

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2016  
No.099

12



## 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）

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2016  
No.099



調査レポート.....4

## M&Aに取り組む中小企業の実態と課題

\*総合研究所 研究員 佐々木 真佑



表紙写真：「地域を結ぶ鉄路」  
JR 小海線（山梨県）

論点多彩.....38

## 中小企業経営者のための交渉学（後編）

\*慶應義塾大学法学部 教授 田村 次朗

巻頭随想.....2

### 情報があふれているからこそ 暮らしに紙媒体が活きる時代

\*株式会社 代表取締役社長 倉橋 泰

### 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 自社ブランド構築で得られる効果と 重要な五つのキーワード

\*総合研究所 主席研究員 海上 泰生

### 新時代の創業.....20 三瓶山のレストハウスから地域の魅力を届ける

\*島根県大田市 (株)necco

### 中小企業のための知的財産戦略.....24 ノウハウ化の際の留意点

\*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 小企業の景況は、先行きに不透明感はあるものの、 持ち直しの動きがみられる

### 社史から読み解く経営戦略.....30 レンゴー

一段ボール箱を広めた包装界のパイオニア—  
\*社史研究家 村橋 勝子

### 見える化で飛躍する中小企業.....32 人事制度でデザイナーの理想像を示す

\*群馬県富岡市 マルキンアド(株)

### 流行りものの考現学.....36 マーケティングにおける「成功の呪い」

\*電通総研 リサーチ・ディレクター 南 太郎

### 北から南から.....37 再びスタートラインに立った美作国

\*津山商工会議所 専務理事 西山 公二

### 経営最前線.....44 顧客の製造工程の削減に貢献し 受注を獲得する

\*愛知県名古屋市 末若鋼業(株)

### ビジネスに和歌.....46 時の大切さを訴える歌

\*福田 智弘

### ブックレビュー.....47 ソーシャルパワーの時代

今月の逸品／編集後記.....48

# 情報があふれているからこそ 暮らしに紙媒体が生きる時代

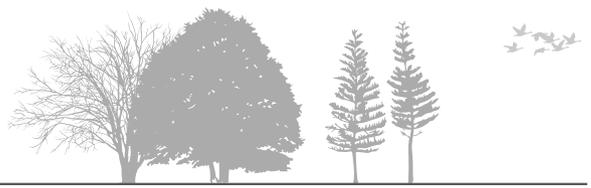


(株)ぱど  
代表取締役社長

## 倉橋 泰

### くらはし ひろし

1953年大阪府生まれ。京都大学工学研究科修士課程修了。77年(株)荏原製作所入社。87年同社内ベンチャー事業として(株)ぱど設立。92年MBOにより同社代表取締役社長就任、2001年ナスダック・ジャパン(現・JASDAQ)上場。2009年神奈川県教育委員会委員、2010年公益財団法人起業家支援財団理事、2014年一般社団法人東京ニュービジネス協議会副会長などを務める。



1987年、横浜市で30万部からスタートした情報誌「ぼど」は、Personal Advertising（個人広告）の頭文字をとって名づけた。前職でロサンゼルスに赴任中、新聞購読者が驚くほど少ないことに衝撃を受けた経験が起業のきっかけになっている。

ニュースはラジオやテレビで得るもの、新聞は「クーポンのたくさんつく曜日にだけ買えばいい」という米国の同僚たちの言葉に、「日本でも近くそんな時代がくるかもしれない。折り込みちらし市場にも変化が起きるだろう」と感じた。また、家のポストに投函されていた「Penny Saver」という無料情報誌には、広告のほかにも「ガレージセール開催」「家電安く修理します」といった近隣住民が発信した情報が多く掲載されていた。それらにヒントを得て、事業構想を温めた。

インターネットも携帯電話もなかった時代で、情報は一方的に受け取るだけ。個人レベルで情報発信できる媒体が日本にもあったら

面白いと思った。世界中のニュースは知っていても、自分の街で起こっていること、近くの商店街がしていることは意外に知らない。

帰国後に新規事業として提案した。老舗製造業がやることではないという逆風もあったが、世の中に変化を起こす、役に立つ、という一心で2年かけて創刊にこぎつけた。「誰でも気軽に安価に情報発信ができる、受け取り手は無料の媒体」という形は、いま思えば、インターネットの役割を紙媒体でやろうとしていたのだろう。

地域を細かく分けてエリアごとに編集・発行し、読者にとってより身近な生活情報を届けるメディアとして、2001年には全国発行部数1,000万部を超えた。

早いもので創刊から30年。この間、隆盛期を迎えたフリーペーパー業界では、雨後の筍のごとく新しい媒体が生まれ、多様な情報が無料で手に入るようになった。そして、ITが発展し、さらに手軽に情報を検索・発信できる世の中になった。

紙媒体・フリーペーパーはその役割を終えたのでは、そう問われることも多い。例えば、新しいレストランが飲食店のポータルサイトに情報を載せたとする。確かにその情報は誰でも見ることができるが、本当に見てほしい人、お店に実際に足を運ぶことができる人が、膨大な情報のなかから、そのページにたどり着く確率は高くはないかもしれない。

一方、「ぼど」の読者は配達された雑誌を見て、興味をもった情報があればより多くの情報を得るためにネットで検索する。店名やキーワード、地域など誌面の情報を絡めて検索することで、より速やかに欲しい情報にたどり着くことができる。

これからも情報伝達の手段はますます多様化し、進化を続けていくだろう。しかし、情報があふれている時代だからこそ、紙媒体の「ぼど」は地域生活に必要な情報を知らせるネット誘導マガジンとして貴重な役割を担っていくものと思っている。



## M&Aに取り組む中小企業の実態と課題

総合研究所 研究員 佐々木 真佑

近年、M&A（企業の合併・買収）の活用が広がりを見せている。政府、各種機関などの積極的な支援も追い風となり、M&Aは売り手と買い手双方の企業経営者にとって身近なものとなりつつある。

一方、中小企業のM&Aについてはデータの制約等もあり、その実態や課題は明らかにされていない。そこで、本レポートでは、アンケート調査、事例調査を基に、M&Aに取り組む中小企業の実態と課題を探る。

## はじめに

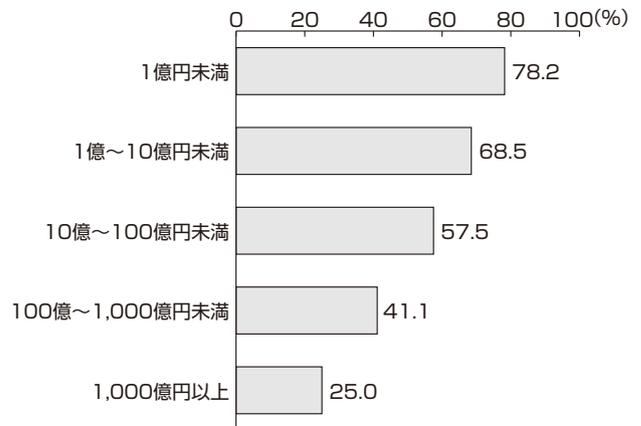
中小企業庁『2016年版中小企業白書』によると、わが国の中小企業数は、2009～2014年で39.2万者減少している。こうした要因の一つとして、経営者の高齢化が進む一方、後継者不在により事業承継が順調に進んでいないことが考えられる。実際、後継者不在率をみると、売り上げ規模が小さい中小企業ほど高くなっていることがわかる（図-1）。財務的には事業の継続が可能であるにもかかわらず、後継者不在によって廃業に追い込まれるケースも少なくない。このように、事業承継・後継者問題は、中小企業が抱える大きな経営課題の一つといえる。

では、中小企業は、事業承継・後継者問題以外にどのような問題を抱えているのだろうか。当研究所が2014年7月に実施した「経営者の事業方針に関するアンケート」調査をみると、経営課題として「人材の確保・育成」が59.2%と最も多い。次に「販売・受注先の開拓」が55.9%と続いており、人材の確保・育成や販売・受注先の開拓が中小企業にとって大きな経営課題であることが確認できる。

こうしたなか、近年、これらの経営課題を解決する手段の一つとして、M&A（企業の合併・買収）が注目されている。M&Aにおける売り手の目線でいえば、事業承継・後継者問題を解決できる可能性がある。一方、買い手の目線でいえば、相手企業の顧客基盤を引き継ぐことで新たな販売先、受注先の開拓が可能になるほか、時間をかけずにスキルが高い人材を確保することで人手不足に対応できるからである。

M&Aの注目度が高まっていることに伴い、関連する研究も数多く発表されている。そのうち、中小企業のM&Aに関する先行研究では、事業承継問題

図-1 売り上げ規模別の後継者不在率



資料：帝国データバンク「後継者問題に関する企業の実態調査」（2016年）  
 (注)「後継者不在」とは、後継者が「いない」「未定」「未詳」の企業を指す。

がメインテーマに据えられたうえで、その解決策としてのM&Aに着目していることが多い。そのため、買い手側の実態や課題まで言及されているケースは少ない。

そこで、本レポートでは、「買い手」としてM&Aに取り組む中小企業に焦点を当て、アンケート調査、事例調査を基に、M&Aに取り組む中小企業の実態と課題を探った。

以下では、はじめにM&Aの概要を確認し、その後、調査結果を基に、中小企業におけるM&Aの特徴や効果、課題についてみていこう。

## M&Aの概要

### M&Aの種類と目的

経営学上、M&Aは、自社内部・外部のさまざまな経営資源を獲得（もしくはリストラクチャリング）するために実施すると考えられている。パーニーが提唱するリソース・ベースド・ビュー（RBV）では、その観点に基づき、M&Aを三つのタイプに分類している。

一つ目は「垂直型」といわれるタイプであり、自社が属するサプライチェーンにおいて、自社の川上・川下の工程に位置する企業を買収する、いわゆる垂直統合を指す。製造業が川下工程にあたる卸売業を買収するような事例が、このタイプのM&Aに当たり、主にサプライチェーンの効率化を目的として実施される。

二つ目は「水平型」といわれ、同一業種の企業同士によるM&Aを指す。シェアの拡大など、スケールメリット（規模の経済）による競争力強化を目的として行われることが多いとされる。

三つ目は新規事業・分野への参入、いわゆる多角化を目的として実施するタイプである。このタイプは、自社が扱う製品と直接的には関係性がないが、技術分野などで相乗効果を見込める「製品拡張型」、また、自社製品と同種の製品を別市場で展開する企業を買収する「市場拡張型」、さらに、全く関連性のない事業を展開する企業を買収する「コングロマリット型」が存在する。

## M&Aの手法

M&Aの手法についても、複数のタイプに分類することができる。まず、相手企業を買収する手法としては、株式の取得と事業譲渡の2タイプがある。

株式の取得では主に株式譲渡が実施され、この場合、買い手企業が売り手企業の発行済株式を既存株主から買収することで、経営権を譲り受ける形になる。株式の取得によってM&Aが成立した場合、基本的には取引先や従業員などの経営資源を、従前の状態から引き継ぐこととなる。また、売り手企業の経営者（中小企業の場合、多くがオーナー、創業者）が株式売却益を受け取ることができる。

これらの理由から、株式の取得は、中小企業におけるM&Aにおいて、最も多く採用される手法といわれている。ただし、買い手企業にとっては、借入

などの負債や価値の見込めない資産などを含め、企業を丸ごと買収することになるので、綿密な企業評価が必須となる。

一方、事業譲渡は売り手企業が買い手企業に自社事業を譲渡する手法であり、事業の一部のみを譲渡するタイプ（一部譲渡）と、すべての事業を譲渡するタイプ（全部譲渡）に分類することができる。

また、買収とは異なる手法として、複数の企業が一つの企業になる合併がある。合併は、一方の企業が存続会社として残り、相手側が消滅する吸収合併と、すべての当事者企業を消滅させ、新たに受け皿企業を設立する新設合併の2タイプに分類される。

なお、M&Aを広義でとらえた場合、資本提携や業務提携といった、いわゆるアライアンスも含まれるが、本レポートでは合併・買収をM&Aとして扱うものとする。

## M&Aの傾向

（株）レコフ「MARRデータ」によれば、2000年代以降、大企業を中心に、日本におけるM&Aは増加傾向にある。また、最近におけるM&Aの傾向としては、日本企業による海外企業を買収といった大規模な海外M&Aがニュースなどで報道されている。しかし、これらは大企業が海外に成長機会を求めて先行投資しているケースなどが多く、中小企業の動向を表すものではない。

買収対象が中小企業である場合、上場企業と異なり、対象企業の株式を市場などで自由に取得することは困難である。そのため、敵対的買収というよりも、両社の経営層が合意した形で売買が実施される。したがって、売却意向のある企業自体が増加しないと、中小企業におけるM&Aは活性化しないことになるが、事業承継・後継者問題の深刻化や、国内市場の縮小による事業存続に対する不安感から、潜在的に売却意向を有する企業が多いことは確かだろう。

**アンケート調査の実施要領**

調査時点：2015年9月

調査対象：帝国データバンクのインターネット調査モニターとして登録されている中小企業のうち、「直近10年以内にM&Aを実施している」「従業員規模が30人以上」のいずれかに該当する中小企業2,000社

調査方法：インターネット調査

回収数：878社（回収率43.9%）

**中小企業におけるM&Aの特徴**

中小企業におけるM&Aにはどのような特徴があるのだろうか。以下では、アンケート調査（実施要領は上記参照）、事例調査を基に詳しくみていこう。

**特徴① 既存取引先や関係先の維持が主な目的**

アンケート調査をみると、M&Aにおける相手企業のおほとんどが域内の同業種や隣接業種となっており、M&Aの効果についても既存事業の市場シェアが拡大したという声が多くあがっている。背景として、中小企業が展開する事業の多くが域内での取引を中心としたものであり、今後の展開において、地域産業との共存が欠かせないことが挙げられる。

中小企業における事業承継・後継者問題は、取引先の消失や地域産業・地域経済の低迷へと連鎖することが懸念されている。換言すれば、積極的な海外需要の取り込みによる成長を目指すことが難しい中小企業にとって、取引先や域内同業における事業承継・後継者問題は、その問題を抱えていない企業にとっても成長を妨げる大きな要因となる。このような状況から、事業承継・後継者問題などを抱える既存取引先や関係先を維持することによって、自社事業の維持・拡大を目指すことが、中小企業におけるM&Aの主な目的になっていると考えられる。

**特徴② 売り手側からの働きかけが起点**

アンケート調査をみると、中小企業におけるM&Aのきっかけとして、「相手企業から自社への働きかけ」が30.5%と最も多い（図-2）。以下、「金融機関からの紹介」が23.9%と続き、「自社から相手企業への働きかけ」は15.7%にとどまっている。

また、事例企業をみても、金融機関や仲介業者からの持ち込みが多く、自社から積極的に相手企業に働きかけるケースはみられなかった。

**特徴③ 売り手・買い手の友好的な関係でのみ成立**

先述のとおり、中小企業におけるM&Aは、売り手と買い手の両社が友好的な形で成立する。

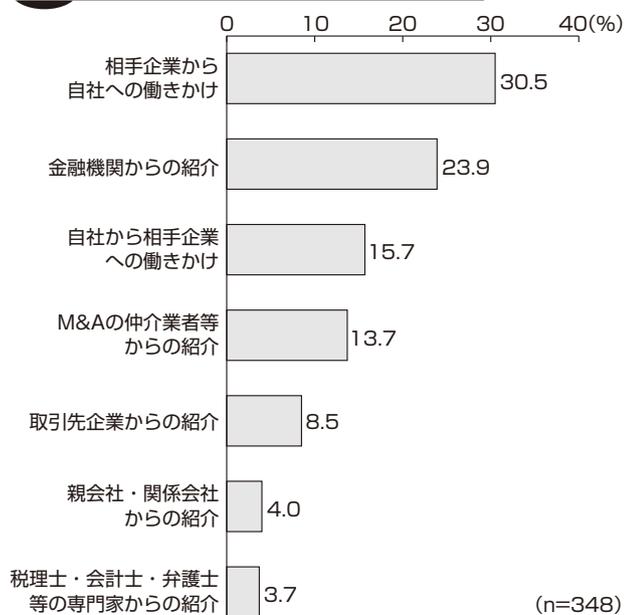
事例企業をみると、売り手企業の代表者は、「取引先との関係や従業員雇用の継続」を望み、また買い手企業においても同様の考えでM&Aに取り組んだケースが多くみられた。こうした売り手、買い手双方の企業経営に対する考え方の一致が、中小企業におけるM&Aの成功には必要であり、大きな特徴といえよう。

**中小企業におけるM&Aの効果**

次に、買い手としてM&Aに取り組んだ中小企業がどのような効果を得たのかを確認しよう。

アンケート調査をみると、「既存事業における市場

図-2 中小企業におけるM&Aのきっかけ



出所：日本政策金融公庫総合研究所（2016）「M&Aに取り組む中小企業の実態と課題」『日本公庫総研レポート』No.2016-4（以下同じ）

シェアの拡大」(70.6%)、「新規市場・顧客の獲得」(56.6%)、「製商品・サービスの拡充」(38.2%)の3点が多く挙げられた(図-3)。これらは事業規模の拡大に資するものであり、主に売り上げ増加につながる効果といえるだろう。

一方で、「生産・調達規模の拡大・合理化によるコスト削減」(19.9%)や「間接部門の効率化・コスト削減」(13.2%)といった、主に利益改善につながる効果は、売り上げ増加につながる効果と比べて低い結果となっている。

また、M&Aを実施してから効果が表れるまでにどの程度の期間を要しているのかをみると、「既存事業における市場シェアの拡大」や「製商品・サービスの拡充」といった売り上げ増加につながる効果では「3年以上」の割合が比較的低くなっていることがわかる(図-4)。

一方、「生産・調達規模の拡大・合理化によるコスト削減」や「間接部門の効率化・コスト削減」といっ

た利益改善につながる効果では「3年以上」の割合が比較的高くなっており、M&Aに取り組む中小企業では、売り上げ増加につながる効果を早い段階で実感していることが確認できる。

