

調査月報

中小企業の今とこれから

2012 No.046

7



調査レポート

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀

NPO法人のパフォーマンスと経営戦略

欧米市場における中小企業のブランド構築戦略

総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

中小企業にとっての欧米市場の位置付けとは

調査レポート……………4

NPO 法人のパフォーマンスと経営戦略

* 総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀

欧米市場における中小企業のブランド構築戦略…16

中小企業にとっての欧米市場の位置付けとは

* 総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明



表紙写真：「花のある日本の風景」
ハイビスカス（沖縄県）

巻頭随想……………2

社内早起き会のすすめ

* (株)吉番屋 創業者特別顧問 宗次 徳二

地図とデータとマーケティング……………20

コンビニの出店候補物件の絞り込み

* (株) JPS 代表取締役 平下 治

新時代の創業……………22

発達障害に対する認識を変えるために

* 東京都港区 (株) Kaien

中小企業のための経営戦略基礎講座……………26

アイデアが出ない会社の特徴

* グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

プラスαでふくらむ小企業の魅力……………28

専属スタイリストをあなたにも

* 三重県桑名市 (有) ラベンダー

色々マーケティング……………32

パッケージデザインのイメージと色

* カラーマーケティング・LABO 代表 片桐 かほり

北から南から……………33

小さな経営支援の積み重ねが地域を活性化

* 京丹後市商工会大宮支所 経営支援員 板倉 俊明

論点多彩……………34

M&A を活用した中小企業の経営戦略

* (株) レコフ アドバイザリーグループ リサーチ部長 澤田 英之

経営最前線1……………40

家づくりは家具選びから

* 栃木県下都賀郡壬生町 (株) 桐野屋

経営最前線2……………42

すべての人が安心できる製品づくりを目指して

* 奈良県御所市 (株) 一步

脳に効く習慣……………44

前向きな思考が脳を救う

* 医学博士 米山 公啓

ブックレビュー……………45

小が大を超えるマーケティングの法則

データでみる景気情勢……………46

積極化する中小企業の海外直接投資

今月の逸品／編集後記……………48

社内早起き会のすすめ



■ ■ ■
(株)壺番屋
創業者特別顧問

宗次 徳二

むねつぐ とくじ

1948年石川県生まれ。不動産会社や喫茶店などを経営後、78年にカレーハウス CoCo 壺番屋を立ち上げる。82年、(株)壺番屋を設立し、同社代表取締役社長に就任。会長を経て、2002年から現職。2003年、スポーツや文化・芸術などの振興に取り組む NPO 法人イエロー・エンジェルを設立し、理事長に就任。主な著書に、『CoCo 壺番屋 答えはすべてお客様の声にあり』（日本経済新聞出版社、2010年）などがある。



1990年代初めにバブル景気が突然崩壊し、20余年が経過した。昭和の時代には日本経済全体が発展し続け、経営においても普通の努力で会社は成長し利益も得られていた。だが、平成の時代になってからは状況が一変し、今なお企業の経営環境に良化の気配は感じられない。それどころか、ますます先行きの不安感に苛まれている経営者は少なくないだろう。だからといって、「困ったものだ」と現状を嘆くばかりでは、何の解決にもならない。もちろん、他力本願は論外だ。

最善の打開策は、今こそ社長自らが変わる事だと思っている。自身の経営姿勢が変わらなければ、周囲の人達や状況を変える事はできないからだ。社長をはじめ、社員の姿勢が改善されれば当然良い社風となる。社風が良くなれば、時間はかかるかもしれないが、やがて強い会社となる。すると安定した黒字経営となり、毎期増収増益の経営に変わっていくはずな

のだ。

その第一歩は、社長がしっかりと目標を目指し、それを社員と共有する。そして、熱い情熱をもち、惜しみない努力をし続け、我が身を経営に捧げていた創業期の思いを取り戻すことだ。それ以外に現状打破はあり得ない。

これをすぐに実践できる最も良い方法がある。早起きだ。それも、超が付くほどの早起きである。社長が社内の誰よりも早く、朝一番に出社し、社員を迎えるのだ。会社の発展への思いと意欲、そして何より周囲への“感謝の気持ち”がわずかずつだが伝わるはずだ。その思いが原動力となり、辛いと思っていた超早起きも続けられる（超早起きとは、会社の始業時間の4時間以上前に起床すること、と私なりに定めている）。

経営とは継続して栄える“継続”でなければならない。継続して良い経営となれば、会社に関わる人々や、取り巻く社会に対して感謝が生まれ、その感謝の気持ちが

行動に表れてくるからだ。

社長時代、私が呼びかけ、社員の有志30名ほどが集まり、感謝の気持ちを込めて、始業前の朝の清掃活動を行っていた。この活動は、通称「くだらない会」。正式には、「圧倒的多くの人が、バカバカしく、くだらないと思うことを、本気でやり続ける会」という。ほとんどの人が、見向きもしない早起きだからこそ、そこに成功のチャンスがあるのだ。毎朝6時から40分、天候に関わらず365日実施した。路上のゴミや空き缶拾い、草むしり、用水路の掃除などを社員と共にやり続けた。

その結果、地域から感謝され、社員もいきいきとして日々向上し、私の心身の健康にも大いに効果的であった。さらには、意欲的な役員、社員との連帯感と信頼感を高めることにもなったのだ。本気で取り組んだこの清掃活動は、社長塾としての効果は絶大であり、着実なる社業発展の基となったのである。



NPO 法人のパフォーマンスと経営戦略

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀

日本経済において、特定非営利活動法人(NPO 法人)が存在感を増している。1998年の特定非営利活動促進法の制定以来、4万を超える NPO 法人が認証を受けた。その右肩上がりの推移は、営利企業の減少が続くなかで注目に値する。

本誌2012年6月号の調査レポートでは、日本政策金融公庫総合研究所が実施したアンケート調査「NPO 法人の経営状況に関する実態調査」の結果を中心に、NPO 法人の存在意義や経営課題について明らかにした。

本レポートでは、同調査結果にケーススタディを交えながら、NPO 法人のパフォーマンスと経営戦略について論じる。

NPO 法人のパフォーマンスとは

どのような指標でパフォーマンスを測るのか

本レポートでは、NPO 法人のパフォーマンスについて考える。その前提としてまず、パフォーマンスを測る指標を明らかにしておこう。

NPO 法人は、行政が対応しきれないサービスを提供すること、社会や地域の課題の解決に取り組むことなど、社会において果たすべき役割、いわゆるミッションを掲げ、それを達成することを目的としている。そのため、ミッションの達成度こそが、NPO 法人のパフォーマンスを測るうえで最も理に適った指標であるといえる。

とはいえ、ミッションは質的な概念であり、達成度を客観的指標によって定量化するのは容易ではない。そこでアンケートでは、現時点でミッションを達成できているかを自己評価してもらった^(注1)。「十分に達成している」は7.8%にとどまるものの、「ある程度は達成している」の75.1%と合わせると8割以上の法人が「達成」と評価している（図-1）。

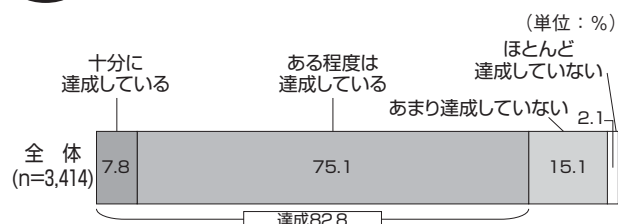
はたして、パフォーマンスを高めるために、NPO 法人はどのような戦略を採り得るのか。この問いへの解をみつけ出すのが、本レポートの狙いである。

ミッション達成への二つのアプローチ手法

NPO 法人が解決に取り組む社会的課題の多くは、経済学でいう「市場の失敗」から生じる。市場システムでは、価格メカニズムによって需給が均衡し、効率的な資源配分が実現するとされる。ただし、この均衡点は、必ずしも社会全体にとって望ましい状態とは限らない。

その理由の一つは、格差の存在である。たとえば資源の効率的な配分が実現したとしても、残された領域を放置してもよい、というわけではない。例えば、大都市圏と地方圏の格差などがそうだ。地方圏は競

図-1 ミッションの達成状況



資料：日本政策金融公庫総合研究所「NPO 法人の経営状況に関する実態調査」(2011年)(以下同じ)

争力に劣るからと放置してしまえば、格差は開く一方となる。また、介護や子育てなど、ある程度の公平性が求められる分野では、たとえ採算性が低くても、一定以上の供給を確保する必要がある。

もう一つの理由は、外部不経済の存在である。一般に、財やサービスを提供した経済主体は、その対価を受け取る。ところが、大気汚染や騒音など負の性質をもった財を生み出した経済主体は、その負の対価を受け取る（その負担を背負う）わけではない。このように、市場の外で他の経済主体に不利益や損失を与えることを、外部不経済という。この領域は取引の対象とならず、よって市場システムも働かない。

市場の失敗が発生した場合、一義的には政府による介入が求められる。ところが、「大きな政府」は公益性に優れる一方、効率性や機動性に欠ける側面があり、市場の失敗に十分に対応できるとは限らない。こうして生じた社会的課題に対し、NPO 法人が採り得るアプローチは、大きく二つある。

一つめは事業的手法、すなわちビジネスにもとづく（対価性のある）手法によるアプローチである。NPO における Non-Profit（非営利）とは、「利益を得てはいけない」という意味ではない。「利益の分配をしない」という意味だ。営利企業であれば、稼いだ利益は、株主や従業員に分配する。NPO 法人では、利益を分配する代わりに、将来の活動に投入する。つまり、NPO 法人にとって利益の追求は、目的にはならないが、ミッション達成の手段にはなり得るの

表-1 収入総額の内訳

(単位：万円、%)

	金 額	構成比
非事業性収入	会費・入会費	136 4.2
	寄付金・協賛金	138 4.2
事業性収入	補助金・助成金	469 14.3
	行政からの委託事業	877 26.7
	民間からの委託事業	129 3.9
	自主事業	1,225 37.3
	特定非営利活動以外の事業収入	248 7.6
その他の収入		57 1.7
合 計		3,280 100.0

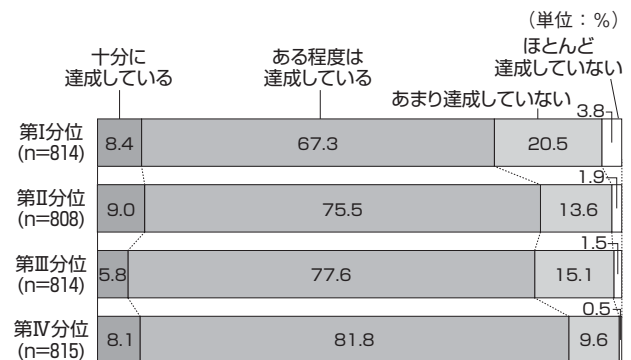
(注) 1 2010年度(2010年4月から2011年3月までに決算を迎えた期)について尋ねたもの。以下同じ。
 2 収入総額の内訳に回答のあった法人(3,313法人)のみ集計。
 3 「補助金・助成金」は非事業性収入に分類されることもあるが、特定の事業を行うことを前提として交付されるケースも多いことから、本レポートでは事業性収入に分類した。

である。

二つめは非事業的手法、すなわち善意にもとづく(対価性のない)手法によるアプローチである。NPO法人には、会員(団体の構成員。議決権をもつ正会員と議決権をもたない非正会員、賛助会員などがある)や寄附者、ボランティアなど、営利企業にはない多様なステークホルダー(利害関係者)、いわば「支援者」たちがいる。

金子・松岡・下河辺(1998)や田坂(2006)らは、この寄附やボランティアなど善意によって自発的に行われる経済活動を「ボランタリー経済」と呼んだ。また田尾・主馬(2010)は、善意を媒介としてヒト、モノ、カネ、情報という経営資源を調達する場を市場に見立て、「善意市場」という概念を提起している。営利企業や政府に対する優位性という観点でこうした概念をとらえ直せば、多様なステークホルダーがもたらす善意や支援を経営資源に取り込むという、NPO法人ならではの手法がみえてくる。

図-2 ミッションの達成状況(事業性収入4分位別)



(注) 第I分位：2010年度の事業性収入が292万円未満、第II分位：同292万円以上1,118万円未満、第III分位：同1,118万円以上3,446万円未満、第IV分位：同3,446万円以上

事業的手法からのアプローチ

まずは、第1のアプローチ方法、事業的手法に着目してみよう。NPO法人の収入(企業会計上の「売上高」に相当)は、自主事業や委託事業など、対価性のある事業性収入と、会費や寄附金など対価性のない非事業性収入、受取利息や雑収入などその他の収入の三つに分けることができる(表-1)。事業的手法とは、この三つの収入源のうち、事業性収入と、そこから得た利益を社会的課題の解決に充てる手法である。

事業性収入の規模を小さい順に並べて法人数を25%ずつに区切り、順に第I分位、第II分位、第III分位、第IV分位と分けた4分位別にミッションの達成度をみると、収入規模が大きい法人ほどミッションの達成度は高い傾向にある(図-2)。図では示していないが、事業性収入の規模が大きいほど、経常収支(企業会計上の「税引前当期利益」に相当)が黒字の割合は高い。これらのデータからも、事業的手法の有効性がうかがえる。

事業性収入を高める三つの戦略

では、NPO法人は、どのようにして事業性収入を高めているのだろうか。以下では、事例とともに、

三つの戦略を紹介する。

戦略① 製品やサービスの改善

第1の戦略は、製品やサービスの改善である。既存の製品の付加価値を高めたり、コストに見合った販売価格で流通できる仕組みを整えたりすることで、採算を確保できるビジネスモデルを生み出す戦略だ。

〔事例1〕福祉の世界にビジネスの視点を取り入れる

エクスクラメーション・スタイル
NPO 法人！ー s t y l e

所在地：京都府八幡市

設立年：2006年

職員数：有給職員7人

同法人は、障害者自立支援法に基づく就労移行支援と就労継続支援を行っている。作業所における陶器の製作や食品の加工などの職業訓練を通じて、障害のある人たちが自立した社会生活を営む支援をする事業である。主な収入源は、利用者（職業訓練を受ける障害者）が支払う利用料だ。ただし、その9割は国や地方自治体から給付される。

同法人の最大の特徴は、それまでチャリティの一环としてバザーで売られていた陶器などの「作品」を、「商品」にレベルアップさせたことにある。障害者がつくる陶器に、美大出身のデザイナーによるデザインを施して付加価値を高め、大手通販会社やライフスタイルショップなど一般の流通網を通じて販売している。さらには、自分たちが加工した食材で調理した食品を、自分たちが手掛けた陶器に盛りつけて提供するレストランも運営する。これらの売上もまた、同法人の収入となる。

こうした一連の取り組みは、障害者たちの働く意欲や自信にもつながる。その結果、すでに利用者のうち6人が新たな就職先をみつけた。

戦略② 新市場の創出

第2の戦略は、新市場の創出である。前述のよう

に、社会的課題のなかには、既存の市場では取引の対象とならないものもある。それを事業的手法で解決するには、既存の市場とは異なる新たなサービスやビジネスモデルが必要となる。

環境問題の例で言えば、温室効果ガスの排出権取引やエコポイントといった新たな市場やビジネスモデルの出現が、地球の温暖化などの課題をビジネスの^{そじょう}組上に載せたのである。

〔事例2〕海外事例をヒントに新事業を考案

NPO 法人タウンモービルネットワーク北九州

所在地：福岡県北九州市

設立年：2003年

職員数：有給職員23人

ボランティア数：66人

同法人は、JR 小倉駅を中心に、電動アシスト付自転車のレンタルやカーシェアリング、駐輪場の管理などを行っている。レンタサイクル事業で導入した、貸出・返却が24時間可能な無人管理システムと全自動充電装置は、世界でも初めての試みだという。

理事長の植木和宏さんは、商社の営業マンだったとき、小倉駅周辺で放置自転車が深刻化していることを知った。本来、環境への負荷が少なく、渋滞緩和にも役立つはずの自転車が、社会問題となっている。そんな状況を改善したいと考え、同法人を設立した。

ヒントとなったのは、市民の日常的な移動手段としてレンタサイクルが定着しているフランスやデンマークの事例だ。どこでも借りることができ、どこでも返却できる、そんな手軽な交通手段を目指した。現在、小倉駅周辺や門司港地区に計300台の電動アシスト付自転車を設置しており、収入総額は8,000万円近くに上る。

「行政だけでは、解決できない社会の課題がある。これからも、ビジネスの手法を活用してそうした課題を解決していきたい」と植木さんは語る。

戦略③ 事業の多角化

第3の戦略は、事業の多角化である。一つの事業だけでは収入規模が小さい、あるいは採算が取れない場合でも、複数の事業を組み合わせることで、資源の有効活用など経済性を高めることが可能となる。

事例1の！-styleでは、初めは陶器だけだった商品のラインアップをTシャツや加工食品にまで広げ、さらにはレストランを出店した。これにより、職業訓練の利用料に加え、商品や食品の売上が収入の柱に育ちつつある。事例2のタウンモービルネットワーク北九州では、レンタサイクル事業単独で採算を取るのには難しいという。しかし、駐輪場の管理を併営し、管理に要する人件費を二つの事業でまかなうことにより、法人全体では採算を確保している。

戦略の効果を高める三つのポイント

一般的に、NPO法人が活動するのは、営利企業が敬遠するような、利益が出にくい領域である。そうした領域で、前述のような戦略の効果を高めるポイントは何か。事例からは、次の3点を指摘できる。

ポイント① 直接的便益と社会的便益を同時に実現する仕組みをつくる

一般に、市場での取引では、受益と負担が一致する。商品を購入する場合、代金（負担）を払った人が、その商品を消費（受益）する。ところが、社会的課題を市場での取引により解決しようとした場合、社会的便益を受ける人が、そのコストを負担できるとは限らない。環境問題の例で言えば、大気がきれいになることの受益者は住民だが、全員がそのコストを均等に負担するような取引は存在しない^(注2)。あるいは、国際協力のように、受益者（支援を受ける途上国の人たち）には対価を支払う経済的余裕がない分野もある。

こうした課題を、事業的手法を用いて解決するには、商品やサービスの対価の負担者（直接的な受益

者）と、社会的便益の受益者が同時に生まれるような仕掛けをビジネスモデルに組み込めばよい。事例1の！-styleの例で言えば、陶器の購入者が直接的な受益者、訓練を受けて働く意欲や自信を高め自立に近づいた障害者が社会的便益の受益者に当たる。事例2のタウンモービルネットワーク北九州なら、レンタサイクルの利用者が直接的な受益者、渋滞緩和や環境改善の恩恵を受ける地元住民が社会的便益の受益者に当たる。

このように、直接的便益と社会的便益を同時に生む仕掛けをビジネスモデルに組み込んでしまえば、NPO法人は事業を展開するだけで、同時に社会的課題の解決にもつながっていくようになる。

