

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2017  
No.102

3



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

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2017  
No.102



日本公庫シンポジウム……………4

## 輸出で外需開拓に取り組む中小企業

論点多彩……………38

## 中小企業はいかに人材を獲得するか

\* 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



表紙写真：「地域を結ぶ鉄道」  
東武伊勢崎線（東京都）

巻頭随想……………2

### 「仕掛け」という視点

\* 大阪大学大学院経済学研究科 准教授 松村 真宏

地域の雇用と産業を支える中小企業の実像……………16

### 中小企業が自ら抱く地域雇用を支える役割意識

\* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業……………20

### 門外漢から農家のサポーターに

\* 宮城県仙台市 (株)グッドラウンド

中小企業のための知的財産戦略……………24

### 海外での特許出願ルート

\* 弁護士法人内田・鯨島法律事務所 弁護士 鯨島 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、一部に弱い動きがみられるものの、緩やかに回復している

社史から読み解く経営戦略……………30

### ユニ・チャーム

—世界の“不快”を“快”に変える—

\* 社史研究家 村橋 勝子

見える化で飛躍する中小企業……………32

### 原点に立ち返り顧客の心をつかんだ老舗旅館

\* 福島県会津若松市 (株)向瀧

北から南から……………36

### 「おさかなの町」の頼れる存在を目指して

\* 長島町商工会 経営指導員 岩川 信一

流行りもの考現学……………37

### アナログレコードブームにみる体験消費

\* 電通総研 主任研究員 松本 泰明

ビジネスに和歌……………44

### 地道な努力を称える歌

\* 福田 智弘

ブックレビュー……………45

### 賢い組織は「みんな」で決める

『調査月報』2016年度主要記事 目次……………46

今月の逸品／編集後記……………48

# 「仕掛け」という視点



大阪大学大学院経済学研究科  
准教授

## 松村 真宏

まつむら なおひろ

1975年大阪府生まれ。大阪大学基礎工学部卒業。東京大学大学院工学系研究科修了、博士(工学)取得。2004年イリノイ大学アーバナ・シャンペーン校客員研究員を経て、2007年より現職。2012年～2013年スタンフォード大学客員研究員。仕掛けという研究分野を提唱し、理論の構築および仕掛けのデザイン・実装・検証に取り組んでいる。著書に、『仕掛け』（東洋経済新報社、2016年）がある。



トイレの小便器に的がついていると、つい狙いたくなる。この的は利用者を楽しませるためだけに設置されているものではない。飛散が少なくなる場所に的をつけることによって、結果的にきれいに使ってもらおうことを狙っている。

このように行動変容を促し、結果的に問題解決に寄与するものを「仕掛け」と呼んでいる。より正確には、「公平性 (Fairness) : 誰も損をしないこと」「誘引性 (Attractiveness) : 行動がいざなわれること」「目的の二重性 (Duality of purpose) : 仕掛ける側と仕掛けられる側の目的が異なること」の3点 (FAD要件) を満たすものと定義している。

仕掛けは、企業の製品・サービスと顧客の間でも活用できる。ただし、顧客をだましてもうけるのは公平性に反するので仕掛けには含まない。そうではなく、仕掛ける側 (企業) と仕掛けられる側 (顧客) の双方に異なるメリットを与えるものが仕掛けになる。

例えば、コーヒーメーカーの予

約タイマーを朝起きる時刻にセットすると、コーヒーの香りによって心地よい目覚めがもたらされる。コーヒーは淹れたてがおいしいのですぐに起きて飲みたくなるし、コーヒーに含まれるカフェインには眠気を覚ます効果もある。予約タイマー付きコーヒーメーカーはコーヒー好きの人にとっては、従来の目覚まし時計よりも優れた目覚まし時計になるのだ。

この場合、誰も損をしていない (公平性)。自動でできあがるコーヒーが目覚めを促す (誘引性)。コーヒーメーカーを売りたい企業と、心地よく目覚めたい顧客が、それぞれの目的を果たしている (目的の二重性)。実際に、この仕掛けに着目し、目覚まし機能を売りにしたコーヒーメーカーも発売されている。

では、企業にとって製品開発に仕掛けの視点を取り入れるメリットはあるのだろうか。結論を先にと、大いにある。まず、従来のコーヒーメーカーでは対象になっ

ていなかった目覚めの悪い人を対象とすることで、新たな顧客層を開拓できる可能性がある。

また、香りによる目覚めに軸足を置くのであれば、コーヒーにこだわる必要すらなくなる。紅茶や日本茶も対象に含めることで、従来は対象にできなかったコーヒーが苦手な人に向けてのアプローチが可能になる。

ほかにも、目覚めに適した環境づくりとして香りだけではなく、音楽や照明も新機能の提案対象になりえる。朝の快適な目覚めを演出する目覚まし時計として売り出すならば、従来のコーヒーメーカーとは宣伝の仕方も変わってくるはずである。

このように仕掛けという視点から製品・サービスを検討すると、新たな客層や利用場面の開拓、新機能の提案や広告やPRの変更などさまざまなレベルで他社と差別化するヒントがみえてくる。双方にどのような価値が生まれるかは仕掛け次第だ。まずは、仕掛けという視点を取り入れてみてはいかがだろうか。



## 第8回 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

人口減少を背景に、今後、国内市場の縮小が見込まれるなか、新たな市場開拓に向け、海外進出を目指す中小企業は少なくない。しかし、多くの中小企業は経営資源の制約などもあり、生産拠点や販売拠点を海外に設けるハードルは高い。そこで、国内にしながら外需を開拓する「輸出」に焦点を当て、シンポジウムを開催した。

第1部では、総合研究所の研究員が、輸出に取り組む中小企業の現状と課題、および越境ECの可能性とリスクについて研究報告を行った。第2部のパネルディスカッションでは、輸出で外需をつかんだ3社の経営者を迎え、議論を深めた。

(2016年12月1日、大手町フィナンシャルシティ・カンファレンスセンターにて)

## 第1部 研究報告①

## 輸出に取り組む中小企業の現状と課題

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

丹下 英明 (たんげ ひであき)



## 中小企業の輸出を取り巻く環境の変化

本報告では、当公庫の融資先に対して当研究所が実施した「輸出への取り組みに関するアンケート」(2016年)を用いて、三つの点について考えます。

第1に、中小企業の輸出を取り巻く環境はどのように変化しているのかについてです。

第2に、輸出に取り組むことは、中小企業にどのような変化、あるいは成果をもたらすのかという点です。先行研究では、輸出に取り組むことで中小企業は、生産性を向上させることが明らかとなっています。一方で、どのようなプロセスによって生産性向上が実現するのかについては、十分には明らかにされていません。本報告では、輸出による中小企業の変化を明らかにすることで、生産性向上が実現するプロセスについて考えてみたいと思います。

第3に、輸出企業が抱える課題は何かです。

まず、第1の論点、中小企業の輸出を取り巻く環境はどのように変化しているのかをみてみましょう。アンケートでは、輸出企業に対して、自社を取り巻く輸出環境が輸出開始時と比べて好転しているかどうかを質問しています。その結果をみると、「輸出しやすくなった」が13.3%、「やや輸出しやすくなった」が23.0%となっており、合わせて36.3%の企業が、輸出環境が好転していると回答しています。「やや輸出しにくくなった」(13.3%)、「輸出しに

くなくなった」(8.3%)の合計21.6%を上回っており、中小企業が輸出に取り組む環境は、良くなっていることがうかがえます。

では、輸出環境が好転したと回答した企業は、どのような理由から、そのように考えているのでしょうか。複数回答で質問したところ、「日本製品への需要拡大」が44.3%と最も多く、次いで「円安の進展」が36.1%となっており、これらが中小企業にとって輸出への追い風となっていることがわかります。「情報通信技術の発達」(35.2%)、「輸送手段の発達・多様化」(34.4%)が上位にある点も注目されます。

## 輸出の成果と企業の変化

続いて、第2の論点、輸出に取り組むことは、中小企業にどのような変化、あるいは成果をもたらすのかについてみてみましょう。

そもそも中小企業は輸出で成果をあげているのでしょうか。輸出単独の業績をみると、最も多いのが「累積で黒字」となっており、63.7%を占めています。次いで多いのが、「累積でトントン」の26.8%で、「累積で赤字」は9.5%にとどまっています。輸出に取り組む企業の多くは、輸出単独で利益をあげていることがわかります。

では、国内向けも含めた、輸出企業全体の業績は、どうでしょうか。売上高、採算、従業員数について、輸出開始後の変化DIをみてみましょう。

表-1 輸出開始後の変化DI

項目	DI	算出式
企業・製品の評判・イメージ	39.6	「良くなった」－「悪くなった」
従業員の士気	37.3	「上がった」－「下がった」
品質管理	33.9	「良くなった」－「悪くなった」
製品・サービスの品揃え	31.0	「良くなった」－「悪くなった」
営業・マーケティングの能力	30.3	「強くなった」－「弱くなった」
製品・サービスの品質	28.8	「良くなった」－「悪くなった」
デザイン・企画・研究開発の能力	21.1	「強くなった」－「弱くなった」
価格競争力	17.6	「強くなった」－「弱くなった」
納期	16.2	「短くなった」－「長くなった」
金融機関からの資金調達	16.2	「借りやすくなった」－ 「借りにくくなった」
従業員の採用	12.3	「採用しやすくなった」－ 「採用しにくくなった」
アフターサービス	11.6	「良くなった」－「悪くなった」

資料：日本政策金融公庫総合研究所「輸出への取り組みに関するアンケート」  
(2016年6月)

(注) 項目ごとに回答数は異なるが、記載は省略した。

本報告でのDIは、各項目について、輸出開始によって良い影響を受けた企業の割合から、悪い影響を受けた企業の割合を引いたものです。例えば、売上高の場合は、「増加」と回答した企業の割合から、「減少」と回答した企業の割合を引いたものです。DIがプラスであれば、良くなった企業の割合が、悪くなった企業の割合を上回ることを示します。

そこで、各DIをみると、売上高DIは43.7、採算DIは22.9、従業者数DIは31.4とプラスとなっており、輸出に取り組むことは、中小企業の業績にプラスの影響を与えていることがわかります。

また、輸出に取り組むことは、こうした売り上げの増加や採算の改善だけではなく、さまざまな変化を中小企業にもたらしています。表-1は、各項目について、輸出開始後の変化DIを算出したものです。注目されるのが、すべての項目でDIがプラスと

なっている点です。いずれの項目においても、良くなったとする企業割合が、悪くなったとする企業割合を上回っています。

DIが最も高い項目は、「企業・製品の評判・イメージ」(39.6)です。以下、「従業員の士気」(37.3)、「品質管理」(33.9)と続いています。

3番目に「品質管理」が入っているのは、どのような理由からでしょうか。ここでは、実際に品質管理を強化した企業の事例を紹介します。

超硬工具の製造・販売を行うA社では、輸出開始後、より高精度な画像処理が可能なマイクロスコブを導入しました。製品を3次元で測定し、読み取った数値を画面に表示したり、数値と合わせて基準線を表示したりすることで、より精緻に検査結果を確認できるように品質管理を強化しています。その理由として、A社は「輸出製品にクレームや品質問題が発生すると、対応に労力を要するため」と述べています。輸出では、相手と距離があるため、顧客へのアフターサービスが難しくなります。事例企業は品質管理を強化することで、そうした問題の発生を未然に防ごうとしています。

輸出に取り組むことは、輸出に関する知識にも変化を及ぼしています。「輸出先の法制度や商習慣の知識」について、「輸出開始時」と「現在」の状態をそれぞれ4段階で質問したところ、「輸出開始時」においては、「あまりない」が47.9%、「まったくない」が14.1%となっており、合わせて62.0%の企業が、そうした知識がなかったと回答しています。「輸出先市場の動向に関する知識」「貿易に関する知識」についても同様に、半数以上の企業がそうした知識がなかったと回答しています。中小企業の多くが、輸出先の法制度や商習慣に関する知識を十分に得ないまま、輸出を開始していることがわかります。

一方、「現在」の状態をみると、様相が異なります。各項目とも「大いにある」「ややある」の割合

が過半数を占めています。「輸出先の法制度や商習慣の知識」をみると、「大いにある」が9.9%、「ややある」が52.8%となっており、合わせて62.7%の企業が、輸出先の法制度や商習慣の知識があると回答しています。「輸出先市場の動向に関する知識」「貿易に関する知識」についても同様の傾向がみられます。このように、中小企業は輸出に取り組むことで、輸出先の法制度や商習慣、輸出先市場の動向、貿易に関する知識を蓄積していることがわかります。

### 輸出企業が抱える課題と今後の意向

最後に、第3の論点、輸出企業が抱える課題は何かについて、みていきます。アンケートからは、二つの点が指摘できます。

一つ目は、海外市場における競合企業数の増加です。アンケートでは、海外市場における競合企業の数が日本国内と比べてどのような状況かについて、「輸出開始時」と「現在」でそれぞれ質問しています。これをみると、競合企業数が「日本国内より多い」との回答割合は、「輸出開始時」には17.6%にすぎませんでしたが、「現在」は24.1%にまで増加しています。これは、海外企業の品質向上や、日本企業による海外市場開拓が進むなかで、海外での競合が激化していることを示しているものといえます。

二つ目として、輸出に取り組む中小企業は、さまざまな課題を抱えています。表-2は、輸出企業が直面している課題を複数回答でみたものです。これをみると、「特になし」が7.7%にとどまっており、輸出企業の多くが何らかの課題を抱えています。

最も多いのは、「販売先の確保」(37.6%)で、それに次ぐのが、「現地の市場動向・ニーズの把握」(31.8%)となっています。輸出に取り組む中小企業の多くが、販売面で課題を抱えていることがうかがえます。

このように、輸出を行う中小企業は、さまざまな

表-2 輸出における課題（複数回答）

(単位：%)

項目	回答割合 (n=468)
販売先の確保	37.6
現地の市場動向・ニーズの把握	31.8
採算性の維持・管理	26.5
品質・納期管理	23.9
為替変動リスクへの対応	23.1
信頼できるパートナーの確保	21.8
代金の回収	15.4
外国語や貿易関連事務ができる人材の確保育成	15.0
海外向け商品・サービスの開発	14.7
輸出を主導する人材の確保育成	10.9
現地の法制度・商習慣への対応	10.3
必要資金の確保	8.3
知的財産・技術流出リスクへの対応	5.6
製造物責任制度への対応	4.1
貿易保険・海上保険への対応	1.5
その他	0.6
特になし	7.7

資料：表-1に同じ。

課題を抱えているものの、今後も輸出を拡大していく意向にあります。「増やしたい」と回答した企業の割合は、71.5%となっており、「減らしたい」との回答は、わずか1.5%にとどまっています。

本報告でみてきたように、中小企業が輸出に取り組むための環境は整ってきています。輸出に取り組むことは、中小企業の業績を改善するだけでなく、企業あるいは製品の評判・イメージ向上や、従業員の士気向上など、さまざまな変化につながっています。こうした変化が、輸出企業の生産性向上につながるものと考えます。

一方で、さまざまな課題に直面するなど、輸出に取り組むことは、簡単ではないのも事実です。しかしながら、輸出企業の多くは、今後も輸出を拡大する意向にあります。

これらを踏まえると、国内で事業を展開される中小企業の方にとって、輸出に取り組むことは、成長に向けた有用な手段の一つといえるでしょう。

## 第1部 研究報告②



### 越境ECの可能性とリスク

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

竹内 英二 (たけうち えいじ)

#### 拡大する越境EC市場

インターネットを使って海外の企業や消費者に直接販売することを「越境EC（電子商取引）」といいます。越境ECの市場は、今後大きく拡大することが期待されています。

特に注目されているのは中国向けのECです。経済産業省の「我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備」は、中国向けECの市場規模は2015年の7,956億円が2019年には2兆3,359億円になると予想しています。一方、米国向けのECの市場規模は同時期に5,381億円から8,451億円となっています。これらは消費者向けの市場について推計したもので企業向けの販売も含めるとより大きな金額になります。中国や米国に限らず、パソコンに比べて安価で、手軽にインターネットに接続できるスマートフォンの普及に伴い、世界的に越境ECは拡大していくと考えられています。

#### 越境ECの利点

中小企業のなかにも越境ECで1,000万円を超える月商をあげる企業が登場しています。中小企業にとっての越境ECの利点は、まず海外に出店する場合や代理店・商社と契約して輸出する場合に比べてずっと少額で始められることです。現地法人を設立

したり、海外の展示会に出品したりする必要はありません。

当研究所が2016年7月に製造業と、卸売業、小売業の中小企業を対象として実施した「越境ECに関するアンケート」によると、越境ECの開業費用は「10万円以下」が35.5%、「11万～100万円」が21.8%と100万円以下の企業が半数を超えています（図-1）。米国のECモールであるeBayの場合、50品までの出品料は無料です。売れたときには10%の手数料がかかりますが、初期投資額はとても小さいのです。すでに国内向けECを行っている場合も、外国語に翻訳するコストが必要になるくらいで、それほど多くの投資は必要ありません。

もちろん、受発注や在庫管理のシステムを新たに開発したり、多くの在庫を用意したりすれば費用もかさみます。アンケートの結果をみても、開業時に「1,001万円以上」かかったという企業が22.3%を占めています。

越境ECのもう一つの利点は、商圏がとても広いことです。例えば、日本の中古着物は米国でも人気があり、越境ECでも売れ筋となっていますが、購入者は全米に散らばっており、たとえ店舗を出しても採算がとれるだけのお客を確保することは難しいでしょう。しかし、越境ECであれば全米どころか、世界の大半が商圏になります。直接投資や通常の輸出では扱いにくい製品や商品でも販売することができるのです。

## 成功の条件

越境ECでは原材料から最終製品まで、さまざまなものが取引されていますが、何でも売れるというわけではありません。海外の企業や消費者が越境ECを利用するのは、「国内では手に入らない」「国内で買うよりも安い」「国内のものよりも品質がよい」といった理由があるからです。こうしたメリットを提供できなければ越境ECは成功しません。

