

日本政策金融公庫

調査月報

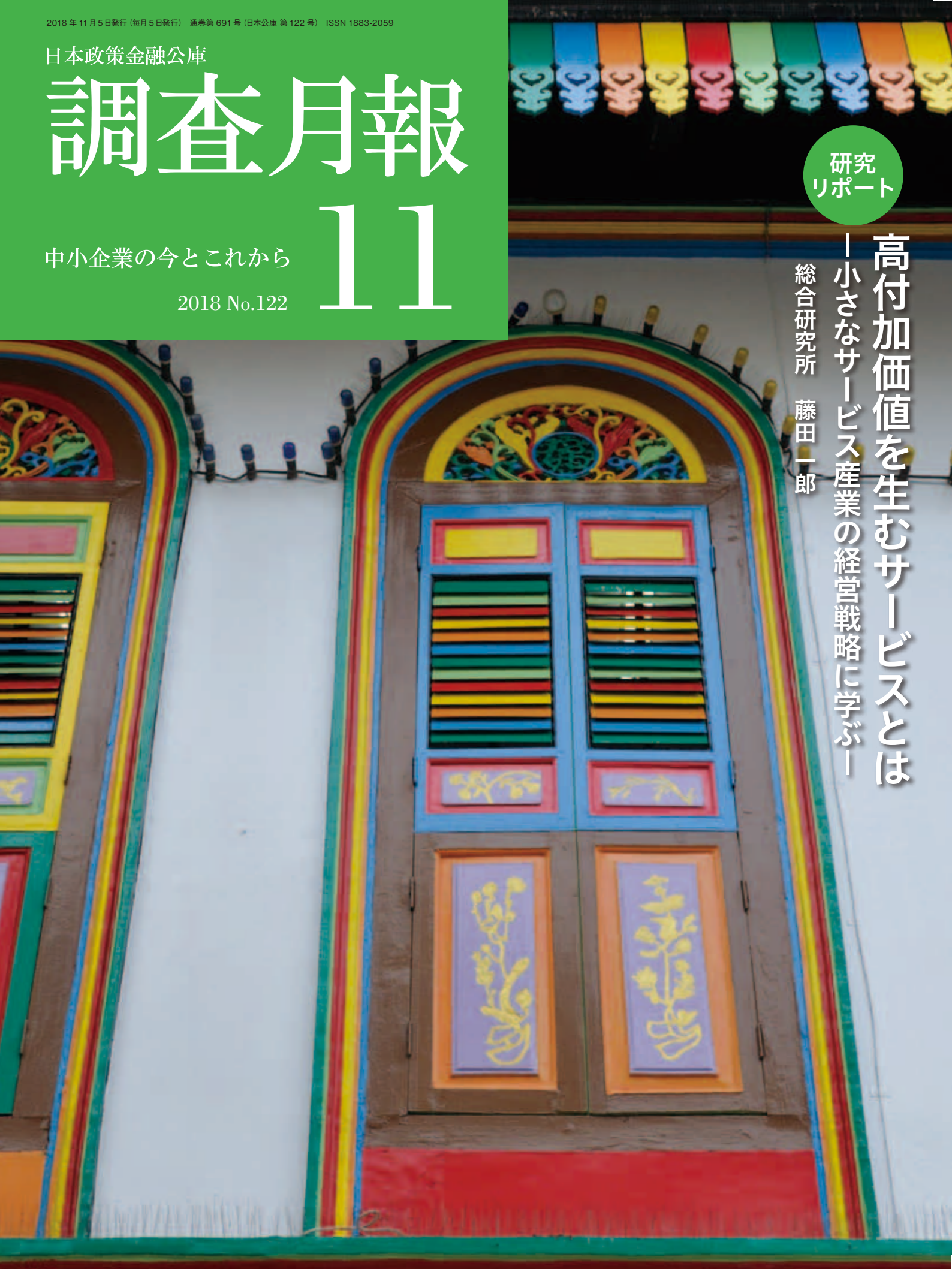
中小企業の今とこれから

2018 No.122

11

研究
レポート

高付加価値を生むサービスとは
—小さなサービス産業の経営戦略に学ぶ—
総合研究所 藤田一郎





表紙写真
シリーズ

「オープン！明日に向かって開く窓」
シンガポール・リトルインディア



4

最新 日本公庫総研 研究レポート 高付加価値を生むサービスとは —小さなサービス産業の経営戦略に学ぶ—

* 総合研究所 主任研究員 藤田 一郎

2

巻頭エッセー 明日に向けて 経営者は「組織づくり」から 目を背けてはいけない

* (株)北の達人コーポレーション 代表取締役社長 木下 勝寿

16

未来を拓く起業家たち 気の合う仲間で作る唯一無二のチョコレート

* 広島県尾道市 AKATSUKI SYNDICATE (株)

20

データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~ 人件費負担の増加に耐える小企業

24

産業レポート 親族外承継を円滑に進めるためのポイント 先代社長に求められる取り組み

* 総合研究所 主任研究員 佐々木 真佑
主任研究員 足立 裕介

28

社史から読み解く経営戦略 マブチモーター —“動く”を変えた馬淵兄弟—

* 社史研究家 村橋 勝子

30

経営最前線 1 変貌し続ける金属加工メーカー

* 新潟県新潟市 (有)田中鉄工所

32

経営最前線 2 醤油の個性を訴えて消費者と蔵元の輪を広げる

* 群馬県前橋市 (株)伝統デザイン工房

34

熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 世界遺産を地域振興のエンジンに

* 富岡商工会議所 中小企業相談所長 金田 隆志

35

世界のあれこれビジネス情報便 砂漠の国クウェートにある日本

* 住友商事グローバルリサーチ(株)

36

クローズアップ 識者に学ぶ 勝てるビジネスモデルを定義する

—あの大企業はなぜダントツなのか—
* 東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻
教授 宮永 博史

42

時代をリードする小企業のシゴトスタイル 長時間労働を解消した移住という選択

* 福岡県福岡市 (株)スマートデザインアソシエーション

46

曆のしきたりとビジネス 勤労感謝の日——新嘗祭

* 國學院大學文学部 教授 新谷 尚紀

47

研究員オススメの一冊 ファンベース

48

中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード 編集後記

明日に向けて

経営者は「組織づくり」から 目を背けてはいけない



(株)北の達人コーポレーション 代表取締役社長

木下 勝寿

Katsuhisa Kinoshita

1968年兵庫県生まれ。大学卒業後、(株)リクルートに勤務。2000年、北海道特産品のインターネット販売で起業。2002年、(株)北海道・シーオー・ジェイピー（現・(株)北の達人コーポレーション）を設立。「びっくりするほど良いものができたときにしか商品化しない」という実感主義でつくる健康食品・化粧品ブランド「北の快適工房」が大ヒット。2015年、東証1部上場。2017年には全上場企業の中で株価上昇率ナンバーワンを達成。2018年、紺綬褒章を受章。

最近、新卒学生に当社を選んだ理由を聞くと、「社員が生き生きとしていて、仕事を自分ごととして語る会社はほかに見たことがない」という答えが多い。「経営者の魅力に惹かれて」という答えを期待したのだが（笑）。

とはいえ、いつかなくなるわたしに魅力を感じるのではなく、会社に魅力を感じて入社してくれるほうが、会社の永続性は高まるので、大変良いことだと思っている。そして、わたしが一念発起して取り組んだ「組織づくり」で成果を得たことに、少し手応えを感じた。

わたしはリーダーというより職人タイプの人間なので、創業したときはあまり組織づくりに関心がなく、「そういう面倒なことはやらずに経営していきたい」と考えていた。しかし、事業が拡大するにつれ、業務を回すために何人かを採用した。

いつつぶれてもおかしくない会社で働いてくれたので、当時入社した人たちには、今から考えれば感謝しかない。しかし、精神的にも経営者

としても未熟だったわたしは、彼らの働きぶりに不満たらたらだった。教えてもなかなかできないし、仕事を自分ごととして取り組まず、言われたことしかやらない。労力がかかるとは成果があがらず、人件費がかさむことで、売り上げが多少増えても利益が減る状態になった。

「家族だけで回せる規模に縮小したほうが教育のストレスは減るし、利益は増えるのではないか」と思ったと同時に、会社のほとんどが「家業」にとどまっている理由が理解できた。他方、設立した会社を大きく成長させ、上場させる起業家もたくさんいた。自分が何のために起業したのかを考え、「組織づくりをやめて家業にとどまるか、組織づくりをして大きな会社をつくりあげるか」という二者選択において後者を選択した。

そして、今まで苦手で避けていた「マネジメント」や「教育」を経営者の仕事と認識し、組織づくりに取り組む決断をした。順風満帆とは言えず、多くの社員に迷惑をかけた

と思うが、少しずつ「良い組織」ができ、新卒学生から冒頭のようなコメントをもらえるようになった。

組織づくりに最も重要なのが「ビジョンの共有」だと思う。ビジョンを掲げるだけでなく、全社員で共有することで初めて意味を成す。

当社は、毎朝30分かけてビジョンを共有するために「クレド（行動指針）の読み合わせ」をやっている。全社員の30分間を毎日使っているのに、人件費に換算するともものすごいコストになっているが、それだけの価値は十分にあると感じている。社員の誰に聞いても同じビジョンを自分の言葉で語れるので、社員の言葉を通じて多くの新卒学生にビジョンが伝わっていく。それに共感した優秀な学生が入社することで、さらにビジョンの実現に近づくサイクルができていく。

組織づくりは、それ自体を目的とせず、ビジョンを実現する手段として位置づけられているときに、最も活性化することに改めて気づいた次第である。

高付加価値を生むサービスとは

— 小さなサービス産業の経営戦略に学ぶ —

総合研究所 主任研究員 藤田 一郎

日本経済の成長に欠かせないのが、サービス産業の労働生産性向上だろう。労働生産性とは企業が生み出した付加価値額を労働投入量で割った指標だ。本誌では、2017年7月から2018年6月にかけて、「大きくはばたく小さなサービス産業」と題し、高付加価値を生み出すサービスで労働生産性を向上させている企業の事例を紹介してきた。

本レポートではこれらの事例をもとに、小さなサービス産業が高付加価値を生み出す差別化の視点、そしてサービスを軌道に乗せていく過程を「発見」「実現」「維持」に分けて、それぞれのポイントを探った。



(株)VILLAGE INCのキャンプ場



さかもとこーひー(有)のコーヒー教室



(株)ハーツの「レントラ便」



(有)わらしべの店舗



サービス産業に着目する四つの理由

小さなサービス産業に注目した理由は大きく四つある。一つ目は、経済のサービス化である。わが国のGDPや事業所数の産業別構成比をみると、第3次産業の存在感が高まっていることが確認できる。日本経済が今後も成長を続けていくためには、サービス産業の労働生産性（以下、生産性という）の向上が欠かせないだろう。

もっとも、サービス産業の生産性は製造業に比べて低い（中小企業庁、2016）。製造業は機械による労働力の代替がしやすい、規模の経済性が働きやすいことなどが主な理由である。内藤（2010）が指摘するサービス産業ならではの特性、「無形性」「同時性」「消滅性」「異質性」も、サービス産業の低生産性の要因の一つとなっているのだろう（図）。他方、サービス産業の場合、企業規模別にみた生産性の格差は製造業ほど大きくないとのデータもある（中小企業庁、2016）。つまりサービス産業のなかには、大企業を凌駕する生産性をあげている小さな企業もあると考えられ、こうした企業の取り組みには生産性向上のヒントがあるはずである。これが二つ目の理由である。

三つ目は、消費者の志向の変化である。消費者庁（2016）は、総務省「家計調査」のデータから、家計におけるサービス支出の割合が高まっていることを指摘している。いわゆる「モノからコトへ」という新たな潮流は、サービス産業を営む事業者にとって大きなチャンスといえる。

そして四つ目の理由は、製造業のサービス化だ。ベースにあるのは「サービス・ドミナント・ロジック」である。これは、商品がもつ価値（商品価値）と、顧客がそれを使用することで生じる価値（顧客価値）を一体的に「サービス」ととらえるもので、製品や商品の役割はサービスを顧客に届けるための媒体にすぎないとする考え方である（延岡、2017）。延岡（2017）は、製造業が目指すべき価値

図 サービス産業の特性

| | |
|-----|-----------------------------|
| 無形性 | サービスは目に見えないため、購入前にサービスを試せない |
| 同時性 | サービスの生産と消費が同時（同じ時間、空間）に行われる |
| 消滅性 | サービスを在庫として保管できない |
| 異質性 | サービスを提供する人によって品質が変わる |

資料：内藤（2010）をもとに筆者作成

創出は商品価値から顧客価値の方向へシフトしていると指摘する。こう考えると、高付加価値を生み出す小さなサービス産業の経営戦略は、大企業に比べて生産性が低いといわれる中小製造業者や中小建設業者が、現状を打開するための糸口にもなりうるのではないだろうか。

日本政策金融公庫総合研究所（以下、当研究所という）はこうした問題意識から、2017年度に事例調査を実施した。

事例企業は、次の二つの条件を満たしている。第1は、従業員数（代表者、常勤役員を含む正社員、パート・アルバイトなど非正社員の合計）が20人以下の小さな企業であることだ。

第2は、高付加価値を生み出していることだ。調査に当たっては、従業員1人当たり売上高と売上高総利益率に注目した。この二つの指標の両方、あるいはいずれかが業界平均値（当研究所が実施している「小企業の経営指標調査」（2015年度調査）のデータ）を上回っている企業を、高付加価値を生み出している企業とした。

今回調査した企業はどこに着目して従業員1人当たり売上高を増やしたり、売上高総利益率を向上させたりして、生産性を高めてきたのだろうか。企業事例から、その秘訣に迫りたい。



㈱ルーフコーポレーションのイベント

高付加価値を生み出す三つの視点

事例企業の取り組みを整理したところ、「商品・サービスの内容」「市場」「プロセス」を切り口に独自性を追求することで販売単価や販売数量を引き上げ、高い付加価値を導き出していることがわかった。

◆商品・サービスの内容を差別化する

車のカスタマイズを手がける㈱ルーフコーポレーション(片岡孝裕社長、愛知県名古屋市の、従業員数20人)で特に人気のサービスが、コンプリートカーの販売だ。あらかじめ顧客の要望を聞いて新車を調達、改造を施したうえで納車するものだ。一般的に車のカスタマイズは、車を購入した後に少しずつ行っていくが、このサービスを利用すれば、初めから自分の個性を表現した一台に乗れる。

しかし、カスタマイズ車の愛好家は、車を購入する人全体からみればわずかである。ニッチな市場のなかで、いかに自社のコンプリートカーの需要を呼び起こすのか。片岡さんは二つの戦術で、ほかのカスタマイズ業者と差別化を図った。

一つ目は、エコカーのカスタマイズである。改造部品を付けると車体が重くなり燃費は悪くなるため、エコカーを改造しようとする同業者はいなかった。そこで片岡さんは軽量化した部品を独自に企画した。この結果、コストパ

フォーマンスの悪さからエコカーのカスタマイズを諦めていた人たちのニーズを取り込んだ。ニッチな市場にあって、片岡さんの会社は販売数量を増やしたのである。

もう一つは、イベントの開催だ。会場である三重県の鈴鹿ツインサーキットには、顧客が自慢の愛車とともに集まる。参加者はほかのオーナーの車を目の当たりにすることで、自然と次の購買意欲がかき立てられる。

片岡さんは同業他社が手を出さなかったエコカーのカスタマイズで差別化を図り、ニッチな市場をさらに深掘りした。また、サーキット場を借り切って行う年に一度のイベントは、同社オリジナルのサービスだ。これにより顧客満足度を高めるとともに、追加の改造需要を喚起している。

◆市場を差別化する

次に紹介するのは、自社の商品やサービスに、より価値を見出してくれる相手を見つけ、市場自体を生み出したケースだ。㈱幻の酒(松本伸一社長、新潟県新潟市、従業員数9人)は、インターネット上で新潟県産の地酒のうち、手に入りにくい純米酒や吟醸酒を販売している。平均価格は四合瓶当たり約6,000円と高額だが、希少性を武器に全国の日本酒愛飲家を喜ばせてきた。だが、こうした人たちは全国の酒を順々に買い求めるため、新潟の酒を再購入するまでの期間が長く、売り上げは頭打ちになってしまった。

打開策として、松本さんは日本酒を飲まない人に注目した。ギフト用を買ってもらおうと考えたのである。ただ、酒を飲まない人に中身の希少性をアピールしても価値は伝わりにくい。そこで、松本さんは酒瓶の色やラベルのデザインを購入者が決められる、日本酒のカスタムメイドサービスを考案した。結婚式や還暦祝いなどに合わせて、贈る相手の名前やメッセージをラベルに書き込めば、誰でもオンリーワンのギフトを用意できる。

2007年9月にサービスを開始すると、すぐにネット上で話題になった。価格は8,000円台と、既存の商品より高いに



㈱幻の酒「記念日名入れ酒」



㈱Lapin.douxの店内

もかわらず、7年間で4万本を販売する大ヒットとなった。

酒好きな人の気を引こうとしている限り、品質と価格のバランスは崩しにくい。酒を飲まない人に目を向けたとき、新しい均衡点がみえたのである。贈る場面を想定して練られたサービスは、同社で酒を買う大きな魅力となっている。単価と数量のアップで、業界平均を大きく上回る従業者1人当たり売上高と売上高総利益率を実現した事例だ。

㈱幻の酒は日本酒小売店であるから、「無形性」「同時性」「消滅性」「異質性」とは関係がなさそうにも思える。小売業や卸売業では商品の同質性が高いため、価格競争が起きやすい。しかし、松本さんはサービス産業の特性をもち込むことによって価格競争を回避した。カスタムメイドは言い換えれば、顧客ごとに違う商品を用意することである。つまりサービスの中身が一定でない「異質性」を逆手にとって、相手によって対応を変えているわけだ。小売業や卸売業でもサービス産業の特性を生かす発想が差別化を可能にする。

◆ プロセスを差別化する

プロセスを差別化することで単価や数量のアップを実現したケースもある。ここでいうプロセスには、サービスを提供するプロセスと、サービスの対価を受け取るプロセスがある。前者からみていこう。

㈱Lapin.doux（吉崎大助社長、東京都世田谷区、従業者数1人）は西洋デザートに特化したレストランである。基

本、メニューは7品で構成されるフルコース1本だけだ。

メニューもさることながら、ひときわ斬新なのが飲食スタイルだ。店内にはカウンター席が六つあり、吉崎さんが客の目の前で調理する。自分の一皿で客に感動を提供し、その瞬間を分かち合いたい。こう考えた吉崎さんは、すし店やバーにヒントを得て、カウンター形式のデザートレストランを開いたのである。だが、斬新すぎたのか、開業後の半年間は開店休業状態が続いた。

転機は、地元のタウン誌の取材を受けたことだ。目の前で美しいデザートを仕上げるスタイルは、ぜひとも経験する価値があると評価されたのだ。すると、男女を問わず、流行に敏感な客が訪れるようになった。見栄えの良さから料理や調理の様子をSNSに投稿する人も多く、これを見た客が来店する。まさに客が客を呼ぶ状況となった。

フランス料理店では、シェフが厨房で料理をつくり、ホールスタッフが客に料理を運び、落ち着いた雰囲気なかで食事するのが一般的である。吉崎さんは料理の提供プロセスに臨場感をもち込んだ。これは生産と消費が同時に行われる「同時性」を最大限生かす戦略であった。

