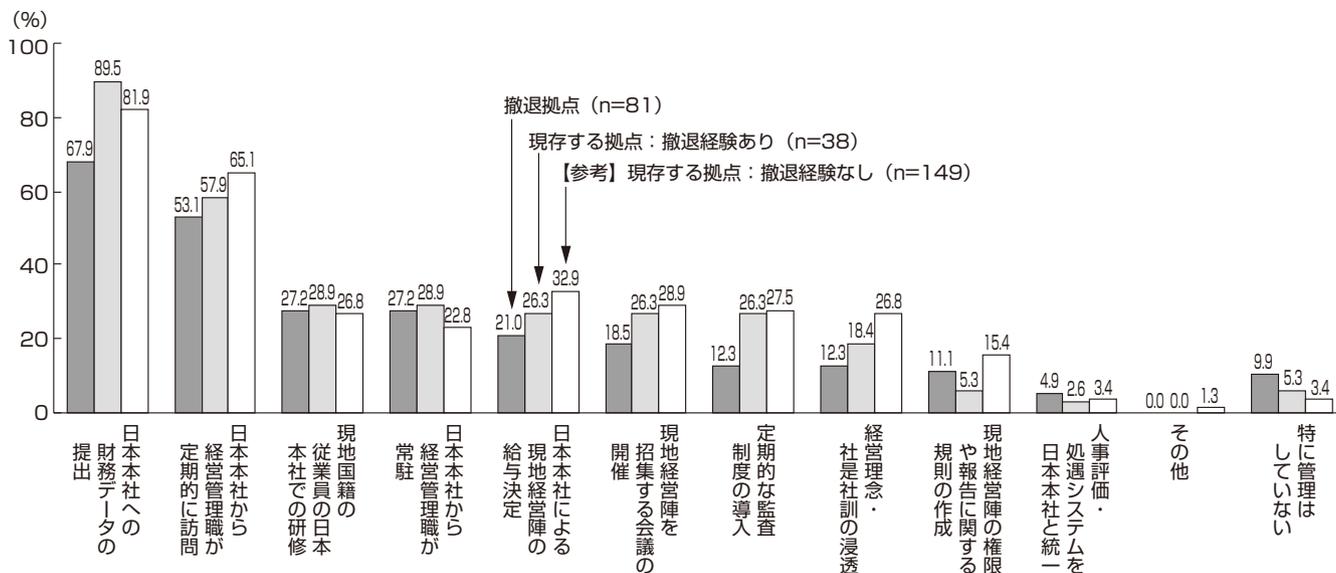
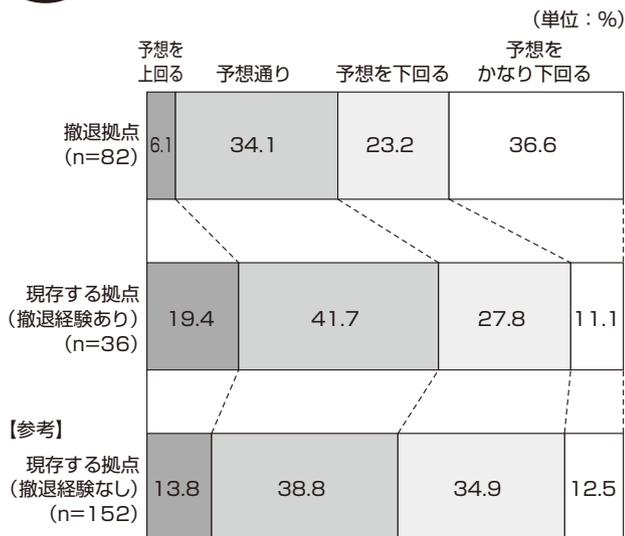


図-20 撤退拠点と進出拠点における成果



## 撤退経験を踏まえた海外投資の成功要因

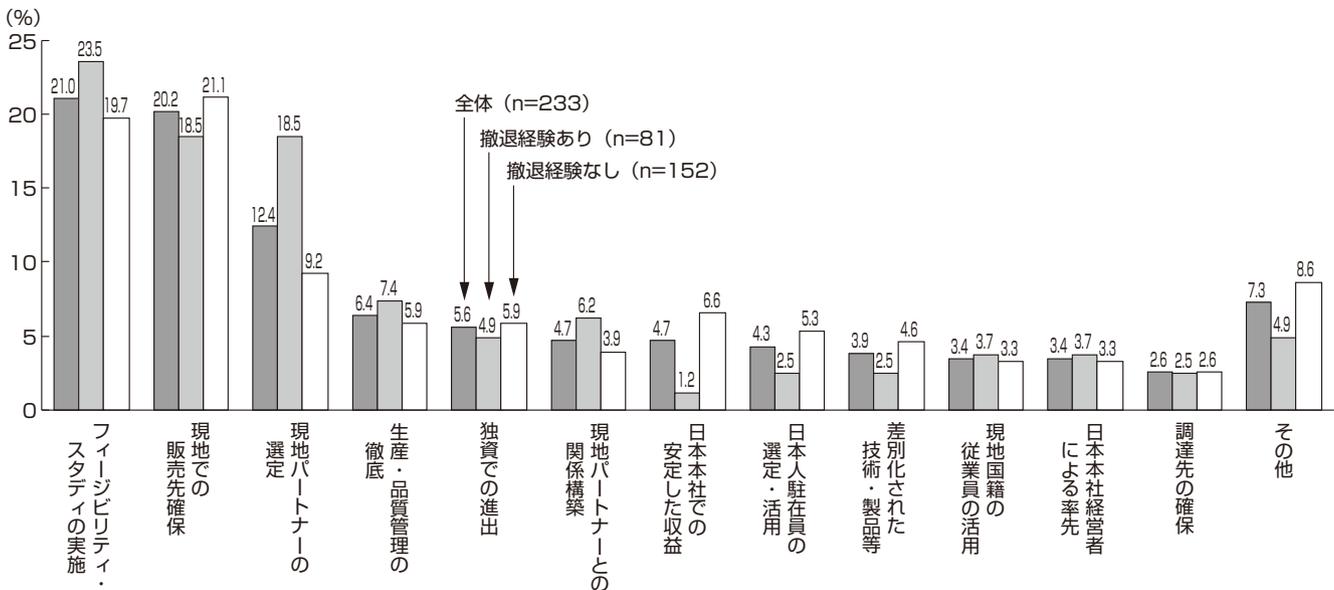
最後に、回答先に対して、海外直接投資の経験を踏まえて、海外直接投資を成功させるために最も重要と考える項目についてきいてみた。図-21はその結果であり、これをみると「フィジビリティ・スタディの実施」が21.0%と最も高い割合となった。その他の項目では、「現地での販売先確保」が20.2%、「現地パートナーの選定」が12.4%となっている。撤退経験を有する企業では、「フィジビリティ・スタディの実施」「現地パートナーの選定」などの項目において、撤退経験がない企業よりも高い割合となった。

撤退経験を有する企業の回答割合が高い項目は、「撤退を防ぐためには、こうしたことをしておけばよかった」という教訓ともとれる。撤退企業によるこうした指摘は、今後海外展開を考える中小企業にとって参考となるものと考えられる。

りも実施割合が高くなっている。

そして、撤退拠点よりも、現存する拠点のほうが、「予想を上回る」あるいは「予想通り」の成果を上げている割合が上昇しており、撤退経験を有する企業はその経験を現在の海外事業に活かしている様子が見え（図-20）。

図-21 海外直接投資を成功させるために最も重要と考える項目



## おわりに

以上、本稿では、中小企業の海外事業再編について分析を行った。その結果、明らかとなった点は、次の4点である。

第1に、中小企業の海外撤退数は、2000年代に入って増加しており、10年以降はさらに増加している。地域別にみると、アジアからの撤退が多い。

第2に、主な撤退理由は、「製品需要の不振」「現地パートナーとの不調和」「管理人材の確保困難」の三つである。

第3に、一定の成果を上げていたにもかかわらず撤退したとする企業が4割存在する。中小企業による海外撤退は、これまで考えられていたような「失敗」によるものだけではない。

最後に、ある海外拠点から撤退した後も、別の海外拠点を維持したり、新たに設置したりする中小企業も存在する。

撤退拠点数の増加や、撤退後の再進出にみられるように、中小企業の海外展開は、新たな段階を迎えている。海外事業再編は、どの企業にとっても起こりうる。撤退基準の策定や、撤退手続きを確認するなど、進出前から海外事業再編リスクを意識し、対策を講じておくことがますます重要となるだろう。

(注1) 最近では、日本政策金融公庫総合研究所(2013)「中小企業の海外撤退戦略～アジア市場開拓からの撤退経験とその後の事業展開～」や、中小企業庁(2015)「中小企業の海外事業再編事例集」がある程度である。

(注2) 洞口(1992)の定義を採用。

(注3) 中小企業庁(2014)の定義を採用。

(注4) フィジビリティ・スタディとは、海外展開する際に、自社で計画した事業が実現可能か、実施することで採算がとれるか、などを多角的に調査することである。

### 参考文献

① 中小企業基盤整備機構(2012)『平成23年度中小企業海外事業活動実態調査報告書』

中小企業庁(2014)『中小企業白書2014年版』

中小企業庁(2015)『中小企業の海外事業再編事例集』

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2015/150616kaigai.html>

日本政策金融公庫総合研究所(2013)「中小企業の海外撤退戦略～アジア市場開拓からの撤退経験とその後の事業展開～」日本公庫総研レポートNo.2013-4

洞口治夫(1992)『日本企業の海外直接投資』東京大学出版会

# どう考える？ 中小企業への就職、大企業への就職

第2回  
(全4回)

## 中小企業ならではの 昇進・昇格のチャンス

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

野球選手なら、地方の実業団チームの中心選手になれそうな道と、在京人気プロ球団の二軍選手になりそうな道、果たしてどちらを選ぶだろうか。もちろん、平均年俸は、プロ球団の方が高いに決まっているが、それを鵜呑みにしてよいのだろうか。

実は「中小企業への就職、大企業への就職」について考えるとき、この問いかけは、妙に現実味を帯びてくる。“地方の実業団チーム”と“在京人気プロ球団”が何の例えなのか、すでにお気づきだろう。こうした観点から、連載第2回の今回は、各企業の働き手の本音を聞き取ったインタビュー調査結果を紹介しながら、これまで見落とされがちだった中小企業への就職における魅力について述べていく<sup>(注)</sup>。

### よく知らない中小企業より、 大企業に入りたい？

第1回で述べたとおり、わが国の全従業者数約4,614万人のうち、約3,217万人(69.7%)が中小企業で働いている。いわば、街行く勤労者の3分の2以上は、中小企業で働く人々なのである。

しかし、日常の報道などでは、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。そのため、就職先を選ぶ段になると、多くが大企業を志向する。勢い中小企業は、景気が良いときほど人材不足に陥る傾向からなかなか抜けられない。

一方で、求職者側に立つと、“中小企業への就職”に関する情報が明らかに少ないなか、どうしても

ちゅうちょ  
躊躇してしまう気持ちも理解できる。打開するには、そうした情報を効果的に橋渡しする必要があるだろう。

### 中小企業への就職 五つの魅力と一つの課題

そこで、本連載では、各企業の働き手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、とくに中小企業側を基点に論述していく。結論を先取りしていうと、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。そのうち一つの魅力は、第1回で紹介した「(中小企業なら)生活重視のライフスタイルが実現できる」である。続いて、二つ目の魅力について述べていこう。

図-1 就業者インタビュー調査結果の抜粋～「中小企業における昇進・昇格のチャンス」

- ◆中小企業は、ステップアップが身近。昇格の可能性も大きい。私の会社も頑張れば早かった。会社が大きいと人数も多いからなかなか芽が出ない。  
(福岡・女性・45歳)
- ◆会社の規模から見た将来性に対する不安はない。頑張れば業績も上がるし、待遇も上がる。それなりにやりがいを感じて頑張ってきた。組織が小さいから自分がどんなステップで昇進していくかわかりやすい。  
(福岡・男性・50歳)
- ◆中小企業はいろいろな仕事を任されて、部門の核になれる。また、中小企業だと上を目指せる。社長まではいかななくても、常務や専務だって目指せる。大企業で働いている限りは、俺もいいとこ課長だなど。20代後半になると、みんな考える。(宮城・男性・28歳)
- ◆中小企業は人数がいらない分、早く仕事をやらせてもらえるからやりがいが出てくる。(福岡・男性・52歳)
- ◆前職の大企業では社長にはなれない。出先の支店長ぐらいにはなれるかな。だったら、100人ぐらいの会社で、自分のやりたいことをやらせてくれる方がいいと思った。やりがいは今の方がある。(福岡・男性・50歳)

昇進・昇格・重要な  
立場獲得の可能性

小さい組織ゆえの昇進のチャンス  
= 中小企業の魅力



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

## 中小企業における 昇進・昇格のチャンス

働き手の大きな関心事として、社内における昇進・昇格がある。昇進・昇格するということは、権限と責任の拡大、待遇の向上、自己実現などの面で、大きな意味をもつ。この点について、中小企業に見られる特徴を明らかにするため、就業者インタビュー調査の結果を整理して抽出してみた(図-1)。

現に働く中小企業就業者の声から、中小企業における昇進・昇格の特徴に言及している例を挙げると、例えば、福岡の男性50歳は、「組織が小さいから自分がどんなステップで昇進していくかわかりやすい」といい、福岡の女性45歳も「中小企業は、ステップアップが身近。昇格の可能性も大きい。私の会社も頑張れば早かった」と指摘する。

比較対象としては、当然、大企業における昇進速度になるが、中小企業には大企業からの転職組も少なくないことから、宮城の男性28歳のように「中小企業だと上を目指せる。社長まではいかななくても、常務や専務だって目指せる。大企業で働いている限

