

調査月報

中小企業の今とこれから

2015 No.078

3



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

日本公庫シンポジウム……………4

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……………38

ドイツ企業の競争力と わが国中小企業への示唆

* (一財)国際貿易投資研究所 客員研究員 新井 俊三



表紙写真：「和食文化のある風景」
醤油蔵（千葉県）

巻頭随想……………2

未来に向けた実験や挑戦が求められる時代

* 伊藤忠ファッションシステム(株) ifs 未来研究所 取締役所長 川島 啓子

海外展開を成功に導くグローバル人材の確保と育成……………16

グローバル人材の育成

* 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

自分の体型に対する意識と体型管理の努力

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

新時代の創業……………22

高齢者の孤独を解消し家族をつなぐ

* 東京都渋谷区 (株)こころみ

中小企業のためのここだけ労務管理術……………26

賃金制度を整備して従業員の貢献を引き出す

* 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、弱い動きが続いている

事業承継で生まれ変わる小企業の経営……………32

播州織の技術を活かし異分野へ進出する

* 兵庫県加東市 阿江ハンカチーフ(株)

マーケティングに生きる心理学……………36

消費行動に身体が与える影響とは

* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から……………37

観る街、買う街、食べる街。課題を解決し台東区を盛り上げる

* 東京商工会議所台東支部 経営指導員 伊東 海

論語から学ぶリーダーシップ……………44

人の生くるや直し 之を罔いて生くるや、幸にして免るるなり

* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー……………45

「地元」の文化力

『調査月報』2014 年度主要記事 目次……………46

今月の逸品／編集後記……………48

未来に向けた実験や 挑戦が求められる時代



伊藤忠ファッションシステム(株)
ifs 未来研究所
取締役所長

川島 蓉子

かわしま ようこ

1961年新潟県生まれ。早稲田大学商学部卒業、文化服装学院マーチャンダイジング科修了。84年伊藤忠ファッションシステム(株)入社。2013年4月から現職。ファッションという視点で消費者や市場の動向を分析している。多摩美術大学非常勤講師、Gマーク審査委員を兼務。日経ビジネス、日経MJ、読売新聞などへ寄稿。『ブランドのデザイン』(弘文堂、2006年)、『伊勢丹な人々』(日本経済新聞出版社、2008年)、『エスプリ思考』(新潮社、2013年)、『社長、そのデザインでは売れません!』(日経BP社、2015年)など著書多数。



伊藤忠商事(株)の傘下で、私がifs未来研究所を立ち上げたのは、2013年4月のことです。多くの企業の方々から「先行きが見えない」「新しい挑戦ができない」「他分野の企業とつながりたい」という声を、数多く耳にするようになったのがきっかけでした。新しい実験や挑戦が必要だと考えたのです。

ifs未来研究所は、100年先の未来を予測するのではなく、10年くらい先の未来を視野に入れ、「使い手である消費者の視点からライフスタイルを発信していくこと」を意図しています。

その視座から見ると、日本の消費者は、先進国の中でもかなり成熟したレベルにあると、私は考えています。多様化したモノの中から、自分の好みに合わせて選び、自在に組み合わせる——たとえば、「ユニクロ」に「ルイ・ヴィトン」を合わせてしまうようなファッションスタイルは、欧米からも熱い注目を浴びています。そしてこれは、ファッションに限らず、食や住といった領

域にまで広がっているのです。暮らしをトータルにとらえ、好みのモノに囲まれて、豊かな気持ちで過ごしたいという意識は、一部とはいえ、確実に広がっている消費の潮流であると感じています。

だからこそ、今後重要になってくるのは、トータルなライフスタイル＝生活提案をすることです。服だけ、雑貨だけ、インテリアだけといった、断片的な発想から生まれた商品やサービスではなく、背景に「こんな暮らし」というストーリーを置いた発想こそが大事になってくるのです。

街を歩いていても、大規模なショッピングセンターやファッションビルなどの商業施設ではなく、知る人ぞ知るような場に小さな路面店を構え、服から雑貨まで^{そろ}揃えているところ、場合によってはカフェを併設しているところが、密かな人気を集めています。ネットがこれだけ発達し、モノがあふれるようになってくると、大規模で多くの店や商品が集合している

便利さだけが価値を生むのではなく、多少不便であっても「こんな暮らし」が実感できる店や商品の価値こそが、改めて問われていると思うのです。

送り手である企業は、自分の専門領域を究める過程で、ともすると狭い視野に陥りがちですが、使い手である消費者にとって、そんなことは関係がないのです。思い切って既存の枠組みを取り払い、一人のお客さんとしての視点を磨いていくことが、大事なのではないのでしょうか。あくまでトータルなライフスタイル＝生活提案という視座から、実験や挑戦をしてみることが求められる時代だと思っています。

また、自分がワクワクしない仕事には、誰もワクワクしてくれないのではないのでしょうか。自分なりの創意工夫を盛り込んで、面白いと思える商品やサービスを世に送り出していくことが、これからの消費者のニーズをとらえていくのだと考えています。



第6回 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—

先般の就職難から足元の人手不足へと、求人環境が大きく変動するなか、人材の確保・育成は、中小企業にとって引き続き大きな経営課題となっている。

日本政策金融公庫総合研究所は、「中小企業」と「人」、とくに企業の今後を担う「若い力」に焦点をあて、第6回日本公庫シンポジウムを開催した。

第1部では、当研究所の主席研究員が、「働く場としての中小企業の魅力」と題し、中小企業就業者の特性分析と企業のあり方について、研究報告を行った。第2部のパネルディスカッションでは、独自の人材戦略を実践している企業の経営者と従業員の方々を迎え、経営側・働き手側の両面から、多様な論点について議論を深めた。

(2014年11月14日、大手町サンケイプラザ4階ホールにて)

第1部 研究報告

働く場としての中小企業の魅力 ～中小企業就業者の特性分析と企業の対応～



日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

海上 泰生（うなかみ やすお）

〈略歴〉 中小企業信用保険公庫、中小企業庁長官官房、通商産業省（現経済産業省）貿易局 課長補佐、OECD（経済協力開発機構）輸出信用専門家会合委員、日本政策金融公庫総合研究所グループ長を歴任し、現職。埼玉大学大学院非常勤講師を経て、現在、横浜市立大学非常勤講師・三重大学非常勤講師を兼務。

本研究に取り組んだ背景は、数年前に顕在化した激しい就職難です。学生の方たちは内定を求めて大変な苦勞をしているのに、門戸を開いているはずの中小企業にはあまり目が向かない。その大きな要因が情報の不足です。中小企業で働くとはどういうことか。働く場としての中小企業の魅力とは何か。そういう情報が不足しているため、踏み出せない。そこで、両者を橋渡しする論考が必要だと考えました。

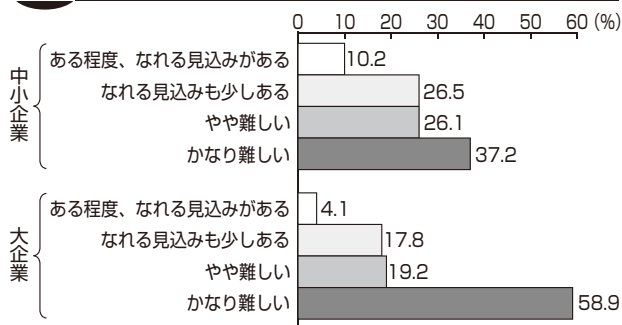
調査手法としては、四つのアプローチをとりました。まず、中小企業および大企業の働き手3,300人の方に対する「就業意識アンケート調査」。次に、中小企業5,620社に対するアンケート調査。加えて、多くの働き手の方たちに直接インタビュー調査を行い、さらに、経営者の方にも個別のインタビュー調査を実施しました。ここから有用な情報を多く得ました。そのなかから、まず中小企業の人材構成を見ていきましょう。学歴別の構成比で見ると、やはり大企業の方が高学歴者の割合が高い。しかし、理科大学卒に限れば、意外に大企業と中小企業の間で差がない、むしろ同じくらいの割合です。次に、都会と地方の中小企業で比較すると、より都会の企業の方が高学歴者の割合が高いですが、理科大学

卒は、だいたい同じ割合になっています。つまり、文科大学卒の方々は、大企業が好きで都会が好きという傾向だが、理科大学卒の方々は、地方でも中小企業の大きな戦力になっているのです。さらに、入社前の状況を見ると、大企業は新卒学生が7割近く、中小企業では転職者が多いですが、うち、大企業で正社員だった方が1割くらい。大企業を辞めて中小企業を選んだ方が意外に多いのです。

ここで、就職・採用の話が出ましたので、働き手の方々が就職時に重視した点について見てみましょう。特徴的なのは、「通勤時間の短さ」「残業の少なさ」「遠隔地転勤の少なさ」「経営者との距離の近さ」などを重視して中小企業を選んだ人が多いことです。いわゆる「スローライフ」「ワーク・ライフ・バランス」という生き方なのかもしれません。

就業者インタビュー結果から、この生活重視のライフスタイルを示す例を探すと、例えば、福岡の男性50歳の方は、「地元にいられることが大事だった。中小企業なら自分のライフスタイルに合わせた仕事選びができる」と指摘しています。他にも、「前職の大企業を辞めたのは、転勤が多いこと」などと回答する方もいて、地元生活重視の志向が伝わります。

図-1 勤務先における役員や部長などに昇進する難易度



資料：日本政策金融公庫総合研究所「就業意識アンケート調査」（以下同じ）

中小企業への就職は、その志向を実現する手段として選ばれたといえるでしょう。

ただ、そうした志向は時の経過とともに変わります。現在と就職当時との比較グラフによると、例えば「通勤時間の短さ」や「異動の少なさ」は、かつて会社探しのときには重視したけれども、「考えてみるともっと大事なことがあるな」と変化が見えます。代わりに、「社員教育の充実」「能力の適正評価」等が重要だとわかってきたようです。この「社員教育の充実」に関連して、「人材育成策として何を実施していますか」という設問と、「御社での人材育成は順調ですか」という設問をかぶせてクロス集計してみました。すると、「技能向上や昇進のためのキャリアパスや成長モデルの設定」を実施した企業では、「人材育成が順調である」という回答割合が明らかに高いことがわかりました。中小企業でこれを実施している企業はさほど多くありませんが、実施すると効果が高いことがわかります。さて、社員が能力や実績を上げていった先には、昇進・昇格があります。この点から、インタビュー調査結果を抽出してみると、中小企業の良い点その2として、「昇進や昇格のチャンスが相対的に大きい」という指摘があります。アンケート調査結果を見ても、大企業就業者の約6割が「(役員・部長になるのは) かなり難しい」というのに比べて、中小企業では「ある程度、なれる見込みがある」が多めです(図-1)。

ところで、素朴な問いですが、働き手は日々何を

図-2 働き手の意識と企業業績の関係

(単位：%)

		業績好調	横ばい	業績不調
中小企業	仕事を通じて日本や世界のために貢献したい	41.6	28.8	29.6
	将来のキャリア構想を実現したい	35.8	31.5	32.8
	個人ノルマを消化・処理したい	26.6	37.3	36.1
	特になにも意識していない	20.9	43.1	35.9
	中小企業の全体平均	27.8	38.1	34.1
大企業	仕事を通じて日本や世界のために貢献したい	46.4	30.4	23.2
	将来のキャリア構想を実現したい	48.3	24.1	27.6
	個人ノルマを消化・処理したい	36.8	33.9	29.2
	特になにも意識していない	25.0	46.9	28.1
	大企業の全体平均	38.2	35.9	25.9

考えながら働いているのでしょうか。年代別に見て、50代の働き手では、日々「仕事上の技術・技能・知識の習得」を心がけているのに対し、20代では「早く終わらせて帰宅すること」が51.7%でトップです。少々嘆かわしく感じる向きもありますが、逆によく正直に答えてくれたとも言えます。

ただし、この意識も、環境や雰囲気によってちがいます。昇進・昇格の見込みがある企業と少ない企業とで差を見たところ、昇進・昇格の見込みがある企業では、「将来のキャリア構想を実現する」「会社にとって新しい技術の開発や販路の開拓を進めたい」「会社の成長・会社全体の目標を達成したい」などと意識しながら働いている割合が、明らかに高いことがわかります。

でも、こうした意識で働くからどうなの…という疑問もあります。そこで「日々働くうえでの意識」を問う設問に、「会社の業績は好調ですか」という設問をかぶせてクロス集計してみました。すると、「将来のキャリア構想を実現したい」と意識しながら働く方々の会社は、業績好調企業の割合が高い(図-2)。これは大企業においてもほぼ同じ傾向です。

さらに、「仕事を通じて日本や世界のために貢献し

たい」という崇高な気持ちをもちつつ働く方たちの会社も、明らかに業績好調が多いのです。働き手の日々の意識が会社の業績にまで影響を与えているという一つの事実です。

さて、「中小企業の魅力」に戻って、第3弾は、「社内コミュニケーションの充実」です。「自分の意見が会社に通じたりして、働きやすいし、頑張りやすい」などと指摘する方が、多くいます。これに関連したクロス集計で、「社長と話をする頻度」と「今の仕事は好きですか」という設問を重ねてみると、経営者とのコミュニケーションが豊かな人ほど、仕事に対する好感度が高い。つまり、モチベーションが高いという結果が出ています。

続く「中小企業の魅力」第4弾は、「大企業と比較した自由度・自己実現性」です。「中小企業だと全部自分で決められるので、『これは俺が作った』と言える。大企業だと、『これはうちの会社で作った』になる」とか、「規模的な満足度は大企業の方があると思うけど、自身のやり甲斐^{がい}を考えたら絶対に中小だ」などという見解が示されています。

ただし、中小企業には、もちろん課題がある点も言及しなければいけません。例えば、大企業と比べた中小企業の弱みとしては、「プロジェクトの大きさ」「給料」を挙げるほか、「同期がいないので競い合う人がいない」などがあります。また、本音の話として、「ワンマンな社長がいる同族会社なので、誰も意見が言えない」ことや、組合がないことに不満を示す方も多かったほか、「1回人間関係が崩れると大変そう。社員が少ないと、異動しても顔を合わせる」といった心配事もあります。経営者の方々は、社員にこうした声があることを理解のうえ、改善を図る必要があります。

最後に、中小企業の魅力というよりも、中小企業という存在が受け皿になっている点について、取り上げましょう。それは、「大企業ベースでは、おいそれと転職できないが、中小企業ベースなら、転職しやすい」「転職ありきくらいの人なら、むしろ中小企

業は良い。中小企業を乗り換えて、スキルアップしていった方が、将来的に需要のある人間になれる」という考え方があります。転職志向者にとって受容的な役割を中小企業が担っているのです。

インタビューやアンケートだけでは現実感が不足しますので、優良企業事例を一つ紹介します。静岡県浜松市にある国本工業(株)は、これまで無理とされてきたような形状・加工法・価格をプレス加工で実現する技術力をもっており、ときには金属塑性加工の理論限界値を超えた数値を実現し、専門の大学教授が学会で発表を希望するほどです。そんな同社の技術力を認めたあのトヨタが、異例にも、当時従業員数30名程度の同社を相手に直接取引の口座を開いてくれた。直接取引を認められた中小企業です。

この企業の人材育成の特徴は、一言でいうと、技術に対して非常に粘り強いところです。とにかく粘ることで絶対何かが得られる。「できませんでした」という報告ではなくて「ここまではできました」と報告させる。同社内には、身近な先輩や同僚が苦労に苦労を重ね、粘りに粘って、無理と言われたことを最終的に成功させた体験があふれている。それを後輩たちが真似をして、簡単にあきらめない粘り強い社風が生まれたのです。社内の空気が人を育てる、そんな好事例を紹介いたしました。

まとめますと、働く場としての中小企業の魅力とは、①地元密着型のライフスタイルを支えている、②小さい組織ゆえに昇進・昇格・枢要な地位の獲得のチャンスがある、③身近な経営と社内での豊かなコミュニケーション、④高い自由度と自己実現・多様なスキルが獲得できる、⑤転職を前提とした生き方を支えるレセプターとなっている、という五つです。一方、現実的な課題として、「ワンマン体制」「ガバナンスの不備」「組合を含めた組織体制の未整備」などが挙げられます。働き手の意識を尊重して、こうした課題を克服していけば、中小企業の魅力はいっそう高まることでしょう。

以上、ご清聴いただき、ありがとうございました。

第2部 パネルディスカッション

若い力を獲得し、輝かせる経営とは ～社長の思い・社員のやる気～

社員の力を生かし企業の力に

(海上) 第2部では、人材の確保、育成に積極的に取り組まれている経営者3名をお招きし、ディスカッション形式で掘り下げます。まず、各社の事業概要をご紹介します。最初に、製造業界から(株)松阪鉄工所の安西秀一社長^(注) お願いします。

(安西) 当社は三重県津市で、建設関連の作業で使う工具の製造・販売と工作機械関連の仕事を行っています。1916年に創業し、従業員は209名で、開発から製造までの一貫生産が特徴です。100%子会社の販社を通して、国内・海外に販売しています。

作業工具部門については、他社からの仕入れ商品やOEM調達品、またはマーケットの大きいベンチやドライバーなどは扱わず、早くからオリジナル商品の開発に力を入れてきました。

一方、工作機械関連の仕事としては、マシニングセンター用の治具の設計製作と、マシニングセンターを並べた生産ラインの立ち上げをしています。個別受注生産であり、厳しい短納期の仕事です。もともとは85年にマシニングセンター用治具の設計製作からスタートしました。当初は余剰人員の活用の意味もありましたが、その後、マシニングセンターのラインの立ち上げを手がけたのがきっかけとなって飛躍し、今や会社を支えています。顧客のほとんどがASEANの日系企業の工場で、社員の誰かが海外現地に出張する必要があります。

(海上) 同社は、世界の標準型になっている製品群を多数擁し、しかも、社内で金型の設計・製造から

最後の販売までオールマイティーな体制を整えているとのこと。何か背景があるのですか。

(安西) 東大阪を中心とする関西地区と新潟県三条は、作業工具の主要生産地でもあります。機械金属産業の社会的分業に恵まれています。しかし、当社のある三重県津市は機械金属産業が少なく、自分たちでやらざるをえなかったわけです。それが習性になって社内で何でも賄う形態になりました。

(海上) 次は、小売業界から(株)テヅカの手塚剛一社長です。お願いします。

(手塚) 当社は地元宮崎で「靴のテヅカ」という商号で知られています。私の祖父が靴を作る技術を学び、1921年に靴店を創業しました。戦後、2代目の父が仕入れ販売の形態に転換し、3代目の私は多店舗化を図り、現在九州で29店展開しています。