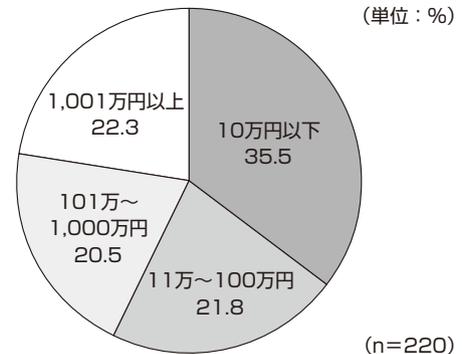
また、インターネットで検索したときにターゲットとする企業や消費者を見つけやすいようにしなければなりません。それには、広告が重要です。先のアンケートによると、インターネット広告などを出している企業と出していない企業とは半々の割合でしたが、月商をみると広告を出している企業では「1,001万円以上」が最も多く、36.4%を占めているのに対し、広告を出していない企業では「10万円以下」が最も多くて45.5%を占めていました。検索結果と同時に表示されるインターネット広告なら、対象に見てもらいやすいですし、新聞やテレビの広告よりも安価に実施できます。

## 越境ECのリスク

越境ECでは、製品・商品の説明から値引きや返品への対応まで、外国語や商慣習にかかる問題がたくさんあります。ただ、これらは経験を積んでいけば解消できます。気をつけなければならないのは、自分では防ぎきれない問題や日本では考えにくい問題があることです。

第1に、商品の不着や破損です。海外への発送には国際郵便や国際宅配便を使いますが、先進国でも商品が届かない、届いたが壊れていたということが起きます。発送した企業に責任はないのですが、企業や消

図-1 越境ECの開業費用



資料：日本政策金融公庫総合研究所「越境ECに関するアンケート」(2016年7月)

費者は利用したECモールのレビューで低い評価をつけがちです。速やかに返金に応じるとか、代わりの商品をすぐに発送するとかといった対応が必要です。

第2に、代金の回収不能です。代金の決済手段はクレジットカードが一般的ですが、なかには偽造のカードを使ったり、正規のカードであっても子どもが無断で使ったなどといって取引否認されたりすることがあります。高額取引や不審な注文には身分証明書やカードの取引明細書の写しを送ってもらうなどの対策が必要です。

第3に損害賠償訴訟です。海外には日本にはない法律や規制があり、思わぬことで訴訟を起こされることがあります。企業間の取引では、事前に訴訟場所を取り決めることができますが、消費者からの訴訟は原則として相手国で行われます。裁判に勝ったとしても渡航費用や弁護士費用など多額の費用がかかります。海外PL保険なら、これらの費用に加えて賠償金までカバーできます。

第4に、商標権の侵害です。中国では常滑焼や青森県が商標登録されていた例があります。日本で使用している商品名が使えないこともありますので、大丈夫だろうと高をくくらず、各国の特許庁や商標庁のサイトで確認しておきましょう。

## 第2部 パネルディスカッション

# 外需開拓に向け、輸出に取り組む中小企業

### 輸出に取り組む3社の概要

**(丹下)** 第2部では、輸出によって外需開拓に成功した3人の中小企業経営者をお招きし、輸出への取り組みが中小企業にどのような変化をもたらすのかについて議論していきます。

まず、事業内容と輸出事業の概略について紹介していただきます。トップバッターは、埼玉県さいたま市の(株)金子製作所の金子晴房社長です。

**(金子)** 当社は金属、樹脂、セラミックなど、精密機器部品の切削加工を行っています。埼玉県にある本社と工場のほかに、福島県に工場があります。設立は1956年、従業員数は105人です。

父が創業した当時は、カメラなどの光学機器部品の切削加工を手がけており、その後、1970年代に、内視鏡の開発を取引先が始めたのを機に、医療機器部品の供給を開始します。そして、今から約30年前に、航空機器部品の供給に参入しました。国内最大手のエンジンメーカーと取引しているほか、OEMで民間航空機のエンジン部品を供給しています。

輸出は、医療機器部品について2010年から行っています。主に米国、ドイツ、中東、東南アジアに輸出しており、売り上げ全体に占める輸出の割合は10%に達したところです。

**(丹下)** 次は、岩手県二戸市の(株)南部美人の久慈浩介社長です。

**(久慈)** わたしどもの蔵は1902年に創業し、わたしが5代目です。従業員数は32人です。創業後に、商品名を社名に採って(株)南部美人とし、1981年に東京に進出しました。2011年からは清酒だけではなく、リキュール、梅酒も扱っています。

輸出には、1997年からと、日本酒業界のなかではかなり早くから取り組んでいます。わたしが23歳で入社して取り組み始めたのですが、当時、社長の父は輸出に大反対だったため、何度もけんかをしながら進めてきました。

現在では輸出先は米国をはじめ世界28カ国に上り、輸出量は生産量の約20%を占めます。

**(丹下)** 最後に、京都府京都市の(株)細尾の細尾真生社長です。

**(細尾)** 当社は西陣織を輸出しています。創業は1688年、従業員数は60人で、そのうちの12人が海外輸出品の製造と営業を担当しています。8割を20歳代、30歳代前半で構成する若いチームです。

西陣織は1200年以上の歴史があり、多くの色を使いながらも薄くて軽い織物が織れる、世界に冠たる技術の蓄積があります。この技術と、西陣織特有の素材を使って、技術のイノベーションを起こそうと、2006年から4年にわたって取り組みました。画期的だったのは、40センチメートル幅で1200年織られてきた西陣織を、150センチメートル幅に広げたことです。織機の開発をゼロから行い、世界でも当社しか織れない織物を開発、それを強みとして海外展

開が進んでいます。

世界中のクリエイターや企業とのコラボレーションが、織物の新しい価値を生むことにもつながっています。例えば、ラグジュアリーホテルで使われているベッドのヘッドボード、クッション等のインテリア用品です。ファッションやプロダクトデザイン分野でも当社の西陣織が使われるようになっています。

### 輸出に取り組んだ経緯

(丹下) ありがとうございます。ここからは、①輸出に取り組んだ経緯、②輸出で直面した課題とその克服方法、③輸出による変化の順にお聞きします。まず、輸出に取り組んだ経緯について、金子社長からお願いします。

(金子) 2010年から輸出に取り組んでいますが、前年の2009年は、取引先が親会社に吸収されて受注が激減するなど、非常に厳しい年でした。そのなかで、当時の総務部長が海外展開に関するセミナーに参加し、その場の判断で翌年に米国で開催される医療機器展に申し込んできたのが、きっかけとなりました。

それを皮切りに、JETROや経済産業省の支援を受けながら、米国や中国、ドイツの医療機器関連や航空機関連の展示会に立て続けに参加していきました。2016年までに海外の展示会への出展が23回、海外の取引先は19社に増えています。

(丹下) 金子社長自身は、当初、海外展開に大反対だったそうですね。

(金子) 国内で一部上場企業と何十年と取引をしてきたので、リーマン・ショックなどで受注が減ったとはいえ、いずれ元に戻ると考えていました。無理に海外展開に踏み切る必要があるのかと、初めはかなり抵抗していました。

しかし、何もわからないなかで出展した米国の展

### パネリスト

(株)金子製作所 代表取締役社長  
**金子 晴房** (かねこ はるふさ)

〈略歴〉

メーカー勤務を経て  
1980年 (株)金子製作所入社  
1993年 同社代表取締役社長



(株)南部美人 代表取締役社長  
**久慈 浩介** (くじ こうすけ)

〈略歴〉

1995年 久慈酒造(名) (現・(株)南部美人) 入社  
2008年 東京農業大学客員教授  
2013年 同社代表取締役社長



(株)細尾 代表取締役社長  
**細尾 真生** (ほそお まさお)

〈略歴〉

1975年 伊藤忠商事(株)入社  
1978年 ノートンズ (イタリア・ミラノ) 出向  
1982年 (株)細尾入社  
2000年 同社代表取締役社長



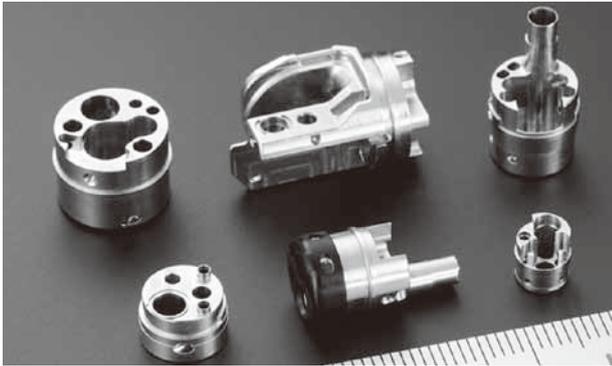
### コーディネーター

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員  
**丹下 英明**

示会で、現地の非常にオープンな雰囲気に関わり、海外の方のさまざまな声を聞いたことで、考え方が180度変わってしまいました。「視察に来て満足する社長も多いが視察と出展は大違いだ。金子さんは出展しただけでも勝ったようなもの」などと励ましの声ももらい、帰ったときには海外展開に前向きになっていました。

(丹下) 続いて久慈社長、いかがでしょうか。

(久慈) 当社は父がかなりの抵抗勢力でしたから、その考え方を变えるのに時間がかかりました。



㈱金子製作所の内視鏡部品は技術力を武器に海外へ

わたしは、高校時代に米国オクラホマ州に留学した経験があります。ホームステイ先のお父さんが、お土産の日本酒を毎晩飲みながら、当時は教員を目指していたわたしにこう言うのです。「浩介、こんなおいしい酒をつくる蔵元にならないでどうするんだ」と。父にも言われぬことを異国の地で毎日言われ続け、「日本はすごい」「日本酒はすごい」ことによく気づきました。

その経験から「日本酒を世界にもって行こう」という思いが芽生え、1997年に若い蔵元を集めて、日本酒輸出協会をつくりました。すると、すぐにニューヨークのジャパンソサエティーから日本酒セミナー開催の話がありました。満席の米国人たちに日本酒の話をして、試飲会で実際に日本酒を飲んでもらうと、大盛況でした。「日本酒はこんなにおいしいのか」と誰もが驚きを隠せない様子なのです。ともに参加した蔵元は皆、「これは絶対いける」と思うようになり、世界各国を飛び回るようになりました。

**(丹下)** その後の販売がどうなったか。後ほどそのあたりをお聞きしたいと思います。次に細尾社長、お願いします。

**(細尾)** わたしが大学を卒業したのは1975年です。当時は、国際化の機運が高まっており、世界を股にかける仕事に魅力を感じました。当社が扱っているのは着物や帯だけでしたので、いったん商社に入り

ました。

商社では、繊維関係を主に担当し、4年間はイタリアのミラノにあるアパレル系合弁会社にいました。西陣織を外からみる機会になり、そのすばらしさに改めて気づかされました。そうして、西陣織を世界に広めることを自分のライフワークにしようと思うようになりました。

父が体を悪くし、わたしは1982年に家業に戻りましたが、当時2兆円近くあった呉服市場の市場規模は、現在は3,000億円を下回るまでに縮小していません。実は家業に戻る際、着物と帯だけでは未来のビジョンが描けないだろうとの考えから、海外展開に挑戦することを条件にしていました。それでも、実際はなかなか思うようにやらせてもらえなかった、というのは久慈社長と同じです。

## 直面した課題

**(丹下)** 輸出に取り組み始めた経緯はさまざまでしたが、国内市場が将来的に縮小するなかで、海外に生産拠点を設けるのではなく、国内で培った技術をもって国内で生産する強みを生かして、輸出する形態を選択した点は共通していました。また、自社の特徴ある技術や製品を海外に伝えたいという思いもうかがえます。

次にお聞きするのは、輸出に取り組む際にどのような課題に直面し、どう乗り越えたかについてです。細尾社長は、いかがでしたか。

**(細尾)** 本格的な海外展開を始めたのは2005年からです。最も苦い思いをしたのは、パリのメゾン・エ・オブジェという展示会に2006年に出席した際のことです。織物を使ったソファ、椅子、タペストリーを出品しましたが、まったく売れませんでした。たたきのめされ、そこからはい上がっていかなければならなかったわけです。

問題の一つは、価格です。西陣織は、時代時代の権力者に、別あつらえで織って納めるということをして1200年間やってきました。戦後を除くと価格競争はまったくやってこなかったわけです。最高の織物を、最高の技術と最高の素材をもって、自分の一生をかけて誠心誠意、魂を込めて最高のものをつくるという匠の精神でやってきたのです。パリの展示会では「価格が高すぎる。ゼロを一つとらないと世界で勝負できない」と言われましたが、そうすると西陣織ではなくなってしまう。そのジレンマに苦しみました。しかし、例えばイタリアのフェラーリ社の車は何千万円もしますが、それを買うお客さま、ラグジュアリー層がいるわけです。当社は織物のフェラーリになって、ラグジュアリー層をターゲットにやっています。そう割り切りました。

もう一つは、生地幅でした。西陣織の伝統である40センチメートル幅では狭すぎて、海外ではマーケットの土俵に乗らないということが、出展してみてもわかったのです。150センチメートルの生地幅が必要でした。そこから生みの苦しみも2年続きましたが、おかげで、ブラックボックスが多く、他社がまったく同じようにはコピーできない、世界で当社にしか織れない織物ができあがったのです。

**(丹下)** 販売には結びつきましたか。

**(細尾)** すぐにお客さまに出会えたわけではありません。時間と資金と労力を投資したのに利益があがらない時期が5、6年続き、赤字になりました。社内でも海外展開に賛否両論があって苦しい時期でした。その間も、出展した展示会では全ブースを回って動向をチェックし、世界のメーカーが織れない織物は何か、当社は何をすべきかを探り続けました。

転機は、展示会で当社の製品をみたニューヨークの建築設計事務所から、クリスチャン・ディオールの全店舗の内装に当社の織物を使いたいというオー



（株）細尾の西陣織がラグジュアリーホテルを彩る

ダーがあったことです。それが呼び水となって取引が一気に広がっていったのです。

**(丹下)** 続きまして、久慈社長お願いします。

**(久慈)** 先ほど、海外で日本酒の試飲会を行ったところ、大好評だったとお話ししました。そこで、海外での販売に乗り出したのですが、実際は全然売れませんでした。

日本酒の試飲会では、日本を好きな米国人が飲んでくれます。それで、わたしたちは絶対売れるだろうと思い、日系の商社を通して輸出しました。しかし、90年代当時、日系の商社は日本人のための居酒屋にしか日本酒を卸していなかったのです。例えば米国でも、米国人をターゲットとした和食レストランはまだ少なく、日本人客向けの店には米国人は入りづらかったようです。また、そうした店にはすでに大手の酒造メーカーの商品が入っており、当社が入り込む余地はありませんでした。

2000年代前半になって米国人向けの和食レストランが増え、自分たちで営業に行くようになりました。展示会の1カ月後に、名刺交換した方を個別に訪問するのです。会場と異なりライバルがないため、商談につながりやすいと考えたからです。大変でしたが、だからこそ大きな成果が出ました。

**(丹下)** 海外には日本で販売している製品をそのままもって行ったのでしょうか。



「南部美人」(左)と「サザンビューティー」(右)は異なるラベリング

**(久慈)** 酒の味自体は変えていません。一方で、名前やラベルなどを現地に合うように工夫し、まずは飲んでもらう努力をしました。

きっかけは、米国のあるバーのソムリエから「『ナンブビジン』は発音しづらくて注文できない」と言われたことです。そこで「サザンビューティー」という名前で販売することにしました。

**(丹下)** 金子社長は何が課題でしたか。

**(金子)** 最初に展示会に出たときには、英語を話せる人材が社内にも一人もおらず、何もわからない状況での挑戦でした。そこで、JETROの輸出有望案件支援サービスを受け、展示会やその後に顧客を訪問して商談する際に専門家に帯同してもらいました。

また、営業力も課題でした。当社は、特定の取引先から何十年も受注していたので、営業のノウハウがありませんでした。海外のお客さまは、1回目はウエルカムで、意外とどんなことでも話を聞いてくれる。ただしチャンスは1回だけ、そこで失敗すると次はないというのが実感です。そのため、たった1回のプレゼンでいかにアピールするかを考えるようになり、知恵を絞るなかで営業力を養っていきましました。

自社の強みに改めて気づかされた面もあります。海外の展示会に行っても、「地元の企業から買うからいらぬ」と言われたことがあります。やはり何

らかの特徴をもって、現地の企業ができないことをやらないと取引にはつながりません。最終的に海外で当社の何が評価されたかを考えてみると、内視鏡の部品加工で40年の経験があることや加工技術の高さだったのだらうと思います。

**(丹下)** 展示会や輸出のノウハウがない点を、金子社長はJETROなどの外部機関をうまく活用して補い克服したといえます。また、海外の展示会では、内視鏡の部品に絞っているようですね。

**(金子)** 航空機分野の展示会などに出たことがありますが、競争が厳しいと痛感したため、まずは内視鏡に絞りました。

## 社内にもたらす変化

**(丹下)** 各社のお話からは、輸出に際して、販売面でいろいろな課題に直面するなかで、情報収集して販売戦略やターゲットをうまく変えたことが現在の成果につながった様子がうかがえます。

次に、輸出への取り組みが、企業内にどのような変化をもたらしたのかについてお尋ねします。

**(細尾)** 輸出を始めて、当社は大きく変わりました。第1に、影響力のあるデザイナーなどとのコラボレーションにより新しいものを生み出せるようになった点が挙げられます。中小企業1社ではなかなかできない、世界相手の大きな仕事にも関われるようになりました。連携先のもつ顧客が自分の顧客になり、良い循環が生まれる面もあります。輸出への取り組みを通して、海外マーケットでの自社の強みを確立し、ネットワークを培ったことが、こうした流れにつながりました。

