

調査月報

中小企業の今とこれから

2016
No.097

10



調査レポート

総合研究所 主席研究員 丹下 英明

変革につながる輸出への取り組み

論点多彩

(一社)日本テレワーク協会 主席研究員 今泉 千明

中小企業におけるテレワークの活用

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2016
No.097

10

調査レポート.....4

変革につながる輸出への取り組み

* 総合研究所 主席研究員 丹下 英明

論点多彩.....38

中小企業におけるテレワークの活用

* (一社)日本テレワーク協会 主席研究員 今泉 千明



表紙写真:「地域を結ぶ鉄路」
秩父鉄道 (埼玉県)

巻頭随想.....2
次なるステージへ

* SC相模原 代表 望月 重良

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
中小企業の販路を飛躍的に拡げる
インターネット通販

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業.....20
「共に生きる」日々は障害者就労支援の「未来図」

* 鹿児島県鹿児島市 NPO法人ともいき

中小企業のための知的財産戦略.....24
ニッチトップへの道

* 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
景気情勢に左右される開業判断

社史から読み解く経営戦略.....30
島精機製作所

—創業の地に根差すグローバル企業—
* 社史研究家 村橋 勝子

見える化で飛躍する中小企業.....32
多能職の短時間勤務者が活躍する仏具店

* 静岡県静岡市 (株)お佛壇のやまき

流行りもの考現学.....36
変化する肥満のイメージ

* 電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 研究主幹 斉藤 徹

北から南から.....37
地域の将来を掘り起こす

* 津島商工会議所 中小企業相談所 係長・経営指導員 佐藤 太加寛

経営最前線.....44
外国人雇用の悩みを解消して業績拡大

* 東京都台東区 (株)グローバルパワー

ビジネスに和歌.....46
門出を祝う歌

* 福田 智弘

ブックレビュー.....47
メイカーズ進化論

今月の逸品／編集後記.....48

次なるステージへ



■ ■ ■
SC相模原
代 表

望月 重良

もちづき しげよし

1973年静岡県生まれ。元サッカー日本代表。筑波大学を経て、96年名古屋グランパスエイトに入団、ミッドフィルダーとして活躍。京都、神戸、市原、仙台、横浜FCの各クラブに所属後、2007年引退。日本代表では2000年アジア杯決勝のサウジアラビア戦で決勝点を挙げている。2008年に神奈川県相模原市を拠点としたサッカークラブ「SC相模原」を立ち上げ、元Jリーガーの経験を生かしてクラブ経営に携わっている。



プロサッカー選手を引退して10年がたとうとしている。自ら出資して2008年に創設したSC相模原も、ついに来年で10年という節目を迎える。思い返してみれば、クラブを立ち上げる際、無謀ともいえる挑戦に背中を押してくれた友人もいれば、やめるように忠告してくれた知人もいた。

だが今、相模原ギオンスタジアムのピッチで、世界最高峰のW杯に日本代表として4度もメンバー入りした川口能活よしかつがプレーする姿を見て、決断は間違っていなかったと確信している。

「ゼロからのスタート」にこだわり、既存のクラブや親会社に頼らない市民クラブとして活動を始めたSC相模原は現在、J1から数えて二つ下のJ3というカテゴリーで戦っている。当面の目標となるJ2昇格を果たすには、Jリーグクラブライセンス制度による基準をクリアしなければならない。そこにはチームの成績だけではなく、ホームスタジアムの照明設置

や座席の個席化など、さまざまな課題がある。

クラブ創設から急ピッチで階段を駆け上がってきただけに、まだまだ組織としては脆弱ぜいじゃくだ。浦和レッズや鹿島アントラーズと比較すれば、資金力や人員は足元にも及ばない。ただ、小さな組織だからこそ、心がけていることがある。それはクラブとしての一体感だ。

曲がりなりにも11年間、プロとしてプレーする幸運に恵まれた。そのキャリアでは移籍も多く経験した。いわゆる大企業的なビッグクラブでプレーしたこともあれば、地元根差した中小企業的なクラブに所属したこともある。ただ、いずれの環境でも感じたのがチームとフロント、言い換えれば現場と会社の距離感だった。

選手時代は、試合当日にしか会うことのないスタッフやたまに練習場に現れる社員のことをぼんやりとしか知らなかった。彼らが日ごろ、クラブのためにどういった働きをしているかが見えてこな

かった。一方で逆もしかり。フロントスタッフたちは日ごろ、選手たちがどんなに厳しい練習をしているかを知らない。そこに距離があり、どうしてもクラブとしての一体感が欠けていた。

クラブは現場とフロントの両輪で成り立っている。そこに一体感がなければ、おそらくチームの結果も企業の収益も良くはならない。だから、わたしはクラブを立ち上げてから今日に至るまで、現場とフロントをつなぐ潤滑油になろうと努めてきた。

例えば、暑い夏場にはスタッフに「選手たちは気温の高いなかで、懸命に走っているのだから、スタッフも集客で結果を出そう」と鼓舞する。同様に、選手たちにも「スタッフがこれだけ頑張ってくれているのだから一生懸命、走ってくれ」と声をかける。その両輪がうまく回り、さらなる一体感が生まれたとき、きっとクラブは次のステージへ向かうことができると信じている。



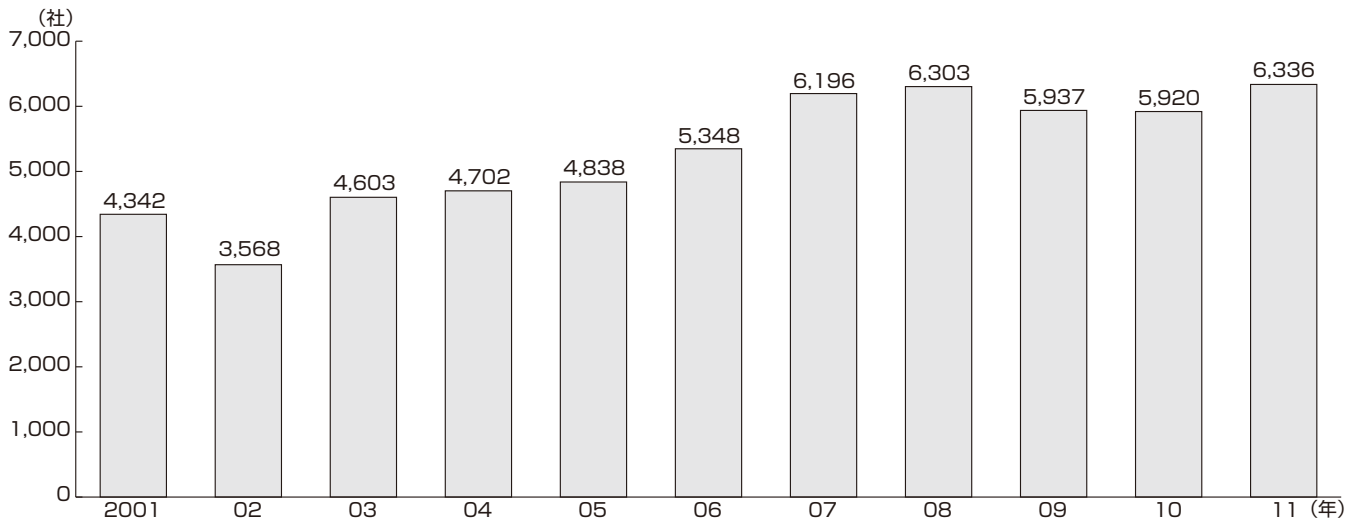
変革につながる 輸出への取り組み

総合研究所 主席研究員 丹下 英明

人口減少を背景とする国内市場の縮小が見込まれるなか、海外市場を目指す中小企業も少なくない。だが、多くの中小企業は経営資源の制約等もあって、国内でのみ事業展開せざるをえないのが実情である。国内にいながら外需を開拓する「輸出」に取り組むことは、中小企業にとって今後さらに重要性を増すものとする。

そこで本レポートでは、中小企業の輸出を取り巻く環境を概観するとともに、輸出への取り組みが中小企業にどのような変化をもたらすのかを、具体的事例とともにみていこう^(注1)。

図-1 直接輸出を行う中小製造業者の数



出所：中小企業庁『2014年度版中小企業白書』

資料：経済産業省「工業統計表」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工

輸出を行う中小企業は増加傾向

まず、中小企業による輸出の現状について、既存統計やアンケートから確認しておこう。

図-1は、輸出のなかでも、直接輸出を行う中小製造業者について、企業数の推移を示したものである^(注2)。これをみると、年によって増減はあるものの、おおむね増加基調にある。直接輸出に取り組む中小製造業者の数は、2001年の4,342社から、2011年には6,336社にまで増加している。

この数値は直接輸出に絞ったものである。輸出形態には直接輸出だけでなく、間接輸出もある^(注3)。間接輸出を行う中小企業数の推移をとらえた統計データは筆者の知る限りでは見当たらない。そのため、実態は不明であるが、間接輸出を含めれば、輸出に取り組む中小企業の数はいくつものものと推測される。

では、輸出を行う中小企業は、全体のなかでどの程度の割合を占めているのだろうか。ここでは、当

研究所が実施したアンケートをもとにその状況を見てみよう^(注4)。

図-2は、輸出への取り組み状況を聞いたものである。これをみると、一番多いのが、「輸出はしていない」との回答で、全体の77.3%にも上る。業種別にみると、製造業で61.8%、非製造業では90.8%となっている。

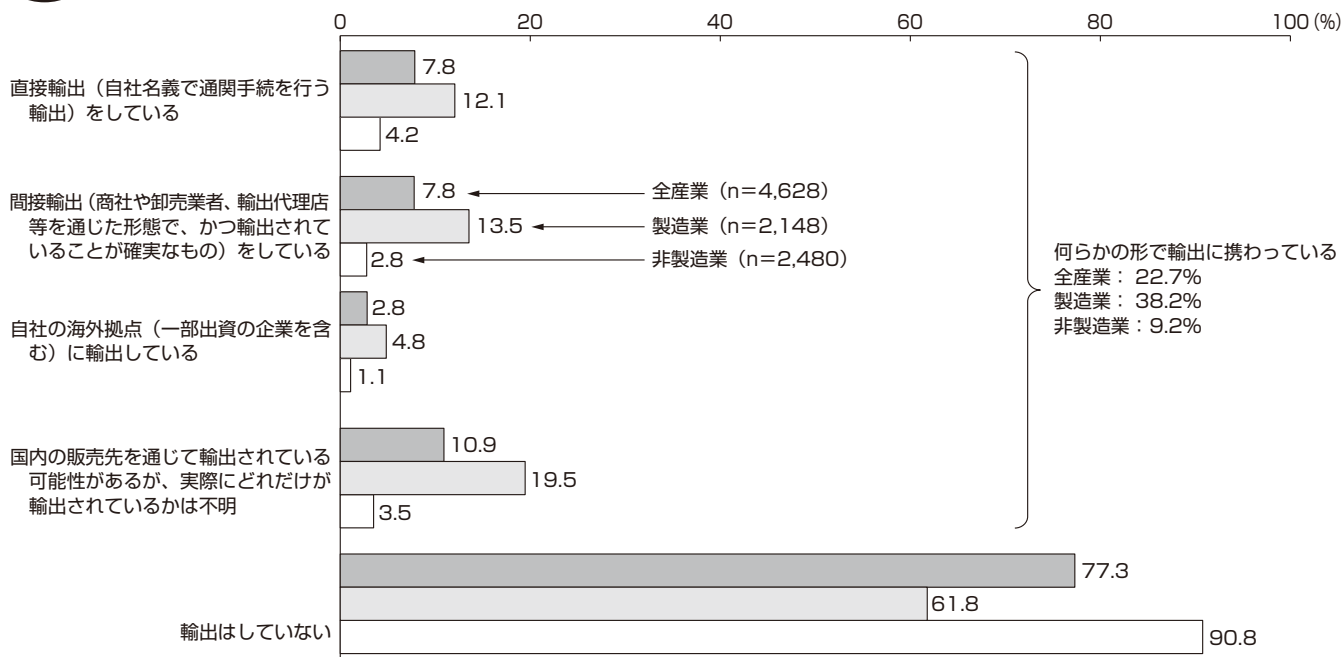
ただし、アンケートには、原則従業員19人以下の企業が調査対象に含まれていない。そのため、輸出をしていない中小企業の割合は、実際にはアンケートよりも高い可能性がある。

一方、直接輸出や間接輸出など、何らかの形で輸出に携わっている中小企業は、全産業で22.7%となっている。製造業で38.2%と4割近い企業が輸出を行っているものの、非製造業ではわずか9.2%にとどまっている。

非製造業の輸出割合が低いのは、輸出が難しいサービス業が多く含まれているためと考える。

このように、中小企業の多くは、輸出を行っていないのが現状である。

図-2 輸出への取り組み状況（複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の輸出動向に関する調査結果」（2013年）

（注）複数回答のため合計は100%を超える。

輸出による中小企業への影響

輸出に取り組むことは、中小企業にどのような影響を及ぼすのだろうか。

図-3は、輸出の開始が中小企業に与えた影響をまとめたものである。これをみると、「売上高の増加」「企業の将来性」「利益の増加」の3項目で、5割以上の企業が「良い影響」または「やや良い影響」があったと回答していることがわかる。輸出に取り組むことは、売り上げや利益といった損益面で好影響があるといえる。

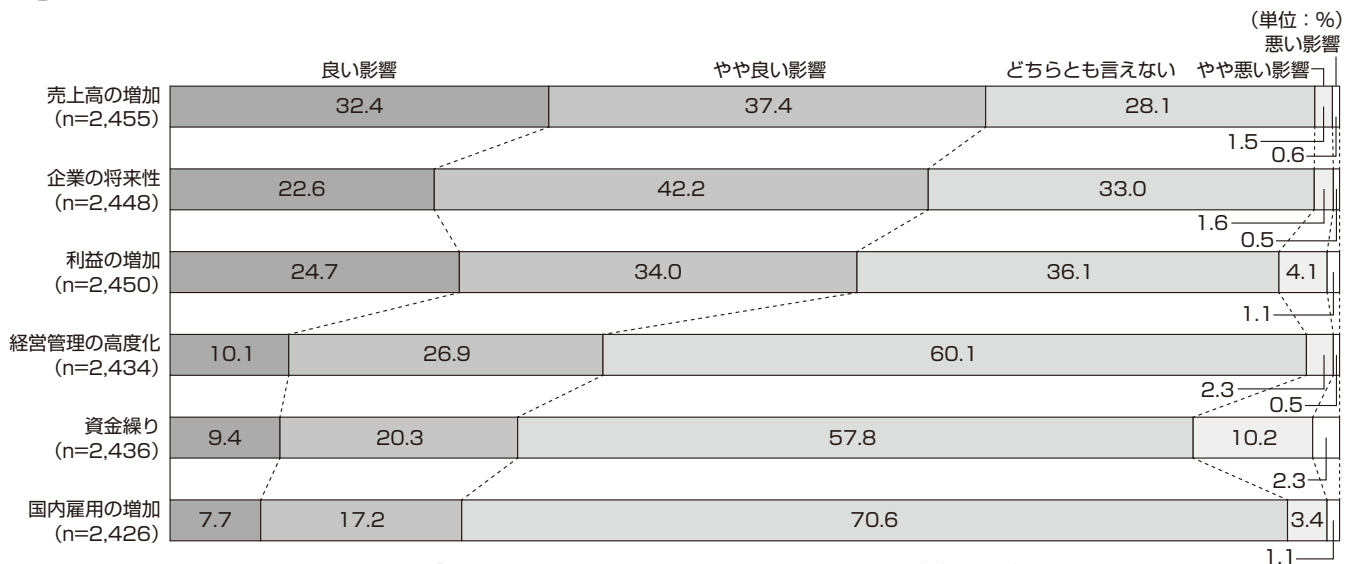
「経営管理の高度化」「資金繰り」「国内雇用の増加」の3項目は、前述の3項目に比べるとそれほど高くはないものの、3割前後の企業が「良い影響」または「やや良い影響」があったと回答している。輸

出に取り組むことは、売り上げや利益だけではなく、さまざまな面で中小企業に好影響を及ぼすといっていよう。

一方で、中小企業は、輸出に取り組む際に、多くの課題に直面している。損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント（2013）によると、最も多いのが「販売先の確保」で、48.2%を占めている。これに続くのが、「現地の市場動向・ニーズの把握」（43.0%）、「為替変動のリスク」（43.0%）となっている。また、「海外展開を主導する人材の確保」（36.4%）、「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」（32.7%）など、人材面を課題とする企業も多い。中小企業は輸出に取り組むうえで、現地ニーズの把握や販売先確保、人材などを課題と認識している。

輸出に取り組む中小企業は今後の輸出に対しても積極的である。今後の輸出について約5割の企業が増やすつもりと回答している（日本政策金融公庫総合

図-3 輸出の開始が企業に与えた影響



資料：損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年)

研究所、2013)。輸出に取り組む中小企業の多くは、輸出に一定の手応えを感じていることがわかる。

では、こうした中小企業は、なぜ輸出を増やそうと考えているのだろうか。図-4は、今後輸出を増やそうと考えている理由を聞いたものである。このグラフからは、二つの理由が確認できる。

一つは「需要拡大」が見込める点である。特に、「現地の地場企業や消費者の需要拡大が見込めるから」との回答割合は全産業で64.2%と最も高い。「現地の日系企業の需要拡大が見込めるから」(29.1%)と合わせて、現地で需要拡大に対する期待が大きいことがわかる。

もう一つは、「製品に対する評価」の高さである。回答結果をみると、「日本製品に対する評価が高いから」(41.8%)、「自社製品に対する評価が高いから」(28.8%)といった理由が高い割合を示している。

