

調査月報

中小企業の今とこれから

2013 No.061

10



調査レポート

総合研究所 研究員 渡辺 綱介

効果的に付加価値を高める小企業の経営

—プラスαの取り組みでトレンドをつかむ—

新興国の生産設備市場で勝つ中小企業の海外展開

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

日本の強みを活かす工作機械・測定機器分野への期待

調査レポート……………4 効果的に付加価値を高める小企業の経営 — プラスαの取り組みでトレンドをつかむ —

* 総合研究所 研究員 渡辺 綱介

新興国の生産設備市場で勝つ中小企業の海外展開…16 日本の強みを活かす工作機械・測定機器分野への期待

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生



表紙写真:「日本の祭礼」
新宮市の熊野速玉祭 (和歌山県)

巻頭随想……………2 人と組織を動かす次世代リーダーに求められる「変人力」 * 日本マイクロソフト(株) 代表執行役社長 樋口 泰行

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………20 中高年期の働き方と階層帰属意識・幸福度 * 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 穴戸 邦章 運営委員 佐々木 尚之

新時代の創業……………22 「なりたい自分」に近づくために * 東京都渋谷区 (株)ヒメルリッチ

中小企業のための経営戦略基礎講座……………26 フリー戦略 * 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 景気変動と直接投資企業の業績

東日本大震災と中小企業……………32 支援を機に生まれた段ボール製家具 * 大阪府東大阪市 マツダ紙工業(株)

マーケティングに生きる心理学……………36 「恐怖感に訴えて売る」は正しいか * デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から……………37 ものづくり支援で地域の発展を支える * 石狩商工会議所 指導課長 鈴木 勝也

論点多彩……………38 中小企業のグローバル戦略と人材活用 — 外国人留学生の活用と定着について — * 大阪経済大学経営学部 准教授 遠原 智文

経営最前線……………44 地域の力を集め釧路の水産資源の価値を高める * 北海道釧路市 (有)釧路フィッシュ

論語から学ぶリーダーシップ……………46 君、臣を使うに礼を以てし、臣、君に事うるに忠を以てす * 安岡活学塾 専任講師 青柳 浩明

ブックレビュー……………47 「意欲のある人、求めます。ただし 60 歳以上」

今月の逸品／編集後記……………48

人と組織を動かす 次世代リーダーに 求められる「変人力」



日本マイクロソフト(株)
代表執行役社長

樋口 泰行

ひぐち やすゆき

1957年兵庫県生まれ。80年大阪大学工学部を卒業後、松下電器産業(株)(現・パナソニック(株))に入社。91年にハーバード大学経営大学院卒業後、ボストンコンサルティンググループ、アップルコンピュータ(株)(現・アップル(株))などを経て、2003年から日本ヒューレット・パカード(株)代表取締役社長、(株)ダイエー代表取締役社長を歴任。高い組織改革力を認められ、2007年マイクロソフト(株)(現・日本マイクロソフト(株))に代表執行役兼COOとして入社。2008年より現職。



今の日本には、これまでの延長線上の考えを捨て、新たな変革を起こさなければ立ち行かない状況が、そこかしこに存在する。自分のつたない経験から、組織の中で改革をやり遂げようとするチェンジリーダーには、「戦略力」「現場力」「変人力」という三つの能力が必要であると考えます。

まず、その組織がどう変わらなければならないのか、どういう方向に向かわなければならないかを割り出し、それを指し示す「戦略力」。その戦略を組織の構成員に説き、現場の共感を得て、現場の創意を最大限に引き出し実行する「現場力」。そして、自分の造語だが、それら二つの能力を根底から支える「変人力」。これは、変革を猛烈な勢いでドライブする力である。ここでは、この変人力について述べてみたい。

一般に「変人」とは、常識では計り知れない考え方や行動を取る人のことを指す。しかし、「変人力」とは、何と言われようが、今までの固定観念や前例がどうであれ、正しいことを貫き、結果的に

周囲の多数派から「どうしてそこまでしてやるのか」と思われ、「変人」というレッテルを貼られてしまうほどの執念で、変革をドライブする力のことをいう。

物事の真実を見極め、ぶれない座標軸と遠くを見通す力を持ち、従来の観念で「王様」が立派だと信じ込んでいる構成員に「王様は裸だ!」と語り、正しいことを説き続ける能力である。しかし、そのような行動を取れば、組織の論理に染まった人たちから「変人」と呼ばれ、また、長期的には正しいことを説いていても、短期的には「非常識」や「無茶なこと」に映ることもある。

そして、説き続けるだけでなく、異様なほどの執念で改革をやり抜く実行力も必要で、「ぶれない軸」で目標を定めた後は、それを実行しなくてはならない。しかし、馬力のない車が急坂を登れないように、実行力の乏しいリーダーシップでは改革をやり抜けない。

不安、焦燥、閉塞感が漂う組織で改革を実行するには、組織の論理を打ち壊し、固定観念を打ち破

り、正しいことは正しいと大声で叫び続けなくてはならない。鬼の手で大ナタを振るいながら、仏の心で構成員のマインドを変えていく。そして、次々と降りかかる課題を、なりふり構わぬ姿勢で解決していく。そこまでして初めて、人と組織は変わり始めるものなのである。

変人力の大きさは、この「軸の精度×実行力」で決まる。遥か先まで見通せる揺るぎない軸を持ち、阿修羅のような凄まじい信念で改革を実行することができれば、その成果はおのずと高まるものだと思う。

強い精神力を持って改革を前進させることは、言葉にすると簡単そうだが、現実には苦しみ連続である。精神的にも肉体的にも消耗しきってしまう。

意識を変え、組織を動かし、変革を成し遂げるには、「戦略力」や「現場力」という通り一遍の力以上に、バランスを欠いた変人だとも見られる狂気の執念や突破力が備わる人材と、その活躍が必要であることを痛感している。



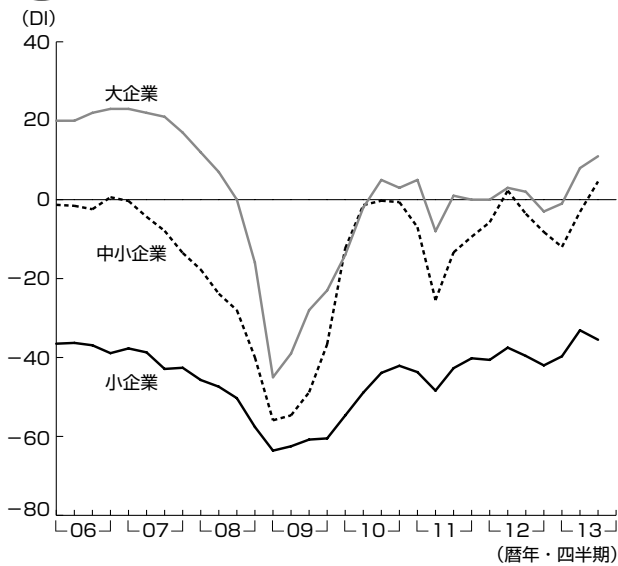
効率的に付加価値を高める小企業の経営 —プラス α の取り組みでトレンドをつかむ—

総合研究所 研究員 渡辺 綱介

本誌では、2012年7月号から2013年6月号まで「プラス α でふくらむ小企業の魅力」というコーナーを連載し、12社の取り組みを紹介した。いずれも既存の商品・サービスをベースにしつつ、そこに小さな工夫を加えているニーズに沿った価値ある商品・サービスを生み出すことで、顧客を惹きつけている企業である。

本レポートでは、これらの企業の姿から、小企業が効率的に付加価値を高めていくための取り組みについて考えていく。

図-1 業況判断DIの推移（企業規模別）



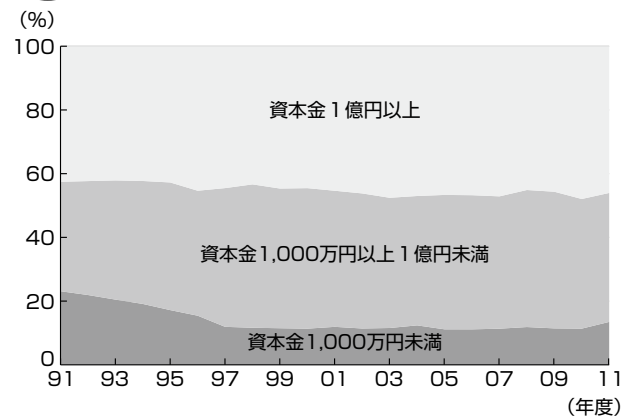
「もっている」が当たり前の成熟社会

2013年に入り景気回復への期待が高まってきたなかで、企業の景況感も上向いてきているが、その水準には企業規模によって依然大きな開きがある（図-1）。小企業の業況判断DIは足元でも低い水準にとどまっており、先行きを慎重に見る企業も多い。

失われた20年といわれる長い低迷期を経験した後では先行きを楽観しにくいのも肯ける。また、経営を取り巻く環境は大きく変化してきている。ますます進行するIT化やグローバル化、そして国内市場の成熟化といった変化にのまれ、これまでのビジネスが思うように機能しなくなり、閉塞を感じている小企業も多いのではないだろうか。

いま、日本は人口減少時代にある。しかも国内の消費者は、あらゆるモノを「もっている」と言っても過言ではないほど物質的には満たされており、量的な拡大による成長はますます望みにくい。その一方で、

図-2 付加価値額構成比の推移（資本金規模別）



多くの種類の商品やサービスは、差別化競争が繰り返されてきた末に高度化し、結局のところどれをとっても機能や品質に大差がない均質化した状態が生じている。

そのようななかでは、企業はこれまでと同じようにつくり、売っていても立ち行かない。品ぞろえの豊富さや価格の安さという形で勝負を挑めない小企業にとっては、なおさらのことだ。

「何か新しい価値を社会に提供していかなければならない」。そうした危機感は抱いているものの、多くの小企業はなかなか突破口を見出せていないようだ。実際、規模の小さな企業が生み出す付加価値額が全体に占める割合は1990年代に低下し、その後は低水準で推移している（図-2）。

この間も日本社会は変化し、「成熟社会」の様相を深めている。それを嘆いているばかりでは、時代に取り残されかねない。

もともとの成熟社会という語は、ノーベル賞を受賞した物理学者であり社会学などにも通じていたD・ガボールが、72年にその著書で用いたことから広まった。当時すでに物質的に飽和しつつあった欧米先進社会の行く末を憂い、量的拡大による経済成長を追求する社会に代わる未来像として、精神的な豊かさや生活の質の向上を重視する社会を提示する際に、この語を用いたのである。

日本では長らく不況という文脈で用いられることが多かったせいか、「成長の余地が乏しく閉塞感に満ちた社会」という印象が強いが、もとは前向きな意味を込めて発せられた語である。ここではその意に立ち返り、日本が迎えているこの成熟社会を前向きにとらえることで、企業が新しい価値を生み出していくための突破口を探ることとしたい。

小さな工夫で大きな価値を生み出す

成熟のなかの三つのトレンド

まず、世の中の大きなトレンドを見ておこう。ここでは、いまのトレンドを表すキーワードとして「個」「コト」「共創」の三つを抽出する。

マスから個へ

一つめのトレンドは、「マスから個へ」である。大衆の時代といわれた20世紀が終焉してすでに10年以上になる。インターネットの普及などを背景に市場には個人としての消費者が台頭しはじめたが、近年はその傾向にますます拍車がかかっている。現代の消費者は、画一的な消費に飽き足らず、商品やサービスの選択や消費は自分らしさを表現する機会の一つだととらえる。企業にとっては、これら市場の主役として躍り出てきた「個」に対応していくことが一つのポイントとなる。

これはB to Bについても同様だろう。市場の成長期には、機能や品質を向上させていくことで一定の取引が得られたが、市場が成熟すると、それだけでは優位に立つことが難しくなり、結果として価格競争を余儀なくされる。そうした状況を打開しようというのが、例えば、ソリューションサービスである。製品をたんに提供するだけでなく、顧客が抱えている問題を個別に分析し、その解決方法まで提供する。対企業においてもやはり、マスの対応ではなく個

への対応が求められる。

モノからコトへ

二つめは、「モノからコトへ」である。近年、コトの消費がいられている。これは、物的な所有に大きな価値を認めず、新しい体験や心の豊かさなど、それを使用することから自らがどのような価値を得られるかに重きを置く消費である。「もっている」ことが当たり前の社会になってきているなかで、モノからコトへの流れを見過ごしては、買い手を惹きつけることは難しいだろう。

競争から共創へ

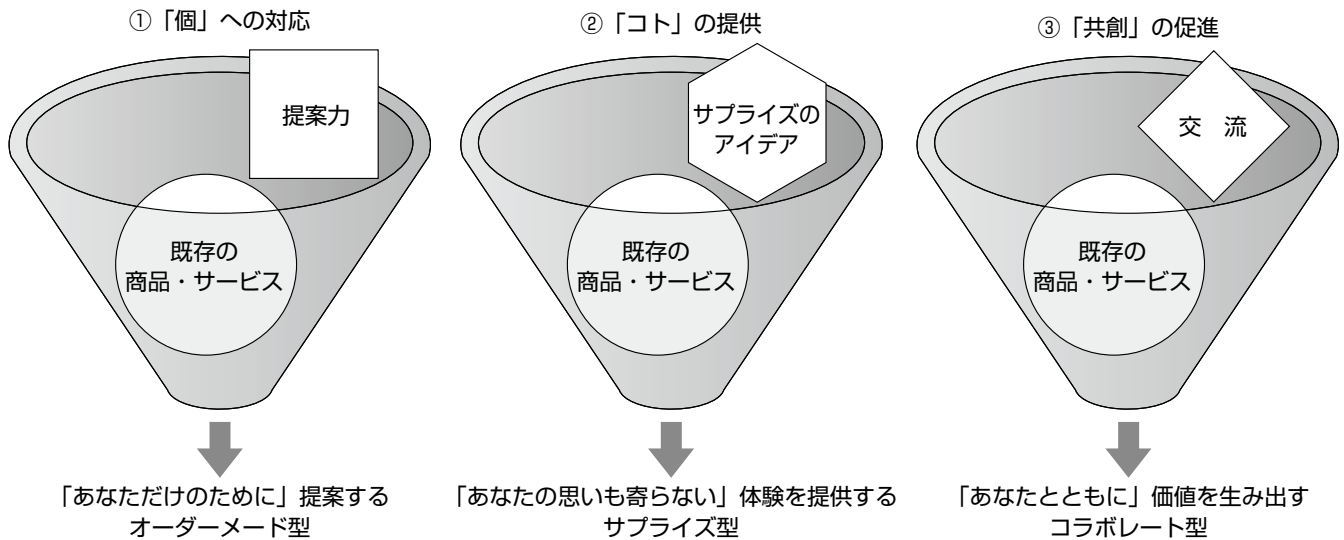
最後に「競争から共創へ」のトレンドを挙げておきたい。人口減少時代に突入したという意味では、市場のパイは成長を止めた。となると、限られたパイを奪うために以前にも増して他社との競争を意識してしまうところだが、その末路は骨身を削る価格競争であることが多い。そのような競争のうねりによりのみ込まれては、体力のない小企業は特に、いつ沈没してしまってもおかしくない。

同じ「キョウソウ」でも、これからの時代に意識すべきは共創である。これは、企業の外部と連携して価値あるものを創造していくという流れである。外部とは例えば、顧客の場合もあるだろうし、地域の人々という場合もあるだろう。目につくニーズがあらかた満たされてしまっているなかで、企業単体の発想で価値あるものを世に送り出していくことは簡単なことではない。そうであれば、個々の企業にとっては、顧客や地域の人々と共創することを、新しい価値創出につなげる手立ての一つとして活用したいところだ。

「既存の商品・サービス+α」で トレンドをつかむ

たしかに、既存の商品カテゴリを超えて新たな地平を切り拓く iPod や iPhone のような、まったく新しい商品やサービスをつくり出せるのに越したこと

図-3 プラスαの三つのタイプ



資料：筆者作成（以下同じ）

はないのかもしれない。しかしそれはむしろ、新しいトレンドを生み出していくような大きな挑戦であり、経営資源の制約などを考えれば小企業にとってはハードルもリスクも高くなりすぎる。

さきほど三つのキーワードから世の中のトレンドを見たが、多くの小企業にとっては、これらいまあるトレンドをどう自社のビジネスの味方につけ、どう自社のビジネスに落とし込むかを考えていくのも有効な策といえるだろう。新しい価値を生み出すのに、必ずしも商品・サービスを一からつくり上げる必要はないのだ。

本誌連載「プラスαでふくらむ小企業の魅力」（2012年7月号～2013年6月号）で紹介した12社は、自社の商品・サービスをベースにしながら、ちょっとした工夫を加えることで時代のトレンドを反映し、顧客に大きな価値を提供している。これらの「既存の商品・サービス+α」によって自社のビジネスに時代のトレンドを取り込み、顧客が感じる価値を高めるといふビジネスモデルは、まったく新しい商品・サービスをつくり出すのに比べると、概して時間も手間も、そしてお金もかからない。少ない経営資源で取り組めるという点で、小企業にとって現実

味があるものだといえる。

プラスαの三つのタイプ

そもそもプラスαとは、「ある一定量に比較的小さい量を付け加えること」（新潮現代国語辞典第二版）だが、ここでは先の経営上の取り組みの姿から、企業にとってのプラスαというのは、小さな工夫で大きな価値を生み出すための仕掛けであると考えてほしい。

問題は何をプラスするかである。ここでは先ほど挙げた三つのトレンドを踏まえ、プラスすべき要素とそれによって生まれるビジネスモデルを紹介しよう（図-3）。

「個」への対応 —— オーダーメイド型

はじめに見るのは、「マスから個へ」のトレンドに対応する、オーダーメイド型である。このタイプに属する企業は、既存の商品・サービスに“提案力”を加えることで、顧客に頼りにされる企業へと成長している。

婦人服販売の(有)ラベンダー（三重県桑名市、従業員数4人、2012年7月号で紹介）が取り扱っているのは、濱田哲男社長やスタッフの目利きで仕入れた、それぞれに高級感のあるおしゃれなアイテムばかりだが、半面、いずれも同社からしか買えないというものではない。加えて近所には大型ショッピングセンターがあるという環境のなかで、売上は低迷していた。

そんな同社はいま、まるで専属スタイリストを付けるかのように女性一人ひとりにトータルの着こなしを提案するサービスで、顧客を惹きつけている。特徴的なのは、店にあるアイテムから着こなしを提案するのにとどまらず、過去に販売したアイテムまで含めてコーディネートを提案していることだ。誰しもタンスの奥には、以前はお気に入りだった服を眠らせてしまっているものだろう。顧客は自分に似合う新しいアイテムを手に入れられるうえ、手もちの服まで活かせるのだから、二重にうれしさを感じるはずだ。同社の提案は、「もっている」ことが当たり前のこの時代にふさわしいサービスだといえよう。

