平成29年2月5日発行(毎月5日発行) 通巻第670号(日本公庫 第101号) ISSN 1883-2059 日本政策金融公庫

調查月報

No.101

2 2017



調査リポート

総合研究所 主任研究員 田原 宏

タイ労働市場の構造変化とわが国中小企業の対応

論点多彩

京都大学経営管理大学院 教授 原 良憲

日本型クリエイティブ・サービスの価値共創モデル

日本政策金融公庫

中小企業の今とこれから



調査リポート・・・・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	• • • •	· 4
タイ労働市場の構造変	54上		
わが国中小企業の対応	-		
	*総合研究所 主任研究員	田原	宏
論点多彩······			38



表紙写真:「地域を結ぶ鉄路」 JR 紀勢本線(和歌山県)

日本型クリエイティフ・サービスの 価値共創モデル

*京都大学経営管理大学院教授 原 良憲

意頭随想
*筑波大学 助教 落合 陽一
地域の雇用と産業を支える中小企業の実像 ·············16 地域を支える中小企業が地域に根差す理由 *総合研究所 主席研究員 海上 泰生
新時代の創業20
IT で時間と場所の制約を乗り越え
販売技術の向上を支援
*東京都千代田区 TANREN ㈱
中小企業のための知的財産戦略 24 海外での特許取得
* 弁護士法人内田·鮫島法律事務所 弁護士 鮫島 正洋
データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~ ····· 26 中小企業の景況は緩やかな回復が見込まれる
社史から読み解く経営戦略······30 江崎グリコ
一健康に貢献するための創意工夫— *社史研究家 村橋 勝子

見える化で飛躍する中小企業········32 全員参加の経営で成長する会社 *福岡県粕屋郡須恵町 (㈱鐘川製作所
北から南から 36 大野城ブランドの確立による地域振興と販路拡大 *大野城市商工会 経営指導員 西牟田 章司
流行りもの考現学····································
経営最前線44アスリートの活躍を支える高機能インソール* 群馬県利根郡みなかみ町 ㈱ BMZ
ビジネスに和歌 46 我慢が大切と告げる歌 *福田 智弘
ブックレビュー····································
今月の逸品/編集後記48

巻頭随想

魔術化と 虚構化の時代へ



筑波大学 助教

落合 陽一

おちあい よういち

1987年東京都生まれ。筑波大学情報学群情報メディア創成学類卒、東京大学学際情報学府にて博士号取得(学際情報学府初の早期修了者)、2015年より現職。映像と物質の垣根を再構築する表現を計算機ホログラムによって実現するなど、デジタルネイチャーと呼ばれるビジョンに基づき研究に従事。情報処理推進機構より天才プログラマー/スーパークリエータに認定。World Technology Award 2015、アルス・エレクトロニカ賞など受賞歴多数。著書に、『魔法の世紀』(PLANETS、2015年)などがある。



2016年はBrexit(英国のEU離脱)決定やトランプ旋風など識者でも容易に予想できない現象が起こり、英国のオックスフォード大学出版局は「Post-Truth」(ポスト真実)を今年の言葉として選んだ。客観的な事実や真実が政治的な選択において重要視されないという意味の言葉である。ここにわたしは21世紀の人間性を垣間見た感覚を覚えた。

2015年末、『魔法の世紀』を上梓した。マスメディア型の情報伝達系が世界に広がった20世紀を言い表した「映像の世紀」と対比して、コンピューターによってあらゆるものがブラックボックス化=魔術化した今世紀の姿を、米国の社会批評家モリス・バーマンの『デカルトからベイトソンへ一世界の再魔術化』という本になぞらえて、魔法の世紀と呼んだものだ。

人はものの仕組みに無頓着になっていく。今、ディープラーニング(人間と同様の学習能力を実現しようとする機械学習の一手法)がなぜ正しい答えを出せるのかを証明することは難しい。スマート

フォンやバーチャル・リアリティー の仕組みをすべて理解して使用し ている人間はこの地球上にほとん どいないだろう。

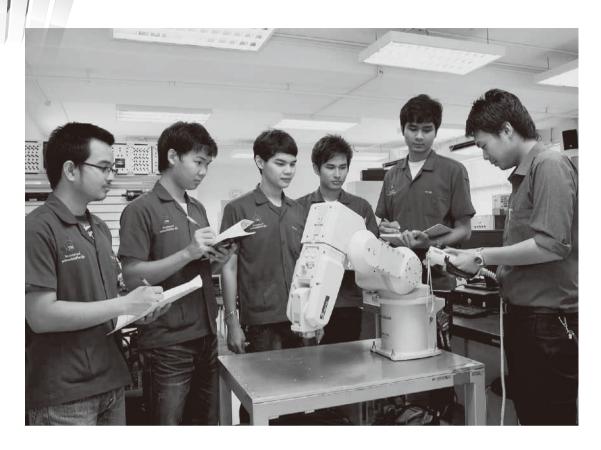
魔術化は、社会システムにも大きな影響をもたらす。例えば、近年のSNSに関する調査結果によれば人は真実よりも虚構を好んでシェアする傾向にある。また、SNS上のコミュニティーのなかで一人ひとりが好んだ世界を好んだように生きている。ポスト真実、虚構礼賛の時代では、人はSNSを通じて、「あってほしいそれっぽい現実」を生きているといえるだろう。

わたしのSNSのタイムラインでは、ローマ法王がドナルド・トランプの支持を表明したり、ビヨンセが募金して救った女の子が夢を追いかけて成長し、いつの間にかヒラリー・クリントンになったりしていた。後者はなんとなく嘘だとわかるが、前者は嘘かどうか見分けがつかないかもしれない。

そういった世界観をわたしは「デ ジタルネイチャー」と呼んでいる。 想像する未来像は、ユビキタス化 の末に実質 (バーチャル) と物質 (マテリアル)、機械と人の区別が つかなくなり、混沌とした世界だ。

我々は今、何が「バーチャルな存在」なのか、何が「マテリアルな存在」なのかの区別がつかない世界に到達しようとしている。自動化されたプログラムとの会話なのか、人との会話なのかの区別もつかない状態を迎えつつある。それはドラスティックな変化であり、人間中心主義から、機械と人間のハイブリッド主義への変化を告げている。

魔法と虚構に満ちたこの世界に 恐怖を感じる人もいるだろう。しかし、デカルト、そして産業革命の時代並みの大きな人間観の変化はやってこようとしているのだ。 ある種、劇場的でもある。劇作家の寺山修司の戯曲『毛皮のメリー』にこんな一節がある。「人生は、らっせ一幕のお芝居なんだからいるから、その中でできるだけいる力とは、その中でできるだけいる力とながら、この世界を戯曲のように楽しんで行ってほしい。



タイ労働市場の構造変化と わが国中小企業の対応

総合研究所 主任研究員 田原 宏

日本からタイへの進出企業は製造業を中心に増加を続けている。すでに多くの日系企業が事業を展開しているため裾野産業が発達していることに加え、電力網や道路港湾等のインフラも充実しているなどの理由からだ。

一方で、タイの労働市場は近年大きく変化している。特に人件費の上昇は、 進出企業にとって重要な課題となっている。本リポートでは、そうしたタイ労 働市場の変化について整理するとともに、困難に直面しながらも現地の人材の 育成に創意工夫で取り組んでいる、わが国中小企業の対応を分析する。

(単位:社)

	2000年度	2005年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
中国	2,530	4,051	5,565	5,878	7,700	7,807	7,604
米 国	3,045	2,623	2,649	2,649	2,974	2,924	2,955
タイ	937	1,173	1,434	1,443	1,807	1,944	2,020
その他	8,479	8,003	8,951	9,280	10,870	11,252	11,432
全 体	14,991	15,850	18,599	19,250	23,351	23,927	24,011

資料:経済産業省「海外事業活動基本調査」

図 タイ進出日系企業の業種別構成(2014年度末)

(単位:社、%)

輸送機械 化二氢	卸売業	〕 ナービス業	重輸業	その他の 非製造業		
317 (15.7) (5.4)	97 78 (4.8) (3.9	581	449 (22.2)	111 (5.5)	89 (4.4)	188 (9.3)

製造業1,183社 非製造業837社 (構成比58.6%) (構成比41.4%)

資料:表-1に同じ。 (注)()内は構成比。

日系企業にとって重要なタイ

経済産業省の「海外事業活動基本調査」によると、わが国企業の海外現地法人企業数は、ほぼ一貫して増加しており、2014年度末には2万4,011社に達した(表-1)。そのうち、タイは2,020社と全体の8.4%を占めており、国別では中国(7,604社、31.7%)、米国(2,955社、12.3%)に次いで第3位となっている。中国への進出企業が2013年度から2014年度にかけて203社減少した一方で、タイ進出企業は増加を続けていることが注目される。

タイ進出企業の業種をみると、2014年度末に製造業が1,183社(58.6%)、非製造業が837社(41.4%)と、全地域の平均(製造業44.1%、非製造業55.9%)

と比べて製造業のウエートが高いのが特徴である (図-1)。そのため、製造業に限ってみれば、タイへの進出件数は全地域の11.2%を占め中国 (4,025社、38.0%) に次いで第2位となり、米国 (1,058社、10.0%) を上回る。製造業では、輸送機械 (317社)、化学 (110社)、生産用機械 (97社)、金属製品 (78社) が、非製造業では、卸売業 (449社)、サービス業 (111社)、運輸業 (89社)が多い。

中小企業では、タイの重要度は一層高まるようだ。 信金中央金庫が2年に1度実施している「信用金庫取引先海外事業状況調査」によると、タイへの進出企業数は2011年調査では238先、2013年調査では422先、2015年調査では462先と、年々増えている。全地域に占める割合は14.2%で、前段の8.4%よりも高く、国別では中国の1,291先(39.7%)に次いで第2位となった。ここでも、中国への進出企業は 2013年の1,365先(46.0%)と比べて、件数、割合と もに減少している。

このように、タイへの日本企業の進出が増えているのは、どのような要因からなのだろうか。主に大企業製造業を対象とした国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告―2015年度海外直接投資アンケート結果」によれば、タイにおける事業は高収益を実現しているようだ。同調査において、進出国・地域ごとに事業の収益率を日本と比較した場合、タイに進出した企業の30.6%が日本より高いと回答している。これは国・地域別で最も高い割合である。

中小企業を対象とした、日本政策金融公庫「取引 先海外現地法人の業況調査報告」(2016年)では、 海外事業の展開先国が有望とする理由として、「既存 取引先が既に進出」しているからと回答した企業の 割合がタイでは65.7%と、国・地域別で最も高く なっている。すでに2,020社の日本企業の現地法人 が存在することで、販売先の確保や、部品・原材料 の調達が容易になっているのである。

充実したインフラも企業をひきつけている。バンコク郊外にある港湾は十分に整備されており、2006年に開港したスワンナプーム国際空港は、国際ハブ空港として日本や東南アジア各国との直行便も多い。それらとバンコク近郊の工業団地とを結ぶ高速道路網も発達している。電力供給も、ほかの東南アジア諸国と比べて安定している。後出のヒアリング先企業によれば、最近では落雷による短時間のものを除けば、停電はほとんどないという。

また、バンコクをはじめとする都市部では、所得 水準の向上と相まって巨大ショッピングモールが相 次いで開業し、日本の食材や衣料品の入手も容易に なっている。日本語でサービスを受けられる医療機 関や日本人学校なども充実しており、日本人駐在員 が暮らしやすいというのも、大きなメリットの一つ だろう。ちなみに、外務省「海外在留邦人数調査統計」(平成28年版)によれば、バンコクの在留邦人数は4万8,700人で、ロサンゼルス都市圏に次いで多く、単独の都市では世界最多である。

日本貿易振興機構(ジェトロ)が実施した「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2015年度)では、新興国のビジネス環境上の課題について、項目別に上位10カ国が示されている。そのなかで「インフラが未整備」の項目には、タイは含まれていない。ミャンマー(53.2%)、ベトナム(34.4%)、インドネシア(34.0%)など、ほかの東南アジア諸国の多くがトップテン入りしているのと対照的だ。

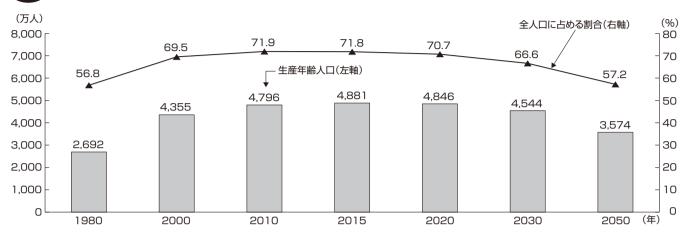
タイの人口動態と労働市場

タイは、人口約6,800万人(2015年)で、インドネシア(約2.6億人)やフィリピン(約1億人)には及ばないものの、東南アジア諸国のなかでは大国の一つといえる。首都バンコクの人口は856万人と、国全体の約13%を占めており、都市圏人口は1,500万人近い。商業やサービス業などの産業もバンコク一極集中となっている。

経済は比較的順調で、2011年の大洪水、2014年の 軍事クーデターなど、自然災害や政治的混乱の影響を 受けながらも、最近5年間は0.8~7.3%の経済成長 を維持している。2015年の経済成長率は前年比2.8% で、GDPは3,951億ドル、1人当たりでは5,877ドル と、中進国のカテゴリーに属している。バンコクをは じめとする都市部では、所得水準はさらに高い。

労働市場の特徴としては、第1に生産年齢人口の 比率が低下しており、将来、労働力供給の先細りが 不可避であること、第2に、農林漁業への就業者の 割合が依然として高いこと、第3に、失業率がきわ めて低いことが挙げられる。これらをデータから確

図-2 タイの生産年齢人口の推移と将来推計

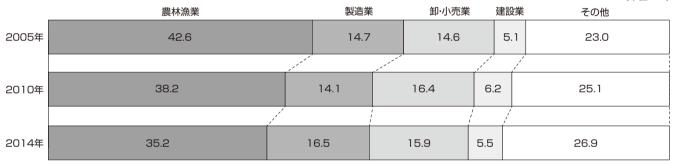


資料:労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2016』 (注)1 2015年までは実績値。2020年以降は国連の中位推計値。

2 生産年齢人口は、15歳以上64歳以下の人口。

図-3 タイの就業者の産業別構成比

(単位:%)



資料:図-2に同じ。

認しよう。

まず生産年齢人口についてみると、1980年には 2,692万人だったのが、2015年には4,881万人に達している (図-2)。人口全体に占める割合は、2015年で71.8%と、インドネシアの67.1%、ベトナムの70.2%をむしろ上回っている。ただ、生産年齢人口は2015年ごろをピークに減少に転じ、2030年には 4,544万人、2050年には 3,574万人となると予想されている。今後労働市場はさらに供給不足になっていくものと懸念される。

次に、2014年の就業者3,842万人について産業別

の構成をみると、農林漁業が35.2%、製造業が16.5%、 卸・小売業が15.9%などとなっている(図 - 3)。農 林漁業の割合は、2005年の42.6%と比べると低下し たものの比較的高く、タイよりも1人当たりGDP がかなり低いフィリピン(30.5%)やインドネシア (34.0%)と同程度になっている。農林漁業分野への 就労者割合は、バンコクなどの都市部よりも、地方 において、より高い傾向にある。日本の高度成長期 の状況に鑑みれば、こうした地方の農林漁業セク ターが、製造業や卸・小売業への労働力の供給源に なる余地が残っていると推察される。

表-2 バンコクの賃金水準(月額)

(単位:米ドル、円)

	職位							
	製造業中間管理職	非製造業マネージャー	ワーカー	非製造業スタッフ	店舗スタッフ			
	(課長クラス)	(課長クラス)	(一般工職)	(一般職)	(飲 食)			
2010年	1,342	1,357	231	549	199			
	(125,625)	(127,029)	(21,624)	(51,392)	(18,628)			
2016年	1,401	1,471	348	610	308			
	(169,647)	(178,123)	(42,139)	(73,865)	(37,296)			

資料:日本貿易振興機構「アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較」

(注) () 内は円に換算したもの。為替レートは、日本銀行「東京外為市場における取引状況」(2009年および2015年平均レートの中心相場)。

最後に、失業率をみてみよう。2015年のタイの失業率は0.88%と非常に低い。2000年ごろにすでに3%程度と低い水準であったが、その後さらに低下し、2010年以降は1%以下を維持している。2011年には大洪水、2014年には軍事クーデターと、経済社会の混乱要因があったにもかかわらず、雇用は維持されているといえる。また、同時にこのデータは、タイの労働市場が、労働者にとっての「売り手市場」であることを示している。

急上昇する賃金

近年、タイの労働者の賃金は急上昇している。月額でみると、2010年から2016年にかけて、製造業の中間管理職クラスで1,342ドル(12万5,625円)から1,401ドル(16万9,647円)、非製造業の中間管理職クラスで1,357ドル(12万7,029円)から1,471ドル(17万8,123円)へと増加した(表 - 2)。

