

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.120



特別企画

「経営最前線」の30年から学ぶ

一時代を生き抜く力とは—

総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀

論点多彩

組織で取り組む事務ミス対策

国立研究開発法人産業技術総合研究所 主任研究員 中田 亨

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.120



特別企画.....4

「経営最前線」の30年から学ぶ

—時代を生き抜く力とは—

* 総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀



表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
乗鞍エコラインの紅葉
(長野県松本市)

論点多彩.....36

組織で取り組む事務ミス対策

* 国立研究開発法人産業技術総合研究所 主任研究員 中田 亨

巻頭随想.....2
ありがとう

* (株)ペッパーフードサービス
代表取締役社長 CEO 一瀬 邦夫

人材の定着を促す中小企業の取り組み.....16
従業員の気持ちに応える離職防止策

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業.....20
外国人と日本人の縁をつなぐ

* 東京都中央区 雅縁(株)

社史から読み解く経営戦略.....24
サンスター

—外側から磨いたオーラルケア—

* 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

時代をリードする小企業のシゴトスタイル.....30
支え合いが可能にする仕事と生活の両立

* 東京都渋谷区 (株)エムディーシー

北から南から.....34
活気あふれるとくしま創業塾

* 徳島商工会議所 経営支援部 参事 湊 大信

世界のあれこれビジネス情報便.....35
コーヒーが結ぶ日本とグアテマラ

* 住友商事グローバルリサーチ(株)

経営最前線 1.....42
何度も通いたくなる食品店

* 福島県郡山市 (株)富屋

経営最前線 2.....44
思い切った投資で
独自性を確立した設計事務所

* 京都府京都市 (株)シユルード設計

暦のしきたりとビジネス.....46
お月見——満月の魅惑

* 國學院大學文学部 教授 新谷 尚紀

ブックレビュー.....47
最強の商品開発

お知らせ.....48
編集後記

ありがとう



(株)ペッパーフードサービス
代表取締役社長 CEO

一瀬 邦夫

いちのせ くに お

1942年静岡県生まれ。高校卒業後、ホテルに勤務。1970年に独立し、「キッチンくに」を開業。1985年に(有)くに(現・(株)ペッパーフードサービス)を設立し、代表取締役に就任。2015年に「外食アワード2014」を受賞。現在、ハウステンボス(株)飲食部門顧問、一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会理事、一般社団法人アジア経営者連合会副会長、西武文理大学特命教授も務める。



今振り返ってみると、とても幸せな人生を歩んでいると実感しています。ペッパーフードサービスは、2017年にマザーズから東証一部へ昇格しました。大企業に仲間入りするまでに成長することができたのです。

主力業態は「ペッパーランチ」と「いきなりステーキ」です。ペッパーランチは、1994年に開業したレストランで、社名の原点となっています。既存店の売上げの前年比は66カ月連続で100パーセントを超えるという、外食市場では稀有な業態であります。

いきなりステーキは2013年、私が71歳のときに銀座4丁目に1号店を出しました。以来、4年半で急成長を果たし、264店舗（2018年5月末時点）を展開しています。ほかに類を見ない独創的な業態であり、一時は「非常識の塊」と揶揄されましたが、新規性が老若男女の来店動機につながり、高品質、リーズナブル、スピード提供を実現した当店は、ステーキブームを文化に昇華させたと言われるまでになりました。

親一人子一人、父親のいない家

庭で育った私に、母はどれほど期待したことか知れません。高校卒業と同時にコックの道を選んだ私に、母は「コックになるからには日本で5本の指に数えられる人になりなさい」と言いました。この道を天職と心得て75歳の今に至るまで、辞めようと思ったことはありません。母との約束は果たせませんでしたが、母は今の私をかうじで許してくれると思いたいのです。

コックとしてホテル勤務の楽しい日々を送っていた私の背中を押してくれた母の一言を、鮮明に覚えています。「邦夫、いつまでも人に使われては埒が明かない。店をもちなさい」。

1970年、27歳のときにホテルを退職し、結婚と同時に12席の小さなレストラン「キッチンくに」を開業しました。独立して9年目になると、一男一女に恵まれた妻と母の5人家族は、1階と2階が店舗、3階と4階が自宅となる我が城を築くことができました。

このとき、銀行に莫大な借金をしてなお足らず、当時の国民金融公庫にもお世話になりました。到底無理な額の返済計画を立てるこ

とになりましたが、弱気な私の背中を銀行の担当者が押してくれたのです。「一瀬さん、あなただったら店舗が倍の広さになれば、売上げも倍になりますから大丈夫です」。銀行員の言うとおりに、売上げは倍以上になりました。

しかし、従業員が退職するたびにがっかりしたり焦ったりと、このままでは安心した経営ができないと悟り、複数店経営へ考えが変わっていきました。一念発起した私は外食のコンサルタントに付いて猛勉強しました。全国の経営者と知り合い、大いに刺激を受け、51歳のときにペッパーランチを考え付いたのでした。その後、多店舗化の過程で幾度もピンチがやってきました。その都度、母の教えが私に勇気を与えてくれて、乗り切ってきました。ピンチの後にチャンスあり、山高ければ谷深し、の格言も私の大きな支えになりました。

こうして多くの従業員に囲まれて今がある事に感謝の念が沸々と湧いてきます。今は亡き妻のアキ子、そしてお母さん、ありがとうございます。私はとても幸せです。



「経営最前線」の30年から学ぶ —時代を生き抜く力とは—

総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀

『調査月報』の看板コーナー、「経営最前線」。前身の「企業ウォッチング」が始まったのは1987年4月、31年半前のことだ。平成を迎える直前、わが国はバブル経済の熱狂のなかにあった。その後、1990年4月から「企業訪問」、1991年7月から「経営最前線」とコーナー名を変えながら紹介した企業は合わせて562社を数える。

平成の時代とほぼ重なるこの30年間は、激動の時代だった。バブル経済崩壊、リーマン・ショック、東日本大震災——。「100年に1度」というような出来事が次々と起き、平時と有事の境界線がどこかあいまいになってしまった感すらある。

しかし、こうした時代であっても、中小企業や小企業はたくましく生き抜いている。本稿では、これまで「経営最前線」で取り上げてきた企業事例を振り返りつつ、これからの時代を企業が生き抜くヒントを探ることにしよう。

木を見て森を知る

「経営最前線」のコンセプトは、シンプルなものである。その名のとおり、経営の最前線を追う。視線の先にあるのは中小企業や小企業だ。大企業の経営戦略は、メディアを通じて多く語られている。他方、日本経済の土台を支え、活力を生む源であるはずの中小企業については、十分に知られておらず、ともすれば、生産性の低い弱者といった見方がされてしまう。しかし実際には、規模は小さくても、強い企業、優れた戦略をもつ企業はいくらでもある。

企業を取り巻く状況は千差万別だ。紹介した企業は特殊な成功例で、自分の会社の参考にはならない、という見方もあるだろう。しかし、個々の事例も丹念に眺めていけば、何らかの普遍的な真理がみえてくるのではないか。いわば「木を見て森を知る」という考え方だ。個々の事例（＝木）の集まりから、経営戦略の定石（＝森）を見出す。ここに、ケーススタディーの意義がある。

もっとも、毎月の記事では普遍的な教訓や経営戦略のレベルまで立ち入ることはしていない。企業ごとに経営戦略的な切り口をもって記述はしているものの、淡々と客観的な事実を積み上げ、解説臭くならないようにあえて心がけている。紙幅の制約があるうえ、読者が考察するための「余白」を残しておきたいとの思いがあるからだ。ただ、これだけでは、ときおり記事を眺める読者にとってはいささか不親切かもしれない。そこで、本稿では、過去の記事を題材に、企業が時代を生き抜く八つの力を抽出し、筆者なりの解説を加えてみたい。

本題に入る前に、「経営最前線」で紹介してきた562社の属性について、簡単に紹介しておこう。まず業種をみると、「製造業」が59.6%と最も多い（表-1）。

表-1 「経営最前線」掲載企業の属性

(単位：%)

		構成比
業種 (n=562)	建設業	3.4
	製造業	59.6
	情報通信業	2.7
	運輸業	1.1
	卸売業	3.4
	小売業	16.5
	飲食店	2.0
	宿泊業	1.1
	医療、福祉	0.2
	教育、学習支援業	0.7
	個人向けサービス業	2.7
	事業所向けサービス業	5.3
	不動産業	1.4
従業者数 (n=500)	1~4人	9.0
	5~9人	21.0
	10~19人	23.0
	20~49人	30.6
	50~99人	12.2
	100人以上	4.2

資料：筆者作成（以下同じ）

(注) 1987年4月号から今月号までの掲載企業について集計。内容は原稿掲載時点のもの（以下同じ）。

中小企業全体に占める製造業の割合が1割程度であることを考えると、このコーナーでの登場割合はかなり高い。目に見える製品があり、他社との違いが説明しやすく、開発までの経緯が読み物となりやすいことが理由だと考えられる。次いで「小売業」（16.5%）、コンサルティングや各種レンタルといった「事業所向けサービス業」（5.3%）と続く。

従業者数では「1~4人」が9.0%、「5~9人」が21.0%、「10~19人」が23.0%となっており、従業者20人未満の小企業が約半数を占める。表には示していないが、掲載時点の業歴は、「4年以下」が5.7%、「5~9年」が12.4%と比較的新しい企業が2割弱を占める一方で、「50~99年」が21.1%、「100年以上」が4.9%と、数代にわたる世代交代を経験している老舗企業も少なからず登場している。

機会に気づく力

では、本題に移ろう。企業が時代を生き抜くための第1の力は、機会に気づく力である。バブル経済崩壊後の国内市場は、下りのエスカレーターのような状況にある。上ろうにもなかなか進まず、歩みを止めれば下へと戻されてしまう。こうしたなかでは、いかに筋の良い機会を見つけるかが生死を分ける。

糸口を三つほど紹介しよう。一つ目は、ユーザーの声を聞くことである。現状への不満は、今も昔もビジネスの源だ。A社（2008年11月号に掲載。以下、各事例の情報は掲載時の記述に基づく。企業の概要は14ページの表-2を参照）は、1949年創業の、特殊車両の架装メーカーである。冷凍車や装飾を施した宣伝カーなどの車体をオーダーメイドでつくる、特殊車両の分野では知られた存在だった。ところが、バブル崩壊後は受注が低迷した。そこで新たに手がけるようになったのが、スーツケースの修理だ。

依頼主は航空会社である。荷物の積み下ろしの過程で壊れてしまったスーツケースの修理を引き受けているのだ。きっかけは、航空会社に勤める知人からの依頼だった。壊してしまった荷物の補償は、航空業界の悩みのタネだという。メーカーは多岐にわたり、別々に手配していたのでは、手間がかかる。修理を専門に引き受けてくれる企業もない。そこで、特殊車両の車体をつくるほどの技術をもつ同社なら、何とかしてくれるのではないかと考えたらしい。

この依頼が、同社の運命を大きく変えることになる。評判は他の航空会社や運送会社の間でも広まり、提携の打診が相次いだ。新事業は総売上の6割を超え、本業と並ぶ事業の柱に成長した。

二つ目の糸口は、自身の経験に照らすことである。B社（2007年4月号）は、地域の情報に特化した育

児情報誌を発行している。親子で楽しめるレジャースポットなどを、その地域で暮らす母親の目線から具体的に紹介する。1993年に自費出版した創刊号1万部は完売し、その後発行頻度を隔月に上げつつ、部数を3万5,000部にまで伸ばした。

社長のbさんがこの事業を始めたきっかけは、自身の経験だった。広告会社でコピーライターとして働いていたbさんは、出産を機に退職した。初めての育児に戸惑うことも多く、知りたい情報はなかなか見つからなかった。当時はまだインターネットも普及しておらず、大手出版社が発行する育児情報誌は東京を中心とした情報ばかりだった。「同じ悩みを抱えている人がいるはずだ」。もっと身近な情報を交換できる場をつくろうと、育児サークルを立ち上げたのが、同社の原型となった。

三つ目の糸口は、時流を読むことである。未来を予測し、現在とのギャップを埋めるものについて仮説を立て、新たなビジネスを生み出すものだ。C社（2014年1月号）は、インターネット上で似顔絵制作サービスを展開している。似顔絵を描いてほしい人とイラストレーターをマッチングするプラットフォームビジネスだ。

同社は2006年にこの事業を始めた。きっかけは、社長のcさんのふとした気づきだった。当時普及が進んだブログのプロフィール画像に、ペットなどの写真を掲載している人が多かったのだ。顔写真を載せるのは抵抗があっても似顔絵なら大丈夫という人はいるのではないか。SNSも話題になりつつあり、インターネット上のコミュニティーはさらに活発化するに違いない。cさんは時代を先取りし、新事業を立ち上げた。読みは当たり、スタートから8年ほどで、2万枚以上のイラストを提供するまでになった。

機会は誰にでも平等に訪れる。しかし、それに気づき、活かせるのは、日頃から問題意識をもち、準備をしている者だけなのである。

領域を選ぶ力

第2の力は、領域を選ぶ力である。経営資源に限りがある以上、あらゆる市場を網羅するビジネスは存在しない。経営学におけるポジショニング・アプローチは、領域の選択が企業の競争力に影響を与えるという考え方に基づく（青島・加藤、2012）。

では、どのように領域を選ぶのか。三つの方法を提示しよう。一つ目は、領域を絞ることだ。万人を満足させようとすると、盛り込むべき要素が多くなり、特徴がぼやけてしまう。ターゲットを明確にし、そこに特化するほうが違いを出しやすい。また、ニッチな市場は規模が小さいため、大企業にとっての参入メリットは乏しい。つまり、領域を絞ることは、ときに戦わずして生き残る手段にもなりうる。

D社（1998年9月号）は、オートバイの小売店である。販売に加えてレンタルも行っている。1967年に小売店としてスタートを切った同社だが、市の中心地から離れているうえ3坪と狭い店舗がたたり、苦戦を強いられていた。そこで、店の立地や広さに左右されないレンタル事業を思いついたのである。

新車で買えば17万円ほどのオートバイに対するレンタル料は、1年半で約30万円に上る。それでも、引き合いは強い。勝因は、新聞販売店にターゲットを絞り込んだことにある。故障で配達できない事態は避けたいとのニーズが、メンテナンスや事故への対応といった同社のきめ細かいサービスにぴったりとはまった。周辺の人口増加に伴い、新聞市場の拡大も見込めた。わずか3台で始まった事業は、65の新聞販売店に計600台を貸し出すまでに広がった。レンタル事業は、総売上高の3分の1を占めている。

二つ目の方法は、領域を広げることだ。最初は領域を絞り、ある程度のシェアを獲得できたとしてしよう。

そこからさらに成長を目指すのであれば、当初の領域の外側に目を向けるのも一法である。広げ方はさまざまで、県外、海外へと商圏を広げる手もあれば、周辺業務へと事業内容を広げる手もある。E社（2014年9月号）は、北海道にあるクリーニング店だ。チェーン展開をしているわけではないが、全国に顧客をもつ。理由は、ネットを使った宅配サービスにある。来店が必要ないため、商圏という概念が存在しないのだ。しかも、預かった衣類は同社で最長8カ月、無料で保管するサービスをつけている。オフシーズンの間は衣類を手元に置かずにくすむので、収納スペースの狭い都市部に住む人からの評価が高い。

三つ目の方法は、領域をシフトすることだ。見込みが外れてうまく需要を獲得できなかつたり、環境変化で従来の領域が縮んだりした場合、思い切って異分野に目を向ける必要が出てくる場合もある。鋳物を練り込んだ特殊繊維を開発したF社（2017年8月号）は、これを使ったTシャツをつくり、介護ヘルパー向けに売り出した。血流促進効果があり疲労回復に役立つとアピールしたが、価格が高く、あまり売れなかった。

それがターゲットをシフトすると、一転してヒット商品となった。狙ったのはスポーツ業界だ。着圧により運動時の動きをサポートするといった「機能性」が売れ筋のキーワードになっていたことに目をつけた。この製品を、運動時ではなく休養時に着る、「疲労回復のための機能性スポーツウエア」として定義づけたのである。これが受け、全国のスポーツジムや百貨店でも扱われるようになった。

領域の選択に絶対的な正解は存在しない。それが存在するなら、そのポジションを取った者勝ちになってしまう。しかし実際には、状況によって望ましい選択肢は変わりうる。だから、小さな企業であっても、後発企業であっても、生き残ることができる。重要なのは、明確な狙いをもつことなのである。

価値を磨く力

第3の力は、価値を磨く力である。既存の製品やサービスに工夫やひねりを加えることで、差別化を図る。ニッチへの着眼は「戦わない戦略」であると先述した。これに対して差別化は、違いを打ち出して「戦う戦略」であるといえる。

製品やサービスを磨くにも、少なくとも三つの方向性がある。一つ目は、手軽にすることだ。それまで高価だったり入手が難しかったりしたものを、より安価に、より簡単に使えるようにすることで、購入のハードルを下げ、裾野を広げることができる。

漆器メーカーであるG社（2008年6月号）は、消費者の漆器離れに歯止めをかけるべく、ウレタンなどの合成塗料を使った白い漆器風の器をラインアップに加えた。値段が高く、手入れが難しいという漆器のイメージを変え、初心者を取り込もうと考えたのである。新たなターゲットに合わせ、販路も従来の産地問屋から、デザイン雑貨などを扱うライフスタイルショップなどに変えた。東京・南青山にアンテナショップを開設し、若い消費者との接点を増やした。こうした取り組みは、売り上げの底上げに一定の効果をみせている。

二つ目の方向性は、質を高めることである。素材を厳選し、製法にこだわり、機能を拡充するなどして質を高めれば、ほかの製品との差別化を図ることができる。ただ、ここで留意すべきは、「より良いものを、より安く」とならないようにすることだ。せっかく手間とコストをかけて良いものをつくっても、安く売ったのでは、利益は残らない。それどころか、さらなる低価格競争を引き起こすことになる。だから、質を高めるのであれば、価格は「より高く」でなければならない。たとえ価格は高くても、真に欲

しいものには消費者も財布を開く。

製紙会社のH社（2010年9月号）は、やわらかさを追求したトイレットペーパーを製品化した。保湿剤などの薬品に頼るのではなく、原料であるパルプの配合を変え、乾燥から巻き取りまでの生産工程を改善することによって、「綿のようにふわふわ」といわれるほどのやわらかさを実現した。皇室に納入するなど品質は折り紙つきで、1ロール当たり50円以上と高価格ながら、販売数を伸ばしている。