ポイント② 負担者のメリットを高める

前述のように、社会的便益を生み出す裏側には、必ずコストが存在する。そこでカギとなるのは、「誰に」「どのような形で」そのコストを負担してもらうかだ。望ましいのは、コストを負担しているという意識をもたせない、またはコストに見合ったメリットを提供することである。

事例2のタウンモービルネットワーク北九州では、レンタサイクルの利用が、結果として環境負荷の軽減につながる仕組みになっている。利用者には、環境改善コストを負担している意識はあまりないはずだ。次は、負担に見合ったメリットを提供している事例である。

【事例3】収入とミッションを両立するビジネスモデルを構築

NPO 法人 G-net
所在地：岐阜県岐阜市
設立年：2003年
職員数：有給職員 9 人
ボランティア数：30人

同法人は岐阜県で、「ホンキ系インターンシップ」

という、地元の中小企業と大学生を結びつけるインターンシッププログラムを運営している。半年～1年の長期間にわたり企業の社長に弟子入りし、新事業の立ち上げなど社長直轄のプロジェクトに携わるという密度の濃さから、「ホンキ系」と名づけた。

このビジネスモデルの特徴は、同法人の収入確保とミッションの達成が、同時に成り立つよう工夫されている点にある。インターン生には、起業家精神を学べるメリットがある。負担者である企業には、学生のもつ積極性ややる気を活かし、新事業を立ち上げたり、企業風土の変革につなげたりできるメリットがある。結果、起業家の卵と既存の経営者の双方が成長し、同法人のミッションである地域経済の活性化にもつながっていく。

同法人は、8年間で228人のインターン生を延べ150社に送り込み、そのうち13人が実際に起業を果たした。その起業家が新たにインターン生を受け入れるなど、すでに「挑戦の生態系」は地域に根づきつつある。

ポイント③ 経営の視点をもつ

収入を上げて利益を確保し、組織を維持していくには経営の視点が不可欠である。中長期的な視野をもち、経営資源を効率的に配分し、成果を振り返り、将来の活動に反映させるといったマネジメントやガバナンスの視点だ。

利益追求をイメージさせる「経営」という言葉は、営利企業にとっては当然のものであってもNPO法人にはそぐわない、という意見があるかもしれない。仲間内だけでこじんまりと運営できればいい、という考えならば、それでもいい。ただ、ある程度活動の規模を大きくしてミッションの達成度をより高めようと考えているならば、営利企業と同様、経営の視点は必要だ^{注3)}。

概してNPO法人は、ミッションのスケールの大きさに対して、利用可能な経営資源の規模は小さい。やろうとしていることを一度に実行に移すのはリス

クが高く、現実的ではない。多角化戦略を採ろうとする場合であっても、利用可能な経営資源に合わせて成長の速度を調節しなければならない。

事例3のG-netは、ホンキ系インターンシップのほかにも、かつてはフリーペーパーの発行、まちおこしイベントの企画運営など、幅広い事業を手掛けていた。しかし、インターンシップ事業に集中するため、2007年、その他の事業からの撤退を決めた。一連の過程で経営の視点の重要性に気づいた秋元祥治代表理事は、その後、ガバナンスの強化を図った。現在では、地元の複数の有力企業の経営者を社外理事として招き、実績や事業計画を定期的に理事会で報告する。経営と執行の分離を行い、経営意識を向上させたことが、成果の定量化や論理的な計画策定につながっている。

非事業的手法からのアプローチ

では、事業性収入を高めることが難しいNPO法人は、どのように組織を維持し、ミッションを達成すればいいのか。考えられるのは、非事業的手法を活用する戦略である。NPO法人には、営利企業とは異なり、寄附者や無給職員、ボランティアといった支援者がいる。こうした支援者たちの、いわば善意を経営資源に加え、少ない事業性収入を補填すると同時に、ミッションの達成度を高める手法だ。

この手法は、三つの戦略に分けることができる。

非事業的手法を用いた三つの戦略

戦略① 非金銭的な労働力の活用

一つ目は、弱い収入基盤を非金銭的な労働力で補う戦略だ。事業性収入4分位別に職員の数と比較すると、収入規模が小さい法人ほど有給職員数は少なくなるのに対して、無給職員の数は多くなる傾向にある(表-2の①②欄)。また、事業性収入の規模の小さい法人ほど、代表者が他の職業と兼務している

表-2 事業性収入 4 分位別にみた項目比較

(単位：人、%)

	①平均有給 職員数	②平均無給 職員数	③代表者の兼 務割合	④非事業性収 入の割合
第Ⅰ分位 (n=828)	2.0	6.5	60.9	51.1
第Ⅱ分位 (n=826)	4.1	5.1	48.6	13.1
第Ⅲ分位 (n=830)	7.2	2.6	42.4	5.6
第Ⅳ分位 (n=829)	18.6	2.0	40.9	2.7

(注) 1 図-2の(注)に同じ。

2 非事業性収入の割合は収入総額に占める割合。

3 項目ごとに回答数は異なるが、記載は省略した。

割合は高い(同③欄)。NPO 法人からの収入にすべてを依存しているわけではないということだ。そのため、代表者自身は無給にして、職員の給与を優先的に支払っている、という声も一部で聞かれた。

[事例 4] 勤務栄養士たちが設立したフードバンク

NPO 法人あいあいねっと

所在地：広島県広島市

設立年：2007年

職員数：有給職員 2 人、無給職員 2 人

ボランティア数：15人

同法人は、広島県でフードバンク事業を手掛けている。パッケージの印字ミスや分量の過不足などにより廃棄対象となった食品を主に食品関連企業などから無償で譲り受け、障害者就労支援施設や福祉施設などに無償で提供する事業である。取り扱う食品の量は年々増加し、2010年度の実績は44トンにも上る。

理事長を務める原田佳子さんは、病院に勤務する現役の栄養士だ。収入の不安定な人たちにも栄養バランスの取れた食事を提供したいとの思いから、上司にかけ合い、勤務先の CSR 部門として同法人を立ち上げた。同法人の二人の無給職員も原田さんと同

じ病院に勤務する栄養士だ。彼女たちは病院の勤務時間に、必要に応じて同法人の活動に従事している。給与は病院から受け取り、同法人においては無給である。

2009年には、フードバンクに寄せられた食品を活用し、低価格で食事を提供するレストランを立ち上げた。ここでは、地元の住民たちが、調理や接客のため、ボランティアとして協力している。

無償で食品を譲り受け、それを無償で施設に提供する。管理費を捻出することさえ難しいこの活動は、食品を提供するメーカーや配送を手伝う運送会社の協力だけでなく、ボランティアで働く地元住民たちの支援や、無給職員の献身、勤務先の病院の理解があればこそ成り立つものである。

戦略② 提供物資の活用

コストは人件費だけではない。ヒト以外にも、設備投資や原材料といったモノ(物資)を調達するにも、金がかかる。

そこで、物資を無償または安価で入手し、採算ラインをクリアするのが第2の戦略だ。事例4のあいあいねっとも、その一例だ。食品を有償で仕入れるには、そのための資金の手当てが必要になる。そうならば、無償で施設に食品を提供するのは難しかっただろう。

戦略③ 非事業性収入の獲得

第3の戦略は、非事業性収入の獲得である。事業性収入4分位別に収入源の構成をみると、収入規模が小さい法人ほど、寄附金や会費など非事業性収入の割合が高くなる(表-2の④欄)。

寄附金や会費といった非事業性収入は、事業性の高低にかかわらず、入手が可能な収入源である。事業性収入を得にくい、あるいは採算性の確保に苦勞している法人にとって、非事業性収入は貴重な代替収入であることがうかがえる。

次も、寄附金が大きな役割を果たしている事例だ。

【事例5】寄附を集めて太陽光発電装置の普及に貢献

NPO法人再生可能エネルギー推進市民フォーラム西日本

所在地：福岡県福岡市

設立年：2002年

職員数：無給職員 1 人

ボランティア数：8 人

同法人は、幼稚園や障害者施設などが太陽光発電装置を導入する際に助成金を拠出し、再生可能エネルギーの普及を後押ししている。

事業者用の太陽光発電装置は500万円を超えるほど高価なものもあるため、導入に踏み切る施設は多くはない。しかし、状況に応じて公的な補助金と同法人の助成金を組み合わせれば、導入する施設は自己負担を数分の1に抑えることができる。

同法人には事業性収入はない。収入源は、個人や企業から集めた寄附金である。近年、同法人には、数百万円単位の寄附が寄せられている。それを原資として、これまでに5カ所に太陽光発電装置を設置したほか、ソーラークッカー(太陽光を集めた熱によって調理する器具)や雨水タンクなどを寄贈している。

支援の多寡とミッション達成度の関係

では、支援の多寡が実際にミッションの達成度に寄与しているのかをデータでも確認しよう。ここからは、事業性収入4分位のうち、収入規模の小さい第Ⅰ分位と第Ⅱ分位に絞って分析する(以下、これらを小規模法人と呼ぶ)。事業性収入の規模が大きいNPO法人は、先にみた事業的手法からのアプローチでもミッションを達成できると考えられるからだ。

表-3は、小規模法人に対するさまざまな支援者の状況を、ミッション達成度別にみたものである。ミッション達成度の高い法人のほうが、1法人当たりの会員総数や無給職員数、ボランティア数は多く、会員等の満足度(会員やボランティアに対して満足度を「十分に与えている」「ある程度は与えている」と答えた割合)も高い。善意にもとづく支援を経営

表-3 ミッション達成度別にみた支援者の状況
(小規模法人)

(単位：人、%)

	①平均会員 総数	②平均無給 職員数	③平均ボラン ティア数	④会員等の 満足度
達成 (n=1,299)	207.8	6.1	17.0	93.4
未達成 (n=323)	139.5	4.9	6.4	54.5

(注) 1 小規模法人(事業性収入4分位のうち、第Ⅰ分位と第Ⅱ分位)について集計。

2 会員等の満足度とは、会員やボランティアに対して満足度をどの程度与えていると思うかを尋ねたもの。「十分に与えている」「ある程度は与えている」「あまり与えていない」「ほとんど与えていない」のうち、前の二つの割合の合計。

3 項目ごとに回答数は異なるが、記載は省略した。

資源として取り入れることは、収益基盤を補うだけでなく、ミッションの達成にも寄与していることがうかがえる。

【事例6】ボランティアの力でコミュニティを再生

NPO法人尾道空き家再生プロジェクト

所在地：広島県尾道市

設立年：2008年

職員数：有給職員 3 人

ボランティア数：150人

広島県尾道市では、高齢化や人口の流出により、空き家の増加が社会的課題となっている。とりわけJR尾道駅の裏手には、細い路地が入り組む急な斜面に建てられた古い民家が多く残る。ここで空き家の減少に取り組むのが同法人である。活動の柱は、自ら空き家を購入または借り上げて改修し、新たな用途をみつけて運用する空き家再生事業と、空き家の貸し手と借り手、あるいは売り手と買い手は無償でマッチングする空き家バンク事業の二つだ。

同市出身でかつて海外旅行の添乗員をしていた豊田雅子さんは、古い街並みを欧州のように観光資源として活かせないかと、2007年に活動を始めた。崖にへばりつくように建つ姿がスペインのサグラダ・ファミリアを連想させることから「ガウディハウス」

**表-4 情報提供の頻度別にみた支援者の状況
(小規模法人)**

(単位：人、%)

		①平均会員 総数	②平均無給 職員数	③平均ボ ランティア 数	④会員等の 満足度
頻度	高い ↑ 月3回以上 (n=212)	158.7	6.4	16.6	91.7
	月1～2回 (n=424)	122.1	6.5	13.1	87.5
	年3～11回 (n=525)	133.7	6.3	13.4	86.4
	↓ 年2回以下 (n=310)	74.9	4.1	9.2	83.6
低い	0回 (n=115)	42.6	3.7	8.7	69.2

(注)表-3 (注)1～3に同じ。

と呼ばれる空き家を自ら買い取り、大工の夫と二人で改修。その模様をブログで発信したところ、テレビや新聞でも取り上げられ、大きな反響を呼んだ。

間もなく、空き家再生を手伝いたいと、全国から50人を超えるボランティアが集まった。感性を発揮する場を求めるアーティスト、新たな街づくり手法を模索する学者や建築家、地元の活性化を願う学生など、多様なバックグラウンドをもったボランティアの集団ができ上がった。これに力を得て、豊田さんは、2008年にNPO法人を立ち上げた。それをみた尾道市は、市がかねてより独自に運営し、十分な実績を挙げられずにいた空き家バンク事業の再建を、同法人に託した。

それからの同法人の活躍は目覚ましい。5年で13軒の空き家を自ら再生し、空き家バンクでは貸し手と借り手35組のマッチングを実現した。スローライフへの関心の高い20歳代～30歳代の夫婦や学生など100人以上の移住に携わり、パン屋やカフェなど10件以上の起業を後押しした。豊田さんは、空き家だけでなくコミュニティが再生していることを実感しているという。

支援を集めるためのポイント

では、どうすれば支援者を集めたり、支援者の満

足度を高めたりすることができるのか。アンケート結果や事例からは、三つのポイントを指摘できる。

ポイント① ビジョンを可視化する

第1は、ビジョンを可視化することである。地域の活性化や環境の保全など、NPO法人のミッションやビジョンには、言葉だけではイメージしにくいものが少なくない。そこで、自分たちがやろうとしていることを、一つでも、具体的な形で示してみせる必要がある。事例6の尾道空き家再生プロジェクトの例で言えば、ガウディハウスの再生がそうだ。空き家再生とは何かが一目でわかるモデルケースを示したことで、ボランティアが集まり、行政が動いた。

実績は、次の活動への期待感や信頼にもつながる。実績が支援を呼び寄せ、その支援が次の実績につながる好循環こそ、理想的な形だろう。

ポイント② 活動内容をアピールする

第2は、活動内容を外部にアピールすることである。活動を行っていることを知ってもらわないことには、支援者は集まらない。実際に、情報提供の頻度別に支援の状況をみると、頻度が高い法人ほど多くの支援を得ている傾向にある(表-4の①～③欄)。事例6の尾道空き家再生プロジェクトでは、ブログで情報を発信したことで、多くのボランティアが集まった。

アピールするうえでは、情報の信頼性も重要だ。自らのホームページやブログだけでなく、日本NPOセンターや日本財団といった支援機関が運営するNPO法人の情報提供サイト^(注4)や、ファンドレイジング・サイト^(注5)(寄附を仲介することを目的に作成されたウェブサイト)など、既存のプラットフォームに団体情報を登録し、活動内容を広く公開するのも一つの方法だろう。事例5の再生可能エネルギー推進市民フォーラム西日本では、家電エコポイントの寄附対象団体に登録したことで、その情報をみた地元の大手家電量販店から大口の寄附が寄せられたという。

表-5 事業性収入4分位別にみた主たる活動分野

(単位：%)

	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	子どもの健全育成を図る活動	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	環境の保全を図る活動	まちづくりの推進を図る活動	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	国際協力の活動	社会教育の推進を図る活動	経済活動の活性化を図る活動	特定非営利活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	情報化社会の発展を図る活動	人権の擁護又は平和の推進を図る活動	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	消費者の保護を図る活動	地域安全活動	科学技術の振興を図る活動	災害救援活動
第Ⅰ分位 (n=798)	28.9	9.4	13.2	13.8	11.3	2.1	5.1	2.4	2.9	1.0	2.0	2.3	1.4	1.4	1.5	1.0	0.4
第Ⅱ分位 (n=808)	40.3	11.0	9.9	11.4	9.3	3.6	2.1	3.0	1.9	2.4	1.9	0.6	0.9	0.5	0.7	0.4	0.2
第Ⅲ分位 (n=810)	57.7	9.5	7.0	5.1	5.2	3.5	1.6	2.0	1.9	2.0	2.1	0.5	0.6	0.2	0.2	0.6	0.4
第Ⅳ分位 (n=812)	66.5	8.1	6.3	3.1	4.6	2.2	1.5	2.1	1.1	2.2	0.9	0.0	0.2	0.4	0.4	0.4	0.1

(注) 1 図-2の(注)に同じ。

2 濃い網掛けは事業性収入が多いほど構成比が高い活動分野、薄い網掛けは事業性収入が少ないほど構成比が高い活動分野。1%水準で有意な差がある分野に網掛けをした。

ポイント③ 活動成果をフィードバックする

第3は、活動成果を支援者にフィードバックすることである。支援者が求めているのは、自分の支援が社会の役に立ったという満足感だ。だから支援を受けたNPO法人は、寄附金をどのように使い、どのような成果が上がったのか、何人のボランティアが集まり、どのような活動ができたのかなど、支援の成果をフィードバックする必要がある。

NPO法人の事業報告書は、所轄庁に行けば誰でも閲覧できる。しかし、表-4の④欄のとおり、より頻繁に情報提供を行っている法人のほうが、会員たちの満足度が高い。事例5の再生可能エネルギー推進市民フォーラム西日本では、ホームページを月1回以上は更新する。太陽光発電装置の設置の様子や点灯式の模様などを写真を交え紹介するためだ。

アプローチ手法の選択に 影響を与える要因

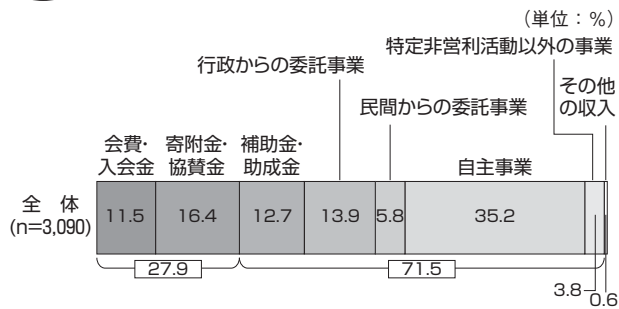
事業的と非事業的、二つのアプローチ手法は、排

他的なものではない。大半のNPO法人は、この双方を組み合わせてミッションに取り組んでいる。どちらの手法にどの程度の重心を置くかは、NPO法人によって異なる。その選択に影響を与える主要因として、次の4点が挙げられる。

第1は、活動分野である。事業性収入4分位別に活動分野の構成比をみると、規模が大きくなるほど比率が高くなるのは「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」だけで、「学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動」「環境の保全を図る活動」などは反対に比率を下げている(表-5)。分野によって、ビジネスとの親和性に差があることがわかる。

第2は、法人または代表者の志向性である。今後増やしていきたい収入源をみると、7割の法人が「自主事業」(35.2%)など事業性収入を挙げたものの、残る3割弱の法人は「寄付金・協賛金」(16.4%)などの非事業性収入を挙げている(図-3)。ヒアリングでも、「事業性収入と非事業性収入のどちらを重視するか」は、代表者によって意見が分かれた。どの収入源に頼るかは、その法人の信念やポリシーによ