眼鏡販売の(有)アイビー（愛媛県松山市、従業員数2人、2013年4月号で紹介）は、最高の掛け心地を提供することをモットーに、一人ひとりに合わせてフィット感やデザインに徹底的にこだわった商品を販売している。そんな同社の渡部大進社長も、当初は出張営業をしたり値下げをしたりと、眼鏡を手軽に買ってもらえるように取り組むことで、顧客の支持を得ていた。

しかし、大手チェーン店から低価格で手軽につくれる眼鏡が出回るようになると風向きが変わる。眼鏡を手軽に、という価値観は、ありふれたものになってしまったのである。そこで同社は、勝負するポイントを見直した。購入時の利便性ではなく、購入後の掛け心地を追求することに焦点を置くようにしたのである。「あなただけのために」最高の掛け心地を追求した眼鏡を提案することで、大手との競争のなかでも顧客をしっかりとつかんでいる。

「コト」の提供 —— サプライズ型

次に挙げるのは、サプライズ型だ。これは「モノからコトへ」の流れのなかで、顧客が思いも寄らないような体験を提供するタイプである。このタイプの企業を加えるべきは、既存の商品・サービスと組み合わせることで驚きを生むような“サプライズのアイデア”である。固定観念にとらわれない組み合わせによって顧客の期待をうまく裏切り、驚きを演出する。もっとも、この組み合わせが奇抜すぎたりナンセンスであったりしてはいけない。具体例からイメージを固めていこう。

商品カタログやイベント案内などのパンフレットの製本を手がける(有)篠原紙工（東京都江東区、従業員数22人、2012年11月号で紹介）は、1974年の創業以来、製本に関する技術を高め、正確な仕事で印刷会社の信頼を得てきた。しかし、時代が移り変わり業界全体が地盤沈下するなかで、受注を減らしていた。

同社が再び勝機を見出したのは、製本の仕方を工夫することで立体的に見せたり、面白い開き方をさせたりして、意外性のあるパンフレットをつくり出したことからだ。それが人の目を引く印刷物を求めていた広告代理店やデザイナーから注目され、同社は特殊な製本にも対応できる技術力の高い企業として、業界での存在感を高めている。

米の卸売・小売業を営む(株)八代目儀兵衛（京都府京都市、従業員数55人、2013年5月号で紹介）は、産地や銘柄のブランド力が価値を決める基準となっている米販売の業界で、米に遊び心を加えるといういままでにない視点からアプローチした。産地や銘柄だけでは表せない米の新たなおいしさを伝えたいと、さまざまな特性の米をブレンドする技術を活かして食べ比べを楽しめる小分けの商品を考案、さらに見た目の華やかさやネーミングの演出にこだわるなど、米に次々に遊びの要素を取り入れた。すると、結婚式の引き出物や内祝いの品などとして、米をあまり消費しないといわれる若者層からも人気を呼ん

なのである。フォーマル・ギフトに米を贈るという古くて新しい体験を提供した同社はいま、成長を遂げている。

「共創」の促進 ――コラボレート型

最後に紹介するコラボレート型は、「競争から共創へ」という意識の切り替えを反映したタイプである。人手や資金面など経営資源の限られる小企業にとって、自社でまかなえることには限りがある。その意味では、外部資源をどう活用していくかは常に小企業が抱える課題だといえるが、ここで考えるのは、たんに外部から資源を調達するということから一歩進んで、外部との“交流”を育み互いに影響し合うなかで自社だけではなしえなかった新しい価値を創出する、という視点である。

旅行代理店の㈱ツアー・ステーション（愛知県丹羽郡扶桑町、従業員数6人、2013年3月号で紹介）が手がける着地型ツアーは、地域の名所を訪ねるのはもちろん、町をめぐりながらそこに住む人々に会い、話を聞いてまわるユニークな旅だ。

町に住む人々がありのままの姿で旅行者とふれあい、それぞれの語り口で代々伝わる地域の歴史を伝えてくれる。同社がいかに地域について学んでも、このように深く、多様さに富んだ旅を提供することは難しかっただろう。そもそも社内にこもっているうちは、町の人々の協力を得てつくるいまのツアーの形は発想しえないものだった。

熊本市の小さな喫茶店、るるわ珈琲（熊本県熊本市、従業員数3人、2013年6月号で紹介）の内山渉社長が掲げる夢は大きい。熊本に珈琲農園をつくり、正真正銘の純国産、一から十まで自分流のこだわりの一杯を提供するというものだ。だがさすがに独力では難しい。実現のために夢を共有し、支援してくれる仲間を得ていこうと、内山社長は事業の幅を広げることで、自分の夢を知ってもらう機会を増やすことに取り組んだ。そうして育んだ人との交流のなかから、新たな事業の種も生まれている。一例が、



食べ比べを楽しめる贈答米「十二単」(㈱八代目儀兵衛)

結婚式の披露宴の演出として特別な珈琲を振る舞う出張演出だ。

事業の幅を広げることでまたファンが増え、新たな事業の種をまいていく。そうして同社は少しずつ、だが着実に夢の実現に近づいている。

加える要素をどう養うか

各社の取り組みをもとにプラスαの三つのタイプを導いてきたが、どの方向を向けばよいか悩んでいる場合には、この三つが参考になるかもしれない。自社にとって、じっくりくるタイプが見つかっただろうか。

もっとも、これらはあくまでもいまの大きなトレンドを念頭に抽出したものであり、時が経てば変化していくものだし、ほかのとらえ方もあるだろう。ただ少なくとも、大きな視点から時代の流れを見出し、それをとらえるというアプローチの仕方は役に立つのではないだろうか。

さてここからは、事例各社にならい、実際にどのように取り組めばよいかを考えてみたい。例えば、オーダーメイド型では提案力を加えていくわけだが、それが形だけのものでは買い手は見向きもしてくれないだろうし、内容に変化が乏しければ早晩見

限られてしまうだろう。そこで、自社が加えるものをどう生み、育てていけばよいかについてタイプごとに整理してみる。

オーダーメイド型

オーダーメイドで個別の要望に応じていくためには、総じて高度な提案力が必要になる。当然、顧客が期待するレベルは、汎用の商品・サービスに求めるものよりも高くなるからだ。

提案力を身につける

提案の基礎となるのは、自社の商品やサービスに関する深い知識と優れたノウハウである。そしてそれを活かすためには、例えばプレゼンテーションのスキルといった、提案に役立つさまざまな知識やノウハウをどう身につけていくかがポイントとなる。

眼鏡販売の(有)アイビーの渡部社長は、眼鏡店で販売を担当していた経験を活かして、掛け心地に徹底的にこだわり、心から喜んでもらえる眼鏡を提案することを目指した。渡部社長は現状に満足することなく、顧客に最も似合う色を提案できるようカラーコーディネートに関する資格を取得したり、専門学校に通って視力矯正の技術を高めたりと、自らの知識を深め、スキルを高める努力を重ねている。

婦人服販売の(有)ラベンダーは異分野、異業種に学びながら、独自の提案スタイルをつくり出している。例えば、病院のカルテをヒントに作成した、詳細な顧客管理データ。一人ひとりについて、名前や住所をはじめ、過去の来店記録、購入履歴、会話の内容などを記録したもので、これがあれば顧客が購入したものや好みがわかるため、新たなアイテムを薦める際にもさりげなく提案できる。

顧客のニーズを深く掘る

心から喜ばれる提案をするためには、(有)ラベンダーの濱田社長のように、顧客のニーズや嗜好をあ

らかじめつかんでおくことが求められる。さらにそこから、顧客自身が気づいていないような望みや悩みを把握するところまで深く掘り下げることができれば、顧客は自分のことをよくわかってくれるパートナーとして信頼を寄せてくれるはずだ。

山陽パッケージシステム(株) (広島県福山市、従業員数33人、2013年2月号で紹介) は、工場やメーカーなどに対し、物流工程全体を効率化する方策を提案するとともに、包装資材を販売している。顧客にとって価値ある効率化策とするには、各社の心臓部となるような作業工程やこと細かなラインの流れなどまで把握する必要があるが、信用力に乏しい小企業にとってはなかなか難しい。そこで同社では、営業に回る際に、目先の仕事の獲得を優先することなく、営業先が物流面でどんな悩みを抱えているのかをたずね、報告させる体制をつくっている。さらに、その悩みに応える簡単なサンプルを作成してもち込むことで関心を引き、相手が抱える別の悩みを引き出すといったことを繰り返し、顧客の悩みの核心に迫る。

紅茶専門店のワイズティーネットワーク(株) (栃木県宇都宮市、従業員数6人、2012年10月号で紹介) は、人や企業などのそれぞれの物語を表現した、ユニークなオリジナルブレンドティーを提供している。ブレンドにあたっては顧客に店まで足を運んでもらい、何度も念入りに打ち合わせを行い、依頼人の人柄、思い出やできごとなどの細かなニュアンスまでつかむようにして、紅茶に表現する。そのため顧客は心から納得して喜べる、自分だけの紅茶を手にすることができるのだ。

なお、顧客のニーズを深く掘る同社の取り組みの過程では、顧客と一緒に世界に一つだけの紅茶を生み出すという、コラボレーティブ的な要素がうまく取り入れられている点も見逃せない。これによって顧客を感じる価値はさらに高まっているはずであり、だからこそ何度も打ち合わせに足を運んでもらえるのだ。

サプライズ型

オーダーメイド型は提案のための知識やノウハウを養うことが欠かせないものの、どんな提案をするかについては比較的発想しやすい。自社の商品やサービスを起点として顧客に何を提供するかという方向で考えればよいからだ。一方、サプライズ型はどんな驚きを提供するかアイデアが決め手となる。

常識を逆手にとる

自社の商品やサービスに、どんなものを組み合わせれば驚きを生み、顧客が思いも寄らないような体験を提供できるだろうか。ありきたりに陥らない斬新な発想を、と考えると難しそうだが、常識を逆手にとり、ありそうでなかった組み合わせを考えるのも一つの方法かもしれない。

三萩野バッティングセンター（福岡県北九州市、従業員数11人、2012年12月号で紹介）は、超高速ピッチングマシンの実現に挑んだ。高速マシンはありそうなものだが、実は安全性を確保することが非常に難しいため、メーカーが手を付けていなかったのである。同社のマシンは次々に記録を更新し、いまや世界最速の時速230キロメートルを出す。超スピードボールに挑戦するという体験を提供する同社は、全国的に名を知られるバッティングセンターとなっている。

1832年創業の伊賀焼の窯元である長谷製陶㈱（三重県伊賀市、従業員数76人、2012年8月号で紹介）は、土鍋は手間をかけるからこそご飯をおいしく炊ける、という固定観念を逆手にとり、使い勝手のよさ、簡便さを加えた土鍋をつくり出した。おいしく炊けてしかも火力調整などの手間がかからない土鍋「かまどさん」は、消費者から広く支持され、注文に製造が追いつかないほどの人気を呼んだ。

社内外からアイデアを募る

もっとも、社長がいくらアイデアマンであっても

一人の発想には限界がある。次々に新しい驚きを生み出していくには、スタッフが自発的に立案するような体制づくりをしたり、顧客からアイデアを募ったりと、社内外からアイデアを集める仕掛けをつくることが欠かせない。

レストランの(有)アップル（栃木県下都賀郡壬生町、従業員数35人、2012年9月号で紹介）は、おいしい食事だけでなく、面白いイベントやサービスを提供して顧客を喜ばせる。同社の太田英雄社長は、取り組みの目的をミーティングで繰り返し伝えるなどして、スタッフに浸透させてきた。その結果、スタッフ全員が積極的にサービスやイベントに関わるようになったほか、自ら機転を利かせて来店客を楽しませたり、面白いサービスを発案したりするようになっている。さらに同社は、来店客からも広くアイデアを募っている。採用者には食事券をプレゼントしたり、了解を得たうえで発案者の名前を公開したりといった仕組みを取り入れ、一緒に楽しめるようにすることでたくさんのアイデアが集まるようにしている。そうしてできた余裕で、太田社長は経営全体を見渡し、さらなるサービスを仕掛けているようだ。

コラボレート型

中小企業にとって身近にある外部とは、顧客と地域の人々だろう。コラボレート型ではまず、これらの人々と交流することが出発点となる。

顧客・地域との交流を深める

着地型観光を提供する㈱ツアー・ステーションの加藤広明社長は、同社だからこそ提供できる旅行をつくり出したいと頭を悩ませていた。地域の魅力を存分に伝えられ、かつオリジナリティのある旅行とはどんなものだろうか。答えが見つかったのは、地域の人々との交流のなかからだった。悩んだ末に加藤社長は、実際に町に出て、そこに住む人々に直接話を聞いて回ることにしたのだ。犬山城の元城主をはじめ、地域エフエム局の局長、飲食店の主人、婦



たくさんの人でにぎわう事務所建物内のカフェ（㈱協坂工務店）

人会の会長など、その数は200人に上った。

これがきっかけとなり、地域に住む人々や町づくりの支援組織などと交流を深めるなかから、先ほど紹介したユニークなスタイルの旅が形となっていったのである。このツアーは、ガイドブックに載っているような情報に飽き足らず「深い歴史を知りたい」「地元の人とふれあいたい」という旅行者と、「町を元気にしたい」「人を呼び込みたい」という地元の人々、そして同社の三者が共創してつくりあげるものだといえる。

住宅リフォームを手がける㈱協坂工務店（北海道小樽市、従業員数25人、2013年1月号で紹介）は、競争が激化し受注を減らしていたなかで、変わらずひいきにしてくれる顧客に注目した。業務内外を問わず交流をもってきた顧客は離れていかなかったのである。ここに光明を見出した同社の協坂肇社長は、注文がなくても気軽に遊びにきてもらえるようにと、事務所建物の一部をゲストルームとして開放し、顧客との交流をいっそう深めていった。さらには、同業者とも業務を超えて交流をもつなかで、同社と顧客、建築家の三者でつくる新築事業のモデル構築へとつなげた。

自律的に輪を広げる

共創の可能性を高めていくためには、交流の輪を

広げていくことも欠かせない。ただ、自社と顧客、自社と地域の人々といった直接のつながりからだけでは、交流を広げるにも限界がある。顧客からその先へ、地域の人々からその先へと自律的に輪が広がっていくような仕掛けづくりが求められる。

㈱協坂工務店のゲストルームは、既存の顧客との交流を深めるだけでなく、新たなつながりを生み出す役割も果たす。遊びにくる顧客は、家族はもちろん、友人や同僚など多くの人を連れてきてくれるため、彼らのうち何人かがゆくゆくは同社の顧客となり、また輪を広げていってくれるのだ。ほかにも交流の輪を広げる仕掛けがある。同社は以前倉庫として使っていた部屋を空け、コミュニティ・カフェを開きたいという女性に貸し出した。いまではカフェは地域の人々の憩いの場として親しまれるようになっただけでなく、店のオーナーが企画するさまざまなカルチャースクールやイベントに、地域の内外からたくさんの人が訪れるようになっている。

バリュー・チェーンを^{ととの}調え プラスαの効果を生む

ここまで、どのような要素を加えることで「個」「コト」「共創」といったトレンドを自社のビジネスに取り込んでいけるのか、その要素をどう養っていくかについて考えてきた。では、これですぐに取り組みの効果が表れるかということ、必ずしもそうではない。

プラスαを料理にたとえてみれば、いつもの料理に旬の素材の一つ加えるイメージだろうか。だが、たんに素材を加えるだけではかえって全体のバランスが崩れてしまうこともある。そこで少し塩を振って味を調える、といったことが必要になってくるわけだ。あるいは、加えた素材の色合いに合うよう盛りつける器を変えてみるといったことも、料理をおいしく感じてもらうためには必要かもしれない。

ビジネスでも、新たな要素をプラスした際に何らかの調整を施していくことで、はじめて取り組みの

効果が表れるといったことが少なくない。例えば、オーダーメイドで商品・サービスを提供するとすればどうしても価格は高くなる。そのなかで販売を伸ばすためには、高いぶん価値があることを顧客に認識してもらえるように、売り方やアピールの仕方を変える必要があるだろう。

この調整過程について、バリュー・チェーンの考え方をもとに見ていこう。バリュー・チェーンとは簡単にいえば、社内における商品・サービスの供給システムを一つ一つのプロセスごとに分解してとらえたものである（図-4）。顧客に商品やサービスを届けるまでに、各プロセスでどう価値を生み出し、それを一連のプロセスの流れのなかでどう連鎖させていくかを考えるのだ。ここではプラスαの取り組みの効果がしっかりと表れ、顧客が魅力を感じる商品・サービスを生み出せるように、個別のプロセスをどう調整するかを考える。

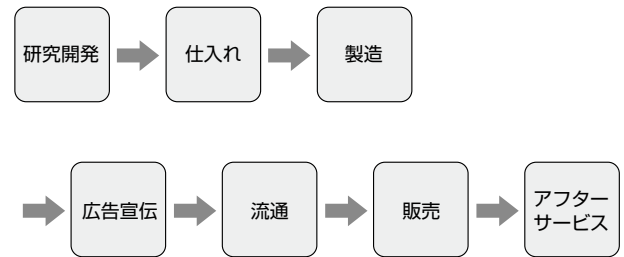
ボトルネックを解消する

まず考えるのは、広告宣伝～販売プロセスの調整である。新たな要素をプラスしたことで提供する商品やサービスの内容に変化が生じれば、それに適したアピールの方法や販売の仕方も変わってくる。買い手にいかに知ってもらい、いかに販売するか。多くの場合は、ここを調えることではじめてビジネスとして成り立つようになる。

例えば、山陽パッケージシステム(株)は当初、コスト削減に知恵を絞り、段ボール箱を低価格で提供することで他社と競争していたが、単純な価格競争では大手メーカーに歯が立たなくなっていった。

その後同社は、包装資材とあわせて顧客に物流の効率化策を提案することで状況を打開しようとした。しかし、段ボール箱そのものの価格と違い、物流工程の効率化によるコスト削減効果は見えにくく、なかなか受注に結びつかなかった。そこで同社は、自社の包装資材を用いればどんな問題を解決できるのか、またどれくらいコスト削減できるのかを

