

調査月報

中小企業の今とこれから

2015 No.077

2



調査レポート

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

「共感」でチャンスをものにする

—拡大するクラウドファンディング—

論点多彩

桜美林大学ビジネスマネジメント学群 教授 多田 應幹

小売業における人的サービスの戦略

調査レポート.....4

「共感」でチャンスをものにする —拡大するクラウドファンディング—

* 総合研究所 主席研究員 竹内 英二

論点多彩.....38

小売業における人的サービスの戦略

* 桜美林大学ビジネスマネジメント学群 教授 多田 應幹



表紙写真：「和食文化のある風景」
凍み豆腐作り（宮城県）

巻頭随想.....2

アイデア、発明もビジネスあってこそ

* 金沢大学 名誉教授 廣瀬 幸雄

海外展開を成功に導くグローバル人材の確保と育成.....16

グローバル人材の確保策

* 総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

JGSS でよむ日本人の意識と行動.....20

外国人労働者の受け入れに対する意識の違い

* 大阪商業大学 JGSS 研究センター
ポスト・ドクトラル研究員 眞住 優助

新時代の創業.....22

難聴者に聞こえやすい音を届ける

* 東京都港区 ユニバーサル・サウンドデザイン(株)

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

会社のルールを示して働きやすい職場を作る

* あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

データでみる景気情勢.....28

中小企業の景況は緩やかな改善が見込まれる

事業承継で生まれ変わる小企業の経営.....32

10年越しの経営革新

* 長崎県東彼杵郡波佐見町 (株)岩寄紙器

マーケティングに生きる心理学.....36

消費者行動の変化を生み出す商品・サービスの「元型イメージ」

* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....37

東洋のマチュピチュ、別子銅山・東平エリアから魅力発信！

* 新居浜商工会議所 産業振興部長兼中小企業相談所長 真鍋 曜

経営最前線.....44

売り切ることを追求して急成長する生鮮食品店

* 大阪府大阪市 (株)八百鮮

論語から学ぶリーダーシップ.....46

過ちて改めざる、是を過と謂う

* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

チームが機能するとはどういうことか

今月の逸品／編集後記.....48

アイデア、発明も ビジネスあつてこそ



金沢大学
名誉教授

廣瀬 幸雄

ひろせ ゆきを

1940年石川県生まれ。金沢大学理学部教授、同大学大学院教授、同大学特任教授などを経て現職。工学博士。専門は計算科学。2003年に「ハトに嫌われた銅像の化学的考察」でイグ・ノーベル賞化学賞、2009年に文部科学大臣賞科学技術賞を受賞。現在、中谷宇吉郎雪の科学館館長、日本コーヒー文化学会副会長も務める。著書に、『もっと知りたいコーヒー学』（旭屋出版、2007年）、『中小企業の生き残り戦略－価値創造のイノベーション』（共著、同時代社、2009年）などがある。



私は2、3年前から、ビジネスを始めた。水素のチカラを活用して「水素焙煎^{ばいせん}コーヒー」を商品化したのである。

簡単に説明しよう。水素には人体に悪影響を及ぼす活性酸素を除去する働きがある。焙煎過程で、コーヒー豆に水素を封じ込めることで、美味しく、飲みやすく、健康にも良いコーヒーができる。

無論、ずっとコーヒー豆の中に水素が保たれたままというわけにはいかない。水素は時間とともに発散してしまう。ただ1カ月くらいはもつ。その間に豆を挽いて飲む。水素には風味を保つ働きもあるから、コーヒー本来の味と香りを楽しめる。

どう作るかにこそ、私の本領を発揮するポイントがある。すなわち、焙煎する過程で水素を豆に封入する機械を開発したのである。水素焙煎機の仕組みは以下の通りだ。まず、水を沸騰させ、100℃の水蒸気を作る。さらにIHで500℃の過熱水蒸気にする。これを電気で温められた炉に入れると、真空

になる。そこに水素を入れて豆を焙煎し、さらに水素で冷却する。

これにより、酸化させずに焙煎し、水素をしっかりと豆の中に浸透させることができる。普通、コーヒー豆の焙煎では、酸素が入り込み、豆は酸化してしまう。しかし、私が発明した機械だと、過熱水蒸気を利用し、酸素が入らないようにして、水素を確実に豆に注入して焙煎できるのである。

ここまで述べると、良いことづくめで、進取の気性の企業家なら、すぐにでも飛びつきそうだが、そううまくことは運ばない。何人かの経済人にこの機械を導入しての起業を勧めたが、答えはいずれも「ノー」。水素を取り扱うがゆえに、爆発などのリスクに腰が引けてしまうからだそうだ。無論、私としては、安全性はしっかり確保している。

オンリーワンと言うべき会心の作なので、このままではもったいない。そこで私自身が会社を設立し、設備投資を行い、水素焙煎コーヒービジネスを始めたのだ。

もとより、私は学者である。学者と言えば、世事に疎いとか、理論先行型が多いとか、よく言われる。しかし、これらは偏見以外の何ものでもない。学者だからこそ、世事に通暁していなくてはならないのに、全く逆の評価を受けている。私は、学者だからこそ、投資対効果を考え、ビジネスライクな発想と実践をすべきだと考える。だいたい、経費オーバーの発明、アイデアほど、空しいものはない。

「真宗王国」とも呼ばれる金沢の町に育った私は、浄土真宗の教えにある「妙好人^{みょうこうにん}」でありたい。

私もいくつかの発明、アイデアを世に問いながら、半世紀もの学究生活を送ってきた。そして今、^{など}辿り着こうとしているのが、ビジネスに立脚した学問こそ、世のため、人のためになるという真理である。

従って、水素焙煎コーヒーを軌道に乗せるべく、セールスに東奔西走する日々がしばらく続くだろう。そのため、寝る間も惜しいくらいである。

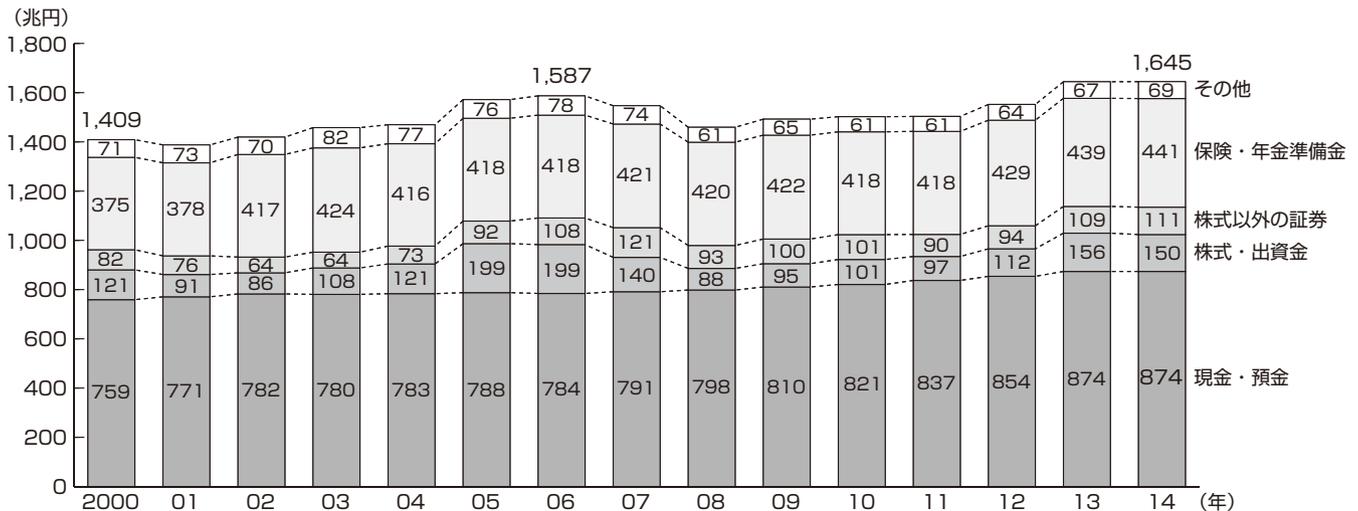


「共感」でチャンスをもものにする —拡大するクラウドファンディング—

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

独創的な製品を売り出したい、新しい技術を事業化したい、社会的な問題を解決したい。こうした前例や実績の乏しいプロジェクトを遂行することはなかなか難しい。手がかりを見つけても、資金を集められずに頓挫することも少なくない。しかし、近年はユニークなプロジェクトや夢のある起業家の挑戦を支援するクラウドファンディングが急成長している。その原動力は、お金ではなく、「共感」だ。

図-1 家計の金融資産残高の推移



資料：日本銀行「資金循環統計」
 (注) 1 2014年は6月末時点の残高。
 2 株式や有価証券は時価。
 3 自営業を含む。

既存の金融になじまない資金需要

先進国では金融システムが発達し、企業や家計に多くの資金を供給している。日本も例外ではなく、銀行や信用金庫など金融機関による貸出金は総額で535兆円に上る^(注1)。しかし、金融機関がすべての資金需要に応じられるわけではない。たとえば、類似の事例がない新規性の強い事業の立ち上げに必要な資金である。どれだけ売り上げがあり、どれだけ利益が上がるかは起業家にも不確実なので、金融機関が融資を引き受けることは難しい。

金融機関を利用することで、かえって負担が増す場合もある。たとえば、熟成させた酒を販売する場合である。ワインや日本酒、焼酎など多くの酒には、製造した後に数年熟成させてから出荷するものがある。出荷するまでの数年間は売り上げがないので、他に収入がなければ、金融機関から資金を調達できたとしても返済ができない。

NPO（特定非営利活動）法人や一般社団法人な

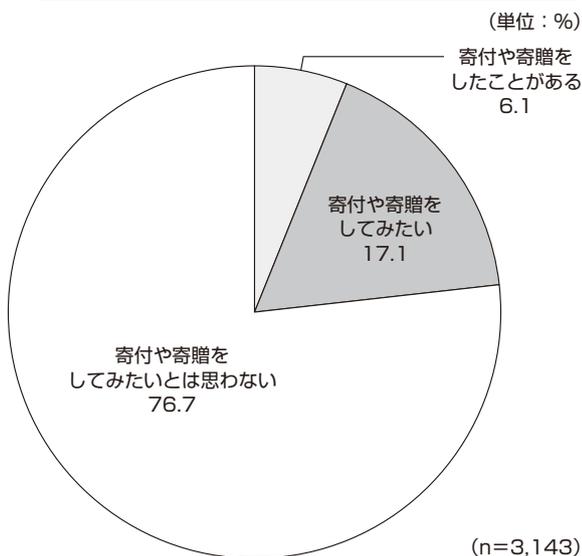
どが行う慈善事業も、収益が上がるわけではないので、必要な資金を金融機関から調達するわけにはいかない。社会的問題の解決に取り組むソーシャルビジネスやコミュニティビジネスも、ノウハウを開発しながら取り組んでいるのが実情であり、十分な収益を上げている例はまだ少ない。そのため、金融機関を利用しにくい。

ほかにも、少額なので金融機関に申し込むのがためらわれるとか、適当な担保がないので金融機関を利用できないとかといったように、既存の金融システムになじまないために資金を調達できないことは少なくない。

家計には1,645兆円の金融資産

金融機関から調達しにくい資金がある一方で、家計には膨大な金融資産がある。日本銀行の「資金循環統計」によると、全金融資産3,226兆円のうち、家計（自営業を含む）がおよそ半分の1,645兆円を保有している（図-1）。このうち、ほんの数パーセント

図-2 ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスに
寄付や寄贈をしてみたいか



資料：日本政策金融公庫総合研究所「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」（2014年7月）
(注) 全国の18歳から64歳を対象とするWebアンケート。

でも起業活動や製品開発などリスクの大きいプロジェクトや社会的問題の解決に振り向けられれば、金融機関から調達できない資金需要の多くが満たされることになるだろう。

ただ、日本の家計は「貯蓄から投資へ」というスローガンが示すようにリスク回避的だといわれている。図-1によれば、家計の金融資産は21世紀に入っても少しずつ増加しているが、5割強は「現金・預金」のままである。リスクの大きい「株式・出資金」は、2008年以降増加傾向にあるが、これは株式相場の上昇によるものであり、家計による株式の購入が活発になったわけではない。

リスク回避的なのは家計だけではなく、日本全体の傾向だともいわれている。たとえば、(一財)ベンチャーエンタープライズセンターの調査によると、アメリカのベンチャーキャピタルによる投資額は、2013年に296億ドルだったのに対し、日本のベンチャーキャピタルによる投資額は、2013年度では1,818億円にすぎず、しかも国内向けに限ればわずか718億円にとどまった^(注2)。

ベンチャーキャピタルは、成長が期待できる新興の企業に出資する金融機関である。新興企業への出資は、成功すれば投資額の何倍もの利益が得られるが、失敗すれば1円も回収できないこともあるためにリスクマネーと呼ばれる。このリスクマネーの供給が少ないことが、日本で開業率が低いことの一因ではないかという指摘もある。

しかし、日本の家計がまったくリスク回避的なのかということそうではない。既存の金融システムになじまない資金の一部は、これまでも家計から供給されてきた。たとえば、日本政策金融公庫総合研究所が毎年行っている「新規開業実態調査」によると、開業資金を友人や知人、事業の賛同者から調達した起業家の割合は、つねに数パーセントあり、2013年度調査では6.4%の起業家が、平均すると472万円（最頻値は100万円）を集めていた。この調査は公庫の融資先を対象としているので、公庫を利用しないで起業した場合は、友人や知人等から資金を借りたり出資してもらったりした割合はもっと多いかもしれない。

非営利団体では、投資や融資だけではなく、寄付が重要な資金調達手段となるが、日本では寄付文化が根付いていないといわれる。しかし、NPO法人日本ファンドレイジング協会の『寄付白書2013』によると、15歳以上人口のうち2012年に寄付を行った人の割合は46.7%で、寄付金額は6,931億円に上る。国や自治体への寄付、政治献金や宗教関連の寄付が全体の42.8%を占めているが、これらを除いても3,964億円が国際協力や教育・研究、自治会など非営利活動に供給されている。

個人の寄付は経済的なリターンを求めて行うものではないが、社会がよくなることを期待して行う一種の投資といえる。東日本大震災があった2011年には個人寄付の総額が1兆円を超えたと推計されており、個人寄付が増加する余地は十分にある。

図-2は、当研究所がインターネットを使って行ったアンケートで、社会的問題の解決に取り組む

ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスに、寄付や寄贈をしてみたいかを質問した結果である。全国の男女18歳から64歳のうち、すでに「寄付や寄贈をしたことがある」人が6.1%、「寄付や寄贈をしてみたい」人が17.1%だった。

寄付や寄贈に関心がある人は全体の4分の1しかないが、これはソーシャルビジネスやコミュニティビジネスの認知度がまだ低いからであり^(注3)、両方とも知っている人に限れば、「寄付や寄贈をしたことがある」人は19.6%、「寄付や寄贈をしてみたい」とする人は33.6%を占める。

起業への資金提供や非営利団体への寄付は、社交のために仕方なく行っている場合もあるだろう。しかし、関心のある事業や活動に資金を提供してもよいと考えている人は決して少なくないのである。

需要と供給を低コストで結び付ける クラウドファンディング

関心のある事業や活動に資金を提供してもよいと考える人が少なくないとはいえ、既存の金融になじまない資金と結びつけることは簡単ではない。

まず、資金の出し手と受け手とが出会う機会が少ない。経済産業省が株野村総合研究所に委託し、企業経営者や株式投資を行っている個人投資家を対象に行った「個人投資家によるベンチャー企業等への投資活動の実態に関する調査(2013)」により、未上場企業に出資したきっかけをみると、「投資先企業の経営者、社員から頼まれた」が77.3%で最も多くなっている。投資に積極的であると考えられる人であっても、先の「新規開業実態調査」の結果と同様に、友人や知人などインフォーマルな関係を通して資金を供給しているのである。

また、関心のあるプロジェクトになら資金を提供してもよいとはいっても、100万円、200万円といったまとまった金額を、知らない人や企業に出す人はとても少ないだろう。数千円か、せいぜい数万円と

いう人が大半を占めると考えられる。それでも5,000円を100人から集めることができれば、50万円を調達できる。1,000人なら500万円だ。問題は資金調達にかかるコストである。資金提供者と個別に交渉していたのでは効率が悪い。もちろん、5,000円を得るために東京から北海道まで行くことなどできるはずもない。

こうした問題を解決するのがクラウドファンディングである。クラウドファンディングとは、群衆を意味するクラウド(crowd)と資金調達を意味するファンディング(funding)をつなげた造語である。明確な定義はないが、インターネットを使って不特定多数の人から資金を集めることをいう。

起源には諸説あるが、2003年にアメリカでミュージシャンの創作活動をファンが支援するために設立された“Artist Share”が最初だとされる。このウェブサイトでは、たとえばミュージシャンがCDの制作費用などを募集し、ファンが20ドル、30ドルといった小口の資金を提供する。資金を提供した人は、できあがったCDをもらえるだけでなく、そのCDに名前がクレジットされたり、録音現場に立ち会う権利をもらえたりする。

その後、アメリカを中心に同種のウェブサイトがいくつも誕生した。2012年に全世界でクラウドファンディングによって集まった資金は27億ドルに達し、2013年には50億ドルを超えたとみられる^(注4)。クラウドファンディングの利用者は、いまでは営利企業や非営利団体、新規のベンチャービジネス、一個人にまで広がっている。

クラウドファンディングでは、資金の需要者も供給者もインターネットの通販サイトを利用するかのようにより簡単に取引ができる。資金の決済もクレジットカードやペイパルを使うので通販サイトと同じである。インターネットの発達は、さまざまな取引費用を引き下げ、小さな企業や個人の可能性を広げてきたが、金融でもまた新しい市場を生み出しているのである。

クラウドファンディングの4類型

クラウドファンディングは、資金提供者が得るリターンによって融資型、購入型、寄付型、投資型の四つに大別できる。

① 融資型

資金を必要とする個人や企業が資金用途や金利、返済期間などをウェブサイト上に掲載し、資金提供者は掲載された人や企業のリスク、金利、返済期間などを勘案して融資するものである。