三つ目の方向性は、多様化することだ。製品の質が全体的に上がり、それがある水準を超えると、多少の改良では消費者の心は動かなくなる。ここで価格を下げて需要を喚起しようとしても、消耗戦となるのがオチだ。多様化はこれとは一線を画す。顧客の好みに合わせてカスタマイズしたり、豊富な知識に基づき何らかの提案をしたり、アフターサービスに力を入れたりすることで、本来の売り物に新たな価値を加えるわけだ。

I社（2003年9月号）は、書籍用ビニール包装機のトップ企業である。同社の強みは、徹底したアフターサービスにある。機械が故障したと連絡を受けると、即座に代替機を送る。代替機の入っていた箱に故障した機械を入れ、同社に返送してもらう。機械は、箱のサイズに合わせて3分割できるようにあらかじめ設計してある。送料は同社の負担だ。このほか、新規開店時には、書籍の包装作業を無償で手伝うサービスを提供している。顧客満足度を高めるとともに、機械の正しい使い方を指導して故障を予防する狙いがある。こうしたサービスが評価され、同社は業界で確固たる地位を築いている。

世の中の流れは、大量生産から多品種少量生産へ、モノ消費からコト消費へ、という方向にある。これは、中小企業にとっては追い風となる。こだわりの品、きめ細かいサービス、小回りの良さといった中小企業の強みが活かせる領域だからだ。

価値を生み出す力

第4の力は、価値を生み出す力である。差別化が「戦う戦略」である以上、どこまで行っても競争から逃れることはできない。抜きつ抜かれつ改良が続き、徐々に差はなくなっていく。この消耗戦から抜け出すには、新しい価値を生み出すしかない。

ここでも三つの方法を挙げよう。一つ目は、新市場を切り拓くことである。それまでなかった製品やサービスを生み出すことができれば、競合はない。市場自体の認知度を高める難しさはあるものの、成長の可能性もある。計測機器メーカーのJ社（2006年8月号）は、ドライレコーダーを日本で初めて製品化した企業である。交通事故の後処理や補償に膨大な費用がかかっていると耳にした社長のjさんが、事故の防止に役立つ製品をつくれれば新たな市場を生み出せると考えたのだ。

既存の製品がないため、技術を確立するのも一苦労だった。ただ、同社には、既存事業で培ってきたセンサー技術があった。GPSやジャイロセンサーなどを組み合わせて、車両の位置と向き、ハンドル、アクセル、ブレーキの操作状況といったデータを記録することに成功した。運送会社から注文が相次ぎ、発売から7年間で累計2万5,000台を売り上げた。

二つ目の方法は、新しいビジネスモデルを築くことだ。新たな価値は、新たな市場だけから生まれるわけではない。既存の市場であっても、そこでのモノやカネの流れ、仕事の進め方などを変えることで、従来とは異なるビジネスを生み出すことができる。首都圏を中心に多彩なジャンルの飲食店を50店ほど運営するK社（2015年8月号）は、一部の店舗でシェフレス化を進めている。秘密は瞬間冷凍技術にある。料理のジャンルごとに旗艦店を置き、そこに熟練の

料理人を集中的に配してセントラルキッチン機能をもたせる。料理は専用のフリーザーで冷凍パッケージにして配送する。各店舗では、加温や盛り付けなどの簡単な調理のみを行えばよいため、少人数のスタッフでも本格的な料理が提供できる。

店舗の運営コストを削減した一方で、食材にはこだわっている。全国3カ所に自前の農場を整備し、国産野菜の供給体制を築いた。本格的な料理と低い店舗運営コストの組み合わせは、海外でも変わらず力を発揮する。同社は2014年、日本の食材を使った割烹料理店をシンガポールに出した。現地にながら、本格的な和食が味わえる店として人気だ。

三つ目の方法は、価値の尺度を変えることである。どんな市場にも、製品やサービスの優劣を決める尺度が存在する。不動産業界であれば、最寄り駅からの距離や築年数などがそうだ。その尺度からはみ出した商品は、売れ筋からほど遠い規格外とされ、ほとんど日の目を見ない。しかし、その尺度が変われば、新たな価値が生まれることがある。L社（2009年4月号）の例をみてみよう。

同社は、規格外物件の価値を掘り起こす、不動産業界で異色の存在である。着目するのは、感性という尺度だ。例えば、JR目白駅から徒歩10分、4畳半の風呂もない古いアパートの一部屋。一見すると短所満載だが、実はこのアパートには、手塚治虫氏がトキワ荘の後に移り住んだという歴史があった。『鉄腕アトム』もここで描かれた。そこで、『鉄腕アトム』が生まれた家貸しています」というキャッチコピーをつけたところ、すぐに借り手がついた。同社は、不特定多数のニーズに広く応える百貨店型ではなく、絞ったターゲットに価値を届けるセレクトショップ型のビジネスモデルを目指しているのだ。

既存の尺度を塗り替えるプレーヤーのことを、ゲーム・チェンジャーという（内田、2015）。イノベーションを生むのは、こうした企業なのである。

組織を鍛える力

ここまでみてきた四つの力が価値を形成するためのものだとすれば、ここから紹介する四つの力は、形成された価値を実現するためのものである。

第5の力は、組織を鍛える力である。たとえ優れたアイデアや製品があっても、それを実現できるだけの体制や経営資源がなければ、絵に描いた餅で終わってしまう。限られた経営資源をいかに効率的に活用し、より大きなアウトプットにつなげるか。この力は、内部資源の利用効率を高めるための方策だ。各企業の取り組みを三つに分けて説明しよう。

一つ目は、生産プロセスを鍛えることである。いわゆるカイゼンをはじめとする、生産性向上の取り組みがこれに当たる。こうした漸進的な改善は、日本企業の得意とするところだろう。婦人靴メーカーであるM社（2014年1月号）は、業歴60年を超える老舗だ。職人が手作業で仕上げる靴は、履き心地とデザインに優れ、有名百貨店でもブランド別の月間売上高で常に上位に入るほどの人気を誇る。しかし、そんな同社も、2000年代に入り、存続の危機を迎えた。職人の高齢化の問題だ。

そこで同社は、ベトナムでの生産へと舵を切った。「Made in Japan」から「Made in Vietnam」に変わり、同社の靴への評価はむしろ上がったという。その理由は大きく分けて二つある。一つは、仕事の進め方が変わったことだ。日本では、1人の職人がすべての工程を一貫して行っていたため、仕上がりに職人ごとの個性や癖が出てしまっていた。ベトナムでは分業制を敷いたことで、品質のバラツキが減った。もう一つは、製品開発力が向上したことだ。国内で生産をしていた頃は、デザインや企画にまで手が回らなかった。それが生産工程の多くを海外に移した

ことで、消費者のニーズに向き合う余裕が生まれた。そして同社は、提案型メーカーへと進化を遂げた。

組織を鍛えるための二つ目の取り組みは、人材を鍛えることである。左官工事業を営むN社（1991年10月号）は、技能工の不足に対応するため、多能工の育成に取り組んだ。左官職人の国家資格である一級左官技能士と二級左官技能士の試験には、細かい技能試験に加えて図面の読み取りや大工工事など建築全般の学科試験がある。同社は、この試験に臨む従業員に対して1カ月にわたる訓練を行う。この訓練の過程で、左官以外のタイル工事や床工事などの技術も自然と身につけていく。また、従業員の意欲を引き出すため、基本給に加えて、会社の利益の一部を従業員に分配する仕組みを取り入れている。

組織を鍛えるための三つ目の取り組みは、体制を整えることである。従業員が数人と少ないうちは、経営者の目が届く範囲での活動であるため、組織の形にこだわる必要はない。むしろ、重い組織はスピード感を削いでしまう。しかし、数十人規模へと成長すると、経営者がすべてをコントロールすることが難しくなる。そこで求められるのは、組織が組織として機能するための体制づくりだ。

O社（1992年11月号）は、従業員35人の繊維強化プラスチック製品メーカーである。同社は、従業員の共感を引き出すために、コミュニケーションの密度を上げる工夫を行っている。例えば、新製品を受注するつど、チームを編成する。チームのメンバーには管理職のほか、製造現場の担当者、若手の従業員も加わる。チームでは繰り返しミーティングを行い、意見を出し合う。こうしたなかから、新たな取り組みが生まれることも少なくない。

経営学の世界には、「組織は戦略に従う」という言葉がある。大企業の事例から導かれた言葉だが、中小企業にしても同様に、進むべき方向や戦略によって、組織を変える必要も出てくるだろう。

資源を補う力

第6の力は、資源を補う力である。経営学の世界では、経営資源の量や質が競争力の源泉であるとの見方は強い。資源アプローチという考え方だ（青島・加藤、2012）。しかし、経営資源が乏しい企業にも勝ち目はある。資源は社内にあるとは限らないからだ。外部資源を活用し、競争力を高めることはできる。

資源の補い方は、大きく三つある。一つ目は、知恵を借りることである。新しい製品を開発する際、苦もなく完成をみるケースはほとんどない。課題にぶつかり、試行錯誤を繰り返して、解決の糸口を探る。自力で突破口を見つけられない場合に、優れた知見や設備をもった外部機関の協力を仰ぐわけだ。

P社（2006年6月号）は、ガス漏れ検査機器の開発において、大学の知見を活用した。同社の社長であるpさんは、ガスの保安機器を扱う会社に勤めていた。既存のガス漏れ検査を改善したいと独立を決めたものの、あったのは既存の機器を改良するための基盤となるアイデアのみで、製品を開発するための技術や設備などは持ち合わせていなかった。

そこで、地元の中小企業支援センターから、大学の研究者の紹介を受けた。共同研究という形で研究センター内に設けた実験装置を活用してデータの解析を進め、検査に用いるプログラムの開発に成功した。実験に用いるデータは、地元のLPガス事業者から提供を受けたという。外部機関の力を結集して、開発にこぎ着けた事例である。

二つ目は、手を借りることである。せっかく優れた製品を開発しても、量産し、供給できる能力がなければ、利益にはつながらない。だが、生産ラインを整えるにも、コストがかかる。そこで、他の企業に生産や販売を委託するのである。アウトソーシング

やOEMなどの方法だ。先ほどのP社は、マイコン制御機器を手がける地元メーカーにガス漏れ検査機器の生産を委託している。中小企業のなかには同社のように、企画や開発に特化し、生産は外部に任せるファブレスメーカーも少なくない。受託するのは、量産設備を保有する企業だ。両者が分業することで、効率が上がり、リスクが分散できる。

三つ目は、素材を集めることである。形あるものをつくる、または仕入れて売ようなビジネスにおいて、原材料や商材の調達、差別化の一つのポイントとなる。もっとも、仕入れルートの確保にも競争がある。たいていはすでに先客があって、入り込む余地はない。それを上回るだけの取引条件を示して割って入るか、新たな供給者を育成するしかない。

Q社（2008年12月号）は、1926年創業の緑茶メーカーである。もともと肥料メーカーだったが、質の高い茶葉を用いた緑茶製品が減少している状況をみて製茶業界の先行きに危機感を覚え、80年に同業界に参入した。

質の高い茶葉を確保するには、農家の協力は欠かせない。同社は契約農家に対し、独自の農法を指導している。栽培のプロであるはずの農家に対して、なぜそのようなことができるのか。それは、同社が肥料メーカーとしての知見をもっているからだ。有益な土着菌を培養した有機肥料を使い、やせた土地を再生する手法を開発し、特許も取得している。この農法によって茶の成長力が高まり、味や香りが良く、栄養価の高い茶葉ができるのだという。こうした取り組みにより、県内の茶葉産出量が減少するなかでも、同社は売り上げを伸ばしている。

外部資源の活用において忘れてならないのは、組む相手にも意思があるということだ。自分の都合ばかりを押しつけても、うまくはいかない。双方にとってメリットのある構図を描くことが、関係を続けるうえでは重要だ。

価値を届ける力

第7の力は、価値を届ける力である。「一度使ってもらえば、良さはわかるはず」。多くの企業が、そう思っている。しかし、その「一度」のハードルを越えるのは、簡単ではない。

価値を届けるステップは、大きく三つある。一つ目は、目に届く段階である。まずは、知ってもらえないことには、購買行動にはつながらない。存在を知り、価値の高さを実感してもらうことが必要だ。R社（2015年7月号）は、1902年に創業した老舗の煉瓦製造業者である。コンクリートの普及に伴い煉瓦の生産は減少が続く。そこで新たな用途として取り組んだのは、レストランで使うピザ窯の開発だった。本場イタリアに渡り現地の窯メーカーから情報を集め、数年をかけて完成にこぎ着けた。

ところが、レストランに売り込みに行っても、反応は鈍かった。当時はピザを窯で焼くという行為自体がほとんど認知されていなかったからだ。そこで同社は、ピザ窯を設置したレストランを自ら立ち上げた。ピザ窯の購入を検討している客に向けたショールームとして使う狙いだ。その効果もあり、同社のピザ窯は15年ほどで1,000基以上が売れた。

二つ目は、手に届く段階である。その製品やサービスが良いものだとわかったとしても、それが手の届くところになれば、消費者は買おうがない。自前の店舗や配送網だけでは、カバーできる範囲は限られてしまう。いかに効率的に、確実に顧客の手元にまで価値を届けるかが知恵の見せ所となる。

S社（2010年6月号）は、電車や駅での忘れ物を鉄道会社から買い取って再生し、「忘れ物市」で販売している。自前の店舗はなく、百貨店などの催事場が会場だ。年間40回ほど開催し、扱う商品数は100万点

を超える。一般にリサイクルショップといえば、店舗の立地がカギとなる。ところが、同社の場合は店舗をもたない。実はここに、強みがある。同社は、鳥取県の小さな町にある。そこで店を出しても、集客はほとんど見込めない。だから反対に、人が集まる場所に出向くのである。この事業を始めた1960年代は公民館、その後は百貨店やショッピングセンターへと販路は移っている。

三つ目は、心に届く段階である。顧客の獲得にはコストがかかる。よほど高額で利益率の高い製品でない限り、そのコストを1回の取引で回収するのは難しい。利益を上げるためには、リピートオーダーが前提となる。そこでカギとなるのは、価値を心に届けること、ファンとなってもらうことである。

T社（1998年9月号）は、酒の小売店である。老舗の多い業界にあって、1976年創業と後発だったことから、社長のtさんは、常に他店との差別化を考えてきた。例えば、品ぞろえである。目をつけたのは、当時は一般に出回ることのほとんどなかった吟醸酒だった。その言葉自体を知る人が少なかったため、手書きのチラシを作成し、店頭が目立つところに置いた。立ち止まった客には、tさんがさらに丁寧に説明した。

通信機器メーカーで勤務していた息子が戻ってきたことを機に、95年からはネット通販を始めた。ホームページで地酒のおいしい飲み方などの情報を発信したところ、顧客から酒に関する質問がメールで寄せられるようになった。毎日100~150通ものメールが届くという。すぐに答えられないような質問に対しては、蔵元を訪ね、杜氏から話を聞いたうえで回答することもある。こうしたきめ細かい対応が、顧客の心をしっかりととらえている。

ITの普及により、情報発信のコストは下がった。負担は減るが、ライバルも増える。価値を届けるのは、いつの時代も簡単ではない。

リードを守る力

第8の力は、リードを守る力である。いったん競争から頭一つ抜け出したとしても、その地位を保つのは容易ではない。新たな参入者が登場し、挑んでくる。黙っていても、再び競争に巻き込まれてしまう。では、リードを守るには、どうすればよいか。以下で三つの方法を紹介しよう。

一つ目は、まねを防ぐことである。特許や商標権などを取得したり、希少性の高い資源を独占的に押さえたりして、まねしたくてもまねできないよう、参入障壁を築く方法だ。U社（2007年12月号）は、左右のある靴下をつくっている。左右それぞれのつま先の形状に合わせて、親指側を長く、小指側を短く編むことで、フィット感が高まる。OEM先の大手スポーツ用品メーカーからバドミントン用として売り出したところ、プロからアマチュアまで幅広い層で人気となった。同社はこの製法について、国内のほか7カ国で特許を取得した。この技術は他社からも注目され、その後国内外の大手メーカーにもライセンス供与している。

二つ目は、さらに先へ行くことである。どんなに高い参入障壁を築いたつもりでも、どこかで差は縮まっていく。顧客の要求水準も、徐々に上がっていくだろう。絶え間ない改善を続け、自分も前に進むしかない。攻撃は最大の防御という理屈だ。

V社（2004年8月号）は、マンションに設置する宅配ボックスを企画・販売している。社長のVさんが単身赴任をしていたとき、宅配される荷物を受け取るのに苦勞した経験から、開発を決めた。すでに他社から製品は出ていたが、使い勝手が悪かった。改良すれば、勝機はあると考えてのことだった。製作は外注で、操作画面をタッチパネル式にしたり、

専用の磁気カードと暗証番号の二重ロックにしたりと独自の工夫を加え、販売を始めた。

ところが、導入直後からトラブルが続いた。子どもが遊んでなかに閉じ込められたり、暗証番号を忘れたとの問い合わせが相次いだりした。同社は一つ一つ丹念に対策を講じた。熱を感知するセンサーを取り入れ、なかに人がいたら閉まらないようにした。ユーザーが事前に登録した個人データを数項目入力し、本人確認ができれば、暗証番号がなくても開閉できるようにした。細かいものも含めると、改良は実に1,000回近くに上った。こうした努力のいかにもあり、同社はマンション向け宅配ボックスの市場で4割のシェアを確保している。

三つ目は、本質をみえにくくすることである。すべてを守らなくともすむケースは少なくない。一部をまねしただけでは競争力を発揮しきれないようなビジネスモデルや、表面上は合理性を欠いているようにみえるためまねをするインセンティブに乏しいビジネスモデルがそれに当たる。

先に紹介した、インターネットを使って全国展開しているクリーニング店のE社を例にみてみよう。同社は低価格を武器に、顧客を取り込んだ。しかし、大都市圏の同業者がまねできるかといえば、難しい。ランニングコストが低い地方店だからこそ、実現できたサービスなのである。加えて、オフシーズンの長期保管サービスを組み合わせている点が秀逸だ。同社は、保管スペースを広く確保できる北海道に立地している。しかも、気温や湿度が低く、衣類の保管に適している。ターゲットは既存の商圏外にいる、収納スペースに悩む都市部の住人だ。これら相性の良い要素を組み合わせるから、競争力が発揮できる。単純に単価を下げればよいという話ではないのだ。

根来（2014）は、こうしたビジネスにおける要素間の連動のことを、ロジックと呼ぶ。これが、模倣に対する障壁にもなるのである。

表-2 本稿紹介企業の概要

(単位：年、人、万円)

