

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.081

6



調査レポート

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

日本のソーシャルビジネスの実態

論点多彩

早稲田大学ビジネススクール 教授 山田 英夫

ビジネスモデルのヒントは異業種に

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.081



調査レポート.....4

日本のソーシャルビジネスの実態

*総合研究所 主席研究員 竹内 英二

論点多彩.....38

ビジネスモデルのヒントは異業種に

*早稲田大学ビジネススクール 教授 山田 英夫



表紙写真：「日本の架け橋」
錦帯橋（山口県）

巻頭随想.....2

女性の経営参画が経営パフォーマンス向上の要

* (株) wiwiw 社長執行役員 山極 清子

新世代のイノベーション.....16

人材の確保、変革に対する理解、先代経営者との関係

*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

チームで働く力を高めたい

*大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 岩井 八郎

新時代の創業.....22

中小メーカーに寄り添うIT企業

*宮城県仙台市 (株)ワイヤードビーンズ

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

ストーリーテリングで従業員を熱くする

*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

小企業の景況は、

先行き懸念はあるものの、持ち直しの動きがみられる

事業承継で生まれ変わる小企業の経営.....32

自社製万年筆でB to C市場に打って出る

*東京都荒川区 (株)日興エポナイト製造所

マーケティングに生きる心理学.....36

個から家族そして社会へと連なる新しいマーケティング心理へ

*デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....37

広域連携で地域の魅力を発信!

*筑後商工会議所 経営支援課長 國武 進一郎

経営最前線.....44

みんなを元気にするタイ料理店

*東京都目黒区 (株)SUU・SUU・CHAIYOO

論語から学ぶリーダーシップ.....46

其れ恕か。己の欲せざる所、人に施す勿れ

*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

今治タオル奇跡の復活

今月の逸品／編集後記.....48

女性の経営参画が 経営パフォーマンス向上の要



■ ■ ■
ウイウィ
(株)wiwiw
社長執行役員

山極 清子

やまぎわ きよこ

(株)資生堂から(公財)21世紀職業財団に事業課長として派遣されたことを機に、1997年から2009年まで資生堂本社人事部、経営改革室、CSR部で次長などを歴任し、ダイバーシティ、女性活躍、ワーク・ライフ・バランス(仕事と育児・介護との両立、働き方改革)、男女共同参画等に取り組んできた。2010年より育児休業者の能力アップ支援及び仕事と介護の両立支援を手がける(株)wiwiw社長執行役員。2009年から立教大学ビジネスデザイン研究科特任教授、2014年から昭和女子大学客員教授もそれぞれ務めている。2015年立教大学大学院にて博士号(経営管理学)取得。



国内市場の成熟化や少子高齢化、そして経済のグローバル化に伴い国内外の経営環境は高度成長期のそれとは異なるものになっている。顧客もニーズも多様化し、それらに対応する商品・サービスを提供する企業組織もまた競争優位に立つには人材の多様性が求められている。

しかし、今日でも、男性中心の企業組織がそのまま、食料品や日用品の製造・販売を手がける企業であっても意思決定ボードメンバーは男性たちである。固定的な性別役割分担を長く続けてきた日本では、生活必需品の主な使い手である女性たちが購買決定権を握っている。これまでの企業組織が温存された状態では、買い手でもあり使い手でもある女性たちが売り手や作り手として経営に参画する機会が限られている。女性がキャリア形成し、経営に参画する道が拓かれないのでは企業の持続可能な成長は望めない。

実際、女性が活躍する企業と企業業績には相関関係があるとする

実証研究は国内外に数多くある。

それにもかかわらず、女性の昇進・昇格は限定的で、日本は「女性活躍」後進国である。硬直的で画一的な「終身雇用・正社員・男性中心・長時間労働」の就労モデルは限界にきていると気づきながらも見直しが進んでいない。労働生産性は主要先進国のなかでは最下位であり、過剰労働によるメンタルヘルス不調も無視できないリスクとなっている。

限られた時間のなかでどれだけ生産性の高い仕事ができるのか、働き方の見直しこそ競争の激しい時代に重要なことである。ワークとライフ（育児・介護、自己啓発、地域社会への貢献等）との相乗効果が発揮されて、女性の経営参画が進むことで、多様化した市場に応えうる価値ある商品・サービスの開発が可能になる。

わたしが大学での研究の傍ら、(株)wiwiwの社長執行役員として育児休業中の新しい過ごし方を提案・実践したのもこの点にある。育児休業中に描き出したキャリア

イメージに従い、オンラインによる能力アッププログラムの受講、上司との情報交換メールや育児休業者同士がつながる掲示板の活用により能力のブラッシュアップをはかる。同時に、見える化した仕事と家庭の両立指標等の活用により夫婦協働の家事・育児スタイルをつくりあげていく。こうして生まれるハイパフォーマー人材の育成が当社のミッションである。

それには自らの職場において、他社に先駆け男女ともに仕事と家庭の両立の実践が求められる。当社は、ワーキングマザー・ファーマー9名にシングル1名、育児休業中の社員は常時1~2名いるが、時間当たりの生産性を高めることで、残業ゼロの職場を実現するマネジメントに成功している。売り上げは5年前と比較すると2倍を超え、管理職に占める女性割合も50%に達した。

中小企業にこそ女性の経営参画による経営パフォーマンスの向上効果が早く高く出る。当社の実践がこれを示している。



(写真提供：認定NPO法人あっとほーむ)

日本のソーシャルビジネスの実態

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

少子高齢化が本格化するなかで、介護や子育て、地方の活性化など日本は多くの社会的問題を抱えている。だが、行政やボランティア団体は財政面での制約が大きく、すべてに対応することは難しい。営利企業は、原則として収益が見込める場合にしか、社会的問題に取り組まない。そこで、注目されるのが、自ら資金を稼ぎながら社会的問題の解決を目指すソーシャルビジネスである。総合研究所が実施したアンケートをもとにその実態を探った。

「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート」の実施要領

調査時点：2014年8月

調査対象：①年間収入が1,000万円以上の株式会社、有限会社、合資会社、合名会社、合同会社で、
中小企業基本法で定める従業員数の定義を満たす非上場企業5,000社
②年間収入が1,000万円以上の企業組合、一般社団法人、特定非営利活動（NPO）法人
5,000社

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送。調査票は無記名

回収数：2,562社（会社：1,021社、NPO法人：1,401社、その他：134社、回収率25.6%）

ソーシャルビジネスへの期待

社会的問題を解決する担い手として世界的にソーシャルビジネス（以下SB）が注目されている。ヨーロッパではイタリアやイギリスなど、10カ国以上でSB向けの法人格^{（注1）}が制定されており、EUによる調査・研究も盛んだ。アメリカではハーバード・ビジネス・スクールをはじめ多くの大学でSBの研究や教育が行われている。また、韓国にはSBの認証制度があり、専門の機関を設けて国を挙げた支援を行っている。日本でも、2008年に経済産業省が「SB研究会」を設置したのを皮切りに、SBを支援しようという動きが広がってきている。なぜSBが注目を集めるのだろうか。

SBの定義は国や研究者によって異なるが、諸外国の要件からは二つの共通項が見つかる。一つは、社会的問題の解決を目的とする活動だということ（社会性）であり、もう一つは活動に必要な資金の一部ないし全部を自ら製品やサービスを販売する事業によって継続的に稼ぎ出すこと（事業性）である。つまり、SBが盛んになれば、行政は社会的問題を解決するための支出を抑制できる。市民も行政にはできないサービスを享受できる。だから、多くの国がSBの支援に力を入れているのだ。

本稿におけるソーシャルビジネス

注目されているといっても、実は日本のSBの実態はよくわかっていない。社会的問題の範囲が広いうえに、SBの業種も製造業から、小売店や飲食店、教育、福祉、環境など多様である。日本の場合、SB用の法人格や認証制度があるわけでもない。そのため、既存の統計からSBの実態をとらえることは不可能である。

そこで、日本政策金融公庫総合研究所では、SBの実態を探るために「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート」を実施した。調査要領は上記のとおりである。調査対象には、代表的な営利組織である会社と、SBでよくみられる非営利組織として企業組合、一般社団法人、NPO法人を選んだ。

アンケートでは、まず社会的問題として次の四つのカテゴリーを示した。

①社会的排除に関する問題

高齢、心身の障害、貧困など何らかの理由から就職できない、教育を受けられないなど社会から追いやられていく問題

②地域社会に関する問題

過疎、少子化、高齢化、子育て、河川や湖沼の

表-1 法人の種類別にみた社会的問題との関わり

(単位：%)

	社会的問題を解決するために、本法人を設立した	本法人の目的ではないが、社会的問題を解決するための事業を営んでいる	社会的問題を解決する法人や団体を支援する事業を行っている	SBに取り組んでいる企業	本法人や事業の目的ではないが、社会的問題の解決に事業を通じて取り組んでいる	CSRまたは慈善として社会的問題の解決に取り組んでいる	とくに関係はない
NPO法人 (n=1,369)	67.2	5.3	2.6	75.1	9.8	2.0	13.2
会社 (n=1,002)	1.6	3.1	1.4	6.1	12.9	10.5	70.6
その他 (n=134)	27.6	5.2	9.0	41.8	10.4	4.5	43.3
全体 (n=2,505)	38.8	4.4	2.4	45.6	11.1	5.5	37.8

資料：日本政策金融公庫総合研究所「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート」（以下図-10まで同じ）

(注)「会社」は、株式会社、有限会社、合資会社の合計（以下図-6まで同じ）。

汚染など地域が抱える問題

③地球環境に関する問題

地球温暖化、海洋汚染、化学物質の越境移動など国際的な環境問題

④開発途上国の支援に関する問題

産業の育成、医療・教育の普及など途上国の経済・社会の発展に関する問題

次に、社会的問題と法人との関わりについて質問し、「社会的問題を解決するために、本法人を設立した」「本法人の目的ではないが、社会的問題を解決するための事業を営んでいる」「社会的問題を解決する法人や団体を支援する事業を行っている」のうち、いずれかを回答したものを「SBに取り組んでいる企業」とした。

その結果は、表-1に示したとおりである。まず、アンケート回答企業全体では45.6%が「SBに取り組んでいる企業」である。法人の種類別にみると、NPO法人では75.1%を占めているが、会社では6.1%にとどまっている。つまり、SBに取り組んでいる企業の89.8%はNPO法人で、会社は5.3%、一般社団法人や企業組合は4.9%にすぎない。

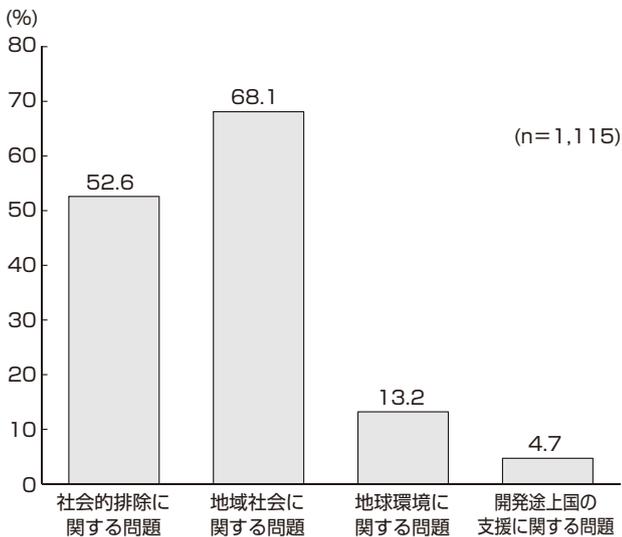
ただし、アンケートの結果をもってSBの多くがNPO法人によるものだということはできない。NPO法人の数は約5万であるのに対し、会社の数は180万ほどである。アンケートはNPO法人のウエートが大きくなっており、実際には会社組織によるSBはNPO法人によるSBよりも多いかもしれない。また、今回のアンケートでは法人だけを対象としているが、法人格をもたないSBも存在するし、対象にしなかった法人の中にもSBに取り組む企業があるかもしれない。

7割が地域社会の問題に取り組む

取り組んでいる社会的問題のカテゴリーをみると「地域社会に関する問題」が68.1%で最も多く、次が「社会的排除に関する問題」の52.6%となっている(図-1)。一方、「地球環境に関する問題」は13.2%、「開発途上国の支援に関する問題」は4.7%と、国際的な問題は少ない。

SBを始めた理由をみると、「家族や友人、社員など身近に社会的問題の当事者がいたから」が39.0%

図-1 取り組んでいる社会的問題（複数回答）



で最も多くなっており、一般のビジネスと同様に自らの体験や経験が起業のきっかけになっているものが多い。そのため、社会的排除や地域社会の問題に取り組むSBが多いのだと思われる。

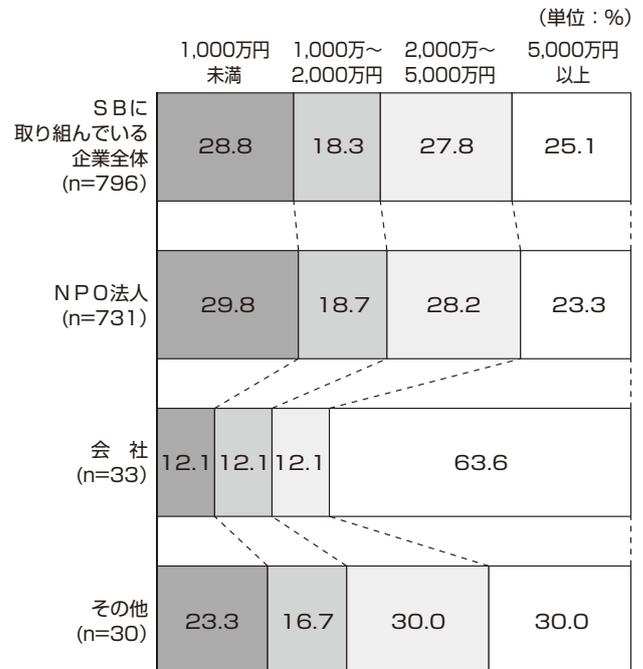
アンケートでは、事業内容についても任意で記述してもらったが、そのうち明確な回答があったものについて集計すると、障害者の支援が211件で最も多く、以下、高齢者の支援が79件、子育て支援が54件、環境関連が49件、地域活性化関連が48件となっている。

なお、経済産業省の「SB研究会」では、介護保険事業のように事業内容が法律で規定されているものはSBに含まないとしているが、介護保険の対象事業だけを行っているものは、「SBに取り組んでいる企業」のうち9.4%と少なく、高齢者の支援を行っていると記述した企業に限っても19.7%だった。

SBの経営状況

アンケートの結果を使って、SBの事業性－経営状況をみていこう。

図-2 SBによる直近1年間の売上高



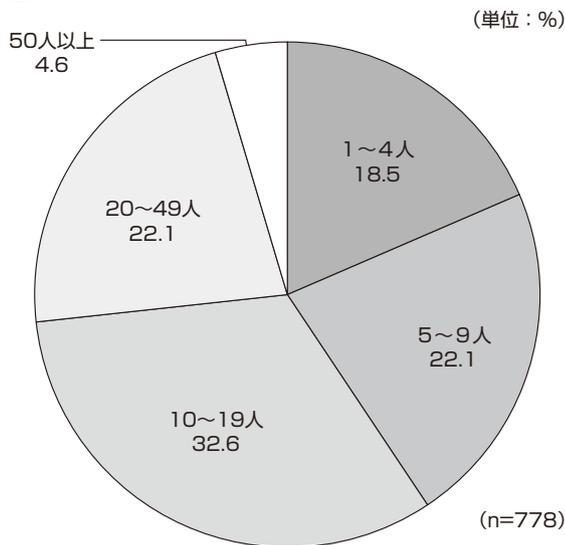
①売上高

調査時点を基準に直近1年間のSBに関する売上高をみると、「SBに取り組んでいる企業」全体では「1,000万円未満」が28.8%を占めるなど、小規模なものが多い（図-2）。ちなみに、平均値は6,936万円であるが、中央値は2,093万円となっている。

法人の種類別にみると、NPO法人とその他の法人は全体とほぼ同様の分布となっているが、会社は「5,000万円以上」が63.6%を占めており、中央値も1億3,432万円と大きい。図には掲載していないが、アンケートで社会的問題とは「とくに関係ない」と回答した企業の売上高をみると、「5,000万円以上」が70.7%を占めており、会社組織のSBには一般の中小企業と同程度の売り上げがある。

SBに一般の中小企業に比べて売上高の少ないものが多いのは業種構成も影響していると思われる。たとえば、「SBに取り組んでいる企業」の業種構成^(注2)をみると福祉が58.2%を占めているのに対し、「とくに関係はない」と回答した企業では業種が分散して

図-3 SBの従業者数



おり、最も多い製造業でも16.7%で、福祉は6.6%にすぎない。

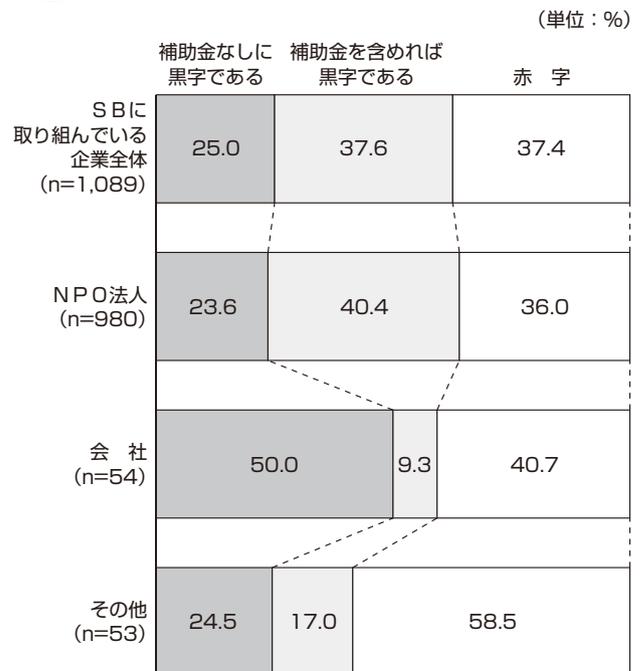
福祉は、利用者の所得に余裕がないことが多いため、あまり高い価格設定はできない。また、人の手に依存したサービスであり、自動化や機械化も難しい。そのため、他の業種と比べるとどうしても売上高が小さくなりがちである。

②従業者数

SBの従業者数をみると、「10~19人」が32.6%を占めるなど20人未満の企業が73.2%を占めている(図-3)。社会的問題とは「とくに関係はない」と回答した企業に比べると、「1~4人」と「50人以上」の割合がやや少ないものの、分布に大きな違いはない。SB部分ではなく、企業全体でみても従業者数の構成比はほぼ同じである。

