

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.114

3



日本公庫シンポジウム

中小企業における外国人雇用の現状と課題

論点多彩

エコノミックガーデニングによる地域活性化

拓殖大学政経学部 経済学科長 山本 尚史

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.114

3

日本公庫シンポジウム……………4
中小企業における外国人雇用の現状と課題

論点多彩……………36
エコノミックガーデニングによる地域活性化

* 拓殖大学政経学部 経済学科長 山本 尚史



表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
離島を結ぶ角島大橋
(山口県下関市)

巻頭随想……………2
復興・社会貢献を通じて事業を広げる非市場戦略
* 一般社団法人RCF 代表理事 藤沢 烈

電気機械産業における中小企業の生き残り策……………16
現地の変化に機敏に対応する海外拠点
* 総合研究所 主任研究員 足立 裕介

新時代の創業……………20
改善を重ねて生まれた転職サイト
* 東京都中央区 (株) Mewcket

社史から読み解く経営戦略……………24
中村屋
- サロンを通じた文化交流が商品を生み出す -
* 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
中小企業の景況は、緩やかに回復している

大きくはばたく小さなサービス産業……………30
甘い感動を分かち合う
* 東京都世田谷区 (株) Lapin.doux

北から南から……………34
商工業の力強い復興による
魅力ある益城町の再生に向けて
* 益城町商工会 経営指導員 米ヶ田 靖司

世界のあれこれビジネス情報便……………35
インドの電気自動車化はリキシャから
* 住友商事グローバルリサーチ(株)

経営最前線……………42
顧客に選ばれる缶バッジで成長を続ける
* 東京都台東区 (株) リアライズ

ビジネスに和歌……………44
取引等を円滑にする歌
* 福田 智弘

ブックレビュー……………45
人生、今日が始まり

『調査月報』2017 年度主要記事 目次……………46

中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード……………48
編集後記

復興・社会貢献を通じて 事業を広げる非市場戦略

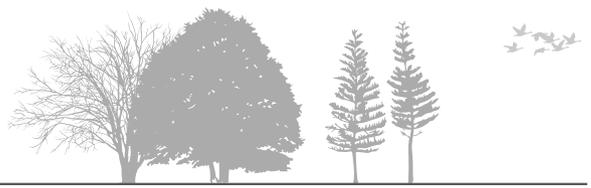


一般社団法人RCF 代表理事
新公益連盟 事務局長

藤沢 烈

ふじさわ れつ

1975年京都府生まれ。一橋大学卒業後、マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社を経て独立し、NPO・社会事業等に特化したコンサルティング会社を経営。東日本大震災後、RCF復興支援チーム（現・一般社団法人RCF）を設立し、情報分析や事業創造に取り組む。総務省地域力創造アドバイザー、釜石市地方創生アドバイザー兼務。著書に、『人生100年時代の国家戦略』（東洋経済新報社、2017年）、『社会のために働く』（講談社、2015年）などがある。



2018年3月、東日本大震災から丸7年を迎える。道路や住宅といったハードの復旧はピークを過ぎ、産業・コミュニティー・人材といったソフトの復興、そして原発事故で甚大な被害を受けた福島の復興が正念場を迎えている。

多くの企業やNPOが被災地支援に携わり、地域の行政や団体とつながりながら支援を続けてきた。例えば三菱商事は、東北の地方銀行と協働し、合計51の被災した事業者へ支援を行った。ヤマト運輸は、岩手県の社会福祉協議会と連携し、配送とともに一人暮らしの高齢者を見回る「まごころ宅急便」を推進した。当RCFも日本財団や復興庁と協働し、東北被災3県に人材を派遣する「WORK FOR 東北」事業により166人の専門人材を被災地にマッチングし、復興に貢献してきた。復興に限らず、社会課題は一つのセクターでは解決できない。組織を超えた協働が必要とされている。

同時に、地域や社会に関わることの事業上の意義について、一部の

企業は気づきは始めている。非市場戦略という考え方がある。ルール形成や制度変更といった市場外の取り組みを通じて、新しい市場での競争優位を目指す戦略のことだ。AirbnbやUberといった、新しいルールを創りながら事業を広げる新興企業の勃興によって注目されている。非市場戦略では行政やNPOとの連携が欠かせない。

例えばキリンは、東北地方や熊本県で、被災した農水産事業者への支援を続けている。この過程で自治体や地域の団体と連携し、従来のビール販売の営業とは異なる形で広範なネットワークを築ことができ、結果的にその地域でのキリンのブランド力向上に寄与した。

化粧品メーカーの日本ゼトックは、東日本大震災や2016年の台風10号で大きな被害を受けた岩手県岩泉町の地元企業と連携し、化粧水の開発を行った。岩手県庁と協働した実績により岩泉町から信頼を得て、商品開発とマーケティングに成功した。

リクルートキャリアは、宮城県気仙沼市で、地元企業10社によるI・Uターンを応援するプロジェクトを実現させた。初年度に気仙沼市からプロジェクトの候補となる企業の推薦と必要経費の支援があったからこそ、同社は費用対効果が見合いにくい人口約6万5,000人の地域に参入することができたのだ。

中小企業にこそ、非市場戦略は有効な手段である。行政や地域と協働することにより、少ない経営資源であっても地域に進出できるからだ。サービスを確立できれば、その地域が類似の企業と手を組むことは少なく、他企業に対する参入障壁になる。

社会貢献のみで関わりはじめた企業は、早い段階で東北地方を後にしている。今でも関わり続けている企業は、社会貢献と経済合理性の両方をもち合わせている。

東日本大震災から7年。新しい発想で、東北地方や全国地域に関わることを、考えてみてはいかがだろうか。



第9回 日本公庫シンポジウム 中小企業における 外国人雇用の現状と課題

日本で働く外国人は増える傾向にあり、その大半は中小企業で働いている。外国人の能力を活かすことは、人手不足への対応だけでなく、海外展開や訪日観光客の受け入れなどのビジネスチャンスをつかむ有用な要素の一つになっている。そこで、中小企業の外国人雇用を考えるシンポジウムを開催した。

第1部では、慶應義塾大学商学部の樋口美雄教授に、日本経済の課題である人手・人材不足と働き方改革について講演いただいた。第2部では、当研究所の研究員が、中小企業の外国人雇用の実態について研究報告を行った。第3部のパネルディスカッションでは、外国人材のマネジメントに取り組む経営者を迎え、議論を深めた。

(2017年11月30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

基調講演

日本経済の課題 一人手・人材不足と働き方改革

慶應義塾大学商学部 教授

樋口 美雄 (ひぐち よしお)

1952年生まれ。専門は労働経済学、計量経済学。商学博士。慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了。スタンフォード大学経済政策研究所客員研究員、慶應義塾大学商学部長などを歴任。厚生労働省労働政策審議会会長、内閣官房まち・ひと・しごと創生会議構成員、働き方改革実現会議構成員など公職を多数務める。2008年から日本政策金融公庫総合研究所顧問。2016年秋紫綬褒章を受章。



深刻化する人手・人材不足

人手・人材不足の問題は、産業界、企業の方々にとって最大の関心事の一つだと思います。今日は、この問題と働き方改革をテーマにお話しします。

はじめに、現状を確認しておく、有効求人倍率は1.0を超えて上昇を続けています。これを求人と求職に分けてみると、求人数はリーマン・ショックで大きく落ち込んだ後、景気の回復に伴って増加し、右肩上がりとなっています。それに対して、求職者数は、リーマン・ショックの影響で大きく増えた後は減少し続けており、働く意欲のある者の多くがすでに就職を決めて働いているという状況が生まれています。その背景には、景気の回復のみならず、構造的な問題があります。

それは、生産年齢人口の減少です。日本の総人口は2008年をピークに減少に転じましたが、15～64歳の生産年齢人口についてはその10年以上前、1990年代半ばに約8,700万人でピークを迎え、すでに1,000万人ほど減少して、2016年には7,665万人となっています。一方、就業者数については、最も多

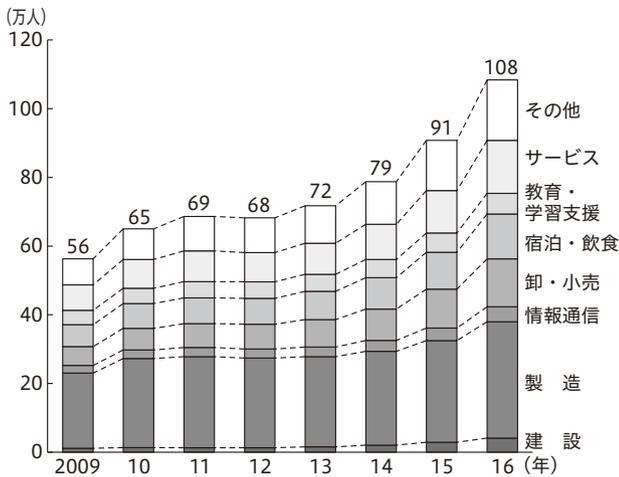
かった1997年が6,557万人、2016年が6,465万人であり、100万人弱の減少にとどまっています。

なぜ、この差が生まれたのか。理由の一つが、シニア層の就業率の上昇です。男性の就業率を年齢別にみても、1995年では20～24歳が69.9%、60～64歳が69.3%と、ほぼ同水準にありました。その後、20～24歳は大学進学率の上昇などを受けて2016年(66.1%)まで低調に推移しているのに対し、60～64歳は同年には76.8%にまで上昇しています。

働く女性も増えていきます。女性の年齢別の労働力率のグラフは、これまで、結婚・出産で30歳代にいったん仕事を離れ、40歳代に再就職する動きを反映して、M字カーブを描くことで知られていました。しかし、近年、そのくぼみはほとんどなくなり、幅広い年齢層で労働力率は上昇しています。

ただし、増えているのは主に非正規雇用であり、男女ともに正社員として働く人の比率はそれほど上がっていません。実態としては、雇用制度や人事制度を維持しながら、あくまで補助的な仕事を担当する位置づけで雇用されているケースが多いようですが、なかには勤続年数が伸び、基幹的な仕事を担う人も増えてきました。

図-1 外国人労働者数の推移



資料：厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況まとめ」
 (注) 各年とも10月末の数値。

増加する外国人労働者

人手・人材不足が問題となるなかで、外国人労働者に対する期待は高まっています。図-1は、外国人労働者数を産業別に示したものです。景気の回復に合わせて2013年ごろから目立って増加している様子がうかがえます。卸・小売業やサービス業のほか、かつてかなりの人員削減を行った製造業においても、外国人労働者数が増えてきていることがわかります。

では、どういった在留資格で働いているのかというと、「企業内転勤」「技術・人文知識・国際業務」「医療」「教育」などの専門的・技術的分野といわれる在留資格のほか、「日本人の配偶者等」などの身分に基づく在留資格、「技能実習」などです。また、資格外活動も増えていますが、ほとんどは留学生のアルバイトです。技能実習制度については、2017年11月から、管理・監督体制を強化する一方で技能実習3号の在留資格が新設され、最長5年間まで雇用できる形に拡大されています。また、在留資格「介護」

の創設や、高度人材に対する永住権取得要件の緩和など、外国人労働者の活用を後押しする制度設計が進んできています。

さらに、国家戦略特区では、外国人家事支援人材の受け入れ事業や、外国人創業人材の受け入れを促進するいわゆるスタートアップビザの発行、クールジャパンに関わる外国人材受け入れの取り組みが始まっています。

そうしたなかで、今後、外国人の活用がいつそう進んでいくとみられますが、外国人、まさに人間を受け入れるのですから、それに対応できるよう各企業が働き方を見直していくとともに、外国人も居住しやすい環境を整備したり、地域住民の理解を得たりするなど、生活に関わる問題を社会的に解決していくことも必要です。

人材確保の戦略としての働き方改革

今までは、生産年齢にある日本人男性を中心に雇用管理を考えてきた企業が多いと思われませんが、長時間労働を前提とし、勤務地、職務も限定されていない、いわゆる無限定正社員という働き方だけでは限界がみえてきています。これからは女性にも、障害者にも、高齢者にも、外国人にも働きやすい環境を用意していかなければならない。そうした環境を用意することが、企業が人材を確保していくうえで重要な戦略になる時代を迎えています。

多様な人材が能力を発揮できるようにするためには、意欲や能力を妨げる壁を取り払う必要があります。そのためには、どういったことを考えていかなければならないのか。働き方改革実現会議においてまとめた、働き方改革における検討テーマを、図-2に示しました。わが国の労働市場の根深い問題として、正規雇用と非正規雇用の二極化があります。賃金などの処遇や働き方に格差が大きく、非正社員か

ら正社員へのキャリアアップもなかなか進まない状況のなかで、非正規雇用の処遇改善は重要な論点であり、賃金引き上げなどほかの論点にも広くかかわってくるテーマです。この点については、同一労働同一賃金を法律に明記する方向で検討が進んでいます。また、長時間労働の是正については、今まではいわゆる36協定で、労使の合意によって労働時間、残業時間の上限を設けることになっていたわけですが、これを法的に最大何時間までという規制をかける案が出ています。

もっとも、こうした法的な規制による環境整備だけでは限界があり、働き方改革は企業の自主性、労使の間での交渉に委ねられる部分が大きくならざるをえません。働き方改革をどのように企業が取り入れて、戦略的な人材の確保・活用につなげていけるのか。鍵を握るのは、まさに、各企業の自主的な対策です。そして、各企業において人材確保の成果をあげるためには、わが社は働き方を変えました、というだけではなく、どこに特徴をもたせて働き方改革を進めているのかを明確にし、周囲にそれを示していくことが大切です。ここで、事例を二つ紹介しましょう。

まずは、データ入力サービスを行う従業員数10人程度の、兵庫県のある会社の事例です。同社の近隣にある大手システム会社では、多くの若者を採用してシステムエンジニアを育てていたのですが、女性社員が結婚や出産を機に退職する例が続いていたようです。その状況をもったいなと考え、同社は、何時に出社しても、何時に帰ってもよい「自由出勤制度」を打ち出しました。子育て期にある女性が働きやすい環境を整え、地域に眠る人材を活用する戦略を採ったわけです。自由出勤制度というネーミングには、人材確保を図るために戦略的に使おうという意図が表れていると思います。

同社の場合、平均通勤時間は10～15分程度だとい

図-2 働き方改革の論点

- 非正規雇用の処遇改善
- 賃金引き上げ、生産性向上
- 長時間労働の是正
- 柔軟な働き方の実現
- 女性、若者の就業支援
- 病気の治療、子育て、介護との両立
- 障がい者、高齢者の就労支援
- 転職、再就職支援
- 教育環境の整備
- 外国人材の受け入れ

資料：働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」を基に作成。

います。だから、お昼にいったん帰宅して子どもの世話をしてからもう一度出勤する、というような柔軟な働き方もできる。そうした地の利を活かして、通勤に1時間も2時間もかかる大都市では願ってもかなわない働き方を実現し、優秀な人材の確保につなげたのです。同社は、今や、データ入力だけでなくプログラミングも手がけ、全国から注文を受けるようになり、企業規模も拡大させています。

岐阜県のある電機メーカーでは、高価な機械があるにもかかわらず、稼働率が低かったそうです。そこで、週末にも働けるようにしてはどうかと考えました。もっとも、平日勤務の社員に週末も出勤してもらうわけにはいかないので、「土日はわたしのウィークデー」をキャッチフレーズに高齢者を雇用して、これを実行しています。

今までは9時から5時まで、時には夜遅くまで働ける人だけを人材とみなしてきた面があるのではないかと思います。雇用管理に工夫を凝らして柔軟な働き方を認めていくことが、これからの人材活用には必要です。例えば、外国人労働者についても、求める働き方はさまざまでしょうから、法律の下にそれに対応できるように自社の働き方を変えていく、新しい働き方を実現していくことが求められます。ご清聴ありがとうございました。

第2部

研究報告



中小企業における外国人雇用の実態

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)

6割の企業が正社員として雇用

本報告では、中小企業における外国人雇用の現状と理由について、当研究所が2016年の8月から9月にかけて取引先の中小企業を対象に実施した「外国人材の活用に関するアンケート」の結果により、みていきます。

まず、外国人を雇用している企業の割合ですが、回答いただいた3,924社のうち13.3%になります。業種別にみると、製造業と飲食店・宿泊業で多く、それぞれ24.3%、25.5%を占めています。また、外国人を雇用している企業の割合は企業の規模が大きいくほど多くなっています。具体的には、従業者数が4人以下の企業では2.1%であるのに対し、50~99人の企業では36.7%、100人以上の企業では51.1%を占めています。

外国人従業員の雇用形態をみると、正社員として雇用している企業の割合が58.7%で最も多く、非正社員の39.0%、技能実習生の21.0%が続きます。正社員として雇用している企業の割合は、卸売業と情報通信業で多く、非正社員は小売業と飲食店・宿泊業で、技能実習生は製造業でそれぞれ多くなっています。また、正社員を雇用している企業の割合は企業規模と関係ありませんが、非正社員や技能実習生を雇用している企業の割合は従業者数が10人以上の企業で多くなっています。

日本人と変わらない賃金

外国人従業員が担当している仕事の難易度をみると、正社員は、ある程度の熟練や高度な熟練、専門的な知識や技術が必要な仕事をしているという企業が62.3%を占めていますが、非正社員と技能実習生では入社してすぐにできる、あるいは多少の訓練や慣れが必要な仕事が、それぞれ82.8%、72.5%を占めています。

次に、外国人従業員の賃金をみてみましょう。まず正社員の月給ですが、22万円超が6割を占めており、平均値は27.6万円です。非正社員の時給は901円以上が6割弱を占め、平均値は940円です。外国人従業員の年齢をみますと、34歳以下が正社員では47.3%を、非正社員では55.6%をそれぞれ占めています。年齢構成を考えると、外国人の正社員や非正社員の賃金は日本人と変わりません。

ただし、技能実習生については月給の平均が14.7万円、時給の平均が852円となっています。正社員や非正社員は日本人と同様に求人誌やハローワークを通じて採用しますから、賃金など労働条件も日本人と同じになりますが、技能実習生は労働市場を通さないからでしょう。もっとも、技能実習生を雇用するには、渡航費や住居費、研修費など多くの費用がかかりますので、必ずしも安価な労働力だというわけではありません。