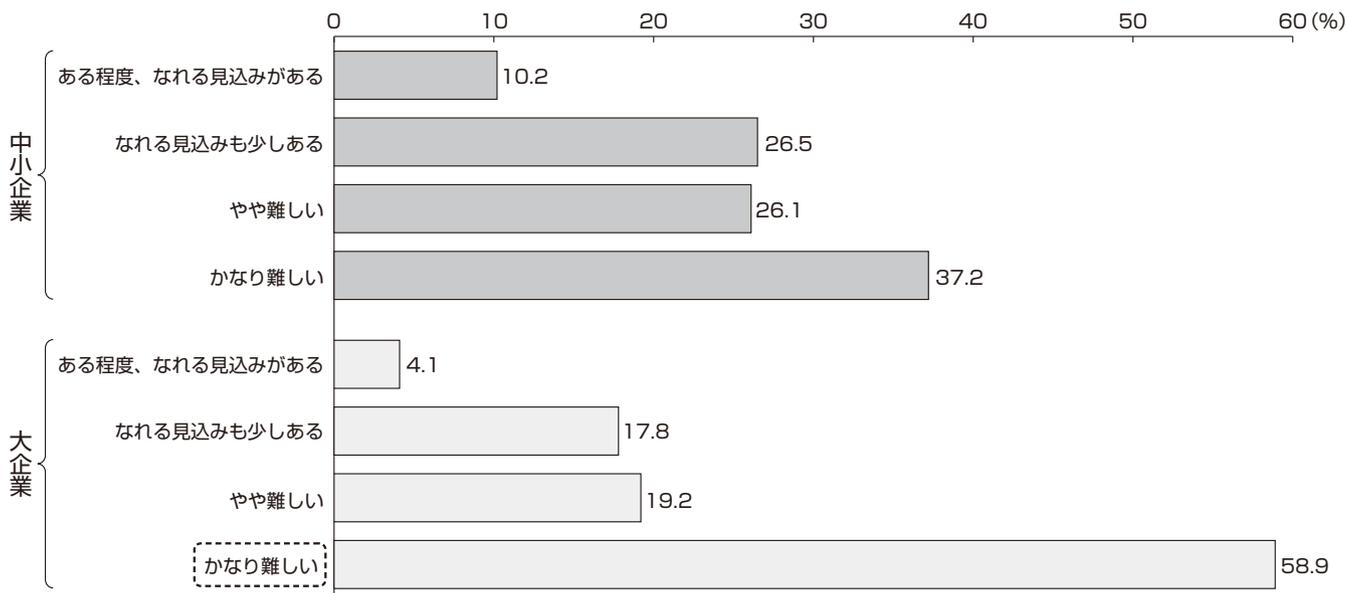
りは、俺もいいとこ課長だなど。20代後半になると、みんな考える」と、経験に基づく現実的なコメントを拾うことができる。同じく、福岡の男性50歳のように「前職の大企業では社長にはなれない。出先の支店長ぐらいにはなれるかな。だったら、100人ぐらいの会社で、自分のやりたいことをやらせてくれる方がいいと思った。やりがいは今の方がある」と、転職動機が大企業での昇進可能性の低さであったと、大企業のデメリットを直接示す例もある。

また、ポストの獲得という意味以外でも、福岡の男性52歳が「中小企業は人数がいらない分、早く仕事をやらせてもらえるからやりがいが出てくる」や、宮城の男性28歳が「中小企業はいろいろな仕事を任されて、部門の核になれる」と指摘するように、一人当たりの仕事の幅が大きく権限の及ぶ範囲も広いところに魅力を感じているケースも多い。

## 昇進難易度とその理由 (中小企業 × 大企業)

以上のように、就業者インタビュー調査結果からは、中小企業への就職には、社内における昇進・昇

図-2 勤める会社における役員や部長などに昇進する難易度



資料：日本政策金融公庫総合研究所「就業意識に関するアンケート調査」(2014年)

格・枢要な立場を獲得できる可能性を実感しているという声が多く聞かれた。こうした個々の中小企業就業者の生の声を数値的に裏付けるために、別途実施した就業者アンケート調査の結果を併せて紹介しよう。

同アンケートには、中小企業と大企業の働き手それぞれに、一般社員が役員や部長など経営幹部に昇進する難易度について尋ねた設問がある。その回答状況をみてみると、大企業の働き手の約6割という高い率で、「かなり難しい」と悲観的に捉えられている(図-2)。「かなり難しい」とは、事実上不可能に近いと解釈できることから、大企業では、全体の3分の2弱の社員は、経営幹部になることをあきらめているということになる。

これに対して、中小企業では、「ある程度、なれる見込みがある」と「なれる見込みも少しある」を合わせると、4割弱の割合で昇進見込みが多少なりともあると捉えられている。約6割があきらめている大企業の内情と、約4割が期待をもっている中小企業の状況という、際立った違いがみえたわけだが、これで、上述した就業者インタビュー調査結果がデー

タ的にも裏付けられたといえる。

これだけ異なる様相をみせているのは、なぜだろうか。就業者アンケート調査結果の続きとして、中小企業と大企業の働き手それぞれに、「昇進するのが比較的容易な企業の理由、または難しい企業の理由」について尋ねた設問もあるので、その回答データも紹介しておこう。

それによると、まず、昇進が比較的容易な企業の理由としては、「一つの役職当たりのライバルがごく少数~数人なので」という回答が中小企業において特徴的に挙がっている。まさに飾り気のない現実的な理由であって、上述したインタビュー調査結果の回答とも一致しており、これが主因であるとみて間違いない。

一方、大企業においても、少数ながら昇進を見込める企業もあり、その理由として特徴的に挙げられているのは、「昇進基準や人事評価方法が的確なため」という回答である。中小企業と比較して、組織的な人事政策が成熟している大企業ならではの理由といえよう。

逆に、昇進が難しい理由として「一つの役職当た

りのライバルが十～数十人以上いるため」という回答が大企業において特徴的に挙がっている。この点は、上述の中小企業とは逆の状況であり、ある意味、予想どおりともいえる。

加えてもう一つ興味深いことに、「部長や役員になるルートは、大体決まっているため」という回答も、大企業において特徴的に多く挙げられている。大企業は組織も大きい構成員も多いため、社員全員に等しくチャンスを与え続けるのは難しい。本来なら、昇進・昇格の階層ごとに最適な人材を選び出すために、都度、全員の能力をフラットに測り直すべきなのだろうが、そんな手間をかけてはいられない。そのため、いわゆる既定のエリートコースというものが事実上存在し、ふるい落としの過程のなかで、そのルートに乗り続けていないと経営幹部にまでは行けないという、とくに、社歴の長い大企業によくありがちな事情がみられるのだ。

一方、中小企業においても、昇進が難しいとする指摘はある。その理由としては、「同族企業で、一般社員がつける役職が少ないため」や「経営トップの意向に左右され、見込みが立たないため」という回答が目立つ。オーナーであり、ワンマンな社長が人事のすべてを掌握しがちな中小企業の姿をうかがわせる。もっとも、そうしたオーナー社長の眼鏡にかなえば、能力重視の**ぼってき**抜擢人事もあり得るのが中小企業でもある。

こうした課題はあるものの、やはり中小企業には、組織の小ささが逆にメリットとして働く、いわば、“逆スケールメリット”がある。そういう意味で、「中小企業では昇進・昇格のチャンスが相対的に大きい」という点は、中小企業への就職における魅力の一つであることは間違いない。

## 小さい組織ゆえの大きなチャンス

以上述べてきたように、中小企業には、小さい組織ゆえに、一つの役職当たりのライバルが少ない。

逆転困難な既定のエリートコースなどという大組織の掟も少ない。だから、昇進・昇格・<sup>おきて</sup>枢要な地位の獲得のチャンスが相対的に大きいという、逆スケールメリットがあることがわかった。

実際に、中小企業には大企業からの転職組も少なくないが、転職動機として大企業での昇進可能性の低さを挙げる例も少なくない。大企業の働き手の約6割が経営幹部になることをあきらめているというデータも先に紹介した。

働き手にとって、就職後の昇進・昇格は大きな意味をもつ。就職活動に成功しても、就職した時点がゴールではない。その後の現実的な可能性も予測しなければならぬ。

ここで、本稿冒頭の問いかけに回帰しよう。野球選手なら、地方の実業団チームの中心選手になれそうな道と、在京人気プロ球団の二軍選手になりそうな道、果たしてどちらを選ぶだろうか。これは、現実的な可能性の問題である。また、平均年俸でみれば、在京人気プロ球団の方が高いに決まっているが、“平均”で語ることに<sup>わな</sup>罫はないか。

「中小企業への就職、大企業への就職」に話を戻せば、大企業への就職の大きな魅力として、賃金水準の高さが挙げられる。確かに、平均賃金でみれば、総じて大企業の方が高い。しかし、個人個人のレベルで考えると、大企業のなかで多くのライバルと争って平社員や係長程度で留まってしまう確率と、ライバルの少ない中小企業で部長や役員にまで昇進する確率を考えれば、むしろ逆転するケースもあり得る。そういった可能性も含めたうえで、中小企業への就職における魅力について考えていくべきだろう。

次回の第3回は、中小企業内での自己実現などに注目して、魅力を探っていくことにしよう。

(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『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34回

# 性別で異なる 資格の役立ち方



阿形 健司 (あがた けんじ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員、同志社大学社会学部 教授

専門は教育社会学、職業社会学。主著は『青少年・若者の自立支援』（共著、世界思想社、2009年）、『“働く”を学ぼう』（共著、人文書院、2011年）、「生涯学習における職業資格の二側面」（『日本生涯教育学会年報』35号、2014年）。

## 幅広い資格の種類

労働市場における男女間の処遇格差が存在することはよく知られている。よりよい処遇を求めて人々は資格を取得しようと奔走しているが、資格はどのように役立つのだろうか。今回は、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を用いて、資格がどのように役立っていると人々の間で認識されているかを検討しよう。

この調査対象者の81%に当たる579人が「何か資格を持っている」と答えている。調査では三つまで具体的な資格名を答えてもらった。複数の資格を答えた人について、それぞれを別ケースとみなして足し合わせた、延べ1,183人を分析の対象とする。

対象者が持っている資格は幅広く、159種にのぼる。10人以上取得者がいる資格は32種あり、全体の7割を占める。取得者数の多い

順に挙げると、「第1種普通自動車運転免許」327人（27.6%）、「日商簿記検定2級」29人（2.5%）、「フォークリフト運転者」28人（2.4%）などとなる。

これらの資格を内容により5領域に分類すると、それぞれの占める比率は「教育・医療・福祉・衛生」23.3%、「保安・運輸・通信」33.9%、「経理・事務・情報処理」21.1%、「工業・技術・土木・建築」16.6%、「語学・生活・教養」5.1%となる。特定の職業との関連が強い資格から「英語」や「書写検定」などからなる語学・生活・教養のような特定の職業との関連が弱い資格まで幅広く存在する。後ほど触れるが、職業との結びつきが弱い資格でも自己肯定感を得られるなどの意義があるので、すべての資格を対象に含めて分析する。なお、突出して多い「自動車免許」を除いて分析しても、以下に述べる結果に大きな違いはない。

資格の役立ち方は、10種類の場面設定をし、役立った場面をすべ

て選んでもらった。仕事のうえで役立ったかだけではなく、資格を取得して「自分に自信を持てた」「生きがいや目標を持てた」という、仕事とは必ずしも直結しない役立ち方も尋ねているのが特徴である。

## 性別による 資格の役立ち方の違い

まず、全体の結果を概観すると、最も多くの方が役立ったと答えたのは「初めての就職に役立った」の27.6%であり、次に多いのが「自分に自信を持てた」の23.8%、「技能の証明に役立った」の20.9%である。「転職に役立った」「一度仕事をやめたあとの再就職に役立った」「給与や手当の面で優遇された」「希望する仕事を任せてもらえた」「生きがいや目標を持てた」の5項目は10%台、「自営独立に役立った」「昇格・昇進に役立った」の2項目は5%台である。

これを男女別にみると多くの項目で男女差が認められる（図）。男

性の方が女性より多いのは、「自営独立」「給与の優遇」「昇格・昇進」「技能の証明」の4項目、女性の方が男性より多いのは、「転職」「再就職」「自分に自信」「生きがいや目標」の4項目である。ここまでの結果は、男女で資格の使い方が異なることを表している。

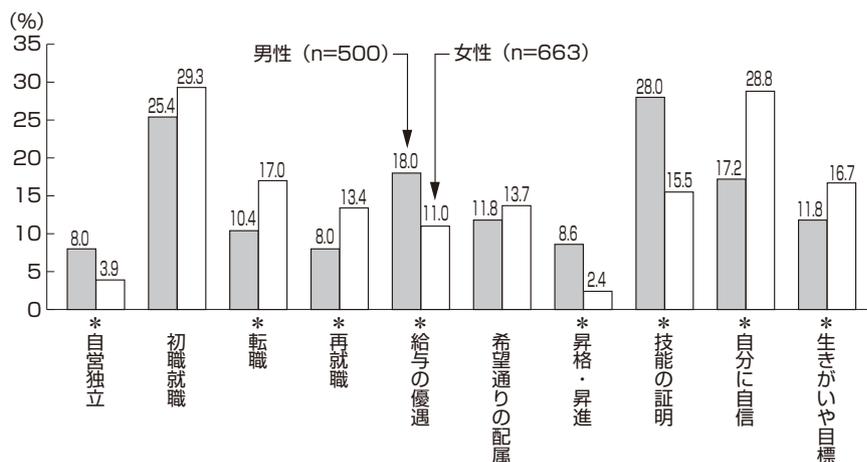
男性は、就業後の継続的な職業経歴に資格を活かしている。自営業を始めたり、職場で昇進したりというように職業経歴のうえでステップアップを図る場面や、給与面での優遇や技能の証明といった他者からの能力認知の場面で資格を役立てている。一方、女性は転職や再就職など、職業経歴に転換や中断を伴う場面で役立てるか、仕事とは必ずしも直結しない「自分に自信」や「生きがいや目標」という自己肯定感を得る場面で役立てている。

男性は、仕事を継続するのが当然という社会の暗黙のルールの中でキャリアを展開するために資格を利用し、女性はそのルールに従いにくいというハンディを背負っているため、キャリアの転換や中断を余儀なくされた際に積極的に資格を活用しているといえる。

### 資格の領域ごとの役立ち方は男女で異なるか

また、資格によっても役立ち方は異なり、先ほど示した5領域ごとにそれぞれ特徴がある。なかでも教育・医療・福祉・衛生は際

図 資格の役立ち方 (男女別)



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 2013 年継続調査」  
 (注) 1 男性と女性との間に有意水準 0.1~5% で有意差がある項目について\*を記している。  
 2 「資格の役立ち方」に答えなかった人がいるので、合計は 1,183 人にならない。

