

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2013 No.055

4



## 調査レポート

総合研究所 上席主任研究員 竹内 英二

# 海外展開は中小企業にどのような影響を与えるか

## 中小企業の「生産拠点を持たない海外展開」戦略

総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

# 海外に生産拠点を持たない意義

## 調査レポート……………4 海外展開は中小企業にどのような影響を与えるか

\*総合研究所 上席主任研究員 竹内 英二

## 中小企業の「生産拠点を持たない海外展開」戦略…16 海外に生産拠点を持たない意義

\*総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明



表紙写真：「日本の祭り」  
長浜の子ども歌舞伎（滋賀県）

## 巻頭随想……………2 セルフ・イノベーション 自分を再定義する

\*株式会社リアルディア 代表取締役社長 前刀 禎明

## JGSS でよむ日本人の意識と行動……………20 介護や育児など社会保障は誰の責任か

\*大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 穴戸 邦章  
センター長 岩井 紀子

## 新時代の創業……………22 真のバリアフリーを追求する旅行会社

\*京都府京都市 (株)旅のお手伝い楽楽

## 中小企業のための経営戦略基礎講座……………26 内発動機と楽しい職場の作り方

\*グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

## データでみる景気情勢……………28 業種別にみる小企業の経営上の問題点

## プラスαでふくらむ小企業の魅力……………30 究極の掛け心地でお客さまを笑顔に

\*愛媛県松山市 (有)アイビー

## マーケティングに生きる心理学……………34 モノを買う動機をつくり出す心理的「アンカー」

\*デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

## 北から南から……………35 街を誰が考え変えるのか

\*柏商工会議所 中小企業相談所長 島田 誠

## 論点多彩……………36 地方圏における雇用創出の成功例

\*独立労働政策研究・研修機構 特任研究員 伊藤 実

## 経営最前線 1……………42 傘の魅力を伝えたい

\*東京都台東区 (株)イー・ビー・アイ

## 経営最前線 2……………44 50万人超の顧客をもつ写真プリントのナンバーワン企業

\*鹿児島県日置市 しまうまプリントシステム(株)

## 論語から学ぶリーダーシップ……………46 徳は孤ならず、必ず隣有り

\*安岡活学塾 専任講師 青柳 浩明

## ブックレビュー……………47 現場女子

## 今月の逸品／編集後記……………48

# セルフ・イノベーション 自分を再定義する



■■■■  
(株)リアルディア  
代表取締役社長

## 前刀 禎明

さきとう よしあき

1958年愛知県生まれ。ソニー、ウォルト・ディズニーなどを経て2004年、日本市場で低迷していたアップルを立て直すべく、故スティーブ・ジョブズ氏に日本市場の開拓を託され、米国アップルのマーケティング担当ヴァイス・プレジデント（副社長）に就任。独自のマーケティング手法で、iPod mini を大ヒットへと導く。2007年、人材育成会社(株)リアルディアを立ち上げる。主な著書に、『僕は、だれの真似もしない』（アスコム、2012年）がある。

(株)リアルディア HP <http://www.realdear.com>



「さらばMD対応機器」、新聞記事の見出しである。2013年1月31日、ソニーはMD対応の録音・再生機器の販売を同年3月末で終了すると発表した。発売から約20年、ついにソニーはMD機器の歴史に幕を下ろすことになったのだ。2004年にアップル製のiPod miniが大ヒットしたときに自ら手がけたCMのメッセージが「Goodbye MD」。まさにそうなった今、実に感慨深いものがある。

アップルは、その後、iPhone、iPadと革新的な製品を世に送り出し、人々の生活を変えてきた。これらの製品のように、新たな価値観をつくり、それまでにあった製品を一気に陳腐化させてしまう力。そんな力が一番必要なのは、実は日本の家電メーカーである。

しかし、残念ながら、その力で日本メーカーをさらに苦しめているのは、まったくの異業種のグーグルとアマゾンである。2012年、この2社とアップルが7インチのモデルを発売し、一段と活発な動きを見せているタブレット市場。日本メーカーは「小型軽量

化は得意分野」と迎え撃ったが、年末商戦でまったく歯が立たなかった。

思考を停止させ、ひたすらハードだけの競争を続ける日本メーカー。この状態から脱却するには、一人ひとりが変わらなければならない。今求められているのは、「セルフ・イノベーション」により、新たな発想や視点を身につけること、さらに言えば自分を再定義することだ。

今まで続けてきたやり方、持ってきた価値観を変えることは簡単ではない。「常識や固定概念にとらわれるな」と言われて、すぐに変えられるのなら苦労はしない。「創造的になろう」と言われても、新しいアイデアは出ない。ブレーンストーミングがいい例である。会議室にこもって、考えるようでは遅い。自分の頭に課題を入れて、常に考え続けることが必要だ。日常生活のなかで何かしらのヒントを得たり、小さな兆しに気づいたりできるかどうかである。

その実現には、感性を磨き、「感じる力」を高めることが重要だ。

直接的に仕事に結びつかないからといって、切り捨てるのではなく、何事も好奇心を持って観察するべきである。数字や人が言っていることを頼りにするのではなく、必ず自分の目で確かめることを習慣にするのだ。すると、本質が見えてくるはずだ。

例えばスマートフォン。出荷台数をみれば、シェアが70%とAndroid端末の方が圧倒的に多い。しかし、電車の中などでスマートフォンを使っている人を見ると、iPhoneの方が多い。そうすると、アプリの開発や販売といったビジネスで優先させるべき対象も変わってくる。

子どもの頃、誰もがそうであったように、「なぜ？」と素直に疑問を持つといい。そして、インターネットで調べたり、人に聞いたりする前に、必ず自分で考えてみる。その積み重ねと、変わろうとする意識が感性を豊かにする。

まずは、自分を信じて、自分らしくあること。自分を再定義することから始めてみてはいかがだろうか。



## 「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」実施要項

調査時点：2012年8月

調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業の融資先1万500社

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、調査票は無記名

回収数：2,524社（回収率24.0%）

アンケート回答企業の業種(n=2,524)	(単位：%)					
	製造業	卸売業	小売業	サービス業	建設業	その他
	23.7	11.4	14.5	17.8	15.5	17.2

アンケート回答企業の従業員数(n=2,511)	(単位：%)					
	1～4人	5～9人	10～19人	20～49人	50～99人	100人以上
	38.3	24.0	14.1	9.0	7.6	7.0

## 海外展開による影響は2種類

日本政策金融公庫総合研究所では、2012年8月に融資先の中小企業を対象として「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」（以後「アンケート」という）を実施した。調査の目的は大きく二つある。一つは、海外展開することが中小企業にどのような影響を及ぼすのかである。具体的には、海外展開している中小企業と海外展開していない中小企業とでは、国内事業の売上高や雇用の動向に違いがあるのかどうかを確認することである。

海外展開と雇用との関係については、樋口・松浦(2003)や2010年と2012年の『中小企業白書』が「企業活動基本調査」のデータを用いて、海外直接投資を行っている企業の方が雇用を増やしていること、あるいは雇用の減り方が小さいことを明らかにしている。また、伊藤(2011)も「企業活動基本調査」のデータを用い、輸出を始めることによって雇用が増える効果があることを示している。

ただし、「企業活動基本調査」の調査対象は従業員数50人以上かつ資本金3,000万円以上の会社である

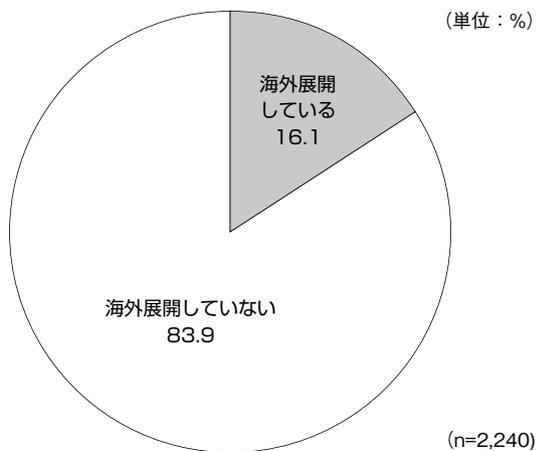
ため、中小企業の大半が含まれていない。先行研究の結果が、より規模の小さな中小企業にも当てはまるのかはわかっていない。

もう一つの目的は、海外展開する企業が増加することで、海外展開していない中小企業がどのような影響を受けているのかを明らかにすることである。自ら海外展開している企業が売り上げを伸ばし、雇用を増やしているとしても、一方で国内企業との取引を減らしているのであれば、やはり海外展開は産業や雇用の空洞化を促すことになるだろう。逆に、国内企業との取引を増やしているのであれば、海外展開は中小企業全体の活性化につながるかもしれない。はたして海外展開していない企業にとって、海外展開する企業が増加することはプラスなのかマイナスなのか。

## 非製造業、小企業にも広がる海外展開

まず、自ら海外展開している企業について見てみよう。「アンケート」によると、海外展開している企業の割合は、回答があった企業全体の16.1%を占めている（図-1）。内訳は、海外に現地法人や支店を

図-1 海外展開企業の割合



資料：日本政策金融公庫総合研究所「日本企業の海外展開とその影響に関する調査」(2012年8月)(以下同じ)

保有する直接投資を行っている企業が46.7%、生産を海外の企業に委託している企業が28.6%、自ら直接または商社や代理店を通して間接的に輸出している企業が43.9%となっている(図-2)。

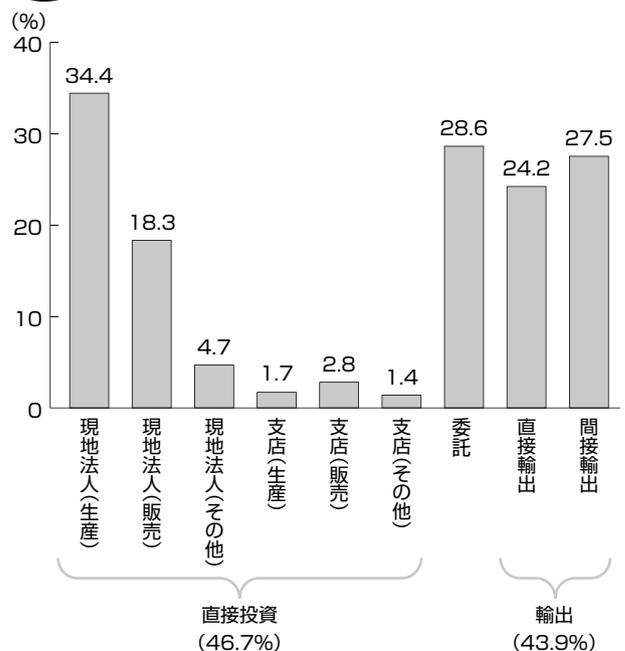
海外展開している企業には、直接投資と委託、輸出のすべてを行っている企業もある。以下では、直接投資を行っている企業を「直接投資」、直接投資は行っていないが委託は行っている企業を「委託」、直接投資も委託も行っていないが、輸出は行っている企業を「輸出」とする。

海外展開している企業の業種を見ると、「直接投資」では製造業が81.0%を占めるものの、「委託」では小売業やサービス業など非製造業が64.2%、「輸出」では非製造業が47.7%をそれぞれ占めており、全体では38.1%が非製造業である。

次に、海外展開を行っている企業の従業員数を見ると、「直接投資」では100人以上の企業が38.9%を占めるなど、比較的規模の大きな企業の割合が多く、中央値は74人となっている。ただし、19人以下の企業も19.2%を占めている。

逆に「委託」では19人以下の企業が59.5%を占めるなど、比較的小規模な企業の割合が多く、中央値

図-2 海外展開の形態(複数回答)



(注)「直接輸出」とは自ら輸出すること、「間接輸出」とは商社や代理店を通して輸出することを指す。

も11人となっている。「輸出」も比較的規模の小さな企業の割合が多く、19人以下の企業が63.1%を占め、中央値は9人となっている。

このように海外展開は、非製造業や小規模な企業にも広がっている。

## 海外展開企業には業況が上向きの企業が多い

海外展開している企業としていない企業とでは、業況に違いがあるのだろうか。

まず、最近3年間の国内事業について売上高の動向を見ると、海外展開している企業では「増加傾向」とする企業の割合が46.3%で、「減少傾向」とする割合の36.8%を上回っている(図-3)。一方、海外展開していない企業では、「減少傾向」とする企業の割合が50.0%で、「増加傾向」とする割合の30.4%を上回っている。

図-3 最近3年間の国内事業の売上高

	(単位：%)		
	増加傾向	変わらない	減少傾向
海外展開企業 (n=356)	46.3	16.9	36.8
非展開企業 (n=1,863)	30.4	19.6	50.0

図-4 3年前と比べた国内の従業員数

	(単位：%)		
	増加した	変わらない	減少した
海外展開企業 (n=355)	38.3	37.2	24.5
非展開企業 (n=1,862)	24.1	52.7	23.2

海外展開の形態別に、最近3年間の国内事業の売上高が「増加傾向」とする企業の割合を見ると「直接投資」が53.0%で最も多く、次いで「輸出」が43.2%、「委託」が36.7%となっている。国内事業しかもない「委託」や「輸出」よりも「直接投資」の方が、国内事業が拡大傾向にある企業の割合が多いのである。

次に、3年前と比べた国内の従業員数を見ると、海外展開している企業では「増加した」とする企業の割合が38.3%で、「減少した」とする割合の24.5%を上回っている(図-4)。一方、海外展開していない企業では「増加した」とする企業の割合は24.1%で、「減少した」とする割合の23.2%とほぼ同じになっている。

3年前と比べた従業員数を海外展開の形態別に見ると、「減少した」とする企業の割合は「直接投資」が最も多くなっているが、「増加した」とする企業の割合もまた最も多くなっている(図-5)。また、「直

図-5 3年前と比べた国内の従業員数(海外展開の形態別)

	(単位：%)		
	増加した	変わらない	減少した
直接投資 (n=166)	41.0	31.3	27.7
委託 (n=78)	37.2	38.6	24.4
輸出 (n=111)	35.1	45.1	19.8

接投資」で国内の雇用を減らした企業の割合が最も多いとはいっても、海外展開していない企業と比べてとくに多いわけではない。海外展開によって国内の雇用を減らす企業もあるが、それ以上に雇用を増やす企業の方が多いのである。先行研究の結果は、規模の小さな中小企業にも当てはまるといってよいだろう。

### 海外展開で雇用が減らない理由

海外展開の中でも輸出については、事業が好調であれば売り上げはもちろん、雇用が増えても不思議ではない。直接投資でも、海外での販売を目的として店舗を設立するような場合は、国内の売り上げや雇用が減ることはない。もし、国内の売り上げや雇用を減らすとすれば、それは海外展開が原因ではなく、国内の事業自体が不振だからである。

一方、海外で生産を行う直接投資や海外の企業に事業の一部を発注する委託は仕事を国外に移すものである。国内事業の売り上げが増加したからといって雇用が増えるとは限らず、むしろ雇用が減る可能性もある。だからこそ、空洞化を促進すると懸念されてきたのである。

たしかに、今回の「アンケート」でも、雇用を増やしている企業の方が多いといっても、減らしている企業も少なくはない。海外での生産を目的とした「直接投資」にかざれば、3年前と比べた従業員数が「減少した」とする企業の割合は30.3%で、海外展開していない企業を7.1ポイント上回っている。しかし、「増加した」とする企業もまた43.4%ある。雇用を増やす企業と減らす企業との違いはどこにあるのだろうか。

直接投資や委託を行った後に雇用が増えるプロセスは大きく二つ考えられる。一つは、そもそも国内事業が好調で事業を拡張するために海外に工場を建設したようなケースである。たとえば、ある浄水器メーカーでは製品の売上げが好調で増産が必要になったが、国内では工場用地や人員の確保が難しいため、ベトナムに工場を建設した。生産能力の増強によって、国内事業の売上げは一段と増え、従業員も増加した。

国内の雇用が増えるもう一つのケースは、海外展開を成功させようと努力する過程で何らかのイノベーションが起き、それが国内事業の強化につながった場合である。

自社ブランドをもつ婦人靴メーカーのN社は、製造工程の大半を外注してきた。ところが、主力の外注先が突然廃業してしまい、代替りの外注先も見つからない。社内で検討した結果、海外で生産することに決めた。投資先はベトナムである。30人の従業員を採用したが、全員靴づくりの経験はない。ベテランの職人を派遣して技術指導に当たらせたのだが、ノウハウを言葉にできないためうまくいかなかった。

そこで、経営者自らが職人から製造のノウハウを聞き出し、製造マニュアルを作成した。また、分業と機械化も進めた。その結果、要求どおりの製品が作れるようになっただけでなく、長年の課題であった品質のばらつきも小さくなった。経験と勘に依存した靴作りから脱却できたからである。

品質管理が向上した結果、百貨店をはじめとする国内の小売店からの評価も上がった。売上げは伸び、海外展開後、デザイナーと営業合わせて7人を新規に採用することができた。

一方、直接投資によって国内の雇用を減らすのは生産拠点を海外に移してしまう場合である。なかには、国内での製造をすっかり止めてしまう企業もある。このような直接投資を行うのは、そもそも日本で工場を維持することが困難になったからである。したがって、海外に生産拠点を移した企業は、たとえ直接投資を行わなかったとしても、いずれ国内の雇用を減らしただろうと考えられる。つまり、直接投資によって雇用が減るのではなく、競争力を失うことによって雇用が減るのである。