賃金の上昇率は、一般職において、さらに顕著である。2010年から2016年にかけては、工場の工員で231ドル(2万1,624円)から348ドル(4万2,139円)に、非製造業のスタッフで549ドル(5万1,392円)から610ドル(7万3,865円)に、飲食店スタッフで199ドル(1万8,628円)から308ドル(3万7,296円)

に、それぞれ大幅に増えている (注1)。これらの賃金 水準は、ジャカルタ、マニラなどより高く、工員で は1人当たりGDPがタイよりも高いマレーシアの クアラルンプールの水準を上回っている。

前出の日本政策金融公庫「取引先海外現地法人の業況調査報告」(2016年)で、海外事業の展開先国が有望とする理由として、タイでは「労働力が低廉豊富」と回答した企業の割合は14.3%と、ベトナム(55.8%)、インドネシア(43.9%)より低い。これを時系列でみると、2014年は23.4%、2015年は27.1%となっており、今回の低下が著しい。タイに進出した中小企業も、賃金の上昇を実感しているといえよう。

タイでは、就職してから何度も転職を繰り返す、いわゆるジョブホッピングが一般的である。大学卒の労働者は、より高いポジションや、より高い給与と待遇を求めて、勤め先を変えていく。タイ開発研究所労働部研究部長で、タイ労働問題の専門家であるヨンユット・チャラムウォン博士は、労働市場が逼迫するなか、企業が良い人材を求めて他社よりも高い給与を提示し、それによって人材が流出した企業がさらに高い給与で求人を行うといった循環で、全体の賃金水準が押し上げられていると説明する(注2)(注3)。

賃金上昇のもう一つの大きな要因が、相次いで実施された法定最低賃金の引き上げである。特に2012年

表-3 タイ主要都県の法定最低賃金 (日額)

(単位:バーツ、円)

		改定日						
	2010年4月10日	2011年1月1日	2012年4月1日	2013年1月1日	2017年1月1日			
バンコク	206 (590)	215 (540)	300 (802)	300 (848)	310 (918)			
チョンブリ県 (バンコクから約60kmの距離に 大規模工業団地あり)	184 (527)	196 (493)	273 (730)	300 (848)	308 (912)			
ラヨーン県 (バンコクから110kmの工業団 地に日系企業が多数進出)	178 (510)	189 (475)	264 (706)	300 (848)	308 (912)			
シンブリ県 (バンコクから 150kmの工業団 地に日系企業が進出)	165 (473)	176 (442)	246 (658)	300 (848)	300 (888)			
〈参考〉 円・バーツレート (100円当たり)	34.9192	39.7819	37.4135	35.3643	33.7830			

資料: Bank of Thailand

(注) ()内は円に換算したもの。円・バーツレートは、Bank of Thailand 発表の改定日(休日の場合は翌営業日)における商業銀行窓口売り相場平均値。 なお、2017年1月1日については、2016年11月1日時点のレート。

4月の引き上げ幅は大きく、バンコクでは日額215 バーツ (540円) から300バーツ (802円) へと39.5% (バーツ基準) もの引き上げとなった (表 -3) ($^{(\pm 4)}$)。 バンコク以外でも、多くの日系企業が製造拠点を構えるチョンブリ県では196バーツ (493円) から273 バーツ (730円) に、近年日本企業の進出が増えているラヨーン県では189バーツ (475円) から264 バーツ (706円) になるなど、全国77の県 (県と同等レベルの自治体であるバンコク都を含む) すべてで約4割の上昇となった。

さらに、2013年1月の改正では、それまで所得水準に合わせて県ごとに異なっていた法定最低賃金が、バンコクに合わせて全国一律で日額300バーツ(848円)となった。そのため地方ではさらに1割から3割の上昇となっている。

なお、その後も、労働者側の賃金引き上げ要求は 収まらず、2017年1月1日にはさらなる引き上げが 行われた。バンコクなどでは3.3%引き上げられて日額310バーツ(918円)となる。こうした一連の引き上げが、特に工員やスタッフの賃金に大きな影響を与えたのである。

ヨンユット博士は、この先も賃金上昇は続くのではないかと考えている。その理由は、経済成長が続くなかで生産年齢人口が今後減少することが推測される一方、第1次産業部門からの労働移動が期待されるほど顕著ではなく、労働力不足は解消されないからだ。なかでも優秀な熟練工や管理職については需要に対して供給が追いついておらず、企業間の奪い合いは少なくとも現状より緩くなることはないとも語る。また、一連の法定最低賃金の引き上げは、労働者の生活を十分には改善しておらず、2017年1月の引き上げもおそらく不十分で、労働サイドの賃金引き上げ圧力も、収まらないだろうとも予想している。

賃金上昇に対する日系中小企業の対応

賃金上昇と売り手市場という厳しい環境であるにもかかわらず、タイは日系企業にとって海外事業展開を推し進める国として評価され続けていることは、これまでに紹介したさまざまなデータから明らかであろう。前出の、日本貿易振興機構「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(2015年度)」でも、今後(3年程度)の海外事業拡大方針を有する企業のうち、拡大を図る国・地域としてタイと回答した企業は41.7%を占め、中国の53.7%に次ぐ割合となっている。

一方で、労働市場の現状に対して、単に手をこまぬいているだけでは、優秀な人材を確保し、維持していくことは困難であろう。では、タイに拠点を置いている日系中小企業は、今、何を考え、今後どのように対応していこうとしているのだろうか。今後もタイで事業を継続する方針の中小企業5社にヒアリングを行い、賃金上昇を踏まえた、採用や人材の育成・活用の具体的な方策を聞いた (注5)。各社の概要は、表-4のとおりである。

核となる人材を確保

各企業へのヒアリングによると、タイでは一般に、 人材紹介会社やインターネットの求人サイトを利用 して従業員を募集するケースが多いという。製造業 では、工業団地の掲示板に求人広告を出してワー カークラスの人材を集めることもある。ただ、特に バンコク近郊やそのほかの大規模工業団地内では賃 金水準が高く、相対的に優秀な人材を集めることが 難しくなっている。

そこで、最初から賃金水準が低い地域を選んで進出している企業もみられた。しかし、一度進出して

しまうと、そこで賃金が上昇したからといって別の 地域に移転するのは困難だ。

では、各社は人材発掘にどのような工夫をしているのだろうか。

従業員の紹介で新規採用

A社では、既存従業員からの紹介を有力な採用 ルートの一つとしている。人材紹介会社やインター ネットの求人サイトでは、なかなか良い人材を採用 できないからだ。

タイ人は一般的に、自分の給与や雇用条件を人に話すことに抵抗がない。日常会話やSNSを通じて交換した情報をもとに転職することも多いという。そこで、同社では、新たな人材を採用する必要があるときには、従業員のなかでも優秀な者に対している。優秀な従業員の紹介であれば、全く情報のないジョブマーケットでの求人よりも良質の労働者が集まると考えたのだ。応募する人も、よりにしている人からの紹介なので、全く情報がないところに比べ、企業の状況や働き方の実態がわかり安心できる。採用できた場合には、紹介した従業に報奨金を出す制度もつくった。その結果、同社では事業拡大に伴って必要となる従業員を、スムーズに雇用することができている。

取引先からの情報でキーマンをスカウト

タイ法人の経営を任せることができるキーマンを 取引先からの情報をもとにスカウトすることで、法 人の立ち上げとその後の運営をスムーズに行ったの が、カメラ・小型モーター向けの小型歯車など精密 機械部品を製造するB社である。タイ法人の設立に 当たり、同社では、現地での法人設立手続きに必要 な交渉を政府や銀行とうまくできるレベルの優秀 な人材の発掘に意を注いだ。そこでタイ法人立ち上

表-4 ヒアリング先企業の概要

	A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
業種	事務用機器部品製造	精密部品製造	機械部品製造	産業用機械製造	各種機械運搬·組立·据付
タイ進出時期	2013年	2010年	2012年	1987年	2011年
タイ法人従業員数	82人	51人	24人	164人	11人
日本人	2人	1人	1人	4人	1人
タイ人	80人	50人	23人	160人	10人
タイ法人の立地	プラチンブリ県 (バンコクから 130km)	パトムタ二県 (バンコクから 70㎞)	ラヨーン県 (バンコクから 180㎞)	サムットプラカーン県 (バンコクから 60km)	サムットプラカーン県 (バンコクから30km)
タイ法人の位置づけ	タイ進出取引先企業への製品供給	東南アジア諸国進出取引 先への部品供給基地	タイ進出主要取引先企業への部品供給	日本親会社への製品供給	タイ進出取引先企業への サービス拠点
タイ以外の進出国	中国(工場)	中国、マレーシア(工場)	なし	米国(販売会社) 英国(同上) ベルギー(同上) 中国(工場)	中国(サービス拠点) インドネシア(同上)

資料:ヒアリングにより筆者作成

げの責任者であったマレーシア法人の代表者が、金融機関や取引先企業に、良い人がいないか聞いて回り、ようやく探しあてたのが、現在のタイ人副社長である。

この人は、マレーシア生まれのタイ人で、日本の大学と大学院を卒業した。その後、マレーシアの日系企業で働いたが、家庭の事情でタイに戻り、当時は現地資本の会社に勤務していた。タイ語はもちろん、日本語とマレー語にも堪能で、日本人にも負けない気配りができる優秀な人材だという。実は、もともと仕事を通じて少し面識もあったことから、さっそく連絡を取り、実際に会って詳しい話をしたところ、ぜひ日系企業で働きたいと非常に乗り気になってくれた。この人なら任せられると判断したマレーシア法人代表者は、すぐに採用を決めた。

タイのビジネス事情や採用事情に詳しい副社長の

活躍で、法人設立などの法律上の手続き、不動産の 賃借、スタッフの確保など、タイ法人の設立は順調 に進んだ。現在では実質的な経営トップとして、タ イ法人を統轄している。

日本で採用した人材を現地へ移籍

機械部品を製造するC社では現在、タイ人技術者が工場長を補佐する役割を担っている。その従業員は、日本の大学を出て、同社の本社工場で技術者として勤務していた。就職したのは、タイ工場ができる前だったが、同社がタイ工場を新設するに当たり、現地幹部としての赴任を打診したところ、これを快諾したものだ。中堅技術者としての実力をもっていただけでなく、日本人工場長を補佐してタイ工場を立ち上げることにも見事に成功した。技術面の貢献だけではなく、タイでの従業員の採用にも重要な役

割を果たしたという。

このほかヒアリング先のなかには、日系企業に就職実績がある、タイの大学や高等専門学校の就職担当者と密接に連絡を取りながら、新卒学生を採用して日本本社に勤務させ、その後タイに戻すという仕組みを模索している企業もあった。

また、ヒアリング先にはみられなかったが、日本 に留学しているタイ人学生を、将来タイの事業所で 働いてもらうことを前提に日本の本社で採用し、数 年間の日本勤務の後に現地勤務させている中小企業 もあると聞く。

従業員の生産性を向上させる

優秀な従業員を確保するために最も簡単な方法は、 高い賃金を提示して求人を行うことだ。ただ、その 場合には既存の従業員の賃金も上げざるをえず、企 業にとっての負担は大きい。一方で、新しく雇用し た人材が、必ずしも優秀であるとは限らないという 問題もある。

そうしたなか、ヒアリング調査した各企業に共通 する課題は、従業員の生産性をいかに早く向上させ るかというものであった。各企業はさまざまな手法 で従業員の能力を高める努力を行っている。

従業員の競争心を鼓舞する

ワイヤーハーネスを主力製品とするA社では、 タイよりも前に進出していた中国の工場から優秀な従 業員をタイ工場に派遣した。

2013年にタイに進出した同社が最初に戸惑ったのは、その国民性だった。ワイヤーハーネスの組立工程は単純で、作業そのものができるようになるまでは1~2週間の研修で十分である。その後、通常は慣れるにつれて作業速度が上がっていくのだが、タイ工場では、それがうまくいかず、予定していた作業量になかなか到達しなかった。先に進出していた

中国工場には到底及ばない。ゆったりとした働き方を好むタイ人従業員は、同僚よりも速く仕事をしようという姿勢に欠けていた。ある程度能力があるはずの者も、のんびりと仕事をする周囲の者に合わせてしまっていたようだった。当然、工場の採算も悪くなった。

そこで同社は一計を案じた。中国の工場から、タイ人従業員と同性・同年代の者を連れてきて、作業工程の一員としたのだ。工場の作業は4人が一組となって流れ作業で行う。その最初の工程に優秀な中国人従業員を配置した。すると、作業スピードの違いから、タイ人従業員の手元に工程待ちの仕掛品が山積みになった。チームの足を引っ張らないようにするには、どうしても自分の作業を迅速化する必要が生じたのだ。しかも、隣で作業する人間は、国籍こそ異なるとはいえ、同性・同年代である。

同社の社長は「最初は中国工場の7割ほどしかなかった生産性が次第に向上し、現在ではほぼ同等となった」と語る。従業員の競争心と自尊心を鼓舞することで、その潜在能力を引き出すことができたのだという。

研修の充実で能力向上を図る

2010年にタイに進出したB社では、2000年ごろまでは日本の本社工場から技術指導者を1年程度派遣していた。しかし、高い技術をもつ技術者が長期間抜けることは本社工場にとって大きな損失となったことから、その後は必要に応じて数カ月程度の短期派遣を行っていた。ただ、この方法だと日本人技術者が駐在している間は熱心に技術指導を受けるものの、帰国するとすぐに内容を忘れてしまうため、なかなか研修効果があがらないという課題があった。

そこで同社では、数カ月程度の研修を組み合わせ て年間スケジュールを組み、常に製造技術や物流管 理など、いずれかの分野での研修を行う体制にした。 分野は異なるものの、常に本社工場の技術者の目が あるということで緊張感が生まれた。また、技術指 導者が帰国するときには必ず「宿題」を出し、次回 派遣のときにその達成度合いを確認することにし た。こうした試みにより、タイ人従業員の仕事の質 に明らかな変化がみられるようになったという。

提案制度や改善活動を活用する取り組みも行われている。産業用機械を製造するD社では、日々のミーティングで、職場の改善点について自分の意見を発表させている。それによって、自分で考えて行動できるように教育しているのだ。発言の多い者を中心に話し合いをさせることで、リーダーの育成も行っている。良い提案には少額ではあるが報奨金を出すことで、議論がより活発になる工夫をしている。

日本での研修で日本流を学ぶ

E社は、機械の運搬・組立・据付までを一貫して 手がけており、タイ営業所では、タイに進出してい る日系企業を主な顧客としている。

タイ進出にあたって、国内で取引があった大手 メーカーにタイでの機械据付サービスの現状につい て聞いたところ、現地の業者を使うと、当初の予定 よりも時間がかかる、取り付けに間違いが多いと いった問題があることがわかった。そこで同社では、 納期厳守で取り付けも正確な日本流サービスを提供 すれば需要は十分にあると考え、2011年にタイに事 務所を開設した。

スタッフは現地で雇用したタイ人だが、日本人を 現場責任者として常に帯同させることで良質のサー ビスを提供し、同社のタイ事業は軌道に乗ってきた。 ただ、増えてくる仕事に対応するためには、それに 応じて日本人駐在員を増やしていく必要がある。こ れが大きなコスト要因となっていた。

そこで同社では、スタッフとして雇用したタイ人



従業員のなかから優秀な者を現場責任者候補として 選抜し、育成することにした。最初は日本人の現場 責任者に同行させて現場管理の手法を学ばせ、見込 みがある従業員は日本で90日間の実地研修を受け させる。現場責任者に求める能力水準を体感させる ためだ。日本には、タイよりもはるかに多種多様な 現場があり、臨機応変の対応が求められる。要求さ れるサービスの質もきわめて高い。研修生には、デ ジタルカメラとメモ帳を携帯のうえ、研修中に気付 いたことを細かく記録させ、タイとの違いを議論する。 こうして、日本流サービスの神髄を教え込むのだ。

日本研修を通して鍛えられた候補者は、今、タイで現場責任者として活躍を始めている。また、タイ人が現場責任者になれることを目の当たりにしたことで、これまで日本人でないと日本流の管理はできないと思っていたほかのタイ人従業員の意識も変わってきたという。

工場完成前に日本研修を実施

2012年にタイに進出した前出のC社では、工場完成と同時に最大限の生産性をあげるため、職長クラスの中核人材を完成の1年前に採用し、日本で研修を実施した。その際利用したのが、日本政府の人材育成支援機関である、一般財団法人海外産業人材育

成協会(HIDA)の研修制度だ。まず3カ月の日本語研修を同協会で受けた後、同社の本社工場で6カ月の実地教育が施された。タイ工場立ち上げ後も再度この制度を利用し、現在6人の研修経験者がタイ工場の中核となって働いている。

外国人実習生制度も活用している。2016年に、3年間の実習を終えた第1期生3人がタイに戻った。そのうち2人が同社タイ工場に就職している。今後も毎年数人ずつ実習生を受け入れ、希望者をタイ工場で雇用する予定である。

