

調査月報

中 小 企 業 の 今 と こ れ か ら

2016
No.094

7



調査レポート

総合研究所 研究員 山田 貴之

訪問・通所介護事業における人材マネジメント

ー「訪問・通所介護事業に関するアンケート」からー

見える化で飛躍する中小企業

東京都足立区 芝園開発(株)

見える化が導いたV字回復



調査レポート.....4

訪問・通所介護事業における 人材マネジメント

—「訪問・通所介護事業に関するアンケート」から—

* 総合研究所 研究員 山田 貴之

見える化で飛躍する中小企業.....30

見える化が導いたV字回復

* 東京都足立区 芝園開発(株)



表紙写真：「地域を結ぶ鉄路」
JR 予讃線（愛媛県）

巻頭随想.....2

「懐かしい未来」の構築

* 建築家 伊東 豊雄

中小企業の自社開発製品・自社ブランド製品を成功に導く経営戦略.....16

我が社のオリジナル製品は、 経営を支える新たなエンジン

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業.....20

ママ友を紡いだ温かい布ナプキン

* 愛媛県今治市 (株)さくらコットン

中小企業のための知的財産戦略.....24

なぜ今、中小企業の知財戦略なのか

* 弁護士法人内田・鮫島法律事務所 弁護士 鮫島 正洋

データでみる中小企業.....26

2年連続で中小企業の半数が 正社員の給与水準を引き上げ

流行りもの考現学.....34

電力の小売自由化から始まるインフラ再編時代

* 電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員 松本 泰明

北から南から.....35

「幸せます」ブランドの発信

* 防府商工会議所 中小企業相談所長 松田 和彦

論点多彩.....36

成功する中小企業の特徴と経営理念

* 立正大学経営学部 教授 佐藤 一義

経営最前線1.....42

顧客本位を貫き業界に新風を吹き込む

* 東京都中央区 (株)ふらここ

経営最前線2.....44

経営情報システムを開発する老舗旅館

* 神奈川県秦野市 (株)陣屋

ビジネスに和歌.....46

行動を促す歌

* 福田 智弘

ブックレビュー.....47

教養としてのマクロ経済学

今月の逸品／編集後記.....48

「懐かしい未来」 の構築



建築家

伊東 豊雄

いとう とよお

1941年生まれ。東京大学工学部建築学科卒業。主な作品に「せんだいメディアテーク」「みんなの森 ぎふメディアコスモス」など。現在、「台中国立歌劇院」などが進行中。日本建築学会賞（作品賞、大賞）、ヴェネチア・ビエンナーレ金獅子賞、プリツカー建築賞などを受賞。2011年に私塾「伊東建築塾」を設立。児童対象の建築スクールや地方の島のまちづくりなど、これからのまちや建築を考える建築教育の場としてさまざまな活動を行っている。



東日本大震災から5年が経過し、一息ついたところに今度は熊本で大地震が発生しました。活断層に沿って震源地を変えながら頻発する地震、倒壊する家屋と避難所で余震に怯える人々の映像を見てみると、とても他人事とは思えません。

東日本大震災は自然の脅威によってわが身を震撼^{しんかん}させただけでなく、わたしの建築思想をも震撼させました。津波によって家やまちを失った人々の多くは農業や漁業に従事し、都会で生活する人々よりも一層、自然とのつながりを、そして人と人の絆を大切に生きてきた人々です。自然の恩恵を受け、自然を敬い、自然の怖さを痛い程にわかっている人々です。また縁側から隣家を訪れ、野菜や魚介を差し入れる生活をしてきた人々です。

そのような暮らしをしてきた人々に、国が行っている復興の施策は、技術に全幅の信頼を置いた近代主義思想に基づいています。防潮堤しかり、仮設住宅や公営住宅しかりです。これらの施策に共

通しているのは「分け隔てる」思想です。防潮堤は海と陸の間に強烈な一線を画する手段であり、仮設住宅や公共住宅も個のプライバシーを重視して、個人や家族間を分け隔てる思想に基づいて計画されています。

しかしこのような近代主義思想に基づいた復興計画ほど、被災した人々の暮らし方と相反するものはないでしょう。なぜなら自然は敬うものではなく、技術によって征服できるものと考えからであり、人と人のつながりよりも個のプライバシーが大切だと考えるからです。震災直後の避難所を訪れた際、年配の方々が「仮設住宅に移るより、ここで雑魚寝していた方がいい。友人と一緒に話したり食事したりできるから」と話していたことが印象的でした。公営住宅で相次ぐ老人の孤独死のニュースも、プライバシーよりも人と人のつながりが大切であることを如実に示しています。

戦後の日本は、技術に頼る西欧

の近代主義思想に基づいて、「未来」を切り開いてきました。その結果、世界が目を見張るほどの経済大国に成長しました。しかし自然災害への対応をみると、これまでの技術万能の近代主義思想では、もはや明日の日本に期待を抱くことは不可能と思えます。

経済学者の水野和夫氏は、これまで「より速く、より遠くへ、より合理的に」を求めてきた日本は「よりゆっくり、より近く、より寛容に」へのパラダイムシフトを求められていると語っています（水野和夫『「虚構の成長戦略」資本主義は死んだ』『文藝春秋』2015年新年特大号）。

わたし達は未来というと、直ちにSF小説に登場するロボットや高層都市をイメージします。それは20世紀の「テクノロジーを媒体とした未来」です。21世紀は自然に根差した地域の固有性や伝統を再考し、未来へとつなぐ「懐かしい未来」の構築を求められているのです。



訪問・通所介護事業における 人材マネジメント — 「訪問・通所介護事業に関するアンケート」 から —

総合研究所 研究員 山田 貴之

介護業界においては人材不足が深刻だ。例えば、2016年1月の「介護サービスの職業」の有効求人倍率は3を超えている。人材不足は、介護保険サービスを提供する企業にとって死活問題であるだけでなく、増大する介護需要に対応できないという社会的な問題でもある。

人材不足を解決するには、介護業界への入職者を増やすことも必要であるが、各企業がマネジメントを工夫し、人材の定着率を向上させることがより重要である。

「訪問・通所介護事業に関するアンケート」の実施要項

調査時点：2015年10月

調査対象：訪問介護または通所介護を行っている法人1万2,333社

内訳 日本政策金融公庫国民生活事業の融資先から抽出した法人4,792社

(株)東京商工リサーチの企業データベースから抽出した法人7,541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：2,886社（回収率23.4%）

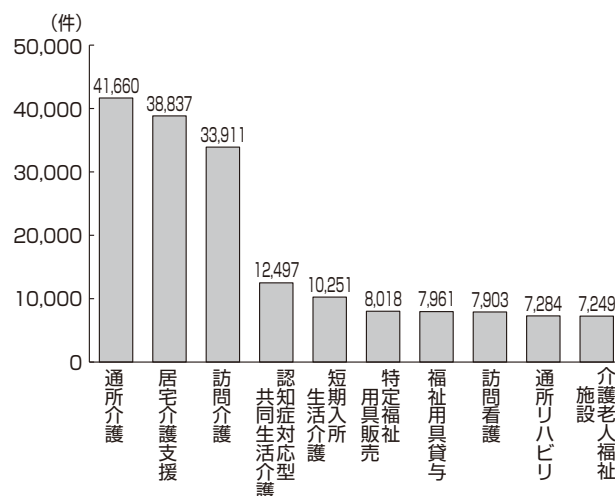
不足する介護人材

2000年に介護保険制度が創設されてから16年が経過した。この間65歳以上の高齢者人口は一貫して増加してきた。要介護または要支援と認定された人数も増加傾向にあり、2013年は合計584万人で、2000年に比べて2.3倍になっている。

需要の増加を背景に介護保険サービスを提供する事業所の数も増加している。なかでも訪問介護と通所介護を行う事業所数の伸びが顕著である。厚生労働省が毎年実施している「介護サービス施設・事業所調査」によれば、訪問介護の事業所数は2000年には9,833件であったが、2014年には3万3,911件と、約3.5倍に増加している。同じく通所介護の事業所数は、8,037件から4万1,660件と約5倍に増加している。図-1は、2014年10月時点での介護サービスの種類別の事業所数を示したものである。ほかの介護保険サービスとの兼業が多い居宅介護支援を除くと、訪問介護と通所介護の事業所数がほかの介護保険サービスの事業所数に比べて特に多いことがわかる。

介護保険サービスを提供する事業所において直接介護を行う職員の数も増加しており、厚生労働省の「介護人材の確保について」^(注1)によれば、2000年には54.9万人であったものが、2013年には3.1倍の170.8万人になっている。だが、それでも介護職員

図-1 介護サービスの種類別提供事業所数

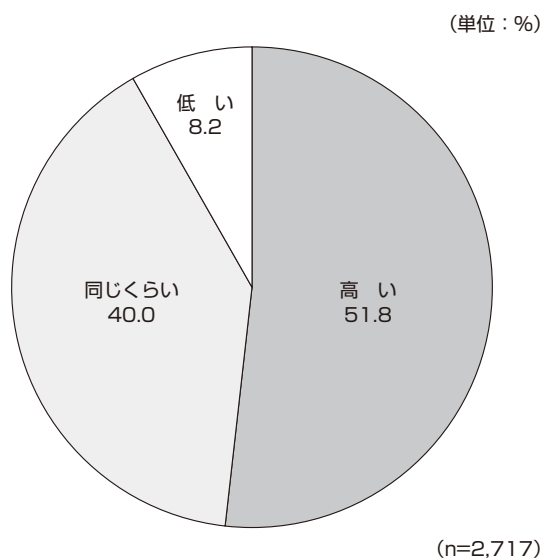


資料：厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」（2014年）

の数は足りていない。

2016年1月の「介護サービスの職業」における有効求人倍率は3.01で、全職業の1.36に比べると約2.2倍になっている。しかも、この状況は将来にわたって続く見込みだ。厚生労働省は、2015年6月に発表した「2025年に向けた介護人材にかかる需給推計（確定値）」のなかで、団塊の世代が75歳以上の後期高齢者となる2025年には253万人の介護人材の需要が見込まれるのに対して、供給は215万人にとどまり、約38万人が不足すると推計している。当研究所は訪問介護と通所介護を行う法人の経営実態を明らかにするため、2015年10月に「訪問・通所介護事業に関するアンケート」（以下、「アンケート」と

図-2 同業者と比べた定着率



資料：日本政策金融公庫総合研究所「訪問・通所介護事業に関するアンケート」（以下断りのない限り同じ）

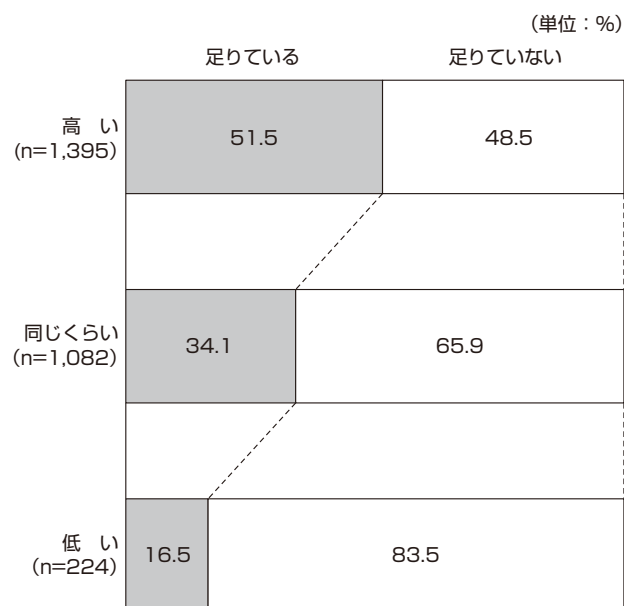
いう）を実施した。以下では、このアンケート結果をもとに、訪問介護と通所介護における人材不足への対応策について検討したい。

定着率の向上が人材不足解消につながる

人材不足を解消する方法としては、まず入職者を増やすことが考えられる。厚生労働省は、介護職のイメージアップを図ったり、多様な人材の参入を促進したりすることで入職者を増やそうとしている。また、採用活動に力を入れる企業も多いが、人材不足は他産業でも同様であり、介護の仕事に就こうとする人を増やすことはなかなか難しい。

しかし、人材不足の原因は入職者が少ないことだけではない。どれだけ採用できててもすぐに辞めてしまうのであれば、人材はいつまでたっても足りないままである。したがって、入職者の定着率を高めて離職者を減らすことも、人材不足の解消には欠かせ

図-3 定着率と介護職員・登録ヘルパーの充足状況

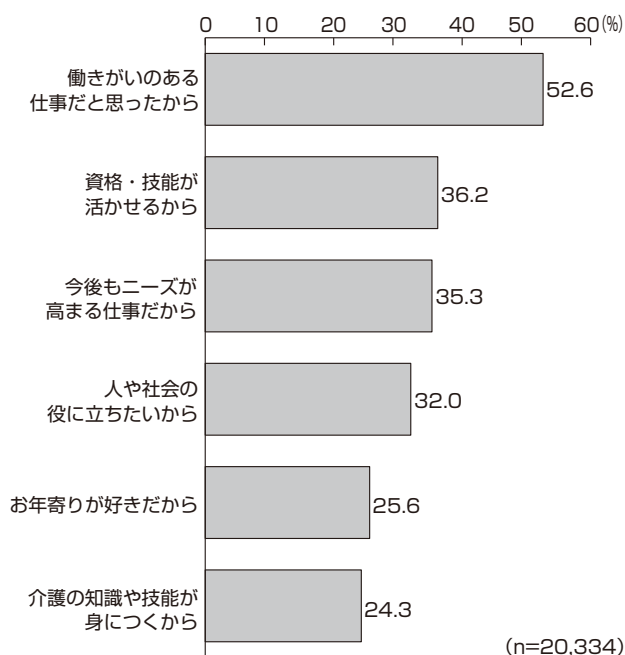


ない。とくに介護サービスの場合、人材が定着しないと、採用コストがかさむばかりか、介護の技術やノウハウが蓄積されず、利用者に十分な介護サービスを提供できないという問題も生じる。介護サービスを提供する企業にとって、定着率を高めることは採用以上に重要なことなのである。

定着率の向上が人材不足の解消に必要であることをアンケートの結果でみてみよう。まず、介護職員・登録ヘルパーの人数が足りているかどうかをみると58.5%の企業が「足りていない」と回答しており、「足りている」の41.5%を上回っている。次に、同業者と比べた介護職員・登録ヘルパーの定着率をみると、「高い」と回答した企業が51.8%を占めている一方で、「低い」と回答した企業も8.2%ある（図-2）。

図-3で定着率と介護職員・登録ヘルパーの充足状況の関係をみると、介護職員・登録ヘルパーが「足りている」と回答した企業の割合は、定着率が「高い」企業では51.5%であるのに対し、「低い」と回答した企業では16.5%と少なくなっている。逆に、介護職員・

図-4 現在の仕事を選んだ理由（複数回答）



資料：（公財）介護労働安定センター「介護労働実態調査」（2014年度）

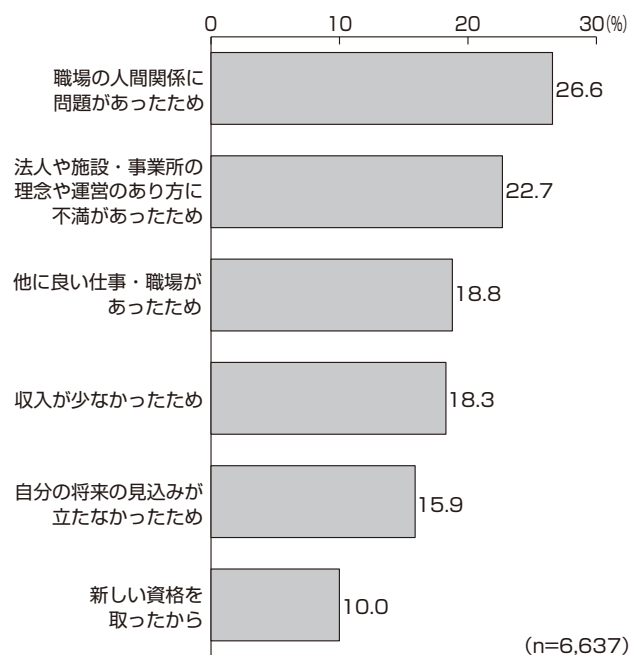
（注）回答者全体に占める割合が20%以上の項目を抜粋。

登録ヘルパーが「足りていない」と回答した企業の割合は、定着率が「高い」とする企業では48.5%であるのに対して、「低い」企業では83.5%と多くなっている。やはり、定着率が「高い」企業では人手が足りている企業が多く、定着率が「低い」企業では人手が足りていない企業が多いのである。

では、採用した人材を定着させるにはどのような取り組みが必要になるのだろうか。この問題を考える前に、介護職員や登録ヘルパーが、そもそどのようなことを求めて介護職に就いたのか、また、せっかく就いた介護の職をなぜ辞めてしまうのかを（公財）介護労働安定センターが2014年に実施した「介護労働実態調査」で確認しておこう。

まず、現在の仕事を選んだ理由をみると、「働きがいのある仕事だと思ったから」が52.6%で最も多くなっており、以下「資格・技能が活かせるから」「今後もニーズが高まる仕事だから」と続いている。「人

図-5 直前の介護の仕事を辞めた理由（複数回答）



資料：図-4に同じ

（注）回答者全体に占める割合が10%以上の項目を抜粋。

や社会の役に立ちたいから」「お年寄りが好きだから」といった介護ならではの回答をした人も少なくない（図-4）。

この結果から、介護職員や登録ヘルパーは、働きがいや専門職としての誇り、あるいは高齢者の役に立ちたいという思いをもって職に就いていることがわかる。介護職員の定着率を向上させるには、介護職員が抱くこうした期待を裏切らないようにしなければならない。

また、現在の仕事に就く直前にも介護の仕事をしていた人について、直前の仕事を辞めた理由をみると、回答者全体に占める割合は「職場の人間関係に問題があったため」が26.6%で最も多く、22.7%が「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」と回答している（図-5）。