店舗はショッピングセンター内に展開しているインショップ型店舗と郊外型の路面店に分けられます。インショップ型店舗はレディース中心、郊外型は幅広いファミリー対応の品揃え^{しなぞろ}です。商圈を拡大すること、企業のレベルアップを図ることを目的として、他県にも出店し、競争に勝ち抜く努力をしています。

仕入れは、店長の采配で店の個性を出しています。インショップ型店舗は、20～40代の女性をターゲットとしていますが、各店が商品構成を工夫し、店長の個性を生かして売れば良いという方針をとっています。例えば、宮崎のある店舗は店長自ら店頭に立ってセールを行う方法が得意ですが、博多のある店舗は上品に単品陳列をして丁寧に売る方法をとっています。

店頭に置く商品の数は、お客さまから最もきれい

に見える数を割り出しており、効果も上げています。

当社は、地方の中小企業として、急がず、無理をせず、きちんと出店をしてきました。40数年間赤字を出したこともありません。

社員を大切にし、人材の育成を続けてきたことがベースとなって今日があると考えています。

(海上) 大手企業も攻めてきていると思いますが、これに対応できる競争力の源泉は何ですか。

(手塚) 大手ではセルフ販売や、パート社員によるマニュアルに従った接客が多いのですが、当社は地元に着した正社員、地域限定社員による接客販売を強みにしています。お客さまと顔見知りになったり、宮崎の方言を使うなどフレンドリーな接客が特徴です。雑務はできるだけ本部で行い、店頭のスタッフが接客に専念できるように努めています。しっかり接客することで、店舗が賑わって見えて、新しいお客さまが入店してこられる効果もあります。

(海上) 続いて、サービス業から、しのはらプレスサービス(株)の篠原正幸社長です。

(篠原) 当社の設立は1978年。千葉県船橋市に本社があり、社員は200名です。金属を成形するプレス機械のメンテナンス・エンジニアリングを展開しています。

メンテナンスは、修理、保守点検のイメージが強いと思いますが、当社はそれのみならず、機械の生産性や安全性、可能性を高めるエンジニアリングを展開しています。レトロフィットといい、かつて他社が作ったものを当社が独自技術でお客さまの希望に応じた形に変えるものです。サービス業と製造業がミックスされた分野であり、ユニークな市場です。

これまで当社は、プレス機械のメーカーから部品や図面を調達せず、自力で構造を解明して部品を造り、修理・改良を行ってきました。ところが、2年くらい前から、メーカー数社から一緒にやらないかとアプローチを受けるようになりました。例えば、(株)IHIは、実は車のボディーを造るような超大型プレス機械のメーカーでもあるのですが、メンテ

パネリスト

(株)松阪鉄工所 取締役会長

安西 秀一 (あんざい しゅういち)



〈略歴〉

1977年 (株)松阪鉄工所入社
1989年 同 専務取締役
1996年 同 代表取締役社長
2014年 同 取締役会長

(株)テヅカ 代表取締役社長

手塚 剛一 (てづか こういち)



〈略歴〉

1970年 (株)手塚本店入社
1984年 (株)テヅカ
代表取締役社長
1991年 (株)手塚本店
代表取締役社長
2000年 宮崎商工会議所副会頭

しのはらプレスサービス(株) 代表取締役社長

篠原 正幸 (しのはら まさゆき)



〈略歴〉

1989年 しのはらプレスサービス(株)
入社
取締役工場長
1995年 同 専務取締役工場長
2014年 同 代表取締役社長

コーディネーター

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

海上 泰生

(うなかみ やすお)



ナンス部門が縮小気味になってしまっているなか、当社にアプローチがあり、パートナーシップを結ぶことになりました。こうした動きが最近のトレンドです。それぞれが認め合ったうえで、お互いに新しい市場をつくろうという動きです。

当社のこのビジネスが世界にも通用すると考え、積極的に海外展開しようと、アメリカのオハイオ州に営業所を構えました。修理だけではなくレトロフィットまでやるとなると、設計や開発、工場や営業、管理の各部門が必要であり、現時点では4部門17部体制で運営しています。国内の営業所は15カ所あります。

メーカーの川下にメンテナンスがあるのが通常の考え方ですが、当社は川下から川上へ上っていくということで、一つ一つ事業展開してきました。サービス業の同時性、無形性、非反復性を克服するため、全国のネットワークや情報、社員を積み上げ、今の組織になっています。

当社の理念は、社員一人ひとりが仕事を通じて自分の可能性を見出し、自ら尊敬できる人間に成長することです。さらに、そうした社員によって、修理に留まらず、顧客の潜在的なニーズをくみ取って付加価値の高いエンジニアリングを提供していく。この二つを掛け合わせながら、日々仕事をしています。

(海上) メーカーの新製品を上回る機能まで搭載できるそうですが、そんなことまでできるのですか。

(篠原) メーカーには、思想やブラックボックス的なところがありますが、当社は、機械を自分たちなりに分析し、独自の技術開発力を駆使して商品化できます。ですから、オーダーメイドに近い機械に作り変えてほしいという要望もあります。

人を確保し育てる

(海上) これからは、「人材の確保、育成」について掘り下げます。それぞれ競争力をもつ3社ですが、競争力における人の果たす役割について伺います。

まずは安西社長お願いします。

(安西) 当社は多品種少量生産ですので、一人の工員がいろいろな機械を扱う、多能工でなければなりません。例えば、海外に行って設計・製作からお客さまの生産ラインを動かすプログラムをつくり、ラインが動く状態にするまで一人でできる必要があるため、幅広く力をつけてもらわなければなりません。

実はリーマン・ショック後、お客さまの一部には、安い現地メーカーを探した会社もあったようです。しかし、短納期で生産ライン上のたくさんの機械を一斉に動かし、しかも、毎回違うものに対応できる会社は他に見つからなかったようで、結局、当社は仕事を確保できました。

(海上) 次に、手塚社長お願いします。

(手塚) 当社の場合、販売力は店舗スタッフの個人的な能力が決め手だと思っています。店や商品が良くても、スタッフの差で売り上げは違ってきます。それだけ人の果たす役割は、小売業では重要です。

社員の中には年間4,000万円以上を売り上げるスタッフもいます。販売実績を上げている社員は、お客さまから気に入られる性格です。何より、モチベーションが高く安定していて落ちないのが特徴です。

(海上) 続きまして、篠原社長、いかがでしょうか。

(篠原) 当社はサービス業と言われましたが、製造業的な要素もありますので、設計、製造加工、生産管理、品質保証、営業という能力も兼ね備えていなければなりません。当然、人の役割は大きいですが、当社は、誰がやっても同じクオリティを発揮するところを大切にしています。

以前、協業相手のプレスメーカーさんとお話した時に、ある技術レベルの仕事ができる人が会社にいるかという話になりました。その会社さんは2～3名だそうですが、当社では、多分60名くらいはいるのではないのでしょうかと答えたら、びっくりされていました。

(海上) 高度な技能工がいる安西社長の会社、スーパー販売員がいる手塚社長の会社、スタープレーヤー

はいないけれどもアベレージヒッター集団である篠原社長の会社ということで、非常に特徴があって興味深いと思います。

では、どのようにして、そうした方々を確保、育成できたのでしょうか。安西社長からお願いします。

(安西) 技術力を高めなければ生き残れないと考えていたので、とにかく人を探すという感じでした。三大都市圏や地元の高専や大学、地元の工業高校を回り、つながりをつくろうとしました。就職サイトなどは基本的に使っていません。

当初はあまり成果がありませんでした。それでも、採用実績ができる、先生の方から求職活動をしている学生に紹介していただいているようで、今では多くの学生から企業訪問があります。

訪問を受けた際には、先輩に当たる社員と顔を合わせる場を設けます。彼らにこういうことを言うようになどと指示はしていませんが、自分たちはいい会社だと思っていることなども伝えてくれ、プラスに働いています。

(海上) 人材育成の方はいかがですか。

(安西) 無垢な状態^{むく}で入ってくれた新人への教育が一番効果があり、また教育しやすいので、入社後3カ月間にわたる新入社員研修に力を入れています。最初の1週間は会社の内容、人事制度など基本的な教育をして、2週目から正式配属までの間に、当社の仕事内容を知ってもらうため、さわり程度ですが、全部門を経験させます。新入社員に毎日実習ノートを書いてもらい、管理職がコメントをしています。さらに、1週間に一度は現場実習レポートを書いて提出させ、指導している課の課長がコメントし、役員、社長まで報告します。研修終了後は、各課の課長の意見を聞き、新入社員との面談を実施し、正式配属を決めます。階層別教育の体系図をつくり、それに基づいて長期的なプログラムをつくっています。

もう一つ、スキルマップをつくっています。各課、各職場にどんな仕事があるのかを細かく網羅し、各人の仕事の習熟度に応じてランク分けを行うもので



す。社員ごとにスキルマップをつくり、年度ごとに目標を立ててOJTを中心にスキルを身に付けます。

(海上) 続きまして、手塚社長、お願いします。

(手塚) 人材確保については、地元での知名度のおかげで、高いレベルの社員が入社してくれます。当社の店員の接客に好印象をもって入社を希望したり、アルバイトをしていた学生を正社員で登用したりするケースもあります。

(海上) 育成に関してはいかがですか。

(手塚) 当社は個人のもつスキルや個性に依存していることが多いので、技術指導は難しいです。マニュアルはないことはないのですが、標準化はあまりしていません。それよりも、社員のモチベーションの維持・向上に努めています。

例えば、他社では、店員は仕入れに関わらないことが多いのですが、当社は年間2～3回、20～30人ずつ社員を連れて神戸を中心にメーカー、問屋に仕入れに行っています。自分で選んだものを自分で並べて販売するという商売の基本を学ぶとともに、それがモチベーションアップになっていると思います。

店舗の仕事は単調な作業になりがちです。単調な仕事を繰り返すには、モチベーションをアップしなければいけません。そのために、社員の1年間のリズムをつくる必要があると思います。



当社は年2回のペースで全体会を開き、食事をしながら交流する機会を設けています。強制ではありませんが、交流を通じて当社の規模や雰囲気などをつかみ取ってもらうことで、雰囲気が良くなります。また、2年に一度、ハワイや北海道などへの慰安旅行も実施しています。実は、売り上げにも影響があって、例えば、旅行を計画した途端に社員のモチベーションが上がるなど、会社や店舗の雰囲気が良くなって、売り上げも増加し、旅行費用の一部は回収できたかなと思います。

(海上) 篠原さんの会社は東京ベイエリアに位置し、大企業と採用が競合する厳しい環境ですが、どのような人材確保策をとられているのでしょうか。

(篠原) 当社もインターネットの就職サイト等を使わずに、学校とのパイプで採用しています。

私は学卒後当社に入ってから、採用活動を担当し、学校に訪問して学生の紹介をお願いし続けました。将来の経営を考えると、必ず人の問題が出てくるからです。どぶ板作戦ではありませんが、最初の年は90校、翌年は180校を回りました。

採用活動のおかげで学校とも親しくなり、最近では地元の学校で企業説明会を単独で行っています。

(海上) 人材育成面ではいかがですか。

(篠原) 当社の強みは標準化に尽きます。人材育成

の面でも同様で、例えば、資格取得についての体系図があります。入社年数に応じ、何をするかを全て決めてあり、取得すべき資格は一通りわかります。技術者育成の場合、最終的な目標は1級技能士となることです。12名の1級技能士が当社にいますが、落ちた人はまだいません。もちろん勉強はしているでしょうが、体系的に順番に従って努力すれば、自然と受かっていくのではないかと思います。

それから、体系図があると、来年は何をするのかわかります。そうするとやはり、多少予習もするでしょうし、後輩たちにもそのことをきちっと教えるのだと思います。

研修の方法は、OJT主体ではあるのですが、教えるときには必ず教科書を使って教えましょう、教科書を使って教わりましょうと、しています。そのマニュアルを私たち自らつくっていくという運動をしています。

当社の教育の姿勢は、「半学半教」です。教える者が師であり、教わる者は弟子である。先輩が後輩から教わることもある。そのことに対して感謝しようということです。

社員への思い

(海上) 次のテーマは、人材に対する考え方の基本です。根本的な思想があると思いますが、篠原社長からお話してください。

(篠原) これは一つの考え方ですが、中小企業に入りたくて入った学生は少ないのではないかと思います。ですから、当社のような中小企業に入った当初は、満足度でいえばマイナスからのスタートでしょう。それなら、仕事を通じて自分たちの満足度を上げようと、社員に向けて唱えています。

標準化と満足度の向上は表裏一体です。個人の技術が会社全体で認められて、それが標準化され、皆が使ってくれる。こういう経験を重ねて、「自分の存在意義があるんだ」という自己肯定を繰り返すこと

が大事なのではないかと考えています。

(海上) 続きまして、手塚社長のお考えをご披露ください。

(手塚) 人材には個人差があります。やはり、販売に向いている人もそうでない人も入社します。ただ面白いことに、販売に向いてない社員もいる方が、意外と店のまとまりが良くて、全体的な効率が上がることがあります。

優秀な人ばかり集めたお店だとかえって、トラブルが多かったり、争ったりして、全体的には成績が下がることもよくありまして、難しいものだと感じます。

(海上) 次に、安西社長お願いします。

(安西) やはり、「人」が全てだと思っています。ですから、入社したからには定年まで勤めてほしいという思いでいます。特に地方では、就業の場が限られるので、雇用の提供こそ最大の社会貢献だと思います。不況でも、基本的に人員削減はしない方針で経営してきました。外部の株主からは苦言を呈せられたこともありましたが、この方針だけは曲げませんでした。

人員削減をしなかったおかげで、ノウハウや技術を社内に維持できました。大企業がリストラを行ったために生産技術力を網羅できず、当社に受注がきたこともありました。規模の拡大よりも、安定的な収益を上げて企業の存続を図りながら地道に雇用の拡大につなげていきたいと思っています。

社員からみた会社と仕事のやり甲斐

(海上) 今回は、特別な試みとして、従業員の方のご意見もお聞きしようと、各社1名ずつお招きしています。社員の立場として、人材育成策や各種の組織運営についてどう感じているか伺います。まずは働くうえでのモチベーションについてです。

最初に、(株)松阪鉄工所総務課長の佐藤法子さんです。もとは教師で、入社後総務課に配属され、手腕



が見込まれて今や総務課長になりました。

(佐藤) 当社には女性が少ないですが、男女差別は感じません。一人ひとりの人柄、能力や適性をしっかり見て人事を行っていることが、社員のやり甲斐に通じているのではないかと感じています。

(海上) 当初英語を生かせる仕事を希望されたそうですが、総務課に配属されて戸惑いませんでしたか。

(佐藤) 戸惑いはありましたが、総務課で裁量を与えられて様々な仕事を任せられ、仕事を遂行する力を身に付けられたので、今では良かったと思います。

(海上) 女性活躍の一つのシンボルのようですね。従業員育成カリキュラムの構築や人材の確保も、最近佐藤さんが中心になって行われていると聞きました。

次は、(株)テヅカの店長の藤原貴史さんです。店舗スタッフとして現場で修業を積んだ後、現在は店長かつ販売も担当しているということでプレーイングマネジャー的な役割をされています。

(藤原) 当社は小売業なので、お客さまに喜んでもらい、また来店していただけることが一番嬉しいです。そして、店づくりや品揃えの一部を任せられるとやり甲斐を感じます。自分が任されているように、スタッフへ心遣いもしていかなくてはと思います。

(海上) 店長だと、日々営業成績など数字面でも頑



張らないといけないこともあるのではないですか。

(藤原) 月に1回全店長が集まる営業会議があり、売上げが伸び悩むとお叱りを受けることもありますが、社長はケアしてくれます。1日の営業終了後、社長からほぼ毎日全店舗に電話があります。その時も数字だけではなく、悩みや困ったことはないかといったフォローもしてくれるので助かっています。

(海上) 最後に、しのはらプレスサービス(株)設計開発本部電気制御部課長の横山貴志さんです。システムの開発のみならず、取引先に行って機械の立ち上げまで陣頭指揮をとられている方です。

(横山) 当社の良いところの一つは、経営情報が全てオープンになっているところです。期首に行う経営計画の説明会で、会長や社長から経費や今後の計画、社員のとるべき行動について直接説明を受けます。こうしたことにより、自分の役割や仕事の価値を理解でき、会社運営に参画しているという自覚をもって仕事に臨めますし、自分と会社の向かう方向が一致し、モチベーションを高くもって仕事に取り組めます。

(海上) 働き手から、情報を発信する機会はあるのでしょうか。

(横山) 説明会では、自らの考えがあればその場で発言できます。また、当社には、「しのはらプレス

サービスニュース」という社内広報物が創業当初からあり、コミュニケーションに欠かせないツールとなっています。毎週発行され、自由に投稿できます。内容は、自分が行った仕事、皆に知ってもらいたい技術的な情報、レクや旅行の報告等です。普段仕事で直接関わっていない人や、同年代の人の活躍を知ることができ、励みになります。

(海上) さて、各社社長のお話では、競争主義というよりも、全体の底上げというか、皆が仲良く、揃って力をつけることが方針のように聞こえます。ただし、ここにいる社員の方々は、恐らく会社のホープだと思いますが、もっと優秀や報酬に差をつけてほしいと思ったりするのではないですか。藤原さんから、お話をお願いします。

(藤原) 変に優劣をつけて、優秀な社員ばかり集めるよりも、販売が苦手な社員もいる方が店の中がまとまり、良い雰囲気になります。販売力のある人には思い切り販売してもらって、販売が苦手な人はサポートに回ってもらったり、ほかのお客さまについてももらったりします。売上げを逃さないように、フォローしてくれるので、少しでも販売力のある人に追いつきたいという気持ちがあれば、全く問題はないと思います。また、そうした協力体制があることによって、店全体の売上げも上がり、良い状況になります。

(海上) この点については、佐藤さんは育成する立場でもあり、評価される立場でもあるので、ぜひお話を伺いたいと思います。

(佐藤) 当社でも能力考課や人事考課をしていますが、多種多様な職種があるため、比較が難しいと思います。すぐに業績が上がる場所もあれば、じっくりと成果が上がる場所もある。そのため、長い目で見て皆が能力をつけられるように、人材育成体系図がつくられてきました。

