

調査月報

中小企業の今とこれから

2012 No.049

10



特別レポート

(独)労働政策研究・研修機構 副主任研究員 藤本 真

中小企業における人材育成・能力開発

—取り組みの現状・課題とこれから求められるもの—

環境・新エネルギー産業と中小企業のビジネスチャンス

総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生

太陽電池・風力発電機産業の市場動向と部品供給構造

特別リポート4

中小企業における人材育成・能力開発

—取り組みの現状・課題とこれから求められるもの—

* (独)労働政策研究・研修機構 副主任研究員 藤本 真

環境・新エネルギー産業と中小企業のビジネスチャンス...16

太陽電池・風力発電機産業の市場動向と部品供給構造

* 総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生



表紙写真：「花のある日本の風景」
コスモス（大分県）

巻頭随想2

貢献力

* (株) NTT データ 取締役相談役 山下 徹

地図とデータとマーケティング20

ホームセキュリティーの営業

* (株) JPS 代表取締役 平下 治

新時代の創業22

新興国向けの中古車輸出事業で急成長

* 東京都渋谷区 (株) ENG

中小企業のための経営戦略基礎講座26

「ほめる」と「感謝する」

* 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

物語性をまとったオリジナルブレンドティー

* 栃木県宇都宮市 ワイズティーネットワーク(株)

色々マーケティング32

婚活から学ぶパーソナルカラー

* 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

「知産志食」で食材の宝庫“後志”を元気に

* 小樽商工会議所 業務係長 山崎 久

論点多彩34

中小企業における同族経営の課題と解決法

* 明星大学経営学部 准教授 石橋 真人

経営最前線140

地方の味「あごだし」を実演販売で全国に

* 福岡県筑紫野市 (有)味の兵四郎

経営最前線242

たくさんの人に楽器を奏でる喜びを

* 大分県大分市 (株)アズコミュニケーションズ

脳に効く習慣44

手軽にできる能率アップ法

* 医学博士 米山 公啓

ブックレビュー45

チケットを売り切る劇場

データでみる景気情勢46

不透明感を増す製造業の先行き見通し

今月の逸品／編集後記48

貢献力



(株) NTT データ
取締役相談役

山下 徹

やました とおる

1947年神奈川県生まれ。71年東京工業大学工学部を卒業後、日本電信電話公社（現・(株)NTT）に入社。88年のNTTデータ通信(株)（現・(株)NTTデータ）分社以降、産業営業本部長、ビジネス開発事業本部長などを歴任。2004年から常務取締役経営企画部長、代表取締役副社長執行役員、代表取締役社長を経て、2012年6月より現職。主な著書・監修書に、『高度IT人材育成への提言』（日本放送出版協会、2007年）、『貢献力の経営（マネジメント）』（ダイヤモンド社、2011年）、『次世代医療への道』（ダイヤモンド社、2012年）がある。



この10年の間には、当社もグローバル化の急激な広がりや、数度にわたる経済情勢の悪化といった、事業環境の変化の荒波にさらされてきた。そのような環境下ではあったが、当社は新たなマーケットに積極的に進出することで、国内事業に関するポートフォリオの組み替えや、海外売上高の拡大を実現させ、創業以来の増収をこれまで継続できている。

このように事業構造を大きく変えるなかで成長を継続できたのは、並行して実施した企業変革が奏功したことが一つの要因といえよう。ここでは、当社が企業変革のキーワードとして掲げている「貢献力」について紹介したい。

かねてより日本的経営の強みの一因といわれてきた共同体コミュニティは、個人主義の広まりや経済環境の変化により衰退してきたといわざるを得ない。当社においてもそれは同様で、私が常務取締役役に就任した2004年には社内がセクショナリズムに陥り、その結果

として、顧客満足度に留まらず、社員満足度の低下も招いてしまっていた。

そこで、私たちは現状を打破するための企業変革の取り組みを開始した。

まずは、ボトムアップの企業変革活動である「NEXT 活動」に取り組んだ。これはいわゆる小集団活動であり、現場では内発的動機付けを重視して創意工夫を重ねた。これにより個々の組織の力は上がったが、それだけではセクショナリズムの打破は達成できない。

そのため、NEXT 活動と並行して、組織の枠を超えた貢献力を発揮するための仕掛けづくりにも力を入れた。組織や立場を超え、多様なコミュニティのなかでつながり合い、支え合う。そのなかから生まれる力を、私たちは貢献力と呼んでいる。

例えば、社内 SNS に Q&A コーナーを設け、広く社内に質問を投げかけることができる環境を整えた。SNS の利用を促進する工夫も

あって、Q&A コーナーではこれまでにない組織を超えた知識・経験の集まりが見られ、ビジネス機会の発掘や獲得につながった。

このような時代においても、「誰かに貢献したい気持ちは、そもそも人間が持つ自然な欲求である」と私は思っている。人々は社会、企業のインフラが整っていないがゆえに、そうした欲求の追求を断念しているにすぎない。貢献力を発揮するためのインフラを整えることで、個々の力以上の成果を生み出せるのである。当社においては、SNS 以外にも社内の人事制度や表彰制度を整備し、社員の自発的な貢献を促すプラットフォームづくりを進めている。

中小企業であれば、自社の枠に捉われず、地域内や同業者といった間でプラットフォームをつくりだし、ともに貢献力を発揮することを目指してはいかがであろう。そうして、個々の企業の力の総和を超えた成果が生み出されることを期待する。



中小企業における人材育成・能力開発 —取り組みの現状・課題とこれから求められるもの—

(独)労働政策研究・研修機構 副主任研究員 藤本 真

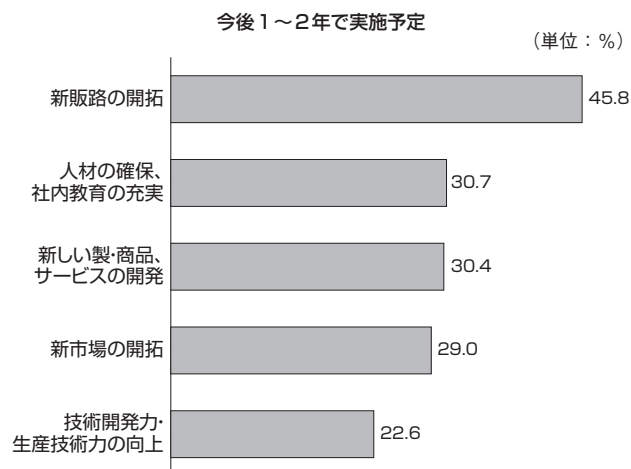


【プロフィール】
ふじもと まこと

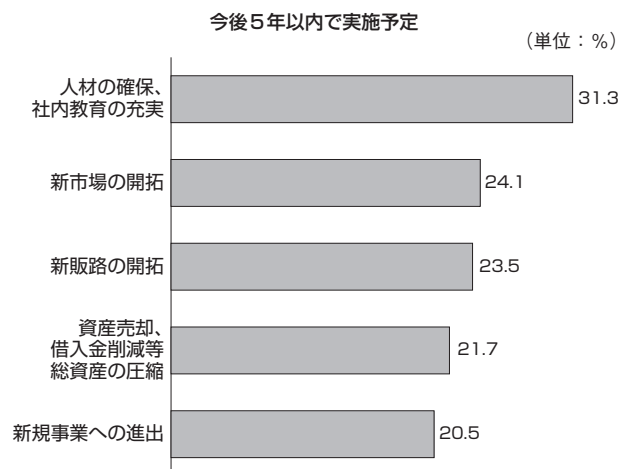
1972年広島県生まれ。東京大学文学部を経て、東京大学大学院人文社会系研究科博士課程を単位取得退学後、2004年から(独)労働政策研究・研修機構に勤務。産業社会学、人的資源管理論を専攻。2007年より「中小企業における人材育成・能力開発に関する調査研究」を担当。『中小企業における人材育成・能力開発』（労働政策研究・研修機構 第2期プロジェクト研究シリーズ No. 5、2012年）などの編著を手がける。

大企業に比べて資本や設備に乏しい中小企業では、様々な環境変化に適応し経営の維持発展を図っていく上で、就業者個々人のスキル・ノウハウのあり様がより大きな比重を占める。このことは中小企業分野で働く当事者たち、なかでも中小企業経営者の多くによって認識されており、人材の確保や育成・能力開発は主要な経営課題の一つとしてとらえられている。本レポートでは、中小企業における人材育成・能力開発の現状を踏まえ、どのような取り組みが求められるかを検討する^(注1)。

図-1 今後実施予定の経営改善策



資料：商工中金（2010）「中小企業の経営改善策に関する調査」
 (注) 七つまでの複数回答。上位5項目について掲載。



経営課題としての 人材育成・能力開発

2010年に商工中金が実施した「中小企業の経営改善策に関する調査」（全国の中小企業、約4,900社が回答）によると、経営状態の改善を図るために今後1～2年のうちに実施していきたい施策として、半数近くの中小企業が「新販路の開拓」を挙げ、約3割の中小企業が「人材の確保、社内教育の充実」「新しい製・商品、サービスの開発」「新市場の開拓」を挙げている（図-1）。売上の拡大を図るための取り組みや、企業活動を支える人材の確保が、中小企業において対処しなければならない課題であることがわかる。

今後5年のうちに実施予定の施策については、「人材の確保、社内教育の充実」を挙げる企業が最も多くなっている。また、今後1～2年のうちに実施予定の施策では上位に挙がっていなかった、「資産売却、借入金削減等総資産の圧縮」や「新規事業への進出」も上位5項目に挙がっている。人材の確保や育成は、資産構成の改革、新規事業への進出と同様に、必要性は感じられながらも、すぐに取り組むことが難し

い中長期的な課題として考えられているようだ。

中小企業における 人材育成・能力開発の契機

人材育成・能力開発が、中小企業の中長期的な課題であるとして、実際にはどのような局面でとりわけ問題になるのだろうか。

労働政策研究・研修機構（JILPT）が、2009年に中小サービス業の企業・従業員を対象に実施したアンケート調査^(注2)と、2010年に中小製造業の企業・従業員を対象として実施したアンケート調査^(注3)の結果を基に考えてみると、三つの局面が浮かびあがってきた。「従業員の採用」「リーダー・監督者層の確保」「従業員による職業資格の取得」である^(注4)。これらの局面に向き合うことが、人材育成・能力開発の契機となっているのである。それぞれについて詳しくみていこう。

なお、以下では、中小サービス業を対象としたアンケート調査を「JILPT 中小サービス業調査（企業または従業員）」、中小製造業を対象としたアンケート調査を「JILPT 中小製造業調査（企業または従業員）」と記している。

表-1 過去3年間の正社員採用の有無と育成・能力開発の取り組みの実施状況

(単位：%)

	中小サービス業				中小製造業			
	新卒採用		中途採用		新卒採用		中途採用	
	実施	実施せず	実施	実施せず	実施	実施せず	実施	実施せず
指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている	53.5	38.6	45.6	42.9	49.6	32.5	47.0	30.4
作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている	42.4	28.4	38.2	28.6	44.0	30.6	40.5	29.5
仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	79.3	66.5	75.1	66.9	72.6	61.5	71.1	58.4
主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている	49.4	41.8	44.6	43.9	45.6	34.8	41.6	34.3
社員による勉強会や提案発表会	48.3	31.3	43.8	32.1	36.3	18.5	29.7	17.3

資料：労働政策研究・研修機構（2009）「JILPT 中小サービス業調査（企業）」、同（2010）「JILPT 中小製造業調査（企業）」（以下断りのない限り同じ）
 (注) 数字はそれぞれの取り組みを積極的に進めている企業の割合。

従業員の採用

まず着目すべきは、募集・採用活動との関わりである。表-1にまとめたのは、過去3年間の新卒採用および中途採用の有無と、職場における人材育成・能力開発の取り組みの実施状況との関連である。数字はそれぞれの取り組みを積極的に進めている企業の割合を示している。

中小サービス業における新卒採用の有無による違いをみると、五つの取り組みのいずれについても、採用した企業のほうが積極的に進めている割合が高い。なかでも「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」「社員による勉強会や提案発表会」については、割合の差が14～17ポイントに達しており、採用の有無による開きが特に大きい。

これらの取り組みは、計画・立案や場所・時間の確保が必要となる点で、通常業務の経験を積み重ねさせることで進める人材育成・能力開発よりも、企業側がかけなければならない労力が大きい。積極的に取り組んでいるかどうか、人材育成・能力開発に対する企業側の姿勢をはっきりと示すものである

といえる。

中途採用の有無と取り組みの実施状況との関係においても、同様の傾向が認められる。ただし、採用の有無による割合の差は、新卒採用の場合に比べてやや小さくなっている。

中小製造業の調査結果をみても、新卒・中途を問わず、採用を行った企業のほうが、取り組みについて積極的に進めている割合が高い。しかも、中小サービス業で採用の有無による大きな差がみられた取り組みに加え、「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」といった取り組みについても、採用の有無による違いが表れている。

職場における取り組みだけでなく、Off-JT、自己啓発支援の取り組みについても、正社員を採用している企業のほうが実施する割合が高い。中小サービス業の場合、とりわけ実施の割合に差があるのは、Off-JTのために「予算を毎年確保している」「企画・立案をする担当者を決めている」といった取り組みである。新卒採用をしている企業で「予算を毎年確保している」割合、「企画・立案をする担当者を決めている」割合は、それぞれ20.6%、19.1%であるが、

表-2 育成・能力開発にとりわけ力を入れている人材

(単位：%)

	n	経営者自身	会社全体の経営 や管理を担える 人材	職場のリーダー や監督の役割を 担える人材	営業拡大や顧客 開拓を進められ る人材	事務関連の仕事 を担当する人材
【中小サービス業】						
学習塾	35	40.4	46.8	66.0	27.7	21.3
建物サービス	92	20.1	32.8	69.4	30.6	19.4
自動車整備	154	45.9	37.2	52.7	29.7	15.5
情報サービス	117	27.8	39.8	63.2	24.1	15.8
葬祭	51	51.0	40.8	49.0	32.7	14.3
土木建築サービス	157	31.3	39.4	65.0	24.4	10.6
美容	61	61.7	45.0	75.0	26.7	18.3
老人福祉	52	36.7	49.0	79.6	16.3	22.4
【中小製造業】						
技能者中心	643	32.7	29.4	53.8	14.6	10.9
技術者中心	154	34.4	27.3	34.4	13.6	9.1

(注) 製造業の企業のうち、「技能者中心」の企業は、製品の製造に携わる従業員のなかで、ものの製造に直接携わる技能者が最も多い企業であり、「技術者中心」の企業は、同じく、設計・開発等を行う技術者が最も多い企業である。

これは、新卒採用をしていない企業における割合（6.7%、7.3%）のそれぞれ3.1倍、2.6倍に達する。

中小製造業では、取り組みを実施する割合自体は、中小サービス業に比べて低くなるものの、採用の有無による実施割合の差は、中小サービス業よりもはつきりする。「予算を毎年確保している」については、新卒採用を行っている企業の実施割合（10.7%）が行っていない企業（1.9%）の5.6倍、「企画・立案をする担当者を決めている」については、採用を行っている企業の実施割合（14.2%）が行っていない企業（4.3%）の3.3倍となっている。

以上の分析結果が示すような、採用を実施している企業において、人材育成・能力開発に向けた取り組みがより積極的に行われているという関係は、二つの側面から理解することができる。採用をきっかけに企業が人材育成・能力開発に取りかかったという面と、人材育成・能力開発に向けた取り組みをより進めている企業が採用を実施したという面である。いずれにせよ重要なのは、中小企業における人材ニ-

ズの充足は、採用だけでは完結せず、募集・採用と育成・能力開発の結びつきが強くならざるをえないということである。

リーダー・監督者層の確保

次に、リーダー・監督者層の確保との関係についてみていこう。表-2は、育成・能力開発にとりわけ力を入れている対象はどのような人材かを挙げたものである。

中小サービス業は、調査対象となった8業種のうち、葬祭を除く7業種で「職場のリーダーや監督の役割を担える人材」を挙げる割合が最も高くなっている。また、中小製造業も「職場のリーダーや監督の役割を担える人材」が最も高く、製造に直接携わる技能者が中心を占める企業だけを取り上げると、半数を超えている。

多くの中小企業が、職場のリーダーや監督者といった層の育成・能力開発に注力しているのはなぜだろうか。この点は、集計対象となっている企業におけ

表-3 リーダー・監督者の育成に対する姿勢と育成・能力開発の取り組みの実施状況

(単位：％)

	n	指導者を決め、 計画にそって、 育成・能力開発 を行っている	作業標準書やマ ニュアルを使っ て、育成・能力 開発を行って いる	社員による勉強 会や提案発表会	教材・研修など に関する情報を 収集している	社外の機関が行 う研修に従業員 を派遣している	自己啓発に対し て支援している
【中小サービス業】							
育成に力を入れている	402	54.0	41.0	46.8	29.9	42.3	43.5
育成に力を入れていない	317	32.8	25.2	26.8	16.7	24.3	28.7
【中小製造業】							
育成に力を入れている	409	50.4	47.9	35.5	24.0	37.2	36.2
育成に力を入れていない	433	27.5	23.1	13.2	8.8	11.8	12.5

(注) 「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」「社員による勉強会や提案発表会」は「積極的に取り組んでいる」と答えた企業の割合を、その他の取り組みは「実施している」と答えた企業の割合を示している。

る製品・サービスの生産・提供のありかたや、他社と比べた競争優位として各企業が認識している点を重ね合わせると明らかになってくる。

職場のリーダー・監督者層の育成・能力開発に力を入れている企業の割合がとりわけ高いのは、老人福祉、建物サービス(ビルメンテナンスなど)、情報サービスといった業種、あるいは、ものの製造に直接携わる技能者が中心の製造業である。これらの業種では、特定の施設や地域内において一定規模の従業員グループが業務を遂行することで、製品やサービスの生産・提供を行うのが一般的である。こうした生産・提供の体制において、製品・サービスの質や効率性を最も左右するのは、現場を「仕切る」人材、リーダー・監督者層の能力である。

