

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2019 No.134

11



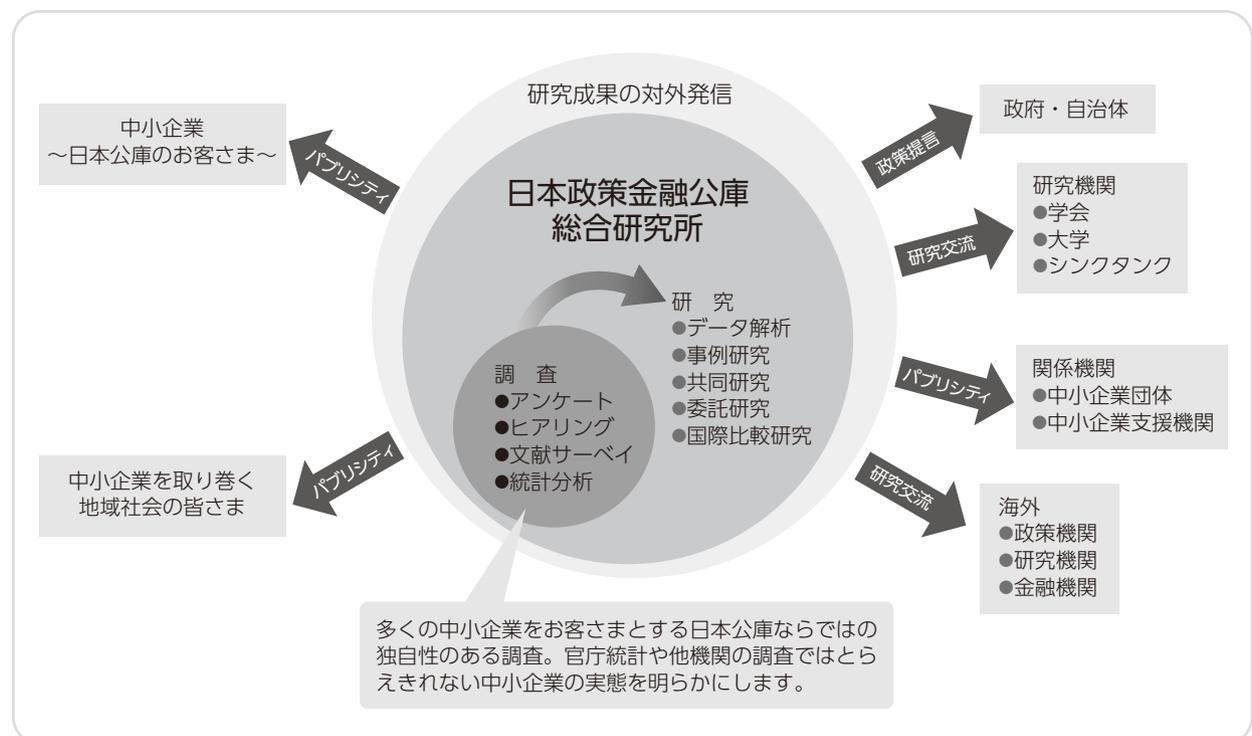
研究リポート

多様な働き方の実践で人手不足を乗り越える

総合研究所 井上 考二

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にしたハイテクベンチャー企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。アンケート調査やヒアリング調査など多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。

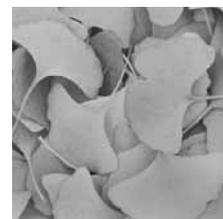


本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。



バックナンバーは下記サイトでお読みになれます。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html



表紙写真
シリーズ「ジャパンカラー」
山吹色（やまぶきいろ）



4

最新 日本公庫総研 研究レポート 多様な働き方の実践で人手不足を乗り越える

* 総合研究所 主席研究員 井上 考二

2

巻頭エッセイ 明日に向けて



会計の世界史

* 田中公認会計士事務所 所長 田中 靖浩

16

未来を拓く起業家たち



移住で実現する理想のレストラン

* 山梨県北杜市 megane

20

データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～



小企業の決算状況はわずかに悪化

24

産業レポート スポーツ用品製造業のものづくりと顧客開拓



強いスポーツ用品メーカーのものづくり

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

28

社史から読み解く経営戦略



セメダイン

— “つける”に見出したビジネスの芽—

* 社史研究家 村橋 勝子

30

経営最前線 1



漬物を若者の食卓に

* 栃木県日光市 (株)上澤梅太郎商店

32

経営最前線 2



ベーゴマへの熱き思いを伝える

* 埼玉県川口市 (株)日三铸造所

34

熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む



増える業務をチームでカバー

* あさひかわ商工会 経営指導員 遠藤 寿一

35

世界のあれこれビジネス情報便



暮らしやすい都市 シカゴ

* 住友商事グローバルリサーチ(株)

36

クローズアップ 識者に学ぶ



ソーシャルメディア上の 企業アカウント運用の効果と方法

* 首都大学東京経済経営学部 教授 水越 康介

42

選ばれる小さな企業—多様化する顧客ニーズに向き合う—



職人と顧客が主役になれる演出術

* 京都府京都市 職人.com(株)

46

曆のしきたりとビジネス



酉の市——縁起物の広がり

* 国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

47

研究員オススの一冊



FCバルセロナ 常勝の組織学

48

中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード



編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

会計の世界史



田中公認会計士事務所 所長

田中 靖浩

Yasuhiro Tanaka

三重県四日市市出身。早稲田大学商学部卒業後、外資系コンサルティング会社勤務などを経て独立。講演や企業研修などで活躍する一方、落語家とのイベントを展開するなど、難解な会計や経営を、楽しくかつわかりやすく解説する活動を続けている。産業技術大学院大学客員教授。主な著書に『実学入門 経営がみえる会計 目指せ! キャッシュフロー経営』（日本経済新聞出版社、2013年）、『会計の世界史 イタリア、イギリス、アメリカ—500年の物語』（日本経済新聞出版社、2018年）などがある。

「会計」と聞くだけで顔をしかめる経営者は多い。もったいない話だ。実のところ会計の基本はシンプルであり、興味をもって学べば「なんだ、そんなものか」という程度の代物なのだ。そこで、少し趣向を変えて、歴史物語から会計の生い立ちを説明してみよう。

物語の始まりは中世のイタリア。この地で簿記が生まれた。イタリアの商人は、当時普及し始めていた紙に自らの活動を記録し、もうけを計算した。ここで帳簿に記入するための技術が「簿記」だ。

簿記を熱心に学んだ国がオランダだ。プロテスタントたちが建国したオランダには、ヨーロッパ中から商売好きが集まった。彼らは近海貿易を支配するだけでは飽き足らず、東インド会社をつくって、スペインやポルトガルが先行していた東方への大航海に乗り出した。東インド会社には、巨額の資金が必要であったため「株式会社」の仕組みをつくった。株式会社は見ず知らずの株主から資金調達するため、会社は株主へ報告しなければならない。株主への説明

(account for) が会計 (accounting) の始まりなのだ。また東インド会社の株主には、株を売却するための「証券取引所」(マーケット) が用意された。

ヨーロッパで次なる覇権国となった英国では、産業革命で蒸気機関車が誕生した。鉄道業では東インド会社よりも大きな初期投資が必要となる。経営者は株主から巨額の資金を調達しつつ、安定的に配当を行うため、減価償却(支出を複数期に配分する手続き)を導入した。これが「利益」計算の始まりだ。ここから利益は資金と離れ始めたわけだ。

産業革命後の19世紀になると、ヨーロッパからの移民が活躍する米国の時代となる。広大な米国でも鉄道の建設は進み、各地に都市を生み出して、大きな需要が生まれた。19世紀後半にはその需要に応えるべく、製造業が続々と誕生した。工場から「原価計算」が生まれ、やがて20世紀になって「管理会計」へと発展を遂げる。

第1次世界大戦の勝利でますます活気づいた米国経済だが、1929年の

大恐慌により、大きな落ち込みを経験した。経済を復活させるべく、誰もが安心して株式市場に参入できるよう環境整備が行われた。そこでは決算書の一般公開「ディスクロージャー」制度が整備され、会計基準や監査制度が新たにつくられた。そして20世紀後半から、各国の会計基準を統一しようとする「国際会計基準」の試みが始まっていく。

会計制度はこのようにイタリアに始まり、オランダ、英国そして米国へと500年にわたって発展を遂げた。その歴史は長いように見えて意外に短い。おなじみの管理会計ツールである予算などは、たかだか100年の歴史しかない。100年前のモノづくり黎明期は「つくれば売れる」時代だったが、いまやモノが溢れて「つくっても売れない」時代となった。おそらくこの先、予算管理も変わっていくだろう、いや、変えていかねばならない。

「ゆく河の流れは絶えずして、しかももとの水にあらず」。経済環境の変化に応じて、経営も会計も、この先もずっと変わり続ける。

多様な働き方の実践で人手不足を乗り越える

総合研究所 主席研究員 井上 考二

人手不足は経営にとって大きな問題である。仕事量に対して人員が足りていないことから、売り上げ増加の機会を逃すうえ、既存の従業員には大きな負担をかけてしまう。以前にも増して人材の確保が難しくなりつつあるなか、小企業はこの問題にどのように対応すればよいのだろうか。

本レポートでは、本誌2018年7月号から2019年6月号にかけて連載した「時代をリードする小企業のシゴトスタイル」で紹介した小企業の取り組みをもとに、多様な働き方の提供が小企業において人材を確保する有力な手段であることを示したい^(注)。





小企業における人材活用の問題

一般に小企業は大企業より生産性が低く、保有する経営資源も少ないため、大企業ほどには労働条件の改善のために資金を振り向ける余裕がない。さらに、採用、育成、定着の取り組みにかかるコストは、従業員1人当たりでみると割高になる。求人広告を出して1人を採用する場合と10人を採用する場合、外部から講師を呼んで実施する研修を5人に受けさせる場合と100人に受けさせる場合、いずれも、規模が大きい企業のほうが1人当たりのコストは小さくなる。つまり、小企業は人材の活用にかかる負担が相対的に重く、大企業並みの労働条件を提示することが難しい。

もっとも、一律にすべての小企業で労働条件が劣るわけではない。なかには大企業の水準を上回る小企業も存在する。しかし、多くの求職者は、上場している企業や誰もが知っている企業は優良企業で良い職場であるという考えをよりどころとし、そうした企業への就職を優先的に検討する。大企業と同等の労働条件を提供し、働く場として良い企業であっても、それが求職者に十分に知られていないと、小企業よりも大企業のほうがグループとしてより魅力的な企業に映るため、小企業は就業先として選ばれにくくなる。

このような問題を乗り越え、小企業が従業員を採用、育成、定着させるにはどうすればよいのだろうか。小企業にとって希望となるのは、人々の就労ニーズは必ずしも一律ではないことだ。フルタイムでは働けない人、自宅で一人集中して働きたい人、複数の仕事をかけもちしたい人など、求める働き方は、その人の属性や考え方、状況などによって異なってくる。給与水準という点では小企業が大企業を上回ることは少ないだろうが、働き手のモチベーションは給与によるものだけではない。さま

ざまな就労ニーズに、丁寧に、そして柔軟に対応することで小企業は人材を確保しており、その結果、層として多様な働き方を提供する存在となっている。

これは規模の大きな企業ではなかなか実現できない小企業ならではの魅力である。この魅力を最大限に生かす、すなわち、求職者を引きつける強みと位置づけて個々の就業者の就業ニーズに対応していくことが、小企業が人手不足の問題を乗り越える有力な手段となるはずだ。本リポートでは、多様な働き方を提供することで従業員の採用、育成、定着に成功している小企業12社の事例をもとに、小企業における人材活用のあり方を考えていきたい。



働き方は経営者の意向を映す鏡

小企業の組織は経営者の意向が強く反映されたものとなる。従業員が多様な働き方を望んでも、働き方は経営の根幹にかかるものであり、その働き方の意義やメリットを理解し実践する器量が経営者になければ、実現はありえない。そこで、多様な働き方を実践している小企業の経営者は、どういう考え方で多様な働き方を提供し、働きやすい職場づくりに取り組んでいるかを、まずは確認しておこう。取り組みの理由や経営者の思いを整理すると、取り組みのタイプは課題対応型と理想追求型の二つに分けることができそうだ。

一つ目の課題対応型は、主に従業員の確保や育成など、経営の安定や企業の成長のネックになっている問題を解決する手段として、多様な働き方の実現に取り組む小企業である。

例えば、従業員を育成する余裕やノウハウがなく、仕事を任せることによって不安を感じていた(株)大志建設(杉澤教人社長、静岡県沼津市、従業員数12人)の杉澤社長は、

地域貢献手当を支給して地域活動への参加を促したり、得意な仕事をどんどん任せたりすることで、従業員の責任感や自己肯定感を引き出した。その結果、従業員は意欲的に仕事に取り組むようになり、同社が顧客から継続的に受注を得る原動力となっている。

また、徳島県の最西端の地域に立地する(有)データプロ(影本陽一社長、徳島県三好市、従業員数23人)の影本社長は、地元ではウェブサイト制作のスキルをもつ人材をなかなか採用できないことから、県庁所在地の徳島市をはじめとする四国内の人材の多そうな地域に、次々とサテライトオフィスを開設した。自宅から通える会社で働きたいという就業者のニーズに応えたことで、同社は即戦力の人材を採用でき、人手不足の問題を乗り越えている。

経営を安定させて企業を大きくしたいと考えるのなら、人材に関する問題は避けては通れない。それにまつわる課題に多様な働き方の実践によって対応していこうとするのが第1のタイプの小企業群である。

二つ目の理想追求型は、経営者本人や従業員の理想の働き方をすることを目的に、多様な働き方の実現に取り組む小企業である。

運動療育を行って障害のある子どもや発達が遅れている子どもの自立をサポートしているイニシアス(株)(三浦次郎社長、東京都三鷹市、従業員数35人)は、従業員の理想となる働き方を実現しようと、短時間勤務と副業可能という働き方を用意するとともに、子どもの送迎といった周辺業務をなくすことで運動療育の仕事に専念できる環境を整えている。私生活を充実させられることに加え、子どもの成長にかかわるやりがいのある仕事に集中して取り組めることから、同社の求人には多くの応募者が集まり、採用後も離職する従業員は少ない。

また、ウェブシステムの開発やウェブマーケティングといったウェブコンサルティングの仕事をしている

(株)スマートデザインアソシエーション(須賀大介社長、福岡県福岡市、従業員数10人)の須賀社長は、ワークライフバランスを改善するために、東京から福岡へと移住した。それまでは常に納期に追われ、朝早くから夜遅くまで働き、土日も仕事をしていた。オフィスを自宅の隣に置き、移住に役立つ情報を発信する移住サポート事業とシェアオフィスの運営事業を始めたことで、長時間労働になりがちだったウェブコンサルティングの仕事の比重が減り、家族と余暇を楽しめる理想の働き方を手に入れている。

理想を追求し続けている企業には、同じ境遇、同じ思いの就業希望者が集まってくる。従業員の採用や定着に成功し、結果的に人材不足の問題とは無縁になっている。従業員のモチベーションも高い。

なお、理想追求型のなかには、自社にとどまらず、会社の垣根を越えて多様な働き方の推進に取り組む企業がある。例えば、NPO法人ママワーク研究所(田中彩理理事長、福岡県福岡市、従業員数7人)は、育児と両立できる働き方であれば就職したいという主婦と、ベンチャー企業や地域の中堅企業など人材を確保したい企業が出会う場となる「ママドラフト会議」を企画し、両者のマッチングを行っている。出産後の再就職がうまくいかなかった田中理事長が、同じような思いを抱く人を増やしたくないと思ったことが、同法人を立ち上げた理由だ。そのため、自社であるか他社であるかを問わず、主婦が仕事と育児を両立できる場を増やすことを目的に活動している。

実現に向けた多様なアプローチ

それでは、事例企業の取り組みを、「採用」「就労形態」「評価・給与」「福利厚生」「育成」の五つの切り口に分けてみていこう。

■採用■

最初は従業員の採用である。小企業は大企業に比べて就労条件に劣る。採用を成功させるためには、求職者にアピールできる魅力が欠かせない。事例企業がどのような魅力を提供しているかについては、後述する「就労形態」「評価・給与」「福利厚生」「育成」の各項で確認するとして、ここでは、求職者は小企業のことをよく知らないため就業先として選択しないという問題への対応をみよう。この問題はPRに多額の資金をかければ簡単に解決できるかもしれないが、多くの小企業は採用活動に資金や手間を投じる余裕がない。負担にならない範囲で、いかに効果的に魅力を伝えられるかがポイントとなる。

また、従業員の採用は人材管理の入り口に当たる。どのような人を採用したかで、その後の育成や定着に関する負担は変わってくる。仕事への意欲が低い人は育成に手がかかるだろうし、短期間で辞められてしまうと改めて採用活動をしなければならなくなる。人手不足の状況では、誰でもよいから早く採用したいと思いたくなるが、自社に適した人材かどうかを見極めたくて採用できれば、その後の人材管理にかかる負担は軽減されるはずだ。

◆効果的に魅力を伝える

(株)ザカモア（西村拓朗社長、福井県坂井市、従業員数20人）は業歴80年を超える靴の小売店で、インターネット販売に取り組み、売り上げを伸ばしている。2017年に初めて新卒者を採用するに当たり、同社は会社説明会と併せて運動会を開催することにした。プレスリリースすると物珍しさからメディアに取り上げられ、参加定員の20人を超える応募があった。ドッジボールや大縄跳びなど、勝つために話し合いが必要になる競技を盛り込んだことで、経営者や従業員の人柄を十分に伝えられた。その後の会社説明会と従業員を交えたグループトークでも、運動会によって自然体で話せる関係が築かれていた



(株)ザカモアが会社説明会と併せて開催した運動会

ため、たくさんの質問が寄せられた。運動会という同じ目標に向かって協力する機会を設けたことで、学生は同社を深く知り、その魅力を感じることができたわけである。この年と翌年の2年で、同社は計6人の新卒者を迎え入れている。

◆適した人材を見つける

経営者や従業員の個人的な知り合いに良さそうな人がいるなら、採用を検討するのは一つの手だ。すでにどのような人かわかっているため、コストをかけることなく自社に適した人を採用できる。実際、小企業ではこうした方法で従業員を採用することがよくある。工作機械で加工した部品などを洗う際に使用する洗浄液の浄化装置を開発・製造している(株)テラサワ（寺澤防子社長、埼玉県秩父郡横瀬町、従業員数5人）も、寺澤社長が勤務していたキヤノン電子(株)を定年退職したシニアに声をかけ、同社の技術を理解できる優秀な人材を確保した。

