

調査月報

中 小 企 業 の 今 と こ れ か ら

2017
No.110

11



調査レポート

「見つめ直す経営」で成長する

総合研究所 主任研究員 藤田 一郎

論点多彩

中小企業における外国語使用の現状と課題

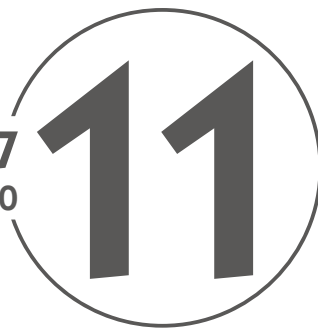
関東学院大学経済学部 教授 橋本 健広

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2017
No.110



調査レポート.....4

「見つめ直す経営」で成長する

* 総合研究所 主任研究員 藤田 一郎



表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
紅葉のおにゅう峠の雲海
(滋賀県高島市)

論点多彩.....36

中小企業における外国語使用の現状と課題

* 関東学院大学経済学部 教授 橋本 健広

巻頭随想.....2

組織の硬直性と肥大化メカニズム

ー組織活性と人材活性のためにー

* (株)吉野家ホールディングス 会長 安部 修仁

地方発ベンチャーが成長するためのポイント.....16

人材確保に向けた地方ならではの取り組み

* 総合研究所 研究員 佐々木 真佑

新時代の創業.....20

料理人の出張サービスで感動と喜びを

* 大阪府大阪市 (株)2JOY

社史から読み解く経営戦略.....24

ブリヂストン

ー家内工業を脱皮させた経営者の先見ー

* 社史研究家 村橋 勝子

データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～.....26

収益性に改善みられるも、人手不足が影を落とす建設業

大きくはばたく小さなサービス産業.....30

車好きの心をくすぐり続ける独自のサービス

* 愛知県名古屋市長 (株)ルーフコーポレーション

北から南から.....34

商工会議所への移行で新たなステージへ

* 越谷商工会議所 事務局次長兼中小企業相談所長 伊藤 猛

世界のあれこれビジネス情報便.....35

歴史の街サントペテルブルク

* 住友商事グローバルリサーチ(株)

経営最前線1.....42

地域の資源を活かしてファンを開拓

* 青森県八戸市 八戸酒造(株)

経営最前線2.....44

可視化がもたらす提案力で国内需要を掘り起こす

* 東京都八王子市 坂西精機(株)

ビジネスに和歌.....46

退職時の挨拶の歌

* 福田 智弘

ブックレビュー.....47

地域の力を引き出す企業

今月の逸品／編集後記.....48

組織の硬直性と 肥大化メカニズム

—組織活性と人材活性のために—



(株)吉野家ホールディングス
会長

安部 修仁

あべ しゅうじ

1949年福岡県生まれ。(株)吉野家ホールディングス会長。高校卒業後、プロのミュージシャンを目指し上京。バンド活動の傍ら、吉野家のアルバイトとしてキャリアをスタート。72年吉野家の創業者である松田瑞穂氏に見出され、正社員として入社。80年吉野家の再建を主導し、92年に42歳の若さで社長に就任。BSE問題等を社員の先頭に立って戦い抜いた。2014年(株)吉野家ホールディングスの代表取締役を退任し、後進に道を譲る。現在は若い世代に自身の経験を伝えるため、講演など精力的に活動している。



俗に「大企業病」といわれる病の症状は、セクショナリズムや肥大化を伴い、組織活力を奪い生産性を低下させる怖い現象だ。この症状は必ずしも大企業に限った現象ではない。中小企業にも起こりうることである。

企業の成長を阻み、業績をも悪化させてしまう大企業病に対しては、たゆまぬ予防と活性化対策が望まれる。当社の歴史から得た気づきを述べてみたい。

まずは、発生メカニズムと症状についてである。同じ活動、目的の延長で長期間経過すると、仕事のルーティン化が進み、より完成度を高めながらも細分化が止めどなく続く。価値向上への改善の連続は一定水準を超えると、効果にコストが見合わない無意味な作業を増やしていく宿命をもっている。いたずらに人手もコストもかけていることに気づかずに、進化と勘違いした退化が進行していく。

日々繰り返される日常業務は、それ自体が誰のための何のためにあるかが見失われて、会社（事業）の新しい課題や目標とリンクしないまま、たんに慣習の延長で続け

られていることが少なくない。それは担当者が交代するときに顕著である。前任者のやり方やタイムスケジュールをそのまま踏襲するあまり、「手段が目的化」し、本来の目的が見失われやすい。ルーティンの細分化と手段の目的化の結果、業務量も人数も増え、肝心なことは後回しにされ、どうしてもよいことが繰り返される非生産的集団に陥ってしまう。

対策と予防については、さまざまなアプローチがあろうが、経験上、成果を生んだ二つの面から述べてみる。

一つ目は、問題解決への挑戦だ。各々の部門、あるいは各自の職務上、現在抱えている問題を挙げてもらおうと、最初は他人に原因が帰属する問題ばかりあげつらう。さらに進めていくと、自らとそれらの問題を関連づけて整理できるようになるが、まだ総花的で絞られていない。そこから優先順位を決めて上位3点に絞らせる。同時並行で解決できる問題は、相当練達の人（減多にいない）であっても三つが限界であろう。普通は最優先に挙げる1点を全力かつ最短で

解決することが望ましい。総花的にあれもこれもとやるから肝心なことが何ひとつ解決できず放置されたままになるのだ。

二つ目は、課題達成への挑戦である。「問題」を過去から現在までのテーマだと定義すると、「課題」は現在から未来へのテーマである。個人およびチームとしては、足元に潜在する、未来へ向けての新しい課題を抜き出し（見出し）、その達成目標と可及的速やかなる期限を定めてロードマップを作る。高い目標設定と最速の工程が「挑戦」となる。

全社的には、これまでの延長では不可能と思われる領域への挑戦がときに必要である。未来を創っていくことが経営である限り、はるかに高い、あるいは異次元の課題と目標を明確に示すとともに、期限を定めてスピーディーにプランを実行していくことが求められる。そのためには、経営目標に沿った各部門の役割に基づく部門計画を示さなければならない。

それらへの挑戦が活力を生み、チームワークを活性化させるのである。



全従業員が参加する勉強会
（株）鐘川製作所（現・ベルテクネ株）



GPSを活用した運行管理システム
第一タクシー株

「見つめ直す経営」で成長する

総合研究所 主任研究員 藤田 一郎

人手不足が深刻化するなか、労働生産性を高めていくことが中小企業の課題になっている。課題解決の糸口をつかむためにはまず、自社の立ち位置を見極め、事業活動の実態をしっかりと客観的に把握することが必要だろう。

そこで本レポートでは、「データを使って経営活動に関する身近な事象をとらえ、周囲と共有しながら事業の改善につなげる経営」を「見つめ直す経営」と定義し、「販売戦略」「生産管理」「間接部門」の各分野で見つめ直す経営を実践して生産性を高め、経営基盤を強固にした中小企業の事例を分析する。

「見つけ直す経営」とは

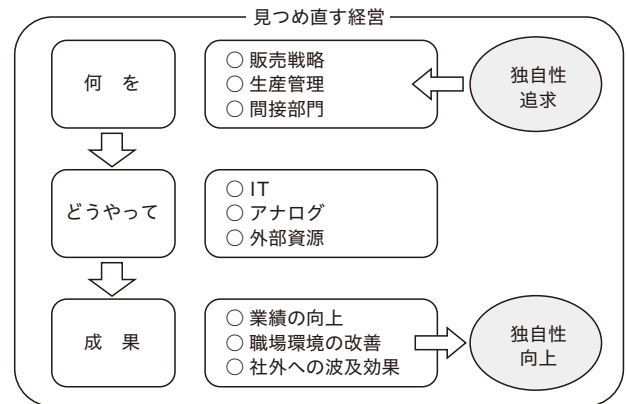
労働人口の減少により中小企業で人手不足が深刻化するなか、議論の的となっているのが労働生産性の向上である。中小企業庁（2016）は「今後、さらなる人口減少が見込まれるなか、引き続き経済の好循環を維持し、持続的な成長路線をたどっていくためには、企業一社一社の生産性を高め、国内企業の収益力を向上させることが重要である」とし、「我が国全体の総付加価値額を引き上げるためには、中小企業の労働生産性の向上も重要」と指摘する。

生産性向上でよく話題に上るのが、企業活動の「見える化」である。遠藤（2005）は、企業活動に必要な情報や事実、数値が見えるようにすること、すなわち見える化が生産性向上の第一歩だとする。具体的には、企業活動の成果を示す売上額や利益率といった数値を把握する、経営実績を評価するために比較可能な事業計画をあらかじめ定める、成功事例や失敗事例をすくいあげるなどがある。こうした取り組みの必要性を否定する経営者はいないだろう。ただし、見える化はあくまで生産性向上のための手段であり、目的ではない点には注意が必要である。

さらに懸念されるのが、企業同士の同質化である。多くの場合、見える化の狙いは生産や販売といった企業活動の標準化にあるといえる。大企業であれば、それでもよい。スケールメリットの発揮と、価格競争力の向上につながるからだ。他方、中小企業が大企業のまねをして見える化に取り組んだとしても標準化の恩恵にあずかることはできず、自社の個性を失っただけで終わってしまうおそれがある。

この点について、中小企業の生産性を実証分析した森川（2014）は、「企業の個性ともいえるべき異質性が生産性向上、ひいては競争力の強化に大きな影響

図-1 見つけ直す経営の概念図



資料：筆者作成（以下同じ）

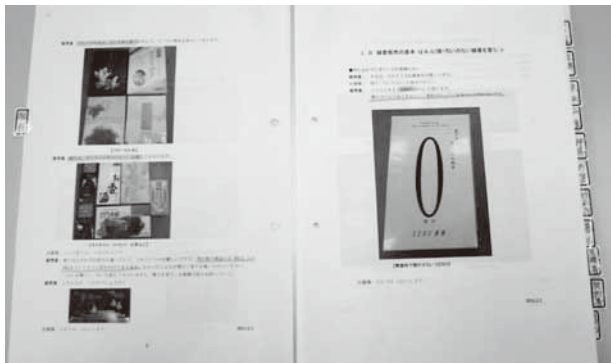
をもたらししている」と指摘する。中小企業は競争力の源泉である独自性を伸ばすことによって、生産性向上を目指すべきなのである。

そこで本レポートでは、遠藤（2005）のいう見える化の概念にならいつつも、中小企業らしい独自性の追求を大前提として、可視化による経営改善の必要性を強調した「見つけ直す経営」を提唱する。見つけ直す経営とは、客観的な情報や事実、数値などの「データを使って経営活動に関する身近な事象をとらえ、周囲と共有しながら事業の改善につなげる経営」である。以下、見つけ直す経営を実践している企業の事例を基に、何を見つけ直したのか、どうやって見つけ直したのか、そして、どのような成果を得たのかをみていく（図-1）。

何を見つけ直したのか

販売戦略

本レポートでは見つけ直す対象を販売戦略、生産管理、間接部門の三つに分けて考えることにする。手元の資金を財やサービスに換え、それを顧客に販売することで再び資金に換える。このサイクルは商



株式会社お佛壇のやまきの接客マニュアル

売の基本であり、いかにして需要をとらえた商品やサービスを効率良く提供するか、そのための販売戦略がポイントになる。

芝園開発(株)（海老沼孝二社長、東京都足立区、従業員数22人）は駐車場・駐輪場の運営管理を行っている。同社が考案した日本初となる無人時間貸し駐輪場は、土地の有効活用を考える地主や放置自転車対策に悩む自治体のニーズをとらえた。管理物件数は自転車台数換算で約4万5,000台分に上り、物件所在地は東京都・神奈川県・埼玉県と広範囲に及ぶ。管理対象が増えれば、目が行き届きにくくなる。従業員数22人の同社にとって、いかに人手をかけずに物件の稼働状況を管理するかが大きな課題であった。

そこで海老沼社長はIT業者と共同で管理システムを開発した。グーグルマップ上に、管理する駐車場・駐輪場のアイコンを配置し、そこに施設ごと、自転車ラックごとの稼働率、収益額、クレーム対応状況、監視カメラデータなどを表示させるものだ。地図には他社の施設の所在も表示されるため、競合施設の進出による稼働率悪化の兆候も把握しやすい。

情報収集にかかる労力が省けた分、少人数でも効率的に営業活動ができるようになった。駐輪場の新設を地主に勧める際、既存物件のデータを基にした説得力ある提案も可能になった。物件の状況をITで管理することにより顧客ニーズにきめ細かく応え

る方法で、販売戦略を見つめ直したのである。

仏具の製造・販売を手がける(株)お佛壇のやまき（浅野秀浩社長、静岡県静岡市、従業員数35人）は、市場規模が縮小する仏具業界にあっても、順調に業績を伸ばしている企業である。仏壇は日常的に購入される商品ではなく、素人目には価値の違いが見えにくいため、特性や違いをわかりやすく購入者に伝え、信頼を獲得することが何より重要である。加えて、顧客が仏壇や仏具を購入する動機は主に亡くなった家族を弔うためなので、顧客の心情に寄り添う接客が求められる。

浅野社長は社内で抜群の販売実績をあげていたスタッフの接客動作や会話の内容を観察し、これまで従業員任せになっていた接客応対を見つめ直すことにした。そのスタッフは故人の生前の様子や趣味、色の好みなどを自然に聞き出し、どの仏壇がよいか、仏具はどうするかを、顧客と一緒に選んでいることがわかった。いわば顧客との共同作業である。

さらに分析を進めた結果、親身な接客をするためには、スタッフ自身も家族と過ごす時間をより多く取るべきだとの考えに至った。そこで浅野社長は勤務時間の短縮を目指して、従業員の多能化に取り組んだ。商品や仏具の知識、顧客応対例、見積書の作成、墓石設計ソフトやレジの操作方法、事務用品の収納場所に至るまでを網羅的に整理した業務マニュアルを作成し、担当外の仕事についても習得を促した。

接客技術をマニュアルで可視化・共有することで、顧客ニーズを開拓するとともに、販売効率を上げる戦略を採ったのである。

生産管理

製造業の生産工程は古くから可視化の対象となり、見つめ直す手法も豊富なバリエーションがある。先進的なシステムを開発するケースもあれば、標準的な手法をアレンジして取り入れるケースもある。

精密板金業の(株)小林製作所（小林靖典社長、石川県白山市、従業員数99人）は、部品の大小や用途を問わず、多様なオーダーに迅速に対応する。

一般に、多品種少量の生産体制を構築・維持するのは容易ではない。品目ごとに作業の進捗状況を把握する必要があるし、同時並行で複数の生産ラインを動かせばミスも発生しやすくなるからである。同社も従業員の技術力で何とか生産体制を維持してきたが、受注の増加に伴い、進捗を管理しきれなくなってきた。そこで小林社長は、作業状況を動画に記録し分析できる生産管理システム「Sopak-C」を自社で開発することにした。

導入後は、作業の進捗状況が一目でわかるようになり納期が短縮した。さらに、生産の過程を画像で追跡できるため、トレーサビリティのチェックや、反省点の洗い出しも可能になった。多品種少量生産の体制を維持しつつ、品質向上を実現したのである。

動画を活用した生産管理手法を確立できた要因は、小林社長自身が大学時代に機械工学を専攻していたことと、大手機械メーカーで機械制御用のソフトウェアの開発に携った経験を有していたことにある。自社の事情を最大限反映するシステムの重要性をトップがいち早く認識し、社内に理解を求めたことが、システムの円滑な導入につながった。そもそもの強みであった多品種少量の生産体制を独自のシステム開発により見つめ直し、品質管理の側面からも飛躍的にグレードアップさせたのである。

(株)ルポン（梶塚謙社長、群馬県太田市、従業員数12人）は住宅街に立地する洋菓子店だ。食べごたえのあるケーキが評判で、地元での知名度は高い。ところが、生クリームやアーモンドなど材料の価格が高騰、さらにリーマン・ショックで消費者の財布のひもが固くなると、売り上げはピーク時の半分に落ち込んだ。状況を打開するべく、梶塚社長は新商品としてコッペパンを使ったラスクをつくることにし

た。ケーキほど材料費がかからず、焼菓子なので日持ちもするからである。味の良さもあって狙いは当たり、客足を戻すことができた。

ラスクが新たな主力商品に成長するなか、今度は効率的な生産方法を考えることにした。実のところ、忙しみの割に利益があがっていなかったのである。外部から生産管理のコンサルタントを招き、原価管理から従業員の作業動作、設備の活用方法まで多岐にわたって指導を受けた。生産管理のお手本ともいえるアドバイスを受けたのだが、厨房を動くときの足の出し方といった指摘は、従業員の反発を買った。

そこで梶塚社長は、自社なりの改善策を探った。調理器具の配置や厨房内の動線などについて、従業員全員が、ストップウォッチを使いながらその場でデータを集めて改善を進めたのである。結果、これまで3人で行っていた作業を2人でできるようになるなど、生産効率の向上を実現した。自社なりにアレンジした方法で生産管理を見つめ直した例である。

間接部門

見つめ直す対象としては、生産・販売だけでなく、商品の仕入れや原材料調達、人事労務管理、総務、経理などの間接部門も考えられる。大企業ではこれらの業務を専門とする部署を置くのが当たり前だが、中小企業の場合は、人的資源の制約もあって様相が異なる。経理処理の多くは税理士事務所に委託するケースが一般的だ。総務や労務管理については、専門の従業員を置かず、別の仕事と兼務させていることも多い。人事評価については、経営者のトップダウンで決定されていることがほとんどであろう。そもそも営業などと違い、売上増加に直接結びつくわけではないから、検討の優先順位は低くなりがちだ。しかし、実際には、間接部門を見つめ直すことで企業パフォーマンスを高めている事例が複数あった。

マルキンアド(株)（山田勝博社長、群馬県富岡市、

従業者数26人)は企業広告の企画・制作、ウェブサイトの構築・運用、イベントの運営などを手がける。もとは印刷工場だったが、バブル崩壊後の需要減をいち早く察知して、デザイン会社へと転換を図った。