こうした状況を踏まえ、以下では、事例調査を基に、M&Aに取り組んだ中小企業が具体的にどのような効果を獲得したかについてみていこう。

## 相乗効果

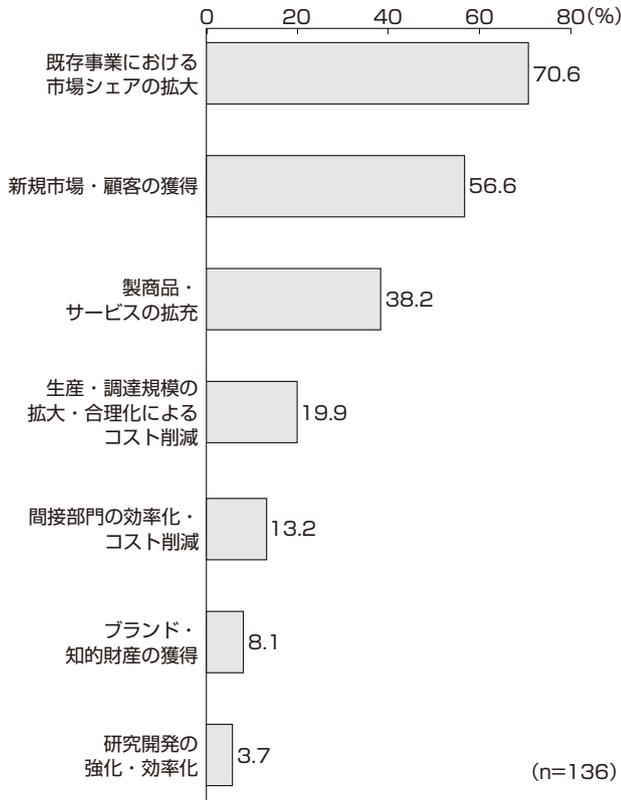
効果の一つ目として、相乗効果が挙げられる。当然のことながら、売り手企業と買い手企業がお互いの経営資源を利用しあい、お互いの事業を補完しあうことで、相乗効果が期待できる。

事例企業をみると、①同業種・隣接業種に属する企業であっても、売り手企業と買い手企業それぞれの顧客層の違いや展開地域の違いによって、買い手企業が「今までと異なる新規市場・顧客の開拓」を実現しているケース、②買い手企業が売り手企業の事業をしっかりと把握することで、「M&A前の売り手企業のみでは、発揮できていなかった新たな可能性」を引き出しているケースがみられた。

例えば、M&Aによって新たな販路を獲得した事例として、A社(化粧品・医薬部外品のOEM製造)が挙げられる。同社に対し、売り手企業はサプリメントを製造しており、取引先はドラッグストアが多い。A社はドラッグストアという新たな販路を得たことにより、これまでになかったPB化粧品の製造販売を提案できる機会を獲得できた。

先述のとおり、中小企業が抱える経営課題の一つに、販売・受注先の開拓がある。同社は、M&Aを活用することで、その課題を解決している。M&Aを実施するに当たっては、相手企業がもつ販路を事前に十分把握し、自社の商品や技術をどのようにその販路に売り込むことができるのか具体的に検討することが重要である。

図-3 中小企業におけるM&Aの効果  
(三つまでの複数回答)



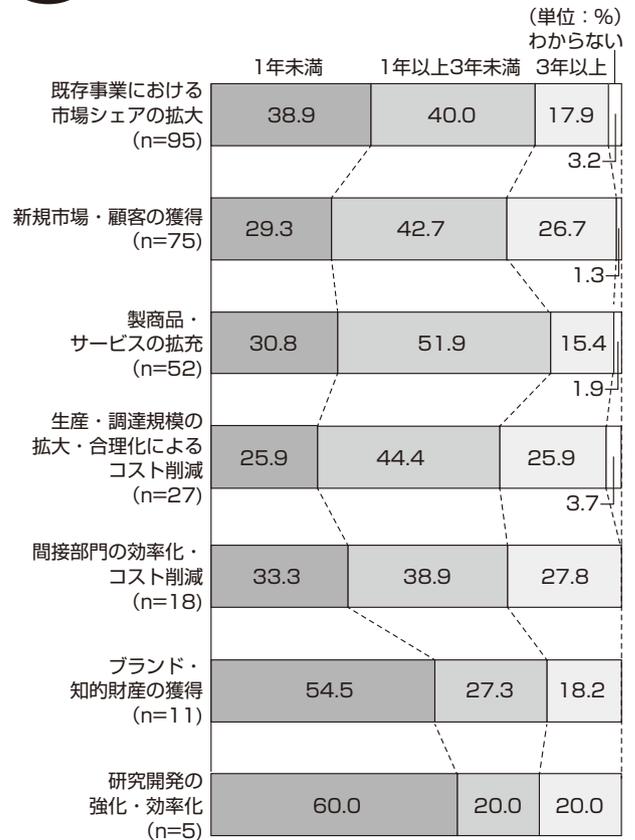
### 新事業への展開

二つ目は新事業への展開である。成長が見込まれる分野であるが、現時点では市場規模が小さく、それ単独では一定の収益確保が困難な事業や、ゼロから立ち上げるには、ノウハウの獲得や多額の設備投資が必要な事業に関しては、特にM&Aが効果的といわれている。

経営資源が不足しがちな中小企業だからこそ、単独では参入・進出が困難であった新規市場において、自社ポジションを獲得するための手法として、M&Aを活用することも考えられる。

M&Aによって新事業へ展開するチャンスを獲得した事例として、B社（産業用電子機器や工業用コンピュータの設計・製造および販売）が挙げられる。

図-4 M&Aの効果が表れるまでに要する期間



同社の既存取引先は、同社に対して少なからず固定概念をもっており、良くも悪くも、取引先によってB社の事業領域が固定化していた部分があったのではないかと。

ところが、売り手企業との融合によって拡大した新たな顧客層においては、B社に対する先入観はなく、専門外のことでも「こういうことはできないか」と相談してくれている。その相談を受け止めて、違う分野の仕事に対しても意欲的にチャレンジできることこそ、まさにM&Aの効果だと同社はコメントしている。

M&Aによって販路や顧客層が拡大することは、既存事業の売り上げ増加につながるだけでなく、新たな事業にチャレンジするきっかけも提供してくれる。

同社は、新たな顧客層からの声に耳を傾けることで、M&Aを実施するまでは気付かなかった顧客ニーズを把握できている。さらに、そのニーズに応える企業努力を重ねることで、自社の事業領域を拡大することに成功している。

## 経営リスクの分散

三つ目は経営リスクの分散である。中小企業の場合、経営リスクの分散を主な目的としてM&Aを実施することはほとんどないと考えられるが、C社（生体分子測定機器の販売、研究）はM&A実施後の副次的効果として経営リスクの分散に成功している。

同社の販売製品は大規模装置が中心であり、売り上げが年度末など一定の時期に集中する傾向があった。一方、売り手企業の売り上げは年間コンスタントに発生。その両社がM&Aによって融合することで、年間を通して資金繰りを平準化することが可能となった。

## 中小企業におけるM&Aの課題

これまで、M&Aによって得た効果をみてきたが、課題としてどのようなものがあるだろうか。以下、詳しくみていこう。

アンケート調査をみると、M&Aを実施した中小企業の課題として、「従業員の融和」が58.9%と最も多く、以下、「企業風土の統合」が50.0%、「人事・給与・組織体系等の統合」が42.5%と続く（図-5）。

また、M&Aを検討したものの実施に至らなかった理由として、「買収金額等の条件交渉が合意に至らなかった」が40.8%と最も多く、以下、「企業風土等が合わず、合意に至らなかった」が26.0%、「相手企業が見つからなかった」が24.0%と続く（図-6）。

以下では、M&Aに取り組んだ中小企業がこれら

の課題をどう克服していったのかを紹介していこう。

## 課題① 相手企業とのマッチング

一つ目は相手企業とのマッチングである。中小企業におけるM&Aにおいては、買い手として検討したものの、「相手企業が見つからなかった」という根源的な課題により、実施に至らないというケースがある。

買い手、売り手企業の発掘やマッチングについては、比較的規模の大きな会社であれば、地域金融機関やM&Aの仲介専門会社などが効果を発揮する。しかし、小規模な会社の場合、こうした民間仲介事業者の採算に乗らないことが多く、十分に機能しているとはいえないだろう。

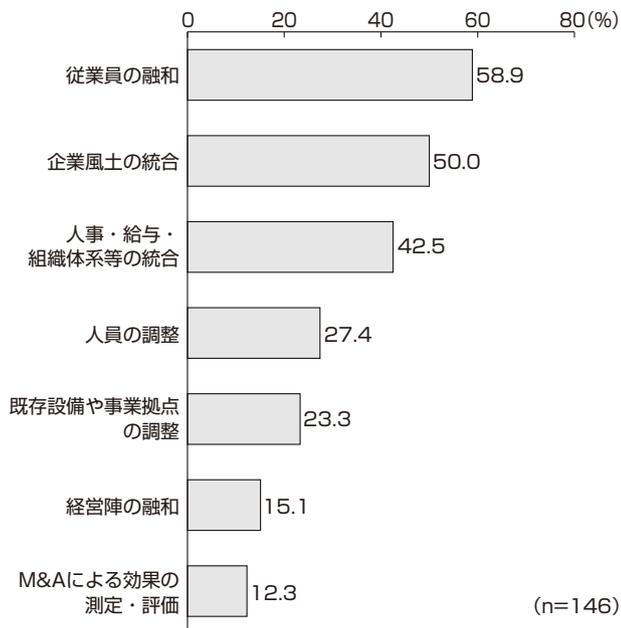
最近では、2011年より中小企業基盤整備機構が全国に事業引継ぎの相談窓口（現・事業引継ぎ支援センター）を配置し、民間仲介事業者が対応しづらい規模の企業向けに、事業引継ぎに関するさまざまな支援を始めている。現時点では、こうした支援はまだ動き始めたばかりであり、今後の普及が期待される。

そうしたなか、D社（電子部品など向けめっき加工）がこれまで検討してきたM&A案件をみると、同業種や関連業種に限定するものではなく、一見同社とは関連性がないと思われる分野も含んでいる。かねてから同社は、事業を続けていくには「縁」が大切であり、M&Aに限らず相談を持ち込まれたものについては、「まずは拒まず、話を聞いてみよう」という考えをもっている。M&Aについても、どうしても難しいものを除き、先方の経営者と直接会って話をしたうえで判断するスタイルをとっている。

## 課題② 企業評価

二つ目は企業評価である。買収金額などの条件交渉が合意に至らなかったために、M&Aの実施に至らなかったというケースは多い。

図-5 M&Aを実施した中小企業の課題  
(三つまでの複数回答)

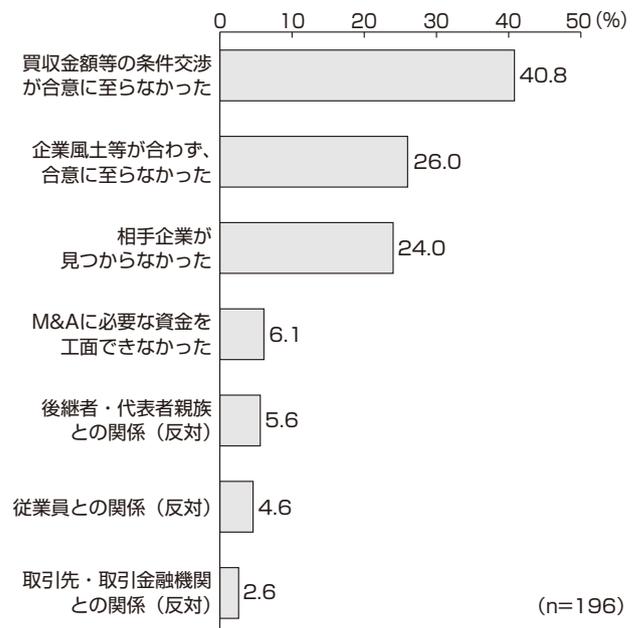


特に、中小企業では、決算書類だけで経営実態を把握することが難しいケースもある。それゆえ、企業価値を正確に見極めるためには、専門家に依頼しなければならないことも多々あるが、費用面を考えると現実的ではない場合も多い。

これらの状況に加え、事業に対する思い入れなどから自社を高く評価したい売り手と、投資効果を見ながら合理的に相手企業を評価したい買い手の思惑の違いから、お互いの納得を得ることができないケースもある。こうした状況の下、M&Aを検討する中小企業がお互いの企業価値を評価することは難しい。妥協できる基準、譲ることができない基準を定めることで、お互いが合意可能な評価方法を見定めておく必要があるだろう。

例えば、E社（各種プラスチック部品製造・加工）では、決算書はもちろん、代表者や従業員のモラルを含め、相手企業の価値を判断している。また、決めごととして、同社と1年ないし2年の取引を有し

図-6 M&Aを検討したものの実施に至らなかった理由  
(三つまでの複数回答)



ていること、もしくは、債務金額の公的証明を提示してもらうことを定めている。

### 課題③ 従業員や企業風土の融和

三つ目は従業員や企業風土の融和である。アンケート調査をみると、「従業員の融和」「企業風土の統合」といった課題が多く挙げられている。

多くの中小企業では、創業以来培われた独自の価値観や経営方針などが目に見えない「企業風土」として組織・従業員に浸透している。そのため、M&Aで異なる組織が一緒になった場合、組織体制や人事制度を物理的に統合するだけでは、相乗効果を生み出すには不十分と考えられる。また、急激な企業風土の統合によってショックが生じ、売り手企業の人材流出やモチベーションの低下が生じる可能性もある。

こうした課題に対し、事例企業をみると、買い手企業のトップが売り手企業の従業員と直接話し合う場をもち、買い手側の企業風土に理解を求めたケース、

双方の役員・従業員を交流させ、意思を疎通させることで、衝突時のショックを可能な限り和らげるといったケース、当面の間は売り手側の企業風土を認め、従来と変わらない形で引き受けると判断したケースがみられた。

例えば、F社（餡、各種総菜、和菓子などの製造）では「中小企業がM&Aを成功させるポイントは、異なる文化をもつ企業の従業員が、同じ気持ちで働いてもらえるかという点に尽きる」とコメントしている。売り手企業の従業員にとっては、買い手企業の文化が突然訪れることとなる。M&Aを成功させるためには、双方の企業経営者がそれぞれの文化・慣習を理解し、それらがどのように変わっていくのかを買い手企業のトップが売り手企業の従業員にしっかり伝える必要がある。

#### 課題④ 人事・給与・組織体系などの統合

四つ目は人事・給与・組織体系などの統合である。中小企業におけるM&Aは、「異なる人事制度・組織体制が一緒になるという不安定要素（脅威）」と「組織に新たなフレームを導入する絶好のチャンス（機会）」の二つの側面を有している。

事例企業をみても、異なる人事・給与・組織体系を融合するためのさまざまな取り組みがなされており、買い手企業の経営者としても、人的資源にかかわる経営判断をM&A上の大きな課題としてとらえている様子が見える。

例えば、G社（和風レストランなどの運営）では、経営陣が売り手企業の仕事現場に入ることを重視している。その理由としては、一緒に仕事をする中で、現場の従業員のコンセンサスを得ながら、これまでの固定観念を少しずつ変えていくことができると考えているからである。この結果、売り手企業の組織体制や給与体系などに大きく急な変化を強いることもなく、売り手企業の従業員は全員継続して勤

務している。

#### 課題⑤ 既存取引先との関係

五つ目は既存取引先との関係である。中小企業では、代表者が先頭に立って取引先の開拓・維持や技術開発を実現しているケースが多い。こうした企業では代表者自身が営業面や技術開発面でのコアな人材であり、M&Aによる代表者の引退が既存取引先からの信用低下につながる可能性がある。また、隣接業種、特に川下企業をM&Aによって取得するケースにおいては、既存取引先と競合関係になると受け取られ、取引を失う可能性も考えられる。

したがって、中小企業におけるM&Aの場合、既存取引先に不安感や不信感を抱かせないことが重要なポイントとなる。事例調査では、買い手企業の代表者が既存取引先に対して自ら丁寧に説明することで、関係を継続させることに成功したケースがみられた。

例えば、先述したB社の得意先は大手電子機器メーカーが大半を占め、なかにはボードコンピュータのメーカーや商社も含まれており、これらの取引先から顧客を紹介してもらうことも多かった。このため、ボードコンピュータの設計製造を専業としている会社を買収することは、得意先から競合関係になると受け取られてしまう可能性がある。そこで、同社は得意先に対してM&Aの内容とビジネスプランを事前に説明し、引き続き良好な取引関係を継続することに成功した。

#### 課題⑥ 売り手企業の経営不安

六つ目は売り手企業の経営不安である。中小企業におけるM&Aの場合、相手企業は必ずしも良好な経営状態にあるものばかりではない。

むしろ、売り手となる中小企業は、代表者の高齢化による事業承継問題を抱えており、M&Aに至るまでの間、廃業も視野に入れつつ事業活動をしている場

合が多い。そのため、必要な投資や新たな開発を行っていないケースや、新規取引先の開拓や既存取引先との取引拡大などが十分にできていないケースもある。

こうした企業をM&Aによって取得した場合、まずは必要な設備投資や資金注入を行うとともに、買い手企業の営業ノウハウや販路を活用したテコ入れなどによって、経営を安定化させることが必要となる。

事例企業をみると、買い手企業のトップが先頭に立ち経営改善に当たったケースや、買い手企業を通じた資金調達によって経営を安定させたケース、さらには、これまで滞っていた設備投資を行うことで売り手企業の事業を成長させたケースがみられた。

H社（速記者による録音取材）では、多岐にわたる改革を実施している。具体的には、メインバンクの変更による積極的な借り換えをはじめ、会計士、監査役、社会保険労務士の変更、さらには、一部社員のリストラや売り手企業の事務所を同社内に移すことで固定費を削減した。また、売上総利益ベースではなく、営業利益ベースで採算を考えるように指示し、会計ソフトの統一など、労務、実務面での改善も行った。このような経営改善をトップ自ら前面に立って実施したことで、業績は回復に向かった。

### 課題⑦ M&Aを活用できる人材の不足

七つ目はM&Aを活用できる人材の不足である。中小企業の場合、M&Aに関する知識・ノウハウをもっている企業は限定的である。また、限られた人材で事業活動を行っていることもあり、M&Aによって取得した事業や資産を活用できる経営人材が少ないケースが多い。

中小企業におけるM&Aの場合、買い手企業のトップが自らM&Aに積極的にかかわることで成功に導くケースが多いが、事例企業をみると、M&Aが経営人材を育成する機会ととらえ、売り手企業を任せられる従業員とトップの二人三脚で課題を乗り越えてい