これらを踏まえると、中小企業が輸出を増やそうとする理由は、海外で需要があり、かつ自社の製品(≒技術)が高く評価される可能性が高いと考えているためといえる。

輸出に取り組みやすい環境が整ってきている

中小企業の輸出が増加している背景はどのようなもののだろうか。

その一つとして、中小企業が輸出に取り組みやすい環境が整ってきていることが指摘できる。

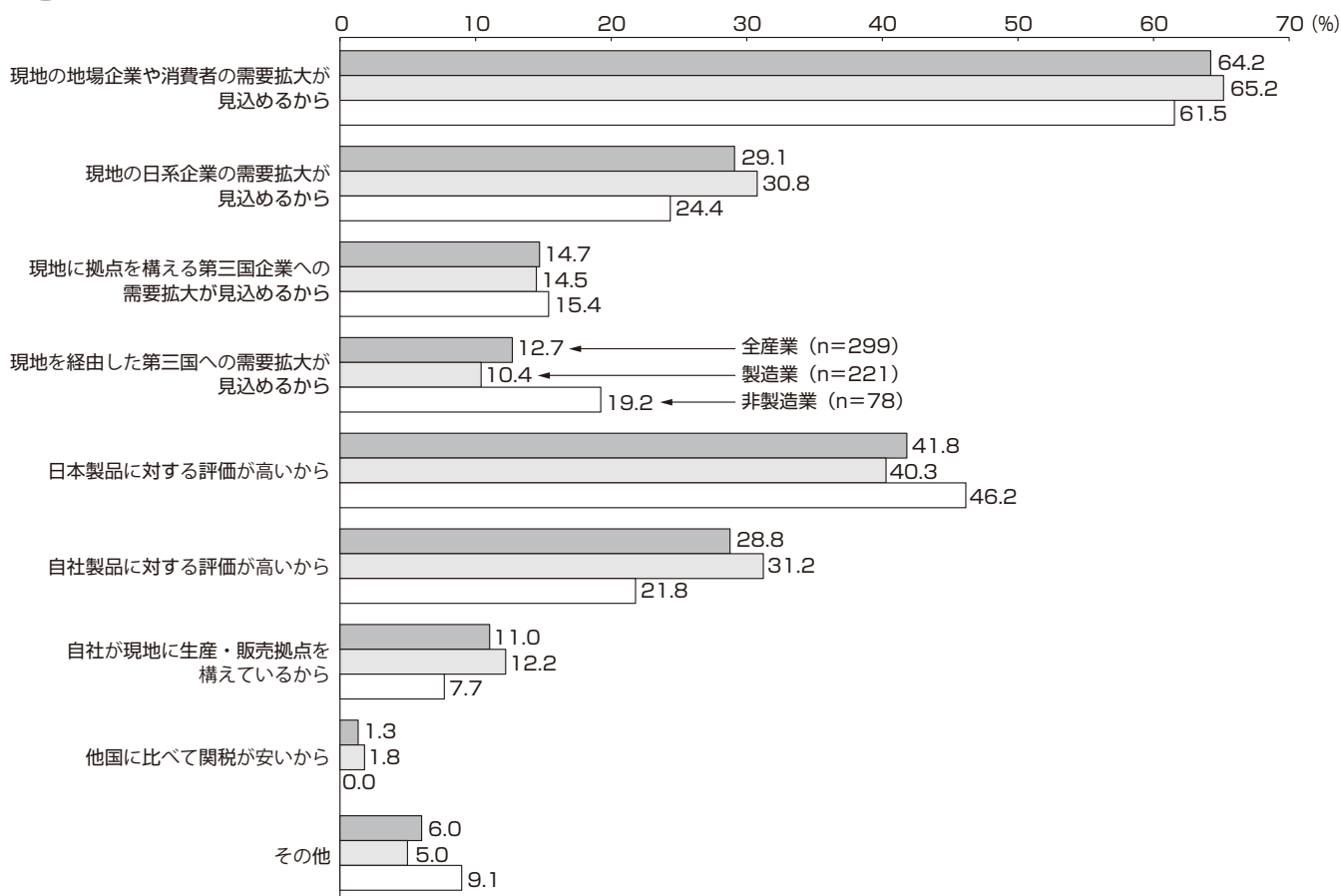
ここでは、そうした環境として、①販売・物流手段の多様化、②公的支援の拡充、③民間支援業者の増加の3点についてみておこう(表-1)。

① 販売・物流手段の多様化

大企業に比べると中小企業の輸出は、相対的に少量・少額の取引になりがちである。そのため、商社のような仲介業者による積極的な取扱いを期待することは、容易ではなかった。

だが現在では、インターネットの普及・発達により、販売チャネルの選択肢が増加している。その一例が、国際的な電子商取引、いわゆる越境EC(Electronic

図-4 今後輸出を増やす理由（複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の輸出動向に関する調査結果」（2013年）

（注）1 今後輸出を「増やすつもり」と回答した企業を対象として集計。

2 図-2に同じ。

Commerce）である。楽天グローバルマーケットなど、海外向けのショッピングモールが増加しており、こうしたモールに出店することで、中小企業は輸出に取り組みやすくなっている。

物流面でも選択肢が広がっている。現在では、国際郵便を利用した輸出が活発である。日本郵便が提供するEMS（Express Mail Service：国際スピード郵便）を活用すれば、世界120以上の国や地域に対して、30kgまでの荷物を短期間かつ低コストで発送することができる。機械部品や金属加工品、電子部品はもちろん、近年では一部の国に対して冷蔵・冷凍

での配送も可能となっている。多品種少量の取引が多い中小企業にとっては、有力な輸送手段といえる。

② 公的支援の拡充

公的支援についても、拡充が図られている。中小企業庁をはじめとした中央官庁や、中小企業基盤整備機構、日本貿易振興機構、日本貿易保険、そして日本政策金融公庫などによって、中小企業の海外展開支援につながる施策が拡充されている。

例えば、世界各国の情勢や市場の動向、輸出先国における輸出入の基本的制度といった各種情報が提

表-1 中小企業が輸出に取り組みやすい環境

ポイント	概要
① 販売・物流手段の多様化	・越境EC運営業者の増加 ・国際郵便の発達
② 公的支援の拡充	・官公庁や政府系機関による支援 ・地方自治体による支援
③ 民間支援業者の増加	・中小企業と国内外の専門家などをマッチングする民間支援業者の増加 ・フォワーダーによる輸出手続きの代行

資料：筆者作成（以下同じ）

供されている。また、国際化支援アドバイスや貿易投資相談、専門家による海外事業計画の立案・現地調査といったコンサルティングサービスもある。海外展示会への出展や現地視察（ミッション）を企画し、参加企業を公募するなど、輸出開始に直結した支援も行われている。

むしろ、支援制度が非常に多く、支援主体となる公的機関が分散しているため、中小企業が情報を収集するのが難しい側面もある。しかし、こうした課題についても解消されはじめている。中小企業庁が開設した「ミラサポ」のように、支援情報を横断的に入手できるウェブサイトが設けられており、輸出への取り組みを能動的に進める中小企業にとって、利用しやすくなっている。

このような取り組みは都道府県や市町村といった地方自治体や商工会議所でも進められており、総じて公的機関による中小企業の海外進出支援は拡充される傾向にあるといえる。

③ 民間支援業者の増加

民間事業者の間でも、中小企業の海外進出を支援するサービスが増加している。先述した越境ECを行う事業者のほか、中小企業と、国内外の専門家あるいはパートナー企業をマッチングするサービスを提供する事業者も増加している。

例えば、海外事業に関する情報を集約したウェブサイト運営する事業者は、海外進出を検討している企業に対して、海外法務や税務、会計、翻訳・通訳といった多岐にわたる分野の専門家や企業との仲介を行っている。

海運貨物取扱業者、いわゆる乙仲やフォワーダーの存在も挙げられる^(注5)。こうした事業者を利用することで、通関手続や貨物の保管・梱包・配送といった貿易実務に関する業務を一括して任せられることも可能である。

輸出開始による中小企業の変化

ここまでみてきたように、中小企業が輸出に挑戦するための環境は整ってきている。実際、輸出に取り組む中小企業は増加しており、売り上げや利益の増加など、好影響を受けている。

では、輸出に取り組むことは、中小企業に対して、どのようなプロセスで売り上げや利益の増加をもたらすのだろうか。

この問題を考えるためには、輸出に取り組むことが中小企業にどのような変化をもたらすのかを、まず明らかにする必要があると考える。輸出に取り組むことが、中小企業に対して、何らかの変化をもたらし、そうした変化が中小企業の売り上げや利益を増加させることが想定されるためである。

そこで筆者等は、輸出に取り組む中小企業に対して、2015年度にインタビュー調査を実施した。事例企業の概要は表-2のとおりである^(注6)。

その結果、中小企業は、輸出に取り組むことで、①情報収集・発信体制の強化、②海外ニーズに合わせた製品の投入、③品質管理の強化、④生産体制の拡充、⑤従業員の能力向上といった変化を実現していることがわかった。

表-2 事例企業の概要

企業名	資本金（千円）	従業員数（人）	輸出形態	事業内容
A社	45,000	100	併用	自動油圧裁断機およびシステムライン、成形機（軽量容器用・自動車内装用）の製造・販売
B社	32,000	48	併用	自動車部品や電気・電子部品関連等の省力設備、加工・組立・検査工具、理化学装置の設計・製作
C社	40,000	29	直接輸出	各種ステンレス・ニッケル合金・レアメタル製精密細管の製造・加工
D社	90,000	292	併用	工作機械（マシニングセンタ）・金属光造形複合加工機の製造・販売、CAD/CAMシステム販売
E社	40,000	55	併用	超硬エンドミル、リーマ、カッター他各種超硬工具の製造・販売
F社	82,000	142	併用	鶏卵の自動洗浄選別包装装置などの開発、製造、販売、メンテナンス
G社	10,000	6	間接輸出	自己処理型トイレの製造、販売およびレンタル
H社	40,750	120	併用	工業用ブラシロールなどの製造、販売、メンテナンス
I社	10,000	30	直接輸出	精密切削加工・複合加工・微細加工による精密部品・治具・工具等の製造・販売
J社	660,000	250	併用	製材・木工機械、その他各種加工機械の製造・販売

（注）「併用」とは、直接輸出と間接輸出との併用を指す。

以下、こうした変化について、インタビュー調査の結果を紹介しながら、具体的にみていこう。

情報収集・発信体制の強化

輸出開始後、事例企業は情報収集・発信体制を強化している。ここでは、情報収集・発信体制について、輸出開始時の状況を確認した後で、輸出開始後の変化をみてみよう。

まず、輸出開始時の情報収集・発信方法をみると、大きく三つに分けられる。

第1に、日本国内の既存顧客を活用するケースである。偏光フィルムの裁断装置を製造販売するA社では、既存顧客の日系メーカーが中国や台湾に生産拠点を設置するのに伴い、輸出を増やしていった。その過程では、既存顧客の日本本社を通じて、海外拠点の投資情報を収集している。

こうしたケースでは、日本国内の既存顧客が海外

に進出し、それに追従して、当該顧客の海外拠点向けに輸出を増やした企業が多い。日本国内で築いた顧客とのつながりは、輸出に取り組む際にも重要な役割を果たしている。

第2に、商社の活用である。中小企業の場合、経営資源の制約や、自社製品の特徴を踏まえると、自ら海外で情報収集を行うことは効率的でないこともある。その場合は、広範な営業網と顧客候補を把握している商社を活用することが有効となっている。

産業用機械などを製造販売するB社では、取引のある商社の情報収集・仲介機能を活用して、自社製品に対する海外のニーズを把握している。同社の製品はカスタマイズ品であるため、製品のマーケットが小さく、ピンポイントで新規顧客を開拓することは難しい。そのため、独自に新規顧客の発掘を行うのは効率が悪いと考えており、海外取引に関しては、商社や代理店の情報収集機能を活用している。

第3に、展示会を活用するケースである。精密細

管を製造販売するC社は、海外市場における自社の技術や製品の立ち位置を確認するため、2011年に海外の展示会に参加し、それがきっかけとなって、本格的に輸出に取り組むようになった。

同社の場合、展示会を海外企業の技術者と直接対話できる機会として位置づけている。展示会には海外の技術者が多く集まるため、展示会に参加することで、海外企業のニーズを研究・開発段階で把握することができるという。海外の技術者から寄せられた新たなニーズに対応したことが、海外企業との取引につながっている。

このように、事例企業は輸出開始時に主に三つの手段を用いて、情報の収集・発信に努めている。なお、事例企業全体の傾向をみると、C社のように展示会に出展し自ら積極的に情報収集を行うなど、輸出開始時に自ら海外で積極的に情報収集・発信に取り組んだ企業はそれほど多くない。海外進出する既存顧客から打診されたり、商社から情報を得たりといった企業が多いのが実態である。

一方、輸出開始後の状況をみると、情報収集・発信体制を強化している事例企業が多い。

第1に、海外に現地法人あるいは営業所を設置し、情報収集・発信を強化している。

工作機械メーカーであるD社は、米国で取引のあった現地商社を2013年に買収し、100%子会社にした。同社では、現地商社を子会社化してから、顧客のニーズを把握しやすくなったという。「顧客の声、特にクレームに関する情報がダイレクトに伝わるようになったのが大きい。工作機械は修理しながら使うものであり、どのような問題が発生しているかを把握することは非常に大事」と述べている。

第2に、自社従業員を海外に派遣し、情報収集・発信を積極的に行っている。

超硬精密切削工具を製造販売するE社では、取引のある商社が海外展示会で同社の製品を出品する際

には、従業員を直接派遣し、現地情報を収集している。また、インドネシアに従業員を派遣して現地ユーザーを回り、自社製品の利用目的や使用方法を把握する取り組みを進めようとしている。

一般的に中小企業は、顧客ニーズへの対応を重視する。そのため、定期的に顧客と接触し、直接対話によってニーズや需要を掘り起こす。こうした中小企業にとって、海外企業との接触は、距離や時間などの問題から困難を伴う。

だが、事例企業の取り組みにみられるように、輸出がある程度軌道に乗った後には、海外顧客と直接接触し、可能な限り顧客の意見や要望を直接把握しようとする傾向がみられる。

海外ニーズに合わせた製品の投入

事例企業の多くは、輸出開始時に保有していた製品あるいは技術を活かして、輸出に取り組んでいる。

鶏卵の選別包装システムを製造販売するF社は、1992年にマレーシアへの輸出を開始した。その際には、日本国内で培った既存技術を用いた鶏卵包装装置を投入している。

簡易トイレを製造販売するG社は、初のODA事業に参画するにあたって、微生物の分解機能を利用した生分解式トイレと、太陽光発電装置などを組み合わせた製品を輸出し、自社で設置も行った。こうした製品は、国内でも販売しているものであり、輸出向けに新たに開発したものではない。

事例企業の多くが、輸出開始時に保有していた製品を活用して、輸出に取り組んだ理由として、当初から海外向けに新製品を開発・生産するのは、リスクが高いと考えていることが指摘できる。多くの中小企業では経営資源が限られていることから、海外向けに新製品を開発するだけの余裕に乏しい。イン

タビユー調査でも、複数の企業が、販路や売り上げ・利益の見通しが不透明な段階で新たな製品を開発するのは現実的ではないと指摘している。そのような事情から、輸出開始時に保有していた製品を活用して、輸出に取り組んでいる。

こうした傾向は、輸出開始後も大きな変化はみられない。事例企業の多くは、輸出開始時に保有していた製品あるいは技術を活かして、高品質高価格な製品を輸出し続けている。

一方で、一部の企業では、海外ニーズに合わせて、製品の改良や新製品の開発に着手している。こうした企業のなかには、これまでよりも品質や機能を落とした低価格製品を投入する企業もみられる。

F社では、輸出開始後、低価格の鶏卵選別包装装置を東南アジア向けに投入している。日本国内向けの製品と異なる点は、洗卵や乾燥など、東南アジアでニーズの少ない機能を外したことである。

東南アジアでは、卵を洗ってから出荷する習慣はなく、日本で必要とされるひび割れや血卵の有無を検査する機能も求められていない。卵を選別・包装するだけの装置に対するニーズが強いのが実情である。同社はそうしたニーズに対応し、選別包装機能のみの装置を投入している。

処理能力についても、現地ニーズに合わせている。日本で販売する最新の製品は、1時間当たり24万個の処理能力があるが、東南アジアではそれほど高い処理能力は求められていない。そのため、東南アジアには、1時間当たり3万個程度の処理能力をもつ製品を投入している。

こうした製品を生産するために、同社は2002年に生産販売を行う現地法人をマレーシアに設立している。そこでは、装置の構成部品に関して、素材のグレードを見直した。また、比較的製造・加工が容易な部品を社内で製造するなど、内製化を進めている。

その結果、東南アジア向け製品の価格は2,000万円

台後半から3,000万円程度に抑えることができた。この価格は、日本向けの高機能製品に比べて、数千万円ほど安いという。

また、同社では、海外の小規模養鶏家向けに、重量で卵を選別する機能に限定した製品も売り出している。この製品は、想定以上に顧客からの引き合いがあり、数百台規模の販売実績を上げている。こうした取り組みもあって、マレーシアの現地法人は、2011年に過去最大の売り上げを記録している。

D社では、台湾企業と提携し、OEMによる生産体制を整えることで、性能や機能を限定した低価格帯製品の販売を海外で開始している。年間販売台数は、日本国内で生産した製品が500台程度であるのに対して、台湾で生産した製品は100台程度となっている。

同社にとって、低価格製品の投入は、新規顧客層を開拓するだけでなく、将来的に、同社の主力製品である高級機へのシフトを視野に入れたものである。つまり、自社が最大の強みを発揮する多機能・高性能という商品群に軸足を置きつつ、将来的な顧客獲得に向けた布石を打ったといえる。

なお、こうした低価格製品を投入した企業に共通するのは、海外ニーズを踏まえて、製品の品質や機能を見直している点である。また、低価格を実現するために、海外企業と提携したり、調達する素材の品質を落とすなど、生産調達体制も変えている。

輸出に取り組む中小企業は、海外ニーズを踏まえながら、必要であれば、製品や生産調達体制を変化させることが重要と考える。

品質管理の強化

輸出では、さまざまな点で国内取引と異なる環境におかれる。その一つが、顧客や市場との物理的な距離の問題である。例えば、海外の顧客からクレー

ムがあった場合、迅速な対応が難しいため、トラブルが発生することが想定される。

そうした状況に対して、事例企業は、品質管理を強化している。

E社では、輸出開始後、より高精度な画像処理が可能なマイクロスコープを導入している。それによって、製品を3次元で測定し、読み取った数値を画面に表示したり、数値とあわせて基準線を表示したりすることで、より精緻に検査結果を確認できるようになった。

また海外の顧客には、測定値だけでなく、視覚的にも正確さを伝えられる画像を併用した報告書を提出するようにした。顧客に対して、問題をより具体的に説明できるようにするためである。

品質管理を強化した理由として、同社は、「輸出製品にクレームや品質問題が発生すると、対応に労力を要するため」と述べている。

工業用ブラシロールを製造販売するH社では、海外で品質トラブルが発生すると、国内よりも対応に時間を要し、問題が深刻化しがちであることを踏まえ、国内向け・海外向け製品の両方について、全製造グループが一同に集まる月例の生産会議を開催している。会議では、不具合に対する改善報告を行うことで、問題発生を抑えるよう努めている。

輸出においては、顧客との物理的な距離を課題とする企業が多い。訪問による修理・整備といった顧客へのアフターサービスが難しくなるためである。こうした点を踏まえて、事例企業は品質管理を強化することで、問題の発生を未然に防ごうとしている。

生産体制の拡充

事例企業のなかには、輸出の進展に応じて、積極的に設備投資を行う企業もみられる。

精密切削加工を手がけるI社は、海外顧客との取引が進むにつれて、顧客からの技術的な要求水準が高度化してきたため、カスタマイズした専用機を導入した。主軸の精度を高める独自の改良を行ったNC旋盤である。

当該機の導入によって、従来は必要であった仕上げ加工を不要とすることができた。その結果、輸出先企業から依頼された製品を手がけることが可能となった。

一方、輸出先企業は、I社が加工した製品を採用することで、同業他社との差別化に成功し、業績を向上させた。このことは結果的に、製作を担当する同社の業績向上にもつながっている。