第2に、収益構造が改善しました。当社の場合、海外への販売分はすべて注文生産で、在庫なしの商売ができるようになりました。製品はオリジナルで他社にはまねできないものなので、価格競争は一切

しません。

第3に、ユニークな仕事をグローバルに展開していると、メディアから取材を多く受けます。広告宣伝効果があり、お客さまのほうから当社に来てくれるようになりました。若い優秀な人材を採れるようになり、技術的な進歩にもつながっています。

**(丹下)** 久慈社長はいかがですか。

**(久慈)** わたしたちも価格競争はほとんどありません。国内で無理に売り込みをかけるのではなく、海外で欲しいというお客さまに販売するので価格の話にはならないからです。例えば、ラスベガスで1本50万円で売っている酒もあります。日本酒はワインと比べて安すぎると言われたことがあり、開発した商品です。これは日本では売っていません。ほかにも、自家用ジェットで大量の酒を買い付けに来られる方など、海外には日本のスケールでは測りきれないところがあり、そこも面白い点だと思います。

地元・二戸の住民や酒米の農家の方々も、誇りをもって来ています。自分の米でつくった酒が外国で飲まれる様子を見たいと海外を視察し、刺激を受けて新たな農法に取り組む農家もあるなど、テロワール、つまり原料の生育環境を重視する当社にとってもうれしいことです。

**(丹下)** 最後に金子社長、お願いします。

**(金子)** 海外の新しいお客さまとの取引を通して思わぬ宿題をもらうことがあり、その対応に奔走するなかで、国内の複数の大学と連携する機会を得ました。また、当社はハードのものづくりをしてきたわけですが、内視鏡関連のソフトウェアの開発まで始めることになりました。開発部隊ができるなど組織としても大きく変わり、新しい血が入ってくるようになりました。

**(丹下)** 各社のお話から、海外には国内とはまた異なったニーズがあり、それに対応するなかで企業としても変化、成長していくという点がうかがえたと



思います。全体を通して3社に共通する点として、次の三つが挙げられます。

一つ目は、国内市場が縮小していくなかで、海外に販路を開拓しているという点です。そのなかで、国内取引だけでは気がつかなかったような新しいニーズをとらえ、販路を得ています。

二つ目は、すばらしい技術や製品だけで、輸出が実現できたわけではないという点です。輸出に取り組む企業は、やはり販売先の確保を課題に挙げています。3社の事例に共通していたのは、輸出に取り組む過程でさまざまな情報を得て、それを活かして販売戦略を考え、ターゲットを絞った点でした。

三つ目は、輸出への取り組みが、企業内にさまざまな変化をもたらしたということです。業績の拡大だけではなく、開発、生産体制などにも変化が生まれました。例えば細尾社長のお話にあったように、海外からのニーズに応じて150センチメートル幅の織物を織るために、専用の織機を開発して他社にできない西陣織を実現したといった具合です。

輸出への取り組みは、特に何らかの理由によって国内で生産せざるをえない企業にとっては、海外市場を開拓するための有効な手段だといえます。ぜひ、輸出のメリットと課題を十分に理解したうえで、できることから実践していただきたいと思います。本日はありがとうございました。

# 地域の雇用と産業を支える 中小企業の実像

第3回  
(最終回)

## 中小企業が自ら抱く 地域雇用を支える役割意識

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

本連載では、地域の雇用を持続的に担うのは、その地に根差した中小企業だと主張してきた。現に、地方圏において中小企業の雇用実績が特に大きいことは、既出の統計数値などから検証できた。しかし、本当に、中小企業は、積極的な姿勢により地域雇用の創出や維持に臨んでいるのだろうか。もしかしたら、結果的にそうなただけで、実は、特段、地域雇用を支えようなどとは考えていないと言うかもしれない。

そこで連載最終回の今回は、雇用創出の鍵になる採用活動の詳細と、その原動力となる地域雇用への役割意識の強さについて、中小企業自身の言葉から検証していこう。

### 地域の雇用を支える 中小企業の採用活動

中小企業の雇用貢献については、連載第1回においてマクロ統計データを用いて詳細な分析を行った。それによると、わが国の全従業者のなかで中小企業従業者数は70.1%に上り、地方圏だけに限ると、約9割の働き手が中小企業に属するという、きわめて大きな貢献を示していることがわかった。

もちろん、継続的な雇用創出となると、すべての中小企業が行いうるわけではない。例えば、当研究所が2014年に実施した「人材に関するアンケート」により、定期採用の有無について企業規模の大小で

比較したところ、従業者数200人以上の大きめの中小企業では、6割以上が以前から定期採用を続けてきており、足元3~5年間に限れば8割以上が定期採用を実施している。

しかし、この割合は、企業規模が小さくなるにつれて低下し、従業者数50~99人の企業だと、足元3~5年分も含め定期採用を実施しているのは、約5割になる。さらに、従業者数20人未満の小規模企業だと、足元3~5年間に限っても定期採用実施企業は、約2割に低下する。

ただ、この結果については、おおかた違和感はなく、むしろ小規模企業で定期採用を続けているケースといえば、毎年、順調に事業規模の拡大を続けて

いるか、あるいは人材の流動性が相当程度高いか、いずれにしてもさほど多くないケースであると推測でき、この割合程度で納まるのが自然といえよう。

言うまでもなく、従業員数300人近い企業が1人を採用するのと、従業員数10人程度の企業が1人を採用するのとでは、重みが大きく異なる。

逆に、従業員数300人の企業1社が毎年10人を採用するケースと、従業員数10人の企業30社が3年に1人のペースで採用するケースでは、人数的に雇用面での貢献は同じになる。当然のことながら、小規模企業に対して、大企業並みの頻度で定期採用を望む必要はない。要するに、自らの体力に見合ったそれぞれの雇用貢献のかたちがあるのだ。

期待したいのは、地域の産業をリードする中小企業が、その事業活動に伴って積極的に採用を行い、地域に働く場を提供すること、加えて、働き手を通して域外から呼び込んだ富を地域経済に投入し、地域の再興に資することである。

これらの観点から、各社の採用活動をみていこう。

## 地域の優れた人材の掘りおこし

地域の中核的な中小企業各社の人材確保策について、代表的なケースを抽出してみると、例えば、オーエヌ工業(株)(岡山県)では、「当社が大卒や大学院卒を採用できるのも、この地域に根差して立地しているからだろう。地元出身者やUターン組、そして他県から来て岡山の大学で学んだ後、当社に就職した者もあり、背景は人それぞれだが、この地域という縁でつながっている」と、地域社会の恩恵に浴していることを客観的に評価している。「地元の学校も、当社には優秀な学生を紹介してくれる」と地元での採用に手応えを感じており、その理由として、地元の学校とのパイプづくりの効用と、地元での知名度が上がってきていることを挙げている。

ほかにも「地域の学校から優秀な人材を紹介してもらえるため、地域の学校とのパイプを大切にしている」というA社(中国四国地方)もある。同社の場合、支社のある東京での募集も可能だが、行ってはいない。それというのも、「当地域でしか採用できないと言うほうが正しいが、仮に東京まで向いて採用できるだろう人材よりも、この地でなら、より優秀な人材が確保できていると感じる」と述べている。

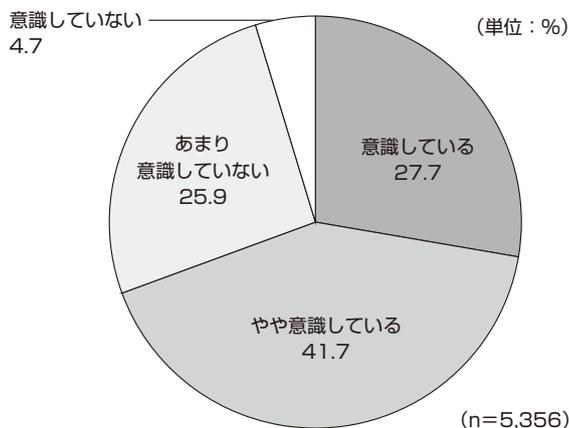
以上の2社に限らず、地域の中核的な中小企業は、その多くが地元の学校とのパイプづくりと地域社会からの人材供給を非常に重要視しており、その効用で優秀な人材を獲得できることこそ、当該企業が地域に立地する大きなメリットであると、口をそろえて強調している。

さらに、しのはらプレスサービス(株)(千葉県)では、「当社は、採用激戦区にあるが、現社長自ら、年間180の学校を回り、地域の学校とのパイプづくりに努めてきた。経営者が直接自分の会社に対する思いを学生に伝えることで、地元の優秀な人材を獲得できる。これが地域に立地するメリットである」と主張する。経営者自ら地域社会に働きかけるという中小企業ならではの積極的採用活動である。

言うまでもなく、全国的な知名度では、大企業にかなうべくもないが、地元での積極的な事業活動や継続的な採用活動と採用実績を積み重ねていくことで、地域内の知名度や信頼度が向上し、いっそう優れた人材が集まるようになったという中小企業も少なくない。「地元での知名度が高いおかげで、高いレベルの社員が入社してくれる」と述べる(株)テヅカ(宮崎県)などが好例である。

地方圏での立地にはある程度の不利があるが、以上の各社の言葉を総合すると、地域とのつながりを重視し、地道なパイプづくり、ネットワークづくり、知名度の向上に努力することで、地域に立地するメリットを享受することができるようである。

図-1 中小企業による地域雇用を支える役割意識の有無



資料：日本政策金融公庫総合研究所「人材に関するアンケート」(2014年6月)

また、近年、若年層の地元回帰の傾向が高まってきたともいわれており、地方圏に立地する企業に対して追い風が吹いているとも考えられる。

## 地域雇用に対する使命感

地域において中小企業の雇用貢献が十分大きいことは、統計データや採用活動の実績から、ある程度理解できたが、中小企業側はどう考えているのか。雇用に関する直接的な見解をみてみよう。

まず、(株)幸田商店(茨城県)の見解が挙げられる。同社は、「地域が活性化するためには、地域に根差す人材が必要であり、地域に働く場がなければならない。当社も地域に根差す企業として、働く場を提供する使命感を感じている」と公言している。きわめて明快なアナウンスであり、本連載の主旨とも見事に一致している。

さらに、具体的なケースを紹介してくれるのが(株)松阪鉄工所(三重県)であり、同社は、「二度のオイルショックの影響により、当社にも余剰人員が発生した。しかし、人員削減はせず、省力化を進めつ

つ、新しい事業に積極的に取り組むことで雇用を吸収した」という。

特に、同社は、「企業は、雇用の場を提供すべき」との意識が強い。リーマン・ショックのような不況に見舞われたときでも「地域に再就職先など簡単に見つからないので、人材削減しない方針を貫いてきた。経営が苦しいのに人員削減をしない当社に対し、社外の利害関係者から苦言を呈されたこともある」と述べており、「地域の雇用に対する頑固なまでの使命感」が伝わってくる。

こうした意識は、奇特で高邁な企業だけが抱えているものなのだろうか。中小企業経営者に対する前述のアンケート調査結果から、そうした地域雇用を支える役割意識について尋ねた設問を抽出した。

その集計結果によると、「中小企業には地域の雇用を支える役割がある」と考える経営者は、決して少数派ではなく、明確に「意識している」と回答した経営者が3割弱を占め、「やや意識している」まで含めると、約7割の経営者が肯定の意を示した(図-1)。大企業と異なり、中小企業は、いったん立地した場所を容易には変えられず、地域の経済圏と運命を共にしている部分大きい。従って、地域との結びつきを大企業以上に重視しており、事業活動や雇用を通して地域に貢献していくことが、結局は、企業自身の持続可能性にも資すると考えられているのだろう。

こうした企業側の役割意識や使命感は、どのような企業行動の違いとして現れてくるのか。この点に関して、アンケート調査の「中小企業には地域の雇用を支える役割があると考えながら経営や採用をしていますか」という設問回答と、「定期採用を続けていますか」という設問回答とをクロス集計して、両者の関係性に注目した(図-2)。

これによると、明確な差異がみられ、地域雇用に対する役割意識をもっている企業ほど、定期採用を

続けている割合が高いことがわかる。

先述したように、中小企業にとって定期採用を続けることは、誰にでも容易にできることではなく、ややもすると、仕事があれば人を採り、なければ採らないというその場限りの対応になりやすい。しかし、それでは、継続的な採用実績にならないので求職者側の信頼を受けにくく、社内の年齢構成もアンバランスになるうえ、人材育成のノウハウも体系化できない。そうした観点から、「人」に対して真摯しんしに考える企業のなかには、できる限り定期採用を続けようという企業が存在する。地域雇用に対する明確な役割意識をもっている企業ほど、そうした傾向が強いと推察される。

採用ばかりではない。上述したように、(株)松阪鉄工所は、地域雇用に対する役割意識に基づいて、多少無理をしてでも雇用を維持することを選んだ。

その結果、かつて余剰人員に当てたため何とか探し出した事業の種が、今や、同社を支える稼ぎ頭に育つこととなった。さらには、同社とは逆に人員削減に手をつけた大企業が、同時に大事なノウハウを失ってしまったことから、そのノウハウを人とともに維持してきた同社に向けて、より多く発注が来るようになったという。

「人」に対して真摯に考える企業こそ、実は、力を堅持した強い企業だという好例である。

## むすびに

本連載では、多様なアングルから、地域の雇用と産業を支える中小企業について、考察してきた。もちろん、大企業による雇用創出も有益であり、その大きさも魅力であるが、大企業ならではの豊かな資本を活かしてグローバルに展開し、いったん決めた拠点配置を柔軟に変えてしまう可能性があるのは、否定できない。逆に、中小企業は、大企業ほど豊か

図-2 地域雇用を支える意識と採用活動の関係

(単位：%)

	定期採用を 続けている	ここ3～5年は 行っている	定期採用は 行っていない
意識している (n=1,476)	33.3	18.2	48.5
やや 意識している (n=2,221)	24.9	18.6	56.5
あまり 意識していない (n=1,379)	17.3	14.0	68.7
意識していない (n=252)	15.5	8.3	76.2

資料：図-1に同じ

な資本はなく、商圈や地縁上の制約があって柔軟には立地場所を変えられない。これは、経営的には弱みともいえる半面、地域の産業と雇用を持続的に担う存在として信頼を寄せられるという点で、中小企業の魅力の一つといえる。

このような自らの役割と貢献への期待は、少なからず企業側も自覚している。特に地域の中核的な中小企業は高い意識をもっており、採用だけではなく雇用維持も確固たる考えに基づき実践している。

「地域」と「企業」と「人」と「雇用」が結びつきあって、互いに作用し合い、高い価値を生み出し、永く持続していく。そうした関係性をこれまで以上に保ち、強化していくよう、当事者・行政機関・金融機関・各種団体など、多方面から推進・支援していく必要があるだろう。

本連載は、筆者が作成を担当した当研究所発行の『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(株)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。

## 門外漢から農家のサポーターに



(株)グッドラウンド

代表取締役

### 吉丸 直登

農業に従事する就労者の高齢化が進み、後継者不足も深刻となるなか、流通の合理化など農業の活性化に向けた取り組みも広がっている。総世帯数に占める農家の割合が全国に比べて高い東北地方では、こうした取り組みはより重要だ。

当初農家になることを目指していた吉丸直登社長は、東日本大震災に遭遇したことで、流通面で農家を支援する(株)グッドラウンドを立ち上げた。今回は、その若き創業者に話をうかがった。

#### プロフィール

#### よしまる なおと

京都府生まれ。関西の大学を卒業後、大手証券会社に入社。初任地の仙台で将来農家になる計画を温め、25歳で退職。その直後に東日本大震災に遭遇。一転、東北の農家支援を志す。2012年に農産物を農家から直接仕入れて販売する(株)グッドラウンドを創業。

#### 企業概要

創業 2012年  
資本金 500万円  
従業者数 8人  
事業内容 農産物卸・小売業  
所在地 宮城県仙台市宮城野区銀杏町1-4  
電話番号 022(253)7547  
U R L <http://goodround.jp>

#### 農産物の鮮度にこだわる

——まず事業内容を教えてください。

契約先の宮城県内の農家から集荷した農産物を販売するのが当社の仕事です。百貨店やスーパー、飲食店など、卸先は毎日20件ほどあります。飲食店のスペースを借りて、当社が直接販売することもあります。また、家庭向けの配送サービスも行っています。仙台市内のお客さまには直接当社が、市外のお客さまには宅配便を活用して、新鮮な野菜を届けています。

ある地下鉄駅前のスーパーでは、当社の名を掲げた売り場の管理を任せられ、県内で収穫された新鮮な

野菜を並べています。なかには普段あまり見ないような珍しい農産物もあって、消費者にとってインパクトのある売り場となっています。

——吉丸さんの会社にはどのような強みがありますか。

最も自信があるのが、取り扱っている農産物の鮮度です。その日収穫されたものを保冷車で集荷し、当日か、遅くとも翌日の朝にはお客さまに届けています。

当社では、まず、農家からの情報を基に、どのような農産物がどれだけ収穫されるかというスケジュールを事前に把握します。次に、販売先にその情報を伝えなが

ら、注文を受けるのです。

集荷するルートには、仙台から北部方面、南部方面をそれぞれカバーする便と仙台市内の農家を回る便があります。必要に応じて臨時便も出します。集荷先はいずれも仙台市内からおおむね50キロメートルの範囲内で、ほぼ半日で回ることができます。こうして集まった農産物を整理して直接配送するので、素早く届けることができます。

一般に、スーパーなどで売られる農産物は全国各地から運ばれるため、店頭に並ぶのが収穫の数日後ということもあります。スーパーにとっても当社の商品の鮮度は大きなメリットとなるのです。

宮城県内の広い範囲の100を超える農家とネットワークを築いているのも当社の強みです。地域や農家によって作られる作物が違ったり、同じ作物でもできる時期が異なったりするので、品ぞろえが豊かになります。悪天候による不作などによる商品不足もカバーできます。