次に、対価の受け取りプロセスが特徴的な事例を紹介しよう。いくら優れた商品やサービスでも、お金の換えられなければ意味がない。どうやって対価を受け取るのかも、差別化の足がかりになる。

㈱VILLAGE INC（橋村和徳社長、静岡県下田市、従業

者数15人)は、アクセスの悪さから誰も目を向けなかった場所にキャンプ場をつくった。近隣の港からモーターボートに乗らないとたどり着くことができない。同社はこの施設を1日1組限定で貸し出す。通常のキャンプ場と違い、他人の目を気にせず自然を独り占めできる点が強みである。

だが、これを実現するまでには二つの問題があった。一つは稼働率である。1組限定となれば、その日の売り上げはオール・オア・ナッシングとなってしまう。もう一つは、料金設定だ。キャンプ場業界では通常、場所を分けて区画ごとに料金を設定する。だが、立地の悪さから稼働率が低くなると考えると、料金は高めにせざるをえない。

そこで橋村さんは、利用者1人当たりの料金設定を導入した。この料金体系でサービスを開始したところ、思惑どおり、利用者は順調に増えていった。想定よりも2人客の利用が多かったため、現在は、6人から利用できるようにしている。

また、予約も3カ月タームで受けるようにした。例えば、10月から12月の利用であれば8月初旬に先行受付を開始し、予約が重複した場合は抽選で利用者を決定する。週末は常に予約でいっぱい、特に夏場のハイシーズンには平日を含めて連日予約が入り、抽選倍率が50倍近くになることもあるという。一方、40人以上の団体利用を確約できる場合は、タームにかかわらず先着順で予約を受ける。利用者1組当たりの売り上げを高めるうまいアイデアである。

他社と同じように、キャンプ場内を区分けし、区画ごとの料金体系にしたら、自然を独占できる魅力が半減していたかもしれない。橋村さんはこのジレンマを料金設定と予約方法で解決し、業界平均を凌駕する業績を達成している。

ここまで、商品・サービス、市場、プロセスの三つで同業他社との差別化を図った企業の姿をみてきた。次に浮かぶ疑問は、なぜこのようなサービスを「発見」「実現」「維持」できているかであろう。次節では、高付加価値を生み出すサービスが完成するまでのプロセスをみていこう。

高付加価値を生み出すサービスが完成するまで

■サービスの発見■

まず、いかにしてそのサービスを見つけ出しているのだろうか。事例を整理していくと、三つのキーワードが浮かび上がってきた。順に紹介しよう。

◆経験を生かす

さかもとこーひー(有) (坂本孝文社長、千葉県千葉市、従業員数5人)は高品質のコーヒー豆を販売している。他店では安価な商品が多く売られているなか、同社は業界平均を超える従業員1人当たり売上高と売上高総利益率をあげている。背景には、坂本さんの探究心と経験がある。

坂本さんは若い頃から、飲食業界の専門誌を読みあさり、飲食店を食べ歩いて味覚を鍛えてきた。コーヒーには関係なさそうでも、興味があればとことん追求して、飲食業界に関する情報を集めてきた。

坂本さんはこの探究の成果を店で開く「コーヒー教室」で惜しげもなく顧客に披露する。毎回約2時間、コーヒーにまつわる話をしながら数種類のコーヒーを淹れ、参加者が持ち寄ったお菓子とともに楽しむ。参加費は無料だ。やがて近所の学校の保護者会、公民館主催の市民講座などで出前教室を開くようになった。参加者はコーヒーの世界の奥深さを知り、店に吸い寄せられていく。コーヒー教室が販売量を増やすきっかけになっているのだ。

いかに高品質とはいえ、漫然と店に商品を並べていては、消費者と強いつながりをつくることはできなかっただろう。坂本さんは試飲や多彩なエピソードを添えて、コーヒーを味わう経験価値を顧客に提供している。坂本さんが開くコーヒー教室は、「同時性」の特性をもち込む仕掛けともいえるだろう。

◆趣味や興味を追求する

二つ目は「趣味や興味を追求する」である。商売の基本は顧客ニーズに応えることだが、すべてに応えようとすれば、独自性は損なわれていく。結果、同業他社との競争材料は価格だけになってしまう。事例企業のなかには、経営者の趣味や興味をもとに新たな価値観を提示し、提供するサービスを際立たせているケースが複数あった。

(株)LUXURY FLIGHT（岸田拓也社長、東京都大田区、従業員数7人）は、フライトシミュレーターを体験できる施設だ。ここには、ボーイング737型機と747型機、そして小型プロペラ機のG58バロンの3台のシミュレーターがある。いずれも、航空会社の訓練施設で使われるものと同様、本格的なものである。利用客の一番のボリュームゾーンは飛行機マニアだ。同社は、ボーイング747型機のシミュレーターを保有している国内唯一の施設ということもあって、全国から飛行機マニアがやってくる。

もちろん、岸田さんも飛行機マニアの一人だ。小学生の頃からパイロットに憧れ、段ボール箱の内側に絵を描いてコックピットをつくり、なかにこもって空を飛ぶ想像を膨らませていたそうだ。パイロットになる夢は叶わず、大手陸運会社に就職したが、休日は自宅のパソコンのシミュレーションソフトで世界中の空港間を飛んでいた。どうせ働くなら好きなことをしたい。こう考えた岸田さんは、長年の夢であった飛行機にかかわれる仕事として、フライトシミュレーターの運営施設をオープンしたのである。

飛行機への愛がこもったサービスは、マニア客の心がかっちりつかんだ。典型例が「ファーストオフィサーコース」である。これは、同社の施設で訓練を重ねて副操縦士や機長を目指す、「本気で遊ぶ」をコンセプトに掲げた独自の試験制度である。公的ライセンスではないが、その訓練カリキュラムや試験は、航空会社が実際に行うものに近い。とことんマニア心をくすぐるサービスである。合格を目指して足しげく通う顧客が何人もいる。



(株)LUXURY FLIGHTのフライトシミュレーター

サービスの完成度を高めているのは、元パイロットのアルバイト、メインの顧客である飛行機マニア、そして現役パイロットだ。実は、同店には現役パイロットが仕事の合間を縫って自主訓練に訪れる。岸田さんは彼らとの情報交換を通じてコース内容の改善を繰り返し、本物の試験制度を忠実に再現している。同様の施設を運営する会社は国内に数件あるが、ほかではまねできないサービスである。

シミュレーターやコースの利用料金は、一般人には高く感じられるが、同社のサービスは常に予約でいっぱいだ。経営者の趣味や興味は、唯一無二のサービスを生み出す大きな武器になることを教えてくれる事例である。

◆他業界や海外企業の手法をアレンジする

三つ目は「他業界や海外企業の手法をアレンジする」である。(株)ハーツ（山口裕詮^{ひろあき}社長、東京都品川区、従業員数15人）は、レンタカーに運送サービスを組み合わせた「レントラ便」を展開する。仕組みはこうだ。まず、顧客が依頼すると、トラックに乗った運転手が集荷に訪れる。集荷作業は運転手が手伝ってくれる。そして指定された場所まで荷物を運ぶ。積み下ろしの作業も運転手が手伝う。料金は、トラックの大きさと集荷から積み下ろしまでの時間、距離で決まる。基本走行距離は60キロメートルで、これを超えたぶんだけ超過距離料金を支払う。

山口さんは1993年、25歳のときにトラック1台で事業を



㈱RDVシステムズの「CUT-E」

開始した。大手物流会社の下請業者として、順調に業績を拡大していったが、取引先の都合で受注が激減してしまった。そこで山口さんは個人向けの引っ越しに参入したのだが、思ったほど仕事は増えなかった。

そうしたなか、山口さんは鳥人間コンテストに参加している大学サークルから、使用する飛行機の部品を運ぶ依頼を受けた。しかも毎年続けてである。不思議に思った山口さんが、利用の理由を聞いてみると、意外な答えが返ってきた。本当はレンタカーを借りて安上がりに済ませたいが、慣れないトラックで都内を走るのは怖い。かといって、大手に頼んでも相手にしてもらえないと思えず、たまたまインターネット検索で見た同社を選んだという。

この話を聞いた山口さんは、トラックに特化したレンタカーサービスと熟練ドライバーによる運転サービスを組み合わせれば、独自のビジネスができると考えたのである。2006年にサービスを開始すると1年間で600件もの注文があり、同社はレントラ便に特化していった。利用シーンは60キロメートル以内の短距離運送が中心で、単身者の引っ越しや自宅の荷物をレンタルルームに運ぶケースが多い。

東京近郊の利用が多いため、近隣エリアの注文をなるべく同じ日に受けるように配車を調整して、車両の稼働率を高めている。引っ越し業者は100キロメートルを基本走行距離とした距離制か、4時間または8時間で区切った時間制で最低料金を決めていることが多い。このため、近所に荷

物を運ぶだけでも、1回の引っ越しと同額の料金がかかってしまう。他方、レントラ便は30分単位の細分化した料金体系としているため、利用者の納得度は高い。顧客の利便性はより高まるし、案件単位で料金が決まる引っ越し会社や運送会社よりも総額が安くなるので、お得感もある。

山口さんは、レンタカーと運送サービスを組み合わせることでレントラ便を生み出した。異なる業界同士のサービスを掛け合わせれば独自のサービスをつくれることを教えてくれる事例である。

次に紹介するのは、海外のサービスを日本流にアレンジした事例である。㈱RDVシステムズ（松本敏治社長、宮城県仙台市、従業員数6人）は文書の廃棄サービスを手がけている。一般に、重要文書を廃棄する方法は二つある。一つは、事務所に設置したシュレッダーで従業員が裁断する方法である。もう一つは、段ボール箱に書類を詰め込んでおき、業者に処分を依頼する方法だ。

同社はこのどちらでもないサービスを展開している。客のオフィスに専用の文書廃棄ボックスを設置しておき、ごみと同じ感覚で廃棄文書を入れてもらう。ボックスは施錠されており、同社のスタッフだけが解錠できる。そして契約時に定めた頻度でスタッフが訪問し、その場で廃棄する。

作業に使うのは、荷台にシュレッダーを搭載したオリジナルのトラック「CUT-E」だ。荷台にボックスをはめ込むと、ボタン一つでボックスの解錠から文書の投入、裁断までを全自動で行う。作業中、スタッフが文書に触れることはない。荷台の内部にはカメラが付いており、裁断の様子が外のモニターに映し出されるので、顧客は処分の一部始終を確認できる。「同時性」を売りにしたサービスである。

原型は米国で一般的な「オンサイト・シュレッダー」である。松本さんが商社に勤めていたとき、新事業をリサーチするなかで見つけたものだ。当時は情報管理や環境保護の機運が高まっておらず、書類は焼却処分するのが一般的だったが、いずれ日本にも米国のように厳格な文書廃棄を

する時代が来る。松本さんはこう考えて起業した。

松本さんは日本の道路事情に適した小型のトラックを開発、また、気軽にサービスを利用してもらうために、月額制の料金制度を導入した。通常の文書廃棄は、廃棄量に応じて料金がかかる。業界内に明確な料金基準がないため、予想以上にお金がかかることも多い。月額制であれば、コストが見える化できるため、利用者は安心できる。

さらに、サービスの信頼性を高めるためマニュアルを整備、厳格な社内基準を満たした人だけがサービスに従事できるようにした。「異質性」を排除する取り組みである。

同社のサービスは情報管理の重要性が高まるなかで、輝きを増している。米国のサービスを日本流にアレンジしたことで、高い付加価値を生み出している事例である。

■ サービスの実現 ■

前例のないサービスのアイデアを発見した後は、それをどのように実現するかが問題になる。事例企業からは、やはり三つのやり方を学ぶことができた。

◆ α テストと β テスト

一つ目がリスクへの対応方法である。前例がないということは、成否を予想しにくいいため、実現に向けてはリスクの芽を摘んでおきたい。そこで注目したいのが、ソフトウェア業界でよく使われている α テストと β テストである。前者は、開発したソフトウェアが正しく動作するかどうかを社内でテストすることである。その後に行う β テストでは、ソフトウェアを実際に一般ユーザーに試してもらう。これによりユーザーの反応を見極め、発売に向けた最終調整や販売計画をつくる。サービスの改善点や販売可能性をできるだけ明らかにすることで、リスクを回避するわけだ。事例企業のなかにも、同様のプロセスを経ているケースがあった。

(有)わらしべ(福田圭^{かつら}社長、三重県伊勢市、従業員数18人)は、ベアリングメーカーからたいやき店に転じた企業だ。

なぜたいやきかというと、先代社長の好物だったからである。頻りに食べ歩いては従業員たちにお土産として買ってくるほどだったが、既存のたいやき店に不満を抱いていたらしい。一つは待ち時間である。お土産用に10枚、20枚とまとめ買いすると、焼き上がりまでに時間がかかる。もう一つの不満は、持ち帰ったたいやきだ。焼きたてを買っても、帰って食べる時には冷めて硬くなってしまふ。

この不満を解消しようと、先代社長はベアリング製造の傍ら、生地の素を自分でつくってしまう。生地の素は、地元三重県産の小麦あやひかりにコンスターチやベーキングパウダーを合わせた。あやひかりはでんぷんの構成成分の一つであるアミロースの割合が低いため生地に粘り気が出て、冷めても硬くなりにくい特徴がある。不満を解消するのにうってつけだった。

先代社長が自作のたいやきを社内で振る舞ったところ、たいへん好評で、お土産として自宅へ持ち帰る従業員もいた。こうしたなか、リーマン・ショックが起きて経営が危機的状況になり、自作のたいやきに再起をかけたのである。

飲食店経営の経験がないなかでの転業は、リスクを伴う経営判断である。そこで同社は二つのプロセスを踏んだ。まず α テストである。自社のたいやきが冷めてもおいしいことは試験済みだったからこそ、転業を決断できたわけだ。

次は β テストである。先代社長はベアリング製造を続けながら、ロードサイドに出店した。なぜかという、一つは、中心商店街に比べて出店コストが安く済むからだ。もう一つの理由は、商品の特徴が消費者に伝わるかを確かめるためだ。たいやきは焼きたてがおいしい「同時性」の高い商品である。他方、先代社長が完成させたいやきは冷めてもおいしい点が最大の特徴だ。この価値が伝わるかを検証するために大型バスが停車できるロードサイドに店を構え、観光ツアー客をターゲットにしたのである。

2009年に店をオープンすると、狙いどおり自宅へのお土産や車内でのおやつ需要をつかむことに成功した。このた



クッキーナッツ・スタジオ(株)の店内

め、購入枚数は業界平均よりも多い。1人当たりの購入枚数は、その場で食べるなら多くても2枚だが、同社では平均5枚を超える。

βテストの結果、商品に合ったこのマーケティングに成算があるとわかり、いよいよ大々的に「冷めてもおいしいたいやき」というブランドコンセプトを掲げた。先代社長がつくり上げた味を引き継いだ現社長の福田圭さんは、フランチャイズ制度を使って多店舗展開を進めた。ほかのたいやき店と違って「同時性」の問題をクリアしていることもあり、フランチャイズ加盟の応募者は後を絶たない。この結果、10年足らずで店舗数を大きく増やせたのである。冷めてもおいしいたいやきは常識を覆す商品であり、価値が伝わるかどうかガリリスクであった。そこで社内外でテストを行いながら、サービスを拡大していった事例である。

◆選択と集中

二つ目は、選択と集中だ。複数ある事業から得意な事業と苦手な事業を見極め、得意な事業に経営資源を集中することで経営効率を高める戦略だ。事例企業のなかにも、得意分野に特化してサービスを際立たせている事例があった。

クッキーナッツ・スタジオ(株) (稲次寛社長、神奈川県川崎市、従業員数12人) は、1953年創業の写真店である。川崎市内の商店街に店舗とスタジオを構え、フィルムの現像サービスや成人式や七五三などの写真撮影を行ってきた。

だが、2000年代に入るとデジタルカメラが普及し、現像サービスの売り上げは減少していった。そこで3代目の社長である稲次さんは、現像サービスをやめ、写真撮影に特化することにした。店舗も人通りの多い商店街から、幹線道路沿いにあるマンションの最上階に移転した。

写真撮影であっても結局は来店してもらうことになるので、アクセスしやすい立地がよいはずである。しかし稲次さんはこのセオリーを覆し、駅から徒歩15分以上離れた場所を選んだ。理由は、窓から差し込む自然光だ。当時、自然光が差し込む写真スタジオはほとんどなかった。稲次さんはこれを武器に、独自の撮影サービスを打ち出したのだ。

ただ、空中店舗なので店を開けていただけでは顧客は増えない。そこで稲次さんは近隣にある大型商業施設で写真展を開き、店舗の存在をアピールした。自然光を生かした写真は通行客の目に留まり、問い合わせは増えていった。

写真撮影に特化する戦略は店舗立地に自由度を生み、自然光を生かした価値の高い撮影を可能にした。現在、同社のようなサービスを行う写真店は多いが、業界の先駆者である同社には、今もなお同業者の視察が相次ぐ。稲次さんが進めた選択と集中は、市場全体が大きく変化する写真店業界において、進むべき道を示す羅針盤となっている。

◆アウトソーシング

小さな企業の経営においては、外部資源の有効活用がよくいわれる。経営資源に限りがあるからというのが理由だが、「異質性」の問題から外部資源を組み合わせることで、かえってサービス全体の品質が下がってしまう可能性もあるから、安易な利用は避けたいところである。次に紹介するのは外部資源の質を見極めて、効果的にアウトソーシングを行うことで独自のサービスを展開している事例である。

(有)ウスザワ (白澤貞夫社長、長野県上田市、従業員数13人) は、花火やおもちゃを販売する。少子化に加えて騒音や環境規制などもあり、玩具用火火の需要は縮小傾向に

ある。そこで同社は、玩具用以外に活路を見出すことにした。打ち上げ花火と打ち上げサービスをセットにして消費者に直接販売することにしたのである。

もっとも、花火の打ち上げは日本煙火協会が認めた人しかできない。需要が予測できないなかで、打ち上げができる人材を常時雇い続けるのはリスクがあることから、社外の助っ人をお願いすることにした。日本には、普段は別の仕事をしているが、花火の打ち上げもできる人がいる。こうした人は技能をもっているが、実際に打ち上げを行う機会が少ない。そこで、白澤さんはネットワークを築き、注文の都度、都合がつく人を手当てする態勢をつくったのである。

結婚式場やイベント会社と連携してこのサービスを売り出したところ、狙いは当たり、受注が相次いだ。打ち上げ花火といえば夏の風物詩であったが、このサービスによって季節のムラを埋めることに成功した。それだけでなく、商品としての花火に、打ち上げサービスという体験を価値に加えている。

外部資源というと、記帳代行やシステム構築など事業所向けにサービスを展開する企業の利用が思い浮かぶ。したがって、外部連携の基本型はB to Bである。だが、同社はB to Cの外部連携を実現した。しかも人件費は固定費ではなく変動費であるため、損益分岐点は低く抑えられている。

最近では個人のスキルを売買できるサービスが登場するなど、アウトソーシングの幅は広がっている。ただし、アウトソーシングを活用する際には注意すべきこともある。自社が利用するサービスにも当然「無形性」や「異質性」がある点だ。(有)ウスザワはこの問題を回避する工夫として、日本煙火協会が定めた安全講習会の会場を提供している。花火の打ち上げに携わるためには年1回、安全講習会に参加しなければならない。同社はこの機会を通じて参加者との関係を強固なものにするとともに、サービスの要である打ち上げのスキルを見極めているのである。



