

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2016  
No.088

1



## 調査レポート

総合研究所 研究員 山口 洋平

### 中小BtoB企業によるウェブマーケティング

## 論点多彩

(有)アンビション 代表取締役 川田 英治

### 中小企業の人材確保のための組織マネジメント

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2016  
No.088

1

調査レポート.....4

## 中小BtoB企業によるウェブマーケティング

\*総合研究所 研究員 山口 洋平

論点多彩.....38

## 中小企業の人材確保のための 組織マネジメント

\*有アンビション 代表取締役 川田 英治



表紙写真：「日本の架け橋」  
浜名大橋（静岡県）

巻頭随想.....2

### データを読み解くのは人間の心

\*イーグルバス(株) 代表取締役社長 谷島 賢

中小企業の健康経営.....16

### 日本の未来を創る中小企業の健康経営

\*総合研究所 研究員 佐々木 真佑

JGSS でよむ日本人の意識と行動.....20

### 職種別にみた外国人労働者の受け入れ意識

\*大阪商業大学 JGSS 研究センター 主任研究員 眞住 優助

新時代の創業.....22

### 小さな開業が支える鉄道の安全

\*新潟県村上市 (株)マルイチ

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

### 女性が輝く企業の作り方

\*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

### 中小製造業の設備投資は

### 回復基調が続く見通し

人口減少時代を生き抜く.....32

### ハラル認証を取得し外国人観光客のニーズに応える

\*東京都台東区 王様製菓(株)

流行りもの考現学.....36

### 2016年の予定から読み解くトレンド

\*電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員 松本 泰明

北から南から.....37

### 経営支援は現場から四日市「萬古焼」の販路を開拓

\*四日市商工会議所 経営支援課 課長代理 川谷 文男

経営最前線.....44

### コミュニケーションを工夫し若い従業員を育てる

\*富山県富山市 (株)ダンジョウ

論語から学ぶリーダーシップ.....46

### 罪を天に獲れば、禱る所無きなり

\*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

### 引き算する勇氣

今月の逸品／編集後記.....48

# データを読み解くのは 人間の心



■ ■ ■  
イーグルバス(株)  
代表取締役社長

## 谷島 賢

やじま まさる

1954年埼玉県生まれ。78年東急観光(株)入社。81年同社退社後、父が設立した送迎・観光バス事業を手がけるイーグルバス(株)、イーグルトラベル(株)入社。2000年より現職。2005年英国国立ウェールズ大学大学院MBA(経営学修士号)取得。2009年よりイーグルトラベル(株)代表取締役社長を兼任。不採算の路線バス事業を引き継ぎ、再生させた実績が評価され、2011年国土交通省関東運輸局より初代地域公共交通マイスターに選ばれる。2012年日経BP社より第11回日本イノベーター大賞優秀賞受賞。2013年埼玉大学大学院理工学博士課程修了。理工学博士号取得。



データ経営、ビッグデータという言葉をよく聞く。当社はデータによる「見える化」にいち早く取り組み、バス事業改善モデルを9年間かけて構築してきたという意味で、先駆者と言えるかもしれない。その甲斐もあり、現在当社が運行する五つの路線はいずれも前年を上回る利用者数を達成している。年々減少するのが当たり前の地方の路線バス事業においては、すごいことなのである。

しかし、まだ赤字である。それは路線バス事業改善において優先する経営指標を「収支の改善」ではなく、「利用者数の増加とサービス満足度の向上」にしたからだ。

最初は当社も赤字脱却を目指して収支の改善を優先してきた。しかし、ある時気づいたのである。路線バス事業改善の目的を収支の改善とすると利用者数が少ない運行を削減しなければならない。もちろん、利用者がなく、ニーズに合っていない運行は見える化により真っ先に削減対象となる。

ここで気をつけなくてはならないのは、データはあくまでも現実

の一側面を表すものでしかなく、この数字のみを捉えて判断してはいけないということだ。

例えば、運行車両を1台減らさなくてはならないとき、当社ではダイヤ最適化システムで運行便別の平均乗車人数を示すことができる。この場合、平均乗車人数が少ない運行から削減するのが定石かもしれない。1日の平均利用者数が0.5名という便があれば当然削減対象となるだろう。しかし、この表面上の0.5という数字の利用者が毎週2回通院のためにバスを利用している高齢者だとしたら、この便を削減すると、交通弱者の足を奪ってしまうことになる。

データは現実の一側面を表すものであり、データを読み解くのは人間の心である。人を思いやる心でデータを見れば、データは「何をするか」でなく、「どうあらんとするか」を考えるためのものだと気がつく。「データを見る」とは「観る」ことであり現状をデータで判断するのでなく、データの隠れた真実を診て、将来の姿を観ることが本当のデータの見える化である。

高齢化社会の日本においては、いま車を運転できる人も、近い将来必ず自分で運転できなくなる日がくる。そのときに地域の移動手段がなかったらどうするのだろうか。5年、10年後も存在する公共交通を現在考えなくてはならない。そうした前提から真の問題解決のための新しいアイデアが生み出されていくのだ。

結果として、当社では「観光による地域おこし」に辿り着いた。現在の日本で地方バス事業を単独で維持するのはもはや不可能だ。

しかし、地域づくりの役割を担うバスであれば生きられる。埼玉県唯一の村であり、過疎地指定された東秩父村において現在、「小さな拠点構想」を進めている。村の真ん中の観光施設をハブバス停留所とし、バスをすべて結束させる。そこに住民が必要とする買い物施設と観光客のためのサービスを導入し、バスでアクセスするものだ。

これは日本の過疎地を再生する新しいモデルとなる可能性を秘めている。この構想もデータを観ることから始まったのである。



## 中小B to B企業による ウェブマーケティング

総合研究所 研究員 山口 洋平

企業間取引（B to B）を主体とする中小企業は、かつては固定的な取引関係のなかで、与えられた納期・品質・コストへの対応に注力してきたため、顧客開拓の必要性は少なかったといえる。だが、取引関係の流動化が進む現在では、中小B to B企業であっても顧客開拓のための仕組みづくりが必要だ。そこで注目されるのがウェブマーケティングである。

だが企業対消費者間取引（B to C）と比較するとB to Bのウェブマーケティング手法は確立されているとはいえず、成果を上げられていないケースも多い。本レポートでは事例調査をもとに、中小B to B企業がウェブマーケティングに成功するために必要なポイントを探った。

はじめに

わが国の中小企業、特にB to Bを主体とする企業を取り巻く環境は大きく変化している。かつて中小B to B企業は、固定的な取引を主体としていた。こうしたなか、多くの中小B to B企業は受注先から与えられる納期・品質・コストへの対応に注力し、技術を培ってきた一方で、顧客開拓を意識する必要はほとんどなかったといえる。

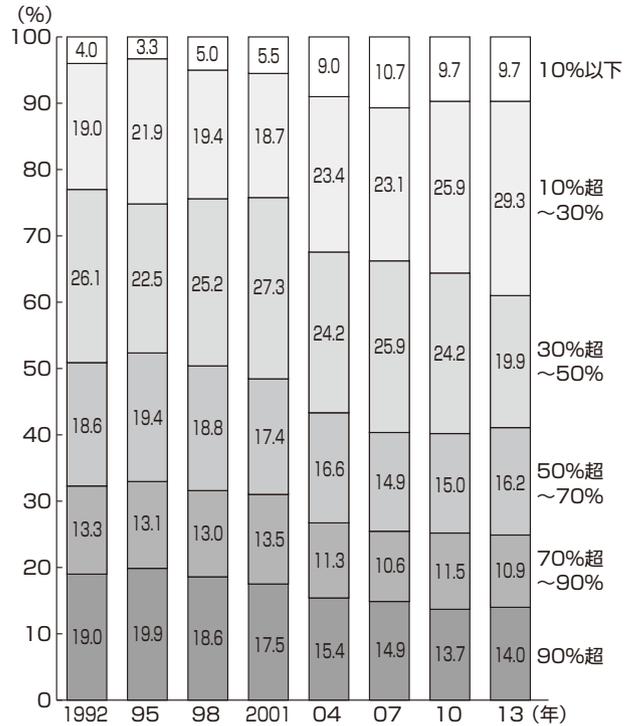
だが、グローバル化の進展に伴う海外生産移転、長期不況によるコスト競争の激化等が重なった結果、かつてのような固定的な取引関係を維持することは難しくなっている。

図-1は下請事業者の売り上げのうち、取引額が最も大きい親事業者との取引が占める割合の推移である。ここから読み取れるように、主要な親事業者との取引が下請事業者の売り上げに占める割合は減少の一途をたどっている。いまや中小B to B企業といえども、かつてのように納期・品質・コスト対応へ注力するだけでは生き残れない。自力で新たな顧客を開拓する必要に迫られているといえよう。

さらにいえば、すでに取引のある業界だけを念頭に顧客開拓に取り組むのでは不十分だ。中小B to B企業の多くは、自動車や電気機器など特定の業界における固定取引を基本としてきた。そのため、いざ新規開拓に臨んだとしても、既存の業界にとらわれがちである。しかし、多くの業界で需要が頭打ちになっている現在、既存の業界だけに活路を見出すのは難しい。自社の製品や技術の用途を限定せず、幅広い業界に向けてアピールすることが中小B to B企業に求められている。

ところで、多くの中小B to B企業が取り組んでいる顧客開拓手段としては、見込み客への営業や業界誌への広告宣伝、展示会への出展などが挙げられる

図-1 取引額の最も大きい親事業者が売り上げに占める割合



資料：中小企業庁「発注方式等取引条件改善調査」

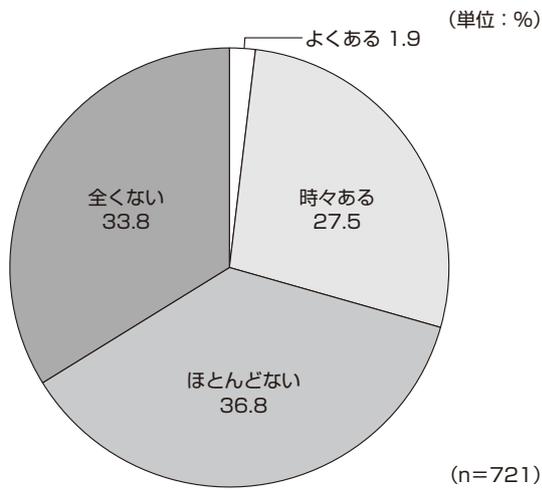
(注) 業種が製造業、サービス業、建設業である企業のうち、取引内容から下請取引があると思われる企業を、資本金規模別に親事業者および下請事業者として抽出し、アンケートを実施したもの。

だろう。しかし、いずれの手段にも限界がある。

見込み客への営業は業界内の横のつながりが中心となるため、既存業界の枠を超えにくい。業界誌への広告宣伝も同様だ。展示会への出展では他業界から声がかかるかもしれないが、限られた時間のなかでアピールするのは困難であるし、コスト面からもそう頻繁には取り組めない。

そこで注目されるのがウェブサイトの活用である。ウェブサイトは中小B to B企業の新規顧客開拓手段として大きな可能性を秘めている。まず、既存の手段のように業界に縛られることなく、さまざまな企業から閲覧される可能性がある。展示会のように時間や場所に縛られることもない。さらに、労力・資金も比較的にかからない。既存業界の枠を超える必要があり、かつ経営資源に乏しい中小B to B企業に

図-2 ウェブサイト経由での新規受注獲得頻度



出所: 中小企業庁(2015)  
(注) 本調査は、売上10億円超の企業を対象としている。

とってはうってつけの手段といえる。

## 中小B to B企業による ウェブサイト活用の現状

しかし、新規顧客開拓手段としてウェブサイトを活用できている中小B to B企業は少ない。インフラの発達により、B to C企業だけではなく、B to B企業であってもウェブサイトをもつのが珍しくない時代になったが、多くは企業概要や取扱品目などを掲載するにとどまっている。

その理由の一つとして、B to B企業のウェブサイト活用の手法が、B to Cのそれと比較すると確立していないことが挙げられるだろう。B to Cの場合はウェブサイト構築のノウハウや決済、配達手段などのインフラが早くから整えられてきた。そのため「楽天市場」などに代表されるショッピングモールに出店する場合はもちろんのこと、自社のサイトで運営する場合でも、比較的簡単に取り組むことができる。繁盛店として成功できるかは別としても、取り組むべき事項は明確といえよう。

一方、B to Bの場合はB to Cの手法をそのまま取

り入れるわけにはいかない。例えば、典型的な中小B to B企業である受注生産型の製造業の場合、B to Cのように既製品があるわけではなく、価格も決まっていない。B to Cのように製品写真と価格を並べて、ウェブサイト上で販売するわけにはいかない。また、B to B取引の多くは見積もりや仕様の打ち合わせなどの段階を経るので、人が介在する場面が多くならざるをえない。そのため、B to Cのように製品選びから決済、配達までをウェブサイト上で済ませることはできない。B to B企業はこれらの問題を踏まえたうえでウェブサイト構築が必要があるが、その方法は自明とはいえない。

こうした事情を反映してか、中小企業のウェブサイト経由での受注獲得は容易ではないようだ。図-2は中小企業庁(2015)が行った、中小企業にウェブサイト経由での新規受注獲得頻度について尋ねたアンケートの結果である。新規受注獲得頻度については「ほとんどない」「全くない」とする割合が全体の7割を超えている。この結果をみる限り、多くの中小企業は顧客開拓手段としてウェブサイトを活用できているとはいえない。

だがアンケートの調査対象にはウェブサイト活用にそれほど力を入れていない企業も含まれているだろう。ウェブサイト活用に本格的に取り組んでいる企業を対象を絞った場合、彼らは新規顧客開拓に成功しているのだろうか。

名取(2013)はマーケティングの研修会などに参加している中小製造業に対して、自社情報の外部発信への取り組み度合いとその成果についてのアンケート調査を行っている。表は外部情報発信手法への現状の取り組み度合いと成果について、7段階で回答してもらった結果の平均値である。数字が高いほど、取り組み度合い・成果は高くなる。

現状の取り組み度合いをみると、ウェブサイトは4.55と最も高い数字を示している。つまり、このアンケートの調査対象企業は外部情報発信手法として、

**表 中小製造業の外部情報発信の手法に関するアンケート**

手 法	ウェブサイト	展示会	商談会
平均値 (現状)	4.55	3.58	3.10
平均値 (成果)	4.03	3.55	2.71
平均の差	0.52	0.03	0.39
検定結果	両側**、片側**		片側*

手 法	学会等	マスコミ	技術パンフレット	ユニーク製品
平均値 (現状)	2.52	2.45	3.16	3.48
平均値 (成果)	2.39	2.71	3.42	3.61
平均の差	0.13	-0.26	-0.26	-0.13
検定結果			片側*	

出所：名取(2013)

(注) 1 アンケート調査は2012年6月に電子メールの添付書類形式で質問状を発送し、32社から回収（回収率50%）。

企業の平均属性は、設立時期1960年、資本金165百万円、従業員108人、売上35億円。

2 アンケートでは外部情報発信の現状と成果を7段階のリッカートスケール方式で尋ねた。

3 \*\*は1%有意水準、\*は5%有意水準。

ウェブサイト活用を最も重視している。

注目すべきは現状の取り組み度合いと成果との差である。例えば、展示会については両者にそれほど差がない。つまり、取り組んだ度合いに応じた成果を上げられていると多くの企業が感じている。一方で、ウェブサイトについては現在の取り組み度合いと成果に大きな差があり、かつその差は統計的にも有意となっている。先ほどの結果と併せて解釈すれば、このアンケートの調査対象企業は外部への情報発信手法としてウェブサイトを最も重視しているものの、取り組みに見合った成果は上げられていないと考えていることになる。

## BtoB ウェブマーケティング 成功のポイント

### 潜在顧客の行動を踏まえた三つのポイント

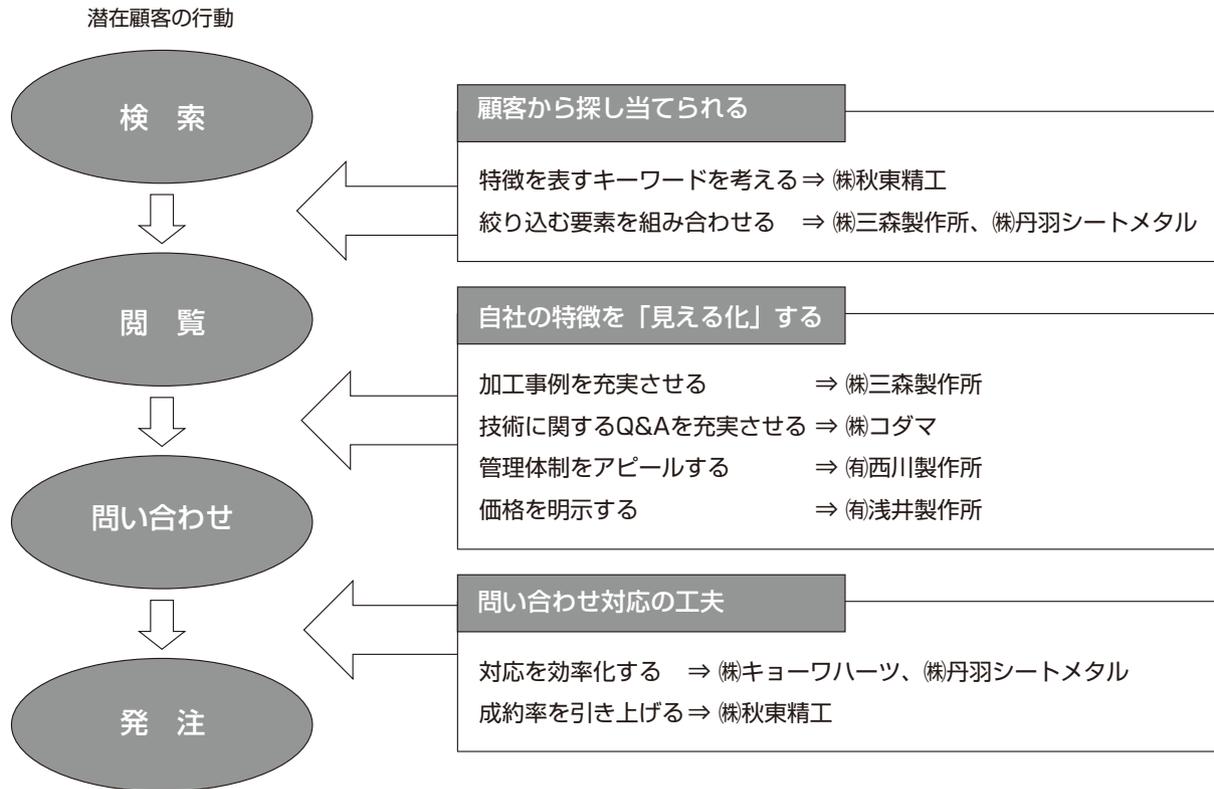
以上の事実は中小B to B企業がウェブサイトを活用することの難しさを示唆している。では成果を上げるためには、どのような工夫が必要なのだろうか。

