# 調查月報

中 小 企 業 の 今 と こ れ か ら

2016 No.095



#### [調査リポート]

総合研究所 主席研究員 村上 義昭

地域経済活性化のキーワード

#### 論点多彩

神戸大学大学院経営学研究科 教授 髙橋 潔

問題解決では生まれない創造性を育むブレーンストレッチ

#### 日本政策金融公庫

# 調查月報

中小企業の今とこれから



調査リポート・・・・・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	4
地域経済活性化のキ	ーワード	
	*総合研究所 主席研究員	村上 義昭
論点多彩・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	38
問題解決では生まれる		
		H O
ブレーンストレッチ		



表紙写真:「地域を結ぶ鉄路」 函館市電(北海道)

\*神戸大学大学院経営学研究科教授 髙橋 潔

<b>登</b> 與随怨
冷めちゃう!!
*落語家 立川 志の春
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 開発対象製品や参入市場は、
どう選択するのか
*総合研究所 主席研究員 海上 泰生
*心口则九州 土质则九县 一海工 浆土
新時代の創業20
地元の水産資源で地域を活性化
*三重県北牟婁郡紀北町 (㈱紀伊長島
中小企業のための知的財産戦略・・・・・・24
特許に費用を投じる意味とは
* 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
中小製造業の設備投資計画は減少の見通し
中小表現未少成開以負用回は恢少の元週し
社史から読み解く経営戦略30
アサヒビール
―ビールと生命保険の意外な関係―
*社史研究家 村橋 勝子

見える化で飛躍する中小企業32 画像を用いた生産管理システムで経営改善 *石川県白山市 ㈱小林製作所
流行りもの考現学 36 若年層のトレンド *電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員 古平 陽子
北から南から 37 地元を舞台とした映画の製作による地域活性化 *富山市北商工会水橋支所 主任経営指導員 前田 主税
経営最前線 44 人材の力を引き出し高収益企業へと生まれ変わる * 大阪府茨木市 辰巳工業㈱
ビジネスに和歌
ブックレビュー····································

今月の逸品/編集後記 ……48

### 巻 頭 随 想

## 冷めちゃう!!



#### 落語家

## 立川志の春

#### たてかわ しのはる

1976年大阪府生まれ。米国イェール大学卒業後、三井物産に勤務。2002年に立川志の輔の3番弟子として入門。2011年二つ目昇進。日本語の古典落語、新作落語はもちろん、留学経験を生かした英語落語での講演も行う。国内各所および海外(シンガポール)にて定例会を開催中。2013年度「にっかん飛切落語会」奨励賞受賞。著書に『あなたのプレゼンに「まくら」はあるか?落語に学ぶ仕事のヒント』(星海社、2014年)、『自分を壊す勇気』(クロスメディア・パブリッシング、2015年)などがある。

先日、ある介護老人ホームで落語を披露する機会があった。30人ほどいる入居者の方々の平均年齢は85歳。わたしのこれまでの公演経験のなかでは最年長記録である。

到着すると、担当の職員さんが こう言って迎えてくれた。「志の春 さん、今日は本当にありがとうご ざいます。入居者の皆さんも大変 楽しみにされています。ただ、初 めに申し上げておきますが、皆 さん基本的には志の春さんのお話 の内容はおわかりにならないと思 います」

なるほど。「どのぐらいの割合ですか」と聞いてみる。「9割くらいは。でもこのイベントについては、みなさんとても歓迎されていますし、たとえ内容が全て理解出来なくとも、落語の楽しい雰囲気は伝わると信じています」

「信じています」と言われてしまっては、腹をくくるしかない。 それに、先に言ってくれたのはありがたいことだった。落語家というのは、観客の反応をはかりながら噺を進めていく生き物だ。全員 が理解したうえで反応がないのと、9割が理解していないうえで 反応がないのとでは、精神的なダ メージがまったく違う。やるだけ やってみようということで開演 した。

耳が遠い方が多いということで、 声は普段より大きめでスタートした。それでも聞こえづらそうにしている方がいたので、途中から絶 叫調に変えてみた。部屋の中での八つあんと隠居さんの会話が、隅 田川の両岸から互いに叫びあっているように変化した。やっと聞こえるようになった、という空気が部屋の中に流れた。

20分ほどの落語が終盤に差しかかった時点で、喉はガラガラにかれ、心はボキボキに折れていた。みんな思い思いの姿勢で、聞いてはいる。でも、笑い声はない。やはりわかっていても、反応がないのはつらい。ようやく落ちまでたどり着き、頭を下げた途端、耳を疑う「もう一回」の声。アンコールがかかった。

一瞬考えた後に、よし、仕草の

多い演目をやろうと決めた。「時 そば」だ。ご存じの方も沢山おい でになるだろうが、時そばという 演目には、そばをすする仕草が出 てくる。そこをみっちりやれば、 視覚的に楽しんでもらえるのでは ないかと考えた。

時そばに入った。そばをすする前に、割り箸をほめる、器をほめる、でしをほめる、つゆをすすってだしをほめる、さあいよいよそばに取りかかるぞと思った瞬間、後方のおばあちゃんからまたしても思いもよらぬ声がかかった。

#### 「冷めちゃう!!」

初めてだった。驚いた。うれしかった。筋はわからなくても、そばは見えたんだ。わたしがぐずぐずしているうちに冷めていくそばが。その瞬間、一緒に絵が描けた。慌てて「まだ温かいよ!」と言って噺を続けた。

終演後、そのおばあちゃんは握 手した手をなかなか放してくれな かった。伝わる、伝わらないはこち らで決めつけないことだ。やるだ けやれば、向こうが決めてくれる。

### 調査リポート



岩手県雫石町の軽トラック市(事例4)



和歌山県北山村のじゃばら製品(事例5)



島根県江津市の Go-Con(事例 6)



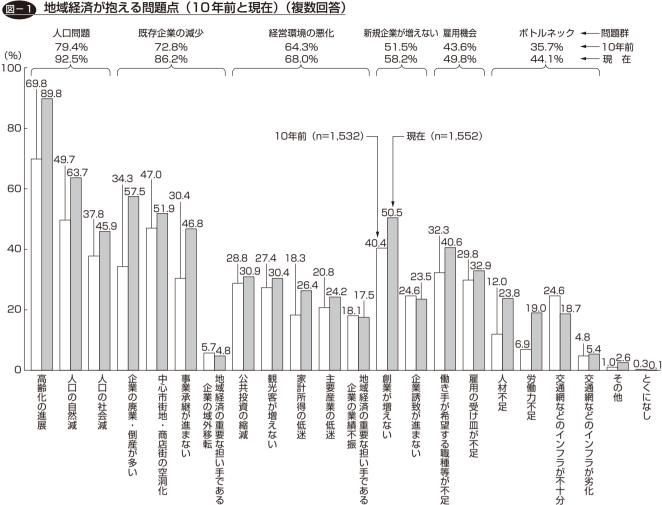
高知県土佐清水市の土佐食㈱(事例9)

# 地域経済活性化のキーワード

#### 日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 村上 義昭

地方創生の気運の高まりとともに、地域経済の活性化に取り組む地域は増えている。もちろん、これまでも活性化に取り組む地域は少なくなかった。しかし、現在が過去と異なるのは、人口減少下における取り組みであるということだ。このため地域間競争は激しくなり、活性化策の立案や運営の巧拙がその成果を大きく左右することになる。

では活性化の取り組みが成果をあげるには、何が求められるのだろうか。事 例調査を基に、成功要因を考えたい。



#### 資料:日本政策金融公庫総合研究所「地域経済の現状と経済振興の取り組みに関するアンケート」結果(2016年3月)(以下、図ー3まで同じ) (注) 問題群の回答割合は、各群に属する問題点を一つ以上選択した割合である。

#### 多様化・深刻化する地域経済の問題

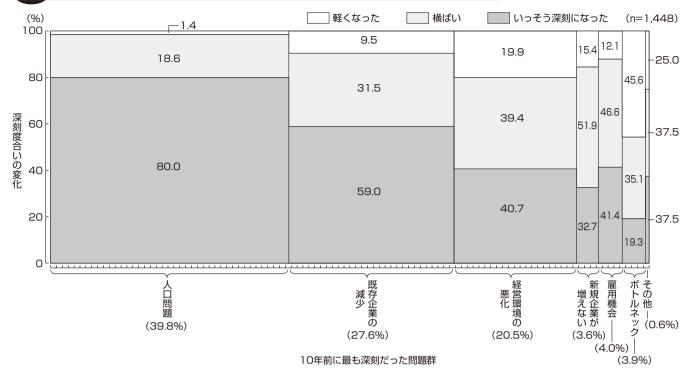
まず、地域経済が抱えている問題点を概観したい。 ここでは、人口100万人未満の市町村に立地する商工会・商工会議所を対象に行ったアンケート調査結果 (注1) を利用する。

アンケートでは10年前と現在の問題点を尋ねている。まず、現在の問題点をみると、「高齢化の進展」を指摘する割合が最も高く89.8%にのぼり、「人口の自然減」(63.7%)、「企業の廃業・倒産が多い」

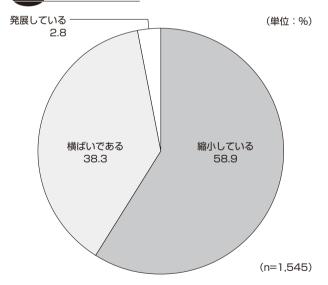
(57.5%)が続く(図-1)。これらを六つの問題群に分類すると、「人口問題」を指摘する割合は92.5%にのぼり、ほとんどの地域で問題点として指摘されている。また「既存企業の減少」も86.2%にのぼる。

10年前と現在の問題点を比較すると、ほとんどの項目で問題点として指摘する割合が高まっている。なかでも「企業の廃業・倒産が多い」(10年前34.3%→現在57.5%、23.2ポイント増)、「高齢化の進展」(同69.8%→89.8%、20.0ポイント増)、「事業承継が進まない」(同30.4%→46.8%、16.4ポイント増)、「人口の自然減」(同49.7%→63.7%、14.0ポイント増)を指摘する割合が高まっている。その結果、10年前

#### 図=2 10年前に最も深刻だった問題群の割合(横軸)とその深刻度合いの変化(縦軸)



#### 図-3 地域経済の現状



の問題点として指摘する項目は平均5.6項目であったが、現在の問題点は平均7.1項目となっている。地域が抱える問題点は多様化しているといえる。

さらに、10年前に最も深刻だった問題群について、その深刻度合いがどのように変化したかをみる

と、「いっそう深刻になった」をあげる割合は人口問題が80.0%と最も高く、既存企業の減少が59.0%と続く(図-2)。10年前に最も深刻だった問題点として指摘される割合が高い項目ほど、深刻さを増しているといえるだろう。

地域経済が抱える問題点の多様化と深刻化に伴い、多くの地域において経済が縮小段階にあると考えられている(図-3)。したがって、地域経済を活性化する活動が今まで以上に重要となっている。そこで以下では、活性化に取り組む地域の事例調査を基に、その成功要因を探る。

#### 事例調査で取り上げる地域

事例調査で取り上げるのは9地域(4市3町2村)である(表)。人口規模が最も大きいのは愛媛県四国中央市の8万7,467人(国勢調査2015年速報値、以下同じ)、最も小さいのは和歌山県北山村の446人

#### 表 事例一覧

		市町村の概要				地域活性化の主な取り組み			
	都道府県 市町村	人口(2015年)	高齢化率 (2010年)	人口減少率 (1995年→ 2015年)	事業所数 (2014年)	主要産業	概要	主体	開始時期
事例 1	島根県美郷町	4,899人	42.6%	32.1%	280	農林業	住民による レストラン・商店の経営	住民	2014年
事例2	愛媛県 四国中央市	87,467人	25.9%	8.6%	4,328	製造業	大学院誘致による 産学官連携	市役所、商工会議所、 業界団体・企業、大学	2008年
事例3	愛媛県 上島町	7,122人	37.7%	24.1%	331	製造業	コミュニティカフェを 中心とする活動	企業、住民など	2008年
事例4	岩手県 雫石町	16,967人	28.8%	12.4%	756	農林・観光業	軽トラック市の開催	商工会	2004年
事例5	和歌山県 北山村	446人	50.4%	24.8%	35	観光業	じゃばら製品の開発	村役場	1982年
事例6	島根県江津市	24,450人	33.2%	20.5%	1,286	製造業	ビジネスプラン コンテストの開催	市役所、商工会・ 商工会議所、NPO法人	2010年
事例7	広島県 安芸高田市	29,485人	35.2%	17.7%	1,357	製造業	企業間の人材交流、 人材育成	NPO法人、企業連合など	2013年
事例8	北海道 中札内村	3,969人	24.9%	8.1%	219	農業	冷凍枝豆の商品化	農業協同組合	1984年
事例9	高知県 土佐清水市	13,780人	39.2%	29.6%	915	水産・観光業	ソウダガツオなどの 加工品の開発	第三セクター、企業	1989年

資料:総務省「国勢調査」「経済センサスー基礎調査」

(注)1本文の事例紹介順。

2人口は国勢調査2015年速報値である。

31995年から2015年の間に合併した市町村の人口減少率については、合併前の該当市町村の人口を合算して算出した。

である。相対的に規模の小さいところが多い。

2010年時点の高齢化率(総人口に占める65歳以上の比率)をみると、9地域すべてが全国値(23.0%)を上回っている。和歌山県北山村(50.4%)や島根県美郷町(42.6%)のように極めて高い地域もある。

さらに、1995年から2015年にかけての人口の変化をみると、全国値は1.2%の増加であるのに対して、いずれの地域も減少している。とりわけ島根県美郷町は32.1%と減少率が高く、高知県土佐清水市(減少率29.6%)、和歌山県北山村(同24.8%)、愛媛県上島町(同24.1%)と続く。取り上げる地域のほとんどは、条件不利地域といってよいだろう。

そうしたなかでこれら9地域における活動は成果をあげている。その成功要因は、「助走期間」「継続する体制」「独自性」「誘発」という四つのキーワードにまとめられる。

#### 第1のキーワード:助走期間

第1のキーワードは「助走期間」である。

表には、事例で取り上げる主な活動がいつ始まったかを示している。ここ数年以内に始まった活動もあるが、10年以上前に始まったものも少なくない。なかには、和歌山県北山村のように、30年以上も前、1982年に同村特産の香酸柑橘「じゃばら」を用いた取り組みに着手したところもある。北山村のじゃばら製品は2001年ごろから注目されるようになった。助走期間は実に20年近くにのぼる。

地域経済に多少なりともインパクトをもたらす活動は、一朝一夕にできるものではない。助走期間が必要である。その理由は三つ指摘できる。

#### コンセンサスの形成

一つは、活動に対する地域のコンセンサスを形成する必要があるからだ。活動は一人ではできない。できたとしても、地域経済にインパクトをもたらすことは難しい。目的を共有する仲間と組織を結成したり、協力者を得たりしなければならない。それには、ある程度時間をかけて、地域の関係者から活動に対するコンセンサスを取り付ける必要がある。

次の事例1は地域住民のコンセンサスを、事例2 は企業のコンセンサスを、時間をかけて形成している。

#### 【事例1】島根県美郷町:

#### 住民によるレストラン・商店の経営

島根県美郷町は2004年10月に邑智町と大和村が合併してできた。面積(283平方キロメートル)の大半を山林が占める。人口は4,899人、直近20年間で32.1%も減少している。高齢化率は2010年時点で42.6%にものぼる。典型的な過疎のまちである。町内には、近隣に商店がない買い物困難地区も少なくない。旧大和村の都賀・長藤地域もその一つであった。

同だいわもんどは、同地域の住民117人が440万円を出資して2014年12月に設立した企業である。同地域には380世帯、872人が住んでいるので、世帯の3割が同社に出資したことになる。

同社は指定管理者として道の駅「グリーンロード 大和」を運営している。グリーンロード大和は1993年 に設置されて以来、第三セクターが運営していた。 やがて売り上げが落ち込んだことから、2011年に町 と地元が改善策について検討を重ねた。しかし新し い運営主体をどうするかがネックとなって、結論が なかなか得られなかった。そこで、住民が主体となっ て運営会社であるだいわもんどを設立することになっ たのである。

とはいえ、何もないところにいきなり同社を設立 できたわけではない。都賀・長藤地域協議会という 住民組織が同社の設立母体となった。同協議会は地 区内の四つの自治会などによって構成される。2008年 に農山漁村地域力発掘支援モデル事業の推進組織として設立され、秋に行われる「伝統芸能と光の祭典」などのイベントを開催したり、地域おこし協力隊を受け入れ、農業振興や産直市などに取り組んだりしていた。こうした取り組みを通じて、地域としてのまとまりができていたからこそ、同社の設立についても地域の人々の理解を得やすかったのだ。

第三セクターが道の駅を運営していたころは、主として国道を通行するドライバーを対象とする施設だった。小さなレストランにお土産などの物品を置き、週に二日ほど産直市を開いていた。地元の住民にあまり目を向けてはいなかった。それに対してだいわもんどは、買い物困難地区である同地域において住民に役立つ施設をつくろうと、2015年4月に道の駅をリニューアルした。