図-3 今後増やしていきたい収入源



るところが大きい。

第3は、法人や代表者のもつ能力である。アンケートでは、「活動分野における専門的な知識」や「人や組織を動かすマネジメント能力」など10項目について、自らが他のNPO法人と比べて優れていると思う点（長所）を尋ねている。そこで、事業性収入金額を被説明変数、そのNPO法人の長所を説明変数とする重回帰分析を行うと、「人や組織を動かすマネジメント能力」「製品・サービスの企画力や開発力」「仕事を獲得する営業力」で、係数は有意に正の値となっている（表-6）。これらは、新たなビジネスモデルを考案し、実行に移すうえで重要な、いわば起業家的な能力といえる。

一方、会員総数、無給職員数、ボランティア数、会員等の満足度をそれぞれ被説明変数、そのNPO法人の長所を説明変数とする重回帰分析を行うと、「人や組織を動かすマネジメント能力」「人的ネットワーク」「対外的なPR能力」「会員、ボランティアを獲得する能力」などで有意な正の係数をとる（表-7）。これらは、人を引きつけ、活動への参加を促す求心的な能力といえる。

法人によって、優位性のある能力は異なる。NPO法人は、それぞれの長所を活かした手法を選んでいるということだ。

第4は、実績と経験である。表-6、7では、説明変数に業歴も加えてある。推計結果をみると、事業性収入、会員総数、ボランティア数に対して業歴の係数は有意に正の値となっている。業歴を積み、

表-6 事業性収入を高める能力

被説明変数		事業性収入（対数）	
		係数	t 値
説明変数	長所		
	活動分野における専門的な知識	0.026	0.30
	人や組織を動かすマネジメント能力	0.308	2.95***
	人的ネットワーク	0.062	0.73
	資金調達能力	-0.177	-0.92
	製品・サービスの企画力や開発力	0.571	4.35***
	技術力	-0.047	-0.41
	対外的なPR能力	-0.058	-0.37
	仕事を獲得する営業力	0.690	4.09***
	会員、ボランティアを獲得する能力	-0.298	-2.27**
	その他	0.148	0.75
業歴（月数）		0.009	7.24***
定数項		6.076	19.16***
自由度修正済み決定係数		0.117	
観測数		3,174	

- （注）1 最小二乗法による推計。
2 長所とは、他のNPOに比べて優れていると思う点を尋ねたものの、該当を1、非該当を0とするダミー変数である。
3 説明変数のうち活動分野に関するダミー変数の記載は省略した。
4 *は有意水準が10%、**は同5%、***は同1%を意味する。
5 事業性収入は1を加えて対数化した。

経験やノウハウが蓄積され、周囲からの信用も高まる。事例1の！-styleのように、陶器の製造から食品の加工、レストランの出店へと徐々に業態を拡大していくケースもある。一方、会員やボランティアの数も、実績を積みことがプラスに働いている。実績が次の活動への期待感や信頼につながり、支援を呼び込んでいるためだ。

* * *

ここまでの要点を概念図にまとめると、図-4のようになる。

営利と非営利は、決して対極にある概念ではない。前述のように、非営利は「利益を得てはいけない」という意味ではない。ただ「利益を追求しなくてもよい」だけである。それゆえNPO法人は、状況に応じて事業的手法と非事業的手法を柔軟に組み合わせ、社会的課題に挑んでいる。

近年は営利企業もCSR（企業の社会的責任）を掲げ、社会貢献に取り組んでいる。とはいえ、利益の追求

表-7 支援者を引きつける能力

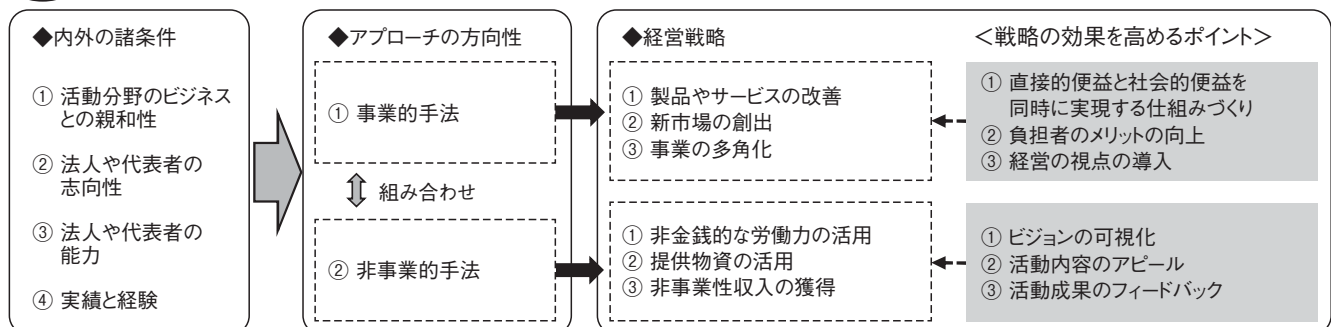
被説明変数		会員総数 (対数)		無給職員数 (対数)		ボランティア数 (対数)		会員等の満足度	
		係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値	係数	Exp (B)
説明変数	活動分野における専門的な知識	0.082	1.65*	0.024	0.58	-0.059	-1.12	0.188	1.207*
	人や組織を動かすマネジメント能力	0.104	1.72*	0.047	0.97	0.156	2.46**	0.830	2.293***
	人的ネットワーク	0.220	4.53***	0.039	0.98	0.279	5.42***	0.345	1.411***
	資金調達能力	0.155	1.39	0.000	0.00	-0.085	-0.73	0.324	1.382
	製品・サービスの企画力や開発力	-0.019	-0.24	0.004	0.06	0.145	1.81*	0.195	1.215
	技術力	-0.177	-2.71***	0.092	1.74*	-0.092	-1.33	0.138	1.148
	対外的なPR能力	0.097	1.06	-0.040	-0.54	0.198	2.06**	0.109	1.115
	仕事を獲得する営業力	-0.448	-4.63***	-0.235	-3.00***	-0.257	-2.52**	-0.370	0.691
	会員、ボランティアを獲得する能力	0.714	9.39***	0.315	5.11***	1.171	14.48***	0.944	2.570***
	その他	0.117	1.03	0.044	0.48	0.402	3.33***	0.639	1.894**
業歴 (月数)		0.007	9.68***	0.000	-0.69	0.004	4.83***	0.003	1.003*
定数項		3.482	18.73***	0.693	4.63***	0.954	4.87***	0.266	1.305
自由度修正済み決定係数		0.140		0.083		0.120		-	
-2対数尤度		-		-		-		2419.2	
Nagelkerke R ² 乗		-		-		-		0.072	
観測数		3,098		3,067		3,112		3,050	

(注) 1 会員総数、無給職員数、ボランティア数は最小二乗法による推計。会員等の満足度は二項ロジスティック回帰分析による推計。

2 表-3 (注) 2、表-6 (注) 2～4 に同じ。

3 会員総数、無給職員数、ボランティア数は、それぞれ1を加えて対数化した。

図-4 ミッション達成に向けた NPO 法人の経営戦略 (概念図)



という大前提からはみ出してまで社会的課題の解決に経営資源を振り向けることができるわけではない。

利益の追求という制約に縛られることなく、事業性と非事業性を柔軟に組み合わせることができる戦略の幅の広さこそが、NPO 法人の大きな強みであるといえよう。

(注1) アンケートの実施要領等は、本誌2012年6月号の調査レポート「NPO 法人の存在意義と経営課題」を参照されたい。

(注2) 直接的な取引以外では、課税による方法が考えられる。

(注3) NPO 法人の経営課題について分析した本誌2012年6月

号の調査レポートでも、収入規模が大きい NPO 法人ほど、組織のマネジメントや人材育成などの悩みを抱えているという結果が示されている。

(注4) 「NPO ヒロバ」(<http://www.npo-hiroba.or.jp>)、

「CANPAN FIELDS」(<http://fields.canpan.info>)等。

(注5) 「JustGiving Japan」(<http://justgiving.jp>)等。

参考文献

金子郁容・松岡正剛・下河辺淳(1998)『ボランティア経済の誕生』実業之日本社

田尾雅夫・主馬建之助(2010)「NPO の事業体化と善意市場の不均衡」愛知学院大学経営学会『愛知学院大学論叢経営学研究』第19巻第2号、pp. 1-20

田坂広志(2006)『これから何が起こるのか』PHP 研究所

中小企業にとっての 欧米市場の位置付けとは

総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

近年、日本の消費財に対するニーズが海外市場、特に欧米市場で高まりつつある。地域資源に代表されるように、日本各地には、地域に根差した技術や文化を活かした特色ある製品が多数存在し、中小企業がその担い手となっている。そうした製品を世界に向けて販売することは、地域中小企業のグローバル化につながり、ひいては地域経済の活性化にもつながる。

本連載では、特色ある消費財で欧米市場の開拓に取り組む中小企業の具体的事例を紹介し、欧米市場を開拓するためのブランド戦略を明らかにしていきたい^(注1)。連載第1回は、具体的事例の紹介に先立って、中小企業による海外販路開拓の現状と、中小企業にとっての欧米市場の位置付けについてみてみよう。

発展途上にある 中小企業の海外販路開拓

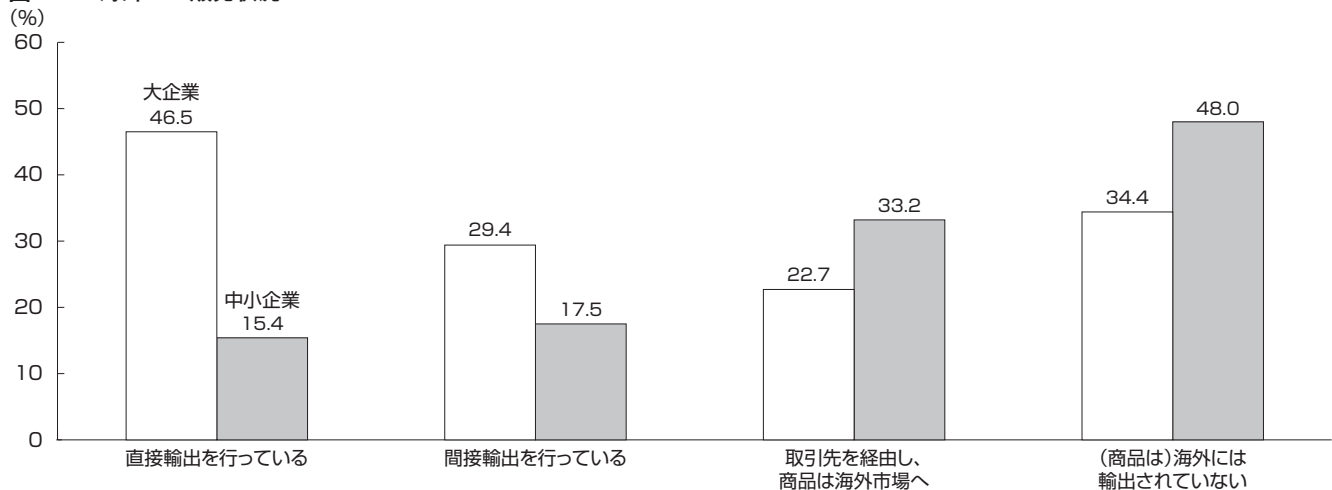
まずは、中小企業の海外販路開拓の現状を簡単にみておこう。

輸出額は、増加傾向にある。2002年度に2.5兆円に過ぎなかった中小企業の輸出額は、2008年度には5.0兆円にまで増加している^(注2)。売上高に占める輸出割合をみても、2002年度の4.4%から2008年度には

7.4%にまで上昇するなど、中小企業の国際化は徐々に進みつつある。

だが、大企業に比べると、その水準は依然として低いのが現状だ。中小企業庁『中小企業白書（2009年版）』によると、海外への販売状況については、「(商品)は海外には輸出されていない」と回答する中小企業が約半数を占める(図-1)。海外販売を行っている中小企業でも、直接輸出あるいは間接輸出を行う割合は大企業と比べて低く、取引先を経由して商品が海外市場へ輸出されている割合が高い。これは、

図-1 海外への販売状況



出所：中小企業庁『中小企業白書（2009年版）』

資料：三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング(株)「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」（2008年12月）

(注) 1 ここでいう直接輸出とは、自己又は自社名義で通関手続きを行ったものをいい、間接輸出とは輸出相手は分かっているものの自国内の商社や卸売業者、輸出代理店などを通して輸出する場合をいう。

2 ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業以外の企業をいう。

3 複数回答のため合計は100を超える。

国内の取引先に納品した部材が、納品先で製品に組み込まれ、結果的に海外に出回っているケースが多いと推察される。直接輸出や間接輸出のように、自らの意思による海外販路開拓とは別ものといえる。

このように、中小企業の海外販路開拓は、大企業と比べて十分に進んでいるとはいえず、自ら海外市場でマーケティングを行ったり、取引先の獲得に成功したりしている中小企業は、ごく一部にとどまっている。

“消費市場のオリンピック” と称される新興国市場

一方で、多くの中小企業が注目するのが、拡大の続く新興国の消費市場だ。

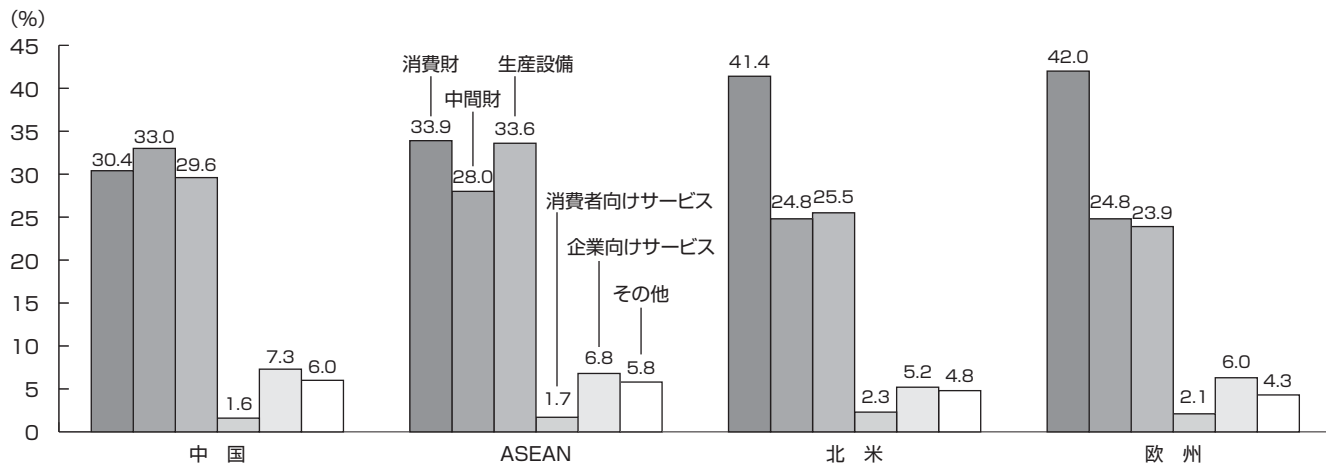
当研究所でも、アジア新興国市場の開拓に取り組む中小企業に関する調査を2009年に実施した^(注3)。日本からの消費財輸出先として、中国などのプレゼンスが高まっていることから、中小企業の販路開拓先としてアジア新興国市場が有望と考えたためである。日本をはじめとする先進国から、新興国に成長市場

がシフトする中で、拡大する新興国市場にビジネスチャンスを感じる中小企業は多いだろう。

だが、拡大する市場では、当然ながら競争が激しく、誰もが成長のパイにあずかれるわけではない。世界的な景気低迷の中で需要が旺盛な中国市場が目がけ、世界中から財・サービスが流れ込んでいる。上海や北京の中心街には、ありとあらゆる世界ブランドの看板が乱立し、商業ビルには有名ブランドが軒を連ねる。世界の一流企業がそれぞれ一番の商品を持ち込んで覇を競っており、そうした様相のある企業の現地責任者は、さながら“消費市場のオリンピック”のようだと評している。

このように、アジア新興国市場は成長著しい市場ではあるが、高級路線で行けば世界の高級ブランドとの競合があり、ボリュームゾーン狙いで行けば模倣品を含むローカルとの際限のない価格競争に巻き込まれてしまう厳しい競争市場である。大手に先駆けて中国に進出し、アドバンテージをもってブランドを構築してきた中小企業の中にも、圧倒的な資本を持つ大企業の本格参入と、低価格を武器とするローカル企業の追い上げを受け、戦略を転換するところ

図-2 輸出を行っている中小企業が現地で販売する財・サービス



出所：中小企業庁『中小企業白書(2010年版)』

資料：三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング(株)「国際化と企業活動に関するアンケート調査」(2009年11月)

(注) 1 輸出入取引を「現在行っている」と回答した中小企業のみを集計している。

2 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

も出てきている。

差別化商品が受け入れられる 欧米市場

こうした状況に対して、識者の中には、我が国の中小企業にとって、いま販路開拓のチャンスがあるのは、新興国市場よりもむしろ欧米市場であるとする意見もある。「中国に甘い夢を見る余裕があるなら、いまこそその力を欧米市場に振り向けるべきではないか……と提言したい」「(欧米市場は) 政治や商慣習によるリスクは少なく、目利きが数多く存在する。流通も日本ほどの複雑さはない」といった意見である^(注4)。

政策研究大学院大学教授の橋本久義氏も、「欧米市場はなんといってもフェア。日本のように企業規模・ブランド至上主義ではなく、良いものは良いと評価し、その価値に応じた金額を支払います。変な価格競争などありませんからね。とくに消費財では中小企業にも十分にチャンスがあるし、事実、成功例は枚挙にいとまがありません」としている^(注5)。成熟した差異化市場であるからこそ、大きな資本を持たない中小企業にも勝機があるという考え方である。

実際、データをみると、中小企業にとって欧米市場は、消費財の販売先としてウエートの大きい市場となっている。輸出を行う中小企業が現地で販売する財・サービスをみると、中国や ASEAN よりも、北米や欧州で「消費財」の割合が高い(図-2)。

また、メゾン・エ・オブジェ(フランス・パリ)やニューヨーク・インターナショナル・ギフト・フェアなど、欧米各国で開かれる有力な国際展示会・見本市において、近年、我が国中小企業はアワードを受賞するなど活躍が目立っている(表)。展示会・見本市を足がかりに、欧米市場で販路開拓やブランド構築に成果を上げている企業も出ている。

政府による 海外進出支援への取り組み

なお、海外見本市・展示会への出展では、日本貿易振興機構(ジェトロ)や経済産業省が日本ブースを設置し、出展企業に戦略をアドバイスしている。たとえば、テキスタイルの見本市であるプルミエール・ヴィジョン(フランス・パリ)で、ジェトロは来場するバイヤーの目を意識し、フランス人専門家による生地を選択やコンセプト策定を行ったり、日

