

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.086

11



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国際経営学科 准教授 琴坂 将広

外部資源活用による事業成長の加速

—中小企業のみでありながら世界的な事業を展開する—

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.086

11

調査レポート.....4

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—

* 総合研究所 研究員 鈴木 啓吾

論点多彩.....38

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—

* 立命館大学経営学部国際経営学科 准教授 琴坂 将広



表紙写真：「日本の架け橋」
大橋（宮城県）

巻頭随想.....2

美意識と技を世界に売る

* (株)海外需要開拓支援機構 代表取締役社長 太田 伸之

どう考える？ 中小企業への就職、大企業への就職.....16

中小企業で感じる会社との一体感

* 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

教育と職務内容のミスマッチ

* 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

愛着をもてる自転車を届ける

* 神奈川県秦野市 (株)コッチ

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

ハラスメント対策の基本

* 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4割が、円安は業績に対し

「マイナスの影響」が大きいと回答

人口減少時代を生き抜く.....32

地道な取り組みの積み重ねこそが参入障壁突破の鍵となる

* 埼玉県日高市 (株)アイジェクト

流行りもの考現学.....36

ノームコア

* 電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 研究主幹 斉藤 徹

北から南から.....37

加東市ブランド「三草茶うどん」と「ビジネスプランによる経営」の推進

* 加東市商工会 事務局次長 篠原 靖尚

経営最前線.....44

変わったカタチで挑む付箋の開発

* 東京都荒川区 (株)バックストリートファクトリー

論語から学ぶリーダーシップ.....46

人に禦るに口給を以てすれば、屢人に憎まる

* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

全員経営

今月の逸品／編集後記.....48

美意識と技を 世界に売る



■ ■ ■
(株)海外需要開拓支援機構
代表取締役社長

太田 伸之

おおた のぶゆき

1953年三重県生まれ。明治大学経営学部卒業。ニューヨークでフリージャーナリストを皮切りにパーニーズニューヨークのコーディネーター等日米のファッション業界の橋渡し役として活躍。85年に東京ファッションデザイナー協議会を設立し、「東京コレクション」を開始。(財)ファッション産業人材育成機構等でファッション産業における人材育成に携わりながら、(株)松屋営業本部顧問、(株)東京生活研究所(現・(株)松屋MD戦略室)専務取締役所長を歴任。2000年から10年間、(株)イッセイミヤケ代表取締役社長を務め、2011年には(株)松屋常務執行役員MD戦略室長に就任。2013年11月より現職。



クールジャパンとは何か、これは人によって受け止め方が違います。マンガ、アニメなどサブカルチャー分野を思い描く人もいれば、伝統工芸やワビサビの精神こそ日本の誇るクール（格好いい）と考える人もいます。どこまでをクールジャパンのカテゴリーに入れるかは明確には特定できません。

しかし、私たちは世界が認める日本の美意識と技を胸張って海外市場に押し出すことがクールジャパン事業と捉え、民間事業者から持ち込まれる投資案件について議論しています。

長年、日本企業は商品の性能と価格を武器に世界とビジネスをしてきました。「性能が優れている割には安い」「高品質なのに値段は高くない」と。ところが、途上国の急迫もあって、いまこれだけでは商品は売れません。

性能と価格のバランスに加え、デザインに特徴があって素敵、展開方法が素晴らしいといった感性的条件を満たしていないと世界では通用しません。

どのデパートの地下食品売り場

でも、ワインはボトルの大きさが統一され、整然と並べられています。一方、日本酒コーナーは瓶の大きさはマチマチ、箱入りもあれば瓶のままに陳列されるものもあって統一感がなく、ビジュアル的には美しくありません。これでは丹精込めて醸造したおいしいお酒であっても商品の魅力は半減します。中身のみならず外見もクールでなければ付加価値は生まれえない、売り方にも創意工夫が必要、と関係者に話しています。

もう一点、絶対におまけしない交渉も大切です。

かつて百貨店で海外ブランドの導入を画策していたころ、人気のある高級ブランドとの交渉で、「地価の高い銀座なのだから弱腰交渉はしない」と決めていました。交渉決裂を案ずる声もありましたが、相手だって銀座の一等地に店を出したいはずなので譲歩はしない、もしも決裂したら別の同格ブランドを導入すればよいと担当者に指示しました。

激しい攻防はありましたが、結果的にブランド側が当方の条件を

飲んで交渉妥結、いまもこの外資企業とは友好関係を維持しています。喧嘩して握った握手は強い。外国との交渉では常にこれをモットーとしてきましたが、クールジャパン事業でも、簡単に外国からの値引き交渉に応じてはいけなないと考えます。

日本固有の美意識と技、そこから生まれる商品やコンテンツは他の国には存在しない希少価値。他では得られない価値を提供するのに、言われるがまま、電卓を叩いて値引きをすれば自ら商品価値を下げてしまいます。これではクールなビジネスとは言えません。

また、全国各地には隠れた価値ある商品やコンテンツがまだまだたくさん眠っています。地域の暮らしのなかから生まれるオリジナルなものの一つでも多く掘り起こし、これをどう世界市場につなげていくかも重要です。

海外事業展開のみならず、インバウンド消費の促進も含めたローカルクールジャパンをいかに推進するか、地方の関係者と連携しながら具体策を講じていきます。



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—

総合研究所 研究員 鈴木 啓吾

本誌では、2014年7月号から2015年6月号まで、「事業承継で生まれ変わる小企業の経営」というコーナーを連載し、12社の取り組みを紹介した。いずれも後継者が経営革新を果たすことで飛躍を遂げた企業である。各社の取り組み内容は百人百様だが、着眼点やアイデアの源泉、直面した課題には共通点が見られた。

そこで本レポートでは、追加調査を行った2社を加えた14社の取り組みから、後継者が経営革新を果たすためのポイントについて考えていく。

多くの中小企業が抱える課題

深刻化する事業承継問題

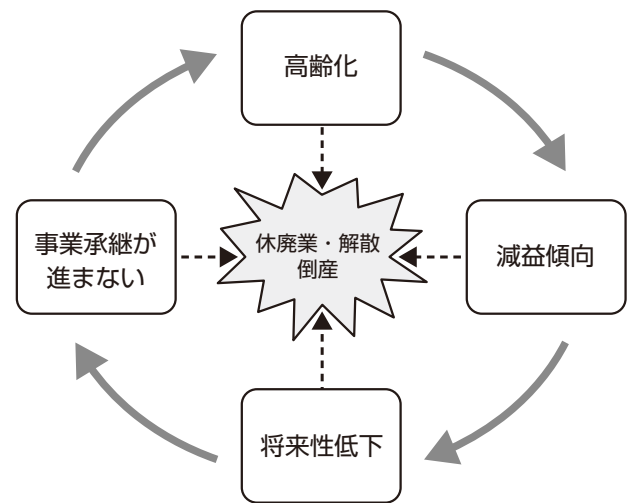
中小企業の事業承継問題が取り沙汰されて久しい。中小企業庁は『中小企業白書2004年版』で「中小企業の世代交代と廃業を巡る問題」を大きく取り上げ、「今後、経営者の引退後の企業のあり方という問題が浮かび上がってくることは大いに考えられる」と指摘した。

その懸念は現実のものとなりつつある。(株)帝国データバンクの調査によれば、経営者の平均年齢は上昇の一途をたどっており、2014年に59.0歳に達した。年齢の分布で見ると、半数以上の経営者が60歳を超えている。今後、1947～49年生まれの団塊世代の経営者が70歳に差し掛かってくるため、事業承継はますます切実な問題となると考えられる。

では、なぜ事業承継が進まないのでしょうか。まず考えられるのは少子化などを背景に、親族のなかに後継者がみつからないことだ。かつては子どもに継がせるのが王道だった。しかし、近年は子どもがいなかったり、いても継ぐ意思をもっていなかったりするケースが少なくない。2015年には、「地球ゴマ」を製造する(株)タイガー商会や「チョーク」のトップブランドである羽衣文具(株)が、経営者の高齢化や後継者不在などを理由に廃業し、ニュースになった。歴史と実績のある中小企業ですら廃業に追い込まれているのだ。

また、多くの中小企業が事業継続の負の循環に陥っていることも、事業承継を妨げる要因になっていると考えられる(図-1)。中小企業の場合、経営者の力が企業の力ともいわれ、経営者の手腕が経営状況を左右する。そのため経営者が高齢化し、体力や気力に陰りが生じると経営状況が悪化する傾向がある^(注1)。すると、事業の将来性に期待できなくなり、

図-1 事業継続の負の循環



資料：筆者作成

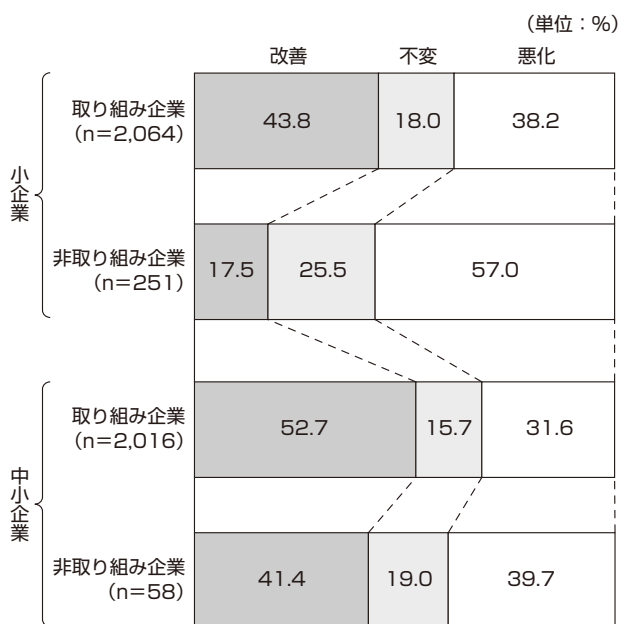
後継者だけではなく、経営者にも事業承継のモチベーションが湧かず、経営者の高齢化だけが進んでいく。最終的には、経営者や企業の体力が尽きた時点で、休廃業や解散、最悪の場合は倒産に至ることになる。

企業に求められる不断の経営革新

事業承継をスムーズに行うためには業績が良いに越したことはない。後継者が事業を継ぐモチベーションを喚起できるからである。そして、業績を上げるための取り組みのキーワードとして、必ずといっていいほど出てくるのが「経営革新」である。

経営革新が企業業績にプラスの効果を与えることはさまざまな調査から明らかになっている。例えば、経営革新計画承認企業の業績を追跡調査した中小企業庁「平成20年度経営革新の評価・実態調査報告書」によると、一般の中小企業に比べ、承認企業は付加価値額・経常利益の伸び率が高いという。また、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の新事業展開に関する調査」において、最近10年間の新事業活動の有無と売上高の増減を尋ねたところ、新事業活動を行った企業のほうが「売上高が増加」と回答す

図-2 経営革新への取り組み状況別、承継後の業績



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」(2009年)
 (注) 小企業は従業員19人以下の企業、中小企業は同20人以上の企業。

る割合が高いという結果が出ている。

ただし、経営革新のハードルは決して低くない。その要因としてよく挙げられるのは、ヒト・モノ・カネといった経営資源の制約である。しかしそれだけではなく、経営者自身がボトルネックとなっていることも多い。

その主な理由は二つある。一つは過去にとらわれることだ。日本には長寿企業が多く、2代、3代と続くうちに伝統や格式が積み上がる。それらにとらわれるあまり、経営革新よりも従来のやり方を磨くといった保守的な経営方針を打ち出す経営者は少なくない。また、経営者が過去の成功体験に基づくやり方を捨てきれず、新しい取り組みに踏み切れないというケースもあるだろう。

もう一つはアイデアの枯渇だ。キャリアの長い経営者は、すでに業績向上のアイデアをいくつも生み出し、それに取り組んできたはずだ。さらに新しいものを考案するには、他社の取り組みを参考にした

り、顧客の要望を取り込んだり、最新の技術を導入したりしていくことになる。そのためには情報感度を高くしたり、新たな知識を吸収したりしなければならないが、一般的には情報感度や吸収力は年齢を重ねるにつれて下がっていく。経営者の高齢化が進むにつれて、革新的なアイデアを発想するのは至難の業となっていく。

こうしたことがボトルネックとなり、経営革新に取り組めていない経営者は少なくないだろう。それでも、企業を発展させるためだけではなく、円滑に事業を承継するためにも企業には不断の経営革新が求められていることは間違いない。

事業承継は飛躍の好機

2017年には団塊世代が70歳に達することから、今後は経営者の引退が増加するとみられる。これをうまく事業承継に結びつけることができれば、飛躍の好機となる。日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」によると、事業承継を行った企業について承継前後の業績を比較すると、約半数の企業が改善している。そのため、新たに後継者が就任するだけでも経営改善効果を期待できそうである。さらに、後継者が経営革新に取り組むと効果はいっそう増す。承継後の業績を見ると、小企業、中小企業のいずれにおいても経営革新に取り組んだ企業のほうが取り組んでいない企業よりも改善した割合が高いことがわかる(図-2)。

すでに述べたように、過去にとらわれたり、アイデアが枯渇したりして、経営革新に取り組めずにいる経営者は少なくない。しかし、新たに経営に取り組む後継者であれば過去にとらわれることは少ない。また、これまでなかった感性や考え方などの特性を活かした斬新な発想が期待できる。事業承継は企業を存続させるためのものと考えられがちだが、それだけではなく後継者が経営革新を行うことで企業を飛躍させる好機となるものなのだ。

多くの中小企業が抱える課題

では、後継者はどのように経営革新に取り組めば良いのだろうか。まずは後継者に限らず、経営者が経営革新を行おうとするときの考え方の基礎となる経営の基本構造を確認してみよう（図-3）。基本構造は、①事業機会の認識、②供給システムの構築、③経営資源の調達で構成される。まずはそれぞれの活動において、こういったことが経営者に求められるのかを見ていこう。

①事業機会の認識

ニーズ（市場から求められているもの）とシーズ（自社が提供する商品・サービス）をマッチングすることが事業機会の認識である。市場にはどのようなニーズがあるのか、それを満たすにはどのような商品・サービスを提供すれば良いのか。その見極めが事業の成否を分ける最初のポイントであり、経営者には最善のマッチングを見出すことが求められる。

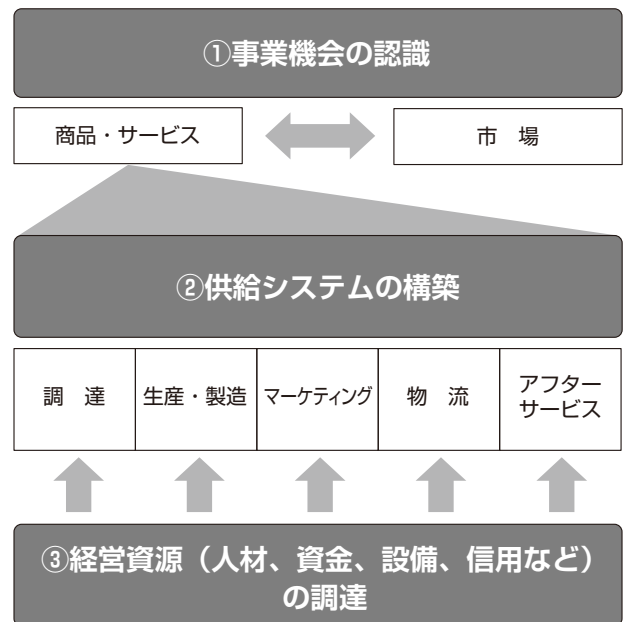
②供給システムの構築

経営者には①で見出した商品・サービスを供給するために最適なシステムを構築することが求められる。供給システムは原材料の調達、生産・製造体制の確立、マーケティング活動、物流網の整備、アフターサービスなどで構成される。これらは一連のシステムであるため、いずれが欠けても機能しない。ただし、必ずしも自社ですべてを揃える必要はない。製造に特化し、それを徹底的に磨き上げることで強みとし、販売は委託するといった供給システムもありうる。

③経営資源の調達

②で示したような供給システムを構築するために

図-3 経営の基本構造



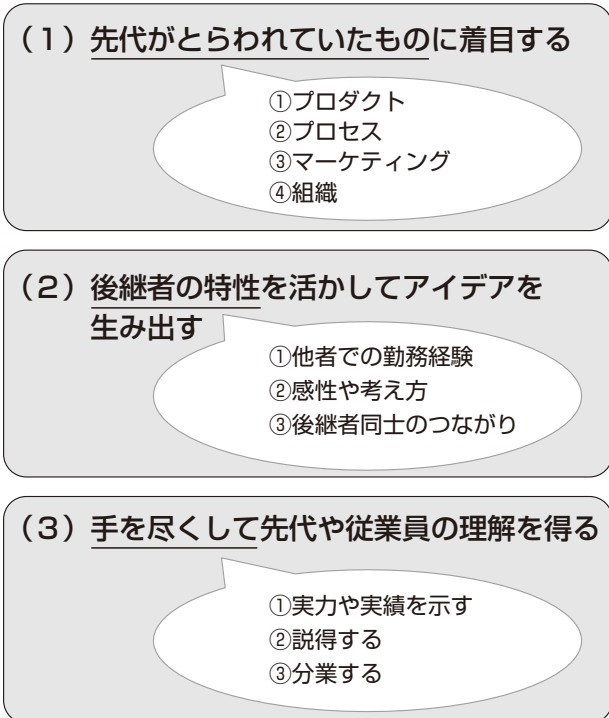
資料：高橋徳行「起業学の基礎」を一部加工

は、人材、資金、設備、信用といった経営資源を調達しなければならない。経営者は既存の経営資源をどうすれば有効に活用できるのか知恵を絞ると同時に、不足するものがあれば外部から調達してくる必要がある。

①～③は、必ずしもこの順序で取り組むとは限らない。同時に進行することもあれば、相互に影響を与えて何度も修正を加えられることもある。例えば、あるニーズに応えようとして、供給システムを見直すと、それに必要な経営資源を調達することが求められる。また、ある経営資源を調達したことにより、当初とは異なる供給システムを構築することが可能になり、新たなシーズが生まれるといったこともありうる。

自社の内部、外部の環境を把握したうえで、新しい可能性や改善点をどこに見出すか、今ある供給システムをどのように改めるか、今もっている経営資源をどう活かすかを、経営者は考えに考えて経営革新を実現していくのである。