新たな施設の特徴は三つある。その一つは産直市を常設にしたことである。産直組合の組合員が出荷する地元農産物や味噌・こんにゃくなどの加工品を販売する。二つ目は、食料品や日用品を販売する「だいわマート」である。小さなプレハブ造りだが、冷蔵棚を導入して精肉、鮮魚も扱うなど、地域住民が必要とする商品を350品目ほど扱っている。三つ目はレストランだ。ログハウス風の内装に改修し、地元食材をふんだんに使ったメニューをそろえた。毎週土曜日には、地域の母親グループが料理を提供する「おかみさんレストラン」になる。

初年度の売り上げは第三セクターが運営していた ころを上回る見込みである。だが、業績の背景にある、 地域住民に利便性を提供している点を評価すべきで あろう。産直市やだいわマートは高齢者世帯を中心 に利用されており、便利になったと好評だという。

#### 【事例2】愛媛県四国中央市:

#### 大学院誘致による産学官連携

2004年に川之江市、伊予三島市、土居町、新宮村が合併して誕生した愛媛県四国中央市は、紙関連製品の一大産地として知られる。

製紙と紙関連の事業所は合計で300社以上、出荷額は約5,000億円に達する。しかし近年、出荷額は減少傾向にある。このため、愛媛県紙パルプ工業会は、次の世代を担う人材の育成に力を入れてきた。2006年には中堅技術者養成のための中核人材育成研修を始め、2009年には紙産業初任者人材養成講座も開始している。

そうしたなか、2010年には同市に愛媛大学大学院の農学研究科紙産業特別コース(現・生物環境学専攻バイオマス資源学コース)が開設された。製紙技術や製紙材料論など技術面だけではなく、紙産業マネジメント論や戦略的マーケティング論など経営面の講座も取り入れているのが、大きな特長である。さらに、2014年には愛媛大学紙産業イノベーションセンターが設置されるなど、産学官連携体制が構築されている。

その契機となったのは、2006年に市と大学とが連携協定を締結し、大学のサテライトオフィスが設けられたことである。サテライトオフィスには常駐の職員はいなかったが、大学の社会連携推進機構の技術コーディネーターが時々訪れ、産学連携の可能性を探っていた。しかし、当初は地元企業から研究協力の依頼がまったくなく、連携は不調であった。

事態を打開するため、大学側から市の主要な企業 経営者との意見交換会を開催したいと申し入れが あった。このとき、企業経営者や技術者、商工会議 所や市役所の職員などをメンバーとする懇談会が既 にあったことが役立った。大学と本音ベースで意見 交換することができ、大学院の開設につながった。 また、大学院の授業に地元企業がさまざまな協力を 行っているのも、意見交換会の場などを通じて、企 業に理解が進んだからである。

#### リーダーシップとネットワーク

助走期間が必要な二つ目の理由は、リーダーとしての能力を獲得したり、人的ネットワークを構築したりするにはある程度時間がかかるからである。

地域活性化の活動が成果をあげるためには、適格なリーダーが不可欠である。だとすれば、リーダーとなるべき人がリーダーとしての能力を養成したり、周囲からリーダーとして認められたりするような過程が必要だろう。また、活動の担い手となる組織を結成する場合、活動目的を共有できるメンバーを集めるには、人的ネットワークが重要である。ほかの組織や人と連携して活動を行う場合も同様だ。

次の事例はその典型である。

#### 【事例3】愛媛県上島町:

#### コミュニティカフェを中心とする活動

愛媛県上島町は、2004年に亨削町、生名村、岩城村、魚島村が合併して誕生した、人口7,122人のまちである。瀬戸内海の大小20を超える島からなる。弓削島には町役場が置かれ、人口は約3,000人と最も多い。その弓削島において、村上律子さんは㈱しまの会社(2008年設立)やNPO法人弓削の荘(2010年設立)などの代表者として活躍している。

村上さんの活動の原点は、1993年に結成された「ゆげ女性塾」にある。当時、村上さんは旧・弓削町役場に勤務していた。女性塾は男女共同参画型社会の確立を目指す施策に関連して、島の各地区から選ばれた女性をメンバーに結成されたグループである。そのリーダーを任されたのが村上さんだ。当時は、女性が家庭のこと以外で活動することを快く受け取らない風潮がまだ残っており、苦労したという。

しかし、『弓削民俗誌』(1998年)の編纂をはじめ、さまざまな活動に取り組んだことで、女性塾の活動、ひいては島の女性たちが地域で活動することへの理解が進んだ。

この女性塾の活動があったからこそ、2008年に村上さんが中心となってしまの会社を設立する際、島民約60人から出資を受け、多くの仲間からコミュニティカフェの運営や配食サービスの提供などの活動に協力を得ることができたのだ。また女性塾の活動を契機として、地元の食材を用いた加工食品を製造

するグループなど、さまざまな女性グループが生まれた。これらのグループとの人的ネットワークも村上さんのその後の活動に生かされている。

#### 経験や試行錯誤から得られるノウハウやアイデア

助走期間が必要な三つ目の理由は、経験や試行錯誤を重ねなければならないからである。他の地域で取り組まれていない、独自の活動に取り組む場合はなおさらである。どうすれば成果が得られるかは、やってみなければ分からない。だからこそ経験や試行錯誤が重要だ。

事例 4 は、全国初の取り組みであったことから、 経験を通じてノウハウを蓄積した事例である。

#### 【事例4】岩手県雫石町:軽トラック市の開催 (4ページ左トの写真)

岩手県雫石町は盛岡市や滝沢市などと隣接する、 人口1万6,967人のまちである。盛岡駅から雫石町の 中心部まで車で30分程度、秋田新幹線だと15分程度 と近い。主要産業である農業は、稲作をはじめ野菜 や花卉の栽培、畜産と幅広い。

雫石町は「軽トラック市」発祥の地として知られている。軽トラック市とは、商店街などに多くの軽トラックを並べ、その荷台に商品を置いて販売する朝市である。現在、軽トラック市を定期的に開催する地域は全国で100カ所以上にのぼるといわれている。

雫石町の「しずくいし軽トラック市」は2005年7月 に始まった。原則として5月から11月まで、毎月 1回開催されている。

中心市街地の衰退に危機感を覚えた雫石町は、2004年3月に中心市街地活性化基本計画を策定した。その議論の際に提案されたアイデアを基に、軽トラック市は始まった。だが、全国初の取り組みであったことから、開催当初は手探りの状態だった。このため、回を重ねることで運営のノウハウを獲得していった。

例えば、出店者の確保である。初回は地元の農家

を中心に出店者を何とか確保したが、その後出店者 数は次第に減少傾向を示した。このため2年目から は、農作物をメーンとしながらも、それ以外に県内 沿海部の水産加工業者や飲食関連業者など、さまざ まな業者に声をかけた。いまでは、ペットや木工品、 中古車、薪ストーブなど、さまざまな商品を取り扱 う業者が出店している。出店者を確保するための策 ではあったが、来場者は何度来ても飽きないだろう。 出店者が多様化することで、当初は高かった来場者 の年齢層が平準化することも判明した。

また、開催するイベントについても、回を重ね企画に工夫を凝らすことで、企画や運営のノウハウを蓄積していった。

次の事例のように、経験や試行錯誤を重ねるなか で、新しいアイデアや機会が得られることもある。

#### 【事例5】和歌山県北山村:じゃばら製品の開発 (4ページ右上の写真)

和歌山県北山村は奈良県と三重県に囲まれた、日本で唯一の飛び地の村である。人口はわずか446人。 北山川の観光筏下りを中心とする観光関連が主要 産業である。

北山村役場は、村内に自生していた香酸柑橘「じゃばら」がほかにはない品種だと分かったことから、特産品として売り出すことにした。1982年に農園を整備し、1985年には2トン程度の果実を収穫した。当初は生果のまま販売しようとしたが、知名度がなく利用方法が一般に知られていなかったことから、なかなか売れなかった。そこで、果汁や清涼飲料、ポン酢などの製品を開発したが、販路が開拓できず、村内の売店などで観光客相手に販売する程度だった。1990年代を通じて売上高は年間2,000万~3,000万円くらいに過ぎなかった。

2001年にはインターネット通販サイトの楽天市 場に北山村直営ショップを開設した。当時は年間 2,000万円程度の赤字事業であったことから、うまく いかなければ撤退する覚悟であった。

じゃばら製品が飛躍するきっかけとなったのは、 村役場の担当者がある顧客の声を聞いたことである。その顧客は、以前から年に何回か20キログラム 単位でじゃばらの生果を購入していた。職員は不思 議に思い、なぜそんなに購入しているのかを尋ねた ところ、1日1個、朝夕に果汁をしぼって飲むと花 粉症の症状が楽になるという答えが返ってきた。そ こで、花粉症に効果があるかどうかをモニター調査 で確かめ、その結果を公表して売り出したところ、 マスコミに取り上げられ大ヒットしたのである。

いまではじゃばら事業の売り上げは年間1億6,000万円を超え、4,000万円以上の黒字を計上している(2014年度)。小さな村にとっては大きな産業に育ったといってもよいだろう。

#### 第2のキーワード: 継続する体制

第2のキーワードは「継続する体制」である。これは、主として地方自治体が取り組む活動に当てはまることだ。

例えば、市役所などの職員が中心となって地域活性化に取り組むケースは少なくない。その職員がリーダーシップを発揮して成果があがったとしても、他部署に異動してしまえば活動自体が続かなくなるおそれがある。後任者が必ずしも熱意をもって取り組むとはかぎらないし、リーダーとしての適性が乏しいかもしれないからだ。また、担当者が数年で異動するとノウハウも蓄積されにくい。

このような場合は、属人性を排して継続する体制 を構築する必要がある。事例 6 はその典型だ。

#### 【事例6】島根県江津市:

ビジネスプランコンテストの開催 (4ページ左下の写真)

島根県江津市は人口2万4.450人のまちである。

人口問題の「先進県」である島根県のなかで、人口減少率、高齢化率ともに県全体を上回っている。主要産業は、石州瓦を主体とする窯業・土石製品製造業と日本製紙などの誘致工場である。しかし、窯業・土石製品製造業は和瓦の需要低迷などによって出荷は長期にわたって減少傾向にある。2007年には石州瓦の大手業者が倒産、また2010年には誘致企業である大手電子部品工場が撤退するなど、市を取り巻く環境は厳しい。

そうした状況のなか、江津市は2010年から「江津市ビジネスプランコンテスト」、略称「Go-Con」を開催している。ソーシャルビジネスに特化したビジネスプランコンテストだ。地域の課題を解決する起業家を江津市に「誘致」しようと始めたものである。空き家を活用した定住促進を手がけていた中川競さん(現・江津市政策企画課地域振興室長)が発案した。移住を促進するには住宅だけではなく、働く場も重要であることから、雇用を生み出す起業家を誘致するという発想だ。とはいっても、江津市は近隣市町を合わせても10万人くらいの小さな市場に過ぎず、営利目的の事業は成り立ちにくい。ならば、ソーシャルビジネスの担い手を呼び込めばよいと考えたのだ。

初年度は中川さんが中心となり、Go-Conの仕組みづくりに取りかかった。総務省の交付金を利用して、事業の推進母体となる委員会を立ち上げた。起業家支援を手がける東京のNPO法人などを委員に委嘱し、運営に関してさまざまなアドバイスなどを得た。その結果、初年度のコンテストは盛況のなかに終えることができた。

ただ、重要なのはコンテストで入賞者を決めることではない。入賞者に創業してもらわなければ、地域の活性化にはつながらない。入賞者に対して、創業に向けたさまざまな支援を提供しなければならないが、それにはノウハウが必要であることから行政の手に余る。また、2年目以降も引き続きGo-Conを円滑に運営する必要もあった。さらに、行政が特定

の人や企業を直接支援することに対して批判を受けるおそれもあるだろう。事業を円滑に継続させるには、実働部隊となる組織が必要である。

そこで中川さんは、以前からつきあいのあった地域のキーパーソン数人に声をかけ、NPO法人てごねっと石見を設立した (注2)。同法人は、創業支援などの事業を実際に手がける組織である。 2年目以降の運営等は市が同法人に委託することで、Go-Conは大きな成果をあげている。

#### 第3のキーワード:独自性

第3のキーワードは「独自性」である。ある地域で成功した取り組みを、他の地域が模倣し追随するケースは少なくない。しかし、本リポートで取り上げる9事例はいずれもその地域において始まった、独自性の強い取り組みである。

例えば、先に紹介した雫石町の軽トラック市は、 同町で始まった独自の取り組みであり、いまでは全 国の商店街などに普及している。次の事例も全国で 初めての取り組みである。

#### 【事例7】広島県安芸高田市: 企業間の人材交流、人材育成

安芸高田市は広島県の中北部に位置し、北を島根県と接する。農林業が盛んであるほか、県の有力企業であるマツダの下請け企業をはじめ、輸送用機械、金属製品関連などの工場が立地している。

2013年度に組織された安芸高田市「地域人材育成コンソーシアム」(通称「あきたかたコンソ」)は、市内の中小企業等からなるコンソーシアム(企業連合)である。NPO法人キャリアプロジェクト広島(広島県広島市、有田耕一郎代表理事)が事務局にあたるコーディネーターを務め、安芸高田市、同市の産業活動支援センター、地域振興事業団、商工会、工業会と連携して、地域の人材育成に取り組んで

いる。

その活動の一つである人材の企業間ローテーションとは、地域の企業同士が短期出向という形態で行う人材交流である。たんに、閑散期の企業から繁忙期の企業に人材を送り出して人材を地域内で有効活用するということだけではなく、受け入れ企業にとっては出向者から自社にはないノウハウを得たり、従業員が刺激を受けたりするという効果が期待できる。出向者自身にとっても他社での経験が新たな知識などを獲得する契機となり、送り出し企業の活性化につながる。安芸高田市で企業を経営する有田さんが発案したアイデアが経済産業省に採用されて実現した、新しい事業である。

#### 地域資源の活用を追求すれば独自性が生まれる

活動の成果をあげるには、地域の資源などを最大限に生かさなければならない。しかし他地域の活動を模倣すると、ある資源は不足する一方で、ある資源は十分に活用されないという事態が生じがちだ。地域ごとに資源の分布は異なるからである。自分たちの地域の資源を最大限に活用しようとすれば、独自性を追求せざるを得ない。

例えば軽トラック市を開催する場合、立地が重要である。発祥の地、雫石町は盛岡市(人口29万7,669人)やその衛星都市である滝沢市(同5万5,487人)など、産直市に足を運ぶ都市住民が多く住む地域に近い。それに加えて、町の主要産業は農業である。稲作だけではなく、野菜、花卉、畜産物などさまざまな作物を生産している。このため、地元出店者を確保しやすく、しかもさまざまな農作物が軽トラックの荷台に並ぶ。雫石町の軽トラック市は、都市に近く、多様な農作物を生産していることを十分に活用する独自の企画であったことが、成功要因の一つだといえるだろう。

次の事例のように、一次産品を利用した取り組みだと分かりやすい。一次産品は地域固有の資源だからである。

#### 【事例8】北海道中札内村:冷凍枝豆の商品化

北海道中札内村は十勝平野の南西部に位置する。 12月から3月までの冬期は平均気温がマイナスになるなど厳しい気候である一方、夏は冷涼で日照時間も長く、水源にも恵まれている。このため、村の総面積293平方キロメートルのうち、山岳部を除いたほとんどが農地として利用されており、耕地面積は約70平方キロメートルに及ぶ。

この中札内村の特産品として、中札内村農業協同組合は冷凍枝豆を売り出し、成功を収めている。ゆでて塩味をつけた枝豆を液体窒素で瞬間凍結したものだ。通常の冷凍方法に比べて凍結速度が速く、解凍したときに元の風味や食感がそのまま残る。おいしい枝豆を一年中消費者に味わってもらいたいと考えて製品化した。

農協が枝豆に着目したのは1980年代半ばころである。中札内村は、夏の気候が冷涼で寒暖差があることから枝豆の栽培に適している。また、通常は10月に収穫される豆類には霜害のおそれがあったが、未成熟の大豆である枝豆は9月中に収穫できるのでその心配も少なく、その後に秋まき小麦を植えることもできる。良質な枝豆の栽培に適した条件が整い、また枝豆の栽培が地域にとっても好都合であった。だからこそ、地域の特産品として着目されたのだ。

もちろん、独自性があるからといって、それだけで地域の特産品が売れるわけではない。販売にあたっての工夫なども必要だ。中札内村農協でも、販路を開拓するために、組合長自身が全国の食品問屋や飲食チェーンなどを回って営業活動を行ったり、百貨店の北海道物産展といった催事にも積極的に出展したりした。また最近では、海外市場の開拓にも力を入れており、現在は10カ国に輸出している。

#### 模倣するなら本質を理解しなければならない

他地域の活動を模倣することで、自分たちの地域 の資源を十分に活用できるのであれば、やってみる 価値はあるかもしれない。しかし、その場合は、他 地域の活動の表面だけをなぞるのではなく、本質を 理解しなければならない。

先にみた江津市のビジネスプランコンテストを例 に考えてみよう。

#### 【事例6(承前)】島根県江津市:

#### ビジネスプランコンテストの開催

江津市が開催しているGo-Conはたんなるコンテストではない。その本質は、地域活性化の担い手が次々に生まれる仕組みにある。

担い手の第1は、コンテストの応募者である。入 賞者を中心に多くの人が、地域の活性化につながる ビジネスを創業している。

例えば、Go-Con2011の入賞者は、地域住民のコミュニケーションの場となるカフェを創業した。古民家を改造した店内には、広間と縁側、土間に客席が並ぶ。縁側の掃き出し窓を開けると、心地よい風が吹き抜ける。畳敷きの広間には絵本などを置き、小さな子ども連れでも安心して長居できる。そして、自家製の天然酵母パンと無農薬・有機野菜をふんだんに使ったランチメニューを提供し、展示会やイベントも頻繁に開いている。こうした店づくりが評判を呼び、江津市内だけではなく近隣のまちからも子ども連れの女性が多く来店するようになった。ファミリーレストランさえない地区で、子育て中の女性がホッと一息つける場所を提供したのである。

