

調査月報

中小企業の今とこれから

2016
No.098

11



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）

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.098



調査レポート.....4

人口減少時代における 中小企業の新市場開拓

* 総合研究所 研究員 山口 洋平

論点多彩.....38

中小企業経営者のための交渉学（前編）

* 慶應義塾大学法学部 教授 田村 次朗



表紙写真：「地域を結ぶ鉄路」
黒部峡谷鉄道（富山県）

巻頭随想.....2

創造性とは何か

* 公立はこだて未来大学 副理事長 松原 仁

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

消費者の心を動かす効果的なPR戦略とは

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業.....20

未経験の香りビジネスに挑戦

* 千葉県千葉市 (株)コモンズ

中小企業のための知的財産戦略.....24

特許取得と自社ノウハウ化のすみ分け

* 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

不透明感強い小企業の設備投資

社史から読み解く経営戦略.....30

宮崎交通

—大地に描いた企業家の夢—

* 社史研究家 村橋 勝子

見える化で飛躍する中小企業.....32

従業員の目線を生かす独自の工程管理システムで成長

* 埼玉県さいたま市 (株)太陽商工

流行りもの考現学.....36

英国ヨークで感じた新幹線の可能性

* 電通総研 シニア・プランニング・マネージャー 池田 百合

北から南から.....37

個店力向上で地域力向上を

* 岩木山商工会 経営指導員 工藤 力秀

経営最前線.....44

万国共通の絵文字で食のバリアフリーを目指す

* 兵庫県神戸市 NPO 法人インターナショナル

ビジネスに和歌.....46

出張先等から送る歌

* 福田 智弘

ブックレビュー.....47

情報の強者

今月の逸品／編集後記.....48

創造性とは何か



公立はこだて未来大学
副理事長

松原 仁

まつばら ひとし

1959年東京都生まれ。81年東京大学理学部卒業。86年同大学院工学系研究科博士課程修了。工学博士。通商産業省工業技術院電子技術総合研究所（現・産業技術総合研究所）、公立はこだて未来大学システム情報科学部教授、人工知能学会会長などを経て2016年より現職。著書に『先を読む頭脳』（共著、新潮社、2009年）などがある。



囲碁でプロ棋士に勝ったり、人間の代わりに車を運転したりと、最近の人工知能の進歩は目覚ましいものがある。いずれコンピューターが人間の仕事を奪うとまで言われはじめている。そのようななか、現時点で人間のほうが優れていると言えるのが、創造性だ。

コンピューターは人間に言われたことしかできないので、創造性をもてないという主張がある。しかし、この主張は間違っている。確かに言われたとおりにしか動けないけれども、その結果として人間が思いつかなかった新しい何かを見つける可能性がある。人間が言われたとおりにやっていたつもりでも偶然新しい何かを見つける可能性があるのと同様だ。

もっとも、コンピューターに創造性をもたせるのはとても難しい。そのため、人間の知性を理性と感性の二つに分けると、これまでの人工知能の研究はもっぱら理性のみを対象としてきた。囲碁も自動運転も、理性の範疇である。理性

の研究に偏っているのは、そのほうが役に立つというだけでなく、感性は難しくて研究の仕方がわからないからである。

わたしが統括を務めるプロジェクトチームでは、数年前からショートショートと呼ばれる短編小説をコンピューターに創作させる研究に取り組んでいる。そこでは、小説家の星新一の1,000を超える作品を分析し、彼のような作品をつくらせようとしている。まだコンピューターだけで創作できるレベルには達していないが、人間と共同で創作した作品が、星新一賞という文学賞の一次審査を通過した。コンピューターが書いたものが小説として読めるという評価をいただくのはうれしいことだ。

しかし、小説家の作品を分析してコンピューターが書いたものに創造性はあるのだろうか。おそらく、模倣であって独創ではないと言われてしまうだろう。模倣と言われれば、確かに模倣である。コンピューターは無から有を生み出す

ことはできない。

では、人間の作家はどうだろう。日本の作家であれば、過去に夏目漱石や芥川龍之介などを読んでいて、何らかの形で彼らの影響を受けているのではないか。実際に、過去の作家の影響を受けていても、それを咀嚼して自分のものにしていけば、十分に創造性があるとみなされている。人間とて何にも影響を受けず、無から有を生み出すことはできないのである。

人工知能の研究によって、神秘的な能力と思われていた創造性を少しでも解明できることをわたしは期待している。創造性とは、新しい組み合わせの発見と、その評価のことだと考えているからだ。けっして特別な能力ではなく、程度の違いはあっても、人間がみな有している能力の一つなのだ。コンピューターに書かせた小説が文学賞入選を果たすには、まだまだ時間がかかる。しかし、それを目指す過程で創造性とは何かという問いの回答へ近づいていきたい。



人口減少時代における 中小企業の新市場開拓

総合研究所 研究員 山口 洋平

人口減少時代への対応は、わが国が取り組むべき喫緊の課題である。人口減少はわが国の労働力や社会保障制度など、さまざまな方面へ影響をもたらすが、中小企業が最も懸念すべきは、国内需要の減少であろう。中小企業が生き残るためには、従来の分野・商圏に固執せず、より魅力ある市場を開拓していくことが求められる。そこで本レポートでは、新市場の開拓に成功した中小企業へのヒアリング結果をもとに、そのポイントをまとめた。

人口減少時代の到来

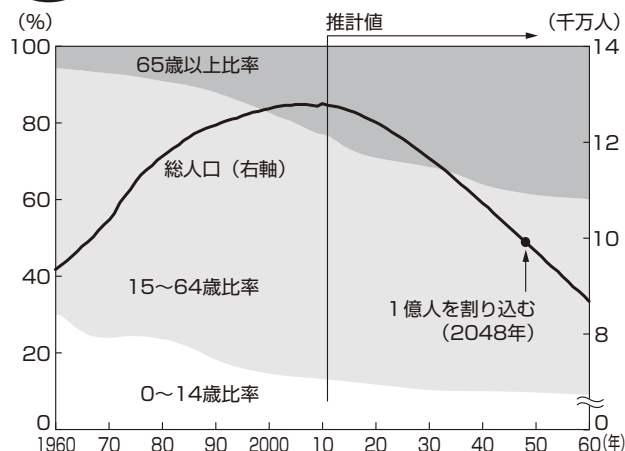
わが国が人口減少時代に突入したという認識が、広く共有されるようになって久しい。まずは、わが国の人口推移について、データで確認をしていこう。総務省の「国勢調査」（2015年速報値）によると、わが国の人口は1億2,711万人となり、前回調査時点である2010年と比較し、94万7千人の減少となった。同調査が開始された1920年以来、初めての減少である。

人口減少の背景には出生率の低下がある。わが国の合計特殊出生率は戦後から低下を続け、1970年代中盤頃からは人口置換水準（人口を一定に保つために必要な水準）である2.07を下回るようになった。だが、出生数の減少は緩やかなものにとどまり、自然増減（出生数から死亡数を引いたもの）がマイナスに転じたのは、約30年後の2005年のことである。

出生率が早い段階から低下していたにもかかわらず、人口減少が顕在化しなかった理由は主に二つある。一つは人口モメンタム（慣性）と呼ばれる現象である。出生率が人口置換水準を下回っても、ただちに出生数が減少するわけではない。それまでの高い出生率を背景に、当面の間は親となって子どもを産む若い世代の割合が高くなるため、1人当たりが産む子どもの数が減っても、その総数はすぐには減らないからだ。もう一つは、医療技術の進歩等を背景とした平均寿命の伸びである。平均寿命の伸びが死亡数を抑制することで、人口モメンタムとともに人口減少に歯止めをかけてきた。人口減少の顕在化は、出生率の低下を補ってきたこれらの効果が、30年余りをかけて消失したことを意味する。

わが国の人口は、今後どのような推移をたどるのだろうか。図-1は国立社会保障・人口問題研究所がまとめた、わが国の人口の将来推計である。これに

図-1 人口の将来推計



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（2012）、総務省「人口推計」（2016）

（注）2010年までの実績をもとにした出生中位、死亡中位仮定での推計。

よると、今後わが国の人口は長期的に減少が続く。2030年には1億1,662万人、2048年にはついに1億人を割り、9,913万人にまで減少する見通しである。

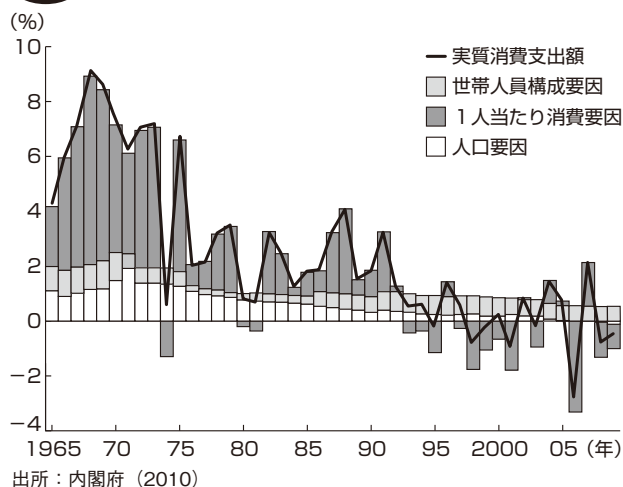
また、人口減少に先駆けて進行してきた高齢化も、より深刻さを増す。主要な働き手であるわが国の生産年齢人口（15～64歳）の割合は一貫して低下を続け、2060年には50.9%にまで低下する。その背後で増加するのが老年人口（65歳以上）の割合である。老年人口割合は2035年には33.4%と、3人に1人が老年人口となる。さらに2060年には39.9%と、2.5人に1人が老年人口となる見込みである。

未婚率の上昇や晩婚化、晩産化の傾向はとどまる様子もない。今後も出生率の大幅な改善は望み難い。さらなる人口減少と高齢化は不可避といえる。

では、人口減少の結果、何が問題となるのか。一つは、労働力不足である。先ほど説明したとおり、高齢化の進展は産業活動の担い手である生産年齢人口の減少を意味するため、需要の拡大期において労働力不足が発生しやすくなる。実際、足元でもすでに深刻な労働力不足が発生している。

また、社会保障財政への影響も指摘される。高齢

図-2 実質消費支出額前年比変化の寄与度分解



化の進展は、社会保障財政の維持を困難にする。多くの国と同様、わが国の社会保障制度は働く世代が高齢者世代を支える仕組みとなっており、生産年齢人口の減少は年金、公的な医療保険といった制度の担い手の減少を意味するからである。

これらは、日本の将来を考えるうえで避けられない課題である。女性の社会進出や高齢者活用による労働力人口の維持、さらには世代間格差の是正を見据えた社会保障制度改革などに、国を挙げて取り組む必要があろう。

一方、人口減少が個々の企業へ与える影響となると話は変わってくる。中小企業にとって、労働力不足や社会保障制度の行く末以上に差し迫った問題となるのが、人口減少に伴う消費の変化である。以下では人口減少が、わが国の消費へ与える影響を考えてみよう。

人口減少により消費はどう変わるのか

中小企業が直面せざるをえない影響の一つは、高齢化による消費市場の質の変化である。総務省「家

計調査」をもとに推計すると、高齢者世帯（世帯主の年齢が65歳以上の世帯）が消費市場に占める割合はすでに3割を超えていると考えられる。今後も高齢者世帯が増加していくことを勘案すると、高齢者の消費行動の特徴を踏まえずに、経営戦略を考えることは難しい。事実、対象顧客を若者から高齢者へ移す「シニアシフト」が、近年目立っている。

消費者としてみた場合の高齢者の特徴は何だろうか。注意しなければならないのは、高齢者世帯の消費が増加しているからといって、ほかの世代と比較し、消費意欲が旺盛とは限らないことだ。電通シニアプロジェクト（2014）によれば、現実の高齢者は^{ちまた}巷でいわれているような「活動的で消費意欲が高い」というステレオタイプに簡単には当てはまらない。勤労収入がなく年金収入に頼らざるをえない高齢者世帯は節約志向が強まる。医療、介護等の支払いへの不安も、節約志向を一層高める要因となるため、財布のひもは自然と固くなるだろう。企業にとって、今後消費市場の主役となる高齢者の攻略は容易ではないのである。

中小企業が直面するもう一つの影響は、消費市場の縮小である。図-2は内閣府（2010）が試算した、実質消費支出額前年比変化の寄与度分解である。ここでは増減要因を1人当たり消費要因、世帯人員構成要因、人口要因に分解している。

このうち1人当たり消費要因は、景気変動等に伴う1人当たり消費額の変化を表している。このなかには、人口減少に起因する消費変動は含まれていない。人口減少の影響を考えるには、世帯人員構成要因と人口要因の二つを検討しなければならない。

まずは、世帯人員構成要因である。人口減少は世帯当たりの人数を減少させることが知られている。そして、世帯人員の減少は消費を押し上げる方向に寄与する。一般的に、少人数世帯のほうが1人当たりの消費は大きい。大人数世帯で起こる規模の経済

の効果が、少人数世帯では薄まるためである。前掲図-2をみると、これまで一貫して世帯人員構成要因がプラスに寄与してきたことがわかる。

一方、人口要因は人口の増減による消費の減少である。消費が1人当たりの消費と人口の積によって決まる以上、当然ながら人口減少は消費を減少させる方向に働く。前掲図-2をみると、1970年代前半頃までは人口の増加が需要を1%ポイント以上押し上げていた。しかし、その効果は徐々に剥落し、2000年代中盤頃からは押し下げ方向に転じている。

こうしてみると、将来的な人口減少に伴う消費市場の縮小は避けられないことがわかる。単身世帯がすでに大きな割合を占めるようになっており、世帯人員構成要因による押し上げ効果はいずれ剥落する。一方、わが国の人口は長期にわたり減少を続けることから、人口要因による消費の押し下げ効果は今後とも継続するだろう。結果、将来的には人口要因の押し下げ効果が世帯人員構成要因の押し上げ効果を上回り、消費市場の縮小は避けられないだろう。

人口減少時代の新市場開拓

こうした消費市場の変化を乗り越えるために、中小企業はどのような対策をとるべきだろうか。一つの方法は、人口減少時代においても成長性・安定性が見込まれる市場を見出し、進出することだろう。人口減少時代において中小企業が生き残るために開拓すべき新市場とは、どのようなものだろうか。

第1に、人口減少時代だからこそ拡大する市場である。例えば高齢化の進展により、医療・介護分野は今後も拡大が見込まれる。

第2に、海外市場、国内であれば多くの人が集まる都市圏の市場である。人口減少に伴い国内需要が減少するなか、海外への進出、またはインバウンド

需要の取り込みは有望な選択肢の一つであろう。さらに、人口減少に伴い都市圏への人口流出が予想されるなか、思い切って都市圏へ商圏を拡大する方向性もありえる。

第3に、競合が少なく、安定した需要が見込める未開拓市場である。国内全体で需要が縮小するなかでも、特定の根強いニーズがあり、かつ市場規模や技術的問題から競合が少ない分野は必ず存在する。既存分野の強みを活かした未開拓市場への進出は、中小企業ならではの生き残り戦略といえる。

だが、こうした取り組みはいずれもハードルが高い。将来性が高い市場では激しい競合が予想されるし、未開拓市場は見つけること自体が困難かもしれない。では、新市場開拓に成功するためにはどのような方法論があるのか。当研究所では、新市場開拓に成功した企業15社にインタビュー調査を行い、成功のポイントを探った。

結論からいえば、人口減少時代の新市場開拓において重要なのは、顧客ニーズを出発点として、よりしっかりとマーケティングに取り組むことである。マーケティングとは、製品・サービスを開発・販売するまでの仕組みを構築することだが、その本質は顧客ニーズを出発点とすることにある。コトラ・ケラー(2014)のなかでピーター・ドラッカーの言葉として紹介されているように、マーケティングは製品・サービスを売る技術、すなわちセリングとは根本的に異なる。顧客ニーズを深く理解し、製品・サービスを顧客ニーズに適合させ、価格・流通・販売促進といった手段を適切に組み合わせることで、セリングの必要がなく、ひとりで売れる仕組みを構築することが、マーケティングの目的である。

事例企業の多くは、新市場開拓に当たって次のようなステップを踏んでいる。第1に、徹底的に顧客ニーズが絞り込まれ、かつ自社の優位性を発揮できる市場(以下、ターゲット市場と呼ぶ)を選択する

ことである。第2に、自社の製品・サービスをターゲット市場と適合させるとともに、その他の手段（価格・販売促進・流通）によってその適合を強化することである（以下、マーケティング・ミックスと呼ぶ）。

こうしたマーケティングの必要性は、人口減少時代だからこそ高まる。人口が増加し、市場の拡大が見込まれた時代であれば、顧客ニーズをそれほど深く理解しなくとも、新市場開拓に取り組めたかもしれない。だが、消費者の攻略がより困難になり、かつ市場自体も縮小する人口減少時代においては、よりしっかりとマーケティングに取り組まなければ、成功は困難なのである。以下では新市場開拓に成功した企業の事例をマーケティングの観点から整理し、成功のポイントを探っていこう。

ターゲット市場の選択

ターゲット市場の選択におけるステップは次の三つである。すなわち、市場機会の分析、セグメンテーション、ターゲティングだ。

第1に、ターゲット市場を絞り込むためには、進出を考える市場において、事業に影響を与える要因を知らなければならない。そのためには、市場に関する情報の収集が必須である。これが市場機会の分析である。

第2に、ターゲットを選択する前に、市場を細分化しなければならない。つまり、購買力、欲求、購買態度、購買習慣、地理的状況などのさまざまな軸を用いて市場を整理しなければならない。これをセグメンテーションと呼ぶ。

第3に、細分化されたセグメントのなかから自社の経営資源を踏まえた製品・サービスの供給可能性、差別化可能性等を吟味し、勝負する市場を絞り込まなければならない。これがターゲティングである。