立っている。「初職就職」「転職」「再就職」「希望通りの配属」の4項目で他の領域よりも役立ったと思う人が多い。保安・運輸・通信と経理・事務・情報処理は顕著な特徴がみられない。工業・技術・土木・建築は「給与の優遇」「昇格・昇進」「技能の証明」の3項目で、語学・生活・教養は「自分に自信」「生きがいや目標」の2項目で他の領域よりも役立ったと思う人が多い。

教育・医療・福祉・衛生と語学・生活・教養を持っているのは7~8割が女性で、工業・技術・土木・建築は9割が男性である。

資格の領域ごとの役立ち方の違いは、領域別の男女構成比の違いに由来するのだろうか。すなわち、取得者に女性が多いため、教育・医療・福祉・衛生は「転職」「再就職」に、語学・生活・教養は「自分に自信」「生きがいや目標」に役立ち、男性取得者が多いために工

業・技術・土木・建築は「給与の優遇」「昇格・昇進」「技能の証明」に役立つといえるのだろうか。

事態はもっと複雑である。同じ資格の領域のなかで男女を比較すると教育・医療・福祉・衛生と語学・生活・教養では役立ち方の男女差が消える。工業・技術・土木・建築は「技能の証明」のみ男女差が認められたが「給与の優遇」「昇格・昇進」では男女差が消える。つまり、資格全体でみたときの役立ち方の男女差は、領域ごとにとなくなるのだ。

男女差が消えてしまうことは、労働市場では一般的に不利な女性にとって、ある種の資格を持つことにより「男性並み」に資格を活用できる可能性を示している。労働市場全体において資格は必ずしも強力なツールにはならないが、場面に応じて的確に活用すれば資格は有効性を発揮することがある。

## エコと福祉で独自の価値を提供する広告代理店



(株)スクラッチバック

代表取締役

### 沼田 雄介

愛知県名古屋市にある(株)スクラッチバックは、沼田雄介社長が2010年に立ち上げた広告代理店だ。独自の広告手法や、余っている壁紙用クロスを使用した紙袋などで、主に大学の広報活動をサポートしている。同時に同社は、障害者支援施設に紙袋やノベルティグッズなどの製造を委託することで、障害者の仕事のクオリティーを世に発信する役割も担っている。

#### プロフィール

#### ぬまた ゆうすけ

1971年、福井県生まれ。大学卒業後、広告代理店に就職。主に書店におけるセールスプロモーションに従事した後、2010年に独立して(株)スクラッチバックを設立する。

#### 企業概要

創業 2010年  
資本金 100万円  
従業者数 2人  
事業内容 広告代理店  
所在地 愛知県名古屋市東区  
東大首根町29-11  
共栄ビル東棟602  
電話番号 052 (508) 4615  
URL <http://scratch-b.com>

#### 余っている壁紙で紙袋をつくる

——特徴的な紙袋をつくっていると聞きました。

エコリマインズというブランド名で展開しているクロスバッグのことですね。エコロジーに、“余りもの”という意味のリマインズを合わせたブランド名ですが、その名前のおとおり、余っている壁紙用クロスでつくった紙袋です。

壁紙は建物に使われる素材ですから、一般的な紙より丈夫で耐久性に優れています。水に強く、汚れても簡単に拭き取ることができます。2年前のクロスバッグをいまでも使っている人がいるほどです。また、機能面だけではなくデ

ザイン面でも、表面に独特の凹凸が施されているため立体感や高級感があり、ほかの紙袋とは一味違ったものになっています。

当社は大学を主な顧客とする広告代理店で、大学を知ってもらうための広告や、オープンキャンパス等で配るノベルティグッズなどを企画しています。クロスバッグは大学が学校案内などを入れて配布する手提げ袋として使用されていますが、使った人の満足度は非常に高く、大学から高く評価されています。

——材料となる壁紙はどのようにして集めているのですか。

壁紙をつくっているメーカーから、商品の入れ替えで倉庫に

眠ることとなった不良在庫や、品質が基準以下で出荷できないB級品などを安く譲ってもらっています。

B級品は、生産ラインの機械が温まるまでは仕上がりが安定しないため、必ず出てくるものだそうです。ただし、B級品とはいっても、色ムラがわずかにあったり凹凸をつけるエンボス加工が少し弱かったりするぐらいで、素人目には気づかないレベルです。紙袋の材料として使うには問題ありませんし、どうしても気になる箇所があれば、裁断の際に除けば大丈夫です。

不良在庫やB級品はこれまで産業廃棄物として費用をかけて処分されていました。引き取りたいという我々からの申し出は、メーカーにしてみれば願ってもないことで、大変喜ばれました。また、廃棄されるはずだったものが新たな商品に生まれ変わるわけですから、エコロジーの観点からも、クロスバッグはとても意義のあるものだと考えています。

——紙袋は自社で製造しているのですか。

壁紙の厚みは種類によって異なるため、さまざまな壁紙が材料となるクロスバッグの製造は、機械による自動化が困難です。手作業となり人手がかかりますから、数十カ所の障害者支援施設と契約し、

加工を依頼しています。

施設への依頼は、わたしの家族が施設を利用していたことから決めたものです。はたからみると、施設が請け負っている仕事は工程が少ない単純作業で単価が低いものがほとんどでした。

紙袋づくりの場合、バッグの形に折って、糊<sup>のり</sup>付けし、持ち手を取り付けるというように、いくつかの工程があります。材料から製品になるまでを責任をもって担当するため、達成感があります。また、最終製品なのでどのように使用されるかイメージがわき、やりがいも感じやすいです。加工賃も高くなり、喜んでもらえると考えたのです。

工程が複雑になると、きちんと加工できるのかと品質に疑念を抱く方もいますが、その心配はありません。作業は非常に丁寧で、これまでの不良品の数はゼロに等しいレベルです。

### 独自の広告手法で 大学との関係を深める

——広告代理店が、なぜ紙袋をつくることになったのですか。

きっかけは顧客である大学から相談されたことです。もっとも、わたし自身が既存の紙袋に不満を感じていたことも事実で、それが創業の理由にもなっています。

大学を卒業した後、わたしは広告代理店に勤め、書店を活用した



クロスバッグ

広告や宣伝の企画を考えて実施する仕事をしていました。企画を考えるのは楽しく、非常にやりがいを感じていましたが、勤務先が中国の工場と提携し、ものづくりのビジネスを始めたことを機に、状況が一転しました。顧客に提供する紙袋などの梱包資材を、提携先の工場がつくったものにしなければならなくなったからです。

中国の工場から直接仕入れるため、梱包資材の価格は安く、受注の際は顧客に喜ばれます。しかし、糊付けが甘かったり、予定している納期に間に合わなかったりするなど、品質は悪く、仕入れも安定していませんでした。納品のタイミングになると顧客から苦情を言われてしまいます。どれだけ広告や宣伝を頑張っても、梱包資材が理由で顧客の満足度は低くなってしまい、徐々に仕事に嫌気が差してきました。

広告代理店として本当に自分が満足できる仕事するにはどうすればよいか。考えた末に、退職して創業したのです。



クロスバッグをもつオープンキャンパスの来場者

——顧客は確保していたのですか。

勤めていたときにわたしが新規に開拓した大学を<sup>よ</sup>拠りどころにしました。しかし、「創業したのでよろしく願います」とあいさつをするだけで仕事をいただけるほど甘くはありません。関心をもってもらえる独自の広告を企画し提案する必要があります。

そこで、高校で行われる教科書の販売時に大学案内の広告を同封する企画を考えました。勤務時の書店との付き合いから、教科書は書店が高校に出張して販売していることを知っていたことで思いついた企画です。進学してくれる可能性が高い地元の高校だけ、あるいは進路を決定する新3年生だけ、というように、配布対象を絞り込むことができるため、高い費用対効果が期待できます。

ただし、広告を配布できる高校の数が少ないと、企画としての魅力が薄れます。多くの高校にアプローチしました。配布は認めないという高校もなかにはありましたが、約40校を確保でき、1年目は

5大学の広告を配布することができました。

——この企画は年に1回しかできないので、次の一手が必要になりますね。

取引できた大学には気軽に出入りできるようになりました。何回か伺ううちに、オープンキャンパスの告知方法に悩んでいるという話を聞きました。

オープンキャンパスとは、入学希望者が大学内を見学したり模擬授業を受けたりできるイベントです。大学生活に関する相談会なども実施しており、参加者に大学の雰囲気を知ってもらえる絶好の機会となります。これまでは電車やバスなどの公共交通機関に広告を掲示していたそうですが、徒歩や自転車で通学する高校生も多く、効果は限定的でした。

わたしが提案したのは、高校の近隣の書店に広告を掲示することです。書店には学習意欲の高い生徒が立ち寄りますし、書籍のポスターが並ぶなかに大学の広告があれば目立つでしょう。広告料金についても、電車やバスに掲示する場合と比べて安くすみます。

提案は問題なく採用され、実際にオープンキャンパスの日を迎えると、来場者は順調に増えていたそうです。大学に感謝されるとともに、オープンキャンパスで配る大学案内を入れる紙袋について、

「品質がよいものはないか」と新たな相談を受けたのです。

## さまざまな協力を得て 開発を進める

——紙袋に壁紙をつかうアイデアはどこから得たのですか。

創業後に参加していた異業種交流会です。

悩みを共有したり相談したりできる仲間が欲しくて参加していたのですが、お互いの仕事を紹介する場で、内装工事を行っている会社の経営者から、余った壁紙の処分に困っているという話を聞きました。失敗したときのことを考えて壁紙を多めに仕入れないといけないが、日本の職人は優秀できっちりと仕上げるため、未使用の壁紙が余ってしまうというのです。

ちょうど大学から紙袋についての相談を受けたタイミングでしたので、「壁紙で紙袋をつくれたら面白いかも…」と、お互いの思いつきから連携して開発することにしました。

——ノウハウのないモノづくりの仕事ですから、開発は大変だったでしょうね。

とくに大変だったのは、どうすれば簡素化した製袋作業ができるか、という点を考えなければならなかったことです。なぜなら、作業を依頼したい相手は、複雑な工

程を不得手とする障害者支援施設でしたから。紙加工会社に相談し、そのノウハウをもとに開発してきました。

また、適切な糊剤を見つけることと、作業を請け負ってくれる障害者支援施設を確保することにも苦労しました。

壁紙は紙と塩化ビニールを融合してつくられており、一般的な糊剤や手法では貼りあわせることができませんでした。

解決できたのは、開発のきっかけとなった内装工事会社の経営者の発想からでした。壁と床が接する部分に設置する幅木という、壁紙の上に貼る部材があり、それに使用する糊剤なら製袋は可能とのことでした。

障害者支援施設についても、事業化のためには、できるだけ多くの施設と提携する必要がありました。クロスバッグは一般の人に小売りする商品ではなく、大学のような事業者販売する商品です。大量の受注に対応できる体制を構築しなければなりません。

地元の愛知県だけではなく、岐阜県や三重県などにも足を延ばし、1年をかけて約40カ所の障害者支援施設と提携しました。いままでは、月に3,000袋以上つくれる体制となっています。

ほかにも、相談をもちかけてくれた大学も開発を応援してくれました。エコと福祉というブランド

コンセプトに共感してくれたからだと思いますが、「試作段階の商品でもかまわないから納品してほしい」「内側にポリプロピレンを貼ったら丈夫になる」といった支援やアドバイスをいただきました。

——さまざまな方の協力があったわけですね。最後に、今後の抱負を教えてください。

いまでは、クロスバッグ以外にも、ブックカバーやメモ帳、ルーズリーフ、通帳ケースなども壁紙でつくり、大学や企業のノベルティグッズ等として活用しています。すべて障害者支援施設でつくられているのですが、その事実を知ると、皆さん、驚かれます。

障害者の仕事のクオリティーは決して低くはありません。しかし、これまでにたくさんの障害者支援施設をみてきましたが、ほとんどの施設は、単価の低い仕事しか受注できなくて苦労しています。自



障害者支援施設でのクロスバッグづくり

ら情報発信することが得意ではないことが一因です。

当社にはものづくりの経験はありませんでしたが、障害者支援施設をはじめとする多くの方々の協力によって、クロスバッグを開発し、販売できています。当社ができないことを補完してもらったように、当社も、障害者支援施設が苦手としている情報発信を手伝っていくつもりです。

障害者の仕事のクオリティーを世に伝えることは、広告代理店である当社に課せられた役割の一つだと思っていますから。

## 聞き手から

「障害者支援施設だけでは受注に対応できない場合、ほかの企業にも依頼するのですか」と尋ねると、沼田社長は「それはいいです」と即答した。障害者支援施設とともに成長したいからだという。

沼田社長がこのように考えているのは、家族に障害者支援施設を利用している人がいたことが関係しているのだろう。しかし、それ以上に、まだ十分に認められていない障害者支援施設の価値を発信していくことは、広告代理店として、非常にやりがいを感じられる仕事だからではないだろうか。

(井上 考二)



# 従業員の 職場外行動の管理法

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。

## 職場外行動に対する 考え方

従業員の社外での活動や、職務とは無関係な行動について、会社は原則として制限を加えることができません。従業員には私生活上の自由があるからです。一方、会社と従業員が締結する労働契約上の義務は、賃金支払義務や労務提供義務（労働義務）に限定されません。労働契約には、付随義務と呼ばれるさまざまな義務が伴うからです。たとえば、安全配慮義務は会社が従業員に対して負っている付随義務の一つです。従業員も信義誠実の原則（信義則、労働契約法3条4項）に基づき、会社に対して「誠実義務」という付随義務を負っています。

誠実義務とは、「会社の正当な利益を不当に侵害しないように配慮する義務」です。誠実義務は、従

業員との特別の合意や就業規則等への記載がなくとも、当然に発生します。誠実義務には守秘義務や競業禁止義務、職務専念義務、企業秩序遵守義務（企業秩序を維持し、社内でトラブルを起こさない義務）などがあります。これらは、服務規律と呼ばれる職場のルールとして就業規則（服務規定・懲戒規定）に具体的に定められ、ルールを守らない従業員に対する懲戒処分（服務規律違反）の根拠となります。

ところで誠実義務は、従業員の社外活動も拘束します。たとえば、自社の勤務時間以外に他社で働くこと（兼職）は、職業選択の自由（憲法22条）からも認められるべきものです。しかし、兼職の目的（競業行為を行うなど）や態様（他社での長時間労働などで十分な労務提供ができないなど）によっては誠実義務違反となり、兼業禁止