あるいはGo-Con2014の入賞者は、2015年末に酒類製造免許を取得し、ブルワリーを創業した。地元の果実などを副原料に用いて地域ごとに特徴のある発泡酒を開発するとともに、イベントなどで「まる姫ポーク」(江津産のブランド豚肉)のソーセージなど、特産品とあわせて販売する計画である。また、地元でブルワリーを創業しようとする人に対するサポートも事業計画に掲げた。地域に同業者が4社くらい創業すれば、それぞれが自慢の発泡酒を持ち寄って、「オクトーバーフェスト」を開催し、地域を盛り上げるのがねらいである。

上の二人のほかにも、入賞者によってさまざまな 事業が生まれている。

担い手の第2は、中心商店街の活性化を担う人々だ。NPO法人てごねっと石見は創業支援だけではなく、駅前活性化も手がけている。

専務理事・事務局長の藤田貴子さんが中心となって、商店会に青年部を組織し、20歳代~40歳代の若い世代十数人を活動に巻き込んだ。そして夜市などのイベントを復活したり、コミュニティバーを開店したりした。このバーは、週末の夜に若い人がちょっと一杯飲みながら語れる場であるとともに、映画やイラスト展、ライブなどを開催する場としても利用した。こうした取り組みによって、駅前地区でいま面白いことが始まっていると話題になり、次第に空き店舗を借りて出店する人が現れてきた。その結果、2012年度から2014年度までの3年間で21店舗もの空き店舗が解消された。

担い手の第3は、てごねっと石見のスタッフから 生まれている。そのうちの二人を紹介しよう。

一人は、Go-Con2011の入賞者である三浦大紀さんである。入賞後、三浦さんはてごねっと石見のスタッフとして2年間在籍し、商店街活性化やGo-Conの運営などの活動を担当した。その後、㈱シマネプロモーションを隣接する浜田市で設立し、地元イベントのプロモーションを請け負うなど、地域の魅力を広く発信している。

もう一人は、てごねっと石見で地域コーディネーターを務める渡辺論さんである。千葉県出身の渡辺さんは、都内の大学を卒業後、音楽業界に就職したが、東日本大震災以降、都会での働き方や生活に疑問を感じるようになった。そのころ、ある雑誌に掲載された江津市のゲストハウスに興味をもち、2泊3日で遊びに来た。するとオーナーが、藤田貴子さんや三浦大紀さんなど、まちのキーパーソンを紹介してくれた。「とんがった人」がいて面白いまちだと感じた渡辺さんは、江津への I ターンを決心し、藤田さんの勧めもあり、てごねっと石見の地域コーディ

ネーターに就任したのである。創業支援などを担当 しており、事業の立ち上げに向けたアドバイスなど は渡辺さんが中心に行っている。

このように、てごねっと石見を中核としてGo-Conは地域にさまざまな人材を呼び寄せたり、人材が出会ったりする機会を提供している。その結果として、地域を元気にする人材を輩出しているのである。

近年、ビジネスプランコンテストを開催する地方 自治体は少なくない。なかには、江津市の取り組み に刺激されてコンテストを開催し、入賞者に高額の 賞金を授与するところもある。だが、それらをみる と必ずしも成功しているとはいえないようだ。模倣 する場合は、Go-Conの本質である人材を輩出する機 能を含めて模倣しなければ、成果をあげるのは容易 ではないだろう。

#### 第4のキーワード:多様な取り組みを誘発

第4のキーワードは「誘発」である。ある活性化の活動が引き金となって、地域内にさまざまな活動が誘発されることが重要である。一つの活動でできることにはかぎりがあるからだ。経済規模の小さい村レベルであればまだしも、市や町レベルの経済規模になると、一つの活動だけで地域経済にインパクトを及ぼすのは難しい。ある活動が引き金となって、多様な取り組みを担う人が次々に現れることが求められる。

高知県土佐清水市では第三セクターの設立を引き 金に、さまざまな取り組みが誘発されている。

#### 【事例9】高知県土佐清水市: ソウダガツオなどの加工品の開発 (4ページ右下の写真)

高知県土佐清水市は四国の最南端に位置する人口 1万3,780人のまちである。高知空港から車で3時間程度かかり、東京からの時間距離が一番遠い市と いわれることもある。

市の基幹産業は水産業。ソウダガツオやゴマサバ (ブランド名「清水さば」)が有名である。ソウダガ ツオから作られる宗田節は力強くコクのある味がす ることから、麺類のだしとして使われている。宗田 節は生産量日本一を誇る土佐清水市の特産品で、市 内には20社前後の加工業者が操業している。

ソウダガツオは鮮度が落ちやすいため鮮魚としての流通はほとんどなく、大半が宗田節に加工されていた。しかし、5~6月に漁獲される産卵期前のソウダガツオには脂肪が多く、宗田節には適していない。このため豊漁時になると魚価は1キログラムあたり10~20円くらいに下落し、漁獲規制されることもあった。そこで、宗田節以外の用途を開発することで、ソウダガツオの付加価値を高めるとともに魚価の安定化を図るために、1993年に土佐食㈱が設立された。土佐清水市を筆頭に、地元金融機関3行などが出資した第三セクターである。

同社が最初に開発した「姫かつお」は、ゆでたソウダガツオの骨を抜き、醤油味やショウガ味などのタレに漬け、焼いて成形したものだ。ほどよい大きさのスティック状なので食べやすく、お酒のおつまみなどに最適である。当初は販路の開拓に苦労したが、設立の3~4年後には同社の経営は軌道に乗った。さらに、2000年ごろに売り出したペットの猫のおやつ「焼かつお」が大ヒットし、業績が急拡大した。現在の売り上げは年間17億円近くに達し、200人近い従業員を抱えるまでになっている。

その後、ソウダガツオだけでなく、清水さば、小夏など、地域の農水産物を広く利用して特産品を製造・販売するもう一つの第三セクター、(株)土佐清水元気プロジェクトが2008年に設立された。土佐食という成功事例があったことで、新たな第三セクターを円滑に立ち上げることができたのだ。「土佐の清水さば漁師漬け」「宗田だし小夏ノンオイルドレッシング」は同社を代表するヒット商品となっている。

また業務用の宗田節をつくっていた宗田節加工業

者においても、土佐食の成功によって一般消費者を 対象とした商品に目を向け、さまざまな新製品を開 発する動きがみられるようになってきた。

さらに、2010年には㈱ウェルカムジョン万カンパニーという新たな企業が創業した。同社が開発した「だしが良くでる宗田節」(注3)が大きく売り上げを伸ばしたことで、同様の製品を売り出す後発企業も現れている。

このように、土佐清水市では土佐食を引き金としてさまざまな活動が誘発されている。地域経済にある程度のインパクトを及ぼすには、単発の活動ではなく、多様な活動が誘発されることが求められるのではないだろうか。

\* \* \*

2016年3月末までにほとんどの地方自治体が地方版総合戦略を策定した。今後は戦略に盛り込まれた事業が実施される。その成果があがるようになるには相応の時間がかかるかもしれない。だが、独自の活動に取り組み、継続する仕組みを構築し、多様な取り組みを誘発することで多くの成功事例が生まれるであろう。

- (注1)全国の商工会・商工会議所のうち、次の①、②を除く 2,141組織を対象として、2015年9月にアンケート票 を発送し、1,553組織から回収した(回収率72.5%)。
  - ①人口100万人以上の都市に立地する商工会・商工会議所(38組織)
  - ②原子力災害特別措置法に基づく帰還困難地域、居住制限区域、避難指示解除準備区域を含む市町村に立地する商工会・商工会議所(12組織)
- (注2)「てご」とは、地元の言葉で「手伝い」を意味する。
- (注3) 宗田節を適度な大きさに成形し、小骨などを除去して 表面をなめらかに削り、醤油用の容器に入れたもので ある。醤油を入れれば、宗田節の味わい深いだし醤油 ができあがる。醤油は1年くらいつぎ足せる。
- \*本リポートに掲載した事例のうち、事例2および事例8は 当総合研究所の深沼光主席研究員が、事例3および事例7 は渡辺綱介主任研究員が日本政策金融公庫総合研究所編 (2016)『地域経済の振興と中小企業』(同友館)に執筆した 原稿をもとにしてまとめたものである。



## 開発対象製品や参入市場は、 どう選択するのか

#### 総合研究所 主席研究員 海上 泰牛

最初にぶつかる壁は、「さて、何を開発すべきか?」である。今まで下請けとして、 発注元が指し示す方向に実直に進んできた企業にとって、開発対象製品の選定は容易で はなく、大いなる決断を要する分かれ道になろう。いわば、白紙の地図を持って自ら道 順を書き込む作業だから、やりがいも大きい半面、見込み違いは結構な痛手になる。と くに、経営資源が大企業ほど豊かでない中小企業にとっては、なおさらだ。こうした大き な岐路に臨んで、自社開発製品に成功した経営者たちは、何を道標にしたのだろうか。 連載第2回では、そんな進むべき道の選び方について考察する。

オリジナリティーの発揮、下請け依存からの脱却を目指して、自社開発製品・自社ブランド構築を志した経営者は、最初に、開発対象製品の選択を迫られる。これは、開発の成否はもちろん、今後の経営の成否にも関わる重要な判断になる。そこで、本稿の執筆に先立って調査・分析した成功事例各社のケースを抽出すると、次の三つのパターンに分類できる。以降、順番にみていこう。

#### 決め方 1 できることから始めるケース

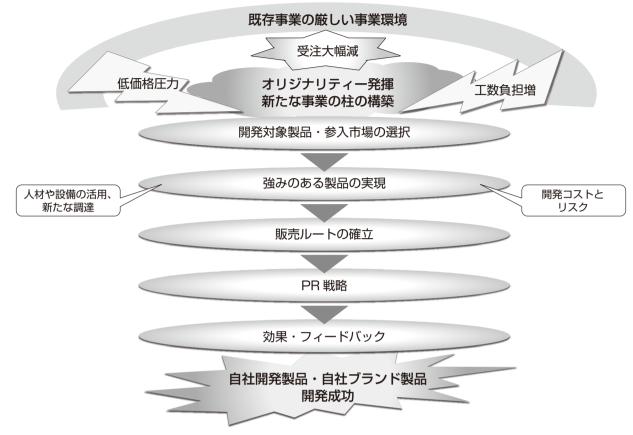
まずは、"できることから始めるケース"、すなわち、既存コア技術・既存設備を起点とした対象製品の選択である。

自社開発製品・自社ブランド構築に成功した事例 各社を総覧すると、やはりそれまで保有・蓄積して きた既存コア技術や既存設備をよりどころにし、そ れを用いて"できる事業から始めた"企業が多い。

典型的な例は、貴重品ロッカーなど多数マスの区分棚を提供している(株仁張工作所(大阪府)で、同社は、手始めに、かつてオーダーメードで受注した仕事を汎用化することからスタートした。箱物板金という既存コア技術を活かしつつ、かつて一度は製造したことのある個別特注品のうち引き合いのあるものをピックアップして汎用品化し、装いを新たに自社製品として打ち出したものである。

こうした個別特注品の受注実績が蓄積したのも、 割のよくない個別仕様の少ロット発注を柔軟に受け

図-1 自社開発製品・ブランド構築までの流れ



資料:インタビュー調査結果に基づき、筆者作成(以下同じ)

続けてきたからである。そうした受注実績を改めて 商品ラインアップとしてホームページに掲げ、顧客 を募った。たとえ小さな仕事でもかき集められれば、 中小企業にとっては充分な量になる。無論、過去の 個別特注品すべてに客がつくわけではないが、同社 の「貴重品ロッカーシリーズ」のように潜在需要が 掘り起こされ、定番化した製品も出現した。こうし たやり方は、ある意味、最も効率的で負担の少ない 対象製品・市場選択の方法といえるだろう。

オリジナルの精米器、フードプロセッサなど調理 家電を開発した山本電気㈱(福島県)も、かつて OEM供給をしていた経験をもつ製品種を選び、改め てこれを対象製品として開発に着手した。同社は、 自社開発を志向したものの、全くの新分野・新技術に 挑むほどの余裕はなかった。そこで、これまで培っ てきた、とくに自信のある高性能モーターを部品と して活かせる調理家電に行きついたという。

上記2例を含めて、既存事業の延長にある製品種 を選ぶ事例がやはり多く、これが典型といえよう。

これらの例とは少し異なり、既存コア技術・既存 設備を起点としながらも、既存事業とはだいぶ外れ た市場を選んだ例もある。主に産業機械部品を製造 してきた愛知ドビー(株)(愛知県)の例がそれで、景 気の波を被る産業向けから離れ、消費者向けの鋳物 ホーロー鍋を選択したケースである。もともと同社 は、鋳造で創業しながら、その後、鋳物部品を多用 するドビー機を製造する技術をも獲得した経緯があ るが、同社の企業規模からして、既存設備を活用で きる製品群のなかから開発対象製品を選ぶしかない と考えていた。そこで、同社は、「鋳物の長所とは何 かから考えて、外国製鋳物ホーロー鍋の先例はあるが、無水調理までは実現できてないこと等を知った。 そこで、鋳造に加え精密加工技術をもつ同社なら、 これまでにないホーロー鍋が作れると考えた」という。一見すると、全く畑違いのようにも映るが、実 は、既存技術や設備を有効に活用し、なおかつ新た に消費者向け市場に参入できたという好例である。

また、開発のキーマンがもつ個人的な技術や知見 を起点に、参入市場を選んだ例もある。

エムケー電子(株) (長野県) で自社製品を担当する 常務は、大手電機メーカーで音響機器開発の経験を もち、オーディオ分野と高周波分野を得意としていた。同社のコードレスイヤホンの開発はそこから始まった。このように、個人的な能力や素養を活かした選択ができるのも、"人"の役割や比重の大きい中小企業ならではの特徴であろう。

以上のように、自社開発製品・自社ブランド製品の対象製品・参入市場を選択するには、"できることから始める"ことが一つの基本となる。そのメリットとしては、①比較的、製品化が確実で迅速、②新規の設備費や新たな人件費・人材育成費などのコストが低い、③資材調達も既存事業との共通化が可能で、既存事業製品を部品などで用いれば価格面や技術面での競争力が増す、などが挙げられる。

半面、具体的ニーズをあらかじめ確認してはいないので、どのくらい需要があるのか見通しが効きにくく、その分、販売面のリスクが大きいというデメリットもある。それでも、最も現実的な路線といえよう。

#### 決め方2 ニーズから始めるケース

前項の"できることから始める"路線とは対照的に、客の具体的な声を聞き取る機会を得て、その情報を起点とした"ニーズから始める"路線もある。

こちらのメリットは、①ある程度売れる見込みがあり販売面のリスクは相対的に小さい、②開発目標製品の完成イメージが明確、③実在する顧客予備

軍と仕様を詰めることも可能、などである。

例えば、既存事業で主に自動車用部品・産業機械部品などを供給している福伸電機(株) (兵庫県) では、その事業とは縁遠いシステムキッチン用の電動昇降ラックや養殖漁業用の自動給餌機を開発対象製品に選んだ。そのうち、電動昇降ラックについては、既存事業の顧客とさまざまな話をするなかで、その製品市場の存在とニーズを知ったという。自社開発製品のネタを探すため、担当者達がいろいろな先でアンテナを張っているなか、自分の耳でキャッチしたニーズである。同社にとって全く未知の分野だったが、先行製品を調べて、技術的に参入可能だと判断した。「技術的に可能」と言っても、使用部品の4割は外部から調達する。自前の技術にこだわってすべてを賄おう、とは考えない点が同社の特徴でもある。

ニーズ先行型の製品選びは、大手小売業の例ではあるが、(株)カインズ (埼玉県)でもみられる。同社は、仕入れ商品もさることながら、自主企画のプライベートブランド (PB)商品を充実させている点が特徴で、積極的に中小メーカーなどを発掘し、製造を委託している。その手順をみると、まず今、売れている先行商品があると、同種の製品でもっと安くよいものを作れないかと考える。素材が何かはわかるので、中小の素材メーカーなどと一緒に企画して新製品をつくるというやり方である。同社は、小売業とはいえ独自の製品企画機能を備えているので、工場を持たないファブレスのメーカーとそう変わらない。店頭で既に売れている先行商品を観察し、確実なニーズを把握した上で方向性を決めるというやり方は、中小企業の目線からも参考になろう。

以上のように、開発対象製品・参入市場の選択では、"ニーズから始める"路線も有効である。なにより、ある程度安心して市場に出せる点がメリットであるが、半面、未経験な分野にあえて飛び込む必要があることから、知見や経験の不足、技術上の障壁、必要設備などにかかる資本投入額が大きくなってしまうというデメリットもある。もっとも、成功

#### 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

事例でもあるように、自前の技術や設備で不足する 工程は、こだわることなく外注すればよい。製品企 画機能だけは自前でグリップしているのであれば、 自らのオリジナリティーを発揮できるからである。