融資型のクラウドファンディングは、ソーシャルレンディングやP2P^(注5)ファイナンスとも呼ばれ、アメリカの“Prosper”やイギリスの“Zopa”では個人が個人を選んで融資をしている。資金用途はさまざま、ビジネス目的だけではなく、住宅のリフォームや結婚資金、借り換え資金などプライベートな目的での利用も盛んだ。

日本でも2007年に^{マネオ}“maneo”がスタートした後、SBIソーシャルレンディング、^{アクシュ}AQUSH、クラウドバンクが相次いで参入した。ただし、欧米のサービスとは違って、投資家が個別の融資案件を自ら選ぶのではなく、クラウドファンディングの運営会社が複数の借り手を集めて組成したファンドに資金を提供するバスケット方式となっている^(注6)。バスケット方式では、投資家が自分でリスク分散を図る必要性は下がるので投資家保護には貢献するが、投資家には借り手が誰なのかも資金の用途もわからない。

なお、複数の借り手に何度も融資を行うと、日本では投資家に貸金業の登録が必要になってしまう。そのため、投資家はクラウドファンディングを運営する会社と匿名組合契約を結んで出資し、運営会社が借り手に融資する仕組みとなっている。

このように日本の融資型クラウドファンディングでは、投資家も借り手も互いの顔が見えない。その

ため、投資家は自分が賛同できるプロジェクトかどうかではなく、金利や返済期間、担保の内容、返済の確実さなど経済的な理由だけで投資先を選ぶことになる。また、ファンドを組成する運営会社も融資先の安全性や収益性を重視する。

したがって、日本の融資型クラウドファンディングでは、確実に収益が見込めるビジネス目的での利用に限られてしまい、慈善事業の資金やリスクの高い事業資金などは利用しにくい。

② 購入型

購入型クラウドファンディングは、前述の“Artist Share”のように、資金の需要者が提供者に何らかの権利や商品、サービスを販売し、集めた代金でプロジェクトを実行するものである。日本でも2011年以降、サービスを提供する企業が相次いで誕生している(表)。

資金需要者はプロジェクトを遂行しなければならないが、資金を返済する必要はなく、配当や利子を支払う必要もない。資金用途も幅広く、ビジネスだけではなく、地域おこしのイベントなど非営利事業の経費や趣味でつくった写真集の出版費用のほか、スポーツ選手の海外遠征費の利用もある。プロジェクトの掲載費用は無料で、資金を受け取った場合に10~20%の手数料をクラウドファンディングの運営会社に支払う。リスクの高い製品開発や起業の資金には、うってつけの資金調達方法といえる。

資金の需要者が提供するものは、プロジェクトで製造する製品が一般的である。飲食店や美容室のようなサービス業の場合は、招待券や割引券を提供することが多い。また、500円、1,000円といった少額の資金には御礼の手紙やメールだけというのが一般的だ。要するに、資金提供者が価値を認めてくれれば、何でもかまわないのである。

購入型クラウドファンディングの多くは、“All or Nothing”方式をとっている。これはあらかじめ定めた期限までに目標金額が集まった場合にのみ、集

表 購入型クラウドファンディングの例

名称	運営会社	サービス開始	支払条件	手数料
READYFOR?	READYFOR(株)	2011年4月	All or Nothing	17%
CAMPFIRE	(株)ハイパーインターネット	2011年6月	All or Nothing	20%
MotionGallery	(株)MotionGallery	2011年7月	All or Nothing/随時	10%
WESYM	(株)WESYM	2011年11月	All or Nothing/随時	20%
FAAVO	(株)サーチフィールド	2012年7月	All or Nothing	20%
COUNTDOWN	アレックス(株)	2012年9月	All or Nothing	20%
ShootingStar	(株)JGマーケティング	2013年6月	All or Nothing	20%
Makuake	(株)サイバーエージェント・クラウドファンディング	2013年8月	All or Nothing/随時	20%

資料：各企業のウェブサイトから筆者作成

(注) 1「All or Nothing」は、期日までに目標金額を達成した場合に、集まった金額が支払われる。「随時」は、募集期間中に集まった金額がすべて支払われる。

2手数料にはクレジットカードの決済手数料を含む（含まない場合は、運営会社が負担）。

まった資金が資金需要者に送金されるものである。たとえ500円でも目標に達しない場合は取引が成立しないので資金需要者には厳しいように思える。

しかし、“All or Nothing”方式には長所がある。まず、資金需要者が真剣になる。資金を集めるために、プロジェクトの説明文を何度も書き換えたり、御礼の品物を変えたりと工夫する。クラウドファンディングの運営会社もプロジェクトが成立しないと手数料が得られないので資金需要者を支援する。さらに、資金提供者も目標が達成されないと目当てのものを得られなくなるので友人に勧める。誰もが真剣になることで祭りのように盛り上がり、目標を大きく上回る資金が集まることも珍しくない。

資金需要者にとっては、支援が集まらなければプロジェクトを中止できることも“All or Nothing”方式のメリットといえる。目標に到達しないプロジェクトは、支持が少ないのであるから、成功する見込みも小さい。それが事前に分かれば失敗を減らすことができる。

一方、集まった資金がすべて支払われる随時方式では、たとえ一人しか賛同者がいなくても、資金を提供してもらった以上は、プロジェクトを実行しなければならない。支援の集まり具合とは関係なくプロジェクトを実行する場合を除けば、“All or Nothing”方式の方がメリットは大きい。

もちろん、プロジェクトが失敗に終わることもあり、その場合、資金提供者は期待したリターンを得られないだけでなく、返金もされない可能性がある。購入型とはいうものの、クラウドファンディングでの資金提供はショッピングではなく、あくまでリスクのある投資であることに注意が必要だ。

③ 寄付型

資金需要者がウェブサイトにも資金を必要とするプロジェクトを掲載し、資金提供者が自らプロジェクトを選んで支援する仕組みは、購入型クラウドファンディングと同じであるが、資金使途は非営利の活動に限られ、ビジネスや私的な目的では利用できない。また、寄付なので資金提供者へのリターンを用意する必要はない。日本では、“Just Giving”や“Give One”がサービスを提供している。

なお、インターネットを使って寄付を集めることは個々の団体が独自に行うことも可能で、そのためのシステムを提供するサービスもある。ただ、知名度やノウハウがないと独自に寄付を集めることは難しく、クラウドファンディングを利用するメリットは大きい。

④ 投資型

投資型は、さらに株式型とファンド型の2種類に

分けられる。前者は、インターネットを通じて少額の株式を販売するものであるが、日本では日本証券業協会の自主規制により、非上場株式の勧誘が原則として禁止^(注7)されているため、いまのところサービスを提供している企業はない。

ただし、2014年5月に「金融商品取引法等の一部を改正する法律」が公布されたのに合わせて自主規制が緩和され、2015年からは少額の非上場株式の勧誘も可能になる。具体的には、発行総額が1億円未満で、1人あたり投資額が50万円以下の場合クラウドファンディングを使って株式投資を勧誘できるようになった。

もっとも、1億円の出資を募ると株主が200人以上も増えてしまうことや、処分性に問題がある非上場株式にどれくらいの投資家が集まるかはまったくの未知数であるなど問題もあり、実際にサービスを提供する企業が登場するかはわからない。

ファンド型は、投資家が企業と匿名組合契約を結んで出資するものである。企業が個々の投資家と契約を交わしたり、金銭をやりとりしたりするのは困難なので、クラウドファンディングの運営会社が双方から手数料をとって仲介する。日本のサービスとしては、ミュージックセキュリティーズ(株)の「セキュリティ」と(株)クラウドファンディングの「^{ジツゲン}jitsugen」がある。どちらも一口数万円で投資できる。

匿名組合は営利事業だけを目的として契約するものなので、ファンド型クラウドファンディングの資金使途もビジネス目的に限られる。投資なので元本を返済する義務はないが、プロジェクトの成果は金銭で投資家に分配する必要がある。日本でサービスを提供している2社の場合は、売上げの一部を分配の原資としている。プロジェクトが失敗すれば投資家は配当を得られないし、元本も失うことになる。また、匿名組合契約は中途解約できないので、投資家は流動性リスクも負うことになる。

なお、匿名組合による出資は株式による出資ではないため、企業の会計処理では負債(預り金)に計

上されることになるが、「長期間償還不要な状態」「配当可能利益に応じた金利設定」「法的破綻時の劣後性」といった条件を満たせば、資本金とみなすことができる。つまり、金融機関などが与信審査するとき、クラウドファンディングによる出資分は企業の自己資本として計算することができる。

投資家が納得しさえすればリスクの高い事業の資金も調達できるファンド型クラウドファンディングは、企業にとって魅力的であり、地方自治体や地方銀行も中小企業の新たな支援方法として関心を示している。ただ、金銭的な配当を行うことが必要条件なので、慈善事業はもちろん、ビジネス目的であっても収益性が低い場合や不確実性が大きい場合は利用しにくい。クラウドファンディングの運営会社によるプロジェクトの精査もあり、購入型や寄付型のクラウドファンディングに比べると、利用のハードルがやや高い。

クラウドファンディングの実際

クラウドファンディングの4類型のうち、既存の金融になじまない資金需要の多くに対応でき、利用もしやすい購入型と、非営利事業が活用できる寄付型について、具体例をみていこう。

① ^{キャンプファイヤー}CAMPFIRE

(株)ハイパーインターネット(東京都渋谷区、石田光平社長)が運営する“CAMPFIRE”は、2011年6月にスタートした購入型のクラウドファンディングである。もともとは、才能のあるクリエイターを世に送り出そうと始まったサービスで、そのせいか集まるプロジェクトには、音楽や絵画、出版などエンターテインメントやクリエイティブ関連のものが多い。ものづくり関連のプロジェクトも、実用性や機能性よりも、デザイン性や独自性など、いわゆる「^{とが}尖った」商品や「こだわり」の製品が目立つ。

セスした翌月以降になる。資金需要者は余裕のあるスケジュールを組む必要がある。

クラウドファンディングは、プロジェクトを掲載して終わりではない。サクセスするかどうかは掲載後のプロモーションにかかっている。プロジェクトは“CAMPFIRE”のウェブサイトに掲載されるだけでなく、一部は登録ユーザーに配信されるニュースレターにも掲載される。しかし、それだけでは不十分であり、自分で周知しないと支援は集まらない。

プロモーションの方法は、電話や手紙で友人や知人に直接頼むのもよいが、それでは周知できる範囲に限られる。そこで、活用されるのがFacebookやTwitterといったソーシャルメディアである。たとえば、“CAMPFIRE”にプロジェクトを掲載したことをTwitterでつぶやく。すると、それを読んだフォロワー^(注8) Aがリツイート^(注9)する。さらに、AのフォロワーBがまたリツイートする。つまり、ネズミ算式に情報が広がっていく。

すでに支援を決めた投資家も進んでプロモーションに協力してくれる。プロジェクトがサクセスしなければ謝礼が手に入らないし、がっかりもする。逆に、自分がプロモーションに協力したプロジェクトがサクセスすれば達成感も得られる。そこで、投資家もソーシャルメディアを使って協力を呼びかけるのである。

こうした努力をしたとしても、資金が順調に集まるケースは少ない。一般的に、プロジェクトへの支援は、開始日と終了日の近くに多く集まる傾向がある。開始時はプロモーションに力が入るだろうし、新しいプロジェクトに飛びつく投資家もいる。終了日近くは、それまで様子を見ていた投資家が動き出す。購入するか迷っていたプロジェクトがもう少しでサクセスするとすれば、支援しようとなるからだ。

問題はなかだるみの期間である。支援が減ってきたのを見て、あきらめてしまえばプロジェクトはサクセスしない。プロジェクトの説明文や掲載している動画を変えたり、プロジェクトの進行状況を伝え

たり、リターンを追加したりして、投資家にアピールしていく必要がある。

② ^フAAVO^ボ

(株)サーチフィールド(東京都渋谷区、小林琢磨社長)が提供する“FAAVO”は、故郷を離れて暮らす人が地元を応援することを助け、「出身地と出身者をつなぐ」というコンセプトで始められた購入型クラウドファンディングである。そのため、掲載するプロジェクトは「地域を盛り上げる」ものに限っている。たとえば、「旧商店を改造してクリエイターが集まる場をつくる」「日南市の杉を使った工芸品を世界展開し、林業の再生を図る」といったものである。

事業展開の方法もユニークで、「都道府県別オーナー制度」という共同運営制をとっている。都道府県単位ではなく、市単位で営業範囲を設定することも可能で、宮崎県や北海道など24都道府県と横浜市や横浜市など5地域に“FAAVO”があり、このうち21カ所が地元オーナーとの共同運営である(2014年11月28日現在)。

各地のオーナーは、地域の活性化に取り組む企業やNPO法人で、信用組合や新聞社がオーナーになっている地域もある。地域の活性化はその地域の組織が中心になって行うべきだし、地域にネットワークがある組織が運営した方が、地域が本当に必要とするプロジェクトを集めやすい。

クラウドファンディングの仕組みは他の購入型と同じで、期限までに目標金額を達成した場合にのみ資金を受け取ることができる。募集期間は10日以上90日未満で設定しなければならないが、募集金額やリターンの制限はない。プロジェクトが成功したときの手数料は地元オーナーに支払う。地元オーナーは、クラウドファンディングのシステム利用料や指導料として(株)サーチフィールドに月に一定のライセンスフィーを支払う。

これまで約250のプロジェクトを掲載し、約3分の2が目標金額を達成している。サービスを提供す

るよりは、具体的なものをつくるプロジェクトの方が成立しやすいが、決め手はやはりソーシャルメディアを使った情報発信と、出足が悪くてもあきらめずに投資家にアピールしていくことだという。

③ Give One

2001年にアースセクター(株)が創設した「ガンバNPO」が始まりで、翌年にNPO法人パブリックリソースセンターに運営を移管し、2008年に“Give One”にリニューアルした寄付型クラウドファンディングである。2013年からは(公財)パブリックリソース財団が運営している。現在、登録している団体が約150、寄付者(ドナー)が5,000人弱で、昨年度は2,000万円ほどの寄付が集まった。

対象となるプロジェクトは非営利事業に限られており、社会的問題を解決するソーシャルビジネスやコミュニティビジネスであっても収益事業部分は対象にならない。逆に、株式会社が行う非営利活動は対象となる。

“Give One”にプロジェクトを掲載するには、まずプロジェクトを行う団体が資格審査に合格しなければならない。審査の基準は、先駆性、リーダーシップ、信頼性、持続性、オンライン寄付への適合性の五つである。このうち、最も重視されるのは先駆性だ。すなわち、取り組みの方法が独自のもので社会にインパクトを与えるものや、新たな社会的問題にいち早く取り組んでいるものである。

資格審査に合格すると、次は(公財)パブリックリソース財団が主催する「E-ファンドレイジング・チャレンジ」に参加しなければならない。ここではファンドレイジング(非営利団体の資金調達)の基礎を学ぶ。費用は数千円である。

登録団体になると、ようやくプロジェクトを掲載できるようになる。プロジェクトの説明文は「どのような社会的問題を解決しようとしているのか」「どのような解決手段を用いるのか」「活動によってどのような成果が見込めるのか」「寄付によって何ができ

るのか」を必ず明らかにしなければならない。活動の実績がある場合には、取り組みの担当者や受益者の意見や感想を書いてもよい。要は、ドナーが納得して寄付できるようにするのである。

ほとんどの団体が継続的な活動の経費を賄うために寄付を集めるので、目標金額も募集期間も定めないのである。一方、ドナーは寄付の頻度を1回限り、年1回、6カ月ごと、毎月の4種類から選び、1,000円以上の金額を設定する。その後、寄付金は指定した月にクレジットカードで引き落とされる。なお、寄付金は所得控除の対象となる。

寄付金はいったん(公財)パブリックリソース財団に入金され、クレジットカードの決済手数料を含めた15%の手数料を引いた金額が、団体に助成金として支給される。この際、本人が望めばドナーの氏名や連絡先も団体に提供されるが、匿名での寄付を望む人も少なくないそうである。

寄付型クラウドファンディングではドナーにリターンを用意する必要はない。しかし、まったくリターンがないのでは、ドナーは寄付してくれない。とくに大口の寄付を集めたり、継続的な寄付を集めたりするのであればドナーに寄付してよかったと実感させることが重要だ。

そこで、“Give One”では、寄付を受けた団体に対し、活動の成果を団体のウェブサイトで報告するように勧めている。それも文章や数字だけではなく、たとえばサービスを受けて笑顔になった子供たちの写真を掲載するなどして、活動の成果を目に見えるようにするとお効果的だそうである。

得られるのは金だけではない

クラウドファンディングは資金調達的手段ではあるが、資金調達だけを目的とするならば必ずしも効果的な手段とはいえない。たとえば、購入型のクラウドファンディングでは、数百万円を目標とする例

もあるが、多くは100万円未満で、目標金額が10万円や20万円というプロジェクトも少なくない。事業資金として金融機関から借りるのは難しいかもしれないが、クレジットカードや銀行のカードローンなら簡単に調達できる金額である。なぜ、手間のかかるクラウドファンディングを利用するのだろうか。それは、クラウドファンディングで得られるのは資金だけではないからだ。

第1に、支援の多寡によってプロジェクトの成否を推測できる。新製品を開発したり、新しく事業を始めたりするプロジェクトは、一種の仮説である。クラウドファンディングを使えば、その仮説を事前に検証できる。

神奈川県横浜市で発達障害者や精神障害者の就職支援活動に取り組んでいる一般社団法人ペガサスの木村志義^{もとよし}代表は、2015年に「(株)発達障害」を設立する予定だ。発達障害者が健常者に合わせて働くのではなく、発達障害者が中心になって運営することで、障害のある人たちに適したルールで働ける場をつくらうというプロジェクトだ。会社のウェブサイト制作する費用などを購入型クラウドファンディングである「READYFOR?」を使って募集した。目標金額は100万円であったが、122人から119万3千円の支援が集まった。