離職を防ぐためには職場の人間関係に対する不満を解消したり、事業所のビジョンや介護の方針を職

員に示して理解や共感を得たりする必要があるといえそうだ。

人間関係の不満を解消する

職員同士の人間関係が良くない企業では、仕事に対する悩みや不安をもつ職員が、ほかの職員に相談をしたいと思っても難しい。こうした企業では、介護職員は大きなストレスを抱えながら仕事をするようになる。経営者が職場内の人間関係の問題を放置すれば、悩みや不安を抱えた職員が次々に離職してしまうことも考えられる。

こうした事態を防ぐには、職員同士が気軽に相談したり、職員と経営者が意見交換できたりするように、職場内のコミュニケーションを活発にする機会や仕組みを提供する必要がある。具体的には、経営者が、面談やアンケートなどを行って、職員の不安やストレスなどを定期的に聞く機会を設けたり、普段顔を合わせることの少ない職員が交流するきっかけとして社員旅行や飲み会、サークル活動などを実施したりすることが考えられる。

アンケート結果から職員の要望や悩み事を定期的に聞いているか、および親睦を深める機会を設けているかについて、それぞれ定着率との関係をみてみよう。

① 職員の要望や悩み事を定期的に聞いているか

まず、面談やアンケートなどによって介護職員や登録ヘルパーの要望や悩み事を聞くようにしているかをみると、「定期的に聞く機会を設けている」企業が38.5%、「気がつけば聞いている」企業が26.0%、「相談があれば応じている」企業が33.7%、「あまり聞いている」企業が1.7%となっている。

次に、職員の要望や悩み事を聞いているかどうか

図-6 「職員の要望や悩みを聞いているか」と介護職員・登録ヘルパーの定着率

(単位: %)

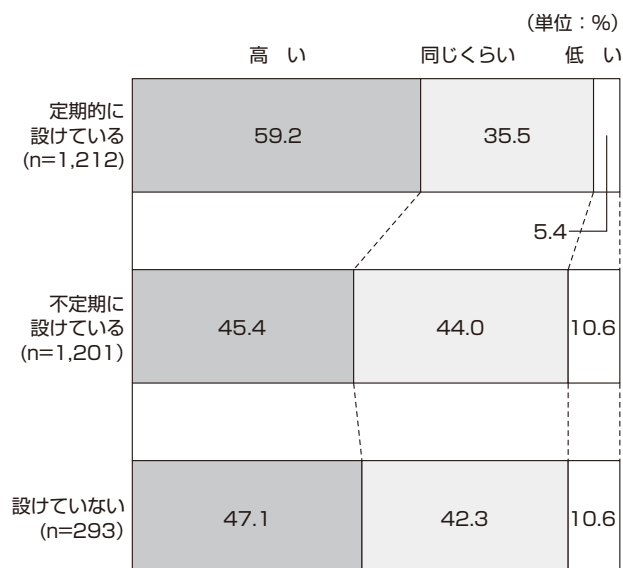
	高 い	同じくらい	低 い
定期的に聞く機会を設けている (n=954)	56.3	37.3	6.4
気がつけば聞いている (n=639)	51.6	41.5	6.9
相談があれば応じている (n=824)	44.5	44.4	11.0
あまり聞いている (n=41)	26.8	56.1	17.1

と定着率との関係をみると、定着率が「高い」とする企業の割合は、職員の要望や悩みを「定期的に聞く機会を設けている」企業では56.3%であるのに対し、「あまり聞いている」企業では26.8%と半分程度にとどまっている(図-6)。逆に定着率が「低い」と回答した企業の割合は、職員の要望や悩みを「定期的に聞く機会を設けている」企業では6.4%であるのに対し、「あまり聞いている」企業では17.1%と多くなっている。経営者が、職員の要望や悩みを聞くことが定着率向上に寄与していることがわかる。

② 親睦を深める機会を設けているか

アンケートで社員旅行や飲み会、サークル活動など職員の親睦を深める機会を設けているかどうかをみると、「定期的に設けている」企業が44.8%、「不定期に設けている」企業が44.4%、「設けていない」

図-7 「職員の親睦を深める機会を設けているか」と
介護職員・登録ヘルパーの定着率



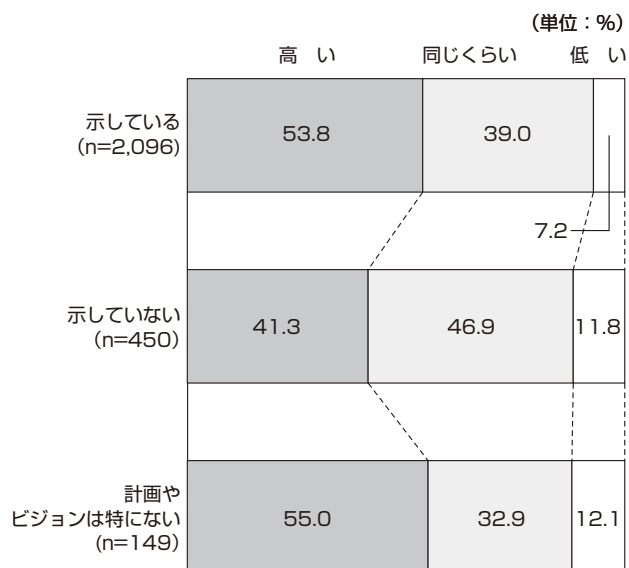
企業が10.8%であった。

親睦を深める機会を設けているかどうかと定着率との関係を見ると、定着率が「高い」と回答した企業の割合は、「定期的に設けている」企業では59.2%と半数を超えているのに対して、「不定期に設けている」企業では45.4%、「設けていない」企業では47.1%となっている（図-7）。また、定着率が「低い」と回答した企業の割合は、「定期的に設けている」企業では5.4%であるのに対し、「不定期に設けている」企業、「設けていない」企業ともに10.6%となっている。

このように、親睦を深める機会を設けることも、定着率を向上させる取り組みとして有効かもしれない。旅行や飲み会、サークル活動を通じてほかの職員と顔なじみになれば、職場の風通しも良くなり、悩みや不安を感じたときに一人で抱え込まずにすむだろう。

なお、介護職員にとっての人間関係には、職員同士や職員と経営者といった職場内の関係だけではなく、利用者やその家族との関係もある。介護職員が献身的に介護を行っても、利用者やその家族から心

図-8 「介護方針やビジョンを示しているか」と
介護職員・登録ヘルパーの定着率



ない言葉を投げかけられたり、無理な要求をされたりすることは少なくないだろう。そのようなときでも周囲に相談できるほかの職員がいれば心強い。

事業計画やビジョン、介護の方針を示す

人間関係に関する不満に次いで、「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方」に対する不満も介護職員や登録ヘルパーの離職理由になっている。こうした不満を解消するには、まず経営者が介護職員や登録ヘルパーに、事業の計画やビジョン、介護の方針を示すが必要になる。

アンケートで事業計画や将来のビジョン、介護の方針などを介護職員や登録ヘルパーに示しているかをみると、「示している」企業が77.9%、「示していない」企業が16.6%、「計画やビジョンは特にな」企業が5.6%であった。

また、図-8で「事業計画や将来のビジョン、介護

の方針などを、介護職員や登録ヘルパーに示しているか」と定着率の関係をみると、定着率が「高い」とする企業の割合は、「示している」企業では53.8%であるのに対し、「示していない」企業では41.3%、「計画やビジョンは特にない」企業では55.0%となっている。逆に、定着率が「低い」とする企業の割合は、「示している」企業では7.2%であるのに対し、「示していない」企業では11.8%、「計画やビジョンは特にない」企業では12.1%となっている。

ここで注目すべきは、経営者が介護方針やビジョンをもっているのにもかかわらず介護職員に「示していない」企業では、定着率が「高い」とした企業の割合が「示している」企業や「計画やビジョンは特にない」企業に比べて少なくなっていることである。

経営者に介護方針やビジョンがあるにもかかわらず、介護職員が知らないという状況は、経営者と介護職員のコミュニケーションが十分になされていないことを示唆している。こうした結果からも、経営者が介護方針やビジョンを策定したならば、しっかりと介護職員に伝えることが重要であるということがわかる。

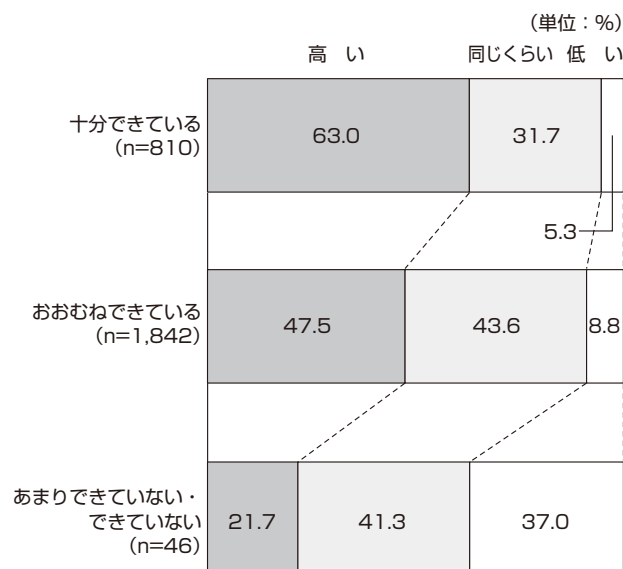
介護職員の期待に応える

介護職員や登録ヘルパーは、資格や技能を生かしたい、社会の役に立ちたいと思って介護業界に入職してくる。企業がこうした期待に応えるにはどのような取り組みが有効だろうか。

① 介護職員は介護の仕事に専念させる

まず、介護職員が利用者の介護に専念できることが必要である。介護そのものではない周辺業務ばかりが多いと、介護職員は働きがいを感じられないだろうし、専門職として資格や技能を十分に生かすこ

図-9 「介護の仕事に専念できているか」と
介護職員・登録ヘルパーの定着率



とができていないとも考えるだろう。

アンケートから介護職員が介護の仕事に専念できているかをみると、「十分できている」企業が30.0%、「おおむねできている」企業が68.3%、「あまりできていない」企業が1.6%「できていない」企業が0.1%であった。

介護職員が介護の仕事に専念できているかと定着率との関係を示したのが図-9である。なお、介護の仕事に専念「できていない」と回答した企業数は少ないので、「あまりできていない」企業と「できていない」企業とをまとめて示している。定着率が「高い」と答えた企業の割合は、「十分できている」企業では63.0%であるのに対し、「おおむねできている」企業では47.5%、「あまりできていない・できていない」企業では21.7%となっている。

逆に、定着率が「低い」と答えた企業の割合は、介護の仕事に専念することが「十分できている」企業では8.8%、「おおむねできている」企業では5.3%であるのに対し、「あまりできていない・できていな

図-10 「外部セミナーを受講させているか」と
介護職員・登録ヘルパーの定着率

(単位：%)

	高 い	同じくらい	低 い
受講させている (n=2,279)	53.0	39.4	7.5
受講させていない (n=417)	45.8	42.0	12.2

い」企業では37.0%となっている。

このように、介護職員が介護の仕事に専念できるようにすることは、定着率を高めるために大切な要素なのである。

② 外部セミナーの受講

企業は介護職員の仕事に対する意欲に応える必要がある。その一つとして考えられるのが、外部セミナーを受講してもらうことである。働きがいを求める人やお年寄りの役に立ちたいと考えている人は、自分の技量を向上させたいと考えており、外部セミナーはそのチャンスになるからである。また、介護の技術や知識を身に付けたいとする人の目的にもかなう。

アンケートから外部セミナーを受講させているかどうかをみると、「受講させている」企業が84.5%、「受講させていない」企業が15.5%であった。

外部セミナーを受講させているかと定着率の関係をみると、定着率が「高い」とする企業の割合は、「受講させている」企業では53.0%であるのに対し、「受講させていない」企業では45.8%となっている。逆に定着率が「低い」とする企業の割合は、「受講させている」企業では7.5%であるのに対し、「受講さ

せていない」企業では12.2%であった（図-10）。

介護の質を高める

介護職員や登録ヘルパーが最もやりがいを感じるのは、利用者の状態が改善したり、利用者やその家族が笑顔になったりしたときである。そのためには何よりも介護の質を高めることが重要である。

質の高い介護サービスを提供するには、まず介護記録を正しく共有することが欠かせない。介護記録とは、利用者一人ひとりの状態や、日々の介護の内容などを記録したものである。訪問介護でも通所介護でも、一人の利用者を複数の介護職員やヘルパーが担当するのが一般的であるが、職員間で介護記録の共有がきちんとなされていなければ、利用者の変化に気付かなかったり、担当者によって介護の仕方が異なってしまったり、あるいは利用者がある介護職員に言ったことがほかの職員に伝わっていなかったりといった事態が生じてしまう。これでは、とうてい質の良い介護などできない。

アンケートから、担当する職員間で介護記録を共有できているかどうかをみると、「十分できている」企業が23.4%、「おおむねできている」企業が70.8%、「あまりできていない」企業が5.4%、「できていない」企業が0.3%であった。

介護記録を共有できているかと介護職員・登録ヘルパーの定着率との関係をみると、定着率が「高い」と答えた割合は、介護記録の共有を「十分できている」企業では61.4%であったのに対し、「あまりできていない・できていない」企業では34.8%と少ない。逆に、定着率が「低い」と答えた割合は、介護記録の共有を「十分できている」企業では6.0%であるのに対し、「あまりできていない・できていない」企業では17.5%と3倍近くになっている（図-11）。

図-11 「介護記録を共有できているか」と
介護職員・登録ヘルパーの定着率

(単位：%)

	高 い	同じくらい	低 い
十分できている (n=638)	61.4	32.6	6.0
おおむねできている (1,918)	50.0	41.8	8.2
あまりできていない・ できていない (n=155)	34.8	47.7	17.5

このように介護記録の共有をきちんと行うことは定着率を向上させる重要な要素なのである。

定着率を向上させる 取り組みを行っている事例

ここまで人材の定着率を高めるポイントとして、職場のコミュニケーションを活発にすること、職員の意欲に応えること、介護の質の向上を示した。以下では、定着率向上に取り組む企業を紹介しよう。

登録ヘルパーが働きやすい環境をつくる

【事例1】同アプローズ

代 表 者：松本 浩明
所 在 地：千葉県千葉市
事業内容：訪問介護
創 業：2014年

同社は、職員が抱える不安やストレスを軽減する



勉強会の様子（同アプローズ）

取り組みを行っている。

例えば、同社では一人ひとりの利用者ごとに、利用者の自宅に入室してから退出するまでの一連の流れや対応するうえで注意すべき点を文書にまとめているが、その更新作業は登録ヘルパーに事務所に来てもらい行っている。

一般に、登録ヘルパーは利用者の自宅に直接行き、仕事が終われば事業所に寄らずに帰ってしまうため、同僚や経営者と会って話す機会が少ない。そこで、事業所に来させることで、悩みを相談したり、愚痴をこぼしたりする機会を設けているのである。

また、月に1回、登録ヘルパーを対象とした勉強会を開いて、その月に発生したクレーム事案などを共有しているが、その後には必ず懇親会を開いている。このほか、スマートフォンのアプリケーションであるLINEを使って登録ヘルパー同士がいつでも意見交換できる環境も整えている。

こうした取り組みに加えて、松本社長は60人いるサービス利用者のすべてを毎月訪問している。時間と手間がかかるが、登録ヘルパーが働きやすい環境をつくるには欠かせないという。

登録ヘルパーは、普段経営者の目が届かない利用者の自宅で介護を行っている。介護記録はあるが、あったことすべてを書く人もいれば、最小限のこと

しか書かない人もいる。そのため、経営者は登録ヘルパーが抱える不安や不満にすぐに気付けないこともある。松本社長も介護記録をチェックしてはいるが、直接訪問によって介護記録には書かれていない問題が見つかることも少なくないという。

例えば、松本社長が訪問する度にお金を貸してほしいと訴える利用者がいた。介護記録に記載はないが、担当しているヘルパーにも同様の訴えをしているのではないかと考えて話を聞くと、ヘルパーも利用者からお金を貸してほしいという申し出を受けており、困っていることが分かった。

このケースでは、代表者の訪問により問題に気付く、担当ヘルパーに対して個人的に金銭を貸さないように念を押すことができた。また、利用者に対しては、金銭のやり取りは行わない旨を代表者から伝えることができた。

社長による定期的な訪問は、利用者にとってもメリットがある。毎月社長が訪問してくれるので、普段介護をしてもらっているヘルパーにはなかなか言いにくいことを直接経営者に訴えることができるのだ。

創業当初は、採用した登録ヘルパーが4人同時に辞めてしまったこともあったが、一連の取り組みの結果、定着率は向上しているという。

サークル活動や行事で風通しの良い職場をつくる

【事例2】(有)アンビション

代 表 者：川田 英治

所 在 地：茨城県水戸市

事業内容：グループホーム、短期入所生活介護、
訪問介護、通所介護

創 業：2005年

同社は、2005年にグループホームと訪問介護を創業した。グループホーム（認知症対応型共同生活介



職員の仲を深めるサークル活動（(有)アンビション）

護）とは、認知症の高齢者が自立した生活を送ることができるように共同生活をしながら食事・入浴や機能訓練などを行う介護保険サービスである。

その後、利用者の要望に応じて多角化し、短期入所生活介護や、通所介護なども手がけている。川田社長は、創業当初から質の高い介護を提供するため、「風通しの良い組織」をつくることを心がけている。同社では三つの取り組みを行っている。

一つ目は、サークル活動である。同社では週1回1時間外部から講師を招いてフラダンス教室を開いている。女性職員全員がこの活動に参加しており、年に数回利用者に披露する場も設けている。

二つ目は互助会組織を通じた社内行事の実施である。同社には互助組織「大志会」があり、職員が毎月3,000円ずつ積み立てを行っている。会社も月に1,000円の補助を行い、これを原資に社員旅行や忘年会などを定期的に開催している。

これら二つの取り組みは、普段顔を合わせることが少ない職員同士が交流するきっかけになっている。実際にこうした機会を設けることで経験の浅い職員が介護についての不安や悩みを先輩職員に相談しやすい環境ができているという。

