

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2020 No.143

8



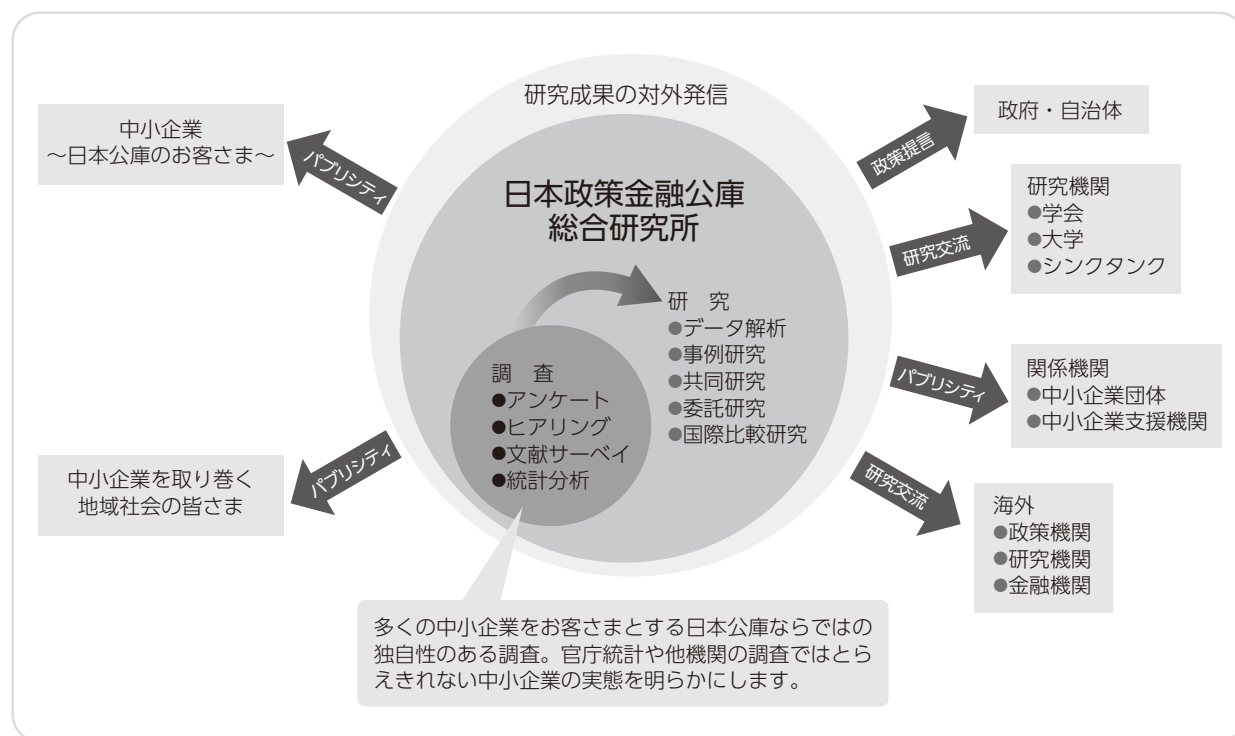
研究リポート

顧客から「選ばれる小さな企業」の経営に学ぶ

総合研究所 藤田 一郎・小瀧 浩史

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」
苔色（こけいろ）



4



最新 日本公庫総研 研究リポート 顧客から「選ばれる小さな企業」の経営に学ぶ

＊総合研究所 主任研究員 藤田 一郎・研究員 小瀧 浩史

2



巻頭エッセー 明日に向けて

落語に学ぶリーダーの心得

＊落語家 立川 談慶

18



未来を拓く起業家たち

医療用ウィッグに込めた母の願い

＊群馬県前橋市 Dream Assort

22



データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～

中小製造業の設備投資は3年ぶりに減少

26



産業リポート IT 活用で飛躍する中小金型製造業

金型の高付加価値を担うIT

＊総合研究所 主任研究員 松井 雄史

30



社史から読み解く経営戦略

京セラ

— セラミックスで世界を広げる —

＊社史研究家 村橋 勝子

32



経営最前線

伝統の味を守り続けるための挑戦

＊岩手県宮古市 ㈲すがた

34



熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む

送迎自転車による高齢者の買い物支援

＊武蔵村山市商工会 経営指導員 千木良 貴臣

35



世界のあれこれビジネス情報便

テクノロジーとノスタルジーの街 台北

＊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

中小企業における個人情報保護への取り組み

＊慶應義塾大学総合政策学部 教授 新保 史生

42



連載 急成長企業 一新規開業からの道のりに学ぶー

子どもと家族の生活を支える通所支援

＊兵庫県神戸市 (株) Lady

46



暦のしきたりとビジネス

8月と神社の祭礼——旧暦を今に伝える

＊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

地域引力を生み出す観光ブランドの教科書

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

落語に学ぶリーダーの心得



落語家

立川 談慶

Dankei Tatekawa

1965年長野県上田市生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業後、(株)ワコールに入社。1991年、立川談志18番目の弟子（前座名・立川ワコール）として入門。2000年、二つ目昇進を機に立川談慶となる。2005年真打ち昇進。全国で高座を務める傍ら、落語コミュニケーション論をベースにした執筆・講演活動も行っている。近著に『教養としての落語』（サンマーク出版、2020年）がある。