木村代表は、「クラウドファンディングを利用したのは、(株)発達障害が必要とされているかを確認することが大きな目的だった。122人の支援が集まったことで必要性を確信できた」という。

第2は、データや情報の収集である。借り手がわからない融資型クラウドファンディングを除き、投資家は資金需要者に質問したりコメントしたりすることができる。大半は応援のコメントだが、なかには改善の提案やプロジェクトを成功させるためのアドバイスも寄せられる。

また、製品の仕様や生産計画を決めるためのデータも集められる。たとえば、製品の色を決めかねているときに、候補になっている色の製品をリターン

として用意し、どのリターンに人気があるかをみれば、実際に生産するときの参考になる。こうしたマーケティングに関するデータは、取引先や金融機関を説得する材料にもなるだろう。

第3は、広告効果である。クラウドファンディングのウェブサイトは、投資家以外の人も見る。マスコミはもちろん、新しい商材を探している企業もウェブサイトを訪れる。写真集のプロジェクトでは、「当社から出さないか」と出版社から声がかかることもあるという。また、ソーシャルメディアで情報が拡散する過程で、資金の提供には至らないが、商品やサービスに関心をもってくれる消費者を獲得することもできる。

購入型はもちろん、投資型でも金銭でのリターンの他に自社の製品やサービスを投資家特典として提供することが少なくないが、この場合は広告効果に止まらず、顧客の獲得にもつながる。

(株)こころみ(東京都渋谷区)は、2014年2月から家族と離れてくらす高齢者を、機械ではなく、人が見守るサービス、「つながりプラス」を提供しているベンチャー企業である。つながりプラスは、たんに高齢者の安否を確認するだけではなく、会話を通じて高齢者の悩みや子供への思いを聞き出し、家族の絆を強めるユニークなサービスだ。

同社は、投資型クラウドファンディングの「セキュリテ」で投資家を募っている。2014年5月に「セキュリテ・ビジネスプランコンテスト」で受賞したことがきっかけである。神山晃男社長は、「資金も必要だが、それよりも知名度を上げて顧客を獲得することを期待している」と言う。ちなみに、同社が提供する投資家特典は、入会金1万円と3カ月の利用料2万4,000円を無料にする割引である。

人は共感で動く

資金の需要者はクラウドファンディングを通じて

さまざまなものを手に入れることができる。では、投資家は、少額とはいえ、なぜクラウドファンディングで資金を提供するのだろうか。

購入型の場合は、他では得られないリターンが挙げられる。たとえば、“CAMPFIRE”では、“Petzval”^{ベッツバル}という19世紀のカメラレンズを現代に再現するプロジェクトに、当初の目標額100万円を大きく超える1,061万円がわずか1カ月で集まった。主な理由は3万円以上支援すると“Petzval”のレンズがもらえた一すなわち安価に、しかも市販されるよりも早く買えたからだ。

ただ、クラウドファンディングで資金を提供したからといって必ずしも素敵な製品が手に入るわけではない。500円や1,000円の支援では御礼の電子メールが来るだけだし、匿名で寄付を行った場合には電子メールすら来ない。投資型のクラウドファンディングでもリスクに見合ったリターンが提供されているものばかりではない。

それでも投資家が資金を提供するのは、自分が「あったらいいな」と思える製品やサービスの誕生や、「こういうことがやりたかった」と思える活動に貢献したという実感が得られるからだ。これは従来の投資や寄付にはなかったものといえる。

たとえば、銀行に預金しても、そのお金を誰がどのように使っているのかはわからない。株式を購入した上場企業が成果を上げたとしても、上場企業が調達する金額はあまりに多く、自分が貢献したとは感じられない。そのため、どうしても利子や配当など経済的なリターンに目が行ってしまう。

街頭募金やレジの横に置かれた箱への募金も、どのように使われるのか、通常は詳しい説明がないので寄付する動機をもてない。ところが、クラウドファンディングによる寄付ならば、どのような団体が何のために使うのかがよくわかる。投資にしても寄付にしても、クラウドファンディングならば、自分の意思にかなったお金の使い方をする企業や団体を支援できるのだ。これこそが投資家にとって最大

のリターンといえる。

このように、クラウドファンディングでは共感が投資や寄付の原動力となっている。つまり、クラウドファンディングは、資金ではなく、仲間や同志を募る手段といえる。だから、金融機関がためらうようなリスクのあるプロジェクトや収益性の低いプロジェクトにも資金が集まる。社会を変えていくことが目的であるソーシャルビジネスや非営利の活動は資金調達以上に活動の支持者を増やすことが重要であるが、クラウドファンディングは資金と支持者を同時に獲得できる。

クラウドファンディングはまだ新しいサービスであり、今後どれだけ発展するかは未知数だ。手数料がやや高いという問題もある。だが、クラウドファンディングに集まる投資家は、ネームバリューや利回りではなく、共感できるプロジェクト、支援してよかったと実感できるプロジェクトに資金を提供してくれる。新しいことにチャレンジしたい人や中小企業にとって、他では代替しにくい資金調達の方法である。活用してみてもはどうだろうか。

- (注1) 日本銀行「預金・貸出関連統計」(2014年9月)。ノンバンク、外国銀行は含まない。
- (注2) 「2014年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査結果(年度速報)」による。
- (注3) ソーシャルビジネス、コミュニティビジネスの両方を知っている人の割合は9.6%、ソーシャルビジネスだけ知っている人の割合は14.2%、コミュニティビジネスだけ知っている人の割合は3.5%だった。
- (注4) Massolution (2013) “The Crowdfunding Industry Report”
- (注5) people to people (個人から個人へ) の意。
- (注6) “maneo”は、2007年の創業以来、借り手の名前を公開し、個別の融資案件ごとに投資家を募集していたが、2014年8月からバスケット方式に切り替えている。
- (注7) グリーンシート銘柄に関しては投資勧誘が可能。
- (注8) Twitterには、特定の人の投稿(つぶやき:ツイート)を自分のホーム画面(タイムライン)に表示する機能がある。これをフォローするといひ、フォローしている人をフォロワーと呼ぶ。
- (注9) あるつぶやきをそのまま自分のツイートとして投稿する機能。自分のコメントを添えられる引用ツイートもある。

海外展開を成功に導く グローバル人材の確保と育成

第2回

グローバル人材の 確保策

総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

第1回では、海外展開する中小企業は、フェーズごとに必要な役割の特徴を見極めたうえで、4タイプの人材を配置していることがわかった。第2回^(注)では、4タイプのグローバル人材を獲得するためには、どのような手段がありうるのか、さらに自社のグローバル展開を推進していくには、どのような育成方法が適切なのか、をみていきたい。

事例企業からは、グローバル人材に求められる職務やスキルは、国籍や経験属性によって異なること、グローバル人材の中には四つの類型があることが示された。すなわち、A「海外業務経験を有する日本人」、B「海外業務経験のない日本人」、C「日本での経験を有する外国人」、D「日本での経験がない外国人」の4類型である。以下、それぞれの類型ごとに、事例企業の確保策をみてみよう。

日本人の確保策・ばってき 抜擢基準

A「海外業務経験を有する日本人」の確保策

海外展開を行っていない中小企業においては、海外での業務経験や留学経験を有する日本人が社内にいることはほとんどない。海外経験を有する日本人人材を獲得するには、中途採用を行う必要があるが、

中小企業ではさまざまな経営資源の制約、適切な人材へのアプローチ、選考、採用後の処遇等で困難な面があり、容易ではない。

そのようななか、海外経験を有する日本人を採用した事例企業では、①海外進出先等の取引先の人材を採用、②人づてに紹介を受け採用、③自社のホームページ等で募集し直接採用、④人材紹介会社を用いて採用の四つのルートがあった(図-1)。

例えば、G社では、フィリピン工場の立ち上げを支援した公認会計士と懇意となり、現在では同人が同社の事業企画室長を務めている。H社では、取引先であった大企業のマネージャーを、同社での定年退職を機に採用している。

「自社に足りない人材、必要な人材を常日頃から考えておき、タイミングをみて採用することが

図-1 グローバル人材の確保・育成-①日本人の確保策



資料：筆者作成（以下同じ）

海外事業の成功には重要である。中途採用に当たっては、経営層の日本でのネットワークの他、フィリピンでの取引先など海外展開でできたネットワークを活用するのが有効である」(G社)

ば、G社では技術・指導力に長け、たとえ失敗してもふさぎこむことなく前向きにチャレンジできる人材を技術指導者として派遣している。H社では各工程のリーダークラスで、技術力だけではなく教える力がある人材を派遣している。

B 「海外業務経験のない日本人」の抜擢基準

海外経験のある人材が得られないならば、中小企業では、社内人材を活用せざるをえない。しかも、大半の場合は専門の人材もいない。それでは、どのような人材を海外展開の遂行に抜擢しているのだろうか。

事業計画策定・フィージビリティ・スタディー (FS) においては、事例企業は経営者としての資質・能力を有している人材を抜擢している。また、性格面にもこだわって、失敗にもめげない、何事にも前向きな人材を抜擢している。

C社では、物おじせず新しい文化を受け入れる能力が高い人材を事業計画策定・FS担当として抜擢した。F社では前向きな姿勢と素早い行動力をもった人材を、拠点立ち上げを担うことのできる人材として抜擢した。

技術指導においては、事例企業は技術に精通し、現地法人でも指導できる人材を抜擢している。例え

「拠点の立ち上げには、語学よりも経営者的な能力が強く求められる。また、各国の担当者を任命する際には、過去の経験によらず挑戦できる人材や物おじしない性格の者を抜擢している」(F社)

「海外では未経験の業務も多くなるため、失敗をしないことではなく、失敗から学び、再度挑戦できることが求められる」(G社)

外国人の確保策・採用方法

C 「日本での経験を有する外国人人材」の確保策

第1回で示したとおり、統計によると日本に就職する留学生の約3分の2が300人以下の中小企業に勤めている。このように、日本での業務経験や留学経験を有する外国人は、日本企業の海外展開を推進す

図-2 グローバル人材の確保・育成-②外国人の確保策



る上で重要な役割を果たしている。そういった外国人を採用する方法について、事例企業では、①教授の紹介で留学生を採用、②インターンシップやアルバイトに来た留学生を採用、③他社や知人から採用という三つのルートがみられた（図-2）。

E社やD社では、地元の大学教授の推薦や、アルバイト、インターンシップを経た留学生を積極的に採用している。大学教授からの推薦、紹介といった方法をとることで、質の高い人材にピンポイントでアクセスを行っているのである。

「学生生活を長時間、指導した教授による留学生の紹介は、信頼に足る人材の確保に繋がっている」（E社）

「留学生のうち、日本で働きたい人はたくさんいるが仕事がない。選択肢が日本人よりもかなり狭く、受け入れてくれる企業があれば行きたいと考えている」（D社）

D「日本での経験がない外国人」の採用方法

日本での経験がない外国人として典型的なのは合弁企業の代表者を務めるケースである。合弁企業の代表者を務められる人材はどのように見つけているのだろうか。

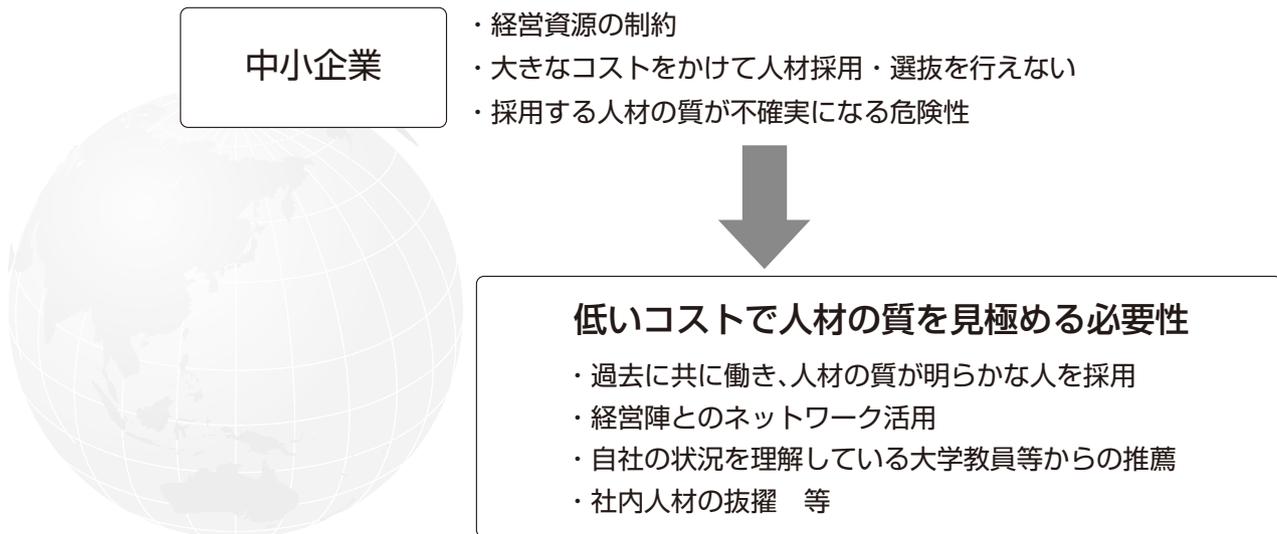
合弁企業の代表者を務める外国人を獲得するに当たって、自治体のネットワークを活用して人材の確保を行っている事例もある。E社では、中国現地政府から経営パートナーの紹介を受けることで日本人が実現することが難しい現地政府とのネットワークを得ている。

また、直接的な雇用関係がなくとも現地でのネットワークを有する人材を活用する事例もみられた。これは、自社でグローバル人材の確保・育成を行わずに、いわば社外のグローバル人材を活用する事例とも考えられる。

例えば、自動車用モーターの製造販売を行うA社では、海外進出前に海外の商社とネットワークを築き、その後に合弁企業を設立している。H社でも、海外進出前に合弁パートナーとなる企業が進出先の土地選定や現地政府との交渉を担うことで、海外展開を円滑に行っていた。

その他、海外での販路開拓のため、日本にいながらにして日本の業務経験がない外国人人材を採用するケースもみられた。シミュレーションソフトウェアの開発を行うB社では、積極的に海外への情報発信を行うことで、留学生ではない外国人を採用することに成功している。同社では、英語やフランス語をはじめとした多言語でのWEBサイトの構築や、

図-3 グローバル人材確保のポイント



国際学会への参加、国際シンポジウムの開催を通じて、自社のプレゼンスを高めることで外国人を採用することに繋げている。

事例企業の人材確保策は、特定の人材にピンポイントでアクセスしている点が共通している。経営陣のもつネットワークの活用や、過去に取引相手等として共に働いた経験のある人材の採用、大学教員等からの推薦に加え、社内の人材を海外展開業務に充てる場合でも選抜ではなく、特命で抜擢を行っている事例が多い。経営資源に制約のある中小企業は、人材の確保に際しても大きなコストを割くことが難しい。そのため、少ないコストで人材の質を見極める方法を確立することがポイントになると考えられる(図-3)。

人材確保にあたっての留意点

調査事例では、海外経験を有する日本人を活用することで、海外展開を成功させている一方で、課題もみられた。

例えば、海外進出後の取引先の担当者を中途採用し現地法人の社長に据えて、経営の安定化を企図したが、うまく機能しなかった事例がある。

中途採用者のメリットとして、前職でのネットワークや経験が活用できることがある一方で、社風や中長期的なビジョン・経営方針について共有化することが難しい場合がある。当該企業は、中途採用者を経営方針の摺り合わせを行わないままに信頼して現地トップに据えたが、当人が短期的な業績を追求するあまり、日本本社の統制が利かなくなるということがあった。その結果、現地に経営上の問題点があったにもかかわらず表面化しなかったため、日本法人の社長が現地に行き初めて問題に気付くということがあった。

中途採用者の活用にあたっては、スキルや経験だけでなく、自社の経営方針やビジョンについて十分に共有していくことが重要となる。特に、日本法人からモニタリングすることが難しい海外現地法人での経営層での活用には一層の注意を要する。

(注) 本連載は、日本政策金融公庫総合研究所がみずほ情報総研(株)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.2013-7「中小企業のグローバル人材の確保と育成～海外展開に取り組む企業の事例から～」(2013年11月)を基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。「海外展開」とは、断りがない限り①海外に自社の販売・サービス拠点を設置、または②海外に自社の生産拠点の設置を行うこと、と定義する。

第26回

外国人労働者の 受け入れに対する意識の違い



眞住 優助 (ますみ ゆうすけ)

大阪商業大学 JGSS 研究センター ポスト・ドクトラル研究員

専門は社会学、国際社会学。主著は、「How Does Labor Migration Occur in Japan? Policy and Labor Demand in the Seafood Processing Industry」(Ph.D. Dissertation, Department of Sociology, the University of California, San Diego)、「産業再編成とアメリカ中西部農村地域へのメキシコ人移民の流入—食肉加工業の再編成戦略に着目して」(『社会学評論』第57巻第1号、2006年)。

日本では、近年、外国人労働者の受け入れについて、政策的関心が高まっている。例えば、2012年には、高度な知識や技術をもつ外国人の受け入れ促進を目指して、高度人材ポイント制が導入された。これは、外国人の学歴や職歴、年齢などを数値化して、一定のポイントに達した外国人に対して、高度専門職分野での就労に優遇措置を与える政策である。また、人口の高齢化によって予期される介護労働の需要や、東京オリンピックに向けた建設ラッシュなどによる将来の人手不足を背景に、政府は2014年に、外国人技能実習制度の改正に取り組み、今後、その拡充が見込まれている。

日本の人口が減少するなかで、外国人労働者を頼りにする状況が今後ますます進むと思われる。そこで今回は、外国人労働者の受け入れに対する日本人の意識を探る。同じく東アジアに位置し、外国人労働者の積極的な確保に乗り出している韓国や台湾と比べつつ、日