図-4 バリュー・チェーンのイメージ



図や表にまとめてわかりやすく提示するようにした。PRの方法を変え、自社の提案と包装資材の価値をうまく伝えられるようになってはじめて、受注が伸びていった。

一方、ユニークな製本を手がける(有)篠原紙工が見直したのは、販売先である。もともと同社は印刷会社の下請けとして製本業務を請け負っていた。このため、ユニークなパンフレットが完成したときも、これまでの取引先である印刷会社に営業に回った。しかし、印刷会社もその川上の広告代理店などの仕様に沿って印刷物を仕上げる立場にあることから、あえて注文されてもいない同社のパンフレットを採用する必要は感じない。そこで、同社は営業先を広告代理店にまで広げた。そうしてはじめて、独自の製本でつくるパンフレットのユニークさが広告媒体に打ってつけであると評価され、受注につながるようになった。

顧客が得る価値をさらに高める

広告宣伝や販売のプロセスを調べられたら、次はほかのプロセスにも目を向けたいところだ。バリュー・チェーン全体を見渡して各プロセスを調べていくことで、提供する商品・サービスを顧客にとってさらに価値あるものにすることを狙うのである。

(有)アイビーは、一人ひとりの顔に本当にフィットする眼鏡を販売できるように、視力矯正の技術やカラーコーディネート知識を深めていき、提案力を磨いた。その一方で、おしゃれな店づくりをしたり商品の陳列方法にこだわったりと、販売面を調べ、

顧客をつかんでいる。同社はまた、その前段階である仕入れを大幅に見直すことで、多様なデザインの眼鏡をとりそろえ、顧客が自分にとって最高の一本を見つけられるようにしている。

長谷製陶(株)が開発した土鍋かまどさん。実は当初、百貨店の店頭において販売をしているときは、特長が伝わらずさっぱり売れなかった。発売から10年で約50万個を売り上げたというこの商品も、販売方法を見直して、商品の特長や使い方をカタログ上でじっくりわかりやすく伝えられる通信販売に切り替えてから、ようやく売れはじめたのである。

同社はさらにアフターサービスにも力を入れた。例えば、商品販売後にアンケートを行って顧客の声を集め、鍋の特長を存分に活かせるレシピを提供したり、部分的に壊れた場合を想定して蓋だけの販売を始めたりしている。開発のプラスαにはじまり、広告宣伝、流通、販売、そしてアフターサービスといったプロセスで複合的な調整を加えたことで、かまどさんの人気はさらに高まり、愛用する顧客はますます増えている。

継続を通して取り組みを強化する

小さな工夫から価値を生み出すことがプラスαの取り組みの狙いだと述べたが、これまで、その小さな工夫とバリュー・チェーンの調整によってプラスαの一つのビジネスモデルが完成し、大きな価値につながることを見てきた。

もっとも、せっかく生み出したプラスαのビジネスモデルも、その成功が大きくなればなるほどライバルの参入を招くおそれが強くなる。このため、ビジネスモデルそのものの強化が不可欠となる。継続することを通して「熟練」し、さらには取り組みを「バージョンアップ」させたり、「次なるプラスα」を見出したりすることができれば、たとえ模倣されたとしても、自社が提供する商品・サービスが他社

のそれに追いつかれることはないだろうし、再び差をつけることも可能となる。

熟練度を高める

山陽パッケージシステム(株)は、営業や設計の担当者全員が参加する営業戦略会議を設けるなど体制面を整備して、取り組みのレベルアップを図っている。「日を追うごとに顧客のニーズにきめ細かく対応できるようになっていきました」と話す同社の小林^{ひろとし}大敏社長は、顧客が抱える物流面の悩み一つ一つに応え、それを全員で共有する努力を続けてきたことで、担当者一人ひとりの発想力や設計力が磨かれ、顧客の信頼をつかめるようになったと実感している。

三萩野バッティングセンターも、最初から230キロメートルの超スピードボールを実現できたわけではない。同社は、当時のプロ野球記録であった161キロメートルを超えるボールへの挑戦からスタート。取り組みを継続するなかでコントロール調整のノウハウがいつそう向上したり、スタッフの安全に対する意識が高まったりした結果、常識を超えるスピードボールを提供できるようになったのである。

このように、取り組みの継続が熟練度を高めることにつながり、提供する商品・サービスをいつそう価値あるものへと押し上げていく。

バージョンアップを狙う

熟練度を高めるのは、いわばプラスαの取り組みを一步一步レベルアップさせることである。他方、取り組みが一段高い次元へとバージョンアップする可能性もある。

婦人服販売の(有)ラベンダーは、商品構成を変えたり、詳細な顧客カルテを作成したりして、提案力の向上に努めてきた。そのうえで同社は、販売した商品に合わせて模様替えを提案し次の販売へとつなげていた家具の営業マンの姿にヒントを得た。そこで、パソコンで在庫データや顧客データを管理、過去に販売した商品を画像で確認できるようにし、顧客の

手元にあるアイテムを活かした着こなしを提案するサービスを編み出した。まさに「あなたの専属スタイリスト」というサービスにバージョンアップした取り組みは、顧客一人ひとりから大きな支持を得るに至っている。

次なるプラスαに取り組む

ときには、異なるタイプのプラスαを重ねていくことも有効である。

紅茶専門店のワイズティーネットワーク(株)の根本泰昌社長はもともと、地元の商店街を盛り上げたいという思いから、紅茶のブレンドで地域を表現することを思いついた。宇都宮は著名なジャズプレーヤーを輩出してきた歴史があり、近年はジャズイベントに力を入れて町おこしを図っている。また、地元の農家は新品種のナシ「にっこり」を栃木の特産として全国に広めたいと考えていた。そこで、これらジャズやナシをモチーフとしたブレンドティーを生み出したのだ。この紅茶は話題を呼び、多くの人が来店するようになった。

根本社長が次に取り組んだのは、それぞれの人や企業などのイメージを表現したオーダーメイドの紅茶を提案することだった。つまり同社は、地域の情報を加味したユニークな紅茶を提供するサプライズ型の取り組みを足がかりに、一人ひとりの物語を紅茶で表現するオーダーメイド型へと発展させたといえる。

取り組みは新たなサイクルに入ったのである。新しいプラスαに合わせて再びバリュー・チェーンを調べ、熟練度を高める。そうしたサイクルを経て、同社はいっそう多くの顧客を惹きつけることができるようになっている。

* * *

本レポートでは、小企業が新たな価値を提供するための方策を考えてきた。そのためには世の中のトレンドをふまえて工夫を凝らすことが一つの手がかりとなること、それを実現するための切り口として



コーディネートを楽しめるホームページ (有)ラベンダー)

プラスαの取り組みが有用であることを述べた。

ここでは加えるべき要素として「提案力」「サプライズのアイデア」「交流」を挙げたが、事例各社の姿を振り返ると、取り組みに通底するもう一つの要素を指摘できそうだ。それは、夢や理想といった言葉で表されるものである。例えば(有)アイビーの渡部社長には、眼鏡の魅力をたくさんの人に伝え、眼鏡ファンをつくりたいという思いがあり、(有)アップルの太田社長には、心を楽しませ、社会を明るくするようなサービスを提供したいという思いがある。るるわ珈琲の内山社長はまさに、豆の栽培からすべての工程にかかわることで自分流のこだわりの珈琲を届けたいという大きな夢を掲げ、それに共感する人などとの交流のなかから新たなビジネスの種を生み出している。

世の中にどんな価値を提供したいのかといった軸をしっかりと定めたうえで、「個」「コト」「共創」といった世の中のトレンドを見渡してみる。その両者が交わる点にこそ、自社が生み出すべき価値があるのかもしれない。各社の姿を参考に、小さくても、まず一步を踏み出すことから、自社にとってのプラスαを見出してほしい。

参考文献

D・ガボール著、林雄二郎訳 (1973)『成熟社会－新しい文明の選択－』講談社



新興国の生産設備市場で勝つ 中小企業の海外展開

第1回

日本の強みを活かす 工作機械・測定機器分野への期待

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

かつて圧倒的な競争力を誇っていた我が国電気機器産業や半導体産業などが海外勢との競争で苦戦するなか、依然、日本が強い競争力を維持する製品群がある。工作機械・測定機器などの「資本財」がそれで、価格もさることながら性能・品質・信頼性が重視される分野である。アジア新興国の経済成長に伴い、生産設備市場が急拡大し、今日、我が国資本財産業には大きな商機が到来している。

本連載では、海外市場でも存在感を示す“強い資本財メーカー”に焦点を合わせ、そこから、我が国製造業の将来像を占う強さの秘密と、海外展開における戦略的・戦術的なポイントを探っていく^(注)。

まず第1回では、新興国生産設備市場での我が国産業の存在感を明らかにしよう。

我が国における 資本財産業の規模と生産動向

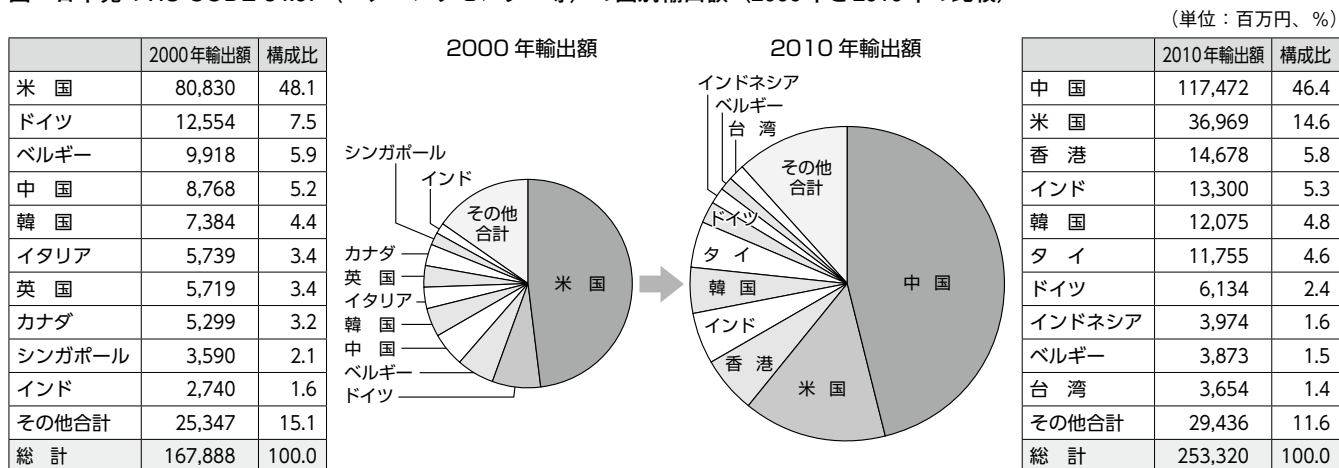
我が国における資本財産業の規模は大きく、例えば経済産業省「工業統計」によると、生産用機械器具製造業の出荷額は、リーマン・ショックの影響がまだ浅い2008年時点で約18.2兆円、製造業全体のなかで5.6%と高い構成比を占めていた。ただし、翌2009年は11.4兆円に落ち込み、全製造業のなかで最も大きい37.5%もの下落幅も記録した。このように、投資の対象となる性格から景気低迷時には需要が急

減する傾向があるものの、生産活動に不可欠な財であることはいうまでもない。

こうした十分な存在感を示す資本財産業であるが、今後の国内市場だけについていうと、設備投資需要が右肩上がりの拡大を続けるとは見込みにくい。その一方で、経済成長著しいアジア新興国については、今後いっそう設備投資需要が拡大していくことが見込まれる。生産設備市場に着眼すれば、アジア新興国への期待は非常に大きい。

そこで、典型的新興国である中国について、2009年～2010年の輸入額を品目別にみると、機械関

図 日本発のHS CODE 84.57（マシニングセンター等）の国別輸出額（2000年と2010年の比較）



資料：財務省「貿易統計」

連の輸入の構成比が最も高い。これは、インドネシア等でも同様である。

こうした巨大な生産設備市場の誕生には、各国勢力も狙いを付けている。新興国生産設備市場を前にして、我が国の中小資本財メーカーは、どのような展開を図っていくべきか、本連載では、この点について深く考察していく。

資本財の輸出

新興国生産設備市場の成長は、我が国の資本財産業にとって輸出機会の拡大につながるはずである。そこで、財務省「貿易統計」のHS CODEの分類に基づき、我が国全輸出額（2010年、以下同じ）における資本財輸出の比重をみると、8.8%と高い割合を占めている。なかでも「電子部品製造設備」「産業機械」「計器類」「金属加工設備」のウエイトが高い。このうち、生産プロセス上で重要な以下の三つの製品分野を詳細にみてみよう。

① 金属加工設備

まず金属加工設備の輸出額では、HS CODE 84.57（金属加工用のマシニングセンター、ユニットコンストラクションマシン）等の割合が大きく、その輸出

先国別の構成比をみると、中国が全体の半分近くを占めている（図）。これを10年前と比べると、その顔ぶれが大きく変化しており、米国やドイツ向けが減少しているなかで、中国向け輸出が実に13倍以上に増えていることがわかる。

② 計器類

次に、計器類の輸出額では、HS CODE 90.27（物理分析用・化学分析用の機器、粘土、多孔度、膨張、表面張力その他の性質の測定用・検査用の機器、熱、音、光の量の測定用・検査用の機器及びマイクローム）や、HS CODE 90.31（測定用・検査用の機器（他項に該当する機器を除く）及び輪郭投影機）等の割合が大きい。そのうちHS CODE 90.31の輸出先国等について10年前と比べると、やはり顔ぶれが大きく変化しており、かつて輸出先1位だった米国が金額を減らして3位に後退する一方、3倍以上に金額を伸ばした中国が4位から1位に上っている。

③ 産業用ロボット

産業用ロボットの輸出額についても10年間で約480億円から940億円にほぼ倍増しており、上述の2製品分野を上回る大きな伸びをみせている。その内訳をみると、微増ながら輸出先国首位を保ってい

る米国のほか、10年前にはランク外だった中国とタイがそれぞれ一挙に2位と5位に上がってきている。また、現在3位の韓国も金額を6倍に伸ばしている。産業用ロボットは、生産ラインの高度化に伴って需要が急増する性質があることから、こうした国々の製造業が質・量とも急伸していることがわかる。

これら製品分野の拡大基調に反して、金型（HS CODE 84.80）等の輸出額は、韓国・台湾・シンガポール向けが早い段階から減少に転じており、中国向けも2008年以降は減少している。金型等の製造では、NC付き工作機械の性能向上により、高度な技法をもつ金型技師の手によらずとも、ある程度の品質までは加工できるようになった。その結果、我が国からの金型の輸出は、特殊な金型や特に高い精度を要求される金型ばかりが対象となり、それ以外の多くの金型に関しては海外で生産されるようになっていく。

マシニングセンター等に関しても、台湾・韓国の工作機械メーカーの台頭が著しく、特定の製品種では日本企業と競合する存在となっている。その結果、台湾・韓国向け輸出が減少し、また台湾・韓国メーカーと競合するマーケットへの輸出も減少している。しかし、高精度領域のマシニングセンターについては、台湾・韓国メーカーでは対応できない面があり、日系企業をはじめ多くの外国資本の生産拠点などは依然として日本製を使用し続けている。そのため、中国での生産活動の発展とともに、日本製の販売が伸びているのである。

分析・測定機器（HS CODE 90.31等）に関しては、総じて拡大基調である。アジア新興国の経済成長・所得の向上に伴い、製品に求められる品質上の要求も高まっている。また、多くの外国資本がアジア新興国に生産拠点を設立し、そこで品質の高い製品を製造するようになった結果、アジア・新興国市場において、精度の高い検査・測定に対するニーズが高まっている。そうした分析・測定機器については、日本メーカーが世界的に強みを持つといわれる。そ

のため、台湾や韓国など、他の多くの製品分野で日本メーカーと競合し得る自国メーカーを擁する国であっても、この分野に関しては、日本からの輸入が増え続けているのである。

今後、新興国の人件費が高騰するにつれ、産業用ロボットをはじめとする自動化設備や生産ラインに装備する専用機へのニーズも高まると推測される。先に示した産業用ロボットの輸出規模が倍増したのも、こうした動きが背景にある。

需要国側からみる 我が国資本財産業の存在感

ここで、いったん日本発の輸出動向から目を離して、需要国の中国側からみた輸入内訳（輸入相手国及び輸入額）を製品分野別にみてみよう。

まず、金属加工用のマシニングセンター等（HS CODE 84.57）の中国における輸入相手国及び輸入額をみると、近年特に日本の存在感が増し、輸入相手国別割合で5割以上を占めている（表）。既述した日本側からみた輸出先としての中国の台頭だけでなく、中国側からみた場合でも、我が国は最大の輸入相手国として高い構成比を獲得していることがわかる。

工作機械と測定機器への注目

資本財のカテゴリーは広いため、本連載では、典型的と思われる「工作機械」と「測定機器」を重点的に取り上げ、分析を進めていく。

① 工作機械

工作機械とは、マシニングセンター、旋盤、研削盤、放電加工機などに代表される金属加工用の機械である。これらの工作機械は精度の高い機械部品で構成されているが、その部品群を製造する中小企業の数も多く、裾野の広い産業である。

また、工作機械の完成品ばかりでなく、ベアリング、ボールねじ、NCなど同機械の構成部品でも日

表 中国側からみたマシニングセンター等 (HS CODE 84.57) の輸入相手国及び輸入額

(単位：百万円、%)

	2008年		2009年			2010年		
	輸入額	構成比	輸入額	構成比	伸び率	輸入額	構成比	伸び率
合 計	2,207,182	100.0	1,775,690	100.0	80.5	3,577,267	100.0	201.5
日 本	951,549	43.1	675,400	38.0	71.0	1,966,974	55.0	291.2
ドイツ	443,478	20.1	407,208	22.9	91.8	528,485	14.8	129.8
台 湾	343,426	15.6	191,916	10.8	55.9	453,230	12.7	236.2
韓 国	169,821	7.7	154,024	8.7	90.7	254,880	7.1	165.5
イタリア	75,259	3.4	110,695	6.2	147.1	116,847	3.3	105.6
米 国	104,546	4.7	53,457	3.0	51.1	73,482	2.1	137.5
スイス	54,015	2.4	62,258	3.5	115.3	54,107	1.5	86.9
フランス	21,465	1.0	34,264	1.9	159.6	42,213	1.2	123.2
シンガポール	7,321	0.3	11,753	0.7	160.5	24,231	0.7	206.2
オーストリア	9,364	0.4	21,334	1.2	227.8	23,090	0.6	108.2

資料：Global Trade Information Services社 World Trade Atlas公表資料より筆者作成

本企業が高い世界シェアを保有しており、総合的に日本製工作機械が世界的な競争力を有しているという事実の一つの表れとなっている。

(社)日本工作機械工業会によると、工作機械の受注総額に占める外需の割合は、69.0% (2012年) であり、すでに外需中心の産業となっている。

工作機械分野では、欧米メーカーやアジア新興国メーカーを相手にしたグローバルな競争関係が存在し、そこでの日本企業の強みとその源泉を探れば、グローバル市場に臨む我が国産業全体にとって有用な示唆を見出せる可能性がある。