なお、企業全体の従業者数に占める女性の割合をみると、「とくに関係はない」と回答した企業では、「25%以下」の企業が55.5%と過半を占めているのに対し、「SBに取り組んでいる企業」では「25%以下」の企業は17.1%に過ぎず、逆に「50%以上」の企業が60.1%を占めている。また、女性の代表者の

図-4 SBの採算



割合も31.6%で、「とくに関係はない」と回答した企業の6.6%を大きく上回っている。SBは女性の雇用機会を創出しているが、裏を返せば女性に依存しているともいえる。

③採算

SBの目的は社会的問題の解決であり、多くの場合に行政の政策目的と一致する。そのため、行政はSBに補助金を支給する。社会的問題を解決するコストは社会全体で負担すべきなので、行政がSBに補助金を支給するのは当然である。また、大企業などが社会貢献を目的に設立した財団もSBを助成することがある。実際、「SBに取り組んでいる企業」の68.4%は補助金や助成金を受け取っている。

そこで、補助金や助成金を含めてSBの採算をみると、「補助金なしに黒字である」とする企業の割合は25.0%と少ない(図-4)。ただし、「補助金を含めれば黒字である」という企業も37.6%あるので、赤字の企業は37.4%になる。

法人の種類別にみると、会社はそもそも82.5%の企業が補助金や助成金を得ていないこともあって「補助金なしに黒字である」とする企業が50.0%を占めている。だが、赤字企業の割合は会社も40.7%でNPO法人と大差ない。その他の法人の場合は、赤字の企業が58.5%を占めている。

アンケート結果から、社会的問題に取り組むSBが事業収益だけで必要なコストを賄うのは難しいことがよくわかる。

④法人全体の収支

補助金や助成金に限らず、SBに取り組んでいる企業には売り上げ以外の収入があるものが多い。NPO法人の場合は、35.0%の企業が毎年寄付金・寄贈品を得ているし、年によっては寄付金・寄贈品があるとする企業も34.3%ある。また、NPO法人の77.0%、その他の法人の42.6%は構成員からの会費収入がある。SBとは別の事業を営み、そこから得た利益をSBの経費に充当している企業も少なくない^(注3)。

そこで、法人全体の収支をみると、「SBに取り組んでいる企業」全体では69.2%が黒字である(図-5)。法人の種類別にみると、会社は78.2%が黒字であり、NPO法人は69.4%、その他の法人でも55.8%が黒字となっている。

社会的問題とは「とくに関係はない」とする企業でも黒字の割合は72.1%なので、法人全体でみると「SBに取り組んでいる企業」の収支のバランスは一般の中小企業とほとんど変わらないのである。

SB、とくに非営利組織のSBにとって、寄付や補助金は、組織の本質を示す当然の収入であり、寄付や補助金がなければ成り立たないのではビジネスとはいえないといった見方は誤りである。そもそも、寄付や補助金だけでは不足する活動費を補うためにSBが登場してきたのであり、営利目的のビジネスとは違うのである。

もちろん、あまりに寄付金や補助金の割合が大き

図-5 法人全体の収支

(単位：%)

	黒字	赤字
SBに取り組んでいる企業全体 (n=1,073)	69.2	30.8
NPO法人 (n=964)	69.4	30.6
会社 (n=55)	78.2	21.8
その他 (n=52)	55.8	44.2

い場合は、従来のボランティア団体と同じ財政問題を抱えることになってしまう。アンケートで、法人の収入全体に占めるSBの収入の割合をみると、「75%以上」の企業が58.4%ある一方で、「25%未満」の企業も23.5%ある。寄付金や補助金を毎年安定して確保することは難しく、とくに補助金は制度が変わると大きく減ってしまうこともありうる。

また、補助金は行政の意向に沿った事業でなければ支給されないので、補助金に大きく依存すると、事業内容が行政と大差なくなってしまうかもしれない。SBの継続性や独立性を確保するには、非営利組織であっても事業性を強化し、事業収入と事業外収入とのバランスをとることが重要である。

目標の達成状況

SBの目的は利益を上げるのではなく、社会的問題を解決することである。したがって、SBの評価は

図-6 SBの成果

(単位：%)

	当初の目標以上に 成果が上がっている	当初の目標どおりに 成果が上がっている	目標には届かないが 成果は上がっている	成果はあまり 上がっていない
SBに 取り組んでいる 企業全体 (n=1,087)	13.8	33.5	45.4	7.3
NPO法人 (n=979)	14.4	34.3	44.9	6.3
会社 (n=53)	5.7	22.6	50.9	20.8
その他 (n=52)	9.4	30.2	49.1	11.3

売上高や採算といった事業性だけでなく、社会的問題の解決にどれだけ貢献しているかという社会性を含めた全体で判断しなければならない。

アンケートで、当初の目標と比べたSBの成果についてみると、「当初の目標以上に成果が上がっている」が13.8%、「当初の目標どおりに成果が上がっている」が33.5%と、目標を達成している企業の割合は47.3%と半数に届いていない(図-6)。逆に、「成果はあまり上がっていない」とする企業も7.3%と少ないながらもある。

SBの成果を法人の種類別にみると、会社は「成果はあまり上がっていない」とする割合が20.8%と多く、「当初の目標以上に成果が上がっている」とする割合は5.7%と少ない。その他の法人はNPO法人と会社の中間的な分布になっている。

会社とその他の法人はサンプル数が少ないので、はっきりとしたことはいえないが、NPO法人の場合は、SBの売上高が多い企業、また採算が黒字の企業

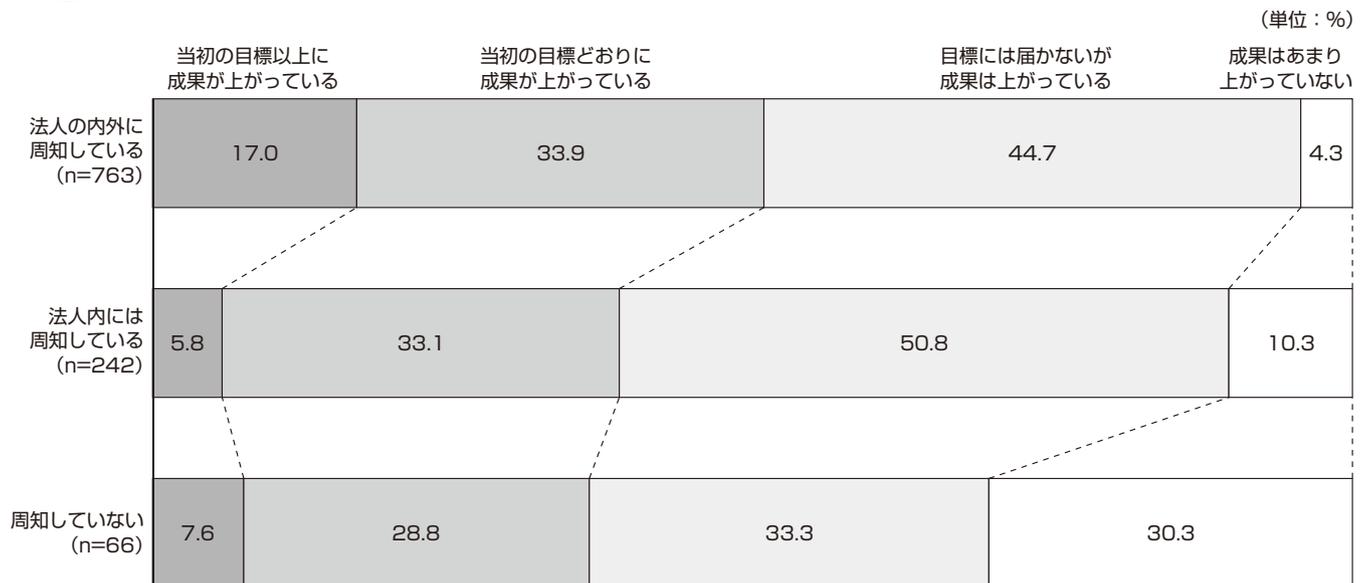
で「当初の目標以上に成果が上がっている」とする企業が多く、「成果はあまり上がっていない」とする企業の割合が少ない。

たとえば、「当初の目標以上に成果が上がっている」企業の割合は、年間の売上高が「1,000万円未満」の企業では13.0%であるが、「5,000万円以上」の企業では19.8%となっている。ただ、「1,000万円以上2,000万円未満」と「2,000万円以上5,000万円未満」では割合が逆になっており、成果の判断は売上高や採算に比例しているとまではいえない。SBに取り組んでいる企業にとって、事業性は成果を判断する基準の一つにすぎないことがわかる。

市民や企業、行政を巻き込む

SBが目標以上の成果を上げているとする企業と、あまり成果が上がっていないとする企業。どちらも

図-7 SBの成果とその周知



少数ではあるが、それだけに他の企業と何が異なるのかが注目される。目標に届かないまでも、まず何らかの成果を上げるには何が必要か、また目標を超えた大きな成果を上げるにはどうすればよいか分かるからである。

SBが取り組む問題は、一個人や一家庭、一企業が単独で解決できないからこそ、「社会的」なのだということを考えると、SBが成果を上げるには、できるだけ多くの市民や企業、そして行政を巻き込んでいく必要があると想像できる。たとえば、SBがどれだけ障害者の就労支援に取り組んでも、一般の企業が障害者の雇用に関心をもってくれなければ成果は上がらない。逆に、行政や政治が支持してくれれば、法律の改正や制度の新設でSBの活動をバックアップしてくれるかもしれない。

では、どのようにして市民や他の企業、行政を巻き込んでいけばよいのだろうか。アンケートからは三つの方法が浮かび上がる。

① SBの成果を企業の内外に周知する

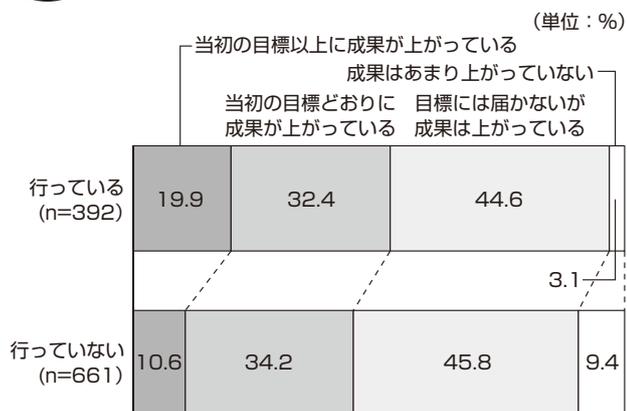
第1に、SBの成果を企業の内外に周知することで

ある。まず、アンケートでSBの成果を企業の内外に周知しているかどうかをみると、「法人の内外に周知している」企業が70.5%、「法人内には周知している」企業が23.0%、「周知していない」企業が6.5%となっている。

SBの成果を法人の内外に周知しているかどうかとSBの成果との関係をみたのが図-7である。「成果はあまり上がっていない」とする企業の割合は、SBの成果を「周知していない」とする企業では30.3%もあるのに対し、「法人内には周知している」企業では10.3%、「法人の内外に周知している」企業では4.3%と、周知の範囲が広いほど少なくなっている。とくに、「法人内には周知している」企業と「周知していない」企業との差が大きい。

また、「当初の目標以上に成果が上がっている」とする企業の割合は、「法人内には周知している」企業が5.8%、「周知していない」企業が7.6%であるのに対し、「法人の内外に周知している」企業では17.0%となっている。法人の外部にまでSBの成果を周知している企業は、それだけ市民や他の企業を巻き込もうとしているのであり、そうした努力が目標以上

図-8 行政への助言・提言の有無とSBの成果



の成果を上げることにつながるのだろう。

②行政への助言・提言

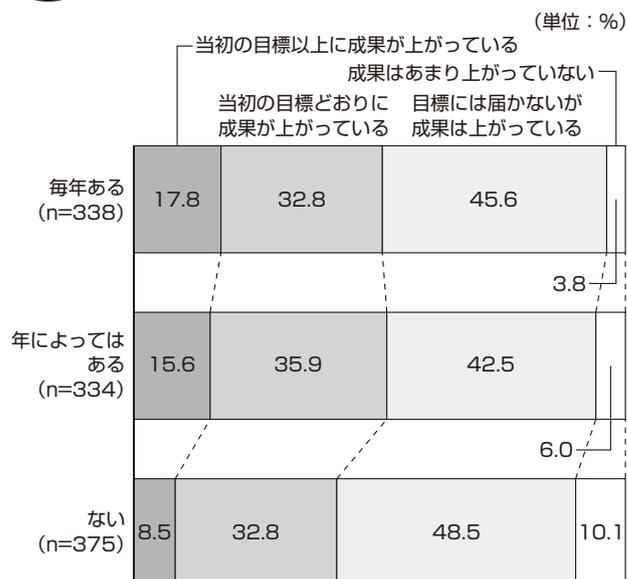
第2に、国や県、市区町村に助言や提言を行うことである。

アンケートによると、SBに取り組んでいる企業のうち、36.6%が行政に対して助言・提言を行っている。行政に助言・提言を行っているかどうかとSBの成果との関係を見ると、「成果はあまり上がっていない」とする企業の割合は助言・提言を行っていない企業の方が多く、「当初の目標以上に成果が上がっている」とする企業の割合は、助言・提言を行っている企業の方が多くなっている（図-8）。

SBで大きな成果を上げていないと、行政に助言や提言はできないと考える人がいるかもしれない。確かに、助言を求められるようになるには実績が必要だろう。しかし、行政が運営する審議会や懇話会では、しばしば委員の一部を市民から公募している。また、行政の政策について市民の意見を集めるパブリックコメントも広く行われている。そういう機会がなくても、行政に意見を述べたり、質問したりするのは、そもそも自由である。SBを展開していくうえで、行政の支援が必要であるならば、積極的に提言していくべきである。

もちろん、ただ発言すればよいというわけではな

図-9 寄付や寄贈の有無とSBの成果



い。どのような人たちに、どのような効果があるのかを具体的に示す必要がある。そうでなければ、行政は発言を取り上げてくれない。そもそも、そのようなビジョンを示すことができなければ、SBが成果を上げることは難しい。

③寄付・寄贈の獲得

アンケートでSBに対する寄付や寄贈があるかどうかをみると、「毎年ある」という企業が31.9%、「年によってはある」とする企業が32.0%、「ない」とする企業が36.2%を占めている。寄付があるとする企業の97.8%はNPO法人であるが、NPO法人でも30.8%は寄付や寄贈がないと回答している。

寄付や寄贈の有無とSBの成果との関係を見ると寄付・寄贈が「毎年ある」とする企業では、「当初の目標以上に成果が上がっている」とする企業の割合が17.8%、「成果はあまり上がっていない」とする企業の割合は3.8%となっている（図-9）。一方、寄付・寄贈が「ない」とする企業では、「当初の目標以上に成果が上がっている」とする企業の割合は8.5%、「成果はあまり上がっていない」とする企業

の割合は10.1%となっている。

もちろん、寄付や寄贈を獲得しさえすればSBの成果が上がるというわけではないし、成果が上がっているから寄付や寄贈が集まるという側面もある。ただ、寄付や寄贈を得ているSBは、それだけ市民や企業を巻き込むことに成功しているはずだ。

では、どのようにして寄付を集めるのか。寄付型クラウドファンディング^(注4)の“Give One”に掲載されているプロジェクトの説明文をみると、いずれも「どのような社会的問題を解決しようとしているのか」「どのような解決手段を用いるのか」「活動によってどのような成果が見込めるのか」「寄付によって何ができるのか」が明確になっている。

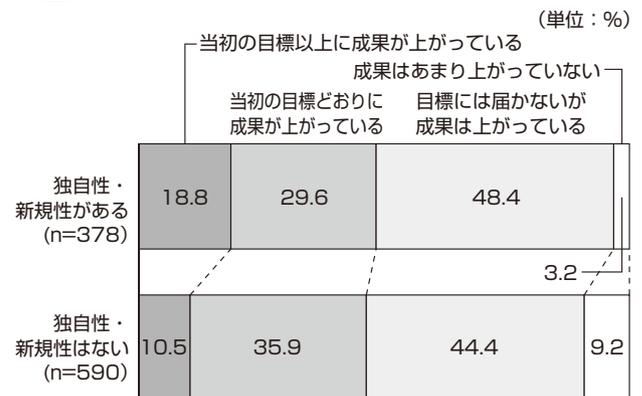
さらに、プロジェクトを実施した後は、「活動によってどのような成果が得られたのか」を掲載している。“Give One”を運営する(公財)パブリックリソース財団によると、数字だけではなく、支援した子どもたちの笑顔の写真など、視覚に訴えることも重要だという。その結果、寄付してよかったと思った人は、また寄付をしてくれる。繰り返しになるが、市民や企業を巻き込むには、どのような社会を目指すのかというビジョンと活動の成果を具体的に示すことが欠かせないのである。

新規性・独自性が重要

SBの成果を左右する要因は、もう一つある。それは、事業内容の独自性や新規性である。

事業内容に独自性・新規性があるとする企業の割合は、SBに取り組んでいる企業全体の38.8%を占める。この独自性・新規性の有無別にSBの成果をみると、「当初の目標以上に成果が上がっている」とする企業の割合は、「独自性・新規性がある」企業では18.8%であるが、「独自性・新規性はない」企業では10.5%となっている(図-10)。また、「成果はあま