勤務継続の仕組みづくり

前述のように、タイでは労働者の流動性が非常に高い。ヒアリング先企業によれば、工業団地には多くの求人広告チラシが貼ってあり、新しい工場ができるときには一度に多数の従業員が移籍することもあるという。研修を通じてスキルアップした人材は、特に引き抜かれやすい。そのため、そうした優秀な従業員をいかに引き留めるかが、企業にとって重要な課題となっている。一方で、単純に給与を上げることは、コストアップの要因となる。各社はどのようにして従業員の勤務継続を図っているのだろうか。

昇進やスキルアップへの期待

前出のE社のように、スタッフとして雇用した従業員のなかから見込みのある者を選抜して、現場管理者やライン長など中間管理職的な職責を与えることは、日系企業では珍しくない。課長や部長など、さらに高いポジションに昇進することもあるとのことだ。一方、欧米企業のタイ工場の場合は、スタッフが同じ企業に勤めながら管理職まで昇進するのはまれであるという。

こうした昇進やスキルアップへの期待が、勤務を 継続するインセンティブの一つとなっていると、E 社の社長は語る。

日本での研修をインセンティブにする

各社で実施している日本での研修も、従業員にとって大きなインセンティブとなっている。タイ人の日本訪問に対する憧れは非常に強く、研修に参加すれば、その様子はたちまちSNSなどで誇らしげに発信されるという。もちろん、自分自身のスキルアップや将来の昇給昇格にもつながり、転職する場合にも有利になる。

優秀な者を選んで日本に派遣しているE社では、 日本派遣組に選ばれようと、従業員の意識が高く なっていると分析している。入社3年目に技術系の スタッフ全員が日本での研修を受けるC社では、そ れまでに退職する人はほとんどなく、今後も同様だ ろうとみている。

実力に応じた適切な昇給昇格

研修によって従業員のスキルアップを図り、より 責任のある職務を任せることは、企業の生産性向上 にも、従業員の引き留めにもプラスである。ただ、 労働移動が頻繁であるタイでは、「日本企業の管理 職」「日本で研修した中堅技術者」の肩書を得て、より 待遇の良い企業に転職することが、しばしば起こる。 企業にとっては、人材育成にかけたコストが無駄に なるばかりではなく、改めて初めから人材育成をす る必要がでてくる。こうしたことが重なると、企業 にとっては大きなダメージとなる。

E社では、研修を受けて能力が向上したと認められる従業員には、各人の生産性と他社の求人情報を参考にしながら、一定の昇給を行う。もちろん、現場責任者などの役職に就けば、それに応じた手当を支給する。

一方で重要なのは、能力があまり向上しない従業 員への対応だという。彼らの給与は、世間相場程度 のベースアップか、場合によっては据え置きになら ざるをえない。こうした従業員には、なぜ昇給させ ないのか、どうすれば賃金が上がるのかを一対一で 詳しく説明する。同社では、全従業員に対してこの ような面談を年に2回行うことで、従業員にやる気 を出させるとともに、自身の給与水準を納得させよ うとしているのである。

また同社では、本社の海外担当役員がタイ工場に 出張したときに、必ずタイ人従業員と食事会を行う など、積極的に話を聞く姿勢をみせるようにしてい る。本社の幹部と直接対話できるということを、 タイ人従業員も好意的に受け止めている。給与や待 遇の不満が出ることはあまりないという。

こうした取り組みの結果、同社では、タイ人従業 員の離職が大きく減少しているとのことである。

タイ人による現地法人経営を目指す

タイは日本の中小企業にとって重要な進出先の一つであり、当面その地位は揺らぎそうにない。一方で、労働者にとっての売り手市場は短期的には変化する兆しはなく、賃金水準はまだまだ上昇し、人材確保難も続くと考えられる。

ヒアリングした各社に共通しているのは、タイ人 従業員に長期間継続して働いてもらい、社内で育成 することで、徐々に管理職や幹部社員に登用してい こうという方針である。これは、いわゆる日本的経 営の一つであるが、ジョブホッピングが一般的なタ イ人にも、インセンティブのもたせ方などの工夫に よって、ある程度受け入れられているようだ。前出 のヨンユット博士も、労働者の生産性の向上は賃金 に反映されるべきだとしたうえで、長期雇用を前提 とした従業員への充実した研修は、生産性を向上さ せるという意味で、タイの経済・社会全体にとって も好ましいと語る。

C社の日本本社の会長は、「タイ人によってタイの会社が成長し、それがタイ経済の発展につながるのが最も好ましい」という。現在同社ではタイ人技術者が日本人工場長の補佐をしているが、将来は、工場長に抜擢することもあるかもしれない。

タイを他地域への進出のための人材育成拠点にしようという動きもある。A社では、タイの隣国であるラオスでの新工場立ち上げを検討している。加工度の低い製品をラオスに移し、タイではより高度な製品を生産する。ラオスではタイ語が広く話されており、タイ語のテレビ放送も視聴されている。そのためタイ工場でタイ人技術者がラオス人従業員を教育したうえで、本格的にラオス工場を稼働させる選択肢も検討中だ。

今後、タイ人が現地企業の経営の中核となっていくことで、日系中小企業は、より確固とした事業基盤を構築していくに違いない。日本人とタイ人が一体となり、両国経済の健全な発展に寄与することに期待したい。

- (注1) 2009年に1ドル93.61円だった円ドル相場は、2015年に同121.09円と円安になった。この影響により、円建てでみると上昇率はさらに高くなる。例えば、ワーカー(一般工職)の上昇率は、バーツ基準では50.7%となるが、円基準では94.9%と、ほぼ2倍に高騰したこととなる。
- (注2) タイ開発研究所 (Thai Development Research Institute) は、人的資源開発、労働、社会保障などの分野で調査・分析を行うタイ有数の非営利シンクタンクである。
- (注3) ヨンユット博士のコメントは、日本政策金融公庫が 2014年9月と2015年9月にバンコク駐在員事務所で 開催した国際研究会でのプレゼンテーションと今回 筆者が電子メールで行った質問への回答による。
- (注4) 2010年と2016年の円バーツレートは、100円当たり 33~36バーツ程度とほぼ同じであるため、円建てで の上昇率もバーツでみた場合と大差ない。
- (注5) ヒアリングは、各企業の日本の本社または日本政策金融 公庫支店で実施した。また、一部の情報は、ヒアリング 先企業の現地駐在員に対する電話等により収集した。



地域の雇用と産業を支える中小企業の実像





地域を支える中小企業が 地域に根差す理由

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

1 社で大きな雇用を創出する大企業の貢献もさることながら、地域の産業と雇用を持続的に担っているのは、実は、その地に根差した中小企業であることが多い。こうした企業は、総じて地域の企業同士で太いネットワークを形成し、地域資源を活かして独自の強みを発揮するなど、地域と密着して強固な地盤を形成している。

連載第2回・第3回では、そうした中核的な中小企業を対象に実施したインタビュー 調査結果を基に、企業と地域の結び付き、雇用創出と人材戦略などを探っていく。

まず今回は、中核的中小企業各社の実例を抽出し、地域に根差す理由に注目しよう。

立地地域とのかかわり「地域に根差す」理由とは

連載第1回では、中小企業による地域雇用への貢献度合いを数字で測り、人口規模が小さい県ほど、統計上有意に中小企業従業者数の割合が高い点を指摘した。そうした中小企業の代表的な存在として、実際に地域の雇用と産業を支える中核的な中小企業各社は、そもそもどのような理由で当該立地地域とかかわりをもち、基盤を築いてきたのだろうか。

今回は、この点に着目し、地域の中核的な中小企業の具体的な実例を取り上げ、地域に根差す中小企業の現実の姿を明らかにしてみよう(表-1)。

理由1 地域資源を活用した事業展開

最初に地域とのかかわりといえば、地元にある地域資源を取り込み事業化する"地域資源の活用"が、まず思い浮かぶ。例えば、建設工具や工作機械周辺機器の開発製造を行う(株)松阪鉄工所(三重県)では、「地元三重県の射和の鋳物産地から職人をスカウトし、新たに鋳物業として創業した」といい、地元由来の鋳造技術を基に事業を起こし、今日の工具メーカーとしての礎を築いた。現在では、金型設計から専門卸売子会社経由の販売まで、いわば川上から川下まで、全工程を自前でできるほどの陣容になっているが、技術の原点は地元の地域資源であったことがわかる。

表-1 地域とのかかわりについて ~ 「地域に根差す」経緯とは

企業名	地 域	立地地域とのかかわり・地域資源の活用	ポイント
㈱松阪鉄工所	三重県	三重県の射和の鋳物産地から職人をスカウトし、新たに鋳物業として創業した。 1928年には、鋳物で農機具関連の製品等、さまざまな製品を製作し一定の評価を得られるようになっていた同社に、取引先の問屋から工具の取り扱いについて打診があった。	近隣産地の技能人材資源
(株)幸田商店	同社の立地する茨城県では干し芋の生産が盛んであり、国産干し芋は、茨城県産が90% 超のシェアを占めている。当社も、1948年の創業以来、茨城の老舗干し芋店として、 地域の原料を使用して、干し芋の生産を続けてきた。		地元農産物を原料
(株)辛田商店	茨城県 	改めて自社の立地する茨城という、土壌・気候・天気・冬場の北東の風など、すべてが 干し芋の生産に適したこの地域の特性を見つめ直したとき、この特性を最大限活かし て、食べた人を感動させるような究極の干し芋を作りたいという思いが芽生えた。	土壌・気候等の地域特性を活用
国本工業㈱	静岡県	創業者は、朝鮮戦争後に景気が悪くなった織物業界から事業転換を図り、当時、生産が盛んになりつつあったオートバイの部品を生産するプレス加工に参入した。1960年代中盤〜70年代は、オートバイがブームとなっており、四輪車より二輪車が隆盛の時代で、愛知県の自動車部品メーカーが、二輪車の仕事を求めて静岡県に移転してくる例があったほどである。	地場産業の形成に参加
オーエヌ工業㈱	岡山県	創業から3年後、津山市への誘致企業第1号として、大阪市から移転してきた。当時、大阪市内では環境問題が深刻で、ステンレスの鋳物が吹けないなど生産活動が難しくなっていたことや、先代の社長が津山市に縁があったこと、津山市は工業高校を含め高校が五つあり、人材が豊富だったこと、当時、輸出が当社の売り上げの50%を占めていたため、神戸港に近いこともメリットであった。	豊富な人材と産業インフラに魅力
㈱テヅカ	宮崎県	商圏については、あくまで宮崎を主戦場とし、ここであげた利益を経営の基本としている。県外展開は、むしろ、より広い商圏のさまざまな強豪と競い合うことで、同社の役員や従業員を鍛え上げる目的のほうが大きい。当分は宮崎でしっかりと利益をあげていくという方針である。宮崎なら独自の物流網を有しているため、自力で直接顧客に商品を届ける通信販売もできる。宮崎での地盤をいっそう強固にしたい。	地元の商圏を堅持

資料:インタビュー調査結果に基づき筆者作成(以下同じ)

この㈱松阪鉄工所のように地域資源を"源流"としただけではなく、現在でも地域資源そのもので事業を展開しているのが、干し芋や大豆加工食品を製造販売する㈱幸田商店(茨城県)である。「当社の立地する茨城県では干し芋の生産が盛んであり、国産干し芋は、茨城県産が90%超のシェアを占めている。当社も、1948年の創業以来、茨城の老舗干し芋店として、地域の原料を使用して、干し芋の生産を続けてきた」といい、まさに地域資源をストレートに活かした事業を営んでいる。

もっとも同社は、既存の干し芋にとどまらず、新た

なターゲット消費者の絞り込みや、手頃な価格設定、 デザインやコンセプトの洗練化を行い、既存食材を 一段押し上げた干し芋の新境地を開いている。特に、 「土壌・気候・天気・冬場の北東の風など、すべて が干し芋の生産に適したこの地域の特性を見つめ直 したとき、この特性を最大限活かして、食べた人を 感動させるような究極の干し芋を作りたい」と考え、 地元資源の価値を再認識し、最高級の干し芋作りを 成し遂げた。地域の伝統的産業を牽引する中核的中 小企業の好例といえるだろう。

また、地場産業の形成過程で、その一員になった

例もある。二輪車産業のメッカである浜松市に立地し、独自のパイプ曲げ技術で自動車部品等を製造する国本工業(株) (静岡県) がその例で、「創業者は、当時、生産が盛んになりつつあったオートバイの部品を生産するプレス加工に参入した。1960年代中盤~70年代は、オートバイがブームとなっており、四輪車より二輪車が隆盛の時代で、愛知県の自動車部品メーカーが、二輪車の仕事を求めて静岡県に移転してくる例があったほどである」と述べており、同社自らが地場産業の黎明期を支えていた経緯がうかがえる。

理由2 地域の長所に惹かれた立地

根差す地域が創業の地とは限らない。拡管式継手で高い業界シェアを誇るオーエヌ工業(株)(岡山県)の場合、同県津山市の誘致企業第1号として現在地に移転してきた。同社によると、「先代の社長が津山市に縁があったこと、津山市は工業高校を含め高校が五つあり、人材が豊富だったこと、当時、輸出が当社の売り上げの50%を占めていたため、神戸港に近いこともメリットであった」といい、人的資源と港湾の存在、鋳物工場が操業できる工場適地であることが魅力で立地を決めた。その後、地域の人材を多く募って現在の同社が成り立っており、中小企業が根差す地域という意味では、そこが創業地でなくてもなんら遜色ないといえよう。

理由3 地域を地盤にした商圏形成

上述の各社のように、製造業であるなら、地場産業の技術や部品調達網・技能人材・農作物や港湾施設などを地域資源として活用できるので、地域とのつながりは、そうした観点から観察されるのだが、ほかの業種ではどうだろうか。

例えば、靴の小売業を営み、地元でその名が広く 浸透している㈱テヅカ(宮崎県)では、「商圏につ いては、あくまで宮崎を主戦場とし、ここであげた 利益を経営の基本としている」と述べており、小売 業にとっては、なにより市場・顧客の存在が最大の 地域とのつながりであることがわかる。

この業界では、全国展開でスケールメリットを追求する大手同業者もいるなか、同社は、「宮崎なら独自の物流網を有しているため、自力で直接顧客に商品を届ける通信販売もできる。宮崎での地盤をいっそう強固にしたい」と、地元にこだわりをみせている。長く培ってきた地元の顧客層や物流網が同社の地盤を形成していることがわかる。

以上のように、「地域に根差す」ことになった経緯には、地域資源の活用や商圏の形成などがみられた。こうした経緯は、程度の差こそあれ、地域に立地する多くの中小企業にも共通して観察されることだろう。

そのなかでも、特に地域の中核的な中小企業にみられる特徴は、地域資源の恩恵を受けて事業基盤を築くだけではなく、自らの事業活動で地域資源のさらなる発展に貢献しているという点である。このような"地域資源の拡大再生産"を担う中小企業が多く現れることで、地域の健全な発展が進んでいくものと思われる。

地元重視の社内体制整備と運営

ここまで「地域に根差す」ことになった経緯をみて、中小企業にとって地元とのかかわりは、改めて大きな要素であることがわかった。そんな地元とのかかわり方は、社内体制や事業運営のうえでどのように反映しているのか。各社の状況から抽出した(表-2)。

例えば、地元人材の配置に強い思いがあるのが (株)テヅカである。地域に密着した接客のため、稼ぎ 手である販売スタッフには地元採用の正社員を配

表一2	一曲	元 重相	の計内	体制整	備と	運堂

企業名	地元重視の社内体制整備と運営	ポイント
㈱テヅカ	地域に密着した接客を実施するため、店舗はできる限り地元の人間で運営しており、県外店舗でも現地採用の正社員が基本である。福岡では福岡の人、熊本では熊本の人を採用する。値札付け等の業務はなるべく本部が受け持ち、その分、店頭社員が顧客と接する時間を多くとれるよう努めている。	地域密着型接客を実現する 体制作り
オーエヌ工業㈱	海外で生産・研究開発を行うつもりはない。品質重視で、全数検査を行い、公差 100 分の5ミリメートル以下という高い精度を要求している。この品質は、海外生産では保てないと考えている。素材は、海外から調達しているが、加工は、すべて国内工場で行っている。	国内生産体制で品質保持
㈱幸田商店	原料の栽培から加工までの工程は中国で行っているが、安全のため最終工程は日本で行うことにこだわっている。また、中国での工程においても、原料の栽培から加工までのすべての工程を自社で行うことで、中国では困難だったトレーサビリティーを確立できた。	最終工程は日本で
(水) 干田間店	究極の干し芋を作るためには、メーカーから農業の領域に踏みだして、茨城県産の芋からこだわって 作らなければならない。そこで、農業生産法人幸田農園を設立し、自社で原料から加工から販売まで 一貫して手がけ、全工程をこだわり抜いて行うことにした。	農業まで踏みだし原料品質向上