#### 決め方3 アイデアをかたちにするケース

以上のように、"できることから始める"および "ニーズから始める"という両路線が、やはり主流だ が、前者には技術的な制約が、後者には市場による 他律的な制約があるので、自由な発想に基づき白紙 から「思ったことをやる」という訳にはなかなかい かない。自前の技術にも設備にも縛られず、あるい は、顧客の具体的な声にも基づかない自由な選択と いうのは、なかなか難しそうな感がある。

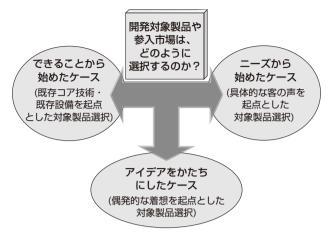
それでも、少数派ではあるが、そんな自由な着想を起点とした自社開発製品の例もある。"アイデアをかたちにするケース(偶発的な着想を起点とした対象製品の選択)"である。

内視鏡付き耳かきや無人ボートなど独創的な製品を開発するコデン(株)(東京都)がそうした興味深い例で、同社によると、「ボートやイヤースコープは、現会長のアイデアが発端。無人ボートは、現会長の個人的趣味にも関連して、釣り用ボートからスタートした」といい、イヤースコープを開発するきっかけも、独身の社員が「耳掃除は自分でできないね」とつぶやいたことなどが背景にある。

いずれの製品も、既存技術や設備とは関係なく、 特定のニーズ情報もなく、あらかじめ市場調査をし たわけでもない。それでも、こうした自由な選択が 可能な一つの理由は、同社の開発体制にある。同社 では、新たな自社開発製品プロジェクトを立ち上げ るために、プロジェクトリーダーも含め、まるごと 新規採用して開発チームをつくる。わが社にないも のを創るには、その領域をよく知る人を連れてくる という、思い切った体制づくりを実行している。

その意味では、逆に技術的な縛りはない。しかも

図-2 開発対象製品・参入市場の選択



同社は、基本的な市場戦略として、「既存の競争市場に後から入るのは得策でない。ゼロから競争の少ない市場を生み出す方がよい」と考えており、ニーズ先行で既存の競争市場に入るより、まだ顧客もいないゼロから市場を創出すべきと考えている。

このように、"アイデアをかたちにする"路線も一つの有効な選択肢になっている。そのメリットとしては、やはり、①自由・柔軟な発想に基づく製品ができる、②全く新しい技術が獲得できる、③市場のパイオニア的存在になり価格決定権を握れる、④世の中になかった商品の提供により社会に貢献できる、⑤既存事業との相関が少ない事業なのでリスク分散になる、などが挙げられる。もちろん、技術的課題・開発コスト・販売面のリスクが相当程度大きいというデメリットも忘れてはならない。

以上のように、自社開発製品へのプロジェクトを 方向付ける対象製品・市場の決定については、大き く三つの入口がある。自身の置かれた状況に照らし て、それぞれのメリット・デメリットを考慮のうえ、 適切な選択をしていく必要があろう。

(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㈱との共同調査結果を用いて作成)を基に著述したもの。

## 地元の水産資源で地域を活性化



プロフィール ながい まさゆき

1960年三重県生まれ。大学の応用生物科学科で遺伝子工学を学び、研究職として脱臭剤メーカーに就職する。研究開発や消臭設備の提案・設置などの業務に携わる。2012年に退職して実家がある紀北町に戻り、2013年に㈱紀伊長島を設立。

#### 企業概要

創 業 2013年 資本金 500万円

従業者数 9人

事業内容 水産加工品の製造 所 在 地 三重県北牟婁郡紀北町

長島2064-2

電話番号 0597(47)1108

URL http://kiinagashima.co.jp

#### (株)紀伊長島 代表取締役

## 長井 優幸

三重県南部に位置する北牟婁郡紀北町は、2005年に紀伊長島町と海山町が合併してできた町だ。紀伊長島というJR紀勢本線の駅名にその名残がある。

紀伊長島駅から車で5分ほどの場所に、長井優幸社長が50歳を超えて立ち上げた㈱紀伊長島という会社がある。かつての町名を冠した社名には、人口減少に悩む地域を少しでも元気にしたいという長井社長の思いが込められている。

#### 故郷に戻って創業

#### 事業の概要を教えてください。

当社では、長島港で水揚げされるマグロやカツオなどを主な原料として、冷凍食品を製造・販売しています。

現在販売している商品は、ビンチョウマグロに塩やこしょうを振って表面を軽くあぶった「マグロのレアステーキ」や、肉の代わりにカツオを使った「さかなの餃子」など10種類程度あります。

これらの商品は、道の駅「紀伊 長島マンボウ」や紀勢自動車道の 紀北町パーキングエリア「始神テ ラス」、地元のスーパー、居酒屋な どに卸しています。また、インターネットを通じて消費者向けにも直接販売しています。

魚にはビタミンやミネラルなどいろいろな種類の栄養素が豊富に含まれています。そこで、当社では、栄養が必要な子供やお年寄りに商品を食べてもらいたいと思っています。そのために、原料や商品の大きさを工夫しています。

原料については、刺身で食べられるほど新鮮なものを使い、逆に食品添加物は一切使っていません。紀伊長島のおいしい魚を安心して食べてもらえるようにという理由からです。

大きさについては、口の小さい 子供や、食の細いお年寄りに配慮 して、あえて一つ一つの商品を小さくしています。

### ——もともと魚に関わる仕事をされていたのですか。

漁業関係の仕事をしていた父の 影響で、幼いころは漁師になりた いと思っていましたが、実際には 別の道に進みました。高校入学を 機に地元を離れ、東京の大学で遺 伝子工学を学んだ後、脱臭剤メー カーに研究職として就職しました。

その後29年間、栃木県と東京都で、微生物を使った脱臭剤の研究開発に従事していたほか、設備の技術者としての仕事もしました。例えば、排水のにおいに悩む工場に行って、その解決策を提案したり、消臭装置を設置したりする仕事です。

地元を離れていた間も、故郷への思いが薄らぐことはあり帰ってとはあり見た。実家には年に数回帰っていましたが、そのたびに町のにごわいがなくなってきていると県立ました。特に、地元にあった県立高校の分校が2010年に閉校になってからは、寂しさが増しました。で気に登下校する高校生の姿がなくなり、火が消えたように地域から活気が失われたのです。

そんな様子をみて、いつかは故郷に戻って地域を元気にしたいと思うようになりました。そして、2012年に、地元に戻ることを決意します。父が亡くなり、一人残さ

れる母のことが気掛かりでもあったからです。

紀伊長島に戻った当初は、地元の企業への就職も選択肢として考えていました。しかし、地域を元気にしたいう思いを実現するには、自分の責任ですべてでは、自分の方がよいのではなられる創業の方がよいのではないかと考えるようになりました。自業して雇用を生み出するらに、創業して雇用を生み出域は、それ自体が地域につながります。じっくと性化につながります。じっくり考えた末、2013年に(株紀伊長島を立ち上げました。

### ――なぜ冷凍食品の製造販売だったのでしょうか。

子供のころは地元のおいしい魚を食べていたので、事業をするのであれば、紀伊長島の豊富な水産資源を活用したいと思いました。そのなかでも、冷凍食品の製造販売を事業内容にした理由は、三つあります。

一つ目は、他社との競合を避けるためです。紀伊長島の周辺で水 産関係の企業といえば、鮮魚や干物を販売するところばかりです。 後発企業が、他社と同じことをしても勝ち目はないと思いました。

また、人が多い地域ではないので、周囲と良好な関係を築くことが都会以上に大切です。地元で長く商売をしている企業と競合するのは好ましくないと感じました。他社がやっていない冷凍食品の製

造販売であれば、地域の水産資源 を活用しつつ、周囲との関係も壊 さずに事業を行うことができます。

二つ目は、雇用を生み出し、地域を活性化させるためです。冷凍食品の製造は加工の工程が多く、 鮮魚を販売するよりもたくさんの雇用を生み出せます。

三つ目は、より多くの人に紀伊 長島の魚を気軽に食べてもらいた いからです。冷凍食品は、鮮魚や 干物に比べて長く保存できます。 買い置きして冷凍庫の中に入れて おけば、好きな時に少し手を加え るだけで食べることができます。

#### 他社との差別化を意識

### ――確かに冷凍食品は手軽ですが、商品開発が大変そうです。

商品開発は苦労の連続でした。 特に、当社の初めての商品である 「さかなの餃子」は大変でした。

子供からお年寄りまでおいしく 食べられる商品を開発しようと考 えて、まず思い浮かんだのが餃子 でした。栃木県で勤務していたこ ろ、「餃子の街」として有名な宇都 宮によく餃子を食べに行きました。 その時に見た、子供たちがおいし そうに餃子をほおばる姿が印象的 だったのです。

魚が嫌いな子供は少なくないようですが、餃子であれば喜んで食べてくれるはずです。さらに、魚を使った餃子は他社にはなかった



さかなの餃子

ので、差別化が図れるのではと考 えました。

発想するまではよかったのですが、商品化には時間がかかりました。魚のにおいを抑えるのに苦労したからです。当初は、水揚げされたばかりの新鮮な魚を使えばよいと思っていましたが、そう簡単ではありませんでした。

### ——どのように問題を解決されたのですか。

水揚げされたばかりの魚であっても、水揚げ時にほかの魚の下敷きになった魚は、そうでない魚に比べて弱っています。鮮度がすぐに落ちて、においが強くなってしまうのですが、当初はこうした魚の識別について知らないまま仕入れていました。

そこで、市場に毎日足を運び、 教わりながら魚を買って食べるこ とで、餃子の材料に適した魚の選 別を勉強しました。

餃子の具に使われる魚と野菜の 割合も工夫しました。魚の餃子な ので、できるだけ魚の量を増やし たいのですが、多すぎるとにおい が強くなります。逆に、少なすぎる と魚の味が弱くなってしまいます。 においと味の最適なバランスを求 めて何度も試作を繰り返しました。

こうして半年間かけてようやく 発売できる商品を開発できました。 ただし、発売後も改良は続けまし た。当初の商品は、出来たての温 かい状態ではおいしく食べられま したが、冷めてしまうと少し魚臭 さが気になったのです。時間が 経ってもおいしく食べられるよう に、改良を1年間繰り返し、開発 開始から1年半後、ようやくレシ ピが固まりました。

#### ――販売先はどのようにして広げ たのですか。

口コミや、メディアが取り上げてくれたことで取引先は少しずつ 広がっていきました。

狭い地域なので、故郷に戻って 創業したということが珍しく、当 社の存在はすぐに広まりました。

例えば、当社の創業や事業内容 を耳にした道の駅の担当者は、地 元の食材を利用していることに注 目して、餃子を販売してみないか と声をかけてくれました。そこで 販売した商品が、地元の居酒屋や スーパーの方の目に留まり、新た な取引に至りました。

また、紀北町役場や観光協会、 商工会などにも創業後すぐに当社 の存在を知ってもらえました。こ うした機関は、メディア関係者から面白い企業を紹介してほしいと 依頼されることが少なくないよう です。そのような機会にたびたび 当社を紹介してもらえ、NHKや 中日新聞などの取材を受けました。 放送や記事を見聞きした方からの 反響は大きく、なかには商品を卸 してほしいと当社までサンプルを 取りにきた方もいました。

さらに、紀北町役場や商工会からは、メディア取材の紹介だけではなく、いろいろなイベントや企画の話もいただいています。

#### 紀伊長島の魅力を 全国に発信

一一イベントや企画とはどのよう なものですか。

例えば、2015年3月には紀北町 役場と紀北町観光協会が主催する 「きほくラブめし決定戦」というイ ベントに参加しました。地元の食 材を使った「ご当地グルメ」を提 案するイベントです。

最初に話を聞いたとき、当社が 扱っている冷凍食品を提供するだけではつまらないと思い、商品の 美味しい食べ方を提案できないロのと考えました。そこで、「マグロのレた」を丼にアレンジーた「まぐろの石畳風レアステーンた「ま出品したところ、グランカけに選ばれました。これがきで通いました。これがきで通いました。これがきで通いました。これがました。 また、道の駅が運営しているインターネットショップでも販売してもらえるようになりました。

ほかにも、テレビ東京のインターネット通販サイト「虎ノ門市場」内に設けられた「三重ふるさと名物市場」で当社の商品を販売しました。この企画は、三重県が県内の特産品を広く知ってもらうために、期間限定で行ったものですが、当社にも声をかけていただき出品しました。当初予想していた以上に商品は売れ、大変好評でした。

こうした企画やイベントは、当 社の商品を県外の方に知ってもら う重要な機会になっています。

## ――県外の方に知ってもらうためにほかに取り組まれていることはありますか。

2015年10月から、紀北町では ふるさと納税のお礼として、町の 特産品を贈るようになりました。 その特産品を紀北町が公募すると 観光協会から教えてもらい、応募 しました。

当社の商品は、地元の水産資源を使っているので返礼品に適しています。さらに、町への寄付が増えて経済が潤えば、地域活性化につながるはずです。「地域を元気にしたい」という理念を掲げる当社としては、町の取り組みに協力したいと思ったのです。

応募の結果、冷凍食品の詰め合 わせなど4種類の商品を登録する ことができました。まだ始まった ばかりですが、当社の商品は、返 礼品として好評なようです。

#### 一一今後の抱負を教えてください。

販売機会が増えたことによって、 当社の商品は広まりつつあります が、今以上に県外の人に当社の商 品を通じて紀伊長島の魅力を知っ てもらいたいと思っています。

そのためにも、これからは人口の多い首都圏のデパートや居酒屋などにも卸していきたいです。材料の安定調達や物流コストの削減といった課題がありますが、少しずつ解決していこうと思っています。

同時に、地域に対する貢献も今以上にやっていくつもりです。 2015年から、母校である紀北町立 西小学校をはじめ、地元の小学校 から社会科見学や職場体験を受け 入れています。さらに、学校給食 に当社の商品を納めています。未



きほくラブめし決定戦表彰式の様子

来を担う子供たちに地域への愛着 を深めてもらいたいという思いか ら始めたものですが、今後こうし た取り組みをさらに積極的に行っ ていきます。また、当社では現在 地元の女性8人を雇用しています。 事業を拡大することで、より多く の雇用を生み出したいと思います。

地域の活性化に少しでも力になれるように、これからも冷凍食品の製造販売に取り組んでいきます。

#### 聞き手から

販路の拡大に悩む中小企業は少なくないが、同社は役場や商工会などの協力を得ながら着実に売り上げを伸ばしている。

同社にイベントや企画の話が持ち込まれる理由は、長井さんの言うように「他社にはない珍しいことをやっている」からだろう。同時に、長井さんの地域に対する思いも忘れてはならない。同じ目標をもつ役場や商工会が、長井さんに共感しているからでもあろう。

周囲と思いを共有し、力を合わせて販路を拡大する長井さんの姿勢から、他の経営者が学ぶことは少なくないだろう。

(山田 貴之)

### やい企業のための 知的財産戦略

## 特許に費用を投じる 意味とは



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㈱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』(共著、日経BP社、2016年)など。

#### 市場参入と 必須特許の関係

2015年にテレビでも大ヒットした『下町ロケット』では、を営んできた主人公が、自社技術を活用用いるバルブを開発しようと考えます。技術を駆使すれば、先行他社が実現できないが開発できる。そう見込んで開発できる。そう見込んで開発できる。そう見込んで開発を始め、試行錯誤の末、開始を始め、試行錯誤し、販売を開始した。

主人公が自社の技術力を武器に 高品質製品を開発して新たな市場 に挑んだように、企業が市場参入 をするためには、性能が良い、価 格が安いなど、他社製品に比べて 何らかの付加価値を具備すること が欠かせません。同時に忘れては ならないのが、特許訴訟等のリス クを考慮する必要があることです。

では、他社の特許をあらかじめ 調査して、すべて回避することが 必要でしょうか。実際はそうでは なく、自社で一つでも必須特許を 取得することが重要なのです。こ こでいう必須特許とは、ある製品 を生産する際に使用せざるを得な い(回避不能な)特許を指します。

「必須特許なくして市場参入なし」、逆にいうと、必須特許を一つでも取得することが、市場に参入しようとする際になくてはならないチケットとなるのです。この考え方を必須特許ポートフォリオ論と呼んでいます。

#### 青色LED市場からみる 必須特許ポートフォリオ論

青色LEDの市場を例に説明します。図-1は、青色LEDのマーケットに、複数の必須特許が存在

することを示したものです。この 分野では、日亜化学工業(N社)、 豊田合成(T社)の2社が複数の 必須特許を保有しています。

T社が青色LEDを生産する際はN社が保有している十数件の必須特許を使用し、同様にN社はT社が保有している必須特許を使用しなければならないという関係にあります。言い換えると、N社とT社は、互いに相手の特許を侵害しあいながらビジネスを行っていることになります。ゆえに、この2社は熾烈な特許訴訟を繰り広げるのです。

しかし、考えてみると、両社が 保有しているのはどれも青色LED の製造に欠かせない特許なので、 勝敗は決しません。互いの特許権 を主張し続ければ、裁判所が両社 に製造販売停止を命ずるという結 論に至ることになるでしょう。し かし、これでは、どちらの利益に

#### もなりません。

そこで、通常、必須特許を持ち合っている当事者同士は特許訴訟を起こすのではなく、「持ちつ持たれつ」という互いの関係を認識して、特許以外の競争要因で差別化を図っていきます。例に挙げた2社も和解という形で決着するに至っています。