② 測定機器

測定機器には、大きく分けて、精密測定機器、光学測定器がある。さらに精密測定器だけみても、計測システム、ゲージ、ノギス、画像測定器、三次元測定器など様々な細かい分類ができる。このように、“測る”という意味での測定機器全体のマーケットは大きいものの、測定の対象と方法は非常に細かく分かれているため、各機器のマーケットも細分化され、多数の小さなマーケットの集合体となっている。

それというのも、測定の現場では、特定の限定された測定対象に対して個別の専門的手法で測定することから、自ずと小さい市場が形成されてくる。また、実際には、測定のニーズは個々の測定機器ユー

ザーのニーズによって変わるため、測定機器はカスタマイズされることが多い。その意味では、多くの中小企業が独自の強みを持って活躍しやすい分野であるといえる。

さらに、測定は製品の出荷前の最後の工程で行われることが多く、測定器の精度が製品の精度を決めることになる。従って、測定機器には他の加工機器を超える高い精度が必ず要求される。これも、日本製測定器が強みを持つ背景になる。

それら一つ一つは、精密な構成部品や特有のノウハウから成り立っていることが多く、そうした特有のノウハウを外部流出させないように、技術をブラックボックス化して、製品そのものの力でマーケットを切り開いている企業も多い。工作機械と同様、測定機器分野を考察することで、我が国産業への有用な示唆を導出できよう。

本連載では、新興国市場の攻略を主題にしつつ、“創る機械” “働く機械” “測る機械” といった資本財を広く世界に供給していくという、我が国産業の将来像も併せて探っていききたい。

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が(株)船井総合研究所との共同研究結果を用いて作成した『日本公庫総研レポート』No.2012-8「新興国の生産設備市場で勝つ中小企業の海外展開」(2013年3月)をもとに著述したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

第10回

中高年期の働き方と 階層帰属意識・幸福度



穴戸 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）、
「日本人の幸福感—階層的 APC Analysis による JGSS 累積データ 2000-2010 の分析—」（穴戸邦章・佐々木
尚之、『社会学評論』第 62 巻第 3 号、2011 年）、「高齢者の社会的サポート・ネットワークと社会保障政策へ
の意識—JGSS-2010 に基づく分析—」（『季刊社会保障研究』第 48 巻第 3 号、2012 年）。



佐々木 尚之（ささき たかゆき）

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 助教

専門は生涯発達学。主著は「The supermom trap: Do involved dads erode moms' self-competence?»
(Takayuki Sasaki, Nancy Hazen and William Swann Jr., *Personal Relationships*, Volume 17, 2010 年)、
「不確実な時代の結婚—JGSS ライフコース調査による潜在的稼働力の影響の検証—」（『家族社会学研究』第
24 巻第 2 号、2012 年）。

年金の支給開始年齢が段階的に
引き上げられるにつれて、中高年
が継続して働き続けることのでき
る環境整備が進められてきた。
2004 年や 2012 年に改正された高
年齢者雇用安定法では、65 歳まで
の安定した雇用の確保を図るため
に、事業主に対して、①定年の引
き上げ、②継続雇用制度の導入、
③定年制の廃止のいずれかの実施
を義務づけている。

厚生労働省の「雇用管理調査」
や「就労条件総合調査」によれば、
一律定年制を定めている企業の定
年年齢は、1970 年代は「55 歳」が
主流だったが、85 年に「60 歳」が
半数を超えた。2012 年の結果では、
定年年齢を「60 歳」とする企業の
割合は 82.7%、「61～64 歳」が 2.7%、
「65 歳以上」が 14.5%である。

定年年齢の変更によって、中高

年の働き方の選択肢は広がりつつ
ある。今回は JGSS（日本版総合的
社会調査）の累積データに基づい
て、中高年の働き方がどの程度変
化し、働き方と階層帰属意識・幸
福度がどのように関連しているの
かについて紹介する。

中高年期の働き方の変化

図-1 は、50～79 歳の年齢層に
限定して男女別に働き方を分析し
た結果で、2000～2002 年と 2010～
2012 年を比較している。

男性の場合、60 歳以上の層で、
就労率が若干増加している。特に、
60 歳代前半の就労率は 62.7% から
70.3% へと 7.6 ポイントの増加であ
る。このうち、正規雇用の増加は
2.0 ポイントにとどまる。女性の場合、
50 歳代と 60 歳代において就労

率が増加しているものの、大部分
は非正規雇用者の増加によって説
明できる。

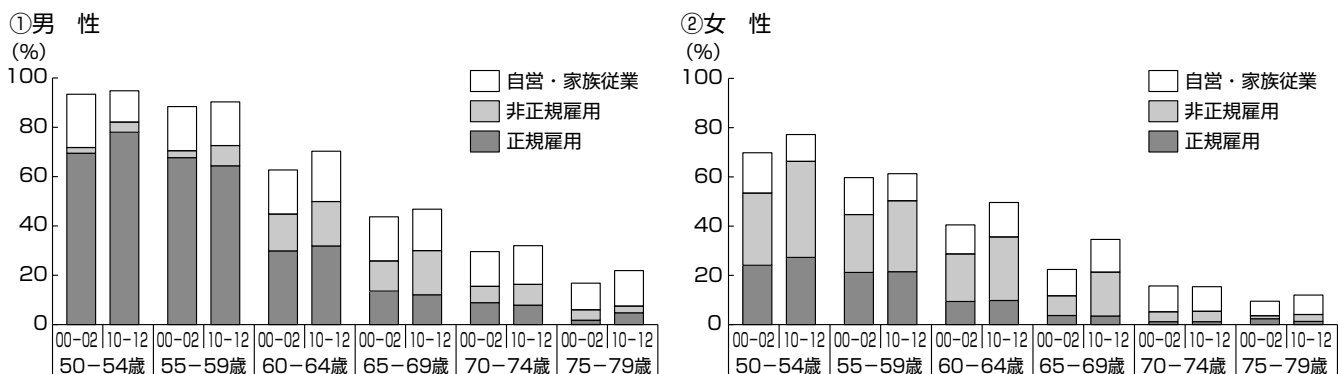
働き方による違い

中高年期の働き方と階層帰属意
識および幸福度の関連についてみ
てみよう。

階層帰属意識とは、自分が社会
的な階層のどこに属するかという
個人の主観的な意識のことである。
JGSS では、「かりに現在の日本の
社会全体を、以下の 5 つの層にわ
けるとすれば、あなた自身は、ど
れに入りますか」と尋ねて
いる。選択肢は「1：下、2：中の
下、3：中の中、4：中の上、5：上」
の 5 件法であり、値が高いほど階
層帰属意識が高いことを示す。

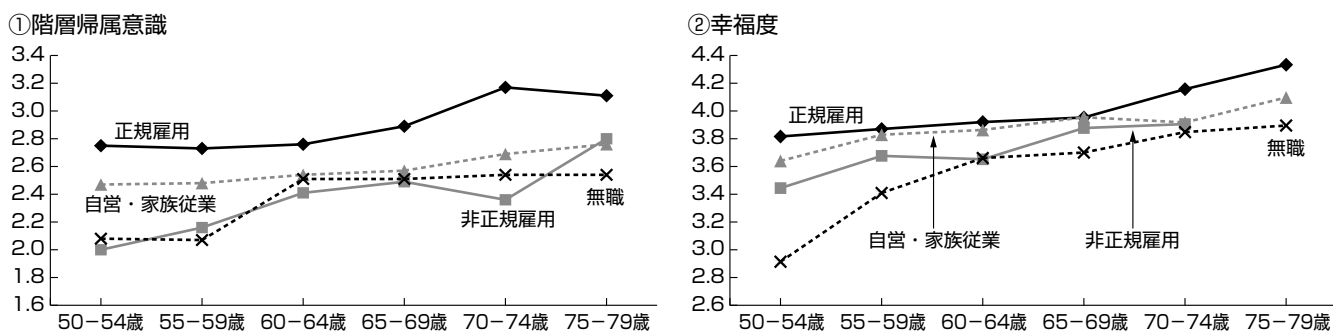
男性では正規雇用者の階層帰属

図－1 年齢5歳階級別の働き方の変化



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）

図－2 中高年男性の働き方と階層帰属意識・幸福度



(注) ②幸福度の非正規雇用75-79歳については、ケース数が20未満で平均値が安定しないことから、値を記載していない。

意識が高く、無職者や非正規雇用者は低い（図－2）。また、働き方にかかわらず、高齢になるほど階層帰属意識が上昇する傾向にある。高齢退職者層は、就労によって生活の糧を稼ぐ必要がなく階層帰属意識が高いというイメージを抱きがちであるが、データはそのイメージを支持しない。なお、女性の場合は、男性ほど明確な関連を示してはいなかった。

幸福度の質問文は「あなたは、現在幸せですか」である。選択肢は「1：不幸せ～5：幸せ」の5件法であり、値が高いほど幸福度は高くなる。

階層帰属意識と同様に、女性よりも男性において、働き方との関連が明確である。無職者で幸福度が低く、特に50歳代の幸福度が低い。また、女性は年齢による差が少ないのに対して、男性は高齢であるほど幸福度が高い。

以上のように、男性にとって中高年期の働き方は女性以上に階層帰属意識や幸福度に影響を与えている。通常よりも早い時期に無職となることは、階層帰属意識や幸福度にマイナスの影響を与えると考えられる。

50歳代の男性無職者層は、なんらかの非自発的な退職をした可能

性が高い。50歳以上の無職者について、最後に収入を得ていた仕事の離職理由と幸福度の関連を調べると、男性では「早期退職をさせられた」「解雇された」「仕事や労働条件等が不満だった」「家族の介護のため」といった理由で離職した人の幸福度が低い。彼らの多くは50歳代後半に離職している。

女性では離職理由による幸福度の差が男性ほど明確ではないが、20歳代後半から30歳代前半に結婚や出産・育児で離職した場合に幸福度が高い。

働き方や離職理由は中高年期の生活の質に影響を与えるといえる。

「なりたい自分」に近づくために



(株)ヒメルリッチ

代表取締役

荻野 久美子

結婚や出産を機に仕事をやめたものの、スキルアップしてもう一度社会で活躍したい。昨今、そんな女性を支援するための取り組みに社会の関心が高まっている。とはいえ、スクールやセミナーに通うとなると、躊躇^{ちゅうちゅう}してしまう人が多いことも事実だ。

そこで、(株)ヒメルリッチの荻野久美子社長はネットスクールの可能性にいち早く着目し、時間や場所にとらわれない学びの場を提供したいと考えた。

自らも子育てとの両立を実現しつつ、その挑戦は続いている。

プロフィール

おぎの くみこ

大阪府生まれ。2000年、甲南女子大学短期大学部を卒業後、兄が代表取締役を務める建築設計事務所に創業メンバーとして参画。取締役となり、財務などを担当する。その後、結婚を機に上京し、2010年9月に(株)ヒメルリッチを設立。

企業概要

創 業 2010年
資 本 金 300万円
従業員数 4人
事業内容 女性向けお稽古ポータルサイトの企画運営
所 在 地 東京都渋谷区神宮前
4-28-18
電話番号 03(3478)2158
U R L <http://www.himmel-rich.com/>

オンラインで始める スキルアップ

——事業の概要を教えてください。

主に女性を対象とした「ネットスクール」を運営しています。内容は、再就職や開業などに役立つものが中心です。約20種類の職種を厳選し、その仕事に必要なスキルを提供しています。たとえば、営業職では、コミュニケーション、プレゼンテーション、ビジネスマナーなどの能力を磨くための講座を用意しています。オンラインで手軽に学べる場を提供し、女性が社会で活躍するための手助けをし

ています。

カルチャースクールは数多くありますが、いざ通うとなると負担が大きいと感じる人も少なくありません。たとえば、子育て中の女性です。家事や育児などに忙しく、気軽に外出するのが難しいからです。

一方、教える側にも同様のことがいえます。誰にでも、一つや二つは特技があるものです。なかには、その特技を活かして人に教えてみたいと思っている人もいます。ただ、実際に教える機会がある人となると、そう多くはありません。ましてや、仕事にするの

はハードルが高いと考える人が大半でしょう。

そこで、手軽に学びたい人と、教えてみたい人の橋渡しをするのが当社の役割です。現在、約6,000人の受講生と、約150人の講師が登録しています。

——具体的には、どのような仕組みなのでしょう。

受講生は、インターネットを通じて、リアルタイムでレッスンを受けることができます。ホームページ上に登録されている講師のコンテンツから、好きな日時の講座を選びます。レッスンは、基本的に講師とのマンツーマン形式で行われ、受講生側から講義の内容についてリクエストを出すこともできます。

一方、講師になりたい人には、当社の審査を受けてもらいます。手軽さが売りだからといって、質をおろそかにはしたくありません。受講生のニーズに合いそうか、スキルアップにつながりそうか、といった観点からチェックをするわけです。審査を通過したら、当社のホームページ上に講座を載せることができます。

受講生はホームページ上にリストアップされた講座から受けたいものを選び、受講料を支払います。その受講料のうち、当社が手数料を差し引き、残りが講師のもとへと振り込まれる仕組みです。

採用面接がきっかけに

——もともとスキルアップに関心があったのですか。

いいえ。実は、学生時代は働くこと自体にあまり関心がありませんでした。むしろ、早く結婚して家庭に入りたいとさえ思っていたくらいです。ところが、わたしが大学を卒業するころ、父の退職で、急遽兄とわたしが家計を支えなければならなくなりました。そこで、兄が建築設計事務所を立ち上げ、わたしもそこに創業メンバーとして加わることにしたのです。

入社後は、財務を担当しました。といっても、簿記を学んだことはありません。独学で勉強しながら、日々の仕事に取り組みました。家計を支えなければならない事情もあり、当時は、ただお金を稼ぐためにがむしゃらに働いていました。

考えが変わり始めたのは、25歳のころです。安定した収入が得られるようになり、精神的にも余裕が出てきました。いつの間にか、金融機関への融資の申し込みも、日々の資金繰りも難なくこなせるようになっていました。仕事を通じて自身が大きく成長していることにふと気づきました。仕事とはこんなに面白いものなのか。わたしは、仕事にやりがいを感じ始めていました。

一方で、周りでは友人が次々と

結婚し、家庭に入っていました。学生時代の自分であれば、うらやましいと思ったに違いありません。しかし、仕事を通じて充実感を覚えつつあったわたしは、そうは思えなくなっていました。なぜ女性は、仕事と家庭のどちらかを選択しなくてはならないのか。そんな疑問を抱くようになりました。そうしたなか、起業を強く意識するようになる出来事が起きたのです。

——どんな出来事ですか。

従業員の採用面接をしていた時のことです。わたしは2人の最終候補者のうち、どちらを採用すべきか決めかねていました。ともに二児の母親で、能力も希望の勤務条件もほぼ同じです。唯一違ったのが年齢で、一人の方は25歳、もう一人の方は35歳でした。わたしは悩んだ末、25歳の方を採用しました。若さゆえの柔軟性と伸びしろに期待しての選択です。採用する側の立場としては、合理的な決断かもしれません。ですが、働くのに性別や年齢なんて関係ないとわたしは思っていました。にもかかわらず、自分自身が年齢をもとに判断してしまったことに、とてもやりきれない思いがしました。

当然ですが、年齢は変えられません。でも中身、つまり能力ならば変えられます。企業や社会が求める能力を身につけることができれば、年齢を重ねてから社会復帰



女性の目を引く同社のホームページ

を目指す女性にも、新たな道が開けるかもしれません。わたしは、新たに事業を立ち上げ、女性のスキルアップを支援できないものかと考え始めました。

たとえば、子育て中の女性にとって、外出することは容易ではありません。カルチャースクールに通える範囲にも、限度があります。どうしても、空間の制約を取り払う必要がありました。

——そこで、ITの活用を思いついたのですね。

そのとおりです。異業種交流会でIT業界の方々と知り合ったときのことでした。当時はまだあまり普及していないスマートフォンを、彼らは当たり前のように使いこなしています。感化されたわたしは、早速購入するとともに、社員にも支給し、仕事で活用するよう指示しました。すると、生活スタイルや仕事の進め方が瞬く間に変わったのです。それまでは会社のパソコンでしか確認できなかった

受注状況が、朝起きてすぐに把握できます。出先からインターネットを使って簡単に調べものもできます。これさえあれば場所を選ばずに仕事ができると思いました。

この発見を教育の分野に応用してみたらどうか。たとえば、子どもを抱える女性が定期的にカルチャースクールなどに通うのは難しいですよね。その点、ITを利用すれば、場所を問わず好きなときに学ぶことができます。こうして、当社の「いつでもどこでも手軽にお稽古」というコンセプトが一気に形になっていきました。

ネットで双方向型 コミュニケーションを実現

——ボトルネックをインターネットが解消したわけですね。

そうです。しかも、インターネットでレッスンをを行うメリットは受講生だけにとどまりません。講師の側から考えてみましょう。

受講生として学んでいた人のなかには、いつかは教える側になりたいと思う人もいます。当社のオンラインスクールのシステムであれば、そういった人でも手軽に始めることが可能です。当社としても、施設を提供したり、1年間の電話サポート体制を敷いたりするなど、講師へのフォローには力を入れています。

次に、講師としての空間の制約もなくせます。これは、受講生に

限った話ではありません。講師はどこにいてもインターネットさえあれば、全国から受講生を集め、教えることが可能になります。

一からスクールを立ち上げようとすれば、その負担は小さくありません。場所を確保し、そしてレッスンを行う時間の予定は当然空けておかねばなりません。加えて、受講生が集まるかどうかは分からない。そんな負担とリスクを小さくすることができるわけです。

——ただ、ネット上でのスキルアップとなると、モチベーションの維持が難しそうです。

確かにそうですね。はじめはモチベーションが高くても、途中で学ぶ意欲が低下し、挫折してしまう人も多いと思います。そこで、受講生にスキルアップを楽しんでいただけるような仕掛けもいくつか用意しています。

たとえば、ほかの受講生を応援し、励ますことができる「応援します」ボタンがあります。受講生同士がお互いに応援し合い、交流することで、モチベーションを維持できる仕組みです。オンラインだからこそ、全国の受講生とさまざまな横のつながりをつくることのできるのです。

また、ネット上で自分の目標を「見える化」し、他の受講生と目標を共有することも可能です。お互いに共感し、刺激を受け合うこ

とで、ネットスクールでありながら、リアルな体感もしていただけるわけです。

講師にしても、一般的なネットスクールでは受講生のリアクションが見えないため、その興味や理解度に合わせて内容を調整することができません。しかし、当社のレッスンであれば、双方向からコミュニケーションを取ることが可能です。自分が気付かなかった受講生のニーズに触れ、新たな講座のヒントを得ることができます。

