

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.079

4



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

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.079

4

調査レポート.....4

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—

*総合研究所 主任研究員 井上 考二

論点多彩.....38

国際経営から考える 中堅・中小企業のアジア進出

*中部大学国際関係学部 教授 舩山 誠一



表紙写真：「日本の架け橋」
中橋（岐阜県）

巻頭随想.....2

行動観察でいかにイノベーションを起こすか

*大阪ガス行動観察研究所(株) 常務取締役 松波 晴人

新世代のイノベーション.....16

承継準備とは

*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

東アジアにおける環境汚染に対する意識

*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

田舎からの挑戦

*島根県大田市 カリアーリ・インターナショナル・ジャパン(株)

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

経営者の期待の高さと従業員の成長は比例する

*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

人手不足が強まる小企業

事業承継で生まれ変わる小企業の経営.....32

社員一丸となって成し遂げた二つの革新

*長崎県大村市 九州教員(株)

マーケティングに生きる心理学.....36

新しい消費行動を創り出す「返報性効果」

*デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....37

「ラグビーのまち」東大阪、活動実りワールドカップ開催地に

*東大阪商工会議所 中小企業相談所長 神戸 直樹

経営最前線.....44

外部のアイデアを取り入れ商品の可能性を広げる

*兵庫県神戸市 (株)上野商店

論語から学ぶリーダーシップ.....46

法語の言は能く従うこと無からんや 之を改むるを貴しと爲す

*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

「良心」から企業統治を考える

今月の逸品／編集後記.....48

行動観察でいかに イノベーションを 起こすか



大阪ガス行動観察研究所(株)
常務取締役

松波 晴人

まつなみ はるひと

1966年大阪府生まれ。神戸大学大学院工学研究科修士課程修了後、92年に大阪ガス(株)入社。米国コーネル大学大学院にて修士号取得ののち、和歌山大学にて博士号(工学)を取得。2005年、行動観察ビジネスを開始。2009年に大阪ガス行動観察研究所を設立し所長に就任。2014年より現職。著書に『ビジネスマンのための「行動観察」入門』(講談社、2011年)、『「行動観察」の基本』(ダイヤモンド社、2013年)がある。



どうすればイノベーションを起こすことができるのであろうか。

これまでと同じ土俵の中で、相撲取りとしてさらに強くなるべく努力するのが「改善」だとすれば、「イノベーション」は相撲という枠組みを超えて新しいスポーツを創ることを意味する。オーディオの開発で「音質を良くする」ことがこれまでの土俵の中での改善だとすれば、ウォークマンの「屋外で音楽を楽しむ」は新しい土俵を創ることなのでイノベーションである。

このように、これまで常識とされていた解釈やソリューションの枠組み（フレーム）を、新しい視点・発想で前向きに創り直すことを、我々は「リフレーム（reframe）」と呼んでいる。

我々は、リフレームするために、「場」に足をはこび、そこで人間の行動を観察したうえで洞察を得る行動観察という方法論を開発し、応用している。例えば、高齢者のための新しいサービス・ビジネスを創るというプロジェクトを実施するとしよう。

高齢者に提供すべき顧客価値は何なのかを考えるために行動観察を実施する。高齢者と一緒に日常生活を過ごして観察を行ったところ、高齢者は「良いサービスを受けることを求めている」のではなく、「自分が価値ある人間だと感じられるような良いサービスを他者に提供したい」という潜在ニーズをもっていることが分かった。自分の飼い犬を「犬の幼稚園」という教育施設にまで通わせる、わざわざ鮭を一匹買って近所に配るといった、誰かの役に立つことに喜びを見出す行動が、それを示していた。

ここで起こっているのは、最初に立てた命題そのもののリフレームである。つまり、「顧客“に”サービスを提供する」から「顧客“が”サービスを提供する」に解釈が変わったこと、それ自体が最も重要な洞察である。このようにリフレームすると、サービスは全く発想の違ったものになる。

また、優秀な営業担当者は何が違うのかを行動観察しても、様々なリフレームが起こった。優秀な

営業マンは「プレゼンター（説明するのが上手い）」ではなく、「カウンセラー（話を聞くのが上手い）」ということが分かった。そうになると、教育の方法論を根本から変えていく必要性が出てくる。

このように、リフレームするためには、場の情報を深く知ることが不可欠である。我々が外国に行ってはじめて日本の文化の特徴に気づくように、場にはリッチな情報がある。また、リフレームするためには、自分達の組織が、そもそもどういう枠組みをもって思考しているかを知る必要がある。しかし、これも場に行かなければなかなか気づけない。

行動観察は最近ではNASAの組織運営のためにも活用されていて、今後は組織開発の分野でも大きく広がっていくと考えられる。

「ビジネスのすべての新しい発見のはじまりには必ず観察がある」と断言する人もいる。ぜひ場で観察をすることで、新たな気づきを得て、自らの枠組みに気づき、イノベーションを起こしていただきたい。



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—

総合研究所 主任研究員 井上 考二

すぐれた商品やサービスを開発しても、購入したり利用したりしてくれる人や企業がみつからなければ、売り上げには結びつかない。企業にとって顧客・販路の開拓は重要な課題であるが、とくに新規開業企業の場合、企業としての実績がゼロの状態から開拓しなければならないため、その苦労は既存企業以上に大きいだろう。

本レポートでは、開業時に顧客を確保していた企業と開業後に顧客を獲得できている企業の分析を通じて、新規開業企業はどうすれば顧客を確保・獲得できるかを検討する。

「2014年度新規開業実態調査（特別調査）」の実施要領

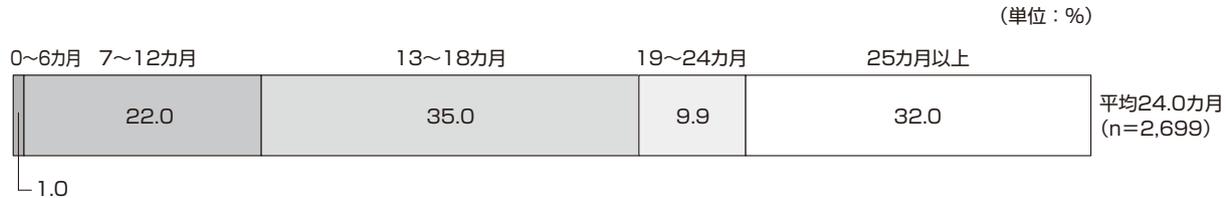
調査時点：2014年8月

調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業が2013年4月から2013年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後5年以内の企業（開業前の企業も含む）1万1,356社

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名

回収数：2,699社（回収率23.8%）

<回答企業の業歴>



はじめに

日本政策金融公庫総合研究所が毎年実施している新規開業実態調査の結果をみると、新規開業企業の多くが、「顧客・販路の開拓」に現在、苦勞していると回答している。その割合は2012年度調査では56.4%、2013年度調査では44.8%、そして最新の2014年度調査では44.2%である^(注1)。いずれの年も、数多くある項目のなかで最も割合が高い項目となっており、新規開業企業にとって顧客・販路の開拓は大きな課題であることがわかる。

そこで、本レポートでは、2014年8月に実施した「2014年度新規開業実態調査（特別調査）」の調査結果（調査の実施要領は上記のとおり）をもとに、新規開業企業における顧客の確保・獲得の状況に着目した分析を行う。具体的には、アンケート回答企業を、①開業時に顧客を「確保していた企業」と「確保していなかった企業」、②開業後に顧客を「獲得できている企業」と「獲得できていない企業」に分類し^(注2)、それぞれの企業の特徴や取り組みの違いなどをみていく。

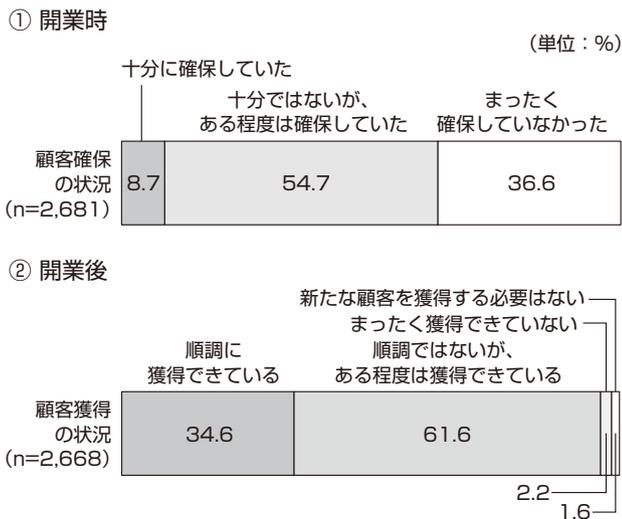
顧客の確保・獲得の状況

分析に入る前段階として、新規開業企業が、開業時および開業後にどの程度、顧客を確保・獲得しているのか、確認しておこう。

開業時の顧客確保の状況を見ると、「十分に確保していた」が8.7%、「十分ではないが、ある程度は確保していた」が54.7%となっており、「まったく確保していなかった」は36.6%である（図-1①）。開業後の顧客獲得の状況については、「順調に獲得できている」が34.6%、「順調ではないが、ある程度は獲得できている」が61.6%となっており、「まったく獲得できていない」は2.2%である（同②）。

「ある程度」という水準も含めれば、63.4%の企業が開業時に顧客を確保しており、96.2%の企業が開業後に顧客を獲得している。ただし、顧客の確保・獲得が、苦勞したうえで実現したものか、それとも苦勞せずに実現したものかで、企業にとっての意味合いは異なってくる。苦勞せずとも顧客を確保・獲得できるのであれば、営業活動にかかる人員や費用などを減らせるため、早期に黒字化するだろうし、

図-1 顧客の確保・獲得の状況



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2014年度新規開業実態調査（特別調査）」（以下同じ）

収益性も高まるだろう。新たな取り組みを実行する余力も生まれるはずだ。

顧客確保の状況別に、開業時に顧客・販路の開拓に「苦労した」という割合をみると、「十分に確保していた」企業では12.6%となっており、「十分ではないが、ある程度は確保していた」企業の42.4%や「まったく確保していなかった」企業の53.2%と比べて低い。同様に、顧客獲得の状況別に、現在、顧客・販路の開拓に「苦労している」という割合をみると、最も低いのは「順調に獲得できている」企業の21.8%で、「順調ではないが、ある程度は獲得できている」企業は52.3%、「まったく獲得できていない」企業は70.2%となっている。

このような、顧客・販路の開拓に苦労せず、開業時に顧客を十分に確保したり開業後に顧客を順調に獲得したりしている企業には、どのような特徴があるだろうか。以下では、①開業時に顧客を十分に確保していた企業を「確保企業」、十分に確保していなかった企業を「非確保企業」と、②開業後に顧客を順調に獲得できている企業を「獲得企業」、順調に獲得できていない企業^(注3)を「非獲得企業」と分類し、それぞれの違いを分析する（表-1）。

表-1 二つの分析軸

分析軸①		
開業時の顧客確保の状況	十分に確保していた	確保企業
	十分ではないが、ある程度は確保していた	非確保企業
	まったく確保していなかった	
分析軸②		
開業後の顧客獲得の状況	順調に獲得できている	獲得企業
	順調ではないが、ある程度は獲得できている	非獲得企業
	まったく獲得できていない	

事業の概要

それでは、事業の概要に関する違いからみてみよう。ここでみていくのは、開業時の従業員数、開業時の組織形態、主な販売先、業種である。この四つについては、確保企業と非確保企業での違いが目立つ。

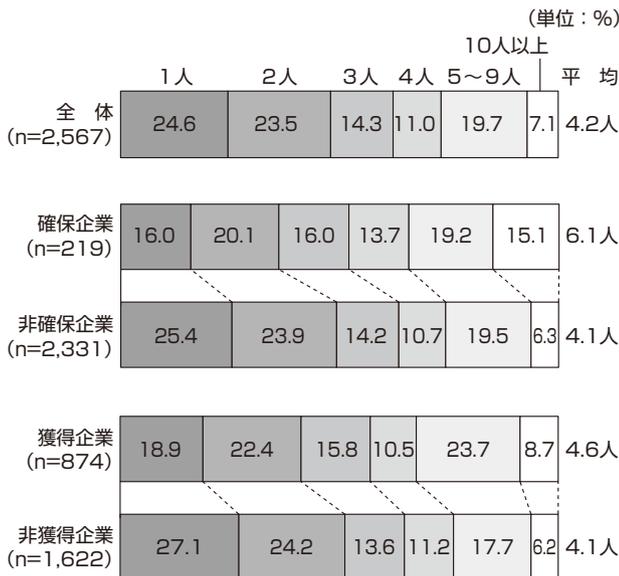
開業時の従業員数と組織形態

開業時に顧客を確保しているかどうかは、開業時の従業員規模や組織形態に影響を与えるようだ。

図-2より開業時の従業員数をみると、確保企業は非確保企業と比べて「1人」の割合が16.0%と低く（非確保企業は25.4%）、「10人以上」の割合が15.1%と高い（同6.3%）。従業員数の平均は6.1人で、非確保企業の4.1人より2.0人多い。顧客を確保している場合は、従業員を雇用して開業することが多いといえる。

獲得企業については、確保企業と同様に「1人」の割合が非獲得企業と比べて低いものの、「10人以上」の割合はそれほど高くはない。従業員数の平均も、獲得企業が4.6人、非獲得企業が4.1人と、確保企業と非確保企業ほどの差はない。

図-2 開業時の従業員数



また、開業時の組織形態については、確保企業では「法人企業」の割合が51.3%、「個人企業」の割合が48.7%となっている。非確保企業ではそれぞれ41.8%、58.2%となっており、確保企業は法人企業の割合が相対的に高い。

一方、獲得企業と非獲得企業をみると、「法人企業」は43.1%と41.8%、「個人企業」は56.9%と58.2%となっており、獲得企業でとくに法人企業の割合が高いわけではない。

したがって、確保企業で法人企業の割合が高いのは、信用力の高い法人企業だから顧客を確保できている、というよりも、取引できそうな顧客から「個人企業だと取引できない」といわれたり、事業規模が大きくなることから節税を図ったりして、法人形態で開業するからだと考えられる。

主な販売先と業種

主な販売先が「事業所」と「一般消費者」のどちらかを尋ねると、確保企業では「事業所」の割合が44.4%と非確保企業の28.0%より16.4ポイントも高かった。対して獲得企業では「事業所」の割合は24.6%で非獲得企業の30.9%より低くなっており、

「一般消費者」が販売先である割合が相対的に高い。

業種の構成比をみても、確保企業は事業所を対象とする業種の割合が相対的に高いといえる。確保企業では全体と比較して、「建設業」「製造業」「運輸業」「小売業」「サービス業」の割合が高く、「飲食店、宿泊業」「医療、福祉」の割合が低い(表-2)。

建設業、製造業、運輸業は事業所が販売先となるビジネスが多いことに異論はないと思われるが、小売業は一般的には消費者を相手とするビジネスと考えられる。そこで、細分類での業種をみると、小売業のなかで最も多かったのは「調剤薬局」で、その次は「新聞小売業」であった。調剤薬局が実際に医薬品を販売するのは確かに一般消費者であるが、顧客を確保するために病院や診療所と提携することも多く、事業所向けビジネスと共通する部分もあるだろう。新聞小売業は既存企業の営業エリアを引き継いで開業するケースがあり、顧客を確保している企業が多いと推測される。

サービス業は販売先が事業所のものと一般消費者のものがある。細分類での業種をみると最も多かったのは「美容業」で、次に多いのは「税理士事務所」であった。美容業は勤務していた店で担当していた顧客が引き続き顧客となっていると考えられる。

獲得企業については「医療、福祉」「小売業」において全体の割合と差がある。この二つはともに一般消費者が主な販売先であるが、医療、福祉の割合は高く、小売業の割合は低くなっている点が興味深い。医療、福祉は利用者にとって必要性が高いことや資格によってサービスの質が担保されていることなどから顧客を獲得しやすく、小売業はライバル会社が多いことや消費者のニーズが多様になっていることなどから顧客を獲得しにくいと考えられる。

顧客の確保・獲得の取り組み

次にみていくのは、顧客を確保・獲得するために

表-2 業種

(単位：%)

	全体 (n=2,699)	確保企業 (n=232)	非確保企業 (n=2,449)	獲得企業 (n=924)	非獲得企業 (n=1,702)
建設業	9.1	11.2	8.8	8.7	8.9
製造業	4.1	6.5	3.9	2.5	4.7
情報通信業	3.5	3.9	3.5	3.1	3.6
運輸業	2.3	4.7	2.0	1.9	2.2
卸売業	6.5	8.2	6.4	5.0	7.3
小売業	12.0	14.7	11.8	9.4	13.7
飲食店、宿泊業	13.0	7.8	13.4	14.5	12.3
医療、福祉	18.5	7.3	19.5	24.6	15.6
教育、学習支援業	3.0	1.3	3.2	3.0	3.1
サービス業	22.5	28.9	22.1	22.1	23.1
不動産業	4.0	2.2	4.2	3.8	3.9
その他	1.4	3.4	1.2	1.4	1.4
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 濃い網掛けは全体より2ポイント以上高い業種、薄い網掛けは同2ポイント以上低い業種。

行った、自社や自社の商品・サービスを周知・アピールするための取り組みと、知り合いへの営業活動である。

周知・アピールの取り組み

開業前・開業時における周知・アピールの取り組みをみると、確保企業は「いずれの取り組みも実施していない」企業が50.2%に上り、非確保企業の29.2%と比べて高い(図-3)。個別の取り組み内容をみると、「自社や商品・サービスに関するホームページの開設」「新聞折込チラシの配布」「チラシのポスティング」など、とくに「自社での取り組み」についての実施割合が非確保企業より低い。