個人的な知り合いを採用できない場合は、求人に応募してきた人の適性を見極める必要がある。それには(株)パルサー（阿部章社長、宮城県仙台市、従業員数16人）の取り組みが参考になるだろう。自動券売機や自動販売機などの販売・レンタル・メンテナンスを行っている同社は、従業員の育成に力を入れている。朝礼でのスピーチ、週1回の勉強会、委員会活動など、その内容はさまざま



手織り機が並ぶクスカ(株)の工場

で、常に成長を求められる環境になじめず辞めてしまう従業員がいた。そこで同社は、成長のための努力をいとわない人に応募してもらおうと、人事コンサルタントと相談して、ホームページで育成の仕組みを紹介するとともに「従業員が切磋琢磨し、日々成長を実感できている」といった従業員の声を掲載した。そのうえで、適性検査を選考方法に取り入れ、すでに同社で活躍している従業員と同様の傾向をもつ人を採用するようにした。その結果、離職する従業員はほとんどいなくなったという。

■ 就労形態 ■

続いて就労形態についてみていきたい。小企業の強みは制度や慣行に縛られない柔軟性や小回りの良さなどにある。その強みを顧客への対応だけではなく、従業員に対しても発揮することができれば、柔軟な就労形態が生まれ、働き方に関して制約がある人を受け入れやすくなるだろう。働き方の制約は主に時間に関する制約と場所に関する制約がある。子どもが幼稚園に行っている間だけ働きたいというケースは前者、家族を介護する必要がある自宅を離れられないケースは後者の例だ。

こうした働き方の制約は、実は従業員側の事情で生じるものではない。企業側が働き方に関する何らかの規範を設けているために生じるのである。制度として明文化されたものだけではなく、社会通念として常識・習慣に

なっているものも規範に該当する。就業時間は1日8時間、仕事は会社で行う、などのように、企業が従業員に無意識のうちに求めている規範は多い。規範があるからこそ、そこから外れる人にとって制約となってしまうのである。小企業の強みを踏まえてこうした規範をなくすことができないかを考えれば、制約を生まない、つまりは従業員を引きつける就労形態を提供できるだろう。

◆ 時間の制約をなくす

丹後ちりめんを手織りし、ネクタイに加工して販売しているクスカ(株)（楠泰彦社長、京都府与謝郡与謝野町、従業員数12人）は、1日8時間の勤務のうち、手織りの仕事は5時間までと定めている。経験上、5時間を超えると集中力が低下してミスが増え、生産性が落ちるからである。その時間で織れるのは約4メートルで、ネクタイ2本分に当たる。仮にそれだけの量を織ることができなくても残業する必要はない。手織りの作業以外の時間は、簡単な縫製や事務の仕事、後輩の指導などをするが、子どもの送迎や親の介護などの事情があれば途中で外出したり勤務時間を変更したりしてもよいそうだ。勤務時間の自由度が高いうえに残業がないことから、求人には毎回、予想以上の応募があり、同社は必要な人手を確実に採用できている。

◆ 場所の制約をなくす

社会保険労務士事務所であるアライツ社労士事務所（浅野貴之所長、愛知県名古屋市、従業員数8人）は2008年、創業4年目のときにテレワークを開始した。ある女性従業員が夫の転勤で関東へ引っ越すことになったのが契機だ。仕事を覚えた従業員に辞められると困るという思いから、浅野所長はテレワークにより自宅で仕事をすることを提案したのである。同社は創業時から休みや勤務時間の要望に柔軟に対応して働きやすい職場づくりに

努めてきたという。テレワークはその取り組みの延長線上にある働き方であり、同社にとっては特別なものではなかったのだろう。テレワーク導入のきっかけになった女性従業員は夫の転勤に合わせて3回引っ越しをしたが、離職することなく現在もテレワークで仕事をしている。

■ 評価・給与 ■

三つ目は評価・給与に関する取り組みである。個々の従業員のニーズにかなった就労形態を提供したとしても、その形態で働くことが評価や給与の面で不利になるようであれば、積極的に利用したいと思う従業員は出てこないかもしれない。同様に、従業員が能力開発に取り組み、仕事の質が向上しても、その成果が正当に評価されず、給与に反映されなければ、能力開発に取り組みなくなったり、評価してくれる別の企業に転職したりするだろう。公正で誰もが納得できる評価・給与の仕組みは、従業員の意欲を引き出すものであり、人材活用にかかるほかの取り組みをより有効に機能させる触媒となる。

しかし、自社の実情に合わせつつ、公正で誰もが納得できる仕組みを整えるのは大変だ。制定した後も、環境や状況の変化に合わせて改定が必要になることがある。従業員に恣意的と思われては逆効果となるため、適正な運用が求められる。小企業では対象となる従業員が少ないため、かけた手間ほどにメリットを感じられないかもしれない。他方、従業員は評価・給与の仕組みに大きな関心を寄せる。評価や給与の基準を公開し、どのような従業員が高く評価されるのか、あるいは高い給与を得られるのかを明確にすることで、経営者が口にしなくても、経営者が求める人材や働き方などのイメージを示すことができる。また、手間がかかるものであるからこそ、人材活用にかかる熱意が社内外に伝わる。評価・給与の仕組みは、従業員側の意欲を高めると同時に、経営者側の思いや考えを浸透させる有用なツールにもなる。

◆ 意欲を引き出す

手織り作業は5時間までと決めているクスカ(株)は、正社員での採用を基本とし、5時間以下の短時間勤務を希望する場合はパートタイマーとして採用している。両者の違いはこの勤務時間のみである。仕事の内容に違いはない。給与制度も同様で、生産量に応じた賃金を支払う同一労働同一賃金を実施している。1日5時間までという手織り作業の時間制約があるなか、働いた時間ではなく生産量、すなわち織った生地長さで賃金が決まる。また、楠社長は1日2本のネクタイをつくってくればよいと従業員に伝えている。そのため、生産性を高めることができれば、従業員はそのぶん、早く仕事を終えられ、自由に使える時間が増える。自然と仕事に対する意欲が引き出され、より集中して取り組んだり、より早くスキルを身につけたりするようになる。

◆ 思いや考えを示す

ホームページの内容を工夫し、適性検査を取り入れて自社に適した人材の採用に努めている(株)パルサーは、仕事の能力と心の能力という二つの基準で人事評価を行っている。仕事の能力は、専門知識と技能、問題解決力、プレゼンテーション能力など6項目を、心の能力はチャレンジする、プロを目指す、信頼関係をつくるといった5項目ができていのかを評価する。そして、その評価基準と給与テーブルを従業員に公開している。何を身につければよいかや、どのような人材になってほしいかは一目瞭然となり、頑張れば評価を高めればどれだけ給与が上がるかもわかる。求める人材像を示すことで、同社は従業員の成長への動機づけを実現している。また、360度評価を実施し、ほかの従業員の意見を踏まえて評価している。上司の一方的な評価に偏ることなく、仕事の成果や成長ぶりを正当に評価しようとする同社の姿勢が表れているといえるだろう。



阿波踊りに参加するサイファー・テック(株)の吉田社長(右)と従業員

■ 福利厚生 ■

次の切り口は福利厚生だ。扶養手当や住宅手当など福利厚生として企業が提供する経済的便益は、従業員にとっては給与の一部である。その内容は求職者に注目されやすいため、なかには独自の手当や休暇制度を設ける小企業がある。小企業は賃金や休日数といった労働条件が大企業や中小企業と比べて見劣りすることが多い。そこで、福利厚生によって労働条件を底上げしているケースがある。

賃金ではなく福利厚生で労働条件の改善を図る理由はいくつか考えられる。例えば、賃金として支給しても、単純に金額の多寡だけで評価されてしまう。高収益企業でもない限り、大企業の水準を上回ることは難しく、求職者にアピールできない。一方、福利厚生としてなら、どのような事柄に対して支給するかという内容に関心をもってもらえる。資格保有者に対する手当のように支給対象を限定する場合は、自社が望む人材を引きつける手段になる。資格の取得にかかる費用の補助のように用途を限れば、従業員の成長を方向づけられるし、生産性の向上といった、その負担に見合う効果を期待できる。福利厚生のメニューとすることで、より経営へのメリットが得られるようになる。

また、福利厚生の内容は、従業員に直接支給されるものばかりではない。社内の親睦を深めるイベントなど、

コミュニケーションを円滑化させ良好な関係を築くことを目的としたものもある。従業員が少ない小企業はアットホームな雰囲気であるとよくいわれるが、こうしたメニューは、その長所をさらに伸ばすものとなる。

◆ 労働条件を底上げする

土木工事や造園工事を中心にさまざまな仕事を手がけている(株)大志建設は、従業員に対する手当をいくつか用意している。例えば、地域活動への参加を促すために設けた地域貢献手当だ。自治会や消防団、子ども会、PTAなど、地域活動で就いている役職に応じて月2,000円から5,000円を支給する。また、資格ごとに額を定めた資格手当があり、月に2万円を上限に支給している。さらに、子ども手当を支給している。第1子は8,000円、第2子は1万2,000円、第3子は1万6,000円、第4子以降は2万円を、その子どもが高校を卒業するまで毎月支給する。こうした手当があるおかげで、同社の給与水準は同業種の小企業よりも高くなっているという。

電子データを保護するセキュリティー対策のソフトウェアを開発しているサイファー・テック(株) (吉田基晴社長、徳島県海部郡美波町、従業員数20人)には、地域活動支援休暇という制度がある。地域活動に参加するために年4日の休暇を有給で取得できるものだ。さらに、勤続5年ごとに2週間の休暇と10万円が支給されるリフレッシュ休暇がある。仕事だけではなく趣味やレジャーにも全力で取り組める働き方を提供したいという吉田社長の思いから生まれた休暇制度である。

◆ 良好な関係を築く

テレワークを実施しているアライツ社労士事務所は、年に一度の慰安旅行に従業員の家族や両親も参加することを奨励している。テレワークを行っている従業員も参加し、ほかの従業員と直接交流する良い機会となっている

る。家族の参加を奨励するのは、同社が従業員の家族の顔までみえる関係づくりを目標としているからだ。お互いの家族のことを知っていれば、子どもが風邪をひいたので休みたいと聞くと、その子どもの顔が浮かんできて休みを受け入れやすくなる。さらに、家族ぐるみの付き合いが増えて従業員同士の仲が良くなる。直接連絡を取り合って休みを調整することも多いという。従業員同士が良好な関係であることは、働きやすい職場の前提条件といえるだろう。

(株)エムディーシー（大澤美帆社長、東京都渋谷区、従業員数3人）も仕事上だけではない関係を築けるよう3カ月に1回、食事会を開催している。参加するのは、同社の映像制作の仕事を受けるフリーランスのメンバーだ。同社は映像制作の現場にいる女性が結婚や出産をした後も働き続けられる環境を整えたいと、フリーランスの女性を集めて家庭の事情で仕事ができないときに支え合える関係を構築している。一人で活動するフリーランスだからこそ、仕事と生活を両立していくうえで、お互いの状況を日頃から理解しておき、メンバー同士で声をかけ合うことが重要になる。顔を合わせて時間を共有する機会をもつことで、そうした関係を築ける。その結果、例えば、子どもの発熱などで仕事ができない状態が生じたときは同じスキルをもったほかのメンバーが代わりに現場に行ってフォローしたり、打ち合わせの予定が急に入ったが子どもを預けることができない場合には手の空いているメンバーが面倒をみたりするといった対応が可能になり、普段は一人のフリーランスでも働きやすくなるのである。

■ 育 成 ■

最後に育成に関する取り組みをみていく。小企業では経営者がキーパーソンであることは間違いがないが、経営者が一人で何でもこなしている組織はもろい。経営者に

万一のことが起きた場合、途端に経営危機に陥ってしまう。小企業であっても従業員を育成して仕事を任せることは必要で、そうした取り組みの積み重ねが、事業を安定させ大きくすることにつながっていく。

ところが、実際のところ、従業員の育成に力を入れて取り組む小企業は多くはない。採用の中心が、新卒者ではなく、すでに社会人としての経験がある人という理由もあるが、育成は経営の負担となりやすいからだ。後輩の指導に携わる間、その従業員が従事している仕事はストップする。仕事をする時間を別に確保する必要があり、労働生産性は低下する。離職して育成にかけたコストが無駄になる可能性もある。時間がかかる人材育成よりもすぐに売り上げに結びつく仕事に時間を使いたいというのが、経営者の正直な思いだろう。だからこそ、従業員の育成に熱心な企業は、成長の場を求めている求職者にとって魅力的な職場となる。

小企業が従業員の育成を進めるには、そのための負担を減らす工夫をしたり負担を上回る効果を出したりして、育成にかかる時間と機会を効率的に確保することが重要になる。また、社内外で従業員が育つ場を整えて自主的な成長を促すことができれば、それもコストを減らすことにつながるであろう。

◆ 時間と機会を確保する

サテライトオフィスを開設して従業員を採用している(有)データプロはウェブサイトの制作を業としている。企業から直接依頼を受ける元請けだけでなく、東京のパートナー企業からデザインやプログラミングなどウェブサイト制作の一部を引き受ける下請けの仕事も積極的に受けている。受注単価や利益率が低いいため多くの同業者は下請けを好まないが、下請けでも利益は得られるし、何より多くの案件を手がけることができる。同社は多いときで月に50件近くのウェブサイトを制作しており、



シニア従業員が働く(株)テラサワ

その豊富な仕事をOJTの機会とすることで従業員の技術向上につなげている。この業界は人材不足が深刻化しており、経験者の採用は難しくなるため、同社は2015年から新卒者や未経験者の採用に踏み切った。下請け仕事のなかからレベルに応じた仕事を割り振ることで、売り上げを伸ばしつつ、うまく未経験者を育てあげている。

◆自主的に育つ場を整える

(株)大志建設が地域貢献手当を支給しているのは、地域活動への参加を促して従業員の育成を図るためである。地元の青年会議所の活動に参加して成長できた経験から地域活動の効果を実感した杉澤社長が、従業員も同様に成長してほしいと考えて始めた取り組みだ。地域活動に参加すると、異なる業界や立場の人と話す機会が増えるため、知識や考え方の幅が広がる。大勢の人の前で話したり組織をまとめたりする機会も得られる。また、成果をあげたり他人から頼られたりする経験を通じて、自己肯定感が高まる。その結果、物事に臆せず意欲的に取り組むようになるという。さらに同社では、従業員の長所を生かそうと、それぞれが得意な仕事を任せるようにしている。任せることで責任感が生まれ、いっそう成長していくそうだ。今では特定の従業員を名指して仕事を依頼してくる取引先がいるなど、従業員の成長は同社が継続的に受注を得られる要因となっている。

小企業と多様な働き方との関係

取り組みの内容を五つの切り口から確認し、その目的や効果を整理した。こうした取り組みを通じて多様な働き方を実現することで、事例企業は従業員の採用、育成、定着に成功し、売り上げや利益の増加といった成果を得ている。ここからは、小企業の経営と多様な働き方との関係について考察していく。

■多様な働き方を実現できる理由■

なぜ小企業は多様な働き方を実現できるのか。事例企業の姿からその理由を整理すると、小所帯である、経営者の影響力が強い、特徴がないと注目されない、という小企業に特徴的な三つの要素が、多様な働き方を促進、実現していることがうかがえる。

◆小所帯である

小企業が小企業として位置づけられるのは、働いている人の数が少ないからだ。人数が少ないことで、従業員同士がコミュニケーションをとりやすくなり、その機会と量はさらに増える。仲が良くなり楽しく働けるのはもちろんのこと、お互いの仕事や家族の状況もよくわかった関係になれる。その結果、相手の事情に理解を示し協力してくれるため、多様な働き方を実現しやすくなる。

また、従業員同士だけではなく、経営者と従業員の距離も近いことから、経営者の意向が従業員に伝わりやすい。(株)大志建設の事例からは、経営者の姿勢や考え方に共感したり感化されたりして、従業員も積極的に地域活動に取り組んでいる姿がみられた。逆にシニア従業員が働く(株)テラサワでは、従業員が実力を発揮しやすくストレスのない職場づくりを寺澤社長が心がけており、短時間勤務の要望があった際はすぐに対応している。従業員

が経営者の意向を踏まえて行動できることと、経営者が従業員の意向をすぐに把握できることが、いずれも多様な働き方の促進につながっている。

一方で、従業者数が少ないと、社内の仕事の分業化や専門化が難しく、従業員が一人で担う仕事の範囲や責任が大きくなりがちである。担当しているさまざまな業務で手一杯になり、追加の仕事や後輩の育成などに対応する時間をなかなか確保できないこともある。したがって、出産や介護などで従業員の働き方に制約が生じた場合や従業員が離職して人員が不足する事態となった場合、その影響は非常に大きい。代わりとなる従業員をすぐに確保できないこともあり、残っている従業員に大きな負担をかけることになる。そこで、アライツ社労士事務所では、一つの仕事を二人以上で担当するようにして、一方が不在となっても支障が出ないようにしている。こうした負担を軽減するための取り組みが、従業員の多様な働き方を推進する結果につながっている。

◆経営者の影響力が強い

従業員が少ないぶん、経営者の存在感は大きくなる。組織のマネジメントも経営者一人で行えるため、従業員に対する影響力は規模の大きい企業よりおのずと強くなる。その影響力が間違った方向に使われてしまうと従業員の気持ちは離れてしまうが、良い方向に使われれば影響力が強いことは大いにプラスに働く。

例えば、組織内で調整を図らずとも、経営者の判断一つで思い切った変革が可能になる。多様な働き方の実現のために、事業内容や仕事のやり方を大きく変えることもできる。東京に本社を構えていたサイファー・テック(株)が徳島に地方オフィスを開設できたのも経営者の英断があったからだ。さらに、小企業では、経営者が出資者でもあることが多い。大企業と違って株主の意見を気にする必要はないため、利益や規模の拡大のみにとらわれること

なく、経営者自身が望む働き方や理想を追求できる。(株)エムディーシーは、仕事と生活の両立を売り上げを伸ばすことと同等以上に重要視しており、長時間労働とならないように仕事量を調整している。経営者の強いリーダーシップという小企業の長所が活かされている。

ただ、経営者の影響力が正しく行使されるとしても、弊害は残る。一つは経営者といっても万能ではないことである。経営者自身に関心のないことや不得手なことに対しては、取り組みが不十分であったりうまくできなかったりする。特に人材に関する事柄については、経営者は十分な経験をもっていなかったり、専門的な知識が必要だったりすることから、その傾向が強い。採用に当たり人事コンサルタントを活用した(株)パルサーのように、外部の専門家に相談する機会を得ることで多様な働き方を実現できることもあるだろう。