事業転換は順調に進んだが、課題も残った。デザイン業界の仕事は、コピーライティング、イラスト、誌面レイアウトなど幅が広く、専門性をもった従業員による分業制となっている。才能と経験をもつ彼らはフリーランスのような働き方を好むため、定着率は高くない。問題となったのは人事評価だった。印刷工場の時代は従業員の経験や役職に応じて一方的に評価すればよかったが、仕事の内容や仕事に対する考え方が多様になるにつれ、誰もが納得できる公平な基準で評価することが難しくなってきたのである。

そこで山田社長は人事評価の仕組みを見つめ直した。具体的には、全従業員が自分以外の従業員の仕事ぶりを採点し、その結果を賞与に反映するようにしたのである。評価項目としては「基本」「積極性」「コミュニケーション」「能力」「成果」という五つのカテゴリーに六つずつ、計30個用意した。評価は項目ごとに点数化されるので、何が評価されて、何が足りなかったか本人に見えるようになり、評価への納得度が高まっていった。自然と従業員の相互理解も進んでいったという。その結果、ウェブサイトの構築や印刷物のデザイン、イベント運営などを一括受注してもスムーズに対応できるようになり、利益率が高まった。人事評価のやり方を見つめ直したことが、業績向上に結びついたのである。

商品や原材料の調達を見つめ直すことも有効だ。特に中小企業に多い卸売業や小売業では、調達を効率化すれば、たくさんの種類の商材を取り扱えるようになり、企業の独自性が高まりやすい。

(株)モトックス(寺西太一会長、大阪府東大阪市、従業者数155人)は100年以上の歴史をもつ酒類卸売

業者である。なかでも輸入ワインの取扱高は国内有数の規模を誇る。1990年代に海外のワイナリーから直接仕入れるルートを多数構築したことが、競争力の源泉だ。しかし、国内屈指のワインインポーターに至るまでの道のりは険しかった。特に1990年代後半は、一大ワインブームの終焉が経営を圧迫した。

一般に、ワインはコンテナ単位で輸入するため、需要を見誤ると在庫負担が大きくなり、資金繰りは一気に悪化する。資金繰りが悪化すれば、急な需要の変化にも対応しづらくなる。だからといって、あらかじめ取り扱うワインの品種や数量を絞ってしまうのは、卸売業者としての強みが損なわれてしまう。

そこで寺西会長はワインの調達や在庫の管理方法を見つめ直すことにした。IT業者と一緒に独自のシステムを開発し、発注・支払い・入港管理・在庫管理といった仕入れ業務のオンライン化を図ったのである。これにより、ワインの入荷情報を社員全員で共有し、顧客に速やかに納品できるようになった。

商品や原材料の仕入調達は常時発生する仕事であり、可視化の効果は大きい。同社は、ITの活用により商品のバラエティーを維持しつつ、在庫の回転率を高めることで利益率の改善につなげた事例である。

どうやって見つめ直したのか

濃淡あるIT活用

さて、販売戦略、生産管理、間接部門と見つめ直す対象が定まったら、どのようなツールを使って可視化に取り組むかを考える必要がある。これまで紹介してきた事例からもわかるように、多くの企業が何らかの形でITを活用している。芝園開発(株)や(株)モトックスのように、IT業者と共同で大規模なシステムを構築したケースもある。ただ、大がかりなシステムを導入しなければ、うまくいかないわけでは

ない。大切なのは自社に真に必要な効率化を実現できるシステムを構築することである。

(株)アオヤマ（青山重俊社長、香川県高松市、従業員数170人）は、煮物などの和風惣菜を製造し、県内外のスーパーに出荷している。その量は1日当たり約3万食に上るが、家庭の味を再現するという企業理念の下、大鍋による量産は行わず、あくまで家庭用の小鍋による調理にこだわっている。必然的に調理に多くの人員を充てなければならないため、材料調達や商品出荷など調理以外の業務は、ITを使ったシステムを導入して省力化を図ることにしたのである。

ITに詳しい人材が社内にはいないため、開発パートナーを探すことから始めたが、IT業者間の違いがよくわからなかった。そこでまず、パートナー選定の条件を決め、それに合致する業者を探すことにした。条件は三つで、一つ目は、システムトラブルが起きたときにすぐに助けてもらえること、二つ目は、長期にわたってアフターフォローをしてくれること、そして三つ目は、同社の仕事内容を十分に理解して開発に取り組んでくれることである。この条件を満たしたのが、地元高松市内にある従業員数わずか5人のIT企業だった。小所帯であるにもかかわらず、社長自らが週に一度同社を訪れ、約半年間、契約社員として実際に調達や出荷の作業経験を積んでからシステム開発に取りかかってくれた。

仕事の内容のみならず、そこで働く従業員のスキルも把握したうえでつくられたシステムは、エクセルやアクセスといった汎用ソフトを使って構成されていることもあって、ITに不慣れな従業員にも使いやすい。このシステムの導入により、周辺業務は誰でも容易に数値で把握できるようになり、同社独自の小鍋を使った調理により多くの人員を振り向けられるようになった。信頼できるIT業者と二人三脚で独自のシステム開発に成功した例である。



(株)アオヤマの厨房

このように、ITは経営を見つめ直すうえで有効な手段の一つである。ただ、その活用度合いには企業によって濃淡がある。中小企業のなかでも比較的規模が大きい企業や、取り扱う商品やサービスの幅が広い企業では大規模なシステム開発が行われている一方で、小さな企業や商品・サービスを絞っている企業では大がかりなシステムは必要としない。

ITは業務を大幅に効率化する魔法の杖のようにとらえられがちだが、導入コストがかかるし、使いこなすための従業員教育も必要になる。また、システム化されることで仕事の進め方に制約が生まれ、導入前にはできていた柔軟な対応ができなくなる可能性もある。あくまで自社の独自性を伸ばすことを念頭に置きながら、ITを利用していくべきであろう。

アナログツールの活用

IT以外のツールを使って経営を見つめ直しているケースもある。デジタル技術を使わない、すなわちアナログな方法は、ITのような目新しさはないかもしれないが、比較的低コストで実現可能であり、企業規模を問わず採用しやすいツールといえる。

(株)鐘川製作所（現・ベルテクネ(株)、鐘川喜久治社長、福岡県粕屋郡、従業員数82人）は、自動車や船舶に使われる金属部品の板金加工を手がけている。バブル崩壊後に多額の不良債権を抱えた同社は、経

営陣と従業員が一丸となって知恵を出し合い、苦境を乗り越えてきた。この経験から、社内が一枚岩になれることこそが、一番の強みと考えるようになった。「全員経営」で会社を成長させようというものだ。

この考え方を実現するため、鐘川社長はA3用紙1枚の「経営チェックシート」をつくった。従業員全員が会社と経営陣の業績を評価するもので、「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」など12の質問項目に対して、それぞれ5段階で評価するようになっている。結果は点数化して役員を含めた全従業員で共有する。さらに、質問ごとにコメント欄を設けており、要望や意見を書き入れられるようになっている。

初めに導入を提案したとき、役員からは従業員に評価されるのは嫌だという意見が出たり、従業員からは役員を評価することで自身の評価に悪影響が出るのではないかと声が上がったりして、社内は反対ムード一色だった。そこで鐘川社長は、無記名式とする、うまくいかなければ1回でやめる、という条件を示し、社内を説得した。

ふたを開けてみると、役員に対する従業員の評価は、鐘川社長が役員を評価する場合とほとんど変わらず、翌年から反対の声はなくなった。むしろ経営チェックシートの導入によって、従業員が経営者の目線で行動するようになり、会社は従業員がつくるという考えが社内に浸透していった。その結果、リーマン・ショックなどの外的ショックにも耐えられる、強固な経営基盤を築くことができた。経営チェックシートの導入コストは用紙のコピー代程度であるが、効果は絶大であった。ITを使わずに人事評価の方法を見つめ直して大きな成果を得た事例である。

金属部品の加工を手がける㈱ヤマシタワークス（山下健治社長、兵庫県尼崎市、従業員数49人）では、取り扱う製品の精密さゆえに不良品発生率が7パーセント台と高止まりしていた。そこで、特に熟練の技

術を必要とする研磨の工程を見つめ直すことにした。不良品を1カ月間、作業場の入り口に並べて、従業員全員の目に入る仕組みにしたのである。従業員からは見せしめなのではないかという不安の声も上がったが、山下社長は、あくまで情報をすぐに共有し全員で改善策を考えるための取り組みであることを丁寧に説明し、不安の解消に努めた。

今では不良品対策が自然と職場内で話し合われるようになり、不良品発生率は1パーセント台まで改善した。同社はコストをかけずに生産工程を見つめ直すことができたのである。

外部資源の活用

コンサルタントやIT業者など、外部の力を借りるのも有効だ。だが、すべて他人任せにするのは見つめ直す経営とはいえない。経営者が主体的に取り組むことが、成果をあげるための大前提である。

㈱出立木工所（出立浩之社長、京都府舞鶴市、従業員数7人）は、1913年の創業以来、約1世紀にわたって製材加工業を営んできた。取り扱う原木は一貫してカシの木である。現在は、出立社長が4代目として工場を切り盛りしている。製材業は、海外勢との競争が激しいこともあって、廃業が後を絶たない。こうしたなか、同社はストーブ用の薪という新たなニーズを見つけ、商工会議所の経営指導などにも助けられて、何とか経営を維持してきた。

あるとき、地元の舞鶴商工会議所から「知恵の経営報告書」をつくってみたいかと声をかけられた。知恵の経営報告書とは、経済産業省の指針に基づいて京都府が作成を推奨しているものである。人材や技術、組織力、顧客とのつながりなど、目に見えにくい強みをとことん掘り下げて独自性を明らかにし、商品力の向上や顧客開拓、仕事の効率化などを狙う。

出立社長は無料で受けられる中小企業診断士の助言を活用しながら、自らの手で報告書の作成に取り

組むことにした。自社のルーツをたどるべく、先代と深い親交のあった人々を訪ね歩いたこともあった。

報告書をまとめる過程では、技術力や生産性の数値化にも取り組んだ。技術力の高さは返品率、生産性の高さは加工した木材に占める良品の割合を示す歩留率で測るようにした。数値を織り交ぜながら自社の強みを可視化したことで、報告書の完成度が高まるとともに経営目標が立てやすくなり、従業員とも共有しやすくなった。

知恵の経営報告書に決まった書式はない。自由度が高く経営者の思いをふんだんに詰め込むことができるが、その分、つくるのに根気が必要だ。日々の業務のかたわらで地道に作成に取り組んだ出立社長の意欲と、それをサポートし続けた商工会議所や自治体の努力がうまくかみ合ったからこそ、報告書は完成した。可視化のプロセスが業績改善につながったと感じた出立社長は、商工会議所のあっせんを受けて新しい助言者を見つけ、これまでとは違った角度から3度目の報告書作成に取り組んでいる。外部の助言を最大限に活用して経営を見つめ直している事例である。

経営を見つめ直す過程において、新たな経営資源を獲得する必要があることは多い。近年は経営資源へのアクセスを容易にするサービスや仕組みが数多く登場している（藤井・藤田、2017）。手軽に使えるサービスを探し、利用してみるのも有効だろう。

（株）オープンロジ（伊藤秀嗣社長、東京都豊島区、従業員数32人）は大手倉庫業者と契約を結んで商品の保管スペースを確保し、小さな電子商取引（EC）業者に提供している。保管に付随して在庫管理や出庫作業などいわゆるロジスティクスサービスも提供する。同社が倉庫業者とEC事業者をつなぐシステム「オープンロジ」を開発したことで、誰でも手軽に物流業務をアウトソーシングできるようになった。このシステムを利用するEC業者の7割は、年商



（株）出立木工所の「知恵の経営報告書（第3版）」

3,000万円未満の小規模事業者である。

在庫を保管し、注文が来たら商品を梱包して、伝票を貼付し発送する。こうした作業はECを展開するうえで必要不可欠であるが、負担は案外重い。倉庫会社からすれば、同一商品を大量保管・大量輸送するほうが効率的でスケールメリットも働くため、大口の取引に傾倒しがちだ。そのため、規模の小さいEC業者にとって倉庫会社へのアプローチは難しく、結局自社で在庫の保管から発送までを行わざるをえない。取引量が少ないうちは問題ないが、受注の動向によっては作業負担が重くのしかかるため、事業拡大のボトルネックになりやすい。このような矛盾を解決できないか。この問題意識から生まれた画期的なビジネスモデルは、顧客の見つめ直す経営を外部からサポートしている。

見つめ直す経営がもたらす 三つの成果

競争力の源泉である独自性を追求する目的で生産性を高め、付加価値の最大化を図るのが、見つめ直す経営の狙いである。実際、事例企業は、見つめ直す経営により生産性向上を果たしている。

しかし、得られた成果は業績面だけにとどまらないことも明らかになった。経営を見つめ直した先に

あるものは、数値で捕捉できる業績の向上に加え、ただちに数値には表れない職場環境の改善、社外への波及効果の三つに整理できる。

業績の向上

成果を端的に実感できるのが売り上げや利益の変化である。経営を見つめ直したこと以外の要因もあるかもしれないが、事例企業の経営者は、業績改善を見つめ直す経営の成果としてとらえている。

「経営チェックシート」を導入して全員経営に取り組んでいる(株)鐘川製作所は、約10年の間に売り上げを約1.4倍、経常利益額を2.5倍に増やし、高収益企業に生まれ変わった。

(株)ルポンの場合、主力商品をロールケーキから単価の安いラスクに変更したことで売り上げ自体は減ったものの、ラスクの製造工程を見つめ直したことにより、全体の利益率は2倍に高まった。

職場環境の改善

数値で示せる業績に対し、数値では測りにくい定性的な成果の代表例が「職場環境の改善」であろう。事例調査の結果、皆が働きやすい職場をつくることはコミュニケーションの緊密化、ワークライフバランスの向上、能力開発の促進などとなって表れていることが観察できた。この三つの形はいずれも、見つめ直す経営がもたらす業績の向上以外の副次的効果といえるだろう。具体例をみてみよう。

① コミュニケーションの緊密化

従業員の相互評価で賞与を決める人事評価制度を導入したマルキンアド(株)では、制度導入後、従業員の定着率が高まるとともに、互いの専門性を生かす協働が進んでいる。かつて従業員にあった一匹狼的な考え方が消え、コミュニケーションが密になったことで、グラフィックやウェブサイトの制作、イベン

トの企画運営などを一括受注できるようになった。

(株)向瀧（平田裕一社長、福島県会津若松市、従業員数30人）は、会津藩指定の保養所だった由緒ある建物をそのまま生かした旅館である。24ある客室は一室ごとに間取りや調度品などが異なり、趣は大きく変わる。平田社長は客室の特徴をアピールするウェブサイトを自作し、直接予約できる仕組みも整えた。その結果、リピーターを増やすことに成功した。

再び訪れる宿泊客をもてなすためには、サービスの質の維持・向上が欠かせない。そこで同社では、新人がベテラン従業員とペアでフロント、厨房、配膳、清掃など一通りの仕事を体験しながら改善点を探る制度をつくったり、従業員が宿泊客になりきってサービスを点検する「お泊り会」を定期的に開催したりしている。これにより、スタッフそれぞれの感性を集めて旅館全体のサービス水準を高める効果が生まれている。

② ワークライフバランスの向上

販売マニュアルの作成により従業員の多能化に取り組んだ(株)お佛壇のやまきは、仕上げとして、チーム制による人事評価制度を導入した。製造や販売、管理業務など部門をまたいだチームをつくり、チームの成果を人事評価に反映させるものである。メインの担当以外の仕事も率先して手伝うようになり、仕事のスピードが速まった。その結果、売り上げや利益の水準を維持したまま短時間勤務制度を導入できるようになり、高齢の従業員や子育て中の従業員も無理なく働ける職場環境が整った。現在、全従業員の2割が短時間勤務制度を利用しているという。生産性の向上を従業員に還元しているケースである。

(株)太陽商工（池田由季子社長、埼玉県さいたま市、従業員数60人）は、給排水・衛生設備工事、建築工事を手がけている。ハウスメーカーなどから仕事を受注し、主に現場の監督に当たる。工事は130件ほ

どある外注の職人たちが請け負う。

建築現場には多数の業者や職人が出入りし、仕事の進捗状況もそれぞれ異なるため、監督者の従業員は職人たちの労務管理や外注代金の支払い事務に多大な労力を費やしていた。そこで池田社長は、工事の進捗や職人への支払い状況を一元管理できるシステムをIT業者と共に開発し、現場監督に付随する事務を見つめ直すことにした。従業員の要望をできるだけシステムに反映した結果、事務の負担は激減、余力を営業活動に費やせるようになった。さらに池田社長は休暇制度の充実も図っている。年に2回、9連休の取得を奨励しているほか、男性従業員のための配偶者出産休暇制度も整えた。ワークライフバランスへの配慮は、人手不足が深刻な建設業界にあって、優秀な人材を呼び寄せる魅力になっている。

③ 能力開発の促進

画像を用いた独自の生産管理システムを導入した(株)小林製作所では、その画像を生産ノウハウや技術の伝承にも用いている。ベテラン従業員の技能は、口で説明するのが難しいことが多い。日々の仕事において、技能の伝承に費やせる時間はなかなかとれないものだが、画像を若手従業員の教材に使うことで、効率的に実技を学べる機会を生み出している。

「経営チェックシート」を用いて全員経営を実践する(株)鐘川製作所では、精密板金加工などの国家技能検定の資格にチャレンジする従業員が大幅に増え、資格保有者の割合は今や業界トップクラスとなっている。背景には、チェックシートによって、経営者と従業員の距離が縮まったことが挙げられる。仕事に対するモチベーションが高まり、勉強会を自主的に開く従業員が出てきた。また、こうした従業員の要望に応じて休日に工場を開放して、端材で実技を磨く機会を提供するようにしたことで、従業員の能力開発が大きく進んだのである。

社外への波及効果

三つ目の効果は社外への波及効果である。これは、必ずしも数字に表れない効果で、当初の狙いにはなかった副次的な効果ともいえる。ここでは例として地域貢献と業界への波及の二つを示す。