たくさんの花火が集まる(有)ウスザワの店舗

■ サービスの維持 ■

ここまで、サービスの「発見」「実現」の順に独自性の高いサービスが登場するまでの過程をみてきた。だが、優れたサービスには追随者が必ず現れる。では、事例企業はどのように競争力を維持しているのか。やはり三つのポイントを挙げたい。

◆ ブランド化

「あのサービスといえばこの企業」と消費者に思わせることができればしめたものだが、小さな企業が広告宣伝費をかけたり、ブランディング活動を展開したりすることは難しいだろう。そのため、ブランド化のハードルは高いといえる。しかし、方策がまったくないわけではない。

一つは、さまざまなコンテストに参加する戦術である。日本酒ギフトを手がける(株)幻の酒は2016年にグッドデザイン賞を受賞し、顧客の増加につながった。冷めてもおいしいたいやきを販売する(有)わらしべも、優れた品質の食品に贈られるモンドセレクションに応募し、2016年から2年連続で表彰を受けている。

もう一つが口コミだ。インターネット上には商品やサービスの使い勝手をレビューするサイトや、購入した店舗の接客姿勢を評価するサイトが多数ある。レビューの品質を確保するため匿名での書き込みを制限するところもある。今や、商品やサービスを購入する前には、こうしたレビュー



㈱山谷産業が企画した「エリッゼステーク」

を確認するのが当たり前になっている。これは「無形性」を補完する仕組みといえる。サービスの提供者は耳の痛い評価をされることもあるが、優れたサービスを提供してポジティブな評価を多く集めることで、顧客の力を借りたブランド化を図ることもできる。一例を挙げよう。

㈱山谷産業（山谷武範社長、新潟県三条市、従業員数14人）は、地元でつくられる良質なアウトドア用品やキッチン用品を「村の鍛冶屋」というネットショップで販売している。取扱商品は3万点に上る。

同社の名を一躍有名にしたのが、2013年に発売したペグ、「エリッゼステーク」である。ペグとはテントやシートを地面に固定する釘で、キャンプやピクニックの必需品である。エリッゼステークは発売初年度に5万本、2016年度には30万本が売れ、大ヒット商品となった。地面から抜けにくい独自の胴まわり形状、鍛造製法による頑丈さ、そして豊富なカラーバリエーションがうけたのだ。

エリッゼステークを考案したのは山谷武範さんの弟だ。同社の専務として兄とともに経営に当たる弟は大のキャンプ好きで、従来品のペグの使いにくさをどうにか改善できないかと考えたことが、誕生のきっかけとなった。

ただ、同社はネットショップであるため、対面販売のように現物を見せながら商品の特徴を説明できない。どうすれば商品を効率的にアピールできるか。山谷さんは専務のようなキャンプ慣れした人をターゲットにした。彼らが思わず

うなずいてしまうような、通好みのこだわりをネットにつづったところ、狙いは当たり、キャンプ上級者から大反響を得た。

さらに商品は意外な売れ行きをみせた。日曜日の夜によく注文が入るのだ。購入者のレビューを読むと、キャンプ場で居合わせたほかのキャンパーがエリッゼステークを使用しているのを見て性能を知り、帰宅後に注文するケースが多いことがわかった。キャンプ場では、見ず知らずの人が自然と打ち解けたり、初心者が上級者からアドバイスを受けたりすることが多い。そこでエリッゼステークの評判が広まっていたのである。こうして村の鍛冶屋は優れたアウトドア用品が集まる店というブランドを確立していった。

㈱山谷産業がブランド化を成功させた最大の要因は、商品の価値がわかる上級者を味方につけたことにある。嗜好性の高い分野では、リードユーザー（一般のユーザーに比べて製品への関心や使用頻度が高いユーザー）の影響が大きくなる。リードユーザーから優れた評価をもらえれば、そこを起点に一般ユーザーを取り込みやすくなる。

◆要素間の連動

二つ目のポイントは「要素間の連動」である。根来(2014)は、自社内のさまざまなサービス、つまり要素をつなぎ合わせて相互依存性を高めていくと、サービスの模倣困難性が高まると指摘する。事例企業の取り組みをみると、一見すると矛盾していたり、突拍子もないように思えたりする複数の要素が巧妙に連動することで、全体のビジネスが回っていることがわかる。これにより他社の追従をかわし、競争力を維持しているわけだ。このロジックがあるのに気づかず、一部だけを模倣してもうまくいかないのである。

例えば、自動車のカスタマイズサービスを手がけている㈱ルーフコーポレーションが毎年1回、鈴鹿のサーキット場に顧客を招くイベント。内容は愛車を運転してサーキットを走る企画や、プロドライバーによるドリフトの体験会である。参加は無料であるため、イベント単体の採算は赤

字だが、客同士が交流することで、自然と次の購買意欲がかき立てられる。この結果、同社で追加のカスタマイズを行う好循環が生まれている。この全体像に気づかず、イベントだけをまねても、付加価値は高まらない。

西伊豆町でキャンプ場を運営している㈱VILLAGE INCは、2015年に伊豆急下田駅から徒歩5分の場所に商業施設「NanZ VILLAGE」をオープンした。ここには雑貨店や同社直営のレストランなどが入居している。同社は天候に左右されやすいキャンプ場の収益を安定させるためにこの事業を始めたのだが、別の狙いもある。実は、ここにあるレストランはキャンプ場に届ける料理の調理拠点になっているのである。これまで同社はケータリングサービスを近隣の飲食店に外注していたが、内製化したことでメニューの充実と収益力アップを実現した。キャンプ場と商業施設の運営という、二つの異なる要素を組み合わせることに、しっかりとした意味があるのである。

◆ 絶え間ない改善

そして最後は「絶え間ない改善」だ。優れたサービスであってもけっして独り善がりにならずに、顧客の声に耳を傾け、改善に取り組むことが重要だ。追従者からまねをされても、そのときにさらに一歩も二歩も先を行っていけば、追い付かれることはない。今回調査した企業の経営者は皆、いったんつくり上げた商品やサービスに満足することなく、日々改善を積み重ねている。特に印象的だった話を紹介したい。

デザートレストランを営む㈱Lapin.douxの吉崎さんは、カウンター越しに仕事をしているから、顧客の反応がダイレクトに伝わってくる。事業開始後に、コースメニューのグレードアップに伴う値上げや、メニューの一部をお土産に変更して回転率を高めるといった改善を重ねてこられたのは、顧客の反応をつぶさに見ていたからと振り返る。

その一方で吉崎さんは、顧客に喜ばれても業績に結び付

かなければ、サービスを改善する意味がないとも指摘する。既存のサービスを改善すると業績はどうなるか常にシミュレーションしていると、吉崎さんは教えてくれた。

* * *

本レポートでは、生産性の分子に当たる付加価値額を増やし、高い生産性を実現している小さなサービス産業の事例を分析した。今回取材した企業は、実にユニークなサービスを手がけている。その取り組みは一見すると突拍子もないように映る。まさに新規性が高いのだが、サービスが実現するまでの道のりを丹念にみていくと、けっして唐突ではなく、実に緻密な戦略を積み重ねている。

小企業は大企業に比べて、柔軟な対応ができる点が強みとされる。だが、いつまでも「御用聞き」に徹して、身を削る経営を続けていてよいのだろうか。サービスと聞くと、どこかに奉仕のイメージが感じられるが、その真の価値に見合った対価を得られなければ、いずれ経営は行き詰まる。事例企業の経営者は、柔軟性という武器をどうやって業績につなげるかを常に考えていた。誤解をおそれずにストレートな表現をすれば、「いかにして1円でも多く儲けるか」という発想だ。デフレ時代を経験した小企業の経営者は、「いかにして1円でも安く売るか」ばかりに目を向けていなかったか。だが、この発想を見直すタイミングを迎えていることが、事例企業の取り組みからわかる。高付加価値で勝負する時代はもう始まっている。

<参考文献>

- 消費者庁 (2016) 『平成28年版消費者白書』 勝美印刷
- 中小企業庁 (2016) 『2016年版中小企業白書』 日経印刷
- 内藤耕 (2010) 『事例でよくわかる！サービス産業生産性向上入門』 日刊工業新聞社
- 根来龍之 (2014) 『事業創造のロジック—ダントツのビジネスを発想する—』 日経BP社
- 延岡健太郎 (2017) 「顧客価値イノベーションによる価値づくり経営」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫調査月報』 No.111, pp.4-15



気の合う仲間で作る 唯一無二のチョコレート



AKATSUKI SYNDICATE(株) 取締役 栗本 雄司

瀬戸内海に浮かぶ小さな島の高台で、チョコレートを作る男性たちがいる。USHIO CHOCOLATLは、尾道に移住した30代の3人が立ち上げたチョコレート工場だ。古びたビルの外観からは想像がつかないおしゃれなカフェが併設され、休日には行列ができる。立ち上げ役の1人である栗本雄司氏に、これまでの道のりをうかがった。

くりもと ゆうじ

1983年生まれ、広島市出身。代表の中村真也氏(1983年生まれ)と宮本篤氏(1981年生まれ)の3人で、2014年にUSHIO CHOCOLATLを立ち上げる。2017年に株式会社化。プライベートでは、3人でヒップホップユニット「ケミカルクッカーズ」を結成し、音楽活動も行っている。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2014年
- ▶ 資本金
300万円
- ▶ 従業員数
21人
- ▶ 事業内容
チョコレートの製造販売
- ▶ 所在地
広島県尾道市向島町立花2200
- ▶ 電話番号
0848(36)6408
- ▶ URL
<http://ushio-choco.com>

ひと味違うチョコレート

—どんなチョコレートを作っているのですか。

豆と砂糖のみを原料とした、カカオ豆本来の酸味や甘みを堪能できるチョコレートです。7種類あるラインアップのうち、「グアテマラ」「ハイチ」「ガーナ」「ベトナム」「台湾」は、商品名にしている産地の豆1種類だけを使用しています。また、最近では複数の産地のカカオ豆をブレンドした「尾道ブレンド」や、コーヒー豆を原料に加えた「コーヒーフレンド」も作っています。どの商品

も、カカオ豆の風味を最大限に生かせるよう、焙煎は浅めにしています。それぞれで味わいは異なり、例えば、グアテマラはかんきつ系のすっきりとした後味が口に広がり、ベトナムはベリーのような香りがします。

スーパーなどで売っている大手菓子メーカーのチョコレートは、しっかりと焙煎したうえに乳成分やその他の添加物を加えて味を均一化し、誰もが食べやすいようにしています。初めてうちの商品を食べた方からは、今まで口にしたことのない味だとよく驚かれます。

グアテマラのカカオ豆は、直接交渉して取り寄せています。現地の農

園を何カ所も巡って味を確かめ、自力で開拓した先です。取引先を探すのには時間がかかるため、残りの豆は、今は国内の商社から仕入れています。産地ごとに風味の違いを際立たせるために、商社を介する場合もよく吟味し、おいしい豆でも味が他に似ていれば選びません。

——手作りしていると聞きました。

カカオ豆をチョコレートに加工し包装するまでのすべての工程を、わたしたちが手作業で行っています。作業の流れを簡単に説明すると、まず、豆を焙煎した後、殻やごみを取り除きます。不純物が残っていないか、目で一つ一つ確認しています。砂糖を混ぜ3日間すりつぶして滑らかにしたものを、温度を調整しながら成型します。完成するまでには、1週間から10日ほどかかります。

チョコレートの形は、対角線が約10センチメートルの六角形の板状に統一し、表面に波の模様を入れています。一方、包装紙のデザインは、種類ごとに依頼する相手を変えています。皆さん、尾道で知り合った若手芸術家など、わたしたちとゆかりのある方々です。発注の際はカカオ豆の産地を伝えるだけにして個々の描き手の創造性を引き出し、目でも楽しんでもらえるようにしています。1枚756円で販売しています。プレ

ゼントやお土産として全種類まとめ買いする方も多いです。

また、工場の隣をカフェスペースとして、コーヒーやチョコレートドリンク、カカオソーダなども提供しています。

三人力で開業

——開業前は何をしていましたか。

皆、チョコレートとは関係のない生活をしていました。代表の中村真也は福岡県出身で、自転車で行く全国を周遊した後尾道に落ち着き、喫茶店でアルバイトをしていました。あるとき、ニューヨークのマスト・ブラザーズ・チョコレートを知り衝撃を受けます。カカオ豆と砂糖だけでできたチョコレートで、動物由来の食べ物を口にしないビーガンの彼でも食べられるものでした。しかも、それを作っていたのはひげを生やしたいかつい男性2人。ガレージでチョコレート作りを始めたという記事を読んで、「格好いい！自分も作れるのではないか」と考えたのです。

そこで声をかけた相手がわたしと宮本篤です。3人とも尾道への移住組で年も近く、市内の音楽イベントで知り合い意気投合した仲です。主に広報を担当している宮本は、兵庫県の出身です。元は俳優志望で、雑



カカオ豆の風味を味わえるチョコレート

誌の編集などの経験もあります。わたしは、2013年に妻と尾道市へ移り住み、アパートをリノベーションした施設の一室で小さな喫茶店を営んでいました。今は喫茶店はやめ、主に経理を担当しています。

——不安はありませんでしたか。

ありませんでした。3人とも、誰もやっていないことや普通とは違うものに魅力を感じる性格だったからです。カカオ豆と砂糖だけのチョコレートは、最近でこそ同じスタイルの店を見るようになりましたが、当時はごく一部でしか作られていませんでした。

また、豆を浅く焙煎して本来の風味を味わうスタイルは、同じ豆が原料のコーヒーでは、通に人気の飲み方になっていました。チョコレートでも同じような味わい方を発信すれば、はやるのではないかと考えたのです。マスト兄弟のチョコレートを取り寄せ食べてみて、期待は確信に変わりました。

——ゼロからの出発だったのですね。

技術も設備ありませんでしたが、人手はあります。中村は、喫茶店の知り合いにデンバーのチョコレート工場を紹介してもらい渡米、技術の習得を図りました。その間に、わたしと宮本は、設備や店舗、仕入れの手配を進めました。

といっても、どのような設備が必要なのかも知りません。まず日本製の機械を調べましたが、業務用のものしかなく、わたしたちには大きすぎました。そこで、ユーチューブでマスト兄弟がチョコレートを作っている動画を繰り返し再生して、何をどのように使っているか研究しました。

カカオ豆の焙煎は一般のオーブンで問題ないようでした。その次の実と殻やごみをより分ける工程で使われていた機械は、掃除機のような装置で軽くて浮きやすい実以外のものだけを吸い取る仕組みでした。しかし、調べると500万円以上もしてとても手が届きません。代わりになるものにとひらめいたのが、唐箕とうみです。明治時代に使われていた道具で、もみ殻などが混ざった穀物を装置のなかに少しずつ落とし、その横から手動で起こした微風を吹きつけて軽い不純物だけを飛ばす仕組みです。地元のアンティークショップで探して譲ってもらいました。

3番目のカカオ豆と砂糖をすりつ

ぶす工程では、石臼のような機械を使っていました。日本でも、抹茶をひく石臼であれば小型のものが製造されていましたが、カカオ豆に適しているかはわかりませんでした。チョコレートの口触りを決める重要な工程なので、妥協はできません。しかし、抹茶用の石臼で滑らかなチョコレートにたどり着くまで微調整を繰り返すには、相当な手間がかかりそうです。マスト兄弟が使っているものを輸入したほうがよいと判断しました。

ただ、動画では石臼のメーカーまではわからず、インターネットで探すしかありませんでした。初めは「石臼」「チョコレート」「砕く」といったキーワードで検索し、「練ることをコンチングというのか」「あの装置はメランジャーという名前らしい」といった具合に少しずつ進みながら、次第に海外のサイトへ移行、なんとかメーカーにたどり着きました。幸い、十分手の届く金額で取り寄せることができました。

準備には1年かかりました。その間に、向島むかいしまにあるビルの2階の借り手を募集する新聞広告を見つけ、開店場所に決めました。

——尾道市内のほうが、お客さまが通いやすいのではないですか。

ここは尾道駅から海を隔てた島ですし、島に渡ってから車でも15分、

自転車では40分ほど山道を登る必要があります。交通の便が良いとはいえませんが、その道のりや景色も当店の魅力になると感じました。高台からの眺めは美しく、日帰りで出かける場所としてはちょうどよい距離です。カフェの南側は一面ガラス張り、晴れた日には瀬戸内海を四国まで見渡せます。この向島には、尾道市と今治市をつなぐしまなみ海道が通っていますから、中国と四国の両地方から来客が期待できました。

それに、尾道市内で借りるよりも賃料は安く、広さも十分に確保できました。この場所にはレストランが入っていた時期もあり、当時の厨房設備をそのまま使えることも決め手になりました。

オープン前夜まで3人で内壁を塗装したり、中古で調達した椅子や机を並べたりしました。2014年11月、USHIO CHOCOLATLの開店です。店名は、中村の娘の名前「潮」からとりました。

「面白い」が隠し味

——集客はうまくいきましたか。

偶然通りかかるような場所ではないので、お客さまを増やすためにはまず当店を知ってもらう必要がありました。そこで、尾道市内の喫茶店を回り、作ったチョコレートを置いて

でもらいました。コーヒー豆にこだわ
る喫茶店に通う人は、カカオ豆の風味
を生かしたチョコレートにも興味をも
つだろうと考えたのです。しかし、す
ぐに営業の必要はなくなりました。

というのも、瀬戸内海の小さな島
でパティシエでもない男性3人が珍
しいチョコレートを作っている、とい
うこと自体に宣伝効果があったからで
す。テレビや雑誌で話題になり、お薦
めの観光スポットとして地元のお店が
宣伝してくれたり、ガイドブックに掲
載されたりするようになりました。

また、県内外の物産展やスイーツ
に関するイベントに声をかけてもら
えるようにもなりました。出展中は、
業種の異なる参加者とも積極的に交
流して気の合う仲間を増やしていま
す。そうすることで、チョコレート
とは関係ないイベントにも参加でき
るようになりました。最近では福井
市で、自転車メーカーや製本家などと
共同で「ウシとホンとジテンジャと」
というイベントを開催しました。多
方面で、当店を知ってもらいきっか
けをつくることができます。

県外や海外からも人が訪れるよう
になり、いまや天気の良い休日には
入口の外まで行列ができるほどです。
平日も昼過ぎには完売することがあ
ります。さらにうれしいことに、当
店で働きたいと希望する人も集まる
ようになりました。メンバーは、わ

たしたちを含めて現在21人まで増
えています。組織的な経営管理の必
要性も高まり、2017年には法人化し
てAKATSUKI SYNDICATE(株)を設
立しました。今度は中村の息子の名
前「暁^{あきら}」にちなんでいます。

ただ、人手が増えてもチョコレート
の製造工程は変えていないので、頑
張っても1日350枚を作るのが限界で
す。そのうち約半分を店舗での販売、
残りをイベント用やセレクトショップ
などへの卸売りに回しています。

——生産体制の増強や自動化は考え
ないのですか。

量産するつもりはありません。カ
カオ豆を厳選しているので、仕入れ
を増やすことが難しいからです。そ
れに、工程を自動化したら当店の魅
力が薄れてしまいます。変わった場
所と変わった作り手と変わった味の
三拍子がそろっているから、お客さ



瀬戸内海を見渡せるカフェ

まが面白がって買いに来てくださる
のだと思います。

一方で、起業から今までに蓄積し
たノウハウや、設備の購入元の情報、
独自に開拓した輸入ルートなどは、広
く共有していきたいと考えています。
この店を始める際には、修業先を紹
介してもらったり、仕入先につながる
情報を提供してもらったりと、たくさ
んの人にお世話になりました。これか
らは自分たちが役に立つ番だと思っ
ています。競合相手が増える心配はし
ていません。当店のチョコレートは、わ
たしたちにしか作れないのですから。