図-4 後継者による経営革新のプロセス



資料：筆者作成

後継者が経営革新を行うときも、この基本構造を改善していくという意味では何ら変わらない。しかし、後継者ならではの成否を分けるようなポイントもあるはずだ。そこで、本誌連載「事業承継で生まれ変わる小企業の経営」（2014年7月号～2015年6月号）で紹介した12社に、追加調査を行った企業を加えた14社から成功のポイントを探った。その結果、①先代がとらわれていたものに着目する、②後継者の特性を活かしてアイデアを生み出す、③手を尽くして先代や従業員の理解を得るという三つの共通点がみられた（図-4）。以下ではそれぞれについて事例を交えて整理しよう。

先代がとらわれていたものに着目する

後継者による経営革新のポイントの一つ目は、先代がとらわれていたものに着目し、それを変えることである。先代はこれまで苦勞して事業を築き、成

果を上げることで会社を維持・発展させてきた。だからこそ、先代にはこだわりがあり、成功体験を捨てきれないことも多い。そこに後継者が新鮮な視点で切り込むことで、新たなイノベーションが生まれる。とはいえ、着眼点は実に多様だ。

経済協力開発機構（OECD）等の国際統計調査では、イノベーションとはプロダクト（商品・サービス）、プロセス（製造方法）、マーケティング（販売方法）、組織を改善すること、と定義されている^(注2)。これに従い、着眼点を分類してみた。

①商品・サービス → プロダクト・イノベーション

播州織の老舗である阿江ハンカチーフ(株)（兵庫県加東市、従業員数14人、2015年3月号で紹介）は、ハンカチのOEM生産を行っており、日本を代表する大手ハンカチメーカーの1社から安定した受注を得ていた。先代はハンカチの製造に特化することで成長してきた経験があったため、5代目の阿江克彦さんが異分野へのチャレンジを進言しても、聞く耳をもたなかった。そうしたなか、タオルハンカチなどの競合製品が台頭してくるにつれて、同社のハンカチの需要は減退していったのである。

そこで、阿江さんは播州織の技術を活かせる異分野への進出を決意する。徹底的な事前調査を行った結果、ゴスロリファッションの傘ならば既存製品よりも質の高いものをつくれると判断し、ゴスロリをモチーフにした日傘・雨傘などの新ブランド「ルミエール」を立ち上げた。ネット販売や専門誌への広告掲載に注力することで徐々に売上を伸ばし、今では同社の売上の15%を占めるまでになっている。

同社のケースでは、先代は過去の成功体験があったがゆえに、従来の市場や製品から脱却できずにいた。一方、成功体験をもたない阿江さんは先代にはない視点を持ち、新たな事業機会を認識できた。これがきっかけとなって、プロダクト・イノベーションが生まれたのである。

②製造方法 → プロセス・イノベーション

プラモデルの金型メーカーである(株)秋東精工（東京都江戸川区、従業員数19人、2014年11月号で紹介）は、設立以来、卓越した職人の手作業による精密加工技術を武器に数多くの受注を獲得してきた。ところが、価格競争が激化したため、単価を下げなくては受注をとれなくなった。売上を維持するため、多くの受注を集めたが、これによって従業員に連日遅くまで作業を強いるようになってしまった。

この問題を解決するために、2代目の柴田忠利さんが取り組んだのが3次元CAD/CAMの導入だった。手作業による加工こそが同社の強みだところだわ先代や職人には思いつかなかったアイデアである。柴田さんは3次元CAD/CAMを導入し、一定の精度までの加工はコンピューター制御で行い、それでは対応できない精密加工は従来どおり職人が行う体制に変えた。その結果、製造コストを4割削減でき、従業員の作業負担も軽減することができた。

先代や職人が強みと認識し、こだわってきた製造方法に目をつけた柴田さんは、新たな経営資源を調達することにより供給システムのなかの生産・製造体制を改善し、プロセス・イノベーションを成し遂げた。

③販売方法 → マーケティング・イノベーション

(有)三谷製菓（広島県広島市、従業員数15人、2014年10月号で紹介）は、最中の皮である「最中種」の老舗メーカーである。最中種メーカーは全国に点在し、それぞれの地元の和菓子店に卸していた。地域ごとに棲み分けがされていることによって、同社の取引は長らく安定していた。しかし、一部のメーカーが地域の棲み分けを越えて営業攻勢をかけるようになり、その影響などもあって同社の売上は落ちていった。それでも先代は、打開策を講じることができずにいた。

そこで、5代目の三谷憲生さんは、地域にとらわ



大東印刷工業(株)の業務管理システム

れることなく新たな取引先の開拓に乗り出した。しかし、三谷さんだけでは全国の和菓子店を回ることはできない。そのときに目をつけたのが、ホームページだった。当時、ホームページをもっている同業者は少なく、競合先に先駆けて作成すれば宣伝効果も高いだろうと考えた。同社の強みである製法と焼き型のデザインを前面に押し出したホームページを開設したところ、少しずつ全国の和菓子店から連絡がくるようになった。従前は県内の取引先しかいなかったが、今では県外の取引先が4割ほどを占めるまで増やすことができた。

三谷さんは業界慣行にとらわれず、地域の棲み分けを越えた販売促進に取り組むことで、成功を収めた。三谷さんが実現したのは、供給システムのなかの販売方法を改善するマーケティング・イノベーションである。

④組織 → 組織イノベーション

大東印刷工業(株)（東京都墨田区、従業員数63人）は、パンフレットや報告書などの一般的な印刷物を手がけている。かつて、価格競争がそれほど厳しくない時代は、受注を確保すればよかったため、同社を含めコスト管理は大まかなものだった。しかし、2000年ごろから急速に印刷需要が落ち始める。各社は受注確保のため、単価引き下げ競争に突入した

ことで、採算が悪化していった。

この状況からの脱却を図ったのが、3代目の佐竹一郎さんである。独自に開発した業務管理システムを使い、見積明細書や作業指示書などを作成するだけでなく、製造部門で発生する紙代や外注費などもシステムへ入力することで、受注ごとの利益額を算出できるようにした。さらに、これらをどの端末からでも閲覧できるようにしたり、利益額を従業員の報奨金と連動する評価制度をつくったりした。こうした「見える化」を徹底的に行ったことで、現在、同社の利益率は業界平均を大きく上回っている。

佐竹さんは長年の慣行となっていたコスト管理の甘さに着目し、事業慣行を改めることによって供給システム全体を改善する組織イノベーションを果たした。

後継者の特性を活かしてアイデアを生み出す

ポイントの二つ目は後継者が自身の特性を活かすことである。他社での勤務経験、感性や考え方、後継者同士のつながりなどは後継者ならではの特性であり、これらは経営革新のアイデアを生み出す源泉となりえる。そこで、それぞれの特性をどのように活かしたのかについて、事例から見ていこう。

①他社での勤務経験

学卒後、すぐに家業に入るのではなく、他社で勤務経験を積んでから家業に入ったという後継者は多い。(株)東京商工リサーチの「後継者教育に関する実態調査」によると、事業承継の意志がなかった場合は約9割、あった場合でも約7割の後継者が他社での勤務経験をもっている。そこで培った技術や経験は先代にはない武器であり、市場のニーズと結びつけることによって革新的な事業のアイデアとなる可能性を秘めている。

(株)三勢（東京都文京区、従業員数5人、2014年9月号で紹介）は、もともと医療機器の卸売り業者

として創業したが、メーカーが直接病院に販売する「卸売りの中抜き」によって危機に瀕した。そこで、2代目の中川清人さんは、医療機関向けの遠隔画像診断サービスへと事業を転換させた。CT検査やMRI検査において撮影された体内画像は読影医と呼ばれる専門の医師が診断するが、専門分野は細分化されているため小さな医療機関では人材を揃えるのが難しい。そこで、低コストで医療機関と読影医をつなぐオンラインの仕組みを構築した。

この革新的なサービスを生み出す原動力となったのは、中川さんが同社に入る前に培ってきた知識・ノウハウである。中川さんは、シンクタンクでIT導入による業務効率化支援を行っており、顧客のニーズを洗い出したうえで支援内容を提案することの大事さを徹底的に叩き込まれていた。その経験から同社の顧客である病院からの相談をふまえ、ITと医療機器を組み合わせたサービスを生み出したのだ。

②感性や考え方

革新的なアイデアを生み出す際に、後継者ならではの感性や考え方が基になっているケースは多い。

最中種メーカーの(有)三谷製菓を31歳の若さで継いだ三谷さんは、ホームページの開設によって販路を広げた後、最中種の可能性を広げるヒントを模索していた。あるとき、東京の百貨店でマカロンを目にする。売り場を見回すとマカロンの購入者は自分と同世代の若い女性ばかり。カラフルでかわいい洋菓子は若い女性に人気があることを知った三谷さんは、最中種に色をつけることで和菓子を手に取る機会の少ない若い女性の心をつかめると考えた。開発に当たっては、色だけではなく、食べやすいように小ぶりにしたり、かわいらしいハート型や丸型にしたりと、大きさや形にも工夫を凝らした。こうして開発した色つき最中種「モナロン」は洋菓子店で取り扱われただけでなく、洋食店でカナッペとしても採用された。モナロンの発想はターゲットとする

層と年齢が近く、考えていることを理解しやすい若い後継者だからこそ生まれたといえるだろう。

また最近では、父の会社を娘が継ぐといったような、後継者と先代の性別が異なるケースもある。男性ならではの、女性ならではの気づきが新たな取り組みにつながる。

(株)ベルディ（北海道札幌市、従業員数8人、2015年1月号で紹介）の関本七重さんは、父が亡くなったことを機に家業の造園業を引き継いだ。父が元気だった時代には、地方自治体からの仕事を請け負っていたら事業は安泰だった。ところが、関本さんが代表になったころは、すでに公共工事が大幅に減少し、同社の業況は悪化していた。そこで、関本さんは新たに住宅メーカーや一般消費者からの受注獲得を目指した。ほどなくして、住宅の造園工事の受注獲得には、女性へのアピールが重要であることに気がついた。夫婦で来店するお客の場合、妻が造園デザインの決定権を握っていることが少なくないからである。

そこで、イラストレーターを新たに採用し、イラストで完成イメージを伝えながら植栽デザインを提案するようにしたところ、成約率が上昇した。同社の取り組みは男性の多い工事業のなかで、女性ならではの視点を活かした例である。

③後継者同士のつながり

後継者同士のつながりから、新たな事業のアイデアが生まれることもある。年齢の近い後継者同士であれば、同じような悩みを抱えていることも多く、アイデアを実現するうえでの結束力も高まるだろう。

(株)千明仁泉亭（群馬県渋川市、従業員数28人、2014年12月号で紹介）は、伊香保温泉で500年以上続く温泉旅館である。企業や町内会などの団体旅行が盛んだった高度成長期には、同旅館に多くの団体客が訪れ、受けきれない予約が他の旅館に流れるほど繁盛していた。しかし、バブル期を経て、団体か



(有)三谷製菓のモノロン

ら個人へと客層が変わった。加えて、海外旅行が一般的になって旅行先の選択肢が増えたことから、伊香保を訪れる観光客が減少した。

跡取り娘である千明恭子さんは、自らが若女将を務める旅館だけではなく、旅館のある伊香保の魅力伝えたいと考え、伊香保の活性化策を話し合う機会に出席した。しかし、メンバーには年配の男性が多く、若い女性の意見には聞く耳をもってもらえない。そうしたなか、自分と同じく伊香保を盛り上げたいと考えている同世代の跡取り娘3人と食事をする機会を得た。そこで意気投合し、伊香保の魅力を高める取り組みを行う(有)伊香保おかめ堂本舗を設立。独自のお土産づくりやフリーペーパーの作成などの活動を行い、地域の魅力を発信している。この取り組みのいかいもあって、旅館の宿泊客も増えているという。

手を尽くして先代や従業員の理解を得る

後継者が新たな商品やサービスなどを生み出した際、これまでの供給システムを変えたりするためには、先代や従業員の協力が不可欠である。しかし、そうした提案を行った場合、先代や従業員から反対されることは少なくない。先代たちにはこれまで築いてきた自社の基本構造を変えることに対する抵抗感があるからだ。特に、当面は事業を続けられるだ

けの売上や利益を確保できているにもかかわらず、後継者がメスを入れようとすると、猛烈な抵抗を受けることもあるだろう。その場合、後継者は次のような手段を用いて先代や従業員の理解を得なくてはならない。

①実力や実績を示す

実力や実績を示して先代や従業員を納得させる方法である。「理解を得る」というよりは、「認めさせる」というニュアンスのほうがしっくりくるかもしれない。先代や従業員を納得させられるほどの実力や実績を後継者が示すのは容易ではない。可能だとしても相応の時間を要するだろう。しかし、うまくいけば後継者に対する信頼が高まり、後継者主導で経営を進められるようになる。

(株)岩寄紙器（長崎県東彼杵郡波佐見町、従業員数50人、2015年2月号で紹介）は、創業以来、地場産業である波佐見焼を梱包・運送する段ボール箱の製造に特化し、波佐見焼とともに成長してきた。しかし、波佐見焼は廉価な海外製品にとって代わられることが多くなり、現社長の岩寄大貴さんが事業を継ぐために入社したころには、出荷量がピーク時の半分以下にまで落ち込んでいた。これに伴い、同社の売上もかなり減少していた。岩寄さんは段ボール箱以外のさまざまな紙器の受注に対応することで、波佐見焼の窯元以外の取引先を開拓していった。しかし、一つの製品を大量につくることで会社を成長させてきた先代からは、「製品の種類は絞ったほうが良いのではないか」と言われてしまう。

それでも岩寄さんは製品の種類を増やして新たな取引先を確保したほうが将来につながると考え、自分の意見を押し通すことにした。懸命に営業に回って仕事を取るだけではなく、デザイン系の学校を卒業した従業員の登用、経験者の中途採用、新たな設備の導入などを行って体制を整えていった。果たして、岩寄さんが新たに開拓した取引先からの売上が、

先代の時代の主力製品だった段ボール箱を上回るようになり、そのころから岩寄さん主導で事業を進められるようになった。

②説得する

実力や実績を示す方法を選択した場合、成果が出るまで先代や従業員との軋轢あつれきが続くことになる。また、うまくいかなかったときのダメージも大きいだろう。このようなリスクを取らずにすむ現実的な方法として用いられているのは、それぞれの意見をすり合わせた案を用意して粘り強く説得する方法である。自分たちの意見がある程度取り入れてもらえたと感じてもらえれば、理解を得やすいだろう。

(株)千明仁泉亭の若女将である千明さんは、旅館の魅力を高めるため空きスペースにカフェとバーをつくるというアイデアを思いついた。しかし、女将である母からは難色を示された。旅館は大正時代に建てられたもので、建物がもたらす大正浪漫の雰囲気あつれきに魅せられている常連客が多いため、カフェとバーなどそぐわないという理由だった。

これに対して、千明さんは長年、女将として旅館を支えてきた母の気持ちを酌み、妥協案を探った。そして旅館の内装のみを改装してカフェとバーを設置するリノベーションを行い、旅館の風情を残すという案を示した。これが奏功し、母の了解を得ることができた。実際にオープンしたところ、宿泊客のほか、日帰りの観光客や地元住人にも利用してもらうなど成功を取めた。

また、後継者の取り組みに明確なビジョンがある場合は、なぜそうしたいのか、そうすることによってどのようなメリットがあるのかを丁寧に説明し、納得してもらう方法もありえる。

平安時代に開湯した湯の沢温泉で唯一の旅館を営む(株)黄木コーポレーション（山形県米沢市、従業員数8人、2015年5月号で紹介）は、観光客の減少を背景とする稼働率の低迷に苦しんでいた。マネー

ジャーに就任した黄木綾子さんが集客を図るために打ち出したコンセプトは「お二人さま専用の宿」である。自然に囲まれた静かな環境にあるという特徴を活かし、大切な人と二人でゆっくりと過ごしてもらおうというものだ。しかし、コンセプトを親族や従業員に伝えたところ、「対象を限定することで宿泊客がもっと減るのではないか」という懐疑的な意見が出た。

これに対し、黄木さんは「対象を限定したほうが、求められるサービスを絞り込める。そのサービスに注力すれば、来館したすべてのお客さまの満足度を高められ、リピーターになってもらえるはずだ」と粘り強くメリットを説明した。その結果、挑戦してみようという声を得られた。「お二人さま専用の宿」へのリニューアル以降、コンセプトの斬新さやきめ細かいサービスなどが評判となり、現在では数カ月先まで予約が埋まるほど人気の宿となっている。

③分業する

先代や従業員が大切にしてきた価値観を覆したり、従来のやり方を大きく変えなくてはならなかったりするケースでは、新しいアイデアに対する理解をなかなか得られないだろう。その場合には分業するのも一つの手だ。先代や従業員の居場所を侵さないの折り返しをつけやすいことに加え、お互いの強みを活かせるというメリットもある。

(株)秋東精工の柴田さんは作業工程の省力化を図るため、3次元CAD/CAMを導入しようと考えた。しかし、手作業にこだわる先代や職人たちからは反対されてしまう。同社の最大の強みである精密加工技術は先代や職人たちの腕によるものであるため、彼らにそっぽを向かれては困る。

そこで、柴田さんは作業工程を分業することにした。新たに採用したオペレーターが3次元CAD/CAMを使って、一定精度まで加工を行う。先代や職人たちには精密さが求められる半製品の仕上げ作



(株)千明仁泉亭のカフェとバー

業に専念してもらうことにした。これによって、先代や従業員の理解を得て、3次元CAD/CAMの導入に踏み切ることができた。

経営革新の効果

経営革新を成し遂げた企業には、どのような効果もたらされるのであろうか。ほぼすべての企業で見られるのは業績の改善だ。経営環境の変化によって売上の減少や利益率の低下に直面したことが経営革新の取り組みの引き金となっているケースが多いため、業績の改善はもともと想定されていた効果である。ただし、次のような意図していなかった効果も生まれている点に注目すべきだ。

従業員や社内体制の変化

まず挙げられるのは、企業内部の変容である。具体的には、革新に取り組む過程において、会社にもっと貢献しようという意識が従業員に芽生えたり、社内の体制が改善されたりする。

事務用品等の卸売業者として創業した九州教具(株)(長崎県大村市、従業員数90人、2015年4月号で紹介)は、3代目の船橋修一さんの主導により、顧客のオフィスに関する悩みを解決するソリューション

ビジネスへの転換、ホテル業への進出という二つの革新に挑んだ。ホテルを運営する人材は、あえて経験者を採用せず、従業員から希望者を募った。経験者がいると頼ってしまうので、初心者だけのほうが自ら工夫して運営にあたるだろうと考えたからだ。オープン直後は赤字だったが、稼働率の向上、経費の削減などについて、皆でアイデアを出し合い実践した結果、黒字に転換した。

これを機に、職場の雰囲気が変わったという。以前は各従業員が淡々と仕事をこなすだけだったが、問題があれば皆で話し合っ解決しようという空気が流れるようになった。また、ソリューションビジネスにおいても、顧客との会話のなかから積極的に課題を見つけて解決方法を提案する意識が従業員に芽生えた。