置する。地元出身の販売スタッフと地元の顧客との 良好なコミュニケーションをなにより重視してお り、値札付け等の業務はなるべく本部が受け持ち、 その分、店頭でスタッフが顧客と接する時間を多く とれるよう努めている。また、県外店舗の運営のた めには、あえてその県の現地人材を採用している。

製造業で、目の届く地元工場での生産に強い思いをもっているのは、オーエヌ工業㈱で、同社は、「海外で生産・研究開発を行うつもりはない。品質重視で、全数検査を行い、公差100分の5ミリメートル以下という高い精度を要求している。この品質は、海外生産では保てないと考えている。素材は海外から調達しているが、加工はすべて国内工場で行っている」と断言している。

(株)幸田商店も、製品の高品質性を担保するため国 内工程を最重視している。同社は、手頃な価格で普 及品の干し芋を実現するため、原料の栽培から加工 までの工程は中国で行っているが、安全のため最終 工程は必ず日本で行うことにしている。さらにラン クアップした"究極の干し芋"を作るためには、地元 茨城県産の良質な芋にこだわって栽培することとし た。そこで、農業生産法人幸田農園を設立し、メーカーから農業の領域に踏みだして、自社で原料栽培・加工・販売までを一貫して手がけ、全工程を地元で 完結させている。

上述した各例に共通してうかがえるのは、地元の 人材・管理体制・地域資源への信頼感である。品質 の高い接客・工程・原材料を担保するためには、こ うした地元重視の社内体制整備と運営を実践するこ とが有効なのだろう。

以上のように、連載第2回では、地域を支える中核的な中小企業がその地域に根差す経緯と地元重視の体制作りなどについて、詳述してきた。地域の産業をリードする具体的な中小企業の姿を、これでイメージすることができたのではないだろうか。

次回は、こうした企業各社が地域の雇用をどのように支えているのか、詳しくみていこう。

本連載は、筆者が作成を担当した当公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2015-1「地域の雇用と産業を支える中小企業の実像」(2015年6月、第2章はみずほ総合研究所㈱との共同研究の結果を用いて作成)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。

新時代の創業

ITで時間と場所の制約を乗り越え 販売技術の向上を支援



プロフィール さとう かつひこ

1978年東京都生まれ。派遣社員として携帯電話の販売業務に従事した後、2001年に㈱テソロを知人と共同で設立し、携帯電話の販売会社向け研修事業を手がける。2014年、㈱テソロの共同経営者を退き、TANREN、㈱を設立。

企業概要

創 業 2014年

資本金 1,700万円

従業者数 4人

事業内容 スマートフォンアプリを

使った人材育成支援

所 在 地 東京都千代田区九段南

1-5-6 りそな九段ビル

5階 KSフロア

電話番号 03(6869)2586

U R L http://corp.tanren.jp

TANREN(株) 代表取締役社長

佐藤 勝彦

携帯電話の営業をしていた佐藤勝彦さんは、勤務先を辞めて販売員の育成事業を営むことにした。まず始めたのは、対面型の集合研修。当初こそ苦戦したが、指導内容の見直しを機に顧客を増やすことに成功した。次に、佐藤さんは、対面型とは異なる手法として、スマートフォンアプリを使った育成支援を手がけた。アプリは、1年足らずで約50社に利用されるまでになっている。

佐藤さんの提供するサービスが支持されるのはなぜだろうか。

スマートフォンで訓練

---事業概要を教えてください。

当社は、スマートフォンアプリ を使って、販売員の育成を支援し ています。主な顧客は、多店舗を 展開する携帯電話の販売会社です。

携帯電話の販売会社では、販売 員の接客スキルが売り上げの多寡 を左右します。これを向上させる ために、集合研修と並んでよく使 われるのが、ロールプレイングと いう訓練手法です。

ロールプレイングでは、指導者 が、実際に起こりそうな場面を設 定し、訓練参加者に登場人物を演 じさせます。疑似体験を通じて、 設定した場面での接客スキルを習 得させるのです。

ロールプレイングは効果的な訓練手法です。しかし、通常は指導者と訓練参加者が同じ場所にいないと実施できません。多店舗を展開する販売会社の場合、訓練参加者を1カ所に集めるか、指導者が各店舗を回る必要があります。どちらの方法も、効率が良くありません。

この問題を解決できるのが、当 社の提供するアプリ「TANREN」 です。TANRENを使えばスマートフォンで撮った動画をインター ネット上で共有できるので、指導 者と訓練参加者が離れていても ロールプレイングを行えます。

— どのようにロールプレイングを行うのですか。

TANRENの利用契約を結んだ 顧客に、当社が動画の共有サイト を用意します。併せて、サイトに アクセスするためのIDを、利用者 の数だけ提供します。

こうした基盤を整えたうえで、 ロールプレイングを進めます。まず指導者が、課題の内容と実施期限、評価項目をアプリに入力レットで、 が端末の購入を勧める訓練を月ードまでに実施する、トークスピードまでは、 答願、商品知識を評価項目とまるといった内容です。併せて、 記練に参加させるかを選びます。

すると、課題の概要が訓練参加 者にメールで送られます。訓練参 加者は訓練を行い、その様子を動 画に収め、期限までに共有サイト にアップします。最後に指導者が 動画を見て、4段階で評価すると ともにアドバイスを書き込むこと によりフィードバックします。

IDをもつ社員は、アップされた 動画とその評価を閲覧できます。 ですから、評価の高い販売員や、 営業成績の良い販売員の動画を見 て学ぶこともできるのです。

──TANREN は、他社には開発で きないアプリなのですか。

当社はTANRENの開発を外部 に委託したので、そのようなこと はありません。当社の強みは、アプリを提供することではなく、アプリを利用する顧客に運用面のサポートまで行える点です。

ロールプレイングの効果は、課題の内容や評価項目によって変わります。これらが訓練参加者のレベルに合っていなければ、十分な効果を得られません。例えば、入社直後の販売員に対して、携帯電話の買い替えを提案するという難しい課題を出しても、戸惑わせるだけです。最初は来店客に挨拶するなどの初歩的な内容にとどめ、慣れてきたら難しくしていくのです。

当社は、実施目的や訓練参加者 のレベルを踏まえて、課題や評価 項目をどうすべきかを適切にアド バイスします。それができるのは、 携帯電話の販売員として働いた後、 販売員の集合研修事業を手がけた 経験が、わたしにあるからです。

事業を大きく進化させる

――勤務者だった佐藤さんが、販売員の集合研修事業を始めた経緯を教えてください。

わたしは、もともと料理人を目 指していましたが、厳しい修業に 耐え切れず、志半ばで挫折しまし た。その後、派遣社員として携帯 電話の販売会社で働き始めました。 商品ごとの特徴をしっかり覚えた うえで、持ち前の押しの強さで接



TANRENの動画共有サイト

客に当たったところ、数カ月後に店舗でトップの成績を収めたのです。大きな店舗に異動となり、販売業務に加えて近隣店舗の販売指導も任されるようになりました。

その直後、派遣元の会社の役員 である及川浩司さんから、一緒に 独立しようと誘われました。「トッ プセールスマンの佐藤さんと販売 員の集合研修事業をやりたい」と 言われたのです。

実績を評価してくれたことをうれしく思ったわたしは、2001年に共同で㈱テソロを設立しました。 及川さんが法務や経理などを担当し、わたしは現場責任者として店舗に出向き、集合研修を行いました。

ところが、当初は実体験に基づく販売ノウハウを伝えても、研修 先の売り上げは増えませんでした。 その理由は思い当たりません。

――突破口はあったのですか。

きっかけをくれたのは、たまた ま集合研修を見ていた大手通信事 業者の部長です。その方は、研修 終了後にやって来て、わたしの販 売ノウハウをマーケティング理論 に当てはめて解説してくれました。 その内容はわかりやすく、説得力 をもっていました。

このとき、わたしは、独り善がりの講義をしていると気づかされました。それまでは、トップセールスマンだった自分のまねをすれば、誰でも成果をあげられるはずだと思い込み、自分の武勇伝を中心に話していました。しかし、経験や勘だけに基づく販売ノウハウを押しつけるよりも、普遍的な理論に当てはめて説明したほうが、多くの人に理解してもらえるのではないかと思い直したのです。

そこで、マーケティング理論の本を何冊も読んで勉強しました。 そして、得た知識を基にオリジナルのテキストをつくりました。

これを使ってから、売り上げを 伸ばす研修先が増えていきまし た。その結果、㈱テソロは2010年 に大手通信事業者から研修事業者 に指定されたのです。都内近郊だ けだった研修先が全国に広がり、 業績は向上しました。

また、活動エリアが拡大したことで、全国の販売会社の経営者や研修担当者と接する機会が増えました。そのなかで、多店舗を展開する販売会社が共通の悩みを抱えていることを知ったのです。

――どのような悩みですか。

販売員を育成するために行って いるロールプレイングの効率が悪 いというものです。店舗間の移動 に時間がかかる地方の販売会社で は、特に深刻でした。

悩みを解決できるものとしてわたしが目をつけたのは、クラウドコンピューティングです。クラウドは、インターネットの活用によりデータの保存、閲覧、編集などを複数のパソコンやスマートフォンから行うデジタル技術です。うまく利用すれば、場所を問わずにロールプレイングを行えそうです。

目をつけたきっかけは、クラウドに関する本を読んだことです。 クラウドに大きな可能性を感じたわたしは、本の著者にアポイントを取ったうえで会いに行き、クラウドの仕組みや、クラウドでどんなことを実現できるのかについて、詳しく教えてもらいました。

また、クラウドを活用したビジー ネスで成功した経営者をインター ネットで探しては、接触を試者者 した。果たして、一人の経営者と した。果たしてができました。 親してとがであため、その子 がであることがでめ、ユニテントで があるココミュニメンドを を立ち上げ、集まってきたメンドを とのたビジネスの ましていきました。 ウを習得していきました。 こうして培った知識から生まれたアイデアが、スマートフォンアプリを使った研修支援だったというわけです。研修先の経営者数名にアイデアを話してみたところ、「利用してみたい」と、良い感触を得られました。そこで新事業として挑戦することを、共同経営者である及川さんと社員に提案しました。

一一反応はいかがでしたか。

社員は反対しました。クラウド について詳しくないため、成功す るか半信半疑だったからです。

一方、及川さんは「社員が反対するなら、新しい会社でやってみれば」と背中を押してくれました。加えて、新会社に出資すること、集合研修事業の一部を新会社に委託することの二つを約束してくれたのです。

わたしは、㈱テソロの共同経営 者を退き、当社を設立しました。 2014年10月のことです。

アプリの開発は、クラウドに関する知識を得る過程で親しくなったソフトウエア開発会社の社長にお願いしました。開発には半年を要したのですが、その間、当社は集合研修事業を手がけることにより売り上げを確保しました。そして、2015年4月、TANRENを使った販売員の育成支援を始めたのです。

まず、研修先のうち数社に利用してもらいました。その後、多店舗を展開する販売会社に営業し、約50の新規顧客を獲得しました。今では、インストラクターの育成を図るフィットネスジムにも利用してもらっています。

日々の小さな進化も大切に

——指導内容や実施方法を大きく 進化させてきましたね。

経験や勘に頼っていた指導内容に理論を加えたり、対面型のロールプレイングにクラウドを取り入れたりしたことは、大きな進化です。一方で、わたしは小さな進化の実現にも取り組んできました。

例えば、TANRENを使った育成 支援を始めた直後、若い販売員の 多い企業で動画の共有サイトへの アップ率が極端に低いという問 題が起こりました。わたしは、な ゼアップしないのかを研修参加者 に尋ねました。

理由は思いもよらないものでした。アップできる動画の形状に問題があるというのです。当時は、横長の動画しかアップできませんでした。しかし、若者のなかには、横長の動画を撮りたくない人がいます。スマートフォンを両手で持たなければならず面倒だからです。

わたしは、若い人の慣れている やり方に合わせるべきだと考え、 縦長の動画もアップできるように 共有サイトのレイアウトを変更し ました。すると、動画アップ率が 改善したのです。

こんなことが進化と呼べるのか と思われるでしょう。しかし、おろ そかにはできません。サービスの提 供者には些細だと感じられること が、利用者には重要かもしれないか らです。大きな進化は、頻繁には実 現できません。ですから、少しずつ でも構わないので日々進化するこ とが大切なのです。

――今後は、事業をどのように進 化させようと考えていますか。

近いうちに実現できそうなのは、 TANRENで実際の接客も評価することです。店舗の窓口に設置したウェブカメラで接客の様子を撮り、共有サイトで評価できるよう にしたいです。現在、いくつかの 店舗で試行しています。

長期的には、評価に人工知能を活用することを目指しています。 人工知能は、言語の理解や推論、 問題解決などの知的行動を行える ソフトウエアです。TANRENに 取り入れれば、ロールプレイング の内容を瞬時に解析して評価でき るでしょう。

評価が大変だという不満をもつ 顧客は少なくありません。人工知 能の活用により、この不満は解消 できるはずです。実現に向けて、 人工知能の勉強に励んでいます。

わたしは、顧客に満足してもらえるサービスを提供し続けたいと考えています。そのためには、新しい知識や技術を次々と学ばなくてはなりませんが、そんな苦労ならば買ってでもしたいですね。

聞き手から

「昨日のわたしを超える」。同社のホームページのトップ画面に示されているフレーズだ。育成支援会社としての宣伝文句なのだが、佐藤さんの経営哲学を端的に示しているようにも思える。

佐藤さんは、経験や勘に基づく販売ノウハウを理論で普遍化することにより、集合研修の効果を高めた。また、アナログな仕組みのロールプレイングにデジタル技術を取り入れ、それまで満たしきれていなかったニーズを充足した。このように、新たに学んだ知識や技術を加えて事業を絶えず進化させているのである。

佐藤さんは、昨日のわたしを超えるための鍛練を怠らない。だから こそ、満足度の高いサービスを提供し続けられるのだ。 (立澤 隆)

やい企業のための 知的財産戦略

海外での特許取得





弁護士法人内田・鮫島法律事務所 _{弁護士} **鮫島 正洋** (さめじま まさひろ)

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

海外での知財戦略

前回は日本における特許出願手 続きを解説しましたが、次のよう な質問もよく受けます。「海外で特 許出願をする必要があるのか」「そ の場合、どの国で出願すべきか」 「海外での特許出願ではどういう 手続きを取ればよいか」というも のです。

日本で取得した特許の効力は国 内限定であり、例えば、中国で出 回っている模倣品を日本の特許を 用いて抑止することはできません。 そこで、どの国で特許を取得するの かという判断が重要になります。 その判断を下すためには、競合他 社の動向など自社の事業を取り巻 く状況をよく考えなければなりま せん。以下では出願する国を決定 する際の三つの考え方をみていき ましょう(図)。

出願する国の決定

一つ目のセオリーは、「まずは競合する他社の生産国、次に市場となる国に出願せよ」です。模倣品などの生産を抑止する特許権の機能に鑑みると、競合他社の生産国で特許権を取得することができます。また、販売の面でも特許権は効力を及ぼすことがら、競合他社が市場として狙う国で特許を出願しておけば、自社製品の販売を有利に展開することができます。

競合他社が中国で電気製品を生産し米国などに輸出するケースを想定してみましょう。この場合、模倣品の流通を抑止するために、まずは生産国の中国で特許出願を行い、次に当該製品の市場となる米国などで出願することが基本となります。

また、例えば、工作機械などの 分野では、アジア勢による模倣品 との競合だけでなく、ドイツなど 欧州勢との技術的な競合も考慮し なければならないでしょう。その 場合、先述の国に加えて欧州にも 出願をすべきです。

医薬分野の場合は、新規に生成された医薬、化学物質などに対して与えられる物質特許を取得してしまえば、強力な参入障壁を構築できます。出願の対象となるのは、その医薬品が認可され、市場となる可能性のあるすべての国です。この分野では特許権の有無によって得られる利益の水準が顕著に異なってくるため、出願国数は時として数十カ国に上ることもあります。

二つ目のセオリーは、「『転々流通型』製品よりも、『据え置き型』製品の出願国を多くすべし」というものです。生産国と販売国で特許

を出願するのが第1のセオリーでしたが、部品から中間品、完成品の生産へと至る過程で何度も国境を越えるような「転々流通型」製品では、すべての国で特許を取得するには費用がかかりすぎます。その場合には、最終的に完成品が集まる日本や米国などの大量消費国に絞って特許を取得することになります。

一方、工場に設置される工作機 械なの「据え置き型」製品の現場品 は、納品先は世界各国の現立とがあるとがあるとがあるとがあるとがあると想定するとがあるとがある。 実回しているのではないまではない。 生産地になるではではないで特別でではですといいではでではでいるのではでではでではでいる。 生産が使いといいではいるにはがいるによります。 は多くなる傾向にあります。 とどれることにはいいるにはあいます。 は多くなる傾向にあります。