確保企業は、取り組みを実施したことで顧客を確保したというよりも、顧客を確保していたため取り組みは実施していないといえるだろう。

一方、開業後における周知・アピールの取り組みについては、獲得企業と非獲得企業で実施した割合

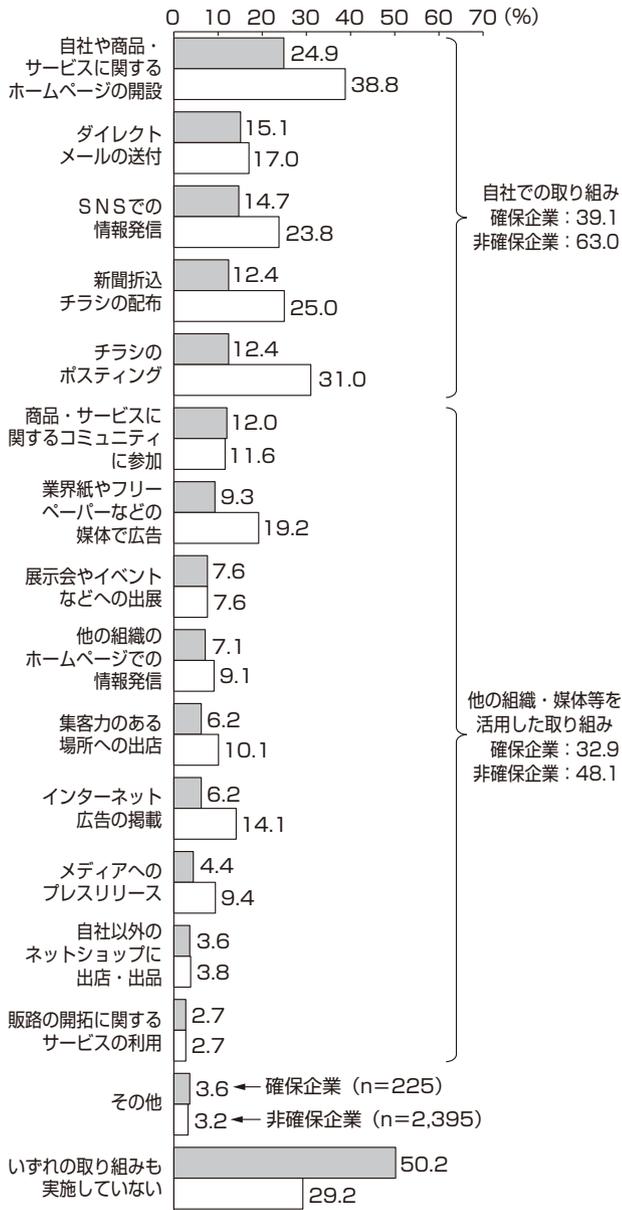
に大きな違いはみられなかった(図-4)。実施した割合が最も高い「自社や商品・サービスに関するホームページの開設」では、獲得企業は54.3%、非獲得企業は50.9%となっている。確保企業と非確保企業で大きな差があった「新聞折込チラシの配布」「チラシのポスティング」なども、それぞれ25.3%と22.7%、30.8%と30.4%と、差は数ポイントである。「自社での取り組み」と「他の組織・媒体等を活用した取り組み」に分類してみても、「自社での取り組み」は約7割、「他の組織・媒体等を活用した取り組み」は約6割と、実施した割合はほぼ同じである。

開業後の取り組みに関していえば、周知・アピールの取り組みの実施割合と顧客の獲得状況の間に、関係性はなさそうである。

知り合いへの営業活動

開業前・開業時に営業した知り合いをみると、「元勤務先の取引先、その勤務者」は確保企業のほうが

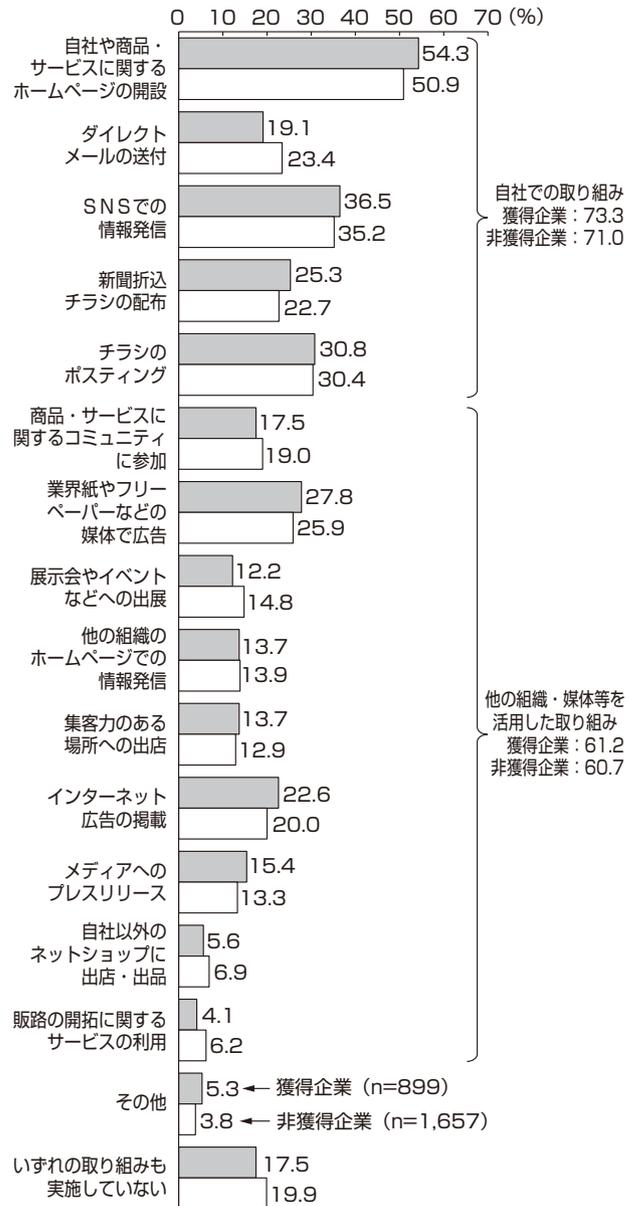
図-3 開業前・開業時に周知・アピールのために実施した取り組み



(注) 「自社での取り組み」「他の組織・媒体等を活用した取り組み」は、それぞれの種類の取り組みのいずれかを実施した企業の割合。

高くなっており、確保企業は48.2%、非確保企業は37.7%である(図-5)。その他の相手については非確保企業のほうが営業した割合は高い。「仕事関係の知り合い」と「仕事以外の知り合い」に分けてみた場合、「仕事関係の知り合い」は確保企業と非確保企業はともに6割で同じ割合となっているが、「仕事以

図-4 開業後に周知・アピールのために実施した取り組み



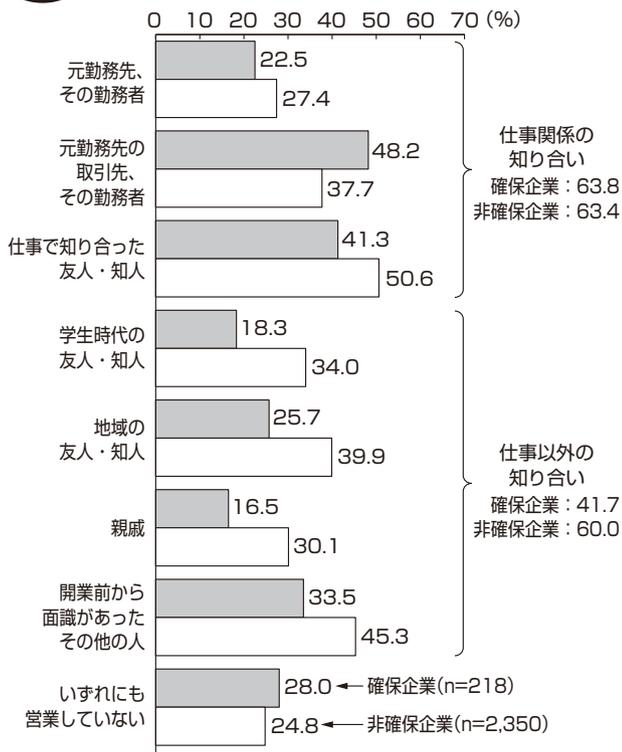
(注) 図-3の(注)と同じ。

外の知り合い」は非確保企業の6割に対し、確保企業は4割と低い。

確保企業は「元勤務先の取引先、その勤務者」への営業によって顧客を確保したため、その他の相手に対しては非確保企業ほど営業しなかった、という状況が読み取れる。

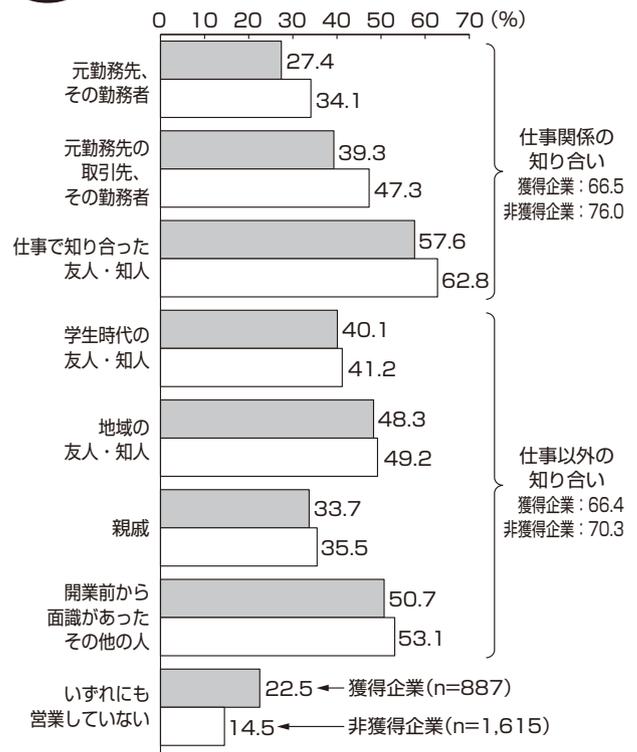
開業後に営業した知り合いに関しては、「仕事関係

図-5 開業前・開業時に営業した知り合い



(注) 「仕事関係の知り合い」「仕事以外の知り合い」は、それぞれの種類の相手のいずれかに営業した企業の割合。

図-6 開業後に営業した知り合い



(注) 図-5の(注)と同じ。

の知り合い」と「仕事以外の知り合い」で違いがみられる(図-6)。「仕事関係の知り合い」では非獲得企業のほうが営業した割合は高く、たとえば「仕事で知り合った友人・知人」では、獲得企業の57.6%に対し、非獲得企業は62.8%と5.2ポイントの差がある。対して「仕事以外の知り合い」では、獲得企業と非獲得企業の差は大きくない。営業した割合が最も高い「開業前から面識があったその他の人」をみると、獲得企業が50.7%、非獲得企業が53.1%で、その差は2.4ポイントである。

どちらかといえば非獲得企業のほうが営業している割合は高く、知り合いへの営業割合と顧客の獲得状況には関係性はないといえそうだ。

顧客を確保・獲得する取り組みの効果

周知・アピールの取り組みや知り合いへの営業活動の実施割合をみてきたが、顧客を確保・獲得して

いる企業で相対的に実施割合が高いといえるのは、開業前・開業時における「元勤務先の取引先、その勤務者」への営業だけだった。この結果を受けて、「元勤務先の取引先、その勤務者」への営業以外は意味がないかという、必ずしもそうではない。

非確保企業や非獲得企業においても、周知・アピールの取り組みを実施して効果があったという企業は一定程度いる。

その割合は取り組みによって異なるが、平均すると、非確保企業は開業前・開業時に実施した取り組みの66.2%が、非獲得企業は開業後に実施した取り組みの67.4%が、「効果があった」と回答している(注4)。同様に、知り合いへの営業についても、平均すると、非確保企業は開業前・開業時に営業した相手の82.9%が、非獲得企業は開業後に営業した相手の85.2%が、「顧客になってくれた」と回答している。顧客を確保・獲得するうえで、これらの取り組みや営業活動が重要であることは間違いなさだろう。

ただし、ここで注目したい点は、確保企業や獲得企業で効果があった割合や顧客になってくれた割合は、非確保企業や非獲得企業よりも高いということである。周知・アピールの取り組みを実施して「効果があった」割合は、確保企業では平均75.9%（非確保企業との差は9.7ポイント）、獲得企業では平均77.8%（非獲得企業との差は10.4ポイント）となっている。知り合いに営業して「顧客となってくれた」割合は、確保企業では平均95.3%（非確保企業との差は12.4ポイント）、獲得企業では平均90.6%（非獲得企業との差は5.4ポイント）となっている。

つまり、確保企業や獲得企業が実施する取り組みや営業活動の成果は、非確保企業や非獲得企業が実施するものよりも大きい、ということになる。周知・アピールの取り組みや知り合いへの営業は確かに重要だが、顧客を確保・獲得するうえでは、ほかにも重要な要素があると考えられる。

開業者のキャリア

では、その重要な要素とは何だろうか。その一つとして考えられるのは、開業者のキャリアである。

新規開業企業は企業としての信用がないため、顧客を確保・獲得しようとする際には、企業としての信用に代わるものが必要になると考えられる。開業者が十分なキャリアをもっていれば、それは企業としての信用に代わるものとなるだろう。

斯業経験と開業時の年齢

まったく経験のないビジネスを始める人と、長年の経験を生かしてビジネスを始める人を比べた場合、その商品やサービスの質は、後者のほうが優れていると多くの人が考えるだろう。斯業経験（現在の事業に関連する仕事をした経験）が顧客を確保・獲得するうえで重要になりそうだとすることは感覚的にも理解できるのではないかな。

図-7 斯業経験

		（単位：%）		
		あり	なし	平均
全体 (n=2,679)		83.8	16.2	14.1年
確保企業 (n=231)		90.0	10.0	15.9年
非確保企業 (n=2,430)		83.4	16.6	13.8年
獲得企業 (n=920)		84.6	15.4	12.6年
非獲得企業 (n=1,686)		83.7	16.3	14.6年

(注) 1 「斯業経験」は現在の事業に関連する仕事をした経験。
2 平均は「斯業経験」がある人だけで計算。

斯業経験の有無をみると、確保企業は、斯業経験がある割合が90.0%に上り、非確保企業の83.4%よりも高い（図-7）。また、斯業経験の年数についても、確保企業は平均15.9年であり、非確保企業の平均13.8年より2.1年長い。斯業経験は確保企業のほうが豊富であり、開業時に顧客を確保する際には斯業経験が重要になるといえるだろう。

一方で獲得企業は、斯業経験がある割合は84.6%で、非獲得企業の83.7%と同程度である。さらに、斯業経験の年数は平均12.6年となっており、非獲得企業の平均14.6年より2.0年短い。開業後に関しては、斯業経験は顧客を獲得するうえで重要な要素にはなっていないようだ。

その理由としては、開業時と違い、すでに商品・サービスの詳細が明確になっているという点が考えられる。開業時は事業活動がまだスタートしていないため、取引するかどうかの判断材料が少なく、開業者の斯業経験が大きな比重を占める。対して、開業後は実際の商品・サービスも判断材料となりうる。経験者を雇用するなどして顧客が満足できる商品・サービスを提供できることを示していれば、開業者

図-8 開業時の年齢

(単位：%)

	29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	平均
全体 (n=2,699)	8.6	36.9	30.7	17.2	6.6	42.1歳
確保企業 (n=232)	10.8	34.5	28.9	16.8	9.1	42.5歳
非確保企業 (n=2,449)	8.4	37.3	31.0	17.0	6.3	42.0歳
獲得企業 (n=924)	12.1	44.4	27.4	12.7	3.5	39.6歳
非獲得企業 (n=1,702)	6.9	33.5	32.7	18.8	8.0	43.2歳

自身の斯業経験が不十分であっても顧客の獲得は可能だろう。

なお、斯業経験は開業者の年齢と関係がある。当然ながら、若い人が数十年もの斯業経験をもつことはできない。開業時の年齢について確認しておくと、確保企業は平均42.5歳、非確保企業は平均42.0歳で大きな違いはないが、獲得企業と非獲得企業はそれぞれ平均39.6歳、平均43.2歳で獲得企業のほうが3.6歳若い(図-8)。獲得企業は「29歳以下」と「30歳代」の割合がそれぞれ12.1%、44.4%と、非獲得企業の6.9%、33.5%よりも高い。先ほどの斯業経験の平均年数が獲得企業で短かったのは、相対的に若い人が多いことも一因と考えられる。

開業直前の職業と開業時の人的ネットワーク

斯業経験は単に長さだけではなく、その質も重要になるだろう。同じ15年の斯業経験でも、積極的に働いた15年と消極的に働いた15年では、得るものは違うはずだ。積極的に働き成果をあげていけば、勤務先のなかで重要な立場に就く可能性が高くなるし、取引先をはじめとする周囲の人からも認められ良好な人間関係が築ける。そこで、斯業経験の質を示す

図-9 開業直前の職業

(単位：%)

	会社や団体の常勤役員	正社員(管理職)	正社員(管理職以外)	非正社員	その他
全体 (n=2,639)	11.2	44.9	28.0	8.3	7.6
確保企業 (n=230)	15.2	50.0	25.7	3.5	5.7
非確保企業 (n=2,393)	10.7	44.4	28.4	8.7	7.8
獲得企業 (n=910)	10.4	47.0	27.4	7.6	7.6
非獲得企業 (n=1,658)	11.6	43.8	28.1	8.8	7.7

(注) 1「非正社員」は「パート・アルバイト」「派遣社員・契約社員」の合計。
2「その他」は「専業主婦・主夫」「学生」を含む。

指標として、開業直前の職業と開業時の人的ネットワーク(人脈)についてみていく。

まず、開業直前の職業をみると、確保企業では「会社や団体の常勤役員」と「正社員(管理職)」の割合が、それぞれ15.2%、50.0%となっており、非確保企業の10.7%、44.4%よりも高い(図-9)。確保企業では組織や部下をマネジメントする立場にあった人の割合が相対的に高いといえる。また、「非正社員」の割合は3.5%で、非確保企業の8.7%と比べて低い。

獲得企業については、確保企業ほどではないものの、「正社員(管理職)」の割合が47.0%と非獲得企業の43.8%より高い。ただし、「会社や団体の常勤役員」の割合は10.4%であり、非獲得企業の11.6%と同程度となっている。

次に、開業時の人的ネットワークをみると、自信が「大いにあった」という割合は、確保企業は31.4%、非確保企業は16.7%で、14.7ポイントの差があった(図-10)。また、「ややあった」の割合は、確保企業は37.6%、非確保企業は41.6%で、非確保企業のほうが高くなっている。開業時における顧客の確保

図-10 開業時の人的ネットワーク（人脈）についての自信

(単位：%)

	大いにあった	ややあった	あまりなかった	まったくなかった
全体 (n=2,663)	17.9	41.3	31.9	8.9
確保企業 (n=229)	31.4	37.6	27.1	3.9
非確保企業 (n=2,417)	16.7	41.6	32.3	9.4
獲得企業 (n=915)	22.0	42.6	28.3	7.1
非獲得企業 (n=1,676)	15.8	40.6	33.9	9.8

に関して人的ネットワークは重要であるが、多少自信がある程度の人的ネットワークではあまり役には立たないといえるかもしれない。

獲得企業と非獲得企業については、自信が「大いにあった」という割合はそれぞれ22.0%、15.8%である。その差は6.2ポイントで、確保企業と非確保企業ほど大きくはない。

このように、開業直前の職業と開業時の人的ネットワークについても、斯業経験の有無や平均年数と同様、確保企業は非確保企業と比べて明確な違いがある。そして、その違いは獲得企業と非獲得企業との違いよりも顕著である。開業時の顧客確保においては、開業者のキャリアは非常に重要な要素であるといえるだろう。

事業内容の特徴

顧客のニーズを満たすことができる魅力的な商品・サービスを扱っていれば、企業としての信用が乏しい新規開業企業でも取引したいと考える企業や一

般消費者はいるだろう。事業内容の特徴も、顧客を確保・獲得するうえで重要な要素として考えられる。

商品・サービスの特徴

確保企業や獲得企業が扱っている商品・サービスにはどのような特徴があるだろうか。

商品・サービスの特徴について尋ねたところ、確保企業と非確保企業はともに「付加価値が高い」を挙げる割合が最も高い(図-11①)。それぞれ53.3%、45.2%となっており、その差は8.1ポイントである。次いで割合が高いのは「顧客ニーズをもとに開発」で、確保企業と非確保企業の差は5.8ポイントある。また、特徴として挙げる割合そのものは低いが、「品揃えが豊富」も両者の差は5.8ポイントと大きい。一方で、「価格が安い」は確保企業で22.7%、非確保企業で30.6%となっており、確保企業のほうが7.9ポイント低い。