もう一つは、従業員が経営者に依存しがちになることである。事業を安定させ大きくするには、従業員の成長が必要であり、自立的に仕事に取り組めるようにならなければならない。(株)スマートデザインアソシエーションは、福岡に移住して働き方を変える取り組みのなかで、利益の半分の使い道を従業員の裁量で決められるようにしたり、テレワークを導入したりしたことから、従業員は自立的に仕事をする習慣が身についた。小企業の特徴である経営者への依存体質を改める手段として、多様な働き方の導入は有力な選択肢となる。

◆特徴がないと注目されない

小企業が提示する給与や福利厚生などの求人条件は、規模の大きい企業と比べて見劣りするため、求職者の目に留まりにくい。従業員の事情に配慮し、柔軟に働ける職場を提供していても、それが明確に制度・規則として定められたものでなければ、求職者にはなかなか伝わらない。人材を確保したいと考える小企業は、短時間勤務

や副業可能を打ち出しているイニシアス(株)のように、求職者の関心を引き選ばれるために、就業ニーズに応じた制度を整えるようになる。NPO法人ママワーク研究所が実施するママドラフト会議も、優秀な人材を求める企業に多様な働き方の制度の構築を促す仕組みといえる。

また、従業員をすぐに確保できるとは限らないことから、既存の従業員にはできるだけ長く働いてもらいたいと考える。いきおい定着を図るための取り組みに力を入れることになる。飲み会やランチミーティングなどで従業員と交流する機会を増やし、倉庫管理のシステムと作業のチェックリストシステムの導入で業務に不慣れでも効率的に作業できるようにした(株)ザカモアはその好例だ。

人材育成の仕組みも大企業のように体系立ったものがなく、求職者の注目を集めにくい。背景には、育成にかかる時間をあまり確保できないことや、育成の対象となる従業員の数が少なくノウハウが蓄積されていないことなどがあるが、今どき、先輩の背中をみて覚えろといった方法ははやらない。昨今の求職者は見向きもしないだろう。半年ほどで技術を習得できる手織りの丹後ちりめんを事業の核に据えたことで、未経験者の採用と育成に成功しているクスカ(株)や、下請け仕事を数多くこなすことで、従業員の技術向上の機会をつくっている(有)データプロのような、従業員を効率的に育成する工夫が求められ、それが労働生産性の向上や働き方の改善といった成果を生み出すことになる。

■必要な経営資源の調達■

前項では小企業が多様な働き方を実現できる三つの理由について述べた。小企業の経営と多様な働き方との関係について、もう一つ考えたいのは、必要な経営資源をどのように調達しているのか、という点である。取り組みを進めるに当たっては、資金や設備などの経営資源が必要となる。一般に小企業は経営資源が乏しいといわ

れ、取り組みにコストをかけられないことも多々ある。経営資源の調達という観点から小企業における多様な働き方の取り組みを眺めれば、ほかの企業にはない小企業ならではの工夫が浮かび上がってくるだろう。

事例企業の取り組みをみていくと、小企業は、手元にあるものを活用、安価なものを使用、外部資源の利用という三つの工夫をしているようである。

◆手元にあるものを活用

一つ目は、すでに手元にある経営資源を活用してコストをかけずにすませることだ。

クスカ(株)は残っていた昔ながらの手織り機によって、働きやすい職場づくりを実現させた。集中力が続くのは1日5時間という手織り作業の特性を踏まえて、途中で会社を抜けたり勤務時間を柔軟に変更したりできるようにしたのである。(株)エムディーシーは同社の事務所を開放し、仕事を依頼しているフリーランスの女性たちが、子どもを連れて取引先と打ち合わせできるようにしている。子どもを誰かに預けることができない場合でも、仕事を犠牲にしなくてすむようにとの配慮からである。

◆安価なものを使用

二つ目は、安価に使用できる経営資源によって負担を小さくしていることである。

(有)データプロは複数のサテライトオフィスを開設することで、地元で働きたいという人の採用に成功している。オフィスを何カ所も構えると賃料の負担が大きくなるが、同社は商店街の空き店舗を使ったり、同業者のオフィスを間借りしたりしてコストを抑えている。

また、情報通信技術のコストは以前よりも安価になっている。うまく使用すれば価格以上の効果を楽しむことができる。(株)ザカモアは業務の効率化を目的に倉庫管理のシステムと作業のチェックリストシステムを導入した。二つ合わ

せても月10数万円の利用料であるのに、同社では皆が定時に仕事を終わられるようになり、採用してもすぐに辞めてしまう従業員がいなくなるなど、大きな効果を得ている。アライツ社労士事務所は2台のスマートフォンを使って、それぞれ事務所とテレワークをしている従業員の様子を見られるようにしている。従業員のパソコン画面を見ながら指示を出したり従業員全員が会議に参加したりできるため、離れた場所で仕事をしていても一体感を維持できている。コストはほとんどかかっていない。

◆外部資源の利用

三つ目は、社外にある資源をうまく利用することである。自社で簡単に調達できないものや調達するには負担が大きいものは外に頼ればよい。

サイファー・テック(株)は地方オフィスを開設する場所として、高速通信網のインフラが県内全域で整備されている徳島県を選んでいる。経営者の故郷であるという理由に加え、高速通信により東京の事務所や取引先と結んで支障なく会議などを行えるからだ。

人材活用に関するノウハウを外部のコンサルタントを利用して社内に取り込んでいるケースもある。(株)パルサーは人事コンサルタントに相談して同社の社風に合う人材を採用する方法を検討した。コンサルタントには毎月行う従業員との面談にも同席してもらっている。従業員のさまざまな悩みに専門家が対応することで、従業員の定着率向上につなげている。

さらに、メディアを利用して自社の取り組みを発信するケースもみられた。知名度がない小企業は情報発信に苦勞する。多様な働き方の実現に取り組んでも、求職者に伝わらなければ意味はない。NPO法人ママワーク研究所が実施しているママドラフト会議のように、特徴的な取り組みであればメディアが取り上げてくれるため、コストをかけずに広くアピールできる。



アライツ社労士事務所はスマートフォン(左)で所内(右)を映す

* * *

多様な働き方を提供している小企業の事例をもとに、小企業における人材活用の取り組みについてみてきた。取り組みの内容は多岐にわたり、改めて小企業が層として多様な働き方を提供する存在であることがわかる。こうした事例企業の姿をみると、その根底には、従業員は代替の利く労働力ではなく、自社にとってかけがえのない経営資源であるという認識があるように思われる。その認識を生み出しているのは、小企業は労働市場において大企業をはじめとするほかの企業に後れを取り、従業員をなかなか確保できないという事実であろう。だからこそ、小企業は個々の従業員を大切に扱い、その能力を最大限に引き出そうとするのである。

そもそも、政府が働き方改革を打ち出す以前から、小企業は従業員の個々の就労ニーズを把握し、柔軟に対応してきている。厳しい競争環境を生き残っていくために、あるいは掲げている理想を実現するために、手段として選択した結果である。小企業が従業員の多様な働き方を実践するのは、至極当然なことといえるだろう。

(注) 本レポートは、日本政策金融公庫総合研究所編『多様性で人材格差を乗り越える一時代をリードする小企業の働き方改革―』(同友館、2019年)の第I部「多様な働き方の受け皿となる小企業群」の内容を再構成したものである。



未来を
拓く

起業家
たち

移住で実現する理想のレストラン



megane 川瀬 則雄

山梨県北杜市の北部にある清里。30年ほど前にはおびただしい数の観光客が押し寄せた人気スポットだったが、かつてのにぎわいはなくなり、今は静かな避暑地としての佇まいをみせている。川瀬則雄さんは、名古屋と東京で20年以上修業した後、この清里に移住して小さなフレンチレストランを開いた。

人が多く集客しやすい都市部でレストランを始めたいと思う人が少なくないなか、川瀬さんはなぜ地方での創業を選んだのだろうか。

かわせのりお

愛知県出身。名古屋でフランス料理の修業をした後に上京。フレンチレストランとパンの製造小売店で経験を積む。2015年に山梨県北杜市の清里へ移住し、2016年創業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2016年
- ▶ 従業者数 7人
- ▶ 事業内容 フレンチレストラン、自家製パンの販売
- ▶ 所在地 山梨県北杜市高根町清里 3545-5553
- ▶ 電話番号 0551 (45) 9565
- ▶ URL <https://www.megane-kiyosato.com>

常連客に愛される小さな店

——事業の概要を教えてください。

山梨県の清里で、客席数が20席ほどのフレンチレストランを営業し、自家製パンの販売もしています。清里は山梨県と長野県にまたがる八ヶ岳の南東に位置しており、標高が高く夏場は涼しいことから、避暑地として訪れる人が多いところです。

店舗はJR清里駅から車で5分ほどの、草原や木々に囲まれた自然豊かな場所にあります。清里に住む義父が老後の住まいにしようと自分で一から建てていた建物を改装したも

ので、周囲の景色に溶け込むよう、外壁の色はベージュとブラウンを基調にしています。

レストランの営業時間はモーニングが7時30分から9時30分まで、ランチが11時30分から13時30分までです。モーニングでは、ローストビーフや厚切りベーコンといったボリュームある具材を使ったサンドイッチにスープ、サラダ、コーヒーを添えて1,000円で提供しています。

ランチは2,000円のコースです。ポークソテーやハンバーグ、魚の薫製など、メインの料理を数種類のなかから選べるプリフィクス形式で、自家製パン、前菜、コーヒーがつき

ます。

また、自家製パンは7時30分から16時までの営業時間内であればいつでも購入できます。食パンやフランスパン、サンドイッチなどのほか、ドーナツや焼き菓子もあり、価格は1個200円から400円ほどです。

レストランの価格は他店と比べて少し高いかもしれませんが、多くのお客さまに足を運んでもらえています。平日は地元に住む常連のお客さまの利用がほとんどで、予約でいっぱいになることもあります。一方、休日は県外のお客さまでにぎわいます。東京や長野などから日帰りたびたび来られるリピーターもいます。料理だけではなく、八ヶ岳を望む美しい自然を眺めながら食事できる点が喜ばれているようです。

——常連がたくさんいらっしゃるのですね。

常連のお客さまに愛される小さな店を構えたくて創業しました。

わたしは愛知県出身で、高校を卒業して名古屋市内のフレンチレストランに就職しました。特に料理が好きだったわけではなく、何となく職に就いて一から料理を教わっていきましたが、自分のつくった料理がお客さまに喜んでもらえることに、やりがいを感じていました。

やがて、もっとおいしい料理をつ

くりたいとの思いが湧き起こり、休みのたびにおいしいと評判の店を食べ歩き、料理の勉強にいそむようになりました。そして、大きな店から小さな店まで、大衆店か高級店かに関係なく、さまざまな店を、名古屋のみならず東京へも足を延ばして食べ歩いているうちに、小さな店に引かれている自分に気づきました。

小さな店はお客さまとの距離が近く、食事の様子をうかがいながら調理できます。じかに料理の感想を聞けるのはもちろんですが、料理がおいしくてお客さま同士の会話が盛り上がっているのを眺めたり、わたしの料理を楽しみに何度も通う人と顔見知りになったりするなど、料理人冥利^{みょうり}に尽きる体験ができると感じたのです。

——創業を意識するようになったわけですか。

そのとおりです。ただし、まだまだ経験を積まなければなりません。勤務先は大きな店で、小さな店を運営するノウハウを学べなかったからです。

また、多くの競合があるなか、お客さまに選ばれる店になるためには、他店にはない持ち味が必要でした。そこで思いついたのが、パンを自分の店でつくることでした。多くの店を訪れましたが、パンに力を入れて

いるフレンチレストランはあまりありませんでした。パンを自分でつくっているという料理人も少ないです。自家製のおいしいパンも味わえる店にすることで、差別化が図れると考えたのです。

清里での創業を決意する

——学ばないといけないことが多いですね。

9年間勤めた名古屋の店を辞め、より競争が激しい東京で、必要な経験を積むことにしました。

上京して最初に勤めたのは、3人だけで営業している小さなレストランです。人手は足りていて従業員は募集していないとオーナーに言われましたが、どうしても働きたいと伝えたところ、半年後に欠員が出たタイミングで雇ってもらえました。この店には6年間、お世話になり、小さな店での仕事の流れや経営について学びました。

次にパンづくりのノウハウを得るために、パンの専門店に転職しました。7年ほどの修業を経て、ようやく思いどおりのパンをつくれるようになります。そろそろ創業を具体的に考えようと思い始めたとき、オーナーから店長になってほしいと言われました。

パンの販売だけでなく、わたしの

希望に合わせてフレンチレストランの営業もしてよいということです。創業前に実力が通用するかどうかを試せる絶好のチャンスです。そう考えたわたしは、店長として東京都世田谷区で15席ほどの店を始めました。

パンがおいしいフレンチレストランというコンセプトで営業したところ、多くの常連のお客さまを獲得できました。一方、問題もありました。売り上げを増やしたいオーナーの意向で8時から23時まで営業していたのですが、毎朝販売するパンの仕込みは午前2時には始めないといけません。店長としての責任感からなかなか店を離れられず、長時間労働が続いたのです。このままでは体を壊しかねないと感じ、店長として3年ほど働いた後、いよいよ創業に向けて動き出すことにしました。

——なぜ都市部ではなく清里で創業することにしたのですか。

お客さまに愛される小さな店を経営したいと思ったときから、地方での創業を考えていました。都市部は飲食店が数多くあります。わたしの料理を気に入って常連になってくれたとしても、ほかにも足しげく通う店がいくつもあれば、訪れてくれる頻度はそれほど多くないかもしれません。対して地方は飲食店の数が少ないですから、気に入ってもらえれ

ば頻繁に来てもらえるでしょう。

育児の問題もありました。世田谷の店で一緒に働いていた妻が出産を控えていましたが、東京ではなかなか保育所が見つかりません。出産後も働きたいという妻の希望をかなえるには、子どもを預けやすい地方である必要があったのです。

候補となりそうな場所を考えているときに、義父から薦められたのが清里でした。義父が建てていた建物を安価に貸してくれるそうですし、近くに保育所もありました。忙しいときは義父母に子どもの世話をお願いすることもできます。ここ以上に良い場所はないだろうと考え、清里に決めました。

——立ち上がりは順調でしたか。

清里の人口は都市部と比べて圧倒的に少ないですし、店舗は観光地や幹線道路から少し離れた場所にあります。店の前を通った人がふらりと入店してくれるようなことは期待できません。経営を軌道に乗せるには集客を工夫する必要があると考え、二つの取り組みを行いました。

一つは、地元の人の来店を増やす取り組みです。モーニングは500円から800円の価格設定にし、野菜やベーコンなどの具材を目いっぱい挟んだサンドイッチなどを提供する一方で、お得感のある内容にしま

した。また来たい、友達に教えてあげようと、思ってもらえる店にするためです。

もう一つは、清里以外の人にも来てもらう取り組みです。東京からは高速道路を使えば3時間ほどで来られ、日帰りできます。フェイスブックやインスタグラムなどのSNSで、建物を改装して店ができあがるまでの様子や試作した料理などの写真を掲載し、世田谷の店で常連だったお客さまにアピールしました。

こうした取り組みのほか、お客さまのなかに関係者がいたようでテレビ局の取材を受ける機会もありました。思わぬ周知効果もあって多くの人が訪れる店となり、1年目から黒字を出すことができました。

理想の実現に向けて

——お客さまをしっかりと獲得できたようですね。

確かに常連となるお客さまは徐々に増えていました。しかし、まだまだお客さまに愛される店にはなっていないと感じていました。対応が必要な二つの問題があったからです。

一つ目の問題は、冬季の売り上げが夏季の4分の1にまで落ち込んだことです。夏は涼しくて過ごしやすい清里ですが、冬は気温が氷点下になることがあり、時には10数センチ

の雪が積もります。観光客は激減し、地元の人も観光客を相手に商売をしている人が多いため収入が減り、外食を控えるようになります。

季節に関係なく来てもらってこそ、お客さまに愛される店といえるのではないのでしょうか。そこで2年目からは、冬場でも来たいと思ってもらえるように、冬季限定のメニューとして野菜や肉をふんだんに詰め込んだテリーヌや自家製コンビーフなどを具材にしたサンドイッチを提供しています。

これは売上げが落ちる冬季の利益を確保する狙いもあります。限定サンドイッチの具材を日持ちするものにする事で、お客さまの数が想定より少なくても廃棄せずにすみます。また、つくり置きができるので、調理の負担が減ってわたしも接客に回れ、人件費を抑えられるのです。

——二つ目の問題はなんですか。

原価率がやや高かったことです。集客のために、あえてお得感のあるメニューにしていたことが原因です。割安だから来るというお客さまは料理の内容より価格を重視しているわけで、もっとお得な店があればそちらに行くでしょう。愛されているとは少し違うように思っていました。

そこで、価格ではなく内容を重視しているお客さま、つまり、おいしい

料理を食べることを目的に来ていただいているお客さまの期待に応えようと、料理の質を高めました。価格のほうも内容に見合ったものにならざるを得ませんが、常連のお客さまはむしろ増えています。

——愛される店になっていたということでしょうか。

そうかもしれません。地元の常連のお客さまから、当店に対する要望もいくつか出てきています。

例えば、ジャズバンドのライブ会場に使いたいというもので、2019年3月に開催した際は、満席になるほどの盛況でした。また、ディナーも食べたいという声を受けて、2019年4月から月2回ほど、定休日の前日にディナーを始めました。18時から22時まで、3,500円と5,000円のコースを用意しています。



テリーヌを使ったサンドイッチ

休日もたくさんのお客さまが、わたしの料理を目的に、わざわざ遠方から来てくれます。都市部で働いていたときよりも、料理を認められているという実感を得られています。

清里で創業することに、当初は不安がありました。いまは清里でよかったと思っています。わたしの料理を食べたくて、お客さまが何度も足を運んでくれる店。この理想に少しでも近づけるよう、これからも努力を積み重ねていきます。

聞き手から

移住して最初の冬、創業の準備をしていた川瀬さんは、清里の多くの店が日中も閉まったままであることに驚いたという。観光客が減る冬季は店を閉め、夏季だけで1年分の売上げを確保する。こうした清里の商売の仕方を移住してから初めて知ったそうだ。

「清里の冬を甘くみていました」と、川瀬さんは創業1年目を振り返るが、2年目以降も決して店を閉めようとはしなかった。冬季でも営業する元気な店がたくさん出てくれば、観光客が訪れ、清里が一年中にぎわうのではないか。川瀬さんが冬季も営業を続けるのは、理想をかなえてくれた清里に対して、自らの後続く店を増やすことで恩を返したいという思いもあるのかもしれない。

(高木 惇矢)



第52回

小企業の決算状況はわずかに悪化 ～「小企業の決算状況調査」結果～

当研究所が2019年6月に実施した「小企業の決算状況調査」の結果によれば、2018年度決算において、前年度と比べて売上が「減少」した企業割合は、前回調査（43.3%）から上昇し、44.4%となった。採算が「赤字」の企業割合も、前回調査（28.6%）から上昇し、29.3%となった。他方、売上の「増加」企業割合と採算の「黒字」企業割合は、いずれも前回調査からほぼ横ばいとなっており、小企業の決算状況は、足元でわずかに悪化している。