人手不足と国際化

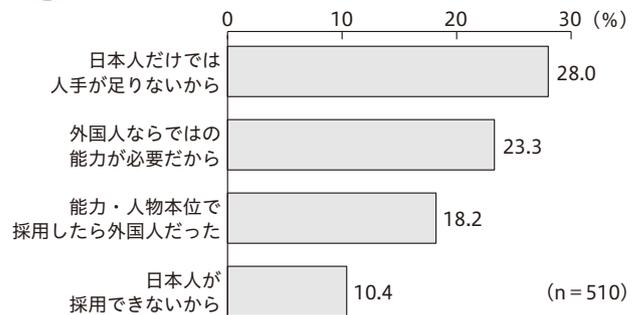
外国人を雇用する理由をみると、最も多いのは「日本人だけでは人手が足りないから」の28.0%で、「日本人が採用できないから」の10.4%を合わせると38.4%の企業が人手不足から外国人を雇用しています（図）。しかし、「外国人ならではの能力が必要だから」が23.3%、「能力・人物本位で採用したら外国人だった」も18.2%あり、積極的に外国人を雇用している企業も同じくらいあります。

外国人を雇用する理由は雇用形態によって異なり、外国人従業員としては正社員だけがいる企業では、人手不足を理由とする企業は16.6%と少なく、「外国人ならではの能力が必要だから」が35.9%、「能力・人物本位で採用したら外国人だった」が31.8%を占めています。逆に、外国人従業員としては非正社員だけがいる企業や技能実習生だけがいる企業では、人手不足を理由とする企業がそれぞれ59.2%、60.8%を占めています。

外国人ならではの能力が必要だと回答した企業について、その能力が何かをみると、9割の企業が仕事に必要な外国語が使えることと回答したほか、外国に人脈がある、外国の商習慣や文化、宗教に詳しいといったことが挙げられています。

また、外国人ならではの能力が必要だと回答した企業について、外国人に担当させている業務をみると、貿易や外国企業への業務委託に関する仕事や翻訳・通訳、海外現地法人の運営、インバウンド（外国人観光客）関連の事業が挙げられています。つまり、既存事業の国際化や、あるいは日本社会の国際化に対応した新規事業を進めるために必要ではあるが、日本人がなかなかもっていない知識やノウハウなど無形の資源を、外国人を雇用することによって獲得しているのです。

図 外国人を雇用する理由



資料：日本政策金融公庫総合研究所「外国人材の活用に関するアンケート」(2016年)

(注) 上位4項目を掲載。

外国人雇用で成長を実現

外国人を雇用する理由の一つは人手不足ですが、人手不足になっているのは決して労働条件が悪いからではありません。

例えば、正社員を募集する際に提示する月給の額をみると、22万円以上の割合は外国人を雇用していない企業では27.0%ですが、外国人従業員としては正社員だけがいる企業では39.4%、非正社員だけがいる企業では34.5%となっています。外国人を雇用している企業の賃金は、雇用していない企業よりも高いことが多いのです。ただし、技能実習生だけを雇用している企業が提示する月給は、外国人を雇用していない企業よりも低めになっています。

人手不足になるのは、主に事業が拡大しているからです。例えば、最近5年間の売上が増加傾向だとする企業の割合は、外国人を雇用していない企業では27.1%ですが、外国人を雇用している企業では49.1%を占めています。技能実習生しか雇用していない企業でも45.3%が増加傾向だと回答しています。

このように中小企業は、外国人を雇用することで人材や人手の不足という制約条件を解消し、成長の機会を実現しているのです。

第3部

パネルディスカッション

中小企業における外国人材のマネジメント

外国人材の活用に取り組む3社

(司会) 第3部では、外国人材の活用で先進的な中小企業の経営者3人をお招きし、外国人材を活用するためのポイントをお聞きしていきます。

最初に、事業内容と外国人の雇用状況についてお話ししていただきます。神奈川県座間市の(株)赤原製作所の赤原宗一郎社長からお願いします。

(赤原) 1960年設立の当社は、板金加工を営んでおり、6メートルまでの大型金属部品の精密曲げ加工を得意としています。先代である父が50年間社長を務め、2014年にわたしが後を継ぎました。約50人いる従業員のうち、35人が外国人です。日系ブラジル人が25人、ベトナム人が5人ほどおり、そのほかタンザニア、マリ、バングラデシュ、ペルーなどさまざまな国の人が働いています。

(司会) 続きまして、サポート行政書士法人の鈴木徹司代表をお願いします。

(鈴木) 当社は、ビザや帰化、各種の許認可等の申請業務を行う行政書士事務所です。新宿に本社を置いており、秋葉原や名古屋、大阪にも支店があります。創業から16年、法人を設立してからは9年で、従業員は36人です。

外国人従業員は現在9人おり、英語や中国語、ミャンマー語、インドネシア語など、日本語と合わせて7カ国語に対応できます。長期雇用を前提に、

外国人従業員も日本人従業員と同じように昇進できる公平な人事制度を採っていて、現在も育児休暇中の者がいますし、育児休暇後に職場復帰した者もいます。

(司会) (株)グローバルパワーの竹内幸一社長、お願いします。

(竹内) 当社は、日本に住む日本語が堪能な外国人材を企業に派遣・紹介する事業を営んでいます。本社は東京都台東区で、従業員は約30人、そのうち8人が外国人です。企業に派遣している外国人は約200人で、人材紹介事業では毎月10人前後をあっせんしています。また、当社が運営している外国人専門の求人サイト「NINJA」には、毎月1,000人ほどの新規登録があります。総数で133カ国、約4万人に登録をいただいています。

活用に取り組んだ経緯

(司会) 皆さんありがとうございました。次に、外国人を雇用するようになった経緯についてお聞きします。赤原社長はいかがですか。

(赤原) 当社における外国人材の活用は、1990年代初頭に日系ブラジル人を1人雇ったのが始まりです。簡単に言えば、重い金属を扱う仕事ということもあり、日本人が思うように集まらなかったために外国人を雇用したという経緯でした。

その日系ブラジル人の方は本当に一生懸命に働い

てくれて、親戚や知人にどんどん当社を紹介してくれました。それが、全従業員の7割が外国人という現在の状況につながっています。

(司会) 次は、鈴木代表をお願いします。

(鈴木) 当社の場合は、翻訳や通訳をしてもらうためにアルバイトを雇ったのがスタートでした。真面目に働き、顧客の気持ちもよく理解している様子を見て、外国人材を活用することで外国人顧客にいつそうしっかりとサービスを提供できる態勢を整えたいと考えるようになり、4年前から外国人を正社員として雇用するようになりました。

ビザ申請のサポートも当社の重要な業務の一つであり、日頃から外国人顧客を相手にする機会が多くあります。日本に来た外国人にとって、ビザが下りなければ母国に帰らなければならないという不安は計り知れません。そのようなときに外国人従業員に母国語で相談ができ、日本人の行政書士もしっかりついているということで、安心感をもっていただけることが、当社の強みになっていると思います。現在、顧客満足度の向上という観点から、外国人従業員を増やすことに取り組んでいるところです。

(司会) 日本国内で暮らす外国人も増えてきていますし、永住の許可や帰化を申請する方も増えていきますから、母国語でサービスを受けられるのは安心できるでしょうね。

続いて、竹内社長にお聞きします。御社の場合はその事業内容から、自社でも外国人を雇用するのは自然なことだと思います。そこで、なぜ外国人材に特化した人材派遣事業を手がけることになったのかについて、教えていただけますか。

(竹内) 一つには、学生時代を米国で過ごし、わたし自身が外国人として現地で仕事を探すのにたいへん苦勞した経験があり、日本で同じような思いをしている人を支援したいと考えたからです。

また、グローバル展開を狙う日本企業の後押しを

パネリスト

(株)赤原製作所 代表取締役

赤原 宗一郎

(あかはら そういちろう)

〈略歴〉

2005年 (株)赤原製作所入社

2014年 同社代表取締役



サポート行政書士法人 代表

鈴木 徹司

(すずき てつじ)

〈略歴〉

2001年 行政書士事務所開設

2008年 同法人設立



(株)グローバルパワー 代表取締役

竹内 幸一

(たけうち こういち)

〈略歴〉

2009年 (株)グローバルパワー設立に参画

2010年 同社代表取締役



司会・コーディネーター

日本政策金融公庫 主席研究員

竹内 英二

したいという思いもありました。これからは内需だけを追っていても成長が難しい時代です。一方で、わざわざ日本に来て日本語を学び、日本の文化に興味をもち、日本で働きたいという外国人がいる。そうした人々と企業をつなぐことに意義を感じ、この事業を始めました。

(司会) 今でこそタイムリーなビジネスだと思いますが、事業を始めた当時は、さほど需要がなかったのではありませんか。

(竹内) そうですね。外国人材は不要だという企業



が多かったように思います。ある飲食店に、これからは中国人観光客が増えるので中国人のアルバイトを雇って将来に備えてはどうかと提案したところ、外国人が接客していたら日本人客が離れてしまう、もう営業に来ないでほしいと言われたこともありました。そうした状況は確実に変わってきています。現在、当社には、企業から月に100件ほどの問い合わせが入るようになっていきます。問い合わせの質の面でも変化を感じます。人手が足りないからというだけではなく、具体的に必要とする人材のイメージをもって、こういう外国人材を探している、という内容の問い合わせが増えていきます。

(司会) 以前は労働力としてやむなく外国人を雇う企業が多かったのですが、今では、むしろ外国人をリクエストする企業が増えているのですね。

外国人材を活かすマネジメントの工夫

(司会) 次に、マネジメントの工夫についてお聞きします。外国人の方は使用する言語だけではなく、勤労観や価値観などさまざまな考え方が日本人とは異なります。日本人にとって当たり前のことが外国人にとっては非常識であったり、その逆であったりします。その点を理解せずにいると、せっかく採用したのにすぐに辞めてしまうということにもなりか

ねません。外国人材が定着し、能力を発揮するためにはどうすればよいのでしょうか。竹内社長からお願いします。

(竹内) 業務内容を初めにすべて明確に伝えておくことが必須です。例えば、ある派遣先で、初めにレジ業務をやるように伝え、後から、暇な時間に掃除もやるように言ったところ、それは聞いていないとトラブルになったことがありました。言わなくてもわかってくれという文化ではなく、はっきり言わなければわからないというグローバルスタンダードに基づいて対応する必要があるのです。

もともと、これは外国人に対してだけではなく、日本人の若者に対しても同じことがいえます。我慢してくれ、察してくれというマネジメントではこれからの時代は通用しません。一人ひとりに向き合い、何事も明確に伝えることが、一番のマネジメントだと考えています。

(司会) ありがとうございます。鈴木代表はいかがですか。

(鈴木) 当社で行っている具体的な取り組みを紹介すると、大きく三つあります。一つ目は、社内で使う表現をかなり平易にしたことです。例えば、「ずさん」な管理と言えば、日本人同士なら当然わかりますが、外国人には、「管理について何か言っている」程度にしか伝わりません。そこで、ミーティングなどで難しい日本語が出てきた場合には、わかりやすい言葉に置き換えて話してもらおうという取り組みを1年ほど続け、平易な表現でコミュニケーションをとれるようにしました。

二つ目は、私用の話も含めて、社内ではすべて日本語で話す決まりにしたことです。外国人同士が母国語で小声で話していると、内容がわからない日本人からしたら良い感じはしません。仕事が終わったら酒を飲みに行く約束をしていただだけでも、仕事で何かやましいことがあるのではないかなどと勘繰っ

てしまうものです。日本語に限ることでは誤解が減ったと思います。

三つ目は、業務の分掌表をつくったことです。各人がどの仕事をするかを書き出したもので、わたしが月初めに更新しています。竹内社長の話にもありましたが、当社では仕事の分担を明文化することで認識のずれが生じないようにしています。

これらの取り組みは、外国人従業員の提案も採り入れながら皆で進めてきました。

(司会) 外国人従業員も意見をはっきり述べて仕事に参加するという社内の風土があるんですね。

(鈴木) 初めからうまくいっていたわけではありません。例えば、以前は、外国人が外国人に業務を教える方法を探っていたのですが、そうすると外国人だけのグループができてしまい、日本人従業員との間に壁が生まれ、意思疎通が図れず業務が円滑に進まなくなってしまったことがあります。現在は、日本人が外国人を教えるようにしています。

(司会) なるほど、試行錯誤してきたんですね。続いて、赤原社長をお願いします。

(赤原) 最も大事にしているのは、日本人と外国人をまったく区別せず、仕事ぶりを公平に評価することです。どちらかを優遇してしまうと会社全体が良くならないですから。この考え方は、初めて外国人従業員を雇うようになった先代のときから一貫しています。

また、指示や指導内容などが相手に伝わらないのは伝える側の責任と決めており、伝えるために工夫をするよう促しています。例えば、鉄板の曲げ加工などでは、実際に少しずつ作業してもらいながら細かく指導するようにしています。手間はかかりますが、そうしないと伝わりません。これは日本人に対してもまったく同じだと思います。マニュアルのとおりによれ、ではなく、ここのポイントはこうだよ、ここの曲げの角度はこうだよと丁寧に教えることが



必要です。いざやってみると伝わっていないことも多々あります。それでも、どうすれば伝わるのかを考え、工夫し続けることが大切です。

(司会) コミュニケーションのうえでは、普段から良い距離感をつくっておくことも大切だと思います。その点で取り組んでいることはありますか。

(赤原) わたし自身、なるべく毎日現場を歩くようにして声をかけ、外国人従業員と日本語でよく冗談を言い合っていますね。また、お花見会や忘年会などを開く際には家族や親族も招待したり、子どもの保育園の情報を従業員同士で共有するよう促したりと、仕事を離れた場面でのコミュニケーションもとっています。

(司会) 当然ながら外国人にも家族があるわけで、家族を連れて日本に来ていたり、こちらで結婚したりする方もいる。長く働いてもらうには、家族への配慮も必要になってきますね。鈴木代表は、この点についていかがですか。

(鈴木) 特に、若い従業員は、親が母国に残っていることが多いので、休暇を取って親孝行のために帰国したいという思いが強いようです。自分からは言い出しにくいようなので、今年はいつごろ帰省するのかなどと、こちらから声をかけるようにしています。中国人なら春節に合わせて、というように、家族のほうも帰ってきてほしいときに子どもが帰って

きてくれれば喜ぶますから、本人は日本で働くことにいっそう前向きになってきています。

(司会) その国の習慣についても興味をもって知っておく必要がありますね。

(鈴木) そうですね。聞くとうれしそうに話してくれます。相手も自分たちのことを理解してもらえたと感じ、相互理解が深まります。

採用時の留意点

(司会) 能力を発揮してもらうには、雇ってからのマネジメントだけではなく、採用時に留意しておくべきこともあるのではないかと思います。この点について、竹内社長にお聞きします。

(竹内) 企業からみた留意点とすれば、日本語のうまさで人材を判断しないことです。日本語がうまいから優秀というわけではありません。言語は若い人ほど習得が速く、採用時に多少の難があっても仕事をするなかで覚えていきます。

また、海外は契約文化なので、業務内容や賃金体系を明文化することです。業務内容を明確に示し、昇給や賞与の支給実績などをきちんと公表しないと通用しませんし、そもそも優秀な人材を採用することはできません。

(司会) 先ほど、企業の外国人材に対するニーズが変化している点についてお話がありましたが、外国人が日本で働く動機も変わってきていると感じますか。

(竹内) 日本が好きで、だから日本で活躍したいという人が増えていると感じます。日本語を勉強しても、ただか1億2,000万人にしか通じません。それでも日本を選んだ人には、日本の何かが好きだという共通点があります。どんな仕事がやりたいかということにもつながりますので、日本に来たいと思うようになった理由を確認してあげるとよいでしょう。

(司会) たんに稼ぐというだけではなく、外国人が日本で働く動機は多様化しているということですね。企業側はそれを念頭に置いておく必要があります。

さて、外国人を採用するうえで避けて通れないのが、在留資格、いわゆるビザの問題です。注意点について、鈴木代表に教えていただきたいと思います。

(鈴木) 外国人を雇用して将来的にどのように事業を展開したいのかをしっかりと考えておくことが肝要です。申請書類の一つに採用理由書がありますが、たんに人手不足で日本人の代わりに外国人を採用するという点では、単純労働とみなされて許可されません。中長期的な経営戦略のなかで外国人材の活用を考え、採用したら実際にそれに取り組んでいく。そうしておけば、審査のうえでも信頼できる企業として評価されると思いますので、次に新たな人材を採用する際にもスムーズに手続きが進むのではないのでしょうか。

外国人材の位置づけと役割

(司会) 最後に、自社における外国人材の位置づけと役割について、皆さんにおうかがいします。

(赤原) 当社の場合は、全従業員の7割を外国人が占めており、外国人材は必要不可欠な存在です。20年以上働いている人も少なくありません。管理職も増え、週に3回行っている朝の営業会議のメンバーは、父とわたし、営業部長、管理部長は日本人、工場長と次長、溶接部門とCAD部門の課長は外国人になっています。現場でも、外国人の先輩が新入社員に対して、ここは日本なのだから日本語を勉強し、会社のルールを理解して守るようにと、率先して指導してくれるようになっていました。外国人材を切り離して当社を語ることはできません。それくらい重要な役割を果たすようになっていました。

(司会) 鈴木代表はいかがですか。

(鈴木) 当社における外国人材は、いうなれば高性能のエンジンです。地頭が良くて、日本人より積極的です。社内で研修をすると、外国人従業員が成績上位に入ることが多いです。業績へのこだわりが強く、目標達成に貪欲です。外国人が入ったことで、やりたい仕事をやる社風が変わり、日本人従業員も感化され、いわゆる指示待ち従業員が減りました。業績も伸びています。

(司会) 最後に竹内社長、お願いします。

(竹内) 当社は、日本で就職を希望する外国人材と企業を結びつける人材派遣会社です。求職中の外国人材は、いわば当社の外国人従業員の後輩に当たり、その後輩が存分に活躍できるよう支援する。一方で、人口減少時代を迎えて外国人材にどうやって活躍してもらうかが企業の問題となるなかで、その解決を支援していく。自らも同じ立場にある外国人従業員は、そういった業務に対する使命感に燃えており、当社の大きな力となっております。

外国人材活用のポイント

(司会) ありがとうございます。外国人材を活用することで、人手不足を解消するだけではなく、外国人材をエンジンにして事業の成長につなげている。そうした様子が皆さんの話からうかがえました。

もっとも、安易に外国人材を雇用するだけでうまくいくものではありません。せっかく採用したのにすぐ国に帰られてしまったら、企業にとっても外国人にとっても不幸なことです。そうした事態を防ぐには何に気をつければよいのか。本日お聞きした話から、外国人材活用のポイントをまとめると、次の三つになるのではないのでしょうか。

第1に、なぜ外国人材が必要なのかを明確にするとともに、外国人がなぜ日本で働きたいかをよく見極めることです。互いのニーズがマッチしないと、



活用以前の問題としてうまくいきません。

第2に、わかりやすい言葉で正確にコミュニケーションをとることです。中小企業の場合、日本語がまったくわからない人材を採用することは少ないと思われませんが、細かなニュアンスまで伝わるわけはありません。外国人には理解が難しく、そもそも外国語に訳しにくい言葉もたくさんあります。ちょっとした言葉の行き違いから社内で外国人が孤立してしまったり、場合によってははじめにつながりしてしまうこともあるため、注意が必要です。