そこで今回、中小B to B企業を対象にウェブサイト活用のポイントを探るインタビューを実施した。図-3は企業インタビューから得られた中小B to B企業のウェブサイト活用のポイントを整理したものである。ここでは潜在顧客の行動を大きく検索、閲覧、問い合わせ、発注の4段階に分けている。ウェブサイトを活用するに当たっては、潜在顧客を各段階から次の段階へ誘導する工夫が必要と考えられる。以下、順を追って説明していこう。

### 顧客から探し当てられる

潜在顧客がウェブサイトを閲覧する際、まずは興味のあるキーワードを検索サイトで入力するのが普通である。そこで、最初に取り組むべきは潜在顧客を検索から自社のウェブサイトの閲覧まで誘導する、つまり「顧客から探し当てられる」ための仕組みである<sup>(注)</sup>。ウェブサイトは不特定多数から閲覧される可能性を秘めている一方で、競合サイトも非常に多いため、実際に潜在顧客から探し当てられるのは容易ではない。

図-3 BtoBウェブマーケティング成功のポイント



資料：筆者作成

ポイントは「差別化」だ。B to Bの場合も顧客から探し当てられるためには、自社の特徴を表すキーワードでSEO（検索エンジン最適化）を行い、自社のウェブサイトを検索ページの上位に表示させる必要がある。だが、幅広い層に訴えかけようとするあまり、差別化されていない、または具体性に乏しいキーワードを選択してしまうと失敗する。

例えば「金型加工」「プラスチック加工」といったキーワードだけでSEOを行っても、全国にあまたある同業者と競合してしまい、検索ページの上位に表示されるのは困難である。また多くの中小企業にとって、実際に自社が得意とするのは「金型加工」や「プラスチック加工」のなかのごく一部でしかない。仮にSEOに成功し検索ページの上位に表示されたとしても、自社で扱えないあるいは利益につながらない問い合わせばかりで対応に苦慮することもある。

重要なのは自社の特徴を徹底的に絞り込み、差別化されたキーワードでそれを表現することである。もちろん得意とする技術や扱う製品によってキーワードの選び方は千差万別であり、それぞれの企業にあったものを考える必要がある。

### 自社の特徴を「見える化」する

次に閲覧にきた潜在顧客を問い合わせに誘導するための仕組みだ。ウェブサイトを閲覧する潜在顧客は、その企業が要望に応えられるかを検討し、問い合わせするかを決める。そのため、ウェブサイト構築に当たっては、自社の特徴をわかりやすく示し、潜在顧客に判断材料を提供することで問い合わせにつながるよう仕向ける必要がある。

だが、ここにB to B特有の難しさがある。B to Cであれば、製品の特徴を写真や文章などで説明すれ

ばよいが、受注生産が中心であるB to Bの場合は、紹介できる既存の製品がないことも多い。また、得意とする技術を説明しようにも、専門性が高く、説明が難解になりがちである。そのため、多くの企業のウェブサイトは扱える素材や加工の種類などを記載するにとどまっている。必要なのは自社の特徴をウェブサイト上でわかりやすく「見える化」する工夫である。

### 問い合わせ対応の工夫

最後に、問い合わせしてきた潜在顧客を発注にまで誘導する仕組みである。B to Cの場合、多くはウェブサイト上だけで製品選びから決済、配達手配までが完了する。だがB to Bの場合は購入金額が大きい、受注生産が多い等の理由により、設計の打ち合わせや見積もりといった人による対応が避けられない場合が多い。

しかも、こうした対応はきわめて煩雑であり、対応に苦慮する企業が多い。ウェブ経由の問い合わせの場合は特に、小ロットの初回取引が中心で成約率も決して高いとはいえない。ウェブ活用に関する中小B to B企業へのアンケート調査を行った土井（2006）によると、「ホームページを見ての加工依頼は、受注に至るまでの作業が煩わしい」「少人数なのでその（問い合わせメールなどの）チェック時間がない」という声が多くある。

だが先に述べた「顧客から探し当てられる」「自社の特徴を『見える化』する」といった取り組みによって問い合わせが増加しても、一つ一つにきちんと対応しなければ、取引拡大には結びつかないのも事実である。ここで必要とされるのは問い合わせを効率的に処理する、あるいは成約率を引き上げるための仕組みづくりである。

以下では中小B to B企業がウェブサイト活用を成功させるための各ポイントの具体例を、成功企業の取り組みに基づいて紹介していく。

## 顧客から探し当てられる

### 特徴を表すキーワードを考える

顧客から探し当てられるためには、自社の特徴を絞り込み、それを表すキーワードを考える必要がある。その際、扱っている製品の差別化度合いが高ければ、比較的容易にキーワードは見つかるだろう。

東京都江戸川区の(株)秋東精工（プラスチック射出成型用金型製造業、従業員数19人）はプラモデル用金型を専門に扱う企業である。創業者は日本初のプラモデルの金型製造にも携わった人物であり、その技術力は高く評価されてきた。

同社はもともと、特定の玩具メーカーを中心に取引を続けてきたが、玩具プラモデル需要の減少により徐々に売上げが下火となり、新規顧客開拓の必要性に迫られた。その際、国内玩具メーカーとの取引拡大には限界があったため、従来取引のない業界から需要を探し出さなければならなかった。しかし、同社の製品・技術を求める顧客がどこにいるのか見当もつかない。同社社長の柴田忠利さんは考えた末、自社のウェブサイトを通じて、顧客の側からニーズを寄せてもらう戦略をとった。

まず、ウェブサイトでは金型製造に関する高い技術力をアピールするとともに、プラモデルの企画から完成品の提供までワンストップで対応できる点を強調した。さらに、SEOを行うに当たり、自社の特徴を表し、かつ競合の少ないキーワードとして「プラモデル金型」を選択した。するとプラモデル金型を専門に製作する業者はほとんどいなかったこともあり、間もなく検索ページのトップに同社サイトが表示されるようになり、閲覧者が増加した。

異業種からは玩具以外の用途のプラモデルに関する問い合わせが多く寄せられた。医療機器メーカーから問い合わせを受けたのは、営業の際に用いるCT



株秋東精工のウェブサイト

スキャナーのミニチュア模型である。プラモデルの技術を用いて、可動部分までも再現できるこうした模型は、プラモデルメーカーに製造を委託し、同社のような業者が下請けとして金型を納入するのが通常だった。だが、ウェブサイトを通じて直接同社へ委託することで、医療機器メーカーは出来上がりのイメージをより詳細に伝えられるようになっただけでなく、コストの削減も可能になった。

同社はほかにも、プラモデルのように組み立てられるiPhoneカバー、映画撮影で使われる特注プラモデルなど、異業種からさまざまなニーズを集めることに成功している。現在では売り上げの約4割がウェブ経由であり、こうした玩具用途以外のプラモデルの売り上げが、同社のもう一つの柱となっている。

## 絞り込む要素を組み合わせる①

製品がそれほど差別化されていない場合、または特徴を一つのキーワードで表せない場合は、絞り込む要素を組み合わせることが有効だ。

山梨県甲州市の株三森製作所（プラスチック製品加工業、従業員数12人）は多品種小ロット向けの切削・接着・溶接・曲げ加工を得意とする。大量生産品によく使われる射出成型加工は行っていない。

同社は先代が築いた人脈をもとに取引を拡大して



株三森製作所のウェブサイト

きたが、バブル崩壊等を境に取引先の廃業が続き、売り上げが減少。同社社長である三森勝仁さんが入社した1990年代後半ごろには、新規開拓が必須となっていた。

同社が取り扱うのは生産設備の金属部品などと組み合わせて使われるプラスチック部品である。1回の受注数は決して多くないため、金属部品製造業者などに1社1社営業するにはあまりに効率が悪かった。考えた末、三森さんはウェブサイトを通じて顧客の方からニーズを呼び込む戦略をとった。

だが最初に作成したサイトは企業概要のみが掲載された簡素なもので、ほとんど反応を得られなかった。そこで三森さんは2000年頃にサイトのリニューアルに着手した。「樹脂加工ドットコム」というドメインを取得し、SEOを行ったところ、当時は競合先が少なかったこともあり、多くの閲覧者を集めることに成功した。しかし、同社のウェブサイトは「樹脂加工」という広いキーワードで検索をかけられるため、射出成型などの取り扱っていない加工に関する問い合わせも多くなり、対応に苦慮した。

そこで三森さんは顧客を絞り込むための対策を講じた。まず、ウェブサイトにも自社の得意とする加工である「切削、研磨、接着、溶接、曲げ」といったキーワードを多く掲載した。さらに、トップページ

でも自社が得意とする加工を丁寧に説明することでウェブサイトを開覧する潜在顧客とのミスマッチを解消し、検索・閲覧の段階で射出成型加工などを求めている顧客を極力排除した。結果、問い合わせは同社が得意とする加工に関するものに絞り込まれた。

ウェブサイト開設前の取引社数は10社にも満たなかったが、現在では1,000社を超える全国の企業と取引を行っている。同社には営業人員がいないため、その取引のほとんどはウェブ経由の問い合わせがきっかけである。

### 絞り込む要素を組み合わせる②

一方で、製品・技術とは別の要素を組み合わせ、絞り込む方法もある。

愛知県小牧市の株丹羽シートメタル（板金加工業、従業員数4人）は小企業としては珍しい大型加工設備を多数保有しており、板金のなかでも長尺・広幅ものの加工を得意としている。

同社は長く1社依存で経営を行ってきたが、取引額が徐々に縮小。その後、得意な加工を中心に受注を伸ばすも、なかなか好転できなかった。そこで、営業に割ける人員がいなかったこともあり、ウェブサイトを活用した新規開拓に乗り出した。

ウェブサイト開設に当たり、同社社長の丹羽英晶さんは「丹羽シートメタル」という社名では業務内容が伝わりづらいと考えた。そこで閲覧者に親しみやすく、業務内容も伝わりやすい名称として、自社の主力設備である「タレットパンチプレス」をもじった「タレパン工房」を、ウェブサイトの名称として採用した。さらにほかの業者との差別化のため、板金加工のなかでも長尺・広幅を得意とする点を徹底的にアピールした。

また、丹羽さんは検索ワードに地域名を盛り込むことで、さらなる絞り込みを行った。長尺・広幅の板金は輸送費が高額となるため、できるだけ近隣の企業に発注したほうがメリットがある。そのため、



株丹羽シートメタルのウェブサイト

多くの企業は「大物 板金加工」といったキーワードに加え、自社の近隣地域名を入れて検索することが多かった。そこで丹羽さんはウェブサイトのすべてのページに対応可能な地域名を記載し、近隣の業者から検索をかけられやすくすることで、立地によるミスマッチを防いだ。

近隣にもかかわらず、ウェブサイト経由で初めて同社の存在を知ったという企業は多かったそうだ。そのなかでも、長尺・広幅の板金加工をやむなく遠方の業者に依頼していた企業や、既存の取引企業に対して納期・品質面での不満を抱いていた企業から探し当てられることで、同社は新規受注の獲得に成功した。現在では売り上げの7割以上が、ウェブ経由の問い合わせをきっかけとした取引である。

## 自社の特徴を「見える化」する

### 加工事例を充実させる

B to Cと同じく、B to Bの場合も製品を写真とともに紹介するのが、もっともわかりやすい「見える化」の手段である。B to Bの場合、受注生産のため顧客からの理解が取れない、製品のバリエーションが多すぎる等の問題もあり得るが、こうしたハード



㈱コダマのウェブサイト

ルをクリアできるのであれば、手間がかかっても製作実績をできるだけ多く掲載した方が、自社の特徴を伝えやすい。

先ほど紹介した㈱三森製作所では、「プラスチック切削加工事例」として、同社のこれまでの加工実績が写真とともに紹介されており、その数は現在500を超えている。事例では、写真とともに使われている素材・加工方法などについて詳細な説明が加えられている。サイト閲覧者はこれらの事例をもとに、同社が自身のニーズに応えられるかを検討できるため、問い合わせに結びつきやすい。

## 技術に関するQ&Aを充実させる

一方で、加工事例の紹介以外にも、得意とする技術を伝える方法はある。

大阪府大阪市にある㈱コダマ（メッキ加工業、従業員数35人）は主に機能メッキ加工を手がけている。もともとはバッグの金具や蛇口などに使われる装飾メッキを主力としていたが、取引先の海外移転などに伴い売り上げが急減。これを機に、同社は電子機器部品に耐食性を付加するなどの機能メッキへと方針を転換した。当初は顧客開拓に苦労したが、後述するウェブサイト活用などの効果もあり、現在では機能メッキに関する開発力が多くの顧客から評価さ

れている。

同社では顧客から寄せられるメッキに関する課題や悩みをもとに、新しいメッキ技術の開発を行っている。ウェブサイトを立ち上げる以前は、飛び込み営業に近い形でこうしたニーズを拾い集めてきたが、効率のよい方法とはいえなかった。現在では、ウェブサイト上で自社の技術力、開発力をアピールすることで、顧客からの問い合わせという形でニーズが舞い込んでくるようになった。

技術力、開発力をアピールするために、同社では加工事例の写真やメッキの技術的説明などを充実させている。なかでも特徴的なのは、圧倒的な充実度を誇る「メッキQ&A」である。ここでは金メッキや銀メッキといった一般的な加工から、無電解ニッケルメッキといった特殊な加工まで、実際に寄せられたさまざまな悩みや課題に対して、150を超える回答が掲載されている。また、顧客から問い合わせがあり次第、迅速に項目を追加することで、さらなる内容の充実も図られている。

サイト閲覧者は仮に自分の悩みに当てはまる回答がなくとも、充実したQ&Aを通じて「この会社なら悩みを解決してくれるのではないか」と考えるため、問い合わせに結びつきやすい。

同社は少ない人員で営業活動を行っていることもあり、新規取引の多くはウェブサイト経由の問い合わせがきっかけである。ウェブサイトを立ち上げる以前は大阪市内の業者とのみ取引をしていたが、現在ではメッキに関する悩みをもつ全国のさまざまな企業に取引を広げている。

## 管理体制をアピールする

潜在顧客のニーズは「難しい加工ができるか」だけではなく、「納期に間に合うか」「不良が発生しないか」といった点にもあるはずだ。この点に着目し、管理体制をアピールすることで顧客からの問い合わせを増やしているのが、愛知県名古屋市の(有)西川製

作所（金属部品加工業、従業員数10人）である。

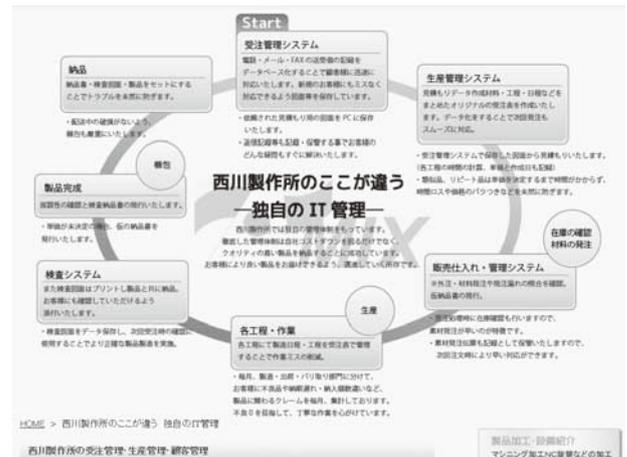
同社は生産設備向けの部品を中心としたマシンニング加工を扱う。ITを活用した独自の受注・生産・顧客の一括管理システムを構築しているのが特徴だ。例えば受注の際にはもらった図面をデータ保存するのはもちろんのこと、FAX・メールの対応記録についてもデータベース化して保存し、トラブル時に適切に対応できるようにしている。さらに、受注品番ごとにかかった材料や各工程の作業時間を細かくデータベースへ記録し、不良が発生した際の原因の特定やコスト管理に役立てている。

同社のウェブサイトの特徴は、技術や価格ではなく、こうしたITを駆使した管理体制を強みとしてアピールしている点だ。「西川製作所のここが違う」というページでは、実際に使っている管理システムの画面を掲載。それらが現場でどのように使われるかまで解説し、なぜ同社では不良が起きにくく、かつ納期遅れのない管理ができるのかを説得力のある形で示している。また不良率の実績をウェブサイト上で公開することで、説得力の向上に努めている。

同社社長の西川立実康さんは「高品質・納期遵守といったキーワードを載せるだけでは説得力がない」と語る。西川さんによれば、優れた管理体制をもつ中小企業はほかにもあるが、多くの企業は「それが当たり前」だと思ってしまい、対外的にアピールするという発想が出てこないそうだ。しかし、自社にとっては当たり前のことが、顧客にとっては大きなアピールポイントになることもある。臆せずに情報発信することが重要だ。

### 価格を明示する

受注生産の場合、事前に価格を明示できないことが多い。実はこの点も、閲覧者が問い合わせを躊躇する理由の一つとなっている。多少の条件付きであっても価格を明示できれば、問い合わせへのハードルは大きく下がるだろう。



(南)西川製作所のウェブサイト

その一つの例が埼玉県草加市の(有)浅井製作所（ねじ製造業、従業員数1人）である。同社は90年代後半ごろから受注の減少に悩まされていた。そこで同社社長の浅井英夫さんがとった対策がウェブサイトを通じた新規顧客開拓だった。

開設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年以上が経っても期待したような注文は来ない。そこで浅井さんは狙いを小ロットの特注品へ変更し、ウェブサイトのリニューアルに着手した。

まず、「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、小ロットの特注品を求める人々が同社のウェブサイトにとどり着けるよう、「小ロットねじ」といったキーワードでSEOを行ったところ、閲覧者は増加した。

しかし、問い合わせは思うようには増えなかった。通常、特注品は注文内容によって価格が異なるので、事前に明示ができない。この点が問い合わせに当たってのハードルとなる。そこで浅井さんは特注品について、「手持ちの材料・工具で製作可能ならば」という条件付きで、「1本から1,000本まで一律5,000円」と記載した。すると業界の相場よりもかなり高い設定であったにもかかわらず、問い合わせは急増した。



浅井製作所のウェブサイト

こうして呼び込んだニーズには、事前に想定できなかった意外なものが多かった。例えば、二足歩行ロボットをつくる会社からは、頭が平板で1ミリメートル以下の薄さの超低頭ねじの製作を依頼された。小ロットの特殊品の注文にわざわざ応じる業者が少なかったため、同社のウェブサイトへたどり着いたようだ。また古い釣りのリールのレプ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であった。そこで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が、小ロットで受注してくれる業者が少なく、同社に問い合わせが来たという。現在では、こうしたウェブサイト経由の売り上げが全体の3割を占めるまでに成長している。

## 問い合わせ対応の工夫

### 問い合わせ対応を効率化する①

ウェブサイトの工夫により問い合わせが増えたとしても、スピード感をもって効率的に対応しなければ、受注には結びつかない。だが中小企業の場合、ウェブ経由の問い合わせへの対応方法が定まってお