確かに能力考課を実施することにより、報酬面で若干差をつけています。ただ、社員からは、金銭的な面で報酬を受けるのはもちろん嬉しいが、やった



ことを認めてくれることの方がやり甲斐に通じると言われます。ですから、フィードバック等で社員を見ていくことに力を入れています。

(海上) しのはらプレスサービス(株)は標準化を進めているので、底上げ主義の典型だと思うのですが、社員の立場として横山さんはいかがですか。

(横山) 当社が高い技術をもち続けているのは、技術や知識を標準化して全員のレベルを上げ、そこから次のステップに進み続けてきたからだと考えています。知識や技術を囲い込むと、自分にしかできない仕事に埋もれてしまい、次のステップに進めなくなります。それよりも自分の担当した仕事を誰もができるようにして、自分は次のステップにチャレンジしていく方がやり甲斐がありますし、結果として社員全員のレベルが上がり、会社としても良い方向に行くと考えています。

(海上) この件については、標準化、マニュアル化を人間的なものにしている篠原さんの経営哲学をご披露ください。

(篠原) 当社は、どのお客さまにも同レベルのエンジニアを提供することを理想としているので、それをどこまで追求できるのかということになります。

社員のモチベーションという点では、社員に自分の立ち位置を把握してもらう必要がありますが、ドイツのマイスター制度を参考にし、1級技能士をゴールにしました。そういった意味では全員が目標を達成してくれるのが一番良いのです。

日本の経済が戦後何もないところからここまで来られた勝因は、日本的経営だと思います。皆で助け合って、年功序列、終身雇用で安心して生活できる。



左から佐藤さん、藤原さん、横山さん

その代わり真面目に取り組み、気配りができる。こうした戦法は世界に例がないと思います。今はやりのいわゆる成果主義ではなく、この手法を日本が再評価する時代が来るのではないかと思います。

(海上) (株)松阪鉄工所は、不況下でも雇用を維持した結果、技術やスキルを堅持でき、今やそれが稼ぎ頭になっているという「人を守る経営」が収益に結びついているという一つの優れた事例だと思います。(株)テヅカは、自然体の人材育成でモチベーションをアップさせ、組織の一体感や業績向上にも結び付けるといふ、とても人間的な企業としての好事例でした。しのはらプレスサービス(株)は、社員各自が標準化した技術を向上できる機会をもっており、主役不在なのではなく、社員全員が主役であるという考え方で人材育成をしている素晴らしい事例でした。

このような印象を私は受けましたが、会場の皆さまも恐らく、それぞれ心に響くものがあったかと思います。以上で、第2部パネルディスカッションを終了します。ありがとうございました。

(注) シンポジウム開催時点では会長であったが、開催告知時点では社長であったため、ディスカッションでは、社長という呼称を用いた。



海外展開を成功に導く グローバル人材の確保と育成

第3回
最終回

グローバル人材の育成

総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

最終回^(注)では、育成策をみていく。中小企業の人材育成上の大きな課題は、人数がそもそも少なく、通常業務の幅も広いなかで計画的に育成していくことの物理的な難しさである。さらに、一人ひとりが担う業務の幅が広い傾向にあり、一人当たりの業務負担も大きい。とりわけ、グローバル人材として活躍が期待される、あるいは優先的に育成したい人材は、現状でも多くの業務を抱えており、育成のための研修・教育に割く時間や余力が少なくなっており、体系的な人材育成計画に基づいた育成を実施することが難しい。このようななか、事例企業ではどのように人材育成を進めているのだろうか。これも類型別にみていくこととしたい。

日本人の人材育成策

グローバル人材の育成には、海外展開に積極的な企業でも苦慮しており、海外展開に向けて体系的な育成策を講じている企業は少ない。事例企業では、①個人に仕事と裁量権を与える、②組織的に海外展開を進める、③海外展開に向けた風土作りを行う、ことで人材育成やスキルアップに取り組んでいる。

①個人に仕事と裁量権を与える

社員個人に難易度の高い仕事と裁量権を与え、業務を実際に遂行することを通してスキルを伸ばす育成方法である。

例えば、システムの受託開発を行うC社では、海外展開業務経験のない日本人人材に、進出候補先であるベトナムに1年以上滞在させ、事業計画の策定、パートナー探し、販路の開拓など難易度の高い業務に取り組ませた。それによって担当者がグローバル人材へと成長し、同社のベトナム事業の成長を支えている。また、同様の方法でインドネシアへの進出も成功させている。

②組織的に海外展開を進める

海外拠点のさらなる拡大や、多国籍展開を進めるには、特定のグローバル人材のみに海外業務を依存するのではなく、組織的な人材育成を行い、組織的な対応を図っていく必要がある。いくつかの企業で

は、人事ローテーションによる海外派遣や、グローバル人材とともに業務をするなどのOJTにより次のグローバル人材を育成するなど、組織的に海外展開への対応力を高めようとする事例がみられた。

すなわち、海外拠点の立ち上げや、海外運営経験のある人材とともに働くことで、形式知化されていないグローバル人材の有するスキル・ノウハウを学び取る場を形成している。また、すでにある海外拠点を活用しながら人材育成を行っている。

めっき加工のG社では、日本人数名のチームでフィリピン拠点を立ち上げたが、安定した拠点運営ができるようになってからは、海外拠点に派遣する人材を交代させており、日本から海外経験のない人材を派遣するとともに、フィリピンに駐在した人材を日本に戻し、より責任感のある大きな仕事を与えている。

シミュレーションソフトウェア会社のB社では、公的支援を活用しながら過去に海外でマネジメント経験のある経営者を招聘し、若手人材^{しょうへい}に対して海外展開に関する事業計画書を策定させている。

このように、次代のグローバル人材育成には、海外展開を成功させたグローバル人材が有しているスキルを直接学ぶ機会を作ることが有効である。

③海外展開に向けた風土作り

中小企業で働く多くの従業員にとっては、海外展開が程遠いものに感じられ、心理的な抵抗感を有している。そのため、多くの事例で、心理的な抵抗感を減らし、海外を身近に感じ従業員自らが海外展開の必要性を感じることができるよう取り組みが行われている。具体的には、日々の業務のなかでの英語教育や、頻繁な海外出張を通じて、直接には海外業務を担わない従業員といえども海外展開を当然に思う素地が作られている。

自動車用モーター製造のA社では、朝礼時に全従業員が持ち回りで英語でのスピーチを行っている。全従業員が対象で、そのための準備を行うことで、英語で考えコミュニケーションをする習慣が根づい

ている。また、測定工具製造のF社では、社長が海外展開を積極化する方針を明確にしたことから、社員からの提案があり、社内での英語塾を開催している。その他、複数の企業で、多くの人材を海外拠点に積極的に出張させており、国内出張の延長上に海外出張があるという位置づけになっている。

外国人に対する人材マネジメント

宗教・文化が異なり、また職業観も異なる外国人に対しては、定着率とモチベーションの向上が必要になる。そのため、①日本的なビジネス環境との融和と②モチベーション・マネジメントを行っている。

①日本的なビジネス環境との融和

現地外国人は、現地の文化や商習慣を理解し、経済人などとのネットワークをもち、当然に現地語で容易にコミュニケーションがとれる等、日本人が容易には獲得できない特性がある。一方で、チームワークでの業務推進を重んじる日本的なビジネスの進め方については十分に理解が進まないこともある。そのような観点から事例企業では、外国人に対して日本本社でのOJTで企業理念や日本的なビジネスの進め方を教えたうえで、海外拠点での業務に当たらせている。環境コンサルティングのE社では日本に留学していた中国人留学生を日本本社で採用しているが、国内で一定期間のOJTを経ってから中国企業へ派遣することで、成果を上げている。また、システム開発を行うC社では、中国法人で雇用した人材を日本法人へ招聘し2年間の研修を行っている。この研修を通じ日本的なビジネスの進め方を学ぶほか、日本文化への理解を深めてもらい、日本と中国法人の連携を円滑化させている。

②モチベーション・マネジメント

外国人活用に当たっては、公平性と適切な処遇も重要になる。適切な処遇は、人材の定着率向上やモチベーションの向上につながるためである。

事例企業は、外国人を過度に優遇したり冷遇した

りすることなく、日本人と同様の処遇を行い、人材の定着やモチベーション向上につなげている。

例えば、搬送装置等製造のD社では、過去には外国人人材に対して帰国の際の渡航費を補助するなど優遇を行っていたが、現在では取りやめ日本人と同様の処遇にした。^{せんてつ}銑鉄鑄造のH社では、日本で研修を行い、高いスキルを有している人材を適切に処遇していなかったことに気がつき、これを是正した。それにより、現地労働者のモチベーション向上につながっている。

グローバル人材の確保育成のポイント

最後に、人材の確保・育成を行ううえでの留意点をまとめてみよう（図）。

①人物像の明確化

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類型化できる。それと同時に、得手不得手があり、一人の人材がすべての職務を果たすことは難しい。

したがって、経営者は、海外展開計画を実施するに当たってどのような職務を行い、どのような経験・スキルが必要となるのか、あるいはどのような職業観をもっているのが望ましいのか、などを検討したうえで採用・社内^{ばってき}抜擢を行うことが重要である。

例えば、精密掘削部品製造のI社では中途採用で日本人を採用するに当たって、同業種での大企業経験よりも、中小企業での経験があることや、進出国での業務経験の有無を重視している。また、C社では、外国人の採用に当たって、高い学歴や能力を有する人材ではなく、自社の価値観を共有でき、一つの企業で長期的に働きたいと考えている日本的なキャリア観を有している人材を求めている。

海外業務経験や語学力のみで判断するのは得策ではない。自社において必要な職務は何か、人材のもつ経験・スキルが真にその職務に有効であるかどうか、さらには価値観や考え方が、自社の社風に合う

か、それらを包括して採用したい人材像を明確にしておくことが、海外展開成功の近道である。

②採用ルートの多角化と人材の質の担保

中小企業は、大企業に比べれば相対的に希望者が少なく、採用にかかるコストにも制約があるのが実情で、採用候補者数もおのずと小さくなり、質の高い人材を確保できるとは限らない。特に外国人の採用となると、人物評価も難しくこの問題がより顕著となる。

そのため、新規の人材を採用する際には、採用ルートを多角化するとともに、人材の質についてスクリーニングする仕組みを取り入れている。

例えば、A社やC社では、海外企業と業務提携を行うなど長期的な取引関係を築いたうえで合弁企業を設立しているが、その際に合弁のパートナー企業から人材を採用し代表者としている。これは、長期的な取引関係のなかで相手に対する情報の不確実性を低減させるとともに、信頼関係を醸成している事例である。

また、D社やE社では、外国人留学生の採用に当たって、懇意にしている大学教授からの推薦・紹介を受けている。大学教授からの紹介を活用することで、多数の人員から選抜を行わずに、目当ての能力・スキルを有する人材を確保することに成功している。

③抜擢に対するリスクマネジメント

社内に海外経験のある人材がいない企業では、社内の人材を抜擢し、一定以上の難易度の高い業務を与えることで、成長を促すことにつなげている。このような、抜擢による人材育成の際には、想定する事業上の失敗やリスクを同時に分析したうえで、許容できる範囲に損失をとどめることが重要になってくる。抜擢された人材は、これまでに経験したことのないような難しい業務を行うこととなり、不測の事態が発生し、事業上の失敗につながりやすいためである。そのために、リスクマネジメントや失敗の許容される環境作りをあわせて実施することが重

要である。

例えば、C社では担当者一人が小規模で事業を始めることでコストを最小限にしている。同社では、海外法人立ち上げにかかる費用と、失敗時に発生するリスクを見定めたうえで、本社の経営に大きな影響を与えない範囲で海外進出を行っている。

F社では展開候補国の担当者を決めているものの、海外展開に関する最終意思決定者や責任者は社長自身であることを明言している。このことによって、各国担当者が過度に萎縮することなく、難しい業務に挑戦できる環境を作っている。

なお、抜擢には、社内公募制と任命制の二通りの方法がある。本来、能力のある人物が自ら希望することがもっとも望ましいが、必ずしも理想的な状態で抜擢できている企業ばかりではなかった。そのため、後述するビジョンや全体方針の共有と海外展開業務の位置づけをはっきりさせることや海外転勤後のキャリアパスの明確化などを行うことが重要になってこよう。

④ビジョンや理念、全社方針の共有

外国人人材が日本的ビジネスや日本文化を理解することなしに、日本企業と持続的な信頼関係を作っていくことは難しい。これは、経営の現地化を行うに当たっても同様である。また、中途採用によって日本人を採用する際には、自社の経営理念や方針について共感できる人材を採用し、全社方針の共有を徹底することが重要である。

これらの人材を即戦力として期待するにとどまらず、自社の経営理念をよく理解している人材として自社で育成する視点が欠かせない。

次世代のグローバル人材育成へ向けて

3回にわたって、中小企業におけるグローバル人材の確保と育成策をみてきたが、事例企業といえども、最初からベストプラクティスを実践できたわけではない。試行錯誤を繰り返しながら、要諦をつかん

図 グローバル人材活用の留意点

①人物像の明確化

自社において必要な職務は何か、抜擢・採用しようとしている人材のもつ経験・スキルがその職務に有効か、価値観や考え方が当社の社風に合うか、などを包括的に検討する。

②採用ルートの多角化と人材の質の担保

新規の人材を採用する際には、採用ルートを多角化するとともに、人材の質についてスクリーニングする仕組みを取り入れる。

③抜擢に対するリスクマネジメント

リスクマネジメントや失敗の許容される環境を作る。

④ビジョンや理念、全社方針の共有

経営方針や理念、全社方針を共有することを第一に行う。

資料：筆者作成

できたのである。しかし、蓄積されたノウハウは大きな財産となる。一部の企業においては、グローバル人材の確保（採用）と育成が、次の世代のグローバル人材の確保につながるという好循環が生まれていた。

G社では海外進出にあわせて採用した人材が現在では国内にとどまり全社的な海外展開計画の策定を指揮しており、採用した人材のスキルが国内人材の育成にもつながっている。他にも、C社では、海外業務経験のない日本人人材を抜擢し、海外拠点へ派遣したが、当該人材が現地の人材を採用しており、進出先でのビジネスを拡大させている。人材の確保と育成が互いに好影響を与えている好事例といえよう。

(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、断りが無い限り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27回

自分の体型に対する意識と 体型管理の努力



岩井 紀子（いわい のりこ）

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

専門は社会心理学、家族社会学。主著は『調査データ分析の基礎』（岩井紀子・保田時男、有斐閣、2007年）、『日本人の意識と行動』（谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編、東京大学出版会、2008年）、『データで見る東アジアの健康と社会』（岩井紀子・埴淵知哉編、ナカニシヤ出版、2013年）。訳書は『多文化世界』（G.ホフステード、G.J.ホフステード、M.ミンコフ著、岩井八郎・岩井紀子訳、有斐閣、2013年）。



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）。

2014年12月に厚生労働省が公表した「国民健康・栄養調査」によると、女性では「やせ型」（体重（kg）を身長（m）の2乗で割ったBMI数値が18.5未満）が12.3%で、この項目の調査を開始した1980年以降最高となった。とくに20歳代女性では5人に1人が「やせ型」という。男性では、「やせ型」は4.7%である一方、「肥満型」（BMI25以上）が28.6%を占める。

今回は、性・年齢別にみた日本人の体型に対する意識を取り上げてみよう。データは、2010年のJGSS（日本版総合的社会調査）を用いる。

自分の体型を 気にする程度

JGSS-2010では、20歳から89歳までの男女に対して、身長と体重

に加えて、自分の体型についてどの程度気になるかを、「非常に気になる」「ある程度気になる」「少しは気になる」「まったく気にならない」の4段階で尋ねている。

図-1は、BMIと自分の体型に対する意識について、性別・年齢別の平均を示している。BMIに注目すると、冒頭のデータでも示唆されたように、どの年齢層でも平均値は男性の方が女性よりも高い。会食や接待など仕事上の付き合いを反映してか、男性のBMIは20歳代から30歳代にかけて大きく増加する。ピークは40歳代で、その後70歳代にかけて徐々に減少する。女性では50歳代までの増加が大きく、70歳代でピークを迎える。

体型に対する意識をみると、男性は女性に比べ、BMIが高いにもかかわらず、自分の体型を気にす

る程度は低い。体型に対する男性の意識の変化は、BMIの変化とはほぼ連動している。BMIが高い年齢では気にする程度も高い。一方、女性では、加齢とともにBMIが増加傾向にあるにもかかわらず、年齢が高くなるにつれて、自分の体型に対する関心は低くなる。

体型を気にする理由

JGSS-2010では、自分の体型が「気になる」人にその理由を尋ねている（図-2）。男女とも、どの年齢層においても、「見た目に対する周りの人の目」（図では省略）よりも「見た目に対する自分自身の気持ち」を理由に挙げた人がはるかに多い。20歳代の女性では、8割が自分自身の気持ちを挙げているが、約半数は服の問題なども選ん

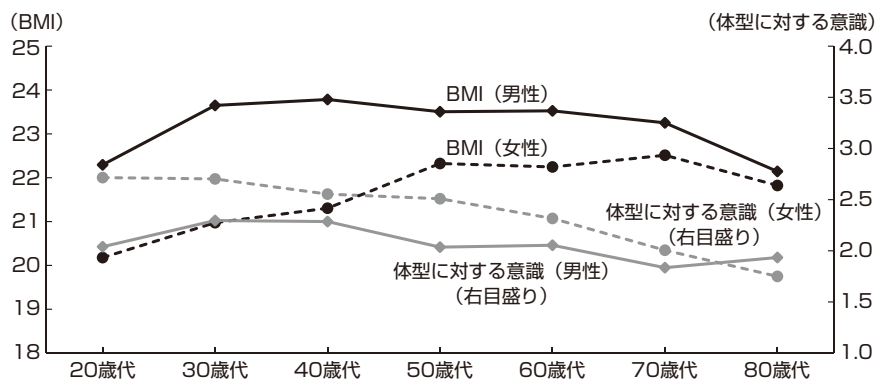
でいる。冒頭のデータと合わせて考えると、自らが望む体型を実現し、好きな服を着こなしたいという思いが、20歳代女性の「やせ型」傾向に結びついているのであろう。

自分自身の気持ちや服の問題を挙げる人は、男女とも、年齢とともに減少する。男性は50歳代で、女性は60歳代で、自分自身の気持ちの割合が大きく減る。男女とも、年齢が上がるにつれ、健康問題の理由が増加する。男性の方が女性に比べてBMIが高いことを反映して、健康問題の割合は、どの年齢層でも男性の方が高い。BMIが大きく上昇する年代（男性30歳代、女性50歳代）になると6割の人が健康を理由に挙げている。