## 大震災に背中を押され

——農業に思いをはせるようになったのはなぜですか。

わたしは、京都府生まれの滋賀県育ちです。関西の大学を卒業後、大手証券会社に就職し、初任地の

仙台で3年間働きました。当地との縁はこうして生まれました。

証券会社で働いていた1990年代後半、為替は1ドル70円台という史上最高水準の円高で、わが国は食料を安く輸入できていました。しかし、この円高は世界情勢に対する不安から、避難先として円が買われた一時的なものだったのです。国力を考えると円安の時代が来るかもしれません。そうなると、食料の輸入が難しくなるのではと、だんだん心配になりました。そして、国内で食料生産を担う若者が育っていかねばならないと強く思うようになったのです。

一方で、農業を事業として成立させるには、日本の質の高い農産物を輸出することも必要だと考えました。そうして、会社勤め2年目には、近い将来農業の道へ進むとの意志を固めました。

——もともとは農家になろうとしたのですね。

証券会社を2011年2月に退職したときには、将来は桃を栽培しようと考えていました。日本の農産物のなかで何が輸出に適しているかと思案した結果、桃が向いているとの結論に達したからです。

そこで、2011年の4月から山梨県の農業大学校で学ぶべく準備を進めました。実は、農業については全くの門外漢でした。両親も祖



飲食店のテラスで販売

父母も農家ではありませんでしたから、わたしは土に触ったこともなかったのです。コマツナとホウレン草の違いもわからないほどでした。

ところが、2011年3月、身辺整理のため仙台に戻っていたときに東日本大震災に遭遇したのです。

物流が混乱し、スーパーやコンビニでは食料品などが不足していました。近所には、農地が地震や津波の被害にあったり、用水路が使えなくなったりして、生産を続けられなくなった農家もありました。一日も早く東北の農家に復興してほしい、自分もそれに貢献したい。そうした思いが募っていき、結局山梨県で農業を学ぶ計画は中止しました。

しかし、被災地の役に立ちたくても、何をしたいのか見当もつきません。証券会社勤務時代の顧客であった中小企業の経営者に相談すると、とにかく農家の支援を行っている人たちの話を聞くべきとの助言を得ました。

——被災地復興の志は創業にどのよう結びついたのでですか。

全国から数多くの被災地支援の手が差し伸べられていました。そのなかから、農家支援の領域で参考になりそうな相手を探して話を聞きました。福岡県の企業経営者で、販路開拓を通じて農業を活性化しようと取り組んでいる方の話は、特に役立ちました。

そうするうちに、仙台でウェブサイトの開発を手がけるIT関連企業の経営者の方に出会いました。わたしは、この方が主宰する、農家と全国の小売店や飲食店を結ぶための任意団体に加わり、事務局長としてイベント開催などの活動を行いました。一方で、やはり自分自身で地元農家を助けたいという気持ちが高まり、団体の活動とは重ならない、地元農家と地元消費者を結ぶというビジネスプランを温めていきました。そして、2012年5月に事務局長を辞め、当社を立ち上げたのです。

## 海外も視野に まずは東北から

——多くの農家との関係をどのように築いていったのですか。

まずは農家の声を聞かなければ始まらないと考えました。しかし、よそ者のわたしが、簡単に商売の話を見せてもらえるはずがありません。門前払いを何度も受けなが

らアプローチを続け、やっとの思いで、ある地元の有力農家と具体的な取引内容を交渉できることになりました。

そこでは、三つの条件を提示されました。第1に、生産物は全量買い取る、第2に、当社が集荷する、第3に、少量でも農家が希望するものは何でも買い取る、というものです。このすべてを満たせば、ほかの農家も当社と取り引きしてくれるのではないかと考えられました。

この条件は一見、農家が一方的に得をするかのようにも思えました。しかしよく考えてみると、これら3条件を満たすビジネスモデルは、農家だけではなく、消費者、そして当社の利益にもなるのではないかと考えたのです。

一般に、大規模小売店や農協に納入する場合は、例えば百個単位などのまとまった量を出荷する必要があります。しかし、自然相手の農業ですから、すべての農産物を最良の状態に出荷できるとは限りません。求められる一定量をそろえるには、不足したり、不十分な出来の作物で補ったりといった事態も起きます。逆に、引き取ってもらうことができず余ってしまい、やむなく廃棄することもあるのです。

これを多くても少なくともすべて買い取るようにすれば、最もお

いしい時期のものを収穫できるので、農家にとってロスがなくなるだけでなく、最良の野菜を堪能できる消費者にとっても、メリットが大きいのです。

第2の条件は、農産物を集荷施設まで運ぶ手間から農家を解放するものです。手が余った分、必要であれば収穫作業に集中することもできます。人手不足に悩む農家にとって、この利点は非常に大きなものです。

第3の条件を満たすことによって、当社が取り扱う農産物の品ぞろえも豊かになり、消費者も珍しい野菜を味わうことができます。農家では、自家消費用に作った作物が、少量余ることがあります。また、試しに珍しい作物を少しだけ作っている農家も意外に多いのです。こうした農産物を買取ることで、農家の収入は増えます。例えば、サツマイモに似たヤーコンは食物繊維を豊富に含む、最近注目されている野菜です。

農業について全く知識がなかったからこそ、農家に言われたことを先入観なく考え、結果としてすべての関係者のためになる今の事業形態をつくりだせたのだと考えています。

——創業後の状況はいかがでしたか。

当初は厳しい経営が続きました。創業から2015年9月まで、一度も

黒字を計上できませんでした。ただ、その間売り上げは徐々に増えていて、その年の10月からは毎月黒字を出せるようになりました。事業は軌道に乗ったといえるでしょう。

これは、当社の商品の良さがお客さまに認められたことによるものと思っています。その一番の原動力は、口コミでした。新しいお客さまのほとんどは、既存の販売先から話を聞いて当社に興味をもち、注文を出してくれるようになったのです。

産直コーナーができたのも、口コミがきっかけでした。新しいコーナーをつくらうとしていた百貨店の店長が、知人から当社のお話を聞き、コーナーの管理をやってみないかと誘ってくれたのです。これも、新鮮な野菜を届けるという当社のコンセプトを地道に貫いてきたことのたまものだと思います。

一方で、地元農家の間でも、当社が良い条件で農産物を買って取ってくれるという評判が高まったのか、契約農家の数も増えました。これによって、さらに品ぞろえが豊富になってきたことも追い風になりました。

——今後の展望について教えてください。

農業生産現場における人手不足への対応は、東北の農家にとって

大きな課題です。これに応えるために、当社では、新しい農業体験イベントを検討中です。これは、消費者に収穫を体験してもらい、そのお礼として収穫した農産物の一部を持って帰ってもらうというものです。農家は人手不足の解消になりますし、消費者は農業体験を楽しむことができるとともに、新鮮な農産物を入手することもできるのです。

また、農産物を遠方の消費者に送るときの送料を抑えるために、東北の水産物を全国に配送している企業と連携することも検討しています。

当社のビジネスモデルは、ほかの地域でも通用するのではないかと思います。現状は、宮城県内の農家とともに県内の販路拡大に取り組んでいる状態ですが、将来は、東北全体、首都圏、さらには海外



地元農家で収穫したキャベツ

の市場も狙ってみたいと考えています。

もちろん、成功するためには、険しい道を進んでいくことになるのは覚悟しています。特に、海外については、宮城県内だけを対象としている現状からすれば夢物語なのかもしれません。しかし、「千里の道も一歩から」といいます。新鮮な野菜を迅速にお届けするというコンセプトを守りつつ、当社も地道に前進を続けていきたいと思っています。

## 聞き手から

農業については何も知らなかったと、吉丸社長は何度も語った。その社長が、無鉄砲にもみえる行動力で農家の信頼を勝ち取っていく姿は小気味良さすら感じさせる。熱意が原動力となって不可能が可能になったのだ。

また、吉丸社長は、農業分野の振興に携わる人達から多くの協力を得ている。独力では到底なしえなかった創業の軌跡は、先達の力を借りることによって道を切り開くという意味で、同世代の若者にとって大いに刺激になるだろう。

(田原 宏)



# 海外での特許出願ルート

第9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。

## 優先権制度の活用

前回は、海外での特許出願国決定のセオリーについて解説するとともに、新規性の観点から出願人に不利益が生じないように優先権制度が設けられていると述べました。今回は、優先権制度を活用した具体的な海外での特許取得のプロセスを概観してみましょう。

優先権制度は、第一国出願日(世界のどこかの国における最初の出願日)から12カ月以内に優先権を主張して他国に出願した場合、あたかも第一国出願日に出願したのと同様の法的利益を受けることができる制度です。

例えば、2016年12月1日に日本を第一国としてある技術について特許出願し、2017年1月8日にその技術を用いた製品を発売したとしても、2017年12月1日までにそ

の技術の優先権を主張して特許出願すれば、どの国でも、最初の出願日である2016年12月1日に出願したのと同様の法的利益を受けられます。

優先権制度により、製品販売は特許出願前には行われなかったという法的評価を受けることができ、製品販売の後に特許を出願しても新規性が認められるのです。なお、12カ月を1日でも過ぎれば、優先権主張による利益は受けられなくなります。海外での特許取得上、大きな障害になりますので留意すべきです。

## 二つのルート

12カ月以内に優先権を主張して、外国の代理人を立て、翻訳した書類を提出すれば、日本で出願した特許を外国でも取得できます。これを「パリ条約ルート」による

外国出願と呼びます(図)。

パリ条約ルートによる外国出願をするためには、その国の代理人費用、翻訳費用がかかります。資力に余裕のない中小企業にとって、12カ月以内に諸外国で出願手続きをするのは、負担が大きいかもしれません。

そういった場合、PCT(Patent Cooperation Treaty、特許協力条約)に基づく出願を検討すべきです。PCT出願では、出願時に全世界を特許取得対象国とする旨の指定(全世界指定)ができ、これによって、いわゆる「世界特許」を出願した状態となります。なお、最終的に権利を取得する国は、出願日から30カ月後(国によっては31カ月後)までに決めればよいことになっています。

現状、わが国で行われている実務の多くはこれら二つのルートを組み合わせて行われています。



# データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第20回

## 中小企業の景況は、一部に弱い動きがみられるものの、 緩やかに回復している

～全国中小企業動向調査・中小企業編（2016年10－12月期実績、2017年1－3月期以降見通し）～

当研究所が2016年12月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・中小企業編」では、今期（2016年10－12月期）の業況判断DIが前期（2016年7－9月期）から上昇し、プラス水準に転じた。上昇は2期連続である。

このところ中小企業の景況は、一部の業種の動きに弱さがみられるものの、緩やかな回復が続いている。

### 業況判断DIは2期連続の上昇

「全国中小企業動向調査・中小企業編」は当研究所が四半期ごとに実施しており、原則従業員20人以上の中小企業約1万3,000社を対象として、業況の総合判断や売上、利益などについて、当期実績および2四半期先までの見通しを尋ねている。

今期（2016年10－12月期）の業況判断DIは、前期（2016年7－9月期）から4.4ポイント上昇し、2.1となった（図－1）。上昇は2期連続であり、前回調査の見通し（1.4）も上回った。なお、プラス水準となるのは2015年10－12月期以来、4四半期ぶりである。

先行きについてみると、来期（2017年1－3月期）は8.0、来々期（2017年4－6月期）は11.4と、上昇が続く見通しとなっており、中小企業の景況は緩や

かながらも回復基調にあるといえるだろう。

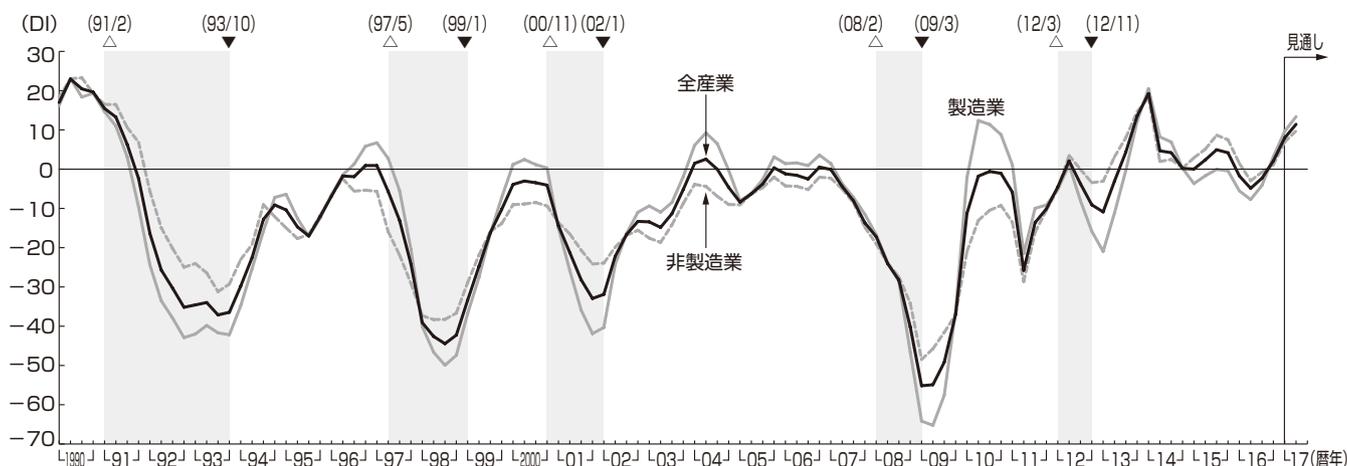
今期の業況判断DIを業種別にみると、製造業は3.2と前期から7.3ポイント上昇する一方、非製造業は1.9ポイント上昇の1.1と、比較的弱い伸びにとどまった。

業種別の内訳を詳細に確認すると、今期は、はん用機械（－2.3）、生産用機械（5.8）、電子部品・デバイス（18.8）、電気機械（6.6）、輸送用機械（5.4）といった機械関連やそれらに部品を供給する鉄鋼（9.2）、非鉄金属（8.3）、金属製品（7.4）といった、金属関連業種の上昇が目立った（図－2）。

一方、これとは対照的に低下したのは、飲食料品（3.1）、繊維・繊維製品（－5.3）、木材・木製品（－10.1）紙・紙加工品（－6.5）、小売業（－14.4）などであり、消費関連業種の低下とまとめられるだろう。

以上のとおり、今回の調査では消費関連を中心とした一部の業種に弱さがみられたものの、全体では

図-1 業況判断DIの推移

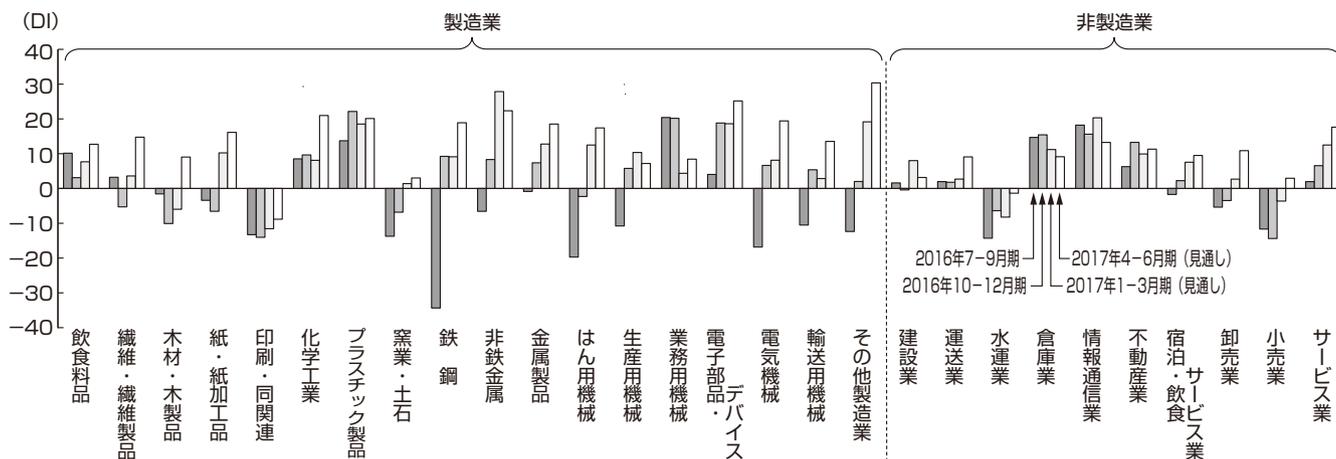


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」（以下同じ）

(注) 1 DIは前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す（以下、図-4、図-5についても同じ）。

図-2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移



業況判断DIがプラスに転じるなど、金属・機械関連業種に牽引される形での景況感の改善が確認された。

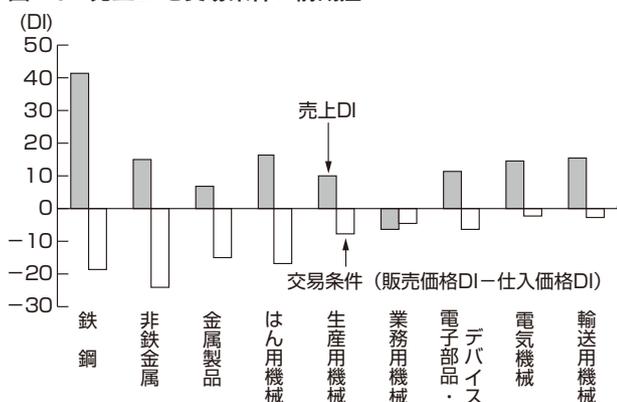
### 業種別の改善・悪化要因

金属・機械関連業種の改善の背景について販売価格DIから仕入価格DIを差し引いた交易条件（企業の粗利に相当）は原油価格の上昇や円安の効果もあり前期から軒並み低下した一方、売上DIは大きく上