もっとも、これは原則的な考え 方です。製品の性質など個別事情 によって、出願すべき国が変動す ることには注意が必要です。

三つ目は、「現地生産法人が所在する国に特許を出願せよ」です。 中国、東南アジア、インドなどに設立した現地生産法人の売り上げの一部を親会社に還元する際、特許ライセンス料という法や契約の

図 出願国決定のセオリー

- ① まずは競合する他社の生産国、次に市場となる国に出願せよ
- ②「転々流通型 |製品よりも、「据え置き型 |製品の出願国を多くすべし
- ③ 現地生産法人が所在する国に特許を出願せよ

資料:筆者作成

裏付けが存在する費目を利用する ためです。法や契約の裏付けのな い親子会社間の資金移動は、国際 税務会計上、不透明とみなされて しまうリスクがあります。

海外での特許出願の留意点

では、外国で特許を出願すると 決まった場合、どのような手続き が必要でしょうか。重要なポイン トは二つです。

一つは、日本で最初に出願した 日から12カ月以内に外国での特 許出願の手続きを行うことです。 これによって、日本で出願した日 までさかのぼって法的効果を享受 できることが、パリ条約上の優先 権制度に規定されています。

もう一つは、外国での特許出願は2通りの方法があるということです。第1に、出願する国の言語で代理人を使って当該国に直接出願(パリ条約上の優先権主張出願)する方法です。第2に、特許協力条約(PCT)の制度を利用して日本での出願と同時にPCT加盟国に出願する方法です。

多くの国では、特許権の要件である新規性をグローバル基準で判断します。例えば中国で販売されている製品にかかる技術は中国のみならず、ほかの国でも新規性がないとみなされ、世界中で特許を取得できなくなります。

そこで、パリ条約加盟国では優先権制度を設けて、このような事態が起きないようにしたのです。ちなみに、現在、170カ国以上の国と地域がパリ条約に加盟しており、世界のGDPの99パーセント以上がカバーされています。

海外での特許出願の際は、以上 のポイントをおさえておきたいと ころです。



中小企業の景況は 緩やかな回復が見込まれる

~「2017年の中小企業の景況見通し」調査結果~

当研究所が行った「2017年の中小企業の景況見通し」調査によると、2017年の業況判断 DI は 6.2 と、2016年実績見込み(1.9)に比べて上昇する見通しとなった。 国内の消費や設備投資、海外経済の動向など、依然として先行きに不透明感はあるものの、2017年の中小企業の景況は、引き続き緩やかな回復が見込まれる。

業況判断DIはプラス水準で推移

今回は、当研究所の月次景気観測調査「中小企業景況調査」の付帯調査として実施した「2017年の中小企業の景況見通し」(2016年11月)の結果をみていく (注)。本調査は、三大都市圏の当公庫取引先900社を対象として、業況判断や売上高、経常利益などについて、毎年11月に同年の実績見込みと翌年の見通しを尋ねている。

メインの指標である業況判断DIについてみると、2016年実績見込みは1.9とプラスになったものの、2015年(8.8)に比べて低下した(図-1)。回答の内訳をみると、2015年に比べて「改善」するとの割合が低下した一方、主に「横ばい」の割合が上昇している。比較対象である2015年は、その前年よりもDIは低下したものの、2014年4月の消費増税の影響が薄れ、円安による輸出の増加もあり、相応の業

況が維持された年だった。それを勘案すれば、「横ばい」とする回答割合の上昇は、そうした状況が大きくは変わらなかったと評価することもできる。ただし、国内における消費や設備投資の伸び悩み、新興国経済の減速の影響などによる「改善」割合の低下を踏まえると、2016年の中小企業の景況は回復基調が続いたものの、力強さには欠けた状態だったといえるだろう。

一方、2017年見通しは業況判断 DI が 6.2 と、2016年 実績見込みに比べて上昇する。回答の内訳をみると、 2016年に比べて「改善」および「悪化」の割合が低 下し、「横ばい」が上昇している。2016年と同等の業 況を見込んでいる企業が多いことになるが、見方を 変えれば、方向感をつかみ難い状況にあるともいえる。 ただし、DI の水準がプラスであることや2016年を 上回っていることを踏まえれば、総じてみれば、2017 年の中小企業の景況は、引き続き緩やかな回復が見 込まれているといえよう。

図-1 業況判断 DI (前年比)



資料:日本政策金融公庫総合研究所「2017年の中小企業の景況見通し」 (以下同じ)

(注) 1 業況判断 DI は前年比で「改善」 - 「悪化」企業割合。 2割合については四捨五入して表記しているため、合計が100 にならない場合がある。

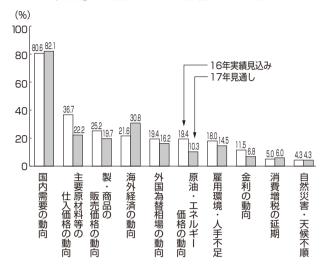
「海外経済の動向」への期待感が高まる

2017年は、中小企業において景気の回復が見込まれているが、どのような点が経営者の業況判断に影響を与えたのだろうか。今回の調査では、業況判断に与える影響が大きかった項目についても尋ねている。2017年は緩やかな回復が続くとの見方であるため、ここでは見通しを「改善」と答えた企業の回答を採り上げてみると、「国内需要の動向」(82.1%)の割合が最も高く、次いで「海外経済の動向」(30.8%)となっている(図 – 2)。

「国内需要の動向」は2016年においても最も高い割合を占めており、2017年はさらに割合が上昇している。ほかの項目に比べて水準には大きな差があり、本項目に着目する企業が圧倒的に多いことがわかる。株高や所得の増加、円安による企業収益の増加などにより、国内の消費や設備投資が持ち直しに向かうことへの期待が含まれているようだ。

また、「海外経済の動向」は、2016年からの上昇幅が大きく、2017年の海外経済の動向に対する見方

図-2 「改善」と判断するうえで影響の大きい項目

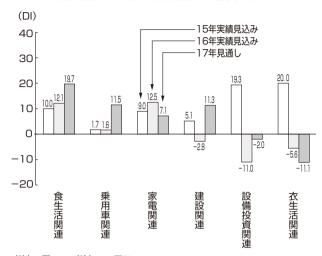


(注) 最大三つまでの複数回答であり、合計は100%を超える。

には変化があるようだ。細かくみると、2016年に新興国経済の減速の影響を大きく受けた機械関連業種を中心に外需の回復への期待が高い。調査対象企業からは「資源国向けの建設機械の部品生産が持ち直す」(一般機械器具製造業)、「スマートフォン向け電子部品の需要回復で輸出の増加が見込まれる」(電気機械器具製造業)といった声が多く聞かれた。

一方、「主要原材料等の仕入価格の動向」「原油・エネルギー価格の動向」などでは、2017年における割合の低下が目立つ。2016年は、為替相場が2015年に比べて円高に進んだほか、原油や金属素材の価格が低水準で推移したことにより、仕入価格が低下し、採算面に改善がみられた。ただし、足元では原油などの市況価格は上昇し、為替は円安に振れており、今後は仕入価格の上昇が見込まれる。このため、景況の改善要因としての期待が弱まっていると考えられる。一方、「製・商品の販売価格の動向」も低下している。価格の引き上げについては、需要動向や他社との競争などがあるため、慎重な姿勢をとっているようだ。総じて価格要因が業況改善に与える効果は、2016年ほどには期待されていないようだ。

図-3 最終需要分野別の業況判断 DI (前年比)



(注)1図-1(注)1に同じ。 2各企業が取り扱う製品のうち、最もウエートの大きいものの最終需要先別に集計している。

6分野中4分野で見通しはプラスに

中小企業の業況をより詳しくみるため、調査対象 企業を取り扱う製・商品の最終需要分野により、六つ のグループに分けてDIをみていこう。

2017年は食生活関連、乗用車関連、家電関連、建設関連でDIがプラス水準となる一方、設備投資関連と衣生活関連はマイナス水準となる見通しである(図-3)。このうち食生活関連や乗用車関連、家電関連は実績、見通しともにDIがプラス水準となっている。

食生活関連は、2016年は、円安だった2015年からの価格転嫁の動きが一部で継続したほか、円高進行による仕入価格の低下もあり、採算面が改善した。また、共働き世帯の増加などによる中食需要の拡大やインバウンド需要の増加なども業況の改善に寄与したようだ。2017年は、円安による仕入価格の上昇などが懸念されるものの、国内需要やインバウンド需要の底堅い推移が見込まれ、DIはすべての需要分野のなかで最も高くなっている。

乗用車関連は、軽自動車増税の影響が長引くなか、

2016年前半には熊本地震や燃費不正問題による大手メーカーの生産停止などがあり、低調な動きとなった。その後も円高による輸出の減少が続いたものの、挽回生産や新型車投入にかかる部品生産の増加により、業況が持ち直しに向かったことでDIは小幅なプラスに着地した。2017年は、新型車投入の効果が継続することや輸出の増加などが期待され、DIは上昇し、二桁のプラスとなる見通しである。

家電関連は、2016年前半は外需の落ち込みや円高の影響などにより、弱い動きがみられたものの、消費増税前の駆け込み需要の反動減が続いていた白物家電で更新需要が伸びてきたほか、スマートフォンや車載機器等に用いる電子部品の需要回復もあり、業況の改善が進んだ。2017年は、電子機器等の高機能化に伴う搭載部品数の増加などで需要の拡大が見込まれるほか、輸出環境の改善なども期待され、DIはプラスを維持する見通しである。

建設関連は、2016年に弱い動きがみられた。マイナス金利導入による借入金利の低下などにより住宅建築が持ち直した一方、景気の先行き懸念などから店舗等の非居住建築が低調に推移した。また、公共工事を中心に人手不足が続いており、進捗の遅れによる出来高の減少などが業況の悪化に繋がったようだ。ただし、2017年は、住宅建築が引き続き堅調に推移することや東京五輪にかかる工事の本格化などが見込まれ、DIはプラスに転換する見通しである。

設備投資、衣生活関連は弱い動きが続く

一方、設備投資関連と衣生活関連では実績、見通 しともにDIがマイナス水準となっている。

このうち設備投資関連は、2014年以降、円安を背景とした企業収益の改善や補助金等の政策の後押しなどにより、国内で設備投資が進んだことから、DIは二桁のプラスが続いていた。2016年は、前年まで

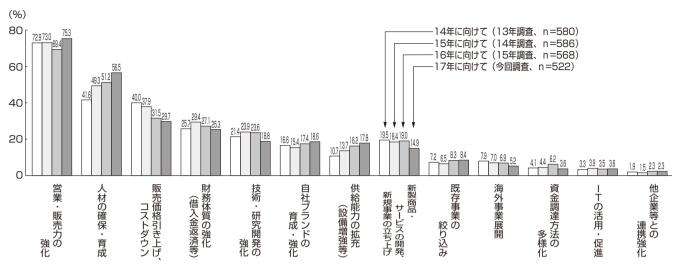


図-4 経営基盤の強化に向けて注力する分野

(注) 図-2に同じ。

の反動に加え、新興国経済の減速による輸出の減少 や設備投資を手控える動きなどもあり、DIはマイナ スに転じた。2017年は、外需の持ち直しが期待され るものの、国内では反動が続く見通しであり、DI はマイナス圏にとどまっている。

また、衣生活関連は、2016年は度重なる天候不順やインバウンド需要の変化に伴う高価格帯商品の苦戦などにより、衣料品全般で販売不振が続いた。また、不良在庫化のリスクに備えた生産点数の絞り込みもあり、DIは大幅に低下している。2017年も引き続き生産量の抑制や消費者の節約志向の高まりが懸念され、DIはさらに低下する見通しである。

「人材の確保・育成」が4年連続で上昇

業況の改善に当たり、中小企業では経営基盤の強化に向けてどのようなことに注力するのだろうか。

図-4をみると、「営業・販売力の強化」(75.3%) がこれまで同様最も高い割合を占めており、次いで 「人材の確保・育成」(56.5%)となっている。

「営業・販売力の強化」は、前年調査から回答割

合が上昇しており、国内需要の回復が期待されるなか、新規取引先の開拓などに向けた取り組みがいっそう強化されるようである。

また、「人材の確保・育成」は、回答割合が4年連続で上昇している。企業が経営基盤を強化し、成長を図っていくうえで、人材にかかる課題の解消が年々重要になってきているようだ。需要分野別では食生活関連や乗用車関連などで回答割合が前年に比べて上昇しており、不足する労働力を補充するだけではなく、新製品や技術の開発などに当たる専門的な技能・資格をもった人材を中長期的な視点から確保・育成しようとする動きもみられる。

中小企業の経営基盤の強化に向けた努力が結実し、 景気回復につながることを期待する。 (江連 成信)

(注)調査対象は、三大都市圏(首都圏、中京圏、近畿圏)の中小企業900社。うち回収数は548社(回答率60.9%)。「2017年の中小企業の景況見通し」における調査項目は、業況、売上高、経常利益、価格、設備投資、雇用、金融動向、今後の不安要素、注力分野および期待要素。

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

江崎グリコ

- 健康に貢献するための創意工夫ー





社史研究家 村橋 勝子 (むらはし かつこ)

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

バレンタインデーを目前に控えた2月11日は、菓子・食品メーカー、江崎グリコの創立記念日である。その社名の由来は、創業者の江崎利一と、彼の人生を決定づけた栄養素、グリコーゲンの組み合わせだ。

◯グリコーゲンとの出会い

江崎グリコの創業者・江崎利一は1882年、肥前国神埼郡蓮池村(現・佐賀市蓮池町)に生まれた。抜群の成績で高等小学校を卒業すると、家業の薬種業を手伝い、早朝は茶がゆ味つけ用の塩を売り歩いた。仕事の合間を見ては勉学にも励み、近所の篤学の士、楢村佐代吉に師事した。「売る人と買う人の共存共栄がなければ商売は成り立たず、発展もしない」と商売の本質を教えられ、「事業即奉仕」は江崎の一生のバックボーンになった。

18歳の時に父が他界すると、6人家族の全責任と 多額の借金が、長男である江崎にのしかかった。登 記代書業も開業して朝から夜まで死に物狂いで働い た結果、3年で借金を完済し、貯金をつくった。

江崎は周囲の事物に対する注意力と観察力に長けていた。33歳の春、阪神方面から瓶詰めの葡萄酒を仕入れ、その後、空き瓶を回収して送り返す事業者を見て「樽ごと仕入れて、こちらで瓶詰めにすればいい」と始めた葡萄酒の瓶詰め・量り売り事業は大

当たりし、九州でも指折りの葡萄酒業者になった。

さらに4年後の1919年、江崎は人生を変える出来 事に遭遇する。筑後川の川原で、むいたカキをゆでる 大釜から煮汁が吹きこぼれているのを見て、昔、薬業新 聞に「カキには多量のグリコーゲンが含まれている」 という記事があったのを思い出したのだ。

グリコーゲンはエネルギーの素といわれるほど栄養価が高く、世界的に称揚されていた。漁師から一升瓶2本分の煮汁を分けてもらい、水あめくらいに煮詰めて九州帝国大学(現・九州大学)で分析してもらうと、グリコーゲンが豊富に含まれていることがわかった。チフスで衰弱していた8歳の長男(後の同社副社長・江崎誠一)にグリコーゲンのエキスを与えてみると、めきめきと快方に向かった。グリコーゲンの効能を実感した江崎は、事業化を決意する。

◯キャラメルに込めた思い

はじめは薬にしようと考えていたが、九大の医師に「予防こそ治療に勝る。病気にかからない体をつくることが大切だ」と言われ、子どもに人気が高いキャラメルに決めた。完成までに2年を費やした。

製品の名称は、グリコーゲンにちなんで「グリコ」、 パッケージの色は、先発の森永ミルクキャラメルの 黄色と差別化でき、人目を引いて食欲もそそる「赤」、 デザインは、近所の神社でかけっこをしている子どもたちを見て、両手を上げてゴールするポーズ—あの有名な大阪・道頓堀で輝くグリコサインに決めた。そしてキャッチコピーは「一粒300メートル」。当時、佐賀から汽車に乗るとき、口にほおばると博多に着くまで長持ちするというあめ玉にヒントを得たが、実際、一粒のグリコには300メートルを走るだけのカロリーがあった。

1921年3月、地元での薬種業と葡萄酒業を辞めた 江崎は、大阪でグリコを発売する。しかし、売れない。「製品の権威を高めるには、小売店の頂点に売り 込むのが一番」と、大阪の三越百貨店に飛び込み営 業をする。断ってもあきらめない江崎に三越はつい に根負けし、1922年2月11日、三越の売り場にグリ コが並んだ。江崎は「この喜びや感激を生涯忘れな いように」と、この日を同社の創立記念日にした。

知名度が上がり、拡販・増産が続いたが、1925年の 夏のはじめから翌年にかけて返品が相次いだ。殺到し た注文は問屋からで、小売店では思ったほど売れてい なかったのだ。再販や再生産に回すなど全力を挙げて 危機を脱したが、手持ち資金の3分の1を失った。