以下ではいくつかの企業事例を紹介した後、ターゲット市場の選択におけるポイントを整理する。

（株）タニシ企画印刷（広島県広島市、従業員数31人）は1976年にチラシやパンフレットを手がける印刷業者として創業したが、現在では介護・福祉事業者向け商品の企画・販売に主力事業を転換し、業績を伸ばしている。

同社はバブル崩壊を境に売り上げが伸び悩み、2000年に事業規模を縮小した。先行きに不安が残るなか、当時社長であった田河内秀子氏は、入社前に看護師として勤務した経験を活かし、ケアマネジャーの資格取得に向け動き出した。会社に万が一のことがあったときのための行動だった。

だがこの経験が、同社の事業に転機をもたらした。田河内氏は介護の実務研修を受けるなかで、介護サービス事業における事務作業の煩雑さを痛感した。介護員はサービスを提供した後、その内容や利用者の健康状態を事業所に報告する。そして、ケアマネジャーは報告をもとに利用者ごとのサービス点数を計算するが、点数計算に用いられるサービスコードはさまざまな項目をもとに細かく分類されていた。そのため、点数計算にかかる事務作業はきわめて煩雑だったのである。

介護市場は人口減少時代ならではの成長市場である。だが、当時は介護保険制度が成立して間もなく、介護需要に目を付けた介護事業者の参入は増えていたものの、その事業者の事務負担軽減に目を付けたビジネスは存在しなかった。

そこで介護事業者向けの商品開発にビジネスチャンスを見出した田河内氏は、頻繁に使用するコードだけを集めた簡易版のサービスコード表を発売。この商品は点数計算の際の事務負担を大幅に低減することから、人気を博した。

その後も、同社は介護事業者のニーズを満たす、

新たな商品開発を模索した。その際、同社は介護現場のニーズを把握するため、簡易コード表を事業者へ発送する際にアンケートはがきを同封し、現場の声を収集していった。その結果生まれた介護サービスの実施記録票「テレッサ」は、事務負担を軽減するツールとして介護事業者に広く受け入れられ、同社の成長に大きく寄与している。

今野印刷(株) (宮城県仙台市、従業員数49人) はパンフレット、年賀状等を手がける印刷業者である。バブル崩壊後、同社の業績は低迷した。社長の橋浦隆一氏が東北地方のコンビニで販売されている年賀状印刷の受注に成功し、いったんは業績を回復させたものの、年賀状の発行枚数は2003年をピークに年々減少。企業のペーパーレス化の進展により、その他の印刷需要も停滞するなか、同社は今後の生き残りのために、新たな需要の開拓に迫られていた。

橋浦氏は年賀状の印刷で大きな成果を上げた経験から、消費者向け印刷に可能性を感じていた。また、挑戦するならば市場はなるべく大きいほうがよい。条件を満たす市場として目を付けたのが海外のグリーティングカード市場である。グリーティングカードとは、海外において誕生日、クリスマス、結婚等の人生の節目ごとに送られるカードである。年賀状の海外版といえるもので、同社がこれまで培ってきたノウハウを活かすことができる。さらに、年賀状とは異なり、通年で安定した需要が見込めることも魅力だった。

進出に当たり、同社は海外のグリーティングカード市場について、(独)日本貿易振興機構の協力なども得つつ、さまざまな情報収集を行った。グリーティングカードの価格は1枚50セントから10ドルと幅広く、デザインや紙質によって大きく異なる。廉価なものにはメッセージが印刷されただけのシンプルなカード、高価なものには二つ折りで開くと文字やキャラク



「tegami」の見本市 (今野印刷(株))

ターが立体的に飛び出るカードなどがあった。また、グリーティングカード購入者の8割は女性で、カードの選択に時間をかけ、一度に複数枚購入することが多く、さらに年齢層別にみると、比較的若い層のほうがデザインに敏感であることもわかった。

同社が狙ったのは、デザイン性にこだわる20歳代から30歳代の女性層だった。女性層は複数枚購入することが見込まれ、ボリュームが大きい。また、シンプルながらもデザイン性の高いグリーティングカードであれば、高度な細工を施したものより参入がしやすく、一方でシンプルなメッセージだけのカードよりは差別化がしやすい。市場規模と成長性、そして同社の経営資源の活用可能性を備えた市場といえた。事実、この読みは当たり、同社のグリーティングカード「tegami」は海外市場において好評を得て、現在、米国、フランス、ドイツ、台湾などで取り扱われている。

王様製菓(株) (東京都台東区、従業員数96人) は、あられやおかきなど米菓の製造業者であり、国内の百貨店や高級スーパーなどに販路を有している。大手米菓メーカーとの競合に加え、少子化や健康志向の高まりを背景とした菓子市場の縮小もあり、同社は新たな成長分野へ打って出る必要性を感じていた。

きっかけは、ある外資系ケータリング企業の幹部

との会話だった。かつて同社のあられが日本航空の機内食に採用されていたことから話がはずみ、今後増加が見込まれる訪日外国人客向けの商品をつくってはどうかという話になった。訪日外国人客のなかにはイスラム教徒も多いが、その人たちに出せるおつまみがない。そこで、イスラム教の教えに沿った材料や製法で調理されたことを示すハラール認証を取得してはどうかと提案されたのだ。

だが社長の木村秀雄氏はすぐに飛びつくのではなく、日本を訪れるイスラム教徒の増加の見込み、ハラール認証の取得方法、認証取得にかかるコストなどを徹底的に調べたうえで、市場の将来性と市場進出の実現可能性を十分に検討した。そして、当初は十分な判断材料を得られず、取得は見送った。

再びハラール認証に着目したのは最初の検討から数年がたったころである。当時、政府から「観光立国推進基本計画」が発表され、国を挙げて訪日外国人客獲得へ注力することが表明された。さらに円安も追い風となって、所得水準の向上が目覚ましいマレーシアやインドネシアなど、イスラム教徒が多くいる地域からの観光客も増えていたのだ。

さらに、当時はハラールの認証団体が日本でようやくできたという状況で、取得した企業はほとんど存在しなかった。そこで他社に先んじてハラールに対応した商品を開発して市場に乗り出せば優位に立てると考えた木村氏は、認証の取得を決意。結果、同社が開発したハラール向け土産品はその珍しさもあり、航空会社のほか各国際空港の土産物店でも取り扱われるようになった。

(有)市川クリーニング商会（北海道札幌市、従業員数13人）は札幌市の住宅街に店舗を構えるクリーニング業者である。同社社長である市川博基氏が入社した2002年頃から、常連であった団塊世代が退職し、利用頻度が低下。さらに大手企業によるフランチャイ

ズ展開が活発化したこともあり、同社は新しい市場を開拓する必要に迫られた。

人口減少により需要の拡大が見込めないなか、これまでと同じ商圏にとらわれていては生き残れないと考えた市川氏は、遠くの人にもクリーニングを利用してもらう方法を模索。結果としてたどり着いたのが、ITを活用した宅配クリーニングサービスというアイデアであった。市川氏は幼いころよりパソコンに興味をもち、大学生の時にはITに関するさまざまな資格を取得していた。そのため、ITを業務に活用できないかという思いが以前からあった。

だが、これまでと同じ顧客を対象としていては、宅配クリーニングの利点を発揮できない。そこで同社は優位性を発揮できる対象顧客を見出すため、全国の同業者の価格を調査した。すると、東京などの都市圏のクリーニング価格が地方の価格よりもかなり高いということがわかった。

同社は地方に所在しているため、宅配料を含めたとしても、都市圏の顧客を対象とすれば価格面で優位性を発揮できる。そこで同社は宅配クリーニングサービスの対象を都市圏の顧客に定めた。結果、このターゲティングが功を奏し、同社の宅配クリーニングサービスは対象顧客から好評を得た。現在では宅配クリーニングサービスが実店舗の売り上げを超えるまでに成長している。

ここまでの企業事例から、ターゲット市場の選択がどのように行われているかを考えると、必ずしも市場機会の分析、セグメンテーション、ターゲティングという順番で事が進むわけではない。最初におおまかなターゲットを絞り、その後で市場機会を分析し、絞り込んでいく方法もあるだろう。また、これらのステップをどれほど意識的に行っているかも、企業によって異なる。だが、いずれの企業も結果的には、三つのステップのポイントを押さえている。

市場機会の分析

新市場開拓に当たって、市場の情報収集と分析は最初の一步である。中小企業の場合、資金や人材といった経営資源に乏しく、情報収集は容易ではないが、外部機関なども活用しつつ、市場機会の分析に努めるのが望ましい。

今野印刷(株)は海外のグリーティングカード市場への参入を目指すに当たり、時間をかけた入念な市場調査を行っている。例えばグリーティングカードの海外での位置づけ、年間発行枚数、価格帯、購買層などの基本情報はもちろん、(独)日本貿易振興機構の協力を得て米国での視察も実施している。こうした市場機会の分析があったからこそ、競合が激しいなかで自社が勝負できるターゲット市場を見出すことができた。

また、王様製菓(株)はハラール市場への進出を検討するにあたって、ハラール認証の取得コスト、難易度、日本を訪れるイスラム教徒増加の見込みなど、あらゆる情報を収集したうえで、一度は進出を断念。その後、イスラム教徒のさらなる増加が見込まれ、ハラール市場の成長性が確実となった段階で初めて進出を決断している。

(株)タニシ企画印刷の場合は、最初から意図したものではないが、社長自らが介護現場で働いた経験をもとにして、ターゲットを見出している。さらに、新しい商品開発の際にはアンケートによって現場のニーズを分析しており、その他の事例と同じく、新市場開拓における市場機会の分析の重要性を示している。

セグメンテーション

ターゲット市場を見出すためには、自身が進出する市場を漠然ととらえるのではなく、さまざまな視点を用いて、市場を細分化する必要がある。こうした視点、あるいは分析軸をセグメンテーション変数



ハラール認証を取得した土産品（王様製菓(株)）

と呼ぶ。セグメンテーション変数には地理的変数（国、地域など）、デモグラフィックス変数（年齢、性別、所得、人種、宗教など）、行動変数（製品に対する知識、態度、使用法など）などがある。

セグメンテーション変数は、製品・サービスに対して同質の反応を示す購買層を取り出せなければならない。例えば、王様製菓(株)が見出したインバウンド市場を、年齢や性別で細分化してもほとんど意味がない。さまざまな国の人々が入り混じっている以上、同じ年齢・性別層のなかでも、好みは分かれる。一方、イスラム教では口にしていけない材料や調理法までもが厳しく決められているため、宗教という軸は同質の購買層を取り出すのに適している。

もう一つ重要なのは、なるべく競合が少なく、差別化しやすい分野を見出すために、複数の軸を用いる、あるいはその市場ではあまり意識されていなかった軸を用いることである。

例えば、今野印刷(株)は海外のグリーティングカード市場を性別と年齢層を用いてセグメンテーションした。グリーティングカードは性別によって購買行動が異なるため、それだけでもある程度のセグメンテーションは可能である。しかし、同社はそこに年齢別の購買行動の違いを加えることで、「ボリュームゾーンとして大きく、かつデザイン性にこだわる20歳代から30歳代の女性」という層を見出している。

また(有)市川クリーニング商会はクリーニング事業の購買層をセグメンテーションする際に、地域という軸を用いた。クリーニング業は、基本的に地域密着型の事業であるために、地域による顧客層の違いを意識することが少ない。しかし、実際には地域ごとにクリーニングの価格は大きく異なる。近隣住民を相手とする従来のクリーニング店では意味をもたなかった軸が、宅配クリーニングという全国を商圈とするサービスでは、大きな意味をもった。

(株)タニシ企画印刷の場合も、これまで意識されてこなかった軸を用いて、市場を細分化している。同社が進出した介護市場では、介護事業自体に需要を見出すことが多く、介護事業者向けのサービスという発想には乏しかった。そこに、ビジネスチャンスが眠っていたのである。

ターゲティング

ターゲティングとは、細分化されたセグメントのどの部分をターゲットにするかを決定するプロセスである。その際、セグメントごとの市場規模、成長性、リスクなどとともに、自社の経営資源が差別化に有効活用できるのかを検討しなければならない。

今野印刷(株)の場合は、グリーティング市場のなかでも、20歳代から30歳代の女性をターゲットとした。これは、ボリュームの大きい市場であったことに加え、デザイン性にこだわる顧客層であることから、比較的差別化が容易だと判断したためである。

(有)市川クリーニング商会の場合、都市圏の顧客をターゲットとした決め手の一つは、地方と都市圏との価格差である。同社は北海道に所在しており、クリーニング料金は比較的安い。そのため、都市圏の顧客をターゲットとすれば、宅配料込みでも価格面での優位性を保てると考えた。

一方、王様製菓(株)がハラル市場にターゲティングする決め手となったのは、ハラル認証を取得し

た企業がほとんどおらず、他社に先んじて進出すれば優位に立てると考えたからだ。(株)タニシ企画印刷の場合も、当時は介護事業所向けのサービスを手がける業者が少なかったことが、ターゲティングの決め手となっている。こうした先発の利を活かすことも、ターゲティングの決め手となりえる。

いずれにせよ、ターゲティングの成否は、市場機会をどれほど深く分析できているか、そしてより市場を適切にセグメンテーションできているかにかかっている。これらの点を踏まえなければ、自社がその市場において優位性を確保できるか否かの判断を誤りかねない。

マーケティング・ミックス

見出したターゲット市場のニーズを満たすように、製品を適合させることや価格、販売促進、流通といった手段を選択することを、マーケティング・ミックスと呼ぶ。マーケティング・ミックスの分類についてはさまざまな形が提唱されているが、最もポピュラーなものはプロダクト（製品・サービス）、プライス（価格）、プロモーション（販売促進）、プレイス（流通）の4分類、いわゆる4Pである。

以下では、マーケティング・ミックスを二つの段階に分けて考える。一つは、ターゲット市場と製品・サービスを適合させる段階。もう一つは、ターゲット市場と製品・サービスとの適合をより強化するように、その他三つのP、すなわち価格、販売促進、流通を選択する段階である。

ターゲット市場と製品・サービスとの適合

ターゲット市場と製品・サービスとの適合は一度に行われるわけではない。市場のニーズを反映した製品を世に送り出し、その反応をもとにさらなる改

良を加える。こうした試行錯誤を繰り返すことで、市場と製品の適合が実現する場合もある。

先ほど紹介した今野印刷(株)は、海外のグリーティングカード市場のなかでも、20歳代から30歳代の女性購買層をターゲット市場として選択した。彼女たちはデザイン性に敏感であり、気に入ったものであれば多少高い価格でも購入する。同社は競合他社との差別化のため、日本らしさを前面に押し出したデザインで勝負することにした。

まず、グリーティングカードのコンセプトを「ジャパニーズ・ポップ・カルチャー」として、日本の伝統的な絵柄をアレンジした商品をつくり、海外の展示会で積極的にアピールした。しかし、展示会に出品するなかで、海外の人々は必ずしも伝統的なものだけを日本的と感じるわけではなく、現代的な日本らしさにも十分な魅力を感じることがわかってきた。そこで、レトロなデザインを現代風にアレンジした「レトロモダン」を新たなコンセプトに掲げ、消費者のニーズに合わせてラインアップを少しずつ変えていくことで、同社の製品は次第に海外のグリーティングカード市場へ浸透していった。

製品・サービスが提供する価値には、本質的サービスと付加的サービスがある。前者は製品が提供しているサービスのうち中心となるもの、後者はそれ以外のサービスである。例えば、ファーストクラスの航空便を考えてみよう。顧客が航空便に対して本質的に求めるサービスは、移動手段としてのそれである。一方、ファーストクラスの場合は、移動手段としてのサービス以外にも豪華な食事、快適なリラックス空間といった価値も提供している。これが付加的サービスである。本質的サービスだけではなく、こうした付加的サービスをアレンジすることで製品・サービスをターゲット市場へ適合させることも一つの手段である。

先ほど紹介した(有)市川クリーニング商会のターゲット市場は、都市圏のクリーニング利用客であった。その市場へ同社が提供した製品・サービスは、ITを活用した宅配クリーニングサービスである。

先述のとおり、都市圏の利用者からみた同社のサービスの利点はその価格にあった。だがそれだけでは弱いと考えた同社は、さらなる差別化を図るため、宅配クリーニングにもう一つのサービスを付加した。それが都市圏の衣類保管の問題に対応するための、長期保管サービスである。これは、顧客の希望があればクリーニングを引き受けた衣類を、最長8カ月無料で保管するサービスである。都市圏では住居が狭く、オフシーズンの衣類保管に困っている場合が多い。こうした衣類を預かるサービスがあれば、ターゲット市場である都市圏のクリーニング利用客の隠れたニーズに応えられると考えたのだ。実際、このサービスは都市圏の顧客のニーズをとらえ、事業の成長に寄与している。

価格、販売促進、流通の選択

製品・サービスが市場のニーズに合致していたとしても、適切な価格設定や顧客へ効果的に訴えかける販売促進、そして顧客に届けるための適切な流通経路がなければ、その魅力を伝えることは難しい。以下ではターゲット市場と製品・サービスの適合を強化する価格、販売促進、流通の選択について、事例から確認していこう。

価格の設定

価格は自社の市場におけるポジショニングを決定する、きわめて重要な要素である。だが多くの中小企業は、自社のポジショニングとは無関係に、コストに対して一定のマージンを上乘せる形で価格を設定しがちだ。事前の情報収集とターゲットの明確化により、戦略的に価格設定を行わなければならない。



銅製の茶筒（株開化堂）

先ほど紹介した今野印刷(株)は、事前の市場調査により、自社の商品の立ち位置を吟味したうえで、価格を決めている。海外のグリーティングカードの価格は50セントから10ドルと幅広く、平均的な価格は4ドル程度である。価格の違いはデザインや紙質による。例えば、廉価なものはメッセージが印刷されただけのシンプルなカードが多い。一方、高価なものには二つ折りのデザインで、開くと文字やキャラクターが立体的に飛び出たり、音楽が流れたりするものがある。