加えて同社では、この生産設備を、輸出向けだけでなく、国内向けにも利用している。その結果、生産効率が15%程度向上したほか、不良率を従来の平均0.8%から0.1%以下に削減できた。

F社では、低価格製品を投入するために、一部の部品を内製化することを決め、輸出開始後に設置したマレーシア工場に加工機械を導入した。金属加工を社内で行える体制を整えたことで、結果的にコスト削減などの効果を上げている。同社は、こうした内製化の取り組みを、その後、国内の工場にも導入し、コスト削減などの成果を上げている。

C社は、医療分野の売上比率が高まったことや、輸出をはじめとした将来的な事業拡大を見据えて、本社工場の改修と設備投資に踏み切った。この時、将来的なクリーンルーム化も考慮した設備投資を行っていたことから、視察に訪れた海外顧客の信頼を獲得し、取引拡大につながった。

輸出への取り組みだけが、設備投資の誘因となるわけではないが、事例企業は、企業の経営戦略や事業環境の変化をとらえ、輸出事業、国内事業の両面から設備投資の必要性を検討し、投資を実施している。

従業員の能力向上

輸出に取り組むことは、従業員の能力向上につながっている。A社では、「輸出を契機として、社員のさまざまなスキルが上がった。特に、トラブルに対処する能力や柔軟性が上がり、臨機応変に対応できるようになった」としている。輸出開始によって、従業員に要求される業務内容がより高度化・多様化したことが、従業員の能力向上につながっている。

では、輸出に取り組む中小企業は、従業員の能力向上をどのように実現したのだろうか。事例企業をみると、①現在の従業員の能力向上、②能力の高い従業員の採用といった方策がみられる。

現在の従業員の能力向上については、J社やA社が該当する。

製材・木工機械を製造販売するJ社では、貿易部を中心とした社内各部署の従業員を対象として、OJTの一環として海外事業に関与させることで、現場経験を積ませている。代理店や商社と同行するなど、実務を通して輸出業務に対応可能な人材を育成している。

A社では、営業や技術・開発などの各部署の従業員が、従来の国内業務に加えて、海外業務をそれぞれ担当している。海外顧客への提案や情報収集、アフターサービスを行うことで、各従業員のスキルが向上し、トラブルへの対処能力が上がったという。

能力の高い従業員の採用については、H社やC社が該当する。

H社では、将来的に海外営業を担当することを視野にいれ、TOEICのスコアで800点を新規採用の基準として追加している。同社では、かつては国内取引を前提として営業活動が行われており、海外事業はその延長上の業務という傾向がみられた。しかし、

近年では、輸出事業の重要性が高まったことを受け、あらかじめ海外での業務遂行や顧客との折衝を前提とした人材採用にシフトしている。

C社では、新たに外国人人材を採用している。地元で採用したフィリピン人従業員が、海外顧客との電話やE-mailでの対応を行っている。

このように、事例企業は、従来から在籍する従業員の能力向上を図ったり、新たに採用した人材を活用したりすることで、輸出に対応している。

なお、輸出に取り組むことは、多くの事例企業において、従業員の意識変革にもつながっている。展示会などで自社の技術を海外に発信し、そうした技術が海外で受け入れられることで、従業員は、自社の技術が海外でも通用することを認識する。それによって従業員は、自社に対して誇りをもつだけでなく、品質管理の強化などさらなる改革に取り組んでいる。海外顧客への対応が増えることで、A社の事例のように、従業員が精神的にたくましくなったとする企業もみられる。

このように、輸出に取り組むことは、従業員の能力を向上させるとともに、従業員の意識変革にもつながっている。

おわりに

以上、輸出に取り組むことが中小企業にどのような変化をもたらすかについてみてきた。輸出に取り組むことは、中小企業に対して、①情報収集・発信体制の強化、②海外ニーズに合わせた製品の投入、③品質管理の強化、④生産体制の拡充、⑤従業員の能力向上といった変化をもたらしている（表-3）。

こうした変化は、輸出を行う中小企業にとって、売り上げや利益の増加につながる可能性がある。実際、本レポートで紹介した事例企業のなかには、海

表-3 輸出への取り組みが中小企業にもたらす変化

① 情報収集・発信体制の強化
② 海外ニーズに合わせた製品の投入
③ 品質管理の強化
④ 生産体制の拡充
⑤ 従業員の能力向上

外向け製品を投入したことで、売り上げを増やした企業がみられる。この過程では、情報収集・発信体制の強化が寄与している。また、生産体制を拡充したことによって、生産効率や不良率を改善する企業がみられた。輸出に取り組むことは、製品や生産体制など、企業にさまざまな変化をもたらすことで、売り上げや利益の増加につながるものと考ええる。

最後に、本リポートの分析結果から、これから輸出に取り組もうと考えている中小企業への示唆を考えてみたい。

第1に、外部資源を積極的に活用することである。本リポートでは、①販売・物流手段の多様化、②公的支援の拡充、③民間支援業者の増加という3点を挙げて、中小企業が輸出に挑戦するための環境が整いつつあることを指摘した。こうした外部資源を積極的に活用することで、自社の負担を軽減しつつ、輸出による成果を上げることが必要と考える。

第2に、輸出開始後は、さまざまな変化に対応する必要がある。本リポートでみたように、輸出に取り組むことは、中小企業にさまざまな変化をもたらす。こうした変化が、売り上げや利益の増加につながる。輸出に取り組む中小企業は、海外顧客のニーズや外部環境に応じて、自社の革新に取り組むことが重要である。

本リポートで示したように、中小企業が輸出に取り組むうえでのハードルは、下がっている。また、

輸出への取り組みは、中小企業に変革をもたらす。多くの中小企業がこうしたチャンスを活かし、大きく飛躍することを願ってやまない。

(注1) 本リポートは、日本政策金融公庫総合研究所が損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)(現・SOMPOリスクアマネジメント(株))との共同研究結果を用いて作成した『日本公庫総研レポート』No.2016-3「輸出への取り組みを契機とした中小企業の変革」(2016年6月)に筆者自身の分析を加えて執筆したものである。

(注2) 直接輸出とは、「国内外を問わず、商社や代理店といった仲介事業者を介さずに、事業者自らが貿易実務を行い、海外顧客と取引を行う事業形態」である。

(注3) 間接輸出とは、「国内外の商社や貿易会社、資本関係のない海外の代理店・販売店・メーカーなどを經由して、海外顧客と取引する事業形態」である。

(注4) 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の輸出動向に関する調査結果」(2013年)。同調査は、日本政策金融公庫中小企業事業の取引先(原則従業員20人以上)1万2,669社を対象に実施。郵送により調査票を送付・回収したもの。調査時点:2012年12月中～下旬。調査方法:調査票の送付・回収ともに郵送。有効回答数:4,628社(回答率36.5%)。

(注5) 「乙仲」(海貨業者)とは、輸出入について、通関・荷物発送までを代行してくれる業者のこと。「フォワーダー」(運送貨物取扱業者、Forwarder)とは、荷主から貨物を預かり、実運送人(Actual Carrier)の輸送機関を利用して、貨物の運送の取次ぎを行う業者の総称。

(注6) 事例企業のなかには、輸出への取り組みを開始して以降に海外直接投資を実施した企業も含まれている。

参考文献

- 損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(2013)「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」
 中小企業基盤整備機構販路支援部(2014)「中小企業の海外販路開拓 出展戦略の栞～はじめの一步から～」
 中小企業庁(2014)『2014年版中小企業白書』
 ———「ミラサポ 海外展開 早わかりガイド」<https://www.mirasapo.jp/overseas/guide/plan/industry01.html> (閲覧日2015年2月17日)
 日本政策金融公庫総合研究所(2013)「中小企業の輸出動向に関する調査結果」
 日本貿易振興機構(2012)「貿易・投資相談Q&A 輸入品の物流業者の種類と概要」<https://www.jetro.go.jp/world/qa/04A-010132.html> (閲覧日2016年3月22日)

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4回
(全6回)

中小企業の販路を飛躍的に広げる インターネット通販

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

苦労して開発したおかげで、狙いどおりの自社ブランド製品が完成した。まずは一段落というところだが、次には、販路開拓というもう一つの重大プロセスが待っている。

「わが社は下請けとして発注元に納品するだけだったから、流通に関する経験は乏しいし、新たに営業マンを増強するだけの余裕もない。どうすればよいだろうか」

そんなときは、近時の情報技術の進展を背景に、インターネットなどの通信販売ルートについて考えてみよう。低コストで受注の柱を獲得できる可能性がある。

連載第4回は、そうした観点から、通信販売を活用して販路開拓に成功した各種事例を分析し、効果的な利用方法について探っていく。

実店舗や営業マンを通さない 販路の急拡大

インターネットが広く浸透した今日、ビジネスの世界でも、電子回線を通した巨大な販売ルートが拡大中である。例えば、経済産業省の調査によると、インターネット経由の消費者向け電子商取引の市場規模は、すでに13.8兆円（2015年）に上り、毎年約1割増というペースで伸長している（図-1）。

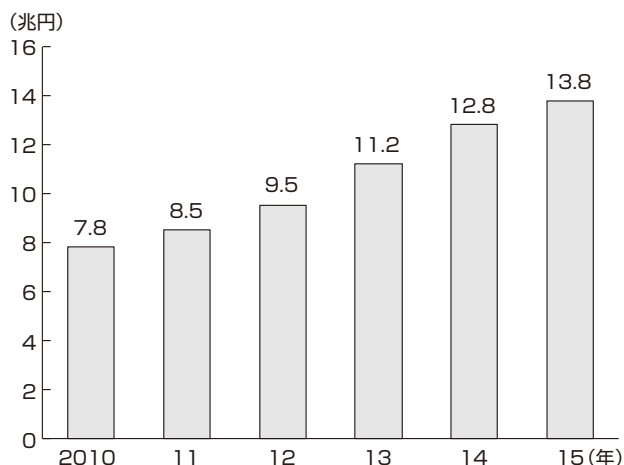
このインターネット通販に加えて、テレビショッピングやカタログ通販など、生身の営業マンや実店舗を通さないチャネルの存在感は、かつてないほど大きくなっているといっていよい。

自社開発製品・自社ブランド製品に取り組み、新たな販路開拓を図る企業にとって、こうしたチャネルは有用なのか。具体的な利用形態をみていこう。

ネットショッピングモールの 利用と効果

インターネットを経由した通販ルートには、「楽天市場」「Yahoo!ショッピング」「Amazon」など、いわゆる「ネットショッピングモール」と呼ばれるサイト（マーケット）を通して、注文を受けるルートと、自社のホームページや販売専用サイトなどを自ら開設し、そこで注文を受ける「独自EC（E-Commerce＝電子商取引）サイト」の2通りがある。

図ー１ 消費者向け電子商取引市場の伸長



資料：経済産業省「電子商取引に関する市場調査」

そのうち、ネットショッピングモールを利用すれば、簡便な手続きで仮想店舗を開店でき、ショッピングカートによる受注システムや決済システムなど、ショップ運営に必要なオールインワンセットの利用はもちろん、強力な広告やアフィリエイトと呼ばれる販売促進体制、ポイント制度、他サイトとの連携と流入促進、など多彩な集客支援策の恩恵を受けることができる（図ー２）。その代わり、出店手数料、月額維持管理費、システム使用料、決済手数料は、相当程度の金額になるほか、モール全体の方針に従うので、自社サイトにはない各種の制約もある。

では、こうした仕組みを、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組む企業は、どのように利用すればよいのか。ネット通販を利用している事例企業の動きをみると、まず、敏感肌用肌着を開発した島崎㈱（埼玉県）では、「モール経由のネット通販が多く、売上高の４割くらい。最近では、“敏感肌用下着”や“下着かぶれ”で検索すると、当社製品が上位にランクされるほど」といい、また、「楽天やYahoo!には、当社から商品を持ちかけた。基本的には何でも載せてくれるが、安売りはせず、地道にファンを増やしていく。商品数が少ないとも指摘されるが、リピート率は高い。今は評価してもらっている」と述べており、ネットショッピングモール経由の販売

図ー２ インターネットを経由した通信販売ルート（イメージ）



資料：筆者作成

が主軸になっていることがわかる。

こうしたモールの利用は、モール内に自社直営の仮想店舗を開設するほかに、後述のネット通販会社の店舗で扱ってもらう方法もある。いずれにおいても、商品への評価がはっきりと出るのが特徴だ。

例えば、精米機・フードプロセッサなどを開発した山本電気㈱（福島県）は、「ネット通販なら、今の時代は、誰でも商品を出せる。重要なのは、いかに口コミ情報が広まるかである。そこで当社は楽天とAmazonを通すことにした。商品力には、ある程度自信があった。おかげで口コミの評判もよく、人気ランキングの上位をとれた」と語る。

上記２社の販売する商材（衣服・調理家電）のように、生活物品で比較的大きいマーケットを相手に売りたいケースでは、特にネットショッピングモールの集客力が効いてくる。

また、商品に地力があるなら、口コミ情報などの評価システム、検索やランキングなどの仕組みが追い風として働く。一方で、ネットショッピングモールは、土俵が大きく多数の類似商品や競合他社が相まみえる場であるため、価格競争に陥りやすいという傾向がある。島崎㈱のように、強い意志をもって「安売りはせず、地道にファンを増やしていく」という路線を守っていくことが望ましい。

自社製品の地力に自信があり、多少、ロイヤリティは取られても、広く消費者に自社製品を知ってもらいたい場合には、ネットショッピングモールの利用が有力な選択肢であることは間違いない。

直接販売（独自ECサイト）の利用

ネットショッピングモールに頼らず、自社のホームページや販売専用サイトを立ち上げて、そこで注文を受ける方法もある。今日では、こうした独自サイトの開設を支援するASP（Application Service Provider）も多く存在し、ショッピングカートによる受注システムや決済システムなどがセットされていて、その利用も容易である。当然、自由に運営できるほか、なにより、ネットショッピングモール利用に伴う売り上げ歩合の手数料負担がないのが大きい。商品名が前面に出るモール上に比べ、自社名が前面に出てブランディングがやりやすいのも魅力だ。もちろん、モール上の店舗との併用もできる。

そうした独自サイトを立上げた㈱仁張工作所（大阪府）は、「中小企業の体力では、新たな自主企画製品のために、カタログを発行するとか、営業マンを増強したりするのは、なかなかできないので、ホームページで発信しようと考えた。独力でホームページを開設した後、“貴重品ロッカー N-forme シリーズ”と称し、商標登録もすませ、販売専用のサイトを別に立ち上げた。サイトへの訪問者を増やすためのSEO対策も一生懸命勉強した。そのおかげで、当初は、検索エンジンで“板金加工”と入れても、“ロッカー”と入力しても、最上位に来ていた」と述べている。当然、販売力・集客力の面では、ネットショッピングモールにはかなわないが、広く消費者全般を狙うというより、ビジネスユースで買う比較的小数の事業者等を狙うなら、知る人ぞ知る独自サイトとして十分に有効なのである。

また、コードレススピーカーなどの自社オンラインショップを運営しているエムケー電子㈱（長野県）

は、「通販ルートが圧倒的に多い。商社にあまり頼ると、売れるときには引き合いがくるが、売れないときには放っておかれる。直販の場合では、『売れないなら、どうやったら売れるんだ』と積極的に自ら考えるようになる」という。現在、同社製品は、多くのオンライン通販会社（その会社が開設した“楽天市場店”や“Yahoo!ショッピング店”なども含む）を経由して広く販売しているが、主体的に運営する自社直販サイトの効用をこう評価している。

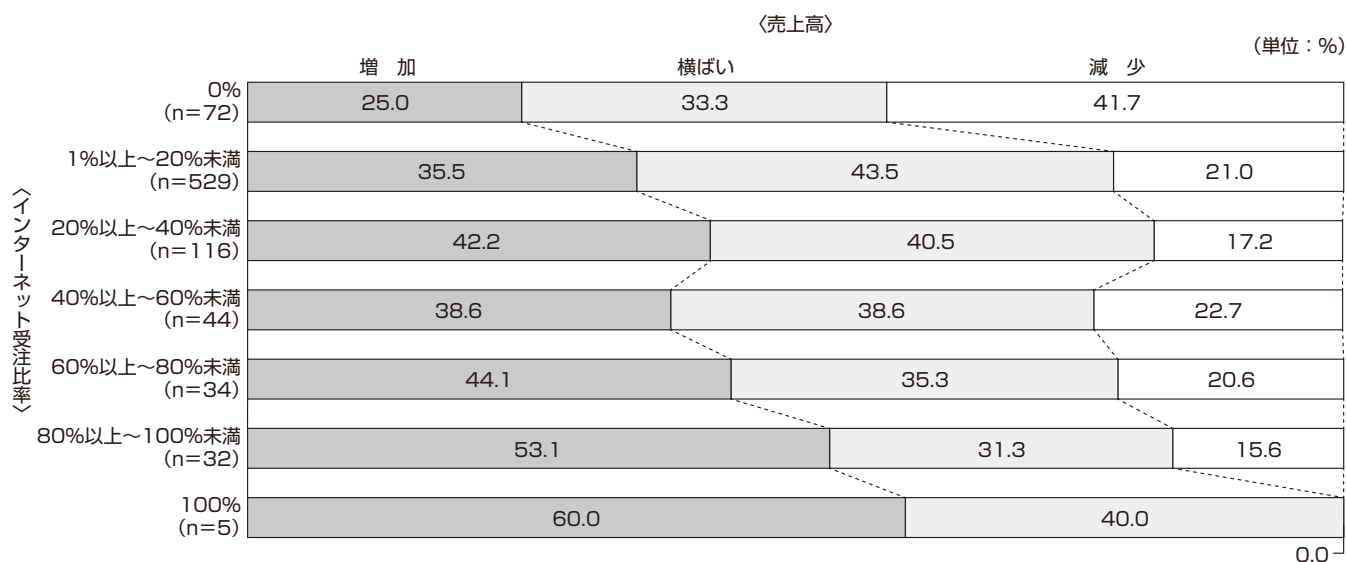
さらに、自社直販サイトの使い勝手の良さを示す例として、鋳物ホーロー鍋を開発した愛知ドビー㈱（愛知県）が、「売上比は、実店舗が7割で、ウェブが3割という構成。なお、先般、海外向け英語表記の直販サイトもオープンした」というように、実店舗を経由するより、はるかに簡便に海外販売ルートを開けるのも、直販サイトの強みである。

もちろん、英語表記サイトを開設したからといって、即座に販売実績が上がるわけではないが、若干の追加投資により、国内市場とは比較にならない広く多様な市場とつながる魅力は捨てがたい。製品に自信があれば、ぜひともチャレンジすべきである。