らず、返事が遅れるばかりか、問い合わせのメールが放置されることさえあるようだ。

こうした事態を防ぐため問い合わせ対応を組織的にルール化しているのが、神奈川県横浜市の(株)キョーワハーツ（金属部品製造業、従業員数20人）である。同社は自動車、産業機器、医療（歯科矯正器具）関係の精密部品加工を扱い、試作開発から部品量産までを一貫して請け負えるのが強みだ。

同社はウェブサイト経由での問い合わせの初期対応を特に重視している。そのために、同社は「顧客満足推進室」という専門の部署を社内に設置している。ウェブを通じた引き合いについては同室の担当者が窓口となり、特殊なケースを除き3時間程度で見積もりを返す。他社では事務員などが窓口を担当することもあるが、同社では見積もりのプロを窓口に置いているため、対応がスムーズで受注に結びつきやすい。

### 問い合わせ対応を効率化する②

動画を使ったユニークな効率化策もある。先ほど紹介した(株)丹羽シートメタルでは従業員が少ないこともあり、問い合わせを受けた際は顧客から訪問してもらい、加工方法、出来上がりのイメージといった詳細な案を詰めることが多かった。だが、この方法は顧客の負担になるだけでなく、同社にとって時間を取られるため効率的とはいえなかった。

そこで同社はYouTube上で「タレパン工房チャンネル」という動画サイトを開設し、加工方法などを実際に撮影した動画を掲載。問い合わせがあった顧客に対しては極力、それらの動画をもとに説明することで、行き来の手間を省くようにした。一度撮影した動画はいろいろな場面で使い回せることもあり、問い合わせに対応する手間は削減された。

### 成約率を引き上げる

問い合わせ件数が比較的少ないものの、1件当た

りの単価が大きい場合は、対応の効率化よりも成約率の引き上げを重視した方が効果的だろう。

先ほど紹介した(株)秋東精工は、プラモデル金型という差別化された製品を扱っているため、問い合わせ件数は毎月7～8件とそれほど多くはない。一方で1件当たりの売り上げは大きく、月の売り上げの半分を占めることもある。

そこで同社は、ウェブ経由の問い合わせに対しては多少工数をかけてでも成約率を引き上げる取り組みをしている。まず、同社の扱うプラモデル用金型は完全なオーダーメイド品のため、ウェブ経由の問い合わせであっても直接顧客と会って話をすることが重要である。そのため、問い合わせがあり次第、速やかにアポイントメントを取り、社長自らが訪問するよう徹底している。

また、問い合わせの内容は往々にして具体性に欠けるものが多い。だが、同社では初回接触時までに問い合わせの断片的な内容から顧客が求めるものをイメージし、CADで3次元図面を複数パターン用意したうえで、訪問するようにしている。顧客としても、初回の打ち合わせ段階でここまでの準備をしてもらえれば印象は大きく変わる。こうした対策により、単価が非常に大きいにもかかわらず、同社はコンスタントに月1～2件の受注を獲得している。

## 結論

顧客探索が容易ではなく、経営資源にも乏しい中小B to B企業にとって、ウェブサイトは顧客から探し当てられるための魅力的なツールである。特に、用途が限られると思われがちな自社の製品・技術に対する意外なニーズを全国のさまざまな業界から呼び込める点は、ほかの手段にはない魅力である。

だがB to Bの場合はB to Cほどウェブサイト活用の手法が成熟していないこともあり、ウェブを通じ



タレバン工房チャンネル

た新規顧客開拓に成功しているとは言い難い。そこで本リポートではB to Bであってもウェブを活用している企業事例を調査し、成功のポイントを探った。

取り組みに当たっては、潜在顧客の行動（検索・閲覧・問い合わせ・発注）に合わせた仕組みづくりが必要である。注意しなければならないのは、本リポートでまとめた取り組み、すなわち「顧客から探し当てられる」「自社の特徴を『見える化』する」「問い合わせ対応の工夫」の中身は、企業によって千差万別であることだ。扱っている製品・技術の差別化度合いや商圏、単価、問い合わせ対応の手間まで、さまざまな要素を勘案しながら自社にあったウェブサイトの活用法を探さなければならない。

一朝一夕にはいかないかもしれないが、それでもウェブサイトがもつ魅力は大きい。本リポートの事例がより多くの中小B to B企業にとって、眠っている自社サイトを見直し、新規顧客開拓手段として活用する契機となれば幸いである。

(注)「潜在顧客から探し当てられる戦略」の有効性は名取(2013)が指摘したものである。

### 参考文献

- 中小企業庁(2015)『中小企業白書2015年版』
- 土井正(2006)「中小製造業における『電子市場』の現状に関するアンケート調査」『麗澤大学紀要』第82巻、pp.261-279
- 名取隆(2013)「ウェブサイト活用による中小企業の技術マーケティング」日本ベンチャー学会『VENTURE REVIEW』No.21、pp.61-74

# 中小企業の健康経営



第1回  
(全3回)



## 日本の未来を創る 中小企業の健康経営

総合研究所 研究員 佐々木 真佑

健康経営という言葉をご存じだろうか。健康経営とは、一言でいうと、「従業員の心身の健康を企業競争力の源泉と捉え、企業として戦略的かつ積極的に従業員の健康増進に取り組むこと」であり、近年大企業を中心に採用が進んでいる考え方である。政府でも健康経営を政策として推し進めていく方針であり、その効果が大きいに期待されている。

そこで本連載では、「中小企業の健康経営」に焦点を当てて、中小企業はどのように健康経営に取り組めばよいのか、また、どのような効果が期待できるのかを紹介する<sup>(注1、2)</sup>。

### 健康経営とは

第1回では、健康経営という言葉自体が未だ広くは普及していないことを踏まえ、はじめに、その考え方を明らかにする。次に、健康経営が昨今注目されるに至った背景について統計などから概観し、中小企業への必要性をみていこう。

現状、健康経営の定義は統一的に定められておらず、各種団体によって定義の表現はさまざまである。そのうち、日本において健康経営の推進に先駆けて取り組んでいるNPO法人健康経営研究会の定義は、図-1のとおりである。

これをみると、健康経営は決して難しい考え方

ではない。企業競争力の源泉であるヒトと正面から向き合い、ヒトの活力の源泉である心身の健康を企業経営の重要課題として捉えるという、ある意味で原点に立ち戻った考え方といえる。大企業であれ中小企業であれ、企業を支える屋台骨が人財であることに間違いはないだろう。その人財が心身ともに健康であることは、当然企業のパフォーマンスの向上につながる。

また、日々の大半を過ごす職場において健康に目を向けることは、プライベートの充実にもつながり、ひいては人生の充実にもつながりうる。その意味で、健康経営が持つ可能性は「会社」とどまらず「社会」にまで及ぶといえる。

その他の団体でも表現ぶりは異なるものの、健康

図-1 NPO法人健康経営研究会における健康経営の定義

## 健康経営とは

経営者が従業員とコミュニケーションを密に図り、従業員の健康に配慮した企業を戦略的に創造することによって、組織の健康と健全な経営を維持していくことです。

1. 健康管理費用を節減して、経営管理していくことではありません。
2. 戦略的であって、戦術的ではありません。
3. 個人と組織の両者の健康を追い求めます。

健康経営とは、「企業が従業員の健康に配慮することによって、経営面においても大きな成果が期待できる」との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することを意味しています。従業員の健康管理・健康づくりの推進は、単に医療費という経費の節減のみならず、生産性の向上、従業員の創造性の向上、企業イメージの向上等の効果が得られ、かつ、企業におけるリスクマネジメントとしても重要です。従業員の健康管理者は経営者であり、その指導力の元、健康管理を組織戦略に則って展開することがこれからの企業経営にとってますます重要になっていくものと考えられます。

出所：NPO法人健康経営研究会ウェブサイトより抜粋

経営に関する一般的な考え方をまとめると、図-2のとおりとなる。

## 健康経営が注目されるに至った背景

健康経営は、1980年代に米国の経営心理学者であるロバート・ローゼンが、「健康な従業員こそが収益性の高い会社をつくる」という考え方を提唱したことに端を発する。その後、欧米産業界に浸透し、日本においては、2006年に設立されたNPO法人健康経営研究会が健康経営の研究や普及活動を先駆けて開始している。

以上からわかるように、健康経営という考え方自体は、生まれてから相応の時が経過している。それではなぜ、日本において昨今急速に注目が集まるようになったのか。その背景には、課題先進国である

図-2 健康経営の考え方

- ☆「健康」は、「身体健康」ではなく、「**身体と精神の健康**」である
- ☆従業員の健康管理を、「コスト」ではなく、「**投資**」として捉える
- ☆従業員の健康管理に対して、「個人任せ」ではなく、「**企業として**」取り組む
- ☆従業員の健康増進を、**企業の「経営課題」**として捉え、**戦略的かつ積極的に推進する**
- ☆従業員の健康増進によって、「**生産性の向上**」等を目指し、「**企業の成長**」を追求する
- ☆労働安全衛生法に定められた健康管理の水準を満たすことは大前提として、それをより効果的なものにすると同時に、**個々の企業の状況に応じたプラスアルファの取り組みを実施する**

資料：筆者作成

日本が抱えるさまざまな社会問題が存在していると考えられる。

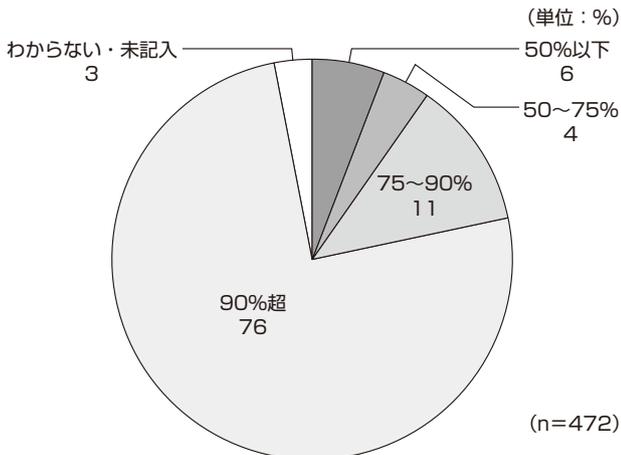
### (1) 減少する労働力人口

日本はすでに2008年をピークに人口減少社会に突入しており、2035年には2010年に比べて1割以上人口が減少することが見込まれている。

総人口が減少する一方で、高齢化率<sup>(注3)</sup>は上昇を続けることになる。内閣府の『平成26年版高齢社会白書』によれば、高齢者の人口は2042年をピークに減少するものの、高齢化率は引き続き上昇し、2060年には2.5人に1人が65歳以上の高齢者になるとされている。

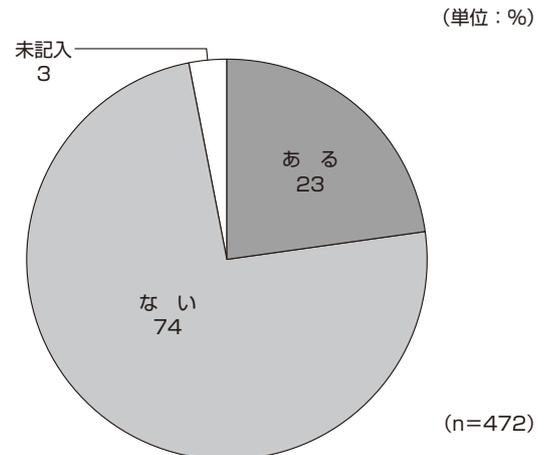
こうした人口減少や高齢化に伴って、日本の労働力人口<sup>(注4)</sup>も急減する。健康経営は、従業員一人ひとりの健康を増進することによって、企業のパフォーマンスを向上させるといわれている。今後、労働力人口が減少するなかで、日本経済が活力を持続するためにも、健康経営は良い処方箋となりうる可能性がある。

図-3 中堅・中小企業における従業員の定期健康診断の受診率



資料：東京商工会議所（2012）「従業員の健康づくりに関するアンケート調査」（以下同じ）

図-4 従業員の生活習慣の改善を促す取り組みや工夫の有無



## (2) 増加する生活習慣病

国立社会保障・人口問題研究所の『2015年版人口統計資料集』で日本における主要死因別死亡割合の変化をみると、戦後から現在に至るまで死因構成は大幅に変化しており、生活習慣病<sup>(注5)</sup>の占める割合が上昇している。

生活習慣病に関わる医療費は年々増加しており、医療費全体の約3割を占めるまでに至っている。医療費の増加は、企業や個人からの保険料徴収の増加につながり、ひいては企業収益の圧迫や個人収入の減少につながる。しかし、健康経営によって従業員の健康が増進されれば、長期的には企業収益の改善や個人収入の増加が期待できる。

また、生活習慣病等による従業員の入院や病欠、業務効率の低下は、企業経営に負の影響を与える。こうした影響を可能な限り防いでいくうえでも、健康経営が果たす役割は大きい。

## (3) 深刻化するメンタルヘルス問題

日本における精神障害等の労災補償状況を見ると、「請求件数」「認定件数」「認定のうち自殺の件数」が急増しており、職場におけるメンタルヘルス問題の深刻さが浮き彫りとなっている。

また、精神障害による休業も増加傾向にある。精神障害による休業は長期間にわたることが多いうえ、休業はしていない場合でも、生産性が著しく低下することは明白である。

図-2で示したとおり、健康経営における「健康」は、「身体」のみならず「精神」の健康も含んでいる。

IT化が進む現代社会では、オペレーションの効率化が強力に推進されているが、効率化によって享受できる恩恵がある一方で、職場でのフェイストゥフェイスのコミュニケーションが不足し、人間関係に支障をきたしているのも事実である。

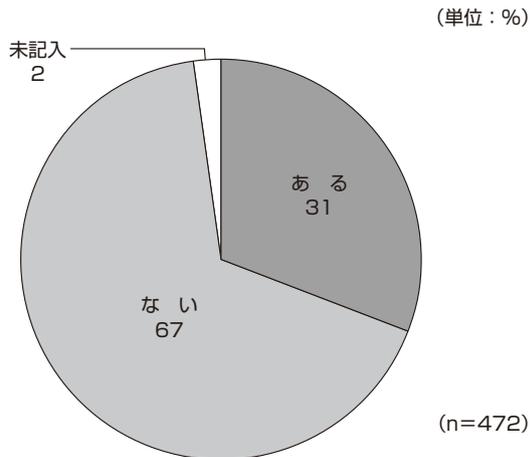
健康経営によって、効率化の影に潜む「忘れてはならない大切なもの」にもう一度目を向けることが重要視されている。

## 中小企業における 従業員の健康管理の実態

図-3～6は、東京商工会議所（国民健康づくり委員会）が2012年6月に実施した「従業員の健康づくりに関するアンケート調査」の結果の一部を示したものであり、調査対象は、同会議所の会員である中堅・中小企業（有効回答数472社）となっている。

はじめに、図-3は、従業員の定期健康診断の受診率を示したものである。従業員の定期健康診断の

図-5 メンタルをサポートする社内風土や積極的取り組みの有無



受診率が90%超の企業は76%と、全体の約4分の3にとどまっており、受診率の低さが中小企業における大きな課題となっている。

次に、図-4は、健康診断結果に所見があった従業員の生活習慣の改善を促す取り組みや工夫の有無を示したものである。従業員の生活習慣の改善を促す取り組みや工夫を有している企業は23%と、全体の約4分の1にとどまっており、多くの中小企業で健康管理が個人任せになりがちであることがわかる。

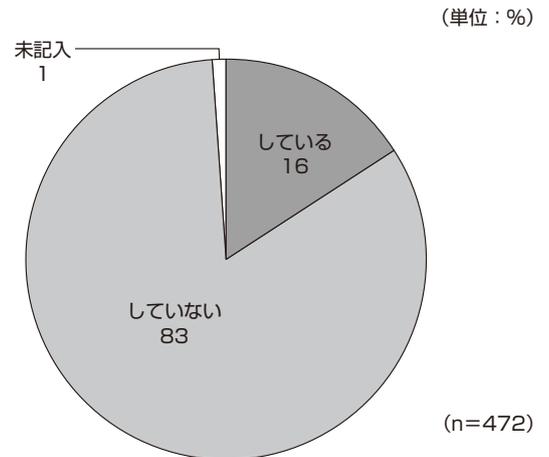
続いて、図-5は、メンタル面で不調を抱える従業員が社内にいた場合、その従業員が抱えている悩みや問題点の解決に向けて、他の従業員がサポートする社内風土や積極的な取り組みがあるかどうかを示したものである。

また、図-6は、従業員に対してメンタルヘルスに関する啓発や教育を実施しているかどうかを示したものである。

図-5、6をみると、メンタル面で不調を抱える従業員をサポートする社内風土や積極的な取り組みを有する中小企業は全体の約3割しか存在せず、従業員に対してメンタルヘルスに関する啓発や教育を実施している中小企業は全体の2割に満たないことがわかる。

このように、中小企業には従業員の健康管理とい

図-6 メンタルヘルスに関する啓発や教育の実施



う面で改善できる点が少なからずあり、健康経営を進める意義や効果は高いといえる。また、さまざまな社会問題が存在するなかで、労働力人口の約7割を抱える中小企業が健康経営に乗り出すことは、日本経済の成長にとって大きなインパクトをもつと同時に、従業員一人ひとりの人生の充実にもつながりうる。その意味で、中小企業の健康経営は日本の未来を創る重要な考え方といっても過言ではないだろう。

次回は、健康経営が実際の中小企業にどの程度浸透しているのかを確認したうえで、今後中小企業に健康経営を普及させていくためには何が必要となるのかを考えていきたい。

(注1) 本連載は、筆者が執筆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.2015-6「中小企業の健康経営」(2015年9月)を再構成したものである。詳細は同レポートを参照されたい。

(注2) 健康経営® 健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標である。

(注3) 65歳以上人口が総人口に占める割合をいう。

(注4) 15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせた人口をいう。

(注5) 食事や運動・喫煙・飲酒・ストレスなどの生活習慣が深く関与し、発症の原因となる疾患の総称である。日本人の三大死因である癌・脳血管疾患・心疾患、さらに脳血管疾患や心疾患の危険因子となる動脈硬化症・糖尿病・高血圧症・脂質異常症などは、いずれも生活習慣病であるとされている。

第37回

# 職種別にみた 外国人労働者の受け入れ意識



眞住 優助 (ますみ ゆうすけ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 主任研究員

専門は社会学、国際社会学。主著は、“How Does Labor Migration Occur in Japan? Policy and Labor Demand in the Seafood Processing Industry” (Ph.D. Dissertation, Department of Sociology, the University of California, San Diego)、「産業再編成とアメリカ中西部農村地域へのメキシコ人移民の流入—食肉加工業の再編成戦略に着目して」(『社会学評論』第57巻第1号、2006年)。