三つ目は社長による面談の実施である。普段から職員に対する声かけを積極的に行っているが、それ

に加えて年2回の賞与支給時に川田社長が職員全員と面談を行って、個別に現場の状況や悩み事を聞いている。60人いる職員全員と面談を行うのは大変であるが、時間を設けて話を聞くことで職員の不安や不満を解消できるだけでなく、川田社長も職員との面談により現場の問題点や改善点を正確に把握することができている。

2014年の「介護労働実態調査」によれば、介護職員の平均離職率^(注2)は16.5%であるが、同社では、家庭の事情で離職する人がいるくらいで、創業時からの離職率は毎年10%以下となっている。

質の高い介護を通じて職員の働く意欲を高める

【事例3】(株)リーフスタイル

代 表 者：山崎 純一

所 在 地：神奈川県藤沢市

事業内容：通所介護、訪問看護

創 業：2011年

同社は、2011年に通所介護事業として創業した。同社では山崎社長がもっている作業療法士の資格を生かして、利用者の状態やニーズに合わせた個別のリハビリを行っている。山崎社長は「一人ひとりの利用者に寄り添う介護を提供する」という考えのもと、質の高い介護を提供するためさまざまな取り組みを行っている。

まず同社では、介護職員が利用者の状態の改善を実感できるように工夫している。

例えば、同社の通所介護の定員は12名であるが、事業所内に常に4人から5人の介護職員を配置している。1日の利用者数が最大12名の同社の場合、国が定めた基準では介護職員は常時1名以上配置すればよいことになっている^(注3)。基準以上の手厚い人員配置を行って介護職員がなるべく利用者と



観劇後の一コマ（(株)リーフスタイル）

かかわることができるようにしているのである。その結果、介護職員は、利用者に質の高い介護を提供できるし、専門職としてのやりがいを感じることもできる。

また同社では、年1回観劇や相撲観戦などバス旅行を実施している。介護職員は、旅行中の利用者の行動から、日頃のリハビリの効果を確認することができる。

このバス旅行には、利用者の家族も参加している。利用者の状態が改善していることや旅行中の介護の様子を見た利用者の家族から、介護職員が感謝の言葉をかけられることも少なくない。こうした経験を重ねることで、介護職員の仕事に対する意欲が向上しているという。

同社では質の高い介護を提供するために、職員の育成にも力を入れている。

例えば、入社時にはコミュニケーション手法を学ぶ外部研修に全職員を派遣するほか、山崎社長自身が積極的にセミナーや研修に参加し、そこで学んだことを職員に還元して技術や知識の習得を支援している。

このように、介護スキル向上の機会を積極的に与えていることによって、同社の職員で介護福祉士試験を受けた者は全員一回で合格している。なかには

表 1 事業所あたりの利用者数

(1) 訪問介護

	利用者数 (千人)	事業所数 (件)	1事業所あたりの 利用者数 (人)
2006年	988.3	20,948	47.1
2014年	968.4	33,911	28.5
増 減	- 19.9	12,963	- 18.6

(2) 通所介護

	利用者数 (千人)	事業所数 (件)	1事業所あたりの 利用者数 (人)
2006年	908.9	19,409	46.8
2014年	1,324.2	41,660	31.8
増 減	415.3	22,251	- 15.0

資料：厚生労働省「介護給付費等事業所調査」「介護サービス施設・事業所調査」

(注) 事業所数は各年10月1日時点で活動中の事業所の数、利用者数は各年10月審査分のサービス受給者の数。

事務職員として入社したが、同社で3年間の介護経験を積んで試験に挑戦し合格したというケースもあり、介護未経験者を介護専門職に育成することもできている。

一連の取り組みの結果、同社では常勤職員の定着率は100%となっている。質の高い介護を行うことが利用者の介護計画を立てるケアマネジャーの間で評判となり、2012年から2015年までの4年間の通所介護の平均稼働率は97%と高水準となっている。質の高い介護を行うことは、介護職員の定着率を向上させるだけでなく、利用者を獲得することにもつながっているのである。

訪問・通所介護事業者の 成長に必要なこと

訪問・通所介護事業においては、事業所数が増加し、事業所同士の競争環境は厳しくなっている。

厚生労働省の「介護給付費等実態調査」によるサービス利用者数と、「介護サービス施設・事業所調査」による事業所数から、1事業所当たりの利用者数を算出すると、2006年10月には訪問介護では47.1人、

通所介護では46.8人であったが、2014年10月には、それぞれ28.5人、31.8人と減少している(表)。

本レポートでは、介護職員の定着率を高める方策という観点から訪問・通所介護事業者が取り組むべき人材マネジメントについてみてきた。どれも効果はあるが、なかでも質の高い介護サービスの提供は重要である。介護職員や登録ヘルパーの意欲に応え、定着率を向上させるだけでなく、利用者を確保して事業者が安定した経営を行うことにも役立つからである。

また、質の高い介護サービスを行う企業が増えれば、より多くの高齢者がより良質なサービスを利用できるようになり、社会全体にとっても好ましい。介護の質を高める努力を行う企業を後押しする支援が求められる。

(注1) 2015年2月23日に行われた第4回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会において配布された資料である。

(注2) 2013年10月1日から2014年9月30日までの1年間の離職者数を2014年9月30日現在の職員数で割ったものである。

(注3) 定員11名以上の通所介護においては、介護職員のほかに常勤かつ専従の管理者、生活相談員、看護職員及び機能訓練指導員の配置も必要である。

中小企業の自社開発製品・自社ブランド製品を 成功に導く経営戦略



第1回
(全6回)

我が社のオリジナル製品は、 経営を支える新たなエンジン

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

発注元の突然の方針変更、増幅する景気の影響、強まる低価格要求。優れた部品や素材を供給する技術をもっているのに、多くのものづくり中小企業の苦労は絶えない。こうした環境下にある中小企業にとって、下請け以外の事業の柱を確保しておくことは、非常に重要な意味がある。

なかでも、自らの創造性と技術力を注ぎ込んだ“わが社のオリジナル製品”は、経営を支える力強いエンジンになり得るとともに、企業家にとって一つの大きな夢でもある。

そこで、本連載では、そうした夢の実現に挑んで成功した企業の実例を詳細に分析し、成功に至る段階的なプロセスに沿って、大事なポイントは何かを探っていく。

自社開発製品に取り組む背景

わが国の製造業の部品供給構造を中小企業が支えていることは、すでによく知られている。

それは、ものづくり中小企業の多くが、いわゆる部品サプライヤーとしての事業形態を選択していることを示しているが、そこには、中小企業側にとっても数々のメリットがある。

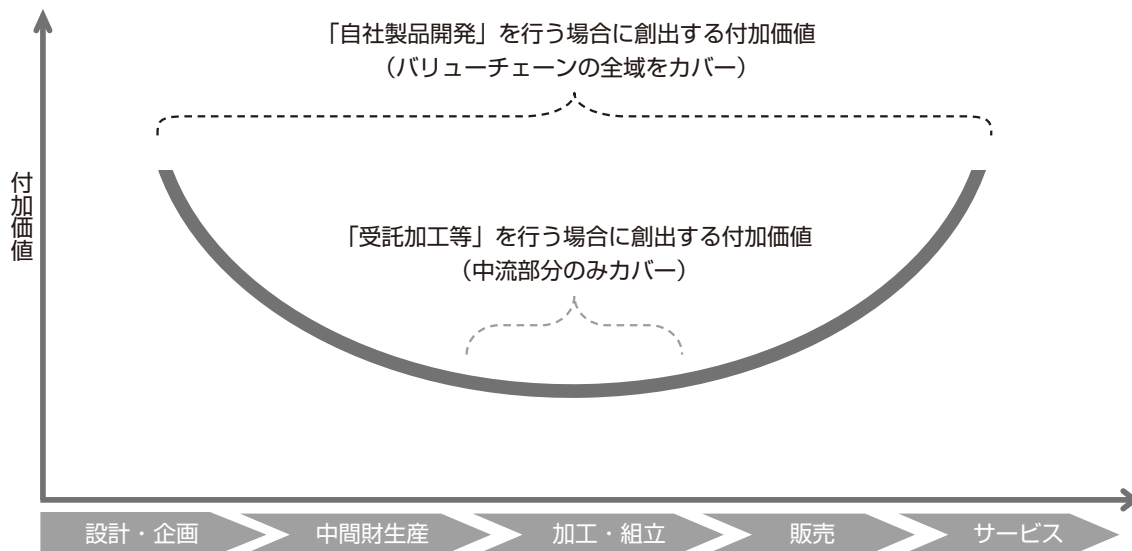
まず、部品供給や受託加工を事業の柱とすれば、製品の企画・設計・市場調査、または最終製品の販売・サービス等に自らの経営資源を割く必要がない。その分、加工・組立などの工程に人材・設備を効率

的に集中させることができる。

なにより、最終製品の販売不振に直接の責任を負わない点が大きく、また、納入先を複線化できればリスク分散も図れる。結果として、組織規模に比して大きな売上規模を実現できるのも一つのメリットである。こうしたメリットや自社の体力などを勘案すれば、ものづくり中小企業の多くが、この事業形態を選択しているのもとくに不思議なことではない。

ただし、近年、完成品メーカーが相次いで生産拠点を海外に移転し、国内向け発注を減らしている。また、選択と集中の名のもとに既存事業から急に撤退するケースもあり、部品サプライヤーは、突然、発注元を失うリスクにさらされている。何とか持ち

図-1 バリューチェーンと付加価値向上の視点



資料：経済産業省『2014年版ものづくり白書』（p.133）をもとに筆者作成

こたえた場合でも、厳しい低価格要求は避けられない。下請け側からは、コスト変動を納入価格に反映しにくく、受注継続のために難しい条件も甘受しなくてはならない。

つまり、部品サプライヤーは、いわゆる「下請け」という立場にあるため、価格決定における力関係が概して弱い。発注元の業況やその調達方針の変化に受注が過度に左右されるという、大きな問題点があることも忘れてはならない。

一方、こうした部品サプライヤーとしての立場から一歩進んで、自ら製品を企画・開発・製造し、ユーザーに販売するところまでを行う事業形態、つまり、本連載でいう「自社開発製品」に取り組んでいるものづくり中小企業も少なくない。

自社開発製品への取り組みは、自らのオリジナリティと開発力を活かし、付加価値の拡大を図る有効な道であるとともに、下請け以外の事業の柱を構築する点で、経営の安定のために重要な意味がある。なにより、自社開発製品、とくに自社ブランドの構築は、ものづくり中小企業にとって一つの夢であり、企業の成長の先にある明確な目標となる。

本連載では、そうした自社開発製品・自社ブランドの構築への挑戦を主題に掲げ、その成功のポイントを多様な側面から探っていく。論述の方法としては、実際に自社開発製品で成功した事例を分析することで、自社開発製品が成功に至った具体的なプロセスを解析し、重要な役割を果たした要素を探索する。

これに先立って、本連載第1回では、中小企業が自社開発製品によって期待できる高い付加価値の実現について、考察していこう。

バリューチェーンに見るスマイルカーブ

一つの製品が企画・開発され、製造、販売・サービスと流れていくなかでは、そうした製造・販売などの主活動によって各プロセスごとに付加価値が創出されていく。これが、M. ポーターの唱える「バリューチェーン」として説明される流れだが、その各プロセスにおいて創出される付加価値には、いわゆる「スマイルカーブ」と呼ばれる現象が生じており、それぞれ付加される価値に大小の差が出るのが指摘されている（図-1）。すなわち、バリューチェーンの中

流部分である「加工・組立」においては、付加価値が相対的に低く、上流部分の「設計・企画」や下流部分の「販売」「サービス」の方向に行くにつれ、付加価値が高くなっていく傾向がみられるというのである。

スマイルカーブにおける “損な役回り”

この論に従うと、わが国のものづくり中小企業の多くは、部品サプライヤーとして重要な貢献をしており、「加工・組立」のプロセスにおいて、日夜、品質や生産効率を高める働きをしているが、それだけにとどまっていると、スマイルカーブのなかでは、相対的に付加価値の低い“損な役回り”を負うことになる。もっと“実入りの良い”ビジネスに転化していくためには、「加工・組立」だけにとどまらず、より付加価値の高い果実が得られるバリューチェーンの上流および下流部分のプロセスを取り込んでいく努力が必要となる。

もちろん、部品サプライヤーの立場にあっても、現状より川上の工程あるいは川下の工程に向かって、自己の持ち分を広げる努力はできる。例えば、従来、単工程だけの受託だったところを複数工程に広げていく努力を行い、ひいては、1パーツだけの供給にとどまらない1ユニットや1モジュールの供給ができるよう進化していくやり方である。そうすれば、ユニットやモジュール単位の「設計・企画」という工程も取り込めるからだ。ただし、その効用は、結局のところ、バリューチェーンの一部にとどまる限定的なものになる点も否めない。

自社開発製品で 高付加価値領域のカバーが可能に

やはり、最も典型的に、バリューチェーンの全域にわたる付加価値を享受できるのは、「自社開発製品」への取り組みに乗り出すことである。

「自社開発製品」に取り組めば、バリューチェーン

の上流部分において、自ら製品の仕様・原価を決められるだけでなく、それ以前にさかのぼって、どの市場を狙うか、どの製品種なら儲けることができるか、という点から選ぶことができる。例えば、既に競争の激しい市場を避け、競争相手の比較的少ない知られざる市場を選ぶこともできれば、全く新規の未開拓市場を選ぶことも可能だ。この点は、全体の付加価値にきわめて大きな影響を与える要素であり、これを自ら決められる権限をもつことは、なにより有利である。

また、バリューチェーンの下流部分においては、単に販路を選べるというだけにとどまらず、最終価格の決定権を自ら握れる点も大きい。もちろん、市場の需要がある製品を供給できることが大前提だが、利幅を抑えて量産し、商品の普及を優先する戦術もあれば、少量生産に徹して希少価値を誘導し、高めの価格を設定する戦術もある。

このように、自社開発製品における「製品投入市場の選択」や「最終価格の決定」は、「加工・組立」のプロセスにおいて生産効率の向上に注力しているだけでは得られないような、飛躍的な付加価値向上をもたらす機会となる。

自社開発なら バリューチェーンの最適設計も可能

そして、もう一つ重要な点は、バリューチェーン上に示された各段階のプロセスを自社内だけに包含することから、自らの構想に基づいて、各プロセスで行うさまざまな活動を相互に結びつけることができ、全体の最適設計が可能となる点である。

これにより、最下流のプロセスで把握した市場ニーズに対応するため、最上流のプロセスにさかのぼって「設計・企画」に改良を加えるような全体のコーディネートも可能となる。また、自社の経営資源を鑑みて、経営資源を投入しにくい不得意分野があるのなら、外注・専門サービスの利用・他者との連携

図-2 自社開発成功事例の紹介

「狙いを絞り込んで画期的な音響機器を開発」

企業名	エムケー電子株式会社		
本社所在地	長野県長野市	従業員数	100人

◆当社は、親会社向けとは別の市場を開拓するため、自社製品開発を志した。最初に、テレビ視聴用コードレスイヤホンを開発したところ、高齢者から予想外の好反響があり、高齢者に的を絞ったコードレススピーカーの開発に移行した。若者向けの高音質追求型製品とは異なり、高齢者の苦手な中高音域をカバーする“音声明瞭スイッチ”付き製品の開発に成功。ロングセラーとなり、「よく聞こえる」「人生が変わった」と喜ぶ声が集まった。



◆さらに、早口が聞き取りにくい人向けに、半導体メーカーと共同開発した素子を用いた“ゆっくり機能”を追加。パーソナルな首がけ携帯タイプを追加したところ、著名タレントが同製品を個人的ユーザーとして紹介したため、注文が殺到。入荷待ちになったこともある。さらに、その進化版のヘッドホン型の小型スピーカー「みみもとホン ピュア」を開発。同製品について大学教授が調べた結果、同製品は、耳の本来の機能を活かし、イヤホン型補聴器より明瞭に聞こえることが判明した。

◆大手メーカー担当者も驚く、狙いを絞り込んだ開発姿勢と、試験場に通い詰めて試行錯誤して獲得した独自技術が当社の強み。通販ルート主体で販売しつつ、大きなヒントである利用者の声を次の開発に活かす仕組みが大切と考えている。



資料：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』NO.2015-8

など外部資源を利用する工夫もできる。

以上のように、「加工・組立」専業というスマイルカーブの低付加価値エリアから抜け出て、高付加価値エリアを含むバリューチェーン全域をカバーするためには、「自社開発製品」への取り組みが最も有効な策だと考えられる。これによって、“損な役回り”を負っていたものづくり中小企業も、高付加価値の

恩恵に浴することができるようになる（図-2）。

次回からは、そのプロセスを追っていこう。

（注）本連載は筆者が作成を担当した『日本公庫総研レポート』No.2015-8「中小企業の自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みの進め方～オリジナル製品による脱下請けへの挑戦と成功のポイント～」(2016年3月、第1～2章は三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)との共同調査結果を用いて作成)を基に著述したもの。

ママ友を紡いだ温かい布ナプキン



(株)さくらコットン

代表取締役

菊川 あずさ

日本有数のタオル産地として知られる愛媛県今治市。2012年、この街に一人の女性起業家が誕生した。

母親たちが生き生きと働ける場をつくりたい。地元の特産品である今治タオルを使い、ママ友たちとつくり上げた布ナプキンは、全国の女性から共感を集めるヒット商品になった。創業から4年、成長を続ける(株)さくらコットンの菊川あずさ社長に、話を聞いた。

プロフィール

きくがわ あずさ

北海道生まれ。高卒後、米国での語学留学等を経て、文具メーカーで営業企画に従事。退職後、愛媛県今治市に移住。2010年に、地域の母親たちをサポートするサークル活動を始める。2012年に(株)さくらコットンを設立。

企業概要

創 業 2012年
資 本 金 500万円
従業員数 6人
事業内容 布製バンティライナーの製造・販売
所 在 地 愛媛県今治市蒼社町
1-3-47
電話番号 0898(35)0175
U R L <http://sakura-cotton.com>