① 地域貢献

第一タクシー(株)（中富元社長、広島県広島市安佐南区、従業員数208人）が本社を置く安佐南区は、1970年代に山地を造成してできたベッドタウンで、近年は住民の高齢化が進む地域である。同社の利用客の多くは、坂の多い区内の近距離移動に不便を感じる高齢者である。タクシー事業者からすれば人の多い市の中心部に車をたくさん配置し、観光客や出張客など長距離移動の乗客をみつけないところであるが、それでは地域住民の利用機会が減ってしまう。

そこで中富社長は、GPSを駆使したシステムを導入してタクシーの運行状況を可視化し、配車手続きの効率化を図った。結果、区内各地から数多く寄せられる予約に迅速に応じられるようになった。今や、利用者の9割は予約客である。同社は、貴重な交通手段の担い手として、地域の期待に応えている。

さらに同社は2015年から隣県の島根県津和野町でもタクシー事業を運営している。津和野町に唯一あったタクシー会社が廃業したため、町役場は代わりの事業者を探していた。同社はこれまで培ってきたサービスのノウハウを武器に、県外から名乗りを上げ、新たな事業者に選ばれたのである。津和野町も高齢化の進む地域である。同社が事業を引き継いだことは、地域住民にたいへん喜ばれている。

② 業界への波及

1日に惣菜を3万食製造する(株)アオヤマには、同業他社や取引先からの視察が相次いでいる。訪れるのは、同社のように手づくり惣菜を量産したいと考え

る企業や、店舗内にキッチンを設けて出来立ての惣菜を販売したいと考えるスーパーなどだ。青山社長は家庭の食卓を豊かにする手伝いをしたいという思いから、視察を積極的に受け入れている。非効率ともいえる手づくりの製法を守り続ける同社の姿は、食品製造業界に新たな風を送り込んでいる。

(株)小林製作所では、自社開発した動画を用いる生産管理システム「Sopak-C」が「IT経営力大賞2012」の経済産業大臣賞を受賞した。この受賞をきっかけに他社からの問い合わせが増加し、システム自体を販売するようになった。特に食品製造業界では、異物の混入が発生したときにすぐに原因究明できるため、重宝されているという。

いずれの事例も当初からこうした波及効果を見込んでいたわけではない。経営を見つめ直した結果、自社の存在感が高まり、副次的な成果として社外にもプラスの影響をもたらしているのである。

見つめ直す経営 成功のポイント

ここまで企業事例を基に、見つめ直す経営のプロセスや効果を確認してきた。最後に、見つめ直す経営を成功させるためのポイントを整理しておこう。

まず、各企業に共通しているのは、遠藤（2005）が指摘する、四つの「偏重」に陥っていない点だ。

第1は「IT偏重」である。ITの仕組みを構築すれば見える化できると勘違いすることを指す。技術の発達により、計測が難しいと思われていたデータも容易に取得可能になった。しかしデータを計測しただけでは、経営は改善しない。

次の「数値偏重」は、数値の動きだけで経営実態を把握した気になってしまうことだ。数値はあくまで事業活動の結果で、変動原因は教えてくれない。

三つ目の「生産偏重」は、見える化は製造業の現

場でのみ有用だという誤った考え方のことである。生産性向上の手法の多くは製造業の現場から生まれたものだからといって、こうした取り組みが非製造業と無縁だということではけっしてない。

最後の「仕組み偏重」は、データを浮かび上がらせただけで満足してしまい、改善につながる具体的な行動を起こさないことである。

今回、事例調査させていただいた企業の経営者の方たちはいずれも、これらの偏重をうまく回避している。さらに今回の事例調査の内容を検証するうちに、見つめ直す経営を成功させるために中小企業が積極的に意識すべきポイントも見えてきた。ポイントはやはり四つある（図-2）。

自社の独自性をはっきりさせる

中小企業が生産性を向上させる場合には、自社の独自性を極めることを目的に経営を見つめ直す必要がある。そのためには、自社の独自性をはっきりさせなければならない。芝園開発(株)は駐輪場管理のパイオニアとしてのビジネスモデルを一層精緻化するために、最新のシステムを導入した。(株)出立木工所は、創業以来100年以上受け継がれてきたカシの木の製材ノウハウに独自性を見出し、その技術力を数値化して「知恵の経営報告書」にまとめた。自社の独自性を再認識できたことで、従業員全員が誇りをもって商品を販売できるようになった。

このように、いずれの企業も自社の独自性を明確にしてから、見つめ直す経営に取り組んでいる。

目的や対象を共有する

経営を見つめ直そうとすると、従業員は従来のやり方を否定されたと受けとめるかもしれない。そこで、目的や対象を全員で共有することが重要だ。

(株)鐘川製作所では「経営チェックシート」の導入に当たり、役員や従業員から反対の声が上がった。

全員経営を目指す鐘川社長の目的がはじめはうまく伝わらなかったためである。そこで匿名で実施することと、うまくいかなければ1回でやめることを約束し、従業員を説得した。(株)ルボンの従業員は、外部の生産管理アドバイザーの指摘をそのまま受け入れることに抵抗した。やはりはじめは生産管理の方法を見つめ直す目的が社内に浸透していなかったためである。そこで、専門家を招いた目的を詳しく説明、従業員の意見を反映しながら改善する対象を絞り、効率化を実現した。

従業員にとっても、生産性向上による業績アップや職場環境の改善は望ましいことである。こうした目的を社内でしっかりと共有できれば、見つけ直す経営を推進する大きな力になるはずだ。

カスタマイズする

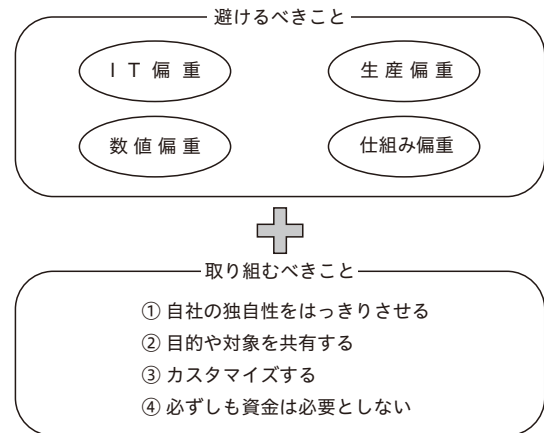
見つけ直す経営に取り組むための手法はたくさんある。だが、教科書のやり方をそのまま自社にもち込んだり、他社の成功事例を丸ごとまねたりしても、あまり成果は期待できない。大切なのは、自社に真に必要なエッセンスを取り出すとともに、やり方をカスタマイズすることである。

(株)向瀧は旅行代理店経由では自社の魅力を閲覧者に伝えられないと考え、予約機能付きのウェブサイトを自ら制作・管理する方法を選んだ。(株)アオヤマは、最適なシステムを構築するため、パートナーに選んだIT企業の社長を契約社員として迎え入れ、従業員のITスキルの実態をよく理解してもらったうえで、システム開発に取り組んでいる。

必ずしも資金は必要としない

相応の資金を投じてシステム開発に取り組む企業がある一方、ほとんどお金をかけずに経営を見つめ直し、大きな成果をあげている企業も多くみられた。マルキンアド(株)は従業員を相互評価する仕組みをつ

図-2 見つけ直す経営成功のポイント



くり、たった紙1枚で職場の活性化を実現している。(株)お佛壇のやまきは、販売成績の良い従業員のやり方をつぶさに観察することで、ノウハウをマニュアルにまとめ、社内で共有している。お金はほとんどかかっていない。

対策費用の多寡と成果の大小は、必ずしも比例しない。お金のかかる新しいシステムや設備の導入はあくまで選択肢の一つなのである。

* * *

四つの偏重を避け、四つのポイントを押さえることが、「見つけ直す経営」を成功に導く秘訣^{ひけつ}である。

労働生産性の向上は中小企業にとって大きな課題になっている。その課題に対する処方箋の一つである見つけ直す経営を実践して、さらなる成長を遂げることを期待したい。

<参考文献>

- 遠藤功 (2005)『見える化 強い企業をつくる「見える」仕組み』東洋経済新報社
- 中小企業庁 (2016)『2016年版中小企業白書』日経印刷
- 藤井辰紀・藤田一郎 (2017)「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—」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2017年1月号、pp.4-15
- 森川正之 (2014)『サービス産業の生産性分析：ミクロデータによる実証』日本評論社

地方発ベンチャーが 成長するためのポイント

第2回
(全3回)

人材確保に向けた 地方ならではの取り組み

総合研究所 研究員 佐々木 真佑

第1回では、低迷する地方圏の経済を活性化させる存在として、地方発ベンチャーに大きな期待が寄せられていること、そして、それらの企業は地域資源を活用したり、地域が抱える問題の解決を図ったりと、地域に根差した独自のビジネスモデルを構築することで成功していることを明らかにした。

そうしたビジネスモデルを機能させるには、経営の3要素といわれるヒト・モノ・カネの経営資源をいかに獲得し、うまく活用するかが問題になる。第2回は、こうした経営資源のうち、ヒトに焦点を当てて考えてみたい。

人材が不足する地方圏

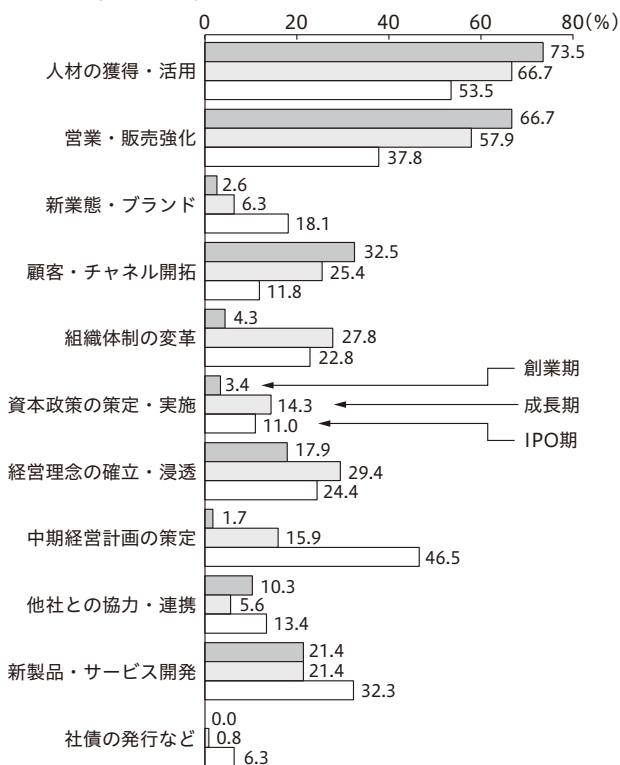
中小企業総合研究機構が実施した「平成17年度ベンチャー企業の経営戦略に関する調査研究」で、経営目標達成に向けたベンチャー企業の課題をみると、「人材の獲得・活用」との回答が、創業期（73.5%）、成長期（66.7%）、IPO^{（注1）}期（53.5%）のいずれにおいても、最も多いことがわかる（図-1）。

ところが、地方圏の企業の状況をみると、特に専門的な技術や知識をもつ人材が、大都市圏に比べて不足がちだという悩みをよく耳にする。斬新なビジネスモデルを展開するために必要な専門知識を備え

た人材を確保できるかどうか、ベンチャー企業の生命線であることはいうまでもない。しかし、地元で専門人材は少ないし、大都市から人材を呼び寄せ、移住してもらうことも容易ではない。

また、地方圏にあっては若い働き手が不足していることも、地方発ベンチャーにとってボトルネックになる。総務省「平成24年就業構造基本調査」で、雇用者の年齢別構成比をみると、三大都市圏^{（注2）}では「15～24歳」「25～34歳」が合わせて30.2%であるのに対し、それ以外の地方圏では27.7%にとどまっている（図-2）。これは、雇用機会の少なさから、若い人材が地方圏から大都市圏に流出していることの表れかもしれない。

図－１ 経営目標達成に向けたベンチャー企業の課題
(複数回答)



資料：中小企業総合研究機構「平成17年度ベンチャー企業の経営戦略に関する調査研究」(2006年3月、中小企業基盤整備機構「ベンチャー企業の人材確保に関する調査」(2011年3月)掲載の図表1～4を再編加工)

地域との連携で挑む人材確保

このように人材が不足する地方圏においても、力強い成長を遂げるベンチャー企業が存在することは、本連載の冒頭から述べているとおりである。それらの企業は、どのような工夫で人材を確保しているのだろうか。今回ヒアリング調査を行ったなかから、特徴ある取り組みを紹介しよう。

大学教授と連携しUターンの学生を獲得

D社は、主に食品用に使うフィルム製の液体用容器を主力製品としている。特徴は、ふたがない点だ。

図－２ 雇用者の年齢別構成比

(単位：%)

	15～24歳	25～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳以上
三大都市圏	9.1	21.1	25.7	20.7	16.6	6.8
地方圏	8.2	19.5	24.3	21.8	19.7	6.5

資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」(2013年7月)

ペットボトルをはじめ、ふたがある容器では、いったん開封すると、ドレッシングや酢といった液体状の食品が空気に触れ、酸化してしまう。その結果、本来の風味や色合いが短期間で損なわれてしまう。

一方、同社の容器を見ると、注ぐ際は口が広がり、注ぎ終わると自動的に口が閉じるという特殊な構造になっている。空気の侵入を防ぐことで、食品の品質を1年経っても維持できるのが強みだ。また、環境問題に配慮し、原材料であるプラスチックの使用量をペットボトルの7分の1に抑えている。結果、大手しょうゆメーカーに採用され、年々販売実績を伸ばしている。

同社がこうした画期的な製品を開発できるのは、液体や気体の動きを解析する流体力学をはじめ、さまざまな分野の専門知識をもつ人材がそろっているからである。社長のDさんは、もともと包装資材のメーカーに勤め、長年研究開発に携わってきた。多くの特許出願にも貢献している。その後、役員に登用されたため、日夜マネジメント業務に追われるようになったことに心を悩ませていた。開発に専念できるような環境を自らつくり、自社ブランドのオンリーワン製品を開発できないか。60歳を前にして、その思いが徐々に強くなり、ともに開発を行ってきた研究者3人と同社を設立したのである。

Dさんは勤務時代の経験から、小さな企業が大企業や海外企業に対抗していくうえで、特許が最大の

武器になると考えている。それは数字にも如実に表れており、同社が出願した特許の数は、設立後10年足らずで、国内外それぞれ50件を超えている。特許の内容は、主力製品の液体用容器に関連する技術が中心である。

特許技術を開発するには、専門知識をもつ新たな人材が不可欠だが、地方の小都市に、求める人材はまずいない。そこで、同社は大学教授との連携を図りながら、地元での就職を希望するUターン学生の採用に取り組んでいる。Dさんは、研究水準の向上に向けて、さまざまな学会や研究会に参加しており、大学教授との人脈が豊富だ。特に、研究開発の過程で知り合った東京の大学教授とは、プライベートを含め、お互いをよく知る仲である。同教授には、学生の能力を見極めて紹介してもらっているため、優秀な人材を獲得できているという。

専門人材の不足を補う取り組みとしては、地元企業との連携も挙げられる。顧客からのニーズを踏まえ、容器に液体を充填する装置じゅうてんの製造を始めようとしたが、製造工程で必要とされる技術やノウハウをもつ社員がいなかった。一方、地元を目を向けると、ものづくりが盛んな土地柄で、卓越した加工技術をもつ企業が多い。そこで、Dさんは、設計を自社で行い、装置の製造を地元企業に委託する仕組みをつくった。同社の事業拡大はもちろん、地域経済の活性化にもつながっている。

インターンシップで地方の魅力を伝える

E社は、帆布を活用し、バッグやペンケースをはじめとした雑貨品を製造・販売しているほか、綿花からの糸紡ぎや織物加工の体験教室を運営している。雑貨品は、独特の手触りや色合いが高く評価され、大手百貨店でも販売されている。

地元は造船業が盛んな地方都市である。かつては帆布工場が10軒ほどもあった。しかし、安価な海外

製品の普及とともに、現在は1軒まで減ってしまっている。地域産業の再活性化に少しでも貢献したいという思いから、同社は帆布を用いた独自のビジネスモデルを展開しているわけだ。

地元志向は原材料にまで及ぶ。帆布の原料となる綿花は、できるだけ地元の農地を活用して、自社で栽培している。また、染料には、鉄工所で排出される鉄粉や、市内で出る剪定枝せんていしといった廃材を活用している。通常なら処分されてしまうものだが、同社はこれらを地元の企業や農家から安く購入し、再利用できる仕組みをつくった。地域との関係強化はもちろん、製造コストを下げるメリットにもつながっている。

同社が主力の雑貨品事業を拡大していくには、才能ある若いデザイナーの確保が不可欠だが、そうした人材は地元には少ない。かといって、大都市圏での採用活動は、地方の企業にとってコスト面の負担が大きい。そこで、同社はインターンシップを希望する大学生を積極的に受け入れ、同社の仕事はもちろん、田舎暮らしの楽しさを体感してもらうことにした。応募条件は最低5日間滞在することだが、学生にとっては、滞在費用が大きなネックになる。解決策は、宿泊業を兼業する農家と連携することだった。インターン生は1泊目2,000円、2泊目以降1,500円で滞在できるようになっている。インターンシップを手軽に体験できるうえ、風光明媚な港町の生活がすっかり気に入ってしまう学生も少なくない。

最近では口コミが広がって、全国の美術大学からインターンシップの依頼が来るようになっている。インターンシップに対する学生のニーズは、初めの予想よりもかなり高い。社長のEさんは、地方で暮らしたい、働きたいと考える学生が潜在的にはたくさんいることがわかってきたという。そもそもインターンシップを始めた背景には、自然や風物に恵まれた地方の良さを、若い人に知ってもらいたいとい

う思いがあった。それが実を結んだわけである。

地元高専との交流で若い人材を獲得

F社は、人工クモ糸繊維の開発と関連製品の製造を手がけている。クモの糸は、強靱性や柔軟性に優れた夢の繊維といわれるものの、人工合成は長い間困難とされてきた。技術面、コスト面の障害を克服し、量産可能なクモ糸の人工合成技術を世界で初めて確立したのが同社である。人工クモ糸繊維はフィルムやスポンジ、ナノファイバーなど、さまざまな形態で供給が可能で、アパレル業界や自動車業界をはじめ、多くの分野の企業と連携しながら製品開発を進めている。