2018年度の小企業の業績はわずかに悪化

「小企業の決算状況調査」は、原則従業員20人未満の企業の決算における売上や採算を把握することを目的とした調査である。本調査は、当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、動向調査）の付帯調査として、毎年6月に行っている。調査対象は当公庫国民生活事業の取引先1万社であり、2018年度調査では、2018年12月～2019年3月を決算期末とする法人企業および2018年12月末時点の数字で確定申告を行っている個人企業を分析対象とした。

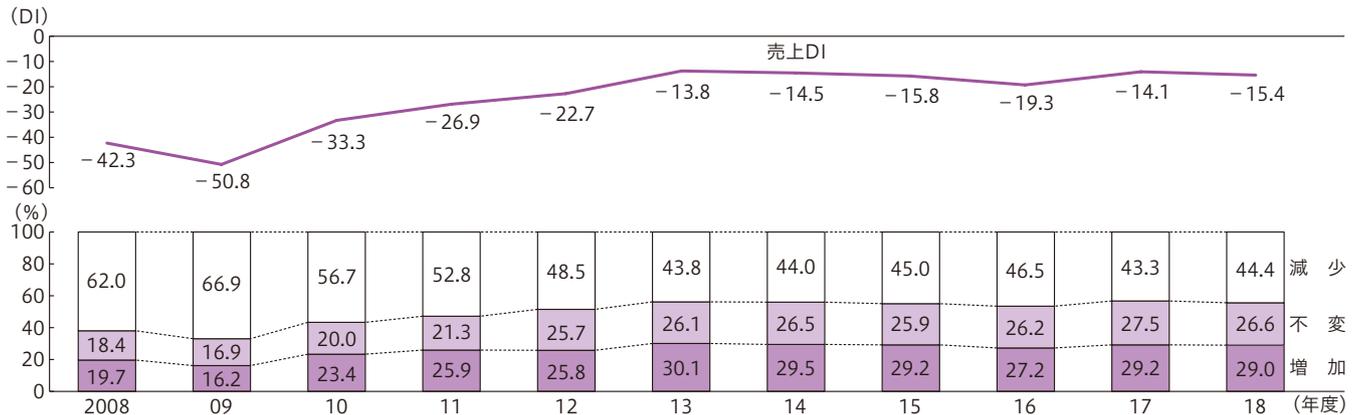
図-1は売上状況の推移を示したものだ。これを見ると、リーマン・ショック後の2009年度を底に、2013年度まで改善が続いた後、2014年度から2016年度では悪化、2017年度では改善しており、このところ一進一退となっている。2018年度は、再び小幅に悪化した。

わが国の経済は、2012年11月に景気の谷をつけて以降拡大を続けており、今回の回復局面は戦後最長になった可能性がある。こうしたなか、小企業の状況が足元でわずかに悪化したのはなぜだろうか。今回は、「小企業の決算状況調査結果」（2018年度）をもとに、その要因を探ってみたい。

消費関連業種を中心に業績が低迷

2018年度決算における売上の状況をみると、前年度と比べて売上が「増加」した企業割合は、2017年度調査（29.2%）からほぼ横ばいの29.0%となった（前掲図-1）。一方、「減少」した企業割合は2017年度調査（43.3%）から1.1ポイント上昇し、44.4%となった。売上DI（前年度と比べて「増加」企業割合－「減少」企業割合）は、2017年度調査（-14.1）から1.3ポイント低下し、-15.4となった。

図-1 売上状況の推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の決算状況調査」(以下同じ)

(注) 1 2018年度調査は、法人では2018年12月～2019年3月を期末とする企業、個人では2018年12月末時点の数字で確定申告を行っている企業を分析対象とした(以下同じ)。

2 売上DIは、前年度と比べて「増加」と回答した企業割合から「減少」と回答した企業割合を差し引いた値(表-1も同じ)。

3 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある(図-2も同じ)。

業種別にみると、製造業、非製造業ともに低下している(表-1)。非製造業の内訳をみると、小売業、飲食店・宿泊業、建設業で低下した。ただし、建設業のDIは2017年度調査に続いて唯一プラス水準となっており、好調さがうかがえる。東京オリンピック・パラリンピックに向けた建設需要や、2018年に相次いだ自然災害に伴うインフラの復旧需要などが背景にあると考えられる。

次に、採算の状況を確認しよう。2018年度決算において採算が「黒字」企業の割合は、前年度(40.7%)からほぼ横ばいの40.8%となった(図-2)。一方、「赤字」企業の割合は、前年度(28.6%)から0.7ポイント上昇し、29.3%となった。その結果、採算DI(「黒字」企業割合-「赤字」企業割合)は、前年度(12.1)から0.6ポイント低下し、11.5となった。

業種別にみると、製造業では前年度(17.6)から2.3ポイント上昇し19.9となったが、非製造業では前年度(11.3)から1.0ポイント低下し10.3となった(前掲表-1)。非製造業の内訳をみると、卸売業、情報通信業、建設業を除くすべての業種で低下している。飲食店・宿泊業で

表-1 売上DIと採算DIの推移(業種別)

	売上DI		採算DI	
	2017年度	2018年度	2017年度	2018年度
全業種計	-14.1	-15.4	12.1	11.5
製造業	-3.1	-7.5	17.6	19.9
非製造業	-15.7	-16.5	11.3	10.3
卸売業	-11.5	-1.5	21.9	30.4
小売業	-23.0	-27.5	3.0	2.1
飲食店・宿泊業	-15.6	-21.8	2.4	-3.1
サービス業	-19.2	-18.6	13.7	9.3
情報通信業	-23.7	11.6	5.3	32.6
建設業	7.2	7.1	36.5	41.0
運輸業	-7.6	-6.4	15.4	11.5

(注) 1 網掛けは2017年度から低下した数値。

2 採算DIは、「黒字」と回答した企業割合から「赤字」と回答した企業割合を差し引いた値(図-2も同じ)。

は、DIがプラスからマイナスに転じており、「黒字」企業よりも「赤字」企業が多くなった。

本調査では、前年度と比べた採算の変化についても尋ねている。ここまでは売上と採算をそれぞれ個別にみてきたが、今度は両者の変化をクロス集計した結果を確認しよう。売上が前年度比で「増加」かつ採算が「改善」した企業を増収増益企業、売上が「減少」かつ採算が「悪

図-2 採算状況の推移（全業種計）

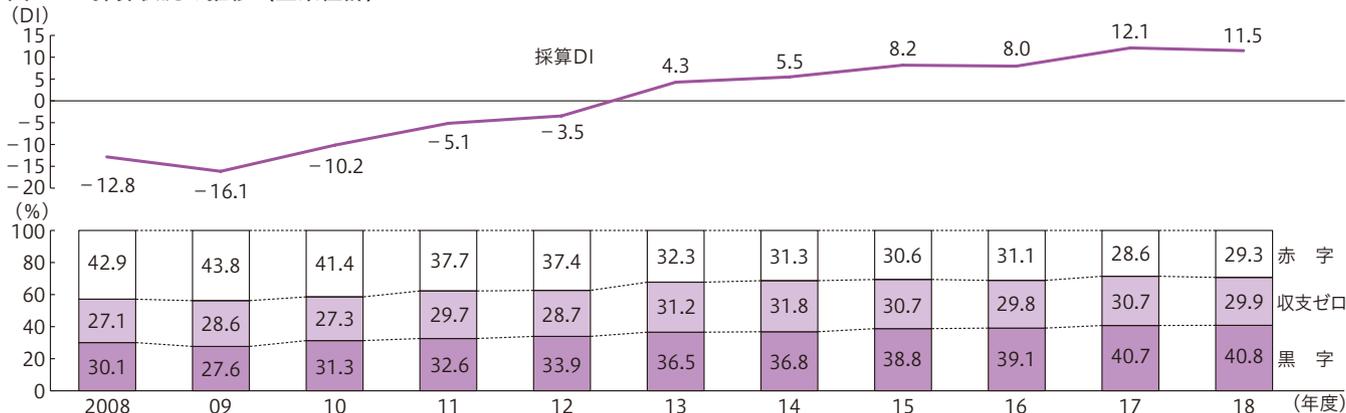
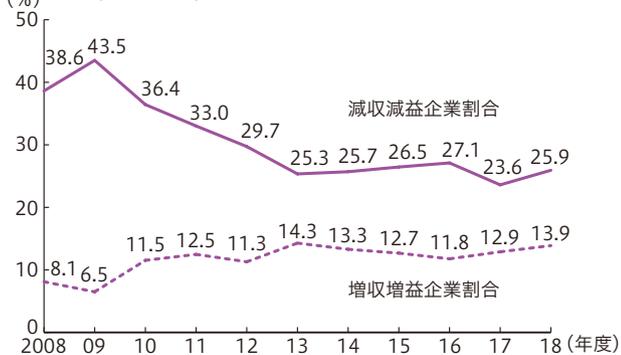


図-3 増収増益企業割合と減収減益企業割合の推移（全業種計）



(注) 1 増収増益企業割合は、売上について前年度と比べて「増加」、かつ採算について前年度と比べて「改善」と回答した企業の割合（表-2も同じ）。
 2 減収減益企業割合は、売上について前年度と比べて「減少」、かつ採算について前年度と比べて「悪化」と回答した企業の割合（表-2も同じ）。
 3 売上の変化と採算の変化のいずれにも回答のあった企業について集計したもの。

化」した企業を減収減益企業として、それらが全体に占める割合をみてみたい。全業種計における増収増益企業割合は、前年度（12.9%）から1.0ポイント上昇し、13.9%となった（図-3）。一方、減収減益企業割合は、前年度（23.6%）から2.3ポイント上昇し、25.9%となった。上昇幅は、増収増益企業割合より大きくなっている。

業種別の状況を、表-2で確認しよう。ここでは、増

収増益企業割合から減収減益企業割合を差し引いた数値に着目する（太枠内）。マイナス幅が大きい業種ほど、増収増益企業に比べて減収減益企業が多いことを示している。製造業と非製造業を比べると、非製造業が-12.9と、製造業（-6.0）よりもマイナス幅が大きい。非製造業の内訳をみると、小売業、飲食店・宿泊業、サービス業においてマイナス幅が大きく、非製造業の数値を押し下げている。これらの消費関連業種が、売上と採算の両面において特に苦戦したことがみてとれる。

総じてみると、非製造業、なかでも小売業、飲食店・宿泊業、サービス業の消費関連業種の業績が低迷している。分析対象企業の7割弱を占めるこれら3業種が全体のDIを下押ししたことが、小企業の決算状況が足元で悪化した大きな要因であると考えられる。

消費マインドの低迷や自然災害が業績を下押し

それでは、消費関連業種の業績が低迷した要因は何か。動向調査の自由記述欄に寄せられたコメントから、大きく二つの要因が示唆される。

一つ目は、消費マインドの低迷である。内閣府「消費動向調査」によると、消費者の先行き見通しを示す消費

者態度指数（二人以上の世帯、季節調整値）は、2018年1月の44.5から緩やかに低下して12月には42.6となっている^(注)。

動向調査の調査対象企業からは、「消費者の節約志向が根強い」（菓子小売業）、「消費者のマインドがまだまだ下向きと思われる」（美容業）など、消費者の財布のひもが固いことを挙げるコメントが寄せられた。消費マインドの低迷が売上の下押し圧力になったと考えられる。

消費マインド低迷の要因の一つに、天候不順や自然災害が挙げられる。気象庁によれば、2018年6～8月の東・西日本は記録的な高温となり、特に東日本の平均気温は1946年の統計開始以来最高となった。他方、7月の西日本豪雨にみられるように雨も多かった。そのうえ、6月の大阪府北部地震、9月の北海道胆振東部地震などの自然災害も相次いだ。2018年後半の動向調査では、「豪雨や地震が、関西方面からの集客に影響を与えた」（日本料理店）、「災害の影響で売上が減少し、単月で赤字になった。大規模な災害が消費者心理にマイナスに働いたようだ」（酒場等）といったコメントがみられた。このように、天候不順や自然災害が2018年度決算に特有の下押し要因になったと考えられる。

消費関連業種の業績が低迷した二つ目の要因は、人手不足だ。調査対象企業からは、「人手不足により、人件費だけでなく、求人コストも上がり利益の減少につながった」（一般飲食店）、「人手不足で生産が追いつかない。商品が足りず売上機会を逃してしまっている」（菓子製造小売業）などのコメントが寄せられた。

厚生労働省が公表している有効求人倍率は、2018年を通して1.6倍を上回る高い水準になった。最低賃金の全国加重平均額は2018年10月の改定で上昇している。このように深刻化する人手不足が、賃金の上昇にとどまらず、求人費など諸経費の上昇や、売上機会の逸失といった事態まで招いている。

表-2 増収増益企業割合と減収減益企業割合の差（業種別）
(単位：％、ポイント)

	増収増益 企業割合 (①)	減収減益 企業割合 (②)	差 引 (①-②)
全業種計	13.9	25.9	-12.0
製造業	18.2	24.2	-6.0
非製造業	13.3	26.2	-12.9
卸売業	19.8	22.6	-2.7
小売業	10.4	29.9	-19.4
飲食店・宿泊業	8.5	30.1	-21.6
サービス業	11.9	25.4	-13.5
情報通信業	27.9	20.9	7.0
建設業	25.1	15.8	9.2
運輸業	16.5	23.1	-6.6

(注) 1 売上の変化と採算の変化のいずれにも回答のあった企業について集計したもの。
2 網掛けは、差引の値が全業種計を下回った数値。
3 企業割合は小数第2位以下を四捨五入して表示しているため、計算結果が差引欄と一致しないことがある。

もちろん、人手不足は幅広い業種に影響を及ぼすが、小売業、飲食店・宿泊業、サービス業に与える打撃も小さくない。営業に必要な最低限のパートタイマーやアルバイトの人員を確保することすらままならないと悩む経営者は多い。消費マインドの低迷に加えて、こうした人手不足の影響が、業績の悪化に追い打ちをかけたと考えられる。

足元の日本経済は、米中貿易摩擦や中国経済の減速などにより輸出を中心に弱さがみられ、先行きの不透明感が増している。また、国内では働き手の不足に対する即効薬は見当たらない状況にある。こうしたなか、消費マインドの低迷や人手不足がいつそう深刻になり、小企業の業績を長期に悪化させることにならないか、注視していく必要がある。
(星田 佳祐)

(注) 消費者態度指数は、消費者の意識等を調査している「消費動向調査」の結果から作成される指数で、同指数が高いほど、消費者の先行き見通しが楽観的であることを示す。

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>



ゴルフクラブヘッドの製品群・(株)遠藤製作所



アイウェアの製品群・山本光学株

スポーツ用品製造業のものづくりと顧客開拓

Vol.2
(全3回)

強いスポーツ用品メーカーのものづくり

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

スポーツ用品の製造は、工芸品のような一品生産ではなく量産が前提だが、必ずしも低価格な製品が競争力を得るわけではない。製品に関する厳格な規格をクリアしつつ、競技者独特の繊細で難解な要求に応える付加価値の高い製品や、安全で高精度で使い心地が良く、プロからアマチュアまで幅広いユーザーに対応できる製品が競争力を獲得する。中小企業であっても、ユーザーの心をとらえれば、巨大企業を相手に勝負できるのもスポーツ用品の一つの特性といえる。

連載第2回では、具体的な事例をみながら、強い企業のものづくりの特徴を探っていこう。

市場をリードする中小メーカーたち

連載第1回で示したように、スポーツ用品製造業を巡る経営環境は、少子化に伴う学生数の減少、趣味や嗜好の多様化、国外からの製品流入の増加など、大きく変化している。そのなかでも、ユーザーの強い支持を集め、活躍を続ける企業がある。今回は、そうした企業をピックアップし、インタビュー^(注1)を実施した。対象企業は、次に紹介する6社である(表)。

日本卓球(株)は、ブランド名「Nittaku®」が世界的に知られた卓球用品メーカーである。特に国際卓球連盟公認の試合球「3スター」は、最高の品質と評価され、五輪

を含む多くの国際大会で採用実績がある。

(株)遠藤製作所は、精密鍛造技術を駆使したクラブヘッドを主要なゴルフクラブメーカーにOEM供給している。同社の製品は、大手各社のブランド名で市場に広く行きわたり、国内外のトッププロたちにも愛用されている。

(株)シナノは、日本にスキーが伝来した頃からスキー用ポール(ストック)を製造するパイオニアで、市場を牽引しながら次々と新機構を開発するとともに、ポールの製造技術を活かした新しい市場分野に挑戦している。

(株)ゴーセンは、糸製品で広い分野に事業展開している合成繊維メーカーである。特に、ラケット用のシンセティック(合成)ガットを初めて生み出したことで、「ゴーセン(GOSEN®)」の名を世界に知らしめた。

山本光学(株)は、スキー、ゴルフ、水泳、陸上競技など広い分野でトッププロも愛用するアイウェア（ゴーグルやサングラスなど）のメーカーである。スポーツ用の「SWANS」と、産業用の遮光・防塵眼鏡^{ぼうじん}を展開する。

(株)九櫻^{くきゅう}は、世界で14社、日本に3社しかない国際柔道連盟（IJF）認定の柔道衣メーカーである。五輪メダリストを含む20カ国以上の代表選手、国内の大学や高校の強豪校の多くが同社製品を愛用している。

この6社は、いずれも独自の開発能力や製造能力により、それぞれの分野で市場を牽引している企業であるが、横断的にみても、共通して備えている特徴がある。強いスポーツ用品メーカーがもつ底力とは何か。以下で詳しくみていこう。

精度の高い製品を安定的に量産

競技中の動作のわずかな狂いが勝敗や記録を大きく左右するスポーツの世界にあって、優良な製品の条件の一つは、精度の高さである。特に数百ヤード先のホールを狙うゴルフや、天候に左右されない管理された場で行われる卓球では、精度に対する要求は非常にハイレベルだ。日本卓球(株)と(株)遠藤製作所は、国際基準を満たす高精度のボール、あるいは、精密鍛造でつくられるクラブヘッドで、こうしたニーズに応えている。

一般に、職人的な技能を活かした一品物の製品で、高精度を強みとする中小企業は少なくないが、スポーツ用品製造業では、やや事情が異なる。不特定多数の消費者を相手にするB to Cの製品供給が多く、規格量産が前提になるからだ。手作業や技巧に頼らない製造設備の精緻化と安定的な稼働が必要となる。日本卓球(株)において注目したいのは、国際卓球連盟の厳しい基準を満たすほどの高精度のボールを、月産100万個以上というハイペースで量産できる点である。独自設備の開発能力だけ