本人の意識の特徴を浮かび上がらせてみよう。

日韓台の 外国人受け入れ意識

JGSS (日本版総合的社会調査) は韓国・中国・台湾とともに東アジア社会調査 (EASS) プロジェクトに参加しており、2006年以降、これら四つの国・地域で共通する設問群を調査票に組み込んでいる。2008年調査のテーマは、「東アジアの文化とグローバリゼーション」である。外国人労働者の受け入れ意識については、「あなたの国 (地域) で働く外国人は増えた方がよいと思いますか、減った方がよいと思いますか」という設問で、「大いに増えた方がよい」から「大いに減った方がよい」まで5段階で尋ねている。

図は、外国人労働者の受け入れに対する日韓台の人々の賛否の程度を示したものである。「大いに増えた方がよい」と「ある程度増えた方がよい」を合わせた受け入れ

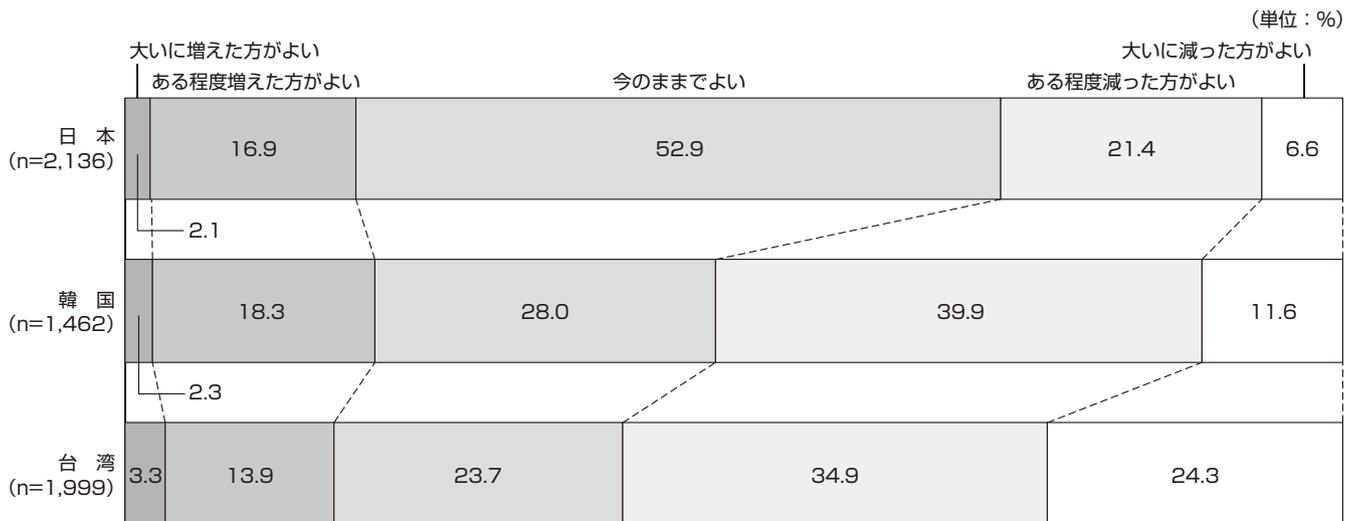
肯定派は、3カ国・地域^(注)とも、全体の2割程度かそれ以下と少数派である。一般に、経済発展を遂げ外国人を受け入れる国々では、彼らの増加に対する国民の支持は高くない。日韓台の結果も、この一般的傾向に沿うものである。

ただし、日本で特徴的な傾向として、「今のままでよい」という現状維持派の割合が高いことが挙げられる。現状維持派は約半数を占めており、この結果は、受け入れ否定派が5割を占める韓国や6割近い台湾とは対照的である。日本に居住する外国人の割合は、韓国や台湾のそれと大差はない。この違いを生み出す背景には、また違った理由があると思われる。

受け入れ意識を 規定する要因

次に、どのような人々が、どのような受け入れ意識をもっているのかをみてみよう。これには、共通性とともに国・地域ごとの違いがある。まず韓国と台湾では、英

図 外国人労働者の受け入れに対する意識



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「EASS-2008」
 (注) EASSとは、日本のJGSSのほか、韓国、中国、台湾の社会調査に共通する設問群のデータである。

会話能力に自信をもち、教育年数が長く、グローバル化が自国・地域に経済的利益をもたらすと考えている人ほど、受け入れに対して肯定的な意識を抱く傾向がある。年齢や自分の国・地域に対する愛着の強さは、受け入れ意識とは関連がなかった。

韓国では、雇用主は他の有業者や非有業者に比べて、受け入れに肯定的であるが、台湾ではこの傾向はみられない。しかし台湾では、女性よりも男性が、また東アジア地域に愛着を抱いている人ほど、肯定的な意識をもつ傾向がみられた。

日本は韓台に比べ、少し事情が特殊である。韓国と台湾では、上に挙げた要因が、否定派と現状維持派そして現状維持派と肯定派の人々の違いを段階的に説明するのに対し、日本では、そのような直線的な関係はみられない。つまり、

日本では、否定派と現状維持派、そして現状維持派と肯定派の人々の差異を説明する要因には違いがある。

現状維持派と肯定派の比較では、英会話能力に自信があり、教育年数が長く、グローバル化は日本経済にとってよいと考える人ほど、肯定的立場をとる傾向にある。さらに、女性より男性のほうが、そして日本に愛着をもつ人ほど、受け入れに肯定的である。

現状維持派と否定派の違いに着目すると、グローバル化は経済にとってよいと思う人ほど現状維持を望む傾向にあるが、性別や英会話に対する自信、教育年数に大きな違いはない。その代わりに、年齢が高く、日本に愛着をもつ人ほど、受け入れに対して否定的であることがわかった。

つまり、現状維持派に比べて、

肯定派も否定派もともに、日本に対する愛着を強くもっている。雇用主か否か、また有業者か否かという違いは、日本人の受け入れ意識とは関連がなかった。

外国人を労働者として受け入れる側の国における受け入れ意識は、そこで暮らす外国人の生活に影響を与える可能性がある。このデータでは、詳細な理由までは明らかにできないが、意識の程度や規定要因には、共通性だけではなく、国・地域レベルで違いがあることがわかった。今後、日本が外国人の受け入れ拡大を図るのであれば、外国人に対する社会の寛容性を育むことが欠かせない。そのためには、日本の実情に即した国レベルでの取り組みが不可欠である。

(注) 中国は外国人労働者の受け入れがまだ少ないため、今回の比較対象からは除外した。

難聴者に聞こえやすい音を届ける



プロフィール

なかいし しんいちろう

1973年、熊本県生まれ。デジタルハリウッド大学卒業後、webサイトの立ち上げやシステム開発などに従事。2012年4月、難聴者の聞こえの改善を支援する製品をつくるため、ユニバーサル・サウンドデザイン(株)を設立。また、NPO法人日本ユニバーサル・サウンドデザイン協会の理事長を務め、演奏会の開催などを通じた聞こえの啓蒙活動や当社製品の学校への寄贈に取り組む。

企業概要

創業 2012年
資本金 2,750万円
従業者数 6人(うちパート2人)
事業内容 難聴者向け聞こえの改善支援機器の製造
所在地 東京都港区海岸1-7-8-6F
電話番号 03(6427)1467
URL <http://u-s-d.co.jp>

ユニバーサル・サウンドデザイン(株)

代表取締役

中石 真一路

音が聞き取りにくい、いわゆる難聴症状の人が増えており、その数は2千万人に迫るともいわれる。加齢やストレスなど難聴の原因はさまざまだが、「聞こえ」の問題は身近にある。

従来の対処方法は、補聴器などで難聴者本人が聞こえを改善させるのが一般的だった。だが、ユニバーサル・サウンドデザイン(株)の中石真一路社長が提唱するのは、逆転の発想により生み出された新たな製品だ。その取り組みは、現代社会の偏った認識をも変えようとしている。

聞き手ではなく話し手が音を変える

——難聴者との会話を支援する製品が注目されているそうですね。

普段わたしたちは、会話で意思の疎通を図りながら暮らしています。生活するうえで、聞くことと話すことの役割は大きいといえるでしょう。しかし近年、加齢による難聴のほか若年性難聴などにより、音が聞き取りにくいと感じる人が増えています。こうした人たちと円滑なコミュニケーションが図れるよう、音を聞き取りやすくするスピーカーシステム「コミュニケーション」を製造しています。

コミュニケーションは、音を大きくする

のではなく、その明瞭性を高めているので、小さな音でも聞き取りやすいという特徴があります。

まず、話し手の声を的確にとらえるため、細長い形状のマイクを採用しました。これだと余計なノイズを拾わずにすみます。さらに、スピーカーの振動板の素材や配置を工夫して、前方への指向性を高めたことにより、聞き取りやすい音を出力できるようになりました。小型で繭状のスピーカーとマイクがセットで、価格は19万5千円となります。

コミュニケーションは、現在、主に医療の現場で利用されています。診療をする医師や窓口の担当者がこの製品を使用して言葉を伝えること

で、大声を出さず落ち着いた雰囲気の中で業務が行えますし、患者の個人情報^{ろうえい}が漏洩する心配も少なくなります。

——難聴者向けの製品としては補聴器が思い浮かびます。

確かに補聴器は、聞こえを改善させる主要な製品のひとつでしょう。しかし、国内の難聴者のうち補聴器を装着している人の割合は1割程度と、欧米の数字の半分以下にとどまっています。

その理由の一つは、装着の恥ずかしさといわれています。小型化が進み、洒落たデザイン^{しゃれ}のものも増えていますが、人前で着けたくないという心理的な抵抗は少なくありません。

また、難聴の個々の症状に補聴器がうまく対応できていないことも、装着率が低い原因です。難聴の状況は人それぞれで、その症状も変化するため、補聴器の使用に当たっては、聞こえの状態にあわせて適切に調整する必要があります。しかし、日本では、こうした役割を担う専門家が在籍する販売店は少ないのが現状です。

その点、コミュニケーションは複雑な調整は必要ありません。操作パネルを最小限のボタン構成にしており、ストレスを感じることなく、誰でも迷わず使えます。難聴は「軽度」「中等度」「高度」「重度」の4段階に分けられますが、コミュニ

は、全体の7割を占めるとされる「軽度」「中等度」の難聴者に対して、聞こえの改善効果が実証されています。

見た目にもこだわっていて、手元に置きたくなるようなスタイリッシュなデザインにしました。2014年には、(公財)日本デザイン振興会主催のグッドデザイン賞ベスト100を受賞しています。

——難聴者にやさしい製品といえますね。

一般に、難聴者にとって子音は聞き取りにくいものです。特に、高い周波数をもつkやsなどの音でこの傾向が強く、例えば「加藤」と「佐藤」といった聞き分けが難しくなります。彼らには音がくぐもって聞こえるので、音量を大きくすればよいというものではありません。

わたしもそうでしたが、健聴者は、こうした難聴者の聞こえ方があまりイメージできていないのではないのでしょうか。「大きな声で話せば聞こえるはず」と考える人は少なくありません。結果、難聴者とのコミュニケーションにおいて「どうしてうまく伝わらないのか」という思いを抱くことになります。その根底には、視覚の衰えを眼鏡などで対応するのと同様に、聞こえの問題も難聴者本人が解決するものという偏った考えがあると思います。こうした考えを改める



スピーカーシステム「コミュニケーション」

きっかけになればと、コミュニケーションをつくり上げました。話し手側が聞こえを改善する、おそらく日本で初めての製品でしょう。

難聴者との豊かなコミュニケーションのために

——事業化に至るまでの経緯を教えてください。

デジタルハリウッド大学を卒業後、webサイトの立ち上げやシステム開発などに携わりました。2010年からはレコード会社の新規事業として、遠くまで音が届くスピーカーの研究開発責任者を務めていました。あるとき、共同プロジェクトの立ち上げなどで親交のあった大学教授から、このスピーカーをたまたま試聴した難聴者が「聞き取りやすい」と喜んでいと聞かされます。この偶然が、ある記憶と結びつきました。

それは、幼い頃に祖母と過ごした日々につわるものです。祖母は初孫のわたしを大変かわいがってくれました。毎晩祖母の隣に座っ

て食事をしながら、その日にあった出来事を話すのが日課でした。

しかし、いつの頃からか、話しかけても返事が返ってこなくなったのです。すっかり耳が遠くなった祖母は、ふさぎこむことが多くなり、食事も一人できるようになりました。でも本当は祖母だって、家族ともっとコミュニケーションをとりたかったに違いありません。もしわたしが、祖母の状況を理解し、ゆっくりはつきり話すなど会話の仕方をわかっていれば、もっとうまくいっていたのではないかと成長するにつれ、こうした後悔の念が芽生えました。

祖母のような人の助けとなれるよう、難聴者に聞き取りやすい音を生み出す仕組みをとことん調べたいという思いが強まっています。しかし、勤務先に事業化を要望してもレコード会社にはなじまないとの理由で認められません。

勤め人としての安定を捨てることに逡巡^{しゆんじゆん}はありましたが、東日本大震災を機に「自分の仕事は人の役に立っているのか」との思いを抱いていたこともあって、2011年12月にNPO法人日本ユニバーサル・サウンドデザイン協会を立ち上げることにしました。NPO法人としたのは、研究開発を続けるなかで難聴者から生の声を集めて検証を重ねるには、ビジネスを連想する株式会社よりも受け入れられやすいと考えたからです。

——研究開発を加速させていったわけですね。

効果がイメージしづらい、こうした新しい製品は、しっかりとしたデータの裏付けが必要です。とはいえ、創業間もない段階では十分な資金も人手もありません。そんなとき目にとまったのが、東京都立産業技術研究センターでした。最先端の機器がそろっており、都内の中小企業なら、比較的安い料金で利用できます。また、共同研究の制度もあるので、新しい視点が加われば、より質の高い成果も期待できると考えました。

音質の分析を進めると、勤務先では事業化を断念したスピーカーの強みがわかってきました。難聴者が聞き取りにくい1,000ヘルツ以上の高い周波数帯でも音圧が低下しなかったのです。この特徴を磨き上げるため、無響室や測定器を活用して改良を重ねました。そして、難聴者にコミュニケーションの試作機を実際に使ってもらう段階にまでたどりついたのです。

——反応はどうでしたか。

芳しくありませんでした。音質ではなくデザインに対する不満が相次いだのです。ありふれた四角い箱状のスピーカーが「大きな音が出る、聞こえを補うためのもの」というイメージを抱かせてしまったのでしょう。

一般にデザインは、付加価値を

つける要素ととらえられがちです。しかし、ことわたしがつくり上げようとしているこの製品に関しては、聞こえやすさという機能と同様に、欠かせない本質的な要素なのだ気づかされました。

デザインを一から見直し、試行錯誤を繰り返すなかで、使用時と未使用時とで形状を変えるというアイデアがひらめきました。普段はオブジェのようで、使用するときでもスピーカーの存在感を感じさせないフォルムとなるよう心理面に配慮したのです。

こうして実用化が視野に入ったところで、新たに株式会社を立ち上げ研究部門を移行しました。販路開拓などのビジネス面を考慮したとき、この方がマッチすると考えたからです。そしてついに、製品が完成します。

聞こえのユニバーサルデザインを推進

——しかし、よいものをつくっても売れないと嘆く中小企業は少なくありません。

まず、できるだけ多くの難聴者にコミュニケーションの効果を体験してもらおうと考えました。そこで目をつけたのが医療機関です。高齢の利用者が多く、その分難聴者も多く集まります。大学病院や診療所などを回り無料の貸し出しを提案するほか、産業交流会にも出展するなど販路開拓に奔走したのです。

説明には専用のソフトを活用し、健聴者が難聴者の聞こえ方を疑似体験できるようにしました。

こうした取り組みが佐賀県知事の耳に入り、担当者と直接話をする機会を得ました。佐賀県は障害者福祉の取り組みに熱心で、障害者に特化した就労支援室を設けるなど、障害者の社会参加を支援しています。また、こうした分野にかかわる中小企業を支援するための枠組みも豊富です。県が掲げる「どんな状況にある人も安心して暮らしていける地域社会をつくる」というビジョンに沿ってアイデアを出し合い、それを実践していくことになったのです。

——どのようなことでしょうか。

佐賀県のインキュベート施設に当社の拠点を構えることにしました。さらなる研究開発を推し進め、難聴者の社会参加につながるような製品の開発を目指したのです。それに、県内に拠点をもち、「トライアル発注製品」や「佐賀県ユニバーサルデザイン推奨品」として、当社のコミュニケーションを申請することができます。この認定が得られれば、県内の公共施設などで試験的に導入してもらえるので、官公庁での実績づくりになるほか、普及啓発も期待できるでしょう。さらには、導入する現場から、研究開発や改良のため、利用者の生の声を当社にフィードバックして

もらえることになりました。

あわせて、製造を委託する地元企業とともに、県内の難聴者の就労の受け入れにも取り組みました。コミュニケーションを導入しているわたしたちの職場で実際に働いてもらえれば、その効果を実感し、働く喜びを感じてもらえるはずです。採用を県の障害福祉課や障害者団体などと連携して行い、商品開発などの仕事に携わってもらうことにしました。

——これらの取り組みの成果はいかがですか。

大学病院の学会で、コミュニケーションを用いた診療が有用であったとの発表がなされたことも追い風となり、病院や行政の窓口などを中心に導入が広がっています。これまでに500台以上を納めました。県からのフィードバックは、新製品

の開発に活用しています。また、難聴者のニーズに応えるかたちで、テレビや音楽プレーヤーなどに接続できるタイプの製品も出しました。公共の場だけでなく家庭でも、音声や音楽を楽しむという新たな用途が広がったのです。

事業は緒に就いたばかりで、コミュニケーションを活用できるシーンはまだまだ限られています。それに、音声聞き取りづらいというのはなにも難聴者に限ったことではありません。たとえば、電話口の声や駅のアナウンスのように健聴者でも「もっと音が聞き取りやすければよいのに」と感じるシーンがあります。今後、研究開発を推し進め、難聴者も健聴者も分け隔てなく「聞こえのユニバーサルデザイン」を形にしていくことで、より多くの人をサポートできるよう励んでいきたいと思っています。