新聞・雑誌・カタログ経由の各種通販会社との連携

ネットショッピングモール上の直営店や独自ECサイト以外で、ウェブやほかのメディアを経由した通信販売を行う際、パートナーとなってくれるのが各種通販会社である。新聞・雑誌・カタログ・テレビショッピングなど多様なルートがあり、通販専門会社のほか、百貨店や量販店なども自前の通販ルートをもっている。例えば、上述したように、多くの通販会社と連携しているエムケー電子㈱は、「通販では、新聞にフルカラー一面で広告するなどA社が特に力を入れてくれている。B社では、高齢者への意見聴取で、製品が圧倒的に支持されて以来、今に至るまで継続して採用されている。新幹線の通販でも、売り上げ上位の常連で、“売れています”マーク

図-3 インターネット受注比率と売上高の傾向



出所: 中小企業庁『2016年版小規模企業白書』

がついている」といい、それぞれ取り扱い方に特色のある通販会社各社を効果的に活用している。

こうした通販会社経由のルートをどのようにに開拓するかというと、コデン(株)(東京都)では、「通販会社との出会いは展示会である。彼らも展示会で商材を探している。未取引のネット通販会社に、自ら売り込みにいくことは少ない」と述べている。特にインターネット通販会社などは小資本で開業できるので、非常に数が多い。その他のメディア経由の通販会社もあまたあり、各社特色ある品ぞろえで独自性を出そうとしている。展示会などを出会いの場として活用すれば、広い選択肢が用意されている。

テレビショッピングの効果と留意点

多様なメディアのなかでも影響力が大きいテレビを経由した通販が、いわゆるテレビショッピングである。山本電気(株)は、「テレビショッピングは、1回当たりの量が出るので、けっしてばかにできない。年間スケジュールを組んで何回かやっている」といい、年数回程度のテレビショッピングでも、通年のカタログ通販実績に比較して相当量の売り上げにな

ると指摘している。ただし、値付けについては、短時間で瞬発力ある集客が必要なため、低価格を要請されるので、ある程度の値引きで対応している。

かなりの売上増進を期待できるテレビショッピングであるが、放送局によって効果の差は大きいという。例えば、地方の小規模局やCS(通信衛星)放送の深夜枠を使って短時間放映したが、反響が小さく費用倒れになったケースもあるという。実際に利用する場合には、視聴率等から判断して過大な期待をしないよう、適切に着地点を見通す必要がある。

以上のように、インターネット通販等は、中小企業にとって、特に自社ブランド商品にとって、消費者とつながる非常に有用なツールであるといえる(図-3)。

今日、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組むにあたっては、当初からその利用を念頭に置いて立案していく必要があるだろう。

(注) 本連載は、筆者が作成を担当した日本政策金融公庫総合研究所発行の『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」(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である。詳細については、同レポートを参照されたい。

「共に生きる」日々は 障害者就労支援の「未来図」



プロフィール

やました しゅんすけ

鹿児島県生まれ。大学卒業後、県内の私立高等学校で障害がある生徒の教育に携わる。2014年に、障害者就労支援を目的とするNPO法人ともいきを設立。同法人の就労支援施設として鹿児島市中心部に総菜店「キッチンみらいず」を開業。

企業概要

創業 2014年
従業員数 5人（ほか、障害者スタッフ17人）
事業内容 総菜店運営を通じた障害者就労支援
所在地 鹿児島県鹿児島市山下町12-25 赤星パーキングビル101
電話番号 099(201)4404

NPO法人ともいき
理事長

山下 俊介

老いも若きも、障害のある人もない人も、共にいきいきと働き、生活していく社会をつくりあげるべきとの意見には、多くの人が同意するだろう。しかし、理想と現実の間には、すぐには埋めることのできないギャップがある。

この課題と立ち向かうべく、安定した高校教師の地位をなげうって、障害者就労支援のためのNPO法人を立ち上げた、一人の若き創業者に話をうかがった。

共に働き成長する

——NPO法人ともいきが目指すものについて教えてください。

法人名である「ともいき」は、「共に生きる」を略したものです。障害のある人が、ごくごく当たり前前に地域のなかで一緒に暮らしていける社会づくりを目指し、就労支援を行うとともに生活面を総合的にサポートしています。

働く能力を身につけることは重要です。ただ、単に就労が実現すればよいわけではありません。自立して生活するには、会社までの通勤、日常の買い物、家事など、さまざまなことについて学ぶ必要

があります。

障害者総合支援法の下での就労継続支援事業は、通常の事業所に雇用されることが困難な障害者に対し、生産活動などの機会の提供、知識および能力の向上のために必要な訓練などを行う事業で、事業主と雇用契約を結ぶものと、そうでないものの2種類があります。当法人が行っているのは後者で、前者に比べても、一般的な就労機会を得ることに困難の多い障害者、特に知的障害のある若者が支援対象です。彼らが自立して生活できることを目標に就労支援施設として総菜店を運営しています。

総菜店を選んだのは、支援対象者の関心が高く、彼らのスキルで

運営可能であると考えたからです。自分たちが働いてその日につくったものが、その日のうちに販売されてお金に変わっていくという、経済の流れを学ぶこともできます。店を通じて地域社会に対してオープンに接することのできる業種というのも重要なポイントでした。

——どのような総菜店ですか。

店名は「キッチンみらいず」で、持ち帰りバイキング形式、40種類のメニューを選べる総菜店です。メニューの半分は定番ですが、残りの半分は日替わりでさまざまな総菜を用意しています。税込み1グラム1.3円の量り売りが特徴です。事前の注文に応じておにぎりセットやお弁当も販売しています。営業時間は平日の午前11時半から午後2時半です。

障害者支援のための店とはいえ、ビジネスとしても成立させる必要がありますから、立地は慎重に検討しました。最終的に決定した現在の店は、鹿児島市中心部のオフィス街で、大通りに面し、市電の停留所の目の前です。ランチの需要を見込んでここを選びました。市役所まで歩いて数分というのも決め手の一つでした。職員や来庁者の来店が期待されるだけでなく、福祉関係職員など、教員時代の知り合いも多く、何かとサポートを得られると考えたからです。

——障害者スタッフはどのように働いていますか。

現在、店舗スタッフは合計22人で、うち17人が障害のある人です。彼らには製造から販売まであらゆる場面で活躍してもらっています。それぞれの特性や興味に応じて、総菜や弁当の調理、店舗でのセッティング、レジ打ち、店の外でのチラシ配布など、さまざまな仕事を担当しています。経理など、どうしても難しい仕事以外は彼らに任せ、できるだけバックアップに徹するよう努めています。

障害者スタッフの勤務時間は、平日の午前9時から午後4時までと短めですが、皆、働く意欲は旺盛で、もっと働きたいという人も少なくありません。

総菜のメニューも、調理担当の障害者スタッフがつくっています。創業当初は、調理のできる人は一人だけだったのですが、その後、経験者が加わったり、新しく入った人が興味をもったので担当してもらったりと、調理部門の障害者スタッフが増えていきました。そのうちに、「こんな料理があったら面白い」と提案してくるようになったのです。試しに販売してみると、驚くほどヒットするメニューも出てきました。

自分のアイデアが店頭に並ぶわけですから、仕事がさらに楽しくなり、また新しいメニューを考え



キッチンみらいず

る意欲が湧いてきます。その結果、今では100を超える日替わりメニューの9割が彼らの提案したものとなりました。茄子のまる揚げサラダ、肉巻おにぎりなどは独創的で、かつたいへん人気があります。ゆでた鶏肉をご飯にのせたシンガポール・ライスは、最高傑作です。飽きさせない豊富なメニューは当店の「売り」です。喜びを感じて働きながら、彼らもこの店を支え、経営を成り立たせているのです。

この店を始める前は、用意したレシピに沿って単純に調理するだけの作業を想定していましたから、嬉しい誤算でした。

——障害者が働くうえでどのような工夫をしているのですか。

ひと口に障害者といっても、健常者と大差なく、仕事をほぼ任せられる人から、手厚いケアを必要とする人まで、障害の重さには大きな差がありますし、性格もいろいろです。そこで、キッチンみらい



40種類の総菜が並ぶ店内

いずでは、特性に合わせて、根気よく作業のできる人には野菜の洗浄カット、人当たりのよい人には店頭での接客といったように、まず各人に合った仕事をしてもらいます。

慣れてきたら少し頑張ればできそうな仕事に挑戦していきます。新しい仕事のトレーニングを先輩の障害者スタッフが行うこともあります。こうした過程を通じて仲間とのコミュニケーションに慣れてもらい、一般の職場で通用するような社会性を身につけさせるのです。大変な仕事ですが、異なる成長の過程が興味深くもあります。

——そのほか、店づくりで工夫していることはありますか。

店は、働くスタッフのありのままの姿を見てもらうことができるように設計しました。前面はガラス張りにして、中が見えるつくりにしました。調理場との仕切りにも大きなガラスを入れ、様子がよくわかるようにしています。ス

タッフが働いている様子を目にすることで、来店客だけではなく一般市民の理解も深まります。彼らの能力を理解してもらえれば、雇用しようという企業も増えるのではないかと考えたのです。

創業して思いを実現する

——山下さんは、なぜ創業を決意したのですか。

わたしは、特別支援教育に興味があり、大学では、社会科と養護学校（現・特別支援学校）の教員免許を取りました。地元鹿児島に全国でも珍しい、軽度の知的障害者を対象としたコースをもつ私立高校があり、卒業後はそこに就職することになりました。希望どおり採用された後、主に知的障害のある生徒を教えるようになりました。その高校では全校で約90人の障害のある生徒がいました。彼らを教える仕事は非常にやりがいのあるものでした。

ただ、何年か経つうちに、高校という枠組みでの障害者教育に限界も感じるようになりました。障害のレベルが生徒によって違うため、指導はきめ細かく行う必要があります。一方で、担当生徒数が多いため、どうしても指導が十分に行き届かないことがありました。また、生徒たちは3年で卒業していきます。

卒業生でも就職し定着していく人もいれば、なかなか就職が決まらなかったり、たとえ職を得たとしても長続きしなかったりといった卒業生も少なからずいました。いったん仕事を失ってしまうと、次の働き口を見つけるハードルはさらに高くなります。

このような現状に心を痛め、わたしは、自ら卒業生の就職を支援する場をつくれなかと、次第に考えるようになりました。就労支援施設は、鹿児島県内に数多く存在していましたが、そこにも適応していけない卒業生も多く、彼らのニーズに応えられるような事業所の必要性を感じていました。

いろいろと悩んだ末、創業を決意したのは2013年の秋のことでした。それから半年間、仕事をしながら準備を進め、2014年3月に退職し、同年7月にNPO法人を設立、総菜店キッチンみらいずを開店しました。

——創業の前後で、行政などからのサポートはありましたか。

わずか1年足らずの準備で創業できたのは、多くの人たちからさまざまな助言を得られたからです。

最もお世話になったのは、新聞記事を見てコンタクトを取った九州経済産業局のインキュベーション・マネジャーの方です。事業全体の流れの構築、商品の差別

化や広報の戦略など、思った以上に広範なアドバイスをいただきました。資金計画についても相談に乗ってもらい、日本政策金融公庫を紹介していただきました。

創業後も、鹿児島市が行う会計処理のセミナーに参加するなど、自分の経験で欠けている企業経営のノウハウについてさらに勉強しています。ビジネスについてはまったくの素人だったので、行政による支援は創業に大いに役立ちました。また、市役所の障害福祉課と場所が近いということもあり、多くのご協力とご支援をいただいています。

共生社会の実現につなげる

——実際に開業して手応えはいかがでしたか。

売り上げはまずまずで、補助金を含めれば利益も上がっており、事業としては順調です。地元テレビ局でグラム売りのユニークな総菜店として取り上げられたこともありました。番組を見ただけでは、当店が障害者就労支援のための施設であるということにほとんど気づかない内容でした。まさに、当法人が目指す障害者を特別視しない日常を描写したものといえるでしょう。

自分の理想に近づくために創業に踏み切った今、障害のある若者

たち一人ひとりをより細かく見ることができるようになりました。実は、ここで働いている障害者スタッフは、ほとんどが教員時代の教え子です。彼らの成長を見続けられることで、充実した毎日を送っています。

——今後の展望についてお話しください。

高校で教師をしていたときと比べ、障害者を通常の就職に近づけていくための支援は、よりきめ細かいものになりました。それぞれの障害者スタッフを見ると、支援の成果が着実に上がっていると感じます。ただ、今のところ当法人を卒業した人はいません。わたしの目から見れば、もう独り立ちできそうなスタッフが何人もいるものの、なかなか就職先が見つからないのが現状です。

そこで、近い将来、居酒屋のよ



山下理事長とスタッフのみなさん

うな、より本格的な飲食事業を自ら行う道も模索しています。また、異業種との連携を図り、運営会社の経営者と事業の拡張に向けた構想を練っているところです。

こうした場所で働く障害者スタッフの健闘ぶりをより多くの人に知ってもらおう。そして、彼らの地元企業への就職を実現する。このようにして、障害のある人と共に生きる社会へとつなげていきたいと思うのです。

聞き手から

山下理事長は、非営利事業の枠組みのなかで、ビジネスとしての存続可能性を失わないよう目配りを怠らない。障害がありながらも懸命に働くスタッフを温かく見守る一方、商品の値上げにつながるコスト上昇をなんとか抑えようとする。経営者としての悩みは深い。

このような葛藤を一步一步乗り越えていく。それは、外部からの援助に極力頼らない、障害者の自立への道のりだ。さらに、理想に掲げる「共生」に基づく福祉社会の構築に向けた、確実な歩みにほかならない。

(田原 宏)



ニッチトップへの道

第4回



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・ピー・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』(共著、日経BP社、2016年)など。

二つの軸で参入市場を評価

中小企業の一つの成功モデルともいえる「ニッチトップ」。その地位を確立するためにはどうすればよいのでしょうか。連載第4回は、前回までの内容からその要件をまとめていきます。

前回示したように、ものづくりで収益を上げるためには、前提となるマーケットの存在、マーケットに整合した新製品を開発する能力、その製品を量産する能力、量産した製品を販売する能力といった条件を備える必要があります。しかし、ニッチトップになるためにはそれだけでは不十分です。魅力的な市場であればあるほど、相次ぐであろう他社の参入を防ぐ必要があるからです。

第1回では、ニッチトップを狙うための市場設定、そのための先

行特許調査の重要性について取り上げました。中小企業が挑戦すべき市場は、他社の特許出願が少なく、広い特許を取得できる可能性がある市場です。

市場設定について、もう少し詳しく整理してみましょう。ターゲットとする市場を見極める際、まず注目するのは市場規模でしょう。これはいわば、顧客が何を求めているかという顧客目線で市場の魅力を検討しているわけです。

ある市場に参入してニッチトップを目指すうえでは、これに競合者目線を加える必要があります。これは、競合他社がまだ着目していない市場なのかどうかという目線です。顧客目線と競合者目線の2軸で検討することが重要なのです。前者は市場規模、後者は特許出願件数として定量化し、測ることができます。

数年後の市場規模が大きいとか小

さいかという軸のみで考えれば、大きな市場ほど魅力があるようにみえます(図)。

しかし、先行特許が多いか少ないかという軸を追加してみるとどうでしょうか。規模の大きい市場Cよりも、規模は市場Cに比べて小さくても競合の少ない市場A、市場Bがあることに気づきます。さらにいえば、大企業が将来にわたって参入を考えないような規模の小さい市場であれば、中小企業にとってはより魅力的かもしれません。

ニッチトップに至る要件

第2回では、必須特許について述べました。必須特許とは、ある製品を生産する際に使用せざるをえない、回避不能な特許のことです。これを一つでも取得することが、市場に参入し、利益を上げる

ための大前提となります。「必須特許なくして市場参入なし」なのです。

また、必須特許は他社の新たな参入を防ぐ障壁になります。市場参入後、必須特許を広く取得していくことで他社の参入を防ぎ、市場のシェアを高める効果も期待できるでしょう。

以上から、ニッチトップを目指すための要件をまとめると、以下のようになります。

- ①他社の先行特許が少ないマーケットを選択する
- ②選択したマーケットで開発投資を行い、成果物である発明の特許を取得する（先行特許が少ないマーケットで必須特許を取得する）
- ③必須特許を重ねて取得し、他社の参入を防ぐ

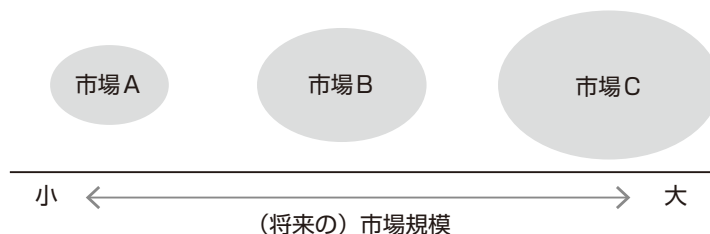
競合他社が現れた場合

では、自社で必須特許を取得して市場に参入したが、広範な必須特許を押さえる前に、他社（X社）に必須特許を取得されてしまった場合、どう対応すればよいのでしょうか。互いに必須特許を有する場合、自社とX社はその市場で「持ちつ持たれつ」の関係を築き、2社で分け合う形で市場の一翼を担うことができます。

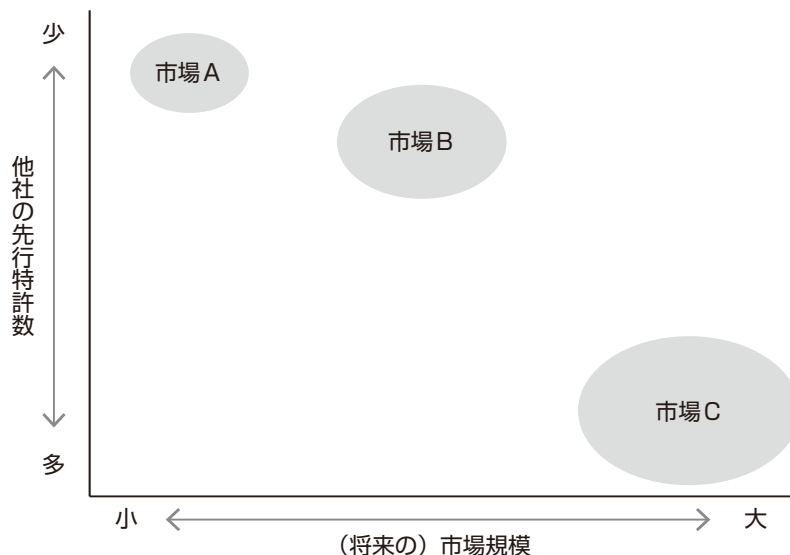
競合するX社とは、先行者とし

図 特許技術から収益を得る二つの方法

①1軸でみた市場のイメージ



②2軸でみた市場のイメージ



資料：筆者作成

での優位も活かしながらコストや品質、デザイン、アフターサービスなどの特許以外の要因で競争をして、シェアを高め、ニッチトップを堅持すればよいのです。

そこで、先に挙げた三つの要件に以下を加えておきます。

- ④ニッチ市場を独占できない（競合他社による必須特許の取得がある）場合には、特許以外の要因（品質、デザインなど）で競

争し、シェアを高める

市場に参入しても、必須特許を取得できなかったらどうなるのでしょうか。その場合、理論的には他社が必須特許を取得した瞬間に、市場撤退を余儀なくされます。必須特許を取得できるかどうかは、ニッチトップになれるかどうかだけでなく、安定して市場から売り上げを獲得できるかどうかの境目にもなるのです。