今後、事業の拡大に向けて新たな研究開発を進めるうえで、専門知識をもつ人材は欠かせない。ただ、30歳代から40歳代の働き盛り世代は、子どもの学校の問題などもあり、大都市から地方への移住が難しい。また、次世代の研究者候補として、才能ある若い地元人材も必要だが、どうしても大都市に流出してしまいがちだ。

こうした状況に対応する取り組みの一つが、外部人材の活用である。移住が難しいのであれば、大都市に住む研究者から知識だけでも吸収できないか。そう考え、同社は過去の研究論文を次々に調べ、意中の大学教授一人ひとりに声をかけて非常勤アドバイザーへの就任を打診している。現在では、10人を超える研究者から定期的に助言・指導を受けるまでになった。

もう一つは、地元の工業高等専門学校（以下、高専）との連携だ。3年の期間限定で高専の教員が同社に常駐して研究活動を行ったり、同社の研究者が高専で出張授業を実施したりしている。この出張授業には、高専生はもちろん、地元企業の技術者も参加でき、地域全体の技術力向上に役立っている。取り組みの結果、高専卒業後、同社にやって来る新入

社員が増えている。早い段階から研究開発部門に配置し、将来の研究者として育成しているという。この取り組みは、専門人材の輩出による地域産業への貢献や教員の能力向上を目指す高専にとっても、大きなメリットがある。

今回紹介した企業はいずれも、地方ならではの工夫を凝らすことで、人材の確保に成功している。すなわち、D社は、社長がもつ大学教授との人脈を活用してUターン学生を採用し、若い専門人材の獲得に成功している。E社は、地元農家と連携してインターン生に同社の仕事と田舎暮らしの楽しさを体感させ、美大卒業生を確保している。F社は、地元の高専と交流を図ることで、若い人材を地域からたくさん発掘している。いずれの例も、人材が不足する地方の環境にあって、できることは何かをよく考えている。E社のように、地方であることをむしろ逆手にとった人集め戦略を展開する企業もあった。

連載第1回ではビジネスモデルを構築する段階において、自治体や研究機関といった地元団体との連携が大いに役立つことを述べた。さらに今回の例から、人材確保の戦略においても、地元団体をはじめとした地域との連携が大きな鍵を握るということがわかった。

今回は経営の3要素のうち、ヒトと並んで重要なカネ、つまり資金調達の問題を中心に話を進めたい。

(注1) IPOとは、「Initial Public Offering」の略語であり、証券市場で新規に株式を公開することを指す。

(注2) 本連載における三大都市圏とは、東京圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）、名古屋圏（岐阜県、愛知県、三重県）、大阪圏（京都府、大阪府、兵庫県、奈良県）を指す。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2017-3「地方発ベンチャーの現状と課題」（2017年6月、㈱大和総研に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修）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

料理人の出張サービスで感動と喜びを



トウジョイ
(株)2JOY
代表取締役

東條 恭考

自社の商品やサービスが市場に受け入れられるには、顧客だけではなく、仕入先など事業を取り巻く関係者にも価値を与えることが大切だ。

(株)2JOYの東條恭考社長は、インターネットサイト「お届けレストランテ」を開設し、一般家庭に料理人を派遣するサービスを事業化した。東條社長は、利用者や料理人にどのような価値を提供しているのだろうか。

プロフィール

とうじょう やすたか

1980年大阪府生まれ。大学卒業後、電気機器メーカーに就職し、営業職に従事する。2013年退社。IT関連の企業で1年間勤務したのち、2015年7月、(株)2JOYを創業する。

〈企業概要〉

創 業 2015年
資 本 金 750万円
従業者数 2人
事業内容 料理人の出張サービス
所 在 地 大阪府大阪市西区西本町
1-2-1
AXIS本町ビル5階
電話番号 06(6606)9133
U R L <https://www.otodoke-ristorante.com>

自宅で 本格的な料理を楽しめる

——どんな事業をなさっているのですか。

当社は、インターネットサイト「お届けレストランテ」を運営しています。登録している料理人が利用者の自宅に訪問して料理を提供するサービスです。

4人以上の集まりであれば利用可能で、ホームパーティーや誕生日会、還暦祝いなどさまざまな場面に役立っています。休日の利用者が多いのは、こうした集まりが多く開かれるからです。

お届けレストランテには、和洋中のさまざまな料理人を60人ほ

ど登録しており、プロフィールのほか、提供する料理の内容と価格、出張可能な地域を掲載しています。価格は食材費や出張料などを含め1人前4,000円からで、関西の主要都市をカバーしています。

利用者は、これらの情報から来てもらいたい料理人を選び、インターネット上で日時を選択して予約します。その後、利用者は台所にある設備の状況や、苦手な食べ物、利用シーンなどをサイト上で入力します。

料理人は、これらの情報をもとに定番メニューにアレンジを加えたり、持ち込む調理器具を考え準備したりします。

当日は、料理人が利用者の自宅

にうかがい、台所を借りて料理をつくります。滞在するのは3時間ほどです。この間に、料理人が準備から給仕、後片付けまですべてしますので、利用者は何もする必要はありません。

——ずっと飲食関係の仕事をなさっていたのですか。

そうではありません。飲食業界の経験は、大学時代にレストランでホールスタッフのアルバイトを3年間していたくらいです。

卒業後は、電気機器メーカーに就職し営業職をやっていました。仕事は楽しく、全国ベストテンの営業成績を挙げて表彰されたこともあります。

ただ、電気機器そのものにあまり興味をもてず、このまま会社員として働き続けても後悔するのではないかという思いが少しずつ募りました。周囲の友人や知人が、自分の好きな事業分野で人生を切り開き、経営者となって成功している姿を目にしたことも、創業を決意するきっかけになりました。

2013年に電気機器メーカーを退社しましたが、当時はまだ具体的な事業計画があったわけではありません。ただ、今の時代、どんな事業を始めるにしても、情報技術に関する知識が不可欠だとは思っていました。そこで、創業の準備の一環として、大学時代の先輩が

経営するウェブサイト制作会社に入社しました。新規顧客を開拓することと、新規事業を考えて立ち上げることが仕事でした。

——どのような新規事業を立案したのでしょうか。

それが料理人の出張サービスだったのです。学生時代から友人と定期的に集まってレストランで食事をやっていましたが、30歳代になる頃から、子どものいる友人が徐々に欠席しはじめました。

話を聞くと、子どもが騒いではほかの客に迷惑をかけてしまわないか心配で外食はできないとのことでした。料理人が自宅に来て料理を提供するサービスがあれば、こうした悩みを解決できます。遠出が難しい高齢者や、お酒を飲みたくても電車やバスが不便で車で行くしかない人など、外食を気軽に楽しめない方はほかにもいるはずでした。

加えて、家族の記念日などに利用してもらえれば、目の前で自分たちのためだけに本格的な料理をつくってくれるという満足感も大きいと思いました。

調べてみると、関西で同様の事業を行っているところはなく、勝算はあると思いました。料理人は、大学時代のアルバイト先に紹介してもらったり、知り合いを通じて声をかけてもらったりして集めま



多彩な料理が並ぶ「お届けレストラン」

した。半年後には5人ほどの料理人に協力を約束してもらうことができました。

勤務先の新規事業として提案しましたが、経営者は、本業の業績が好調で多忙でした。それならば、独立して自分でこの事業を育てたい。そう考えて、2015年7月に念願の創業を果たしたというわけです。

料理人にも喜ばれる

——料理の種類や出張できる地域を考えると登録する料理人を増やす必要があります。

そのとおりです。人脈だけに頼るのは限界がありますので、協力してくれそうな料理人に広く働きかける必要がありました。とはいえ、創業したばかりの企業が、新たなサービスを始めるので協力してほしいといきなりお願いしてもあまり効果があるとは思えません。

そこで、まず当社の事業が、料理人に対してどのようなメリット

を提供できるのかを整理してみることにしたのです。料理人の集まりに参加したり、飲食店街を見て回ったりするなかで、二つのことがわかりました。

まず、店舗を構える料理人のなかには、顧客を増やしたいと思っていても、どうやったらいいのかわからず、悩んでいる方が少なくないことです。

二つ目は、立地によっては繁閑の差が大きな店舗があることです。例えば、オフィス街にある飲食店は、平日は会社員でにぎわいますが、休日はどうしても客足が遠のきがちです。

当社のサービスは、こうした料理人の抱える悩みを解決することができます。お届けレストランには、料理人の名前やプロフィール、所属する店の名前、料理の写真を掲載しますので、店舗の宣伝になります。出張サービスが好評ならば、店舗に足を運んでもらうきっかけにもなるはずです。また、繁閑の差が大きな店舗の場合、当社のサービスに登録することで空いた時間を有効に活用して収益を得ることができます。

——こうしたメリットを料理人の方たちにPRしたのですね。

はい。メリットを整理したことで、どんな飲食店の方にどんなことを働きかければよいかも明らか

になってきましたからね。

昼夜を問わず忙しい飲食店なら、顧客をこれ以上増やしたいというニーズはあまりないでしょう。そこで、これからさらに顧客を増やそうとしている飲食店や、繁閑の差の大きなオフィス街の飲食店を中心に訪問して協力をお願いしました。

創業当初、5人の料理人から始まりましたが、登録者は現在60人に達し、さらに毎月2、3人ずつ増えています。

利用者からは感動の声

——利用していただくには、サービスを知ってもらう取り組みも必要です。

利用者がいなければ、料理人を集めても事業として成り立ちません。創業したばかりで広告宣伝にかけられる資金も少ないことから、メディアに注目してもらおうと考えました。

メディア関係者も参加する、起業家の交流会や勉強会に積極的に参加しました。創業してから1年間で1,000枚は名刺を配りました。同時に、出版社に転職した勤務時代の同僚や、テレビ局に勤務する友人などの人脈も活用しました。

このようにメディア関係者への働きかけをしたところ、創業2カ月後の2015年9月、地元関西の夕方

の情報番組で紹介してもらうことができました。最初のお客さまがサービスを利用している様子が放映されたのです。それを皮切りに、たびたびメディアで紹介されるようになりました。

その結果、当初は月に2、3件の利用でしたが、5カ月後には月10件を超え、さらにその後も順調に利用者を伸ばしています。

——デリバリー業者や既存の飲食店が競合相手になりませんか。

価格や満足度の点でほかの業態とは異なるので、競合はしないとと思っています。

例えば、デリバリーを利用してホームパーティーを開く場合と比べると、価格は高くなるかもしれませんが、目の前で自分たちのためだけに本格的な料理を振る舞ってくれるという非日常的な体験を通じて高い満足度を得られます。

実際に、おばあちゃんを囲んでの食事会で利用していただいた方からは、「硬いものが食べられないおばあちゃんのためだけに特別メニューをつくってくれて、久しぶりの食事会をみんなで楽しめた。感動的な体験だった」と言っていました。

また、料理人を志している中学生のお子さんの誕生日会では、プロの料理人が腕を振るう姿を間近

に見られたうえ、魚のさばき方や料理人の心構えまで教えてくれたことが何よりものプレゼントであったとお褒めの言葉をいただきました。

——料理人を自宅に呼ぶことを躊躇^{ちゅうちよ}する方もいるのではないのでしょうか。

サービスを知って興味をもっていただいた方のなかには、家が広くないと利用は難しいのではないかと、記念日のお祝いやホームパーティーにどんな準備すればよいかわからないなど不安に感じる方も少なくないはずです。そうした方にも安心して利用してもらえようという情報発信を積極的に行っています。

まず、利用者が楽しんでいる写真をFacebookやブログで発信しています。利用者が楽しむ姿を見て、利用を考えている方は安心するでしょう。また、写真を通じて料理人の出張サービスを利用するには必ずしも広い台所やリビングを必要としないことも伝わるはずです。

さらに、ブログでは、ホームパーティーの準備が心配な方のために、誕生日会、クリスマス会などのイベントごとに部屋の飾りつけやテーブルコーディネートの方法を写真入りで紹介しています。これを参考にいただければ、初め

てでも華やかな空間をつくれると思います。記念日やホームパーティーを自分たちでつくった素敵な空間で楽しむことができれば、より満足していただけるのではないのでしょうか。

——今後の展望を教えてください。

登録する料理人を100人程度まで増やすことが当面の目標です。人数が増えても、利用者が迷うことなく料理人を選べるように、料理の種類や出張エリア、利用日時から簡単に料理人を検索できる仕組みを導入するなどホームページの改良も進めています。

登録している料理人にも当社のサービスは好評で、最近では、知り合いの料理人から紹介されて登録する方や、登録したいと連絡をくれる方も増えてきました。これは、当社が料理人に提供している



料理人が目の前で料理を振る舞う

メリットが認められた証だと思っています。当社への取材がきっかけとなって、その料理人がメディアで紹介されるケースも増えました。利用者が、店舗に足を運んでくれ、常連客になったとの話もよく聞きます。

これからも、料理人の出張サービスによってより多くの人に喜びや感動を与えられるようにしたいと思っています。

聞き手から

2JOY、二つの喜び——。同社の社名には、東條さんの「人に感動を与えることで、自分も喜びを感じる。この二つの意義を世の中に広めていきたい」との思いが込められている。

その思いのとおり、お届けレストランテは、利用者には料理人の出張サービスを気軽に利用できる環境を提供し、料理人には広告宣伝の場や新たな事業機会を提供した。利用者に感動を与え、料理人に喜ばれたからこそ、同社のサービスは受け入れられたのである。

同社の取り組みは、事業を取り巻く関係者に価値を提供することの大切さを示唆している。

(山田 貴之)

社史から読み解く経営戦略

ブリヂストン

一家内工業を脱皮させた経営者の先見

第16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。

世界最大手のタイヤメーカー、ブリヂストン。発祥の地はゴムの生産地でも自動車メーカーの集積地でもない福岡県久留米市。家内工業の仕立物業者として出発した。

🕒 足袋とゴム靴製造で大成功

1906年に久留米商業学校を卒業した石橋正二郎は、17歳で兄の重太郎と共に家業の仕立物業「志まや」を引き継いだ。その年末、兄が1年志願兵として軍隊に入ったため、経営の一切を担うことになった石橋は、シャツ、ズボン下、^{きやはん}脚絆、足袋などの種々雑多な品物の注文に応じるのは非効率と考え、事業を足袋専門に改めた。無給かつ無休だった徒弟に対しては給料制を導入し、勤務時間を短縮して月2日間の休日も与えた。当時の商家としては大革命だったが、独断で実行した。さらに、除隊した兄と協力して新工場を建設し、生産工程の機械化を進めた。すると、1906年では280足だった1日の足袋生産量が、1909年には700足に増加した。

1914年にはブランド名を志まやから「アサヒ」に変えて「20銭均一アサヒ足袋」を発売。これにより、品種やサイズで細かく値段が分かれ、値段表と首っ引きでなければできなかった取引を、単純化・合理化しただけでなく、3割以上の値下げと商品イメージ

の一新をした。同業者は「同じ値段では大きなものは売れても小さなものは売れない」と2年間も同調せず、その間独走し続けた同社は、販売高を1913年の60万足から5年で300万足にまで伸ばした。

1918年、日本足袋を設立し、兄が社長に、正二郎が専務取締役役に就任。その直後、第1次世界大戦後の反動恐慌に遭遇して創業以来初の欠損を計上した。

苦境打開のため創案したのが、地下足袋である。当時、日本の勤労者の履物といえばわらじだったが、足に十分な力が入らないために作業能率を妨げ、釘やガラスの破片を踏み抜きやすく危険であった。しかも、耐久力がないため1日に1足は履きつぶす。1923年1月に「特許アサヒ地下足袋」を発売すると爆発的な人気を呼び、当初1,000足だった1日の生産量は年末には1万足にまで増加、生産開始から13年目の1935年には年産2,000万足をマークした。

1923年には、ゴム靴の製造にも乗り出した。洋服の普及に従って履物も靴へと移りつつあったが革靴は高価で、市場では安価なゴム靴が歓迎されていたからだ。ゴム靴は海外にも膨大な需要があって、同社の輸出先は全世界に及んだ。

🕒 周囲の反対を押し切りタイヤ製造に挑戦

石橋は欧米のゴム工業の主力となっていた自動車

タイヤに注目。将来のモータリゼーションを確信し、「良いものを安く提供して自動車の発展に貢献し、製品を輸出して外貨獲得に貢献したい」と、タイヤの国産化を決意した。

石橋の周囲は、新事業は危険であると大反対した。そんななかでただ一人、ゴム研究の第一人者、君島武男九州帝国大学教授が「日本足袋の年間利益相当分くらいの金を研究費につぎ込み、捨てる覚悟があれば助力しよう」と言った。勇気を得た石橋は、必要な機械類一式を極秘裡^{ごくひり}に米国の会社に発注した。その際、ブランド名を刻んだ金型も必要だったため、ブランド名を石橋の「石」と「橋」の英訳を逆にして「ブリヂストン」に決めた。

日本足袋にタイヤ部を設け、1929年暮れにはタイヤ工場も完成して試作・研究を開始したが、担当者約20人全員が素人である。輸入した機械に添付されていた10枚余りの簡単な仕様書を頼りに悪戦苦闘し、2カ月後に第1号のタイヤがようやく誕生した。

1930年2月、石橋は、初めてタイヤ国産化に懸ける決意を社員に明らかにし、翌年にはタイヤ部を分離独立させて、ブリヂストンタイヤを創立した。経済情勢は不況のどん底にあったが、石橋はこれを逆手にとり、資材や労働力を安価で確保した。

🕒信用を勝ち取るための努力

本格的にタイヤ生産を開始したものの、市場は外国勢が押さえていた。後発メーカーには信用こそが重要と、不良品は無料で新品と取り換えるという徹底した品質責任保証制を採用した。技術的に未熟であったことに加え、故意に破損させて取り換えを要求する者が続出して、創立以来の3年間に返品タイヤは10万本（返品率25%）に達し、100万円を超える損失を出した。その間、3年ともたず破産するだろうと噂され、社内では「破損は使用法や路上の瓦、釘など不可抗力に原因があるものもある」という工