	掲載号	創業年	従業者数	資本金	所在地	事業内容	事例タイトル
A社	2008年11月号	1949	75	3,000	広島県	特殊車両の製造	既存の技術に応用し未踏の分野で第一人者に
B社	2007年4月号	1993	18	1,000	福岡県	出版業	子育て主婦の幸せ応援企業
C社	2014年1月号	2000	5	1,000	鹿児島県	似顔絵制作サービスの運営	時代の流れを察知し似顔絵制作サービスをつくる
D社	1998年9月号	1967	12	1,000	神奈川県	オートバイの小売	独自のレンタル事業で活路を開くオートバイ店
E社	2014年9月号	1969	13	1,000	北海道	クリーニング	全国を商圈とするクリーニング店
F社	2017年8月号	2005	20	1,000	神奈川県	スポーツウエアの製造	ターゲットを見直し新たな需要を開拓
G社	2008年6月号	1930	10	1,000	福井県	漆器の製造	漆器のある暮らしを現代に広める伝導師
H社	2010年9月号	1967	16	1,200	高知県	トイレトペーパーの製造	プレゼントされるトイレトペーパー
I社	2003年9月号	1978	35	1,000	東京都	包装機械の製造	顧客へのやさしさを業界シェアを独占
J社	2006年8月号	1983	41	6,230	東京都	計測機器の製造	ユーザー視点から生まれたわが国初のドライブレコーダ
K社	2015年8月号	1987	71	3,000	東京都	飲食店の運営	国産食材を使った料理をシェフレスで海外にも
L社	2009年4月号	2004	2	300	東京都	不動産の仲介	感性で不動産を測る
M社	2014年1月号	1952	13	1,000	東京都	婦人靴の製造	「Made in Japan」と引き換えに手にした成果
N社	1991年10月号	1902	23	—	栃木県	左官工事業	職人の能力を最大限に活かす人材育成
O社	1992年11月号	1965	35	—	東京都	プラスチック製品の製造	社内の「共感」が成長の原動力
P社	2006年6月号	2001	12	6,100	熊本県	電子応用機器の製造	産学官のコラボレーションでガス漏れ検査を革新
Q社	2008年12月号	1926	13	2,500	静岡県	緑茶の製造	理想のお茶を追求し続ける製茶メーカー
R社	2015年7月号	1902	15	1,000	群馬県	窯業製品の製造	ピザ窯の市場をつくり出してフロントランナーとなる
S社	2010年6月号	1953	30	300	鳥取県	鉄道遺失物の販売	豊かな時代に忘れかけていた大切なもの
T社	1998年9月号	1976	3	600	山形県	酒の小売	お客と蔵元の橋渡し役を担う酒小売店
U社	2007年12月号	1982	8	1,000	埼玉県	スポーツ用靴下の製造	左右のある靴下で市場を席卷
V社	2004年8月号	1993	108	7,000	愛知県	宅配ボックスの企画	失敗を糧に製品改良に取り組む

変化と制約の存在が革新を生む

ここまで、「経営最前線」で取り上げた562社の事例から得られる教訓を、八つの力に整理した。文中で引用した22社の概要は、表-2のとおりである。

そして八つの力にそれぞれ三つのサブカテゴリーを示したので、合計24の項目を紹介したことになる。過去に「経営最前線」で紹介した全562事例が、この24項目のうち、どれについて言及していたかをカウントし、表-3にまとめた。事例によってはいくつものテーマに総花的に触れたものもあるが、すべてをカウントするのは困難であるため、各事例につ

き主要な3項目までに限って集計した。

八つの力のうちで最も多かったのは、「③価値を磨く力」(57.1%)だった。1990年代の66.3%を筆頭に、いずれの年代でも50%を超えている。次いで「②領域を選ぶ力」(36.3%)、「⑦価値を届ける力」(32.6%)、「④価値を生み出す力」(29.9%)などとなっている。これら三つの力は、2000年以前に比べて2000以降の割合のほうが高い。

24項目のサブカテゴリーにおける構成比をみると、全期間を通じて高い割合となっているのが、「③-2 質を高める」である。より良い製品を、という意識は、今も昔も失われてはいない。時代の経過とともに割合の増加が目立つのは、「④-2 ビジネスモデルを築く」と「⑦-1 目に届く」の2項目である。

これらのトレンドを一言でまとめると、ビジネスの複雑化とでもいべき動きではないだろうか。既存の製品を改良するとか、新しい製品をつくって売るだけでは不十分で、新しいビジネスモデルを構築しながら新たな価値を生み出し、それを顧客にしっかりと伝える。そこまでやらなければ、生き残っていけない時代になってきているのだ。

562の事例のどれをとってみても、一つとして同じ取り組みはない。ただ、多くの事例に共通する要素もある。三つほど挙げよう。

一つ目は、企業の取り組みの背景には、経営環境の変化があるということだ。バブル崩壊であったり、海外からの安価な製品の流入であったり、伝統産業の衰退であったり、消費者のニーズの変化であったりと、内容はまちまちではあるものの、ほぼ例外なく経営の根幹を揺るがすような大きな変化に直面している。

二つ目は、企業の取り組みは、そう簡単にうまくいくわけではないということだ。製品の開発に挑んでは技術的な課題にぶつかり、ようやく製品が完成し売り出したら思ったほど売れず、ついに製品が売れるようになったと思えば他社にまねされ、といったように、必ずといってよいほど困難な事態に直面している。

三つ目は、それでも最後は解決策にたどり着いているということだ。うまくいった事例だから紹介しているのは確かだが、別にこれらの企業が特別なわけではない。試行錯誤を繰り返し、悩み抜き、ときに外部の協力を得ながら、地道に課題を乗り越えている。その積み重ねを振り返ったら、結果として前進していた、というのが実際のところだろう。

変化と制約の存在が革新を生む。そして中小企業には、それを体現するだけの力がある。これが中小企業の最前線を30年追いかけてきて、得られた一つの結論であった。

表-3 「経営最前線」で取り上げたテーマ

(単位：%)

	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代	総計
①機会に気づく力	17.7	17.7	29.5	22.8	22.8
①-1 ユーザーの声を聞く	8.1	9.9	16.4	11.0	12.1
①-2 自身の経験に照らす	6.5	2.2	2.7	4.4	3.4
①-3 時流を読む	3.2	5.5	10.4	8.1	7.5
②領域を選ぶ力	32.3	32.6	41.5	36.0	36.3
②-1 領域を絞る	14.5	16.0	16.4	6.6	13.7
②-2 領域を広げる	11.3	3.3	7.7	11.8	7.7
②-3 領域をシフトする	9.7	13.8	18.0	17.6	15.7
③価値を磨く力	58.1	66.3	52.5	50.7	57.1
③-1 手軽にする	1.6	1.7	7.7	3.7	4.1
③-2 質を高める	38.7	39.2	30.6	35.3	35.4
③-3 多様化する	19.4	27.1	18.0	13.2	19.9
④価値を生み出す力	24.2	18.2	41.0	33.1	29.9
④-1 新市場を切り拓く	19.4	10.5	25.7	14.7	17.4
④-2 ビジネスモデルを築く	3.2	6.1	12.6	16.2	10.3
④-3 価値の尺度を変える	1.6	2.2	2.7	3.7	2.7
⑤組織を鍛える力	43.5	36.5	16.4	27.2	28.5
⑤-1 生産プロセスを鍛える	21.0	23.8	7.7	12.5	15.5
⑤-2 人材を鍛える	24.2	12.2	6.6	11.0	11.4
⑤-3 体制を整える	12.9	5.5	3.8	11.0	7.1
⑥資源を補う力	11.3	14.4	25.1	25.0	20.1
⑥-1 知恵を借りる	1.6	5.5	15.3	10.3	9.4
⑥-2 手を借りる	4.8	4.4	7.1	9.6	6.6
⑥-3 素材を集める	4.8	5.0	3.8	5.1	4.6
⑦価値を届ける力	29.0	26.5	35.5	38.2	32.6
⑦-1 目に届く	9.7	13.8	14.2	24.3	16.0
⑦-2 手に届く	9.7	6.6	12.0	6.6	8.7
⑦-3 心に届く	9.7	6.6	11.5	8.8	9.1
⑧リードを守る力	3.2	5.5	7.7	8.8	6.8
⑧-1 まねを防ぐ	1.6	1.1	2.7	0.0	1.4
⑧-2 さらに先へ行く	1.6	2.2	3.3	2.9	2.7
⑧-3 本質をみえにくくする	0.0	2.2	1.6	5.9	2.7
n値	62	181	183	136	562

(注) 1987年4月号から今月号までの掲載企業において、文中で言及されたテーマを最大三つまで拾い、集計したもの。

<参考文献>

- 青島矢一・加藤俊彦(2012)『競争戦略論』東洋経済新報社
 内田和成(2015)『ゲーム・チェンジャーの競争戦略ルール、相手、土俵を変える』日本経済新聞出版社
 根来龍之(2014)『事業創造のロジック・ダントツのビジネスを発想する』日経BP社

人材の定着を促す 中小企業の取り組み

第3回
(最終回)

製造現場での技術指導

産前休暇をとる社員を送る会

従業員の気持ちに応える 離職防止策

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

最近では、大手企業が発注先を選ぶ際に、生産能力や財務内容だけでなく、離職率を考慮するケースがあるという。離職率が高い企業は、品質や納期に影響が生じるのではないかと考えられてしまうようだ。また、従業員に優しくない企業とみられることで、求人にも悪影響を与えかねない。離職率の高低は、企業の評価にかかわる問題といえる。

連載最終回では、離職を少しでも減らすために、さまざまな工夫を凝らしている企業の事例をもとに、人材の定着に向けた有効な取り組みについて考えていきたい。

給与の引き上げ以外にできること

前回紹介した、就業者の意識調査でみたように、就業者が現在の勤務先で働きたくない理由として、最も多いものは、収入面での不満である。ほかにも、労働条件、人事評価、仕事内容、人間関係、上司に対する不満などが挙げられたが、収入面での不満は、ほかの項目の2倍以上の回答割合に上っている。

その意味では、従業員が満足する給与を支払うことが、離職の防止に最も効果的であるといえるかもしれない。しかしながら、経営者の立場としては、大きな原資を必要とする給与の引き上げには、なかなか踏み出しにくい。特に、厳しい経営環境下にあ

る中小企業にとっては、容易ではない。

仮に、給与を引き上げて、収入面で不満をもつ従業員を引き留めたとしても、もっと給与の高い他社が現れれば、いずれ辞めてしまう可能性が高い。同じ業界でトップクラスの給与水準を保つことができれば、離職を防げるかもしれないが、現実には困難だ。給与の引き上げ努力とともに、ほかの方策も合わせて講じる必要がある。

ここからは、さまざまな工夫によって離職率の抑制に成果をあげている企業へのインタビュー^(注)をもとに、給与以外の取り組みについてみていこう。インタビューの内容から、人材の定着に有効だった方策を整理すると、以下のとおり、共通点を見出すことができる。

一人ひとりに配慮した組織体制

若手社員が一人で悩みを抱え込み、誰にも相談できずに離職に至るケースは多いといわれる。悩みの内容は多様であり、一律の対応は難しい。そのため、例えば、A社（航空貨物取扱業、千葉県）では、年齢、出身地が近い先輩社員と新入社員を組ませ、相談しやすい体制を構築している。互いの共通項や相性まで考慮して、マンツーマンの対応を行っているという（表-1）。

また、B社（産業機械製造業、千葉県）では、悩みの原因が、身近な上司や先輩社員との関係にあることが多い点を考慮し、隣の部署の先輩社員などをメンター（相談相手）に指名している。月に2回は、メンター全員を集めて専務と人事部がヒアリングを行い、問題の解決に当たっている。

人間関係のほかに、将来の不安を訴えるケースも多い。特に、転勤や配置転換によって、その後の処遇が不透明になることは、当人にとって大きなストレスになる。前回紹介した離職経験者へのインタビューでも、今後のビジョンやキャリアパスが明確に示されていたら会社を辞めることはなかったという声が聞かれた。

この点で例えば、C社（美容業、福岡県）は、経験年数や技術レベルに応じて、各人の目標を設定し、段階を踏んで成長できるようなキャリアパスやプランを示している。美容師のなかには、実家が美容院で、帰る場所があるという人が多く、勤務先で自らの将来像をきちんと描けなければ、簡単に辞めてしまう傾向があるという。そのためにも、チーフ、店長、経営幹部へと昇進していくための明確な基準を示す必要がある。美容師として経験を積み、すでに技術面で一人前になった人には、社長自ら教示する経営講習を受けてもらい、店舗経営という次の段

表-1 一人ひとりに配慮し対応する組織体制の例

企業名	コメント
A社	年齢、出身地が近い先輩社員と新入社員を組ませ、相談しやすい体制を構築している。
B社	同じ部署の上司や先輩ではなく、あえて隣の部署の先輩社員などをメンターにしている。また、月2回、メンター全員を集めて専務と人事部が詳細なヒアリングを行っている。
C社	経験年数や技術レベルに応じて、各人の目標を設定し、段階を踏んで成長できるように、チーフ、店長、経営幹部に昇進するキャリアパスを示している。
D社	社員の多様な活躍を促すように環境整備を進めている。現在、5~10種類のキャリアパスの選択肢を示せるよう準備している。

資料：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2018-4「人材の定着を促す中小企業の取り組み」（以下同じ）

階の目標に進むよう導いている。店長として経験を積んだ人には、会社全体の運営という、また次の目標が用意されている。この会社であれば、常に成長の機会があると従業員に思ってもらうことが、有効な離職の防止策になると考えている。

かつて離職者が増えた時期があったD社（自動車部品製造業、愛知県）では、離職者にアンケートをとったところ、離職理由として「自身の先行きが見えない」という回答があった。同社では、手順どおり忠実にこなす仕事を中心で、キャリアアップの具体的な形が見えづらからだ。そこで、将来の昇進や昇給への見通しをより明確にすれば、離職を減らせると考え、キャリアマップを作成するようにした。さらに、現在では、社員の多様な活躍を促すため、5~10種類のキャリアパスの選択肢を示せるよう準備を進めている。具体的には、子会社の社長になる、管理職になる、大学に派遣されて博士課程で学ぶ、技能士など仕事に即した資格を取得する、といったものである。

表-2 チームワークや交流を促す仕掛けやイベントの例

企業名	コメント
A社	各部門の職長の権限で、随時、良い行いをした従業員に対し、洗剤などの日用品をプレゼントする。従業員全員に、社長と食事をする機会を設けているほか、バーベキューや旅行などのイベントを開催している。
C社	会社全体で楽しむイベントを頻繁に開催している。社員家族連れでの2泊3日のキャンプを行ったときは、3日間休業して、皆で楽しみ、家族に感謝するためのイベントとして開催した。運動会やボランティア活動なども行っている。
D社	現場の社員や技能士による改善成果を発表する社内コンテストが月1回あり、社長の前でプレゼンテーションをする。社長賞が出る発表会もある。現場で働く社員たちは、自ら考えて改善したことに光が当たると、やりがいを感じるという。
E社	社員同士で協力し合うことが必要となる「クレンリネスコンテスト」を開催している。自店舗のランキングを見た店員が改善のために動きましょと店長を鼓舞するケースもある。
F社	各部門の推薦で業績功労者を表彰する。個人を対象とするもののほか、部門報奨金制度もある。部門内のコミュニケーションの促進を図ることが目的である。また、海外や遠方に行く大規模な社員旅行を2年に1回実施している。

チーム活動を促す仕掛け

最近では、人付き合いが苦手な若者が増えたといわれる。彼らが周囲に溶け込めずに離職に至る事態を避けるには、疎外感を抱かないようにしなければならない。そのためには、従業員間でチームワークが強まる仕組みやイベントを企画するなど、相互理解を半ば強引にでも後押しする仕掛けが必要になる。

例えば、E社（飲食店チェーン、東京都）は、社員同士で協力することが必ず必要になる「クレンリネスコンテスト」を開催している（表-2）。各店舗のすべての設備や什器・備品の清潔度を競うもので、結果はランキング形式で発表される。社内の注目度は高く、自店舗の順位を見た店員が改善のために動きましょと店長を鼓舞するケースもある。大きく順位を上げた店を「ジャンプアップ賞」として

表彰すると、次には10位以内、さらに優勝を狙うようになるという。目標を共有し、各人が自分の問題として向き合うようになると、一体感が生まれ、定着率も向上する。仮に、売り上げのランキングで競うとしたら、店舗の立地など所与の条件の影響を受けるだろうが、清潔度を指標にしているので、チームの努力の結果が直接反映され、士気が高まるのである。

前出のD社でも、作業時間の短縮をはじめとした現場での改善の成果を報告する社内コンテストが毎月あり、社長の前で複数のチームがプレゼンテーションを行う。現場で働く社員たちは、自ら考えて改善した事柄に光が当たると、やりがいを感じるという。

また、A社では、各部門で良い行いを褒め、洗剤などの日用品をプレゼントしている。「グッドジョブ賞」と称し、挨拶が良い、ミスを防いだなど、日常の細やかな功労を、その都度、職長の権限で選び、終礼の際に賞を贈る。月に何度も行われるため、全員に受賞のチャンスがあり、現場の一体感を高めることにつながっている。

昨今、コスト削減や効率重視の動きのなかで、社員旅行や運動会などの行事を行う企業は、かなり少なくなった。しかし、こうしたイベントを重視する事例企業は、意外に多い。

例えば、美容業のC社では、全社で楽しむイベントを頻繁に開催している。先頃は、家族連れで2泊3日のキャンプに行った。子どもたちの夏休み期間はあいにく店の繁忙期に当たるが、あえて3日間休業して実行した。運動会や、養護施設で児童と触れ合うボランティア活動なども行っている。

また、F社（建設機械・鉱山機械製造業、佐賀県）は、海外や遠方に行く大規模な社員旅行を実施しており、A社も、バーベキューや旅行、食事会などを頻繁に行っている。古くからある手法だが、社内の交流を促す効果は高いようだ。

経営者とのコミュニケーション

従業員同士のチームワークに加えて、経営者と従業員間のコミュニケーションを重視する企業も多い。

例えば、B社は、年2回、社長と全社員が個人面接をする機会を設けている（表-3）。また、採用の段階から、会社説明会に参加した学生を社長室に招き入れ、社長が直接対話するようにしている。最終面接では、入社前に思っていたことと入社後の実務とのミスマッチを防ぐため、時間を制限せず、お互いに納得するまで話し合いを行っている。

C社では、SNSツールのLINEを用いて、社長と従業員が個人レベルで交流しており、社長からは、励ましや助言など多岐にわたるメッセージが送られる。従業員の誕生日には、社長直筆の手紙が届くほどで、相互の信頼関係を高めるのに役に立っている。

こうした経営者との緊密なコミュニケーションは、大企業にはなかなかまねができない中小企業の持ち味である。仮に、会社に対する不満が生まれても、早い段階で発見できるため解消しやすい。従業員の側からみると、経営者との距離が近ければ、自分のことを見てくれているという実感をもてる。いわゆる承認欲求が満たされることで、孤立感や疎外感を防ぐことができる。