くケースもみられた。

例えば、先述のE社社長によれば、M&A後の主な仕事は、売り手企業のトップに誰を据えるかを定めることであり、M&Aが成功するも失敗するも、そのトップにかかっているという。なお、トップには同社、売り手企業を問わず、最適な人材を登用することで、倒産や譲渡の不安に駆られている社員の気持ちを前向きにしているほか、人材採用などの権限も委譲している。これによって、M&Aをした事業のトップと従業員が、真剣に事業へ向き合う覚悟ができるようだ。

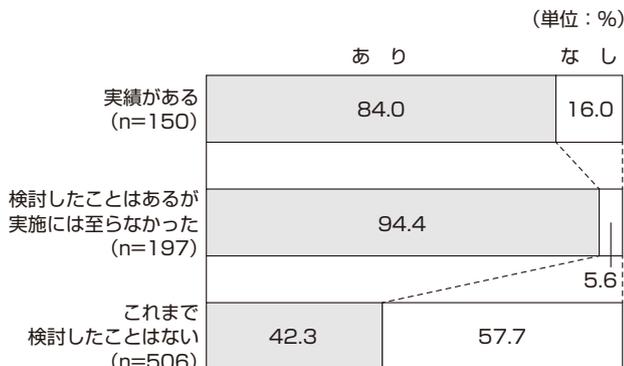
### 課題⑧ 売り手企業の心理不安

八つ目は売り手企業の心理不安である。売り手企業は、その代表者だけでなく従業員においても、M&A後、雇用や処遇、業務にどのような影響があるのかなど、多くの不安を抱えている。仮にこうした不安を抱えたままM&Aが実施された場合、売り手企業の従業員の士気はあがらず、十分な効果は期待できない。

事例企業をみると、こうした売り手企業の心理不安に対し、買い手企業のトップが売り手企業の従業員と直接話し合いの場をもつことで不安の解消や士気を向上させたケース、売り手企業の元代表を会長に据えるなど短期的には従前からの体制を大きく変えないことで安心できる環境をつくったケースがみられた。

例えば、先述のH社では、M&A後、売り手企業との関係を良好にするために、トップ自らがリーダーシップをとっている。皆に公平である、決断を迷わない、明確なビジョンを示す、責任をとる。これらこのことを、毎月売り手企業に赴き、従業員に丁寧に説明し続けている。現在起きていることを包み隠さず話すことで、売り手企業の従業員が抱える不安を解消することに専念した。

図-7 過去10年以内の買い手としてのM&A実施状況と今後のM&Aの可能性



## 中小企業におけるM&Aの意義

### 事業に対する目的意識の再構築

かつて大企業と中小企業との間には、発注者とサプライヤーとして互いに依存する強い関係性があったが、大企業の海外調達・海外進出が進むにつれ、その関係は希薄化しつつあるといわれている。また、少子高齢化によって国内市場の規模は縮小傾向にある。このような外的要因によって、中小企業の経営環境は悪化する傾向にあるといえる。

経営者の高齢化からもわかるとおり、中小企業の多くがすでに成長期を終え、安定期・成熟期を迎え、転換点にある。中小企業がM&Aの活用によって改めて成長を目指すためには、単に売り上げや利益の獲得だけでなく、自らの事業を改めて見直し、既存事業をどのように拡大していくのか、新たな成長事業をどのように取り込むのかなどの進むべき道を見直す必要がある。

また、中小企業の事業は人的資源に支えられている部分が多いことから、事業を担う従業員がその方向性を理解し、M&Aに伴う変化に対応していく必要がある。

中小企業におけるM&Aには、中小企業が自ら市場と向き合い、今後どのような事業展開により需要を獲得し成長を目指していくのかを、企業に改めて構築させる意義があるといえる。

### 雇用と地域活力の維持

事例調査では、事業承継問題の行き詰まりなどによって廃業の危機に直面している中小企業が、既存取引先や地域の同業種、隣接業種企業とのM&Aによって、事業や雇用の継続を実現しているケースが多くみられた。

また、売り手企業の雇用維持は、地域活力の維持にもつながる。地域経済の源泉は、その多くが中小企業によるものであり、中小企業による雇用から成り立っているともいえる。

つまり、中小企業におけるM&Aの推進は、これからの地域経済の成長において大きな意義をもつといえるだろう。

## 中小企業におけるM&Aの展望

### 活用の可能性が高まるM&A

アンケート調査をみると、過去10年以内にM&Aを検討した企業は40.3%であるのに対し、今後、M&Aを活用する可能性があるとして回答した企業は61.7%となっており、今後、中小企業でもM&Aを活用する可能性が高まっていることがわかる。

また、実施の有無にかかわらず、買い手としてM&Aを検討したことがある企業では、8割以上が今後M&Aを活用する可能性があるとしている(図-7)。さらに、これまで「検討したことがない」企業においても42.3%が今後M&Aを活用する可能性があるとしている。

事例企業をみても、M&Aの実施予定時期はさまざま

まではあるが、いずれの企業も、M&Aに対して前向きな姿勢をもっていた。

また、地域金融機関やM&A専門の仲介事業者、税理士・会計士、事業引継ぎ支援センターなどの公的支援機関など、中小企業のM&Aを支援する動きも活発化している。

今後は買収金額面だけでなく、お互いの強み・弱みや課題解決策などを事前に分析し、M&A実施後の対策までアドバイスできる専門家が中小企業に寄り添うことで、中小企業のM&A活用はさらに進んでいくだろう。

## まとめ

本レポートでは、アンケート調査と事例調査の結果を通して、「買い手」としてM&Aに取り組む中小企業の実態と課題を探ってきた。国内需要の縮小や産業の空洞化、事業承継問題といった社会構造の変化に起因する課題によって、今後ますます中小企業の経営環境は厳しいものになると予想されている。その対応策の一つとして、M&Aに取り組む中小企業は確かに存在しており、日々さまざまな課題と向き合っている。

レポート内で紹介した事例企業は、まさにM&Aによって成長を目指している中小企業である。M&Aの実施に当たり、各社がさまざまな取り組みを行っているが、多くの企業に共通する基本的な考え方として、次の三点を挙げることができる。

一つ目は、M&Aの検討・実施について明確な判断基準をもつということである。

具体的には、①従前何らかの接点があり、すでに一定の信頼関係を構築できている企業を検討対象とする、②お互いの経営資源を共有することで、相乗効果の実現が期待できる企業を検討対象とする、③経

営者同士の相性や事業に対する考え方が一致する企業を検討対象とするといったものである。

二つ目は相手企業の従業員が抱える不安を取り除くということである。

そのためには、①買い手企業の経営者と相手企業の従業員が、可能な限り対面でコミュニケーションを図ること、②買い手企業の経営者や役員自ら、積極的に相手企業の現場に入り、ともに業務に取り組むことで、相手企業の従業員がもつ本音や考え方を理解すること、③売り手企業を含めた今後のビジョンについて、経営者自身の言葉で発信することが求められよう。

三つ目は相手企業を尊重した融和を図るということである。

当然のことながら、相手企業の手法を尊重するという姿勢を忘れず、買い手企業の慣習や考え方を根拠なく無理強いしないこと、また、売り手企業の良い部分は積極的に伸ばしつつ、悪い部分は時間をかけてでも徐々に変革を進めるといったことが期待されるだろう。

事例企業の経営者を見ると、これからともに歩む仲間と徹底的に向き合い、相手企業を尊重する姿勢を忘れていない。また、お互いの視線を向き合わせるだけでなく、双方の視線を同じ目標に向けられるよう、自らリーダーシップをとっている。中小企業におけるM&Aの成否は、こうした基本的な考え方をどこまで追求できるのかにかかっているといえるだろう。

〈参考文献〉

中小企業庁（2016）『2016年版 中小企業白書』日経印刷

本レポートは、日本政策金融公庫総合研究所が株式会社データバンク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.2016-4「M&Aに取り組む中小企業の実態と課題」（2016年7月）を再構成したものである。詳細なアンケート結果や事例などは同レポートを参照されたい。

# 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6回  
(最終回)

## 自社ブランド構築で得られる効果と 重要な五つのキーワード

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

前回までの連載で、自社開発製品・自社ブランド製品に取り組むに当たって、参入市場の選択、製品競争力の創出、販売ルートの開拓、効果的なPR方法などについて、実践的かつ具体的な進め方を明らかにしてきた。

連載最終回の今回は、そうした努力の結果、ついに自社ブランド製品の構築に成功したことにより得られる効果について、成功事例各社の実例を挙げていく。

さらに、本連載のむすびに当たり、市場から高い価値が認められる「ブランド」の確立のため、重要な五つのキーワードを掲げよう。

### 自社ブランド構築によって得られる効果 (1) 収益力の向上

本連載の各回で述べてきた自社ブランド製品への取り組みが結実することにより、第1に挙げられる効果とは、なんといっても収益力の向上である。

例えば、精密板金技術を駆使して貴重品ロッカーなどを展開する(株)仁張工作所(大阪府)は、自社ブランド品の方がOEM供給品などより、付加価値が高いと指摘する。発注元から示された図面どおりに加工して部品として納品するよりも、自ら設計から販売までを行う自社開発製品・自社ブランド製品の方がやはり付加価値が高くなるのだ。その構造は、

スマイルカーブを用いて連載第1回で解説したとおり、利幅の厚い領域をカバーできるからである。

コードレス・スピーカーを開発したエムケー電子(株)(長野県)は、機能を増した新機種発売に際して、「前機種より価格を高めに設定したが、今も高齢者から強い支持を受けており、長く売れ続けるロングセラー商品となった」といい、常に低価格圧力に晒される下請け製品と異なり、少し価格が高めでもヒット作が生まれうる好例を示している。

こうした収益源を既存事業にくわえて並列してもてることは、経営にとって大きな力になり、ときには大事な経営判断を後押しする力にもなる。自社ブランド時計“MINASE”を展開する協和精工(株)(秋

田県)では、「工具部門において、採算のとれなくなったOEM供給を撤退するという大きな決断ができたのも、時計部門が伸びていたからである。明らかな売り上げ減少になったが、そこを思い切れたのは、二つの事業の柱をもっていただけ」と回顧しており、経営の重大な岐路では、思い切った経営判断の支えにもなりえる。

### 効果 (2) 取引の円滑化・引き合いの増加

自社ブランド製品は、いわば企業の“顔”だ。

製品そのもののPR活動に併せて企業名をも広める働きがある。直接、自社ブランド製品に絡めて知名度が高まるだけでなく、間接的に、設計・企画能力や販売管理能力を備えた企業であることの証左にもなり、対外的に好印象をもたれる。

先述の協和精工(株)は、「自社ブランド製品があるおかげで知名度がある。MINASEを検索すると当社名が出てきて、“時計をつくっている。OEMもやっている”と知った先から、新規の引き合いが増えていく。下請仕事でも、“協和に頼めば大丈夫だ”という安心感をもってもらえたなら、これも、ある種のブランドである」と述べている。同社の場合、特に時計という精密機器の象徴ともいえる製品を製造していることで、知名度の向上はもちろん、技術力への信頼が高まり、既存事業のほうにも新規の引き合いが増加するなど幅広い効果が生じている。

### 効果 (3) 求職者の応募を後押し

恒常的に人材不足に悩む中小企業は多い。大企業と異なり企業情報の伝わりにくい中小企業には、なかなか求職者の目が向かないのが現実である。その意味では、自社ブランド製品をもつことによる対外発信力は、求職者に対しても大きな意味がある。

もちろん、部品サプライヤーに徹している企業のなかにも、優れた企業は少なくない。ただ、企業を評価することに不慣れな就活学生には、なかなか理解されにくいのは確かだ。例えていえば、難削材を精密加工した機械部品を見せられても、多くの学生はその真価を理解しにくいのが、自社ブランドの家電製品なら、カスタマーとして見る機会もあり、身近で好意的なイメージを抱きやすいだろう。

電動カートなどを供給している福伸電機(株)(兵庫県)は、「自社ブランド製品が、大学生の応募を後押しする大きなアピールポイントになる。それなりに地元では名が通った優良企業だと評価されている」といい、求職者を吸引する効果を実感している。こうした面でも有力な武器になろう。

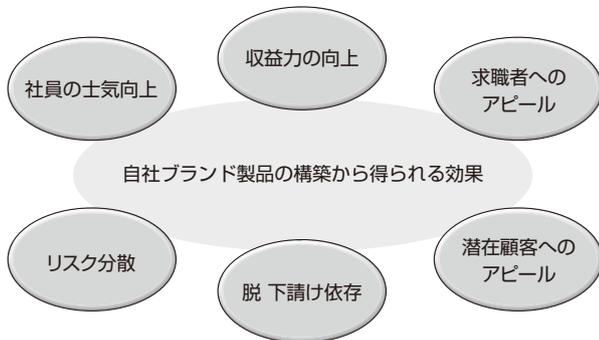
### 効果 (4) 社員の士気向上・一体感の醸成

自社ブランド製品をもつことによる効果は、取引先や求職者など対外的に好印象を与えるだけにとどまらず、対内的に生じるプラス効果も小さくない。

肌着の島崎(株)(埼玉県)は、自社開発製品に取り組む前は、発注元の意向に沿った製品だけをつくっていたが、取り組みを始めた以降は、社員の意識に変化がみられたようだ。自社ブランド商品に対する社員の思いはとて強く、開発に際しては、直接担当者だけではなく、皆で意見を出し合って取り組んでいる。自社開発を目指すことで、社員の一体感や当事者意識が高まったと感じている。

また、コードレス・スピーカーのエムケー電子(株)は、高齢者ユーザーを中心に、良い商品を開発するとかなりの反響があり、ときには、“聞こえるようになった”“人生が変わった”と涙を流して喜ばれることもある。そんなとき、開発担当者は、「金型などにも費用をかけて、より良いものを世に出したいと思い、開発した甲斐があった」と感じるという。ユー

図-1 自社ブランド製品から得られる効果



資料：筆者作成（以下同じ）

ザーの顔が見える開発・販売が可能な自社開発製品では、部品サプライヤーの立場ではなかなか味わえないこうした感覚を味わうこともできる。これも一つの醍醐味だといえるだろう（図-1）。

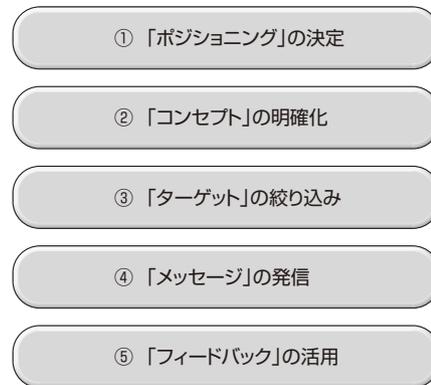
### むすびに ブランド構築のためのキーワード

以上のように、自社ブランド製品には、多くの効果が確認された。ここでいうブランドには、単なる製品上に表示される名称という意味のほかに、著名な高級車・時計・服飾品・精密機器・情報機器・食材・ホテル・美容室などの例にみられるような、高い品質や価値を備えたものとして顧客に認められている無体資産の意味がある。市場から高い価値が認められたブランドの確立は、目指すべき一つの到達点だ。数ある商品・サービスのなかから顧客に選択してもらえるような、確かなブランドがあれば、単なる価格競争に巻き込まれなくなる。

ただし、ブランドを確立するうえでは、取引形態がB to B（企業向けビジネス）かB to C（消費者向けビジネス）かによって戦略が異なる。

B to Bでは、特定少数の顧客から強固な信頼を得て、顧客固有の課題や潜在的ニーズにおいてまで頼られる存在になれば成功で、「この分野の課題解

図-2 中小企業のブランド構築のための五つのキーワード



決ならA社に相談だ」と信認されることが、一つのブランドになる。

本稿で掲げた成功事例各社についても、B to Bの下請け事業において顧客の厚い信頼を得た企業ではあるが、自社開発製品事業においてはB to Cの分野に参入するケースが多く、そこでのブランド構築には、新たな努力が必要となった。

B to Cは、不特定多数を顧客とするため、広告・宣伝・口コミによる伝播を前提とし、一般消費者に深く認知される必要がある。“知る人ぞ知る”では足らず、玄人受けする優良な企業であっても、この分野では相当に苦勞するケースが少なくない。

本連載の各回では、自社ブランド製品への取り組みを成功させるために、実用的・実践的な進め方を解説してきた。そこで、むすびに際しては、あえて概念的な経営姿勢を中心に、自社ブランド構築のためのという五つのキーワード「ポジショニング」「コンセプト」「ターゲット」「メッセージ」「フィードバック」を掲げよう（図-2）。

#### キーワード1：「ポジショニング」

「ポジショニング」とは、自社がどの市場でどここの位置取りをすべきか決めること。もし、市場規模が大きく競合も多い市場と、市場規模が小さく競合

も少ない市場があるなら、どちらを狙うか。このとき、成功事例各社にみられたのは、まず、“開発者の少ない隠れた市場を狙え”という姿勢である。

実際に、市場の大きい製品分野は、参入しやすい半面、多数のライバルがしのぎを削る戦場になる。性能差や個性を出しにくいいため、飽和による低価格競争に陥り、最後は勝者不在の消耗戦になることもある。規模が小さく大きな稼ぎが見込めなくても、隠れた市場を狙った方が、結局は商売になるのである。

そして、“ゼロから市場を創出するチャレンジをしよう”という声も強かった。確かに、すでにできあがった競争市場のなかに、後発で参入してブランドを確立するのは至難の業だ。手間はかかるが、アイデアを出して、ゼロから競争の少ない市場を生み出し、その世界のトップブランド企業になろうというのである。市場が大きくなる前に、主要ユーザーに頼られるブランド力を獲得することが鍵になる。

## キーワード2・3：「コンセプト」と「ターゲット」

「コンセプト」とは、「誰に何を提供していくか」。それを決めるにはまず「ターゲット」を絞らねばならない。万人を相手にしては、ブランドのコンセプトが明確にならないからだ。大切な指針は、“大胆に対象顧客層を絞り込め”ということである。

広い顧客層向けに大量に売るしかない大手企業から、「これを商品化するなんて信じられない」といわれるようなターゲット顧客を明らかに絞り込んだ製品を開発しよう。対象外顧客からは、不足・余分と思われるような機能を備えるのも一つの方法だ。