図-10 独自性・新規性の有無とSBの成果



り上がっていない」とする企業の割合は、「独自性・新規性がある」企業では3.2%であるが、「独自性・新規性はない」企業では9.2%となっている。

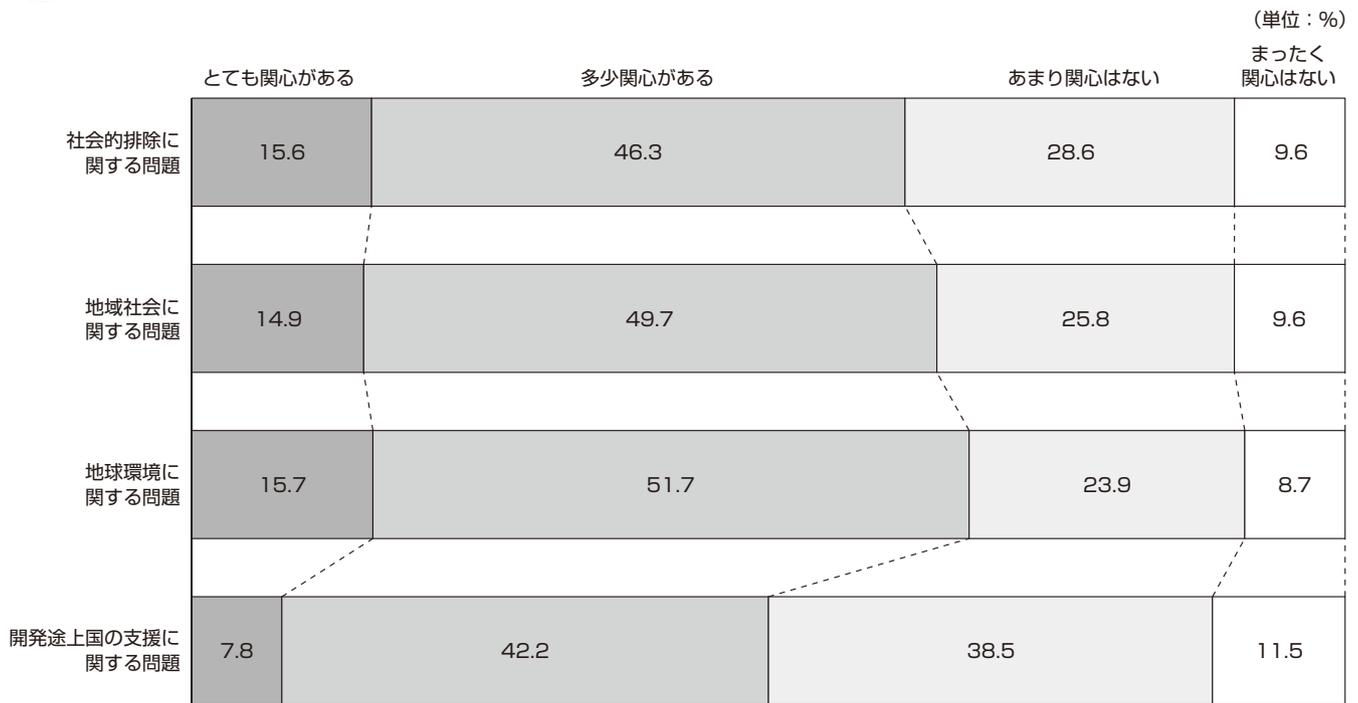
製品開発と同様に、独自性や新規性があればSBの成果が上がるというものではない。しかし、社会的問題を解決するには、何かしら創意工夫が必要である。たとえば、働く女性を支援する認定NPO法人あっとほーむ(神奈川県横浜市)は、保育園や学童保育に子どもを迎えに行き、そのまま夜9時までケアするサービスを始めた。従来の保育園や学童保育は、看護師やヘルパーのように夜間も働かなければならない女性のニーズを満たせていないからである。

もちろん、社会的問題の解決には多くの手が必要であり、すべてのSBが独自の取り組みをしなければならぬわけではない。成功した取り組みがあれば、それに倣ったSBが各地に生まれることも社会的問題の解決ではとても重要である。

SBの発展に必要なこと

SBの現状をみると、売上高や採算といった事業性の面でも、また社会的問題を解決するという社会性の面でも、物足りないといわざるをえない。だが、日本が抱える社会的問題の解決にはSBが欠かせな

図-11 社会的問題への関心



資料：日本政策金融公庫総合研究所「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」(2014年7月)
 (注) 18歳から64歳の男女3,143人を対象とするウェブアンケート。

い。今後、SBが発展するにはどのようなことが必要だろうか。

まず、社会的問題への関心を高めることである。日本には多くの社会的問題があるけれども、誰もが強い関心をもつような問題は少ない。図-11は、日本政策金融公庫総合研究所が18歳から64歳までの男女3,143人を対象に行ったアンケートの結果である。社会的問題に「とても関心がある」と回答した人の割合は、最も多い「地球環境に関する問題」でも15.7%、「開発途上国の支援に関する問題」では7.8%しかない。

逆に、「あまり関心はない」「まったく関心はない」と回答した人の割合は、最も少ない「地球環境に関する問題」でも32.6%、「開発途上国の支援に関する問題」では50.0%もある。SBは、こうした無関心と闘わなければならない。

たとえば、精神障害者や発達障害者の就労支援を

行う(一社)ペガサス(神奈川県横浜市)の木村志義代表は、東京都と神奈川県の中小企業家同友会に加盟し、障害者委員会のメンバーとして活動している。勉強会などを通じて、障害者雇用への理解を深め、障害者を受け入れる企業を増やすことが目的である。

また、社会的問題に強い関心をもつ人が少ないことは、SBに人材が集まりにくい要因にもなる。関心がなければSBを知る機会も少ないし、知らなければSBで働こうとは思わないからである。実際、アンケートでSBを進めていくうえでの課題を質問したところ、最も多かったのは「人手の確保」で、49.0%の企業が回答した。

行政がSBを支援するのであれば、SBだけに任せるとはならず、行政も自ら社会的問題への関心を高めることに取り組むべきである。その一つの手段が学校教育である。

すでに、大学では学生のインターンシップ先にSB

を選んだり、SBの起業講座を設けたりしている例がみられる。また、中学校や高校でも、生徒をボランティア活動などに参加させるようになっている。こうした体験学習は、関心の有無に関係なく、社会的問題やSBを知るよい機会である。ただ、学生や生徒を受け入れる企業にとっては経済的な負担も小さくないので、必要な経費を補助するなどの施策が必要であろう。

もちろん、SBに関心をもってもらうには、前述のとおり、SB自身が自らの取り組みや活動の必要性について、積極的に市民や企業、行政にアピールしていかなければならない。その際、とくに重要なのが活動の成果を示すことである。

成果という言葉を繰り返してきたが、SBの成果とは、どのような活動をしたか（アウトプット）ではなく、活動した結果、どのような変化があったか（アウトカム）をいう。たとえば、生活保護を受けている人たち50人に対して、6カ月間にわたってコンピューターのプログラミングを教えたというのはアウトプットで、訓練した人のうち10人が就職したというのがアウトカムである。アウトプットがいくら大きくても、アウトカムが小さければ、そのSBは成果が上がっているとはいえない。

ただ、10人が就職したというのがどれくらい価値のあることなのかは、そのままではわかりにくい。他のアウトカムとの比較もできない。そこで、イギリスを中心にアウトカムを貨幣価値に換算する取り組みが広まっている。これはSROI（Social Return on Investment）と呼ばれている。

SROIでは、SBの成果をソーシャル・リターンという。先の例でいえば、10人が就職したことによって生じた変化のすべてである。まず、就職した10人には所得が生じる。その結果、行政は所得税や住民税、社会保険料を得ると同時に生活保護の負担が減る。また、就職できた人は自信をもつだろうし、家族も明るくなるだろう。こうした質的变化も、家族

での外食が増えたとか、旅行が増えたとかといった代理の変数を使って貨幣価値を算出する。ソーシャル・リターンはこれらの合計である。

SROIという投資は、アウトプットにかかったコストのすべてであり、融資や出資だけではなく、寄付金や補助金、ボランティア労働も含む。1万円の投資に対して2万円のソーシャル・リターンがあるのなら、そのSBは事業部分が赤字であっても継続すべきであるし、8,000円のリターンしかないのであれば、そのSBは改善すべきである。

もちろん、すべての成果を貨幣化できるわけではないし、貨幣価値がすべてというわけでもない。SROIにも限界はあるが、SBが活動の正しさを確認するためにも、成果を市民や行政にアピールするためにも、また市民や行政が寄付金や補助金の効果を知るためにも有効な手段である。

日本でもSROIを算出するSBが現れているが、まだごく少数である。作業には知識が必要で人手もかかる。SROIの測定を受託する会社もいくつかあるが、外注すればコストがかかる。アンケート結果を考えると、日本のSBがSROIを独力で算出するのは困難である。

SROIが行政にとっても有益であることを考えると、多額の補助金を利用しているSBなどを対象に、行政がSROIの算出に必要な経費を補助したり、あるいは行政自身がSROIを算出するプロジェクトを実施したりして、普及に努めるべきだろう。

（注1）これらの法人格をもたないSBもある。

（注2）最も収入が多い事業の業種である。複数の事業を営んでいる企業もあるため、必ずしもSBの業種とは一致しない。

（注3）アンケートでは、他事業からの利益でSBの赤字を補填している企業が195社あった。これはSBが補助金を含めても赤字である企業の49.1%に当たる。

（注4）インターネットを使って寄付や投資を募ること。竹内英二（2015）『「共感」でチャンスをもににする』日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2015年2月号、pp. 4-15を参照。

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3回
(最終回)

人材の確保、変革に対する理解、 先代経営者との関係

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)

第1回は、順風満帆な承継もあれば、事業環境の悪化や気負いなどさまざまな要因で苦しい承継の形もあり、事前の準備が重要であることを述べた。第2回は実際に事業を引き継いだ若手後継者が、どのように経営の方向性を定めたのか、販売先の獲得や資金調達にあたってどのように実践したかをみた。

最終回^(注1)は、人材の確保、(従業員や役員の)変革に対する理解、先代経営者との関係、についてみていきたい。これらは、後継者が自社組織のマネジメントとガバナンスを確立するために、避けて通れない課題ともいえる。先人たちは、これらの課題にどのようにして取り組んできたのだろうか。

人材の確保

若手後継者が行う経営革新に必要な人材とは、どのような人材であろうか。①新しい取り組みに必要な知識や技術、ノウハウを獲得し、体現していく中核人材と、②経営に関わる知識や経験をもって経営者を補佐していく経営人材であろう(表)。

まず、①の中核人材の確保については、社内の若手やインターン研修生が中心となって社内プロジェクトを立ち上げ、知恵を出し合ってノウハウを独自に構築している例が多くみられた。例えば、和菓子の老舗企業の取締役であるF氏は、社内の若手を集めて、「もし新しいスタイルの店舗を出すことになったら、どんな店にすべきか」という、仮想店舗を軸に新事業を考える社内プロジェクトを立ち上げた。

そこでの検討がベースとなって、実店舗として都心の一等地に出店することとなった。F氏によると、このプロジェクトを通じて、普段表に出ることのなかった若手メンバーの意見を吸い上げることができたのだそうだ。また、その経験を踏まえ、同社では新店舗を企画する際にはプロジェクトが立ち上がるようになったという。

印刷業を営むG氏は、社内起業的に社会的課題解決のためのプロジェクトを立ち上げ、「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンの下、社業である印刷を通じて社会的課題を解決していこうとする取り組みを行っている。そうした活動は若手社員やインターン生が中心となっているという。

また、①に関連して、社内人材に知識・技術・ノウハウを獲得させるため、社員の教育に力を入れているというのが情報通信業の会社を営むI氏である。

同社では、以前は「勝手に自己投資してください」というスタンスであったが、将来を睨んだ「攻めの経営」の部分として、成長分野の助成金制度等も活用し、社員に積極的に研修を受けさせており、数十万円かかるSE育成コースを会社負担で受講させたり、社員からの希望がきっかけで、Ruby技術者の資格取得を支援したりもしているという。

新分野に進出するために新たに人を採用しているのが金属部品の試作加工業を営むD氏である。同社では技術開発をしたいと言って入ってきた新卒の新社員に、「失敗しても構わないから、やっごらん」と言って開発案件に取り組みさせた。本人が必死で取り組み、開発上のボトルネックが分かってからは、大手メーカーのOBを付け、結果、新しいプレス加工技術の開発に成功している。

②の経営人材についてはどうだろうか。コンサルタントなど外部の専門人材を活用している企業はあまりなく、むしろ「外部のコンサルタントは使わない」という考えをもつ企業が少なくなかった。アルミ等特殊素材の試作加工業を営むA氏は、「人には相談せず自分で考える。自分で決める」としている。既述のG氏も「経営改革に際し、外部のコンサルタントも使ったが、9割はうまくいかなかった」と言い、ただし、「2014ビジョンやクレドの作成・研修など、新しい取り組み」は「社会保険労務士とともに」行ったとしている。このように外部の人材を活用した例はほとんどみられず、「自分で決めてきた」とする経営者が多い。

ただし、後述するが、先代経営者等が経営の「良き相談相手」になっている例が複数みられる。

なお、経営革新の賛同者・フォロワーは、早めに育てておくべきとの指摘もあった。アロマテラピー関連商品の販売業を営むE氏は、業種転換をした事例ながら特に古参社員の強い抵抗というものはないが、それは、新事業に乗り出したのは先代の時代からであり、まだ学生だったE氏もこれに関与してきたこと、そして、主立った幹部とは「学

表 経営革新に必要な人材の確保

中核人材	若手人材抜擢	<ul style="list-style-type: none"> ◎ アイデアを社内コンペで募集 ◎ 新事業を考える社内プロジェクトメンバーに抜擢 ◎ 攻めの経営のため資格取得を奨励
	インターン研修生	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 「社会的課題解決」プロジェクトにあたらせる
	新人採用	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 従来にない発想でチャレンジ
	開発経験のある退職者	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 開発上のボトルネックが分かってから、引っ張ってくる × 最初から開発にあたらせる
経営人材	コンサルタントなど	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 社会保険労務士と「ビジョン」「クレド」作成・研修 ◎ コンサルタントに相談せず自分で決める ◎ 銀行担当者に相談しながら経営革新計画立案
	経営経験者	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 元上司で先代経営者が相談役に復帰 ◎ (承継とともに一線を退きつつ) 良き相談相手
	賛同者・フォロワー	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 経営革新の賛同者・フォロワーを早めに育成(ブレンは後継者時代に育てる)

資料：筆者作成

生時代から一緒にやってきた」ことも大きいと述べている。D氏も、変革にあたり従業員から強い抵抗はなかったというが、それは「主立った幹部とは、後継者時代から一緒に新事業に関わってきた」ため、「ブレンは後継者時代に育てることが肝要である」としている。

変革に対する理解

G氏は、学生時代に父を亡くし、母が中継ぎを務める会社に20歳代半ばで後継者として入社したものの、「たった40人の会社に役員が7人。烏合の衆でまとまらず、しかも、平均年齢が50歳に近い会社のなかで、息子のような歳の自分の言うことなど誰

も聞いてはくれない」というつらさを経験する。経営を立て直すため改善を訴えるが、会社や社員に良かれと思ってやっていることが理解されず、むしろ敵意をもたれていたときはつらかったという。だが、早朝からの検品作業やクレーム対応などを率先して引き受けるなかで信頼してくれる人が増え、正しいと思うことを諦めずに続けることで賛同者が少しずつ増えていった。また、経営者が一方的に言い続けるだけでは、良い組織にはならず、改善には対話が必要だと気づいたという。

社内をIT化する際に熟練技能者の反発が出ないかについては、「技術をコンピューターに置き換えていく際は、ベテランが反発しないよう気をつけて、ものごとのもっていき方を工夫した」と言うのが、板金加工業の会社を営むH氏である。社長交代時、H氏は29歳、先代は57、58歳の時であった。ベテラン社員は自分の父親よりも年上の人たちであり、社長だからと言うことを聞かせられるものではない。コンピューター制御の加工機を「これを使え」と無理矢理押しつけるのではなく、「今大変でしょう」「だから、これを楽しめる方法を皆で考えましょう」と言い、メーカーがお試し用に置いていった機械を使って、本当に楽になるか試してもらい、「使うと楽になるよね」となってから初めて導入するようになったという。同氏は今でも、設備投資をするときには現場の意見を聞いて担当者を選定し、「今度この機械を入れたらあなたに担当してもらおうけれど、どう思う」と聞き、良い返事をもってから導入するなど、作業者を巻き込む工夫をしているという。

倒産直前という危機的な状況で承継したC氏は、「最初に行ったのは社員とのコミュニケーション」と述べている。C氏は、めっき業の会社を設立した創業者の娘にあたる。それまで全く経営に関わっていなかったが、株主として会社の事情を知るうちに社員を路頭に迷わせるわけにはいかないとの思いで社長に就任した。社員にとっては社外からのいきなりの就任であり、このことに反発する社員もいたが、

「創業者にはお世話になったから」と言ってくれる人もいた。

経営再建にあたって不採算部門を縮小し配置転換しようとしたところ、抵抗して社員が自ら辞めていってしまったりもしたが、じり貧になりつつあったかつての主力分野への依存を脱し、同社が進むべき分野として、「医療」「健康」「美容」というビジョンを示し、成長分野の顧客を開拓。3年で経営を再建し黒字を達成した。「社内からも社外からも信用を得るには結果を出すしかない」と言い、結果を出すことで信用を勝ち取っていった。

赤字続きだった本業の工具卸売業からインターネット販売業への事業転換を成し遂げたB氏の場合はどうだったろうか。

インターネット販売を立ち上げる際には、投資が先あって、後から売り上げが付いてきた。システム構築に徹した1年は完全に投資の段階で苦しかったという。社員にボーナスも払えなかったが、「10万点登録すれば、商品点数日本で絶対に売り上げは伸びるから」と社員を説得した。成功の確信はあったが懐疑的な社員もいた。「変革に際しては、社員には夢を語るしかない」とB氏は言う。

先代経営者との関係

既存データ^(注2)によれば、2代目以降の経営者が経営革新に取り組むうえで苦労した課題として「必要なスキルをもった従業員の確保」「従業員の協力を得ること」などに次いで「先代経営者の理解を得ること」(小企業12.6%、中企業16.7%)が挙げられている。

しかし、どの先代経営者も、「良き相談役」にはなっても、経営に関しては、承継と同時に一線を引く後継者に任せてくれているという声が多い。

D氏の場合は、社長交代の日から先代は経営には一切口を出さず、社員から相談されても「ここに決定権はない。社長に聞いてくれ」と言い、一線を引

いているという。毎朝出勤し、「良き相談役」になってくれているが、他社の再建を手伝っており、日中はいないことが多いという。

H氏も、「交代したとき、先代はまだ57、58歳と若く、はじめのうちはいろいろ言いたいこともあったと思う」が、「承継した途端、経営的なことは一切言わなくなった」と振り返っている。ただし、承継直後、巨額の借金をすることから新工場建設を躊躇したH氏に対し、「(石橋を)渡ってしまえ」と背中を押したのは先代であり、「それが最後のアドバイスだった」という。

F氏も、仮想店舗を軸に新事業を考える社内プロジェクトを立ち上げるなど新しい取り組みを進めたことに対し、「おそらく『えっ』と思うこともあったと思うが、信頼して任せてくれた」「経営層だけではなく製造現場も意外なほど切り替えは早く、抵抗、反発はなかった」「いいと思ったら任せてくれるのが当社の良いところ」と述べている。

先代の事業から業種転換を行った企業では、先代の理解がきわめて重要となると思われる。

E氏の場合、先代が一から始めた洋食器事業からアロマセラピー関連の製造販売に業種転換を行ったが、同氏の父も祖父が創業した写真館を承継後に別の事業を始めているため、あまり悩むことなく新事業を始めたという。ただし、普通は自分が築き上げた事業を削られていくのは悲しく抵抗を感じるものであることから、そこは先代とよく話し合った。そして、先代には、「この新しいビジネスは、おまえがやっていくことになるから、責任をもってやりなさい」と言われたという。