船橋さんは従業員の自主性をさらに引き出すために、人事の立候補制を取り入れた。管理職への昇進、担当事務について希望を尋ね、できる限り受け入れるようにしたのである。その効果はすぐに表れた。好評を博しているホテルの「女性専用フロアの設置」というアイデアは入社半年でホテルの支配人に立候補し、実際に任せた女性従業員から出たものだった。

地域や産業への波及

経営革新の効果が現れるのは、企業内部だけにとどまらない。企業のある地域、企業の属する産業にも波及することがある。以前は個々で勝負していた企業が結束し、総力をあげて集団としての競争力を高めていくのだ。

(株)千明仁泉亭の千明さんは、自らが若女将を務める旅館に宿泊客以外の人や地元の人が気軽に立ち寄れるカフェとバーをつくっただけではなく、伊香保の魅力を高めたいという考えをもつ3人の跡取り娘と共同で(有)伊香保おかめ堂本舗を設立し、伊香保の魅力を発信した。こうした活動は伊香保の観光地としての魅力を高めるのに一役買っている。(有)伊香保

おかめ堂本舗の取り組みは地域に貢献したとして賞も獲得した。千明さんは「身内の視点だけではなく、外部とも協力して伊香保の統一されたイメージづくりを進めていきたい」と意気込んでいる。

竹政製陶(有)（三重県四日市市、従業員数15人、2014年7月号で紹介）は、創業百年を超える萬古焼の窯元である。5代目の竹内理さんが専務として入社した当時、バブル崩壊による消費低迷などを背景に萬古焼の市場は縮小しており、先代や職人たちはライバルである他の窯元に負けまいと独自商品の開発に躍起となっていた。そんななかで竹内さんが考えた打開策は、萬古焼の他の窯元と連携して新ブランドを立ち上げるという、先代たちとは全く異なるものだった。

立ち上げ当初、職人たちは連携に消極的だったが、新ブランドの売上が増えるにつれて、他社のつくる製品に興味をもつようになったという。そして、他の窯元に出向いて技術を教え合ったり、窯元の心臓部である窯の貸し借りをしたりするようになっていった。さらに、新ブランドのメンバー以外の会社とも共同で展示会に出品して萬古焼をアピールするなど、連携の輪が広がっている。

さらなる経営革新の誘発

一つの経営革新が、次なる経営革新を起こすきっかけになることも少なくない。一度回りだした歯車がその後も回り続けるように、革新は連鎖する。これによって、企業は絶えず変化する経営環境に適応しつつ成長していけるのである。

米の卸売・小売を手掛ける企業組合安東米店（静岡県静岡市、従業員数4人、2014年8月号で紹介）は、かつては安定した業績を誇っていたが、食糧法の改正に伴うスーパーマーケットの米販売業への参入を境に厳しい状況に追い込まれた。3代目の長坂潔暁さんは全国の農家を訪問して稲の生育状況などを把握し、生産者や栽培方法等の情報を提供するこ

とで、スーパーマーケットとの差別化を図り、新たな顧客を獲得した。

生産者や消費者とのパイプをさらに太くするため、長坂さんは同世代の農業従事者と次なる革新的な取り組みに挑んだ。二人の知識をもち寄っておいしいお米の栽培にチャレンジし、その過程をホームページで発信する「アンコメ米作りプロジェクト」である。米作りへの熱意が伝わり、プロジェクトでつくったお米を食べたいという問い合わせが多く寄せられた。さらに、新しい米の栽培にも挑み、「カミアカリ」という新品種を生み出した。その価値を生産者や消費者に認めてもらうために勉強会を発足したり、食のイベントに出向いておいしい炊き方を実演したりと、米の栽培から食事までトータルでプロデュースするまでになった。

おわりに

ここまで、中小企業の後継者が経営革新を成功させるためのポイントを見てきた。先代がとらわれていたものを乗り越え、後継者がおのおのの特性を活かした経営革新を行うことで、企業は再び活力を取り戻すことができる。

最後に、先代の心構えにも簡単に触れてみたい。ヒアリングを行った企業の多くに共通していたのは、先代が後継者の取り組みに干渉しすぎないことだ。先代が過度に口出しをすると、後継者は身動きが取れなくなり、取り組みが矮小化しかねない。中小企業は同族経営であることが多く、後継者にとって親でもある先代の言葉は非常に重いからだ。

このことを認識し、後継者の経営革新をうまく促しているのがガラス製品を製造する廣田硝子(株) (東京都墨田区、従業員数8人)だ。同社の3代目である廣田達夫さんは2007年に息子の達朗さんへ事業承継を行っており、事業を承継する側と承継させる



廣田硝子(株)の廣田達夫さんと達朗さん

側の両方を経験している。達夫さんは自らの経験から、達朗さんの新しい取り組みには口出しせず、サポート役に回ることで達朗さんの経営革新を促している。知識も経験も豊富な先代からすると、後継者の取り組みに疑問を投げかけたいこともあるだろう。それを飲み込み、見守ることも先代の大切な務めである。

本リポートで何度も示してきたが、事業承継は経営革新の好機である。これから事業承継を迎える企業がぜひその機会を最大限に活かし、大きく飛躍することを願ってやまない。

(注1) 中小企業庁『中小企業白書2013年版』。最近5年間における経常利益の状況についての回答で、経営者が高齢化するほど、経常利益が「減少傾向」と回答する割合が上がる。

(注2) 詳細は伊地知(2015)を参照。

参考文献

- 伊地知寛博(2015)「日本におけるイノベーション - 国際的にみた現状と今後に向けた示唆 - 」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2015年1月号
- 高橋德行(2005)『起業学の基礎 - アントレプレナーシップとは何か - 』勁草書房
- 中小企業庁(2004)『中小企業白書2004年版』
- 中小企業庁(2009)「平成二十年度経営革新の評価・実態調査報告書」
- 中小企業庁(2013)『中小企業白書2013年版』
- 中小企業庁(2014)『中小企業白書2014年版』
- 株帝国データバンク(2015a)「全国社長分析」
- 株帝国データバンク(2015b)「全国「休廃業・解散」動向調査」
- 株東京商工リサーチ(2003)「後継者教育に関する実態調査」

どう考える？ 中小企業への就職、大企業への就職

第3回
(全4回)

中小企業で感じる 会社との一体感

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

ある著名大手メーカーの社員は、自分が属する事業の撤退方針を一般報道で知ったという。社員が何千～何万人もいる大手メーカーの巨大組織では、それも無理はない。むしろ重大情報ほど、伝わってこないのかもしれない。だが、社員の立場からすると、なんとも心もとない限りだろう。

そこで、連載3回目の今回は、一社員が感じられる“会社との一体感”や“経営の透明性”などについて考えよう。実は、やりがい・やる気の源にも影響を与える重要事項だ。例によって、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、働く場としての中小企業の良さについて述べていく^(注)。

働く場としての中小企業の魅力③ ～経営の透明性・会社との一体感～

連載2回目の前回では、働き手にとって大きな関心事である昇進・昇格のチャンスについて、中小企業と大企業それぞれにおける有利な点・不利な点を詳しく述べた。続く3回目の今回は、企業の働き手が日常感じている経営の透明性や社内コミュニケーションについて取り上げよう。

よく「経営の透明性」と言われて思い浮かぶのは、大きな経営問題が発覚した大手企業の玄関口で、出勤途中の社員がTVカメラにつかまり、「何も聞いていません」などと答えているニュース画像である。こういう場合、もちろん^{かんこう}箝口令が敷かれているのだ

ろうが、本当に「聞いていない」様子がありありと感じられるケースも多い。くだんの会社では、経営トップと一般社員が日頃からどの程度接していて、どれほど情報が流れているのかについても気になるところだ。

こうした社内でのコミュニケーションの点について、実際、一般的な会社ではどうなのだろうか。その観点から、就業者へ直接行ったインタビュー調査の結果を整理して抽出してみよう(図-1)。

まず、現に働く中小企業の就業者の声から、中小企業における経営の透明性・社内コミュニケーションに言及している例を挙げてみると、例えば、福岡の男性52歳は「中小企業で働いていると社内を見渡せるし、会社の実情が見えてくる」といい、福

図ー1 就業者インタビュー調査結果の抜粋～「経営の透明性・経営との共感・一体感」

- ◆中小企業で働いていると社内を見渡せるし、会社の実情が見えてくる。全体像をつかみやすい。(福岡・男性・52歳)
- ◆会社が小さいので財務状態がわかる。わかっているからあまり不安はない。(福岡・男性・39歳)
- ◆前職の大企業なら社長と話せるのは年に1回ぐらいだったが、今はちょっと社長室に行ってもできるのが充実感につながっている。意思の疎通が常に図れる。(宮城・男性・44歳)
- ◆中小企業では自分の意見が会社に通りやすく、働きやすいし、それによって頑張りやすい。風通しがよいので、経営トップも下もよく見えると思う。何を考えているのか把握しやすい。(奈良・男性・59歳)
- ◆大企業と中小企業は、社員一人当たりの影響力が違う。ある有名大企業の社員は、自社の主力事業撤退の事実をギリギリまで知らなかったという。(奈良・男性・45歳)
- ◆大手だからつぶれないという保証は今の時代はない。つぶれるかもという不安は大手だろうとうちの会社だろうと同じ。しんどいときも給料が上がらなくても、しゃあない、ここは乗り切ろうやないか、と頑張れる。自分の会社じゃないけど、ある意味経営者的な考えももつかもしい。(奈良・男性・50歳)

経営の透明性・
経営との共感・一体感
目に見えて感じられる身近な経営
= 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

岡の男性39歳は、「会社が小さいので財務状態がよくわかる」と指摘する。組織の小さい中小企業なら、会社の端々まで物理的にも心理的にも距離が近い。事業所数は数カ所程度であり、社屋のフロアも1～3階程度にとどまるので、社員の大部分と日々顔を合わせることができる。他部署であってもどういった事案が動いているのか何となく耳に入り、少し歩み寄れば顔を合わせて相談することも容易だ。上述の働き手の声からも、企業内の情報流通のスムーズさがよく表れている。

こうした部署間の距離感覚だけではなく、宮城の男性44歳の「前職の大企業なら社長と話せるのは年に1回ぐらいだったが、今はちょっと社長室に行ってもできる。意思の疎通が常に図れる」との意見や、奈良の男性59歳の「風通しがよいので、経営トップも下もよく見えると思う。何を考えているのか把握しやすい」という意見もある。

すなわち、社内の部署間のヨコの距離だけではなく、経営トップとのタテの距離感も近いことが中小企業の大きな特徴といえる。社内に居れば、社長の話す

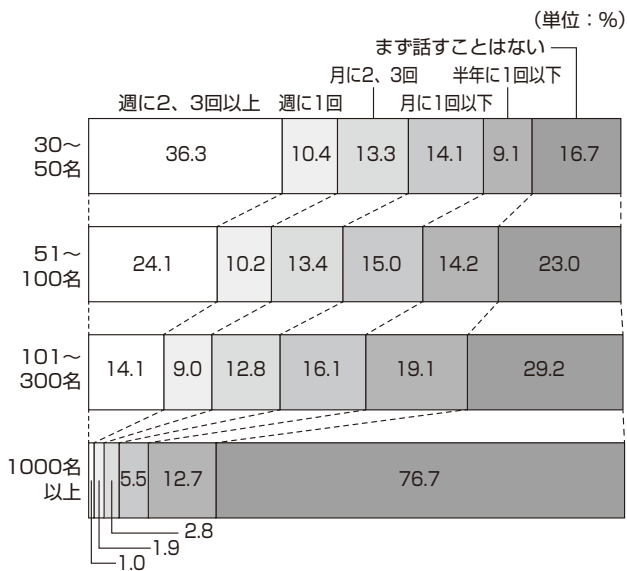
声がどこからか聞こえ、忙しく歩く姿を見かけるのが中小企業の風景だ。

このように、社内のタテヨコでコミュニケーションが良いのが中小企業の特徴だが、その良さには、働き手の意識にも好影響を与える効用がある。例えば、奈良の男性50歳が語るように、「しんどいときも給料が上がらなくても、しゃあない、ここは乗り切ろうやないか、と頑張れる。自分の会社じゃないけど、ある意味経営者的な考えももつかもしい」という意識が芽生えるのである。

形式的に言えば、「労働者」と「資本家」を対立した存在としてみる考え方もある。だが、この男性の働く中小企業では、従業員の立場ながら、経営者的な視点から“わが社”を見る感覚、経営との共感・一体感が醸成されていることがうかがわれる。経営トップとの距離感、情報の共有感などが、働き手にこうした意識を芽生えさせるのだろう。

インタビュー結果にみられた中小企業での社内コミュニケーションの良さを数値的に裏付けるため、就業者に対するアンケート調査の結果もみてみよう。

図-2 経営者（社長等）と話す頻度（企業規模間比較）



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）」

具体的には、企業の規模別に、経営トップ（社長等）と話す頻度を尋ねてみた。その結果によると、週に2～3回や週に1回など、高い頻度で話ができるという回答は、中小企業の働き手において圧倒的に多いことがわかる（図-2）。

逆に、1,000名以上の大企業になると全く異なる回答状況になっており、なんと働き手の8割近くが「（社長等とは）まず話すことはない、会うことがない」という回答を寄せている。

このように、大企業の社内では、経営トップとの距離感が遠く、中小企業とは対照的な状況になっている。これを反映するように、奈良の男性45歳は、「ある有名大企業の社員は、自社の主力事業撤退の事実をギリギリまで知らなかった」と指摘し、本稿冒頭で題材にしたニュース画像に映る社員の姿こそ、まさに現実であると伝えている。

企業の規模が大きくなるほど、支店や工場など拠点数や部署数が増え、経営中枢と接触する機会は減っていくのが道理であり、この結果自体は、ある程度予想どおりといえる。

ただし、社内コミュニケーションが豊かであるか

そうでないかは、働き手のモチベーションにも影響を与える可能性がある。そこで、先述したアンケート結果を加工して、経営トップと話す頻度と「今の仕事は好きですか」という別の質問を重ねてクロス集計を行ってみた。それによると、経営者とのコミュニケーションが豊かな人ほど、仕事に対する好感度が高いことがわかった。つまり、経営トップとの距離感が近い人ほど、今の仕事が好きで、働くモチベーションが高いというのである。風通しのよい社内の雰囲気が、働き手のやりがい・やる気にもプラスの影響を与えているといえる。

働く場としての中小企業の魅力④ ～大企業と比較した自由度・自己実現性～

本連載では、中小企業への就職における魅力として、「地元重視の生活の実現」「昇進・昇格のチャンス」「経営の透明性・社内コミュニケーションの良さ」について論じてきた。ここから連載4回目にかけては、さらに三つのアングルを加えて、就業者インタビュー結果を分析・整理していこう。

まず、中小企業の良さといえば、“大企業病”と揶揄される硬直化した大組織の逆、すなわち、「柔軟性や自由度の高さ」が思い浮かぶ。この観点から、就業者インタビュー調査結果を整理した（図-3）。

例えば、福岡の男性42歳は、「中小企業だと全部自分で決められるので『これは俺が作った』と言える。大企業だと『これはうちの会社で作った』になる」と指摘する。また、福岡の男性52歳は、「それなりの実績を作れば自由にやれるのは魅力だ。大企業は、権限や担当に制約がある」といい、福岡の男性39歳は、「今は自分で何でも決められるが、前職の大企業ではこれはできないだろう」と、組織や権限が細分化された大企業にはない中小企業の高い自由度・決定権限について述べている。

このことが、奈良の男性44歳がいうように、「責任とか自分にかかる量が中小の方が大きい。規模的な満足度は大企業の方があると思うけど、自身のや

図-3 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～「自己実現・自由度・多能化・革新性」

- ◆中小企業だと全部自分で決められるので「これは俺が作った」と言える。大企業だと「これはうちの会社が作った」になるだろう。人がいないからいろいろやらないといけない。そうして培ったキャリアが次につながる。(福岡・男性・42歳)
- ◆今は自分で何でも決められるが、前職の大企業ではこれはできないだろう。(福岡・男性・39歳)
- ◆それなりの実績を作れば自由にやれるのは魅力だ。大企業は、権限や担当に制約がある。(福岡・男性・52歳)
- ◆責任とか自分にかかる量が中小の方が大きい。規模的な満足度は大企業の方があると思うけど、自身のやりがいを考えたら絶対に中小だ。会社が成長しているとやりがいも増す。(奈良・男性・44歳)
- ◆前職は大手だったが工場閉鎖で800～900人ぐらい退社した。会社の名前は相変わらずあるしTVCMもやっている。会社の安定と社員の安定は別問題。(茨城・男性・52歳)
- ◆大企業は今ある既存のものを、ちょっと変えて売るパターンが多い。中小企業の方がバックボーンがない分攻めやすい。技術面でも冒険しやすい感じが中小企業の経営者にはある。イノベーションである。(茨城・男性・32歳)
- ◆ニッチな製品でほかにやりたい企業がないらしく、ほぼ独占企業。バブル崩壊やリーマン・ショック後でも、売上は伸びも減りもしないから、長く勤めるならこういう会社はいい。ただ、競争がないので、仕事の改善もない。経営者が70歳ぐらいなのではないかという感じ。(宮城・男性・35歳)

大企業にはない
自身の比重の大きさ、
自由度、多能化、革新性

社内における自己の存在感
= 中小企業の魅力



資料：図-1と同じ

りがいを考えたら絶対に中小だ」と、大きなやりがいや高い自己実現性につながっていくのである。

また、中小企業の「革新性」を挙げる声もある。例えば、茨城の男性32歳が「大企業は今ある既存のものを、ちょっと変えて売るパターンが多い。中小企業の方がバックボーンがない分攻めやすい。技術面でも冒険しやすい感じが中小企業の経営者にはある。イノベーションである」というように、中小企業の方が身軽な分だけ、より革新、イノベーションにトライできると実感されている。

もっともこの点に関しては、正反対の見解もあり、宮城の男性35歳は、「ニッチな製品でほかにやりたい企業がないらしく、ほぼ独占企業。バブル崩壊やリーマン・ショック後でも、売上は伸びも減りもしないから、長く勤めるならこういう会社はいい。ただ、競争がないので、仕事の改善もない」と実情を語っている。この製品市場のように、大企業の大所帯を食べさせていくには小さすぎるニッチな市場が

世の中には多くあり、こうした市場を独占している中小企業が存在する。割が良くない市場なので、まず新規参入はなく競合相手は現れない。事業基盤としては安泰であり、こうした市場戦略は中小企業にしかできないので、いわばこれも中小企業ならではの強みといえる。その分、「革新性」がないという面も確かにあるが、こうしたところにも、中小企業の多様性という特徴が表れている。