私事で誠に恐縮だが、『教養としての落語』が売れている。2020年4月下旬現在で6刷、まだまだ伸びる勢いだ。時節柄「外出自粛」の煽りを食らい私のみならず落語家全体が失業状態のなか、この本に助けられている。

ただ聞いて楽しいという存在から、落語から実践的な教養が学べるのではという世間さまに向けての新たな提案が受け入れられているものと版元と手を取り合って喜んでいる。実際、私の落語会に経営者やマネージャー系の仕事の方が多いのもこの本を書いた理由の一つだ。

彼らはなぜ落語が好きになるのか。師匠談志は、「落語は人間の業の肯定」と定義した。落語家として落語を定義したのは談志が初だった。「人間は眠くなれば寝ちまう。やるなと言ってもやってしまう」という人間の弱さ（業）を認めているのが落語なのだと。「酒が人間をダメにするのではない。人間というものは元々ダメだということを酒が教えてくれるのだ」とも言い切っていた。

すなわち落語は「人間の失敗図鑑」なのだ。欠陥だらけの登場人物が織りなす物語に慣れ親しむことによって、聞く側の観客には「ゆとり」が

芽生える。失敗を糾弾するのではなく許容する精神がそこで笑いながら涵養できる。「あなたの失敗を笑って許しますから私の失敗も笑って許してくださいね」というお互いさま感覚は、昨今指摘されがちな「不寛容社会」とは真逆のとても優しいコミュニティにつながりそうな予感さえする。

「百年目」という落語がある。大店の番頭さんは真面目一本鎗でここまで来た人だが、実は裏に回れば超絶遊び人で、花見の時分、芸者や翳間を大勢連れて行き、酔っ払った勢いで絡んでしまったのが、一番会いたくなかった自分の主。一遍に酔いも覚め土下座して帰ってゆく。「さあ、信頼失墜。明日はクビだ」と、布団に入っても眠れない。あくる日、主に呼び出される。クビの宣告を覚悟していると、今までの働きぶりが評価され、「よく辛抱してくれたなあ。今まで番頭のままだにしておいてすまなかった。来年は必ず店を持たせるから引き続き頼むよ」と昨日の失態を咎めるところか評価と感謝までした……という人情噺である。故三遊亭圓生師匠の十八番で圧倒的な人間力が求められる深い落語ともいえる。

「リーダーの資質とは許容力では

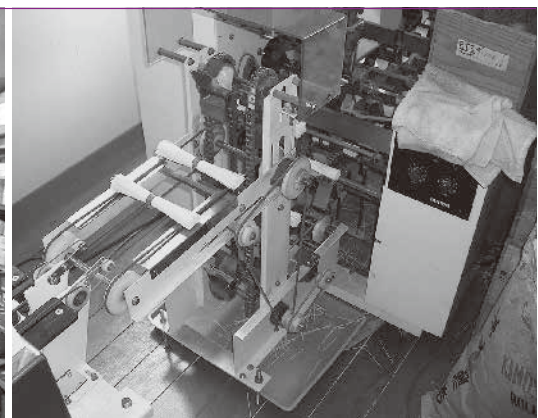
ないか」とこの噺は訴えているのではないか。最前書いたように「人間はみなしくじるものだ」という落語の定義に寄り添うならば、それをおおらかに包み込む器こそがリーダーなのではと。談志は演じなかったこの落語だが、「師匠の大好物の食材が入った冷蔵庫の中身を腐らせる」という大ドジを踏んだ前座時代の私をクビにもせずこらえてくれた談志はやはりさすがリーダー、ドンの度量の持ち主だったと今更ながら手を合わすのみである。そしてこの器、度量のような資質は後天的に獲得できるのではと思う。ずば抜けたセンスや直観力などカリスマ的資質がなくても落語をたしなむ「許容力」があれば身につけられると確信する。