## キーワード4：「メッセージ」

自社ブランドのメッセージを顧客に伝える。発信には、インターネットやマスメディアに働きかける。目に留まり記憶に残りやすい写真を使い、デザインや名称もイメージが伝わりやすくする。口コミも効

果が高い。広告費用なしで、ときには広告よりも利用者の口コミが強い説得力をもつ。評判が広がるには仲介者にとって説明しやすい売り文句が重要だ。

いわば、“影響力ある第三者の称賛を呼び込め”ということである。有力ブロガーに無償でテスト品を送り、利害関係のない第三者として使ってもらい、ブログなどで称賛を受けて飛躍した成功例もある。ユーザーの口コミにのせるため、思わず友人に知らせたくなる画期的機能やシンプルな特色を備える必要があるだろう。

## キーワード5：「フィードバック」

利用者に、ある種の“感動”を提供する。徹底した姿勢が顧客の感動を呼び、ブランド価値が顧客に広く認知されていく。逆に、ブランド力に慢心した食品偽装事件などもあった。ブランド構築後も信頼を維持する努力が必要だ。そのためには、顧客の声を聞くフィードバックの仕組みが不可欠である。

いうならば、“開発の基礎は顧客の声”であり、ブランドの維持や向上の基礎になるのは、常に顧客の声なのである。使用意見や苦情は大きなヒントになり、称賛はモチベーションになる。アフターサービスからも、いろいろなことがわかる。それらを基に、顧客が喜ぶことを徹底して探究し実践することで、ある種の感動を伴うブランド価値が実現できる。

以上、ブランド確立のための五つのキーワードを挙げた。この提言を含め、本連載で論じた分析や考察が、読者の方々の前向きな取り組みにとって、微力ながら一助になれたとしたら、存外の幸甚である。

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。

## 新時代の創業

# 三瓶山のレストハウスから 地域の魅力を届ける



### プロフィール わだ ゆうこ

島根県生まれ。11年間、大田市役所に勤務し地域振興や産業振興などに携わる。2010年にAntenna Cafeハレの日を創業した後、2015年2月、(株)neccoを創業する。

#### 企業概要

創業 2015年  
資本金 100万円  
従業者数 12人(パート、アルバイトを含む)  
事業内容 レストハウスの運営  
所在地 島根県大田市三瓶町池田3294  
電話番号 0854(83)2053  
URL <http://necco-sanbe.wixsite.com/necco-sanbe>

(株)necco  
代表取締役

## 和田 裕子

大山隠岐国立公園内にある三瓶山は、島根県のほぼ中央に位置する。その登山口にある西の原レストハウスは、休業状態が続いており、廃業の危機にあった。

「三瓶山を望み、雄大な景色を楽しめる立地を活用すれば事業として成功するはず」。和田裕子社長を中心とする「さんべ女子会」のメンバーは、「地域の魅力を100年後まで伝えたい」と、2015年に(株)neccoを設立して西の原レストハウスの運営に乗り出した。

### 思いを同じくする 女性たちが創業

——事業内容を教えてください。

島根県大田市の指定管理者として、三瓶山の登山口にある西の原レストハウスの管理、運営を行っています。

三瓶山は、男三瓶山を中心に女三瓶山、子三瓶山など合計六つの山から成ります。周辺には、縄文時代に三瓶山の噴火で埋もれた巨木を展示している埋没林公園や、いくつもの温泉、キャンプ場などがあり、登山客だけではなく、観光客もたくさん訪れます。

西の原レストハウスは、目の前に草原が広がり、三瓶山観光の拠

点の一つになっています。レストハウス内にある「さんべ食堂」は、「スローなファストフード」という、いわば逆説的なコンセプトが特徴です。

スローフードとは、無農薬野菜や環境にやさしい方法で作られた地元の食材や伝統的な料理を重視する取り組みです。手軽にスローフードを体験してほしいと、さんべ食堂では、三瓶の米や野菜、近隣の企業がつくった調味料や食材を使ったカレーや丼などの手軽な食事、すなわちファストフードを提供するのです。

また、食堂に併設する物販スペース「さんべマーケット」で地元の特産品を販売しているほか、観光

案内コーナーもあります。

2015年に、任意団体「さんべ女子会」のメンバーの有志13人が、総額100万円を出資して当社を設立し、運営に乗り出しました。

### ——さんべ女子会とはどのような団体ですか。

さんべ女子会は、農と食がテーマの団体です。地元で長く農業に携わっている人に教わりながら、三瓶山の麓の畑で野菜を育て、収穫し、おいしく食べるという活動をしています。約20人いるメンバーは、ごく普通の主婦からサルの研究者までさまざまですが、全員女性で、かつ三瓶が大好きという共通点があります。

メンバーとは、私が2010年に大田市駅前<sup>アンテナ</sup>で創業した「Antenna<sup>カフェ</sup> ハレの日」で出会いました。このカフェは、大田市役所に勤務して感じた、地元の産業振興に関する課題を解決したいという思いから創業したものです。

市役所では、総務関係の仕事をした後、過疎対策や町づくり、産業振興などに携わりました。そのなかで、産業振興に関する仕事は、販売流通担当として東京都内の企業を訪問し、大田市の特産品を売り込むものでした。個々の企業に直接営業する仕事は、特産品に関する感想や意見をじかに聞くことができ、とても楽しく、やりがい

もありました。

ですが、仕事をしていくなかで困ったことがありました。東京の企業の担当者が、興味をもって来て大田市を訪れても、地域の特産品を一カ所で楽しめる場所がなかったのです。短時間の滞在でも地域のさまざまな魅力を伝えられるようにするには、地域の特産品が集まる場をつくる必要があるのではと感じました。また、特産品を県外に販売するには、地元の人が友人や知人に薦めることも重要ですが、地元の特産品のことをよく知らないという人もいました。

そこで、市役所を退職し、地元の特産品の情報を発信する場としてカフェを創業しました。特産品を集めて販売するとともに、特産品を使ったメニューを提供したのです。

結果は、意図したとおり、県外から来た人はもちろん、地元の人たちも気軽に立ち寄り、大田市の食材や特産品を楽しめる場となりました。さらに料理教室など、お客さま同士が交流できるイベントを頻繁に開催しました。そうした交流から生まれたのが、さんべ女子会です。

### ——なぜレストハウスの運営を始めようと思ったのですか。

西の原レストハウスは大田市が所有する施設です。以前は別の指



西の原レストハウスから望む三瓶山

定管理者がいましたが、運営から撤退しました。

大田市は、指定管理者を公募しましたが、1回目の公募では決まりませんでした。そして2回目の公募で決まらなければ、施設は2016年3月に閉鎖してしまうという話を聞いたのです。

西の原レストハウスがなくなると、三瓶山に観光に来た人の休憩所がなくなり不便になります。

この地域の住民にとっても、三瓶山は、小学校の遠足で登ったり、登山口周辺の広大な草原でピクニックをしたりした思い出が詰まった場所です。そうした思い出の地にあるレストハウスがなくなってしまうのは寂しいはずですが。さらに、三瓶山で遊ぶ機会が今よりもずっと減ってしまい、子どもや孫たちの代に、この素敵な場所の思い出を残せなくなってしまいます。

西の原レストハウスの廃業を黙って見ていてよいのだろうか。こうした思いがさんべ女子会のなかで芽生えたのです。そこで、話



「本格欧州キーマカレー大脱走」

し合いを重ねて、指定管理者の公募に応募することになりました。

### 三瓶の魅力を発信して集客

——実際に指定管理者になっているのですか。

観光地にあるため、売り上げは時期や天候によって大きく変動します。晴れの日や休日には、広島県や九州から遊びに来た家族連れなどでにぎわいますが、天候の良くない日や平日には、観光客がまったく来ないこともあります。

経営を安定させるには、この売り上げの変動に適切に対応できなければなりません。その日の天候などから来客数はおおむね予想できますが、見込みを下回った場合でも、赤字とにならないような工夫が求められます。

当社では、さんべ女子会で育てた野菜を食材として使うことで、仕入れのコストを下げています。また、少ない人員で厨房を切り盛りできるように、調理に時間や手間のかかるメニューを減らし、カ

レーや丼、おむすびなどを中心としたメニューにしました。

——経営を安定させるには、売り上げを増やすことも重要だと思います。

確かに、こうした工夫はコストの削減が主な目的です。そこで、西の原レストハウスに来る人を増やす取り組みを考え、実践しています。

そのための強みとして当社が一番考えているのが、立地です。三瓶山を望み、目の前に広大な草原を有する立地は、とても魅力的です。同じような条件の場所で事業を始めたいと思っても、簡単にはできないでしょう。このレストハウスを単に観光地の休憩所ととらえるのではなく、こうした魅力の情報発信地として位置づけ、三瓶山に観光に来る人を増やして集客に結びつけています。

——特産品の魅力を発信したカフェと同じ考え方ですね。

ここでしか味わえない魅力を発信できれば、観光客はやって来てくれます。例えば、2016年6月に「本格欧州キーマカレー大脱走」という限定商品を販売しました。この商品は三瓶山の放牧牛をふんだんに使用したレトルトカレーです。レストハウスのある西の原は牛の放牧地となっており、ときどき柵を抜け出してきた牛が目の前

の草原をのんびり歩いていることがあります。そんな光景を見て名づけた商品ですが、三瓶山の牧歌的な魅力をうまく表現できているのではないのでしょうか。

商品完成時には、大田市役所に勤務していたときの人脈を活用して、大田市の竹腰市長に試食をお願いし、プレス発表をしました。地元メディアに取り上げてもらったこともあり、レストハウスに来ないと購入できず、価格が一つ1,080円する商品ですが、当初生産した600個は2カ月で完売となりました。

### 人との縁が新たな事業を支える

——ほかには、どのような取り組みを実施しているのですか。

2015年11月に開催した「さんべ☆原っぱ100人流星群カフェ」があります。草原に寝転がって、しし座流星群を見ようという企画です。島根県が推進する「しまね田舎ツーリズム」のイベントとして実施しました。100人近く集まりましたが、残念ながら当日は雨が降り、レストハウス内での雨天プログラムに切り替えざるをえませんでした。次に流星群があるときは、再び企画したいと思っています。

また、「三瓶山とおむすびと私プロジェクト」と銘打った企画も行いました。さんべ食堂では4種類

のおむすびを数量限定で販売しています。このおむすびを購入した人に、どのような目的で三瓶山に来たのかを聞き、写真を撮らせてもらってフェイスブックで紹介するというものです。

インターネットによる情報発信は比較的成本をかけずに行えるため、意欲的に取り組んでいます。レストハウスに来た人の声を掲載することで、当社が単独で発信するよりも説得力を高めて三瓶山の魅力を伝えられます。

——新たな企画が次々と生まれていますね。

市役所で地域振興にかかわる仕事をするようになって以来、地域経済の担い手となる人や三瓶山を好きな人など、地域内外のさまざまな人と出会いました。そうした人たちと話をしているうちに、企画は自然と生まれてきます。島根にIターンしたミュージシャンとの出会いをきっかけに、レストハウスでジャズライブを開催したこともあります。

また、社内の役員や従業員から企画が出ることも多いです。

例えば、地元の原材料を使用して家庭で味噌をつくる「地産手前味噌キット」を開発・販売する企画です。私たちの活動に共感し、農林水産省を辞めて当社に入社した従業員が立ち上げました。販売

するだけではなく、味噌づくりのワークショップを開くなどして、無事軌道に乗せました。

役員や従業員からも企画が生まれるのは、みんな「三瓶山の魅力を発信して地域を活性化させたい」という思いがあるからでしょう。さらに、私を含めた役員やほかの従業員は、発案者の企画の実行を支えます。サポートが期待できるからこそ、やってみたいと思う企画をどんどん考えるのだと思います。

——今後の抱負を教えてください。

こうした一連の取り組みの結果、指定管理者の公募の際に計画した売り上げ目標は達成できました。当社の理念に共感し応援してくれた人たちの力を借りることができたからだと思っています。

今後は、もっと地域とかかわる事業をしたいと考えており、2016年から「HAPPYさんプロジェクト」を進めています。三瓶地域に住む



レストハウス内で行われたジャズライブ

高齢者に対して安否の確認を兼ねた配食サービスを行ったり、高齢の農家が育てた農作物を集荷して首都圏の消費者に定期的に販売したりする事業です。まだ軌道に乗っているとはいえませんが、ぜひとも成功させたいと考えています。

当社の社名は、木の「根っこ」に由来しています。「三瓶にしっかりと根を張って活動していきたい」「木の根が広がるように、三瓶とかかわる人の輪を広げていきたい」という思いが込められています。

三瓶の魅力を100年後まで伝えていけるように、着実に事業を成長させたいと思います。

## 聞き手から

同じ施設を使用しているも、(株)neccoによる西の原レストハウスの運営は、以前の指定管理者によるものとは大きく異なる。最大の特徴は、レストハウスを「観光地の休憩所」ではなく、「三瓶山の魅力の情報発信地」と位置づけていることだ。

そして、三瓶の魅力を100年後まで伝えていきたいという思いがあるこそ、多くの人と出会い、その出会いのなかから魅力を伝えられる新たな企画が自然と生まれてくるのだろう。

(山田 貴之)



# ノウハウ化の際の留意点

第6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。

## ノウハウの保護の必要性

前回は、どのような場合に特許出願をして、どのような場合にノウハウ化するかという点を論じました。今回はノウハウ化の際に気をつけるべきことを紹介します。

ノウハウ化とは、ある技術情報を一般に公開するのではなく、秘密として保持することをいいます。これによって、高い技術レベルを保ち、他社の追従を許さない状態を維持できます。世界的に有名なのは、コカ・コーラ社の香料配合です。同社は100年以上もこれを最高機密として、ノウハウ化し競争力を保ち続けてきました。

しかし、弱点もあります。もし、他社が独自の研究開発によって同じような技術を得た場合は、容認せざるをえません。特許権を取得していれば特許侵害として追及で

きますが、ノウハウ化にはそのような効力はないのです。

情報漏洩が生じて自社のノウハウを模倣される可能性も否定できません。不正にサーバーに侵入したり、人を送り込んだりして盗む、いわゆる産業スパイによる流出もありえます。また、そこまでの違法性はなくても、従業員が同業他社に転職し、ノウハウを漏洩することもあります。このような盗用・流出から企業を保護する法律はあるのでしょうか。

## 不正競争防止法の概要

ノウハウの保護に特化した独自の法制度を備える国もあります。一方、日本でノウハウを保護するのは、より違法性の高い企業行動を律する趣旨で制定された不正競争防止法です。

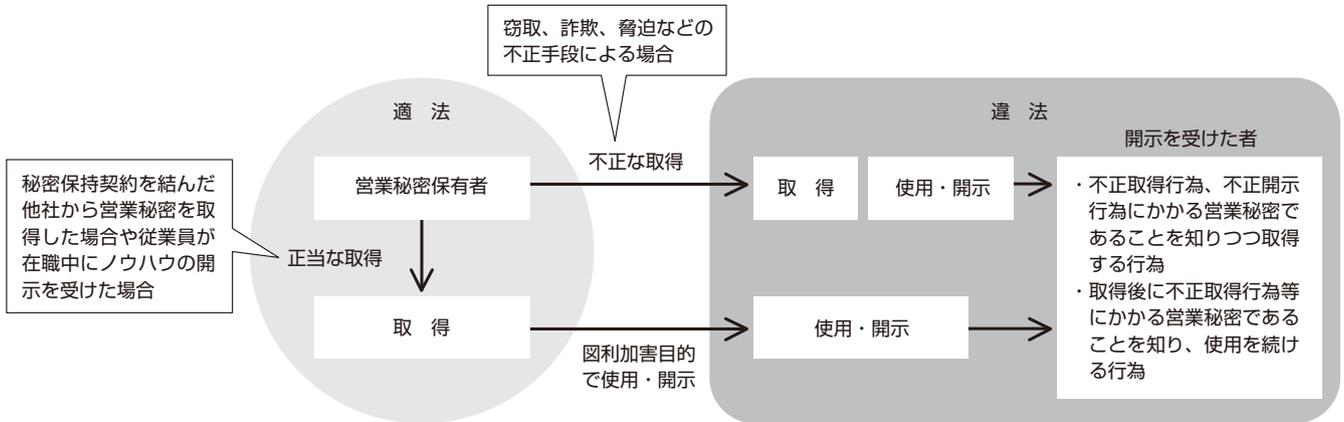
同法では、企業の自由競争の枠

組みを逸脱し、需要者や社会を混乱させる行為を不正競争行為として禁じています。例えば、高級ブランド「シャネル」と同じ名のスナックを開業する行為、牛肉が含まれていない食品に「牛肉100%コンビーフ」と表示する行為などが不正競争行為に当たります。

そして、ノウハウを盗用・流出する行為も同法第2条1項4~9号に規定されているのです(図)。これらは、ノウハウが適法に取得された場合にかかる7~9号と、違法に取得された場合にかかる4~6号に分けられます。

例えば、前職中に得たノウハウを同業の転職先で開示する行為は、前職の従業員として適法に取得したノウハウを何らかの<sup>とり</sup>図利加害目的に基づいて開示するものであり、7号に該当するとみなされます<sup>(注)</sup>。そのノウハウが前職の営業秘密であることを知っていながら取得し

図 ノウハウの盗用・流出にかかる行為



資料：筆者作成

た転職先には8号、後からそのことを知り、それでもノウハウを使い続けた転職先には9号が適用されます。

ノウハウを違法に入手した場合も同様で、盗用・流出した者のみならず、転得者も不正競争行為に該当するとみなされます。これは、ノウハウの不正取得にかかる依頼の根を絶つためであるといわれています。

### 秘密管理性の要件

では、不正競争防止法があるから特許を取らなくてもよいのかというと、事はそう単純ではありません。同法の適用を受けるためには、対象となる情報が同法に定義される営業秘密に該当する必要があるのです。

営業秘密の要件は、①その情報が公知ではないこと（非公知性）、

②有用な情報であること（有用性）、  
③秘密に管理されていること（秘密管理性）の三つです（同法第2条6項）。

大半のノウハウは①、②を具備していると思われるのですが、特に中小企業においては、情報管理が行き届かず、③を具備していない場合が多いので注意が必要です。

それでは、どの程度の秘密管理を行ってれば、秘密管理性を認められるのでしょうか。第1の条件は、その情報が秘密であると明示されていることです。

具体的には、「〇〇Confidential」（〇〇は会社名）などの表示が挙げられます。もっとも、あらゆる情報に表示をすればよいのかというと、そうではなく、一定の基準が必要です。例えば、データ、設計図、実験計画書などには表示し、すでに顧客に提示している仕様や製品に関する一般的な技術資料な