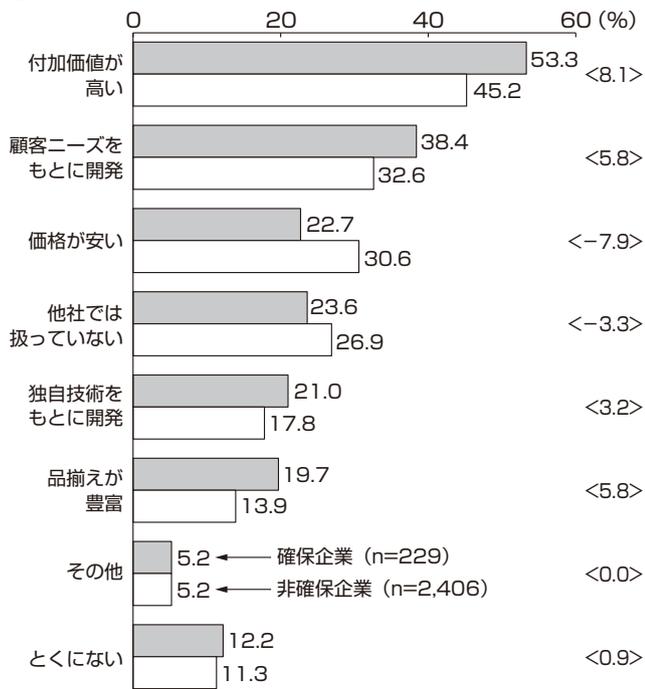
獲得企業と非獲得企業についても、「付加価値が高い」が最も高く、獲得企業では50.2%、非獲得企業では44.0%となっている(同②)。差は6.2ポイントある。ほかに獲得企業と非獲得企業で差が大きいものは、「独自技術をもとに開発」「品揃えが豊富」などである。「価格が安い」は、確保企業の場合と同様、獲得企業は29.0%、非獲得企業は30.8%で、獲得企業のほうが割合は低い。

確保企業と獲得企業における商品・サービスの特徴からは、顧客の確保・獲得に関して次の二つが指摘できる。

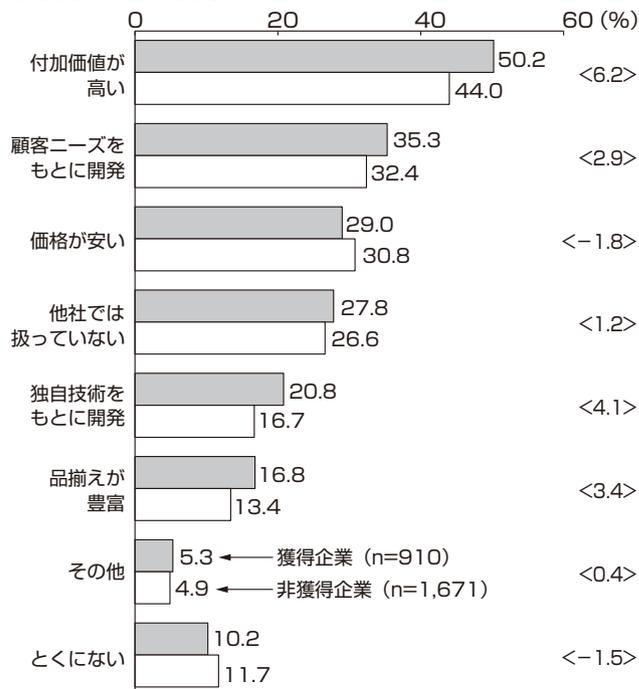
一つは、提供する商品・サービスの価値が重要となることである。どれだけ周知・アピールの取り組みや知り合いへの営業を重ねても、どれだけ豊富な経験があったとしても、商品・サービスの質が十分でなければ、企業や消費者は見向きもしないだろう。商品・サービスの価値は顧客を確保・獲得するうえでの大前提といえる。ヒアリングしたあるソフトウェア開発会社の経営者は、依頼された開発案件に対し、ただ言われたとおりに開発するのではなく、よ

図-11 商品・サービスの特徴（複数回答）

① 確保企業と非確保企業



② 獲得企業と非獲得企業



(注) <>内の値は、確保企業・獲得企業の値から非確保企業・非獲得企業の値を引いた値。

り良くするためのアイデアを積極的に提案するそう
だ。そうした仕事ぶりが評価され、独立時には顧客
を十分に確保できたという。

もう一つは、価格を安くしても顧客の確保・獲得
には結びつかないことである。アジア各国で生産さ
れた安価な商品が数多く出回る現在の経済環境のな
かでは、新規開業企業が価格競争力を維持し続ける
ことは難しい。低価格を売りにしていても、より安
い価格で提供するライバル会社が現れたら、顧客は
すぐに離れてしまうだろう。

顧客を確保・獲得するためには、付加価値の高さ
をはじめとした価格以外の要素で勝負することが求
められるといえる。

事業内容の新しい点

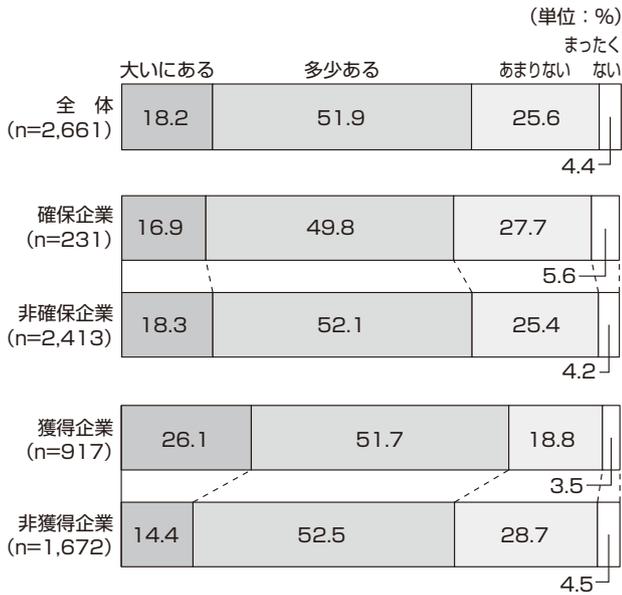
もっとも、あらためて図-11①をみても、確
保企業の「他社では扱っていない」の割合は、非確
保企業より低い。他社で扱っていないもの、いわば

新規性のあるものは、開業時の顧客確保にマイナ
スの影響があるのかもしれない。

同業他社と比べた際の事業内容の新しい点をみ
ると、確保企業は「大いにある」という割合が16.9%
であり、非確保企業の18.3%より低い値となってい
る(図-12)。「多少ある」の割合も確保企業のほう
が低く、確保企業は相対的に新規性がない割合が高
いといえそう(注5)。

開業時における顧客確保は、経験や人脈など開業
者のキャリアが重要であった。つまり、顧客は開業
者がそれまでのビジネス経験に基づいた事業を行う
ことを期待しているともいえる。新しい点を事業に
盛り込んだとしても評価されない可能性が高いので
はないか。また、供給体制がまだ構築されてなく、
商品やサービスが言葉でしか説明できない開業前の
段階では、新しい点の実現可能かどうかわからない。
評価に値するものであっても、実際に事業がスター
トしてから取引を検討するケースもあるだろう。

図-12 同業他社と比べた際の事業内容の新しい点
(経営者による自己評価)



対して獲得企業は、新しい点が「大いにある」の割合が26.1%となっており、非獲得企業の14.4%より11.7ポイント高い。確保企業と違って、獲得企業では新規性が重要な要素となっているようである。

開業後、新規開業企業は既存企業との競争にさらされる。既存企業と同じ商品・サービスでは、信用力の乏しい新規開業企業は顧客を奪えない。24時間保育を行う保育園や、物件のリノベーションに力を入れる不動産仲介会社など、既存企業が対応できていない顧客のニーズを見出し対応すること、つまり新しい点を打ち出していくことが、新規開業企業の生き残る道となる。獲得企業で29歳以下や30歳代の開業者が相対的に多いのも、業界の常識にとらわれない柔軟な発想力で、解決・対応すべき顧客のニーズを見出しビジネスチャンスとしているからだと考えられる。

おわりに

開業時に顧客を十分に確保していた企業と、開業

後に顧客を順調に獲得できている企業の特徴をみてきた。その内容を整理すると、顧客を確保・獲得するポイントとして、以下の3点が挙げられる。

- ・顧客を確保・獲得するうえでは、提供する商品・サービスの価値が何よりも重要である。
- ・開業時の顧客確保においては、それまでのビジネスで培ってきた経験や人脈も重要となる。
- ・開業後の顧客獲得においては、事業内容の新規性も重要となる。

これらの点が不十分であれば、どれだけ周知・アピールの取り組みや知り合いへの営業などを実施しても、思うような成果はあがらないだろう。

斯業経験が十分にあれば、経験や人脈を生かす形での開業を検討し、開業時点で顧客を確保しておく。逆に、斯業経験が十分でなければ、開業後にしっかりと顧客を獲得できるように、新規性を打ち出す。開業希望者は、提供する商品・サービスの価値が顧客を満足させる水準にあるかどうかを確認するとともに、自身がどちらのタイプで開業を果たすのか、十分に検討しておく必要があるだろう。

(注1) 回答は三つまでの複数回答である。

(注2) 開業時と開業後のどちらの状況かを区別しやすくするために、開業時は「確保」と、開業後は「獲得」と表記している。

(注3) 開業後の顧客獲得の状況において「新たな顧客を獲得する必要はない」と回答した企業は、開業後に顧客を獲得しているかどうかわからないため、分析対象から除外した。

(注4) 効果があった割合は、各企業が実施した延べ取り組み数（非確保企業は5,425、非獲得企業は4,957）のうち、効果があった取り組み数（非確保企業は3,589、非獲得企業は3,343）の割合である（後述する顧客になってくれた割合や、確保企業と獲得企業における割合についても、同様に計算している）。

(注5) 事業内容がベンチャービジネスやニュービジネスに該当すると思うかという設問に関しても、確保企業では「該当するとは思わない」の割合が73.5%と、非確保企業の68.5%より高くなっている。

新世代のイノベーション

～若手後継者のための経営のヒント～

第1回

承継準備とは

総合研究所 グループリーダー 川澄 文子
(現・東京審査第一室 審査課長)

後継予定者に元気がないと言う。「後継者塾」「経営塾」の講師を務めたある経営者は、「『事業を継ぐと決めている人は手を挙げて』と言っても手が挙がらず、『では、継がないと決めている人は手を挙げて』と言ってもほとんど手が挙がらない」「決めている、考えたくないという若者が少なくないようだ」と言う。

だが一方で、事業承継の後に経営革新に取り組み、成果を挙げている後継者も少なくない。

実際に事業を引き継いだ若手後継者は、経営革新を遂行するための課題にどのように対処し、どのように会社をよりよくする経営改革に取り組みばよいのだろうか。

本連載^(注1)では、若手後継者が事業を引き継いだ時点から、事業環境の把握分析→新たな経営戦略を立案・遂行→成果をだすまで、直面する課題をどのように乗り越えるべきか、豊富な実例を基に経営改革を成功させるポイントを明らかにしていく。

入念な準備が円滑な承継の鍵

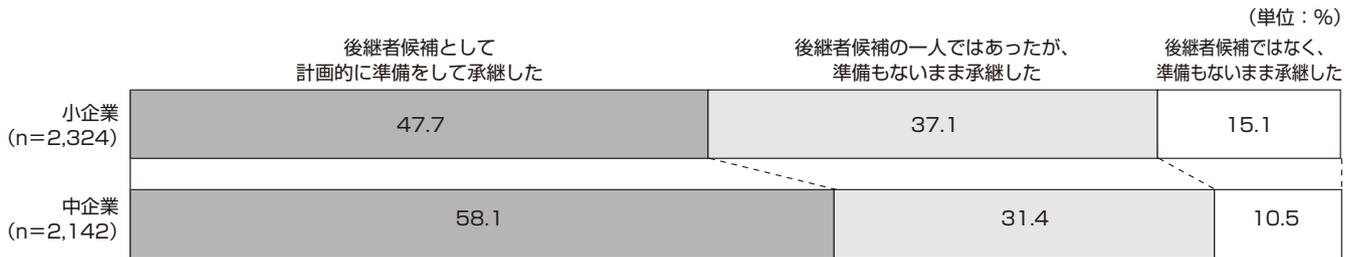
中小企業・小規模企業経営者の高齢化が進展している。厚生労働省の調べでは、自営業者を5歳刻みでみると、かつては30～40歳代が一番分厚い層であったが、現在は60～65歳が一番多く、さらには70歳以上のウエートが調査開始以来最も高くなった。日本経済の活力維持には、事業承継による高齢者から若い経営者へのバトンタッチが必要との認識から事業承継が注目を浴びているのである。

少し前になるが日本政策金融公庫総合研究所が実施したアンケート調査によれば、承継準備については、「後継者候補として計画的に準備をして承継し

た」とする割合は、小企業では47.7%、中企業では58.1%を占めた(図-1)。一方、「準備もないまま承継した」「(後継者候補の一人ではあったが、準備もないまま承継した)」と「後継者候補ではなく、準備もないまま承継した」の計)とする割合も、小企業では52.2%、中企業では41.9%と拮抗している。

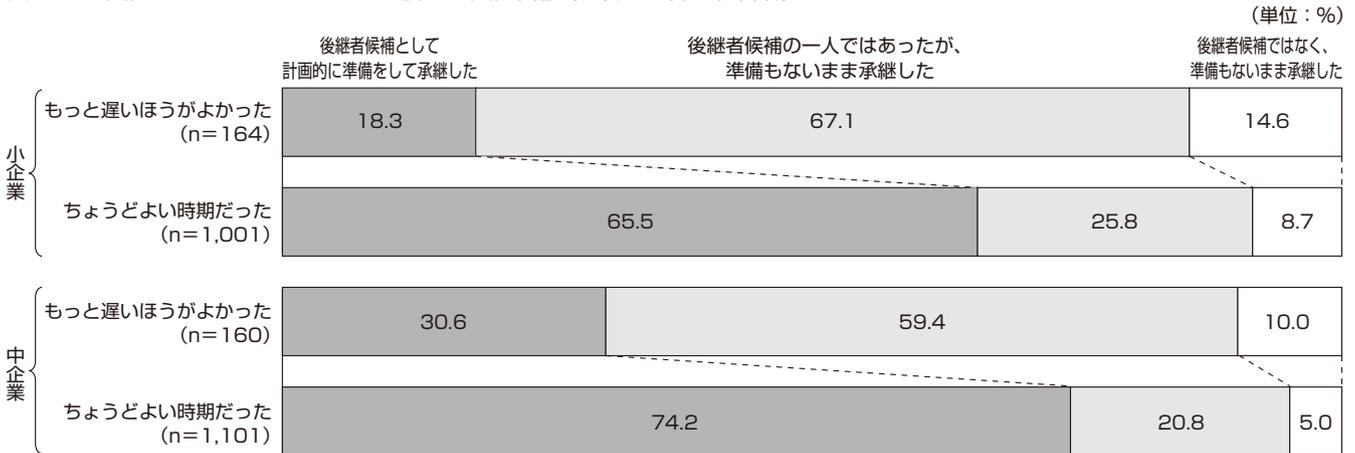
今度は、承継時のタイミングが「ちょうどよい時期だった」と回答した後継者に限ってみると、「後継者候補として計画的に準備をして承継した」とする割合が7割を占める(図-2)。「準備もないまま承継した」と回答した後継者が「ちょうどよい時期だった」とした割合は3割弱にとどまる。さらに、承継時のタイミングが「もっと遅いほうがよかった」とする後継者では、「準備もないまま承継した」とする

図-1 承継準備（2代目以降の経営者）



出所：日本政策金融公庫総合研究所「日本公庫総研レポート」No.2009-2（2010年3月）
 (注) 「小企業」は従業員19人以下の企業、「中企業」は同20人以上の企業。

図-2 承継のタイミングについての意識と承継準備（2代目以降の経営者）



出所：図-1に同じ
 (注) 図-1に同じ。

割合が6割以上と過半数を占めた。

このように、承継のための準備を行ったかどうかで、承継のタイミングの意識は大きく異なってくる。

承継前の意欲・覚悟の醸成

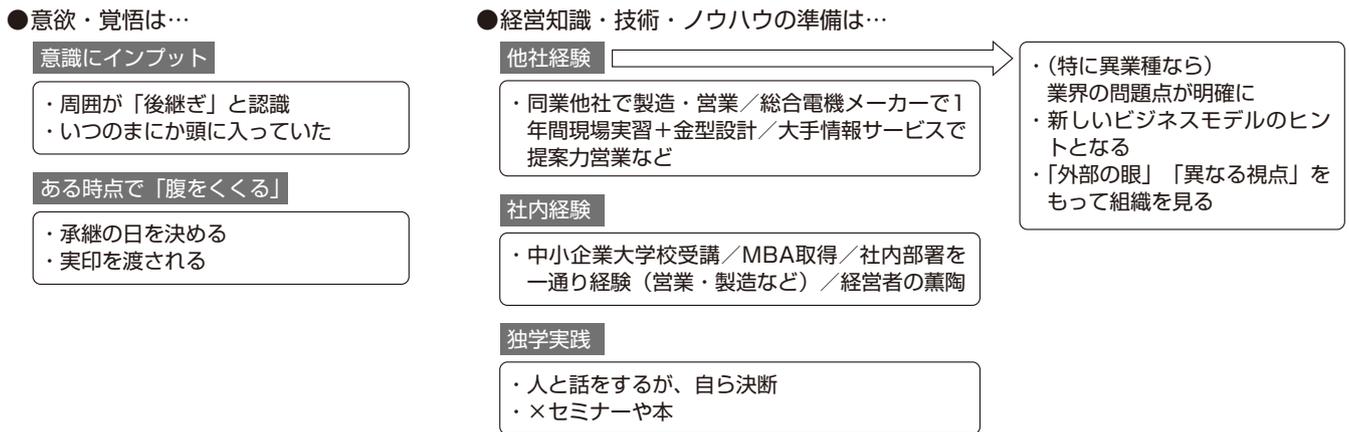
では、経営者は実際には承継をどうとらえているのだろうか。40歳代までの比較的若いときに事業を承継した経営者10名に、当時の状況をヒアリングしてみたところ、年少のときから承継について前向きな気持ちでおり、承継に迷いのない経営者もいれば、承継の準備を行っていても決断することができなかったとする経営者もあり、実にさまざまであった。

現在、アルミ等金属部品の試作加工業の会社を営営するA氏は、実家が自動車の部品加工の会社を営

営しており、苦勞する両親の姿を見て「絶対に継ぎたくない」と考え就職活動も行い、内定企業も決まっていたが、結局、親に説得されて自社への入社を決めたという。入社後、やはり将来性のなさに、量産ものの加工事業からの撤退を決意し、現在の業態に転換した。

また、インターネットで工具販売を営むB氏は、結婚相手の実家が経営していた工具卸の会社を継ぐことを要望され、いずれ起業するつもりだったので後継者となることを受け入れたが、いざ入社してみて「継いでみて、将来性のなさに驚いた」。いったんは廃業まで考えたが、「会社さえ残してくれれば何をやってもよい」との先代の言葉もあり、B氏が一人でコツコツと開始したインターネット事業に資源を集中させ、今では小売業に転換している。