日本社会は現在、世界でも類をみない速度で人口の減少と高齢化を経験している。将来的に予測される生産年齢人口の縮小を背景に、現在、外国人労働者の受け入れに対する政策的関心が高まっている。2015年3月には、外国人技能実習制度の実習生受け入れ期間を3年から5年に延長する案が閣議で決定し、また、介護や自動車整備、総菜製造など、対象職種を追加する方針が示された。同時に、日本で介護士資格を取得した外国人に在留資格を与える方針も定められた。同年4月には、建設業を対象に、東京オリンピックのある2020年までの時限処置として、技能実習生の受け入れ拡大措置が正式に決定した。

今後日本では、さまざまな分野で就労する外国人の増加が見込まれるが、かれらの受け入れに対して、人々はどのような意識を持っているのだろうか。今回は、外国人を受け入れる職種の違いに着目して、この問いを探ってみよう。

## 介護・看護職で低い 受け入れ意識

2015年に実施されたJGSS(日本版総合的社会調査)では、外国人労働者を五つの職種(「工場労働者」「建設作業員」「農林漁業従事者」「介護・看護サービス従事者」「高度専門職従事者」)に分類して、それぞれの職種での受け入れ意識を、「積極的に受け入れる」から「受け入れたくない」までの3段階で尋ねている。

図は、性別・年齢層別に、各職種での外国人労働者の受け入れ意識の平均値を示したものである。一般に、若年層ほど外国人の受け入れに寛容であることが知られているが、それは今回の調査でも確認できる。例外はあるものの、全般的な傾向として、男女ともに20歳代や30歳代では、各職種の受け入れに積極的である。

各性別・年齢層での職種別受け入れ意識を比較すると、図にある5職種のうち、他に比べて顕著な差

がみられるのは、「介護・看護サービス従事者」である。男性では20～40歳代の年齢層で、女性では70歳代を除く年齢層で、他の職種と比べて顕著に受け入れに消極的である。厚生労働省の発表(「2025年に向けた介護人材にかかる需給推計(確定値)について」)によると、2025年には、37.7万人の介護人材の不足が予測されている。その一方で、要介護者の介助には、高いコミュニケーション能力が必要と考えられ、介護・看護職への受け入れに対する消極的な態度は、外国人介護士との日本語による意思疎通を不安視する意見を反映しているのかもしれない。

ただし男性の場合、50歳代を境に、介護・看護職種への受け入れ意識と他職種との差はほとんどなくなる。詳細な理由は検討が必要であるが、要介護者となる可能性がより高い高齢者層の間では、受け入れに対して決して消極的ではないことは、留意する必要がある。

次に「高度専門職従事者」の受

受け入れ意識をみると、介護・看護職を除き、他の職種（工場労働・建設作業・農林漁業）との間に目立った差はない。政府はこれまで、高度な専門性や技能をもつ外国人に対しては、積極的な受け入れ姿勢を示しており、2012年には、高度人材ポイント制の導入による受け入れ優遇処置を講じるなど、一層の受け入れ拡大を図っている。しかし、一般の人々の間では、そうした外国人の受け入れに対して、必ずしも高い支持はみられない。

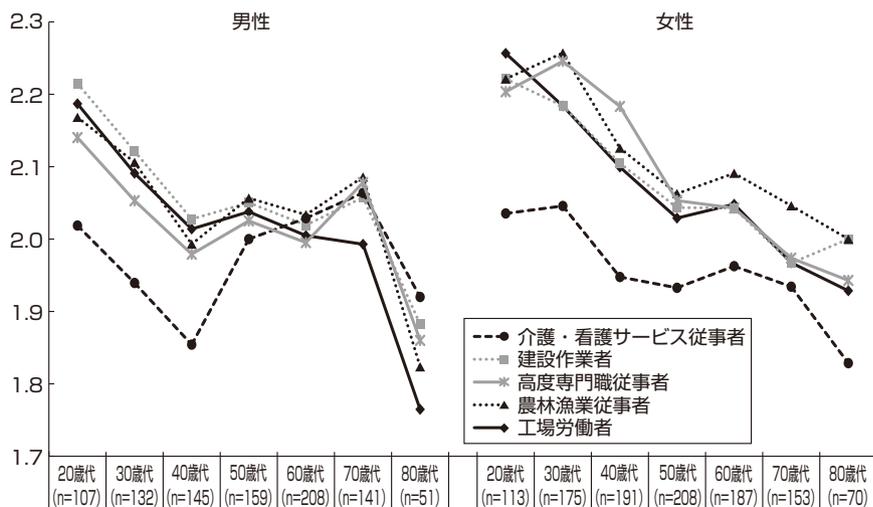
### 産業別・外国人労働者の有無による意識の差

回答者が就業する産業や、職場に外国出身の労働者がいるか否かによって、受け入れ意識は異なるだろうか。年齢の影響を統制するため、60歳未満の回答者に限定して外国人の受け入れ意識を比較したところ、次のことがわかった。

第1に、回答者の就業産業を農林漁業・建設業・製造業・サービス業などに分類して、男女別に、受け入れ意識の差をみたところ、産業別には、どの職種の外国人受け入れ意識にも、有意な差は確認されなかった。例えば、製造業に従事する人は、他の産業で働く人に比べて、外国人の工場労働者の受け入れに対して、積極的とも消極的ともいえない。

一方、外国人労働者の職場での有無による差に着目すると、表にあるように、女性の場合、有意な

図 職種別外国人労働者の受け入れ意識（性別・年齢層別）



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2015」（以下同じ）

（注）図中の数値は、「積極的に受け入れる」を3、「ある程度受け入れる」を2、「受け入れたくない」を1として算出した平均値である。「無回答」の有無により、ケース数が異なる場合がある。

表 職種別外国人労働者の受け入れ意識（性別・職場の外国人労働者の有無別）

	男性			女性		
	職場の外国人労働者			職場の外国人労働者		
	いる (n=129)	その他 (n=414)	有意差	いる (n=109)	その他 (n=577)	有意差
工場労働者	2.17	2.04		2.19	2.11	
建設作業	2.22	2.06	*	2.17	2.12	
農林漁業従事者	2.22	2.03	**	2.21	2.15	
介護・看護サービス従事者	2.10	1.90	**	2.05	1.97	
高度専門職従事者	2.19	2.00	**	2.26	2.15	

（注）\*は0.5%、\*\*は0.1%有意水準。

差はなかったものの、男性の場合、工場労働者の受け入れ意識を除き（ただし10%水準では有意）、すべての職種への受け入れ意識において、外国人労働者がいる人ほど、その人（非有業者を含む）に比べて受け入れに積極的であった。

確かに、これらの要因の効果の精緻な測定には、学歴などを含めた、他要因の影響を考慮した分析が必要であるが、外国人との就業経験の影響に関する結果は、職場での外国人の存在は、必ずしも職

の競合に対する懸念を高めるのではなく、むしろ、偏見を取り除き、積極的な受け入れ意識につながる可能性を示唆している。

ただし、外国人労働者が今後増加することで、かれらとの就業経験が逆に偏見を高める可能性もまたあるかもしれない。外国人労働者の存在が、日本の経済社会でさらに必要とされるならば、職場において、日本人と外国人の間に友好的かつ建設的な関係を築き上げる努力が、一層重要になるだろう。

## 小さな開業が支える鉄道の安全



(株)マルイチ  
代表取締役

### 岩佐 治樹

街中から田畑、そして海や山。移りゆく車窓からの眺めは鉄道の醍醐味だいごみの一つ。ゆったりとした気分で旅情に浸れるのは、鉄道が安全な乗り物として認識されているからだろう。

その安全を担う小企業が新潟県にある。沿線樹木の伐採を手掛けている(株)マルイチだ。ロープクライミングを応用した独自の工法で、鉄道輸送の安全を支えている。

#### プロフィール

#### いわさはるき

1967年、新潟県生まれ。土木工事会社などに勤務した後、2011年に新潟県村上市で(株)マルイチを開業。鉄道土木工事に携わり、これまでに沿線の支障木などを2万本以上伐採。2015年には長野県長野市に営業所を開設。

#### 企業概要

創業 2011年  
資本金 500万円  
従業者数 11人  
事業内容 樹木の伐採、土木工事  
所在地 新潟県村上市温出80-2  
電話番号 0254(77)2431  
URL <http://maruichi01.co.jp>

#### 直後に訪れた分岐路

——事業の概要を教えてください。

鉄道の線路脇に生えている樹木の伐採です。本社のある新潟県をはじめ、長野県や山梨県などの山間部が主な営業エリアです。

線路脇の樹木は時として、鉄道の運行に支障をきたします。線路を敷設したときには小さかった樹木が、数十年の時を経て線路に覆いかぶさるように成長しています。高さ20メートル、幹の太さが2メートルを超えるような大木もあります。こうした支障木が倒れてしまうことのないように、事前に処置するのです。

当社はこれまでに2万本以上の

支障木を伐採してきました。2015年には、培ってきたノウハウをウッドタワー方式と名付け、協力会社と共同で商標登録しました。

——ウッドタワー方式とはどのような工法なのですか。

ロープと小型のウインチとチェーンソーを使う工法です。

伐採を安全に行うためには木をどの方向に倒すかがポイントになります。通常はラフターとよばれる大型のクレーン車を使い、先端からつり下げたワイヤーで樹木を固定したうえで根本から伐採します。重機を使うので、対象となる木が多いときには、少ない労力で効率的に作業できます。ただし道路に接していない場所では、線路

側から重機を搬入する必要があるため、鉄道運行を妨げる要因となってしまいます。

これに対して、ウッドタワー方式では、チェーンソーをもった作業員が木にロープをかけて上に登り、まず枝葉を<sup>せんてい</sup>剪定します。倒したときに周囲の樹木に引っかからないようにするためです。つぎに、固定したウインチにつないだロープを木の幹にかけます。そしてロープの張力を使って対象を支えながら、切っていきます。ウインチとロープで方向をコントロールするというわけです。崖地や川沿いといった難所であっても、木をピンポイントで伐採できます。安全性も従来の工法と遜色ありません。

### ——もともと伐採に特化して開業したのですか。

伐採に取り組むようになったのは開業から1年が経過した2012年です。

当社は、線路脇<sup>のりめん</sup>の法面などにコンクリートを吹き付けて崖崩れを防ぐ鉄道土木工事の下請業者としてスタートしました。従業員のいない、いわゆる一人親方です。同じ業界での勤務経験もあり、開業まではスムーズに進みました。

開業した矢先、東日本大震災が発生、翌日には長野県北部を震源とするマグニチュード6.7の地震が

起きました。この影響で、長野県と新潟県を結ぶJR飯山線の一部区間で路盤が崩落するなど、JR東日本長野支社管内の路線にも被害が出ました。わたしはその復旧工事に従事するとともに、被害のなかった路線の安全性を確かめる調査や、法面の補強工事に携わるようになりました。

1日も早い作業が求められましたが、想定以上に難航しました。現場のところどころに生えている樹木の処置に時間がかかったのです。

やみくもに伐採すればよいということではありません。鉄道林という言葉があるように、樹木には地盤を支えたり、風雪害を防いだりする役目もあるからです。

伐採した樹木が線路をふさいだり、架線を切断したりするような事故にも注意が必要です。そのため、列車の走らない夜間が主な作業時間になります。投光器で視界を確保しますが、影になる箇所が出てくるので作業はやっかいになります。重機の搬入が難しいエリアもありました。

支障木を効率的に伐採するアイデアはないだろうか。わたしは同業者の話を知ったり、インターネットで調べたりするようになりました。やがて、海外の動画サイトでヒントを見つけたのです。



チェーンソーを携えて木に登る

## 多彩な顔ぶれを編成

### ——ヒントとは何ですか。

ロープクライミングです。木の枝にロープを投げかけて登っていく競技です。高所から隣の木にロープをかけて、木から木へとロープ伝いに移っていきます。枝を支点とするので、力がかかっても折れないポイントを瞬時に判断し、そこに的確にロープをかける技術が必要です。イギリスやカナダなどではメジャーなスポーツとして知られています。

アーボリストという職業が海外にあることも知りました。日本語では樹木医と訳されますが、海外ではロープクライミングの技術を応用して樹木の剪定や伐採も行います。これこそが、ウッドタワー方式の原点です。太陽の下、木々を転々としながら作業するその姿に、わたしは釘づけになりました。

特に魅力的だった点が二つあり

ます。一つは重機が不要であることです。

もう一つは、わたしが調べた限り日本国内でこのような仕事を専門とする業者がいなかったことです。この技術があれば他社との差別化が図れ、売り上げが増やせるのではないかと考えました。

前例がない分、苦労は大きいと思いましたが、だからこそやりがいもあるはずです。

### ——どのようにしてノウハウを蓄積していったのですか。

ホームセンターでロープを買ってきて試してみたところ、見た目以上に難しい作業であることがわかりました。

そこでロープクライミング用具を扱うお店を訪ねました。長野県伊那市のアウトドアショップKです。ここは全国からツリークライマーが集まる日本有数の専門店でした。クライミングの魅力にとりつかれ、仕事を辞めて伊那市に移住したという人がいるほどです。

そのなかには、かつてアーボリストとして活躍し、日本に移住した外国人がいました。ポール・ポインターというイギリス人です。アーボリストを目指して海外移住していた日本人の若者もいました。

そこで彼らに仲間入りし、日常の仕事の合間を縫っては伊那に通い、ロープクライミングやアーボリストとしての知識を学びました。

山に入っただけの実践も数多くこなしました。こうして蓄積したノウハウを報告書にまとめ、新工法として鉄道会社の工事担当者に提案したのです。

### ——反応はどうでしたか。

興味はもってもらえましたが、採用には至りませんでした。鉄道土木工事は安全第一ですから、発注者が作業の仕様などを細かく規定しています。前例のない提案だったこともあり、良さは何となくわかるけれども、このままでは導入できないと言われたのです。

諦めるわけにはいきません。何とか理解してもらおうための対策を練りました。力を入れたのは、安全性を数値で示すことと、実際の様子を知ってもらうことでした。

まず、日本政策金融公庫の融資を活用し、工具の選定を一から見直しました。なかでも種類の多いロープについては、可能な限り取り寄せて一つずつ検証しました。ウインチも、海外のアーボリストが実際に使っているものをカナダから輸入しました。そして、従来の工法と比較できるように耐久性や強度をテストし、数字に落とし込みました。データに基づいた提案書づくりを徹底したのです。

続いて、作業の様子を収めた動画をつくりました。実は、クライマー仲間のなかに、ディレクターとして東京の映像制作会社に勤務

していた人物がいます。彼が指揮をとり、わたしとポールが実際に伐採の様子を撮影しました。彼がカメラマンとして木に登り、間近から、しかも複数台のカメラで追うわけですから、臨場感あふれる作品ができました。

鉄道会社に足しげく通い提案活動を続けた結果、ついに仕事を受注できました。関係者が見守るなか臨んだ初めての現場では、安全性を実感してもらえたのだと思います。昼間の作業も認められ、少しずつ実績を重ねていきました。

しばらくの間は、仕事が入るたびにクライマー仲間にも助けてもらっていましたが、受注が急増してきた2014年のことです。仲間たちに、当社の正社員になってもらうことを提案しました。小さな会社ですから、断られる覚悟でしたが、皆、快く引き受けてくれました。ポールは技術開発部長として、現場を引っ張るポジションに就いてくれました。

## 技術の普及を牽引

——作業の様子をインターネットで公開していますね。

もともと、受注先に作業の報告をするために撮影していたものですが、現在はその一部をフェイスブックや動画サイトなどで見られるようにしています。当社のノウハウが詰まっているので、公にし

たくないという思いもありましたが、社員とも相談した結果、積極的に情報発信することに決めました。業界の先駆けとしての責任を果たしたいとの思いからです。

日本は国土の約7割が山で、その間を縫うように線路が敷かれています。鉄道網を維持するためにも今後、全国でウッドタワー方式による伐採のニーズが増えるはず。そこで少しでも同業者の参考になればと考えたのです。

動画では、正しい知識と経験が必要であることをわかってもらうために、あえて工具の使い方にフォーカスした映像を織り交ぜています。万が一、見よう見まねで導入した誰かが事故を起こせば、工法に対する信頼そのものが失われてしまいます。それは当社の仕事なくなることを意味します。

#### ——反響はありましたか。

予想していたとおり、同業者からはノウハウを教えてほしいという要望が出てきました。そこで、こうした期待に応えるため、2014年からアウトドアショップKで講習会を開催しています。ロープ選びや結び方、そして作業員同士の連携などを合宿形式で指導します。全国から土木工事業者や林業者などが集まるので、新たなネットワークづくりや情報交換の場にもなっています。回を追うごとに参加者は増えています。

思わぬ反響もありました。当社で働きたいという若者からの問い合わせが相次いだのです。現場が増えてきており、従業員の確保に頭を悩ませていたので、渡りに船でした。

ただ、すぐに採用はせず、一定期間インターンシップという形態でクライミングを体験してもらったうえで、適性を見極めていきます。想像以上に過酷な作業とわかり、途中で諦めてしまった若者もいましたが、これまでに3人採用することができました。従業員の平均年齢は35歳で、若さと活気のある会社になりました。

#### ——最後に今後の見通しを教えてください。

技能の習熟度合いが明確になるような基準をつくることを考えています。これは講習会の運営などを通じて気が付いたことです。そこで、2015年に協力会社9社が集



作業現場の脇を新幹線が通過

まるウッドタワー工法研究会を立ち上げました。

当社ではすでに技能の習熟度を四つのレベルに分け、ステージに応じた給料を支払うという人事制度をつくりました。今後さらにレベルを細分化し、キャリアを積むために必要な知識や経験が見通せるようにしたいと思います。

支障木の伐採に取り組み始めてから3年あまり、これまで一度も事故は起こしていません。この数字におごることなく、これからも鉄道の安全に微力ながら貢献していきます。

## 聞き手から

取材の冒頭、会社案内の動画を見た。作業している真横を新幹線が通り過ぎていった。鳥肌が立った。意外なところで小企業が活躍していることが嬉しかった。車窓の楽しみがまた一つ、増えた。

ほかにはない技術と未開拓の市場を目の前にしたとき、経営者は何を考えるのだろう。岩佐さんはその技術を広める「路」を選んだ。ライバルの登場を阻止するよりも、安全を優先するという判断だ。リーディングカンパニーとして、同社の旅はどこまでも続く。

(藤田 一郎)



# 女性が輝く企業の作り方



あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

ほんだ かずもり

小樽商科大学卒、法政大学大学院経営学研究科（人材・組織マネジメント専攻）修了、同博士課程在籍（労働法政策、キャリア政策）。コマツ出身。独立開業後10年で200社以上の企業を直接支援する。対象企業は、大手から中小まで幅広い。専門分野は人事・労務で、特に採用・メンタルヘルス・組織開発に強い。労働専門誌への執筆多数。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。