つまり、受講生も講師も、自ら望みさえすれば、自分たちの力でどんどんステップアップしていくことができる仕組みといえるでしょう。

——その仕組みにおいて、御社の果たす役割とはどのようなものでしょうか。

受講生と講師一人ひとりのニーズを当社が把握し、擦り合わせるには限界があります。そこは、ネットという手段を用いて各自の意思に任せるだけでも充実させることができるでしょう。そのなかで、当社がすべきは、常に新たな付加価値を生み出すための努力だと考えています。

たとえば、講師の数を増やすこと。試しに講師をやってみたいという人だけではなく、プロの講師にこちらからオファーすることも多々あります。なかには、本を出

したことがあり、名が通っている人もいます。登録されている講師のうち、7割くらいがプロの方々です。講師のバラエティが広がれば、それだけ幅広いニーズに対応できます。

異なるコンテンツを組み合わせたパッケージをつくることにも力を入れています。たとえば、経理の事務職を希望する人がいたとします。ただ、経理の知識だけで再就職ができるかというと、なかなか難しいのが現状です。周りとのコミュニケーションも重要ですし、まずは入社前の面接試験を通過しなくてはなりません。そこで、受講生は「経理知識」「コミュニケーション」「面接での自己表現力」といったパッケージをまとめて受講することにより、社会に求められる人材へと成長することが可能になります。

ほかにも、女性経営者団体や女性コミュニティなど他社との業務連携もおこなっており、コンテンツの充実を図っています。

ただ、まだまだ自己投資に消極的な女性が多いのも事実です。わたし自身、2012年9月に女兒を出産し、一児の母親となりました。自分も子育ての真ただ中なので、同じ立場の女性の大変さはよく分かります。でも、忙しいからといって自分磨きに消極的になってしまうのはもったいないことです。今はまだ「なりたい自分」がみつからなくても、行動を起こすことで見えてくるものもきっとあるはずです。

当社のビジョンは、場所にとらわれない「学ぶ」「教える」「仕事する」世界の構築です。より多くの人が社会で活躍できるよう、今後も頑張ってまいります。

聞き手から

同社は、「なりたい自分」を見つけ、それに近づく手助けをしている。一見すると、その主眼は受講生の育成に置かれているようにみえる。しかし、同社の事業を丹念にみていくと、実は、教える側の講師たちもその対象に含めた仕組みであることがよくわかる。

同社の社名にある「ヒメル」とは、ドイツ語で空を意味する。空間の枠にとらわれず、自らの可能性をどこまでも広げてほしい。そんな思いを込めたという。荻野社長自身、働くなかで仕事のやりがいに触れ、母親になった現在でも、「なりたい自分」を追い求めている。自分に限界を作らず、常に挑戦を続ける。もちろん簡単なことではないが、それを自ら実践する荻野社長の姿勢から学ぶべき点は多い。

(金岡 諭史)



フリー戦略



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『重要会議ではツラをかぶろうー超・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。

最近ネットのおかげで、ニュースや天気予報などの時事情報から百科事典を上回るような情報まで、簡単に携帯やパソコンで見ることができます。それ以外にも、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を通じた特定・不特定の人とのコミュニケーションや音楽、動画すら簡単に楽しむことができるようになりました。

ただ、これらのコンテンツやプラットフォームの開発、メンテナンスには莫大^{ばくだい}な費用がかかるのに、多くのサービスが無料で提供されています。

こうしたサービスの運営会社の収益源は、広告料であったり有料コンテンツや物販への誘導であったりします。つまり、収益を得る商品が「その商品以外の」何かしら関連した仕組みに引きつけられて購入される仕組みとなっているので、これは前回説明した「ネットワーク外部性」を利用したビジ

ネスということです。そのなかでも、「無料」ということをうたい文句にしているやり方を、特に「フリー（またはフリーミアム）戦略」と呼んでいます。

「無料」の威力

無料というのは、金額の大小とは異なる特別なお得感を人間に与えるようです。例えば、米国の行動心理学者が行ったキャンペーンの選択に関する実験があります。20ドルの商品Aは7ドルで、10ドルの商品Bは無料で提供する二つのキャンペーンについて、どちらか一方のみ受けられるとしたらどちらを選ぶかという実験です。

どちらの商品も、顧客はキャンペーンの有無に関わらず購入しようと思っているものです。いずれにしる購入するものであれば、商品Aのキャンペーンでは13ドルのキャッシュバックに対し、商品B

では10ドルなので、冷静に勘定すれば商品Aのキャンペーンの方がお得です。ところが、実験の結果はというと、半数以上の顧客が無料で提供される商品Bを選択したそうです。

これには、わたし自身も思いあたる経験があります。わたしがビールの製造販売業をしていた時の話です。地方発送品などは「送料無料」としている通販会社が多いですが、実際には無料で配送してくれる人などいないので、本当は「送料込みでも儲かる値段」になっています。つまり、遠方に発送してもらう人は多少得になっても、近隣に発送してもらう人は実際の配送料より多めの値段を支払うことになります。

わたしは宅配代金の差分で儲ける気はなかったので、お客さまに不要な送料超過分を頂かなくてもよいように、送料を別にした商品セットを提供しました。すると、

「今どき送料を取るとは何事だ」という内容の電話がたくさんかかってきたのです。

そこでやむなく、多くのお客さまには不合理な値段設定になるものの、送料込みでもこちらが損をしない値段に変更し「送料無料」にしたところ、20%程度売上が向上しました。多くの顧客にとっては少々割高になったにもかかわらず、です。

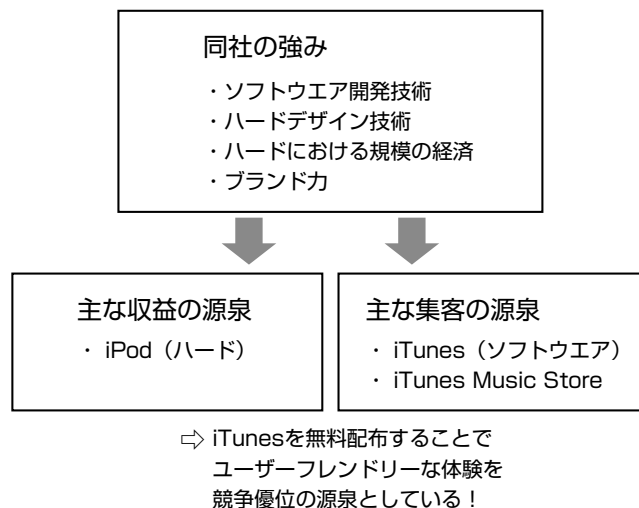
その後、いくつかの値段設定を試してみたところのわたしなりの肌感覚では、人は1,000円のものを500円にしてもらうより、200円のものに無料でしてもらう方が嬉しいと感じるようです。

このように、人間の心理は無料に弱い、という事実がフリー戦略という言葉まで生み出していました。商品の中途半端な割引よりも、付随する少額品の「無料化」の方が効果大きい、ということに心を留めておくといよいでしょう。

「集客」のビジネスモデル

さて、前回のネットワーク外部性や今回のフリー戦略は、ネットを利用していること以外は昔からあるモデルで、その本質は「集客」ということです。ただし、ネットが利用できるようになり、リアルの世界では考えられない劇的な集客を得ることが可能になったことから、勝ち組と負け組の差があったという間に全国レベルではっきり

図 iPodにおけるアップル社のビジネス構造



資料：筆者作成

出してしまうという現象が起きています。リアルの世界では、まずは地域一番くらいから徐々に大きくなるビジネスも可能でしたが、ネットではいきなり全国、あるいは世界が土俵になるのが特徴です。

こうした特徴をうまく利用してハードウェア販売で利益をあげた事例にアップル社の携帯音楽プレーヤーのiPodがあります。この分野で日本勢に出遅れていたアップル社は、パソコン上で音楽を簡単に管理できるiTunesという優れたソフトウェアを作り、これを無料で配布しました。

次に、違法の楽曲コピーに悩まされていたレコードレーベルを説得してiTunes Music Storeを立ち上げました。合法的に手軽にパソコンで楽曲が楽しめる「フレンドリーなユーザー体験」を競争優位に顧客を取り込みました。そして、この体験を外に持ち歩こう、とい

うコンセプトで、iPodを発売したのです。

iTunes Music Storeでの楽曲販売は赤字ではないものの、このビジネスでの主な収益源は、iPodの販売によるものだといわれています（図）。

その後、この分野で一人勝ちを収めたiPodですが、ハードウェアとしての機能は先行していた日本勢のものの方が充実していて性能も良かったといわれています。後発のアップル社は機器での勝負ではなく機器周辺の「使い勝手」を無料配布して顧客を獲得したといえます。

収益源となる商品を競争優位の源泉にすべく自社の経営資源を投入するのではなく、たとえ無料にしても集客に力を注ぎ、集客を競争優位の源泉として収益を得る仕組みを作る、というビジネスモデルがあるということです。

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第19回

景気変動と 直接投資企業の業績

～「中小企業の海外進出に関する調査」による分析～

海外展開を視野に入れる中小企業が増えている。本誌では、海外直接投資（以下、直接投資）は小規模な企業にとっても手の届く選択肢であること、中小企業の成長をもたらすものであることなどを明らかにしてきた。

本稿では、これらの分析に景気変動の視点を加える。直接投資を行った企業と国内に留まっている企業では、景気変動から受ける影響に違いがあるのだろうか。

直接投資の影響をめぐる二つの主張

企業による直接投資が国内産業にもたらすのは、成長か空洞化か。経済のグローバル化が行き着く先に、多くの研究者たちが関心を寄せてきた。当研究所も例外ではない。2012年には海外展開に関する複数のアンケート調査を実施し、レポートや論文を発表してきた。

「海外展開は中小企業にどのような影響を与えるか」（本誌2013年4月号）では、海外展開している企業としていない企業について最近3年間の国内事業の売上高や従業員数を比較し、前者のほうが増加傾向にある割合は高いとの結論を得た。

「積極化する中小企業の海外直接投資」（同2012年7月号）では、直接投資を行っている企業のうち、投資から5年後に国内拠点の売上高や従業員数が増えた

企業のほうが減った企業よりも多いと分析している。

これまで、グローバル経済における中小企業という文脈では、「海外に出ていく大企業と、国内に残され仕事を失う中小企業」という構図で語られることが多かった。しかし、当研究所の一連の研究を通じて、海外展開は中小企業にも成長をもたらすことが明らかとなった。中小企業は、必ずしも「空洞化の被害者」というわけではない。

影響の検証に加える二つの論点

本稿では、前述した当研究所の調査結果に、二つの論点を加えた再分析を試みる。

第1の論点は、初期条件の統一である。直接投資は中小企業に成長をもたらすとの主張には、「もともと業績の良い企業だから成長しただけなのではないか」との疑問が残る。そこで、直接投資を行って

いない企業（以下、非直接投資企業）のなかから、直接投資を行った企業（以下、直接投資企業）の投資前と似た属性をもつ企業を採し出し、両者を比較した。

第2の論点は、直接投資を行った時期である。いうまでもなく、景気は変動する。好況下でも不況下でも直接投資は中小企業に成長をもたらすのか。海外経済の減速は、グローバル企業にとって向かい風となっても不思議ではない。そこで、進出年ごとにサンプルを分け、その後の推移を比較した。

分析に用いたのは、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）である^(注)。この結果に2002～2011年度の従業員数や財務データを組み合わせた。

まずは、前述した「初期条件の統一」を行う前の各企業の業績等をみておこう。2012年の調査時点における直接投資企業と非直接投資企業で、平均従業員数と平均年間売上高の推移を比較したものが、図-1である。従業員数も売上高も水準は直接投資企業のほうが高い。ただし、この図だけでは、両者の差が直接投資の結果なのか、あるいは直接投資以前から存在するものなのかは判然としない。

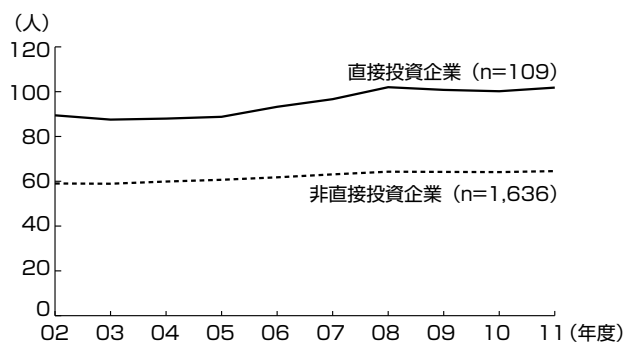
初期条件を統一する手法

そこで、非直接投資企業群から直接投資企業群と同等の条件をもった企業群だけを抽出する。具体的には、プロペンシティ・スコア・マッチング(Propensity Score Matching、以下PSM)という統計的手法を用いる。

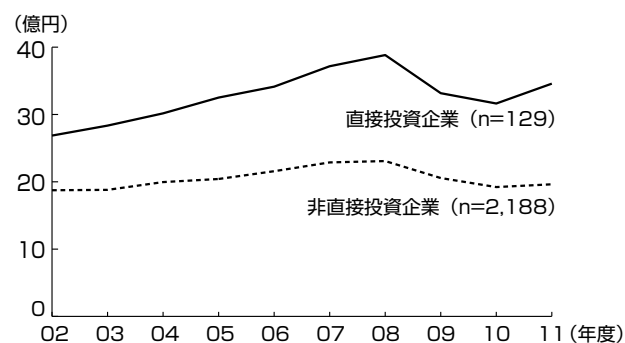
簡単に説明すると、以下のようなものだ。翌年に直接投資を行う確率（進出確率）は、企業によって異なる。その判断はランダムに下されているわけではなく、判断時点における企業の属性（業種や業歴、業績などの複合的な要素）によって影響を受ける。おおまかにいえば、業績が良い企業のほうが、翌年

図-1 直接投資企業と非直接投資企業の業績等の推移

(1) 従業員数



(2) 年間売上高



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）（以下断りのない限り同じ）

(注) 1 2002～2011年度までのすべての年度の従業員数、あるいは売上高がわかっている企業のみを集計。

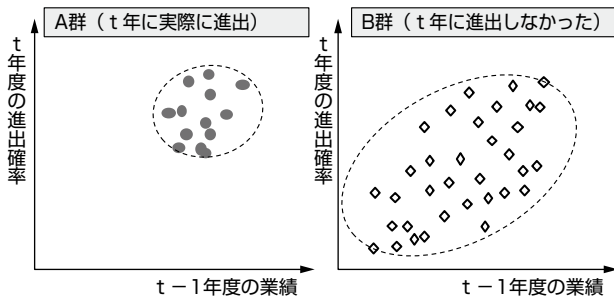
2 直接投資企業における進出年は問わない。2001年度以前に直接投資を行った企業も含む。

の進出確率は高くなる。そのため、直接投資を実際に行った企業群(A群)と行わなかった企業群(B群)を単純に比べれば、前者のほうが業績は高く出てしまう(図-2(1))。

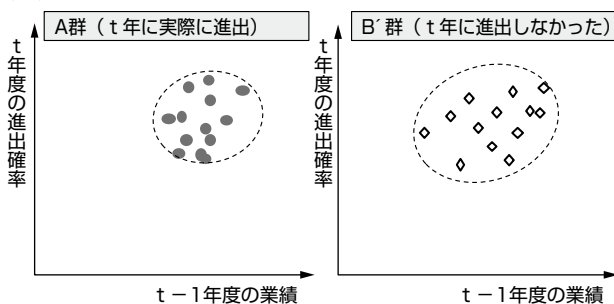
だが、B群のなかにも、A群に近い進出確率をもっていた企業は存在する。そこで、A群の各企業と最も近い進出確率をもった企業をB群のなかから採し出し、ペアをつくっていけば、「進出前のA群に似た属性を実はもっていたが結局は進出しなかった企業群」(B'群)ができあがる(図-2(2))。こうした「似た初期条件をもつペア」をつくる手法がPSMである。進出前のA群とB'群の業績は似ているはずであり、その後の業績に差が出るとすれば、そこには直接投資の有無が影響していると考えられる。

図-2 PSMによる加工のイメージ

(1) 加工前



(2) 加工後



資料：筆者作成

(注) t年度の進出確率は、業種、t年度時点の業歴、t-1年度の従業員数、t-1年度の生産性、t年度の売上高増加率を用いて推計。

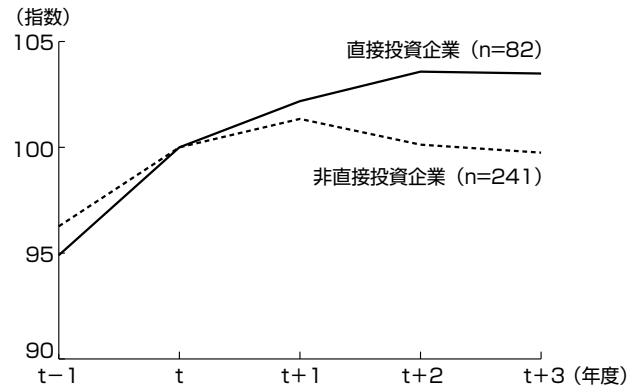
直接投資は景気変動の影響を増幅させる

PSMにより初期条件を統一した直接投資企業と非直接投資企業の業績は、その後どのように推移しているのだろうか。

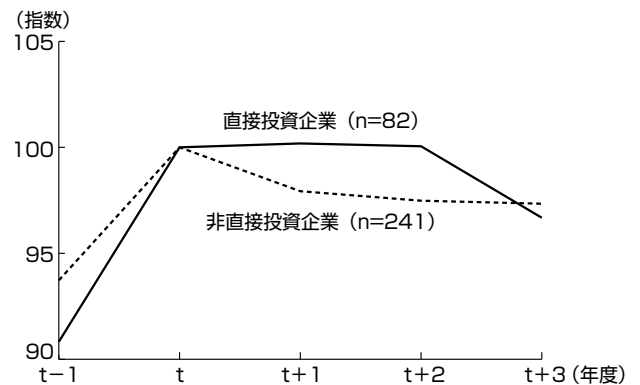
直接投資を行った年(基準年 = t年)を100として、その前年(t-1年)から進出後3年目(t+3年)までの従業員数と売上高の推移を算出したのが図-3だ。従業員数をみると、非直接投資企業がほぼ横ばいで推移しているのに対して、直接投資企業は進出後2年目まで右肩上がりで増加しており、両者の差は徐々に広がっている。売上高は、直接投資企業も非直接投資企業もほぼ横ばいであるものの、進出後2年間は前者が後者を上回っている。これらは、直接投資がその後の従業員数や売上高を押し上げる可

図-3 直接投資企業と非直接投資企業の業績の推移 (PSM後、t年=100)