を命じることが可能です。

企業秩序遵守義務の観点からは、従業員の服装や身だしなみまで規制することが可能です。ただし、髪の色やひげなどの容姿、服装については、本来個人の自由なので、業務上必要で合理的な範囲内でのみ制限できません。社内恋愛や不倫も、業務上の必要があれば規制が認められることもあります。過去の裁判例でも、教え子の母親と不倫関係に陥った教師に対する懲戒解雇が認められています。

## 私生活上の非行に対する 対処法

暴行、万引き、薬物使用、飲酒運転、痴漢、ストーカー行為などの刑法犯罪、盗撮などの迷惑行為などを「私生活上の非行」といいます。私生活上の非行は、会社とは無関係な職務外の行動ですが、会社の信用を失墜させる場合は、

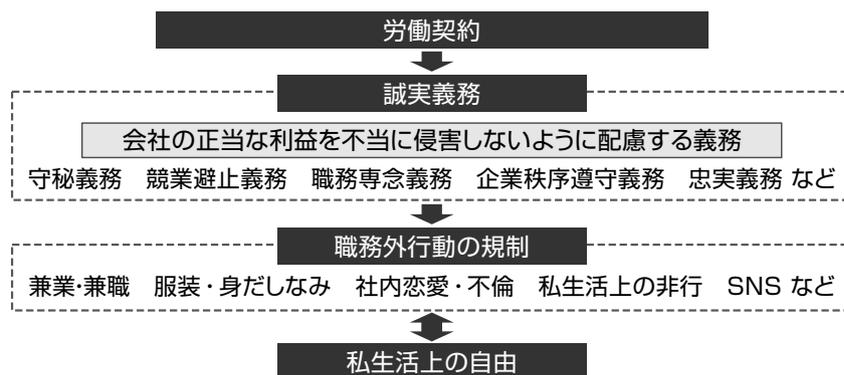
会社の利益を不当に侵害する行為として懲戒処分の対象となりえます。特に会社幹部によるこれらの行為は社会的な影響が大きく、会社の体面が著しく損なわれるので、懲戒処分の有効性は高まります。

ただし、私生活上の非行といえども、本来は従業員の私的領域での自由が尊重されるべきものなので、企業の規制は自ずと限定されます。そのため懲戒処分を行えるよう、懲戒規定には「不名誉な行為をして会社の体面を著しく汚したとき」という懲戒事由を定め、従業員に対して事前に通知しておくべきでしょう。

なお、懲戒処分を行う場合、具体的な業務阻害や取引上の不利益の発生は必ずしも必要ではありません。ただし、「従業員の行為の性質や情状、会社の事業の種類・規模・経済界における地位、経営方針や従業員の会社における地位・職種等の諸事情を総合的に判断して、会社の社会的評価に及ぼす悪影響が相当重大であると客観的に評価される場合でなければならない」という裁判例があることは、考慮しておく必要があります。

私生活上の非行で問題になることが多いのが、ネット関連の投稿です。最近でも、冷蔵庫内での不衛生な行為、店舗バックヤードでのわいせつ画像、有名人の来店情報などの投稿が社会的に問題になりました。こういったネット上の掲示板、フェイスブックやツイッ

図 職場外行動の規制と私生活上の自由



資料：筆者作成

ターなどのSNSを使って、不適切な情報を拡散させる従業員やアルバイトに対する規制も今後は重要となります。

### SNS利用等に対する規制の仕方

ネットへの投稿などの不適切行為が業務時間内に行われていた場合、誠実に職務を行っておらず、職務専念義務違反を問うことができます。業務時間外の行為であっても、会社の批判や上司に対する中傷を繰り返し、また社内情報を勝手に流出させた場合は、会社の利益を不当に侵害する行為となり、忠実義務（故意に損害を与えないようにする義務）に違反することとなり、懲戒処分を行えます。また、従業員の行為により具体的な損害が発生し、その因果関係も明確であれば、損害賠償請求も可能と思われます。

ただし、会社批判が事実に基づく正当なものである場合、公益性を有するものである場合は、従業

員の行為の違法性レベルは大きく低下し、会社は責任を追及することが難しくなります。会社は普段からコンプライアンス（法令順守）に留意し、他者から批判を受けないように内部統制を図っておく必要があるということです。

まずは、従業員のSNS利用に関するガイドラインを整備するとよいでしょう。発信してはいけない情報を明確に示しておくことがポイントです。顧客に関するもの、売り上げやコスト、事業計画、開発中の商品、従業員の個人情報、ライバル会社の批判、人権侵害や差別につながるもの、誹謗・中傷、違法行為（飲酒運転、児童ポルノ、薬物など）を助長するものなどを具体的にガイドラインに記載したうえで、従業員教育を徹底し、周知を図ります。いったん公開されたネット情報は、不特定多数のユーザーによって瞬時に拡散され、完全には削除できないことをよく理解させてください。それが会社を守ることにつながります。

# データでみる中小企業

～日本公庫総研調査結果から～

第4回

## 雇用を通じた 地域活性化への貢献

～若者に働く場を提供する～

近年は都市部への人口流入が活発化していることもあって、特に地方圏で人手不足が深刻化している。地域経済の活性化のためには、若い働き手を地方に呼び込むことが欠かせないだろう。中小企業にはその受け皿となることが期待される。

本稿では、マクロ統計をもとに最近の人口動態を概観するとともに、当研究所の調査結果から、地域の中小企業が若者を呼び込むための方策を考えてみたい。

### 地方圏で深刻化する人手不足

厚生労働省が公表している有効求人倍率（求職者一人に対して企業からどれだけ求人があったかを示すもの、新規学卒者を除きパートタイムを含む）は2014年度に1.11倍となり、リーマン・ショック前の2007年以来、7年ぶりに求人数が求職者数を上回った。当研究所が2014年7月に実施した「経営者の事業方針に関するアンケート」をみても、経営課題のなかで「人材の確保・育成」を掲げた中小企業が59.2%と最も多い。

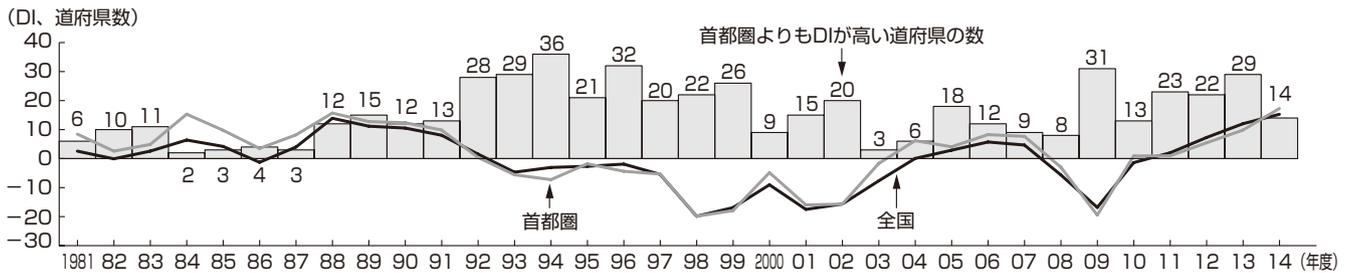
毎四半期実施している「全国中小企業動向調査(中小企業編)」の従業員D Iも、近年上昇を続けている(図-1)。従業員D Iの地域ごとの特徴をみるために、首都圏(東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、以下同じ)の平均と他の道府県(沖縄県を除く)の

D Iの差を計算したところ、2013年度には首都圏よりもD Iが高くなったのは29道府県と、半数を超えた(図-1の棒グラフ)。人手不足は特に地方圏で深刻といえそうだ。

新卒採用は「売り手」市場となっている。リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」によると、2016年3月卒業予定者の大卒求人倍率(民間企業への就職を希望する大学生・大学院生一人に対する、企業の求人数)は1.73倍と、前年から0.12ポイント上昇している。企業規模別にみると、従業員数5,000人以上の企業が0.70倍なのに対し、300人未満の企業では3.59倍と、2ポイント以上の開きがあり、中小企業が新卒を採用することは容易ではないことがみてとれる。

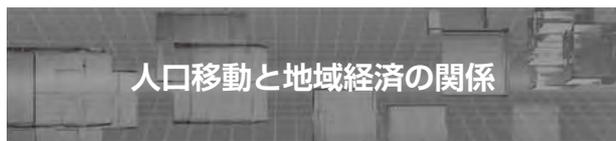
また、就職みらい研究所「就職プロセス調査2016年卒調査報告書(2015年4月度)」によれば、大学生が希望する勤務地の割合は、東京都が36.6%と最も高く、以下、大阪府(13.7%)、愛知県(8.2%)が

図-1 従業員DIの動き



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）」  
 (注) 1 従業員DIは前年同期比で「増加」企業割合－「減少」企業割合（原数値）。  
 2 各年度ともに「4～6月期」から「1～3月期」までの平均値を年度のデータとした。  
 3 調査対象は沖縄県を除く46都道府県。  
 4 首都圏は東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県とした（以下同じ）。

続いており、大学生の都会志向の強さがうかがえる（図-2）。



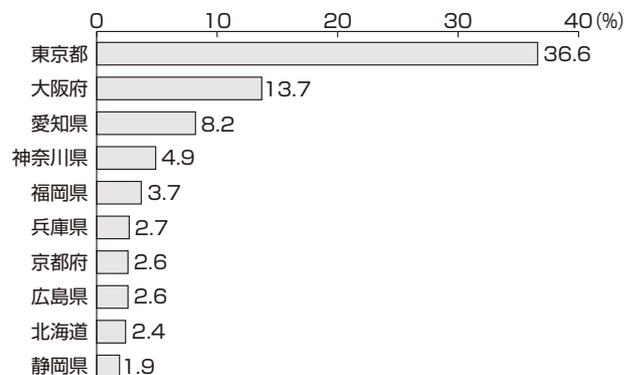
就業機会を求めて、東京都を中心とする首都圏を目指す動きは総務省「人口移動報告」からもうかがえる。首都圏への転入超過数は2014年に再び10万人を超えた（図-3）。

人口の首都圏流入の動きと、都市部と地方圏の所得格差は連動することが知られている。首都圏への転入超過数と一人当たり県民所得における都道府県間のばらつきを示す変動係数<sup>(注1)</sup>の相関係数は、約0.7と高い。首都圏への転入超過数は近年増加傾向にあることから、今後、地域間の所得格差は再び拡大に向かう可能性も考えられる。

首都圏の人口について年代別にみても。総務省が5年ごとに実施している「国勢調査」から、各調査時点における年齢階級別の人口について、5年前の1年齢階級下の人口からの増減を示したのが図-4である。若年層である「15～19歳」「20～24歳」の世代はプラスが続いていることから、この世代は一貫して首都圏に流入していることがわかる。

さらに注目されるのは、「25～29歳」や「30～34歳」の動きである。これまでは首都圏から流出が続いて

図-2 働くことを最も志望する勤務地



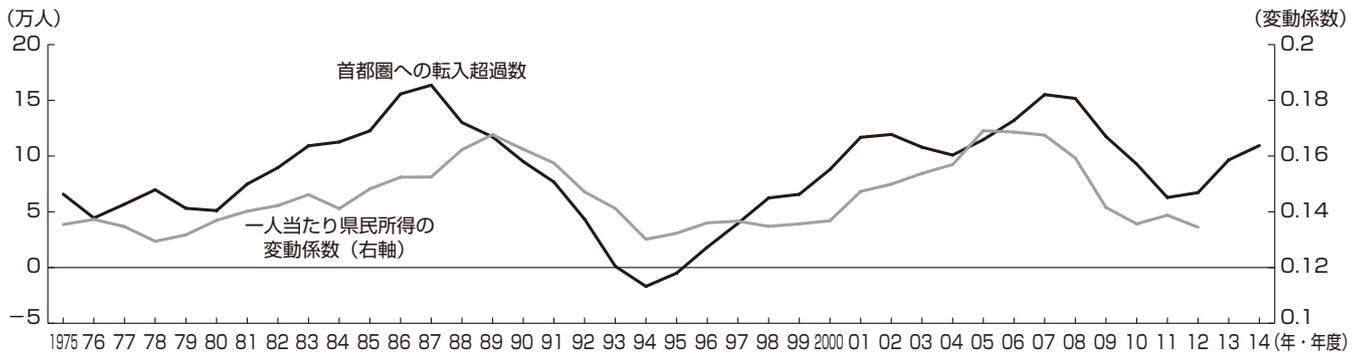
資料：就職みらい研究所「就職プロセス調査2016年卒調査報告書（2015年4月度）」  
 (注) 1 調査対象はリクナビ2016に登録している大学生のうち1,075人。  
 2 同研究所において、文部科学省「学校基本調査報告書」に基づきウェイトバックを実施して集計したもの。  
 3 上位10都道府県のみ記載。

いたが、2000年から2005年にかけて流入に転じ、2005年から2010年にかけてはさらにその数が増加している。学生のみならず、働き盛りで世帯形成層の年代までもが首都圏に流入してきている。地方で人手不足が深刻化するのもうなずける。



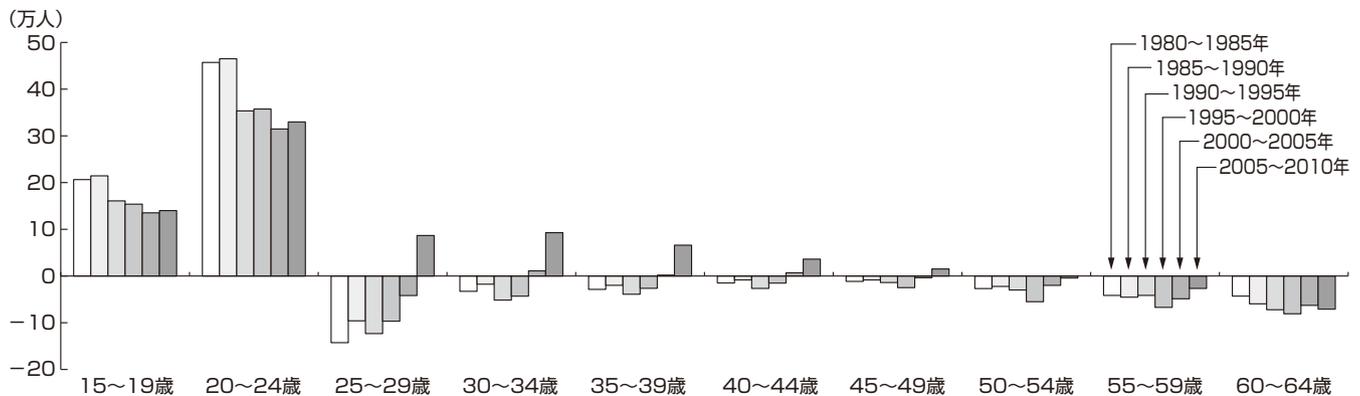
これまで、地方における雇用の受け皿として、各自治体は大企業製造業の誘致合戦を繰り広げてきた。しかし、経済のグローバル化が進み、大企業がアジ