表 インタビューを実施した企業のプロフィール

企業名	事業内容	本社所在地	
		創業年	従業員数
日本卓球(株)	「Nittaku®」のブランドで世界的に知られる卓球用品専門メーカー	東京都	
		1920年	100人
		9,600万円	
(株)遠藤製作所	ゴルフクラブヘッドのOEM供給と自社ブランド「エボン」を展開する鍛造品メーカー	新潟県	
		1950年	100人
		12億4,178万8,000円	
(株)シナノ	スキー用ポール(ストック)で国内シェア4割のトップメーカー	長野県	
		1919年	39人
		9,900万円	
(株)ゴーセン	世界初の合成ガットを開発した繊維メーカー	大阪府	
		1951年	179人
		1億円	
山本光学(株)	トッププロも愛用するスポーツ用サングラスやゴーグルを展開するメーカー	大阪府	
		1911年	331人
		2億3,088万6,000円	
(株)九櫻	国際柔道連盟認定の柔道衣メーカー	大阪府	
		1918年	94人
		7,930万円	

資料：筆者作成

でなく、工場の安定的な稼働、厳格な検査体制の整備、工程の見直しなどを行う維持管理能力も非常に高い。

(株)遠藤製作所も、長年培ってきた精密鍛造^(注2)の技術を用いて、プロゴルファーをはじめとした使い手の感覚を満足させる精密さを実現しながら、現在、年間140万本近いクラブヘッドを生産している。こうした質と量の両立が強い競争力に結びついている。

このような共通項がある一方、日本卓球(株)は、技術の海外流出を避けるとともに、海外の競合品との品質差をアピールするため、国内に主力工場を堅持した。片や、(株)遠藤製作所は、大型設備による量産を実現するため、高度な鍛造技術を移植しつつ、早い時期からタイに主力



縦型製紐ライン・(株)ゴーセン

工場を移した。高精度を追求する姿勢は同じだが、拠点展開の方針には違いがある。

多品種少量生産ができる社内一貫体制

事例企業のなかには、国際的な大企業と競合しているケースも少なくない。柔道衣の(株)九櫻は、その一例であり、製品を着用したメダリストの数で、ドイツや日本の大企業と肩を並べる存在感を示している。中小企業でありながら、どうしてこうした巨大勢力に対抗していけるのか。その答えの一つが、多品種少量生産に対応できる社内一貫体制である。

世界的に名の通った大企業の場合、強大なブランド力の一つの品目だけではなく、多数の競技分野にわたっている。柔道衣業界でトップクラスの企業でも、柔道衣事業は社内の一部門にすぎず、全社を挙げて取り組んでいるわけではない。生産効率を重視し、重い設備投資負担を避けるため、生産工程の一部、とりわけ川上の工程を外部の企業に委託するのが通常だ。

一方、(株)九櫻は、100年の業歴を重ねながら経営資源の大部分を柔道衣事業に注いできた。中小企業は、経営

資源に限りがあるものの、それを特定の事業でうまく活かして、業界の中心的なポジションを獲得できれば、高い競争力を維持し続けられる。

世界の有力柔道衣メーカーのなかでも、自ら織機を所有する経営判断をし、織布、裁断、縫製、仕上げ、販売まで一貫して行っているのは、(株)九櫻だけだという。それが大きな差別化要因になっている。例えば、糸の段階にまでさかのぼり、細かい部分にまで手を加えられるため、ユーザーの声を忠実に反映した製品開発ができる。

加えて、オーダーメイドに近い多品種少量生産が可能なことから、トップ選手の繊細な要求にも応えられる。根強いファンが多いのは、このためだ。さらには、一貫生産工場が本部のすぐ近くにあるおかげで、朝に決まった商品企画を製造現場に指示すれば、夕方までに試作品があがってくる。大手にはまねのできない開発スピードも強みだ。

ラケット用のガットを供給する(株)ゴーセンも、「糸のスペシャリスト」を自任する理由の一つとして一貫生産体制がある。合成繊維の糸のためにすべての製造工程を自社内に備えるメーカーは、日本はもとより、世界でもあまり例がない。紡糸（原糸製造）の段階から、ガット・釣糸まで自社内で完成させるメーカーはわずか数社で、さらに、糸からひもをつくる製紐ライン^{せいじゆう}まで備えているメーカーはめずらしいという。

品ぞろえは、ガットだけで60種類以上もあり、釣り用品や産業資材も含めると、バリエーションは膨大である。これほどの多品種少量生産を、外注に頼ることなく、自社の設備だけで効率的に行えるのが同社の大きな強みである。生産ラインに流す品種によっては、特定の工程を通したり、通さなかったりといった個別の条件がある。そうした加工パターンをうまく組み合わせる機械設備を遊ばせないようにするのは相当に難しい。常に一定の稼働率を保つ、高い生産管理能力を備えている。

異なる分野の専門性を融合

スポーツ用品には、皮革や木材など単一素材でつくられるものが多い一方、樹脂や金属、繊維などの多様な素材を組み合わせたものも少なくない。また、異なる原理にもとづいて動く機構やシステムを複数組み合わせ、成り立つ製品もある。これらの製品をつくるメーカーには、複合的な開発能力が求められる。

例えば、(株)シナノが供給するスキー用ポールは、人間工学や、素材に関する化学分野の知見を要するグリップの部分と、樹脂や繊維の加工能力とともに構造力学分野の専門性を要するポールの部分で構成されている。

同社のグリップの設計思想は、日本刀の柄^{つか}や金づちの柄^えのように古来から誰もがなじんできたものにもとづき、人間工学的に最適な形状を追求している。素材は、高分子化学の面から手になじむ粘度や硬度の樹脂を探求し、同じように良質のグリップを求めるゴルフクラブのメーカーと連携することもある。

ポールの部分については、新たな素材であるカーボン製のものを開発し、さらにカーボンにアラミド繊維を巻いて強度を増すなど、素材に関する専門的な技術を発揮している。機構やシステムの面では、日本初の伸縮可能なポールを開発するに当たり、伸縮した後にシャフトのガタつきを抑える二重ロック装置を組み込んだ。シンプルな用具にもみえるスキーポールだが、その開発には、非常に多様で複合的な知見を要することがわかる。

山本光学(株)が供給するスポーツ用アイウェアでは、①光学的に優れたレンズの設計力、②力学的に適切な構造で強度とフィット感を両立させたフレームの設計力、③見栄えだけでなく重量バランスを考えたデザイン力、④最適な素材の選定力、⑤射出成形用金型の設計・製造力などが必要になる。世界的にみても、光学的な専門性



ポールの加工作業・(株)シナノ

が必要なレンズ設計と、そのレンズ性能を最大限発揮できるフレーム設計を一貫して行っているメーカーは、同社のほかにはほとんどないという。両方ができる会社には、目的に応じてさまざまなアイウェアをゼロから設計・製造できる強みがある。

例えば、2016年には、度付きサングラスの開発に成功した。従来型の単純な色付きレンズではなく、スポーツ用アイウェア特有の、顔に合わせた立体的なレンズ曲面に、視力矯正のためのレンズ曲面を合成させたものである。非常につくることが難しく、長い間独自開発を続けてきた。試行錯誤を繰り返した結果、光学設計上のブレークスルーがあり、ようやく実用化にこぎ着けた。光学、工学、高分子化学など複数の分野で専門性を併せもつ企業だからこそ開発できた製品といえるだろう。

以上のように、今回は、強いスポーツ用品メーカーのものづくりの特徴を整理した。次回は、こうした企業が経営環境の変化に、いかに対応してきたのかを探る。

(注1) インタビューの実施期間は2018年8月～10月。

(注2) 金型や潤滑油、工程を工夫することで、熱膨張が発生しない冷間鍛造を行い、寸法精度を高める製法。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-3「スポーツ用品製造業の経営戦略」(2019年9月)を再構成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

セメダイン

— “つける”に見出したビジネスの芽 —

第40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。

建設現場や工場、家庭などさまざまな分野で使われている接着剤。セメダインの創業者・今村善次郎が接着剤の国産化に挑んだのは、今から100年前の1919年、30歳のときだった。

🕒 家族に支えられた創業期

明治半ば頃、接着剤が英国や米国、ドイツから輸入されるようになった。冬に固まらず、夏にも適度な硬さを保ち、チューブ入りという使いやすさが画期的で、市場を席卷した。高価な輸入品であったが、熱や水には弱く、特に梅雨の季節には欠点が目立った。そうしたなか、今村善次郎は30歳のときに一念発起して、日本の風土に合った接着剤の国産化を目標に研究を始めた。1919年のことである。

研究といっても推量と勘と意気込みが頼りで、専門知識も研究資金もない。借家住まいの一室に試験管や鍋、釜を持ち込み、家中をベタベタに汚し、全身「のり」まみれの悪戦苦闘であった。今村に理解を示したのは、婦人服のデザイナーとして一流の腕をもっていた妻だけだった。パートナーに支えられながら、何とか完成にこぎつけたのは研究開始から4年後の1923年11月だった。

今村はネーミングにコピーライターさながらのセンスを発揮し、製品に「セメダインA」と命名した。「セメダ

イン（CEMEDINE）」は、結合材としての「cement」と力の単位を表す「dyne」の合成語で「強い結合、接着」を意味するが、外国製品、特に英国製の「メンダイン」を市場から「攻め出す」という駆逐の闘志も込められていた。1931年には「セメダイン」を商標登録した。さらに、のりの接着力のイメージよりも強力な印象を与える適切な呼び名はないかと思案し、「接着剤」という言葉を創り出した。接着“材”ではなく“剤”としたのは、当時、文房具店と並んで、薬局が有力な販売店だったからだ。

今村は製品のデザインや販売方法にも新機軸を打ち出した。消費者に強いインパクトを与えるべく、黄色いチューブに赤字を配したカラフルなデザインにした。また、つき具合を実際に見てもらうため、デパートや街頭、博覧会等で実演販売を行った。マスコミの影響力にも注目し、新聞・雑誌を使った大々的な宣伝も行った。これらの取り組みは、当時、しかも一介の商店主にとっては、思い切った巨額の先行投資であった。

今村は引き続き接着剤の研究製造に邁進した。飛躍的に進化したのは、化学工業学校を出た30歳の技師が技術顧問に加わった1938年の春だ。人工材料による新しい型の接着剤の開発に先鞭をつけ、「セメダインC」の製造に成功した。ニトロセルローズを素材とし、性能と仕上

がりの美しさの両面において外国製品を凌駕する溶剤型接着剤だった。「なんでもよくつくセメダイン。無色透明、耐水、耐熱、速乾性良し」というキャッチフレーズで大々的に発売したこの新製品は大好評を博し、同社の基盤を確立するとともに、わが国の接着剤の代名詞となった。なお、「セメダインC」は2013年に日本初の合成接着剤として、国立科学博物館が選定する重要化学技術史資料（未来技術遺産）に登録されている。

戦後の復興・高度経済成長が追い風に

製品はヒットしたものの、従業員数は家族を含め6、7人という体制で、家業から企業へなかなか脱皮・変身できずにいた。自宅の周りの道路上で溶解作業を行ったり、近くの公園に材料を運んで下ごしらえをしたりするというありさまだったことから、急遽、荒川区に80坪の土地を借り、700円を投じて、古材を使った住宅を1カ月で建築、「新工場」を設けた。

1948年4月に株式会社になったが、家業的体質が抜けず、多くの女性従業員が畳敷きの作業場で「セメダイン」の箱詰め作業をやっていた。充填作業には自転車の空気入れを使っていたのだが、その担当は「エアガール」と呼ばれた。スチュワーデスを連想させるこの名前がいたく気に入って、従業員は機嫌良く働いたという。

活気づいたのは戦後復興から高度成長時代だ。木工用、家庭用などの一般用製品に加えて、住宅・ビル・商業施設などのさまざまな建築現場での内外接着工事やシーリング防水工事に用いる接着剤やシーリング材、自動車などの工業用と、接着剤の需要が拡大してきたのである。

起業家ならではの着眼点

1956年9月、社名を現在のセメダインに変更した。この前後から、工業用製品の需要が増えていった。そこで東京工場の拡充や茨城工場の新設など生産体制を強化

セメダインの歩み

1923年	今村善次郎が東京で接着剤の製造販売を開始
1931年	「セメダイン」を商標登録
1938年	「セメダインC」を発売
1941年	(有)今村化学研究所を設立
1948年	(株)今村化学研究所へ組織変更
1949年	大阪支店を設立
1956年	セメダイン(株)に社名変更
1968年	東京証券取引所第2部に上場
1978年	台湾に子会社を設立
1981年	タイに関連会社を設立 (現子会社CEMEDINE (THAILAND) CO.,LTD.)
1992年	超多用途弾性接着剤「スーパーX」シリーズ発売
2016年	(株)カネカの子会社に

資料：筆者作成

するとともに、1952年には自動車用特殊塗料を開発、1959年には粘着テープ類の製造を開始するなどして、需要の増加に対応した。1957年には工業用接着剤・シーリング材の売り上げが一般用製品を上回った。

30歳から20年近くもの間、信念だけで接着剤の研究開発に没頭してきた今村善次郎。不撓不屈の精神力と執念にも似た努力には脱帽だが、起業家としての先見の明もうかがえる。当時、わが国では接着剤は地味な商品と捉え、国産化に目を向ける者がいなかったために、参入企業がほとんどなかった。他方、物資が少なく、人々はモノを大切に補修して使った時代である。接着剤には根強い需要があった。今村はこうした情勢を冷静に観察し、ビジネスチャンスを見出していた。

現在、同社は家庭用、工業用、建築用、土木用と、あらゆるものをくっつける世界的にも珍しい接着剤の専門メーカーとして社会に貢献している。接着剤の重要性・将来性に着目した今村の「時代と市場を見る目」は、大きく花開いた。

<参照社史>
『セメダイン五十年史』(1973年)

漬物を若者の食卓に



(株)上澤梅太郎商店

取締役

上澤 佑基

うわさわ ゆうき

《企業概要》

代表者 上澤 卓哉
 創 業 江戸時代 (株式会社設立 1975 年)
 資 本 金 5,000 万円
 従業者数 17 人
 事業内容 みそ・しょうゆ・漬物の製造・販売
 所 在 地 栃木県日光市今市 487
 電話番号 0288 (21) 0002
 U R L <https://www.tamarizuke.co.jp>

近年、若者を中心に漬物の消費量が減っているという。そうしたなか(株)上澤梅太郎商店は、漬物の魅力を捉え直し、それを伝える取り組みを積み重ねることで、若い顧客の獲得に成功している。

伝統の製法を守る

栃木県日光市、日光東照宮へと続く日光街道と、鬼怒川温泉へ向かう会津西街道が交差する場所に、(株)上澤梅太郎商店はある。江戸元禄期に始まるみそやしょうゆづくりの老舗で、戦後間もなく先々代の梅太郎さんがたまり漬の販売に進出した。

たまりとは、みそをつくる過程でできるエキスで、しょうゆに近い味だ。たまり漬は、たまりに野菜を漬け込んだものである。同社が全国で初めて販売したといわれており、今

では売り上げの9割を占める。看板商品はらっきょうのたまり漬だ。シャキシャキとした歯応えの後に、たまりの甘みとらっきょうの香りが口いっぱいに広がる。ご飯との相性も抜群で、年間5万人が買い求める。

歯応えの良さを実現できる理由は製法にある。大手の漬物メーカーは普通、野菜を味の濃い調味液と一緒に袋詰めして加熱し、一気に味を付ける。これは効率的なのだが、熱や調味液の浸透圧で野菜の細胞が壊れ、食感が損なわれてしまう。対して同社は、熱を加えず、野菜を薄味のたまりから濃いたまりへと段階的に漬け替えていく。薄味のたまりの浸透圧は低いので、野菜の細胞を壊さずに味をなじませることができる。1度に漬ける期間は約2カ月、これを3~8回繰り返すため、出荷までは最低半年はかかる。手間がかかるので生産量は限られるが、

野菜本来の歯応えを堪能できる。

同社はこの製法を守ることで、数多くのリピーターを獲得してきた。50年前に社員旅行で訪れて以来、毎年来店する人もいるそうだ。しかし近年は客層の高齢化が進み、60歳以上の人のウエートが高くなっている。食生活の洋風化に加え、共働き世帯の増加から、支度に時間がかかるイメージの強い和食自体が若者を中心に敬遠されているためだろうと、取締役の上澤佑基さんは分析している。このままでは売り上げの減少は避けられない。危機感を抱いた佑基さんは、2015年ごろから若者にアプローチする戦略を磨いていった。

漬物の魅力を再定義

まず取り組んだのは商品のコンセプトの確立だ。最初にコンセプトを

固めておけば、その後の取り組みに一貫性をもたせることができ、自社の個性を明確にできる。

掲げたコンセプトは、漬物のある朝食だ。たまり漬を食べたことのない人に味や製法をいくら説明しても響かない。そこで、たまり漬を食べるシーンを前面に出すことにしたのである。

考えてみれば、忙しい朝には漬物がうってつけだ。前日の夕食の残りのご飯とみそ汁、ここに漬物があれば立派な和朝食になる。皿に盛るだけだから準備も後片付けも簡単だ。ほかのおかずを足したいときも、漬物なら和洋中どんなものにも合う。いつもストックしておきたいおかずとしての魅力を端的に表現したのが、朝食だったというわけだ。

誕生を支えたのは、佑基さんたち家族の日常だ。佑基さんの母の、りえさんがつくった朝ごはんを家族そろって食べるのが、上澤家の日課だ。食卓にはご飯とみそ汁、そしてたまり漬のほか、野菜を中心に色とりどりのおかずが並ぶ。品数豊富なのだが、つくりおきを活用し10分ほどで準備しているそうだ。世代を問わず誰もが憧れる日本の食卓像である。

実は、佑基さんの父で社長の卓哉さんは、趣味で書いていたブログの人気を上げようと、2001年ごろから毎日の朝食の写真を掲載し、

数千のアクセスを獲得するようになっていた。朝食が、消費者に伝わりやすいコンセプトであることは実証済みだ。

ネットとリアルの掛け算

次に取り組んだのは、そのコンセプトを広く伝えることである。ウェブサイトには朝食準備の時短テクニックやたまり漬のアイデアレシピを掲載した。

これらのコンテンツは、若者の目に触れやすいSNSでも発信した。小まめな情報発信と寄せられたコメントへの丁寧な返信で、老舗漬物店がおいしそうなお食事を提案していると話題になった。結果、ツイッターのフォロワーは2万人を超えた。もつとも、アクセスの伸びと売り上げの伸びは必ずしも比例しなかった。