B氏の場合も、先代が立ち上げた工具卸からの業種転換であったが、「無理矢理、家業を継がせた娘婿という遠慮もあったと思う」ものの、廃業を迫り、会社だけは残すことを条件に事業を承継してからは、約束どおり「本当に何も言わず、自由にやらせてくれた」という。

一方、情報通信業の企業を承継したI氏は、もと

は子会社の役員であり、同社の経営には関与してこなかったこともあり、外部からの承継に近い事例といえる。

多角化を推進していた2代目が急逝し、金融機関からの借入金返済への対処や個人保証の整理など課題が山積するなか、I氏は、火中の栗を拾う形で3代目社長に就任した。早々に金融機関の協力を取り付ける必要があったI氏は、先々代社長に相談役に就任してもらい、同人が後継者のバックにつくことで社内外を安心させるとともに、金融機関への対応も相談しながら経営再建を進めている。

このように、若手後継者の先代経営者たちは口を出さないものの、乞われれば相談に乗り、時には背中を押すことで、後継者の経営革新が成功することを後押ししている存在といえるだろう。

おわりに

最近実施した中小企業経営者アンケート(注3)によれば、回答企業の経営者(平均年齢57.9歳)に対して、「経営者として最も能力を発揮できる年齢」をたずねたところ、平均は44.4歳となったという。

このことからわかるように、中小企業経営者が、経営者として最も能力を発揮できるよう、慎重に準備を進め、事業承継を円滑に行い、経営革新を成功に導くことがきわめて重要である。このレポートが事業承継に取り組む関係者の方々の一助になることを願ってやまない。

(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。

(注2) 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」(2009年7月)。「小企業」は従業員19人以下の企業、「中企業」は同20人以上の企業をいう。

(注3) 日本政策金融公庫総合研究所「経営者の事業方針に関するアンケート」(2014年7月)。

第30回

チームで働く力を 高めたい



岩井 八郎 (いわい はちろう)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員、京都大学大学院教育学研究科 教授

専門は教育社会学、ライフコースの社会学。主著は『親密圏と公共圏の再編成』（共著、京都大学学術出版会、2013年）、『<働く>は、これから』（共著、岩波書店、2014年）、『教育の社会学』（共著、放送大学教育振興会、2015年）。主訳書は『多文化世界』（共訳、有斐閣、2013年）。

経済産業省が提唱している「社会人基礎力」は「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」の三つの能力から構成されている。そのなかでもチームで働く力は「多様な人々とともに、目標に向けて協力する力」と定義されており、さらに「発信力（自分の意見をわかりやすく伝える力）」「傾聴力（相手の意見を丁寧に聴く力）」「柔軟性（意見の違いや立場の違いを理解する力）」「状況把握力（自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力）」「規律性（社会のルールや人との約束を守る力）」「ストレスコントロール力（ストレスの発生源に対応する力）」の六つの要素に分類されている。

2013年に実施したJGSS（日本版総合的社会調査）働き方と暮らしについての調査の継続調査では、2009年に尋ねた12項目の「今後身につけたい、あるいは現在の能力を高めたいと思う」知識や能力について、4年間で「向上した」と思うものと、「今後身につけたい、

あるいは現在の能力を高めたいと思う」ものを尋ねている。そのなかで、「チームを引っ張る統率力」「正しいマナーで応対する能力」「相手の要望を的確に理解する能力」「相手にわかりやすく話す能力」の4項目は、社会人基礎力のチームで働く力に関係している。

チームで働く力に対する 男女の意識差

前回紹介したように、チームで働く力に関する4項目は、2009年時点で今後身につけたいと思っていた回答の割合よりも4年間で向上したという回答の割合が低く、今後身につけたい、高めたい能力とする回答の割合が高い項目であった。たとえば、「相手にわかりやすく話す能力」は2009年調査で49.0%が今後身につけたいとしていたが、4年間で向上したとする回答は32.5%であり、54.5%が今後身につけたい、高めたいとしている。

チームで働く力を身につけ、高めたいとする意識は、多様な働き

方があるなかで、32歳から46歳の回答者で共通しているのだろうか。性別や企業規模、従業員上の地位によって、どの程度違いがあるのだろうか。チームで働く力の4項目それぞれについて、4年間で向上したかを男女別に比較すると、男性のほうが向上したとしている（表-1）。「チームを引っ張る統率力」は、男性で32.0%が4年間で向上したと答えているのに対して、女性では12.6%となっている（とくに非正規雇用の女性で低い）。「相手の要望を的確に理解する能力」「相手にわかりやすく話す能力」も向上したとする割合は、男性が女性を上回っている。

しかし今後高めたいかについて見ると、「チームを引っ張る統率力」以外は男女の差はない。「正しいマナーで応対する能力」は43.9%、「相手の要望を的確に理解する能力」は45.8%、「相手にわかりやすく話す能力」は57.3%の女性が今後向上させたいと答えている。ただし、「チームを引っ張る

統率力」は男性が54.4%、女性が28.6%と男女差が顕著になっており、職場において女性がリーダーシップを発揮する機会を改善する必要がある点を示している。

今後高めたい チームで働く力

では、チームで働く力の4項目に関して、今後高めたいとする意識は、男女別・従業上の地位別・従業先規模別にどの程度異なるのであろうか。中小企業で働く人たちに何か顕著な特徴は見られるのであろうか。以下の分析では、従業上の地位を正規雇用と非正規雇用（パート、派遣、契約社員を含む）に分け、従業先規模を中小企業（従業員数300人未満）と大企業（従業員数300人以上、官公庁を含む）に分けて、それぞれの能力を今後高めたいとする回答者の割合を検討している。

分析結果を見ると、中小企業で働く男女ほど「正しいマナーで対応する能力」を高めたいとする傾向が顕著に現れている（表-2）。男性で正規雇用として中小企業で働いている回答者のなかで47.2%、女性で正規雇用として中小企業で働いている回答者の54.0%が今後高めたいとしており、大企業で働く回答者より高い。統計的には有意ではないが、同様の傾向は非正規雇用で働く女性にも見られる。

「相手の要望を的確に理解する能力」については、とくに中小企

表-1 チームで働く力に対する意識（男女別）

（単位：%）

	男性 (n=272)		女性 (n=429)	
	4年間で向上した	今後身につけたい高めたい	4年間で向上した	今後身につけたい高めたい
チームを引っ張る統率力	32.0	54.4	12.6	28.6
正しいマナーで対応する能力	38.6	41.2	33.8	43.9
相手の要望を的確に理解する能力	43.8	47.8	32.4	45.8
相手にわかりやすく話す能力	41.9	53.6	27.7	57.3

資料：大阪商業大学JGSS研究センター「働き方と暮らしについての調査 2013年継続調査」（以下同じ）

表-2 今後高めたいチームで働く力（男女、従業上の地位、従業先規模別）

（単位：%）

	男性 (n=209)		女性 (n=252)			
	正規雇用		正規雇用		非正規雇用	
	中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業
チームを引っ張る統率力	58.4	61.7	42.9	55.0	25.0	27.0
正しいマナーで対応する能力	47.2	35.0	54.0	36.7	47.8	35.1
相手の要望を的確に理解する能力	56.2	39.2	55.6	48.3	42.4	51.4
相手にわかりやすく話す能力	50.6	52.5	68.3	61.7	56.5	51.4

（注）1 網掛けは中小企業、大企業の差が有意水準5%の項目。
2 男性回答者の非正規雇用は、ケース数が少ないので除外している。

業で働く男性が今後高めたいとする傾向が顕著である。正規雇用として中小企業で働いている男性の56.2%が、この能力を今後高めたいと回答しており、大企業で働く男性の39.2%より、有意に高い。女性でも正規雇用の場合、同じ傾向が見られるが、非正規雇用の場合、大企業で働く回答者でやや高い結果となっている（統計的には有意差なし）。

「相手にわかりやすく話す能力」は、性別、従業上の地位、従業先規模にかかわらず、今後高めたい能力と判断されている。とくに中小企業で正規雇用として働く女性

のなかで、この能力を高めたいとする割合が68.3%と最も高い。

「チームを引っ張る統率力」は、大企業で正規雇用として働く男性の61.7%が今後高めたいと回答している。また女性においても大企業で正規雇用として働く回答者の55.0%が今後高めたいとしていて、非正規雇用の女性との差が大きい。

対人関係に関する能力を高めることは、個人の力を向上させ、さらにチームとしての企業の力を強化することになるだろう。とくに中小企業で働く人々に対して、対人関係に関する能力を高める機会が男女ともに求められている。

中小メーカーに寄り添うIT企業



プロフィール みわ ひろし

1968年、宮城県生まれ。東北工業大学卒業後、大手商社系列のIT企業でシステムエンジニアとして勤務。同社で海外法人の立ち上げに携わる。帰国後、中堅IT企業の東北支店長や取締役を歴任。2009年10月に(株)ワイヤードビーンズを設立し、代表取締役に就任。

企業概要

創 業 2009年
資 本 金 6,300万円
従業者数 18人
事業内容 ネットショップの構築・運用、雑貨・家具の企画・販売
所 在 地 宮城県仙台市青葉区本町1-3-9
第六広瀬ビル7F
電話番号 022(380)8700
U R L <http://www.wiredbeans.co.jp>

(株)ワイヤードビーンズ

代表取締役

三輪 寛

経営資源が限られる中小企業にとって、他社との協力関係を築くことは、自社を大きく成長させる原動力となる。

宮城県仙台市のIT企業、(株)ワイヤードビーンズの三輪寛社長は、優れた技術をもちながらも販路の確保に悩む中小メーカーと手を組み、魅力的な商品を世に送り出している。同社が販売する商品は海外でも好評を博すなど、高い成果を上げており、連携先からも喜ばれている。

IT企業がグラスをつくる

—IT事業のほかに、ものづくりにも携わっていると聞きました。

当社はネットショップの構築と運用をメインとするIT企業として2009年に創業しました。併せて、ものづくりにも携わっています。具体的には、雑貨の企画・販売をしており、国内の中小メーカーと連携して商品をつくっています。現在取り扱っている商品は、グラスが中心です。

なかでも、2010年9月に発売した「生涯を添い遂げるグラス」は当社を大きく成長させたヒット商品で、発売開始から4年たったいま、アマゾンのロックグラスのラン

キングで1位になったこともあります。

—どのようなグラスなのですか。

ロックグラスやタンブラーグラスなど、全部で31種類あり、価格は3,000円から2万円です。

大手百貨店やおしゃれな生活雑貨を取り扱うインテリアショップで販売しているほか、アマゾンや楽天市場など大手のネットショップでも購入できます。当社のホームページからも注文していただけます。

グラスはすべて、国内のガラス職人が一つずつ手づくりしたもので、これを特注した国産の木箱に入れて販売しています。職人がつくるグラスと木箱が組み合わせる

ことで、価格以上の高級感を味わうことができます。そのためか、自宅用に購入されたお客さまが、お世話になった人への贈答品としても求められるケースが多くあります。

——開業の経緯について教えてください。

わたしは大学を卒業してからずっとIT業界で仕事をしてきました。システムエンジニアとして最初に就職した大手商社系列の企業では、上海と香港で現地法人の立ち上げにも携わりました。

帰国後は中堅のIT企業に転職しました。地元である東北地方担当のマネジャーとして、顧客開拓に力を入れました。わたしたちが提案した販売サイトや生産管理システムが効果を発揮し、顧客の業績が伸びていくことがやりがいでした。顧客が順調に増えるなかで、営業で各地を回ると、活気をなくした中小企業の工場を目にすることもあり、それが心のどこかに引っかかっていました。

その後、これまでのキャリアを評価してくれた別のITベンチャー企業にヘッドハンティングされ、取締役役に就任しました。責任ある立場で、さらに顧客の成長につながる仕事をしようと意気込んでいました。

ところが、当時はITバブルの絶

頂期で、業界全体がマネーゲームに巻き込まれており、思い描いていた仕事はほとんどできませんでした。

そんなとき、東北にいたところに見た中小企業の工場のことを思い出したのです。わたしがやりたいのは、ITの力で事業者の成長に貢献すること。もっといえば、海外勢との競争にさらされ、苦戦を強いられている中小メーカーの力になることです。思い切って取締役役を退任し、国内中小メーカーとの連携事業に取り組むために現在の会社を設立しました。

——どのような事業なのですか。

国内には、高い技術をもちながらも、販路や流通、情報発信に課題を抱える中小メーカーがたくさんあります。一方、当社は新商品の企画やデザイン、設計の展開や、ネットショップ運用を通じて培った販売力に自信があります。これらのノウハウを生かして、中小メーカーがつくる商品を世の中に発信し、彼らを元気にしようと考えました。

取り扱う商品については、小さな日用品や生活雑貨に的を絞りました。創業間もない当社の事務所は狭く、商品の在庫を保管するスペースに限りがあるからです。そのなかで、最初につくる商品はグラスと決めました。



生涯を添い遂げるグラス

方針が定まったので、中小メーカーを探し、連携を提案して回りました。しかし、創業したばかりで知名度もない当社が、いきなり「うちで企画した商品を開発しませんか」ともちかけても、なかなか信用してくれません。どんなに説明しても、企画した商品が売れるかわからない状況では、中小メーカー側がリスクを負担することになるからです。まずは、中小メーカーのこうした不安を取り除くことが必要でした。

IT企業がグラスを売る

——どのように対応したのですか。

つくった商品はすべて買い取り、リスクはこちらで負うと決めました。当社にとっては、買い取った商品をいかにして売り切るかということが最も重要になります。これについては、ネットショップ運用で蓄積してきたノウハウをフルに活用します。売れ筋商品の分析や、商品の知名度を上げる効果

的な宣伝方法、ネットショップにアクセスしてもらうための検索エンジン対策など、IT企業である当社の特性を生かすことで、販売のリスクを最小限にできる自信がありました。

そして、東京都江戸川区のあるガラス工房と出会ったのです。その工房は長年にわたって高品質のガラスを製造していましたが、外国製の安価な商品に押され、苦しんでいました。その工房を何度も訪れた結果、ついに新しいガラスの製造に取り組んでもらえることになったのです。こうして共同企画のガラスづくりが一から始まりました。

——ガラスができるまでの経緯を教えてください。

まず、ガラス市場を調査してみると、廉価品と高級ブランド品に二極化していることがわかりました。そこで、そのどちらでもなく、高品質のガラスをそれに見合う価格で提供すれば、多くの人に受け入れられると考えました。

ガラスのデザイン企画は、デザイン会社に依頼し、長年にわたって飽きない商品とするため、機能的で使いやすく、シンプルなものにしました。

完成した試作品は、さすがプロの職人とデザイナーがつくっただけあって、素人のわたしにもその

素晴らしさが伝わってくるものでした。せっかく良いものができたので、特注の木箱に入れて売ることになりました。木箱の製造も専門のメーカーに依頼しました。

こうして、売れることを意識して企画したガラスができました。それでも、実際に売れるとは限りません。もう一押しすることになりました。

——もう一押しとは何ですか。

生涯補償のサービスです。ガラスが割れてしまっても、1回目は無料で、2回目以降も1,000円から2,000円で何度でも交換に応じるというものです。このサービスがあれば、安心して長く使えます。しかし、交換に応じるコストを抑える対策も必要です。

まずは、うっかり割ってしまうことのないよう、丈夫で使いやすいガラスにしました。さらに、ガラスの説明書に、職人が手づくりしたものなので大切に使ってほしい、というメッセージを付けました。そして、実際に交換する際には、木箱にガラスの破片を入れて返送することを条件としました。ガラスと木箱をともに大切にしてくれる人であれば、割ってしまうこともさほどないでしょうし、交換した後でも、引き続き大切に使用してもらえると考えたのです。

こうして完成したガラスには

「生涯を添い遂げるグラス」と名付けました。

——ネットショップで売るために工夫したことはありますか。

ネットショップは販売員の人件費がかからないため、利幅は大きいですが、商品を知ってもらうためには工夫が必要です。

一方、店頭販売は利幅こそ小さいですが、商品を手に取ってもらえるメリットがあります。そこでまずは、ガラスの認知度を高める取り組みから始めました。

最初に国内の見本市や展示会に出品しました。そこで百貨店のバイヤーに評価され、催事で販売できることになりました。ガラスの品質が認められたことは自信になりました。

催事ではわたし自ら売り場に立ちました。心がけたのはガラスを売り切ることはありません。品質の良さを感じてもらい、生涯を添い遂げるグラスという名前だけは覚えてもらうように努めました。店舗販売を行いつつ、多くの人にガラスを知ってもらうことで、利幅の大きいネット販売につなげていきました。

また、デザインへの評価も高いことから、グッドデザイン賞に応募したところ、受賞することができました。受賞のニュースが流れるようになると、ガラスの知名度

は一気に高まり、販売数は伸びていきました。

そして、ガラスの生産量が増えたことにより、連携したガラス工房と木箱メーカーの仕事も増えていきました。両者からはたいへん感謝され、これまでの苦勞も吹き飛ぶ思いでした。ITの力で国内中小メーカーの力になるという目標に向けて、確かな第一歩を踏み出したのです。

広がるつながり

——海外からの注文もあるそうですね。

国内での評判を受けて、ドイツで開催された生活雑貨の見本市に出品しました。メイドインジャパンであることに加え、生涯補償のサービスに注目が集まりました。そこで、ドイツの会社と代理店契約を結び、ヨーロッパ各国に販売することにしました。

販売が始まると、購入者からは生涯補償のおかげで、安心してガラスを使える、といったコメントが寄せられました。ヨーロッパは歴史的な建築物に象徴されるように、ものを大切に使い、後世に受け継いでいくという文化が根強いようです。

——今後の抱負を教えてください。連携先を増やすため、技術ある

中小メーカーの発掘を続けていきます。地元の金融機関からは、取引先の中小メーカーと連携してほしいともちかけられたりもしています。

商品開発については、ガラスだけではなく木製品に力を入れています。木材の利用は、工業だけではなく林業の活性化にもつながるなど、波及効果が大きいと考えられるからです。2015年には、日本の木材だけを使用して、日本全国の木工職人がつくった机や本棚を「ふるさとの木で生まれる家具」として発売していきます。

つくった商品を売り切るために販路開拓を続けていく必要もあります。そのために、北米やアジアの見本市にも出品しています。

開業してみて、地方には優れた技術をもつ中小メーカーがたくさんあることを、あらためて実感



ふるさとの木で生まれる家具

しています。彼らが力を最大限に発揮できる道筋を示すのが当社の役目だと思います。

2015年1月には、福島県の東邦銀行が出資する「とうほう・次世代創業支援ファンド」から5,000万円の出資を受けました。当社の取り組みが、地方の産業活性化につながると評価されたのです。