図-3 人口動態と一人当たり県民所得の変動係数の関係



資料：内閣府「県民経済計算」、総務省統計局「住民基本台帳人口移動報告」  
 (注) 変動係数は沖縄県を除いて計算した。

図-4 年代別にみた首都圏における人口の変化



資料：総務省統計局「国勢調査結果」(各年)  
 (注) 1各時点の人口と、5年前における1年齢階級下の人口の変化をみたもの。例えば、「15~19歳」の2005年から2010年の変化は、2010年の「15~19歳」の人口から2005年の「10~14歳」の人口を差し引いて求めた。死亡による減少を含む。  
 215歳未満と65歳以上の記載は省略した。

ア諸国への投資を拡大させているように、ライバルはもはや国境の向こう側にいる。為替の変動などによって一時的に大企業の国内回帰が進んだとしても、そのまま根付くとは言い切れない。圧倒的な資本力を武器に、世界中を自由に動き回れることこそが、大企業の強みでもある。

そこで期待されるのが、地域に根を下ろす中小企業である。中小企業による雇用の維持・拡大は地域経済において重要な意味をもつと考えられる。

近年は中小企業でも海外展開が盛んになってきているが、全体としては国内を事業の中心としているところがほとんどである。海外展開を実施している中小企業であっても、国内の雇いを減らしている企

業は少数で、製造業・非製造業ともにむしろ雇用を維持・拡大している企業の方が多いということが、当研究所の調査から明らかになっている(図-5)。特に、若い世代が地域の中小企業に職を得て、子どもを育てたり、マイホームをもったりすれば、地域経済への波及効果は小さくない。

では、どのような中小企業が若い世代を地域に呼び込めるのだろうか。ここでは経営者の年齢を切り口に考えてみたい。

前出の「経営者の事業方針に関するアンケート」では、従業員の平均年齢を六つの選択肢でたずねている。従業員の平均年齢が「39歳以下」と回答した企業の割合は全体の28.2%であった(図-6)。地

図－５ 海外直接投資の実施による国内拠点の従業員の变化

(単位：%)

	増加した	変わらない	減少した
全体 (n=293)	29.4	54.9	15.7
製造業 (n=212)	28.3	54.2	17.5
非製造業 (n=81)	32.1	56.8	11.1

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

図－６ 地域別にみた従業員の平均年齢

(単位：%)

	39歳以下	40～49歳	50～59歳	60歳以上
全体 (n=3,314)	28.2	44.8	19.6	7.4
首都圏 (n=792)	30.4	43.1	18.6	8.0
首都圏以外 (n=2,522)	27.5	45.4	19.9	7.3

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7月)

(注) アンケートでは従業員の平均年齢を六つの選択肢でたずねているが、本図では「30歳未満」と「30～39歳」を「39歳以下」に、「60～69歳」と「70歳以上」を「60歳以上」にまとめている。

地域別にみると、首都圏が30.4%と、全国に比べてやや高くなっている。

経営者の年齢との関係のみてみると、経営者の年齢が「39歳以下」の企業において、従業員の平均年齢は「39歳以下」と回答した割合が49.0%と最も高くなっている。経営者の年齢が低い方が、従業員の平均年齢も低いという傾向がみとれる(図－7)。

このことから、年齢の若い経営者が地方が増えることは、若い人材を呼び込むきっかけとなる可能性がうかがえる。最近の当研究所のヒアリング調査では、Iターン創業した若手経営者が、同年代の従業員を地方に呼び込んでいるケースがいくつも観察されている(注2)。空き家となった公営住宅をUターン者やIターン者に格安で貸し出すといった取り組みを始めた市町村があるなど、移転を後押しする地方自治体の支援策は充実してきている。

もちろん、既存の中小企業にも一層の努力が求め

図－７ 経営者の年齢別にみた従業員の平均年齢

(単位：%)

経営者の年齢	従業員の平均年齢			
	39歳以下	40～49歳	50～59歳	60歳以上
39歳以下 (n=157)	49.0	35.7	12.7	2.5
40～49歳 (n=661)	35.4	49.8	12.4	2.4
50～59歳 (n=925)	27.7	45.2	23.6	3.6
60歳以上 (n=1,571)	23.4	43.4	20.9	12.3

資料：図－6に同じ  
(注) 図－6に同じ。

られる。若い世代は子育てや介護など、仕事以外の面でもさまざまな負担や不安がある。若者を働き続けやすくするような制度の変更や職場の環境づくりは欠かせない。

また、働く場としての自社をアピールすることも必要だろう。いまや中小企業の多くがホームページをもっている(注3)。しかし、その中身は商品やサービスの紹介が中心のようだ。若者が日常的にインターネットを情報収集の手段として活用していることを考えれば、より具体的な求人情報や自社で実際に働いている若手従業員の姿をインターネット上に掲載することで、新しい人材の採用につながる可能性は高まるのではないだろうか。地域の中小企業が若者の雇用を増やすことができれば、地域全体の活性化にもつながるにちがいない。(藤田 一郎)

(注1) 変動係数とは、標準偏差を算術平均で割ったものでデータの相対的なばらつきを示すもの。本データは内閣府「県民経済計算」公表資料にも掲載されている。

(注2) たとえば本誌2015年4・7月号「新時代の創業」など。

(注3) 「経営者の事業方針に関するアンケート」では「自社のホームページを開設している」と回答した企業の割合は59.8%であった。

当研究所の景況や経営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/finding/gri.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—

# 逆転の発想で 新たな市場を切り拓く



(有)シマタニ昇龍工房  
島谷 好徳

### 〈企業概要〉

代表者 島谷 栄一  
創 業 1909年  
資 本 金 300万円  
従業者数 6人

事業内容 金属製品の製造・販売  
所 在 地 富山県高岡市千石町4-2  
電話番号 0766 (22) 4727  
U R L <http://www.syouryu.co.jp>

富山県高岡市は、銅やアルミの加工が盛んな地域である。この地で1909年に創業した(有)シマタニ昇龍工房は、金属製の仏具をつくり続けてきた。

創業からおよそ100年。4代目の島谷好徳さんが同社に入ったときには、仏具の需要はだいぶ減っていた。厳しい状況を打開するために島谷さんが挑んだのは、同社で教え継がれてきた技術を活かした新製品の開発だった。

### 仏具に代わる 新製品を模索

—「けいす」という仏具をつくっているそうですね。どのような製品なのですか。

けいすは、お椀のような形をした金属製の仏具で、「りん」とも呼ばれます。寺院などで読経を行うときや、一般家庭の仏前で手を合わせるときに、木の棒で叩いて音を鳴らすものです。口径は、寺院向けでは約50センチ、一般家庭向

けでは約10センチです。

つくり方は何種類かあるのですが、当社では鍛金たんきんという技法を用います。まずは上部、胴体、底という三つのパーツをつくります。

材料となるのは銅と亜鉛を混ぜた真鍮しんちゆうの板で、槌つちで何万回も叩いてだまかに成形します。その後、パーツを溶接してお椀の形にします。さらに、焼き鈍なまして叩くことを繰り返し、少しずつ形を整えていきます。そうすることで、強度が増すとともに、表面に美しい槌目模

様がつくのです。最後に、美しい響きを出すために、音の高低や波長を聞きながら修正箇所を探り当て、槌で叩いて形を微調整して完成させます。

このように手間のかかる鍛金でけいすをつくる場所は、現在、当社を含め数社しかありません。ですから、鍛金はいへん貴重な技法であるといえます。当社の技術は、1909年に創業した曾祖父から4代目のわたしまで、代々教え継がれてきました。

——御社の創業からの歩みについて教えてください。

創業当初は、一般家庭向けのけいすをつくっていました。当時は多くの家庭に仏壇があり、けいすの売れ行きも好調でした。ところが、第2次世界大戦後、仏壇のある家庭が減っていったのです。

3代目であるわたしの父は、寺院向けのけいすも手がけることで売り上げの減少を食い止めようとしました。ただ、寺院向けは、あまり数が出るものではありません。また、80年代後半になると、価格の安い海外製品が国内に入ってきました。

わたしが後継ぎとして家業に入った96年には、一般家庭向けの売り上げはほとんどなくなっていました。当社は、寺院向けの修理や買い替えの需要に対応することで、何とか経営を続けていました。

手を打たないと経営が行き詰ることは容易に想像できます。わたしは、2000年、新製品をつくろうと決意しました。

## 常識にとらわれず 先例のない製品を開発

——新製品のアイデアはあったのですか。

当社の強みである、鍛金を活かせるものをつくろうと考えました。真鍮などを材料とし、槌目模様をつけた食器、コースター、栓抜き、灰皿といった製品を製作しました。

しかし、わたしなりにデザインを工夫してみたものの、展示会に出しても反応は芳しくありませんでした。

こうしたことが続き、特徴的な製品でないと興味を引けないと痛感しました。では、どんな種類の製品をつくり、どういったデザインを施せばよいのか。けいすだけを手がけてきたわたしには、見当が付きません。

そこで、思い切って発想を変えてみました。使い方やデザインをまるごと使い手に委ねてしまうという手はどうかと考えたのです。折り紙のようなシンプル<sup>すず</sup>な形にして、やわらかい金属の錫を材料に使えば、自由に形を変えられる製品ができます。

このような「使い手の好きな形に変えられる」という特徴をもつ金属製品は、先例がありません。実現できれば、デザインを自分で考える楽しみや、自分だけの使い方を生み出す喜びを、使い手に味わってもらうことができます。

アイデアの実現に向けて、さっそく開発に着手しました。

——開発は順調に進みましたか。

すんなりとは進みませんでした。入手できた厚さ2ミリの錫は、曲げるのにやや力が要ります。薄く延ばそうと槌で叩いたところ、すぐにひびが入ってしまいました。運よくひびが入らなかったものも、



鍛金によるけいすづくり

何回か曲げると折れてしまったのです。その理由を、錫製品を手がける会社を営んでいる知人に尋ねました。

一般に、錫製品は鑄造でつくります。鑄造とは、原料を熱で溶かして型に入れ、冷まして固める加工方法です。急激な温度変化によって錫の粒子が粗くなり、その分強度が落ちます。ですから、厚さ2ミリ以下の錫製品は使えないのが常識で、より薄くするには銅や鉛を混ぜて硬くする必要があるとのことでした。

銅や鉛を混ぜると小さな力で形を変えることができません。やはり「錫だけで厚さ2ミリ以下」というハードルをクリアする必要があります。

わたしは、強度が落ちる原因を取り除こうと考えました。そして、圧延という温度変化のない加工方法を試すことにしたのです。圧延とは、複数のローラーに金属を通して延ばしていく方法です。錫の塊を圧延によって板状にし、槌で叩いたところ、ひびが入りません

でした。しかも、叩くことで強度を増した錫は、何回曲げても折れなかったのです。

その後、試作を重ねて製品を完成させ、2013年10月に「すずがみ」という名前で売り出すことにしました。

### ——すずがみの特徴を詳しく教えてください。

すずがみは、圧延した錫を槌で数千回叩いて厚さ0.7ミリまで薄くした正方形の板です。ここまで均等に薄くできるのは、金属の形を微調整する当社独自の技術があるからです。

すずがみのサイズは、11センチ四方から24センチ四方まで4種類あります。表面には、美しい槌目模様を施しています。槌の種類、叩く角度や回数などを変えることによって、3種類の模様を実現しました。雪の積もった様子を表現した「かざはな」、五月の長雨の雨跡をイメージした「さみだれ」、<sup>あられ</sup>霰の粒を打ちつけたような「あられ」です。

最大の特徴は、好みの形に変えられることです。使い方が決まっているわけではありません。例えば、4辺を折り曲げたり中央を窪ませたりすれば、食器やアクセサリケースとして使えます。また、くると丸めると一輪挿しにもなります。

すずがみを売り込むに当たり、

ターゲットを考えました。当初は飲食店向けに業務用として販売することを想定していたのですが、より魅力的だと思ったのは、記念品やお土産などのギフトを扱うところです。

### アピール方法の工夫でターゲットを取り込む

#### ——ギフトとして売り込もうと考えたのはなぜですか。

理由は二つあります。一つは、すずがみの特徴を存分に活かせることです。人にもものを贈る場合、渡す側がよいと思っても、もらう側が気に入るとは限りません。その点、すずがみならば、もらう側がデザインや使い方を決めるので、「気に入らない」と思われる可能性が低くなります。これは渡す側にとって、大きなメリットです。

手間をかけてつくるすずがみの1枚の価格は、最も小さいものでも2,000円。最も大きいものでは8,800円です。自分で使うには高いかもしれません。一方、ギフトとしてならば買ってもらえるのではないかと思いました。

もう一つは、大きな需要を見込めることです。当時は、北陸新幹線の開業を間近に控えていました。開業すれば、観光客が増えるのは間違いありません。なかでも外国人観光客は、人口減少が進む日本においても将来的に増加を見込めますし、高い購買意欲をもって

ます。ですから、駅や観光スポットでお土産を扱うギフトショップに、前もって販路を確立したかったのです。

ギフトショップとしても、商品のバリエーションを広げておきたいでしょう。すずがみのような珍しい商品を扱ってくれる可能性は十分あります。

こうした理由から、すずがみをギフトショーに出展しました。すずがみは、一見すると何の変哲もない金属です。そのため、特徴を積極的にアピールしなければなりません。

#### ——どのようにアピールしたので

すずがみの特徴を言葉でうまく伝えるのは簡単ではありません。そこで、使うシーンをイメージできるように、さまざまな使用例を掲載したパンフレットを来場者に配りました。例えば、中央を窪ませた大小二つのすずがみを用意し、大きい方には蕎麦<sup>そば</sup>を盛り、小さい方には薬味を入れます。また、小さく丸めたすずがみに箸を置きます。さらに、平たいままのすずがみに湯呑みをのせます。これらを並べて写真に収めれば、食事のシーンでいろいろな使い方があることを伝えられるのです。