「百年目」に限らずさまざまな落語から人間の失敗のバリエーションに触れることによって、人を優しく受け入れることができるようになってたとしたら最高だ。落語にはそんな可能性があると思っている。談志は「落語は人を殺さないから好きだ」とも言っていた。殺す前に許す差配を施しているからだだろう。さまざまな角度からかような落語の素晴らしさを、これからも訴求してゆきたい。この国の未来を明るくするために。

顧客から「選ばれる小さな企業」の経営に学ぶ

総合研究所 主任研究員 藤田 一郎
研究員 小瀧 浩史

長く続いた景気の低迷、相次ぐ自然災害、そして構造的な人口減少と、平成の時代は小さな企業にとって困難の連続であった。令和に入っても、コロナショックが企業経営を脅かしている。厳しい経済環境を乗り越えていくためには、小さな企業であればあるほど顧客一人ひとりの支えが欠かせない。そのことを、本誌2019年7月号から2020年6月号まで連載してきた「選ばれる小さな企業」12社の姿から学びたい。企業取材は新型コロナウイルス感染拡大以前に行ったものであるが、顧客との絆の重要性はコロナ後も本質的に変わらないと考え、取材の成果をレポートにまとめた。





顧客との関係にフォーカス

平成のわが国経済を振り返ると、バブル景気とその崩壊、100年に1度といわれたリーマン・ショック、東日本大震災をはじめとする自然災害の影響など、大きなうねりの連続であった。人口減少や地方創生などといったキーワードが示すように、日本の社会構造も大きく変わった。主に国内の企業や個人を相手に事業を営んでいる小さな企業にとって、平成はサバイバルの時代であったといえる。

商品やサービスを消費する個人にも変化が起きている。最も影響が大きいのは少子高齢化だろう。孫のためにお金を使うジジババ消費が活発になり、デイサービスや訪問介護など、高齢者を対象としたサービスも充実してきている。人口の年齢構成が変われば求められる商品やサービスも変わる。

それだけではない。平成は多様な消費ニーズが表出した時代でもあった。インターネットが普及し、人々は世界中の情報を探して自分に合った商品やサービスを見つけ出すようになった。店頭ではほとんど売れない地味な商品がインターネット上で細々と売れ続けるロングテール現象や、自動車や住居を所有するのではなく共有することで便益を享受しようとするシェアリングサービスの登場は、ニーズの多様化を裏付ける現象の例である。

このように、経済社会の構造が変化するなかで顧客のニーズは広がりを見せている。となると、商品やサービスを提供する企業と顧客の関係性もこれまでとは異なってくるはずである。小さな企業が令和の時代を生き抜くためには、顧客とどのような関係を築いていくべきなのだろうか。本誌では2019年7月号から2020年6月号にかけて「選ばれる小さな企業」と題してケーススタディーを行ってきた。本リポートは12社の事例を材料に、顧客

との関係構築の重要性について考察を加えたものである。本リポートでは、顧客との関係を大切にすることで常連客を確保できている企業を「選ばれる企業」と呼ぶ。企業が顧客と築き上げた関係性、いわば絆は、他社にはまねできないユニークな経営資源であり、企業の持続可能性を高めるはずである。

「選ばれる企業」はなぜ顧客と絆を結ぶことができたのだろうか。分析に当たってはまず、企業と顧客の距離感について検討した。具体的には、ユーザーの範囲が広い狭いか（マスかニッチか）、商圈の範囲が広い狭いか（全国か地元か）を切り口に事例企業を分類し、それぞれのセグメントに属する「選ばれる企業」がどのような取り組みをしているのか分析した。分析の結果からは、企業の立ち位置によって「選ばれる企業」になるためのポイントがあることを指摘できる。