同社の商品はシンプルながらもデザイン性にこだわっている。だが、海外での強力な販路はもっていなかったのも、もし平均的な価格よりも低くしても、スーパーマーケットなどで大量に販売されている廉価な商品に太刀打ちできない。一方、デザイン性にこだわる層に向ければ、多少高い価格でも許容される可能性は高い。そこで、同社は価格を平均よりも少しだけ高い5ドル程度に設定した。

販売促進の活用

販売促進を行う一つの目的として、ブランディングがある。経営資源に乏しい中小企業の場合は、広告などの資金力を要する手段は取りづらいため、展示会への参加やメディアからの取材などのパブリック・コミュニケーションの活用が現実的な手段とな

ろう。その際には、目的を明確にしたうえで参加する展示会、取り上げられるメディアなどを戦略的に選別する必要がある。

(株)開化堂（京都府京都市、従業者数12人）は老舗の茶筒製造業者である。同社の茶筒は140年以上前からつくられており、その製法は現在でもほとんど変わっていない。1990年頃までは、茶専門の大手小売店に数多くの茶筒を納めていたが、バブル崩壊後にギフト用需要が落ち込んだこともあり、徐々に高級品の製造へシフト。しかし、国内需要の獲得には限界があったため、次第に海外需要の開拓に活路を見出すようになった。

同社の茶筒は一つ一つが職人の手づくりであり、価格は1万5,000円から2万円程度とかなり高めである。そのため、海外でその価格に見合った価値を認めてもらうためには、ブランド力を高めることが必要だった。

そこで同社は海外に向けて自社の茶筒をアピールするに当たり、影響力のあるバイヤーが集まり、メディアでの注目度の高い見本市を検討し、結果としてフランスの「メゾン・エ・オブジェ」への出展を選択した。また、そのなかでも来場者が多く集まる人気のホールにブースを構え、出展経験のあるインテリアデザインの会社からのアドバイスをもとに見せ方を工夫するなど、徹底的な対策をとった。

出展期間中は商談よりもメディア対応を重視し、特に伝統ある商品を紹介するインテリア雑誌などの取材に対し、積極的に茶筒をアピールした。また、その機能だけではなく、歴史的背景などを丁寧に説明することで、単なる日用品ではない深いバックグラウンドをもつ製品であることを強調した。

こうした取り組みが功を奏し、現在では海外15カ国において同社の茶筒が販売されている。海外での評価が高まったことで国内の売り上げも増加し、業績は順調に推移している。

流通の工夫

流通も、ターゲット市場と製品・サービスの適合を考えるうえでは重要な要素である。場合によっては、流通の工夫がその製品・サービスの競争力の源泉にもなりえる。

玄海活魚(株) (佐賀県唐津市、従業員数13人) は1969年創業の活魚の卸売業者である。その傍らでレストランも営み、特に呼子の活イカを使った「イカの活き造り」は人気を博していた。しかし、2000年に入ってから、メインの顧客であった観光客が減少。同社は新しい需要の開拓に迫られた。

同社社長の古賀和裕氏は、新たな需要の開拓に当たり、目玉商品である呼子の活イカを首都圏に届けられないかと考えた。商圏が拡大できれば売り上げの伸びが期待できるだけでなく、まちの宣伝にもつながり、観光客を呼び戻せると考えたのである。

しかし、イカは非常に繊細な生き物である。活魚輸送トラックでも2～3時間の輸送が限界で、それ以上の長距離輸送ができず、商圏拡大のネックとなっていた。そこで同社は、大学との連携により新しい輸送法を開発。現在では唐津市内の水産会社と共同で設立した(株)灘活水産を通じて、毎週1,200杯のイカを東京に送り出すようになった。

活イカは輸送が難しく、コストもかかる。そのため冷凍されたイカなどと比べると、10倍ほどの価格での販売となる。そのため、飲食店での価格も高く設定せざるをえない。だが、締めたばかりの甘く、透明なイカを東京で食べられると評判になり、目玉商品が欲しい首都圏の店舗の需要をつかんでいる。



活イカ専用輸送車 (玄海活魚(株))

減少により消費者の攻略が難しく、また市場が縮小することが見込まれるなかでは、自社の優位性を発揮できるターゲット市場を探すとともに、自社の製品・サービスとターゲット市場との適合を強化する工夫、すなわちマーケティングへの取り組みが重要である。

以前のように人口が増加し、市場が拡大する時代であっても、マーケティングの重要性は認識されていたのかもしれない。しかし、これまで中小企業は「良いものをつくれれば売れる」、あるいは「マーケティングは大企業特有の戦略であり、自社には関係ない」という考えから、しっかりとしたマーケティングへの取り組みができていなかったのではないかと。今回取り上げた事例からもわかるとおり、マーケティングの有効性は高く、かつ中小企業でも十分取り組みが可能なものである。人口減少時代を生き抜く新市場開拓の手法として、いま一度、その可能性を見直すべきだろう。

参考文献

- 電通シニアプロジェクト (2014) 『超高齢社会マーケティング—8つのキーワードで攻略する新・注目市場の鉱脈』ダイヤモンド社
- 内閣府 (2010) 「平成22年度年次経済財政報告—需要の創造による成長力の強化」
- フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー (2014) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (第12版)』丸善出版

まとめ

以上、人口減少時代における新市場開拓のポイントについてみてきた。事例からわかるとおり、人口

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5回
(全6回)

消費者の心を動かす 効果的なPR戦略とは

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

自社製品の開発には成功した。販路もなんとか構築できた。後は受注を待つだけだが、ただ黙っていても、いくら優れた製品でもそう簡単に売れないのが現実である。下請け事業のときには、さほど顧客は多くないので、営業担当を集中的に投入して周知を図ればよかったものの、自社製品事業の場合で消費者など広い顧客層が相手となると、そうした人海戦術には限界がある。広告宣伝をするにしても、中小企業ではあまり多くの予算はかけられない。そんななか、成功事例各社は、どのような工夫を凝らして自社製品をPRしたのか。連載第5回は、実際に効果を上げた特色あるPR戦略を紹介しよう。

ブランドネームの工夫 ～ あえて遠回りする自社ブランド戦略

開発した自社製品にどのようなブランド名をつけるかは、意外に重要な問題である。苦労して自力で開発したものなのだから、誇りあるわが社の名前や、独自に考案したしゃれた名前を冠したくなるものだが、つけたい名前をつければよいとは限らない。

この点で、効果的な工夫を施したのが山本電気㈱（福島県）であり、同社は、「自社名にこだわる必要はないと考えた。それよりも、どういう名前なら世間から信用されるかを検討した。結果は、“道場六三郎”だった。そこで、直接、本人に飛び込みで依頼にいつ

た。快諾してくれて、製品も実際に使ってくれている」と述べている。

同社の自社製品が精米機・フードプロセッサなどの調理家電であることから、調理にまつわる著名料理人の名称を用いるのがベストと考え、自社名を用いるのは後回しにして“実”をとった。結果から見ても、非常に賢明な選択だったといえよう。

当初は、ブランドの扱いに慣れていたわけでもなく、名義使用料の相場や売上歩合の算定式などさえよくわからなかったが、思い切った行動力を示し、自己流で当人に提示した。「発売さえすれば、“製造者 山本電気㈱”という名前は必ず出る。そのうち口コミが広まり、今は、“Yamamotoブランド”も売

れるようになってきた」という。まずは、「道場六三郎」という著名な看板で顧客層の目を引いて、次第に“山本電気”の名前にも価値を認めさせる。当社の“あえて遠回りする自社ブランド戦術”は、こうした進め方で実を結んだといってよい。

マスメディアなどへの働きかけ ～ 自社ブランド構築の起爆剤に

幅広い顧客層を相手にする消費者向け製品でも、基本は、問屋などを通じて地道な販売促進活動を行い、徐々に販売を拡大させていく努力が重要である。

そのうえで、直接的な売り込みが難しい不特定多数の消費者に、わが社の製品について広く少しでも親しみをもって知ってもらうよう、何らかの方策を打ち出さなければならない。

そうすると、できればテレビ・ラジオ・新聞・雑誌などの既存のメジャーなマスメディアや、今や巨大媒体となったインターネットに向けて効果的な働きかけを行い、その強力な伝播力によって製品PRを推進することが望ましい。そこで、成功事例企業が実際に行った三つの方策をみていこう。

その1 賢い広告掲載

マスメディアやインターネットの伝播力を利用する正攻法は、いうまでもなく有償の広告を打つことであるが、当然、全国紙やテレビのキー局など多くの人の目に触れるものほどコストが高い。

この点については、高級腕時計を製造している協和精工(株)が、「全国紙などに定期的に広告を出している。ただし、中小企業にとって、そのコスト負担は重い」と指摘する。同社の扱う腕時計のように、高級な製品イメージを消費者の意識に着実に植えつけたい場合には、一定のスペースを確保し、デザインに配慮した広告が必要になるが、まともにやれば、コストはかなりのものになる。

図-1 自社ブランド製品の新聞掲載広告例
(協和精工(株) MINASE)



出所：同社ホームページ

そこで同社は、「急な空き広告が出たときに安い価格で入れるなど工夫をしている。広告予算は、あまり多くないが、やはり新聞に出たりすると、当社製品を扱いたいという店などから打診が来る」という。すなわち、広告掲載コストを少しでも抑えるため、当社は、日頃から広告代理店に頼んで、割安な広告枠が急に売り出される事案を常々狙っている。こうした割安な広告枠は、何らかの突発的な事情変更などにより発生するため、前触れのないなか、瞬間的に買い取り判断をしなければならない。協和精工(株)では、掲載タイミングとスペース、イメージが合えば、直接、社長が即断即決して発注する備えをしている。中小企業が限りある予算で効果的に広告を打つためには、こうした工夫も欠かせない(図-1)。

その2 口コミを引き起こす

次に、インターネット経由の製品PR成功事例として、近年、その影響力の大きさが注目されてきたインターネット上の口コミや有力ブロガーの発信力を、巧みに製品PRの推進に活かした例がある。

具体的には、独自開発の鋳物ホーロー鍋をヒットさせた愛知ドビー(株)の例であり、同社は、「製品自体には絶対の自信があったので、発売前から、料理

研究家や料理ブロガーなどにテスト品を送り、使ったうえで評価してもらった。ただし、当社とは利害関係のない第三者にブログなどで称賛してもらう必要がある。ウェブの閲覧者も、自発的な評価か否かはわかるものだ」と語る。

果たして、同製品はブロガー達の称賛を獲得し、それを閲覧した経済誌に取り上げられ、さらに、それを読んだテレビ番組からも取材がきた。ここから、口コミによって広まることとなったのである。

同社の場合、客観的にみて優れた調理用製品を開発できたことは確かだが、味覚に関する性能なので、それを普通に広告に載せてもなかなか伝わらない。それよりもすでに消費者の信頼を勝ち得ている有力ブロガーなどのキーパーソンに働きかけ、優れた性能を裏づけてもらおうという戦術をとった。有力ブロガー側にとっても、世に先駆けて新製品を無料で入手し、読者が喜ぶ“スグレモノ”情報を提供できるという利点がある。もちろん、気に入ってもらえなければ、逆にマイナス情報を発信されるおそれもあるが、絶対的に自信のある製品だから、こうした思い切った働きかけを実行できたのである。

その3 著名人ユーザーの発信力

マスメディアなどに対して直接的に働きかけたわけではないが、自社製品の客観的な良さが影響力のある著名人に自然に伝わり、図らずも強力な広告塔として機能する場合がある。

ユニークで話題性もあるコードレスみみもとスピーカーを販売するエムケー電子(株)は、その製品がテレビ番組で取り上げられたことで、全国的に知られるようになった。なかでも、著名なベテラン司会者が生活情報番組のなかで、あくまで個人的なユーザーとして、この製品のことを紹介してくれたことが大きかった。その後、かなりの反響があって、数千台の在庫が1週間でなくなり、さらに、入荷待ち

が出たほどである。

同社の場合は、意図的に特定の著名司会者を狙ってPRしていたわけではないが、常日頃からユーザーの声をくみ上げる仕組みを整え、これに対応できる機能向上に努めてきたおかげで、顧客満足度の高い製品に仕上がっていたことが、こうした結果を呼び込んだといえるだろう。

以上のように、確かに優れてはいるが無名だった製品に、有力ブロガーや著名人ユーザーのもつある種のブランド力を乗り移らせることができれば、自社ブランド構築のための強力な起爆剤となりえる。

その後、ユーザーの口コミやカスタマーレビュー、経済誌やテレビ番組など他のメディアによる二次的発信、それを受けた新たなユーザーの好フォローなどが広がるにつれ、製品自体のブランドが徐々に力をもち、やがて自走し始めて軌道に乗る。PR戦術を実施する際には、こうした流れをあらかじめ意識して進めることが必要である。

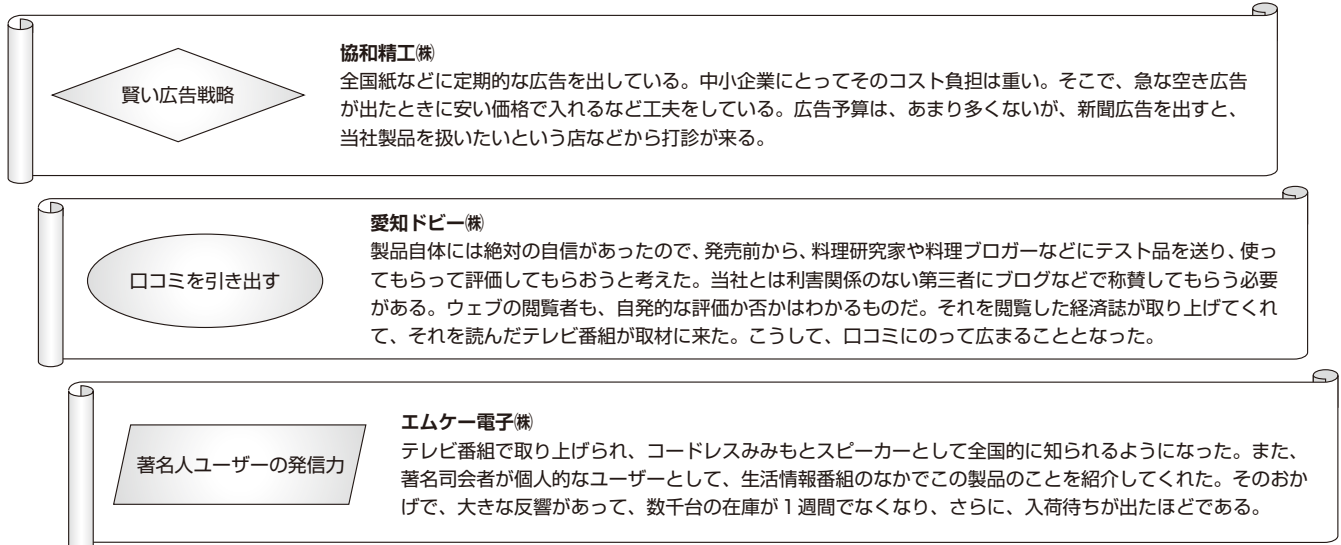
もちろん、狙いどおりにいくか否かは偶然や運に左右される要素もあるが、開発した製品自体に本当の力があるからこそ、発信のチャンスが巡ってきたときに、それを活かせたという事例が多い(図-2)。

展示会への出展の効果

上述したようなメディア経由の派手なPRに比べ、展示会や商談会への参加は、地味で手のかかる作業といってよい。ブースの大きさなど参加の規模にもよるが、1回当たり数十万円以上のコストがかかり、中小企業にとっては、それなりの重い負担になる。それでも、開発した製品のニーズが目に見えてわかるし、顧客の改善希望を細かく詳しく吸い上げることもできる。

この展示会を有効なツールとして活用している例としては、イヤースコープや無人ボートなどを開発

図-2 マスメディアやインターネットを通じてPRに成功した事例各社のコメント



資料：インタビュー調査結果に基づき、筆者作成

しているコデン(株)が挙げられる。同社は、「派手な展示会でなくてもよい。何か試作品でもポスターだけでも具体的なモノを見せて反応を探るほうがよい。社内会議ではわからない反応が見られる。思いがけない分野の人に見てもらうのも大切だ。展示会で得た情報をきちんとフォローし、整理し、活用できるよう仕上げることも必要である」と指摘する。

同社によると、展示会の出展にもコツがあるという。「動くもの」「光るもの」など人の目を引く仕掛けが欲しい。「こんなものがあるのか」と呼び水になる。また、決定権限がない平社員の客にもしっかりPRすると、後で上司が来ることもある。評判が波及するのである。

ただし、展示会への出展は、いつでも誰にとっても効果的であるかといえば、それには異論がある。例えば、「展示会やギフトショー、織研新聞などがバイヤーの目に留まり、きっかけになった例が多い。ただ、最初は引き合いが良かった展示会も、回を重ねると同じ方しか来なくなったので、今は出していない。代わりに、年2回、当社の東京営業所で内覧

会(商談会)を開いている」と語る企業もある。

また、「展示会には何年か続けて出していたが、かなり費用がかかるわりに、あまりメリットが感じられないのでやめた」というように、期待した効果がなかったり、薄れてきたりしたことで、出展を取りやめた例も見受けられる。ただし、一定の効果があるのも確かなので、製品種やタイミングを考えて、適時適切な利用をすることが肝要だろう。

さて、ここまでの連載で、自社開発製品・自社ブランド製品への取り組みに当たって、開発対象の選択からPR方法についてまで、実践的かつ具体的な進め方を明らかにしてきた。次の最終回では、中小企業のブランド構築を成功に導く五つのキーワードについて考えたい。

(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。

未経験の香りビジネスに挑戦



(株)コモンズ

代表取締役

柳下 勝美

「挑戦する価値や意義のあるビジネスで創業したい」。学生時代に一度創業した経験がある柳下勝美さんは、単に「もうかりそうな商材だから」「面白そうなビジネスだから」といった理由で二度目の創業をするつもりはなかった。大学を卒業してから約10年、理想のビジネスを探して選んだのは、まったく経験のない香りに関するビジネスだった。