そこで三つ目の取り組みが始まる。朝食体験会だ。店舗の隣には、佑基さんの祖母の代まで住んでいた築150年の日本家屋がある。そこで上澤家の朝食を追体験するもので、2016年から月に1回、日曜日に完全予約制で実施している。定員は10人ほどで、料金は1人3,300円。高級ホテル並みの値段だが、それに見合った内容と受け入れられている。

参加者の多くは、日本庭園に面した畳の部屋で和朝食を食べる非日常



店は平日もにぎわう

の体験に引かれて訪れる。実際に味わうことで、佑基さんたちが掲げた、漬物のある朝食の魅力を実感する。上澤家のみんなで配膳し、会話も盛り上がる。朝食体験会は、コンセプトを伝える雄弁なコンテンツであると同時に、顧客とリアルに触れ合う絶好の機会となった。

インスタ映えもする朝食体験会には、首都圏などから大勢の人が訪れる。過半が20~40歳代の若い世代だ。このためだけに日光まで来る人も多く、リピーターもいる。食後はたまり漬を買って帰り、その後もネットで注文してくれる人が増えてきている。

佑基さんはネット上のやりとりとリアルな体験を組み合わせることで若者のハートをつかんだ。両方の世界で顧客と強固にコンタクトできているわけだ。

商品に新しい魅力を与えるコンセプトと、それを効果的に広めるコンテンツ、そして顧客との固いコンタクト。この三つを磨き、連動させたことが、新たに若い顧客を呼び込んだ。漬物という日本の食文化の伝承にも貢献する頼もしい企業である。

(星田 佳祐)

ベーゴマへの熱き思いを伝える



にっさん
(株)日三鋳造所

代表取締役

辻井 俊一郎

つじいしゅんいちろう

《企業概要》

代表者 辻井 俊一郎
創 業 1948年
資 本 金 1,000万円
従業者数 4人
事業内容 ベーゴマ製造・販売
所 在 地 埼玉県川口市弥平1-11-5
電話番号 048(222)4430
U R L <http://www.beigoma.com>

パチパチッと火花を散らしてぶつかり合う鉄製のコマ。ベーゴマ遊びは、昭和の町の風物詩だったが、令和の今、あまり見かけなくなった。ベーゴマ遊びを再び盛り上げようと奮闘を続けているのが、年間20万個のベーゴマを生産する、埼玉県川口市の(株)日三鋳造所だ。

子どもの頃の思い出を胸に

川口市は荒川を隔てて東京都と隣接する場所にある。水運の便が良く、川岸で鋳型に使う砂粘土が採れたことから、鋳物づくりで栄えてきた。鋳物は高温で溶かした金属を砂型などで再成型してつくる製品で、身近なものにマンホールや、自動車のタイヤのホイールなどがある。

ベーゴマは、鋳物業者が本業の間につくっていたおもちゃである。

遊び方はシンプルだ。バケツの口に帆布を張った「床」でコマをぶつけ合い、相手のコマを落とせば勝ちだ。奥が深いのは、コマの改造である。やすりでコマの先端をとがらせれば、回転が速くなり攻撃力は上がる。半面、バランスが崩れやすくなるため守備力は下がる。改造の良しあしが勝負を左右するというわけだ。

もっとも、テレビゲームが登場するとベーゴマ遊びは下火になった。さらに川口市が東京のベッドタウンとして注目されると、鋳物工場も姿を消していった。モーター部品などの小さな鋳物をつくっていた辻井俊一郎さんは、生まれも育ちも川口で、子どもの頃から親しんだベーゴマでは達人級の腕をもつ。このまま川口からベーゴマまで消えてしまうのを放っておけない。辻井さんはベーゴマづくりを続けようと思決した。

オーダーメイドが用途を広げる

ベーゴマの製造方法をおさらいしておく、まずベーゴマの形が刻まれた金型を砂に押し付けて砂型をつくる。そこに「湯」と呼ばれる溶かした鉄を流し込む。型の真ん中には湯道と呼ばれる筋があり、湯はそこを流れて左右に分岐し、砂型に収まっていく。砂型の隅々に行きわたる前に、湯が冷えて固まらないよう、温度を調整する必要がある。また、流し込む勢いが強すぎると砂型が崩れてしまう。ベーゴマは直径3センチメートル程度と小さいため、ベテランの技を必要とする。

ベーゴマの価値を高め、ベーゴマ遊びを復活させるにはどうすればよいか。辻井さんがまず取り組んだのは、製造方法の見直しである。従来



女性に人気のオリジナルベーゴマ

の金型よりも短時間で安くつくれる樹脂製の型を採用し、デザインのバリエーションを増やそうと考えた。

実はオーダーメイドのベーゴマがつかれないかという相談は、かねてから寄せられていた。子どもの名前をかたどったベーゴマを出産祝いにしたいという。若い世代にとっては、見たことがないおもちゃだから新鮮で、印象に残る。ベーゴマに慣れ親しんだであろう祖父母との会話も弾みやすい。素材が鉄ゆえに頑丈で、贈り物に向いている。やがて、大企業からも注文が入るようになった。限定のノベルティグッズとして、顧客や取引先の幹部に配るといふ。

型を見直したおかげで、おもちゃとしてだけでなく、プレゼントやコレクションといったベーゴマの新たな需要を取り込むことに成功した。なかには、デザインが非常に細かいオーダーもあったが、むしろ鑄物としての付加価値が高まり、売り上げ増加に貢献した。現在、売り上げの半分をオーダーメイド品が占める。

次の世代へ向けて

残りの売り上げは汎用品である。この多くはベーゴマの腕を競う大会で使われる。大会では公平を期すために、試合の1時間前に同じ形をしたベーゴマが配られる。この間に

場者は自分の戦略に合わせてコマを改造する。ベーゴマの使用量は、大会の開催数と出場者数に比例するから、競技人口をどれだけ増やせるかが、経営のカギを握る。

辻井さんはベーゴマを楽しめる場をつくらうと2000年に「川口ベーゴマクラブ」を立ち上げた。毎月第1土曜日に川口駅近くのリリアパークで青空教室を開いている。

教室には、辻井さんの同世代をはじめ、地元の小学生やその両親などさまざまな世代が集まる。常連もいれば、通りがかりの人が飛び入り参加することもある。ベーゴマ歴の浅い子どもがベテランに勝つ番狂わせが起きると、公園は大いに沸く。

2004年からは、「全国ベーゴマ選手権」を開催している。毎年200人近くの猛者が川口に集結する。15回目を迎える2019年大会からは、川口市が主催者に加わった。地域の伝統産業を後世に伝える象徴としてベーゴマに期待が寄せられている。

こうしたベーゴマ遊びの普及活動により、辻井さんのもとには、全国各地のベーゴマファンから情報が自然と集まる。出張教室を頼まれ、これをきっかけに各地にクラブができることもあるという。その数は年々増えており、把握しているだけでも50件を超えたそうだ。

ベーゴマ好きが高じて同社に入社

した強者もいる。中島茂芳さんだ。ベーゴマ名人の中島さんは、テレビ番組でビートたけしさんや明石家さんまさんと対戦したこともある有名人である。営業担当の中島さんはタイアップを提案するため、スタジオジブリを訪れた。営業トークもそこに、直径3センチメートルの床でベーゴマを回す技を披露し、相手を魅了した。瞬く間にタイアップが決まり、ジブリのキャラクターをかたどったベーゴマが商品化された。

取材の終わりに、辻井さんが最近あった出来事を話してくれた。川口市に住む小学生は3年生になると、地域の伝統産業である鑄物づくりを学ぶ。川口の鑄物組合は毎年5,000人もの子どもたちに同社のベーゴマを配布している。これがきっかけで川口ベーゴマクラブに通うようになった女の子が先日、大学生になったことを報告しに来てくれたそうだ。「彼女たちが次の子たちにベーゴマの楽しさを教えてあげてほしいねえ」。こう語る辻井さんはとてもうれしげだ。

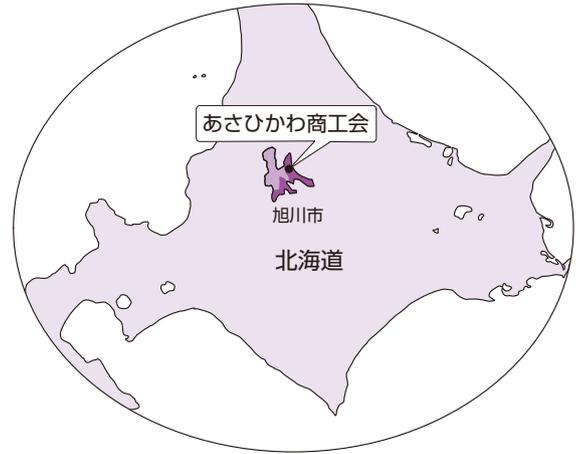
ベーゴマの火を消さない。辻井さんの思いは、熱を帯びて全国へ、そして未来へとつながっていく。

(青木 遥)



全職員が意見を出し合う経営支援カンファレンス

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



増える業務をチームでカバー



あさひかわ商工会
えんどう としかず
経営指導員 **遠藤 寿一**

旭川市は北海道のほぼ中央に位置し、約33万5,000人が住んでいます。道央自動車道やJR旭川駅、旭川空港などがあり、交通アクセスが良いことから、道北地域の流通拠点として機能しています。

当商工会は、旭川市内の永山・東旭川・神楽・東鷹栖地区の4商工会が2008年4月に合併して発足しました。合併した4地区は旭川市の中心部を囲むように位置しています。管内の小規模事業者数は3,000を超え、会員数は約1,600と、道内では最も規模の大きい商工会です。

金融や経理、税務、労務など一般的な経営管理支援のほか、中小企業診断士や税理士など専門家と連携して事業者が抱える経営課題に対する個別支援も行っています。また、新規開業支援を目的とした創業塾を

2009年から毎年開催しています。最近5年間では18人の受講者が創業を果たしました。

さらに、2015年12月に認定を受けた「経営発達支援計画」により、伴走型補助金を活用した販路開拓支援も充実し、小規模事業者に対する支援メニューの幅は広がっています。

一方で、支援メニューの広がりによって新たな業務が増えています。合併当初23人いた当商工会の職員は現在14人です。マンパワーの不足を感じています。経営支援の現場では担当者個人の裁量が大きく、ノウハウの共有が難しいことも課題となっています。

そこで、当商工会では不足するマンパワーをチームワークで補い、ノウハウを共有して職員一人ひとりの能力を高める「経営支援カンファ

レンス」を始めました。ここでは実際の支援案件をモデルにしたケーススタディーを行います。専門家も交え、年齢や立場に関係なく全職員で議論する場となっています。

経営課題に対してさまざまな視点から改善策を検討、見直すことは結果的に円滑な事業者支援につながります。若手職員の意見には、ベテラン職員が気づきを得ることも多くあります。回を重ねるごとに支援手法や情報の質が向上するだけでなく「チーム」として事業者を支えるという意識も芽生えてきました。最大の成果といえるかもしれません。

これからも、わたしたちは身近な支援窓口としての役割を「チームあさひかわ商工会」で果たし、事業者に寄り添いながら持続的発展に向けたサポートに努めていきます。



暮らしやすい都市 シカゴ

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。

シカゴは米国の中西部、イリノイ州にあります。都市圏人口は約950万人、GDPは約6,797億ドル（2017年時点）で米国第3位です。美術館や博物館など文化面でも世界有数の充実ぶりです。大都市のなかでは物価水準も控えめで、2018年「生活の質」が高い都市ランキングで世界主要32都市中第1位にランクしています。国内外から年間約5,800万人の観光客（米国第2位）が訪れる人気の都市です。

古くからインディアンの交易要所であったシカゴは、1836年に始まったミシガン湖とミシシッピ川を結ぶ運河建設を皮切りに、ガリーナ・アンド・シカゴ・ユニオン鉄道とイリノイ・セントラル鉄道が開通しました。周辺各地で収穫される農産物の集積地として開発が進められたのです。

1865年には大規模な畜産飼養加工施設であるユニオン・ストックヤードが開設され、畜産加工業においても大きな役割を果たしました。1971年には閉鎖されてしまいましたが、今でも「シカゴの夕食はステーキで決まり」と声をそろえる米国人



シカゴの摩天楼

が多いゆえんでしょう。

物流や先物取引の拠点として発展を続けたシカゴは、米国中西部で勃興する自動車・鉄鋼・機械産業の中心地として、米国第2位の都市になりました。その後、1980年代以降は製造業の衰退と西海岸エリアの経済発展を受け、ロサンゼルスが第2位の都市となり、シカゴは第3位に転じました。しかし、地理的優位性と成熟した経済基盤により半導体・電子機器・輸送機械など産業の多角化が進んでおり、今日でも都市圏人口の14パーセント以上が従事する単一産業がありません。

シカゴは超高層ビル発祥の地でも

あります。1871年の大火災で街の多くを焼失したシカゴは、米国中の新進気鋭の建築家が再建にかかわり、耐火に優れた近代最初の超高層ビル都市として再生しました。今もそのまま残る摩天楼を容易に見て回ることができます。延焼を防ぐため、建物間に小道を多く設けているのも特徴です。馬の係留場所でもあった小道は現在、アメリカンサイズのゴミ箱の収容場所となり、シカゴの景観美化を助けています。

映画『アンタタッチャブル』で有名な禁酒法時代のギャング「アル・カポネ」は昔の話とはいえ、今でも銃やギャングに象徴される犯罪のイメージがつきまとうのが、シカゴの長年の課題です。

2019年のシカゴ市長選では、同市史上初のアフリカ系女性で、同性愛者であることを公言しているライトフット氏が当選を果たしました。

独自の進化を遂げ、古き良き米国が随所に見られる大都市シカゴですが、この出来事は、将来に変化を求めるシカゴ市民の思いが表れた結果なのかもしれません。

ソーシャルメディア上の 企業アカウント運用の効果と方法



首都大学東京経済経営学部 教授 水越 康介

Kosuke Mizukoshi

2000年神戸大学経営学部卒業。2005年同大学院博士後期課程修了。博士（商学）。首都大学東京研究員、同大学准教授を経て、2019年より現職。専門はマーケティング論、インターネット・マーケティング。著書に『「本質直観」のすすめ。』（東洋経済新報社、2014年）、『マーケティングをつかむ 新版』（共著、有斐閣、2018年）、『ソーシャルメディア・マーケティング』（日本経済新聞出版社、2018年）などがある。

本稿のポイント

- ・ソーシャルメディア上の企業アカウントは利用のしやすさや費用面から、中小企業にとって使いやすいマーケティングツールといえる。
- ・企業アカウントは近年、あたかも実在する人物かのように商品やサービスを紹介するようになってきている。
- ・一般個人やほかの企業と容易につながれるのが企業アカウントならではの魅力である。さらにオンラインだけでなくオフラインでの結びつきも考慮することで、企業アカウントの効果はいっそう高まる。

人気を博する企業アカウント

今日、多くの企業がソーシャルメディア上に自社の企業アカウントを開設している。プラットフォームとなるソーシャルメディアごとにアカウントを開設している企業もあれば、特定のソーシャルメディアに複数のアカウントを開設している企業もある。運営の仕方もさまざままで、ゆる系と呼ばれるような楽しく面白いアカウントもあれば、真面目に情報発信を行うアカウントもあり、運営の目的やルール、組織体制も異なっている。

これらの企業アカウントの中には、独自の運用によって人気を博し、多くのファンを集めるアカウントも存在する。例えば、シャープのツイッターアカウントを運用する山本隆博氏は、2017年、大阪広告協会から佐治敬三賞を受賞した。

こうした企業アカウントの利用は大企業だけのものではない。むしろ利用のしやすさや費用面から考えて、中小企業のほうが利用しやすく、コストパフォーマンスにも優れている。例えば、本誌『調査月報』2019年6月号で紹介されている創作空間caféアトリエは、開業前にツイッターアカウントを立ち上げ、事業者の生い立ちや思い、店づくりの進捗などを頻繁にアップロードすることで1,500人ものフォロワーを集めたという^(注1)。

企業アカウントは、単なる情報発信のメディアというだけでなく、広告で起用される著名人や専門家のように、あるいは社長や、一見すると広報に近い形であっても、エンドーサー（商品推奨者）としての役割を担う（水越、2018）。

この視点は、大きく二つの点で新しい。第1に、これまでの企業アカウントは、企業の情報を発信するだけの透明なメディアとして捉えられてきた。これに対して、今日の企業アカウントは必ずしも企業と一体ではなく、むしろ中の人の存在や、あるいは企業アカウントそのものに擬人的な実在性を感じさせるようになってきている。このことは、企業アカウントがエンドーサーとして振る舞うことを可能にし、ソーシャルメディア上での広告やマーケティングにおいて提供される情報に付加価値を与えることが予想される。

第2に、これまでのインターネットやソーシャルメディアにおいては、実務的にも研究的にも、一般の人々のインフルエンサーとしての効果が期待され、分析される傾向があった。マスメディアと比較して、インターネットやソーシャルメディア上での一般の人々の役割は依然として重要だが、同時に、企業アカウントの影響力にも注目する必要がある。企業アカウントの開設は容易であり、うまく運用すれば広告やマーケティング上の効果を期待できる。以下では、企業アカウントの運用について確認していくことにしたい。

■ エンドーサー効果

広告で起用される著名人や専門家は商品を推奨する、つまりエンドーサーとしての役割を果たす。エンドーサーは製品やサービスの評価に影響を与え、購買にも影響する（Solomon, 2012; 松井・西川編、2016）。この際、誰を起用し、どんな製品やサービスを紹介してもらうのかによって、その成果は変わってくる。例えば、化粧品の場合は、著名で人気のある女優が良いかもしれない。これに対して、パソコンの場合は、技術者などの専門家がよいかもしれない。さらに、新しい食材や料理の紹介という場合は、一般の主婦や街の声が有効かもしれない。

具体的にどのような要因が重要になるのか。エンドーサー研究では魅力と専門性、さらには当該製品やサービスとのフィットが重要になる。魅力とは、有名人や著名人自身がどの程度人気があるかということである。専門性とは、製品やサービスに関してどの程度知識があるとみなされるのかということである。そしてフィットとは、エンドーサーとなる人と製品やサービスのイメージがどの程度似ているのかを意味する。

魅力ではエンドーサーの身体的魅力、パーソナリティ、社会的地位、受け手との類似性などが重要になる。身体的魅力は製品やサービスの評価とはかかわりがないはずだが、対象を評価する際に目立ちやすい特徴に引きずられて全体を評価してしまうハロー効果が示すように、われわれはある面で優れた人をほかの面でも優れているように感じてしまう。さらに、エンドーサー自身への注目を強めることで製品やサービスから人々の目をそらすことができる。製品やサービスの情報がうまく伝わらないデメリットもあるが、エンドーサーの魅力が製品やサービスの評価や購買の判断材料になる側面もある。