(1) 従業員数



(2) 年間売上高



能性を示唆している。

ただし、気になる点がある。直接投資企業の売上高が進出後3年目に非直接投資企業を下回っている点だ。ここで、冒頭で示した第2の論点を思い出してほしい。図-3には、まだ考慮すべきデータが残されている。直接投資を行った時期だ。この図では、直接投資を行った年を基準年(t年)として、ひとくくりに平均値を算出していた。

そこでこれを進出年別に分けたのが表だ。各進出年の上段が直接投資企業、下段が非直接投資企業の数値を表す。従業員数も売上高も、2003~2004年度に進出した企業では、直接投資企業が非直接投資企業を上回る推移を示している。2002~2007年というと、景気回復局面に当たる。この期間は直接投資が業績にプラスに働いていることが読み取れる。

表 直接投資企業と非直接投資企業の業績等の推移（進出年別、P S M後、t年＝100）

(1) 従業員数

進出年 (t年)	グループ	n値	決算年度									
			02年度	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度
2003年度	直接投資企業	10	105.3	100.0	103.2	106.1	110.3					
	非直接投資企業	30	97.2	100.0	104.7	107.1	106.7					
2004年度	直接投資企業	10		94.7	100.0	103.0	103.4	104.4				
	非直接投資企業	30		98.0	100.0	93.4	94.5	93.4				
2005年度	直接投資企業	15			98.6	100.0	100.6	100.4	99.6			
	非直接投資企業	43			100.8	100.0	97.4	105.2	103.8			
2006年度	直接投資企業	15				85.2	100.0	105.4	109.7	106.6		
	非直接投資企業	42				94.2	100.0	100.7	103.5	100.6		
2007年度	直接投資企業	12					89.9	100.0	103.5	107.7	108.8	
	非直接投資企業	36					95.3	100.0	103.3	102.0	101.9	
2008年度	直接投資企業	20						98.9	100.0	98.8	96.9	96.1
	非直接投資企業	60						94.9	100.0	105.4	94.9	97.0

(2) 年間売上高

進出年 (t年)	グループ	n値	決算年度									
			02年度	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度	10年度	11年度
2003年度	直接投資企業	10	96.2	100.0	123.7	144.3	140.6					
	非直接投資企業	30	97.2	100.0	101.2	101.0	106.6					
2004年度	直接投資企業	10		94.5	100.0	112.5	119.2	121.0				
	非直接投資企業	30		92.7	100.0	102.3	100.5	106.1				
2005年度	直接投資企業	15			92.9	100.0	94.8	99.9	103.0			
	非直接投資企業	43			95.6	100.0	98.8	95.4	106.3			
2006年度	直接投資企業	15				89.4	100.0	105.5	105.5	91.4		
	非直接投資企業	42				91.4	100.0	107.1	115.8	102.6		
2007年度	直接投資企業	12					84.9	100.0	100.2	97.9	78.5	
	非直接投資企業	36					96.8	100.0	96.5	93.1	86.8	
2008年度	直接投資企業	20						92.4	100.0	88.3	79.8	91.3
	非直接投資企業	60						92.4	100.0	87.2	82.8	87.9

ところが、2005年度に進出した企業では、従業員数、売上高とも2008年度に両者の逆転が起きている。2006～2008年度に進出した企業でも、多少のばらつきはあるものの2008年度を境に直接投資企業の業績が振るわないようにみえる。2008年9月に起きたリーマン・ショックにより、海外事業にブレーキがかかったためだろう。

これらを考え合わせると、直接投資は、良くも悪くも景気動向による振れ幅を拡大させる「両刃の剣」であるともいえる。直接投資は、海外経済の成長を取りこむ手段として有効ではある。ただし、取引先

の地域を分散したり、運転資金にも配慮した無理のない進出計画を立てたりするなど、景気変動リスクの緩和策を講じておく必要もありそうだ。

(藤井 辰紀)

(注) 回収数4,607社。うち直接投資の具体的内容について回答した企業は305社で、その34.4%が従業員50人未満であった。

「中小企業の海外進出に関する調査」の結果はこちらをご覧ください。
http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120517.pdf



支援を機に生まれた 段ボール製家具

マツダ紙工業(株)

代表取締役社長 松田 和人



〈企業概要〉

代表者 松田 和人

創業 1958年

従業員数 31人

事業内容 段ボール製品、紙器の製造・販売

所在地 大阪府東大阪市衣摺5-14-24

電話番号 06 (6728) 8501

URL <http://www.matsuda-siko.com>

大阪府東大阪市で段ボール箱や紙器を製造しているマツダ紙工業(株)は、2011年12月から段ボール製の整理だんすを販売している。同社が初めて手がけたこの消費者向けの商品は、東日本大震災で避難生活を余儀なくされた被災者のために、松田和人社長がつくった支援物資を商品化したものだった。

避難所の問題を いち早く察知

——製造業の集積地、東大阪市で事業を行っているそうですね。

当社は、わたしの父が1958年に創業した会社です。創業以来手がけているのが、段ボール箱の製造です。業務用の配電盤を入れる大きな箱から電子部品を入れる小さな箱まで、幅広いサイズのダンボール箱をつくっています。

また、段ボール箱の製造と並ぶ事業の柱が、化粧箱などの紙器の

製造です。顧客と接するなかで、箱のデザインについて相談をよく受けていたことから始めました。

商品のイメージにあったデザインと、輸送中でも商品が動かないような構造を考え、提案しています。

当社のように段ボール箱と紙器の両方を取り扱う会社は、あまり多くありません。梱包する商品や予算に応じて両面から提案できることが強みで、近隣のメーカー約400社と取引があります。

そして最近では、消費者向けに段ボールでつくった整理だんすや子ども用デスクセットの製造販売を

始めました。東日本大震災での支援活動がきっかけです。

——支援活動の内容を教えてください。

テレビで震災の映像を見たときは大きな衝撃を受けました。当社ができることはないか。そう考えたところ、阪神・淡路大震災での経験を思い出しました。

当時、学校の体育館などの避難所は、大勢の被災者でいっぱいになりました。それぞれの世帯に割り当てられたスペースは狭く、プライバシーが保てないという問題

が生じたのです。その現状を知った父は、厚さ8センチメートルの段ボール箱三つをテープで貼り合わせてL字で立てる間仕切りをつくり、避難所に寄贈しました。証券会社を退職して当社で働き始めたばかりだったわたしは、段ボール箱で間仕切りをつくった父のアイデアに大変感心したものです。

今回の震災でも同じ問題が起きるだろうと思い、とり急ぎ、父と同じように間仕切りをつくることにしました。ただ、まったく同じものをつくるのではなく、前回の経験を活かし、2点ほど改良しました。

一つは、1枚の段ボールを自立できる間仕切りにしたことです。段ボールで土台となる小さな脚をつくり、間仕切りとなる段ボールの一辺に取り付ける形にしました。前回の間仕切りは厚みがある形状だったため、トラックには300セットしか積みませんでした。今回は、少しでも多くの間仕切りを運べるようにしたのです。

もう一つは、間仕切りにデザインを加えたことです。白色の段ボールの真ん中に赤丸を入れて日の丸をイメージしました。一般的な段ボールに比べると割高にはなりますが、少しでも避難所を明るくしたいと思ったからです。そして、みんなでこの難局を乗り越えようとの思いを込めて、赤丸の下に「がんばろう 日本」というメッセージを入れました。

——被災地へはどのようにして届けたのですか。

日ごろお世話になっている東大阪商工会議所に相談すると、東大阪市の危機管理室という部署が被災地に送る支援物資の取りまとめをしていると教えてくれました。さっそく間仕切りを寄贈できることを伝えたのですが、被災地の自治体との調整がつかず、なかなか事が運びませんでした。

それなら運送会社に依頼しようと考えました。しかし、道路状況が分からないため、被災地への運搬はできないと断られてしまいます。

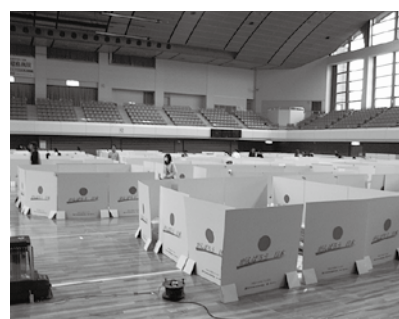
一刻も早く被災地に間仕切りを届けるには、当社のトラックで直接運ぶしかありません。東北出身の従業員に運送を依頼したところ承諾してくれたので、わたしの知人が支援をしていた福島市の「あづま総合体育館」に1,100セットの間仕切りを届けてもらいました。4月8日のことです。

支援活動を続けることへの葛藤

——現地の反応はいかがでしたか。

そのころ、避難所の様子を伝えようとテレビ中継されることがよくありました。避難所で生活する人のなかには、自分の顔や私物を見られたくないと思う人もいたようです。間仕切りは大変喜んでもらえました。

しかし、現地に届けた従業員に



避難所に寄贈した間仕切り

詳しく話を聞くと、避難所には解決しなければならない問題がまだまだあることを知りました。例えば、女性の着替えや赤ちゃんの授乳はトイレで行われていたのです。

そこで、幅と奥行きが約1メートル、高さが約1.8メートルで、マジックテープで内側から留められるようにした段ボール製の更衣室兼授乳室をつくりました。ちょうど、郡山市の「ビッグバレットふくしま」から間仕切りが欲しいという要望を受けていたので、間仕切りとともに5セット届けました。

このときはわたし自ら避難所に届けて、被災者の方とできる限り話しました。すると、「衣類を段ボール箱に収納しているが、出し入れに手間がかかるうえに、中が見えて恥ずかしい」という相談を受けました。

さっそく、衣類を収納する整理だんすをつくろうと試みました。ただ、整理だんすは構造が複雑なため、間仕切りなどとは違って使用する段ボールの量が多く、製造にも手間がかかります。そこで、このころ当社の活動を応援したい

という声が周囲にも広がっていたことから、当社が加入している市の異業種交流グループ「そゆうむ創遊夢」の協力を得て、何とか5段の整理だんすをつくりました。そして、400セットを届けたのです。

——支援活動が続けることは大変ですね。

避難所に支援物資を届けるとなると、製造コストのほか交通費や宿泊費などで、1回当たり80万円近くかかります。当社に資金の余裕はありませんでしたが、被災者の方が当社に相談してくれる以上、何とか応えたいとの思いで支援を続けてきました。

ところが、6月ごろから東日本大震災の影響が当社にも及んできました。サプライチェーンの寸断によって、取引先の生産活動が低下し、当社の売上も10%ほど減少したのです。そのため、従業員に満足のいく賞与を出すことができませんでした。

経営者である以上、従業員の生活も考えなければいけません。また、売上がいつ回復するのかめどが立たない以上、余計な出費は避けるべきです。これまで、わたしの思いで支援活動をしてきましたが、このままで良いのか悩みました。

そんな折、被災者の方から一通の手紙と写真が届きました。「貴社の支援に元気をもらっています。このことを忘れず、必ず復興して

みせます」という内容で、写真は、当社が寄贈した間仕切りに磐梯山ばんだいや猪苗代湖など福島風景が見事に描かれているものでした。当社の支援が被災者を元気づけていることをあらためて知ると、たとえ赤字を覚悟してでも活動を続けていこうと思いました。

——従業員からの反対はなかったのですか。

もちろん従業員には相談しました。すると、支援活動に反対するどころか、被災地に行って、直接物資を渡したいと手を挙げる人もいました。単純に支援したいという気持ちだけでなく、被災者の要望に伝えていくなかで段ボールに対する見方が変わったこともあるようです。

これまでは、当社が手がける段ボール製品といえば段ボール箱であり、用が済めば最終的に捨てられるもの、という認識が社内にありました。それが、物を入れるだけでなく、ほかにも使い道があることに気付きました。段ボールを素材として使えば、整理だんすのような家具もつくれるのです。

要望を受け 支援物資を商品化

——段ボールの用途が広がったのですね。それで商品化したのですか。

もともとボランティアでつくり

始めたものだったので、当初は販売することを考えていませんでした。商品化のきっかけは、仮設住宅への入居用に改良した整理だんすが好評だったからです。

仮設住宅には、家電製品は支給されますが、家具は支給されません。そのため、自分で用意しなければいけませんが、仮設住宅での生活はあくまで期間限定です。仮に家具を購入したところで、自宅に戻るときには不用になります。

それでも阪神・淡路大震災のときは、最長5年間も仮設住宅で生活した人がいたことを考えると、もっと強度のある整理だんすが必要でした。そこで、従来のたんすより強化段ボールを多く使うとともに、水がこぼれても弱くならないよう撥水加工はっすいを施し、福島市浪江町と相馬市の仮設住宅にそれぞれ100セットずつ届けました。このことがニュースになると、被災地以外から販売してほしいとの声が上がったのです。

なぜ被災地以外でもニーズがあるのか、あらためて段ボール製の整理だんすの長所について考えてみました。まず、段ボール製のため軽く、衣類を入れたままでも持ち運びしやすいことが挙げられます。それだけでなく、必要がなくなれば費用をかけずに手軽に処分できます。ですから、一人暮らしの学生や一時的に単身赴任をしている方に適しているでしょう。

また、体をぶつけても木製の

たんすに比べたら安全なため、子ども用としての需要も見込めると思いました。そこで白色の段ボールを使い、絵を描いたりシールを貼ったりして自由にデコレーションができるようにしました。自分だけのオリジナル整理だんすがつくれるのです。

一方で、段ボールの切断面が露出していて危ないという短所もあったので、設計を工夫して切断面を見せないよう改良を重ねました。そして、2011年12月に販売を開始したのです。

——売れ行きはどうですか。

当社のホームページのほかに、インターネット通販サイトでも販売しており、月に100個ずつぐらい売れています。

整理だんすのほかに、「大阪製ブランド2012」を受賞した子ども用の段ボール製デスクセットも好評です。津波で机やいすが流されてしまった幼稚園からの要望を受けて、寄贈したものを商品化しました。

段ボール製家具の販売に手応えを感じたため、現在、消費者向け商品が新たな事業の柱になるよう力を入れています。具体的には、東大阪市を中心とした中小企業4社で、「ギャルママ商品開発部」を立ち上げ、若い母親とその子どもにターゲットを絞った商品開発に取り組んでいます。

おしゃれに敏感な母親に部員と

して企画会議に参加してもらい、欲しいと思えるデザインやアイデアを募ります。この活動から、ピンク地に黒いハートをヒョウ柄のようにたくさん配置した、ユニークなデザインの整理だんすができあがりました。同年代の母親だけでなく、中高生や祖父母世代からもかわいいと好評です。

——今も被災地に足を運び、支援活動が続いているそうですね。

子どもたちに楽しんでもらおうと、段ボール大相撲大会を定期的に開催しています。段ボールで高さ約50センチメートルの力士と1.3メートル四方の土俵をつくり、土俵の端をトントンとたたいて力士を動かす単純な遊びですが、喜ばれています。



段ボール製の家具

また、更衣室兼授乳室をコンパクトに収納・保管できるように改良し、防災用品として商品化しました。全国の自治体を中心に販売していく予定です。

震災から2年半経過しましたが、復興にはまだ時間がかかります。これからも被災地との交流を深め、一人でも多くの人が元気になってもらえるよう、支援活動が続けていきたいと思っています。

取材メモ

同社が被災地への支援活動が続けることができた理由は二つある。

一つは、松田社長と従業員の間に強固な信頼関係が築かれていることだ。支援物資の企画や製作には時間がかかるし、被災地へは片道12時間かけて届けなければならない。こうした取り組みを一人の力でこなすのは、体力的にも時間的にも難しい。松田社長の思いを従業員が理解し、協力してくれたからこそ支援を継続できたのだろう。

そしてもう一つは、支援活動をただの支援ではなく、自社にとって意義のあるものにしたことである。同社は、被災者の要望に応じていくなかで、素材としての段ボールの可能性を見出し、自社商品を開発した。支援活動にはコストがかかるが、自社の事業にとってプラスの価値をもたらすとなれば、先行投資の一種といえるだろう。

支援活動を通じて事業を拡大させることに成功した同社の取り組みは、中小企業でも支援の担い手になれることを示唆してくれる。（葛貫 怜）



「恐怖感に訴えて売る」は正しいか

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

「今のままでは大変なことになりますよ」と言われると、何だかドキッとしませんか。

こうした表現はCMなどにもよく使われています。特に、お肌の手入をしないでいくとシワが増えて大変なことになる、という類のロジックは日常の行動習慣にかかわるため、そこを突かれると慌てることになり、恐怖感が高まるというわけです。

このような恐怖感がどれだけ人の行動に影響するかを、米国の心理学者ジャニスとフェッシュバックが、実験で検証しています。

高校生200人をA、B、Cの三つのグループに分け、それぞれに虫歯と口腔衛生についてスライドやテープを使った講義をしました。Aグループは歯の不衛生から起こる虫歯や歯槽膿漏^{のうろう}の話、そしてそのままにしておくとう癌や失明までも引き起こすという内容です。一方、Bグループにはあまり不安を与えない普通の虫歯の説明、Cグループは口腔衛生の具体的な解説や治療法という内容です。

講義の直後、虫歯に対して最も

不安が大きかったのは予想どおりAグループだったのです。ところが、その後しばらく期間をおいてから調べてみた結果は意外なものでした。

一週間後に調査したところ、実際に歯医者に行くといった何かしらの対策を講じていた人の割合は、Cグループが最も高く、Aグループが一番低かったのです。つまり、脅しより、忠告程度のアドバイスを受けた方が、人は何らかのアクションを起こす傾向にあるというわけです。

Aグループでは強い脅しにより高まった恐怖や不安が、逆に信じたくない、そんなはずはないという気持ちを生じさせ、反発心を招いたと考えられます。

このような結果から、「△△をしないでいくとあなたの〇〇が悪化して大変なことになる」という強い脅し式の広告ストーリーは、長期的な効果を考えれば、逆効果になるといえます。

人は誰しも恐怖や不安に敏感ですが、一方では楽天的な面も持ち合わせています。その時点では恐

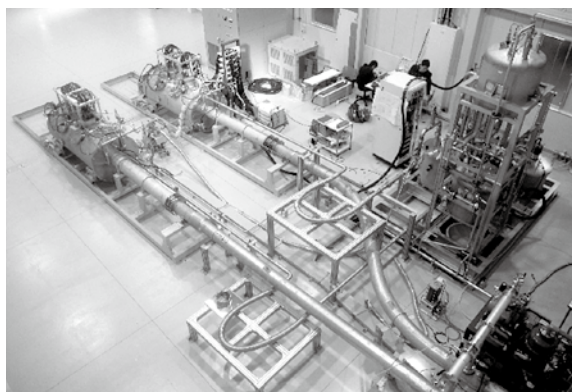
怖の感情に支配されても時がたつにつれて楽天的な面が優位になるのです。

顧客の納得を大事にするうえでも、恐怖感に訴えてその場で購入を迫るやり方は顧客の不満を引き起こすリスクがあります。顧客がその場での自分の選択に納得し、満足感を得られるようにするには「△△をするとあなたは〇〇ができてこんなにすてきになる」といった表現に変えるとよいわけです。