聞き手から

3人の起業はいわば「乗り」で決まったようなものだが、その後は、準備を手分け
したり、開業費用を抑える工夫をしたりと、しっかり体制を整えている。製法だけで
はなく、デザイン性、立地や作り手の独自性もチョコレートのコンセプトに取り込み、
多くの人を引きつけることに成功した。

夢中になれることだからこそ、共感する仲間同士の結束力や、リスクに気後れしない
行動力、お客に対する強い発信力を保つことができる。面白からという起業動機は、
それだけでは心もとないようにも思われるが、実は強力な成功要因にもなり得るのだ。

(桑本 香梨)

人件費負担の増加に耐える小企業

～「小企業の経営指標調査」結果～

当研究所では、毎年「小企業の経営指標調査」を実施している。当公庫取引先の融資時点における決算書から財務関係の指標を詳細に集計したものである。本稿は、2018年8月に公表した2017年度の調査結果を踏まえ、人手不足が深刻になるなかで小企業の経営実態がどう変化しているのか、複数の指標データから明らかにする。

幅広い業種の動きをカバー

「小企業の経営指標調査」（以下、経営指標調査という）の調査対象は、当公庫国民生活事業が融資を行った法人企業のうち、従業員数が50人未満の企業である。2002年10月適用の日本標準産業分類に従い、大分類で九つの業種を調査している。最新の2017年度を含む奇数年度調査は「情報通信業」「運輸業」「卸売・小売業」「飲食店、宿泊業」「医療、福祉」「教育、学習支援業」「サービス業」を、偶数年度調査は「製造業」「建設業」を対象に実施している。業種別データは、細分類ベースまで公表しており、その数は合わせて約850業種にも上るのが特徴である。

調査年度の4月から12月までに融資を行った企業のデータを集計しているため、指標値はおおむね調査の前年度から当年度上半期の経営状態を表している。そのた

め、例えば2017年度調査の結果を分析するに当たっては、2016年度から2017年度前半にかけての経済情勢や業界動向などを考慮する必要がある。なお、各指標は企業ごとに算出し、異常値を除いたうえで単純平均したものである。

収益性、生産性ともに改善がみられる

このたび公表した2017年度調査の7業種に、2016年度調査の「製造業」と「建設業」も併せ、主な結果を示すと、表のとおりである。経営指標のデータは、収益性、生産性、安全性の3種類に大別できる。

まず、収益性の指標をみると、本業でのもうけを表す売上高営業利益率や財務を含めた総合的な収益力を表す売上高経常利益率は、2016年度調査の「建設業」に加えて、2017年度は「運輸業」もプラス水準となった。前回調査から低下した「卸売・小売業」や「飲食店、宿泊業」につ

表 経営指標調査の主な結果

| | | 2017年度調査 | | | | | | | 2016年度調査 | |
|-----|----------------------|----------|-------|--------|---------|-------|----------|-------|----------|-------|
| | | 情報通信業 | 運輸業 | 卸売・小売業 | 飲食店、宿泊業 | 医療、福祉 | 教育、学習支援業 | サービス業 | 製造業 | 建設業 |
| 収益性 | 売上高営業利益率 (%) | -25.5 | 0.2 | -1.5 | -1.1 | -3.5 | -1.9 | -1.1 | -0.7 | 0.5 |
| | 売上高経常利益率 (%) | -24.7 | 0.7 | -0.9 | -0.3 | -2.0 | -1.2 | -0.3 | -0.4 | 0.7 |
| | 総資本経常利益率 (%) | -5.0 | 1.2 | -0.9 | -0.1 | -0.4 | -3.2 | -1.6 | 1.1 | 1.1 |
| 生産性 | 従業者1人当たり粗付加価値額 (万円) | 483.7 | 495.2 | 465.1 | 500.5 | 482.2 | 486.2 | 481.6 | 493.9 | 502.0 |
| | 従業者1人当たり人件費 (万円) | 451.5 | 406.2 | 411.5 | 441.0 | 444.7 | 447.5 | 430.2 | 427.4 | 430.9 |
| | 人件費対粗付加価値額比率 (%) | 96.3 | 84.3 | 97.8 | 89.3 | 94.9 | 93.7 | 94.3 | 88.6 | 91.6 |
| | 従業者1人当たり有形固定資産額 (万円) | 62.2 | 298.8 | 379.1 | 573.3 | 255.3 | 309.6 | 260.7 | 421.0 | 265.4 |
| 安全性 | 当座比率 (%) | 298.4 | 159.2 | 176.2 | 100.4 | 324.8 | 133.3 | 212.0 | 157.7 | 157.5 |
| | 流動比率 (%) | 373.9 | 195.0 | 323.8 | 164.9 | 429.0 | 195.3 | 286.9 | 257.5 | 224.8 |
| | 自己資本比率 (%) | -29.2 | -14.4 | -29.4 | -44.4 | -8.1 | -61.1 | -46.0 | -30.0 | -25.7 |

資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の経営指標調査」(以下、図-2~5まで同じ)

(注) 1 売上高は、総売上高から売上引高および戻り高を差し引いた純売上高に、その他の営業収益を加えた額(原則として消費税を含む)。

2 従業者数は、パート・アルバイトを除いた数。

3 粗付加価値額は、人件費、減価償却費、支払利息割引料および税引前当期純利益を合計した額。

4 人件費は、役員報酬、従業員給与、退職金、福利厚生費を合計した額。

5 有形固定資産は、機械・器具・什器・車両、土地・建物を合計した額から減価償却累計額を差し引いた額。

6 網掛けは2年前の前回調査から低下した数値。

いても、企業の資産規模を基準とする総資本経常利益率は上昇するなど、全体として収益性は改善しているといえよう。

次に掲げた生産性の指標は、企業活動に投入された労働力や資本に対してどれだけ売上高や付加価値があがったかを示す。労働生産性を表す従業者1人当たり粗付加価値額は、多くの業種で前回調査から改善がみられた。一方で、設備投資から得られる資本生産性の指標の一つ、従業者1人当たり有形固定資産額(資本装備率)をみると、水準にばらつきはあるものの前回調査から低下した業種が多く、改善には時間がかかりそうである。

安全性の指標では、財務の健全性や支払能力を検討することができる。短期の支払能力を示す当座比率や流動比率をみると、前回調査から上昇している業種が多いうえ、すべての業種で100%を超えており、問題ない状態といえよう。自己資本比率はすべての業種がマイナス水準で、前回調査から低下した業種も多い。ただ、一般に小企業は経営者本人や家族から借入れをしているケースが多いため、実際に負債性があるかどうかを考慮したうえで、安全性を検討することが必要である。

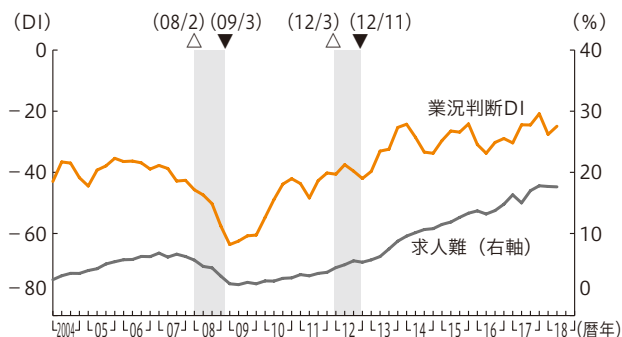
増加する人件費

続いてここからは、わが国企業の間で深刻になっている人手不足の問題を切り口にみていきたいと思う。

当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査・小企業編」の業況判断DI(「良い」企業割合-「悪い」企業割合)をみると、2008年9月に起きたリーマン・ショックの影響から脱したのちは、短期的な振れを伴いながらも持ち直しの動きが続いている(図-1)。それに歩調を合わせるように、経営上の問題点として「求人難」を挙げる企業の割合が増え、ここ数年はかなりの右肩上がりとなっている。こうした状況が小企業の経営指標にどう影響しているのか、全9業種のうちサンプルサイズが大きい6業種について、時系列で確認していこう。なお、「製造業」「建設業」とその他の4業種で調査実施年度が1年ずつずれている点に注意されたい。

まず、図-2に従業者1人当たり人件費の推移を示した。これをみると、2012年11月を谷とする現在の景気

図-1 業況判断DIと「求人難」(全業種計)



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・小企業編」
 (注) 1 業況判断DIは、業況が「良い」-「悪い」企業割合。
 2 「求人難」は経営上の問題点について択一式で尋ね、求人難を選択した企業の割合。
 3 △は景気の上、▼は景気の谷、網掛けは景気後退期を示す(以下同じ)。

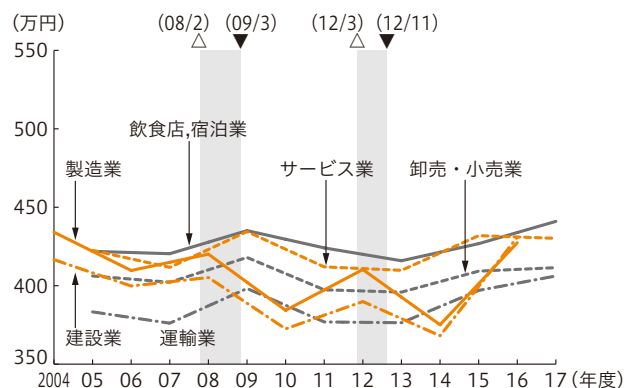
回復局面において、どの業種も上昇傾向にあることがわかる。図-1の「求人難」の割合と似た動きになっており、人手不足の深刻化に伴い、小企業でも賃金水準を引き上げて人材の確保に努めている様子が見えてくる。なお、「製造業」と「建設業」は、2014年度にいったんグラフが下降しているが、これは2012年の景気後退の影響が少し遅れて決算に表れたものと解釈できそうである。

人件費の上昇は、図-3のとおり、労働生産性を表す従業員1人当たり粗付加価値額に影響を及ぼしている。粗付加価値額は人件費、減価償却費、支払利息割引料、税引前当期純利益を合計したもので、そのうち最も大きなウエートを占めるのが人件費である。そのために、図-2とよく似た動きとなっているわけだ。しかし、せっかく労働生産性を上げて、それがすべて人件費に消えてしまえば、企業経営上は好ましくない。

労働分配率は緩やかに低下

そこで、点検が必要なのが労働分配率である。企業が生み出した付加価値は主に、人件費として従業員に分配

図-2 従業員1人当たり人件費



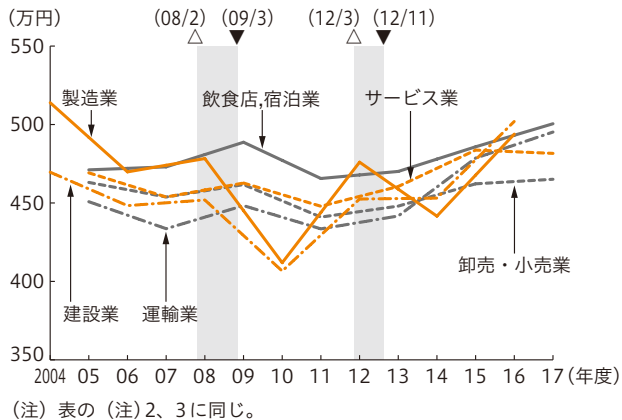
(注) 1 運輸業、卸売・小売業、飲食店、宿泊業、サービス業は奇数年度、製造業、建設業は偶数年度に調査を実施(以下同じ)。
 2 表の(注)2、4に同じ。

されるか、利益として企業に蓄えられるかのいずれかである。いわば労使間の利益配分の問題であり、労働分配率は労働側の取り割合といえる。

図-4は、小企業の労働分配率、すなわち人件費対粗付加価値額の推移を示したものだ。これまでの二つのグラフとはおおむね逆の動きになっており、どの業種も低下傾向にある。例えば、「製造業」はリーマン・ショック後の2010年度に107.8%と付加価値のなかから人件費をまかないきれない状況であったものが、次の2012年度調査で大きく下がり、その後も緩やかに低下している。

一般に、労働分配率は景気後退局面で上昇し、景気拡大局面で低下する傾向がある。景気が悪いときは少ない付加価値のなかから、人件費を優先して支払うことになるが、景気が良くなり生み出す付加価値が増えると、次第に企業内の利益蓄積に回っていくという図式である。足元で労働分配率が下がっているということは、労働生産性の伸びが人件費の伸びを上回っているということであり、景気を持ち直しとともに小企業も、増加する人件費負担に耐えてなお利益を残せる状態に近づいていることを示す。そこで最後に、売上高営業利益率の推移をみ

図-3 従業者1人当たり粗付加価値額（労働生産性）



ても、業種間でばらつきはあるものの、今回の景気回復局面では緩やかな改善傾向が確認できる（図-5）。

なお、労働分配率の話に戻って付け加えると、その水準には業種間で大きな差がみられる。「卸売・小売業」や「サービス業」はいわゆる労働集約型の産業であり、人件費への配分が大きくなりやすい。それに対し、「製造業」なら工場設備、「飲食店、宿泊業」ならホテル・旅館などの店舗設備、「運輸業」なら車両や倉庫と、経営資源の維持、拡大に設備投資が重要な役割を果たす業種では、労働分配率が低くなりやすい。付加価値を利益として蓄えたのちに、設備投資に回していくからである。後者の3業種は、前の2業種に比べれば資本集約的といえる。

このように、経営指標調査の結果からは、人手不足に対応して賃金水準を上げるなかでも労働分配率は上がっておらず、小企業の収益性には改善がみられることがわかった。しかし、図-5に戻ると、東日本大震災の復興需要などで2012年度調査からプラス圏に転じた「建設業」などを除けば、収益率はマイナス圏から脱し切れておらず、あくまで業種ごとの平均値ながら、予断を許さない状況に変わりはない。今後は、2020年の東京オリンピック開催に向けて、わが国経済の盛り上がり期待さ

図-4 人件費対粗付加価値額（労働分配率）

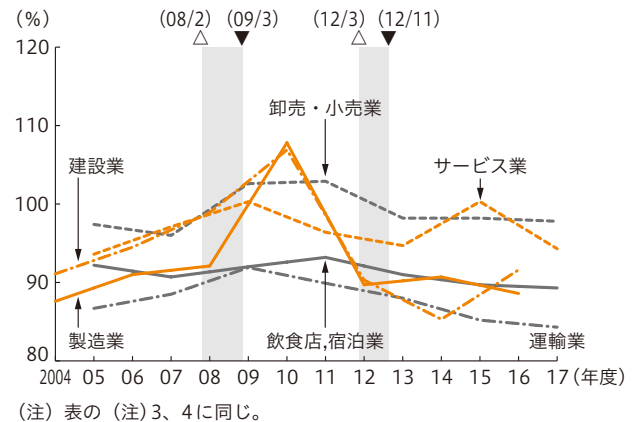
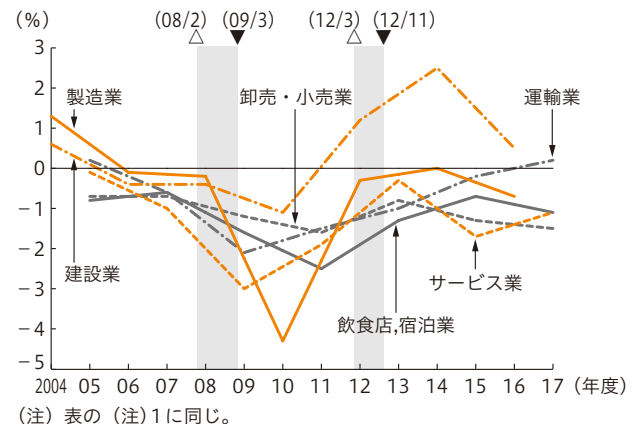


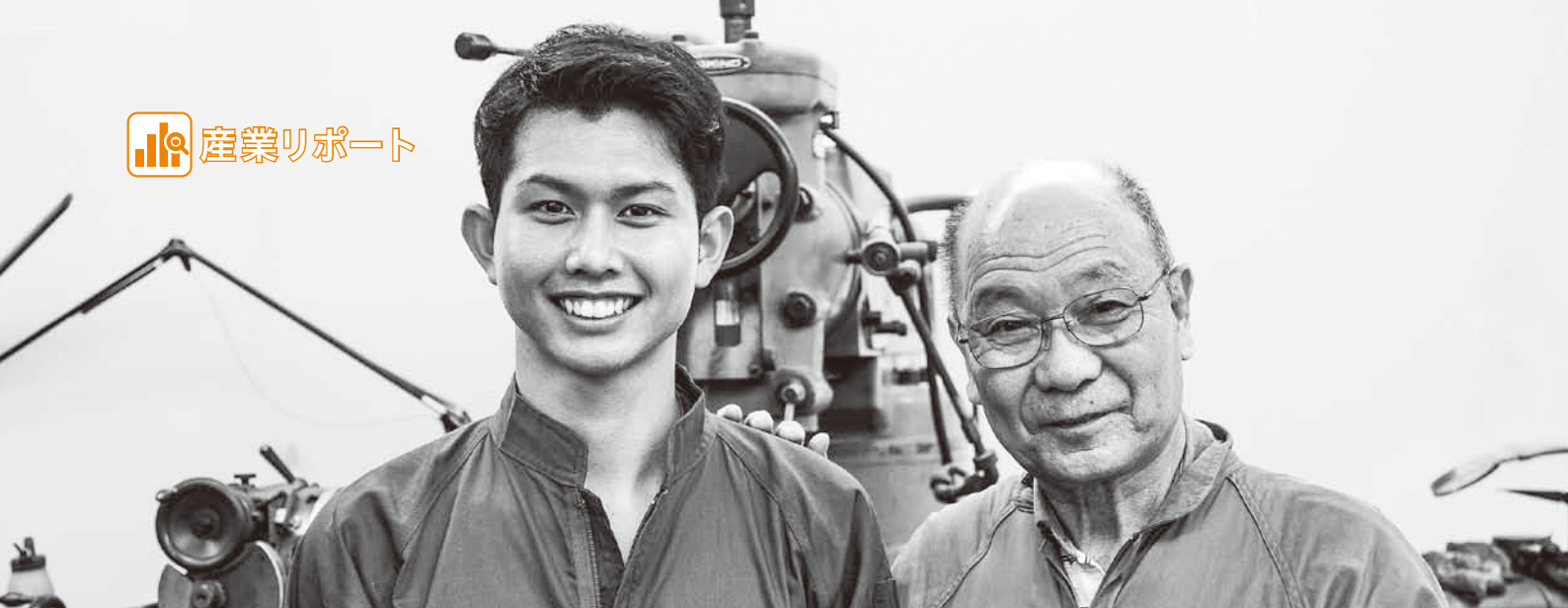
図-5 売上高営業利益率



れるところだが、一方で先般の西日本豪雨や北海道地震など甚大な被害をもたらす自然災害、2019年10月に予定されている消費税率の引き上げなどが、小企業の経営に負の影響を与える可能性も忘れてはならない。小企業の経営改善は、まだ道半ばにある。

（葛貫 怜）

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。
<https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html>



親族外承継を円滑に進めるためのポイント

Vol. 2
(全3回)

先代社長に求められる取り組み

総合研究所 主任研究員 佐々木 真佑
主任研究員 足立 裕介

第1回では、少子化や、経営者に求められる能力の高度化を背景に、わが国の企業では親族外承継を選択する割合が増えていることを確認した。また、中小企業のうち、相対的に大きな経営体である中規模企業^(注)では、後継者に経営的なセンスが求められ、親族外承継を選択する傾向が強いことを指摘した。