第3に、外国人と日本人を公平に扱うこと、どちらも特別扱いしないということです。その際、いくら公平にやっていると言っても納得は得られません。業務内容や人事評価などが見える化して伝えることが大切です。

実はこれらは、外国人を雇う場合に限らずあらゆる職場に求められていることです。そのため、外国人材が能力を発揮できる職場は、誰にとっても能力を発揮しやすい職場になるはずです。第2部でみたとおり、外国人を雇用している企業は外国人を雇用していない企業に比べて業績の良い企業が多くなっています。これは、外国人か日本人かにかかわらず、従業員が能力を発揮できる環境が整っているからにほかならないのだと思います。本日はありがとうございました。

電気機械産業における 中小企業の生き残り策

第3回
(最終回)

現地の変化に 機敏に対応する海外拠点

総合研究所 主任研究員 足立 裕介

連載第1回では、電気機械産業の現状として、生産の海外シフトや市場競争力の低下により国内生産が減少していること、また企業の海外展開が進む一方で、撤退の動きもみられていることを指摘した。

第2回では、厳しい事業環境のなか、技術の蓄積を生かした新分野の開拓が、国内事業での生き残りに向けて重要であると述べた。

第3回では、企業事例を基に、海外事業における生き残り策についてみていこう。

難しさを増す海外拠点の運営

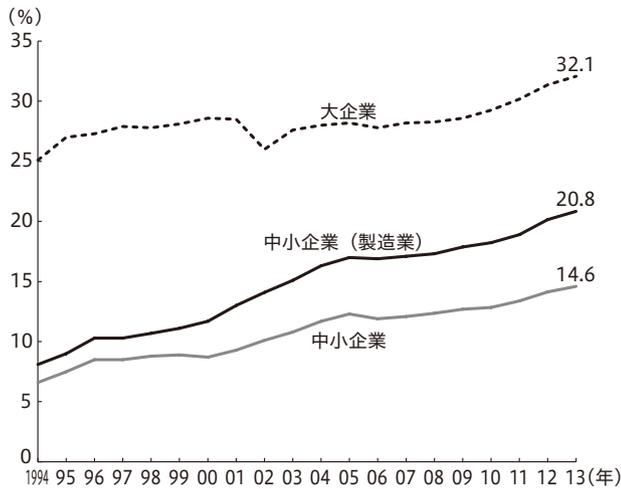
取引先からの要請に対応したり、海外市場を開拓したりするため、現地拠点を設立する中小企業は少なくない。海外子会社を保有する割合の推移をみると、中小製造業では大企業同様、1994年以降、上昇基調にあり、2013年は20.8%となっている(図-1)。

一方、連載第1回で指摘したように、近年は海外から撤退する動きもみられるようになってきている。当研究所が実施した「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」(注1)で、撤退経験がある企業の業種別構成比をみると、製造業では「電気機器、電子部品・デバイス、情報通信機器」が17.4%と最も多く、

次いで「金属製品」(16.0%)、「繊維・繊維製品」(13.0%)となっている。

海外直接投資を行った中小企業は、進出後、どのような課題やリスクに直面しているのだろうか。損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)が行った「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(注2)によると、生産機能の直接投資先をもつ企業では、直面する課題・リスクとして、「現地人材の確保・育成・管理」が55.8%と最も多く、次いで「人件費の高騰」(54.4%)、「採算性の維持・管理」(45.5%)となっている(図-2)。文化や慣習が異なる現地人材をマネジメントしていくこと、また、事業環境が大きく変化するなかで収益を確保し続けることの難しさの表れといえる。

図-1 海外子会社を保有する企業割合の推移



出所：中小企業庁『2016年版中小企業白書』
資料：経済産業省「企業活動基本調査」

では、厳しい事業環境が続く電気機械産業において、海外拠点を長年にわたり円滑に運営している中小企業は、どのように現地人材を確保・育成してきたのだろうか。また、どのように収益力を維持・向上させてきたのだろうか。今回、電気機械産業が集積するマレーシアへ進出した企業にヒアリング調査を行った。そのなかから、まず人材マネジメントにおける特徴的な取り組みを紹介しよう。

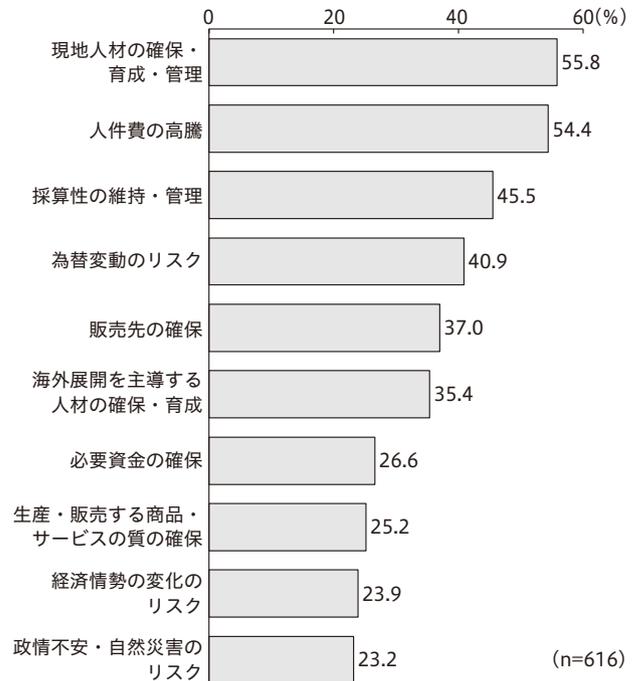
日本型の人材育成手法を 現地に適合させる

現地人材がパイプ役として貢献

F社は、デジタルカメラや携帯電話に用いられるアルミ電解コンデンサのリード線端子を手がける。得意先が1980年代後半に相次いでマレーシアに進出したため、同社も94年に生産拠点を設立した。

社長のFさんは、「海外の生産拠点を運営していくうえで、工場長クラスで信頼できる現地の人材をいかに確保して、育成するかが重要です」と語る。多民族国家のマレーシアでは、習慣や考え方が異なる人々を日本人が束ねていくのは、なかなか難し

図-2 直接投資企業が直面している課題・リスク (複数回答)



資料：損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」(2013年、中小企業庁『2016年版中小企業白書』掲載の第3-4-47図から抜粋)

(注)「最も重要な直接投資先の拠点機能」として「生産機能」を挙げた企業についての集計結果のうち、上位10項目を掲載。

いという。

同社は得意先の紹介により、日本の大手電機メーカーに勤務した経験がある、現地のGさんを工場長として採用した。Gさんは国内本社の考え方を現地スタッフに伝えるだけでなく、現地スタッフからは悩みや要望を積極的に聞き取り、両者のパイプ役として機能している。

また、同社は国内本社同様、従業員一人ひとりの担当業務を明確に定め、達成度合いに応じて人事評価を行う目標管理制度を導入している。進出当初は各人の担当業務が不明確であったため、同僚の仕事を奪い、報酬を要求してくるケースもみられたという。評価に当たっては、各人がモチベーションを維持、向上できるよう、Gさんは従業員が納得するまで話し合いを行っている。

ジョブローテーション制度で人材をつなぎ留める

H社は、パソコン用プリンターの部品を製造する。もともとは輸出を手がけていたが、プラザ合意後の急激な円高を受けて、1986年、マレーシアに生産拠点を設ける。同国では転職が多く、育成した人材をいかにつなぎ留めるかが現地拠点を運営するうえでの大きな問題であった。

同社は、現地スタッフに幅広いスキルを身につけてほしいとの考えから、マレーシアではなじみのないジョブローテーション制度を採用する。当初は新しい仕事に就くことに不安を感じたり、異動を左遷と誤解するスタッフも多かった。しかし、生産現場や資材調達をはじめ、さまざまな職務の経験が将来の昇格につながるとわかるようになり、転職者は減少していったという。現在、現地拠点における従業員の平均勤続年数は15年を超え、最近では、従業員の兄弟や子どもが入社するケースも増えている。

環境変化に応じた ビジネスモデルの転換

マレーシア政府は電気機械産業において、外資を積極的に導入してきた。電気機械産業における日本からの進出企業数をみると、2000年代前半まで、マレーシアは、アジア圏で中国に次いで多かった（図-3）。しかし、2005年以降は減少基調にある。要因として、マレーシアにおける賃金水準の上昇や、中国やタイといった周辺国の技術力の向上を背景に、大手電機メーカーが生産拠点をほかに移していったことが考えられる。それにより、現地法人の収益性が低下してきたのであろう。

進出当時と比べ、事業環境が大きく変化するなか、中小現地法人はどうすれば収益性を維持・向上できるのだろうか。鍵はビジネスモデルの大胆な見直しにある。事例をみてみよう。

製造拠点を設計拠点に転換

I社は、テレビのリアカバーの金型を製造する。取引先である大手電機メーカーの海外展開に合わせ、同社も1990年にマレーシア工場を設立。取引先の現地での生産拡大に伴い、海外事業は軌道に乗っていく。しかし、2000年代に入ると、薄型テレビ市場の拡大とともにアジア圏のメーカーが台頭し、価格競争が激しくなっていく。すると日本の大手電機メーカーは、賃金の低い中国に生産拠点を移管し、現地で金型の調達を増やすようになり、同社の受注は急速に減少していった。

マレーシア工場を閉鎖すべきか。しかし、これまで20年以上育成してきた技術者を手放すことは大きな損失である。他方で、国内では人手不足が深刻化しており、設計に詳しい専門人材を新たに確保することは中小企業にとって容易ではない。

そこで金型の設計に必要なソフトウェアである、CAD/CAMの取り扱いに精通した技術者8人を残留させ、マレーシア工場を国内本社の設計拠点に転換した。現在は、取引先から受領したイメージ画を基に、設計図や3次元の金型モデルを作成している。現地スタッフは全員、英語が堪能であるため、海外メーカーとの交渉役としても貢献している。

本業の収益力強化で不採算部門を代替

J社は、エアコンのコンプレッサー部品の金型を製造する。現地市場の開拓に向け、大手商社が運営していたマレーシアの金型工場を2003年に買収し、2004年からは新事業として再研磨事業を開始する。再研磨とは、取引先からの依頼に基づき、粉碎機や切断機に使われる刃物を研ぎ直すものである。当初は日系メーカーからの受注が順調に増え、研磨設備を増強していった。しかし、周辺国における企業の研磨技術が向上してくると、取引先は加工コストが低いタイ企業からの調達を増やすようになり、同社

の再研磨事業の売り上げは減少していく。

社内で議論した結果、再研磨事業からは撤退し、本業である金型製作に注力することにした。ただし金型についても、マレーシアを含めたアジア圏の企業の技術力が向上しており、今後、現状の受注を確保できなくなるおそれがある。

それまでは現地スタッフに生産管理を任せていたが、品質の向上に向け、国内工場から高精度を実現できる機械を搬入するとともに、日本で長年蓄積してきた設計や仕上げのノウハウも相次ぎ導入することにした。結果、従来と比べ、高品質の金型を提供できるようになり、国内で取引のある日系企業からの受注が回復、増加していった。

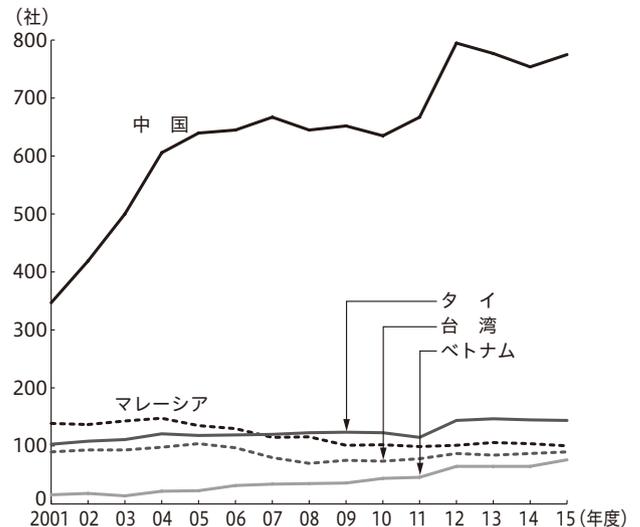
求められる柔軟な対応

日々、厳しい競争にさらされるのは日本も海外も同じであるが、特定の取引先に依存して海外へ進出した場合は、国内以上に事業環境の変化に直面しやすい。しかも、文化や歴史の異なる国での人材マネジメントを加味すると、海外でのオペレーションのほう国内よりもリスクが高いかもしれない。事例企業をみると、人材マネジメントや事業環境の変化に対して、各社ともに現地の事情を考慮しながら柔軟に対応していることがわかる。

人材マネジメントについては、F社、H社ともに、日本型管理手法を現地の雇用慣行に適合させる形で導入した。一方的に押しつけるのではなく、現地スタッフに納得してもらい、各人が自立して働けるような仕組みづくりを行っている。

また、得意先の移転によって起こった環境変化に対して、I社は、マレーシアの生産拠点を設計拠点に組織変更し、国内本社の一部門として位置づけた。J社は、注力してきた再研磨事業から思い切って撤退し、日本の工場で築いてきたノウハウを基に、本

図-3 現地法人企業数の推移（電気機械産業）



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

(注) 1 2015年度におけるアジア地区の現地法人企業数の上位5カ国の推移。

2「電気機械」および「情報通信機械」の合計値。

業である金型製作事業に特化している。いずれも、現地の市場構造の変化に合わせ、ビジネスモデルの見直しを図っている。

本連載では、国内外の厳しい事業環境の変化に対して、電気機械産業における中小企業の生き残り策をみてきた。どの取り組みも、厳しい状況に置かれているほかの産業でも生かせるのではないだろうか。

(注1) 調査実施時期は2014年10月。調査方法は郵送によるアンケート。調査対象は日本政策金融公庫中小企業事業の取引先のうち、海外進出（海外直接投資のほか、支店の設立や技術供与を含む）の経験を有する企業945社。回収率は31.5%。

(注2) 調査実施時期は2013年12月。調査方法はウェブアンケート。調査対象は全国47都道府県に所在する中小企業および小規模事業者。回収率は8.68%。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2017-4「国内生産減少に立ち向かう中小製造業の生き残り策」（2017年6月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)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

改善を重ねて生まれた 転職サイト



ミューケット
(株)Mewcket

代表取締役

小林 奨

中小企業の人手不足が深刻化している。当研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」においても、経営上の問題点として「求人難」と回答する企業割合が年々高まっている。特にその割合が高い業種の一つが、情報通信業だ。(株)Mewcketはエンジニアに特化した転職サイトを開設し、企業とエンジニアの出会いを創出している。

プロフィール

こばやし たすく

1984年栃木県生まれ。大学在学中にウェブコンサルティング会社を創業したのを皮切りに、2社の経営に参画。その後、(株)リクルート住まいカンパニーを経て、2016年8月に(株)ハチキューを設立。2017年10月に現社名に商号変更。

〈企業概要〉

創 業 2016年
資 本 金 1,558万円
従業者数 7人
事業内容 転職サイトの運営
所 在 地 東京都中央区銀座
7-15-18 銀ビル4F
U R L <http://mewcket.co.jp>

転職も採用も手軽にする

——事業の概要を教えてください。

ITエンジニア向けの転職サイト「Mewcket」を運営しています。一般的な転職サイトでは、職種や勤務地、勤務条件などから絞り込んで企業を探すのに対して、Mewcketでは開発に携わることになる製品やサービスから企業を探すというコンセプトを採っています。

そのため掲載するのは、ITを活用した自社製品やサービスをもつ企業に限定しています。各企業の紹介ページでは、製品やサービスを中心に置き、その概要や開発の経緯、創業者の思いなどをイン

タビュー記事の形式で紹介しています。

——求職者が転職先を見つけるまでの流れを教えてください。

まずはユーザー登録をします。その際、システム開発のスキルや経験年数など業務に直接関わる内容だけではなく、趣味や関心のある分野など、個人の嗜好に関する質問にも答えます。すると、求職者が興味をもちそうな製品やサービスを手がけている企業の紹介記事が、サイト上に並ぶようになります。

それらの記事に興味をもった場合は、「ポケット」というお気に入りリストに企業を登録します。す

ると、その企業とチャット機能を使って直接連絡が取れるようになります。

ポケットに登録されたという情報は、企業側にも届きます。求職者のスキルなどの登録情報が確認でき、自社の求める人物像に合う求職者がいれば、企業側からアプローチすることもできます。その後は求職者と企業でやりとりを行い、転職していくという流れです。

ビジネスパーソン向けのニュースサイトに、企業の製品や取り組みを紹介した記事がありますよね。こうした記事のなかに、企業に対して就職希望のサインを出せる機能が組み込まれているというイメージでしょうか。しかも、自分に合いそうなお薦めの企業を人工知能（AI）が自動的に選んで表示してくれるので、わざわざ企業を検索したり、選んだりする手間もかかりません。

——お薦め企業はどのように決まるのでしょうか。

登録情報とサービス上での行動履歴を分析し、AIが選定します。例えば、関心のある分野の登録では、「旅行」「働き方改革」「Fintech」など、あらかじめ用意されたキーワードのなかから、好きだけ選択してもらいます。ごく簡単にいえば、選択内容が同じ人は同じような企業に興味をもつとみなし

て、他のユーザーが過去にポケットに登録した履歴などを参考に、お薦めを決めるという仕組みです。求職者と企業との間に立ち、双方の希望から最適な組み合わせを提案する転職エージェントの役割を、AIが担っているわけです。

一般に、転職エージェントを利用した場合、企業は成功報酬として採用者の年収の3~4割ほどを払うことが多いようです。あるいは、大手の転職サイトでは、募集要項やインタビュー記事の掲載に毎月30万円ほどかかり、情報量を増やしていくと100万円を超えることもあるようです。一方、当社は成功報酬を取らず、企業の紹介ページの作成などにかかる初期費用も20万円ほどに抑えています。企業が求職者に連絡を取った時点で、求職者1人当たり数万円を企業に課金する従量制の料金体系を採り、転職エージェントや大手の転職サイトを利用する場合に比べて、採用費用を抑えやすくしています。

創業の意義を考え直す

——創業の経緯を教えてください。

当社を創業する以前は、(株)ルート住まいカンパニーの事業開発部に所属し、不動産に関する新事業の企画立案に携わっていました。そこで学んだのは、不満、不



Mewcketの企業紹介ページ

便、不安といった世の中の「不」を解決するという視点から事業をつくることです。上司に新事業の企画をもっていくと、「それはどのような『不』を解決するのか」「本当にその事業をやりたいのか」と繰り返し問われました。