これからも微力ながら、ITの力で中小メーカーの活性化に貢献していきたいと思っています。

聞き手から

「ものづくりを盛り上げたい」と熱く語る三輪社長の挑戦により、中小メーカーは新たなビジネスチャンスを得た。

三輪社長は課題を抱える中小メーカーに寄り添い、不安を払拭する提案をしたことで、信頼を勝ち取った。それができたのは、魅力ある商品を企画し、これを売るための仕組みをしっかり構築したからだ。結果、同社は優れた商品を取り扱うことができ、海外進出まで果たしている。

同社の取り組みは、経営資源が限られていても、連携によって大きな活力が生まれると教えてくれる。

(分須 健介)



ストーリーテリングで 従業員を熱くする



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。

ストーリーテリングは 人を動かす

組織活性化の手法の一つに、ストーリーテリングがあります(図)。魅力的なストーリーには、聞く者を引き込む不思議な力があります。皆さんの回りでも、このようなことはありませんか。いくら注意指導を受けても不安全行動が直らなかった者が、過去の労災事故の顛末を1回聞いただけで、急に安全意識をもつようになった。自分の仕事に興味をもてずにいた者が、年配者から創業時の苦勞話を聞くことで、担当する仕事への認識を新たにし、前向きに取り組みだした。先祖や親の破天荒な生涯を聞いた者が、家族と自分に誇りをもてるようになった。このように一つのストーリーが、人の価値観や行動を変えた事例は枚挙に暇がありません。

ビジネス社会では、数字などの客観的なデータが重視され、プレゼンテーションでは感情を挟まず簡潔、明瞭、論理的に説明するテクニックが求められます。ビジネスでは時間効率が最優先されるので、長々とストーリーを語っている余裕はないのです。しかし、無味乾燥としたデータを示されて感動し、心を動かされる人間はあまりいないのではないのでしょうか。

人を動かすのは、実際にあった失敗談や成功談など、人間くさいストーリーなのです。従業員に明確に指示を出しても動かない、経営者の考えを全く理解しようとしません。そうだとしたら、経営者はパワーと論理で従業員を説得しようとしているのかもしれませんが、ストーリーテリングを使うことで、従業員の感情に直接訴えかけ、従業員が自ら動くようにアプローチ方法を変えてみましょう。

ストーリーテリングの ポイントは感情移入

ストーリーは、経営者が直接経験したものでなくともよいですが、リアルな人間像が描かれていなければ、従業員の共感を呼び起こせません。また、ストーリーには、出来事の背景事情をふんだんに織り込みます。簡潔さは必要ありません。ワクワクさせるようなストーリーに組み立ててください。

ストーリーテリングの活用目的はさまざまです。顧客満足度の向上を従業員に意識させようと思えば、サービスの向上によりお客様に満足して頂いた感動的な出来事をストーリーに仕立てればよいのです。そのためには分かりやすいエピソードを挿入して登場人物の感情をいきいきと描写し、従業員が感情移入しやすい仕掛けを作るとよいでしょう。たとえば、大き

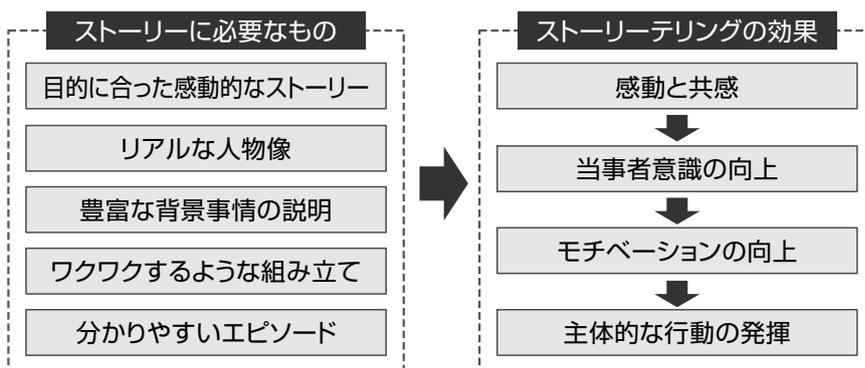
な失敗で顧客の信用を失った営業担当者が、非難される悔しさに耐えながら少しずつ信用を取り戻し、10年ぶりに取引を再開することができた話などを、具体的な描写で語るのです。

ストーリーテリングは、従業員を無理やり従わせるプッシュ（押す）型ではなく、プル（引き込む）型のアプローチなので、経営者のパワーは最小限で済みます。従業員の当事者意識も高まります。ストーリーは多義的に解釈できるので、従業員がストーリーから受け取るメッセージが同じとは限りません。しかし、それが組織の活力を生み出す原動力になるのです。

従業員視点からの語りが共感を生む

経営者のビジョンは、従業員視点から語られて、はじめて従業員の心を動かします。ビジョンは、具体的にイメージできる絵になっていないと伝わりません。たとえば、「全社一丸となって、5年後に売上を3倍にする」というビジョンには、従業員視点や絵となるイメージがありません。従業員にとっての利益やメリットを具体的な絵に描いて語り、従業員と共有するとよいでしょう。売上が3倍になったときの社内はどのように活気づいているか、そのなかで従業員はどのような恩恵を受けているか、金銭面やポジションだけではなく、働き甲斐や成長をイメージ

図 ストーリーテリングのポイント



資料：筆者作成

させるストーリーが必要なのです。

経営者の語りが行われる「場」では、経営者とは異なる意見や、職場の状況に対してなんとなく感じている違和感を、従業員が自由に表明できる雰囲気作りが大切です。経営者は、自分の考えと異なる意見が出された場合、すぐに押さえ込みにかかるのではなく、「その場合、どういうストーリーになるのか語ってみてくれ」と、従業員に促す度量の大きさをもちたいものです。

もし、経営者が従業員を見下して、自分の話だけを聞いていればよいのだという態度を見せると、従業員は反発し聞く耳をもたなくなるか、表面上、経営者の話に従っているふりをするだけです。いずれにせよ、建設的ではありません。経営者のビジョンを実行するのは、従業員であることを忘れてはなりません。

経営者の語りから従業員の語りを誘発し、小さな語りから社内のあちこちで行われるようになると、社

内は間違いなく活性化しています。そして経営者のビジョンが知らない間に浸透していきます。経営幹部や従業員同士が、お互いに疑心暗鬼になっているような組織でも密かな語りが行われていますが、それは閉鎖的な語りであって集団に伝播することはありません。ビジョンとは上から押し付けるものではなく、水のように浸透していくものです。

従業員がそれぞれの立場で経営者のビジョンを共有し、そのなかで自分なりの存在意義を見出すことで、従業員も熱くなり、将来に向けて自分なりのストーリーをもつようになります。従業員はストーリーを同僚に語ることで自ら輝かしい未来を確信し、元気になります。

一方、ストーリーを聞いた他の従業員も、ストーリーに共感することで熱くなり、元気になります。組織はこのように、人と人との相互作用によって元気になり活性化していくのです。

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第39回

小企業の景況は、 先行き懸念はあるものの、持ち直しの動きがみられる

～全国中小企業動向調査（小企業編）（2015年1－3月期実績、4－6月期見通し）結果～

消費税率引き上げから1年が経過した。小企業の景況はどうなっているのだろうか。

当研究所が2015年3月に実施した「全国中小企業動向調査（小企業編）」の結果によれば、今期（2015年1－3月期）の業況判断DIは、前期（2014年10－12月期）からマイナス幅が縮小した。DIの上昇は1年ぶりである。小企業の景況は、先行きへの懸念はあるものの、持ち直しの動きがみられる。

持ち直しの動きがみられる小企業の景況

図－1は、小企業の業況判断DI（全業種計）の推移を示したものである。2014年は、1－3月期（－24.3）にDIがピークとなった後、2期連続で低下、10－12月期（－33.8）もほぼ横ばいとなった。これまでの実績と比べれば水準は低くはないものの、弱い動きが続いた。

消費税率引き上げに伴う駆け込み需要とその反動に加え、円安による輸入品価格の上昇や、物価上昇による実質賃金の低下からくる個人消費の弱さ、夏の天候不順などが、小企業の景況に影響を及ぼしてきた。

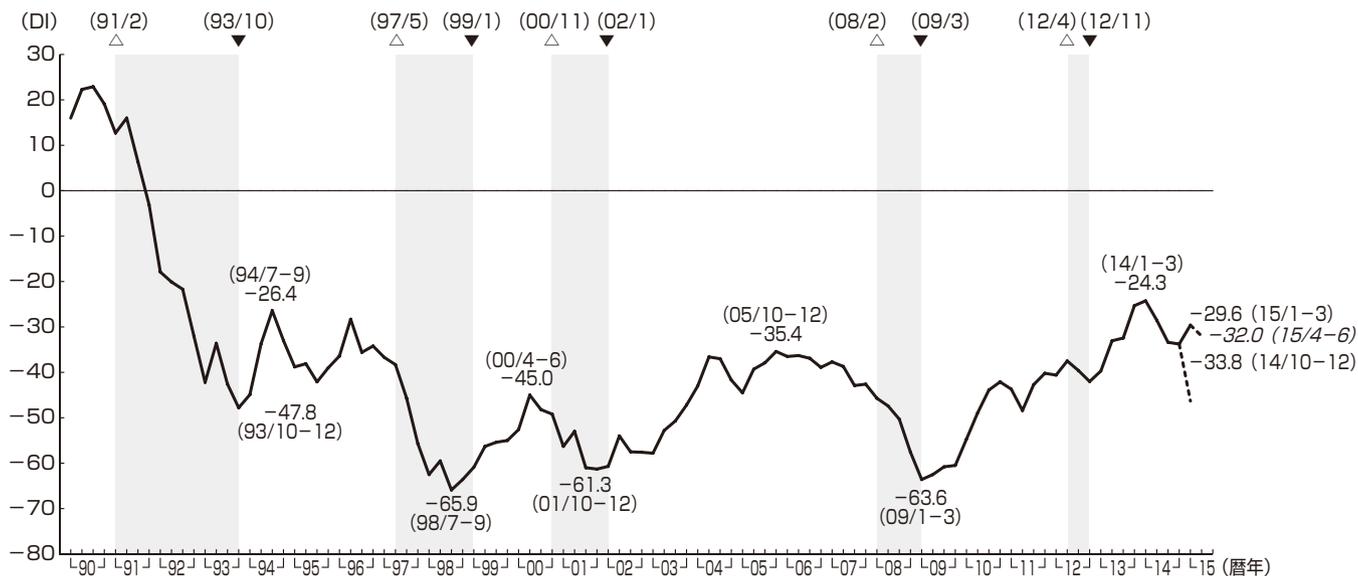
しかし、直近の調査結果である2015年1－3月期は、－29.6と1年ぶりにマイナス幅が縮小した。過

去の実績によれば、1－3月期はDIが低下しやすい時期なのだが、今期は上昇している。消費税率引き上げから1年が経ち、小企業の景況にもようやく持ち直しの動きがみられてきた。

情報通信業や建設業、製造業が 小企業の景況を下支え

2014年以降の動きを業種別にみるとどうであろうか。この期間に水準が高かったのは、情報通信業（2015年1－3月期：8.0）や建設業（同：－4.9）、製造業（同：－23.2）である。これら3業種の業況判断DIの推移を示したものが図－2である。季節要因を緩和するために、後方4期移動平均の値を用いている。ただし、移動平均では、消費税率引き上げ前後におけるDIの変動幅が大きいほど、足元の値が下押しされるので、注意が必要である。

図-1 業況判断 DI の推移 (全業種計)



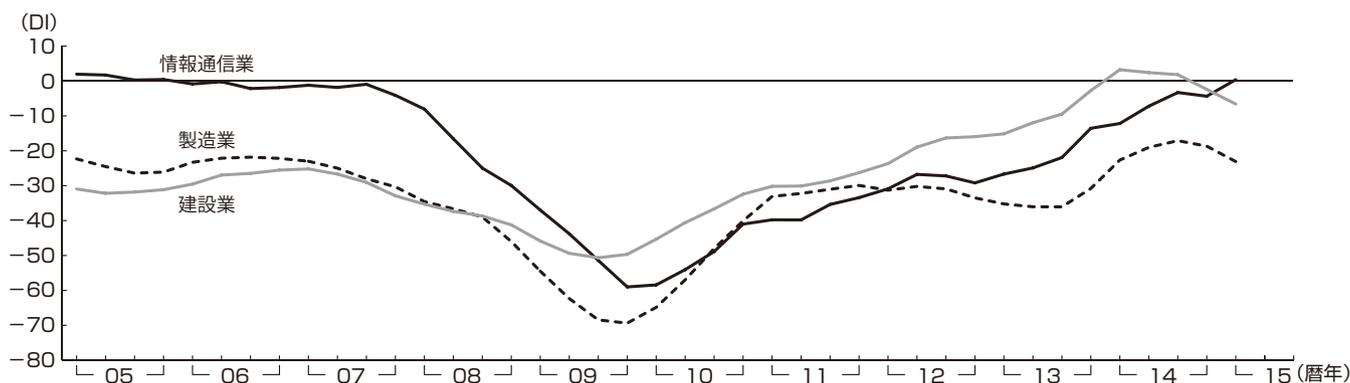
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」（以下同じ）

(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 情報通信業、建設業、製造業の業況判断 DI の推移



(注) 後方4期移動平均値（以下図-4まで同じ）。

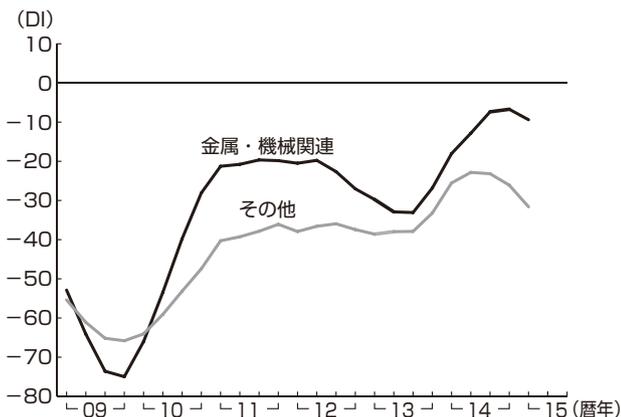
情報通信業は、リーマン・ショック後の2009年を底に、一貫して持ち直しの動きが続いている。マイナンバー制度が2016年1月に利用開始されることに向けた、企業のIT投資の活発化などを背景に、足元ではプラスに転じている。

建設業は、消費税率引き上げ前の駆け込み需要で、2014年にはプラスとなったが、その後は低下基調にある。ただし、水準は他業種に比べて高い。建設業を細かい業種分類に分けると、建築工事や床・内装

工事などで比較的マイナス幅が大きい一方、土木工事ではプラス水準が続いている。住宅関連で駆け込み需要の反動が残るものの、公共工事関連の底堅い需要が建設業全体を支えている構図が浮かぶ。

製造業も比較的高い水準を維持している。製造業を、自動車部品や工作機械部品などの金属・機械関連と、その他の建材や繊維・衣服などに分けて比較したものが図-3である。消費税率引き上げ後も、金属・機械関連で高い水準を保っていることがわか

図-3 金属機械関連とその他の製造業の業況判断 DI



(注) 1 金属・機械関連は、金属製品、一般機械器具、電気機械器具、輸送用機械器具、精密機械器具製造業を合成して作成。
2 その他は、食料品、繊維工業、衣服・ニット、木材・家具、印刷、装飾品・生活雑貨、窯業・土石製品、プラスチック・ゴム製品製造業を合成して作成。

る。円安に伴う外需の増加や、国内設備投資が底堅いことなどが背景に挙げられよう。

前述のとおり、小企業の業況判断DIは、2014年4-6月期以降、マイナス幅が拡大したものの、水準は過去の実績と比べれば低くはなかった。これは、公共工事を中心とした建設業や、金属・機械関連の製造業、情報通信業で、消費税率引き上げ後も、高い水準を維持し続けてきたためと考えられる。

持ち直しの動きがみられ始めた消費関連分野

一方で、小企業の業種別構成比で高い割合を占めるのは、飲食店・宿泊業や小売業、クリーニングや理美容業などの個人向けサービス業といった消費関連分野である。個人消費の動きを反映する消費関連分野の業況判断DIについて、同様に4期移動平均の推移をみてみよう(図-4)。

もともと駆け込み需要の影響が少なかった飲食店・宿泊業では、2009年を底に緩やかに上昇を続けていたが、足元ではその勢いが強まっている。今回の調査では、「客単価が上がった」「予約件数が増えた」といった前向きな声が聞かれるようになった。

また、個人向けサービス業も、こうした消費マインドの改善を背景に、2014年以降の緩やかな低下が一服している。

一方、小売業は依然として低下基調にあり、消費税率引き上げ前の駆け込み需要の影響が残っているようだ。ただし、小売業を、自動車や家電などの耐久消費財関連と、食料品や生活雑貨などの非耐久消費財関連に分けてみると、影響の度合いには差がある。二つのカテゴリーについて過去3年の1-3月期のDIを比較すると、2014年にマイナス幅が大幅に縮小した耐久消費財関連では、消費税率引き上げ前の2013年1-3月期と比べても低い水準となっている(図-5)。一方、非耐久消費財関連では、2013年の水準は上回っている。小売業のなかでも、より日常生活に近い分野では、消費税率引き上げによる影響は解消されてきていると考えられる。

建設業や製造業に比べればDIの水準は低いが、小企業における構成比率が高い消費関連分野で持ち直しの動きがでたことで、小企業の景況は足元で上昇に転じたのである。

先行きは懸念もみられるも市場の好材料も増加

では、この持ち直しの動きは続くのだろうか。前掲図-1で、2015年4-6月期の業況判断DIの見通しをみると、-32.0と今期実績から2.4ポイント低下している。幾分弱気な結果である。

そこで、図-6で、小企業の当面の経営上の問題点についてみると、「求人難」が上昇している。売上をのばす機会が増えてきた一方で、人手が確保できずに対応できなくなる懸念も残っていることがわかる。人手確保のために賃金を上げれば、利益率の低下も懸念される。