プロフィール

やぎした かつみ

1977年千葉県生まれ。2002年にカリフォルニア大学ロサンゼルス校を卒業後、(株)電通国際情報サービスに就職する。(株)リクルート、(株)メッセージデザインセンターでの勤務を経て、2013年に(株)コモンズを設立する。

企業概要

創業	2013年
資本金	500万円
従業員数	4人
事業内容	エッセンシャルオイルの香りによる空間デザイン
所在地	千葉県千葉市若葉区殿台町289 サニーヒルビル302
電話番号	043(301)3312
URL	http://common-s.net

天然の香りを 安価に提供する

——はじめに事業の概要を教えてください。

ホテルや店舗、介護施設などの空間を、植物から抽出されるエッセンシャルオイルの香りによってデザインし、心地よいものにする事業です。具体的には、当社が開発した業務用の芳香機「Air Design FLOW」を貸し出し、お客さまのニーズに応じた香りのエッセンシャルオイルを噴霧します。

スポーツジムではすっきりとした香りを、ブライダル関係の施設では華やかな香りを、というように空間に付加価値を生み出すことができますし、臭いに関する問題の解決も図れます。

例えば、介護施設では排泄物や消毒薬などによって独特の臭いがあります。見学に来た人に「雰囲気がよくない」「清潔感がない」といった心証を抱かせる要因となるため、顧客の獲得が難しくなりますが、当社のサービスでさわやかな香りを空間に満たしておけば、そうした事態を防ぐことができます。

——マーケティングのツールとして香りを提供するわけですね。

日本では2000年前後に、香りによるマーケティングをサポートする企業が増えました。きっかけは、オーストラリアの企業が開発した芳香機を日本の代理店が販売するようになったことです。

もっとも、香りマーケティング

を導入する企業はそれほど多くありませんでした。エッセンシャルオイルの価格は、一般的なものでも10ミリリットルで1,500円はします。広い空間で長時間にわたって使用するとコストがかかりすぎるため、気軽には手を出せないのです。

代わりに安価な合成香料を使っている企業もありますが、合成香料は香りが強く、エッセンシャルオイルのような自然なさわやかさはありません。訪れた人に香りで印象づけるには効果的かもしれませんが、心地よく感じてくれるとは限りません。

当社では、エッセンシャルオイルによる香りマーケティングを安価に取り組めるように、二つの工夫をしています。

一つは、エッセンシャルオイルを産地の途上国から直接仕入れていることです。商社を介さないため、お客さまに安く提供できます。

もう一つは、エッセンシャルオイルをナノサイズの粒子にして噴霧できる芳香機を使用していることです。ナノは100万分の1ミリメートルの大きさです。粒子は非常に小さいため軽く、空中に漂う時間が長くなります。香りを遠くまでムラなく拡散させられますし、香りが持続する時間も長くなるため、使用するエッセンシャルオイルの量を減らせます。

——どれぐらいコストを減らせるのですか。

ランニングコストは一般的な芳香機を使った場合の3分の1から2分の1に抑えられ、合成香料を使用する場合と同じぐらいになります。

料金は、エッセンシャルオイルの見込み使用量に応じて決まります。空間の広さ、1週間の稼働時間、希望する香りの強さ、の三つで見込み使用量を計算していますが、クリニックの待合室のように比較的狭い空間の場合、週6日、1日10時間の使用で月6,000円ほどです。広い空間で毎日使う場合でも、月2万円ほどですみます。

初めて香りマーケティングに取り組む企業が導入しやすいのはもちろんですが、すでに取り組んでいる企業においても、ランニングコストの削減や、合成香料からエッセンシャルオイルへの切り替えが可能になります。

お客さまの数は少しずつ増えており、2013年に創業してからの3年間で、芳香機の導入実績は600台を超えました。

理想のビジネスを見つけ出す

——以前から香りに関するビジネスに携わっていたのですか。

経験はまったくなく、創業しようと考えているなかで見つけたビジネスです。



Air Design FLOW

創業を意識したのは大学生のときです。国連で途上国の開発にかかわる仕事をしたいと思っていたので米国の大学に進学したのですが、同級生のなかには、通学しながら二つの会社を経営する人がいるなど、米国では創業がとても身近なことに驚きました。

触発されて、わたしも在学中に創業しました。オープンカーが好きだったこともあり、米国や英国で仕入れた幌^{ほろ}を日本に輸出するビジネスを始めたのです。自分好みの幌を使いたいという愛好家は多く、それなりに売れましたが、1年で辞めることにしました。

素人が幌を取りつけるのは難しいため、必ず自動車整備工場に持ち込むように依頼していたのですが、自分で取り付けようとして失敗する人が何人もいたからです。どうしたらよいかと連絡されてもフォローできないですし、販売した幌の取り付け不備が原因で事故が起きても責任を取りきれません。お客さまに最後まで向き合えないのであれば、続けても仕方がないと考えたのです。



ただし、創業への思いがなくなっただけではありません。むしろ、いっそう強まり、よりよいビジネスを見つけて再び創業しようと、決意を新たにしました。

——次のビジネスのアイデアはすぐに見つかりましたか。

大学卒業後は日本で就職し、勤務しながらビジネスのアイデアを探しましたが、簡単には見つかりませんでした。二度目ということもあり、もうかりそうな商材だから、面白そうなビジネスだから、という理由で創業するつもりはなく、挑戦する価値や意義のあるビジネスで創業したいと思っていたからです。

途上国の開発に関する仕事をしたいという学生時代の思いが、まだ残っていたのかもしれませんが。やがて、成果を途上国と共有できるビジネスはないかと考えるようになりました。条件となるのは、先進国の人たちが繰り返し欲しがる途上国の商品を扱うことです。そうすれば、先進国から途上国に資金が移動し、途上国が潤うはずです。

最初はオーガニックコットンタ

オルを考えましたが、成功するイメージはもてませんでした。体積が大きく物流コストがかかる一方、すでに価格競争に陥っており、販売単価は高くないからです。利益を出して事業を継続するためには、安く仕入れなければならず、途上国とともに成長することができません。

ほかによいものはないかとインターネットで調べているうちに、フェアトレード商品のデータベースを見つけました。そのなかに、エッセンシャルオイルがあったのです。少量でも単価は高いですし、物流コストは安いです。まさにうってつけの商品だと感じました。

——エッセンシャルオイルを扱う企業は多いのではないですか。

確かに、エッセンシャルオイルを販売する企業はたくさん存在しています。また、エッセンシャルオイルは植物が原料のため、商品そのもので差別化を図ることが難しいです。単に輸入販売するだけでは、できたばかりの企業が参入しても勝ち目はないでしょう。

しかし、エッセンシャルオイルを使って何かを行うビジネスであれば勝算があるのではと考え、香りマーケティングに着目したのです。当時、日本で業務用の芳香機を販売している企業は3社ありました。芳香機のサイズはどれも大きく、価格も約30万円と高価でし

た。改善の余地があり、小型で安価なものを開発すれば、小さな店舗等でも利用しやすくなるため、後発企業でもシェアを獲得できると考えました。

失敗を糧に 経営を発展させる

——芳香機の開発がカギとなるわけですね。

2013年に勤務先を退職して創業してから、他社の芳香機の仕組みを参考にしつつ、開発を進めました。ものづくりの経験はなかったため、当初はトラブルが複合的に生じ、しかも設計のどこに問題があるかもわからない状態でした。明らかにおかしいと思われる箇所を探し出しては直すということを繰り返し、半年間かけて最初の芳香機をつくりあげました。

機能的には他社の製品と似たようなものでしたが、サイズは小さく、価格は約5万円です。台湾の企業に生産を委託したことで安くできました。顧客も見つかり、さっそく納品したのですが、1週間で壊れてしまいました。使用していたモーターがリコール対象だったことが原因でした。

ちょうどそのころ、あるニュースを目にしました。液体をナノ化して噴霧する技術をもっている香港の企業が、エッセンシャルオイルもナノ化したというものです。すぐに訪問し、日本における独占

の販売権と使用権を得て、芳香機としての使用を検討しました。

しかし、実際に使用してみたところ、噴霧する機能は優れているものの、稼働音がかなり大きく、うるさいほどでした。壊れやすく、床にエッセンシャルオイルが漏れてしまうこともありました。きょうたい筐体など、コア技術以外の部品を一から設計し直すことにし、2年半かけて、ようやく日本国内において優位性を発揮できる製品を完成させることができました。

——開発にはかなり苦労したようですね。

芳香機の開発以外にも思いどおりにいかないことがあり、対応策を考えるのに苦労しました。

例えば、仕入れです。エッセンシャルオイルは別の成分を添加した偽物が多いです。需要が大きいラベンダーのエッセンシャルオイルは、ラベンダー生産量の7倍の量が出回っているといわれるほどです。本物のエッセンシャルオイルを仕入れるのは難しく、だからこそ日本でエッセンシャルオイルを扱っている企業は、高くても、信頼できる商社を通じて仕入れているそうなのです。

まったくの素人だったため、こうした業界の常識を知りませんでした。2014年に採用したアロマセラピーインストラクターの資格をもつ従業員に「偽物ですよ」と指

摘されるまで、ずっと本物と信じて仕入れていました。

本物かどうかを確認するには、ガスクロマトグラフィーという分析手法で構成成分を0.01パーセントの水準まで詳しく調べることが最も確実です。分析にかかるコストが新たに必要になりましたが、それでも商社を通じて仕入れるよりは安かったですし、香りマーケティングを手がける企業で成分分析をしているところはなかったため、差別化要素にもなりました。

このほかにも、エッセンシャルオイルを購入してくれないお客さまがいて困りました。芳香機を販売した後、エッセンシャルオイルの注文が来ないため不思議に思っていました。メンテナンスの依頼があつて行ってみると、他社から購入した安い合成香料を使っていたのです。

——どう対応したのですか。

エッセンシャルオイルを使用し

てもらえなければ、途上国に利益を還元することができません。当社が創業した意味が薄れてしまいますから、ビジネスモデルを変えすることにしました。芳香機やエッセンシャルオイルの販売ではなく、香りで空間をデザインするサービスの提供によって、収入を得る形にしたのです。

サービスの契約期間は1年間です。芳香機を貸し出して、必要な分のエッセンシャルオイルを定期的に送付します。芳香機を購入する必要がなくなり、香りマーケティングの導入費用をさらに安くできました。当社にとっても、1年間の収入が確実に見込めるため、経営を安定させられます。

香りマーケティングの市場は、まだまだ大きくなる余地があります。事業の拡大を図るなかでは、予定どおりに進まないこともあるとは思いますが、経営を発展させるチャンスだととらえ、途上国とともに成長していきたいです。

聞き手から

創業に当たっては、事業をどのように展開していくか、あらかじめ事業計画書を作成して決めておくことが必要だ。しかし、柳下社長が直面したように、実際に始めた事業が計画どおりに進むとは限らない。特に経験のない事業であれば、当初は想定していなかった事態が次々と起こることがある。軌道修正をいかに早く的確にできるか、創業後の臨機応変な対応も、創業を成功させるうえでは重要なポイントといえるだろう。

(井上 考二)



第5回

特許取得と 自社ノウハウ化のすみ分け



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。

特許技術の公開と模倣

これまで数回にわたり、知的財産(特許)と事業戦略・経営の関連性について紹介してきました。今回は、より実務を踏まえた説明に入っていきます。

仮に「自社で開発した技術について特許を出願すべきかどうか」という質問があるとします。おそらく、多くの方は「お金があるならば、特許を出願したほうがよいのではないか」と考えるかもしれません。しかし、事はもう少し複雑です。

特許制度とは、「技術を公開する代償として、独占権である特許権を付与する制度」といわれています。つまり、技術を余すことなく世の中に公開したら、ご褒美としてその技術を独占する権利を取得できるということです。

例えば、Aさんが特許を取得すると、競合他社のBさんはAさんが公開した技術の詳細を把握して、そこから改良を加えた製品を考案できます。逆にAさんが技術を秘匿したら、Bさんによる改良は期待できません。このように、技術を公開する特許制度は、技術の進歩を誘発する効果をもたらします。

しかし、公開したAさんからすると、技術の進歩に貢献できるとはいえ、せっかく開発した技術を勝手に模倣されては困ります。そこで、特許権が付与されます。使用者からロイヤリティを得ることができ、許可なき模倣者に対しては製造販売の差し止めの訴訟を起こしたり、損害賠償を請求したりすることができるのです。

ここで注意したいのは、特許制度は、「特許を侵害している人や企業、侵害の状況を把握できる状態」を前提としていることです。

侵害検出可能性を踏まえた 特許出願の検討

もっとも、自社のもつ特許の侵害状況をすべて把握できるのかというと、疑わしいといわざるをえません。

例えば、製法に関する特許の場合はどうでしょうか。模倣された製品が世に出れば、特許を侵害されたのではないかと見当がつくかもしれません。一方で、他社の工場に許可なく踏み込み検証することは、もちろん許されません。結局、確たる証拠をつかめず、泣き寝入りすることになるでしょう。

ソフトウェアのアルゴリズムに関する特許も同様です。動作状況をみれば、自社製品と似たアルゴリズムを採用していると気づくかもしれません。しかし、実際に特許侵害があったのかどうかは、開発会社から開示を受けなければわ

からないことが多いのです。

このように特許侵害の事実を立証することが難しい技術は、特許を出願したとしても、他社に模倣されて損をするので、むしろ特許出願をせずに自社ノウハウとして秘匿したほうがよいということになります。

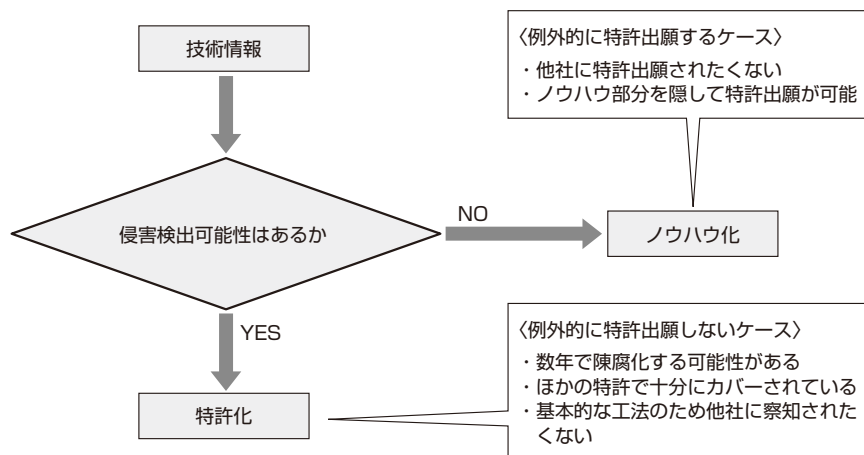
特許を取得したのち、他社による特許侵害を検出できる可能性を、「侵害検出可能性」と呼びます。これが、判断のよりどころになるのです。

侵害検出可能性は、技術の特性だけでなく特許の書き方によっても変わります。例えば、製法に関する技術であっても、その技術によって製造された製品に特徴がある場合は、「当該プロセスによって製造された物は α という特徴を具備する」と特許に記載することによって、特許侵害を立証する糸口となり、侵害検出可能性は高まります。

実務上の留意点

ここまでの内容から冒頭の問いに対する答えを導くと、「侵害検出可能性がある技術は特許を出願すべきだが、可能性が低い特許は出願せずに自社のノウハウとするべき」となります(図)。ここでいうノウハウとは、市場で流通する製品から分析等をして検出する

図 特許出願の判断の流れ



資料：筆者作成

ことができない技術で、競合他社が創作できないであろうものを指しています。

もっとも、実務では例外もあります。例えば、自社製品の製造に欠かせない基本的な製法である場合、他社に特許を取得されて訴訟を起こされると、営業自体が危ぶまれます。そこで、侵害検出可能性が低く、模倣されるリスクはあるが、他社から特許侵害で訴えられることのほうが自社の損失は大きいとみて、出願に踏み切ることもあります。

また、製品の形状にかかる技術のように、侵害検出可能性が高いものでも、技術の進歩が速い分野であれば、数年後には代替技術が登場するかもしれません。早晩、陳腐化してしまう技術のために、費用と労力をかけてまで出願するべきではないでしょう。

さらに、原子力など特定分野の技術は実用化まで20年以上かかることも珍しくありません。そのような分野では、新しい技術を発明してすぐに出願すると、実用化に至る前に特許の存続期間が終了し、実用化したころには特許権が行使できないことがあります。これでは苦労して開発した技術も、自社だけがもつ強みとして生かすことができません。

このように、侵害検出可能性だけでなく、特許取得のコストとリターン、タイミングについて勘案し、取得した特許をどのように活用して自社の利益に結びつけるかシミュレーションすることが大切です。特許を出願すべきか、自社ノウハウとして秘匿すべきか、という論点は多岐にわたる考察を踏まえて決められるべきものなのです。

不透明感強い小企業の設備投資

～小企業の設備投資動向調査結果(2015年度)～

当研究所が2016年3月中旬に実施した「小企業の設備投資動向調査」(全国中小企業動向調査2016年1-3月期特別調査)の結果によれば、2015年度に設備投資を実施した小企業の割合は、26.6%となった。割合は前年度から上昇しているが、リーマン・ショック前の水準には及ばない。小企業の設備投資は勢いを欠く状態が続いている。

回復が遅れる設備投資

図-1は、小企業の設備投資実施割合(リースを含む)の推移を示したものである。リーマン・ショック(2008年9月)後の景気後退を受け低下傾向にあったが、2012年度を底に緩やかに上昇している。2015年度は26.6%と、前年度(25.7%)から0.9ポイント上昇した。ただし、リーマン・ショック前の2007年度の水準までは回復していない。