第2回は、中規模企業の事例をもとに、親族外承継を円滑に進めていくうえで、事業を譲り渡す側である先代社長がどのような取り組みを行えばよいのかをみていこう。

鍵となる後継者教育

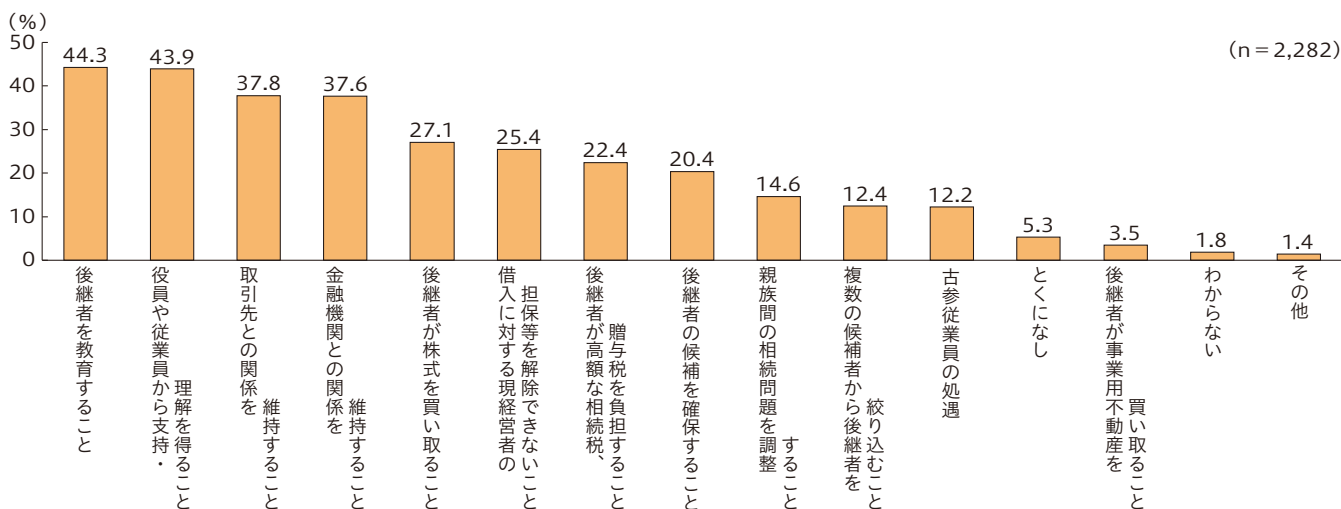
先代社長にとって、どのようなことが事業承継の課題となっているのだろうか。図は、従業員数が20人以上の「中企業」の経営者に対して、円滑な事業承継に向けての課題を尋ねた結果である。これをみると、「後継者を教育すること」が44.3%と最も多く、次いで「役員や従業員から支持・理解を得ること」(43.9%)、「取引先との関係を維持すること」(37.8%)となっている。

第1回で指摘したように、子どもや兄弟などへの親族内承継とは異なり、主に社内の役員や従業員を後継者と

する親族外承継では、彼らが早い段階から引き継ぎを意識しているケースは少ない。リーダーシップや判断力をはじめとした、経営者に求められる能力を十分身につけられないまま社長に就任すると、思うように経営ができないこともある。親族外承継では、後継者への教育が親族内承継以上に重要と考えられる。

今後、少子化の進展により、親族外承継の必要性がさらに高まっていくなか、経営資源に制約のある中小企業は、後継者候補となる社内の役員や従業員を、どのように教育していけばよいのだろうか。第2回は、ヒアリングを実施した企業の事例をもとに、考えていきたい。

図 円滑な事業承継に向けての課題（複数回答）



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) 1 後継者が決まっている（本人も承諾している）と回答した企業と、事業承継の意向はあるが後継者が決まっていないと回答した企業に尋ねた結果である。
2 集計対象は、従業員数が20人以上の「中企業」である。

幅広い業務を経験させる

ヒアリングを行った企業の多くは、後継者を教育するに当たり、経理、営業から製造に至るまで、幅広い業務を若い頃から経験させている。後継者は社内のあらゆる業務に対応できるようになり、従業員や取引先から頼られる存在となる。そうなることで、自然とリーダーシップを身につけていっている。また、事業計画の策定のような経営判断にかかわる仕事を任せることで、判断力に磨きをかけている例もみられる。

後継者からみて、従業員時代に社内で多様な経験を積むことは、社長就任の要請を引き受けられるかどうか決めるうえでも重要な意味をもつ。さまざまな業務を経験し、社内全体の状況を把握できるようになれば、おのずと自社の経営課題、将来性を理解できるようになるからである。そうした理解があつてこそ、事業を引き継ぐ決意ができるのである。

<事例1> A社

| | |
|-------------|---|
| 所在地 | 近畿地方 |
| 従業員数 | 約380人 |
| 創業年 | 1970年代 |
| 業種 | 電気照明器具製造業 |
| 現社長の入社年（年齢） | 1990年（20歳） |
| 社長就任年（年齢） | 2007年（37歳） |
| 承継の形態 | 内部昇格 |
| 社長の推移 | 創業者→（2代目）従業員 →（3代目）創業者〔再就任〕 →（4代目）現社長 |

A社は、大手電機メーカーの下請けとして、電気照明器具の企画・設計から製造、塗装、組み立てまでを一貫して行う。現社長のaさんは、経理関係の専門学校を卒業した後、20歳で入社した。

初めの6年間は経理を担当し、その後2年間は総務を兼任した。きめ細かい仕事ぶりが評価され、28歳のとき、企画・営業担当の課長に昇格する。営業は初めてだったため、異動してからは、寝る間も惜しんで技術や製品の内容を勉強した。また、取引先に対しては、問い合わせや依頼に迅速に対応したり、訪問の機会を増やし

たりするといった、当たり前のことを根気強く行った。結果、取引先との信頼関係が深まり、A社の売り上げ拡大に貢献できた。

その実績が買われて30歳で取締役に^{ぼってき}抜擢され、2年後には、グループ会社の社長を任されるようになる。課長時代にはなかった、事業計画や予算の策定の仕事を初めて経験する。

そして、A社専務となっていた36歳のとき、先代社長から次期社長に就任するよう要請される。先代社長には息子が2人いたが、従業員や取引先からの評価が高いaさんが選ばれたのである。aさんは、ほかの4人の取締役よりも若いことを理由に固辞したものの、先代社長の自宅に再三招かれ、説得を受けるようになる。あらゆる業務に精通した取締役はほかにおらず、要請を断れば、従業員や取引先が困ることになると考え、37歳で社長就任を決意する。

多様な学びの機会を与える

三井（2015）は、異業種での体験の蓄積が、仕事の中身や知識の幅を広げたり、視点を変えてくれたりすると指摘している。しかし、人員に限りがある中小企業にとって、業務の傍ら、貴重な戦力である役員や従業員を他社に派遣し、実務経験を積ませることは現実的に難しい。では、承継後の経営に役立つような社外経験を、どのように後継者に積ませればよいのだろうか。

例えば、A社では先代社長が異業種交流会に参加したり、取引先を訪ねたりする際、aさんを常に同行させた。社内の業務では得られない、経営者としての振る舞いを学んだり、他社とのネットワークを築いたりしたことは、社長就任後の経営に役立っているという。特に、専門の技術や技能を必要とする業種では、こうした取り組みが効果的だと思われる。スキルの向上に多くの時間を

費やす必要があるため、経営に求められる能力を身につけたり、幅広い人脈を構築したりする機会が少なくなりがちだからだ。

<事例2> B社

| | |
|-------------|--------------|
| 所在地 | 関東地方 |
| 従業者数 | 約40人 |
| 創業年 | 1970年代 |
| 業種 | 美容業 |
| 現社長の入社年（年齢） | 1988年（20歳） |
| 社長就任年（年齢） | 2013年（45歳） |
| 承継の形態 | 内部昇格 |
| 社長の推移 | 創業者→（2代目）現社長 |

B社は、美容室を3店舗運営している。現社長のbさんは、美容専門学校を卒業した後、20歳で入社し、2013年に45歳で事業を承継した。

入社後は、同社のトップスタイリストとして、25歳で店長に抜擢され、30歳のときには全店舗を統括する部長に昇進した。毎年12月に翌年度の収支計画や予算を策定する際には、先代社長や各店長と納得するまで議論を交わした。

こうした社内での経験はもちろん、社外で学んだことも、承継後の経営に役立っているという。先代社長は、会社を運営するうえで人材が最も重要と考えており、従業員の美容技術だけでなく、後継者の経営能力を育成することに力を注いでいた。そこでbさんは、先代社長から勧められ、松下政経塾出身の人物が運営する青年塾に28歳で入塾した。同社で勤務しながら、経営とは何か、リーダーはどうあるべきか、といったことを学び、経営者としての心構えができていったという。

社内プロジェクトを遂行させる

しかし、どうしても時間や費用の制約があって社外で経験を積ませることができない場合は、どのような取り

組みが有効だろうか。

ヒアリングを行った企業では、新規の設備投資や新製品の開発などの重要プロジェクトを担当させている例がみられた。プロジェクトを通して、リーダーシップや判断力を高めたり、自社の経営課題を認識したりできる。社内の一般の仕事とは異なる、プロジェクトへの取り組みは、社外での経験から得られるのと同じように、経営的なセンスを身につける良い機会になると考えられる。

<事例3> C社

| | |
|-------------|--------------|
| 所在地 | 中部地方 |
| 従業者数 | 約30人 |
| 創業年 | 1950年代 |
| 業種 | 製缶板金業 |
| 現社長の入社年(年齢) | 1971年(22歳) |
| 社長就任年(年齢) | 1992年(43歳) |
| 承継の形態 | 内部昇格 |
| 社長の推移 | 創業者→(2代目)現社長 |

C社は、ステンレスやアルミニウムといった金属の切断、折り曲げを手がける。用途は建設資材や工業炉で、主な取引先は建材メーカーや産業機械メーカーである。現社長のcさんは、22歳で入社し、43歳で社長に就任した。

入社後は経理作業、見積書の作成から配送トラックの運転に至るまで、幅広い業務を任された。目の前の仕事を必死にこなしながら、あらゆる業務に対応できるようになり、周囲から頼られる存在となっていった。

1980年代に入ると、取引先である、大手企業のグループ会社から値引き要請が相次ぐようになり、C社の業績は悪化していく。悩んだ先代社長は、社内の状況を誰よりも把握し、取引先との交渉を一手に担うcさんに、打開策を考えるよう求めた。熟慮の末、cさんは二つの案を先代社長に示した。一つは、大手企業のグループ会社からの仕事を減らし、新たな取引先を開拓していくこと

である。特定の取引先に依存することのリスクを説明し、先代社長に納得してもらった。

もう一つは、長さ6メートルにも及ぶ金属板を一度に加工できる機械の導入である。溶接が必要なくなることで、低価格、短納期による出荷を見込めた。先代社長は借り入れしてまで高額な機械を導入する必要はないと反対したが、今後の収支や借入金返済の計画を繰り返し説明することで、ようやく理解してもらった。この機械を日本で初めて導入した実績が口コミで広がり、2年後には約100社の取引先を新たに獲得し、業績は改善していった。cさんは、この経験をその後の投資判断にも大いに役立てているという。

後継者を教育するというと、何を教えるべきなのか悩んでしまうかもしれない。しかし、三つの事例を振り返ると、先代社長は教えるというより、成長の機会を与えるという姿勢で臨んでいることがわかる。自らの考えを伝えることに終始せず、後継者自身で考える訓練をさせていくことが、大きなポイントといえる。今回は、同じく企業事例をもとに、事業を譲り受ける側である後継者の取り組みについてみていきたい。

(注) 本連載で中規模企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定にもとづく「中小企業者」のうち、同条第5項の規定にもとづく「小規模企業者」(従業員数が、卸売業・サービス業・小売業で5人以下、その他の業種で20人以下の企業)以外の者を指す。

<参考文献>

三井逸友(2015)「企業家・後継者の能力形成と事業承継—「中小企業の新陳代謝の促進策」にかかる調査研究」商工総合研究所『商工金融』第65巻第8号、pp.5-32

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2018-2「親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題」(2018年6月)をもと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。

マブチモーター

—“動く”を変えた馬淵兄弟—

第28話



社史研究家 村橋 勝子 (むらはしかつこ)

経済団体連合会（現・（一社）日本経済団体連合会）元・情報メディアグループ長。在職中に約1万冊の社史現物を観察して斬新な切り口で多面的に実態分析し、『社史の研究』（ダイヤモンド社、2002年）にまとめる。ほかの著書に『につぼん企業家烈伝』（2007年）、『カイシャ意外史：社史が語る仰天創業記』（2008年、ともに日本経済新聞出版社）。一般にはなじみのなかった「社史」という情報領域に潜む尽きせぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

家電やおもちゃなどの動力源として、日々の暮らしを身近で支えている小型直流モーター。その世界市場でシェア第1位を誇るのがマブチモーターだ。

子どもを笑顔にするイノベーション

創業者の馬淵健一は子どもの頃から機械いじりが好きで、模型づくりに異色の才能を発揮した。小学校4年生のときに製作した洗濯機は、後にメーカーが売り出した電気洗濯機と原理も構造もまったく同じだった。1946年、24歳で香川県高松市に関西理科研究所を創立、小学校で学ぶ理科の教材に用いるモーターを製造販売した。これがマブチモーターの源流である。

1947年には、世界初の磁石式モーター「^{ばてい}馬蹄型マグネットモーター」を発案した。それまで主流だったコンセントにつなげる大型の交流モーターと違って、電池につないで使用する直流モーターで、小型で強力、しかも安価という画期的なものだった。マグネットモーターの大きな意義は、電源コードという束縛から解き放ち、モーターの利用範囲を爆発的に広げたことだった。

健一は小型直流モーターをおもちゃに利用してもらおうと、東京のおもちゃ製造問屋の野村トイに売り込んだ。健一がつくったモーターは日本製おもちゃを一変させた。セメントミキサー、消防車、栓をひねると水の出る

キッチンセット——ぜんまい仕掛けではできなかった本物そっくりの複雑な動きができるようになって、米国を中心に好調な売れ行きをみせた。

小型直流モーターの本格的生産のため、1954年に東京科学工業を設立、弟の隆一を事業のパートナーにした。二人の共通点は、何よりも機械いじりが好きだったこと、自由な発想から得たインスピレーションを即実行する行動力をもっていたことである。

1955年にモーターの部品をつくる日本科工を兄弟で設立して生産体制を強化、製品の開発改良も重ねた。1958年、東京科学工業と日本科工を解散して、新たに馬淵工業を設立した。

小型化で高まる存在感

1959年、欧米視察に出かけた隆一は、現地で作られたモーターを使ったおもちゃを買っては、ホテルで分解したり組み立てたりした。そして「欧米製品は性能第一で、モーターは末端の消費財ではなく部品（生産財）である」との認識を深めるとともに「今後、小型直流モーターの用途は実用向けの無限の市場が開ける。そのときの性能とコストの競争はおもちゃ向けとは比較にならないほど高度でシビアになる」と直感した。

1960年代の高度経済成長期に入ると、歴史的な技術革新

が起り、エレクトロニクスの世界が始まっていた。馬淵兄弟が主力製品として考えたのが、携帯用テープレコーダーに使うモーターであった。テープレコーダーはトランジスタの採用で小型化・軽量化が進み、コードレスによって用途が革命的に広がると予想されたからだ。回転音がほとんどしない、安定した動作、寿命が長い、消費電力が少ない——どれも必須の要件であった。技術開発を強力に推し進め、1961年、ついに理想のモーターを完成させた。

テープレコーダー用実用モーターの開発によって、同社は町工場から脱皮した。その要因の第一は、生産の量産化と精密化である。コンベヤー方式による生産に踏み切ったおかげで、より大量のロット注文を受けられるようになった。精密さも際立っていた。

第二は、操業の平準化である。高級おもちゃの主な市場である米国では、需要がクリスマスに集中するため、夏場を中心とした半年間はおもちゃ用モーター、残りの半年間はテープレコーダー用モーターを製造した。

第三は、市場での価格決定権を握ったことである。値上げして巨利を得たわけでも単なる安売りでもない。「安くすればモーターの用途が広がり、それだけ量産が可能になって市場が広がる。精一杯コストを下げ、価格を下げればライバルが参入しにくい。利益は必要な分だけでよい」——「独占利潤を求めず、量産による低価格の実現と安定供給によって、国際社会に貢献する」。この価格政策は同社の「不変の憲法」となった。

🌐 グローバルな地産地消で社会貢献

従来、モーターは顧客のニーズに合わせたオーダー生産、多品種少量生産が主流であったが、同社は1963年、部品の共通化と製品の標準化を行い、既製品を計画的に生産する体制に切り替えた。「標準品を安くすれば、モーターに合わせてユーザーが製品をつくるはず」という考えで行ったこの決断は、操業の平準化、大量生産によ

マブチモーターの歩み

| | |
|-------|----------------------------------|
| 1946年 | 高松市に関西理科研究所を設立 |
| 1947年 | 「馬蹄型マグネットモーター」を発明 |
| 1954年 | 東京科学工業(株)を設立 |
| 1955年 | 日本科工(株)を設立 |
| 1958年 | 東京科学工業(株)と日本科工(株)を解散し、馬淵工業(株)を設立 |
| 1959年 | 東京科学(株)に社名変更 |
| 1964年 | 香港に生産子会社を設立 |
| 1971年 | マブチモーター(株)に社名変更 |
| 1986年 | 東京証券取引所第2部に上場 |
| 1988年 | 東京証券取引所第1部に指定替え |
| 1990年 | 日本での小型モーターの生産を終了、100パーセント海外生産となる |

資料：筆者作成

るコストダウン、つくり置きによる納期短縮を実現した。

こうした工夫によって、いつでもどこでも同じ製品をつくれるようになった同社が、いち早く生産拠点の海外進出に踏み切ったのは自明の理であった。1964年の香港進出を皮切りに、台湾、中国、シンガポール、ベトナム、マレーシアなどアジアを中心に相次いで生産拠点を建設した。現地生産は雇用と技術移転の場を提供し、現地の人々に所得の増加、生活水準の向上をもたらした。また、職場体験・見学イベントを行い、子どもたちがものづくりについて学べる場を提供している。

1990年には日本での小型モーターの生産を終了して、100パーセント海外生産となった。日本には千葉県に本社と技術研究所があるのみである。

独自技術と経済合理性に徹し、創業時から一貫して専業メーカーでやってきたマブチモーター。世界シェアは50パーセントを超え、2017年の実績をみると、生産量が15億6,000万個、売上高は約1,500億円に上る。機械好きの兄弟が徒手空拳で始めた事業は急速な伸展をみせ、二人の夢は超絶したトップメーカーになって花開いた。

<参照社史>

『マブチモーターの半世紀』(2001年)

変貌し続ける金属加工メーカー



(有)田中鉄工所

取締役

田中 利隆

たなか としたか

《企業概要》

代表者 田中 重憲
創 業 1950年
資 本 金 500万円
従業者数 14人
事業内容 小径精密部品加工
所在地 新潟県新潟市西区内野西2丁目30-1
電話番号 025 (262) 2244
U R L <http://tanaka-seimitsu.com>