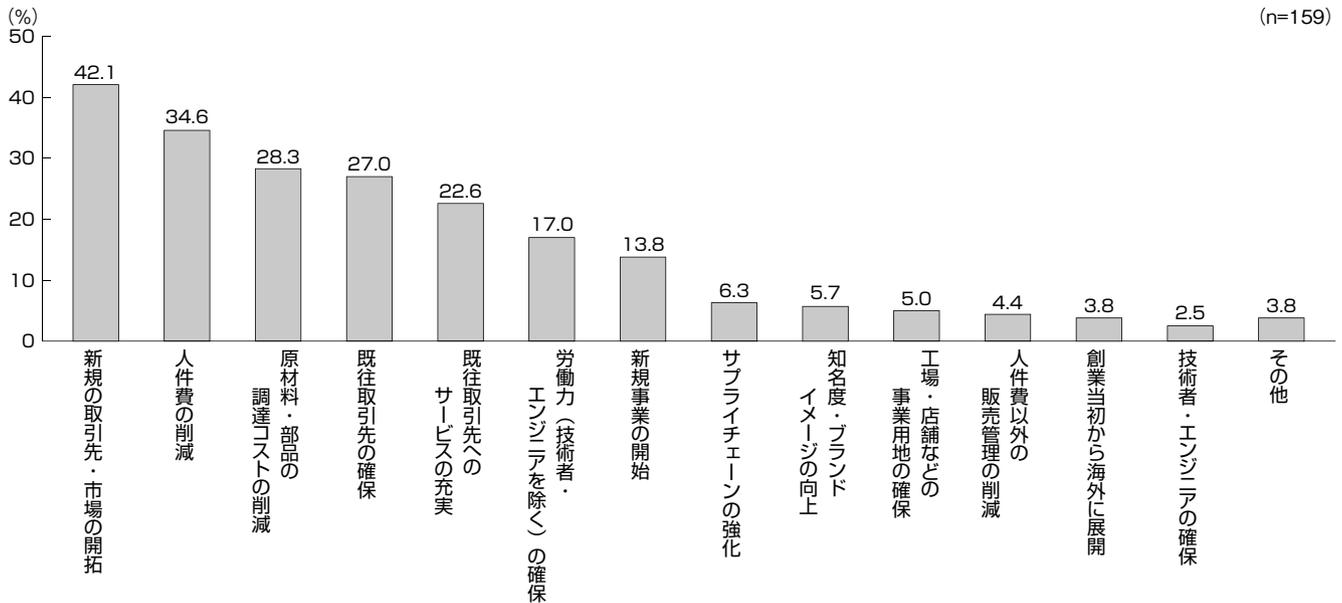
ちなみに、「アンケート」で直接投資を行った当初の目的を見ると、最も多いのは「新規の取引先・市場の開拓」の42.1%であり、「人件費の削減」を挙げた企業は34.6%にとどまっている(図-6)。また、「人件費の削減」を挙げた企業でも、20.0%は「新規の取引先・市場の開拓」を回答している。中小企業の直接投資は、国内の事業を代替するものより、補完するものの方が多いのである。このことも、直接投資を行った企業で雇用が必ずしも減らない要因であると考えられる。

## 取引を通じた中小企業への影響

自らは海外展開していない中小企業に対して、海外展開の増加が与える影響は二つに区別できる。一つは、海外展開企業と取引がある企業への影響であり、もう一つは海外展開企業と取引がない企業への影響である。ここでは海外展開企業と取引がある企業について見ていこう。

まず、自らは海外展開していない企業のうち、大企業も含めて海外展開している受注・販売先がある

図-6 直接投資の当初の目的（三つまでの複数回答）



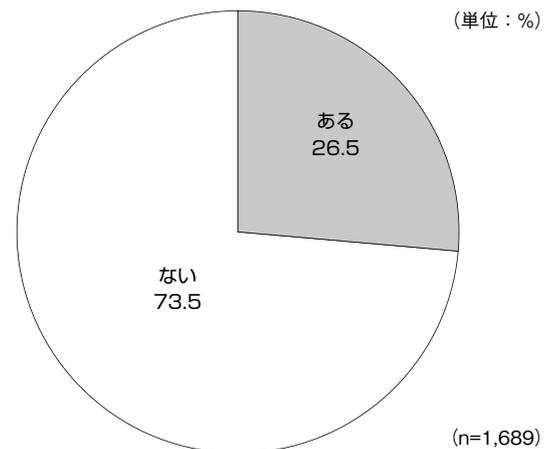
(注) 直接投資を行っている企業について集計した。

企業の割合は26.5%である（図-7）。次に、海外展開していない企業について、最近3年間の売上高の動向を見ると、海外展開している受注・販売先がある企業もない企業もともに、「減少傾向」とする企業の割合が「増加傾向」とする企業の割合を上回っている（図-8）。ただし、「増加傾向」とする企業の割合は、海外展開している受注・販売先がない企業では27.5%であるが、海外展開している受注・販売先がある企業では37.6%となっている。

同様に3年前と比べた従業員数の増減を見ると、「減少した」とする企業の割合は、海外展開している受注・販売先がある企業が24.4%、海外展開している受注・販売先がない企業が22.9%とほとんど差がない（図-9）。しかし、「増加した」とする企業の割合は、海外展開している受注・販売先がない企業では20.9%であるのに対し、海外展開している受注・販売先がある企業では32.9%となっている。

このように海外展開している受注・販売先がある企業の方がいない企業よりも業績が上向いている企業の割合が多くなっている。つまり、海外展開は必ず

図-7 海外展開している受注・販売先の有無



(注) 自らは海外展開していない企業について集計した。

しも取引先に悪影響を与えるものではなく、好影響を与える場合も少なくないのである。

もっとも、海外展開には複数の種類があり、たとえば輸出と海外で生産を行う直接投資とでは取引先に与える影響が異なることも考えられる。そこで、最近3年間の売上高の動向を被説明変数、受注先の海外展開の種類と自ら海外展開しているかどうかを

**図-8 最近3年間の売上高**  
(海外展開している受注・販売先の有無別)

	(単位：%)		
	増加傾向	変わらない	減少傾向
海外展開している 受注・販売先あり (n=444)	37.6	20.0	42.3
海外展開している 受注・販売先なし (n=1,234)	27.5	19.9	52.7

(注) 図-7 (注) に同じ。

**図-9 3年前と比べた従業員数**  
(海外展開している受注・販売先の有無別)

	(単位：%)		
	増加した	変わらない	減少した
海外展開している 受注・販売先あり (n=447)	32.9	42.7	24.4
海外展開している 受注・販売先なし (n=1,229)	20.9	56.2	22.9

(注) 図-7 (注) に同じ。

**表 海外展開している受注先の有無・種類と最近3年間の売上高との相関**

被説明変数	最近3年間の売上高 (「1 増加傾向」「2 変わらない」「3 減少傾向」)	
説明変数	係数	有意確率
受注・販売先に海外に工場を設け、物品を生産している企業がある	-0.106	0.406
受注・販売先に海外の企業に物品の生産を委託している企業がある	0.146	0.318
受注・販売先に海外に店舗を設け、物品の販売をしている企業がある	-0.357	0.032**
受注・販売先に海外で物品の生産・販売以外の事業活動を行っている企業がある	-0.030	0.880
受注・販売先に海外の企業に物品の生産・販売以外の事業を委託している企業がある	-0.033	0.894
受注・販売先に輸出している企業がある	-0.471	0.001***
自ら海外展開している	-0.377	0.002***

(注) 1 順序回帰分析の結果であり、係数の符号が「プラス」であれば「減少傾向」になる確率が高くなる。逆に、係数の符号が「マイナス」であれば「減少傾向」よりは「変わらない」「増加傾向」になる確率が高くなる。

2 説明変数は、それぞれに該当する場合を「1」、該当しない場合を「0」とするダミー変数である。

3 「\*\*」は5%水準で有意であることを、「\*\*\*」は1%水準で有意であることをそれぞれ示す。

説明変数とする単純なモデルをつくり、回帰分析を行った。

説明変数は、たとえば「受注・販売先に海外に工場を設け、物品を生産している企業がある」と回答した場合を「1」、回答しなかった場合を「0」とするダミー変数である。係数は受注・販売先が海外展開しているかどうか「わからない」と回答した企業を基準として算出した。

また、被説明変数には、「1 増加傾向」「2 変わらない」「3 減少傾向」という順序がある。したがって、係数の符号がマイナスであれば「増加傾向」と回答する確率が上がり、符号がプラスであれば「減

少傾向」と回答する確率が上がる。

回帰分析の結果は表に示したとおりである。符号がマイナスで、かつ統計学的に有意な変数は、「受注・販売先に海外に店舗を設け、物品の販売をしている企業がある」と「受注・販売先に輸出している企業がある」の二つである。海外の需要を取り込むタイプの海外展開は、取引先の売り上げも伸ばす可能性が他の海外展開より大きいといえる。

一方、海外生産や海外への委託は、統計学的に有意ではなく、係数の絶対値も小さい。これは、先述したとおり、直接投資や委託の中には、国内での生産を減らし、海外での生産を増やすタイプのものが

含まれているからだと考えられる。その典型は大手家電メーカーによる直接投資である。

(社)日本電気工業会の「JEMA2012」により、白物家電の海外生産比率（海外生産台数を国内生産台数と海外生産台数の合計で除した割合）を見ると、多くの製品で上昇している。たとえば、洗濯機の海外生産比率は2002年度には54.3%であったが、2011年度には84.7%に達している。同じ期間に冷蔵庫は65.9%から84.1%へ、掃除機は49.7%から69.6%へそれぞれ上昇している。

海外生産比率は、海外の需要増に応えるために現地生産を増やしても上昇するが、いずれも国内の出荷台数がほぼ横ばいであるのに国内生産台数は減少しており、生産拠点の海外移転が進んでいることは間違いない。

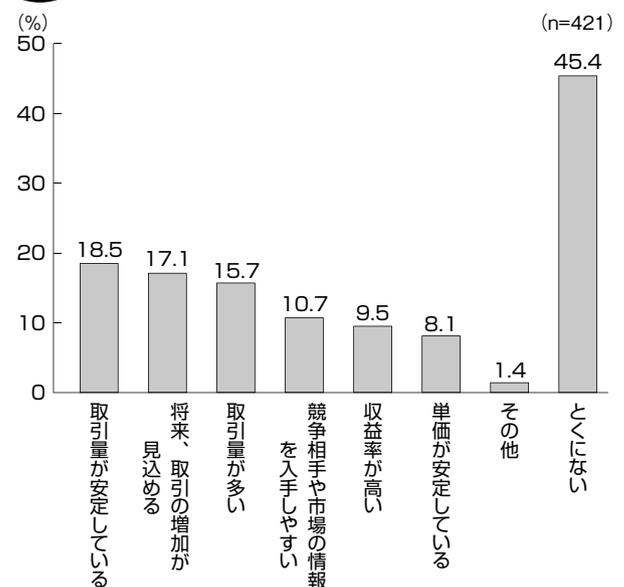
生産拠点を海外に移すことを目的とした直接投資は、そうした投資を行う企業の下請け企業に対して負の影響を及ぼす可能性があることは容易に予想できる。「アンケート」でも、「受注・販売先に海外に工場を設け、物品を生産している企業がある」と回答した企業のうち35.1%は、海外展開企業との取引量が「全体として減少傾向にある」としている。ただし、「全体として増加傾向にある」とする企業の割合も24.2%あり、負の影響を受ける企業ばかりというわけではない。

### 海外展開企業と取引する メリット・デメリット

海外展開企業が取引を通じて海外展開していない企業に与える影響について、中小企業自身はどう考えているのかも見ておこう。

まず、海外展開企業と取引することにどのようなメリットがあると考えているのかを見ると、最も多いのは「取引量が安定している」の18.5%で、以下「将来、取引の増加が見込める」「取引量が多い」が続い

図-10 海外展開している受注・販売先と取引するメリット



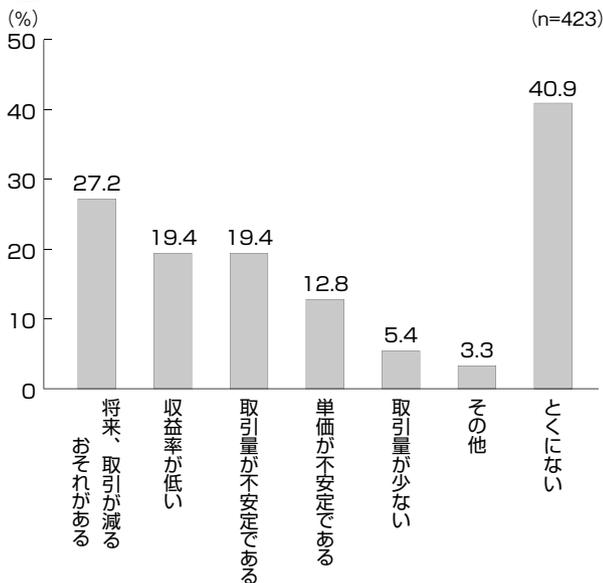
(注) 図-7(注)に同じ。

ている(図-10)。取引量の大きさや拡大の可能性に期待していることがわかる。ただし、海外展開企業との取引量が少ない企業を中心にメリットは「とくにない」とする企業も45.4%ある。

次に、海外展開企業と取引するデメリットを見ると、最も多いのは「将来、取引が減るおそれがある」の27.2%で、以下「収益率が低い」「取引量が不安定である」が続いている(図-11)。海外展開企業と取引するメリットとして、「取引量が安定している」と回答した企業でも、その45.2%は「将来、取引が減るおそれがある」と回答している。

取引量への期待と不安が混在する結果となっているが、これも海外生産の拡大が中小企業にとって正負、どちらの影響をももたらす可能性があるからだと考えられる。たとえば、新興国で生産を始める場合、材料や部品の供給体制が整っていないために、それらを日本から輸入することは多くの企業で見られる。しかし、進出先にサプライヤーが育ってくれば、現地での調達に切り替える企業も多い。そのため、現在は取引量が安定している企業でも将来に

図-11 海外展開している受注・販売先と取引するデメリット (n=423)



(注) 図-7 (注) に同じ。

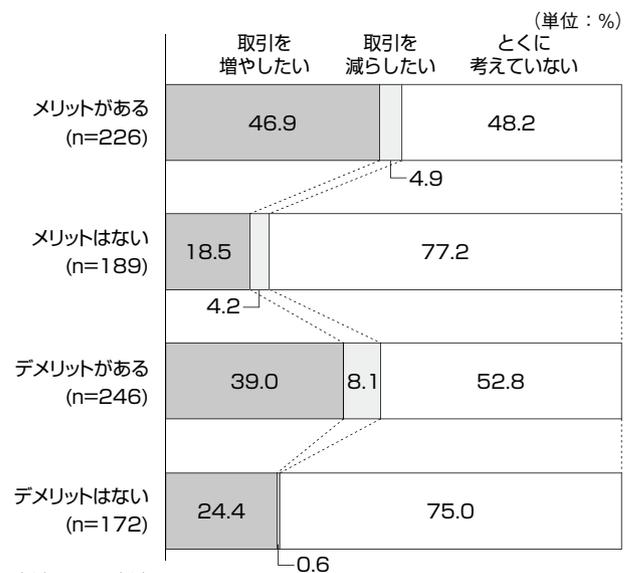
不安を抱くのである。

また、海外展開している企業はグローバルな競争を行っているのであるから、取引先の中小企業に対して海外展開していない企業以上に厳しいコストダウンを要求するはずである。海外展開する企業と取引するデメリットとして「収益率が低い」を挙げる企業が少なくないのも当然である。

しかし、海外展開企業との取引におけるデメリットも必ずしも悪いことばかりではないだろう。取引先の海外展開にともなって、グローバルな競争に巻き込まれることは確かに辛い。突然、仕事がなくなるかもしれないし、大幅なコストダウンを要求されるかもしれない。だが、そうした競争に生き残ることができれば、企業の体力は増すはずである。海外展開企業と取引している企業に業績が上向いている企業が多くなっているのも、厳しい競争に勝ち残ってきた結果ではないだろうか。

また、取引が減少する懸念やコストダウンの要求は、海外展開していない企業との取引でも生じうることであり、海外展開企業との取引に固有のことで

図-12 海外展開企業との今後の取引 (海外展開企業との取引のメリット・デメリットの有無別) (単位: %)



(注) 図-7 (注) に同じ。

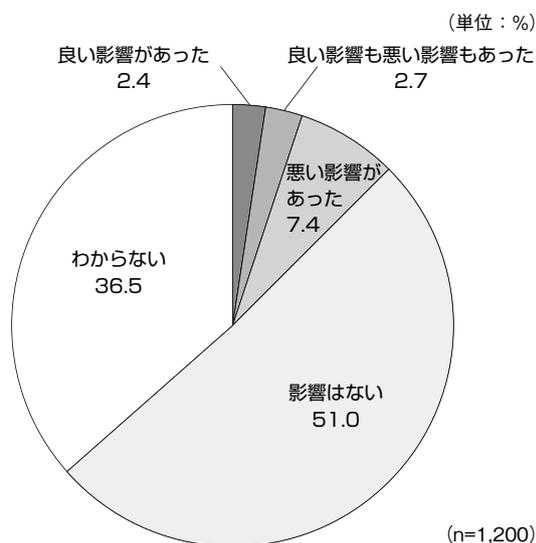
はない。デメリットとはいっても問題視するほどのことではないかもしれない。実際、海外展開企業との取引について、今後どうしたいかを見ると、「取引を減らしたい」とする企業は少なく、「取引を増やしたい」とする企業の方が多い (図-12)。

## 海外展開とは 直接関係がない企業への影響

前掲図-7にあるように、自ら海外展開していない中小企業のうち、73.5%は海外展開している受注・販売先もない。これら海外展開とは直接関係がない企業の業種構成を見ると、自ら海外展開している企業や海外展開している企業と取引のある企業に比べて、製造業と卸売業の割合が少なく、その分建設業や小売業など、国内市場を主な対象とする業種が多くなっている。

海外展開とは直接関係がない企業は、日本企業による海外展開について、どのようにとらえているのだろうか。図-13に示したとおり、何らかの影響が

図-13 海外展開する日本企業が増加していることの影響



(注) 自ら海外展開しておらず、また海外展開している受注・販売先もない企業について集計した。

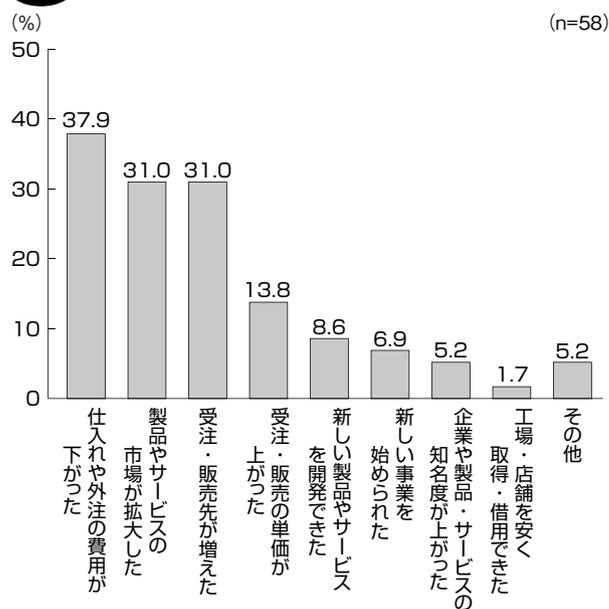
あるとする企業の割合は12.5%にすぎず、51.0%の企業は「影響はない」、36.5%の企業は「わからない」と回答している。つまり、8割の企業は目に見える影響がないのである。

### ① 良い影響

影響があるとする企業について、その内容を見ると、まず良い影響については「仕入れや外注の費用が下がった」が37.9%で最も多く、「製品やサービスの市場が拡大した」と「受注・販売先が増えた」の31.0%が続いている(図-14)。少数ではあるが、「新しい製品やサービスを開発できた」「新しい事業を始められた」とする企業もある。海外展開の増加をビジネスチャンスとして生かしたものであり、この点からも、海外展開は中小企業に好影響を与えているといえる。

ビジネスチャンスを生かした典型は、海外展開を支援するビジネスを始めた企業である。たとえば、インターネットを使った海外向け通販サイトの制作やプロモーションを行う企業や、海外展開支援を行