図-3 承継準備の内容とは



資料：筆者作成

また、後を継ぐ気はまったくなかったところに、準備なく突然承継に直面したのはめっき業のC氏である。C氏は、亡き父が創業した会社の経営が危ない、という急報が舞い込んだと話す。C氏はオーナーとしての立場で会社の実情を知り従業員の顔がわかるようになって、このまま社員を見捨てられない、自分が今あるのは両親がいて、会社があったからであり、その恩返しをしたい、と社長に就任した。よほどの決心を要したが、決意してからは迷いや躊躇ちゅうちよはなかったという。

D氏は、他の企業に就職し、数年勤めたのちに、自社に入社し、さまざまな部署で経験を積むという、後継者準備の王道を経験していても、なかなか「自分が後を継ぐ」と決断できなかつたと述懐する。入社後、周囲には「後継者だ」という無言の雰囲気があり、「父を超えないといけない」「少なくとも父と同じことができなければいけない」と焦っては、実力がないので上滑りし、また焦るという苦しみを経験し、一時プレッシャーから会社を辞めようとしてまで思い詰めたという。結局、父の知人に「逃げたらあかん」と説得されて思いとどまり、その後一緒に仕事をしていた先代社長から、「もう覚悟してくれ。このままでは会社にもおまえにも迷惑がかかる」と言われて承継を決意したという。

このように、心の持ちようや意欲の面で前向きな

気持ちでいた経営者ばかりではなく、葛藤を抱えながら承継した社長もいるのである。

しかしながら、ある時点で覚悟を決めて経営に取り組んだのは共通である。小さいころから周りから後継ぎとみられたり、先代から「商売というものは楽しいぞ」ということを言われたりすることで、いつの間にか意識に刷り込まれた経営者もいれば、先代から直接「もう決めよう。継ぐ日を決めよう」と言われたことがきっかけとなったり、「実印と通帳を渡されたりした」ことによって、腹をくくることができた、とする経営者もいる。準備をするとは、まず意欲や覚悟をもつ、すなわち「腹をくくる」ことが大事なのである。

承継前の知識・経験・スキル向上策

一方で、具体的な経営のイロハを学ぶこともまた重要である。社長の多くは、先代社長の下などで、経営について一通り学ぶ機会を得ている。

アロマテラピー関連商品の販売業を営むE氏は、学生時代から家業にかかわっていたが、大学卒業後は大手コンビニエンスストアの本社に就職した。小売店舗展開や情報管理システムなど最新の流通を学ぶのが狙いであり、先代である父とも相談してのことだったという。3年で退職した後は、中小企業大

学校の経営後継者コースで約1年間学び、自社に入社した。そのほかに、20歳代には、父が毎週土曜日の朝5時ないし6時に自分と弟を自宅に呼んで朝食会を開き、会社のことや経営について話す機会をもっていた。E氏の場合は、大学進学や学部選び、就職活動、事業転換など、節目節目ではいつも先代と一緒に考えてきたことがプラスとなったという。

和菓子の老舗企業のF氏は、大学卒業後、独特の経営哲学をもつ社長に興味をもって、外資系の大手電機メーカーに就職。上司には、いずれ家業に戻ることを相談し、そのために何が吸収できるかも考えて営業、企画、工場の経理などの仕事を経験させてもらったという。家業に戻ってからは、仕事と並行して国内でMBAを取得。東京支店の営業部に所属し、旗艦店の拡張にかかわるなかでデベロッパとの折衝も経験し、キャリアを積んでいる。

このように、後継者のうち何人かは、MBAの取得や、中小企業大学校の経営後継者コースで1年間学ぶなど、家業に入る前に体系的に経営について学ぶ機会をもっている。

家業を継ぐ前に他社勤務を経験している社長も多い。印刷業を営むG氏は、大学卒業後、父親の旧知の社長の勧めで同業他社を3年経験し、印刷の工程や管理の仕方、営業などを学んだ。自社よりも規模が大きく、組織として整っている同業者を見る経験を得た。「外部から自社を見る眼がもてたこと」が他社経験のよかった点だという。ただし、どうしてもその会社と比較してしまうことがあり、「(会社へ)戻ってもすぐ改善しようとするな」と言われていたのにもかかわらず、家業に戻るや見かねて改善しようとし、反発を受けてしまった。

F氏も「外部の眼」をメリットとして挙げている。老舗企業において、「外の世界、特に外資系企業という違う世界を経験してきた自分は、違う視点を持ち込まないと意味がない」と考え、新事業をはじめ、「外部の眼」をもって自らの仕事を作り出している。

B氏は、家業を継ぐつもりで他社経験をしたわけ

ではなかったが、成長産業である情報サービス業大手に身を置いた経験があったからこそ、旧態依然とした工具卸の問題点がわかり、新しいビジネスモデルを考える際の眼の付け所になっている。「業界の常識は世間の非常識であり、他社経験を積むのなら絶対に異業種がよい」と指摘する。

全くの独学だという経営者もいる。C氏は、家業を継ぐつもりがなかったこともあり、準備期間なく社長となったが、就任後も、本やセミナーなどに頼らなかったという。成功例があっても時代や業種が違うため、その通りにやったからうまくいくとは限らないと思ったからだ。怖いもの知らずだったが、「会社経営が全くわからなかったから、かえって経営再建に取り組めた」「わかっていたら、そもそも赤字会社を継いだりしなかった」。

このように、経営について一通り学んだり、他社経験を積んだりした経営者も多いが、独学かつ実践で学ぶ経営者もおり、それは、そのほうが性に合うからということのようである。

経営革新に当たっての課題

先述のアンケートによれば、事業を承継した経営者のうち、小企業では89.1%、中企業では97.4%と、ほとんどの企業が「新たな顧客層の開拓」や「取引先の選別」「新商品・新サービスの開発・販売」、「社内の情報化の促進」「新商品・新サービスの開発・販売」などの経営革新に取り組んでいるが、同時に課題やハードルに直面したと回答している。

今回は、経営革新を遂行するうえでの課題とその克服策を、事例を通してみていくこととしよう。

(注1) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)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. 2014-4「新世代のイノベーション～若手後継者が取り組む経営革新～」(2014年10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。

第28回

東アジアにおける 環境汚染に対する意識



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)。

中国では、現在、環境問題への関心が高まっている。大気汚染はいまだ深刻なレベルにあり、中国環境保護省の報告によると、2014年にPM2.5(微小粒子状物質)の年間平均濃度が環境基準内に収まったのは、主要74都市のうち8都市にとどまった。

一方、日本は高度経済成長期に深刻となった公害問題に取り組んだ経験を経て、環境を保全する技術を磨いてきた。2010年の上海万博では、日本館と大阪府・大阪市が水質浄化のシステムや機器を紹介した。中国では、日本製の空気清浄機の販売台数が大きく伸びている。

今回は、2010年の東アジア社会調査(EASS)のデータを基に、環境汚染に対する意識について中国を中心として、韓国・台湾・日本と比較してみよう。

環境汚染に対する意識

この調査では、「あなたがお住まいの地域で、次の問題はどの程度深刻ですか」として、大気汚染、水質汚染、騒音被害のそれぞれについて、「とても深刻」から「まったく深刻ではない」まで4段階で尋ねている。

表は、国・地域別に人々が感じている環境汚染の深刻度の平均を示している。中国では、環境汚染はどの項目についても、内陸部(西南・西北)に比べて、工業化が進んでいる東部(華北・東北・華中・華南)の方が高い。とくに北京を含む華北において高く、とりわけ大気汚染(2.47)と騒音被害(2.33)の認知度が高い。実際に、大気汚染は華北地域で顕著である。中国

環境保護省の先の発表によると、同地域の13の都市では、大気環境基準を満たさなかった日数が年間の57.2%に上った。

環境汚染は、華北だけではなく、韓国や台湾の都市でも認知されている。いずれの項目についてもソウル特別市と仁川広域市における汚染認知度は、北京市を上回っている。韓国の全体平均は、中国の全体平均より高い。台北市での大気汚染(2.41)と騒音被害(2.44)の認知は、ソウルや北京よりは低い。上海市より高い。

一方、日本では、全体平均は2を下回り、あまり深刻ではないと感じられている。東京23区の平均も2をわずかに上回る程度で、北京市や上海市よりも低い。中国の都市部から日本を訪れた観光客が、青空や飲料可能な水道水や静

表 国・地域別環境汚染に対する意識

国・地域		大気汚染	水質汚染	騒音被害
中国	華北 (n=533)	2.47	2.17	2.33
	北京市 (n=183)	2.55	2.28	2.53
	東北 (n=462)	2.15	1.99	2.10
	華中 (n=1,108)	2.11	2.14	2.15
	上海市 (n=168)	2.24	2.09	2.35
	華南 (n=906)	2.12	2.10	2.08
	西南 (n=531)	1.93	1.94	1.90
	西北 (n=317)	1.68	1.76	1.83
	全体平均 (n=3,857)	2.11	2.06	2.09
韓国	ソウル特別市・仁川広域市 (n=377)	2.59	2.34	2.69
	全体平均 (n=1,575)	2.33	2.23	2.51
台湾	台北市 (n=210)	2.41	2.06	2.44
	全体平均 (n=2,196)	2.15	2.03	2.19
日本	東京23区 (n=120)	2.13	2.03	2.04
	全体平均 (n=2,468)	1.90	1.85	1.85

資料：大阪商業大学JGSS研究センター「EASS 2010」

(注) 「とても深刻」を4、「ある程度深刻」を3、「あまり深刻ではない」を2、「まったく深刻ではない」を1として算出した平均値。

けさに強く印象付けられる理由はここににあるのだろう。

環境汚染の認知と教育

人々が環境汚染を感じる程度は、性別、年齢、教育年数によって違うのだろうか。地域による違いを統制したうえでこの関係をみると、大気汚染・水質汚染・騒音被害のすべてについて、国・地域ごとに共通するパターンが観察された。

中国では、環境汚染の認知に対して、教育年数の影響が非常に強い。教育年数が長い人ほど、環境汚染をより深刻に感じている。汚染認知と教育年数の関係は、台湾においても認められる。台湾では、性別によっても異なり、男性に比べて女性の方が環境汚染を意識している。

一方、日本と韓国では、教育年数による違いは全く認められず、年齢の影響が強い。若い人ほど、環境汚染に敏感である。日本では、台湾と同様に、男性に比べて女性の方が環境汚染を意識している。韓国では、大気汚染と水質汚染について性差は認められないが、騒音被害については、女性よりも男性の方がより深刻に感じている。

環境汚染の認知に対する教育の影響が中国と台湾において顕著なのは、これらの国では環境問題への注目が、より最近の事柄であるからかもしれない。学歴の高い層ほど、環境汚染についての知識をもち、ニュースに敏感なのだろう。

一方、少なくとも日本では、環境教育は小学校の段階から行われるようになって久しい。学校を基礎とした国際的な「環境のための地球学習及び観測プログラム」

(1994年)に参加し始めたのは、日本と韓国は1995年、台湾は2013年である。日本と韓国において若年層ほど環境汚染への懸念が認められるのは、環境問題についての早期教育が浸透している世代だからであろう。

世界の中で経済的影響力を増す東アジアにおいては、環境問題への取り組みが今後ますます重要になる。上海万博のテーマは、「Better City, Better Life (より良い都市、より良い生活)」であった。トイレは汚い場所という中国でのイメージを打破するために、日本産業館では金色のトイレを含む展示と、使い方についての丁寧な説明(おもてなし)が試みられた。経済発展がある段階に達した都市部の人々は、「お金では買えない空気と水」を含む、生活の快適さに目を向け始めている。

田舎からの挑戦



プロフィール

おおの まさゆき

1985年生まれ、東京都出身。幼少期を米国などで過ごす。2009年に島根県大田市に移住し、コーヒーの輸入販売を開始。2014年からは(株)JTB中国四国などから出資を受けてキャリアーリ・インターナショナル・ジャパン(株)を立ち上げ、代表取締役就任。

企業概要

創業 2009年
資本金 995万円
従業員数 3人
事業内容 コーヒー豆の輸入販売、カフェ
所在地 島根県大田市大森町
ハ46代官所前広場内
電話番号 0854(89)0879
URL <http://www.caffecagliari.jp>

キャリアーリ・インターナショナル・ジャパン(株)
代表取締役

大野 雅之

県庁所在地の松江市から列車とバスを乗り継ぐこと2時間、広島市からは車で3時間のところにある島根県大田市大森町。世界遺産の石見银山遺跡で有名だが、人口はわずか400人ほど、しかも65歳以上の人口が3分の1を超えるという、典型的な田舎の過疎地でもある。

そんな町でグローバルビジネスを展開する若者がいる。キャリアーリ・インターナショナル・ジャパン(株)の大野雅之さんだ。古民家で始めたコーヒーの輸入販売は、今や大企業をも巻き込んで成長を遂げている。大野さんに話を聞こうと、大森町を訪ねた。

あこがれの 経営者を目指す

——事業の概要を教えてください。

コーヒー豆の輸入販売を営んでいます。扱っている商品はイタリアのキャリアーリ社のものです。

コーヒー豆は1キログラムあたり6,800円と、一般的な商品に比べると割高ですが、おかげさまで法人個人問わず全国各地から注文をいただいています。

というのも、キャリアーリ社のコーヒーは知る人ぞ知る垂涎すいぜんものの商品なのです。キャリアーリ社はイタリアのミラノから南東に160キロ離れたモデナ県で、1909年に創業

した老舗コーヒーメーカーです。アフリカや南米から厳選した豆を仕入れ、豆の状態を見極めてブレンドを施し、独自の焙煎をすることで、香り高いコーヒーに仕上げます。モデナで9割以上のシェアをもつなど地元の人々に長く愛されているほか、98年の長野五輪ではイタリアチームのオフィシャルコーヒーに採用されたことや、国連が主催するイベントで提供されたことなどをきっかけに知名度を上げ、世界中にファンを増やしているのです。

当社は日本で初めての、そして唯一の輸入代理店として、キャリアーリ社のコーヒーを日本全国に届け

ています。コーヒーのいれ方などについてもきめ細かくアドバイスを行っています。

——キャリアリ社との出会いを教えてください。

父が貿易関係の仕事をしていたため、少年のころのわたしは海外で暮らしていました。滞在中、外国に友人がたくさんできましたが、その一人がキャリアリ家でした。

キャリアリ社はいわゆるファミリービジネスの中小企業です。3代目で現会長を務めるアルベルト・キャリアリが直々に豆の焙煎の仕方や香りを引き出すいれ方など、コーヒーを楽しむためのコツをたくさん教えてくれました。

もっとも、当時のわたしにとってコーヒーは苦く感じるばかりで、むしろ、おいしい一杯をつくるために、家族一丸となって日夜汗を流す姿に興味をもっていました。

また芸術や歴史、文化にも造詣が深いアルベルトは、絵画や彫刻品といった美術品や往年のスポーツカーなどをたくさん集めており、コレクションを地元の人々に楽しんでもらうための博物館をもっていました。地元で腰を落ち着けて仕事をする、そして誰よりも地元を大切にするアルベルトの姿がカッコよく見えました。

高校入学を機にわたしは東京に戻りましたが、時折モテナで過ごした楽しい日々を思い出していま

した。アルベルトに連絡をとり、親戚の営んでいた会社を経由してコーヒーを取り寄せるようになりました。あのとき感じた苦さはなく、懐かしい味がしました。

個人で取り寄せたコーヒーを友人や高校の先生に試してもらおうと、口をそろえておいしいと言ってくれました。その後、たびたび入手しては皆で楽しんでいました。

当時、日本ではキャリアリ社のコーヒーは市場に出回っていませんでした。そこで思い切って、輸入代理店をやらせてくれないかと、アルベルトに頼みました。ところが返事は“No”でした。経営者になるための勉強や経験が必要と論されたのです。

それからは勉強に邁進、^{まいしん}と言いたいところですが、学生時代は友人とともに音楽イベントなどの企画・運営に力を注ぎました。はたから見ればよく遊んでいる学生に映ったかもしれません。しかし、たくさんの人を集め、満足してもらうために知恵を絞っていたのも事実です。イベントのあと、会場裏の非常階段にスタッフを集め、お金を数えながら行う反省会が、一番の勉強でした。お金の重みを肌身に感じたものです。

その後、あらためてアルベルトに相談し、輸入代理店として創業したいと伝えました。返事は“Si”でしたが、一つだけ条件がありました。



田舎で始める

——条件とは何ですか。

事業の拠点をどこに置くか、よく相談してから決めて欲しいとのことでした。住まいのある東京や商品の荷揚げが行われる神戸などから候補をピックアップし、オフィスの写真も添えて相談しましたが、彼は首を縦に振ってくれません。もっと日本らしさを感じられる場所はないのかと言うのです。

そこで提案したのが、かつて、わたしの曾祖母が暮らした大森町の空き家です。人口はわずか400人ほどで、おじいちゃんおばあちゃんが多い、典型的な田舎町です。輸入代理店が拠点を置く場所とはとても思えませんでした。アルベルトはここがよいと、目を輝かせながら言うのです。

発言の真意を理解するまでには少し時間がかかりましたが、やがて何とかなるのではないかと思います。直すようになりました。

——なぜそう思ったのですか。

理由は二つあります。一つはIT

の活用です。注文はすべてウェブサイトやメールで受け付けることにしました。キャリアー社のコーヒーは世界にその名を知られ始めていましたから、日本語のウェブサイトを用意すれば、関心の高い人は検索で見つけて当社にアクセスしてくれるはずです。わざわざ賃料の高い都市部に拠点を構える必要はありません。

もう一つは自分が思っていた以上に物流網が発達していることがわかったからです。キャリアー社へ発注すると、1カ月とかからずに商品が届きます。きれいに梱包して注文先へ送るのですが、運送業者はすぐに集荷に来てくれることを知りました。大森町からでも、せいぜい二日あれば日本全国どこでも商品を届けられるのです。

大田市に移住し、曾祖母の家でビジネスを始めることにしました。

——実際に始めてみてどうでしたか。

はやる気持ちを抑えつつ、まずは家の掃除、補修から始めました。手元の資金は十分とはいえませんでしたから、ほとんど自分の手でやりました。いつになったらコーヒーの輸入が始められるのかと、途方に暮れそうになることもありました。やるしかありません。慣れない仕事に孤軍奮闘するわたしの姿を見かねた近所の方が手伝ってくれました。

簡単な補修を終え、ウェブサイ

トも自作し、いざ事業を開始すると商品の問い合わせが相次ぎました。まったく想定していなかったこともありました。

——どのようなことですか。

地元の方々の温かい応援です。東京の大学を出て間もない若者が過疎地に移住してきて、しかも起業するわけです。噂は瞬く間に広がったようで、地元の方がかわるがわるコーヒーを飲みに来てくれるようになりました。役所の方が何かお手伝いできることはないかとやってきて、島根県のウェブサイトでわたしのことを紹介してくれました。

また、地元の新聞社やテレビ局も当社のことを取り上げてくれました。おかげで広告宣伝費をほとんどかけることなく、当社の知名度を上げることができました。

田舎で創業したことで、たくさんの人と知り合いました。たまたま近所の居酒屋で打ち解けた人が、実は地元で活躍するキーパーソンで、後日、取引につながったこともあります。東京や大阪など都市部で開業していたら、ここまでのサポートを受けることは難しかったでしょう。