## 女性が輝く社会が求められている

女性活躍推進法が成立し、労働者301人以上の企業では、女性の採用比率や管理職に占める女性比率、勤続年数の男女差、労働時間などを把握・分析し、女性の活躍に向けた行動計画を作成することが義務付けられました（2016年4月1日施行、労働者300人以下の企業は当面努力義務）。

国が女性の活躍を推進する背景には、少子高齢化による労働力人口（15歳以上の働き手の人口）の減少があります。一般に、労働力人口が減少すると、経済成長率が低下し、中長期的には国力が衰えると懸念されます。労働力人口の減少を高齢者の雇用延長や外国人労働者の活用で補う方法もありますが、現在仕事に就いていない女性の就労参加を促すことがより現

実的です。

一方で、女性差別撤廃の国際的な流れから、日本でも、2020年までに「指導的地位に占める女性の割合を少なくとも30%にする」という政策目標が掲げられています。安倍内閣の日本再興戦略（2013年6月閣議決定）においても、「出産・子育て等による離職を減少させるとともに、指導的地位に占める女性の割合の増加を図り、女性の中に眠る高い能力を十分に開花させ、活躍できるようにすることは、成長戦略の中核である」と位置付けられています。女性の活躍を推進するため、官民一体となった取り組みが求められるのです。

## 女性の定着を促進し女性管理職を増やす

女性が活躍している企業では、全雇用者や正社員のなかに占める女性の割合が高く、女性の採用や

職域拡大、管理職への登用が進んでいます。このような企業では、生産性や企業業績が向上しているという調査データもあります。男性と差別をせずに女性活用を図ろうとする企業は、社会的認知度が高まることで優秀な女性を採用でき、結果的に職場が活性化し、業績が向上したということでしょう。

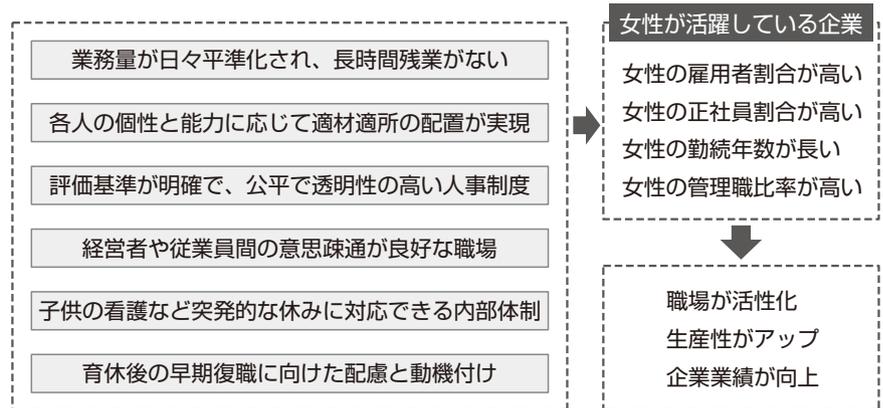
女性の活用という点では、これまで大企業よりも中小企業の方が進んでいました。実際、管理職に占める女性比率も、従業員規模の小さな企業ほど高くなっています。これは規模の大きい企業ほど男性正社員の採用を優先し、女性を戦力として活用してこなかったことが原因と思われます。そのため、大企業で採用されなかった能力の高い女性や、出産・育児で退職した優秀な女性が中小企業に流れ、居場所を得て能力を開花させたと考えられます。

しかし、女性活躍推進法が施行され、大企業が女性の採用や活用を積極的に進めると、これまでの中小企業優位の状況が崩れる可能性があります。その理由は、仕事と育児の両立支援制度の導入状況に格差があるからです。育児休業制度、短時間勤務制度、残業・休日労働の減免、勤務時間の柔軟化（フレックスタイム制などの導入）などの両立支援制度は、大企業が充実しています。ただ、中小企業は大企業並みに制度を導入できなくとも、従業員の個別事情に応じて臨機応変に遅刻早退、時間単位年休の取得、在宅勤務を認めるなど、柔軟な対応を取ることで、大企業に対抗できます。

また、女性の活躍の場（職域）を広げ、管理職への登用を進めるには、まず女性を積極的に採用し、長く働いてもらえるように定着を図ることが先決です。女性管理職が少ない場合に、女性を優先的に管理職に登用する措置（ポジティブアクション）が取られることがあります。管理職としての実力が備わっていないと社内で孤立してしまう恐れがあります。管理職に登用する際に、ある程度の勤続年数と業績がないと他の従業員の理解を得ることは困難です。

女性の定着を阻害する最大の要因は、出産・育児です。実際6割の女性が出産・育児で退職しています。中小企業は大企業に比べて育児休業の取得率が低いので、出

図 女性活躍に必要な事項



資料：筆者作成

産を待たずに退職してしまうケースも多いと考えられます。これでは管理職登用どころではありません。調査データによっても異なりますが、民間企業の管理職の女性比率は7%前後です。また、女性管理職のなかで、結婚して子供もいる割合は3割程度（男性は7～8割）にとどまっています。中小企業で女性管理職をさらに増やすには、両立支援策に加えて、働きやすい職場環境の整備も不可欠です。

### 働きやすい職場環境の整備と働き方改革

女性が働きやすい職場とは、男性にとっても働きやすい職場です。仕事が体系的に効率よく設計され、個々の担当する業務量が日々平準化され、長時間残業のない職場。性別によって職域が限定されず、各人の個性と能力に応じて適材適所の配置が実現され、人事評価の基準も明確で、公平で透明性の高い人事制度が運用されている職場。

経営者や従業員間の意思疎通が良好で、困ったときはお互いに遠慮せず相談し合える職場です。特に、子供の看護などで突発的に休みが取得しやすいことが重要です。そのためには業務の標準化や多能工化など、内部で人員をやりくりできる仕組みを構築しておく必要があります。

育児休業時の配慮もポイントです。休業期間が長くなるとスキルが陳腐化し、復職に向けたモチベーションが低下します。女性保護の観点から休業期間を長く設定する会社もありますが、キャリアの中断が長期化し、かえって復職意欲を阻害します。

むしろ、短期で復職が可能となるよう、託児所の確保などを支援する方がよいでしょう。また、育児休業に入るときには、復職後の仕事内容などを伝えて動機付けし、休職期間中も会社の出来事などを頻繁に情報提供すると、復職に向けたモチベーションが高まります。

# データでみる中小企業

～日本公庫総研調査結果から～

第7回

## 中小製造業の設備投資は 回復基調が続く見通し

～第113回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2015年9月に実施した「第113回中小製造業設備投資動向調査」によると、2015年度の国内設備投資額（修正計画）は、前年度実績に比べて3.6%増加する見通しである。中小企業の景況が緩やかに回復するなか、機械関連業種を中心に設備投資が増加する見通しとなっている。

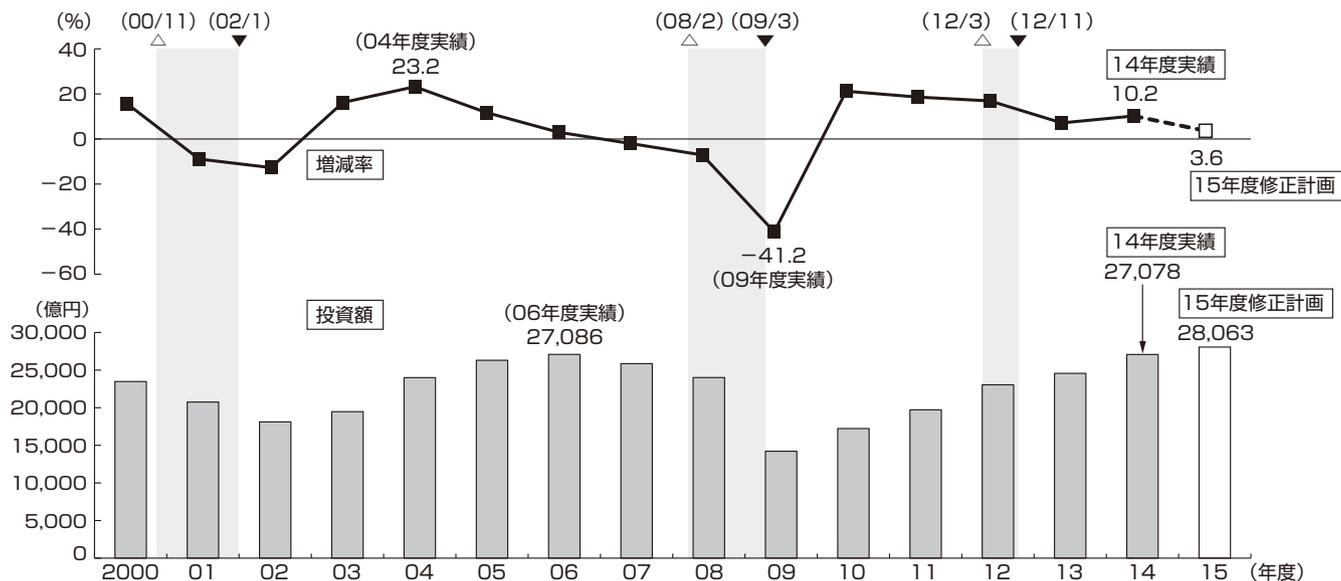
### 投資額は6年連続で増加する見通し

本調査は、全国の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的として、年2回実施している。4月調査では前年度実績と当年度の当初計画を、9月調査では当年度計画の修正状況を尋ねている。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」（2010年12月）の調査名簿から把握した全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万5,608社で、このうち、標本企業として抽出した3万社に調査票を送付。業種別・規模別に設定した各層において、有効回答から1企業当たりの平均設備投資額を算出し、これに各層の母集団企業数を乗じ、全体の投資額を推計している。2015年9月に実施した今回調査では、4月調査の回答先10,831社に調査票を送付し、8,451社の企業から回答を得た。

2015年度の国内設備投資額は、修正計画では、前年度実績に比べて3.6%増加する見通しとなった（図-1）。増加となれば6年連続になり、投資額は2兆8,063億円と、2000年度以降で最も多くなる見通しである。

また、4月に策定された当初計画（2兆4,713億円）と比べると、13.6%の増額修正となった（表）。中小企業の場合、年度初めに設備投資計画がすべて固まっているわけではなく、経済情勢をみながら徐々に投資計画を定めていくため、修正計画は当初計画を上回る傾向がある。そこで、図-2で修正計画における当初計画からの修正率（以下、修正率という）の推移をみると、2015年度（13.6%）は最近10年間の平均値（16.3%）を下回った。要因として、上半期で当初計画していたほど設備投資が伸びなかったことが挙げられる。このところ、上半期の修正率はプラス基調で推移していたが、2015年度は-3.7%と、2001年度（-3.2%）以来の低い水準となった。景

図-1 設備投資額および前年度実績比の推移



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

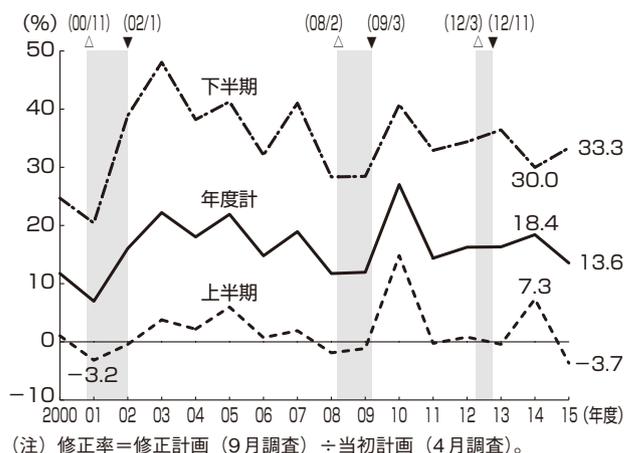
表 国内設備投資額の2015年度修正計画

(単位：億円、%)

		年度計		上半期		下半期	
		増減率	増減率	増減率	増減率		
2013	実績	24,568	7.1	11,330	5.1	13,238	8.9
2014	実績	27,078	10.2	12,480	10.2	14,598	10.3
2015	当初計画	24,713	-8.7	13,214	5.9	11,499	-21.2
	修正計画	28,063	3.6	12,731	2.0	15,331	5.0
	当初計画比	13.6		-3.7		33.3	

(注) 増減率は、前年度同期実績に対するものである。

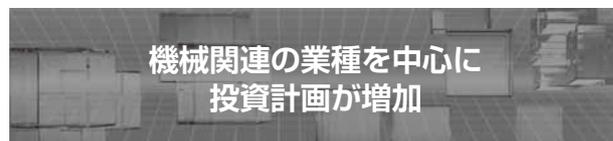
図-2 修正計画における当初計画からの修正率



(注) 修正率=修正計画(9月調査)÷当初計画(4月調査)。

気の先行き不透明感などもあり、一部の企業で設備投資を先送りしたものと考えられる。

一方、下半期の修正率は33.3%と、最近10年間の平均値(33.8%)とほぼ同じになった。ただし、上半期に実施されなかった先送り分が含まれていることを考慮すると、下半期の伸びは割り引いてみる必要がある。こうしたことから、中小製造業の設備投資は、回復基調が続く見通しではあるものの、勢いはやや弱まってきているといえよう。



業種別の設備投資動向をみると、2015年度修正計画では、全17業種中11業種が前年度実績比で増加した(図-3)。「はん用機械」(32.2%)「輸送用機器」(28.3%)「業務用機械」(17.7%)「生産用機械」(14.9%)といった機械関連の業種で高い伸び率となった。こ

図-3 業種別設備投資動向 (2015年度修正計画)

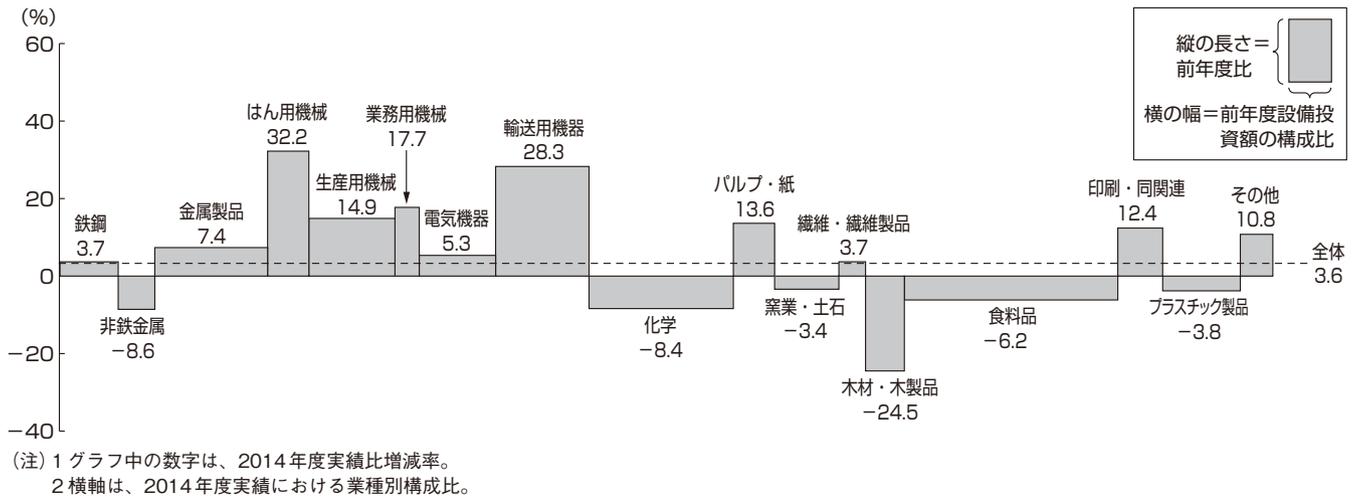
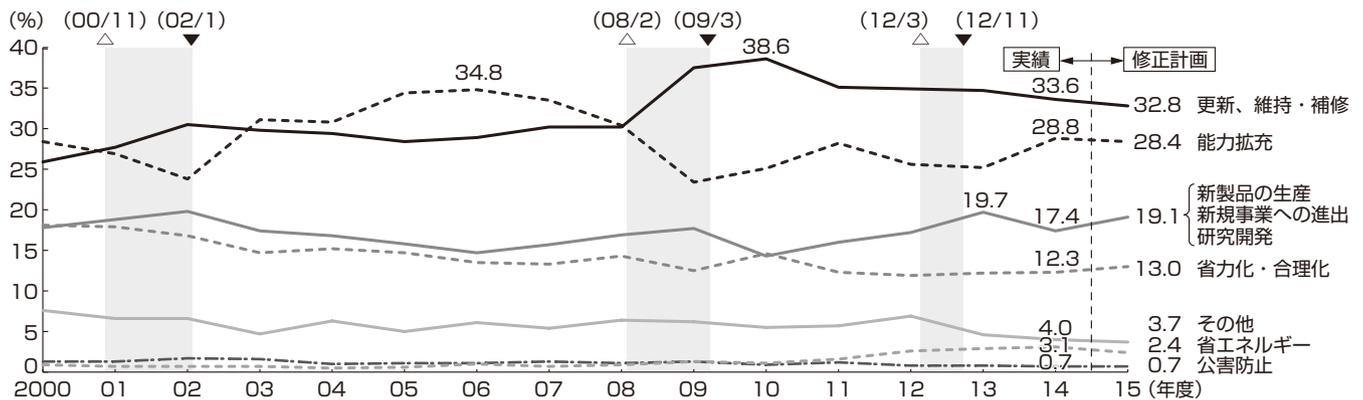


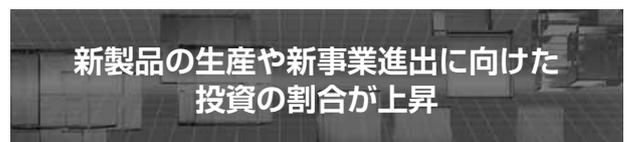
図-4 目的別構成比の推移



これらの業種に共通してみられた特徴の一つに、航空機関連事業への投資が挙げられる。具体例として、エンジン用の部品の製造や、胴体用構造材の表面処理加工などに進出するため、工場を増築するなどの計画がみられた。

一方、「木材・木製品」(-24.5%)「非鉄金属」(-8.6%)「化学」(-8.4%)「食料品」(-6.2%)などでは、前年度実績に比べて投資額が減少した。「木材・木製品」「食料品」は、住宅着工の持ち直しの遅れや原材料価格の高騰の影響などもあり、前年度に引き続き減少となった。「非鉄金属」「化学」は、2014年度の実績額が前年度に比べて大幅に増加(非鉄金属は前年度実績比49.4%、化学は同49.5%)した