図-14 海外展開が増加していることの良い影響



(注) 図-13 (注) に同じ。

う企業と海外展開を計画している企業とをマッチングするサイトを運営している企業がある<sup>(注1)</sup>。

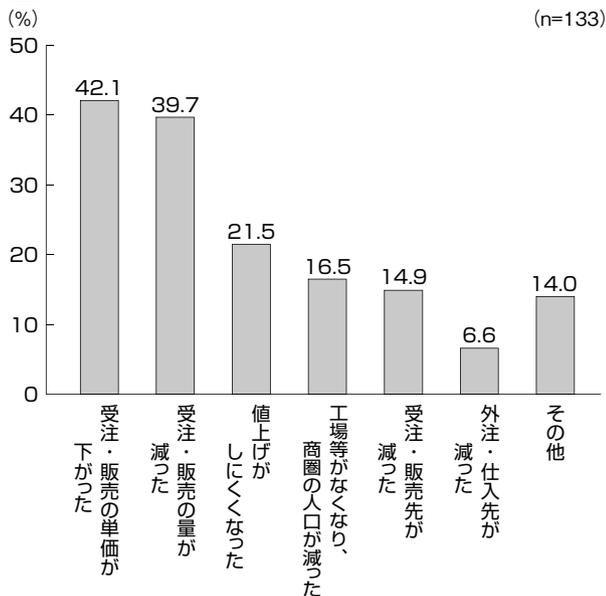
### ② 悪い影響

一方、海外展開が増加することで悪い影響を受けているとする企業の割合も10%ほどある。具体的には、「受注・販売の単価が下がった」が42.1%で最も多く、以下「受注・販売の量が減った」「値上げがしにくくなった」と続いている(図-15)。

直接投資や生産の委託には、国内での生産を代替するものや、コストダウンを意図したものもあるので、こうした悪影響を訴える企業があるのは当然であろう。だが、すべて海外展開が原因だといってよいのかは疑問である。受注が減るのも単価が下がるのも、それだけの競争力しかないからであるとも考えられるからである。

ただし、「工場等がなくなり、商圏の人口が減った」というような悪影響については、一企業の責任ばかりに帰すことはできない。競争力が低下した企業が海外展開すること自体は合理的な行動であり、やむ

図-15 海外展開が増加していることの悪い影響



(注) 図-13 (注) に同じ。

をえないことであるが、数千人が働く工場の閉鎖が地域経済に与える影響は小さくない。困難なことではあるが、新産業の創出や既存産業の活性化など、行政にも何らかの対策が求められる。

## 海外展開の成功確率を高めることが重要

中小企業の海外展開は、必ずしも国内の産業や雇用の空洞化を進めるわけではなく、むしろ雇用を増やしたり国内企業との取引を増やしたりするなど国内経済の活性化につながる可能性がある。

この可能性は、海外展開が成功するほど大きくなる。ここでは直接投資について示そう。まず、「アンケート」で直接投資を行った企業について、その成果をどう評価しているのかを見ると「予想以上の成果を上げている」が17.0%、「予想通りの成果を上げている」が41.2%、「予想したほどの成果は上がっていない」が26.8%、「投資して間もないので評価できない」が15.0%となっている。

図-16 直接投資の成果と国内企業からの調達量の変化

(単位：%)

	増えた	変わらない	減った
予想以上の成果を上げている (n=26)	53.8	26.9	19.2
予想通りの成果を上げている (n=63)	27.0	47.6	25.4
予想したほどの成果は上がっていない (n=40)	12.5	65.0	22.5

(注) 1 海外直接投資を行っている企業についての集計である。  
2 「投資して間もないので評価できない」と回答した企業は除いた。

次に、直接投資の成果に対する評価別に、国内企業からの調達量の変化を見たのが図-16である。国内企業からの調達量が「増えた」とする企業の割合は「予想以上の成果を上げている」と回答した企業が53.8%と最も多くなっており、「予想したほどの成果は上がっていない」とする企業では12.5%にとどまっている。海外展開の成功確率を高めることこそが日本経済にとって重要だといえる。

もちろん、こうすれば海外展開に成功するなどという法則はない。どのようなビジネスであれ、失敗はつきものである。ただ、失敗の確率を小さくすることはできるはずである。

失敗の確率を小さくする手段の一つは、海外展開を支援するサービスを活用することである。公的な機関としては、JETRO (独)日本貿易振興機構) や (独)中小企業基盤整備機構)がある。これらの機関では、法律や税制、賃金水準など海外展開に必要な情報提供を行っているだけでなく、個別の相談にも応じている。しかも、サービスの多くは無料だ。

また、前述のとおり、近年は中小企業の海外展開を支援するビジネスも増加している。総合的なコンサルティングから取引先や人材の紹介、行政手続きの代行などサービスの内容は幅広い。こうしたサー

ビスを使えば海外とのコネがない企業でも、円滑に事業を立ち上げることが可能になる。

直接投資の場合には、人件費の安さばかりに気を取られないことも重要である。いくら人件費が安くても、労働者の能力や意欲も低いのでは、教育や訓練のコストがかさむ。定着率が低ければ採用の費用もかかる。

加えて、途上国の賃金は急上昇しやすい。好例は中国である。JETROによると、2011年度の一般工場労働者の1カ月当たり賃金は上海で439ドル、大連で316ドルとなっており、バンコク（タイ）の286ドル、ホーチミン（ベトナム）の130ドルを上回っている。非製造業一般職の賃金も上海が836ドル、大連が586ドルであるのに対し、バンコクは617ドル、ホーチミンは320ドルである。安価で豊富な労働力があるとされた中国はもう存在しない。

もし、人件費の安さばかりに依存していると、賃金水準が上昇したときには撤退せざるをえなくなってしまう。前掲図-6に示したとおり、中小企業の直接投資は人件費の削減だけを目的としているわけではないが、人件費は早期に上昇することをふまえた上で事業計画を立てることが必要だろう。

最後に、海外、国内ともに従来の経営手法にこだわらないことが重要である。たとえば、現地従業員のマネジメントを日本と同じようにしても成功しないことは、よく知られている。「アンケート」でも従業員の教育や労務管理を日本とまったく同じようにしている企業の割合は、直接投資を行っている企業のうち3.9%にすぎない。

国内のマネジメントも同じままではいられない。たとえば、海外展開を行うと経営者が海外に出張することが多くなるから、経営者が不在でも国内の事業に支障がないようにしなければならない。そのためには、マニュアルを作成して従業員が迷わずに仕事を進められるようにしたり、情報の共有化を進めて従業員の裁量範囲を広げたりすることが必要であ

る。それは人材を育てることでもある。

もちろん、経営者でなければ判断できないこともあるから、経営者がどこにいても正しい判断を下せるようにすることも重要である。これにも情報の共有化が必要である。

情報の共有化にはITの活用が有効である。電子部品を海外で生産しているT社では、クラウドコンピューティング<sup>(注2)</sup>を利用して国内・海外の受注残や在庫状況など業務データを管理している。その結果、海外から日本本社との状況を、日本から海外子会社の状況をそれぞれリアルタイムに知ることができる。迅速な経営判断のためにも、従業員に権限を委譲するためにもクラウドコンピューティングは欠かせないと経営者は言う。海外展開は中小企業に情報化を促す契機にもなるのだ。

このように、海外展開を行おうとすれば、従来の経営手法を見直さなければならなくなる。だからこそ、イノベーションが生まれ、企業の競争力が向上するのである。

海外展開もビジネスである以上リスクがある。しかし、成功した場合に得られるものも大きい。それは日本経済の活性化にもつながる。ぜひ、海外展開にチャレンジする中小企業が増えてほしい。

(注1) 詳細は竹内(2012)を参照。

(注2) インターネットを使ったコンピュータの利用形態。データはサービス事業者のコンピュータに保存され、ユーザーはインターネットを使ってデータやソフトウェアを利用する。インターネットに接続できれば、どこでも、だれでも同じデータを利用できる。

#### 参考文献

- 伊藤恵子(2011)「輸出による学習効果の分析：輸出開始とイノベーション活動の相互作用」RIETI Discussion Paper Series 11-J-066、(独)経済産業研究所  
 竹内英二(2012)「台頭する海外展開支援ビジネス」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2012年11月号  
 樋口美雄・松浦寿幸(2003)「企業パネルデータによる雇用効果分析～事業組織の変更と海外直接投資がその後の雇用に与える影響」RIETI Discussion Paper Series 03-J-019、(独)経済産業研究所

第1回

## 海外に生産拠点を 持たない意義

総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

近年、中小企業においても海外展開への機運が高まっている。だが、経営資源に乏しい中小企業のなかには、海外展開に踏み切れない企業も多い。特に、海外への生産拠点設置は、資金面や人材面で負担が大きいのが現状だ。

そうしたなか、海外企業に対して技術供与や生産委託を行うことで、実質的な海外展開を果たす「生産拠点を持たない海外展開」戦略に注目が集まっている。海外に自ら拠点を設ける直接投資に比べて投資負担が少ないなど、経営資源に限りのある中小企業にとって、海外展開を検討する際の重要な選択肢といえるだろう。

本連載では、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を実践する中小企業の具体的事例を紹介し、そうした戦略を成功させるためのポイントを明らかにしていきたい<sup>(注1)</sup>。連載第1回は、具体的事例の紹介に先立って、「生産拠点を持たない海外展開」戦略の意義についてみてみよう。

### 海外展開を迫られる中小企業

国内市場の縮小により、中小企業においても海外展開への関心が高まっている。

新興国を中心とする海外の旺盛な成長力を取り込む手段として海外展開を考える中小企業もあれば、主力取引先の海外展開に対応するために、海外進出を検討せざるをえない中小企業もある。特に後者の場合、大手メーカーの多くは、部品や素材の現地調達を積極的に進めており、グローバルな供給体制を

構築できるか否かが、中小企業の今後の成長性を左右する要因となりつつある。

海外展開は、中小企業の業績に好影響を与えるとする指摘もある。直接輸出の有無や海外事業所の有無と業績（売上高営業利益率）との関係を見ると、製造業、非製造業ともに、直接輸出をしている企業や海外事業所を有する企業の方が高い業績を示しており<sup>(注2)</sup>、海外市場をうまく取り込むことで業績を伸ばしている様子がうかがえる。

こうした点を踏まえると、海外展開に取り組むことは、中小企業のさらなる成長につながる可能性がある。

表 中小企業の海外展開の形態

(単位：%)

	全産業	製造業	非製造業
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）	7.0	11.3	3.5
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%未満）をしている）	2.7	3.8	1.8
駐在・情報収集などのための拠点を設置している	2.0	2.7	1.4
外国企業と業務・技術提携、役員の派遣など資本関係以外の永続的關係を有している	2.3	3.6	1.3
直接海外に輸出している	9.2	14.9	4.5
間接的に輸出（商社や販売先の国内企業を経由する輸出）している	11.5	20.0	4.4
直接海外から輸入している	13.0	18.1	8.7
その他	1.2	1.5	1.0
海外展開はしていない	72.4	59.5	83.1

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）

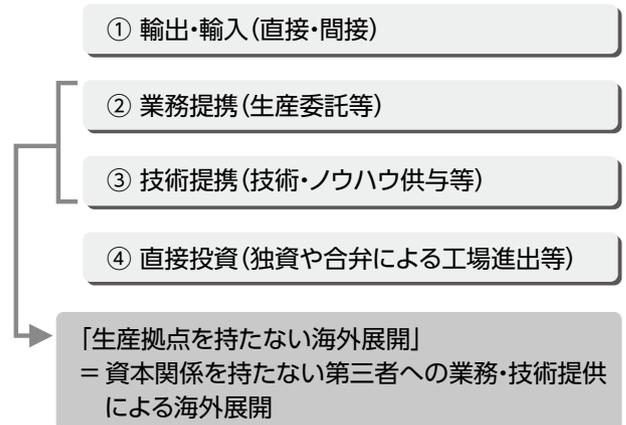
(注) 1 IMFの国際収支統計では、株式等の取得を通じた出資について、外国投資家が、対象国内企業の発行済み株式総数の10%以上を取得した場合を直接投資としている。

2 複数回答のため、合計は100%を超える。

## 進まない中小企業の海外展開

だが実際には、海外展開している中小企業はまだ少ないのが現状だ。日本政策金融公庫総合研究所が実施した「中小企業の海外進出に関する調査」に回答した中小企業4,607社<sup>(注3)</sup>について、海外展開の形態をみると、一番多いのが「海外展開はしていない」とする回答である（表）。その割合は72.4%にのぼっており、これをみると、多くの中小企業は、いまだ海外展開を実現できていないことがわかる。特に、製造業で59.5%、非製造業で83.1%と、非製造業で

図-1 「生産拠点を持たない海外展開」の定義



資料：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2012-2、p.4を一部修正

高い割合を示している。

また、中小企業の海外展開は、企業規模が小さくなるほど進んでいない。中小企業庁が集計した従業者規模別の海外直接投資企業の割合をみると、従業者数1,000人超では36.1%の企業が海外直接投資を行っているのに対し、従業者数201~300人で10.7%、従業者数30人以下では1%未満にすぎない<sup>(注4)</sup>。

このような状況を踏まえると、企業規模や保有する経営資源の状況に応じて、どのような海外展開戦略が有効なのか検討する必要があるだろう。

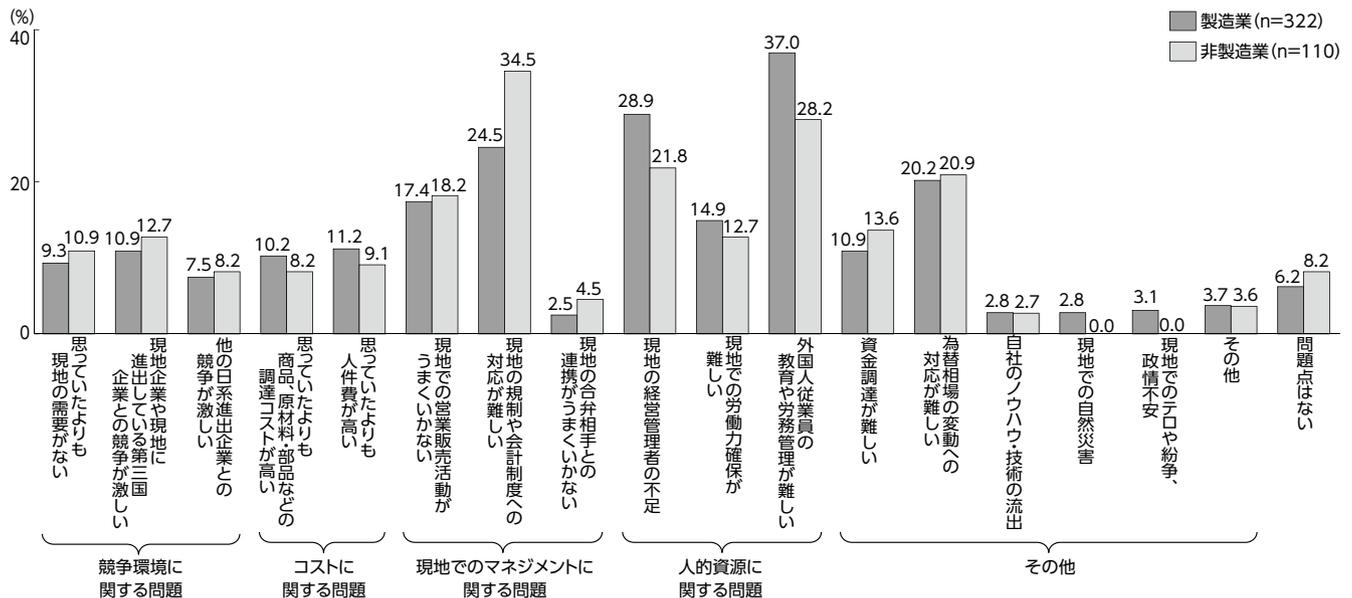
## 注目される「生産拠点を持たない海外展開」戦略

そうしたなかで注目されている戦略が「生産拠点を持たない海外展開」だ。

これは、海外企業への技術供与や生産委託を活用することで、実質的に海外展開を実現するものである（図-1）。海外に自ら拠点を設ける直接投資と比べて投資負担が少ないなど、経営資源に限りのある中小企業にとって、海外展開を検討する際の重要な選択肢といえる。

「生産拠点を持たない海外展開」は、海外直接投資が直面するさまざまな課題を克服することにもつながる。海外直接投資を実施した中小企業は、現地で

図-2 海外直接投資先での問題点



資料：表に同じ

(注) 1 表の (注) 1に同じ。

2 拠点ごとに三つまでの複数回答のため、合計は100%を超える。

多くの問題を抱えている。

たとえば、当研究所の「中小企業の海外進出に関する調査」をみると、製造業では「外国人従業員の教育や労務管理が難しい」と回答した企業割合が37.0%と最も多く、次いで「現地の経営管理者の不足」(28.9%)、「現地の規制や会計制度への対応が難しい」(24.5%)の順になっている(図-2)。総じて、競争環境やコストに関する問題よりも、人的資源やマネジメントに関する問題点を挙げる企業が多い。「問題点はない」と回答した企業割合は、製造業で6.2%、非製造業で8.2%にとどまることをみても、海外直接投資の実施に当たっては解決すべき課題が多いことがわかる。

一方、「生産拠点を持たない海外展開」は、現地パートナーに技術供与や生産委託するものであり、現地拠点の運営は、現地パートナー企業に任せることになる。そのため、現地の人材や規制に精通した現地パートナーの力を借りることで、海外直接投資が直面するようなさまざまな課題を克服することも可能となるだろう。

実際、生産委託や技術供与によって海外展開を実現した中小企業をみると、今後もそうした展開を強化あるいは維持したいと考える企業が多い(注5)。こうした結果からみても、「生産拠点を持たない海外展開」に対する中小企業の満足度は高いといえる。

### ミドルリスク・ミドルリターン の海外展開形態

では、「生産拠点を持たない海外展開」を実践する中小企業はどの程度存在するのだろうか。先の表において、「生産拠点を持たない海外展開」に該当する選択肢は、「外国企業と業務・技術提携、役員の派遣など資本関係以外の永続的關係を有している」である。これをみると、全体の2.3%、106社が「生産拠点を持たない海外展開」を実践していることがわかる。業種別にみると、製造業3.6%、非製造業1.3%と製造業が多い。他の展開形態と比べるとその割合は高いとはいえないものの、少なからぬ中小企業が「生産拠点を持たない海外展開」に取り組んでいる。

なお、表をみると、中小企業の海外展開形態は多

様であることがわかる。海外展開していると回答した中小企業の形態をみると、「直接海外から輸入している」(13.0%)、「間接的に輸出している」(11.5%)、「直接海外に輸出している」(9.2%)の順となっている。また、「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、全体の7.0%となっている。