思えば、キャリアー社もイタリアの田舎町に本拠地があり、地元の協力を得ながら会社を成長させてきました。アルベルトは曾祖母の家に、若き日のキャリアー社の

姿を重ねたのかもしれませんが、アルベルトの狙いがようやくわかった気がします。

——従業員はどうやって見つけたのですか。

開業時点では採用は考えておらず、一人でやろうと思っていましたが、カフェを併設していたので、観光客が増える休日は特に忙しくなりました。来店客にコーヒーをふるまう傍らパソコンで注文を確認し、商品を梱包していくわけです。すべての作業をわたしが行うのは難しいと感じるようになりました。

そんなとき、二人の若者が当社の門を叩いてくれました。一人は大阪の大手企業から、もう一人は東京の劇団からの転職です。実は二人とも大田市の出身で、地元で奔走するわたしの姿を島根県のウェブサイトで知り、ぜひ手伝いたいと言ってくれたのです。おかげでわたしが取引先を回る時間が確保できましたし、大森町を訪れた観光客と語らう機会も増えました。何より異なるキャリアを歩んできた同世代の仲間は、経営のよき相談相手でもあります。

築いたネットワークでできること

——他企業との連携も積極的に行っているそうですね。

当社の一番の強みはやはり、日

本で唯一キャリアリ社と取引をしているということです。モデナ県には同社のほか、高級スポーツカーで世界的に有名なフェラーリ社があります。せっかくですから、彼らとの関係をもっと活用して、事業を拡大できないかと考えるようになりました。

2014年3月に、キャリアリ社と旅行会社の(株)JTB中国四国から出資を受けて新会社を立ち上げました。社名はキャリアリ・インターナショナル・ジャパン(株)です。わたしが代表取締役就任しました。本社は変わらず、大森町です。

新会社ではわたしたちがこれまで取り組んできたコーヒーの輸入に加え、キャリアリ社と共同開発したエスプレッソマシンの販売を行っています。さらに(株)JTB中国四国の管内にある観光地を舞台に、コーヒーの販売やイベントの運営を手がけています。

2014年の夏には、愛媛県の道後温泉と山口県の湯田温泉にある老舗旅館で、キャリアリ社のコーヒーを楽しめるようになりました。温泉とイタリアのコーヒーという異色の取り合わせが妙に合うと、当社の提案が高く評価されたのです。ゆくゆくはバルサミコ酢などイタリアならではの食材も販売したり、フェラーリ社の名車を展示したりするイベントを催したいと考えており、準備を進めています。こうした活動を地道に続けること

はイタリアからの訪日客の増加につながるはずですから、地域にも貢献できるというわけです。

——今後の目標を聞かせてください。

アルベルトがイタリアで取り組んでいるように、わたしたちも日本各地の歴史や文化をもっと知り、国内外に発信していくことが目標です。そのためにも、周囲の協力を得ながら、世界中にビジネスパートナーを見つけたいと考えています。

2014年の秋、アジア各国にあるキャリアリ社の輸入代理店が集まり、情報交換する機会がシンガポールでありました。わたしも日本代表としてこれまでの取り組みについて写真などを交えながらプレゼンテーションを行なったのですが、各国代表から高く評価されました。他社を巻き込んで事業展開している点はもちろんのこと、本



社の写真がうけたようで、参加者のほとんどが近いうちに大森町を訪ねると約束してくれました。

海外と東京での生活が長かったわたしだから感じることもなかもしれませんが、日本、とくに田舎には海外の友人に自慢したくなる何かはまだたくさん眠っているように思います。かつて大森の街が銀の産出でその名を世界に知らしめたように、今度はわたしが世界に名を轟かせるような資産を、田舎から発掘していきたいと

聞き手から

バスを降りると、目の前には古民家が多く立ち並ぶ。人の姿はほとんどない。ほんのり漂う香りを頼りに同社を目指した。早めに到着できたので、取材前に一杯。縁側で飲むコーヒーは不思議と景色に合う。後日、お土産に買ったコーヒーを自宅でいれるたびに、そのときの情景がよみがえってくる。

「日が暮れると静寂のなかに満天の星空が広がります。考えごとをするにはもってこいです」と田舎の魅力を語ってくれた大野さん。つぎはどんなアイデアで周囲を沸かしてくれるのだろうか。大野さんの挑戦はまだ始まったばかりだ。

(藤田 一郎)



経営者の期待の高さと 従業員の成長は比例する

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。



経営者の期待が 従業員を育てる

目をかけている従業員の成長ほど、経営者にとって嬉しいことはありません。これは、経営者が潜在能力の高い従業員を見抜いていたからという解釈もできますが、経営者が普段から目をかけることで、従業員がその期待に応えようと努力したから成長したと考えるべきです。このように、自分が期待されているレベルに応じて、自分を成長させようと動機づけられる現象を「ピグマリオン効果」と呼びます。

ピグマリオン効果の名は、バーナード・ショーの戯曲「ピグマリオン」に由来します。そして、この戯曲を原作とする映画が、オードリー・ヘップバーン主演の「マイ・フェア・レディ」です。映画の主人公、花売り娘イライザは、下町

育ちのため言葉づかいが粗野でした。ところが、言語学を専門とするヒギンズ教授の「舞踏会でも通用するレディに必ずなれる」という言葉を信じて教授から厳しい発音練習を受け、期待どおり上流階級然としたレディに成長します。

ピグマリオン効果は企業の従業員にも当てはまります（図）。自分を高く買ってくれている経営者の下では、従業員はその期待に応えようと頑張りますが、本人の自己イメージほど経営者の期待が高く感じれば、相応の努力しなくなりします。

では、経営者の期待や従業員の自己イメージは、どのように形成されるのでしょうか。そのヒントは彼らの知能観にあります。

知能観が自助努力を促す

人間の知能が遺伝によって決ま

り、その後どれだけ経験や学習を積もうが、知能が向上することはないという知能観を固定的知能観といいます。一方、人間の知能は経験や学習によって持続的に高まり、能力も本人の自助努力によって、さらに伸ばすことが可能であるという知能観を可変的知能観といいます。

教職にある者は、当然、可変的知能観をもって生徒の指導に当たらなければなりません。しかし無意識に、知能テストや試験の点数で、優秀な生徒とそうでない生徒に分けて見ていることも多いようです。教師の個々の生徒に対する知能観は、たとえば、どの生徒に難しい質問をするか、あるいはしないかといった行動に反映されます。能力が劣ると思っていた生徒が、本質を突いた的確な回答をすると、「本当は優秀だったんだ」と生徒に対する知能観を改めます。

ただし、この場合でも、教師の知能観が固定的知能観であることに変わりはありません。生徒が努力して知能を高めたのではなく、生徒はもともと知能が高かったが、自分が認識違いをしていたのだと考えるのです。

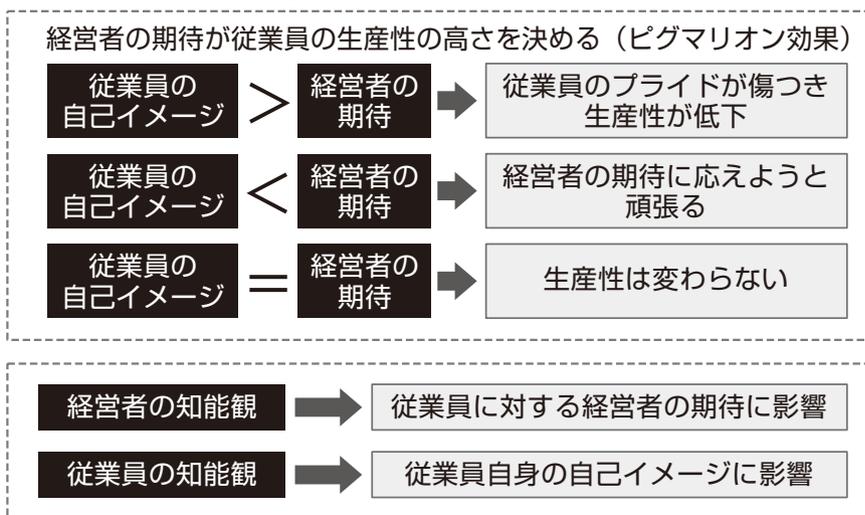
知能観は教師だけではなく、生徒本人の行動にも影響を与えます。成績が振るわず、しかも固定的知能観をもつ生徒は、難しい問題にチャレンジしません。自分はできないと考えているので、失敗することで能力不足を再認識したくないからです。このような生徒は、間違っただけの問題を、再度勉強し直すことはありません。勉強によって自分の能力が向上するとは考えられないからです。

一方、成績優秀者でも、固定的知能観をもつ生徒は、人を見下すような態度を取りがちです。そのくせ、自分が優秀であることを示す事実や証を求め続けます。自分は優秀だが、どこかで限界が来るのではと、常に不安を感じているからです。学生時代は成績優秀だったが、社会に出てからちょっとしたことでつまづき、立ち直れなくなったというケースをよく見聞きます。

経営者の知能観と期待が成長の糧となる

子どもの頃に獲得した知能観は、社会に出てからも本人に影響を与えます。自社の従業員が、難しい

図 ピグマリオン効果と経営者の知能観



資料：筆者作成

課題に挑戦しようとはしない、失敗してもそこから将来につながる教訓を学び取ろうとはしない場合、固定的知能観に染まっている可能性があります。自分の頭で考えず、すぐに正解を求める従業員も少かりです。自分の能力不足が露見するのが嫌なので、無難な対応に流れるのです。今日のように正解のない時代では、固定的知能観の従業員ばかりだと、企業経営が成り立たなくなります。

一方で、経営者の知能観はどうでしょうか。「ダメなやつは何をやってもダメなんだ」という固定的知能観をもってはいないでしょうか。そのように捉えると、人材育成にコストをかけることは愚の骨頂となります。従業員の現在の能力だけを活用して、当面の課題を乗り越えることに腐心します。そうすると長期的な育成視点は欠落します。これは人材の有効活用

の面では、非常にもったいないことです。

ピグマリオン効果は、自分が他者からどう見られて、どう扱われているか、どうなることを期待されているかによって、自分の態度や行動を変化させていくものです。仮に従業員が固定的知能観をもち、自分は潜在能力が低いと思いついていたとしても、可変的知能観をもつ経営者の下で働くことで、自らの知能観を修正させ、新たな可能性を切り開けるかもしれません。

中小企業では、慢性的に人材不足で、企業の成長を支えるコアな従業員が育っていないのが現状です。経営者が自らの知能観を変え、従業員への期待を高めることによって、従業員に対する言動が変わります。その結果、従業員の行動も変わります。この方法はコスト不要です。ぜひ、試してみてください。

第37回

人手不足が強まる小企業

～限られた人材で業況を改善する取り組みを～

人手不足がいわれて久しい。小企業においても従業員の不足感は強まっている。一方、小企業の景況は、消費税率引き上げ以降、弱い動きが続いている。なぜ、景況が弱い動きをみせているにもかかわらず、人手不足は緩和されないのか。今回は小企業における人手不足について詳しくみてみよう。

小企業の人手不足感は募る一方、景況感は弱い動きが続く

当研究所で四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査（小企業編）」（以下、動向調査）では、毎年7～9月期に、小企業の従業員過不足状況や採用方針について尋ねている^(注1)。

図-1で、棒グラフで示しているのが従業員過不足DIである。現在の従業員数が最近の営業状況と比べて「不足」と回答した企業割合から、「過剰」と回答した企業割合を差し引いて算出している。DIは、2009年を底に上昇しており、直近の2014年は21.0と、1992年調査（35.2）以来の高い水準である。小企業の人手不足感は強まっているといえよう。

一般的に、企業の景況感が良いほど、従業員の不足感は高まる。全国の企業動向を調査した日本銀行

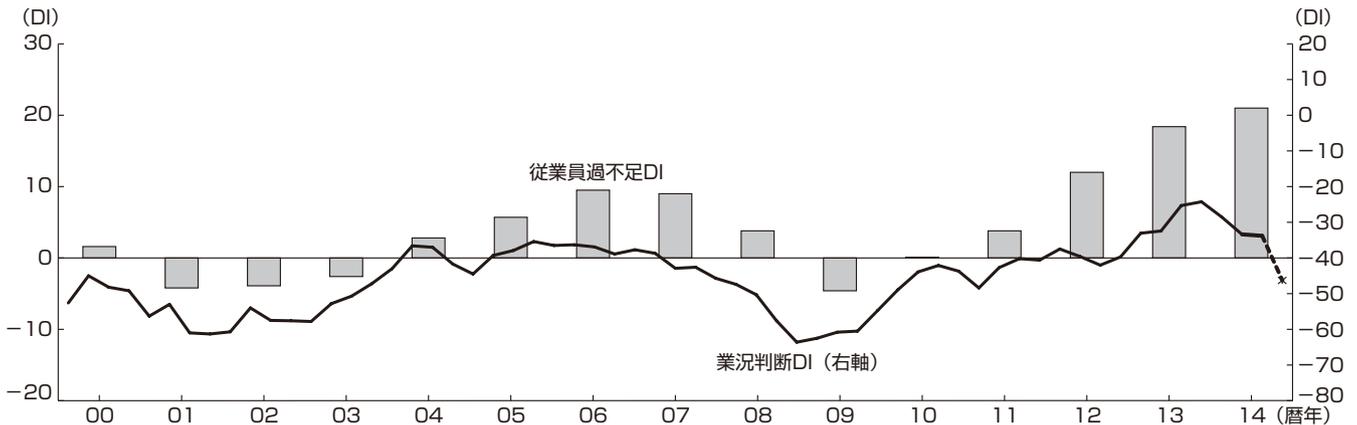
「全国企業短期経済観測調査」をみても、企業の業況判断DI（「良い」企業割合－「悪い」企業割合）と雇用人員判断DI（「過剰」企業割合－「不足」企業割合）の相関係数は-0.934と、相関が非常に強くなっている^(注2)。

そこで、前掲図-1の従業員過不足DIに、動向調査の業況判断DI（「良い」企業割合－「悪い」企業割合）を重ねてみた。

小企業の業況判断DIは、消費税率引き上げ前の駆け込み需要の影響により、2014年1～3月期にかけて上昇した。しかし、4～6月期以降は、その反動減や、円安・増税に伴う物価上昇による消費マインドの悪化などが影響し、弱い動きが続いている。2015年1～3月期もさらにマイナス幅が拡大する見通しで、このところ、従業員過不足DIと逆の動きをしている。

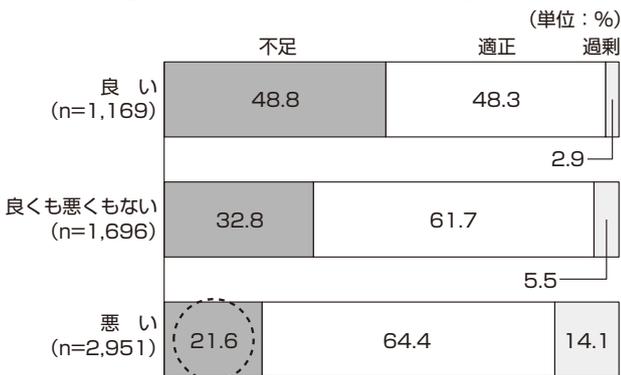
業況判断の回答別に従業員過不足状況をみても、業況が「悪い」企業の21.6%は従業員が「不足」し

図-1 小企業の従業員過不足DIと業況判断DIの推移



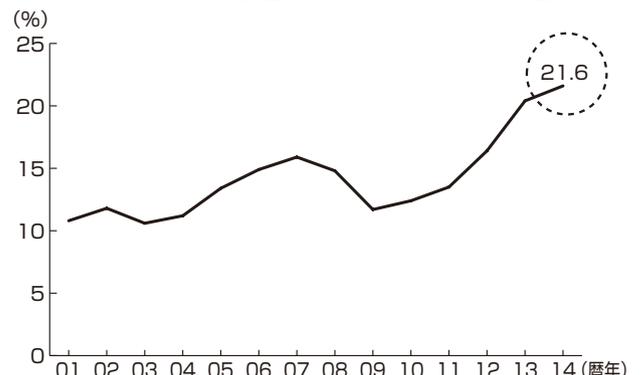
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」（以下断りのない限り同じ）
 (注) 1 従業員過不足DIは「不足」企業割合－「過剰」企業割合。各年における7－9月期の調査結果。
 2 業況判断DIは「良い」企業割合－「悪い」企業割合。点線は1期先見通し。

図-2 小企業の業況判断別にみた従業員の過不足割合



(注) 2014年7－9月期の調査結果。

図-3 業況が「悪い」企業のうち従業員「不足」企業割合



(注) 各年における7－9月期の調査結果。

ている (図-2)。この割合は、過去に比べて高い水準となっており、結果、足元で業況の低下と従業員の不足が同時に起こっていると考えられる (図-3)。

ではなぜ、業況が低迷しているにもかかわらず、人手不足を感じる企業が増えているのだろうか。



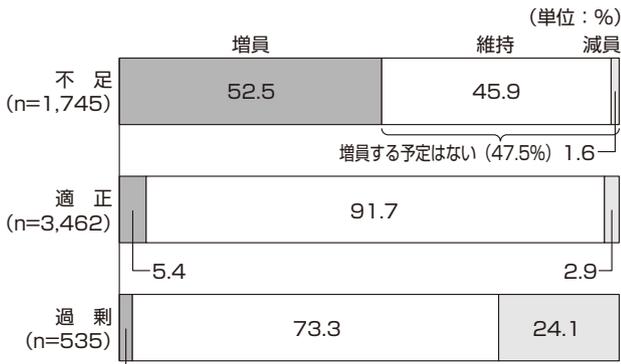
まず考えられるのは、慢性的な人手不足に陥っている小企業の増加である。動向調査において、従業員の過不足回答別に今後の採用方針をみると、「不足」と回答した企業でも、半数近くが増員する予定

はないと回答している (図-4)。過去の調査においても同様の結果が得られており、増員に慎重な小企業の傾向がうかがえる。

一般的に、大企業に比べて経営資源が限られる小企業は、先の見通しを立てることが難しい。さらに、金融危機やリーマン・ショック、東日本大震災など幾多のショックを経験し、小企業の防衛意識は強まっている。かかるなかでは、固定費が上昇する増員には慎重にならざるを得ない。そうした姿勢を続けてきた結果、常に従業員の不足を感じる企業が増えているのではないかと。

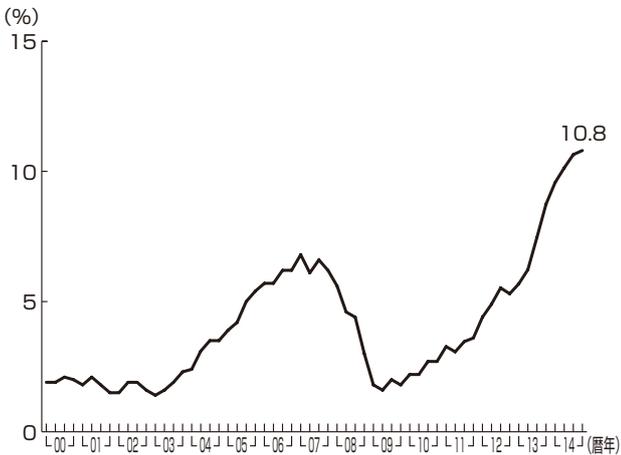
また、増員しようとしたが実現できず、人手不足の状態が続いている企業も少なくない。2013年の