社会のさまざまな「不」を考えるなかで目に留まったのは、同僚や知人の抱える問題でした。うつ病を患った人や過労死した人がいたのです。これは人と仕事のミスマッチが招いた悲劇であり、これこそがわたしの解決したいことだと思いました。

しかし、職業紹介事業は勤務先の事業とはかけ離れていたことに加え、創業する環境が非常に良かったことも手伝って、2016年に退社し、部下だったエンジニアとともに、当社を創業しました。

——創業に二の足を踏む人も多いと思いますが、ずいぶん思い切って創業しましたね。

実は今回は、わたしにとって

2回目の創業です。初めての創業は21歳、大学在学中のことでした。立ち上げたのは、検索サイトで上位に表示されるようホームページの構成を調整するウェブコンサルティング会社です。このときは父の急逝もあって事業に専念することが難しくなり、一緒に事業をやっていた仲間に譲ることになりました。落ち着いた後は、2社の経営に参画し、経験を積みました。

その後、創業することも考えましたが、結局、いったん就職することにしました。それまでは創業や経営すること自体が面白く、夢中で走っていたというのが正直なところでした。次に創業するならば、これまでの自分の経験や知識を活かしてオリジナルの製品やサービスを提供したい。そう思いはじめていたものの、具体的に何をすればよいのか、定まりません。そこで、働きながらそれを探そうことにしたのでした。

やりたいことが見つかったとき、勤務先を辞して創業するのは、わたしにとって自然な流れでした。

——Mewcketのアイデアを思いついたわけですね。

いいえ、勢いよく創業したものの、その時点では具体的なアイデアまではありませんでした。創業直後はホームページの制作などを請け負ってやりくりしながら、アイデ

アを固めていきました。

初めにリリースしたサービスも、Mewcketとは似て非なるものでした。給与や勤務時間といった労働条件の代わりに、生き方や働く意味を基準に企業を探す転職サイトです。求人企業の経営者や従業員の生き方、働き方をクローズアップし、インタビュー記事の形式で企業を紹介するものでした。

しかし、このサービスでは思うようにマッチングが成立しませんでした。まだAIによるお薦め機能がなかったうえに、ターゲットとする職種を絞っていなかったこともあり、多種多様な企業のなかから理想の一社を見つけるまでに多くの記事を読まねばならず、求職者の負担が重くなっていたことが難点でした。

そこで、まずはターゲットをITエンジニアに絞りました。人手不足が顕著で、企業側の需要が大きいと考えたからです。また、エンジニアは他の職種に比べ、流動性が高いという特徴があります。同じ開発環境で働き続けていると成長していないとみられてしまうため、若い頃から転職を重ねる人が多いのです。そのため、求職者側の需要もありそうです。

具体的な仕様を検討するに当たって、知り合いのエンジニアにヒアリングを行ううちに、大きな気づきがありました。エンジニア

の多くは、自らが開発、運営に関わりたいと思える製品やサービスに出会えていないことです。それはまさに、わたしが当社を創業する前に抱いていた悩みと同じものでした。そこから生まれたのが、製品やサービスを中心に据えて企業を紹介する転職サイトのアイデアでした。

そうして、アプリ版のMewcketを2017年7月に公開しました。リリースして3カ月ほどで求人企業は100社、求職者は1,000人集めることができました。

サービスの完成度を高める

——求人企業と求職者はどのように集めたのですか。

企業については、過去に仕事をいただいた先や起業家同士の会合などで知り合った先に声をかけました。エンジニアを求めている企業は多いですが、大手の転職サイトや転職エージェントは費用負担が重いため、利用を見合わせている企業は少なくありません。

先ほどお話したとおり、エンジニアの流動性は高く、数年で離職するかもしれない人のために多額の採用費用をかけにくいという事情があります。Mewcketでは初期費用を抑えるなど料金体系に工夫したことで、求人企業はすぐに集まりました。

難しいのは求職者でした。エンジニアが転職する場合、転職先の社員に頼んで自分を推薦してもらうリファラル採用が多く、転職サイトをあまり見ない人もいます。ただ、エンジニアにヒアリングをすると、リファラル採用だけではどうしても転職候補先が限られてしまうとの声もありました。ですから、転職サイトのメリットを伝えることができれば、ユーザーを獲得できるのではないかと考えました。

そこで取り組んだのが、エンジニア向けのイベントの開催です。エンジニアの関心の高いテーマで講演と情報交換を行います。例えば、ソフトウェアの更新を繰り返すと、徐々に不要なプログラムが蓄積し、動作が遅くなるという問題があります。不用意に消すとソフトウェアが作動しなくなってしまうこともあり、こうした問題の解消方法をテーマに開催すると、多くのエンジニアが集まるのです。その場で当社のサービスを紹介し、まずはMewcketにアクセスしてもらうことでユーザーを増やしていきました。

——Mewcketのサービスは日々刷新されていますね。

2017年12月には、ウェブサイト版のMewcketが始動しました。先立ってリリースしたアプリ版の

サービスには、市場テストの役割をもたせていました。アプリをダウンロードする手間をかけてでも利用してくれるほど関心の高い人に対象を絞って運用を始め、求職者や企業の声聞きつつサービスを改善する。そのプロセスを踏んだうえで、今後はターゲットを広げるために、ウェブサイト版を公開したのです。

これは、リーン・スタートアップという理論を実践したものです。まずはMVP (Minimum Viable Product) と呼ばれる実用最小限の製品を市場に投入し、その後、利用者の反応を見ながら改良を加えていくという考え方です。当初から完璧な製品を公開できれば良いのですが、実際の利用者の声や使い方を見聞きしなければ、わからないことも少なくありません。ア

プリ版では1日にお薦めする企業数を制限していましたが、もっと多くの企業を見たいという声が多く、制限はなくなりました。これも改良の一例です。

——今後の展開について教えてください。

Mewcketの成長を加速させていただきます。そうすることで、テクノロジー領域全般の適材適所を実現し、それが多くの人々の生活を豊かに、幸せにすることにつながっていくと思っています。

そのためには、まずはユーザーと求人企業の数をいっそう伸ばしていくことが必要です。登録データが充実すればするほど、AIがお薦めする提案の精度も上がるからです。当社にとって、これからが正念場です。

聞き手から

創業には一世一代の大勝負というイメージがある。だが、本当に一度きりの勝負で決着がつくかといえば、そうとは限らない。初めから完成度の高い製品やサービスを生み出せなくてもいいし、途中で事業の内容を変えてもいい。

サービスを市場に問いながら改善し続ける小林奨さんの姿が、そのことを何よりも雄弁に物語る。踏み出すときは迷いなく踏み出し、退くべきときは柔軟に退く。その過程でビジネスは洗練され、強さを増していく。同社はこれからもサービスの改善を重ね、世の中の「不」を解消していくことだろう。

(鈴木 啓吾)

社史から読み解く経営戦略

中村屋

— サロンを通じた文化交流が商品を生み出す —

第20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。

中村屋の歴史は1901年、相馬愛蔵、黒光^{こっこう}夫妻により、東京大学正門前のパン店に始まる。独創性、堅実性、革新性、合理性を兼備した近代的精神に基づいた愛蔵の経営方針は、今でも商売の基本であり、十分に説得力をもつ。

🕒 居抜きで創業し発展途上だった新宿に移転

愛蔵は信濃国安曇郡（現・長野県安曇野市）の旧家の生まれ、東京専門学校（現・早稲田大学）に在学中、キリスト教界の元老、内村鑑三らから人格形成に大きな影響を受けた。妻の黒光（本名・^{りょう}良。黒光は後年の筆名）は仙台の士族の生まれで、宮城女学校、フェリス和英女学校を経て明治女学校を卒業した新しき女性であった。二人は1897年に結婚、愛蔵の故郷である穂高で暮らした。愛蔵は著書を出版するほどの養蚕の専門家であり、禁酒会運動、孤児院への援助、農村の子弟の教育にも打ち込んだ。しかし、インテリで都会的な黒光は農村の暮らしが合わず、健康を害してしまった。

1901年、二人は上京して商売を始める決意をしたが、経験はゼロ。思案の末、パンに目を付けた。3カ月間、毎日2食をパン食にし、その将来性を確信すると、新聞広告で店を求め、東京大学正門前のパン店「中村屋」を居抜きで購入した。当時、書生あがりの

パン店が珍しく、繁盛していたこともあり、新聞にも取り上げられて話題となり、人気を博した。愛蔵が養蚕の仕事が続けていたので、創業から15年間、経営は黒光の双肩にかかっていた。

1909年、新宿に移転し、本店とした。屋敷町で得意先も多い千駄ヶ谷が移転先として最も有望と思われたが、愛蔵は「将来の発展を考慮すれば市内電車の終点が適地」と考え、当時はまだ場末だった新宿に決めた。

🕒 積極的な経営で逆境を飛躍の機会に

愛蔵は旧習にとらわれない独自の経営理念を切り拓き、それを貫いた。「良品廉価」をモットーに、常に新しいものを売るため商品は控えめに製造した。正札販売（^{しょうふだ}掛け値なしの値段で販売すること）を厳守し、日を限ったの廉売はしなかった。また、「店の格（店の雰囲気や持ち味）を急に変えたりしてはならない」「お客が入りやすく、年中平均したにぎわいをもっていることが大切だ」を持論とした。

大正末期から昭和初期にかけて新宿に開発の波が打ち寄せ、三越など大型店の出店が相次ぐと、愛蔵は百貨店の商法を分析し、対抗措置を編み出した。それは「無駄な経費を省くことと、働く人の能率を上げること」。そのために、繁閑の平準化を徹底し、

少人数で営業している同社の店員のほうが百貨店に比べてはるかに多くの商品知識をもつ点を活かした接客に努めた。さらに営業時間を延長して21時閉店とし（従来は平日19時、日祭日17時）、延長時間の売上げの5パーセントを店員に特別手当として支給した。技術陣も強化し、各工場の職長に、それぞれの分野で日本一の評価を得ている技術者を招聘した。これらの積極策により、売上高は三越が進出してきた1925年と比べ、3年後には倍増、同社は大きく躍進した。

🕒 サロンを通じた相互作用が基盤をつくる

同社が際立つのは、社会と密接にかかわりをもったことだ。日本近代文化史上でもユニークなのは、明治末期から昭和初期にかけて相馬夫妻がパトロンを務め、後世「中村屋サロン」と呼ばれることになった、芸術家・文化人との交流である。きっかけは、穂高で黒光に出会って芸術への情熱に目覚めた彫刻家の萩原守衛（碌山）^{ろくざん}が1908年に米国、フランス留学から帰国して以降、頻繁に同社を訪問したのを機に、彼や相馬夫妻を慕って多くの人が集うようになったことだった。

画家の中村彝^{つね}、鶴田吾郎、中村不折、彫刻家の高村光太郎、戸張孤雁^{こがん}、中原悌二郎などが芸術談義を交わし、社会運動家の幸徳秋水、木下尚江、秋田雨雀、女性運動家の神近市子なども同社に出入りした。英語やロシア語にも堪能な黒光は、サロンの主人として、近代劇の育成や海外の歌劇の紹介などに尽力した。

特筆すべきは、危険を顧みず行った人道的支援である。1915年の年末から3カ月半、インド独立運動の闘士、ラス・ビハリ・ボースを一家をあげてかくまった。翌年には、ロシア（現在のウクライナ）の盲目の詩人、ワシリー・エロシェンコを同社のアトリエに住まわせて援助した。1919年には三・一

中村屋の歩み

1901年	東京大学正門前で創業
1904年	クリームパンを創案、発売
1909年	新宿の現在地に移転。和菓子の製造・販売を開始
1920年	洋菓子の製造・販売を開始
1923年	株式会社に改組、商号を(株)中村屋とする
1927年	喫茶部を開設。純印度式カレー、ボルシチを発売 月餅、中華まんなど新製品を相次いで発売
1953年	多店舗展開を開始
1957年	東京証券取引所に株式上場
2001年	レトルト食品で市販市場に参入
2011年	中村屋本店、建て替えのため閉店
2014年	本店跡地に商業ビル「新宿中村屋ビル」オープン 3階に「中村屋サロン美術館」を開設

資料：筆者作成

運動（朝鮮独立運動）の活動家、林圭^{イムギョ}や朴順天^{パクスンチョン}を保護・援助した。

そのような幅広い人脈や旅先で出会ったものがきっかけで、看板商品、ロング商品になったものが同社には少なくない。1921年にはロシアパンの製造・販売を開始、これに合わせて店員の制服をロシアの民族衣装であるルパシカに変更、ハイカラさが世間の注目を浴びた。月餅と中華まんは大正時代の末、夫妻が新商品の視察旅行で中国へ行った際に知って持ち帰り、日本人の口に合うよう研究・改善を重ねたものだ。

1927年、喫茶部（レストラン）を開設すると、カレーライスやボルシチをメニューに加えた。純印度式カレーは夫妻の長女、俊子と結婚したボースが勧めた料理、ボルシチはエロシェンコと出会って知ったロシアの代表的民族料理だった。

「己の生業^{なりわい}を通じて文化・国家（社会）に貢献する」という精神で経営を行い、今日の土台を築き上げた創業者夫妻。120年近い同社の社業の根底には常に夫妻の精神がある。

〈参照社史〉

『中村屋100年史』（2003年）

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第32回

中小企業の景況は、 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（2017年10-12月期実績、2018年1-3月期以降見通し）結果～

当研究所が2017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（2017年10-12月期）の業況判断DIが前期から低下したものの、依然として高い水準を維持している。来期以降は上昇が見込まれており、中小企業の景況は、緩やかな回復が続いている。

業況判断DIは高水準を維持

「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（2017年10-12月期）の業況判断DIは、前期から0.5ポイント低下し、10.1となった（図-1）。業況判断DIは低下したものの、前期から続いて二桁の水準を維持している。業況判断DIの二桁水準が続くのは、消費税増税前の駆け込み需要がみられた2014年1-3月期を除けば、1991年4-6月期以来のことである。

先行きについてみると、来期（2018年1-3月期）は12.4、来々期（2018年4-6月期）は12.9に上昇する見通しである。総じてみれば、中小企業の景況は、緩やかな回復が続いている。

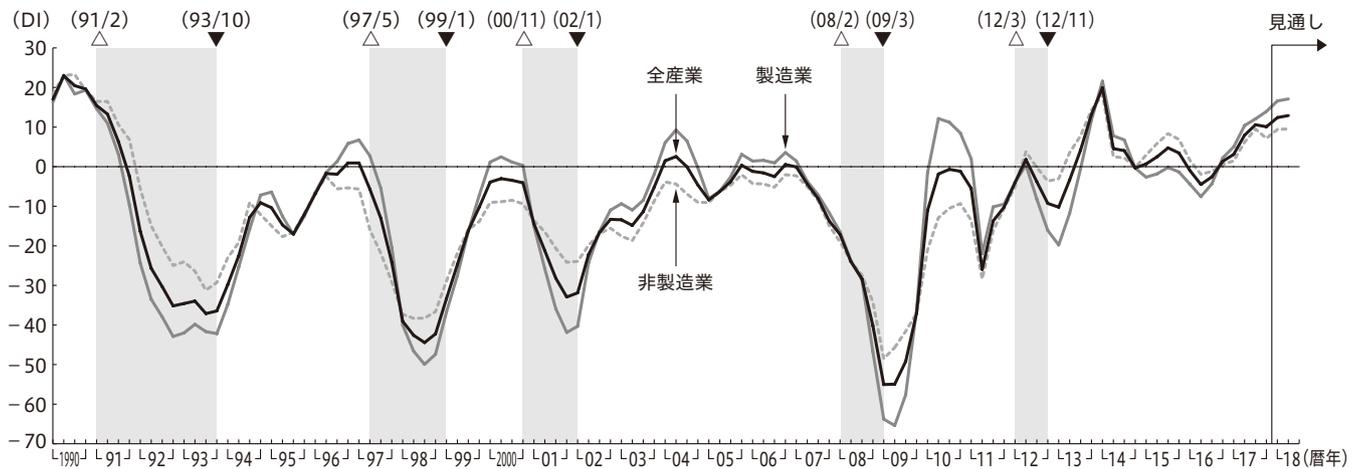
機械関連業種などを中心に回復が続く

業種別にみると、製造業は前期から1.9ポイント上昇し、14.0となった。一方、非製造業は2.3ポイント低下し、7.2となっている。足元の景況感の回復は、製造業によるところが大きい。

上昇した業種の内訳をより詳細にみてみよう。今期、製造業のなかで上昇が目立ったのは、はん用機械（37.5）、生産用機械（34.7）、電子部品・デバイス（51.6）などの機械関連業種である（図-2）。国内の設備投資が堅調に推移していることに加え、世界経済の回復を背景に、建設機械や工作機械などの輸出が増加しており、これらの業種の景況感を押し上げているようだ。また、電子部品・デバイスはIoT市場の拡大や自動車の電子部品搭載点数の増加などにより需要が拡大しており、高い水準が続いている。