こうした多様な海外展開形態のなかで、「生産拠点を持たない海外展開」は、ミドルリスク・ミドルリターンの展開形態である（図-3）。初期投資の少ない海外輸出（直接・間接）はローリスクだが、関税や輸送費などの流通費用がかかることから、相対的にリターンは少ない。対照的に、海外直接投資は、コストの低い現地の生産要素を活用できるため、リターンは多いものの、多額の初期投資が必要となることからリスクは高い。

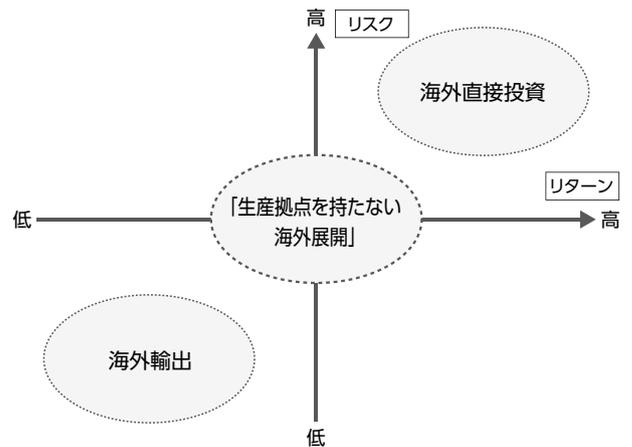
これらの海外展開形態に対して、「生産拠点を持たない海外展開」は、海外直接投資と比べると投資負担が少ないにもかかわらず、ロイヤリティー収入として相応の対価を得られる。海外輸出や海外直接投資と比べると、リスクの面でもリターンの面でも中間に位置するものといえるだろう。

### 「生産拠点を持たない海外展開」戦略を積極的に活用する中小企業

以上、「生産拠点を持たない海外展開」のメリット、そして現状についてみてきた。「生産拠点を持たない海外展開」戦略は、海外直接投資が直面するさまざまな課題を克服できる可能性があるなど多くのメリットがあり、そうした戦略を実践する中小企業の満足度も高いことがわかりいただけたのではないだろうか。

では、中小企業は、「生産拠点を持たない海外展開」を実際どのように活用しているのだろうか。筆者は当初、中小企業は、ヒト、モノ、カネといった経営資源の不足から、そうした戦略を活用しているものと

図-3 リスク・リターンからみた「生産拠点を持たない海外展開」戦略の位置づけ



資料：筆者作成

考えていた。だが、インタビュー調査を行った結果、中小企業は、単なる投資負担軽減やリスク回避の手段としてだけでなく、①直接投資を行うまでの経過措置として、②業種・業態の特徴を活かす手段として、③進出先国・地域の規制や特殊事情へ対応する手段として、④自社ビジネス構造の転換手段として、積極的に活用していることがわかった。経営資源の不足という弱みを補うだけでなく、むしろ戦略的に活用しているのだ。

今回は、具体的事例とともに、こうした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(株)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.2012-2「中小企業の『生産拠点を持たない海外展開』戦略～技術供与・生産委託を戦略的に活用して海外進出を果たした中小製造業のケーススタディ～」(2012年6月)を参照されたい。

(注2) 中小企業庁『中小企業白書(2009年版)』pp.91-92

(注3) 「中小企業の海外進出に関するアンケート調査」の調査対象は日本政策金融公庫の取引先で、原則従業員20人以上の中小企業である。

(注4) 中小企業庁『中小企業白書(2010年版)』pp.154-155

(注5) (独)中小企業基盤整備機構(2010)『平成21年度中小企業海外事業活動実態調査』p.52

第4回

# 介護や育児など 社会保障は誰の責任か



宍戸 邦章 (ししどくにあき)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員、大阪商業大学総合経営学部 准教授

専門は社会学、社会老年学。主著は『共生型まちづくりの構想と現実』（三沢謙一編著、晃洋書房、2006年）、“Designing Response Categories of Agreement Scales for Cross-national Surveys in East Asia”(Kuniaki Shishido, Noriko Iwai and Tokio Yasuda, *International Journal of Japanese Sociology*, Volume18, 2009年)、「日本人の幸福感」(宍戸邦章・佐々木尚之、『社会学評論』第62巻第3号、2011年)。



岩井 紀子 (いわいのりこ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長、大阪商業大学総合経営学部 教授

専門は社会心理学、家族社会学。主著は『日本人の姿』(岩井紀子・佐藤博樹編、有斐閣、2002年)、『調査データ分析の基礎』(岩井紀子・保田時男、有斐閣、2007年)、『日本人の意識と行動』(谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編、東京大学出版会、2008年)、『データで見る東アジアの文化と価値観』(岩井紀子・上田光明編、ナカニシヤ出版、2011年)。

日本社会を見渡すと、経済的にも政治的にも厳しい局面が続いている。このような中で人々は、社会保障について政府にどのような期待を寄せているのだろうか。JGSS累積データ2000-2012（日本版総合的社会調査）を用いて、高齢者介護や子どもの保育・育児にかかわる日本人の意識のトレンドを紹介する。

## 社会保障に関連する 調査項目の分布の推移

JGSSの社会保障関連の調査項目は、「高齢者の生活保障（生活費）」「高齢者の医療・介護」「子どもの教育」「保育・育児」の四つである。高齢者関連の項目は2000年から、子ども関連の項目は2002年から継続的に組み込んでいる。回答は四つの調査項目それぞれについて、

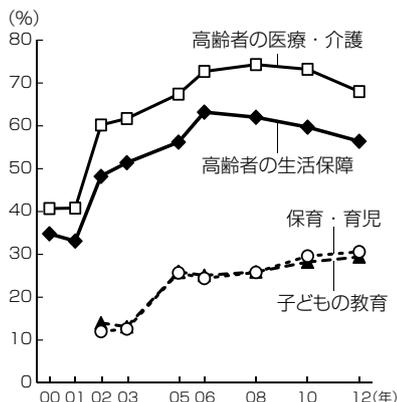
1（個人や家族の責任）～5（国や自治体の責任）の5件法で尋ねている。JGSS累積データ2000-2012には、約2,500もの変数が存在するが、これら社会保障関連の調査項目は変化が最も大きかったグループに属する。

図は、これらの4項目について、「国や自治体の責任」（4+5）と回答した人の割合の推移を示したものである。「高齢者の生活保障」については、2000年に34.8%だったが、2006年に63.2%まで増加し、2012年でも56.4%と半数以上を占める。「高齢者の医療・介護」は、生活保障以上に「国や自治体の責任」と考える人の割合が高い。2000年に40.7%、2008年に74.3%にまで増加し、2012年でも68.0%と高い割合を示している。この「国や自治体の責任」意

識の増加の背景には、「介護保険法」（2000年4月施行）の影響が考えられる。「三世同居は望ましいか」という質問に約7割の回答者が「望ましい」と回答し（2012年）、年老いた親の責任は「子ども全員」にあると考える人は約6割を占める（2006年）。このことから、日本人は高齢者への責任を投げ出したわけではなく、高齢者自身もその家族も、公的年金、医療保険、介護保険によって支えられるべきであるという前提が成立したのだろう。

「子どもの教育」と「保育・育児」については、高齢者への社会保障意識と比較して、「国や自治体の責任」と考える人の割合が少ない。両調査項目とも同じような動きを示しており、2002年に13%前後だった割合が2005年以降増加し、

図 社会保障は「国や自治体の責任」という意識の推移



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS 累積データ2000-2012」(以下同じ)

2012年には約3割の人が「国や自治体の責任」と考えるようになった。歯止めのかからない少子化に、社会全体が対応するべきだという観点から、国や自治体に加えて企業も責務を負わねばならないと定めた「次世代育成支援対策推進法」(2003年7月施行)の影響が考えられる。

### どのような層で 社会化意識が拡大したのか

では、この介護や育児の社会化意識は日本人のどのような層において拡大したのだろうか。表は、属性別に割合を示したものである。高齢者の医療・介護は2000-2001年と2006-2012年のデータを、保育・育児では2002-2003年と2010-2012年のデータを比較する。

高齢者の医療・介護では、いずれの時期においても70歳代、80歳代の社会化意識が低い。学歴については、中学校卒の社会化意識が

表 社会保障は「国や自治体の責任」という意識の割合(属性別)

(単位：%)

		高齢者の医療・介護		保育・育児	
		2000～2001年	2006～2012年	2002～2003年	2010～2012年
全体		40.5	71.6	11.3	29.8
性別	女性	39.2	72.1	11.1	27.6
	男性	42.0	71.1	11.7	32.4
年齢	20歳代	39.4	72.5	11.6	27.6
	30歳代	39.9	70.3	12.1	30.8
	40歳代	46.1	75.8	9.7	29.3
	50歳代	44.2	75.5	13.4	30.9
	60歳代	38.6	71.2	9.8	31.4
	70歳代	34.1	65.2	13.2	28.9
	80歳代	31.4	63.1	7.2	24.4
	学歴	中学校卒	37.0	71.7	11.0
高校卒		40.9	71.6	11.1	29.9
大学卒		43.0	71.7	12.0	30.2
就労	就労	39.5	71.9	12.5	29.7
	非就労	42.2	71.3	9.8	29.9
世帯年収	250万円未満	46.4	73.1	15.9	29.6
	250万～450万円未満	41.7	72.6	11.5	30.2
	450万～650万円未満	40.9	71.5	12.0	30.8
	650万～1,000万円未満	40.2	70.8	11.9	30.0
	1,000万円以上	35.6	67.9	9.7	30.1
	わからない・無回答	40.1	72.1	9.8	28.5
婚姻状況	未婚	42.2	67.0	10.7	30.1
	離別・死別	42.1	70.2	9.4	30.0
	配偶者あり	39.9	72.9	11.8	29.7
子ども	子どもなし	40.0	72.9	11.0	28.8
	子どもあり	40.6	71.3	11.4	30.1
支持政党	自民党	33.3	67.2	8.8	24.9
	民主党	44.6	76.7	14.9	33.1
	その他の党	47.7	73.0	13.8	34.5
	わからない・無回答	39.1	67.5	10.9	29.1
	支持なし	42.0	72.4	12.1	29.9

(注) 1 それぞれの属性の割合は、他の属性の効果を調整している。  
2 濃い網掛けの項目は、全体の伸びと各項目の伸びとの差がプラス方向に2ポイント以上の項目、薄い網掛けの項目は、全体の伸びと各項目の伸びとの差がマイナス方向に2ポイント以上の項目である。

伸びたことにより、2006年以降のデータでは差がみられなくなった。2000-2001年データでは高所得者層ほど社会化意識が低い傾向にあったが、2006年以降は世帯収入による差が弱まった。

保育・育児をみると、男性の社会化意識が伸びている。また、社会化に消極的だった60歳代の意識も肯定的な方向に変化した。世

帯年収の効果は医療・介護と同様の傾向をみせており、高所得者層への社会化意識の浸透によって、2010年以降世帯年収による違いはなくなっている。支持政党では自民党支持者における割合が最も低くなっている。しかし、2010年以降はいずれの政党支持者においても社会化を肯定的にとらえる傾向が強まっている。

## 真のバリアフリーを追求する旅行会社



(株)旅のお手伝い楽楽<sup>らくらく</sup>  
代表取締役

### 佐野 恵一

バリアフリーに対する社会の認識は広がり、高齢者や障害のある方が日常生活を送るために必要な設備やサービスは整備されてきている。一方で、余暇に対する支援はまだまだ十分ではないと問題意識をもったのが、京都府にある(株)旅のお手伝い楽楽の佐野恵一社長だ。

「生活できる」から「楽しく生きる」ためのバリアフリーへ。同社は、車いすでも心置きなく旅行が楽しめるようにと、新しいサービスを立ち上げた。

#### プロフィール

#### さの けいいち

1984年奈良県生まれ。同志社大学経済学部卒。学内のビジネスプランコンテストで最優秀賞を受賞、創業を志す。2008年、(株)旅のお手伝い楽楽を設立。事業と並行して、同大学大学院総合政策科学研究科に在籍。

#### 企業概要

創業 2008年  
資本金 700万円  
従業者数 13人  
事業内容 車いす利用者向けの旅行の企画・販売  
所在地 京都府京都市下京区  
中堂寺北町 19-16  
電話番号 075(925)8035  
U R L <http://tabi-raku.com>

#### 車イスでの旅行を プロデュース

——事業の概要を教えてください。

障害があったり高齢で足腰が弱ったりしたために車いすで生活されている方が、楽々と旅を楽しめるようお手伝いをしています。各地からの旅行者に京都の町を案内する、いわゆる着地型の旅行サービスを提供しています。

最近では、観光地でも車いす用のトイレなどのバリアフリー設備が整備されてきています。しかし、例えば重要文化財に指定された建物では、エレベーターやスロープといった設備の設置が難しいということもあります。また、道中

のちょっとした段差や砂利道なども、車いすでの移動を難しくします。ホテルや旅館に到着してからも、食事や入浴など、サポートが必要になる場面は多々あります。

バリアフリー設備が整ってきているとはいえ、車いすではまだまだ気軽に旅行とはいかないのが、現状なのです。家族と一緒に同じです。高齢の方であれば付き添う子どもも50~60歳代になっているので、旅行の間ずっと親に寄り添って介助するのは、体力面でも大変です。

当社では、旅行のプラン作成や現地の案内はもちろんのこと、看護師や介護福祉士の資格をもつスタッフが旅に同行し、食事や入浴

などのお手伝いまでします。

——車いすを利用している方向けのツアーは、他の旅行会社でも扱っているようです。

たしかに大手の旅行会社にも車いすで参加できるツアーなどがありますが、その多くは車いすで行きやすいところを巡る団体旅行という内容です。

当社が提供するの、「行きたいところに行ける」をモットーにしたオーダーメイドの京都旅行です。お客さまがどこに行きたいかを第一に、旅行を企画します。

プランはそれぞれ三者三様、毎回違った行程で、行き先はバリアフリー設備が整っているところに限りません。そのため事前に現地の状況を細かく確認し、旅のシミュレーションを行います。

例えば、タクシーをどこで降りれば最適か、雨が降ったらどこを通るか、どこにトイレがあるか、さらには使い勝手はどうかといったことまで確認したうえで、どうすれば最も旅行を楽しんでもらえるか、担当するスタッフとアイデアを出し合います。

また、食事も旅行の醍醐味の一つですから、希望のお店で楽しんでもらえるよう努めています。事前にお店に相談し、噛む力の弱い方のために細かく刻んだ食事を用意してもらったり、高血圧や糖尿病の方でも安心して食べられるメニューを提供してもらったりします。

そうして一人ひとりの希望や身体の状態に合わせて旅行をプロデュースしていくなかで、バリアフリーに関する情報やノウハウが蓄積され、それが当社の強みになっています。極端なことをいえば、京都の町の段差一つまで知り尽くしている。これは着地型だからこそその強みだと思います。もちろん、バリアフリー関連だけではなく、京都の町の魅力にも詳しいからこそ、満足してもらえる旅行が提案できます。

料金は、介助スタッフ一人が付き添う場合、1日のサービス料が3万円ほどです。ほかにお客さま自身の旅行代金、介助スタッフの交通費、食費、宿泊費などが必要です。例えば、東京から京都へ2泊3日の旅行なら、利用するホテルなどにもよりますがお客さま二人で20万～25万円ほどかかります。安くはありませんが、夫婦や親子、あるいは孫たちと一緒に旅行する方もたくさんいます。介助はスタッフが対応しますので、本人はもちろん、家族も旅行を満喫できると好評です。

## 大学で描いたプランを修正

——この事業をはじめた経緯を教えてください。

実は、教師の家庭に育ったこともあり、わたしはもともと教師志望でした。それが、創業を志すことになったのは、大学で開かれた



同社のホームページ

ビジネスプランコンテストに参加したことがきっかけでした。

コンテストのことを知ったとき、以前、要介護の祖母を連れて家族みんなで温泉旅行をした際に抱いた、モヤモヤとした思いが頭をよぎったのです。入浴やトイレの介助が非常に大変だったのですが、旅館には知識のあるスタッフがおらず手を貸せないといわれ、家に帰るころにはみんな疲れきっていました。祖母も心から楽しめなかったのではないかと思います。

少し手を貸してくれれば、思い出は全く違うものになっただろうに。世の中にはさまざまなサービスがあふれていますが、まだ足りない部分もある。そうした不満を漠然と感じていたのです。

ビジネスでこれに応えられないか。興味をもったわたしは、事業計画作成の演習を選択し、1年間、ビジネスの基礎を学びながらアイデアを練る傍ら、自らヘルパー2級の資格を取得しました。

もっとも、このとき描いたプラン

は現在のものとは違っていました。たいてい、ホテルや旅館には部屋でマッサージを受けられるサービスがありますが、同じ要領で、入浴補助のサービスを提供できないかと考えたのです。全国の温泉地に介助スタッフを派遣し、その場で介助を受けられるようにするのです。

——たしかにその場で介助スタッフを呼べれば、車いすでも温泉に行きやすくなりますね。

高齢者や障害のある方の需要を取り込めるとなれば、旅館からも喜ばれると思いました。ビジネスプランが最優秀賞に選ばれたことも後押しになり、とにかく30歳まではビジネスをやってみよう、創業の準備に取りかかりました。

まず、関西にある温泉地に狙いを定めて片っ端から旅館に問い合わせ、アイデアを説明して回ったのですが、いきなり壁にぶつかります。もし入浴介助のサービスだけがなどのトラブルがあれば、旅館のイメージにも傷がつくと懸念されたのです。

——軌道修正が必要になったのですね。

旅館へのアプローチは失敗に終わりましたが、ある方から「客として同行して介助サービスを行うぶんにはかまわない」と言われたことが、現在のサービスにつながるヒントとなりました。

ただ、付き添うとなると、関西の温泉地に限ってみても移動距離が長くなり、時間もかかります。そのコストをお客さま負担とすれば、料金が高くなりすぎ、利用は見込めません。

その問題を解決するには地域を絞り込む必要がありましたが、考えてみればわたしは京都にいます。旅行先を京都に限っても、十分なニーズがあるのではないかと。逆にサービス面は入浴補助に限らず旅行をトータルでサポートします。エリアを絞り、サービス内容を広げる。そんな発想の先にあったのが、着地型のサービスでした。

果たしてこのサービスが受け入れられるかどうか。さっそく老人ホームなどを回って話を聞いてみると、反応は悪くありません。普段から高齢者と接している福祉施設の職員らも、「自由に旅行をさせてあげたい」と願う入居者の家族の声は多いと、わたしのアイデアに興味をもってくれたのです。

そうした活動の傍ら、修正したビジネスプランを試すつもりで、複数のコンテストに参加を続けました。いくつかの賞を受賞することができ、その賞金も資本金の足しにして2008年に法人を立ち上げ、本格的に営業をスタートします。第1号のお客さまは、何度か足を運んだ福祉施設にいた、障害のある60歳代の方でした。旅行好きな方で、ぜひお願いしたいと手を挙げてくれたのです。