ブリヂストンの歩み

1906年	石橋正二郎、兄・重太郎と家業の志まやを継ぐ
1918年	日本足袋(株)を設立
1929年	日本足袋(株)にタイヤ工場を設置
1931年	ブリヂストンタイヤ(株)を設立
1937年	本社を東京市麹町区（現・千代田区）に移転
1942年	日本タイヤ(株)に社名変更
1951年	ブリヂストンタイヤ(株)に社名変更 グッドイヤー社と技術提携、生産委託契約を締結
1961年	東京・大阪両証券取引所第2部に株式上場 （翌年第1部に上場）
1963年	海外工場ブリヂストン・マレーシア社 （後のブリヂストン・シンガポール）を設立
1984年	(株)ブリヂストンに社名変更

資料：筆者作成

場と「信用維持のためにはわずかな不良でも大打撃だ」という販売担当の間で激しい議論が交わされた。工程改善、設備の充実、故障の早期発見など血のにじむ努力を重ねた結果、返品は目に見えて減少し、1932年には商工省から優良国産品の認定を受けたほか、米国のフォード本社の試験にも合格した。

石橋は、国際的にも品質が保証されたことで自信を深めた。1932年暮れには東南アジア、ニュージーランドなどに向けて市場調査と輸出を開始、1万4,000本の売り込みに成功した。1933年には、日本足袋に委託していた輸出業務を移管して自主輸出体制を整え、8万4,000本とさらに実績を伸ばした。

若くしてトップマネジメントとして徹底した合理性と先見性を発揮し、強固な意志を貫徹した類い稀な経営者・石橋正二郎は、2006年、米国自動車殿堂入りを果たした。2017年4月現在、ブリヂストングループは世界26カ国に180以上の生産・開発拠点をもち、自動車関連商品や自転車から、ゴルフ、テニス用品まで多様な製品を送り続けている。

〈参照社史〉

『ブリヂストンタイヤ五十年史』（1982年）

『ブリヂストン七十五年史』（2008年）

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第28回

収益性に改善みられるも、 人手不足が影を落とす建設業

～「小企業の経営指標・2016年度調査」結果～

当研究所が毎年公表する「小企業の経営指標」は、当公庫が融資時に受領した決算書をもとに、小企業の主要な財務関係の指標を集計したものである。収益性や生産性、安全性に関する約30の指標を収録しており、小企業の経営実態を客観的かつ定量的に把握することができる。今回は、2017年10月に公表した最新の調査結果を中心に紹介しよう。

小企業の経営実態を把握

当研究所では、毎年「小企業の経営指標調査」（以下、経営指標調査という）を実施している。小企業の財務指標をまとめたもので、1965年に開始して以来、半世紀以上にわたって続いている。調査対象は、調査の前年度の4月から12月までの間に当公庫国民生活事業が融資を行った法人企業である。決算期間が1年の企業に限定して、融資時点における最新の決算書を用いて集計を行う。例えば、2017年に公表する調査結果は、2016年度の調査期間における最新の決算状況を反映している。企業規模はパートおよびアルバイトを除いた従業者数が49人以下と、比較的小規模な層に特化している。サンプル数は毎年2万企業前後である。

指標は業種別に算出しており、対象業種を隔年度で替えている。奇数年度調査は情報通信業、運輸業、

卸売・小売業、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業を、偶数年度調査は建設業、製造業を対象にしている。大分類業種だけではなく細かい区分まで算出しており、例えば製造業では約300業種に上る。調査結果は当公庫ホームページで公表しており、創業予定者が事業計画を策定する際、あるいは税理士や経営コンサルタントなどの専門家が財務診断を行う際などに活用されている。

収益性・生産性・安全性を測る

経営指標調査は、収益性や生産性、安全性といった切り口から、合わせて30ほどの指標を収録している。なお、各指標は、企業ごとに算出して異常値を除いたうえで、平均を取ったものである。

まず、最新の2016年度調査における建設業と製造業の主な指標をもとに、データの読み方や注目すべきポイントについて解説しよう。表-1には、収益

表－１ 経営指標調査の主な結果（2014年度・2016年度調査）

		建設業		製造業		算出式
		2014年度	2016年度	2014年度	2016年度	
収益性	売上高営業利益率（％）	2.5	0.5	0.0	－ 0.7	営業利益（＝売上総利益－営業経費）÷売上高×100
	売上高経常利益率（％）	1.0	0.7	－ 0.5	－ 0.4	経常利益÷売上高×100
	総資本経常利益率（％）	2.5	1.1	0.0	1.1	経常利益（＝営業利益＋営業外損益）÷総資本×100
生産性	従業者1人当たり粗付加価値額（万円）	453.1	502.0	441.6	493.9	粗付加価値額÷従業者数
	従業者1人当たり人件費（万円）	368.1	430.9	375.1	427.4	（人件費＋労務費）÷従業者数
	人件費対粗付加価値額比率（％）	85.3	91.6	90.7	88.6	（人件費＋労務費）÷粗付加価値額×100
	従業者1人当たり有形固定資産額（万円）	312.0	265.4	477.0	421.0	有形固定資産額÷従業者数
安全性	流動比率（％）	305.5	224.8	313.3	257.5	流動資産÷流動負債×100
	自己資本比率（％）	－ 16.4	－ 25.7	－ 20.2	－ 30.0	自己資本÷総資本×100

資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の経営指標調査」（以下同じ）

(注) 1 売上高は、総売上高から売上値引高および戻り高を差し引いた純売上高に、その他の営業収益を加えた額（原則として消費税を含む）。

2 営業外損益は、受取利息等の営業外収益から支払利息割引料等の営業外費用を差し引いた額。

3 従業者数は、パート・アルバイトを除いた数。

4 粗付加価値額は、人件費、減価償却費、支払利息割引料および税引前当期純利益を合計した額。

5 人件費は、退職金、福利厚生費を含めた額。

6 有形固定資産は、機械・器具・什器・車両、土地・建物を合計した額から減価償却累計額を差し引いた額。

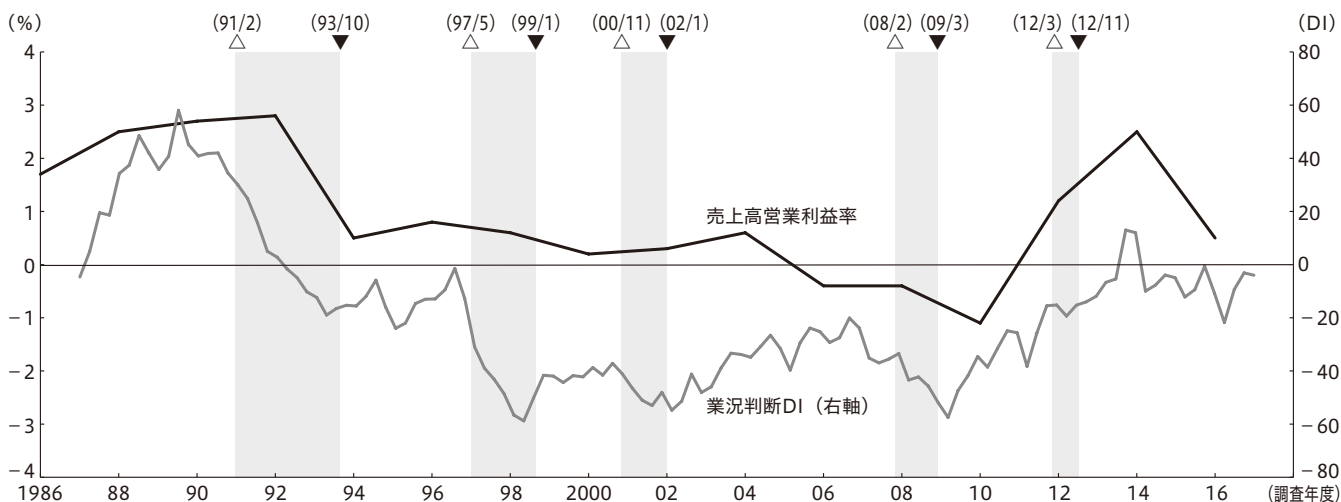
性に関する指標のなかから三つを示した。収益性の指標は、基本的に、景気が良くなれば上昇し、悪くなれば低下する。売上高営業利益率は、売り上げから売上原価と種々の営業経費を差し引いた営業利益の大きさを売上高と対比させたもので、本業のもうけを表している。2016年度調査では、建設業は0.5%、製造業は－0.7%と、ともに前回（2014年度）調査から低下した。売上高経常利益率は、営業外の損益である受取利息や支払利息なども加味した、企業の総合的な収益力を表している。建設業は0.7%、製造業は－0.4%となった。また、年間の経常利益を企業の資産規模との対比でみた総資本経常利益率は、建設業、製造業ともに1.1%となった。

生産性の指標は、労働力など投下した経営資源に対して、どのくらいの売上高や付加価値を生み出すことができたかを表す。企業の競争力の高さを反映し、短期的な景気の動きだけではなく、中長期的な業界の構造変化などによっても影響を受ける。表－1には従業者1人当たりの粗付加価値額と人件費などを示した。粗付加価値額は企業が生産活動によって生み出した価値であり、従業者1人当たりの値を計

算することで労働生産性を求めることができる。建設業が製造業をやや上回っているが、労働分配率を示す人件費対粗付加価値額比率は建設業では9割を超えており、付加価値のほとんどが人件費に消えていることになる。かたや、設備投資の状況を示す従業者1人当たり有形固定資産額は、製造業の421万円に対して建設業は265万円と低い。労働集約的な建設業では、製造業ほど機械導入による合理化が進んでいないといえる。

安全性の指標については、短期的な財務の安全性を表す流動比率や、中長期的な財務の健全性を表す自己資本比率がある。流動比率は、1年以内に返済が必要な流動負債に対して現預金などの流動資産がどの程度あるかをみた指標である。建設業、製造業ともに100%を超えており、短期の安全性は問題ないようだ。一方、自己資本比率はともにマイナスとなっている。小企業の場合、株式や社債など直接金融による資金調達手段が限られ借入金への依存度が高いため、自己資本比率は低くなりやすい。ただ、借入金に役員や家族からのものが含まれていることを考慮する必要もある。

図－1 建設業の売上高営業利益率と業況判断DIの推移



(注) 1 業況判断DIは、日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」による。調査は1987年4～6月期から実施。

2 業況判断DIは、業況が「良い」－「悪い」企業割合。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退期を示す。

建設業の収益性は景気に連動

経営指標調査を用いてできるのは、一時点の分析だけではない。時系列で分析すれば、小企業の経営状況の変遷を概観することもできる。ここからは、建設業の時系列データをもとに、特徴的な動きを紹介したい。

図－1には、企業の景況感との関係性が強いと思われる売上高営業利益率を、比較可能な86年度調査の結果から時系列で示した。バブル期に上昇し、崩壊直後の92年度調査では2.8%と過去最高になっている。その後、建設業は構造的な不況に陥り、売上高営業利益率は長らく低迷していた。さらに、2008年9月のリーマン・ショックの後は企業の設備投資や住宅投資が激減し、2010年度は－1.1%と過去最低になった。しかし、2012年度は、前年度に起きた東日本大震災後の復旧・復興需要が旺盛となり、1.2%とプラスに転じる。2014年度は国の経済政策による公共事業予算の増額も加わり、2.5%とバブル崩壊以

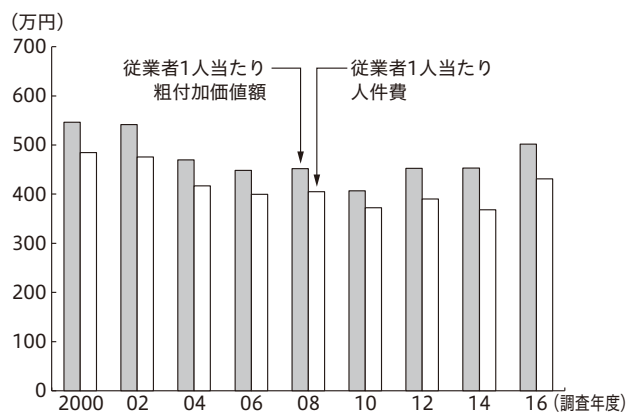
降では最高となった。2016年度は0.5%と、前回調査から低下したもののプラス水準を維持している。東北での復旧・復興需要が一服しつつある一方で、相続税対策や住宅ローン金利の低下による貸家を含めた住宅着工数の増加などが下支えした模様だ。実際、住宅着工数は、国土交通省「建築着工統計」によれば、2009年度を底に増加基調にある。2016年度は前年度比で5.8%増加した。

図－1には当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査・小企業編」の業況判断DI（業況が「良い」－「悪い」企業割合）を用いて、建設業の景況も示した。二つの指標の動きはおおむね連動している。2012年11月を谷とした景気拡大期にあって、建設業の収益性は改善傾向にあるようだ。

人手不足への対応が課題に

図－2には、生産性に関する二つの指標の推移を示した。従業者1人当たり粗付加価値額は、売上高営業利益率と同様に、2010年度（407万円）を底に

図－2 建設業の生産性に関する指標の推移



(注) 表－1の(注)3～5に同じ。

持ち直しの傾向にある。2016年度は502万円と前回調査から10.8%上昇している。しかし、従業者1人当たり人件費(431万円)の伸び率は17.1%とさらに大きい。長く続いた構造不況や少子高齢化の進展により、建設業界の労働力人口は減少している。総務省「労働力調査」によれば、2016年の建設業の就業者数は10年前と比べて1割以上少ない。小企業でも、限られた人材の定着・確保を図るために人件費を上げざるをえなくなっているようだ。しかし、労働分配率が上がれば利益率は悪化する。実際、2016年度の売上高営業利益率は、プラス水準にあるものの前回調査からは低下している(前掲図－1)。

人件費の水準を売上高規模別にみると、規模が小さくなるほど低い(表－2)。一方、前回調査からの伸び率は、5,000万円未満の規模で18.3%と、それ以上の規模の企業を上回る。人件費対粗付加価値額比率(労働分配率)も、売上規模が小さい企業ほど高くなっている。5,000万円未満の企業では100%を超えており、人件費を上げる余地はほとんど残されていない。

こうしたなか、求人状況は厳しさを増している。前述の「全国中小企業動向調査・小企業編」では、「売上不振」や「利益減少」など九つの項目から、

表－2 建設業の生産性に関する指標
(2016年度調査、売上高規模別)

(単位: 万円、%)

	5,000万円未満	5,000万円以上1億円未満	1億円以上2億円未満	2億円以上
従業者1人当たり人件費	346.0	419.6	474.8	537.2
前回調査からの変化率	18.3	12.0	13.1	13.7
人件費対粗付加価値額比率	101.1	90.2	88.1	82.2
従業者1人当たり有形固定資産額	167.3	226.7	305.5	442.6
前回調査からの変化率	-36.1	-15.3	-7.5	-6.9

(注) 表－1の(注)3～6に同じ。

経営上最も問題となっているものを一つ選んでもらい、回答割合を算出している。2016年度末時点で「求人難」を挙げた企業の割合は、建設業で27.2%と2000年度以降で最も高く、全業種計の値(16.3%)を大きく上回っている。今後についても、2020年の東京オリンピック^{ひっばく}に向け、労働需要はさらに逼迫することが予想される。

労働力の絶対数が減るなかでは、生産性の向上が望まれるところである。省力化投資はその一例だ。建設業の場合、従業者1人当たり有形固定資産額は他業種に比べて低くなりがちだが、建設業内でみても前回調査から減っているなど、改善の余地は残されていそう(前掲表－1)。ヒアリング調査では、現場の進捗管理にITを導入することで、少人数のまま売り上げを増やした事例もみられた。

収益力に改善がみられる一方で、人手不足は新たな構造問題として経営の重しとなりつつある。労働集約的といわれる建設業でも、生産性の向上が喫緊の課題となっていることは間違いない。

(桑本 香梨)

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



大きくはばたく 小さなサービス産業

人口が減少していくなかで、労働生産性の向上が日本の経済の大きな課題となっている。一般的に、大企業に比べてスケールメリットを享受しにくい小企業の生産性は劣り、特にサービス産業において低いといわれている。

しかしなかには、高付加価値を生み出すことで労働生産性を高め、サービス産業界で存在感を発揮している小企業がある。本連載はそうした小企業に焦点を当て、高い生産性を実現する秘訣を探る。

車好きの心をくすぐり続ける 独自のサービス



(株)ルーフコーポレーション

代表取締役

片岡 孝裕 (かたおか たかひろ)

〈企業概要〉

代 表 者 片岡 孝裕
創 業 2005年
資 本 金 1,000万円
従業員数 20人

事業内容 自動車の販売、アフターサービス
所 在 地 愛知県名古屋市長区大根山2-503
電話番号 052 (693) 9805
U R L <http://www.ruf-gt.co.jp>

(株)ルーフコーポレーションは、新車にあらかじめカスタマイズを施したコンプリートカーを販売している。社長の片岡孝裕さんによれば、新車を購入する人のうち初めからコンプリートカーを選ぶのは「100人に1人もいない」という。それでも需要を掘り起こし、多くのリピーターをつかんでいる。

車をもっと格好良く

——事業について教えてください。

当社は乗用車のカスタマイズ、つまり改造を行っています。改造と聞くと、イメージが良くないかもしれませんが、当社のサービスは車検の範囲内で行います。そのなかで、格好良さと乗り心地の良さを追求しているのです。

売上げの柱は二つあり、一つはコンプリートカーの販売です。

あらかじめ顧客の要望を聞き、当社が新車を調達、カスタマイズを施したうえで提供します。もう一つは、お客さまが保有する車をカスタマイズするサービスです。

ベースとなる車は自動車メーカー各社のスポーツカーからエコカーまで幅広くそろえています。部品も純正品に加え、部品専門メーカーの商品、そして当社オリジナル商品から選ぶことができます。

車のカスタマイズは、車の購入後に部品を付け足していくケース

が一般的です。普段乗る車ですから、ずっと工場に置いておくことはできません。カスタマイズは部分ごとに分けて行うため、理想の1台が完成するまでにはかなりの時間がかかります。部品代や加工賃が毎回発生するので、費用も膨らみます。他方、コンプリートカーであればこの心配はありません。