さらに事例企業の取り組みを整理していくと、五つの共通点が浮かび上がってきた。こちらは「選ばれる企業」になるための条件と言い換えてもよいかもしれない。

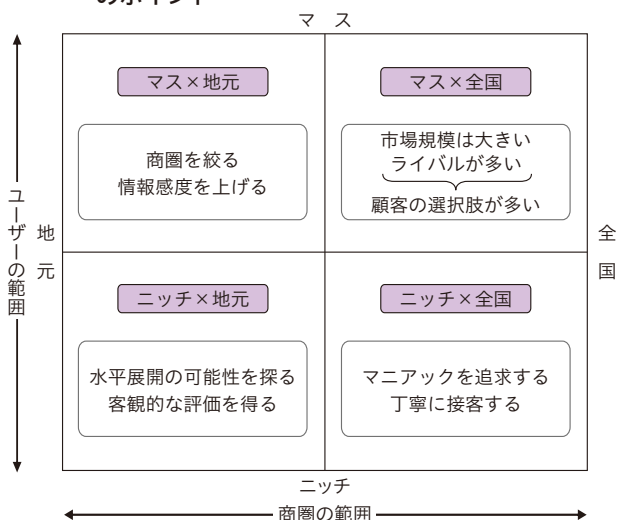
以下、各セグメントに属する企業の特徴、そしてセグメントを横断した共通点を順にみていこう。



立ち位置によって異なる戦略

企業と顧客の関係は、両者の「距離感」と言い換えられるだろう。ビジネスモデルや接触頻度によって企業と顧客の距離は変わってくるわけだが、「選ばれる企業」になりやすい、あるいはなりにくい距離感はあるのだろうか。物理的な距離が近い、あるいは、接触頻度が高いと関係が深まりやすそうな半面、近すぎて落ち着かないこともありそうである。企業と顧客の距離感と選ばれやすさの間には必ずしも決まった関係はないのかもしれないが、距離感によって気をつけるべきポイントはありそ

図-1 セグメント別にみた「選ばれる企業」になるためのポイント



資料：筆者作成（以下同じ）

うである。そこで本リポートでは、企業と顧客の距離に注目して事例企業を分析する。具体的には「ユーザーの範囲」と「商圏の範囲」を切り口にした。

「ユーザーの範囲」とは、企業が取り扱っている商品やサービスの内容が一般的かどうかを示している。誰もが想像しやすい事業内容であれば「マス」と呼ぶことにする。一例を挙げれば汎用部品をつくる自動車部品製造業や、和洋中を問わず料理を提供するファミリーレストランなどが当てはまる。他方、「マス」の反対概念を「ニッチ」と呼ぶことにする。同じ自動車部品製造業であっても電気自動車に特化している場合や、レストランであっても特定の地域の郷土料理だけを提供するような場合は「ニッチ」に当てはまる。

「商圏の範囲」とは、企業と顧客の地理的距離である。全国の人や企業をターゲットとしている企業は「全国」に当てはまる。他方、「地元」は自社の近隣にいる人や企業をターゲットとしている企業が当てはまる。

二つの切り口でマトリックスをつくると、四つの象限

ができる。右上の第1象限は「マス×全国」だ。ここは大衆が求める商品やサービスを全国で展開する、つまり市場規模が最も大きいセグメントであり、たくさんの企業が参入してくる。顧客からすれば選択肢が多くなるわけだが、商品やサービスの提供側からすると、選ばれるための競争に勝たなければならない。しかも全国規模で戦うわけだから、有利になるのは経営資源の豊富な大企業である。小さな企業が存分に力を発揮できるのは、これとは異なるセグメントであろう。本リポートで紹介する企業はこれから詳しく紹介する三つのセグメントに属しており、「マス×全国」での競争をうまく回避している。それでは、「ニッチ×全国」「ニッチ×地元」「マス×地元」のそれぞれで、「選ばれる企業」はどのような取り組みをしているのだろうか。12社の事例を取材した結果をまとめると、図-1のように特徴を描くことができた。詳しくみていこう。