表 我が国中小企業が活躍をみせた海外見本市（消費財）

見本市	開催地	概要	成果等
メゾン・エ・オブジェ	フランス パリ	世界最高峰のインテリア&デザイン 関連見本市の一つ。 年2回（1月・9月）開催。	出品実績そのものがブランド力を動かす影響力を持っており、これまでに多くの出品者が海外販路開拓の場として活用し、成果をおさめてきた。ジェトロ「ジャパンブース」には、日本の優れたデザイン製品の輸出拡大をめざし、日本国内から29社・団体が出品。2011年1月展（会期5日間）の展覧成果は、商談2,812件、成約857件・US\$3,870,095（見込み含む）で、前回は大幅に上回った。
ブルミエール・ヴィジョン	フランス パリ	国際的なテキスタイルの見本市。 年2回（2月・9月）開催。	2008/2009秋冬テキスタイルコレクションへの出展者総数は729社。来場者4万7,000人のうちフランス国外からが73%を占め、うち36%はEU域外。日本からの出展は26社（2007年2月展実績）で、高品質、高付加価値の日本の生地に対する来場者の評価が高い一方で、価格水準の引き下げや世界のトレンドを踏まえた一層の開発努力を期待する声も聞かれたという。
ニューヨーク・インターナショナル・ギフト・フェア	アメリカ ニューヨーク	北米最大の日用品ギフト分野の専門 見本市。 年2回（夏・冬）開催。	来場者の多くは購買意欲の高いバイヤーで、ビジネスに直結する見本市として評価が高い。出展者は米国企業を中心だが、欧州からの出展も多い。ジェトロでは、2011年冬展にジャパン・パビリオンを組織して参加。日本国内から10社2団体が出品、5日間の展覧成果は、商談1,652件、成約756件・約US\$782,000（見込み含む）と好調であった。
JAPAN by DESIGN	アメリカ ニューヨーク	2009年5月に経済産業省とジェトロが共同で開催した展示会。北米最大級のコンテンポラリー家具見本市「ニューヨーク国際現代家具見本市-ICFF」で1ホールを借り切った。	16社・団体（25小間）が出展し、コンテンポラリーな家具や日本の伝統と現代の感性を融合させた照明、花器等を展示。商談2,139件、成約160件・US\$2,648,094（見込み含む）という大きな成果をあげた。

資料：ジェトロ HP の「見本市・展示会データベース 見本市レポート」等をもとに三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング㈱が作成したものを筆者が一部加筆修正。

本企業ブースに来場者を誘導するインデックス機能を果たす広報ブースを運営したりしている。

また、中小企業庁では、「JAPAN ブランド戦略展開支援事業」として、地域の伝統的な技術や素材などの資源を活かした製品などの価値・魅力を高め、「日本」を表現しつつ世界に通用するブランドを構築しようという地域の取り組みを総合的に支援している。

このように、中小企業の海外販路開拓に対しては、国をあげて様々な支援プログラムが用意されており、参加費用や出品手続・業務について支援を受けることができる。

発展が期待される 中小企業の欧米市場開拓

以上、中小企業による海外販路開拓の現状と、中小企業にとっての欧米市場の位置付けについてみてきた。海外販路開拓では、成長著しい新興国市場開拓ばかりがクローズアップされる傾向にあるが、本稿でみたように、欧米市場にこそチャンスがあるとする識者意見もある。

特に、良いものは良いと評価する目利きの存在する欧米市場は、地域資源に代表されるような、地域に根差した技術や文化を活かした特色ある製品を受け入れ、評価する土壤が存在する可能性がある。

では、中小企業がそうした欧米市場を開拓し、現地でブランドを構築するためには、どのような取り組みが有効なのだろうか。今回は、具体的事例とともに、その戦略を詳細にみていこう。

（注1）本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング㈱に委託して行った共同研究の結果を再構成したものである。共同研究の詳細については、『日本公庫総研レポート』No. 2011-2「中小企業の海外販路開拓とブランド構築～欧米先進国市場での中小企業の取り組み～」(2011年8月)を参照されたい。

（注2）中小企業庁『中小企業白書（2010年版）』p. 152

（注3）当該調査は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング㈱に委託して行った共同研究である。詳細については、共同研究の結果を当研究所において再構成した『日本公庫総研レポート』No. 2010-1「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態～中国アジア新興国市場を中心として～」(2010年8月)を参照されたい。

（注4）TKC『戦略経営者』（2005年10月号）pp. 8-10

（注5）同上

コンビニの出店候補 物件の絞り込み



(株)JPS 代表取締役 平下 治

ひらした おさむ

山口県生まれ。1979年にGIS(地理情報システム)に出会いビジネスGIS専門会社(株)JPSを設立。以来33年間ビジネス分野のGIS開発、データベース整備・製作、GISマーケティング運用支援を主な業務とし、1,000を超える企業に提案の実績を持つ。ビジネスGISの草分け的存在で、講演活動は国内だけでなく海外でも多数。主な著書に『3日で分かるビジネスGIS 特訓ドリル』(商業界、2006年)、『平下治のGISマーケティング実践セミナー21事例』(日本加除出版、2008年)がある。

4,000万棟の 建物データ

ゼンリンといえば住宅地図の代名詞のような存在です。全国津々浦々すべての建物を、延べ28万人の調査員が、まさに、しらみつぶしに調査して作り上げた地図です。この住宅地図は、国をはじめ、都道府県、市区町村、警察、消防など、また、一般ではカーナビや携帯などに使用されています。しかし、それだけでなく、実は、マーケティングのための極めて重要なデータソースなのです。

全国に存在する約4,000万棟の建物の種別は、住宅、事業所、オフィスビル、商業ビル、複合ビル(マンション、オフィス、商業等の混合ビル)、公共施設、神社・仏閣等々に分類されます。これら一棟一棟を丁目単位や街区単位に集計できるので、これまではな

かった建物統計データや住宅統計データが出来上がります。

さらに、建物の属性として、用途、規模(階数・面積)、マンション等の部屋数、オフィスビル等の企業数、商業ビル等の店舗数などが収録されています。用途別や規模別の集計も可能で、貴重な統計データとして活用できます。

エリアから ピンポイントへ

これらのデータが活用できるようになり、わが国のマーケティングは大きく変わりはじめました。

例えば、大型店の出店に一応の目処がついたわが国の市場構造は、コンビニやドラッグストア、小規模な食品スーパーなどの出店に様変わりしています。それに伴いマーケティングにも変化が見られるようになりました。

それは、エリアマーケティング

からピンポイントマーケティングへの移行です。狭い商圈の分析が必須になり、これまでより小さなエリア、あるいは個々のデータが求められるようになったのです。

コンビニの出店計画を例に考えてみましょう。

(社)日本フランチャイズチェーン協会の「コンビニエンスストア統計調査月報」(2012年4月度)によると、現在の日本全国の総店舗数は4万5,012店舗、既存店の4月の総売上は約6,589億円となっています。また、既存店の月間来店客数は約10億9,726万人で、国民1人当たり(換算すると)1週間に2回はコンビニに行くということになります。

これほどまで国民生活に当たり前の存在になったコンビニも、出店となるとはや飽和状態です。今や、既存店同士で看板の挿げ替え合戦を繰り広げています。

そんな中、各コンビニチェーン本部では、既存店の生き残りと新規出店戦略の両面で商圏の見直しに力を入れています。具体的に言えば、競合店がひしめく厳しい市場で、しかも、極めて狭い商圏でも、十分に採算の取れる店づくりを目指しています。

今から15年くらい前、コンビニの商圏は、都心で徒歩5分圏（半径約350メートル）といわれていました。そして、競合店に影響されない商圏であれば、ターゲット人口3,000人で商売が成り立つといわれていました。ところが、コンビニの出店が相次ぎ、現在では、場所によっては徒歩2分圏（半径約150メートル）にまで商圏が狭くなっているのです。

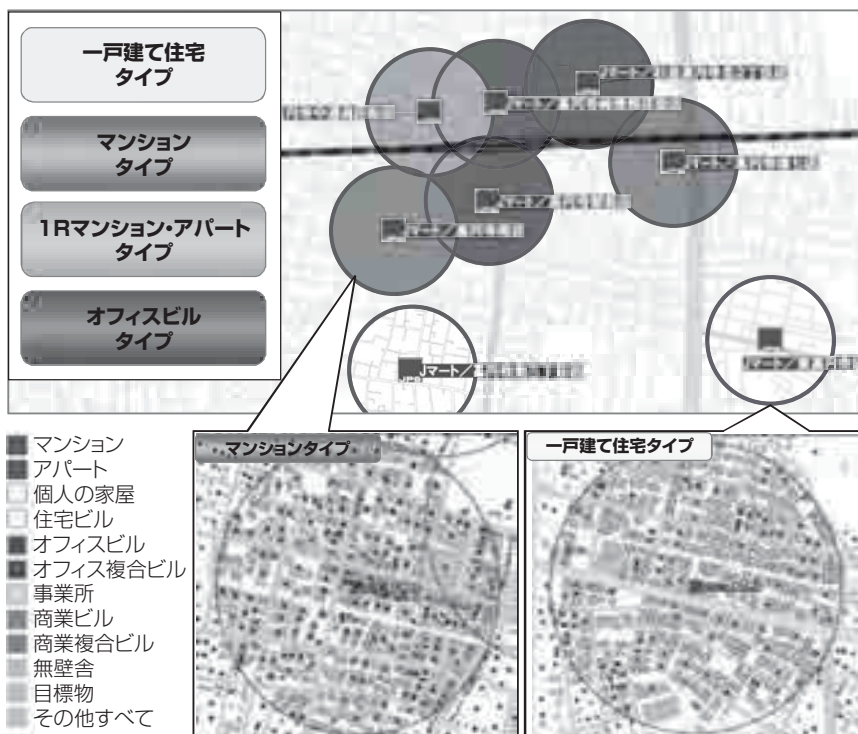
この状況下で商圏分析をすること自体、もはや既存の統計データでは用を足せないのは明らかです。何らかのデータが必要で、今回説明した一棟一棟の建物データが役に立つのです。

類似店舗を探して 基準にする

新規出店を計画するとき、候補物件がある場合とない場合でその手法は異なります。しかし、最近の都心におけるコンビニ出店計画は、ほとんどが候補物件ありきで、その物件で採算が取れる店ができるかを判定するというものです。

この場合、商圏が極めて狭い範

図 商圏内の建物種類による店舗分類



資料：(株)JPS 作成

囲なので、町丁目や500メートルメッシュ単位の統計データでは分析が不可能です。そこで、建物データの出番です。

まず、候補物件と既存店の半径150メートルの狭域商圏を確認し、商圏内の建物種類で店舗のタイプ进行分类します。例えば、①一戸建て住宅が多い店舗、②ファミリーマンションが多い店舗、③单身者向けの1Rマンションやアパートが多い店舗、④オフィスビルが多い店舗、といった分類です（図）。

次に、その地域の昼間人口や夜間人口がそれぞれ建物平米当たり何人かを計算し、また、この物件の周辺を通る人の数を流動人口統

計データ^(注)から推計します。

そして、この物件のターゲット人口を把握し、店舗タイプと規模が既存店のどの店舗と類似しているか、その類似店の売上実績はいくらかなどを分析します。

その結果によって、出店を検討する価値があると判断したら、いよいよ現地視察です。各地から持ち込まれる候補物件のすべてを現地視察することは大変非効率ですから、このように候補を絞り込むことが重要になるでしょう。

(注) 携帯電話の移動情報を基に推計した人口統計データ。日別、曜日別、時間帯別に、その地域に流入する人口を把握できる。

発達障害に対する認識を変えるために



カイエン
(株) Kaizen

代表取締役

鈴木 慶太

プロフィール

すずき けいた

1977年静岡県生まれ。東京大学経済学部を卒業後、NHK にアナウンサーとして入社。2007年、NHK を退社し、ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院に入学。2009年、テュレーン大学主催のビジネスプランコンテストで優勝。同年、経営学修士(MBA)を取得後、(株)Kaizen を設立。

企業概要

創 業 2009年
資 本 金 970万円
従業者数 11人
事業内容 発達障害に関する職業訓練受託、人材紹介、塾の運営、コンサルティング
所 在 地 東京都港区麻布十番1-5-24
第3長門ビル8階
電話番号 03(4590)1524
U R L <http://www.kaizen-lab.com>

学校の成績は優秀なのに、対人コミュニケーションが極端に苦手なため、就職できない人々がいる。そうした人々のコミュニケーション力の弱さの原因を探ると、発達障害と関係しているケースが多いことが明らかになりつつある。

(株)Kaizen は、発達障害の若者の就労支援を行っている。2009年の創業以来、同社の職業訓練と人材紹介を経て就職できた者はおよそ50名に上る。

弱みを強みに変える

——発達障害の方の就労支援を行っているそうですね。

発達障害は医学的には脳機能障害の一種です。子どものときに診断される人もいますが、多くは知的障害を伴わないため、大人になってから診断されるケースもあります。近年では不況のため、リストラにあった人や就職できなかった人が心療内科を訪れて初めて診断されるケースが増えています。

発達障害の方には、他人とのコ

ミュニケーション力が弱い、特定の分野に強いこだわりをもつあまり他のことに関心が向きづらい、といった特徴があります。相手の表情から気持ちを読み取ることや曖昧な言葉の意味を把握すること、いわゆる「空気を読む」ことが苦手なことも特徴的です。とくに日本の企業社会では、空気を読みながら、明文化されていない暗黙のルールや複雑な人間関係を把握していく力が求められます。それゆえに発達障害の方は職場に受け入れられにくいのです。

こうしたことから、発達障害に

対して、一般的に負のイメージがあるかと思いますが、視点を変えると優れた部分も見えてきます。たとえば、発達障害の方には同時並行作業が苦手という特徴がありますが、これは裏を返せば集中力の強さの表れです。また、物事に対して柔軟性に欠ける傾向がある半面、非常に真面目で、決められたルールにはきちんと従うことができます。

当社では、そうした特徴のうち優れた部分を生かし、弱点を目立たなくすることを主眼に置いて、発達障害の方を対象に職業訓練を実施し、企業に人材として紹介しています。発達障害のなかには障害者手帳を取得している方もいる一方で、心理的な抵抗感から障害者手帳を申請していない方もいます。当社は障害者手帳のあるなしに関わらず、発達障害の方が職業人として活躍できる場を増やすことを目標にしています。

——具体的にはどのようなことをしているのでしょうか。

職業訓練に関しては、国や自治体からの委託を受けて、ITの基礎的な知識や技術を教えています。発達障害の方のなかには、論理的な思考力に優れ、コンピュータープログラムなどを理解することに長けている方が多いからです。実践的な知識の習得を重視しているため、座学ではなく、体験型の学習プログラムを提供しています。

可能な限り現実の職場に近い状況を再現し、訓練生がそこでインターンとして働くイメージです。たとえば当社の横浜市にあるトレーニングセンターでは、訓練生は職業訓練の講師のもとで古着のオンライン店舗の運営に従事しています。顧客データの入力から商品の仕入れ、問い合わせ・クレームへの対応まで行ってもらいます。すべてが現実に行き起こっていることですので、運営をしていくには、いやが応でも報告・連絡・相談をしなければなりません。こうして彼らの弱点であるコミュニケーション力も養われます。

職業訓練の修了生には、その能力や経験などに応じて仕事を紹介します。発達障害の方に適している職種は接客や営業よりもソフトウェアの検証やネットワーク管理などのシステム関係の仕事ですので、紹介先はIT関連の企業が中心です。

また当社では、発達障害の方を受け入れようとする企業に対してのコンサルティング業務にも力を入れており、受け入れに必要な配慮や工夫などをアドバイスしています。具体的な内容としては、作業を指示するときには、作業工程を細かく分けて整理することや、目標や計画を伝えるときには定量的かつ明確に伝えるといったことです。本来、これらのことは、伝える相手がだれであろうと、マネージャーにとって当然に要求さ



現実の職場に近い形で行われる訓練

れるスキルです。発達障害の方を雇用し、その力を最大限に引き出そうとするなかで、マネージャーのコミュニケーション力の向上にもつながります。

障害者雇用促進法により、企業には常用労働者の1.8%以上の障害者雇用が義務付けられています。しかし当社は、発達障害の方を積極的に雇用することで業績向上を目指そうとする企業をターゲットとしていきたいと考えています。

紆余曲折を経て

——創業に至るまでの経緯を教えてください。

大学卒業後、NHKのアナウンサーとして鹿児島放送局に勤務します。しかし入社したときから、日本のサラリーマン文化にどこか窮屈さを感じ、自分の能力をもっと存分に発揮したいという思いが

募りました。海外留学や外資系のコンサルティング会社、投資銀行への転職を意識するようになり、結局、6年勤めたあとNHKを退社して、米国ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院を受験し、合格しました。

合格の喜びもつかの間、これまでの人生を一変させる転機が訪れます。わたしはすでに結婚して子どももいたのですが、渡米直前に当時3歳の息子が医師から発達障害と診断されたのです。

このまま家族を残して留学するか、留学を断念し、いますぐ就職活動を始めるか。最初に思ったのは、子どもの将来のために、とにかく稼がなければということです。いま焦って再就職するよりは、しっかり2年間勉強してMBAを取得したほうが、収入の良い就職先があるに違いない。さんざん悩んだ結果、留学することを選びました。

ところが、米国で新生活を始めたと発達障害について調べるうちに、だんだん心境が変化していききました。仮にわたしが何億円も稼いで、子どもの周りに冷たい世間との塀を築いてあげることができたとして、本当に彼は満足できるのだろうか。彼が社会に貢献する人間になってほしいという思いと、彼に活躍の場を与える社会であってほしいという思いが強くなりました。

いろいろな文献やネットの資料

を調べていくうちに、スペシャリストナというデンマークのIT企業の存在を知りました。その企業は、ソフトウェアの検証を主な業務としていて、従業員の7割以上は発達障害のある人たちです。彼らを技術者として雇用し、慈善事業や社会福祉事業ではなく営利事業として利益を上げています。わたしはITに関して全くの素人なのですが、このビジネスモデルに魅了されました。そして、すぐにメールを打ち、その後、同社を訪問したのです。

米国に戻ってからは、スペシャリストナで見聞したことを参考に発達障害のある人たちを自社雇用するビジネスプランを書き始め、わたしのアイデアに興味をもってくれた友人たちの協力を得て完成させました。このビジネスプランは高く評価され、友人たちと組んで出場した学外のビジネスプランコンテストでは優勝することができました。

大学院を卒業するとき、わたしは外資系のコンサルティング会社から内定をもらっていました。家族を残して私費で留学していたので、創業するだけの金銭的な余裕はありません。いったんは就職することを考えました。そんなとき、大学院の教授とスタッフから小切手が送られてきました。せっかく良いプランがあるのだから挑戦してみろ、ということでした。友人たちからの後押しも受け、日本で