また、このところ調査先から多く聞かれる懸念が、円安に伴う仕入高である。多くの資材価格が、輸入品を中心に高止まりしている。さらに、小麦粉や乳

図-4 消費関連分野の業況判断 DI の推移

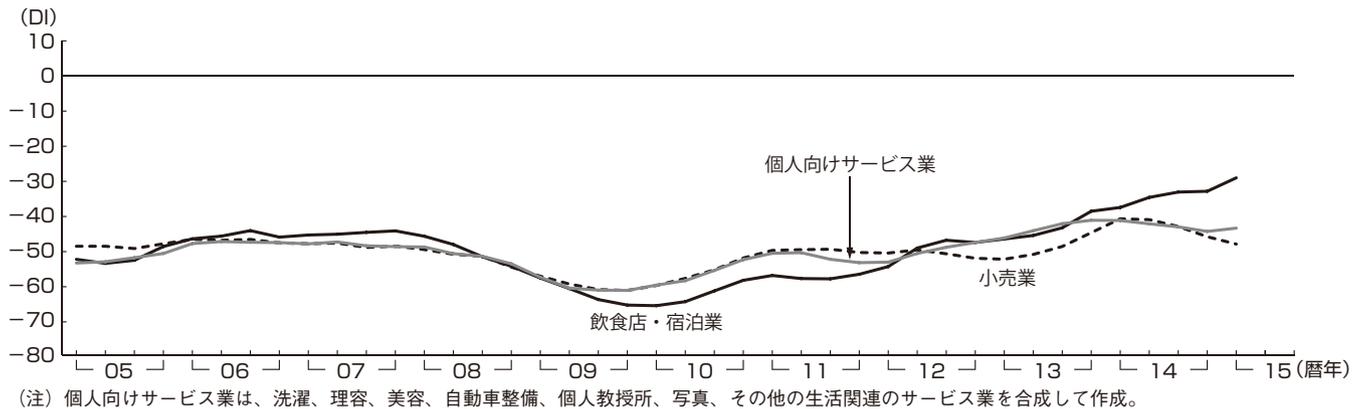


図-5 耐久消費財小売業と非耐久消費財小売業の業況判断 DI (各1-3月期)

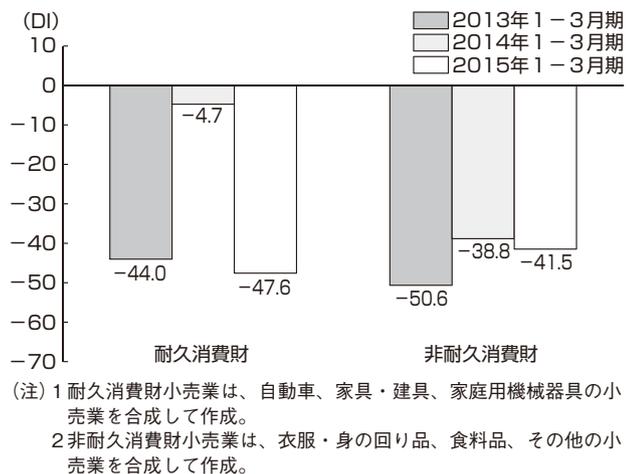
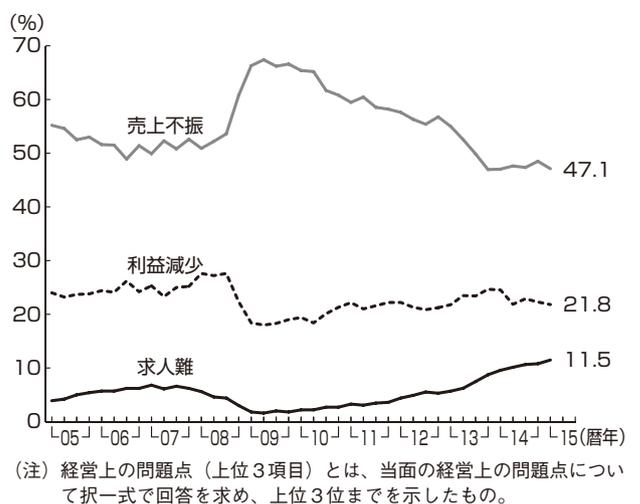


図-6 経営上の問題点の推移 (上位3項目)



製品など、春から値上げされた商品も多い。これらは、企業の採算を悪化させるだけでなく、消費者の購買意欲を押し下げる要因ともなるため、特に消費関連分野にとっては、今後の景況を判断するうえでマイナスの要素となる。

海外経済の先行きに対する不安もくすぶっており、こうした懸念材料が、小企業の見通しを弱気にさせているようである。

一方で、明るいニュースも増えている。大企業を中心に、賃上げの動きが進んでいる。来春に向けた各企業の採用数も増加傾向にあり、消費マインドの改善に寄与する。日経平均株価は4月に2万円の大台を超え、株高による一段の資産効果も期待される

ところだ。ガソリンなどの燃料価格は、2014年の平均に比べると依然安値が続いており、企業の採算にとってプラスとなる。このところ増え続けている外国人観光客も、消費を喚起する材料となっている。

消費税率引き上げから1年が経ち、小企業の景況にも持ち直しの動きがみられるようになった。求人難や仕入高などの懸念が残るなかで、この動きを維持、加速させられるかどうか。市場に増えている好材料が、小企業にも波及していくことが望まれる。

(桑本 香梨)

調査結果の詳細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/mi_findings.html



自社製万年筆で B to C市場に打って出る



(株)日興エポナイト製造所
代表取締役 遠藤 智久

〈企業概要〉

代表者 遠藤 智久
創業 1952年
資本金 1,000万円
従業員数 10人

事業内容 ゴム製品の製造・販売
所在地 東京都荒川区荒川 1-38-6
電話番号 03 (3891) 5258
U R L <http://www.nikkoebonite.com>

代替品の登場や新興国の台頭により新たな戦略を打ち出す必要に迫られる中小企業は多い。今回紹介する(株)日興エポナイト製造所もそのうちのひとつだ。下請けとしてエポナイトという樹脂を製造している同社は、事業承継を機に活躍の場を広げようと自社商品を開発し、B to C市場へ挑んだ。

創業と訪れる危機

——エポナイトの特徴について教えてください。

エポナイトは、硫黄を混ぜた生ゴムを長時間加熱してつくる樹脂です。原料に天然ゴムを使っていますが、金属並みに硬く、経年変化もほとんど起きません。電気絶縁性があるため熱を伝えにくく、水、薬品に強いという特徴もあります。

当社がエポナイトの素材メーカーとして創業したのは1952年のことです。当時は、ボウリングの球、万年筆の軸、バッテリーケースや端子盤、産業用機械の部品などにエポナイトが幅広く用いられていました。私の祖父は旺盛な需要に目をつけて創業しました。

他にも多くの企業が参入していましたが、当社への受注は増え続け、ピーク時の60年代初めには年間10万トンもの生産量を誇っていました。

ところが、安価で量産可能な石油系プラスチックの登場により、エポナイトの市場が縮小し、受注量は一気に減少していきました。廃業に追い込まれる同業者は後を絶ちません。

しかし、東京に集団就職後、身一つで当社を興した祖父は事業への思い入れが強く、「1社でも取引先があるうちは事業を継続する」とことあるごとに言い、営業を続けました。70年代後半には、エポナイトをつくるのは日本では当社

だけになりました。

その後は素材としてのエポナイトの製造に加えて、自動車部品、キャスター用の車輪といったゴムを加工する仕事を請け負っていました。私が当社に入ったのは、これらの製品になんとか支えられていた98年のことです。

——もともと事業を継ぐつもりだったのですか。

私は後を継ぐ必要はないと言われていたので、大学卒業後、段ボールメーカーに就職し、営業マンとしてさまざまな工場に出入りしていました。けれども、就職して3年ほど経ったころ、副社長の父が社長に就任することになりました。父は一人で当社を切り盛りしていくのは困難だと思ったのでしょう。「ゆくゆくは継ぐつもりで家業に入ってほしい」と私に頼んできました。迷わなかったと言えば嘘になりますが、祖父の言葉が心に残っていたこともあり、勤務先を辞めて当社に入りました。

ところが、2000年ころ、元請けの部品メーカーが新興国に仕事を奪われたため、自動車部品の受注がなくなりました。さらに、2000年代半ばには代替材料の登場によって車輪の受注も減少してしまいました。そのため、緊急策としてリストラを実施せざるをえませんでした。

ただ、私はまだ若く、この先長きにわたり当社を率いていかなければ

ならなりません。当社の長期的な発展を考えると受注を待つ姿勢から、大きく舵を切って攻めに転じる必要がありました。

自社商品の開発に挑む

——打開策はあったのですか。

転機は2007年に父と訪ねたところある展示会で訪れました。荒川区が設置した経営相談のブースで指導員に当時抱いていた思いを素直に話してみたのです。

そこで、エポナイトを絶やしたくないという思いが改めてはつきりました。エポナイトは祖父の代からつくり続け、つらい時期も家族と従業員で守ってきた素材だからです。また、エポナイトを製造しているのは国内では当社のみで、いわば独占状態にあります。エポナイトを用いた自社商品を開発して多くの方に利用してもらえれば、ライバルはいないため、当社の売り上げは確実に増えると思ったのです。

——何をつくろうと考えたのですか。

エポナイトの特徴が引き立つものがよいと考えました。

熱を通しにくい性質をもつエポナイトは、手にした感触が冷たすぎず、温かすぎないため、手になじみます。そのうえ、どっしりとした重厚感があります。

一方、価格面では石油系プラス

チックなどの代替材料に勝つことはできません。そのため、価格競争の激しい実用品ではなく、質感が重視される贅沢品にするべきだと考えました。

こうしたことを踏まえて候補に挙げたのは、つえ、ギターピック、管楽器のマウスピース、万年筆でした。このなかで試作に特に力を入れたのは万年筆です。その理由は二つあります。

一つは、地場の技術を活かせることです。当社のある荒川区は、古くから万年筆など筆記具製造の地場産業があった地です。隆盛を誇った文具関連の製造業者が時代とともに廃業に追い込まれる姿を多々目にしており、地元のベテラン職人の技術を途絶えさせたくないと考えました。

もう一つは、エポナイトに色や模様を付ける当社独自のノウハウを活かせることでした。当社は素材メーカーであり、エポナイトの製造を、原料を混ぜるところから行っています。ですから、原料に顔料を加えて色や模様を出すことが可能です。この強みを最も発揮できるのが万年筆です。軸のバリエーションを豊富にすれば、消費者を惹きつけることができると考えたのです。

ろくろを挽いてペン軸を切削、研磨する作業は地元のベテラン万年筆職人に依頼し、組み立ては筆記具の修理で有名な東京都葛飾区の工房に外注。ペン先はドイツか



同社の万年筆「萌芽」

ら輸入することとしました。こうして生産体制を整え、試作品をつくったのです。

どれくらい需要があるか探ろうと、2009年3月に荒川産業展に出展してみたところ、当社の万年筆の販売を聞きつけたコレクター達が駆けつけてくれ、売り上げも好感触を得ました。

展示会にはモノへの思い入れが強く、知識も豊富なコレクターやバイヤーの方々が来場します。商品に興味を示してくれた方々と直接話し、彼らの万年筆へのこだわりはかなり強いこと、コレクターの数は私の予想以上に多いことがわかりました。また、世界規模で見ると本場ヨーロッパやアメリカを中心に高級万年筆の巨大なマーケットが存在することも教わりました。

このように、当社の万年筆が目利きであるコレクターたちのお眼鏡にかなったこと、高価格帯の万年筆市場は規模が大きいことから、私はエボナイトを使った万年筆で勝負しようと決断しました。

外部の協力を得て 思いを形に

——万年筆メーカーは多数あります。どう勝負したのですか。

当社のように後発で、小規模となると商品の差別化が必要です。そこで、マーケットの大きい海外への進出を視野に入れ、「和」を感じさせるデザインを目指しました。

デザインの詳細を決めるにあたっては、以前私が受けたデザイン講座の講師に協力をお願いしました。竹を模した「立竹」やエボナイトの質感を存分に味わえる通常より太めの「萌芽」など特徴ある商品を生み出すことができました。当社独自のノウハウであるエボナイトに色やマーブル模様をつける技術を活かし、微妙な色合いを用いて「和」のテイストに仕上げています。

——販売体制はどのように築きましたか。

開発は父と二人三脚でやってきましたが、販売体制の構築については、勤務時代に営業経験のある私に一任されました。

まず取り組んだのが、専用の販売ウェブサイトの作成です。初期投資を抑えるため自前の実店舗はもたず、ネット販売に注力することにしたのです。取引先に出入りしていたウェブデザイナーに作成を依頼しました。

ウェブサイトをつくる際には、

ネーミングの由来など、商品のもつストーリーを伝えることを重視しました。高級万年筆のような贅沢品をターゲットに訴求する要素として、ストーリー性が重要だと考えたからです。

商品の紹介もさることながら、エボナイトの希少性や特徴がわかるよう詳しい説明を載せました。そのうえ、つくり手がみえるよう当社の歴史や社員の顔も掲載することにしたのです。

さらに、小回りのきく町工場ならではの強みとしてオーダーメイドで注文を受けている点や、素材から最終商品までを一貫してつくっている点を当社の魅力としてアピールしました。

こうして2009年8月、エボナイトをもじって「笑暮屋」と名付け、ネットショップの開設にこぎつけたのです。ブログも開始し、実店舗をもたない当社を身近に感じていただくと同時に、購入者の方々と交流できるようにしました。

このように、製造と販売の体制が立ち上がったことから、2010年2月に父から社長の座を譲り受けました。

——社長就任後の取り組みを教えてください。

2011年2月に独自に開催した展示会において日本橋三越本店のバイヤーから、同店で開催される「世界の万年筆祭」へ出展しないかと声がかかりました。このバイ

ヤーは、ウェブサイトやブログを見て当社の万年筆を評価してくれていたそうです。世界の万年筆祭出展後は、その実績が信用となり、次々と催事に招かれたり、マスメディアに取り上げられたりするようになりました。

同時にろくろ挽き技術の伝承も考え、社内で若手職人の育成も開始しました。

一連の取り組みの甲斐もあって、万年筆の売り上げは増えていきました。

そこで、いよいよ2014年6月に本社近くに実店舗をオープンしました。店舗を構えたことで、実際にお客さまに万年筆を手にして独特の感触を味わっていただけるようになりました。また、お客さまと直接会話できるようになったことにより、お客さまの趣味や使用するシーンなどが具体的にわかり、商品開発の着想も得られています。主な購買層は中高年の男性ですが、若い女性もウェブサイトで見つけて来店してくれています。予約が殺到し、今は3カ月待ちの状態です。

また、万年筆をマーケットの大きい海外で展開するきっかけをつかむ目的で、ロサンゼルスで開催された全米屈指のペンショーに参加しました。以前参加した同業者から多くの来場者が日本の万年筆に興味をもってくれたという話を聞き、同行させてもらったのです。全米のみならず、世界中のバイヤー

やコレクターが来場するショーなので、新たな販路を開拓できました。これからも、さらなる販路拡大につながると期待しています。

このほか、万年筆以外の商品にも取り組んでいます。開発当初候補の一つに挙がっていたギターピックです。エボナイトは古くからある樹脂であり、いわば「樹脂界のシーラカンス」と言えます。このことから、ギターピックは「シーラカンス」と命名しました。「手になじむ」「演奏中、手に汗をかいても滑らない」「弦を弾いた振動がデリケートに伝わり、指との一体感がある」とたいへん好評です。プロをはじめ多くの演奏家に愛用されています。

このように、エボナイトを使った商品は少しずつですが、消費者



「笑暮屋」の店内

に受け入れられています。エボナイトを絶やしたくないという当初の思いが形になり、嬉しいかぎりです。

今後、もてる技術を存分に発揮して、エボナイトの可能性を広げていければと考えています。



取材メモ

商品開発は、自社のシーズではなく消費者のニーズに基づいて行うべきだと言われる。しかし、中小企業では自らの技術や設備といった限られたシーズのなかで、開発に向かわざるをえないことが多いのではないだろうか。

同社の商品開発はシーズに基づいたものであったが、遠藤社長は成功に導くことができた。その過程を振り返ると、遠藤社長はまず、自社の技術が活きる商品の候補をいくつか挙げた。そのうえで、自社の強みを再確認して候補を絞り込み、消費者のニーズやマーケットの大きさを探った後に勝負する決断を下した。さらに外部の協力を得て、自社にはないデザインや宣伝のノウハウを補いながら、差別化を図った。

こうしたステップを着実に踏むことで、シーズに基づき開発した商品であっても消費者に受け入れられるのだ。創業時から守ってきた経営資源を活かして経営革新を果たした遠藤社長の取り組みは、中小企業にとって大いに参考となるだろう。

(中村 円香)



個から家族そして社会へと連なる 新しいマーケティング心理へ

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

消費者行動の視点から「家族」をみると、同じ食事をするといった場面でも、その金銭の使い方がまったく違います。

例えば、町の酒店で日本酒を買う顧客にどんな付加サービスが有効でしょうか。日本酒を飲むのは男性客が多いでしょう。そこで男性の好むおつまみなどをつけるキャンペーンをすればよいと考えがちです。

ところが、実際には酒店で日本酒を買うのは主婦なのです。飲む客と買う客が違うからですが、主婦はおつまみより洗剤のような実用性のあるものを好みます。自分個人の欲求でモノを買うわけではなく、「家族」の欲求を代理しているからです。

直接の消費者が、購入する人とは別のケースは贈答品やおもちゃなどにもあります。「消費者＝個人」という見方では、家族という集団的な消費の在り方が見えなくなってしまう。

おもちゃの場合、子どもの欲求を満たすゲーム性だけではなく、購入する親の欲求にも応えるものでなくては売れません。つまり、

ゲーム性と併せて家族一緒に楽しめるものが求められるのです。

さらに、家族関係が多様化している現在では、親子が祖父母の家に一緒に住んでいるケースは都心では少なくとも、地方では多かたります。核家族化していく都心では、個人客（お一人さま）がファミリーレストランにも増えてきたりしますが、そのニーズに対応したサービスは当然ながら、同時にその個人の背後に隠れている家族関係を理解する必要があります。

例えば、バーベキューや鍋物は家族の食事にマッチしたのですが、その場にふさわしいセットや付加サービスが求められます。もし、「一緒に作る」という楽しさをニーズとみなすなら、あえて食材を調理済みにするよりも切る手間を残しておくのも大事なことです。

こうしたマーケティング心理の視点は、人の絆や共感といった根源的な欲求に根差しています。また、この見方は自分のためだけではなく社会のために何かをしたいという「貢献」の欲求を軸にするF・コトラのマーケティング3.0の

考え方と重なるものです。

私の調査ではディズニーランドへ行った父親は、その行楽の日に喫煙や飲酒を控えるだけではありません。その後数カ月も喫煙・飲酒の率が半減してしまうのです。

なぜ、こんな消費行動の変化が起きるのでしょうか。そこには父親として家族を守る意識を促す結果、不摂生な行動に抑制を働かせる効果があるのだと考えられるのです。

いずれにせよ、個人の時代といわれる一方で、家族や社会への貢献を重視する消費者行動の変化が生まれていること、そこにマーケティング心理を学び応用する意義があ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。



筑後七国まかない飯グランプリ



広域連携で 地域の魅力を発信!