——どうしてですか。

当社では、車や部品を大量発注したり、塗装や整備を内製化した

りすることで、手頃な価格を実現しているからです。

仮に、ディーラーで新車を250万円で購入し、部品と加工に100万円かけた場合、総額は350万円になります。車種や部品によって多少変動しますが、当社は同じ車と部品を用いたコンプリートカーを300万円程度で提供できます。しかも、諸費用を含めた総額でローンも組めるので、無理のない支出で乗り出せます。カスタマイズにかかる時間と費用を減らしながら理想の1台を手に入れられるサービスといえるでしょう。

——いち早くエコカーに注目したそうですね。

今やエコカーのカスタマイズに対応する店は多いのですが、当社はその先駆けといわれています。

当社は20～30歳代の若者をターゲットにした中古スポーツカーの販売店として、2005年に創業しました。当初は順調でしたが、徐々に売上げが伸び悩むようになります。ガソリン価格の上昇が続き、燃費の悪いスポーツカーは敬遠されるようになったからです。

そこで、燃費の良さから急速に販売台数を伸ばしていたエコカーに目を付けました。2012年のことです。当時、エコカーをカスタマイズする同業者はいませんでした。スポーツカー向けの部品をそのま

ま取り付ければ車体は重くなり、燃費が悪くなるため、カスタマイズの需要はないと考えられていたのです。

テストを繰り返して燃費への影響が少ない部品を厳選し、エコカーに取り付けて売り出したところ、自動車雑誌で何度も取り上げられました。さっそく注文が舞い込んで驚いたのは、40歳代以上の方のニーズが強いことです。話を聞くと、若い頃はスポーツカーの改造に熱中したが、家庭をもったことをきっかけにカスタマイズをやめてしまった人たちでした。家族全員で乗れることや燃費を考えてエコカーを選んだものの、カスタマイズの前例がなく、市販の状態のまま我慢していたというのです。

こうした需要は想像以上にあり、販売を始めた2012年の売上げは前年の約3倍、9.8億円まで伸びました。

——エコカー向けの部品は少なかったのですよね。注文の増加にどのように対応したのですか。

他車向けの部品を代用していましたが、精度が悪いために部品と車体のフィッティングが合わないことがよくあります。そのため、部品を車体に合わせて削らなければなりません。また、既存の部品に物足りなさを感じているお客さまもいました。



カスタマイズした車

そこで、「^{クールレーシング}KUHL RACING」という自社ブランドを立ち上げ、エアロパーツの販売を開始しました。エアロパーツとは車体の前面やドアの下部などに取り付け、空気抵抗を低減させることで走行の安定性を高める部品です。また、車を格好良くみせるための装飾品として取り付ける方も多いです。

部品の設計は当社で行い、製造は外部のメーカーに委託しました。フィッティング技術に優れた外注先を選択し、車両にきっちりフィットする生産型を製作してもらい、商品を納品してもらっています。自社で削る加工作業がなくなったおかげで納期が短縮し、サービスが向上しました。作業の効率化で利幅が改善する効果もありました。

顧客同士が つながるサービス

——競合相手が多い業界ですね。

自動車販売店は全国に10万店以上あり、そのなかから選ばれる店にならなければなりません。そこで知名度をいっそう高めるため、



エングレービングとシルバーメタル塗装

日頃から付き合いのあった塗装業者や部品メーカーとチームを組み、日本最大規模を誇る改造車の展示会「東京オートサロン2013」に出展しました。

おかげさまで、初出展ながらエコカー部門の最優秀賞を獲得することができました。2015年には全参加車中の最優秀賞に当たる総合グランプリにも輝きました。このときに最も評価されたのは、チームを組んだ塗装業者「ARTIS」のエングレービングとシルバーメタル塗装でした。

エングレービングとは、電動彫刻刀で車体の表面に微細な模様を彫る加工です。その上にシルバーメタルの塗料を塗って、光沢のある銀色に仕上げます。一般的に、車体に光沢をもたせる場合、ラッピングフィルムというシールを貼り付けます。フィルムは紫外線で少しずつ変色、色落ちしていくので、3年程度で貼り替えなければなりませんが、シルバーメタル塗装は3年程度では劣化しません。わたしたちにしかできないこのカ

スタマイズを施した車体はまさに芸術品だと称賛され、展示会は大いに沸きました。

相次ぐ受賞で知名度が高まり、北は北海道、南は沖縄県まで、全国から注文が入るようになりました。さらには、車を販売した後も、カスタマイズのプロである当社のスタッフに相談したいと、遠方からわざわざ当社を訪ねてくるお客さまが多くいます。

せっかくなので、当社とのつながりだけではなく、お客さま同士がつながる場があれば面白いと考えました。そこで、2013年から新たな企画を始めました。

——どのような企画ですか。

鈴鹿ツインサーキットで開催する「KUHL ミーティング」というイベントです。愛車でサーキットを走る企画や、スポーツカーの助手席に乗ってプロドライバーのドリフトを体験する試乗会を行っています。新商品の販売や取り付けもしています。締めくくりでは、参加者同士がバーベキューをしながら愛車について語り合います。カスタマイズの話は尽きません。イベントには全国各地から300人以上が集まり、駐車場には個性的な車が所狭しと並びます。

こうしたサービスも行うことで、当社のファンが増えているのです。また、お客さま同士がつながった

ことで、お互いにカスタマイズへの情熱を刺激し合っているようです。それによって部品の交換頻度が高まったり、友人に当社を紹介してくれたり、業績にプラスの効果が出ています。

——スタッフの質も重要なポイントになりそうです。

商品知識が豊富なお客さま一人ひとりに理想の1台を納めるためには、優秀な人材が不可欠です。

技術スタッフは、日々の仕事や展示会への出展を繰り返すなかで少しずつ腕を磨いてきました。また、展示会でチームを組んだ各社と協力することで、技術力を高めてきました。例えば、先ほどのエングレービングとシルバーメタル塗装はカスタムペインターの井澤孝彦さんにしかできない技術でしたが、ともに働くことでその技術を習得しています。

井澤さんをはじめとする優秀な技術者と働く機会は貴重です。一流の技術者からも学べることに魅力を感じて、やる気のある技術スタッフが集まるようになりました。

営業スタッフに関しては、他社で実績をあげている人をスカウトしています。また、日頃から営業スタッフ同士でロールプレイングをしたり、新商品についての勉強会を開催したりすることで、接客のレベルを高めています。

さらなる成長に向けて

——海外にも進出しているそうですね。

当社は今後7年以内に、売り上げを100億円にまで高める目標を掲げ、そのうちの3割は海外で稼ぐことを目指しています。そこで、2015年から米国を皮切りに、アジアや中東などの展示会に出展しています。日本のカスタマイズは独自の進化を遂げており、海外では斬新に映るようです。特にアラブ首長国連邦では反響が大きく、現地の新聞に当社の車が紹介されるほどでした。

そこで、2017年からドバイにショールームを設け、コンプリートカーを販売しています。カスタマイズした日本車を販売しているのは当社くらいでしょう。また、ショールームで日本の伝統工芸品や着物も販売しています。日本に興味のある人が来店するようになり、少しずつ客数は増えています。

また、日産自動車の現地法人である中東日産会社と業務提携をしました。アブダビでの展示会に出展した車に装備していた当社のエアロパーツが、純正部品として採用されたのです。純正部品となれば利用者は格段に増えますから、当社のサービスが海外でも高く評価されていることが伝わり、今後

さらに販売が増えていくと予想しています。

——片岡さんの車への情熱が伝わってきました。

わたしは若い頃から車のカスタマイズに熱中しており、サーキットでのレースに出場できるJAFライセンスを取得するほどの車好きです。車への情熱は年々高まるばかりで、いつかはこれをライフワークにしたいと思っていました。その結晶ともいえるのが、当社のサービスです。

カスタマイズは奥が深く、その面白さは尽きません。カスタマイ



KUHL ミーティングに集まった車

ズ次第では車を芸術品の領域にまで高めることもできます。この楽しさを国内だけでなく、海外の人にも伝えていきたいと考えています。世界中の至るところで当社の車が走る日を夢見て、これからもアクセル全開で進んでいきます。

取材メモ

当研究所「小企業の経営指標調査（2016年）」における新車小売業の従業者1人当たり売上高は3,069万円であるが、片岡さんの会社ではこの指標が約9,000万円と、業界平均の3倍に上る。

同社の生産性が高いのはなぜか。ポイントは客単価を引き上げる戦略にある。通常、新車の価格は自動車メーカーによって決められている。グレードの違いやオプションの有無はあるものの、価格のバリエーションは限られる。一方、同社では客の望みに合わせて無段階で価値を上乗せできる。それでも、パーツを後付けするより割安である分、客の納得感が高い。

そしてもう一つ、同社には客単価を引き上げる仕掛けがある。客同士の交流を促すイベントだ。ほかのオーナーの車を見て、次の購買意欲がかき立てられる。1回の取引だけではなく、生涯を通じた複数回の取引における累積の客単価をも高めているのである。

同社は、憧れや喜びといった情緒的要素を、論理的かつ戦略的に価値に結びつけた好例といえよう。

（鈴木 啓吾）



商工会議所への移行で 新たなステージへ

越谷商工会議所 事務局次長兼中小企業相談所長 伊藤 猛 (いとう たけし)

越谷市は、戦後の高度経済成長期以降、東京都心まで25キロメートル圏内という立地からベッドタウンとして開発が進み、人口約34万人を有する中核都市へと発展しました。

市街地は、日光街道（県道足立越谷線）および現在の東武スカイツリーライン沿線を中心に形成されてきました。かつて日光街道第三の宿場町「越ヶ谷宿」として栄えた越谷駅周辺には、古くからの商家のたたずまいを残す歴史的建築物が点在しています。

また、元荒川や大落古利根川など5本の一級河川が市内を流れることから、「水郷こしがや」としても親しまれており、東京近郊でありながら豊かな自然と歴史が融合したまちです。

2008年には越谷レイクタウンがまちびらきを迎え、年間約5,000万人

超が来訪する集客拠点として、重要な役割を担っています。

越谷市は、2020年まで人口が緩やかに増加するとの推計が示されています。一方、個人消費の低迷や大型店の進出により、市内の小規模小売店は年々減少しています。製造業においても、都市化による住工混在、生産拠点の海外移転による受注の減少、後継者難による廃業の増加などの問題を抱えています。越谷市が市内事業者を対象に実施する景気動向調査においても、依然として市内経済は厳しい状況にあります。

このような地域特性や現状を踏まえ、当商工会議所は2016年4月に商工会から商工会議所に移行しました。地域経済を支える総合経済団体として新たなスタートを切っています。

当商工会議所が代表機関となり、

地域の支援機関が自主的に連携し、市内事業者の経営力強化支援を行う「こしがや企業応援プラットフォーム」を立ち上げ、ビジネス交流会や事業承継セミナーなど、企業の持続的発展に寄与する取り組みを行っています。

また、地域振興事業として「日光街道越ヶ谷宿まつり」や「まちバル」「まちゼミ」、地場産業を活用した「雛めぐり」「甲冑めぐり」などを行い、中心市街地や商店会等のにぎわい創出に資するべく取り組んでいます。

2020年までの中期ビジョンである「創業しやすい街“越谷”」を目指して、会員企業の活力強化、地域経済の活性化、組織力の強化を図り、各事業を推進するとともに事業者から信頼されるパートナーとして地域経済の発展と振興に貢献していきます。

歴史の街 サンクトペテルブルク

住友商事グローバルリサーチ(株)

Profile

住友商事グループのシンクタンク。ビジネスや投資を通じて得た知見や外部情報を組み合わせながら、新たなビジネス領域や有望な地域などに関する情報の整理・分析やコンサルティング業務などを行っている。



安倍首相のロシア訪問、プーチン大統領の来日など日本とロシアの外交関係はかつてないほど近づいています。一方で、欧米や日本ではいまだロシアについて偏った報道もあるのが現実です。2016年末、在米のロシア外交官とその家族が国外退去となったとき、モスクワのアングロアメリカンスクールがロシア政府の命令によって閉鎖されるというニュースがCNNで流れ、現地は大騒ぎになりました。捏造報道だったという顛末に、ロシアに駐在している身としてはやりきれない思いがしました。

モスクワの北西約600キロメートル、バルト海東部のフィンランド湾に面するサンクトペテルブルクは、人口約528万人、1703年にピョートル大帝によってつくられた街です。1712年から20世紀初頭まで帝政ロシアの首都として栄えたこの街には歴史的建造物も多く、大聖堂、美術館、劇場、大学などが街の魅力を際立たせています。ロシアの文化の中心地であり、1990年には歴史地区が世界遺産

に登録されました。

首都モスクワに強い憧れと対抗意識があり、街にはロシアらしさと西欧的な要素が一体となった独特の雰囲気が醸し出されています。プーチン大統領、メドベージェフ首相、マトヴィエンコ連邦院議長などを輩出し、強い政治的背景ももっています。

経済面においては、国内最大級の規模を誇るサンクトペテルブルク港を擁するほか、近年は世界最大の天然ガス生産量を誇るガスプロム社の本社機能移転、海外自動車メーカーの生産施設誘致、ハイテク経済特区の開発と活性化に向けた動きなど話題が豊富で、さらなる発展への期待が高まっています。

しかし、リーマン・ショックの傷が完全に癒えないなか、2014年からクリミア侵攻を受けた経済制裁が始まり、状況は暗転します。石油ガス分野への投資資金減少や5大銀行への制裁による企業の資金繰り悪化により、投資計画が先送りされるなど、深刻な影響が出



白夜に対岸から見た聖イサク大聖堂

ています。欧州ではEUが2018年1月末までの制裁延長に合意し、米国では大統領選挙へのロシアの介入に関して新たな制裁を課す法案が上院で可決されました。ロシア、ウクライナの関係改善は当分の間期待できそうにないため、制裁も当面続くことが想定されます。しばらくは低成長が続くのではないのでしょうか。

6月のサンクトペテルブルクは白夜となります。1997年に始まった国際経済フォーラムは、白夜の一大イベントとして定着しています。2018年には、日本も出場が決まったサッカーのFIFAワールドカップの準決勝が行われる予定です。東欧では初の開催です。白夜と芸術の観光都市サンクトペテルブルク。さらなる来訪者の増加が期待されています。

中小企業における 外国語使用の現状と課題



関東学院大学経済学部 教授 **橋本 健広**

はしもと たけひろ

愛知県生まれ。専門は英文学（イギリス・ロマン派）と英語教育。2007年メルボルン大学大学院修了（Master of CALL）。2012年コロンビア大学ティーチャーズカレッジ東京校修了（MA in TESOL）。著書に、大学生向けの英語の教科書『TARGET! pre-intermediate』（分担執筆、金星堂、2016年）など。

はじめに

グローバル化と呼ばれる時代になって久しい。大企業の海外移転や国家間の交流を主とした国際化の時代と異なり、ICT技術の発達などを受けて、個々の企業や組織間の国際的・多文化的な交流が可能になった。生産拠点の海外移転にとどまらず海外での市場開拓へ、国内をみても外国人労働者との協業やインバウンド需要の対応へと、日本企業の活動は多様化している。

中小企業においても、国内外で海外企業や外国人との取引、交流を行う企業が増えてきている。しかしながら、予算や人材に限りのある中小企業では、グローバル化への対応はなかなか難しいといえる。商取引やビジネス上の関係構築に必要な言語面でのグローバル化もハードルが高い。

そこで、関東学院大学経済経営研究所が2012年

から2014年にかけて実施した広域京浜地帯（品川区、大田区、町田市、横浜市、川崎市、相模原市、大和市）の中小企業に関する調査に付随して、中小企業における外国語使用の現状と課題に関する調査を行った。はじめに、業績が好調な製造業4,008社（有効回答数900社）を対象として2012年に実施した海外展開と人材育成に関する質問紙調査「広域京浜地域における中小製造業の活動に関するアンケート調査」の分析を行い、次に、製造業21社および流通・小売業10社の計31社に対して行った外国語の使用と教育に関するインタビュー調査結果の分析を行った。

まず、内需中心かつ地域密着の企業活動を中心とする中小企業では外国語を使う必要があるかどうかから調べる必要がある。本稿では、前記調査を基に、中小企業における外国語使用の現状として、誰が、何語を、どのような場面で、どの程度のレベルで使用しているのか、どのような制約があるか、どのよ

うな形で外国語を導入しているかを示す。そのうえで、中小企業にみる語学教育の事例を概観し、有効と思われる語学教育方法をまとめ、中小企業における語学教育への提言を述べることを目的とする。

外国語の使用状況

質問紙調査では、「既に海外展開をしている」企業が22.2%（187社）、「海外展開をしたいと思っているが、まだ実現できていない」企業が16.1%（136社）、「海外展開をする意向はない」企業が61.7%（521社）あった。海外展開をしている企業は外国語を使用していると推測される。

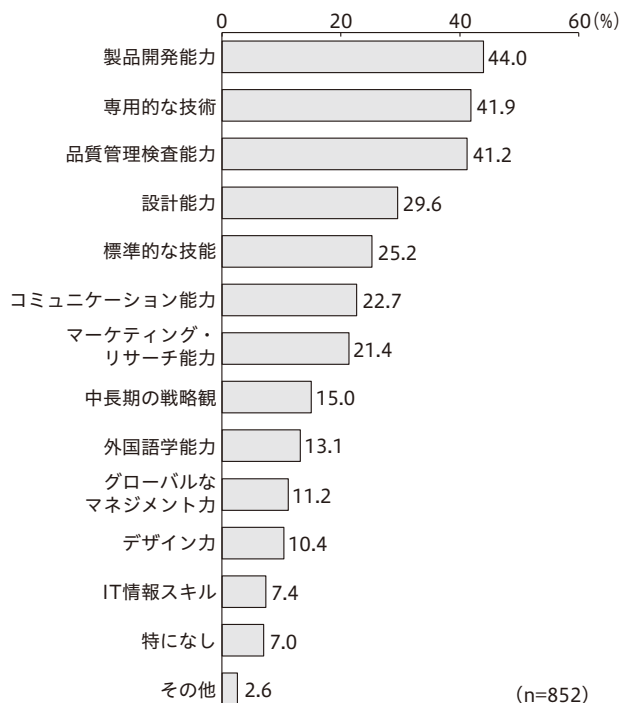
また、人材育成に関する質問では、「e-learning（コンピュータによる語学研修等）」「海外語学研修」「海外技術研修」といった、語学教育に関連する取り組みを行っているという回答した割合は1桁にとどまっている。一方、自社の人材について今後充実させたい能力を尋ねると、「コミュニケーション能力」と答えた企業が22.7%（193社）、「外国語学能力」が13.1%（112社）、「グローバルなマネジメント力」が11.2%（95社）となった（図）。