つまり、リーダー・監督者層の育成・能力開発をしたいと考えるのは、製品・サービスの質を維持・強化して、他社との競争において優位に立ちたいという意向があるからなのである。

従業員構成の特徴も要因の一つとして考えられる。例えば、建物サービスや学習塾は、従業員の多くが非正社員である。非正社員はフルタイムで勤務しないケースが多く、また、正社員に比べて離職する可能性が高い。そのような非正社員によって顧客にサービスを提供しようとする企業においては、自社の経

営状況や顧客のニーズを踏まえた上で、現場の就業管理や顧客への対応などを行わなければならない、リーダー・監督者層の重要性はより高まるであろう。

職場のリーダーや監督者といった中間管理職の育成に力を入れている企業は、従業員の育成・能力開発をより積極的に進めている。表-3は、職場のリーダー・監督者の育成に力を入れている企業とそうでない企業の、人材育成・能力開発に向けた取り組みの状況を比較したものである。中小サービス業、中小製造業ともに、いずれの取り組みについても、積極的に取り組んでいる、あるいは実施している割合の差がはっきりとしている。

なかでも、中小製造業における、「社員による勉強会や提案発表会」「教材・研修などに関する情報を収集している」「社外の機関が行う研修に従業員を派遣している」「自己啓発に対して支援している」といった、仕事の間から離れての人材育成・能力開発の取り組みについては、力を入れている企業の回答割合が入れていない企業の3倍前後と、取り組みの度合いにかなりの差がある。

こうしてみると、中小企業における人材育成・能力開発に関わる行動のいまひとつの契機は、製造やサービス提供の現場を経営者に代わって取り仕切る存在であり、企業の事業活動において重要な役割を

表-4 企業内における職業資格の位置づけと育成・能力開発の取り組みの数

	中小サービス業		中小製造業	
	積極的に取り組んでいる職場での取り組みの数（平均）	実施しているOff-JT、自己啓発支援の取り組みの数（平均）	積極的に取り組んでいる職場での取り組みの数（平均）	実施しているOff-JT、自己啓発支援の取り組みの数（平均）
【業務命令で取得させる資格の有無】				
資格がある	2.60	2.02	2.66	1.35
資格がない	2.28	1.08	1.90	0.71
【能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格の有無】				
資格がある	2.61	1.61	2.77	1.55
資格がない	2.16	0.94	1.88	0.68

(注) 1 「能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格」がある企業とは、「一定の職位までに取得を奨励している資格」と「自己啓発のために取得を奨励する資格」の少なくともいずれか一方があるという企業をさす。

2 「積極的に取り組んでいる職場での取り組みの数」は、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」「主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている」「社員による勉強会や提案発表会」の五つの取り組みのうち、積極的に進めている（「積極的に進めている」または「ある程度積極的に進めている」と回答）ものの数。

3 「実施している Off-JT、自己啓発支援の取り組みの数」は、「Off-JT のための予算を毎年確保している」「Off-JT の企画・立案をする担当者を決めている」「Off-JT のための教材や機材、設備を用意している」「教材・研修などに関する情報を収集している」「社外の機関が行う研修に従業員を派遣している」ならびに「自己啓発に対して支援している」の六つの取り組みのうち、実施しているものの数。

果たす、職場のリーダー層、監督者層の確保にあることがうかがえる。

従業員による職業資格の取得

最後に、従業員による職業資格の取得である。募集・採用活動、職場のリーダー・監督者層の確保とならんで、企業内における職業資格の位置づけも、人材育成・能力開発の取り組みと強く結び付いている。

表-4に、企業内における職業資格の位置づけと、職場で積極的に実施している人材育成・能力開発の取り組みの数、ならびに現在実施している Off-JT や自己啓発支援に関連する取り組みの数の関係をまとめた。なお、ここでは、「一定の職位までに取得を奨励している資格」「自己啓発のために取得を奨励する資格」を、「能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格」としている。

中小サービス業についてみると、業務命令で取得させる資格がある企業、能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格がある企業は、

それぞれそうした資格がない企業に比べて、実施する取り組みの数が多くなっている。

中小製造業の場合もサービス業と同様、業務命令で取得させる資格、取得を奨励する資格がある企業は、資格がない企業よりも取り組みが数多く行われている。

以上の結果から、資格を何らかの形で能力開発・キャリア形成の目安として位置づけていることは、より積極的な人材育成・能力開発の取り組みにつながる可能性があるといえる。企業が従業員に資格の取得を求めること、つまり業務の遂行にあたって必要となる資格があることによって、職場での人材育成・能力開発の取り組みや Off-JT・自己啓発を、資格の取得に向けて効果的に実施しようとする体制が、整えられたり維持されたりすると推測される。

人材育成・能力開発の活性化につながる 様々な取り組み

前項では、中小企業における人材育成・能力開発

表-5 若年正社員の育成・能力開発に対する評価別にみた企業の取り組み

(単位：％)

	機械・金属関連		卸売・小売・サービス	
	うまくいっている	うまくいっていない	うまくいっている	うまくいっていない
【若年正社員を対象とした取り組み】				
指導者を決めるなどして計画にそって進める OJT	51.6	39.0	38.0	32.6
仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させる	56.4	58.6	53.8	51.2
主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させる	40.3	32.6	34.3	28.7
新規の業務にチャレンジさせる	15.1	11.8	15.4	11.0
作業標準書や作業手順書（マニュアル）を使って進めている	53.6	48.0	22.5	18.9
職場における改善・提案の奨励	45.5	40.3	22.5	24.8
職場における小集団活動・QC サークル等の活動	25.7	21.2	—	—
研修などの Off-JT（職場を離れた教育訓練）	35.4	34.2	29.6	21.3
自己啓発活動の支援	28.3	27.1	26.7	22.5
【管理者・監督者を対象とした取り組み】				
管理者・監督者に、部下の教育についてのマニュアルを配布	7.7	4.9	10.0	5.6
部下の教育・管理に関する研修	28.0	20.0	26.2	16.8
管理者・監督者に部下の育成計画を立てさせる	36.2	26.8	20.3	14.0
部下の教育に関する項目を管理者・監督者の評価項目とする	20.0	18.1	20.1	17.0
その他	1.5	1.6	1.3	2.0
管理者・監督者を対象とした取り組みは特には行っていない	33.5	46.4	43.1	54.5

資料：労働政策研究・研修機構（2010）「若年社員の育成・能力開発に関する調査」

が、「従業員の採用」「リーダー・監督者層の確保」「従業員による職業資格の取得」という局面において課題として認識され、実際の取り組みへと進んでいくことを説明した。

本項では、前項と同じくアンケート調査の分析によりながらも、観点を換え、どういった取り組みが人材育成・能力開発の一層の活性化につながりうるのかを検討していくこととする。

会社全体で取り組む体制の整備

活性化につながる一つ目の取り組みは、会社全体で人材育成・能力開発に取り組む体制を整備することである。

JILPT が2010年に実施した「若年社員の育成・能力開発に関する調査」では、機械・金属関連産業ならびに卸売・小売・サービス業を対象に、若年社員（35歳未満の社員）の確保・育成の状況をたずねて

いる。中小企業の回答結果を集計してみると、機械・金属関連、卸売・小売・サービスのいずれにおいても、約3割の企業が現状の育成・能力開発はうまくいっていないと考えている。

その理由については、「育成を担う中堅層の従業員の不足」「効果的に教育訓練を行うためのノウハウの不足」「新しい技能や知識を身につけようという若年正社員の意欲の不足」「新たに職場に配属される若年正社員が少ない」といった項目が挙げられている。対象となる若年正社員の人数や意欲の不足に加えて、組織全体で育成・能力開発を進める体制をなかなか整えられないという問題を抱えていることがわかる。

組織レベルでの体制整備の不足が、若年社員の育成・能力開発のネックになっている様は、育成・能力開発に向けた具体的な取り組みの実施状況からもうかがうことができる。

表-5 は、若年正社員の育成・能力開発がうまく

図-2 非鉄金属製造業 A 社の「見える化」の取り組み—能力評価シートの作成—

(2) 専門的事項（「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載）

A: 常にできている B: 70~80% 大体できている C: 60% 以下で努力を要する D: 評価しない

能力の項目	自己評価				会社評価				職務遂行のための基準
	A	B	C	D	A	B	C	D	
ショットブラスト作業									1 始業前点検ができる。
									2 作業標準書の通りに、作業できる。
									3 ショット玉の補充ができる(配合比も考慮)。
									4 新規製品に応じた設定ができる。
									5 メンテナンスが出来る。
									6 表面粗さを理解している。
									7 ショットブラスト機の構造を理解し、操作できる。
									8 アルミ粉塵に対する危険性を理解し、粉塵の処理ができる。
増焼炉									1 作業終了時炉に付着した酸化物の除去ができる。
									2 脱酸の灰を正しく処理できる。
									3 材料に応じた温度設定と看板明示を変更できる。
									4 溶解バーナーの清掃ができる。
									5 湯の清浄度を保つ為、適宜ノロかきを行える。
									6 保守点検ができる。
									7 増焼の交換ができる。
									8 自動タイマーの時間設定ができる。
									9 パイロットバーナーの交換ができる。
溶解脱酸									1 溶湯温度を確認し適正量のフラックスを入れ、酸化物の除去ができる。
									2 材質毎の溶解温度設定ができる。
									3 状況を見ながら自ら脱酸灰捨てができる。
									4 インゴットとリターン材を適正な配合比で投入できる。
									5 溶湯の使用量に合わせてタイミングよく材料溶解できる。

資料：A 社提供

いっている企業とそうでない企業における、各取り組みの実施割合である。機械・金属関連の、若年正社員を対象とした取り組みに関しては、実施割合の差はさほど目立たないが、「指導者を決めるなどして計画にそって進める OJT」は、うまくいっている企業の実施割合が10ポイント以上高い。

さらに管理者・監督者を対象とした取り組みに関して、「管理者・監督者を対象とした取組みは特には行っていない」という割合に目を向けると、機械・金属関連、卸売・小売・サービスともに、うまくいっていない企業がうまくいっている企業を10ポイント以上上回っている。

この分析結果は、若年社員の育成・能力開発は指導者が重要であることを示唆している。管理者・監督者層の当事者意識を高めるなど、人材育成・能力

開発に会社全体で臨む体制を整備していくことで、人材育成・能力開発のあり様が変わり、成果へとつながるだろう。

求める能力の「見える化」

人材育成・能力開発の活性化につながる二つ目の取り組みとしては、求める能力の「見える化」を挙げることができる。

見える化の取り組みとは、企業が事業活動を進めていく上で従業員に求められる能力を明示することである。例えば、従業員約200人の非鉄金属製造業の A 社では、全従業員を対象にアンケートを行い、業務遂行と関連が深く能力評価の項目としてふさわしいと従業員が考える項目を、能力評価シートにとりまとめて全従業員に公開している（図-2）。この一連

表-6 「従業員に求める能力」の明確化の進展状況

(単位：％)

	n	明確にしている	非常に明確にしている	やや明確にしている	どちらとも言えない	あまり明確にしていない	明確にしていない	明確にしていない
【中小サービス業】								
学習塾	35	65.7	34.3	31.4	14.3	17.1	2.9	20.0
建物サービス	92	64.1	22.8	41.3	14.1	17.4	4.3	21.7
自動車整備	154	70.8	22.1	48.7	16.2	10.4	1.3	11.7
情報サービス	117	65.8	24.8	41.0	19.7	11.1	1.7	12.8
葬祭	51	72.5	41.2	31.4	11.8	7.8	5.9	13.7
土木建築サービス	157	75.8	29.9	45.9	9.6	12.1	0.6	12.7
美容	61	86.9	47.5	39.3	4.9	4.9	0.0	4.9
老人福祉	52	69.2	17.3	51.9	11.5	9.6	7.7	17.3
【中小製造業】								
技能者中心	643	53.0	15.1	37.9	25.8	11.2	8.7	19.9
技術者中心	154	50.6	18.8	31.8	35.1	4.5	9.1	13.6

の作業を通じて、各業務を遂行するにあたって求められるノウハウ、スキル、仕事への取り組み姿勢が、従業員に対し明らかにされることとなる。

JILPT 中小サービス業調査および JILPT 中小製造業調査に回答した企業が、自社の中核従業員に、求める仕事上の能力をどの程度明確にしているのかについてみると、中小サービス業の各業種ではいずれも「明確にしている」という回答が6～8割に達している(表-6)。とりわけ美容や土木建築サービスの企業では、明確化に自信を持っているようである。他方、中小製造業では、技能者中心の企業、技術者中心の企業ともに、「明確にしている」という割合は半数強で、「どちらとも言えない」が2～3割となっている。サービス業と比較した場合、求められる能力の明確化が進んでいるとはいえない。

企業がどのように従業員に求める能力を知らせているかについては、大別すると、組織(全社あるいは部門)全体として知らせる方法と、特定個人に知らせる方法の二つがある。

組織全体として知らせる方法は、上司が部下に口

頭で直接伝達する「会議・小集団で」(サービス業・54.7%、製造業・45.8%、以下同様)や「朝礼で」(31.3%、45.4%)といった方法の活用が多い。

特定個人に知らせる方法については、「日常の業務の中で」(66.6%、58.8%)や「職場での OJT を通じて」(22.8%、22.8%)といった、現在の仕事の中で、いま必要な能力を知らせる方法が中心である。

では、求める能力の見える化は、人材育成・能力開発の取り組みと関連がみられるだろうか。アンケート調査の結果によると、サービス業と製造業に共通して、見える化を進めている企業ほど、積極的に職場での取り組みを進める傾向にあることがわかる(表-7)。

特に、中小サービス業においては、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」「社員による勉強会や提案発表会」など、時間や費用などコストがかかる取り組みにおいて、見える化の進展度合いによる差が顕著に表れている。

表-7 見える化の程度と職場における育成・能力開発の取り組み

(単位：%)

	n	指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている	作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている	仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	主要な担当業務のほかに、関連する業務もローテーションで経験させている	社員による勉強会や提案発表会
【中小サービス業】						
非常に明確にしている	202	64.9	50.5	74.3	48.5	54.0
やや明確にしている	311	45.3	34.1	74.3	47.9	37.0
どちらとも言えない	96	25.0	20.8	62.5	27.1	20.8
あまり明確にしていない+明確にしていない	99	22.2	15.2	69.7	41.4	26.3
【中小製造業】						
非常に明確にしている	133	58.6	48.9	80.5	56.4	41.4
やや明確にしている	297	46.1	43.1	69.7	38.7	28.3
どちらとも言えない	230	29.6	30.4	59.6	39.1	19.6
あまり明確にしていない+明確にしていない	161	24.2	19.3	52.2	21.7	9.9

(注) 比率は「積極的に進めている」と「ある程度積極的に進めている」の合計。

地域・業界における機会の活用

人材育成・能力開発を活性化させる三つ目の取り組みは、地域・業界における機会の活用である。

厚生労働省が2008年に実施した「能力開発基本調査」によると、常用雇用者数が少ない企業では、企業がOff-JTを実施するために支出する費用のうち、「社内の施設設備費・管理費」や「社外に支払う施設使用料」の割合が小さく、「研修委託費・参加費」の割合が大きい傾向にある。「研修委託費・参加費」の割合の平均は、常用雇用者1,000～4,999人の企業では25.8%、5,000人以上では20.7%であるのに対し、30～49人の企業では44.6%、50～99人の企業では50.2%と、1,000人以上の企業の2倍近い比重を占めている。中小企業のOff-JTの主要な機会が、社外で行われている教育・研修機会の活用であることがうかがえる。

中小企業のOff-JTが社外機会の活用に多くを依存しているのであれば、所属する業界や、立地する地域において、交流や教育訓練の機会が多いほど、中

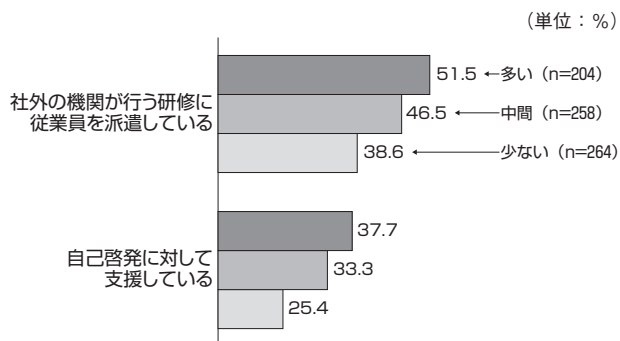
小企業における人材育成・能力開発の取り組みも、より活発である可能性がある。この点をJILPT中小製造業調査のデータをもとに確認してみよう。

JILPT中小製造業調査では、現在立地している地域の特徴と、立地地域における教育訓練・能力開発に関する活動の状況について企業にたずねている。

立地地域の特徴についての質問は五つの選択肢から回答を選ぶ形となっているが、企業間の交流機会に注目して、「特定の業種に属する製造業企業が集まっている地域」を5点、「大規模なメーカーを中心に、そのメーカーの下請企業が集まっている地域」を4点、「中核となる大規模メーカーはないが、様々な業種の製造業企業が集まっている地域」を3点、「周りに製造業企業が立地していない地域」を2点、「その他」を1点として、各企業の回答を得点化した。

また、立地地域での教育訓練・能力開発に関しては、「インターンの実施」「セミナー・研修会の開催」「技能者・技術者の派遣・受入れなど、企業間における技能・技術の相互指導」「高専、大学などと企業

図-3 立地地域における交流・教育訓練の機会と勤務先のOff-JT、自己啓発支援への取り組み割合



資料：労働政策研究・研修機構（2010）「JILPT 中小製造業調査（企業、従業員）」
 (注) 企業への調査と従業員への調査のマッチングデータを使用。

との産学連携」の四つについて、どの程度積極的に行われているかを5段階の尺度でたずねており、それぞれの取り組みについての各企業の回答を「積極的に行われている」=5点～「全く積極的ではない」=1点として得点化した。