筑後商工会議所 経営支援課長 國武 進一郎

筑後市は、福岡県南部の筑後平野の中央に位置し、福岡市から九州新幹線で約25分、九州自動車道で約1時間の距離にあります。市内を二つの国道が縦貫、横断する、比較的交通の便に恵まれた人口約5万人の田園都市です。

そんな筑後市の課題は認知度が低いことでした。九州新幹線駅の開業を控え、筑後商工会議所は、2006年からそれまで周辺地域が独自に取り組んでいた観光開発事業を一本化し、広域観光開発に乗り出しました。交通の利便性を活かして観光客を迎え入れて情報提供し、近隣の市や町の観光スポットへ観光客を回遊させる起点となるようにしました。同時に、筑後地域の5市2町に呼びかけ、各エリアを七つの国に例え、「筑後七国」として、情報発信を行う仕組みづくりを推進していきました。

ちなみに、各国の名称は、筑後

市「恋のくに」、八女市「茶のくに」、柳川市「水のくに」、大川市「匠のくに」、みやま市「幸のくに」、広川町「果のくに」、大木町「穀のくに」です。初めて筑後地域を訪れる方でもイメージがわくように、各首長に了解を得てネーミングしました。

今では筑後七国の玄関口でもある九州新幹線の筑後船小屋駅に七国の情報発信施設が設置され、多くの観光客から好評を得ています。

2013年には、福岡ソフトバンクホークスのファームの筑後市への誘致が決定しました。福岡や佐賀など34市町が名乗りを上げた誘致合戦では、筑後七国の一体となった取り組みが誘致の決め手となりました。

また、当商工会議所が主体となり「筑後七国 まかない飯グランプリ」を開催しています。いわゆる「まかない飯」にスポットを当て、

その店の裏メニューを食べ比べるものです。来場者にまかない飯を食べていただくことで「こんなに美味しいまかない飯をつくるお店なら、足を運んで通常メニューも食べてみたい」と実店舗への呼び水とする機会の創出を目的としたのです。2014年で4回目となり、5万人規模のイベントにまで成長しました。

たとえ店にとっては売り物にならないと思うものでも、その魅力を発掘、整備することで、新たな観光資源になり得るのだと感じています。観光と「食」は切っても切り離せない要素であり、「食」の魅力は地域活性化に多大な影響があります。

今後も筑後七国の魅力を磨いて積極的に情報発信し、地域への来街者増加および活性化を図ることで、七色の虹の架け橋をつくっていきたいと考えています。

ビジネスモデルのヒントは 異業種に



早稲田大学ビジネススクール 教授 **山田 英夫**

やまだ ひでお

1955年東京都生まれ。慶應義塾大学大学院経営管理研究科（MBA）修了後、(株)三菱総合研究所入社。89年早稲田大学に移籍。専門は競争戦略、ビジネスモデル。学術博士（早稲田大学）。アステラス製薬(株)、日本電気(株)（NEC）の社外監査役を歴任。

主著に、『経営戦略 新版』（共著、有斐閣、2004年）、『なぜ、あの会社は儲かるのか？』（共著、日本経済新聞出版社、2009年）、『逆転の競争戦略：第4版』（生産性出版、2014年）、『異業種に学ぶビジネスモデル』（日本経済新聞出版社、2014年）、『競争しない競争戦略』（日本経済新聞出版社、2015年）など。

売り上げを増やしても、利益率がどんどん低くなる。シェアをとっても利益が出ない。こうした悩みをもつ経営者は少なくないであろう。そうしたことから最近、儲けの仕組み（ビジネスモデル）への関心が高くなってきた。

ビジネスモデルを作る方法

ビジネスモデルを作る方法は、大きく三つある。第1は、頭の中でモデルを思いつくパターンであり、ベンチャー起業家に多い。しかし、このパターンが成功するためには、優れたアイデアに、資金と人間が集まることが必要である。第2は、同業他社を眺めながら、おいしいモデルを真似る（ベンチマークする）ことである。このパターンは日本企業が得意としてきたが、新たなビジネスモデルでも同質競争となり、消耗戦になりがちである。第3は、異業種にあるモデルを自分の業界に移植し、開花させる方

法である。

本稿では、馴染みは少ないが、宝物がたくさん眠っている第3の方法について述べてみよう。

成熟業界に多い異業種からの移植

ビジネスモデルというと、IT業界を連想するかも知れないが、異業種にあるビジネスモデルを移植して成功した例は、成熟業界に少なくない。

スター・マイカ(株)

スター・マイカ(株)は、オーナーチェンジに特化した不動産会社である。オーナーチェンジとは、貸借人が住んでいる状態で不動産の持ち主が変わる取引である。貸借人が住む物件は、日本では空室の物件に比べて価格が25%程安くなるため、不動産会社は敬遠してきた。

同社は、75%になった価格で中古マンションを買い取り、賃貸中は家賃収入を得、貸借人が退居した

後にリフォームし、それを100%の価格で売却するビジネスを始めた。これは、金融業界でいわれる「裁定取引」を不動産業に移植したものであり、創業者は金融業界出身であった。

また1棟のマンションから1戸しか購入しない「ポートフォリオ」管理、保有戸数が多くなれば退居者を確率的に予測できる「大数の法則」、さらに賃借人が退居しなければ賃貸収入、退居すればキャピタル・ゲインという「転換社債」のような性格も、このモデルはもっていた。これらは金融業界では当たり前前のノウハウを、不動産業界に移植したものであった。

楽天バスサービス(株)

楽天バスサービス(株)は、高速ツアーバスの切符の発券サイトを運営しているが、同社の創業に携わった役員は、元ホテルマンであった。彼はホテルで、空室と価格を睨みながら収益を最大にする「レベニュー・マネジメント」を担当していた。

彼の目からバス業界を見ると、ホテルと同じく固定費比率が高く、埋まらない席は“動いているホテルの部屋”と映った。そこで彼は楽天に転じ、バスの切符を販売するだけでなく、業界全体のレベニュー・マネジメントを行った。バスは需要があれば、休んでいるバスを動員することで供給を増やすことができ、一社にとどまらない業界全体の収益向上を目指した。

株小松製作所(コマツ)

コマツは、建設機械(建機)にGPSとセンサーを搭載したKOMTRAXシステムによって、盗難を防止し、代金回収を高め、需要予測も可能になった。この仕組みにより同社は利益率を向上させたといわれるが、利益向上の原点は、KOMTRAXで取れる情報に基づき、「建機が壊れる前日に」サービスマンが現場に直行することにある。壊れてからだ、顧客は安い部品を探し回るが、壊れる前日に故障を告げられると、同社の純正部品を買う確率が高い。ここに高利益率の秘密がある。

この仕組みは、ゼロックスとよく似ている。建機を複合機に、GPSを通信回線に置き換えれば、ゼロックスの仕組みと同じであった。同社は、機械が壊れる前にサービスマンが顧客を訪問し、CS低下につながる故障を未然に防いできた。両社は「壊れる前日に直す」モデルで利益を上げてきたのである。

スター・マイカ(株)と楽天バスサービス(株)は、異業種でビジネス経験のある人物が、別の業種に転じて成功した例である。コマツの場合、担当者は転職していないが、異業種で成功しているモデルを、結果的にうまく真似たモデルである。

いちいち転職しないと、異業種のノウハウが移植できないとなると大変であるが、ある眼鏡をかけて異業種を見れば、自分の業界にも適用可能なモデルが見えてくる。以下ではそうした眼鏡をいくつか紹介しよう。

異業種のどこに着目すれば良いか

それでは異業種のどこに着目すれば良いのだろうか。ビジネスモデルを構築するためには、Who(誰に)、What(何を)、How(どのように)の三つを明確にする必要がある。Whoに関しては、①顧客は誰か、Whatに関しては、②顧客の価値は何か、③顧客の経済性は何か、そしてHowに関しては、④資源と利益獲得の方法、について述べていこう。

顧客は誰か

顧客とは、「営業マンがいつも会っている相手」とは限らない。顧客は誰かを考える視点を二つ挙げてみよう。

一つは、誰のニーズを最優先に考えるか、である。一般に顧客は意思決定者、購入者、利用(使用)者の3種類に分けられ、優先する顧客の種類によってビジネスモデルは変わってくる。

(株)ホギメディカルという医療用材料を扱う企業を例にとって話をしよう。当初は医療用記録紙や医療用不織布を病院に販売していたが、当時は病院の購

買部門が顧客であった。しかし現場の看護師から、手術に使う機器からの感染や、手術に使用する医療材料・器具一式を集めるのが大変であるという話を聞き出した。そこで、手術に必要な材料・器具を滅菌してキット化した「オペラマスター」を始めた。(株)ホギメディカルの製品だけではキットはできないため、テルモ(株)やファイザー(株)など他企業の製品もキットに入れた。この事業を進めるにつれ、手術室の原価管理もできるようになり、(株)ホギメディカルの顧客は、看護師・医師から事務長に、そして病院長に変わってきた。

また、高齢者専門の青梅慶友病院は、顧客を「患者」だけではなく「患者と家族」と考えた。認知症の患者が多い同病院では、認知症で困っているのは入院患者だけではなく、介護疲れしている家族であると考えた。家族を顧客ととらえてみると、サービスの幅は広がる。同病院では連携病院で入院前の患者を診るだけではなく、介護者のためのケアも行っている。

もう一つの視点として、「顧客の顧客」(Customer's Customer)を顧客と考えることでも、ビジネスモデルは変わる。

例えば、エーザイ(株)の子会社にエルメッドエーザイ(株)というジェネリック(特許切れ医薬品)の会社がある。医薬品メーカーの顧客は処方箋を書く医者と考えられてきたが、その先にいる患者を顧客と考えた場合、事業の進め方は変わる。医者が顧客であれば、医薬品の効能・効果を訴求すれば良いが、患者を顧客と考えれば、服用しやすさも差別化の武器となる。そこで同社は、飲み込む力の衰えた高齢者でも飲みやすい湿製錠(口の中に入れると溶ける錠剤)などを開発し、「高付加価値ジェネリック企業」という独自のコンセプトを掲げ、黒字企業になっている。

特に生産財を製造・販売する企業にとって、「顧客の顧客」のニーズを探ることによって、新しい商品やサービスが生まれる機会は大きいといえよう。

顧客の価値は何か

「顧客は何に対価を払っているのか」は、最も重要な問いかけである。先に示した(株)ホギメディカルの例では、顧客は「手術に必要なキット」に対価を払っているというよりも、「感染や品不足の心配なく、素早く手術ができる」ことに対価を払っているといえる。

他にも電動ドリルのヒルティは、製品がコモディティ化し、価格競争に悩んでいた。そこで現場のニーズを探ったところ、現場ごとに必要な工具一式を揃えるのが面倒であり、工事終了後に工具をメンテナンスするのが大変であることがわかった。

そこで同社は、必要な工具一式を顧客企業に貸し出し、工事終了後に引き取る「フリート・マネジメント」を始めた。フリート代金には、工具使用料の他、修繕費、代替工具費、盗難保険代も含まれ、それ以外は1円も払わないで済む仕組みとした。従来は、費用が増えるので逡巡^{しんじゆん}していた工具の修繕も、すぐに代替工具が届き、費用も増えないことから、安全を優先して修理を依頼できるようになった。

顧客は「ドリル」に対価を払っているのではなく、「雑務に追われず、安全に穴をあけること」に対価を払っていたのであった。

顧客の経済性は何か

顧客は製品・サービスの単品にだけコストを払っているのではない。その製品・サービスを購入するまでの費用、製品代金、維持費用、破棄費用等の合計が顧客の払うコストである。そのトータルコストと、得られるパフォーマンスとの比が「顧客の経済性」である。

(株)ホギメディカルの例でいえば、手術に必要な器具を看護師が1品ずつ集める作業には1時間もかかっており、それがゼロになるキットは、病院にとっての経済性は高い。

また地下鉄構内の蛍光灯に関して、単品の価格であれば、より安い蛍光灯もあるが、東京メトロではNECや(株)東芝の蛍光灯のシェアが高い。構内の蛍光

灯の鍵は、寿命の信頼性である。つまり一斉交換時期まで絶対に切れない必要がある。仮に構内の高い所の蛍光灯が一つでも切れると、終電後に長梯子を使って人手をかけて交換しなくてはならない。その時の人件費は、蛍光灯単品のコストよりはるかに高くなってしまふ。

製品の単品の価格では新興国企業にかなわない場合でも、顧客が払う費用全体の経済性で考えれば、まだ日本企業が勝負できる余地も少なくない。

サービス業でも、機会損失（本業に従事できないことによる損失）の高い人向けのコンシェルジュ型サービスは、顧客の経済性を考えればニーズは高い。

例えば、(株)JTBグローバルマーケティング&トラベルは、企業イベント、国際会議等に関わるサービスを包括的に提供している。国際会議の場合、会議場の手配にはじまり、参加者の航空券や宿泊手配が加わる。そして参加者の登録や管理も代行し、会議場とホテル間の移動のバスのチャーターも行う。会議で通訳が必要であれば適任者を探し、会議資料の翻訳サービスも行っている。このように交通機関や宿泊の手配から、国際会議に必要な機能をすべてフルセットで提供するようになり、機会損失の高い顧客にとって、一つずつ自らネットで手配するよりも、結果的に安く提供できるようにしたのである。

資源と利益獲得の方法

第1の資源に関しては、何を持ち、何を持たないかの決定が必要である。特に新しいビジネスモデルは、バリューチェーン（価値連鎖）のアンバンドリング（解体）から生まれることが多い。バリューチェーンの一部に事業を特化することで、新しいビジネスモデルが生まれることもある。

この典型例が(株)セブン銀行である。同社は、「個人から預金を集め、法人に融資する」という伝統的な銀行のモデルをとっていない。2014年3月期の経常収益（一般の事業会社の売上高）の約95%が、他行のキャッシュカードで同社のATMから出金した手数料である。

表-1 利益源の多様化

	現 在	将 来
本 体	A	C
補完製品	B	D

出所：山田英夫（2008）『デファクト・スタンダードの経営戦略 第2版』白桃書房

コストのかかるATM店舗から撤退したいが、サービス水準は下げたくないという既存の金融機関と提携し、同社はATM受入手数料を伸ばしている。

(株)星野リゾートも、アンバンドリングによって新たなビジネスモデルを作った例である。同社は軽井沢の高級温泉旅館からスタートしたが、2001年に苦境に陥った旅館・ホテルの再生事業を始めた。日本の旅館・ホテルは、所有と経営が一体であったが、米国では両者は分離している例が多かった。

再生事業において、同社はゴールドマン・サックスと提携し、彼らが資金を出し、同社が運営を担い、リゾートレ小淵沢、アルファリゾート・トナムなどを再生してきた。現在では、再生業の方が自己所有の施設数を上回っている。

アンバンドリングによって集中する機能は、必ずしも付加価値の高い事業である必要はない。例えば(株)エイジスは、棚卸しを専門委託する企業である。棚卸しは定期的に発生する業務だが、流通業では閉店後に残業したり、店を閉めたりして行わなくてはならない。できれば費用をかけずに済ませたい。そこに着目したのが同社である。同社は独自ノウハウを蓄積し、流通業が自前で棚卸しを行う6~7割の費用で受託しても、利益が出る仕組みを作った。

第2の利益獲得の方法については、表-1および表-2が役立つ。表-1は、いつどこで課金をするかを表であるが、Aは従来の単品販売である。Bは、任天堂(株)のゲーム機のソフトのように、本体購入時に同時購入する補完製品で利益を上げるパターンである。補完製品とは、本体を機能させるために必要な消耗品、ソフトウェアなどが該当する。

表-2 課金の方法

	定額制	従量制
都度課金	E	G
継続課金	F	H

資料：早稲田大学山田英夫研究室・博報堂コンサルティング「ビジネスモデル研究会」を基に筆者作成

Cは本体購入後、時間が経過してから無料で使えた製品の有料化や本体のバージョンアップ料で利益を上げるパターンである。

Dは、本体購入後時間が経過してから、補完製品で利益を上げるパターンで、「ジレット・モデル」（ジレットは髭剃りの柄を安く提供し、替刃で儲けている）と呼ばれている。エレベーター業界のメンテナンスで利益を上げるモデルも、これに該当する。

一方、表-2は、どのように課金するかを示したものである。最近では、さまざまな課金の方法が登場している。とりわけ変動費が小さいIT関係では、無料を含めたさまざまな課金の選択肢があり、製品そのものだけでなく、課金の方法にも工夫が求められる。

例として表-2のEは、駅の売店で販売する日刊のスポーツ紙であるのに対して、Fは新聞の宅配である。インターネット・プロバイダーやスポーツクラブもFである。Gは使った分だけ課金されるモバイルルーターやカーシェアリングの課金体系である。最後にHは、電気、ガス等のインフラの料金の体系である。

この課金モデルは、競合と違うビジネスモデルを作る時にも役立つ。

競合企業が定額制である業界に従量制を採用すれば、新しいビジネスモデルが生まれる。従来定額制が普通であった自動車保険で、ソニー損害保険(株)は「保険料は走る分だけ」という宣伝文句で、走行距離の短いドライバーにメリットのある料金体系を作った。

また競合企業が従量制である業界に定額制を入れ

ると、支払金額が変わらない安心感から、顧客を獲得できることもある。例えば引越業では、かつては見積もり金額と請求金額が異なることによるクレームが多かった。多くの場合、段ボール数で料金が決まっていたため、消費者には事前に料金の把握が難しかった。そのような中、ヤマト運輸(株)は段ボールの数ではなく、居室の数だけで決まる料金を始め、荷物が多めの顧客は、安心して同社に依頼することができるようになった。

ちなみに、ビュッフェ・スタイルのレストランも、この料金体系であり、国際的なバカンス会社のクラブメッド(旧：地中海クラブ)も、どんなスポーツをやろうと、どんなエンターテイメントを楽しんでも、何をどれだけ食べようが、利用料金は一定である。彼らはこのシステムを「オール・インクルーシブ」と呼び、目一杯楽しもうという顧客に好評である。

さらに都度課金が多い業界に、継続課金を採り入れることも可能である。家電の修理代金に関して、一定額を払い続ければ、その料金を越えた修理代が発生しても、それ以上請求されない仕組みを提供している企業もある。

最後に継続課金が多い業界に、都度課金のシステムを採り入れる方法もある。あるプロバイダーでは、毎月定額料金を引き落とすのではなく、利用した月だけ代金を請求する仕組みを提供している。

異業種のビジネスモデルを 取り入れるステップ

「気づき」→「抽象化」

異業種にビジネスモデルのヒントがあるといっても、どのようなステップを踏めば、自社に移植できるだろうか。それは、「気づき」→「抽象化」→「移植」の3ステップに分けられる。異業種を見ることによって、「気づき」が得られても、そのままでは自社には適用できない。次に必要なのが「抽象化」である。