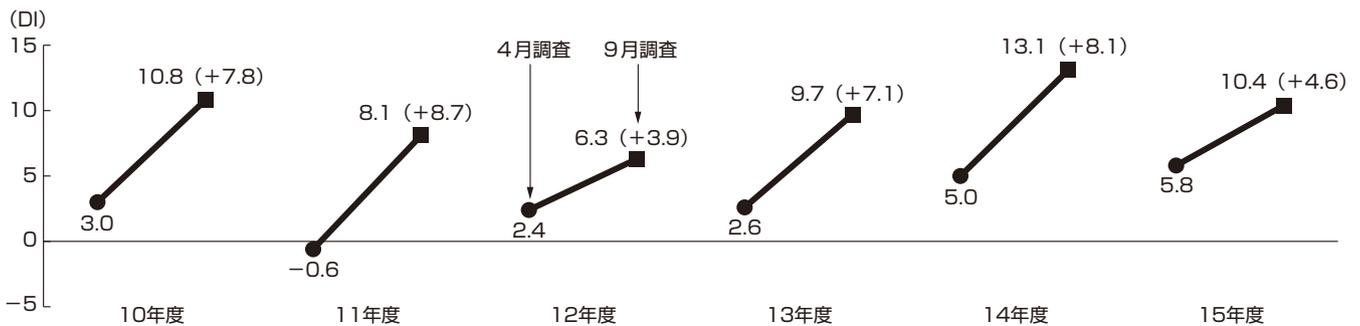
こともあり、その反動が生じたものと考えられる。



次に、投資目的別の構成比をみると、2015年度修正計画では、「更新・維持・補修」投資の構成比が32.8%と、最も高い割合となったものの、前年度実績(33.6%)から0.8ポイント低下した(図-4)。

2番目に高い「能力拡充」投資は28.4%と、前年度実績(28.8%)からわずかな低下にとどまった。機械関連や薬品関連のメーカーで、取引先からの増産要求に対応するため、生産能力を高める設備を導入

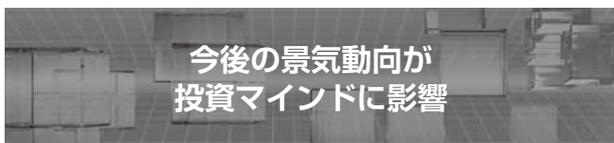
図-5 国内設備投資額の増減可能性 DI



(注) 1 DIは、当年度の設備投資が前年度実績額と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」と回答した企業割合を差し引いた値。  
2 括弧内の数字は、9月調査と4月調査のDIの差。

するといった事例が多くみられた。また、「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」への投資は19.1%と前年度実績（17.4%）から1.7ポイント上昇した。先に述べた航空機事業への大口投資のほか、新型車両の部品などの生産に向けた投資が上昇に寄与している。

リーマン・ショック以降、中小製造業の設備投資目的は「更新、維持・補修」投資が主体となっているが、足元では「能力拡充」「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」投資割合との差は縮小してきており、こうした前向きな投資が全体の伸びを下支えしていることがうかがえる。



今年度の設備投資の取りまりはどのようなものになるか。2015年度の「国内設備投資額の増減可能性DI」（前年度実績に比べ設備投資が「増加する可能性がある」企業割合から「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの）をみると、2015年9月調査のDIは10.4となり同年4月調査（5.8）から、4.6ポイント上昇した（図-5）。引き続き投資マインドは上向きだが、4月調査からの上昇幅に着目すると、2015年度は低めにとどまっており、投資額と似たような動きとなっている。

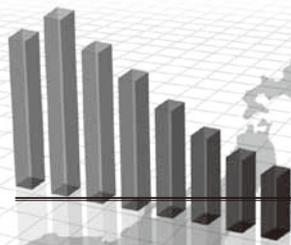
業種別にみると、ほぼすべてでDIはプラス水準となった。特に「食料品」のDIは15.8と、最も高い。投資額は前年比でまだマイナスではあるが、当初計画（-12.7%）よりもその幅は縮小している。同業種で設備投資が増加する可能性があるという回答した企業に、その理由を尋ねたところ、「人手不足で機械化」の割合が17.4%と、全体（8.7%）を大きく上回った。他業種に比べて労働力需給のひっ迫が意識され、投資マインドに影響を及ぼしているものと思われる。

加えて、当研究所が実施する「全国中小企業動向調査（中小企業編）」によると、飲食料品製造業は業況が堅調に推移する見通しである<sup>(注)</sup>。設備投資全体の規模が大きくなってきたいま、業況の回復状況は今後の設備投資の動向を左右することになるだろう。

こうしたなか足元の景気を見ると、中国をはじめとするアジア新興国の経済減速や個人消費の低迷などもあって、一部に弱さもみられている。中小製造業の設備投資は、機械関連の業種を中心に増加する見通しであるが、このような下押し要因をはねのけ、計画以上に実施されるのか、今後の動向に注視していきたい。（葛貫 怜）

(注) 2015年7-9月期の業況判断DIは16.4となり、10-12月期は15.7、2016年1-3月期は19.8となる見通しである。

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。  
[http://www.jfc.go.jp/n/findings/mi\\_findings.html](http://www.jfc.go.jp/n/findings/mi_findings.html)



## 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—

# ハラル認証を取得し 外国人観光客のニーズに応える



王様製菓(株)

代表取締役社長 **木村 秀雄**

### 〈企業概要〉

代表者 木村 秀雄

創業 1924年

資本金 4,800万円

従業員数 96人(うちパート・アルバイト66人)

事業内容 米菓の製造・販売

所在地 東京都台東区千束2-7-5

電話番号 03 (3872) 3333

URL <http://osama-do.co.jp>

訪日外国人客が急増している。2014年に年間1,200万人を突破し、2015年はそれを大幅に上回った。そのなかにはイスラム教徒の人々も少なくない。東京都台東区で米菓を製造している王様製菓(株)は、イスラム教徒をターゲットとする商品をいち早く世に送り出している。

### 海外にも販路をもつ 老舗の米菓メーカー

—事業の概要を教えてください。

当社は、東京都台東区に本社を構える米菓の製造業者です。あられやおかきを専門につくっており、本社近くの直営店で販売するほか、百貨店や高級スーパーなどに販路を確保しています。

国内だけではなく、欧米にも販路をもっています。戦後、進駐軍として日本に来た米兵が当社の

おかきを気に入り、「帰国後も食べたい」と要望があったことをきっかけにして、米国に輸出するようになりました。欧州には1970年代に進出しており、イギリスやフランスなどで高級ホテルのバーのおつまみとして重宝されています。

米菓業界においては、米どころ新潟県を中心に大企業がいくつか存在します。中小の米菓メーカーは、資本力のある大企業との競合を避けられず、苦戦を強いられています。また、国内の菓子市場は、

少子化や健康志向の高まりもあって伸び悩んでいます。さらに、今後、人口減少によって市場が縮小していくと考えられます。当社の業況が徐々に厳しくなるなか、私は、成長を見込める分野に打って出る必要があると感じていました。

### ハラル市場に 目をつける

—どのような分野に着目したのですか。

契機は2010年に訪れました。あ

る会合で機内食等を提供する外資系のケータリング会社の役員とお会いする機会がありました。かつて日本航空の機内食に当社のあられが採用されていたことから、話がはずみ、「今後、東南アジアは経済成長が見込まれるため、訪日客も増えるだろう。そのなかには多くのイスラム教徒が含まれるが、機内でイスラム教徒の方々にお出しできるおつまみがない。ぜひ開発してほしい。そのためにはハラール認証を取得した方がよい」と勧めてきました。

ハラールとはアラビア語で「許された」という意味で、イスラム教の教えにのっとった材料や製法で調理されたものを「ハラールフード」と言います。イスラム教で禁忌となっている豚肉や酒を用いず、調理道具や機械も、過去にそれらを調理していないことが求められます。イスラム教徒のなかには、ハラールフードしか口にしない人も多くいます。食べるかどうかを判断する際には、ハラールフードであることを示す「ハラール認証」の有無を目安としています。

私は、すぐに飛びつくのではなく、ハラール認証を取得すべきなのかを見極める必要があると考え、情報収集に当たりました。日本を訪れるイスラム教徒の増加の見込み、ハラール認証の取得方法、認証取得にかかるコストなどを調べたうえで、市場の将来性と市場

進出の実現可能性を十分に検討してから、認証を取得すべきかどうか判断しようとしたのです。

ところが当時、日本にはハラールに言及した資料が少ないうえ、日本企業が認証を取得した例もみつけられませんでした。十分な判断材料を得られず、ハラール認証の取得は断念せざるを得ませんでした。

その後、当社のブランドイメージを高めるために、「<sup>おかきせんか</sup>小花木撰菓」という高級ブランドをつくって一部の百貨店に出店したり、ベーコンなどで味を付けて<sup>くんせい</sup>燻製した「燻製おかき」を開発したり、パリの三ツ星レストランのシェフとコラボ商品を出したりと、商品力を高める努力をしていました。そうしたなか、私はハラール市場に再び着目するようになったのです。

### ——一度断念したにもかかわらず、再び着目したのはなぜですか。

日本を訪れるイスラム教徒が増加し、ハラール市場の魅力が高まりつつあったからです。

2012年に政府より「観光立国推進基本計画」が発表され、訪日外国人客の数を2020年に2,500万人までに増やす目標が掲げられました。国を挙げて訪日外国人客獲得へ注力することが表明されたのです。

実際、入国査証の緩和や格安航空会社の就航に加え、円安も追い風となって、所得水準の向上が目



本社近くの直営店

覚ましいマレーシアやインドネシアなどの東南アジアからの観光客が増えていました。これらの国々にはイスラム教徒が多いので、ハラールに対応した商品の需要は今後、増えていくはずでした。

一方で当時は、ハラール認証の認証団体が日本でようやくできてきたという状況で、認証を取得した日本企業はほとんどありませんでした。多くの外国人客を受け入れているホテルや旅館でも、まだあまり対応していませんでした。他社に先んじてハラールに対応した商品を開発して市場に乗り出せば、優位に立てると考えたのです。当社が取り組むなら、土産品が良さそうです。

ただ、当社がハラール認証を取得できるのかについては不透明でした。ハラール認証の取得方法、取得にかかるコストを把握したうえで判断する必要がありました。

### ——どのようにして認証取得の可否を判断したのですか。

まずは、ハラール認証の概要に

ついて詳しく知るため、2013年4月に勉強会に参加しました。それが縁で(一社)日本アジアハラール協会代表のサイド先生と知り合いました。サイド先生は、パキスタンのご出身で、有機JASの監査員の養成トレーニングを受けておられた方です。東京大学で博士号を取得しており、日本の食品にも精通しています。

サイド先生にお願いして、当社の工場の生産ラインを見ていただきました。当社の生産の流れを簡単に説明しますと、もち米で生地をつくり、乾燥させてから油で揚げ、仕上げに味を付けます。もち米や油は植物由来であるため、揚げる工程までは問題ないそうです。しかし、一部の商品の味付けで用いる醤油とベーコンに問題があるとのことでした。醤油はアルコール分をわずかに含んでおり、ベーコンは豚肉でできているからです。また、一部の醤油だれに使っている添加物にも問題がありました。

ハラールの米菓を当社でつくるには、揚げるまでは他の商品と一緒に製造しても問題はなく、味付けの工程から生産ラインを分けたうえで、ハラールにのっとった材料で味を付ければよいことがわかりました。これなら、大きな設備投資をしなくても、認証を受けられそうです。

こうして、当社でもハラール市

場に挑戦できそうだとわかったため、参入を決断しました。

## 機をとらえ 実行は一気呵成に

——ハラール市場の参入に向けてどのような準備をしたのですか。

第1に、ハラール認証を取得するために、指摘を受けた生産ラインの変更に着手しました。まず、ハラール専用の味付けの工程を設けました。また、他のラインで使用している食材の混入を防止する措置をサイド先生から教わり、実施しました。さらに、ハラール認証を取得した醤油が他社で開発されていたので、仕入れることにしました。

第2に、イスラム教徒の嗜好に合うように、味付けを調整しました。インドネシアやマレーシアに視察に行き、現地の料理を実際に食べたり、マレーシアからの留学生を招いて試食会を開いたりしました。

その結果、東南アジアは年間を通して暑いこともあって、味の濃い料理が多いことや、イスラム教徒は酒を飲まないため、嗜好品として甘いものを好むことがわかりました。そこで、現地の味覚に合わせて味を濃くしたり、甘味を加えたりしました。

第3に、土産品としての魅力を高めるために、パッケージに工夫を凝らしました。富士山と波のデ

ザインを基調として桜をあしらひ、一目で日本の商品だとわかるようにしました。名称も「東京あられ」と、買い手にも貰い手にもわかりやすいものにしました。

こうした準備を経て、2013年9月にハラール認証を取得し、土産品の販売に乗り出したのです。

——ハラール認証があれば、現地への輸出もできるとお思います。輸出は考えなかったのですか。

当社は欧米へ輸出していたので、東京あられの東南アジアへの輸出も頭にありました。ところが、ハラールの勉強会に参加したり、現地を視察したりするうちに、ハードルが高いことがわかったのです。

まず、インドネシア等の国々ではなかなか荷揚げをしてもらえないなど、輸送上のトラブルが起きがちです。これでは期日通りに納品できず、商品の品質も保てません。さらに、外国企業への厳しい規制があるため、販売網を確保するのは容易ではありません。

ハラール認証には世界的に統一された基準がないという問題もあります。ハラールの認証団体は世界に200以上あり、一つの国に複数の団体が存在するケースもあります。さらに、団体によって基準が異なります。輸出をする国や地域ごとに認証を取得するようでは時間や費用があまりにもかかってしまい、とても手に負えません。

こうしたことから、輸出には手を出さず、日本にある団体の認証取得にとどめて、日本に来たイスラム教徒向けの土産品に注力することにしました。

ただ、今後は認証団体が世界的に提携するようになると見込まれるため、いずれは輸出も考えられるようになるでしょう。

### ——販路はどのように確保したのですか。

私たちの地元、台東区は浅草寺があり、従来から多くの外国人客が訪れています。

先代である父は、ロータリークラブの活動を通じて懇意になった浅草観光協会の会長に、東京あられがハラール認証を取得したことを報告しました。会長は、浅草仲見世通りに店を構える和菓子専門の土産品店「評判堂」のオーナーです。海外からの多様な観光客にきめ細かく対応する必要性を感じておられ、イスラム教徒向けの土産品も扱いたいと考えていたようです。そのため、いち早くハラール認証を取得した当社の東京あられを同店の商品以外で唯一、店頭に並べていただけるようになりました。

また、航空会社は必ず興味をもつだろうと思いましたので、全日本空輸に持ち込みました。その結果、2014年3月から同社の国際線用のおつまみとして採用されてい

ます。イスラム教徒の方々へのおもてなしが向上したと、航空会社の方々からも喜ばれています。

このほか、成田、羽田、関西の各国際空港の土産品店にも販路を広げています。ハラール認証を取得した土産品はほとんどないため、扱っていただくことができました。海外からの観光客が土産として購入するほか、イスラム圏に出張するビジネスマンが商談先への土産として買うこともあるようです。

このように、さまざまな販路を確保できたのは、商機を察知して、他社よりも早く商品を開発したからだと思っています。

また、従業員教育の面においても大きな収穫がありました。ハラールへの取り組みを通じて、イスラムの世界を学び、その人々と



パッケージの外観はお土産らしく

交流したことで、従業員の世界観が広がりました。これからの日本は、多様な世界を受け入れていかなければなりません。10年前にだれが、浅草でイスラム教徒の皆さんがハラール認証のついた「あられ」を購入する風景を想像することができたでしょうか。

今後も、時代の流れや市場の動向を的確にとらえ、ニーズにいち早く対応することで、市場を切り拓いていければと考えています。



## 取材メモ

取材の折、木村社長から、業務に関することだけでなく、イスラム教の考え方や習慣、東南アジアの政治・経済情勢などについて詳しく教えていただいた。木村社長の日常における情報収集の熱心さを感じた。

木村社長は、最初にハラール認証の取得の話を持ちかけられた際には、判断を下すうえで必要となる情報を十分に得られなかったため見送った。だが、後に政府の施策や国内外の情勢から時機をとらえ、自社での実現可能性をしっかりと検討したうえで、認証取得の決断を下した。その後、短期間で生産体制の整備と市場調査を実施して商品開発を完了させた結果、他社に先んじてハラールに対応した土産品を生み出し、販路を確保している。

同社の取り組みは、日常の情報収集をもとにした慎重な経営判断とスピーディーな実行が新市場進出の際にいかに重要であるかを物語っていると言えよう。

(中村 円香)



# 2016年の予定から 読み解くトレンド

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員  
松本 泰明

2016年を迎えました。新しい年が皆さまにとって良い年となることを願います。今回は、2016年がどのような年になるかを予定されている出来事やイベントを通じて見ていきたいと思います。

まず、今年は昨年に引き続いて、地方への注目が一層、集まるでしょう。北陸新幹線の開通に続き、今年の3月には北海道新幹線が新青森～新函館北斗間で運行が開始されます。夏には青森～道南のエリアに対してのデスティネーションキャンペーンも予定されており、話題を集めることでしょう。

また、5月末には三重県の伊勢志摩で先進国首脳会議が予定されています。洞爺湖サミットや九州・沖縄サミットのように、伊勢志摩への注目がにわかに高まることでしょう。伊勢志摩のエリアは伊勢神宮や国立公園など、観光にも非常に優れた景観ですので、インバウンドを地方へとさらに広げていくことが予想されます。日本の経済において、インバウンドは非常に重要であり、まだまだ伸ばしていく必要がありますが、地方への注目を集めるこれらの出来事は、日本人と外国人の両方が消費を伸

ばす力となるでしょう。

二つ目のトピックスは何といても、リオデジャネイロオリンピック・パラリンピックの開催でしょう。この次はいよいよ2020年の東京オリンピック・パラリンピックが控えています。この夏には東京オリンピックに向けたアクションプランも策定されます。今年は新種目も決定し、オリンピックに向けた準備はいよいよ目に見えて大きくなっていきます。生活者にとってもオリンピックがより身近になる年、いわば「東京オリンピック元年」になることでしょう。

さて、三つ目はテクノロジーに目を向けてみましょう。バーチャルリアリティ用ヘッドセット端末のオキュラスリフトの製品版が今年発売されます。また、今年20周年を迎えるポケットモンスターは、昨年ヒットしたIngressのように現実世界を舞台にしたスマホ用ゲーム「Pokémon GO」をスタートする予定です。

家事家電においては、昨年末に発売になったダイソンのロボット掃除機「ダイソン360EYE」や「ルンバ980」などセンサーやAIを活用した、新しい世代のロボット掃除機が登場しはじめています。現実生活のなかに新しいテクノロジーがどんどんと入り込み、生活をより楽しいものにしてくれる年になりそうです。

さて、上記の三つから読むと、2016年は「バージョンアップの年」と言えそうです。アベノミクス以降、少しずつ揃えられてきた新しいモノやコトが、ワンランク上にバージョンアップし、さらに良くなっていく年になるのではないのでしょうか。更新される新テクノロジーや街並みの変化、地方のあり方、時代の変化に即して変化するこれらを、電通総研としては常に新鮮な視点から提示していきたいと思います。今年も電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループをよろしく願いいたします。