昇している（図-3）。こうしてみると、粗利率の悪化を上回る売上の改善が、金属・機械関連業種の業況判断を引き上げたといえる。

経済産業省「鉱工業指数」で今期の生産の動きを確認すると、季節調整済み前期比は2.0%増となっている。今期はこうした生産の回復が、動向調査の対象である機械関連の中小企業や、部品を供給する金属関連業種へと波及したようである。なお、金属関連業種については、これまで新興国経済の減速等に

図-3 売上DIと交易条件の前期差



(注) 1 売上DIは前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合 (季節調整値)。  
2 販売価格DI、仕入価格DIともに前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合 (原数値)。

伴う市況の低迷の影響を受けてきたが、今期は市況の回復に合わせて改善した面もあるようだ。

生産増加の要因は大きく二つある。一つは、これまで重荷となっていた在庫の減少である。今期の在庫指数をみると、季節調整済み前期比3.3%減と大きく低下している。また、在庫循環を確認すると、これまでは調整局面にあったものの、足元では回復局面に入りつつある。低水準の在庫状況は当面、わが国の生産を下支えするものと考えられる。

もう一つの要因は、海外経済の回復に起因する輸出の増加である。為替等による価格変動の影響を除くため、日本銀行「実質輸出入の動向」によって輸出推移を確認すると、今期は季節調整済み前期比2.8%増と増加している。地域別にみると米国向けが4.1%増と全体を牽引しており、堅調な海外需要に支えられた輸出の増加が、金属・機械関連の生産回復のもう一つの要因となったといえる。

一方、消費関連業種の低迷については、二つの要因が考えられる。一つは原油価格上昇や円安に伴う仕入価格の上昇、もう一つは個人消費の低迷である。

仕入価格がもたらした影響をみるため、消費関連業種の仕入価格DIの変化を確認すると、飲食料

品(前期差+6.3)、繊維・繊維製品(同+7.5)、小売業(同+13.3)など、仕入価格の上昇が消費関連業種に一定の影響を与えたことがわかる。実際、企業のコメントのなかにも、原油価格上昇や円安に伴う仕入価格の上昇を懸念するものが多くみられた。

また、消費関連業種の売上DIの推移をみると、飲食料品(前期差-6.8)、繊維・繊維製品(同-12.5)、木材・木製品(同-9.1)、紙加工品(同-20.9)、小売業(同-0.4)など、先ほどの金属・機械関連業種の売上DIとは対照的な結果となっている。少なくとも動向調査の結果からは、個人消費が低迷している様子がうかがえる。

足元の個人消費のマクロ動向は、指標によって動きがまちまちであることから、判断が難しい面がある。しかし、需要側の代表的な指標である総務省「家計調査」の今期の動きをみると、実質消費支出(二人以上世帯)は季節調整済み前期比で1.1%減となっており、引き続き個人消費が低迷していることがみとれる。

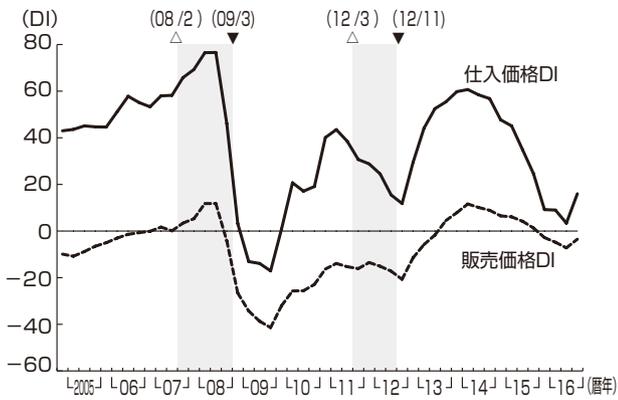
これまで、タイトな労働需給を背景とした名目賃金の上昇と、消費者物価の低迷により、実質賃金は堅調な伸びを示してきた。そのため、消費もそれに沿って上昇することが見込まれてきたが、これまでの低調な消費動向をみると、想定以上に家計の節約志向が強かったともいえよう。

## 今後のリスク要因

では、今後の中小企業の景況感はどうなるだろうか。少なくとも、今期の結果や現在のマクロ動向を踏まえると、中小企業の景況感、金属・機械関連が牽引する形で緩やかな回復が続く可能性が高い。

まず、今期の改善の背景にある在庫調整の一服に伴う生産増加や、堅調な外需に支えられた輸出増加は、当面継続する可能性が高い。また、消費につい

図-4 価格関連DIの推移



(注) 図-3 (注) 2に同じ。

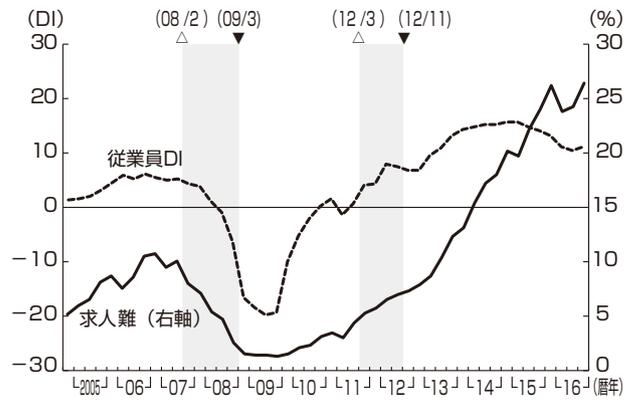
ては株価上昇による資産効果が見込まれることや、引き続きタイトな労働市場環境を背景に名目賃金の伸びが期待できることから、極端な落ち込みはないものとみられる。

もちろん、懸念材料がないわけではない。一つは原油価格の上昇を主因とした物価の上昇が、想定以上に消費や企業収益を下押しする可能性である。

2016年については、原油価格の低下を背景に消費者物価の前年比低下が続いた。そのため、名目賃金を消費者物価で除した実質賃金は上昇基調となっていた。しかし、足元では一転して原油価格の上昇を背景に、実質賃金の伸びが鈍化しつつある。もし、今後も消費者物価の上昇を背景に実質賃金の低下が見込まれるようであれば、消費関連業種のさらなる悪化が懸念される。

また、物価の上昇は企業の仕入価格の上昇を通じて、企業収益にも影響を与える。足元では仕入価格DIが前期差+12.6ポイントと10期ぶりの上昇となっており、販売価格DIの上昇幅(+3.7)を大きく上回っている(図-4)。今後も原油をはじめとした資源価格の上昇を背景に、企業の交易条件は悪化することが見込まれている。今後、企業の業況判断にどの程度影響を与えるかについては、引き続き注視して

図-5 従業員DIと求人難の割合



(注) 従業員DIは前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合(季節調整値)。

いく必要があるだろう。

もう一つは、人材の確保である。今期の従業員DIは11.1と、7期ぶりの上昇となった(図-5)。また、「経営上の問題点」として求人難を挙げる企業の割合は足元では26.5%にまで上昇している。

従業員DIはこれまで低下が続いてきたが、このDIは従業員の「増加」-「減少」の割合を示すため、需給が逼迫<sup>ひっばく</sup>していても、従業員を採用できた企業が増えなければ、DIは上がらないという性質がある。DIが停滞していた期間においても「求人難」の割合が増加していたことを勘案すると、労働市場の逼迫感<sup>ひっばく</sup>は相当程度、深刻化していたと考えるべきだろう。コメントでは運送業や宿泊・飲食サービス業を中心に業況判断低下の要因として人手不足を挙げる企業が多くあり、今後も業況判断の伸びを抑制する可能性は高い。

以上のとおり、中小企業の景況は緩やかな回復が見込まれるものの、取り巻く環境の変化が基調を変える可能性もある。先行きには注意が必要である。

(山口 洋平)

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

## ユニ・チャーム

—世界の“不快”を“快”に変える—

### 第8話



社史研究家 **村橋 勝子** (むらはし かつこ)

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

企業家の胸が高鳴るのは、新たなビジネスチャンスに挑むときではないだろうか。ユニ・チャームの創業者・高原慶一郎の場合、常識を覆すことから挑戦が始まった。

### 🕒 米国で見た光景に衝撃

1962年秋、日本生産性本部の中小企業新製品開発専門視察団に参加して渡米した高原は、大型スーパーマーケットで見た光景に仰天した。明るい売場に生理用ナプキンやタンポンが山積みされ、女性客が無造作にカートに入れていくからだ。当時、日本では生理用品は「買うのが恥ずかしい日陰の商品」というイメージから、薬局でこっそりと売られていた。「探していた新事業はこれや!」。高原は確信した。

製紙業の盛んな愛媛県川之江市（現・四国中央市）に生まれた高原は大卒後、大阪の製紙会社に6年間勤め、原材料の調達や営業の知識・ノウハウを会得した。その後、郷里で父が経営する襖紙のトップメーカー・国光製紙の専務に就いたが、親の七光りに抵抗を感じ、30歳を目前に建材メーカー大成化工たいせいを設立し独立した。資本金300万円、社員数24人でスタート、創業7カ月で売上高は1,200万円、社員数も44人へと順調に伸長した。

ただ、取り扱っていたのは中間製品であるため、

自分で値決めができない。高原は、価格決定権も握れる自社ブランドの商品を流通させたいと考えていた。そんな矢先に出会ったのが、米国での光景だったのである。

### 🕒 大胆な方法で頂点に

「日本でも量販店が流通の中心になる。女性の必需品もそこで堂々と売買できるようにしよう」。ナプキンは、消費者が直接購入する最終商品だから価格を決定することができる。しかも高原がなじんできた紙関連の事業でもある。「包む」「記録する」「拭う」という紙の三大機能のうち、「拭う」は開発の余地が大きい。生理用品の製造・販売を決意した高原は米国で“サンプル”をしこたま買いこんだ。

意気込んで帰国した高原とは対照的に、社員は「このようなものは恥ずかしくて売れません」と尻込みした。ましてや、製造や流通などはゼロからの出発である。

そこで高原は大胆な方法を採用した。当時、日本で紙製の使い捨てナプキンで圧倒的なシェアを誇っていたアンネの工場にもぐりこんだのである。ライバルの生産設備は素晴らしかったが、製品の仕上がりを見て「品質面でなら勝算あり」と踏んだ。

とはいえ、「漏れない、ズレない、ムレない」の

3条件をクリアするナプキンの製造は至難の業であった。試作を重ね、吸水紙を被覆材でくるむ技術の開発に成功すると、1963年8月に「チャームナプキン」の製造・販売を開始した。

続く難問は流通である。全国約3万軒の薬局などはアンネが押さえており、入り込む余地はない。そこで営業キャラバン隊を結成して、アンネがそれほど進出していない山陰、山陽地方の雑貨店や紙の間屋、さらに洋裁学校、婦人会、化粧品店などをしらみつぶしに回った。ここで活躍したのが、女性の営業職員であった。その説得力は効果抜群で、進出後わずか1年で、生理用品事業は同社の柱になった。

1968年には、国光製紙が開発したソフトで吸収力のある湿式不織布「ニューソフロン」と、薄いレーヨン紙を特殊ラミネート加工した防水紙「ポプロン」を使った新商品「チャームナップさわやか」を発売した。小売価格は150円と既存商品より5割も高いにもかかわらず、その品質が消費者に受け入れられ、大ヒット商品となった。1971年、ついに同社は生理用品の業界ナンバーワン企業になった。

## 🕒 トップとしての責任

石油危機の際には、ナプキンも買い占め・売り惜しみで小売店の店先から商品が消え、流通業者から注文が殺到した。同社は、全国各地から必死に原紙を買い集めて生産を維持。商品を安定供給するという責任を果たしたことで取引先や消費者の信用を獲得、さらなるシェア拡大につなげた。

1974年9月、高原は社名を「ユニ・チャーム」に変更した。「ユニ」はUniversal（世界的な）、Unique（ユニーク）、United（統合）を意味し、「チャーム」には、魅力的な（Charming）女性がかつらつと働けるようにしたいとの思いが込められていた。

1981年には紙オムツ「ムーニー」を発売、ベビー用品市場にも進出した。大ヒット商品となったのが、

## ユニ・チャームの歩み

1961年	高原慶一朗が建材メーカー大成化工(株)を設立
1963年	生理用ナプキン「チャームナプキン」を発売
1971年	売上高、シェアでアンネを抜き、業界ナンバーワンに
1974年	タンボンの試作を開始（翌75年に発売）社名をユニ・チャーム(株)に変更
1976年	薄型ナプキン「チャームナップミニ」発売 東京証券取引所（第二部）に上場
1981年	「ムーニー」を発売しベビー用品市場に進出
1985年	東京証券取引所（第一部）に指定替え
1987年	大人用オムツ「ライフリー」発売
1992年	はかせるオムツ「ムーニーマン」発売
1995年	「ライフリー リハビリ用パンツ」発売

資料：筆者作成

1992年発売のはかせるオムツ「ムーニーマン」である。1枚当たり約60円と従来の紙オムツの倍の値段にもかかわらず、尿の抜群の吸収力、便漏れ防止のギャザー、脱がせる時に足を汚さないよう脇を破って取り外せる簡便性などが消費者の支持を獲得、発売1年で紙オムツに占めるシェアは44%と、2位のP&G（同23%）に大差をつけた。

さらに同社は、女性や乳幼児だけではなく、国内そして世界の長寿・高齢化に対応するヘルスケア商品を続々と送り出している。1987年に大人用紙オムツ市場に参入した同社は、大人の排泄ケアには高齢者の尊厳を守るための配慮が必須と考え、リハビリというまったく新しいコンセプトを開発して、1995年「ライフリー リハビリ用パンツ」を発売した。

同社が提供してきた“不快”を“快”に変える商品はアジアなど海外にも広がっており、2015年末現在、海外売上比率は6割を超える。同社は世界中の人々に快適・感動・喜びをもたらす、チャーミングな挑戦を続けている。

〈参照社史〉

『共振の経営の原点：ユニ・チャーム50年の歩み』（2011年）

# 見える 化で飛躍する中小企業

## 原点に立ち返り 顧客の心をつかんだ老舗旅館



むかいたき  
(株)向瀧

代表取締役 平田 裕一 (ひらた ゆういち)

### 〈企業概要〉

代表者 平田 裕一  
創 業 1873年  
資 本 金 6,285万円  
従業員数 30人

事業内容 旅館  
所 在 地 福島県会津若松市東山町湯本川向200  
電話番号 0242(27)7501  
U R L <http://www.mukaitaki.com>

会津若松市の中心部から車で15分ほど、郡山駅からは約1時間の距離にある東山温泉。その一軒である老舗旅館、(株)向瀧は、東日本大震災後の原発事故による風評被害が周辺に広がるなかでも、常連客の予約が途絶えることはなかった。同社がどのような取り組みをしてきたのか、振り返ってもらった。

### また訪れたいくなる 老舗旅館

——ずいぶん趣のある旅館ですね。

当館のある東山温泉は、会津若松の奥座敷として発展してきた歴史があります。当館には、会津藩指定の保養所を1873年に当家が引き継いだという由緒があり、わたしが6代目に当たります。

客室は、24室すべての間取りが異なるのが特徴で、改装・改築を重ねながらも会津藩の湯治場とし

て賑わった当時の香りを色濃く残しています。

もともと、由緒あるというだけでは、数ある温泉地、温泉旅館のなかから当館を選んでもらうのは難しいのが現実です。伝統にあぐらをかかず、何度も訪れたいくなる宿をつくる。そのための取り組みの一環として、一年を通して会津の風情を味わえる中庭づくりを行っています。回遊式日本庭園の中庭は当館の見どころの一つです。夏にはホテルでいっぱい庭を

楽しんでほしいとの思いから、水の流れを調整したり、エサとなる貝のカワニナを放したりと試行錯誤してきました。まだ庭一面とまではいきませんが、シーズンには毎日のようにホテルの光を楽しめるようになっていきます。

冬の雪見ろうそくも大変喜ばれています。会津には絵ろうそくづくりの伝統工芸があり、鮮やかな絵ろうそくが寺院などで愛用されてきました。雪が積もる真冬の時期、幾何学模様をあしらった竹筒

のなかにろうそくを灯します。約100本の竹筒からこぼれるろうそくの明かりが、雪景色一面に幻想的な花を咲かせます。

春には桜、秋にはもみじが楽しめます。このように四季折々の顔をみせる中庭、個性ある24の客室、湯量豊かな温泉、そして会津の食材を使ったお食事と心を込めたおもてなし。それらトータルで満足してもらえるように努めています。

当館は、旅行代理店の窓口や予約サイトを通した予約よりも、電話や当館のホームページの予約フォームから直接問い合わせをいただくことが多く、予約の8割以上を占めています。

その理由は、常連客が多いからということもありますが、旅行代理店に頼らず、自分たちで当館の魅力を発信し、集客する努力を重ねてきたからでもあります。実は、1990年代半ばに一度、旅行代理店経由での予約の受付を取りやめたことがあります。

——集客の経路は一つでも多いほうがよいように思います。どうして旅行代理店経由の予約をやめてしまったのでしょうか。

当館は旅行代理店の企画商品になじまなかったからです。

当時はまだネット予約が一般的ではない時代でした。お客さまはもっぱらパンフレットにある情報

を手がかりに予約しますが、紙面には限りがあり、掲載できるのはほんの一部の情報です。一室一室異なる客室の間取りも、すべてを紹介することはできません。そのため、当館の魅力を伝え切れないうばかりか必要な情報さえ伝えることができず、「思っていた部屋の間取りと違った」「中庭が見える部屋のつもりだった」というように、お叱りも多くあったのです。

わたしが旅行代理店勤務を経て、後継者候補として家業に入ったのは1991年のことです。バブル崩壊が始まっていたとはいえ、代理店を経由した団体客の予約はまだ旺盛でしたが、そうした状況に不安を感じていました。