体型管理に対する取り組み

自分の体型が「気になる」人は体型管理のために何をしているだろうか。運動、食事の量や質のコントロール、サプリメントの摂取という三つの選択肢のうち、男女とも、食事のコントロールによる管理が最も多い。女性では80歳未満のどの年齢でも半数弱の人が、食事をコントロールしている。男性では、BMIがピークとなる40歳代で、食事のコントロールと運動を取り入れる割合が増加して4割を超える。その後は50歳代で一度おさまるが、60歳代以降再び高まる。一方、30歳代と40歳代の女性では運動を取り入れる割合が低い。育

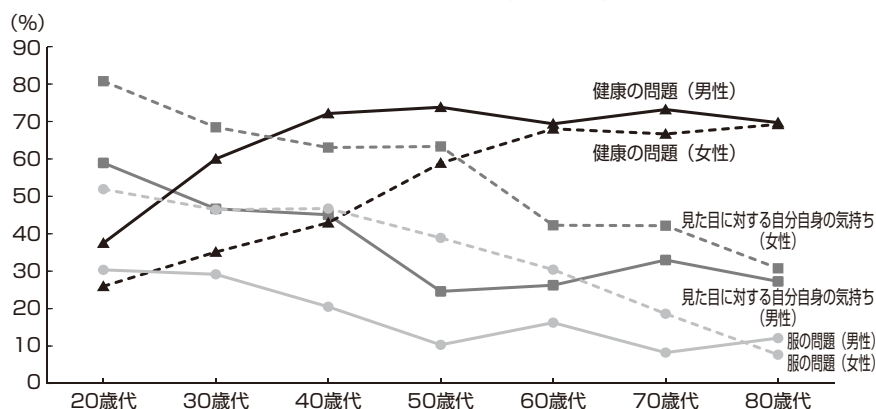
図-1 性・年齢別BMIと自分の体型に対する意識



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2010」（以下同じ）

(注) 体型に対する意識は、「非常に気になる」を4、「ある程度気になる」を3、「少しは気になる」を2、「まったく気にならない」を1とした平均値。

図-2 性・年齢別自分の体型を気にする理由（複数回答）



児あるいは家事と就労の両立に追われている時期には、運動のための時間を確保することが難しいのであろう。50歳代を超えると女性も体型管理に運動を取り入れる人が増える。運動を行う頻度は、50歳代・60歳代では男性よりも女性の方が高い（60歳代女性は月に6.14日、男性は5.75日）。

体型管理のためにサプリメントを摂取する割合は、男性では50歳代までは1割弱、60歳代と70歳代で2割に増える。女性では、30歳代と70歳代は約1割、その他の年齢

では約2割である。

このように、自分の体型が気になる程度、気になる理由と体型管理のために心がけていることは、性別や年齢によって異なる。20歳代の女性は、自分自身の気持ちとして、自分の体型に対する意識が高く、食事を気にかけている。高齢者は、気にする程度は減少するが、健康への意識が高まり、体型管理のために、運動に取り組んでいる。この結果は、健康関連ビジネスの需要を把握するうえで、さまざまな示唆を与えてくれるだろう。

高齢者の孤独を解消し家族をつなぐ



プロフィール

かみやま あきお

1978年、長野県生まれ。慶應義塾大学卒業後、コンサルティング会社に就職。その後投資ファンドに10年間勤務し、コメダ珈琲店等を担当。投資ファンドを退職後、2013年6月に(株)こころみを設立。

企業概要

創 業 2013年
資 本 金 1,550万円
従業員数 2人
事業内容 会話による高齢者見守りサービスの運営
所 在 地 東京都渋谷区南平台町4-8
南平台アジアマンション606
電話番号 03(6455)1698
U R L <http://cocolomi.net>

(株)こころみ

代表取締役社長

神山 晃男

一人暮らしの高齢者は年々増加しており、約500万人にも上る（図）。それはまた、親と離れて暮らす子どもが多いということでもある。実際、一人暮らしの親をもち、日々元気に暮らしているか心配な人も多いのではないだろうか。

2013年6月に創業した(株)こころみでは、利用者である家族に代わって一人暮らしの親と会話し、会話の内容を家族に伝えるという新しいサービスを提供している。

創業のヒントは自身の家族

——事業の内容を教えてください。

「つながりプラス」という、高齢者見守りサービスを運営しています。

これまでの見守りサービスは、センサーやカメラなどの機械を利用して安否確認を行うものが主流でしたが、つながりプラスは、コミュニケーションと呼ぶ担当者が直接高齢者と電話で会話するコミュニケーションサービスです。

具体的には、まず利用者である家族の依頼を受け、コミュニケーションが高齢者と直接面談を行います。その後面談を行ったコミュニケーションが週2回電話をかけ、毎

回10分ほど話をします。聞きとった内容は、本人の口癖なども使いながら家族に「聞き書きレポート」としてメールでお知らせします。

家族は、既存のサービスでは把握できなかった高齢者の暮らしぶりや本音を、高齢者と直接会話したコミュニケーションからのメールによって知ることができます。

また、面談を行ったコミュニケーションが継続して同じ高齢者を担当することも当社サービスのポイントです。面談で顔見知りになり、何度も会話を重ねれば話しやすい環境が生まれ、より細かな情報を引き出すことができます。高齢者も会話を楽しめ、家族にもより詳しい報告が行えます。

これまでにない事業だという点が評価され、クラウドファンディングを行うミュージックセキュリティーズ(株)などが主催したセキュリティ・ビジネスプランコンテストで、ミュージックセキュリティーズ賞もいただきました。

——サービスを始めようと思ったきっかけを教えてください。

私の両親は故郷の長野で二人暮らしをしています。ありがたいことに、まだ二人とも元気ですが、いずれは一人暮らしとなるかもしれません。私の兄弟も皆実家を離れています。それぞれに仕事や家庭もありますから、長野に戻るといっても簡単ではありません。

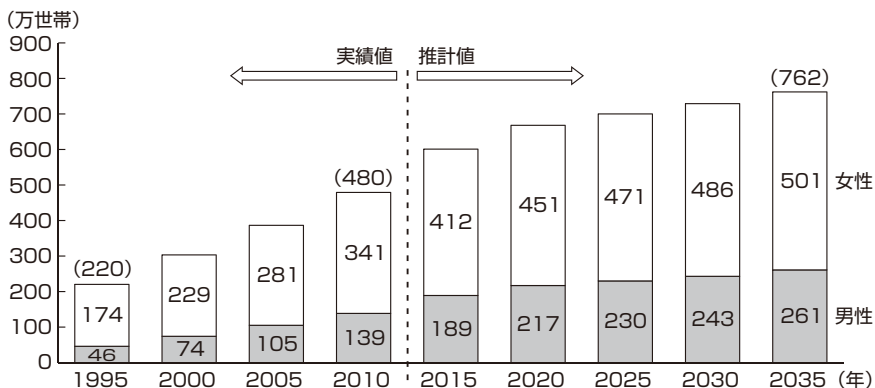
もし親が一人暮らしとなったときにどんな対応ができるかと考え、さまざまなサービスを探しましたが、当時あったのは機械を使った安否確認ばかりでした。

機械による安否確認も有用ではありますが、監視されているような息苦しさを与えかねません。また、一人暮らしとなった孤独感は機械ではぬぐえないとも思いました。そこで、それまで勤めていた投資ファンドを退職し、人による見守りサービスを自分で始めようと考えました。

——未経験の分野での起業に不安はありませんでしたか。

もちろん、不安はありました。

図 高齢者単身世帯数の推移



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」（2014年4月推計）

（注）1995年から2010年までは「国勢調査」による実績値、2015年から2035年は「日本の世帯数の将来推計」による推計値。

事業計画を作るといったことは投資ファンド勤務時に経験もあったので苦労はしませんでした。高齢者については知識がありませんでした。

そこで、巣鴨など高齢者が多く集まる場所で、会話を中心とした見守りサービスについてのヒアリングを行いました。多くの高齢者に声をかけましたが、驚いたことに断られることは一度もなく、皆さん積極的に話してくれました。高齢者は他人との会話を必要としていると肌で感じたことで、会話を中心に据えた見守りサービスを事業として始めることに自信がもてました。

第三者だからこそできる話がある

——サービスの評判はどうですか。

2014年2月に正式にサービスを開始しましたが、思っていたと

おり高齢者の方々には好評をいただきました。やはり、高齢者には会話が必要だというのは間違っていないでした。

心配だったのは、利用者である家族の方にニーズがあるのかということでした。電話で会話すること自体は、さほど難しくはありません。家族が電話をしようと思えばできますし、実際利用者のなかには頻繁に電話をされている方もいました。

しかし、実際にサービスを始めて分かったのですが、直接家族と話す場合だとお互いつい感情的になってしまったり、家族に心配かけまいと気を使ったりすることが少なくないようです。家族だからこそ伝えづらい話を、第三者であるコミュニケーターを通じてお互いに共有できるということが、高齢者、ご家族の双方に喜ばれています。

例えば、いつもは息子の文句ばかり言っている高齢者が、コミュニケーションとの会話では息子の自慢話をされたり、たまには孫の顔も見たいといった愚痴をこぼされたりもします。それをメールで知った家族の方は、高齢者の本当の気持ちを知ることができたと喜んでいました。

そのほか、自宅に押しかけ貴金属などを相場よりも安い価格で強引に買い取る押し買いの被害にあったといったことも、家族に心配をかけたくない、叱られるのではないかと思ってしまい伝えづらいようで、メールで初めて知ったという家族の方からのお話もいただきます。

こうして家族と高齢者の間で情報をより多く共有できるようになることが、直接の会話の呼び水にもなっているようです。やはり家族からの電話というのはうれしいもので、コミュニケーションがかなうはずありません。私たちのサービスが家族の間のコミュニケーションのきっかけになっているという点は大変うれしいですし、やりがいを感じています。

また、一人暮らしになり会話がなくなると、自分は必要とされていないと感じ外への関心を失ってしまいます。私自身も高校時代に長野を離れ、東京で一人暮らしを始めたとき、大変な孤独を感じました。私たちが行う会話サービス

が、高齢者の孤独を解消する手助けになればと思っています。

実際に、会話の話題作りのために外出される高齢者もいます。家族から元気になったという声もいただきました。

——思わぬ効果が評価されていますね。

安否確認についてのニーズを念頭に事業をスタートしましたが、実際に喜ばれているのは家族間コミュニケーションの補完としての役割でした。創業当初は想像していませんでしたが、今ではつながりプラス独自の付加価値として非常に重要だと考えています。

今後は家族間のコミュニケーションの仲立ちとして、より満足いただけるサービスを提供していきたいと思います。

そのためには、コミュニケーションの能力が大変重要です。ただ雑談を行うだけなら大した工夫はいりません。しかし、高齢者から会話を引き出し、自己肯定感をもってもらうためには、高齢者についての知識や会話方法、技術が必要になります。

当社では、老年心理学の専門家である大阪大学の佐藤眞一教授や俳優、著述家として活躍され言葉や会話について詳しい小沼朝生さんなど顧問の先生の協力を得ながらノウハウを開発しています。さらに、そのノウハウをきちんと

習得できるようコミュニケーションの教育には力を入れており、社内資格の取得を義務付けています。

私たちのサービスと既存サービスとの大きな違いが「会話」の部分ですので、コミュニケーションの質にはこだわっています。今後も顧問の先生方から意見をいただき、よりよいものにしていきます。

また、もう一人の顧問であり、認知症の専門家である長谷川嘉哉^{よしや}医師と共同で「認知症早期発見スケール」を開発することもできました。これは、高齢者に気付かれることなく、生活への意欲の低下や同じ話を繰り返すなどの認知症の傾向を会話のなかで発見するというオプションサービスで、会話内容と同時に結果を家族に知らせるというものです。

——外部の専門家の協力を得るのは難しくありませんでしたか。

もちろん、創業間もない企業が専門家の支援を受けるのは簡単ではありません。しかし、高齢者やコミュニケーションについて素人だった私が事業を軌道に乗せるには、専門家の協力が不可欠でした。より喜ばれるものにしたいという一心で時には全く面識のない専門家に直接連絡したりして、ノウハウ構築やサービス向上に役立つヒントの収集に努めました。

また、当社のように高齢者との

会話を継続して記録している例が少なく、会話を通じて得られるデータなどが先生方の研究に役立つことも、協力を得られた要因です。今では共同研究なども行っており、お互いにメリットのある連携だと思っています。人手の少ない当社にとって、外部の方々に協力してもらえたことは、本当に助かりました。

多くの人に知ってもらう工夫

——これまでにない新たな見守りサービスとなりました。

サービスを正式に開始して、約1年がたちました。利用者はおおむね計画どおりに増えていますが、一人暮らしの高齢者が国内に約500万人いることからすると、まだ多くの人に利用していただけているとまでは言えません。

どんなにいいサービスでも知ってもらわなければ利用にはつながりませんが、従来型の見守りサービスのイメージが強いこともあって、当社の独自性を十分にアピールできていないのが現状です。多くの人に当社の事業を知ってもらうことがこれからの課題だと思っています。

——課題克服のためにどのような取り組みをされていますか。

広告に多くの費用をかけられるわけではありませんし、人手も足

りません。そこで、提携先を探し、他社の協力を得ながら事業を展開していこうと考えています。

また、他社との提携は事業の展開に役立つだけでなく、新たなサービスの開発にもつながります。

実際に、2014年9月から他社と提携して二つのオプションサービスの提供を始めました。一つは家族からの要請に応じて高齢者宅に駆け付けるというもので、セントラル警備保障(株)と提携して行っています。もう一つは健康についての悩みを24時間相談できる安心相談サービスで、ダイヤル・サービス(株)と提携しました。

もっとも、提携先の獲得は簡単ではありません。大企業ともなれば、担当者にあたえないことの方が多いです。それでも多くの企業を訪問し、当社サービスの良さや理念を理解してもらうことが重要だと考えています。

——最後に今後の抱負を聞かせてください。

現在は東京近郊や大阪にコミュニケーターを配置し、全国を対象範囲にしています。ただ、初回に高齢者と直接面談をする必要がありますし、方言しか話さない高齢者もいますので、どうしても高齢者と近い地域でのコミュニケーターの採用が不可欠です。地方でのコミュニケーターの採用や教育は今後の課題です。

コミュニケーターや家族との会話を通じて、一人暮らしの高齢者の孤独を解消し、高齢者に活動的な日常を送ってもらいたいというのが当社の最終的な目標です。まだ始まったばかりですが、少しでも目標に近づけるよう、一人でも多くの方にサービスを利用してもらい、満足いただけるようにこれからもがんばっていききたいと思います。

聞き手から

ニーズを正確に把握することは重要であるが、必ずしも創業前に把握できるとは限らない。隠れたニーズを見逃さず、いかに柔軟に対応できるかが事業を軌道に乗せる鍵となる。

創業後に見つけたニーズをサービスの中心に据えることで、これまでであった多くの見守りサービスとは異なる新しい価値を生み出した同社の取り組みは大きなヒントとなるだろう。

「まだまだこれからの事業です」と神山社長が語るとおり、同社の挑戦はまだ始まったばかりである。今後の成長に期待したい。

(楠本 敏博)



賃金制度を整備して 従業員の貢献を引き出す



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。

賃金制度の整備は 今すぐやろう

賃金は従業員の生活の糧であり、数ある労働条件の中で最も重要なものです。しかし、個々の従業員に支払う賃金を企業として体系化し、賃金制度として運用している中小企業は少ないようです。多くの中小企業では、従業員と個別に賃金額を取り決めていて、定期的な昇給やベースアップ（全従業員の賃金額の底上げ）など会社全体として賃金額を決定する仕組みがありません。

中小企業が賃金制度を整備しないのは、従業員数が少なく、経営者の頭の中だけで賃金管理が可能であるという理由があります。ただ、それ以外に、経営者のさじ加減で賃金を決められなくなるといった不安や、賃金の構成要素の明確化が従業員の反発を招き、社内が

混乱するのではという危機、賃金の決定方法を賃金規定で明文化することで、利益が出ないときでも昇給させざるをえなくなるのではないかといった誤解があるようです。

まず、経営者の賃金決定権は残ります。加えて制度化することで等級（グレード）別に賃金額の上限・下限が設定され、採用時等での恣意的な賃金決定が抑制できます。また、賃金の決定プロセスを明確にすることで、特定の従業員が不当に高額な賃金をもらっているのではないのかという社内の疑心暗鬼を払拭できます。一方、昇給については、1年ごとに自動昇給しない制度とすることも可能ですし、「決算状況によっては昇給を停止することがある」という一文を賃金規定に入れば、人件費の増加を回避することができます。このように、経営者の不安や危機は当たらないのです。

なお、賃金額の引き下げについては、賃金制度の導入の有無にかかわらず、合理的な理由が無い限り、経営者が一方的に行うことはできません。

賃金制度で 従業員の貢献意欲を引き出す

従業員の会社に対する貢献意欲を高めるために、成果に応じて賃金額を大きく変動させる賃金制度が注目を浴びた時期もありましたが、結局失敗に終わりました。そもそも賃金は毎月の生活の糧ですので、安定的に一定額が支給される制度の方が、従業員に安心感をもたらします。さらに、将来にわたって安心して同一の企業で働こうという気持ちになるためには、社内でのキャリアアップと連動して将来の賃金がある程度予測できる必要があります。明確な賃金制度をもたない会社は、従業員に将

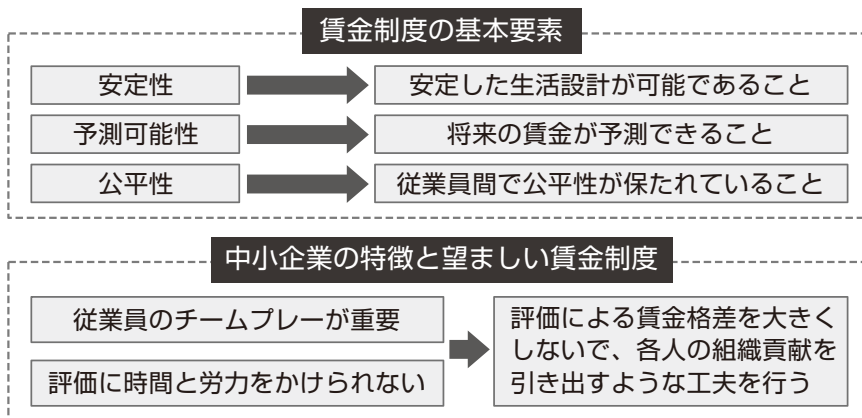
来の賃金を示せず、やる気(モラール)を引き出すことはできません。

さらに、賃金額と組織に対する貢献は、従業員間で均衡が取れている必要があります。この賃金と貢献とのバランスは、同業他社や同規模他社との均衡よりも、同一企業内での均衡がより重要です。「俺の給料がなぜ、あいつより低いのか」といった疑問に明確に答えるには、賃金制度とそれに付随する評価制度を整備する以外に方法はありません。