---

## 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。

---



天津で行われた催事



## 経営支援は現場から 四日市「萬古焼」の販路を開拓

四日市商工会議所 経営支援課 課長代理 川谷 文男

四日市市は三重県北部に位置し、人口は約31万人。1955年ごろから石油コンビナートが形成されて市の産業基盤が確立し、現在は県下最大の商業・工業都市として重要な役割を担っています。また、陶磁器産地の顔もあり、地場産業の「萬古焼」は、独特の質感をもつ紫泥<sup>しでい</sup>の急須や耐熱性・耐久性に優れた土鍋がよく知られています。

萬古焼は18世紀中ごろが起源で、その名は「いつまでも変わらない永遠の生命」という意味の「萬古不易」の銘が作品に押されていたことに由来します。明治末期には半磁器の製造技術が開発されて生産量が飛躍的に伸び、海外にも大量に輸出されていました。戦後は土鍋の研究・開発が進み、現在では国内土鍋生産の約80%を萬古焼が占めています。

しかし、食文化や生活様式の変

化による国内需要の減少と、安価な輸入品が流入した影響は大きく、萬古焼業界でも廃業する製造業者がみられました。その一方で世代交代も進み、若い経営者が自ら展示会に出展し、ニーズを把握して製品開発に反映するなどの動きもみられています。製造業者にとっては新製品の情報発信と販売をいかに進めるかが課題となります。四日市商工会議所では地域産業資源活用事業の認定や各種補助金等を活用して課題解決に取り組んでいます。支援したことがきっかけで当会議所は製品の特徴等の詳細な情報を得ることができました。

また、当会議所では新たな市場を海外に求める昨今の企業動向を受け、2013年に「海外展開支援室」を設置しています。四日市市と中国の天津市が友好都市を提携していることもあり、天津や北京の百貨店、総合スーパーで開催される

催事で、商社の協力を得て萬古焼などの県内産品を出品、販売してきました。催事では当会議所職員も売り場に立ち、通訳を介して商品説明等も行っていることから、現地のニーズを直接知ることができます。

現地の売り場で知り得たニーズを踏まえ、これまで支援した製造業者の製品のなかから選りすぐったものを2015年10月から催事と総合スーパーで販売しています。いずれは今回出品した業者の方を現地にご案内し、さらなる拡販にも取り組みたいと考えています。

実際に現場で見て、聞いて、体験して情報を得ていたからこそ、こうした取り組みが可能になったと思います。現在はネットで簡単に情報を集めることもできますが、当会議所は今後も現場に足を運んで情報を集める手法で経営支援に取り組んでいきます。

# 中小企業の人材確保のための 組織マネジメント



(有)アンビション 代表取締役 **川田 英治**

かわた えいじ

1959年北海道生まれ。2002年(株)トーモク退職、2003年(有)アンビション設立（在宅介護事業）。2007年慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科修士課程修了、11年同博士課程修了。同年、同大学SFC研究所上席所員。日本介護経営学会、日本プライマリケア学会所属。水戸市で訪問介護、グループホーム、通所介護、短期入所の4事業を運営する傍ら、横浜市で不動産会社を運営している。直近は『介護ビジョン』『シルバー新報』等の雑誌に寄稿し、講演も各地で行っている。

## はじめに

筆者は製造業の営業として20年間勤めた後、2003年に(有)アンビションという介護事業会社を水戸市に設立した。介護に関してはまったくの素人で起業したため、早い段階に専門学校で資格を取得しようと考えていた。

慶應義塾大学に健康マネジメント研究科が新設され、2005年4月に入学した。事業と学業という二足のわらじを履き、博士課程も含め大学院に6年間在籍した。大学院での研究と会社での実務によって導かれたのは「事業とは、お金を残すことではなく、人を残すこと。事業とは、お金を稼ぐことではなく、人を稼ぐこと」という経営理念である。多くの学生がこの理念に共鳴してくれるのは、リストラが恒常化している社会的背景によるのかもしれない。

介護は長期間にわたる対人サービスである。介護

の「質の向上」や「馴染みのケア」の実践には、介護職員の定着が必要不可欠である。職員が持つ知識・情報は重要であり、職員の退職は要介護者の環境変化となり、心理的負担増になる。それはケア品質のみならず、経営品質にかかわる重要な問題でもある。理念の「人」には、要介護者だけではなく、働く職員も含まれる。職員を稼ぎ残していく事業でなくては、事業の存続も危うくなると考えている。

会社設立当初、資金繰りが大変であった。しかし、「人を残す」という考え方で事業を進めていくと、事業は成立していった。お金ではなく、人を事業の中心に置くことによって、事業が少しずつ好転した。これは組織全体が「人を残す事業」を行うようになったからだ考える。当社は、「お金」の利潤ではなく、「人」の利潤で回っているのである。お金は残せないのかもしれないが、人は残せる。少なくとも、事業の意思を継いだ人は残せる。それが事業の残せる資産であり財産である。本稿では、組織マネジメン

トをどのように実践したのか。なぜ介護の経営が大変なのか、職員が定着しないのか、人材確保が大変なのか、問題を把握し組織マネジメントの重要性や必要性を述べたい。

## 介護事業と組織マネジメントの価値

### 介護サービスは加工賃仕事

介護保険は指定事業者が提供した介護サービスを公定価格で国が買い取る制度である。その報酬体系は外注加工賃と似ている。報酬はサービス種類と要介護度によって異なる。介護報酬改定は、加工賃の改定に当たり、プラスの報酬改定になると新規参入や事業拡大する事業者が増える。一方、マイナス改定になると、撤退・廃業する事業者が増える。施設介護の場合、収入は定員に比例し、定員以上の収入は望めない。訪問介護は訪問件数を増やせば収入増となるが、1対1のサービスなので報酬＝人件費となり、人件費比率は80%以上にもなる。

介護事業は一定収入下での労働力調達となり、労働市場での調達力に乏しい。特に好況時には、人件費が高騰し経営が困難になる。現在はその状況下であり、多くの事業者が慢性的な人手不足に陥っている。そのため、施設を建設しても人手不足により、開始の目途が立たない事業者もある。一般企業は提供する商品・サービスの価格裁量を持つので、人件費が高騰しても価格への転嫁が可能である。しかし、価格の裁量権を持たない介護事業者にはそれができない。介護報酬や交付金は3年に1回の見直しがされるが、必ずしも市況に連動するとは限らない。

事業における労働力の確保と定着の工夫が、組織マネジメントである。介護事業は離職率が高く、施設の介護職員（非常勤）の場合は1年間の離職率は約20%にもなる。就業年数は、3年未満が約70%とされている。当社の従業員数は58人（パート含む）で、13年間の平均定着率は90%以上になる。退職者が少ないため、求人必要性がなく、求人広告を出

したことは1度もない。その点は外部からも極めて稀有な会社と評される。これらは、当社の組織マネジメントの結果である。

### 有形価値と無形価値

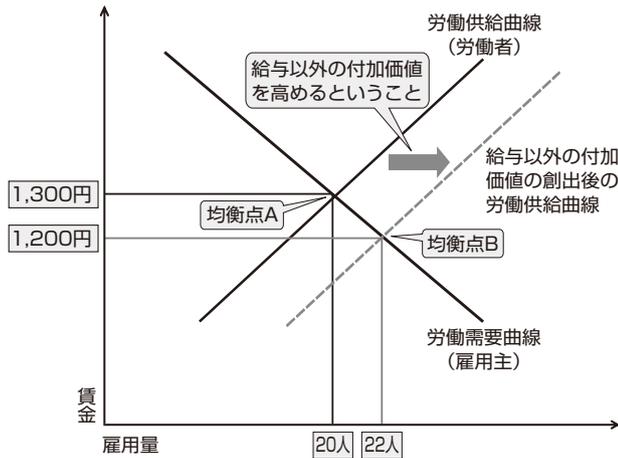
組織には、二つの価値が存在する。一つは現金、有価証券、固定資産等の目に見える有形物の価値である。もう一つは、企業風土、特許、技術、満足感、連帯意識等の目に見えない無形物の価値である。

企業の品質管理ではMan（人）、Material（原料）、Method（方法）、Machine（機械）の頭文字を取って4Mという言葉が使われる。多くの製品クレームは、4Mのいずれかに起因し、介護の場合はManに起因するものが大半を占める。介護事業は労働集約型産業であり、サービスを供給するのは介護職員になる。品質は職員の質によってほぼ決定するため、他の3Mによるクレームは少ない。ゆえに、職員の定着による「馴染みのケア」は品質のアピールポイントになる。一方、製造業においては、Machine、Materialが品質を左右する。

また、製品は有形であるため、<sup>か</sup>疵は見える。しかし、介護のケアは無形であり、<sup>か</sup>疵は見えない。介護のトラブル事例の多くはこの点にある。介護は経験財という性質を持ち、実際にサービスを受けてみないと、良悪の判断がつかない。

前述のように、介護事業は一定の公定価格によって賄われる。給与等が職員にもたらす効果には限界がある。そのため、仕事への満足感、やりがい等の無形価値の効果が重要な意味を持つ。商品には「ブランド力」が必要といわれる。商品は有形価値であり、ブランド力は無形価値である。ブランドという無形価値が有形価値を上回る事業も多い。介護事業は「安心と信頼に基づく人間関係」という無形価値がブランド力を高めていく。それは、一朝一夕にできあがるものではない。当社もその課題に試行錯誤しながら一歩ずつ取り組んでいる。人や組織がどのくらいの無形価値を生み出せるかが事業と組織の重

図-1 給与以外の無形価値



資料：筆者作成

要ポイントであると考えます。

### 組織をマネジメントする価値とは

組織がもたらす無形価値を労働需給曲線にて表すと図-1のようになる。なお、これはイメージ図であり、経済学的意義を問わない。労働力の調達価格は、労働市場の需要曲線と供給曲線の均衡点で決定する。いま、雇用主の労務費予算は2万7,000円で22人の雇用を必要とする。均衡点Aの1,300円の時給では20人しか確保できない。雇用主は22人を必要とするので、1,300円で22人調達すると、 $1,300円 \times 22人 = 2万8,600円$ となり1,600円の予算超過になる。一定収入下においては賃金の上乗せには限界がある。そのため、労働供給曲線を右にシフトさせるような賃金以外の新たな価値を付加しなければならない。それが、組織の無形価値の創出である。これを表したのが点線である。点線と労働需要曲線の交わる均衡点Bでは、1,200円の時給であるが、仕事のやりがいや満足度など無形価値によって働く価値があると労働者が判断することを意味する。このような価値創出の方策が本稿の組織マネジメントである。これによって予算内で22人の確保が可能になり、市況変動に強い体質が可能になる。「金の切れ目が縁の切れ目」の組織では介護事業は成り立たないのである。

## 納得が効率性を高める

組織マネジメントの基本的な考え方をいくつか述べる。ここで共通するキーワードは、「納得」である。処遇、職場、仕事などにどこまで納得するかが組織マネジメントの目標になる。

### 組織の公平性と効率性

会社内では、公平性と効率性が重要な意義を持つ。一般的に、公平性と効率性はトレードオフの関係にあるといわれる。公平性を重視し給与を均等化すると、往々にして効率性が下がる。人より良い仕事をして同じ給与や待遇では努力しなくなるからである。この弊害をなくすために、職責による給与格差が必要となる。この格差によって、より高い職責を目指す動機が生まれ、効率性の向上が図られる。成果給や人事考課による給与格差にはこうした意図がある。しかし、介護事業は公定価格による一定収入なので、キャリアパスをどう描くかは難しい課題になる。効率性を重視し職責手当に差を設けるか。あるいは、公平性を重視し職員の基本給を上げるのか。どちらを選択するかが重要課題である。

### 評価の公平性

前述のように、給与格差によって公平性が失われる場合がある。公平性は労働へのインセンティブとなるため、公平性を維持しながら効率性を上げる必要がある。その方法として「評価」がある。評価や業績の判断に偏りが無いことが、公平な評価の指針になる。そもそも組織内は平等ではない。権限や待遇が社長＝社員では会社が成り立たない。ゆえに評価の公平性が重視される。評価は、判断という無形価値になる。キャリアパスを導入し職責制を設けても、評価に公平性を欠くとうまく機能しない。

図-2は、評価の公平性と効率性の図である。評価の公平性と効率性は、右肩上がりの線が望ましい。

公平な評価で部下が納得のいく適任者を上司として選ぶことによって、効率性・生産性は上昇する。そのような管理者や上司であれば、部下はよく働くからである。

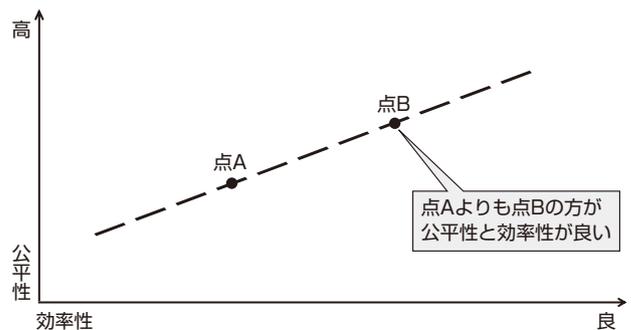
働くことは、仕事と労働に分別される。仕事は「課題・出来栄え」であり、労働は「活動・出来高」である。仕事には思考や判断が伴う。上司が部下に納得する「仕事」を与えるのと強制的な「労働」を与えるのでは効率性は異なる。与えられた指示に納得するかが重要である。仕事に付与する「納得・理解」という無形価値が、効率性を上げる。評価は評価者によって偏りが生じる場合がある。偏った評価により管理者を選出した場合、給与格差と評価の不公平性により、士気がダブルで下がる。公平性は評価の中で最も重要視されるものといえる。

## 資格と資質

介護は資格と資質が重視される事業である。資格は仕事を行うための条件や立場、資質は生まれつきの性質や才能をいう。資格は知識や専門性で、資質は人柄や人間性ともいえる。実務では「資格<資質」と考えている。例えば、ハイグレードの皮で縫製した靴が長持ちするかといえば必ずしもそうではない。縫製が悪いとすぐ使えなくなる。逆にローグレードの皮でも、縫製が良ければ長く使える。グレード(格)が品質を保証するとは必ずしもいえない。つまり、介護職全員が有資格者であっても質が保証されるわけではない。向社会性、満足感、使命感、向上心等の個々の資質が備わってこそ、質が保証されるのである。

もちろん、資格を蔑ろにするわけではない。資格には専門性という客観的な担保価値はある。しかし、組織の資格偏重には危うい面がある。有資格者であっても、介護の資質に欠ける人材も存在するからだ。組織にとって「ないがし智に働けば角が立つ」と理解する資質こそが重要である。資格は保有者が対象だが、資質は全員が対象になる。ゆえに資格より資質重視の評価の方が公平性はある。設立より13年が経ち、

図-2 評価の公平性と効率性



資料：図-1に同じ

当社でも有資格者が増えた。2015年度より介護福祉士の占有割合によるサービス提供体制強化加算を取得した。この加算取得には驚いている。「資格を取れ」と言ったことは1度もないからだ。資質のある人には向上心があり、失敗しても幾度も試験に挑戦している。自己啓発として自分を磨く職員の資質には頭が下がる。

## 仕事に納得するとは

自分の仕事に納得できるか、あるいは仕事が適正と判断できるかという点を考えてみたい。それが、仕事のモチベーションとなるからである。

交差点で信号を渡れない高齢者がいた場合、誰もが手を差し伸べようとする。その行為を適正と判断し人は実行する。同時に高齢者や周囲の人たちはその行為に感謝し称賛する。なぜなら、弱者に対する見返りのない無償のサービスだからである。介護はそのように社会全体が感謝するサービスである。要介護者に介護サービスがなければ、日常の食事の手配もまま儘ならない。介護は要介護者の日常生活に密着し、切れ間ない連続サービスを提供する。しかし、無償では連続したサービスは実現しない。実現には費用が発生するからだ。そこで、要介護状態というリスクに備え、費用を社会で相応分担する制度が介護保険制度である。その点で介護の仕事は、納得のできる適正な仕事と判断できる。

しかし、社会においては、納得できず適正ではな

いと判断される仕事がある。ある商品のセールスを例とする。自社が販売する商品よりも、他社の商品が「安くて品質が良い」ことを自身や社会が分かっているにもかかわらず、セールスマンは自社の商品を売らなくてはならない。上司は収益を優先し、「たくさん売れ」と指示するからだ。その場合、心の中（自己評価）ではどこか釈然としないセールスになる。なぜなら、事実を伝えられないことや社会的評価と異なっていることが、自身の道徳的感情と相反するからである。セールスマンが「売る」行為に対する社会的評価は、「売るべきでない」であり、購入者の「買う」行為に対する社会的評価は「買うべきでない」となることを理解するからである。

ここで行為（仕事）と自己・社会的評価とが一致しないことになる。そしてセールスマンに「売れない」「売ってはいけない」という感情が起こる。セールスマンの意思と会社の方針が相反することになる。結果、自分の仕事が納得できない仕事になる。この感情が「現場の声」である。それは経営者にとって重要課題になる。経営者が現場の声を真摯に受け止めれば、「さらに安くて良い商品」を作ることが会社の目標になる。また、競争に勝つことが命題になる。それによってセールスマンの納得のいく仕事にもなり、社会における道徳感情に基づくフェアな考え方になる。この競争によって市場に「さらに安くて良い商品」が供給されることになる。競争市場において重要なのはこのフェアな精神である。社会はこの目に見えない自動調整機能によって発展してきた。

「現場・現実・現物」を重視することを、「3現主義」という。問題や課題は、机上や頭の中にはなく3現の中にある。昨今、企業の不祥事が取り沙汰されるが、3現の認識不足に起因している場合も多い。組織内の「風通し」が悪く、問題を隠蔽する<sup>いんぺい</sup>体質もある。「踊る大捜査線」というドラマに有名なセリフがある。「事件は会議室で起きてるんじゃない、現場で起きてるんだ!」。まさに3現主義である。経営者は現場の声を聞き、社会的評価を認識する必要がある。

る。現場の声を経営に活かすことが、仕事への納得性やモチベーションの向上になると考える。経営者は「はだかの王様」であってはいけない。

## 働く価値を説く

組織をマネジメントの重要ポイントとして、「公平」と「納得」を述べたが、もう一つ重要なポイントがある。それは、「説得」である。

### 介護のやりがいや意義について説く

仕事のやりがい・意義について資料や数字を用い職員に説くことも必要と考える。2005年以降、日本の高齢化率は、世界のトップにある（図-3）。これは、人類史上かつて経験したことない前人未達の領域である。隣国の韓国の合計特殊出生率は日本より低く、韓国は日本より高齢化のスピードが早いといわれている。2035年には世界中が高齢化を迎える。今後、日本が医療、年金、介護の社会保障政策をどのように行っていくのか、世界中が注目している。過去、北欧諸国から福祉を学んだのと同様に、日本の福祉が世界標準となる日は遠くない。「介護は国際的にも重要な仕事であり、先駆者としての仕事である」と説いている。