興味を示してくれた人には、すずがみを実際に手に取ってもらいました。形を変える楽しみを体感

してもらうのが、やはり効果的なアピール方法になるのです。来場者の反応は上々で、ギフトショーをきっかけにテレビで紹介されたこともあり、結婚式場やギフトショップなどで扱ってもらえることになりました。

販売を始めた後しばらくして、ある結婚式場から「木の箱に入れて納めてはどうか」と勧められました。それまで当社は、一律に紙の貼り箱に入れて納めていました。しかし、結婚式場で引き出物として使う場合、高級感が足りないというのです。そこで、特注の桐箱に入れて納めたところ、たいへん好評で注文が増えました。

このことをきっかけに、わたしはパッケージの重要性に気づきました。同じ製品でも、売る場所によって求められるものは異なります。それならパッケージも変えるべきだと思ったのです。

さっそく、お土産を扱うギフトショップのパッケージを見直すことにしました。お土産は、購入した後に長時間もち運ばなくてはなりません。ですから、重視されるのは、「邪魔な荷物にならないこと」です。そこで、かさばらないように、レコードジャケットのようなマチ幅のない紙パッケージに入れました。すると、一度にたくさん買ってくれる観光客が増えたそうです。

すずがみは、発売後1年足らず

で約1万枚売れました。最近ではテレビや新聞などで紹介される機会が増え、飲食店や旅館などから業務用食器としての引き合いも多く来ています。今では、当社の売上げの約50%を占めるまでになっています。

### ——今後の展望についてお聞かせください。

海外展開に力を入れていくつもりです。

ギフトショップによると、すずがみは外国人観光客に人気があるそうです。形や使い方を自由に決められる製品は、海外でも珍しいからです。職人がつける美しい榎目模様には日本の伝統の技が感じられる点も、大きな魅力となっているとのこと。

また、すずがみがヒットしたとはいえ、人口減少に伴って国内市



器として使われるすずがみ

場が縮小するなかで売上げを伸ばし続けるのは困難です。それならば、海外に打って出ようと考えました。

当社はすでに、シンガポール、台湾、オランダ、ドイツなどですずがみを販売しています。海外販売の比率は、今のところ5%程度です。今後はさまざまな国の展示会でアピールしたり、パッケージを工夫したりして、海外での売上げを伸ばしていきたいと考えています。



## 取材メモ

島谷さんは、新製品を開発する際、「つくり手が製品の形を決める」「錫は薄いと使えない」といった従来の常識にとらわれなかった。その結果、使い手が形を決める錫の板という、競合のない製品を生み出した。

製品を売り込むに当たっては、まずターゲットを明確に定めた。そのうえで、言葉ではなくビジュアルや体験で特徴を伝えたり、一律にしていたパッケージにバリエーションをもたせて売り場によって使い分けたりした。こうした柔軟なアプローチによって、ターゲットを取り込むことに成功したのである。

新製品の開発にしても、販路の開拓にしても、「従来とは違う方法でできないか」を常に考え、頭をやわらかくして取り組みれば、新たな市場を切り拓ける可能性は高まるだろう。

(立澤 隆)



# ママの新しいトレンド ～「温故知新」の暮らし～

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員  
古平 陽子

今回は、「ママ」のトレンドについてご紹介します。一昔前のママと比べて、最近のママはおしゃれでアクティブで、ママであることを楽しんでいる。そんな印象をお持ちではないでしょうか。

ママの価値観の変遷を少したどってみましょう。ママたちは、リーマン・ショック以降、手の届かない上流志向はあきらめました。その代わりに、「等身大で日々の生活を充実させる消費」に価値を見出し、日々の生活の中でテンションがあがるコト・モノを欲していました。これは経済背景だけではなく、ママになっても子どもや家族のために自分を犠牲にせず「楽しみたい」という欲求の表れでもありました。

しかし、今、ママたちは「今を楽しむだけ」では物足りなくなり、もう一歩先を求め始めています。「今を楽しむことも大事だけれども、本当に自分が大切にしたい暮らしはどんな形だろう」「忙しくもストレスもある中で、本当に大切にしたいことは」等、自分自身への問いかけを始めています。

具体的にどのような変化が生まれているのでしょうか。まず、ご紹介

介したいのは、お弁当の変化です。この数年、「キャラ弁」がトレンドでしたが、もう「子どものお弁当＝キャラ弁」ではありません。子どものお弁当は、実は「地味化」し、「和食」が見直されています。ワッと子どもを楽しませるキャラ弁も良いが、日本らしい季節感やぬくもり、丁寧さを込めてあげたい。そのような気持ちがママたちに生まれているのです。中には、「曲げわっぱのお弁当箱」を取り入れ、大人が食べたくなるほどの美味しそうな写真をSNSにアップするママも登場するほどです。

「家族や友達家族との過ごし方」にも変化が出ています。「ママ会・家族パーティー」が流行り、集う場は「家の中」が中心でしたが、今は「大自然の中」が人気になってきています。家の中で子どもたちを遊ばせながら、大人が食事やお酒を楽しむのも良いが、家族が揃う時間を大切にしたい、子どもたちには自然の中で日常では

得られない体験をさせたい、大人自身も日々のストレスから解放され穏やかな時間を持ちたい、そのような気持ちが「集う場所」にも変化を生んでいるのです。

このような生活は、昔ながらの日本の良さを取り入れているとも言えます。しかし、昭和的な古さではなく、センス良く、現代風に取り入れているのが今のママの特徴です。背景にはSNSの存在があります。SNSで他人と自分の生活を比較してショックを受ける等、不健全なことも経験しましたが、それでもSNSで褒められる喜びも経験したママはSNSを上手に使って、“ちゃんと”褒められたいのです。だからこそ、今を楽しむだけではなく、「本質的価値」を見直し始め、自分が大切にしたい暮らしをセンス良く表現し始めているのではないのでしょうか。「温故知新」の新しいライフスタイル。ここから先、ママたちがたくさん創りだしていくことでしょう。

---

## 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。

---



ウツボの蒲焼販売



## 「ウツボ」を活用した 地域活性化への取り組み

須崎商工会議所 中小企業相談所長 坂井 正輝

須崎市は古くから港を中心に栄え、高知県中西部の中心都市として発展してきました。しかし、人口は1955年ごろの約3万5,000人をピークに、70年代から加速度的に減少し、現在では約2万3,000人にまで落ち込んでいます。この人口減少は地域経済に少なからぬ打撃を与えています。また、購買動向の変化により既存市場の将来展望が不透明になり、新たな市場の創造と育成が急務となっています。

この状況に危機感をもった須崎商工会議所青年部や須崎青年会議所に所属する若手経営者が2013年にプロジェクトチームを結成。地域内に埋没している魅力ある素材を活用した新商品・新サービスを世に出すことで、地域経済の一端を支える新市場の確立を目指しました。

そこで着目した地域資源が「ウツボ」でした。須崎では古くから食されており、<sup>かつお</sup>鰹と並ぶメジャーな食べ物ですが、他の地域ではほとんど食べられていない極めて稀有な食文化であることに気づいたのです。

ウツボは<sup>どうもう</sup>獐犷で見た目もグロテスクですが、味は淡白で美味。また、コラーゲンやカルシウム、タンパク質などの栄養を豊富に含んでいます。このギャップを活かした広報・宣伝を行い、須崎を「美味しいウツボ料理の町」としてブランド化するために本格的な活動が始まりました。

具体的には、市内の飲食店や鮮魚店の協力を得て、ウツボ料理の調査、新メニューの開発を行いました。その一つが「ウツボの蒲焼」です。これを土用の丑の日に販売したところ、限定100食がわずか

数分で完売しました。

2015年2月に開催した「須崎うつぼ祭り」では約1万人の来場者で大盛況でした。取扱店を案内するパンフレットや「のぼり旗」の作成もあり、県内で徐々にウツボの認知度が高まってきていると感じています。

また、ウツボを県外発送してほしいとの問い合わせもきているため、2015年度から全国展開できる商品開発に取り組む予定です。

須崎商工会議所としても、この活動を支援するため、日本商工会議所の「平成27年度地域力活用新事業∞全国展開プロジェクト」の採択を受けました。市内の若手経営者の熱い想いがカタチとなるよう、商品開発、販路開拓、事業化などさまざまな局面でともに汗を流し、泣き笑いしていきたいと思っています。

# 発見型改善のすすめ



慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授 **坂爪 裕**

さかづめ ゆう

慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程修了、博士（経営学）。アンダーセン・コンサルティング（現・アクセンチュア株）、（株）さくら総合研究所（現・（株）日本総合研究所）、京都産業大学を経て、2012年より現職。著書に、『「ものづくり」経営革新—顧客価値創造プロセスの構築』（共著、生産性出版、1998年）、『セル生産方式の編成原理』（慶應義塾大学出版会、2012年）、『改善活動のマネジメント』（慶應義塾大学出版会、2015年）等がある。

## 改善活動の意義

「改善」という言葉を聞いて、読者の皆さんはどのようなイメージをもたれるだろうか。第一線で活躍されているビジネスパーソンの方々の前で改善についてお話すると、何か物足りないような顔をされることがある。私としてはきわめて残念なので、講演の後で何人かの方にお話を聞いてみると、「改善は所詮、現状を肯定したものにすぎず、大きな改革やイノベーションにつながるものではない」「この激動の時代に企業として生き残っていくためには、むしろ抜本的な改革やイノベーションが必要」といったご意見を頂戴することがある。なるほど、もっともなご意見で、反論の余地はないように思われる。

しかし、私が本稿の冒頭で強調しておきたい点は、以下の2点である。すなわち、①改善とイノベーションは、社会的な適用範囲の広さや効果の大小と

いう点で事後的には違いがあるものの、問題解決という点では構造的には何も変わらない。また、②企業競争力の維持・向上にとって改善はイノベーションとは異なる利点・効果がある。

## 改善もイノベーションも構造的には変わらない

皆さんは「イノベーションの神話」という話をご存じだろうか。イノベーションと聞くと、誰か天才がある瞬間にひらめいて、何もなかったところから社会的な問題の解決につながる新しい技術やビジネスモデルを創造するものと考えがちである。しかし、事後的にイノベーションと呼ばれるようになった歴史的な諸事例を分析してみると、このようなイメージはむしろ「神話」であって、多くのイノベーションが、最初は現状の小さな問題を解決する過程で生み出された無数の小さなアイデアから成り立っていることがわかる。また、ちまたのイメージのように無から有を生み出すわけではなく、目の前の問題に対

して、試行錯誤を通じて既存の技術・アイデアを新たに組み合わせることで、新しい技術やビジネスモデルが生み出されることも指摘されている。

つまり、問題解決の初期段階では、改善もイノベーションも、目の前の小さな問題に対し、既存の技術・アイデアを総動員して解決方法を見出す行為を指している。両者の決定的な違いは、むしろ新たな問題解決のアイデアが生み出された後で、このアイデアがどのような社会的な問題に結びつき、応用されるかという社会的な意義・広がりにある。つまり、改善もイノベーションも、もとは同じ新たな問題解決のアイデアなのだが、この新しいアイデアの社会的意義を見抜き、普及させることを通じて、イノベーションがいわば社会的に創造されるという側面が大きいのである。そして、そのアイデアをイノベーションへと結びつける役割を担うのが、アントレプレナーと呼ばれる人々である。

このように考えると、社会の構造が変化する激動の時代には、たしかに適用範囲が広く社会的に大きな影響を及ぼすイノベーションが必要になるが、問題解決の初期段階では、試行錯誤を通じて目の前の小さな問題を解決するという意味で、改善もイノベーションも構造的には何も変わらない。そして、「今の時代、改革やイノベーションが必要だ」と唱えるだけで何も実行に移さないのであれば、イノベーション待望論が過熱するだけで、社会的には百害あって一利なしと言えるのではないだろうか。たとえ小さな問題解決でも、目の前の改善を実行する意義がここにある。

#### 企業競争力の維持・向上における改善の利点・効果

では、改善は単にイノベーションへの出発点でしかないのだろうか。たとえば企業競争力の維持・向上といった文脈のなかで、改善はどのような利点・効果があるのだろうか。

第1に、改善はたしかに現状に対する小さな改良かもしれないが、長期間継続して実施すれば、結果

的に大きな成果に結びつく。いわゆる「塵も積もれば山となる」ということである。

第2に、イノベーションと違って改善には、天才あるいはエリートはむしろ必要なく、特定の問題に対して末端の社員まで参加して全員で解決することができる。改善が「3人寄れば文殊の知恵」「点ではなく面での問題解決」などと呼ばれるゆえんがここにある。

第3に、改善の一つ一つは小さな目立たない問題解決であり、表立って大々的に実施するわけではないので、組織内の抵抗勢力の目にも触れにくい。そのおかげで、無意味な抵抗・批判に晒されずに、いわば「こっそり」と実施できるという利点もある。組織内の抵抗勢力から見れば、気づいたときにはすでに多くの改善が実施済みで、それなりの効果が出ていれば批判できない。これは、かなり姑息な戦術に聞こえるかもしれないが、現場で問題を解決していく際には意外に重要である。

第4に、改善が小さな目立たない活動であるということは、競合他社にも気づかれにくいということである。したがって、他社がその成果を事後的に模倣しようと思っても、どのような改善を積み重ねた結果が現在の姿なのか、外部からは見えにくいために、模倣困難性が高まり、結果として持続的競争優位につながるという議論がある。戦後、日本の製造業が試行錯誤を通じて生み出してきたJIT (Just In Time) やTQC (Total Quality Control) などの生産システムも、海外の企業から見ると当初は得体の知れない模倣困難な生産システムであったと思われる。

そして第5に、実はこれが企業経営にとって長期的には最もインパクトがあるのだが、日々の小さな改善活動を通じて、組織の問題発見・解決能力が蓄積されるという点を挙げるができる。一般に、改善活動を評価する際には、その改善活動がS (安全)・Q (品質)・C (コスト)・D (リードタイム) といった具体的な経営効果にどれだけ結びついたかという短期的・直接的な効果を評価する傾向が強い。

しかし、その一方で、改善活動が必ずしも短期的・直接的な効果に結びついていなくても、長期間活動を継続することで、問題発見・解決能力が組織に蓄積され、結果として間接的にS・Q・C・Dといった経営効果に結びつくという側面も指摘できる。