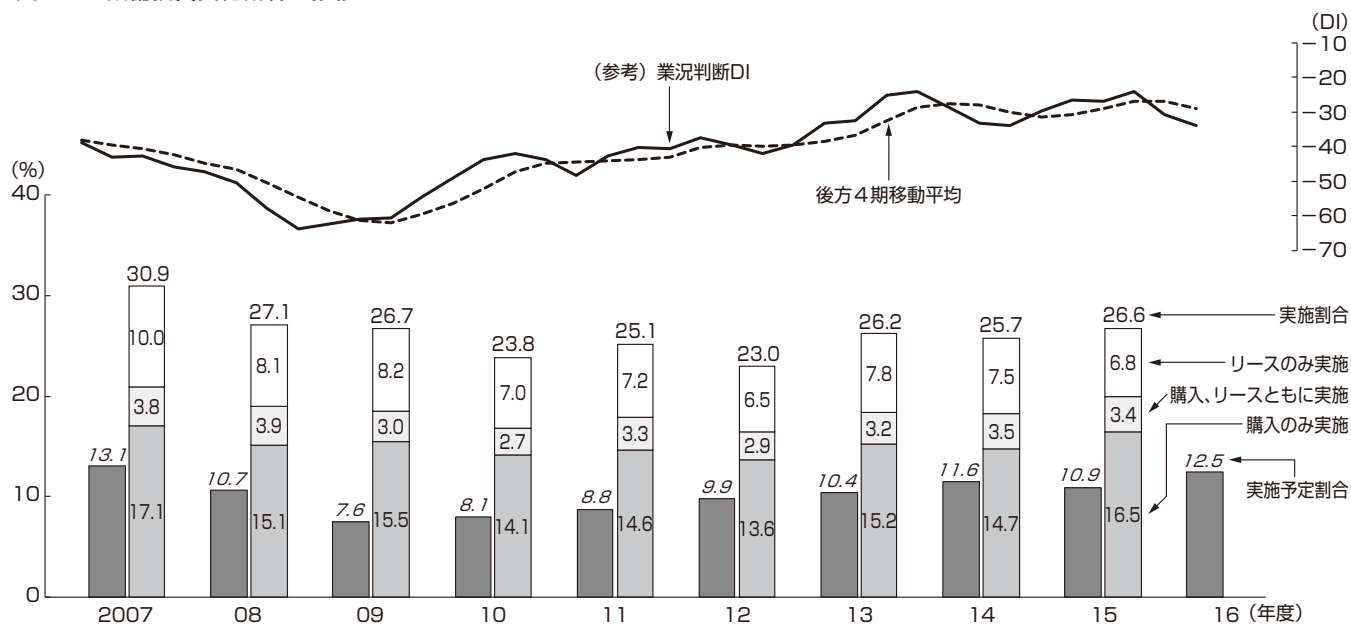
一方、小企業の景況感は、すでにリーマン・ショック前よりも良い。小企業の業況判断DI(業況が「良い」企業割合から「悪い」企業割合を差し引いたもの)をみると、2015年度の平均は-27.1と、2007年度(-42.5)を10ポイント以上上回っている。小企業の景況感全体の動きに、設備投資の動きが伴っていないようである。

先行きへの不安から設備投資を躊躇

なぜ小企業の設備投資は勢いに欠けるのか。そこでまず、2015年度に設備投資を実施しなかった企業に、現在の設備について満足しているか尋ねてみた。すると、66.3%の企業が「十分である」と回答した。満足している企業が設備投資をしないのは、仕方のないところでもある。一方で、33.7%の企業は「不十分である」と回答している。それらの企業に設備投資を実施しなかった理由を尋ねたところ、「事業の先行きに不安があるから」が56.9%と最も多くなった(図-2)。

先行きへの不安は、業況判断DIの各期の見通しにも表れている。図-3をみると、足元では、実績を示す実線に対し、翌期の見通しを示す破線が下向きに出ていることがわかる。たいていの場合、実績

図－1 設備投資実施割合の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の設備投資動向調査結果（2015年度）」（以下断りのない限り同じ）

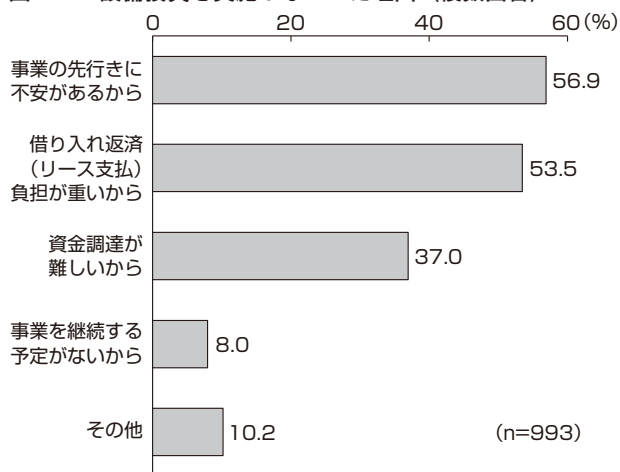
(注) 1 各年度（2015年度であれば2015年4月～2016年3月）に設備投資を実施したかどうか、購入、リースそれぞれについて質問したもの。

2 リースとは、リース契約のことで、土地建物の賃貸借契約を除く。

3 斜体は、前年度調査における設備投資実施予定企業割合。

4 業況判断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。「全国中小企業動向調査（小企業編）」による。2016年4～6月期調査結果までを掲載している。

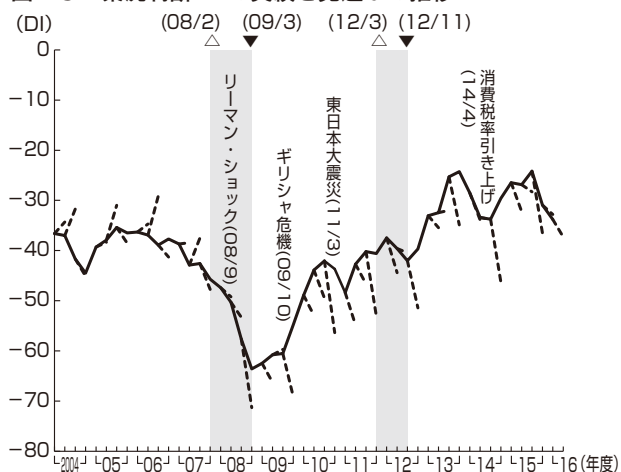
図－2 設備投資を実施しなかった理由（複数回答）



(注) 設備投資について、購入・リースのいずれも「実施しなかった」と回答した企業のうち、現在の設備について「不十分である」と回答した企業に尋ねたもの。

値はその見通しほどには下がらずに上方修正されているところを見ると、どうやら小企業は業況の先行きを慎重にみる傾向にあるようだ。

図－3 業況判断 DI の実績と見通しの推移



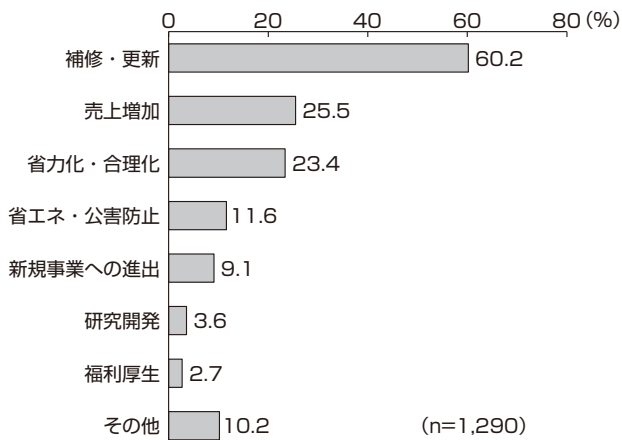
(注) 1 図－1 (注) 4 に同じ。

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 破線は各調査期の1期先の見通しを示す。

この傾向は、2008年10－12月期を境にみられるようになった。まさにリーマン・ショックで世界的に景気が落ち込んだ時期である。それ以降も、ギリ

図－4 設備投資の目的（複数回答）



(注) 設備投資について、購入・リースのいずれかを「実施した」と回答した企業に、主な目的を尋ねたもの。

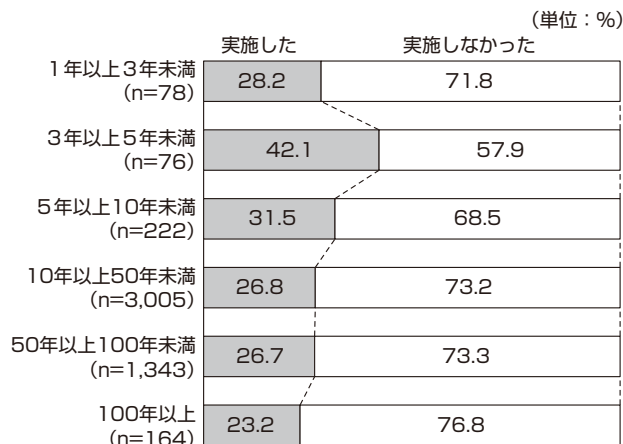
シャ危機（2009年）や東日本大震災（2011年）などのショックが続いたことで、小企業が景気の先行きに悲観的になっている様子が見え始める。設備投資をしても、景気が悪化すれば投資資金を回収できない。小企業が先行きに明るい見通しをもてようにならなければ、設備投資がリーマン・ショック前の勢いを取り戻すことは難しいのかもしれない。

経営者の年齢や後継者の有無が投資意欲に影響

一方で、設備投資を行ったのはどのような企業なのだろうか。2015年度に設備投資を実施した企業にその目的を尋ねると、6割以上の企業が「補修・更新」と回答している（図－4）。それに対し、2番目に多い「売上増加」でも25.5%にとどまり、「新規事業への進出」に至っては1割に満たない。既存設備の老朽化など目の必要に迫られて設備投資を行った企業が大半のようである。

「補修・更新」の必要性は、企業の業歴と関係がありそうだ。そこで、2015年度に設備投資を行った割合を業歴別にみると、「3年以上5年未満」の企業で42.1%と最も高い（図－5）。それ以降は、業

図－5 設備投資実施割合（業歴別）



(注) 購入・リースのいずれかを「実施した」企業の割合（以下同じ）。

歴が長くなるほど実施割合が低くなっている。しかし、設備投資の大半が「補修・更新」目的であるとすれば、設備が古くなりがちな業歴の長い企業のほうが、設備投資割合が高くなってもおかしくない。

そこで改めて、設備投資の目的を業歴別にみると、確かに10年以上の企業ではいずれの層も「補修・更新」の割合が最も高く、一番高い「50年以上100年未満」の層では66.3%に達している。一方で、「1年以上3年未満」では23.8%、「3年以上5年未満」では29.0%、「5年以上10年未満」では37.3%などと低くなっている。

10年未満の層では、代わって「売上増加」の割合が最も高い。「1年以上3年未満」の企業では52.4%に上るなど、設備投資の促進要因になっていることがわかる。成長過程にある企業では、事業規模に合わせて設備を拡充していくところが多い。結果、業歴が短い企業のほうが設備投資に積極的になっているのだろう。

次に、経営者の年齢別にみるとどうだろうか。設備投資実施割合は、「35～44歳」で37.4%と最も高く、次いで「35歳未満」で36.5%となっている（図－6）。45歳以上では、年齢層が上がるほど割合が低くなっており、「65歳以上」で21.3%と最も低い。

図－6 設備投資実施割合（経営者の年齢別）

(単位：％)

	実施した	実施しなかった
35歳未満 (n=63)	36.5	63.5
35～44歳 (n=535)	37.4	62.6
45～54歳 (n=1,046)	32.0	68.0
55～64歳 (n=1,502)	26.6	73.4
65歳以上 (n=2,105)	21.3	78.7

これには、経営者の年齢が業歴と相関していることも影響しているが、それだけが理由ではない。業歴10年以上の企業に限定して集計してみても、若い経営者ほど設備投資の実施割合が高い傾向にまったく変わりはない。これから先も長く経営に携わる人のほうが、設備投資に前向きになるのだろう。

他方、高齢の経営者の場合は、今後の事業継続の可否によって投資意欲が異なる可能性がある。実施割合が最も低かった「65歳以上」の企業に事業承継の予定を尋ねると、「後継者が決まっている」企業は46.8%であった。「事業承継を考えるのは時期尚早」という企業もわずかながらあったが、残る半数以上は、「事業承継させたいが後継者が決まっていない」または「事業承継は考えていない」と回答している。

事業承継の予定別に設備投資実施割合をみると、すでに「後継者が決まっている」企業や「事業承継を考えるのは時期尚早」と考えている企業では3割近くとなり、回答企業全体の26.6%を上回る割合となった（図－7）。それに比べて、「事業承継させたいが後継者は決まっていない」企業や「事業承継は考えていない」企業では、実施割合が低くなっている。高齢の経営者でも、事業を継続する目的がたっているのであれば、必ずしも設備投資に消極的とはいえないようである。

図－7 設備投資実施割合
（65歳以上の経営者、事業承継の予定別）

(単位：％)

	実施した	実施しなかった
事業承継を考えるのは 時期尚早 (n=48)	29.2	70.8
後継者が決まっている (n=982)	27.3	72.7
事業承継させたいが 後継者は決まっていない (n=447)	21.9	78.1
事業承継は考えていない (n=581)	10.0	90.0

2016年度の設備投資も鈍い動きか

小企業の設備投資は、先行きに対する企業の見方が不透明なか、勢いに欠ける動きが続いている。

2016年度はどうだろうか。前掲図－1をみると、実施予定割合は12.5%と、前年度の予定割合(10.9%)を上回っている。しかし、小企業の業況判断DIは2016年1－3月期以降2期連続で低下しており、ここにきて足踏みが続いている。国内の個人消費や海外経済の動向など先行きにも不透明感が増しており、設備投資は鈍い動きが続くことが予想される。

それでも、小企業が一様に投資を控えているわけではない。2015年度は、年齢の若い経営者や業歴の短い企業、後継者が決まっている企業などが比較的設備投資に前向きであった。今後、創業支援や事業承継促進に関する施策を充実させていけば、設備投資を押し上げる一手となるのではないかと。併せて、先行きの不透明な経営環境を自ら打ち破るような小企業の底力が期待されるのは、いうまでもない。

(桑本 香梨)

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。
<https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html>

社史から読み解く経営戦略

宮崎交通

一大地に描いた企業家の夢

第4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。

『宮崎交通70年史』の巻頭には「岩切章太郎初代社長の理念」として、「自然の美・人工の美・人情の美」「植え足しと切り出し」など14項目が掲げられている。なかでも「大地に絵を描く」は、岩切の経営の美学とスケールを如実に表している。

🕒 “陸の孤島” 宮崎で交通機関を整備

宮崎県は西側を九州の脊梁山地^{せきりょう}が縦断、北側にも険しい山地が連なり、その山裾は海岸近くまで迫り出している。海岸線は単調で大型船の運航に適さず、まさに“陸の孤島”であった。大正時代の宮崎の交通手段は主に乗合馬車と人力車で、1913年に宮崎軽便鉄道が、1923年に日豊本線が開通したとはいえ、住民を満足させるものではなかった。

宮崎出身の岩切は1920年に東京帝国大学を卒業後、実社会を学ぶため住友総本店に3年半勤めて帰郷した。「あくまで地方で働く」と決めていた。

岩切は、新しい事業を立ち上げる、あるいは行き詰まった事業を立て直す経営者になることを目指した。そんな岩切に「市内バスをやってもらえないか」と話を持ちかけたのが、宮崎県警察部の岡田喜久次部長だ。かねて宮崎の交通をバスで充実させたいと熱望^{ほつてき}していた彼は、岩切を抜擢したのである。

岩切は資本金5万円で宮崎市街自動車を創立、延

岡市で臼井米吉が経営するバス会社などから車両を買い取り、1926年5月に運行を開始した。当初のダイヤは20分ごとだったが、利用客の増加に伴い3年後には昼間5分ごと、夜間10分ごとに増便した。運賃も当初の30銭から、5銭にまで値下げした。

1931年、岩切は東京の青バス（現・はとバス）、大分の亀の井バスに次いで、定期遊覧バス事業を始める。宮崎は名所旧跡に乏しいとされるが、神代の物語が多い。そこで岩切は、神話・伝説から産業経済まで宮崎のすべてがわかる説明文を自ら起草し、さらにバスガイドには、話し方の抑揚や仕草についての特訓を施した。

遊覧バス事業開始から1年半後、「祖国日向産業博覧会」のために全国から訪れた市長・市議会議長団がバスに乗車したところ、「日本一だ!」と賞賛され、同社は一躍全国に名をはせた。

🕒 観光開発に夢を結実

「日本の新しいモデルになるものを造り上げたい」。岩切はこの夢を宮崎の観光開発に結実していく。

1936年から日南海岸にフェニックス（ヤシ科の植物）を植栽して、南国情緒をもつ日本初のロードパークに変貌させた。翌年には、小弥太郎峠に「サボテン公園」を誕生させた（2005年に閉園）。1939年には

遊園地「こどものくに」を開業。入園料は大人も子どもも子ども料金の5銭だった。

1945年の太平洋戦争終結に至るまで、戦時中の経営は困難をきわめた。燃料は軍事優先で民間への配給は停止した。苦境を乗り切るため岩切は「宮崎式木炭ガス発生炉」を開発する。代用燃料車の白眉というべきこの技術は社外、さらには軍用にも転用され、戦後の1951年まで木炭バスが走り続けた。

当時の国策は岩切に苦難を課す一方で、幸いもたらした。企業統合の要請に基づいて、1945年までに県内のバス会社等が合併し1県1社となった。この体制が戦後も維持され、岩切は夢の実現に近づくことができた。独占横暴は論外だが、「会社がサービス精神に徹し、ひたすら社会に奉仕しようとするのなら、独占の場合こそ、最も多く世の中のために動ける」からである。