## お客さまとの距離を縮める

——旅行に付き添うとなると人手がかかりすぎます。スタッフはどう確保しているのですか。

旅行に同行する介助スタッフは現在約30人います。もっとも、そのうち専属のスタッフは7人だけで、残りは福祉施設などでの仕事ももっている登録スタッフです。

旅行ですから、平日と休日、季節によってなど、予約状況にはどうしても波が生じます。手が足りないためにお断りするということはできるだけ避けたい反面、ピークの時期に合わせてスタッフを雇用してしまえば、固定費がかさみ、結局、そのぶんは旅行者の料金に上乗せせざるを得なくなります。

注目したのは、車いすでの旅行の場合、十分に余裕をもって問い合わせをいただくケースがほとんどだという点です。急に思い立って出発するということはまずありません。前もって日程がわかるため、あらかじめ登録スタッフに伝えることで、勤務先のシフトを調整して、無理なく対応してもらうことができています。

——初対面のスタッフが同行することに、不安を感じるお客さまもいませんか。

心置きなく旅行を楽しんでもらううえでも、適切にサポートするうえでも、スタッフに親近感をも

ち、本音で接してもらえるようにすることが欠かせません。しかし、高齢者とのコミュニケーションに慣れているスタッフでも、短い時間でお客さまとの距離を縮めるとなると少々勝手が違い、難しいものです。そのため、経験の浅いスタッフには専属スタッフがOJTで指導を行っています。

また、旅行プランのやり取りなどを通して、出発前からお客さまとの人間関係を築いていくプロセスを重視しています。あれこれプランを考え、当日を心待ちにすることも旅行の楽しみの一つでしょう。お客さまにとっては出発前から旅行が始まっているわけですが、それは当社も同じだということですね。ここでも早めに相談がある利点を活かし、お客さまと当社との意思疎通を深めていきます。

障害や体調などについてお聞きする際も定型的な確認にとどまらず、普段どんなふうにご過ごしているのかといったことから、さらには好きなものや趣味といったことにまで話を広げ、お客さまへの理解を深めるよう心がけています。そうすることで、お客さまとの相性まで考えたうえで担当するスタッフを決めることができます。また、情報はスタッフと共有し、旅行当日の対応に活かしています。

わたし自身も、出発時やホテルへの到着時などのタイミングをみて、必ずお客さまと顔を合わせるようにしています。また、旅行後には

本人や家族に電話をかけ、旅行の思い出やサービスに対する感想などをお聞きしています。お客さまの声を反映してサービスの質を高めていくとともに、何より、当社を身近に感じてもらい、また旅行したいと思ってもらえるようにと考えるためです。実際、多くの方にリピート利用していただいています。

——新規のお客さまにはどのようにアピールしているのですか。

創業当初は特に、プレスリリースを積極的に活用して露出を増やすよう努めていました。社会性のある事業として取り上げられやすかったこともあります。テレビや新聞などで客観的に報道されることで、認知度だけでなく信用が高まるメリットがあったと思います。あわせて、モニターを募集し、旅行の様子をHPやパンフレットに掲載させていただくなど、サービス内容がわかりやすく伝わるよ

うに工夫しています。

現在は、お客さまからの紹介で申し込まれる方も多く、口コミの効果を実感しています。一人ひとりのお客さまとの出会いを大切に、実績を積み重ねていくことがやはり一番のPRになると感じています。利用者は徐々に増え、平均して月に50件ほどの予約が入るようになりました。

2009年からは行政の委託事業として「バリアフリー観光案内所」の運営にも取り組みました。これは車いすの貸し出しや地域のバリアフリー情報の提供などを行うもので、京都をはじめ奈良、大分、愛媛、石川、東京の6カ所での運営実績があります。スタッフは現地で雇うため、バリアフリー情報の収集など当社のノウハウを各地に広げるよい機会になりました。

真のバリアフリー社会の実現のために、当社の事業が少しでも役に立てればと思います。

## 聞き手から

佐野さんの目指すところは、誰もが気軽に外出できる社会をつくることだという。そのためにはサービスを全国的に展開する必要がある。しかし、当初描いたプランは頓挫、地域を絞り、小さく事業を始めることを余儀なくされた。

そのとき佐野さんは、京都限定という制約を逆にとり、旅行のさらなるバリアフリー化を実現した。その結果、同社のサービスは注目を集め、バリアフリー観光案内所が京都以外にも開設されるなど広がりをみせた。同社が踏み出した一歩は、着実に社会を変えている。

(渡辺 綱介)



# 内発動機と楽しい職場の作り方



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。

今回は、本人が自ら良い仕事をしようと動機付けられる「内発動機」と、新しい発想を生むために必要な「仕事を楽しむ」状態を作り出すことが重要であると述べました。今回は、そのような状態を作るためのマネジメントの工夫を紹介し、最後にリーダーが持つべき動機について補足します。

## 内発動機に導く

まずもって全社員に共有させるべきことは、あなたの会社が提供している商品（モノでもサービスでも）がどのように社会の役に立っているのか、をしっかりと理解してもらうことです。たとえ、その商品が社会のごく一部のニッチな顧客を相手にしているものだとしても、そうしたお客さまの心をどのように満たしているのかを深く共有しましょう。

また、商品が素材や部品、ある

いは運送サービスなどの生産財である場合は、顧客企業を作る最終消費財まで想いを馳せて、自社の商品が多く企業や人々、つまり社会の役に立っていることを常に思い描けるようにすることが大切です。

ここまでは、第19回で説明した「動機付け・衛生理論」の要素である「企業の方針」を具体化したものです。この理論には他の要素として、「自己の成長」「やりがい」などがありました。仕事の成果だけを問うのではなく、社員一人ひとりが、その仕事を通じてどのように成長できるのか、あるいは、どんなやりがいを持ちうるのか、を真摯<sup>しんし</sup>に考えて共有することも内発動機に導くことにつながります。

## 楽しい職場を作る

仕事は本来厳しくて大変なものです。そのまま放置しておいて「仕

事を楽しいと感じてもらおう」というのは虫がよすぎます。

仕事になにがしかの面白さがある場合はそれで良いですが、そのような面白みが客観的に少しも感じられないような職業もあるでしょう。そのような場合は、職場環境が楽しくなるような工夫をすることから始めると良いです。同じ職業でも、わが社で働くほうが楽しい、ということになります。

楽しい職場環境とはどのようなものでしょうか。対人関係を良くするというのも大事ですが、経営者ができることとしては、部署名や役職名を工夫する、ということもあります。

わたしは化粧品会社を運営していたとき、そのような目的から、各部署の名称は各部門長が自由に考えてください、という指示を出しました。ただし「その名称を聞いただけで面白い人が応募したくなるようなものにしてください」

という条件をつけました。

その結果を一部披露します。

品質管理課⇒愛と信頼を守る課  
 製造課⇒愛のモノ造り課  
 総務課⇒トータルサポート課

名は体を表す、といいますが、まさにそのとおりだと思います。部署名がこうした名称に変わったのを境に、社員の働き方が大きく変化しました。それまで、マニュアルどおりに仕事をしていれば「わたしは悪くありません」という態度だった社員も、「それでは愛がないのではないか」「それでは信頼が守れなかったのではないか」という議論に真剣についてくるようになりました。創意工夫に満ちた良い仕事を喜ぶようになります、仕事の報告の際も「取引先さまへの信頼を守れたと思います」というような発言があり、仕事の本分を全うする喜びを感じていることが伝わってきました。

さらに、部署のみでなく役職としても、特命事項（例えば、工場の工具でありながら本社マーケティング部の市場ニーズ調査を手伝うなど）の任務も本人希望とマッチしたものをやっていたのですが、こうした社員のなかには自分の役職として「秘密工作隊001」という名称を名乗る人もいました。

こうした部署名や役職名が刷られた名刺を持った社員たちは大い

図 リーダーが持つべき動機のマトリクス

		仕事に対する動機の内容	
		自己中心的	社会的
仕事の楽しみ の 対象	結果のみ	結果が良いときのみ上機嫌。 部下の共感はずらい。	結果が良いときのみ上機嫌。 部下も結果がみえないと頑張らない。
	結果はもちろん プロセスにも	自分は打ち込んでいるが 部下が共感するかは疑問。	結果が出ないときでも 創意工夫を凝らす組織になりやすい。

資料：筆者作成

に外向的になりました。公私を問わず、名刺交換をしては相手を驚かせ、自社がいかに自由闊達で面白い職場であるかを自慢しましたのです。自分たちで自慢している会社ですから、社内の雰囲気はとて良くなりましたし、皆が喜々として積極的に仕事をして新しい発想もバンバン飛び出てきました。

もちろん、これらは工夫の一例です。各社なりに、まずは経営者が工夫をして面白い職場を作る努力をしてみてください。

## リーダーの心得

ここまで「内発動機」と「仕事を楽しむこと」に関して、社員に対して経営者が考えるべきことについて述べてきました。最後に、経営者やマネージャーなど、リーダーとなるべき方ご自身への補足をしておきます。

図のマトリクスをみてください。まず、縦軸にあるように、仕事の

楽しみを「結果」にしか見出さないリーダーをよく見受けませんが、これは望ましくありません。もちろん結果にこだわるのは重要です。そのためにまずは良い仕事をしてもらうことに集中し、そこに喜びを感じ、結果はあとからついてくるもの、という自覚が必要です。その結果が悪いときでも、リーダーは「部下や組織が学んで成長した」という喜びを感じる度量が欲しいです。

もう一つの注意事項は横軸にある動機の内容で、それが自己中心的なものだけだと、部下はバカバカしく感じるものです。先に内発動機への導きでも述べたように、自社の社会的な貢献などを心から喜ぶリーダーにこそ部下は追従したくなるものです。

人間は成熟すればするほど、自分一人が嬉しいよりも、人に喜んでもらうほうが、喜びの度合いは大きく感じるものです。企業もしかりだと思います。

第13回

# 業種別にみる 小企業の経営上の問題点

## 小企業の過半数は 売上不振が最大の問題点

今回は、当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査（小企業編）」において公表している経営上の問題点について取り上げる。この調査は、主に従業者数20人未満を対象とした小企業に、当面の経営上の問題点について、最も困っている項目を選択肢<sup>(注)</sup>から一つだけ選び、回答してもらっている。

図-1で、過去からの推移で特徴的な動きを拾うと、まずバブル経済の崩壊後間もなくから、売上不振を問題点に挙げる企業割合が急増した。1990年代半ばの景気回復局面でもその割合は低下せず、90年代後半にはさらに上昇するなど、90年代を通じて段階的に上昇してきたことがわかる。2000年代以降は、景気の循環に伴う変動がみられるものの、常に過半の小企業が売上の確保に頭を悩ませているといえる。

続いて、2番目に割合が高いのは利益減少である。90年以降、20%前後で推移してきている。主に景気回復局面で上昇する傾向がみられるが、回答が択一式であることから、売上不振がある程度解消してくると、次に利益減少に焦点が当たりやすいためとも考えられる。売上が回復しても、なかなか利益の増加までにはつながっていないことがうかがえる。

90年代初頭に最も多くの割合を占めていた求人難は、バブル経済の崩壊後は低い水準で推移している。ただし、景気循環に応じて変動する動きもみられる。足元の水準も、前回の景気回復局面である2007年1-3月期に記録した6.8%には達していないものの、上昇してきている。

## 消費関連業種は慢性的に売上不振

次に、経営上の問題点を業種別にみていく。本稿では特に、一貫して水準の高い売上不振と、足元で上昇傾向にある求人難に着目する。

図-2は売上不振の推移を主要な業種別に示したものである。まず製造業をみると、上下の振れ幅が最も大きいことがわかる。外需などの影響を受けやすく、リーマン・ショック後は急角度で上昇するなど、景気に敏感な動きをする傾向がみられる。

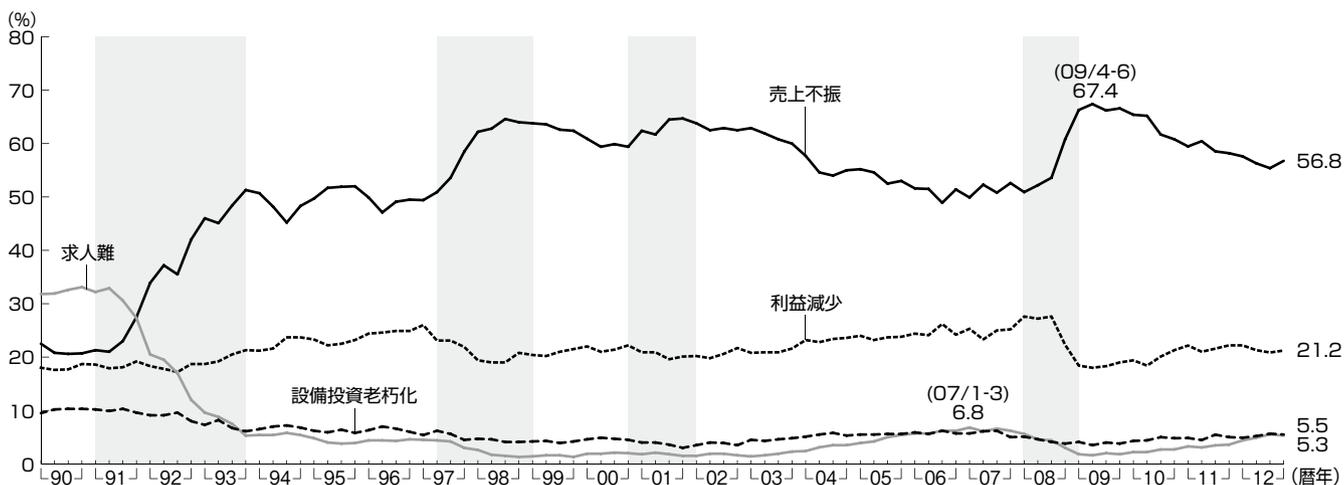
一方で、小売業や飲食店・宿泊業は景気に対する反応が鈍い。振れ幅が小さいうえ、他の業種と比べて高い水準で推移している。個人所得の伸び悩みや将来不安などを背景とした消費マインドの低迷が続いていることに加え、大手との競合にもさらされていることなどから、消費関連業種は常に売上不振という問題を抱えていることがわかる。

建設業については、足元で大幅に低下している。これは、東日本大震災からの復興需要や全国的な耐震補強工事の増加、あるいは住宅着工の持ち直しなどが背景にある。そしてこうした動きは、求人難にも影響を及ぼしている。

## 建設関連業種の求人難が 急速に高まっている

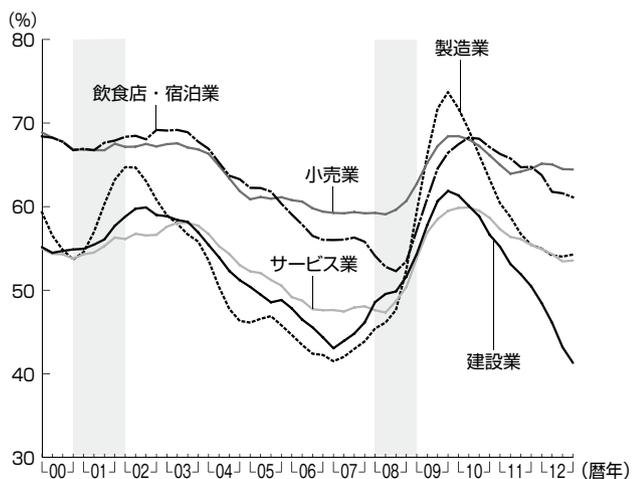
図-3は、業種別の求人難の推移である。まず建設業の動きをみると、2000年以降は公共工事の縮小などにより、相対的に低い水準で推移していた。しかし、震災以降は急上昇し、他の業種を大きく上回る水準となっている。

図一 経営上の問題点の推移（全業種計、上位4項目）



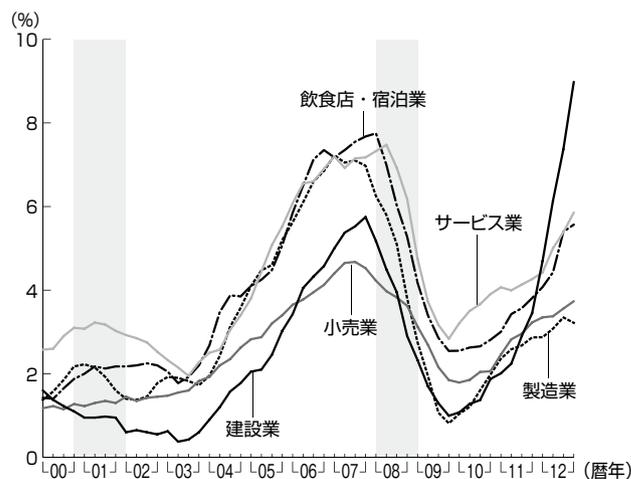
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」（以下同じ）  
 （注）網掛け部分は景気後退局面を示す。

図二 売上不振の推移（主要業種別）



（注）1 業種構成比の高い5業種を記載。  
 2 後方4期移動平均。

図三 求人難の推移（主要業種別）



（注）図二の（注）に同じ。

こうした建設関連の動きは、サービス業にも及んでいる。建設機械などの物品賃貸業や建築設計業が含まれる事業所向けサービス業を中心に、求人難を挙げる割合が上昇している。

建設業、サービス業に続くのが、飲食店・宿泊業である。売上不振の割合が依然として高いにもかかわらず、求人難が上昇している。背景としては、大手飲食チェーン店などがこのところ出店攻勢を強めていることなどがあると考えられる。

製造業では、2006年や2007年頃には高い水準で

推移していたが、足元では最も低くなっている。リーマン・ショックから業績の回復はみられてきたものの、雇用を増やしてまで生産を行う程にはなっていないととれる。

このように、経営上の問題点を詳細に分析することで、業種の特徴や現状を把握することができる。

（葛貫 怜）

（注）売上（受注）不振、利益の減少、求人難、設備・店舗の狭小・老朽化、代金回収困難、支払期間の短縮、借入難（割引難）、その他、特に問題なし。

## 究極の掛け心地で お客さまを笑顔に



(有)アイビー  
代表取締役 渡部 大進

### 〈企業概要〉

代表者	渡部 大進	事業内容	眼鏡の販売
創業	2005年	所在地	愛媛県松山市北斎院町636-7
従業者数	2人	電話番号	089(951)7211
		URL	<a href="http://www.megane.tv">http://www.megane.tv</a>

眼鏡業界では大手チェーン店を中心とする価格競争が激化し、苦境にあえぐ中小眼鏡店は多い。愛媛県松山市にある(有)アイビーは、消費者一人ひとりに合わせて徹底的にフィット感を追求した眼鏡を提供し、独自の存在感を獲得している。