このように、従業員の貢献を引き出すために賃金に求められる基本要素は、安定性と予測可能性、公平性とこれら三つのバランスです(図)。やり玉に上げられることが多い年功序列型の賃金制度ですが、安定性と予測可能性が高く、同じ年齢であれば同額の賃金がもらえるという公平性の面では優れています。しかし、中高年齢者と若年者間で、賃金と貢献とのバランスがとれない欠点があります。

年功賃金のメリットとして忘れてはならないことは、評価が不要であるという点です。一人ひとりの業績によって賃金額に差をつけようとする、どうしても評価を媒介にした個別管理にならざるをえません。上司である管理職の負担が大きくなります。しかも、明確に差が無い場合にまで、差をつけて評価するので、公平性の点で不満が噴出し、制度自体が不安定になりがちです。

図 賃金制度の基本要素と望ましい賃金制度



資料：筆者作成

中小企業に適した賃金制度とは

企業の人数規模や経営者の思い、営業、モノづくり、IT、サービスといった職種や業種によっても適した賃金制度は異なります。試行錯誤しながら作り上げていくしか方策は無いと思いますが、チームプレーが重要となる中小企業では、あまり賃金格差をつけない方向で検討してください。過度な賃金格差は個人主義を助長し、協力関係を阻害します。

とりわけ、評価基準が明確でない企業や、経営者や管理職の評価スキルが不十分な企業では、評価によって賃金額に大きな差をつけてしまうと、取り返しのつかない事態に陥ります。

しかし、営業であれば業績が比較的明確なので、評価にてこずることが少なく、ダイナミックに差をつけることは可能です。また営業は結果がすべてなので、不公平

感を抱く従業員も少ないと思います。ただし、毎月の賃金が大きく変動する制度は適切ではありません。安定性の面で問題があるからです。毎月の賃金に報奨金を上乘せしたり、業績賞与で差をつけたりする対応が適切です。

賃金制度は、年功をベースとするものの、職務遂行能力を基準とするものの以外に、組織内で果たすべき役割の大きさや、実際に発揮された行動を評価するものまでさまざまです。業績や行動などの個人を評価するものよりも、役職などの役割に基づいた賃金制度の方が、中小企業では運用しやすいと思います。

なお、正社員と契約社員では期待される役割が違うため、異なる賃金制度を適用することは可能ですが、正社員と同様の業務をフルタイムで担当している契約社員については、公平性の観点から、正社員との賃金格差をなるべく小さくするように配慮してください。

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第36回

小企業の景況は、 弱い動きが続いている

～全国中小企業動向調査（小企業編）（2014年10－12月期実績、2015年1－3月期見通し）結果～

当研究所が2014年9月中旬に実施した「全国中小企業動向調査（小企業編）」の結果によれば、今期（2014年10－12月期）の業況判断DIは、前期（2014年7－9月期）からほぼ横ばいとなった。

消費税率引き上げ以降、消費の回復が遅れていることもあって、小企業の景況は弱い動きが続いている。

弱い動きが続く小企業の景況

図－1は、業況判断DI（全業種計）の推移を示したものである。まず、このところの動きを振り返ってみたい。

2013年からは円高の解消に伴う株価の上昇などを背景に、小企業の業況判断DIは上昇基調が続いていた。そして、消費税率引き上げ前の2014年1－3月期には、駆け込み需要も相まって、－24.3と1992年7－9月期（－21.7）以来の水準にまで達した。しかし、その後は反動減などにより4－6月期、7－9月期と2期連続で低下した。

こうした状況のなか、小企業の業況判断DIが上昇に転じることができるのか注目されていたが、今期（2014年10－12月期）は、－33.8と前期からほ

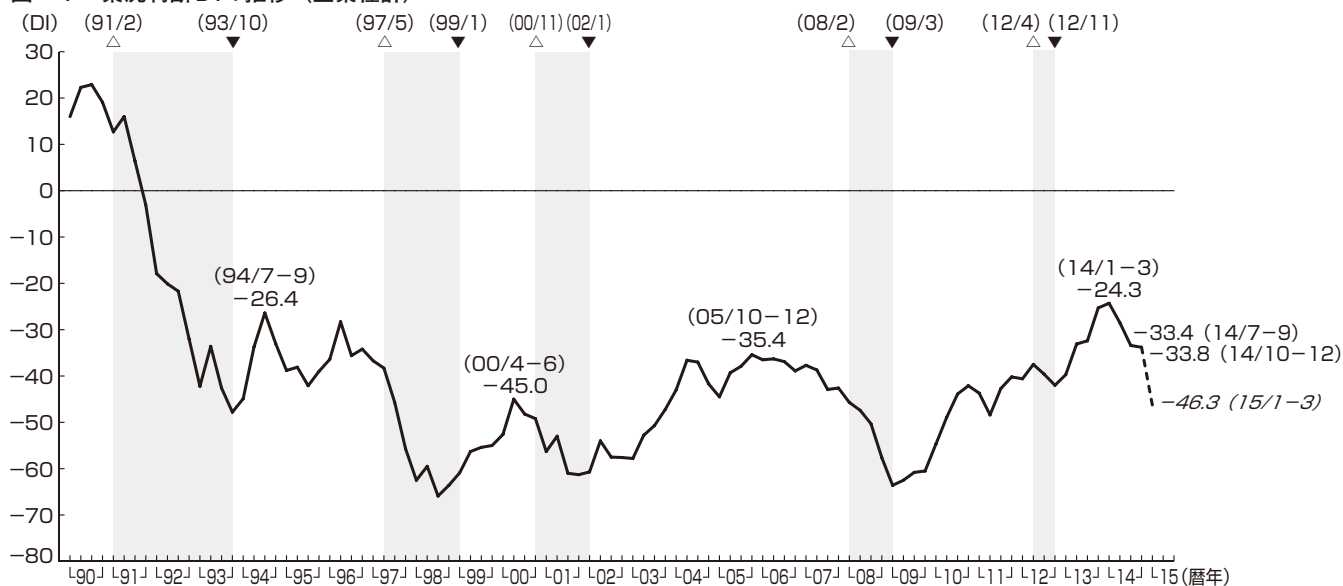
ぼ横ばいとなっており、小企業の景況は、弱い動きが続いているといえる。

関連分野ごとに好不調の差がみられる

図－1でみたのは全業種の動きであるが、業界などによって景況は異なったものとなるはずだ。そこで、機械機器などの製造業をまとめた機械関連業種（具体的な業種は図－2の注を参照。以下同じ）、一般消費者を主な顧客とする消費関連業種、そして建設需要に対応する建設関連業種の三つの系列を作成し、業況判断DIの推移を図－2にまとめた。以下ではこれらのDIの動きをとらえるとともに、背景となる経済指標も確認していきたい。

まず、機械関連業種のDIの動きをみると、2012年は低下傾向にあったものの、2013年後半から2014年

図－１ 業況判断DIの推移（全業種計）



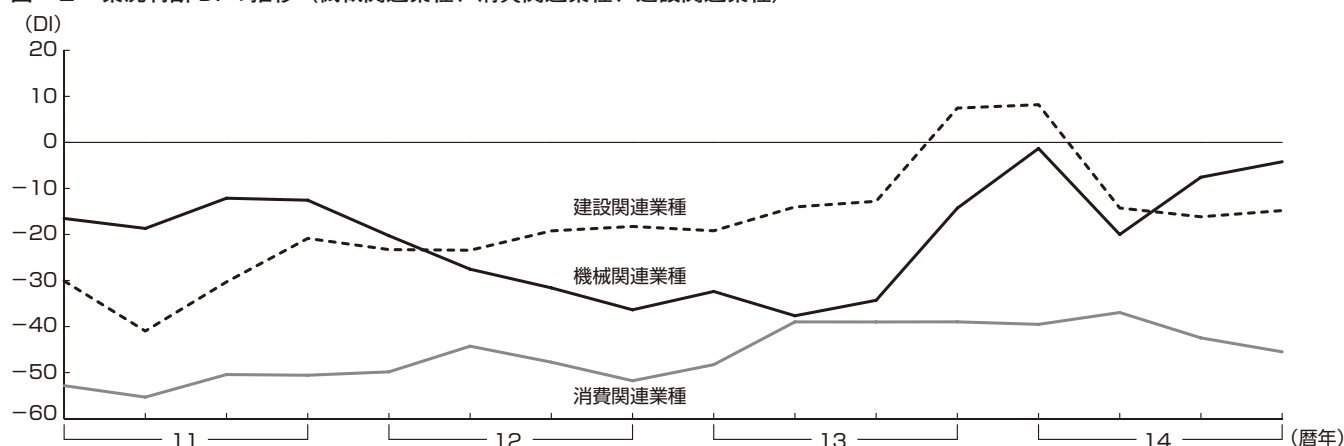
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」（以下断りのない限り同じ）

(注) 1 DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。

2 — は実績、---- は見通し。斜体は見通しの値を示している。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛け部分は景気後退局面を示す。

図－２ 業況判断DIの推移（機械関連業種、消費関連業種、建設関連業種）



(注) 1 機械関連業種は、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業を合成して作成。

2 消費関連業種は、繊維・衣服卸売業、食料品卸売業、医薬品・生活雑貨卸売業、小売業、飲食店・宿泊業、個人向けサービス業、道路旅客運送業を合成して作成。

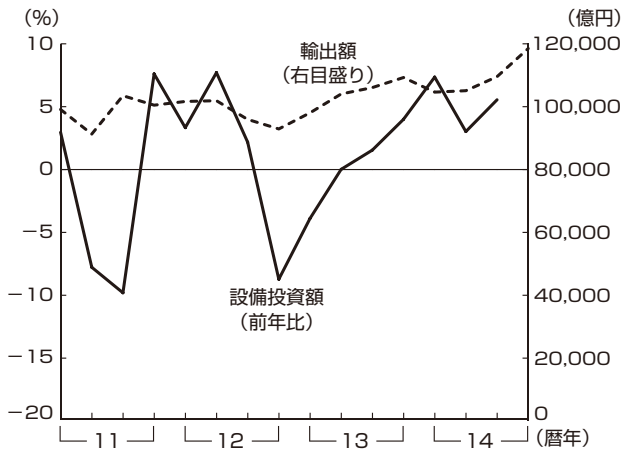
3 建設関連業種は、建設業、木材・家具製造業、窯業・土石製品製造業、建築材料卸売業、家具・建具小売業、建築設計業を合成して作成。

1－3月期にかけて急角度で上昇した。消費税率引き上げ後はいったん落ち込んだが、足元では再び引き上げ前の水準に近いところまで回復してきている。

ここで、機械関連業種と関連の深い、設備投資額と機械機器の輸出額の動きを確認しよう（図－３）。設備投資額については、2013年後半以降、前年比ブ

ラスで推移している。駆け込み需要もあって2014年1－3月期にピークとなり、その直後の4－6月期は落ち込んだものの、足元では再び上昇している。機械機器の輸出額は、円安の進展もあって、このところ増加基調となっている。このように、設備投資が底堅いうえに輸出が増加しており、機械関連業種に

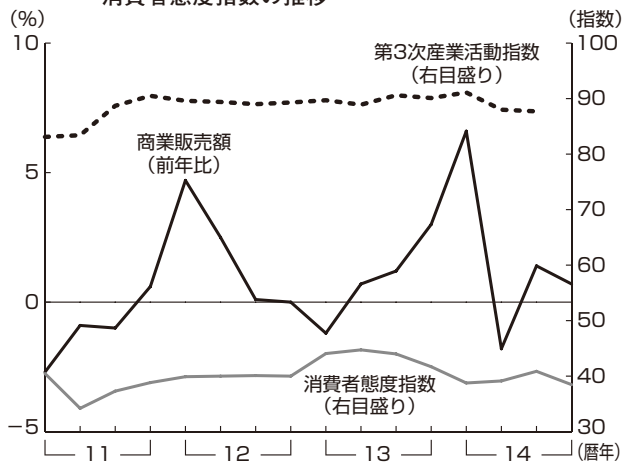
図－3 設備投資額、輸出額の推移



資料：財務省「法人企業統計」、「貿易統計」

(注) 輸出額は、一般機械、電気機器、輸送用機器を合算した額。

図－4 商業販売額、第3次産業活動指数、消費者態度指数の推移



資料：経済産業省「商業動態統計」、「第3次産業活動指数」
内閣府「消費動向調査」

(注) 1 商業販売額は、小売業計の額。

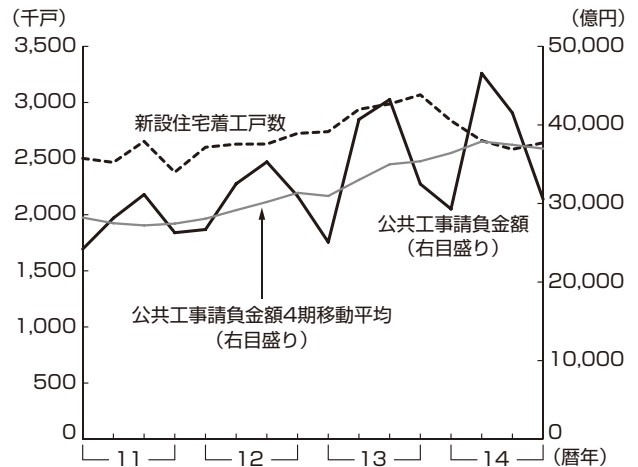
2 第3次産業活動指数は、生活関連サービス業・娯楽業の季節調整済指数。2005年＝100とする。

3 消費者態度指数は、一般世帯、季節調整値。

は追い風が吹いていることがわかる。

次に、前掲図－2で消費関連業種のDIについてみる。消費関連業種はグラフに示した期間すべてにおいて、他に比べて低い水準で推移している。2013年前半に上昇がみられたものの、その後は横ばい状態が続いた。飲食店やサービス業が高いウエイトを占めていることもあって、駆け込み需要の時期にも敏感に反応することなく、足元では2期連続で低下し

図－5 新設住宅着工戸数、公共工事請負金額の推移



資料：国土交通省「建築着工統計」、東日本建設業保証等「公共工事前払金保証統計」

(注) 新設住宅着工戸数は季節調整済年率換算値。

ている。

消費に関する統計については、供給側と需要側の両面からみてみよう。まず、供給側として商業販売額の小売業の推移をみる（図－4）。2013年後半から2014年1－3月期にかけては駆け込み需要で前年比プラスが続いていたが、4－6月期に反動減で大きく落ち込んでマイナスに転じ、その後は小幅のプラスで推移している。次に、サービス業の動向を示す第3次産業活動指数における生活関連サービス・娯楽業をみる。2014年1－3月期まではおおむね横ばい状態にあったが、4－6月期以降は低下が続いていることがわかる。一方、需要側の統計として消費者態度指数をみると、円安や消費税率引き上げによる物価の上昇が家計を圧迫していることもあって、2013年後半以降、弱い動きが続いている。総じて、消費関連業種にとっては、力強さに欠ける動きとなっていることが読みとれる。

最後に、建設関連業種のDIについてみていきたい（前掲図－2）。東日本大震災の復興需要などにより、2011年後半から上昇基調となり、消費関連業種はもちろん、機械関連業種よりも高い水準で推移してきた。2013年10－12月期には大きく跳ね上がり、2014年1－3月期と2期連続でプラス水準になった。

表 10－12月期から1－3月期にかけての業況判断DI（全業種計）の動き

(10－12月期)～(1－3月期)	強気度 (1－3月期見通し)－(10－12月期実績)	見通しからのぶれ (1－3月期実績)－(1－3月期見通し)	実際の差 (1－3月期実績)－(10－12月期実績)
2008～2009	－13.7	7.7	－6.0
2009～2010	－8.7	14.5	5.8
2010～2011	－14.3	12.7	－1.6
2011～2012	－12.8	12.4	－0.4
2012～2013	－9.4	11.7	2.3
2013～2014	－9.6	10.6	1.0
2014～2015	－12.5	—	—

その後は、2013年7－9月期以前の水準に戻り、足元は横ばいとなっている。

建設関連業種は、住宅建設や公共工事の動向に左右されるはずである。そこで、新設住宅着工戸数と公共工事請負金額の推移をみる（図－5）。新設住宅着工戸数については、駆け込み需要により2013年10－12月期にピークに達したが、その後は減少しており、まだ回復の動きはみられていない。住宅建設は、受注から引き渡しまで時間がかかることもあって駆け込み需要のピークは早くなる。また、高額であるため反動減は長引くものと予想される。一方、公共工事請負金額をみると、季節による波はあるものの、4期移動平均をとってみれば高い水準で推移していることがわかる。こうしたことから、建設関連業種のDIは、住宅の反動減はあるものの、公共工事が下支えする形となっていると考えられる。

慎重な見方をする1－3月期見通し

ここまで、業況判断DIの動きを詳しくみてきたが、小企業の景況が今後どう動くのか注目される。来期（2015年1－3月期）は、今期実績から12.5ポイント低下し、－46.3となる見通しとなっている（前掲図－1）。一見すると、大きく落ち込むようにみえるが、実際にそこまでDIが下がるものだろうか。

表は、10－12月期から1－3月期にかけての見通

しの強気度と見通しからのぶれ、実際のDIの差を示したものである。強気度とは、来期（1－3月期）の見通しから今期（10－12月期）の実績を差し引いて算出し、プラスとなれば強気の見通し、マイナスとなれば弱気の見通しとなる。これをみると、2009年以降はマイナス10ポイント程度となり、弱気の見通しが続いている。リーマン・ショック以降、雇用・所得環境の悪化や消費マインドの落ち込みなどもあって、先行きに対してより慎重な見方をしている姿がうかがえる。

一方、実績値が前回調査で出た見通しからどの程度ぶれたかをみると、直近5年は見通しを10ポイント以上上回る状態が続いている。つまり、10－12月期から1－3月期にかけての実績は、横ばいに近い推移となっていることがわかる。この傾向からすれば、来期の実績は、見通しほどは下がらない可能性が高いと考えることもできる。

足元の経済動向をみると、原油安に伴いガソリン価格の下落が続くほか、今後は電気料金も値下げされる見込みである。また、円安により大手企業の一部では、生産の国内回帰を進める動きが出てきている。こうした動きが小企業にも波及し、景況が改善されることを期待したい。（葛貫 怜）