以上をまとめると、およそ4割の企業は海外展開で外国語を使用している、またはこれから使用する見込みであり、1割の企業は外国語能力を高めたいと考えているということである。この割合は、従業員数51人以上の比較的規模の大きい中小企業のほうが50人以下の企業に比べて高くなっている。

インタビュー調査からは、個々の中小企業の具体的な外国語の使用状況がみえてきた。

まず、外国語の使用者については、社内の人物と社外の人物に分けられる。企業で外国語を使用する社内の人物は、圧倒的に経営者が多く、次いで営業担当者および管理職の社員が使用していた。経営者には留学経験者や語学学習に興味のある人物が多

図 今後充実させたい能力（複数回答）



資料：関東学院大学経済経営研究所「広域京浜地域における中小製造業の活動に関するアンケート調査」（2012年）

かった。従業員であればもともとある程度外国語ができたり、仕事で使用しながら覚えていったりする場合が多かった。

社外の場合、通訳や商社の社員といった外国語が達者な人物に頼むケースが多かった。これは外国語を話すことができる人材が中小企業にはなかなか集まらないことを考えると現実的な選択である。

使用する言語は、英語と日本語が多く、次いで中国語であった。

国際共通語として、外国語ではなく日本語を使用する場合を述べておく。例えば、社内の外国人のうち日本語を使える人物がいるケースや、ニッチで高い技術力のある日本の中小企業を探り当てた海外企業が商談に来るケースである。社内に日本語のわかる外国人社員がいると、同じ国の社員に母語で内容を伝えてくれるため、日本語だけでやり取りができ

る。また、海外でネットワークづくりをする場合に、現地パートナー企業が外国語と日本語を併用するケースもあった。

ここで製造業と小売業の外国語使用の違いについて述べておく。製造業では、高い技術力を求めて海外から顧客がやってくる場合が多く、企業の側からも積極的に海外の展示会等に出かけて企業探しを行っていた。海外展開をしていない企業であっても、取引先や商材の仕入先が海外の企業ということもあった。これに対し、小売業では、扱う商品と店舗所在地が外国語使用のあるなしに大きく関わる。和菓子など海外で認知度の低い商品を扱う企業では顧客がほぼ日本人となるが、グローバルに展開するブランドの商品を扱う企業では外国人が店舗に訪れ、問い合わせや購入をする。あるいは東京都港湾部や神奈川県の一部地域など外国人の多く居住する地域では、顧客や社員の多くが外国人であり外国語を使う機会が増えていた。

どのような場面で外国語が使用されるかについては、意図して使う場合と意図せず使う場合に分けられる。意図して使う場合には、営業・情報発信の場面、受発注・輸出入を行う場面、海外支店や工場を所持している場合、国内従業員（社内外国人）とコミュニケーションを取る場合、研究開発・情報入手のため海外のシンポジウム等に参加する場合などがある。

特に、営業・情報発信の場面では、企業探し、ネットワークづくりを含む国内外で行う商談、国際的な展示会・催事等で外国語を使用していた。企業のホームページを英語で作成することで、日本の優良中小企業を探している海外企業からの問い合わせが増えたというケースもあった。受発注・輸出入を行う場面では、販売や商材の仕入れのほかに、海外から訪れた企業の社員とすり合わせをしながら受注品を製作したり、海外の現地に出張してプロジェクトに参加したりするなど高度な外国語の運用を行う企

業もあった。

意図せず使う場合としては、海外企業が商談・受発注のために訪れたり、小売業の企業が訪日外国人や国内の外国人に英語等で会話をして販売を行ったりする場合があった。なお、特殊な例として、主要製品の日本での市場がなくなったため、海外に市場開拓を行う必要ができた場合や、後継者のいない企業から社員ごと会社を引き取ってほしいと打診され合併したところ、その企業の主要な取引先の一部が海外の企業だった場合などがあった。もとは日本の企業としか関わりのない企業であっても、外国語を使用する可能性はゼロではないという例である。

使用する外国語のレベル（熟達度）については、概して、外部に頼む場合は高いレベルだが、自分たちで外国語を使用する場合は簡単な言葉で十分という企業が多い。販売などでは単語を並べるだけで通じる場合もあるし、海外で営業をする場合であっても、中学校で教わる程度の外国語で十分通用するということである。ただしこれは、話し言葉であることと、文法や単語が平易なものという意味であると推察される。言語の使用には、正確さや流暢さのほかに、適切さや意味のある内容が重要とされる。中学校で教わる程度の平易な文法や単語を使いながらも、適切・確実に意味を伝えてコミュニケーションを取ることが大切である。このほか、4技能といわれる、読む、聞く、話す、書くという能力別にみると、話す能力と書く能力が主に重視されていた。

外国語の使用が求められる場面において、中小企業がどのように対応しているかを分類すると、次のようになる。①外国人社員や商談相手が日本語を使える場合には日本語を国際共通語として使う、②社内に外国語を使える人材がいない場合、営業・商談等で、通訳・商社など外部の組織・人に頼む、③社内で外国語を使用するのは圧倒的に経営者が多く、営業・商談や社内マネジメントなどの場面で話す場

表－１ 企業の語学教育の取り組みパターン

	自学自習の奨励	フォーマル環境（教室内）での教育	インフォーマル環境（教室外）での教育
中小企業	・語学学習支援制度の設置 ・自学自習教材の配置	・英会話教室	・海外赴任 ・プロジェクト参加 ・個人的つながりのコミュニケーション
大企業	・語学学習支援制度の設置 ・目標設定 ・グループ学習	・英会話ブース ・海外赴任前集中学習 ・留学制度 ・外国人を含めたグループワーク研修	・就業前海外派遣 ・海外社員受け入れ ・海外社員観光案内 ・会議、資料作成

資料：筆者作成（以下同じ）

合、単語レベルや平易な文法で対応していることも多い、④人材育成の一環として従業員に語学教育をする、の四つである。

通訳や商社の外国語が堪能な人に頼むのは、外国語を扱える人材に乏しい小規模企業の場合、現実的かつ合理的な選択といえる。社内に外国語を使える人材がいる場合は、外国語の使用に関しては理想的である。一方、事業の進展に応じて外国語能力を有する人材が多数必要になる場合もある。その際、企業は語学教育を行うことになる。問題は、費用や人材に限りのある中小企業でどのように語学教育を実施するかということである。

語学教育の事例

インタビューをしていて、語学教育に携わる者として、企業の感覚とのずれを感じるがあった。例えば、語学教育は資格取得等の研修と同等のものと考えている経営者がいた。また語学教育の制度を整えていない企業が多く、勤務時間に含めるのか、企業がどの程度費用負担をするのか、費用負担する場合に成果を求めるべきかといった制度面で、経営者側も考えあぐねているケースがみられた。

そこで、インタビューを通して得られた語学教育を実施している事例を、成功も失敗も含めて紹介す

る。制度の策定や語学教育の実施の参考にしていたきたい。表－１は、企業の語学教育の取り組みのパターンをまとめたものである。中小企業における取り組みのパターンには、自学自習、教室におけるフォーマルな環境での教育、教室外でのインフォーマルな環境での教育がある。語学の教育・学習にはこれら三つの要素が全て必要とされる。この三つの枠組みに沿って紹介していこう。

自学自習の奨励

A社では、社員に自主的に英会話学校に通わせることとし、そのための費用の一部を会社が負担する制度を設けた。まずは意欲を引き出すという意識づくりが主目的であり、TOEICで何点以上取るといった成果目標は設けていない。

自学自習教材を配置している企業もある。B社では、社員の自主的な研鑽を期待し、自習教材を社内の本棚に配架した。ただし社員が本を借りていくところを見たことはない。

フォーマルな環境（教室内）での教育

C社では、月に2回英語の講師を招いて社内の会議室で英会話教室を開いている。勤務時間後の夕方から約2時間行う。近所で偶然出会った外国人に交渉して講師になってもらった。

インフォーマルな環境（教室外）での教育

D社は、ドイツに海外支社を有している。英語力を向上させる必要があると判断した技術者をドイツに赴任させている。2、3年経つと何とか仕事で英語を使えるようになる。

またD社では、ある社員を海外企業のプロジェクトに参加させた。その社員はほぼ毎日のように海外企業の担当者と呼ばれ、プロジェクトにどっぷり浸かったという。結果、半年ほどで英語でテレビ会議に参加できるほどまでになった。

E社は台湾企業との取引があり、経営者が台湾企業の担当者と連日やり取りをしているうちに、自然と中国語を覚えた。

F社の経営者はもともと語学に興味関心があった。そのため、個人的に知り合った海外の人々と、インターネットでメールをしたり、スカイプでチャットをしたりしているうちに段々英語が上達した。

以上の事例から判断すると、実際の業務を行うなかで外国語を使用していくこと（プロジェクト型学習という）が、最も語学教育に効果があり、費用・時間をかけずに外国語を習得でき、中小企業における語学教育に適しているといえる。ただし、仕事をしながら外国語を使用するためにはそもそも一定の基礎力が必要である。そのため、ある程度のレベルに達するまでは、自学自習と教室におけるフォーマルな学習環境で基礎力をつけるのがよいだろう。また、ある程度の予算を割き、企業が語学教育支援の制度を設けることも重要である。一方、継続して学習できるよう、高すぎる目標を掲げないことも大切である。外国語の習得には個人差があるため、中小企業での語学教育では、人材の選択と集中を行うことも大切な観点と思われる。

語学教育で注意すべき点は、各々の企業で業務上必要な外国語能力を見極めることである。多くの企

業では、話すことと書くことが業務上必要となるだろうから、一般的には外国語によるスピーキングとライティングの運用能力の向上を重点的に行うとよいと思われる。

なお、大企業での語学教育の取り組みのうち、特筆すべきものをいくつか挙げておく（前掲表－1）。このうち、英会話ブースとは、社内に設置された簡易版の英会話教室といえるもので、外国人教師が待機しており、就業時間内の好きなときに好きなだけ話をして立ち去ることができるものである。外国人を含めたグループワーク研修とは、海外拠点に勤務する外国人社員と日本人社員を混ぜて何らかの（どんなテーマでもよい）グループワークをさせる研修であり、異文化マネジメント力を育てる。また、海外拠点に勤務する外国人社員をホームステイさせたり、その家族を日本に招待して日本人社員に観光案内をさせたりする取り組みもあった。その他、海外の有名大学やビジネススクールへの留学制度や、新入社員の希望者に1年間の時間と給与を与えて海外で生活させる就業前海外派遣制度などを採り入れている例があった。

語学教育をフェーズ1（教育）とフェーズ2（実務での運用）の2段階に分けると、大企業ではフェーズ1の教育段階が手厚く、滑らかにフェーズ2に移行していることがわかる。一方、中小企業ではフェーズ1の段階が薄く、個人に任されており、フェーズ2の段階で実務を行いながら同時に外国語を上達させているのが現状といえる。

語学教育への提言

比較的小規模な中小企業が単体で語学教育に携わるのは、資金・時間・人材の制約の面からなかなか難しい。自治体や商工会議所などの支援団体、あるいは地域のコミュニティによる支援が欠かせない

表－２ 中小企業における語学教育導入時の問題点と支援方法

問題点	自治体・支援機関による支援方法例
① 経営資源に関する問題 ・ 余裕がない（資金・時間・人材） （必要欠くべからざる人材しか雇えない）	・ 通訳、語学ファシリテーターの派遣制度 ・ 語学研修制度（費用負担の軽減・成果を求めない） ・ 大企業における語学教育事例を自治体・支援機関で提供 （英会話ブース、赴任前集中学習、留学制度、就業前海外派遣、様々な国の人を集めた異文化マネジメント研修、外国人労働者のホームステイ受け入れ、外国人労働者への観光案内）
② 外国語の使用機会に関する問題 ・ 使う機会がない、向こうからやってくるのを待つだけ	・ マッチング支援 ・ 海外進出支援制度 （海外展示会や市場開拓に関わる旅費・宿泊費等の支援）
③ 語学教育の方法や制度に関する問題 ・ 語学教育をどのようにしたらよいかわからない ・ どのような制度を作ればよいかわからない （労働時間に含めるべきか、企業で費用負担する場合成果を求めるべきか）	・ モデル制度の作成 ・ 語学教育方法自体に関する研修 ・ 中小企業の実情に合わせた語学教育 （一定レベルまでの到達、プロジェクト型学習）
④ 動機づけや社員の意識についての問題 ・ 社員が乗り気でない（動機づけ） ・ 昔の事業スタイルから変わらない（意識）	・ 講演会、研修

と思われる。そこで、自治体や支援機関等が取りうる支援方法を提示してみたい。表－２は、中小企業における語学教育導入時の問題点と、それに対応する支援方法をまとめたものである。

第１に、経営資源に関する問題については、例えば、社員が仕事をしながら外国語を習得できるように、通訳や語学ファシリテーターを派遣する制度を設ける方法が考えられる。語学ファシリテーターとは、通訳ではなく、その場にいる全員で考えながら外国語を使用する手助けをする人物をここでは考えている。また語学研修等の費用負担を行う方法や、前述した大企業の取り組みと同様のサービスを自治体等で提供する方法も考えられる。英会話ブースを自治体や支援機関内に設置する、グループ学習の場を設ける、外国人労働者のホームステイ受け入れや観光案内イベントを実施するなどである。

第２に、外国語の使用機会に関する問題については、展示会・催事などでのマッチング支援や、海外展示会の旅費・宿泊費等給付支援などが挙げられる。

第３に、語学教育の方法や制度に関する問題である。これについては、語学教育方法自体の研修を行ったり、企業の語学教育に関わるモデル制度を作成して例示したりして、情報共有を進める必要がある。

第４に、動機づけや意識に関する問題については、各種講演会や研修を行うことなどが考えられる。

これらの支援を実現するためには、対象とする外国語能力を有する日本人やその外国語を母語とする外国人、日本語も話せる外国人などとの間でネットワークを構築することが必要である。多くの自治体にとって支援のための予算確保は頭の痛い問題だと思われるが、大切なのは工夫とネットワークである。自治体や支援機関が得意とするネットワークの構築能力を発揮して、支援を検討するとよい。

グローバル化時代を迎え、中小企業といえどもその活動範囲と出会う人の多種多様さはますます広がっているといえるだろう。本稿が語学教育を必要とする中小企業の関係者に届き、何らかの知見を得る一助となれば幸いである。

地域の資源を活かして ファンを開拓



八戸酒造(株)

代表取締役社長

駒井 庄三郎

こまい しょうざぶろう

企業プロフィール

- 代表者 駒井 庄三郎
- 創業 1775年
- 資本金 2,000万円
- 従業員数 24人
- 事業内容 日本酒製造
- 所在地 青森県八戸市湊町字本町9
- 電話番号 0178(33)1171
- URL <http://www.mutsu8000.com>

日本酒全体の出荷量が減少し続けるなかでも、純米酒や純米吟醸酒など質の高い酒は出荷量が伸びている。これは、多くの蔵元が少しでも良い日本酒をつくろうと競ってきた結果だ。八戸酒造(株)もそうした蔵元の一つである。

新ブランドで生き残りを図る

同社は、1775年から続く老舗の蔵元である。1910年に商標登録された「陸奥男山」は、辛口の清酒として地元で長く愛されてきただけでなく、全国新酒鑑評会では89年から5年連続で金賞を受賞した名酒である。

だが、消費者の日本酒離れの流れには逆らえず、多くの蔵元と同様に同社の業績も次第に悪化していった。そこで、青森県外にも広く市場を開拓するため、98年に新ブランド「陸奥八仙」を立ち上げた。

陸奥八仙は、消費が減少する日本酒のなかでも、甘口で香りが良く、飲みやすいと人気のある純米酒や吟醸酒を中心に据えたブランドである。長年製造してきた陸奥男山とは対照的な酒であり、製造するのに手間もコストもかかる。それでも、蔵が生き残るにはこの道しかないと思い定めた。

ただ、日本酒市場には有名な純米酒や吟醸酒がすでにいくつもあり、長い歴史をもつ同社も、この分野では後発である。実績のないブランドを積極的に扱ってくれる問屋も小売店もなく、陸奥八仙の売り上げは伸び悩んだ。

そこで、日本酒の知識が豊富で販売力のある専門店に直接卸すことを考え、2003年、東京のある有力な酒販店に営業担当の駒井庄三郎社長の長男が売り込みに行った。この店が取り扱ったのを契機に売り上げが数倍になった無名の蔵元

がいくつもあるからだ。しかし、陸奥八仙を飲んだ店主からは「味に特徴がなく、今のままでは全国に通用しない」と言われてしまう。

青森県産の原料で差別化

日本酒の製造では、伝統的に杜氏や蔵人と呼ばれる専門家集団が各地の蔵元を回って酒を仕込んできた。だが、同社は陸奥八仙を全国レベルにするために、こうした杜氏任せの酒造りを改め、経営陣が積極的に参加することにした。

杜氏を説得し、東京のビール製造会社に勤めていた次男を製造責任者に据えるとともに、醸造学の専門家を顧問に迎え、経営陣も酒造りを学んだ。純米酒や吟醸酒には味や香りを左右する要素がたくさんあり、思うような酒を安定してつくるには、杜氏の経験と勘だけでなく、科学的な知識が欠か

せないからである。

どのような酒を開発するかについては、まず人気のある清酒をいくつも飲み比べ、なぜ売れているのか、どうすれば同じ味が出せるのかを研究した。売り込みに行った地酒専門店のアドバイスも取り入れながら試行を重ね、消費者のニーズに合う酒を追求した。