新素材の登場や技術の進歩をキャッチアップできない企業は、ある日突然、仕事を失ってしまう。目まぐるしく経営環境が変わる金属加工業界にあって、新潟市にある(有)田中鉄工所は、間もなく業歴70年を迎える。

変わる町工場の役割

取材に応じてくれたのは、取締役で営業兼製造部長の田中利隆さんだ。創業者の孫に当たり、経営の舵取りを父の重憲さんから任されている。

鉄工所という社名が示すように、当初は農機具などの修理や部品加工をしていた。現社長の重憲さんの代になると、ミシンやATMなど中型の機械に用いる金属部品を手がけるようになった。現在の主力は、小径精密部品加工である。時とともに小型

化が進んでいる。

2000年代、製造業の海外移転が話題になった。素材と規格があらかじめ決まっており、短期間で大量生産を求められる汎用部品はんようは、人件費の安い海外の工場にシフトしていった。低コストを求める動きは、2008年のリーマン・ショックを機にいつそう強まった。

町工場の役割が変わる。待ちの姿勢ではなく、自らの意思で新分野を切り拓かなければ、そして、特徴のある加工技術をもたなければ生き残れない。こう直感した利隆さんは、レアメタルの加工に目をつけた。

レアメタルとは、タングステンやモリブデンなど、地球上に存在する量が少ない非鉄金属の総称である。例えば、比重が大きく、熱にも強いタングステンやモリブデンは、高温

環境下での活用が進んでいる。他方、レアメタル加工は、切削工具の摩耗が著しく、かつ、素材が欠けやすく脆いため、難削材とも呼ばれる。さらに、ほかの金属に比べて高価であるため、同業他社では、敬遠されがちな仕事であった。

伝統をもとにした挑戦

新分野への挑戦には、二つの方法があった。一つはレアメタルに適した最新鋭の機械を導入すること。だが、金属加工の海外シフトが進み、資金的な余裕もないなかでの高額投資は、リスクが大きい。

そこで利隆さんはもう一つの方法を採った。手元の資金を材料、つまりレアメタル購入に充てたのである。値は張るが、機械ほどではない。利隆さんは金属の専門商社にかけ合



70年のノウハウが息づく工場

い、レアメタルの仕入ルートを確認した。今ある機械でどこまでできるかを見極めようというわけだが、同社にある二つの伝統もこの決断を後押しした。

一つは、祖父の代から材料を削る刃物（バイト）を自社で形成し続けてきたことである。削る材料に適したバイトづくりのノウハウが根づいている。コスト削減のためにバイトの調達や修理を外注する同業者が増えるなか、レアメタルに合う刃先形成は一朝一夕ではできず、他社にはない強みになる。

もう一つは、加工条件である。数値制御の旋盤では、軸の回転数やバイトの送り速度、動く円弧の補正などをプログラムで細かく設定できる。汎用部品であれば、あらかじめ機械に組み込まれたプログラムでも対応できるが、同社の場合、オリジナルのバイトに合わせて、長年かけて培ってきた加工条件の蓄積がある。独自のバイトと加工条件で機械の性能を最大限に引き出し、顧客の要望に応えてきた土壌があったからこそ、利隆さんはレアメタル加工を決断できたのだ。

自社形成バイトを旋盤にセットしてレアメタルに当てて、ネジ型に削る。少しずつ作業を進め、データを取りためていく。どの程度まで負荷をかけると材料が破損してしまうの

かを知るため、旋盤の前に張りつきになる。通常の仕事に加えて行う試作である。初めのうちはノウハウがなかったため、削ること自体に苦勞し、試行錯誤の連続だったそうだ。だが、試作を始めてから10年が経った今、田中鉄工所にとって、レアメタルは難削材ではなくなりつつある。

高まる信頼感

並行して進めたのが、新規取引先の開拓だ。2011年からのいがた産業創造機構の紹介で展示会や機械要素技術展に毎年参加している。

初参加の際は、営業の仕方がわからず戸惑った。そこで、利隆さんは加工技術をアピールするのではなく、ブースを通りかかった人に対して、金属加工で困っていることを尋ねるようにした。

展示会で聞いた話を宿題として会社に持ち帰り、対応できると判断できれば、後日コンタクトを取る。レスポンスの速さに加えて、レアメタルの調達から加工までを一貫して引き受けられる点も評価され、取引先は増えていった。現在、取引先数は30を超える。リーマン・ショック前の6倍である。航空機部品や医療機器など取引先の業界も多彩になった。

一つ問題になったのは、受注の管理である。業界によって繁閑の波や求められる納期は異なる。そこで、利隆さんが同社に寄せられたリクエストを一元管理し、案件ごとに従業員に割り当てる態勢を敷いた。各従業員は図面を見るだけで必要な作業時間を計算できる。納期を即答できるから、取引先からの信頼はいつそう高まった。

現在、レアメタル加工は年商全体の2割を占める。田中鉄工所は2度目の変身を遂げようとしている。

「お客さまから図面をお預かりし、そのとおりに仕上げるのが我々の仕事です。これは今も昔も変わりません」と、利隆さんは謙虚な姿勢を崩さない。だがその言葉には、70年近くにわたって親子3代、そして従業員が一丸となって顧客の要望に応え続けてきた、加工業者としての誇りが詰まっている。新素材が誕生し技術が進歩すれば、金属加工の中身は当然変わる。時代の変化から目を背けず、地道に技術を磨き続けているからこそ、いつの時代も顧客に必要とされる町工場でいられるのだろう。

(篠崎 和也)

しょうゆ 醤油の個性を訴えて 消費者と蔵元の輪を広げる



(株)伝統デザイン工房

代表取締役

高橋 万太郎

たかはし まんたろう

《企業概要》

代表者 高橋 万太郎
創 業 2007年
資 本 金 500万円
従業者数 8人
事業内容 醤油の販売
所 在 地 群馬県前橋市西片貝町5-4-8
電話番号 027(225)0012
U R L <https://www.s-shoyu.com>

日本人の食卓には欠かせない醤油。しかし、パッケージや価格で何となく選んでいる人が多いのではないだろうか。

前橋と銀座に店舗を構えている(株)伝統デザイン工房の高橋万太郎さんは、日本各地の蔵元で製造されている醤油を取りそろえ、新たな需要を掘り起こした。

少量サイズの醤油に特化

同社の店舗に入ると、壁一面に整然と並んだ日本各地86種類の醤油に圧倒される。大量生産ではない、蔵仕込みの醤油だ。サイズにもこだわりがある。大手メーカーの醤油は卓上サイズでも200ミリリットルはあるが、同社はすべて100ミリリットルサイズを用意している。少量サイズにするのは、複数の醤油を試し、

自分好みのものを見つけてもらいたいからだ。

そうはいつでも86種類から選ぶのは難しい。そこで同社は、商品の特徴やどんな料理に合うかをイラスト付きで解説したカタログ『職人醤油』をつくり、来店客に配布している。ほかにも、縦軸に「濃厚」と「あっさり」、横軸に「まろやか」と「しょっぱい」をとって、四つの象限のどこに位置するか図式化するなど自分に合う醤油を選びやすいように工夫を凝らしている。店舗では全種類テイastingが可能であり、その場で味を確認できる。こうして好みの醤油を見つけるのだ。

面と向かって話すことの大切さ

もともと高橋さんは、精密機械の会社で営業を担当していた。醤油に

興味をもったのは、個々の蔵元の技や個性が生きる分野なのにもかかわらず、大手メーカーの商品が市場を席巻している状況に疑問を感じたからだ。社名のとおり、日本の伝統的なものづくりを支えたいとの思いで、2007年に創業した。

つてがない高橋さんが大事にしたのは、製造の現場である。取り扱う種類を増やそうと、ネットで醤油蔵を調べて、気になる蔵へ飛び込み訪問した。電話やメールよりも、事業への熱意が伝わると考えたからである。そして、蔵の手入れが行き届いているか、職人が自社の醤油をきちんと説明できるか、一件一件自分の目で確認し、取引を依頼した。

自信をもって薦められる醤油だけを取り扱いたい。その思いで、高橋さんはこれまでに約400件の蔵元を回り、徐々に取引先を増やしてい

た。顔を見て思いを伝えることが、信頼関係を築く際に果たした役割は大きい。

もともと、お薦めの商品をそろえるだけでは、直接売り上げにつながらなかった。そこで高橋さんは、接客にも時間をかけるようにした。一組に対して平均約10分、時には3時間を超えることもある。もちろん、時間をかけても画一的な接客では、顧客の心には響かない。だから、同社には接客に関するマニュアルはない。その代わり、店員には必ずすべての商品を試してもらっている。店員が好みの醤油を探す過程で感じた思いを、自分の言葉で伝えることが大切だからだ。

実際、減塩醤油が欲しいと来店した顧客が、塩分が多い醤油を購入したことがある。主な使い道が刺身だったので、味の濃い醤油を少量使うのはどうかと薦めたところ喜ばれた。顧客が欲しいと言う醤油が、必ずしも料理を引き立てるとは限らない。会話から真のニーズを引き出すことで、顧客の満足度は高まる。

顧客との会話に時間をかけることで、新しい発見もあった。結婚式のお見送りや内祝いなど、贈答用の需要だ。同社の取り扱う醤油は一般のもの比べて割高なため、自分用としてはなかなか手を出しづらい。しかし、醤油をもらって困る人はまず

いないし、種類が豊富で選ぶ楽しみがあるため、贈り物にはうってつけである。店舗やホームページで「プチギフトにお薦め」とうたい、セットで販売すると、小粋なプレゼントとして購入者から反響があった。

蔵元の意識を変える

こうした評判が口コミで広がると、同社の商品を置きたいという小売店からの注文が増えていった。しかし、商品の魅力を高めなければ、いずれ売り上げは先細りしてしまう。同社がさらに成長するためには、蔵元との関係を深める必要があると考えた。

一方で、高橋さんは蔵元と接してあることに気づく。醤油業界は伝統を守ることへの思い入れが強いせいも、横のつながりが薄い。他の蔵元に製法を聞いたり、製造所に入ったりののは失礼だとされていた。また、直接消費者と話す機会が少ないうえ、醤油は万能が故にどんな料理に合うか意識したことがないという蔵元もいた。このままでは発展は見込めない。

そこで、高橋さんは二つの行動を起こした。一つは蔵元への情報還元である。他の蔵元で聞いた取り組みや、購入者からの感想を伝えた。例えば、「アイスにかけるとよく合う」という声には蔵元も驚き、刺激を受



全種類テイスティングが可能

けたようだ。

もう一つは、蔵元の情報発信である。同社のホームページに蔵元の紹介コーナーをつくり、歴史や味の特徴を消費者に伝えるようにした。また、蔵元がテレビや雑誌に紹介されるときは、SNSやメールマガジンでも大々的に宣伝した。

高橋さんの行動に刺激を受けたのか、蔵元の意識は少しずつ変わり始めている。若い職人を中心に他の蔵元に見学に行くようになった。消費者向けに製造所の見学会を開く蔵元も出てきた。自社の醤油に合う料理をPRしたいと考えている蔵元から、協力を求められることも増えたという。

全国各地でつくられている醤油に、同じものは一つとしてない。その違いをわかりやすく説明することで、同社は成長している。そして、消費者と蔵元をつなぎ、蔵元との結びつきを強めることで、他社にはまねができない仕入れ網を築きあげた。「蔵元ともお客さまとも雑談ばかりです」と笑顔で語る高橋さん。対話から得られる情報をうまく活用し、これからも消費者と蔵元の輪を広げていこう。 (青山 苑子)



富岡製糸場の正面

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



世界遺産を地域振興のエンジンに



富岡商工会議所

中小企業相談所長 かねた たかし **金田 隆志**

富岡市は群馬県の西部にある人口5万人弱の街です。古くから養蚕が盛んで、中心部には2014年に世界文化遺産となった「富岡製糸場と絹産業遺産群」の構成資産である、旧官営富岡製糸場が操業当初の状態に残っています。

当会議所は、富岡製糸場を商業・観光振興の核としたまちづくり事業に注力しています。空き店舗の活用や遊休不動産のリノベーション事業を行い、これまでに40以上の店舗が新規出店しました。

しかし、富岡製糸場を訪れる観光客数は、世界遺産に登録された年には年間133万人を記録しましたが、2017年には63万人と半減しました。観光ブームに陰りがみえ始め、新規出店した店舗の4割が2年以内に撤退しています。

富岡製糸場は、眺めることしかできず面白さが伝わりにくい、加えて

入場料が割高といった理由から、リピート客が伸び悩んでいます。そのため、市と共に観光客数増加に向けた取り組みを行い、周辺商店街を含めた街の活性化を図っています。

一例として、当会議所の工業部会が中心となり、富岡製糸場操業時の動力源で製糸場の建設を指導したフランス人技師ポール・ブリュナから名前をとったブリュナエンジンを復元させる事業を行いました。4年の歳月をかけて実物大のレプリカを完成させて製糸場内に設置し、土・日・祝日には、実際に蒸気で稼働させる動態展示を行っています。

近年は観光振興事業を多く行っていますが、富岡市は、製造業3割、商業・サービス業3割、建設業2割、農業・その他2割とバランスのとれた産業構造をもつ街でもあります。

そのため、当会議所には金融や税務、事業承継など多種多様な相談が寄せられ、個社支援にも注力しています。

さらに、全国的に珍しい活動として、毎月発行する会報を1,350ある会員企業に職員が直接配布する取り組みを50年以上にわたり行っています。経営者の最も身近な相談相手として、経営全般に関する課題解決を図っています。

2018年は当会議所創立70周年の節目の年です。これを記念して、新しい「富岡商工会議所会館」が完成しました。昨今、地域経済における商工会議所の存在感が希薄となり、その意義を問われています。地域から必要とされるためにはどうすべきかを真摯に探究し、経済の中核機関を目指します。会員企業の結束を強め、地域のさらなる飛躍に貢献していきます。

砂漠の国クウェートにある日本



住友商事グローバルリサーチ(株)

Profile

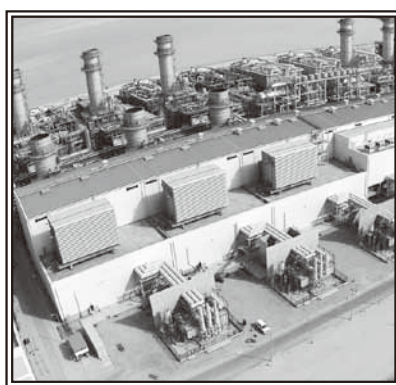
住友商事グループのシンクタンク。ビジネスや投資を通じて得た知見や外部情報を組み合わせながら、新たなビジネス領域や有望な地域などに関する情報の整理・分析やコンサルティング業務などを行っている。

クウェートはアラビア半島の東北端に位置し、北はイラク、南と西はサウジアラビア、そして東はペルシャ湾に接しています。年平均降水量は100ミリメートルに満たない砂漠の国です。

特徴は何といても夏の暑さです。2016年7月には54度を記録し、東半球における過去最高気温を更新しました。このように夏の猛暑ばかりが強調されますが、冬になると涼しく、ときにはコートを着込まなければ外出できない日もあります。

首都クウェート市内は、まるでデザインを競い合うかのように、ユニークな高層ビルが立ち並ぶ大都会です。高級ブランドショップやレストランが入居する、巨大なショッピングセンターもあります。エアコンで完全に温度調節された屋内は格好の散歩道で、駐在員は休日にブランドショップを横目に見ながら、日頃の運動不足の解消に励んでいます。

日本とクウェートの関係は良好です。1990年の湾岸戦争のときには、日本が約135億米ドルを援助しました。他方、2011年の東日本大震災の



アズール・ノース発電所
©Sumitomo Corporation

ときには、クウェートが約500万バレルの原油を無償提供しました。

また、若年層を中心に日本のアニメや漫画などのポップカルチャーに関心が集まっており、クウェート人主催で、毎年イベントが開催されています。これに伴い日本語学習も盛んです。クウェート大学では日本語講座が開講されたり、日本大使館の協賛による、日本語スピーチコンテストが毎年開催されたりしています。

2017年には、当社の駐在員も審査委員となり、スピーチコンテストに出席しました。参加者の皆さんは本当によく日本語、そして日本の文化を勉強しています。鳥居に関するア

ラブ・イスラム的な考察をテーマにしたスピーチはたいへん興味深かったと記憶しています。また、余興として学生たちがアニメ「ちびまる子ちゃん」を、自分たちなりの日本語に当てレコし、上演したのには驚きました。かなりの水準の出来でした。

最後に日本企業による社会インフラへの貢献について紹介します。降水量の少ないクウェートは天然の淡水資源に乏しく、飲料水や工業用水の供給を、海水を蒸留した上水に頼っています。また、経済成長に伴い電力需要も伸び続けています。

当社はクウェート市の約100キロメートル南にあるアズール・ノース地区に、約1,500メガワットの天然ガス^た複合火力発電所と、1日当たり約48万トンの淡水化能力のある造水プラントを建設しました。今後約40年間にわたり、当社とフランスのエンジー社、そしてクウェート地場企業が共同で発電・造水事業を行い、国内に供給していきます。クウェート政府は、このプロジェクトを皮切りに今後も発電・造水事業を推進していく方針です。

勝てるビジネスモデルを定義する

— あの大企業はなぜダントツなのか —



東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻 教授 宮永 博史

Hiroshi Miyanaga

東京大学工学部卒業。MIT大学院修了。NTT、AT&T、SRI インターナショナル、デロイトトーマツコンサルティング（現・アビームコンサルティング）を経て2004年より現職。著書に『理系の企画力!』（祥伝社、2009年）、『世界一わかりやすいマーケティングの教科書』（中経出版、2011年）、『幸運と不運には法則がある』（講談社、2012年）、『技術を武器にする経営』（共著、日本経済新聞出版社、2014年）などがある。

知られざるダントツ企業

世の中には知る人ぞ知る超高収益企業が存在する。筆者はこれを知られざる「ダントツ企業」と呼んでいる。例えば、ソフトバンクが3兆3,000億円で買収したARMは、多くの人にとって初めて聞いた名前だったに違いない。スマホに搭載されているCPUで95%といわれる圧倒的なシェアをもつが、誰もが知るインテルとは好対照だ。

一方、よく知られているが、実はその中身について知られていないダントツ企業も存在する。例えば、セブン銀行だ。どこにでもある現金自動預払機（ATM）に実は深いものが隠れている、超高収益企業なのである。

本稿では、身近なダントツ企業の一つであるセブン銀行のケースをもとに、勝てるビジネスモデルとは何かを考えたい。

銀行であって銀行でない

まず、セブン&アイ・ホールディングスのうちコンビニ、スーパーストア、百貨店、金融関連のセグメント別の業績（2018年2月期）をみてみよう（表）。このほかに専門店事業とその他の事業がある。驚かされるのが、国内コンビニ事業の高収益性だ。流通小売りの世界は儲けにくいといわれているが、セブン-イレブンはそんな常識を覆す。他方、本家本元である海外のセブン-イレブンは、流通小売りの常識に近い営業利益率だ。国内のセブン-イレブンが常に新しいことに挑戦し、顧客に対して価値を提供し続けてきた結果だろう。

では、祖業であるイトーヨーカ堂を擁するスーパーストア事業はどうか。国内コンビニエンスストア事業に比べて、売上高は2倍あるものの営業利益は10分の1だ。国内コンビニエンスストア事業の営業利益率が26.4%な

のに対し、スーパーストア事業のそれはわずか1.1%に留まっている。スーパーストア事業の苦境がみてとれる。さらに、百貨店事業（そごう・西武）に至っては営業利益の絶対額も営業利益率も極めて厳しい状況だ。