これらを足し合わせると、各企業の得点は5～25点のいずれかになる。得点が5～10点の企業は立地地域での交流や教育訓練の機会が「少ない」企業、11～19点は「中間」の企業、20点以上は「多い」企業とした。

以上の指標と、従業員からみた企業の人材育成・能力開発の取り組みとの関連をみたものが図-3である。交流や教育訓練の機会がより多い地域に立地している企業ほど、「社外の機関が行う研修に従業員を派遣している」「自己啓発に対して支援している」という割合が高く、積極的にOff-JTおよび社員への自己啓発の支援を行っている。

人材育成・能力開発の課題と今後求められる取り組み

中小企業が人材育成・能力開発の取り組みを活性化させる方法として、「会社全体で取り組む体制の整備」「求める能力の見える化」「地域・業界における機会の活用」の三つを紹介した。しかし、これだけ

で万事うまくいくわけではない。最後に、中小企業が抱える人材育成・能力開発に関する課題を、現状と重ね合わせ、今後、人材育成・能力開発に求められる取り組みについて検討することとしたい。

中小企業は自社での人材育成・能力開発の取り組みにどのような問題点を感じているだろうか。JILPT中小サービス業調査によれば、中小サービス業で最も多かったのは、「従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」(45.8%)であった。以下、問題と感じる企業の多かった順に、「外部の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」(23.6%)、「従業員のやる気が乏しい」(19.6%)、「一人前に育ててもすぐにやめてしまう」(16.8%)となっている。

一方、JILPT中小製造業調査によれば、問題点として最も指摘が多かったのは、「従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」(30.4%)であり、「社外の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」(21.6%)、「従業員のやる気が乏しい」(20.5%)と続く。

二つの調査の結果は、各項目の回答率にやや差はあるものの非常に似ており、時間、費用、従業員のモチベーションのいずれかの不足が、業種を問わず、中小企業において人材育成・能力開発を進める上での代表的な問題であることがわかる。

しかも、事業運営の中で人材育成の必要を強く感じている企業ほど、上記のような課題に直面しやすい。例えば、JILPT中小サービス業調査および中小製造業調査で、職場のリーダー・監督者の育成に力を入れている企業とそうでない企業を比べると、例示されているほとんどの課題について、育成に力を入れている企業のほうが指摘率が高く、時間と費用の問題を訴える企業の割合についてはとりわけ開きがある。

こうした状況は、本レポートで指摘したような人材育成・能力開発という課題について検討・対処しなければならぬ局面が生じたときに、様々な制約が明るみになり、かえって取り組みの意欲がそがれ

るといった中小企業が数多くあることを予想させるものである。

中小企業経営者の意欲をそぐことなく、人材育成・能力開発の取り組みを進めていくには、サポートのための様々な活動・仕組みが必要となろう。中小企業に対し、コストのかからない教育訓練機会を提供することは以前から行われている。だが、本レポートでみてきた人材育成・能力開発を促す取り組みの内容を念頭に置くと、事業運営上必要な人材要件の提示や、各企業の経営状況に即した人材要件を洗い出すためのノウハウの提供、あるいは人材要件を踏まえた教育訓練の実施といった活動も、人材育成・能力開発のサポートにつながると考えられる。すでにこうした取り組みを始めている業界団体や地域^(注5)もあり、その成果や課題を視野に入れながら、中小企業の人材育成支援活動のあり方について、あらためて検討してみる必要があると思われる。

(注1) 本レポートの内容は、筆者が編著者として携わった、労働政策研究・研修機構編(2012a)の各章における分析に主によっている。

(注2) 調査対象は、関東地方の都県庁所在地に本社を置く、サービス業8業種(建物サービス業、学習塾、美容業、情報サービス業、葬祭業、自動車整備業、老人福祉サービス業、土木建築サービス業)の企業と、その企業に勤める従業員2人。企業調査票は3,482社に配布し、回収数は897(有効回収率は25.8%)、従業員調査票の回収数は1,317(配布企業数×2=6,964票を従業員票の配布数とすると、有効回収率は18.9%)である。調査を基にした分析を取りまとめたものとしては労働政策研究・研修機構編(2010a)、同(2012a)がある。また、調査対象の選定や調査内容、調査結果の詳細については同(2010b)を参照のこと。なお、ここから先に示す企業調査の集計は、サービス業における「中小企業」に該当する719社を対象としたものである。

(注3) 調査対象は、製造業のうち機械・金属産業に該当し、東京、大阪、愛知、福島、長野、広島、福岡に本社を置く従業員5人以上299人以下の企業と、その企業に勤める従業員2人。企業調査票は3,282社に配布し、回収数は842(有効回収率は25.7%)、従業員調査票の回収数は903(配布企業数×2=6,564票を従業員票の配布数とすると、有効回収率は13.8%)である。調査を基にした分析を取りまとめたものとしては労働政策研究・

研修機構編(2011)、同(2012a)がある。また、調査対象の選定や調査内容、調査結果の詳細については同(2012c)を参照のこと。

(注4) このほかに「経営者自身の自己研鑽」も、人材育成・能力開発の重要性が認識される局面として考えられる。中小企業の経営者は、最高意思決定者にして最重要のセールス・パーソンであることが多く、その活動内容が企業の経営状況を決定的に左右するためである。しかしながら、JILPTの二つのアンケート調査では、経営者自身の自己研鑽をめぐる意識や活動についてたずねておらず、データを示すことができないため、本レポートではこの局面については言及していない。

(注5) 厚生労働省が進めるジョブ・カード制度を活用しつつ、加盟企業が行う新卒採用者向けの教育訓練について基準となる内容を策定した関西電子情報産業協同組合の事例や、地域内で求められるはんだ付け技術の標準化と、技術習得のためのカリキュラム整備を並行して進めた米沢地域の事例などが挙げられる。前者については労働政策研究・研修機構編(2010c)、後者については同(2012b)に詳細が紹介されている。

参考文献

- 厚生労働省(2009)『平成20年度能力開発基本調査』
商工中金(2010)「中小企業の経営改善策に関する調査」
労働政策研究・研修機構(2010)「若年社員の育成・能力開発に関する調査」
労働政策研究・研修機構編(2010a)『中小サービス業における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構労働政策研究報告書 No. 118
労働政策研究・研修機構編(2010b)『中小サービス業における人材育成・能力開発—企業・従業員アンケート調査—』労働政策研究・研修機構調査シリーズ No. 74
労働政策研究・研修機構編(2010c)『中小企業経営者団体による人材育成・能力開発—サービス業の団体における取組み—』労働政策研究・研修機構調査シリーズ No. 64
労働政策研究・研修機構編(2011)『中小製造業(機械・金属関連産業)における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構労働政策研究報告書 No. 131
労働政策研究・研修機構編(2012a)『中小企業における人材育成・能力開発』労働政策研究・研修機構 第2期プロジェクト研究シリーズ No. 5
労働政策研究・研修機構編(2012b)『中小製造業(機械・金属関連産業)における人材育成・能力開発—製造業集積地域での取組み—』労働政策研究・研修機構資料シリーズ No. 109
労働政策研究・研修機構編(2012c)『中小製造業(機械・金属関連産業)における人材育成・能力開発—アンケート・インタビュー調査結果—』労働政策研究・研修機構調査シリーズ No. 99



太陽電池・風力発電機産業の 市場動向と部品供給構造

総合研究所 上席主任研究員 海上 泰生

2012年7月、新たに再生可能エネルギー固定価格買取制度が始まるなど、我が国における新エネルギーへの期待は、これまでになく高いものになっている。ただし、例えば太陽電池というと著名な電機メーカーの名前は頭に浮かんでも、それ以外の中小企業など部品サプライヤーがどれほど関連しているのか定かでない。しかしながら、実は、原材料、副資材、製造装置などの供給については、多くの中小企業がこれを支えており、その構造は太陽電池に限らず、風力発電機などにおいても同様である。

本連載では、こうして期待が高まる環境・新エネルギー産業において、中小企業がビジネスチャンスを見出すための要素を3回にわたって探っていく^(注1)。まず、第1回と第2回は、風力発電機及び太陽電池産業に注目し、その市場動向と部品供給構造の特徴と相違点を解説する。

急速に拡大する 世界の風力発電機市場

世界の風力発電導入量は、急増しており、今後の市場予測においても大幅な伸長が見込まれている(図-1)。

風力発電は、他の再生可能エネルギーと同様、環境保護意識の高まり、エネルギー価格の高騰、雇用を中心とした経済効果への期待などから、既存の火力や原子力などの代替技術として注目されるように

なった。

例えば、ドイツ、スペイン、デンマークでは、日本に先立って、風力発電設備によって得た電力の買い取りを義務付ける制度や発電設備建設のための補助金を設け、その導入を公的に支援してきた。また、米国では、電力事業者に対して「再生可能エネルギー・ポートフォリオ基準」を大半の州が定め、再生可能エネルギー活用を割り当てているほか、税控除や補助金等も措置している。

このように、欧米諸国が世界の風力発電設備導入

を牽引してきたが、近年、特筆すべきは、急速にエネルギー需要が増大している中国やインドにおいても、国策による強力な推進が行われている点である。特に中国の勢いは急激で、足元わずか2～3年のうちに累積導入量でも世界トップに立った。2011年単年では世界全体の44%に当たる圧倒的な導入量をみせている。

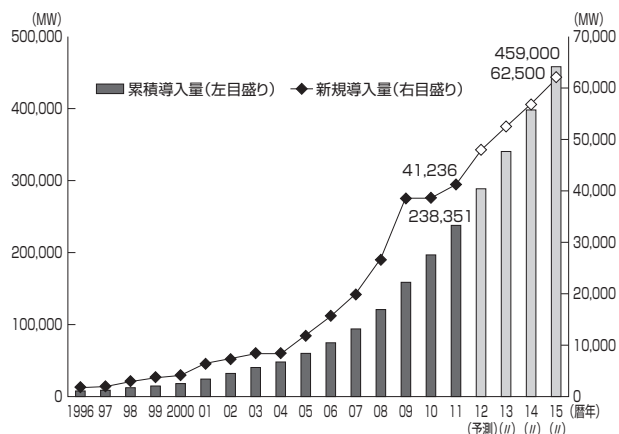
また性能面をみても、風力発電は、再生可能エネルギーのなかでも経済性に優れ、技術的にもすでにある程度安定しており、大量導入が可能なものとして期待されている^(注2)。上述の各種公的支援の下、風況良好な場所に高効率な大規模風車を集積させた発電基地、いわゆる「ウインドファーム」の運営は、十分に事業として成立している。近年の原油価格の高騰もあり、欧米各国ではこのようなウインドファームの新設及び旧設備のリプレイスを急ピッチで進めている。

これから伸長が期待される 日本市場

前述した世界的な急拡大基調に比して、日本では風力発電の導入量は、これまでのところ、やや伸び悩んできた。確かに、1970年代の石油危機以来、日本では風力発電は数少ない国産エネルギーの一つとして注目され、技術開発と導入支援が行われてきた。しかし、他国に比べ導入支援政策がやや見劣りするなか、日本では、どちらかという太陽光発電の方に注目が集まる傾向もあり、例えば、2011年の単年導入量は世界全体のわずか0.4%で、累計導入量、単年導入量ともに世界トップ10圏外となっている。

ただし、2011年の東日本大震災以降、既存の電力供給に大幅な制約が加わったことから、再生可能エネルギー全般に対する期待が急激に膨らみ、冒頭示した再生可能エネルギーの固定価格買取制度（太陽光、風力、水力、地熱、バイオマスなど再生可能エネルギー源を用いて発電された電気を、一定の期間・価格で電気事業者が買い取ることを義務付けた制度）

図－1 世界の風力発電導入量の推移



資料：Global Wind Energy Council「The Global Wind Report」及び「Global Wind Statistics」より筆者作成

の開始もあって、現在では、さまざまな風力発電プロジェクトが進行している。

高い経済波及効果

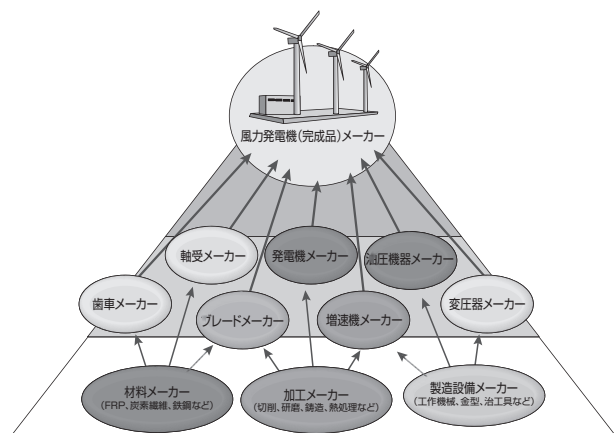
風力発電設備は、大きく分けて、ロータ系（ブレード、ロータ軸、ハブ）、伝達系（動力伝達軸と増速機）、電気系（発電機、電力変換装置、変圧器、系統保護装置）、運転・制御系（出力制御、ヨー制御、ブレーキ装置、風向・風速計、運転監視装置）、支持・構造系（タワーと基礎）から構成される。特に中核となるナセル^(注3)内には、伝達系と電気系の主要装置が集中している。

このように、多くの電気機器と精密な機械部品から構成される風力発電設備は、これに関連する産業において広範な裾野が形成されている。

例えば、2MW級風車を年間に500台（1GW相当）量産するためには、ナセル組立工場に800人の労働力が必要となり、これに設計等の間接作業を含めると風車メーカーには約1,000人の労働力が必要となる、とする試算がある^(注4)。

別の先行研究でも、ブレードや増速機、発電機等の部品を製造するためにはその数倍から15倍の雇用が生まれることから、年産1MWあたり、ナセル組

図－2 風力発電機の生産体制における中小企業を含む各社の役割（イメージ図）



資料：インタビュー結果等により筆者作成

立で1人、ブレードで2人等、全体で10～15人の雇用が生まれると試算しており、さらに大型風車のコストの約7割は部品の購入費であることから、完成風車の2倍から3倍の経済波及効果があるとしている^(注5)。

こうした風力発電機産業を含めた風力発電ビジネスの経済効果は、政策的にも注目されている。例えば2008年の世界金融危機後には、米国をはじめ世界各国が、いわゆる「グリーン・ニューディール」に類する産業振興策を打ち出した。そのなかでも風力発電は、経済波及効果の高い産業として注目され、積極投資の対象となっている。

風力発電機に関連する企業群と中小企業の役割

では、そうした風力発電機産業を構成するプレーヤーの現状はどうか。世界の主要な風力発電機メーカーとそのシェアをみると、欧米企業が依然強さを維持しているものの、近年急速に勢力を拡大してきた中国メーカーの存在感がかなり大きくなっている。具体的には、世界トップ10のうち4社が中国メーカーであり、そのシェアを合計すると、なんと全体の3割を超える。対して、日本企業の首位は三菱重工業だが、世界的にはトップ10圏外に置かれているのが

実情である。

それでも、日本国内の主要なメーカー群をみると、大型風車の最終製品メーカー4社のほか、素材・部材やシステム構成部品を供給する200社以上の企業が存在しており、全国各地からそれぞれ多様な部品群を供給している。こうした国内企業群による風力発電機の輸出額をみると、年間300億円から500億円規模で推移し、海外市場にも相当程度供給しているのである。

さらに、メーカーだけでなく、風力発電システムの周辺には、発電事業者、関連調査・サービス事業者、設備工事、建設工事、メンテナンス、金融・保険といった多様な関連事業・ビジネスが存在している。これらの分野にも広範な波及効果が及んでいることに留意したい^(注6)。

風力発電機は、前述したように、多数の精密な機械部品と電気機器から構成され、部品点数を合計すれば約1万点にもなる。それは、完成品メーカー及びサプライヤー等の関係メーカー間の高度な擦り合わせを経て開発・製造・組み上げられるもので、高付加価値製品としての性格を有する。このように、部品点数が多い点や、動力の伝達装置や制御装置・運転監視装置等によって成り立っている点など、代表的な機械工業である自動車産業にも相通ずる部分が多い。そうした特性もあって、風力発電機の生産体制は、自動車産業に類似したピラミッド型の重層構造を形成しており、中小企業を多く含むサプライヤー各社が、部品供給や外注の受託を担当して、これを支えている（図－2）。

そのなかで、中小企業が特に活躍している分野は、発電機等の電気部品、軸受・歯車等機械部品等の製造や委託加工である。具体的な企業例としては、石橋製作所（福岡県直方市）、オーネックス（神奈川県厚木市）、豊興工業（愛知県岡崎市）、三谷製作所（広島県尾道市）等が挙げられる。この分野では、重電・船舶・大型輸送用機器・鉄鋼・航空機等の既存産業での実績を積んできた企業の参入も多く、そこで培っ

た大型部品加工等の技術・ノウハウが応用・活用されている。

また、地域によっては、こうした既存産業に係る産業集積が形成されており、企業間で必要な技術の交流も進んでいることから、風力発電機に対しても、効率的な地域内生産体制を構築できる可能性がある。ただし、風力発電機（特に大型のもの）の生産量についていうと、量産といっても電気製品や自動車の生産量に比べて桁違いに少ないことから、サプライヤーとしては、高い加工精度が求められながらも、受注ロットは少数にとどまる。このため、生産設備のやり繰りや設備投資判断に悩むことにはなるが、半面、小規模市場における専門性を活かしたもののづくりとなり、日本の中小企業が優位性を発揮できる分野でもある。

今後の展望と 中小企業の活躍

風力発電機市場が拡大期にある今、その裾野の広い部品供給構造の一角を占めることができれば、市場全体の成長とともに企業も成長していく恩恵を享受できよう。加えて、世界各国の市場が同時期に拡大しているなかで、海外メーカーの日本進出や、日本メーカーの海外市場開拓も急ピッチで進んでいる。例えば、海外系完成品メーカーのノックダウン生産のパートナーとなるなどで、活躍の場を広げられる可能性もあるかもしれない。