専門性はエンドーサーの知識であり、受け手の知識の差によって影響力は変化する。受け手の当該製品やサー

ビスに関する知識が少ない場合には、専門性の効果を発揮しやすい。逆に、十分な知識がある受け手は、ちょっとした間違いに気づくため、専門性の効果は弱まりやすい。専門性は魅力やフィットとも相まって情報の信ぴょう性に影響するのである。

フィットの問題は基本的にイメージが一致しているほうが望ましいが、そうではない場合もある。例えば、いつもふざけているお笑い芸人が真面目な製品やサービスを紹介することは、意外性ととも話題につながる。

擬人化される企業アカウント

こうしたエンドーサーは、従来は実在の人間であった。著名人、典型的な消費者、専門家、企業の社長などがよく利用されてきた。だが今日では、実在の人間だけがエンドーサーになるわけではない。テレビに出てくるキャラクターやネット上のアバターのような、バーチャルなキャラクターに対しても、われわれは魅力や専門性を感じたり、製品やサービスとのフィットを想像したりすることができる。例えば、「ローソクルー♪あきこちゃん」などが人気だろう。

消費者はブランドと関係性を構築し、ブランドを擬人化して捉える傾向がある (Aggarwal, 2004)。企業も積極的にブランドを擬人化しようとする。擬人化されたブランドは、パートナー (相棒) とみなされることもあればサーバント (召し使い) とみなされることもあり、常に望ましい評価を得られるわけではない。物としてのブランドを好む人もいる。擬人化は製品レベルの問題だけではなく、企業ブランドやブランド・コミュニティとも密接にかかわっている (Aggarwal and McGill, 2012)。

これらの擬人化は、商品デザイン単体や広告を中心とした一方方向のコミュニケーションにおいても生じることを考慮すれば、ソーシャルメディア上のインタラクション (相

互作用) ではより容易に生じると考えられる。フェイスブック風の画面を用いた実験では、ブランドにそもそもなじみがあるかとともに、双方向のコミュニケーションが公式的か非公式的かによって、ブランドに対する信頼感「ブランド・トラスト」が変化することが明らかになっている (Gretry, *et al.*, 2017)。さらに Hudson, *et al.* (2016) は国際間比較を通じて、ソーシャルメディア上のインタラクションがブランド・リレーションシップ (関係) を高めるとともに、擬人化の程度がその傾向を強めるとしている。

これらの研究からも、アカウント同士でインタラクションが行われるソーシャルメディアでは、企業アカウントが消費者によって擬人化され、アカウントの評価や企業ブランドの成果に影響を与えていると想定される。ましてや「中の人」が垣間見えるアカウントであれば、なおさらのことである。企業アカウントはもはや透明なメディアではなく、一般的な広報とも異なった性格を帯びている。企業の情報を企業がそのまま発信するのではなく、企業アカウントというエンドーサーを通して発信しているのである。

企業アカウントの評価とブランド成果

企業アカウントがエンドーサーとして効果を発揮するとき、具体的にどのような影響を及ぼすのだろうか。典型的に予想されるのは、企業アカウントを通じて消費者がそのブランドをより好きになることや購買に至るということであろう。

2017年に約900人を対象に行ったインターネット調査では、企業アカウントを人々が認知したり少々閲覧したりするだけではブランド成果にはあまり変化が生じず、より多く閲覧してもらうことやインタラクションが重要であることが示されている (水越, 2018)。この調査は、冒頭で紹介したシャープを中心にソニー、パナソニック、タニタ、キングジム、セガのツイッターアカウントを対象としたものである。また、ブランド成果としてはブラン

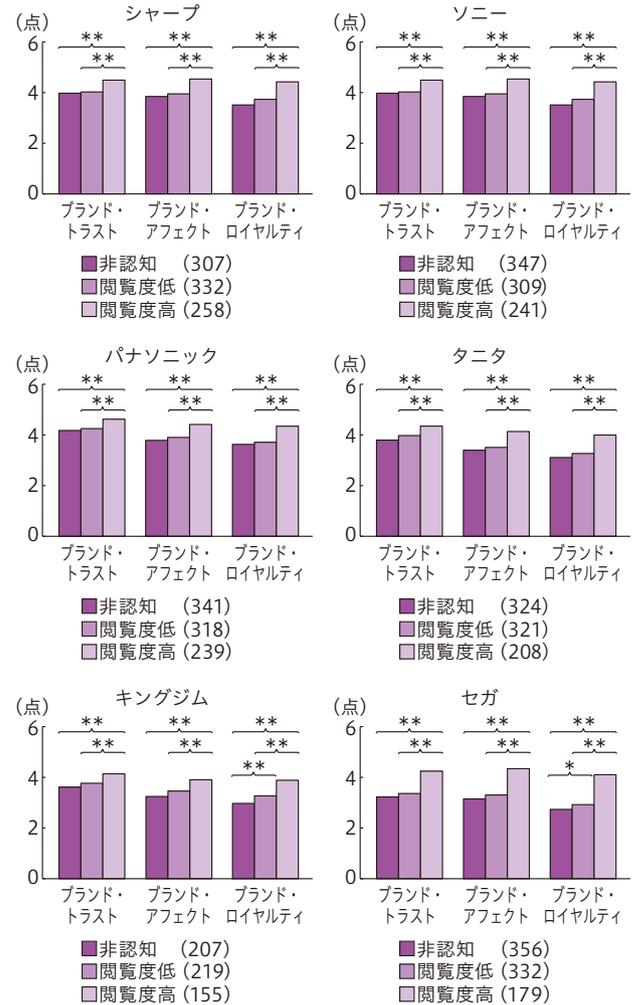
ドに対する信頼感を示す「ブランド・トラスト」、愛着を持っているかなどを示す「ブランド・アフェクト」、そして再購買したいかなどを示す「ブランド・ロイヤルティ」を指標として取り上げている（いずれも「非常に当てはまらない」「当てはまらない」「やや当てはまらない」「やや当てはまる」「当てはまる」「非常に当てはまる」の6尺度）。

ここではまず、対象者がツイッター上の当該企業アカウントを認知しているかどうか、認知している場合はどのくらい閲覧しているのかをもとに三つのグループを設定し、それぞれでブランド成果が異なるのかを比較している。結果、人々がツイッターの企業アカウントを知っていたり、年に数回少し閲覧している程度（低閲覧グループ）では、アカウントを知らない人々（非認知グループ）と比べて、ブランド・ロイヤルティをはじめとするブランド成果には違いがみられない（図）。一方で、アカウントの投稿を毎週のようにみている人々（高閲覧グループ）との間には統計的な有意差がみられた。つまり、ブランド成果の向上を目指すのならば、広く薄く知ってもらうだけではなく、何度もみってもらう必要がある。

もちろんこの結果は、閲覧することがブランド成果を高めるという一方向の因果関係を示しているわけではない。もともと、ブランドに関心の高い人がその企業アカウントをみたり、フォローしたりすることも考えられるからである。現実的には、相互に関係しあうと考えるべきだろう。アカウントをみてブランドを好きになる。好きになるから、さらにみるようになるわけである。

さらに、企業アカウントとのインタラクションがブランド成果にどのような違いを生むのかも確認する。具体的には、先の三つのグループから高閲覧グループのユーザーだけを取り上げて、その中からさらに、アカウントからのリアクションを経験したことがあるユーザーと、そうではないユーザーについて、ブランド成果を比較する。インタラクションがあったかどうかは、ユーザーが

図 アカウト認知・閲覧とブランド成果の関係



出所：水越（2018）
 （注）**は1パーセント水準、*は5パーセント水準で統計的な有意差があることを示す。

当該企業アカウントをリツイート（RTをつけてツイート）やメンション（企業アカウント名を入れてツイート）したことがあるか、あるいは逆に企業アカウント側からリツイートされたりメンションされたことがあるかによる。

結果をみると、インタラクションのあったグループとなかったグループでは、前者のほうが総じてブランド成果が高い傾向がみられた。ただし、閲覧頻度によるグループ

分けのときとは異なり、企業やブランド成果の項目によって少し違いがあった。まず、ブランド成果のうち、「ブランド・トラスト」についてはどの企業においても統計的な有意差はみられなかった。一方で、「ブランド・ロイヤルティ」については6社中5社、「ブランド・アフェクト」については6社中3社で統計的な有意差がみられた。さらに興味深いことに、ソニーだけは、いずれのブランド成果についても、インタラクションの有無による有意差はみられなかった。

以上の結果には、いくつかの実務的な示唆があるように思われる。例えば、認知よりも閲覧のほうが重要であるとすれば、単にフォロワーを増やすだけでは駄目だということになる。フォロワー数は、それ自体が直接的にブランド成果を向上させるというよりは、フォローした結果、閲覧回数が増えることにより、ブランド成果が向上すると考えられる。

そのうえで、中小企業の企業アカウント運用という場合には、認知や低い閲覧回数でもある程度の意義を見出せる。すなわち、先の結果はシャープやソニー、パナソニックなど企業そのものの認知率がほとんど100パーセントの企業については当てはまる。他方、キングジムのように認知率が少し下がると思われる企業の場合には、アカウントが認知されるだけでも、ブランド成果に差が生まれるかもしれないということである。今回の調査では、シャープやソニーの認知率はほぼ100パーセントだったが、キングジムは約65パーセントだった。キングジムやセガでは、非認知グループと低閲覧グループの間にも、「ブランド・ロイヤルティ」に差がみられた。

インタラクションは高閲覧グループの中でもブランド成果を押し上げている。フォロワー数が増えれば、個別のインタラクションには運用上の限界が生じるかもしれないが、対応が可能であれば、積極的にインタラクションしたほうがよいと考えられる。

■ 企業アカウント間のインタラクション

顧客とのインタラクションは、ソーシャルメディアを利用する積極的な理由ともなる。とはいえ、企業によってはやはり二の足を踏むかもしれない。一方向の情報発信に比べて難易度も高く、ややもすれば炎上するリスクを伴うようにみえるからである。フェイスブック上の企業アカウントを調べた2015年の調査では、日本語で運用される企業アカウントはインタラクションを可能にする機能を利用しない傾向がみられた（水越、2015）。

これに対して、近年の企業アカウントは顧客だけではなく、企業アカウント同士でもインタラクションするようになってきている。一般の顧客はこうした企業アカウント同士のインタラクションを閲覧し、楽しむ。Arvidsson and Caliandro (2016) は、顧客間のインタラクションや企業と顧客とのインタラクションを前提としたブランドコミュニティ研究をもとにしつつ、ソーシャルメディア上ではブランドコミュニティに代わるブランドパブリックが形成されているとし、ルイ・ヴィトンに関するツイッターを分析している。彼らによれば、今日のソーシャルメディアでは、ブランドコミュニティ研究が注目してきた企業とユーザー、あるいはユーザー間の広いインタラクションをあまりみることはできないという。ルイ・ヴィトンは自身と関連する特定の企業やセレブリティのアカウントとインタラクションを密にしているという。

水越・麻里 (2019) では、先のシャープやタニタといった企業アカウントを中心に、彼らが具体的にどのようなアカウントを相手にインタラクションを行っているのかを考察している。その結果、約3カ月間でシャープは1,313アカウント、タニタは561アカウントを相手にしていた。シャープの場合、83パーセントが匿名の一般ユーザー、残り17パーセントがほかの企業アカウントや著名人アカウントとのインタラクションであった。タニタ

の場合、73パーセントが一般ユーザーであり、残りの27パーセントが企業アカウントであった。

この調査ではもう一つ、一般ユーザーとのインタラクションと、企業アカウントや著名人アカウントとのインタラクションについて、どちらがより話題となりやすいのかについて、1次のリツイート量を調べることで確認している。その結果、一般ユーザーとのインタラクションよりも、企業アカウントや著名人アカウントとのインタラクションの方が平均して1.6倍から2.6倍程度リツイートされていることが明らかにされた。この傾向は実感覚としても理解しやすいだろう。一般ユーザーとのインタラクションをみるよりも、企業アカウント間でのインタラクションの方が面白く、またしばしば魅力的であり、リツイートや「いいね」もされやすいのである。

企業アカウントの可能性

以上、本稿ではソーシャルメディア上に開設される自社の企業アカウントの可能性を考察してきた。繰り返されるが、今日の企業アカウントは、単なる広報に止まらない独自の人格形成が行われるようになっており、エンドーサー（商品推奨者）として機能するようになっている。その効果はさまざまだが、ブランド成果の向上や購買に結びつくことが期待される。さらに、企業アカウントを用いたインタラクションはソーシャルメディアやインターネットならではのマーケティングとして有用である。顧客とのインタラクションが難しい場合には、企業アカウント間同士でインタラクションする方法も生まれている。企業アカウント間同士のインタラクションは話題性を伴って拡散されやすい。さまざまなインタラクションが企業アカウントの擬人化を促進するだろう。

もちろん、企業アカウントを開設すれば常にうまくいくわけではない。運用のマネジメントはもちろん、ほか

のマーケティング手法や、オンラインだけではなくオフラインとの結びつきも考える必要がある。『調査月報』2018年1月号で紹介されている(株)山谷産業はペグのネット販売に際し、ネット上での丁寧な対応はもちろん、実際の現場での利用と上級者からの推奨が重要だったとされている^(注2)。上級者とは、実在するエンドーサーである。こうした口コミの連鎖を考えることで、企業アカウントの意義はより大きくなる。

(注1) 事例の詳細は『調査月報』2019年6月号「未来を拓く起業家たち」を参照 (https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tyousa_gttupou_1906.pdf)。

(注2) 事例の詳細は『調査月報』2018年1月号「大きくはばたく小さなサービス産業」を参照(https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tyousa_gttupou_1801.pdf)。

<参考文献>

- 松井剛・西川英彦編(2016)『1からの消費者行動』碩学舎
水越康介(2015)「日本市場における企業のフェイスブック利用についての考察：ヴィジュアルネスとインタラクティビティ」日経広告研究所『日経広告研究所報』第49巻第5号(通巻283号)、pp.10-17。
——(2018)『ソーシャルメディア・マーケティング』日本経済新聞出版社
水越康介・麻里久(2019)「ソーシャルメディアにおける企業アカウント間のインタラクション」日本商品学会『商品研究』第62巻第1・2号、pp.1-15
Aggarwal, Pankaj (2004) “The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior.” *Journal of Consumer Research*, Vol.31(1), pp. 87-101.
Aggarwal, Pankaj and Ann L. McGill (2012) “When Brands Seem Human, Do Humans Act Like Brands? Automatic Behavioral Priming Effects of Brand Anthropomorphism.” *Journal of Consumer Research*, Vol.39(2), pp.307-323.
Arvidsson, Adam and Alessandro Caliandro (2016) “Brand Public.” *Journal of Consumer Research*, Vol.42(5), pp.727-748.
Gretry, Anais, Csilla Horváth, Nina Belei and Allard C. R. van Riel(2017) ““Don't pretend to be my friend!” When an informal brand communication style backfires on social media.” *Journal of Business Research*, Vol.74, pp.77-89
Hudson, Simon, Li Huang, Martin S. Roth and Thomas J. Madden(2016) “The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors.” *International Journal of Research in Marketing*, Vol.33(1), pp.27-41.
Solomon, Michael R.(2012) *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being (10th. edition)*, Prentice Hall. (マイケル・R.ソロモン著、松井剛監訳・大竹光寿・北村真琴・鈴木智子・西川英彦・朴宰佑・水越康介訳(2015)『ソロモン 消費者行動論』丸善出版)

選ばれる小さな企業

— 多様化する顧客ニーズに向き合う —



平成は大きなうねりの連続であった。バブルの崩壊に始まり、経済の長期停滞、少子高齢化や地方の衰退など社会構造の変化が表面化、自然災害も相次いだ。この間、スマートフォンに象徴される情報テクノロジーが席卷、訪日外国人の増加などもあり、消費者のニーズは多様化した。企業には試練の時代だったが、顧客の支持を武器にたくましく生き抜いてきた企業も存在する。

本連載では、顧客から選ばれ、顧客と共に時代を駆けてきた小企業の経営から、新しい時代を生きる術を考えていく。

職人と顧客が主役になれる演出術



しよくにんドットコム

職人.com(株)

代表取締役 **櫻井 慎也** (さくらい しんや)

〈企業概要〉

代表者 櫻井 慎也
創業 2004年
資本金 1,000万円
従業員数 3人

事業内容 日本製工芸品のオンラインストアおよびショールームの運営
所在地 京都府京都市上京区藤木町795-2
電話番号 075(415)0023
URL <https://www.shokunin.com>

どこにいても欲しい商品をすぐに検索し、手軽に買い物ができる時代が到来した。日本製の工芸品や日用雑貨を取りそろえたオンラインストア「職人.com」は、日々の生活を豊かにする品々で、顧客の心をつかんでいる。画面の向こう側にいる人たちの購買意欲をかき立てる逸品をいかにして集め、その良さを伝えてきたのか。サイトを運営する櫻井慎也さんに話をうかがった。

一品一品を厳選

— 販売している商品について教えてください。

日本の伝統技術や職人さんの手仕事によってつくられた日用品です。食器やキッチン用品を中心に、文具やインテリア雑貨など幅広い商品を販売しています。取り扱っているブランドの数は、100を超えます。価格帯は、包丁であれば8,000円から1万3,000円程度、土鍋なら3,000円

から1万5,000円ほどです。

取り扱う商品を決める際には、品質、実用性、デザイン、独自性の四つの基準を満たし、かつわたしが本当に良いと思うかどうかで判断しています。メーカーさんや職人さんたちから職人.comで販売してほしいとお願いされることもありますが、残念ながら、ほとんど採用には至りません。

職人.comでは商品数を追わず、商品一つ当たり多くても数点の取り扱いしかありません。妥協せずを選び抜いたものだけを販売しているから

です。お客さまはもちろんのこと、商品を卸してくださるメーカーさんからも喜ばれています。

— ほかにどんな特徴がありますか。

多くのオンラインストア同様に、当社も在庫をもたない販売形態からスタートしましたが、現在は全商品の7割程度を在庫として保有しています。在庫のなかには、完成まで数カ月から数年かかるものもあります。当社が在庫をもつリスクを取ること、お客さまとメーカーさんの橋渡

しをする。これが当社の存在価値の一つなのです。

在庫を多数抱えて運営するオンラインストアのプラットフォームを築くためには、商品の回転率を上げる必要があります。それにはまず、職人.comへのアクセス数を増やさなければいけません。信頼を得て、リピーターの方々に定期的に購入していただけるようになるまでは、苦勞しました。

——どういった苦勞でしょうか。

大変幸運なことに、創業間もない2006年ごろからすでに、あちらこちらで注目されるようになりました。当時、日本の工芸品を販売し、さらには英語版のオンラインストアも展開しているような企業は、ほとんどなかったため、地元の新聞や雑誌、テレビ番組から取材を受けたのです。ほどなくして、全国紙にも取り上げられるようになり、創業から3年間で約40もの媒体に掲載していただきました。