何もない日に使う

——事業の概要を教えてください。

ヒエトリパットという布製のナプキンを製造しています。下着に巻きつけ、スナップボタンで留めて使うものです。価格は1枚3,000円ほどで、全国各地のタオル専門店約40店で販売されています。当社のウェブサイトから購入することもできます。

肌に触れる表地には、地域ブランドである今治タオルを使用しています。通気性、吸水性、そして肌触りに優れたタオルとして、全国にその名を知られています。

一番の特徴はタオルならではの温かさです。神戸大学の先生にヒ

エトリパットと市販のナプキンの比較実験をしてもらったところ、ヒエトリパットの方が保温性に優れていることがわかりました。サニタリーナプキンといえば不織布製が一般的ですが、生理のときなどに下腹部に冷えを感じる方もおり、こうした悩みをもつ女性に重宝されています。

生地のカットから縫製、検品や梱包といった一連の製造工程はすべて手作業で行っています。これらを手がける当社の従業員は皆女性です。

——布ナプキンには抵抗のある女性も多いと聞きます。

使い捨ての不織布製と違って布ナプキンの場合、使用後は洗濯す

ることになりますから、荷物がかさばりますし、手間もかかります。

また布ナプキンは吸水性も遜色ないとはいえ、やはり万が一のときが不安というイメージがあるようです。仕事などで女性の外出時間が長くなっていることもあるのでしょう。興味はあっても、使用をためらってしまうようです。

そこでヒエトリパットは、生理用品としてではなく、何もない日に身に付けて下腹部を温めるという使い方を提案しています。わたし自身、古くからの友人の勧めで布ナプキンを使うようになってから、子宮が温まる感覚が得られ、さらには生理痛の軽減につながったという体験が、アイデアの元になっています。

もっとも、品質が良く、コンセプトが斬新だからといって、すぐに商品が受け入れられるわけではありません。気軽に手に取ってもらえるような工夫をしています。

——どのような工夫でしょうか。

季節やトレンドに合わせて商品のデザインを見直すというものです。ナプキンを買いたずら喜びや、その日の気分に応じて付け替える楽しみを感じてもらえるようにしています。

表地には清潔感のある白のほか、汚れが目立ちにくい薄いページなど4種類を用意しています。環境や健康に関心のある方に応えら

れるように、オーガニックコットンを使用しています。

他方、下着側に当たる裏地については、必ずしも今治タオルである必要はありません。そこで、全国の生地問屋から、さまざまな柄や素材を取り寄せています。その数は常時50種類を超えますから、200パターン近くの組み合わせが完成します。このなかから、約50種類を選んで、出荷しています。

流行やお客様の嗜好を知るためには、モニター調査が欠かせません。当社では、創業時から一貫して、お客様に試供品を配り、使い心地や改善点を聞くことを心がけています。協力者はこれまでに1,000人を超えます。調査から得たコメントを元に生地を決めたり、デザインを見直したりしています。

現在のデザインは特に好評で、クリオネをイメージさせる流線型はナプキンらしくなくてかわいらしいわ、とよく言われます。

悩みを共有し 解決策を考える

——ユーザーの感性に豊富な商品構成で応じることですね。

こうしたやり方は前に勤めていた職場で学びました。わたしは学校を出た後、文具メーカーの札幌営業所にパートとして入社しました。配属先は営業企画の業務でした。

ライバル商品から抜きんでる



ためには、商品のコンセプトを明確にするのはもちろんのこと、多色展開や陳列方法などで消費者の感性に訴えることが重要です。売り場に立って企画を練る。開発チームや販売店をまとめ上げる。華やかなようで苦勞の多い仕事でしたが、販売の成果が上がることにやりがいがありました。

ところが、充実した仕事生活もつかの間、わたしは会社を休むことが多くなってしまいました。実は、幼いころから子宮内膜症を患っており、いよいよ痛みに耐えられなくなったのです。仕事が面白くなってきたのに身体が動かない。くやしさと同僚への申し訳ない思いがいつも心にありました。

こうした事情もあって、わたしは退職しました。その後、夫の地元である今治市に住むようになったのです。土地勘のない場所ではなかなか街になじめず大変でしたが、子どもが産まれたことをきっかけに、少しずつ友人が増えていきました。せっかくだから皆が定期的



に集まれる場をつくりたいと思い、2008年に今治ママ★コレというサークルを立ち上げました。

——どのような活動をする集まりなのか。

子育て中の女性を対象にしたセミナーの開催です。時短メイクの方法や離乳食の効率的な作り方といった日常生活に関するものから、ママ経営者の体験談といった仕事に関するものまで、テーマは多岐にわたります。毎月の企画は大変でしたが、参加者の生き生きとした表情に、手応えを感じていました。

会が終わった後のおしゃべりも楽しみの一つ。参加者同士の仲が深まるにつれ、お互いの抱える悩みを打ち明ける場になっていきました。

こうしたなかでよく話題になったのが、また職に就きたいという思いでした。

背景には、市内にあった大手メーカーの工場や百貨店などが相次いで撤退し、女性の働く場がそもそも少なくなったということが

あります。また、病気や障害をもつ子どもの看病があるため、求人情報を見つけても、勤務時間の条件が合わないという人もいました。

仕事への意欲はあるのに、機会が見つからないのはつらいことです。こうした話を聞くうちに、働く場がないのならば、自らつくるしかないと考えようになりました。そこで、わたしの長年の悩みを解決してくれた布ナプキンを、今治タオルでつくろうと決意したのです。

——開業に当たって心がけたことはありますか。

とにかく一人で悩まず、周囲に相談することを心がけました。今治商工会議所に隣接するインキュベーション施設である(一財)今治地域地場産業振興センターの中にオフィスを借りられたのは幸いでした。商工会議所の指導員やセンターのスタッフに何でもすぐに相談できるからです。

例えば生地の調達。創業間もない小企業が直接取引をお願いしても、応じてくれる生地メーカーはいないでしょう。センターが仲介してくれたおかげで、事業が軌道に乗るまでの間、生地の切れ端を無償で提供してくれるという会社に出会うことができました。その社長は当社の挑戦に共感してくれたようで、生地の特長や加工のコツなども教えてくれました。こう

した助けがなかったら試作すらできなかったと思います。

——縫製などの技術はどのように獲得したのでしょうか。

服飾業界で働いていた経験をもつママ友に教えてもらいました。裁断や縫製は、やればやるほど上達します。上手にできなかったものは思い切って試供品に回すこととし、数をこなすようにしました。

やがて、面白いことをやっている母親たちがいると地元で話題になり、ある企業が当社の商品に興味を示してくれました。今治タオルを全国で販売している会社です。当社の店舗網を活用して都心部の女性にも意見を聞いてみたら、と提案されたのです。

そこでわたしは東京や大阪にあるその会社の店舗でもモニター調査を実施しました。店頭に立つのはやはり楽しいもので、いろいろな発見があります。例えば、都心部の女性は自動車ではなく電車やバス、そして徒歩での移動が多いため、動きやすい薄手の生地が喜ばれることがわかりました。地元にももっている気が付かなかったでしょう。

職場にみなぎる活気

——生産体制はどのように構築したのでしょうか。

材料の調達や販売ルートの確保

は順調に進みましたが、商品の性格もあり、どの程度売れるのかは予測が立ちませんでした。縫製を担当するママ友たちには、創業時から従業員として働いて欲しかったのですが、注文が安定しないことには給料を払えません。そこで、注文のたびにSNSで手伝える人を募集し、作業量に応じた加工賃を払うようにしました。

しばらくの間は地元のママ友からの応募が中心でしたが、やがてわたしの出身地である北海道の友人、さらには全国各地の購入者からも反応がありました。ヒエトリパットに共感してくれたのです。

——嬉しい反応ですね。しかし、品質管理が大変ではありませんか。

応募者の多くは縫製の経験者でしたから、ある程度の品質は確保できると考えました。もちろん出荷前には今治の事務所で一つずついねいに検品します。縫い目が曲がっているなどの不合格品は、試供品に回しています。

一連の作業を一年ほど経験すると、ほとんどの商品が合格品として店頭に並べられるようになります。ですから、内職を長く続けてもらえる仕組みを考えました。具体的には、内職にはなるべくひとり自宅で取り組むのではなく、経験者を中心に、近所のママ友同士が集まって一緒に作業してもらうようにしました。ベテランが指導

役となることで、皆の技術レベルも向上します。

——生き生きと働く皆さんの姿が目に見えます。

創業4年目にして、売り上げは最初の年の10倍になりました。月間の生産量が安定してきたことから、従業員の採用を始めました。

わたしは今治でサークル活動を始めたときから、ママ友たちの先頭に立って活動してきました。独り善がりではないかと不安になるときもありましたが、活気あふれるオフィスを見て、ここまでやってきて良かったと感じています。

最近メンバーの発案で、乳児用のよだれかけを開発しています。商品の完成度を高めるまでにはまだ時間が必要ですが、皆でわいわいやっています。

また、地元的女子中高生にヒエ



トリパットを配るという活動にも取り組み始めています。かつての自分がそうであったように、若いころは身体の悩みから目を背けがちです。後で苦しむことがないように、若いときから身体のことに向き合うきっかけになればと思っています。

こうした親の姿に触発されたのでしょうか。娘が、将来は当社で働きたいと言うようになりました。支援してくれた方々や社員、そして家族のためにも、まだまだ頑張らないといけませんね。

聞き手から

ヒエトリパットが一番売れるのは秋から冬だが、暑さが厳しくなってくる6月頃にもまた、売り上げが増える。冷房対策として、オフィスビル勤務の女性に重宝されているとのこと。同社は働く女性の強い味方となっている。

今治のオフィスも熱を帯びる。新商品のアイデアを寄せる従業員が増えたほか、将来はヒエトリパットの生産を請け負う就労継続支援施設をつくりたい、という夢を描く従業員もいるそうだ。

当社から新しい事業が生まれることはこのうえない喜びですと、菊川さんはいう。同社は、次の女性起業家の卵をも温めている。

(藤田 一郎)



第1回

なぜ今、中小企業の知財戦略なのか



弁護士法人内田・鮫島法律事務所

弁護士 鮫島 正洋 (さめじま まさひろ)

東京工業大学金属工学科卒。日本アイ・ビー・エム(株)などを経て、99年弁護士登録し、2004年内田・鮫島法律事務所を設立。弁護士業の傍ら、知財マネジメント、知財政策の立案支援など多方面で活躍し、2012年知財功労賞受賞。池井戸潤の小説『下町ロケット』(小学館、2010年)に登場する「神谷弁護士」のモデル。著書に、『技術法務のススメ』(共著、日本加除出版、2014年)、『知財戦略のススメ コモディティ化する時代に競争優位を築く』(共著、日経BP社、2016年)など。

地方創生と中小企業の知財戦略

地方創生を担う主体として、中小・ベンチャー企業に焦点が当てられています。観光、福祉、教育などあらゆる分野にかかわる地方創生ですが、地方に息づくものづくりや匠の技も地方創生を考えるうえで重要な要素であることは論を待ちません。

『『日本再興戦略』改訂2015』では、「中堅・中小企業・小規模事業者の『稼ぐ力』の徹底強化」において、次のように論じられています。一部引用してみましよう。

「地域に根ざした事業者であればあるほど、人口減少・少子高齢化による需要の減少と人手不足により、需給両面からそもそもの存立基盤が脅かされつつある。(中略)大企業と下請という従来の系列取引関係等も崩れつつある。ポ

イントは、『自力』での市場開拓への挑戦である」

大企業の下請依存では立ち行かないから、自力で市場開拓をせよと明確に述べているのです。つまり、独自製品で勝負するといった取り組みが求められているのですが、そのためには、ある要素が必要となってきます。発明、意匠など、財産的価値を有する情報について扱う知的財産(以下、知財)です。例えば、独自製品が売れば売れるほど模倣品が出回ったり、他社が市場参入したりする確率が高くなります。これを予防するために知財戦略が必要なのです。

内閣府に設置された知的財産戦略本部がまとめた「知的財産推進計画2015」では、地方における知財活用の推進が重点施策に位置づけられており、中小企業が自らの知財を磨き、効果的にビジネスに活用することの重要性が強調され

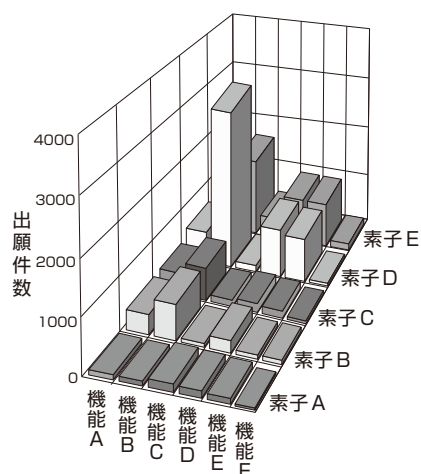
ています。

ニッチトップを狙うための市場設定

さて、中小企業が独自製品を生み出し、「ニッチトップ」の道を歩むためのマーケティングはどうあるべきでしょうか。もちろん、自社の技術力でアプローチ可能な市場に参入することが前提となりますが、比較的小規模で、数多くの先行特許が存在しない市場を見極め、選択することが重要です。

図-1に示した特許分析チャートを参照しつつ、この考え方を説明していきます。例えば、図中の「素子D」については、機能Bの約3,000件をはじめとして、合計で5,000件近く特許出願がなされています。これは、各社が積極的に開発投資をしている(=市場が大きい)ことを示しています。大きな市場は魅力的に見えますが、参

図－1 特許分析チャート



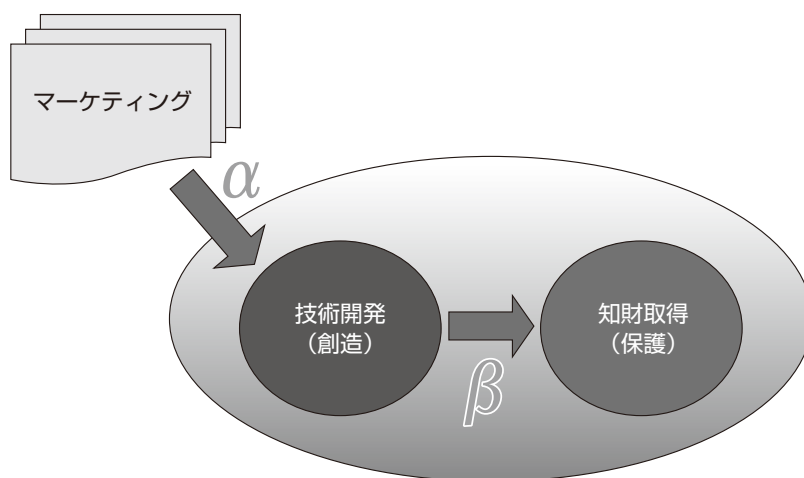
資料：特許庁ホームページを基に筆者作成

入すれば必ず大企業との競争が生じ、中小企業は厳しい体力勝負を強いられます。

他方、特許出願が少ない「素子A」は、各社ともほとんど開発投資をしていない（＝市場が小さい）ことを意味し、先んじて参入すれば、広い特許を取得できる可能性があります。この「市場が小さい（＝ニッチ）」「広い特許を取得できる可能性がある」という二つの条件を備えている市場は、小さすぎて大企業の参入対象とはなりません。広い特許を取得しておけば、競合しそうな中小企業の参入をあらかじめ排除することができます。

その市場規模は10億円程度かもしれません。しかし、年商5億円の中小企業が10億円の新市場のニッチトップになれば、それは年商の倍増・3倍増を意味します。これが中小企業が挑戦すべき市場なのです。

図－2 知財化のプロセス



資料：筆者作成

先行特許調査が重要

戦いの場である市場を設定した後は、何をすればいいのでしょうか。ここが知財マネジメントの入口となります。簡単にいうと、その領域において研究開発を進め、成果を知財化していきます。図－2に示すように、マーケティング(市場設定)→技術開発(創造)→知財取得(保護)という一連のプロセスを動かしていくのですが、そのためには、組織を整備し、図中の「α」「β」がうまく機能するようにルールを策定しなければなりません。これを地道に行うことによって、その市場において広い特許を積み重ね、ライバル企業の参入を排除し、結果としてニッチトップになれるのです。

例えば、研究開発のテーマ設定を次のようなプロセスで行っている企

業を、どう評価すべきでしょうか。

「研究開発のテーマは社長が決める。特許については研究開発を終了した後に調査する」

社長は往々にして業界について深い知識と経験を有しています。したがって、何が売れるかという観点からは適切な研究開発テーマを選定している可能性が高いでしょう。他方、先行特許調査を行わずに研究開発テーマを選定すると、身の丈に合わないテーマを設定したり、先行特許との関係上、開発投資をしても広い特許が取得できなかったりする可能性があります。そこで、選定プロセスを次のように修正する必要があります。

「研究開発テーマは、社長から提案された複数のテーマについて、特許担当が先行特許の調査を行い、社長と協議のうえ決定する」

先行特許の調査はニッチトップとなるための第一歩だといえます。

データでみる中小企業

～日本公庫総研調査結果から～

第12回

2年連続で中小企業の半数が 正社員の給与水準を引き上げ

企業収益の改善に伴い、マクロの雇用・所得環境には堅調さがみられる。人材の確保に積極的に取り組む中小企業は多く、転・退職者の補充ができない企業も一部に見受けられる。これらを背景に、中小企業でも賃上げが定着している。

雇用・所得環境の改善が続く

2016年初以降、株価や為替など金融市場を中心に不透明さがみられている。一方、企業収益は好調な状態が続き、雇用・所得環境は堅調である。就業者数は前年同月比プラスで推移しており、失業率はきわめて低い水準となっている（図－1）。また、名目雇用者報酬についても増加傾向が定着している（図－2）。燃料費の低下等、物価の伸び悩みも実質賃金を押し上げている。これらを背景に、個人消費の回復が活発化していくことが期待される。

しかし、好業績や賃上げは大企業に限定したもので、依然として中小企業には波及していないとの声は多く聞かれる。今回は、当研究所が2015年12月に実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」をもとに、中小企業の雇用・所得環境をみていく。