景気の良さに慣れて緩んだ社内も気がかりでした。例えば番頭はお客さまを出迎えて夕方の役目が終わると相撲中継を見はじめ、忙しい厨房のことなど目に入らない様子だったのです。しかし古参の従業員が多く、わたしが声を上げても相手にされませんでした。それでも何とか状況を変えたいと、まずは自分で厨房に入り、皿洗いをすることから始めました。

そんな折、わたしが注目したのが、まだ普及しはじめたばかりのインターネットでした。自前のホームページをもてば、自分たちが伝えたい情報を存分に盛り込めます。そこで、ITの知識を一から習



登録有形文化財に指定された建物

得して当館のホームページを作成し、96年から自力での集客に切り替えました。待っていれば予約が入る時代は終わったことを社内に示し、一丸となって前に進んでいくためにも、退路を断つ覚悟を決めたのです。

## 顧客を見つめ直す

——大胆な改革でしたが、集客は大丈夫でしたか。

国内のインターネット環境が整うまでの間は集客に苦勞した面もありましたが、早期に手を打ったことは結果的にプラスでした。

自分で魅力を発信していくに当たって、「誰に」「何を」発信するかという問題にぶつかり、「当館のお客さまは誰か」を考える契機になったからです。誰にどんな価値を提供するのかという商売の原点に立ち返ったのです。

予約経路を一元化したおかげで、お客さまと電話やメールでやりとりする機会も増えていきました。初めて当館を訪れるお客さまが何

を求めているのか、常連のお客さまは何を評価してくれているのか。そうしたことを見つけ直し、当館のお客さまを「忙しい日常を離れ、ゆったりとした思い出をお探しの方」と決めました。そうした方に当館を選んでもらうために、アピールすべきポイントは何か。それは当館ならではの伝統や客室の個性であり、会津ならではの風情だと考えました。

### ——ホームページには何を盛り込んだのですか。

まずは、客室についてです。間取りだけでなく、建具の趣なども異なる24の客室それぞれの魅力を伝えています。画像に加え、「円窓がやさしい空間を作る、中庭に面した客室です」「もみじ細工に囲まれる客室です」「階段が少なめで湯に近い客室です」などと、コメントを添えて趣や特徴が伝わるようにしました。

中庭には、定点カメラを設置して、その様子をホームページから見られるようにしました。画像は自動更新されるため、季節ごとに装いを変える中庭の様子を知ることができます。

通常、お客さまはほかの客室をのぞくことはできませんし、季節や天気によって表情を変える中庭も一期一会です。「今度はあの部屋に泊まってみたい」「雪見ろうそく

の季節にまた来よう」とイメージが膨らむよう、情報を盛り込んでいます。お客さまのなかには、季節によって泊まる部屋を替える方もいます。そうした楽しみ方を皆さんに探していただきたいのです。

「今日のひとりごと」は、会津の気候や花の咲き具合、ホテルの様子などについて、ツイート感覚で毎日発信しているものです。「ポチポチと小さな雨が音も立てずに降ってきた会津です」「明日早朝から雪です。雪見ろうそくが設置できる30cm、降るかな?」といった具合です。お客さま一人ひとりに会津の空気を届けるつもりで、ホームページを立ち上げた96年から毎日、更新し続けています。

### ——かなり手間をかけていますね。

ホームページもそうですが、サービス面でもかけるところは徹底して手間をかけています。

例えば接客です。膳を運ぶ姿、落ち葉を掃く姿など従業員の働く姿も、旅館の風情を構成する一つの要素だと思っています。時間をかけても、丹念にやる必要があります。掃除一つをとっても、単に汚れを取るのではなく、当館を磨きあげるつもりで、心を込めています。

お食事も、滞在の満足度を左右する重要な要素です。当館も以前は、宴会料理の定番だからという

理由で、会津とは縁の薄い海の幸のカニやマグロをメインに据えていました。

現在では、コイやニシンをはじめ、会津で長らく食されてきた材料を使った料理をお出ししています。ニシンは海の魚ですが、会津では干物や山椒漬が愛されてきた食材なのです。

また、アレルギーなどで苦手な品目はないかをあらかじめ尋ねて食材を変更したり、要望に応じて特別料理を提供したりと、お客さま一人ひとりに応じたサービスを提供しています。

予約からチェックアウトまで、おろそかにできることは何一つありません。十分に手間をかけるために、効率化すべきことは効率化を進めてきました。

## 言葉と行動で示し 思いを浸透させる

### ——具体的にはどんな効率化の取り組みをしたのですか。

例えば、顧客データベースの活用です。何度目の滞在か、苦手な食べ物はないかなど、お客さまの情報を入力し、全員で共有することで、誰が対応してもスムーズに、一人ひとりに配慮した対応ができるようにしました。

厨房にもパソコンを導入し、食材の発注やお客さまごとの献立の管理などに役立てています。厨房

で入力した献立のデータを基に接客担当がお品書きを印刷します。そのためお客さまごとに献立が異なっても混乱せずに配膳できます。

調理は、段取りよく進められるよう柔軟に組み合わせを変えるチーム制としました。さらには、動線を見直したり、冷蔵庫に番号を振って食材の収納場所を取り決めたり、ニシンのさばき方を工夫したりと、無駄の削減を進めました。こうした小さな効率化でも積み重なれば目に見える成果につながっていきます。

#### ——従業員はついてきましたか。

昔のやり方を捨てられず退職した者もいましたが、残ってくれた従業員と一丸となって取り組んできました。ただ、当館が目指すべき姿を全員で共有できるまでには、時間がかかりました。

当館のお客さまは誰か、どんなおもてなしをすべきか。経営理念を「向瀧宣言」としてまとめ、社内でも共有しました。しかし、それだけですぐに変わったわけではありません。自ら皿洗いをしたようにまずは自分でやってみて、次に従業員に加わってもらい、お客さまや仲間から感謝されることを体験してもらおう。そうすることで、何をすべきかが腑に落ち、今度は従業員が自分で考えるようになっていきます。

そのうえで、わたしは従業員の働きをサポートする仕組みづくりをしました。ミーティングで互いの状況を共有するようしたり、ローテーションで複数の業務を経験させたりすることで、繁忙時に協力し合えるようにしました。

従業員がお客さまとして宿泊し、おもてなしを受ける「お泊まり会」は、ちょっとした息抜きになるとともに、どんなサービスを提供すればよいか、「わたし」ではなく「お客さま」を主語として従業員が自ら考えるのに役立っています。

一連の取り組みの成果は、予約状況に表れています。震災に見舞われた2011年も客足が途絶えることはなく、その後も前年を上回る予約が続いています。

新卒採用を行うようになり、わたしが入社した90年代初めに50歳代後半だった従業員の平均年齢は



チームワークでおもてなし

30歳を切るまでに若返ってきました。そのため、先輩とのペア制で業務を学ぶようしたり、「アットハッとレポート」という仕組みで失敗を共有しやすくしたりして、若手の活躍を促しています。

当館で過ごす時間を満足してもらえたかどうか。それはお帰りの際の表情や背中に表れると思っています。これからもお客さま一人ひとりの表情を心に留め、刷新すべきことは刷新し、従業員らとともに老舗旅館として歴史を重ねていきたいと思っています。



## 取材メモ

11月のはじめに向瀧を取材で訪れた。風格のある旅館の敷居をまたぐと、待っていたのは、若さと活気にあふれる従業員の笑顔だった。今日も大忙しのようだ。

そんな今の同社があるのは、時代の流れを受け止めて、自社が目指すべき姿を明確にし、自分の行動で示しながらそれを社内に浸透させ、改革を続けてきた平田裕一社長の取り組みがあったからだ。

代表に就任して15年経ち、思いをともにする従業員が育ち、彼らが主役となって同社を盛り立てている。真心こもったおもてなしで、今日はいくつの思い出を花咲かせているのだろうか。

(大塚 孝明)



ご当地グルメ「長島ど〜ん鰯」



## 「おさかなの町」の 頼れる存在を目指して

長島町商工会 経営指導員 岩川 信一 (いわかわ しんいち)

**鹿**児島県最北端にある長島町は長島本島、伊唐島、諸浦島、獅子島ほか大小23の島から成る漁業の盛んな町で、ブリ養殖量は日本一、世界30カ国に輸出しています。また、赤土じゃがいもや温州みかん発祥の地であり、農業も盛んです。本格芋焼酎「さつま島美人」のふるさとでもあります。

管内に約450者いる商工業者のうち、約410者は小規模事業者です。ただ、漁業や農業でそれぞれ100億円規模の生産高がある当管内で、当商工会の認知度はそれほど高くありませんでした。

当商工会へのイメージを変える契機となったのが、2012年に青年部が考案した、ブリとアオサを使った「長島ど〜ん鰯」です。前年に甚大な赤潮被害を受けたブリ養殖の再興と町のPRを目的につくったこのどんぶりは、県内15カ所

から集まるご当地グルメの大会で、初出場ながら準グランプリを獲得しました。メディアにも多数取材され「おさかなの町」を大いに訴求できました。

また、全国商工会連合会の補助事業により、島内限定焼酎や長島ど〜ん鰯を旅行雑誌に掲載したり、町の地方創生事業と連携して、食の専門誌『料理王国』が主催する一流シェフやバイヤー向けの商談会に、町内の特産品を出展したりしています。

2015年度には商工業者向けの利子補給補助金制度の開始や、プレミアム商品券事業などによって、管内の消費を喚起。当商工会の職員も52ある集落への移動販売を行いました。これらの取り組みによる経済効果は約2億4,000万円に上ったと試算されています。

こうした活動を続けてきた結果、

会員数が徐々に増加しています。2013年度から3カ年計画で始まった県連合会の会員増強運動において、当商工会は県内38商工会の中で、新規会員純増率が一番高い商工会に選ばれました。これに比例するように、小規模事業者経営改善資金(マル経融資)の相談件数も増加傾向にあります。

今後も、Uターンして町内で就業すれば元金と利息が返済不要になる「ぶり奨学金」や、長島産の食材がセットで届く定期購読誌『長島大陸食べる通信』編集への協力、町の事業承継対策事業との連携などを推進するとともに、これらの活動をフェイスブックなどで情報発信していきます。

地方創生の最先端を走る長島町で、頼りにされる商工会として存在意義をいっそう高めたいと考えています。



# アナログレコードブームに みる体験消費

電通総研 主任研究員

松本 泰明 (まつもと やすあき)

最近、皆さんは音楽を買いましたか。買った方は、どういう形で買いましたか。CDはもちろんのこと、パソコンやスマートフォンからデジタル配信形式で購入したという方も多いのではないのでしょうか。また、Apple Musicなどの聞き放題サービスを使っている方も少なくないでしょう。

長年縮小を続ける音楽ソフト市場のなかで、毎年1.5倍ペースで増加を続けている音楽ソフトがあります。アナログレコードです。まだ市場構成比では全体の数パーセント程度ではあるものの、毎年大きく伸び続けており、レコードプレイヤーも続々と新製品が出ています。国内で唯一、アナログレコードを生産している東洋化成(株)の工場は、毎日フル稼働だそうです。しかも、昔から聞いていたシニア層だけではなく、少し前までCDプレイヤーすら持っていなかった若年層が、アナログレコードに夢中になっているのです。

「レコードストアデイ」などの流通イベントの開催、「HMVレコードショップ」などのアナログレコード店の復活、大物アーティストやアイドルたちによるアナログ

盤での楽曲発売など、アナログレコード市場の活況を示すトピックには事欠かないのですが、一方で、なぜ人々がアナログレコードに惹かれるのかと問われると、どうにも心もとない答えになりがちです。「音に温かみを感じる」「懐かしい気持ちになる」といった答えだけでは、あまり納得する人は多くありません。

筆者は、今のアナログレコードブームは「体験消費」であると考えています。アナログレコードを街中のお店で買うことそのものが、新鮮な体験なのです。そして、パソコンやスマートフォンでいつでも簡単に聞けるデジタル配信と違い、アナログレコードで音楽を聞くには専用のプレイヤーを用意して、一枚一枚セットして針を落とすといった手間暇がかかります。つまり、音楽を「買う」体験、「持つ」体験、「聞く」体験、すべてが若年層にとっては新鮮であり、アナログレコードを知る世代にとっ

ては懐かしい体験なのです。

アナログレコードは、体験を提供しているという点では、デジタル配信よりもライブや音楽フェスに近いといえます。これはレコードなどのエンターテインメント分野に限った話ではありません。今まで古いと思われている技術や商品も、それがどんな体験を提供しているかという視点に立つと、再び新鮮にみえてきます。

もともとあったモノやコトが、後から登場した類似するモノと区別するために、新たに名づけられることを「レトロニム」といいます。自動車のオートマ車が登場したことで、クラッチとシフトレバーで操作する従来の車を、マニュアル車と呼ぶようになったのが良い例です。今でも車の好きな人には、マニュアル車を運転する人が大勢いるように、新しい商品やサービスとの差異に着目すると、新たな視点が見つけられるかもしれません。

---

## 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。

---

# 中小企業は いかに人材を獲得するか



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**

はっとり やすひろ

1980年神奈川県生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了。滋賀大学経済学部専任講師、同大学同学部准教授を経て、現職。日本企業の組織と個人のかかわりあいや、経営学的な知識の普及の研究等に従事。2013年以降は特に「採用学」の確立に向けた研究・活動に力を注ぐほか、ASEAN地域における日本企業の人事管理に関する研究にも従事。2010年に第26回組織学会高宮賞、2014年に人材育成学会論文賞を受賞。著書に、『採用学』（新潮社、2016年、日本の人事部「HRアワード」書籍部門最優秀賞）などがある。

## 「採用選考に関する指針」は 何をもたらしたか

2016年に卒業予定の新規学卒者の求職者を対象とする採用（以下、2016年卒採用）から、新卒採用の時期を繰り下げる「採用選考に関する指針」が、日本経済団体連合会（経団連）によって発表された。これによって、会社説明会などの広報活動が大学3年生の12月から翌3月へ、面接などの選考開始が4年生の4月から8月へ、それぞれ後ろ倒しされることになった。2017年卒採用では、広報活動が3月、選考が6月と、再度変更されることになったが、いずれにせよ、企業と求職者である学生とが採用を目的として接触できる期間が短縮されたことには変わりはない。

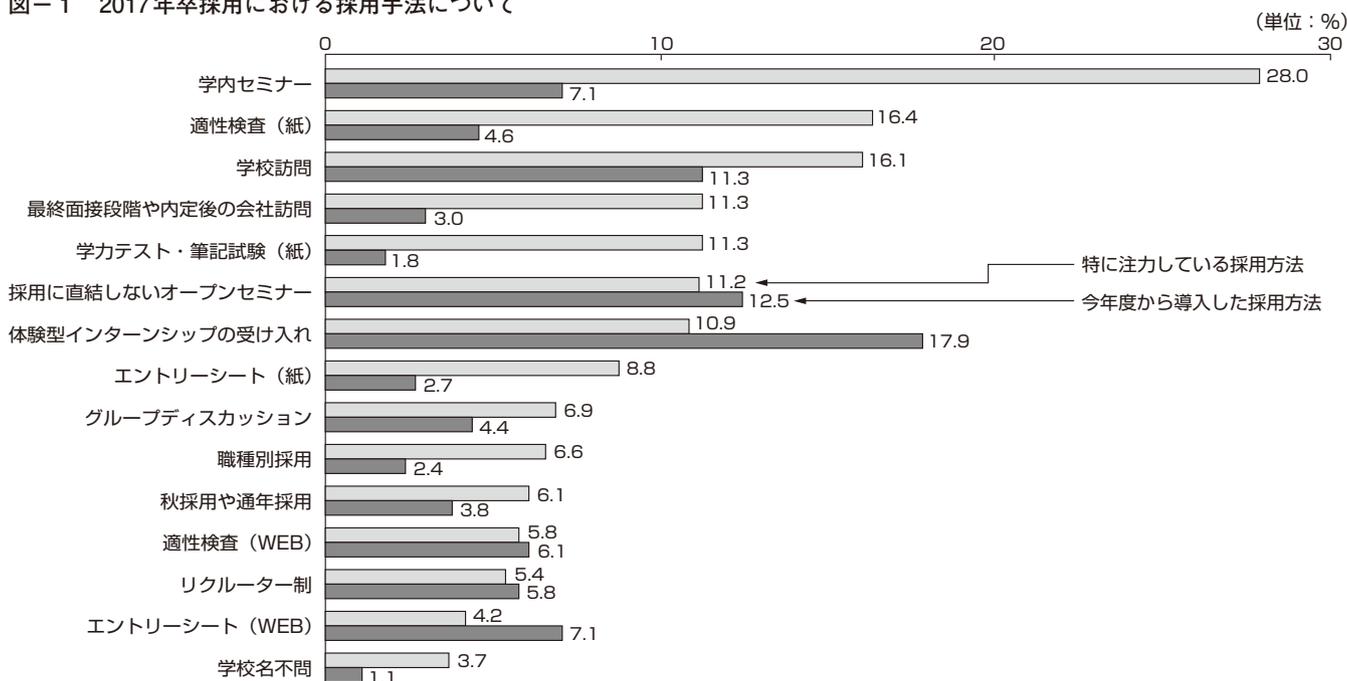
採用活動期間の短縮化は何をもたらしたのだろうか。結論からいえば、2016年卒採用および2017年卒採用においては、①求職者と企業との「出会い」

の段階において、インターンシップや学内セミナー等が浸透してきている一方で、②採用活動のフロー（流れ）、使用されるツール、設定される人材像や採用基準などについては、多くの企業がこれまでと同じやり方を継続させた、③ただし一部の企業では、これまでとはまったく異なるフローがみられ、採用のイノベーションが起こった、ということになるだろう。そのことを、データとともに簡単に確認しておきたい。

## 求職者との出会い方における変化

「2017年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」では、2017年卒採用において「特に注力している採用手法」と、新たに「導入した採用手法」を尋ねている（図-1）。2017年卒採用において、特に注力していると回答した採用手法をみると、「学内セミナー」が28.0%と突出しており、企業が学内セミナーにかなりのウエートを置いていたことがわかる。また、