しかし、おいしい酒ができるからといって、人気銘柄が使用しているものと同じ米や酵母を使ったのでは、製品もまた同じようなものになってしまう。そこで、新しい陸奥八仙では、できるだけ青森県産の原料を使うことにした。

例えば、純米大吟醸酒は酒米に地方独立行政法人青森県産業技術センターが開発した「華想い」を使い、名水といわれる八戸の蟹沢地区の水で仕込み、酵母は同じ産業技術センターが開発した「まほろば吟」を使用している。この酵母で醸した酒は、青森の特産であるリンゴの香りがする。

こうして生まれた新しい陸奥八仙は専門店の評価も高く、全国に通用しないとされた店にも、今ではその店限定の陸奥八仙を卸すまでになっている。

蔵元発の地域活性化

同社は、陸奥八仙を広めるために、販売力のある専門店を開拓す

ると同時に、消費者に新ブランドの魅力を直接伝える取り組みも継続して行っている。

例えば、他の蔵元と同様に、日本酒の試飲会や日本酒フェア、あるいは飲食店や専門店が主催する日本酒を楽しむ会に陸奥八仙を提供している。

また、八戸市内の老舗料亭で、陸奥八仙と青森ならではの料理が味わえるイベントを開催したり、屋形船でイカをはじめとする八戸の魚介類と陸奥八仙を味わいながら、八戸港内を巡るツアーを企画したりしている。

陸奥八仙のある食生活を提案してファンを獲得しようとしているのだが、ここにも地域の資源を活かすという酒造りと同じ方針がうかがえる。

もっとも、地域をアピールするには、地域が元気であることが欠かせない。そこで、同社は、地域の活性化にも取り組んでいる。

例えば、観光客の誘致だ。同社の三つある蔵は、いずれも大正時代に建築されたもので「文化庁登録有形文化財」と「八戸市景観重要建造物」に指定されている。伝統的なしっくい土蔵と赤レンガなど洋風の建築とが混在する景観を活かして、酒蔵見学はいうまでもなく、コンサートや演芸会を主催し地元観光客を呼び込んでいる。もちろん、こうしたイ



田植えをするがんじゃ自然酒倶楽部の会員

ベントは同社の酒を知る機会にもなる。

また、蟹沢水源地区の環境保護を目的に「がんじゃ自然酒倶楽部」を運営している。有料の会で、会費の一部は八戸市に寄付される。会員になると、同地区で行う田植えや収穫、その米を使った酒造りに参加でき、会員だけのオリジナルの日本酒が手に入る。現在の会員は130人を超えた。

こうした取り組みを重ねてきた結果、陸奥八仙の良さが少しずつ市場に浸透し、同社の売上高は2012年9月期に1億9,000万円であったものが、2016年9月期には4億2,000万円へと急増した。時間はかかったが、酒造りに取り組んできた成果がようやく実を結んだのである。

後発故に苦労した同社であるが、その取り組みは各地で行われている地域の資源を活用した製品開発や市場開拓の見本であり、まさに地域に根差した中小企業のあり方といえよう。

(平井 龍大)

可視化がもたらす提案力で 国内需要を掘り起こす



坂西精機(株)

代表取締役社長

坂西 宏之

さかにし ひろゆき

企業プロフィール

- 代表者 坂西 宏之
- 創業 1945年
- 資本金 5,000万円
- 従業員数 90人
- 事業内容 歯車、減速機の製造・販売
- 所在地 東京都八王子市七国 1-32-1
- 電話番号 042(632)0211
- URL <http://sakanishi.co.jp>

近年、新興国の経済発展に伴い、海外市場に挑む中小企業が増えていく。ただ、商習慣の違いなどもあり、海外でのビジネスはリスクを伴いやすく、ハードルが高いのも事実だ。

そうしたなか、海外展開せず、技術に裏付けられた提案力を武器として、国内で取引を拡大しているのが坂西精機(株)である。

70年にわたる蓄積

同社は坂西宏之社長の父親が1945年に創業した企業だ。当初は歯車の製造を手がけていたが、現在では、歯車を組み合わせた減速機の製造や金属の切削加工も行っている。工作機械や産業用ロボット、医療用器具をはじめ、さまざまな分野の注文が寄せられており、取り扱う点数は月当たり最大約800にも及ぶ。

強みはわずか1点でも対応するといった小回りの良さに加え、技術力の高さにある。例えば、医療用器具向けには、外径3ミリメートルといった非常に小さな歯車を生産している。また、金属の切削加工では、鉄はもちろん、ステンレスやチタンといった目標の精度を出しにくい素材も得意としており、取引先は130社を超える。

こうした技術力を支えているのが豊富な設備だ。中小企業としてはいち早く5軸加工機を導入したほか、マシニングセンター13台、旋盤17台と、同業他社をしのぐ工作機械を取りそろえている。

可視化で改革

そんな同社もけっして順調に経営を続けてきたわけではない。1990年代に入り、大手メーカーが海外での生産を積極化したことも

あり、同社の売り上げは伸び悩むようになる。

安易に海外へ事業を展開するのではなく、現在の状況を改善するため、今自分たちにある技術で、どのようにしたら、国内市場で生き残っていくことができるのか。最新鋭の設備を導入し、技術力をさらに高めていくことは当然だ。ただ、工作機械のプログラミング調整といったノウハウは、それまで作業者の経験や勘に頼らざるをえず、品質に大きなばらつきがみられていた。何らかの基準を設け、従業員一人ひとりの能力を向上できないか。

そこで、坂西社長は大学時代に学んだインダストリアルエンジニアリングにヒントを得る。インダストリアルエンジニアリングとは、一連の業務を工程ごとに区切り、図表や数値を用いて、作業の内容・時間に無駄がないかを分析す

るなど科学的な管理を行う手法である。従業員のスキルアップに向け、可視化の仕組みは有効そうだ。そう考え、まず取り組んだのが、各工程で必要なスキルを個人別に一覧化するスキルマップの作成であった。

歯車の製造に当たっては、図面の作成や材料の選定、部材から切り出す切削加工、歯の部分をつくる歯切り、精度が求められる研磨や最終的な製品の検査といった工程が存在する。例えば、研磨工程には設計図面を読み込む能力、機械操作に関する知識、段取り替えや異常発生時の対応といった項目を設け、上司は部下を年度ごとに5段階で評価する仕組みとした。

もっとも、作成当初は非常に苦労したという。すべての作業を項目化するのがたいへんなうえ、長年磨きあげたノウハウを評価されるのを嫌がるベテラン職人も少なくなかった。さらに、どのように評価するかというのが最大の問題であった。そこで、ヒアリングやアンケートを基に、設けた評価基準について、製造現場の従業員一人ひとりと、納得してもらえるまで話し合いを行った。現在では、購買や総務をはじめとした間接部署の社員に対してもスキルマップが適用されるといった徹底ぶりである。

可視化に向け、スキルマップの

作成と併せて取り組んだのがIT化の推進である。もともと同社は部品ごとに工程や納期をリアルタイムで管理できるよう、1984年に専門業者と共同で独自の生産管理システムを開発していた。その経験を活かし、顧客からの依頼に対して、いつ、誰が、どのように対応したかという記録や、これまで手がけてきた設計図面を従業員がいつでも閲覧できるよう、システムを新たに構築したのである。

顧客から頼られる存在に

こうした取り組みは、当初想定していなかったメリットを生んでいる。一つは、従業員のモチベーションが向上したことだ。スキルマップの導入によって、担当業務でどのような能力が不足しているか、また、将来、違う業務を担当する際、どのような能力が求められているかを把握できるようになり、従業員が自ら進んで勉強会を開くようになっている。

同社では、こうした変化を踏まえ、マシニングセンターや旋盤といった工作機械の加工に関する国家技能検定の取得を推奨しており、会社が受験費用全額を負担している。さらに、従業員が社内でも受験できるよう、東京都と神奈川県から検定施設の認可も取得している。

もう一つは、新たな取引につな



同社が手がける歯車、減速機

がっていることだ。顧客の購買担当者によっては、こんな歯車がほしいというイメージがあったとしても、どのような仕様にしたらよいかかわからず、悩んでいるケースが多い。

そこで、同社は顧客の悩みや要望を積極的に拾いあげ、システムに蓄積された記録や設計図面を基に、素材やコストを含めた具体的な仕様を提案している。顧客からの評価も上々だ。最近では、それまで取引がなかった企業が口コミで同社を知り、取引につながったケースが増えているという。

「国内市場は厳しいといわれていますが、やり方次第で新たな需要の掘り起こしは可能です」と坂西社長は強調する。同社が相次ぎ新たな顧客を獲得しているのは、高い技術力に裏付けられた提案力にあるといえる。今後も顧客が抱える悩みや課題に向き合っていくことで、国内市場を切り拓いていくだろう。

(楠本 敏博)

退職時の挨拶の歌

第17回

9月号では送別会などで「退職者等に捧げる歌」を紹介いたしました。そこで今回は、送られるほうである退職者などが、最後に挨拶する際の言葉として利用できる歌をいくつか紹介していくことにしましょう。

散ればこそいど桜はめでたけれ
うき世になにか久しかるべき

これは『伊勢物語』に登場する作品です。在原業平がモデルとされる主人公が花見の席で詠んだ有名な「世の中にたえて桜のなかりせば春の心はのどけからまし（世の中に桜がなかったならば、春はもっとのどかだろう）」の歌に

対し、名の記されていない別の貴族が詠んだ歌です。

「散るからこそ桜は大変めでたいものなのだ。世の中に永遠のものなど何かあるだろうか」といった意味になります。

長く勤めてきた職場であってもいつかは去る時が来るもの。せめて引き際は桜のように美しく、潔く終わりにしたい、そんな想いを込めて披露したい歌です。

つひにゆく

道とはかねてきゝしかど
きのふ今日とは思はざりしを

この歌は、前歌と同じく、『伊勢物語』に記されたもので、主人公が死の床で詠んだ最後の歌になります。

大意は「死出の旅路は、誰もがいつかは行く道だと聞いていたが、それが昨日今日のことだとは思わなかった」になります。

急な異動で職場を離れる人などは、まさにこんな気持ちなのではないでしょうか。しかし、それだけでなく、定年退職を迎える人の気持ちも似たようなものなのかもしれません。いつかはこの時が来ると昔から知ってはいたけれども、いざその時を迎えてみるといまひとつ実感がない。本当にその時が来たのかと戸惑いさえ覚える。そんな正直な感慨をこの歌にのせて語ってみてはいかがでしょうか。

吉野川岸の山吹咲きにけり
峰の桜は散りはてぬらむ

「吉野川岸では山吹が咲いた。ならば峰の桜はもう散りはてたのだろう」という意味になる『新古今和歌集』所収の藤原家隆という歌人の作品です。

晩春の花である山吹が咲いたことで桜の季節が終わったことを知った、という意味の歌なのですが、送別会などで使う時には、自らを桜に、山吹を後進の人々に見立て「後輩たちが無事こんな立派に育ってくれた、私は安心して職場を去ることができます」という想いを込めて詠んでみるとよいでしょう。後輩たちを立てつつ、心おきなく旅立するという気持ちを伝えることができるでしょう。

〈参考文献〉

大津有一校注(1964)『伊勢物語』岩波文庫
久保田淳訳注(2007)『新古今和歌集 上』
角川ソフィア文庫

福田 智弘

ふくだ ともひろ

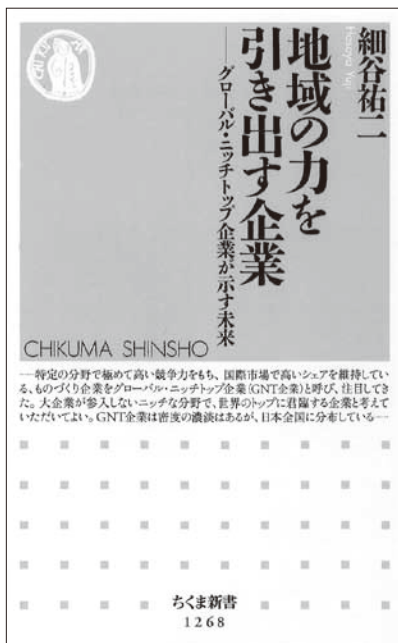


1965年埼玉県生まれ。89年東京都立大学（現・首都大学東京）人文学部卒業。編集・デザインディレクターを経て、現在、国内外の歴史、古典文学関連のコラムを執筆。著書に『ビジネスに使える「文学の言葉」』（ダイヤモンド社、2006年）、「意外な真相？驚きの事実！裏も表もわかる日本史[江戸時代編]』（実業之日本社、2013年）などがある。

細谷 祐二 著

地域の力を引き出す企業 ーグローバル・ニッチトップ企業が示す未来ー

筑摩書房 定価（本体880円＋税）



電子マネーや入館証などに使われ、今やわれわれの生活に不可欠な存在となったICカードには、情報の読み出しのための微小なコイルが埋め込まれている。こうしたコイルの製造に不可欠な巻線機において世界トップシェアを誇るは、実は日本の中小企業である。

本書は、ニッチな製品市場において高い競争力を有し、生産は地域に根差しながらも、海外市場で存在感をもつ「グローバル・ニッチトップ企業」に焦点を当てる。

著者は経済産業省にて地域政策研究官を務め、長年この分野の研究に携わる第一人者である。本書の特徴は、事例を通じてこれらの企業に共通する特徴を明らかにしつつ、その存在意義を地域活性化という視点から整理した点にある。

著者によれば、これらの企業の特徴は二つある。一つは国内外の大企業とネットワークを築き、そこから持ち込まれるニーズを基に製品開発を行っている点だ。技術的優位性を頼りに開発を行い、市場の壁に阻まれる企業は多い。その点、持ち込まれたニーズを基に開発を行えば、成功確率は高まる。

ニーズを集める際に重要なのが、評判の確立である。例えば、多くの企業は製品のアフターメンテナンスを強化し、ユーザーとの信頼関係を強化することで、ニーズが持ち込まれるように仕向けている。

もう一つの特徴は、地域周辺の中小企業や大学などとも密なネットワークをもち、製品開発に当たって積極的に技術連携を行って

いることだ。評判の確立という戦略は、こうした地域とのネットワークを育てる役割も果たしている。

この二つの特徴からは、持ち込まれるニーズと地域の技術力とを仲介し、グローバルな需要へと結び付けるといふ、グローバル・ニッチトップ企業のもう一つの側面が浮かび上がる。著者はこの点に着目し、これらの企業が地域活性化に果たす役割を強調している。

世界で通用する技術力をもちながらも、活用しきれない中小企業は地域にも存在するだろう。企業の秘めたる力を世界的な競争力に転換するにはどうすればよいのか。一つの答えは、地域に根差すグローバル・ニッチトップ企業のネットワーク力を活かすことなのかもしれない。国内外に技術拠点が分散する大企業では担えない役割が、そこにはある。

グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略だけではなく、地域活性化に関心をもつ人にも薦めたい一冊である。（山口 洋平）

職人かたぎ ハイパーカットソー HYPER CUT SAW

(株)シモムラアレック 静岡県静岡市葵区大岩町5-23
TEL 054(249)0832 <http://shimomura-alec.co.jp>



プラモデルや鉄道模型などの工作に興味のある方なら押さえておきたいのが、静岡市の(株)シモムラアレックです。下村朋道さんが1997年に創業し、オリジナルの模型製作用工具を企画、販売しています。

看板商品のHYPER CUT SAWは、鏡のような刀身の美しさが目を引く、刃渡り6センチメートルの小ぶりなのこぎりです。小さいからといって侮るなかれ。職人の手仕事による目の細かな刃の切れ味は極上で、プラスチックなどの部材に驚くほどスムーズに刃が入っていきます。0.1ミリメートルという刀身の薄さも大きな特長です。刃の厚みが邪魔をしないので、切断時に失われる切り代が少なく、切り口も滑らか。小さな部品の加工もお手の物です。

下村さんが勤務先を辞して創業したのは、40歳代半ばのことです。趣味が高じて開いたミニチュアカーの専門店でした。しかし、2000年代に入ると、生産地である中国の人工費上昇などを受けてミニチュアカーの仕入れ値は急上昇。値上げで販売が鈍り、やむなく2010年に撤退しました。

代わりに2009年から手がけているのが、自社企画の模型製作用工具です。ホビーショーで聞いた声がヒントになりました。昨今、精緻な模型が増えている半面、工具のほうに追いついていない。コアなファンは「マイ工具」を自作して用を足しているが、生半可ではその域まで到達できない。そうした状況が模型の世界への入り口を狭めているのではということです。

第一弾として企画したのが、HYPER CUT SAWでした。仏像彫刻などに用いる刃物を扱う職人を訪ねて製造を委託。熟練の模型製作者に試用してもらい、その評価を基にブラッシュアップを重ねました。こだわり抜いた商品は、職人の手が追いつかないほどの人気を呼んでいます。

「いい道具あります」。下村さんの名刺に書かれているこの言葉には、商品の性能に対する自負と、それを使って一人でも多くの人に模型づくりを楽しんでほしいという思いが込められています。
(渡辺 綱介)

編集後記

たるみつつあるお腹を正すため、生活習慣を見つめ直すことにしました。食事管理のアプリや活動量計など、ハイテクツールが多々あるなかで、わたしが選んだのは、健康診断の結果表を自宅の冷蔵庫に貼ることでした。今回の事例調査でお聞きした「作業場の入り口に不良品を並べたら、不良品発生率が下がった」という話がヒントになりました。簡単にできますし、何よりお金がかからない点が魅力です。

導入から間もなく、腹八分目を意識するようになりました。抑止力抜群。今後、成果が数値に表れることが期待されます。さらに高い成果を得るには家の外、特に外食時に結果表が目飛び込んでくる仕掛けも効果的と考えられます。何か良いアイデアはないでしょうか。
(藤田)

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

12月号予告

特別レポート

顧客価値イノベーションによる価値づくり経営

一橋大学イノベーション研究センター 教授 延岡 健太郎

調査レポート

天候が小企業の景況に与える影響

「全国中小企業動向調査・小企業編」による分析
総合研究所 主任研究員 桑本 香梨

- 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