### 世界中からフレームを 取り寄せ

—おしゃれなフレームが数多く  
並んでいますね。

当店では、デンマークの「オルグリーン」、フランスの「ラフォン」、イタリア「バンニ」、そして日本では「REAL」「影郎デザインワークス」など、世界中から選りすぐった約30ブランドのフレームを販売しています。

あまり耳慣れないかもしれませんが、いずれも眼鏡好きにはた

まらないデザイナーズブランドで、レンズとセットにした平均単価はおよそ5万円。いまや大手チェーン店なら5,000円を切ることが珍しくない時代です。価格だけをとれば驚かれるかもしれませんが、それに見合うだけの価値あるものを提供していると自負しています。

個性的な品ぞろえに合わせて、店づくりも工夫しました。洋風の瀟洒な小屋をイメージした10坪ほどの店に、アンティーク調の食器棚やテーブルを設え、およそ400のフレームを並べています。カラフルなフレームが多いので、その

色合いが引き立つよう、内装は白で統一しました。そのなかでペン立てを転用してフレームを立てたり、小物入れの開いた引き出しからフレームが顔を覗かせたりといった具合に、立体感あるディスプレイを心がけています。

—長らく眼鏡販売店にお勤め  
だったそうですね。

松山市内にある眼鏡専門店で販売を担当していました。接客が性に合っていたのでしょうか。丁寧に対応することで、「よく見えるようになった」「自分に合うのが見つ

かった」と喜んでもらえるのがうれしく、眼鏡そのものもどんどん好きになっていきました。

やがて、天職のように思えたこの仕事で自分の力がどこまで通用するか試したくなり、12年間の勤務生活にピリオドを打ち、2005年に独立しました。

ただ、まとまった資金を用意することができなかったので、当初は中古の移動視力測定車を購入し、あちこち営業に回ることにしました。例えば、市役所や学校、老人ホームなどです。こちらから出向くので、顧客はわざわざ店まで足を運ぶ手間が省けます。こうした利便性が受け、順調に売り上げを確保できました。

ところが、しばらくして大手チェーン店の低価格攻勢が強まると、風向きが変わります。営業に行っても、「来てくれるのは助かるけど、大手のほうが安い」と言われ、購入につながらないことが増えたのです。ならばと値引きして販売していましたが、ほどなく、利益をほとんど出せなくなりました。

窮状を打開する策はなく、廃業を真剣に検討するようになりました。そんななか、小さな眼鏡店を北海道で営む、ある先輩経営者との出会いが転機となりました。その方は、自らが本当に薦めたい眼鏡だけをセレクトして販売しているとのことでした。そんな話を聞くうち、自分が考え違いをしていた

のではないかと思えてきたのです。

### ——どのようなことですか。

顧客のニーズに応えることが、はたして本当に顧客のためになるのだろうかということです。

勤務時代からわたしは、眼鏡を手軽に、そして安く購入してもらうことで、お客さんを笑顔にできると思い込んでいました。独立後もそれを疑うことなく、移動視力測定車で出向いたり、可能な限り値下げに応じたりしてきました。

これらは、確かに消費者のニーズに沿ったものです。実際大手チェーン店でも安く、手軽に販売する戦略を採っています。例えば、企業努力を積み重ねてフレームやレンズをできるだけ安く仕入れる。また、接客時にも顧客がフレームを手取るまで声をかけないようにしたり、視力検査に10分とかけず手短に済ませたりといった具合です。

しかしこれは、そもそも大量ロットでの仕入れが可能な大手チェーン店を前提としたビジネスモデルです。小さな店には向きません。

北海道の経営者の方が、自ら薦めたい眼鏡を販売していると聞き、わたしももっと自ら感じている眼鏡の魅力をお客さんに伝える努力をすべきではないかと思ったのです。眼鏡には視力の矯正という重要な働きがあるほか、掛けることで周囲から見た印象が変わる、さ



世界中から取り寄せたさまざまなフレーム

らにわたしは掛ける人の気分まで変えられると思っています。

もっとも、こうした眼鏡の役割や価値の重要性に、消費者が気付いていないというところも少なからずあるのです。それでも眼鏡はいったん購入すれば、何年にもわたって毎日使うものです。購入時の利便性よりも、購入後の掛け心地がずっと大切ははずですし、長い目で見ればそのほうが必ずお客さんを心から笑顔にできるはずです。

### 一人ひとりに合わせた オリジナルのメガネ

——消費者ニーズに沿った大手チェーン店とは逆の道を選ぶことにしたのですね。

そういうと格好いいのですが、いざ取り組みを始めると、力不足を痛感させられることばかりでした。例えば、品ぞろえ一つとっても思うようにはいきません。

一人ひとりの顔に個性があるように、眼鏡のデザインも多様である必要があります。また、掛ける

ことでその人の気分を上向かせるようなものとなると、一般的な眼鏡では物足りません。そこで、最初に紹介したようなデザイナーズものを取りそろえることにしました。その多くは、高名なデザイナーの作品をハンドメイドしたもので、工業化された眼鏡と違い、実に個性的です。機能美を徹底的に追求したシックでシンプルなフレームから、耳にあたるパーツの一部に花柄模様が刻まれたおしゃれなものまで、ファッションアイテムとしても優れています。

ただし、こうしたデザイナーたちはブランド戦略に力を入れています。その“お眼鏡”にかなう店にしか商品を卸してくれません。

まずは、彼らに自分のことを知ってもらう必要があると考え、着目したのが展示会でした。日本でも毎年、春と秋の2回東京で開催される展示会には、世界中のデザイナーズブランドが一堂に会します。アポイントもなしに会いに行くので、初めは相手にもしてもらえませんでした。それでも、毎回一番乗りしては自身の名前を売り込んだり、ブランドへの思いをアピールしたりして、顔くらいは覚えてもらえるようになりました。

あるとき、一人のデザイナーから、店舗がないと信用しづらいと指摘され、資金をかき集めてつくったのが現店舗です。彼らにとっては、店づくりも大きなチェックポ

イントです。幸い、気に入ってもられ、ようやくいくつかのデザイナーズブランドを扱えるようになりました。

### ——苦勞して扱えるようになった眼鏡の売れ行きはどうでしたか。

愛媛県で初めて販売されるというようなブランドもあり、もともと眼鏡に高いこだわりのある人の反応は良好でした。

しかし、その後が続きません。眼鏡に特段のこだわりがないという人にも価値を分かってもらいたいわけですが、ここでも力がなく、うまく伝えられないのです。

実際に接客するなかでいろいろと試し、「ただお似合いですよ」と薦めるのではなく、その眼鏡がなぜ似合うのかを論理的に説明できないかと考えました。

まず着目したのが、色でした。日々の仕事の傍ら、講座に通いカラーコーディネートについて勉強しました。色彩心理や配色技法をはじめ、ファッションやプロダクトデザイン、商品陳列と色彩との関係などについての知識を身に付け、最終的に色彩検定2級の資格を取得しました。

フレームの色は、掛けたときの印象を大きく左右する重要な要素です。多くの方は、漠然と好きな色があるかと思いますが、実は人にはみな、パーソナルカラーと呼ばれる似合いの色があります。

そこで、カラーコーディネートの知識を活かし、お客さんの肌や髪、瞳の色、また持っている服の色などから、その人に最も合う色を選び出します。そうして例えば、同じ赤でも、茶色系の赤や鮮やかな赤など、より細かな色調とそれがなぜ似合うのか説明しながら薦めるのです。

こうすることで当店の品ぞろえの特徴であるカラフルなフレームが生きます。またお客さんにとっても新たな発見があることで、会話が盛り上がり、フレームへの興味もぐっと高まります。

### ——レンズ選びにもこだわりがありそうですね。

もちろん、視力の矯正にも力を入れており、そのために40歳を過ぎていましたが、あらためて大阪にある日本眼鏡技術専門学校に入学しました。2年間学び、卒業後は(社)日本眼鏡技術者協会が認定する認定眼鏡士SS級を取得。眼と眼鏡について一から勉強し直し、その道のプロを名乗るのに恥ずかしくない知識を身につけました。

よくアルファベットのCでお馴染みのマークを用いて検査を行います。物を見る能力は、この視力だけで決まるわけではありません。例えば、遠近の両方でピントを合わせる力や物の奥行きを正確に測る力などもあります。また、ドライアイや斜視など、本人も気

付かない症状が隠れているケースもあります。当店では両眼視機能検査装置などを導入し、一般にはあまり実施していないような検査までしっかりと行います。

さらに生活や仕事内容まで踏み込んで聞くこともあります。例えば毎日パソコンに向かって作業したり、長時間車の運転をしたりしていると、目が疲れやすくなります。そうした人には、疲労の原因になる瞳孔の拡大を防ぐ働きのあるレンズなどを案内します。

こうした視力検査から、検査結果の説明、それに合うレンズ機能の紹介、さらにはフレーム選びの相談まで、トータルすれば半日以上かかることも少なくありません。それでも、体系的にわかりやすく眼や眼鏡について説明することを心がけているためか、みなさんしっかりと聞いてくれます。

### 眼鏡好きの輪を広げる

——個性的な品ぞろえと提案力が一体となって、ようやく理想の姿に近づいたのですね。

こうした取り組みの甲斐あって、最近では月に100人近いお客さんが来店してくれるようになりました。なかには、わざわざ県外から来られる人もいます。とはいえ、眼鏡の世界は奥深く、これで満足しているわけではありません。

最近では、趣味と実益をかねて眼鏡店の経営者などが集まるコミュニティサイトに参加しています。このコミュニティでは、インターネット上でやりとりするだけでなく、現実の世界で集まることも少なくありません。先日も、眼鏡の産地である福井県の鯖江市で、眼鏡工場を見学するという企画に参加しました。眼に関する医学的な研究や、レンズ・フレームづくりの技術、ファッション性など、眼鏡の世界は幅広い分野で、日々変化しています。ですからまだまだ毎日が勉強の日々です。

現在力を入れているのが、より多くの人に眼鏡に興味をもってもらうためのイベント開催です。手づくり眼鏡教室や、カラーコーディネーターの方を招いてのカラー診断などを企画し、積極的にプレス



手づくり眼鏡教室の様子

発表などもしています。明るい話題を提供しているとあって、地元の新聞やローカル番組などの取材を受けることも増えてきました。

眼鏡は毎日顔の中心を飾るものです。せっかくですから、ほかではあまり見かけないデザイン、お客さん自身も自覚していない症状を矯正した、究極の掛け心地の眼鏡をもっともっと多くの人に届けたいですね。

### 取材メモ

渡部社長が、価格競争に巻き込まれ廃業寸前の状況から脱却できたのはなぜか。理由の一つは、大手チェーン店が採用している「手軽に安く」の戦略とはまったく逆に、消費者自身が気付いていない、眼鏡の価値をじっくりと時間をかけて伝えていることであろう。もっとも、買ってから、そして掛けてから時間をかけてようやく気付ける眼鏡の掛け心地を理解してもらうのは容易ではない。そのために渡部さんはあらためてさまざまな知識を身につけ、言葉の力を磨いた。

「当店の隣に大手チェーン店が出店しても負ける気はしません」と語る渡部社長。おしゃれな店舗の裏側で目に見えない不断の努力を積み重ね、大手とは異なる競争軸を築き上げた渡部社長の取り組みから学べることは多い。

(鈴木 佑輔)



# モノを買う動機をつくり出す 心理的「アンカー」

デジタルハリウッド大学 教授  
匠 英一

女性はあれこれ散策しながらショッピングそのものを楽しむのに対して、男性は目当てのモノを買ったらすぐに帰ってしまう「目的買い」が多いといわれます。そうだとすると、男性にモノを薦めるのは難しそうです。

一方、なんとなく買ってしまった、という経験は男女を問わず誰でもあるものです。たとえば、同じような色合いや型のスーツしかなく、決め手に欠けるといときでも、結局、なんとなく納得した気になって買ってしまった経験はありませんか。

できる店員なら、迷うお客様の様子をちらりと見ながら、すぐにその服にマッチするネクタイを持っていきます。そして「ほら、こんなネクタイと合わせるとお顔がひきしまつて見えますね!」と一言そえながら、いろんなポーズをとるように促し、鏡に映る自分の姿の見栄えを感じさせるのです。

店員が手にするネクタイはたいがい高級で、スーツを引きたてる色合いやデザインのもので、おかげで単体では標準レベルのスーツでも、ネクタイとセットにしたイメージにひきずられてスーツ自

体が高級そうに感じてしまうわけです。この場合、ネクタイによるよいイメージが、スーツの購買を動機づける心理的な「アンカー」となります。

このアンカーとは船の錨いかりから転じて一つの基準点を意味し、買い手がそれを認識した後の判断や購買行動に影響を及ぼすとされます。店員はこのアンカーによる心理効果をよく知っていて、お客様が買いたい服だけを単体で薦めるようなことはしません。

このように、見た目が似通っていて差別化するのが難しいような場合でも、販売の現場での「お薦めの仕方」で、うまく違いを意識させることができるのです。

ここで、男性は細かな違いを見分けるのが苦手だという点には注意が必要です。このことは、表情の差異を判断させる心理実験からも示されており、女性に比べ25%劣っているとされています。

そのため、男性に何かお薦めしようとするなら、外見の違いをもっとわかりやすい形で示す工夫が大切になってくるでしょう。先の例では、目当ての服とは別のアイテムであるネクタイを合わせてみせ

ることで、全体のイメージを大きく変え、差異をわかりやすく伝えています。

このような心理的アンカーによる効果について実証したダニエル・カーネマンは、心理学者にもかかわらず2002年にノーベル経済学賞を受賞、従来の合理的な経済学とは異なる「行動経済学」という学問分野の生みの親とされています。

この行動経済学は、「人の実際の心理」をベースにした損得の行動科学といってもよいでしょう。その中には合理的にはほど遠い人間のありさまもうかがえ、とても興味深いものです。

本コーナーではその知見を参照しつつ、マーケティングに生きる心理学について紹介していきます。

## たくみ えいいち

1955年生まれ。東京大学大学院教育学研究科を経て、同大学医学部研究生修了。90年に(株)認知科学研究所代表に就任、多くの企業のコンサルティングに携わってきた。早稲田大学IT経営戦略研究所客員研究員などを経て、2005年より現職。eマーケティング協会、ビジネス心理士協会の要職を兼任する。著書は『1日1分! 最高にウマくいく人の心の習慣術』(青春出版社、2013年)など多数。



柏駅前で開催される「アートラインかしわ」



## 街を誰が考え変えるのか

柏商工会議所 中小企業相談所長 島田 誠

柏市は千葉県北西部、都心から約30キロメートルに位置します。Jリーグの「柏レイソル」でご存じの方も多いでしょう。

東京のベッドタウンとして発展してきた柏ですが、不景気や郊外型ショッピングセンターの進出などで、近年は中心市街地の活力の低下が問題になっています。それに対し、これまで商店会関係者や地域住民、市、商工会議所が協力して様々な活性化策に取り組み、「街は自分たちで変えていく」という認識を育んできました。

一例が、平成10年に柏商工会議所青年部が中心となって結成した「ストリート・ブレイカーズ」です。これは若者の視点から街の活性化に取り組む組織で、最初に手がけたのが、柏駅前などでよく行われている路上ライブを柏の文化として発信することでした。若者たち自身に、企画・参加してもらい、

路上でパフォーマンスする際のルールを定めたりコンテストを開催したりして、ストリートミュージシャンやダンサーを育む環境を整備。これが好評を呼び、柏に「若者の街」としてのイメージが定着していきました。

平成13年に開設された「かしわインフォメーションセンター」では、百人近いボランティアが力を合わせ、柏駅周辺の裏通りを紹介する通称「ウラカシマップ」をはじめとするテーマ別の街歩きマップを作成し、無料で配布しました。また、イベント情報の発信から、道案内や暮らしに役立つ情報提供などにも応じています。

ほかにも、「アートラインかしわ実行委員会」が平成18年に設立され、毎年10月から1カ月間、アートイベントを実施しています。

このように、柏を愛する多くのボランティアや関係者が、「若者の

街」というイメージを共有し、協力し合い、本当に多くのことに取り組んできたのです。それが、「東の渋谷」といわれるほど多くの若者が集まり、活気ある現在の柏として結実しています。

一方、今後の少子高齢化や団塊世代の大量退職、地域回帰といったことを踏まえば、「大人の街」「住んで面白く、住み続けたい街」といった新しいイメージ戦略も求められています。

中心市街地の活性化は50年後、100年後というスパンで考え、持続して繁栄できる街づくりを徹底的に議論する必要があります。新しい柏の「地域ブランド力」を育てていくためには、何よりもそこにかかわる人々が「どんな街にしたいのか」を考え、それぞれに力を発揮し、協力していくことが欠かせません。その一翼を、柏商工会議所は今後も担っていきます。

# 地方圏における 雇用創出の成功例



(独)労働政策研究・研修機構 特任研究員 **伊藤 実**

いとう みのる

1948年東京都生まれ。法政大学大学院博士課程修了。商学博士。(特)雇用促進事業団職業研究所研究員、(独)労働政策研究・研修機構統括研究員を経て、2009年より現職。厚生労働省地域雇用創造推進事業等選抜・評価委員会委員、東京商工会議所労働委員会委員、明治大学政経学部講師などを兼務。専門は産業・経営論、人事管理論、地域経済論など。主な著書に『地域における雇用創造』(共著、雇用開発センター、2008年)、『成功する地域資源活用ビジネス』(学芸出版社、2011年)がある。

## 過疎高齢化が進む地方圏

大都市圏から遠く離れた地方圏では、少子高齢化といった人口変動の影響によって、過疎化が急速に進行している。若者の流出によって過疎高齢化が急激に進行している市町村は、廃村の危機に直面しているところも多い。これまで地方交付税や補助金、公共事業などによって、地域経済も何とか支えられてきたが、財政危機の深刻化に伴って、地方への財政支援が縮小したことが影響している。

地方への財政支援によって、2000年までは大都市圏と地方圏の経済格差は安定的に推移してきたが、深刻化し始めた財政危機に伴って、公共工事などの財政支出が削減されたため、格差が拡大してきている。特に、小泉政権下で行われた公共工事の削減は大幅であり、かつ三位一体の財政改革は、結果的に地方への財政支援が大幅に削減された。膨大な財政

赤字は、短期間では解消されないところまできており、地方圏は自ら産業・雇用を創出し、それを維持・拡大していかなければ、廃村が現実のものとなってしまふ。

完全失業率や有効求人倍率といった雇用データは、残念ながら市町村別には見られないが、人口減少と高齢化が急速に進行する過疎地域に指定されている市町村を確認することができる。全国1,719市町村(2012年4月1日現在)のうち、実に半数近い775市町村(45.1%)が該当する<sup>(注)</sup>。過疎地域の占める割合は都道府県によって大きな差が生じており、トップは島根県(100.0%)ですべての市町村が過疎地域となっている(表)。これに次ぐのが鹿児島県(93.0%)であり、大分県(88.9%)、愛媛県(85.0%)、高知県(82.4%)、秋田県(80.0%)、北海道(79.9%)、岡山県(74.1%)、青森県(70.0%)、広島県(69.6%)の順になっている。