以上、学生諸氏をはじめ、求職者にあまり意識されていない中小企業への就職における“魅力”を掘り出し、列挙してきた。一方で、中小企業にも良くない点はある、そこに触れずに終わらすわけにはいかない。最終回では、その点について論じていこう。

(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35回

教育と職務内容の ミスマッチ



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）。

わが国ではすでに大学進学率が50%を超えているが、この進学率の上昇は労働市場における人材のニーズに応えた結果ではない。現在の高等教育のなかで、特定の職業に適合する人材を養成する学部や学科は限定されている。近年新設された大学や学部をみると「環境」「文化」「情報」「人間」などの名称が使われていて、卒業後の仕事との関係ははっきりしていない。高校教育についても、コース、学科の新設やスーパーサイエンスハイスクールの指定など、多様化政策が実施されてきた。しかし、卒業後の職業との密接な関係を前提とした施策ではない。

ポスト工業社会において拡大するセールスやプロモーション、広報活動、個人サービスなどの職種では、社会的な技能、スピーチ、マナー、服装といった学校教育以外で学習される能力が重視される。学校教育が職場で求められる技術や知識を教育・訓練する場であるとする見方が当てはまらない状況

となっている。仕事の能力は、職場の実践のなかで改めて発見される場合が多いのではないだろうか。

教育と職務内容の ミスマッチ

2015年に実施したJGSS（日本版総合的社会調査）の調査項目に、「あなたが受けた学校教育は、あなたの現在の職務内容に見合っていると思いますか」と「あなたの仕事上の能力は、あなたの現在の職務内容に見合っていると思いますか」の2問が含まれている。現在働いている20歳代から50歳代の回答者について調査結果をみると、学校教育については「見合っている」が48.4%、「職務内容に求められる以上の学校教育を受けた」が16.5%、「職務内容に求められるほどの学校教育を受けていない」が35.1%となっている。一方仕事上の能力では、「見合っている」が66.8%、「職務内容に求められる以上の能力を持っていると思う」が16.7%、「職務内容に求

められる能力をもっていないと思う」が15.6%である。半数以上が、学校教育と職務内容とがマッチしていないと回答しているが、3分の2が、仕事の能力と職務内容がマッチしていると回答していることになる。

表-1は二つの質問項目について、男女別と年齢段階別（20・30歳代と40・50歳代に区分）に分析した結果を示している。まず「学校教育」についてみると男性の場合、20・30歳代では「見合っている」とする回答が37.6%であり、それに対して「求められる以下」が42.2%、「求められる以上」が20.2%となっている。そして職業経験を積んだ40・50歳代では、「見合っている」が47.7%とやや高くなって、「求められる以下」が34.4%、「求められる以上」が17.9%になっている。男性回答者の46%が大学卒にもかかわらず、20・30歳代では「求められる以下」が多い点の特徴であろう。

女性の場合では、年齢段階の違

いがなく、「見合っている」が50%以上、「求められる以下」が30%以上となっている。女性の場合、40・50歳代の大学卒（短大は除く）が16%であるのに対し、20・30歳代では33%に上昇している。それにもかかわらず、「求められる以下」に年齢差はない。女性の大学進学率が高まっても、職務内容とのミスマッチは解消されていないようだ。

次に「仕事上の能力」についての分析結果をみよう。男性の20・30歳代では58.2%が、40・50歳代では65.6%が「見合っている」と回答しており、学校教育の場合よりもマッチングの程度は高い。ただし、20・30歳代では、「求められる以下」が23.2%と40・50歳代よりも高くなっている。女性の場合は、二つの年齢段階で70%以上が「見合っている」としており、「求められる以下」は14.5%と低くなっている。

以上のように、学校教育と職務内容、仕事上の能力と職務内容の関係を検討すると、職務内容に見合うような学校教育を受けた者は必ずしも多くなく、高等教育進学率が高まっても、学校教育が提供してくれるレベルは職務内容が求められる以下だとみなす傾向がある。一方、仕事上の能力と職務内容の一致度は学校教育との一致度よりもかなり高い。つまり、職場環境のなかで男女とも仕事上の能力に見合う職務を得ていることになる。

表-1 職務内容とのマッチング（男女別・年齢段階別）

(単位：%)

	性別	年齢段階	見合っている	求められる以上	求められる以下
学校教育は職務内容に見合っている	男性	20・30歳代 (n=218)	37.6	20.2	42.2
		40・50歳代 (n=285)	47.7	17.9	34.4
	女性	20・30歳代 (n=200)	52.5	14.3	33.0
		40・50歳代 (n=289)	54.3	13.8	31.0
仕事上の能力は職務内容に見合っている	男性	20・30歳代 (n=220)	58.2	18.6	23.2
		40・50歳代 (n=285)	65.6	23.5	10.9
	女性	20・30歳代 (n=200)	71.5	14.5	14.0
		40・50歳代 (n=291)	74.6	10.0	15.5

資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2015」（以下同じ）

(注)「無回答」を省いているため、ケース数が異なる場合がある（以下同じ）。

表-2 職務内容とのマッチング（企業規模別）

(単位：%)

	性別	企業規模	見合っている	求められる以上	求められる以下
学校教育は職務内容に見合っている	男性	中小企業 (n=249)	34.1	20.9	45.0
		大企業 (n=237)	54.0	16.9	29.1
仕事上の能力は職務内容に見合っている	男性	中小企業 (n=250)	61.6	23.6	14.8
		大企業 (n=285)	63.4	18.5	18.1

大企業・中小企業の違い

表-2には男性について、企業規模別に学校教育と職務内容、仕事上の能力と職務内容の関係を分析した結果を示している（女性の場合、企業規模別の違いはない）。中小企業（従業員数300人未満）では職務内容に「求められる以下」の学校教育とする回答が45.0%と高く、「見合っている」は34.1%である。一方、大企業（従業員数300人以上、官公庁を含む）では「見合っている」が54.0%である。しかし、仕事上の能力と職務内容との関係をみると、企業規模別に違いはなく、60%以上が仕事上の能力と職務内容がマッチしていると回答している。中小企業の場合、

多くが職務に求められるほどの学校教育を受けていないが、職場環境のなかで仕事の能力と職務内容とのマッチングが進むのであろう。

大学進学率が上昇し、社会の高学歴化が進んでいるとしても、卒業後の職務内容との関係では、求められるほどの、もしくはそれ以上の学校教育を受けたとする傾向は強くない。教育はむしろ不足していると認識されているのだが、今日の職場環境の変化を考えると多様な職務内容に見合うような学校教育を提供することは難しい。能力と職務とのマッチングは、職場環境のなかで進む。学校教育が貢献できるのは、「適時に適所に」いて「適材」になりうる、一定の能力を備えた人材を労働市場に送り出すことであらう。

愛着をもてる自転車を届ける



(株)コッチ
代表取締役

勝俣 俊二

都心から電車で1時間。青く澄んだ空に白い雲、丹沢山系の山々が織りなす色彩のコントラストが美しい神奈川^{はだの}県秦野市の街並みの一角に、(株)コッチの工房がある。つくっているのは、そんな街並みにも映える、色とりどりの自転車だ。

同社を創業した勝俣俊二さんは、もともと美容師として独立を目指していたという。

プロフィール

かつまた しゅんじ

1984年山梨県生まれ。明治大学経営学部卒。都内ヘアサロンに勤務後、2010年、26歳で中国・上海に渡り、美容師として勤務。その傍ら、趣味として自転車のカスタマイズを手掛ける。帰国後、2014年9月に(株)コッチを設立。

企業概要

創業 2014年
資本金 900万円
従業者数 3人
事業内容 オーダーメイド自転車の販売
所在地 神奈川県秦野市堀山下410
電話番号 0463(68)9804
URL <https://cocci.co>

色で個性を表現する 自転車

——自分だけの自転車を手軽につくると聞きました。

パーツの色やハンドルの形状を選ぶことで、好みの自転車をつくれるブランド「Cocci Pedale」を展開しています。ブランド名にあるCocciはイタリア語のCoccinellaに由来します。自転車の本場イタリアで、古くから幸運を呼ぶとされるカラフルな昆虫、テントウムシのことです。

当ブランドの最大の特徴は、パーツごとに好みの色を選べる点です。フレームやサドル、タイヤ、ホイールといった大型のパーツから、グリップ、ペダル、チェーン、サドル

に刺繍するテントウムシのロゴマークといった細部まで、19項目について、それぞれ10色以上から色を指定できます。

例えば、前輪と後輪に異なる色のタイヤを付けることができます。また、ホイールの色もタイヤとは別に指定できるため、この二つのパーツだけでも1万通り以上の配色が考えられます。

さらに、乗り心地に大きく関わるハンドルの形状も4タイプから選べます。これらの組み合わせの工夫次第で、世界に一台、自分だけの自転車をつくれるのです。

——色選びは楽しそうですが、数が多いと悩んでしまいませんか。

心ゆくまで悩んでほしい、とい

うのが当社の考えです。そうしてつくった自転車なら、きっと愛着をもってもらえると思うからです。

しかし、対面販売では、店員に気兼ねしてしまい、あれこれ試しにくいでしょう。販売側も人手がかかります。

そこで、当社は販売店舗をもたず、ウェブからの注文に特化しています。パーツと色をクリックするだけの簡単な操作で、即座に切り替わる写真イメージを確認しながら色選びを楽しめます。作成したデザインは三つまで保存でき、比較しながらつくることもできます。

塗装は、特注の塗料を使い、注文を受けてから自社で一台一台行っています。余分な光沢を抑えながら、塗料にパール粉を混ぜ込むことで、陽に当たるとさりげない輝きを放つよう一工夫しています。

車体は、シンプルさと各パーツのバランスを重視した設計としました。例えば、車体の中心を成すフレームの主張が強すぎると、せっかく選んだほかのパーツの色が生きません。そこで強度のある細身のフレームを採用し、各パーツの色味を引き立てるとともに軽快な乗り心地を実現しています。

——こだわりがあるぶん価格は高くなりそうです。

どの色、ハンドルを選んでも5万2,000円均一です。いわゆるシティサイクルなどの量産品に比べれば高価ですが、好みの自転車をフル

オーダーでつくるとなると、数十万円することもめずらしくありません。当社が提供するはその中間、手軽に自分らしさを表現できるセミオーダーの自転車です。

デザインにこだわる一方、使用シーンやターゲットを絞り込み、不要な機能を除くことでコストを抑えています。Cocci Pedaleは、「街中で楽しむためのおしゃれな自転車」です。そのため、山道などオフロードを走る自転車に使うような高精度のパーツは不要です。設計、塗装、組み立ては自社で行う一方、各パーツの製造は中国メーカーに委託しています。

また、メインターゲットを30歳代くらいまでの若い男性に据え、身長160~185センチの方に対応したワンサイズ展開として、パーツの在庫保有を極力減らしています。店舗をもたないのも、初期投資や人件費を抑えるためです。

単なる移動手段ではなく生活を彩るアイテム、ととらえると手の届く価格ではないでしょうか。休日の外出にはもちろん、通勤や通学を楽しくしたいと購入するお客さまも多く、好評を得ています。

美容室の創業前に 方向転換

——以前は美容師として活躍していたそうですね。

もともと国内の大手ヘアサロンに就職し、縁があって26歳のときに中国・上海の美容室に移りまし



手軽に色選びが楽しめる同社のHP

た。日本のブランドイメージを生かし、流行に敏感な中国人や現地の日本人を顧客とする店です。

中国に渡った当時、わたしの人生設計は、30歳までに美容師として独立するというものでした。3年間、海外で経験を積みながら資金を蓄え、帰国して開業しようと考えていたのです。

——なぜ自転車の工房を始めることにしたのですか。

美容室のお客さまのリクエストで、自転車をカスタマイズして差し上げたことがきっかけです。

自転車は学生時代からの趣味でした。30万円ほどするロードバイクを貯金をはたいて購入し、アマチュアのレースに参戦するなど熱を入れていました。

しかし、美容師になってからは週末に休みを取れず、レースに出る機会は減っていました。自慢のロードバイクも街中では性能を十分に楽しめません。盗難も心配でした。街で乗るのによい自転車がないかと探し回ったものの、これ



という製品に出会えませんでした。そこで、自分で自転車をカスタマイズするようになったのです。

中国に渡ってからも、オリジナルの自転車づくりを楽しんでいると、その自転車に目を留めた美容室のお客さまから、カスタマイズを頼まれたのです。お気に入りの自転車に共感を得られたことがうれしく、快く応じると大変喜ばれました。その話が伝わって、一人、また一人と声がかかるようになり、いつのまにか50人ほどの自転車を手掛けたでしょうか。

声をかけてきた人の多くは、これまで自転車に関心があったわけではなく、普段乗っている自転車に特に不満もないと言います。それでも、「自分だけの」という特別感がある自転車なら欲しくなる。自転車はありふれた製品ですが、身近なところに大きな需要が潜んでいるのかもしれない、と気付かされました。

——それにしても思い切った方向転換でしたね。

美容室で出会う中国人客は、ビジネスチャンスがあれば積極的に仕掛けていました。その姿に刺激

され、将来の道を柔軟に考えるようになった面もあります。

思えば、美容師の仕事は、お客さまの好みを把握したうえで、一人ひとりに合ったヘアスタイルを提案し、仕上げることです。単に髪を切るサービスの提供ではなく、お気に入りの髪形で生活を彩る、そうした価値を提供するからこそ、喜ばれるのです。

同じことが自転車にも当てはまるのではないかと思いました。単に移動手段としての自転車を届けるのではなく、生活がウキウキと楽しくなるような製品を届けたいと思ったのです。

——勝算はありましたか。

創業に踏み切れたのは、マーケティングとシステム開発を担うメンバーを得られたからです。一人は、大手建機メーカーで現地法人の立ち上げやマーケティングに携わった経験を持ち、もう一人は、電機メーカーなどでシステムエンジニアとして活躍していた人物でした。いずれも勤務先の美容室で知り合ったお客さまです。

二人とも自転車が趣味というわけではありませんでしたが、いずれは独自のビジネスを起こしたいという思いがあり、そこにわたしがアイデアをもち込んだわけです。3人で語り合い、アイデアをブラッシュアップするなかで、創業の具体的なイメージが固まっていったのです。

帰国後は市場調査も行いました。簡単なアンケート票を作成し、若者が集まる渋谷の街や大学で声を集めるといいます。

自分の自転車がどのメーカー製か知らないという人が大半でしたが、そうした人ほど、自分だけのおしゃれな自転車なら欲しい、と興味を示します。逆に、自転車に関心がある人は、パーツの仕様などにもこだわりがあり、デザインに特化した自転車に物足りなさを感じるようでした。当社が狙うべきは、これまで自転車に目を向けてこなかった層。中国で得たその気付きが裏付けられたわけです。

では、いくらなら買うかを尋ねると、男性は5、6万円程度、女性は4万円程度まで、という結果でした。こうした内容を踏まえて製品の仕様を詰め、2014年9月に当社を設立しました。

PR効果も狙って クラウドファンディングを活用

——創業のための資金はどうしましたか。

自己資金に加え、工場の整備費用などを日本政策金融公庫から調達したほか、クラウドファンディングサービスの「READYFOR?」を利用しました。パーツの製造費用を補うことに加え、当社のPRを狙ったものです。

例えば専門誌に広告を掲載しても、普段から自転車に関心のない人の目には留まりません。それよ

りも、さまざまな人が閲覧するクラウドファンディングのサイトに登録するほうが、効果があると考えたのです。若年層の閲覧者も多いといいます。

READYFOR?は、購買型といわれるクラウドファンディングで、支援者には、プロジェクトの成立後に製品と引き換えられる権利を購入してもらいます。募集期間は約1カ月として、工房の整備などを進める準備期間をこれに充てました。製品にどれくらい消費者の共感が得られるか。本格始動する前に、それを測れたことは大きなメリットだったと思います。

製品の魅力をどう伝えるかを考え、実践する良い機会にもなりました。製品の特徴やブランドに込めた想いを、動画を交えて自らの言葉で語るとともに、工房の様子、わたし自身やメンバーを紹介するなど、親しみを感じてもらえるように工夫しました。

寄せられる質問や要望は、より良い製品づくりに役立ちました。例えば、変速機です。当初はシンプルさにこだわるあまり、デザインの邪魔になると敬遠していました。しかし、寄せられた声に耳を傾け、オプションとして選択できるようにしたところ、幅広い層の方から注文が入るようになりました。メインターゲットとする30歳代までが顧客の約6割を占める一方、40歳代の方や女性からの注文は当初の想定より多くなっています。

結局、目標金額の3倍近い約350万円の支援を受けることができ、自信をもってスタートを切ることができました。

——その後はどのように消費者にアピールしているのですか。

フェイスブックやツイッターを積極的に活用しています。例えば、当社のフェイスブックのサイトでは、お客さまが注文した自転車を「今日の一台」として紹介しています。自分のデザインが掲載されればうれしいものです。家族や友人に話してくれたり、画像を共有したりしてくれる。そうした輪の広がりが、継続的に顧客を生むことにつながっていると思います。

手軽にデザインできる点が奏功し、企業から企画をもち掛けられることも増えています。一例が、東京のFMラジオ局J-WAVEの番組で行った企画です。リスナーの投稿で一台のCocci Pedaleをデ

ザインし、プレゼントするもので、これをきっかけに当社に興味をもってくれた方も多くいます。

——今後はどこを目指して進んでいきますか。

当面は、オプション部品の開発を進めていくつもりです。自転車のカゴやベルといった付属品は、個別に買おうとすると案外おしゃれな製品が見つからないものです。単価は小さいですが、こうしたニーズにこたえていくことが、Cocci Pedaleをより多くの人に愛されるブランドに育てることにつながると思います。

愛着が湧き、長く大切にされる自転車をたくさん街に走らせた。ゆくゆくは海外の街並みをCocci Pedaleが颯爽と走る日がくる。それを夢見ていますが、当社はまだスタートを切ったばかりです。これからも楽しんで走り続けたいと思います。

聞き手から

趣味を生かしての創業は案外難しい。ともすれば、自分の好みに偏りすぎて顧客側の視点を欠いたり、販路開拓や管理といった経営の視点を欠いたりするためだ。

勝俣さんは、身近にいた人々の共感を得た体験をきっかけに創業に踏み切った。そして、これまで自転車に関心が薄かったターゲット層に、どのような製品を、どう販売するのが良いか、顧客の視点からアイデアをブラッシュアップし続けている。さらには、自分に不足する知識・経験をもつ人材を巻き込み、企業としての枠組みを組み立てた。だからこそ、スタートに成功できたのだろう。(渡辺 綱介)