このような組織における問題発見・解決能力の蓄積は、短期的には費用対効果が釣り合わないともみなされ、「合理的意思決定」の名のもとに切り捨てられがちである。しかし、これら能力の蓄積は、前述した第1の長期継続効果や第2の全員参加による問題解決の前提であり、かつ何よりも第4の模倣困難性の源泉となる活動であるため、長期的には企業競争力の維持・向上にとってきわめて重要である。長期的に最もインパクトのある効果でありながら、短期的には組織として追求することが難しい競争力の源泉であるからこそ、問題発見・解決能力を組織として蓄積するためには、長期的視野に基づいた改善活動の「マネジメント」が必要になるのである。

## 改善活動のマネジメント

それでは、短期的・直接的な効果だけではなく、長期的・間接的な効果をも生み出し、企業の持続的競争優位につなげていくためには、改善活動をどのようにマネジメントする必要があるのだろうか。

改善活動の継続を考えるうえで、ここでは対照的な二つのアプローチを紹介する。以下二つのアプローチはいわば理念型であって、実際の企業で行われている改善活動は、これらの中間に位置づけられるものである。ただ、強いて言えば、自社の改善活動がどちらのアプローチにより近いかを判定できるはずである。

### 消耗型改善

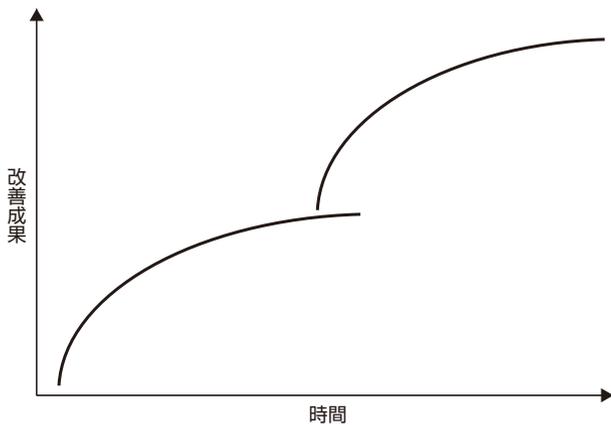
第1のアプローチは、消耗型改善と名づけるアプローチで、主に改善活動の直接効果を短期間で効率的に狙うものである(図-1)。このアプローチの特

徴は、他社で導入実績があり評判の高い流行の手法・技法を自社にも適用することで、いわば短期間で効率的に改善活動を進めようとするところにある。そのため、このアプローチは企業が何らかの形で危機的状況に直面している際に採用されるケースが多い。他社で導入実績のある、いわば「お墨付き」の手法・技法を採用するため、最初から効果が出やすく、活動の初期段階から改善が進みやすい。あるいは、効果の出やすい改善から意図的に着手していると言っても良いかもしれない。また、多くの場合には、導入プログラムが事前に詳細に出来上がっているため、一つの改善が終わったら、次にどのような改善を行うべきか、その次に何を行うかなど、改善の進め方・ステップが整然と明示されており、計画的に安心して導入することができる。

しかし、このアプローチの最大の欠点は、いずれ限界が来る、あるいは、いずれ改善のネタが尽きる、という点である。特定の手法・技法をマスターすることが目的になりやすく、特定の手法・技法が照らし出す範囲内の問題はすぐに解決できるものの、活動が進めば進むほど解決できる問題が少なくなり、そのため活動の推進力は徐々に低下していく。このような状況で、改善活動を推進するスタッフが考えることは、次の手法・技法の探索である。改善活動を長期間継続して実施していくためには、活動の継続を支える次なる手法・技法の採用が必要になるのである。

このように考えると、このアプローチは、多くの場合、3~5年周期で次々に新しい手法・技法を導入し続けることで、全体として改善活動を長期間継続させようとするアプローチである。そして、残念なことに、このアプローチは、旧来採用した手法・技法と新規に採用した手法・技法の間に、あまり関連がないケースが一般的である。他社で効果が出ているかどうか、流行の手法・技法であるかどうかを採用する際の基準になりがちなので、関連のある方がまれかもしれない。こうなると、改善活動を行っ

図-1 消耗型改善



<特徴>

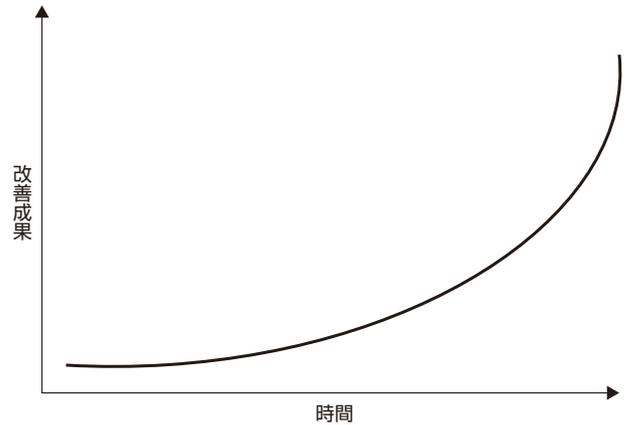
- 改善活動の直接効果を短期間で狙うアプローチ
- 他社で導入実績のある流行の手法・技法を採用する
- 促進要因は危機意識

<改善活動を通じて蓄積されるもの>

- 特定の手法・技法に特化した改善ノウハウ・解決手段

資料：筆者作成（以下同じ）

図-2 発見型改善



<特徴>

- 改善活動の間接効果を長期間かけて狙うアプローチ
- 日常の仕事の中からその都度問題を発見し解決する
- 促進要因は時間的・経済的余裕

<改善活動を通じて蓄積されるもの>

- 問題を発見する力、問題を問題として認識し続ける問題意識形成能力

ている現場は、「せっかく頑張って一つの手法・技法をマスターしたのに、また新しい手法か」ということになり、徐々にやる気を失い、徒労感だけが蓄積していく。あるいは、新しい手法を次々に導入したがるスタッフに対して、現場は辟易<sup>へきえき</sup>してしまい、静かな抵抗勢力になって形だけ新しい手法・技法を導入している「ふり」をするかもしれない。いずれにしても、活動の継続とともに、現場はどんどん疲弊し、消耗していく結果になる。このアプローチを消耗型改善と名づけるゆえんがここにある。

### 発見型改善

これに対して、第2のアプローチは、発見型改善と名づけるアプローチで、主に改善活動の間接効果を長期間かけて狙っていくものである（図-2）。改善活動が成功を収め、長期間継続している企業を見ると、過去いくつかの手法・技法は導入したものの、現在は特段新しい手法・技法を意識して導入している訳ではなく、改善活動が日常業務の一環となっていて、日々淡々と問題解決に取り組んでいるケース

が多い。このような改善活動の特徴は、特定の手法・技法を採用するのではなく、日常の仕事のなかから解決すべき問題をその都度発見し、試行錯誤を通じてその問題を解決していくところにある。効果が短期的に出やすいか否かではなく、現場の作業者がそれぞれ自分の困っている問題を発見し、時間をかけてじっくりと解決していくため、多くの場合、成果が出るまでには長期間を要する。特に活動の初期段階では、直接の成果に結びつきにくいいため、活動の推進力が得られにくい。そのため、このアプローチは、ある程度企業に時間的・経済的な余裕があって、トップマネジメントのコミットメントがないと、そもそも採用できない。

しかし、このアプローチの最大のメリットは、特定の手法・技法を採用するのではなく、日常の仕事のなかから解決すべき問題を発見することに重きを置くので、改善のネタが尽きることがなく、長期間活動を継続しやすいという点である。いわば、目先の問題解決を通じた直接効果ではなく、問題の発見に重きを置いて活動を継続し、その過程で問題発

見・問題解決のできる人材を長期間かけて育成していくアプローチと言い換えても良い。このアプローチを発見型改善と名づけるゆえんがここにある。

このような発見型改善を通じて蓄積されるものは、特定の手法・技法に特化した改善ノウハウ・解決手段ではなく、問題を発見する力、問題を問題として認識し続ける問題意識形成能力である。発見型改善の特徴は、文字通り、問題の解決よりも問題の発見に力点を置いている点にある。長期的に問題発見・解決能力を蓄積しつつ、企業の持続的競争優位を確立していくためには、いずれにしてもこのような発見型改善の要素が必要になる。消耗型改善だけでは、他社も同様の手法・技法を導入していること、また新しい問題を発見し粘り強く解決していく人材が育成されないという点で、長期的には他社との差別化につながらず、企業の持続的競争優位にはつながらないのである。

## 3Sの徹底を通じた発見型改善

### 3Sとは何か

ここで言う発見型改善の具体的なイメージとはどのようなものだろうか。結論から言えば、このような発見型改善の一つの典型例は、3S（整理・清掃・整頓）の徹底である。3Sと言うと、随分と些細なことだと感じる方も多いかもしれないが、このような些細な部分にこそ、長期的には企業の問題発見・解決能力の蓄積に結びつくメカニズムが隠されていると考える。

一般には、3Sではなく、5S（整理・清掃・整頓・清潔・躰）と呼ばれることが多いが、最後の2S（清潔・躰）はそれぞれ、「3Sを維持・継続すること」「3Sを通じて各作業者にルール・規律を徹底させること」であると考え、前半の3Sの内容をきちんと理解し、継続的に実施することができれば、5Sが可能になると考えられる。3Sのうち、まず「整理」とは、「要るものと要らないものを分け

て、要らないものを捨てること」である。次に「清掃」とは、「身の回りのものを常にきれいにして、いつでも使えるように点検しておくこと」である。最後に「整頓」とは、「必要なものをすぐに取り出せ、しまえるようにすること」である。そうするためには、主に二つのことが必要になる。一つは3定（定置・定品・定量）、つまり決められた場所に決められた物を決められた量だけ置くこと、もう一つは、手元化、つまり使用頻度に応じて必要な部品・治工具・金型などをできるだけ作業者の近くに配置することである。3Sを継続的に実施することができれば、長期的には、S・Q・C・Dにつながる効果を得ることができ、企業の競争力向上に結びつけられる。

### なぜ3Sの徹底は

#### 問題発見・活動継続に結びつくのか

しかし、なぜ3Sの徹底は問題の発見に結びつきやすく、長期間活動を継続させやすいのだろうか。もちろん、3Sはシンプルで誰にでも分かりやすく、実施する際にコストがあまりかからないので、実施面でのハードルが低く、活動を継続させやすいという側面はある。しかし、3Sの徹底が問題発見・活動継続に結びつく論理とはどのようなものだろうか。

ここで問題とは、目的や目標と現実・事実との間に存在するギャップのことである。人が「問題だなあ」としみじみ実感するためには、この目的と事実の両方が明確に識別されている必要がある。逆に言えば、新たな問題を発見するためには、以前とは異なった新しい目的を認識するか、以前には明らかになっていなかった新しい事実を認識するかのどちらか、あるいは両方が必要になる。

実は3Sを徹底することで、新たな目的や事実の認識につながり、問題が発見されるフィードバックループが機能するため、3Sは活動の継続に結びつきやすい。それでは、このフィードバックループが機能する論理とは、どのようなものだろうか。

まず、「整理」がさらなる問題発見・活動継続に結

びつく一つの論理として、明らかに不要だと思われる物を捨てる、以前はグレーゾーンとして放置されていた物が次第に気になりだすという現象を挙げることができる。これはもう少し厳密に言うと、捨てるという行為を通じて、職場や仕事の目的がより限定され、明確になっていくことから発生する現象である。そもそも最初にある物を不要だと判断した背景には、意識しているかしていないかは別として、仕事の目的があったはずだ。不要な物を捨てる、以前の目的からすると不要だと決めつけるほどではないが、何も付加価値を生んでいるとは思えないグレーゾーンの物が問題としてクローズアップされだし、なぜこの物は不要だと決めることができないのだろうか、という疑問が浮かんでくる。そして、捨てる際の基準、逆に言えば仕事の目的が不明確なために判断ができないことが自覚され、いわばグレーゾーンの物と目的を交互に比較しながら、現実に即した形で新たな捨てる基準が整備され、より限定された新たな目的意識が芽生えてくるのである。ここで重要なことは、頭の中だけで目的を展開するのではなく、職場にあるさまざまなグレーゾーンの物を実際に目の前にしながら、捨てる際の基準を考えることで、逆算して仕事の目的を展開するという思考法である。捨てる際の基準から逆算して目的を展開するからこそ、現実から乖離しない目的展開が可能になり、思考がドライブされる。職場の仕事の目的が明確になり、捨てる際の基準が明確になれば、次々と不要なものが見えてくるはずである。「整理」がさらなる問題発見・活動継続に結びつくのは、このようなグレーゾーンの物から逆算して、捨てる際の基準が見直され、新たな目的が認識されて、その結果、新たな問題の発見につながるからである。

次に、「清掃」がさらなる問題発見・活動継続に結びつく論理として、自らの手で自らの職場・設備の清掃を行い、この行為が習慣になってくると、「この職場・設備は自分たちのものだ」というオーナーシップの感覚が芽生えてくる点を挙げることができ

る。この感覚を通じて、たとえば、日々隅々まで掃除をして点検することで、以前よりも職場や設備を見る目が緻密になり、普段何げなく使ってきた設備や治工具に対するより深い技術的な理解が可能になる。また逆に設備や治工具のさまざまな使いにくさが感じられるようにもなる。「清掃」がさらなる問題発見・活動継続に結びつくのは、このようなオーナーシップの感覚によって、以前には気づけなかったさまざまな新たな事実を認識することにつながり、その結果、新たな問題の発見につながるからである。

最後に、「整頓」がさらなる問題発見・活動継続に結びつく論理について整理してみよう。「整頓」では、3定や手元化が製造現場全体に義務づけられ、この状態が達成できているか「見える化」される。そして、この「見える化」によって、自分自身のみならず、他人の目・管理者の目から見て、いつもこの状態が達成されているかどうかが見えるようになる。ここに、「整頓」がさらなる問題発見・活動継続に結びつく論理がある。いわば、「整頓」を通じて、職場内部の秩序化ルールが「見える化」されることで、この職場に関わる全員がきちんと「整頓」されているかどうか一目で判断できるようになり、それ故に秩序化ルールに合致していない物や行為が問題としてクローズアップされやすくなり、結果として新たな問題の発見につながるからである。