景気情勢に左右される開業判断

～2004年と2016年の開業予定者比較～

当研究所が2004年と2016年に実施した「開業準備に関するアンケート」によると、「取引先（顧客）を確保できない」が開業の障害となると感じている開業予定者の割合は2016年のほうが低い。それぞれの調査時期における小企業の業況判断D Iをみると2016年のほうが良好であり、経済環境は開業の動向に影響を及ぼすことがうかがえる。

開業率と開業予定者の推移

1999年の中小企業基本法の抜本的な改正によって、開業の促進は中小企業支援の基本方針の一つとして明確に規定された。以降、開業を活性化させるための施策が次々と実施され、また、IT系のベンチャー企業が盛んにメディアをにぎわせたこともあり、2000年代前半は開業への憧れや関心が高かった。

しかし、2000年代に入ってから開業率が伸びているかという点、必ずしもそうではない。『2016年版中小企業白書』によると、雇用保険事業年報にもとづく2000年以降の開業率は、2007年度に5.0%となったほかは、4%台で推移している。

また、開業を希望する人の数は、2000年代後半になってから減少している。『2014年版中小企業白書』によれば、2002年の140.6万人から、2007年は101.4万人、

2012年は83.9万人となっている（表-1）。生産年齢人口（15～64歳の人口）に対する割合も、90年代は1%台後半だったが、2012年は1.0%にまで低下している。

開業を志してから実際に開業するまでの期間は、当研究所が実施した「2015年度新規開業実態調査」の結果によると平均6.9年である。開業希望者が実際に開業するのはある程度の期間を経てからとなるため、今後、開業希望者の減少が開業率の低下をもたらす可能性があることは否定できない。

そこで本稿では、アンケートの結果をもとに開業予定者の変化をみていく。開業希望者が減少している状況下で開業の促進策を検討するには、属性や開業準備の状況、開業の障害となることなど、開業予定者の質的な変化も把握しておく必要があるだろう。

分析するアンケートは、ドリームゲートの会員を対象に2004年11月～12月と2016年1月～2月にインターネット上で実施した「開業準備に関するアンケート」

表－１ 起業希望者数と生産年齢人口

(単位：万人、%)

年	起業希望者数	生産年齢人口	起業希望者の割合
1987	178.4	8418.9	2.1
1992	150.6	8684.5	1.7
1997	166.5	8704.2	1.9
2002	140.6	8570.6	1.6
2007	101.4	8301.5	1.2
2012	83.9	8017.5	1.0

資料：中小企業庁（2014）『2014年版中小企業白書』と総務省「人口推計」より筆者作成

(注) 起業希望者数は中小企業庁（2014）が総務省「就業構造基本調査」のデータを再編加工して算出した値である。

ト」である^(注1)。二つのアンケートには共通の設問があり、結果を比較することで2004年から2016年における開業予定者の変化を把握できる。

なお、2004年は「1年以内に開業を予定している人」を対象に調査しているが、2016年では「すでに開業している人」や「開業を予定しているが時期は未定という人」も調査対象としている。2004年調査とそろえるために、2016年調査は「1年以内に開業を予定している人」だけを分析対象とした。サンプルサイズは2004年が712件、2016年が86件である。

開業予定者の属性と準備状況、 開業の障害となること

まず、開業予定者の属性と準備状況の違いを確認しておこう。主な結果を表－２にまとめている。

年齢をみると、2016年は「40～49歳」が44.2%と最も高く、「29歳以下」や「60歳以上」は低い。2004年との比較では「29歳以下」「30～39歳」が低下し、「40～49歳」「50～59歳」が増加している。

性別は、2016年は男性が79.1%、女性が20.9%で、2004年の80.8%、19.2%とほぼ同じである。

事業経験（開業しようとしている事業に関連する仕事をした経験）をみると、「経験あり」が2016年は73.3%で、2004年の65.1%から8.2ポイント増加している。

表－２ 開業予定者の属性と準備状況

(単位：%)

		2016年	2004年
年 齢	29歳以下	3.5	19.7
	30～39歳	26.7	40.0
	40～49歳	44.2	25.3
	50～59歳	23.3	12.1
	60歳以上	2.3	2.9
性 別	男 性	79.1	80.8
	女 性	20.9	19.2
事業経験	経験あり	73.3	65.1
	経験なし	26.7	34.9
セミナー等への参加	参 加	60.5	55.3
	非参加	39.5	44.7
開業計画書の作成	作成した	24.4	24.8
	作成中である	30.2	34.3
	これから作成する	36.0	29.5
	作成する予定はない	9.3	11.4
開業費用の見込み額	100万円以下	41.5	40.5
	101万～300万円	17.1	24.5
	301万～500万円	19.5	12.4
	501万～1,000万円	12.2	13.0
	1,001万円以上	9.8	9.7

資料：日本政策金融公庫総合研究所「開業準備に関するアンケート」（以下断りのない限り同じ）

(注) 「わからない」や「未定」という回答を除いて集計している（以下同じ）。

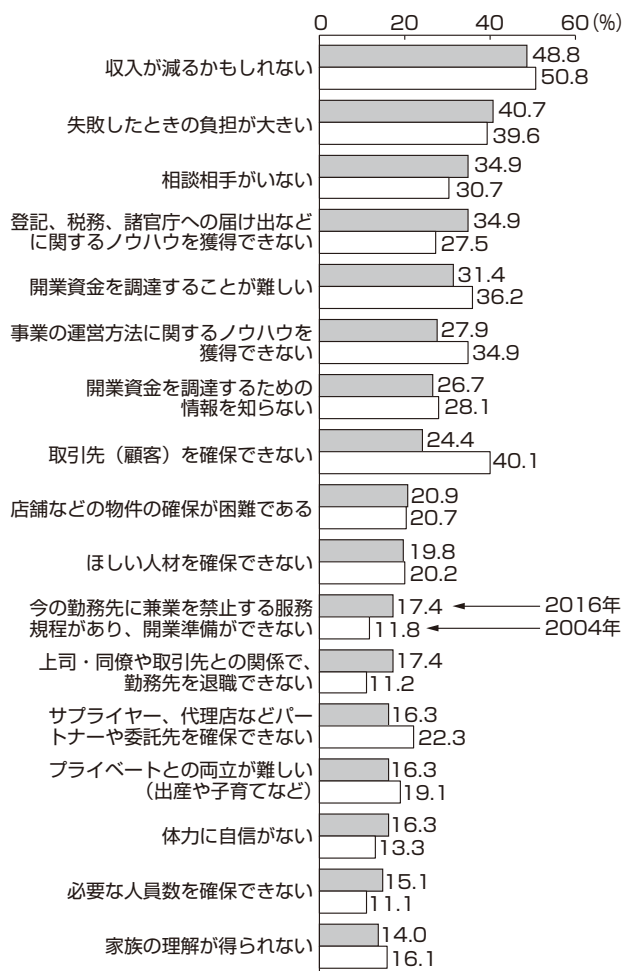
起業に関するセミナー等への参加については、参加したことがある割合は、2016年は60.5%である。2004年は55.3%であり、5.2ポイント増加している。

開業計画書について、2016年は「作成中である」が30.2%、「これから作成する」が36.0%である。すでに「作成した」（24.4%）を含めると、約9割が開業計画書を作成すると回答しており、この傾向は2004年と変わらないようである。

開業費用の見込み額は、2016年と2004年のともに「100万円以下」が41.5%、40.5%と最も高い。少額で開業しようとする人が多いなか、「1,001万円以上」を見込んでいる人も約1割存在する。

続いて、開業の障害となることをみてみよう。開業準備に関するアンケートでは、17の項目について開業の障害となるかを5段階で尋ねている。図－1

図ー１ 開業の障害となること



(注) それぞれの項目について、開業の障害となるかを5段階（「当てはまる」「やや当てはまる」「どちらともいえない」「あまり当てはまらない」「当てはまらない」）で尋ね、「当てはまる」と「やや当てはまる」と回答している割合を集計したものである。

はそれぞれの項目について「当てはまる」「やや当てはまる」と回答している割合を示したもので、値が大きいほど、程度の差はあるが、開業の障害と考える人が多いことを意味する。

最も割合が高いのは「収入が減るかもしれない」で、2016年は48.8%、2004年は50.8%である。2番目に高い項目は、2016年は40.7%の「失敗したときの負担が大きい」で、2004年の39.6%と同程度である。一方、2004年に40.1%で2番目に高かった「取引先（顧客）を確保できない」は、2016年は24.4%で15.7ポイント低下している。

表ー３ 二項ロジスティック回帰分析による推計結果

被説明変数	取引先（顧客）を確保できない 「開業の障害となる（「当てはまる」「やや当てはまる」と回答している）場合を1とするダミー変数」	係 数	標準誤差	オッズ比
年 齢		0.005	0.008	1.005
女 性		-0.180	0.208	0.835
斯業経験あり		-0.734	0.170***	0.480
セミナー等への参加		-0.116	0.165	0.891
開業計画書	作成済	-0.173	0.209	0.841
	作成中	-0.171	0.187	0.843
開業費用	101万～300万円	0.069	0.199	1.072
	301万～500万円	-0.812	0.266***	0.444
	501万～1,000万円	-0.536	0.270**	0.585
	1,001万円以上	-1.076	0.338***	0.341
2016年調査		-0.708	0.292**	0.492
定数項		0.352	0.390	1.421
観測数		756		
Nagelkerke R2 乗		0.115		

(注) 1 ***は1%水準、**は5%水準で有意であることを示す。

2 開業計画書の参照カテゴリーは「これから作成する・作成する予定はない」、開業費用は「100万円以下」である。

3 コントロール変数として業種を説明変数に加えているが、結果の記載は省略している。

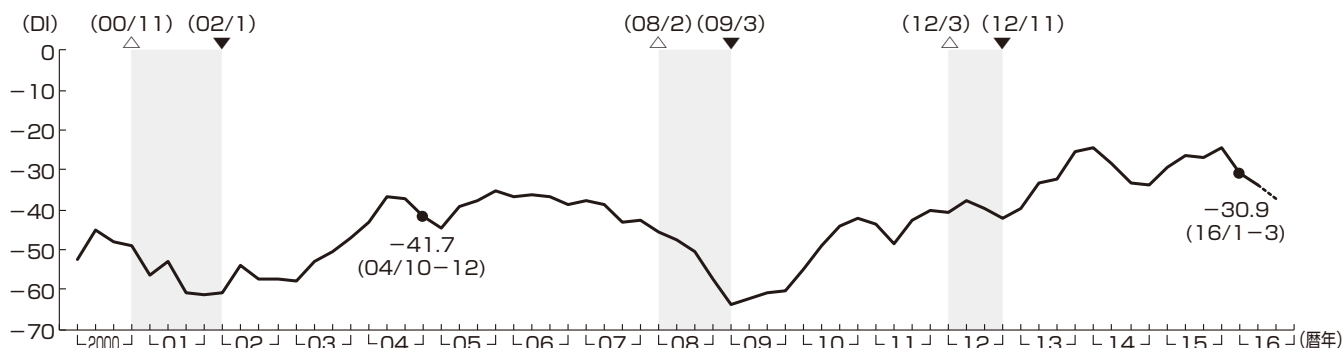
「取引先（顧客）を確保できない」の要因に関する推計

新規開業企業の多くは顧客・販路の開拓に苦労する^(注2)。「取引先（顧客）を確保できない」が障害とならないようにする方策がわかれば、開業の促進を図るうえで大いに参考となるだろう。そこで、「取引先（顧客）を確保できない」を被説明変数とする二項ロジスティック回帰分析による推計を試みた。説明変数には、前掲表ー2でみた開業予定者の属性と準備状況に関する変数に加えて、2016年調査ダミーを用いている。

推計結果は表ー3のとおりである。有意な結果となったものは三つある。

一つ目は「斯業経験あり」である。係数はマイナスとなっていることから、斯業経験がある場合は「取

図-2 小企業の業況判断DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」

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

2 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛け部分は景気後退局面を示す。

3 破線は業況判断見通しである。

引先（顧客）を確保できない」が開業の障害となる確率は低くなる。すでに経験のある事業であれば、効果的な営業の方法を知っていたり過去の勤務等で構築した人脈を活用できたりするため、取引先（顧客）は確保できると考えるのだろう。

二つ目は開業費用の301万円以上のカテゴリーで、係数はいずれもマイナスである。参照カテゴリーは「100万円以下」としているため、開業費用が301万円よりも多いと、100万円以下の場合と比べて「取引先（顧客）を確保できない」が開業の障害となりにくい。開業費用が多くなる規模の大きな開業は、失敗したときの損失も大きい。規模の小さな開業よりも時間をかけて周到に準備してから開業に踏みだすと考えられることから、相対的に取引先（顧客）を確保しているケースが多くなると考えられる。

三つ目は「2016年調査」である。係数はマイナスであり、2016年調査の回答者は2004年調査の回答者よりも「取引先（顧客）を確保できない」が開業の障害になると思う確率が低い。なぜ、2016年と2004年では障害になると思う確率に違いが生じるのだろうか。考えられる理由の一つに経済環境の違いが挙げられる。

当研究所の「全国中小企業動向調査（小企業編）」より「開業準備に関するアンケート」を実施した時期における小企業の業況判断DIをみると、2004年

10 - 12月期は - 41.7、2016年1 - 3月期は - 30.9となっている（図 - 2）。2016年のほうが良好であり、相対的に取引先（顧客）を確保しやすい環境であったと思われる。実際、経営上の問題点として「売上の不振」を挙げる小企業の割合は、2004年10 - 12月期の55.0%に対して2016年1 - 3月期は45.8%である。

取引先（顧客）の確保が障害となるかという開業予定者の判断は、起業経験や開業準備に加えて、経済環境にも左右されることがうかがえる。

（井上 考二）

(注1) ドリームゲートは経済産業省の後援を受けて2003年4月に発足した日本最大級の起業支援プラットフォームである。主にウェブサービス（気軽に無料で使える便利なツールやコンテンツの提供）、セミナー（起業に必要な知識やスキルを学べる場の提供）、イベント（起業マインドの醸成、世の中への周知）の三つを軸に、さまざまな活動を行っている。また、ベンチャー企業のアイデアや技術を活用したオープンイノベーションの推進にも取り組んでおり、2014年から大手企業とベンチャー企業のマッチングイベント「TOKYOイノベーションリーダーズサミット」を開催している。

(注2) 「2015年度新規開業実態調査」では、新規開業企業の43.3%が開業時に苦労したこととして「顧客・販路の開拓」を挙げている（回答は三つまでの複数回答）。

当研究所の新規開業に関する調査結果はこちらをご覧ください。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/eb_findings.html

社史から読み解く経営戦略

島精機製作所

一創業の地に根差すグローバル企業一

第3話



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『につぼん企業家烈伝』（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。

和歌山^{でんてつ}電鐵の始発、和歌山駅から三つ目にある^{こうざき}神前駅。駅員のいない無人駅から田園地帯を進んでいくと、島正博^{しままさひろ}が一代で築いた世界企業・島精機製作所がみえてくる。本社ビルと広大な工場群は、数々の苦難を乗り越えてきた同社の歴史の賜物である。

◎奇跡のクリスマスイブ

1937年に和歌山で生まれた島は8歳のとき、終戦を迎えた。戦争で父を失った島は、家族とともにバラック建ての家を確保し、荒地を開墾して野菜を育てたり、海や川で捕った魚を売ったりして生活した。

中学生になると、手動手袋編機の修理工場でアルバイトを始める。そこで機械に魅せられた島は、仕事の傍ら、県立和歌山工業高校の定時制に進学する。

機械の開発に邁進^{まいしん}する島に「焦点を絞れ」と忠告したのが、機械科の早川禎一^{はやかわていいち}先生だった。アドバイスを受けた島は「軍手」に注力する。当時、一般的な軍手の製造は、手袋の胴体部分とゴム編みの手首部分の編み目を手作業で一つずつ移し針に植えて縫製し、指先をかがるといって面倒かつ非効率な方法であった。島は、技術改革の可能性、伸びる余地ともに大きいと考えた。

1961年に高校を卒業した島は、同年7月、全自動手袋編機の開発を目標に掲げ、三伸精機（翌年に

島精機製作所に社名変更）を設立した。

機械の完成への道のりは想像以上に険しかった。創業から3年半が経ったときには資本金100万円に対して借金は6,000万円という状況で、12月25日に60万円の手形決済が迫っていた。「生命保険で払うしかない」。島は覚悟した。

ところが奇跡が起きる。12月24日、まったく面識のない大阪の上^{かみさこ}裕金属工業の上裕俊雄社長が突然現れて100万円を差し出したのである。島の才能を見抜いていた和歌山^{かりやしろう}県の仮谷志良経済部長（後の和歌山県知事）らの尽力だった。

それから1週間、再び開発に没頭した島は、ついに大晦日、全自動手袋編機を完成させる。翌年にはさっそく全国各地の展示会を回り、大量の注文を獲得した。

手応えをつかんだ島はさらに前進する。次に注力したのは、ファッションの世界である。当時の技術水準では困難とされていた「全自動フルファッション衿編機」の開発に挑んだ。

この機械は編み目を外減らし方式で成型編みする世界初の衿編機で、同社の技術を総動員し、構想から半年で完成にこぎつける。その後も指先のかがり作業をなくして丸く編む「全自動シームレス手袋編機」など、画期的な製品を世に送り出していく。

◎ 称賛を浴びたコンピュータ制御横編機

1974年、オイルショックが同社を襲った。経営危機に陥り、銀行や販売代理店は人員削減を迫った。対して島はコンピュータを搭載した編機の開発を決断する。これから迎える多品種少量生産の時代に対応するには、編成をより精緻に制御できる機械が不可欠と考えたのである。

新たな設備投資・研究開発によって窮地を切り抜けようという逆転の発想は、工程の大幅な効率化を実現するコンピュータ横編機の開発につながり、同社を大きく発展させることになった。

1978年3月、東京で開催された「国際ニット技術展」で最初の機種「シマトロニック・ジャカード・コンピュータ制御横編機」を発表すると、同社のブースには連日、黒山の人だかりができた。

1981年には、コンピュータグラフィックス（CG）で衣服をデザインできる「シマトロニックデザインシステム」をリリースする。「シマトロニック」とは、同社が長年温めてきたメカトロニクス技術の商標だ。

島はなぜCGに目をつけていたのか。最大の狙いは「画面上でさまざまなデザインや編み方を試作し、そのデータを処理して編機に取り込むこと」。コストがかかるニット衣料実物のサンプル生産を最小限にすることにあった。ちなみに、「シマトロニックデザインシステム」はテレビ番組のタイトルバック映像、スポーツ中継時の得点や選手名の表示など、ファッション業界とは異なる分野にも応用されている。