長期的な効果からすると、マイナスの恐怖感に訴えるよりもプラスの幸福感に訴えて売の方がより適切だといえるでしょう。

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。



未来のケーブルとして期待される「高温超電導直流送電システム」



ものづくり支援で 地域の発展を支える

石狩商工会議所 指導課長 鈴木 勝也

石狩市は、札幌市の北側に隣接し、自然環境とアクセス性に優れた街です。市名の「石狩」は、アイヌ民族の言葉で石狩川を指す「イシカラベツ」に由来しています。

1970年前後から札幌市のベッドタウンとして宅地化が進み、石狩湾新港の建設と工業団地の造成で急速に発展。今では600社を超える企業が操業する、道内でも有数の工業団地が形成されており、道央圏の物流拠点となっています。

2005年には、石狩湾からニシンやサケの豊かな恵みを享受してきた三つのまち「石狩市・厚田村・はまます浜益村」が合併しました。美しい自然や景観、豊富な食材、文化、歴史などの地域資源を誇る新しい石狩市が誕生しています。

他方、石狩発展の源となっている石狩湾新港地域では、郊外型データセンターや国内最大級のLNG

(液化天然ガス)タンク基地が営業を開始。さらに、2013年度から経済産業省の事業として、送電ロスが少なく未来のケーブルとして期待される「高温超電導直流送電システム」の実用化を目指した、全国的にも注目度の高い実証実験が開始されるなど、最先端の工業エリアになっています。

こうしたなか、石狩商工会議所では、ものづくり支援に力を入れてきました。まず、地区内において操業する会員企業を中心とした工業部会において、2003年から小規模事業場の労働災害の防止、労働安全衛生水準の向上を目指した団体安全衛生活動援助事業（たんぽぽ計画）を3年間実施。以後、毎年「相互安全衛生パトロール」を開催し、労働災害撲滅の事業展開を通じて会員相互の交流を図っていました。

また、道内外における先進地視

察研修の開催や、道外での試作品展示会への参加など、積極的な部会活動を実施しています。2013年度は、市内製造業者の健全なる発展のため、人・技術のネットワークづくり促進や各企業の経営力・組織力の強化を目指し、「石狩ものづくりネットワーク事業」を展開しています。

この事業では、対象者を当会議所の会員に限らず、市内において製造業などを営む経営者・後継者・幹部従業員とし、企業間のビジネスネットワークを構築。セミナーや企業視察、名刺交換会、WEBサイトの制作など、ビジネスマッチングへと展開させるコミュニケーションづくりに注力しています。

今後は、こうした取り組みをベースに、共同開発やビジネスマッチングによる「企業連携を活かした売れる製品」の実現を目指していきます。

中小企業のグローバル戦略と人材活用 ー外国人留学生の活用と定着についてー



大阪経済大学経営学部 准教授 **遠原 智文**

とうはら ともふみ

1974年福岡県生まれ。福岡大学商学部卒業、東北大学大学院経済学研究科博士課程後期修了。博士（経営学）。福島工業高等専門学校コミュニケーション情報学科助手、講師、大阪産業大学経営学部講師、准教授を経て、2011年10月より現職。最近の論文に「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」（額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』、同友館、2012年）、「グローバル化時代の中小企業における留学生の活用」（『経営経済』大阪経済大学中小企業・経営研究所、2012年）がある。

中小企業の海外展開

2010年10月、経済産業大臣を議長とする中小企業海外展開支援会議が設置され、各省庁、政府関係団体、地域の関係機関と連携した中小企業の海外展開の支援体制の整備がはかられた。その後、中小企業の海外展開支援の総合的な取り組みとして、「中小企業海外展開支援大綱」が2011年6月に決定された。さらに、この大綱は中小企業の海外展開支援ニーズの高まりを受けて、2012年3月に改訂され、中小企業の海外展開支援への取り組みは強化されている。これにより、積極的に海外展開をする中小企業が増えることが期待されている。

では海外展開（輸出、直接投資、生産委託）している中小企業はどのくらい存在するのであろうか。ここでは日本政策金融公庫総合研究所（2012）「中小企業の海外進出に関する調査」および同（2012）「日

本企業の海外展開とその影響に関する調査」の結果をみてみる。まず、海外展開している中小企業の割合は16.1%であり、その形態は、直接投資における現地生産法人の設立が最も多くなっている。また海外投資の目的は、低コスト労働力の活用という従来の費用節減から、進出先の旺盛な需要（への見込み）という市場拡大へと大きくシフトしている。

海外展開している企業は、海外展開していない企業に比べて、最近3年間に於いて、売上高と利益が上昇しているとともに、雇用が増加している企業が多くなっている。しかしながら、海外展開、とくに製造業による直接投資では、現地の経営管理者の不足や外国人従業員の教育や労務管理が難しいといった人材に関する問題の解決が大きな課題となっている。

中小企業のグローバル化と グローバル人材

中小企業の海外展開の深化すなわちグローバル化

は、現地における人材の問題だけでなく、日本の親会社における人材の問題も引き起こす。

近年、「グローバル人材」という言葉が頻繁に用いられるようになってきている。グローバル人材育成推進会議は、2012年6月に「グローバル人材育成戦略（グローバル人材育成推進会議 審議まとめ）」を発表した。これによると、グローバル人材の概念には、以下の三つの要素が含まれる。

要素①：語学力・コミュニケーション能力

要素②：主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感

要素③：異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティ

しかしながら、審議まとめが発表されるということは、裏を返せば、現在グローバル人材が不足していることを意味しており、このような人材を育成するには時間を要するのはいままでのない。中小企業の場合、上述のような人的資源が大企業に比べて相対的に乏しいため、グローバル化を目指す中小企業において足かせとなるであろう。

このような課題に対する一つの解決法といえるのが、単に労働力を供給するのではなく、経営に参画し、企業の幹部ともなるような人材としての留学生の活用や登用である。なぜなら留学生は、以下の点でグローバル人材の要素と親和性を持っているためである。

要素①：母国語と日本語によるコミュニケーション能力

要素②：日本人と異なるメンタリティーや日本人にない発想

要素③：母国だけでなく、日本の文化や日本人に対する理解

実際、留学生の就職について詳しい横須賀（2007）による調査では、留学生は日本企業に対して、「性格・振る舞い・礼儀」「日本人との協調性」「日本語力」という「日本人性といえる資質」と同時に、「日本人と異なるメンタリティー」「日本人に無い発想」といった「外国人としての特性」を強調したいと考えていることが明らかになっている。

留学生採用の現状

ところで、日本にはどのくらいの留学生がいるのであろうか。日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査」（2013年）によると、2012年5月1日時点で、日本への留学生の総数は、13万7,756人であり^{（注1）}、2000年（6万4,011人）と比較すると、2倍以上となっている（表-1）。ここ2年ほどは、微減しているが、留学生の受け入れは、2020年を達成年度とした「留学生30万人計画」が政府によって2008年に策定されたことを背景に、今後も増加すると予測される。

留学生の出身地については、アジアで92.3%（12万7,178人）を占めている。とくに、中国からの留学生は、依然として増加傾向にあり、全留学生に占める割合は6割を超えるようになってきている。このことから、近年の日中関係は、中国から日本への留学に関してはあまり影響を及ぼしていないようである。また、図から、外国人留学生（私費）のうち、半数以上が日本での就職を希望していることがわかる。

とはいえ、リクルートキャリア（2013）によると、日本の大学（院）を卒業（修了）した留学生の採用を実施した企業の割合は全体として19.2%であり、2012年と比較すると1.7ポイント減少している。しかも、従業員規模が小さくなるほど実施企業の割合は低くなっており、従業員1,000人以上では30.3%であるのに対して、従業員1,000人未満では12.3%となっており、倍以上のひらきがある。とくに従業員

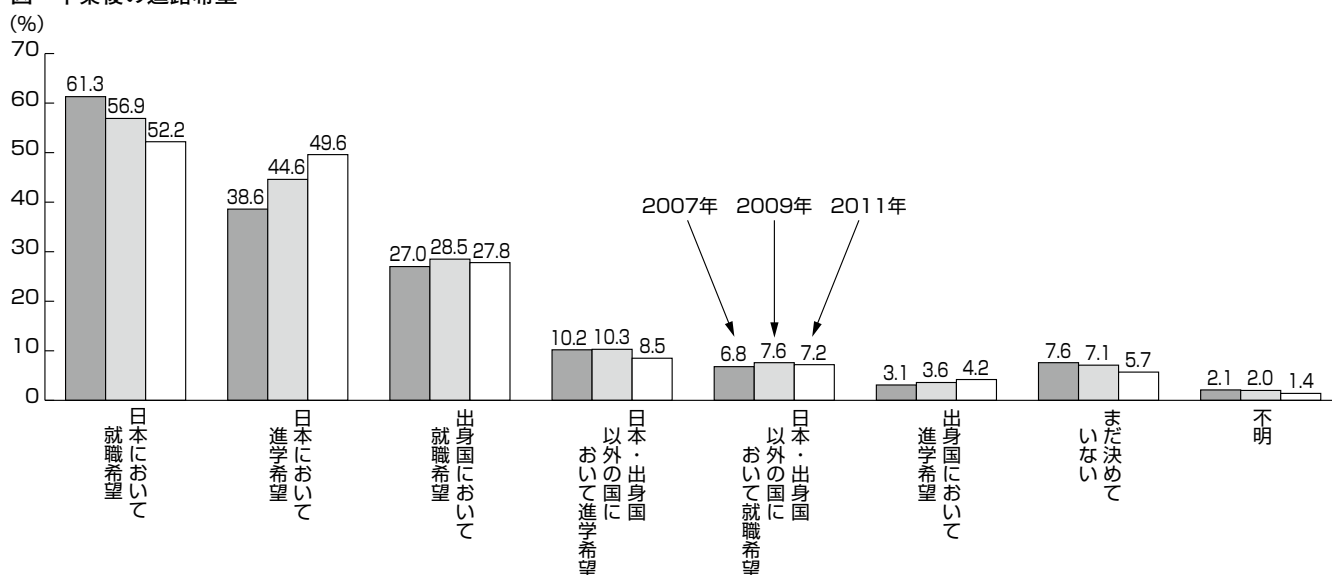
表－1 出身国（地域）別留学生（上位4位）

（単位：人、％）

	合 計		中 国			韓 国			台 湾			ベトナム		
	人 数	前年比	人 数	前年比	構成比	人 数	前年比	構成比	人 数	前年比	構成比	人 数	前年比	構成比
2008年	123,829	104.5	72,766	102.1	58.8	18,862	109.2	15.2	5,082	108.5	4.1	2,873	111.3	2.3
2009年	132,720	107.2	79,082	108.7	59.6	19,605	103.9	14.8	5,332	104.9	4.0	3,199	111.3	2.4
2010年	141,774	106.8	86,173	109.0	60.8	20,202	103.0	14.2	5,297	99.3	3.7	3,597	112.4	2.5
2011年	138,075	97.4	87,533	101.6	63.4	17,640	87.3	12.8	4,571	86.3	3.3	4,033	112.1	2.9
2012年	137,756	99.8	86,324	98.6	62.7	16,651	94.4	12.1	4,617	101.0	3.4	4,373	108.4	3.2

資料：日本学生支援機構「外国人留学生在籍状況調査結果」

図 卒業後の進路希望



資料：日本学生支援機構「私費外国人留學生生活実態調査」
 (注) 複数回答のため、合計は100%を越える。

300人未満では、7.0%であるうえに、2012年よりも2.3ポイント落ち込んでいる。このことから中小企業、とりわけ従業員規模が小さい企業ほど外国人留學生の採用には消極的であることがわかる。しかし、裏を返せば留學生生活用の余地が大きいともいえるのではないだろうか。

市場としての中国

日本への留學生が一番多い中国は、經濟の成長にともなって、旺盛な購買力をもった中間層の厚みが増しており、我が国の中小企業の主な進出先とも

なっている。日本貿易振興機構（2011）によると、中国において、非日系企業向けまたは一般消費者向けの製品の販売やサービスの提供で成功している中小企業の中国子会社には、以下のような共通基盤となる三つの戦略が存在している。

①現地法人への権限移譲

日本語と中国語の双方を話することができる経営者は、日中双方の文化を理解しているので、技術や生産管理については日本のやり方を用いる一方で、労務管理に関しては、中国方式を採用している。

②日本親会社の経営トップの適切な関与

親会社の経営トップが経営資源の重要な変更にかかわる意思決定、技術力や品質の確保のために適切に関与している。

③現地のよきパートナーを見出す

中国人の経営者には、日本へ留学した後、日本の親会社に勤務して、その企業文化などを学んでいる人が多い。

出藍の誉れ

「出藍の誉れ」という言葉がある。弟子が師匠よりも優れた才能を発揮するようになることを意味しているが、岐阜県に子会社を中国に設立し大成功を収めた会社がある。産業用タンクの世界最大手である森松工業(株)は、中国子会社がグループ全体の売上高の4分の3、利益の90%を稼ぎ出している^(注2)。

その成功には、5代目総経理というキーパーソンがいる。かつて彼は進出先を探していた森松工業(株)の松久信夫社長と知り合い、その個人的なつながりで日本に留学後、同社の社員となり、日本に帰化し、さらに欧米系の大学で学び、MBAを取得した人物で

ある。彼は日本の経営思想、アメリカ流の管理方法、そして中国人の立場と視点を融合したマネジメントを実践し、優秀な人材の確保や従業員のやる気の向上に結びつくような環境整備や労働管理を行った。

この成果が実を結んだものが、日本では手がけていない化学プラント用タンクの開発である。当時の主力製品であった建設用タンクは、構造が単純でコピーメーカーが相次ぎ、価格競争に陥っていた。そこで、5代目総経理は、化学プラント用タンクに着目した。このタンクは、石油化学、製薬、食品、原子力、医療機器と用途の幅が広いと同時に、用途によって機能や形状が異なるのである。オーダーメイドで極めて高度な設計力、開発力、技術力が求められるため、他社は手がけることができないものであった。

しかしながら、同社には若手技術者が温めていた高温・高圧に耐える特殊なチタン加工技術があった。これをステンレスタンクの製造法と組み合わせ、多品種少量生産で高コストになりがちなプラント用の大型タンクを低コスト生産できる技術を開発した。これに目をつけた化学メジャーからの受注が殺到し、プラント用タンクの売上高は開発後8年間で30倍となり、総売上上の97%を占めるようになった。

以上のように、現地のよきパートナーを見出したうえで、現地法人への権限移譲を進めたことで、中国子会社は、先端技術の開発や新規事業の開拓、ほかではつくれない特別なチタンの生産などを担うようになり、日本本社から技術研修を受け入れるまでになった。

その一方で、親会社の松久社長は、経営資源の重要な変更にかかわる意思決定、技術力や品質の確保のために適切に関与している。例えば、投資総額が200億円にもおよぶ新工場の建設には反対意見が多かったが、最終的には社長が決断した。またウェブカメラを活用して、日本（の喫茶店）にしながら、中

表－２ 技能実習生・研修生の受け入れ状況

(単位：人、％)

	合 計		国籍別											
			中 国		ベトナム		インドネシア		フィリピン		タ イ		その他	
	人数	前年比	人数	前年比	人数	前年比	人数	前年比	人数	前年比	人数	前年比	人数	前年比
2008年	68,150	—	54,889	—	3,765	—	3,213	—	3,533	—	1,650	—	1,100	—
2009年	50,064	73.5	40,841	74.4	2,692	71.5	2,148	66.9	2,661	75.3	976	59.2	746	67.8
2010年	44,849	89.6	36,589	89.6	2,647	98.3	2,305	107.3	1,701	63.9	907	92.9	700	93.8
2011年	49,130	109.5	39,140	107.0	4,212	159.1	2,415	104.8	1,624	95.5	875	96.5	864	123.4
2012年	44,905	91.4	35,035	89.5	4,778	113.4	1,610	66.7	1,548	95.3	807	92.2	1,127	130.4

資料：国際研修協力機構「技能実習生・研修生統計」

国子会社の経営改善などに目を光らせている^(注3)。

留学生の採用と 活用・定着の諸問題

このように、留学生の活用により、海外展開を成功させている会社は少なくないが、留学生の活用には、定着率の低さという大きな問題がある。経済産業省近畿経済産業局（2008）では、勤務年数が2年以内という外国人労働者が53.8%にものぼり、3年から5年の31.1%と合わせると、84.9%にもおよんでいる。これには、各種の要因があるが、ここでは留学生のキャリア観と帰国願望に注目したい。

産学連携教育日本フォーラム（2010）によると、留学生はキャリア上のステップアップについての関心や上昇志向が強い人が多いと同時に、母国への帰国願望が非常に強いことが明らかにされている。つまり、留学生は、日本での実務経験を帰国後のキャリア形成のためのワンステップと考えており、日本で就業を希望する年数そのものが短期間である傾向が強いのである。

このため、帰国願望が強い留学生に対しては、留

学生の母国にある子会社を担う中核人材としてのキャリア形成という選択肢を提示するなどの配慮を行うことが、留学生の採用と活用・定着を進めるうえでは欠かせないであろう。

技能実習生・研修生

最後に、留学生だけでなく、中小企業のグローバル化における人材戦略に重要な指摘を付記しておく。それは、外国人技能実習制度による技能実習生・研修生の活用である。表－2によると、2012年に実習や研修で来日した外国人は4万4,905人であり、2008年の6万8,150人と比べると、大きく減少している。国別でみると、中国が3万5,035人で78.0%を占めており、留学生の場合と同じく突出した割合であるが、減少傾向にあり、2008年の63.8%にまで落ち込んでいる。その一方で増加しているのは、ベトナムであり、2008年よりも26.9%も増加している。

2013年3月に広島県でショッキングな事件が発生したこともあり、理念と現実のずれが指摘されている。しかし、この制度を活用して海外子会社の中核

人材を育成している企業は少なくない。

例えば、福井県にある従業員10人のプラスチックインジェクション金型の設計および製作を行う(有)吉中精工は、2007年からベトナム人技能実習生を毎年受け入れている。その第1期生の2人が来日3年目に日本語で試験が行われる2級技能検定試験（機械加工および放電加工）に合格し、彼らの技術を習得する能力が非常に高いことに気がついた。そこで、同社の吉中一夫社長は彼らが帰国するのにあわせて、ベトナムへ進出した。その考えは的中し、生産開始から順調に新規の顧客を獲得しており、2013年1月現在で従業員22人を抱えるまでに成長している。