どには表示をしない、といった社内ルールを整備が必要です。

第2の条件は、表示に合ったレベルで情報が管理されていることです。「〇〇Confidential」と表示している書類にもかかわらず、従業員の誰でもアクセスできるキャビネットやサーバーに保存されているような場合、管理レベルとして適切とはいえません。秘密の情報であると表示した設計図であれば、開発設計部門の担当者とその上司のみがアクセス可能な状態でIDやパスワードの管理がなされている、というのが適切な管理レベルといえるでしょう。

自社の利益を守るためにも、ノウハウの管理体制には注意したいところです。

(注) 図利加害目的とは、営業秘密を販売して、自ら不正に利益を得たり、営業秘密の保有者に損害を与えたりする目的をいう。

# データでみる中小企業

～日本公庫総研調査結果から～

第17回

## 小企業の景況は、先行きに不透明感はあるものの、持ち直しの動きがみられる

～全国中小企業動向調査（小企業編）（2016年7－9月期実績、10－12月期見通し）結果～

当研究所が2016年9月中旬に実施した「全国中小企業動向調査（小企業編）」の結果によれば、小企業の業況判断DIは、3期ぶりに上昇した。業種別にみると、製造業、非製造業ともに上昇しており持ち直しの動きがみられる。

ただし、来期の見通しは低下しており、先行きには不透明感が残る。

### 業況判断DIは3期ぶりに上昇

図-1は、小企業の業況判断DI（全業種計）の推移を示したものである。消費税率引き上げ後の2014年後半を底にして2015年は上昇基調となり、2015年10－12月期には-24.2と消費税率引き上げ前の水準まで持ち直している。ところが、2016年1－3月期以降は2期連続で低下し、足踏み状態が続いていた。

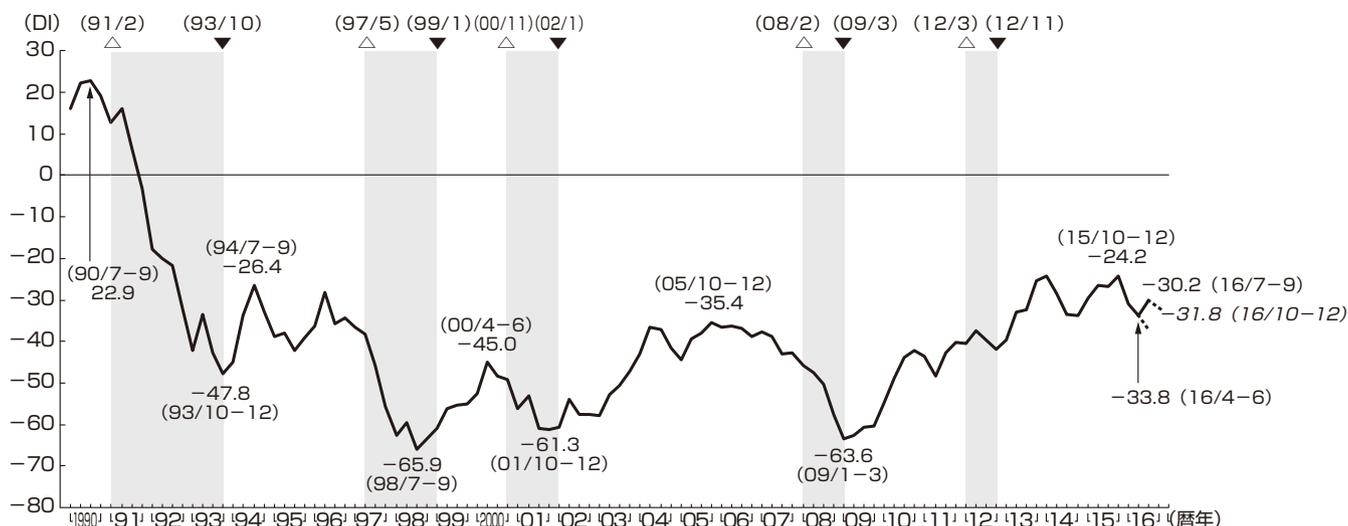
今期（2016年7－9月期）のDIは-30.2と、前期（-33.8）から3.6ポイントの上昇となった。業種別にみても、製造業は-27.3、非製造業は-30.8と、いずれも3期ぶりに上昇しており、足踏みが続いていた状況から、再び持ち直しの動きがみられるようになった。

### 機械・建設関連やレジャー関連の業種で上昇

業種別の動きをさらに詳しくみてみよう。表-1は、業種別業況判断DIの推移を、取り扱い製品や需要分野別にみたものである。今期上昇したのは、金属・機械製造業や機械・建材卸売業、建設業などの機械関連や建設関連の業種である。そのほか、消費関連業種では飲食店・宿泊業や道路旅客運送業、耐久消費財小売業が4期ぶりに上昇した。

機械関連の業種が上昇した背景には、自動車メーカーを中心とした生産活動の正常化が挙げられる。2016年に入ってから、大手の自動車・部品メーカーで工場火災や燃費不正問題が相次いだ。また、4月には熊本地震が発生して現地の工場やインフラが被災した結果、生産活動の一時的な停止を余儀なくさ

図-1 業況判断DIの推移（全業種計）



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

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

2 ーは実績、●●は見通し。斜体は見通しの値を示している（以下同じ）。

3 ▲は景気の山、▼は景気の谷、網掛け部分は景気後退局面を示す。

れた。7-9月期は、それらの影響が一服した結果、DIが上昇に転じたものと考えられる。

建設関連業種では、建設業や建材の卸売業だけでなく、建設機械器具賃貸などの事業所向けサービス業や、建設資材を運搬する道路貨物運送業なども上昇している。低金利を背景に住宅着工件数が底堅く推移していることに加えて、8月以降相次いで上陸した台風や熊本地震後の復旧工事もDIの押し上げ要因になっている。建設業の業況判断DIを地域別にみると、特に台風の被害が大きかった北海道や東北などではプラス水準となった（表-2）。熊本地震で被災した九州でも、DIは前期から上昇している。

消費関連で上昇した業種のうち、飲食店・宿泊業やタクシーなどの道路旅客運送業は、1年のうちで7-9月期が最も高い水準となる傾向にある。夏休みシーズンに当たるため、旅行やレジャー関連の需要が高まるからだ。加えて、最近では日本を訪れる外国人観光客が増加していることも、上昇要因となっている。また、耐久消費財小売業では、猛暑による

表-1 業種別業況判断DIの推移

	(DI)					
	2015年 7-9月	10-12月	2016年 1-3月	4-6月	7-9月	(見直し) 10-12月
全業種計	-26.8	-24.2	-30.9	-33.8	-30.2	-31.8
製造業	-25.0	-17.7	-23.8	-30.2	-27.3	-29.9
金属・機械	-12.6	-6.5	-14.0	-29.2	-15.4	-23.7
その他製造	-32.6	-24.6	-29.9	-30.8	-34.5	-33.7
非製造業	-27.2	-25.4	-32.3	-34.4	-30.8	-32.2
卸売業	-30.1	-23.6	-31.6	-29.6	-31.8	-33.7
繊維・衣服・食料	-27.2	-25.9	-35.4	-24.9	-35.1	-31.4
機械・建材	-33.7	-20.9	-27.0	-35.2	-27.9	-36.4
小売業	-40.3	-37.2	-41.8	-44.4	-42.1	-40.6
耐久消費財	-21.8	-36.2	-43.0	-48.2	-29.1	-41.3
非耐久消費財	-43.2	-37.4	-41.6	-43.7	-44.2	-40.5
飲食店・宿泊業	-21.0	-28.0	-30.9	-37.3	-29.2	-34.1
サービス業	-26.5	-26.0	-36.2	-29.6	-30.3	-30.0
事業所向け	-13.4	-1.7	-16.7	-20.9	-17.0	-21.0
個人向け	-30.6	-33.7	-42.0	-32.5	-34.6	-32.9
情報通信業	-16.5	-18.2	-16.9	-19.8	-33.7	-29.0
建設業	-9.4	-0.6	-10.8	-21.8	-9.3	-14.7
運輸業	-23.8	-7.8	-26.6	-38.3	-23.6	-27.7
道路貨物	-29.0	1.4	-14.3	-27.3	-12.4	-20.2
道路旅客	-18.0	-19.6	-41.4	-53.6	-40.7	-39.0

（注）網掛けは、前期から低下した数値。

表-2 建設業の地域別業況判断 DI

(DI)

	前期 (2016年4-6月)	今期 (2016年7-9月)
全国	-21.8	-9.3
北海道	-18.4	10.5
東北	-6.3	10.1
北関東・信越	-21.5	-18.4
東京・南関東	-20.6	-8.9
東海	-26.7	-3.4
北陸	-22.9	-11.1
近畿	-30.5	-13.5
中国	-34.5	-20.6
四国	-18.5	-25.9
九州	-17.2	-8.7

エアコンなどの売上増加がDIを押し上げた。

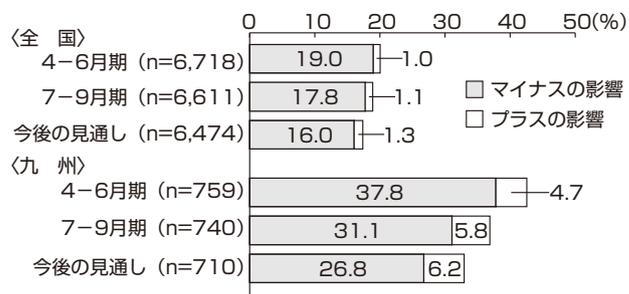
一方で、今期低下した業種は、食品・衣服などのその他製造業や、繊維・衣服・食料品卸売業、日用品などの非耐久消費財小売業、クリーニングなどの個人向けサービス業などである（前掲表-1）。これらは主に日常の消費に該当するものである。観光などの一部の需要を除けば、個人消費は盛り上がり欠けたようだ。



今期の小企業の景況は、災害や自動車の燃費不正問題により停滞していた生産活動の再開、災害からの復旧作業に伴う建設需要の増加、夏休みの観光需要や猛暑による家電の売上増加などにより、持ち直しの動きがみられた。ただし、来期（2016年10-12月期）は-31.8と低下する見通しとなっている（前掲図-1）。

台風や熊本地震後の復旧・復興需要は来期も残るだろう。しかし、それ以外の押し上げ要因は一巡する可能性が高い。ほかにも、新興国を中心とした海外経済の減速や米国の利上げの行方、英国のEU離脱の影響などは引き続き懸念材料となっている。台風や猛暑が続いたために生鮮食品の価格は足元で高騰しており、個人消費の動きをさらに弱める可能性

図-2 熊本地震の影響（全国と九州）



(注) 1 熊本地震により業況に影響を受けた企業の割合。影響の内容に応じて「マイナス」と「プラス」に分類している。  
2 今後の見通しは、2016年10月から2017年4月までを対象としている。

がある。先行きに不透明な要素が多く、小企業は弱気になっているのだろう。今期の持ち直しの動きを着実なものにできるか、今後の動向に注視が必要である。

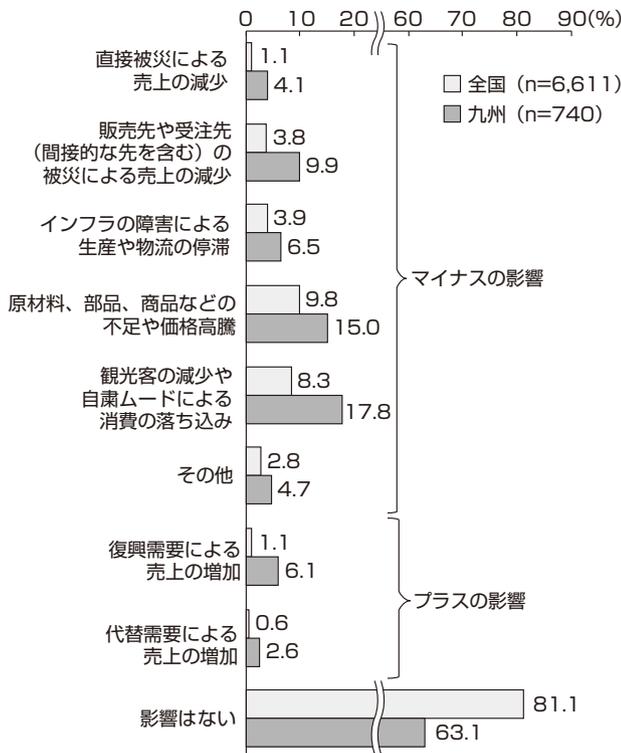


今期の小企業の景況に影響を与えた要因の一つは、2016年4月に発生した熊本地震であった。そこで今回は、熊本地震の影響の程度や内容についても調査を実施した<sup>(注)</sup>。ここからは、その結果についてみてみよう。

図-2は、熊本地震の影響について尋ねた結果である。業況に「マイナスの影響」があったと回答した企業の割合は、全国では4-6月期が19.0%、7-9月期が17.8%となっている。熊本地震では、東日本大震災の時のように原発事故に起因する風評被害や電力不足が起こらなかったこともあり、全国で見れば「マイナスの影響」は2割以下にとどまったようである。

一方、九州では4-6月期が37.8%、7-9月期が31.1%となっている。図には掲載していないが、熊本県では4-6月期、7-9月期ともに半数以上の企

図-3 熊本地震の影響の内容（全国と九州）



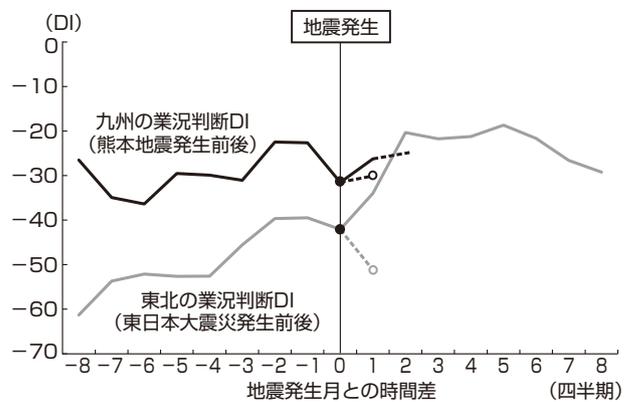
（注）7-9月期における熊本地震の影響について、三つまでの複数回答で尋ねたもの。

業が「マイナスの影響」があったと回答している。今後、2017年4月にかけての見通しは、全国では16.0%、九州では26.8%となっており、だんだんと「マイナスの影響」が解消していく様子がみてとれる。

「マイナスの影響」の内容をみると、7-9月期は「原材料、部品、商品などの不足や価格高騰」や「観光客の減少や自粛ムードによる消費の落ち込み」が多くなっている（図-3）。九州では、「販売先や受注先（間接的な先を含む）の被災による売上の減少」や「インフラの障害による生産や物流の停滞」「直接被災による売上の減少」を挙げる企業もある。

一方で、業況に「プラスの影響」があったと回答した企業の割合は、全国では1%前後にとどまるが、九州では4-6月期が4.7%、7-9月期が5.8%、見通しが6.2%と徐々に増加している（前掲図-2）。

図-4 被災地の地震前後の業況判断DI



（注）1 東北の業況判断DIは、東日本大震災の発生した期（2011年1-3月期）の前後2年分を示したものの。九州の業況判断DIは、熊本地震の発生した期（2016年4-6月期）の2年前からを示したものの。  
2 ●は地震が発生した期のDIの実績、--○は地震が発生した期における翌期の見通し。

内容をみると、「復興需要による売上の増加」が6.1%、「代替需要による売上の増加」が2.6%となっている（前掲図-3）。「マイナスの影響」の方が割合は高いが、政府の「九州ふっこう割」による観光需要の喚起や、被災したインフラや建物の復旧作業により、地元の企業に「プラスの影響」が少しずつ広がっているようだ。

図-4は、2011年3月に発生した東日本大震災前後の東北と、熊本地震前後の九州の業況判断DIを重ねたものである。東北では、東日本大震災の翌期からDIが上昇し、その後1年ほど高い水準を維持していた。九州のDIをみると、震災後の7-9月期に上昇し、10-12月期もさらに上昇する見通しとなっている。今後、復旧・復興需要がさらに拡大すれば、先行きに対する数少ない明るい要素となるかもしれない。（桑本 香梨）

（注）当研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」（2016年7-9月期）において特別調査として実施。

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

## レンゴー

### 一段ボール箱を広めた包装界のパイオニア

#### 第5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。

段ボール原紙から段ボール箱に至るまで一貫生産体制をもつ段ボール箱のトップメーカー、レンゴー。その歴史は、わが国の包装の歴史ともいえる。

#### 🕒 放浪・転職の末に再出発を決意

レンゴーの創立記念日は4月12日。しかし、その日は会社を設立した日ではない。同社の創立者・井上貞治郎が、1909年に桜満開の東京・上野公園で裸一貫からの再出発を決意した日である。

井上は兵庫県揖保郡（現・姫路市）の出身。由緒ある農家に育ったが、「商売を覚えて偉うなつたろ」と14歳で丁稚奉公に出た。しかし、仕事は雑用ばかり。成功を夢見て職を転々として放浪を続け、気が付けば27歳になっていた。持ち金は10銭だけだった。

働き口を見つけ、ようやく借りられた二畳間の住まいで思索の末に出した「金（カネ）と間（好機）は握ったら離すな」は、後に井上が提唱した「きんとも哲学」になった。

包装との出会いは、大工道具などを売っている店にあった、ある機械に目をとめたことだ。主人に尋ねると、「あれは段ロールといって、ボール紙をぐねぐねと曲げる道具だ。電球や瓶などを包む緩衝材になる」という。調べてみると、ボール紙に段をつけた紙は1856年に英国で発明され、米国、ドイツなど

でガラス瓶の包装に使われていた。

「外国品に劣らないものを作りたい。しかし、全く初めてのものよりパン屋をやるか」——迷って稲荷降に占ってもらうと、白髪の巫女が「紙じゃ、紙じゃ、紙の仕事は立て板に水じゃ」と叫んだ。