テレビ番組などで当社の取り組みが話題になると、取材や講演依頼の目的でわたしに会いに来られる方が急増しました。お断りせずに依頼を引き受けていましたが、しばらくしてメディアに出なくなると呼びがかからなくなり、売り上げも低迷しました。

メディア露出による知名度の向上は一過性にすぎない。職人.comが安定成長していくには、高い頻度でアクセスしてくれる常連のお客さまの存在が必要だと痛感しました。

以来、方針転換し、つくり手とお客さまが主役のオンラインストアを目指しています。職人さんが丹精込めてつくった品を大切に使うためにも、その素晴らしさを地道に伝えることで、仕入先とお客さま双方の信頼を得なければなりません。

仕入先の開拓では、製品の素晴らしさを理解したうえで取引をお願いすることはもちろんです。ただ、製品に対する感動を熱っぽく語るよりも、製品を確実に売するための工夫を冷静に説明するほうが、理解を得やすい面もあります。特にオンラインストアのデザインに凝らした工夫については、詳しく説明しています。

長く愛されるための仕組み

——どのような工夫でしょうか。

三つあります。一つは臨場感です。実際にお店で商品を手にとっているかのように感じられ、さらには使う場面のイメージが湧くようにしています。商品の質感が伝わるように、大きくアップにした写真をわたしの妻が撮影しています。また、サイズ



職人.comならこれらの品々が一度にそろう

感をつかみやすいように、中心顧客である女性の手で持ったときの写真も載せています。

最近では商品に宿るストーリーが伝わりやすいように、製造過程や使用時の動画を載せています。意外なことに、オンラインストアでも実店舗以上の臨場感を伝えることが可能なのです。

二つ目はオンラインストアならではの利便性をあえて抑えている点です。一般のオンラインストアではカテゴリー別に商品が掲載されているのを見かけると、「キッチン用品」という大きなカテゴリーのなかに「鍋・フライパン」といった小さなカテゴリーが分類されているものです。当社ではあえてカテゴリーを撤廃しました。

職人.comでは300種類以上の商品を販売しているので、お客さまからカテゴリー別に掲載してほしいと頻繁に頼まれます。ただ、産地も素材も製法も異なるものを同じ用途というだけで隣に掲載することに違和感



職人.com オンラインストア

をもったことが最大の理由です。

とはいえ、商品間の回遊性を高めるために、掲載方法を工夫しています。例えば、急須の販売ページでは、別のブランドの商品である湯飲みと一緒に使っている写真を載せています。もちろん、湯飲みのページに飛べるようになっています。複数のブランドの商品を組み合わせた写真をさり気なく掲載し、いろいろな商品を見てもらえるようにしています。

三つ目は、口コミ特典やポイント還元などがないことです。口コミ特典をつけないのは、お客さまが厚意で口コミを寄せてくださるからです。これまでに寄せられた2,500件以上の口コミはすべて、商品の購入を検討されているほかの方の参考になるようにと、お客さまが送ってくれたものです。これ以上に価値ある口コミはないと、いつも感謝しています。また、ポイント還元しないのは、当社のショールームを含め、全国にある工芸品の販売店さんとの共存共栄を目指しているためです。

その代わり、送料は日本全国どこでも無料です。オンラインストアで気に入ったものを見つけて、カートに入れたにもかかわらず、最後の画面で送料を見て、思わず画面を閉じてしまったことはありませんか。これではせっかくの出会いが台無しですよ。熨斗やプレゼント包装も無料です。「まずは一点だけ買ってみよう」という方の背中を押しています。

——お客さんはどういう人が多いのですか。

お客さまの半分以上が30～50歳代の女性です。手仕事でつくられた品々のもつ温かみを日々の生活に取り入れたいという方や、調理器具の段階から料理にこだわりたいという方が多いです。

女性のお客さまには、使ってみて良かったものをほかの方に伝えたいと思われている方が多く、たくさんのお声をいただいています。わたし自身、気づきを得ることも多く、お客さまの声は当社にとって最も価値のあるものといえると思います。

——どのような声が寄せられるのですか。

大きく二つあります。一つ目は、商品到着のスピードに驚く声です。17時までの注文であれば、在庫があるものはその日のうちに発送しています。

自社内で検品から梱包まで行うことで、迅速で正確に、お客さまの要望に沿った内容で発送できます。

二つ目は、実際に使ってみた感想です。いつもよりおいしく料理ができたといった声や、調理道具をうまく使うコツなどさまざまなコメントが寄せられます。つくった料理の写真を送ってくれる方もいます。

ごくまれに辛口の意見もあります。価格に見合った商品なのか厳しい目で見ている方が多く、こうした反応を踏まえて、取り扱いを見直すこともあります。メーカーさんにもフィードバックします。

新商品や品切れ商品の再入荷の予定などをいち早く知りたい方には、ブログやメールマガジン、フェイスブックなどで情報を提供しています。メールマガジンの読者は1万7,000人を超え、当社のフェイスブックページは国内から約20万人、海外から約34万人の計54万人の「いいね!」をもらっています。

職人技を海外へ

——海外の人たちからも支持されているんですね。

オンラインストアとブログは日本語のほか、英語、中国語、韓国語、フランス語、スペイン語、ロシア語にも対応しています。海外向けの送料は一律2,800円です。何点注文し

でも送料は変わらないため、購買意欲の旺盛な中国や米国の人たちは、まとめ買いすることが多いです。

海外のお客さまにとって日本の工芸品を日本の販売店から直接買えることは、安心材料の一つになっているようです。海外の方に特に驚かれるのは、梱包状態の良さや注文から5日程度で届く配送の早さです。対応言語を増やした効果もあり、今、海外での売り上げは大きく伸びています。

翻訳に当たるのは、京都大学や同志社大学などに在学中の帰国子女や留学生の5人のアルバイトスタッフのほか、2018年に中国語圏への販売を強化するに当たり採用した、大学院を卒業したばかりの中国人の正社員です。スタッフたちは翻訳のほか、京都市内にあるショールームの接客も担当しています。外国人観光客の来店が多いので助かっています。

——オンラインストアが好調のなか、あえてショールームを設けた狙いは何でしょうか。

現在、京都市内で2カ所のショールームを運営しています。2018年にオープンした三条ショールームと、本社がある今出川ショールームです。来店する方の半数は、職人.comを知らない方々なので、オンラインストアの存在を知ってもらうきっかけになっています。また、実物をご覧に

なりたい方や、オンラインでの注文が苦手な方にも来ていただいています。

三条ショールームは、大正時代に建てられ、国の有形文化財に登録されている旧不動貯金銀行の建物のなかにあり、80点ほどの商品を展示しています。今出川ショールームは、京町家二棟の建物内にあります。本社と一体となっているため、ショールームというよりも事務所内にある直売所といったほうが近いです。在庫もたくさんあります。こちらの建物はわたし自身の住まいも兼ねているので、暮らしのなかで使ってみて良かったものを紹介する場にもなっています。日本の伝統が詰まったこの空間で生活することで、感性を磨いています。



今出川ショールーム

職人.comは良質な品を求める人とつくり手が会えるプラットフォームとして成長してきました。今後は、多言語化を進めてプラットフォームの裾野を広げていきたいです。日本ならではの良さを形にする職人さんにフォーカスすることで、自国の伝統技術や文化に価値があることをより広く国内外に発信していきたいと思います。

取材メモ



今回訪問した本社の京町家の建物は、大通りから少し入った静かな場所にある。建物のなかには掘りごたつや小さな中庭があり、職人.comで取り扱っている品々がぴったり似合う空間であった。自然光がやわらかく差し込むため、商品の撮影にも良い環境なのだそうだ。

職人.comのオフィシャルブログはほぼ毎日更新され、多いときには1日に3回にもなる。入荷情報だけでなく、商品の食器で彩られた櫻井さんの食卓の様子も掲載されている。珠玉の一品に囲まれた暮らしを見ていると、自分の生活にも取り入れてみたくなる。

今や当たり前となったネット販売だが、櫻井さんは業界のセオリーをあえて無視した。カテゴリ別掲載やポイント還元をしないなどのポリシーをもって一から組み上げてきたことで、職人.comはお客さんと職人が集うステージになっているのだろう。

(青木 遥)



暦のしきたり

と
ビジネス

第17回

とり 酉の市 —— 縁起物の広がり

11月の風物詩といえば、酉の市ですね。立派な縁起物の飾り熊手やお多福面などを購入して、お店や事務所などに飾って、年末商戦に向けて気合を入れようという人たちも多いことでしょう。

酉の市は東京の浅草にある鷲神社おとしりと長国寺が有名ですが、関東地方の広い範囲で鷲神社にちなむ神社の門前でも、盛んに酉の市が立ち、にぎわっています。商売繁盛や開運招福を願って大勢の参拝客が集まります。参道にはたくさんの露店が並び、福や富を呼び込む縁起物の大きな飾り熊手やお多福面のほか、芋の八つ頭あむち、栗餅あむちなどが、威勢の良い掛け声とともに売り出されます。

参拝客たちは、縁起物を安く買えればそれだけ福が来るといって、値切り交渉をします。値引き合戦で互いに粘り合うのも見ものです。ほどほどの値段で商談が成立すると、威勢の良い三本締めさんぽんじめの音が響き、景気を盛り上げます。

酉の日は、十干十二支の一つで、12日ごとに巡ってきます。11月の1回目の酉の日を一の酉、2回目を二の酉といいます。ただ、まれに3回

目の三の酉がある年があります。そんな年は、火事が多いから気をつけなければいけないと昔からいわれています。「酉の日の景気づけは大切だが、3回ものやりすぎは危ない」という商人感覚が、江戸の町では古くから磨かれていたのだらうと思われれます。

浅草の酉の市の歴史は、江戸時代の後期にまでさかのぼります。「新の酉」と呼ばれ、それよりもっと古いのが「本の酉」と呼ばれる武蔵国南足立郡花又村はなまたむら（現在の東京都足立区花畑町はなはたちょう）の大鷲神社（大鷲大明神）で行われていた酉の市でした。近くに住む農民たちが秋の収穫を喜び、祝うために飼育していた鶏を大鷲大明神に奉納したことに由来します。鶏は若いうちは鶏卵を、老いては鶏肉を食してきたたいへん貴重な食材でした。

奉納された鶏は、祭りの後で浅草寺まで運ばれて、観音堂の前で放たれることになっていました。生き物を大切にという仏教の教え、つまり放生会ほうじょうえに通じる行事でした。『東都歳事記』には、「浅草寺での観世音堂の前で鶏が放たれ、境内では、竹把や

栗餅いもがしらや芋魁いもがしらが盛んに売られている」と書かれています。

江戸時代後期の『守貞漫稿』では「熊手を買うのは、遊女屋、茶屋、料理屋、船宿、芝居の興行元等だけでそれを一年中、天井下に架けている、しかし、ふつうの家ではそんなことはしない」と書かれています。熊手は、もともとごみを集める道具です。「金は天下の回りもの」といわれてきたように、浮遊するお金を集める道具として、熊手は商売の世界での縁起物だったのです。それが商売の世界のみならず、ファッションの一つとして一般家庭や役所などにも縁起物の意味をもちながら広まっていくのは、たいへん興味深い現象といえるでしょう。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

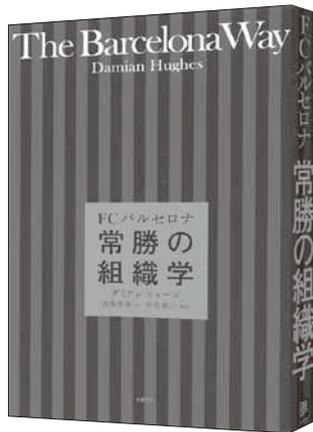
1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大学文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる！」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



ダミアン・ヒューズ [著]
高取 芳彦 [訳]

FCバルセロナ 常勝の組織学

日経BP 定価 (本体1,700円+税)



プロスポーツとビジネスの世界には共通点が多い。競争が激しい。戦略や技術の進歩が早い。結果を常に求められる。したがって、強いスポーツチームを分析することは、経営を考える際にも有用である。こうした著者の主張にうなづく経営者は多いのではないだろうか。本書は、スペインの名門プロサッカークラブであるFCバルセロナの強さの秘訣^{ひけつ}に、組織の視点から迫ったものだ。

スポーツ心理学者である著者によれば、FCバルセロナが強い理由は、クラブとしての理想が明確だからだという。その理想とは「攻め続けるサッカー」だ。パスを素早くつなぎ、ボールを長く自軍で保持し、多く得点を奪う戦術である。優れた成績を

残せなければ、監督やフロントがすぐに交代し、強化策や戦術が様変わりするサッカーの世界にあって、同じスタイルを貫き続けるクラブは珍しい。

では、なぜFCバルセロナはぶれないのだろうか。著者の指摘で特に組織づくりに役立つと考えられることが二つある。

一つは、自分たちの強みを継続するための習慣をもっていることだ。FCバルセロナでは、パスの練習を最も重要視しており、1軍から10代の育成選手まで徹底して取り組む。育成出身の選手は、プロになるまでに延べ1,800時間以上もパス練習に費やすという。競争優位に立つために必要な技術が何かを組織全体が理解

し、磨く環境を整えている。

もう一つは、チームを最優先する方針である。方針に従わなければ、たとえスター選手であってもメンバーから外される。一方で、チームの利益を追求するための選手同士の議論や、監督への意見具申は活発に行われる。チームのために最善を尽くす意識が浸透しているのだ。

ビジネスの世界では、経済のグローバル化が加速し、IT技術の発展も著しい。こうした環境下では、いきなり競争相手が現れたり、業界の常識や慣習があっという間に変わったりする。

しかし、頑強な組織の幹があれば、競争相手が増えようとも、一時的にスランプに陥っても、いつかは乗り越えられる。それは、FCバルセロナの国内リーグ優勝26回という戦績が示している。

変化の激しい世の流れに追いつき追い越すためには、自らの足場を固める必要がある。今こそ腰を据えて組織づくりに取り組むべきではないだろうか。FCバルセロナのように躍動する組織でビジネスに挑みたい。

(分須 健介)

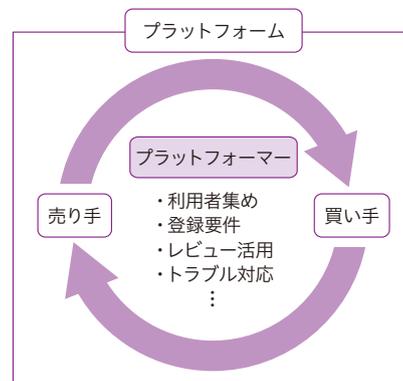
ちょっと気になるキーワード

プラットフォームの直訳は舞台です。舞台上がる売り手と買い手との取引を促して収益を生み出すのがプラットフォームビジネスです。インターネットやデジタル技術の発展により、あらゆるシーンでプラットフォームビジネスが展開されています。GAFと呼ばれるグーグル、アップル、フェイスブック、アマゾンがプラットフォームビジネスによって、急成長を遂げました。配車サービスを運営するウーバーには、車もなければ、運転手もいません。車で移動したい人（買い手）と自家用車で依頼者を目的地まで送り届ける運転手（売り手）が出会う場を提供しているのです。

プラットフォームビジネスの成否の鍵は売り手と買い手を増やすことと、繰り返し使ってもらえる仕組みづくりです。ただ、ウーバーの場合、むやみに売り手の数を増やすと、品質の確保が難しくなります。そこで、ウーバーは運転手として登録する際の条件を設定して、希望者をふるいにかけて品質を保ち、乗客の安心を獲得しています。運転手が乗客を評価する仕組みも導入しました。運転手にとっては初めての乗客であっても、安心してサービスを提供できます。

今月号の事例で紹介した職人.com(株)(42～45ページ)は、日本製の工芸品を販売する自社サイトを改善するこ

プラットフォームビジネス



とでプラットフォームとしての存在意義を高めてきました。高い品質の商品を厳選し、オンラインストアに掲載する商品の写真を工夫したほか、多言語化や迅速な梱包サービスなどにより、商品をつくる職人と国内外の顧客から信頼を勝ち取ったのです。

プラットフォームビジネスは大企業ならではのビジネスモデルというわけではありません。売り手、買い手の双方が満足できる仕組みは、中小企業であっても構築できるのです。

*一部、根来龍之著『プラットフォームの教科書 超速成長ネットワーク効果の基本と応用』（日経BP社、2017年）をもとに記述しています。

編集後記

働き方改革関連法が2019年4月から施行されています。人手や資金が足りなくて対応が後手になってしまうなど、新たに求められる取り組みに負担を感じている中小企業の経営者は多いかもしれません。しかし、今月の研究レポートで紹介した小企業では、積極的に多様な働き方の実現に取り組んでいました。

より良い経営をしていくうえでは、何かしらの負担が生じるのは当たり前です。重要なのは、その負担を上回る成果が期待できるかどうかです。紹介した小企業では、人材の確保や理想の働き方の実現といった、どうしてもかなえない目的があったからこそ、負担を負担とも思わずに取り組んでいたのではないのでしょうか。（井上）

調査月報 12月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

インターネット時代の資金調達

—クラウドファンディングとトラランザクションレンディング—
総合研究所 研究主幹 竹内 英二

クローズアップ 識者に学ぶ

Logistics 4.0

—物流の革新による企業経営への影響—
(株)ローランド・ベルガー パートナー 小野塚 征志

中小企業の現場から – Case Studies & Reports –

『調査月報』で紹介しきれなかった、ケーススタディーやレポートをホームページに掲載しています。日本経済を支える中小企業の姿は実にさまざまです。本コーナーでは、総合研究所のスタッフが、日々の取材の内容をもとに「中小企業の現場」をご紹介します。

① 日本公庫トップページ(<https://www.jfc.go.jp>)「刊行物・調査結果」をクリック

② 「中小企業の現場から」をクリック

③ 「事例」をクリック

掲載日	タイトル	種別
2019年9月30日	美しい包装で贈り物にさらなる価値を((株)クリエイティブコバコ)	企業事例
2019年7月9日	読み聞かせて魅力を伝える絵本専門店(ちいさなえほんや ひだまり)	企業事例
2019年7月5日	コンテナいっぱい鉄道愛を積んで(バンケーキコンテナ)	企業事例
2019年7月1日	日々の暮らしを彩る洋服店(さとう衣料店)	企業事例
2019年7月1日	ものづくりの次世代を発掘する((株)加藤数物)	企業事例



https://www.jfc.go.jp/n/findings/sme_reports/index.html

お問い合わせ先

(株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究第二グループ
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1691