ハラスメント対策の基本



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。著書に『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。

ハラスメントは 人格権の侵害

パワハラ、セクハラなどハラスメントが問題になる場面が増えていきます。ハラスメントとは、相手の意思や気持ちに反する言動により、相手に不快な感情を抱かせることで、いわゆる嫌がらせのことです。

今日的なハラスメントとして、マタハラ（マタニティー・ハラスメント）があります。妊娠・出産、育児休業の取得を契機に、職場の上司や同僚から受ける精神的・肉体的嫌がらせのことです。出産後に短時間勤務を選択した女性に、同僚や上司が「いいなあ、早く帰れて。俺たちはその分、残業だよ」と揶揄することは、女性の就労環境を害する典型的なマタハラです。ちなみに男性の育児休業取得など、育児への参加を妨害する行為は、

パタハラ（パタニティー・ハラスメント）といえます。

ハラスメントとは、相手の意に反する言動なので、相手がどう思うかが該当性の判断ポイントとなります。そうなるハラスメントを受ける相手次第となるため、客観性を欠き、事前対策を講じにくくなります。セクハラについては、厚生労働省から「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針」が出され、平均的な女性（男性）労働者の感じ方を基準とした判断ポイントと対策が示されています。こちらを参照するとよいでしょう。

一方、パワハラには明確な行政の指針がないため、パワハラと指導の分岐点で迷い、効果的な指導ができない上司もいます。しかし、上司の言動に業務上の必要性があり、部下をいたずらに侮辱するも

のでない限り、少なくとも法的にはパワハラとはならないと考えて差し支えありません。

法的に問題となるパワハラは、業務上の必要性がなく、繰り返し行われるいじめ・嫌がらせで、その内容が労働者の人格権を侵害するほど悪質なものです。人格権とは、個人として尊重され、いたずらに名誉を傷つけられない権利です。私的な領域に過度に立ち入る行為や、相手が明確に拒否しているにもかかわらず、人格を否定するような理不尽な叱責を続け、「みんな、お前とは一緒に仕事をしたくないと言っているぞ」と関係性から排除することは、人格権侵害となる可能性が高いと思われます。

パワハラを行う上司の心理

法的にパワハラとならなくとも、働きやすい職場環境を維持するこ

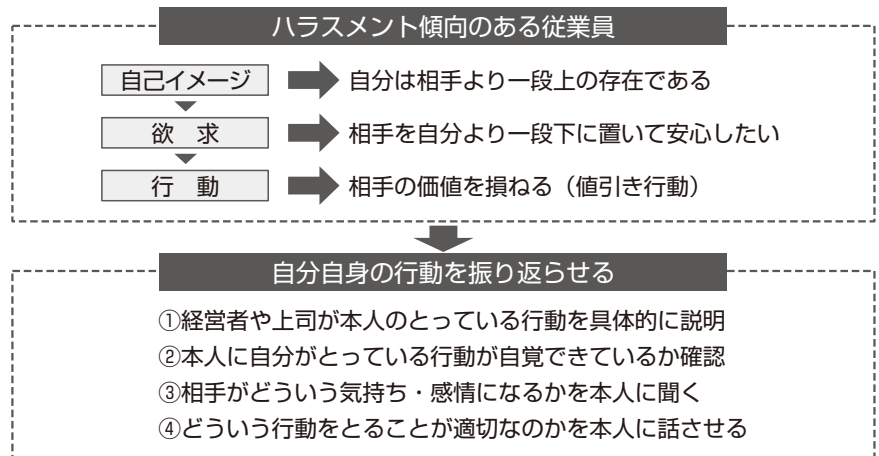
とは経営者や管理職の責務です。部下からパワハラとされている上司は、相手を値引き（相手の価値を損ねる）することで、安心感を得ようとする傾向があるようです。「値引き」とは心理学用語です。相手を馬鹿にする、能力が低い者として扱うことで、自分が優位に立とうとするのです。

たとえば、部下の欠点を指摘し、一方的に批判することで精神的ダメージを与える上司がいます。一方、部下が自分で処理できる仕事でも、あえて手助けし、あれこれ口を出す上司もいます。これらの行為に共通することは、部下に無力感を与え、自立できないよう仕向けている点です。このような行動をとる上司は、部下を大人ではなく無力な子供として扱っているのと同じです。部下は一段低い人間として扱われていると感じ、不愉快になります。

部下を値引く上司は、部下を仕事面では子供と見ているので、自分の厳しい指導は、子供に対する愛情として正当化できると考えています。人は誰しも自分の行動は間違っていないと思いたいので、部下からパワハラを指摘されても、「仕事だから仕方ない」「愛情があれば許される」とすぐに自己正当化するのです。

さらに、相手より優位に立ちたい、相手をコントロールしたいという欲求が強い上司は、部下をやりこめ、部下より優位に立とうと

図 ハラスメント傾向のある従業員の指導



資料：筆者作成

する衝動が抑えられず、パワハラに結びつきやすくなります。特に部下が反論した場合、それを自分への批判と受け取り、かっとなりまます。また、弱みを見せた部下を、ここぞとばかり攻撃し、自分の優位性を確たるものとしまます。

ハラスメント対策は個別フィードバックが重要

従業員のなかにハラスメントをしがちな性格傾向の人がいる場合には、本人の対人行動に対する自覚を促す教育が必要です。たとえば、相手の意見にすぐ反論し、相手の発言を遮って自分の意見を述べる傾向がある人は、相手の意見よりも自分の意見の方が優れていることを示したいのです。これは相手を値引きしていることになりまますが、本人は気づいていないでしょう。

パワハラもセクハラもマタハラも本質は同じです。自分は相手よ

り一段上であると考え^{ゆが}歪んだ自己イメージが原因です。ハラスメントを防止するには、経営者が普段からフィードバックを行い、自己イメージを修正させる必要があります。まず行動を具体的に描写し、「君は今言ったような行動をとっているが、気がついていませんか」「相手は君の対応を受けて、どう感じたと思いますか」と質問するようにしまます。

またイライラしたり、ストレスを感じたりする場合に、ハラスメントが発生しやすいようです。ハラスメントは、特定の個人の問題だけではなく、職場環境全体の問題として捉える必要があるでしょう。達成不可能なノルマや目標を強いる組織は、不正の温床になるだけではなく、ハラスメントを発生させやすい組織でもあります。一人ひとりを個人として尊重する組織風土が、ハラスメント防止の特効薬です。

データでみる中小企業

～日本公庫総研調査結果から～

第5回

中小企業の4割が、円安は業績に対し「マイナスの影響」が大きいと回答

2014年秋以降、円安が一層進んだことで、中小企業の多くがコスト高に直面している。為替が急激に変動するなか、対応に苦慮している様子もうかがえる。

一方、過去の為替動向をきっかけとした新商品・サービスの開発や取引先の新規開拓に成功し、現在の状況を打開する企業も見受けられる。このところの中小企業の景況が緩やかに回復している背景に、こうした経営努力の存在を無視することはできない。

注目される円安、原油安の影響

このところ、円安、原油安が定着している。2015年9月の対ドルレートは、前年10月から1ドル当たり約10円ドル高円安となり、2007年以来の水準になっている。原油価格に至っては、前年のピークから5割以上も低下している（図-1）。一般的には、円安は輸出競争力を高めるメリットと、輸入コストが増加するデメリットの両面があるといわれている。中小企業の多くが、円高期に取引先の業績悪化や、値引き要請などの悪影響を受けたこともあって、当初は、円安はプラスの影響が大きいとの見方は多くあった。

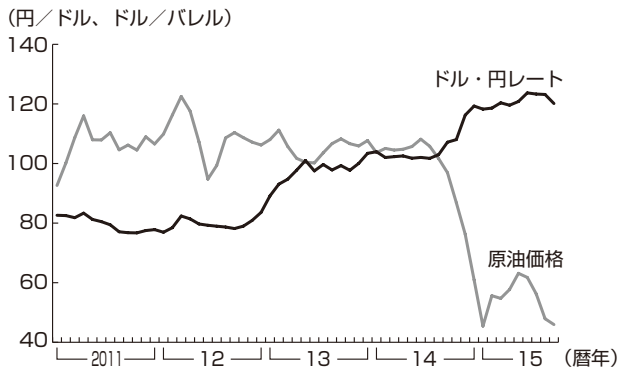
一方、円安は輸入コストの増加により、業績にマイナスの影響があるとの声も多く聞かれる。以下では、当研究所が2015年3月に実施した「円安・原油

安の影響に関する調査」をもとに、影響をみていく。同調査は、四半期ごとに当研究所が行っている「全国中小企業動向調査（中小企業編）」の付帯調査として実施した。調査対象は当公庫取引先のうち原則従業員20人以上の企業1万2,373社、回答数は4,781社、回答率は38.6%となっている。

円安のマイナスの影響を多くの中小企業が実感

2014年秋以降の円安が、自社の業績に与えた影響について尋ねたところ、「マイナスの影響」が大きいと回答した企業割合が42.3%と最も高くなった（図-2）。以下、プラス・マイナス「どちらの影響もない」（30.1%）、「トントン」（16.7%）、「プラスの影響」が大きい（11.0%）の順となった。製造業、非製造業別でも、「マイナスの影響」が「プラスの影響」を上回っている。なお、総売上における輸出

図-1 為替、原油価格の推移



比率が25%超の企業では、「プラスの影響」が大きいとする回答が最も多くなった。しかし、その構成比は低く、業種別においては、そうした回答は「生産用機械」「電子部品・デバイス」に限られた。

円安により何らかの影響を受けたとする中小企業が、マイナスの影響として挙げた内容を見ると、「輸入品・原材料の仕入価格が上昇し、利益が減少」が47.8%と最も高い割合となった（図-3）。業種別では、「繊維・繊維製品」（73.5%）、「飲食料品」（68.7%）など、海外での生産委託や、原材料の輸入が多い業種において影響が大きくなっている。また、「燃料・エネルギー価格の上昇により、利益が減少」（32.5%）も高い割合となった。「非鉄金属」（62.9%）など素材業種のほか、「運輸業」（59.7%）で影響は大きい。円安のマイナスの影響は、輸入をしていない企業においても幅広く及んでいることがうかがえる。

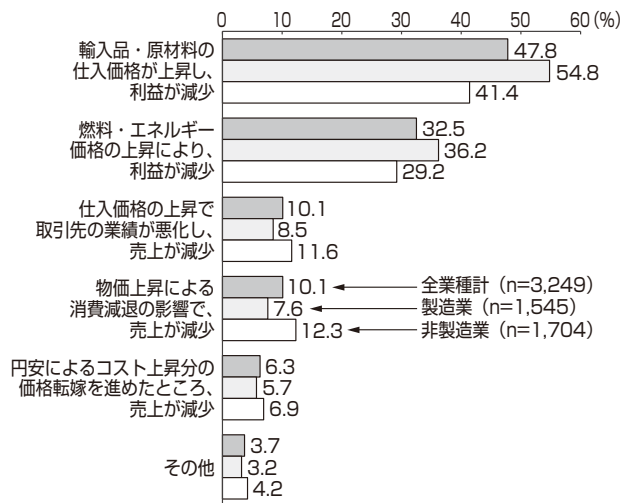
一方、円安のプラスの影響について、その内容を見ると、「取引先の業績が改善し、売上が増加」と回答した企業が最も多くなったものの、その割合は10.4%と低い（図-4）。図-5をみると、輸出額は緩やかながら増加傾向にあるものの、輸出数量は伸び悩んでいる。輸出を行う企業は、円安による為替差益で売上、採算が向上しているが、そうした企業と取引のある中小企業の受注増加には、必ずしもつながっていないようだ。

図-2 円安が業績に与えた影響

	プラスの影響が大きい		マイナスの影響が大きい		どちらの影響もない
	トントン	トントン	トントン	トントン	
全業種計 (n=4,648)	11.0	16.7	42.3	30.1	
製造業 (n=1,972)	14.5	18.2	45.7	21.7	
非製造業 (n=2,676)	8.4	15.6	39.7	36.3	
〈参考〉輸出比率別					
輸出なし (n=3,835)	8.4	15.6	42.3	33.6	
25%以下 (n=649)	17.1	22.7	46.1	14.2	
25%超～50%以下 (n=80)	36.3	25.0	28.8	10.0	
50%超～75%以下 (n=45)	55.6	15.6	24.4	4.4	
75%超～100%以下 (n=23)	73.9	13.0	8.7	4.3	

資料：日本政策金融公庫総合研究所「円安・原油安の影響に関する調査」（2015年3月）（以下断りのない限り同じ）
 (注) 1 2014年秋以降の円安のプラスとマイナスの影響をそれぞれ挙げ、そのうえで業績に与えた影響について判断を求めたもの。
 2 輸出比率は、調査対象期間中の売上に占める、直接および商社経由の製商品の輸出に関する売上の比率。

図-3 円安のマイナスの影響



(注) 1 円安が業績に与えた影響について、プラス・マイナス「どちらの影響もない」とした企業を除いて集計。
 2 2つまでの複数回答。

総じてみると、円安のマイナスの影響は幅広い企業に及ぶ一方、プラスの影響は少数の企業にとどまっていることがうかがえる。

図-4 円安のプラスの影響

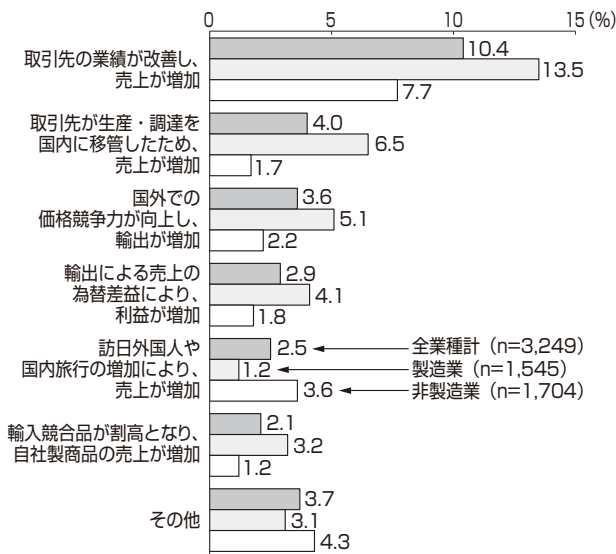
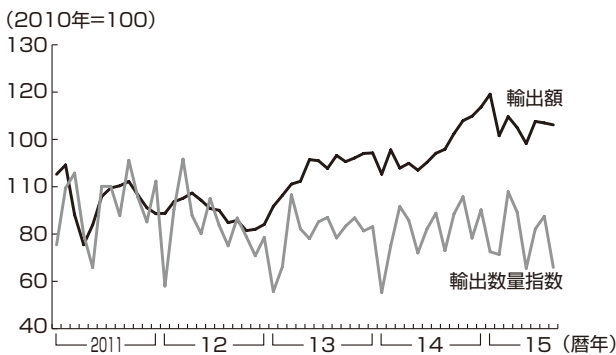


図-5 輸出額、輸出数量指数の推移



資料：財務省「貿易統計」
 (注) 輸出額は季節調整値。

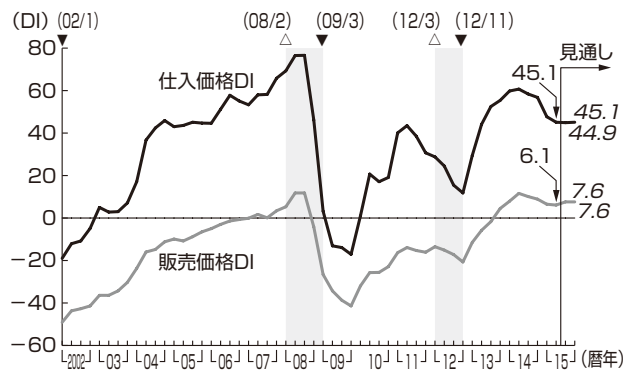
図-6 原油安が業績に与えた影響

(単位：%)

業種	プラスの影響が大きい		マイナスの影響が大きい	
	トントン	トントン	トントン	トントン
全業種計 (n=4,584)	28.5	9.9	5.8	55.8
製造業 (n=1,940)	26.1	11.7	6.1	56.1
非製造業 (n=2,644)	30.3	8.6	5.6	55.5

(注) 2014年秋以降の原油安の影響の有無、プラスとマイナスの影響について回答を求め、そのうえで影響の「ある」企業には業績に与える影響について判断を求めたもの。

図-7 価格関連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)」
 (注) 1 仕入価格DI、販売価格DIともに前年同期比で「上昇」企業割合「低下」企業割合(原数値)。
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す。
 3 図中の数字は今期実績および見通し(斜体)の値を示す。

響」を上回っている。

原油安により何らかの影響を受けたとする中小企業が、プラスの影響として挙げた内容をみると、「燃料・エネルギー価格が下がり、利益が増加」が64.2%と最も高く、「原材料・製商品の仕入価格が下がり、利益が増加」(17.0%)が続いた。一方、原油安のマイナスの影響では、「ほとんどない」が70.0%となった。当研究所が実施している中小企業動向調査から仕入価格DIをみると、依然高水準にあるものの、4期連続で低下している(図-7)。足元では、調査時点と比べ電気・ガス料金や、ガソリン価格が低下しているなど、メリットは拡大していると考えられる。原油安は、円安のマイナス要因を軽減する要因の一つといえるだろう。

原油安が円安のマイナス要因を軽減

原油価格の低下は、中小企業の業績にどのような影響を与えているのだろうか。図-6をみると、「影響はほとんどない」と回答した企業割合が55.8%と最も高く、以下、「プラスの影響」が大きい(28.5%)、「トントン」(9.9%)、「マイナスの影響」が大きい(5.8%)の順となった。製造業、非製造業のすべての業種において、「プラスの影響」が「マイナスの影