もちろん、各社各様の事情があり、上の2社のような濃密なコミュニケーションを実現できる企業ばかりではない。自社の規模や拠点数に合ったコミュニケーションの方法を選択することが望ましい。

例えば、従業員数390人のD社は、本部長級に現場の全権を任せており、社長自身が頻繁に現場と接する機会はない。その代わりに、全従業員を集めて、社長自ら経営指針を説明する機会を年1回設け、距離感を縮めるように努めている。

表-3 経営トップとのコミュニケーションの例

企業名	コメント
B社	社長と社員全員が個人面接をする機会を年2回設けている。新卒採用の際に、最終面接を時間無制限にして、社長が学生と直接面接している。
C社	LINEや手紙を通して、社長と従業員が個人レベルでコミュニケーションを図っている。
D社	年1回、パート社員も含む全従業員に対して、自社を取り巻く環境や目指す方向性、利益の状況を説明する。
E社	月1回、全従業員を一カ所に集めて開催する会議の終了後、社長が全従業員を握手をして送り出す。

支店が多いE社では、月1回、全従業員を本社近くのビルに集めて開催する会議の終了後に、社長が部屋の出口に立ち、全従業員と握手をして送り出す。時間は短いですが、従業員一人ひとりとのつながりを深めるのに有効な取り組みといえよう。

以上のように、事例企業が実施している人材定着の促進策から、一人ひとりへの配慮、チーム活動を促す仕掛け、経営者とのコミュニケーションの三つをポイントとして挙げた。もちろん、これ以外に、給与の引き上げや職場環境の改善への努力は必要だ。それでも、従業員の気持ちや意向に応じて離職率を引き下げている事例企業の取り組みに、離職防止の鍵になる要素があるように思える。本連載で紹介した内容が、人材の定着に多少なりとも役立つのであれば幸いである。

(注) 調査対象は、離職の防止に関して特徴的な取り組みを実施している企業6社、実施時期は2017年7~10月。当研究所とみずほ総合研究所(株)が共同で実施した。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2018-4「人材の定着を促す中小企業の取り組み」(2018年6月、みずほ総合研究所(株)に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修)をもと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。

外国人と日本人の縁をつなぐ



がえん
雅縁(株)
代表取締役

和田 瑛子

流行と伝統が融合する街、銀座の一角に訪日中国人向けの旅行会社がある。雅縁(株)の和田瑛子さんは、観光客に各地の老舗店を紹介し、たんに満足するだけでは終わらない、感動する訪日旅行の手配に尽力している。最近では日本への留学生の人材紹介業にも取り組む和田さんに話をうかがった。

プロフィール

わだ えいこ

中国上海市出身。1988年来日し、ホテルの専門学校に入学。卒業後、都内の有名ホテルに8年間勤務し、結婚を機に退職。子育てが一段落した後、2011年に銀座の老舗テーラーに就職したことがきっかけとなり、2015年4月に創業。

〈企業概要〉

創業 2015年
資本金 1,000万円
従業者数 3人
事業内容 ホテル等へのガイドの手配、オリジナルツアープランの作成及び実施、人材紹介
所在地 東京都中央区銀座6-2-7
HK 銀座ビル502
電話番号 03(3573)4105
U R L <https://ginza-gaen.com>

日本にしかない 魅力を伝える

——訪日中国人向けの観光ツアーを手がけているそうですね。

当社は、訪日中国人のなかでも富裕層の方をターゲットに、ツアーを手配しています。決まったコースはなく、お客さまの希望をうかがいながら一組一組オリジナルのプランを作成します。観光名所を巡るほかにも、食事や買い物をしたり、茶道を体験したりと内容はさまざまです。当社の事務所で着付けを行うことができ、着物で散策に出かける方もいます。ツアーの行き先は、都内から地方まで、お客さまの希望に合わせます。

また、すべてのツアーに必ずプライベートガイドを手配します。ツアーで行くお店とは個別に何度も打ち合わせを行い、最高のおもてなしを提供しますし、当日の急な要望にも柔軟に対応します。料金は、例えば4時間の短いプランでも10万円程度とけっして安くはありませんが、品質の高さでご納得いただいています。

案内するお店にも特徴があります。中国人観光客というと、量販店や格安店での買い物を好むと思うかもしれませんが、しかし当社は、日本に来たからこそ出合えるお店を紹介しています。中国にまでは知られていないかもしれませんが、地域が誇る名店が中心です。最近

は、金沢で名門の料亭、輪島塗や加賀友禅の老舗店などに案内しました。

——中国人観光客が老舗店に興味をひかれるのでしょうか。

せっかく日本に来たのです。日本にしかないモノ・コトに巡り合いたいと思っている観光客は少なくありません。また、意外にも中国には百年近い歴史をもつ企業は少なく、老舗という存在自体に興味をひかれる人も大勢います。実は私もその一人です。

創業する前、銀座の老舗テーラーで働いていたのですが、昭和初期から続く企業の歴史を知り感動しました。伝統を守りながらも新しい技術を取り入れ、手先の器用な日本人だからこそできる緻密な縫製の技術を究めた職人たちの努力の軌跡に心を打たれたのです。日本人は老舗店が身近にありすぎて、あまり意識しないのでしょうか。しかし、観光客にはそうした企業の歴史も、商品を形づくる魅力の一つとして映ります。歴史を聞きながらする買い物は、観光にもなるのです。こうした老舗店の魅力に気づけたのは、私が中国出身だからかもしれません。

魅力的な老舗店がたくさんあるのに、観光客が量販店などで外国ブランドの商品を買っていく。それがとても残念でした。そうした

人たちに、日本ならではの名店の魅力をぜひ伝えたいと思いました。

実際、テーラーで働いているときに、観光客が店の前で興味深そうに見ているものの、入れないでいるのをよく見かけました。どういった店かわからず、入りにくかったそうです。こちらから声をかけるとたいていの方が入店してくれました。そして、歴史を交えながら商品の説明をすると、喜んで購入してくださったのです。

一方で、外国人観光客を呼び込みたいと思いつつ、諦めている老舗店は少なくありません。小規模経営のお店が多く、宣伝広告や外国語への対応に割ける経営資源は限られています。老舗店と観光客のニーズは合致しているのに、それをつなぐ仕組みがないのです。それなら、私が懸け橋になろうと思ひ、創業を決意しました。

提携先の立場に立って考える

——日本での創業に不安はありませんでしたか。

ありませんでした。多くの日本人の方たちが、創業に協力してくださったからです。

日本文化に興味をもっていた私が来日したのは、30年ほど前のことです。ホテルの専門学校に入学し、卒業後は都内の有名ホテルで約8年間働きました。最後は外国



事務所の着付けスペース

人観光客向けの現場監督を任せられるまでになったのです。結婚を機に退職したのですが、いずれはまた働きたいと思っていました。

子育てが落ち着いたとき、ホテルへの再就職を考えましたが、勤務時間が不規則になりがちなため断念しました。そこでまず、資格を取ることにしたのです。自分の価値を高め、働く意欲を客観的に示すためです。経験を生かせる旅行業界の専門学校に入学し、総合旅程管理主任者の資格を取得しました。こうした努力が評価され、創業のきっかけとなった老舗テーラーに勤めることができたのです。

創業を決意し、上司や友人らに相談したところ、多くの方が協力するよと言ってくださいました。旅行専門学校で知り合った方は、取引先として旅行会社を紹介してくれました。同級生もガイドとして協力してくれました。ホテル勤務時代の元上司も、客室の手配などで力を貸してくれたのです。

当社の今があるのは、たくさんの方が創業に力を貸してくれ、今

も協力先が広がっているからです。たんに人脈があったというだけでなく、実際に関係者の皆さんに喜ばれる仕事をしている点も大きいと思います。

——喜ばれる仕事とはどういうことですか。

相手の立場に立って考え、先回りして望みに応えられるようにすることです。ホテルから紹介された宿泊客を観光名所や老舗店に案内する場合について説明しましょう。

まずは、手配のスピードです。ガイドの隙間時間を活用することで、最短1時間以内での手配を可能にしました。ガイドの手配は、多くの場合ツアー単位で行われます。この方法だと、スケジュールを長時間押さえなければならず、ガイドを探すのに時間がかかります。ガイドにとっても、ツアーとツアーの間に、待機時間ができるというデメリットがあります。そこで当社は、ガイドの空き時間を組み合わせて一つのツアーを手配することにしました。もちろん、ガイドがツアー中に交代することで、質が落ちてはいけません。そのため、定期的に勉強会を開催し、サービスの質の向上とガイド間の連携強化を図っています。

ツアー終了後は、当日中に報告書を作成し、ホテルに提出する取

り組みも行っています。ホテルはすぐに宿泊客に感想や次の要望を聞けますから、ツアーを通して宿泊客との関係を深められるのです。

観光客の要望に迅速に幅広く応えるためには、提携先の老舗店を増やすことも欠かせません。今でこそ老舗店の信頼を得られるようになりましたが、創業当初は小さな企業は信用できないと言われることもありました。粘り強く説明を繰り返し、少人数のツアーの受け入れからお願いすることで、関係を構築していきました。

なかには、中国人のマナーを懸念されるお店もあります。中国人の習慣や考え方を丁寧に説明し、時には代金を前払いすることで理解を求めました。一方で、観光客には事前に日本の習慣やマナーをよく説明し、旅行中に問題があれば注意することを徹底しました。

二つの文化を知るからできること

——注意することでお客さまに悪い印象を与えませんか。

当然、一方的に注意されれば、良い気持ちはしないでしょう。日本人の習慣を頭から押し付けられるのでは、マナーを守ろうという気持ちにはなれません。そこで、中国の習慣を尊重しつつ、日本の習慣との違いやその背景について丁寧に説明しています。

実際、ある料亭で、靴下を履かずに裸足のまま畳にあがろうとして、問題になったことがあります。靴を脱いだのになぜ注意されるのかと、不満に思っている様子でした。ですので、畳には食事を盛り付けた器を置くことなど、理由を丁寧に説明しました。そうすると納得してくださり、その後の行程も楽しんでいただけました。きめ細かい対応のおかげで、無用なトラブルにあったり、不快な思いをしたりせず、楽しく旅行ができることがわかり、再来日の際に、当社を直接指名してくださる方たちも少なくありません。友人の訪日旅行の際に、当社を薦めてくださる方も増えています。

——最近是人材紹介業を始めたそうですね。旅行業と関連があるのでしょうか。

ホテルや老舗店と打ち合わせをしていて、ある問題に気がつきました。訪日外国人の増加に伴って、外国語のできる人材は欲しいが、文化の違い外国人を直接雇うことに、不安を感じる企業が少なくなっているのです。

一方で、私は以前から留学生の就職率の低さに問題意識をもっていました。そこで、当社が間に入り、留学生を企業に紹介してはどうかと考えました。許可を得た留学生は、週28時間までアルバイト

をすることが認められています。採用の手助けをすることで、両者の課題を同時に解決できると思ったのです。

加えて、質の高い人材を紹介できれば、ホテルや旅館、老舗店との信頼関係がさらに深まります。そうすれば、旅行業でも紹介が増える相乗効果が期待できるのです。外国人観光客の来店が増えれば、お店やホテルも外国語が話せる人材の採用に一層積極的になるという好循環が生まれます。

留学生にとっても、アルバイトの経験は就職活動に有利になるというメリットがあります。留学生が就職するには、日本語が話せるだけでは不十分です。日本の習慣を十分身につけている必要があり、それを客観的に証明できることも重要になります。ホテルや旅館、老舗店では、質の高い日本文化に触れる機会がたくさんあり、働きながら日本文化を学習できます。お店では質の高い接客が求められますから、教育体制も整っており、大きな能力向上が期待できます。こうした企業で働いた経歴が就職活動をする際に評価されるのです。

——人材を紹介するにあたり、心がけていることはありますか。

留学生の質を高めることです。働きながら学べるとはいつても、最初に紹介した時点で人材の質が

低くてよいわけではありません。日本語力はもちろん、意欲や真面目さなどが企業の求める水準に達していない学生を紹介すれば、今まで築いてきた信頼関係に影響を及ぼしかねません。そのため、応募を受けるのは、連携している大学のキャリア相談などで事前に当社と知り合った学生に限定しています。人となりがかまたくわからない留学生を紹介するのは、リスクが高いからです。

応募があると、必ず私が面接をし、中国と日本の違いについて説明します。中国では面接の際、悪いところはその場で指摘されます。一方、日本ではあまり指摘されません。笑顔で面接を終えたのに落ちってしまったと、戸惑う留学生が少なくないのです。場の雰囲気を含めてくみ取ることを求める日本の文化は、中国人にはわかりにくいもの

です。これを自然と身につけている日本人からすれば、留学生が何を疑問に思い、どこでつまづくのか理解することは難しいでしょう。私は面接で、悪いところはすべて指摘します。日本と中国どちらが優れているということではありません。両方の違いを理解することで、人材の質は高まります。中国の文化や習慣を尊重し、留学生の心に寄り添うことを大切にしています。

もっともこうした姿勢は、中国に限らずどんな国の方が相手でも必要だと思います。当社の取り組みが皆さまに認められ、最近では中国人以外にも訪日客の旅行を手配したり、アジアを中心にさまざまな国の留学生を紹介したりすることが増えてきました。今後は、中国人のほかにも広く外国人と日本人の縁をつないでいきたいです。

聞き手から

海外からの観光客の増加、労働者の受け入れにより、外国人と接する機会はますます増えることが予想される。こうしたなか、観光客とのトラブルなどネガティブな情報も目立つようになってきた。和田さんが日本文化を学び、中国人と地域の企業の縁をつないでいるように、日本人も他国の文化を学び、外国人と尊重し合う関係を築いていけるかが問われている。

自国の文化を大事にしながら、相手の文化も尊重する。言うべきことはしっかり伝え、お互いが歩み寄り、成長していく。こうした同社の経営方針から学ぶことは多い。

(青山 苑子)

社史から読み解く経営戦略

サンスター

—外側から磨いたオーラルケア—

第26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。

口腔の内側を清潔に保つオーラルケア製品で知られるサンスター。もともとは自転車用ゴムのりを入れるチューブ容器を製造していた。サンスターの創業者・金田邦夫は、自転車部品業界で磨きあげた“外側”の技術を武器に、歯磨業界に乗り込んだ。

🕒 自転車部品から歯磨へ

サンスターの起源は1932年、金田邦夫が大阪市で開業した自転車部品の卸売業「金田兄弟商会」である。邦夫が奉公に出た先や勤めた商店が自転車卸商だったことが自転車との出会いだった。開業当初の業績は芳しくなかったのだが、当時頻発したパンクの修理に欠かせなかった自転車用ゴムのりに着目、一斗缶入りの業務用のりを一般家庭でも使えるように小型のチューブ容器に詰め替えて販売、さらにゴムのりの製造も手がけて活路を開いた。

1941年、同業他社と共に帝国合同護謨工業を設立し、ここにゴムのりの容器を納入する形をとったが、終戦直後から缶入りが出回って売れなくなった。こうした折、自転車卸売業者で化粧品の販売も行っていた星光社の久渡忠俊がチューブ入り煉歯磨製造の話を持ち込んだ。歯磨は生活の必需品である。ゴムのり用の需要が減って困っていた邦夫は、渡りに船と、この事業への参画を即断した。

しかし、問題は中身、煉歯磨をどうつくるかである。文献をあさって処方や製法を学んだが、製造技術が伴わなければ品質の良い製品はつくりえない。久渡と相談し、化粧品製造会社である桃谷順天館の技術開発担当者を招いて試作に乗り出し、1946年4月、「サンスター歯磨第1号」が誕生した。煉歯磨の量産を目指し、製造設備拡充への努力を続けるなかで、久渡は爽やかな味覚のする独特の処方を考案、これがサンスター歯磨スタート時の成功の一因ともなった。

サンスターとは、朝に磨き（サン＝太陽）、夜に磨く（スター＝星）ことで、口腔衛生を徹底させる意味を込めた合成語だ。

🕒 歯磨業界のトップへ

1948年、物資統制令により、チューブの主な原料である錫は、薬用目的以外では利用できなくなった。「ならば」と、邦夫は塩野義製薬と販売契約を結ぶ一方、薬用歯磨の開発に全力を注ぎ、収斂剤のタンニン酸、殺菌剤のニトロフランを配合した「歯齶（歯肉）塗擦剤サンスターシオノギ」を完成させた。

当時、広告媒体は新聞しかなかった。販売を担当した塩野義製薬は、白黒で印象強く表現でき、清涼

感、親しみやすさ、家族的で夢のある雰囲気といった要素を考慮して、ペンギンをキャラクターにした。広告表現の新鮮さと卓拔さ、製品の優れた品質が相まって、新製品は人気を集めた。

1950年以降は、口腔衛生分野全般を手がけるようになった。1952年、社名をサンスター歯磨に変更、サンスター^{はぶらし}歯刷牙子を設立して歯ブラシも販売するようになって歯磨専門路線を歩み始めた同社は、葉緑素を配合した「グリーンサンスター」を発売した。歯磨の色は白かピンクが常識だった当時、中身を緑色にすることは大冒険であったが、殺菌や口臭除去という薬用効果と、緑の歯磨という独創性が消費者にアピールして、奇跡的な売り上げを示した。

経済が高度成長期へと差しかかるなか、国民の消費感覚も変化し、歯磨も従来の粉・半煉から煉歯磨へと人気移った。1949年には6パーセントにすぎなかったサンスター歯磨のシェアは、5年後の1954年には38パーセントと業界トップになり、1958年以降は50パーセント前後を維持した。

🕒 事業を拡大し、世界へ

1969年、邦夫の長男・博夫が2代目社長に就任した。塩野義製薬との提携を解消し、生産、販売を一元化した同社は、近代的な工場建設、流通網の整備と強化、活発な宣伝活動を進めた。1988年には米国のジョン・オー・バトラー社を買収し、オーラルケア分野における世界進出の基盤をつくった。

これに前後して博夫は、事業の多角化を進めた。その一つが化粧品分野である。1966年には米国のアルバート・カルバー社と合弁会社を設立し、ヘアスプレーや男性用トニックなどの頭髪化粧品について技術提携を結んだ。1978年には高級フレグランス（香水類）メーカー、米国のジョーバン社と製造販売の提携を結んだ。1980年にはスイスのラ・プレリー社

サンスターの歩み

- 1932年 金田邦夫が個人経営の金田兄弟商會を設立
- 1941年 帝国合同護謨工業(有)設立、自転車用・履物用ゴムのりの製造を開始
- 1946年 金田金属工業(株)設立、煉歯磨の製造に乗り出す
- 1948年 塩野義製薬(株)と販売提携
- 1950年 サンスター(株)設立
(52年にサンスター歯磨(株)に社名変更)
- 1952年 サンスター歯刷牙(株)設立
- 1978年 基礎研究所を設立
- 1980年 サンスター(株)に社名変更
- 1988年 米国のジョン・オー・バトラー社を買収
- 1990年 歯周炎治療薬「ペリオクリン歯科用軟膏」を発売
- 1991年 歯周病原菌検査薬「ペリオチェック」を発売