当研究所の景況に関する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



播州織の技術を活かし 異分野へ進出する



阿江ハンカチーフ(株)
代表取締役社長 阿江 克彦

〈企業概要〉

代表者 阿江 克彦
創業 1868年
資本金 1,000万円
従業員数 14人

事業内容 綿織物の製造・販売
所在地 兵庫県加東市下滝野593-1
電話番号 0795 (48) 2031
U R L <http://www.aehandkerchief.jp>

安価な海外製品との競合激化や国内需要の減少により、衰退した産地は多い。
播州織で有名な兵庫県北播磨地区もその一つである。

播州織の老舗である阿江ハンカチーフ(株)は、世代交代を機に異分野での自社ブランド設立に乗りだし、後発にもかかわらず一定の地位を築くことに成功した。
異分野進出を試みたものの、思ったほどの成果を得られない企業も少なくない。
これらの企業と自社との違いはどこにあるのだろうか。

既存事業衰退への危機感

——播州織の特徴と御社の事業内容について教えてください。

播州織は兵庫県北播磨地区で200年以上前から続く、伝統ある綿織物です。糸を染めてから織る「先染め」が特徴で、染色した糸の配置を緻密に計算することで、さまざまな模様や色彩豊かなグラデーションを表現できます。

播州織といえば、平織りのシャ

ツ地が有名です。当社も明治初期に創業して以来、衣料用生地などを手がけていましたが、先代である父が社長となった1960年代後半から、ハンカチの製造にも着手しました。

ハンカチというと、単純に布を正方形に裁断・縫製しただけと思われるかもしれませんが、実際はシャツ地などと比べ、大変手間のかかる商品です。たとえば、毛羽焼きや糊抜きといった加工後に模様を崩さず、歪みのない正方

形に仕上げるためには、生地を織る段階で緻密な計算が必要になります。このため、当時の北播磨地区にはハンカチを手がける業者はほとんど存在しませんでした。

しかし先代はいち早くハンカチの製造に目をつけ、技術を磨いていきました。そして、日本を代表する大手ハンカチメーカーと直接取引ができるようになったのです。ハンカチ業界は事実上、大手2社による寡占状態でしたので、そのうちの1社と取引できたことは、

業績の安定につながりました。そして、当社は80年代後半には、ハンカチの製造に特化するようになったのです。

ちょうどそのころ、播州織の生産量はピークを迎えます。当時は、大量の生産をいかに間に合わせるかが重要課題でした。先代は外注先を確保するために、機械を買って貸与したりもしたそうです。

しかし、その後播州織は急速に衰退していきます。原因は、不況による国内需要の減少と、安価な海外製品との競合激化です。特に輸出向けの製品はほとんどが海外製に追いやられたのです。

わたしが入社したのは96年のことです。大量生産の時代はすでに終わりを迎えていました。

——早くから事業を継ぐつもりはあったのですか。

わたしは長男として生まれたものの、父から事業を継ぐようにと言われたことはなく、学卒後は証券会社でサラリーマンをしていました。しかし、勤めてから5年が経過したある日、先代から事業を継ぐ気はないかと聞かれたのです。わたしは証券業界で働くのに興味をなくしていたこともあり、戻って事業を継ごうと決めました。当社の業績や取引関係について知ったのは、入社した後のことです。

入社してしばらくの間、当社の業況は輸出を主力としていた他の

事業所と比較すると悪くはありませんでした。先染めハンカチは国内向けの高級品であるため、海外との競合が限られていたのです。大手との取引関係を軸とした手堅い商売ができていたと思います。

しかし、わたしは入社直後から、この先も安定した業績が続くとは限らないという危機感をもっていました。そして、播州織の技術を活かしたハンカチ以外の商品を手がけられないかと、考えつづけてきたのです。

勝ち目のある分野を模索する

——なぜ、そのような考えに至ったのでしょうか。

理由は三つあります。一つ目は1社依存に対する危機感です。当社は、ハンカチに特化して以来、売り上げが大手1社からのOEMで占められていました。もちろん、先代のおかげで安定した信頼関係を築いてはいましたが、当社の業績がその企業の動向に大きく左右されてしまう点は否定できません。かといって、ライバルメーカーと取引することはできませんので、ハンカチ以外の分野に手を広げる必要があったのです。

二つ目は、タオルハンカチの台頭により、当社が手がける先染めハンカチの需要が減退していったことです。タオルハンカチは登場後にじわじわとシェアを伸ばし、

2000年代中ごろにはハンカチ売り場の半分以上を占めるまでに成長しました。当社にとっては、海外製品以上の脅威となったのです。

三つ目は産地衰退への危機感です。現在、播州織の事業所数はピーク時の約10分の1にまで減っています。さらに、このままでは残りも後継者不足により、廃業に追い込まれるかもしれません。地場産業として播州織を残すためには、シャツやハンカチの減少を補う新しい商品を探す必要がありました。

実は一度、先代に対して「別の分野にチャレンジするべきではないか」と提案したことがあります。しかし、そのときは聞く耳をもってもらえませんでした。

先代は一つの分野に特化することで技術を磨き、成功した人です。異分野へ進出することへの違和感を拭いきれなかったのでしょう。無理もないことだと思います。しかし、わたしはこれまでのやり方では会社も産地も守りきれないと考えていました。

その後、先代が世代交代をして全てを任せようと決断してくれたこともあり、2004年に社長に就任しました。ここから本格的に、異分野への進出に取り組みはじめたのです。

——異分野進出にあたって、どのような取り組みをされたのですか。

大きな転機となった取り組みは



ルミエーブル

2006年の東京インターナショナルギフトショーへの出展でした。当時、播州織の技術を活かせる商品を探しつづけていましたが、どの分野で勝負するべきか、考えたところで答えは出ませんでした。そこでボーチやパジャマ、トランクス、傘など多くの商品を試作して出品し、反応をみることにしました。その結果、もっとも反応が良かったのが傘だったのです。先染めの織物でつくられた高級感のある傘は、非常に珍しかったのだと思います。

ただし、後発企業が異分野で成功するためには、事前にニーズを調査したうえで、コンセプトを徹底的に絞り込む必要があるでしょう。しかしハンカチ業界に身を置くわたしには、傘業界について自力で調べる手立てがありませんでした。

そこで考えたのが、コンサルティング会社の活用です。外部の専門家であれば、業界事情を徹底

的に調査し、勝算のあるコンセプトを導く手がかりを与えてくれるでしょう。知人を通じて中小企業専門のコンサルタントを紹介してもらい、調査を依頼しました。

そして調査の結果、ロハス志向を強調した傘や複数のデザイナーを活用した個性的なアート傘など、さまざまな案が出されましたが、そのなかでわたしが最も注目したのが、ゴスロリの傘でした。

ゴスロリとはゴシックアンドロリータの略称で、黒や白を基調としたゴシック風のドレスに、レースやフリルなどのかわいらしい装飾を組み合わせた女性向けファッションを指します。ゴスロリには傘が必須アイテムとなっており、小さいながらも一つの市場が形成されていました。

彼女たちはファッションに対する強いこだわりをもち、気に入ったアイテムには出費を惜しみません。ただ、多くのゴスロリショップを実際に回ってみると、既存のゴスロリの傘は、彼女たちを満足させるほどの品質を備えているとは思えませんでした。

たとえば、傘骨に貼る生地はっすいの様子は、撥水加工などを施すと歪んでしまいますので、これを最初から計算に入れて生地を織る必要があります。さらに、貼り合わせる際にも、それぞれの面の継ぎ目がわからないようにしなければ、模様がきれいにできません。既存のゴ

スロリの傘には、ここまでの完成度がなかったのです。一方、当社がハンカチの製造で培った技術を応用すれば、高品質のものをつくることが可能になります。

このような時間をかけた事前調査を通じて、ゴスロリの傘であれば後発企業でも勝てるはずだという結論に至ったのです。そして2008年8月に、ゴスロリをモチーフにした日傘・雨傘などの自社ブランド「ルミエーブル」を設立しました。

異分野へ販路を広げる

——売り方はどのように工夫されたのですか。

それまでハンカチの製造に特化していた当社には、販売ルートがありませんでした。加えて、品質にこだわった結果、値段が既存のゴスロリの傘よりも高くなったことから、ハードルはさらに上がりました。そこで、まずは購買層に直接訴えかける方法を考えたのです。

一つはインターネット通販です。しかし、当社にはウェブデザイン経験のある人材がいません。ニッチ市場をターゲットとするブランドでは、ネットなどを通じて、コンセプトをいかに魅力的に表現できるかが問われます。さらに、サイトを見つけてもらうには、「ゴスロリ傘」などのキーワードで検索

した場合に、当社のサイトが上位に表示されることが必要となります。そこで、今後のネット販売の重要性を鑑みて、ウェブの専門家を採用することにしました。

もう一つは専門誌への広告掲載です。当社にとって幸いなことに、ゴスロリファッションを紹介するいくつかの専門誌が存在しました。これらを利用すれば、よりターゲットを絞って広告を打つことが可能になります。

こうした戦略が功を奏し、ホームページや広告を見た人たちが、これまでになかった高い品質の傘を評価し、注文をしてくれるようになりました。さらに、ショップからの問い合わせも増加し、次第に商品を並べてもらえるようになったのです。

現在、ルミエブルは当社売り上げの15%を占めるまでに成長しています。また専門のデザイナーを採用することで、傘以外にもウェアやアクセサリなどを手がけられるようになり、現在もその可能性を広げています。

——2013年にはストールの自社ブランドも設立したそうですね。

ルミエブルが成功した後、今後は産地へより直接的に貢献できるよう、織そのものに立ち返った商品を手がけたいと考えるようになりました。ただしシンプルな織物で勝負するには、コンセプトを

より明確に打ち出し、差別化を図る必要があります。そこで新ブランドのために、企画から販売まですべてを手がけられる経験者を採用することから始めたのです。すると、タイミング良く、都心のアパレルでデザイナーなどを経験した人物を採用することができました。

ストールを選んだのは、より生地に近い商品の方が、当社にしかない技術や表現を活かせると思ったからです。また他社にはない特徴である、デザイナーが工場に常駐し、生産の段階から職人と一緒に商品を生み出すという点をコンセプトとして強調することにしました。

ブランド名は「織人」をもじった「オリット」とし、2013年2月に販売を開始しました。コンセプ



オリット

トが徐々に評価され、いまでは都内の大手雑貨店でも扱われるようになっていきます。

ただし、自社ブランド開発の取り組みはまだ始まったばかりで、さらなる販路拡大が必要です。播州織の可能性を広げるためにも、今後も高度な技術を活かした多彩な分野へチャレンジを続けていきたいと思っています。



取材メモ

世代交代を機に行われた、同社の異分野進出の特徴をまとめよう。

一つは徹底的な事前調査だ。阿江社長は勝負する分野を選択するにあたり、複数の商品を試作・出品することでおおまかな目安をつけた後に、コンサルティング会社による調査を活用した。これにより、事前に勝ち目のあるニッチ市場にターゲットを絞ることができた。

もう一つは専門人材の活用だ。もともとハンカチ製造に特化し、販売機能をもたなかった当社は、ウェブデザイナー、アパレル経験者などの人材採用により弱点を補った。

若い経営者だからこそ、過去の成功体験にとらわれず、新たな分野に挑むことができる。だが成功のためには、阿江社長のように積極的な取り組みと同時に、慎重かつ戦略的な行動も必要なのだろう。

(山口 洋平)



消費行動に 身体が与える影響とは

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

喫茶店やレストランなどのサービス業においては、いかに身体が心地よく感じるような空間を顧客に提供できるかが重要になります。実はそうした身体の感じる心地よさが、購買心理にも大きな影響を与えることがわかってきているのです。

例えば、マンガ喫茶では長時間滞在しても疲れにくい空間が提供されています。ここでは姿勢を変えられる椅子が設置されていますが、これは同じ姿勢で固定されて疲れやすくなることを避けるためなのです。

逆に疲れやすいのは、外資系のコーヒー店で外国人の脚の長さに合わせた椅子です。これは体格の違いを考慮しないで、日本人の身体に合わない椅子を海外と同じ基準で取り入れたため、足底が地につかずに座る椅子になっているのです。

その結果、血液循環が悪くなり気分が悪くなったりしますが、足底が地面についていることが健康上も重要なのです。理由は、体重が脚に分散されることで上半身の負担が少なくなるからです。

椅子の背もたれと同じく、脚の

高さも人の心理に影響するわけですが、それを配慮している企業は少ないのではないのでしょうか。

「たかが椅子では」と思うかもしれませんが、身体が感じる快適さは無意識に表れるもので、当人の行動と認識に影響してくるのです。そして、消費行動にも大きな影響を与えます。仮にレストランで10分間滞在時間が長くなるとすれば、そこでの食事で追加注文が入る率も増えることが最近の調査からわかっています。

また、身体の空間認識も消費行動に影響します。皆さんは子供のときに通った小学校の校舎を大人になって見たとき、ずいぶん小さく感じたことがあるのではないのでしょうか。これは空間の認識が身体の大きさによって異なっているために感じる現象で、錯覚ではありません。身長150cmの女性と180cmの男性がいた場合では、買物の空間を男性は女性より狭く感じていることがわかっています。

だとすると、女性と男性の専門ショップなどでは、性の違いによって部屋の高さや奥行きも変えたほうがよいとなりますね。

さらに、時間感覚との関係では、

その空間が広いと感じるときには、時間もゆったりと流れ、逆に狭いときには早く時間が過ぎていく感覚が働くことが実証されています。

つまり、同じ大きさの部屋なら大人は子供に比べ、その空間が狭いと感じるため時間が早く過ぎ去っていく感覚がするわけです。

こうした原理を応用すると、例えば、レストランや喫茶店などで天井を低くして部屋の空間を狭くすれば、同じ1時間の食事でも早く感じ、その結果として滞在時間が伸びることになります。

サービス競争がますます激しくなっている現在、この消費行動に影響を与える身体^{ゆが}の認識の歪みを有効に利用することが重要なのです。

たくみ えいいち

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



地場産業文化ふれあいフェア



観る街、買う街、食べる街。 課題を解決し台東区を盛り上げる

東京商工会議所台東支部 経営指導員 伊東 海

台東区は、江戸時代から続く観光の町であり、観光客数は年間4,000万人に上ります。台地には谷中の寺社と上野公園が立地し、低地には地場産業の工場が集積、蔵前・浅草橋地区においては問屋街を中心に卸売の街があります。

産業の特徴としては、卸・小売業、飲食業などの商業が8割近くを占め、商店街数は70を超えており、観光連盟も四つあります。また、製造業では、靴、かばん、ジュエリー、人形、玩具など、製品が多岐にわたり、特徴あるエリアが多数存在。昨今では、若手クリエイターやデザイナーが集まるエリアも育ちつつあります。また、上野は、戦後より「東北の玄関」として出稼ぎの方が多かったことから、ホテル・旅館業も発展しており、最近では、外国人向けのゲストハウスが増加しています。

当区の課題は主に三つに分類で

きます。一つ目は、エリア、業界の連携強化です。例えば、台東区では最盛期には月に20ほどのイベントが開催されていますが、区内の他エリアや業界の情報を全て共有できているわけではありません。

二つ目は、観光客の回遊性向上です。来街者は多いものの、滞在時間が短く、買い物をあまりしないという声が聞かれています。

三つ目は、耐震、防火、観光バス向けの駐車場拡大、バリアフリー化など、インフラの問題です。

各エリアでは、こうした課題を解決するため、観光情報の集約と発信力強化、大型商業施設の建設、エリアMAPの作成など、行政や関係団体と連携した活動を展開しています。

東京商工会議所台東支部では、こうした活動を支援するとともに、支部独自の活動も行っています。

例えば、「台東区おもてなしハンドブック」を作成・配布し、区内事業者のおもてなし力向上に取り組んでいます。

また、桜の季節には上野公園で「地場産業文化ふれあいフェア」を、夏には青年4団体と連携し、「したまちフードフェスタ in たいとう」を開催しています。したまちフードフェスタ in たいとうでは、区内にある飲食店が「ハッピー」をテーマにどんぶりをつくって出店し、来場者に投票してもらう「台東どんぶりグランプリ」や、来場者が各店舗を巡る「ハッピースタンプラリー」などを実施し、回遊性を高めています。

なお、これらの活動の土台は経営指導員による巡回です。足を使い、街を歩き、経営や金融の支援を通じてお客さまの生の声を聞くこと。当支部はこれを徹底し、区内事業者の支援に取り組んでいます。

ドイツ企業の競争力と わが国中小企業への示唆



(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員 **新井 俊三**

あらい しゅんぞう

1948年栃木県生まれ。東北大学文学部社会学科卒。70年日本貿易振興会（現・日本貿易振興機構、ジェトロ）入会。ジェトロ・デュッセルドルフ、ミュンヘン事務所勤務などを経て、2008年より国際貿易投資研究所研究主幹。現在、同研究所客員研究員。専門はドイツ経済、EU経済。

見直されたドイツの輸出競争力

低成長が続き、デフレ経済への落ち込みも懸念されるユーロ圏。ドイツ経済も例外ではない。しかし、リーマン・ショックによる金融危機からの回復過程において、ドイツの力強い成長が注目され、ドイツ経済の強さが改めて見直されたのも事実であった。輸出主導型経済であるため、リーマン・ショック後の世界的需要の落ち込みで2009年の実質経済成長率は対前年比で5.6%のマイナスを記録したものの、翌年には4.1%の成長を達成、次の年も3.6%成長した。こうした力強い成長をもたらしたのは輸出競争力の高さである。

ドイツの輸出を輸出先別に見てみると、欧州向けが約7割、そのなかでEU諸国向けが全体の6割、ユーロ圏向けが4割弱となっている。近隣諸国向けが多く、ユーロ圏向けは為替変動もないので安定し

た市場となっている。一方、近年ではBRIC諸国向けも2013年のシェアでは11%を超えており、中国向け輸出の伸びが大きい。

ドイツの輸出品目の上位10位までを示したのが表-1である。機械産業と自動車産業が輸出の1、2位を占めているが、そのほかの上位品目でも電気機器、光学機器、医療機器など機械類が多い。日本の場合は電子部品などの輸出が多いのも特徴である。ドイツの場合、機械類では世界シェア1位の品目も多く見られる。表-2はドイツ機械プラント連盟（VDMA）が発表した、ドイツの輸出シェアが世界一の機械部門である。

ドイツの自動車産業は、EUに加盟した中東欧諸国との分業によりドイツでの製造コストを抑えるとともに、今や世界最大の市場となった中国での製造・販売も伸ばしている。ブランド力で強みを発揮しているベンツ、BMW、VWの子会社であるアウディなどの高級車の販売も好調であり、1台当たり

表ー１ ドイツの主要輸出品目

(単位：百万ユーロ)