図-4 従業員過不足別にみた今後の採用方針



(注) 図-2に同じ。

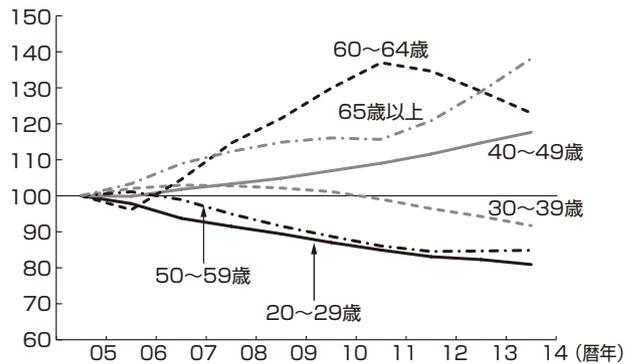
図-5 当面の経営上の問題点「求人難」の推移



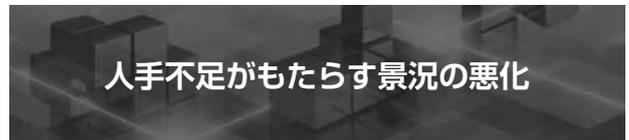
調査で「増員予定」と回答した企業のうち、翌年までに従業員が「増加」した企業の割合は、26.4%にとどまる。さらに、当面の経営上の問題点として「求人難」を挙げる企業の割合は、2009年を境に上昇を続けている（図-5）。

そもそも、大企業に比べ小企業は、給与水準の違いや知名度の低さなど、採用面で不利な立場にある。そのうえ、総務省「労働力調査」で年代別の労働力人口をみると、20歳以上のうち、40～49歳と65歳以上を除くすべての年齢層で、足元で減少傾向となっている（図-6）。若者の根強い大企業志向に、少子化や団塊世代の退職に伴う労働力の供給不足が加わり、小企業はいつそう従業員を確保しにくい環境に置かれていることが推測される。

図-6 年代別にみた労働力人口の推移



資料：総務省「労働力調査」
(注) 2005年=100とする。



最近では、従業員を確保できないために売上が減少するなどして、業況が悪化するケースもみられる。

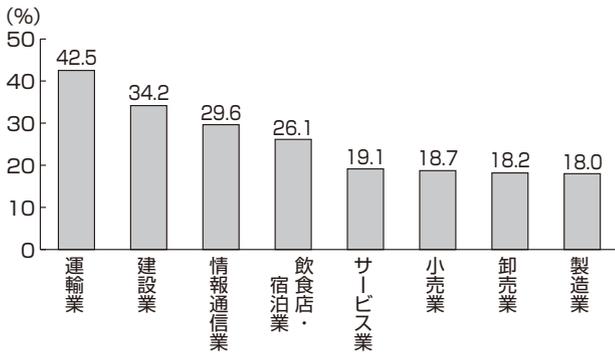
図-7は、動向調査で業況が「悪い」と回答した企業のうち、従業員が「不足」している企業の割合を、業種別に示したものだ。特に高いのは運輸業で42.5%、次いで建設業（34.2%）、情報通信業（29.6%）、飲食店・宿泊業（26.1%）の順となっている。

これらの業種からは、「若者にドライバーのなり手が少なく、求人をしていても応募がない。一部の仕事を断って対応している」（道路貨物運送業）、「現場作業員を確保できずに工事の一部を外部に委託。結果、利益率が低下している」（土木建設業）などといった悩みが多く聞かれている。このように、受注を絞り込んだり外注したりするなど、せつかくの業績向上の機会を人手不足のために逃してしまう企業も少なくないようである。



労働力人口の減少が続けば、求人難が原因で業況が悪化する企業は増えることが予想される。何か対

図-7 業況が「悪い」企業のうち従業員が「不足」している企業割合（業種別）



(注) 図-2に同じ。

策はとれないのだろうか。

一例として、給与水準の引き上げが挙げられよう。動向調査によれば、給与水準が1年前より上昇した企業の割合は、全体の21.0%となった。それらの企業に上昇の理由を尋ねたところ、「人材の定着・確保」が65.8%と最も多い(図-8)。

一方で、先行きが不透明ななか、給与水準の引き上げに二の足を踏む企業も多いことは確かである。そこで、それ以外の取り組みを行っている企業の事例を、調査先のなかからいくつか紹介しよう。

①設備投資による省力化（ブリキ缶等製品製造業）

無人化設備を導入し、従業員の不足に左右されない環境を整えている。今後も、省力化設備を導入して対応する予定。

②同業者と協力（成人女子・少女服製造業）

受注の集中する時期がずれる同業者と、互いの繁忙期に仕事を融通しあうことで、作業量を平準化。

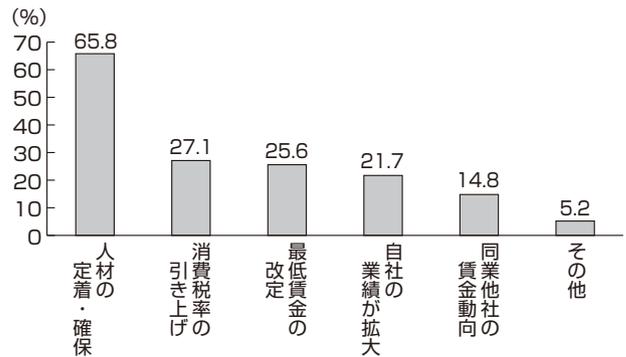
③作業の効率化（そば・うどん店）

忙しい昼の時間帯だけメニューの種類を減らし、ちゅうぼう厨房の作業を効率化。結果、ロスの減少や客の回転率上昇にもつながっている。

④人材を一から育成（一般貨物自動車運送業）

大型車運転免許の取得費用を会社で出すことで、ドライバーを一から育成し、定着を図る。そのほか、受注先に、配達時間をずらしてもらおうよう交渉し、

図-8 給与水準が上昇した背景



(注)1 複数回答のため、合計は100%を超える。
2 図-2に同じ。

複数の荷物を一便にまとめて運行。

⑤幅広い人材が活躍できる環境を整備

（一般貨物自動車運送業）

長距離運送は体力を要するため、女性や高齢のドライバーの雇用は控えてきたが、そうしたドライバーが働きやすい環境を整えている。一人当たりの運送距離を短くして仕事を複数人でシェアする仕組みづくりや、女性用更衣室の設置など。

いまや、人手不足は小企業の懸念事項として定着しつつある。しかし、必要な人材が確保できないからといって受注を絞り込んでしまえば、企業の成長は見込めない。限られた人材でいかに受注を増やせるか。小回りの利く小企業だからこそできる取り組みがあるはずである。小企業の前向きな姿勢が望まれる。
(桑本 香梨)

(注1) 詳細は「小企業の雇用に関する調査結果」として公表(2014年11月20日)。

(注2) 「全国企業短期経済観測調査」では、雇用人員が「不足」と感じる企業が増えればDIは低下する(動向調査とは方向が逆になる)。そのため、業況判断DIと負の相関が強いということは、業況が「良い」企業が増えるほど、雇用人員が「不足」する企業が増えるということの意味する。

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



社員一丸となって成し遂げた 二つの革新



九州教具(株)

代表取締役社長 **船橋 修一**

〈企業概要〉

代表者 船橋 修一

創業 1946年

資本金 6,000万円

従業員数 104人(うちアルバイト14人)

事業内容 事務機器の販売、ビジネスホテルの運営

所在地 長崎県大村市桜馬場1-214-2

電話番号 0957 (53) 2177

URL <http://www.q-bic.net>

長崎県大村市の九州教具(株)は、事務用品の卸売業者としてスタートし、いまは企業の抱える問題を解決するソリューションビジネスやビジネスホテルの経営も手がけている。

このような経営の多角化を主導したのは、3代目の船橋修一さんである。船橋さんは、先代時の企業体質から脱却することで事業領域の拡大に成功した。

自社の先行きを懸念

——現在の事業内容を教えてください。

ソリューション事業とホテル事業の二つを柱としています。

ソリューション事業では、パソコンやコピー機といった事務機器の販売やメンテナンスのほか、オフィス関連ソフトの導入をサポートしたりホームページの制作などを行ったりすることで、学校や官

公庁、一般企業の業務改善や経費削減を提案しています。メンテナンスのプロや財務ソフトのインストラクターの養成にも力を注ぐなど、お客さまの良きビジネスパートナーとなることを心がけています。現在、長崎県内に5カ所、福岡県内に2カ所の営業所を構え、事業を展開しています。

ホテル事業では、長崎市内の3カ所でビジネスホテルを運営しています。全館禁煙を実施している「ホテルベルビュー長崎出島」。駐

車場に電気自動車専用の充電器を設置している「ホテルウイングポート長崎」。最上階に女性専用のフロアを設けている「ホテルクオーレ長崎駅前」。このように、それぞれのホテルに特徴があり、多くのビジネス客や観光客に利用してもらっています。

——社名には教具とありますが、異なる二つの事業を手がけているのですね。

1946年に創業した当初は、「本

田文具店」として教材や文具の卸売業を営んでいました。官公庁や学校への売り上げが7割以上を占めており、安定した売り上げを確保していました。

80年代に入ると、OA化が進みパソコンを導入する企業が増えてきたため、事務機器も扱うようになりました。わたしが入社したのは、事務機器の売り上げが伸びていた88年のことです。

実は当社に入る前は、趣味が高じてバイク用品店を経営していました。そのとき出会った税理士事務所の担当者が、先代の長女であり、現在当社の副社長を務めるわたしの妻です。先代は結婚には反対だったので、入社して働きぶりを認めてもらおうと決意し、入社しました。当初は、正社員の採用枠がなかったため、アルバイトからのスタートでした。

——入社してみてもいいですか。

入社する前は、地元での知名度もあり、地域に根付いている優良な会社だと思っていました。しかし、実際に働いてみると、そのイメージは覆されました。

主に倉庫の荷物運びを担当して感じたのですが、在庫管理はずさんでした。それなのに、顧客には在庫管理システムをあたかも簡単にできるかのようにうたって勧めるのです。わたしは、当社でできていないことを顧客に当たり前

のように売り込む営業スタイルに疑問をもちました。

それでも、官公庁や学校から一定の受注は確保していたので、業績が急激に落ち込むことはありませんでした。しかし、将来を見据えると、大手との競合は激しくなるばかりであり、いまの状態ではいずれ通用しなくなることは明らかでした。このまま何も変わらなければ、当社はこの先10年もたないだろうと感じました。

既存事業を強化するため ホテル業に進出

——どうやって打開したのですか。

アルバイトの身でしたが、とりあえず自分の考えを伝えようと、1年間かけてレポートを書き、先代に提出しました。概要は「ただ商品を販売するのではなく、顧客の抱える問題を解決するようなソリューションビジネスに着手すべき」というものでした。そのころは、サービス化が加速しつつあったので、ただ右から左へ流すだけの販売をしているのは、世間に置いていかれると思ったのです。

レポートには先代の経営を非難する内容も含まれていたため、怒られるのではないかと不安もありました。しかし、先代はレポートを否定せず、それどころかわたしをアルバイトから正社員に昇格させ、「自由に営業してこい」と言いました。そして、結婚も認めて

くれたのです。

さっそくわたしは、文具や事務機器のことで悩みはないか、取引先に聞いて回りました。そのうえで、ニーズに合った商品を提案します。こうした営業が徐々に受け入れられ、成果も付いてきました。

ただ、このまま事務機器の世界だけで成長していける確信はもてませんでした。というのも、当社が相手のニーズを満たすような商品を提案しても、大手が提示する安価な商品の方を選ぶ企業は少なくなかったからです。

そこで既存事業との関連が小さく、同社の柱となりうるものを模索していたところ、当社の定款にホテル業について書いてあるのを目にしました。理由を妻に聞いたところ、先代の夢はホテルのオーナーになることだったそうです。

ホテルを運営すれば、万が一本業が厳しい状態に陥っても一時的な雇用の受け皿にはなるでしょう。また、顧客のさまざまな要望に応える必要があるため、サービスのノウハウを本業にも活かせるかもしれません。始めるなら会社に体力があるいましかない。一部の社員からは反対の声もありましたが、思い切って先代にホテル業への進出を提案したところ、了承してもらえました。折しも、長崎市内のホテルが売りに出されていたので、96年に買い取り、オープンしたのです。



問題解決のために活発な議論を交わす

——ホテル業を始めるにあたり、人繰りはどうしたのですか。

あえて経験者は採用しませんでした。経験者がいれば、どうしてもその人に頼りがちになるでしょう。しかし、全員が初心者であれば、スタッフ一人ひとりが責任を感じ、どうやったらホテル経営がうまくいくか自主的に考えるのではないかと考えました。

そこで、社員に異動の希望を募り、手を挙げた人に運営を任せました。ホテル業としては後発なので、すぐにはうまくいかないことは想定内でした。それならば、意欲のある社員に任せようと思ったのです。

オープンしてからしばらくは、赤字が続きました。それでも、決して社員のモチベーションが下がることはありませんでした。どうやったら稼働率を上げられるか、効率的に人員を配置して経費を抑えられないか、従来のホテルにはないサービスを打ち出せないかなどについて、日ごろからスタッフ同士で話し合い、出てきたアイデア

を実践していったのです。

すると、こうした努力が実を結び、ホテル業に進出して4年目には黒字に転換することができたのです。

社員の意見を積極的に採用

——ホテル業に進出したことで、本業に波及効果はありましたか。

直接成果に結びつくようなケースは、なかなかありませんでした。しかし、ホテル経営からは、人員のシフト管理やセキュリティー管理のノウハウなど多くのことを学び、業務改善を提案する材料になりました。

また、個々の社員が顧客との会話のなかから経営課題を見つけたら、その解決方法を提案したりしようとする意識が高まったという点では、効果があったと思います。社員一体となり問題を解決し、ホテル業を軌道に乗せたことで自信がついたのでしょう。

それまでは、どちらかといえば個人で淡々と仕事をしているという感じがありました。それが、問題があればみんなで話し合っ解決しようという空気が流れるようになり、明らかに社内の雰囲気が変わりつつありました。

97年に専務取締役に就任してからは、ほとんどの業務を先代から任されていたこともあり、わたしはこの流れをさらに加速させよう

と、二つのことを行いました。

一つは、2001年から事務用品の納品をアウトソーシングに切り替えたことです。提案営業の成果が出てきたこともあって、さらに強化する方針を打ち出したところ、社員からは時間が足りないという声が出てきました。もともと取り扱う事務用品の数や種類が多いこともあって、1日のうちの多くの時間を納品に費やしていたため、提案営業にかけられる時間に制約がありました。

そこで、大手の事務用品販売会社であるアスクル(株)に納品を委託しました。その結果、社員は納品作業から解放され、顧客の抱える問題点を見出して解決策を提案することに専念できるようになりました。こうして、当社はソリューションビジネスに特化してきました。そして、アプローチ先を増やしていき、商圈を長崎県だけでなく福岡県にまで広げることができたのです。

——経営の効率化と販路の拡大に成功したのですね。革新を進めるもう一つの施策は何ですか。

それは、人事の立候補制です。管理職への昇進、勤務地、担当事務について希望を尋ねます。その後、面談を行い、社員の希望をできる限り受け入れています。そうすれば、社員は満足するだけでなく、仕事に対する責任感もいっ

そう強くなるでしょう。

実は、冒頭で紹介した「ホテルクオーレ長崎駅前」の女性専用フロアの設置は、入社して半年で支配人に立候補し、実際に任せた女性社員のアイデアを採用したものです。彼女は、女性の利用客が少ないことに着目し、女性でも気兼ねなく利用できる環境をつくろうと考えました。九州のホテルでは初めての試みです。すると、利用者から、「安心して宿泊できる」と口コミで広がり、楽天トラベルの九州地区ビジネスホテル部門で「お客さまアンケート大賞」を受賞したのです。

また、「ホテルベルビュー長崎出島」の全館禁煙の実施も社員の発案によるものです。国内ではあまり例がないと思います。サービス導入後、しばらくは苦情が出ることもありましたが、いまは外国人観光客を中心に予約が増えています。ホテルでの禁煙は常識という国もあるようで、当社のホームページを見たノルウェーの企業から電話があり、技術者50人分の年間予約を取り付けたこともありました。

いまでは、三つのホテルの稼働率はすべて8割を超えています。また、2015年には長崎県東彼杵郡波佐見町に観光客向けの宿泊施設をオープンする予定です。このように、ホテル事業は当社を支える柱の一つへ成長しました。ホテルをオープンする前は60人だった

正社員の数も90人に増やすことができました。

——社員のアイデアをうまく引き出し、経営に取り入れていますね。

わたしは、お客さまを満足させるには、まず社員を満足させなければならないと思っています。そうでなければ、斬新なアイデアは引き出せないでしょう。そこで、年2回「社員不満足度アンケート」を実施し、どんな些細な声にも耳を傾けるよう心がけています。

わたしが当社でアルバイトとして働いていたころ、社員は会社や上司への不満を陰で言っていました。そうしたなかでは、仕事に対するモチベーションは上がらないでしょう。社員の不満を解決する



ホテルクオーレ長崎駅前の女性専用フロア

ことで、社内の風通しを良くするとともに、意見を引き出せればと考えました。

先代がわたしのレポートを文句一つ言わず受け止めてくれたように、社員の声を活かすことが、わたしの役目といえるでしょう。今後も社員とともに、お客さまの役に立てるよう、邁進していきたいと思っています。

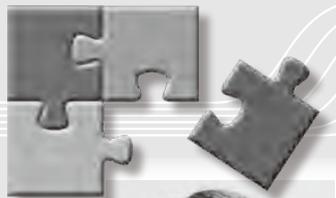


取材メモ

同社は、事務用品の販売業として安定した基盤を築いていたころから、ソリューションビジネスへの転換とホテル業への進出という二つの革新に果敢に挑み、成功した。その要因の一つに、船橋さんが入社してすぐに自社の問題を見出し、改善に努めたことが挙げられる。先代に遠慮し、既存事業に安住していたら、同社が発展することはなかっただろう。そして、社内の雰囲気が変わりつつあると感じるや否や、社員の満足度を図る制度をいち早く取り入れ、出てきた意見を積極的に取り入れたことも重要なポイントといえる。

それでも、未経験分野への進出にはリスクが伴う。決断に迷いはなかったか船橋さんに尋ねると、「うまくいっていることを続けるだけでは、いずれダメになる。常に何か違う手を打たなければ会社は成長しない」と力強く答えてくれた。先代からの慣習にメスを入れながらも、同社が築き上げた事業や育てた社員を活かす。そうした船橋さんの手腕によって、同社は二つの革新を成し遂げられたのだろう。

(葛貫 怜)



新しい消費行動を創り出す 「返報性効果」

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

慣例的な行事であっても、何かをもらうと人はうれしく感じるものです。例えば、バレンタインデーはどうでもよいと思っている男性も、義理チョコでももらうと結構喜んでいるようです。かく言う私もですが。そんな「ポジティブ感情」が働くことが、なぜビジネスに有効なのか考えてみましょう。

チョコレートは菓子としての価値だけではなく渡す側の気持ちの象徴でもあり、そこに特別な価値が生まれます。人は誰かから「好意」や「感謝」の気持ちを受け取ると、そのお返しをしたくなります。これは「返報性効果」と呼ばれるものですが、女性も普段とは違う祭り事としてさりげなく渡すことができるメリットがあります。