図-8 円安への対応

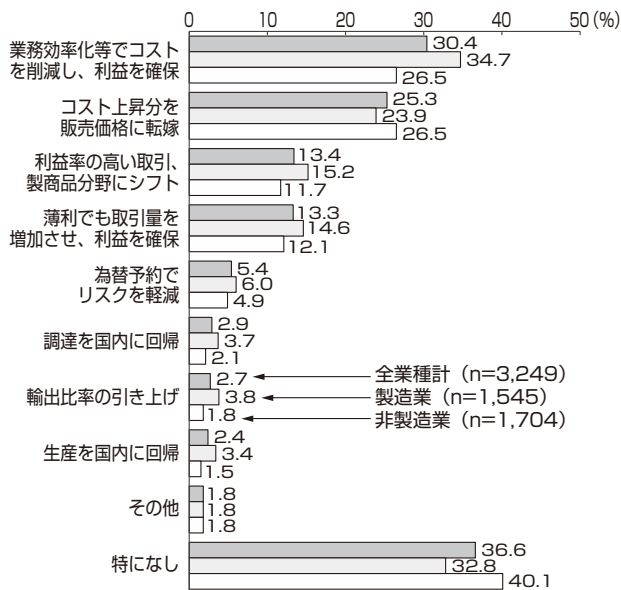
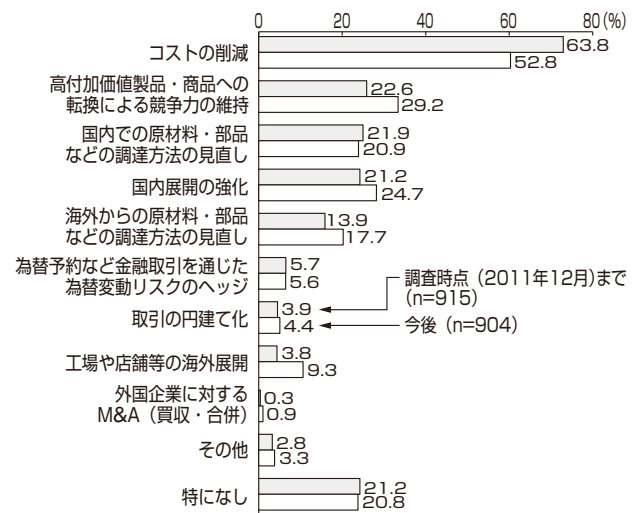
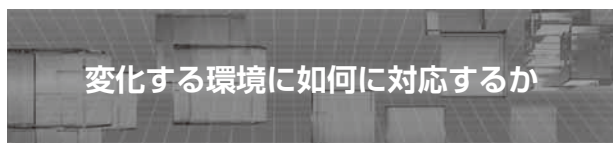


図-9 円高への対応策 (全業種計)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業に対する円高の影響調査」(2011年12月)

(注) 1 2011年7月以降の円高によって、2011年10-12月期の経常利益が前年同期と比較して5%以上減益と回答した企業(全体の17.1%)について集計した。
2 3つまでの複数回答。



変化する環境に如何に対応するか

円安の影響を受けた中小企業の対応についてみると、「業務効率化等でコストを削減し、利益を確保」(30.4%)、「コスト上昇分を販売価格に転嫁」(25.3%)などの回答がみられた一方、「特になし」は36.6%と最も高い割合となった(図-8)。為替が急激に変化するなか、中小企業の多くは、対応に苦慮している様子がうかがえる。

また、調達・生産の「国内回帰」、「輸出比率の引き上げ」等の対応はわずかにとどまっている。海外生産や輸出を行う企業が少ないだけでなく、海外市場が拡大を続けると予想されるなか、事業拠点の決定等の判断には、為替以外にもさまざまな要因が影響していると考えられる。

「利益率の高い取引、製商品分野にシフト」(13.4%)、「薄利でも取引量を増加させ、利益を確保」(13.3%)と回答した企業も一定程度存在した。実は、円高期

においても、収益の低迷に対し、「コストの削減」のほか、「高付加価値製品・商品への転換による競争力の維持」への取り組みを重視するとした企業は多い(図-9)。このところ、中小企業の景況は緩やかな回復基調にあるが、背景には、為替動向を契機としたこうした取り組みが実を結んでいる可能性がある。実際、業況が良い企業の回答においては、新商品やサービスの開発、新規顧客の開拓に成功しているとのコメントが少なくない。

先行きの為替動向については、中国経済の減速や、米国の利上げに向けた動きなど、さまざまな要因が絡み合い、不透明な状況が続くと考えられる。明確な対応が困難ななか、中小企業にとっては、自社の強みを今一度見つめなおし、経営努力を重ねていくことが、為替など外部環境の変化に耐えうる事業基盤をもつ近道だと考える。(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

地道な取り組みの積み重ねこそが 参入障壁突破の鍵となる



(株)アイジェクト

代表取締役 戸口 儀隆

〈企業概要〉

代表者 戸口 儀隆
創業 1970年
資本金 300万円
従業員数 14人

事業内容 金属部品の製造
所在地 埼玉県日高市駒寺野新田251-14
電話番号 042 (989) 8941
URL <http://www.i-ject.com>

人口減少により国内需要が縮小するなか、医療機器は将来的にも需要が見込める、数少ない産業といえるだろう。厚生労働省「薬事工業生産動態統計」によれば、医療機器の国内市場は2013年に過去最高となる約2.7兆円を記録している。

その成長市場に異分野から参入し、10年余りで事業の柱に育て上げたのが、埼玉県で金属部品製造業を営む(株)アイジェクトである。参入障壁の高いこの分野で成功するためには何が必要なのか。同社の取り組みについて話を伺った。

家族経営からの出発

—御社の成り立ちから教えてください。

当社は1970年にわたしの父が創業した「戸口製作所」を前身とする、金属部品製造業者です。法人化する99年までは、家族だけで事業を営んできました。当初は電子部品などの成膜に使用する、バックングプレートという銅製の板を製造しており、売り上げは特

定の1社に依存していました。

わたしが入社したのは90年代前半です。当時はバブルがはじけた直後で、売り上げは急減していました。わたしに与えられた最初の課題は、新たな取引先を開拓することでした。

しかし、新規開拓をしようにも、1社依存で細々と経営していた当社には、取引の当てなどありません。とにかく近隣の工業団地などをしらみつぶしに訪問しましたが、なかなか相手にはされません

でした。

それでも、根気強く訪問を続けていったところ、ある大手電機会社の研究所から声がかかりました。その研究所は当時設立されたばかりで、近隣にある使い勝手のよい業者を探していたようです。

—どういった仕事を受注したのですか。

最初は研究所で使う治具や工具といった、簡単なものしか受注できませんでした。これまで決まっ

た製品を納入していた当社には、これといった加工技術はありません。難しい仕事を任されるはずもなかったのです。

ただ、幸運だったのは仕事を通じて、その研究所に在籍していた技能オリンピックのメダリストの方から、教を請う機会を得られたことです。当社の技術の幅を広げる、またとない機会となりました。さらに、近隣の協力会社とのネットワークも築けました。当社は小規模で設備も限られているため、自社ではできない加工もあります。そこで、研究所の方から近隣のさまざまな企業を紹介してもらったのです。

こうして時間をかけて技術の幅や協力会社とのネットワークを広げた結果、次第に研究所から半導体製造装置や理化学機器の部品といった、精密な加工が必要な仕事も任されるようになります。当時は半導体製造装置の部品が好調で、当社も順調に事業を拡大できました。そして、さらなる成長を目指して99年には法人化し、従業員も雇い入れました。

しかし2001年のITバブル崩壊を機に一気に流れが変わりました。半導体関連の受注が急減したのです。わたしたちは再び、新規の取引先を開拓する必要性に迫られました。その際、さまざまな分野を検討しましたが、最終的に出した

答えは、医療機器産業への進出でした。

医療機器産業への挑戦

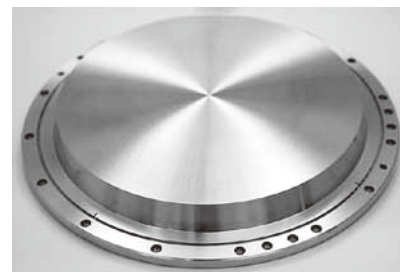
——なぜ、医療機器産業を選ばれたのでしょうか。

一つは半導体製造装置や理化学機器の部品で培った当社の精密加工技術を活かせる分野だったことです。医療用機器は小さな不具合でも人命にかかわるため、一つ一つの加工に極めて高い精度が要求されます。

また、将来的な需要の拡大が見込める数少ない産業であったことも魅力的でした。人口減少によって多くの分野で需要が減少するなか、医療機器産業は医療高度化や高齢化の進展により、将来的にも底堅い需要が見込めます。安定した受注を求めている当社にとって、最適な分野といえました。

しかし、当社と取引をしてくれる医療機器メーカーを探すのは簡単ではありませんでした。当時はまだホームページをもっていない企業が多く、どの企業が医療機器分野で活躍しているのかさえ、情報がありません。そこで商談会などにも積極的に参加しましたが、なかなかマッチングができませんでした。

結局、工業団地が発行している会誌などを頼りに、関連のありそ



バックリングプレート

うな企業を一つ一つ訪問していききました。そして、そのなかの1社から、わずかですが人工透析機器に使われる部品の加工の仕事ももらうことができたのです。しかし、受注して初めて、医療機器産業への進出には想定していなかったいくつかの課題があることに気づきました。

——どういった課題だったのでしょうか。

一つは想定以上に手間がかかる製品だったことです。例えば人工透析機器を使う医師や看護師、そして患者がその部品のバリやざらつきが原因でけがをすれば、重大な医療事故につながりかねません。医療機器メーカーは事故を防ぐために、部品の細部にまで徹底的な気配りを求めます。精密に加工するのはもちろんのこと、部品の角を丸める、バリを徹底的に取る、表面を滑らかにするなど、使用する側の立場を考えた丹念な処理が求められるのです。

もう一つ、単価が思ったほど高

くないという問題もありました。医療機器は非常に高価ですが、そのコストの大部分は開発費用や保証費、営業経費などで占められており、使われる部品の単価が際立って高いわけではないのです。それでも、エンドユーザーから見れば高価な製品であることに変わりがないので、使われる部品には最終製品の価格に見合った精度が要求されます。部品にかかる手間と単価を合わせて考えると、それほど割のよい仕事とはいえなかったのです。

しかし、医療機器産業には1度参入すれば安定した受注が見込めるという、ほかには代えがたいメリットもありました。メーカーは医療事故を懸念して、部品供給業者の新規参入をあまり受け入れません。一方で、1度評価が確立されれば、安定した受注につながります。医療機器産業への参入のメリットは高いと考え、挑戦を続けていきました。

——参入に当たってどのような工夫をされたのでしょうか。

当社は精密加工を得意としてはいましたが、ほかではできない特殊な技術はありません。わたしたちにできるのは、ほんの少しの受注であっても、地道に一つ一つ丁寧に仕事を仕上げることでした。

例えば納品段階はもちろんのこ

と、サンプル段階であっても妥協せず、バリ取りや滑らかな表面加工などの処理を徹底しました。また自社だけでは出来ない加工でも、半導体部品で培ったネットワークを駆使し、納期内で仕上げるよう努力を重ねました。

もう一つ意識したのは、開発段階から関与し、顧客の意図を汲み取った製品を納めることです。当社は大手電機会社の研究所を相手に技術を磨いてきたので、開発段階から入りこんだ提案営業は得意とするところでした。そこで医療機器部品においても、頂いた図面をそのまま起こしてもっていくのではなく、開発者の意図は何か、使う側に対してどういった配慮が必要なのかを考慮したうえで、改善策をこちらから提案するようにしました。

時間はかかりましたが、こうした取り組みを重ねるうちに当社の業界内での評判が高まり、ほかの医療機器メーカーからも声がかかるようになります。そして2004年には現在も主力となっている、人工心肺装置部品の納入を開始しました。

内部管理体制を刷新

——目標としていた医療機器産業への進出に成功したのですね。

確かに医療機器部品が当社の売

り上げに占める割合は増えていきましたが、まだ課題も残っていました。それは事業規模の拡大にもかかわらず、内部管理体制が家族経営のころから変わっておらず、医療機器部品を扱うには不十分だったことです。

例えば、医療用機器は診療科ごとに使用されるものが細分化されているので、部品も多品種小ロットになりがちです。当社の取扱い製品も非常に種類が多く、受注から製造指示、請求までの各工程に漏れがないよう、細心の注意が必要です。

ですが、当社は受注・生産・請求の各工程を別々のデータベースで運用しており、見積書の発行と作業指示書の発行、作業完了報告と請求書の発行といった工程が連動しておらず、伝達ミスが起きていました。一步間違えば納期を守れず、せっかく獲得した顧客からの信頼を失いかねません。

また生産管理体制も脆弱でした。先ほどご説明したように、医療機器の部品は大変手間がかかりますが、決して単価が高いわけではありません。しかし、少しでも手を抜けば医療事故につながりかねず、顧客からの信頼を失ってしまいます。与えられた単価で高い要求をこなすには、生産性を上げるしかありませんでしたが、当時はどの工程にどのくらいの時間をかけて

いるのかすらも、わからなかったのです。

——対応策はあったのですか。

まず、受注・生産・請求の間の伝達ミスをなくすために、バラバラに運用していた各工程の管理システムを一元化する必要がありました。当初は既製の管理ソフトを購入し運用を試みたのですが、なかなかうまくいきません。そこで、あるきっかけで出会ったITコーディネーターの方に相談し、自社のやり方に合ったシステムの設計を手伝っていただきました。結果、システムの一元化に成功し、ミスは減少しました。また、受注・生産・請求の各工程で重複していた入力作業も削減することができたのです。

生産管理体制の見直しに当たっては、製品ごとに各工程の作業時間を把握する必要がありました。ですが、例えば紙ベースで各工程の作業時間を記入させると、作業が煩雑になるだけでなく、全ての工程が終了してから手書きの数字をシステムに入力するので、リアルタイムで原価の把握ができません。

そこで考えたのが、ハンディターミナルという端末の導入です。各工程の作業員は作業の開始時と終了時に、作業指示書をハンディターミナルで読み取ります。する

と、各工程にかかった時間がデータとして記録されます。この工程ごとの時間に作業単価をかければ、製品ごとの粗利が把握できる仕組みです。

これにより、各作業員が自身の作業にどれだけのコストがかかっているのか一目瞭然となりました。結果として現場の目標管理にも取り組みやすくなり、小ロットかつ高品質の製品を納入できる体制を整えられたのです。

地道な営業努力に加え、こうした内部管理体制の見直しもあり、現在では医療機器部品が当社の売り上げに占める割合が5割を超えています。長い時間がかかりましたが、当社の主力事業と呼べるまでに成長したのです。



ハンディターミナルによる管理

——今後の展望について教えてください。

おかげさまで、医療機器部品は当社の事業の柱となりましたが、今後も成長を続けるためには絶え間ない品質向上への取り組みが不可欠です。その一つとして、2015年6月にISO9001を取得しました。今後は品質管理能力もアピールしつつ、さらなる事業拡大を目指していきたいと考えています。



取材メモ

異分野からの医療機器産業への進出と聞くと、特殊な技術や莫大な投資が必要であり、小企業にはハードルが高いと思われがちだ。だが、同社の事例からは、それらが決して必要条件ではないことがわかる。

同社は法人化して間もなく、豊富な経営資源をもつわけではない。特殊な技術があるわけでもない。だが医療機器産業進出のために、地道な取り組みを積み重ねてきた。

顧客の要望に応え、丁寧に加工した製品を納入する。開発段階から入りこみ、顧客の意図を汲み取った改良を提案する。そして内部管理体制を見直し、対応力を磨く。こうした取り組みの積み重ねこそが、同社の医療機器産業への進出を成功させた要因ではないだろうか。

成長産業への進出は人口減少時代を生き抜く有力な手段の一つである。同社の事例は、その成功のためのヒントとなるだろう。 (山口 洋平)



ノームコア

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 研究主幹
齊藤 徹

今回は、流行にとらわれないライフスタイルが、流行になっているという、ある意味で逆説的な話を取り上げたいと思います。

「Normcore (ノームコア)」というキーワードが注目されています。聞きなれない言葉ですが、「標準」という意味のnorm (normalの略)と、「核」「中心」という意味のcoreを組み合わせた造語で、「究極の普通」を意味します。ノームコアを発案したのは、ニューヨークのトレンド予測グループ「K-HOLE」。彼らのレポート「ユースモード」で命名されました。

ノームコア=究極の普通が注目される背景として彼らがあげているのは、トレンドの消滅です。かつてファッションを通じて自己主張を行うことは、若者の特権でした。ジーンズしかり、スニーカーしかり。他の世代とは異なる洋服を身につけることが、自らの世代の自己主張であり、そのユニークさが若者の特権でもありました。

しかし、グローバル化・ネット社会が、この世代特権を消滅させてしまいました。ファッションは多くの人々にとって共通のもの

なり、若者の自己主張のツールではなくなりました。その結果、新たに登場してきたモードがノームコアというわけです。ノームコアは、シンプルなファッションです。

流行に乗るのではなく、このような動きから自由になりたいと考える人々のファッションであるとレポートは語っています。

彼らのレポートはNYのトレンドですが、背景は違えども日本の現象ともシンクロしているように思えます。日本では不況の影響もあり、ファッションはすでにトレンドではなく、コモディティ化(差別化困難商品)しているとも言えます。その典型はユニクロでしょう。ユニクロの基本はベーシック・ファッションであり、飽きのこないシンプルさが、ユニクロ人気の原動力でもあります。

この15年ほどの衣料品に対する支出額は明らかに減少しています。総務省「家計調査」によると、

2000年の世帯当たり衣料品支出額(二人以上世帯)に対して、2014年は7割程度にまで落ち込んでいます。消費支出全体では9割程度の落ち込みであり、品目別で見ると最も高い減少率です。この理由として考えられるのは、先のユニクロに代表されるファスト・ファッションの台頭による低価格化もあるでしょうが、それ以上にNY同様、流行そのものに対する関心の衰えも伺えます。

これは、日本社会全体が高齢化したことの影響も少なからずあるでしょう。消費意欲とは、ある意味で自己充足に対する欲望でもあります。高齢期になると自己充足感は基本的に高まる傾向にあり、新しいことに対する欲望は衰えがちになります。超高齢社会が進行するなか、いかに大人の「欲望」を復活させるかが今後の重要な消費テーマとして浮上してくるでしょう。

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。

北から南から



加東こだわりグルメコンテスト



加東市ブランド「三草茶うどん」と「ビジネスプランによる経営」の推進

加東市商工会 事務局次長 篠原 靖尚

稲刈りが終わるまで市内の田には剣菱、白鶴だっさいなど多くの日本酒ブランドの幟旗のぼりぼたが立ち並びます。加東市は兵庫県中部に位置する人口3万9,000人のまちです。酒米山田錦の栽培が盛んで、その品質の高さから全国の酒造会社に出荷されており、酒造会社が幟旗を立てているのです。

市内に2本の主要国道と中国縦貫自動車道が通っており、交通の利便性から四つの工業団地が整備され、製造品出荷額は県下で第10位と順調に伸長しています。国内シェア90%を誇る播州釣針のほか、播州鯉のぼりやひな人形など伝統産業も有しています。

一方、地域商業は衰退傾向が強く、後継者難等による閉店が増えています。近隣に大型商業施設が出現したことから、長く地域商業をリードしてきた複合商業施設もその集客力を落としつつあります。