順位	品 目	輸出金額		
		2011年	2012年	2013年
1	機械、機械機器	188,534	191,294	188,960
2	乗用車、二輪車、トラクター等	177,597	182,943	182,865
3	電気機器、録音機、音声再生機器等	105,980	106,796	106,865
4	医薬品	49,356	54,363	55,906
5	プラスチックおよびその製品	49,394	50,018	51,196
6	光学機器、写真用機器、医療機器等	47,355	49,601	50,416
7	航空機および宇宙飛行体等	27,089	33,808	33,124
8	鉱物性燃料および鉱物性油等	26,738	31,813	32,585
9	鉄鋼製品	25,059	25,115	25,219
10	有機化学品	23,442	24,791	25,073

資料：ドイツ連邦統計局

の利益が大きいこれらの車の販売増は各社の利益拡大にも貢献している。

輸出品目で第1位の機械、機械機器業界では、資本財を中心にニッチな市場に特化し、その分野で高い世界シェアをもつ、いわゆるミッテルシュタンド (Mittelstand = 中堅企業) も注目されている。

ドイツの企業では自動車3社や電機のシーメンス、化学のBASFなどが日本でよく知られているが、実際にドイツ経済を支えているのは中堅・中小企業といえよう。ドイツ経済技術省発行のパンフレットによれば、ドイツの企業数は2010年で約370万社であるが、そのうち中堅・中小企業が99%を占める。また、全国生産額の52%、売り上げでは37%を占めている。中堅・中小企業の従業員は約1,550万人で、社会保険を納入しているドイツ全従業員の約60%に当たる。大企業も含め、家族経営が多いのもドイツ企業の特徴である。全ドイツ企業のうち95%が家族経営であり、85%の企業において所有家族が自ら経営を行っている。

輸出の担い手も数の上では中堅企業である。34万

表ー２ ドイツの輸出シェア世界一の機械部門 (2011年)

(単位：百万ユーロ、%)

部 門	輸出額	ドイツのシェア
伝動装置	57,711	21.7
運搬機器	50,422	20.4
農業機械	40,242	18.9
コンプレッサー、真空装置	30,820	16.0
精密工作機械	27,774	15.4
加工プラント	27,565	16.5
ポンプ	27,358	17.0
流体技術	20,364	25.9
プラスチック・ゴム機械	17,835	24.2
印刷製紙機械	17,605	27.4
繊維機械	13,163	24.5
計測試験機器	9,947	29.8
木工機械	8,413	23.4
工業用炉	8,359	23.5
洗浄装置	8,359	29.6

資料：ドイツ機械プラント連盟 (VDMA)

5,000社の中堅企業が輸出を行っているが、これは全輸出企業数の98%を占める。全輸出額で見ると19%となっている。

隠れたチャンピオン企業 —ドイツ中堅企業の強さ—

輸出競争力の高いドイツの企業の特徴は、充実した職業教育、高度な専門労働者による特定分野への特化、漸進的なイノベーション、勤続年数の長い従業員、家族経営などと指摘されるが、こうした特徴を体現しているのが中堅のチャンピオン企業である。ドイツの経営学者であり、コンサルタント会社を営むヘルマン・ジモン (Hermann Simon) は、目立たないが、業績優良な小さな企業に注目し、過去25年以上にわたりこれらの企業の情報を収集した結果を、「隠れたチャンピオン企業」として紹介している。国の競争力の源泉は輸出競争力であり、ドイツの場合輸出を担っているのは中小のメーカー。この中に多くの隠れたチャンピオン企業がある、というのが彼の立場である。

表－3 国別隠れたチャンピオン企業数

隠れたチャンピオン企業数		隠れたチャンピオン企業数 (人口100万人当たり)	
ドイツ	1,307	ドイツ	16.0
米 国	366	ルクセンブルグ	14.0
日 本	220	スイス	13.9
オーストリア	116	オーストリア	13.8
スイス	110	スウェーデン	5.4
イタリア	76	スロベニア	3.5
中 国	68	デンマーク	3.4
英 国	67	ノルウェー	2.8
スウェーデン	49	フィンランド	2.7
オランダ	29	ベルギー	1.8
ポーランド	27	日 本	1.7
韓 国	23	オランダ	1.7
ベルギー	19	イタリア	1.2
デンマーク	19	米 国	1.2
カナダ	16	フランス	1.1

資料：Simon, Hermann "Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia"

ジモンによれば、隠れたチャンピオン企業は次の三つの基準を満たすものであるという。

1. 世界市場でトップ3に入る、または欧州でナンバーワンの企業。市場シェアで測定するが、特殊な分野でシェアが不明な場合はライバル企業との比較で推定するか、当該企業自らの推定数字を用いる。
2. 売上50億ユーロ未満。
3. 一般的には知名度が低い。

チャンピオン企業の発掘に当たっては、情報源として企業の年次報告書、カタログ、ホームページ、官報などを利用するとともに、アンケートを実施し、企業訪問あるいは個人的な接触なども活用している。また自身のコンサルタント活動の際に入手した情報も用いている。その結果、2012年時点で合計2,734の隠れたチャンピオン企業が見つかった。国別にその企業数を見たのが表－3である。第1位がドイツで1,307社と飛びぬけて多い。また人口100万人当たりの企業数で見ると、ドイツ語圏およびその周辺国に集中していることがわかる。

業種別に見ると工業製品のメーカーが69%を占

め、その中での内訳は機械が36%、統計分類上では属するところがないため「その他」に分類される業種が29%、電気が12%、金属加工が12%、化学が7%となっている。全体で見ると約4分の1が機械メーカーということになる。工業製品が多いため、一般の消費者には知られていない企業が多いが、消費財では高圧洗浄機で有名なケルヒャーなどが例として挙げられる。また、手で長さが簡単に調節できる犬の散歩用リールのメーカーであるフレキシィは、世界シェア約70%を誇り、その製品はドイツ国内から、50カ国以上に輸出されている。輸出比率は90%以上である。ほかにも特殊な企業として、パイプ・オルガンのメーカーやオペラ劇場の幕のメーカーなども紹介されている。

隠れたチャンピオン企業の平均像を見ると、年間売上額は3億2,600万ユーロ、従業員数は2,037人で、中小というよりも中堅企業であろう。輸出比率は62%である。創業140年以上の企業がある一方、約4分の1が創業40年未満である。

それでは、なぜ隠れたチャンピオン企業がドイツに多いのであろうか。いくつかの理由が挙げられているが、これらの企業の高い輸出競争力の説明にもなっている。

一つには、ビスマルクによるドイツ統一までは、約40の領邦からなる連邦国家であったため、今日のある州から隣の州への販売は、当時は輸出であり、「国際化」がそのときから始まっていた、ということが挙げられている。また、多くの地域で伝統が現代に生きていることも指摘されている。例えばドイツ南西部の黒い森地域では時計製作の伝統があり、これが同地域に精密工学を誕生させ、周辺に医療機器の集積地を出現させている。

さらに、職業教育制度もドイツの中堅企業の強さを支えている要因といわれている。学校での理論学習と職場での実習の二重の教育（Dualsystem）により、専門職を育成し、彼らがドイツの優良な製品を作り上げている。

各種の産業が国内に揃^{そろ}っており産業基盤が充実していることも重要である。また国内競争の激しさも企業の競争力向上に貢献しており、企業自らも絶えざる技術革新を行っている。ドイツに数多くある産業集積地、産業クラスターの役割も見逃せない。さらに同業種ではないが、小さな町に優良な企業が複数あることも多く、互いに刺激しあい、学ぶところもあるという。

「メイド・イン・ジャーマニー」という原産地表示も高品質を示すものとして、ドイツ製品の競争力に寄与しているという。もとはといえば品質の悪い製品として、1887年に英国から表示されるよう求められたのがその始まりであるが、その後高品質の代名詞となった。

専門分野への特化、絶えざる技術開発 —優良中堅企業の戦略—

隠れたチャンピオン企業の重要な戦略は狭い分野への特化、専門化である。例として挙げられている企業の一つは営業用食器洗浄機分野のヴィンターハルター・ガストロノムである。営業用食器洗浄機の顧客としては病院、学校、ホテル・レストラン、企業、団体などがあるが、同社は顧客をホテル・レストランに特化し、専用の機械を提供することにより、その分野での市場シェアを高めた。それと同時に、顧客に対してはハードである機械の提供だけにとどまらず、食器洗浄機利用時における水の再利用システムの提供、洗剤の供給なども行うようになった。サービスを含めシステム全体の業務の提供を行うようになったといえる。製品の多角化を図るのではなく、狭い分野に特化して、提供する業務を深化させた。

特定分野に特化するということは、従来の市場を失うこと、上記の例でいえば病院、学校などの食器洗浄機市場を失うことを意味するが、それでも全体としては売上増につながっているという。

得意とする分野を見定め、それに特化し、その分

野で圧倒的な競争力をもつような不断の製品開発の努力を行い、市場シェアを高めていく、というのが隠れたチャンピオン企業の共通の戦略である。その際、大企業にはまねのできないような顧客との緊密なコンタクトにより、顧客とともに製品開発を行っていく、という姿勢も重要である。競争力という意味では、他社が簡単に参入できないような技術的優位を保つとともに、製造は可能な限り、部品も含めて自社で行っている。これは、外注による企業秘密、ノウハウの漏洩^{ろうえい}を恐れているからである。隠れたチャンピオンという名前は一般に知られていない、ということであるが、企業自らが新規参入企業、競争相手の出現を好ましくないとみて、自らの好業績を発表したくないということもあるという。

狭い分野に特化するということは一国でみた場合は市場が小さくなることを意味する。しかし、隠れたチャンピオン企業は、積極的に国際化を図ることによって市場を拡大してきた。その例として前出のケルヒヤーが挙げられている。1935年創立の同社は、最初の外国子会社を設立したのが27年後の62年。74年になってもオーストリア、スイス、イタリアに9の支店をもつだけであったが、その後代表者の世代交代などにより積極的に海外展開を図り、現在では75の海外子会社をもつに至っている。隠れたチャンピオン企業の海外展開に共通するポイントは、できる限り100%子会社で進出することであるが、自社の経営権を握っておきたいということと、技術の流出を危惧しているということが背景にある。

成長するためには、海外展開が不可欠で、そのためには従業員の国際化が避けられない。創業者自らが、つたない英語で米国での営業を行ったという例も紹介されているが、現代では国際化の重要性を認識し、従業員に外国語の取得を義務付けているところも多い。家族経営企業の場合、2代目、3代目の経営者に外国留学経験、外国勤務経験者が増えていることはプラスである。

パイプオルガンのメーカーであるプライスのように従業員65名の小さな企業であるが、従業員の4人または5人に一人が、数カ月海外に滞在している、という例もある。

永年勤続する従業員

離職率が低いのも隠れたチャンピオン企業の特徴である。離職率の低さは、ベテラン技術者の技能、ノウハウの流出を防ぎ、新規雇用の手続き・作業、新規採用者の訓練など追加的業務の発生を防ぐという意味で、企業にとっても大きなプラスである。ただし、チームにふさわしくない者、怠け者などの雇用のリスクは常にあるため、採用に当たっては細心の注意を払っているという。ドイツでは3カ月から6カ月の試用期間が認められており、試用期間終了後に正式に雇用契約を結ぶため、この期間に適性を判断するなど、選別を慎重に行っているのであろう。

離職率の低さの理由の一つに、隠れたチャンピオン企業の約3分の2が都会ではなく地方に立地していることも挙げられる。隠れたチャンピオン企業は、立地する地域で最大の雇用主であることが多い。企業としては雇用の確保で地域に貢献することを期待されており、従業員もほかに雇用機会が少ないので、現在の職場を維持したいという相互作用が働く。経営者と従業員は古くからの知り合いでもある。他方、地方に立地しているということは優秀な労働力を雇用するには不利であるため、近隣の大学等に集中して応募をかけたり、職業教育の場を提供したりする努力を怠らない。

隠れたチャンピオン企業の強さは、特定分野に特化した高性能の製品の強さであるが、同時に提供されるノウハウ、サービスの高さであり、顧客との信頼関係である。これらを担っているのがベテランの専門職である。

欧州金融危機の際には、輸出比率の高い隠れたチャンピオン企業の売り上げが大きく落ち込んだ。

その際も操業を停止し、従業員を解雇するという短期的、抜本的な対策を取ることはしなかった。会社の休日を増やす、多忙な時期の残業時間を受注が少ない時期の短縮した労働時間と相殺するという労働時間貯蓄制を活用する、政府の操業短縮補助金を利用することなどで、苦境を乗り切った。熟練労働者を確保しておくことの重要性を理解しているためである。

中堅企業が多いこともあり、従業員は大企業と比較すると多様な業務を実施することを要求されている。製造現場で働くばかりではなく、時としてはアフターサービスで修理・メンテナンスを実施するほか、営業活動も行っている。

特定分野に特化した企業が多いため、企業組織はできるだけ簡素にしていることも、チャンピオン企業の特徴である。複数の商品ラインをもつ場合は事業部制を採るところが多い。

自己資本比率の高さ、経営者の能力

隠れたチャンピオン企業で注目されるのは自己資本比率の高さであり、平均42%である。また、利益率も高い。ドイツ製造業企業の8年間平均の税引き後売上高利益率は3.3%であるのに対し、やや期間が違うが、隠れたチャンピオン企業の10年間平均の税引き後売上高利益率は8.0%である。

利益率が高いため成長に必要な資金は自己資金が中心となり、銀行借入への依存も低い。それだけ経営の主導権をしっかりと握ることができるといえよう。株式市場への上場に対する関心も低い。上場による財務諸表の公開に警戒を示す企業もあるという。ただし、若い経営者は経営規模拡大のため、株式上場やファンドからの出資にも関心を示しているという。

また隠れたチャンピオン企業の競争力の要因として、いずれの分野でも経営者の統率力、指導力が重要であると指摘されている。経営者は企業の成長目

標を提示し、その達成に向けて従業員を鼓舞し、技術開発にも参画する。顧客とのコンタクトを頻繁に行い、海外市場の開拓にも出かける。また家族経営が多く、企業トップの在籍年数が長いことも特徴である。

わが国中小企業への示唆

隠れたチャンピオン企業を数多く生み出しているドイツあるいはドイツ語圏の企業を取り巻く環境は、日本との違いが大きいように思われる。中世の職人の育成にもさかのぼれる伝統的な職業教育、それにより育てられた熟練の労働者、絶えざる技術革新を前提とした製造業、欧州という陸続きの国での隣国への輸出が国内出荷と大差のないこと、ドイツ語との類似性のため国際語である英語学習が容易であること、輸出市場が主に欧州で為替変動の影響が少ない、あるいはユーロ圏の場合は為替の影響がないこと、地方分権的な国家であるため産業も各地に分散して立地していることなどが違いとして挙げられよう。

ニッチな市場で高い競争力を誇る機械などの資本財を生み出すドイツであるが、バイオテクノロジー、ソフトウェア、情報通信など自由な発想が要求される分野での競争力は弱い。またベンチャービジネスが少ないのもドイツの特徴かもしれない。これらは短所というよりも、歴史的発展の違い、得意分野の違いといえるであろう。

それではドイツ同様「ものづくり」が得意とされる日本にとって、ドイツの隠れたチャンピオンが示唆するものは何であろうか。

まずは自社が得意とする分野での競争力を認識することであろう。国内での競争力についてはすでに承知していると思われるが、国内市場の伸びが期待できないなか、成長市場と期待される輸出市場での競争力の把握が重要である。特殊な分野であれば情報の入手は困難であろう。勧められるのは海外の専門見本市である。いきなり出品するのではなく、ま

ずは見学をすることから始めるべきである。専門見本市は情報の宝庫であり、どのような商品、技術に需要があるのか、どのような企業がどのような製品を提供しているのかが判明するばかりではなく、業界団体などが提供する情報も得られる。

また、輸出市場の開拓はやはり自社で行うべきである。ニッチな製品のセールスはそれなりの専門知識が必要であろうし、顧客の要望を踏まえて、顧客とともに製品の開発・改良を図るためにも自社による販売が望ましい。そのための人材も自社で養成すべきであろう。

熟練労働者の育成については教育制度など両国の違いもあるが、日本の場合、勤続年数の長い従業員も多く、OJTを中心に育成はそれなりに成果を上げているともいえる。OJTだけではなく、体系的な育成システムを企業内で作成することや、産地であれば業界団体が主導して地元企業の協力を得ながら育成制度を作ることも考えられる。ドイツ製造業の投資が多い米国の州は、進出ドイツ企業と地元の大学が協力して、ドイツ並みの職業教育制度を作り上げたという例もある。

隠れたチャンピオン企業で見落としがちなのが、経営者の指導力、意欲である。企業の高い目標を掲げ、それに向けて邁進する姿には、参考にするべきところが多いと思われる。また、企業利益ともかわるが、財務の安定、自己資本比率の高さは是非とも目標とすべきであろう。

参考文献

- 経済産業省 (2012)『通商白書 2012 年版』
- スティーブン・ラトナー (2011)「ドイツ経済モデルの成功—他の先進国が見習うべき強さの秘密とは」『フォーリン・アフェアーズ』2011 年 7 月号
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014) “German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft”
- Simon, Hermann (2012) Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia ,Campus Verlag. (上田隆穂監訳、渡部典子訳 (2012 年)『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン—あの中 小企業はなぜ成功しているのか』中央経済社)
- The Economist (2011) “Angela in Wunderland” February 3, 2011

論語から 学ぶ リーダーシップ

第24回

本来の自分の心

困ったことが起こったとき、何とか繕わなければと必死になり過ぎると、人は嘘をついたり、ごまかしたりすることがあります。

こうした言動は、単に他人を偽るだけではなく、最も偽ってはいけない存在である自分自身をも偽る行為なのです。更に、これが習慣化してしまうと、本来の自分を見失い、辻褄を合わせるためなら発覚しない限り何をしても構わない、という偽りの自分になっていきます。

ですから、常に本来の自分を見失わないことが肝要となります。

本来の自分の心とは「直」、すなわち正直、実直、素直、率直、質直のことです。この漢字は、目を真っすぐに相手に向けるさまを表現しています。

つい嘘をついてしまったとき、相手の目を見ることができなかった経験はありませんか。心に^{やま}疚しい気持ちがあるときほど相手の目を正視することができないのは、本来の心が「恥ずかしい」と反応するからなのです。

人の生くるや直し 之を罔いて生くるや、幸にして免るるなり ～雍也第六より～

人は本来、素直に生まれついているものです。それを偽り、ルール違反や不正をしておきながら無事に過ごせているとしたら、今だけのラッキーに過ぎず、いずれ禍が訪れます。自らの心に正直に進んでいきましょう。