この表でもうひとつ注目したいのが、金融関連事業である。営業利益は497億円とスーパーストア事業より大きい。表にはないが、金融関連事業のなかで、セブン銀行は売上高1,276億円、経常利益383億円（経常利益率30%）の業績をあげている。銀行だから利益率が高いのは当然というのは間違った認識だ。今や、地銀の半数近くは融資などの本業で赤字に陥っている。

セブン銀行が超高収益をあげている理由は独自のビジネスモデルにある。銀行業界からは「常識外れ、素人発想、うまくいくわけがない」とまったく相手にされなかったビジネスモデルである。ところが、今やその常識はずれのビジネスモデルに、既存の銀行が追随するようになっていく。

セブン銀行のビジネスモデルとは

既存の銀行のビジネスモデルは、預金者からお金を集め、集めた資金を企業や個人に融資し、その利子を得ることで成り立っている。

これに対して、セブン銀行のビジネスモデルはまったく異なる。まず銀行業の根幹ともいえるべき融資をしない。預金者から資金も集めない。そもそも店舗もない。既存の銀行業界がセブン銀行のビジネスモデルを素人と指摘したのも無理はない。ではセブン銀行はどうやって収益をあげているのか。基本的にATMの利用料を収入源とするシンプルなビジネスモデルである。しかし、そこに秘密がある。利用料を払うのは利用者ではなくて、600以上ある提携金融機関（銀行も含まれる）なのである。

例えば、セブン銀行の提携先にA銀行があるとしよう。A銀行に口座をもつ人は、セブン銀行のATMを使って

表 セブン&アイ・ホールディングス セグメント別の業績 (2018年2月期)

(単位：億円、%)

| セグメント | | 売上高 | 営業利益 | 営業利益率 |
|---------|----|--------|-------|-------|
| コンビニ | 国内 | 9,286 | 2,452 | 26.4 |
| | 海外 | 19,815 | 791 | 4.0 |
| スーパーストア | | 19,012 | 213 | 1.1 |
| 百貨店 | | 6,579 | 54 | 0.8 |
| 金融関連 | | 2,029 | 497 | 24.5 |

資料：セブン&アイ・ホールディングス セグメント情報を基に筆者作成

A銀行にある自分の口座からお金を出し入れできる。つまりセブン銀行のATMは、この利用者にとってはA銀行のATMとして機能している。

このとき、利用者はATMの利用料を払わない。無料で利用できるのだ。利用者に代わってATMの利用料を支払っているのは、利用者がお金を引き出している（あるいは入金している）A銀行なのである。つまり「セブン銀行の顧客は銀行」というところがミソなのだ。

利用者によれば、A銀行よりもセブン-イレブンのほうが近くにあり、しかも利用料が無料となればセブン銀行のATMを使うだろう。さらに銀行と違って、セブン-イレブンは365日、24時間、休みなく開いているから、いつでも安心してATMを使うことができる。ついでにセブン-イレブンで買い物もできる。まさに「コンビニ」の名の通り、セブン銀行は便利（コンビニエンス）なのだ。

ではなぜ、提携金融機関はお金を払ってまでセブン銀行と提携するのだろうか。もちろん自社でATMを設置することはできるが、ATMを設置するには、それなりのコストがかかる。それよりも、セブン銀行と提携したほうがはるかに安上がりだ。しかも、利用されたときだけ利用料を支払うので、利用量が少なければコストもかからない。ATMをそれほど設置していない証券会社などは、全国に2万店近くあるセブン-イレブンのATMを使える

ようにすれば、顧客の利便性を高められる。このように、セブン銀行は利用者にとっても、金融機関にとってもありがたいサービスなのである。

次に、セブン銀行の「競合」は誰かを考えてみよう。銀行が顧客だということを理解していないと、競合はほかの銀行と単純に考えてしまいがちだ。ところが、前述したように「ほかの銀行は顧客であって競合ではない」のである。セブン銀行のビジネスモデルは既存の銀行と競合しないように工夫されている。

ではいったい誰が競合なのか。ほかのコンビニにあるATMだとか、ネット銀行だとか、クレジットカードとか様々な競合が候補として挙げられよう。それはそれで間違いではないが、セブン銀行のATMにとって最も手ごわい、そして意外な競争相手は、実はセブン-イレブン店内の物販事業である。そこが銀行の支店にあるATMと大きく違う点だ。

セブン-イレブンのオーナーの立場で考えてみよう。セブン銀行のATMを置くことは、物販スペースがその分だけなくなることを意味する。オーナーは、同じ床面積で物販事業によって得られる収益と、ATMを置くことによって得られる収益とを天秤^{てんびん}にけることになる。

ATMを置くよりも商品を販売したほうが、より多くの収益があがると考えれば、オーナーはATMを設置しないだろう。実際に、セブン銀行が事業を開始した当初、ATMの利用者が少なく（したがってオーナーの実入りも少なく）、ATMを置くメリットが薄いため、返却を申し出たオーナーがいたといわれている。このように、セブン-イレブン内にあるATMは銀行の支店にあるATMとは違って、「異次元」の競争環境に置かれている。

利用者数を増やしコストを削減

厳しい競争環境で生き残っていくには、利用者数を増やさなければならない。そのためには、何より提携金融

機関、つまり、顧客をできるだけ多くする必要があった。銀行だけでなく、クレジットカード会社、信販会社、消費者金融会社などへ顧客層を拡大してきた。なかでも効果が大きかったのは、消費者金融会社との提携だ。

それまで、セブン銀行のATMサービスは出金だけであった。ところが、大手消費者金融会社の要望により、出金（借入）だけでなく入金（返済）もできるATMを実現した。消費者金融会社のATMコーナーに入るのは、いささか人の目が気になるものだ。しかし、コンビニ店内のATMであれば、銀行口座からお金を引き出しているかのように、周囲の目を気にすることなく、キャッシングや返済ができる。このため、想定以上に利用件数が増えていったのである。しかも、消費者金融会社から受け取る手数料は、銀行よりも高めに設定したため、このセグメントの利用件数の増加は、セブン銀行にとって大きなメリットになった。

利用者数さえ読めれば、売り上げも確実に読めるのが、セブン銀行のビジネスモデルの良いところだ。損益分岐点を超えるかどうかは、1日当たりの利用者数の伸びをみていけばよい。利便性を向上することによって利用者数を増やした結果、銀行業界の予想に反し、わずか2年半で黒字化を達成したのである。

利用者数を増やすと同時に、ATMの導入・運用コストを下げることも重要だ。セブン銀行がどのようにコストを抑えているか、導入と運用に分けてみていこう。

まず、導入コストで大きな割合を占めるのがATM本体価格だ。既存の銀行に入っているATMは、独自開発ではないカタログ製品でも800万円から1,000万円といわれている。それに対して、セブン銀行のATMはNECと共同で独自開発したもので、わずか200万円ほどだ。安いからといってけっして手を抜いているわけではない。機能を絞りつつ、使いやすさを追求し、しかも5年ごとに進化させている。セブン銀行のATMはセブン-イレブン

のプライベートブランド商品に当たる。店舗をもたないセブン銀行では、ATMこそ主役なのである。

第1世代のATMでは、とにかく停止しないことが最優先された。銀行の支店と違って、銀行員が常駐しない無人店舗だから当然といえば当然だ。セブン-イレブンの店員はセブン銀行の行員ではないので、基本的にATMに関するサポートはできない。第2世代以降でも、ATMを止めないための改善に余念がない。稼働率99.9%と「ほぼ止まらないATM」を実現している。

ほかにも、コンビニ内で使われることを考えて、銀行店舗で使われる場合には配慮されなかった多くの工夫がなされている。例えば、コンビニという場に適した音声を出すように、スピーカーをひと工夫している。静かな環境である銀行店舗と違って、コンビニ店内は、接客や店内放送の声をはじめ様々な音であふれている。そうした環境でも利用者の耳に届きやすいように、音を調整しているのだ。店ごとに異なる雑音の大きさに対応できるように、周囲の音量をマイクで拾ってボリュームを自動調整する機能まで搭載している。このように利便性を上げれば、利用者数が増える。利用者数を増やすことで、手数料収入を増やすという仕組みだ。

運用についても、無駄を排除する工夫を徹底している。運用コストで比較的大きな部分を占めるのが紙幣の補充である。銀行の支店のように、警備会社が毎日紙幣を補充しては、運用コストがかかってしまう。しかし、紙幣切れを起こしては元も子もない。利用者満足度が低下するばかりか、セブン銀行としても売上機会を失うことになるからだ。紙幣の補充頻度はできる限り少なく、しかも紙幣切れを起こさないようにしなければならない。セブン銀行のビジネスモデルのカギを握る問題である。

この問題を解決するために、セブン-イレブンという場のなかでATMが使われることをうまく活用している。警備会社に紙幣を補充してもらうことに加え、物販事業

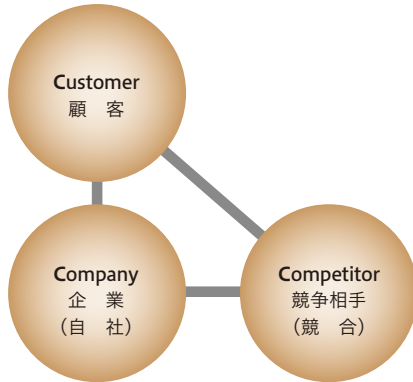
によって得た売上金を店内にあるATMに入金できるようにしたのである（当初からこのソリューションに気づいていたのではなく、サービス開始後に仕組みを変更している）。

セブン-イレブンの1店舗当たり物販売上額の平均は1日70万円弱だ。これに加えて、収納代行サービスの現金収入が同程度ある。これらの売上金を、オーナーは毎日近くの銀行までわざわざ預けに行かなければならなかった。しかし、店内にATMがあるなら、わざわざ銀行まで預けに行く必要はない。オーナーの負担は軽減されるし、セブン銀行側も警備会社への依頼頻度を減らすことで、コストをかけずに紙幣を補充することができる。まさに一挙両得ではないか。店舗によっては、警備会社による補充が1か月にわずか1度ですんでいるところもあるというから驚きだ。セブン-イレブンのオーナーも喜び、セブン銀行にとっても嬉しい、まさにセブン銀行は一石二鳥の仕組みを実現したわけだ。

実は、一石二鳥どころか、一石三鳥の仕組みである。セブン-イレブン本部にとっても、この仕組みはメリットがあるからだ。全国にあるセブン-イレブンのオーナーそれぞれが、近くにある銀行の口座に入金していた時代は、各店舗の口座を管理する手間とコストはばかにならないものであった。ところが、売上金をセブン銀行のATMに入金してくれれば、口座管理を一本化できる。本部が口座管理する手間とコストが圧倒的に削減されるわけだ。

このように、セブン銀行のビジネスモデルで重要なことは、セブン-イレブンという場にATMを設置したことを最大限に利用していることだ。セブン-イレブンとセブン銀行は補完関係にある。現金を補充するという意味では、セブン-イレブンはセブン銀行の供給者でもある。このように、ビジネスモデルの構想に当たっては、自社を取り巻く4種類のプレーヤー「顧客」「競合」「補完」「供給」に注意を払うことが重要だ。

図-1 3C分析



資料：筆者作成（以下同じ）

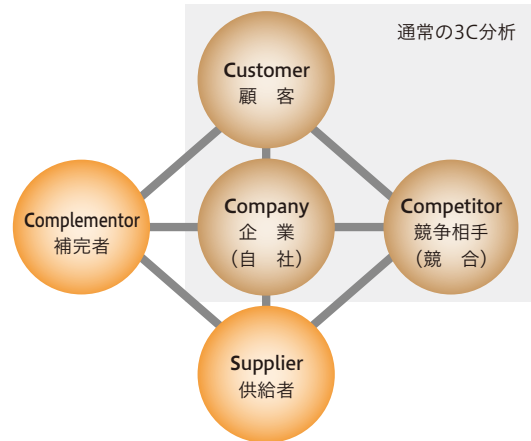
バリューネットとエコシステム

新たなビジネスモデルを構想する際によく使われるフレームワークに「3C分析」がある。図-1に示すように「自社」と「顧客」と「競合」の3者を考えるものだ。（3者の英語の頭文字をとって3C分析という）。

ところが、このフレームワークには抜けがある。それが、補完者と供給者というプレイヤーだ。その抜けを補ったのがネイルバフ氏による「バリューネット」というフレームワークだ（図-2）。補完は競合の逆と考えるとよい。競合では、その製品やサービスが売れると自社の製品やサービスが売れなくなる。逆に、補完ではその製品やサービスが売れると自社の製品やサービスも売れていく。例えば、パソコンにおけるCPUとソフトウェアの関係が補完に当たる。CPUの性能が上がると、より複雑なソフトウェアが売れるようになる。逆に、複雑なソフトウェアが売れると、より高性能なCPUが売れるようになる。

ビジネスモデルの構築では、いかに補完を発見し、提携するかがカギとなる。ところが、競合に比べて、補完

図-2 バリューネット



は発見しにくい。補完を発見するには、顧客の立場に立たなくてはならない。「顧客の立場に立て」というのは「補完を発見せよ」ということでもあるのだ。

実はこのバリューネットというフレームワークにもまだ不足する点が二つある。一つ目は、厳密には顧客を「顧客と利用者に分離」しなければならない点だ。セブン銀行でいえば、提携する金融機関が顧客であり、セブン銀行のATMを利用して提携金融機関の口座からお金を出し入れする消費者は「利用者」だ。

二つ目は、海外で生まれたフレームワークでは、そのネーミングに注意しなければならない。例えば、3C分析の自社（Company）である。単一の製品またはサービスしか提供していなければ、中央がCompanyで問題ない。なぜなら、Company = 製品と単純だからだ。ところが、複数の製品・サービスを扱っている場合、中央はCompanyではなく特定のProductにしなければならない。

この2点に注意して、より正確なバリューネットを使いこなし、新たなビジネスモデルを考えるべきだ。それぞれのプレイヤーを誰にするか、あるいは、自社が顧客や供給者のポジションに移っていったらどうなるか、シミュレーションを重ねなければならない。

プラットフォームの上に プラットフォームを創る

冒頭で示したように、国内のセブン-イレブンとセブン銀行の営業利益率は突出している。営業利益の絶対額でいえば、セブン-イレブン（2,452億円）はセブン銀行（383億円）の6.4倍である。ところが、単位面積当たりの利益で比較すると逆転する。セブン銀行は実にセブン-イレブンの64倍もの高収益企業なのだ。もちろん、セブン-イレブンあってのセブン銀行であることを忘れてはならない。

新規事業を考えるうえで、あるいは新しい製品・サービスを考えるうえで、見落とししてならない要素が「場」という概念だ。セブン銀行のケースはその重要性を我々に教えてくれる良い事例といえる。

場というのは、セブン銀行でいえば文字通りどのような場所でATMを使うかということだ。ATMという製品を開発する場合、銀行の支店で使われるのか、セブン-イレブンの店内で使われるのかによって仕様が変わってくる。オーナーに採用してもらうためには、店内の物販事業との競争に打ち勝てるように、できる限りコストを抑え、専有面積も小さくしなければならない。このように、セブン-イレブンの店内で使うことを考えた配慮が必要である。

利用者に対する配慮も欠かせない。例えば、銀行の店舗であれば、「現金をお取りください」とATMから聞こえてきても、違和感はないだろう。ところが、セブン-イレブンの店内で同じように「現金をお取りください」とやられたら、利用者は気まずい思いをするだろう。利用者に配慮しつつカードの取り忘れもさせないような声掛けをしなければならない。コンビニ店員はセブン銀行の行員ではないので、対応できないからだ。

セブン銀行のケースから、ダントツ企業であるための必要条件がみえてくる。それは、ビジネスモデルの定義そのものでもある。まず、誰に、どこで、何を提供し、その結果どのような価値を与えるか、という顧客（利用

者）提供価値だ。これはマーケティング・マネジメントそのものといってよい。このとき、顧客と利用者を区別し、両方を満足させることが重要だ。

次に、誰から、いつ、どのようにお金を回収し、利益をあげるかという収益（利益）モデルだ。ここが、ビジネスモデルのビジネスモデルらしいところでもある。

最後が、どのような仕組みと独自能力で顧客（利用者）提供価値を実現し、利益をあげるかというコアコンピタンス・マネジメントである。自社の強みを活かさなければ絵に描いた餅である。だからといって、新しいコンピタンスを注入しないと進化できない。この両方を融合させて進化させる、ここが重要だ。

宮永（2018）では、セブン銀行以外に、ネスレ、アイリスオーヤマ、長野中央タクシー、ウェザーニューズ、ディスコ、ARMについて取り上げている。ダントツ企業をみていてわかることは、場にかかわる全員がハッピーになることを心掛けている点だろう。自分だけよくても長続きしない。あるいは創造的模倣者に追い抜かれてしまう。考えてみれば、これは「三方よし」そのものだ。ただ、場に登場するプレーヤーが3者以上であることが多いので、「三方」の「三」は、より大きい整数になることに配慮するとよいだろう。

<参考文献> ^(注)

宮永博史（2018）『ダントツ企業』NHK出版

(注) このほか本稿の執筆に当たっては「新たな銀行像を築く『事異則備變』」プレジデント社『PRESIDENT』2012年9月17日号、「巨象ゆうちょを上回る『社会インフラ』を築く」ファクタ出版『FACTA』2015年2月号、「鈴木敏文 常識覆し続けた素人目線」朝日新聞出版『AERA』2014年1月13日増大号、「セブン銀行 二子石謙輔」講談社『週刊現代』2013年10月12日号、「独自ATM（現金自動預払機）の開発」ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』、2017年6月24日号、「ALSOKとタッグ ATM紙幣切れ無縁」ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』、2014年7月5日号を参照している。



時代をリードする小企業の シゴトスタイル



本連載では、働き方の工夫によって成果をあげている企業や、多様な働き方の実現をサポートする企業など、独自の“シゴトスタイル”で時代をリードする小企業のケーススタディーを通じて、小企業の人材活用について考えていく。

長時間労働を解消した移住という選択



(株)スマートデザインアソシエーション
代表取締役 **須賀 大介** (すが だいすけ)

〈企業概要〉

| | | | |
|------|---------|------|---|
| 代表者 | 須賀 大介 | 事業内容 | ウェブコンサルティング、移住サポート、シェアオフィス運営 |
| 創業 | 2002年 | 所在地 | 福岡県福岡市西区今宿駅前1-15-18 3階 |
| 資本金 | 1,800万円 | 電話番号 | 092(517)4321 |
| 従業員数 | 10人 | URL | https://s-design.jp |

(株)スマートデザインアソシエーションの社長である須賀大介さんは、東日本大震災をきっかけに、東京から福岡に移住した。ITの発達により場所に縛られない働き方ができるようにりつつあるが、会社の代表である社長の移住は、従業員のそれと比べると大きく事情が異なる。

東京で一定の顧客基盤を有していた須賀さんが、福岡への移住を決意した理由はどのようなものであったのか。話をうかがった。

慢性化していた 長時間労働

— 事業の内容を教えてください。

事業は大きく三つに分かれます。一つ目はウェブコンサルティングです。企画から開発、運用までワンストップで対応できる点が強みで、システム開発のほか、ウェブマーケティングやウェブサイト制作まで幅広く手がけています。なかでも好評なのが、ウェブサイト制作サービス「Web小屋」です。ベーシックなウェブ

サイトを立ち上げた後でも、動画の掲載やECサイトの構築などのオプションを簡単に追加できます。予算や必要性に応じてカスタマイズできるので、特に規模の小さな企業に人気です。