創業することを決めました。

——創業はビジネスプラン通りに進んだのでしょうか。

いいえ、全然ダメでした。当初のビジネスプランでは、ソフトウェアの検証業務を請け負うつもりでした。発達障害の方を雇い、いろいろなIT企業に営業をかけてみましたが、実績がないこともあり、受注は全く取れませんでした。またNHK時代は部下をもったこともなかったので、他のスタッフと一緒に働く、指示を出すという立場になじめず、わたし自身が上手にコミュニケーションを取れないこともありました。会社の業況的にも自分の精神的にも非常に厳しい時期が続きました。

——どうやって立ち直ったのですか。

できることからやっ払いこうと、当面、自社雇用は断念し、職業訓練と人材紹介を中心に行う方向に舵を切りました。

職業訓練を始めるために、まず必要だったのは講師の確保です。知り合いのつてを頼り、東京工業大学のOBの方が運営しているベンチャー支援組織に相談したところ、NECを定年退職したエンジニアの方に半ばボランティアとして協力してもらえることになりました。子どものときにいじめられた経験がある発達障害の方は少なくありません。このため、同世代ではなく、年配の講師のほうを受け入れ

てもらいやすかったようです。訓練プログラムについても試行錯誤しながら、ブラッシュアップを続けました。古着のオンライン店舗を始めたのも一例です。

時代の変化に助けられた面もあります。助成金の制度が創設、拡充された結果、発達障害の方を雇用したいという企業も増えました。

それとわたし自身の発達障害に関する理解が進んだことも大きいと思います。当社では必ず職業訓練の前に発達障害の方と面接を行い、スキルや適性などを評価します。職業訓練の講師が適切な接し方をしたり、紹介先の企業とのミスマッチをなくしたりするために、このような評価は極めて重要です。これまでに70名以上の訓練生と接したことで、評価に必要なノウハウが身に付いてきました。たとえば、わたしが「そこ」と言ったときに、何を指しているのかを理解しているか反応を見ます。面接では、こうした観察を行いながら、過去の訓練生のイメージとすり合わせることによって、より適切な評価ができるようになったと思います。

自尊心を育むために

——新しい事業も始めたそうですね。

当社では2012年から、発達障害のある10代の子どもを対象にした少人数制の塾 TEENS の運営を開

始しました。大人向けの職業訓練プログラムを応用し、勉強やプログラミングなどのIT技術を教えるなかで、社会スキルを育んでもらう内容になっています。大人の発達障害の方を見ていると、成功体験が極端に少ないため、自尊心を失っている方が多いことが分かります。失敗を繰り返しながらも成功体験を積ませることで自信をつけさせ、働く力を養う手助けができればと思っています。彼らには自尊心をもって、前向きに生きる大人に成長してほしいですし、当社としても、IT企業として彼らを自社で雇用できるように成長することが目標です。

——なぜ発達障害の方を自社雇用することを目指すのですか。

わたしは、障害者の方を弱者とみなして、ただ優しくしていれば良い、という考え方があまり好きではありません。そもそも、健常・障害と二つの世界に分けるの

は好きではないですが、あえて言う「障害者」も「健常者」も同じ人間です。時として障害者の能力が健常者の能力をしのぐこともあります。とくに発達障害の場合はその傾向が顕著です。

しかし発達障害の方の能力が過小評価されているのが現状だと思います。発達障害の方を雇用したいという企業は増えていますが、自社の製品やサービスの質を高め、業績を向上させるための人材として雇用したいというよりは、障害者の法定雇用率を達成するためであるとか、社会貢献活動の一環として雇用したい、というのがまだまだ主流です。給料もパフォーマンス以下しか支払われない場合もあると思います。

発達障害に対する認識を変えるためにも、スペシャリストなのように自社で雇用し、業績を向上させることで、発達障害の方が有能な人材になり得ることを証明したいと考えています。

聞き手から

たとえば世の中の音楽ファンが、レイ・チャールズやスティービー・ワンダーの曲を聴くのは、彼らが盲人だからでも黒人だからでもなく、彼らの作る音楽の質が良いと感じているからだろう。彼らの商業的な成功が差別や偏見に悩む人々にどれほどの希望を与えたことだろうか。

発達障害のある人を有能な技術者として雇い、業績を向上させ、貢献に見合う給料を支払うことで発達障害に対する認識を変えたいと、鈴木社長は語る。その試みは発達障害のある人たちやその家族に大きな希望をもたらすはずだ。

(野中 卓人)



アイデアが出ない会社の特徴



グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

1960年東京生まれ。京都大学原子核工学科修士、フロリダ工科大学 MOT 修了。エンジニアリング会社勤務後、地ビール会社を創業。後に売却し経営コンサルタントに転身。アオイ&カンパニー(株)代表取締役として経営コンサルティングを手がける傍ら、グロービス経営大学院教授を務める。著書に『重要会議ではゾラをかぶろうー超・実践クリエイティブ経営ー』（講談社、2009年）、『[実況]経営戦略教室ーグロービス MBA 集中講義ー』（PHP 研究所、2011年）などがある。

前回、「創造力」や「発想力」の源泉は「好奇心」や「ワクワクする心」であることを説明しました。

アイデアが社内から次々に湧き上がっては、それらを試し、実行して成功している企業といえば、WEBの検索ポータルサイトで世界を席巻しているグーグルがあります。グーグルの成長の立役者でカリスマ CEO とも呼ばれているエリック・シュミット氏（現在は会長）は、できるだけ多くの社員たちの話に耳を傾けることに時間を惜しまないといわれています。

来日したときに出演したNHKの『プロフェッショナル 仕事の流儀』で、キャスターの茂木健一郎氏に「なぜ、そこまで他人の話を聞くことを重視するのか」と尋ねられ、「どんなに頭の良い人がいたとしても、その人ひとりの智慧よりも、多くの人の意見を集めた結果出てくる叡智^{えいち}のほうが優れているからです」と答えたそうです。

（茂木健一郎『セレンディピティの時代』講談社）。

シュミット氏のように社員の意見に耳を傾けるには、まずは社員が意見やアイデアを話してくれなければ始まりません。

ここまでの話を経営者にとすると、多くの方が次のようにおっしゃいます。「うちには役に立つような意見を言える優秀な社員はいません」あるいは「『意見を言え』と言っても、黙って誰も口を開きません」。

今回は、どうしたらアイデアが湧き出るような会社になれるのか考える前段として、まずは、アイデアが出てこない会社にみられる二つの病を説明しましょう(図)。

ダメ社員症候群

良い意見を言う優秀な社員がいないという会社を「ダメ社員症候群」と診断しておきましょう。

この症候群を訴える経営者は、

そもそも社員から出てくる意見やアイデアに対する期待値が間違っているのです。あたかも社員が自分の代わりに素晴らしい「答え」を出してくれると思っているのではないのでしょうか。

アイデアとは、既知の情報の新しい組み合わせからしか生まれません。「既知の情報ベースを自分一人の頭から、社員の頭にまで広げること」と、「既知の情報の新しい組み合わせ方を発見してもらうこと」が社員を活用する最も大きな目的です。いきなり役に立つアイデアを期待してはいけません。

社員の意見のほとんどは、直接実行に結びつかないでしょう。しかし、ふと別の情報と結びついて面白いアイデアを生むかもしれません。アイデアとは、本来そうしたもののなのです。

多くの社員の様々な情報と組み合わせ方を知り、役に立つ新しい発想を自分でみつける意欲が必要

です。そうした意欲をもって耳を傾ければ、社員の意見が、あるとき、全く新しい切り口とつながって斬新なアイデアを生むかもしれません。他人の意見をダメにするのも、将来のネタにするのも、聞いた人次第です。ダメ社員症候群は社員がかかる病ではなく、経営者がかかる病なのです。

沈黙社員症候群

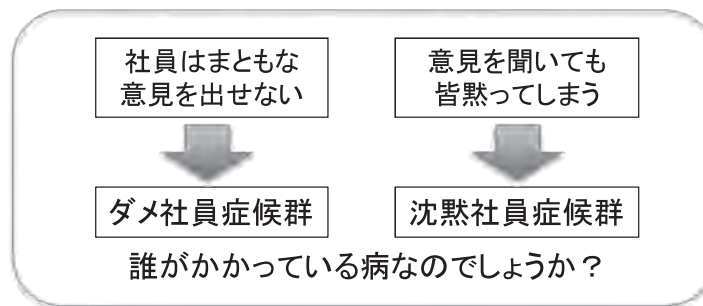
ダメかどうかは別として、社員が意見すら言ってくれないという会社を「沈黙社員症候群」と診断しておきましょう。

日本人は人前で意見を言うのが苦手な国民性があるのは確かだと思います。しかし、これまで様々な会社を拝見してきて、日本人の社員でも、活発に意見を出し合う会社とそうでない会社があることも事実です。さらにいいますと、わたしがコンサルタントとしてお付き合いするうちに、かつては意見を全く言わなかった社員の皆さんが、まるで人が入れ替わったかのごとく自由闊達^{かったつ}に意見交換するようになった事例があることも事実です。

こうした経験から、わたしは、社員が沈黙するのは、社員の資質によるものではなく、経営者の資質によるものだ^とと断定しています。沈黙社員症候群も、社員の病ではなく、経営者の病なのです。

なぜ、社員は意見を求められて

図 アイデアが出ない会社の病



資料：筆者作成

沈黙するのでしょうか。理由は大きく分けて二つあります。

一つは、平素より意見を考えるように奨励していないことです。普段から考えてもいない人にいきなり意見を聞いても、何を答えてよいかわからないのは当たり前です。

そうした社員は、命令されたことだけをやっていればよい、というように扱われている可能性が高いです。セクショナリズムが横行している会社でもよくある現象です。本当はもっと良い方法があっても、他部署のアクションが絡む場合は黙ることが良しとされるので黙っています。

社員が意見を言わないもう一つの理由は、意見を言うと不利益を被る社風になっていることです。具体的にいうと、上司が部下の意見をバカにする言動がまかり通っている会社です。

ダメ社員症候群でみてきたように、一社員の意見など、その場で経営者を唸らせるようなものであるはずがありません。「面白いけど、そのまま実行するのは困難で

ある」とか「もう何度もトライしてうまくいかないことがわかっている」というアイデアが普通です。

そうした意見を発言するやいなや、いかにそれが非現実的でダメな意見であるかを語られたり、バカにするような態度をされたりしたら、意見を言った方はがっかりです。寂しい気持ちになるだけでなく、自分がダメな社員であるとレッテルを貼られたように思います。そのような上司の前で意見を言うのは自分が不利益を被るだけだと認識するわけですから、誰だって意見を出さなくなるでしょう。

経営者の利益は会社の利益とリンクしています。しかし、社員の利益は、間接的にはそうかもしれませんが、直接的には会社（上司）からの評価と報酬にリンクしているのです。よほど優れた意見を言わない限り評価が落ちるように感じてしまう社風では、社員が黙ってしまうのは当然です。

次回からこれらの症候群を吹き飛ばす具体的な処方箋^{せん}を示していきたいと思います。

市場が飽和し、ニーズが多様化している昨今、従来と同じ商品やサービスを同じように提供しては、業績を維持・向上させることが難しくなっている。とはいえ、小さな企業には、まったく新しい商品やサービスを一から開発するのはリスクが大きい。そこで考えたいのが、知恵と工夫を凝らして、既存の商品・サービスに新たな価値や機能を加える、「プラスα」の取り組みだ。

本連載では、こうしたプラスαにより商品・サービス、さらには企業そのものの魅力をふくらませ、顧客を惹きつけている小さな企業を紹介していく。

専属スタイリストをあなたにも



(有)ラベンダー
代表取締役 濱田 哲男

〈企業概要〉

代表者 濱田 哲男
創業 1995年
従業者数 4人

事業内容 婦人服、バッグ、靴などの販売
所在地 三重県桑名市新西方2-171
電話番号 0594 (24) 2341
U R L [https:// www.e-lavender.jp](https://www.e-lavender.jp)

(有)ラベンダーは、三重県桑名市の郊外型ショッピングセンターのすぐ隣にある瀟洒な婦人服店である。巨大なライバルと並ぶ小さな店には、しかし、同店を目当てに足を運ぶ女性も少なくない。女性ファンの心をつかむその魅力は、どのようにして生み出されているのだろうか。

ショッピングセンターの隣にあえて出店

——高級ホテルのロビーを思わせる、洗練された雰囲気 of 婦人服店ですね。

少しでも優雅な雰囲気 of なかで買い物を楽しんでもらえるように、趣向を凝らしました。

まず、店に足を踏み入ると、スローテンポなジャズがBGMとして流れています。内装はアイボリーとベージュでシックにまとめ、

こげ茶の木製陳列棚などを置いてアクセントにしました。20坪ほどの店ですが、ハンガーラックや棚を壁に沿うように並べ、中央に広々とした空間をつくりだしています。そこにガラス製天板をいたたくラックを据え、その上で衣類やアクセサリーなどを組み合わせながら、コーディネートしてみせます。

奥に進むと、右手に試着室、左手にカウンセリングカウンターがあります。このカウンターでは、当社の専務である妻や女性スタッ

フがお客さまと紅茶などを飲みながら会話に花を咲かせます。

商品はスーツ、ジャケットから、パンツ、ワンピース、ニット類、カットソーなどまで幅広く取り扱っています。さらに、アクセサリーをはじめとしてベルト、時計、スカーフ、マフラーなどの小物もそろえました。

ターゲットは、30歳代の主婦やOLですが、やはり女性は「若くみられたい」という意識が強いようで、結果的には40歳代の方が多くなるようです。

——濱田社長は長年、婦人服の販売に携わってきたのですか。

婦人物という点では共通していますが、長らく従事していたのはバッグの販売です。名古屋市内の百貨店などで、ワゴンセールやタイムセールとして、婦人物バッグを売ります。百貨店から場所と商品を借り、売り上げに応じて販売手数料を受け取る完全歩合制の仕事です。売れなければ収入はゼロなので、自然とどうすれば売れるかを考えるクセができました。

とはいえ、自分自身で思いつくアイデアなど限られます。優秀な営業マンの噂を聞くと、業界を問わず、接客やセールストークのコツを教えてもらいに手土産一つもって押しかけたものです。

そんななか、1995年に、自宅がある桑名市に大型ショッピングセンターが開業するという話を耳にします。いずれは自分の店をもちたいと考えていたこともあり、すぐそばに自宅兼店舗を購入しました。毎日、大勢の人が訪れると思ったからです。

初めは、婦人服でもバッグでもなく、婦人靴の専門店でした。名古屋市内に急成長中の靴店があり、その業態を真似たのです。ブランド物ではないが、決して安物でもない。1万～2万円という手ごろな価格で、高級品と遜色のない靴を取りそろえた店です。

オープニング時は、とにかく話

題を集めようと考えました。1万円は下らない靴を100円で特売し、新聞の折り込みチラシなども大々的に打ちました。結果、近隣の家々に迷惑がかかるくらい長蛇の列ができたのです。

——順調なスタートを切ったのですね。

ところが、オープニングセールが終わると、客足はぴたりと止まります。開店した95年は、結局1,000万円ほどの売り上げにとどまりました。大赤字です。

もともとここで店を始めたのは、ショッピングセンターから客が流れてくるだろうという算段があったからです。さらに1万～2万円の価格帯に特化した婦人靴店という特徴があれば、自然と集客できると見込んでいました。

しかし、そんな甘い予想はあっさりと覆されました。たくさんの店が並ぶショッピングセンターの中なら、いくつか店を回れば、安く気に入る靴もあるでしょう。わざわざ当店まで足を運ぶ必要はありません。やってみてわかったことですが、小さな店が少しくらい品ぞろえに特徴を出しても、大きなショッピングセンターの商品量の前では圧倒されてしまうのです。

2年目も状況は変わりませんでした。何か手を打たなければと考え、悩んだ末、品ぞろえとともに、店の方針を大きく変えました。



絞り込むのは
商品ではなく顧客

——どのような方針転換を図ったのですか。

絞り込む対象を、商品から顧客へと転換しました。身につけるものを選ぶとき、女性は自らの趣味やセンスに合うものにしか手を伸ばしません。しかし、逆にいうと、そうした好みは洋服からバッグ、靴、アクセサリーに至るまで統一されています。

そこで、例えば30歳代のハイセンスといった具合に嗜好の似通った女性にターゲットを絞り込み、彼女たちの好みの品が当店で一通りそろえるようにしたのです。靴だけでなく、婦人服やバッグ、アクセサリーまで、取り扱う商品の幅を広げました。最近でいうところのセレクトショップに近いかもしれません。

そのうえで、これらの販売にプラスして、女性一人ひとりに合わせた着こなしを提案する「専属スタイリスト」のようなサービスを提供できないかと考えました。

——**取り組み内容を詳しく教えてください。**

まず、来店客について名前や住所をはじめ、過去の来店・購入履歴、店での会話内容などをすべて記録していくことにしました。最適なアイテムを提案するには、相手のことを知り尽くしていなければならないでしょう。病院で患者の症状や投薬状況などを医師が書き込むカルテと同じです。

そして、この記録をもとに接客します。まず、車のナンバーを控えているので、店の前にある駐車場に車を停めている間にカルテを確認し、「いらっしゃいませ、〇〇さま」と必ず名前呼びかけます。またカルテには、雑談するなかでうかがった趣味、好きな色、ファッションのスタイル、さらにはそこからイメージできる潜在的な嗜好やニーズなども記録しています。

このため再来店された際には、あらためて好みを聞く必要がなくスムーズに商品を薦められます。逆に、同じことを何度も尋ねて不快な思いをさせることもあります。店のスタッフが自分のことをよく覚えていてくれば、誰しも悪い気はしないでしょう。

併せて、積極的に情報を発信し、来店を促すように努めました。ハガキやDMを定期的に送るのです。

ハガキは、印刷した時候のあいさつ文に、必ず手書きのコメント

を添えます。1～2行ですが、文面は「またのご来店お待ちしております」といった誰にでも当てはまるものではなく、「あなたへ」ということが伝わる内容にします。最近購入してもらった洋服やアクセサリーなどの様子を尋ねたり、年度替わりなど時期によっては、子どもの話題に触れたりもします。

「ラベンダー通信」と呼ぶDMも半年に一度送ります。A3のペーパーの両面に、これから流行しそうなアイテムやカラー、デザインとともに当店の商品を記載したファッション通信です。

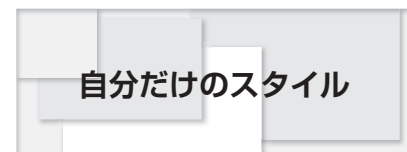
並行して、顧客の開拓にも取り組みました。たとえリピーターが増えても、婦人服店ではあまり口コミ効果を期待できないからです。女性の場合、他の人、とくに知り合いと同じ服装になるのは避けたいでしょう。

ですから年に2回、新聞の折り込みチラシを桑名と四日市で10万枚ほど打っています。見栄えは気にせず、当店のコンセプトや取り扱っているブランド名などを手書きしています。