今期は機械関連業種に部品を供給する鉄鋼（34.2）、非鉄金属（28.0）、金属製品（27.2）なども好調を維

図-1 業況判断DIの推移

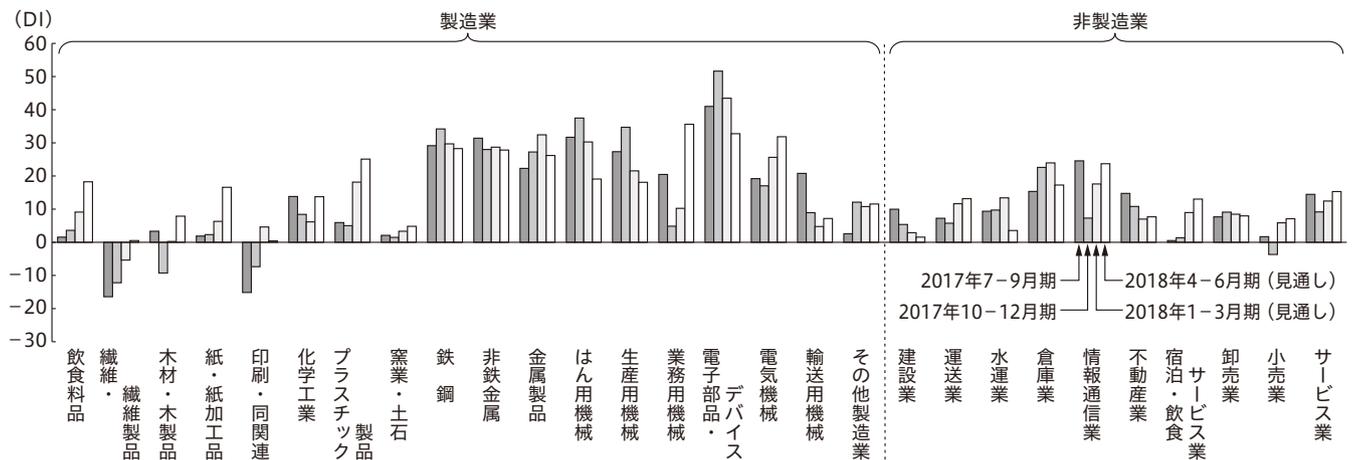


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下同じ）

(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。

図-2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移



持っている。鉄鋼については、市況価格の上昇に伴ってスクラップ加工処理業が好調であることも影響している。

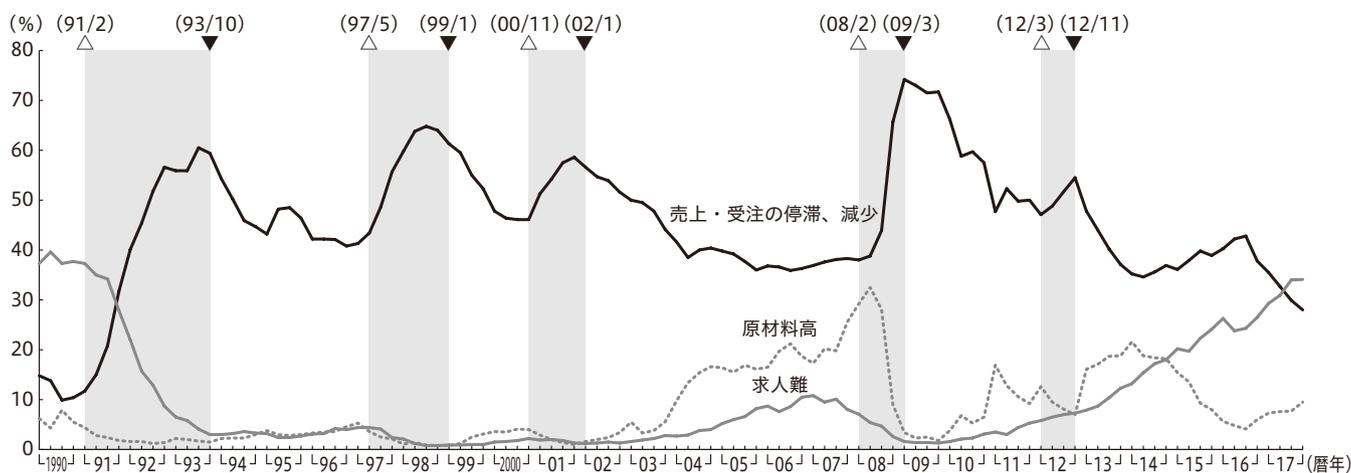
非製造業では好調な荷動きを背景に、倉庫業（22.6）や水運業（9.7）が上昇している。水運業は船腹過剰による運賃低下に苦しんでいたが、ここきて回復の動きがみられる。また、卸売業（9.1）も前期から上昇しており、内訳をみると機械や金属を扱う企業で好調が続いている。

人手不足の深刻化

このように、今期は機械関連業種や金属関連業種、そして物流関連業種などを中心に回復基調が続いていることが確認された。一方、足元では人手不足や原材料高といった問題が深刻化しており、一部業種の回復を抑制する原因となっている。

本調査では、当面の経営上の問題点について扱一

図-3 経営上の問題点の推移



(注) 当面の経営上の問題点について択一式で回答を求めたもの。2017年10-12月期における上位3項目までを示している。

式で尋ねている。今期、「求人難」を経営上の問題点として回答した企業の割合は、前期から0.1ポイント上昇し、34.1%となった(図-3)。「求人難」の割合はこのところ上昇が続いており、「売上・受注の停滞、減少」(28.0%)を抜いて、最も割合が高い項目となっている。

「求人難」を挙げる割合が高い業種には、運送業(59.0%)、宿泊・飲食サービス業(55.0%)、建設業(45.1%)などがある。これらの業種は、ほかの業種に比べ回復の動きが弱く、人手不足が景況感に影響しているとみられる。業況判断DIをみると、運送業は前期から1.5ポイント低下の5.7、建設業は前期より4.6ポイント低下の5.4となっており、回答企業からは、「人手不足により工事の進捗が遅れている」「受注の機会を逃している」といった趣旨のコメントが多く寄せられた。また、宿泊・飲食サービス業は前期から上昇したものの、1.4と低い水準にとどまっており、回答企業からのコメントでは、人手不足によるサービスの質の低下を懸念するものなどがみられた。

人手不足の影響は売上・受注機会の逸失だけではなく、コスト面にも波及している。例えば、繊維・

繊維製品(-12.2)、印刷・同関連(-7.4)の業況判断DIは依然としてマイナス水準となっているが、回答企業から寄せられたコメントには、「人手不足に伴い人件費や輸送費が上昇しており、収益を圧迫している」といった趣旨のものが多くみられた。これらの業種は構造的な不況業種であり、コスト上昇の影響を受けやすい面があるのだろう。

将来的に労働人口の減少が見込まれるなか、人手不足の抜本的な解消は今後も難しいだろう。景況感の回復が力強さを増していくには、人手不足への対応として、省力化投資の実施や業務効率化といった取り組みが必要だと思われる。

原材料高が回復の重荷に

また、今期は原材料高が一段と進んだことも、一部業種の回復の重荷となった。当面の経営上の問題点について、「原材料高」を挙げた企業の割合は、前期から1.8ポイント上昇の9.5%となっている。上昇は5期連続である。

業種別に「原材料高」を挙げた企業の割合をみると、鉄鋼(22.6%)、飲食料品(22.1%)、紙・紙加

工品（22.1%）、化学工業（17.1%）、木材・木製品（15.6%）など、素材関連業種を中心に高くなっている。これらのうち鉄鋼以外の業種では、業況判断DIが前期から低下、ないしは相対的に低い水準にとどまっており、足元の燃料、紙、木材などの価格上昇が収益を悪化させているようだ。また、飲食料品では、全国的な不漁による水産物価格の高止まりや、天候不良による野菜価格の高騰が影響している。

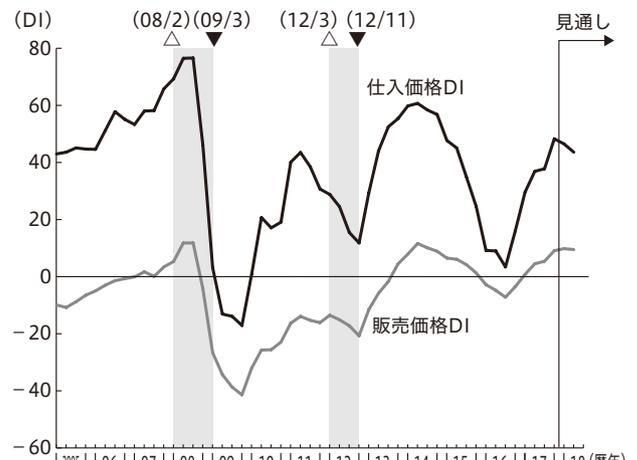
中小企業は大企業と比較して、コスト上昇分を販売価格へ転嫁するのが難しいといわれる。実際、今期の仕入価格DIは前期差10.5ポイント上昇の48.3となったのに対し、販売価格DIは3.7ポイント^{かいり}上昇の9.1にとどまっており、両者の乖離は足元で広がっている（図-4）。当面はコスト上昇が続く可能性が高く、景気回復の重荷となりそうだ。

回復基調を変えるリスクも

今期の結果からは、回復基調が続くなかで、人手不足や原材料高といった問題が、回復の勢いを抑制している様子がうかがえた。今後、業況判断DIの水準がさらに上昇するためには、これらの問題への対応が不可欠だろう。

また、こうした問題とは別に、回復基調を下押しするリスクが存在することにも、注意が必要である。一つは、機械関連業種が急減速するリスクである。これらの業種は業況の振幅が大きく、景気悪化の引き金となることが少なくない。例えば、2016年前半は中国経済の減速に伴い、全業種計の業況判断DIがマイナス水準にまで低下したが、その主因はこれらの業種のDIの大幅な低下だった。足元の機械関連業種の回復は、好調な海外経済に支えられた外需主導という側面が強いため、2016年前半にみられたような海外経済の失速が再び起こるようであれば、基調が変わる可能性がある。

図-4 価格関連DIの推移



(注) 価格関連DIは前年同期比で「上昇」-「低下」企業割合（原数値）。

足元で在庫が増加していることも、懸念材料である。経済産業省「鉱工業指数」の在庫指数の動き（前年同月比）をみると、10月は2.0%、11月は3.0%、12月は2.0%と増加が続いている。足元で好調な業種の生産増加は、在庫不足に支えられた面もあった。今後、在庫の増加により生産が抑制される可能性があることには注意が必要だろう。

また、個人消費が落ち込み、消費関連業種を押し下げるリスクにも注意が必要である。内閣府「消費総合指数」の季節調整済前月比の推移をみると、10月は0.2%、11月は1.1%上昇と、改善が続いている。実質賃金の改善に伴って、足元で個人消費は持ち直しているとみられるが、今後、消費者物価の上昇に伴って、個人消費が減速する可能性は否定できない。

当面、中小企業の景況は緩やかな回復が続くことが見込まれるものの、海外経済や個人消費の落ち込みなどをきっかけに、回復基調が変わるリスクは存在する。先行きには、引き続き注意が必要である。

（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>



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。

甘い感動を分かち合う



ラパン ドゥ
(株)Lapin.doux

代表取締役

吉崎 大助 (よしざき だいすけ)

〈企業概要〉

代表者 吉崎 大助
創業 2010年
資本金 50万円
従業員数 1人

事業内容 デザート専門レストラン
所在地 東京都世田谷区深沢5-2-1
電話番号 03(6411)6042
U R L <http://lecomptoir.jp>

2010年4月に開店したデザート専門のレストラン、デザート ル コントワールDessert le Comptoirは世田谷区の閑静な住宅街の一角にある。外観は質素で店舗面積も10坪に満たない。まさに隠れ家レストランなのだが、実はこの店、予約がめったに取れない。

ここで味わえるのは旬の果物をふんだんに使ったデザートのフルコース。店を1人で切り盛りしているオーナーシェフ、吉崎大助さんはどのようなサービスを提供しているのだろうか。

デザートに特化した 新業態のレストラン

——店名の由来を教えてください。

店名はカウンターのデザート、社名は甘いウサギという意味のフランス語です。わたしの生まれ年のえとにちなんでつけました。

当店は洋風デザート専門のレストランです。年商は約1,800万円で、店内での飲食による売上げが7割、焼菓子などの販売による売上げが3割です。

店名が示すように、当店最大の特徴は、カウンター越しにデザートを提供する飲食スタイルです。厨房前にカウンター席が六つあり、目の前で調理します。お客さまは、出来立ての料理はもちろんのこと、調理の過程も楽しめます。

2013年からはデザート中心のコース料理にメニューを絞り、1日2組までの完全予約制として営業しています。コースの内容は月替わりで、春はサクランボ、夏はモモ、秋はブドウ、冬はイチゴといった

ように、契約農家から直送される旬の果物をふんだんに織り交ぜて構成を組み立てます。全部で7品、料金は税込7,500円です。

——豪勢ですね。どのような料理を味わえるのですか。

最初の4品は、アーモンドミルクを固めたブランマンジェや、貴腐ワインをゼリーにしたソーテルヌジュレ、カスタードとピスタチオペーストを合わせたシャンティーピスターシュ、果物をクリームで

煮込んだスープなどが続きます。

5品目は塩味の料理で口直しです。ローストした牛肉や鶏肉に果物のマリネを添えた料理や、キッシュが人気です。ただ、店内に匂いが残る魚料理は出しません。

終盤の2品は果物を砂糖水で煮たコンポートやチョコレートケーキなどのメインプレートです。最後に、プティフルと呼ばれる小菓子和お茶をサービスします。

多くの方がコースの途中で飲み物を注文します。ワインを合わせる方もいます。また、お土産に焼菓子を購入する方がほとんどですので、客単価は1万円を超えることが多いです。

コースの所要時間は2時間から2時間半ほどでしょうか。お客さまの要望に応じて、ペースを調整できますので、思う存分、デザートに集中していただけます。

——カウンター越しならでのサービスですね。開業までの経緯を教えてください。

わたしは都内の高級フレンチ店で約10年間、パティシエの仕事をしていました。デザートはコースの最後を彩る重要な一品です。味や盛りつけでお客さまの舌と心を満たすことに情熱を注いできました。仕事内容には満足していましたが、大店舗のため厨房とホールが離れており、食事の様子を見ら

れない点が、唯一の不満でした。

料理でお客さまに感動を提供し、その瞬間を分かち合いたい。こう考えるようになったわたしは、すし店やバーにヒントを得て、カウンター形式のデザートレストランを開くことにしたのです。

——ありそうでなかったスタイルですよね。

今でこそ、当店のようなお店は都内にいくつかありますが、当時はめずらしい業態でした。そのため、開業前後は苦労の連続でした。例えば店舗探し。駅の近く、できれば居抜き物件を希望しましたが、不動産会社からは色よい返事をもたせませんでした。続かないと思われたのでしょうか。結局、駅からバスで10分ほどの住宅街にある貸事務所に決めました。

店舗の内装費用を賄うため、金融機関に融資を申し込んだときのことも印象に残っています。やはり事業として成り立つのか不安視されたのでしょうか。融資が決まるまでの間、金融機関の担当者や打ち合わせを重ね、何度も事業計画書を修正しました。

小さな店ですから、経営を軌道に乗せるためには、回転率が客単価のどちらかを高めて売り上げを確保する必要があります。デザートを食べるときは会話も弾むでしょうから、回転率を高めることは難



店内の様子

しいと考え、客単価を高めを設定しました。ケーキやパフェなどと飲み物をセットにして約3,000円で提供することにしたのです。前職での経験もあり、価格に見合うだけの料理を提供する自信はありました。

こうして何とか店をオープンしたのですが、半年ほどは開店休業状態が続きました。一流ホテルや、有名パティシエが経営する店ならまだしも、実績のない新規店に高い金額を払うお客さまはなかなかいません。振り返ると、かなり強気だったかもしれません。

転機となったのは、世田谷区内の飲食店を紹介するタウン誌の取材を受けたことでした。味はもとより、目の前で美しいデザートを仕上げる当店のスタイルは斬新で、足を運ぶ価値があると評価してくれたのです。テレビ番組の取材も受け、街の巨匠として紹介されたのは良い思い出です。

やがて、男女を問わず流行に敏感な方が訪れるようになりました。



盛りつけの美しさも味の決め手

写真映えるからでしょうか、調理の様子や出来上がった料理を撮影して、SNSに投稿する人も多く、来客数の増加につながりました。

サービスの取捨選択

——コース料理はどのようなきっかけで始めたのですか。

開業2周年パーティーに招いた常連客の一言がきっかけです。「どれを選ぶかいつも迷うので、いろいろな料理を少しずつ食べられたらよいのに」と言われたのです。

こう言われると腕が鳴るのが料理人というもの。そこでデザート5品のコースメニューを用意しました。料金は5,000円、1品当たり1,000円でアレンジしました。どれだけ注文が入るか予測がつかないので、予約制にしてサービスを始めたのですが、これが大当たりでした。よく、甘いものは別腹といいますが、デザートだけでお腹を満たしたいというニーズは想像以上でした。

メディアにも相次いで紹介され、新規客の予約も増えてきました。しばらくの間は単品メニューと並行してコースを提供していましたが、切り盛りが難しくなってきました。そこで、仕入れや仕込みを省力化するために単品メニューをやめて、予約制のコース料理1本に絞りました。

この結果、調理と接客に集中できるようになりました。また、来客数が事前にわかるので、売り上げの予測が立てられます。気持ちはずいぶん楽になり、お客さまと笑い話もできるようになりました。

この頃、ある常連客から「おいしかった」に加え、「今日の吉崎劇場も楽しかった」と言われました。開業から3年、わたしが目指してきた飲食店の形がようやく実現できたと感じました。一方で、困ったことも起きるようになりました。

——それは何ですか。

急な予約のキャンセルです。小さな店ですから、1組のキャンセルが収益に大きく影響します。その日に合わせて仕入れた食材が丸ごとロスになることもありました。

キャンセル客の多くは、こうした当店の事情を知らない新規客でした。そこで、まずは当店を知ってもらうために、3品3,500円と低価格のコースを用意し、初来店の方はこちらを注文していただく

ことにしました。当店からすれば、キャンセルの影響を減らせます。

ただ、低価格のコースを設定することは、平均客単価が低下することを意味します。そこで、主力である5,000円のコース内容も見直しました。品数を7品に増やし、塩味の料理を取り入れる一方で、価格を7,500円に値上げしました。これが現在のコースです。

常連の方が値上げを受け入れてくれるか不安でしたが、杞憂に終わりました。むしろ、品数が増えたことでメリハリの利いた構成となり、料理をいっそう楽しめるようになったと喜ばれました。

HALFコースを楽しんだ方からは、次回はフルコースを頼みたいと、その場で次の予約をいただくことが増えました。おかげさまで、この2、3年は常に数カ月先まで予約が埋まっている状況です。

顧客とつながり続ける仕掛け

——休む間がありませんね。

すべての仕事を1人でやるので、忙しさのあまり体調を崩してしまい、お客さまにご迷惑をおかけしてしまったことがあります。以来、営業日を見直し、現在は週4日営業にしています。また、毎年9月には、約3週間の長期休業をいただいています。休みの日は経理作業や試作、他店の食べ歩きなどに

充てています。飲食業界は新サービスが続々と誕生しますので、最新動向を学ぶことが大切です。

ただ、営業日数を減らすと、どうしてもお客さまとの接点が減ってしまいます。そこで、二つの新サービスを始めました。

——どのようなサービスですか。

一つは、2015年に始めたパフェ会です。年に4回、各回4日間限定で開催します。このときはコースを休み、パフェと焼菓子とドリンクのセットを5,000円で提供します。1組90分の入れ替え制で、4日間で約150人が来店します。

初回は、反省点がありました。盛りつけが美しいので食べるのが惜しいと、お客さまの食事のペースが想定以上にゆっくりだったのです。パティシエ冥利^{みょうり}に尽きる話ですが、結果、次の方を待たせることになってしまいました。

そこで次回からはサービスを見直しました。2品目の焼菓子をお土産に変更したのです。店ではパフェに専念していただき、後は店外で楽しんでいただくというわけです。用意したのはカップにゼリーやムース、果物を重ねたベリーヌと呼ばれるものです。ただし、カップではなく、瓶詰めにしたのが特徴です。ふたがついているので、外を歩き回っても盛りつけが崩れません。これが大好評で、価格と