さらに1927年4月には、唯一の取引銀行だった近江銀行が金融恐慌により倒産、手元現金以外のすべての資産を失った。息の根も止まる思いで、北浜の第一銀行(現・みずほ銀行)に手形の割引を頼み込んだ。当初は後ろ向きだった銀行も、生産・販売計画を具体的に語り、事業に対する信念を訴える江崎の熱意が伝わると、頼みに応じてくれた。

◯独創性あふれる手法

ピンチを脱した江崎は販売戦略を練り直した。「子どもにとって食べることと遊ぶことは二大天職である。栄養菓子グリコと豆玩具を一つの箱に入れれば、知識・情操・心の健やかな発育に役立つ」。その発想が生み出した「おもちゃ付グリコ」は人気を博した。

江崎グリコの歩み

1919年 創業者・江崎利一がカキの煮汁から

グリコーゲンを採取

1921年 大阪で合名会社江崎商店設立、

栄養菓子グリコを発売

1922年 2月11日、大阪・三越百貨店でグリコを販売

(後に創立記念日に定める)

1927年 豆玩具創案

1933年 酵母菓子ビスコ発売

1935年 大阪・道頓堀にネオン塔を設置

1954年 大阪証券取引所に上場

(1961年、東京証券取引所上場)

1958年 江崎グリコ株式会社に社名変更

1966年 ポッキーチョコレートを発売

資料:筆者作成

おもちゃの考案・選定にあたっては、教育や玩具の 専門家の意見も採り入れ、慎重を期した。

若い頃から独学で広告宣伝が販売と密接な関係にあることを学んでいた江崎は、「割引券付チラシ」、小さな袋にグリコを二粒入れ、特徴を包装に印刷した「風味袋」(試食サンプル)、おみくじに着想した木製の「公徳販売器」、さらには「映画の映る自販機」などを世に送り出した。

独創性は製品づくりにも見られる。江崎の手法は、 商品ができてからキャッチコピーを考えるのではな く、先にコピーを決め、それに合った製品をつくる というもの。例えば、1955年に発売したアーモンド グリコのコピーは「1粒で2度おいしい」。そこで、 口に含むと牛乳のエキスの味が、かむとアーモンド の香ばしさが、口のなかに広がるようにした。

グリコーゲンとの出会いを機に、人生を再スタートした江崎。それは「栄養菓子をつくって人々の体位向上に役立てよう。食品を通じて国民の健康に貢献したい」という強い志があったからであった。その創業の精神は今も脈々と生き続けている。

〈参照社史〉

『創意工夫: 江崎グリコ70年史』 (1992年)

見える化で飛躍する中小企業

全員参加の経営で成長する会社



(株)鐘川製作所

代表取締役社長 鐘川 喜久治 (かねがわ きくじ)

〈企業概要〉

代表者 鐘川喜久治 創 業 1914年 資本金 6,310万円 従業者数 82人 事業内容 精密板金等の金属加工

所 在 地 福岡県粕屋郡須恵町上須恵 1495-1

電話番号 092(932)4166

URL http://www.kanegawa.co.jp

従業員が社長を査定し、賞与や昇給も自分たちで決めている会社がある。福岡県須恵町の㈱鐘川製作所だ。従業員を経営の主役にすることによって一人ひとりの成長を促して、会社の発展につなげてきた。4代目社長である鐘川喜久治さんに、これまでの歩みをうかがった。

トップダウンから ボトムアップへ

---2014年に創業100周年を迎えられたそうですね。

当社は、1914年に祖父が設立して以来、金属部品の精密加工を行ってきました。建材や自動車、船舶など、幅広い分野を手がけており、その大半が受注生産によるものです。

わたしが入社したのは1971年 のことです。その後、兄が父の後 を継いで3代目社長となりまし た。兄は、トップダウンで経営を 推し進める性格でした。バブル景 気を追い風に事業の多角化を進 め、会社の経営は順調でした。

バブルがはじけると、取引先の 倒産などで売り上げが減少して赤 字すれすれまで転落してしまいま す。おまけに事業の拡大に失敗し て多額の負債を抱えることになり ました。受注量が減るなかで経営 を立て直すためには、採算を見直 さなければなりません。しかし、 営業や製造の現場では、利益率を 意識して仕事をしている従業員は 少なかったのです。

経理を担当していたわたしは、まず手書きの作業日報をすべて家に持ち帰り、取引先ごとの売り上げと原価を整理しました。次いで、生産ラインに端末を設置して工程ごとの作業時間や歩留まりをデムとで、経理や営業のシステムと受注から生産、納品までの全工程を一大ないら生産の代業員と一緒でででである。受きを一大のででは、現場の従業員と一緒になって、もりによりである。

その結果、営業担当者はむやみ に値引きをしなくなったほか、取 引先や受注製品の種類を増やすよ う心がけるようになりました。製 造部門でも、効率化のための工夫 を重ねるなどして、徐々に利益率 を上げていきました。そして、 2006年にわたしが4代目社長に就 任する頃までには、不良債権を償 却することができたのです。

ところが、どうしたことか、今 まで一緒に頑張ってきた従業員が 急に疎遠になってしまいました。

一一何があったのでしょうか。

周囲に相談したところ、わたし が会社のトップになったことで、 従業員が気軽に話しかけられなく なったのだといいます。

わたしは危機感を覚えました。 先代はトップダウンで従業員を率 いてきましたが、バブル景気崩壊 後に多額の負債が発生した際に は、従業員の積極的な協力なくし て経営は立て直せませんでした。 海外の安価な製品が増えて厳しい 競争が続くなかで、これからは、 従業員に個々の能力を最大限に発 揮してもらい、一丸となって品質 や生産性の改善に取り組み、利益 率を上げていく。そうして経営を 底上げしていくことが不可欠だと 考えていたのです。しかし、経営 陣に意見ができないような状態で は、現場の課題が見えづらくなり、 社内の士気も上がりません。まず、 率直に意見できる場をつくること から始める必要がありました。

従業員の本音を 経営に反映

——とはいえ人事権を握る経営陣 に本音を言うのは勇気が要ります。

そこで考えたのが、無記名式の 「経営チェックシート」です。これ は、従業員全員に、会社と経営陣 一人ひとりを評価してもらう制度 です。それぞれについて、「信頼で きるか | 「社員との意思疎通やコ ミュニケーションは取れているか といった12の質問項目を設けま した。質問には5段階で回答して もらい、評価は数値化して示しま す。さらに、質問ごとにコメント 欄を設けて、要望や意見を書き入 れられるようにしました。

チェックシートの回収は従業員 に任せて、わたしは集計し終わっ た資料を受け取るだけにしまし た。無記名制であることを完全に 担保することで、誰が書いたか特 定されてしまうのではという不安 を払拭するように努めました。

評価の対象となる役員たちから は猛反対されました。それでも、 わたしも評価される側になる、う まくいかなければやめるから試し に1回だけでもと説得しました。 ふたを開けてみれば、役員に対す る従業員からの評価は、わたしが



経営チェックシート

彼らを評価する場合とほとんど変 わらず、翌年からは反対されるこ ともなくなりました。

――コメント欄にはどのようなこ とが書かれていましたか。

忌憚のない意見がたくさん寄 せられました。自分では当たり前 だと思っていた行為を従業員から は不満に思われていたなど、気づ かされる点が多々ありました。寄 せられた意見にはすべて回答しま す。現状維持が必要なものは理由 を丁寧に説明し、改めるべきもの については翌期の改善目標として 公言します。

例えば、「もっと休みやすくして ほしい」という要望に対しては、 有給休暇の100パーセント消化を 目標に掲げたうえで、多能工化を 進めるなどして休暇を取りやすい 環境をつくりました。有休取得率 は、現在60パーセントまで上昇し ています。

わたしに対しては、「もっと声を かけてほしい」といった要望が あり、反省させられました。全員

と会話するよう心がけているつも りでしたが、従業員の受け取り方 は違ったのです。相手によって話 す時間にばらつきがあったことが 原因だったようです。そこで、 ローテーション表をつくって偏り なく声をかけるように改善目標を 掲げ、取り組んでいます。

「特定の取引先とゴルフに行きすぎだ」という指摘を受けたこともあります。経営上の戦略や数年先の将来を見越したものである旨を丁寧に説明して理解を得ました。こうしたことも、従業員とのコミュニケーションの良い機会になったと思います。

役員については、「情報の共有が不十分だ」といった指摘や、個人間のトラブルなども耳に入るようになりました。普段わたしの目が届きにくい事情も把握できるようになり、コンプライアンスの徹底にもつながっています。

会社とわたしに対する評価は、 コメントへの回答と併せて従業員 に向けて掲示します。ほかの経営 陣も、常に従業員からチェックさ れているので、率先して行動を改 めるようになっています。

チェックシートの取り組みは、 わたしが社長に就任した翌年に始めて、2016年で10回目になります。今では、設問の設計から集計まで、運営はすべて従業員に任せています。



従業員に開かれた経営

――経営チェックシートの取り組 みを通じて会社も経営陣も、従業 員に育てられているといえますね。

そのとおりです。また、従業員にとっても自社の経営や課題について考える機会になっています。経営への理解をより深めてもらおうと、2009年からは従業員に向けて決算説明会を開いています。パートを含めて全員参加が原則です。

それまで決算書を見たことがない従業員が多かったことから、決算内容をわかりやすく解説したパワーポイント資料を作成しました。まず、項目を細分化しました。売り上げであれば、どの部門の人どの製品の売り上げなのかまで示すことで、普段の教字で前期のものと並れるようにしました。また、ていますの分ということが下かかるようにしています。

これらの数字は、わたしが経理を担当していたときに、全工程をITでつないで管理できるようにしていたので、簡単に把握できました。説明はわたしが行います。決算書の用語は難しいものが多いので、最初は家計簿に置き換えて解説しました。例えば、純利益は

貯蓄、負債は住宅ローンなどの借金、純資産は貯蓄と借金を合わせたものといった具合です。年1回の決算報告のほかに、月次の収支報告も都度公表しています。

利益率が悪化した工程は、担当 者に理由と対策を説明してもらい、 皆で検討します。わたしは、判断を 仰がれてもすぐに意見を述べず、 まず自分たちで考えるように促し ます。そうすることで、従業員が 常に使命感をもってより良い方法 を模索しながら仕事をする習慣が ついてきたように感じています。

――経営への理解が進むと、給与 の分配にも関心が高まりそうです。

決算説明会では、利益が負債の 返済や設備投資の償却、給与にど のように配分されるかも説明して います。わたしを含む経営陣の報 酬は、上限を設けて業績と従業員 からの評価に連動させています。

従業員の給与は年功序列型から職能給に変えました。さらに、2011年からは、賞与や昇給を、経営陣ではなく中堅の従業員が、公開の場での協議で決めることにしました。担当者ごとの利益率やその変動要因は決算説明会などで明らかにしていますから、人事について、誰でも公平に判断することができるのです。従業員にも、会社の利益の増減や個人の成果が給与に直結することがはっきりして

いるわけですから、おのずとモチ ベーションが上がります。

2015年からは、ベースアップの 金額も従業員に決めてもらうこと にしました。

——大きな金額を要求されては困 りませんか。

ところが、わたしが考えているよりも低い額を要求してきたのです。当社では、2014年度の経常利益を、前期の1.8倍と大幅に増やすことができました。そのため5,000円くらいのベースアップの要求があると想定していたのですが、従業員が決めた額は2,000円でした。理由を尋ねると、確かに今期は経常利益が増えたけれど、いつな危機が訪れるかわからない、今は備えを厚くしておくべきだというのです。

従業員の経費に対する意識も変わりました。例えば、今までは、機械の調子が悪くなると大半の者がすぐに修理に出していました。しかし、修理代が利益のどのくらいを占めるのかを把握するようになってからは、まずは自分で調整するようになりました。

まるで経営者のようですね。

わたしは、従業員全員が主役と なる経営こそが、会社が何百年も 成長し続けられるモデルだと思っ ています。経営陣は、その環境を 整えるために働く責任者です。

わたしは、チェックシートや決 算説明会の開催、賞与や昇給の オープン協議などを通して、従業 員と経営陣双方の成長を促してき ました。効果は着実に表れてきて います。

その一つが、資格保有者の大幅 な増加です。わたしが社長に就任 する前は、精密板金加工などの国 家技能検定の資格を持つ者は一人 もいませんでした。それが今や、 従業員に占める検定合格者の割合 は業界トップクラスになっていま す。自己啓発意欲の高い従業員が 増え、自ら勉強会を開催する者も 出てきました。わたしは、彼らの ために休日に工場を開放して端材 で勉強できるようにしているだけ



従業員とともに

です。勉強会発足から4年目には、 九州初の女性の板金技能士1級合 格者を出しました。現在は、特級 技能士も2名います。

業績も上昇しています。わたしが社長に就任した2006年と比べると、売り上げは1.4倍、経常利益は2.5倍に増加しました。すべては、経営陣も従業員も全員が高みを目指してきた証しです。次の100年に向けて、皆で一丸となって歩み続けたいと思っています。



双樹以程

鐘川さんが全員参加の経営にかじを切った当初、従業員から「うちの社長は自分では何も決めてくれない。わたしたちに丸投げしている」と言われたことがあったそうだ。だが、それは違う。

鐘川さんは、まず、経営チェックシートの導入によって、従業員の目線で会社や経営陣の行動を改め、会社は従業員のものという考えを示した。次に、決算説明会などで経営についての理解を促し、従業員に経営者としての目線を養わせた。それから2年後には賞与や昇給を、ついにはベースアップの金額まで従業員が決めるようにした。

これらの改革を一度に行っても機能しなかっただろう。従業員の成長に合わせて段階的に行ってきたからこそ成功した。けっして丸投げしているのではなく、徐々に従業員の経営参加能力を高めてきた結果なのである。(桑本 香梨)





大野城鶏ぼっかけ



大野城ブランドの確立による 地域振興と販路拡大

西牟田 章司 (にしむた しょうじ) 大野城市商工会 経営指導員

上 岡県大野城市は福岡市の南 **▼田**東部に隣接し、私鉄とJRの 駅が五つ、九州自動車道と福岡都 市高速道路の出入口が合わせて 3カ所あるという利便性の高さか ら、ベッドタウンとして発展して きました。もっとも、人が集まる ような観光地としての認識は薄い のが現状です。

実は、市内には日本最古の朝鮮 式山城「大野城 | 跡をはじめとす る由緒ある文化財が多くありま す。当商工会では、その地域資源を 活かして来訪者を呼び込むため、 2011年度より「大野城市着地型観 光開発プロジェクト事業」に取り 組んできました。

初年度の調査研究事業を経て、 2012年度からは、毎年秋に「おお のじょうまちなかわくわくパビリ オン」というイベントを実施して います。目玉の「三輪車耐久レー

スト、史跡と自然を巡る「山・まち 歩き」、市内商店街を巡る「食べ 歩きツアー」、市内の事業所を知っ てもらう「工場見学」などを企 画し、大野城市のもつ歴史や自然 はもとより、人・モノ・産業といっ たあらゆる資源を活用すること で、市内外からの集客に成功し ました。

「おおのじょうまちなかわく わくパビリオン は、2016年度より 大野城市にぎわいづくり協議会 へ業務移管しましたが、大野城市 着地型観光開発プロジェクト事業 をきっかけに生まれたご当地メ ニュー「大野城鶏ぼっかけ」「大野 ジョーハッピーリング」は、当商 工会認定の特産品・推奨品として 市内外への普及促進に取り組んで

特産品・推奨品は、大野城市の 地域資源を利用したものや、大野 城市の事業所の優れた技術により つくられたものを、当商工会役員・ 市職員・専門家で構成された特産 品開発委員会で認定し、大野城 ブランドとしてPRしていくもの です。現在、22商品が認定されて います。

商品のPR方法としては、市内 の見どころを組み合わせたマップ 型チラシを作成したり、商品の特 徴を詳しく紹介したページを作成 して当商工会のウェブサイトに掲 載したりするなど工夫を凝らして おり、大野城ブランドの確立を目 指しています。

また、先に紹介したメニューを 小学校や中学校の給食に採り入れ てもらい、認知度向上につなげてい ます。

今後も特産品・推奨品開発によ る地域振興、市内事業所の販路 拡大を図りたいと思います。

家計簿をつけよう 一進化するフィンテックー

電通総研 主任研究員 西川 和樹 (にしかわ かずき) プー 第20回 第20回 と考えられています。ゆくゆくは 家計簿アプリも、情報管理のみな なず融資・投資・投資・洗済・洗資・

筆者は最近、スマートフォンの 家計簿アプリにハマっています。り で、すってから妻に任せった身に一切った分についけけるのを一切った分についけられる。忙しい働き思われいとはり「ぜんがないのでは、と思われいであっませんが、やはり「ず余地とに疑いと同情のいよとに疑いとはありますが、ならなおさらですが、なります。とは多々あります。