過疎高齢化が進行するこれらの地域は、交通が

不便な山間部や海辺に立地する農山漁村が多く、働く場がないために若者の流出に歯止めがかからない。これらの地域も座して廃村を待っているわけではなく、いろいろな試みや努力をしている。産業・雇用の創出に成功し、かつ持続的に働く場を確保・拡大している地域は、それほど多いわけではないが、成功事例を詳しく調べてみると、いくつかのパターンがあることが分かる。

## 企業・雇用創出の類型

地域雇用創出のパターンを類型化したのが図であり、雇用創出の規模を縦軸に、雇用創出の速度を横軸にとっている。

### ① 企業誘致型開発

第1の類型は、雇用創出の規模が大きく速度も速い「企業誘致型開発」である。最近の成功例の多くは、工業用地の地理的特性を考慮して、誘致産業・企業の範囲を特定化するという「戦略型企業誘致」の手法を駆使している。

### ② 産業クラスター型開発

第2の類型は、雇用創出規模は大きいですが、雇用創出を実現するまでにかなりの時間を要するタイプの「産業クラスター型開発」である。従来の企業誘致型の開発とは異なり、地域での内発的な産業・雇用の創出が期待されるが、成功例は極めて少ない。例外的な成功例としては、神戸市が進める医療産業都市構想がある。民主党政権下で行われた事業仕分けで有名になったスーパーコンピュータを擁する(独)理化学研究所が中核となって、バイオなどの健康関連産業の集積が進展している。

### ③ ベンチャービジネス型開発

第3の類型は、「ベンチャービジネス型開発」であ

表 都道府県別過疎市町村割合(上位20都道府県) (単位:%)

1	島根県	100.0	11	岩手県	66.7
2	鹿児島県	93.0	12	鳥取県	63.2
3	大分県	88.9	12	山口県	63.2
4	愛媛県	85.0	14	宮崎県	61.5
5	高知県	82.4	15	熊本県	60.0
6	秋田県	80.0	16	山形県	57.1
7	北海道	79.9	17	長崎県	57.1
8	岡山県	74.1	18	山梨県	55.6
9	青森県	70.0	19	徳島県	54.2
10	広島県	69.6	20	和歌山県	53.3

資料：全国過疎地域自立促進連盟「都道府県別過疎市町村の数」  
(注) 2012年4月1日現在。

る。このタイプは、雇用創出の速度は速いが、雇用創出規模はそれほど大きくない。ただし、将来的には大企業に成長する可能性もあり、多くの地方自治体が、多様な支援策を講じている。

### ④ 第三セクター型開発

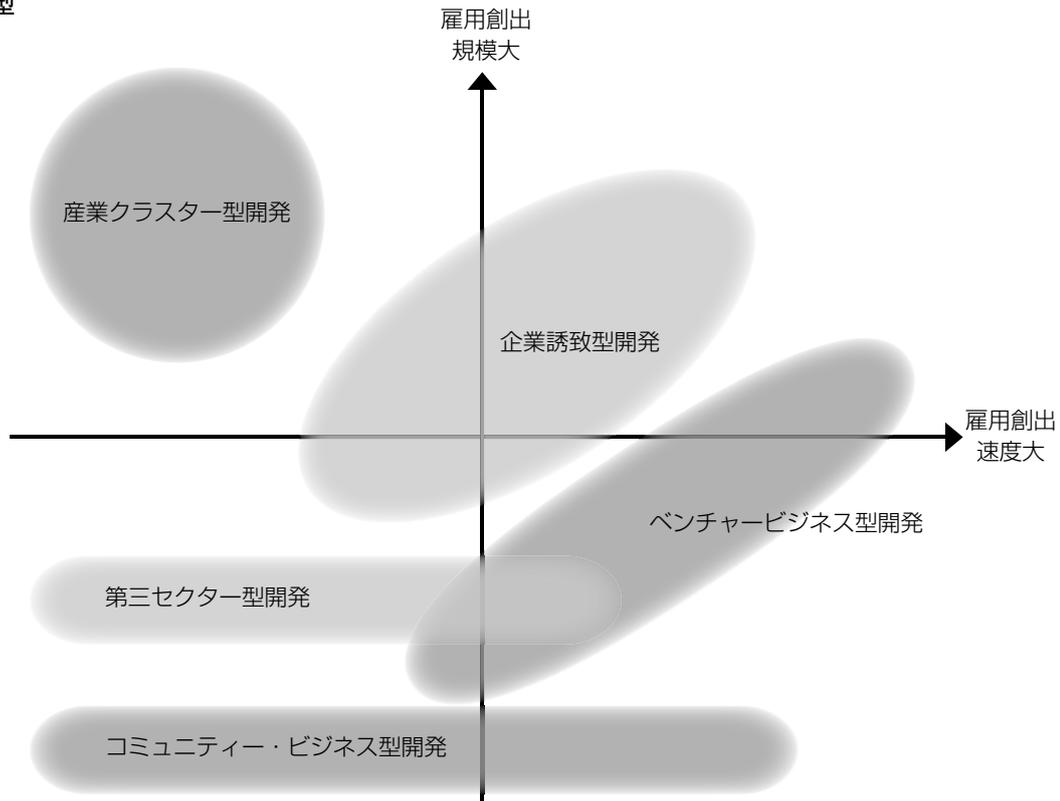
第4の類型は、「第三セクター型開発」である。公的セクターと民間企業が共同出資・運営に当たるこのタイプの雇用創出は、かつてリゾート開発関連の大規模な企業が数多く設立されたが、その多くは倒産・解散に追い込まれている。

これに対して、着実に成果を上げている最近の第三セクターは、ハコモノ開発ではなく地域の実情に適合させた開発計画が多く、直接的な雇用創出規模はそれほど大きくはないが、地域の農業などを下支えすることによって、地域における雇用創出効果は、かなりのものとなっている。

### ⑤ コミュニティー・ビジネス型開発

第5の類型は、「コミュニティー・ビジネス型開発」

図 雇用創出の類型



出所：(独)労働政策研究・研修機構（2007）『地域雇用創出の新潮流』

である。このタイプは、大都市圏から遠く離れた平坦地の少ない中山間地や漁村などで、地元の資源を活用して小規模ではあるが収益の出るビジネスを展開している。

このタイプの雇用創出は、第三セクター型開発と重なり合っており、なかにはNPOが組織運営に当たっているケースもある。華々しさはないが、少子高齢化の進む日本の将来を考えると、非常に有効な地域雇用創出の手段である。

地方圏での雇用創出は、企業誘致型開発が優先順位として高いが、この手法は交通の便や大規模な土地造成などが前提条件となるため、中山間地や漁村などの地域ではほとんど活用できない。中山間地や漁村などの地域で有効なのは、第三セクター型開発とコミュニティー・ビジネス型開発が結合したよう

なタイプであり、地元の資源を活用した商品を開発して、それを地産地消にとどまることなく、大都市圏に売り込むといった「地産地商」のビジネスモデルが効果的である。

こうした雇用創出の成功例としては、「葉っぱビジネス」を展開している徳島県勝浦郡上勝町の(株)いろどりや、新技術を活用して海産物を凍結させ大都市圏に売り込むことに成功した島根県隠岐郡海士町あまの(株)ふるさと海士などが有名である。また、直売所や道の駅などを活用して、農業も含めた地域での就業機会を確保しているのは、高知県安芸郡馬路村、愛媛県喜多郡内子町、群馬県利根郡川場村などがその代表例である。いずれの事例も、設立時こそ行政への依存体質が強いが、比較的短期間のうちに経営の自立的基盤を確立し、雇用の創出・拡大に成功している。

## 成功事例の諸相

大都市圏から遠く離れた農山漁村で雇用創出に成功している事例の概要を紹介するが、いずれも興味深いビジネスモデルを展開している。しかも、共通した成功要因が認められることに驚かされる。なお、紹介する企業は、いずれも設立当初は市町村も出資する第三セクターとしてスタートしている。

### ㈱小川の庄

㈱小川の庄は、冬季オリンピックが開催された長野県安曇郡白馬村に近い山間部に位置する上水内郡小川村で、伝統食のおやきや漬物などを都会の人たちが食べられるように改良してヒット商品に育て上げ、100名近い従業員を擁するまでに成長している。

企業成長の契機は、偶然訪問した外国人記者の紹介で、米国のロサンゼルスで開催されたジャパン・エキスポに参加したことであった。おやき派遣隊は75歳のおばあさんを筆頭にした地元の高齢者15名であり、大成功を収めて帰国するとマスコミの注目を集め、おやきは地方区から全国区のヒット商品に成長したのである。

地元の食材を使って次々と新商品を開発するとともに、おやきを囲炉裏で実演販売するおやき村を非常に不便な山の中に建設するなど、マーケティングや販売促進に熱心に取り組んでいる。同社の成功要因は、都会の消費者が受け入れてくれるように伝統食の商品改良・開発に熱心に取り組むとともに、いかに売り込むかといった販売戦略を常に考えて実行してきたことである。

なお、キーパーソンである地元出身の創業社長は、村外の漬物会社の社長経験者である。

### ㈱吉田ふるさと村

次に紹介するのは、過疎化が急速に進行している



おやき村の前で勢揃いした㈱小川の庄のスタッフ

鳥根県の山の中に位置する吉田村（現・雲南市）で、卵かけご飯の調味料である“おたまはん”を開発し、年間30万本を売るヒット商品に育て上げた㈱吉田ふるさと村である。若い社員から中高年社員まで参加した商品開発プロジェクトによって誕生したおたまはんは、販売に先駆けて関西と関東でモニター調査を実施したところ、両地域での反応がまったく異なったものとなった。

つまり、関西と関東では味の好みが異なっており、きょうきよ急遽甘みを抑えた東日本向けの新製品を開発し、西日本向けとの2本立てで新製品の販売促進に臨んだのである。地元の雑誌で紹介された小さな記事がきっかけとなって、短期間のうちに大ヒット商品に育っていった。

おたまはんの他にも地元の食材を活用したいろいろな商品を開発しているが、いずれもすべて手作りの安心・安全といった経営理念を実践している。同社も、大都市の消費者をターゲットとして、商品開発に熱心に取り組むとともに、きめ細かなマーケティング・販売戦略を実践している。

なお、キーパーソンである地元出身の社長は、東京の大学を出た後広島県の会社に勤めていたが、地元から新会社への参加を要請されて故郷に戻っている。

### 株西栗倉・森の学校

衰退著しい林業を活用する新たな企業を設立し、雇用創出に成功しているケースもある。鳥取県との県境に位置する岡山県英田郡西栗倉村に、豊かな森林資源を活用した地域振興策を次々と立案し、事業展開を進めている(株)西栗倉・森の学校がある。同社は、村と東京の民間企業が協力して立ち上げた第三セクターであり、地元の木材を使った住宅「西栗倉の木の家」、木材遊具・玩具、家具、内装材などの各種商品の開発や販売、森林に関連した体験プログラムによる観光などの事業を展開している。

同社は、経営基盤を確立するために、新商品の開発に注力しており、最近になってその成果が出始めている。主力商品に育ってきたのが、間伐材を使って開発された「無垢床タイル」である。檜ひのきの匂いがして肌触りが優しいエコ商品であり、接着剤を使わずに溝にはめ込んでいく商品のため、客が自分で床に敷き詰めるといったことも可能である。東京のオフィス改修工事では、費用を3分の1程度にすることに成功している。

さらに、これまで活用されてこなかった小径木間伐材を使用して割り箸を、一日当たり50万膳生産する計画を進めている。割り箸の生産経験のある人材がいなかったために技術上の問題を解決するのに手間取ったが、現在は、問題も解決でき生産が軌道に乗ってきている。さらに、大手コンビニ会社に弁当用の割り箸として採用してもらう交渉をしており、実現すれば生産と販売の両面で経営が軌道に乗ってくるものと思われる。

なお、キーパーソンである創業社長は、地域振興策の計画立案時から参加している金融機関のコンサルタント経験者で、村と協力関係にある東京の企業から単身赴任している。

### 株土佐清水元気プロジェクト

高知県西南端に位置する土佐清水市に、漁港にあ

がった魚を短時間のうちに加工し、鮮度を競争力として大都市圏の消費者に売り込んでいる(株)土佐清水元気プロジェクトがある。地域振興と雇用創出を担うために設立された同社は、市と地元の経済団体が出資する第三セクターである。

食材加工工場の「元気まるごと工房」は、最新設備を投入して徹底した衛生管理のもとで、近くにある漁港からあがった新鮮な魚をすぐ加工処理し、鮮度や味が落ちない製品を生み出している。さらに、この工場で製造された加工食材は、直営のレストランやショップに供給されている。直営レストラン「潮風に吹かれて」は、魚料理や新鮮野菜などを提供する地産地消の拠点となっている。

なお、最新鋭のこの工場は、建設に関しては国などの公的資金を活用するとともに、地域振興に成功している三重県ของบริษัทから生産の専門家を派遣してもらい1年間指導を受けている。販売に関しても、高知県のスーパーバイザーをしていた現代の名工でもある有名シェフの仲介によって、大手食品会社との取引に成功している。つまり、不足していた資金と人材に関しては、公的資金を活用するとともに、外部の専門家の支援を得ることによって解決している。

このように、(株)土佐清水元気プロジェクトは、外部人材を活用することによって、魚の鮮度を活用した製品の差別化、ブランド化を進めるとともに、テストマーケティングにも熱心に取り組むことによって、経営を軌道に乗せることに成功している。なお、現場の責任者の常務は市役所の元職員であるが、出向ではなく転籍して経営の責任を負っている。

## ビジネスの成功要因

本稿で紹介した成功事例は、経営戦略・戦術において、かなり共通した特徴を有している。しかも、ここでみられる共通点は、地域振興に成功した企業に、幅広く認められる。

成功要因の第1は、地域の行政や経済団体、民間企業などの連携である。紹介した事例は、いずれも組織形態として行政と民間が出資する第三セクター方式をとっていたが、資金や人材の蓄積が乏しい地方圏では、民間が単独で起業することは困難であり、官民の連携が必要である。ただし、資本や資金、人材などに関する官依存体質からできるだけ早く脱却し、経営を自立させることが不可欠である。

第2は、経営に全責任を持つキーパーソンの存在である。中心人物がないプロジェクトは、無責任経営に陥る危険性が高く、ビジネスとして成功する確率は非常に低くなる。これまでの第三セクターでは、事業の中核となる人材が、人事ローテーションの一環で腰掛的に仕事をするケースが多かった。こうした人事では、担当者が事業の深掘りなどせず、大過なく任期を済ませようとするため、挑戦的なことはしないし、できない。このため、結果的に事業はじり貧に陥って、失敗することが多かった。不退転の決意で腰を据えて事業に取り組む中核的な人材がいれば、挑戦的な仕事をするようになる。

第3に、外部人材を積極的に活用することである。人材の蓄積が乏しい地方圏では、不足する人材を外部から招くなり支援を要請するなりといったことが不可欠である。だが、地方圏では閉鎖的な地域が多く、外部人材の活用には消極的である。興味深いことに、成功事例のキーパーソンの多くは地元出身者であるが、生まれ故郷から外の世界に一步も出たことがない「井の中の蛙」ではなく、学校や仕事で外の世界を経験した人たちである。

第4は、製品開発・生産からマーケティング、販売まで、一貫したビジネスモデルを立案し、当初から行動に移すことである。食による地域振興に取り組む団体や組織は、特産品の開発・生産には熱心であるが、マーケティングや販売促進には、あまり熱心に取り組まないといった傾向がある。その背景には、「良いものは売れる」といった誤解、勘違いが存



株式会社清水元気プロジェクトの食材加工工場「元気まるごと工房」

在しているはずである。良いものかどうかを決めるのは消費者であり、それには消費者のニーズを調べる必要がある。最新技術を詰め込んだ製品が世界市場では売れずに苦境に追い込まれている日本のエレクトロニクス産業は、反面教師の典型例である。

第5は、オリジナルな特徴のある製品を開発することである。地域の名産品は山のようにあり、その中でヒット商品に育てるには、他の製品とは一味違う製品差別化が不可欠である。製品差別化に成功した特徴のある製品は、マスコミに取り上げられる可能性が高く、それをきっかけにして全国区の商品に育つ可能性がある。本稿で紹介したおやきやおたまはんは、その典型例である。

以上、成功要因の特徴を五つにまとめた。これらは、大都市圏から遠く離れた地方圏で、地元の資源を活用したビジネスを軌道に乗せるマネジメント手法として、参考になるものと思われる。

(注) 市町村の合併等により、過疎地域の市町村の全部または一部が含まれることになった市町村(過疎みなし市町村、過疎のある市町村)を含む。

#### 参考文献

伊藤実(2011)『成功する地域資源活用ビジネス』学芸出版社  
 (独)労働政策研究・研修機構(2007)『地域雇用創出の新潮流』

# 傘の魅力を伝えたい



(株)イー・ビー・アイ

代表取締役  
花田 靖

企業プロフィール

- 代表者 花田 靖
- 創業 1999年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 6人
- 事業内容 傘の製造卸売・小売
- 所在地 東京都台東区上野5-9-19 2k540 N-3
- 電話番号 03(6803)2414
- URL <http://www.tokyo-noble.com>

日本洋傘振興協議会によると、洋傘の国内年間消費量は推計1億2,000万本から1億3,000万本であり、ここ数年は横ばいだという。その多くが中国や東南アジアでつくられた、低価格の輸入品だ。国内での生産は減り、製造の要所を担う傘職人を取り巻く環境は厳しい。

傘の製造卸売業を営む(株)イー・ビー・アイの花田靖社長は、傘づくりの技術を生かした自社商品を提供する小売業に挑んでいる。

### 製造卸売から小売への挑戦

花田社長は、傘の製造卸売会社での勤務を経て独立し、1999年に(株)イー・ビー・アイを創業した。勤務時代は主に営業を担当して人脈を築く一方、傘の組み立てや調整の技能も身につけた。

傘は分業制でつくられている。

傘骨をつくる骨屋や持ち手をつくる手元屋などパーツごとの専門業者があり、生地への張りのみを専ら担う職人もいる。それらをまとめ、企画から完成品を仕上げるまでのプロデューサーの役割を担うのが、製造卸売業者だ。同社が製造卸売業で扱う商品は、婦人向けで、デパートなどで1万円前後の価格で販売されているものが主である。

傘は雨に濡れないようにするのが当たり前の使い方だが、ファッションとして楽しむこともできる。花田社長は製造卸売業を営むなか、違いを求める消費者に直に傘を販売してみたいと考えるようになった。今では数えるほどに減ってしまった傘職人の技術を生かした商品で挑戦したいと考え、知り合いの職人にも話をもちかけたところ、興味を抱いてくれた。