回転率を維持しながら、顧客満足度を高めることができました。

来店機会を確保できない方に向けて2016年に始めたのが、月一度の頒布会です。年初に5万円をお支払いいただくと、12種類のデザートをお渡しするサービスです。

1年目は40人から応募がありました。2年目は少し規模を縮小し、30人限定にしました。大量生産になると、期待に見合った品質を維持できなくなると考えたからです。

——どうして次々と新サービスを繰り出せるのでしょうか。

やはり、カウンター越しに仕事しているからでしょう。お客さまの反応がダイレクトにわかります。

新サービスのヒントは目の前にあるというわけです。

さらに大切なのは、思いついたらすぐに実行することです。この身軽さは小さな店の強みです。

そして、結果は必ず数字に表れます。お客さまに喜ばれても業績が悪化しては、経営は成り立ちません。常に、両者のバランスを見極める必要があります。この点については、開業時に何度も事業計画書を書き直した経験が生きています。サービスが変わると、業績はどうなるのか。常にシミュレーションする癖が身につきました。

これからも新しいサービスでお客さまと甘い感動を分かち合っていきます。お楽しみに。

取材メモ

調理過程で食事を盛り上げる。サービス産業の特徴である生産と消費の「同時性」を最大限生かす戦略で、吉崎さんは新たな付加価値を生み出した。さらに顧客の声をヒントに独自メニューを開発、甘党の心をはっきりつかんだ。

他方、サービス産業にはサービスを保管できない「消滅性」もあり、需給のミスマッチが生じやすい。この問題を、吉崎さんは二つの方法で乗り越えた。一つは予約制だ。低価格メニューで新規客のキャンセルを防ぐとともに、主力メニューを強化して客単価を維持、顧客満足度を高めた点も見逃せない。

もう一つはサービスの使い分けだ。店内サービスをメインに据えつつ、お土産を併用して回転率を高めている。こうした取り組みが奏功しているのは、顧客の反応と業績を観察して、軌道修正を重ねているからだだろう。

西洋料理店の業界平均は従業者1人当たり売上が1,237万円、売上高総利益率が66.4%である。対する吉崎さんのお店は、売上が約1,800万円、利益率は80%を超える。成果は確かに数値に表れている。 (藤田 一郎)



熊本地震の被災者支援のため商工会が行った炊き出しの様子



商工業の力強い復興による 魅力ある^{ましき}益城町の再生に向けて

益城町商工会 経営指導員 米ヶ田 靖司 (めかた やすし)

益城町は熊本県の中央部にあり、阿蘇くまもと空港や九州自動車道の益城熊本インターチェンジを有するなど、良好な交通アクセスを誇っています。

熊本市に隣接する町西部が主にベッドタウンとして発展してきており、町全体で見ると近年も人口は増加傾向にあります。東西の人口分布に格差が生じており、今後は、町内全域にわたるバランスの良い発展を模索していくことが必要です。

当商工会では町の振興事業として「益城町みんなの夏祭り」「木山初市」などのイベントを開催しています。夏祭りではフィナーレに恒例の花火大会を開催しており、毎年数万人の来場客でにぎわいをみせていました。

この益城町で、平成28年4月14日と4月16日、気象庁観測史上

初とされる最大震度7の激震が2度起きる未曾有の災害が発生しました。前震、本震に加え記録的回数の余震により町内家屋の多くが全半壊となり、住民は長期にわたり町の施設で避難生活を強いられる状況となりました。

当商工会は、震災発生時から商工会館内の会議室を住民の避難所として開放し、支援物資の提供や炊き出しを実施するなど、商工会の本来の事業がほぼ停止状態となりましたが、経済産業局や県の協力を得ながら事業所の金融相談などに対応するワンストップ相談会を連日開催し、加えて持続化補助金やグループ補助金を申請するための支援を行いました。また、益城町と連携しながら仮設店舗の開設を支援するなど、混乱のなか多くの業務に奔走する日々が続きました。

町および県では今後の復興計画のなかで、町内を横断する県道を現在の2車線から4車線に拡幅し、併せて中心市街地の区画整理も行うことを計画しています。しかし、これらの復興事業が実感できるようになるには10年を超える期間が必要とされています。

住民の住居問題の解決、商工業の復旧、復興など、重要な課題が山積しており、商工会の役割も大きなものとなっています。より良い将来の町づくりのため、商工会として果たすべきことを再確認しながら復興に向けた活動を行っていかねばなりません。

最後に、熊本地震の発生により全国の商工会、商工会議所をはじめ多くの関係機関から支援をいただきました。改めまして皆さまに感謝申し上げます。今後とも温かく見守っていただければ幸いです。

インドの電気自動車化は リキシャから

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。



2016年11月、モディ首相が高額紙幣の失効を突然発表したことは記憶に新しいところです。インドのビジネスパーソンが交渉を優位に進めようと予期せぬ材料をもち出してくるのには慣れていますが、この奇策には驚かされました。結果、偽造紙幣や不正蓄財の焙り出しに加え、電子マネーの普及が進むなど効果が出ているようです。

2016年6月に発表された電気自動車(EV)化に関する政策も、諸外国からは奇策に近いとみられています。2030年までに、すべての販売車をEVにするという、思い切った内容になっています。

この政策は、2013年に策定された「国家電気自動車ミッション計画2020」に端を発しています。2020年までにEVとハイブリッド車の年間販売台数を合計で600万～700万台規模にするというものです。現時点で一般消費者向けにEV乗用車を出荷しているインド企業は1社だけであり、あと2年での実現は不可能という声も多く聞かれますが、この数字にバイクとリキシャが含まれていることを考

えれば、あながち無理とは言い切れません。

リキシャがインドに伝わったのは1880年ごろ。庶民の足となり、サイクルリキシャ、オートリキシャと進化を遂げ、最近では電気で走るEリキシャが登場しています。

オートリキシャは1961年にバジャージ・オートがイタリアのピアジジオとライセンス契約を結んで生産したのが最初で、現在でも、同社が5割以上のシェアを占めています。一方、Eリキシャは、バジャージ・オートや日本のテラモーターズのほか、多くのメーカーが生産に乗り出しています。

筆者はこのEリキシャがインドのEV化を牽引けんいんすると考えています。というのも、デリーでは2012年の時点で10万台以上が走っていた事実があるからです。EV化に対応する法整備の遅れもあって、一時的に禁止されたのですが、2015年に再び解禁されました。また、インドの大気汚染の状況は深刻で、環境への配慮の必要性は日増しに高まっています。四輪自動車と異なり、安価な鉛蓄電池でEV化が可



客待ちをするリキシャ

能であること、保守の手間やコストが軽減すること、電気がガソリンより安価なことなど、経済的な側面からEリキシャへの切り替えを後押しする向きもあります。

ただし、ハイテク産業の中心地である南部のバンガロールなど一部の都市を除き、充電設備が足りないという問題があります。この点については、インド石油公社が給油所に充電設備を併設したり、タタ電力が今後5年間でデリー首都圏に1,000カ所を設置したりする計画があり、官民を挙げた取り組みが出てきています。

鉛蓄電池を使ったEリキシャはすでに全国で60万台超が走行しているとされます。思い切りがよいインド。完全EV化に向けて、まずは2020年までにどこまで変わるか、大いに楽しみです。

エコノミックガーデニングによる 地域活性化



拓殖大学政経学部 経済学科長 **山本 尚史**

やまもと たかし

1988年筑波大学卒業。2004年ハワイ大学大学院修了(経済学博士)。(株)三井銀行、海外コンサルティング企業協会、海外経済協力基金、世界銀行、国際教養大学などでの勤務を経て、2011年から拓殖大学にて地域経済活性化政策を研究。現在、総務省地域力創造アドバイザー、岡崎市市政アドバイザー、山武市エコノミックガーデニング推進協議会アドバイザー、東温市中小零細企業振興円卓会議スーパーアドバイザー、地域活性化学会理事を務める。主な著書に『地方経済を救うエコノミックガーデニング—地域主体のビジネス環境整備手法』(新建新聞社、2010年)がある。

縮小する地域経済と対策の方向性

国土交通省が2014年7月に発表した「国土のグランドデザイン2050～対流促進型国土の形成～」は、日本が直面している危機の一つとして急速に進む人口減少を挙げ、「特に人口減少の著しい地方部では、地域が維持できなくなり、消滅する自治体が数多く発生するという指摘がある。一方で、東京をはじめとする大都市では出生率が低い状況が続いており、このまま推移すれば、人口は限りなくゼロに近づいていき、社会全体の持続可能性が失われてしまう」と警鐘を鳴らしている。

この危機を自治体ごとに把握することが容易になってきた。経済産業省と内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局が提供する「地域経済分析システム (RESAS) ^{リソース}」では、人口構造の変動や産業構造の特徴を明確に可視化している。また、千葉大学大学

院人文社会科学研究所の倉阪秀史教授が運営するウェブサイト「OPoSSuM ^{オポッサム}」では、2015年と2040年の人口構成や産業構造を比較できる「未来カルテ」を発表している。

人口減少による地域経済の縮小を防ぐためには、地域における雇用を増加させつつ、住民の所得を向上させる必要がある。地域経済の持続可能性や経済レジリエンス (経済的なショックが与えられた後の回復力) を高めるためには、雇用力のある企業が地域内に存在し続けなければならない。地方自治体は、急激な人口減少に加え高齢化率が高まっていくという厳しい環境のなか、地方圏の発展に必要な要素をどのように確保すればよいのか。先行研究から、以下のことがわかっている。第1に、地域経済において内発的に雇用を創出することが求められる。ハイテク産業によるものであれ、農業によるものであれ、外部から企業を誘致するのではなく、地域内の資源を活用した雇用創出が望まれる。第2に、そのため

の政策として、地域経済の生産性を向上させイノベーション的な社会経済をつくることが求められる。

地域産業政策のアップグレード

地域振興と産業振興のために、これまで積極的な企業誘致活動が行われ、地域外の企業や工場を地域内に呼び込むことで雇用と生産の拡大が図られてきた。ただし、本社を地域内に呼び込むことができなければ、生産された付加価値は当該企業の本社所在地に移してしまうことになる。また、経済のグローバル化や技術進歩により国際的な価格競争が激しくなり、せっかく誘致した企業が他の地域に転出してしまったり廃業してしまったりするなどのリスクが高まっている。現状では、企業誘致どころか、既存の企業を地元で留める「企業留置」に力を注ぐ地方自治体も珍しくない。

地域経済では、雇用において中小企業の果たす役割は大きい。地元の中小企業や小規模事業者が発展して、雇用を安定させるとともに、さらなる雇用を創出することができれば、地域経済活性化に大きく貢献することになる。そのためには、以下の三つが求められる。

第1は、地元の小規模事業者が、利益を生み出す企業として成り立つことである。適切な利益なしでは、雇用を創出するどころか、持続可能な経営も危うくなる。

第2は、事業承継を通じて、地元の中小企業が長生きすることである。地元で雇用だけでなく商品やサービスを提供し続ける「永続企業」が求められている。吉田（2015）にもあるとおり、永続企業は、地域社会を愛し、地域社会に愛される。

第3は、地元の中小企業が地域外市場においても成功することである。中小企業は地元市場を対象とすることが多いが、人口減少に伴って経済規模が縮

小する地域では、地元市場だけを対象にしていると企業活動が衰退してしまうからである。

第1と第2の段階では、短期間で多くの雇用を創出することは期待できないが、安定した雇用をもたらす効果がある。第3の段階では、企業の成長に伴い、多くの雇用を創出する。これら三つのいずれにおいても、経営者は、市場で競争に負けることのないように、進取の精神をもって事業革新に取り組むことが求められる。同時に、地域社会では、さまざまな分野における地域内外のキーパーソンの連携により、地元企業を「勝たせる」仕組みをつくる必要がある。また、中小企業経営者に求められている情報などをタイミング良く提供することが、より良いビジネス環境の整備につながる。

エコノミックガーデニング

地域経済活性化を意図した地元中小企業のためのビジネス環境整備事業は、まったくの新機軸ではない。米国では、このような事業の例として「エコノミックガーデニング」が注目されている。もともとコロラド州リトルトン市で始まった事業であるが、現在では、全米規模での取り組みになっている。

エコノミックガーデニングとは、地域経済を活性化させるために、「地元企業が成長するビジネス環境をつくる」政策である。扱う分野は、マーケティングや財務に限定されず、中小企業の経営戦略全般に関連する。地元の中小企業の活動を支援するために、①企業の情報発信や情報分析への支援、②インターネット・マーケティング、③地理情報システムを生かした地理情報と統計情報の提供、④ソーシャルメディアの活用などの方法を用いている。現在、ウィスコンシン州、オレゴン州、カンザス州、コロラド州、フロリダ州、ミズーリ州、ワシントン州などにおいて、さらに米国外では、オーストラリアやカナダ

の一部の都市で採用されている。以下では、二つの都市の事例を紹介する。

米国・リトルトン市

リトルトン市は、デンバー近郊に位置する人口4万人ほどの都市である。1980年代末に、冷戦の終結による産業構造の変化に伴って地域の主要企業が閉鎖してしまい失業に悩まされ、エコノミックガーデニングを開始した。同市では「成長可能性の大きい中小企業が活躍できる環境を創出する」ことを原則として、商業や生活の質を維持向上させるインフラの整備、企業と支援者との交流・意見交換の改善、行政から企業に対する市場情報や市場分析の提供とコンサルティングなどが実施された。

エコノミックガーデニングの実施によって、リトルトン市では次のような効果があった（中小企業総合研究機構訳編、2007）。

- ・1990～2005年に、就業者数は1万4,907人から3万5,163人へと136%増加（この期間の同市の人口増加率は30%）、売上税収入は680万ドルから1,960万ドルへと188%増加。
- ・2000～2005年に、就業者数は35%増加。同規模の近隣都市であるイングルウッド（7.3%）、ノースグレン（6.2%）、ソートン（21.4%）をはるかに上回っている。

エコノミックガーデニングだけの成果かどうかは不明だが、経済開発政策が不適切であれば、地域社会がいくら健全な成長条件を備えていても繁栄できない。その意味では、エコノミックガーデニングは非常に好ましい結果をもたらしているといえよう。

オーストラリア・シェルハーバー市

シェルハーバー市はシドニー市の南方約85キロメートルにある人口約6万3,000人の都市である。若年層の失業、近隣都市の大工場における人員削減に

懸念があり、雇用創出と小規模事業創出の観点から2006年にエコノミックガーデニングを開始した。当初はネットワークングが中心であったが、2010年に事業内容を変え、現在の形になった。なお、現在は同市の他に、ウロンゴン市、キヤマ市を含めたイラワラ地域圏の共同事業として実施されている。

同市におけるエコノミックガーデニングは、地元の中企業経営者を対象とする4カ月間の研修プログラムであり、1回当たり約20～30人が参加している。研修に参加できる企業は、地元には本社があり、創業後4年以上10年未満の、成長志向をもった企業である。研修にかかる費用は自治体が負担するため、経営者は無料で研修に参加できる。研修の内容は、「ビジネス・ブートキャンプ」（経営戦略に関する1日のセミナー）、4回のワークショップと個別企業に対するビジネス・コーチングである。ワークショップは全員を対象とするが、コーチングに参加できるのは選抜された経営者のみである。ワークショップの内容は、経営戦略、顧客関係管理、インターネット・マーケティング、財務、従業員のモチベーション向上などであり、いずれも経営者の経営スキル向上を図るものである。コーチングは、主に、即効性の高いビジネスシナリオづくり、マーケット開拓についてである。

2012年に、同市はIRIS Research社に調査を依頼し、エコノミックガーデニングの対象となった192社のうち108社から回答を得ている。調査結果からは、雇用と売上高を創出したことが判明した。回答企業全体の雇用者数は、7年間で394人から473人へと増加した。増加率は20%である。売上高は、4,364万豪ドルから6,410万豪ドルへと47%増加した。さらに、産業連関表を用いて間接効果を測定したところ、間接的な雇用創出は44人、間接的な売上高創出は1,490万豪ドルであった。また、回答企業の経営者によれば、サービスが有意義だった理由として、新

しいアイデアを得た (23.7%)、ネットワークが拡大した (16.1%)、新しいスキルを習得できた (14.0%)、新しい市場や取引相手が見つかった (10.8%) などを挙げている。

以上のように、情報提供、経営者へのアドバイス、およびネットワーキングを重視するという手法は、オーストラリアでも効果をあげていることがわかる。

日本における事例

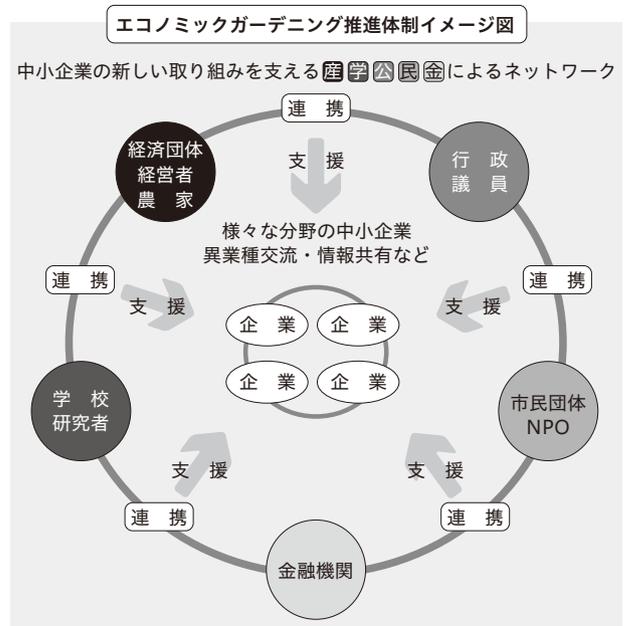
日本には、中小企業に対する資金的な支援メニューが豊富にある。また、日本の中小企業と大企業との間には独特の構造的な関係がある。これらを理由として、日本におけるエコノミックガーデニングでは米国やオーストラリアとは異なる取り組みが必要であると考えられる。特に、「地域経済と中小企業のレジリエンスや持続可能性を高める」「長期的な観点から取り組む」「企業間ネットワークとビジネス交流を促進するような、ビジネス環境の整備に重点を置く」などの点を含めることが必要である。