戦後、岩切は新たな需要を喚起すべく、大型の観光開発を再開した。例えば、宮崎市の中心部を流れる大淀川の河畔に建設した宮崎観光ホテル。その眼前には、フェニックス51本やパームを植え、色鮮やかなロンブル（テント）31カ所、ベンチ62脚も設置して、南国・宮崎を演出する「橘公園」に仕上げた。維持管理費など一切の費用は、同社が負担した。

続いて岩切は、霧島屋久国立公園（現・霧島錦江湾国立公園）の北側に位置するえびの高原を開発し、温泉とともに日本最南端の天然のスケート場を有する観光地として整備した。

🕒 三つの美が共存する岩切の画法

岩切は、宮崎の大地をキャンバスにして、絵を描き続けた。その“画法”は自然を生かしつつ、付加価値をつけて「自然・人工・人情」という三つの“美”を表現する「植え足し」と「切り出し」だ。

植え足しの好例は堀切峠のフェニックス群だ。葉陰から見える太平洋の景観は今や日南海岸の象徴で

宮崎交通の歩み

- 1926年 資本金5万円で宮崎市街自動車株式会社設立、営業開始
- 1929年 宮崎バス株式に社名変更
- 1931年 定期遊覧バス事業を開始
- 1937年 日南海岸小弥太郎峠に「サボテン公園」誕生
- 1939年 青島海岸に遊園地「こどものくに」開園
- 1942年 県南3社（宮崎バス、宮崎鉄道、都城自動車）を統合して宮崎交通株式に改称
- 1945年 県北2社（延岡バス、日の丸自動車）と合併
- 1954年 宮崎市内大淀川河畔に南国・宮崎を演出した「橘公園」完成

資料：筆者作成

ある。

切り出しでは、えびの高原のミヤマキリシマ（ツツジ）が美しい。岩切の判断によってススキが切り出されると、下に隠れていたミヤマキリシマが咲き誇る平原になった。

やがて、新婚旅行ブームが到来すると、宮崎はそのメッカとなった。1972年には新婚カップルのうち、実に4分の1が新婚旅行先に宮崎を選んだ。

岩切は「企業の仕事は資本の要求にしたがって、どうしても算盤をとらねばならないが、大きい算盤もあれば小さい算盤もある。また、長い目で見ると算盤と短い目で見ると算盤がある。観光事業は大きい算盤、長い算盤を持って大きな視野に立ってやりたい」と語っている。

南国ならではの自然を生かしつつ、景観形成に大いに尽力し、地方の1県まるごとを観光地として整備した「宮崎県観光の父・岩切」——その理念は、現在も引き継がれている。また、県内を縦横無尽に走る宮崎交通のバスは住民や観光客にとって欠かせない交通手段となっている。

参照社史
『宮崎交通70年史』（1997年）

見える化で飛躍する中小企業

従業員の目線を生かす 独自の工程管理システムで成長



(株)太陽商工

代表取締役 池田 由季子 (いけだ ゆきこ)

〈企業概要〉

代表者 池田 由季子
創業 1967年
資本金 9,000万円
従業員数 60人

事業内容 給排水・衛生設備工事、建築工事
所在地 埼玉県さいたま市緑区上野田574-3
電話番号 048(878)1905
URL <http://taiyosyoko.jp>

給排水設備工事や建築工事を手がけるさいたま市の(株)太陽商工は、バブル崩壊後、売り上げの減少に伴い従業員を削減するなど、厳しい状況を経験した。

そのなかで、同社の池田由季子社長は従業員の声に丁寧に耳を傾け、スキルアップを支援したり、在宅勤務制度などを設けたりして従業員の能力発揮を促すとともに、風通しの良い組織を育んだ。同社は今、従業員からの業務改善の提案を成果に結びつけ、再び成長軌道に乗っている。

従業員の声に 耳を傾ける

——事業概要を教えてください。

当社は、給排水設備工事と住宅などの建築工事を行っています。1967年に先代である夫が創業しました。夫は給排水設備工事を、わたしは建築工事を担当してきました。

給排水設備工事では住宅・ビルの給排水の工事を手がけており、水漏れなどのメンテナンスにも

365日対応しています。建築工事ではマンションや一戸建て住宅の建築を、主にハウスメーカーから受注しています。現場監督の業務は当社の従業員が担い、工事は130件ほどある下請けの職人さんたちに発注しています。

——週休2日制をいち早く導入されたとうかがいました。

92年に導入しました。

建設業界には、「きつい、きたない、危険」という、いわゆる3K

のイメージがあります。先代は、そういったイメージを払拭したいと常々考えていました。

現場監督は大工、配管工、建方などの職人に、図面どおりに工事が進むように現場で指示を出します。現場を見回って進捗を管理するだけではなく、職人の健康状態や労務時間を管理します。当時はバブル景気の余韻から建設需要がまだ旺盛で、20件ほどの現場を一人で同時に担当するなど、残業が多く、休みも取りづらいのが実情で

した。現場監督の負担を軽減することはできないかと考えた先代は、ローテーションを組むなどして、一人で複数の業務をカバーできる態勢をつくり、週休2日制を実現したのです。

しかし、それから間もない94年に先代は急逝し、わたしが代表の座を引き継ぐことになりました。

——突然の代表就任でしたね。

建設業や不動産業の業績は悪化し、倒産が目立ち始めていました。当社も例外ではなく、売り上げが急減していました。コスト削減を試みたものの焼け石に水です。取引先を絞り込み、従業員を減らさなければ会社は立ち行かなくなる。背に腹は代えられないと、早期退職を募るとともに新卒採用を控えるなどして、100人いた従業員を5年かけて60人ほどに減らしました。

それでも業績はなかなか上向きません。限られた仕事を奪い合っている状況でしたから、利幅も薄くなっていたのです。再び成長するには残る人員各々が、生産性を上げていく必要があります。従業員の能力を最大限に引き出すにはどうするかが当面の課題でした。

まず、従業員一人ひとりと定期的に面談を行うことにしました。会社に対する不満や困っていることを率直に話してもらうなかで、どうすれば活躍しやすい環境をつ

くり、従業員の能力を引き出せるか考えようと思ったのです。そして、出てきた要望に一つ一つ対応していきました。

例えば、同一資格に対して2回まで受験費用を全額補助することにしました。資格試験の受験料の負担が大きいとの声があったためです。建設業界では工事の分野ごとに資格が必要です。若いうちに資格取得を促し、現場経験を積むことで活躍の場が広がります。

実際、資格取得を重ねて事務職から現場監督に転換し、活躍している女性従業員もいます。

スキルアップの支援だけではなく、働く環境づくりも必要でした。CADを使った製図担当の女性従業員から育児との両立に悩んでいると相談を受けたのを機に、在宅勤務制度を導入し、能力を存分に発揮できる環境を整えました。今でもその従業員は当社で活躍しています。

環境を整えることで、従業員の能力をもっと引き出す。これは、週休2日制の導入に踏み切った先代の思いにも通じるものです。面談に限らず従業員と日常的に交流を図り、よく観察しようと心がけました。子どもの授業参観があると聞き、業務を抜けて参加するよう伝えたこともあります。

このように一人ひとりの声に丹念に耳を傾けてきたことが風通し



「段取名人」で現場の状況を確認する

の良さを生んだのでしょうか。従業員が自発的に業務改善のアイデアを出してくるようになりました。

離れた現場をITでつなぐ

——どのようなアイデアが出てきたのですか。

例えば、工事現場でより簡単に職人の勤怠管理をするための仕組みです。古参の現場監督のアイデアが基となり、2000年頃に「段取名人」というシステムが生まれました。携帯電話のウェブ機能を用いて、職人自身が勤務状況や工事の状況を報告できるものです。

まず、当社から現場のリストを職人の携帯電話に送ります。職人は現場到着後、サイトにアクセスし、該当する現場を選択のうえ「入場」ボタンを押します。すると、いつ、どの現場に、誰が入場したか、サイトに記録されます。帰る際は携帯電話で現場の写真を撮ってサイトに保存したうえで、「退場」ボタンを押します。これらの情報

は当社のパソコンや現場監督の携帯電話でも確認できます。

現場監督が毎日すべての現場の進捗状況を確認して回るのは不可能でしたが、このシステムにより毎日の工事の進捗状況を画像で確認できるようになりました。工程管理を確実にすることは信頼につながります。

人工計算にんくというものがある建設業界にはあります。職人一人が1日にこなす仕事量を基準として、その工事が延べ何人分の仕事量に当たるかを計算するものです。従前は現場監督が職人の勤怠を電話などで確認したうえで業務日報を作成し、集計していました。段取名人では職人が登録した勤務状況を事務所のパソコンで読み込めるため、すぐにこの計算ができるようになりました。

システム開発は、大手商社とITベンダーと協力して行い、当社を含む3社で特許を取得しました。商社にとっては、工事の進捗の正確な管理が進めば、建築資材の需給予測の精度が向上するメリットがあります。

段取名人は商社を通じて外販もしており、多くの建設事業者にご利用されています。それだけではなく、訪問介護や家庭教師派遣など、出先での仕事が多く、勤務状況や現場の状況の確認を必要とする分野でも活用されています。

——建設会社がシステムを企画・開発する例は珍しいですね。

実は、段取名人の原型は先代が生前に試みた「TAISYO-ネット」というシステムにあります。工事現場の近くに簡易な電話ボックスを設置し、現場の管理に活用しようというものでした。現場と事務所の間の往復にかかる時間や経費を削減しようと開発しましたが、肝心のボックスの設置費用がかさみ、取りやめた経緯がありました。従業員が当時のことを覚えていて、携帯電話が普及した今なら先代のアイデアを応用できると発案してくれたのです。

給排水設備工事の分野では、2006年に「アン・コールシステム」の運用を開始しました。基本的な発想や構造は段取名人と同じです。やはり、現場監督からの声がかきかけで開発したものです。

従来、水漏れなどメンテナンス工事の注文を受けた際は、まず当社の従業員が訪問して状況を確認のうえ、職人を手配します。後は職人が施工から依頼主への料金の請求までを行っていました。しかし電話では状況の詳細や依頼主からの要望が伝わりにくく、ミスも発生していました。また、最終的な工事の内容や料金については、職人から報告を受けるものの不透明な面もありました。

アン・コールシステムでは、GPS

機能を用いて、現場付近にいる職人に連絡し、依頼内容や図面などのデータをQRコードで送ります。職人はコンビニエンスストアでこれらを紙に出力し作業内容を確認します。当社の従業員が現場に向かわずとも工事を進行できるようになり、依頼を受けてから対応までの時間を短縮できます。職人にとっては指示がわかりやすく、システムを介した工事完了報告に基づいて当社が請求を行うため、依頼主にとっては工事内容や料金が明瞭になります。

水漏れの対応は、スピードと正確さがとりわけ重要です。これらの点が改善されたためでしょうか、システム導入後、受注が20パーセントほど増加しました。

見えてきた効果

——従業員の声が業務の効率化だけでなく売り上げの増加にもつながったのですね。

数字で効果が見えると、従業員のモチベーションも変わってきます。現場監督からばかりか、今度は総務部門からもアイデアが上がってきました。事務所と現場を結ぶシステムだけではなく、部門間での情報共有を進めるため、社内システムを整備してはどうか、というものです。提案者は中途で入社した従業員です。ITに詳し

く、当社では経理を担当していました。

従来は、給排水工事、建築工事、総務の各部門間の情報共有が十分ではなく、事務処理に時間がかかっていました。

建設業界には、工事期間中に代金の一部を出来高払いとして支払う慣習があります。経理担当者は物件ごとに進捗や支払期日を把握し、資金繰りをしなければなりません。従来は確認に時間を要し、見落としもありました。

こうした問題を解決するために、経理処理と工事の進捗管理とをリンクさせた社内システムを構築したのです。段取名人とアン・コールシステムの二つが組み込まれており、工事の進捗状況を随時把握して事務を進められるため、処理時間を大幅に短縮できました。このシステムにより、部門ごとに管理していた顧客情報も統合され、互いの情報を営業活動に生かせるようになっています。

業務効率化が進み、1人当たりの業務負担が減ることには、さまざまな利点があります。空いた時間を営業活動に回すことができますし、従業員にとっては休みも取りやすくなります。今では、年に2回、9連休の取得を奨励しています。男性従業員のために配偶者出産休暇を導入し、5日間まで認めています。

——3Kといわれた職場環境の改善が進んでいるのですね。

現場監督の負担が軽減されて、管理業務により集中できるようになり、事故もなくなりました。2015年には3,000日間連続の無災害を達成し、現在も記録を更新中です。

これには、職人と合同で「災害学習防止協議会」という勉強会を毎月開催し、安全意識を高めた効果もあると思います。協議会では、仕掛中の現場を班ごとに回ったうえで、見学した現場の良い点、悪い点など、気がついた点を発表し合っています。

当社の工程管理の正確さと安全性はハウスメーカーからも高く評価され、20年あまりで年商は1.5倍の23億円にまで伸びました。建設業界では人材不足に悩む企業が多いのですが、働きやすさを高めて



「災害学習防止協議会」の様子

きたおかげで、優秀な従業員を採用できるようにもなっています。

先代の急逝後の苦境を抜け出し、再び成長へと舵を切れたのも、従業員の声に丁寧に耳を傾けてきたことに尽きると思います。当社はバブル崩壊後に従業員を減らすという憂き目に遭いました。二度と同じ思いをせずにすむよう、これからも業務改善を重ね、お客さまに必要とされる企業であり続けたいと思っています。



取材メモ

取材の折、印象的だったのは、「同じ目線に立って」という池田社長の言葉である。日頃からささいな話でも丁寧に掘り下げ、相手の立場に立って問題の所在や解決策を探ろうとしている様子が伝わってきた。

実際、社長自らが従業員一人ひとりの声に丁寧に耳を傾けたことが、業務効率化につながっている。個別面談を定期的に行い、個々の事情に配慮して人事を機動的に運用しているほか、やる気のある従業員には、資格取得を支援してチャレンジする土壌を整えた。それにより従業員は組織への貢献意欲を高め、次々と業務改善案を上げてくるようになった。

現場をよく知る従業員と向き合うことで、課題を発見し、解決の糸口を見出せることを池田社長の取り組みは教えてくれる。

(中村 円香)



英国ヨークで感じた 新幹線の可能性

電通総研 シニア・プランニング・マネージャー
池田 百合 (いけだ ゆり)

鉄道マニアは、切手収集と並ぶオタク市場の草分け的な存在です。野村総合研究所の調査によれば、「乗り鉄」「収集鉄」などと呼ばれる熱心な鉄道マニアは国内だけでも2万人、その他、母子で楽しむ「ママ鉄」をはじめとした緩やかなファンも約150万～200万人存在し、両者が鉄道関係に使う金額は、およそ年間1,000億～1,500億円にもなるそうです。

かくいう筆者も鉄道ファンのうちの一人です。今年の夏は鉄道発祥の地である英国を旅してきました。英国には大小の鉄道博物館がありますが、その総本山ともいえる国立鉄道博物館がイングランド地方北部、中世の雰囲気を漂わす街ヨークにあります。ここには、絵本『機関車トーマス』ファンの子どもから熱心な鉄道マニアまで、世界中の鉄道好きが年間70万人以上訪れます。実際、夏休み期間中ということもあって、筆者が訪ねた際も世界各地から来た多くの人でにぎわっていました。

歴代の英国王室専用列車をはじめ、スチーブンソンが設計した蒸気機関車「ロケット号」のレプリ

カ、蒸気機関車の最速記録をもつ「マラード号」など、膨大な鉄道関係のコレクションを誇っています。それらと伍して展示されているのが、1970年代製造のJapanese Bullet train the Shinkansen、日本の新幹線です。国外で唯一ここに展示されています。

白と青のツートンカラーに丸い目のようなライトをつけた先頭車両と異国の地で対面し、旧友に会ったような気分になりました。いかつい顔をした欧州の車両と比べると、そのコロンと丸みを帯びた風貌には、日本文化の特徴である「カワイイ」が無意識に反映されているように感じられます。車両に乗り込み、座席に腰掛けて、映し出される電車の紹介VTRを熱心に見ている来館者の姿が印象的でした。

新幹線の掃除システムが米国ハーバードビジネススクールの必修科目の教材として取り上げられ

て話題になりましたが、博物館では時速、発車時間間隔、車両数の多さが注目されていました。車掌の制服、^{ます}鱒寿司など駅弁の見本も展示されており、新幹線を支える独自のシステムや文化への関心の高さがうかがえました。

電通の「ジャパンプランド調査2016」においても、外国人が優れていると思う日本の物事の10位に、交通インフラが入っています。また、東京だけではなく地方にも外国人が関心を寄せていることがこの調査から読み取れます。

鉄道ファンに限らず、外国人にとっては、高速・安全・快適で、日本のBENTO(弁当)も楽しめるShinkansenに乗ること自体が旅行の目的の一つとなりえます。新幹線に乗り、日本の地方文化を体験するユニークな旅を提案すれば、外国人客を日本に呼び込む魅力的な観光コンテンツとなるのではないのでしょうか。

電通総研

(株)電通のシンクタンク。生活者意識や消費構造の変化などを調査すると同時に、メディアなどコミュニケーションのあり方を追究している。幅広いネットワークと専門性、クリエイティビティを強みとした研究成果を発信中。



弘前城から見た岩木山



個店力向上で地域力向上を

いわきさん 岩木山商工会 経営指導員 工藤 力秀 (くどう りきひで)

岩木山商工会は青森県弘前市の北西部、津軽富士と呼ばれる岩木山の麓東側にあり、管内には約1万4,000人が暮らしています。

地域の特産品は農産物です。なかでも、^{だけこうげん}嶽高原地区で生産されるトウモロコシは甘みが強く、産地である「嶽」と、津軽弁でトウモロコシを指す「^{だけ}きみ」から「^{だけ}嶽きみ」の名称で知られています。