図－1 2017年卒採用における採用手法について



資料：マイナビ「2017年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」

(注) 1 新卒採用実績のある国内企業8,000社を対象としたアンケート調査。調査期間2016年2月8日～3月7日、有効回答数2,240社（上場企業380社、非上場企業1,860社）。

2 特に注力している採用手法の上位15項目を抽出している。

「学校訪問」も16.1%と3番目に高くなっており、多くの企業が求職者およびその供給先である学校との関係の強化にかなりの労力を費やしたことがうかがえる。

2017年卒採用から新たに導入した採用手法についてみると、「体験型インターンシップの受け入れ」が17.9%と最も高い。インターンシップに特に注力しているとする回答も10.9%みられており、インターンシップは採用のツールとして徐々に浸透しつつあるようだ。そのほか、「採用に直結しないオープンセミナー」(12.5%)、「学校訪問」(11.3%)、「学内セミナー」(7.1%) などとなっている。採用フロー、とりわけ求職者との出会いの段階において、新たな採用手法を導入した企業は少なくないようだ。なお、こうした傾向は2016年卒採用においてもみられたものである。

### 大多数の企業はこれまでどおりの採用

一方、採用フロー全体を見渡すと、大幅な変更を行った企業は少ないようだ。同調査では、各企業が2017年卒採用において実践している取り組みを複数回答で尋ねている。上位から順に、「学内セミナー」(51.7%)、「適性検査 (紙)」(50.9%)、「学力テスト・筆記試験 (紙)」(46.2%) となっている。2016年卒採用から順位に変化はなく、2015年卒採用以前と比較しても傾向に大きな変動はない。

また、「選考時に重視する能力」という点でも、多くの企業が従来の評価基準を踏襲した様子が見える。同調査では、日本企業が「選考時に重視する力」について、経済産業省が定める12の「社会人基礎力」の観点から定点観測を行っている。2017年卒採用において重視する力としては、「主体性」(86.1%) が突出して高く、次いで「実行力」(67.1%)

となっている。このほか、「規律性」(51.8%)、「発信力」(50.8%)などが高い。回答割合に多少の変動はあるものの、2015年卒採用、さらには2010年卒採用の頃からみても傾向に大きな変化はない。少なくともこの10年の間、日本企業が評価する能力にはほとんど変動がみられないというわけだ。

### 一部の企業でみられた採用の革新

しかし、採用活動の時期が見直された2016年卒採用以降、目覚ましい変化がまったくなかったかといえば決してそうではない。一部ではあるが、採用活動の革新に挑んだ企業が存在する。横浜国立大学の筆者の研究室が行った調査では、2016年卒採用以降において起こった採用活動のイノベーションを、大きく10個に分類した(表)。

10個のカテゴリを俯瞰して気づくのは、これらの多くが、「求職者との間に濃密な関係を構築し、採用活動を行う」ことにかかわるものだという事だ。

例えば、採用フローのなかにエンターテイメント要素を盛り込む「採用のエンターテイメント化」は、求職者に自社への強い関心をもってもらうことを意図した試みであり、企業が「エントリー要件の引き上げ」を行っているのも、そうすることで、これまでよりもより少数の求職者に厳選したうえで、きめ細かい選抜を行うためである。

また、「脱〇〇〇〇」とは、面接やエントリーシート、履歴書といった、これまで一般的とされてきた採用手法から脱却するタイプの革新である。いわば「当たり前を疑い、それをやめる新しさ」に挑戦したものであるといえる。これを行った企業の多くは、そのプロセスを省く代わりに、別のプロセスにより時間を割くか、あるいは求職者の適性を見極めるための新たな手法を導入している。

「採用タイミングの変更」は採用活動の時期を他社とずらしたり、入社時期を4月以外に設定したりす

ることで、求職者との出会いの可能性を高める。

「多様な入り口の設定」は、あえて複数の入り口を設けることで、その一つ一つから多様な人材がエントリーしてくることを期待するものだ。企業側は入り口ごとに選考方法や評価の基準を変えることで、多様な人材の採用につなげる。

## 日本の採用戦略類型

革新の中身それ自体は多様であるが、一言でいえばそれは、自社にとって本当に必要な人材はどのような人物であるかということをとことん考え、人材像を具体化し、そうした求職者との間に濃密な関係を築くことで、よりきめの細かい採用活動を展開することを志向したものだといえる。業界、採用人数、企業規模を問わず、日本企業の採用はこのような方向へと進みつつあるし、またそうあるべきだといえよう。

では、日本企業は、とりわけ中小企業は、具体的にどのような採用戦略を立てればよいのだろうか。この点について考えてみたい。

筆者のみるところ、企業が採りうる採用戦略は、①求職者を引きつけるに当たって「リソースや物量の豊富さ」を売りにするか／他者とは違う「ユニークさ」を売りにするか、②広くかつ多くの求職者をターゲットにするか／一部の限定されたターゲットを相手にするか、によって四つに分けることができる(図-2)。

### アトラクション戦略

まず、「初任給の高さ」「ポジティブな業界イメージ」といった豊富なリソースを背景に、労働市場にいる多くの求職者を引きつけ、そのなかから上位者を選抜するというやり方である。総合商社やメガバンクなど人気企業が、伝統的に採ってきた戦略が

表 2016年卒採用で登場した採用活動のカテゴリ

カテゴリ		内 容	企業例
エントリー要件の引き上げ	エントリー条件の明示	できるだけ多くの求職者を取り込むのではなく、自社に本気で入りたい求職者だけに限定するために、エントリーをするために何らかの条件を課す	ライフネット生命保険、ドワンゴ、ソニー、ロート製薬、岩波書店
	欲しい人材像の明示	自社の社員としてどのような人材を求めているかということ求職者に対して明示することで採用数を抑制し、自社に適合した人材だけのエントリーに限定する	三幸製菓、日伝、星野リゾート、サイバーエージェント、ピーススタイル
	特定の技能を要求	自社の社員としてどのような技能や資格などを要求するのかを求職者に対して明示する	武田薬品工業
多様な入口の設定	複数の入り口と複数の採用基準の併置	企業へのエントリーの入り口とエントリー後のフローを複数設定し、それらについてそれぞれ独立した採用基準を設定する	三幸製菓、湘南ゼミナール、東京一番フーズ、ピーススタイル、サイバーエージェント、ホリプロ
	別ルートの設定	通常の選考ルート以外に一つもしくは、それ以外の選考ルートを設定する	ワタベウェディング、ソフトバンク、イー・ピーカンパニー、富士通
採用タイミングの変更	採用時期の前倒し・後ろ倒し	ほかの企業とは異なった時期に採用を行う。具体的には、ほかの大多数の企業が採用する前の段階で新卒社員を採用する、あるいはほかの企業が採用した後にそれを行うなど	ソフトバンク、ジェイアイエヌ、ファーストリテイリング、ネスレ日本、ガイアックス
	入社時期の変更	大学4年生終了後の4月に人材を入社させるのではなく、必要に応じて、10月もしくはそのほかの時期に人材を迎え入れる	ドン・キホーテ、楽天、ヤマハ発動機
採用ターゲットの変更		通常の「新規一括採用」では採用対象外となる求職者を採用ターゲットとして設定すること	ガイアックス、国際自動車、吉本興業、リクルート
採用のエンターテインメント化		採用フローのどこかにエンターテインメントの要素を入れることで求職者の引きつけと、離脱防止を図る	損害保険ジャパン日本興亜、ドリコム、くらコーポレーション
採用のブランド化		採用フロー自体に名称をつけたり、ブランド化したりすることによって社会的な関心呼び、それを採用のリソースとして活用すること。求職者だけではなく社会の方をにらんだもの	三幸製菓、ピーススタイル、サイバーエージェント、ライフネット生命保険
他企業との協力		採用において、ほかの企業と協力することで、お互いのリソースを共有・保管する	三井物産
テクノロジーの活用		SNSなど、新規のテクノロジーを採用に用いる	ヤフー、ライフネット生命保険
脱〇〇〇〇		「面接をやめました」というように、一般的な採用ツールの活用をやめることなど	ピーススタイル、三幸製菓、ドン・キホーテ
ワークサンプル		通常の面接や適性検査ではなく、あるいはそれに加えて、入社後に実際に従事する仕事と同じもしくはそれに類似したものを求職者にさせて、仕事の遂行能力を測定する	サイバーエージェント、バイテック、enish、アイスタイル

資料：筆者作成（以下同じ）

図-2 採用戦略の類型

		何で引きつけるか	
		採用リソース・物量	特異性・ユニークさ
誰を引きつけるか	ターゲットが広い	アトラクション戦略	差別化戦略
	ターゲットが狭い	集中&アトラクション戦略	差別化&集中戦略

こちらに該当し、採用強者によるいわば物量戦略といえる。まねしたくてもできないというのが、多くの企業の本音だろう。

### 差別化戦略

二つ目は、そうしたリソース豊富な企業と伍していけない企業が、それらとは違った独自性を打ち出すことで多くの求職者の獲得を目指す、というものだ。独自性の中身は、「扱っている製品の卓越性」であったり、「企業の沿革」であったり（例えば、明治期に創業された業歴の長い企業であることをアピールするなど）とさまざまであるが、日本の中小・中堅・大企業の多くがこの戦略を採用している。

ただ、残念ながら、各企業が懸命に考え出した「独自性」が求職者にとってピンとこないものであり、求職者からみてアトラクション戦略との違いがわかりにくいことが多々あるようだ。求職者からみて、「初任給の高さ」も「扱っている製品の卓越性」も、企業に引きつけられる要因ということになるが、多くの求職者にとって魅力なものは、結局「初任給の高さ」「ポジティブな業界イメージ」といったものであり、それは採用強者のお家芸ということになる。「特異性・ユニークさ」によって広いターゲットを引きつけるという戦略には、こうした根本的な難し

さがある。

### 集中&アトラクション戦略

求職者にとって魅力的なリソースを豊富にもってはいれるが、それによって多数の求職者を集めることには関心をもたず、むしろエントリーのハードルを上げることで一部の優秀層だけをターゲットにした活動を行う戦略を意味する。「高所得」を約束し、一部の上位校にエントリーを限定する外資系コンサルティングファームや外資系金融機関などは、この戦略を採用していることになる。これもまた、多くの日本企業にとって採用しにくい戦略かもしれない。

### 差別化&集中戦略

最後に差別化&集中戦略である。この戦略を採用する企業は、自社が手がける事業内容や企業風土から、他社とは違う自社独自の人材像を割り出し、明確化し、そうした人材を採用するために独自に考案した募集、選抜を行っていく。集中&アトラクション戦略と同様に、多数の求職者を引きつけるのではなく必要な人材だけをターゲットにするが、求職者の引きつけを、リソースによって行うのではなく、選考のユニークさや、働き方の革新性、独自の企業理念や風土などによって行う。

前掲表で紹介した多くの企業は、まさにこの戦略を採用しているといえる。差別化戦略に、前述のような根本的な難しさがある以上、中小企業、ベンチャー企業にとって有効な戦略は、まさにこの差別化&集中戦略ではないだろうか。

**「優秀さは自ら創り出す」  
という発想へ**

### 評価することがもつ二つの側面

差別化&集中戦略の背後には、「優秀さは自ら創り出す」という発想がある。近年注目される評価研究

(valuation studies) では、何かを評価するということがもつ二つの側面に注目する。一つは、「ものの価値を測定する (assessing)」という側面、もう一つは、「ものに価値を与える (giving value)」という側面だ。

例えば、学校でペーパーテストを使って成績評価をするとき、教員は、そのテストによって学生の理解度や知識量を「測定」している。物差しを使って長さを測るのと同じように、テストを使って理解度や知識量を測っているのだ。

ただ「評価する」ことにはもう一つ、「価値を創り出す」という重要な役割がある。テストによる成績評価は、優秀な学生を特定すると同時に、ある学生は「優秀である」が、ある学生は「優秀でない」といった形で、学生を序列化することにもつながる。理解度や知識量といった一定の基準で評価されるからこそ、学生たちは優秀であるということになるものの、評価の基準が異なれば、今度はまったく別の人が優秀になることも当然ながらありうる。その意味で、評価するということは、人材の価値を創り出すことでもあるといえよう。

採用にも、同じことがいえるだろう。「面接でコミュニケーション能力を評価する」という行為は、①その人のコミュニケーション能力を測るだけではなく、②コミュニケーション能力がある人を「優秀な人」に、それが無い人を「優秀でない人」にしてしまう行為でもあるのだ。

### 「新しい優秀さ」を自ら創り出す

採用活動の革新の挑戦した企業、とりわけ差別化&集中戦略を採る企業は、まさにこの「新しい優秀さ」という発想をもっている。例えば、新潟県に本社を置く米菓メーカー、三幸製菓(株)が生み出したのは、17種類もの選考パターンのなかから、求職者の適性に合わせた選考スタイルを選択するという「カフェテリア採用」だ。「おせんべい採用」「キャブ

テン採用」「ニイガタ採用」といった17種類すべての選考が、「水平的な集団主義」「曖昧さの享受と統制」といった自社独自の人材要件に対応しており、各選考では、独自の手法によって、求職者がこうした要件を持ち合わせているかどうか評価される。こうした採用を行うことで同社は、面接や適性検査に大きく依拠したこれまでの採用では優秀と評価されにくかった人材を優秀な人材だと評価することになった。

「多様な入り口の設定」を行ったそのほかの企業においても、さらにいえば、前掲表中にある「採用ターゲットの変更」といった革新を行った企業においても、これとほぼ同じようなことが起こったはずだ。従来型の新規一括採用のフローに乗ってこなかったような人材にまで採用ターゲットを拡大することは、これまでとは違う求職者を優秀とみなすことにほかならない。

入社後に従事する仕事と同じ、もしくは類似した仕事のサンプルを与え、遂行能力を測定する「ワークサンプル」を導入した企業もしかりである。実際の仕事により近いワークサンプルを重視した採用と、コミュニケーション能力の見極めに長けた面接重視の採用とでは、優秀とされる人材の種類は異なってくるはずだ。

つまり、少なくとも一部の企業において、何ををもって優秀とみなすのか、どのような人材を、どのような手法でもって優秀であると判定するか、ということに関する見直しが行われたと評価できる。「うちには優秀な人材がこない」と嘆く前に、そもそも「わが社にとって優秀さとはいったい何を指すのか」「わが社の採用は、どんな優秀さを測るためのものであり、同時にわが社は、その採用をすることによってどのような求職者を優秀でないとみなしてしまっているのか」。こうした問題について、すべての企業がとことん考えるべき時期にきているのかもしれない。

# ビジネスに

## 和歌

### 地道な努力を称える歌

#### 第9回

さまざまな職務に従事する人がいて、初めてビジネスは円滑に回っていきます。中には、「縁の下の力持ち」といわれるような比較的地味な仕事に、主に携わっているという人もいます。

そこで今回は、そんな比較的地味に見える仕事こそ、ビジネスを円滑に動かし、大きな成果をあげる上で大切なのだという意味で使える歌を紹介していきましょう。

なか  
山高み人もすさめぬ桜花  
いたくなわびそ我見はやさむ

『古今和歌集』にある詠み人知らずの歌です。大意は「山が高く、褒め称える人も来ない地に咲

く桜の花よ。そんなに悲しまないでほしい。私は常に見て、あなたの美しさを称賛しているのだ」といった意味になります。

多くの人が集まる名所に咲き、人々からもてはやされる桜ばかりが美しいわけではない、人目につかないところで健気に咲く花も美しいものだ、という意味であり、日頃あまり目立たない、事務的な仕事等に従事している人の努力を称える歌として使えそうです。そういった人々に対して、経営者や店舗の支配人など全体を管理すべき立場にある人が、スピーチやメール等のネタとして使用してみるとよいと思われます。

見る人もなき山里の桜花  
ほかの散りなむのちぞ咲かまし

これは『古今和歌集』所収の、女流歌人・伊勢の歌です。「見る人がいない山里の桜花よ。ほかの桜が散った後で咲けばよいのに（そうすれば、もてはやされるだろうから）」といった意味になります。前歌と似ているようで、少しニュアンスが異なります。こちらは名所などの華やかな桜が目立っているがために、相対的に影が薄れてしまった山里の花の美しさを賛美した歌になります。

たとえば、新商品が脚光を浴びている時、定番商品の担当者など

は目立たない存在となりがちです。しかし、そのような商品があつてこそ会社の経営は安定するもの。そんな意味合いを込めて、現在、比較的地味な職務を担当している方などに贈る言葉として使用してみたいものです。

すめづらしき  
声ならなくにはほどとぎす  
ここの年をあかずもあるかな

「毎年聞いているので、もはや珍しくもないホトトギスの声を、何年も飽きずに聞いているものだ」といった意味になる『古今和歌集』所収の紀友則の歌です。

毎年行わなければならない定型の仕事などは、特段目立つことはありませんが、それらがあつてこそビジネスは成り立つもの。それを理解し、称賛する人もいる、という意味でスピーチ等に使用してみてもいかがでしょうか。

〈参考文献〉  
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。

キャス・サンステイン、リード・ヘイスティ 著  
田総 恵子 訳

# 賢い組織は「みんな」で決める —リーダーのための行動科学入門—

NTT出版 定価（本体1,800円+税）



「衆知を集めた全員経営」とは、パナソニックの創業者、松下幸之助の言葉だ。彼は多くの知恵を結集することでより良い意思決定ができると考え、実践した。

確かに、意思決定において、経営者がすべての情報をもっているとは限らない。自分の意見がほかの人と異なっていたり、間違っていたりするかもしれない。そこで、衆知を結集してより合理的な意思決定をしようとする。