### 就きたい仕事

大学で専門分野を専攻しても、それを活かす職種に就ける人は少ないのが現実である。筆者は人文・社会科学系なので、希望する職種には就けなかった。しかし、福祉の分野を学べば、希望する職種への就業が可能である。勉強したい分野を学び、やりたい仕事ができる人は世の中にほとんどいない。やりたい仕事に就業している希少な価値を見出してほしいと説いている。

### 事業の安定性について説く

介護事業は低賃金というマイナス面ばかりで取り

上げられ、プラス面が取り上げられない。若い介護職員は、社会や他の仕事について知らないこともある。往々にして「隣の芝生が青く見える」ものである。そのような場合に次のように説いている。

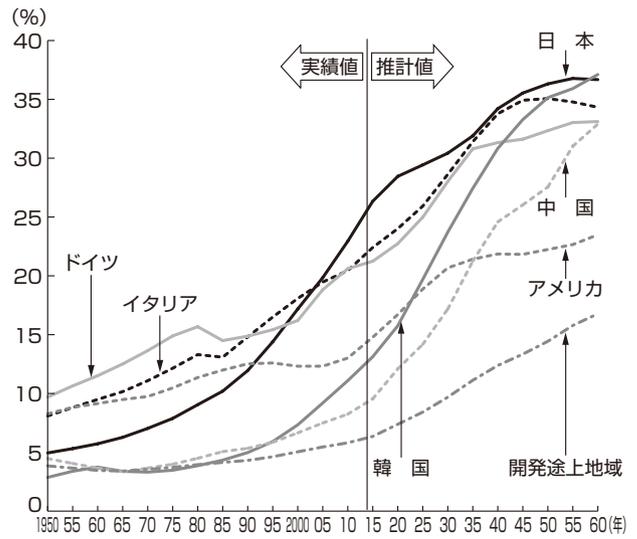
介護事業の大きなプラス面として事業の安定性が挙げられる。事業の安定性として、「価格変動」「回収」「需要」の3点を考える。通常、商品・サービスの価格は、金利、市況、景気、物価、為替相場等によって変動する。経営者はこれらのリスク変動と対峙しなくてはならない。しかし、介護事業は公定価格なので堅実な事業である。また、一般の事業では、現金商売を除き、現金化までの期間が150日以上取引も多い。介護保険下では、国がサービスを購入するので、売掛金のリスクも原則として発生しない。高齢化に伴い2025年までは需要も拡大する見込みである。

筆者は過去20年にわたり製造業の営業をしていたが、多くの売掛金は据え置き90日～150日の手形決済であった。担当先の倒産による不渡手形の経験も幾度かある。介護事業を開始直後、締後約60日間で入金されたとき、安堵すると同時に回収の確実性に驚いた。事業の安定性は、雇用の安定も意味する。雇用は景気変動や経済情勢の変動に左右される。商品のライフサイクルが短い現代においては大手企業も安泰とはいえない。商売の仕組みやリスクを知らない介護職員も多い。事業・雇用の安定性というプラス面を伝えることも必要と考える。

## あとがき

介護事業を開始し、高い定着率を維持してきたのは、組織内での公平、納得、説得であり、それを支える組織内のコミュニケーションであると考えている。その方策の一つとして社内に男女フラダンス部をつくった。特に男子フラダンス部があるのは珍しいといわれる。「女子会」「男子会」等も頻繁に行われている。

図-3 高齢化率の国際比較



資料：国際連合(UN)、World Population Prospects : the 2015 Revision  
 (注) 1 高齢化率とは、65歳以上人口が総人口に占める割合。  
 2 開発途上地域とは、北部アメリカ・日本・ヨーロッパ・オーストラリア・ニュージーランド以外の地域をいう。

職員は「人員」ではなく「人材」であり、さらに「人財」であると人的資源の価値を求めて、日々事業を行っている。現在は、働く人に多くの職業選択肢がある。外食チェーンの時給も1,200円～1,500円と上がっている。筆者の会社の介護職員も選択肢の中で、他の職種を天秤にかけたこともあるだろう。それでも、退職しないのはお金だけではない、天秤にかけられない無形価値が当社にはあるからだと考えている。これまで無形価値を醸成するような組織を目指し、マネジメントを行ってきた。働く人が納得のいく仕事・職場環境であれば、そこに給与以外の価値を見出してくれるはずである。経営者は真摯に組織の持つ無形価値について考える必要がある。

### 参考文献

- P.F.ドラッカー著、上田惇生訳 (2001)『マネジメント・基本と原則』ダイヤモンド社
- 川田英治 (2014)「無形効果の価値とは」『シルバー新報』2014年2月21日
- 川田英治 (2014)「公平性と効率性」『介護ビジョン』2014年9月号
- 田中滋、古川俊治 (2008)『MBAの医療・介護経営』医学書院
- 堂目卓生 (2008)『アダムスミス-「道徳感情論」と「国富論」の世界』中央公論新社、pp.25-69

# コミュニケーションを工夫し 若い従業員を育てる



(株)ダンジョウ

代表取締役  
竹林 洋和

企業プロフィール

- 代表者 竹林 洋和
- 創業 2010年
- 資本金 600万円
- 従業員数 8人
- 事業内容 溶接機のレンタル・修理
- 所在地 富山県富山市西二俣87-2
- 電話番号 076 (471) 5323
- URL <http://www.danjo.co.jp>

近年、中小企業の人手不足感が高まっている。特に、企業の将来を担う若い従業員の確保や育成に悩む経営者は多いだろう。

そのようななか、富山県富山市の(株)ダンジョウは若い従業員の育成に力を入れ、売り上げを伸ばしている。転職は、竹林社長の人材育成における大きな方針転換であった。

### 修理もできる 溶接機のレンタル業者

同社は、建設や製造の現場で使われる溶接機を専門に扱うレンタル業者である。

溶接機レンタルの注文で多いのは、「溶接機が故障したので、すぐに同じ機種を借りたい」というものだ。同社では、注文を受けると直ちにレンタル用の溶接機を顧客の現場に持ち込む。その際に故障した溶接機を預かり、自社で修

理したうえで返却する。

溶接機は150以上の機種があり、トーチと呼ばれる先端器具や電源装置などの周辺機器の規格も機種ごとに異なる。修理には幅広い知識と高度な技術が求められるため、同社のように修理を自社で行えるレンタル業者は少ない。修理を外注に回している同業者が多いため、同社は価格面で優位に立っている。

修理を担当するのは、20歳代前半の従業員たちだ。皆、竹林社長が一人前に育て上げた人材である。若い従業員の活躍もあって、同社は2010年の創業以来、増収増益を続けている。

### 自身の経験にとらわれずに 方針を転換

竹林社長は、勤務時代に溶接機の販売を担当していた経験を生かし、営業と修理を専門とする同僚二人とともに、同社を設立した。

当初から売り上げは好調に推移した。竹林社長は受注の増加に対応するため、従業員を新たに雇用することに決めた。即戦力となる経験者の採用は難しいので、若い従業員を雇い、育てることにした。

しかし、ここで大きな問題に直面する。雇用した従業員がすぐに退職してしまったのだ。その後も何人か雇い入れたものの、いずれも長続きしなかった。

竹林社長は勤務時代の経験から、「仕事は自分から積極的に覚えるもの」だと考え、従業員にもこの方針で接していた。従業員から質問があれば答えるが、手取り足取り教えることはしない。体当たりで学ぶことが成長につながるという信念があったからだ。

だが、思いは伝わらなかった。辞めた従業員たちは「仕事を教えてくれなかった」「わからないことがあっても質問しにくかった」と

捨<sup>ぜりふ</sup>て台詞を残していったのだ。

竹林社長は悩んだ末、自身の経験に基づく育成方針をやめ、若い従業員が前向きに働ける環境をつくることを目指した。

実現のため、新たに雇った若い従業員の仕事をじっくりと観察してみた。彼らは一度教えた仕事は、忠実かつ正確にこなしてくれる。しかし、経験がなかったり、応用力が求められたりする仕事になると、質問することもなく、長時間手が止まってしまう。また、つまづくのは、難しい電源装置の修理や、複雑なケーブルの接続など、ある程度決まった作業だ。

そこで、従業員が戸惑わないように、作業の手順や留意点を詳細に示したチェックシートを作成した。作業が完了したらチェックをつけ、竹林社長が点検を行う。できていなければ丁寧に教える。

やるべきことを明確にし、安心感を与えたことで、従業員は仕事に熱心に取り組むようになり、作業のスピードも増した。

さらに、従業員の疑問を一つでも減らそうと、顧客の指摘事項や溶接機故障の原因などをもとに、何度もチェックシートを改稿した。結果、溶接機の種類ごとにチェックシートができた。これを作業マニュアルとしていつでも閲覧できるようにしたところ、従業員は初めて行う作業でも自分から調べるなど、積極的に仕事を覚えるようになった。

## 文章で従業員の意見を引き出す

若い従業員たちにも、熱意があることがわかってきた。ならば、彼らにもやりたい仕事や、会社への意見があるはずだ。そう考えた竹林社長は、従業員の意見を引き出すため、週に1回、自由に意見を交換するミーティングを開いた。しかし、いくら発言を促しても、従業員は口を開いてくれない。

別の方法を考えるために、竹林社長は従業員の行動を思い返してみた。そして、メールやSNSを使った報告や連絡を丁寧に行っている点に着目。面と向かってではなく、文章ならば意見を述べやすいと考え、若い従業員全員に日誌をつけさせることにしたのだ。

竹林社長は、業務報告に限らず、取り組みたい仕事、社内の課題とすることなどを自由に書いて毎日提出するよう指示した。

すると、期待以上の成果が出た。従業員は知りたいこと、やりたいことを次々と書いてきたのだ。竹林社長は一人ひとりの従業員に対して、丁寧にコメントを返した。さらに、学びたい仕事をできるだけ担当させた。その結果、モチベーションの高まった従業員は、知識や技術をみるみる吸収していった。

日誌を通して、業務改善の提案も出てくるようになった。例えば、経験則に頼っていた消耗品の発注を、定めた基準をもとに行うとい



作業する従業員

う提案である。使用量の多いケーブルは、週に1回など期間を決めて発注する。一方、長持ちする工具は、在庫が一定量以下になったら発注を行う。その方が効率的だというのが、この提案だ。

そこで、竹林社長は、発案した従業員に発注業務を任せさせた。その従業員は、積極的に発注データを整理し、基準をつくった。これにより、発注業務や在庫管理の手間を省くことに成功した。

こうした取り組みにより、2013年から退職者はなく、現在5名の従業員は皆意欲的に働いている。

「今時の若者からはやる気を感じない」と見切りをつけるのは簡単だ。しかし、竹林社長は若い従業員の考え方や行動を理解しようと努めた。その結果、彼らの秘めたる熱意に気づくことができた。そして、コミュニケーションの方法を工夫し、熱意を引き出すことに成功した。

「目新しさはありません」と竹林社長は謙遜するが、同社の取り組みは、若い従業員の確保と育成に悩む小企業にとって、一つの指針となるはずだ。（分須 健介）

# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第34回

## お天道さんがみている

今月の教えは、不祥事の多い最近の日本が銘記したい教えです。孔子のこの言葉の背景にはあるストーリーがあります。

孔子が衛という国に滞在していたとき、孔子は衛国に仕えようと国王との面会を望んでいました。そこに、王孫賈おうそんかという大臣が孔子を勧誘ちよくせつに来ました。直截ちよくせつ的な物言ことわざいではなく、当時の諺を用いて、「奥座敷へご機嫌伺いにまかり出るより、台所で偉い人のご機嫌取りをする方が貰いが多い、という諺をどう思うか」と。

奥座敷とは仕事をする場所で、国王の側近になることのたと譬えです。一方、台所とはすぐに食べ物にありつける場所で、王孫賈の家臣になることの譬えです。

つまり、収入を得たいのなら、何かしこまって国王に仕えることなどせず、私の下で私に媚こびを売り甘い汁にありつくべきではないかと勧誘したわけです。

そこで孔子は言い放ちます。「私が信じているのは別の諺です。偉大な存在である天のご機嫌を損ね

# 罪を天に獲れば、 禱る所無きなり

～八佾第三より～

いけないことと知りつつやっておきながら、罰が下らないようにと祈願や祈祷をしたところで詮無きことです。そもそも邪よしまに陥らぬようにしましょう。

たら、どんなに免罪の祈りをしても効き目がない」と。これが今月の章句です。

孔子も直截的に反論せず、自分の信じることを伝えることで勧誘を断ったのです。

目先の利益を得るために嘘やごまかしなどの不正をしたところで、天は全てお見通し、いずれ発覚するもの。免れようとどんなに祈るうとも詮無きことなのです。

## 邪を抑える

第15回で学んだ「速やかならんと欲することなかれ。小利を見ることなかれ」(子路第十三)という教えがあるにもかかわらず、この会話のなされた2,500年前も現代も人間は早く楽に、目先の利益を得たいと思うものです。不正はいずれ発覚するもの、という真理を会得している人は踏みとどまれるのですが、不正は嘘やごまかしで乗り切れると思こんでいる人は邪な言動に至ります。

政治家や企業による不祥事や不正、偽装は後を絶ちません。第24回で学んだ「人の生くるや直し。之を罔しいて生くるや、幸にして免る

るなり」(雍也第六)の通り、いずれ判明するものです。

老子の「天網恢恢疎にして失わず」という教えもあります。天にある不正を引っかける網は、目が粗いようでいて、実はどんな小さな不正も引っかけるほど目が細かいのだから、ばれないなどと思てはならないということです。

最後に、「四知」を学んでおきましょう。二人きりで賄賂を渡されかけたときは、「天知る地知る我知る人知る」と断るのです。あなたは誰も見ていないというが、天も地も、私自身も、そして何よりもあなたがこの不正を知っているではないか、と。眼前のお金には魔力があります。つい邪に陥った言動に至らぬよう、この教えも銘記しておきましょう。

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



岩崎 邦彦 著

# 引き算する勇気 —会社を強くする逆転発想—

日本経済新聞出版社 定価（本体1,600円+税）

## 引き算する勇気 会社を強くする逆転発想

岩崎邦彦 Iwazaki Kunihiko

日本経済新聞出版社

企業が業績を向上させるための代表的な取り組みとして思い浮かぶのは、商品・サービスの種類を増やす、ターゲットを拡大するといったことであろう。しかし、既存事業に新しい要素を「足す」という戦略は、経営資源に乏しい中小企業に向いているとはいえない。商品・サービスの種類やターゲットを絞り込むなど、既存事業から余計な要素を「引く」ことで領域を狭め、そこに経営資源を結集させるという戦略もありうる。

経営学者である著者は、これを

「引き算の戦略」と名づけた。本書において、引き算の戦略の有効性を、自身の研究成果を踏まえて論じている。

著者は、独自に実施したアンケートの結果を基に、商品・サービスやターゲットを絞っている企業は、そうでない企業よりも業績が良いと指摘する。そのうえで、引き算の戦略による業績向上の実例を数多く紹介している。

その一つが、山形県の鶴岡市立加茂水族館である。1964年の開業当初こそ客入りは順調だったものの、年を追うごとに入館者が減っていった。

客を呼び戻そうと、他の水族館で人気だったラッコや熱帯魚を導入してみたが、効果は現れない。真似事は通用しないと感じた館長は、どの水族館でも脇役に過ぎないクラゲに着目。種類と数を増やし展示の目玉にしようと考えた。

寿命の短いクラゲの展示を続けるには、館内で繁殖を繰り返す必

要がある。しかも、種類により繁殖条件が異なるため、多種展示の実現は容易ではない。そこで、ラッコや熱帯魚の展示をやめ、人員や資金をクラゲの繁殖方法の研究に投じた。努力の末、50種類の繁殖に成功した。

クラゲの展示をメインにしたところ、「世界一のクラゲ水族館」としてテレビや雑誌で紹介された。その結果、全国から人が集まり、現在では入館者数が開業時を上回るまでになったのだ。

手がけてきた事業の一部を捨てる戦略は、採用するのに勇気がいるかもしれない。だが、事業領域を狭めることにより、企業の個性を鮮明に打ち出せるようになり、顧客へのアピール度は高まるはずだ。中小企業にとって、採用する価値は十分あると思われる。

経営者にとって、戦略の選択肢は多いほうがよい。引き算の戦略を選択肢に加えておいて損はないだろう。 (立澤 隆)

## 実物大オブジェ「ティラノサウルス」

(有)モビーディック 熊本県熊本市東区小山5-9-1  
TEL 096 (292) 8839 <http://www.k-mobydick.com>



鋭い眼光、尖った牙、ゴツゴツした皮膚——。写真のティラノサウルスは熊本県上益城郡にある御船町恐竜博物館の前にたたずむ実物大オブジェです。同館の学芸員の指導を基に制作されたため、極めて精巧な作りになっています。例えば、口の開き方や顔の向きは、骨格の可動域を勘案したうえで再現されており、今にも襲いかかってきそうです。

制作したのは熊本市で立体造形物を手がける(有)モビーディックです。1991年に同社社長の豆岡さんが二人の仲間と創業し、当初は案内板など平面造形物を制作していました。転機となったのは、93年に遊技施設から依頼を受けて高さ8メートルものゴジラを制作したこと。これが大きな反響を呼び、博物館や商業施設などから立体造形物の受注が舞い込むようになりました。2009年にはオンラインショップを開設し、ティラノサウルスやご当地のマスコットキャラクター「くまモン」のミニチュアを一般消費者向けにも販売しています。同社のモットーは「リアルな追及」です。ライオンやクマなどを制作する場合は動物園で100枚以上の写真を撮影することでリアルな立体造形物を作り上げており、その精緻な作りが取引先や消費者から高い評価を得ています。

豆岡さんは「まだ世の中になくのものを作りたい」と語ります。恐竜以外にも龍やガルダといった神話上の動物も制作してきた同社が、次はどんなものに命を吹き込むのか楽しみです。(鈴木 啓吾)

### 編集後記

今回、調査レポートの取材企業を探すに当たり、多くの中小B to B企業のウェブサイトを開覧しました。そこで感じたのは、見た目は洗練されているのに、肝心の情報量が少なく、「この会社に問い合わせよう」とは思えないサイトが多くあることでした。

確かに、専門業者にお金を払えば、見た目のよいサイトはつくれるでしょう。SEOのノウハウももっていますから、ウェブサイトを検索結果の上位に表示させることはできます。しかし、企業がウェブ活用に真剣に取り組め、伝えるべき情報を充実させない限り、そこから先にはつながりません。今回のレポートが、ウェブ活用の有効性を再認識し、自社のサイトを見直すきっかけとなれば幸いです。(山口)

### 調査月報

### 2月号予告

#### 調査レポート

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

#### 介護の質を高めるICTの活用

#### 論点多彩

奈良県立大学地域創造学部 准教授 岡本 健

#### コンテンツツールの可能性と課題

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。

- 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)