商工業は岩木山観光と麓の温泉郷を中心ににぎわってきました。ところが近年は消費者ニーズの多様化もあって、集客に陰りがみえはじめ、すでに数軒の温泉旅館が閉館しています。商店街もかつての活気が失われつつあります。

そこで2015年、当商工会では魅力ある地域づくりには「個店の経営力向上」が不可欠であるとし、事業者の「やる気おこし」に取り組みしました。具体的には、小売店

や温泉旅館を主な対象として、小規模事業者持続化補助金の申請に必要な経営計画書を共に作成することで、環境の変化に対応できる経営体制の構築をサポートしました。

自社の売り上げ・利益構造の確認、ニーズや市場動向の把握、そして自社の強みを洗い出し、今後の経営目標とプランを作成したことは、これまでの経営を見直すよいきっかけになったようです。

老舗の小売店を営む68歳の店主は、大型店やチェーン店の進出以降10年以上もの間、販売促進活動に取り組んでこなかったといいます。しかし、店主は自社の強みや利益構造から顧客ニーズと市場動向に至るまでの確に把握しており、店で売るべき商品をわかっています。後に振り返ると、その店主に不足していたのは、背中を押し

てあげる支援者と、きっかけだけだったと思います。

前後して当商工会では、岩木山物産協会と連携し、小規模事業者持続化補助金事業で支援した企業同士の商品をコラボレーションさせ、さらには嶽きみをも組み合わせた、お歳暮向け特産品詰合せ「岩木山ご当地ギフト」を100セット用意し、販売することにしました。

価格は3,000円、5,000円、1万円の3種類で、前者二つはお酒の有無を選べるようにしたところ、予想を上回るペースで完売しました。早くもコラボレーションの効果が表れています。

今後は、地域活性化のコアである温泉旅館の支援に重点を置き、個々の経営力向上に向けた伴走型支援を徹底し、関係機関との連携・協力を実現しながら、総合的な地域活性化に貢献していきます。

中小企業経営者のための交渉学 (前編)



慶應義塾大学法学部 教授 田村 次郎

たむら じろう

慶應義塾大学法学部卒業、ハーバード・ロースクール修士課程修了（フルブライト奨学生）、慶應義塾大学大学院法学研究科博士課程単位取得退学。在学中に、経済法分野の横田正俊賞受賞。ジョージタウン大学ロースクール兼任教授、慶應義塾大学総合政策学部教授等を経て現職。専門は経済法、交渉学。弁護士、ホワイト&ケース法律事務所特別顧問。ハーバード国際交渉プログラム・インターナショナル・アカデミック・アドバイザー。著書に『ハーバード×慶應流 交渉学入門』（中央公論新社、2014年）、『戦略的交渉入門』（共著、日本経済新聞出版社、2014年）、『16歳からの交渉力』（実務教育出版、2015年）などがある。

交渉学との出会いと現在

30年以上も前のことだが、当時大学院生だったわたしは、配られたケース（事例）を読みながら、どうしたら交渉に勝てるかを必死に考えていた。教室にいたほとんどの学生も同じような考えでロールプレイに臨んだ。その結果、互いに自己を主張し合うだけで「交渉」は決裂して終わった。

それがわたしのハーバード大学での「交渉学」との出会いだった。そして、ただひたすら相手に勝とうという気持ちだけで交渉すれば、押しの強い人（あるいは声の大きい人）が強引に相手をねじ伏せるといふ、相手を負かして自分が勝つための交渉（いわゆる「win-lose」の交渉）しかできない——それが、そこで得られた教訓だった。

もう一つ重要なことも学んだ。それは、交渉学と交渉術は違うということだ。交渉に勝つために

駆使する駆け引きやテクニックは交渉術である。それに対して交渉学は、双方の利益を最大化するような結果を創造するために気を配って、自分も勝ち相手も勝つ、つまり双方が利益を得るような「win-win」を目指すにはどうすればよいかを考える学問である。交渉学のキーワードは「創造的な問題解決」である。

実は、交渉学が日本で注目されるようになったのはここ十数年のことである。2000年からわたしは、社会人向けのキャンパス（慶應丸の内シティキャンパス、慶應MCC）で交渉学の授業を行っている。それは、ロールプレイを主体とした研修型の授業で、開講以来、多くの受講生の参加があり、好評を博している。また、慶應義塾大学では2011年以降、大教室を使って400～500人規模で交渉学の授業を行っている。交渉学を学んでいるのは社会人や大学生だけではない。2年前から、ある大学受験予備校の特別プログラムとして、約50人の高校生を対象に、全

5回の交渉学の授業を開講している。高校生たちの理解力と適応力はわたしの想像をはるかに超えるもので、講義で交渉学の要点を学習した高校生たちはロールプレイで大人顔負けの堂々とした交渉を行っている。

交渉学の考え方

交渉学とは

さて、交渉とは、他人への要求をできるだけ通そうとするときに用いる基本的な手段である。ハーバード大学で交渉学の基礎をつくり上げた故ロジャー・フィッシャー教授によれば、交渉とは、共通する利害と対立する利害があるときに、合意に達するために行う相互コミュニケーションである。つまり、何らかの利害関係が生じている関係者の間で行われる対話や議論を交渉という。

身近な例でいえば、家庭内では小遣いの額を決めるための親子間交渉が行われ、家を購入するときには不動産業者との間で交渉を行う。企業においては、経営陣は労働組合と賃金交渉を行ったり、ライバル企業に提携や協力を求める交渉を行ったりする。

交渉の本来の目的は、当事者相互が受け入れることができる解決策を導き出し、それに合意することである。そして交渉の結果として、互いが利得を得るwin-winの関係が成立する。そのような交渉を行うためには、それなりの交渉力が必要になる。交渉力とは、相手を打ち負かす力のように思われるかもしれないが、そうではない。相手を理解する力であり、相手を説得する力であり、相手のニーズや目標などを効果的に聞き出す力である。交渉力は論理的に構築できるものであり、誰でも手に入れることができるものなのである。

交渉力を論理的に実証し、研究する学問が交渉学



交渉学の授業はロールプレイを交えて

である。交渉学は、相手との間に横たわる複雑な利害関係や錯綜^{さくそう}する事実関係を整理しながら、相手との交渉を通じて最適な問題解決を図るための学問である。交渉学を学ぶことによって、交渉におけるプレゼンテーションや交渉戦略を論理的に構築できるようになり、交渉の場において、説得力を高めることができる。

交渉戦略とは、交渉において相手の先を読み、自らの行動を選択し、最終的に目標に達成するための手順のことである。交渉の場では、とにかく焦りが募ったり、相手に対するイライラが昂^こじたりすることも少なくない。しかし、交渉戦略を学ぶことによって、感情的な不安やフラストレーションを抑えることができる。その結果として、重要な交渉での不用意な失敗を避けられる。また、相手に対して安易に譲歩することもなくなり、中長期的な視野に立脚した問題解決を図れるようになる。

交渉戦術に要注意

ところで、交渉の現場ではさまざまなテクニックが弄^{ろう}されることが多い。交渉において使われるテクニックを「交渉戦術」という。例えば、意図的に突然怒り出したり、急に打ち切りを示唆したりして相手を動揺させる「不意打ち型交渉」というテクニックがある。真実ではないことについて断言したりし

て相手をだます「ブラフ・テクニック」や、嘘^{うそ}にならない程度に事実を巧みに表現したり、都合の悪い情報を伏せて都合の良い情報だけを提示したりするようなテクニックもよく使われる。

相手が交渉の場で、「わたし自身はもっと何とかしたいと思っているのですが、これは会社の方針で……」と言うとすれば、それは、所属組織の決定を引き合いに出すことによって、「譲歩はできない」という意思を示すためのテクニックである。不利な情報に直結するような質問を避けるために、質問を無視して話題を変えたり、質問をはぐらかして答えたり、質問に答えるふりをしながら答えなかったりするようなテクニックもよく使われる。

交渉戦術は交渉を有利に進めるための手段であり、状況によっては確かに有効なこともある。しかし、テクニックを弄するあまり相手と論理的な衝突を引き起こしたり、信頼を失ったりする場合も少なくない。そこで、交渉学では交渉戦術についても学ぶことでテクニックに頼ることの功罪に対する理解を深める。また、交渉学の素養を身につけることができれば、相手が使うテクニックがわかり、安心して交渉に臨める利点もある。

日本における交渉学

交渉をめぐる三つの誤解

ところで交渉について、日本ではいまだにいくつかの誤解がある。

第1は、交渉においてはロジック（論理）よりも経験が大事であり、交渉は経験を積むことでしか上達しないという誤解である。経験を積むことで交渉が上達すると考えている人は少なくないが、そういう人に限ってワンパターンな交渉スタイルになりがちだ。そういう人はいわゆる「引き出し」が少ないので、それまで経験したことのないタイプの

相手や、巧妙なテクニックを使う相手と交渉するようなケースでは、ほとんど対応できなくなる。確かに、交渉において経験がものをいう場合もあるかもしれないが、より重要なのはロジックである。ビジネススクールでさまざまなケースを疑似体験するように、交渉学ではロールプレイを通じてさまざまなケースを勉強し、交渉のロジックを学ぶことができる。

第2は、交渉は出たところ勝負であり、準備は無駄だという誤解である。相手の出方がわからないし、準備どおりに進むはずもないというのがその論拠になっている。果たしてそうだろうか。確かに、臨機応変の対応力は重要である。そして、交渉が単純なケースでは、出たところ勝負でも対応できるかもしれない。しかし、ビジネスの交渉は複雑な場合が多く、センスだけで乗り切るのは容易なことではない。準備不足の状態で複雑な交渉に臨んでも win-win の解決策を見出すことはできない。

第3は、交渉は勝ち負けがはっきり決まるものだという誤解である。交渉の結果に win-lose しかありえず、いかに相手を負かすかが大切だとする考え方である。仮にそうだとすると、交渉は駆け引きに終始することになる。自分（自社）の立場が強いと思えば自社の利益の最大化だけに着目して強気一辺倒の交渉を行い、逆に立場が弱ければひたすら譲歩する交渉を行うことになろう。そんな交渉がうまくいくとは到底思えない。

交渉で重要なことは、創造的な問題解決を図ることである。一般に、一方が利益を得て他方が損失を被るようなケースを「ゼロ・サム」という。それに対して、双方が利益を得るケースを「プラス・サム」という。創造的な問題解決とは、対立的にみえる交渉で、ゼロ・サムではなく、プラス・サムの結果を生み出す解決である。交渉は勝ち負けを競うものではない。ロジックをきちんと立て、ブラ

ス・サムの解決を目指してwin-winの交渉を行うべきである。

「三方よし」の考え方

日本は国家間交渉の場で十分な結果を出していないといわれることが多い。しかし、海外からは日本は意外にも交渉上手な国として評価されている。国際的にみて日本の信用度や信頼度が相当高いことがその証拠である。交渉は話術ではなく信頼である。日本人は創造的に問題解決をすることを得意としているのだ。

歴史をさかのぼってみると、それは「三方よし」という発想に行きつく。三方よしとは、「売り手よし、買い手よし、世間よし」という近江商人のロジックだといわれている。12世紀以降、近江国（滋賀県）の商人たちは、近隣や遠隔地へ旅をして商売をし、その地で店を開くことが多かった。彼らを総称して近江商人という。見知らぬ土地で商いをするのだから、信頼が大切であることはいうまでもない。商売の基本は信頼であることを見抜いた近江商人たちは、そのことを代々伝えるために、三方よしを説いたといわれている。

交渉においても、自分の利益だけを考えるのではなく、相手の立場や社会全体の利益を尊重しなければならない。そうすることによって、交渉相手の信頼を勝ちとることができ、創造的な問題解決を図ることができる。故ロジャー・フィッシャー教授は、著書のなかで信頼の大切さを力説し、それを「賢明な合意」(wise agreement)という言葉で表現している(Fisher and Ury,1981)。「当事者双方の要望を可能な限り満足させ、時間が経っても効力を失わず、また社会全体の利益を考慮に入れた解決」のことである。簡単にいえば、賢明な合意とは「当事者双方と社会全体の利益を考慮する」ことで、つまりは三方よしとまったく同じ考え方である。

三方よし（あるいは賢明な合意）がなぜ重要なのか。それは、当事者だけがハッピーで、周りには大迷惑という交渉が多々みられるからである。例えば、労使間の交渉では、双方が自分たちの立場で主張し合い、相手の要望は可能な限り否定する場合が多い。その結果、ストライキに突入して世間が迷惑を被ることになる。政治の世界でも、話し合いが平行線に進み、最後は妥協するという典型的な駆け引きが行われることが多い。いずれも世間のために望ましい結果とはいえない。

交渉における基本原則

もちろん、三方よしという考えだけで交渉がうまく運ぶかといえば、それほど単純ではない。では、どうすればよいのか。答えは簡単で、「立場から利害へ」「創造的選択肢をつくる」「クールダウンする」という三つの原則を頭に入れて交渉に臨めばよいのである。そうすれば、創造的に問題解決を図ることができる。順に説明していこう。

立場から利害へ

「立場から利害へ」という発想は次のように考えると理解しやすいかもしれない。例えば、自動車販売店で交渉で、販売担当者が営業成績を上げるという「立場」にこだわって高く売ろうと考え、買い手ができるだけ安く買いたいと考えたとすれば、価格だけに注目した売買交渉になるだろう。このような交渉では、互いが譲り合う余地はきわめて限られており、創造的な解決を目指して交渉する余地はほとんどない。

そこで、立場ではなく「利害」(利益)を考える。そうすれば、状況は変わってくる。利害は一つでないからである。自動車を買おうと思っている人は、価格だけではなくブランドや車種、安全性、アフター

サービス、納期などさまざまな要素を考える。それが利害である。つまり、交渉においては複数の利害を調整するという視点が必要である。ビジネスにおける交渉でも、「金銭的利益を得ること」だけが利害ではない。相手の価値観を理解して、相手の利害を探ることで創造的な問題解決に向けた効果的な交渉ができるはずである。

創造的選択肢をつくる

双方の利害を満足させる選択肢を「創造的選択肢」(クリエイティブ・オプション)という。それは、柔軟な発想によって生まれるもので、いわゆる「落としどころ」とは異なる。創造的選択肢は、新規のアイデアだけではなく、ちょっとした工夫でもよいし、既存のものを組み合わせるだけでもよい。

創造的選択肢を見つける作業はそれほど難しいことではなく、次の三つを常に心がけておくだけでよい。第1は、自分が考えた以外の選択肢を批判するような態度で交渉に臨まないこと、第2は、交渉の合意案に正解を求めようとしないこと、第3は、相手の価値観に対する理解を深めることである。

このような交渉は、「ポジティブフレーミング」という手法で行われる。相手の言ったことに対し、「なかなか面白いね」などと言って盛り上げていく。すると、そこから次のステップへと発展する可能性が生まれてくる。逆に、相手が言ったことについて、即座に「つまらない」とか「無理だ」と評価を下してしまうと、その時点で話が終わってしまう。そのような交渉は「ネガティブフレーミング」という手法で行われており、発展する可能性が損なわれる。せっかくの良いアイデアが消えてしまうケースも少なくない。

繰り返しになるが、創造的選択肢を生み出す交渉とは、自分と交渉相手の利益を最大化できるような選択肢を探す姿勢をもつことである。自分の利害を

相手に伝えるとともに、相手の利害を正確に理解する。そして、双方の利害を調整する選択肢の候補をたくさんつくり出すのである。

クールダウンする

最新の脳科学研究の成果によれば、人間は多くの場合、最終的には感情とともに意思決定をしているようだ。人は必ずしも冷静に決断しているわけではなく、相手との交渉中に感情的になったり、相手に対して不快な思いをしたりすることは、きわめて普通のことなのだ。

しかし、交渉で感情をそのままぶつけ合っていると、事態は收拾がつかなくなる。そこで、交渉全体をクールダウンさせ、感情とうまく付き合っていく姿勢が重要になる。

そのために必要なことがいくつかある。一つは、視点を変えることだ。交渉で重要なことは、相手の視点からみることである。目の前にある同じ事実でも、自分の側からと相手側からとでは違ってみえるものである。したがって、相手が自分とは異なる意見を言った際には、いったん冷静になって、この事実が相手にどうみえているのかを考える。相手側の視点に立って問題を考えることができれば、^{こうちやく}膠着した事態を劇的に変えることができるかもしれないし、双方が相手の利害を認識した議論が可能となるはずである。

もう一つは、相手に対する感情を冷静に判断することである。相手の言動や物腰に対して、なぜ自分は「不快感」や「怒り」を感じるのかを、冷静に考えてみる。自分のなかにある不安や怒りの原因を探り、相手の表面的な言動や態度にばかり着目していないか考えてみるのだ。そして視点を切り替えて、相手の立場に立って、本来解決すべき問題に焦点を当てる。

相手に何か言われると、「それは困る」という不安

が発端となって相手に対する嫌悪感が生じる。その感情は放っておけば、交渉を通して増大していく。しかし、こうした負の感情の連鎖を断ち切らなければ、交渉は進まない。交渉の場では問題について話し合いをしているのに、相手の仕草や言葉尻が気になってしまうことも少なくない。問題に焦点を当てなければならないのにもかかわらず、交渉相手という人に気をとられてしまっているのである。そこで重要なことは、人と問題を明確に分離しようとすることである。

例えば、交渉の場にホワイトボードがあれば、そこに相手との話の内容を書く。相手の目を見て話すことが礼儀だといわれるが、それは話がスムーズに進んでいる場合のことである。交渉で揉めているときは、互いの目はおそらくつり上っている。だから、相手の顔を見ながら話していると、互いの人格を攻め合っているような気になって、まともな交渉などできない。そこで、問題を書いたホワイトボードを指し、問題について議論していることをはっきりと相手に伝える。ホワイトボードがなければ紙に書いて、その紙を指しながら話す。そうすると、議論のベクトルが問題に向いていて、相手を攻撃しているのではないことを伝えられる。