そこで、「簡単で便利です」とい う同僚の甘言に乗せられたことも あり、おそるおそる家計簿アプリ を使ってみました。すると心配を 一蹴するほどに、簡単で便利。面 倒なレシートの書き込みもスマー トフォンのカメラで簡単に取り込 めるし、既存の金融機関と連携し て、クレジットカードの支払いや 銀行の入出金などを自動で計算し、 「見える化」してくれます。こうし た自動家計簿サービスをPFM (Personal Financial Management) と呼びます。これが、わが家の収 支勘定に多くの気づきを与えてく れました。

昨今、世界中で爆発的に起きて いる、PFMのような金融サービス を生み出している広範な金融革命 は、「フィンテック」と総称されて います。連日メディアをにぎわせ ているこの用語ですが、少し前ま では、金融分野の大手ITベンダー 等の金融システムを構築する企業 に向けられたもので、個人ユー ザーにはあまりなじみがありま せんでした。それが、インターネッ トやモバイル端末のユビキタス性 に加え、ビッグデータ、人工知能、 API (Application Programming Interface), UI (User Interface) といったテクノロジーの進展によ り、個人ユーザーに向けたきめの 細かい金融サービスが可能になっ てきています。

とりわけビッグデータ、人工知能、APIの組み合わせは、今後、融資・投資・決済・送金・情報管理といった各サービスを「再統合」し、個人に一層寄り添った統合金融サービスとして、進化していく

と考えられています。ゆくゆくは 家計簿アプリも、情報管理のみな らず融資・投資・決済・送金機能 も入った、参照と実行が同時にで きるワンストップサービスに変身 していくかもしれません。

まだ踏みだしていない方、時代 の変化に乗り遅れないためにも、 手始めに家計簿アプリに挑戦して みてはいかがでしょうか。

電通総研

(㈱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ーを強みとした研究成果を発信中。

論点多彩

日本型クリエイティブ・サービスの 価値共創モデル



京都大学経営管理大学院 教授 原 良憲

はら よしのり

1981年東京大学工学部卒業。1983年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了。2005年京都大学博士(情報学)。日本電気(株)、スタンフォード大学客員研究員、NEC 北米研究所(シリコンバレー)Department Head などを経て、2006年より現職。京都市ベンチャー企業目利き委員会委員、京都市ソーシャルビジネス認定審査委員会委員長、「関西サービス・イノベーション創造会議」座長等を務める。著書に『日本型クリエイティブ・サービスの時代一「おもてなし」への科学的接近』(共著、日本評論社、2014年)などがある。

成熟化した時代の経済

日本は、1980年代後半の「ジャパン・アズ・ナンバーワン」に象徴される高度経済成長期を経て、失われた20年ともいわれるデフレを経験した。この間、日本の人々は、成熟社会ゆえのボーダレス化やモノ余りのなかで、コモディティ化という価値の毀損に翻弄されてきた。技術に裏打ちされた製品が売れるという保証はなく、また、ガラパゴス化と呼ばれる品質や機能の特異な発展が、グローバル展開の足かせと指摘され、進むべき方向の再考が求められてきたのである。

一方、世界を見渡すと、Google、Apple、Amazonなどインターネットサービスの進展に加えて、最近では、UberやAirbnbに代表されるシェアリング・エコノミーのビジネスが脚光を浴びてきている。モノを所有せずとも、情報や共有サービスの仕組みを

活用することで、必要とされる機能が利用できる時代になってきている。第3次産業がGDPの7割を占める日本においても、持続的な経済発展を考えるうえで、大きな岐路に立たされている。

日本型クリエイティブ・サービス

では日本において、製造業、サービス業など、業種を問わず、何によりどころをおいて今後の経済の持続的成長を考えればよいのであろうか。そこで、われわれが着目したのが日本型クリエイティブ・サービスである(小林・原・山内編、2014)。

日本型クリエイティブ・サービスとは、「日本における文化、伝統、生活様式などの情報を生かした創造的高付加価値サービス」の総称である(図-1)。 代表的なサービスとしては、江戸前鮨・京懐石のような日本食、華道・歌舞伎などの伝統芸能、伝統的な老舗企業、そして、アニメ・J-POPなどのクール

図-1 日本型クリエイティブ・サービスの概念 (イメージ)



高コンテクスト情報

文化・伝統・環境

資料:小林 (2012)

ジャパンなどが挙げられる。

日本型クリエイティブ・サービスの第1の特徴は、 高コンテクスト情報に基づくサービス(高コンテクスト・サービス)としての持続性である。高コンテクスト・サービスとは、自然、季節、文化、歴史、 生活などの言語化されにくい付帯情報との関連から、 価値が創出されるサービスである。例として小林 (2012)から、京都の料亭での料理提供場面を引用 してみよう。

椀物を提供し、客がその蓋を取る。その蓋の裏には、「六月」であることを象徴する蛍の絵が描かれている。それに気づいて季節を感じつつ鱧を食べ、そのことで「もうすぐ祇園祭か…」と客が思いを巡らせる。頭の中で、「コンコンチキチキ…」と祇園祭の囃子を奏で出す。(中略)客は「料理を食べる」という価値に加えて、蛍や祇園祭を感じることで「初夏を味わう」ことができ、情感的な価値も得ることができる。

このように、「季節」というコンテクストのなかに、 食そのものを含むサービス全体を位置づけ、食から 広がる連想の数々を客に提供していることがわかる。 日本型クリエイティブ・サービスでは、コンテクストに影響を受ける程度が高く、また、コンテクストを上手に使って物語(ストーリー)をつくるなどの工夫がなされている。このようなサービスを利用する人々の間では、暗黙知の共有に基づくコミュニケーションが行われる。暗黙知を共有することは、一種の経験・体験を共有することであり、一般に時間がかかる。しかし、いったん暗黙知を共有できると、ビジネスへの参入障壁が高くなり、価値が持続しやすく、かつ、社会や市場に定着しやすくなる。

次に、日本型クリエイティブ・サービスの第2の特徴は、おもてなし行為のもつ柔軟性である。もてなしという言葉は、語源的には「以て」「為す」であるようである(小林・原・山内編、2014)。マニュアルのように何を以て何を為すかを事前に明示するのではなく、手段と目的を空白にして、客を接遇することだけを示している。すなわち、もてなしとは、相手に対する接遇の型(テンプレート)だけがあり、どのような接遇を行うかについては未定のままであり、実際のサービスが行われる場面で、具体的な接遇行為が示されることである。言い換えれば、サービス提供者と受容者があらかじめどのようなサービ

表 日本型クリエイティブ・サービスの特性

(非	日本型クリエイティブ・サービス 言語的コンテクストに基づく価値創	低コンテクスト・ コミュニケーション型サービス	
特性	効 用	説明	(言語情報に基づく価値創出)
Knowing 知識プロセスを重視した価値 創出	コンテクストに基づく物語的消 費としての付加価値創出	・結果物だけではなく、知識の獲得や活用過程を重視 ・組み合わせにより、多様な付加価値創出パターンを創出	Knowledge ・結果としての知識を重視した価値創出 ・記号的消費としての付加価値創出
Dialectic 弁証法的な価値共創による価値創出	主として客のリテラシー向上	・提供者と客とが互いを評価し 高め合う ・提供者と客との対等な関係性 が基本	Hierarchical ・序列的関係での価値共創による価値創出 ・客を喜ばせることが一義的(提供側の能力向上)
Duality 重層的な関係 (変化と持続の共 存) に基づく価値創出	長期的継続性の担保	・変化のなかに持続があり、持続 のなかに変化がある(共生的) ・バランスによる安定性の向上 とリスクの低減	Dualism ・二元論的関係(変化と持続の区別)での価値創出 ・相対的に短期の目標設定

資料:小林 (2012)

スを受けるか具体的に決めておくのではなく、相互 作用のなかで望ましいサービスをつくりあげていく。 このようなサービス価値を共創するプロセスが、日 本型クリエイティブ・サービスに柔軟性をもたせて いる。

以上説明した日本型クリエイティブ・サービスの 特性を、低コンテクスト・コミュニケーション型の サービスと比較し、表にまとめる。

切磋琢磨の価値共創モデル

上述したように、日本型クリエイティブ・サービスの創造的価値の本質は、高コンテクスト情報を活用した価値の持続性と、そのうえでの「価値共創」に基づくおもてなしの柔軟性にある。世界市場を相手にする製品やサービスは、標準化と普遍性を追求する半面、地域や歴史、文化特性を削ぎ落としてしまっているが、日本型クリエイティブ・サービスは、生産者と消費者が共有する文化等の「コンテクスト」

を大切にし、持続性や臨機応変さを尊重している。 われわれは、サービス提供者と客のコミュニケーションにおけるコンテクスト活用の程度を踏まえ、 包括的に価値共創の類型化を試みた。モノに比べ、 サービスは、提供者側がたとえ同じ品質の商品を提 供しても、客が同じ価値を知覚するとは限らない。 サービスの価値は、客の属性、サービスが置かれた 物的環境、そしてほかの客の振る舞い等に影響を受 ける。すなわち、サービスの価値は、提供者と客と の相互作用から生み出されるものであり、モノの価値のように、媒体としてのモノに付帯されているも のとは区別される。いわば、サービス提供者による 働きかけを通じて生じる客の状態の変化が、サービ スの価値なのである。

このように、サービスの価値創出においては、提供者と客の間のコミュニケーションが重要な役割を担っている。情報の伝達方法には、暗黙的な提供と明示的な提供の二つがある。暗黙的な情報伝達の方法とは、当事者間、あるいはコミュニティーに共通

暗默的

の知識や慣習を基に、言語に頼らず相手の心理状態 や意図を推量したり、自身の意図を間接的に伝達し たりする形態である。一方、明示的な情報伝達の方 法とは、言語を用いた直接的な伝達形態である。

そこで、送り手側の情報伝達が明示的か暗黙的か、 もしくは、受け手側の情報伝達が明示的か暗黙的か という二つの観点から、価値共創としてのコミュニ ケーションのパターンを四つに分類することができ る(図 – 2)。

このうち、日本型クリエイティブ・サービスにおける価値共創は、「慮り型」「見立て型」「擦り合わせ型」の三つのパターンに当たる。送り手側と受け手側双方の明示的なコミュニケーションに基づく「明示型」の価値共創と異なり、少なくともどちらか一方が暗黙的な情報提供を含んだコミュニケーションを行うことが、日本型クリエイティブ・サービスの特徴である。

明示型の価値共創

明示型の価値共創では、コミュニケーションを行うサービス提供者と客の間での意図の伝達が明示的である。そのため、お互いの役割およびサービスプロセスが、マニュアルなどで明確にされている。このような明示型の価値共創のメリットは、役割やプロセスを明示化することにより、サービスの規模拡大が行いやすい(代表例として、ファストフード等のフランチャイズ事業が挙げられる)。一方で、明示的なプロセスは、競合にも模倣が容易となるリスクもある。このため、結果として、コモディティ化する要因の一つとなっている。

慮り型の価値共創

慮り型の価値共創とは、提供者がサービスしていることを意識的に強調せずに、客の暗黙的な思いを くみ取りつつ、それとなく適切なサービスを提供す

図-2 コミュニケーションのパターンによる 価値共創モデルの分類

明示的

5,17,176		PHW(F.2
明示的	明示型 何を「以て」 何を「為す」かを事前特定 (コモディティ化の可能性)	見立て型 自身の思いを 抽象表現・提示
埋・意図暗黙的	慮り型 相手の心理・ 意図の汲み取り	擦り合わせ型 擦り合わせ・ せめぎ合いによる 緊張感を生成・保持

提供サービス

資料:原・岡(2013)

る形態である。サービスの継続意向の向上や、客との関係性・生涯価値の増大などに効果がある価値創出プロセスである。

例としては、料亭における仲居と客のコミュニケーションに基づくサービスが挙げられる。京都をはじめとした老舗料亭では、仲居が客の様子から暗黙的な意図をくみ取ったり、季節や庭の話題から緊張を和らげたりすることで、状況に応じた適切な場の構築や提供が重要とされる。このような慮りの結果、客は料理のみならず、自然と庭や掛け軸の細部まで目が行き届き、サービスの深い価値を認識できる。

すなわち、慮り型の価値共創では、提供者が客の 心理状態や体験といった暗黙的な情報までくみ取る ことで、結果的に、客のサービスに対する受容感度 を高めていく価値共創モデルととらえられる。

見立て型の価値共創

見立て型の価値共創とは、慮り型の価値共創と は異なり、提供者側の価値提供形態に暗黙的な要 素があるプロセスである。日本型クリエイティブ・ サービスにおいては、このような暗黙知の活用として、「見立て」という考え方が重要とされてきた。 見立てとは、モノの色や形を通じて、提供者の暗黙 的な意図を客に想起させるコミュニケーション手法 である。

具体例としては、茶の場における京菓子の活用などが挙げられる。京菓子は、色や形から季節のうつろい等が表現されており、茶の場ではそのように見立てられた菓子によって亭主の意図を客が感じ取るというコミュニケーションがみられる。

このような見立てを通じた価値共創の結果、客は 思い思いに提供者の意図を理解・想像するプロセス を通じ、サービス価値を深く認識することができる。 いわば、提供者の暗黙的な思いがあえて抽象的に表 現されることで、客が創造性を働かせサービスを楽 しめるという価値共創である。

擦り合わせ型の価値共創

擦り合わせ型の価値共創とは、提供者と客との暗黙的な情報のやりとりを通じ、サービスの価値を高め合うものである。身近な事例としては、鮨店における主人と客が切磋琢磨するようなコミュニケーションが挙げられる。ここでは、料理そのものだけではなく、主人と客との会話のやりとりや、しぐさ、表情の変化などを通じて、一種の緊張感が醸し出され、結果として、その場のサービス価値が高まっていく。いわば、サービス提供者と客とが、自己を開示し合い、相互行為を通して交渉する過程としての価値共創がみて取れる(山内、2015)。

また、擦り合わせ型の価値共創においては、客の寄与が一層重要となるが、すべての客が擦り合わせ型の価値共創に合致できるわけではない。高コンテクスト性のあるサービスでは、「接近志向」の高い客(リスク・テイクを行って、望ましい状態に近づこうとする志向性をもつ客)を結果として選別し、サー

ビス提供者と相互作用のなかで価値共創を行っているという報告もなされている。

以上述べたように、サービス提供者の価値提供形態や客のニーズが明示的であることを前提にしていた従来の考え方に加え、暗黙的な情報の伝達のしかたを考慮して価値共創の拡張・構造化を図ることは有用である。

提供者と客、双方の知識やプロセスが明示的な価値共創を、逐一指示を出す客とそれに従いサービスを提供するバトラー(給仕)との関係になぞらえるとすれば、「慮り」は料亭の仲居(客の知識や慣れを読み取り、円滑なコミュニケーションを支援する)、「見立て」は茶道の亭主(客へのもてなしを表現するため、季節を見立てた菓子や空間を演出する)、「擦り合わせ」は鮨店の主人(客と主人とが緊張感を保ちつつ互いを評価して価値を高める)と客の関係になぞらえることができよう。

相手の暗黙的な情報を慮る、見立てによって自身の暗黙的な情報を相手に想起させる、双方の暗黙的な情報を擦り合わせる。これらのコミュニケーションに基づく日本型クリエイティブ・サービスの価値共創に共通するのは、サービスの提供者と客がサービスの価値を切磋琢磨して高めていく点だといえる。

切磋琢磨の価値共創モデルの応用

企業における事例に目を向けると、慮り型の価値 共創モデルの好例として、セブン・イレブンにおけるPB(プライベート・ブランド)開発が挙げられる。 PB開発とは、製造メーカーで開発された商品を小売りするのではなく、小売りプロセスで得られた情報を基に、小売業が主導的に商品開発を行うものである。慮り型の価値共創プロセスとしてPB開発をとらえると、日々のPOS情報などから、生活者の暗黙的なニーズの仮説構築を行い、製造メーカー だけではなく原材料メーカーとも共同することで、 新商品開発を行う。さらに、PB製品の販売状況を POSで仮説検証することにより、間接的ではあるが、 提供者側と客側との価値共創のサイクルを実現し ている。

また、見立て型の価値共創として、コンテンツ企業のサンリオは興味深い事例である。同社は、ハローキティなどのキャラクターライセンスによる事業開発を推進しているが、ライセンスを付与される側にある程度のデザイン変更を認めていることで、さまざまなコンテンツプロバイダーとの連携に成功している。通常のライセンスビジネスであれば、キャラクターのデザインをライセンシー側が変更することは認められない。しかし、ハローキティの場合は、セサミストリートの服を着たものや、ロックバンドKISSとの連携では舌を出したキティなどがデザインされている。

このように、提供者側にとってみれば、キティを 通じて自らのブランドを毀損することなく、コン テンツの暗黙的な良さを見立てている。結果として、 かわいいという普遍的なキティのブランドとともに、 客が創造性を働かせサービスを楽しむことを可能に している。