聞き手から

社会的課題の解決を目指すソーシャルビジネスの立ち上げに際しては、強い思い入れをもつ一方で、事業計画の検討が疎かになりがちだという課題が指摘されることがある。

中石社長も、確固たる理念を抱き事業を立ち上げた。随所に光るのは経営判断の柔軟性だ。練り込んだ事業計画がベースにあるからこそ、外部機関との連携はもとより、NPO法人と株式会社のすみ分けなど、それぞれの特徴を見極め、直面する状況に応じた最善の選択が行える。分岐を経て、利潤を確保し次なる製品開発に投資していく循環は回り始めた。ここから生み出される製品は、音と結びつきの深い我々の暮らしに福音を届けてくれるに違いない。(石原 裕)



会社のルールを示して 働きやすい職場を作る



あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

ほんだ かずもり

小樽商科大学卒、法政大学大学院経営学研究科（人材・組織マネジメント専攻）修了、同博士課程在籍（労働法政策、キャリア政策）。コマツ出身。独立開業後10年で200社以上の企業を直接支援する。対象企業は、大手から中小まで幅広い。専門分野は人事・労務で、特に採用・メンタルヘルス・組織開発に強い。労働専門誌への執筆多数。近著に『人事が伝える労務管理の基本』（労務行政、2014年）、『厳選100項目で押さえる管理職の基本と原則』（労務行政、2014年）などがある。

ルールの前では誰もが平等

人間は社会的動物といわれるように、一人では生きていけません。常に他者や集団との関わりの中で、社会的存在として生きているのです。最も小さな社会の単位は夫婦です。夫婦関係でも暗黙のルールがあるように、国家や企業などの社会集団には必ずルールが存在します。「社会あるところ法あり」という古い法格言がありますが、社会集団が成立するには、ルールが必要という意味です。

「ルール」という言葉からは、ルールに拘束されるなどのネガティブなイメージを受けるかもしれませんが、「ルールの前では、誰もが平等」という大前提を忘れてはなりません。制定した者であってもルールに沿った行動を求められ、違反に対してはメンバーから

非難を受けます。

人はそもそも生まれながらにして平等であるべきですが、少なくともルールの前では平等に扱われます（法の下での平等、憲法14条）。ルールを守りながら高い成果を生み出し、集団に貢献することで、メンバーから賞賛を受け、集団の中でより高いポジションに就くことができます。これは企業という社会でも同じです。

企業には就業規則というルールがあります（図）。就業規則は経営者が一方的に作成し、従業員に周知することで効力が生じます。従業員の合意を得ず、経営者が一方的に制定した会社のルールに、なぜ効力が認められるのかという法的な論争もありますが、労働基準法などの法令や、公序良俗に反しない限り、就業規則の内容については経営者の強い裁量が基本的には認められています。

就業規則は、経営者であっても従わなければなりません。たとえば、就業規則に「従業員が退職した場合は、勤続年数に応じて退職金を支給する」と書いてあれば、パート従業員にも退職金を支払わなければなりません。後から従業員とは正社員の意味だと訂正しても遅いのです。会社のルールの前には、誰もが平等なのです。

「悪法もまた法なり」という言葉もあります。社会正義を実現できないような悪法であっても、法として通用している限りは、それに従わなければならないという意味です。不適切な就業規則であっても、会社のルールとして通用している限りは、経営者も従業員も就業規則に拘束されます。

就業規則の三つの機能

就業規則には、三つの機能があ

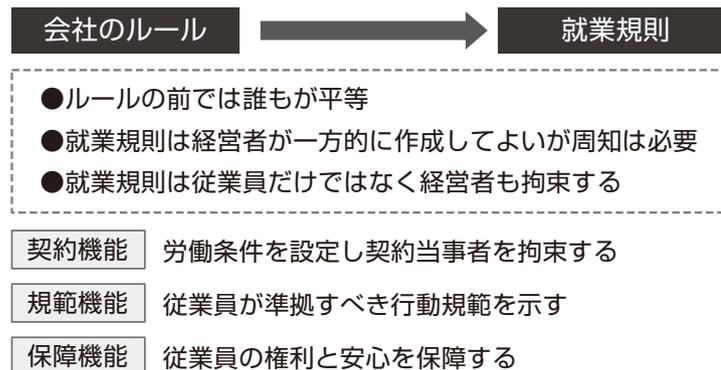
ります。一つ目の機能は「契約」です。就業規則には労働条件が具体的に書かれていますが、これらは会社と従業員との労働契約そのものに他なりません。個別に労働条件面で特約を結ぶことも可能ですが、一般に労働条件は、就業規則で包括的、画一的に定めます。

重要な労働条件の一つである賃金を例にとると、支給される賃金額とその構成要素を明確にすることで、従業員は毎月の決まった収入額と、どういう状態になると収入が増減するのかが分かり、安心して働くことができます。たとえば、危険手当が賃金の構成要素となっている会社であれば、危険な作業から外れたときは、その分の収入が減ることが予見できます。管理職手当がある会社では、管理職に昇格するとどれだけの収入の増加が期待できるかが分かります。社員等級別の賃金テーブルが整備されている会社であれば、より長期的な将来設計が可能となります。

就業規則の二つ目の機能は「規範」です。会社の方針や会社が求める人物像に基づき、従業員が準拠すべき行動規範を服務規律という形で定めます。これは従業員としてなすべきこと、してはいけないことを具体的に記載したもので、懲戒規定とセットで整備されます。

「誠実に職務に専念しなければならない」「業務上知りえた秘密を漏洩してはいけない」などが服務規律の典型例です。服務規律に、

図 就業規則の特徴と三つの機能



資料：筆者作成

顧客第一主義、品質のあくなき追求、チームワーク重視といった、会社の価値基準を反映させた項目をスローガンとして記載することも可能です。

服務規律は、時代の変化を反映します。かつては、社内恋愛禁止、結婚退職制などのルールを定めていた会社もありました。最近では、携帯電話などの情報端末の扱い方や、FacebookなどのSNSの利用方法を定める会社も出ています。

就業規則の三つ目の機能は「保障」です。就業規則は労働条件の最低基準としての効力をもっていますので、就業規則に記載された労働条件は、最低保障として請求できます。たとえば、退職制度があれば、病気やけがで一時的に就労不能となった場合でも、解雇されることなく、一定期間、従業員としての地位を維持できます。

就業規則で働きやすい職場作り

就業規則は従業員を縛るもので

はありません。会社が目指す方向に従業員を誘導するためのものです。また、従業員に将来にわたる安心を提供するものです。文章も明確に分かりやすく記述する必要も本来はありません。就業規則の内容を具体例とともに平易に説いたマニュアルなどを作ると、従業員もよく理解できます。

就業規則の内容を従業員に説明していない会社もあります。就業規則には経営者の思いや会社の方針が反映されているはずなので、就業規則を使った従業員の教育なども検討してください。その場合、ルールの意味や背景、ルールに込めた経営者の思いも同時に伝えましょう。

なお、社会環境の変化や法律改正があると、就業規則の内容もリニューアルしなければなりません。「後法は前法を破る(後からできた法は、その前の法よりも優先する)」という法格言があります。ルールは常に見直すことが必要です。

第35回

中小企業の景況は 緩やかな改善が見込まれる

～「2015年の中小企業の景況見通し」調査結果～

研究機関などの経済見通しをみると、2015年は、消費増税の影響が次第に緩和していくことや円安による輸出の増加などが見込まれることから、景気は緩やかに回復していくとの見方が多い。

当研究所が行った「2015年の中小企業の景況見通し」調査によると、2015年の中小企業の業況判断DIは、2014年に比べて低下するものの、プラスを維持する見通しである。

緩やかな改善が見込まれる

今回は、当研究所の月次景気観測調査「中小企業景況調査」^(注)の付帯調査として実施した「2015年の中小企業の景況見通し」(2014年11月)の結果をみていく。本調査は、三大都市圏の当公庫取引先900社を対象として、業況判断や売上高、経常利益などについて、毎年11月に同年の実績見込みと翌年の見通しを尋ねている。

メインの指標である業況判断DIをみると、2014年実績(見込み)は15.9と、2013年(2.7)に比べて上昇した(図-1)。2014年は、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要やその後の反動減があったものの、外需の増加などもあり、1年を通じてみれば、DIは前年における見通しも上回る結果となった。

2015年は、DIが11.5と2014年に比べて低下する見通しとなっている。回答の内訳をみると、2014年に比べて「改善」するとの回答割合が減少すると同時に、「悪化」の割合も減少し、「横ばい」が大幅に増加している。DIは二桁のプラスが続いており、総じてみれば、本年は2014年並みか、それよりもよいとみている企業が大半を占めていることがわかる。やや力強さには欠けるものの、中小企業の景況感はそれほど悲観的ということではなさそうだ。

ただし、調査後に消費税率の10%への引き上げが延期となったほか、急激な為替相場の変動もあり、先行きに対する不透明感は増しているかもしれない。

すべての分野で業況判断DIが プラス水準に

図-2は、調査対象企業を、取り扱う製品の最終

図一 業況判断 DI (前年比)

(単位：%)

	改善	横ばい	悪化	DI
2009年	13.1	25.5	61.4	-48.3
2010年	44.6		35.3	24.5
2011年	32.9		42.5	8.3
2012年	27.7		40.5	-4.1
2013年	27.8		47.1	2.7
※今回調査結果				
実績 (見込み)	35.2		45.5	15.9
2015年見通し	26.7		58.0	11.5
<参考>				
2014年当初見通し	28.9		55.1	13.0

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2015年の中小企業の景況見通し」(「中小企業景況調査(2014年11月)」の付帯調査)(以下断りのない限り同じ)

(注) 1 業況判断DIは前年比で「改善」-「悪化」企業割合。
2 割合については四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある。

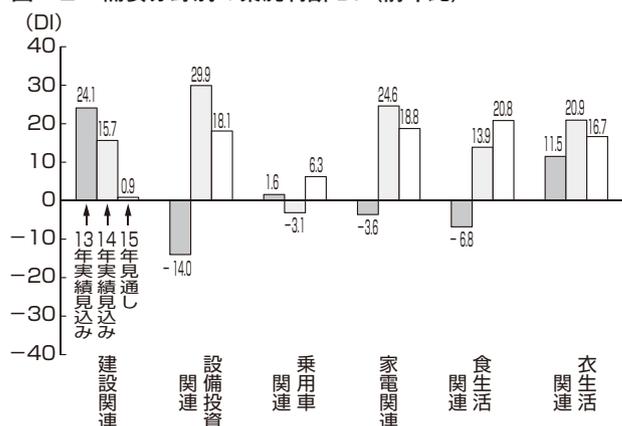
需要分野により六つのグループに分けて業況判断DIをみたものである。

2014年をみると、設備投資関連、家電関連、食生活関連で、DIがプラスに転換した。2015年は、乗用車関連も含め、すべての分野でDIがプラスとなる見通しである。そのうち、設備投資関連、家電関連、食生活関連、衣生活関連は、2014年に続いて二桁のプラスを維持する見通しである。以下、各分野の実績と見通しについてみていこう。

2014年のDIが唯一マイナスとなった乗用車関連は、同年、駆け込み需要の反動減の影響が長引き、国内における乗用車販売台数が落ち込んだほか、受注先の海外移転や現地調達が進んだことなどが影響し、DIは低下した。2015年は、消費増税の影響が次第に和らいでいくことや新型車投入による需要の喚起、円安による輸出の増加などが期待されることから、DIはプラスとなる見通しである。

設備投資関連は、2014年のDIが29.9と最も高く、前年に比べても大幅に上昇した。駆け込み需要や円安による輸出の増加などを背景とした企業収益の改

図二 需要分野別の業況判断 DI (前年比)



(注) 1 図一に同じ。
2 各企業が取り扱う製品のうち、最もウェイトの大きいものの最終需要先別に集計している。

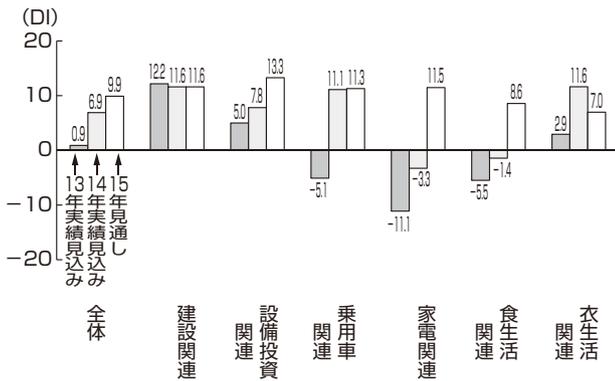
善、補助金や税制の拡充といった政策の後押しもあり、企業の設備投資マインドに改善がみられた。また、米国・EUをはじめとした外需の高まりなどを受けて輸出が堅調に推移した。2015年は、引き続き内外需ともに底堅く推移することが見込まれ、DIは低下するものの、高い水準となる見通しである。

家電関連では、2014年は、薄型テレビや白物家電などで駆け込み需要が発生したことや、Windows XPのサポート終了に伴う特需、スマートフォン向け電子部品等の輸出の増加などもあり、DIは大幅に上昇した。2015年は、駆け込み需要の反動などが懸念されるものの、底堅い外需も見込まれ、DIは高い水準を維持する見通しである。

食生活関連は、2014年は、夏場の天候不順による外食産業などの売上不振のほか、円安による輸入原材料等の仕入価格上昇などがあったものの、一部で販売価格への転嫁も進み、採算面で改善がみられた。2015年も引き続き、仕入価格の上昇が懸念されるものの、給与所得の増加などによる消費マインドの改善が期待され、DIはさらに上昇する見通しである。

衣生活関連は、2014年は、スーツや貴金属などの品目で駆け込み需要が発生したほか、食生活関連同様、仕入価格上昇分の販売価格への転嫁が進んだことなどにより、DIはプラスとなった。2015年は、

図-3 需要分野別の従業員数 DI (前年比)



(注) 従業員数DIは前年比で「増加」-「減少」企業割合。

物価の上昇などで、消費全体の低迷が懸念される一方、輸入商品に対する国内製品の価格競争力が相対的に向上することも期待され、DIの低下は小幅となる見通しである。

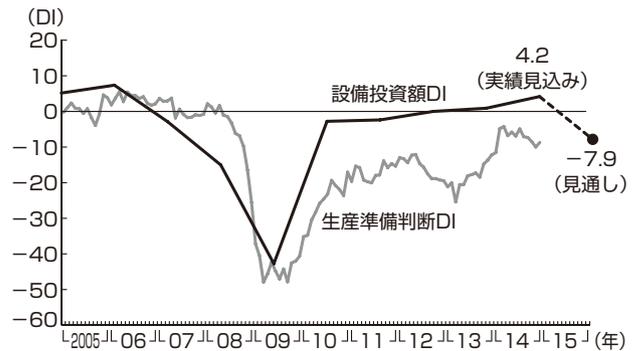
一方、建設関連は、他の分野に比べてやや改善の動きが弱くなっている。2014年は、堅調な公共工事、工場や倉庫の新設・改修といった非住居工事の増加があったものの、駆け込み需要の反動による住宅建設の減少や、資材・人手不足による工期の遅延等が発生し、DIは前年から低下した。2015年は、住宅建設の反動減が次第に緩和されることが見込まれるものの、公共工事予算の縮小などが懸念され、DIはさらに低下する見通しである。

雇用は増加、設備投資は一服

業況判断が全体としてやや低下する見通しのなかで、経営者は従業員の雇用や設備投資についてどのように考えているのだろうか。

従業員数DIをみると、2015年は9.9と、2014年(6.9)に比べて上昇する見通しとなっている(図-3)。需要分野別では、すべての分野でDIがプラスとなった。家電関連や食生活関連などの上昇幅が大きくなっている。また、建設関連は「工事の引きあいは多いものの、職人が確保できず、受注できない」といっ

図-4 設備投資額 DI (前年比) と生産設備判断 DI (前月比)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2015年の中小企業の景況見通し」(「中小企業景況調査(2014年11月)」の付帯調査)、「中小企業景況調査」

(注) 1 設備投資額DIは前年比で「増加」-「減少」企業割合。
2 生産設備判断DIは「不足」-「過剰」企業割合(季節調整値)。
3 生産設備判断DIは製造業の数値。

た声が多く聞かれ、DIが高い水準で推移している。

一方、設備投資額DIは、2015年は-7.9と、マイナス水準となる見通しである(図-4)。実績から見通しへの低下幅は、12.1と、前年調査における3.7ポイントの低下よりも大きい。2014年において設備投資が増加した反動に加え、生産設備の過剰感がやや増していることも要因と考えられる。

中小企業景況調査の生産設備判断DIをみると、2013年から2014年まで、消費増税前の駆け込み需要や円高是正による輸出の持ち直しを背景に、稼働状況が好転し、マイナス幅は縮小に向かった。その後は、DIのマイナス幅が緩やかに拡大している。