つまり、特別な日に特別なモノを媒介にして気持ちを相手に差し出すわけです。モノを介して間接的な心の交換をしていることに、どんな意味があるのでしょうか。

受け取る男性側はホワイトデーにお返しをするわけですが、たいは少し高額なものを渡すことになります。もともと男性は女性に対して優位でいたいという欲求

があります。そのために、もらった価値以上のものをプレゼントしようとするのです。

これは男性のプライドを満たすためともいえますが、このモノを交換するサイクルは、人の幸福感情を高める効果だけではなく、チョコを軸にしながらか他の菓子や映画・スポーツなど体験的なサービスの消費へと拡張していきます。

つまり、男女の相互の感謝の気持ちから幸福感情を高めて、さらに他の商品やサービスの消費を増やすことになるわけです。このサイクルは感謝のポジティブ相乗効果とでもいべきものです。

売る側からすると、一人の女性客を顧客とみなすだけではなく、その相手の男性も顧客とみなすという視点が重要になってくるわけです。

また、お土産や冠婚葬祭の祝い事でのモノの交換には決まったパターンがあったわけですが、ここに来て変化の兆しがみえてきています。

例えば、女子高生のバレンタインデーのプレゼントは、男性に渡すよりも同性に渡す「友チョコ」

が多くなっています。また自分の好きなセーターやキャラクター人形などを渡すこともあり、多様化してきています。

こうした消費者行動は、一定の商品サイクルを軸にした文化的ルールを消費者自らが創り出していく動きといえます。そこには、自分らしさや性的な違いを越えた仲間との「親愛動機」を満たす行動がみられます。

きっかけが何であれ、日本人は「絆」を求める傾向が強いため、飲食系の店ならカップルにハート型〇〇セットといったワンパターンではなく、より人との絆創りに役立つサービスが求められてきてい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! 最高にウマくいく人の心の習慣術』(青春出版社、2013年) など多数。

北から南から



にぎわうラグビーグッズ展



「ラグビーのまち」東大阪、活動実りワールドカップ開催地に

東大阪商工会議所 中小企業相談所長 神戸 直樹

ラグビーワールドカップ（W杯）は、世界三大スポーツ祭典の一つといわれている。日本は1987年の第1回大会から毎回出場しており、2019年の第9回大会はアジア地域では初となる日本での開催だ。48試合が全国で実施され、決勝は東京の新国立競技場で行われる。東大阪も念願かない、開催地の一つに決まった。

2016年のリオデジャネイロ夏季五輪より7人制ラグビーが男女ともに正式種目となる。その後の最初のW杯であるだけに、いっそうの盛り上がり期待される。

W杯の国内での開催地をめぐるには10を超える都市が名乗りを上げた。「西の花園、東の秩父宮」と並び称される花園ラグビー場を有する「ラグビーのまち」東大阪もその一つである。花園ラグビー場は、高校野球でいう甲子園球場のような高校ラグビーの聖地だ。

東大阪は、市職員のクールビズは揃いのラグーシャツ、バイクのナンバープレートはラグビーボール形、とW杯誘致に向け懸命にアピールした。さらに、スタジアムは市営化を予定しており、ナイター設備や大型ビジョンを導入するなどW杯基準のスタジアム拡充の動きを加速させてきた。

東大阪商工会議所は、W杯の開催地として名乗りを上げる前から「ラグビーのまち東大阪」にふさわしい地域活性化事業に取り組んでいる。91年に「東大阪ラグビーグッズ創生クラブ」を組織。東大阪の多種多様な商工業のノウハウを結集して、ラグビーボール形の置き物、ストラップやまんじゅうなどのラグビーグッズをこれまでに約100種類開発してきた。毎年、全国大会会期中にあわせ、花園ラグビー場前で「ラグビーグッズ展」を開催し、展示即売を20年以上に

わたり展開。選手、応援団、観客など国内外への発信に努め、グッズは地域の特産品として好評を博している。

「花園でのW杯開催」が決定し、インフラ整備などで経済効果が見込まれるのはもちろんのこと、多くのファンが集まるのも見逃せない。会期中に試合のない日は約20日と多い。世界中で延べ約40億人が視聴するといわれる大会なだけに、日本国内だけではなく、世界中から集まるファンと交流する時間が十分ある。W杯を通じて地域が一体となるとともに、「東大阪市」を広く発信する絶好のチャンスとなる。当然、当商工会議所もおもてなしの一端を担うつもりだ。

花園がW杯の開催地に決定したことを追い風とし、当商工会議所は東大阪を「ラグビーのまち」としてさらに盛り上げていきたい。

国際経営から考える 中堅・中小企業のアジア進出



中部大学国際関係学部 教授 舩山 誠一

ますやま せいいち

1945年満州新京特別市生まれ。69年京都大学法学部卒業後、(株)野村総合研究所入社。73年米国カリフォルニア大学バークレー校MBA取得。外国株式、欧州統合、東欧市場経済化、アジア産業発展戦略等の調査に従事。同社主席研究員を経て、2004年より現職。専門は国際経営、中国ビジネス。

国際経営から考える

少子高齢化の進展により国内市場の成長にあまり期待できない一方で、アジア諸国は世界的にも高い成長を続けており、日本企業のアジア進出の動きが強まっている。また、アジア諸国の賃金・所得の上昇から、かつての生産拠点志向から消費市場志向にシフトしている。そのため、これまでは大企業に比べて海外志向の弱かった中堅・中小企業の進出意欲も近年とみに高まっている。本稿においては、日本の中堅・中小企業のアジア進出について国際経営の視点で考察する。

国際経営の基本的な枠組みは、国内とは異なる海外市場環境へ適応しつつ、コスト削減や管理を容易にするために海外拠点を含めた全社的な統合を行うことである。まずは良い経営が前提にあることは言うまでもない。適応を迫られる海外市場環境の主要

3変数は、政治、経済、文化である。また、このような国際経営は、全社的な戦略とマーケティング、生産、研究開発、人的資源管理などの機能別戦略とに分けて考えることができる。企業の生産拠点志向から消費市場志向へのシフトに対応して、生産戦略からマーケティング戦略に重点がシフトしている。

中小企業という特質に関しては、考慮するべきではないという考え方も有力である。富山(2014)は、グローバル化が進展する中で、今や企業は大企業か中小企業ではなく、グローバル企業かローカル企業かによって分類されるべきだという。製造業を中心とする国際貿易財を扱う企業は、大企業か中小企業かにかかわらず、海外立地か国内立地かを問わず、熾烈な競争にさらされるようになっており、グローバル企業として競争を勝ち抜いていく必要があるとする。これに対してサービス産業の多くに見られるような各地域の小さな市場を顧客とするローカル企業は、グローバル競争にさらされることが少なく比

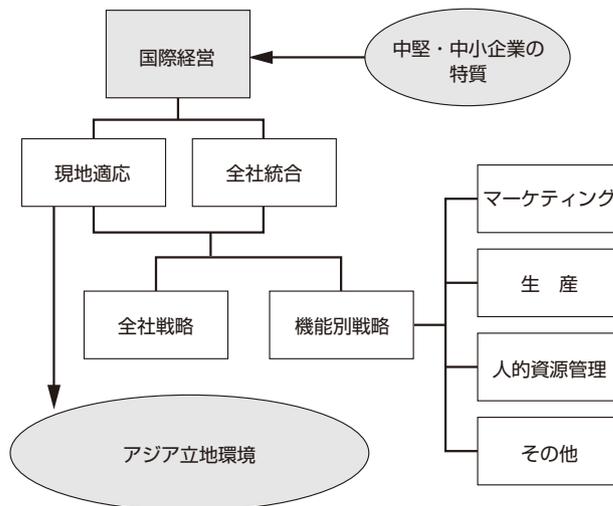
較的安定的だという。アジア市場に進出する多くの企業はグローバル企業の範疇に入るだろう。ただし、サービス産業などにおいては、現地市場をテリトリーとしたローカル企業として生きていく道もありえよう。

ただ、中堅・中小企業には大企業にない強みと弱みがあり、これに対応した経営をアジアにおいても行う必要があることも事実である。中堅・中小企業の強みとしては、大企業に比べて、意思決定のスピードが速く、環境・変化に対して柔軟に対応できることが挙げられる。一方、弱みとしては、大企業に比べて技術・マーケティング能力・人材・資金力などの経営資源の制約が強いことが挙げられる。また、日本の系列関係や大企業・中小企業関係を背景に企業としての自立性が弱いことも大きな弱みである。このような中小企業の特徴に適した経営をアジア進出に当たっても行うべきである。

以上をまとめると、中堅・中小企業がアジアに進出して国際経営を行う枠組みは図-1のようになる。

筆者は、中部地方に本社のある中堅・中小企業の中国上海拠点を過去5年間ほど定期的に訪問してインタビュー調査を行ってきた(舛山、2009、2010、2012)。その中で、中国市場において大きな成功を収めている岐阜県本巣市の森松工業(株)(ステンレス製タンク製造)、岐阜県中津川市の美濃工業(株)(アルミダイカスト自動車部品製造)の国際経営から教えられるところが多かった(舛山、2015)。とりわけ、森松工業(株)の中国子会社の売り上げは親会社の3倍以上に達しており、中国で最も成功した日本企業の一つに数えられる。この2社に限らず中堅・中小企業の中国ビジネスにおける成功要因は、国際経営の基本に適合し、中堅・中小企業の特徴を生かしたものであると考えられる。アジア地域の政治、経済、文化は多様であり中国と異なるところも多いが、環境適応面の違いを修正すれば、中国ビジネスでの成功要因と共通するところが多いと考える。アジア市

図-1 中堅・中小企業のアジア経営の枠組み



資料：筆者作成（以下同じ）

場の環境変化についての^{ちょうかん}鳥瞰図的な把握を行って、これに中国事業における中堅・中小企業の成功要因を^{えんえき}演繹的に適用することによって、中堅・中小企業のアジア進出の課題について考えてみたい。

中堅・中小企業を取り巻く アジア市場環境

中堅・中小企業が適応を迫られるアジア市場に関しては、いくつかの特徴がある。

第1に、アジア各国の経済的な発展は、後発性のメリット^(注)と人口動態の複合作用によって推進されている(舛山、2014)。一般的に、所得の低い国ほど後発性のメリットが大きく、人口構成も若い。一人っ子政策の中国が長期間にわたる急速な発展を遂げた結果、アジアの中で比較的發展度が高くなり、高齢化が進んでいる。一方で、ベトナムやミャンマーなどのASEANの後発国やインドの所得レベルはまだ低く、人口構成が若い。市場経済化・インフラ整備などの経済政策の良し悪しにもよるが、長期的にはこれら地域の成長性が中国の成長性に並ぶかこれを上回るようになり、市場としての魅力も相対的に高まることが予想される。

中国を含むアジア市場で規模が大きく成長性も高いのは、日本の基準より品質・機能は低い但価格が大幅に安い「ボリュームゾーン」市場である。同時に、成熟化の進むアジア地域において、富裕層も拡大しており、その消費構造は日本に似てきている。日本企業の得意とする高級製品の需要が増大していくと考えられる。

アジアの労働供給に関しては、単純労働者では立地優位性が中国やタイなどのASEAN先発国からベトナム、ミャンマーなどのASEAN後発国にシフトしている。一方で、エンジニアなどの知識労働者においては、膨大な人口を擁して高等教育が拡充している中国の優位性が高まっている。加えて、初等・中等教育に比べて高等教育が相対的に発達しているインドにも膨大な知識労働者が存在する。今後の日本企業のアジア進出、とりわけ発展段階の高い諸国においては、豊富な知識労働者をいかに確保・活用していくかに焦点が移っていく。

第2に、アジア諸国は経済面に加えて、文化の面でも著しく多様性に富んでいる。文化的には、中国、インドという大きく異なる大国があり、ASEAN諸国も言語が異なり、宗教的にもイスラム教、仏教など多様である。

渥美(2013)によると、グローバル化の進展によって政治・経済的な制度の標準化が進む一方で、文化は固有性と粘着性が強く、壁となって残るといふ。したがって、国際経営にとっての政治、経済、文化の3変数のうち、文化の重要性が高まることになる。現に、中国事業において日本企業が直面する困難は、関係性・メンツなど日本文化とは大いに異なる現地文化への適応の難しさによるところが大きいと考えられる(小室、1996；古田、2005)。従来の日本企業のアジア進出は生産拠点志向が多く、異文化への適応の必要性が比較的lowであった。しかし、消費市場志向での進出でマーケティングがメインテーマになり、先述のように知識労働者を活用する機会と必要性が

増大すると、異文化適応の重要性が格段に高まる。

第3に、渥美(2013)が言うように、グローバル化の影響で、企業内・企業間の関係がタテからヨコにシフトしており、これが中堅・中小企業のアジア事業に大きな影響を及ぼしている。グローバル化以前の「国際化」の時代においては、国単位のシステム間の競争であったから、日本の年功序列システムや系列関係、大企業・中小企業関係などの閉鎖的なタテの関係が有効に機能した。しかし、グローバル化によって国境を跨^{またが}った連携が重要になり、IT革新によって企業内・企業間・国際的コミュニケーションが容易になったことにより、国内においても国際的にも開放的なヨコの連携がより有効になった。

グローバル化時代における日本の製造業のアジア移転によって、従来のような系列関係は国内においてもアジアにおいても大きく崩れている。日本の中堅・中小企業は、大企業に依存しないで、より自立し、内外の企業との連携を強めていくことを求められている。このことは同時に、日本の中堅・中小企業の活動の自由度を大きく広げる効果ももちうると考えられる。

以上の中堅・中小企業の特質とアジア市場の特徴から、アジア市場における中堅・中小企業のチャレンジをSWOT分析としてまとめてみた(図-2)。

中堅・中小企業アジア進出の課題

以上の議論を踏まえながら、中堅・中小企業のアジア進出の課題を整理する。

適切な進出先の選定

経済発展段階、文化などの面で非常に多様性を持ち急速に変化するアジア諸国の生産拠点、消費市場としての立地優位性を十分に調査することが求められる。そのうえで、自らの業態にふさわしい適切な進出先を探ることが必要である。

製品・サービスの現地適応を差別化

製品・サービスの現地適応と差別化を同時に推進することが必要である。

現地適応に関しては、現地の文化などの国情への適応に加えて、ボリュームゾーン市場に対応した機能を絞って低価格化した製品の投入が必要になる。このためには現地でのマーケティング、開発体制の強化が重要である。

また、欧米・韓国・台湾・中国企業などとの競争が激化する中で製品・サービスの差別化が重要性を増す。日本企業の場合、この優位性は製品技術や生産技術、あるいは日本的な美意識、サービスに求められることが多い。そして、中国などブランド志向の高い市場も多く、ブランド化による製品・サービスの差別化も必要である。高付加価値製品の投入、デパートなどの高級品志向の販売チャネルの活用、優良顧客への販売などさまざまな手段が必要である。

また、差別化製品をもってアジアに進出したとしても、現地企業によるキャッチアップや模倣などでこれを失うリスクも大きい。継続的にこの優位性を維持することが必要である。ブラックボックス化、情報管理の徹底、法的手段、刻印などの模倣品判別の容易化などの模倣品対策が必要になる場合も多い。より基本的には、模倣製品の先を行く高付加価値製品を継続的に投入していくことが必要である。森松工業(株)の場合、日本で圧倒的なシェアを誇っていた集合住宅用のステンレス製貯水タンクをもって中国に進出したが、すぐに現地企業のコピー製品が出回り苦境に陥った。これに対して、より付加価値が高く模倣されにくい化学プラント用タンクを現地で開発し、その後も開発体制を充実することによって、持続的優位性を確立している。

マーケティング機能の強化

極めて多様で急速に変化するアジア市場においては、上述の製品戦略も含めたマーケティング機能の

図-2 アジア進出中堅・中小企業のSWOT分析

<p>S(強み)</p> <p>個別企業の経営資源の優位性 中堅・中小企業の一般的な強み 迅速な意思決定 経営の柔軟性</p>	<p>W(弱み)</p> <p>個別企業の経営資源の制約 中堅・中小企業の一般的な弱み 経営資源(特にマーケティング)の制約 自立性の不足</p>
<p>O(機会)</p> <p>個別産業・企業にとっての機会 低コスト生産環境 知識労働者の豊富さ 成長市場 市場統合の進展 経営活動の自由度の拡大</p>	<p>T(脅威)</p> <p>個別産業・企業にとっての脅威 賃金などのコスト上昇 物理的・社会的インフラの不備 現地環境の多様性と急速な変化 大企業との継続的取引関係の縮小</p>

強化もしくは創造が必要である。まずは市場を細分化し、その細分化市場に十分なりサーチを的の確なターゲティングを行う。そのうえで、現地市場に適合した製品を開発・供給し、ブランドを構築し、流通網を構築して、的確なプロモーション活動を行う。そのため、顧客との関係を創造・維持するマーケティング活動の重要性が高まっている。

しかし、企業向け販売が中心の中堅・中小企業は、系列関係や大企業・中小企業関係の中で特定の企業に納入することによって、マーケティング機能をほとんどもたない企業も多い。特にアジア市場においては、非系列の日系企業、欧米企業などの第三国企業、現地企業など、顧客を多角化していく必要性が強まる。このためにはマーケティング機能が重要である。森松工業(株)の場合は、1990年に中国に進出する以前の87年に商社部門を新設して、営業機能を創造している。さらに中国で優秀な人材を採用して強力な国際営業機能を保有するようになっている。

リスクの分散

マーケティング機能の強化と不可分であるが、顧客を分散するなど企業の自立性を高める必要がある。

森松工業(株)の松久信夫会長は、日本の建築業界の大企業・中小企業関係の下での制約を何とか打破したいと感じており、中国市場進出以前から独立心が旺盛であった。また、美濃工業(株)は欧米企業への自動車部品の販売を視野に、全国交通の要衝である上海に立地することを選択している。

このような顧客の分散は、海外事業におけるリスクの分散効果をもつ。業態にもよるが、大企業に比べて事業規模の小さい中堅・中小企業の場合、多数の海外拠点に分散してリスクをコントロールすることは困難である。一極あるいは限られた海外拠点に集中せざるを得ない。十分なリサーチに基づいて進出先の立地選択を慎重に行う必要がある。また、大企業に比べて体力に乏しい中堅・中小企業は多くのリスクを取れないため、リスクコントロールの必要性が高い。まずは、差別化製品・サービスをもったり、親会社向けや長年の取引関係などで現地での販売先が確保されたりしていることが助けになる。もう一つの有効な方法として顧客の分散がある。

森松工業(株)の場合、子会社の海外拠点は上海のみである。生産における集中効果を享受する一方で、中国集中リスクを負っている。しかし、同社は、顧客を多業種・全世界に分散することでリスクを軽減している。上海子会社のもつ差別化製品と強力な国際営業部門がこれを可能にしている。美濃工業(株)の上海子会社は、取引先を日系企業だけではなく欧米企業に分散し、また、自動車分野から事務機分野に顧客を分散することで、売り上げの増大とともにリスク軽減効果を追及している。