同調査は、四半期ごとに当研究所が行っている「全国中小企業動向調査（中小企業編）」の付帯調査とし

て実施した。調査対象は当公庫取引先のうち原則従業員20人以上の企業1万2,800社、回答数は5,060社、回答率は39.5%となっている。

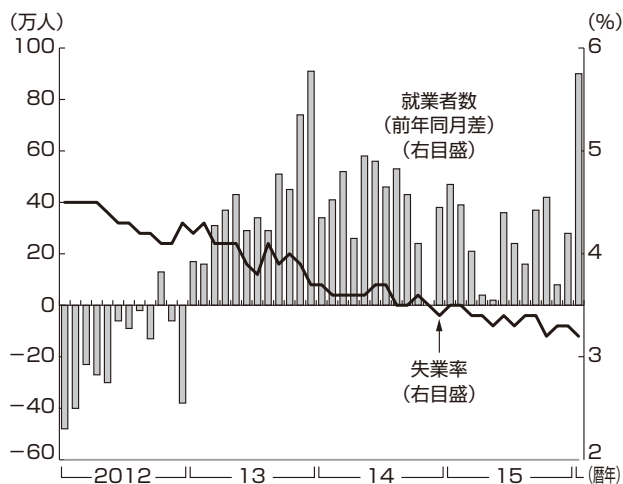
中小企業の従業員の不足感が強まる

2015年12月において、正社員が「不足」していると回答した企業割合は、全業種計で45.4%となった（図－3）。「適正」は45.1%、「過剰」は9.5%であった。「不足」回答の割合は、2014年実績（44.3%）と比べ1.1ポイント上昇した。業種別にみると、「宿泊・飲食サービス業」（74.5%）、「運送業」（72.3%）、「情報通信業」（61.8%）などで不足感が強い。

非正社員が、「不足」と回答した企業割合は33.5%となり、2014年実績（29.4%）と比べて4.1ポイント上昇した。雇用形態にかかわらず、従業員の不足感が強まっているといえよう。

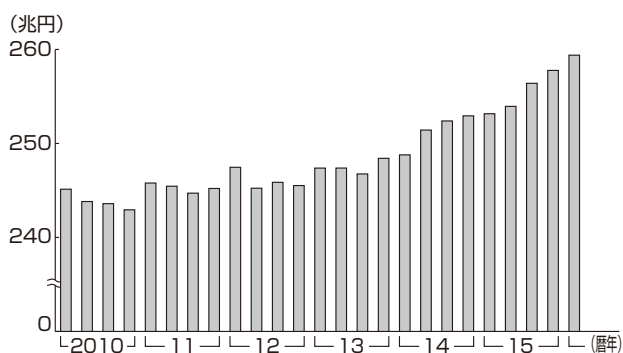
人手不足の影響をみると、製造業では、「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」が36.3%と

図－1 就業者数、失業率の推移



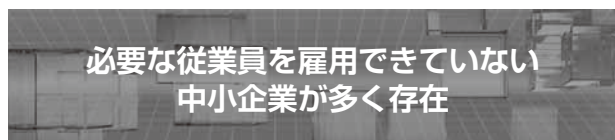
資料：総務省統計局「労働力調査」
(注) 失業率は季節調整値。

図－2 名目雇用者報酬（季節調整値）の推移



資料：内閣府「四半期別GDP速報」
(注) 2016年1～3月期・1次速報値。

最も高く、「納期の長期化、遅延の発生」が24.5%となっている（図－4）。一方、非製造業では、「売上機会を逸失」が46.5%となっている。「特になし」は全業種計で15.8%にとどまり、多くの企業がなんらかの影響を受けているといえる。そうしたなか、「従業員の多能工化」(44.1%)や「残業を増加」(42.0%)により、人手不足に対応している企業が多くなっている。



従業員の不足感が強まるなか、中小企業は従業員

図－3 正社員の過不足感

(1) 全業種計 (単位：%)

	不足	適正	過剰
2014年実績 (n=4,539)	44.3	45.6	10.1
今回調査 { 2015年実績 (n=3,208)	45.4	45.1	9.5

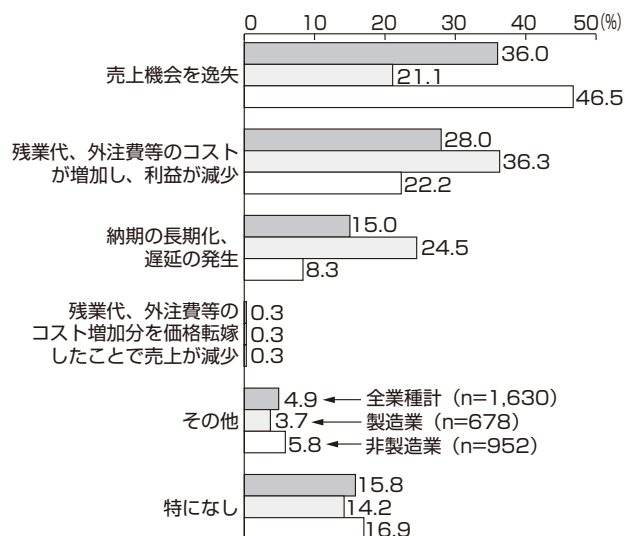
(2) 業種別 (2015年実績) (単位：%)

業種 (n)	不足	適正	過剰
製造業 (n=1,439)	40.4	47.8	11.8
非製造業 (n=1,769)	49.4	43.0	7.6
建設業 (n=310)	60.0	32.3	7.7
運送業 (水運業を除く) (n=191)	72.3	25.7	2.1
水運業 (n=32)	31.3	62.5	6.3
倉庫業 (n=30)	50.0	50.0	0.0
情報通信業 (n=55)	61.8	25.5	12.7
不動産業 (n=131)	26.7	69.5	3.8
宿泊・飲食サービス業 (n=98)	74.5	22.4	3.1
卸売業 (n=430)	36.3	52.1	11.6
小売業 (n=221)	48.0	43.9	8.1
サービス業 (n=259)	44.8	47.1	8.1

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査」(以下同じ)

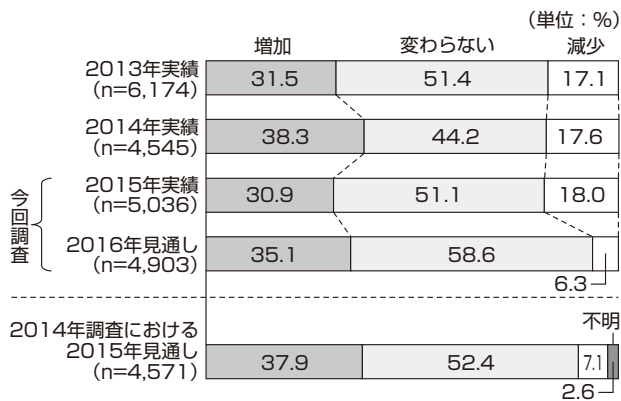
(注) 各年12月中旬の従業員数に対する、足元の仕事量やその見通しからみた過不足感。

図－4 人手不足の影響



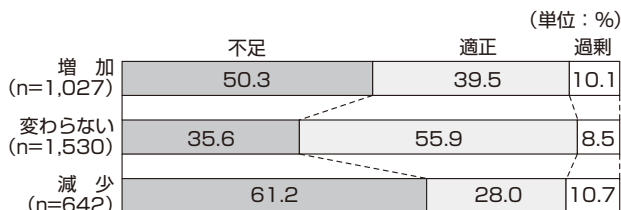
(注) 正社員または非正社員が「不足」していると回答した企業に対して質問したもの。

図－５ 正社員数の増減



(注) 実績は当該年12月、見通しは翌年12月における従業員数の増減を、それぞれ前年同月比で質問したもの。

図－６ 正社員の過不足感（正社員数の増減実績別）



(注) 正社員数の増減（2015年実績）、正社員の過不足感ともに回答した企業について集計したもの。

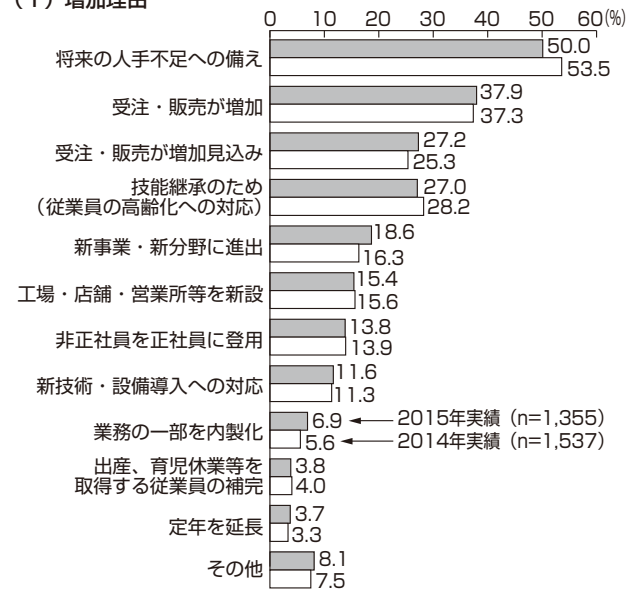
を増やしているのだろうか。2015年の正社員数の増減をみると、「変わらない」と回答した企業割合が51.1%と最も高くなった(図－5)。「増加」は30.9%、「減少」は18.0%となっており、「増加」が「減少」を上回ったものの、2014年実績(38.3%)と比べると「増加」企業割合は7.4ポイント低下した。

一方、正社員数を「増加」させた企業の50.3%、「減少」させた企業の61.2%が、正社員が「不足」していると回答した(図－6)。正社員数が「変わらない」とした企業においても、「不足」感があるとする回答が3割強みられており、必要な従業員を雇用できていない企業が多く存在することがうかがえる。

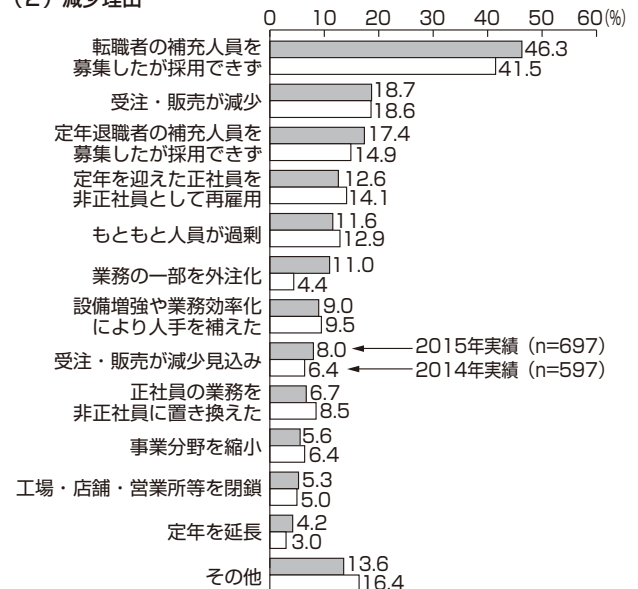
正社員数の増加理由をみると、「将来の人手不足への備え」(50.0%)が最も高くなったほか、「技能継承のため」が27.0%みられており、長期的な観点をもって、人材の確保・育成に積極的に取り組む様子がうかがえる(図－7)。また、「受注・販売が増加」は37.9%、

図－７ 正社員数の増減理由

(1) 増加理由



(2) 減少理由



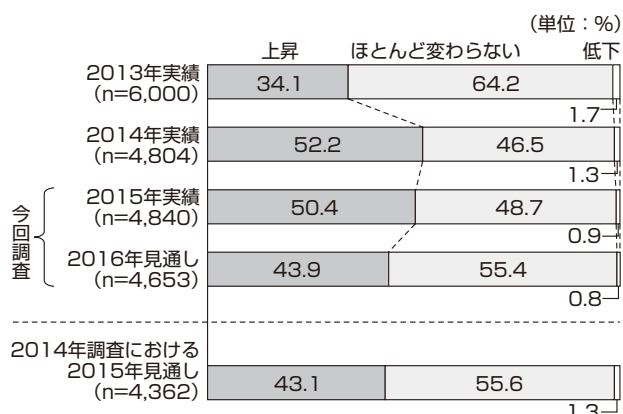
(注) 1 図－5の2015年実績で「増加」「減少」と回答した企業に質問したもの。

2 複数回答（最大三つまで）のため、合計は100%を超える。

「受注・販売が増加見込み」は27.2%となっており、受注・販売の好転が寄与した側面もみられる。

減少理由をみると、「転職者の補充人員を募集したが採用できず」が46.3%と最も高くなった。2014年実績(41.5%)と比べて4.8ポイント上昇となり、人材獲得競争が激しさを増すなか、やむなく従業員数

図－8 正社員の給与水準



(注) 1 実績は当該年12月、見通しは翌年12月における正社員の給与水準を、前年同月比で質問したもの。
2 定期昇給、昇格・降格による変動を除く基本給の水準を尋ねている。

を減らす企業も少なくないことがわかる。

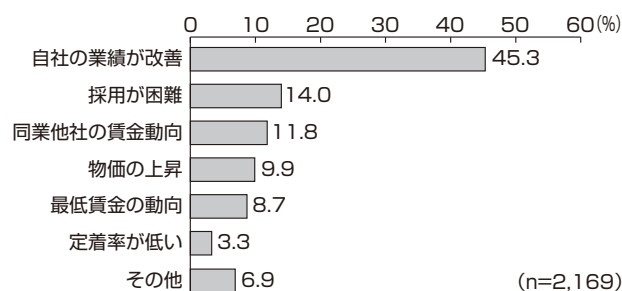
総じてみると、中小企業の採用意欲は低くなく、採用の失敗が、正社員数の増加企業割合の伸び悩みや、不足感の上昇の一因となっていると考えられる。なお、2016年についても、従業員を「増加」させる見通しの企業は35.1%となり、「減少」(6.3%)を大きく上回っている(前掲図－5)。

業績の改善を背景に給与水準を引き上げ

賃金についてはどうだろうか。2015年の正社員の給与水準をみると、前年と比べて「上昇」と回答した企業割合が、50.4%と最も高くなった(図－8)。「ほとんど変わらない」は48.7%、「低下」は0.9%となっている。「上昇」回答の割合は、2014年実績(52.2%)と比べて1.8ポイント低下したものの、2年連続で50%を上回った。

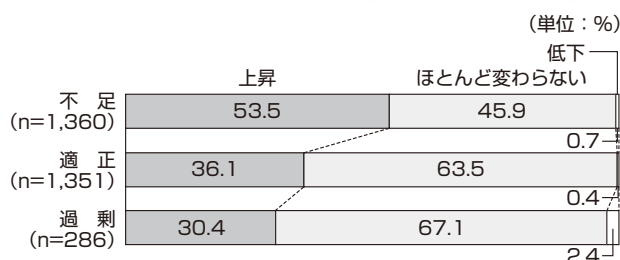
2016年見通しをみると、「上昇」が43.9%、「ほとんど変わらない」が55.4%となっている。なお、実績と見通しの関係を見ると、38.5%の企業が2015年実績、2016年見通しともに「上昇」と回答した一方、「ほとんど変わらない」とする回答が43.5%あり、企業間の差が明確となっている。

図－9 正社員の給与水準上昇の背景



(注) 図－8の2015年実績で「上昇」と回答した企業に対して質問したもの。

図－10 給与水準の2016年見通し(正社員の過不足感別)



(注) 正社員の過不足感、正社員の給与水準(2016年見通し)とともに回答のあった先について集計したもの。

正社員の給与水準上昇の背景をみると、「自社の業績が改善」と回答した企業割合が45.3%と最も高い(図－9)。中小企業においても、増加した収益を従業員に還元する姿勢がみられる。一方、「採用が困難」(14.0%)、「同業他社の賃金動向」(11.8%)などの理由から、給与水準を引き上げる企業もみられる。また、図－10からは、正社員が「不足」している企業で、2016年に給与水準を「上昇」させる見通しの企業が多くなっていることがわかる。人材確保のために、引き上げざるを得ない側面もあるのだろう。

企業間の差はみられるものの、中小企業においても、賃上げは着実に広がっていることがわかる。海外経済が不透明ななか、こうした動きが、内需の押し上げに波及していくことが期待される。

(金子 昌弘)

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

見える化で飛躍する中小企業

経営の質を高めるための有効な手法の一つに「見える化」が挙げられる。見える化とは、経営活動に関するさまざまな事象を、グラフ、図表、数値などを使って見えるようにするとともに、業務を改善していくことである。かつては大企業で用いられるイメージが強かったが、最近ではIT化の進展により、中小企業でも取り組みやすくなっている。

そこで本連載では、見える化により経営課題を明らかにし、適切な改善策を講じたことで飛躍した中小企業の事例を紹介するとともに、見える化による経営改善のポイントを示していく。

見える化が導いたV字回復



芝園開発(株)

代表取締役 海老沼 孝二

〈企業概要〉

代表者 海老沼 孝二
創業 1986年
資本金 5,000万円
従業員数 22人

事業内容 駐車場・駐輪場の運営管理
所在地 東京都足立区綾瀬2-29-11
電話番号 03 (3838) 1636
U R L <http://www.sibazono.co.jp>

無人時間貸し駐車場・駐輪場施設の運営管理を営む芝園開発(株)は、施設ごとの収益、稼働率、クレーム対応状況、監視カメラ映像などをリアルタイムで一元的に把握できるシステム「SHIP」を開発し、飛躍的な成長を遂げている。

見える化の有効性を否定する経営者はいないだろう。しかし、経営資源に乏しい中小企業にとって、こうした取り組みはハードルが高いのも事実である。そこで同社の事例から、中小企業が見える化に取り組む際のポイントを探りたい。

無人時間貸し駐輪場のパイオニア

——御社の成り立ちから教えてください。

当社はもともと、公共事業を中心とした土木建設業を営んでいました。1990年ごろまでは順調に事業を拡大していましたが、バブル崩壊を境に、事業環境は急激に悪化しました。

その折に、青年会議所で付き合いのあった方から、立体駐輪場装置の販売をやってみないかという話をいただきました。当時、車庫法改正により軽自動車にも車庫の届け出が課され、立体駐車場の施工が増加していたのです。公共事業に頼った土木建設業の将来性に不安を感じていたわたしは、これをビジネスチャンスととらえ、副業として立体駐車場装置の販売を