## おわりに

発見型改善とは、日常の仕事のなかから解決すべき問題をその都度発見し、試行錯誤を通じて問題を解決し続ける長期的な改善アプローチである。本稿では、発見型改善の典型例として3S（整理・清掃・整頓）の徹底を挙げた。一つ一つの改善は小さなもので、短期的に劇的な効果に結びつくものではないが、長期間活動を継続することで、組織全体の問題発見・解決能力が蓄積され、企業の持続的競争優位を確立することができると思う。

# ウェブ活用により ニーズを呼び込む



## (有)浅井製作所

代表取締役  
浅井 英夫

### 企業プロフィール

- 代表者 浅井 英夫
- 創業 1968年
- 資本金 500万円
- 従業者数 1人
- 事業内容 ねじの製造・販売
- 所在地 埼玉県草加市谷塚上町 449-7
- 電話番号 048 (925) 4305
- URL <http://nejikouba.com>

埼玉県草加市の(有)浅井製作所は、2足歩行ロボットに使われる超低頭ねじや、釣りのリールに使われるマイナスねじなど、特殊品を多く手がける。

こうした特殊なねじのニーズは全国のさまざまな業界にあるが、一つ一つは小さく、見つけ出すのは難しい。だが同社はウェブ活用によりニーズを呼び込み、課題を乗り越えている。

### ウェブに活路を見出す

同社は、現社長である浅井英夫さんの父が1968年に創業した、ねじ製造業者である。親族が中心となって事業を営み、主に大ロットの規格品を扱ってきた。規格品の単価は決して高くないが、ものづくりを支える「産業の塩」として需要は根強く、先代のころは安定した売り上げを確保していた。

だが、浅井さんが社長に就任した97年は、不況により業績に陰りがみえはじめた時期だった。浅井さんは売り上げを取り戻すための打開策を模索し、ウェブ活用による新規顧客開拓に目をつけた。

以前、商工会議所のウェブサイトに掲載した同社の企業情報を手がかりに、大阪の商社が発注をしてきたことがあった。同社には営業に割ける人員がない。人手がかからないウェブを活用した顧客開拓はうってつけの手段だった。

さっそく浅井さんはパソコンを購入し、システム会社に勤務していた友人の知恵を借りながら、2001年7月に自社のウェブサイトを立ち上げた。

### 小ロット対応への転換

当初のウェブサイトは主に生産品目や設備能力を紹介したもので、

狙いは大手メーカーや商社からの大ロット注文だった。

しかし、開設から1年以上が経っても浅井さんが期待したような注文は来ない。業界では数万本以上のロットでの注文が標準であるが、来たのはそれよりもはるかに少ないロットの特殊なねじばかりだった。

だが、小ロットに見合った単価にすれば利益は出るのではないか。そう考えた浅井さんは狙いを小ロット注文へ変更し、ウェブサイトのリニューアルに着手した。

まず、ウェブサイト「1本からでも製作いたします」といった文章を掲載し、小ロット対応を強調した。併せて、小ロットかつ特殊なねじを求める人々が同社のウェブサイト「に容易にたどり着けるよう検索エンジン対策を行った。

また、価格設定を明確にした。手持ちの工具、材料を使用して製

作可能という条件であれば、1本から1,000本まで一律5,000円で対応すると明記した。

業界の相場よりもかなり高い価格であったが、それでも意外なところから注文が舞い込んできた。2足歩行ロボットをつくる会社からは、頭が平板で1ミリ以下の薄さの超低頭ねじの製作を依頼された。小ロットで特殊なねじのため、わざわざ注文に応じる業者は少なかったのだ。

また、古い釣りのリールのレブリカを製作する人々からは、頭の切り込みがマイナスのねじの製作を依頼された。もともとプラスねじが普及するまでは、日本ではマイナスねじが主流だった。昔ながらのリールを求める人たちは、マイナスねじにこだわったのである。ほかにも、規格品にない頭の高さや軸の長さを指定した細かな注文も多かった。

こうした注文が増えていくにつれ、浅井さんは特殊なねじを注文より多めに生産し、余った在庫をウェブサイト経由で販売することを考えはじめた。こうした製品は同じ人から再度注文を受ける可能性もあるし、ほかの人からもニーズがあるかもしれない。それに、一度機械をセットすれば注文本数だけつくるのも、それ以上つくるのも、手間はさほど変わらない。

浅井さんは在庫品について「最低ロット200本より、1本4円に

て小売り致します」と記載し、在庫品価格も明確に設定した。また在庫の一覧を作成するとともに、製品の特長を伝えるために、多くの画像を掲載した。

すると狙いどおり、在庫品の注文も増えていった。超低頭ねじはロボット製作関係者から注文が相次いだ。明治時代の撮影セットに使う部品として、映画会社からマイナスねじの注文も来た。

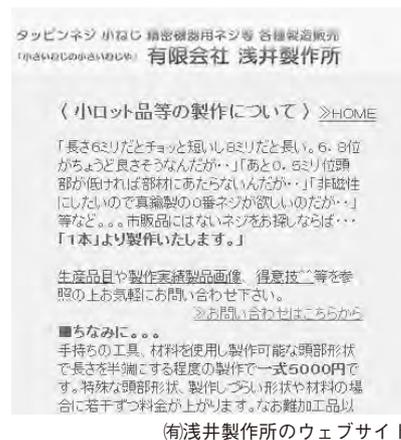
特殊なニーズをもつ製品の依頼が増えると、在庫が豊富になり、小売りの注文も多くなる。こうした流れを生み出したことで、同社のウェブサイト経由の売り上げは一気に拡大した。現在では、同社の売り上げの3分の1を占めるまでに成長している。

## 相手からニーズを呼び込む

同社はウェブの活用により、全国のさまざまな業界に存在していたニーズを呼び込んだ。

同社の取り組みの特徴は三つある。一つ目は小ロット対応の強調だ。業界では数万本以上のロットが標準だったため、小ロット対応の強調は他社との差別化につながった。さらに同社は検索エンジン対策を実施して、小ロットの特殊ねじを探す人々から見つけられる可能性を高めた。

二つ目は価格設定の明確化だ。受注生産品は事前の価格設定が難



しい。そのため、ウェブサイト上では漠然と「お問い合わせください」とだけ記載し、実際に問い合わせが来てから見積もりを出すケースが多い。だが同社は一律の価格を設定し、問い合わせのハードルを下げた。

三つ目は呼び込んだニーズをさらなる注文に結びつける工夫だ。注文のあった特殊なねじには、ほかにもニーズがあるはずだ。だが、最初の依頼主のほかに必要とする人が、どこにいるかはわからない。そこで注文よりも多めに製品をつくり、ウェブサイト上で特徴をわかりやすく伝えることで、相手から見つけてもらう可能性を高めた。

同社が呼び込んだニーズの一つ一つは決して大きくない。だが拾い集めれば、中小企業にとっては無視できないボリュームとなる。ウェブ活用により相手からニーズを呼び込む手法は、中小企業にこそ適した方法といえよう。

(山口 洋平)

# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第31回

## 人間的な対応でよい

今月の教えは、『論語』が人間学のバイブルと称される理由がよくわかるものです。『論語』における目標である「君子」と呼ばれる人物になるためには、あらゆる感情を抑制できなければならないと思込んでいる方には、意外に感じられるかもしれません。

この教えと対比される老子の言葉に「怨に報いるに徳を以てす」とあります。たとえ理不尽なことをされ、怨みを感じる相手であっても誠意の心で対応しましょう、という教えです。孔子の教えよりも立派で、これぞ人格者の振る舞いであろうと思えます。

しかし、わたしたちは豊かな感情を持つ存在です。そしてその豊かな感情を人間社会で適切妥当に表現していく道が「道徳」です。そのような人間が、はたして怨みを抱く相手に対してまでも、誠意を抱くことができるのでしょうか。

「直」とは、素直に心が感じるとおりに周りの人々に接することであり、現代的にいえばビジネスライクに対応することです。もち

# 直<sup>なお</sup>きを以<sup>もつ</sup>て怨<sup>うらみ</sup>に報い、 徳を以て徳に報いん

～<sup>けんもん</sup>憲問第十四より～

あなたに対して理不尽なことをする人には、ビジネスライクに対応すれば十分です。一方、お世話になっている方には、心をこめて感謝の思いを示しましょう。

ろん、憎むべき相手であろうとも人間社会においては最低限の礼儀は必要です。しかし、それ以上の配慮は不要なのです。

ひどい人には適切妥当に対応し、感謝すべき人にこそ、「徳」、つまり感謝の念を抱いて好意的に対応してあげるべきです。これこそ人間らしい振る舞いといえます。

「君子」という人格者であろうとも人の子、感情を持つ存在です。自分の都合や感情だけを判断基準として、むやみやたらに人を避けることは自制しなければなりません。しかし、怨みを感じる相手にまで、憎悪の感情を昇華させ「徳」で対応することなどできないし、その必要もないのです。『論語』の教えは合理的であり人間的なものです。今回の老子の教えのように理想的に思えることであっても、道徳を無視してまでその実践を要求することは決してありません。

## それなりサービス

今月の教えには、サービス業におけるヒントが隠されています。それなりのお客さまにはそれなりのサービスを提供する、というこ

とです。お客さまに対してサービス内容に差をつけることは、一見不公平に思えるかもしれませんが。例えば、利用額がそれぞれ1億円、100万円のお客さまがいた場合、同じサービスを提供することは公平でしょうか。お客さまも人間です。1億円利用しているお客さまは100万円のお客さまと同じ扱いをされたら、どう感じるでしょうか。相手からいただいた好意の篤さに関係なく、一律のサービスを提供することこそ、不公平なサービスではないでしょうか。

最後に質問です。勤勉で成果を挙げている部下と、成果はほどほどだがあなたには柔順でかわいい部下。経営者として、リーダーとして、どのような公平さを保っているのでしょうか。

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

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



戸塚 啓 著

# 低予算でもなぜ強い？ —湘南ベルマーレと日本サッカーの現在地—

光文社 定価（本体780円+税）



湘南ベルマーレは、J1リーグに所属するサッカークラブとしては珍しく、大企業の支援を受けていない。年間予算は、J2リーグのクラブと比べても、中位に入るかどうかだ。

メインスポンサーは、1999年に撤退した。年間予算は3分の1に削減され、戦力は低迷。翌年にはJ2リーグに降格した。不利な状況のなか、ベルマーレはいかに経営を立て直していったのか。本書は、関係者への取材を通してベルマーレの取り組みを紹介している。

後ろ盾を失ったベルマーレが目指したのは、「総合型地域スポーツクラブ」である。J1リーグに返り咲くのは容易ではない。しかし、地域のスポーツ振興に貢献することはできる。地元が必要とされるようになれば、チームの存在意義を高められると考えたのだ。

ベルマーレは、1年のうち試合のない日はほとんど、体育巡回授業や、中高年を対象とした健康づくり教室に費やした。参加費の一部は活動資金となるため、選手は高いモチベーションをもって指導に当たった。2014年には、こうした教室を600回も開催している。

地元で根差した活動を重ねた結果、ベルマーレの支援者やファンは増えていった。

とはいえ、チームの収入の柱は、試合の入場料や広告料である。県内には、大企業を主要株主にもつ強豪クラブが複数存在する。集客にも不利な状況にあった。

そこで、試合以外の楽しみも提供して、観客を呼び込むことにし

た。一例が、試合ごとに内容が変わるフードパークである。地元の店舗を誘致し、ベルマーレにちなんだメニューなどを提供してもらう。店舗は臨時収入を得られ、チームは年間出店料や販売ロイヤルティーを受け取れるため、地元との良好な関係も築けるのだ。この試みにより、別チームのサポーターも、試合が重ならない日は来場してくれるようになった。地元での人気に比例して戦績も上がり、ベルマーレはJ1リーグへ復帰を果たした。

本書で語られるベルマーレの姿は、サッカー界の中小企業のようにだ。地元と積極的に関わり、必要とされる企業になる。地元と協力して客を呼び込む。一つの地域に根差した活動は、大企業よりも、中小企業の方が取り組みやすいだろう。

不利な状況でも、前向きに走り続ければゴールは近づく。本書は中小企業にエールを送る一冊でもあるのだ。（桑本 香梨）

## カブキグラス

サンテプラス(株) 兵庫県神戸市中央区御幸通4-1-10 YAYAビル6階  
TEL 078 (855) 7778 <http://www.kabukiglasses.com>



今月は芸術の秋、スポーツの秋にふさわしい逸品をご紹介します。兵庫県神戸市のサンテプラス(株)が開発したカブキグラスです。

「神は細部に宿る」と言われるように、観劇やスポーツ観戦の際には、演者や選手の細かい表情や動きまで見たくなります。カブキグラスはオペラグラスを眼鏡のように耳にかけられるようにしたものです。手ぶれが起きませんし、両手が空くので拍手をしたり、メガホンを持って応

援したりできます。オートフォーカス機能が搭載されているため、見たいところにすぐに焦点が合います。

考案したのは社長の坂田直明さん。バレエやオペラの劇場に通ううちに、間近でみる迫力に感動を覚え、後方の座席でも同じ感動を味わいたいと感じたことが開発のきっかけです。海外展開まで見据えて日本をイメージできるものにしました。寺社を参考に赤、黒、金の三色を用い、フレーム部分は歌舞伎独特の化粧法である隈取くまどりをモチーフにして、2013年3月に発売。利便性やデザインの美しさが評価されて人気を博し、今では、海外にも輸出されています。

今秋はカブキグラスを手に劇場や競技場を訪ねてみてはいかがでしょうか。

(中村 円香)

### 編集後記

今回の調査レポートは、昨年実施したアンケートを分析し、執筆したものです。撤退拠点についてのアンケートということで、回収率が低くなるのではと懸念しましたが、おかげさまで多くの中小企業の皆さまにご回答いただきました。この場を借りて改めてお礼申し上げます。

アンケート結果にはレポートで示したように、撤退経験から得られた重要な教訓が多く含まれています。特に、海外直接投資を成功させるための重要な項目として、撤退企業が指摘したのが「フィージビリティ・スタディの実施」です。こうした教訓を活かして、今後海外進出を目指す中小企業が積極的にフィージビリティ・スタディを行うことが期待されます。(丹下)

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

### 調査月報

### 11月号予告

#### 調査レポート

総合研究所 研究員 鈴木 啓吾

#### 事業承継で生まれ変わる

—後継者による中小企業の経営革新—

#### 論点多彩

立命館大学経営学部 准教授 琴坂 将広

#### 外部資源活用による事業成長の加速

—中小企業のままでありながら世界的な事業を展開する—

- 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)