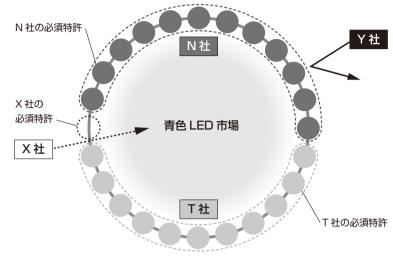
ここで、画期的な対しと寿命を 両立する青色LEDを開発したが、 必須特許を保有していないへよ チャー企業Y社を想定してみましょう。同社の製品は画期るたりが、青色LEDを製造する使用しなければなりません。そうなるとしなければなりません。そうなるととしても、先行2社は特許権侵害の としても、先行2社は特許権侵害の として製造を停止させるでしょう。

では、必須特許を1件だけ保有しているX社があるとすると、どうでしょう。この場合、一部でも必須特許を保有していることで、先行する2社と「持ちつ持たれつ」の関係を主張でき、N、T社はX社を市場から締め出すことは難しくなります。このように、たったつつも必須特許を保有していることが、市場に参入するうえで重要となります。

#### 特許取得は将来への投資

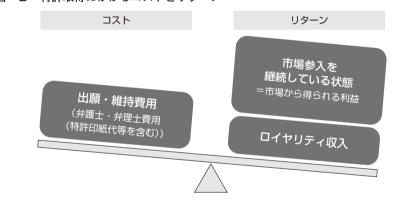
この4社の関係から導かれる結

図-1 複数の企業が必須特許を保有する市場のイメージ



資料:筆者作成(以下同じ)

図-2 特許取得にかかるコストとリターン



論は以下のとおりです。

- ・必須特許を保有している企業 同士は「持ちつ持たれつ」の 関係にあり、特許訴訟等のリ スクに脅かされることなくビ ジネスができる。
- ・必須特許を保有していない企業が、すでに必須特許を押さえられた市場に参入しても、 事業の成功に伴って特許権侵害を主張されるリスクが高まり、市場からの撤退に近づいていく。

まさに、「必須特許なくして市 場参入なし」なのです。必須特許が 存在する市場において、特許の取得 は売り上げの大前提となります。

取得には当然費用がかかりますが、その効果を検討する際には、ロイヤリティ(特許使用料)収入だけではなく、市場参入自体によって得られる利益も勘案する必要があります(図-2)。つまり、特許取得は、将来にわたる収入の源泉となる設備投資に近いものだ、と理解すべきでしょう。

### データでみる中小企業

~日本公庫総研調査結果から~

第13回

# 中小製造業の設備投資計画は減少の見通し

~第114回中小製造業設備投資動向調査結果~

当研究所が2016年4月に実施した「中小製造業設備投資動向調査」によると、2015年度の国内設備投資額は、2014年度とほぼ同水準の2兆6,366億円となった。投資額の水準としては依然高いものの、増減率(0.0%)は2014年度(10.2%)から大きく低下した。2016年度の投資計画は、2015年度の実績比で12.9%減少の見通しとなった。前年同期に策定された2015年度当初計画比でも6.0%の減少となる。ここ数年強さがみられていた中小製造業の投資マインドに慎重さが出てきている。

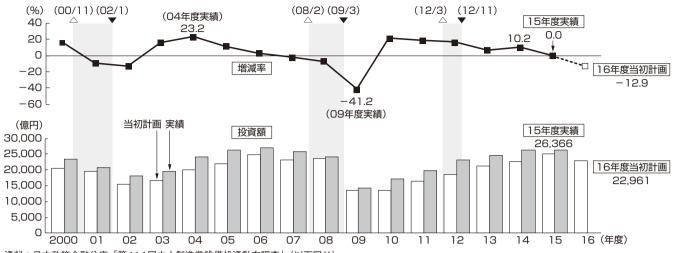
#### 2015年度実績は前年度から横ばい

本調査は、全国の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的とし、年2回実施している。今回調査は、2016年4月に実施し、2015年度の国内設備投資の実績と、2016年度の計画について尋ねている。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」(2013年12月)の調査名簿から把握した全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万3,303社である。このうち、標本企業として抽出した3万社に調査票を発送。業種別・規模別に設定した各層において、有効回答から1企業当たりの平均設備投資額を算出、これに各層の母集団企業数を乗じ、全体の投資額を推計している。中小製造業の設備投資を把握する調査としては、わが国で最も規模が大きなものである。

最初に、今回の調査結果について、2015年度実績からみていく。2015年度の国内設備投資額は、2兆6,366億円となり、2014年度実績に比べ横ばい(増減率0.0%)となった(図-1)。2010年度以降、増加が続いていたが、足元では勢いが鈍化している。比較的規模の大きい従業員100人以上の企業では、工場の新設や生産ラインの増設などの大口の投資があり、2014年度実績比で増加となったが、従業員100人未満の企業では減少しており、規模の大きさによって違いがみられた。

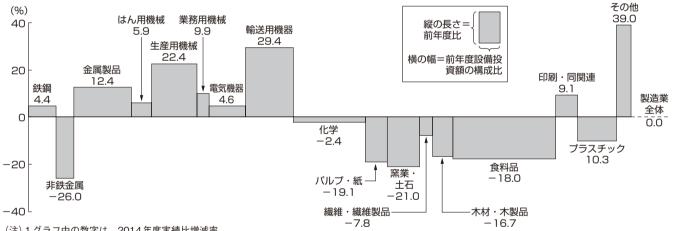
業種別にみると、2015年度は全17業種中9業種が2014年度実績比で増加した(図-2)。2014年後半からの円安による輸出の回復などにより、機械・金属関連の業種を中心に投資額は前年度実績を上回った。なかでも、新型車や電気自動車など新製品に関連する積極的な投資が多かった「輸送用機器」(29.4%)、工作機械に関連する投資が増加した「生

#### 図-1 国内設備投資額および増減率の推移(前年度実績比)



資料:日本政策金融公庫「第114回中小製造業設備投資動向調査」(以下同じ) (注) △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す(図-3も同じ)。

#### 図-2 業種別増減率および構成比(2015年度実績)



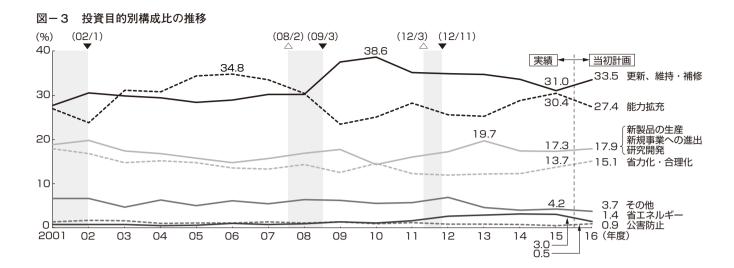
(注) 1 グラフ中の数字は、2014年度実績比増減率。 2 横軸は、2014年度実績における業種別構成比。

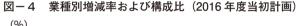
産用機械」(22.4%) や「金属製品」(12.4%) は、高い伸び率となった。「その他」(39.0%) では、スポーツ用品製造業や、がん具製造業などで大きな投資がみられた。

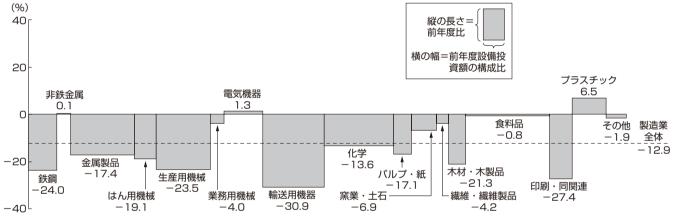
一方、内需関連の業種では減少が目立つ。特に、公共投資のピークアウトを背景にプラント設備の投資が減少した「窯業・土石」(-21.0%)、投資に一巡感がみられる「パルプ・紙」(-19.1%)や「食料品」(-18.0%)などは大きく減少した。前年度に比べ大型投資が少なかった「非鉄金属」(-26.0%)

も減少した。

続いて、投資目的別の構成比をみると、「更新、維持・補修」投資の構成比が31.0%と、7年連続で最も高くなった(図-3)。ただし、構成比は5年連続で低下している。一方、「能力拡充」投資の構成比は30.4%と前年度(28.8%)から上昇した。上昇は2年連続となり、7年ぶりに3割を上回った。「省力化・合理化」投資も13.7%と、前年度(12.3%)から上昇した。生産力の増加やコスト削減につながる投資が増加したことがわかる。これらの投資は、機械・







(注) 1 グラフ中の数字は、2015年度実績比増減率。 2 横軸は、2015年度実績における業種別構成比。

金属関連の業種で比較的多くみられた。

## 2016年度投資計画は減少の見通し

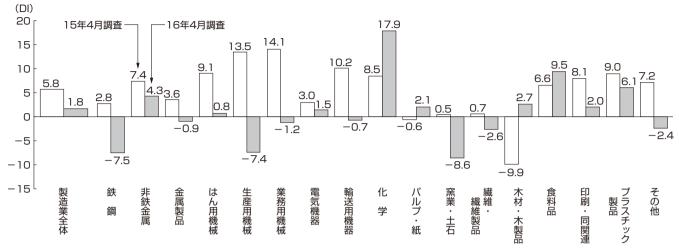
次に、2016年度の投資計画について確認する。国内設備投資額は、2兆2,961億円と2015年度実績に比べ12.9%の減少となった(前掲図-1)。ただし、中小企業の場合、年度初めに設備投資計画がすべて固まっているわけではなく、業況を見極めながら徐々に投資計画を定めていくため、年度当初の計画は前年度実績に比べ低めになる傾向がある。

そこで、比較対象をそろえ、2015年度当初計画額 と比べた増減率をみると、6.0%の減少となった。当 初計画比で減少となるのは、2010年以来6年ぶりで ある。中小企業の投資計画に変化が出てきている。

業種別に2016年度当初計画を2015年度実績比で みると、増加したのは、「プラスチック」(6.5%)、「電 気機器」(1.3%)、「非鉄金属」(0.1%)の3業種にと どまり、伸び率も低い(図-4)。

一方、減少した14業種の内訳をみると、「輸送用機器」(-30.9%)、「印刷・同関連」(-27.4%)、「鉄鋼」(-24.0%)、「生産用機械」(-23.5%)、「木材・木製品」(-21.3%)などが大きく減少している。機

#### 図-5 国内設備投資額の増減可能性 DI



(注) DIは、2016年度の設備投資が2015年度実績額と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」と回答した企業割合を差し引いた値。

械・金属関連の業種では、このところの円高や新興国の景気減速の影響などが、投資計画にマイナスの影響を与えたと考えられる。内需関連の業種についても、国内の消費マインドの弱さから、投資計画を抑制する動きが出ているようだ。

## 投資マインドは低下の兆し

最後に、企業の投資マインドを「国内設備投資額の増減可能性DI」(前年度実績に比べ設備投資が最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの)をもとにみてみる。2016年4月調査のDIは1.8となり、2015年4月調査(5.8)から4.0ポイント低下した(図-5)。DIが低下したのは、2011年以来5年ぶりである。

業種別にみると、全17業種中13業種でDIが低下しており、そのうち8業種でマイナスとなっている。特に、公共投資が減少傾向にある「窯業・土石」(-8.6)、鋼材市況が悪化している「鉄鋼」(-7.5)、中国など新興国の需要の影響を受けやすい「生産用機械」(-7.4) は、DIのマイナス幅が大きい。医薬

品や化粧品の市場規模の拡大が期待される「化学」など、一部の業種では上昇しているが、全体としては設備投資に慎重な姿勢がうかがえる。

実際に、調査の回答企業からも、「鉄スクラップ価格下落の影響で業況が悪化しており、投資を見直さざるをえない(鉄鋼)」「生産力を向上させるため工場を増設したが、中国経済の減速から受注が減少。稼働率が予定を下回っており、今年度の投資は未定(生産用機械)」といった、最近の経済情勢を理由に投資を控えようとする声が聞かれた。

2008年のリーマン・ショックの影響が薄れて以降、中小企業の設備投資は着実に増加をしてきたが、新興国の景気減速の影響などから、投資マインドには低下の兆しがみえる。加えて、イギリスのEU離脱問題など新たなリスクも出てきた。2015年度は能力拡充など増産のための投資が多かったことから、景気が冷え込めば設備の稼働率が低下し、さらに投資額が減少する可能性もある。今後の中小製造業の設備投資動向は、これまで以上に注視していく必要があるだろう。 (分須 健介)

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。 https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html

## **社史**から読み解く経営戦略

### アサヒビール

ービールと生命保険の意外な関係ー





### 社史研究家 村橋 勝子 (むらはし かつこ)

経済団体連合会(現・(一社)日本経済団体連合会)元・情報メディアグループ長。在職中に約1万冊の社史現物を観察して斬新な切り口で多面的に実態分析し、『社史の研究』(ダイヤモンド社、2002年)にまとめる。ほかの著書に『にっぽん企業家烈伝』(2007年)、『カイシャ意外史:社史が語る仰天創業記』(2008年、ともに日本経済新聞出版社)。一般にはなじみのなかった「社史」という情報領域に潜む尽きせぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

「社史なんて自慢話ばかりだろう」と言う人がいる。しかしそれは、社史を読んだことのない人の推測である。先人企業家たちの足跡を記録した社史は貴重な史料であり、学ぶべき点が多い。

また意外なことに、ある企業の善意に満ちた行動が、ほかの企業の社史に刻まれているというケースもある。アサヒビールもこうした企業の一つである。

#### ○ビールの国産化に挑戦

ビールは幕末、開国とともに日本に到来した。当 時は外国人向けのぜいたく品であった。

輸入ビールに対抗しようと、近畿の財界・醸造界の15人が発起人となり、1889年11月、資本金15万円で有限責任大阪麦酒会社を創立した。これがアサヒビールの前身である。創立委員には、堺の銘酒「春駒」の若き蔵元・鳥井駒吉、日本銀行大阪支店の初代支店長・外山脩造ら4人が選ばれた。鳥井は34歳、外山も40歳代はじめの若さであった。

鳥井は17歳で家業を継ぎ、26歳で堺酒造組合総代、32歳で阪堺鉄道会社取締役に就任するなど、多くの事業を手掛ける企業家であった。

#### ──技術を洗練させる

創立前の1887年、鳥井は商工業視察の目的で欧米

に出かけるという外山に、欧米でのビール醸造事業の調査を委託、さらに翌年には、31歳の生田秀をドイツに派遣した。生田は東京外国語学校でドイツ語を専攻、卒業後は内務省衛生局で技師として働いていた化学者で、鳥井がヘッドハンティングした。

生田は、わずか1年1カ月で、機械、技術、経営などをつぶさに調査・修得した。その様子は4万語におよぶ『洋行中経歴報告書』にまとめられている。同社の技術の起点や、当時のドイツのビール醸造界の現場を知るうえでも、第一級の史料である。

帰国後、大阪麦酒会社の支配人に就任した生田は、 留学中に構想した設計に基づき、吹田村醸造所の建 設工事の監督・指揮に当たった。その建物は総赤煉 瓦の豪壮な洋館で、田園風景のなかでひときわ異彩 を放ったという。完成後の醸造所では生田は技術長 を兼務し、ついに自前のビールをつくりあげた。

鳥井が近代的なビール会社の創立者だとすれば、 生田はビール醸造全般にわたる「日本近代ビールの 父」。この二人が同社の大本を築いたといえる。

社史では、①日本人の力で、物真似でない、日本 人の嗜好に合った本格的な国産のビール製造を目指 した、②本場ドイツの最新技術を導入し、それを存 分に使いこなせる技術者を自前で養成した、③当時 普及し始めた有限責任の合本会社(現在の株式会社

#### アサヒビールの主な歩み

1889年 有限責任大阪麦酒会社創立

1891年 吹田村醸造所 (現・吹田工場) 竣工

1892年 「アサヒビール」発売

1893年 大阪麦酒㈱に改組

1906年 大阪麦酒㈱、日本麦酒㈱、札幌麦酒㈱の3社

合同により、大日本麦酒㈱設立

1949年 過度経済力集中排除法により、大日本麦酒㈱

は朝日麦酒㈱と日本麦酒㈱(現・サッポロ

ビール㈱)に分割

1989年 アサヒビール(株)に社名変更

2011年 アサヒグループホールディングス㈱へ移行

資料:筆者作成

とほぼ同義)をつくり、資本力に万全を期した、という3点をビールづくりの成功要因に挙げている。

同社は1893年に株式会社に改組、1906年に日本 麦酒、札幌麦酒との3社合同で大日本麦酒を設立し、 国産ビールを全国に普及させていった。

#### ──苦難をわかちあう

ところが昭和に入ると、同社も他の企業とたがわず、混乱に直面する。第2次世界大戦の度重なる空襲で、東京は焦土と化した。1945年3月には旧日本麦酒がつくった吾妻橋工場も罹災した。

戦後、丸の内一帯だけは無傷で残った。そこに大勢の米兵が現れて、建物を物色し始めた。郵船ビルや東京中央郵便局など、接収された建物は全部で32棟、延べ7万坪近くに及んだ。

丸の内は政治と経済の中心であり、電気、水道、 電話といったインフラや、宿泊施設なども日本で一 番整っていた。米軍当局は戦時中から、丸の内こそ 占領政策の拠点に最適と考え、あえて爆撃の対象か ら外したのだろう。戦後の対日政策を考え、周到に 準備していたことがうかがえる。