■①「ニッチ×全国」：マニアックさと丁寧な接客■

まず「ニッチ×全国」セグメントで「選ばれる企業」になるには、「マニアックを追求すること」と「丁寧に接客すること」がポイントになる。ここでいうマニアックとは専門性のことである。これは比較的わかりやすいのではないだろうか。マニアックであることが顧客をひきつける最大の要素であるからだ。ミシン糸とファスナーに特化しているオンラインストア、インターネットの糸屋さん『ボビン』（市平信司代表、宮崎県都城市、従業員数8人）の場合、手芸の上級者もうなる充実の品ぞろえで多くの顧客をひきつけている。職人.com(株)（櫻井慎也社長、京都府京都市、従業員数3人）は、日本の伝統技術や職人の手仕事によってつくられた包丁や土鍋などのキッチン用品や、高級感あるバッグやヘアブラシといった生活雑貨を社長が厳選して販売している。これによって普段使いの品物だからこそこだわりたいと考え

る意識の高い顧客を捉えている。(有)ファインモールド(鈴木邦宏社長、愛知県豊橋市、従業員数9人)は、プラモデル通の社長が自ら厳選したプラモデルを商品化、プラモデルマニアが反応する構図が出来上がっている。

どの企業もマニアックな姿勢が前面に出ているわけだが、これは他社との差別化を図る要素であると同時に、経営者の思いを如実に示す材料にもなっている。小さな企業は大企業に比べて経営者と顧客との距離が近く、顧客からよく理解されていると思われがちだが、必ずしもそうではない。むしろ小さな企業では広報・マーケティング活動が小規模にとどまるぶん、顧客に知ってもらう機会が少ない。こうした弱点を補い、顧客との距離を一気に縮められるのがマニアックという要素なのである。経営者の人となり事前にわかるから、相性の良さを感じた顧客だけを自然に集めることができる。

マニアックさを引き立て、顧客を魅了するレベルにもっていくのが「丁寧に接客する」ことである。「ニッチ×全国」のセグメントにいる「選ばれる企業」は確固たる信念をもってわが道を進んでいる。だからといって、顧客を置いてきぼりにはしない。一見相反しそうな二つのベクトルを両立しているのである。山川(2018)は自らの路線を貫く強烈な個性には熱狂的なファンがつきやすいと指摘する。カリスマ性が重要な役割を果たすのももちろんなのだが、それだけでは顧客との関係は維持できない。マニアックな個性に謙虚な姿勢を併せもつことで、カリスマ性は輝きを増すのである。顧客に芽生えた愛着を育てていくには相手の声を傾聴する姿勢が大切と、佐藤(2018)も指摘している。

■②「ニッチ×地元」：水平展開の可能性と

客観的評価の獲得■

次に「ニッチ×地元」セグメントで「選ばれる企業」になるには、「水平展開の可能性を探る」ことと「客観

的な評価を得る」ことがポイントになる。市場規模の狭いこのセグメントならではの特徴として、一部の顧客に対する依存度が高くなりやすいことと、企業の存在や事業内容そのものが市場の外から見えにくいことがある。こうしたリスクに対処できれば、すでに太い絆で結ばれた顧客はいるのだから「選ばれる企業」として存続していくことが可能になる。

食品製造機械の修理を手がける(株)ヒラサカ(今井浩之社長、香川県小豆郡小豆島町、従業員数4人)は、メインの顧客であるそうめん製造業者の数が減少傾向にあることを認識し、しょうゆやつくだ煮、オリーブオイルなど小豆島にあるほかの食品製造業への進出機会を探っていた。こうした方針を採れたのは、機械の種類を問わずさまざまな修理の依頼に柔軟に対応してきたからだ。食品製造機械全般に関する知識やノウハウを身につけてきたからこそ、水平展開の可能性を模索できたのである。

水平展開とは必ずしも異なる業界への進出ばかりではない。同じ業界内でも、顧客のニーズは微妙に変わる。まさに顧客のニーズは多様であり、細かな違いに対応することでも、自社のノウハウを水平展開できる。北海道函館市で昆布製造に使う専用の洗浄機や乾燥機を製造している(株)寺島商会(寺島達則社長、北海道函館市、従業員数11人)は、産地や品種によって昆布の大きさや厚みが異なることに着目し、昆布の種類に合わせて機械の仕様を変えている。この結果、本拠地である北海道の南部だけではなく、日高町や羅臼町など北海道の中部や東部にも取引先を広げることができた。同じ道内とはいえ函館市と羅臼町は700キロメートル弱離れているし、太平洋側かオホーツク海側か日本海側かで昆布の育ち方や収穫の時期も変わる。昆布生産者とひとくくりにするのではなく、顧客のニーズを細かく捉えることで、水平展開のチャンスがみえてくる。