日本では、大阪府、静岡県藤枝市、徳島県鳴門市、千葉県山武市さんむなどが、エコノミックガーデニングを実施している。ここでは、2事例を紹介する。

徳島県鳴門市

鳴門市は徳島県北東部に位置しており、四国の東側の玄関として発展してきた。人口は約5万9,000人。主要産業は、観光業、製造業、農林水産業である。2012年から「エコノミックガーデニング鳴門」(以下、EG鳴門)を実施している(図)。EG鳴門では、「成長意欲に富む中小企業がたくさん存在する」「企業を成長させる仕組みが構築されている」の二つを目標に掲げ、鳴門市の企業風土や事業環境の実情に即した進め方を採用している。基本的な企業支援体制は、企業訪問、企業経営者ネットワーキング、中

図 中小企業を支援するためのネットワーク



出所：エコノミックガーデニング鳴門のウェブサイト (<http://eg-naruto.jp>)

小企業支援ネットワーキングからなる。

企業訪問については、アンケート等だけでは把握しきれない企業情報や経営ニーズを収集するとともに、企業と行政が信頼関係を築くことを目的として、2012年度から商工政策課の職員が市内企業を訪問している。既に約200回の訪問を実施しており、有望な人材や企業の発掘も期待できる。

企業経営者ネットワーキングは、特色ある取り組みを行っている企業、熱意の高い企業をピックアップし、つながりをフォローしながら新しい取り組みや施策展開につなげるものである。2013年7月に食品部門、2014年4月に金属加工部門、同年11月に観光関連部門で経営者ネットワーク会議を開始した。狙いは、同業者による企業間ネットワークを形成して連携的な活動を図ること、地元企業の同業種・異業種のネットワークを強化することで、地域経済の底上げを図ることにある。

中小企業支援ネットワーキングについては、企業

や業界から持ち寄られるニーズ、提案、課題に対応できるように、2014年3月より中小企業支援ネットワーク会議を開始し、支援側機関が各々の支援策に関する情報を共有してニーズなどに柔軟に対応する支援体制を整備することを目的としている。会議には、商工会議所、商工会、ハローワーク、県立工業技術センター、市役所、市教育委員会、青年会議所、商店街振興組合、報道機関、金融機関などが参加している。

現在、こうした体制の下で、事業拡大支援事業、創業促進事業、国内外販路拡大支援事業、知的財産権取得支援事業といった補助金事業をパッケージとして実施している。EG鳴門では、支援メニューそのものに独自性は少ないものの、支援体制にはこれまでの地域産業政策にない新しさがみられる。また、エコノミックガーデニングの導入と発展に当たり商工政策課のリーダーが一貫して関わってきたことや、実施に当たり市役所が主導的な役割を果たしてきたことが特色である。

千葉県山武市

山武市は千葉県北東部に位置しており、東京都心部から約70キロメートルの距離にある。人口は約5万3,000人。主要産業は、観光業、農林業であり、イチゴやスギが特産物である。ただし、かつて栄えた「山武杉」の林業は、現在は低迷している。

同市では、2013年に市長と副市長が市内の企業を訪問して行政に対する要望をヒアリングしていた。その一方で、副市長、商工会役員、商工会青年部役員が、地元中小企業に対する支援体制について意見交換を始めた。この結果、2014年に、市役所と商工会青年部が連携して「さんむエコノミックガーデニング準備委員会」が組織された。準備委員会では、人口構成や経済構造の現状と課題に関する情報交換、中小企業支援の先進地の視察、市内の中小企業に対

する実態調査などが行われた。将来、人口の減少と高齢化が進み、市場が大幅に縮小することが準備委員会で発表された。これにより同市の経済状況に関する危機感や不安感が官民で共有され、それまで以上に民間の委員が自発的に行動するようになった。2016年4月には「さんむエコノミックガーデニング推進協議会」が設立され、本格的に地元の中小企業に対する支援が始まった。

同市の取り組みは、民間の経済団体（商工会青年部）が主導的な役割を担っていることが特徴である。協議会の会長には商工会の役員が就任し、副会長に副市長が就いていることもその表れである。年1回の総会、年3回の全体会議、年5回の運営会議が開催される。総会では、年度事業計画と報告、収支予算と決算、役員人事などが協議される。全体会議では、各種事業とその予算に関する承認と報告が協議される。運営会議では、正副会長と理事により、各種事業の詳細が議論される。こうした体制は、協議会の運営を公正に保ちつつ、地域の中小企業に対する支援事業をタイムリーに実施するためにデザインされたものである。

同市では、各種のワーキンググループ活動（企業活動支援事業）が中心である。ワーキンググループの設置、変更、廃止は、運営会議で議論され全体会議で承認される。協議会の会員であれば誰でも設置できるし、会員外であってもメンバーになることができる。年度途中に設置したり変更したりすることも可能である。こうした活動形式は、埼玉県秩父市の「広域秩父産業連携フォーラム FIND Chichibu」の各種分科会活動から学んだものである。現在、五つのワーキンググループが運営されている。地域資源活用事業、着地型観光バスツアー企画事業、さんむ就職フェア企画事業、地域産物による地産地消事業、チャットビズ事業である。なかでも、チャットビズ事業は、「さまざまなビジネスに関わる案件を、自

由な発想でオープンイノベーションできる仕組みや方法を研究・開発する」ことを意図している、他に例がない取り組みである。山武市立さんぶの森図書館を活動の場所としているが、これは図書館であれば必要な情報を手元に置きながら話し合うことが容易だからである。同図書館では「ビジネス支援図書館」としての活動を充実させているところだったので、エコノミックガーデニング推進協議会との連携はお互いにメリットがある。

山武市のエコノミックガーデニングはまだ始まったばかりなので目立った実績はない。それでも、2014～2016年に準備委員会を進めるなかで、委員が経営する企業の業績が伸びている。これは、経営者同士が経営改善について話し合うなかで新しい取引先が紹介されたこと、新しい経営ノウハウを知ったこと、共同の商品開発が行われはじめたこと、などを背景としている。

導入のプロセスと成功のポイント

以上からわかるとおり、日本、米国、オーストラリアでは、エコノミックガーデニングの取り組みが異なっている。この理由の一つとして「地域経済生態系」が異なっていることが挙げられる。地域経済生態系は、①地域内の、変化をつくるキーパーソンのネットワーク、②キーパーソンの出番などをつくる公式・非公式のルール、③地域内の各種資本、から成り立っている。エコノミックガーデニングの導入に当たっては、地域経済生態系と地元の中小企業に関する実態調査が求められる。これは、地域経済の実態を可視化し、エコノミックガーデニングの実施に関して合意形成を促進し、地域の実情に基づいて適切な産業政策を策定するために望ましいプロセスである。

これまで、エコノミックガーデニングにおいては、

ネットワークの拡大と改良に関心が向けられてきた。今後は、地域の中小企業が雇用を増やし、従業員により多くの所得をもたらすことができるように、地元企業の経営改善を促す取り組みに注力することが望ましい。また、地元企業による異業種参入などの支援も有効だろう。日本の地方都市でエコノミックガーデニングによる雇用機会の創出を図るのであれば、地域経済と地元企業の状況に合わせて創造的に支援メニューを作成することが求められる。

さらに、エコノミックガーデニングを実施する仕組みについては、今後とも検討が必要である。鳴門市のように行政が主導的な役割を担う場合には、企業に対する影響力が大きく、比較的スムーズに実施に移すことができるという大きな有利性がある。その一方で、財政事情の影響を受けて予算を削減されやすいこと、担当者や責任者の人事異動のために長期間にわたって一貫した取り組みができない可能性があること、などのために事業の継続に関するリスクが高い。山武市のように民間の経済団体が主導的な役割を担う場合には、事業の実施に至るまでに、強いリーダーシップを発揮できる人物が要ること、意思の疎通とコミットメントの共有に時間がかかること、自主財源の確保に工夫が求められること、などの難点がある。しかし、一度実施しはじめれば行政の人事や財政の事情に影響を受けることなく、事業を円滑に継続させることができる。

日本では、まだ、エコノミックガーデニングの歴史が短く、社会実験という性格が強い。今後、取り組みが拡大するとともにさまざまな成果をあげることで、エコノミックガーデニングは進化し続けるだろう。

〈参考文献〉

中小企業総合研究機構編（2007）『アメリカ中小企業白書 2006』同友館
吉田正博（2015）『「消えない都市」の条件』幻冬舎

顧客に選ばれる缶バッジで成長を続ける



(株)リアライズ

代表取締役

佐藤 正裕

さとう まさひろ

企業プロフィール

- 代表者 佐藤 正裕
- 創業 2008年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 23人
- 事業内容 ノベルティグッズの製造
- 所在地 東京都台東区小島2-18-15御徒町オオツカビル3階
- 電話番号 03(6240)9227
- URL <http://realize-group.co.jp>

企業が他社との競争に勝ち残るには、自社の強みを認識し他社と差別化することが重要だ。経営環境が変われば、自社の強みも進化させる必要がある。

東京都台東区の(株)リアライズは、缶バッジなどオリジナル商品を製造している。競合企業は決して少なくないが、同社では、強みを進化させることでユニークな商品やサービスの開発に成功している。

ミュージシャンから経営者に

同社は、企業の販促品や、個人や団体が作るオリジナル商品を製造している。デザインさえあれば、プリントTシャツやキーホルダー、ステッカー、マグカップなど幅広い商品を作るが、売り上げの7割を占める主力商品は缶バッジだ。

社長の佐藤正裕さんは、ミュージシャンから経営者に転じた異色

の経歴をもつ。所属していたバンクミュージックのグループではベースを担当し、20歳代のほぼすべてを音楽活動にささげたという。競争が激しい音楽の世界で3枚のCDを発売したほか、10回の全国ツアーや、海外での公演も行うなど実績を残してきた。佐藤さんの缶バッジ作りは、こうした活動の傍ら副業として始まったものだ。

音楽活動では、缶バッジなどオリジナル商品を作って販売したりCDの購入特典としたりすることが少なくない。こうした商品は、外注するのが一般的であったが、当時は、50個以上のロットでないと注文を受け付けてもらえなかった。多く作っても売れ残れば、在庫を抱えてしまう。音楽活動に携わる者にとって悩みの種であった。

そこで、CDの販売促進策の企画など音楽グループのプロモーション活動も担当していた佐藤さんは、

思い切って10万円を投じて機械を購入し、自ら缶バッジを作りはじめた。音楽仲間からの注文に対応すれば、小遣い程度の稼ぎにはなるだろうとの思いもあった。

気軽に安く利用してもらいたいと、他社よりも小ロットの10個から注文に対応し、単価は他社よりも1円安く39円に設定した。

副業として始めた事業は、音楽仲間に口コミで評判が広がった。創業直後の2009年1月の売り上げは1万4,000円ほどだったという。

顧客の多様な要望に応える

翌月、自社のホームページを開設し、音楽グループやレコード会社のサイト内の掲示板で周知を始めた。すると、小口の注文だけではなく、販促品を作ってほしいと企業から大口の注文も来るようになった。他社より安いと注目され

ただ。受注は増え、作れば作るだけ利益になった。受注量の増加には内職を雇うことで対応し、少しずつ規模を拡大していった。

2011年、佐藤さんは、所属していた音楽グループの活動休止を契機に、経営に専念することになる。この頃には、年商は4,500万円までになったが、業績は伸び悩みはじめていた。

要因は、小口の受注に低価格で対応する業者が増えつつあったことだ。佐藤さんは改めて自社の強みを考える必要に迫られた。

同社の缶バッジは、デザイン画像が他社のものよりも精彩だと顧客から好評だった。だが、印刷機の設定を変えれば誰でも同じ品質の商品は作れる。では他社が容易に真似できない強みは何か。

佐藤さんが出した答えは、顧客への対応力だった。音楽活動でプロモーションに携わっていた経験から、自分が作ったものを売ることの大変さはよく知っていた。それだけに、缶バッジが売れて、喜ばれることが何よりうれしかった。顧客の要望には何とかして応えたい。その思いの強さは創業以来、誰にも負けない自信があった。

1,000個を翌日までに欲しいとの注文には、夜を徹して対応したこともあった。また、物流が混乱し、発送した商品が期日までに相手に届かないとわかったときには、

100個の缶バッジを作り直して、従業員が鹿児島まで飛行機で直接届けた。たった一度のバンドのデビュー記念のイベントに間に合ったとたいへん喜ばれた。

利用者に喜ばれる 商品を提案

低価格、小ロット、高品質、短納期など顧客の多様な要望に対応してきた。より多くの人に喜んでもらうには、まだ同社の缶バッジを手にしたことがない方にも利用してもらう必要がある。そう考えた佐藤さんは、利用者のニーズを先読みした商品の企画やサービスの提案に力を入れるようになる。

例えば、2014年に開始した「CANROLL」は、画像を共有できるSNSのインスタグラムと連動し、投稿した写真から缶バッジを作ることができるサービスだ。好きな写真を6枚選んで注文すると、台紙に付けて1週間前後で商品が届く。手軽にオリジナルの缶バッジを作れるとプレゼントなどで利用され、発売から3年経った現在でも月に数百件の注文がある。新聞や雑誌にも取り上げられた。

また、企画書を片手に大手出版社やアニメの制作会社を訪問して、漫画やアニメの著作権を使用した商品の提案をした。たんにキャラクターを缶バッジにするだけでなく、利用者が喜ぶ工夫を加えた。



CANROLL

その代表がAR（拡張現実）技術を使用した商品だ。缶バッジの画像に専用アプリをダウンロードしたスマートフォンをかざすと、その画面上にキャラクターが表示される。カメラと連動しているため、キャラクターを背景とした写真を撮ることができる。これまで15種類以上の著作権を使用した缶バッジを製作し、ファンからも好評だ。

こうした取り組みの結果、伸び悩んでいた業績は再び勢いを取り戻し、年商は2016年に4億円を超えた。同社のサービスを利用した顧客の約25パーセントが2カ月以内に再び利用している。ユニークな商品を提案して同社を利用してもらい、さらに顧客対応力を発揮することでリピートオーダーにつなげることに成功したといえる。

佐藤さんは、音楽活動も企業経営も続けることが大変だという。同社は、小ロット、低価格から顧客対応力、商品の提案力と強みを進化させてきた。だからこそ、同社の商品は顧客から選ばれ続けているのだろう。（山田 貴之）

ビジネスに

和歌

取引等を円滑にする歌

第21回

どのような仕事においても、人と人、企業と企業とのつながりが大切なのは、いうまでもないことでしょう。他社と契約を結んだり、提携して事業を進めたりする際には、先方の担当者とは何度も連絡を取り合うことになるはず。そんな面談後のメールや礼状等に和歌を使ってみてはいかがでしょうか。今回は、取引等を円滑に進める一助となるような和歌を紹介していきます。

春霞たなびく山の桜花
見れどもあかぬ君にもあるかな

『古今和歌集』所収の歌で、作者の紀友則は、『古今和歌集』の

撰者の一人でもあります。大意は「春霞がたなびく山に咲く桜の花はいくら見ても飽きないように、あなたはいくら見ても見飽きることはない」になります。

ビジネスに応用するならば「桜の花が何度見ても飽きないのと同じように、あなたとの面談は楽しくて飽きることはない」という意味を込めた歌として、面談後のメールや礼状にそっと添えてみるとよいのではないのでしょうか。

人よりも心のかぎりながめつる
月は誰とも分かじものゆゑ

『新古今和歌集』所収のこの歌の作者は、堀河右大臣こと藤原頼宗。権力者である藤原道長の子であり、歌人としても有名な人です。歌意は「他の誰よりも気持ちの限りを尽くして見つめ続けたよ。月は誰に対しても区別なくふるまうのだろう」になります。

ビジネスであれば「月のように公平で清らかなあなたは誰にも等しく優しさを注いでくださるでしょう。だからこそ私は、誰にも負けないくらいの情熱であなたとの取引を望み、アプローチしているのです」という意味合いで使用してみてもいかがでしょうか。「契約締結を熱望しています」などと、真正面からはいいづらい場合でも、歌の力を借りるとストレートに表

現できることがあります。こちらでも面談後の礼状等に使用してみるとよいでしょう。

年を経て思ふ心のしるしにぞ
空もたよりの風は吹きける

「何年も思い続けてきた甲斐があって、空にもよい風の便りが吹いてきたようだ」といった意味になる『新古今和歌集』所収の歌です。作者は三十六歌仙の一人でもある藤原高光です。

長い時間をかけて、取引等の打ち合わせをし、ようやく契約に至った、あるいは契約の条件が整ってきた、という時に感謝の意を込めて得意先に贈ってみたい歌です。万感の思いは先方にも伝わり、今後の取引にもよい影響が与えられるのではないかと思います。

〈参考文献〉
久保田淳訳注『新古今和歌集上・下』角川ソフィア文庫
高田祐彦訳注『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。

森光 孝雅 著

人生、今日が始まり

—「良い品、良い人、良い会社づくり」への挑戦—

PHP研究所 定価（本体1,500円+税）

人生、今日が始まり

「良い品、良い人、良い会社づくり」
への挑戦

株式会社八天堂 代表取締役
森光孝雅 Takamasa Morimitsu

PHP

「当たり前を徹底しろ」「力以上のことはするな」。先代である父の教えの意味を著者は理解できず、店を大きくした自分へのひがみとさえ思っていた——。本書は、2代続く和菓子店をパン店に変えた著者が、どん底も経験しながら経営者として成長してきた自らの軌跡を生々しくつづったものだ。

ケーキのようにやわらかい生地、焼き上げてから注入される自家製クリーム、あえて焼きたてを冷やすことで生まれるしっとりとした口どけ。著者が経営する(株)八天堂

の「くりーむパン」は、連日昼過ぎに完売してしまうほどの人気商品だ。広島県三原市の本店のほか、東京や名古屋、海外にもくりーむパン専門店を出店している。

実は、当初はくりーむパンではなく、さまざまな創作パンを販売していた。他店にはないパンが並ぶ店と評判になり、一時は県内に13店舗を運営するまで繁盛した。

ところが、業績に陰りがみえはじめる。顧客に飽きられまいと新商品を増やすうちに、商品数は優に100種類を超えた。あるとき、雪だるま式に増える作業負担に耐えかねて従業員が倒れた。勤務ボイコットが起り、ついには本店以外の全店を閉じることになった。

そのどん底からはい上がろうとする過程で生まれたのが、くりーむパンだ。起死回生を狙える自信作だったが、あまりのやわらかさに手で包装する必要があるなど、とにかく手間がかかった。著者は、思い切って取扱商品を一つに絞って売り出した。そして、くりーむ

パンはヒット商品への階段を駆け上がり、同社は飛躍を遂げた。

確かにくりーむパンはとびきりおいしい。苦境にめげずに開発を続けた職人魂には感嘆させられる。だが、もう一つ、どん底を経験する前には決定的に欠けていたものが、今の同社にはある。それは「人」、従業員への視点だ。