このような状況のなか加東市商工会では、地域ブランド商品を生み出して活性化につなげるため、2011年から「加東こだわりグルメコンテスト」を開催しています。ご当地食材を使用した新しいグルメを募り、優れた作品を表彰するイベントです。入賞作品のなかから四つが商品化されました。

そのうちのひとつが地元高校生考案の「爽やか三草茶うどん」です。粉末状にした茶葉を生地に練り込んだ少し細めのうどん、食べると爽やかなお茶の香りがほのかに残ります。商品化に当たっては、「ホテル ラ・スイート神戸ハーバーランド」の総料理長のアイデアで、だしや具材にもお茶の風味が楽しめる工夫を加えました。

三草茶の採れる三草山は源平の古戦場で、平氏はここに布陣して、源義経率いる源氏軍を待ち構えました。源平の武将たちも三草茶を

口にしたかもしれません。

現在、18の飲食店が三草茶うどんをメニューに採用しています。ほかにも、地元産の桃を使った和菓子「桃ジャム大福」などを商品化。商工会ではこれらを扱う店舗を掲載したグルメマップを作成するなど、PRを行っています。

一方、2012年度から中小企業者等の経営革新計画の策定支援にも力を入れて取り組んでいます。経験豊富な職員3名が、他の職員の作成した計画書をすべてチェックするなど組織的な支援を行っています。結果、計画承認実績は県下28商工会のなかで3年連続ナンバーワンとなりました。

当商工会は市と連携して加東市ブランドのPRに取り組むとともに、より実現性が高い事業計画の策定を支援することで会員企業の「ビジネスプランによる経営」を推進してまいります。

外部資源活用による事業成長の加速 —中小企業のみでありながら世界的な事業を展開する—



立命館大学経営学部国際経営学科 准教授 **琴坂 将広**

ことさか まさひろ

慶應義塾大学環境情報学部卒業。在学時には小売・ITの領域において3社の経営に携わる。2004年よりマッキンゼー・アンド・カンパニーの日本およびドイツに在籍。世界9カ国において多様な事業領域における経営戦略策定に関わる。2008年にオックスフォード大学大学院経営学研究科に移籍、2013年に博士号（経営学）を取得し、同年に現職。フランス国立社会科学高等研究院のアソシエイト・フェロー、(株)アピリッツの社外取締役を兼務。著書に『領域を超える経営学 グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み解く』（ダイヤモンド社、2014年）などがある。

規模を拡大しなくとも、事業を拡大できる時代が訪れようとしている。新技術や新興サービスを基盤として、自社よりも規模の大きな企業を外注先として活用しながら、世界的な事業展開を行う中小企業が増加している。世界中の労働者や外部の企業を活用しながら、少人数のチームで世界に商材を届ける事業形態が未来の可能性を切り開くのではないか。本稿^(注)ではその可能性について思料していく。

企業成長は 事業成長に不可欠であった

大企業に成長すること。より大きな売上を上げること。より多くの従業員を雇用すること。これらが金科玉条のように追い求められる時代が続いてきた。

情報の伝達手段が限られ、市場が未整備であり、必要な経営資源を市場から動的に手に入れることが難しかった時代、企業は必要な資源を内部に取り込むことで事業を作り上げ、差別化を行い、競争力を

身につけ、そして影響力を高めてきた。しかし時代の変遷を経て、経営の組織のあり方も移り変わろうとしている（図-1）。

19世紀後半にさかのぼれば、米国で発達した水運や鉄道などの大規模事業を運営するため、市場の見えざる手ではなく、組織の見える手によって事業を運営するべく、大規模で官僚的な構造をもつ近代的な企業組織が形成され、成長した（Chandler, 1977）。

20世紀半ばには、多数の大企業が成長し、各産業の構造内での自社の立ち位置をめぐって企業が競争する時代が一般的となった（Porter, 1985）。流通網やメディアの成長は市場の全国化を後押しし、垂直統合型の企業がときには事業の多角化を推進し、各国の経済のなかで大きな地位を占めるようになった。

20世紀後半を迎え、企業は選択的に市場から有形無形の資源を取得し、その組み合わせを絶えず入れ替えることで自社の持続的な競争優位を確立しようとしている（Teece, 2007; Teece et al., 1997）。国際

図－1 近代企業の成長と経営組織の変遷

	近代企業の誕生	大企業化の時代	選択と集中の時代	新たな組織形態の成長
年代	19世紀後半～	20世紀半ば～	20世紀後半～	21世紀前半～
経営環境	・市場化 ・経済の成長	・全国化 ・経営の専門化	・国際化 ・金融市場の発達	・グローバル化 ・情報技術の発展
組織形態	・小規模中心 ・一部大規模化	・大規模志向 ・多角化 ・垂直統合	・大規模志向 ・専門特化 ・水平統合	・大規模&小規模 ・外部資源の活用 ・分散協調
経営目標	・大規模経営の効率化	・売上の拡大 ・組織の成長	・競争力最大化 ・株主価値	・変化への対応 ・効率的な事業成長

資料：著者作成（以下同じ）

競争の激化と金融市場の発達により無為に規模を追い求める時代は終わった。しかし依然として、大企業が支配力を行使できる時代が続いている。

では、21世紀前半以降の未来はどう変化するのだろうか。おそらく、小規模な企業が小規模なままでも世界で戦える時代である (Cavusgil et al., 2009)。少なくとも20世紀を支配してきた垂直統合型で多角化が進んだ大企業ではないだろう (Lamoreaux et al., 2003)。それは企業が自社の境界を越えて他者や他社と結びつきあい、事業の成長に対して必ずしも組織の成長が必要とされない時代となろう。

外部の経営資源が成長を牽引する時代

なぜ企業の成長が事業の成長に不可欠な時代が長らく続いたのだろうか。一つの理論的な説明は、2009年にノーベル経済学賞を受賞したオリバー・ウィリアムソンが提唱した取引コスト理論である。事業運営に必要な人、設備、資本を外部の市場から毎回調達するよりも、企業内部で所有した方が総体的なコストを低減でき、企業が組織として成長すると予測する理論である (Williamson, 1971, 1975)。

この理論に基づけば、市場が未発達であり経営に必要な人、設備、資本が手に入りにくい経営環境では、それらを自社の内部に蓄積していく意味が大きい。一方、市場から動的に経営に必要な人、設備、

資本が手に入る経営環境では、自社の内部にこれらを蓄積することは競争力にはつながらにくい。

依然として、人材を育成し、設備を保有し、さらに内部留保を温めていくことは重要な経営の基本的動作である。しかし、少しずつ変化の兆しが見えてきた。もちろん競争力の源泉となる中核資源は別であるが、より多くの事業機能を外部から柔軟に取得しうる環境が先進国を中心に整備されてきた。

例えば、ヤマト運輸が「バリュー・ネットワーク」構想で提供する物流サービスを活用すれば、中小企業でも大手企業に遜色のない柔軟性と効率性をもった商品や部材の配送網を構築できるだろう。

ペイパルなどの決済サービスを使えば、海外の協力企業や顧客企業の与信管理も可能な時代である。Amazon ウェブサービスを用いれば、中小企業であっても柔軟で冗長性がある高性能な企業システムを少額の初期投資で導入することが可能となった。

中小企業でも市場から優れた経営資源を獲得する時代となれば、より高度な「選択と集中」が必要となる。このような経営環境においては、必ずしも自社が所有する人、設備、資本の規模を拡大させることが経営における正解とはいえなくなる。

小規模なままで巨大事業を運営できる

最近、急速に成長している企業の多くは、必要な

規模と知見を外部から調達することによって、圧倒的な成長速度と国際化を実現している。

例えば、すでにアップルとサムスンに迫る規模に成長した中国のスマートフォンメーカーであるシャオミは、市場からの経営資源調達を最大限に生かしている。商品企画とマーケティング、そして顧客サポートに注力し、創業後数年で6,000万台以上のスマートフォンを販売する規模に成長した。

重要なのは自社の規模ではない。自社が関与する付加価値創造の連鎖構造への影響力の行使である。必要とあれば自社工場を保有し、従業員も採用する。しかし最も優先すべきは、事業拡大に必要な経営資源の確保である。そのために必要な技術、資源、知見を保持する世界中の企業と積極的に連携する。

例えば、工作機械の専門商社である(株)山善は、自社工場をもたずに20社以上の契約工場に生産を委託することで、家電事業を750億円規模にまで成長させている。同社は品質管理のノウハウと工具の卸販売で培った地域販売店への販路を最大限に活用し、それ以外の部分を外部に委託することで販売、企画、品質管理に経営資源を集中させた。現在、扇風機では市場シェア3割を握り、オープンレンジや加湿器、炊飯器など多様な事業領域にも参入している。

こうした企業は、規模の経済と成長の柔軟性を提供できる自社よりも巨大な企業群をサプライヤーや協力企業として活用する。世界中から規模を問わずに取引相手を探し出し、条件を比較し、ゼロベースで付加価値創造の連鎖構造をデザインしている。

自社で投資も雇用もせずとも、自社の強みを生かし、自社にない力を協力企業から引き出すことで、中小企業はブランド力のある巨大企業に対しても十分に対抗できる力をもち始めている。

これは製造業において先行している流れではあるが、製造業に限った議論ではない。物流インフラや情報システムの進化により、多様な産業において外部の経営資源を活用できる可能性が高まっている。

例えば、小規模な食堂や弁当店であっても大手

チェーンに対抗できる調達網や販売網を活用できる。全国各地の鮮魚、野菜、精肉等をウェブ上で仕入れることができる八面六臂(株)のサービスを活用すれば、大手チェーンですら入手困難な全国の水揚げ情報にアクセスし、仕入れに割いていた時間を調理や仕込みに充てられる。また、飲食店の予約システムの運営と集客の両面を飲食業紹介サービス、例えば食べログやオープンテーブルに顧客管理業務を委託することで、営業面での負担を軽減できる可能性もある。

このように自社の中核事業の根幹であった業務を外部に委託し、自社はより付加価値の高い業務に注力する動きは、世界中の多様な産業で生じている大きな潮流である。事業環境が変化するなか、伝統的な企業や事業の姿にこだわる必要はない。重要なことは競争力のある事業の創出であり、組織の成長や所有や雇用はその手段でしかない。投資や雇用をせずとも、入念に設計された契約関係や業務プロセスにより、十分に競争力をもちうる。

現代の経営戦略の研究では、企業の競争力の源泉は企業が所有する人、設備、資本ではなく、それらを取得して組み合わせる能力にあるという理解が広がっている。この理解に基づけば、競争力のある企業とは能力を絶えず刷新し続け、適切な事業機会を判別したうえで、最適な経営資源を組み合わせる企業であると考えられる (Lane et al., 2006)。

柔軟性を確保しつつ、スケーラブルな事業モデルを作り上げるという目的に照らせば、市場にこれだけ多様な経営資源が広がりつつある現代、新しい意味での合従連衡の推進が求められるだろう。それは垂直統合型の組織を成長させ、組織の成長と事業の成長をほぼ同義と捉える時代から、自社をパートナー企業との連携の指揮者と位置づけ、事業の成長を組織の成長と切り離すべき時代への変化である。

「自社」を複層的に捉える

より多くの経営資源を外部から調達する。この変

化は突如始まったわけではない。自社ですべてを賄わずに積極的に外部委託を行うという考え方は、古くから存在する。しかし最近に至るまで、この流れは大企業を中心に自社がすでに保有している事業機能を切り出すようなコスト削減を主眼としていた。それはITシステムや顧客サポートなどの付帯的な業務が中心の議論だったのである。

しかし情報技術の進化、グローバル化、多国籍企業の選択と集中の結果、市場から経営に必要な人、設備、資本を動的に入手することが容易になった。こうした経営環境では、外部委託という選択肢が中小企業の成長戦略にとって重要な意味をもつようになる。中小企業が事業の成長を目的として、自社の中核事業に必要な経営資源を外部から調達することが現実的かつ魅力的な時代が訪れようとしている。

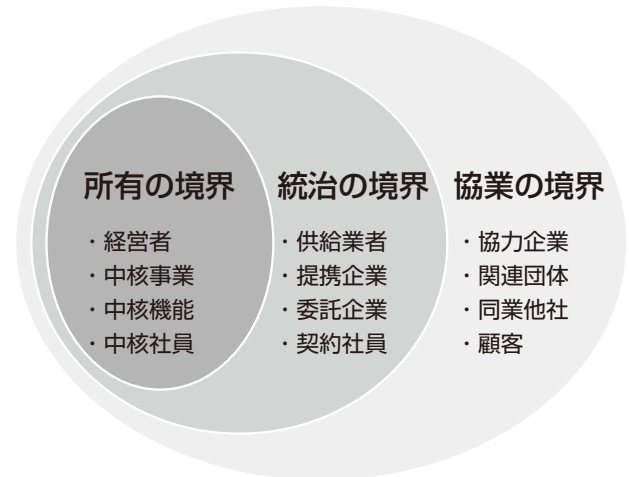
もし市場から動的に経営資源を手に入れることがさらに容易になるのであれば、必ずしも自社が所有する人、設備、資本の規模を拡大させることが経営における正解とはいえなくなる。これは企業の境界を再定義することにもつながるだろう。

企業の境界の再定義とは、自社のグループ会社や関連会社など所有権を保持する境界だけでない。外部委託先など密接な関係をもち影響力を行使できる境界、さらには同一の利害を共有する企業や顧客などを含む目的を共有し協業できる境界を意識し、複層的に企業境界を理解することである（図-2）。

これは伝統的な経営者、経営幹部、正規雇用の従業員、非正規雇用の従業員といった区切りを越えた多様な事業への関わり方を受け入れることにもつながる。実際、急成長しているスタートアップ企業は、実に多様な働き方、雇用形態を活用して正社員では採用しえない技能を社内に取り込んでいる。

顧問契約やコンサルティング契約から一歩踏み込み、週に数日出勤するパートタイム契約で執行役員レベルの経営陣を採用する事例が増加している（Miller et al., 2012）。フリーランスのデザイナーを社内に常駐させ、引退した熟練技術者を顧問として

図-2 企業境界の再定義-所有、統治、協業の複層的な境界を理解する



迎えるだけでなく、ウェブ上から業務を個人に外注するクラウドソーシングを活用して世界中の技能を活用することで、新たな技能への柔軟なアクセスを担保できる（琴坂, 2014）。

自社が小さいからこそ、自社が採用できないからこそ、逆にそれを柔軟性と捉えて多様な人材や企業を活用することができる。小ささを強みと捉えれば、市場に存在する多様な経営資源を自社の外郭しつらに設えることで、ときに急速な成長を実現できるのである。

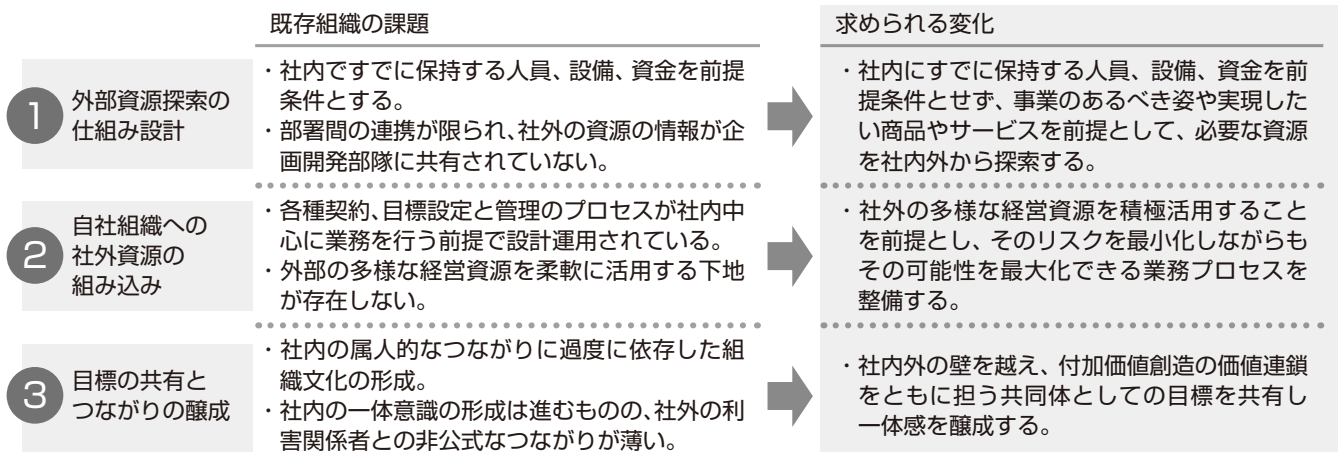
外部の経営資源を活用するために

社内外の境界をまたいで事業を成長させるためには、自社の経営システムの変革が必要となることはいうまでもない。特に、外部資源探索の仕組み設計、自社組織への社外資源の組み込み、目標の共有とつながりの醸成が必要となるだろう（図-3）。

第1に、これまでとは違う形での外部資源探索の仕組みが必要となる。新規事業の組成に当たり、社内存在する経営資源を前提に計画を構築するのではなく、事業のあるべき姿や実現したいサービスのためにどのような人、設備、資本が必要であるかという議論に発想を転換する必要がある。

自社ができることのなかから商品やサービスを開

図-3 外部経営資源活用のために求められる経営システムの変革



発するのではなく、市場や顧客が何を求めているのか、こういった商品やサービスを欲しているのかという問いを出発点として、自社を中心とした企業と個人の連携のなかで、どうすれば実現できるかを検討する体制の整備が求められる。

それには企画、開発、生産など商品やサービスを直接開発する部署だけではなく、外部の経営資源に関しての知見をもつ渉外や購買、そして人事までも巻き込んだプロジェクト体制を構築し、企画の初期段階から社外の資源を探索していく必要がある。

第2に、社外の資源を効果的および効率的に活用できる体制を自社の経営システムに組み込んでいく必要がある。特に社外に対して、自社の製品やサービスの評価に影響する部分への関わりを求めことから、リスクを最小化し、便益を最大化する法的な契約と実行体制を磨き込む必要がある。

複数の企業で合同プロジェクトを進行する際には、法的な関係において責任と義務を明確化する必要性が高まる。信頼関係に過度に依存した受発注の関係性は、特に国際的な事業連携においてリスクが高い。またパートタイムで週に数日のみ出社する経営幹部や技術者は多くの場合、類似する事業を行う他社に対しても同様の勤務形態で業務を提供している。労務管理や機密保持の観点でのリスクを過大に恐れる必要はないが、それを無視することは難しい。