こうした製造・加工工程で用いられる生産設備についても、中小企業によって供給されている機械や工具等も多く、その分野でも波及効果が期待できる。もっとも、風力発電機の生産では、太陽電池生産のように専用もしくは特殊な生産設備を要することはあまりなく、既存産業で用いていた加工技術やノウハウとともに、必要な設備も共通している。したがって、従来の工作機械等（特に大型部品加工用の設備等）の需要が相当程度増加するという動きにとどまるだろう。ただし、例えば、炭素繊維複合材のよう

な新素材の採用や、製品もしくは工法の技術革新が進んだ場合には、それに対応する新たな設備需要が生じるのが常であるため、特殊技術をベースとした提案力を持つ中小企業にとっては、急速に対象市場が拡大する可能性もある。

以上のように、風力発電機産業では、その裾野に位置する部品サプライヤーに対して、多様で広範な波及効果が期待できる。

ここでは、大型かつ高精度な部品の加工能力とともに、柔軟な技術対応力も求められてくる。それというのも、新エネルギー産業全般が、ある意味、完成品メーカー側さえも試行錯誤の過程にある未成熟な産業ともいえるからである。だからこそ、中小企業ならではの擦り合わせ能力、コミュニケーション能力、提案能力を発揮することで、風力発電機自体の新規開発・能力増強・効率化に貢献することが期待されよう。

今回は、こうした風力発電機とは異なった部品供給構造を備える太陽電池産業に注目し、その特徴と両者の相違点について、詳述する。

- (注1) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が行った共同研究結果を再構成したものである。詳細については、『日本公庫総研レポート』No. 2011-7「環境・新エネルギー産業を支える中小企業の技術とビジネスチャンス」（2012年3月）を参照されたい。
- (注2) 財団法人新エネルギー財団（2009）「風力発電に関する Q&A 集」では、米国環境活動家レスター・ブラウンによるコスト比較として、バイオマス発電5.8～11.6セント/kWh、水力発電5.1～11.3セント/kWh に対して、風力発電3.3～5.5セント/kWhであることを紹介し、現在の技術で経済的に大量導入が可能となえ発電コストの点で優れている、としている。
- (注3) 風力発電機の“頭”のような部分で、ロータ軸に連なる伝達機・増速機・発電機などが格納されている。
- (注4) 是松康（2009）「風力発電装置」日本機械学会『日本機械学会誌』112巻1085号
- (注5) 上田悦紀（2009）「風力発電の産業効果」日本電気工業会『電機』2009年7月号
- (注6) 本稿では、ものづくりを主眼として、環境・新エネルギー産業に着目しているため、こうした非製造業への波及効果に多く誌面を割くことはできないが、今後、注目していきたい分野であることは疑いない。

ホームセキュリティの営業



(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。

近年の防犯に対する意識

防犯に関して、約7,500人が回答したアンケート結果があります。2003年に富士総合研究所が実施した「治安および自宅の防犯に関する生活者の実態と意識」というアンケートです。

「防犯パートナーとして最も期待する機関あるいは企業は？」という質問に対する回答の結果は以下のとおりです。

- 1位：A警備会社
- 2位：警察
- 3位：B警備会社

ごく普通に考えれば、当然「警察」と答えると思います。ところが、警察以上に警備会社を信頼しているという結果が出たのです。これには少々戸惑いもありますが、よく考えてみれば、警察は通常のパトロールはするものの常時見

張っているわけにはいきません。基本的には事件が起きてからの行動になるので防犯という点においては信頼が薄いのかかもしれません。このように「警察はあてにならない」と考える人が多いことをどう受け止めるか複雑な心境です。

一昔前、わが国では「水と安全はタダ」とまで言われていました。ところが、現在は水にも安全にもお金が掛かる時代になりました。安全を買うといえばホームセキュリティですが、どのようなきっかけで契約するのでしょうか。あるアンケートによると、

- 1位：近所に空き巣や不審者被害があったとき
- 2位：新居、引っ越し、結婚などで環境が変わったとき
- 3位：離れて暮らす両親が高齢になったので子どもが親のために

となっています。3位のきっかけ

は、高齢者だけの世帯が増加していることが背景にあるのでしょうか。

潜在需要エリアの抽出

このように、近年とみに求められるようになったホームセキュリティですが、実際に営業するには、どのようなターゲットを考えればよいでしょうか。

まず考えられるのは、やはり、収入との相関でしょう。先ほどのアンケート調査でも、年収と契約率の関係が発表されています。この結果をみると、年収が「1,000万円以下」の層の契約率は1.0%、同じく「1,000万～1,500万円」は3.1%、「1,500万～2,000万円」は4.3%、「2,000万円以上」は14.7%となっています。

このアンケートは2003年に実施されていて、やや時間が経過しているのですが多少の変化はあると思い

ますが、やはり高収入であればあるほど、防犯意識は高いことを示しています。

さらに、これまでの契約実績では、圧倒的に戸建住宅に住む世帯の契約率が高いとされています。このことは、直感的に考えても理解できます。最近のマンションなどでは建築時点でセキュリティ装置の設置が標準になりつつあります。ホームセキュリティの契約をする必要性は少ないと思われます。

ここまで述べたことをもとに、ホームセキュリティの営業に必要なデータを考えると、

- ①年収階級別データ
 - ②戸建住宅世帯数
 - ③年齢別人口
 - ④世帯人数
 - ⑤ハローページの電話帳データ
- があげられます。③年齢別人口と④世帯人数は、高齢者だけの世帯を抽出するためのもの、⑤ハローページの電話帳データは、営業を開始する時点でテレマーケティングをするためのものです。

これらのデータから、潜在需要の多そうなエリア（町丁目）を抽出します。条件は次のとおりです。

- ①年収階級700万円以上の世帯が200以上
- ②戸建住宅世帯が300以上
- ③戸建住宅率が50%以上
- ④50歳以上の構成比が40%以上

図-1 潜在需要エリアの抽出

営業対象は1,144世帯



資料：(株)JPS 作成（以下同じ）

- ⑤世帯人数2人以下の構成比が40%以上

こうして可能性の高い具体的なエリアを抽出し、電話帳データからリストアップしたテレポイントをもとに、電話作戦で営業を展開します（図-1）。対象は1,144件です。

ターゲットの絞り込み

しかし、住宅建物データを利用すれば、より効率的に、見込みのありそうなターゲットへの営業が実施できるようになります。必要なデータは、

- ⑥総床面積200平方メートル以上の戸建住宅数
- ⑦総床面積200平方メートル以上の家屋のポイント（位置）データ

図-2 住宅建物データによる絞り込み

営業対象は164世帯



先ほどの抽出条件①～⑤に、⑥総床面積200平方メートル以上の戸建住宅が100以上を抽出条件に加えます。そして、抽出されたエリア内の200平方メートル以上の戸建住宅を地図上にリストアップします（図-2）。すると、対象は164件になりました。

これまでの、抽出された町丁目の中の一つのエリアでも、1,144件もの対象に電話を掛けるか、訪問してチラシをポスティングするしかなかったのです。しかし、住宅建物データによって、わずか164件にまで、対象を絞り込むことができます。

しかも、総床面積が200平方メートル以上という条件で絞り込んだわけですから、より契約が期待できる先といえます。営業効率は飛躍的に上がるでしょう。

新興国向けの中古車輸出事業で急成長



プロフィール

まきの しんいちろう

1979年、東京生まれ。高校時代はFC東京のユースチームでフォワードとして活躍。大学在学中、バックパッカーとしてアジア7カ国を回った。卒業後、中古車の輸出を手がけるベンチャー企業に就職。2008年に独立して、(株) ENG を設立。

企業概要

創業 2008年
資本金 1,000万円
従業者数 15人
事業内容 中古車の輸出
所在地 東京都渋谷区千駄ヶ谷4-16-7 北参道DTビル4F
電話番号 03(5772)0710
URL <http://eng-inc.co.jp>

(株) ENG

代表取締役社長

牧野 新一郎

2012年夏——。ロンドンオリンピックでは、多くの日本人アスリートが躍動した。なかでも男子サッカーは、当初の下馬評を覆し、見事ベスト4入りを果たした。彼らのなかには、国内のJリーグなどを経ず、いきなり海外でプロデビューして大きく成長した選手も少なくない。このように早くから国境を越えて活躍する若い姿は、スポーツに限らず、ビジネスの世界でも見られる。

マレーシアに 取引基盤を構築

——中古車の輸出事業で、急成長しているそうですね。

2008年の1月に当社を設立し、2期目の2009年12月期に年商26億円、そして4期目となる2011年は、おかげさまで年商が50億円を超えました。今期は70億円を目指しています。

当社は、創業以来、日本の中古車を海外へ輸出する事業を手がけてきました。輸出先はおもにアジアの新興国で、なかでもマレーシ

アへの輸出が大きな割合を占めています。

——新興国向けの輸出というと、かなり古くなった車をイメージします。相当な台数を輸出しているということですか。

確かに、そうした中古車がまだまだ多いことは否めません。一方で、東南アジアなどには、所得水準が向上し、比較的新しく高価な中古車を輸入する国も出てきています。実際、当社では200万円、300万円という中古車も多数扱っているのです。

そこには、ジャパンブランドに対する信頼、憧れもあるでしょう。たとえ他国製の新車が買えたとしても、日本の中古車を選んでくれるのです。

そしてもう一つ、当社が飛躍できた大きな理由があります。それは、新興国のなかでもマレーシア向けの輸出で、競合他社を抑えて大きなシェアを占めているということです。

——マレーシア向けの輸出がなぜ大きな意味をもっているのですか。

マレーシアには、高価な中古車が売れる土壌が整っているからです。

まず、東南アジアのなかでマレーシアは、高い成長力を誇ります。これを受け、とくにここ数年は、高価な中古車が選ばれるようになっていきます。トヨタのアルファードやエスティマといった、日本でもなかなか手の届かない高級車も輸出しています。

また「リコンディションカー」という新車と中古車の間にあるカテゴリが確立されていることも一因です。マレーシアでは、登録から5年以内で、内外装のキズや汚れの補修、エンジンルーム内の整備などがきちんと行われた車は、新車に準じて扱われます。このため、年式が新しく質のいい中古車の価格が適正に評価されやすいのです。

さらに、自動車にかかる独自の

政策があることも挙げられます。工業化、とくに自動車産業の育成に力を入れるマレーシアでは、自国のメーカーを保護するため、中古車の輸入台数に制限を設けています。例えば先ほどのリコンディションカーは年間2万台まで、しかも輸入元はイギリスと日本だけと決められています。かつてマレーシアがイギリスの植民地であったこと、そしてマハティール首相が掲げた、日本や韓国を手本にしようという「ルックイースト」政策が影響しているのでしょう。

マレーシアでは毎年60万台以上もの新車が売れており、リコンディションカーに対する需要も小さくはありません。そして当社は、この2万台のなかで一定のシェアをもつ大手ディーラー・NAZAグループと取引関係を築いたことで、事業を拡大できたのです。

ゲームプランは 自ら組み立てる

——設立間もない御社が大きなグループと取引できるのは、よほど特別な縁があったからですか。

NAZAグループとは、創業する前に勤めていた会社で担当者として初めて出会いました。それまでは、NAZAグループはもとより、マレーシアとも縁もゆかりもありませんでした。というより、大学4年生になるまで、日本を出たことすらなかったのです。

そのわたしがなぜ、いまの仕事

をするようになったのか。少しさかのぼってお話しましょう。

わたしは3人兄弟の末っ子として生まれました。兄たちによく遊んでもらったこともあって、小さいころからサッカーに打ち込んできました。とにかく負けず嫌いで、試合でミスをすると、原因を考えては足りない技術を補う練習を繰り返したものです。その甲斐もあり、高校時代は埼玉県内の進学校に通いながら、プロサッカーチームFC東京のユースチームに所属するまでになりました。

やがて、高校3年生になると、サッカーか大学進学か、大きな選択を迫られます。父や兄は「やはり大学だろう」と言います。1990年代半ばの当時は、「いい大学を出ていい会社に入るのがいい人生」という価値観が世の中にも家庭内にも浸透していました。わたしにとってはサッカーも大切でしたが、結局、父や兄の意見に従い、大学進学を選んだのです。

ところが、いざ机に向かうと、サッカーへの未練から勉強に身が入りません。受験もやはり失敗に終わります。1年後には合格しましたが、大学に入ってから目標をもてず、漫然と暮らす日々が続きました。

しかし、その間、長引く不況の影響から“いい会社”の代表ともいえる金融機関や大手メーカーの破綻が相次ぎます。安全神話の崩壊は、就職活動を控えたわたしの

価値観を揺るがしました。

どんなに大きくて有名な会社でも、つぶれる可能性はある。ならば、自身の責任のもとに、すべての物事を自ら選択、決定できる経営者になろう。そうすれば、努力次第で必ず道は開けるだろうし、何より後悔しないですむ。大学進学時の苦い思い出もあり、人生という名の“ゲームプラン”は自ら描きたいと思ったのです。

とはいえ何か事業のアイデアがあったわけではありません。考えてみれば、それまでグラウンドと学校を往復するだけでしたから、できるだけ遠い世界をのぞいてみようと思いました。

そうして大学4年生のときに、半年間休学してアジアの国々を回りました。中国、チベット、ネパール、インド、タイ、カンボジア、ベトナムの7カ国です。初めて触れる異文化に大きな魅力を感じて帰国の途につきました。

——その経験が、現在の仕事へとつながっていくのですね。

漠然と海外を意識したもの、あらためて創業という視点から自己分析してみると、足りないものだらけです。事業内容は固まっていませんでしたし、資金、経営に関する知識、ノウハウ、人脈。恥ずかしい話、英語もまったくできませんでした。そこで、まずは就職して働きながら一つ一つ補っていくことにしました。

就職先は、創業するうえで足りないものを補うという観点で探しました。まず、海外と関係がある会社です。英語を必要とするのに加え、国内向けの事業だけでは、自らの事業のアイデアが限定されるような気がしたのです。そのうえで、新しく小さな会社に絞りました。将来自分が歩む経営者という道をできるだけ間近で勉強したかったからです。

目についたのが、中古車を輸出するベンチャー企業でした。同社が新卒の採用に力を入れていたこともあり、就職情報誌などで、「小さくても注目の会社」などとしてよく紹介されていたのです。

もともと車は好きでした。また、日本では廃車になる車も海外へと運べば、まだまだ喜んで乗ってもらえるはずです。自分がその橋渡し役になる。そう思うと、やりがいも大きそうです。2003年10月からインターンとして働き、2004年4月に正式に入社しました。

小さな改善の積み重ねが ビッグビジネスへとつながる

——そこで NAZA グループと出会ったのですね。

入社して半年ほど経ったころに、初めてマレーシアに出張しました。いくつか回った取引先の一つに NAZA グループもありましたが、そのころは取引量もまだ小さく、むしろそのほかの取引先のほうが強く印象に残っています。という

のも、行く先々でクレームを言われるのです。どうも車の装備品などに食い違いがあるようでした。

当時は、中古車の輸出というと、「安かろう悪かろう」でよしとする風潮が少なからず業界全体に漂っていたように思います。そこには、海外ビジネスという参入障壁の高さや、相手とほとんど顔を合わせないといった事情もあったのかもしれない。

しかしこれでは、会社のみならず、日本という国自体の信用にかかわります。翌日から再び1社1社訪れ、拙い英語で問題点をヒアリングしていきました。たとえば、事前の説明にはなかったキズやへこみがある、そもそもサンルーフやナビゲーションシステムなどの装備が違うといった不備もありました。これらの問題を解消すれば、取引を継続してくれるという約束を取り付け、マレーシアを後にしたのです。

——どのような対策を講じたのですか。

会社を巻き込んでクレームを解消するための仕組みをつくることにしました。具体的には、車を仕入れてから船に積むまでに、1台1台その状態をチェックする体制を整えました。一般に、中古車を輸出する際は、取引先から車種や年式といったおおまかなニーズを聞き、それに沿う車を仕入れます。仕入れ先には、ディーラーとオー

クションの大きく二つがあります
が、いずれも年式や走行距離などの
簡単なデータをもとに売り買い
されることが少なくありません。
仕入れ後も直接港に運ばれるため、
担当者はなかなか車を目にするこ
とができないのが実情でした。

ですから、何重にもチェックす
る仕組みを構築し、最終的な確認
書を必ず自身の目でみてから、問
題のない車だけを船に積み込むよ
うにしました。併せて、車の状態
や装備品などをチェックするリス
トを独自につくりました。シート
を先方とやりとりすることで、「話
が違う」となるのを防ぐようにし
たのです。

そのうえで、例えば車のキーが
1本しかなければスペアキーを手
配する。キズやへこみがあれば、
板金・塗装会社に修理してもら
うというように、整備まですること
にしました。先方の手元に届いた
ら、そのまま販売できるでしょう。

その結果、品質、コストパフォー
マンスともに満足してもらえ
る中古車をマレーシアへ輸出でき
るようになりました。こうした点
が評価され、入社2年目には、NAZA
グループから直接、担当者に指定
されたのです。

——創業に向けて、準備が整って
きたのですね。

もともと勤めは3年くらいのつ
もりでしたので、入社4年目の
2008年1月に独立しました。取引

先は一から開拓するつもりでし
たが、マレーシアの取引先などが
当社からも仕入れてくれることにな
りました。シンプルにわたし個人
の仕事ぶりを評価してくれたので
しょう。なかには、「お前から車を
買いたい」と前払いで車を注文し
てくれたところもあります。

それでも資金面で苦労する場面
はありましたが、父からの援助の
ほか、日本政策金融公庫の海外展
開資金を活用することで、何とか
乗り越えました。商社の世界では
「売りを固めろ」という人がいま
すが、強い取引基盤があったから
こそ創業して間もないわたしが融
資を受けられたのでしょうか。