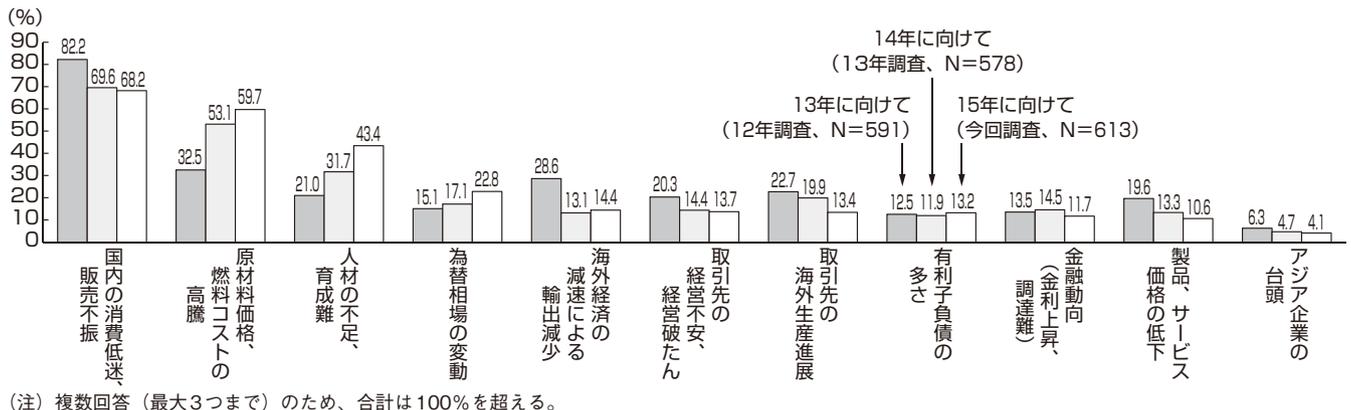
ただし、設備投資額DIの2014年の実績(見込み)は、当初見通し(-2.8)から7.0ポイント上振れた。このところ同様の傾向が続いており、景気の回復が実現していくことにより、設備投資マインドも改善に向かうことが期待される。

輸入物価の上昇や 人手不足への懸念が強まる

2015年に向けて経営者はどのようなことを不安に思っているのだろうか。

図-5をみると、「国内の消費低迷、販売不振」は、

図-5 今後の不安要素



依然として最も高い割合を占めているものの、割合は68.2%と、このところ低下している。一方、回答割合が上昇しているのは、「原材料価格、燃料コストの高騰」、「人材の不足、育成難」「為替相場の変動」などである。

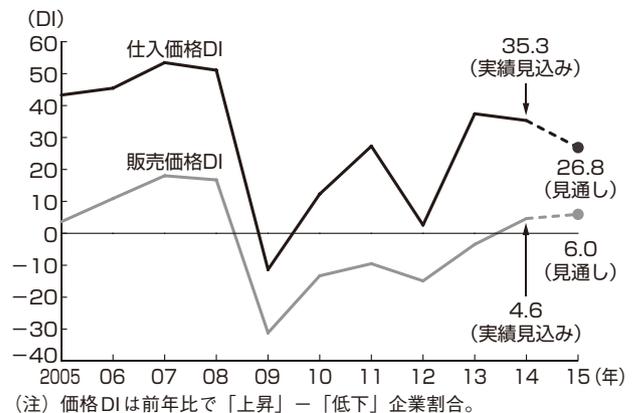
そのなかでも、円安による輸入商品や原材料などの仕入価格上昇、ガソリンや電力などの燃料コストの上昇は、販売価格への転嫁が容易ではない中小企業にとって、大きな懸念となっているようだ。

図-6は、仕入価格DIと販売価格DIの推移を示したものである。2015年の仕入価格DIは、2014年から低下する見通しとなっているものの、高い水準を維持したままである。一方、販売価格DIをみると、2015年は、前年から上昇するものの、仕入価格DIとの水準の差は依然として大きい。消費者の根強い節約志向や同業他社との競争など、販売価格を上げにくい状況がうかがえる。

「人材の不足・育成難」は、前掲図-3で示した従業員数DIの動きからも分かるように、多くの需要分野で懸念が増している。製品の加工や組立、建設、輸送などの作業に携わる人手不足に加えて、新商品の開発などを行う技術者や経営に携わる基幹人材など、会社の将来を見据えた人材の定着・育成への関心も高まっているようだ。

こうした懸念材料に対応するように、中小企業が2015年に経営基盤の強化に向けて注力する分野で

図-6 販売価格DIと仕入価格DI



は、新規取引先や販路の開拓など「営業販売力の強化」(73.0%)が最も高い割合を占めたほか、「人材の確保・育成」(49.3%)、収益構造の見直しや借入金返済といった「財務体質の強化」(29.4%)などの割合が前回調査に比べて上昇した。

今後の景気回復を確たるものにしていくうえで、経済環境の変化にあわせた柔軟な取り組みが中小企業に期待される。(江連 成信)

(注) 調査対象は、三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）の中小企業900社。うち回収数は618社（回答率68.7%）。「2015年の中小企業の景況見通し」における調査項目は、業況、売上高、経常利益、価格、設備投資、雇用、金融動向、今後の不安要素および注力分野。

最近の調査結果や時系列データはこちらをご覧ください。
http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_sihanki.html



10年越しの経営革新



いわさき
(株)岩崎紙器

代表取締役 **岩崎 大貴**

〈企業概要〉

代表者 岩崎大貴
創業 1960年
資本金 1,000万円
従業員数 50人

事業内容 紙器の製造
所在地 長崎県東彼杵郡波佐見町田ノ頭郷201-1
電話番号 0956 (85) 2127
U R L <http://www.total-package.jp>

長崎県東彼杵郡波佐見町の(株)岩崎紙器は、同じ町内で生産される波佐見焼の梱包材メーカーとして成長してきた。しかし、廉価な海外産食器の輸入が増え、波佐見焼の出荷量が減少に転じると、同社の成長にも陰りがみられるようになった。

売り上げに合わせて縮小均衡を図るか、新たな取引先を開拓し規模の維持を図るか。先代社長の岩崎節夫さんから会社の方針を委ねられた岩崎大貴さんは迷わず後者を選んだ。会社を再び成長軌道に乗せるべく大貴さんの挑戦が始まった。

紙器の可能性に気づく

—どのような紙器を製造されているのですか。

一口に紙器と言っても、一般的な段ボール箱だけでなく、厚紙の箱を組み立ててから和紙や布を貼り付ける「貼り箱」、絵柄が印刷された厚紙を組み立てる「印刷箱」などがあります。当社の主力製品は装飾品やお菓子などを入れるための貼り箱や印刷箱です。

入れる商品の種類や形、大きさ等によって、箱の柄や形状は異なりますので、基本的にはオーダーメイドになります。お客さまと打ち合わせを行ったうえで、商品のイメージに合わせた箱を作りあげます。辞書やグランドピアノを模した箱など、ちょっと変わった注文をいただくことも少なくありません。

現在の売り上げ構成は貼り箱と印刷箱が7割、残りの3割は段ボール箱です。

—昔から貼り箱や印刷箱を製造されているのですか。

もともとは段ボール箱だけを製造していました。当社のある長崎県東彼杵郡波佐見町は400年以上前に開窯した波佐見焼の産地です。波佐見焼は日用食器として大量に生産され、輸送技術が発達した1960年ごろから出荷額が増えていきました。わたしの祖父はそこに目を付け、焼物の梱包、輸送に使う段ボール箱のメーカーとして当社を創業しました。製品は段ボー

ル箱だけでしたが、波佐見焼の出荷額が増加するのに伴って当社も成長していきました。

90年にはわたしの父が2代目として事業を継ぎました。そのころも波佐見焼の出荷額は高水準で推移しており、段ボール箱は作れば売れるという状態でした。

貼り箱や印刷箱を本格的に製造するようになったのは、わたしが入社してからです。

——学校を卒業し、すぐに入社されたのですか。

その選択肢もありましたが、まずは他社で修行を積むことにしました。選んだ先は佐賀県にある紙器メーカーです。2004年に入社し、製造管理にかかる部署に配属され、紙器の基本を学びました。

同業のメーカーですが、取り扱っている紙器の種類は当社より多く、さまざまな気付きがありました。例えば、わたしにとって紙器とは段ボール箱であり、商品を入れて、運ぶためのものでした。しかし、設計やデザインなどを工夫することによって、箱の中に入れる商品を引き立てたり、人に感動を与えたりすることも可能になるのです。このような思いもよらなかった紙器の可能性に気が付いたのです。

1年間の修行を経て、2005年に当社に入りました。学生時代から将来は家業を継ぐと決めていたか

らです。修行先での経験を活かすため、当社でも製造管理を任せられることになりました。

製品の種類と取引先を広げる

——入社当時の業況はいかがでしたか。

すでに廉価な海外製食器の輸入が増えており、波佐見焼の出荷額はピーク時の半分以下にまで落ち込んでいました。これに伴い、当社の売り上げもかなり減っていたのです。

この状況に直面した父は、社員を減らし、縮小均衡を図るか、新たな取引先を開拓し、規模の維持を図るか悩んでいました。父に相談されたわたしは、迷うことなく規模を維持するべきだと主張しました。縮小均衡を図ればしばらくは食いつなげるでしょう。しかし、いずれは行き詰まり、その先は知れています。また、いずれ事業を継ぐことを考えると、小さくなった会社では面白くないと思ったのです。

——規模を維持するために、どのような取り組みをされたのですか。

修行先のメーカーに倣い、貼り箱や印刷箱も手がければ、取引先を増やせるのではないかと考えました。そこで、わたしが製造管理の傍ら営業に出て、波佐見焼の窯元以外の取引先を開拓していくこ



グランドピアノを模した紙器

とにしました。

まずは東京の展示会に出展し、そこでの名刺交換を足がかりにして、印刷会社や広告代理店を中心に、営業に回りました。しかし、当社のような紙器メーカーはたくさんあるため競合は激しく、当初は思ったように受注がとれませんでした。営業のため遠方への出張を繰り返すものの成果は出ず、本来の製造管理に就かない日が多くなっていくと、申し訳ない気持ちも芽生えてきました。

そんなときに、父が製造管理を一手に引き受けてくれたのです。ある程度まとまった受注がとれれば、当社の将来につながると考えてくれたからでしょう。おかげで、わたしは営業に集中することができました。

営業先で話を聞いて回るうちに、競合の紙器メーカーの多くは家族経営などの小さな会社で、複雑な形状の箱作りには対応しきれないことがわかってきました。そこで、他社が受けたがらない仕事

を積極的に引き受けることにしました。その結果、貼り箱や印刷箱の受注は増えていきましたが、オーダーメイドの小ロット受注が中心でした。

焼物用の段ボール箱であれば、受注時に確認するのは、中に入れる焼物の大きさと数だけです。しかし、貼り箱等の場合、中に入れる商品ごとに丹念に打ち合わせを行わなければなりません。また、貼り箱等は高級感を出したり、商品を引き立てたりするために外面の加工もしなければなりません。そのため、打ち合わせから製造までにかかる時間や手間も増えていきました。

まとまった受注が入ってくることを期待していた父からは、製品の種類を絞り、生産効率を上げた方がいいのではないかとされました。父は一つの製品を大量に作ることによって会社を成長させてきた人です。効率のよい経営を行うことに対するこだわりをもっていました。

しかし、わたしは会社を再び成長させるためには、多少非効率であっても取引先や製品の種類を増やす必要があると考えていました。当社が厳しい状況に追い込まれたのは、特定の業界や取引先に依存していたためだと思っていたからです。そのため、父とは経営方針の違いをめぐって衝突することもありました。

——箱作りが複雑化していきますが、どのように対応したのでしょうか。

デザイン系の学校を卒業した社員を登用したり、経験者を中途採用したりして体制を整えていきました。新しい設備も導入し、試行錯誤を繰り返すことで少しずつ製造ノウハウを蓄え、複雑な形状の受注にも対応できるようになりました。

製品が多様化すると、取引先は地場の企業の割合が減り、広告代理店や印刷会社を通した取引が増えていきました。貼り箱や印刷箱の売り上げが段ボール箱を上回るようになったのは2007年のことです。そのころから、わたしが主導で事業を進めることが多くなり、少しずつ世代交代を意識しはじめました。

そこでまずは、会計事務所主宰のセミナーに2年ほど通い、経営に関する知識を蓄えました。また、仕入先や金融機関との交渉など、実務面の引き継ぎも徐々に進めていきました。

さらに、福岡の取引先が増えてきたことから2008年には福岡営業所を開設しました。また、東京や大阪の取引先に対応するために各地に代理店も置き、全国から注文を取れる体制を整えていきました。

こうして準備を進めていき、2013年に父は会長に退き、わたしが社長に就任しました。

開ける感動を広める

——事業を継ぐことに対する社内の反応はいかがでしたか。

社員にはすんなりと受け入れてもらえました。貼り箱や印刷箱の製造、営業活動強化のために社員の採用を進めており、会社全体の若返りが進んでいたことも良かったのだと思います。わたしが入社した当時は30人程だった社員が、事業の拡大に合わせて少しずつ増え、今では50人を超えるまでになっています。

社員が増えてきたこともあり、社内体制の整備に着手しました。これまでは各社員の役割が明確に割り当てられていなかったのです。そこで、お客さまにとっても、社員にとっても、わかりやすい組織にしようと思い、2014年に営業部門・製造部門・総務部門の3部門に分け、それぞれの部門に配属させました。

こうして10年かけて製品の種類や取引先を広げ、社内体制を刷新することができたのは当社に過去からの資本の蓄積があったことが大きかったと思います。祖父や父は好況時でも安易な設備投資や拡大路線に走らず、将来に備えて堅実に資本の蓄積を進めていました。そのため、事業改革に必要な人材や設備への投資に回す資金があったのです。

また、経営方針をめぐる父と衝突したのは一度や二度ではありません。しかし、最終的にはわたしのやり方に理解を示してくれました。経営方針を変えていくなかで、父の協力を得られたことはありがたかったです。

——最近是新製品の開発に力を入れているそうですね。

これまでは下請けとして仕事をいただいていたのですが、これからは消費者向けの自社ブランド製品を増やしていきたいと思っています。紙器業界には競合先が多く、価格競争になりがちであるため、常に危機感をもってきました。そこで、価格競争に巻き込まれない製品を作ろうと考え、構想から3年かけて始めたのが自社ブランド「AKERU PROJECT」です。わたしが修行していたころに感じた、箱を開けるときの感動を多くの人に知ってもらいたいと思い、この名前にしました。

第1弾は引き出し付きの収納箱「DOUBLE BOTTOM」です。再生紙を圧縮した硬い厚紙を使っているため、日常使いには十分な強度を実現しました。箱のサイズはいくつかありますが、最も大きい「ALEX」には畳んだ洋服がすっぽり入ります。これを数段重ねれば、チェストとして使うこともできます。形状とカラーバリエーションを豊富に揃え、形状は4種類、色

は16色を揃えました。

第2弾は紙製のクラッチバッグ「DOMESTIC MAIL」です。耐久性と耐水性のある紙を使い、クッション材も入れ込んであるため、通常の鞆と遜色なく使えます。

どちらの製品にもさまざまな種類の箱を製造するなかで、培った技術と知識が活かされています。2013年の発売当初から好評を博しています。売り上げはまだ全体の5%弱にとどまっていますが、第3弾、第4弾のアイデアもあり、大きく伸ばしていきたいと思っています。

——紙器メーカーとして面目躍如ですね。

紙器の専門メーカーだからこそ思いつくもの、作れるものがあります。紙は特殊な加工をすることでさまざまな特性をもたせることができ、それが紙の面白さです。その面白さを追求し続け、開けた



DOUBLEBOTTOM ALEX

時に感動するような製品を開発していきたいと思っています。

中小企業にもイノベーションが叫ばれていますが、成功までの時間や資金的な余裕がなければどんなに良いアイデアがあっても成し遂げられません。その点で、わたしは恵まれていました。もし、縮小均衡の道を選んでいたら、こうはならなかったでしょう。これからはわたしの力が問われます。若い社員たちと一丸となって頑張りたいと思っています。



取材メモ

経営革新は一朝一夕には成らず。岩嵯大貴さんは2005年に入社し、製品の種類と販路を広げ、現在の体制を築き上げた。

しかし、同社が経営革新を果たした要因は大貴さんの努力だけでなく、先代の節夫さんによる部分も大きい。大貴さんが営業に出る間、節夫さんは製造管理を一手に引き受け、会社を支えた。また、節夫さんは質実剛健な経営で資本の蓄積を進めていた。これらによって、大貴さんは時間と資本を得て、10年越しの経営革新を成し遂げることができたのだ。後継者が大きく羽ばたけるよう先代が支えることで、経営革新を果たす可能性は格段に高まるであろう。

(鈴木 啓吾)



消費者行動の変化を生み出す 商品・サービスの「元型イメージ」

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

値引きしているのに売れない、新商品を投入したのにすぐ値崩れを起こす。こうした商品やサービスには、顧客側が本質的に求めている「元型イメージ」を把握できていないという共通の特徴があるのです。

例えば、音楽CD業界がその典型です。若者離れが深刻になっていますが、音楽ライブへの参加が減っていないことからすると、若者の音楽への志向度は変わっていないはずですが。

だとすると、何が音楽CDへの壁を作っているのでしょうか。

表面的なニーズ調査をしても、人気の楽曲にどんな特徴があるのかという目先の機能的な違いしかみえません。目先の利益をねらうソフト産業にありがちなのは、離れていく顧客側の心理を把握できていないことです。

そこで、より深く顧客側の心理を調べてみると「音楽は隙間時間にネットで聴く」という傾向が強まっていますことがわかってきました。

つまり、「気分を少し和らげる道具」であることが、これまでの

「趣味としての音楽」以上に若者の音楽視聴の動機になっているのです。

これは長期的な視点でみると、音楽の元型イメージが趣味としての「箱に入ったコンサート」の音楽CDから、いつでも気軽に使うネットの「気分転換の道具」としての音楽（iPodなど）に変わったことを意味するのではないのでしょうか。

以上のようなことは、本来は音楽としての面白さを左右する感情にかかわることなのですが、短期的なユーザー調査ではその根幹にある元型イメージの心理を知ることができないのです。

これは音楽業界だけの話ではなく、他の商品やサービスでも同じことがいえます。

例えばユニクロのように、機能性に富んだ衣服が市場に広がることは、売上アップとは裏腹に「同じモノを着ている」ことへの拒否感情を強めます。そのために、カラーやアレンジ部分を多様化する工夫が重要となってきます。

そうした工夫の是非を検討する場合、ブランドイメージが5年前

と現在とでどう違ってきているのかといった長期的な消費行動の変化を見逃さないために、消費者の元型イメージを明確にすることが必要なのです。

短期的な利益に目を奪われると、長期的な利益を損ねてしまいます。それを防ぐには、従来の表面的な調査ではなく、商品やサービスの元型イメージを把握することが必要なのです。