資料：筆者作成

と高級基礎化粧品の技術提携を行うなど、海外の有名ブランドの商品を取り扱い、幅広い年齢層から愛用された。事業多角化の進展に伴い、1980年には社名をサンスターに改めた。

「健康産業を標榜する以上、歯磨関連の予防分野だけでなく、治療分野にも進出すべきではないか。商品のすべてについて生命科学にもとづいた基礎的な研究が必要である」との考えから、1978年、基礎研究所を設立し、歯周疾患の治療薬「リゾチパスタサンスター」を世に送り出した。その後も、英国のビーチャム社と技術提携から生まれたストライプ薬用歯磨の「アクアフレッシュ」を皮切りに、歯周病予防商品「G・U・Mホームデンティストシリーズ」や、世界初の歯周炎治療薬「ペリオクリン^{ひょうぼう}歯科用軟膏」、歯周病原菌検査薬「ペリオチェック」を相次いで発売した。これらは、長年にわたる基礎研究から生まれた成果である。

自転車部品からスタートしたサンスター。歯磨の外側から新たな需要を見つけた同社は今、オーラルケア業界で快走を続けている。

〈参照社史〉

『サンスター40年の軌跡』（1985年）

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第38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（2018年4-6月期実績、7-9月期以降見通し）結果～

当研究所が2018年6月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・中小企業編」において、今期（2018年4-6月期）の業況判断DIは前期から0.5ポイント低下し、7.1となった。低下は3期連続である。ただし、下げ幅は小さく、業況判断DIは依然として高い水準を維持している。

業況判断DIは3期連続の低下

「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1万3,500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（2018年4-6月期）の業況判断DIは、前期から0.5ポイント低下し、7.1となった（図-1）。中小企業の業況判断DIは、機械関連業種や金属関連業種などに牽引される形で、2017年7-9月期には消費税増税後のピークである10.2まで上昇した。しかし、その後は低下が続いている。

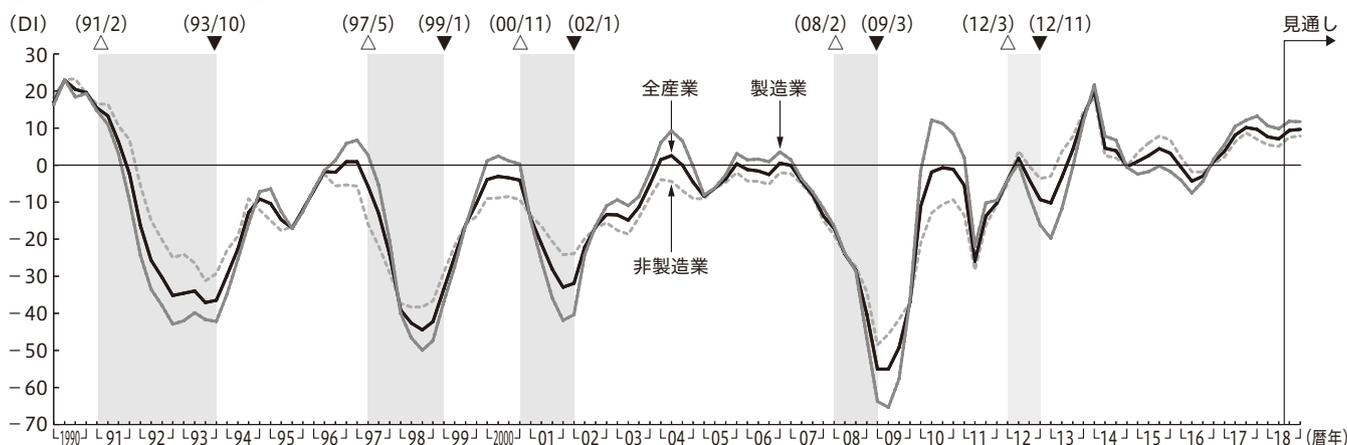
ただし、直近3期の下げ幅は小さく、過去の景気回復局面と比較すると、足元のDIは依然として高い水準にある。中小企業の景況は、緩やかな回復が続いているといえるだろう。

機械関連業種の回復の動きに鈍さ

最近のDIの低下要因は大きく二つある。一つはこれまで好調であった機械関連業種の回復の動きに鈍さがみられること、もう一つは消費関連業種の低迷が続いていることである。

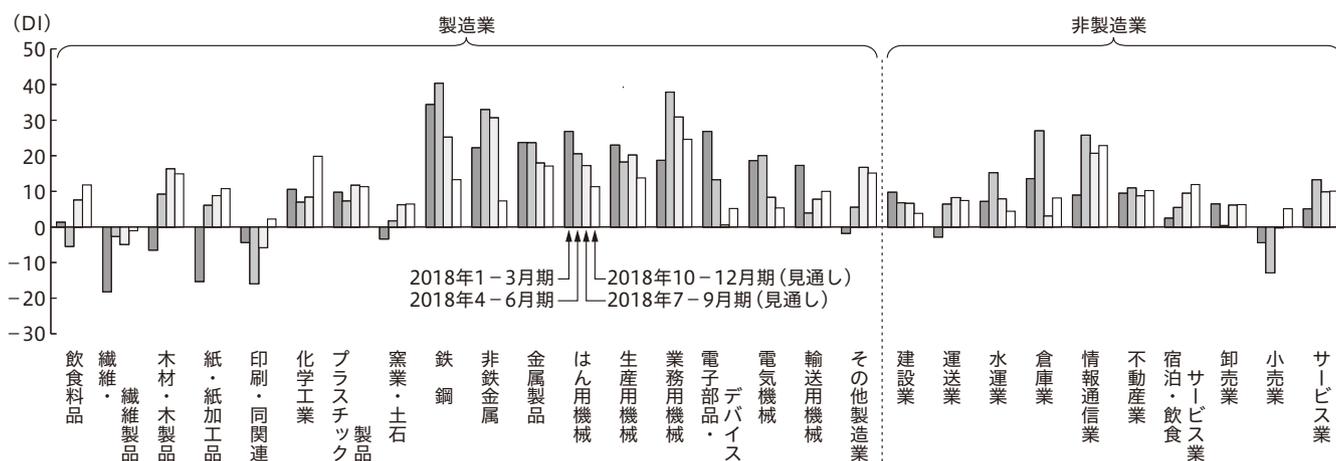
最初に機械関連業種の動きをみていこう。機械関連業種は、2016年後半以降の景況感の回復を牽引してきた。なかでも、はん用機械、生産用機械、電子部品・デバイスは、堅調な海外経済を背景とした輸出の増加やスマートフォン、自動車向け電子部品の需要拡大などにより、相対的に高い水準が続いてきた。しかし、今期、はん用機械（20.5）、生産用機械（18.2）、電子部品・デバイス（13.2）はいずれも低下しており、これまでの動きに変化がみられる（図-2）。特に、電子部品・デバイスについては前期から13.6ポイントの低下となった。この背景には、最近

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 業況判断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。
 3 今期調査において季節調整値の改定を実施した。

図-2 業種別に見た足元の業況判断DIの推移



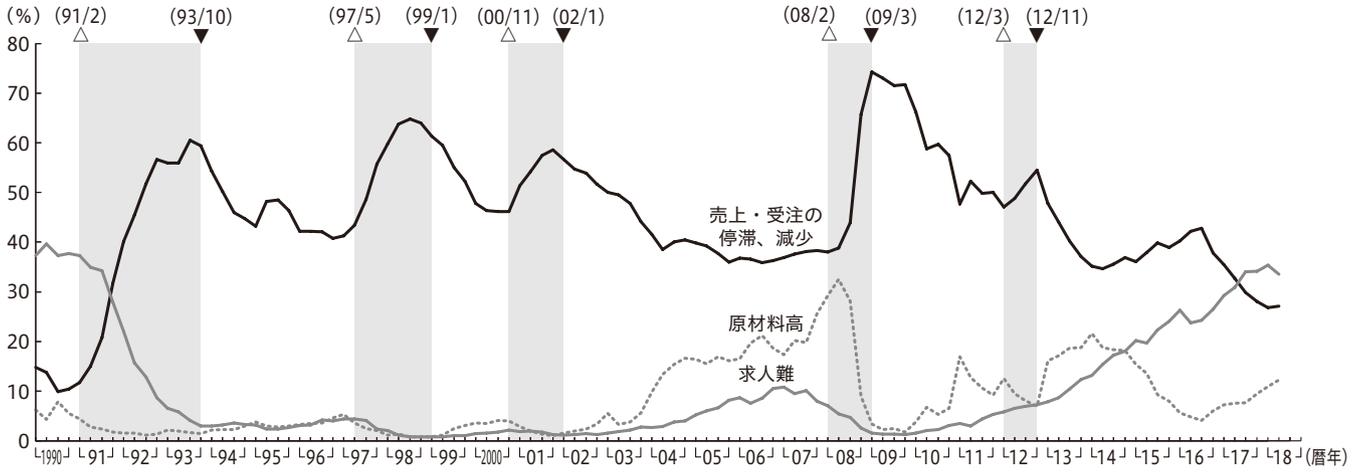
の生産急増や、スマートフォン関連の電子部品の需要減少に伴い、在庫が積み上がっていることが影響している。実際、電子部品・デバイスの在庫DI（不足企業割合-過剰企業割合）は前期から16.0ポイント低下の-12.9と、過剰感が強まっている。

加えて、これらの業種では「原材料価格の上昇分を転嫁できない」といったマイナスのコメントも多くみられた。原材料価格の上昇も、採算の押し下げを通じて回復を抑制する原因になっているのだろう。

また、輸送用機械は前期から13.4ポイント低下し、3.9となった。昨年、新車投入効果により国内自動車販売が好調であった反動があるようだ。

ただし、機械関連業種の多くで弱い動きがみられる一方、上昇が比較的穏やかであった業務用機械(37.9)、電気機械(20.0)などは今期上昇しているほか、これらに部品などを多く供給している鉄鋼(40.4)、非鉄金属(33.0)なども、今期は上昇している。また、今期低下した業種でも、「建設機械の世

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。2018年4-6月期における上位3項目までを示している。

界的な需要拡大が続いている」「産業用ロボットの需要が拡大している」「半導体関連が好調である」といったプラスのコメントが多くみられた。今後の動向は慎重に見極める必要があるものの、少なくとも足元において、機械関連業種の需要が大きく減退しているわけではなさそうだ。

消費関連業種の低迷

次に、消費関連業種の動きをみていこう。製造業では、飲食料品が前期より6.8ポイント低下し、-5.5となった。また、繊維・繊維製品は前期よりマイナス幅を縮小したものの、-2.7と依然として低い水準にとどまっている。非製造業では、小売業が前期から8.5ポイント低下し、-12.9となるなど、消費関連業種は全般的に弱い動きが続いている。

前期、これらの業種が低迷した背景には、大雪や野菜価格の高騰といった特殊要因があった。そのため、こうした要因が薄れた今期は上昇が期待されたものの、引き続き弱い結果となっている。

消費の弱さは、マクロ統計からも確認できる。総務省「家計調査」の実質消費支出（二人以上の世帯）

の前年同月比をみると、4月は-1.3%、5月は-1.4%と低下が続いている。

消費低迷の背景には、例年よりも降雨量が多かったという天候要因に加え、ガソリンや電力の価格上昇もあるだろう。価格上昇は当面続く可能性が高く、実質賃金の抑制を通じて、今後も消費回復の重荷となると思われる。

少しずつ進む価格転嫁

本調査では、「経営上の問題点」について択一式で尋ねている。今期の結果をみると、「求人難」と回答した企業割合が33.5%と最も高くなり、次いで「売上・受注の停滞、減少」が27.1%となっている（図-3）。以前は「売上・受注の停滞、減少」が「求人難」を上回る状況が続いていたが、2017年7-9月期以降は関係が逆転しており、人手不足が深刻化している様子がうかがえる。また、「原材料高」と回答した割合は前期から1.3ポイント上昇し、12.2%となった。上昇は7期連続であり、原材料高もまた深刻化しているといえよう。

この点は、価格関連DIの動きからも確認できる。

仕入価格DIは前期から2.6ポイント上昇し、54.1となる一方、販売価格DIは前期から3.4ポイント上昇し、12.4となった(図-4)。わずかに販売価格DIの上昇幅が仕入価格DIのそれを上回ったものの、依然として差は大きい。中小企業における価格転嫁の難しさがうかがえる。

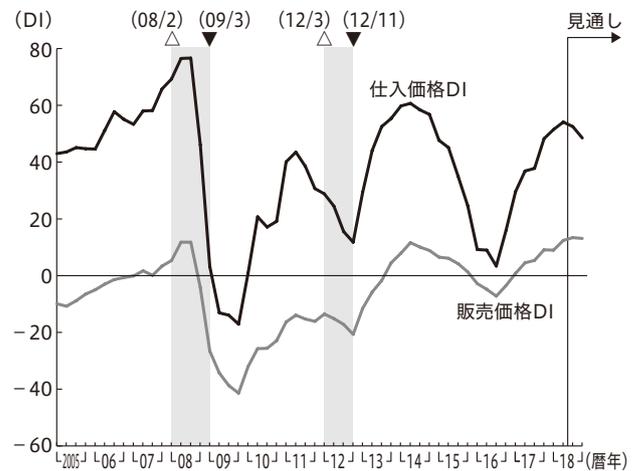
ただし、今期の結果からは、一部の業種において価格転嫁が進んでいる様子もみられた。例えば、運送業の業況判断DIは、前期から9.2ポイント上昇し、6.4となった。コメントをみると、「値上げの実施により収入が安定している」「価格交渉の時期としては良いタイミングであり、顧客の理解を得やすい」といったものが多くあった。これまでは燃料価格や人手不足に伴う人件費の上昇により採算が悪化していたものの、4月以降の価格交渉により、状況が改善した企業が少なからずあったようだ。

また、紙・紙加工品の業況判断DIは前期から21.4ポイント上昇の6.1となった。コメントをみると「4月に10～15%の値上げを実施した」といったものがあり、4月以降の販売価格の見直しがDIの上昇に少なからず影響したようだ。このように、一部の業種では、少しずつではあるが価格転嫁を行う環境が整いつつあるといえる。こうした動きがほかの業種へも広がっていくのかが、気になるところだ。

今後の見通し

今後、景況感はどのように推移するだろうか。業況判断DIの見通しをみると、来期(2018年7-9月期)は9.4、来々期(2018年10-12月期)は9.7と、今期よりも高い水準となる見通しである。当面は、足元の回復局面が続くと考える企業が多いようだ。最近では実績が見通しを下回る傾向があるものの、それを踏まえても、足元の企業の見通しは楽観的といえるだろう。

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)。

ただし、足元で米国の貿易政策が保護主義的な方向に向かっている点には注意が必要だ。ここまでの景気回復は内需主導というよりも、海外経済の回復に伴う外需主導という側面が強かった。追加関税等による各国間の応酬が激しくなり、世界的に貿易量が縮小する事態になれば、わが国の経済にとっても少なからぬ打撃となるはずである。

また、今回の調査結果には6月18日に発生した大阪北部地震の影響はほとんど含まれていないことには注意が必要である。同日は調査票の回収期間中ではあったものの、回収は8割以上進んでいた。そのため、今回の調査結果には十分に影響が反映されていない。

さらに、7月に発生した西日本豪雨は多大な人的被害を発生させただけでなく、工場の生産停止や物流の混乱など、企業活動へも影響を及ぼした。これらの災害が景況感へ下押し圧力となることは間違いない。被災地のいち早い復旧を願いつつ、今後の動向を注視したい。(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>



本連載では、働き方の工夫によって成果をあげている企業や、多様な働き方の実現をサポートする企業など、独自の“シゴトスタイル”で時代をリードする小企業のケーススタディーを通じて、小企業の人材活用について考えていく。

支え合いが可能にする 仕事と生活の両立



(株)エムディーシー

代表取締役 **大澤 美帆** (おおさわ みほ)

〈企業概要〉

代表者 大澤 美帆

創業 2009年

資本金 1,000万円

従業員数 3人 (うち契約社員2人)

事業内容 映像の企画・制作

所在地 東京都渋谷区宇田川町36-2ノア渋谷1103

電話番号 03(5962)8723

URL <http://www.mdc.cx>

憧れていたテレビ番組の制作の現場には、出産後も働き続ける女性の姿はなかった。働き方を相談できる先輩がいないなかで、出産後も仕事を続けてきた(株)エムディーシーの大澤美帆さんは、映像制作に関する技術をもつフリーランスの女性たちを集めて「MDC女子部」を立ち上げた。その狙いは何だったのだろうか。話をうかがった。

女性の感性を 活かした映像制作

——事業内容を教えてください。

テレビ局が放送する番組やCMの映像、企業の社内研修用の映像、商品のプロモーション映像などを制作しています。わたしはプロデューサーとして、依頼主と打ち合わせを行い、スタッフを集めてチームをつくり、企画から撮影や編集のトータルプロデュースをしています。スタッフはフリーラン

スの方を活用しており、ディレクターやカメラマン、映像デザイナー、CGクリエイター、ライターなど、依頼主が求める映像を制作するうえで必要な経験と技術をもつメンバーを選んでいます。

——得意としている映像はあるのですか。

映像に関する仕事なら何でも対応できますが、「女性受けする映像をつくってほしい」という依頼が売り上げの半分を占めてい

ます。

例えば、主婦をターゲットとした商品を宣伝する映像や、女性アイドルが女性ファンの獲得を狙った映像などです。女性の視聴者を増やしたいテレビ局が、発注してくることもあります。

当社がこのような映像を制作できるのは、映像制作に関する技術をもつフリーランスの女性を集めた「MDC女子部」があり、そのメンバーが制作に携わるからです。女性に受けるためには、「かわいい」

「おしゃれ」といった要素が欠か
せませんが、これらの表現は、や
はり男性よりも女性のほうが向い
ています。映像をキラキラと輝か
せる加工一つをとっても、男性が
考える加工と、女性目線で制作す
る映像では明らかに感性が異なり
ます。

映像制作の業界は男性が多く、
当社のように豊富な経験と技術を
もつ女性を抱えている同業者はい
ません。MDC女子部は、当社が他
社との差別化を図るうえで欠かせ
ない存在となっています。

——MDC女子部にはどのような 人がいるのですか。

プロデューサーであるわたし以
外に、ディレクター、映像デザイ
ナー、サウンドデザイナー、ライ
ター、ヘアメイクなど、合計8人
います。彼女たちは全員、フリー
ランスとして活動しています。