1995年、同社は「完全無縫製型コンピュータ横編機」（ホールガーメント）を完成させる。糸をセットしてボタンを押すだけでニット服が1着丸ごと立体的に編み上がるという機械で、タートルやプリーツ、リバーシブルの製品にも対応している。デザイナーの感性を機械で表現できるようにしたのである。何より、上質な商品が効率的にできるだけではなく、裁断・縫製段階で30%近くあった原材料のロスもなくなった。「産業革命に匹敵する革新的機械だ」と、

島精機製作所の歩み

- 1961年 前身である三伸精機㈱を設立
- 1962年 ㈱島精機製作所に社名変更
- 1964年 全自動手袋編機を開発
- 1967年 世界初の全自動フルファッション衿編機を開発
- 1970年 全自動シームレス手袋編機を開発
- 1978年 コンピュータ制御の横編機を開発
- 1981年 「シマトロニックデザインシステム」の販売を開始
- 1985年 英国に現地法人を設立
- 1986年 米国に現地法人を設立
- 1990年 大阪証券取引所第2部に株式上場（92年、第1部へ）
- 1995年 世界初の「完全無縫製型コンピュータ横編機」（ホールガーメント）を開発
- 1996年 東京証券取引所第1部に株式上場

資料：筆者作成

業界中で称賛された製品である。

◎ 創業の地に根差し続ける

現在、同社のコンピュータ横編機のシェアは国内で9割、世界でも6割を超える。労働集約的だったニットづくりの自動化を実現しただけではなく、デザイナーの感性に応えた同社のコンピュータ横編機は、アルマーニ、エルメス、グッチ、プラダなど世界のトップブランドからも重宝されている。同社のビジネス拠点は世界83カ国・127カ所に広がっている。

それでも、同社は創業の地である和歌山に本社と研究開発の拠点を置く。その理由は二つある。一つは「アパレルに必要なのはセンスであり、消費地は感性の高い先進国である。消費者に近い所でこそ、魅力あるものがつくれる」という島の信念だ。

もう一つは「地元和歌山との共存・繁栄」である。『島精機50年史』のサブタイトルには、「Ever Onward」（限りなき前進）とある。日本有数のグローバル企業でありながら、地元にこだわり、和歌山の経済発展に寄与する今の同社の姿も、限りなき前進の通過点といえるだろう。

参照社史
『島精機50年史』（2012年）

見える化で飛躍する中小企業

多能職の短時間勤務者が活躍する仏具店



(株)お佛壇のやまき

代表取締役社長 浅野 秀浩 (あさの ひでひろ)

〈企業概要〉

代表者 浅野 秀浩

創業 1964年

資本金 3,600万円

従業員数 35人 (うち7人は短時間勤務)

事業内容 仏具の製造・販売

所在地 静岡県静岡市葵区本通り8-41-1

電話番号 054 (253) 5555

URL <http://www.yamakibutsudan.co.jp>

仏具市場は縮小している。核家族化が進むとともに人々の生活様式や意識が変化するなか、仏壇を置かない家庭が増えて販売数量を伸ばすことが難しくなっているうえ、小型化が進み単価も下がる傾向にある。

そのなかでも元気な企業がある。静岡市の(株)お佛壇のやまきだ。

革新し続ける仏具店

——静岡県内に6店舗の仏具店を展開していると聞きました。

静岡市のほか浜松市、藤枝市、焼津市、裾野市に店舗をもち、仏壇と仏具、墓石などを扱っています。

1964年に祖父が設立した当社は、もともと木製家具の加工業を営んでいました。静岡は鏡台や茶箆笥などの家具の産地として栄えてきた歴史があり、その系譜を継いでいたわけです。

70年代、オイル・ショックに国内が揺れるなかで当社の業況も浮き沈みが大きくなったため、先代の父が木材加工の技術を生かして仏壇生産に参入し、問屋に卸しはじめたのです。徐々に取引は増え、生産体制を整えた80年代後半には国内有数の仏壇の生産台数を誇りました。わたしが入社したのはちょうどそのころです。

しかし90年代に入ると状況は暗転します。景気の悪化に加え、海外製品が流入するようになり、経営環境は日々厳しさを増すように

なりました。当社は卸売りから小売りに軸足を移して利幅を確保しつつ、97年に海外生産を開始。生産コストを抑え、質の良い仏壇をお値打ちに提供できるよう取り組んできました。

現在はベトナムの木製品加工会社に出資し、生産拠点としています。現地生産に当たり、木材を研磨する回数や時間を示すといったように作業を数値化してノウハウを伝え、完成品は当社で検品のうえ問題があれば改善を指示するなど、高い品質を実現できるよう取

り組んでいます。

——環境の変化に対応しようと取扱商品を変え、生産の効率化を進めてきたのですね。

コスト削減を図る一方で、毎年、商品のラインアップや仕様の見直しを行っています。洋家具調のデザインのお仏壇が求められるなど売れ筋は少しずつ変化しており、これに対応していかなければ売り上げの確保は難しくなります。

しかし、こうした生産面の努力だけでは追いつかないほど、業界を取り巻く環境は厳しさを増しています。お仏壇をもたない家庭が増えているうえ、彫刻などの装飾はシンプルに、サイズは小型にという流れが止まらず、単価は下がり、市場は縮小傾向にあります。

そうしたなかでわたしは2003年に社長に就任しました。注力したのは小売り部門のてこ入れです。店舗ごとの販売成績に大きな開きがあり、これをどう解消し、底上げを図っていくかが課題でした。

まず、お客さまに安心してお仏壇を選んでもらえる態勢を整える必要がありました。本来の価値に見合わない高額のお仏壇を売りつける業者が現れ、業界に対する信頼が揺らいでいたためです。

お仏壇の価格は、使用する木材の種類と量、彫刻などの加工具合によって主に決まります。例えば、

黒檀材とタモ材とでは、調達価格は黒檀材のほうが10倍ほど高くなります。

また、総無垢のお仏壇は高価で、反りや割れも生じやすいことから、別の天然木や合板を芯に用い、その上に黒檀材などの表面材を貼り付ける「練り(厚板貼り)」という加工を施すのが一般的です。外側のみ表面材を貼る前練りと、扉裏など内側にまで貼る四方練りとは、価格は大きく変わってきます。しかし、そうしたお仏壇特有の知識がなければ、お仏壇の価値の違いを見分けるのは難しいのです。

そこでまず、木材の種類と加工方法による価格の違いを説明するためのツールを作成しました。小さく切り出した木材のサンプルを手に取り、質感や価格を比較しながら吟味できるようにしたのです。また、素材の違いなどを踏まえたお仏壇のグレードを5段階で評価してプライスカードに表示するなど、初めてお仏壇を購入する方にもわかりやすいように工夫しました。

——販売を担当する人材の育成も欠かせませんね。

仏事コーディネーターや墓石コーディネーター、相続診断士などの資格取得を奨励し、商品知識に限らず関連分野の知識を深め、的確にアドバイスできる態勢づくりに努めています。



素材と加工による価格差の説明用ツール

もっとも、お客さまの満足度を高めるには、こうした知識に加え、接客の質の向上も重要です。そのための方策を考える際、ある女性従業員に注目しました。残業は少ないながら販売成績が優秀で、店舗の成績をリードしていたのです。

社内で共有できる点はないか、その仕事ぶりを分析させてもらうことにしました。何より感心したのは、お客さまの気持ちに寄り添って商品を提案できている点でした。生前のご様子や趣味、色の好みなども自然に聞き出し、どの価格帯の商品がよいのか、仏具はどうするか、一緒になって選んでいます。本人に秘訣を尋ねてみると、「わたし自身が家族を一番に思い、共有する時間を大切にしている。自分の家族を思うように接しているだけ」だとのことでした。

そこから、一つの仮説を立てました。ワーク・ライフ・バランスの実践が販売力を高める、というものです。家族の絆を感じながら日々を過ごすからこそ、大切な家族を思うお客さまの気持ちに自然

と寄り添えるのではないかと考えたのです。

そこで、2008年にワーク・ライフ・バランスを重点方針に据え、取り組みを始めました。残業は月に10時間以内を目標とし、20日間の有給休暇の取得を奨励。すべて取得した場合には2日間の休暇を付与し金一封を支給する制度を新設するなど、制度面の整備から進めていきました。



全従業員を多能職化

——従業員の反応はどうでしたか。

わたしが率先垂範して浸透させていきましたが、現場は混乱したようです。

各店舗は店長と営業職、店頭販売を担当する販売職、レジ担当の4人体制を基本としていました。店長は営業を兼ねており外出も多いことから、常時店内に残るのは販売職とレジ担当の2人になります。

従来、レジ担当はあくまで販売補助の位置づけでした。お客さまの宗派に則した仏具を提案するなど、専門知識を必要とする対応まではできなかったのです。そのため、販売職が休暇を取れば営業職が店頭に残る必要があり、非効率が生じていました。

ほかにも問題はないか、一日の従業員の動きや来客数などを分析してみると、人手が足りないため

に昼休みを中断して来客対応に戻らなければならなかったり、来客が重なってお客さまに待っていたりする状況が度々生じていることがわかりました。

対応策として、短時間勤務のシニア人材を採用し、昼休み前後の時間帯に販売を担当してもらうことにしました。家族を看取った経験のあるシニア層の方は、家族を亡くす悲しみが痛いほどわかるはずです。業種柄、年配のお客さまも多く、同世代の店員がいれば話しやすいでしょう。

——人生経験は豊富ですが貴社の業務は未経験です。業務を一から覚えるのは大変そうです。

実際、パソコンやレジの操作を覚えるだけでも大変で、商品のバーコード管理を進めてキー入力を極力減らすなど、操作を簡略化する必要がありました。

しかしそうしてみると、毎月行う在庫の棚卸し作業の負担も大きく軽減できたのです。従来、2人がかりで一覧表と現物とを突き合わせていましたが、データ管理が進んだことにより1人で短時間に処理できるようになりました。購買履歴データを蓄積し、「母が使っていたのと同じ線香が欲しい」といった要望に即応できるようになったのも利点です。以前は従業員の記憶が頼りでした。

ほかにも効率化できる余地がないか。販売職以外の従業員にもヒアリングを行って課題を洗い出し、各業務を見直していきました。

一例が、経験を積んだ担当者しか対応できなかった墓石の設計です。従来、相談の受付から設計、デザイン案の確認、見積書の提示までに数日を要していました。そこで、過去の施工例をデータベース化してCADシステムと組み合わせた設計ソフトを開発し、予算と石材からデザインを絞り込んで、すぐに施工イメージを確認できるようにしました。操作も簡単で、手順に従って誰でも扱えます。

このように各業務を整理したうえで、販売に関する一連の業務を約200ページの業務マニュアルに集約しました。商品や仏事の知識から顧客応対例、見積書の作成、墓石設計ソフトやレジの操作、事務用品の収納場所に至るまで網羅したものです。採用したシニア従業員が実際の作業で戸惑った点を参考に、各業務のさまざまなケースを想定し、画像を交えて作業フローをまとめています。

このマニュアルは全員が入社して3カ月でマスターし、一連の業務を習得することとしました。本部の経理や商品配送を担当する従業員も同じです。これにより、誰もが店頭に立ちサポートし合える態勢が整ったのです。

チーム単位での 評価制度を導入

——忙しいなかで担当外の業務を積極的に手伝うものでしょうか。

併せて人事評価と報酬の制度を見直し、自発的に協力し合える環境をつくっています。従来、個人の成績を報酬に反映していましたが、新たにチーム単位で評価する視点を採り入れました。

残業実績や有給休暇の取得状況、コミュニケーション能力などの個人目標を設ける一方、売上高や粗利益率などは店舗単位で評価します。本部の従業員の評価にも、全店合計の売上高や、自発的に店舗に立ったか、といった視点を盛り込んでいるため、進んで店舗をサポートしたり、そのための方策を具申したりするようになりました。

人事評価表の作成に当たっては、何を評価してほしいか、どこに不公平を感じるか、全従業員から要望や不満を吸い上げ、反映しました。オープンな評価基準のもとで目標の達成に一丸となって取り組み、チームで同じ評価を共有する。そうした仕組みにより各人の責任感が高まっていると感じます。

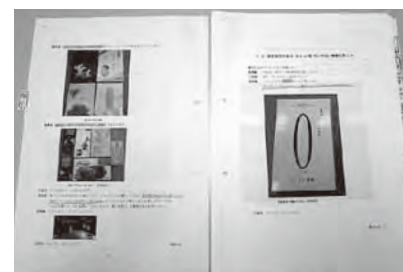
昇給の原資は全社売上高をもとに決め、各人の評価に基づいて配分します。また、ボーナスは店舗ごとの目標達成度により支給額が決まり、最も高い場合で1人当た

り50万円となります。同じ店舗の従業員は同じ支給額が原則です。公平性を保つため、短時間勤務の場合は所定の勤務時間に応じて金額を計算します。つまり、勤務時間が正社員の8割の従業員であれば40万円というわけです。

——取り組みの成果はどうですか。

顧客アンケートでは従業員の接客態度に非常に高い評価をいただいています。業務を効率化し、サポートし合う体制が定着した成果も表れています。社長に就いた当時に約5億円だった売り上げは、2015年には7億円となりました。

現在、シニア層や子育て中の女性など7人が短時間勤務をしています。短時間勤務へのニーズは高



販売業務全般をまとめたマニュアル

く、募集をかけた際は応募が殺到し、前倒して打ち切ったほどです。

メインの担当以外の業務も横断して担うようになったため、改めて客観的に各業務の非効率な点、より効率化できる点がみえ、改善するケースも出てきています。

従業員一人ひとりが家族の絆を深め、お客さまの家族との絆を大切に思う。当社はこれからも心を込めて歩み続けていきます。



取材メモ

従業員が家族との絆を深められるよう促す同社は、企業としては地域との絆を育むことを大切にしている。その一つが、寺子屋教室の取り組みだ。従業員が特技を生かして、子どもたちに漫画の描き方を教えたり、親子に毛筆やペン字を教えたりしている。

商品開発でも、特産の茶葉やミカンを配合した線香を企画、販売するなど、地域に話題を提供している。県下の皮革製品メーカーと連携して開発した牛革製の仏壇「ジャポネオ」もある。位牌を置くための小型の仏壇で、フォルムも色づかいかもデザイン性があり、壁掛けができるというユニークな一品だ。

絆を育む。言葉だけでは浸透しにくい理念も、一貫した取り組みに落とし込むからこそ、顧客にも従業員にも明確に見えるものになる。厳しい環境のなかでも、同社の浅野社長の目には今日より明日、その先へと成長していく自社と従業員たちの姿がはっきりと見えているに違いない。（渡辺 綱介）



変化する肥満のイメージ

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 研究主幹
齊藤 徹 (さいとう とおる)

「肥満」とは単に太った状態を指し示すだけではなく、その時代の価値観を反映して意味合いを変化させ続けてきました。

太古の時代、肥満は豊かさの象徴でした。縄文時代の遮光器土偶は豊満な女性の姿がモデルです。戦後も社長といえば、でっぷりと太った姿が想像されたものです。

しかし、高度経済成長期を迎えると、肥満は次第にネガティブなものになっていきました。「肥満児」という言葉が新聞紙面に登場したのは1960年代。ザ・ドリフターズ「高木ブー」の泣き虫いじめられっ子キャラは肥満児の存在を背景に設定されたものでした。

80年代には、米国に端を発するエアロビクスなどの健康ブームにより、「肥満になるのは自己コントロールが苦手な人間である」「太った人は出世しにくい」といったイメージが強化されました。

こうした風潮とは裏腹に、肥満者は減どころか増加しています。83年からの肥満者 (BMI ≥ 25) の割合の変遷をみると、男性では約2～3割強が肥満者の範疇^{はんちゆう}に入り、近年では20歳代と70歳代以上で著しい伸びを示しています。女性

は40歳代から60歳代までは低下しますが、20歳代と30歳代、そして70歳代以上は上昇しています。

注目されるのは、男女ともに20歳代と70歳代以上で肥満者が増えていることです。厚生労働省「国民健康・栄養調査結果の概要」(2014年)によると、世帯所得の多寡によって栄養摂取状況にバラツキがあることがわかります。なかでも200万円未満の世帯では、安価で高カロリーな穀類に偏っており、肥満者の割合が有意に高いとの結果が出ています。20歳代と70歳代以上は平均年収が低いことから、格差の拡大にともなう低所得者層の増大が若者と高齢者の肥満者増加をもたらししているといえるのかもしれません。

近年では、肥満者の増加という社会環境の変化を背景に、肥満をポジティブにとらえる現象も生まれています。その一つが、肥満者を対象とする雑誌の創刊です。2013年3月創刊の『la falfa』^{ラ・ファーフ} (ぶん

か社) のキャッチコピーは「ぽっちゃり女子のおしゃれ応援マガジン」。創刊号から2年間、タレントの渡辺直美さんが表紙モデルを務めました。2015年10月にはぽっちゃり体型の男性をターゲットとするファッション誌『Mr.Babe』^{ミスター・ベイブ} (ミリオン出版) も創刊。このような変化を受け、大手通販ニッセンは、大きいサイズ専門のカタログ『スマイルランド』で扱う商品を販売する実店舗をイトーヨーカドーなどに outlet しています。

外食分野では、「食べ放題」「メガ盛り」など、ハイ・パフォーマンスの食を提供するスタイルがすでに一般化しています。テレビでもグルメ番組を目にしない日はありません。太ったタレントたちのおいしそうにレポートする姿がこれだけ好意をもたれ、迎え入れられているのは、肥満化しつつある日本人の心のどこかに、肥満に対する肯定感を高めようとする意識があるからではないでしょうか。

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。



津島の達人ジュニア選手権の様子



地域の将来を掘り起こす

津島商工会議所 中小企業相談所 係長・経営指導員 佐藤 太加寛 (さとう たかひろ)

津島市は濃尾平野の西部にあります。古くから、尾張と伊勢を結ぶ交通の要衝として、また、全国に約3,000社ある天王信仰の総本社である津島神社の門前町として栄えてきました。戦国時代には織田信長の祖父・信定が津島を治め、氏の経済基盤を築きました。

毎年7月の第4土曜日から翌日にかけて行われる尾張津島天王祭は、室町時代に始まったとされる伝統行事です。国指定の重要無形民俗文化財「尾張津島天王祭のだんじりふね車楽舟行事」を目当てに、毎年20万人を超える観光客が津島を訪れています。

このように尾張西部の中心都市である津島も、近年は衰退が危惧されています。市内の小規模事業者の減少率は県平均を上回っています。当会議所を退会する会員の3割が廃業を理由に挙げています。

こうした状況を打開しようと、当会議所は二つの「掘り起こし」に取り組んでいます。

一つは郷土愛の掘り起こしです。2008年から実施しているご当地検定「信長の台所歴史検定『津島の達人』」では、上級試験の追加や連続合格者への市長表彰など趣向を凝らしています。地元の小学6年生全員が受験する「津島の達人ジュニア検定」と、その成績上位者が知識量を競うジュニア選手権は、津島の将来を担う若い世代の郷土愛育成に一役買っています。