おかげで経営が軌道に乗りはじ
めた2009年には2期目にして26億
円という年商を実現できました。
その後、2012年の6月に大阪港に
整備工場を構え、より高品質の中
古車を輸出できる体制を整えてい
ます。

日本では、若者の車離れなども
あって車の販売台数が減少傾向に
あります。また、中古車の買い取



大阪港に構えた整備工場

り専門店の登場や、インターネッ
トの普及で価格競争が激しくなり、
廃業に追い込まれる中古車販売店
も増えています。わたしも日本国
内だけで事業を展開していれば、
いまのような順調なスタートは切
れなかったでしょう。

とはいえ、わたしの思い描く
ゴールはまだ先です。まずは、「高
品質の中古車」を提供できる仕組
みを活かし、経済発展著しい新興
国を中心に、需要のある国々への
輸出を増やしていくつもりです。

そうして海外にしっかりとした
販路を有していれば、国内の仕入
れで有利になります。近い将来、
その強みを生かして、日本で、中
古車の買い取りや販売といった事
業を新たに始めたいですね。

聞き手から

同社の発展は、NAZA グループとの出会いという運に恵まれたところも大きい。しかし、その“ワンチャンス”をものにできたのは、事前に周到なゲームプラン、準備があったからにほかならない。

マレーシアで築いた取引基盤をもとに日本での事業展開をめざす牧野社長。彼のように、既存の価値観や国境にとらわれない若い世代の活躍こそが、いま求められているのではないだろうか。（川楠 誠司）



「ほめる」と「感謝する」



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『重要会議ではズラをかぶろうー超・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。

前回では、社員からアイデアがどんどん出るような組織に変革するためのマネジメント手法として「怒らない」重要性とその効用を紹介しました。今回は「ほめる」「感謝する」ことの重要性とその効用を紹介します。

「働く」ことは「喜び」

ところで、「怒る」の反対は何でしょうか。「ほめる」あるいは「感謝する」ということではないでしょうか。

怒られなければ萎縮^{いしゆく}したり反感をかったりはしませんが、それだけです。では、「ほめられる」または「感謝される」と、人の心はどのように変化するのでしょうか。

まず単純に「嬉しい」と思えますよね。なぜそう思うのか、というと、人は生来「人の役に立つと嬉しい」という性質を持っているからではないでしょうか。

「働く」という言葉は、英語の WORK の翻訳である「労働」とはちょっとニュアンスが異なると思います。西洋ではアダムとイヴの原罪により人間は「労働」という罰を与えられたというような労働観があるのに対し、日本語の「はたらく」は「はた（傍）」＝「他人」を「楽」にするというのが語源という説があります。

言語学的な真偽はよくわかりませんが、経営にとってはとても重要な考え方だと思います。そもそも企業は、お客さまが求めるものをお客さまの代わりに提供し、お礼としてお金を頂いているからです。

その企業のなかでの実務の一つ一つが「はた」を「楽」にするための行動だと考えることは合理的です。そして、人間が生来「人の役に立つことを嬉しい」と思う心を有しているのであれば、働くことは決して罰などではなく、喜び

であるはずです。

さて、第11回で述べたように、アイデアの源泉は「心」でした。つまり、働くこと自体の喜びに気付いたとき、人は仕事に役立つアイデアをたくさん出すようになるのです（図）。

それにもかかわらず、多くの職場で働くことが喜びだと感じられないのは極めて残念なことです。どうしてそのようなことになっているかという、働いても「人の役に立っている」「喜ばれている」という実感が得られないからではないでしょうか。具体的に言うと、ほめてもらえない、感謝してもらえない、ということです。

わたしが経営トップを任された化粧品会社では、あたかも上司は部下のあら探しをするためにいるかのような状態でした。ある幹部社員に聞いてみると「よほどのすごいことでもしないとほめたことはないですね」とのことでした。

些細なことほめる

では、どんなときにほめたり感謝したりすればよいのでしょうか。先ほどの幹部社員のように、何年も部下をほめたことがないほどハードルが高いと、よっぽど優秀な部下がいない限りほめるチャンスはなさそうです。

ここで、上司の仕事として「ほめる」「感謝する」ということの意味を、あらためて思い出してみましょう。

部下が「自分自身の仕事が人の役に立っていることを認識し、喜びを感じて積極的にアイデアを出すようにすること」が目的です。喜びを見出す対象は、なにも特別なすごい仕事だけとは限りません。平素の仕事でも、十分に喜びに気付いてもらうことは可能です。

つまり、マネージャーとしてほめたり感謝したりすることの意味を理解すれば、それらを出し惜しみするのは実にもったいない話なのです。すごい仕事をしてくれたらほめるのは当たり前、部下の最大の能力を引き出すために、いかにほめるネタを探し、感謝できるか、がプロとしてのマネージャーの力量なのです。

ほめたり感謝したりすることが習慣になっていない企業や個人にとっては、そうした言葉を発することに大きな抵抗、照れがあるよ

図 ほめられたときと怒られたときの心の動き

ほめられる・感謝される

嬉しい

もっと喜ばれたいくなる

良いアイデアを出して
チャレンジする

怒られる・叱られる

萎縮する

ミスを恐れる

新しいことを避けて
無難に過ごそうとする

資料：筆者作成

うです。そこで、わたしは先の化粧品会社で「ほめるリスト」というメーリング・リスト（ML）を作ることになりました。言葉に発するよりもメールにした方が照れが少ないのではないかと思います、また、本人との二人のやり取りではつまらないので、社員全員が閲覧する ML にしたのです。

どんな些細なことでもよいから、感謝したいこと、ほめることをこの ML に投稿してください、と呼びかけました。幹部社員には、この ML への投稿の数を査定の一部にすると宣言して奨励しました。わたし自身も積極的に幹部社員たちを中心にほめて感謝しました。

最初はなかなか投稿が増えなかったのですが、一つの投稿が転機となりました。ある部署の若手女性社員に対し「朝出勤すると湯沸かしポットの電源を入れてくれてありがとう」というたわいの

ものでした。ところが、ほめられた女性社員がほめてくれたことに対するお返しのお礼メールを投稿しました。「誰も見てくれていないと思っていたし、部署で一番新前の自分がするのが当然だと思っていたのにそれをほめてくれて涙が出ました」という内容でした。

これをきっかけに、ほめる方も些細なことでも投稿するようになり、ほめられた方も素直にほめられた嬉しさを共有するようになりました。この ML の賑わいとびったり比例して会議での発言も賑わいを増し、出てくる案にも彩りが見えてきたのです。

さらに、これまでは押しつけあっていた部署間に落ちそうな、誰にとっても本来の自分の仕事とはいいがたい仕事を、お互いに進んで請け負うようになったのです。もちろん、こうしたネタは ML で大いにほめられます。

物語性をまとったオリジナルブレンドティー



ワイズティーネットワーク(株)
代表取締役社長 **根本 泰昌**

〈企業概要〉

代 表 者 根本 泰昌
創 業 2006年
従業者数 6人

事業内容 紅茶の小売・卸売、喫茶店
所 在 地 栃木県宇都宮市曲師町5-3 タキヤビル2F
電話番号 028 (639) 6601
U R L <http://www.y-tea.com>

シャッター通りと化した商店街にみられるように、長引く不況の影響を受け、疲弊している地域は少なくない。

栃木県宇都宮市のオリオン通りにあるワイズティーネットワーク(株)の根本さんは、紅茶で地域を元気にしようと奮闘してきた。その過程で生まれたのが、オーダーメイドによる「それぞれの物語を表現した紅茶」である。この紅茶を注文するために、いまでは県外から多くの人や企業が同店を訪れる。

紅茶の魅力を伝え ファンを広げる

——大手製薬会社を退職して、紅茶店をオープンしたそうですね。

大学を卒業後、東京の製薬会社で、営業や企画に携わり、最後は製品マネージャーも務めました。仕事は楽しく、充実した日々を送っていたのですが、一方で、生まれ故郷である宇都宮への思いが徐々に募っていきました。日ごろ華やかな東京に身を置いている分、

帰省するたびにさびしくなる地元の姿とのギャップが身にしみたのです。

その象徴が、オリオン通りでした。宇都宮市民にとって“ハレの場”であった通りがシャッター通りと化してきたのです。その様子を目の当たりにし、地元に戻って何か役に立ちたいと考えました。

地域もそこに住む人も元気になり、なおかつ宇都宮、栃木のイメージアップにつながる。そんな事業はないかと、実際に5,000近くの事業をリストアップしてたどり

着いたのが紅茶店でした。飲んでおいしいですし、午後の昼下がりが似合うように癒やしや和みの効果も期待できます。

ただ、元気のないオリオン通りで需要に限られる紅茶の専門店を開業するわけですから、苦戦するのは目にみえていました。その苦境を乗り越えていくための、よりどころとなるものが自分のなかに必要でした。

そう考えて向かったのが、東京にある行きつけのカレー店です。そこはカレー店ですが、実におい

しい紅茶が飲めるのです。インド人のスタッフがいたので、世界最大の紅茶生産地であるインドで紅茶に携わる仕事をしている人を紹介してもらい、思い切って会社を辞めてインドに渡り、その人の下で修行することにしました。

2カ月という短い期間でしたが、茶葉を栽培している茶園や紅茶を扱う商社などで紅茶に関する知識や技能を学ぶことができました。こうして2006年5月にオリオン通りに茶葉の小売店をオープンしたのです。

——店は順調にスタートできたのですか。

いいえ、当初は来店客が数人という日もありました。しかし、覚悟していたことです。

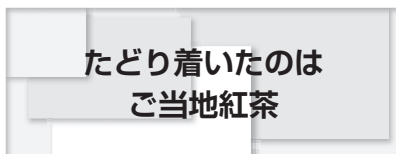
焦ることなく、当店がほかの紅茶店と異なることを消費者に広く知ってもらう効果的な方法を模索しました。そうして始めたのが、紅茶教室です。1回90分で紅茶のおいしい淹れ方はもちろん、豆知識や歴史などを紅茶とスイーツを味わいながら教えます。

多くの人に参加してもらうため、入学金は3,150円、授業料も1回3,150円に抑えました。また教室は、水曜の午前中と金曜の夜、土曜の午前中というように、曜日や時間帯をずらして開催することで、できるだけ多くの人に参加できる

ようにしました。

始めてみると、OLや主婦を中心に、教室は大好評でした。その後、このレギュラーコースを修了した人のために、さらに難易度の高いシニアコースを創設しました。

ちなみに、シニアコースの卒業生には認定証とワイズティー公認講師のピンバッジを贈ります。卒業という節目をきちんと演出することで、紅茶に対する自信や知識欲がより芽生えるはずです。そうなれば家族や友人にも紅茶について話したくなるでしょう。それが回り回って当店、そして紅茶のファンを増やすことになると考えています。



——ほかにも取り組まれたことはありますか。

栃木にまつわる紅茶をつくることです。

それまでも店では、オリジナルブレンドの茶葉を販売していましたが、それらは、わたしなりにテーマをもってブレンドしていたのですが、商品選びに迷っているお客さまにそのテーマを説明すると、共感して茶葉を選ぶ方が多かったです。

このことから、何らかのテーマ性をもたせた紅茶をつくれば、よ



さまざまなオリジナルブレンドティー

り興味を抱いてもらえるのではないかと考えました。そこで目をつけたのが地域です。地域にまつわるテーマや素材を扱えば、地元の人の関心をひきやすいでしょう。また、紅茶を通じて栃木の魅力を広く発信できるので、開業の目的である地域、宇都宮を応援することにもつながります。

そうしてつくったのが、ジャズをモチーフにした紅茶です。宇都宮は渡辺貞夫氏や高内春彦氏など著名なジャズプレーヤーを輩出し、近年、ギョウザだけでなく「ジャズの街」としても街おこしに取り組んでいます。そこでジャズ発祥の地であるアメリカ・ニューオリンズ名産のオレンジをベースに、数種類の香料をブレンドし、フルーティーな甘味と酸味を効かせた大人のテイストに仕上げました。

こうした紅茶づくりには、インドへ修行に出て以来磨いてきたブレンドの技が活かれています。世界的に有名なブレンドティーを取り



紅茶教室の様子

寄せては、茶葉に限らず、フルーツや香料なども素材にしながら、独自に味や香りを再現するといった訓練を続けてきました。

もちろんインド各地を回り、茶葉農家と知り合ったことも大きな財産です。日本ではあまり流通していない茶葉も、特別に仕入れられるルートができました。

こうしたブレンドのノウハウや素材の幅広い選択肢を活かし、地域をテーマにした紅茶を中心に40種類ほどのオリジナルブレンドティーをつくってみました。

——成果はいかがでしたか。

狙いどおり、地域をテーマにした紅茶は評判を呼び、1年もすると、次第に多くのお客さんが来てくれるようになりました。

なかでもジャズをテーマにした紅茶はユニークだということで地元紙に取り上げてもらい、これが思わぬ来客を呼び込みました。ナシを栽培している農家の方から、栃木県産のナシ「にっこり」を使っ

た紅茶をつくってほしいと、相談を受けたのです。にっこりは1990年代後半に品種改良されたナシで、珍しいナシ風味の紅茶をつくって話題性を高め、新たな販路を開拓したいとのことでした。

ナシは水分が多いため、乾燥させるのが難しく紅茶には不向きです。それでも果実と皮に分けてそれぞれ乾燥させるなどの工夫を凝らして完成させ、「おもてなし紅茶」という名前で商品化にこぎ着けました。

苦労した甲斐があって、おもてなし紅茶は好評でした。いまでは帝国ホテルからも引き合いがあり、夏季限定のスイーツとしてホテルで販売しているゼリーにも使われています。

それぞれの物語を表現し 遠方からの集客を実現

——オリオン通りに少しにぎわいが戻ってきたのではないですか。

確かに、地元の人はずいぶん来店してくれるようになりました。ただ、わたしのなかでは、市外、そして県外から人を呼び込むことが最終目標です。簡単ではありませんが、店をオープンしてからさまざまな紅茶をつくるなかで、自分なりに一つのアイデアが固まりつつありました。

それは、それぞれの人や企業な

どの物語を表現した紅茶を、オーダーメードで提供することです。わたしは、ジャズなどをモチーフにした紅茶をつくってきました。そのノウハウを活かせば、企業の歩みや理念、さらには一人ひとりの人生といった、それぞれの物語を表現する紅茶もつくれるはずです。例えば、あるカップルの結婚までの物語を表現した紅茶を、結婚披露宴の引き出物にするといった具合です。

この発想が生まれた直接のきっかけは、にっこりを使った紅茶づくりでした。農家の方は試作している間に、何度も足を運んでくれました。オーダーメードとなれば、自然な形でお客さまに来店をお願いできます。全国的にも珍しい取り組みなので、うまくニーズをつかめれば、オリオン通りに県外の人を呼び込むことができると考えました。

もちろん、メールや電話でも要望は伝えられます。ただ、物語を表現するとなると、依頼人の人柄、話の細かなニュアンスを感じ取ってはじめて、説得力が生まれます。依頼人にとっても、電話やメールでやりとりしただけでできあがるのでは味気ないでしょう。何度も直に話し合うからこそ、自らも紅茶づくりに携わったという感覚がわき、思い入れや納得感が深まるはずです。

——どのようにしてつくっていくのですか。

注文があったら、まず依頼人来店してもらい打ち合わせをします。その際、飲む人や場面、紅茶で表現してほしい思い出やできごとなどを念入りにヒアリングします。結婚式の引き出物を例にとると、二人のなれ初めや思い出、互いの印象などについて話してもらいます。

打ち合わせが終わったら、ストーリーを整理し、それに合う茶葉やフルーツなどを選定していきます。例えば、初めて出会ったのが夏の時期、思い出がバリ島旅行だったとします。そこから海、太陽を連想し、これに合う材料として、スリランカ産の茶葉とマンゴーなどを選びブレンドします。くせがないスリランカ産の茶葉はさわやかな潮風を、そしてマンゴーは南国をイメージさせるというわけです。

おおまかなブレンドの方向性が固まれば、物語の細部や材料となる素材、そして味わいのイメージなど依頼人とすり合わせていきます。その後は、実際に材料を取り寄せ、分量を微調整しながら試作品をつくります。最後に試飲してもらい、修正を加え問題がなければ完成です。

代金は、完成までに1カ月以上かかることもあり、監修料とブ

レンド料を合わせて10万円からとしています。それに茶葉などの材料代を別途いただきます。2回目以降の注文では、監修料とブレンド料が無料になりますので、手軽に追加注文が可能です。

——狙いどおりオーダーメイドの注文は順調ですか。

2008年からの4年間で、100件近くの依頼があったのでしょうか。しかも、うれしいことに、東京をはじめとする県外からの依頼が予想以上に多くなっています。最近では、建設会社や保険会社など企業からの注文も増え、なかには海外から来られる人もいます。

2011年11月には、大手旅行代理店が主催する紅茶をテーマにした日帰りバスツアーがあり、東京や横浜などから紅茶好きの人が大勢来店しました。当店で栃木にまつ



おもてなし紅茶

わる紅茶や新作のオリジナル紅茶を振る舞ったり、益子焼きの工房で茶器づくりを体験したりするという企画です。現在は、旅行会社とタイアップし、ツアーを継続していこうと計画中で、実現すればオリオン通りににぎわいを取り戻す大きなきっかけとなるはずです。

これからも、紅茶の力で地元の人を元気にするとともに、宇都宮をギョウザ、ジャズに続く「紅茶の街」としてアピールしていきたいと考えています。



取材メモ

オリオン通りに店を開いて以来、根本さんは、おいしい紅茶の淹れ方や豆知識などを来店客に伝えるとともに、地域をテーマにした紅茶をつくって地元の人々の関心を惹きつけた。さらに、人や企業の物語を紅茶に表現するという独自の取り組みで、遠く県外からも人を呼べるようになっていく。