社外の資源を積極的に活用する際に生じるこうしたリスクは、それがもたらす競争力の裏側に存在する。社内で大半の業務を完結させることを前提に設計、運用されている各種の契約、目標設定と管理監督プロセスは、もちろん外部の経営資源を積極活用するためにはすべて見直す必要があるだろう。

最後に、複層的な企業の境界を意識した経営に求められるのは、理念や目標の共有と参画者間につながりの醸成である。より広がりのある組織によって経営される事業は、所有権や専属契約ではなく、相互の協力や個々の業務の委託契約による緩やかなつながりに依存している。それをしなやかで強靱なものとするためには、事業の理念を共有し、社会的な意義を提示し、そして単一の事業を行う共同体としてのつながりを醸成する試みが重要となるだろう。

一つの企業という枠組みのなかですら、組織の一体感を醸成することはときに困難を伴う。協業と連携が事業の中核となるのであれば、より多くの時間と労力をはらい、参画者それぞれが行う業務の結果としてどのような付加価値が創造されているかを伝え続けていくことが必要となる。

このように、外部の資源の可能性を活用するためには既存の組織と経営の枠組みを進化させる必要がある。しかし、これは必ずしも既存の組織や経営の枠組みと相反する構造ではない。むしろ、新しい可

能性に挑戦することを契機として、自社の事業運営の枠組みや考え方を進化させるのではないだろうか。

事業成長と組織成長を切り離す

市場が安定的に成長し、競争環境が急激には変わらない状況下においては、市場において優位なポジションを自社が確保し、自社内に有益な経営資源を蓄積することが競争優位に結びつくと言われてきた。

しかし、こうした伝統的な経営戦略論が前提としている考え方は、短期的な競争優位しか実現しえない。変化が速く不確実性の高い経営環境においては、成り立たない可能性がある (D'Aveni et al., 2010)。

外部の経営資源を活用するということは、変化が速く不確実性の高い経営環境にも適しているだろう。多数の企業がより密接に関わりあいながらも分業し、それにより相互に補完しあうことで変化の速い経営環境に対応する。自社で保持することにこだわらず、自社の関わりのなかで必要な経営資源を探索、保持、活用することが答えとなりえる。

すでに2000年代の後半以降、研究開発マネジメントの領域では外部資源活用の重要性がオープン・イノベーションという言葉により広く理解されている。この概念は伝統的な企業の境界を越えた企業間の連携を促進することにより、知的財産やアイデアの創出を促進する (Chesbrough et al., 2006)。単に外部からアイデアや知的財産を取り入れるという発想ではなく、逆に自社からも外部のパートナーに対して経営資源を提供することで、組織の内部と外部の間に双方向の知識の流れを作り出すことを必要とする経営の方法論である (Chesbrough et al., 2009)。

本稿で述べてきた外部の経営資源活用の重要性とその意味は、この議論の延長線上にも存在しうる。研究開発の領域を越えて事業全体をオープンなシステムのなかで成長させることが、現代、そして未来の経営環境における最適解なのではないだろうか。

それは事業の成長と組織の成長を切り離すことで

もある。事業を成長させるにあたり、必ずしも自社の組織を成長させる必要はない。変化していく経営環境のなかで事業の成長に必要な要素を世界中で探索し、それらと連携し合うなかから事業の成長を実現することが、未来の企業には求められている。

(注) 本稿執筆の基礎となる調査研究活動は、JSPS 科研費 (15K17131 「専門的経営人材とボーングローバル企業：急速な国際化における組織能力獲得過程の探索」) の助成を受けたものです。ご支援に深く感謝を申し上げます。

参考文献

- Cavusgil, S.T. and Knight, G. (2009) *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press
- Chandler, A.D. (1977) *The visible hand : the managerial revolution in American business*, Belknap Press
- Chesbrough, H.W. and Garman, A.R. (2009) "How Open Innovation Can Help You Cope in Lean Times", *Harvard Business Review*, vol.87 (12), pp.68-76
- Chesbrough, H.W., Vanhaverbeke, W. and West, J. (2006) *Open innovation: researching a new paradigm*, Oxford University Press
- D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B. and Smith, K.G. (2010) "The age of temporary advantage", *Strategic Management Journal*, vol.31 (13), pp.1371-1385
- Lamoreaux, N. R., Raff, D.M.G. and Temin, P. (2003) "Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History" *The American Historical Review*, 108 (2): 404-433
- Lane, P.J., Koka, B.R. and Pathak, S. (2006) "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct", *The Academy of Management Review*, vol.31 (4), pp.833-863
- Miller, J.G. and Miller, M. (2012) "The Rise of Supertemp", *Harvard Business Review*, vol.90 (5), pp.50-62
- Porter, M.E. (1985) *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, Free Press (New York), Collier Macmillan (London)
- Teece, D.J. (2007) "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol.28 (13), pp.1319-1350
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol.18 (7), pp.509-533
- Williamson, O.E. (1971) "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations", *American Economic Review*, vol.61 (2), pp.112-123
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: a study in the economics of internal organization*, Free Press
- 琴坂将広 (2014) 「組織の意味を再定義する時 企業は創造性と生産性を両立できるか」『DIAMOND Harvard Business Review』, vol.39 (11), pp.38-51

変わったカタチで挑む

ふせん 付箋の開発



(株)バックストリートファクトリー

代表取締役
臼井 基樹

企業プロフィール

- 代表者 臼井 基樹
- 創業 2013年
- 資本金 200万円
- 従業員数 6人
- 事業内容 文房具の開発
- 所在地 東京都荒川区東尾久2-25-8
- 電話番号 03 (6458) 2980
- URL <http://backstreet-factory.com>

経営環境の変化に対応していくうえで、新事業の展開が重要とされている。しかし、経営資源の少ない中小企業にとっては、既存事業との両立や人材確保、資金面などでの課題も多い。

(株)バックストリートファクトリーでは、その名のとおり、路地裏の町工場の経営者たちが、協力して新事業の課題を解決し、文房具の付箋の開発に挑んでいる。

一風変わった付箋の開発

同社の主力商品「MENMO」は、人の形をした付箋である。人がメッセージボードを高く掲げた様子を模しており、丸みを帯びたシンプルなデザインは、可愛らしく、どこか親しみやすさも感じさせる。

変わっているのは形だけではない。文字を書くなどして、そのままでも使えるが、メッセージボ

ードの部分をちぎってしまっても使える。手足や胴を折り曲げて、人の動作や姿勢をまねさせたボディランゲージで、相手にメッセージを伝えられるのだ。

たとえば、両手を使って頭の上で丸印をつくれれば「OK」、胴体を曲げればお辞儀や土下座なども表現できる。友人や上司に渡す手紙や資料に添えるだけで、考えや思いを伝えられ、話題を提供し、場を和ますこともできそうだ。

新たな事業に強みを持ち寄る

商品同様、つくる会社も一風変わっている。実は同社は、町工場の経営者たちが新事業に挑戦するために立ち上げた企業なのだ。

メンバーは、お互い取引先や友人の関係で、裁断や糊付け、デザインなど、紙の加工の専門家が揃う。多くが2代目や3代目の経営

者であり、「下請けからの脱却」に向けた思いが強かった。不況やペーパーレス化の進展など、環境が変化するなか、取引先の動向に左右されやすい経営にそれぞれが危機感を持っていたのだ。

そうしたなか、飲み会で集まると「皆で何かつくれないか」という話題になった。初めは冗談交じりだったが、話が盛り上がるにつれ、各々の技術を集めれば面白いものができるかもしれないと、協力して商品を開発することとなった。

商品のヒントは身近にあった。裁断を手がける馬場さんが手帳に貼った付箋に目を付けたのだ。付箋はどれも四角い形で、文字を書いて使っている。文字だけではなく、形自体でもメッセージを伝えられたら面白い。こうした発想が人型の付箋に結び付いた。皆の技術を活かせるうえに、独自性も打ち出せると、開発を加速させていった。

新事業の本格化に当たり、メンバーたちはここで二つの策を打つ。一つは、仕事の分担だ。デザインや糊付け、裁断、販売といった一連の作業を、それぞれが得意とする技術やノウハウにより振り分けた。各自の負担を少なくして、既存事業と両立を図るほか、普段の仕事の合間に人材や設備を活用する狙いがあった。

もう一つは、会社の設立である。開発にかかる費用を明確にするほか、各自が当事者意識を持って事業に取り組める環境を整えた。全体の調整役も必要と考え、商談の機会も多い代表には、販売担当の白井さんが就くことにした。

試作品づくりは馬場さんが中心となる。裁断には、紙に金型を押し付ける一般的な手法ではなく、金属加工にも用いられるレーザーカットを応用し、繊細で滑らかな仕上がりを実現した。イラストデータをもとに加工するため、金型は不要で費用も抑えられ、デザインの変更にも素早く対応できた。

試作品をつくっては、工夫を重ね完成度を高めていく。レーザーの熱で縁が黒く焦げる問題には、糊付け担当のメンバーが対応した。裁断の前工程で、指で触れても気付かないほどの微量な糊を紙全体に吹き付け、表面をコーティングすることで焦げを防いだ。

技術の結集と試行錯誤の末、ようやく商品は完成した。販売に当たるのは、本業でアクセサリ販

売を手がける白井社長だ。職人気質で営業が苦手なメンバーに代わり、得意の営業やインターネットで取引先を開拓する。地域の催事に出向いては、消費者の反応を集め、製造部門に還元する。一見、分かりにくい付箋の使い方も、デザイナーと連携し、さまざまなポーズをとったイラストをパッケージに載せるなど、商品の魅力が消費者に伝わるよう工夫を加えた。

強みを持ち寄る同社の取り組みは功を奏す。展示会に出展すると、これまでにない斬新な形や使い方が大きな反響を呼び、多数のメディアで紹介され、MENMOは大ヒット商品となったのだ。

外部の声も開発に活かす

同社は、創業から2年という短い間に、40種類を超える付箋を開発した。各自が技術やアイデアを持ち寄ったほか、既存事業の人材や設備を活用できたことが大きい。しかし、それだけではない。

同社は、商品企画を活動の目的とする学生団体と連携し、定期的な意見交流のなかから開発のヒントを集めているのだ。学生にとっては、実際の商品企画にかかわれるため、就職に向けた貴重な経験の場となっている。

学生の柔軟な発想から生まれたのが「MEMOの木」シリーズである。リンゴや小鳥などをかたどった付箋を、木型のスタンドに貼り



MENMO

付けて整理したり、インテリアとして楽しんだりする商品だ。「付箋を一箇所にまとめたい」「殺風景な机を彩りたい」という意見を形にしたもので、若い女性を中心に人気となり、いまや全国の店頭に並ぶ主力商品に成長した。

取引先の何気ない一言も貴重なアイデアの種とする。「外国人観光客の需要を取り込めないか」という大手文房具店に対しては、お城や桜、浮世絵などをモチーフにした付箋を土産用として開発した。販売すると、切り絵にも似た繊細なつくりや日本の美をコンセプトにしたデザインが外国人の心を掴み、取引先からの信用も得られた。また、外国人に人気の京都など、遠方での販路開拓には、学生団体のネットワークも借りている。

「小さな町工場でも、工夫次第で事業の幅を広げていける」と語る白井社長。同社は一企業にはできないスケールとスピード感で挑戦を続けている。（江連 成信）

論語から 学ぶ リーダーシップ

第32回

説得力はあくまでも道具

説得力、表現力、プレゼンテーション力、論理思考力、企画書作成力…。いずれも大切なビジネススキルです。

2,500年前の中国においても同様でした。とくに外交時においては、そのスキルの巧拙が一国の命運を左右しました。そのため、現代でいえばファシリテーターと呼ばれるような「説客」というプロの弁論家が多く存在したほどです。

とはいえ、説得を受ける側の人間は感情を有しています。理屈だけで納得するようなことはなく、感情的にも満たされないと不満を抱きます。「理解はできたけれど、それでも嫌だ」となりやすいのが人間ということです。

「人に禦る」の「禦」は、ふせぐとも読み、手強いものの進入をおさえとめる祭礼を表した漢字で、そこから、邪魔をして通さない、おさえとめる、という意味になりました。ですので「人に禦る」とは、人を自分の思いに従わせる、屈服させるということになります。

それを「口給」、言い争いや理屈

人に禦るに口給を以てすれば、 屡人に憎まる

～公治長第五より～

説得は、相手の心が感情的に満たされるように粘り強く行いましょう。会議などにおいて理屈で言いくるめつつも、相手に憎しみや悔しさを生み出すことになるものです。

で相手をねじ伏せることは、人から憎まれることにつながる、と教えているのです。会議などの場で相手の考えを論破したり、理屈で勝つのは気分がいいかもしれませんが。実際、多くの社員、とくに口下手を自認している人は、相手を見事に論破するようなプレゼンテーションに憧れているものです。しかしながら、一時的な勝利のために払う代償は大きいのです。

スキルはあくまでも道具であり、そのスキルを巧みに用いること自体を目的にしてはなりません。

真の説得とは

では、真の説得とはどのようなものなのでしょうか。『論語』泰伯第八にこうあります。

「民は之に由らしむべし。之を知らしむべからず」(民衆から政治に対する信頼を得ることはできる。さりとして各人に政策の内容を理解してもらうことはとてもできない)

簡単にいえば、社員に「何の話かよくわからないけれど、社長は信用できるから従おう」と言わしめて導いていくことであり、組織運営の根幹ともいえます。

つまり、真の説得とは相手を信用させ、感化することです。普段、信頼を損ねる言動をしておきながら、いざというときに洗練された文章や弁舌を用いて、その言葉の巧みさで信頼されよう、従わせようとしたところで手遅れなのです。

もちろん、社会人は最低限の処世術を持っています。抵抗すればどうなるかを計算し、面と向かっては反論せずに、従順を装います。経営者から見れば説得できた、加えて忠実な社員にも映ります。とはいえ、納得できていないので、そのパフォーマンスはせいぜい60～70%止まりです。

日常的に、社員やお客さまから信頼を得る言動を続けていくことが、真の説得への最短ルートであり、王道といえるでしょう。

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



野中 郁次郎・勝見 明 著

全員経営 —自律分散イノベーション企業 成功の本質—

日本経済新聞出版社 定価（本体1,800円+税）



成功に導くためには、どんな組織をつくれればよいのか、社員やメンバーはどういった働き方をすればよいのかについてまとめたものである。企業事例だけではなく、産学連携によるものづくりプロジェクトや、小中学生への津波防災教育などの多様な事例を通して、具体的な指針を示している。

事例は「物語編」と「解釈編」から成る。物語編をジャーナリストが、解釈編を著名な経営学者が主に執筆している。得意分野の異なる2名の著者が事例を紹介することにより、臨場感あふれる全員経営の取り組みを伝えるとともに、そこから抽出できるエッセンスを理論を交えて解説することに成功している。

著者は、全員経営によって強い競争力を発揮するためには、優れた実践的な知恵、すなわち「実践知」を社員一人ひとりに組み込む必要があると説く。

著者は実践知を即興の判断力と定義している。つまり、現場で個

別具体のミクロの現実に直面したとき、その都度、背後にある文脈や関係性を読み、マクロの大局と結びつけ、適時に最善の判断を俊敏に行う。それが典型的な実践知であるとする。

従業員に即興の判断力を身につけさせるには、経営者が「何が良いことなのか」という価値基準を示して共有させなければならない。

企業や組織において、社員やメンバーが共通の価値基準をもつと、それを目指そうという思いが共有され、企業であっても、利益至上主義ではない共同体（コミュニティ）が生まれる。その共同体的な組織風土のもとで、一人ひとりが即興の判断力を発揮し、機動力が生まれるところに、全員経営を実現する企業の強みがあるのだ。

社員が変化に柔軟に対応し、自ら考え、適切な行動をしてほしいと考える経営者は少なくない。本書は全員経営を志向する企業にとって、多くのヒントを与えてくれる一冊だろう。（木川 亮）

ネット環境の進化により、次々と新しいサービスが生まれ、企業間の競争が激化している。不確実性が高まるなか、変化に対応できるような強い企業をつくりたいが、どうすれば実現できるのか分からない経営者も多いだろう。

その解決策になりうるのが、本書のタイトルになっている「全員経営」だ。社員の誰もが「経営者の意識」をもち、同じ目標に向かって仕事に当たるという経営である。本書は、全員経営によって、イノベーションを起こしたり、事業を

still green

(株)セラミック・ジャパン 愛知県瀬戸市中品野町60-4
TEL 0561 (42) 0182 <http://www.ceramic-japan.co.jp>



「still green」は、水差しの輪郭だけを切り取ったような一輪挿しです。輪郭を形成するのは白く美しい磁器。中はチューブ状になっており、ここに水が通る仕組みです。胴体部分の向こう側が見えるフォルムは、個性的ながらも存在を主張し過ぎず、部屋の風景になじみます。

製作したのは、愛知県瀬戸市にある(株)セラミック・ジャパンです。北欧食器のようなデザイン性と瀬戸焼の技術を融合させた陶磁器を生み出したいという思いから、現社長である大橋正之さんの兄、豊和さんが1974年に創業。その後正之さんも経営に参加し、さまざまなデザイナーのアイデアをもとに原型を作成、窯元に製造を依頼することで、個性的な陶磁器を世に送り出してきました。

これまででないデザインを実現するには、高い技術をもつ窯元の協力が不可欠です。同社の製品は手問のかかるものが多く、創業当初は協力先の確保に苦労したそうですが、「これまででない製品だからこそつくる価値が

ある」という思いが次第に伝わり、いまでは複数の窯元と強固な信頼関係を築いています。still greenのように歪みやすく、均一化が難しいデザインの製品化も、こうした信頼関係により可能となりました。

常識にとらわれないデザイナーの発想と、瀬戸焼の高い技術、それらをつなぐ同社の思いが合わさって、はじめて実現した逸品です。(山口 洋平)

編集後記

「事業承継で生まれ変わる小企業の経営」の連載のため、家業を継いだ経営者の方々から話を伺いました。意外だったのは、もともとは家業を継ぐ気がなかったという人が多いことです。大人になって他社で勤務する折に、明に暗に事業承継を打診され、家業に入るケースが多々見られました。

中小企業の場合、親から子への事業承継となることが多く、お互いが配慮してなかなか事業承継を切り出せないのかもしれませんが。今月号の「調査レポート」では連載を基に、後継者が経営革新を果たすためのポイントやその実例を紹介しています。親子で協力している事例も多いため、話を切り出すきっかけとして、「こんなのがあるよ」と本誌を渡してみるのはいかがでしょうか。(鈴木)

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

調査月報

12月号予告

調査レポート

総合研究所 主任研究員 森岡 功

少子高齢化時代の新ビジネス

論点多彩

一橋大学大学院商学研究所 准教授 加賀谷 哲之

中小企業のための使えるBCM

- 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