そんななか、2000年代に入ると、パソコンやインターネットが普及し、ネットショッピングも消費者に浸透してきました。とにかく宣伝になればと、商品の一つ一つ撮影してサイトにアップし、ネット販売も始めることにしました。

ただ、これは、もともと大きな

効果を期待していませんでしたが、実際、手間の割にほとんど売上に つながらず、細々とサイトを更新するにとどまりました。



自分だけのスタイル

——**なかなか難しいものですね。**

いずれも即効性のある取り組みではないので、すぐには売上に結びつきませんでした。それでも、何年か続けているうちに、徐々にリピーターと呼べる方は増えてきました。少なくとも、取り組みの方向性は間違っていなかったのでしょう。

手応えを確かめるものにするために、さらに顧客を惹きつけるようなサービスをプラスしたいと考えました。思いだしたのが、かつて教えを請うた家具の営業マンです。その方も、顧客のいろいろな情報や過去に販売した家具をすべてノートに記録していました。そして、家の近くを通りかかった際は立ち寄り、販売した家具の具合を尋ねたり、部屋の様子をみて模様替えを提案したりするのです。

これを婦人服の販売にも取り込みたいと思いました。しかし、店はそうそう空けられませんし、仮に自宅にうかがっても、提案の素材が目に入りやすい家具やインテリアと違い、洋服では着こなしをスマートに提案できません。

——なるほど。そのままでは、取り入れられそうにありませんね。

それでも、流行の移り変わりやコーディネートが難しいために、せっかく買った高価な洋服が、タンスの奥に眠っているという話はよく耳にします。また、店に並んでいる商品ではなく、すでにもっている洋服の着こなしを提案してもらえる機会はなかなかないでしょう。ショッピングセンターにはないサービスですから、何とか実現したいという思いは日に日に強くなりました。

そのなかで2006年ころ、あるアイデアが浮かびます。当時は、顧客管理をパソコンで行うようになっており、手書きしていたカルテの内容をパソコンに移していました。作業中に思ったのです。

カルテの購買履歴とネット販売のために撮りためてきた商品の写真をつなぎ合わせれば、誰にどんな商品を販売したかがわかる。このデータを活かせば、わざわざ自宅に出向かなくても、コーディネートが提案できるのではないか。例えば、昔買ってもらったブラウスがあれば、その写真を中心に新作のジャケットやスカート、靴、鞆などをコーディネートした画像をつくり、DMに載せるのです。

さすがに全員分はつくれないので、直近2年間の購入金額が多い方100人をピックアップし、一人ひとりに「あなたのためのコーデ

ネット案」をつくりラベンダー通信とともに送りました。

狙いどおり、このサービスは好評を得ました。「タンスの肥やしになっていた服がまた着られるようになった」「自分だけのスタイリストがいるみたい」などと、多くの方に喜ばれたのです。潜在的な需要を喚起できることもあり、売上にもつながるようになりました。

そこで現在は、当店のサイトにアクセスしてパスワードを入力すれば、自分のパソコンでも同じようにコーディネートを楽しめるようにしました。もちろん来店された際には、店のパソコンで画像を見ながら、スタッフが着こなし方を提案するといったこともしています。

その結果、いまや当店の“カル



コーディネートが楽しめる同社の HP

テ”は、1,000枚を超えるまでになりました。小さな取り組みを積み重ねることで、ショッピングはもちろんのこと、優雅で楽しい時間や専属スタイリストなど、お客さまに喜ばれるサービスを提供できるようになったからでしょう。これからも、慢心することなく、さまざまな会社や人に学びながら、さらに魅力的なサービスを生み出していきたいと考えています。

取材メモ

濱田社長は、店を開く前から、同業種、異業種にかかわらず優れた取り組みに学び、アイデアやノウハウを自らの仕事に取り入れてきた。その習慣は経営者になってからも変わらず、開店直後に苦境に立ったときもやはり、評判の店をいくつも訪ね歩いたり、他社の取り組みを真似したりしたそう。

しかし、同店が女性ファンを数多く惹きつける、魅力的な店となったのは、何といても、自分がもっている洋服を軸にコーディネートしてくれる、同店ならではのサービスがあるからだろう。これも、もとは病院のカルテや優秀な営業マンの仕事ぶりが起点となっているが、最後はそれをうまく組み合わせ、自身の事業に適するようにうまく工夫した濱田社長の知恵が光った。

身の周りに転がるヒントを集め、そこから自分だけのスタイルへとアレンジしていく。それが、会社を魅力的にするプラスαを生み出す、一つの方法なのだろう。

(川楠 誠司)

パッケージデザインのイメージと色

パッケージデザインが商品の売れ行きを大きく左右することは周知の事実です。カテゴリー分けされた商品棚に競合商品とともに陳列されるなかで、消費者に手に取ってもらえることがファーストステップになります。そこからほかの商品と比較されたうえで、購入の最終決定が下されます。

短い時間に商品をアピールするポイントは、①ほかと比較して目立っていること、②商品のよさが光っていること、でしょうか。その目立たせ方は商品によって違い、ターゲットとする消費者の性別、年齢、背景などを考えなければなりません。

たかがデザイン、されどデザインです。不安があれば専門家に依頼するのがよいでしょう。安くはありませんが、コストを惜しんでパッケージデザインが本来の役目を果たせない、つまり消費者の購買行動につながらないようでは意味がありません。

これはパッケージデザインに限ったことではなく、賃貸物件などでも同じことがいえそうです。オーナーのなかには、リフォームや清掃を工務店なり清掃会社なりプロに任せることなく、“節約”の

名のもとに自分でこなすという人もいるでしょう。

しかし、やはりプロの仕上がりとまではいかないはずです。新居を探すときに、素人の手によって修繕された部屋を積極的に借りようという人はいないでしょう。不況が続くなかで節約も確かに大切ですが、そのために消費者の購買意欲を低下させてしまっては本末転倒といえます。

以前、郷土野菜を使った食品のパッケージデザインを手がけたことがありました。もともとこの商品のパッケージは飾り気のない紙箱でした。少しシンプル過ぎる気もしますが、自宅用ならそれでもよいかもしれませんね。しかしこの商品は、一般のものより少々高めの、ちょっとした進物用として売り出しています。ターゲットは女性。そう考えると販売は厳しそうです。

進物用とくれば、「ありきたり」

では数ある候補から抜きん出ることには難しいでしょう。もらう側が喜ぶような、ワクワクするようなイメージが欲しいところです。女性受けがよいデザインにする必要もあります。

デザインと色は生き物です。その商品を誰が使うか、どのようなシーンで使われるかなどによって、同じデザインや色でも商品のイメージはがらりと変わってしまいます。上のケースでは、女性に好まれる花や蝶をモチーフとし、色はブラウンや紫、黄緑や明るめのピンクを候補に挙げ、使用シーンに合うデザインを心がけました。

無数にあるバリエーションから、イメージに最も近い仕上がりになる色を選び抜くのは、プロでも精魂込めて行う難しい工程です。自前でパッケージデザインをする場合も、いろんな角度から検証して考案するようにしましょう。

カラーマーケティング・LABO 代表 片桐 かほり

滋賀県生まれ。実践なくして色は語れないとのモットーから、不動産会社にてカラーコーディネーターとして店舗デザインなどに携わる。2003年に独立。販売促進への色の活用をテーマに、建築やアパレルをはじめ幅広い業界でセミナーを展開している。型どおりの理論にとらわれない、カラーマーケティングの「実際」と「今の流れ」を届ける内容が好評を得ている。





改装後の醤油醸造店



小さな経営支援の積み重ねが地域を活性化

京丹後市商工会大宮支所 経営支援員 板倉 俊明

京丹後市は京都府の北端に位置する町です。日本海に面し、丹後松島や「鳴き砂」で知られる琴引浜など名所が多く、景色、水、空気が本当に美しいところです。冬季に獲れるズワイガニも人気で、年間約180万人の観光客が当地を訪れています。

観光業のほか、丹後ちりめん、自動車等工業製品の部品加工を中心とした製造業が地域経済を牽引していますが、織物業にかつてのガチャマン景気のような勢いはなく、事業主の高齢化も相まって廃業する方が後を絶たず、当地域の大きな課題となっています。

そのようななか、とある老舗の醤油醸造店が廃業しました。高齢の事業主が他界したためです。数カ月後、京丹後市を愛してやまないというお孫さんが、滋賀県よりご主人とお子さんを連れ永住を決意、事業を引き継ぐことに

なりました。

醤油づくりは祖父秘伝レシピを受け継ぎ、また醸造を手伝った経験もあって問題なく進みましたが、経営経験はなく、周りに知人もいないという状況です。当商工会の勧めで青年部に加入し、まずは地域に馴染むことから始めました。

次のステップは、販路をいかに広げていくかです。一番の宣伝はファンをつくり、口コミを広げることだと考えましたが、それには時間がかかります。醤油には習慣性があり、ある程度食べ慣れたものでないと美味しく感じないので。既に地元学校給食への提供を行っていましたが、より広く、皆様に同社の醤油を試していただく機会をどうやって増やすかという課題が浮かび上がりました。

何度も話し合った結果、カフェを開設し、醤油の美味しい調理方法を自らで提供することがベスト

だという結論に達します。そうになると、問題は店づくりです。明治時代に建てられた同社の建物は、風情がある半面、ボロボロでした。これをチャンスととらえ、朝日放送制作の「大改造!! 劇的ビフォーアフター」へ応募したのです。

図らずも、担当してくださった関谷匠の技や、彼女自身の人間的な魅力もあり、番組の最高視聴率を更新して年間大賞の栄に輝きました。また、ヤフーやグーグルの検索ランキングでも数週間にわたって1位となるなど、大きな反響となりました。放映から半年以上経過したいまも、遠方、近隣を問わずたくさんの方がお店を訪れ、醤油をご購入くださっています。

小さな醤油醸造店の事業承継にすぎないかもしれませんが、こうした小さな支援の積み重ねが元気の事業者を増やし、ひいては地域の活力につながると信じています。

M&A を活用した 中小企業の経営戦略



(株)レコフ アドバイザリーグループ リサーチ部長 **澤田 英之**

さわだ ひでゆき

大学卒業後、証券会社系研究所、金融機関系研究所、外資系証券調査部、政府系金融機関を経て、2005年に(株)レコフに入社。2010年より現職。マーケット全体や各業界のM&A 動向調査、IR コンサルティングに従事。農林水産省補助事業食品企業財務動向調査委員、内閣府経済社会総合研究所 M&A 研究会小研究会委員を務めた。日本証券アナリスト協会検定会員。

はじめに

今後の少子・高齢化の進展にともない中小企業の後継者問題は一層深刻になるといわれている。2006年に中小企業庁などによって公表された「事業承継ガイドライン」では、承継の方法として「親族内承継」「従業員への承継・外部からの雇い入れ」「M&A」の三つの選択肢があるとされている。なかでも、後継者を見つけることが難しい現状では M&A が事業承継の非常に有効な手段であることは周知のとおりである。

表-1 は2010年に(財)中小企業総合研究機構が実施した「中小企業の事業引継ぎ (M&A) に関する実態調査」の結果である。

これを見ると、事業売却検討の目的として「適当な後継者が見つからない」と回答した割合が72.1%に達しており、2 番目の「雇用を維持するためには

事業の引継ぎが望ましい」と回答した割合48.8%を大きく上回った。

こうして見ると「中小企業の M&A」=「後継者問題解決のため」といった感は強い。しかし、元来 M&A は設備投資などと同様に経営戦略や経営ビジョンを実現していくための手段の一つである。(株)レコフでは、当事会社の発表や報道機関などを通じて明らかになった日本企業にかかわる M&A^(注1)のデータを「レコフ M&A データベース」として蓄積している。本稿では、当データベースからピックアップしたいくつかの事例を通じ中小企業のM&A戦略についてあらためて考察するとともに、M&A 実施にかかわるアウトラインなどについても触れてみたい^(注2)。

事例に鑑みた M&A の目的

企業により異なる M&A の目的

次の三つは、売り手側が後継者問題を抱えている

表－１ M & Aの目的

(単位：％)

事業売却検討の目的		事業譲受実施・検討の目的	
適当な後継者が見つからない	72.1	既存事業の強化	51.0
雇用を維持するためには事業の引継ぎが望ましい	48.8	既存分野での規模拡大	48.5
会社（グループ）全体の経営を考えた場合に事業引継ぎが望ましい	23.3	新事業分野への進出	35.7
現在の経営状態が非常に厳しいから	18.6	他社の救済	21.9
事業の将来性を考えると引継ぎ先企業が見つかる と予想される	16.3	魅力的な経営資源を取得	20.4
土地・設備等の資産があるため	14.0	許認可等の取得	6.6

資料：(財)中小企業総合研究機構「中小企業の事業引継ぎ（M & A）に関する実態調査」（2010年11月）より筆者作成
(注) 複数回答であるため合計は100％にはならない。

ことがデータベース上で確認できた事例である。

- ①従業員数が2桁のある金属加工会社では、社長の高齢化などによって経営の継続が難しくなった。この会社の加工事業と従業員を譲り受けたのは、従業員数人の金具メーカーであった。買い手の目的は、自社工場が手狭になったため売り手の工場に機械を集約することで、作業効率の向上と営業力の強化を図ることであった。
- ②売上高十数億円の鋼材販売店は後継者問題を抱えていた。この会社を、同業他社が買収し従業員も引継いだ。近隣にあり、売上規模がほぼ同程度の会社である。仕入れ面でのスケールメリットを追求するとともに物流・倉庫などの効率化も推進するという。また、両社の販売先が重複しなかったことも買収に踏み切った背景と見られている。
- ③独自の精密加工技術をベースに工具などを製造してきた会社があった。しかし、後継者問題を抱え、経営の継続が難しくなった。ある機械メーカーがこの会社の事業を譲り受けた。目的は従業員の有する技術を自社製品の製造に活かすためである。

この三つの事例には売り手の後継者問題以外にも

共通点がある。買い手に「作業効率の向上と営業力の強化」「スケールメリットの追及」また「技術力の向上」といったM&A実施にかかわる明確な目的があったことである。

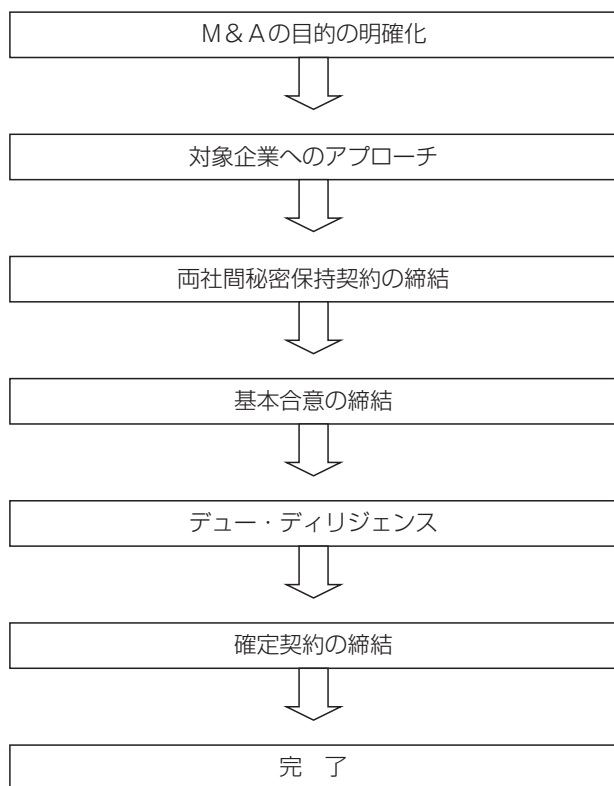
再び表－1を見ると、事業譲受実施・検討の目的については、「既存事業の強化」「既存分野での規模拡大」と回答した割合が約5割となっており、「新事業分野への進出」(35.7%)と続く。前述した三つの事例のように、M&Aに至ったきっかけが売り手の後継者問題であったとしても、一般的には買い手に事業上の目的があるからこそM&Aは成立するものであり、買い手からみれば「後継者問題解決のため」ではなく「自社の経営戦略実現のため」に行うものである。

売り手も事業上の効果を追求する

次に、レコフM&Aデータベースから、同じく後継者問題を抱える企業を3社抽出して、売り手のM&A後の状況に注目したのが以下の事例である。

- ①地方都市に本拠地を置く、売上高約20億円のエレクトロニクス系専門商社があった。同社は、後継者問題を抱えるとともに、競争激化による業績悪

図 M & Aのプロセスの例



資料：筆者作成

化に直面していたが、同業の大手上場会社を買収された。子会社になった後、親会社と合併し、当該地方都市の重要な営業拠点になっている。

②売上高2億円弱の国内医薬品メーカーが外国メーカーに買収された。後継者問題を抱えているうえ、事業をどのように発展させるかを模索していた。買い手側にとっては、売り手企業の販路が魅力であった。子会社になった後2年余りの間に取扱製品のラインアップの拡充などによって売り手企業の売上高は5倍に増加したという。

③ある家具メーカーでは、経営者が亡くなり後継者不在の状況が続いていたが、地方銀行などの出資によって設立された事業承継ファンドから出資を受け子会社となった。同ファンドは経営者を派遣し、内部管理の整備、業務効率化などを実施。従業員のモチベーションも向上したという。

M&Aに際して事業上の効果を求めるのは買い手側だけではない。後継者問題を抱えているかどうかにかかわらず、売り手にとってどのような企業に自社を売却すれば事業の強化が図れそうか事前に十分に検討する視点が肝要である。そのためには、買い手側が中小企業である必然性はない。前述した事例でも買い手が大手企業、外国企業、事業承継ファンドとさまざまである。

教科書的にいえば、M&Aは、自社の経営資源と他社の経営資源を融合させ、独力で得られる以上の効果を独力で取り組む以上のスピードで実現することを可能にする経営の手段である。事例を見ても後継者問題解決とともに事業上の効果を得ようとしてきた売り手の姿がうかがえる。

M&A実施のプロセス

M&A実施のプロセスは一つ一つが「手づくり」であり、同一のものはないといっても過言ではないが、ここでは以下、交渉過程のアウトラインの一例を示してみた（図）。

M&Aの目的の明確化

まず、自社の強みや課題、また事業環境についての理解を深めたうえでM&Aの目的を明確にする。複数の対象候補企業について開示されている情報をもとに事業上のシナジー効果などの検討を行い、対象企業を選定する。

対象企業へのアプローチ～両社間秘密保持契約の締結

次に、対象企業の経営者とコンタクトを取り、先方が提案に関心を示し、互いに交渉開始の意向が確認できた際には秘密保持契約を締結する。

基本合意の締結

両社の経営者がミーティングを行い、目的を共有

表－２ M & Aを行う際の障害

(単位：点)