狭い世界にいと、身につく知識やノウハウはどうし



花坂印刷工業(株)は震災後も宮古港のほとりで経営を続ける

でも専門的になっていく。自社の独自性を高められるという点では重要であるが、井の中の蛙になってしまう危険も伴う。自社ならではの知識やノウハウをより広い分野に生かせないかを意識することも大事である。

水平展開の可能性を高めるために欠かせないのが「客観的な評価を得る」ことである。せっかく優れた技術やノウハウをもっていても、市場がマイナーであるがゆえに、どれだけ自己PRしてもその良さが伝わりにくいからである。(株)ヒラサカの場合、メインの顧客であるそうめん製造業者が媒介役となって、小豆島の食品製造業者全体に技術力の高さが広まっていった。(株)寺島商会では、北海道の産業振興局の目に留まったことが契機になって、取引先に広く名が知られるようになった。高い専門性を評価してくれる存在がいることで水平展開がしやすくなり、依存リスクが緩和される。この結果、顧客と企業の間にある共存共栄の関係を持続しやすくなる。

■③「マス×地元」：商圈を絞り情報感度を上げる■

そして「マス×地元」セグメントで「選ばれる企業」になるには、「商圈を絞る」とことと「情報感度を上げる」ことがポイントになる。商圈を絞ることは、既存の取引関係を見直すことになるから、経営判断を躊躇するかもしれない。だが、商圈を絞ることでライバルの数は減る

し、小さな企業ならではの小回りの良さがいっそう引き立つことになる。東日本大震災の後に営業エリアを大幅に絞った花坂印刷工業(株)（花坂雄大社長、岩手県宮古市、従業員数8人）は、顧客1件当たりの接触頻度を増やして印刷物製造に加えて広報プロデュース業にも力を入れるようになった結果、付加価値が高まった。これらの仕事は外からみてもわかりやすい実績になっているし、顧客との関係を強固なものにすることにもつながっている。

もっとも、商圈を絞っただけでは「選ばれる企業」にはなれない。絞ったぶん深掘りする必要がある。そのためには「情報感度を上げる」姿勢が欠かせない。花坂印刷工業(株)が自社制作している地域広報誌「マロウド」は地元の情報を効率良く収集できるうまい仕掛けである。

インターネットやSNSが普及している今、地元の情報は簡単に集められそうな気がするが、直接対話を重ねることも重要だ。これを教えてくれたのが、北海道室蘭市でコミュニティFMを運営する室蘭まちづくり放送(株)（沼田勇也社長、北海道室蘭市、従業員数12人）である。社長の沼田勇也さんは開局に当たり地元の家庭を1軒ずつ回り、小口の協賛金を募っていった。協賛金を手取り速く集めるなら地元の大企業や中堅企業にお願いしてスポンサーになってもらうほうがよさそうだが、沼田さんは、住民と膝を突き合わせるほうが、長い目で見たときに得策と判断した。このときの苦労があったからこそ、リスナー一人ひとりと関係を構築でき、鮮度の高い地元の情報を集めやすくなったそう。情報感度を上げることでより多くの顧客をひきつける。マスメディアの代表格ともいえるラジオ局であるが、地元扎根のために草の根の活動を大切にしているのだ。

このように、企業の立ち位置によって「選ばれる企業」になるための条件がある。これらの条件に加えて、「選ばれる企業」の取り組みを整理していくと、五つの共通点が浮かび上がってきた。次に詳しくみていこう。



「選ばれる企業」五つの共通点

■①顧客を選んでいる：

顧客対応の方針と経営者の姿勢で示す■

共通点の一つ目は「顧客を選んでいる」ことである。企業にとって望ましいのは、一度取引した顧客の全員が常連客になってくれることである。だが、これは現実的ではない。ほとんどの企業にはライバルがいるからである。他社との取引にメリットがあると顧客が判断すれば、取引関係は継続しない。企業はこうした事態を避けるために顧客をつなぎとめようとするわけだが、経営資源に制約のある小さな企業がすべての顧客につなぎとめ策を講じるのは、限界がある。常連客になってくれそうな顧客を見出し、その相手に対してつなぎとめ策を講じるほうが効率的といえる。実際「選ばれる企業」をみると、常連客を確保する仕掛けのようなものがある。