だが、衆知を結集する意思決定の方法が万能なのかといえば、そ

うではない。本書は、集団での意思決定の際に陥りがちな落とし穴について行動科学の観点から考察している。

例えば、集団討議の場では、一番最初に発言したメンバーの意見のほかのメンバーが迎合しやすい。こうした事態が起こるのは、ほかのメンバーと異なる意見を表明することで、集団のなかで浮いた存在になったり、評価が下がってしまったりすることを恐れる心理が働くからだ。

そうすると、議論の流れとは異なる意見や情報をもつメンバーは、口を閉ざしてしまう。結果、初めに発言したメンバーの意見に誤りがあった場合にも修正されず、時に増幅されてしまう。

では、衆知を活かす経営とは、理想にすぎないのだろうか。本書のタイトルからもわかるとおり、著者は、集団での意思決定を否定はしていない。ただし、集団での意思決定の危険性を回避するため、

ちょっとした工夫が必要だと指摘している。

一例として、あるメンバーに意図的に反対意見を表明する役割を与えておき、「悪魔の代弁者」として振る舞ってもらう手法が挙げられている。反対意見を表明しても、集団のなかで浮いた存在になったり、評価が下がったりしないことがわかれば、ほかのメンバーは、異なる意見や情報を明らかにしやすくなる。本書によれば、これをうまく活用したのが、かの米国大統領フランクリン・ローズヴェルトだという。そうした逸話に触れられるのも本書の楽しみの一つだ。

経営者は、日々、意思決定に迫られる。組織での意思決定が危険をはらむ原因とその対処法について、集団心理の観点からわかりやすく解説した本書は、衆知を活かした意思決定を実践し、自社を「賢い組織」に変革するための格好の処方箋となるだろう。

（山田 貴之）

# 『調査月報』2016年度主要記事 目次

巻頭随想	世界に通じるパスポート	NPO法人日本マナー・プロトコール協会 理事	寺西 千代子	4月号	No.091
	社史の魅力	社史研究家	村橋 勝子	5月号	No.092
	ニッチと昆虫	九州大学総合研究博物館 助教	丸山 宗利	6月号	No.093
	「懐かしい未来」の構築	建築家	伊東 豊雄	7月号	No.094
	冷めちゃう!!	落語家	立川 志の春	8月号	No.095
	偉大な先人に学ぶ	東京理科大学 学長	藤嶋 昭	9月号	No.096
	次なるステージへ	SC相模原 代表	望月 重良	10月号	No.097
	創造性とは何か	公立ほこだて未来大学 副理事長	松原 仁	11月号	No.098
	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	12月号	No.099
	自由意志は商売の原点	一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授	楠木 建	1月号	No.100
魔術化と虚構化の時代へ	筑波大学 助教	落合 陽一	2月号	No.101	
「仕掛け」という視点	大阪大学大学院経済学研究科 准教授	松村 真宏	3月号	No.102	
調査リポート 特別リポート	20歳代開業者の実態と課題 —「2015年度新規開業実態調査（特別調査）」から—	総合研究所 主任研究員	井上 孝二	4月号	No.091
	リレーションシップバンキングと中小企業の業績	総合研究所 主席研究員	深沼 光	6月号	No.093
	訪問・通所介護事業における人材マネジメント —「訪問・通所介護事業に関するアンケート」から—	総合研究所 研究員	藤田 一郎	7月号	No.094
	地域経済活性化のキーワード	総合研究所 主席研究員	山田 貴之	8月号	No.095
	中小企業経営に生かす品質コストマネジメント	早稲田大学商学大学院 教授	村上 義昭	9月号	No.096
	変革につながる輸出への取り組み	総合研究所 主席研究員	伊藤 嘉博	10月号	No.097
	人口減少時代における中小企業の新市場開拓	総合研究所 研究員	丹下 英明	11月号	No.098
	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	山口 洋平	12月号	No.099
	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に—	総合研究所 グループリーダー	佐々木 真佑	1月号	No.100
	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 研究員	藤井 辰紀	2月号	No.101
総合研究所 主任研究員	田原 宏	2月号	No.101		
リポート	高校生ビジネスプラン・グランプリ —最終審査会&表彰式—			5月号	No.092
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	総合研究所		3月号	No.102
中小地場スーパーの 生き残りをかけた取り組み	第1回 強い中小地場スーパーに共通する七つのキーワード	総合研究所 研究員	佐々木 真佑	4月号	No.091
	第2回 強い中小地場スーパーの類型化と各類型の特徴			5月号	No.092
	第3回 三つの類型それぞれで競争力を高めるためのポイント			6月号	No.093
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1回 我が社のオリジナル製品は、経営を支える新たなエンジン	総合研究所 主席研究員	海上 泰生	7月号	No.094
	第2回 開発対象製品や参入市場は、どう選択するのか			8月号	No.095
	第3回 下請けを経験したからこそできる”勝てる製品”つくり方			9月号	No.096
	第4回 中小企業の販路を飛躍的に広げるインターネット通販			10月号	No.097
	第5回 消費者の心を動かす効果的なPR戦略とは			11月号	No.098
	第6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			12月号	No.099
地域の雇用と産業を支える 中小企業の実像	第1回 数字でみる地方圏の雇用に貢献する中小企業の姿	総合研究所 主席研究員	海上 泰生	1月号	No.100
	第2回 地域を支える中小企業が地域に根差す理由			2月号	No.101
	第3回 中小企業が自ら抱く地域雇用を支える役割意識			3月号	No.102
中小企業のための こだけ労務管理術	第22回 労働契約期間の整理と無期転換対策	あした業経営労務研究所 代表	本田 和盛	4月号	No.091
	第23回 チームビルディングの進め方			5月号	No.092
	第24回 プロセスに目を向けて組織活性化を図る			6月号	No.093
新時代の創業	リハビリを通じて高齢者の夢を実現	神奈川県藤沢市	(株)リーフスタイル	4月号	No.091
	一人ひとりの思いをくみ取る修理サービス	千葉県習志野市	(株)ア・ファン	5月号	No.092
	歯型模型の3次元データ化で歯科医院をサポート	東京都中央区	(株)3D!	6月号	No.093
	ママ友を紡いだ温かい布ナプキン	愛媛県今治市	(株)さくらコットン	7月号	No.094
	地元の水産資源で地域を活性化	三重県北牟婁郡紀北町	(株)伊長島	8月号	No.095
	ゲームの力で高齢者のリハビリを変える	埼玉県さいたま市	(株)サイ	9月号	No.096
	「共に生きる」日々は障害者就労支援の「未来図」	鹿児島県鹿児島市	NPO法人ともいき	10月号	No.097
	未経験の香りビジネスに挑戦	千葉県千葉市	(株)コモンズ	11月号	No.098
	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	12月号	No.099
	植物工場で農業の近代化に挑戦	東京都中央区	(株)ファームシップ	1月号	No.100
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(株)	2月号	No.101	
門外漢から農家のサポーターに	宮城県仙台市	(株)グッドラウンド	3月号	No.102	
中小企業のための 知的財産戦略	第1回 なぜ今、中小企業の知財戦略なのか	弁護士法人内田・鮫島法律事務所 弁護士	鮫島 正洋	7月号	No.094
	第2回 特許に費用を投じる意味とは			8月号	No.095
	第3回 特許技術から収益を得る二つの方法			9月号	No.096
	第4回 ニッチトップへの道			10月号	No.097
	第5回 特許取得と自社ノウハウ化のすみ分け			11月号	No.098
	第6回 ノウハウ化の際の留意点			12月号	No.099
	第7回 特許取得までのプロセス			1月号	No.100
	第8回 海外での特許取得			2月号	No.101
	第9回 海外での特許出願ルート			3月号	No.102

データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~	第9回	改善傾向が続く小企業の採算	総合研究所	4月号	No.091	
	第10回	変化がみられる中小製造業の設備投資姿勢		5月号	No.092	
	第11回	小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる		6月号	No.093	
	第12回	2年連続で中小企業の半数が正社員の給与水準を引き上げ		7月号	No.094	
	第13回	中小製造業の設備投資計画は減少の見通し		8月号	No.095	
	第14回	中小企業の景況は、穏やかな回復基調のなか、弱い動きがみられる		9月号	No.096	
	第15回	景気情勢に左右される開業判断		10月号	No.097	
	第16回	不透明感強い小企業の設備投資		11月号	No.098	
	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		12月号	No.099	
	第18回	中小製造業の設備投資計画は横ばいとなる見通し		1月号	No.100	
	第19回	中小企業の景況は緩やかな回復が見込まれる		2月号	No.101	
第20回	中小企業の景況は、一部に弱い動きがみられるものの、緩やかに回復している		3月号	No.102		
ビジネスに役立つ 経済学のキーワード	第1回	逆選択	エコノミスト	吉本 佳生	4月号 No.091	
	第2回	機会費用			6月号 No.093	
社史から読み解く経営戦略	第1話	アサヒビール ビールと生命保険の意外な関係	社史研究家	村橋 勝子	8月号 No.095	
	第2話	ダイニツク 発展と衰退の分水嶺			9月号 No.096	
	第3話	島精機製作所 創業の地に根差すグローバル企業			10月号 No.097	
	第4話	宮崎交通 大地に描いた企業家の夢			11月号 No.098	
	第5話	レンゴー 段ボール箱を広めた包装界のパイオニア			12月号 No.099	
	第6話	富士屋ホテルと箱根登山鉄道 天下の険を人々に開いた道路と鉄道			1月号 No.100	
	第7話	江崎グリコ 健康に貢献するための創意工夫			2月号 No.101	
	第8話	ユニ・チャーム 世界の“不快”を“快”に変える			3月号 No.102	
人口減少時代を生き抜く	呼子の活イカを広め地域を支える	佐賀県唐津市	玄海活魚(株)	4月号	No.091	
	商圏を拡大して伝統技術を守り抜く	宮城県仙台市	(株)永勤染工場	5月号	No.092	
	現場の視点から介護事業者をサポートする	広島県広島市	(株)タニシ企画印刷	6月号	No.093	
見える化で飛躍する 中小企業	見える化が導いたV字回復	東京都足立区	芝園開発(株)	7月号	No.094	
	画像を用いた生産管理システムで経営改善	石川県白山市	(株)小林製作所	8月号	No.095	
	蓄えた知識でワインの魅力を引き立てる	大阪府東大阪市	(株)モトックス	9月号	No.096	
	多能職の短時間勤務者が活躍する仏具店	静岡県静岡市	(株)お佛壇のやまき	10月号	No.097	
	従業員の目線を生かす独自の工程管理システムで成長	埼玉県さいたま市	(株)太陽商工	11月号	No.098	
	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)	12月号	No.099	
	お菓子工房が取り入れた生産管理のエッセンス	群馬県太田市	(株)ルボン	1月号	No.100	
	全員参加の経営で成長する会社	福岡県粕屋郡須恵町	(株)鐘川製作所	2月号	No.101	
	原点に立ち返り顧客の心をつかんだ老舗旅館	福岡県糸津若松市	(株)向瀧	3月号	No.102	
	北から南から	地域の転換期を迎えて	大阪府 守口門真商工会議所 中小企業相談所課長	吉川 昌宏	4月号	No.091
「中山久蔵翁」による寒地稲作の偉業を全国に発信		北海道 北広島商工会 事務局次長	竹内 伸泰	5月号	No.092	
おもてなしと販路拡大の相乗効果で経済の活性化を		神奈川県 鎌倉商工会議所 専務理事	波多辺 弘三	6月号	No.093	
「幸せます」ブランドの発信		山口県 防府商工会議所 中小企業相談所長	松田 和彦	7月号	No.094	
地元を舞台とした映画の製作による地域活性化		富山県 富山市北商工会水橋支所 主任経営指導員	前田 主税	8月号	No.095	
愛媛にある「陶街道五十三次」		愛媛県 砥部町商工会 事務局長	田中 紹弘	9月号	No.096	
地域の将来を掘り起こす		愛知県 津島商工会議所 中小企業相談所 係長・経営指導員	佐藤 太加寛	10月号	No.097	
個店力向上で地域力向上を		青森県 岩木山商工会 経営指導員	工藤 力秀	11月号	No.098	
再びスタートラインに立った美作国		岡山県 津山商工会議所 専務理事	西山 公二	12月号	No.099	
県境を越えた広域交流		新潟県 下田商工会 事務局長	川上 利男	1月号	No.100	
大野城ブランドの確立による地域振興と販路拡大		福岡県 大野城市商工会 経営指導員	西牟田 章司	2月号	No.101	
「おさかなの町」の頼れる存在を目指して		鹿児島県 長島町商工会 経営指導員	岩川 信一	3月号	No.102	
論点多彩		菓子メーカーに学ぶ成長戦略 (後編)	東京情報大学総合情報学部 准教授	池田 幸代	4月号	No.091
		起業家活動による災害復興の促進	東北大学大学院経済学研究科 教授	福嶋 直	5月号	No.092
	利益を増大するビジネスモデル思考	兵庫県立大学経営学部 教授	川上 昌直	6月号	No.093	
	成功する中小企業の特徴と経営理念	立正大学経営学部 教授	佐藤 一義	7月号	No.094	
	問題解決では生まれない創造性を育むブレインストレッチ	神戸大学大学院経営学研究科 教授	高橋 潔	8月号	No.095	
	大学発ベンチャーの現状と課題	金沢大学国際基幹教育院 専任講師	松浦 義昭	9月号	No.096	
	中小企業におけるテレワークの活用	一般社団法人日本テレワーク協会 主席研究員	今泉 千明	10月号	No.097	
	中小企業経営者のための交渉学 (前編)	慶應義塾大学法学部 教授	田村 次朗	11月号	No.098	
	中小企業経営者のための交渉学 (後編)			12月号	No.099	
	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	法政大学キャリアデザイン学部 教授	酒井 理	1月号	No.100	
	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	2月号	No.101	
中小企業はいかに人材を獲得するか	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	3月号	No.102		
経営最前線	IT化でプロのニーズに応える熊野筆メーカー	広島県安芸郡熊野町	(株)瑞穂	4月号	No.091	
	中小企業の目線に立ちスラリアイスの伝道者となる	広島県広島市	(株)土居技研	5月号	No.092	
	デザイナーの自由なアイデアを引き出す	東京都立川市	福永紙工(株)	6月号	No.093	
	顧客本位を貫き業界に新風を吹き込む	東京都中央区	(株)ふらここ	7月号	No.094	
	経営情報システムを開発する老舗旅館	神奈川県秦野市	(株)陣屋	7月号	No.094	
	人材の力を引出し高収益企業へと生まれ変わる	兵庫県茨木市	辰巳工業(株)	8月号	No.095	
	野菜をもっと身近で手軽な存在に	東京都港区	(株)KOMPEITO	9月号	No.096	
	外国人雇用の悩みを解消して業績拡大	東京都台東区	(株)グローバルパワー	10月号	No.097	
	万国共通の絵文字で食のパリアフリーを目指す	NPO法人インターナショナル	(株)NPO 法人インターナショナル	11月号	No.098	
	顧客の製造工程の削減し受注を獲得する	愛知県名古屋	末若銅業(株)	12月号	No.099	
	自在に明かりを操る光の魔術師	静岡県浜松市	パイフォニクス(株)	1月号	No.100	
	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	(株)BMZ	2月号	No.101	

とことん  
心太ぷりん

(有)大信 静岡県静岡市駿河区用宗2-15-31  
TEL 054(259)2234 <http://www.tocoro10.com>



寒天を使ってつくったプリンがあります。その名は「心太ぷりん」。寒天と心太は、実はほぼ同じもの。テングサやオゴノリを煮詰めて濾過し、固めたものを心太、これを冷やして乾燥させたものを寒天といいます。滑らかな舌触りとほどよい甘さが楽しめる心太ぷりんは、食物繊維も豊富でヘルシーなスイーツです。

製造しているのは、粉末寒天の製造販売を生業としている静岡市の(有)大信です。現社長である松本卓也さんの父、

範雄さんが1967年に創業し、質の高い寒天づくりを追い求めてきました。和菓子や洋菓子ははじめ多くの食品に使われる寒天の魅力は、何といたっても食感です。その鍵を握るのが強度と粘度。同じ産地の海藻を使っても、季節によって出来が変わってきます。そのため、複数の産地から仕入れた海藻をブレンドして調整し、硬いものから柔らかいものまで、粘りの強いものから弱いものまで、求められる寒天をいつでも安定した品質で提供することで、取引先から厚い信頼を寄せられてきました。

範雄さんが事故に遭い、「後を頼む」と呼び戻された卓也さん。家業を継ぐつもりはなかったのですが、取引先や従業員からの期待の声を聞き、父の職人としての生き方に感銘を受けたといいます。2代目に就任し、従業員からもアイデアを募って、新商品の開発に着手しました。心太ぷりんもそのなかで生まれた商品です。

今では毎朝、釜の前に立ちブレンドを調整する卓也さん。けがから回復した範雄さんがこっそり釜をのぞくのが邪魔くさいと苦笑い。心太ぷりんは、そんな2代にわたる職人の技が凝縮した逸品です。

(大塚 孝明)

編集後記

今月号で取り上げました第8回日本公庫シンポジウムでは、多くの方々にご来場いただき、ありがとうございました。来場者数は300名に達するなど、中小企業の輸出に対する関心の高さを強く感じました。

第2部では、経営者お三方にパネリストとしてご登壇いただきました。苦労話をユーモアたっぷりに披露していただき、笑いに包まれたディスカッションとなりました。

お三方に共通していたのは、海外に挑戦したことで、自社の製品や技術の良さを再認識した点です。国内には、良い製品や技術がたくさんあります。輸出に取り組むことで、多くの中小企業が自社の強みを再認識し、新たな飛躍を遂げることを切に願っています。(丹下)

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ます。  
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報

4月号予告

調査レポート

総合研究所 主席研究員 村上 義昭

「副業起業」は失敗のリスクを小さくする

論点多彩

法政大学経営学部 教授 田路 則子

シリコンバレーのWEBビジネスを担う移民の起業家活動

- 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)