地域の飲食店を巻き込んだ「信長めし」も開発しました。信長めしとは、「①歴史書の中から抽出した食材を、3品程度使用する、②食材は出来る限り、地産のものを使用する、③信長に関係したネーミングを使用する」という条件を課した創作料理で、近年は信長ス

ーツなど、ユニークなレシピが生まれ始めています。

もう一つは、津島ににぎわいをもたらす起業家の掘り起こしです。当会議所は行政機関や日本政策金融公庫名古屋支店などと連携して「つしま創業応援隊」を結成し、起業家をワンストップでサポートする体制を築いています。

2004年から開催している「創業スクール」(旧・創業塾)はビジネスプランの作成に重点を置いたカリキュラム構成となっており、参加者から好評です。これまでに延べ230人以上が参加し、そのうち約50人が創業するなど、こちらも着実に成果が出てきています。

地域のファンをつくり、地域愛を育み、地域の魅力を磨き、地域のにぎわいを演出する。当会議所はこうした取り組みを主導し、津島の活性化につなげていきます。

中小企業における テレワークの活用



(一社)日本テレワーク協会 主席研究員 **今泉 千明**

いまいずみ ちあき

名古屋大学大学院経済学研究科博士課程前期修了、1983年富士ゼロックス(株)入社、サテライトオフィス勤務やモバイルワークの推進を担当し、2006年より現職。日本テレワーク協会にて厚生労働省「テレワーク相談センター」事業を担当し、500社以上のテレワーク導入相談に対応。『テレワークで働き方が変わる！テレワーク白書2016』（日本テレワーク協会編、インプレスR&D、2016年）のほか、テレワークに関連した執筆、講演多数。

ワークスタイル変革とテレワーク

「ワークスタイル変革」という言葉がブームになっている。ビジネス関連のイベントや講演会で、この言葉が頻繁に登場する。また、政府も一億総活躍社会、女性活躍推進、介護離職ゼロなどの施策のなかで、「働き方改革」という言葉を多用している。

日本では、少子高齢化が進み労働力人口が減少し、人材の確保が難しくなりつつある。そこで育児期の女性や高齢者を活用することにより、労働力人口の減少を緩和しようというものである。しかし男性管理職中心、同質な発想、長時間労働、固定的な勤務制度では、育児期の女性や高齢者を活用することは困難である。

また、グローバル化の進展により、国際競争は激しくなり、経営のスピードや多様性、イノベーションがこれまで以上に求められるようになった。

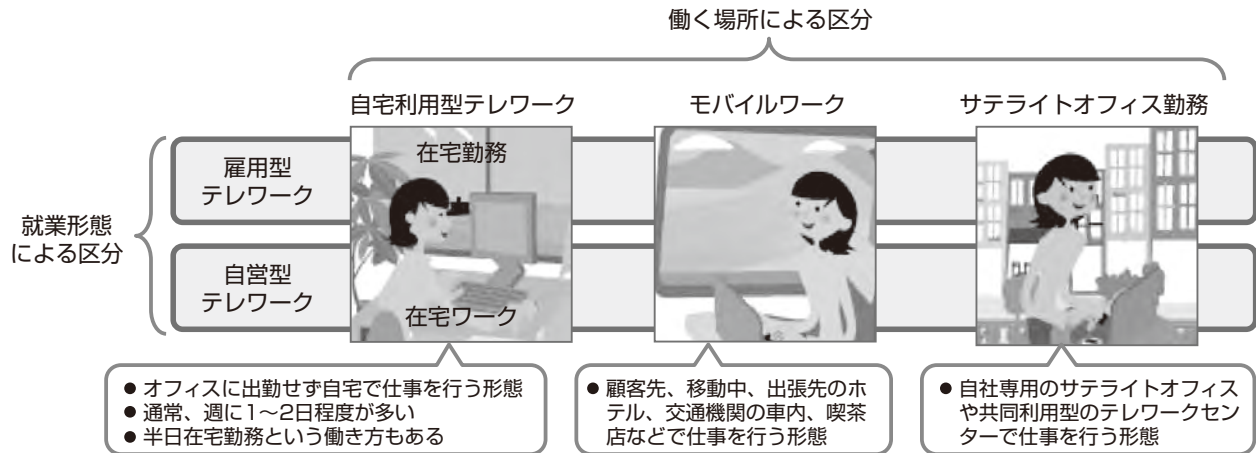
そこで、経営戦略としての「働き方の改革＝ワークスタイル変革」が注目されるようになったのである。では、ワークスタイル変革とは、具体的にはどのようなものだろう。それは従来の働き方や制度を見直そうというものである。「ダイバーシティ(多様性の許容)の推進」「残業時間の削減」「朝型勤務の推進」「育児休業手当の拡充」など、官民でとられている施策もワークスタイル変革の一環である。

なかでも、在宅勤務やモバイルワークなどを総称するテレワークは、ワークスタイル変革の切り札といえる。以下では、テレワークがいかに中小企業の経営にとってプラスになるかを解説する。

テレワークとは

テレワークとは「ICT(情報通信技術)を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方」のことで、Tel(離れて)とWork(仕事)を組み合わせた造語

図－１ テレワークの区分



資料：筆者作成

である。

テレワークを働く場所で大きく分けると、自宅で働く自宅利用型テレワーク、移動中や出先で働くモバイルワーク、本拠地以外の施設で働くサテライトオフィス勤務がある（図－１）。

また、就業形態によって、雇用型テレワークと自営型テレワークがある。自宅利用型テレワークにおいて、雇用型の場合は在宅勤務と呼び、自営型の場合は在宅ワークと呼ぶ。

日本におけるテレワークは、1980年代後半に大都市圏中心部のオフィスコストが高騰したことにより、郊外に職住近接のサテライトオフィスを構築しようとした動きが始まりである。90年代には大企業が首都圏の郊外にサテライトオフィスを設置する動きが盛んになった。しかし、ICTがまだ十分発達していなかったこともあり、サテライトオフィスに毎日通うという働き方が定着せず、次第に閉鎖されるようになった。

90年代後半には、ノートパソコンが普及しはじめ、営業職を中心にモバイルワークが盛んになった。その後、ブロードバンドインターネットの普及があり、2000年代半ばからは在宅勤務が育児などで時間に制約のある従業員向けの制度として導入されるようになった。2005年に厚生労働省から「在宅勤務ガイ

ドライン」が出され、在宅勤務が正式な働き方として認められた効果も大きい。

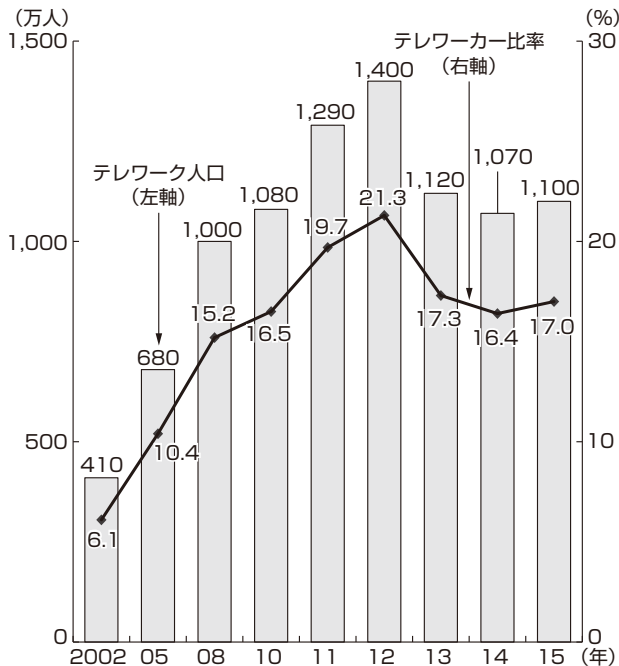
2005年ごろからはICTサービスのクラウド化や安価なりモータアクセスシステムの普及で、導入コストを抑えつつテレワークを導入できるようになった。このため、大企業中心に導入されてきたテレワークが中小企業にも導入されるようになってきた。

テレワーク人口の推移

図－２は国土交通省のテレワーク人口実態調査の結果である。2000年代に一貫してテレワーカー比率が上昇していることがわかる。2015年のテレワーカー比率は就業人口の17.0%で、テレワーク人口は1,100万人となっている。意外と多いという印象ではないだろうか。このなかには、8時間以上、社外でスマートフォンを使ってメールを送受信したり、帰宅後に家のパソコンやタブレットで仕事の続きをしたりする人が含まれている。

テレワーク人口は、2013年から若干減少している。私見であるが、2011年の東日本大震災の後、BCP（事業継続計画）対策としてテレワークの導入が一時期盛んになったが、それがトーンダウンしてきたのではないかと思う。

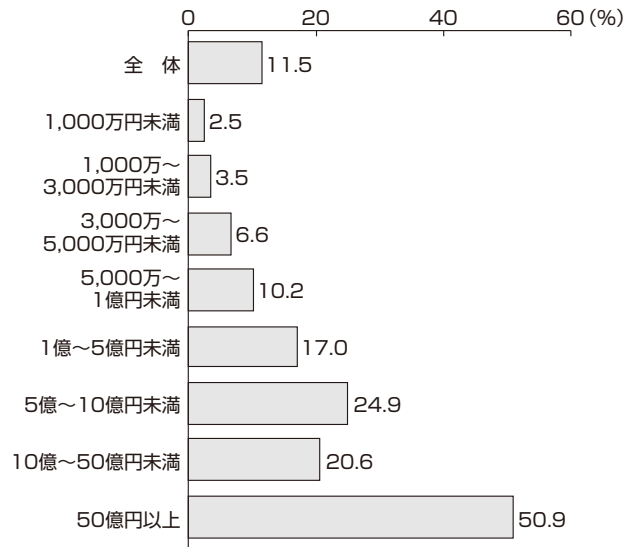
図-2 テレワーク人口の推移



資料：国土交通省「テレワーク人口実態調査」

(注) 同調査における「狭義のテレワーカー」の推移。狭義のテレワーカーとは、「ふだん収入を伴う仕事を行っている人のなかで、仕事でICTを利用している人かつ、自分の所属する部署のある場所以外で、ICTを利用できる環境において仕事を行う時間が1週間当たり8時間以上である人」を指す。

図-3 テレワーク導入率（資本金階級別）



資料：総務省「平成26年通信利用動向調査」（2015年7月）

企業におけるテレワークの導入効果

図-3は総務省の通信利用動向調査でみた日本企業でのテレワーク導入率である。全体では11.5%という結果になっているが、資本金階級別でみると、規模の小さい企業は導入率が低く、規模の大きい企業は導入率が高くなっている。中小企業ではまだテレワークの導入率がかなり低いことがわかる。

企業におけるテレワークの導入効果は、図-4のように大きく五つに分類できる。

① 業務生産性の向上

営業職であれば、テレワークを活用して顧客からの問い合わせに迅速に対応できる。顧客先で在庫状況を聞かれた際に、その場でタブレットから会社のサーバーにアクセスし即座に回答するのと、会社に

帰ってから顧客に連絡するのとではスピード感がまったく異なる。

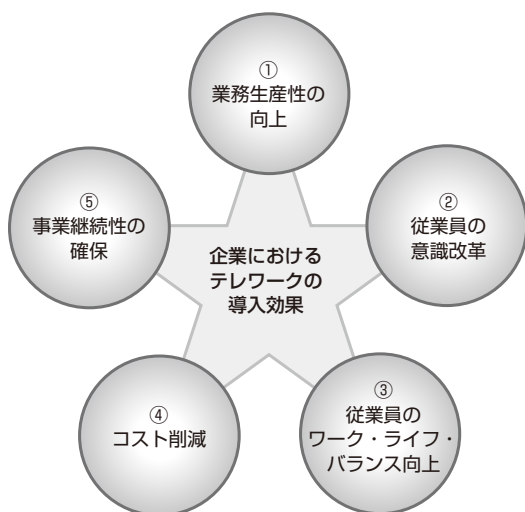
また、ある顧客との商談後、次の顧客とのアポイントまで2時間あったとすれば、その間本拠地に戻って短時間事務作業をするのと、次の顧客の近くのサテライトオフィスやカフェで仕事をするのとでは業務効率が大幅に変わる。これにより顧客との面談時間や顧客訪問件数が増加するなどの効果が期待できる。

スタッフ職であれば、電話や来客に対応したり、同僚から話しかけられたりすることがなくなる。デスクワークを中断することなく集中して仕事ができるため、業務効率の向上が期待できる。

② 従業員の意識改革

いつでもどこでも誰とでも働けるように働き方を改革することによって、従業員のフットワークが軽くなり、他部門や他社との連携が進む、現場からの的確な情報を入手しやすくなるなどの効果が期待できる。多くの企業がワークスタイル変革によって、これまでのやり方にとらわれなくなるなど、従業員の意識が改革され、業績が上がることを狙っている。

図ー４ 企業におけるテレワークの導入効果



資料：筆者作成

③ 従業員のワーク・ライフ・バランス向上

在宅勤務導入により、育児や介護のために退職しようとする優秀な従業員を引き止めやすくなる。テレワークを導入した企業の育児中の従業員からは、「在宅勤務制度がなかったら、わたしは会社を辞めざるをえなかった」といった声が数多く聞かれる。

また、通勤困難な障害者を在宅勤務で雇用することも可能である。2013年に障害者法定雇用率が1.8%から2.0%になり、対象企業も従業員数が56人以上から50人以上に変更された。このことにより、首都圏では障害者の採用が難しくなっている。そのため、首都圏外に住んでいる障害者を在宅勤務で雇用し、法定雇用率を達成している企業もある。

特に制約のない従業員にとっても、家族とのだらんの時間のほか、趣味や自己啓発のための時間などを確保しやすくなる。また在宅勤務によって、育児や家事に参加しやすい家庭環境をつくることも期待できる。

さらに働きやすい環境を整備することにより、優秀な人材を採用しやすくなる。特に最近の学生は結婚後も働き続けやすい企業を選ぶ傾向にあり、在宅勤務制度などワーク・ライフ・バランスに配慮した企業の人気は高くなりつつある。

④ コスト削減

テレワークの導入と併せてオフィスをフリーアドレス化すれば、賃料や電力をはじめとするオフィス関連コストを削減できる。フリーアドレスとは、オフィスの勤務者が固定席をもたずに、毎日任意の席に座ることができる仕組みである。図書館の座席と似ている。在席率の低いオフィスでは、人数よりも席数を減らすことにより、大幅なスペースの削減が可能となる。

⑤ 事業継続性の確保

震災や新型インフルエンザなどのパンデミック発生時には、在宅勤務が有効だ。普段から在宅勤務をしていれば、非常事態が発生したとしても在宅勤務で事業継続が可能となる。東日本大震災後に首都圏の交通機関が混乱したときも、テレワーク導入企業の多くが在宅勤務をすることによって、支障なく業務継続ができていた。

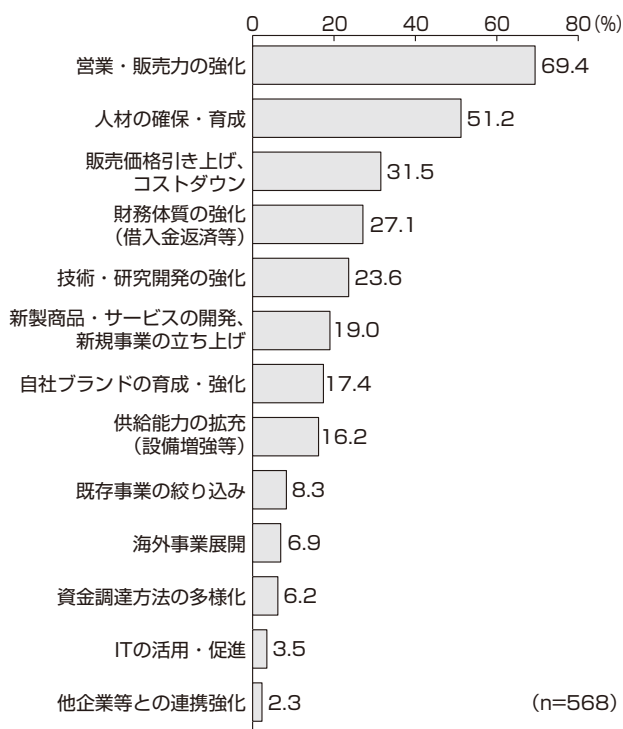
中小企業にとってのテレワーク

筆者はテレワークに関する相談を受けることが多い。中小企業の相談者からは、「テレワークは大企業向けの働き方でしょう」とか「テレワークを導入するには中小企業ではコスト負担が大きい」などよくいわれる。

図ー５は、日本政策金融公庫総合研究所が中小企業568社を対象に実施した中小企業の経営課題に関する調査である。そのうち上位3項目に出てくる「営業・販売力の強化」「人材の確保・育成」「販売価格引き上げ、コストダウン」は、上記で述べたようにテレワークによって解決可能な課題である。このことから、中小企業にとってもテレワークは有効な課題解決手段であることがわかる。

導入時のコスト負担を抑えるためには厚生労働省の助成金制度を活用する手がある。厚生労働省は「職場意識改善助成金（テレワークコース）」という制度

図ー5 経営基盤の強化に向けて注力する分野



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2016年の中小企業の景況見通し」(2015年11月)

(注) 複数回答(最大三つまで)のため、合計は100%を超える。

を設け、テレワーク導入企業に導入費用の2分の1から4分の3(最大150万円)を支給している。コストが課題でテレワークの導入に至っていなかった企業には有効な施策である。

テレワークの導入事例

以下では、テレワークを効果的に活用した中小企業の事例を紹介する。

【事例1】

向洋電機土木(株)(神奈川県横浜市、従業員30人)は電機設備工事業を営む。テレワークによる移動効率向上、移動コスト削減、通勤困難者対応を目的として、2008年にモバイルワークと在宅勤務を導入した。

導入の旗振り役の人物は大手商社勤務時代に、親の介護のために仕事と介護を両立できるよう異動を

申請したが、拒否されて退職した経験がある。このため、熱意をもって取り組んだ。導入に当たっては、ウェブ会議ソフト、スケジュール管理ソフト、社内SNS、マニュアルや仕様書・業務フローの共有ソフトなどすべて無償のソフトを活用した。

従業員の多くは工事現場で仕事をする。従来は業務終了後、工事現場から本社に車で戻って報告書等を作成し、帰宅していた。移動効率も悪く、残業時間も多かった。テレワーク導入後は、現場から直接帰宅し、必要に応じて在宅勤務を行っている。

テレワークの導入効果は多岐にわたる。ガソリン使用量が18%、電力使用量が16%減少したほか、労働時間が10%短縮、従業員の疲労軽減による事故減少に伴い自動車保険料が45%減少するなど効果が出ている。また、育児・介護との両立が実現した。さらに、人材採用の面では、ワーク・ライフ・バランスに配慮した企業であると周知されたことで応募が急増。1人の募集に対し600人の応募があった。