一見、これらの取り組みに共通点はみえてとれない。しかし、実はいずれも紅茶に、うんちく、テーマ性、物語性といった「情報」をプラスすることで、大きな付加価値を与えているのである。

紅茶は味と香りだけを楽しむものとは限らない。情報という風味を加えることで、その魅力はずっと芳醇なものとなる。(鈴木 佑輔)

婚活から学ぶ パーソナルカラー

国勢調査によると、30歳代前半の男性の未婚率は47.3%だそうです。結婚したい、別にしたくない、なるようになればよい。それぞれ考えがあるでしょうが、高齢社会にどっぴりはまりつつある日本において、さまざまな方面から先のことを考えると、ちょっとぞっとするデータではあります。色とイメージの仕事に携わっているわたしとしては、ぜひ婚活の応援をしたいと日々思うのです。

いまや不動産の賃貸・売買はホームページに載せる写真が反響を大きく左右するのですが、婚活でも然り。例えば、婚活サイトに掲載する写真が異性の関心を引きつける手段の一つになっています。ところでこの写真は、非会員の方が閲覧しようとするボカシが入ります。ボカシが入るとさすがに顔のつくりは見えないのですが、全体的な雰囲気はとらえられます。

それを見て気になったのは、「服が全体的に暗い色だと印象まで暗くなる」ということです。ファッションではよく、無難で手取り早い色として黒が挙げられます。収縮色で引き締まって見え、なんとなく格好よくおさまってしまう

気がするところが人気の要因なのでしょう。しかし、写真ではどうしても顔が暗く写りがちです。もし暗い服で写真を撮るときは、顔に影ができないように注意しましょう。

反対に、白はフラッシュ効果があるので写真写りがよくなるといわれています。いままで何となく表情が暗く写ってしまうという方は試してみてくださいはいかがでしょうか。

スーツ姿で写真に写るときは、ネクタイの色を工夫してみてください。派手に見られるのを恐れるあまり、とっても地味な印象になってしまっている方が意外に多いです。ビジネスのシーンでも、例えば、ホームページや名刺に顔写真を載せる際は、これらの点に注意したいですね。

もちろん黒など暗い色も、センスよく着こなすことができれば問題はありません。また、女性なら

メイクの力やアクセサリーの輝きに助けてもらうのもよいでしょう。ちなみにアクセサリーも、シルバー系が似合う人とゴールド系が似合う人に分かりますから、自分を引きたててくれる色を探してみてください。

婚活にしてもビジネスにしても、着る服の色でチャンスを逃すのはもったいないことです。色彩心理だけでいうと、情熱をアピールするには赤を、円滑な人間関係なら緑を、女性らしさならピンクを、となりますが、一番大事なのは、いかに暗くならずに「自分らしさ」をアピールできるか、という点でしょう。

婚活の機会にぜひ自分の魅力を引き出してくれるパーソナルカラー、そして写真写りなど自分の演出の仕方を学んでおくと、ビジネスなどいろいろな場面にも応用できると思います。

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。





地元の食材をPRする「知産志食 しりべし」
<http://oishii-shiribeshi.com>



「知産志食」で 食材の宝庫“後志”を元気に

小樽商工会議所 業務係長 山崎 久

かつて北海道経済の中心地として繁栄した小樽市。現在は、豊かな食や自然、歴史的な街並みを楽しめる観光都市として、年間600万を超える人々が訪れます。

一方、市の人口は1964年の20万7,000人をピークに減少に転じ、現在は約13万人となっています。また、15歳未満の若年人口が65歳以上の高齢人口の3分の1にまで落ち込んでいる問題も深刻で、若い人たちの働く場を確保するための長期的な産業振興策の検討を進めています。

そのなかで小樽商工会議所では、2011年、1次・2次産業振興、観光振興、港湾振興、商業振興の四つの切り口によるプロジェクトを立ち上げました。

その一つ、1次・2次産業振興プロジェクトでは、後志地域内での連携に着目しています。

後志は、小樽市をはじめ余市町、

ニセコ町^{しゃこたん}、積丹町^{くっちゃん}、倶知安町など20の市町村からなる地域で、ホッケ、ニシン、ウニ、カレイ、シャコなど多彩な魚貝類はもちろん、アスパラ、馬鈴薯、カボチャ、ユリ根、トマト、サクランボ、ブドウ、リンゴといった四季折々の野菜や果物、それに水稻、畜産などの生産が盛んです。

後志は「北海道の縮図」といわれるほどの『食材の宝庫』なのです。しかし、その魅力は地域内で十分に認知、活用されているとはいえ、後継者難に悩む農畜水産業者も少なくありません。

そこで後志の食を、地元の方々にもっと知って、食べて、使ってもらうことで地域全体の振興につなげていこうとスタートさせたのが、「知産志食 しりべし」キャンペーンです。「産地を知って、後志を食す」という意味を込めています。

まず、キャンペーンの趣旨や管

内農畜水産業の状況、後志の旬の食材カレンダーなど多彩な情報を盛り込んだPRチラシ・ポスターを、各家庭をはじめ、後志の関係諸団体や市内外での物産展等で配布。また、地域のさまざまなイベントと連携し、地元産の食材を使った商品の販売ブースを設けたり料理教室を開いたりして、後志の旬を味わっていただくなど、「知る」「食べる」を中心とした取り組みをスタートしました。

さらに、地元産の果物やニシンを使った商品開発、家庭秘伝のレシピの募集など、食材の高付加価値化に向けた「使う」取り組みも始めています。

今後も、「知産志食 しりべし」を合言葉に、後志の食を地域に、さらには全国に発信し続けていきたいと思っています。皆さんもぜひ、後志に来て、試食ならぬ志食を試みませんか。

中小企業における同族経営の課題と解決法



明星大学経営学部 准教授 石橋 貞人

いしばし さだひと

1964年静岡県生まれ。明治大学商学部卒業。筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了。博士（経営学）。三井銀行（現・三井住友銀行）勤務、経営コンサルティング会社代表取締役などを経て、2012年より現職。専門は、同族経営、人的資源管理、組織心理学。主な論文に、「ファミリービジネスの視点から見た中小企業経営」（明星大学経営学研究紀要、2011年）などがある。

はじめに

日本の中小企業の多くは、家族または親族が会社を所有し、経営にも参画している同族経営を行っている。経営学においては、株主（所有者）に代わり、経営の専門家が経営のみに専念する「経営と所有の分離」がなされている非同族企業の経営を取り上げることが多い。しかし同族経営では、経営と所有が未分離であるだけでなく、情的なつながりを持つ家族関係をも加味した、「家族・経営・所有」をトータルにマネジメントするという点で、従来の経営学では語ることのできないユニークさがある。

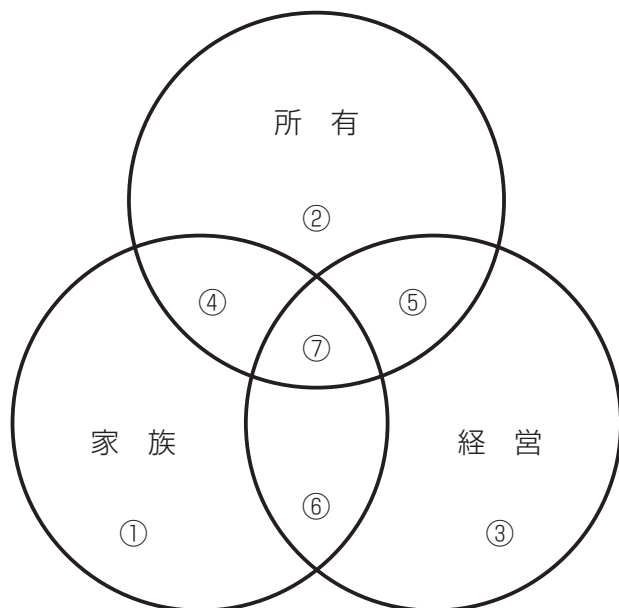
このような同族経営を説明するモデルとしてスリー・サークル・モデルがある（Tagiuri and Davis, 1996：図－1）。

これは、同族経営における一時点を静態的にとらえたモデルであり、家族・経営・所有について互い

に重なり合う三つの円で示したものである。同族経営に関わるすべての人は、重なり合う三つの円がつくる七つの領域のいずれかの立場に区分される。例えば、家族で株主であるが同族企業に就業していない場合は、④の領域に区分される。また、家族で同族企業に働いているが、株主ではない場合は⑥の領域に区分される。

このように、同族経営に関わるすべての人を区分し、立場を明確化することにより、同族経営に内在する複雑な人間間の相互作用を分析する際の助けとなり、実際に何が起きているのか、その原因は何かをより理解することの手助けとなる。例えば、心情的には固い絆で結ばれている兄弟であっても、前述の④の領域に区分されている兄は、株主として配当を多く望むが、⑥の領域に区分されている弟は、会社の業務拡大を優先し、投資資金としての内部留保を高めるため、配当を見合わせたいと考えるかもしれない。

図－1 スリー・サークル・モデル



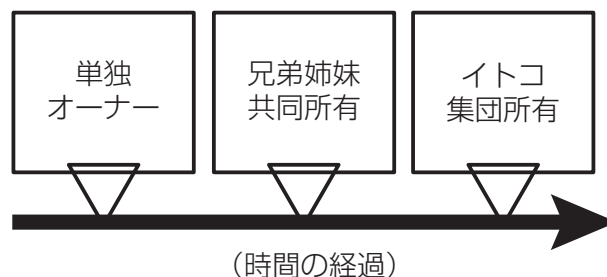
資料：Tagiuri and Davis（1996）に基づいて筆者作成

確かにスリー・サークル・モデルは、同族経営に関わる人々の、ある時点の立場を明確化してくれる。ただ、同族経営は時間の経過とともに、三つの円がつくる七つの領域ごとの人数の変化や、当初とは異なる立場になるなどして、問題はより複雑なものになる（Gersick, et al. 1997）。

家族でいえば、結婚や子どもの誕生、子どもの成長と経営への参加、そして事業承継というように、時間の経過とともに家族のメンバーの同族経営への関わり方は変化する。また、経営も創業期から拡大期、そして安定期への移行により、家族以外の就業者の増加などの変化が起こり、それに伴い家族の経営への影響力が低下するなど、さまざまな問題が発生する。

特に、所有の視点からみれば、時間の経過とともに、「単独オーナー」「兄弟姉妹共同所有」「イトコ集団所有」の各段階に発展することが考えられる（図－2）。つまり会社の株は、事業承継を通じて単

図－2 所有の発展段階



資料：Gersick, et al.（1997）に基づいて筆者作成（以下同じ）

独所有者（いわゆるオーナー経営者）から、その子どもたち（兄弟姉妹）に相続財産として分配され、さらにその子どもたちから孫（イトコ）へ分配される、というように株の所有が段階を踏んで発展し、複雑化してくる。このような所有構造の複雑化から、就業株主と非就業株主の力関係、経営陣内部や家族間の力学、さらに金銭や地位など家族が経営に寄せるニーズの違いといった新たな経営課題が浮かび上がってくることもある。

そこで本稿では、Gersick, et al.（1997）、Kenyon-Rouvinez and Ward（2005）に基づいて、所有の発展軸の各段階での特徴と、取り組むべき重要課題について、中小同族企業の経営の視点から再考する^{（注1）}。

「単独オーナー」段階

ほとんどの同族企業は、1人のオーナーが会社の株をほぼ所有している単独オーナー企業として創立される。そして、日本の多くの中小企業は単独オーナー段階であると考えられる（石橋、2012）。株式会社形態の場合、形式的には取締役会、株主総会はあるものの、過半数以上の株を所有している単独オーナーは、経営に関する事項について「独断的な意思決定」を行う。

このような単独オーナー段階の企業における取り組むべき重要課題として、ワンマン経営の長所と短

所、家族の中でのオーナー経営者、次世代の所有形態の選択、の3点を取り上げる。

ワンマン経営の長所と短所

オーナー企業の長所でもあり短所でもある点として、1人による所有や管理が集中する「ワンマン経営」があげられる。その長所は、1人ですべて決められる迅速な意思決定や、特に創業者にみられるように、自分の夢への挑戦や、明確な理念に基づく方針といった、経営の明快さである。

一方短所として、経営のあらゆる意思決定に自分が「関わりすぎ」てしまい、自分がいなければ会社を運営することができない仕組みをつくる傾向がある。そのため、休暇をなかなか取ることができないばかりか、休暇中でも会社から電話があり、その都度指示するという光景もみられる。

また、会社での地位を失うことを恐れるがあまり、従業員の意見具申や、税理士といった専門家の助言などに耳を傾けず「独裁的」になってしまう恐れもある。このような場合、例えば、労働法や税法などに疎く、行政より指導勧告を受ける、情報化の進展に乗り遅れて非効率になるなど、各経営機能の専門的な知識が必要になったとき、経営の危機を招くことになる。

家族の中のオーナー経営者

経営の成功により、その地域でオーナー経営者ばかりではなく、その家族全員が、「〇〇会社の奥さん」「〇〇会社のお坊ちゃん」というように、周囲から一目置かれる存在となることがある。さらに大きな家に住んだり、子どもの教育にお金を費やしたりするなど、経営に成功しているオーナー経営者は、家族に大きな影響を与える。このことは、家族に富や名誉を与えるというメリットもある一方で、一般家庭以上に、家族の経済的・精神的中心となるオーナー

経営者に対して、家族ですら「物を申す機会」も与えられないという危険性をはらむ。そして場合によっては、仕事に熱中しすぎて家族と過ごす時間が少ないオーナー経営者に対し、家族が仕事量を減らすようにとさえ、しだいに家族関係が希薄になる可能性もある。

また、オーナー経営者の子どもたちの間で、親の関心や好意を引くために競争意識が強くなり、のちに成人したときの事業承継の際の摩擦につながることもある。さらに、後継者となる子どもは、自分の将来に関わる意思決定について、オーナー経営者である親がすべて決めてしまうため、会社の意思決定から遠ざけられているという孤独感を感じることもある。

次世代の所有形態の選択

次世代への事業承継は事業の存続を志向するあらゆる企業にとって、極めて重要な課題である。なかでも同族企業においては、単に経営の承継ばかりではなく、次世代の所有形態をどのようなものにするかが、大きな問題となる。

所有の視点からみた同族企業における事業承継のタイプとしては、図-3に示したように九つあり、三つの型に分けられている。

前述のように単独オーナーから兄弟姉妹共同所有、そしてイトコ集団所有と所有形態が変わる「段階型」承継のほか、所有形態を単純化するために段階型とは逆の方向にオーナー交代が行われる「回帰型」承継、そして同じタイプの所有構造を維持する「リサイクル型」承継である。

例えば会社を経営する際に、1人で会社を所有することがよいと考えている家族は、リサイクル型の承継を行い、子どもが等しく会社を所有することが平等であると考えている家族は、段階型の承継を採用するなど、家族の持つ文化や価値観により、所有

形態の選択が行われる。

また同族企業においては、経営者自身が自社株や事業用資産の大部分を保有していることが多い。この場合、単独オーナーに複数の子どもがいて、そのうちの1人を後継者とするケースには、事業を継がない子どもの遺留分^(注2)を侵害しないように、自社株や事業用資産以外の財産を、事業を継がない子どもが取得できるようにして、相続紛争を防止することが必要となる。加えて後継者や会社のために、自社株や事業用資産の買い取り資金や、相続税の納付のための資金を確保しておく必要もある（中小企業庁、2011）。

「兄弟姉妹共同所有」段階

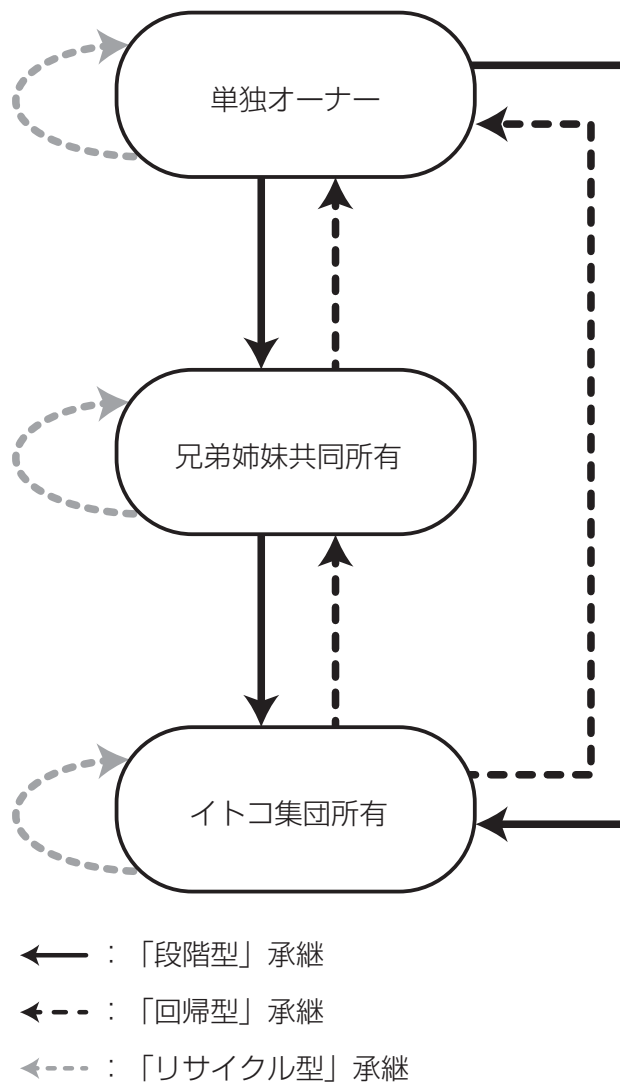
兄弟姉妹共同所有段階では、複数人の兄弟姉妹により会社は所有経営されている。この段階では、創業からすでに数十年たっており、企業規模も拡大していることもある。また、兄弟姉妹の中で、経営に参画している者もいれば、経営に関与しないで所有のみという者もいる。このほか、単独オーナーの死去に伴う相続で、その妻が株の多くを所有し、子ども（兄弟姉妹）がそれぞれ一部を持っているという、単独オーナー段階と兄弟姉妹共同所有段階の混成的な状態である場合もある。