運がいい訳ではない

今月の章句は、「直」の心がわたしたちにとっていかに重要であるかを教えています。

嘘やごまかしで窮地を乗り越えられたと感じたとき、内心ほっとしますが、それは大間違いです。^{たと}嘘えるならば、お店での勘定を将来に繰り越す「つけ払い」にしただけです。「幸にして免るるなり」とあるように今は大丈夫かもしれませんが、いずれそのつけを払われます。支払いの時期は人それぞれですが、精算しなければならぬときが必ず来ます。

ごまかしきれなかったとき、つまり直後に禍に襲われるのは痛恨の極みですが、人生という視点で捉えた場合には実にありがたいことです。嘘やごまかしには露見するまで続けてしまうという常習性があります。「直」でない生き方や行為が発覚せずにいると「わたしの行為は決してばれない、わたしは運がいいのだ」と誤った思考に囚われてしまいます。やがて悪習となって発覚するまで続け、禍を肥大化させてしまうのです。

企業における不正や不祥事のニュースを聞かない日はほとんどなく、損害額も何億、何十億に膨らんでいたりします。もはや自分では止めることができなくなり、発覚するまでやり続けざるを得なくなった結果です。

こうした悪習を身につけぬようにと、『論語』を持ち出すまでもなく、わかりやすい戒めとして、「嘘つきは泥棒の始まり」とあります。

さて、貴社の社員教育において「直」をどのように教えているでしょうか。わたしは企業等での講義の際には必ず今月の章句を伝えています。原因と結果の法則、因果の理。「直」でない言動をすれば必ず相応の禍が訪れる、という真理を踏まえた上で、後悔のない言動をして欲しいと望むからです。

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)岩崎育英文化財団理事。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



『調査月報』2014 年度主要記事 目次

巻頭随想	弱さの強さ 一地域課題解決の“ひみつ” — 脱「大学発ベンチャー」を目指して 「欠乏マインド」と「豊かさマインド」 新発想を生み出すには 社員の成長が企業の成長 一その理念と仕組み— イノベーションを成功に導く「確率の経営」 負けた構造から勝つ構造を創る 障害者が幸せを感じられる皆働社会実現を 中小企業経営者の健康とメンタルヘルス 植物的感性の誘い アイデア、発明もビジネスあってこそ 未来に向けた実験や挑戦が求められる時代	慶應義塾大学政策・メディア研究科 教授 (株)リプロセル 代表取締役社長 ドン・キホーテグループ インバウンドプロジェクト 責任者 早稲田大学社会科学総合学術院 教授 (株)日本レーザー 代表取締役社長 神戸大学大学院経営学研究科 教授 (株)良品計画 会長 日本理化学工業(株) 会長 関西大学社会安全学部 教授 京都造形芸術大学創造学習センター 教授 金沢大学 名誉教授 伊藤忠ファッションシステム(株)ifs 未来研究所 取締役所長	金子 郁容 横山 周史 中村 好明 野口 智雄 近藤 宣之 原田 勉 松井 忠三 大山 泰弘 亀井 克之 銅金 裕司 廣瀬 幸雄 川島 暮子	4月号 No.067 5月号 No.068 6月号 No.069 7月号 No.070 8月号 No.071 9月号 No.072 10月号 No.073 11月号 No.074 12月号 No.075 1月号 No.076 2月号 No.077 3月号 No.078
調査リポート 特別リポート	女性起業家の実像と意義 —「2013年度新規開業実態調査（特別調査）」から— インバウンドの増加を経営に生かせ 起業準備軍と起業家 一起業意識に関する五つの論点— 中小企業による新事業成功のポイント 中小企業の海外展開 —日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査から— (独)日本貿易振興機構(ジェトロ) 海外調査部 国際経済研究課長 新たな価値創造を実現する中小企業の経営 復興の主体となり地域経済を支える中小企業 創発をもたらすプラットフォームをいかに設計するか 中小卸売業の生き残り戦略「3 S + P」 「共感」でチャンスをものにする 一拡大するクラウドファンディング—	総合研究所 主任研究員 研究員 総合研究所 主席研究員 総合研究所 主任研究員 総合研究所 主席研究員 研究員 研究員 藤田 一郎 梶田 朗 総合研究所 主席研究員 丹下 英明 総合研究所 主任研究員 井上 孝二 慶應義塾大学総合政策学部 教授 飯盛 義徳 総合研究所 主任研究員 森岡 功 総合研究所 主席研究員 竹内 英二	藤井 辰紀 金岡 諭史 竹内 好明 藤井 辰紀 深沼 光 松井 雄史 藤田 一郎 梶田 朗 丹下 英明 井上 孝二 飯盛 義徳 森岡 功 竹内 英二	4月号 No.067 5月号 No.069 6月号 No.070 7月号 No.071 8月号 No.072 9月号 No.073 10月号 No.074 11月号 No.075 12月号 No.076 1月号 No.077 2月号 No.078
高校生ビジネスプラン・グランプリ	高校生ビジネスプラン・グランプリ —最終審査会&表彰式—			5月号 No.068
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—	総合研究所		3月号 No.078
中小企業の 女性経営者の課題とは	第1回 中小企業の女性経営者の実態 第2回 課題とその克服の状況 第3回 自分自身の評価・意識の違い	総合研究所 グループリーダー	川澄 文子	4月号 No.067 5月号 No.068 6月号 No.069
海外市場で成功する 強いものづくり企業の 競争戦略	第1回 品質より価格を優先する巨大新興市場の主役たち 第2回 巨大新興市場が促す日本とアジアの生産体制の変化 第3回 大手メーカーの海外現地における部品調達動向と中小企業への影響 第4回 低価格競争に巻き込まれないターゲット市場を狙え 第5回 海外展開に必要な人材育成と現地マネジメント 第6回 海外展開に向かう強いものづくり企業の基本姿勢	総合研究所 主席研究員	海上 泰生	7月号 No.070 8月号 No.071 9月号 No.072 10月号 No.073 11月号 No.074 12月号 No.075
海外展開を成功に導く グローバル人材の 確保と育成	第1回 フェーズで異なるグローバル人材の役割 第2回 グローバル人材の確保策 第3回 グローバル人材の育成	総合研究所 グループリーダー	川澄 文子	1月号 No.076 2月号 No.077 3月号 No.078
JGSS でよむ 日本人の意識と行動	第16回 日本人の英語力 第17回 室内犬飼育の増加とその背景 第18回 理想の子ども数と現実の子ども数 第19回 未婚者の現状における地域差 第20回 日本人の国内観光旅行 第21回 若年層の未婚者と有配偶者の違い 第22回 女性の働き方の変化 第23回 夫婦の働き方と夫の家事頻度 第24回 東アジア社会における会食文化 第25回 意見が違っていても良好なコミュニケーションが可能か 第26回 外国人労働者の受け入れに対する意識の違い 第27回 自分の体型に対する意識と体型管理の努力	大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員 大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員 センター長 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 大阪商業大学 JGSS 研究センター 主任研究員 センター長 大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長 主任研究員 大阪商業大学 JGSS 研究センター ポスト・ドクトラル研究員 大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長 ポスト・ドクトラル研究員	小磯 かをる 杉田 陽出 佐々木 尚之 佐々木 尚之 林 幸史 岩井 紀子 穴戸 邦章 穴戸 邦章 穴戸 邦章 上ノ原 秀晃 岩井 紀子 岩井 紀子 上ノ原 秀晃 眞住 優助 岩井 紀子 眞住 優助	4月号 No.067 5月号 No.068 6月号 No.069 7月号 No.070 8月号 No.071 9月号 No.072 10月号 No.073 11月号 No.074 12月号 No.075 1月号 No.076 2月号 No.077 3月号 No.078
新時代の創業	小さく産んで長く育てる 起業家から経営者への階段を上る かがやきを演出する貸衣装店 「かけ算」の発想で農業にイノベーションを 障害者の能力を生かし農業を通じて就労を支援 未来のピアニストの伴走者になる プロを超えるアマチュアスポーツ環境を生み出すために 外国人観光客と通訳案内士と地域をつなぐ 異国でカフェの経営者になる 人が強みの引越会社 難聴者に聞こえやすい音を届ける 高齢者の孤独を解消し家族をつなぐ	愛知県名古屋市中村区 富山県高岡市 石川県金沢市 静岡県菊川市 茨城県つくば市 石川県小松市 東京都港区 東京都台東区 鹿児島県鹿児島市 福岡県糟屋郡篠栗町 東京都港区 東京都渋谷区	(株)はんぶんこ (株)キレイサービス 心結 (株)エムスクエア・ラボ NPO法人つくばアグリチャレンジ (株)ピアノスマイル (株)ギガスリート (株)トラバリエンス DINIZ CAFE 中村トランスポート(株) ユニバーサル・サウンドデザイン(株) (株)こころみ	4月号 No.067 5月号 No.068 6月号 No.069 7月号 No.070 8月号 No.071 9月号 No.072 10月号 No.073 11月号 No.074 12月号 No.075 1月号 No.076 2月号 No.077 3月号 No.078

中小企業のための ここだけ労務管理術	第1回	雇用形態の見直しと魅力ある人材の採用	あした業経営労務研究所 代表 本田 和盛	7月号	No.070
	第2回	自律型人材の育成で企業の成長を加速させる		8月号	No.071
	第3回	経営者と従業員の目標連鎖で経営目標を達成する		9月号	No.072
	第4回	プロセスを重視した評価制度で従業員のやる気をアップする		10月号	No.073
	第5回	労働時間を柔軟にしてコスト削減と能率向上を図る		11月号	No.074
	第6回	従業員の学びを支援し企業成長を加速する		12月号	No.075
	第7回	健康に配慮した経営を実践し組織の活力を高める		1月号	No.076
	第8回	会社のルールを示して働きやすい職場を作る		2月号	No.077
	第9回	賃金制度を整備して従業員の貢献を引き出す		3月号	No.078
データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～	第25回	増加が期待される賃金	総合研究所	4月号	No.067
	第26回	足元で変化がみられる小企業の経営上の問題点		5月号	No.068
	第27回	中小企業の景況は、先行き懸念はあるものの、回復している		6月号	No.069
	第28回	2014年は中小企業の3社に1社で正社員の雇用が増加、給与水準が上昇		7月号	No.070
	第29回	中小製造業の設備投資は回復基調が続く見通し		8月号	No.071
	第30回	消費税率引き上げ後の小企業の景況		9月号	No.072
	第31回	変化の兆しがみられる物価動向 ～企業の「稼ぐ力」を見直す好機に～		10月号	No.073
	第32回	主な取引先の海外生産の増加は中小製造業の半数にマイナスの影響		11月号	No.074
	第33回	中小企業の景況は、弱い動きはみられるものの、緩やかに回復している		12月号	No.075
	第34回	中小製造業の設備投資は5年連続で増加の見通し		1月号	No.076
東日本大震災と 中小企業	新たな事業で地域の復興に貢献	宮城県気仙沼市	(株)オーシャンコネクト	4月号	No.067
	体も心も温まる温泉旅館	福島県会津若松市	(株)東山ホテル	5月号	No.068
	雇用を創出して息の長い復興支援を	東京都江東区	フロンティアジャパン(株)	6月号	No.069
事業承継で生まれ変わる 小企業の経営	ライバルと組み萬古焼を広める	三重県四日市市	竹政製陶(有)	7月号	No.070
	生産者と消費者の架け橋となり米の魅力を伝える	静岡県静岡市	企業組合安東米店	8月号	No.071
	医療現場に革新的なサービスをもたらす	東京都文京区	(株)三勢	9月号	No.072
	若い感性で最中種を広める	広島県広島市	(有)三谷製菓	10月号	No.073
	匠の技をもつ職人集団を経営力ある企業へ	東京都江戸川区	(株)秋東精工	11月号	No.074
	伊香保の魅力を一掃と高める老舗旅館の跡取り娘	群馬県渋川市	(株)千明仁泉亭	12月号	No.075
	父から引き継いだ造園業を再建	北海道札幌市	(株)ベルディ	1月号	No.076
	10年越しの経営革新	長崎県東彼杵郡波佐見町	(株)岩崎紙器	2月号	No.077
	播州織の技術を活かし異分野へ進出する	兵庫県加東市	阿江ハンカチーフ(株)	3月号	No.078
北から南から	東九州自動車道の新全線開通を見すえた地域づくり	延岡商工会議所	中小企業相談所長 伊藤 尚文	4月号	No.067
	奥洞爺事業によるブランド化、経営革新の促進	壮瞥町商工会	経営指導員 松原 宣彦	5月号	No.068
	住民も楽しめる取り組みで観光産業を盛り上げる	阿智村商工会	経営指導員 今井 毅	6月号	No.069
	行政・農協・漁協と連携してつくる地域ブランド	浅口商工会	経営指導員 山辺 信義	7月号	No.070
	他にない食文化を活かし全国展開を目指す	長井商工会議所	地域活性化推進室長 梅津 毅	8月号	No.071
	鮎を活かしたカバン・アルチザン・ベニュー事業	豊岡商工会議所	事務局次長 寺谷 信彦	9月号	No.072
	「醸—KAMOSU—」の名のもと賑わいのあるまちを目指して	半田商工会議所	中小企業相談所長 竹内 稔晴	10月号	No.073
	地域の知名度向上を目指し5月10日を「五島の日」に	新上五島町商工会	経営指導員 坂本 歩	11月号	No.074
	農工商連携による高付加価値加工品の開発	六ヶ所村商工会	経営指導員 伊藤 慎吾	12月号	No.075
	山中温泉における観光と伝統工芸の取り組み	山中商工会	経営指導員 鹿野 雄一	1月号	No.076
論点多彩	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	2月号	No.077
	観る街、買う街、食べる街。課題を解決し台東区を盛り上げる	東京商工会議所台東支部	経営指導員 伊東 海	3月号	No.078
	クチコミ影響メカニズムの考察	千葉商科大学サービス創造学部	准教授 安藤 和代	4月号	No.067
	中小企業のためのデザイン導入戦略	北海学園大学経営学部	教授 森永 泰史	5月号	No.068
	多様化した環境に対応するための究極のリーダーシップ	NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会	理事長 真田 茂人	6月号	No.069
	中小企業によるBOP市場進出の可能性とその方法	北海学園大学経営学部	教授 菅原 秀幸	7月号	No.070
	スポーツツーリズムによる日本経済の活性化—東京五輪に向けて中小企業がなすべきこと—	早稲田大学スポーツ科学学術院	教授 原田 宗彦	8月号	No.071
	3Dプリンター（積層造形）技術のもののづくりへの活用方法	芝浦工業大学デザイン工学部	教授 安齋 正博	9月号	No.072
	企業経営に活かすゲーム理論（前編）	首都大学東京社会科学部	研究科 教授 渡辺 隆裕	10月号	No.073
	企業経営に活かすゲーム理論（後編）			11月号	No.074
経営最前線	中小企業における経営活動の「見える化」と組織成員の動機づけの関係	福岡大学商学部	准教授 飛田 努	12月号	No.075
	日本におけるイノベーション—国際的にみた現状と今後に向けた示唆—	成城大学社会イノベーション学部	教授 伊地知 寛博	1月号	No.076
	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部	群 教授 多田 應幹	2月号	No.077
	ドイツ企業の競争力とわが国中小企業への示唆	(一財)国際貿易投資研究所	客員研究員 新井 俊三	3月号	No.078
	他社に代替されない塗装会社	宮城県仙台市	(株)オйкаワ美装工業	4月号	No.067
	ペットと住める物件紹介します	福島県郡山市	(有)ドロップス	4月号	No.067
	遊休農地を再生して農業に参入	岐阜県中津川市	落合土建(株)	6月号	No.069
	全国の薬剤師の地位向上を目指して	大阪府大阪市	(株)ブチファーマシスト	6月号	No.069
	地域の魅力を活かしつつ独創的に進化する宿	山梨県南都留郡富士河口湖町	(株)河口湖第一ホテル	7月号	No.070
	地域の観光をリードするナビアブリを開発	福島県会津若松市	(株)会津ラボ	8月号	No.071

彩り障子

(有)種村建具木工所 大阪府大阪市平野区喜連4-7-10
TEL 06 (6708) 7808 <http://tanemoku.com>



障子というと和のイメージが浮かぶと思いますが、(有)種村建具木工所の「彩り障子」は洋風建築にも調和します。

制作は完全オーダーメイド。百種類を超える彩り豊かな和紙のなかから、配置する和紙を顧客に選んでもらいます。縦組子と横組子が正方形になるように組まれた^{ますぐ}柵組みに、選んだ和紙を一枚ずつ貼っていくと、ステンドグラスのような洋を思わせる仕上がりになります。

同社は1956年の創業以来、大阪格子など伝統の木組みの技術が残る大阪市平野区で、建具の製造取付業を営んできました。90年代以降、住宅の洋風化とともに和室のある住宅が減ってい

き、建具の需要も減少しました。同社の2代目である種村義幸さんと妻の貞子さんは、洋風建築に合う建具をつくろうと考え、アイデアを練りました。そして浮かんできたのが「彩り障子」だったのです。貞子さんがさまざまな和紙の産地から、多様な素材や色柄のものをそろえました。2010年に販売を始め、現在は一般住宅だけではなく、飲食店や写真館などでも使用されています。

古来、受け継がれてきた木組みの技術を後世に残したいという種村社長夫婦の思いから生まれた彩り障子。そこから生み出される美しい光と影は、日本の伝統技術を身近に感じさせてくれるでしょう。(木川 亮)

編集後記

第6回日本公庫シンポジウムは、総勢250名の参加を賜り、おかげさまで盛況のうちに閉幕しました。来場者の満足度アンケートによると、第1部・第2部を平均して、85%の方が「かなりよかった」または「よかった」と回答され、「よくなかった」とする回答はゼロでしたので、ずっと壇上にいた者としては、とりあえず胸を撫で下ろしたところです。

今回は、初の試みとして、社員の方々にもご登壇いただき、働き手側の見解も交えて議論した点が特に好評で、「他で見たことがない」との評もありました。ご多忙のなか、社長様に加えてエース級社員様までお時間を割いていただいたパネラー企業のご協力に、改めて感謝です。(海上)

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。

調査月報

4月号予告

調査レポート

総合研究所 主任研究員 井上 考二

新規開業企業における顧客の確保・獲得のポイント
—「2014年度新規開業実態調査(特別調査)」から—

論点多彩

中部大学国際関係学部 教授 舩山 誠一

国際経営から考える中堅・中小企業のアジア進出

- 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