#### 🕒 日本初の段ボール箱の誕生

1909年8月、二人の出資者を得ることができた井上はさっそく、東京で三盛舎を設立する。黄ボール紙に機械で皺をつける作業に挑み、2カ月かけて波形の紙を完成させた。井上はその紙を「段ボール」と名付けた。

前後して飛び込み営業を重ね、200枚の注文を取り付けると、少しずつ得意先ができていった。

1914年、香水半ダース入りの包装用紙箱の注文に応じると、井上は自ら箱作りに取りかかり、ヘラと定規を手に見よう見まねで紙箱を作り上げた。わが国における初の「段ボール箱」であった。これを機に、ドイツから製箱専用の機械を導入すると、段ボール箱の製造・販売に一段と拍車がかかった。

1920年、同業5社合併により、聯合紙器を設立、井上は筆頭常務として経営に当たった（1926年に社長昇格）。1923年の関東大震災では、東京の本社と工場が壊滅する甚大な被害が出たが、業績はびくと

もしなかった。社内外の猛反対を押し切って井上が取得した大阪の千船工場が、稼働を開始していたからだ。同工場は震災の1カ月前に、原紙・段ボール・段ボール箱の一貫生産体制を敷いたばかりだった。

緩衝性、軽量、梱包後の容積が小さいことなど、優れた特性を有した段ボール箱は、1924年夏の電気博覧会と第1回国産品博覧会で共に「優秀品」と認定され、新聞でも「木箱より強い」と報じられると、製商品の輸送に不可欠な梱包・包装資材となった。

ところが1936年、井上は大きなショックに見舞われる。東京電気（現・東芝）が段ボール箱の自社生産を表明したのだ。長年の筆頭ユーザーがライバルに転じては、会社の存続は危うい。井上は東京電気に資本提携を申し入れ、増資した株の半数を渡す代わりに製紙会社と工場を譲り受けることで、危機を脱した。

## 🕒 機をとらえ総合包装企業へと進化

高度成長期に入ると、テレビ、冷蔵庫など家電製品が一般家庭に普及、さらに政府の森林資源保護政策もあって木箱から段ボール箱への転換が進むと、段ボール箱の需要は毎年2桁の伸び率が続いた。

業容の拡大が続く一方で、長期にわたる労働争議が発生して社内は荒廃した。そして社外では新旧の段ボール箱メーカーが競争を激化させていた。

内憂外患の状況下、同社は労組の要望に応じて、「5・5計画」（会社設立50周年、売上高500億円、利益率5%、給料1.5倍と「5」のつく数字を並べ、英語のGo! Go!と語呂を合わせたもの）を掲げ、従業員から圧倒的な共感と支持を得た。

計画の実現に向けて、同社は労使一体となって「段ボールひとすじ」からの脱皮を図った。包装を一つのシステムとしてとらえ、個装、内装、外装のすべてについて包装材料・形状・デザインの提案、商品の軽量・充填・集積・包装にかかわる機械装置の選定、

## レンゴーの歩み

- 1909年 8月、井上貞治郎が二人の出資者とともに東京で三盛舎設立（資本金200円）、12月に三成社に社名変更
- 1920年 5社合併により聯合紙器<sup>株</sup>設立（資本金200万円）
- 1923年 日本製紙<sup>株</sup>を吸収合併し大阪・千船工場とする
- 1926年 本社を東京から大阪に移転
- 1936年 淀川製紙工場竣工  
東京電気<sup>株</sup>（現・<sup>株</sup>東芝）と資本提携
- 1949年 大阪証券取引所に上場  
（翌年、東京証券取引所上場）
- 1963年 井上貞治郎社長逝去
- 1972年 レンゴー<sup>株</sup>に社名変更
- 1984年 東京支社開設（1991年に東京本社に改称）

資料：筆者作成

さらには保管・輸送までも取り扱うようになった。商品企画の段階から参画することで、商品ごとに最適な包装体系を提供する「総合包装企業」への転換を果たしたのだ。

その後、コンピューター活用によるさらなる生産性向上、個別原価計算制度の導入などにより、同社は経営の強化を図った。同時に生産拠点の拡充、不織布や粘着テープなど新事業にも取り組んだ。

1990年代後半、缶ビール類が普及したことによって、同社は売り上げをさらに伸ばした。その背景には、スーパーやコンビニでも酒類を取り扱えるようになったこと、マルチパック（商品を複数個まとめて見栄えよく包装する紙器）の採用が進んだこと、ビール需要が変化したことなどがあつた。

段ボール箱の誕生以来、1世紀以上の歴史を歩んできたレンゴー。「ゼネラル・パッケージング・インダストリー」（GPI）として、今も時代のニーズに応えながら、進化を続けている。

〈参照社史〉

『レンゴー株式会社八十年史』（1995年）

『レンゴー株式会社百年史』（2009年）

# 見える化で飛躍する中小企業

## 人事制度で デザイナーの理想像を示す



マルキンアド(株)

代表取締役社長 **山田 勝博** (やまだ かつひろ)

### 〈企業概要〉

代表者 山田 勝博  
創 業 1973年  
資 本 金 2,300万円  
従業者数 26人

事業内容 デジタルコンテンツや印刷物の企画・  
デザイン・制作  
所 在 地 群馬県富岡市下黒岩289  
電話番号 0274(60)1311  
U R L <http://www.marukin-ad.co.jp>

田畑が広がるのどかな地域に、印刷工場を改修し外壁を黒く塗った、異彩を放つ建物がある。群馬県富岡市で広告デザインなどを手がけるマルキンアド(株)の本社だ。

優れたデザインを生み出してきた実績から、同社の顧客は100キロメートルも離れた東京に多く、同社を志望するデザイナーが全国から集まるという。

### 製造から創造へ

——事業について教えてください。

企業の広告の企画・制作、ウェブサイトの構築・運用、ブランディング、イベントの運営などを手がけています。デジタル・アナログを問わず多様なオーダーに応える柔軟な発想力とデザインの提案力には自信があります。

当社の代表作の一つが、2006年に制作した「環境ゲーム エコエゴ」です。エコとエゴのバランス

を考えるとというウェブサイト上のシミュレーションゲームで、Yahoo!インターネットクリエイティブアワードで金賞を受賞しました。また、2010年に草津温泉の観光ポスターが日本観光ポスターコンクールで入賞したほか、大手広告代理店と取り組んだ案件で日経広告賞の優秀賞を獲得するなど、実績を重ねてきました。

こうした作品が評価され、最近では群馬銀行の新規出店時のポスター制作や、東京ガスが主催するイベントの展示ブースの制作・運営を請

け負うなど、県内外、特に都心部の大手企業からの依頼も増えています。

——もともとは印刷会社だったとうかがいました。

当社の起こりは、1973年にわたしの父が個人で立ち上げた総合美術丸金という印刷所です。群馬県内の企業を取引先に、主にパンフレットやチラシの製造を手がけていました。近隣の同業者に先駆けて設備投資を行い、5台もの印刷機をそろえ、昼夜を問わず注文に

応えられる印刷所として、顧客から頼りにされる存在でした。

86年にはデザイン事業部を立ち上げました。好景気を背景に紙質や色、装飾などにもこだわった高額注文が増えたためです。

わたしも学校卒業後はイベントなどを手がける東京の会社に就職し、デザイナーとしてのキャリアを積みました。そして96年、父の他界を機に、当社を継ぎました。

### ——バブル崩壊後で、事業環境は厳しかったのではないのでしょうか。

コストカットが叫ばれていた時代です。広告宣伝費は格好の削減対象で、付き合いの長い取引先が見慣れない他社の安い見積書を添えてくることもありました。値下げに応じれば受注は確保できても利益はあがりませんから、社内の士気は下がる一方です。

わたしは、仕様が固まっている印刷物の製造で勝負するのではなく、デザイン力を伸ばして付加価値を創造し、他社との差別化を図ることにしました。

まずは社名を一新し、デザイン事業部のでこ入れに着手しました。最新鋭のパソコンや描画・画像編集ソフトを導入し、併せて経験豊富なデザイナーや、CGに詳しい若者の採用を進めたのです。当時、当社のような戦略を採る印刷会社は県内に見当たりませんでした。

苦渋の決断もしました。2002年に、父がそろえた印刷機をすべて手放し、製造業務は外注することにしたのです。退路を断ち、会社が生まれ変わる覚悟を内外に示したのです。

### ——事業転換はスムーズに進みましたか。

自社のウェブサイトなど、デジタルコンテンツの重要性が広く認識され始めたこともあって、企業のニーズをとらえることができました。かつて勤務していたときの同僚の後押しもあり、東京都内の取引先も増えていきました。

一方、気になることも出てきました。それは、社内の雰囲気の変化です。

デザイナーの仕事は領域が広く、それぞれに深い専門性があります。一人で考え、パソコンに向かう時間が自然と長くなります。雇用の流動性が高い職種ですから、隣に座っていた従業員が入れ替わるケースも珍しくなく、互いがどんな仕事をしているのか、見えにくくなっていたのです。

かつては、印刷機の稼働が終わると、従業員同士が気軽に食事に出かけて、先輩が後輩に仕事のノウハウを伝授したり、休暇中のできごとを話し合ったりして、互いの心根までわかり合えるといった職場が自然とできていました。

## 従業員との距離を縮める 仕掛け

### ——何か対策はあったのですか。

2008年に二つの制度を導入しました。一つは「ハッピーランチ制度」です。月に1回、くじ引きで4人組をつくり、昼食を共にします。所属の垣根を越えて、仕事の成功体験や悩みを共有してもらうのが狙いです。昼食代はすべて、会社が負担します。こうしたひとときは従業員同士の距離を縮め、相互の理解を促します。

もう一つは、勤続年数に応じて休日を付与する「長期休暇制度」です。期間は最長で1カ月に上り、しかも最高10万円程度の奨励金を支給します。仕事を忘れ、旅行に出かけるなどして見聞を深めてもらうのが目的です。

もっとも、長期間職場を離れるためには、各自が仕事のスケジュールを管理するのはもちろん、日頃から周囲と連携を深める必要があります。休暇が未取得となった場合のペナルティーも用意しました。

### ——ユニークなアイデアですね。

会社の負担は増えますが、従業員にはたいへん好評で、これらの取り組みはマスメディアでも取り上げられました。

すると、「あの会社は面白そうだ」と、業界内で話題になったようで



自然に囲まれた本社

す。これまでの実績への評価もあって、東京や大阪、さらには外国から、さまざまなスキルをもつデザイナーが当社に集まってくるようになりました。都会の喧騒を離れ、自然に囲まれながら仕事に没頭できる職場環境もまた、魅力だったようです。

ところが、良いことばかりではありません。中途入社に従業員が増えてからは、経験や役職などに応じて人事評価基準を見直してきましたが、わたし一人の目線では評価しきれなくなってきたのです。

公平な基準で実績に見合う評価をするのはもちろんですが、何よりも評価に納得してもらえなければ、従業員は離れてしまいます。

そこで2013年、わたしはこれまでのやり方を一から見直し、新たな制度を立ち上げたのです。

## 目指すは「万能人」

——どのような制度ですか。

年齢や役職に関係なく従業員全

員でお互いの仕事ぶりを評価し合い、賞与に反映するものです。

わたしと役員を除いた従業員は現在23人です。従業員はそれぞれ自分以外の22人を評価し、22人から評価されることとなります。

評価は、30項目をA4用紙1枚に収めた採点表に基づいて、年2回実施します。50点満点で採点し、各人が付けた点数の平均が自分の評価となります。全員の合計点数を分母に、自分の評価を分子にしたものを賞与の財源にかけることで賞与が決まります。

——具体的な採点項目を教えてください。

「基本」「積極性」「コミュニケーション」「能力」「成果」という五つのカテゴリーごとに六つの項目を用意しています。

例えば、基本カテゴリーには、「出社や会議の時、常に時間厳守できた」「良い所や成功を褒め、かつ悪い所や失敗を注意、指導していた」などがあります。前者は1点、後者は3点というふうに、項目ごとに配点に差をつけています。

なかでも当社らしいのがコミュニケーションのカテゴリーです。「人のチャレンジを肯定し、後押しや協力した」のほか、「報告や情報、提案をマルキン太鼓やメガホンメールで発信した」というものがあります。

オフィスには太鼓が置いてあり、何か情報を発信するときにはこの太鼓をたたいて関心を集めるといふ社内ルールがあります。発信する内容は受注の報告から仕事の参考情報、プライベートなことまで何でも構いません。太鼓が鳴ると、即席のプレゼンテーション大会が始まるのです。メガホンメールとは社内一斉メールのことで、太鼓と同じような使い方をします。

発信内容は人によってまちまちですが、こうしたチャレンジに対して褒めたり助言をしたりすれば、基本カテゴリーの得点にもつながるので、受信する側も真剣に耳を傾けています。

——お互いを高め合う姿勢を重視しているのですね。

当社の従業員はそれぞれの専門分野で高い能力をもっています。まずは互いの能力を理解すること、そして双方のスキルを活用することで、より洗練されたデザインを生み出してほしいと考えています。

わたしはこの制度を「ミケランジェロ」と命名しました。中世のイタリアで活躍した芸術家ミケランジェロは、彫刻をはじめ絵画や建築などで多くの名作を残した偉才で、その活動分野の広さから、「万能人」と呼ばれています。当社の従業員には、彼のような多面的な能力をもつ万能人を目標にして、

仕事に取り組んでほしいという思いを込めました。

採点項目の構成や配点は役員同士で話し合い、毎年見直すことにしています。例えば、基本カテゴリーの「時間厳守」の項目は社内に浸透したため、来期はこれに代えて新たな指標を掲げる予定です。組織の成長に合わせて、内容も進化していきます。ミケランジェロという制度自体もまた、万能になることを目指しているのです。

### ——ミケランジェロは社内に浸透しましたか。

かえって、従業員の相互不信を招くのではないかという不安もありましたが、杞憂に終わりました。

評価を従業員にフィードバックするのはわたしの役目ですが、同僚から見た客観的な評価が点数で表現されるので、納得しやすいようです。評価項目から成長に必要な取り組みが明確になるので、従業員は次の目標を立てやすくなりました。社内のコミュニケーションも活発になり、アイデアの発想に役立っています。

こうした結果、お客さまへのサービスが向上し、これまで独立していたグラフィック制作とウェブ制作の一括受注や、イベントの企画運営を含む総合的なブランディングの仕事が増えました。

導入から3年が経過し、ミケ

ランジェロは目に見える経営効果もあげています。従業員の定着率は高まり、利益率も導入前に比べて5パーセント上昇しました。

### ——社長就任時には会社の今の姿が見えていたのでしょうか。

わたしは当社の事業環境や社内の変化から目を背けず、対策を考え実行してきました。その結果が印刷会社からデザイン会社への転換であり、ハッピーランチやミケランジェロの導入でした。付いてきてくれた従業員には、感謝しています。

一方で昔から変わらない点もあります。それは富岡の地で事業を続けているということ。2014年、近所の富岡製糸場が世界文化遺産



ミケランジェロの用紙

になりました。実は、当社は富岡ユネスコ協会に協力し、ウェブサイトが無償で制作しています。会社の業績が安定し、ようやく地域貢献ができるようになってきたのです。

ただ、現状にはまだ満足していません。従業員一同、いつの日か万能人と呼ばれることを夢見て、後世に残るデザインを富岡から発信していきます。



## 取材メモ

経営者には自社を取り巻く環境の変化を見極め、先手を打つことが求められる。同社が印刷会社からデザイン会社へと生まれ変わったのは、山田社長が環境の変化を先読みし、会社の進むべき道を内外に明示するとともに、従業員の力を引き出す対策を講じてきたからだろう。

従業員の相互評価で賞与を決める人事評価制度「ミケランジェロ」は、日夜仕事に没頭する従業員にその姿を客観的にとらえる機会を与え、互いの専門性を生かす協働を促した。こうした取り組みは利益率向上という成果につながり、社内の士気もいっそう高まった。

もっとも、ミケランジェロは賞与の財源を確保できてこそ運用できる仕組みであり、山田社長にその自信があるからこそ描けた作品だ。「万能人」という目標を示し、会社をリードする。従業員にとって、これほど頼もしく見える経営者の背中はない。

(藤田 一郎)



# マーケティングにおける「成功の呪い」

電通総研 リサーチ・ディレクター  
南 太郎 (みなみ たろう)

サービス産業生産性協議会が毎年実施しているJSCI調査(カフェ部門)の顧客満足指標において、スターバックス(以下スタバ)が2016年度に4位となり、話題となりました(1位ドトール、同点2位タリーズ、ベローチェ。スタバは14年度1位、15年度3位)。「サードプレイス」(第3の場所)を掲げ、「自宅と職場の間にある、ほっと自分を取り戻せる居心地の良い空間と時間を提供するシアトル系コーヒーチェーン」として、スタバはあまりに有名です。顧客満足で1位となることを人々が自然と予想したとしても不思議ではありません。

スタバの事業上の成功が顧客満足の足を引っ張る構造になっている、というのが筆者の見方です。1996年の日本上陸時にコアターゲットとしたユーザー層とまったく異なるニーズの客層をも貪欲に取り込み、成長を支える重要な顧客基盤としてきました。

当初のユーザーは、スタバを忙しい生活のなかで自分を取り戻す避難場所とし、店内でくつろぎながら、自分への褒美として「こだわりの一杯」をたしなむ人たちでし

た。営業効率からすると望ましいとはいえないかもしれませんが、こうした人たちに支持されることがスタバブランドに本格感と信憑性を与えました。

一方で、新しいユーザー層にとっては、スタバは通勤時にさっとコーヒーを購入する場所であったり、PC等を持ち込んで仕事や勉強をする場所であったりするなど、ニーズはさまざまです。

特定の人を満足させる努力はほかの人にとっては不快要因となりかねません。例えば、こだわりの一杯を求める人に丁寧に対応することは、さっと買ってすぐに職場に向かいたい人をいら立たせます。くつろぎたい人にとってはPCや書類を広げているノマドワーカーは気になるかもしれません。

コーヒーを入れるバリスタも大変です。期間限定商品をマスターしつつ、癒しを求める客にはフレンドリーに接し、時間のない客に

は急いで対応しなくてはなりません。オペレーションの負担は甚大なのです。郊外のショッピングセンターやドライブスルーへの出店数の増大や、お酒も飲める新業態「Neighborhood and Coffee」の展開は、ユーザーのさらなる多様化に拍車をかけるでしょう。