この業界では仕事ができる人ほ
どフリーランスとなるほうが収入
を得られます。勤務者だと、40歳
で年収は約400万円といわれてい
ますが、フリーランスとなってバ
リバリと働くと、1,000万円を超え
ることもあります。

もっとも、MDC女子部のメン
バーは収入のためにフリーランス
となったわけではありません。「好
きな仕事をずっと続けていたい」
「自分がやりたい仕事を選びたい」

といった思いから、フリーランス
の道を選んでいきます。

働ける時間に制約があることも、
彼女たちがフリーランスとなっ
ている理由の一つです。メンバーの
4人は既婚者で、そのうち3人は
子育て中です。独身のメンバーも
親の介護をしていたり大学院に
通っていたりします。仕事と生活
を両立させるために働き方を工夫
する必要があり、当社でも、その
サポートをしています。

支え合える関係をつくる

——どのようなサポートですか。

一人で活動するフリーランスだ
からこそ、メンバー同士が支え合
い、仕事と生活のどちらかを犠牲
にしないといけない状況をなくそ
うとしています。

例えば、子どもの発熱などで仕
事の予定を延期したりキャンセル
したりすると、依頼主に迷惑をか
けてしまいます。一度目は依頼主
も理解を示してくれるかもしれま
せんが、たびたび続くと、安心し
て任せられない人と思われてしま
い、仕事の依頼はこなくなります。
フリーランスにとっては死活問題
です。

そこでMDC女子部では、わた
しがメンバーのスケジュールを把
握しています。仕事ができない状
況が生じたときに、同じスキルを



MDC女子部が制作した映像の例
(同社ホームページから)

もったほかのメンバーに現場に
行ってもらうなどのフォローをす
るわけです。

また、打ち合わせの予定が入っ
たけれど、子どもを預ける先がな
い場合は、当社に子どもを連れて
きて打ち合わせできるようにして
います。もちろん、手の空いてい
るメンバーに子どもの面倒をみて
もらうこともできます。

——MDC女子部に参加すること で、フリーランスでも働きやす くなるわけですね。

この業界で女性が働き続ける難
しさを感じたことが、MDC女子部
をつくろうと思った理由です。

子ども向けのテレビ番組をつ
くりたかったわたしは、短大を卒業
した後、テレビ番組の制作会社
に入社しました。職場は希望して
いたNHK教育テレビの現場です。
スタッフは約100人おり、7割は
女性でした。でも、なぜか子ども
がいる女性はいませんでした。子
ども向けの番組なのに育児経験
のある女性がいなくて、大きな違和



MDC女子部のメンバーが参加する食事会

感を覚えましたが、理由はすぐにわかりました。仕事が忙しく、長時間労働や深夜労働は当たり前。休暇の取得もままならないため、結婚や出産のタイミングで、会社を辞めてしまうのです。

それでも、わたしは出産後も働き続けようと思いました。ずっとやりたかった仕事ですし、自分がつくった番組を子どもに見せたかったからです。でも、現場が忙しい状況は変わりません。1年間の予定で取った育児休業を、人手が足りないからと8カ月で切り上げることになり、長時間労働や深夜労働も以前のままでした。

そんなときに、ある企業から子ども向けの映像教材をつくる新事業に参加してほしいと言われました。働き方を変えられるかもしれないと思い転職しましたが、同じくらい忙しい職場でした。子どもが入院しても十分に休みを取れず、病室で映像のチェックや部下への指示をしなければならなかったほどです。

結局、義母を介護する必要がで

てきたこともあり、転職して2年後の新事業の立ち上げが一段落したタイミングで退職しました。家族とのんびり過ごすつもりでしたが、しばらくすると、映像をつくってほしいと声をかけられるようになり、2009年に当社を設立して創業しました。そして、せっかく自分で会社を経営するのなら、結婚や出産をした後も女性が働き続けられる環境の基盤を整えたいと思い、MDC女子部を立ち上げたのです。

——MDC女子部のメンバーはどのようにして集めたのですか。

長年、この業界で仕事をしていると、少ないながらも、女性で頑張っている人と知り合いになります。実力のある女性にはこちらから声をかけて参加してもらいました。また、MDC女子部を知った知人が、知り合いの女性を紹介してくれたこともありました。

女性が少ない業界なので、悩みを共有できる仲間がいるだけでも、メンバーにとっては心強いと思いますが、メンバー同士で支え合うためには、それぞれの状況を理解しておくことが重要です。そこで、SNSで常に情報を共有するとともに、3カ月ごとに食事会を開いています。皆さん忙しいので全員が集まることは少ないですが、顔を合わせて時間を共有する機会を設

けることで、仕事だけではない関係を築けています。

働き方の 当たり前を変えたい

——MDC女子部を立ち上げて影響はどうでしたか。

当初は、MDC女子部を通じてたくさん仕事ができたらいいね、と話していましたが、思っていた以上に仕事の依頼がありました。女性に受ける映像を制作できる同業者がいなかったからです。

うれしい誤算でしたが、長時間労働をしなければ対応できないほどの依頼をいただきました。でも、仕事と生活を両立させるという目的が果たせなくなるのでは本末転倒です。無理をして新規の依頼主の仕事を受けることはやめて、継続的に依頼してくれるお客さまを優先して仕事量を調整しました。

仕事量が増えてもメンバーを増やせば、対応できるとは思いますが、やみくもに人手を増やして映像の質が下がっては意味がありません。MDC女子部へ参加したいという人がいる場合も、技術が十分でなければお断りしています。

こうしたMDC女子部の仕事のスタイルが広まるにつれて、同業者から働き方に関する相談を受けるようになりました。女性のみならず、男性からもです。女性は結婚や出産をしてからの働き方につ

いて不安を感じていることが多く、男性は労働時間が長すぎて育児や介護に参加できないことが悩みの種ようです。わたしのこれまでの経験やMDC女子部の取り組みを踏まえてアドバイスをしていますが、業界全体で働き方を変えていく努力も必要ではないかと感じているところです。

——具体的に取り組んでいることはあるのですか。

この業界で長時間労働がなくなるのは、クリエイティブな仕事だからだと思います。個人の能力に依存するため、基本的には一人の担当者が最後まで責任をもって作業しますし、良くも悪くも成果物の出来栄が個人の評価に直結します。手を抜くわけにはいかず、納得できるまで時間をかけて作業する人がほとんどなのです。

そこで、働き方を変えられないかと、いま試していることがあります。それは、働ける時間に制限があるメンバーの働き方についてです。彼女は、子どもを保育園に預けている午前9時から午後5時の間にしか働きません。彼女が担当になると、依頼主は納期までに仕事を完成させられるのか不安に感じてしまうでしょう。

その不安を取り除くために、ほかのメンバーをサブ担当とし、2人体制で仕事を進めることを事前に

お客さまに伝えました。進捗管理はわたしが行い、必要に応じてフォローをしています。現在、彼女には、テレビ局がインターネットで配信する動画編集をメインに担当していますが、納期に遅れることはなくセンスも高いことから、お客さまも大変満足していただいています。

——御社の取り組みが業界の働き方に一石を投じているようですね。

MDC女子部の取り組みを通じて、小所帯の企業のほうが働きやすい環境をつくるのに適しているのではと考えるようになりました。規模が大きい企業は、営業と制作の

担当者が分かれています。営業は取ってきた仕事の売り上げで評価されるため、制作担当者の負担を考えずに仕事を取ってくるがあります。わたしが最初の勤務先で育児休業を切り上げざるをえなかったのも、そのためでした。

一方、当社のように小さな企業は、営業と制作が同じ人であることがほとんどです。仮に担当が別々でも、小さい企業ならお互いの状況を把握しやすいのです。現在の仕事の状況に合わせて仕事量を調整できるでしょう。

MDC女子部の働き方が業界内での当たり前になれば、みんなが幸せになれると思っています。

取材メモ

MDC女子部では、仕事量を調整してオーバーワークとらないようにするとともに、予定外のことが起きてもメンバー同士が支え合えるようにしている。だからこそ、メンバーの女性たちは、勤務時間などに制約があると働きづらい映像制作の業界にありながら仕事と生活を両立できている。

大澤さん自身も、子どもが熱を出したときには、別のメンバーに代わりに現場へ行ってもらったそうだ。そのときの「助けてもらった」という感謝の気持ちは、今も忘れていない。時を経て、子どもが中学生になった今では逆にメンバーを支える側となっている。

同社の社名はMedia Design Communicationの略で、コミュニケーションをもってさまざまなメディアを設計するという意味を込めたものだそうだ。MDC女子部の働き方の工夫は、まさに社名を体現しているといえるだろう。

小さな企業のほうが互いの状況を理解できるため、働く人たちが支え合う体制をつくりやすい。最初はたった一社の取り組みでも、支え合いの輪が広がれば、業界の働き方は変わるかもしれない。

(高木 惇矢)



創業希望者でにぎわう教室



活気あふれるとくしま創業塾

徳島商工会議所 経営支援部 参事 湊 大信 (みなとひろのぶ)

徳島市は県の東部、四国三郎と呼ばれる吉野川の河口に位置する、政治・経済・文化の中心都市です。古くから藍産業や木材業、木工業により栄え、唐木仏壇の生産量は全国第1位となっています。

豊かな自然にも恵まれています。市内を横断する吉野川をはじめ、大小さまざまな川が流れています。市のシンボルとして親しまれている眉山の頂上からの眺望は住む人に安らぎを与え、訪れる人の心を豊かにします。

2012年、当会議所は中小企業の総合的な応援拠点である徳島経済産業会館に移転しました。2018年現在、産業会館には14の経済団体が入居しています。中小企業をワンストップで支援するために情報を共有し、連携を図っています。

また、県内の開業率向上と地域雇用者数の増加を図るため、五つ

の団体が連携して「AWAおこし隊」を組織しました。勉強会の開催や現地視察の実施など、さまざまな事業に取り組んでいます。

2014年、市は「徳島市創業支援事業計画」を策定し、国から特定創業支援事業の認定を受けました。当会議所も創業支援事業者として、相談窓口の設置、個別相談会の開催、そして「とくしま創業塾」を実施してきました。

当初、創業塾の受講者は7人と少なく、参加者集めに苦労しました。しかし、日本政策金融公庫徳島支店や徳島県信用保証協会、産業会館に入居する団体などとの連携により、2015年度以降、受講者数は増加し、2017年度には80人になりました。

創業塾はビジネスプラン作成の基礎を習得する「基礎講座6日」と応用編である「応用講座10日」の

二つがあります。カリキュラムは、当会議所と市の担当者、そして講師の三者が入念に打ち合わせ、作成しています。さらに、前年度の問題点や改善点を検証し、習熟度の異なる受講者に幅広く対応できるように改定を重ねています。

一例ですが、受講者同士が交流を図り、仲間づくりにつなげられるように、すべての講義の後半に、ワークショップやフリーディスカッションを取り入れています。楽しく学べる場の提供を心がけたのです。その結果、出席率は70パーセント以上と高く、目標より多くの創業者を輩出できました。

今後も産業会館に入居する団体や日本政策金融公庫などと連携し、融資、税務、事業計画の策定などの創業支援をワンストップで提供し、地域経済、地域雇用の発展に尽力していきます。

コーヒーが結ぶ 日本とグアテマラ

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。



グアテマラと聞いたとき、皆さんは何をイメージしますか。中米のどこにあるのかははっきりしないけれど、コーヒーやバナナ、あるいは世界文化遺産のマヤ遺跡といったイメージなら湧いてくるのではないのでしょうか。なかでも、コーヒーを連想する方が多いと思います。グアテマラのコーヒーは高品質でおいしいと評判です。

年間生産量は20万~25万トン、世界第9位です。日本は同国第3位の輸出先で、年間3万トン前後を輸入しています。

国内には標高3,000メートルを超える火山がたくさんあります。首都グアテマラ市の近くには富士山にそっくりな、標高3,760メートルのアグア火山があります。

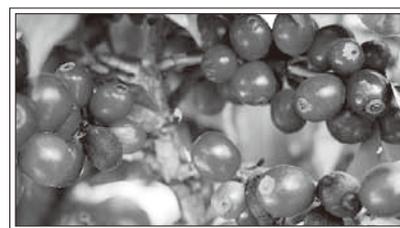
グアテマラのコーヒーは、山岳地帯の斜面や高原地帯で栽培されています。寒暖差が大きく、水はけの良い火山灰の土壌と亜熱帯の適度な雨に恵まれており、この環境が品質の良いコーヒーを生み出しているのです。標高が高くなるほど風味も豊かになるといわれて

います。

豆は生産地の標高により7等級に分かれます。最高の等級は、標高1,350メートル以上で栽培される「ストリクトリー・ハード・ビーン」と呼ばれるものです。次の等級は1,200~1,350メートルで栽培される「ハード・ビーン」です。このように標高が低くなるに応じて等級が下がり、呼び名も変わります。

現在、世界のコーヒー市場には、「サードウェーブ（第3の波）」が到来しています。最初の波は19世紀後半、一般家庭でコーヒーが飲まれるようになった時期です。浅煎りのアメリカンコーヒーが大量生産・大量消費され、インスタントコーヒーが流行しました。

第2の波は1970年代、浅煎りコーヒーから深煎りコーヒーへと嗜好が移行したときです。コーヒーを飲むための場所としてサードプレイスという概念が生まれました。コーヒーはカフェで楽しむものという認識が広まり、スターバックスなどシアトル系コーヒー



高地で実るグアテマラ産コーヒー

チェーンが台頭しました。

そして現在、第3の波は1990年代後半から始まりました。栽培技術が向上し、高品質のコーヒーが大量生産できるようになるとともに、品質基準も明確になり、スペシャルティコーヒーの概念が生まれました。コーヒーの抽出方法にもこだわり、より時間をかけて1杯のコーヒーを提供するようになりました。

近年、日本ではコンビニでもグアテマラ産のコーヒーを安く購入できるようになり、スペシャルティコーヒーが家庭にも普及してきています。それに伴い、グアテマラから日本への輸出は増えています。当社も日本とグアテマラの結びつきをさらに強くすべく、コーヒービジネス拡大に尽力しています。グアテマラ産のスペシャルティコーヒーをぜひご賞味ください。

組織で取り組む 事務ミス対策



国立研究開発法人産業技術総合研究所 主任研究員 中田 亨

なかた とおる

2001年東京大学大学院工学系研究科修了。博士（工学）。同年、独立行政法人産業技術総合研究所（現・国立研究開発法人産業技術総合研究所）入所。内閣府消費者安全調査委員会専門委員、中央大学大学院理工学研究科客員教授、国際電気標準会議エキスパート委員、神奈川県職員等不祥事防止協議会委員などを兼務。人工知能と認知科学を専門とし、人間のミスから産業や事務の安全を守る研究を進めている。製造業界、金融業界や行政などと協力し、現場のカイゼンを進めることで研究成果を実践している。著書に『「事務ミス」をナメるな!』（光文社、2011年）など多数。

ミスのメカニズムは難しい

「人間のミス（ヒューマンエラー）はなぜ起きる？」という素朴な質問から議論を始めたいところであるが、これは難問である。

脳が間違いを犯すメカニズムは謎である。天下無敵の将棋棋士・羽生善治竜王といえども、大一番で一手頓死という大ボカをしたことがある。初心者でも間違えないような大錯覚であり、理論的にはどう説明できない。このようにミスは確率的に起こるものであり、詳しいメカニズムは分かっていない。

そもそも「エラー」という言葉を使うことは適切でないという考えが、安全工学では主流だ。エラーというと、「しっかりしていれば防げるもの」というニュアンスが暗黙のうちに押しつけられる。だが名人でもエラーするのであるから、「しっかり考えていてもミスは確率的に発生するもの」と認識を改

めるべきだろう。ミス発生を前提とすることが、リスクマネジメントの第一歩である。

では、どれくらいの確率で、人間はミスをするものであろうか。各種の実験報告によれば、次のような値であるらしい。

林・大川・井口（1971）によれば、キーパンチャー（かつて存在した計算機へのデータ入力を専門とするタイピスト）の誤打率は0.4～0.5%である。

Minton（1969）は、キーパンチャーが、誤打の検出のためにわざわざ2回同じデータを入力したにもかかわらず、なおも誤りを含んでいる（つまり2回とも同一の間違え方をした）データの割合は経験的に10～15%という。

ギルブ、ワインバーグ（1986）によると、商品番号が体系的でない（すなわち数字の意味が分かりにくい）4桁の数字の場合の誤打率は1%。商品番号が体系的な7桁の数字の場合の誤打率は0.3%だ。

要するに、人間のミス確率は不安定であり、作業

状況によっても大きく変わる。これらの値がどこでも通用するものだとはいえない。とはいえ、大事な示唆が得られる。

「2重打鍵」や「ダブルチェック」など、同じことを2度繰り返してミスを発見しようという作戦は、それほど効果がない。

「番号の意味を分かりやすくする」などの工夫で、作業の道具や環境を整えてあげると、人間のミスは劇的に減る。つまり、「ミス対策のやり方が下手ならミスは頻発するが、ちょっとした工夫をしてあげればミスは相当取り除ける」ということである。コストがかかる大がかりな対策が必要とは限らず、むしろ小さいが目の行き届いた改善活動がものをいう。

人のミスを、個人の頑張りではなく、作業環境や作業工程の工夫で制することが、事務ミスのリスクマネジメントの王道である。個人の技能に頼って、ミスが起きれば個人の責任にするのではなく、組織としてミスに強い職場をつくり、維持していく取り組みが問われている。

事務ミスを防ぐ枠組み

人は誰もがミスをする。よって、小さな事務ミスが芽吹くことを防ぐことは難しいが、それを摘み取り事故につながらないようにすることは可能である。

表-1に示すように、人間にはミスに対抗するための3種類の能力が備わっている。いずれも大切な能力であるが、その重要さには順位がある。それぞれ解説していこう。

早期に異常に気づくことが最重要

最も重要な能力は「異常検知力」である。この力は、手遅れになる前に、異常を見つけられる能力である。産業界では「気づき力」と呼ぶことも多い。

小さな異常が始まっても、手遅れになる前ならば、

表-1 ヒューマンエラーを防ぐ三つの力

能力	意味	不足すると	重要度
異常検知力	作業内容に異常が潜伏していることを検知できる能力	事故頻発	大
異常源逆探知力	どこからが異常かを逆探知できる能力	事故復旧コストが増大	中
作業確実実行力	少ない失敗率で作業を実行できる能力	通常作業のランニングコストが増加	小