例えば、(株)パーク・コーポレーションが展開する青山フラワーマーケットは、消費者が日常的に飾る

花に特化して、花を売り切る生花チェーンである。多くの花店では、消費者向けだけではなく、ホテルや冠婚葬祭業にも花を納めている。彼らは1週間程度店内の冷蔵庫で寝かせて花を販売していくため、寿命の長いツボミの状態での仕入れが必須である。一方、同社は店内に冷蔵庫を置かず、2~3日で売り切ってしまうため、花のセリにおいては、ツボミだけではなく、やや開き始めたために仕入れ値が安い花も仕入れることができる。

すなわち同社が行っているのは、相対的に安い価格で仕入れ、それを短時間で売り切ってしまうビジネスである。これを少し抽象化すれば、「賞味期限の近づいた商品を安く仕入れ、それを高回転で売り切るビジネス」といえる。

しかし、この程度の抽象化ではせいぜい食品業界止まりである。賞味期限の近い商品を仕入れ、それを安価に販売する菓子店も既に存在している。例えば、(株)イノベンチャーという会社は小売の納品期限を過ぎた食品を買い取り、社内販売などで売りさばく会社である。

青山フラワーマーケットのビジネスモデルの抽象度をさらに上げると、「旬を過ぎた商材を安く入手し、売り切る」と言い換えることもできる。このように表現すれば、ホテルの空室や開催直前の売れ残りチケットのインターネット販売などを考えることができる。また、出産前に結婚式を挙げる「おめでた婚」のサイトは、挙式を急ぐカップルと、空き日程を売り切りたいホテルとを結びつける人気サイトになっている。

このように、より高いレベルに抽象化していくと、全く無縁と思われた業界からもヒントが見えてくる。**「抽象化」→「移植」**

そして異業種のビジネスモデルを取り込む最終段階が、自社への「移植」である。異業種に手本があると、自社への移植において次のような利点がある。

新しいビジネスモデルを理解してもらうために、具体例がある方が腹落ちしやすい。巨大な構造物が

建てられた場合、「東京ドーム何杯分」というような例えがよく使われる。何立方メートルと言われるより、理解しやすいからである。新しいモノや概念に出会った場合、新しい「これ」と、自分が「既に知っている何か」が似ているということで、それを理解しているのである。オフィスに菓子ボックスを置き、無人販売を行うオフィスグリコは、「無人の産直野菜販売所と同じ」と社内で説明し、理解を得た。

ビジネスモデルを実施する段階においても、コミュニケーション手段として、「××のようなモデル」という手本があった方が動きやすい。

例えば、慢性的な稼働率問題に悩む印刷会社と、早く低価格で印刷を依頼したい顧客とをつなぐ印刷ポータルのラクスル(株)は、「印刷業のミスミを目指す」と謳うたっている(株)ミスミは、金型部品・プラスチック加工部品等を、全国の中小企業のニーズに基づいて標準化・カタログ化し、短い納期かつ格安な価格で提供している企業)。同社は印刷会社を会員組織化し、発注者からの依頼を印刷の種類や納期に応じて印刷会社に割り振る。これによって発注者は、早く、安く印刷ができ、印刷会社は、手余りの設備を使用して同社の仕事を受けるため稼働率が上がり、同社は仲介手数料を受け取るwin-win-winの仕組みを作った。また法人営業を止め、個人営業に特化したスルガ銀行(株)は、「銀行からコンシェルジュへ」と標榜し、より個人ニーズに基づいたサービスを目指している。

以上のように、異業種にあるビジネスモデルを自社に導入するためには、「気づき」→「抽象化」→「移植」という3ステップを経る必要がある。ただの風景にしか見えなかった異業種のビジネスモデルが、本稿で述べた眼鏡をかけて見ると、大きなヒントとして見えるよう祈願したい。

参考文献

山田英夫 (2014)『異業種に学ぶビジネスモデル』日本経済新聞出版社
山田英夫 (2015)『競争しない競争戦略』日本経済新聞出版社

みんなを元気にするタイ料理店



スー スー チャイヨー
(株)SUU・SUU・CHAIYOO

代表取締役
川口 洋

企業
プロフィール

- 代表者 川口 洋
- 創 業 2004年
- 資 本 金 1,100万円
- 従業員数 43名 (ほかアルバイト147名)
- 事業内容 タイ料理店
- 所 在 地 東京都目黒区駒場3-5-18 シャローム駒場203
- 電話番号 03 (6318) 3933
- U R L <http://www.sscy.co.jp>

東京都内にタイ料理店は500店以上あり、特に23区内に限れば、概ね1駅に1店はあるという。各店は生き残りをかけて日夜激しい競争を繰り広げている。

東京都目黒区の(株)SUU・SUU・CHAIYOOの川口洋社長は2004年にタイ料理店を開業した。それから10年、今では11店舗を展開する人気店となった。成長の鍵は各店舗の味やサービスを高いレベルで揃える仕組みにあった。

異色の経営者

川口社長は飲食店の経営者としては一風変わった経歴の持ち主だ。学生時代は海外旅行に魅了され、世界中を旅して回った。それが高じて外務省に入り、中東の日本国大使館などに駐在する。

川口社長には、30歳を過ぎたら独立して事業をやりたいという夢

があった。どのような事業をやるか考えるなかで、思い起こされたのが駐在中の体験だった。

駐在中、各国の外交官などを自宅に招いてミーティングを行うことが多く、ホストとして料理を振る舞い、来客をもてなす経験が非常に楽しかったのだ。これこそが天職と思い、料理で人をもてなす仕事、つまり飲食店を開業することにしたのだ。もともとタイ料理が好きだったため、店はタイ料理店に決めた。

2003年に11年間勤めた外務省を辞め、飲食店経営の経験を積むため、飛び込みで求人に応募し、(株)スパイスロードのタイ料理店で店長として働き始めた。

料理を振る舞う経験はあったものの、飲食店の経営は勝手が違い、当初は思い通りいかず悔し涙も流した。しかし、慣れてくると、自発的に店内の飾り付けをやったり、

スタッフにお客への挨拶を徹底させたりすることで、少しずつ改善を進めていった。その結果、1年で店の月商を大きく伸ばした。

この修業を経て、満を持して独立に踏み切り、2004年に1店舗目を出店した。開店直後こそ顧客開拓のため試行錯誤を繰り返したが、店が雑誌で紹介されたことを一つのきっかけに来客数が増えていった。順調に客足が伸びていったため、1年後には2店舗目を出店し、多店舗展開へと舵を切った。

多店舗展開へのハードル

社名の意味を知らずして、同社を語ることはできない。「SUU・SUU・CHAIYOO」とはタイ語で、「頑張れ！頑張れ！万歳！」という意味だ。おいしい料理を味わって、みんな元気になってもらいたい、そんな川口社長の思いが込められ

ている。そしてこの思いは、「本場」の味と文化を楽しめる店づくりによって実現されている。

現在、同社は主に2種類の店舗を展開している。「クルン・サイアム」はアンティークな洋館、「オールドタイランド」はタイの古民家をイメージした店舗で、本場へのこだわりを両店の随所にみることができる。

まずはその味だ。タイ料理は辛いものが多いため、日本人向けに香辛料などを抑えるアレンジをしている店が多い。しかし、同社ではタイ本場の味付けそのままに提供している。

また、店内の雰囲気づくりも徹底している。食器やテーブル、装飾品の多くは川口社長自らタイに赴き、現地で買い揃えたものだ。同時にスタッフの採用も行っており、同社で働くコックはすべてタイ人、ホールスタッフも半分以上がタイ人である。

こうして作り上げられた店は味から雰囲気までタイの現地店のようであり、お客の支持を得て人気店となっていった。しかし、順調に出店を進め、店舗の数が増えてくると想定していなかったハードルがあることに気が付いた。店舗のオペレーションが共通化されおらず、店舗ごとに味や雰囲気のばらつきが生じるおそれがあったのだ。そこで、川口社長はさまざまな仕組みを矢継ぎ早に導入していった。

基本をしっかりやる

まず、料理については全店共通のレシピを作成するため、新たに「タイ料理研究所」というテストキッチン兼ねた店舗を開店した。ここに各店舗のコックを集め、各人の調理方法と味を確かめ、最もおいしい調理方法をレシピとして採用した。

また、接客方法も統一させた。配膳係、レジ係など業務別にスタッフを振り分けると効率的ではあるが、これでは機械的に働くことになり、スタッフは面白くないだろう。そこで、テーブル担当制を導入した。

ホールスタッフごとに担当するテーブルを決め、入店から退店まで一人のスタッフが対応することで、お客に安心感を与えるだけでなく、コミュニケーションも密にすることができる。そのため、お客の好みに合わせた追加注文の提案等も行うことができる。また、お客と話す機会が増えたことで、スタッフも生き生きと働くようになった。

料理の出し方にも一工夫加えた。従来は、複数のテーブルから同時に注文が入った場合、同じ料理はまとめて調理し、できたものから出していた。しかし、それではテーブル内で料理が出てくるタイミングにずれが生じてしまい、お客は同時に食べ始めることができない。



そこで、注文が入ったものから順次調理することで、テーブル内の料理が一度に揃うようにしている。

さらに、複数の店舗を統轄するエリアマネジャーを置き、店舗間の調整を行っている。同社では過去の実績を参考に1時間ごとの来客予想を立てている。これを基に食材の仕入れ量やスタッフのシフトを店長が組んでおり、そのサポートをエリアマネジャーが行っている。

こうした仕組みの一つ一つは決して目新しいものではない。川口社長も「基本的なことをしっかりやっているだけです」と語る。しかし、おいしい料理と気持ちのいい接客、これは飲食店の基本にして最も重要なことであろう。それを実現するために、各店舗の味や接客方法を揃える仕組みを取り入れることで、成長に結びつけているのである。

将来はタイやアメリカにも進出したいという。飲食店の基本を忠実に守り、そのために必要な仕組みを取り入れ、成長していく同社であれば、きっと海外の人でも元気にすることができるだろう。

(鈴木 啓吾)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第27回

社会での最低限の心配り

今月の章句は、弟子である^{しこう}子貢の「人生で守るべき教えを一言で言うとは何でしょうか」という問いに対する孔子の答えです。

この教え、わたしが人生で初めて父から教わった『論語』であり、かれこれ40年間以上実践を心掛けていたものです。本当に一生ものの教えであることを、あらゆる局面で痛感しています。

「恕」は見慣れない漢字ですが、ビジネスはもちろん人間社会全般において欠かせない心配りを表したもので、「女（女性）」「口（領域）」「心」で構成されます。「如」は生命を宿することができる女性の子宮を表し、そこに母の我が子に対するような思いやりの「心」を加えたのが「恕」です。そして母の子に対する深く広い寛容さから、ゆるすと訓読みもされます。

相手の立場や心情を汲み取ることの大切さは、誰でもわかります。とはいっても人間の心は千差万別、ましてや見えませんから、容易には^{うかが}窺い知れません。そこで、自分の心、そのうちの「周りからされ

そ じょ 其れ恕か。 己の欲せざる所、人に施す勿れ

えいれいこう
～衛霊公第十五より～

職場の人々に対する最も大切な振る舞いとは、あなたが周りからされたくないと思うことを、周りに対しても行わないことです。いついかなる場合でも実践しましょう。

「たら嫌なこと」をものさしとして配慮することが「恕」なのです。

例えば、誰かに手柄を取られたり、責任転嫁されたりするのは誰でも嫌なものでしょう。だからこそ、自分も周りの人々にはしないように心掛けるのです。

一生実践していく

「されたら嫌なことを人にもしない」のは一見簡単なことのように思えます。しかし人類の教師と称される孔子が、そんな簡単なことを一生守るべきと教えるはずがありません。

この教えの難しさは、自分が損をするとはわりきっている状況下でも実践することにあります。いついかなる場合でも実践し続ける、と考えたとき、やはり一生守るに値する教えなのです。

例えば、あなたの言動が原因でトラブルが起きたにも関わらず、その責任を同僚がとられるような状況にあるとします。この場合、どのような対応をとりますか。

もう一例、あなたは非管理職のころ、面前で上司に叱責されるといふ経験をしてきました。管理職

となったとき、手抜きをした部下にどう指導するでしょうか。

二つのケースで、この教えを実践できるかを確認してみましょう。

ところで、「されたら嫌なこと」を周りにしないのは消極的、「(相手が)して欲しいこと」をするべきではと思われるかもしれませんが、それが、聖人孔子が生涯追求した「仁」という最高境地における実践と言えます。

つまり^{けんさん}研鑽中、いわば^{しょうじん}小人のわたしたちにとっては極めて困難なことなのです。他人の期待や考えは十人十色であり、推測するのは至難のわざです。できるつもりでいても所詮、^{しよ}揣摩臆測の域を脱しません。わたしたちが確実に把握できるのは「されたら嫌なこと」なのです。

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』

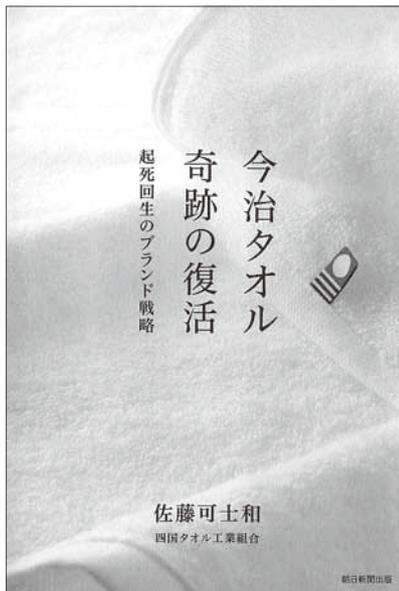
の著者である大田観川に師事、本格的に「論語」「易学」を学ぶ。(一財)岩崎育英文化財団理事。現在、財団(岩崎学生寮)で大学生に徳育指導をする傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、『ビジネス訳論語』(共著、PHP研究所、2011年)がある。

連絡先はaoyagi@rongo-school.com



佐藤 可士和・四国タオル工業組合 著
今治タオル奇跡の復活
 ー一起死回生のブランド戦略ー

朝日新聞出版 定価（本体1,500円+税）



復活」を遂げた。

本書はその記録である。取り組みから浮かびあがるのは、産地ブランディング特有の課題だ。

ブランディングにあたっては、商品が伝えるべき価値を確立しておく必要がある。一企業であれば、トップが号令をかけることで、企業内で価値を共有し、徹底するのは容易だろう。しかし、産地ブランディングの場合は、複数の企業、自治体、関係団体などが参加しており、共有を図るのは容易ではない。

今治の場合も、価値の共有が課題となった。佐藤氏は「安全・安心・高品質」が今治タオルの魅力だと考え、柄などを極力排した「白いタオル」でそれを伝えるべきだと訴えた。また産地のイメージを前面に押し出すために、商品に今治ブランドのロゴマーク以外のネームをつけることを禁止し、個々の企業の特徴を排する策も講じた。しかし、こうした取り組みに反発する企業も多く、調整は難

航する。

足並みが揃^{そろ}わない限り、産地ブランディングの成功はない。佐藤氏はプロジェクト遂行にあたって、インターナル・マーケティング（組合内の意識改革）に多大な時間を費やしたようだ。産地のブランド力を高めることが、ひいては個々の企業の利益になると繰り返し説明し、皆の共感を得ることで、はじめて今治タオルブランドの確立は可能となった。

全国各地で産地ブランド確立への取り組みはみられるが、うまくいかない例も少なくない。その原因の一つは、外向きのマーケティングばかりに目がいき、内向きのコミュニケーションが疎かになることだ。成功のためには、メンバーの足並みを揃えることの重要性を認識するとともに、佐藤氏のように確固たるビジョンをもったまとめ役も必要だ。産地ブランディング成功の稀有な例として、本書から学ぶべきところは多い。

（山口 洋平）

愛媛県今治市は、日本を代表するタオルの産地である。バブル期までは隆盛を極めたが、1991年をピークに生産量は徐々に減少。気がつけば、最盛期の5分の1にまで激減した。

しかし、2006年に今治タオルが「JAPANブランド育成支援事業」に採択されたことで、流れが変わりはじめる。四国タオル工業組合は、多くの企業ブランディングに携わる佐藤可士和氏に協力を要請。紆余曲折の末、産地ブランド確立に成功し、今治タオルは「奇跡の

いぐさロール

畳屋道場(株) 山形県寒河江市中央工業団地64
TEL 0237 (86) 5063 <http://www.tatamiyadojo.com>



写真のベッドやベンチの座面に使われているのは、畳屋道場(株)の「いぐさロール」です。いぐさロールは、いぐさの束を畳表で巻いて、それを複数つなげたものです。これを使えば、いぐさがもつ空気浄化作用や吸湿作用を備えた、椅子やベッドをつくることができます。ぽこぽこしたかわいらしいデザインは、和洋どちらにも合うので、温泉旅館や市役所、カフェや美容室といったさまざまな場所で重宝されています。

同社社長の鏡芳昭さんは、大正時代に創業した畳店の4代目です。安価な中国産いぐさの影響で国内のいぐさ農家が減っていること

に危機感をもち、2007年に同社を設立。農家と交流しながら、国産の畳の良さを伝える活動を続けてきました。

こうしたなか、鏡さんは廃棄されるいぐさの存在を知ります。一般に畳の幅は約90センチメートルで、織り上げるには、それよりも長いいぐさが必要です。長さが足りず廃棄処分されるものは、収穫量全体の1割強を占めるというのです。そこで、デザインを学んだ従業員で、いぐさロールの考案者でもある尾形航さんを中心に、短いいぐさを活かせる製品の開発に着手。2011年に発表しました。

廃棄されるしかなかったいぐさを活かしたいぐさロールは、環境にやさしく、国産いぐさの良さを伝える逸品です。
(木川 亮)

編集後記

私は、かねて学校では起業家を育てられないと思っていました。起業家は人から教えられてなるようなものではなく、せいぜい起業家を支援する人を育てられるくらいだろうと。ビル・ゲイツもスティーブ・ジョブズも大学中退です。渋沢栄一も本田宗一郎も起業家教育を受けていません。

しかし、総合研究所が行ったウェブアンケートの結果をみると、若い人ほどソーシャルビジネスを起業してみたいという人が多く、その理由として学校や書籍で社会的問題を知って挑戦したくなったことを挙げていました。

学校で起業家を育てることはできないけれど、起業に興味をもつきっかけは提供できる。選択肢を増やせるなら起業家教育も大事だと思うようになりました。(竹内)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 アインズ(株)
★乱丁・落丁の場合はお取り替えます。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報

7月号予告

調査レポート

総合研究所 主席研究員 村上 義昭

開業費用の調達と事業計画書の作成状況の実態
—「起業と起業意識に関する調査」(2014年度)より—

論点多彩

広報ジャーナリスト 福満 ヒロユキ

広報を活用した中小企業のマーケティング戦略

- 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