二つ目は移住サポート事業です。福岡に移住したい人や移住してきた人に向け、ウェブやSNS、東京オフィス内の相談窓口などで、移住に関する情報を発信しています。例えば、利用できる補助金や福岡の文化、歴史といった情報ははじめ、地元で人

気の飲食店、実際に移住した人の体験談なども提供しています。このほか、自治体と連携して移住後の生活をイメージできるようにと企画した移住体験ツアーの運営、住まいの仲介や仕事の紹介なども行っています。

三つ目はシェアオフィス事業です。シェアオフィスとは、複数の入居者が一つのスペースを共有するオフィスです。安く借りられる、他の入居者と交流できるといった特長があり、創業したばかりの企業やクリエイターなどが主な入居者です。実は、

この建物もシェアオフィスです。当社がビルを丸ごと安い賃料で借り、複数の方とシェアしています。建物を借りて運営するケース以外にも、他社が所有する物件のシェアオフィス運営を委託されるケースがあります。これら両方の形態で、福岡をはじめ全国12カ所で運営しています。

当社は東京で創業し、2012年に福岡に進出しましたが、移住サポート事業とシェアオフィス事業は福岡に来てから本格的に始めました。

——もともと本社は東京とお聞きしました。東京から福岡へ進出した理由を教えてください。

福岡へ進出したのは、わたし自身の働き方を変えるためでした。東京時代は通勤時間が長かったうえに、朝早くから夜遅くまで働き、家には寝るためだけに帰る生活でした。土日仕事に追われ、子どもと過ごす時間はまったくありませんでした。仕事中心の生活を変えたかったのです。

このような働き方になっていたのは、社長のわたしが営業して取ってきた仕事を従業員に任せるという体制だったからです。さらに仕事は3次、4次の下請けが中心で、受注したときにすでに納期が差し迫っているものや開発が難航しているものばかりでした。従業員が長時間労働をして頑張っても納期には間に合いそうに

なく、わたしが直接作業してフォローする必要があったのです。

このような状況から解放されるためには、下請けから脱却するしかない。元請けになれば、早い段階からプロジェクトに参画できる。そう考えて、大手携帯電話会社のウェブサービス開発のコンペに参加しました。その結果、企画から開発、運用まで当社だけでできる点が評価され、元請けになることができました。

しかし、現実にはそう甘くはありませんでした。進捗管理を徹底するのですが、開発が予定どおりに進まず、遅れている開発のフォローが必要でした。やはり、元請け仕事にも課題はあったのです。従業員は自分の仕事で精いっぱいです。結局、わたしが作業せざるをえず、働き方は変わりませんでした。

移住を決断

——福岡に進出すれば、働き方を変えられそうだったのですか。

東京以外の地域でと、いくつかの地域を探しました。結果として福岡に決めた理由は、二つあります。一つは、飛行機を使えば東京まで約1時間半で行ける利便性。もう一つは、中心地から電車で30分移動するだけで海や山と触れ合える魅力的な環境でした。



シェアオフィスには事業者たちが集う

特に、自然が身近にあることは、当時2歳だった息子の育児の観点からも理想的でした。ただ、福岡は旅行で行ったことがある程度で、縁もゆかりもありませんでした。

——移住をよく決断できましたね。

わたしよりも前に北海道や沖縄に移住した従業員がいて、その様子を見ていたから決断できました。

東日本大震災の後、複数の従業員が移住したいと言ってきました。業種柄、パソコンがあればオフィス以外でも仕事はできます。人手が足りない状態でしたから、移住を認めずに辞められるよりも、認めて引き続き働いてもらうほうがよいと考えました。独立の意向があった従業員には外注先として仕事を発注し、従業員のままでいたい人にはテレワークの体制を整備して、移住をサポートしました。

彼らに話を聞くと、自宅で仕事をするようになったことで、東京にいたときよりもワークライフバランス

が改善され、生活は充実しているとのことでした。こうした従業員の前例があったので、わたし自身も移住すれば多忙な働き方を変えられると確信していました。それに、福岡にもオフィスがあれば、東京で災害が起きてても事業を継続できるため、経営管理上の意味もあると考えました。

——営業担当の社長がいなくなるわけですから、東京に残る従業員は不安になりませんでしたか。

確かに従業員には無責任な行動に映ったかもしれません。仕事で困ったときにどうすればよいのか、社長が営業していた東京の顧客はどうするのかと、会社の将来に不安を感じた従業員も多かったです。

そこで、半年かけて何度も話し合いました。移住は働き方を見直すためのもので、従業員もテレワークを活用して好きな場所で働けること、出産、育児、介護など家庭の事情に応じて働けること、そして、災害に対するリスク管理の観点から東京と別の拠点を設けたいことを説明しました。

また、従業員の自立的な働き方を促すために、利益の半分の使い道について従業員自身の裁量で決められるようにしました。顧客を獲得するための広告宣伝に充ててもよいですし、新たな自社サービスの開発に使用してもかまいません。割り当てら

れた仕事を漫然とこなすのではなく、必要であれば自分たちで新たな仕事をつくり出せる体制にしたのです。

しかし、移住を受け入れられない従業員や、新たな体制に不満を感じた従業員は辞めていきました。残ってくれたのは、わたしと同じように働き方を改善したいと考えていた従業員たちでした。

福岡のために 何ができるか

——賛同を得た従業員の方々とスタートを切ったのですね。

2012年8月について福岡に移住しました。東京で営業できなくて減少する売り上げは、福岡の新規先でカバーしようと思っていたのですが、福岡での営業はうまくいきませんでした。

東京では企画内容や技術力で競争できました。一方、福岡では人のつながりから生まれる信用が同じくらいに重要だったのです。いくら営業回りをしても福岡での信用がなく、仕事を取ることができませんでした。この状況に、残ってくれていた従業員も転職したり独立したりして、ピーク時に40人いた従業員は実に2人まで減ってしまいました。

危機感ばかりが募るなか、あるとき営業で訪れた広告代理店で「福岡のために何ができるかを考えたほうがいい」と言われました。困り果て

ているわたしを見かねて、信用を得るためのアドバイスをしてくれたのだと思います。わたしは、仕事を通じて福岡のためにできることを考え始めました。

——考えてみてどうでしたか。

答えはすぐには出ませんでした。ただ、東京から移住してきたという話を伝え聞いた福岡市から頼まれて、移住支援のイベントで体験談を話す機会がありました。せっかくだからと、東京の知人に案内してSNSで広めてもらったところ、定員60人のところ300人も集まるイベントとなりました。

市の担当者から感謝されるとともに、福岡に人を呼び込む活動をする方々との交流が生まれました。イベントの成功を受け、評判が広がったからでしょうか、営業先でも声をかけてもらえるようになりました。これまでになかったことです。そのうち、少しずつではありましたが、本業の受注も増えていきました。今振り返ると、イベントで人を集めたことが福岡のためになっていたのかもしれません。

この経験から、福岡のためにできることは必ずしもウェブコンサルティングの仕事でなくてもよいと気がつきました。そこで始めたのが、移住サポートとシェアオフィスだったのです。

移住サポートは、イベントの成功体験が大きく影響しました。地元出身者だけで取り組むと、その地域の良さを押し付けるものになりがちです。移住者が一緒になれば、地元の方には気づけない移住者の視点が入ります。そこで当社は、福岡へ移住した方々を従業員に採用し、本当に必要な情報や支援は何かを常に考えながら取り組んでいます。

実は人員が減ったことから、東京オフィスの一部をシェアオフィスとして貸し出していました。福岡でも始めたのは、移住して事業をしたい人のためです。シェアオフィスを活用すれば、費用を抑えられます。そして何よりも、わたしが移住当初に苦労した、人とのつながりをつくる場となります。移住を促して終わりではなく、定着まで支援したいのです。

——移住の目的だった働き方はどう変わりましたか。

自宅がオフィスの隣なので、家族と触れ合う時間が増えました。子どもと一緒に釣りをしたり、週末はキャンプをしたりと自然を満喫しています。家族も移住して良かったと喜んでくれています。

従業員の働き方も変わりました。移住を機にテレワークの体制を整えたことで、仕事の状況をオンライン上で共有するようになり、突然の休

暇取得でもフォローしやすくなりました。お互いの状況を理解して、遠慮なく休みが取れる雰囲気とするために、可能な限りプライベートな事情も共有し、月に1回、全員参加の合宿も行っています。また、テレワークは自分自身で仕事を管理する必要があります。従業員には自立的に仕事をする習慣がついているので、指示がなくても次々に新しい企画を出してきます。今は福岡に8人、東京に2人の体制で皆がテレワークを活用しています。

働き方を改善できたのは、通勤時間の削減に加え、移住サポートとシェアオフィス運営の立ち上げにより相対的にウェブコンサルティング売上の比率が下がったこともあります。ウェブコンサルティングは納期に追

われ、長時間労働になりがちです。売り上げを増やすためには営業にも力を入れなければなりません。一方、移住サポートは納期に追われることは少ないですし、シェアオフィス運営は軌道に乗れば、人手をかけずに安定した収入が見込めます。移住前と比べ従業員1人当たりの売り上げは1.5倍に増え、給与は地域の水準より高くなっています。

2016年、わたしは本社を福岡に移しました。名実ともに地元の一員になろうと考えたからです。「福岡のために何ができるか」と自問してから4年が経過していました。福岡なら仕事も生活も充実させることができる。この魅力を多くの人に届け、移住する人を増やしたい。これが問いかけに対するわたしなりの答えです。

取材メモ

福岡へ移住して間もないころ、ウェブコンサルティングの営業がうまくいかずに業績が落ち込むなか、移住支援のイベントを手伝うことを決めた須賀さんを、経理担当の奥さんは怒ったそうだ。そんな時間があるのなら、もっと営業を頑張るべきではないかと思ったからだという。

ただ、このおかげで同社は福岡での基盤を確立できたといえる。信用を得るための「福岡のためにできること」に気づくことができたからだ。このことが働き方を大きく改善する一因となる移住サポートとシェアオフィスへとつながっていった。

同社のように負担の少ない事業を推進することも、働き方を変えるうえでは有効な手段となるだろう。そして、それを決断できるのは、真に働き方を変えたいと考えている経営者だけである。

(友山 慧太)

第5回 勤労感謝の日 —— 新嘗祭

11月といえば、農村では忙しかった収穫の秋の仕事もすっかり終わり、冬が近づいてくる季節です。11月23日は「勤労感謝の日」です。ところで感謝といえば、5月の「母の日」にはカーネーションを母親に、6月の「父の日」には黄色いバラを父親に贈る行事があります。勤労感謝の日も、いつも働いている両親に感謝の印として、何かプレゼントするのもよいかもかもしれません。

母の日も父の日も、もともと1900年代初頭に米国で始まった行事です。それが戦後になって日本でも行われるようになったのです。勤労感謝の日は1948年に公布された国民の祝日に関する法律で「勤労をたつとび、生産を祝い、国民たがいに感謝しあう」ことを趣旨に制定されたものです。そのモデルは米国の9月第1月曜日にあるLabor Day（労働者の日）と11月第4木曜日にあるThanksgiving Day（感謝祭）の二つでした。日本の統治を指揮した連合国総司令部（GHQ）の意向でその二つを合わせてつくったのが、Labor Thanksgiving Day（勤労感謝の日）なのです。

勤労感謝の日はもともと、日本では新嘗祭だったはずだ、と言う人たちも多いでしょう。1945年まで、11月23日は新嘗祭という名の祭日でした。この日は1873年、旧暦が新暦に変わった、つまり西洋暦が採用されたときに「年中祭日祝日ノ休暇日ヲ定ム」という法律によって定められました。長い間、旧暦の霜月に当たる11月の2度目の卯の日に行う天皇の宮中祭祀である新嘗祭を、国民の祭日としたのです。

新嘗祭は、古代の律令制度のなかで整備されて以降、連綿と続けられてきている宮中の祭事です。天皇が、収穫された新穀を天神地祇に勧め、神々と共に食べるものです。平安時代の記録によれば、卯の日の夕刻に天皇が齋戒沐浴した後、宮中の神嘉殿において、新穀で作った神酒、神饌を神々と食す祭儀を二回繰り返したといます。翌日の辰の日には豊明の節会といって、豊楽院もしくは紫宸殿に天皇が出御し、新穀の御膳と白酒、黒酒を群臣に振る舞い、舞姫たちによる五節の舞が披露されました。

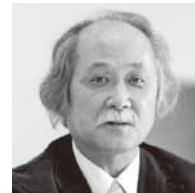
稲作の伝統が長い日本において、

天皇の最も重要な祭事の一つが新嘗祭です。国の体制を変えたかったGHQは、新嘗祭をルーツとする祭日をそのまま認められなかったのです。そこで新穀の収穫祭の意味がある新嘗祭を、米国的なLabor Thanksgiving Day（勤労感謝の日）とするように、日本政府に働きかけたのでした。

ですから現在では、古くからの新嘗祭と、勤労感謝という新しい意味が11月23日の行事には込められています。いってみれば、戦前の新嘗祭に勤労感謝の日が上書き保存されているのです。起源が稲の収穫祭ですから、日頃の労をねぎらい、感謝の印として、日本酒をプレゼントし、共にこの日をお祝いするのもよいかもかもしれませんね。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

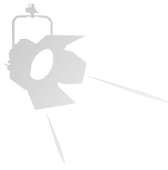


1948年広島県生まれ。社会学博士。國學院大學文学部教授、国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授。2015年、日本テレビ「世界一受けたい授業」にて「日本人の多くが間違っていた！意外と知らないマナー」の授業を担当。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。

佐藤 尚之 [著]

ファンベース —— 支持され、愛され、長く売れ続けるために

筑摩書房 定価（本体880円＋税）



従業員の温かさが伝わってきて、親近感がわく。人情に触れることができるから、心に残るのだろう。

こうした情報発信にお金はかからない。商品に込めた思いをメニューに添え書きしたり、創業時の苦労話をSNSで発信したりするのもよさそうだ。自分では大したエピソードではないと思っていなくても、意外と顧客に響くことは多い。第三者のフィルターを通さない、本人の言葉でつづるほど、もっと知りたくなる。些細な情報でも、まずは発信してみることが大切であろう。

さらに、顧客に芽生えた愛着を育てていくためには、相手の声を傾聴する姿勢が大切と、著者は指摘する。こちらを向いてくれた顧客の意見や要望を聞き、できることには丁寧に対応する。時間と手間をかけた双方向のやりとりが愛着を一層大きくし、コアなファンを生むわけだ。

小さな企業は、経営者と顧客が近いといわれているが、距離を縮める余地はまだまだあるのではないかと。本書は新たな顧客を開拓する一助になりそうだ。

（長沼 大海）

近所に小さな和食店がある。メニューは想像できるが、どんな人がつくっているのかわからないからか、遠い存在に感じてしまう。他方、社長が毎日SNSでつぶやく飲食チェーン店。面識はないのに妙な親近感があって、ついお店に入ってしまう。

本書は、広告代理店で数々のPRを手がけてきた著者が顧客開拓の戦略について、事例を交えながら解説したものだ。タイトルにある「ファンベース」とは、自社に愛着をもつファンを育て、売り上げの安定を図る戦略のことである。

膨大な情報が出回る現代は、一時的な広告やキャンペーンだけで消費者の心をとらえることが難しくなってきている。他方、「ちょっとしたこと」

が企業への愛着につながるようになってきたと著者は断言する。自社を認知してくれた顧客と長く付き合っていく工夫が求められる時代なのだ。

認知の入口はいかに愛着をもってもらうかである。ポイントは自社の商品やサービス、経営の背景にある「人」を感じてもらうことだ。

熊本県にある鶴屋百貨店の「人とモノのものがたり展」は好例だ。この催しでは、従業員が選んだ思い出の商品とそれにまつわるエピソードを紹介する。ある包丁の横には『プロポーズの際、「これでずっと美味しいご飯を作ってくれない？」と渡しました』と書いたポップが添えられている。これを読んだだけで、ともすればドライに感じられる百貨店の

ちょっと気になるキーワード

今月は、イゴール・アンゾフが提唱した「製品・市場マトリクス」を紹介します。事業拡大の戦略を考えるうえで有用なフレームワークの一つです。

アンゾフは、対象とする市場（顧客）を縦軸に、提供する製品を横軸にして、事業拡大の方法を四つに分類しました。東京にあるベーカリーを例に考えてみましょう。

「市場浸透」は販売する製品はそのままに既存顧客の来店回数を増やす方法です。例えば、SNSでパンの焼き上がる時刻を知らせて来店を促すことが該当します。

「新製品開発」も効果的な集客方法です。ボリュームのある総菜パンをつくったり、パンに塗る自家製ジャムを単品で限定販売したりすることも話題になるでしょう。

「新市場開拓」では、市場や商圏の特徴に合わせて既存の製品やサービスの仕様を検討する必要があります。例えば大阪に新規出店する場合、食パンの厚さを見直すことが考えられます。関東では6枚切り、関西では5枚切りが売れ筋といわれているからです。

「多角化」は文字どおり、新規事業を始める方法です。既存の事業と関連の強い事業を選ぶとリスクを抑えやすいでしょう。典型例がカフェの併設です。飲み物やパンを引き立てる料理を提供することで、トータルでみた来店客の購入単価が上がる、つまり相乗効果が見込めます。

製品・市場マトリクス

| | 既存製品 | 新製品 |
|------|----------------------------|----------------------------|
| 既存市場 | 市場浸透 例) SNSで情報発信 | 新製品開発 例) 総菜パンづくり |
| 新市場 | 新市場開拓 例) 新規出店 | 多角化 例) カフェ開業 |

比較的取り組みやすいのは、既存の市場・既存の製品で闘う市場浸透でしょう。しかし、それだけでは市場の成熟に伴い、業績は頭打ちになってしまいます。さらなる成長のためには、新製品開発や新市場開拓を進めていくべきでしょう。多角化にチャレンジする姿勢も大切です。実現には時間や資金、労力が必要となりますが、成功すれば新たな収益の柱ができますし、社内のモチベーションアップも期待できます。

事業戦略を決定する際にはつい、目先の利益ばかりを追求してしまいがちですが、製品・市場マトリクスを念頭に、長いスパンで成長戦略を考えることも忘れないようにしたいものです。

*一部、佐久間信夫、芦澤成光編著、劉永鶴、木村達也、磯山優、文載皓、安田賢憲著『経営戦略論』（創成社、2004年）をもとに記述しています。

編集後記

鉄道の車内放送にはっとさせられることがあります。定番の乗換案内に添えられる「この先もお気をつけて」「お子さまの手をしっかり握って」「今日は富士山がきれいに見えます」といった一言です。鉄道関係者によると、定型文はあるが、乗客の気を引くためのアレンジも多少は許されているようです。クリエイティブなサービスといえます。

気がかりなのは、最近、車内放送の自動化が進んでいること。しかも、どの路線に乗っても同じ声です。人手不足の時代ですから、機械の力を借りて効率性を高めたいのかもしれませんが、耳が慣れてくると、注意深く聞こうとしなくなります。やはりサービスとは人と人、お互いの心が通じ合ってこそ成立するというのでしょうか。（藤田）

調査月報 12月号予告

特別レポート

事業創造のビジネスプランニングに不可欠なヒト・モノ・カネの融合

神戸大学大学院科学技術イノベーション研究科
副研究科長 教授 忽那 憲治

クローズアップ 識者に学ぶ

長寿と認知機能の変化

慶應義塾大学経済学部 教授 駒村 康平