では、このような創造的価値をもつ製品やサービスを、実際にグローバル展開するにはどのようにすればよいか。日本人には暗黙の了解であったコンテクストを言語化し、海外の文脈に合わせて移転することが肝要である。また、消費者の感度を高め、現地で新しい価値共創のプロセスをつくりあげることも重要となる。

まとめと今後の展開

本稿では、日本型クリエイティブ・サービスに焦 点を当て、高コンテクスト情報を活用した価値の持 続性と、そのうえでの価値共創に基づくおもてなし の柔軟性について解説した。

また、サービス提供者と客との少なくともどちらか一方に暗黙的な情報提供がある状況下でコミュニケーションを行う、切磋琢磨の価値共創(慮り型の価値共創、見立て型の価値共創、擦り合わせ型の価値共創)について、その応用事例とともに紹介を行った。

現在、本稿で述べたアプローチを発展させ、経済 産業省や新しい価値創造を目指す企業とともに、京 都大学経営管理大学院において、インテグレイティ ド・ホスピタリティ教育プログラムを開発中である。 個々の企業におけるホスピタリティ・マネジメント だけではなく、サプライチェーンや地域全体として の価値を創出するような価値の訴求や、サービス価 値の異分野・異業種への転用(多角化)を図る取り 組みである。

サービス産業や中小企業には、研究開発部門というようなイノベーション創出組織を有していないケースも多いが、このような産官学の人材育成により、今後の製品・サービスの生産性向上を促進し、さらなる持続的な高付加価値化に寄与することを期待したい。

〈参考文献〉

- 小林潔司・原良憲・山内裕編 (2014)『日本型クリエイティブ・サービスの時代―「おもてなし」への科学的接近』日本評論社
- 小林潔司(2012)「日本型クリエイティブ・サービスの理論 分析とグローバル展開に向けた適用研究」科学技術振興機 構社会技術研究開発センター『平成23年度研究開発実施報 告書』
- 原良憲・岡宏樹 (2013)「日本型クリエイティブ・サービスの 価値共創モデル 一暗黙的情報活用に基づく価値共創モデルの発展的整理」研究・イノベーション学会『研究 技術 計画』 Vol.28, No.3/4、pp.254-261

山内裕(2015)『「闘争」としてのサービス』中央経済社

経営最前線

アスリートの活躍を支える 高機能インソール

株) BMZ



取締役社長 **髙橋 毅** 企 ●代表者 髙橋のり子 業 ■創 業 2001年

■資本金 4,320万円

■事業内容 インソールの製造・卸・販売

■所 在 地 群馬県利根郡みなかみ町上津1093-4

■電話番号 0278(62)0928

■ U R L http://bmz.jp

群馬県利根郡みなかみ町の猿ヶ京温泉に、スポーツ選手や子どもたちが続々と訪れる場所がある。靴の中敷き(インソール)を製造する㈱BMZの研究開発拠点だ。

運動能力の向上を実現

同社は「キュボイドバランス理論」という特許を2012年に取得している。社長の髙橋毅さんが生み出したこの特許技術からつくられるインソールは、年間10万足を超える。スポーツ用に使う人が多い。

一般的なインソールは土踏まずを支えることで、起立時の安定性を高めることを目的としている。他方、同社のインソールは安定性に加え運動性の向上を追求している。具体的には、立方骨(キュボイド)を支えることにより三つのアーチを立体的に支えるように設計されている。足の甲のやや外寄

りにある立方骨は小指と薬指の骨の結節点に当たり、関節を形成する重要な役割を果たしている。ここを支えることで、足を踏み出す力を引き出す。

その機能性の高さは、製品を使用するアスリートが証明している。2011年のパ・リーグ盗塁王に輝いた福岡ソフトバンクホークスの本多雄一内野手や、ソチ五輪のノルディック複合で銀メダルを獲得した渡部暁斗氏は、早くから同社の製品を愛用してきた選手である。

軽快なフットワークで 信頼を勝ち取る

髙橋さんは高校を卒業後、群馬 県内のスポーツ用品販売店に就職 した。豊富な商品知識に基づく接 客は、競技レベルを上げたい人や、 自分に合った用具を追求したい人 から評判だった。特にスキーブー ツに関する相談には、きめ細かく 対応した。雪上でのパフォーマンス向上には、ブーツ選びがポイントになるが、足に合わないと靴擦れなどにより踏ん張りにくくなる。 無理をすればけがの危険もある。

ビジネス用の革靴などであれば、お金をかければ自分の一足をあつらえることができるが、スポーツ用となると難しい。そこで髙橋さんは勤務先に頼み、足の計測機や材料のカーボン、成形機を用意してもらい、インソールのオーダーメードを始めた。こうしたサービスが大いに喜ばれ、開業に至った。

沼田市の国道沿いに店舗を構えた高橋さんは、身体能力をいっそう引き出すインソールを開発できないかと考えた。ただ、インソール市場は規模が小さいこともあって、情報が少ない。高橋さんはトレーニングや医療などの書籍から足に関する情報を集めた。

開発のヒントを得るために、海

外に飛んだこともある。世界で活 躍するメディカルトレーナーが集 う学会に参加し、関連しそうな発 表を聞いて回った。慣れない英語 でのやりとりにも挑戦し、トレー ナーとの関係も築いた。こうした 取り組みが、立方骨に着目した独 自の技術につながった。

商品化に当たっては、古くからの常連客の協力を得た。いくら機能性に優れていても、履き心地が悪くては本末転倒だからである。

機能を追求した分、平均価格は 3,000円程度と比較的高い。高橋 さんは海外への生産委託を活用し、 低価格帯の製品も用意した。言葉 での説明よりも、実際に試しても らうのが得策と考えた。

だが、同社の新製品が広く認知されるようになるまでそう時間はかからなかった。実は同社の製品は開発段階からトレーナーの間で評判となっており、薦められた選手から注文が相次いだのである。

それぞれの選手がもつ独特の感覚を聞き出し、オーダーメードのインソールで応える高橋さんの技術力は、スポーツ界の外にも伝わっていった。例えば自衛隊。災害救助活動などで長時間任務に当たる隊員にとって、同社のインソールはうってつけだった。依頼を受けた高橋さんは何度も基地に出向き、隊員に支給される半長靴の形状や活動内容を丹念に調べた。さ

らには大学と共同で効果検証も行い、特注インソール「コンプリート プロ自衛隊 | を完成させた。

2015年には大手IT企業や大学などで編成されるチームから声がかかり、最先端のセンサーを埋め込んだインソールの共同開発に取り組んでいる。立つ、座る、歩くといった動作で足にかかる負荷などを計測することで、動き方を改善したり、健康状態をリアルタイムで把握したりすることができる。2016年には、米国で開催された展示会に出品、新製品の開発プロジェクトは佳境を迎えている。

みなかみの地で 足を極める

さまざまなオーダーが寄せられるなか、同社は海外への生産委託を減らし、町内の廃園となった幼稚園に設けた研究開発拠点「猿ヶ京スタジオ」での生産を始めた。より早くニーズに応える態勢を築くためだ。髙橋さんは地元の若者を採用し、後進の育成も始めている。

幼稚園を生産拠点に選んだのは 80メートルトラックとフットサル コートが2面入る広い園庭がある からだ。実際に体を動かしながら、 自分好みのインソールをつくるこ とができる。

また、髙橋さんはこのスタジオを 「足の健康村」と名づけ、子ども を対象に、足について学ぶイベン



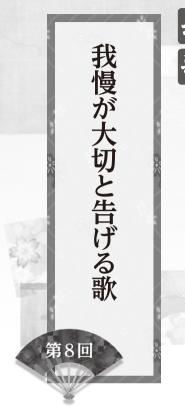
足を触って入念にチェック

トを開催している。実は髙橋さんはトップリーグ入りを嘱望されるほどのサッカー選手だったが、高校生のときに負ったけがで選手生命を絶たれた。合わない靴が原因だった。未来ある若者に同じような経験をしてほしくないという。

イベントでは、まず教室で足骨の構造や関節の動きについて模型を使って学ぶ。その後はグラウンドで運動する。途中でインソールを着けると子どもたちの表情が一変する。インソールの効果をまさに体感するというわけだ。最近は、プロサッカークラブのジュニアユースチームが全国各地から訪れるようにもなった。「汗を流した後の、みなかみの温泉も魅力なのでしょう」と髙橋さんは笑う。

とことん足に向き合い、独自の 技術にたどり着いた髙橋さん。 そのものづくりの姿勢はまさに "Boot Meister Zenith"、靴職人の 極みである。 (藤田一郎)

ビジネスに



ビジネスは、常に快調というわけにはいきません。事態を打開するには、しばらく我慢をし、情勢を見守ることが必要な時もあるでしょう。そこで今回は、時勢を見定め、我慢することの大切さを訴える歌を紹介していきましょう。

思ふこと身にあまるまでなる滝の しばし淀むを何恨むらむ

何かうまくいかないことがあって東国へと旅立とうとした人が、 熊野神社にこもっている時に夢枕 で聞いたという『新古今和歌集』 所収の歌です。大意は「もうすぐ あなたの思うこと(願い)は身に あまるほどに成就する。鳴り響く 滝もしばらく淀むことがあるように、少しくらいうまくいかない時期があっても何を恨むことがあろうか(もう少し辛抱しなさい)」といった内容になります。

仕事が思うようにいかず、失敗が続けば、誰もが落ち込み、自分のやり方が間違っているのでしまいがちないと思いこんでしまい「ビンスのです。そのような時、「空中などを我慢すれば、きっとのたる」といったを行うるといったを行う。そんな時、この歌を引用しような場面で使われた歌の声にような場面で使われた歌の力が、あなたの言葉に一層の説得力を与えてくれることでしょう。

おそくとくつひに咲きぬる梅の花たが植ゑおきし種にかあるらむ

「遅い早いの違いはあれ、最終的に梅の花はすべて咲いた。いったい誰が植えてくれた種なのだろう」という意味になる『新古今和歌集』所収の藤原忠平の歌です。

自分よりも時間がかかり、ようやく大臣となった兄・仲平の出世を祝いつつ、兄弟の出世の基盤を作ってくれた父(関白・基経)への感謝を歌った歌です。

なかなか芽が出ない新事業の担

当者たちに対し、「遅かれ早かれ事業は成功する、あなた方のような人々が担当したのだから。少し様子を見よう」といった意味合いで、スピーチ、声かけ等に利用してみたい歌です。

滝の番松のあらしも馴れぬれば うち寝るほどの夢は見せけり

「滝の音や松の木を過ぎる嵐の音にも慣れてしまったので、まどろみながら夢も見ることもできた」といった意味になる『新古今和歌集』にある藤原家隆の歌です。

ビジネスがうまくいかない時は、あちらこちらから厳しい声も聞こえてくるもの。貴重な忠告と心に留めつつも、過度に気にしないことも大切です。人はどんなものにも慣れると信じて、我慢することの大切さを訴える時などに使用してみてはいかがでしょうか。

〈参考文献〉

久保田淳訳注 (2007)『新古今和歌集下』 角川ソフィア文庫

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。

藤井 正隆 監修 坂本 光司

「いい会社」のつくり方 一人と社会を大切にする経営 10の方法・

WAVE出版 定価(本体1.500円+税)

「いい会社」

人と社会を大切にする経営 10の方法

人を大切にする確保学会 事務所之長 藤井正隆回

坂本光司 [800]

「いい会社」とは何か。昨今は 組織全体の利害よりも働き手一人 ひとりの幸福に目が向けられるよ うになっている。具体的に重視さ れるようになってきているのは、 社員を大切にする会社かどうかだ。 そうした流れのなかで、本書の監 修者である坂本光司氏らによって 「日本でいちばん大切にしたい 会社大賞」が創設された。本書は その受賞企業に共通する特徴を 抽出し、世の中の会社がいい会社 に近づくために押さえておきたい ポイントを示す。

いい会社に共通する特徴の一つ に、「大家族的経営」がある。会社 は社員を家族のように大事にし、 社員も自分の家族のことのように 会社を考えるものだ。

本書では一例として、モバイル 広告の代理店業を営む㈱ライブレ ボリューションを挙げている。社 員第一を掲げる同社には、ノルマ もサービス残業も一切ない。それ でも社員の意欲は高く、着実に成 長してきた。同社は会社の文化や 理念を十分に理解し、共鳴する人 材のみを採用する。そして社員の 誕生日を全員で祝うなど一体感を 醸成することで、ノルマを掲げず とも、社員が自分たちの帰属する 会社をどう育てていくか考え、取 り組むよう促している。

除雪機や草刈機などを製造する フジイコーポレーション(株)は、シ ニア人材を職場の財産と考え、70歳 まで再雇用している。単に制度を つくるだけではない。重い工具は 天井からつり下げて、作業負担

を軽減する。シニアアドバイザー という役職を設け、若手への技術 指導に活躍できる体制とする。 ちょっとした工夫と仕組みづくり で、社員がいつまでも輝けるように しているのだ。極には会社の制服 で入りたいという社員がいるほど 同社が愛される背景には、すべて の社員が生き生きと仕事に励める 環境づくりがある。

社員は会社の財産であり、その 力を最大限に引き出すのが経営 者の仕事である。そのためには、 ノルマを与えて働かせるのか、環 境を整えて働いてもらうのか。 「北風と太陽」ともいうべき二つ のスタンスのうち、うまくいくの はどちらだろうか。

本書に登場する会社にも北風が 吹きすさぶ時代があった。しかし、 経営者の考え方や仕組み次第で陽 は差しはじめる。本書には、燦々 と照らす太陽の下、社員が笑顔で 活躍する会社へと変貌を遂げた 珠玉の先例が詰まっている。

(鈴木 啓吾)

今月の **造品**

ECOMONO フレグランスペーパーサシェ

永井機械鋳造㈱ 埼玉県川口市中青木3-6-22 TEL 048(251)5260 http://www.ngi-c.co.jp



上大 玉県川口市。鋳物業が盛んな地としてご存じの方も 多いかもしれません。街のシンボルだった煙突こそ 少なくなりましたが、まだまだ川口の鋳物産業は元気です。 ただ、製造過程で生じる多くの廃砂は、処理にコストがか かるため、かねてより鋳物業者にとって頭痛の種となって いました。その廃砂を何とか生かそうとして誕生したのが、 永井機械鋳造㈱の消臭グッズ「ECOMONO」シリーズです。

消臭剤のもととなる人工ゼオライトを開発したのは同社の先代社長、西澤敏雄さん。ゼオライトが砂と似た元素を一部もつことに着目し、産学連携を経て、廃砂から人工

ゼオライトを生成することに成功したのです。人工ゼオライトには強力な消臭効果があるほか、湿度を調節する機能 もあります。さらに使用後は土壌改良剤として使えるため、 環境に優しい製品でもあります。

しかし、同社にとって消費者向け商品は未知の分野でした。そこで、生活者の目線を生かそうと、商品化へのかじ取りを任されたのが愛娘の禅さんです。2012年に社長に就任した禅さんは、父から託された鋳物工場を、古参の従業員に協力してもらいながらまとめる一方、ECOMONOシリーズの開発に取り組み、2016年に「フレグランスペーパーサシェ」を発売しました。はがき大の紙袋に消臭剤と芳香剤が入ったもので、バッグに入れて手軽に持ち歩けます。2種類ある香りは「咲き誇る百合の香り」と「土手に寝転んだ若草の香り」。地元への思いを込めて、市の花である鉄砲百合と、かつて工場が林立していた荒川の土手をモチーフに開発したものです。百貨店やネットショップで販売され、自家用のみならず贈答用としても愛用されています。

幼い頃から見ていた鋳物の火を絶やしたくない一心で、 禅さんは後を継いだといいます。禅さんの思いは香りに のって、多くの人に届けられることでしょう。

(中村 円香)

編集後記

今月の調査リポートの内容は、3年におよぶわたしのバンコク駐在経験が味付け材料になっています。駐在期間中にクーデターが発生したり、昨年4月の帰国後にはプミポン前国王が崩御したりと、日系企業の進出が盛んな「微笑みの国」で起こることは、日本でも大きく報道されます。

日本が大震災に見舞われたのと同じ2011年、タイでも 大洪水が発生し、多くの工場が生産停止を余儀なくされま した。あのとき、日本人とタイ人が力を合わせたからこそ、 災害からの速やかな復旧が可能だったのです。

互いに強い絆で結ばれた日本とタイ。本リポートを通じて、現地で奮闘する日系中小企業の姿を生き生きと読者の皆さまにお伝えできるよう願っています。 (田原)

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

3月号予告

日本公庫シンポジウム

輸出で外需開拓に取り組む中小企業

論点多彩

横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 准教授 服部 泰宏

中小企業はいかに人材を獲得するか

- ●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は ㈱日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第2グループ) 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4 電話 03(3270)1691 FAX 03(3242)5913
- ●バックナンバーは日本政策金融公庫ホームページに掲載しています。 URL: https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html