事業売却の障害		事業買収の障害	
相手を探すのが困難	135	相手を探すのが困難	131
専門知識（法務、財務、税務）がない	86	買収価格を決めるのが難しい	95
売却価格を決めるのが難しい	82	買収資金が不足している	94
相談相手がいない	69	経験が浅い	88
心理的な抵抗感がある	69	専門知識（法務、財務、税務）がない	52
売却に関する情報が漏れる恐れがある	47	相談相手がいない	51

資料：表－１に同じ

(注) 複数回答の中で１位を３点、２位を２点、３位を１点とウエイト付けして算出。

するとともに、経営ビジョンや経営方針の相互理解を深め、スケジュール、スキームなどの枠組みを設定する。並行して一定の内部資料を開示して一層の相互理解を図る。また、譲渡価格の目線を確認するため、初期段階での評価を行う。

さらに M&A の交渉を進めていくという確認が得られた場合には、確定契約（最終契約）の「枠組み」あるいは「たたき台」となる基本合意を締結する。

デュー・ディリジェンス

基本合意締結までは一定の情報をもとに交渉を進めてきたが、以後は売り手企業のより詳細な資料・情報の収集、ヒアリングといったことで、買い手が財務、法務、人事、システムなどビジネスに関する詳細を把握するための調査を行う。これをデュー・ディリジェンス^(注3)という。

デュー・ディリジェンスによって当初想定していた M&A の目的の実現が難しいと判明した場合には、案件が白紙になることも考えられる。

確定契約の締結～完了

これによって把握できた事実をもとに譲渡価格を評価したうえで、最終的な条件交渉で両社が合意す

れば、法的拘束力のある確定契約を締結し、対外発表や代金・株券の受け渡しといった手続きを経て M&A は完了する。

これらのプロセスの遂行は相当な労力を要する。また、時間の面でも本格的な交渉開始から３カ月程度で済むケースもあれば、完了までに数年を要するケースもある。

M&A の実行における^{あいろ}隘路

表－２は M&A を行う際の障害を示したものである。このなかでは、相手企業を探すのが困難、価格を決めるのが難しい、また、専門知識がない、といった回答が多い。恐らくこうした障害は、専門知識がないから相手企業を探すのが困難、といった複合的な要素も含んでいるものと思われる。

仮に相手企業を選定できたとしても、アプローチに際しては秘密保持の観点から多大な配慮を要する。売却を検討しているという噂が立つと、その企業の従業員、取引先などが大きな不安を抱く可能性があるからだ。面談を申し込むにしてもどのような手順を踏むのか、面談の場所はどうするのか、また、実

際に交渉が始まった際には代表者だけでは手続きを進めにくい場合が多く、担当者を社内の誰にするのか、情報管理をどうするのかなど、秘密を保持するために留意すべき点は多い。

譲渡価格の評価に関しては、将来のフリー・キャッシュフローの現在価値の評価にもとづくディスカунティッド・キャッシュフロー法、事業内容が類似した上場企業の株価と比較する類似会社比較法、また、対象企業の所有財産を時価評価する時価純資産法といった方法がある。得られた複数の算出結果を目安に両社は価格交渉を行っていくことになる。

契約書の作成やスキームの選定、また、交渉のプロセスでは、折に触れて弁護士、会計士、税理士といった専門家の協力が必要になる。また、デュー・ディリジェンスは売り手の負担が大きく、秘密保持の観点からも要領よく完了させることが望ましい。

確定契約締結の発表は、従業員の不安を招く可能性が高い。発表に際しては従業員の心理に対する配慮が望まれる。

このように M&A には専門的なノウハウなどが必要になるため、企業規模にかかわらずアドバイザーを起用することが多いといわれている。アドバイザーの有するネットワークが対象企業の選定及びアプローチに有効に機能する場合もある。また、交渉のプロセスでは、M&A 完了とともに退職金の受け取りを想定していた売り手企業の経営者が買い手から完了後も企業に在籍するよう要求されるケースや、買い手が想定していた以上に売り手の工場の設備が古く譲渡価格の交渉に時間を要する案件など、相手企業がある以上、予期していなかったことが起こり得る。こうした場合にアドバイザーが妥協点を探るための仲介役としての機能を果たす場合もある。

M&A のアドバイスは(株)レコフのような独立系で M&A を専門とする会社や、銀行、証券会社、監査法人などが手がけている。また、商工会議所をはじめとする一部の公的機関でも相談窓口を設け、M&A

アドバイザーの紹介などを行っている。アドバイザーの選定を検討するにあたっては、そのアドバイザーの特徴、実績、最低報酬を含む報酬体系などを確認及び検討し、自社のニーズや考え方に見合うところを選定していく必要がある。

しかしながら、起用したアドバイザーが誠心誠意アドバイスをしても相手企業の意向もあるため、100%成就するとは限らない。特に中小企業の場合は、後継者問題がからむことが多い。その解決が目的の一つであったとしても、そもそも M&A には明確な戦略が必要であり、実施のプロセスにも労力がかかる。

だからこそ事業承継対策が肝要に思われる。専門家の言葉を借りれば、事業承継にかかるリスクはそのときどきの状況で変わり得るため定期的に確認をすべきだという。日々事業に取り組む中小企業の経営者にとっては優先順位が低くなりがちとの声も聞くが、実際に承継対策を立案して実行が完了するまで数年の時間を要するケースもあることから、やはり早いうちから手を打っていくに越したことはないようだ。

経営のダイナミズムを 創出しやすい M&A

一方、中小企業のなかにも、後継者問題の有無にかかわらず成長戦略の一環として M&A を活用するケースはみられる。例えば、急成長の可能性を秘めた業界において、基幹部品で高いシェアを有する中堅のメーカーは、業界の拡大に併せた自社の成長実現のために大手企業の傘下に入った。技術力に裏打ちされた同社は、急拡大が予想される需要や変化の早い技術革新への対応のために、常に先行投資型の戦略をとってきた。投資資金は主に金融機関からの融資による調達であったが、その都度、金融機関と融資交渉を行っていたのでは、急拡大する市場に対応するためのタイムリーな投資や、これに向けた資

金調達も除々に困難になりつつあったという。そこで大手企業の傘下に入ることで、投資資金の調達と技術開発の問題を克服し成長を目指す選択を行った。

さらに、最近の M&A には先行きの事業展開に注目したくなるケースも見られる。以下は上場会社の例であるが、2012年1月、NTT ドコモ、ローソン、らでいっしゅばーやの3社が提携合意を発表し、らでいっしゅばーやはNTT ドコモの子会社となった。この会社は有機野菜といった食材を契約者へ宅配する売上高約220億円の企業であり、NTT ドコモの数百万件の顧客への宣伝や、NTT ドコモとの協力による農業のネットワーク化で物流を効率化し補完効果を生んでいくという。また2011年、家電量販店のヤマダ電機が買収したエス・バイ・エルは売上高約400億円の中堅住宅メーカーである。ヤマダ電機の販売店舗にエス・バイ・エルのモデルハウスを設置し、住宅、省エネ家電を組み合わせる顧客に提案していく意向である。

M&A は企業経営の選択肢の一つに過ぎないものの、他の手段に比べれば企業規模にかかわらず経営や事業展開におけるダイナミズムを創出しやすいと思われる、企業そのものの活性化をもたらす可能性を秘めている。

グローバル化の波のなかで

レコフ M&A データベースに集計された2011年の M&A 件数は1,687件であった。このうち、国内企業による外国企業を対象とした M&A (IN-OUT) は455件で27%を占めており、2000年以降では件数、構成比とも最も高い水準を記録した^(注4)。人口減少予想などを背景に今後の国内市場の成長が期待しにくいなか、新興国は今後も消費市場として成長していくことが見込まれ、また、欧米もマーケットそのものは大きい。こうした事業環境が認識されてきたところに、リーマン・ショック、東日本大震災といっ

た出来事が相次ぎ、企業の意識は大きく変わったものと思われる。さらに円高によって金額面での負担緩和が加わったことも、M&A (IN-OUT) の下支えになったと思われる。

しかし、中小企業による M&A (IN-OUT) や海外進出は、企業体力面などを考えると容易ではないとの見方は多い。最近では、これを他社との連携や官民の連携によって乗り越えようとする動きが見られている。

2008年には、国内の中小自動車部品メーカー12社が共同で中国江蘇省に「衆智達汽車部件（常州）有限公司」を設立した。同社は、各社の異なる技術を結集して多工程をワンストップで行うビジネスモデルの確立を目指している。2011年6月には、産業革新機構^(注5)が同社に15億円の長期資金を供給し、株主として経営上の支援を図っていくと公表している。

また、2012年2月には富山県の金型企業18社が協同でインドネシアの新工場を稼働させたと伝えられている。新興国の台頭が著しいなかでグローバル競争の激化は不可逆的だ。これを乗り越えるために、買収や合併といった経営統合に至らずとも、中小企業が連携するケースは増えていくものと思われる。

(注1) ここでいう M&A とは、合併、買収、事業譲渡といった、既存の経営資源の活用を目的とした企業や事業の経営権の移動、また、経営参画につながる株式取得を指し、資産、負債の移転を伴わない単なる業務提携は除いている。

(注2) 本稿で紹介する事例には、公表された事実・情報をもとに筆者が推察した内容が含まれている。

(注3) デュー・ディリジェンスとは、英語の Due (当然の、正当な) という単語と Diligence (勤勉、努力) という単語を組み合わせた言葉である。

(注4) ちなみに2011年の国内企業同士の M&A である IN-IN は1,087件で構成比64%、外国企業による日本企業に対する M&A である OUT-IN は145件で構成比9%であった。

(注5) 産業革新機構は、次世代産業・新興事業の育成、既存事業の革新を通じた次世代産業の成長を目的とする官民共同出資の投資ファンドを扱う機関である。

家づくりは家具選びから



(株)桐野屋

代表取締役
高田 弘

企業プロフィール

- 代表者 高田 弘
- 創業 1883年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 8人
- 事業内容 家具の販売
- 所在地 栃木県下都賀郡壬生町壬生甲3848
- 電話番号 0282 (82) 1345
- URL <http://www.kirinoya.co.jp>

栃木県の(株)桐野屋は家具の小売店である。店内には「シンプル」「美しいデザイン」「長く使える」という基準で選ばれた家具が並び、素材を吟味し、昔と変わらぬ技法でしっかりとつくられた、品質のよい日本製の家具だ。

そうした家具で居心地のよい空間をつくることを提案している同社は、いまや家づくりの相談まで受けるようになっている。

家具が果たすべき役割

1883年に創業した同社は100年にわたり桐タンスをつくってきた。1981年にはタンス販売の直営店をオープン。90年代半ばからは、ライフスタイルの洋風化や、嫁入り道具としての需要の減退などを受け、家具全般を扱う小売店へと転換していく。現在、250坪ある店内には、テーブル、イス、ソファ、

ベッドなどの家具が、実際に部屋に置いたようなレイアウトで展示されている。

5代目の社長である高田弘さんが目指しているのは、ただ家具を販売するだけでなく、家具で居心地のよい空間をつくって幸せに暮らすことを提案する店である。

販売する家具は、いずれも無垢材を使用し、ほぞ組みなどの昔ながらの技法で結合されている。仕上げには天然素材のオイルが使われ、張られている生地や革などは上質のものだ。家具としての機能性は十分で、永年の使用にも耐える。デザインはシンプルでありながら美しく、みているだけでも楽しめる。触れると木の温もりが感じられ、色合いは年を経るほどに味わい深くなる。

このような、品質がよくて、愛着を抱かせる家具があれば、その部屋には自然と家族が集まる。

一家団^{だんらん}樂の機会が増え、穏やかで心地よい雰囲気が生まれてくる。高田さんが提案するのは、そうした幸せを感じられる暮らしだ。

理想を実現する取り組み

理想とする店をつくるために、何より必要なことは仕入先の確保である。

高田さんは、インテリア雑誌などで、これはと思うメーカーを探しだし、実際に工房を訪れた。家具の品質を自分の目で確かめるとともに、経営者に直に会い、紙面からはわからない、家具づくりに対する考え方や熱意などを聞くためである。

そうして出会ったメーカーの一つが、北海道の(株)北の住まい設計社である。安価な家具が求められる風潮のなかでも、価格より品質を第一に家具をつくらうとする気

概があり、また、永く使ってもらうために丁寧なアフターサービスを行っている。

高田さんは、(株)北の住まい設計社のような家具メーカーとは、問屋を通さずに直接取引をしている。安く仕入れるためではない。メーカー側の利益を増やして、その経営を支えることで、同社の生命線となる品質のよい家具を継続的につくってもらうためである。それが、ひいては日本のものづくりの伝統を守ることにも通じると信じている。

さらに、高田さんは顧客に思いを伝えることにも積極的である。

価格だけで比較して購入を決められてしまうと、同社が販売する家具は低価格の家具には決して勝てない。品質がよく価格に見合った価値があること、そしてその価値が幸せな暮らしを提供してくれることを説明し、価格以外の基準で購入を検討してもらわなければならない。

そのために、例えば、家具に調和するテーブルウェアなどの雑貨を北欧から輸入して販売している。来店や購入の機会を増やし、顧客との会話を重ねることが目的である。また、小さな子どもがいる夫婦を対象にしたフリーペーパーや、ライフスタイルを提案する雑誌などで、年に数回、同社のコンセプトを紹介している。記事は高田さん自ら執筆したものだ。

こうした取り組みを続けるうち

に、2、3年に一度のペースで家具を買い足しにくるリピーターが出てきた。なかには、転勤で県外に引っ越したにもかかわらず、わざわざ訪れてくれる人もいるそう。

家具から考える 家づくり

2011年からは、家具を中心に据えた家づくりの相談にも乗ることにした。

家を建てる際、家具を決めるのはどうしても後回しになってしまい、間取りに合わせて家具を選ぶことが多い。しかし、はじめの設計段階で、気に入った家具を最適な形で置ける間取りにしておけば、もっと居心地のよい空間がつけられるはずである。

どのような暮らし方をしたいかなどを聞いて、ふさわしい家具と家のつくりのイメージを膨らませる。そして、そのイメージを実現する設計を(株)北の住まい設計社に発注したり、実現できそうなハウスメーカーや工務店などを紹介したりする。

これは、顧客はもちろんのこと、連携する会社にも、同社の意図を理解してもらうことが欠かせない取り組みだ。

そこで、ハウスメーカーや地元の工務店を10社集めた「家づくりサミット」を店内で開催した。各社が自社の家づくりについてプレゼンを行い、参加者は気になる会



家づくりサミット

社に個別相談できるという企画である。そこに家具デザイナーを呼び、家具を中心に家を設計することの意義について講演してもらった。

参加したのは約30人。会社ごとの違いがよくわかるうえに、家具をみながら相談できるため、家づくりの具体的なイメージがわくと好評だった。各社にとっても、他社に相談しようとしている顧客を獲得するチャンスが生まれる。特に、大手と比べて知名度が劣る地元の工務店にとってメリットが大きく、次回も参加したいとの声が絶えないそうだ。

家具を起点として家を建てる。そんなスタイルを目指して始まった取り組みは、1年間で5棟の注文を受け、すでに2棟が完成している。家具から家づくりへと事業の幅を広げている同社。商品だけでなく、幸せになれる暮らし方も提供しようとする高田さんにとって、その変化は、なるべくしてなったものに違いない。

(井上 考二)

すべての人が安心できる 製品づくりを目指して



はじめ
(株)一歩

代表取締役
山名 勉

企業プロフィール

- 代表者 山名 勉
- 創業 1975年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 13人
- 事業内容 幼児向け教具、履物の製造
- 所在地 奈良県御所市東辻174-1
- 電話番号 0745 (63) 0091
- U R L <http://www.hajime1.com>

技術力に定評のある靴底メーカーであった(株)一歩は、1995年に発生した阪神・淡路大震災により、教育玩具メーカーへの転身を余儀なくされた。だが、それまでに培った技術や取引手法を活用することで、さらなる発展を遂げている。

震災により 事業環境が激変

同社はもともと、技術力のある靴底メーカーであった。特に、EVA（エチレン酢酸ビニル共重合樹脂）という素材の加工を得意とする。EVAはとても軽く、衝撃吸収性に優れるうえ、風雨や紫外線への耐久性があり、屋外でも劣化しにくい。最近では太陽光パネルの表面保護にもよく用いられる。靴底素材として注目が高まりはじめた80年代半ば頃から、同社ではいち早く加工を手がけてきた。

もっとも、EVAは加熱すると粘度が非常に高まるため、機械による切削加工が難しい。専用の加工機械はなく、はじめは汎用の機械を改造して使っていたが、ついには機械の技術者を1名雇い、専用の加工機械を開発した。

90年代になると、同社は高い技術を持つEVA加工メーカーとして業界内で知られるようになる。靴底はその形状や、上部との相性などで履き心地が大きく変わってくるため、高い技術力と知名度を背景にさまざまな企画を提案し、受注を増やしていった。

しかし、95年に発生した阪神・淡路大震災により、事業環境は大きく変わってしまう。神戸市長田区に集積していたEVA素材メーカーが被災し、仕入が困難な状況となった。走り回って別ルートからの調達に目途をつけた頃には、販売先の方に異変が起きていた。国

産より品質は劣るものの、まとまった数量の靴底を安く仕入れられることから、中国への発注比率を大きく引き上げていたのである。

得意技術を活かし 新分野に進出

既存事業が危機的な状況に陥るなか、同社の山名勉社長はある分野からの受注に着目した。EVAは、軽くて耐久性に優れているという性質のほか、環境ホルモンを含まず人体に無害であることなどから、玩具業界から注文を受けることがあったのだ。

長年続けてきた靴底製造へのこだわりは強かったものの、玩具の方が、より複雑な形状の加工が求められるので、同社だけがもつEVA加工の技術がさらに生きるようにも思えた。それに何より子どもの安全性という点で、国産であることが大きなアピールポイント

となる。山名社長は、玩具の製造に生き残りを賭けることとした。

当初は幼児向けのボールなどの単純な加工を請け負っていたが、ここでも持ち前の企画力を発揮しはじめる。例えば、教育玩具メーカーから、夏場に小さな子どもが遊べる玩具のアイデアを求められたことがあった。夏ならではの遊びで、EVAの特徴を最大限に発揮できるものはないかと考えた末、ビニールプールで遊ぶ魚釣りの玩具を考案した。EVAなら、軽さを活かして水に浮かべることができる。加えて、耐水性、耐光性にも優れるため、屋外でも劣化しにくいからである。

そのうえで同社は、EVA加工の技術力を駆使し、魚の形状を工夫したりおもりを内蔵したりすることでバランスよく水に浮かぶようにした。魚が横たわっていても、面白みに欠けるからだ。また、魚の口元につけた、針を引っかけるためのリングの角度を調整して釣りの難易度を変えられるという機能もつけた。もちろん固さや大きさなどの安全性に配慮し、小さな子どもから大人まで楽しめるようにしたことで、販売3カ月で8,000セットを売るヒット商品となった。