【事例2】

日本セック(株)(富山県射水市、従業員55人)はLED式情報表示版などの製造・販売業を営んでいる。テレワークによる経営効率の向上および改善を目的として、2010年にテレビ会議システムと在宅勤務制度を導入した。富山県の本社のほか、東京、大阪、名古屋、福岡、タイのバンコクに事業所がある。

毎月の部課長会議では本社に全員が集まっていたが、移動に多大な時間と労力がかかっていた。これをテレビ会議に代替することにより、移動効率削減とコスト削減につなげた。また、海外のエンジニアとの打ち合わせにも大いに活用している。

従来は、結婚、出産、育児などのために離職する従業員が多かった。離職防止を目的に在宅勤務制度を導入したが、ここでもテレビ会議を有効活用している。さらに、冬の間は豪雪や路面凍結のため頻繁に道路渋滞が起こるが、技術部の従業員を対象とした在宅勤務制度を導入し、通勤の負荷を軽減している。

テレワークの導入によるコスト削減効果は大きく、年間約700万円に上る。また、在宅勤務制度は採用の面でも強力なアピールとなっており、今後はさらに拡充する予定である。

【事例3】

(株)ダンクソフト（東京都中央区、従業員25人）は、ソフトウェア開発会社である。採用面での効果と従業員のモチベーションアップを目的として、2006年に在宅勤務制度を導入、2008年に静岡県伊豆高原、2011年に徳島県の神山町にサテライトオフィスを設置した。2014年からは従業員全員が週1回在宅勤務を実施している。

現在、常時在宅勤務者のホームオフィスやマレーシアのクアラルンプールのオフィスを含め、拠点は国内外10カ所に広がっている。全員、常時ウェブ会議システムを活用し、コミュニケーションを緊密にとりながら、業務を遂行している。

徳島県では、サテライトオフィスを誘致するプロジェクトを進めている。同社はこのプロジェクトに当初から参加し、自治体と連携したプロモーション活動にも積極的に関与してきた。結果として、同社を含め東京や大阪に本社を構える21社がテレワークを利用してサテライトオフィスを設置した。

テレワークの導入の効果が大きかったのは、人材の採用である。徳島県でプログラマー3人、栃木県でネットワークエンジニア1人を採用できた。一般的に、首都圏ではIT人材の採用には1人当たり年間500万円以上のコストがかかるといわれる。このことからすると、少なくとも約2,000万円のコスト削減につながったことになる。また、育児中の女性の離職防止にもつながっており、人材確保の面で大きな効果を得ている。

【事例4】

(有)ユー・プランニング（大阪府大阪市、従業員22人）は大手スポーツメーカーを取引先として製品

デザインを手がけている。育児・介護中の利用、ワーク・ライフ・バランスの向上、優秀な人材の確保、業務効率の向上、遠隔地雇用等を目的として2012年に本格的にテレワークを導入した。その前から在宅勤務制度はあったが、ウェブ会議やチャットの利用などICTの利用は未着手であった。

社長が東京の取引先に打ち合わせで出向く際、ブランドごとのデザイン担当者はウェブ会議機能を活用して、大阪本社や自宅等から会議に参加する。打ち合わせの途中でデザイン修正の依頼があった場合、デザイン担当者がその場で修正し、顧客に提示する。従来は、いったん顧客の要求を持ち帰り、改めて修正したデザインを再提出していた。それに比べて大幅な時間短縮となり、顧客満足度の向上にもつながっている。

テレワークの一層の拡大に向けて

ここまで紹介してきたように、テレワークはワークスタイル変革の有効な手段である。政府もIT総合戦略「世界最先端IT国家創造宣言」（2013年6月閣議決定）において、「雇用形態の多様化とワーク・ライフ・バランスの実現」のための施策を実施するとしている。

テレワークの導入には、中間管理職が反対するケースが多い。「目の前から部下がいなくなるとはマネジメントができなくなる」という理由からである。しかし、ICTを活用すれば、オフィスと同じような働き方をすることは可能である。経営トップが強い意思で推進すれば、導入は成功するはずだ。今後より多くの中小企業にテレワークが普及することを期待したい。

参考文献

- 厚生労働省（2016）「テレワーク活用の好事例集」
- 日本テレワーク協会（2011）「テレワーク推進賞事例集（第12回）」
- （2012）「テレワーク推進賞事例集（第13回）」
- （2014）「テレワーク推進賞事例集（第15回）」
- （2016）『テレワークで働き方が変わる！ テレワーク白書2016』（インプレスR&D）

外国人雇用の悩みを 解消して業績拡大



(株)グローバルパワー

代表取締役
竹内 幸一
たけうち こういち

企業
プロフィール

- 代表者 竹内 幸一
- 創業 2004年
- 資本金 4,687万5,000円
- 従業員数 24人
- 事業内容 外国人材の紹介・派遣
- 所在地 東京都台東区台東1-10-6 秋葉原サワビル5階
- 電話番号 03 (3836) 9685
- URL <http://globalpower.co.jp>

近年、ビジネスの国際化を背景に専門的・技術的分野で外国人を雇用する企業が増えている。

しかし、せっかく採用しても短期間に辞めてしまうなど、外国人材の活用に悩む企業も少なくない。このような問題を解決し、売り上げを伸ばしているのが、(株)グローバルパワーだ。

「でも」から「が」へ

同社は、外国人専門の人材紹介・派遣業を営んでいる。紹介・派遣しているのは外国人、なかでも「日本語がベラッベラな外国人材」と同社のパンフレットが表現する日本語が堪能な人材である。日本が好きで、日本で長く働きたいという意志があり、高い技術力や専門的な知識をもつ優秀な外国人を大企業中心に紹介しているのである。

同社の売り上げは、近年大きく伸びており、例えば2014年2月期には1億5,500万円だったのが、2016年2月期には2億3,400万円に増加している。

この要因としては、増加するインバウンド（訪日外国人）の消費や投資の需要を取り込もうと広報や接客、マーケティングなどに外国人材を起用する企業が増えていることが挙げられる。それまでの外国人「でも」よいから、外国人「が」よいに外国人材へのニーズが変化したのだ。

同社の竹内社長は、外国人がよいとする企業がいずれ増えると予想し、外国人が集まるレストランに出かけて直接スカウトしたり、インターネットの掲示板を活用したりして、優秀な外国人のデータベースを築いてきた。だから、市場の変化に素早く対応し、追い風にできたのである。

企業の本物のニーズを引き出す

同社のモットーは、求人企業と求職者を結びつけ、ハッピーな雇用を創出することである。だが、日本企業での働き方に慣れていない外国人と外国人の雇用に不慣れた企業とをただマッチングするだけでは、安定した雇用にはつながらない。すぐに破綻してばかりではクライアントである企業の信頼を得ることはできない。

竹内社長は、日本の企業が外国人の雇用で失敗する要因を三つ挙げる。第1は、企業が日本語能力のみで人物を判断してしまうことである。外国人を雇用したことがない企業の採用担当者にとって流暢な日本語を話す外国人は、それだけで優秀に見えてしまう。だが、日本語が上手だからといって仕事もできるとは限らない。

第2は、企業が求職者に業務の内容を細かく説明しないことである。ある大手鉄道会社が日本の一流大学を卒業した中国人留学生を採用し、日本人社員と同じように駅のホームで満員電車に乗客を押し込む作業を担当させたところ、話が違くと会社を辞めてしまったという。採用時に聞いていない仕事をさせられたのでは、この先も何があるかわからないと外国人が不安や不信を抱くのは当然である。

第3は、企業が求職者にキャリアパスを説明しないことである。例えば、どうすれば管理職になれるのか、あるいはどう頑張っても管理職にはなれないのかを明確あいまいしないで、自分の努力次第だと曖昧にする企業が少なくない。海外では、キャリアパスを明確にすることが多いため、キャリアパスを示さないことも外国人にとっては不安要素となってしまう。

以上の点を踏まえて、同社は求人企業に対して次のような取り組みを行っている。

まず、マッチングの精度を高めるために企業のニーズを細部まで掘り下げるようにしている。求人企業との面談では、使用できる言語や必要な知識・技術など企業が求める条件を聞くだけではとどまらない。なぜそのような人材が必要なのか、外国人でなければいけないのかといったニーズの核心まで把握することで本当に必要な人材像を導き出すのだ。その結果、

日本人のほうがよいという、同社にとっては売り上げにならない結論が出ることもある。

また、人材の定着率を向上させるために企業を支援する体制も構築している。紹介・派遣した外国人の状況を把握するため、毎月、紹介・派遣先を同社の外国人スタッフが訪問し、人事担当者にヒアリングを行っている。さらに、実際の仕事ぶりを確認し、現場が困っていることや悩んでいることを聞くため、直属の上司にもヒアリングを行う。そのうえで、企業に外国人材のマネジメントについての助言や研修を実施している。

このように、時には損することもあるが、辞さずに、企業のニーズに応えようとする姿勢がクライアントからの信頼を生み出している。

外国人の身になった 求人情報

一方、求職者に対しても二つの取り組みを実施している。

現在、外国人材の募集は、同社が運営する「NINJA」という求人サイトを通じて行っている。このサイトの特徴は、外国人の立場になって外国人が必要とする仕事の情報とは何かをとことん追求している点にある。

賃金や勤務時間はもちろん、雇用形態、仕事内容の詳細、必要な日本語レベル、さらには企業が求める人物像やほかに外国人が働いているかといったことまで詳しく



社長と打ち合わせをする外国人スタッフ

記載してある。ただし、日本語が堪能であることが募集の前提なので外国語による説明はない。

なお、NINJAには、求人情報だけではなく、就職できた外国人の体験談や面接のノウハウ、敬語の使い方など知っていると職場で役立つ雑学のコーナーまであり、至れり尽くせりとなっている。

また、同社のスタッフが毎月、企業を訪問する際には、紹介・派遣した外国人にもヒアリングを行っている。ほかにも、LINEなどのSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を用いて母国語で同社のスタッフに気軽に相談できる態勢を整えている。紹介・派遣先の企業に対する不満や疑問があれば企業の担当者に伝え、解決するよう働きかける。

就職や採用が成功するかどうかは、求職者と求人企業との間にある情報の非対称性をどれだけ解消できるかにかかっている。同社の取り組みは、外国人の雇用や人材紹介・派遣業に限らず、多くの企業で良質な雇用を生むために必要なことではないだろうか。

（平井 龍大）

ビジネスに

和歌

門出を祝う歌

第4回

人事異動の多いこの時期には、転勤や昇進などでこれまでと職場が変わる方も多いことでしょう。そこで今回は、送別会等で門出を祝う言葉として使用できる和歌を紹介しましょう。

君が代は限りもあらじ長浜の
真砂の数はよみ尽くすとも

これは『古今和歌集』にある、祭事の際に歌われる詠み人知らずの歌で、「君」とは帝のことです。「わが帝の御代は限りもなく続くことだろう。たとえ長浜の地の砂の数を数え尽くすことはあっても、その御代が尽きることはないのだ」といった意味になります。

転勤で職場を離れる人の送別会、昇進した人へのお祝いの席などで「この歌にあやかり、いつまでもご活躍いただくことを祈念いたします」と、この歌を贈ってみてはいかがでしょうか。印象に残るスピーチになること間違いなしでしょう。

知るらめやけふの子の日の根小松
生ひむ末まで榮ゆべしとは

「知っているのだろうか。今日、子の日に引いた小松が老木になるまで、あなたが栄えることを」という意味の、日吉大社の社司（神職）が夢で聞いたという『新古今和歌集』所収の歌です。

その昔、正月の子の日には野に出て小松を引き抜き、長寿を願うという行事がありました。その「小松引き」という行事の際に引き抜いた小松が、成長し老木となるまでの長い期間、あなたは栄えるだろう、という意味になります。「生ひ」には「古い」の意味もかけられていますので、「生ひむ末まで」を「成長して年をとるまで」と解釈できるわけです。

この歌も先の歌と同じように、転勤、昇進などの祝いの席で披露し、長きにわたる発展を祝するという使い方がよいと思われます。特に、新事務所の開設や新事業部の発足など、新規事業に携わるようになった人に対して贈るのに適した歌だといえるでしょう。

色も香もおなじ昔にさくらめど
年ふる人ぞあらたまりける

最後に、送り出される側が使用できる歌を紹介しましょう。「桜花のもとにて」詠んだという、『古今和歌集』所収の紀友則の歌です。

「桜の花は色も香りも以前と変わらず咲き誇っているだろうに、年を経て人（自分）だけが変わってしまった」という意味です。

異動などになった場合、まずはこの歌を紹介し、同じ職場に残る人の変わらぬ活躍を年ごとに咲き誇る桜花にたとえて祝し、そして、年を重ねていく自分の姿を卑下しつつ、「このたび、慣れ親しんだこの部署を離れることになりました。寂しい思いは尽きません」などと語ってみてはいかがでしょうか。

参考文献

久保田淳訳注(2007)『新古今和歌集 下』
角川ソフィア文庫
高田祐彦訳注(2009)『古今和歌集』角
川ソフィア文庫

福田 智弘

ふくだ ともひろ

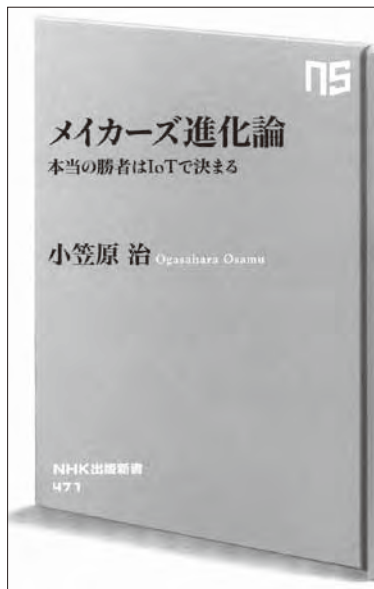


1965年埼玉県生まれ。89年東京都立大学（現・首都大学東京）文学部卒業。編集・デザインディレクターを経て、現在、国内外の歴史、古典文学関連のコラムを執筆。著書に『ビジネスに使える「文学の言葉」』（ダイヤモンド社、2006年）、『意外な真相？驚きの事実！裏も表もわかる日本史[江戸時代編]』（実業之日本社、2013年）などがある。

小笠原 治 著

メイカーズ進化論 —本当の勝者はIoTで決まる—

NHK出版 定価（本体740円＋税）



従来、ものづくりへの参入は、工場や生産設備への初期投資、開発に多額の資金が必要となるなど、小さな企業には難しかった。しかし、最近では3Dプリンターの出現や電子部品のモジュール化、クラウドファンディングによる資金調達の普及といった環境の変化に伴い、参入障壁が低くなっているようだ。

本書は、ものづくりを巡る環境の変化と、それを追い風に躍進する小規模の製造業者（メイカー）について解説したものである。

著者は、秋葉原にあるメイカー向け製品開発施設「DMM. make. AKIBA」の総合プロデューサーを務める。総額10億円を超える最新設備がそろった同施設では、多くのメイカーが独自の製品開発を行っている。

著者は、環境変化に伴い、いまや最低限の知識と技術があれば、誰でも高度なものづくりを実現できると主張する。そのうえで、メイカーは小さな市場をターゲットとし、斬新な製品を素早く開発するなど、大企業とは一線を画したものづくりを実践しているという。

本書では、同施設を拠点に義手の開発を行うイクシー(株)が紹介されている。同社は、大手企業でスマートフォンのアプリ開発を手がけていた技術者が起こしたベンチャー企業である。動力制御で自在に指を動かすことのできる筋電義手をスマートフォンと連動させることで、内蔵モーターを削減し、安くて軽い義手を完成させた。

これまで、義手の製造には高額

な設備が必要となるため、小企業の参入は難しいとされていた。しかし、同社は施設にある3Dプリンターなどの設備を活用して外装部品を製作するほか、既製の電子部品の組み立てにより開発コストを抑え、市場への参入に成功した。

また、同社は資金調達にクラウドファンディングを活用している。プロジェクトの概要のほか、試作品の写真などを提示することで効果的に訴求を行い、世界中の支援者から資金や製品に対する意見を集め、事業拡大を図っている。

経営環境は目まぐるしく変化している。そうした状況では潮流の変化に気を配り、絶えず情報収集をすることが重要となるだろう。それにより、今まで不可能と諦めていたアイデアすら、ビジネスに変えることができるかもしれない。製造業を営む経営者や参入を考えている人にとって、本書はものづくりの概念を見直すとともに、事業の可能性を広げてくれる一助となるだろう。（江連 成信）



「Frien' Zoo Stool」は動物を模した腰掛けです。ゾウ、ウマ、ラクダ、ヒツジ、イヌの5種類があり、それぞれの特徴をとらえた形状になっています。例えば、ラクダは背中にコブがあったり、イヌは胴長短足になっていたりしています。張り地の色や素材を選ぶので、部屋のインテリアとコーディネートして自分好みの一頭を招くことができます。

これを製作したのは大阪府富田林市の老舗家具メーカー、(株)カナタ製作所です。同社は1927年に創業し、椅子や机などをつくり続けてきましたが、近年は廉価な海外製家具に押され気味でした。そこで、同社社

長の金田圭司さんと専務の金田善弘さんは新ブランド「SWITCH」を立ち上げます。ブランド名には「暮らしを楽しく変える」という意味を込めました。それまでは家具職人の目から見て、「欲しい」と思える洗練された家具を設計・製作してきましたが、そこに「楽しさ」を加えた新製品を開発することにしました。開発にはデザイン会社の(有)セメントプロデュースデザインの協力を得て、幾度も試作を重ね、Frien' Zoo Stoolを完成させました。2010年に販売を開始したところ、すぐに人気商品となり、2012年には大阪府内ものづくり中小企業の優れた製品を認証する「大阪製ブランド」にも選ばれました。

一点一点丁寧につくり、そしてお客さまに喜んでもらうことにこだわり続けてきた圭司さんと善弘さん。真面目な家具職人がつくった、遊び心あふれる逸品です。
(鈴木 啓吾)

編集後記

今回の調査レポートでは、輸出に取り組みやすい環境として、「公的支援の拡充」を指摘させていただきました。実際、公的機関のウェブサイトでは、多くの有益な情報が無料で入手できます。

なかでも、中小企業基盤整備機構が発行する『中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントガイドブック』には思い入れがあります。同書は昨年、わたしが研究会の委員長として取りまとめさせていただいたものです。チェックリストを活用することで、自社の状況と対応策が簡単にわかるようになっています。

輸出はもちろん、海外直接投資に取り組む中小企業の皆さまにぜひ目を通していただきたい一冊です。(丹下)

調査月報

11月号予告

調査レポート

総合研究所 研究員 山口 洋平

人口減少時代における中小企業の新市場開拓

論点多彩

慶應義塾大学法学部 教授 田村 次朗

中小企業経営者のための交渉学（前編）

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。

●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: https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html