資料：筆者作成（以下同じ）

それを修正し、事故を回避できるので、異常検知力が事故の予防に最も重要である。実際、産業界では異常検知力を増強する試みが多くなされてきた。

台所用の漂白剤は、独特な臭いや色を付け、容器も調味用や他の洗剤や食品とは違う外見のものを使っている。これは、危険である漂白剤を取り違えて使うことを防ぐための工夫だ。

ミスの原因を突き止めるには記録が必要

2番目に重要な能力は、「異常源逆探知力」である。いつ、どこで異常が始まったかを探知できる能力である。トレーサビリティともいう。

異常源逆探知力が不足している職場では、事故の復旧にかかるコストが膨大になる。例えば、事務のデータで数字の一つが間違っていることを見つけたとしよう。その数字だけを書き直せばよいというものではない。そのミスは、いつ、どの段階で生じたものなのか調べる必要がある。数字を計算する根拠となった元のデータが間違っているかもしれないからだ。元の情報を正さない限りは、同じ間違った根拠に基づいてつくられた誤情報が、職場のあちこちに潜伏しているかもしれない。

また、ミスの発見が遅いと、すでにその間違ったデータに基づいて新たな書類がつけられているかもしれない。間違っただけを回収して修正するのが最も低コストだ。だが、汚染範囲が不明であると、

そうもいかず、全件回収という非効率なことをせざるを得ない。

仕事の流れをさかのぼり、最初に間違いが起こった時と場所が明らかにできれば、その作業方式を改善して、ミス減らす的確な工夫を加えることができるだろう。だが、この逆探知ができなければ、どこを改善すればよいのか見当がつかない。

つまりは、事務の情報の来し方行く末を把握していないと、ミスの汚染範囲も分からなければ、本質的な改善もできないのである。

異常源逆探知力を高めるには、仕事の流れを統制することだ。ワークフローのなかに何段かの関所を設置し、そこで検査をし、来し方行く末の履歴をつける。

腕の良さは大事か

3番目の「作業確実実行力」とは、ミスをせずに作業をこなせる能力、つまり腕の良さである。一般的には、この力こそが事務ミスを防ぐ上で最重要と思われがちだ。確かに、各自のミスが少なければ事故のきっかけは減るから、有益な能力ではある。

だが、思われているほどには事故の阻止には効果がなく、こればかりありがたがるのは良くない。というのも、事務ミスの事故は作業者自身の間違いが発端となるとは限らない。職場では他人のほうが多いから、同僚の間違いが事故のきっかけになることが確率としては高い。他人のミスによる異常をいち早く発見する異常検知力を使う機会が多いのだ。各自が黙々と自分の作業をノーミスでこなせば職場は安泰とはいえないのである。他人のミスを見つけて修正してあげる助け合いこそが、事務ミス事故が少ない職場に見られる特徴である。

作業確実実行力の過大視には、我々が抱いている「無謬への尊敬心」も一役買っている。誤字が一つもない手紙を見れば感動し、長せりふを^{よど}淀みなく吐

き出す名優を尊敬する。しかし、このような神業に頼ることはマネジメントとしては危険である。

事務ミスを減らす作業改善法

ここで、多くの職場で共通して見受けられる、事務ミスの元凶を挙げていこう。この点を直すことが最も効果的である。

チェックの方法

作業においてミスを直接的に減らすのは、点検・チェックの工程だ。その意味では、本来チェックこそが事故防止にとって最重要なのだが、世の中には好ましくないチェックの流儀がまかり通っている。

最も典型的なのは、「手順1：Aをせよ。手順2：Aをしたか確認せよ」という今、自分がしたばかりの作業について、その実行の有無を点検させるものだ。これが、あらゆる職場にはびこっている。

この点検方式は大いに問題があり役に立たない。その理由は三つある。

一つ目は、作業と点検との間に時間差がなく、作業者と点検者が同一になる。他人による点検ならば客観的に厳しいチェックになるが、作業をし終えたばかりの同一人物では、「自分の作業は成功したからこそ、点検に進んだのだ」との先入観が拭えない。

二つ目は、作業行為それ自体の有無をチェックするだけでは、情報の裏取りができない。行為ではなく作業の結果を調べるのが正しいのだ。つまり、「塩を入れよ。次に、塩を入れたか確認せよ」ではなく、「味見をせよ」が正しいチェックである。

三つ目は、最も点検しやすい作業環境は、すべてが所定の位置で静止していて、点検だけに集中できる状態である。慌ただしい作業のなかに、点検が散在していても、集中できない。「砂糖を入れよ。砂糖を入れたか？塩を入れよ。塩を入れたか？酢を入れ

よ。酢を入れたか？」と、頻繁に点検を要求されると、作業環境は乱雑になる。忙しすぎて、仕事場が散らかってしまい、砂糖入れや塩入れがどの位置にあるのか、把握できなくなる。正しくは、「砂糖を入れよ。塩を入れよ。酢を入れよ。調味料の容器を所定の位置に戻せ。味見せよ。容器がそろっているか見よ」である。

正しいチェックの方法について考えてみよう。それは大きく分けて表-2に示す3種類がある。一番シンプルなのは、○×式のチェックである。「納品物は正しい数量あるか？ ○か、×か？」という問いかけで、チェックを進めるものである。

しかし、○×式のチェックは、あまり信用が置けない。×にすべきところに○が付いているというミスが多く起こる。それもそのはずである。世の中の出来事は○が多すぎて、×は減多にないのだ。納品物の数量など、合っていて当たり前である。○が毎日続くと、チェックする人は気が抜けてしまい、たまに×がやってきても、「どうせ今日も○だろう」と思ってしまう。

この弊害を避けるために、○×はやめて、何かを書かせるという「報告式」のチェックがある。「納品物は何個か？」と個数を書かせるのだ。こうすれば、対象物に手を触れて調べるという保証が付き、信頼性が上がる。

さらに厳重な方式は「ツッコミ式」である。これは漫才コンビのように二人がかりで実行する。チェックの担当者が「納品物は100個でOKです」と言ったら、相方が「いや、納品物は150個のはずだ」とツッコミを入れる。このツッコミに対してチェック担当者は反論せねばならない。自分の考えを他人に説明することは、自分自身の考え違いを見つける格好のチャンスとなる。チェック担当者が思い違いや見間違いをしていると、説明に窮するのだ。

チェックは、素早くやろうとすると、結果に信頼

表-2 チェックの3方式

チェック方式	内 容	信頼性	速 度
ツッコミ式	チェックする人が「これでOKだ」と言ったなら、なぜOKと思ったのか説明させる	高 い	遅 い
報告式	点検対象の「いつ」「何個」「誰」を報告させる	やや高い	やや速い
○×式	質問事項に○か×で答えさせる	低 い	速 い

がおけなくなるという、トレードオフがある。よって、この3種類のどれかがベストというわけではなく、事情に合わせて選ぶべきものといえる。

マニュアルの改善

事務作業は、多種多様で複雑であるから、作業員に丁寧に説明しなければならない事項が多い。そこでマニュアルの出番となる。だが、残念なことに多くの会社において、分かりやすいマニュアルは、めずらしいという実感がある。マニュアルの書き方にはポイントがある。八つ挙げよう。

第1に、マニュアルの正式版を発行する前には、事前のテストとして、読み手である作業員や、あるいは家族や子どもといった「素人」にも下読みさせるべきだ。素人は、マニュアルの指示の矛盾から誤字脱字まで多くの欠陥を見抜いてくれる。中学生が読んで分からない難解なマニュアルは本番で役に立たない。

第2に、レシピとして書くこと。「まず何をし、次に何をすると具体的な動作を順序よく並べる。下手なマニュアルは、ルールブック風を書いてある。規則を並べてあるが、手順の誘導はないという、ひどいマニュアルである。まるで、道交法さえ読めば、自動車の運転はできるはずだといわんばかりだ。

第3に、「○○に注意すること」と「○○書も参照のこと」は禁句である。必須の動作なら「○○せ

よ」と具体的に書く。必要な情報はその場に書く。参考程度の情報は読者を混乱させるので、削除する。

第4に、否定形は避ける。「猫ではない場合」とは書かずに「犬や馬や牛の場合」と具体的に書き下す。否定形は読んでもイメージが浮かばないからだ。

第5に、大和言葉を使う。「行う」は禁句。「見る」なら分かりやすいが、「視認する」や「視認を行う」ではもって回った表現だ。行うは無駄な表現である。

第6に、分量はなるべく少なくとどめる。1ページ以内が理想である。複雑な作業の説明はとてども1ページでは取まらないと思ってしまうが、新聞の記事では1ページを超えるような長文は少ない。それでも相当に複雑な事を説明できている。説明を洗練させれば、簡にして要を得る書き方はできるはずだ。

第7に、読者は早期に解放しよう。例えば、AかつBかつCの場合にのみ読むべき部分は、まず「Aでないなら読まなくてよい」と、非該当の読者を門前払いにする。「AかつBかつCか?」と複雑な問いの形は、読者の知的労力を浪費する。

第8に、作業の手戻りをさせてはいけない。延々と説明文を読んだ後、最後の一文で「なお、〇〇の場合は上記の限りではない」としては、無駄足を踏む読者が出てくる。この種の「限りではない」の付け足し文は、マニュアルを改訂するときなどに安易に挿入されることがある。付け焼き刃の改訂ではなく、手戻りが起こらない順序で内容を書き直すべきだ。

下ごしらえとしての整理

事務仕事は一度に複数の案件を手渡されることが多い。個別の案件に取りかかる前に下ごしらえとして、何らかの順序に即して整理（ソート）をする。こうすると、作業効率が上がり、また事務ミスを見つけやすくなる。

例えば、案件の種類によって整理をすれば、同じ種類の案件に連続して取りかかることになる。同一作業の連続のなかでは、システムや道具、作業場所を切り替えたり、手順を思い出す必要が大幅に減る。漢字の書き取りにおいて、一文字ずつ完成させながら書くよりも、一画ずつ書くほうが深い思考を使わないため楽なのと同じである。これは作業者に限った話ではなく、作業結果を点検する者にとっても、効率を上げ、間違いにくくする効果がある。

また、金額や住所によって並べ替えると、異常値を見つけるチャンスが生まれる。桁を間違えて異常に高い金額の書類が含まれていても、金額順の並べ替えによって異常が浮き彫りになる。

整理は、表のなかのデータに対しても、積極的に使うべきである。表-3(1)のような整理前のデータがあったとする。この内容をそのままの姿で点検することは難しい。大量の文字と数字の羅列は点検者の集中力を摩滅させる。点検前には、五十音順や数字順で整理させ、表-3(2)のように表示すべきである。こうすれば、埼玉のデータが重複していることが露見する。また、福井のデータが他に比べ大きすぎるから誤りではないかと疑うこともできる。

事務リスクの管理から資源活用へ

日々の事務作業に追われていると、事務作業は単なるデータ処理と思えてくる。事務作業が何のために、何をどうするのかという目的論や意味論を離れて、ただただルールどおりにデータを処理すべきなのだと感じられてくる。

経営層の視点では、事務作業に付加価値を見出しにくいものである。事務は単なるコストであり、事務ミスはその最たるものであるという考えがある。それが事務の改善への意欲をなくし、ともかくミスは防ぐが、その引き換えに仕事を先延ばしし、効率

を徹底的に落とすとか、作業員の努力で乗り越えるといった安易な解決につながり、無意味で非効率な事務を放置することにつながっている。

「事務は価値を生む」や「事務データこそ力」という認識が必要なのだ。事務データは価値の源泉であり、事務行為はサービスという商品となり得る。

公的な機関が有するデータは公共物であり、役所の業務のためだけでなく、個人や企業もその利用の恩恵を受けられるようにするべきである。企業においても、本来は社内で広く使われるべきデータが、一部署だけに貯蔵されているのは、もったいない。

ここでデータのライフサイクルという視点が必要になる。「データは、いつ生まれ、どこを通り、何に使われ、どこで保管され、いつ廃棄される」という「データの一生」を設計するのである。「古いデータを保管期限が切れたので廃棄しました」という画一的な扱いでは、まだ使い道のある大事なデータを消してしまうかもしれない。逆に、ひよんなことから生まれたデータが、取り扱いルールが定められていなかったため延々と残留・放浪し、情報漏洩事故につながったという事例もある。

これからは、事務は臨機応変に行う創造的な仕事となる。「機械的に感情を差し挟まずに行うべき処理」という昔ながらの事務は、もっぱらコンピューターに任されていく。人間の手の内に残るのは、コンピューターでは手に負えない部分である。その最たるものは、顧客との綿密なコミュニケーションと、それを通じた課題の把握という仕事だろう。「顧客はAという手続きをしたいと頼んできたが、よくよく事情を聴いてみると、Bをしたほうが顧客のためになる。ならばそう進言しよう」といった機転が、事務の最前線で生まれれば、大いに価値を創造することになる。

事ここに至ると、事務ミスの定義すら変わっていく。顧客が最初に頼んだ作業（しかしベストではな

表-3 整列前と後のデータ表

(1) 整列前		(2) 整列後	
埼玉	185	秋田	141
茨城	160	茨城	160
秋田	141	群馬	179
福井	680	埼玉	185
埼玉	185	埼玉	185
群馬	179	福井	680

い) を、そのまま無批判に実行することこそが、真の事務ミスではないだろうか。「これでよいのだろうか?」という異常検知力を発揮することが、これからの事務要員に求められる資質である。

おわりに

人類は事務と長い時間を共にしてきた。事務機構は一度つくられると解体することが極めて困難な組織であると、社会学者ウェーバーはいう。

事務は、その誕生においてはリスクと闘うためのものだが、その解体のしにくさから改革を阻み、徐々に形骸化し、硬直化する。

事務ミスとは、組織の硬直化が土台にあって、そこから出てくる症状であるともいえる。事務ミス対策に取り組むと、どうしてわが社はこんなに無駄な仕事に、こんなやりにくい事務をしてきたのか、という問いにぶつかることが多い。逆に、ミスの付け入る余地を抱えている場合、顧客満足度が高く運営もうまくいっている事務というものは、そもそもあり得ない。事務ミス改善をきっかけに、職場と仕事のあり方を見つめ直す機会にしていきたい。

〈参考文献〉

- ギルブ,T, G.M.ワインバーグ (1986) 『計算機入力の人間学—打鍵入力信頼性技法』木村泉・米澤明憲共訳、共立出版
- 林喜男・大川雅司・井口雅一編 (1971) 『人間・機械システムの設計』人間と技術社
- Minton George(1969) "Inspection and Correction Error in Data Processing," *Journal of the American Statistical Association*, Vol.64, pp.1256-1275.

何度も通いたくなる食品店



(株)富屋

代表取締役

安藤 紀彦

あんどう としひこ

企業プロフィール

- 代表者 安藤 紀彦
- 創業 江戸時代初期
- 資本金 3,300万円
- 従業員数 12人 (うちパート9人)
- 事業内容 無農薬野菜・無添加食品の販売
- 所在地 福島県郡山市開成2-4-15
- 電話番号 024(932)0048
- URL <http://www.tomiya-kura.co.jp>

江戸時代創業の(株)富屋は1988年、酒蔵から食料品小売店「自然食品 とみや」に事業転換した。店はJR郡山駅から車で15分ほど離れた住宅街にある。好立地ではないのだが、一年中、客足が途絶えない。休日には車が行列を成すほどだ。県外ナンバーの車も多いというから驚きだ。

豊富な品ぞろえと 確かな品質

260平方メートルの平屋建ての店内には、新鮮な野菜やこだわりの加工食品、調味料などが並ぶ。その数約3,000点。大型スーパーにひけをとらない品ぞろえだ。取材の冒頭、専務の安藤裕子ひろこさんに一押しを聞いた。「立子山たつこやまの菅野かんのさんの凍み豆腐は、今を逃すと年明けまで手に入らないわよ」。

立子山とは福島県北部に位置する山、凍み豆腐とは高野豆腐のこ

と。豆腐を乾燥させてつくる高野豆腐はどこでも買える保存食なのだが、製法に特徴があるという。

毎年冬になると、菅野さんは秋田県産の無農薬大豆で豆腐をつくる。そして毎晩、外気にさらして凍らせる。これを繰り返して味を引き締めていく。冬場しかつけない一品だ。

「昔ながらのやり方を貫いているのは菅野さんくらいでは」。裕子さんの話を聞くうち、かじかむ手を吐息で温めながら作業する菅野さんの姿を想像した。価格は割高であるが、食べてみたいと思わせるストーリーがある。

とみやは無添加・無農薬でつくられる食品を全国から仕入れている。裕子さんは「〇〇さん」と生産者の名前を挙げながら、一つ一つについて丁寧に解説してくれた。

なぜ、こうした食品を集められるのか。実は裕子さん、幼い頃か

ら化学物質アレルギーを患っている。このため安藤家の食卓にはいつも無添加・無農薬の食品が並んでいた。昔は手に入りやすかったのだが、高度経済成長期を経て、大量生産・長期保存によってスケールメリットを追求する動きが食品製造業界でも加速すると、昔ながらの製法を貫く小規模な製造業者は激減した。無添加・無農薬の食品は手に入りにくくなった。

裕子さんは生活のため、新聞やテレビなどで全国から情報を集め、現地に足を運び、自分の目と舌で確かめてから食品を買うようになった。これが独自の仕入ルートになっている。自分のように食事で悩む人たちのためになりたいと始めたのが、現在の事業である。今では、とみやの商品なら子どもに安心して食べさせられると、県外からわざわざ車で1時間以上かけて来店する親子連れも多い。

生産者が認める提案力

とみやでは、裕子さんと9人のパートスタッフが仕入れと接客を担当している。担当外の品物でも材料や製法を説明できるようにするため、毎朝40分間に及ぶミーティングで、情報を共有する。これにより、誰でも裕子さんのような接客が可能になっている。

ミーティングでは、客のリクエストも話題に上る。裕子さんの知らない品物を求める客もいる。従業員の知識や仕入先のネットワークをフル活用して対応している。

仕入先からの相談も多い。例えば、白河市にある江戸時代から続くこんにやく店「大島屋」の店主が、新商品の刺身こんにやくに合う材料を探し求めてきたときのこと。裕子さんはのりの香ばしさが合うと直感し、高知県ののり業者を紹介した。こうして生まれたのが、四万十川産の天然青のりを練り込んだ刺身こんにやくである。

2016年には、無添加材料に特化したベーカリーを市内に開きたいという人から相談され、アルミニウムを含まないベーキングパウダーを紹介した。現在、これら刺身こんにやくやパンはとみやでも購入できる。プロをもうならせる提案力が品ぞろえをさらに豊かにしている。

店頭ならではのサービス

開店以来、独自の品ぞろえで地位を築いてきたとみやだが、2011年の東日本大震災の後は風評被害に苦しんだ。一時は廃業を考えたこともあるが、常連客そして仕入先からの強い要望により、営業継続を決めた。