現在では、自社企画による製品は約150点に上るが、そのほとんどを山名社長自らが企画している。社長自身が遊ぶことが好きで、遊びの中からアイデアが湧いてくるという。また、自社で加工技術を

持っているため、通常なら図案段階で検討を重ねる場合が多いが、同社では思いついたらすぐ作ってみることができる。

持続してこそ 得られる安心

同社は今では、大手企業とも多く取引するに至っている。これには、安全かつユニークな製品群が広く受け入れられたということのほか、靴底メーカー時代から貫いてきた二つの取引手法も大きく貢献している。

まず、一つのアイテムは一つの企業にのみ販売するというものである。靴業界では分業体制が敷かれており、その中心となる製造卸が企画や生産のとりまとめを行っている。同社では靴底に限らずトータルに靴の企画を製造卸に提案することもあったが、製造卸はその企画を、各メーカーに等しく展開し、メーカー間の価格競争を促そうとする。結果として儲かるのは製造卸だけ、という仕組みに疑問を感じた山名社長は、同社が企画した靴については、そうした取引手法をとらずに、発注先を限定するよう製造卸に依頼した。当初は製造卸から強い反発もあったというが、長期的にみれば靴の販売価格を維持でき、業界全体の利益になることを根気よく説明し、理解を得ていった。

もう一つは、たとえ取引先の企画によるものであっても、製品す



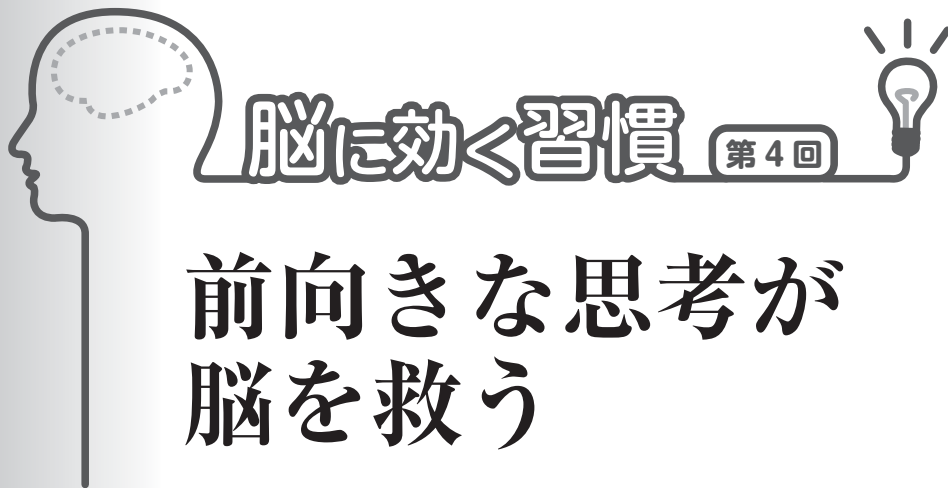
EVAの特徴を活かした魚釣りの玩具

べての引き取りを求めないということである。必ず同社で一定の在庫を抱え、要請がある度に出荷する。取引関係とは、企業同士の関係である前に、先方の担当者と同社との関係であるといえる。もしある製品が失敗した場合、その担当者が企業内での責めを負う場合が多い。担当者がそれに萎縮して新たな提案が受けられなくなってしまうとの考えに基づいている。

これらの取引手法は、目先の売上を減らし、費用を増やすものである。だがこれらが続けてきたことで、得意先との信頼関係が強まり、長い目で見て、大きな見返りがあったと山名社長は言う。取引するいずれもが利益を得られてはじめて、持続可能な事業となる。

震災という大きな外的環境の変化に揺さぶられた同社ではあったが、高い技術力と得意先に配慮した取引手法は堅持し続けた。その結果、玩具を使う子どもやそれを販売する得意先、そして同社のすべてが、安心できる製品づくりを実現しているのである。

(足立 裕介)



医学博士
米山 公啓

脳の神経細胞どうしのネットワークをつくることで脳を活性化させます。さらに、そのネットワークを守っていくことや、神経細胞を減らさないようにすることも重要です。それには、脳に余計なストレスをかけないことが一番です。

実際、悩みが多い人に認知症の発症が多いこともわかっています。「悩み＝ストレス」と考えていいでしょう。脳にストレスをかけ続けると、海馬の神経細胞が減ってしまいます。極端なストレスがかかると記憶障害を引き起こすのもそのせいなのです。

アメリカでベトナム戦争から帰還した兵士が記憶障害を起こし、それも戦場へ行っている期間が長いほど症状が重いことがわかってきました。後に、PTSD(心的外傷後症候群)と定義され、ここで初めてストレスと脳の関係が証明されたのです。

とはいえ、ストレスも悪いことばかりではありません。締め切りなど仕事の期日に時間制限を受けることで、それまでにやらなければいけないとがんばることができるのも、ストレスの影響なのです。

ストレスがかかるのが短ければ、ノルアドレナリンという脳内物質が出て、自動車のアクセルを踏み込んだ状態になり、自分の能力をアップできるわけです。ところが、アクセルを踏み続ければエンジンに過度の負担がかかるように、長い期間続くとノルアドレナリンが多くなり、その影響で、コルチゾールという脳内物質も出てきます。これが脳に悪影響を及ぼすのです。

ストレスから逃れるには、楽観的、前向きになることです。そうなることで、脳の神経細胞が増えることもわかってきました。あまりくよくよしたりせず頭をまったく違うことに切り替えてみましょう。問題を前向きにとらえてプラスに変える思考が必要です。

例えば、営業成績が上がらないということであれば、もっとがんばるチャンスが巡ってきたと考えましょう。何かを失敗しても、次のチャンスができたと思うことができれば、「失敗」というストレスをプラスに変えられるのです。

前向きな思考を行うには、ある種の訓練が必要ですが、こうした思考の転換は前頭前野で行われ、

人間の脳の最も素晴らしいところでもあります。これを身につければ、ストレス状態においても脳は活性化を繰り返していくはずです。

では、究極のストレス状態に陥ったらどうすればいいでしょうか。生死をさまよう極限状態から生還した人たちは、共通の思考でそこから逃げ出しています。それはどんな状況であれ、生き残ってこの経験をみんなに話すのだというように、^{ちようかん}鳥瞰的な思考で現実から一歩離れることです。最悪の状態でも、自分のプラスになると考えることができれば、前向きな思考が十分にできていることになります。それが自分の脳を守ることにもなるのです。

■ よねやま きみひろ

作家、医師。聖マリアンナ医科大学第二内科助教授を経て、現在、東京都あきる野市にある米山医院で診療を行う。その傍ら執筆活動を精力的にこなし、これまでに260冊以上を上梓。主な著書に『できる人の脳が冴える30の習慣』(中経出版、2011年)がある。講演会やラジオ出演のほか、「クローズアップ現代」「世界一受けたい授業」など多くのテレビ番組に出演している。

岩崎 邦彦 著

小が大を超えるマーケティングの法則



日本経済新聞出版社 定価 (本体1,700円+税)

は、「小規模力」が利く時代であるにもかかわらず多くの小さな企業が苦戦している原因として、消費者の期待と企業側の意識や取り組みとが食い違っていることを挙げる。そのギャップを認識し、修正していくことが、小さな企業のマーケティングの第一歩なのだ。一例が次のような場合である。

急須で入れる緑茶から何を連想するか。この問いに、茶専門店の多くが「茶葉」と答えたのに対し、消費者は「一息」「くつろぎ」といった言葉を挙げた。ちなみに「茶葉」と答えた消費者は1%にも満たなかったそうである。ほっと一息くつろげる。急須で入れる緑茶の魅力をそこに感じる消費者に対して、いくら茶葉そのものをアピールしてみても効果は薄いだろう。

この場合、事業を「茶葉ビジネス」から「リラックスビジネス」に定義し直すことが必要だという。そうすることで、マーケティングのやり方も自ずと変わってくる。例えば、単に茶葉を売る場所だった

店舗を、くつろぎを提供する舞台ととらえるようになれば、消費者への訴求力は大きく違ってくる。

こうした発想の転換は、消費者が小さな店に期待していることと店の取り組みのギャップ、という点からも導き出せるかもしれない。小さな店の強みは何だと思うかを消費者に聞いたところ、「個性」「親しみやすさ」などが多かった。一方、大きな店の強みには、「品揃え」「安さ」などが挙がり、小さな店とは明らかに違う結果となった。つまり、消費者は大きな店と小さな店を異なる評価軸の上に置いているのである。

ライバルを意識すれば品数や価格で勝負したくなる。それも一つの方法だが、消費者が本当に自分の店に期待しているのはどんなことなのか。そうした視点から追い風をとらえれば、小さいことは大きいことを超える強みになりうる。本書を参考に、風を読んで帆を立ててみてはどうだろう。

(渡辺 綱介)

総合食堂が人気だった昔と違い、いまの消費者は寿司は寿司店、パスタはパスタ専門店で食べたいと考える。総合性から専門性、画一性から個性へといった世の中の流れは、小さな企業にとっては追い風だといえるだろう。もっとも、小さいというだけで時代の風を味方にできるわけではない。うまく帆を立て、風をとらえることが必要なのだ。そのためのヒントを示してくれるのが、「小さな企業のためのマーケティング」論を展開する本書である。

静岡県立大学で教鞭をとる著者

第4回

積極化する中小企業の海外直接投資 ～国内拠点での売上や従業員数も増加傾向～

変化する国際収支の構造

財務省が発表した国際収支統計によると、2011年の日本の経常収支は約9.6兆円と、前年のほぼ半分になった。東日本大震災による輸出の停滞、原油や液化天然ガスといった資源輸入コストの増加などから、貿易収支が前年から9.6兆円減少し、1.6兆円のマイナスに転じたためだ。長引く円高などを背景に、貿易収支は今後も赤字基調が続くとの見方もある。

他方で、海外から得た利子や収益、雇用者報酬などから成る所得収支は増加傾向にある。なかでも海外企業への投資によって得られる直接投資収益は約3.8兆円の黒字と、10年前の約2倍に増えている。

対外取引の構造が変化するなか、経常収支の黒字を支えるものとして、直接投資収益の存在感が高まっている。では、中小企業による海外直接投資の動向はどうなっているのだろうか。原則として従業員20人以上の中小企業に対して当研究所が2012年3月に実施した「中小企業の海外進出に関する調査」の結果をみてみよう。

現地需要に着目する進出が増加

本調査に回答した企業4,607社のうち、「海外直接投資（現地法人の設立または既存の外国企業への出資、いずれも出資比率10%以上）をしている」と回答した企業は324社で、7.0%を占めた。そのうち、進出国や進出時期などの詳細を回答した企業305社が2011年末時点でもっている海外拠点の数は434拠点であった（図－1）。海外拠点数は増加傾向にあるが、

特に2011年は前年比14.2%の大きな増加となった。

業種別にみると、製造業が約4分の3を占めているが、最近は卸売業など非製造業でも拠点数が増加している。進出先は、385拠点、全体の88.7%がアジアで、なかでも中国が218拠点、同50.2%と最も多い。

拠点ごとに進出の理由（二つまでの複数回答）を尋ねたところ、「進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要の拡大が見込めるから」との回答が35.7%と最も多く、「進出先の労働力コストが安いから」（23.0%）、「進出先の原材料・部品などの調達コストが安いから」（14.1%）などを上回っている。かつてのようにコスト削減一辺倒ではなく、新興国を中心とした現地の需要に期待した進出が増えていることがわかる。

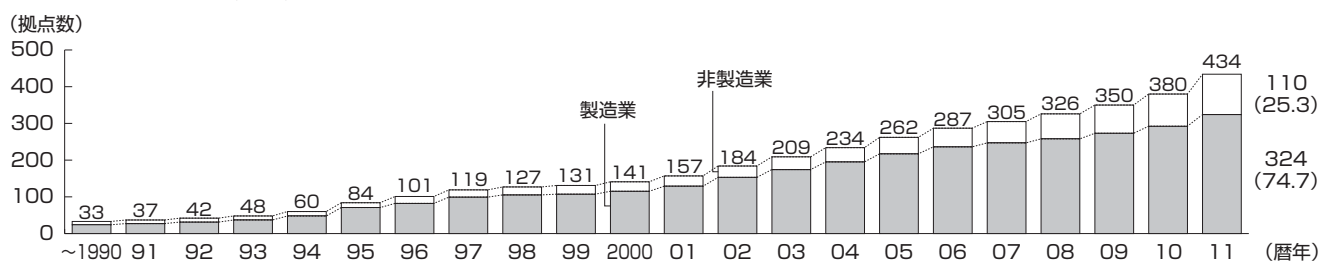
国内の売上や雇用はむしろ増加

しかし一方で、企業の海外進出が増えることにより、国内産業の空洞化が進むとの懸念も指摘されている。実際のところはどうなのだろうか。今回の調査では、海外直接投資を行っている企業に対して国内拠点での売上や従業員数の変化を尋ねてみた。

まず売上の変化をみると、海外直接投資の実施から5年後に国内拠点の売上が「増加した」と回答した企業の割合は39.9%となり、「減少した」（11.7%）を上回った（図－2①）。

売上増加のパターンとしては、コストの安い海外で生産することにより製品の価格競争力が高まった、量産品は海外に移し、国内ではより付加価値の高い製品に傾注するようになった、などが考えられる。もともと力のある企業が海外に事業を拡大、国内で

図－１ 海外拠点数（累計）の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査」（2012年3月）（以下同じ）

（注）1 「海外直接投資（現地法人の設立または既存の外国企業への出資、いずれも出資比率10%以上）をしている」と回答した企業について集計した。

2 同一企業が複数国に進出している場合や、同一国の複数地域に進出している場合はそれぞれを集計の対象としている。

3 () 内は構成比（単位：%）。

図－２ 海外直接投資後の国内拠点の変化

① 売上

	増加した	変わらない	減少した
全産業 (n=291)	39.9	48.5	11.7
製造業 (n=211)	38.9	47.4	13.7
非製造業 (n=80)	42.5	51.3	6.3

② 従業員数

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

（注）1 図－１の（注）１に同じ。

2 海外直接投資を行ったことで、国内での①売上、②従業員数が直接投資の実施直前と実施から５年後（進出から５年が経過していない場合は、投資実施直前と現在）を比較してどのように変化したかを尋ねたもの。ただし、自社の海外拠点を含むグループ間の取引を除く。

も成長を続けているケースもあるだろう。

従業員数についても「増加した」が29.4%と、「減少した」(15.7%)を上回っている(図－２②)。「変わらない」(54.9%)と合わせると、84.3%の企業が国内の雇用を減らしていない。

売上が増えれば、従業員も増加するのはうなずける。また、国内の本社機能や研究開発機能を強化するなど組織改革による人員増も考えられる。

少なくとも海外に進出した企業だけをみると、国内の事業が空洞化しているとはいえないようである。

海外進出には課題も多い

ただ、当然ながら、海外での事業がすべて順調に進んでいるわけではない。

海外直接投資を行った企業に対して、進出拠点が

抱える問題点（拠点ごとに三つまでの複数回答）を尋ねたところ、製造業では「外国人従業員の教育や労務管理が難しい」が37.0%と最も多く、次いで「現地の経営管理者の不足」が28.9%と、人的資源に関する問題点が上位に挙がっている。非製造業では、「現地の規制や会計制度への対応が難しい」との回答が34.5%で最も多い。「問題点はない」と回答した企業は、製造業で6.2%、非製造業も8.2%にとどまっている。

冒頭に触れたとおり、日本の稼ぎ頭ともいえる輸出はこのところ勢いを弱めつつある。アジアを中心とする新興国市場の成長力を取り込むには、企業自身が海外に出て、現地の市場を開拓することが重要だ。海外進出に伴う数々の課題を中小企業が乗り越えていくための支援策を官民で充実させていくことが急務になっている。（藤田 一郎）

クレソン漬け

(株)みしな食品 山梨県甲府市国母6-6-3
TEL 055 (228) 1347 <http://www.mishina.biz>



西洋野菜のクレソンは、ミネラルやカロチンなどが豊富で栄養バランスがよいことから、古くからヨーロッパなどで肉料理の付け合わせとして重宝されてきました。そんな栄養価の高い野菜を日本でも毎日気軽に食べてもらいたいと、山梨県にある漬物メーカー(株)みしな食品が漬物にしました。ピリッとした辛味、さわやかな香りがあり、ご飯だけでなく、ビールのお供にもぴったりです。

きっかけは、クレソンをつくる地元農家のある悩みを聞いたことでした。山梨県はクレソンの生産量が国内トップで、栽培する農家も増えていました。一方で、その需要は近年伸び悩んでいます。クレソンといえば肉料理のツマやサラダとして生で食べるものというイメージが強く調理法のバリエーションは限られます。しかも不況の折は、比較的高価なため一般家庭から敬遠されがちになるからです。農家の方は、そうした状況に頭を痛めていたのです。

この話を聞き、三科正樹社長はクレソンを漬物にしようと考えました。そうすれば利用法が広がるし、何より家庭の食卓に上る機会も格段に増えます。しかも、これまでクレソンの漬物はなかったもので、うまく商品化できれば、山梨発の新しい漬物として農業のみならず地域全体の振興にもつながります。

商品化にあたっては、生食用のものの長さをそろえるためにカットされた余りを用いて原料費を抑えたり、味付けを薄めにしてクレソンならではの辛味や香りを最大限生かしたりと工夫を凝らしました。こうして1年をかけてできた日本初のクレソンの漬物は、山梨の新しい土産物として地域から応援されたこともあり、順調に売れているそうです。

農家と漬物メーカーの出会いから生まれたクレソンの漬物は、和洋が融合した新たな漬物として山梨を代表する逸品へと育っていくに違いありません。(鈴木 佑輔)

編集後記

グラミン銀行を設立しノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌスが提起した、「ソーシャル・ビジネスの7原則」というものがあります。目的は社会問題の解決である、財務的な持続可能性を実現する、などと続く原則の7番目は、ずばり「Do it with joy. (楽しみながら取り組む)」です。

NPO 法人のなかにも、市民やボランティアが楽しめる参加型のイベントを企画している法人が数多くあります。カウントダウンライブ、サイクリングツアー、ピクニックに夏合宿など、まるで学校のサークルのような賑やかさです。

社会的課題解決への道のりは、長く険しいものです。NPO 法人にとって、人々の使命感に訴え支援を集めることは大事ですが、「支援疲れ」を防ぎ活動を続けていくには、楽しさという隠し味も必要なのかもしれません。(藤井)

調査月報

8月号予告

特別レポート

同志社大学大学院ビジネス研究科 教授 村山 裕三

ローカル伝統産業からグローバル文化産業へ

論点多彩

東京大学大学院 経済学研究科 教授 渡辺 努

企業の取引ネットワークと中小企業

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

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第2グループ)
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-3
電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913