兄弟姉妹共同所有段階における重要課題として、共同経営のための仕組みづくり、分家の派閥志向の管理、の2点を取り上げる。

共同経営のための仕組みづくり

兄弟姉妹共同所有段階における取り組む課題の一つとして、単独オーナー段階における独断で経営に関する事項を決定する仕組みから、「合意による意思決定」により、兄弟姉妹が共同経営を行うという仕組みをつくり上げる必要がある。

図-3 承継における九つのタイプ



これは、兄弟姉妹で平等に株を所有する場合はもちろんのこと、1人が過半数以上の株を所有する場合でも、ほかの少数兄弟姉妹株主に対して、平等に扱われていることを示すとともに、企業運営に対する情報提供や、報酬などの経済的約束事を果たす必要がある。反対にこれらを果たさない場合は、兄弟姉妹間に争い事が生まれ、会社業務が滞るばかりではなく、家族崩壊へと進んでしまったり、後述する分家の派閥志向に拍車をかけてしまったりする恐れも

ある。

分家の派閥志向の管理

第2に、分家の派閥志向の管理がある。兄弟姉妹の共同オーナーも、家族を持ち、子どもが成長するにしたがって、自分たちの家族を代表した「分家の長」として、取締役会や株主総会などでの発言や行動をとるようになる。このようなことがビジネスの目を狂わせ、兄弟姉妹間の競争心や不信感を助長させる。

特に、兄弟姉妹の配偶者は、家族以外の第三者であり、兄弟姉妹の関係よりも、自分の家族に焦点を合わせがちになる。同じ親に育てられた兄弟姉妹であれば当たり前と思っている価値観も、配偶者にしてみれば違和感を覚えるものであるかもしれない。このような配偶者に影響を受けた分家の価値観や、各分家の経営に期待するニーズの違いなどから、会社において派閥的な接し方を助長することも考えられる。

「イトコ集団所有」段階

イトコ集団所有段階では、前の世代の兄弟姉妹が結婚して築いた、それぞれの家族の子どもたち（単独オーナーからみれば孫にあたる）により、会社は所有経営されている。何家族もの生計を養えるほど企業規模は拡大しているが、どの家族も議決に足る株数を持っていない段階である。

ここまでくると、多くのオーナーがいるため、兄弟姉妹共同所有段階のように「合意による意思決定」ではなく、多数決という「民主的な意思決定」がなされる。しかし、大胆な決定をしようとしても多数の同意を得るために、無難な決定に落ち着いてしまうなど、単独オーナー段階のような起業家精神が失われるというリスクもある。

こうしたイトコ集団所有段階においては、一族の経営と所有のあり方が最重要課題となる。

一族の経営と所有のあり方

兄弟姉妹のうち、長男は子どもが2人、長女は子どもが1人というように、各分家によって子どもの数が異なることは往々にしてある。このような場合、単独オーナーから兄弟姉妹へは、均等に株を配分したとしても、イトコ世代は、分家ごとに株が譲渡されるため、イトコ1人当たりの所有株数が異なる場合がある。

このようなイトコ同士の株数の不均等により、例えば、「ほかのイトコよりも多くの株数を持っているイトコが、経営の主要なポジションに就いて、会社を意のままに操ってしまうのではないか」など、ほかのイトコたちは、株を多く持つイトコが会社に対するオーナーシップの優位性を発揮するのではないかと疑心暗鬼になり、イトコ同士の関係がぎくしゃくする場合がある。

これに対しては、①イトコ世代は会社を所有するだけで、経営を同族以外の者に任せてしまう、②分家間の社内での影響力を等しくするため、分家で就業できる人数を制限するなど限定的に経営に参画する、などの解決方法がある。②についていえば、中小企業A社では、子どもが入社するときには、いままで勤めていたその分家の父親は退職をする、というように、分家ごとに1人しか会社就業できないルールをつくったケースもある。

また、非就業の少数の株しか持たないイトコが、会社経営の意思決定機関である株主総会などで、経営には関係ない親族内での問題を話題として持ち出す場合もある。このようなことがないように、例えば親族の問題は「イトコ会」で、経営の問題は株主総会で話をするというように、株主総会とは別に、必要に応じて親族間の問題について話し合う会議体

をつくる必要もあるかもしれない。

まとめ

同族企業が事業を承継するにあたり、「リサイクル型」の承継のように、経営の形態も所有の形態も変えない場合には、過去にオーナーが学んだ経営や所有者間の関係などの経験を、次世代へも引き継ぐことが可能である。しかし「段階型」「回帰型」承継など、所有の形態が変わる場合には、単独オーナーにおける「独断的な意思決定」、兄弟姉妹共同所有における「合意による意思決定」、イトコ集団所有における「民主的な意思決定」、というように意思決定の方法が異なることから、新しい所有の形態を踏まえた経営について順応するための方策を講じる必要がある。

また、非就業のオーナーに対する配慮も必要である。ある中小企業 B 社では、4 人家族が株をそれぞれ保有しており、創業者の父親とその長男が長年、力を合わせて経営をしてきた。ときには経営をめぐる言い争いをすることもあったが、長男は親子の「言い合い」の程度と思っていた。しかし父親は、妻や次男に長男のことをときには誇張して悪く言い、会社での「うっぶん」を晴らしていた。そのため、非就業のオーナーで会社の現状を知らない二人は、その発言を真に受け、父親が死亡後、長男が生前父親をないがしろにしたとして、相続時に決定的な対立を引き起こし、その後の会社経営に大きな影響が出てしまった。

このようなことがないように、家族であっても非就業のオーナーに対して、常に会社の状況などの情報提供を行うなど、密度の高いコミュニケーションを行うことが必要である。

さらに、非就業、非オーナーという家族に対する配慮も必要である。会社経営についての家族間の対

立を、配偶者などに「愚痴った」ために、何も事情を知らない配偶者は、家族のほかのメンバーのことを苦々しく思い、それが次世代の事業承継の際に、致命的な対立を生み出してしまうケースもある。このように、非就業で非オーナーである配偶者や子どもであっても、オーナーに対して強い影響力を持っている。

以上述べてきたように、同族経営の所有形態が発展していくとともに、関係者の立場は複雑化し、さまざまな家族がからんでくる。このため経営の外にいるメンバーも含めて、適切な情報提供や、コミュニケーションの緊密さについても十分に考慮した経営、家族関係の構築が求められるのである。

(注1) 本稿における、企業の事例・描写・例については、筆者が過去にコンサルティングなどを行った中小企業で得た知見に基づくものが多数ある。ただし、Gersick et al. (1997) にない、企業のプライバシーの尊重を目的に、リソースがわからないように部分的な修正を加えている。

(注2) 遺留分とは、相続財産（遺産）のうち、配偶者や子どもなどの相続人が民法上保障されている最低限の相続割合のことである。

参考文献

- Gersick, K. E., Davis J. A., Hampton M. M. and Lansberg I. (1997) *Generation to Generation-Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business Press (岡田康司監訳、犬飼みずほ訳 (1999) 『オーナー経営の存続と継承—15年を越える実地調査が解き明かすオーナー企業の発展法則とその実践経営』流通科学大学出版)
- Kenyon-Rouvinez, D. and Ward J. L. (2005) *Family Business-Key Issues*, Macmillan (富樫直記監訳、秋葉洋子訳 (2007) 『ファミリービジネス永続の戦略—同族経営だから成功する—』ダイヤモンド社)
- Tagiuri, R. and Davis J. (1996) "Bivalent Attributes of the Family Firm" *Family Business Review*, vol. 9 (2), pp. 199–208
- 石橋真人 (2012) 「中小企業における事業承継モデルの開発」『ファミリービジネス学会誌』No. 2
- 中小企業庁 (2011) 『中小企業事業承継ハンドブック—これだけは知っておきたいポイント29問29答—平成23年度税制改正対応版』

地方の味「あごだし」を 実演販売で全国に



ひょうし ろう
(有)味の兵四郎

代表取締役
野見山 正輝

企業プロフィール

- 代表者 野見山 正輝
- 創業 1988年
- 資本金 500万円
- 従業員数 76人
- 事業内容 食品小売、卸売業
- 所在地 福岡県筑紫野市美しが丘北3-1-3
- 電話番号 092 (926) 2958
- URL <http://www.ajino-hyoshiro.co.jp>

主力商品「あご入^{いり}兵四郎だし」を筆頭に、独自に開発した食品を販売する(有)味の兵四郎。同社はインターネットでの通信販売を行いつつ、百貨店での実演販売という昔ながらの売り方にこだわり、売上を伸ばしている。

年中売れる商材を求めて

(有)味の兵四郎は主力商品「あご入兵四郎だし」のほか、うどん、めんつゆ、酢などの食品を百貨店の常設コーナーや催事などで、またインターネットを通じて販売している。

同社の野見山正輝社長は30歳代のころ食品会社の営業マンとして働いていた。当時の得意先はスーパーマーケットが中心。バイヤーは容赦ない価格交渉をしてくる。もっと良い商品を開発し、百貨店にも販売できるようにしたらどう

かと上司に提案するが、なかなか受け入れてもらえなかった。

1988年、野見山社長は自分の考えが正しいことを証明するため会社を飛び出す。独立し、最初に手掛けたのは勤務時代に出会った食感の良い山形の手延べうどんである。製麺会社の協力を仰いで商品を開発するとともに、福岡県内の調味料メーカーを訪ね歩き、九州の人たちの味覚に合うような独自のめんつゆも用意した。

そして九州一円の百貨店の催事で実演販売を始める。このうどんの食感の良さは冷やして食べる方がより際立つ。そのため夏場ほど冬場は売れなかった。車中泊までして経費節約に努めても、資金は日に日に乏しくなっていく。

そこで通年で売れる商材を求めてメーカーに相談し、だしパックの開発に着手する。当時普及していたティーバッグ式のだしパック

には昆布やしいたけ、かつお節といった定番の素材が使われていた。独自の商品を作ろうとメーカーと共同で開発を始め、さばやあじ、いわしなどいろいろな魚を試した。

そのなかで非常にうまみが強く、それでいてあっさりした味が出たのが、日本海側では「あご」の別名で古くから親しまれている飛び魚であった。福岡や長崎では正月の雑煮に、素焼きして乾燥させた焼きあごでだしを取る習慣がある。その焼きあごを細かく碎いて、パックに入れてもらい、包装には「あご入」というシールを貼って88年から販売を開始する。このあご入兵四郎だしは創業以来最大のヒット商品となった。

味へのこだわりと実演販売

あご入兵四郎だしが顧客の支持を集めた要因の一つに、味への

強いこだわりがある。焼きあご、昆布、しいたけ、かつお節など、どの素材も国内産にこだわり、高級品だけを厳選してブレンドしている。特に、あごに関しては秋の彼岸前後約1カ月、長崎県平戸沖で獲れる旬のもの以外は使わないという徹底ぶりである。旬のあごは脂肪分が少なく、たんぱく質が豊富なため、格別うまみが強いからだ。

従来のだしパックと比べて価格が高い商品売るには売り方も大事である。同社では創業以来、百貨店の催事での実演販売という昔ながらの売り方を重視している。価格に見合う味であることを分かってもらうには対面販売を通じて商品の良さを伝えたとともに試食が欠かせない考えるからだ。

さらに、あご入兵四郎だしを使った料理のレシピを開発し、需要拡大にも努めてきた。販売を始めて間もないころ、以前、試食したことがある人からパックを破いてチャーハンを作ってみたら大変おいしかったという話を聞く。そこで汁物だけでなく、調味料としてチャーハンや野菜炒めに入れる食べ方も紹介したところ、消費者の反応は上々であった。これをきっかけに同社ではレシピの考案に力を入れ、これまでに200種類以上のレシピを開発してきた。これらの取り組みを通じて口コミは広がり、着実にリピーターは増えていった。

本格的なあごだしが家族で手軽に楽しめるという評判が高まるにつれて、常時商品を置いてくれる百貨店も増える一方、東京や大阪の百貨店からも催事に参加してもらいたいと声がかかるようになる。その際、問題は味をいかに理解してもらうかであった。九州の人以上にあごの味になじみがないためである。ここでも営業の強力なツールになったのは実演販売であった。

催事には多額のコストをかけて店舗を構えることなく商品売込める利点がある半面、販売できる期間は限定されてしまう。そこで、催事などで商品の良さを知った遠隔地の顧客が継続的に購入できるように90年代後半からは通信販売も開始した。こうした取り組みが功を奏し、同社の売上は2000年代以降、前年比2割増の成長を続けた。現在の年商は18億円を超え、従業員数は76人に上る。

働きやすい職場環境づくり

成長につれて組織が大きくなる過程で、野見山社長が最も注力してきた取り組みの一つが、従業員が思う存分能力を発揮できるよう職場環境を整備することである。たとえば、2007年に完成した本ビルには従業員の要望を取り入れて屋上芝生広場や茶室を設けた。これらの場所には毎日、多くの従業員が集い、社内のコミュニケー



味にこだわった商品

ションの場になっている。

「よき家庭を築き、よい子どもを育てることが第一」という野見山社長。家族と過ごす時間が十分にとれるようにも配慮している。

たとえば、実演販売を担当する男性従業員が地方出張から帰ってきた際には優先的に有給休暇を取得させている。また、同社の従業員の8割はコールセンターで通販業務などに従事する女性である。このため育児休暇や子どもの看護休暇を制度化し、授業参観や運動会などの学校行事にも積極的に参加するよう呼びかけている。今では誰かが子どもの用事で会社を休むときには、周りの従業員が快くフォローするようになっているという。

同社は、すでにシンガポールや香港にも進出し、海外展開を今後の成長の柱に見据えている。そのために2007年からは新卒採用を始めた。成長の次なるステップに向けた布石は着実に打たれている。

(野中 卓人)

たくさんの人に 楽器を奏でる喜びを



(株)アズコミュニケーションズ

代表取締役社長
佐々木 孝

企業
プロフィール

- 代表者 佐々木 孝
- 創業 2007年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 4人
- 事業内容 楽器の販売・レンタル、音楽教室の運営
- 所在地 大分県大分市大道町5-4-32 第2大和電業社ビル1F
- 電話番号 097 (547) 8891
- URL <http://www.azcom.ne.jp>

(株)アズコミュニケーションズは、もともと営んでいた楽器の販売を足がかりに、学校への楽器レンタルや無料でヴァイオリンを貸し出す音楽教室などを展開している。楽器に触れる機会を増やす取り組みとあいまって、同社のサービスを通じて演奏を楽しむ人の裾野は、着実に広がっている。

顧客の潜在ニーズをつかみ 新たな事業につなげる

佐々木孝さんは、7年間のサラリーマン生活を経て、父が大分県宇佐市で営む楽器販売店に入社した。店を構え40余年、地域の人に音楽に親しんでもらおうとピアノ教室も併設していた。だが、佐々木さんが入社した2001年ころから、不況や少子化の影響で店は客足の減少に直面するようになった。

打開策を模索するなか、佐々木さんは学習指導要領の改訂によっ

て中学校や高校で音楽の授業に琴や三味線といった和楽器が取り入れられることを知る。

販売のチャンスとみて学校を回るが、結果は芳しくなかった。琴は1面20万円近くする。40人学級なら、3～4人で1面を使用するとして10面以上必要となる。合計すると200万円を超える計算だ。一方で、和楽器を使用するのは年間で1カ月ほどしかないため、学校としても、購入数や授業の進め方などを決めかねていたのだ。

学校側が頭を痛めている姿をみて、佐々木さんが思いついたのが和楽器のレンタル事業である。たとえば琴なら1カ月1万5,000円ほどで貸し出すとして、学校は10面を1カ月間レンタルしても購入する場合の1割程度の費用ですむ。

そのうえで、和楽器に不慣れな教師向けに講習会を開催することにした。交流のあった和楽器の演奏

家を講師に招き、演奏技術をアドバイスしたり、具体的な授業カリキュラムを提案したりするのだ。

こうしたサービスも奏功し、徐々に和楽器のレンタルを利用する学校が増加する。レンタル事業は学校側のニーズを見事にとらえ、その対象は洋楽器にまで広がっていった。県内外の中学校、高校あわせて300校ほどと話がまとまり、レンタル事業の売上は年間で4,000万円を超えるまでになった。

レンタル先の学校が九州中に及ぶことから、2007年には交通の利便性などを考慮し、大分市に父の会社から分社する形で同社を設立。レンタル事業に、父の店と同じく楽器の販売とピアノ教室を加え、新たなスタートを切った。

レンタル事業から 新サービスを着想

レンタル事業が軌道に乗るなか

佐々木さんはあることに気がついた。ヴァイオリンへのニーズの大きさである。

年度の初めに、すぐに1年分のレンタル予約が埋まったのだ。ヴァイオリンは学校で教えなければならぬものではなかったが、レンタルできるのなら挑戦してみたいという教師、生徒は多いようだった。そう考えると、確かに、同社のピアノ教室でもヴァイオリンを弾いてみたいという声はよく耳にしていた。

あらためてピアノ教室に通う子どもや親に聞いてみると、ヴァイオリンには興味があるものの、近くに教室がないし、何より楽器の買い替えなど費用面が心配なのだという。ヴァイオリンには、子ども用の1/16サイズからフルサイズまで、大きさが7種類ある。安いものでも1丁7万~8万円と値が張るので、体の成長にあわせて買い替えるとなれば金銭面の負担が大きい。

一般にヴァイオリン教室では楽器を貸し出しても、教室内限りというところが多い。個人で開いている教室では、楽器を何台も揃えておく資金的な余裕に乏しい。他方、大手にとっては、ヴァイオリン教室の市場規模はピアノに比べて小さく、わざわざ楽器を貸し出してまで生徒を集めようというインセンティブはあまり働かないようだった。