言い換えれば、短期的に出てくるニーズの根幹には、別のより長期的なニーズが隠れており、両者が矛盾する場合には長期のニーズに応える工夫がより重要になってくるといえるでしょう。

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！最高にうまくいく人の心の習慣術』（青春出版社、2013年）など多数。



別子銅山貯鉱庫跡（東平エリア）



東洋のマチュピチュ、 別子銅山・東平エリアから魅力発信！

新居浜商工会議所 産業振興部長兼中小企業相談所長 真鍋 曜

新居浜市は四国の瀬戸内海側の中央に位置しています。本州へのアクセスが良好な立地で、気候も温暖です。

当市における産業の特色は、別子銅山の存在抜きには語れません。江戸時代の1691年に住友家により別子銅山が開坑されて以来、283年の間営々と掘り続けられてきました。住友金属鉱山(株)をはじめとし、住友化学(株)、住友重機械工業(株)、住友林業(株)など現在の住友グループの中心的な企業の数々が新居浜から生まれており、住友グループ発祥の地として位置付けられています。こうした企業群の存在もあり、当市は四国屈指の工業都市へと発展を遂げました。

また、全国的に誇れる地域の資源として、別子銅山の近代化産業遺産群が知られています。東洋の

マチュピチュとも呼ばれる別子銅山の東平エリアなどでは、産業の発展過程で残された貯鉱庫や選鉱場を通して、新居浜・別子銅山の近代化産業遺産の歴史と魅力を体感していただけます。

新居浜商工会議所では、新居浜の魅力を紹介し、新居浜を訪れる観光客におもてなしができるボランティアガイドなど、観光振興の一翼を担う人材の育成を図るために、2008年2月から「とっておきの新居浜検定」を実施しています。年に1回、初級・中級を実施していますが、2013年度からは新居浜市教育委員会と連携し、市内の小学生を対象に「新居浜ものしり検定（新居浜ジュニア検定試験）」を実施しています。

小学生を対象とするに当たっては、従来の公式テキストは難しい

こと、受験会場が校区外だと保護者が一緒でないと行けないこと、休日は習い事もあることなどが課題として挙げられていました。

その課題を解決するために、教育委員会に協力を求めて連携体制をつくり、公式テキストを小学生用にわかりやすくした副読本「めざせ!! 新居浜ものしり博士」を作成し、市内の5年生全員に配布。各学校を試験会場として平日、授業の一環として市内の6年生全員が一斉に受検できるようにすることで、継続的な地域連携による実施体制を構築しています。

この取り組みを機に、新居浜を愛する子どもたちに、将来も新居浜に戻って住み続けたい気持ちが芽生え、やがて新居浜地域の未来を担う伝承人として羽ばたいていくことを願っています。

小売業における 人的サービスの戦略



桜美林大学ビジネスマネジメント学群 教授 **多田 應幹**

ただ まさもと

大手百貨店の(株)高島屋に36年間勤務。主として人事部門を担当するが、その他、店内・店外部門をはじめ、「横浜博覧会」・ハウジング部門など百貨店のあらゆる部門を担当。同社在職中にマーケティング論研究のため茨城大学大学院、東北大学大学院、千葉商科大学大学院に進学。2006年に大阪国際大学教授に招聘され、授業の傍ら「^{ひらかた}枚方FM放送」で活躍。2009年より現職。小売業における取引慣行の研究では実務家として最多論文引用本数を誇り、最近では「シャッター通りの再建」に取り組んでいる。

はじめに

2020年の「東京オリンピック・パラリンピック」招致に当たって、アルゼンチンで開催された選考会場で滝川クリステル氏がプレゼンテーションで使った「お・も・て・な・し」というフレーズは日本を象徴するキーワードとして効果的なものであった。今後、企業は経営活動のあらゆる場面でこの「おもてなし」=人的サービス（以下サービス）を重要課題として取り上げていくに違いない。

しかし、サービス向上の問題はなかなか難しい要素を抱えており簡単ではない。筆者は大手百貨店で長年、人事部門の責任者を務めてきたが、経営トップから「ファストフードやレジャー産業が簡単にできていることを、正社員がたくさんいるわが社の現場でどうしてできないのか」と再三叱責を受けてきた。サービス向上の問題は人と人の関係で成り立つ

もので、ある意味で正社員ゆえに難しいことが多いのである。

もう一つ。外国のサービスの素晴らしさを取り上げる識者もいるが、日本のサービスと外国のそれとは全く性格が異なる。欧米のサービスは、基本的にチップとリンクしており「有料」である。従業員は「有料」ゆえに少しでも収入を増やしたいと考えるが、日本のサービスは「無料」である。「無料」の行為に価値づけをして顧客に喜んでもらおうというのでは、行為としては類似しても、本質的な部分では異なることに留意しなければならない。同時に、その無料のサービスは、現場で提供する人=販売員と、サービスを指示する人=管理者という違いもある。したがって、これらの違いを十分理解して臨まなければならない。

以下、小売業におけるサービスの向上を戦略として組み立てていくには、どのようなことを考えていかなければならないか述べてみたい。

「サービス」とは何か

サービスについていろいろな捉え方があり、その特徴を明確にしておかなければ実際の行動に移す時に種々の問題が生じる。管理者は組織として何を顧客に提供しようとしているのか、サービスの特徴を販売員に常に示しておかなければならない。

サービスの特徴

①提供する瞬間に生産されるものである

サービスはモノのように在庫として抱えることができない。また、手直しをしたり、代替りの商品を提供したりすることでカバーができない。したがって、サービスは1回1回が勝負となる。

②人間の感性による

サービスは顧客のいないところでは生産できない。多くの場合、管理者のいないところで個別に実行され、ほとんどを人間の感性に頼るために品質にバラツキが生じやすく、品質の標準化がしづらい。

③基準が明確でない

顧客によってサービスの満足感が異なることが多く、「沈黙の不満足」を生みやすい。したがって、リピーターがいないというのはある面、クレームがあるともしえる。もっとも筆者の経験によれば、関西地方では商品であれ、味であれ躊躇なくクレームをつけるし、関東地方では黙って「二度と来ない」という行動をとる傾向がある。

④固定客が新規顧客を生む

サービスにはサンプルがなく、実際に恩恵を受けた顧客にしかサービスの満足度が分からない。そのため、新規の顧客は既にサービスを受けたことのある固定客から意見を聞くことが多い。したがって、固定客の推奨が新規顧客を生むことになる。固定客のイメージがその店のサービスということになる。

⑤事前期待がある

顧客はサービスを受ける前に何々をして欲しいと

いう「事前期待」があり、その期待が満たされなければ不満に思う。ところが必要性は口に出して言うが、期待はいちいち口に出して言わないため、個別対応が勝負になる。しかも、いったん受けたサービスの水準が次回の期待水準となるので、期待水準を適切ところで設定しないと期待水準が上がり続けてしまう^(注1)。

サービスの機能

サービスを機能の面から捉えると大きくは四つの側面がある^(注2)。

①機能的サービス

これは人・モノによる効用や働きの部分である。例えば、自動車会社のアフターサービス、千葉県松戸市役所の「すぐやる課」、最近では外国人への店内案内サービス等があげられる。

②本質的サービス

一つの理念として「お客様第一主義」や「顧客本位」などのスローガンを掲げること。呉服商を出発点とした百貨店は徹底した顧客主義を創業時に掲げ、今日まで引き継いでいる。例えば、高島屋では店の「顧客の待遇を平等にし、いやしくも貧富貴賤に依りて差等を附すべからず」を毎回唱和させ、その徹底を図っている^(注3)。

③情緒的サービス

接客に当たった販売員の印象を顧客がどのように受け止めているかのことである。愛想がよいとか、笑顔があるとか、顧客の感情を害さずにテキパキと応対する等、印象に重きが置かれる。この点について顧客の受け止め方は千差万別である。おおむねの基本はマニュアル化ができるが、店舗の種類、商品の内容、アフターサービス等、それぞれに対応が求められる。

④犠牲的サービス

値引き、クリアランス等のように、自らの利益を取り崩して顧客に還元したり、おまけや粗品を配つ

たりすることがある。付録のように、多分に販売促進的な要素を含んでいるものや「勉強致します」などと言って、値引きをする行為もこれに当たる。

ビジネスシーンにおける「サービス」の実態

概して大手の企業はサービスの向上に熱心で、それが顧客との接触時に最大限発揮されている。一方、小さな組織の場合、企業あるいは組織として顧客へのサービスよりもトップの意向が強くなる傾向がある。

企業別の特徴

大きなサイズの組織

なぜ大手企業で「サービス」が充実するかといえば、一つには企業として「サービス」の理念が共有されていること、つまり例外が少ないということだ。次に、その理念を理解するべく徹底した教育がなされ、その結果人材が豊富であり、組織的にも「サービス」を具現化するための体制が確立されている。顧客からの評価に対して、トップから真摯に取り組もうとしていること等があげられる。ただし、一部の企業ではサービスの向上は掲げるが、掛け声倒れに終わり、誰も総論賛成各論反対に陥っていることに気が付かないこともある。また、官僚的な風土が強い組織ではいろいろな施策は立てられるが、顧客に対するサービスよりもトップに迎合するための「サービスする組織」に陥る問題も発生しやすい。

小さなサイズの組織

小さなサイズの組織が「サービス」を風土として定着させていくことはなかなか難しい。どちらかといえば、小さな組織の「サービス」は属人性が高い。一例をあげるならば駅の立ち食いソバ屋の接客にその典型が見られる。立ち食いソバ屋で顧客が要求するものは早い、安い、うまいの順番であろう。したがって、そこでは愛想がよい、丁寧等は二の次にされがちである。また、少々職人気質の強い料理人が厨房にいたりすると、客席係の接客姿勢にダイレク

トに影響する。筆者の百貨店の食堂部での経験からいうと、ブランド力のある食堂は客席よりも、厨房の親方の意向の方を重視する。職人気質の親方がつくる料理は「熱いものは熱いうちに」という哲学のもとに、その指示の仕方も決して丁寧とはいえない。おかげで客席係の従業員の定着率が悪く、年中募集広告を出して、人を募った経験がある。小さなサイズの組織はどうしても影響力のある指導者の意向が強くなる傾向がある。

組織と個人

人事制度との関係

組織は業績と継続性の関係で人事制度をデザインしている。したがってサービスのよい組織を形成するためには、長期的によりサービスの評価が得られるような処遇であるとか評価制度をつくる必要がある。提供されるサービスは冒頭で述べた通り「無料」であり、販売員にはリターンがない。よいサービスを実践するか否かは販売員に委ねられている。よいサービスをする販売員という評価が報酬以上に販売員が所属している組織から認められるような仕組みが求められているのだ。

また、明文化はされていないが、職場のNorm＝「規範」の管理が重要である。筆者はある時、応酬話法（顧客対応を行うための標準化された基本的なセールストーク）を茶化す先輩社員の反応を見て、ならば、新入社員教育の前に、先輩社員に「新入社員指導員」なるバッヂを装着させ、先輩社員に新入社員の教育（OJT）を担当させた。人事部は、後日、新入社員と先輩社員をセットで呼び出して、どの程度、新入社員の指導が徹底できたかのチェックを大勢の前でやらせたことがある。「規範」を逆手にとって見たが想像以上に効果があった。

よいサービスのできる販売員の採用

よいサービスを提供できる販売員を育成するためには、組織と仕組みをしっかりとつくること、規範を上手に活用することが重要である。一方、その素

質をもった販売員を採用することも不可欠である。

素質とは顧客とよい関係をつくることを自己目的とする人材のことである。要は、顧客とシンクロできる能力と雰囲気をもった人材の採用である。筆者は採用に当たって、面接のシートに「適正あり」あるいは「(販売員としての) 雰囲気あり」と書くようにしている。一時期、高校生の採用に当たって、日本中の高校を回って適正のある人材を求めて歩いたが、十分成果が得られたと思っている^(注4)。

特定・不特定から見た「サービス」

サービスはB to Bであれ、B to Cであれ、基本的に人間が対象であるから多くの場合1対1で行われる。しかし、組織対組織のように複数同士で行われるケースもある。まず、サービスを提供するサイドからみると、入場券や搭乗券のように先に金銭の授受がなされている場合と予約がなされていない場合に分けられる。予約の内容が事前に分かっている場合、その予約を正確にこなせばよい。ところが、予約がなされていない場合、商品のプレゼンテーションなり、応対を満足させてからでないと業績の向上に結びつけることができないという特徴がある。

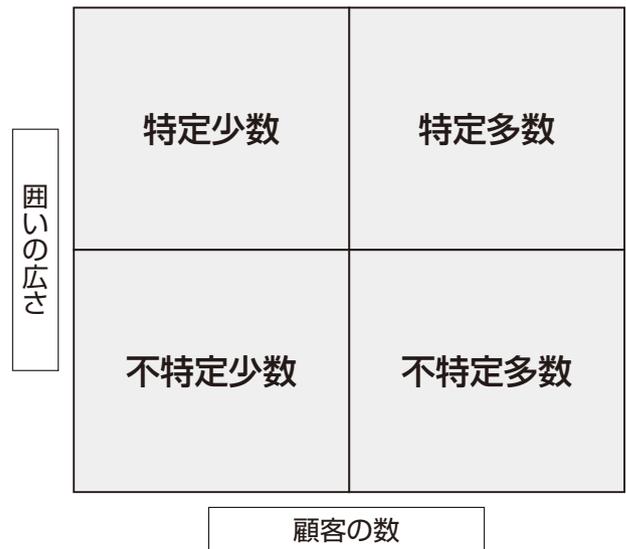
図は「顧客が少数か多数か(顧客の数)」と「サービスを受けることが確定しているか否か(囲いの広さ)」という二つの基準でサービスを分類したものである。

特定のグループ

特定少数のグループ

特定の顧客のみに与えられる権利を有するグループで、員数が少数である。例えば、ゴルフ場や乗馬クラブ、会員制のバー、スポーツクラブ、弁護士事務所等がこの類である。このグループの場合、目的がはっきりしており、目的と無関係な集まりではないので、サービスの内容を提供者と受益者との間で共有しやすいのが特性である。

図 顧客の数と囲いの広さで見るサービス



資料：筆者作成

特定多数のグループ

このグループは、特定少数に比べ、サービスの対象となる人が大勢であることが特徴である。しかし、サイズは大きくなるものの、サービスを決定づけるものが事前に決まっている業種でもある。その特定という予約がなされている場合の集団は、鉄道や飛行機の搭乗者のように数百人におよぶものや東京ディズニーランドのように数万人にもおよぶものもある。このグループの場合、飛行機の出発が遅延したり、電車の運行がストップしたりする場合、客は猛烈な勢いで怒り出す。搭乗券や切符といった予約券が手元にあるにもかかわらず、サービスが受けられないため怒りが増幅するのである。

不特定のグループ

不特定少数のグループ

不特定というのは、客との間で取引が確定しておらず、サービスの提供を受けるための事前の予約もない状態である。ビジネスの場に入入りするに当たって何らかの制約、例えば入場券やある物品の購入などを義務付ける制約がないグループである。また、カフェやブティック等もこのグループに所属する。

制約がない分、サービスについて提供者や受益者の双方が選択的なある種の権利を有するので、サービスをするかどうかについて販売員が個別選択的な行動をとりやすい^(注5)。

不特定多数のグループ

このグループはサービスを受けるか否かが未確定で、なおかつ、客の人数が大勢である特性が考えられる。例えば、百貨店やスーパーマーケットのような業態があげられる。このグループに携わる販売員は、予約のないまま自らのサービスの提供が取引の成否を決定する要素となるため「当てのないサービス」の提供を強いられる。販売員はとりわけストレスにさらされる。

加えて、不特定なグループはサービスを提供するというフィールド、つまり店内と店の周辺もサービスの対象となるのかが不安定である。通常、物品の販売は大半がこの不特定多数のグループに属するが、管理者の指示は単なる精神論や数値目標だけに終わりやすいので注意を要する。

クレームと「サービス」の関係

サービスがよい店と評価され、クレームがないのが店としては理想である。しかしながら「クレームがゼロの店のシャッターは閉まっている」とも言われるように、接客をすれば何らかの形でクレームが発生する確率は高くなる。しかし、その確率を少しでも減らし、客の喜びを少しでも引き出そうとするのがサービスの精神である。

組織目的との関係

ある市役所から講演の依頼を受け、120分にわたる講演が終了した際、受講者の一人から「我々の世界は先生の言われることを実践したら身が持ちませんね。なぜなら、市役所に来る市民は何らかの課題を抱えて来庁するわけで、その人に親切丁寧にしたらドンドン市民が来てしまい、仕事になりません」と言われたことがある。翻って、市役所に行って手

続きが終わると、市民は職員から「ご苦労様でした」と言われる。決して「ありがとうございました」とは言われないのである。同じ仕事であっても利益を上げて組織を維持しようとする組織と、市役所や鉄道のように、公共性の高い組織ではサービスに対する捉え方が異なる。

クレーマーとの関係

サービスの実現に向けて一番重要なのは何であろうか。顧客との接点にある販売員と考えるのが一般的であるが、実はサービス向上の鍵は上司や会社のシステムにある。全販売員が「サービス」に賛同し、これを実現できるならば組織として一つの理想郷になろう。そうすれば、70%の顧客は感動するだろう。しかしながら、30%程度の顧客は必ずしもそうはならない。得てして「サービスNo.1」なる標語を掲げ、顧客に対して最高のサービスを提供しようという掛け声をかけるのはよいが、No.1を目指すには上司やシステムの存在が重要である。

例えば、レアケースではあるが、小売店には笑顔で応じた販売員に好意を感じ、足しげく通ってくる顧客がいる。特に若い女性の従業員が接客をすると、自分に対する好意をもっているなどと誤解をする顧客が少なくない。そのような場合、敢然として上司が立ち向かってくれるという保証がなければ販売員によるサービスの確立は難しいと考えなければならない。