商品の一つに絞る戦略は、従業員の負担に配慮した末の産物だった。そうして余力を生み出した結果、予想を超える売れ行きにも対応し、チャンスをもものにできた。

世代交代を機に大胆な変革に取り組み、著者は自分の信じる商品を追い求めてきた。だが、商売は良い商品だけでは回らず、つくる人、売の人がいて初めて成り立つ。先代の言ったそんな「当たり前」の意味に気づき、著者はどん底のなかで「人生、今日が始まり」と、再び前へ踏み出す力を得た。その姿は、成功をつかもうと苦闘する多くの経営者に気づきと勇気を与えてくれるはずだ。（長沼 大海）

『調査月報』 2017 年度主要記事 目次

巻頭随想	不可能と言われた道	北海道大学総合博物館 准教授	小林 快次	4月号	No.103	
	成長への鍵「リスクリリング」	OECD東京センター 所長	村上 由美子	5月号	No.104	
	「縮充」について	(株)studio-L 代表取締役	山崎 亮	6月号	No.105	
	節電にみる「ココロ」の経済学	京都大学大学院経済学研究科 教授	依田 高典	7月号	No.106	
	多様性は武器	昭和女子大学 理事長・総長	坂東 真理子	8月号	No.107	
	ものづくり技能伝承とイノベーション	埼玉大学大学院理工学研究科 教授	綿貫 啓一	9月号	No.108	
	かえってきたくなる町を創ろう	劇作家・演出家	平田 オリザ	10月号	No.109	
	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	11月号	No.110	
	自分と自社のビジネスのブランド力を上げてアピールする	(株)国際パフォーマンス研究所 代表取締役	佐藤 綾子	12月号	No.111	
	機長の眼から見た企業のリスクマネジメント	危機管理・リスクマネジメント専門家	小林 宏之	1月号	No.112	
	セルフコーチングのススメ	DEPARTARE PARTNERS 代表	為末 大	2月号	No.113	
	復興・社会貢献を通じて事業を広げる非市場戦略	一般社団法人RCF 代表理事	藤沢 烈	3月号	No.114	
	調査レポート 特別レポート	「副業起業」は失敗のリスクを小さくする	総合研究所 主席研究員	村上 義昭	4月号	No.103
		2011年開業企業の実態追跡 ―新規開業パネル調査(第3コーホート)の概要―	総合研究所 主席研究員	深沼 光	6月号	No.105
中小企業の成長を支える外国人労働者 ―「外国人材の活用に関するアンケート」から―		総合研究所 主席研究員	田原 宏	7月号	No.106	
新規開業企業経営者の休職に関する一考察 ―休職前後の実態と事業継続のヒント―		総合研究所 主任研究員	竹内 英二	8月号	No.107	
廃業時における経営資源の引き継ぎの実態と支援の必要性		総合研究所 主席研究員	平井 龍大	9月号	No.108	
―「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」から―		総合研究所 主任研究員	藤田 一郎	8月号	No.107	
経営経験者の開業 ―「2016年度新規開業実態調査(特別調査)」より―		総合研究所 主席研究員	村上 義昭	10月号	No.109	
「見つめ直す経営」で成長する		総合研究所 主任研究員	井上 孝二	9月号	No.108	
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	山田 貴之	11月号	No.110	
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	藤田 一郎	11月号	No.110	
中小企業で活躍するシニア世代就業者の意識 ―働きがいを高める企業の対応を探る―		総合研究所 主席研究員	延岡 健太郎	12月号	No.111	
中小企業ももつ先行き不透明感と経営への影響		総合研究所 研究員	桑本 香梨	12月号	No.111	
山口 洋平		2月号	No.112			
山口 洋平		2月号	No.113			
イベント	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.104	
日本公庫シンポジウム	中小企業における外国人雇用の現状と課題			総合研究所	3月号	No.114
労働生産性の向上に向けた 中小商業・サービス業の 取り組み	第1回	厳しい事業環境下でも成長するための取り組み	総合研究所 グループリーダー	安池 雅典	4月号	No.103
	第2回	求められる「変革」と「地力の向上」			5月号	No.104
	第3回	労働生産性の向上に向けたポイント			6月号	No.105
飲食品産業の 海外展開にみる日本製品の 競争力	第1回	飲食品産業の存在感と競争力の源泉	総合研究所 主席研究員	海上 泰生	7月号	No.106
	第2回	海外市場向け戦略商品をどう選ぶか			8月号	No.107
	第3回	日本製品への需要の高まりと販路開拓のポイント			9月号	No.108
地方発ベンチャーが 成長するためのポイント	第1回	地域に根差したビジネスモデルの構築	総合研究所 研究員	佐々木 真佑	10月号	No.109
	第2回	人材確保に向けた地方ならではの取り組み			11月号	No.110
	第3回	成長の鍵を握る創業期の資金調達			12月号	No.111
電気機械産業における 中小企業の生き残り策	第1回	国内外を取り巻く厳しい事業環境	総合研究所 主任研究員	足立 裕介	1月号	No.112
	第2回	技術の蓄積を生かす新分野開拓			2月号	No.113
	第3回	現地の変化に機敏に対応する海外拠点			3月号	No.114
新時代の創業	喫茶店を舞台に地域を元気にする	山形県山形市	BOTA coffee	4月号	No.103	
	経験こそが主力商品	愛知県名古屋市	AET アビエーション(株)	5月号	No.104	
	働きがいを探り続けて見つけた宝物	鳥根県松江市	くにびき自然学校	6月号	No.105	
	異業種の協力を得て開発した新たな水分計	東京都港区	キャピノチエ(株)	7月号	No.106	
	たった一人の創業で地域の課題に挑む	長野県北佐久郡立科町	TAKE	8月号	No.107	
	ICTを使ってサービスの現場を改善	東京都中央区	(株)コネクター・ジャパン	9月号	No.108	
	エクササイズの動画を配信し元気な体づくりをサポート	東京都中央区	ニューロ・オン(株)	10月号	No.109	
	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	11月号	No.110	
	大学OBの指導が創業を確かなものにした	大阪府大阪市	(株)ブルンラボ	12月号	No.111	
	欧米に特化してインバウンド獲得を支援	神奈川県鎌倉市	(株)IGLOO	1月号	No.112	
	既存技術の組み合わせで映像解析を汎用化	東京都文京区	(株)フューチャースタンダード	2月号	No.113	
	改善を重ねて生まれた転職サイト	東京都中央区	(株)Mewcket	3月号	No.114	
中小企業のための 知的財産戦略	第10回	知財戦略における支援施策	弁護士法人内田・鯉島法律事務所 弁護士	鯉島 正洋	4月号	No.103
	第11回	知財金融の重要性			5月号	No.104
	第12回	中小企業における標準化			6月号	No.105
社史から読み解く経営戦略	第9話	三越 ―小売業の新機軸を打ち出した百貨店の先駆者―	社史研究家	村橋 勝子	4月号	No.103
	第10話	倉敷紡績 ―地元を奮起させた若者たちの情熱―			5月号	No.104
	第11話	ワコール ―美を追求する世界企業―			6月号	No.105
	第12話	積水ハウス ―大量生産を実現した常識破りの家づくり―			7月号	No.106
	第13話	カゴメ トマトを変身させた農家の努力―			8月号	No.107
	第14話	日立製作所 ―電気機械の国産化を夢見て―			9月号	No.108
	第15話	ヤマハ ―世界最大の総合楽器メーカー―			10月号	No.109
	第16話	ブリヂストン ―家内工業を脱皮させた経営者の先見―			11月号	No.110
	第17話	エーザイ ―生涯にわたり研究に励んだ起業家―			12月号	No.111
	第18話	イムラ封筒 ―時代を見抜いた戦略で業界首位をつかむ―			1月号	No.112
第19話	日野自動車 ―ガス会社の下請け時代から始まった波瀾万丈―			2月号	No.113	
第20話	中村屋 ―サロンを通じた文化交流が商品を生み出す―			3月号	No.114	

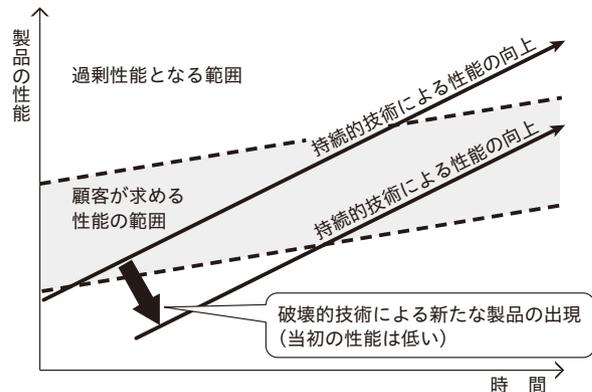
データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~	第21回	不透明感が拭えない小企業の業況	総合研究所	4月号	No.103		
	第22回	3年連続で約半数が給与水準を引き上げ		5月号	No.104		
	第23回	小企業の景況は、先行きに不透明感はあるものの、持ち直しの動きがみられる		6月号	No.105		
	第24回	中小企業の売上上げは、足元で持ち直しの動きがみられる		7月号	No.106		
	第25回	中小製造業の設備投資は7年ぶりに減少		8月号	No.107		
	第26回	中小企業の景況は、緩やかに回復している		9月号	No.108		
	第27回	小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる		10月号	No.109		
	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		11月号	No.110		
	第29回	小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる		12月号	No.111		
	第30回	中小製造業の設備投資額は3年ぶりに増加となる見通し		1月号	No.112		
	第31回	中小企業の景況は、緩やかな回復が続く見通し		2月号	No.113		
	第32回	中小企業の景況は、緩やかに回復している		3月号	No.114		
	見える化で飛躍する 中小企業	身近な課題に取り組み成長を志す金型メーカー	兵庫県尼崎市	(株)ヤマシタワークス	4月号	No.103	
オンリーワンの開発型ストローメーカーを目指して		岡山県浅口市	シバセ工業(株)	5月号	No.104		
地域住民に選ばれ続けるタクシー会社		広島県広島市	第一タクシー(株)	6月号	No.105		
大きくはばたく 小さなサービス産業	とびきりのコーヒーを多くの家庭に届けるために	千葉県千葉市	さかもとこーひー(有)	7月号	No.106		
	春夏秋冬成長する花火店	長野県上田市	(有)ウスザワ	8月号	No.107		
	新潟の酒で特別なひとときを	新潟県新潟市	(株)幻の酒	9月号	No.108		
	地域に人を呼び込むアウトドアベンチャー	静岡県下田市	(株)VILLAGE INC	10月号	No.109		
	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	(株)ルーフコーポレーション	11月号	No.110		
	たいやきの常識を打ち破る	三重県伊勢市	(有)わらしべ	12月号	No.111		
	上級者を味方につけネットショップをブランド化	新潟県三条市	(株)山谷産業	1月号	No.112		
	「その場で」を売りにした文書廃棄の出張サービス	宮城県仙台市	(株)RDV システムズ	2月号	No.113		
	甘い感動を分かち合う	東京都世田谷区	(株)Lapin.doux	3月号	No.114		
	北から南から	「国際平和文化都市ひろしま」の飛躍を目指して!	広島県	広島商工会議所	植野 実智成	4月号	No.103
		新幹線開業後の商工会議所の役割	北海道	函館商工会議所	永澤 大樹	5月号	No.104
		企業力と個店力でまちが輝く	大阪府	阪南市商工会	出口 高暢	6月号	No.105
晩秋の花火で地域に活力を		長野県	長野商工会議所	徳武 高久	7月号	No.106	
持続的経営の支援と新たな地域経済の担い手の創出に向けて		和歌山県	海南商工会議所	高野 拓哉	8月号	No.107	
地域企業と共に成長し新たな坂出の魅力をつくる		香川県	坂出商工会議所	赤木 浩	9月号	No.108	
復興へ向けて歩き続ける街の今		岩手県	陸前高田商工会	未峰 肇	10月号	No.109	
商工会議所への移行で新たなステージへ		埼玉県	越谷商工会議所	伊藤 猛	11月号	No.110	
創業者に寄り添い経営全般をアドバイス		愛知県	住田 厚志	住田 厚志	12月号	No.111	
戊辰150周年を迎えて		福島県	会津若松商工会議所	板橋 洋子	1月号	No.112	
ブランド認定で世界に羽ばたくものづくり中小企業を応援		神奈川県	川崎商工会議所	小泉 幸洋	2月号	No.113	
商工業の力強い復興による魅力ある益城町の再生に向けて		熊本県	益城町商工会	米ヶ田 靖司	3月号	No.114	
論点多彩		シリコンバレーのWEBビジネスを担う移民の起業家活動		法政大学経営学部 教授	田路 則子	4月号	No.103
	将来の管理職を育てる「仕事の任せ方」	北海道	大学大学院経済学研究科 教授	松尾 睦	5月号	No.104	
	バイオメテックス 一生物に学ぶものづくりイノベーションの現状と課題ー		千歳科学技術大学理工学部 教授	下村 政嗣	6月号	No.105	
	フィンテックの現状と日本への示唆	東京大学	大学院経済学研究科 教授	福田 慎一	7月号	No.106	
	中小企業におけるヘルスケアビジネス参入のヒント	(株)ヘルスケア・ビジネスナレッジ 代表取締役社長		西根 英一	8月号	No.107	
	歴史まちづくりと地元企業との関係	東京大学	大学院工学系研究科 教授	西村 幸夫	9月号	No.108	
	地方圏の大学生の就職意識とインターンシップ	山形大学	学術研究院(学士課程基盤教育機構) 准教授	松坂 暢浩	10月号	No.109	
	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	11月号	No.110	
	消費者に影響を与える知覚時間 一音楽と香りによる消費者行動の促進ー	東京国際大学	商学部 准教授	平木 いくみ	1月号	No.112	
	ユーザーイノベーションー革新をもたらす顧客たちー	阪南大学	経営情報学部 教授	水野 学	2月号	No.113	
	エコノミックゲーディングによる地域活性化	拓殖大学	政経学部 経済学科長	山本 尚史	3月号	No.114	
	経営最前線	「仕方がない」のなかで成長の種を見出した学習塾	岡山県岡山市	(株)Xist	4月号	No.103	
		子育てママが輝くエステサロン	新潟県長岡市	Chloé Crow	5月号	No.104	
ガラパゴス化のなかで見つけた希望		兵庫県尼崎市	(株)モルファ	6月号	No.105		
醸造に特化して長年の夢をかなえたワイン工房		長野県伊那市	(有)ムラタ	7月号	No.106		
試練が磨いた経営者の資質		京都府京田辺市	(株)P.O.ラボ	7月号	No.106		
ターゲットを見直し新たな需要を開拓		神奈川県厚木市	(株)ベネクス	8月号	No.107		
仲卸2代目が始めた花を贈る文化づくり		愛知県豊橋市	HANA イノベーション(株)	8月号	No.107		
冷めない情熱が新たな市場を拓く		茨城県石岡市	(株)ベテル	9月号	No.108		
顧客本位を貫く理美容はさみメーカー		和歌山県和歌山市	(有)ハヤシ・シザース	9月号	No.108		
徹底した顧客志向で信頼をつなぎ続ける		千葉県船橋市	リフト商事(株)	10月号	No.109		
世界王者が問いかける森林の未来		和歌山県田辺市	(有)チェンソーアート・ジャパン	10月号	No.109		
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)	11月号	No.110		
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)	11月号	No.110		
老舗が挑む販路の転換		新潟県十日町市	(株)嘉六	12月号	No.111		
地域への根づきが成長を支える		静岡県浜松市	(有)なぎの井口	12月号	No.111		
日本一楽しい呉服店になる		静岡県沼津市	(有)大田呉服店	1月号	No.112		
消費者の心をとらえるユーザー目線の商品開発		岐阜県関市	(株)サンクラフト	1月号	No.112		
急がば回れで成長を目指す		新潟県小千谷市	(株)山口製作所	2月号	No.113		
小さな市場を丹念に開拓する中古絵本店	愛知県北名古屋市	こども古本店	2月号	No.113			
顧客に選ばれる缶バッジで成長を続ける	東京都台東区	(株)リアライズ	3月号	No.114			

市場を牽引していたはずの優良企業が、新興企業にあっさりシェアを奪われる。ハーバード・ビジネス・スクール教授のクレイトン・クリステンセンは、そうした事態が起こる根底に、イノベーションにまつわるジレンマがあると主張しました。

クリステンセンは、「持続的技術」と「破壊的技術」という言葉を用い、イノベーションを2種類に分けて説明しています。前者は「製品の性能を高める」ものです。世の中のイノベーションの大半はこの持続的技術によって生み出されます。

一方、後者は「従来とはまったく異なる価値基準を市場にもたらす」ものです。そうした技術の登場は、市場構造に破壊的变化を引き起こします。例えば、フィルムカメラに取って代わったデジタルカメラが良い例でしょう。もっとも、後に市場を席巻することになる革新的な技術を使った製品も、えてして当初は性能が低く、多くの人に見向きもされません。市場の規模はまだ小さく、優良企業が満足できるほどの収益を生む状態にはないわけです。

優良企業は、顧客や投資家の声に注意深く耳を傾けた末に、最も収益率の高そうに見えるイノベーションに資源を配分しようとします。それは、売れ筋である既存製品の改良といった持続的技術への投資にほかなりません。優良企



業はすぐれた経営をするが故に、自社の顧客が見向きもしない破壊的技術への投資が合理的でない判断し、自らを失敗に追いやってしまう、クリステンセンはそのジレンマを指摘しました。

小回りが利き、小規模な市場でも採算がとれる新興企業が破壊的技術への投資を行い、製品の性能が顧客の求める水準に追いついたとき、優良企業はリーダーの座を失うことになるのです。

*クレイトン・クリステンセン著、玉田俊平太監修、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき 増補改訂版』(翔泳社、2001年)を基に記述しています。

編集後記

群馬県大泉町は人口4万人強の小さな町ですが、日系ブラジル人を中心に50カ国7,600人の外国人が暮らしています。商店街にはブラジル料理店や外国の食材・雑貨を扱う店舗が立ち並び、日本とは思えない光景です。先日、あるブラジル料理店に行きましたが、日系人はもちろん、町外からきた日本人でにぎわっていました。日系の人たちになれば必要な商売を始めただけですが、町外の日本人にとっては中華街のような観光スポットになっているのです。

もっとも、町民には地域の変貌を歓迎しない人も少なくありませんし、行政も文書の多言語化などで多くのコストをかけています。外国人労働力の受け入れは、良くも悪くも雇用する企業だけの問題ではないのです。(竹内)

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

調査月報

4月号予告

調査レポート

新規開業企業における従業員の働き方

—「2017年度新規開業実態調査・特別調査」から—
総合研究所 主席研究員 井上 考二

論点多彩

グローバル社会における日本のサービスと異文化ギャップ

就実大学経営学部 准教授 八巻 恵子

- 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