手がけるようになりました。

その事業の流れで、95年からはフランチャイジーとして、時間貸し駐車場も手がけるようになりました。駐車場管理を営むには、土地を貸し出していただく地主の方との交渉が必要です。その点、当社は地域に根差した土木建設業者として多くの地主の方と信頼関係を築いていたので、他社よりも優位性がありました。

——事業は順調に進んだのですか。

装置販売については、立体駐車場の施工ラッシュが下火になるにつれ、一気に売り上げが落ちていました。一方、時間貸し駐車場はまだ競合先が少なく、安定した収益を上げられたのです。

しかし、どのような事業であっても、安定して収益を上げ続ける保証はありません。わたしはこれまでの経験から、常に不測の事態に備える重要性を感じていました。そこで時間貸し駐車場が好調なうちに、もう一つの事業の柱を模索しました。

目をつけたのは、当時増加していた放置自転車です。わたしどもが所在する綾瀬駅周辺も放置自転車があふれ、社会問題となっていました。当時から公共の駐輪場は多くありましたが、基本は通勤・通学者向けの月極駐輪場です。週数回、あるいは数時間程度の短時間利用のニーズには応えられません。これこそが、放置自転車が増える原因だと、わたしは考えました。そこで、短時間のニーズに柔軟に対応できる無人時間貸し駐輪場というアイデアを着想しました。

しかし、無人時間貸し駐輪場は日本初の試みでした。成功するとは思えないと、社内からは反対されてしまいます。そこで、まずは実験的に施設をつくり、本当にニーズがあるのかを確かめることにしたのです。

実験施設では利用者の性別・年齢・利用時間帯・利用料金・利用した感想などをアンケート調査し、仮説を検証しました。すると、利用者の大半は女性であり、週数回のパートタイム勤務の際や買い物の際に利用していることがわかりました。彼女たちは月極で契約するほどの頻度では駐輪場を利用しませんから、やむを得ず自転車を放置していたのです。

こうしてデータにより目に見える形で短時間利用のニーズを確認できたので、社員を納得させることもできました。そして98年から、日本初の無人時間貸し駐輪場事業に本格的に進出したのです。事業は予想以上の成果を上げ、都内、埼玉、千葉を中心に施設を拡大させていきました。土木建設業に替わる主業となるまでに成長したのです。



データの整理により 確固たる収益基盤を構築

——わずか10年足らずで事業転換を果たしたのですね。

おかげさまで、当社の無人時間貸し駐輪場は短時間利用という隠れたニーズをとらえ、順調に事業を拡大することができました。

しかし、問題も残りました。2006年をピークに、それまで順調だった駐車場事業の収益が悪化したのです。需給バランスの崩壊が大きな要因でした。進出当時は時間貸し



無人時間貸し駐輪場

駐車場もまだ黎明期で、競合は多くありませんでした。しかし、徐々に参入が増えてきただけではなく、自動車に乗る人々も減少し、価格競争が激化したのです。

加えて2006年に行われた法改正により、違法駐車を取り締まりが厳しくなり、チャンスととらえた事業者の参入が増えたことも、業績悪化に拍車をかけました。こうして、当社は新たな対応に迫られたのです。

——対策はあったのですか。

駐車場・駐輪場の運営管理事業において、売り上げのコントロールは困難です。そのため、収益悪化に応じたコストカットが現実的な対策となります。運営コストには設備のリース代やクレームの処理費用などがありますが、最も大きいのは地主の方へ支払う地代です。コストカットに取り組むには、地代の引き下げ交渉が避けられませんでした。

しかし、交渉は難航しました。地代の引き下げを納得してもら

には、その施設の収支状況を説明しなければなりません。しかし、当社は数百にも及ぶ施設を保有していたこともあり、施設ごとの収支を正確に把握できていなかったのです。

収益を立て直すには内部の管理体制を見直し、施設ごとの収支状況を把握することが最優先事項だと、わたしは判断しました。そこで、2005年に外部から経理の経験がある方を財務部長として採用し、彼の主導のもとで約1,700万円をかけて新たな管理会計システムを構築したのです。しかし、導入は失敗に終わりました。

——何が原因だったのでしょうか。

一つは、システムが複雑すぎたことです。実際にデータの入力を行うのは社員ですから、本来は皆にとってわかりやすいシステムでなければなりません。しかし、入力方法があまりに複雑で、使い勝手の悪いシステムとなってしまいました。また、財務部長が社内業務をきちんと理解せずにシステムを構築したため、システムが業務の流れにそぐわなかったことも、問題を悪化させました。結局、その財務部長は責任を感じて、1年ほどで退職してしまいました。

もう一つの原因は、社内データの整備が不十分だったことです。例えば、施設の売り上げは精算機から把握しますが、精算機のメー

カーごとにデータの取得方法が異なっており、統一的な把握が困難でした。またリース代、地代などのコストは集計単位が統一されておらず、さらには契約情報などの施設の基礎データですら複数のものが混在し、どれが正しいのかわからないありさまでした。いくら高度なシステムを構築しても、元となるデータが整備されていなければ、役に立ちません。

こうした反省を活かすべく、わたしはITに関して知見があった当社の社員とともに、2006年から、あらためて内部管理体制の見直しに着手したのです。

まず、なるべく社員全員にとってわかりやすい管理会計システムを模索しました。すると、市販のシンプルな管理会計ソフトを改良すれば、当社の業務に十分対応可能なことがわかったので、300万円ほどかけて導入しました。

次に、データの整備に着手しました。まず、これまでバラバラに管理されていた施設ごとの売り上げや契約情報、リース状況などのマスターを一つ一つ整備しました。そして、マスターの管理をウェブ上で行うこととし、社員が常に最新のデータにアクセスできるようにしました。また、リース代や地代などのコストの集計単位も統一し、今後は全員が同じフォーマットを用いてデータを入力できるように体制を整えたのです。

駐車場・駐輪場管理の収益構造はシンプルです。地道にマスターを整理し、社員全員が統一のフォーマットでデータを入力できる体制さえ整えれば、施設単位ごとの収支の把握はそれほど難しくありません。

そして、各施設の収支データを基に、不採算となっている施設の地主の方へ、地代の引き下げ交渉をして回りました。実際、施設ごとの状況が数字として表れているわけですから、それに見合ったコストにしたいといえ、地主の方も納得せざるを得ません。こうして、一つ一つコストの削減を進めていきました。

コストの見直しを始めたのは、駐車場事業の悪化により当社の収益が赤字に転落した時期です。しかし、施設ごとに講じた対策の効果も出始めていたので、不安はありませんでした。事実、その見通しどおり、当社の業績は2011年にはV字回復を果たしたのです。

施設データを一元化した新システムを開発

——内部管理を見直す効果は絶大ですね。

しかし、当社の内部管理体制には、まだまだ改善の余地がありました。その一つが、整備した施設データの一元化です。それまでは、収益であれば管理会計システム、稼働率であれば集金システム、ク

クレーム状況についてはコールセンターからのFAXというように、一つの施設の状況を知るために別々のデータベースにアクセスする必要がありました。これを一元化して、施設の状況を一目で把握できれば、さまざまな経営課題をあぶり出せるのではないかと考えたのです。

こうした問題意識のもと、外部のITベンダーとともに2012年に開発を始めたのが、当社の「SHIP」システムです。これはグーグルマップ上にわたしどもが管理する駐車場・駐輪場のアイコンを配置し、そこに施設や車室ごとの稼働率、収益、クレーム対応状況、監視カメラデータなどを連動させたシステムです。地図上には他社の施設データも表示されているので、競合状況も一目で把握できます。

このシステムは、当社の経営を大きく変えてくれました。例えば、SHIPでは施設ごとのクレーム対応状況が一覧で表示され、対応が終了していない施設のアイコンは赤で、終わった施設は青で表示されるようになっています。もし赤い表示の施設の稼働率が悪化していれば、機器故障等のクレーム対応の遅れが原因として考えられるので、施設担当者は自発的に早めの対応を行うようになります。

また、SHIPでは時間帯別の稼働率や利用時間の長さなどを一目で把握できます。競合施設の進出に

より、ある施設の稼働率が悪化したことがありました。対策を考えるためにその施設の利用者データを確認したところ、わたしどもや競合先の課金は10時間ごとに設定されているにもかかわらず、実際は12時間での利用が一番多いことがわかりました。そこで10時間までは競合先と同じ価格設定とし、それ以降は5時間ごとの設定にしたところ、顧客を取り戻すことができました。

ほかにも多くの例がありますが、いずれもデータを一元的に把握することで、初めて経営課題が見えてきたものです。課題が見えれば、社員が自発的に解決策を考えるようになります。こうした取り組みの効果は、当社の収益拡大に大きく貢献しています。



SHIPシステム

——今後の展望を教えてください。

現在は、地域に貢献できる事業を強化したいと考え、区などと協働で自転車放置対策プロジェクトを推進しています。例えば2時間無料駐輪場の設置や放置自転車防止の啓蒙活動などです。

また、こうした活動を行えるのは、強固な経営基盤があるからです。地域に貢献していくために、これからも改善に取り組み続けることが重要だと考えています。



取材メモ

最初に同社のSHIPシステムをみたとき、「ほかの中小企業に、ここまで高度なシステムが構築できるだろうか」という疑問が湧いた。特別な知識、技術、人材、そして多額の資金がなければ、こうした見える化は不可能なのではないかと。

だが、同社の見える化実現までの過程を追うと、そうではないことがわかる。莫大な資金がかかっているわけではない。マスターを一つ一つ整備し、社員全員が統一のフォーマットでデータ入力を行える体制を確立する。そして、バラバラだったデータを一元化する。SHIPシステムの基礎にあるのは、実はこうした地道な作業の積み重ねである。

見える化は、従業員に経営課題への気づきを与え、解決に向けた自発的な行動を生む。地道な作業ではあるが、効果は絶大だ。経営資源に乏しい中小企業こそ取り組むべき課題といえよう。

(山口 洋平)



電力の小売自由化から始まる インフラ再編時代

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員
松本 泰明

今年の4月から、家庭や小規模店舗への電力の小売自由化が始まりました。電力の調達や料金メニューの設定、消費者との契約手続きを行う小売部門への事業者の参入を自由化する制度です。消費者は、それらの事業者の料金メニューのなかから自由に選べるようになります。

電通総研では、その導入直前の2016年3月に行った「電通 消費マインド調査」のなかで、自由化にどう対応するかを尋ねました。これによると、電力の購入先について「すぐにでも変更の申し込みたい」と答えた人が5.3%、「変更する方向で検討したい」が17.1%となりました。今後、2割程度の家庭が電力の購入先を変える可能性があります。

また、消費者は「電気料金が安くなりそう」「セット料金などの割引サービスを受けられそう」と期待しています。生活に直結する話題であり、消費者の関心は高いようです。

一方の企業側の注目度も高く、ガス会社や通信会社、石油会社など、さまざまな企業が参入してい

ます。

各社は既存事業を強みとして、それに関連づけたサービスを提案しています。例えば、ガス会社の場合はガスとセットで割引になりますし、携帯電話会社では通信料とのセット割があります。ガソリン価格を1リットル当たり10円程度値引きする石油会社もあります。また、ポイント還元をする企業もみられます。

もっとも、自由化制度が導入された後の動きをみると、契約先を他社に切り替えた件数は4月15日までの約2週間で68万3,000件(全世帯の1%強)と、ややゆっくりとしたスタートとなっています。選択肢の多さがかえって、消費者に決断を躊躇^{ちゅうちよ}させているのかもしれない。

消費者の決断の役に立つ情報を提供しようと、各社のサービスを比較できるサイトもネット上にいくつも登場しています。1カ月の

電気代や昼夜の電気の使い方、携帯電話や自動車の利用状況などを入力すると、お勧めの変更先をピックアップしてくれるというものです。

こうしたサイトの登場は、切り替えの動きを活性化させる一助となるでしょう。今後は近年伸びている保険ショップのように、電力やガス、通信などの生活インフラの選択を窓口で一手にコンサルティングするサービスが登場するかもしれません。

携帯電話なのか、ガスなのか、あるいはケーブルテレビなのか、ガソリンなのか。支出の構成は家庭によってまちまちです。生活のなかでどの項目に電気料金を片寄せするとメリットが大きいのか、といった視点で最適なサービスを選択する。電力の小売自由化を皮切りに、個人が生活インフラを自ら最適化する時代が始まろうとしています。

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ

生活者を起点に、若者、シニア、女性などのさまざまな切り口からの生活者の意識変化、流行現象と現在の消費トレンドから迫る消費構造の変化、2020年東京オリンピックとその先に向けた生活者の未来などを研究し、情報発信を行っている。



「幸せます」のロゴマーク



「幸せます」ブランドの発信

ほうふ
防府商工会議所 中小企業相談所長 松田 和彦

山口県防府市は、下関市と広島県広島市の間に位置する人口12万人の都市です。地名が示すとおり、かつては周防国の国府が置かれ、また、瀬戸内海に面していることもあり、古くから陸海の交通の要衝として発展してきました。

市の北部には、昔の面影を残す町並みが広がります。なかでも、日本三天神の一つといわれる防府天満宮の周辺は、商店が軒を連ねるにぎやかなエリアです。

南部に目を転じると、自動車メーカーのマツダを筆頭に、さまざまな製造業者が集積しています。防府市は県内有数の製造品出荷額を誇る地域でもあります。

商工業が盛んな当地をさらに魅力ある地域にしたいと模索していた折、「幸せます」という山口県の方言がテレビ番組で紹介され、

後世に残したい言葉として全国に知られるようになりました。

「幸せます」には、「幸いです。うれしく思います。助かります。ありがたいです。便利です。」という意味があり、例えば「〇〇していただき、幸せます」といったふうに使います。

2011年、当会議所はこのフレーズを商標登録し、ブランド化戦略を進めてきました。

以前から地域の活性化に取り組んでいた県立防府商工高校の生徒と連携して「幸せます」のロゴマークを付けたノベルティーグッズを開発したところ、注目されるようになり、地元の商工業者から、商標を使用したいという要請が相次ぎました。「幸せます」をきっかけに、商工業者が自社の商品やサービスを見直し、その価値を積極的に発信するようになったので

す。現在、「幸せます」ブランドの商品は100種類を超えています。

防府駅から天満宮へ向かって伸びる銀座商店街には「幸せます通り」という愛称が付けられ、ロゴのシンボルカラーである淡いピンクの看板が並ぶようになりました。

商店街を彩るさまざまな商品と、それらを包み込む統一感。ブランド戦略を推進した結果、「幸せの“増す”まち」として、幸せが至る所に広がっているのです。

2015年からは「幸せますフェスタ」と銘打った、四季折々のイベントを開催しています。幸せを求めて、市外からも多くの人が防府を訪れるようになりました。

地方創生の時代、まちをどう見せていくかが重要です。これからも防府発の「幸せます」ブランドを推進し、全国に幸せの輪を広げていきたいと考えています。

成功する中小企業の特徴と経営理念



立正大学経営学部 教授 **佐藤 一義**

さとう かずよし

1982年明治大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得。中央商科短期大学、川口短期大学を経て1995年より現職。高齢者雇用開発協会（現・（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構）、中央職業能力開発協会、女性職業財団（現・（公財）21世紀職業財団）等の研究委員を務める。NPO法人品川女性起業家交流会―しなjob副理事長。日本マネジメント学会常任理事。2004年より立正大学プロジェクト研究に参加し、中小企業の実態調査を継続中。

はじめに

立正大学は、プロジェクト研究「中小企業経営者の理念と行動」において10年間、中小企業経営者へのインタビューによる調査・研究を実施してきた。

この研究の特徴は、第1に、中小企業経営者へのインタビューを通じた質的調査であるという点だ。多くの中小企業経営者の生の声を拾ったインタビュー結果は、数値化することは難しいが、経営の実態を理解するには有用なものである。

第2は、中小企業家同友会の会員企業という特定の中小企業経営者を対象としている点だ。会員企業の平均従業員数は約30人であり、中小企業としては、必ずしも小規模とはいえない。全国に約380万社ある中小企業のうち従業員30人以上の中小企業は5%に過ぎない（図-1）。また、バブル崩壊後長らく、年間1万社を超える国内企業が倒産する時代が

続いてきたが、そうした状況下と比して、会員企業の倒産は極めて少なかった。同会の会員企業は日本の中小企業のなかでも成功している企業層だと判断できる。

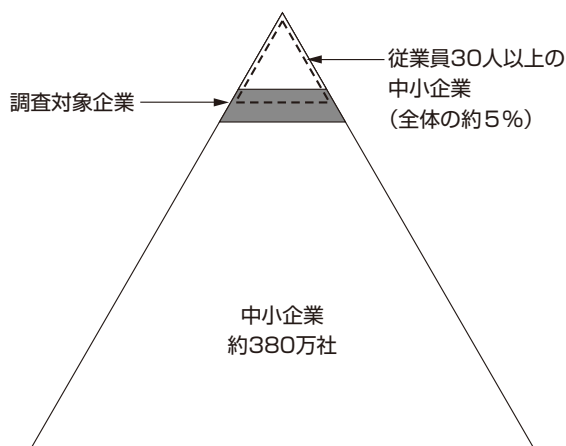
実際、当研究初年度の2004年に29社の中小企業にインタビューを行ったが、財務データを得られた17社のうち15社がその後5年間で売り上げ、利益、従業員数を伸ばしていた。

当研究を通じて200人以上の中小企業経営者に対して対話形式によるインタビュー調査を行った結果、自社を成功に導いてきた経営者にはいくつかの共通した特徴があると理解できた。そこで明らかになったことのうち、主だったものを紹介しよう。