業績回復のために知恵を絞ったのが、裕子さんの息子で同社社長の安藤紀彦さんだ。紀彦さんは思わず来店したくなる仕掛けを用意して、現状打開を試みた。

まず、イベントの充実である。仕入先を招いての実演販売や「赤ちゃん何でも相談会」などを毎週開催する。店はいつもにぎやかだ。

次に、ポイントサービスの強化である。もともと、購入金額1,000円ごとに1ポイント貯まり、60ポイントで500円分の商品券に交換できるサービスがあった。さらに毎月13日は「とみやの日」として、ポイントが3倍になるのだが、これを客の都合が良い一日に自由に変えられるようにした。

そして、月に1回、1割引で買える食品を3点まで客が自由に選べるようにした。ただの値下げと思うかもしれないが、平均購入単価はむしろ上昇し、業績は回復に向かった。

とみやには、あらかじめ買うもの



店舗の外観

を決めて来店する客が多い。例えば、みそや酒、米などは必ずとみやで買うといった具合だ。これら日用品が1割引で買えるとなると、財布に余裕が生まれる。おかげで、これまで食べたことのない一品を追加で購入できる。健康にあまり興味のない人に無添加・無農薬の食品を薦めても響かないが、とみやの客は健康志向が強い。巧みな説明も相まってついつい買いたくなるわけだ。

こう考えると、紀彦さんのアイデアは単なる値引きではなく、高品質、豊富な品ぞろえ、そして従業員の提案力があるからこそ成しえた、うまい販売戦略といえる。

とみやを訪れると、初めて見る食品がたくさんあり、目移りしてしまった。さらに販売スタッフの情熱あふれる説明や実演販売、そして選ぶ楽しみを増やす価格設定。親子二人三脚でつくりあげてきた店には、昔ながらの、店頭で買い物をする喜びがあった。

(小瀧 浩史)

思い切った投資で 独自性を確立した設計事務所



(株)シュルード設計

代表取締役

安達 基朗

あだち もとあき

企業
プロフィール

- 代表者 安達 基朗
- 創業 2012年
- 資本金 200万円
- 従業員数 9人
- 事業内容 3D測定サービス、機械設計
- 所在地 京都府京都市伏見区西大手町313-8
大手筋ビルウエスト1 3階
- 電話番号 075 (644) 9523
- URL <http://www.shrewd-sekkei.com>

機械設計事務所として2012年に開業した(株)シュルード設計は、2014年から3Dスキャナーを使い工場設備全体を測定するサービスを始めた。なじみの薄いこのサービスが普及していく過程を追った。

これまでにない測り方

シュルード設計は、工場のラインに組み込む機械の設計を手がけていた。社長の安達基朗さんが、大手電気機器メーカーで10年以上経験を積んだ分野だ。

スキャナーによる測定サービスを始めたきっかけは、工場設備のメンテナンスなどに活用が見込める最新の道具があると、顧客から聞いたことだった。

エンジニアの血が騒いだというスキャナーを見せてもらった。見た目やサイズは大きなレンズが付いたデジタルカメラのようである。

だが、価格は1,000万円を超えるという。安達さんは清水の舞台から飛び降りる思いで、ドイツのメーカーから取り寄せた。

同社はこのスキャナーを使い、工場内のあらゆる設備や什器を測定し、3D図面に起こす。写真を撮るように空間を丸ごとスキャンする。対象の大小を問わず、また、曲がりくねった配管など形状が複雑なものでも高精度で測定できる。当初の設計図が残ってなくても、正確に復元できるため、リバースエンジニアリングとも呼ばれる。増改築を繰り返した工場などで利用され、サービス開始から4年が経った今、売り上げの7割を占めるまでに成長している。

工程は測定と製図の二つに分かれる。測定はイメージしやすい。現場に行き、測定対象のそばにスキャナーを置く。スイッチを押すとレーザーが照射され、対象に当

たった点が3次元座標として記録される。レーザーはまっすぐ飛ぶので、影になる部分が残らないように、スキャナーの位置を変えながら測定を繰り返す。

収集したデータは専用のソフトウェアを使って結合する。これが製図だ。各ポイントで測定したデータをつなぎ合わせ、立体図面に仕上げていく。図面に色や影をつければ、実物を忠実に再現したCGにもできる。さらに動きをつければ、大型機材の工場内への搬入、そこで働く人の動線の見直しといったことのシミュレーションもできる。これらはリハーサルができないことが多いため、同社のサービスは重宝されている。

稼働率を高めるために

幅広い用途が見込める3Dスキャンだが、同様のサービスを提供する

会社は少ない。安達さんによると、西日本では同社のみだという。スキャナーの操作が難しいためである。

優れた機能をもつ道具であっても、使いこなせなければ意味がない。ましてや高価となれば、稼働率を高めないと投資を回収できない。安達さんはこの問題にどう立ち向かったのだろうか。

まず、ドイツ語と英語で書かれたスキャナーの取扱説明書を日本語に翻訳した。さらに、独自のマニュアルをつくった。初心者でも測定できるようにするため、マニュアルには測定箇所を効率的に見つけるコツなどがまとめてある。測定回数を少なくできれば滞在時間が短くなり、多くの現場を回れる。より時間がかかる製図作業に、多くの時間と人員を充てることができる。

次に、製図の工程では、外部の知見を活用した。座標データにはどうしても測定誤差が生じるため、補正をしないと正確な図面に仕上がらない。数をこなすことである程度コツはつかめるが、体系立った方法があれば、サービスの品質を平準化しやすいし、作業時間を短縮できる。

立命館大学に測定誤差を統計的に解析する研究者がいることを知った安達さんは、市民向け講演会の場を活用してコンタクトを取

り、自社のサービスをアピール、共同研究にこぎ着けた。専門家の助言を受けることで、製図作業の効率化を進めている。

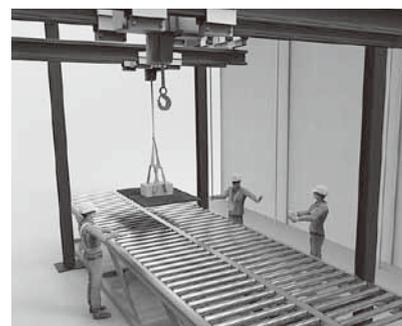
こうした取り組みにより、安達さんはスキャナーの稼働率を高めるとともに、未経験者を短期間で戦力化する体制を整えた。2017年までに6人の従業員を採用しており、さらに多くの仕事を受注できるようになった。

地元ならではの ニーズを開拓

従業員の増加と成長により、安達さんは営業活動に力を入れられるようになった。測定サービスの使い道は、工場設備の入れ替えやレイアウト変更に伴う図面の作成だけではない。

例えば、点検のための定期測定である。目視ではわからない設備のゆがみを早期に発見でき、不具合を未然に防ぐことができる。データをもっておけば、災害後の復旧作業などにも役立つ。このようにサービスの用途とメリットを具体的に示すことで、同社は受注を増やしている。

また、思わぬきっかけで、新たな使い道を見出した。たまたま祇園祭の宣伝用^{やまほこ}に山鉾のCGの作成依頼があった。細かな装飾まで実物どおりに再現したCGを短時間で仕上げたところ、たいへん喜ば



CG化した工場の生産ライン

れた。山鉾の3D図面は貴重な史料になるとも、多方面から評価された。誰しものがサービスの成果をイメージしやすい実績ができた。これが、格好の宣伝材料になっている。

特に、新たな需要が見込める先と期待しているのが、神社仏閣である。建物自体の設計図はあっても、内装すべてについて図面が残っているわけではない。地元には、歴史的建造物が多い。建物の補修や改修だけではなく、史料の作成や保存にもサービスを広げたい考えだ。

サービス開始当初に3,000万円だった年商は、2018年度に1億円を超える見込みだ。最新の道具と出合い、エンジニア魂に火がついた安達さん。スキャナーを最大限活用できる体制をいち早くつくり上げ、活用の幅を広げることで、収益力アップにつなげた。新しいサービスで独自のポジションを築いた経営手腕に学びたい。

(山崎 敦史)

お月見 — 満月の魅惑

秋といえば中秋の名月、お月見です。夕暮れ時に東の山の端に昇る、丸く大きな黄金色の月を見て感動した経験はありますか。京都の東山や奈良の春日山に昇ってくる黄金の満月は実に見事です。古くから、春日社や興福寺という聖地を表す春日曼荼羅にも描かれています。

満月の美しさを愛でるお月見の歴史は、記録の上ではあまりはつきりしていません。奈良時代の『万葉集』には、大伴家持が月を詠んだ歌があります。平安時代中期の醍醐天皇の頃には、宮中で観月のうたげが催されたことが記されています。情愛の歌人ともいわれる和泉式部は、恋人から月見にちなんだ恋の歌を贈られています。また、平安時代後期には、世を捨て漂泊していた歌人・西行が旅枕のなかで中秋の名月を見て、秋の半ばをしみじみと知ったと歌っています。

秋の夜空のなかで、美しく輝く満月に人びとが心を奪われたのは、このような記録に残っているよりもはるか以前、おそらくは縄文時代や弥生時代からであったと考えられます。なぜなら、現代のお月

見の習俗のなかに、縄文時代からの主要な秋の作物である里芋や粟、大豆の収穫を感謝する意味が込められているからです。

お月見には十五夜と十三夜とがあり、旧暦8月15日の夜を「芋名月」、旧暦9月13日の夜を「豆名月」と呼んでいます。東北地方などでは、13日の夜を「栗名月」と呼ぶところもあります。そこから、お月見には秋の収穫を祝う意味があったと考えられます。家の縁側に、ススキの穂、月見団子、里芋、豆類、栗や柿などが供えられる光景が、1970年代まではよく見られました。里芋や大豆、粟は、日本の長い歴史のなかで米とともに貴重な食糧だったのです。

粟は自生しており、稲のような飢饉の心配がありません。でんぷん、タンパク質、ビタミン、ミネラルなど栄養も豊富です。縄文時代に三内丸山遺跡の集落で栽培されていたことが知られていますし、江戸時代、武蔵野の新田開発の時には、粟が食生活を支え、飢饉対策になっていました。縄文時代から現代まで文化財的価値のある食材なのです。

現在、中秋の名月が9月の夜な

のは、明治政府が西欧諸国に倣って西洋暦（太陽暦）を採用し、旧暦の1872年12月3日を新暦の1873年1月1日にしたからです。新暦では、季節の行事がおよそ1カ月遅くなりました。ちなみに、2018年の「旧暦8月15日」は9月24日です。

澄み切った夜空の満月は人びとを物思いに誘います。それは肉体と精神の両方を揺さぶります。中秋の名月は、現代人が忘れかけている月と人間の不思議な関係思い出させてくれる絶好のチャンスです。月を見ながら里芋、大豆、粟を味わってみるのはいかがでしょうか。お月見という伝統行事に根ざした商品開発も、ちょっとしたビジネスチャンスになるかもしれません。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

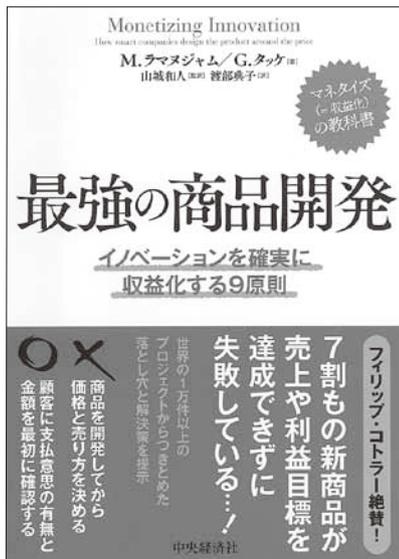
1948年広島県生まれ。社会学博士。國學院大學文学部教授、国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授。2015年、日本テレビ「世界一受けたい授業」にて『日本人の多くが間違っていた！意外と知らないマナー』の授業を担当。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



M. ラマヌジャム、G. タツケ [著]
 山城 和人 [監訳] 渡部 典子 [訳]

最強の商品開発 —イノベーションを確実に収益化する9原則—

中央経済社 定価 (本体2,600円+税)



因を4パターンに分類している。商品に機能を盛り込みすぎてしまう「フィーチャー・ショック」、出来は良いのに安値で売ってしまう「ミニバージョン」、ブレイクする可能性に気づけず販売に注力しない「秘宝」、そして、そもそも売れないのに発売を中止できなかった「アンデッド」の四つだ。

こうした失敗の根本には、顧客とのコミュニケーション不足がある。例えば、フィーチャー・ショックは、売り手と買い手の認識の差によって生まれる。開発者目線で機能を詰め込めば、おのずと製造コストは上がる。売り手がつくり込んだ商品が、買い手からすれば使いにくい、価格が高いだけの代物になってしまう。

両者のギャップを埋めるにはどうすればよいか。筆者は、まず顧客の意思を調査することが大原則と説く。大切なのは、顧客がどのような機能を求め、それに対していくらなら支払う意思があるのかを知ることである。これにより失

敗の可能性は小さくなり、適正な値付けができる。

ドイツのスポーツカーメーカーの雄、ボルシェがSUV（スポーツタイプ多目的車）市場に参入したときのこと。同社は開発に着手する4年前から既存オーナーにヒアリングを重ねた。まずSUVがブランドイメージを損なわないかどうかを確認し、ボルシェ版SUVに求める機能と価格設定について詳細に聞き出した。このプロセスを踏まえて開発したからこそ、ボルシェ初のSUV、カイエンはベストセラーになったと、筆者は分析する。

いくら優れた技術を盛り込んだ商品やサービスでも、顧客が必要としていなければ売れない。商品の開発前に顧客のニーズを価格として定量化しようとしている企業はどのくらいあるだろうか。売り手の独り善がりとなる前に、顧客の声を聞き出すことの重要性を再認識するきっかけとして、本書を薦めたい。(篠崎 和也)

新商品が売れなかったという、苦い経験をした経営者は多いだろう。本書によれば、世界中で発売される新商品の72パーセントが売れずに終わる。これは創業間もない企業でも大企業でも等しく当てはまるという。

筆者は、世界24カ国で展開するコンサルティング会社の経営者で、商品開発のアドバイスや価格戦略に関する調査を行っている。本書はこれらの活動から得られた知見をまとめたものである。

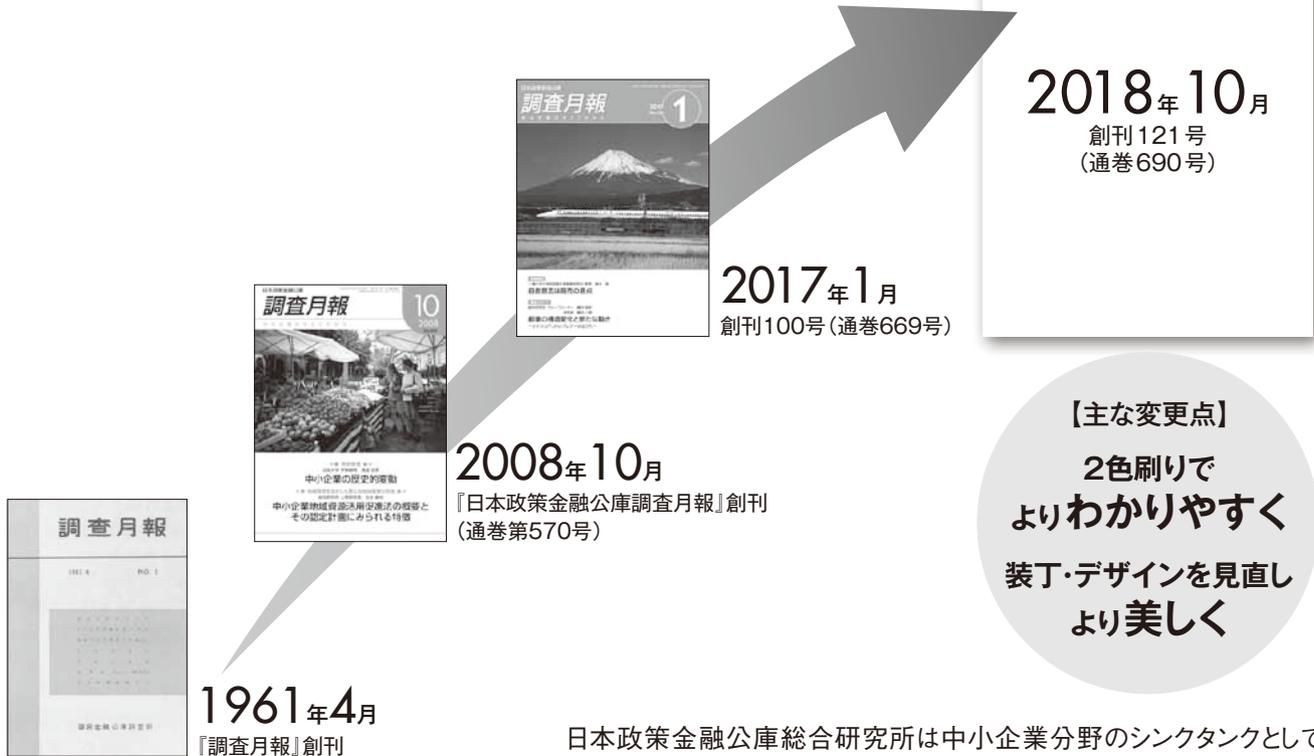
本書では、新商品が売れない原

●お知らせ●

2018年10月号から

調査月報の誌面をリニューアルします

1961年4月の創刊以来、中小企業に関する調査研究の成果を発信してきた『調査月報』。このたび、日本政策金融公庫が10周年を迎えるに当たり、誌面デザインを刷新します。



【主な変更点】
2色刷りで
よりわかりやすく
装丁・デザインを見直し
より美しく

日本政策金融公庫総合研究所は中小企業分野のシンクタンクとして、引き続き意義ある研究成果をあげられるよう努めてまいります。

編集後記

「成功したイノベーションは驚くほど単純である」。経営学者ドラッカーの言葉です。なかなか思いつかないけれど、答えを知った後は当然のことに思える。優れた解とは案外そんなものでしょう。今月の「特別企画」で紹介した時代を生き抜く知恵も、シンプルなものばかりで当然のことだと思われるかもしれませんが、しかし、それに気づき、実践するのは難しい。変化に直面している当事者なら、なおさらです。ケーススタディーの利点は、他社の事例を通して経営を客観視できることにあります。

『調査月報』は来月からリニューアルしますが、「経営最前線」は継続します。中小企業のフロンティアは、未来へのヒントの宝庫です。引き続きご期待ください。(藤井)

調査月報 10月号予告

特別企画

日本公庫総合研究所の10年を振り返る

—「調査レポート」を中心に—
総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀

クローズアップ 識者に学ぶ

「人を選ぶ」という身体知

慶應義塾大学環境情報学部 教授 諏訪 正樹

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。

- 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