一方を立てると他方が立たないトレード・オフ関係が複雑に交錯する現象は、著しい成長を遂げる成功事業につきまとうものです。新規ユーザーが企業にもたらす経済価値と既存ユーザーがもたらすブランド力への(目に見えにくい)貢献とのバランスを巧みに取っていくことが鍵となります。スタバは、卓越したマーケティングスキルで絶妙な綱渡りをしてきました。日本では毎年安定して売上高、店舗数を伸ばしてきたスタバが、今後どのように複雑化し続ける事業を舵取りしていくのか、その一挙手一投足が注目されます。

---

## 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。

---



設立総会の様子



# 再びスタートラインに立った

みまさかのくに  
美作国

津山商工会議所 専務理事 西山 公二 (にしやま こうじ)

**津**山市は岡山県の北東部に位置し、約10万人が暮らしています。

まちの起源は古く、713年（和銅6年）に建国された美作国の国府に始まり、江戸時代には森忠政公が築いた津山藩の城下町として、そして明治初期には、宇田川玄随<sup>うだがわげんすい</sup>をはじめ多くの医学者を輩出した近代医療発祥の地として、栄えてきました。

最近では2011年のB-1グランプリで2位になったご当地グルメ「津山ホルモンうどん」や、金属加工企業に学・官を加えたネットワーク「津山ステンレス・メタルクラスター」などが、地域を盛り上げています。美作国の成立以来、津山では、多様な産業が代わる代わる主役を務めながら、1300年の歴史を積み重ねてきたのです。

ところが近年は、人口の減少が

加速度的に進み、シャッター商店街の出現、中小事業者の廃業、後継者不足による耕作放棄地の拡大などが問題となっています。

人口が減少するなかで持続可能な地域社会を創生することは容易ではありません。しかし、美作国の長い歴史が育ててきた生活・経済基盤には、目には見えない神経細胞のように、複雑に絡み合って支えながら成長してきた強さ、いわば潜在成長力があるはず。そこで当会議所は、今こそ域内外の商工団体同士が一丸となる必要があると考えました。

2016年、当会議所は周辺の真庭・みまさか・作州津山・鏡野町・久米郡の五つの商工会と「美作国商工団体連絡協議会」を設立しました。会員事業者の生産性向上と効率的な地域社会の再構築を通じて、潜在力を具現化させようとい

う狙いです。

6月30日に開催した設立総会では、新たな産業分野や技術を生み出すために協働することを確認し、いよいよ活動を開始しました。

美作国エリア全体の人口はおよそ20万人、6商工団体に加盟する会員事業所は6,500社ほどあり、域内の市場はけっして小さくありません。ものづくり、商業、物流、観光、サービスなど、産業分野ごとに部会を設置し、6次産業化や生産性向上に向けた取り組みを地域横断的に進め、自立度の高い経済圏を創出したいと思います。

また、地域の自治体と連携を深め、総務省が提唱する「定住自立圏構想」の策定を働きかけていきたいと考えています。

次の1300年に向けて、美作国は再び、スタートラインに立ったのです。

# 中小企業経営者のための交渉学 (後編)



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。

## 交渉に臨む前に必要なこと

### 「準備なくして成果なし」

交渉は準備次第で大きく変わる。交渉では「準備8割・現場2割」といわれる。「準備なくして成果なし」というべきかもしれない。しかし、すべての人が十全な準備をして交渉に臨んでいるわけではないだろう。また、準備に十分な時間をかけるのは難しいし、そもそも効果的な準備の仕方があるとは思えないという声も聞こえてきそうである。

当たり前のことだが、事前準備にまず必要なことは、的確な状況把握を行うことである。「敵を知り、己を知れば、百戦するも危うからず」という孫子の言葉がある（金谷、2000）ように、的確な状況把握は交渉の成功確率を上げる。

的確な状況把握を行うためには、関連するさまざまな情報を収集して分析する必要がある。その際の

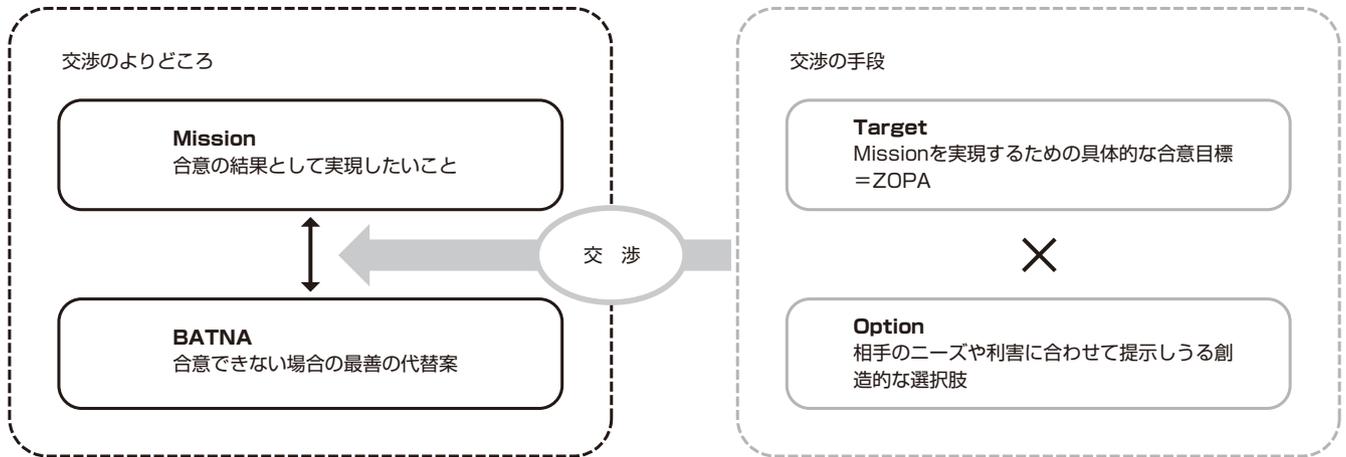
ポイントは、交渉に必要な情報を絞り込んで集約することである。一般的な交渉では、交渉相手や交渉内容があらかじめ明らかになっている場合が多いので、必要な情報については比較的把握しやすい。

さらにいえば、交渉においては、相手からさまざまな情報を聞き出すこともできる。交渉を急がず、初日あるいは冒頭の時間は相手から情報を収集することに徹するのである。そうすれば、交渉に必要な情報をより多く収集でき、その後の展開に有利になる。「交渉上手は聞き上手」といわれるゆえんである。

### マトリクスの効用

次に、自分の頭のなかにあるさまざまな情報を書き出してみることである。紙や付箋を使ってもよいし、パソコンやスマートフォンを使ってもよい。とにかく、頭のなかで漠然と考えていることを「見える化」する。もっとも、情報を書き出してみると、情報が増えるにしたがって複雑になり、わかりにく

図 2×2アプローチ



資料：筆者作成

くなることも多い。そこで、A3かA4サイズの紙1枚に、交渉相手と自分との関係を一覧できるようにマトリクスをつくる（図式化する）。そうすると、互いが背後に抱えているさまざまな利害や関係性がより鮮明に見えてくる。

マトリクスのなかに、自分自身の情報、交渉相手の情報、そして交渉を取り巻く環境に関する情報を書いて整理する。さらに、それぞれの情報を、会社組織、提携先、競合相手、エンドユーザー（消費者）などに細分化する。例えば、交渉相手が同族会社かどうか、外資ファンドなどが株主になっているかどうかも明記しておく。交渉相手の提携先や競合相手、さらにはエンドユーザーについてもしっかりと整理して把握しておくことで、自社の提案や選択肢に厚みが出てくる。

マトリクスは交渉全体を見通すための優れた道具である。マトリクスを眺めていると、平凡だと思っていた交渉が予想以上に重要であることに気づいたり、逆に、どうしても合意したいと思っていた交渉がビジネス上はさほど重要ではないことがわかってきたりする。つまり、マトリクスをつくることによって、その交渉の価値の見極めができるようになる。

## 2×2アプローチ

さて、交渉に当たっての具体的な準備についてだが、重要なことは、「MBTO」すなわち「ミッション（Mission）」「BATNA（Best Alternative to a Negotiated Agreement：最善の代替案）」「ターゲット（Target）」「オプション（Option）」の四つである。交渉で、目の前に出された条件に左右されて、行き詰まってしまうことがないように、ミッションとBATNAを自らの交渉のよりどころとし、豊富なターゲットとオプションによって相手の出方に応じて柔軟に打ち手を変えるのである。わたしはこれを「2×2アプローチ」と呼んでいる（図）。

### 交渉のミッションを考える

交渉相手と対峙<sup>たいじ</sup>しているとき、相手に勝たなければいけないというプレッシャーを感じる人も少なからずいるだろう。しかし、前回指摘したように、交渉を勝ち負けだけを争う場にしてはいけないというのが、交渉学が教えるところである。そのために重要なのが、交渉におけるミッションだ。ミッション

とは、共通の目標あるいは究極のゴールであり、「少し大きな視点から、交渉における合意の先にある利益」のことである（Camp, 2002）。

創造的な解決策という一つの同じ目標に向かって交渉していることを示すためにミッションを用意する。その際、漠然とした抽象的なものよりも、ある程度ブレークダウンしたミッションのほうがよい。複数のパターンのミッションを考えておけば、交渉相手の賛同を得られる余地も増える。

ビジネスでの交渉における「合意」は、終着点ではなく出発点であることも多い。例えば、あるメーカー2社の合併交渉が合意されたとする。この交渉の究極の目的は、合併後に市場で競争力をつけて生き残ることであり、合併合意はあくまでもそのための手段にすぎない。つまり、「市場競争力をつける」ことが合併交渉のミッションになる。

要するに、ミッションとは交渉によって真に実現したい状態のことである。ミッションを考えることによって、交渉に対するイメージがはっきりして、その後の交渉の議論に一貫性が生まれ、議論の筋が通ってくる。議論の一貫性こそ、優秀な交渉者に共通する特徴である。自らが本当に実現したいと思っている状態をイメージして発言できれば、交渉の場で大きな説得力を発揮できるはずである。

### BATNA を考える

次に、合意できなかつたらどうするかを考えておく。交渉で合意が成立しない場合の最善の代替案をBATNAという。BATNAを用意し、Noと言える準備をしておかないと、交渉で際限なく譲歩せざるをえなくなる。

BATNAは、相手がまったく交渉に乗ってこないような場合の切り札でもある。事前に準備できれば、交渉の場で必ず合意に達しなければならないと考えずにすむので、自らのペースで交渉を進めることが

できる。仮に、BATNAが本来の目標よりも見劣りがするものであっても、これがあることで取引を冷静に見つめ直すことができる。

日々のビジネスにおいて、たとえどれほど大切な取引先であったとしても、ほかの取引先とのビジネスの可能性を模索しておくこと（＝BATNA）は必要だろう。未来永劫の取引先など存在しえないからである。BATNAは、ビジネス環境が日々変化するなかで、相手との取引の意味を考える道具でもある。

国際的な交渉の場面では、BATNAがさかんに使われている。むしろ、これがなければ「不合意」というオプションを最初から放棄していることを意味する。BATNAがないことを交渉相手に知られてしまえば、相手から一方的な譲歩を迫られるおそれが高まる。

win-winな交渉を目指すのであれば、仮にwin-loseの交渉になったら損をすることを相手に示さなければならない。つまりBATNAがあることによって、最悪の場合に自分は相手との交渉から離脱（walkout）する意思があることを見せつけられるのだ。

### ターゲット（目標）を設定する

ターゲットとはミッションを実現する手段としての目標であり、ターゲットの設定とはミッションを具体的な数値や条件に置き換えることである。例えば、マンション売却のケースで、最高目標は1億円、最低目標は8,500万円だとする。もちろん、この目標値はミッションに照らして合理的でなければならない。そして重要なことは、最高目標を明確に意識することである。つまり、交渉するときに最高目標を相手に提示して交渉するのである。もし、自分にとってのベストである最高目標で合意できるなら、相手の利益になるような付加的な条件を考える余地が生まれる。

最高目標と最低目標の間をZOPA (Zone of Possible Agreement) と呼ぶ。価格交渉の例におけるZOPA

とは、「交渉可能価格帯」であり、相手の目標値を見極めるためのものである。交渉相手が「この金額でお願いしたい」と言うのであれば、その提示価格は相手のZOPAの一部だと考えておくとよい。

なお、交渉の場では、最高目標から価格を下げる場合には、その条件をあらかじめ考えておき、一方的な譲歩は避けるべきである。価格しか頭にない人は、ZOPAの意味をほとんど考えることなく、交渉合意だけに注目して、双方が譲ることができるぎりぎりの金額で折り合いをつけようとする。いわゆる「落としどころ」を探すわけだが、それでは最小限の合意しかできなくなってしまう。

優秀な交渉者は、事前の準備で最高目標を設定し、それをどのように説明するかを考える。これを「上を向いた交渉」という。最高目標を実現するために努力することが、交渉の成功確率を上げる。それに対して、落としどころを強く意識すると「下を向いた交渉」になる。

## オプションを考える

どれだけターゲットに広がりをもたせて準備していても、交渉で合意に至ることができない事態もありうる。そのときのために、合意してミッションを果たすことができる別の手段がないかを考えておく。それがオプション（選択肢）である。

ミッションを掲げている人が、少しでも最高目標に近いところで相手を納得させるためには、いろいろなアイデアを提供しなければならない。そのアイデアがオプションであり、交渉の場で互いが自らの要求をぶつけ合うだけでは合意は成立しないからこそ、オプションが必要である。

オプションは「落としどころ」ではない。双方の利益を満足させるものであり、どちらか一方が我慢をしたり譲歩したりするものではない。また、互いにできる限り譲歩し合うというものでもない。双方

が納得し満足できるようなオプションを考えることで、交渉でwin-winの合意を実現できる。

オプションといっても、別段難しいことではない。例えば、「商品は欲しいけれども、すぐに全額払えない」という相手に対して、一括払いではなく分割払いを提案することもオプションの一つである。このようなちょっとした工夫を、相手の立場に立って考えることが大切である。もちろん、提案したオプションに相手が興味を示さないかもしれない。そういうときには、相手になぜ興味がないのかを質問をすれば、相手のニーズを探り出すことができる。

## 論理的な交渉を行うために

### 論理的思考の必要性

さて、上手な交渉をするためにもう一つ重要なことは、論理的な思考を行うことである。経済のグローバル化に伴って、国際的な交渉や取引・契約の場で、欧米型的意思決定の方法とともに論理的な思考が重要視されるようになってきている。もはや論理的思考力は、ビジネスにおける基礎力ともいえるだろう。

論理的思考は、交渉を戦略的に行ううえで不可欠な前提である。交渉に当たって何が目的とされているか、問題点はどこにあるのか、そしてどのように解決すべきなのかを明確に認識するためには、論理的思考が欠かせない。交渉で相手を納得させ、win-winの合意を実現するためには、合意のメリットを相手にわかりやすく説明し、論理的に相手を説得する必要がある。また、交渉相手の「隠された意図」を見抜き、相手にだまされるリスクを回避するためにも、論理的思考は重要だ。

### 「二分法のわな」にはまらないための対策

論理的思考といっても難しいことではない。例えば、物事を「AかBか」という二つのカテゴリーに

分類することによって、一つの結論を導き出す論理の展開方法がある。「二分法」といわれる論理方法で、物事をシンプルにとらえ、迅速に明快な判断を行えるというメリットがある。交渉においては、二分法を使って相手のオプションを狭め、自分に有利な結果を得るようなケースがよくみられる。

二分法は強力である。今の世の中はほとんど二分法の論理展開で回っていると考えてもあながち間違いとはいえないくらいだ。とかく交渉の場では、相手からの問いかけに対して、迅速かつストレートに答えなければ失礼に当たると考えがちになる。そして、交渉相手から「Yesか、Noか」と迫られると、二つの選択肢のうちから答えを選択しなければならぬと思ひ込んでしまう。このような状態になることを、「二分法のわな」にはまるといふ。

二分法のわなから脱却するためにはどうすればよいのか。第1に、相手の提示に対して、YesとNo以外にも答えはあると考えることである。YesとNoだけでは、納得できる合意は形成できない。第2に、Yesと言ったらどうなるのか、Noと言ったらどうなるのか考えることである。YesかNoかという発想は一種の思考停止を招くもので、Yesと言った場合とNoと言った場合の、それぞれのメリットとデメリットを考えてみれば、二分法の危険性がわかる。

### 演繹法で検証する

次に、ある二つの情報（事実）を関連づけて、それをルール（大前提）に当てはめていくことで結論を導き出す論理の展開方法がある。例えば、民法第731条には「男は、18歳に、女は、16歳にならなければ、婚姻をすることができない」と書かれている。これがルール（大前提）である。そして、24歳の男性と22歳の女性が結婚をしようとしているという事実があるとすれば、このルールを事実<sup>に</sup>当てはめて推論すると、二人は結婚することができるという結論

が導き出される。このような論理の展開方法は「演繹法」といわれ、因果関係に重点を置くことが特徴である。「三段論法」も演繹法の一つである。

交渉において演繹法は、相手に自己の主張（結論）が導き出される過程を明快に示すことができる利点がある。逆に、演繹法を使って相手の論理を考えてみれば、相手が仕掛けた二分法のわなにはまらずにすむ。例えば、ビジネス交渉で、相手がいきなりディスカウントの提案をしてYesかNoを迫ってきたときに、「担当者の顔を立ててある程度譲歩して契約すれば、それが実績となってほかの部署の新たな契約につながるかもしれない」と考えると、それは相手の思うつぼである。そういうときには冷静になって「担当者の顔を立てる」→「譲歩して契約」→「実績」→「新たな契約」という推論が正しいかを考える。冷静になって考えれば、それが必ずしも正しい推論ではないことがわかる。演繹法において、ルールの根拠が曖昧な推論を「不適切な演繹法」といふ。