製造業の中小企業におけるグローバル化を円滑に進めるためには、生産技術のスムーズな移転が必要不可欠である。そして、これには、日本人の技術者や管理者による現地人への「直接的移転」よりも、日本の生産技術を経験し理解している現地人による「介在的移転」の方が有効となることが少なくないという^(注4)。よって、中小企業のグローバル化における人材戦略にとって、技能実習生・研修生の活用は、留学生の登用と並んで重視すべき点であろう。

おわりに

多くの中小企業では、依然として留学生の採用は停滞気味である。しかし、少子高齢化の急激な進展は、需要面と供給面の双方で、グローバル化に慎重な中小企業に対して、イノベーション（革新）を強いようになっている。すなわち、自社製品の販売先である国内市場が縮小することにより、海外市場を開拓することを余儀なくされると同時に、労働人口の減少によって、不足するグローバル人材の確保が難しくなることで、留学生に目を向けることが必要となる。

また、すでに留学生を採用している中小企業でも、彼らのキャリア観と強い帰国願望をよく踏まえない

ことによって、戦力として十分に活用しきれていないケースは多いようである。グローバル人材としての留学生活用の道は、まだ緒についたばかりである。その能力を存分に発揮してもらい、成果へとつなげていくには、彼らの出身国の子会社における中核人材というキャリアパスを示すなど、モチベーションの向上を図ることが出発点となるのではなかろうか。

付記

本研究は、日本学術振興会科学研究費「海外生産の技術移転の実態調査（研究課題番号：23530522）」（代表研究者：出水力）の助成を受けたものである。

- (注1) ここでいう「留学生」とは、「出入国管理及び難民認定法」別表第1に定める「留学」の在留資格（いわゆる「留学ビザ」）により、我が国の大学（大学院を含む）、短期大学、高等専門学校、専修学校（専門課程）および我が国の大学に入学するための準備教育課程を設置する教育施設において教育を受ける外国人学生をいう。なお、これに加えて、2万4,092人の外国人留学生在が、日本語教育機関に在籍している。
- (注2) 同社の事例については、遠原（2009）を参照されたい。
- (注3) 松久社長のユニークな経営スタイルについては、松久（2010）を参照されたい。
- (注4) 詳しくは、張（2004）を参照されたい。

参考文献

- 経済産業省近畿経済産業局（2008）『関西の中小企業の国際展開に向けた海外人材活用調査報告書』（経済産業省ホームページ）
- 産学連携教育フォーラム（2010）『留学生の採用と活用・定着に関する調査報告書』（産学連携教育フォーラムホームページ）
- 張又心バーバラ（2004）「ヒューマンウェア技術の国際移転－「触媒の仲介者」の役割」伊丹敬之・軽部大編著『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞出版社
- 遠原智文（2009）「中小企業の成長とグローバル戦略」井上善海編著『中小企業の戦略－戦略優位の中小企業経営論』同友館
- 日本貿易振興機構（2011）『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書Ⅱ』（日本貿易振興機構ホームページ）
- 松久信夫（2010）『出社は月に3日でもいい』東洋経済新報社
- 横須賀柳子（2007）「企業の求人と留学生の求職に関する意識比較」『留学生教育』第12号
- リクルートキャリア（2013）『就職白書2013～採用活動・就職活動編～』（リクルートキャリアホームページ）

地域の力を集め 釧路の水産資源の価値を高める



(有)釧路フィッシュ

代表取締役
片倉 妙子

企業プロフィール

- 代表者 片倉 妙子
- 創業 2000年
- 資本金 300万円
- 従業員数 30人
- 事業内容 水産物の加工・販売
- 所在地 北海道釧路市大楽毛11-31
- 電話番号 0154 (57) 5946
- URL <http://www.kushirofish.com>

かつて日本一の水揚げ量を誇った釧路漁港。しかし、200海里水域の導入による漁場縮小で、水産都市は次第に勢いを失っていった。希少化する水産資源を有効活用すべく、商品開発に活路を見出す企業がある。

水産物の加工・販売を手がける(有)釧路フィッシュは、その名の通り釧路の魚を活かした商品づくりに地域の力を結集し、その魅力を地域内外へ発信している。

規格外でも立派な資源

(有)釧路フィッシュは、釧路を代表する魚、スケトウダラの調理・販売を目的に2000年に創業した。

きっかけは、同社の社長である片倉妙子さんの「もったいない」という思いだった。妙子さんの夫、廣孝氏は魚の下処理工場を経営しているが、そこでは傷がある、サ

イズが小さいという理由で、日々多くの魚が規格外として廃棄されていた。これを有効活用できないかと、かつて市立病院で調理の仕事をしていた妙子さんが、煮魚にして近所におすそ分けしたところ、好評だったことが同社設立の原点である。

この背景には、釧路港における水揚げ量の減少があった。当時の年間水揚げ量は、ピーク時と比べて2割弱にまで落ち込んでいた。200海里水域の導入による遠洋漁業の衰退に加え、そもそも魚が減少している。妙子さんの胸中には「このままでは水産関連の会社は仕事を失ってしまう」という危機感があった。こうして、それまで釧路では当たり前だった資源頼みの経営と一線を画し、素材の価値を高めることに主軸を置いて同社の事業はスタートした。

当初は、規格外の魚を味付けし

自社で販売した。そのなかで人気となった商品の一つにスケトウダラの干物がある。一匹一匹天日干しをするため、素材がもつ自然な風味を楽しめると評判になった。

多くの人に味わってもらいたいと、販路を地元のスーパーに求めたが、ここで一つの壁に当たる。食の安心安全への意識が高まるなか、天日干しという自然任せの商品は、味や品質の均一性、厳重な衛生管理を求める取引先の基準を満たすことが難しかったのだ。

スケトウダラを原料とする「魚味噌」を開発

取引先の基準を満たすべく、妙子さんは(独)北海道立総合研究機構食品加工研究センターを訪れる。干物に関連する食品の乾燥技術が研究されていることを耳にしたからだ。

ところが、いざ足を運んでみる

と、その研究はすでに打ち切りとなっていた。代わりに同センターから意外な提案を受けることになる。技術を提供するので、一緒にスケトウダラから味噌をつくらないかというのだ。

その意外性にも惹かれたが、魚の身を発酵させて味噌にするなら、規格外の魚も活用できる。共同開発に取り組み、水分や材料の配合を何度も調整して試作した末に、ようやく完成したのが、旨みの多いスケトウダラの特徴を活かした「魚味噌」である。

その出来栄えは想像以上であった。旨み成分であるアミノ酸含有量は大豆味噌の2倍、大豆を使用しないため、大豆アレルギーの人でも食べられる。釧路発の新たな名産品になるかもしれない。そんな期待を胸にさっそく商品化してみた。

しかし、ほとんど売れなかった。最大の問題は販売価格である。一般的な味噌と比べ2倍ほどになった。通常原料とする大豆は、加工の段階で水分を含み膨れ上がる。一方、魚は頭やアラを落とすため小さくなる。おまけに、骨抜きなどの下処理に人手がかかるうえ、熟成させる時間もかかった。

期待も大きかっただけにこの結果には落胆した。製造中止か継続か。決断を迫られるなか、同社は継続、しかもコスト削減で価格を下げるのではなく、魚味噌を原料とする商品開発の道を選ぶ。そこ

には、資源に頼らず、資源を活かして価値を生み出そうとする同社の経営姿勢が見てとれる。

地域のものは何でも活かす

考えてみれば、魚味噌には商品を販売するうえで抜けているものがあつた。消費者の視点である。

そこで妙子さんは、従業員に協力を仰ぐことにした。従業員も会社を出れば、消費者の一人である。創業以来、従業員の昼食を毎日つくってきた妙子さんのもとは、女性従業員を中心に率直な意見が集まる土壌があつた。みんなで試食し、その意見をもとに改良を繰り返した。

社外にも協力を求めた。たとえば、地元で評判の「浜のおばあちゃん」がつくる自家製煮昆布だ。釧路の海でとれる細長く柔らかな昆布を小さく結び、甘辛くじっくり煮込んだもので、地元で昔から食べられてきた家庭の味である。

魚味噌に、この煮昆布を加えた「ひろすけ廣助」と、焼きたらこを加えた「たらふく鱈福」をご飯にのせて食べられる「おかず味噌」として2012年に商品化した。

妙子さんは、その製造過程でも地域の力を集めている。ほとんど手作業で行われる魚の下処理や瓶へのラベルの貼り付けには職業訓練として受け入れている障害者の力を借りる。まさに地域ぐるみの商品づくりである。



魚味噌を使った「廣助」と「鱈福」

その後は従業員からもアイデアを募り、新たな商品を生み出し続け、いまやアイテム数は50種類を超えた。その一つ「めかみそ糠さんま」は、魚味噌に地元の保存食である糠さんまを漬けたものだ。スーパーなどで画一的な食品が多く出回るからこそ、釧路に長年伝わる隠れた味覚が新しい味として全国に受け入れられた。ギフト用として販売したところ2カ月で2,000箱を完売。さらに従業員の意見をもとに、土産品として扱えるように真空パックにしたり、主婦の目線に立って食べきりサイズにしたりと改良を重ね、同社の主力商品に成長させている。

同社では、新たに立ち上げたホームページに商品紹介のみならず、製造の工夫や開発秘話、地域の情報も併せて掲載し、釧路の魅力を広く発信している。「水産資源で潤っていた街を、人を含めた土地の資源を活かすことで盛り立てたい」と語る妙子さん。その目線の先には、資源の価値を高め、資源と共存する新しい水産都市、釧路の姿が思い描かれている。

(江連 成信)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第7回

社員に礼を払う

「論語」の説く上下関係は封建主義に根差しており、上意下達の世界である、と誤解している方が少なからずいるようです。確かに、漢文は古臭く、君子や臣といった表現があるためにそう感じるのも仕方ないと思います。

もちろん孔子はそんなことを教えてはいません。むしろその逆を説いています。そのことが如実にわかる教えが今月の章句です。

これは、孔子を重用した魯の国の国王である定公が、政治（企業でいえばマネジメント）のポイントを孔子に尋ねたときの回答です。

君は経営者、臣は社員と理解してください。さて孔子は何と回答したでしょうか。国づくりにかかる具体的な内容や誰かへの指示命令を期待しそうですが、そうではありません。

「まずはあなたから始めなさい」ということを教えているのです。では何から始めるのか。社員に「礼」を払いなさいと説きます。

この「礼」とは、礼義作法といった枝葉末節のことではなく、あな

君、臣を使うに礼を以てし、 臣、君に事うるに忠を以てす ～八佾第三より～

経営者は、社員に対して一人の人間として敬意を払いましょう。そうすることで、大抵の社員は、会社や経営者に対してロイヤリティで報いようとするのです。

たの周りにいる人々への感謝と敬意の心です。礼儀作法は、その心の表現方法として発展し定義されたもので、相手を思う心が根幹にあることが大切なのです。そのうえで、社員にその心を表現し応答することが大切だと教えています。

経営者に真心で報いる

経営者が「礼」で応答することで、社員は仕事に対して「忠」、真心で報いてきますと続きます。「忠」は企業でいえば、従業員アンケートの計測項目である、ロイヤリティのことです。

「人はそんな単純なものではない」と反論したい方もいるかと思いますが。確かに組織の全員が「忠」で応えてくれるわけではありません。例えば、パレートの法則で考えれば、20%は経営者の振る舞いに関係なく自ずと「忠」を実践しています。60%は「礼」に対して「忠」で応えます。残り20%は、なかなか伝わらず「忠」の反応が期待できない、というのが現実でしょう。人間観察に優れ現実的である孔子も、このことは十分に理解していたはずで

それでも、経営者からの「礼」が0%なら、よくて20%の社員しか真心得働くことは期待できません。しかし、経営者が100%の「礼」で応対すれば、80%近くの社員からの「忠」が期待できるのです。

最後に、具体的に経営者のとるべき「礼」のアクションをいくつか列挙しておきます。

- ・あいさつや声掛けを率先する
- ・意見を聴き、意見を求める
- ・「お疲れさん」「ありがとう」を意識的に言う
- ・いい点を誉める
- ・社員に興味を持つ（趣味、価値観、長所と短所、志を把握する）
- ・自分の都合だけで叱責しない
おご
驕りを抑えられれば必ずできることです。実践してみましょう。

安岡活学塾 専任講師

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

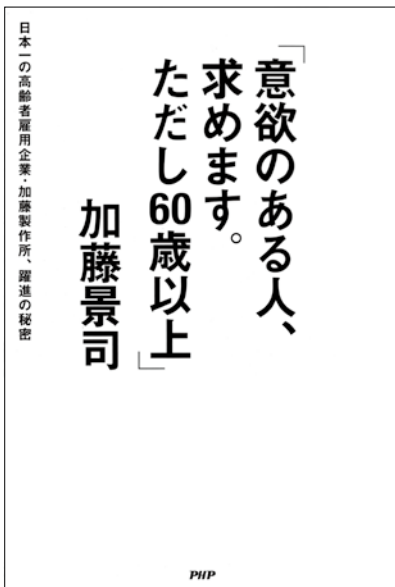


1966年東京都生まれ。安岡活学塾専任講師。財団法人岩崎英文化財団勤務。父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』の著者である大田観川に師事、本格的に「論語」「易学」を学ぶ。現在、財団（岩崎学生寮）で大学生に徳育指導をする傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、『ビジネス訳論語』（共著、PHP研究所、2011年）がある。

加藤 景司 著

「意欲のある人、求めます。ただし60歳以上」 —日本一の高齢者雇用企業・加藤製作所、躍進の秘密—

PHP研究所 定価（本体1,400円＋税）



本書は岐阜県にあるプレス板金部品の総合加工メーカー、(株)加藤製作所の社長が執筆したものである。2013年4月現在、パートを含めた従業員数は105人、その約半分が60歳以上のシルバー社員だという。

2001年、同社は一風変わった求人広告を打つ。2万枚配布したその新聞の折り込みチラシには、大きく「土曜・日曜は、わしらのウィークデイ」と謳い、さらに「意欲のある人求めます。男女問わず。

ただし年齢制限あり。60歳以上の方」と条件を添えた。手にした人の驚きは想像に難くない。反響は大きく、予想を上回り100人ほどの応募があったという。

なぜ加藤社長はこのような募集を行ったのか。それは必要に迫られてのことだったという。取引先から低コスト・短納期への対応を求められ、土日に工場を稼働させようと考えた際、人員を確保するため目をつけたのが、高齢者だったそうだ。高齢者は、平日は旅行や老人クラブ、ボランティア活動、あるいは孫の世話にむしろ忙しい。一方、土日は比較的自由がきく人が多く、そのなかには働きたいという意欲をもつ人もいるのではないかと考えたという。結果、従業員の平均年齢が平日は39歳、土日は65歳という会社が誕生する。

もちろん、雇用することがゴールではなく、シルバー社員を含め、チームとしてうまく回らなければ意味がない。実際、日々勉強を重ね着実に技術を身につける人がい

る一方、記憶力の衰えもあり仕事を覚えるのに苦労する人もいる。

これに対し、同社では記憶に頼らずとも作業ができるようにと手元における作業手順を書いたシートをつくったり、ボタンの押し間違いを防ぐため機械に絵看板をつけたりといった細かな工夫を行った。バリアフリー化のように費用がかかるものは助成金も活用する。

さらに、全社員が月1件以上何かしら提案することを義務づけ、会社への要望や仕事の効率化策などについて情報を集めている。これは、働きやすい職場とはどのようなものなのか、社員全員が考えるきっかけともなっている。

労働力人口の減少が問題となりつつある。特に、中小企業では求人をかけても思うように人が集まらないことが少なくない。高齢者を活用したいと考える企業は増えていくだろう。高齢者雇用の現場、現実を知るにあたり、本書を通じて得られるものは多い。

(太田 智之)

和の腕時計「はなもっこ」

(有)シーブレーション 石川県金沢市涌波1-9-5
TEL 076 (260) 7123 <http://www.cbrain.co.jp>



石川県金沢市の(有)シーブレーションはハンドメイドの腕時計メーカーです。同県には輪島塗や金沢箔など多くの伝統的工芸品の技術が受け継がれており、今月はそんな伝統的な装飾を腕時計にあしらった「はなもっこ」シリーズをご紹介します。6種類あるはなもっこは、どれもため息が出るほど鮮やかで、「和」の美しさを感じさせてくれる逸品です。

はなもっこの文字盤は、伝統的な「加賀蒔絵」や高松塚古墳の壁画にも使われている日本古来の「岩絵の具」などで装飾され、蒔絵の職人や同社の職人によって、一つ一つ手作業で仕上げられています。悠久の時を経て受け継がれる蒔絵や岩絵の具で描かれた文字盤を見ると、いにしえの時代に思いを馳せずにはられません。

一方、ベルトは組紐と牛革の2種類があり、カラーバリエーションも豊富に揃えています。簡単に取り外せるようになっているので、その日の気分やファッションに合わせてベルトを替えれば、アクセサリ感覚で楽しむこともできます。

多くの伝統的工芸品は高価であり、大事にするからこそ、つつい棚の奥などで眠りがちです。しかし、はなもっこは普段づかいの腕時計であり、「伝統的工芸品をおしゃれに楽しんでもらい、多くの人に知ってもらうきっかけになれば嬉しい」と同社の井波人哉社長は語ります。そんな思いの込められた腕時計が、今日もまた金沢の小さな工房で新たな時を刻み始めます。

(鈴木 啓吾)

編集後記

自宅の近所にお気に入りの居酒屋があります。10人ちょっと入れれば満席になる小さな店には、いつも常連客の姿が絶えません。店主との間や客同士で交わされているいつもの会話。レトロな雰囲気包まれた店でそれを聞いていると、新参者のわたしもなんだかほっと落ち着けます。常連客の存在が店の雰囲気づくりに一役買っているのです。

このお店、料理が特段おいしかったりめずらしい酒が出てきたりするわけではないのですが、一度のれんをくぐって以来、自分にとっては少し特別な存在になっています。調査レポートでは、「既存の商品・サービス+α」で顧客が得る価値を高める取り組みについて考えましたが、こうした店のあり方も、店主と客が店の魅力を共創している、とても身近なプラスαの一例といえそうです。(渡辺)

調査月報

11月号予告

特別レポート

跡見学園女子大学マネジメント学部 教授 山澤 成康
2050年 日本の未来予想図

論点多彩

消費社会研究家 三浦 展

日本人はこれから何を買うのか
— 超おひとりさま社会の消費 —

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 アインズ(株)

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。

★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1-9-4

電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913