人的資源管理の革新

中堅・中小企業がグローバル企業としてアジア市場で熾烈な競争を勝ち抜いていくためには、知識労働者の活用がますます必要になり、そのためには人的資源管理の革新が必要である。前述のようにアジアには豊富な知識労働者が存在し、中堅・中小企業

にもその活用機会がある。日本のタテ社会における人材の大企業偏重構造の下で、中堅・中小企業は知識労働者の不足に苦しんできた。知識労働者が豊富で人材の流動性の高いアジアは、このような制約を打破する機会を提供しうる。しかし、そのためには世界的には特殊なタテ社会対応の日本的な人的資源管理のやり方を修正する必要がある。

森松工業(株)の上海子会社は、中国の有名大学から大量の新卒人材を採用し、彼らを育成し活用することによって多大な成果を上げている。前述の差別化製品の開発と後述の全世界マーケティングは、彼らの力によって可能になった。現地トップの下で、中国、日本、欧米のベストプラクティスを取り入れたマネジメントを行っている。人的資源管理の分野では日本流を排して、現地文化に適應した中国的な成果主義に基づく信賞必罰、拔擢人事に加えて欧米的といえる公平な人事を行う。また研究開発、世界マーケティングなど社内で豊富な挑戦機会を与えて、現地従業員のやる気を高めて成果を上げている。

大企業出身の人材を雇用することも中堅・中小企業の海外ビジネスにおける人材の制約を打開する一つの方法であろう。美濃工業(株)は、海外経験の豊富な大企業の定年退職者を継続的に上海の現地トップに起用して、先端的な工場運営を行って成果を上げてきた。この人材は、異業種から獲得しているため、企業の自立性の担保につながっている。

また、現地市場におけるマーケティング、現地文化に適應した人的資源管理や現地政府への対応などのためには、経営陣の現地化を徹底することも必要である。森松工業(株)の経営陣はほぼ現地化されている。

グローバルな経営基準の設定

現地への適應が必要な一方で、現地の基準とは一線を画したグローバルな経営基準を設定することが望ましい。中国などを中心にアジア地域においては、法律より人間関係という関係主義的な文化の土壌も

あり、法治が不足している国も多い。関係主義的な文化に適応することは、人的資源管理、マーケティングなどにおいて大いに必要であるが、このような環境にどっぷりつかるとは、企業経営・倫理水準の面での停滞につながり、望ましくない面がある。アジアのあるべき方向性にも反する（舩山、2013）。

現地市場や輸出市場における欧米優良企業との取引は、前述した売上増大・リスク分散効果だけではなく、企業規範の向上につながる効果をもちうる。日本のタテ社会的な会社関係的文化を含むアジアの関係主義的な文化と異なる、ヨコ社会的なルールに基づく平等な行動規範が存在しているからである。

森松工業(株)は、中国に進出して間もなく経験した苦境を打開すべく、化学プラント向け製品を開発して欧米優良企業に売り込んで成功した。ここで欧米優良企業の高い品質基準を経験しただけではなく、日本の大企業・中小企業関係と異なる平等な関係、ルールの順守姿勢を経験し、学習したことがその後の企業経営に貢献した。

トップの決断能力と現地経営へのコミットメント

中国など人間関係が重要で迅速な決断が要求される場所では、経営が迅速で柔軟であるという中堅・中小企業の強みを最大限に発揮する必要がある。このためには、経営トップの定期的な現地滞在を含む、現地の緊密な把握が必要である。国際経営の要諦である、現地への適応と全社的統合・標準化の同時追求のためにも、経営の現地化と同時に経営トップのプレゼンスとコミットメントが必要である。その前に、中堅・中小企業にとってリスクの高い現地市場で合理的で的確な判断を継続的に行うことが必要であり、経営者としての力量が問われる。

中国で現地化を最大限に達成している森松工業(株)の松久会長は、毎月の過半を現地に滞在することに加え、工場・建設現場に設置した多数のウェブカメラによって、現地の経営、生産、建設工事を日本に

いながら緊密に把握して指示を出している（松久、2010）。また、業界や日本の常識にとらわれない、合理性に基づく独自の経営判断を行ってきた。

これまでに挙げたアジア進出の課題は、相互に関連している。現地市場に適応した差別化製品をもち、独自の強力なマーケティング能力をもつことが優良な顧客の確保につながるだけでなく、これによる利益の確保が知識労働者を確保するための十分な報酬と社内での挑戦機会を提供することにつながる。人的資源管理の現地化が知識労働者のやる気を促す。これがまた差別化製品の継続的な開発力とマーケティング能力の強化につながる。このような好循環を起動させ維持することは、中堅・中小企業がアジア進出を成功させるために必要である。

（注）後発国は先発国が獲得した技術などの知識を移転することによって、より急速な発展が可能になる。

参考文献

- 渥美育子（2013）『「世界で戦える」人材の条件』PHP研究所
- 小室直樹（1996）『小室直樹の中国原論』徳間書店
- 富山和彦（2014）『なぜローカル経済から日本は甦るのか』PHP研究所
- 古田茂美（2005）『4つのパラダイムで理解する中華文化圏進出の羅針盤』ユニオンプレス
- 舩山誠一（2009）「中堅企業における国際経営の進化：東海地域中堅企業の中国進出の事例の分析から」、中部大学産業経済研究所『産業経済研究書紀要』第19号、pp.1-41
- 舩山誠一（2010）「中国の持続可能な発展と日本中堅企業の中国戦略」、中部大学産業経済研究所『産業経済研究所紀要』第20号、pp.1-33
- 舩山誠一（2012）「日系中堅・中小企業の中国マーケティングにおける課題～市場ターゲティングと製品戦略を中心に～」、中部大学産業経済研究所『産業経済研究所紀要』第22号、pp.91-127
- 舩山誠一（2013）「アジアにおける企業倫理・社会規範の展開」、中部大学『貿易風』Vol.8、pp.146-158
- 舩山誠一（2014）「中堅・中小企業のチャイナプラスワン戦略の枠組み」、中部大学産業経済研究所『産業経済研究所紀要』第24号、pp.51-82
- 舩山誠一（2015）「森松工業の中国事業の成功要因」、中部大学『貿易風』Vol.10
- 松久信夫（2010）『出社は月に3日がいい』東洋経済新報社

外部のアイデアを取り入れ 商品の可能性を広げる



(株)上野商店

代表取締役社長
上野 隆弘

企業プロフィール

- 代表者 上野 隆弘
- 創業 1912年
- 資本金 2,200万円
- 従業員数 25人
- 事業内容 こんにゃくの製造・販売
- 所在地 兵庫県神戸市兵庫区荒田町4-15-14
- 電話番号 078 (511) 4113
- URL <http://www.ueno-s.co.jp>

兵庫県神戸市の(株)上野商店は、創業100年を超える老舗こんにゃく製造業者である。同社は売り上げが下火となっていた看板商品をリニューアルし、新たな販路を開拓するとともに、さまざまな新商品開発にも成功するようになった。この背景には、外部のアイデアを積極的に取り入れ、商品の可能性を広げていく、上野隆弘社長の経営姿勢がある。

販売促進活動の重要性

同社の4代目である上野さんは、2000年の社長就任以降、業績の低迷に悩んでいた。当時、上野さんは「商品が良いものであれば、売り上げは自然とついてくる」と考え、商品の開発や品質改良に励んだが、結果はなかなかついてこない。材料費の高騰も重荷となり、利益は圧迫されていった。

次第に上野さんは販売促進活動の重要性に気づきはじめたが、これまで工場で製造に集中してきたため、効果的な方法など見当がつかない。そこで、まずはできることから始めようと考え、当社の看板商品である「べっぴん物語」をもって、自ら試食販売を行うことにした。

べっぴん物語は、先代である父が開発したわらび餅風こんにゃくデザートである。独特の食感とヘルシーさが評判となり、1994年の発売から間もなく、同社の看板商品へと成長した。しかし、発売から時間も経過し、人気は徐々に下火となっていたのだ。

上野さんは工場で働く傍ら、べっぴん物語をスーパーに持ち込み、休日返上で試食販売に取り組んだ。経験がほとんどなかった上野さんにとって困難の連続であったが、社長ならではの豊富な知識にもと

づいた商品説明が評判となり、わずかではあるが売り上げを伸ばすことができた。

看板商品を復活させる

この試みは意図しなかった効果ももたらした。工場にいただけではわからなかった自社商品の購買層に、直に接することができたのである。

上野さんは試食販売を繰り返すなかで、べっぴん物語の購買層が想像以上に若い女性に集中していることに気づいた。べっぴん物語の昔ながらの地味なパッケージを、より若い層にも訴求するようにリニューアルすれば、売り上げも戻るのではないかと。しかし、アイデアを自力で実現することは難しかった。

突破口となったのは、2012年に行われた、商工会議所の「デザ

イン・ミーティング」というマッチング事業だった。これは、企業がデザイン案件を提出し、それにマッチするデザイナーを紹介してもらう制度だ。上野さんは自身では考えつかないような新しいデザインを専門家に依頼すれば、購買層へのアピールができるのではないかと考え、参加を決めた。

紹介されたデザイナーが提案したパッケージは、赤、白、青の格子柄にレトロ調の字体で商品名が描かれた、斬新なデザインであった。さらに、お土産としての需要も開拓できるように、名前の頭に「神戸」の名を冠し、神戸産であることをアピールするとともに、「物語」をひらがな表記にすることでレトロ感を演出するというアイデアも出された。上野さんはこれまでとはかけ離れたデザインに、当初はとまどったものの、若い女性へのさらなるアピールが可能になると感じ、最終的には採用することにした。

だが、斬新なパッケージは話題となったものの、従来よりも値段を上げたこともあり、売り上げはすぐには戻らなかった。そこで、上野さんはさらなる販売促進に取り組み、そこにも外部のアイデアを積極的に活用していった。

具体的な取り組みは二つある。一つは「神戸セレクション」への出品である。これは(公財)神戸市産業振興財団が主催する、神戸らしいお洒落で品質の高い商品を選

出する事業だ。神戸べっぴんものがたりのリニューアルを知った人から応募しないかと誘われた上野さんは、商品に箔をつけるチャンスと考え、参加を決めた。そして出品の結果、高いデザイン性が評価され、見事に2012年の神戸セレクションに選出されたのだ。さらに翌年には、若い女性により訴求するために開発した、ヒアルロン酸入りの神戸べっぴんものがたりも選出された。

もう一つはインターネットを活用した販売促進だ。たとえば「べっぴん数珠つなぎ」という企画は、フェイスブックの同社のページ上で兵庫県立大学の女子学生に商品を宣伝してもらうとともに、次の宣伝をする友人を紹介してもらうという試みだ。これは、催事で知りあった同大学の教授とそのゼミ生のアイデアを取り入れた企画である。

こうした上野さんの数々の取り組みは、神戸べっぴんものがたりの売り上げを回復させるとともに、新たな販売ルートも切り開くことになった。これまで神戸べっぴんものがたりはスーパーで一般食品として販売されることが多かった。しかし、販売促進を続けるなかで、お洒落なパッケージなどが評判となり、百貨店などで贈答用として扱われるようになったのだ。上野さんは積極的に外部からアイデアを取り入れ、看板商品をよみがえらせることに成功した。



神戸べっぴんものがたり

外部の力を借り 新商品を開発する

その後も上野さんは、外部の力を借り、次々と新商品を開発していった。たとえば「黒豆こんにゃく」は中小企業団体中央会の「専門家派遣事業」という制度を利用し、地元パティシエとの共同開発により生まれた商品である。また、「兵庫県産大豆とこんにゃくのチリソース煮込み」は県内の農業生産者と共同開発することで生まれた商品だ。いずれも外部と積極的に交流し、経営に活かすという、上野さんの姿勢なくしては生まれなかった商品といえる。

既存の商品の枠を脱し、新たな可能性を広げたいと考えている経営者は多いだろう。だが、経営資源の乏しい中小企業にとって、自力でその手がかりを見つけだすことは難しい。積極的に外部からアイデアを取り入れることで、商品の新しい可能性を広げる上野さんの姿勢は、多くの経営者にとって示唆に富んでいる。(山口 洋平)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第25回

金言のパワー

本連載も3年目に突入しました。これからも机上の空論ではない、地に足のついた実践的な『論語』を共に学んでいきましょう。

さて、今月の章句は誰の耳にも痛い教えです。簡単に言えば「素敵なフレーズに感動しているだけではダメ、役立てなさい」ということ。

「法語の言」とは教訓や戒めの言葉など、自分のためになる教え、すなわち『論語』に限らず昔から言い継がれている格言や名言を意味します。天災の多い日本において「備えあれば憂いなし」などは代表例と言えるでしょう。

「能く従うこと無からんや」とは、従わざるを得ない、納得・共感させられてしまう、ということ。心に響く言葉、金言と換言されるものです。

こうした金言を目にしたとき、どうしていますか。素晴らしい教えはその言葉だけでもパワーをもっていますから、つい誰かに伝えたくくなります。ブログなどに記事をアップしたり、部下や後輩の

法語の言は能く従うこと無からんや 之を改むるを貴しと爲す

～子罕第九より～

素晴らしい教えに関心し、納得しているだけでは意味がありません。その教えに沿って、毎日少しずつでも実践を心掛け、自分を改善していきましょう。

訓示に用いたり…。重要なのは自己研鑽のために小さな実践を始めることです。金言に巡り会ったこと自体に満足して、安心しきっていないのでしょうか。まさか名言コレクターなどになっていませんか。

実践が全て

そんなわたしたちに孔子は諭してくれそうです。「之を改むるを貴しと爲す」、その教えを自己研鑽に生かすことこそ最高のアクションなのですよ、と。

本連載では、先月までに24の章句を学んできました。それら全てを実践する必要など一切ありません。ですが、最も心に響いた教え一つくらいは、せめて1日5分、1日1回だけでも実践を心掛けているでしょうか。スキルアップや資格取得と異なり、内面を磨きあげていく人間力涵養は、日々の地道で愚直な行動の積み重ね以外では叶いません。例えば自転車。乗り方の教本なるものがあつたと仮定して、その内容を暗誦すれば自転車で乗ることができるようになるでしょうか。それと同じです。金言を知るだけでは教養の足しに

なりこそすれ、人間力向上においては意味がありません。

金言の真の意味は、自分の実践を通してしか掴めないのです。試行錯誤を繰り返し、自分の中に湧き立つ違和感やジレンマを自分に合わせて調整・克服していったら、金言を「知った」と言えます。そうなれば、金言があなたに与えようとしている人間力を獲得することができるのです。

今後、みなさんは多くの心に響く金言と出会うでしょう。その出会いは偶然ではなく必然です。今のあなたに最も必要な教えだからこそ、今のあなたの心はその言葉に的確に反応するのです。与えられた機会を無駄にせぬように、日々少しずつでも実践を心掛けましょう。

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



田中 一弘 著

「良心」から企業統治を考える

—日本的経営の倫理—

東洋経済新報社 (本体1,800円+税)



会の流れによるところである。

しかし、一橋大学教授で企業統治を専門とする著者は本書で、監視や報酬を中心に据えた企業統治が必ずしも機能するわけではないと説く。欧米型の企業統治では経営者の利己心を刺激してしまい、より大きな利益を前にした経営者は、監視をかいくぐり、誤った選択をしてしまうからだという。

そして、監視や報酬に代わる企業統治の基礎として「良心」を挙げる。他者のことを思いやり、期待に応えようとする心や、自らのより高い理想を追い求める志などを良心とし、良心を喚起しやすい従来の日本型の企業統治を再評価している。例えば、内部登用による取締役会や株式の持ち合いにしても、身内に対する信頼を裏切りたくないという良心を喚起することで、経営者に対して十分に作用していたと分析する。

どんな経営者でももっているはずの良心を育み喚起することが重

要だとする著者は、日本型の企業統治を中心に据えつつ、欧米型の仕組みを補助的に組み合わせることで、効果的な企業統治を実現できると締めくくっている。

家族従業員やなじみの取引先が多い中小企業は、もともと経営者の良心を喚起しやすい環境にあるといえよう。とはいえ、良心は万能ではない。人は誘惑に負けてしまいがちであり、良心を喚起できるかどうかは自分次第という弱点もある。忙しい中小企業経営者ともなれば日々の業務などに追われ、つつい良心を忘れてしまうこともあるのではないだろうか。

多くの中小企業においては、大企業のような監視と報酬により経営を律する組織を築くことは難しい。中小企業がより良い経営を行うためにこそ、良心を中心とした企業統治の徹底が必要であろう。本書を、「良心」を見つめなおす一つのきっかけとしてみてはどうだろうか。 (楠本 敏博)

コーポレートガバナンス（企業統治）の強化が叫ばれて久しい。しかし、情報漏洩や労働基準法違反といった不祥事がニュースで扱われることは少なくない。

株式の持ち合いや内部登用による取締役会などを特徴とする従来の日本的な企業統治では経営者を十分にコントロールできない、という考え方が近年主流となっている。社外取締役の登用などの「監視」やストックオプションのような「報酬」を用いた欧米型の企業統治が導入されつつあるのも、社



歌舞伎の迫力ある舞や日本舞踊の優美な動きを、足元から支え続けている老舗の逸品があります。江戸時代中期に創業した(有)大野屋總本店がつくる新富形の足袋です。

新富形とは、福島社長の祖父が明治時代に考案した足袋の形です。普通の足袋と比べて底幅が細くなっており、爪先部分は生地を多めに使ってひだを

細かく寄せながら立体的に縫われています。こうした形にすることで、足幅をすっきり、指先をふっくらと形よく見せることができるのです。さらに、あつらえ品の場合は、1ミリメートル単位の細かい調整をしています。例えば、足の力強さを強調したい場合には足首の前側を折り込んで丈を短くしたり、正座することが多い人には足首周りを緩めにしたりしているのだそうです。長く使う人には、試作品を何度か使って洗濯後の縮み具合まで試してもらっています。こうしたことから、新富形の足袋は、多くの芸能関係者のみならず、一般の人にも愛用されています。

手づくりの足袋を扱う同業者のほとんどは、足袋の需要減少やつくり手の高齢化により、規模を縮小してきました。しかし、福島社長は、手づくりの製法を守りつつ、若手の育成にも積極的です。結果、特注品の急な発注にも即日対応できる体制を維持できており、古典芸能の世界ではますます欠かせない存在となっています。

あなたも、伝統ある同社でとっておきの一足をあつらえてみてはいかがでしょうか。(桑本 香梨)

編集後記

今年の正月に帰省した際、とある居酒屋に行きました。繁華街からは少し外れたところにある店です。正月で開いている店が少なかったため、良さそうなところを求めてあちこち歩き回って見つけたのですが、思いのほか素晴らしい店でした。料理が美味しかったのはもちろんですが、何よりも気に入ったのは、まだ若い店主の、お客さんを喜ばせようとする心遣いです。「歩き回って体が冷えている」と話したら粕汁をサービスしてくれ、炊き込みご飯を頼むと「鯛が余っていたから」と鯛めしを出してくれました。

聞けば、オープンしてまだ1カ月、気軽に立ち寄れる店にしたいとのこと。頻繁に通うことはできませんが、帰省のたびに立ち寄ることになりそうです。(井上)

調査月報

5月号予告

レポート

高校生ビジネスプラン・グランプリ

論点多彩

(一財)機械振興協会経済研究所 調査研究部長 北嶋 守

デザイン・ドリブン・イノベーションの可能性

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。

- 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