連合国軍最高司令官総司令部(GHQ)が本拠地と して目を留めたのは、第一生命保険が本社を構える 第一生命館だ。「すぐに明けわたせ」と言われた第一



生命保険は途方に暮れた。与えられた期間は4日間。 移転先の指定もなかった。

そのとき、かつて第一生命保険が本社を置いた京 橋の第一相互館に入居中の大日本麦酒が「行く先が なくてさぞお困りでしょう。当方は銀座と目黒に引 き上げるので、すぐに荷物を運び込んでください」 と第一生命保険に申し出たのである。机も電話も皆、 残しておいた。

同年12月には容器不足のため、ビールの配給統制が実施され、その後1949年9月には、過度経済力集中排除法により、大日本麦酒は朝日麦酒と日本麦酒(現・サッポロビール)に分割されるなど、同社にとっても苦難の時代だったはずである。

同社の厚意については、第一生命保険の社史に残っている。終戦後の1958年に出た『第一生命五十五年史』には、特に仔細な記述がある。一方、アサヒビールの社史には、まったく書かれていない。

苦難をわかちあった両社。それぞれの社史を重ね たとき、当時の決断が鮮明によみがえってくる。

#### 参照社史

『Asahi 100』 (アサヒビール、1990年)

『アサヒビールの120年:その感動を、わかちあう。』(2010年)

『第一生命百年史』(2004年) ほか

『丸の内百年のあゆみ:三菱地所社史』(1993年)

# 見える化で飛躍する中小企業

## 画像を用いた 生産管理システムで経営改善



#### ㈱小林製作所

代表取締役 小林 靖典

#### 〈企業概要〉

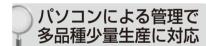
代表者 小林靖典 創 業 1919年 資本金 1,000万円 従業者数 99人 事業内容 精密板金・塗装、生産管理システムの開発・販売 所 在 地 石川県白山市水島町429-17

電話番号 076 (277) 7330

URL http://www.kobayashi-mfg.co.jp

石川県白山市で精密板金などを手がける㈱小林製作所は、独自に開発した生産 管理システムで経営改善を行っている。最大の特徴は、過去の作業現場の画像を 簡単に見られることだ。このシステムは、業績向上に大きく寄与している。

開発の中心人物は、同社の小林靖典社長である。どのようにしてシステムをつくり上げたのだろうか。



#### ――御社の概要について教えてく ださい。

当社は、1919年にボルトの専門 工場としてスタートしました。船 舶や繊維機械用に使用するボルト を大量生産し、事業を拡大してい きました。

60年代に入るとボルトの需要 が減少したため、板金・塗装事業 を立ち上げました。初めは、単純 な形の量産品を製作していましたが、技術を磨き複雑な形状の加工もできるようになり、半導体製造装置のメーカーからカバーやフレームなどの注文がくるようになりました。半導体業界は、納期で短いことや、一点物がほとんどがあることもあり、対応できる会社が少なかったようです。こうしたがよいであることがあるです。こうしたがかったので、積極的に手がけていきました。

わたしが当社に入ったのは85年

のことです。先代である父が発病 したため、わたしはいきなり経営 に携わることになりました。当時 は多品種少量生産へのシフトが急 激に進み、1カ月に扱う製品が 5,000種類を超えていきました。こ れに伴って、大きな問題が発生し たのです。

#### ---どのような問題ですか。

受注した品目が多くなりすぎて 進捗状況を把握しきれなくなって いたのです。 当社の主な作業工程は、材料の 切り出し、曲げ、溶接、塗装、組 立です。作業の専門性を高めるた め、原則として職人は一つの工程 しか担当しません。

それまでは、進捗管理は紙に書いて行っていました。注文を受けると、取引先名、製品名、受注金額、納期、作業工程などを記載した生産管理表を作成します。これを基に工程順に担当者が作業を行い、完了したら図面に作業者名と作業日、作業時間などを記入し、仕掛品と一緒に次の工程へ回付します。これを繰り返して製品を完成させるのです。

このやり方では、現状がどうなっているかは工程管理者にしかわかりません。さらに、大雑把な納期管理しかできず、飛び込みで新しい注文が入るたびに火のついたような騒ぎとなるのが日常茶飯事でした。この問題を早急に解決する必要がありました。

#### よい解決策はあったのですか。

思いついたのは、パソコンを活 用して進捗管理を行うことです。

もともと、わたしは金沢大学工 学部で機械工学を学んでいました。 研究にはパソコンが必須でした。 大学卒業後には、大手機械メーカー で機械を制御するソフトウエアの 開発に従事しました。

こうした経験を活かし、わたし

は生産管理システムをつくりました。各工程にパソコンを設置し、 各作業者が進捗状況を入力するのです。そうすれば、受注ごとの進 捗状況や完成予定を簡単に把握できます。生産管理表の内容もわかるようになり、社員の皆に喜んでもらえると考えたのです。

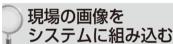
ところが、実際にシステムを導入すると、社員から「わしらをパソコンに管理させるのか」と反発されました。

例えば、「予定より遅れそうな製品」「自分の作業予定」がすぐにわかるようにしてほしいという声がありました。そこで、画面上のボタンをワンクリックするだけで表示されるようにしました。

また、過去に不良が発生した製品をリピートで注文された際に同

じ過ちを繰り返さないように、不 良の内容や発生理由がわかるよう にしてほしいという意見がありま した。これを基に、不良履歴を詳 しく入力するようにしました。

このような改良を重ねた結果、 進捗状況の把握が容易となり、納 期を守れるようになりました。バブ ル崩壊後、受注が落ち込んだとき に、県外への営業活動を積極的に 行ったのですが、2003年には大手 企業に当社の生産体制が評価され、 受注をいただくことができました。



#### ――順調に受注を増やしていった のですね。

受注の増加に伴い工場が手狭になったので、2005年に移転しました。また、人手不足を補うため、新たに採用を行ったほか、外国人研修生も受け入れました。

ところが、工場が広くなり、社 員数も増えたことで、工程間のの ミュニケーションがとりづらなり、以前のような社内の一体感が 薄れてきました。そんなときに、 工場の備品が立て続けにならは疑い 暗鬼となり、犯人探しが始まって ギスギスした雰囲気になったのメ ギスギスした雰囲気になってです。そこで講じた対策が、ブラム の設置です。入庫場にウェマ撮り 画像を社内のパソコンで見られるようにしました。

果たして、備品の紛失はなく なったのですが、作業の様子がよ く見えて面白いと社員が工場内に 次々とカメラを取り付け、80台に なりました。すると想定していな かった効果が生まれたのです。ま ず、社員がより熱心に作業に当た るようになりました。また、前工 程がどこまで進んだかを画像で確 認できるため、無駄のない段取り を組めるようになったのです。お 互いが見えて再び一体感も生まれ ました。その結果、作業の効率は 大幅にアップし、カメラを設置し た2007年9月は、前月とほぼ同じ 受注量だったにもかかわらず、残 業が激減したのです。

これだけでも、カメラの設置は 期待以上の効果をもたらしたとい えます。さらに、わたしは現場の 画像を別の目的にも活用しました。 顧客トラブルへの対応です。

#### ──具体的な活用の仕方を教えて ください。

納品後、取引先から「製品に疵がある」「個数が足りない」といったクレームが来た場合、当社と取引先のどちらに非があるのかを明らかにすることは困難です。取引先との関係悪化を避けるため、当社が泣く泣く再製作を行い、経費も負担していました。しかし、その

ときの作業を画像で確認すること で事実がわかり、取引先にも画像 で報告できるようになりました。 取引先からは逆に信頼されるよう になったのです。

また、当社の落ち度により不良が発生した場合、取引先に対して原因と対策を報告しなければなりません。以前は、担当者の曖昧な記憶を頼りに原因を調査していたのですが、数日経過した作業の内容はほとんど覚えていません。しかし、画像で作業履歴を追えれば、正確に原因を突き止められます。

このように、現場を画像で記録 し、顧客トラブルへの対応に活か していったのです。

作業の画像をもっと早く検索できないだろうか。そう思ったとき、カメラの画像を生産管理システムに組み込むというアイデアが浮かびました。生産管理システムでは、受注ごとに作業履歴を誰でも簡単に検索できます。この作業履歴に画像を紐づけることにより、見たい画像をすぐにピックアップできるようになるのです。

#### ――どのようにして、作業履歴に 画像を紐づけるのですか。

まずカメラに識別番号を振り、 撮影した作業をすべてシステムに 保存します。一方で、システムの 入力項目に、作業の開始・終了時 刻、撮影したカメラの識別番号を 追加します。これにより、いつ、 どのカメラで撮影したのかを特定 でき、作業履歴から画像を探し出 すことが可能になるのです。

このアイデアを工程会議で話したところ、社員の賛同を得られたため、システムを改良し、2009年、「Sopak-C」として稼働しました。Sopak-Cは、現在、特許取得済みのシステムです。

稼働開始直後に効果が現れました。あるとき、納めた製品に不良が見つかり、取引先から6,000個の回収と補修を求められました。そこで、Sopak-Cで不良を発生させた作業者と日時を特定したのです。不良品はごく一部であることを取引先に説明し、20個の回収に抑えることに成功しました。

これをきっかけに、Sopak-Cは優れたシステムだという認識が社内に広まりました。そこで、黒川開発室長が中心となって活用のさらなるアイデアを集め、さまざまな場面で役立てていったのです。

#### 社員教育や営業に システムを活用

### ――どのような場面で役立てているのですか。

活用の効果を実感できる場面は、 主に二つあります。一つは社員教 育です。従来、技術を学ぶには、 ベテランに直接教えを乞うしかあ りませんでした。しかし、例えば ベテランが2時間かかる作業であれば、教えるのに4時間はかかってしまいます。また、教わる側にとって、何度も質問するのは気が引けるものです。Sopak-Cでは、短時間で学びたい技術を繰り返し何度でも見ることができます。複数の画像を同時に再生し、自分とベテランの作業を見比べて手順などの違いを知ることもできます。

ベテランにもメリットはありました。ベテランのなかには、口下手で教えるのは苦手だという人が少なくありません。若手が一人で技術を学べる環境ができたことで、ベテランは指導の負担が減り、作業に多くの時間を割けるようになったのです。

もう一つは営業です。取引実績のない会社に営業する時には「ISOなどの認証を取得しているか」とよく問われます。当社では、認証維持コストに無駄を感じ取得して、生産管理体制を見ていただきます。その際に、黒川開発室長が、大画面のパソコンを使ってSopak-Cを活用した生産管理システムにより品質と生産性をいかに向上させているのですると、ほとんどの方が「ぜひ取引したい」と言ってくれるのです。

こうした取り組みが評価され、 当社は「中部IT経営力大賞2010」 の最高賞、「IT経営力大賞2012」の 経済産業大臣賞を受賞しました。

#### ――最近では、Sopak-Cを他社 に販売しているそうですね。

2011年に販売を始め、現在では 30社以上に導入しました。特に食品 製造業では、異物の混入が発生し た場合の原因究明がすぐにできる ことから、導入するケースが多いで す。また工程改善に役立つことに も魅力を感じていただいています。

当社の売り上げは、2015年度は 12億円を超えました。工場を移転 した2005年の約2倍です。不良品 の発生率は年々低下しています。 現在の納期の順守率はほぼ100%



Sopak-Cで作業を確認する社員

となっています。

こうした経営改善に生産管理システムが大きく貢献したことは間違いありません。ただ、システムの改良はこれからも続きます。社員の声をよく聞いて、さらに使い勝手を高め、経営の質を向上させていきたいと思います。



同社は、現場を画像で「見える化」する生産管理システムによって業績向上を果たした。成功の要因を、取材時に小林社長が口にした二つの印象的なフレーズを基に整理しよう。

一つ目は「事前に成功の青写真を描く」ことである。小林社長は生産管理システムの開発・改良に着手する前、進捗管理の徹底、トラブルへの対応強化など、明確な目的をもっていた。だからこそ、経営改善に寄与するシステムを着想できた。

二つ目は「現場を巻き込む」ことである。同社では、現場を熟知した黒川開発室長が社員の不満や要望を集め、小林社長がシステムの改良に反映させた。これにより、システムの稼働後、使い勝手を高めたり、活用の幅を広げたりすることに成功した。中小企業では、システム開発を外部の業者に委託することも少なくないと思われるが、そのケースでは現場を知る者が社員と開発業者の橋渡しを行う必要があるだろう。

経営課題を明確化し、社員と一丸となって解決に取り組む。これを経営者が 実践できれば、見える化で飛躍できるはずだ。 (立澤 隆)

# 流行りもの 考現学 第14回

## 若年層のトレンド

## 一楽しみ方の変化一

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員 **古平 陽子** 

選挙権年齢が18歳に引き下げられたということもあって、社会的に若年層への関心が高まっています。今回は若年層のトレンドを紹介します。

若年層にとって、Instagram、 Twitter、Facebook等のSNSは、 仲間とのコミュニケーションツー ルとして、もはや欠かせないもの となっています。つながる仲間と の関係性や投稿内容によって、複 数のSNSを使い分け、さらには同 じSNSでも複数のアカウントを使 い分けて楽しんでいる姿がみられ ます。

若年層のSNSの楽しみ方は、さらに進化してきています。その一つの形が、特に中高生の間で人気を集めている10秒動画アプリ「ミックスチャンネル」です。ここに投稿されている動画を大人が見ると、戸惑いを感じるかもしれません。仲の良いカップルの様子や友達と思いっきりはじけている様子など、中高生の日常生活が赤裸々に、ぎゅっと凝縮されているのですから。

なぜ、この10秒動画アプリが人 気なのでしょうか。新たに撮影し なくても、すでにスマートフォン に保存してある動画を編集できた り、Twitterのようにフォローで きる機能があったりと、使い勝手 がよいという要素があります。

しかし背景には、既存のSNSだけでは、刺激が足りなくなっているということがあるのでしょう。「自分をさらに表現したい」「仲間との楽しい時間をさらに楽しみたい」「仲間との青春をさらに楽しみ、それを形として残したい」。そんな「さらに」の気持ちを満たしてくれるのがこの10秒動画アプリなのです。

たった10秒しかありません。だからこそ「何を凝縮させるか」が腕の見せどころでもあります。今までのSNSとは違った、ゲーム感覚の楽しみ方がある点も人気の理由でしょう。

次に紹介するのは、「応援上映」 という新しい映画の上映スタイル です。映画で応援するとはどうい うことだろうと思った方も多いかもしれません。アニメ映画などを見ながらイベント感覚で盛り上がってもらおうという趣向で、コスプレも、声援もアフレコもOKなのだそうです。つまり、映画は静かに観るものだという常識とはまったく逆をいく発想です。

映画の世界観に浸り、静かに観るのも一つですが、こうしたスタイルを知ると、場合によっては映画館で仲間と一体感を味わいながら楽しむのも面白そうだ、という気持ちになります。若年層は、映画においてもこのような新しい楽しみ方を始めているのです。

この二つの事例には、従来の価値観にとらわれず、欲求に素直に、新しい価値観を生み出している若者の姿があります。選挙権年齢が引き下げられた今、若年層の柔軟な発想や新鮮な価値観が社会に良い影響を与えてくれることを期待したいと思います。

#### 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。





劇場公開最終日の集合写真



# 地元を舞台とした 映画の製作による地域活性化

富山市北商工会水橋支所 主任経営指導員 前田 主税

支所が所管する水橋地区は 富山市の東部にあります。 現在の人口は1万6,000人ほどで すが、古くは売薬商や北前船の往 来が盛んな地域でした。1869年に は、地区の中央部を南北に流れる 白岩川に長さ250メートルもの橋 が架けられ、東西がつながった町 はいよいよにぎわいました。この とき始まった祭礼は毎年7月に開 催される「水橋橋祭り」として、 今も続いています。

ところが、近年は他にたがわず、 人口減少や商店街の衰退、後継者 不足による廃業といった課題に直 面し、歴史の深さの良しあしも相 まって、地区内はどことなく閉鎖 的な雰囲気となっていました。

こうした状況を打開するため、 2014年1月、当支所は地域発信型 映画「彩火」の製作を企画しまし た。水橋橋祭りの最後を飾る花火 大会を舞台に、男女6組が愛を確 かめあう、という物語です。

撮影や録音、編集といった製作の各工程はすべて県内の企業に依頼し、出演者も地元住民からオーディションで登用するなど、地域が一体になれるように心がけました。製作費は行政の補助金には一切頼らず、地元企業や住民有志からの協賛金で賄いました。

撮影を進めるうちに、当初は静 観していた住民や団体・企業など からも激励の言葉をもらえるよう になり、無事、クランクアップを 迎えることができました。

11月の劇場公開に向けて、地元のテレビやラジオを通じたPRや地元の商店を巻き込んだチケット販売など全力を尽くした結果、単館上映でありながら、封切り後の観客動員数は2週連続で県内1位を獲得。公開最終日までの総動員

数は4,185人に達し、富山市長および県の観光局長への報告会見を果たすまでに至りました。

公開終了後はDVDを販売しています。公民館など地元での上映会はもちろんのこと、都市部にある同郷会の集いなどでも鑑賞されているようです。

映画の製作は、地域活性化の 業引役としての当商工会の認知度 を向上させるとともに、地域人材 発掘のよい契機となりました。製 作に携わった方々との関係は続き、 メディアやSNSを活用した地域の 情報発信を一緒に行っています。