販売の拠点となる店を探し当たったのが、(株)ジェイアール東日本都

市開発が東京の秋葉原駅と御徒町駅の間の高架下につくった商業施設、2k540 AKI-OKA ARTISANだ。名前の2k540は東京駅からの距離が2キロ540メートルであることからきており、ARTISANはフランス語で「職人」を意味している。ものづくりをテーマとしたこの施設に共感した花田社長は、ここを挑戦の場に決めた。2010年のことである。

### よいものを納得いくまで

2k540 AKI-OKA ARTISAN内はおしゃれな店が軒を連ね、革小物や竹細工、ジュエリーなどファッション・インテリア雑貨を中心にさまざまな品が並んでいる。工房とショップが一体となったスタイルが多く、商品を手にとれば店主・つくり手の感性にふれられ、歩けば新たな発見が至るところにある。

同社の直営小売店、「東京ノーブル」もその一翼を担っている。店に入ると、まず壁に並んだ色とりどりの傘に目を奪われる。看板商品として開発した、「スマートブレラ」である。色のバリエーションが77種類と豊かだ。傘のサイズは生地を張っている親骨の長さで表示される。「スマートブレラ」では長傘は60センチメートルと50センチメートルの2種類、折りたたみ傘は50センチメートルと55センチメートルの2種類である。無地なら価格は6,300円、水玉やヒョウ柄など柄物であれば7,350円だ。

この商品の特徴は色や柄だけではない。持ち手は竹やアクリルなど数種類の素材と色を選ぶことができ、飾りの房も好みに応じてつけられる。傘丈も調整が可能だ。

買い手は男女を問わず、プレゼント用にする人も多い。時間をかけて店員と相談し、じっくりと自分好みに仕立てる。時には2時間以上話し合うこともあるという。

花田社長を含めた店員がパーツを組み合わせ、持ち手や先端部分の長さなどを調節し、買い手の求めに応えるカスタマイズを行う。パーツの調整や組み立てに要する時間は概ね30~40分で、できるだけ当日その場で渡せるようにしている。

店舗で販売しているほかの商品も特徴的なものばかりだ。「東京職人」というシリーズは、傘職人た

ちがもつ技の粋を集めた洋傘で、全てのパーツづくりや加工を国内で行い、端正な仕上がりとなっている。開閉を繰り返してもそのシルエットは崩れない。「結」と銘打った商品は表地が鮫小紋、裏地が桜柄と上品な印象を受ける。価格は2万5,200円だ。最高級品の「大島紬」なら9万9,750円である。本数が出るものでは必ずしもないが、同社の商品がもつ魅力を伝える逸品である。

もう一つ、ひときわ目につくのが、「ベジタブレラ」だ。一見すると、ただのレタスにしか見えないこの折りたたみ傘は、美術大学の学生のデザインをもとに、商品化したものだ。話題を集め、テレビにも度々取り上げられている。レタスの葉のように見せるためにしわ加工を施すなど国内で手間を惜しまず仕上げるため、一日に10本前後を「収穫」するのがやっという品だが、問い合わせは多い。

### 購入者の反応がうれしい

製造卸売業を続けながらの挑戦であり、苦勞する点は少なくないという。花田社長を含め従業者はフル回転だ。小売業を始めた当初は、慣れないレジ打ちなどに戸惑う場面もあった。商品が話題となり、百貨店などでの展示会への出店依頼も増えてはいるものの、応えるのは容易なことではない。人



壁に並んでいる色とりどりの傘

をどう確保し育てるかが悩みだと花田社長は話す。傘に関する知識や要望に応じてパーツを調整する技術を身につけ、かつ顧客対応もできなければ仕事は任せられない。

しかしそれでも、小売業に挑んで良かったと花田社長はいう。傘の使い方やたたみ方など、傘に関する丁寧な説明に感動してくれる買い手は多い。こういうことはできないかと質問を重ねてくる来店客もいる。製造卸売業では直接お客様に接する機会がなかった従業員にもやりがいがあり、よい刺激になっているという。

よい傘を長く使ってもらいたいというのも花田社長の願いだ。一本一本丹念につくった傘はそうそう壊れるものではない。それでも破損したときは気兼ねなく修理の相談をしてほしいとのことだ。

忘れてはならないのは、正直な商品をきちんとつくり、送り出すこと。それだけは譲れないと花田社長は話す。 (太田 智之)

# 50万人超の顧客をもつ 写真プリントのナンバーワン企業



## しまうまプリントシステム(株)

代表取締役社長  
ながよう かずひこ  
永用 万人

企業プロフィール

- 代表者 永用 万人
- 設立 2010年
- 資本金 4億5,401万9,330円
- 従業員数 37人
- 事業内容 写真の現像・焼付
- 所在地 鹿児島県日置市伊集院町清藤2110-29
- 電話番号 099 (272) 0701
- URL <http://www.shimapri.jp>

鹿児島駅から車で1時間弱の工業団地に、デジタル写真プリントで国内シェアトップを誇る企業がある。しまうまプリントシステム(株)は、徹底したコスト削減により1枚5円という業界最安水準の提供価格を実現、ネット販売の登録会員数は50万人を超えている。

### 写真のデジタル化に チャンスを見出す

しまうまプリントシステム(株)は、2010年5月に設立されたばかりの会社だが、社長の永用さん自身は、以前からさまざまなビジネスの経験を積んできた。鹿児島大学工学部を卒業し、建設業や外食産業、システム製作会社などで働いた後、自ら情報システム関係の会社を立ち上げた。他社から新しい事業を買収しながら規模を拡大、そのときに買い取った写真プリント事業が、今の事業のきっかけとなる。

その後、主力に据えた音楽配信事業で大幅な赤字が続き、会社は売却。ネットバブルだった当時、赤字でもそれなりの売却益を得たという。永用さんは、これを元手に次なる事業の構想を練る。

そのころ、フィルム写真からデジタル写真への移行が進み、写真プリント市場は拡大しつつあったが、プリント代の相場は1枚30円程度とまだ割高だった。永用さんは、プリント価格を大幅に下げれば、業界で首位につけるとにらむ。ネット通販の普及でオンライン決済に対する消費者の抵抗感が薄まってきたことも好材料だ。インターネット上で注文を受け付ける写真プリント会社の起業を決め、準備を開始した。

### 斬新な発想で 低価格を究める

まず、インターネットと現像機を

つなぐ方法を考案する。従来は、メールなどで送られる写真データを記録媒体に落として現像機にかけていたため、人手も時間も要した。永用さんは、多様な職歴のなかで培った人脈を活かして他社の技術者に話を聞くなどし、現像機にデータを読み込ませる際のシステムコードを解析、インターネットから現像機へ直接、しかも自動でデータを移動できるようにする。

郵送の方法も見直した。水に弱く角折れしやすい写真は、ビニールと箱で二重包装するのが一般的だったが、永用さんは、豆腐パックから連想した独自のケースを開発した。ポストに投函できるサイズのプラスチック容器に写真を入れて密封し、最低70円の送料を実現するとともに、梱包の手間も大幅に削減した。

ほかにも、印画紙や薬品などの資材を安く仕入れるルートを開拓

するなどして、プリント価格を1枚7円まで下げる見込みを立てた永用さんは、一気に市場を席卷すべく、大量印刷体制を整える。

まず、地価や人件費が比較的安い鹿児島県日置市に工場を建設、大規模現像ラインを導入した。店舗を持たずプリント設備を1カ所に集約することもコスト削減の鍵である。費用の不足分は、ベンチャーキャピタルから出資を受けた。また幸運だったのは、同じころ、大手の写真現像会社がフィルム現像の需要激減で鹿児島県内にある工場を閉鎖し、数名の技術者が同社に求職してきたことである。システムに精通した永用さんも現像機の扱いは素人だったから、渡りに船だった。

その後もさまざまな工夫を積み重ね、プリント価格を1枚5円まで下げた。一つは、独自の加水・排水システムの開発である。写真プリントでは、現像の際につく薬品を洗い流す工程がある。どの会社もこれを手作業で行っていたが、同社はメーカーと相談して加水・排水装置を一からつくり上げ、工程の自動化に成功した。

同社には厚さ10センチメートルにもなる分厚いマニュアル集がある。大手写真現像会社を退職した技術者たちが中心となり、業界経験がない従業員のために、現像機を解体しながら写真入りの詳細なマニュアルを作成したのが始まり

だ。これにより、掃除や小さな故障は自社内で対処できるまでになり、修繕費も浮かせた。今では、システムの操作や写真の包装など全業務について、臨時の従業員が見てもすぐに理解、習得できるようなマニュアルが完備されている。

技術やノウハウを属人的なものにとどめず、すぐに共有化すべし、というのが同社のルールである。資材の配置の工夫に至るまで細かな改善を全社に徹底することで、一層のコスト削減を図っている。

### トップの座を守り続ける

永用さんの信条は、リーディングカンパニーであり続けることだ。消費者からみて企業ごとの違いが分かりにくいインターネットの世界では、業界1位であることが最大の宣伝になる。

同社の価格水準に迫る企業も出てきているなか、首位であり続けるために取り組みは続く。その一つがインターネット上のリスティングである。ネット検索の際に上位に表示されるよう、グーグルなど各検索エンジンが更新しているリスティングの優先条件を日々確認し、ホームページにキーワードを埋め込んでいる。

品質向上の努力も欠かさない。カスタマーサポートセンターに寄せられる声だけでなく、ブログやツイッターに登場する同社や他社



独自に開発した写真のパッケージ

製品に対する声も丹念に拾い上げる。検討の結果をもとに、印画紙や薬品の製造会社に指示を出し、改良を重ねていく。

現在、同社の会員数は約54万人。永用さんによると、同業約300社中、2位に倍以上の差をつけた圧倒的トップを誇る。価格だけでなく品質も評価されてこそのことだ。

顧客層を広げるために商品のラインナップも多角化している。2011年から始めた年賀状印刷は、1年で顧客数が倍増した。写真や文字を入れてオリジナルの本をつくれるフォトブックや、ネット上に写真を保存できるオンラインアルバムサービスを開始したほか、携帯電話会社と提携して写真プリントアプリを開発するなど、拡大するスマートフォン市場の開拓にも意欲的だ。

日本の総人口を考えれば、成長の余地はまだ十分あると、永用さんは強気だ。さらなるシェア拡大をねらい、挑戦は続く。

(桑本 香梨)

# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第1回

## 徳業を目指して

本コーナーでは、孔子の言葉を中心にまとめられた『論語』から、「徳業」を目指していくために大切であり、現代のリーダーに役立つ教を毎回一つ取り上げ、一緒に学んでいきたいと思えます。

さて“徳業”とは何でしょうか。経営者のみなさんは、ある志を立て、事業を起業（継承）しました。この志は、経営理念やビジョンという形で掲示され、その実現のために人が集まり、会社を形成します。ところが、事業を営むなかでは、さまざまな壁にぶつかります。そのときに私利や功利だけを目的とすれば、事業は偽業・利業に陥ります。数年はごまかせても永続は困難になります。お客さまに愛顧いただき続け、社員に支持され続けるためには「徳」に基づく事業、つまり徳業を目指さなければなりません。

「寝言を言うな！まずは金策だ！」という声も聞こえてきそうです。当然です。財務・会計を筆頭に、マーケティング、ITなど、目の前の悩みは尽きません。

# 徳は孤ならず、必ず隣有り

～<sup>りじん</sup>里仁第四より～

事業や施策をスタートさせた当初は、内外から支援が得られず孤独感を感じるものです。しかし、それが私利ではなく、社会・お客さま・社員のためであれば、必ず、あなたを理解し応援してくれる人々が増えてきます。

とはいえ、リーダーとして決して忘れてはならないことがあります。それは、「組織は人なり」という真理です。実際、お客さま満足度（CS）よりも従業員満足度（ES）を重視する企業が多くなっています。

この「人」とは社員のことで、時には強く頼もしく、時には脆く危うい存在です。この強弱の差は、社員の心が企業の志と同調して機能しているかどうかで決まります。

同調の社員はたくましく期待どおりの働きをしますが、そうでない社員は好き勝手に動いて時には道を外れます。これでは事業は成り立ちません。

これら社員の中心にあるのが「心」であり、その核が徳です。社員の徳を目覚めさせ感化させることができたとき、貴社の志の実現に向けて社員が自律的に動き出し、「組織は人なり」が実現しはじめるのです。

## 隣有り

さて、初回の教は、多くのリーダーが金言としてきたものです。経営者であるみなさんの考えを社

員たちが理解してくれないとき、腹立たしく感じると同時に寂しさも感じます。まるで畑に瓜が一つ転がっているような、一人ぼっちで寂しい子どもの心を表現した“孤”の感情です。

しかし、あなたの進めている事業や方針、アクションが私利ではなく徳に拠り、徳に沿ったアプローチを進める限り、必ず「隣」、賛同者や支援者が現れてきます。

逆境の時、想定していなかった支援の手が突然差し伸べられたという経験はありませんか。それは偶然や幸運などではなく、あなたの何かしらの徳により、呼び寄せられた隣が支援してくれた結果なのです。

ちなみに、この教を創業の志として掲げて起業したのが、書店チェーンの有隣堂です。

安岡活学塾 専任講師

## 青柳 浩明

あおやぎ ひろあき



1966年東京都生まれ。安岡活学塾専任講師。財団法人岩崎英文化財団勤務。父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』の著者である大田観川に師事、本格的に「論語」「易学」を学ぶ。現在、財団（岩崎学生寮）で大学生に徳育指導をする傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、『ビジネス訳論語』（共著、PHP研究所、2011年）がある。

遠藤 功 著

## 現場女子

—輝く働き方を手に入れた7つの物語—



日本経済新聞出版社 定価 (本体1,400円+税)

にした著書もち、経営コンサルタントでもある著者らしい切り口である。

ここで登場する女性は、いずれも男性に負けず劣らず実績をあげている。その彼女たちの言葉のなかで印象的なのは、意外にも男性中心の「現場」にこそ、女性が活躍できる余地が大きいという意見だ。

三菱電機の平岡利枝さんもそういう一人である。冷蔵庫製造部に女性一人配属された平岡さんは、新製品の企画に携わることになる。周囲の男性ができるだけ冷凍庫の温度を下げて、より速く凍らせようと数字の競争に目を奪われるなか、平岡さんは、冷凍した食品をいざ使うとき、解凍に手間取る人が多いという実態に着目する。

そこで、マイナス20℃近い冷凍庫とは別に、マイナス7℃の部屋をつくった。そこに肉や魚を入れておけば、出してすぐ包丁で切ることができる。これなら、解凍し

たものの調理できずに腐らせるといった心配もなくなる。まさに、毎日忙しく過ごす主婦の立場に立った工夫である。

この「切れちゃう冷凍」は、成熟した冷蔵庫市場において独自の価値を提案し、低迷していた三菱電機の冷蔵庫のヒットにつながった。平岡さんにそれができたのは、男性中心だった現場にあって、一人異なる視点をもちえたからであろう。

こうしてみると、世の男性経営者や上司は、気付かぬうちに仕事に対して壁をつくっていないだろうか。最初から、「この仕事は〇〇向き」と決めつけていたら、従来の見方や考え方からなかなか抜け出すことはできない。現場で輝き続ける彼女たちの声を載せた本書を参考に、誰もが自然に力を発揮できるような仕組みを考えてみてはどうだろうか。

(葛貫 怜)

近年、労働の担い手として女性の活躍を推進する動きが強まっている。しかし、あらためて仕事の現場に目をやると、必ずしも女性の活用は進んでいないということはないだろうか。

本書は、航空機整備の現場で女性初の現場責任者になった「整備女子」や、セールスドライバーから女性初のセンター長になった「宅配女子」など、現場で働く女性にスポットを当てたものだ。彼女たちへのインタビューを通して仕事に取り組むうえでの本音に迫っている。「現場力」などをテーマ

## 米粉ロールケーキ「丸岡ころつつみ」

(有)街の牛乳屋さん 福井県坂井市丸岡町今福11-36  
TEL 0776(66)0936 <http://www.machigyuu.net>



牛乳宅配店の(有)街の牛乳屋さんに併設されたカフェ「MILK HOUSE」では、牛乳屋さんらしく、ミルクや生クリームなどの素材にこだわった商品を提供しています。

ソフトクリームやクレープ、パフェなど、さまざまなスイーツメニューがあるなか、それらを押さえて一番人気となっているのは「丸岡ころつつみ」です。加熱殺菌を必要としない生乳と、地元丸岡産コシヒカリの米粉を使ってつくられたロールケーキで、長さはなんと50センチメートルあります。カフェではカットして出

されますが、1本をそのままテイクアウトする人も多く、結婚式や法事などたくさんの人が集まる場で重宝されています。もちろん、味の方でも驚かせてくれます。スポンジ生地と生クリームの適度なバランスにより、米粉100パーセントの生地には生クリームがほどよく染み込み、ふわふわとしていながらしっとりとした食感、そして、とろけるような甘さを楽しめます。口コミで徐々に人気が出てきて、今では、贈答用として百貨店などでも販売されているほどです。

一般に小麦粉よりも高価な米粉を使用すると、販売価格は高くなってしまいます。しかし、岩田良治社長は二つの工夫によって、その大きさにもかかわらず1本2,480円という手ごろな価格を実現しました。その一つは、何でも微粉末にする機械をつくっている地元の企業に米を直接持ち込んで製粉してもらうこと、もう一つは、小さかったり欠けたりして規格を満たさず販売できない米を地元の農家から安く仕入れることです。地元の企業と農家の協力も得て提供されている「丸岡ころつつみ」は、まさに丸岡のころつつんだ逸品といえるでしょう。

(井上 考二)

### 編集後記

『ロングテール』で知られるクリス・アンダーソンは『Makers』という本で、MFGドットコムという米国のサイトを紹介しています。ものづくりのマーケットプレイスで、繊維製品から金型、機械部品まで、また試作から量産まで最適な発注先を世界中から探すことができます。サプライヤーの多くは米国と中国の中小企業ですが、韓国やベトナムなどアジアの中小企業も登録しています。ところが、日本の企業は1社もありません。

情報通信技術と物流の発達により、ものづくりのネットワークはどんどんグローバル化しています。それだけ海外展開のチャンスも広がっているわけです。日本の中小企業も、このネットワークに加わり、実力を世界に示してみてもいいのでしょうか。(竹内)

### 調査月報

### 5月号予告

#### 調査レポート

総合研究所 上席主任研究員 鈴木 正明  
研究員 野中 卓人

#### シニア起業家の開業

—2012年度「新規開業実態調査」から—

#### 論点多彩

(株)富士通総研経済研究所 上席主任研究員 長島 直樹

#### ソーシャルメディア・マーケティングの可能性と留意点