これには、共同作業を行うことで相手を冷静にさせる効果もある。「わたしの理解が悪いので、内容を整理させてください」などと言われ、それまでの内容をともに確認し合うとなると、相手も興奮を抑えざるをえない。

なお、感情的になっている相手をみても、すぐに譲歩してはいけない。感情的になった者の勝ちということになってしまうし、「怒っている」ことを利用した交渉のテクニックかもしれないからである。交渉の場に二人一組で来て、一人が怒り役になり、もう一人がなだめ役になる。そんな場面に遭遇すれば、誰だって動揺して、なだめ役を演じた人を自分の味

方のように思ってしまう。しかし、二人の行動には筋書きがあって、そうすることによって主導権を握ろうとしているのである。これは「グッドコップ・バッドコップ」(良い警官・悪い警官)と呼ばれる交渉戦術である。

交渉学が推奨する交渉スタイル

さて、ここまで交渉学の考え方と交渉の基本原則についての概略を説明してきた。ここで交渉学が推奨する交渉スタイルを簡潔にまとめてみよう。

第1に、論理的に交渉することである。たとえ経験不足であっても、論理的に思考することで、交渉を有利に展開できるようになる。交渉で大事なことは、その場の論理や相手の論理を考えるとということである。うまく双方が納得できるような論理にどのようにもっていくか、相手の論理を読み取り、それを自分の論理と重ね合わせることである。

第2に、効果的で効率的な事前準備を行うことである。どれだけ入念に準備に取り組むかで、交渉が成功するかどうかがおおかた決まる。

第3に、問題の創造的解決(win-win交渉)を目指すことである。交渉をゼロ・サムあるいはwin-loseと考えるのではなく、交渉の場で相手と問題を共有するように努める。それができれば、一緒に問題を解決しようという機運が交渉の場に生まれる。

「論理的に交渉する」「効果的で効率的な事前準備を行う」「問題の創造的解決を目指す」という三つをそろえて交渉できるようになれば、交渉力は一段階アップするはずだ。

後編となる次回は、具体的な交渉の準備や交渉の進め方などについて紹介する。

参考文献

Fisher, Roger and William L. Ury (1981) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books
(金山宣夫・浅井和子訳 (1982)『ハーバード流交渉術』TBSブリタニカ)

万国共通の絵文字で 食のバリアフリーを目指す



NPO法人インターナショナル

代表理事

菊池 信孝

きくち のぶたか

企業プロフィール

- 代表者 菊池 信孝
- 創業 2006年
- 従業者数 1人
- 事業内容 フードピクトのライセンス販売
- 所在地 兵庫県神戸市中央区旭通1-1-1-203
- URL <http://www.foodpict.com>

「インターナショナル」と「食」。両者を合わせた名をもつNPO法人インターナショナルは、料理に使う食材を絵文字でわかりやすく表示する「フードピクト」を開発した。目指すは、「すべての人が安心して楽しく、ゆたかな食生活を送れる社会」の実現だ。

ソーシャルビジネスの優れた取り組みを表彰する「日経ソーシャルイニシアチブ大賞」でクリエイティブ賞にも輝いた同法人の軌跡を紹介しよう。

原点は大学時代の経験

フードピクトは、宗教の戒律や食物アレルギーなどで避けられることが多い食材を絵文字で表示したものだ。非常口のマークなどに代表されるピクトグラム of 食材版といえる。メニューに表示すれば、どの料理に食べられない食材が含まれているか、外国人や子どもでも一目で判別できる。国内1,300店以上の飲食店が導入し、伊勢志摩サミットのメディアセンターでも使われるなど活用が広がっている。

フードピクトの原点は、同法人代表の菊池信孝さんの大学生時代の経験にある。国際協力機構のボランティア活動に参加した菊池さんは、イスラム教徒の留学生を和食でもてなそうと飲食店に向かった。しかし、留学生は宗教の戒律で禁止された食材が入っているかもしれないと不安がり、いくつも店を回ったものの、結局はファストフード店でフィッシュバーガーを食べることになった。外国人にとって日本での食事は想像以上に大変なのだ実感した。

そこで大学の学園祭で、使用食材を多言語で表示したポスターを作成し、各店舗に配って表示してもらった。来場者にアンケートをとると、役に立ったという意見が多くみられ、アレルギー表示にも対応してほしいという声も寄せられた。

この問題に引き続き取り組むため、在学中の2006年に任意団体としてインターナショナルを立ち上げた。しかし、まだフードピクトのアイデアがあったわけではない。原型は、同年にビジネスプランコンペに参加するなかで生まれた。食材を絵で示せば、どの言語圏の人にも一つの表示で伝わるはずだ。このアイデアが評価され、優秀賞に選ばれた。

これを機に、各種イベントの模擬店でも表示を行ったり、大学近辺の飲食店にフードピクト付きメニュー表を提案したりするなど、普及に取り組んだ。しかし、実際に店で使ってもらうのはなかなか難しかった。ある店主からは、「こ

これを機に、各種イベントの模擬店でも表示を行ったり、大学近辺の飲食店にフードピクト付きメニュー表を提案したりするなど、普及に取り組んだ。しかし、実際に店で使ってもらうのはなかなか難しかった。ある店主からは、「こ

これを機に、各種イベントの模擬店でも表示を行ったり、大学近辺の飲食店にフードピクト付きメニュー表を提案したりするなど、普及に取り組んだ。しかし、実際に店で使ってもらうのはなかなか難しかった。ある店主からは、「こ

れは世界中の人に理解されるデザインなのか」と聞かれたが、その問いに答えることができなかったのだ。

理解度と認知度を高める

菊池さんは、大学を卒業した2009年にインターナショナルをNPO法人化して、この課題に取り組んでいく。

国際標準化機構の国際規格と日本工業規格の試験手順を参考に作成したアンケートを、海外で働く友人などの協力のもと、世界20数カ国、1,500人を対象に実施した。すると、デザインの理解度は思ったより低いことが明らかになった。

例えば牛乳だ。当初は集乳缶の絵を使っていたが、77%の人にしか理解されなかった。酪農文化のない国の人には伝わらなかったのだ。牛乳パックの絵も試したが、85%止まりだった。最終的には、牛乳瓶に牛を描いたデザインが98%の理解度を得て、これに決まった。

対象とする食材は14種類に絞った。種類が多く複雑になれば、一目でわかるというフードピクトの特長が薄らいでしまううえ、表示する店側の手間も増える。アレルギーの発症例が多い特定原材料7品目をベースに、宗教の戒律などで避ける人が多い食材を加えた。こうして、2010年に新たなフード

ピクトが完成した。

訪日外国人の増加に伴ってフードピクトの需要も高まると見込み、1店舗につき月額500円のライセンス販売を開始した。利用者には宗教戒律やアレルギーの基礎知識、接客時のポイントをまとめたマニュアルも提供する。

さっそく、飲食店に営業活動を行ったが、成果は上がらなかった。宗教の戒律やアレルギーのある客が少なく、必要性を理解されなかったのだ。

そこで菊池さんは攻め手を変えた。目を付けたのは日本で開かれる国際会議だ。各国から人が集まるため食材表示の必要性が高いうえ、もし採用されれば大きな実績づくりになるからだ。

フードピクトの図案を依頼したデザイナーのつてを頼り、APECの開催を控えていた横浜市にフードピクトを提案したところ、来賓をもてなす工夫を模索していた市の意向と一致した。ビュッフェで用いられ、好評を博した。さらに、2011年には関西国際空港内のすべての飲食店への導入が決まった。

実績ができたことで引き合いが入るようになり、飲食店での活用も徐々に進むようになった。

目指す社会の実現に向けて世間を巻き込む

現在、菊池さんは講演やメデイ



©INTERNASHOKUNAL & NDC Graphics

アへの露出によって、フードピクトを周知するとともに日本の食を取り巻く現状を伝えることに注力している。学校での授業やワークショップなどの受講者は9,000人を超える。

宗教の戒律やアレルギーなどで口にできる食材に制限のある人は、国内に400万人以上いるとされる。一方で、使用食材を表示する飲食店はまだ少ない。菊池さんは、そのずれに対する自らの問題意識を世間に広め、皆が少しの工夫をすることで、誰もが安心して食事を楽しめる社会を実現しようとしている。

日本でピクトグラムが普及したきっかけは、1964年の東京オリンピックで競技種目や会場のトイレを示す絵文字として活用されたことだった。2020年の東京オリンピックでは、フードピクトが各国の人々を随所でもてなすことになるだろう。

(鈴木 啓吾)

ビジネスに

和歌

出張先等から送る歌

第5回

ビジネスにおいては、出張や出向・転勤などで、得意先や会社の同僚からしばし離れることがあるものです。そんなときも、メールや手紙などで絶えずコンタクトをとっておくのは大切なこと。今回は、出張先や出向先からメールを送る際などに使える和歌を紹介していきましょう。

草枕ほどぞ経にける都出でて
幾夜か旅の月に寝ぬらむ

「旅に出てしばらく経った。都を出てから幾夜を旅先の月の下で寝たことだろうか」という意味をもつ、『新古今和歌集』所収の大江嘉言おおえのよしときの歌です。「草枕」は通常、「旅」

の枕詞まくらことばとして使われますが、ここでは、「旅」そのものと解釈したほうがよさそうです。

旅に出てもう何日も過ぎた、と歌うなかに、都を懐かしむ気持ちがよく表れています。長期出張の際に上司や同僚に送るメールや報告書などに、この歌を書き添えてみてはいかがでしょうか。旅（出張）の厳しさやつらさが、より一層伝わるかもしれません。

道遠しほどもはるかに隔たれり
思ひおこせよわれも忘れじ

その昔、陸奥国むつのかくにに、3年続けて熊野詣もうでをしようと願がいをかけた人がいました。しかし、徐々に体が苦しくなり、参詣をあきらめざるをえないかと嘆いていたとき、夢のなかで熊野権現こんげんが与えてくれたのが、『新古今和歌集』にあるこの歌だとされています。

大意は、「陸奥と熊野とでは距離がはるかに離れている。無理せずに信仰の心で思い起こしてくれれば、こちらもあなたのことを忘れることはしない」です。

元の意味は踏まえつつ、ビジネスで応用するときは、距離を隔ててしばらく会えない人に対して、「たまにはわたしのことも思い出してみてください。もちろん、わたしだってあなたのことは忘れません」という意味を込めて使用し

てみましょう。出向・転勤先からかつての同僚、あるいは転勤してしまった得意先の担当者などへ送ってみてはいかがでしょうか。

駿河なる田子の浦波立たぬ日は
あれども君を恋ひぬ日はなし

『古今和歌集』にある詠み人知らずの歌です。「駿河国するがのくににある田子の浦に波が立たない日があったとしても、あなたを想わない日はない」といった意味になります。

こちらも、転勤等で距離を隔てた得意先、あるいは会社の元同僚たちに送る歌として活用できそうです。ただし、あまりに熱烈な想いがこもった歌なので、異性に送るときには、注意が必要でしょう。

参考文献

久保田淳訳注(2007)『新古今和歌集 上』
角川ソフィア文庫
——(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

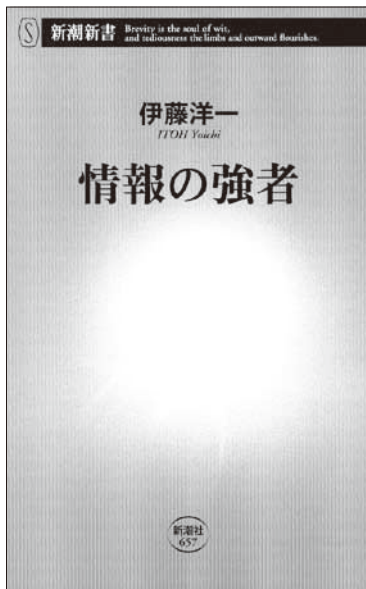


1965年埼玉県生まれ。89年東京都立大学（現・首都大学東京）文学部卒業。編集・デザインディレクターを経て、現在、国内外の歴史、古典文学関連のコラムを執筆。著書に『ビジネスに使える「文学の言葉」』（ダイヤモンド社、2006年）、『意外な真相？驚きの事実！裏も表もわかる日本史「江戸時代編」』（実業之日本社、2013年）などがある。

伊藤 洋一 著 情報の強者



新潮社 定価（本体700円＋税）



「私も実際のところ日々格闘しているのだ」。冒頭、著者の本音が漏れる。流れ込んで過ぎ去っていく膨大な情報。その荒波をいかに乗り越えていくかは、多くの人が抱えている悩みでもある。

本書では、新聞社の元ニューヨーク特派員という経験をもち、情報番組で活躍する経済評論家の著者が自身の経験を交えて、この難題への回答を試みている。

情報と向き合う際、著者が守っている決め事は二つ。

まずは、取水制限ならぬ取報制限をすることだ。情報は受け手の都合など構わず次から次へと流れ込んでくるが、処理する時間は限られている。蛇口を開けたままにすれば、たちまち溺れてしまう。

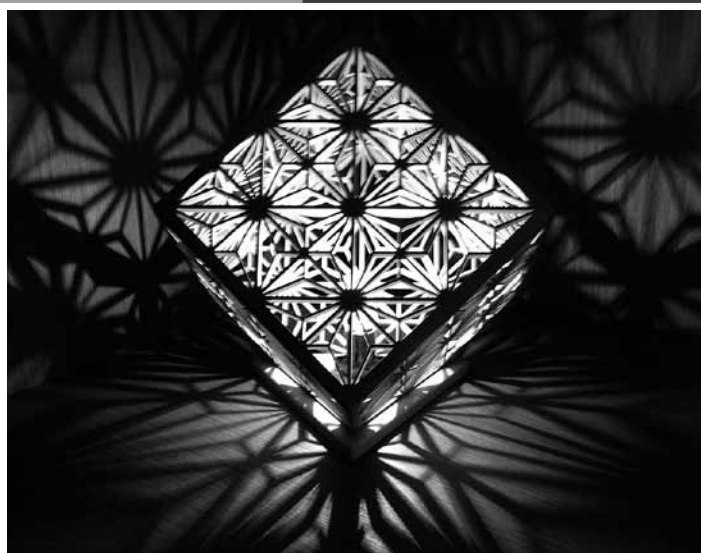
そこで「鮮度」をよりどころに情報を選び分ける。例えば、著者は夜のテレビニュースを見ない。代わりに、夜中の3時に新聞各社のサイトをチェックする。朝刊用の特ダネを各社が配信しはじめるからだ。いち早く情報を手にすれば、その分、先んじて行動に移すことができる。

もう一つは、情報間のつながりを見出すことだ。世の中の情報はばらばらに見えて、実はつながっている。誰も気がついていない情報のつながりをみつければ、それは付加価値となる。著者はこのつながりを「ループ」と呼ぶ。ループは不変ではない。言い古されたループをなぞるだけでは新たな変化を見逃してしまう。

例えば、低賃金を背景に世界の工場と呼ばれ、輸出依存だった中国も、今や巨大な国内消費市場を誇る世界第2位の経済大国となった。もっとも、この変化は一晩で起こったわけではない。実は、20年も前に「四川省で労働争議」という小さな記事が出ていたそう。この記事が「低賃金の中国は、世界の工場」というループにどう影響していくか。好奇心をもって情報に接し、想像力を働かせておけば、中国国内でやがて賃金が上昇し、巨大な消費市場が生まれることに早い段階で気づけたかもしれない。

世の中にあふれる情報を、自分なりの将来への仮説をもって関係づける。鮮度の高い情報もそうしてはじめて独自の価値をもつ。その価値を高めることができるからこそ、荒波を乗り越える「情報の強者」となれるのだ。本書はそのための格好の羅針盤となる。

（長沼 大海）



光と影。影があるからこそ、光は際立つといいです。この性質を生かし、組子でつくられたランプ「華キューブ」。傾きを生み出す七面体のデザイン、そして麻の葉を形取った幾何学模様が、光と影で織りなす変化に富んだ模様を室内に映し出します。福岡県大川市に工房を構える木下正人さんの手によって生まれました。

組子とは、くぎを使わずに小さな木片を組み合わせて模様をつくる日本の伝統的な技法です。木片はスギなどの木材を削り出して製作し、場合によっては、それらに切り込みを入れる小刀も職人の手で作ります。寸法が0.1ミリメートルずれて

も完成しないため、精度を要します。発祥は飛鳥時代にまでさかのぼり、障子や欄間など日本の家屋を彩ってきました。模様は200種以上あり、なかでも基本の型として使われるのが麻の葉模様です。麻は手間をかけなくてもよく育ち、葉に邪気を払う力があるとされます。

木下さんは、建具職人の父の背中を追うなかで組子と出会い、その精巧な細工、光の当たり方や見る角度により趣が変わる組子の美しさに惹かれました。しかし、ようやくその技術を身につけたとき、生活様式の変化が組子の需要に大きな影を落としていました。それでも木下さんは、時代が求める組子を追求し続けたのです。その苦労が実を結び、2010年に華キューブは誕生しました。

JR九州の豪華列車「ななつ星」の扉や装飾品にもふんだんに使われたことから、木下さんの組子は今、一躍脚光を浴びています。
(中村 円香)

編集後記

調査レポートではあまり触れませんでしたでしたが、人口減少は供給面においても、中小企業へ影響を与え始めています。

当研究所が実施している「全国中小企業動向調査」では、足元の経営上の問題点として「求人難」を挙げる企業の割合が、ここ最近高い水準で推移しています。これは景況感の改善による部分もありますが、労働力人口の減少という構造的要因が影響しているとも考えられます。

労働力不足は、もともと従業員数の少ない中小企業にとって、倒産・廃業という結果を招く要因となりえます。こうした事態を避けるためにも、人口減少時代においては新規需要の開拓だけでなく、IT活用等による生産性向上が、避けられない課題になっていくと考えられます。(山口)

調査月報

12月号予告

調査レポート

総合研究所 研究員 佐々木 真佑

M&Aに取り組む中小企業の実態と課題

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(後編)

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