成功する中小企業経営者の特徴

成功した中小企業経営者の特徴を挙げると、第1に企業経営に対する強い「思い」をもっていること、

図－1 調査対象企業の位置づけ



資料：筆者作成（以下同じ）

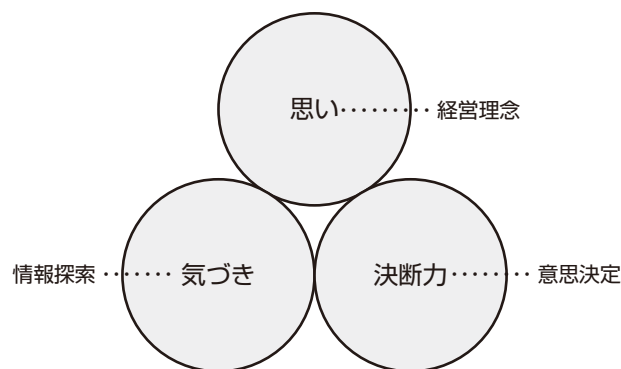
第2に情報感度が高く、必要な情報を企業経営に関連づける「気づき」があること、第3に意思決定に必要な「決断力」をもっていることである（図－2）。

① 企業の存続・成長に対する強い「思い」

第1の企業経営に対する強い「思い」とは、企業の存続や成長へ向けられたものだ。最近ではこれに、社会や地域貢献への思いといったものが新たに加わってきている。インタビューした企業のなかには100年以上の歴史を有する老舗企業もあるが、その多くは戦前から戦後の動乱期、高度成長期以前の景気後退期、オイルショック、バブル崩壊、リーマン・ショックなどによる経営環境の悪化を受けて、企業業績が低迷した時期を経験し、それを乗り越えてきている。そのときの精神的重圧は計り知れないものがあつたと推測できる。実際にインタビューにおいて「辛かった」とか「苦しかった」という言葉をよく耳にした。さらに、成功までの道のりで「よく失敗した」という発言も多く聞かれた。

インタビューでは、「なぜ、現在まで存続・成功し

図－2 中小企業の成功要因



てきたか」を質問した。回答のなかに多くみられた言葉は「あきらめない気持ち」だ。企業の存続や成長に対する経営者の「思い」が強く「心的エネルギー」が大きいこと、モチベーションが高いことは、企業の成功要因の一つだと考えられる。

先行研究においてもそれは実証されている。米国の心理学者マクレランドは「達成動機」、簡単にいえば「やり遂げたいという動機」が企業業績に影響することをデータによって証明している。同じく米国の心理学者デシも、「内発的動機づけ」が強いほど高い成果が上がる傾向にあるという研究結果を残している。これは、報酬や地位のように外から与えられる刺激によるものではなく、仕事自体の面白みや目標を達成する喜びのように仕事自体に内包されるものによる動機づけである。

企業業績に影響を与える強い「思い」は、経営者の「価値観」との関連が深い。一般的に、中小企業においては大企業に比べ、経営者の影響力が強い傾向にある。経営者の価値観は企業活動の基本方針を示す「経営理念」に色濃く反映される。その

ため、企業業績と経営理念の関係を検討することには意義があるといえる。後に詳しく述べることにしたい。

② 経営環境の変化に対する「気づき」

第2に、「気づき」である。経営環境は日々変化しており、企業経営に求められるものも変わってくる。いかに変化に気づき、有効な手段や行動を取れるかが企業の業績を左右するといえる。企業内外の経営環境の変化に適応していかなければならないのだ。近年の例でいえば、CSR（企業の社会的責任）や環境経営の重要性に気づいていない企業は、変化に乗り遅れているといわれても仕方ないだろう。

中京地区でベアリング部品を製造するある企業は、社会貢献の視点から、早くから女性や障がい者の雇用の重要性に気づいた。女性や障がい者の雇用を進めると同時に、彼ら（彼女ら）が使いやすい作業用具を開発した。それにより、労働環境が改善されただけでなく、以前よりも製品の品質が向上した。

また、企業経営において環境問題に取り組んでいくことの重要性に気づいた経営者が、実際に改革に着手したケースもある。その取り組みにより、外部からの評価が高まるだけでなく、環境への負担を減らす新たな製品開発を通じて技術革新が起きたり、効率的な経営が促進されたりする可能性がある。さらに、環境経営という明確な目標を提示することで、従業員のモチベーションを向上させることもできよう。

「気づき」をもつには二つの条件が必要だ。一つ目は、気づこうとする意識をもつことである。気づこうとしなければ、せっかくのチャンスも目の前を通り過ぎてしまう。このことは前述の「思い」に通ずる面もある。自社の存続や成長を考えるうえでは、それに大きく影響する経営環境の変化に対して、常

に関心や興味をもつことが不可欠だからだ。

ペットボトルのキャップ製造機分野において国内で高いシェアを誇るある企業の経営者は、国内外の見本市やビジネスショーを視察する際は必ず単独行動を取るそうだ。団体で行くと注意力が散漫になり、気づきの目が濁ってしまうのだという。

二つ目の条件は、気づきの対象である情報に接近できる能力である。企業内外の経営環境の変化に適応するためには、情報が重要である。しかし、限られた範囲のネットワークしかもっていない中小企業では、得てして経営判断に必要な情報が不足しがちだという現実がある。例えば、北海道の一家具メーカーであったニトリは、道外の情報を思うように手に入れることができず、初めの段階では、全国進出の決断に時間を要したそうだ。

人的ネットワークは、バラエティーに富んだ、生の情報を提供してくれるという点で重要だ。そこからイノベーションが起きることも考えられる。イノベーションは、まったく新しいものを生み出す発明とは違って、既存のもの同士を新しく結合することによっても生まれる。携帯電話とパソコンが結合してスマートフォンという革新的製品ができたことが良い例だ。

気づきをもつ経営者の特徴として、人的ネットワークを広げる機会を積極的につくったり、新たな情報への接近を意図的に行ったりしている点が挙げられる。情報の取得の機会が多いほど新しい結合、イノベーションが起きる可能性が増えるといえるだろう。

スイッチボックスで圧倒的なシェアを誇る未来工業(株)（本社：岐阜県）は残業ゼロを目標にしたり、「報連相」をあえて禁止したり、営業ノルマを廃したりといったユニークな経営で知られる。同社の営業担当は、顧客から製品に関する情報を収集することを重視しており、これらの情報を新たな製品開発

に結びつけている。こうして、高いシェアを維持しているのだ。

③ 迅速な意思決定のための「決断力」

第3の特徴として、経営者が「決断力」をもっている点が挙げられる。決断とは意思決定のことであるが、意思決定にかける「時間」が決断力に影響すると考えられる。インタビューした経営者の95%以上が決断は速いほうであると答えている。

速く決断できる理由は二つ考えられる。一つは、100%正しい意思決定は存在しないという認識をもっているということだ。トライ・アンド・エラーにおいて、早い時期に失敗をすれば、早い時期に別の活動が可能になると考えるのだ。

日本で唯一の民間の無重力実験塔をもち、海外からも先端技術者が訪れるという(株)植松電機（本社：北海道）の植松努専務は、砲弾の着弾地点と目標地点との誤差を修正するには2回の発射が必要で、2回の早い砲撃ミスこそが早い正確な砲撃の基礎になるという砲兵理論を用いて決断の速さの重要性を強調している。

もう一つが、経営者としての覚悟を有していることである。中小企業では、さまざまな意思決定は合議を経て行われるのではなく、経営者自身に委ねられることが多い。決断すること、そして万が一誤った決断を下してしまった際には責任を取ることが、経営者としての責務だと覚悟をもっているから、決断は速くなる。「中小企業は小回りが利く」などといわれる背景には、経営者の決断力がある。

中小企業における経営理念

ここまで、中小企業経営を成功に導く経営者の特徴について述べてきた。以下では、第1の特徴である経営者の強い「思い」に関連する、経営者個人の

価値観の形成に着目する。経営理念の形成過程と機能について検討したい。

経営理念の策定は、経営者によって直接行われるか、もしくは経営者主導で行われるので経営理念の内容には経営者の思いが反映される。では、中小企業の経営理念が形成される基盤となる経営者の価値観はどこで形成されたのだろうか。

上述した成功する中小企業経営者の特徴である、思い、気づき、決断力は、中小企業経営者の価値観と密接な関係にある。特に企業と経営に対する思いは、経営者個人の有する価値観そのものと関連が深い。今日においては、企業規模の大小を問わず、経営理念の意義は大きいという認識が広がってきているが、トップの価値観が直接的に経営に反映する中小企業においては、より重要であるといえる。インタビューでも、経営理念がどのように形成されたかについて尋ねた。その結果は、大きく分けて以下の三つのパターンに類型化できる。

経営理念の形成過程の3類型

中小企業の創業者としての価値観の形成と経営理念との関係をみると、創業前の経験が大きく影響する。そこで類型化に当たり、経営者の属性（創業者か後継者か）、形成期（幼少期の発達段階か創業に至るまでの就業期か）、形成要因の三つの切り口を用いた（図-3）。

一つ目の類型である「発達期経営理念形成」とは、経営者が人生における成長段階において経験した事象が、後の経営理念に大きく影響するパターンである。代表例が、経営者が生まれ育った家庭環境である。コンピテンシー概念の提唱者でもあるマクレランドは、行動成果に関連する達成動機の大きさは、幼少期の親の行動パターンに影響されると実証的に説明している。例えば、幼少期、合理性形成を重視する家庭で育った経営者が策定した経営計画をみる

図－3 経営理念の形成過程

経営理念形成の類型	経営者の属性	形成期	主な形成要因
発達期経営理念形成	創業者	幼少期	生まれ育った家庭の教育方針
創業前経営理念形成	創業者	就業期	勤務経験
事業継承型経営理念形成	後継者	幼少期～就業期	先代経営者の価値観

と、数量的な目標が多く含まれる傾向がある。また、戦前から戦後に幼少期を過ごし、その後生業として創業した企業の経営者は、経済面・生活面の困窮状態を経験した人が多いことから、自分の家族だけではなく従業員の生活・福祉への意識が強い傾向がある。

二つ目の類型である「創業前経営理念形成」とは、創業以前に就業していた職業体験、生活体験が経営理念形成に影響するパターンである。創業前に勤務した企業を参考にするケースもあれば、反面教師として策定したケースもある。インタビュー調査では、「前の会社の社長が素晴らしく、私もあのようにになりたい」といった表現や「前の会社のやり方が気に入らなかったの、自分らしい会社にしたかった」という発言がみられた。

三つ目の類型である「事業継承型経営理念形成」とは、後継者が先代経営者の事業そのものを継承するだけでなく、経営理念をも継承している場合である。経営者の家庭で育った人は、勤労者の家庭で育った人と異なり、経営者の価値観に接触する機会が多く、時間も長い。さらに、会社の現実を目の当たりにする機会も多く、幼少期から従業員と触れ合うことも多い。

また、中小企業の後継者の場合、先代経営者の経営理念が強く影響するのは、後継者が事業継承を了

解するに至るような業績を上げていることが前提となる。成功企業では、経営者の思いの強さを表現した経営理念が広く浸透しているため、自ずと経営理念も継承されることが多い。

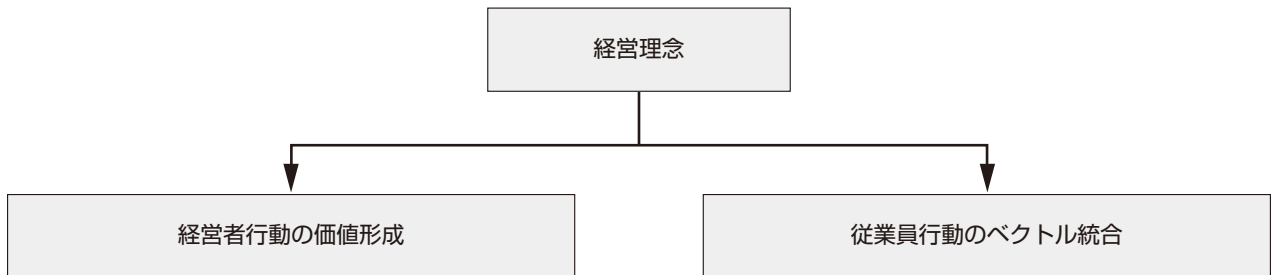
経営理念がもつ二つの機能

中小企業において経営理念には、二つの機能が考えられる（図－4）。一つは、経営者自身が経営戦略や経営計画をつくったり、意思決定したりする際の基盤となることである。

企業は、景気などのマクロ的経営環境の変化に適応するだけでなく、親会社、取引先、協力会社、さらに地域社会や産業クラスターとの関係などミクロ的環境の変化にも適応していかなければならない。しかしながら、意思決定における一貫性を確保することが困難な場合がある。そこで機能するのが経営理念である。

インタビューした老舗企業の経営者は、これまでの長い歴史のなかで経営者の価値観を「家訓」や「社是・社訓」という形で継承しつつ、時代とともに起こる変化に対応してきたことで長期間の企業存続が可能となったと述べている。また、特に家訓等のように明文化された価値観は、従業員が製品やサービスに対する一貫した考え方を形成する基盤となっているという。

図－4 経営理念の機能



経営理念のもう一つの機能は、従業員の日常の行動の方向性を統合させることである。経営理念として経営者の価値観を明示することで、従業員がこれを受け入れ、日常の行動に反映させやすくなるからだ。従業員数が少ない中小企業にとって、従業員の行動が経営目的に向かって統合されるか否かは死活問題である。

インタビュー調査からは、経営理念の共有について、いくつかの具体的方策を取っている企業の姿がうかがえた。例えば、多くの中小企業の場合、経営者は従業員とのface to faceによる交流が可能なので、日常会話で経営理念を伝達していることが多い。カナダの経営学者ミンツバーグがコミュニケーション、特に非公式コミュニケーションこそがマネジャーの仕事なのだと主張していることに通じる。

さらに、経営者が、経営理念に沿った行動を意識的に実践し、言葉ではなく態度によって従業員に伝達することを試みている企業もみられた。いわゆる「社長の背中」を見せることで暗黙のうちに経営理念の共有化を図っているといえる。

また、経営理念に沿った従業員の行動を促すために「行動指針」を策定することがほとんどだ。逆に、行動指針書のなかに経営理念を包括することも多い。中小企業の場合、行動指針を策定する際に社員を巻き込むことが多く見受けられ、比較的小規模な中小

企業では、全員参加で策定するといったケースもある。会議などで行動指針を策定する過程で、経営理念に対する従業員の理解が深まっていると考える経営者は多い。こちらも、会議の役割は何かを決めるのではなく、部下たちが情報をしっかり把握できるように開いているというミンツバーグの主張と同じである。

本稿では、中小企業経営者へのインタビュー調査を基に分析した、成功する中小企業の経営者の特徴及び、経営理念の機能の一端について述べてきた。成功に導く経営者は、経営に対する強い思いをもつことが特徴の一つであった。その思いをどのように経営理念に表すか、どのようにそれを経営者自身や従業員の行動に結びつけるかが肝要だ。「経営理念で飯は食えるか」という疑問には「経営理念がなければ飯は食えない」と答えざるを得ない。

参考文献

- Deci, Edward L., Richard Flaste (1995) *WHY WE DO WHAT WE DO: Understanding Self-Motivation*, Penguin Books. (桜井茂男訳 (1999)『人を伸ばす力－内発と自律のすすめ』新曜社)
- McClelland, David C. (1987) *Human Motivation*, Cambridge University Press. (梅津祐良・横山哲夫・藺部明史訳 (2005)『モチベーション－「達成・パワー・親和・回避」動機の理論と実際』生産性出版)
- Mintzberg, Henry (2009) *MANAGING*, Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋訳 (2011)『マネジャーの実像』日経B P社)

顧客本位を貫き業界に 新風を吹き込む



(株)ふらここ

代表取締役
原 英洋

企業プロフィール

- 代表者 原 英洋
- 創業 2008年
- 資本金 500万円
- 従業員数 17人
- 事業内容 ひな人形・五月人形を中心とする日本人形の製造販売
- 所在地 東京都中央区日本橋堀留町1-6-5 丸彦ビル2階
- 電話番号 03 (6231) 1349
- URL <http://www.furacoco.ne.jp>

少子化や、消費者の嗜好^{しこう}の変化もあり、人形業界は厳しい。そうしたなか、業界の常識にとらわれず、消費者が求める商品を追求することで、成長を続けているのが(株)ふらここだ。

消費者が望む 商品を求めて独立

ひな人形商戦真っ盛りの2月、同社の人形はすでにほとんどが完売となり、早くも次年度の予約受付が開始される。インターネットのみの販売ながら、日本全国はもとより、海外で暮らす日本人からも注文がある。長い人では購入まで1年待ち、なかには初節句を翌年に持ち越した家庭も珍しくないという。

人形の特徴はくりくりした目をした赤ちゃんのような丸い顔だ。パステル調の衣装、幼稚園児の手のひらにおさまるサイズもほかに

はみられない。原社長の祖父は人間国宝に指定された人形師で、顔の輪郭や製造方法は祖父の代表的な作風を引き継いだものだ。そうした伝統を守りつつも、人形の表情、衣装の色づかいや柄、大きさなどを独自につくりあげた。人形に対するこだわりが強い、若い母親を中心に人気があるという。

一般的には、ひな人形は、細面に切れ長の目をしたものが多く、サイズも大きく豪華なものが主流である。しかし、家族構成や住宅事情が変化するとともに、購入の選択権が贈り手である祖父母から母親に移ると、人形の顔や大きさなど、母親の多様なニーズが聞かれるようになった。

原社長は、実家の人形専門店で22年間店頭に立つなか、顧客の声と商品のギャップが大きくなってきていると感じていた。人形業界は製造と販売が分離している。製

造ではさらに、人形、衣装、飾りそれぞれで、専門の職人が伝統的なデザインと方法によりパーツをつくる。販売店はそれらを展示会で仕入れて組み合わせることで人形として商品化する。そこには、販売店が得た消費者の声を、人形のパーツづくりに取り込む仕組みがない。結果として、市場に出回る商品は、どれも同じようなものになっていた。

原社長は、購入者が飾る喜びを得られるような、オリジナルの人形をつくりたいと思うようになった。家業は、経験を積んできた妹夫婦に任せることにし、2008年4月に(株)ふらここを創業した。