商工会には、商工業者への経営 支援という使命がありますが、地 域の歴史や文化に貢献する役割も あります。今後も、地域の人々が 関わり合える仕掛けを通じて、祖 先から受け継いだものをしっかり つないでいきます。



# 問題解決では生まれない 創造性を育むブレーンストレッチ



## 神戸大学大学院経営学研究科 教授 高橋 潔

たかはし きよし

1984年慶應義塾大学文学部卒業。96年ミネソタ大学経営大学院博士課程修了(Ph. D.)。 専攻は組織行動論と産業心理学。主な研究分野は人事評価、360度多面評価、採用面接、 リーダーシップ診断ツール開発など、人材評価に関するマネジメント。新しいビジネスプラン を作り上げる創造性育成研修などを主催。経営行動科学学会副会長、日本労務学会常任 理事、人材育成学会常任理事、産業・組織心理学会理事、日米教育委員会フルブライト奨 学金審査員、総務省「人事評価に関する検討会」委員などを歴任。著書に『評価の急所』 (日本生産性本部生産性労働情報センター、2013年)など。(ktakahas@kobe-u.ac.jp)

#### 企業の成長と イノベーションのジレンマ

#### イノベーションの2分類

「真に創造的な人間はオッチョコチョイかもしれない。ともかく常識のワクを破らなくちゃいけないんだから」

浜松のオートバイ店から身を起こし、世界の HONDAを一代で築き上げた名経営者本田宗一郎は こう語った。創造の足かせになるのは、われわれが 日々よりどころとしている常識の枠である。常識や ルールにしたがって真面目に生きているわれわれに とって、それを破ることはいかに苦労を伴うか、い かに不安か。本田宗一郎の破天荒な生き方は、意図 して常識やルールにあらがうかのようにもみえる。

企業の競争力はイノベーションから生まれる。生 産手段や資源、労働力などを、それまでとは異なる 方法で新結合することを意味するイノベーション。 技術革新とも訳されるこの概念は、ヨーゼフ・シュンペーターに始まる。

イノベーションは2種類に分類できる。従来の技術の延長線上で努力を重ねて、新規性のある部分を少しだけ加えていくインクリメンタル(漸進的)イノベーションと、これまでの技術とはかけ離れたまったく新しいものを生み出すラディカル(抜本的)イノベーションである。

企業は、市場でのプレゼンスを維持していこうと するあまり、インクリメンタル・イノベーションに 注力しがちである。わが国には、製造業を中心に、 小さな技術革新や創意工夫を得意としてきた企業が 多い。しかし、長期的に競争力を維持していくため には、市場や産業、技術というものを、まったく新 たに定義し直してしまうようなラディカル・イノ ベーションも必要だ。

顧客の意見にきちんと耳を傾け、顧客が求める製品やサービスを提供し、改良のために新しい技術を

積極的に取り入れる。優良とされる企業ほど、そう した堅実な経営を行っている半面、市場構造を一変 させるようなチャレンジや抜本的なイノベーション に消極的となり、結果的に、長い目でみた市場競争 力を失っていく。

ハーバード大学教授のクレイトン・クリステンセンは、優良企業の真面目な経営と真摯な努力が、業界リーダーの座を失う原因を作ってしまうことを指摘し、「イノベーションのジレンマ」と呼んだ。優良企業こそが、皮肉にもジレンマを抱えてしまうのだ。なじみの顧客を大切にすることばかりにとらわれると、新しい顧客に見向きもされなくなる。少子高齢化が進んだ市場に向き合っている日本の企業にとっては、笑えない話だ。

#### イノベーションを起こす個人の重要性

では、ラディカル・イノベーションはどうすれば 起こるのか。組織のなかに創造的な文化を作ってい れば、それだけでイノベーションが起こると考える のは早計である。それでは組織に期待しすぎている。

イノベーションを起こす組織の営みは、おおよそ、そこで働く従業員によって生み出される。イノベーションを生み出すのは、従業員一人ひとりの「クリエイティビティ(創造性)」だ。一人で組織と対決する一匹狼に、われわれはシンパシーやカタルシスを感じるものだ。「やられたら、やり返す。倍返しだ」(半沢直樹)とか、「私、失敗しないので」(ドクターX・大門未知子)といった決めゼリフを吐く人が、組織を変えていく。実社会においても、イノベーションを考えるうえでは、個人の創造性に注目する必要がある。

#### 論理的思考と創造的思考

#### 問題解決プロセスとアイデア創造プロセス

スタンフォード大学の数学者ジョージ・ポリア (ポーヤ・ジェルジ) によれば、問題解決には四つの ステップがあるという。①問題を定義する→②解決 案を立てる→③実施する→④結果を評価するという ステップである。これは、ビジネスで慣れ親しんだ PDCAサイクルにも近い。

一方、グラハム・ウォーラスの古典『思考の技術』によれば、有益なアイデアの創造プロセスにも、四つのステップがあるという。①創造的思考を行う前段階として、関連する情報を収集し、その領域自体を人より深く知る(仕込み)→②収集した情報を頭の中であたため、いったん問題から離れて無関係なことをしながら、考えが醸成されるのを待つ(あたため)→③突発的にアイデアがひらめく(ひらめき)→④ひらめいた考えを見つめ直し、それが正しいことを検証する(吟味)というものである。

問題解決とアイデア創造のプロセスを比べると、 問題解決のプロセスでは、課題や問題にフォーカス するから、いきおい分析的になり、問題の定義づけ や原因の分析や計画立案や結果の評価のすべてのス テップで、論理的・合理的思考が支配的な役割を担っ ていることがわかる。

一方、創造のプロセスを特徴づけるのは、ひらめきである。どうしてそう発想したのかが説明できない不可解な直感が大切にされる。だから、いったん問題から離れて、自由に、思いつきで発想することが求められる。ひらめきはそのなかで生まれる。

#### クリエイティビティのジレンマ

イノベーションにジレンマがあるように、クリエイティビティにもジレンマがある。問題の発見・解決ばかりにフォーカスしすぎると、自由な発想が失われることだ。問題解決は思考を硬直させる。問題解決のプロセスでは、論理が強調されるから、論理的な思考を司る左脳で考えるようになる。また、適切な解決策を身につけるとそれに固着してしまい、他の解決策が思いつきにくくなる。経験や慣行などにとらわれてしまって、思考が固くなってしまう可能性がある。

表-1 ICEのスケジュール

1日目						
10:00	イントロダクション					
10:20	LEC: レクチャー「創造性とは何か」					
12:00	昼食休憩					
13:00	GWK 1:拡散的思考「ブレーン・ストーミング」					
14:00	PRS 1:グループ・プレゼンテーション					
14:30	休憩					
14:45	GWK2:拡散的思考「革新的ビジネス・プランニング」					
15:30	PRS2: グループ・プレゼンテーション					
15:45	休 憩					
16:00	GWK3:収束的思考「プロモーション・ビデオ作成」					
17:00	1日目終了					

2日目						
10:00	フィジカルエクササイズ					
10:30	GWK3:収束的思考「プロモーション・ビデオ作成」(つづき)					
12:30	昼食休憩					
12:30	PRS3:映像プレゼンテーション					
14:30	休 憩					
15:00	GWK4:収束的思考「ビジネスプランニング」					
15:45	PRS4:グループ・プレゼンテーション					
16:15	ラップアップ					
17:00	終了					

(注) 図中の 「LEC」はレクチャー、「GWK」はグループワーク、「PRS」はプレゼンテーションを指す。

資料:筆者作成(以下同じ)

混迷した現代において求められるのは、人々をあっといわせ、パラダイムシフト (物の見方の大きな転換)を起こすような革新性である。よりよい解決策は決して模範解答ではない。しかし、模範解答に慣れ親しみ、古い価値観で判断する権威者や年長者からは、直感に基づく革新的な発想は、不当に低く評価されることがある。そこが悩ましいところだ。

#### 創造性訓練メソッド

#### 従来の創造性訓練メソッド

理性的な問題解決と直感的な創造とでは、頭の使い方が違う。詰め込み型の教育に対する反省から、「問題発見・解決型」の教育を求めるのは間違いとはいえないが、十分ではない。加えて、感性を最大限に引き出す創造性の育成が求められる。だから、「問題発見、問題解決」と力まないほうがよい。

とはいえ、音楽や絵画、ダンスなどを習えば、創造性が高まると考えるのも早計だ。ビジネスにはビジネスの創造性がある。ビジネスシーンにおいて創造性を発揮しようと思えば、それにマッチした訓練を行う必要があるだろう。

創造性を育成する研修といえば必ず登場するのが、ブレーンストーミングである。米国の広告代理店の会長でもあったアレックス・オズボーンによって1950年代に開発されたもので、グループで協力してアイデアを出し合い、アイデアの連鎖反応や発想の誘発を促していく。知名度・普及度・簡易性の点で右に出るものがないが、訓練法としてはさすがに古すぎるだろう。2010年代の社会にマッチしているのか、あらためて考えてみる必要がある。

#### 頭の体操を促すICE

創造性を育成するうえで、ブレーンストーミングを超える訓練メソッド。それがICE(Innovation & Creativity Engine)である。ICEの創造性育成プログラムでは、表-1にあるようなスケジュールで、従業員の創造性を高める訓練を行う。ビジネスに主眼を置いて、二つの思考をトレーニングする点が特長である。

一つは、「拡散的思考(divergent thinking)」である。文字どおり、アイデアを拡散的に探索する思考法を養うもので、突拍子もない斬新で奇抜な連想を求め、次々と自由な発想を生むなかで、アイデアを

#### 膨らませていく。

もう一つが「収束的思考(convergent thinking)」である。拡散させたアイデアを一つに収束させる思考法を養うものだ。アイデアをさまざまなステークホルダーに理解してもらうために、使えるアイデアと不要なアイデアを取捨選択したうえで、発想を形にして可視化していく。

#### 拡散的思考ワークショップ

拡散的思考のためのワークショップでは、画期的なビジネスプランを創造してもらうことがテーマだ。その際、脈絡のないコンセプト(考えや概念)を無理やりにつなげてアイデアを出す「強制連結法(Forced connections)」を使っている。参加者にカードを引かせ、そこに書かれたコンセプトを無理につなげて、まったく新しいビジネスプランを作ってもらうのだ。まったく脈絡のないアイデアをつなげて、新しいビジネスプランにしていくのだから、参加者は相当無理な新結合を生み出さなければならない。これは、チームが革新的に発想するための中心となるプロセスである。

ブレーンストーミングとの違いも一目瞭然である。 ブレーンストーミングで求められる自由連想は、参加しているメンバー個人の独創性に負うところが大きい。そのため、アイデアの良しあしは、集まったメンバー次第ということになる。一方、強制連結法では、イノベーションの元となる新結合は、引いたカードに左右される。どのようなカードを用意するかで、主催者側・講師側が、最終的に引き出される発想のクオリティをある程度コントロールできる。

さらに、「ゲーミフィケーション(ゲーム性)」を加える工夫を行っている。ゲーム性や偶然性を意図的に加えるために、引いてもらうカードのなかに、必ず「ワイルドカード」(トランプでいう「ババ」)を潜ませておく。ロシアンルーレットさながら、ワイルドカードを引いたチームの発想が、革新的なプランにつながることが多いのが面白い。

#### 図 プロモーション・ビデオ作品例



#### 収束的思考ワークショップ

収束的思考ワークショップでは、映像と音楽を用いてコミュニケーションを図る。自分たちが出したアイデアを、経営陣やクライアント、外国人などにわかるように、プロモーション・ビデオにまとめてもらう(図)。このワークショップは、ビジネスアイデアの「プロトタイピング(試作品作り)」とも呼んでいる。

ICEでは、プロトタイピングのワークショップで、 大きく二つの能力を育成している。「ストーリー・ メーキング」と「ビジュアル・コミュニケーション」 である。

ストーリー・メーキングでは、絵コンテを作りながら、プロモーション・ビデオのストーリーを練っていく。冗長な言葉は無用だ。短い文章(コピー)をつなげて、ストーリーを完成させ、自分たちのビジネスプランを伝える。長い言葉でいくら語っても見る人の心には響かない。大切なのは、ストーリーで訴求することだ。ストーリー・メーキングの過程は、ドラマやCMの制作など、クリエイティブとされる仕事と通じるところがある。

もう一つがビジュアル・コミュニケーションである。文字情報だけではなく、画像や映像などの視覚的な情報がネットで頻繁にやり取りされる現代では、ビジュアルな発想が求められている。文字だけのEメールと、キャラクターのスタンプを散りばめたLINEを比べると、どちらが心に響くだろうか。

物心ついたころからデジタルな環境に慣れ親しん だ世代ではなくても、文字より、イラストや写真の ほうが強い訴求力や印象を与えると、直感的に知っ ている。そのため、プロモーション・ビデオでは文 字を極力使わずに、画像と映像の力を借りて、自分 の考えをアピールする。

さらに、音楽をつけるとイメージが一変する。音響が加わることで、同じプランの印象がどれほど変わるかを体験できる。文字だらけのパワーポイント資料が眠気を誘うことに気づいている人なら、文字情報に浸りすぎないで、ビジュアルで内容を伝え、音楽によって印象的にアピールできることを、理解できるはずだ。

「強制連結法」「ゲーミフィケーション」「ストーリー・メーキング」「ビジュアル・コミュニケーション」。この四つを手がかりにして、参加者の創造性をかき立てる。ICEのメソッドは、いうなれば、新しい「頭の体操」だ。

「頭のこれまで使ったことのない部分を使っている」「頭がしびれる」「これまで仕事で、どれほど言葉に頼りきっていたかがわかった」といった、参加者の反響を聞くと、このメソッドがどれほど脳を刺激し、日頃使っていない脳の領域まで活性化するのに役立っているのかがうかがえる。

筋肉が硬くなっていると、けがをしやすくなる。 だから事前に入念にストレッチする。同じように、 頭も固くなっていると、失敗が多くなる。だからブ レーンストレッチ(頭の体操)が必要なのだ。

#### 直感・第六感の復権

理性的な問題解決に対して、直感的な創造性を育成する。合理性が支配するビジネス界では、理性と直感の対比は、一つの示唆を与えてくれるだろう。合理的であることが付加価値と結びついているわれわれの認識枠組みに、直感や第六感の復権をもたらすからだ。

人間は完全に合理的ではない。経済主体としての人間は完全に合理的であろうとするが、人間の認識能力には限界があり、結局は限られた合理性しか実現しえない。ハーバート・サイモンが提唱したこの「限定合理性」の考え方は、現代の行動経済学の基礎を形作った。また、ノーベル経済学賞を受賞したプリンストン大学の心理学者ダニエル・カーネマンは、著書『ファスト&スロー』のなかで、人間がもつ二つの認識の仕組みを示している。

人間は普段、直感的に物事を判断している。電話をとった途端に、相手が怒っていることをすぐに感じとる。空いた道路では鼻歌交じりに運転できる。このように、深く考えず知覚や直感や記憶に頼って即座に判断・行動する際に働く仕組みを、カーネマンは「システム1」(速い思考)と呼んでいる。

しかし、物事が複雑になってきて、無意識には解決できない状況に直面すると、「システム2」(遅い思考)が登場し、主導権を握るようになる。システム2は、時間をかけて熟慮し、慎重に判断する際に働く仕組みだ。例えば、数あるスマートフォンの機種と複雑な料金体系のなかから、自分に適した一つを選ぶ場合、活躍するのはシステム2である。

システム1かシステム2か。理性や分析をよしとする近代社会は、総じてシステム2を働かせる知的努力を価値づけてきた。例えば、財務部や経理部の社員であれば、苦虫をかみつぶしたような表情で財務分析をし、石橋を叩いて渡るような人が向いている。ミスを避け、正しさを追求するために、理性をフル回転させていることだろう。

一方、研究開発部やプロジェクトチームなどでは、サントリー創業者鳥井信治郎の掲げた「やってみなはれ」精神とか、堀場製作所創業者堀場雅夫の残した社是「おもしろおかしく(Joy & Fun)」などに通じる、喜びや楽しみに満ちた組織文化が大切になる。そこでは、失敗を楽しみ、直感を大切にする人が向いている。

システム1とシステム2を比べると、表-2に示

すような特徴がみられる。理性と論理でがんじがらめの知的努力(システム2の働き)には、つらくて気が滅入ってしまうだろう。一方、連想を働かせる創造的な営み(システム1の働き)は、往々にして楽しいものだ。頭の使い方の違いは、気分の違いにもかかわっている。

「日本生まれの白い犬と黒い犬。おとなしくて、 吠えないのはどっち|

子どもはなぞなぞが好きだ。子どもには創造的な 思考があふれていると信じられている。だから創造 性は、子どもから学ぶのがよい。ユーモアや面白さ というのは、論理のズレから生まれるものである。 このなぞなぞで予想されるのは、吠えるか吠えない かを決めるうえで、毛色は関係ないというロジック である。それに対して、ズレた考えを求めるのがな ぞなぞだ。

答えは、黒い犬。二つの漢字を並べてみたら、「黙」となるからだ。予想される論理の筋道から外れて、 まったく別の思考によってもたらされるところに、 面白さや楽しさがある。