クレームの対応組織について

筆者は何百ものクレーム案件に対応してきた。最近の傾向として、問題が発生した場合、店頭での対応に満足できず、会社の責任者の対応を求める顧客が多くなってきた。ややもすると解決に当たった責任者自身も2次クレームに巻き込まれる。「東芝クレーマー事件」^(注6)を契機に、クレームの情報を共有する、あるいは会社として対応を一元的にするなどの理由から「お客様相談室」というセクションを設置する企業が登場した。このセクションを設けたことで企業・組織としてクレームを効率よく処理し、

各セクションの負担軽減を図れるようになった。店頭の担当者は「お客様相談室」というシステムがあるおかげで、クレーム客に対して「これから先は専門部署での対応になります」と対応すればよいため心理的に相当解放される。しかしながら、合理的ゆえにクレームの真意を見逃したり、顧客の深層心理から離れてしまったりする危険性がある。

問題はなんでもかんでも「お客様相談室」に振るのではなく、できるだけクレームの発生場所の担当者が解決するという姿勢が重要であるというのが筆者の考え方である。謝り方に長けた部署である「お客様相談室」の充実は、一方で、クレームは固定客づくりの出発点といった発想から遠ざかってしまうということも忘れてはならない。

まとめ

以上述べてきたように、サービスを戦略として策定していくためには、自分たちの組織のサイズや取扱商品、経営者の考え方をよく整理し、管理者と販売員が理念を共有しなければ成功はおぼつかない。サービス向上運動に一度着手すると後戻りができない。サービス向上運動が成果を上げないのは、ややもすると「正直者が馬鹿を見る」といったネガティブ・ファンタジー^(注7)が蔓延^{まんえん}するからである。百貨店とファストフードのサービスを比較しても全く無意味なことは明らかである。ファストフードの接客サービスは、提供する商品が限られており、顧客とのやり取りは基本的には一つの脚本でできることになる。したがって、アルバイトでも速修できるが、百貨店のサービスは商品毎に何千ものアイテムがあり、そうなると何千もの脚本が必要となる。しかも、食品、衣料品、化粧品、雑貨等を横断的に統一するとなると、理念は一つであるがアプローチは無数にある。一方で、顧客の要求は千差万別であり、しかもその答えは顧客が握っている。

さらにサービスの向上は販売員のモチベーション

に委ねられている。ナサニエル・ブランデンは人間のモチベーションを構成する「セルフ・エスティーム (self-esteem)」= 自尊心には二つの要素があるとしている。一つは自分が有能であるという実感と、もう一つは、自分は価値がある人間であるという実感である。高いセルフ・エスティームがある時は満たされた人生が送れるという自信が感じられるもので、自分が有能であり、価値があると感じるのである。一方、セルフ・エスティームが低いと一人の人間として間違っているという感情を抱く。「サービス」を実践する販売員が組織の中で大事にされ、尊敬されていること、それが「小売業における人的サービスの戦略」の骨格なのである。

(注1) 詳細は多田應幹「小売業の人的サービスについて」(『桜美林論考ビジネスマネジメントレビュー』第4号、2013年)を参照のこと。

(注2) サービスの特徴および機能については㈱ビジネスコンサルタントの分類に依拠している。

(注3) 百貨店のサービスについては、敷田正法『一流のサービスは感動を生む』(幻冬舎ルネッサンス、2014年)を一読することをお薦めする。

(注4) この考えは『サービスが伝説になる時』の著者で、当時ノードストロームの人事担当副社長をされていたベッツィ・サンダース氏の影響を受けた。サンダース氏はニューヨーク中の小売業の優秀販売員をリストアップした分厚い手帳を携帯し、適宜販売員のヘッドハンティングをしていた。

(注5) 個別選択的なケースとして、京都の先斗町などの飲食店でよくみられる光景がある。誰かの紹介がないと客として受け入れないので、入口に「一見の客、お断りします」等の表示をしてある。

(注6) 1998年12月、家電量販店で東芝の製品を購入したユーザーが、製品の点検・修理の依頼をしたところ、たらい回しされたあげく、東芝の「渉外管理室」担当者が暴言を吐くなどの対応を行ったとして、電話応答を録音した音声ネット公開したことで不買運動にまで発展した事件。

(注7) まだ何もやってもいないのに心配や悲観をしてしまう否定的な幻想や感情のことで、過去の成功体験や失敗に照らし、いかに現在の施策や戦略がダメであるかを増幅して語ること。

売り切ることを追求して 急成長する生鮮食品店



(株)八百鮮

代表取締役
市原 敬久

企業プロフィール

- 代表者 市原 敬久
- 創 業 2010年
- 資本金 1,000万円
- 従業者数 25人
- 事業内容 青果・鮮魚の小売
- 所在地 大阪府大阪市福島区吉野2-11-18
- 電話番号 06 (6444) 4553
- U R L <http://yao-sen.co.jp>

大阪府大阪市で青果と鮮魚の小売店を営む(株)八百鮮は、創業から間もないものの急成長を遂げている。開店から途切れることなく顧客が訪れ、夕方にはほぼ全ての商品が売り切れるという。人気の秘密はどこにあるのだろうか。

短期間で繁盛店に

10時の開店と同時に商店街の一角で威勢のいい呼び込みの声が響きわたる。活気に満ちた売り場に、多くの顧客がひきつけられ、次々と店の中に入っていき、新鮮な商品が次々に売れていき、昼過ぎには商品も少なくなる。14時ごろになると早くもタイムセールが行われる。16時には完売してしまうことも多い。

これは、同社の売り場で毎日のように見られる光景だ。同社が大阪市内に1号店をオープンしたの

は、2010年12月のことである。現在は3店舗を展開しており、どの店舗も多くの来店客でにぎわっている。月商は3店舗の合計で5,000万円を上回っている。

売り切れ御免のスタイルで顧客を呼び込む

急成長する同社だが、創業当初から順調だったわけではない。社長の市原敬久さんが創業時に最も重視したのは、価格の安さだった。売り場面積が20坪ほどの小規模店舗を選ぶことで、家賃や光熱費を抑えた。

ところが、出店した商店街にはすでに同業者がいるうえ、商店街の近くには安売りを武器とする大手スーパーがひしめいている。価格競争の厳しさは市原さんの予想をはるかに上回るものだった。1日の売り上げが10万円にも満たない日があるなど、厳しい経営状況

が続いた。

ある日、市原さんはいつもよりも上物で値段の高い白菜を仕入れて販売した。その白菜を買った顧客から、後日とても新鮮で美味しかったと感謝の言葉をかけられた。このとき、なによりも鮮度を優先させることで、ライバルとの差別化を図ることができるのではないかとこの考えが浮かんだ。

鮮度を追求していけば、最も理想的なのは、「全ての商品がその日の朝に仕入れたもの」という状態である。しかし、実現させるには、売れ残った商品を廃棄しなくてはならないため、多くのロスが生じてしまう。廃棄ロスを無くすには、仕入れた日のうちに売り切ってしまう必要がある。

一方で、商品を売り切ることは、せっかく来店してくれた顧客に商品を販売できないという機会ロスが生じることでもある。避けたほ

うが望ましいと考えるのが普通だ。

しかし、市原さんは鮮度を追求するうえでは機会ロスは仕方ないと割り切り、売り切れ御免を追求することを決断したのである。

売り切る仕掛けとして実践したことは2点ある。

第1は、店舗運営にコストをかけないことである。売り切れ御免を実現するには、鮮度の高いものを揃えるだけではなく、顧客の納得する価格に抑える必要がある。そこで、値札をダンボールで作ったり、陳列方法を手間のかからない平積みにしたりして、経費を徹底的に削減した。ここで捻出した資金を仕入れに回すことによって、鮮度の高い商品を納得感のある価格で店頭に並べることが可能になった。

第2は、タイムセールของやり方を工夫することである。同社は16時には売り切ることを目標に前寄りにタイムセールを行う。夕方には半額の値札の付いた商品もある。だからといって、顧客がみなタイムセールを待っているわけではない。同社の商品は品質と価格のバランスが取れているため、タイムセールを実施するまでもなく売り切れるものが出てくる。その後に来店した顧客は、欲しい商品がすでに無くなっているという経験を味わい、次回はもっと早く店に行こうと考える。その結果、顧客の来店時刻が早まり、商品が前寄りに売れる。これが売り切る可能性

を一段と高めるのだ。

早い時間に売り切ることができたら、次はもう少し多く仕入れをしたくなるものだ。しかし、同社は得られるはずの売り上げを捨ててまで、毎日確実に売り切ることを優先する。こうしたきつぷの良いい販売スタイルも店の人気を高める要素となった。

売り切れ御免の販売スタイルに変えて以来、同社は多くのファンを獲得し、2012年3月に2店舗目、2014年4月に3店舗目を出すまでになった。

顧客とのコミュニケーションがファンをつくる

同社の店頭では以下のような情景が珍しくない。

「近くの百貨店にこんな美味しそうな果物があったわよ」「じゃあ、明日仕入れておきます」。やり取りがあった翌日には、その果物が本当に店頭で並ぶ。これを見て顧客は驚き、満足し、同社のファンになっていく。

こうした機動的な対応が可能になっているのは、店頭で販売をする担当者が仕入れを行っているためである。複数の店舗をもつスーパーでは、仕入れと販売の分業が一般的だ。仕入れ担当者が近隣の店舗の分をまとめて仕入れ、各店舗に分配する。一括で仕入れるほうが、値引きしてもらえり、仕入れ担当者の人数も少なくすむので効率的だ。



店内のにぎわう光景

しかし、市原さんは顧客との何気ない会話を通じてニーズを把握し、品揃えに反映させるほうが大事だと考えている。そして、その実現のためには多少効率性が犠牲になってもやむを得ないと割り切っている。

店頭で販売を行う担当者が仕入れを行っていることは、顧客に安心感ももたらす。食品の安全性に関心が高まっているなか、商品を仕入れた本人から直接、産地などの情報を確認できるからだ。販売する方も、朝自分でいいと思って仕入れた商品ならば説明するときの勢いが違う。おのずと店舗での会話も弾む。

同社では各店舗の仕入れ担当者に大きな裁量を与えている。したがって、店舗ごとに個性の異なる品揃えとなっている。3店舗を回るコアなファンも少なくない。

「売り切る」「顧客とのコミュニケーションを大切にする」という方針を貫くためには、割り切るべきところは割り切る。こうした市原さんの姿勢が魅力的な店づくりを可能にしたといえる。

(木川 亮)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第23回

過ちを繰り返すのが過ち

過ちの原因のほとんどは、やり過ぎによるものです。遊び過ぎ、ふざけ過ぎ、言い過ぎ、飲み過ぎ、食べ過ぎ、働き過ぎ…。発言や行動をやり「過」ぎれば、「過ち」という事態に陥ります。

今月の章句は、孔子の人間に対する期待を感じさせる教えです。完全ではないわたしたちは、大小の違いこそあれ、誰もが必ず過ちを犯します。しかし、「繰り返さなければ過ちとは呼びません」という励ましの言葉なのです。わたしも多くの過ちを犯してきましたが、『論語』のおかげで同じ過ちを繰り返すことは減っています。

失敗を生かす

過ちを生かす、失敗から学ぶ、という格好いいフレーズがあります。最も効果的な成長の方法ですが、言うは易く行うは難し。いかに難しいことか、具体的に考えていきましょう。

誰かにとって不都合な事象が表沙汰になることをきっかけに、認

過ちて改めざる、是を過と謂う

えいれいこう
～衛霊公第十五より～

トラブルの原因は自分にあることを知りながら、言い訳し改善しないことが本当のトラブルです。真の原因を探求し、改善していきましょう。そうすれば、あなた自身の成長や周囲からの信頼獲得につながります。

識、自覚、自省、改善という四つのステップをすべてこなしてはじめて、失敗から学んだといえます。

まず第1は「認識」です。発覚した事象に対して確かに問題であると認識することです。これが難しい。

第2に「自覚」です。原因の一端は自分にあると認めることですが、一層難しくなります。責任を追及されたくないばかりに「すべては〇〇が勝手にやったこと」などと弁解し、責任を回避しようとします。そんな人のための教えが「小人の過つや必ず文る」（子張第十九）です。「だめな人ほど「文」、つまり言い訳や弁解をするものだ」との戒めです。

第3は「自省」です。真因は自分のどこにあるのかを探求する行動で、至難の業です。責任は認めただけが悪いわけではないし、不可抗力だったと自省を拒絶するのは。

「吾未だ能く其の過ちを見て、内に自ら訟むる者を見ざるなり」（公治長第五）とは、「過ちを認めておきながら、自分の心の内を省みる人を見たことがない」と嘆い

た孔子の言葉です。

最後に「改善」です。「自省」で自分の何が真因なのかはわかりました。あとはそれを改善するだけなのですが、非常に難しい。孔子は「過てば則ち改むるに憚ること勿かれ」（学而第一）と言いました。憚るとは躊躇すること。いざ改善となると面倒くさくなるものですが「十分に反省はしたと終わりにするのではなく、すぐに改めよ」と。

以上のステップをすべてクリアしたとき、今月の教えを実践したことになります。本当に難しいことですが、取り組まなければ、あなたの中にある過ちの真因はそのまま。過ちも、繰り返すうちに雪だるまのように、いわば「うそつきは泥棒のはじまり」の如く大ごとになります。

ビジネス論語スクール 主宰

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

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。（一財）岩崎英文化財団理事。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。

連絡先はaoyagi@rongo-school.com



エイミー・C・エドモンドソン 著
野津 智子 訳

チームが機能するとはどういうことか —「学習力」と「実行力」を高める実践アプローチ—

英治出版 定価（本体2,200円+税）



解が示されている。

著者は20年以上にわたって多様な人と組織を見つけてきた研究者である。永年の研究成果をもとに、チームを機能させるリーダー像について、人間心理にかなった切り口から探究しているのが特徴だ。ケーススタディーも豊富に含まれているため、チームが機能するとはどういうことなのか、具体的にイメージできるようになっている。

本書では、チームが継続して成果を出していくためには、ミッションを遂行しながらも自己成長に向けて主体的に学習する必要があると説かれている。そのためにリーダーが果たすべき重要な役割として掲げられているのは、チームにおける「心理的安全」の構築である。心理的安全とは、リーダーを含めたチーム全員がそれぞれを真に認め合い、自らの意見や提案を何の躊躇もなく正直に発信でき

る環境のことをいう。

リーダーは、心理的安全を構築するために、失敗は学習する機会であることをメンバーに強調する必要がある。積極的なリスクテイクから生じた失敗には罰を与えず、失敗と有意義に向き合うことを促していくことで、ミスを恐れぬ精神的な活動が生まれてくるのだという。一方で、どんな行為が非難に値するのか明確に示す必要がある。望ましい行為とそうでない行為の境界をはっきりと認識することで、メンバーは不安を感じることなく、自らの判断のもと行動できるようになっている。

昨日正しかったことが今日正しいとは限らない現代において、万能のチーム像は存在しないのかもしれない。しかし、経営者それぞれが目指す理想のチーム像はあるはずだ。本書はその道標となる一冊といえるだろう。

（佐々木 真佑）

チームにはリーダーとメンバーが存在する。企業においては、上司と部下、経営者と従業員などと言い換えられる。企業というチームをリードする経営者のなかには、メンバーをどう導いていくべきなのか、日々葛藤されている方も多いただろう。

現代は、目まぐるしい変化に満ちている。そのなかでしなやかに生き抜くことができるチームとは一体どういうものなのか。本書には、この問いに対する著者独自の

非常用圧縮毛布「EB-201」

足立織物(株) 兵庫県多可郡多可町中区安楽田511
TEL 0795 (32) 0437 <http://www.atec1945.co.jp>



非常用圧縮毛布「EB-201」は、縦200センチメートル、横120センチメートルの毛布を、独自の真空パッキング技術を用いてA4サイズにまで圧縮したものです。全ての面がフラットになるように圧縮されており、平時は箱に入れて本棚や引き出しに収納可能。非常時に袋から取り出せば、ふわふわの毛布に早変わりします。明るいオレンジ色にカラーリングされているので、遠くからも目立ち、救助を求める際にも役に立ちます。

EB-201を開発した足立織物(株)は、ハンカチやタオルの製造を主力としていましたが、安価な輸入品との競合が激しくなり、売り上げが低迷。差別化を図るべく、2004年には真空圧縮タオルを開発しましたが、思うようにニーズをとらえることはできませんでした。

転機となったのは、2011年3月の東日本大震災でした。震災直後、帰宅困難に陥った東京の取引先の社長から「災害時に暖が取れる、コンパクトな毛布がほしい」とアドバイスを受けたのです。社長の足立利信さんは、同社の真空パッキング技術を毛布に応用できないかと考え、長女の有希さん、三女の美由希さんとともに開発に取り組んだ結果、2013年7月に発売となりました。

災害はいつどのような形で降りかかってくるかわかりません。万が一の備えとして、本棚や引き出しにEB-201を保管してみてもいいでしょうか。
(山口 洋平)

編集後記

内閣府「社会意識に関する世論調査」(2014年1月)によると、「日頃、社会の一員として、何か社会の役に立ちたいと思っている」人の割合は65.3%を占めます。1984年には46.2%でしたから、30年で1.4倍に増えました。

とはいえ、思いを行動に移すことは難しいものです。社会の役に立つ手段である起業もなかなか増えません。何ができるかわからない、時間がない、お金がない。理由はさまざまです。クラウドファンディングなら、そんな自分に代わって行動を起こしてくれた人を見つけて応援することができます。小遣い程度の少額で、だれでもプチ・パトロンやプチ・エンジェルになれるのです。これって、とてもワクワクすることです。
(竹内)

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ます。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報

3月号予告

日本公庫シンポジウム

中小企業の人材確保と育成

—若い力を伸ばす組織と経営—

論点多彩

(一財)国際貿易投資研究所 客員研究員 新井 俊三

ドイツ企業の競争力とわが国中小企業への示唆

- 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
- バックナンバーは日本政策金融公庫ホームページに掲載しています。
URL: http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html