自社企画と品質へのこだわり によりブランドを構築

同社独自の人形をつくるうえで、最も力を入れたのは職人探しだ。全国の職人を訪ねて、原社長自身

がデザインした人形の試作を依頼した。頼まれたものをつくる経験がないことや、かわいらしさを出すために従来と異なる製法を用いることから、職人の抵抗は大きかった。一方、縮小傾向が続く業界の先行きに危機感をもつ若手の職人から、興味をもたれることもあった。最終的に協力が得られたのは、家業で付き合いのあった職人が3割、これまで付き合いのなかった職人が7割となった。

試作においては、イメージと異なる部分についてすり合わせを行い、何度も修正を重ねた。初年度は300セットの人形を製作した。強いブランドをつくるため、カタログとホームページには1,000万円を惜しまず投資した。

創業資金のほとんどを、製作とプロモーションに費やし、オフィスはもたず、従業員もいなかった。商品企画や販売促進、生産管理などの管理業務と、仕上げ、検品を妻と自宅で行った。販売店としては珍しく、衣装のほつれや髪型の乱れなど細部まで整える。顧客の手に商品が美しい状態で届くように徹底してこだわった。

10月に予約受付を開始、12月に展示会を行うと、年が明けてから注文が増え、1月中にひな人形は完売した。2年目には数量増加を見込み、オフィスを設けた。購入者の口コミから、増産したにもかかわらず1月に完売。3年目にはじめて従業員を採用し、社長が直

接指導を行い、組織化を進めた。

その後も毎年2割以上増産し、現在では3,000セットの販売を実現している。購入者によるSNSでの情報発信も、顧客拡大に役立っている。一方、高齢化と後継ぎ不足が広がるなかで、職人の協力を継続して得るのは容易ではない。パーツによっては、販売の2年前から試作に取り組み、職人へも高い水準を要求する。それでも、創業当初と比べ、製作、増産に前向きとなり、人員を増やすなど変化がみられているという。

顧客の声を取り込み 持続的な競争優位を確立

同社が成長を続ける背景には、顧客の声を基に、より良い商品やサービスを提供し続ける不断の取り組みがある。毎年2割は新商品を投入し、現在では、顔のタイプだけでも、顔立ち、髪型、化粧が違う12種類の表情をそろえている。できあがった商品についても「もう少し目が大きいほうがいい」などの、顧客から寄せられた声を大切にし、次のシーズン以降も顔を少しずつ改良している。

店舗をもたない同社の顧客との接点は、電話かメールに集中する。同社では、管理部門のスタッフ全員が担当業務と並行して顧客対応を受けもつ。特に入社後1年間は顧客対応に重点を置き、顧客が何を望んでいるかを把握したうえで、業務に取り組んでもらう仕組みを



ふらここのひな人形

つくっている。また、初心者でも迅速かつ丁寧に対応できるよう、顧客管理システムを整備している。

同社の従業員は16人が女性で、6割は20代、4割は子育て経験者となっている。依然として、男性が主体となっている同業他社とは対照的だ。若い女性の感性と、母親のニーズの両方を反映する女性スタッフからの提案も積極的に採用し、商品企画に活かしている。

現在、店舗をもつ計画が進んでいる。実際に商品をみた顧客の反応や、直接的な意見を取り込むためだ。また、イベントの開催などを通じて、今まで以上に、販売の前倒しを狙う。販売を平準化することで、生産や業務の効率化に加え、消費者の要望に柔軟に対応した、より付加価値の高い商品を提供できる余力が生じるようになる。

差別化した商品と、その商品を改良し続けることで、成長サイクルを回す同社。その原動力は、顧客が喜ぶ商品を提供したいとの想いだ。同社の例は、縮小する業界においても、ニーズは隠れており、成長するチャンスが存在することを教えてくれる。（金子 昌弘）

経営情報システムを開発する 老舗旅館



(株)陣屋

代表取締役社長
宮崎 富夫

企業プロフィール

- 代表者 宮崎 富夫
- 創業 1918年
- 資本金 4,140万円
- 従業員数 50人（うち、パート25人）
- 事業内容 旅館、ウエディング事業
- 所在地 神奈川県秦野市鶴巻北2-8-24
- 電話番号 0463 (77) 1300
- URL <http://www.jinya-inn.com>

神奈川県の鶴巻温泉にある老舗旅館(株)陣屋は、自社開発のシステム「陣屋コネクト」で予約や会計処理を一元管理し、従業員と情報共有することで経営再建を進めた。このシステムは、自社のみならず同業者にも広く活用されている。

エンジニアから 旅館経営者へ

業歴100年を誇る同社は、20の客室と1万坪の日本庭園を擁し、四季折々の風情を堪能できる温泉宿だ。

4代目の宮崎富夫さんは、以前は大手自動車メーカーで次世代燃料電池を開発するエンジニアだった。世界最高の発電効率を実現すべく、日夜、実験とデータ分析、改善策の試行を繰り返していた。

そうした折、先代である母から旅館の売却話を打ち明けられた。鶴巻温泉は、最盛期には十数軒の

旅館が軒を連ねたが、現在残るのは同社を含め3軒のみである。温泉街の活気が失われるなか、赤字経営が長らく続き、同社は破綻の危機に直面していた。買収に手を挙げた企業が提示した金額は、採算性や観光地の少ない立地を理由に、わずか1万円だった。

生まれ育った旅館を人任せにしては一生後悔すると、宮崎さんは自ら再建する決意をした。2009年、社長に就任すると、課題を見つけ、改善を図る勤務時代からのやり方を徹底した。

なぜ赤字なのか。原因を探りはじめたが、手掛かりは会計や予約に関する手書きの帳簿だけだった。データの分析はコンピューターを用いたほうが格段に効率的である。そこで、帳簿から日々の売り上げや顧客の情報を拾い出し、データ入力を急いだ。併せて、学校に通い旅館経営の基礎を学んだ。

赤字の原因は、大きく二つ明らかになった。一つは、非効率な人員配置で生じる多額の人件費だ。同社は旅館と敷地内で炭火焼レストランを経営していた。昔からの慣習で、管理はほぼ別々。互いの連携もなく、従業員数は120人に上った。もう一つは、どんぶり勘定による原価管理の甘さだった。

一方、厳かな雰囲気や建物や日本庭園をもち、周辺地域からの利用客が多い点が強みと考えられた。

分析を踏まえ、まずはレストランを閉鎖した。旅館における人員配置や個々の業務範囲も見直した結果、従業員数は約半数に減らすことができた。

さらに、強みを発揮するため、格式ある日本家屋を活かし、ウエディング事業に参入した。結納などで旅館を利用する地域客が、年間80組以上いるという分析データの裏付けもあった。狙いどおり、

利用客は順調に伸び、収支は改善に向かった。

適時のデータ活用で 経営改善へ

しかし、まだ黒字化には及ばず、残る原価管理の対策を急いだ。

ここでも宮崎さんが着目したのは、手書きの帳簿類だった。会計帳簿は、月末にまとめて整理したほうが効率的だが、収支や原価率が分かったころにはすでに赤字が確定している。従業員への情報還元はなく、仕入の調整などに反映させようがない状態だった。

予約台帳も、チェックイン時間などの情報を基に従業員が客室清掃や調理に当たるが、頻繁に変更があり、記入ミスも多かった。加えて、帳簿の確認に事務所と持ち場を何度も往復する必要があった。

紙の帳簿を廃止して、業務をシステムで一元管理し、必要な情報を適時に共有できれば、適正な原価管理や業務の効率化を図れるかもしれない。

早速準備に取りかかったが、一般的な経営情報システムは、導入に数百万円の費用がかかることが分かった。予算に余裕はないが、導入するからには納得のいくシステムが欲しい。宮崎さんは、勤務時代に培ったプログラミング経験を活かし、自社開発に取り組んだ。従業員の要望を取り入れながら、2カ月でシステムを完成させた。

システムの機能は、予約や会計

の管理、社内SNSなど多岐にわたる。従業員は各自のタブレット端末から、情報をいつでも確認し、入力できる。料理の注文や食材の調達を入力すれば、売り上げや原価が毎日自動で集計される。宿泊と食事の収支を分けて管理できるほか、宿泊客のチェックアウトを清掃担当者に知らせる機能もある。

導入当初は、操作に戸惑う従業員も多かったため、マニュアルを作り、勤怠管理や社内連絡など基礎的なことをすべてシステム上で行うようにして慣れさせた。

帳簿管理の負担が減ったほか、原価管理や経営に対する従業員の意識も向上した。日々の業績や、想定原価と実際の原価との乖離^{かいり}状況などが共有されたことで、自らの判断で食材の発注量を調整するなど、主体的な行動がみられるようになった。

また、端末で宿泊客の動きや要望を確認したり、互いに連絡を取り合い連携したりすることで、接客や清掃を手順よく進めることができるようになった。時間の余裕ができ、パートの削減や顧客対応の時間の増加にもつながった。

効果は徐々に表れ、原価率の10%近い低下や人件費の削減を実現し、宮崎さんは社長就任から2年で黒字化を成し遂げた。

自社システムを全国の宿へ

同社の取り組みは、業界内で多



くの関心を集めた。全国の多くの旅館が、同社と同じように原価管理や業務の効率化の課題を抱えていたのだ。そこで宮崎さんは、自社で利用するクラウドサービスの運営会社に企画をもち込み、別法人を立ち上げて「陣屋コネクト」の販売を開始した。

価格は、数万円の初期費用と従業員1人当たり月々3,500円のライセンス料とした。小さな旅館でも無理なく利用できる。

宮崎さんは、全国ユーザーを回り、開発要望や参考となる事務手順を随時システムに還元し、機能を高め続けた。さらに、旅館に視察プランを用意して、導入の効果を現場でPRした。すると、価格の安さや使い勝手、経営再建した実績が評価され、導入先は180社を超えた。

業務の効率化が進んだことで、同社は2014年に業界では異例の週休二日制を導入。従業員の働く意欲の向上や離職率の低下につながっている。「何事も改善の繰り返し」と語る宮崎さん。今日も課題を見つけては改善を図る。

(江連 成信)

ビジネスに

和歌

行動を促す歌

第1回

新事業、新年度のスタートに当たってスピーチを行う場合などには、積極的な行動を促す言葉を贈りたいもの。そんなとき、今回紹介する和歌を披露してみてもいいでしょう。ただ「頑張れ!」と言葉にするよりも心に残り、効果が上がるはずです。

おのこ むな よろずよ
士やも空しくあるべき万代に
語り継ぐべき名は立てずして

『万葉集』にある山上憶良の歌です。大意は「男たるもの、空しく世を過ごしていてよいのだろうか。永遠に語り継がれるような名を立てることもしないで…」です。社会人として仕事を始めたから

スピーチやメールに和歌を使ってみたいとはいかがでしょうか。きっとあなたのビジネスに大きな力を与えてくれるはずです。連載第1回は、行動を促す歌を紹介します。

には、後世まで語り継がれる、とまではいなくても、せめて後輩に誇れるような功績を残したい、という気持ちは多くの人がもっているのではないのでしょうか。そんな気持ちをあおり、積極的な行動を促すように、この歌を贈ってみてはいかがでしょうか。

ただし、現代社会で「男たるもの!」などといってしまったら、怒る人もいそうです。ここは「現代なら、社会人たるものといった意味にとるべきでしょう」などと付け加えておきたいところです。

お う
ますらをの行くといふ道ぞ
おほろかに思ひて行くな
ますらをの伴

次も『万葉集』から。聖武天皇の御製歌です。「雄々しき男が行くという厳しき益荒男の道。いい加減な気持ちで行ってはいけないよ、益荒男たちよ」という意味です。

帝が、地方へ赴く武将たち（節度使）に贈ったというこの歌には、旅立ちと決起を祝する気持ちとともに、常に注意を怠るなという忠告の意も含まれています。新たなスタートにふさわしい歌でしょう。

こちらを紹介するときには、現代に沿ったアレンジが必要です。「当時は男性社会でしたが、現代なら男女にかかわらず、皆さん堂々と益荒男の道を進んで行っていただきたい」といったフォローの言葉があるとよいでしょう。

う なげ
何か思ふ何をか歎く
世の中はただ朝顔の
花の上の露

最後は『新古今和歌集』にある観音様の作と伝わる歌。大意は「何を思い悩み、何を嘆いているのか。世の中は朝顔の花の上の露のようににはかないのに」です。

世の無常を詠んだ歌ですが、ここでは、過度に悩んだり躊躇したりせずに実行することの大切さを説く歌として使用しましょう。

現代は変化のスピードが早く、朝顔の露がすぐ消えてしまうように、状況は刻一刻と変わっていきます。物事に慎重になるのは悪いこととはいえませんが、考え過ぎてタイミングを逃しては元も子もありません。いつまでも思い悩まず行動することの大切さを伝える歌として、使用してみてください。

参考文献

伊藤博記注（2009）『新版万葉集二』角川ソフィア文庫
久保田淳訳注（2007）『新古今和歌集下』角川ソフィア文庫

福田 智弘

ふくだ ともひろ



1965年埼玉県生まれ。89年東京都立大学（現・首都大学東京）文学部卒業。編集・デザインディレクターを経て、現在、国内外の歴史、古典文学関連のコラムを執筆。著書に『ビジネスに使える「文学の言葉」』（ダイヤモンド社、2006年）、『意外な真相？ 驚きの真実！ 裏も表もわかる日本史 [江戸時代編]』（実業之日本社、2013年）などがある。

藪下 史郎 著

教養としてのマクロ経済学

東洋経済新報社 定価（本体2,000円＋税）

藪下史郎

Ryo Yoshida

 教養としての
マクロ経済学

東洋経済新報社

「失われた20年」ともいわれる長期低迷、世界でもほかに類を見ないスピードで進む少子高齢化とその結果としての人口減少、そして多額の財政赤字。日本経済は厳しい現実に直面している。

その解決に向けて、さまざまな政策が用意されてきた。とりわけ金融政策においては、これまでにない「異次元」金融緩和策がとられ、多くの議論が巻き起こった。

こうした、経済情勢や政策について、テレビ、新聞雑誌、ネットニュースなどのメディアから、膨

大な情報が流れてくる。

なかには声高なばかりで根拠も示されない主張も多い。もちろん、論理的に聞こえる議論もあるが、その論理は何を根拠にしているのだろうか。われわれは、本当のところどこまでわかっているのだろうか。そう考えると、新聞を眺めながら評論家めいたことを口に出している自分が、少々恥ずかしくなってくる。

本書の目的は、現実起こっている経済事象の意味や問題点を理解するためのマクロ経済学を、一般の読者に紹介することである。経済学の理論を概説したうえで、バブル以降の経済低迷からアベノミクス3本の矢の政策パッケージまでを、理論に当てはめて読み解いていく。現在のような経済情勢に陥っている背景、その解決に向けて打ち出された政策パッケージを基礎づける理論は何かをみえて

くる。

本書では、議論の分かれるテーマについて、あえて中立的な立場を維持している。その意味では手っ取り早い「正解」を求めて読む本ではない。読者が経済事象を自らの頭で考えるための手助けになる一冊といえるだろう。

著者は、応用マクロ経済学、金融論の高名な学者であり、早稲田大学の教授として長年教鞭をとってきた。イエール大学大学院在籍時には、ジェームス・トービン、ジョセフ・E・スティグリッツに師事しており、本書ではその理論の骨子にも触れていて興味深い。

経済学理論と現実の経済事象との間につながりを見いだせず、経済学から遠ざかってしまった人に薦めたい。読後、本棚でほこりをかぶっていた経済学入門書を、もう一度取り出してみる気になるかもしれない。（清野 学）

シーマ
漆磨カップ

(株)ウチキ 石川県加賀市柏野町イ61-6
TEL 0761 (77) 1616 <http://uchiki-co.com>



「漆磨カップ」は、新潟県燕市の金属加工メーカーが研磨した品質の高い「18-8ステンレス製」カップに、石川県加賀市の山中漆器職人が漆を塗ったものです。福井県越前市の和紙職人がつくったコースターも付いています。カップの内部には特殊な研磨加工が施されており、ビールを注ぐとクリーミーに泡立ちます。また、漆の色合いや質感が優雅さと高級感を演出してくれます。

三つの地場産業のコラボレーションを発売したのが、山中漆器の企画・製造を手がける

(株)ウチキの打出浩喜社長と、取締役である息子の勇喜さんです。きっかけとなったのは、中国に留学経験のある勇喜さんが、上海の展示会に山中漆器を出展したときのことでした。中国人のバイヤーが山中漆器と燕市のステンレス製カップを見比べ、「このカップに漆が塗ってあれば買うのに」とつぶやいたのです。打出社長と勇喜さんは、燕市のメーカーと連携して漆塗りのステンレス製カップをつくらうと思い立ちました。

苦労したのは、ステンレスに漆を塗ることでした。既存の製法だと、漆塗りの下地となる塗料がすぐに剥がれてしまうのです。そこで、二人は塗料メーカーと協力し、ステンレスに塗っても剥がれない下地塗料を開発。2013年に発売した漆磨カップは、全国から注文が舞い込む人気商品となりました。

漆磨カップのヒットにより、地場産業の仕事を増やせたことが一番の喜びだと二人は語ります。2015年には、石川県金沢市の金箔^{きんぱく}をあしらった漆磨カップ「金箔華シリーズ」も発売しました。打出社長たちの取り組みが、多くの地場産業を元気づけているのです。

(分須 健介)

編集後記

介護事業所の取材をするなかで、ある90歳代の利用者から直接お話を聞く機会がありました。その方は手を合わせて拝むように頭を下げながら、介護職員や経営者に対する感謝の言葉を繰り返し口にされていました。

わたしはその様子を見て、介護という仕事は利用者からこんなにも感謝されるものなのだと心を打たれると同時に、人生の大先輩から仕事ぶりを認められ、感謝の言葉をもらうことで、介護職員はやりがいを感じるのだと思いました。この事業所ではどの職員の方も本当に生き生きと仕事をしていました。

介護の仕事に就く人を増やすには、こうした仕事の意義を広く知ってもらうことが大切なのだと思います。(山田)

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

8月号予告

調査レポート

総合研究所 主席研究員 村上 義昭

地域化活性のキーワード

論点多彩

神戸大学大学院 経営学研究科 高橋 潔

イノベーションを起こすブレインストレッチ

- 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