その点、同社では学校向けレン

タル事業との相乗効果が見込める。同一の業者から年間300丁以上のヴァイオリンを仕入れているため、比較的低コストで数を揃えられる。また、レンタル事業で培った貸し出しのノウハウも生かせる。

こうして佐々木さんは2008年にヴァイオリンを無料で貸し出す音楽教室をスタートさせた。受講者は、体の成長にあわせ何度でもサイズ交換ができるし、楽器を自宅に持ち帰り練習することもできる。個別レッスンで月に3回、30分ずつ学ぶ平均的なコースで、授業料は月8,900円。月謝が1万円を超える教室も珍しくないが、佐々木さんはできるだけ多くの人に演奏を楽しんでもらうことを優先して料金を抑えた。

ヴァイオリンとの 接点を増やす

ヴァイオリン教室を多くの人に利用してもらうために、佐々木さんは、子どもたちがヴァイオリンに触れる機会を積極的につくっている。着目したのが幼稚園だ。

幼稚園に講師を派遣し、たとえば幼稚園が終わった後などに希望者を集めて、ヴァイオリンを教える。小さい頃から自然な形でヴァイオリンに触れる時間をつくれば、とっつきにくいイメージがあるヴァイオリンを身近に感じてもらえる。

幼稚園の経営者にとっても、少



幼稚園でのレッスン

子化で園児の確保に悩むなか、他の幼稚園との差別化につながるというメリットがある。果たして、大分県内を中心に幼稚園に提案して回ったところ、13の幼稚園がサービスを導入してくれた。

いずれも、月に3回、各30分の授業を行う。もちろん、希望する全ての園児にヴァイオリンを貸し出している。1人当たりの料金は月7,850円で、幼稚園の保育料とは別に、直接同社に支払ってもらっている。

現在、幼稚園でのレッスンを含め、同社でヴァイオリンを楽しむ子どもの数は600名を超える。幼稚園でヴァイオリンを習ったことをきっかけに、同社の教室に通うようになった子どももみられるようになった。

「最初から最後まで幅広くカバーする。そんな思いを込めてAZ^{アズ}という社名をつけました」。そう語る佐々木さんが次にターゲットとしているのは大人たちだそう。そのための譜面はすでに佐々木さんの頭の中には描かれているのかもしれない。(石原 裕)

脳に効く習慣 第7回

手軽にできる 能率アップ法



医学博士
米山 公啓

脳には、人の行為に要する神経細胞を減らそうとする性質があります。例えば、最初は100個の神経細胞を使って仕事をしていても、慣れてくると最終的には1個の神経細胞で仕事ができるようになります。それを一般的には、仕事の効率がよくなったといいますが、実際には同じことを繰り返すうちに、脳が最適なプログラム(回路)をつくり上げていくのです。

問題は、使う神経細胞の数が減り始めるころには、飽きが生じてくることです。そうすると、ただ仕事をこなしているだけという状態になります。仕事を早く終えることはできるかもしれませんが、創造性の発揮は期待しにくくなります。だから、単純に仕事をしていれば、脳を活性化できるということではないのです。

もちろん常に新しい仕事をしていれば、飽きも生じません。しかし現実には、そうもいかないでしょう。飽きないようにするには、自分なりに工夫して仕事への意欲を常にキープする必要があるのです。その一つが、自分の中で達成可能な目標を設定すること。目標

を達成すれば、脳は大きな快感を得るため、再び目標をクリアしようとがんばれるのです。

それでも脳を使いすぎていると、次第に疲労感が出てきます。そうになると、仕事の効率が落ちてきます。そんなときは脳をリセットし、うまく休ませる必要があります。

例えば、事務的な仕事では数字や文字を扱うので、左脳をよく使います。ですから、休憩時間には反対の右脳を使うようなこと、つまり、写真を見るとか、テレビを見るとか、外の風景を眺めるといったことが効果的です。これにより、使っていない脳を刺激するとともに、左脳をリセットし休ませることができます。

また、音楽を聴くのもいいでしょう。とくにイメージが広がるような、交響曲がおすすめです。楽器を演奏できればなおよく、これは脳を休ませるだけでなく、記憶力を改善するという研究もあります。かのアインシュタインが研究に疲れたときにバイオリンを演奏していたという話は有名です。

脳を休ませるときに必要なものは、ブドウ糖です。ところがこの

ブドウ糖は、あまりからだの中に貯めておくことはできません。だから、定期的にブドウ糖が含まれるチョコレートなどを摂る必要があるのです。休憩時間に食べることで、緊張していた脳を休ませると同時にエネルギー補給にもなります。できるだけリラックスして副交感神経を刺激できれば、再開時に集中力も高まります。

また30分前後の昼寝も脳を活発にします。寝ているときは脳を休めていると思いがちですが、実は記憶の整理などが行われる非常に重要な時間なのです。ある会社では休憩時間などに昼寝を取り入れたことで、仕事の効率が上がったという調査もあります。

■ 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『人の心がわかる20の方法』(中経出版、2012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。

垣内 恵美子・林 伸光 編著

チケットを売り切る劇場 —兵庫県立芸術文化センターの軌跡—

水曜社 定価（本体2,500円＋税）



本書はサブタイトルにもあるように、公立劇場である「兵庫県立芸術文化センター」の軌跡をまとめたものである。書店では芸術関係のコーナーに並ぶこともある本書だが、内容的には中小企業にも役立つヒントが満載である。

そもそも公立劇場は、文化芸術の拠点ともいえる施設だが、現状は厳しい。運営を支える地方公共団体は、大半が厳しい財政状況にあり、文化関係予算は近年減少傾向である。公立劇場といえども、赤字が続けば存続は危うい。その

なかで同センターは2005年の開館以来、毎年来場者数は80万人前後を数え、劇場の稼働率も90%を超える。

その数字を支えているのは、文化芸術の芽を広く育む、公立劇場としての役割を全うしようとする姿勢である。平たく言えば、これまで劇場とはあまり縁がなかった人たちをいかに呼び込むかに知恵を絞っているのだ。公演の周知の方法を吟味し、いかに関心を集められるかについて工夫を凝らす。

一例が、ワンコイン・コンサートである。これは、地元の演奏家の公演を500円で提供するものだ。ポスターの文句も気が利いている。「お茶にする?」「コンサートにする?」と喫茶店と比べることで、気楽にどうぞと呼びかける。

また同センターの専属オーケストラは、「わくわくオーケストラ教室」と銘打ち、兵庫県内の中学生に向けた演奏会を行っている。公演は、クラシックの名曲を演奏するほか、その楽曲にまつわるエピソード

などを映像付きで解説したり、各楽器の音色や演奏方法を一つ一つ紹介したりするなど、初めてでも楽しめる内容にしている。これは将来のファンづくりにもつながってくる。

実は、このオーケストラのメンバーは30歳未満の若手を中心で、みな3年で卒業していく。伝統を重んじる傾向があるオーケストラでは異色の試みだが、観客はどんな新人が入ったのかと期待し、その成長の過程を見守る。将来世界で活躍し得る若手演奏家を、自分たちが支えているのだと思える仕組みは、ファンをより引き付け、観客の「また来たい」という気持ちを喚起する。

中小企業のなかにも、自社の技術や商品、サービスに自信をもつところは少なくないはずだ。ただ、それが広く知られているかといえ、どうだろうか。「いいものがあるのに売れない」。その悩みを解決する一助に、本書はなり得る。

(太田 智之)

第7回

不透明感を増す製造業の 先行き見通し

企業規模間で見通しの的中率は異なる

今回は、当公庫が実施している「全国中小企業動向調査」の売上 DI を用いて、製造業の先行きに対する見通しがどのように変遷しているか、また企業規模によってどのような特徴があるのかを探ってみたい。当調査では毎回売上について当期の実績と翌期の見通しを尋ねている。この見通しと実績の DI の動きを比較することにより分析を進めていく。

図は、小企業（原則従業者20人未満）と中小企業（原則従業員20人以上）という規模別に、売上 DI の実績と見通しの推移を示したものである。グラフで一本の線でつながっているのが実績の推移、枝分かれしてヒゲのように伸びているのが各時点における翌期の見通しである。

まず、リーマン・ショック前（2008年7～9月期まで）の状況についてみていく。小企業、中小企業のいずれにも共通するのは、DI の低下局面においては概ね見通しを実績が下回り、DI の上昇局面においては、概ね見通しを実績が上回っていることである。景気の変動は、企業の想定を超えるスピードで進んでいることがわかる。

次に規模による違いとして、特に景気回復期において、小企業よりも中小企業の方が見通しと実績の乖離かいりが小さいことが挙げられる。これはすなわち、中小企業の方が概ね見通しどおりに売上が実現しやすいことを示す。この背景の一つとして、自動車や電機などの業種に代表される、大企業を頂点とした何層もの下請構造の存在が考えられる。大企業の生産計画に基づき、下請企業へ当面の生産数量が内示

という形で伝達されていく。そうした構造の、より上層に位置する中小企業の方が、小企業よりも情報を早く正確につかんでいると考えられる。そのため大企業側の生産がほぼ計画通りに進捗する景気回復期においては、売上の見通しが実績と乖離しにくく、大企業も計画を下方修正することが多い景気後退期においては、見通しを実績が大きく下回る場合も多くなっている。

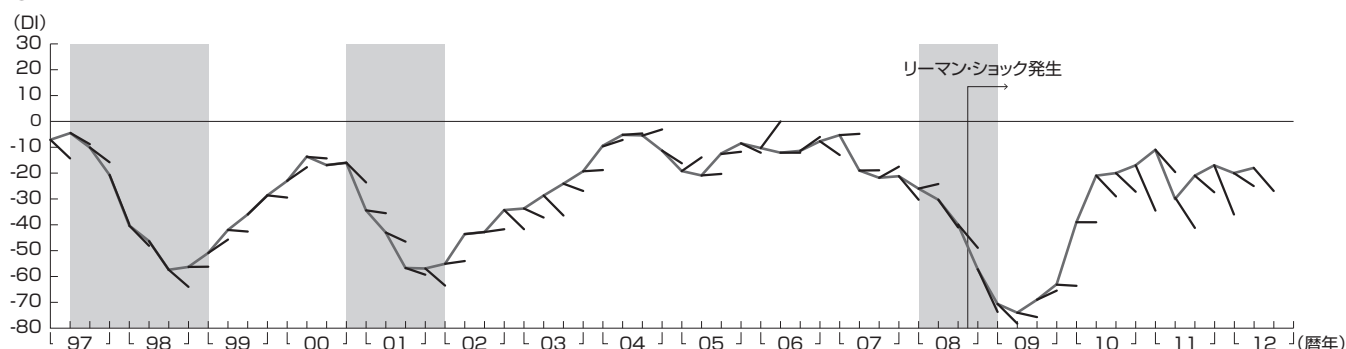
表は、こうした動きを統計数値で示したものである。各期の見通しから実績への修正幅の、平均値と標準偏差を示している。この修正幅の値が大きいほど、見通しから実績へ大幅に上方修正されているということであり、見通しがより慎重なものであったということがいえる。そして標準偏差とは、数値のバラつきを示す値であり、標準偏差が大きいほど、修正幅が期によって大きく変動することを意味する。小企業では景気回復期と景気後退期で、修正幅の平均値や標準偏差にそれほど大きな差がみられないが、中小企業では、景気回復期に比べ景気後退期における修正幅が平均値、標準偏差ともに拡大する点特徴的である。

リーマン・ショック後は 先行きが見えにくくなっている

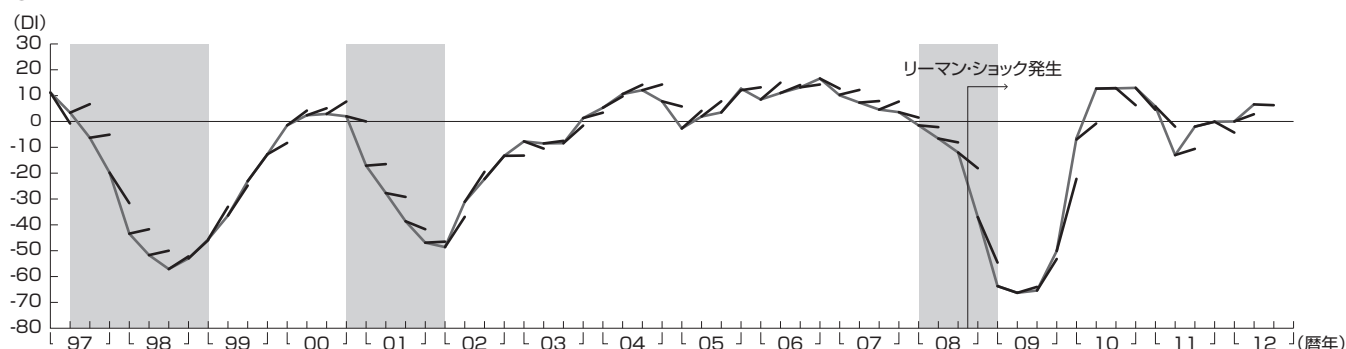
次に、リーマン・ショック後の状況をみていく。顕著な特徴として、図における小企業の見通しが、ほぼ一貫して大きく下を向いているという点がある。そして、実績は見通しほどには下がっていないことから、修正幅の平均値は10.9と、大幅な上方修正が常態化している。また中小企業においては、修正幅の標準偏差がリーマン・ショック前の景気回復期よ

図 売上 DI の実績および見通しの推移（製造業）

①小企業



②中小企業



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」（以下同じ）

(注) 1 DI は前年同期比で「増加」企業割合－「減少」企業割合（原数値）

2 網掛けは、景気後退期を示す。

表 見通しから実績への修正幅の平均値と標準偏差（製造業）

			小企業	中小企業
リーマン・ショック前 (1997年1-3月期～2008年7-9月期)	景気回復期	平均値	2.0	▲0.8
		標準偏差（バラつき）	6.3	3.7
	景気後退期	平均値	▲1.0	▲7.9
		標準偏差（バラつき）	6.2	5.7
リーマン・ショック後 (2008年10-12月期～2012年4-6月期)	景気回復期	平均値	10.9	3.4
		標準偏差（バラつき）	9.4	6.4

(注) 1 見通しから実績への修正幅とは、当期の実績から、前期における当期の見通しを差し引いた値。

2 リーマン・ショック直後の2008年10-12月期および2009年1-3月期は景気後退期であるが、期間が短いため、本表の対象からは除外している。

りも大きくなっており、見通しから実績への修正幅が期によって大きく変動する不安定な状況になっていることがわかる。

このように先行きが見えにくくなっている背景には、リーマン・ショックや東日本大震災といった未曾有の事象が相次いだ影響がまず挙げられる。大企業ですら当面の計画が二転三転するようになり、大企業に近い中小企業でもこまめな計画の修正が^{すうせい}不可避な状態となっている。そして、趨勢的な円高による国際競争の激化や少子高齢化による国内市場の成

熟化といった流れによって、国内市場に多くを依存せざるを得ない小企業を中心に、先行きに対する悲観的な見方が増えている面は否定できない。

翌四半期の売上動向すらみえないようであれば、事業の立て直しに必要な前向きな事業計画や設備投資計画を立案することは、なお難しい。その意味で、企業の見通しと実績との比較は、企業の置かれている状況を端的に示すポイントとして重要であり、今後も注意深く観察していく必要があろう。

（足立 裕介）

バレルクラフト

(株)クリエイティブスペース夢屋 静岡県静岡市葵区牧ヶ谷2493
TEL 054 (277) 3711 <http://cs-yumeya.com>



バーのいすやテーマパークのディスプレイとして、ウイスキー樽が利用されているのを見かけたことはないでしょうか。

静岡県静岡市の(株)クリエイティブスペース夢屋は、長年こうしたバレルクラフトと呼ばれるアイテムをつくっています。同社のバレルクラフト最大の特徴、それは、何十年にもわたってウイスキーを熟成するのに使用されてきた本物の樽を材料にしていることです。

ウイスキー樽は長年使い込まれるなかで、アンティークな質感や風合いを身にまといまいます。同社

ではそうした本物の樽を、家具職人が心を込めて仕上げることで、伝統と温もりを感じさせるレトロな雰囲気や、海賊気分などを自然な形で演出します。

現在、ウイスキーメーカーの多くは、ブランディング戦略の一環として使用済みの樽について厳格な管理体制をとっており、樽はほとんど出回っていません。そのなかで同社の松永真社長は、かつて大手飲料メーカーのKIRINグループにバレルクラフトのさまざまなデザイン画を持ち込み、熱意とデザイン力が評価されたことで、KIRINの樽の使用を唯一許されているのです。

その後も松永社長は、樽の丸みを活かすだけでなく、蒸したり乾燥させたりして板を真っすぐにする技術を開発し、バレルクラフトの可能性を大幅に広げました。いすやテーブルにはじまり、傘立て、コースターといった小物まで、その数は100種類以上にのぼります。「白い紙と鉛筆、それにちょっとしたアイデアさえあれば、できないことはありません」と語る松永社長。果たして次は、樽をどんな姿に生まれ変わらせるのでしょうか。

(葛貫 怜)

編集後記

以前、取材にうかがった町工場では、従業員が取得した資格の認定書が廊下にびっしりと飾られていました。廊下は10メートルほどあり、その光景はまさに圧巻でした。同社では人材育成の一環で資格の取得を奨励しているのです。

ただ、当初からみんなが資格の取得に熱心だったわけではないそうです。その状況を変えたのは社長の率先垂範。自ら資格を取得し認定書を廊下に貼ったところ、徐々に資格取得のための勉強に励む人が増えました。それがやがて今の廊下の姿へと変わったのです。

今月号の特別レポートでは、人材育成に有効な取り組みの一つとして資格取得が挙げられていました。ただ、そのためには、この社長のように一工夫することが欠かせないのかもしれません。

(鈴木)

調査月報

11月号予告

調査レポート

総合研究所 上席主任研究員 竹内 英二

台頭する海外展開支援ビジネス

論点多彩

日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授 若林 広二

顧客価値の視点からの事業定義の重要性とその方法

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