システム2は論理的で分析的だ。一方のシステム1は、直感的で物事を深く考えない。理性は正しいか・正しくないかを判断するが、直感は面白いか(楽しいか)・面白くないか(楽しくないか)を感じとる。大切なのは、この二つが組み合わさることだ。疑り深さと騙されやすさ。理性と直感。この組み合わせがなければ、ユーモアも生まれない。

#### むすび

「われわれが直面する課題は、それを作ったときと同じ次元の思考で解決することはできない」とアルバート・アインシュタインは言った。これは、物事を考えるに当たって、パラダイムシフトの重要性を指摘する言葉である。本当に創造的な問題解決があるとすれば、それは、次元を超えるようなケタ外れなものだろう。その考え方を知れば、面白さや楽し

表-2 システム1 (速い思考) とシステム2 (遅い思考)

	認識	長 所	短 所	気 分
システム 1 (速い思考)	直感	創造性	騙されやすさ	陽気 (楽しい気持ち)
システム2 (遅い思考)	理性 論理分析	知的努力	警戒心・ 疑り深さ	陰気 (辛い・嫌い)

さや爽快感を感じられるはずだ。

冒頭に挙げた本田宗一郎が強調したものも、そういう類の創造性だ。だから、どんな物事に対しても 論理的に考えてしまう癖を見直すことが必要だ。「幼稚園児みたいに、当たり前のことをどうして、どうしてと聞く」態度こそ、本田宗一郎の創造性の原点である。それは子どもっぽい好奇心に由来している。

#### 参考文献

髙橋潔 (2014)「創造性 (クリエイティビティ) を育むとっておきの方法」『産政研フォーラム』 No.104、pp.38-43

本田宗一郎研究会編(1998)『本田宗一郎語録』小学館

Christensen, Clayton F. (1997) The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳 (2001) 『イノベーションのジレンマ―技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社)

Kahneman, Daniel (2011) *Thinking, Fast and Slow,* Farrar Straus & Giroux. (村井章子訳 (2014)『ファスト&スローーあなたの意思はどのように決まるか?〈上・下〉』早川書房)

Osborn, Alex F. (1948) Your Creative Power: How to Use Imagination, Scribner's Sons. (豊田晃訳 (2008)『創造力を生かす―アイディアを得る38の方法』創元社)

Polya, George (1945) *How to Solve It: A New Aspect of Mathematical Method*, Princeton University Press. (柿内 賢信訳 (1954) 『いかにして問題をとくか』 丸善)

Schumpeter, Joseph (1912) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins, und den Konjunkturzyklus, Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・東畑精一・中山伊知郎訳 (1977)『経済発展の理論―企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究〈上・下〉』岩波書店)

Simon, Herbert A. (1947) Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, Macmillan Co. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳(1965)『経営行動』ダイヤモンド社)

Wallas, Graham (1926) The Art of Thought, Harcourt Brace.

# 人材の力を引き出し 高収益企業へと生まれ変わる



辰巳工業㈱

代表取締役会長 辰巳 施智子

■代表者 辰巳施智子、辰巳 毅■創 業 1957年

■資本金 3,000万円

■従業者数 40人 ■事業内容 特殊鋼の鋳造、バーナーノズルの製造

■ 所 在 地 大阪府茨木市佐保48 ■ 電話番号 072 (649) 2341

■ U R L http://www.tatsumi-cast.co.jp

古くから企業の経営資源はヒト、 モノ、カネといわれてきた。なか でも中小企業にとって他社との差 別化の要因となるのがヒト、すな わち人材の力である。

大阪府で特殊鋼の鋳造とバーナーノズル製造を営む辰巳工業㈱は、倒産寸前の状態から、実質無借金の高収益企業へと生まれ変わった。その鍵は人材の力を最大限に引き出す仕組みづくりにある。

#### 経営危機時の社長交代

同社の主力事業はポンプ部品などに使われる特殊鋼の鋳造である。材質は多岐にわたり、その種類は130を超える。特に耐食性に優れたニッケル基合金の鋳造に強みがあり、取引先から高い評価を得ている。また、2003年から開始したごみ焼却ガス化溶融炉用バーナーノズルの製造には、他社ではまね

できない異種金属の溶接技術が活 かされており、鋳造に続く事業に 育っている。

同社の現在の地位を築き上げたのが、現・会長の辰巳施智子さんである。辰巳さんは1985年に、代表者であった夫をサポートすべく、経理担当として入社した。結婚する前はキャビンアテンダントとして働いており、鋳造はまったく縁のない世界だった。しかし、持ち前の好奇心から積極的に現場にも赴き、さまざまな知識と技術を習得していった。

当時、同社の業績は悪化の一途をたどっていた。資金繰りは厳しく、税金や社会保険料の支払いが滞るほどの状態だったという。そして、99年には債務超過に転落する。

こうした状態に我慢できなくなった辰巳さんは2000年のある日、「私に社長をさせていただけませんか」と夫に直談判した。再建

のアイデアがあったわけではないが、このままでは先がないのは明らかだった。こうして辰巳さんは同社の3代目の代表者に就任し、経営の立て直しに着手した。

#### 社員の意識改革に取り組む

就任当時、同社は2億円の売り 上げに対して50人もの社員を抱え ていた。また、社員の働きぶりは 気まぐれで、社内の規律を守らない さる多かった。そこで優いな は就任直後から、不正を働いて は就任直後からは不正を働いて た社員を発見し解雇するなど、 た社員を発見し解雇するなど たった。すると方針に合わ ない社員が次第に退職していき、 結果として約半数にまで減少した。

こうして過剰人員の問題は解消 されたものの、課題は山積みだっ た。当時は利益率の低い銅合金の 鋳造割合が高く、収益低迷の要因 となっていた。利益率を高めるためには、より付加価値の高い特殊鋼の鋳造割合を高める必要がある。しかし、鋳造に手間がかかることから社員の抵抗が大きく、割合を高めることができずにいた。また、不良率の高さも課題だった。社内には「多少の不良品は出て当たり前」という雰囲気があり、ロスコストは7%を超えていた。

これらの課題を解決すべく辰巳 さんが取り組んだのは、社員の意 識改革である。まず、企業理念や 品質方針を制定するとともに、毎 月の全体朝礼や毎日の現場朝礼を 実施し、会社全体の課題を全社員 に共有させた。また、毎月の業績 や不良率、顧客からのクレームな どをすべて社内に開示することで、 社員の危機意識を高めた。

さらに、内部管理体制を見直すために、大手企業のOBを顧問として招聘した。そして、顧問を中心にISO9000に基づく仕事の仕組みの総点検を実施し、同社の品質マネジメントシステムの基礎を構築した。これらの作業を通じて、社員の品質管理に対する意識も徐々に変わっていった。

こうして、全体の売り上げに占める特殊鋼の比率が徐々に高まるとともに、7%もあったロスコストは1%以下にまで削減された。そして2003年には、わずかではあるが黒字を計上できるまでに改善した。

#### 人材の力を引き出す 仕組みづくり

次に辰巳さんが取り組んだのが、 人材育成による経営基盤の強化で ある。辰巳さんは常に「社員あっ ての会社である」という思いをもっ ていた。そのため、さらなる飛躍 のためには人材育成の強化が不可 欠と考えていた。

その一つが、徹底的な利益還元による、社員のモチベーションアップである。辰巳さんは決算賞与や努力賞などの利益連動型の報酬に加え、子供手当、住宅手当、医療費補助、資格手当、ボランティア手当など、大企業をもしのぐ福利厚生を次々と実現させていった。

この取り組みはさまざまな効果をもたらした。例えば、利益連動型の報酬を導入したことで、社員は会社の業績に対してより強い当事者意識をもつようになった。また、福利厚生を充実させたことで、経営者の「社員を大事にする」という思いが伝わり、社員の仕事への姿勢が変わっていった。

もう一つは、社員のコミュニケーションや学びを促進するための場の提供である。辰巳さんは定例の社内発表会、品質向上委員会などの委員会制度、専門講師を迎えた勉強会、社員からの改善提案制度などを次々とスタートさせた。そして、ここでも委員会手当や勉強会への参加手当、改善提案への報



鋳造の様子

奨金などのインセンティブを充実 させ、社員の意識を高めた。

社員一人ひとりの創意工夫により独自の技術が磨かれていき、現在では業界内でオンリーワンの地位を確立している。売り上げは7億円を超え、引き継いだ当時からは見違えるような高収益企業、中小企業にとっての人材の重要性を再確認させてくれる。人材の力を引き出すことで、企業はこまで変われるのだ。 (山口洋平)

## ビジネスに



「久しぶりにお会いしたい」「ぜ ひまた来ていただきたい」という 気持ちを顧客に伝えるのは意外に 難しいもの。そこで今回は、ぜひ 来社・来店してほしいという思い を伝えたいときに添える歌を紹介 しましょう。

はるかすみ 春霞たなびく山のへなれれば はなに逢はずて月ぞ経にける

『万葉集』の編者の一人といわれる大伴家持の歌で、「春霞がたなびく山を隔てているので、愛しき人と会わなくなってから、月日が過ぎてしまった(ぜひまた会いたい)」といった意味です。

何らかの差し障りがあり、ご無

沙汰してしまった得意先等にした ためる手紙にぴったりでしょう。

時節に合わせて歌を使い分ける となお効果的です。『古今和歌集』 から三首、取り上げます。

ひぐらしの鳴く山里の夕暮れは 風よりほかにとふ人もなし

という歌(詠み人知らず)があります。大意は「ひぐらしが鳴く山里、それも夕暮れには、吹く風以外に訪ねてくる人もいない(どうかあなただけでも訪れてほしい)」です。ひぐらしは秋の季語ですが、現代なら8月ごろの歌として活用するのが適当でしょう。

秋には、紀友則の歌、 花見つつ人待つ時は白纱の

袖かとのみぞあやまたれける

があります。まえがきに当たる詞書 に「菊の花のもとにて人の人待て るかたをよめる」とあるので、こ の「花」は「菊」だとわかります。 「菊を見ながら人を待っていると、 白菊を待ち人の白い袖と見間違え てしまう(ほどあなたを待ち焦が れている)」というわけです。

そして冬であれば、

わが宿は雪ふりしきて遺もなし踏みわけてとふ人しなければ

という歌(詠み人知らず)はいかがでしょう。「わたしの家には雪が降りしきり、道もわからなくなっている。雪を踏み分けて訪れてくれる人もいない(あなただけでも訪ねてほしい)」という意味です。

どれも、人の訪れない寂しさを

訴えつつ、再会を促す歌です。

っ昨日も昨日も今日も見つれども 明日さへ見まく欲しき君かも

最後は、これからも頻繁に来社 してくれるよう促す歌です。

こちらは『万葉集』にある橘文成という人の歌で、大意は「おとといも昨日も今日も会ったけれど、また明日も会いたいと、あなたのことを思っている」です。

時候の挨拶等に添えてもよいですが、一番効果的なのは来社・来店後のお礼に添えることではないでしょうか。「明日にでもまた会いたい」というのは「本日はうれしかった」とも読めるからです。

時節に合った歌を贈られたら、 相手も悪い気はしないでしょう。 また訪ねてみようという気にもな るものです。

参考文献

伊藤博訳注 (2009)『新版 万葉集 二』角 川ソフィア文庫

高田祐彦訳注 (2009)『新版 古今和歌集』 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)人文学部卒 業。編集・デザインディレ

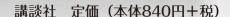


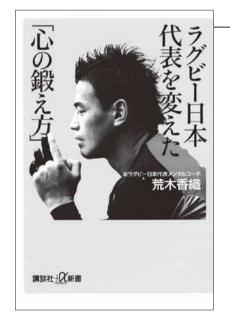
クターを経て、現在、国内外の歴史、古典文学 関連のコラムを執筆。著書に『ビジネスに使える「文学の言葉」』(ダイヤモンド社、2006年)、 『意外な真相? 驚きの真実! 裏も表もわかる日 本史[江戸時代編]』(実業之日本社、2013年) などがある。

## 荒木 香織 著

# ラグビー日本代表を変えた「心の鍛え方」

OUTLITY STYLE DEGREE AND MARTIN MILLER





リオデジャネイロ・オリンピックが始まった。今大会から公式種目となった7人制ラグビー。日本代表の活躍に大きな期待がかかる。

著者の荒木香織氏は、ラグビー 人気に火をつけた2015年ワール ドカップ代表チームを陰で支えた メンタルコーチだ。ご存じ、五郎 丸選手のプレ・パフォーマンス・ ルーティーンは、荒木氏と同選手 が二人三脚でつくり上げたものだ。

荒木氏がコーチに就任した当時、 チームは負け続きで、選手は日本 代表としての誇りを見出せないで いた。同氏の役割は、そんなチームに勝者のメンタルを根付かせることだった。自信と誇りを取り戻すにはどうしたらよいのか。

プレーに対する責任、ライバル との競争。多くの重圧がかかる選 手に必要なのは、そうした重圧と うまく付き合うための方法を知る ことだという。

ある選手は過去の成功体験を引きずっていた。自分は「できるは ずだ」と思い、周りから「あなたならできる」と言われる。しかし 理想のプレーができずに思い詰め、自信喪失や焦りにつながっていた。 そんな選手に、荒木氏は「基準をどこに置こうか」と声をかけた。 今の自分に基準を置き、そこから 一歩でも前進する。そう思考を切り替えることで負の連鎖から脱し、 選手は自信をつけていった。

チームで話し合い、代表に対する誇りと一体感を高めようと取り 組んだのは国歌斉唱の特訓だ。大 切なのは、何を歌うかということ よりも、何をするかを自分たちで 決めたうえで、方法を考え、徹底 して臨むことだったと荒木氏はい う。自分でコントロールできる要 素が多いほど、取り組みに対する モチベーションは高まる。

この理論は目標を設定する際にも役立つ。例えば「優勝する」という目標は、対戦相手や天候など、コントロールできない要素に影響される部分が大きい。そこで、優勝するためにキックの成功率を〇〇%に上げるという目標を設定することで、モチベーションを高め、維持することができる。

監督と選手の間にコーチとして 入った荒木氏は、双方の視点に 立ってチームにはたらきかけた。 個々のケースにどんな心理学の知 見を活用し、どう対処したのか、 惜しげもなく披露してくれる本書 は、企業というフィールドで戦う 経営者にとっても社員にとっても 参考になる点が多い。フィールド やポジションを問わず、勝ちに向 かってトライしようとする方に、 本書を推したい。 (中村 円香)

## <sup>へ。</sup> 今月の **逸品**

asterpiece

#### <sup>くたみ</sup> 来民渋うちわ

何栗川商店 熊本県山鹿市鹿本町来民 1648 TEL 0968 (46) 2051 http://www.uchiwa.jp



来民渋うちわは、熊本県山鹿市に400年近く伝わる伝統工芸品です。阿蘇山周辺の真竹の先を割いた骨組みに和紙を貼り、青柿をつぶした液を3~5年発酵させてつくる柿渋を塗ります。工程はすべて手作業です。機械生産に比べて竹はより細く、和紙はより薄くできるため、軽い仕上がりになります。柿渋は和紙を丈夫にするだけではなく防虫の役割も果たすことから、来民渋うちわは100年以上長持ちするといわれています。

来民渋うちわは、企業の広告媒体として使われ、全盛期には16軒の製造業者によって年間500万本も生産されていたそうです。1889年創業の栗川商店も、多くの職人でにぎわっていました。しかし、4代目社長の栗川亮一さんが入社した1980年代には、プラスチック製うちわの流通により受注が減少。同業者は皆、廃業してしまいました。

このままでは来民渋うちわの伝統が廃れてしまう。栗川さんは、オリジナルの来民渋うちわをつくって、贈答品などの新たな販路を開拓しようと考えます。学生時代の美術の先生などあらゆるつてを頼ってデザイナーを紹介してもらったり、うちわのデザインコンクールを開催したりして、絵柄のアイデアを募りました。他にも、子どもやお年寄りの名前を筆書きした「命名うちわ」や「長寿うちわ」をつくり、出産や古希、喜寿など節目のお祝い品として、保険会社や市役所に提案しました。次第に評判が広がり、いまでは大手のセレクトショップから製造を委託されるようにもなっています。

2016年4月に発生した熊本地震の後には、熊本城や阿蘇の風景を描いた復興うちわを製作しました。インターネットなどで販売しており、売り上げの一部は文化財の復興事業に役立てられるそうです。今年の夏は、伝統を守りつつ進化した来民渋うちわで、一味違う涼を感じてみてはいかがでしょうか。 (桑本 香梨)

#### 編集後記

地域活性化の取り組みを取材する際は、必ず複数の関係者に対して聞き取り調査を行います。地域経済はさまざまな角度から見なければ、具体的な像を結ばないからです。また、成功事例であれば活動の内容も多岐にわたったり、多様な人や組織とのネットワークによって成り立っていたりするからでもあります。調査リポートで取り上げた事例のなかには、7人からお話しを伺ってまとめたものもあります。

紙幅の関係で、調査リポートにはそのエッセンスを掲載しています。事例の詳細については、日本政策金融公庫総合研究所編『地域経済の振興と中小企業』をご覧いただければ幸いです。 (村上)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所

印刷 · 製本 アインズ(株)

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。

★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

### 調査月報

## 9月号予告

#### 特別リポート

早稲田大学商学学術院 教授 伊藤 嘉博

中小企業経営に生かす品質コストマネジメント

#### 新時代の創業

埼玉県さいたま市 (株)サイ

ゲームの力で高齢者のリハビリを変える

- ●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は ㈱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