なお演繹法は、理論が冗長になりがちであり、権威主義的な発言につながりやすいという弱点がある。

### 帰納法とその落とし穴

さらに、複数の事実（データ）を関連づけて共通項を導き、これを抽象化して一般論を導き出す論理の展開方法がある。「帰納法」と呼ばれる方法で、複数の事実から結論を導くため、交渉の場では聞き手にとって説得力のある主張をできるメリットがある。一方、因果関係が曖昧な論理展開になるという欠点（因果関係のブラックボックス化）や、人によって結論が異なる可能性があること、データの量に重点が置かれ、データの質の検証に目が向かなくなってしまうなどの欠点も指摘されている。

ちなみに因果関係のブラックボックス化とは、安易な一般化のことである。例えば、ある人が、電車内で大きな声で電話をしている若者がいるという事

実と、電車内で化粧をしている高校生がいるという事実、そして学校におけるいじめが問題になっている事実を新聞で知って、「日本の若者は、品位が低下し、モラルに欠ける」という「一般論」を導き出したとする。果たして、それは正しい推論といえるだろうか。彼は頭のなかでまず、「日本の若者はけしからん」という暗黙の仮説を立て、その後でそれに合致するような事実を見つけていったのかもしれない。その結果、それ以外の若者の存在を観察しようとしなかったのかもしれないからである。

交渉の現場では、とかく自分に都合のよい結論を出したいと思っているので、自らの推論が論理的でない場合が少なくない。そこで重要なことは、交渉の現場で、「自分の一般化はまともかどうか」を確認することである。仮に、「一般化はまともだ」と考えるのであれば、それを否定する証拠である反証がないかどうかを自分自身に問いかける。そして、「反証できるのでやめておこう」と考える勇気をもつ。そうすれば、適切な推論ができる。

また、相手が行っている安易な一般化を見抜くには、三つの視点が大切である。第1は、サンプル数を確認すること。上記の例でいえば、サンプル数は三つしかない。わずか三つの観察事項から高校生についての一般論を導き出すのは、安易だといわざるをえない。第2は、拡大解釈をしていないかどうかを想像すること。ここでの推論は、「3人の若者」の観察事項から、「若者全体」という拡大解釈が行われている。第3は、都合のよい結論になっていないかを問うこと。そのためには、反証を探してみることが、最も効果的な方法である。

## 上手な交渉をするために

交渉とは、「何らかの利害関係にある人々が、互いに利得を得るために行う対話」である。交渉の場

で、強硬に反対する相手からの合意を得るには、綿密な事前準備と戦略的・合理的なアプローチが不可欠である。また、交渉において大事なことは、勝ち負けではなく、「相手よし、自分よし、世間よし」という「三方よし」を実現することである。強引な交渉で相手を一方的にやり込めて勝ったとしても、その後の人間関係にマイナスになってしまっただけで元も子もない。

準備不足のまま交渉に臨むと、目の前に出された条件に左右され、行き詰まることも多い。そこで、まずは的確な状況把握を行い、マトリクスをつくらせて交渉全体を俯瞰する。次に、自らの交渉のよりどころとなるミッションとBATNAを考えるとともに、相手の出方に応じて柔軟に打ち手を変えるためにターゲットとオプションを用意する。これで、交渉のための事前準備は万端である。

そして、交渉の現場では以下に注力しよう。まず、交渉の冒頭で、ミッションレベルで合意できることを確認し合う。そうすることで、互いの関係を「対立」から「協働」に変えられる。次に、交渉では「良き聞き手」となる。質問をしてできるだけ相手に語らせて、説得するのではなく相手の自発的な納得を生み出すのである。さらに、交渉ではクールダウンする。「感情」をぶつけ合うのではなく、「問題」にフォーカスして、論理的に交渉するのだ。

以上2回にわたって、交渉学を紹介してきた。すぐにも始められることが多い印象を受けたのではないだろうか。ビジネスの現場で実践していただければ幸いだ。

〈参考文献〉

金谷治訳 (2000)『新訂 孫子』岩波書店  
Camp, Jim (2002) *Start with No: The Negotiating Tools that The Pros Don't Want You to Know*, Crown Business (池村千秋訳 (2003)『交渉は「ノー!」から始めよ—狡猾なトラに食われないための33の鉄則』ダイヤモンド社)

# 顧客の製造工程の削減に貢献し 受注を獲得する



末若鋼業(株)

代表取締役会長

末若 敬章

すえわか たかあき

企業プロフィール

- 代表者 末若 敬章
- 創 業 1979年
- 資本金 7,000万円
- 従業員数 15人
- 事業内容 金属・樹脂等の切断・加工
- 所在地 愛知県名古屋市南区豊田5丁目11-79
- 電話番号 052(694)5151
- URL <http://www.suewaka-kogyo.jp>

国内の金属加工メーカーを取り巻く状況は厳しい。製造コストの安い海外へ生産の移転が進んだことで受注量は減少、残った仕事を確保するために単価を引き下げざるをえない。

愛知県名古屋市の末若鋼業(株)は、新しい加工技術の導入と、顧客への製造工程削減の提案を組み合わせることで、単価を下げることなく受注を次々と獲得している。

## レーザー加工機を導入し 顧客の作業を削減

同社は、工作機械や自動車部品メーカー向けに、材料となる金属や樹脂の切断を手がけている。

1979年の設立からしばらくは、ガス溶断機で鉄材の切断を行ってきた。大口の受注をこなし、薄利多売で利益を確保してきたが、90年代初めにバブルが崩壊すると受注量は徐々に減少。同じや

り方を続けるのは難しいと考えた末若敬章会長は、利益率の高い受注を獲得するため、当時まだ新しかったレーザー加工機を導入した。

レーザー加工機は、一点に集めた高出力の熱エネルギーで素材を切断していく。ごく限られた部分だけが瞬時に加熱されるため、素材は傷まず断面は滑らかになる。特に末若会長が目にしたのが、薄い素材を切断するときだ。ガス溶断機を用いた場合は、熱が広範囲に及ぶ。素材には歪みが生じ、顧客が矯正するのが慣例だった。レーザー加工機ならば歪むことはなく、矯正作業に要したコストを踏まえた受注単価の引き上げが見込める。

しかし、導入当初はレーザー加工の受注はこなかった。まだ性能が知られておらず、わざわざ高い価格で頼むはずもないからだ。

そこで、末若会長はガス溶断の価格で、あえてレーザー加工機で

切断した。矯正が不要になるメリットを肌で感じてもらったのだ。

新規顧客の開拓にも力を注いだ。営業時にレーザー加工機で切断したサンプルを見せ、工程の削減を提案した。さらに、営業先の現場を視察し、レーザー加工機によって削減可能な作業時間などを試算。高単価での同社への発注が、実は製造コストの大幅な低減をもたらすと詳しく説明していった。

狙いどおり受注が増えてくると、顧客から新たな要望が出てきた。例えば、厚さが15ミリメートルを超えるような分厚い素材を切断してほしいという要望だ。当初のレーザー加工機では、レーザーの発射点から素材を乗せる架台までの距離が短く、厚い素材を置けなかった。そこで、製造元にかけて、同社専用の加工機を確保した。多様な素材の切断が可能になり、受注はさらに増えていった。

## ウォータージェット加工機で 新規顧客を開拓

末若会長はすぐに次の手を打つ。着目したのは、樹脂や金属、繊維を組み合わせた複合材料を用いる顧客が増えていたことだ。繊維強化プラスチックに代表される複合材料は、軽量かつ強度にも優れる。しかし、熱に弱いため、顧客の現場では電動カッターなどで地道に切断していた。これでは時間がかかり、精度にも欠ける。

複合材料を簡単に切断できれば、高単価の受注をさらに増やせる。そう考えた末若会長が目をつけたのが、当時あまり知られていなかったウォータージェット加工機だった。高圧の水を噴射して素材を切断するため、熱に弱い素材にダメージを与えることはない。

96年に導入した後は、レーザー加工機のとく同様、工程削減を提案することで、新規顧客の開拓を進めた。特に、航空機や医療機器の関連メーカーなど、複合材料を多く扱う顧客層を広げていった。

新規顧客の要望にも前向きに対応した。最も多い声は納期の短縮であった。そこで、ウォータージェット加工機の製造元と交渉して噴射ノズルを2本に増やしたり、素材を固定する治具を独自に開発するなどして生産性を高めた。あらゆる素材を短納期で加工できる

企業と評判になり、営業せずとも受注が舞い込むようになった。

## 製造工程全体をとらえて 工程削減に貢献する

末若会長は、顧客の製造工程全体を把握することで、切断作業を含めた一連の工程の受託も行っている。

きっかけは、2008年のリーマン・ショックであった。業績が悪化した取引先は、採算が合わなくなった事業の見直しを進めていた。そのなかで、ある顧客が利益率の低い製缶業務を内製から外注に切り替えた。製缶とは、金属を曲げて溶接し、立体物に組み上げる比較的単純な作業のことだ。

普段から顧客の現場によく足を運ぶ末若会長は、この顧客が製缶の各工程を別々の会社に外注していることを知った。そこで末若会長は、曲げや溶接などを専門とする加工業者と連携し、材料の切断から製缶までの工程を一括で引き受けるアイデアを思いついた。

具体的には、同社が顧客から素材と完成品の図面を預かり、寸法の計算と切断を行う。その後、加工業者に製缶を依頼する。完成品が図面どおりになっているかを同社がチェックし、顧客に納める。顧客にとってはワンストップで完成品が手に入ることになる。

このアイデアを実現するには、



ウォータージェット加工機による切断

利益率の低い製缶業務で、同社と加工業者がともに利益を確保できなければならない。そこで生きてくるのが同社の切断技術である。

通常、製缶に使われる素材は、歪みの矯正や断面の研磨などの作業が必要となるため、図面の寸法より約1ミリメートル大きい状態で支給される。しかし、同社が素材を切断すれば、すぐに曲げや溶接に入れる。削減できる工程にかかるコストの分、同社と専門加工業者が利益をシェアできるのだ。

2011年に開始した製缶の一括引き受け事業は、顧客から評価を得て、現在では売り上げ全体の3割を占めるまでになっている。

末若会長は、最新の機械の導入だけに頼らず、顧客の工程削減にまで踏み込み、受注を獲得していった。さらに、顧客の製造工程全体を把握することで、連続した工程の一括受託につなげた。

自社の技術向上と受注をどのように結びつけるのか。末若会長は、今日も顧客の現場からヒントを探る。 (分須 健介)

### 時の大切さを訴える歌

#### 第6回

早いもので年末と呼ばれる時期が近づいてきました。この時期はとかくバタバタして、慌ただしいもの。しかし、そんな忙しい時ほど、過ぎ行く時間を大切にしなければいけません。そこで今回は、時が過ぎる早さを憂いつつ、限られた時間を大切にしよう、という意味で使える歌を紹介しましょう。

あぐさ  
梓弓はるたちしより年月の  
いるがごとくも思ほゆるかな

まずは『古今和歌集』にある名歌人凡河内躬恒の歌から。「立春を過ぎると年月が過ぎ去るのが、弓を射るように早く感じられるものだ」という意味です。

最初の「梓弓」は「弓を張る」の意から「春」を導き出している言葉で、直接的な意味はもっていません。しかし、ここで「弓」の語を出すことで、後半の「いる」(射る)が生きてきます。

表の意味では時間の過ぎ去る早さを歌っているだけなのですが、そこに「弓を張る」「矢を射る」という意味合いを重ねることで面白みを付加しているのです。技巧的な歌だといってもよいでしょう。

年月の過ぎ去るのは早いものだ、という年末によく聞かれる話題の枕詞として、この歌を使ってみてはいかがでしょうか。

年月をいかでわが身に送りけむ  
きのふの人もけふはなき世に

こちらは『新古今和歌集』にある西行法師の歌で、大意は「年月をどうやってわたしは過ごしてきたのだろうか。昨日お会いしていた人が今日には亡くなってしまふという無常な世の中を」です。

西行の生涯が記された『西行物語』に類歌があり、昨日親しく語り合っていた友が急死したことに衝撃を受けた西行は、この歌を詠み出家を決意したとされています。

ビジネスの世界も日進月歩。つい先日までは大好評だった商品が、すぐに陳腐化してしまうことも珍しくはありません。世の無常を嘆

いてばかりいないで、寸暇を惜しんで早期に決断し、行動に移す心構えが必要とってよいでしょう。

とどめあへず  
むべもとしとは言はれけり  
しかもつれなく過ぐる齢か

「留めておくことができないからこそ年のことを「とし」(疾し=速い)というようになったのだな。確かに無情にも年は過ぎ、年齢も積み重なっていくものだ」という意味の『古今和歌集』所収の詠み人知らずの歌です。「年」の読みに「疾し」という意味を見つけ、年月のたつ早さを得心するといった内容です。スピーチ等で、過ぎ去る時の大切さを強調する際に使うと効果的でしょう。

#### 〈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
- 桑原博史全訳注(1981)『西行物語』講談社学術文庫
- 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)人文学部卒業。編集・デザインディレクターを経て、現在、国内外の歴史、古典文学関連のコラムを執筆。著書に『ビジネスに使える「文学の言葉」』(ダイヤモンド社、2006年)、『意外な真相?驚きの事実!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。

玉村 雅敏 編著

# ソーシャルパワーの時代

## —「つながりのチカラ」が革新する企業と地域の価値共創(CSV)戦略—

産学社 定価(本体2,000円+税)



ソーシャルネットワーク、ソーシャルゲームなど、昨今「ソーシャル」という語が流行のように使われている。ただ、このソーシャル、「社会」と訳してもしっくりこない。

100年以上も昔、福澤諭吉がソーシャルを「じんかんこうさい人間交際」と翻訳したのをご存じだろうか。この人間交際から生まれるつながりや絆の力は、人口減少や高齢化といった難題を抱える現代の社会において、新たな価値を生むために、有用な要素として注目されている。

これは「ソーシャルキャピタル」

の考え方で、福澤流に訳せば「人間の交際を基盤とする資本」ということになるだろう。人々のつながり、そこから生まれる信頼関係、何事もお互いさまという互酬性の規範が、資本(ストック)として価値を生む源泉になる。

地縁があり、顔の見える関係がある地方では、ソーシャルキャピタルが蓄積されているといえる。だが、ストックはそのままでは価値を生まない。ソーシャルキャピタルも同じで、これを使って住民や企業、自治体が連携・協力して価値を共創していく。そうしたフローがなければ、ソーシャルキャピタルも宝の持ち腐れとなってしまう。連携して価値共創に取り組み、ソーシャルキャピタルをさらに醸成させていく。現在はそんな「ソーシャルパワーの時代」を迎えていると著者はいう。

本書では、住民や企業、自治体が起点となって地域を巻き込み、価値を共創している各地の事例が

紹介されている。

例えば、佐賀県の五町田酒造(株)。ごちようだ同社は代々、集落の住民を雇用し、地域に深く根差してきた。1980年代後半に「東一」というブランドあづまいちの開発に乗り出した際、集落の米農家を回り、酒米・山田錦への生産切り替えを頼み込んだ。ある農家は「いつもお世話になっているからね」と協力を決めてくれた。その後、東一は数々の賞を受賞するなど全国ブランドに育ち、現在は集落の農家の多くが、同社の蔵人などとして働きながら酒米を栽培しているという。一企業が起点となって地域を巻き込んだフローを生み、新たな価値を共創している好例といえる。

ソーシャルキャピタルは、日常的な付き合いが積み重なって、蓄積されていく目に見えない資本だ。その潜在力をどう地域のなかで生かし、大きな価値を生んでいくか。本書からはその糸口が得られるだろう。(大塚 孝明)

## 樹脂製マスカラブラシ

いちくら  
(株)一倉製作所 群馬県北群馬郡榛東村広馬場 1527  
TEL 0279(54)2222 <http://www.ichikura-ss.jp>



先端わずか0.16ミリメートル。細かな毛が規則的に並んだこのマスカラブラシ、群馬県の(株)一倉製作所が開発しました。プラスチック製品の射出成形を得意とする同社には、自動車や医療関係から雑貨まで、さまざまな製品に用いる部品の注文が舞い込みます。

マスカラブラシもその一つです。ただし、当初の仕事は持ち手やキャップだけ。従来は、ステンレス製の柄の周りにナイロン製のブラシを巻きつけた綿棒状の製品が主流でした。しかし柄もブラシも樹脂で一体成形できるのではないかと考えて開発したのが、この製品です。

極細の毛先を樹脂でつくるのは至難の業でした。金型に樹脂を流し入れる際にわずかでも空気がたまれば、空気が燃焼して製品の焼け焦げが生じてしまいます。空気のたまりを防ぎ、小さなくぼみにも樹脂をしっかりと入り込ませなければなりません。この難関を越えるのに、化粧品用具の部品を手がけるようになってから9年の歳月を要しました。同社は空気がうまく抜ける金型の開発に挑み、持ち手から極細の毛先まで、不良なく量産する道を切り開いたのです。ワンストップで製造できるため、製造コストは従来品の3分の1に。使用感とコストの両面で優れたこの製品は、大手化粧品メーカーに採用され、2001年の発売以来600万個も製造されています。

「無理だと諦めず、何とかするという気構えで挑戦を続ける」と語る一倉史人社長の信念が、積み重ねた開発の苦勞を、次なる道を切り開く推進力に変えています。そんな同社はすでに、次なる一步を踏み出しています。樹脂製の注射針を開発し、外筒から針までワンストップでつくろうというのです。

どんな形にも変わる樹脂の特性を活かしたワンストップでの製品づくりに挑む同社。その歩みは止まりません。  
(長沼 大海)

### 編集後記

中小企業におけるM&Aは、事業承継・後継者問題を解決する手段の一つとして注目されています。親族内での承継等が難しい企業にとっては、有効な対策といえます。

しかし、事業承継の完了をもって、M&Aの成功とはなりません。買い手側からみれば、M&Aを実施してからが本当のスタートです。そうしたなか、M&Aに取り組む中小企業の実態と課題を、買い手の視点で明らかにしたいという問題意識から、今回の調査レポートを執筆させていただきました。

多くの経営者、有識者の方々にご協力いただいた本レポートが、M&Aに取り組もうとする中小企業に役立つことを願ってやみません。  
(佐々木)

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

### 調査月報

### 1月号予告

#### 調査レポート

総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀  
研究員 藤田 一郎

#### 創業の構造変化と新たな動き —マイクロアントレプレナーの広がり—

#### 論点多彩

法政大学 キャリアデザイン学部 教授 酒井 理  
シェアリング市場の拡大と中小企業のビジネス・チャンス

- 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](https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html)