その一つが、いわば選球眼である。インターネットの糸屋さん『ポビン』では、代表の市平信司さんが自ら、顧客の問い合わせ内容から上級者か初心者かを見極めて、常連客になってもらえるように導いている。経営者が顧客対応に当たるのは小さな企業ならではのといえるわけだが、これが顧客を選ぶ選球眼になっているのである。時間も労力も必要になる営業活動には従業員を充てて、自らは経営に専念したいと考える経営者もいるかもしれないが、顧客対応の方針を決めておくこと、場合によっては経営者が自ら接客に当たることの重要性は今一度、認識しておきたいところである。

もう一つ、経営者の仕事に向き合う姿勢も顧客を選ぶ仕掛けになる。経営者の姿勢はその人の個性によって形づくられる。(株)写真のたなかや(鈴木克明社長、神奈川県川崎市、従業員数30人)には、証明写真の撮影目的で全^{ひけつ}国から客がやってくる。人気の秘訣は独自の接客にある。



(株)アコースの飽くなき探求心は顧客のハートをつかんだ

例えば就職活動の履歴書に貼る写真を撮影するとき、撮影前に模擬入社面接を行う。本番を想定したやりとりをイメージしてもらうことで、被写体の本気の表情を引き出すのが狙いだ。就職活動の成功を本気で祈っているからこそ、時に厳しく接することもある。不快に感じる人がいそうなものだが、後日、「合格しました」「アドバイスのおかげで面接がうまくいきました」といった手紙を寄せる顧客が多く、なかにはスタジオまで足を運んで合格や就職を報告する人もいう。経営者の個性に魅了された顧客が集まっているからこそ起きる現象だ。

このように個人を顧客とするB to Cのビジネスでは、経営者の姿勢が顧客を選ぶうえで大きな役割を果たす。法人を顧客とするB to Bのビジネスでも重要なシグナルになる。経営者の姿勢が顧客に伝播することで、新たな顧客を誘っている象徴的な例を挙げよう。

(株)アコース(佐々木邦雄社長、長野県飯田市、従業員数12人)は、歩数やカロリー消費量などを測る活動量計をつくっている。営業担当者がいないにもかかわらず、社長の佐々木邦雄さんのもとには相談事がひっきりなしに舞い込んでくる。既存の取引先が新たな取引先を次々と連れてくるからである。同社は活動量計のODM(Original Design Manufacturing)として、ヘルスケア業界の大手から生産を受託してきた。設計段階から関与す



商品の良さを引き立てる職人.com(株)のオンラインストア

ることになるため、佐々木さんには活動量計に使えるような最新のテクノロジーやノウハウ、活動量計の新規開発ニーズなどの情報が常に集まってくる。これまでにない開発案件が持ち込まれると、従業員全員が奮い立つのだという。新しいプロジェクトに目を輝かせ、何とか成功させようと奮起する佐々木さんと従業員の本気が顧客に伝わるから、顧客と関係を深めることができ、さらには「誰かに紹介したい」という顧客の行動を誘発しているのである。

顧客を選ぶという点で、既存の顧客から新たな顧客を紹介してもらうことは確実性の高いルートである。このメリットを享受するためには、経営者の事業に向き合う姿勢が大きな意味をもつのである。

■②自社をさらけ出す：

ライフワークの実践を自分らしく発信する■

「選ばれる企業」の共通点の二つ目は自社をさらけ出していることだ。ここでの「さらけ出す」とは、大企業が取り組んでいるような業績開示やディスクロズ活動ではない。むしろさらけ出しているのは、各企業の経営者がライフワークとして毎日の仕事に取り組んでいる事実である。ライフワークとは「一生をかけてする仕事や事業^{ひっせい}。畢生の仕事」である（『広辞苑第七版』）。経営者

なのだから当たり前ではないかと思われるかもしれない。たしかに、小さな企業の経営者は皆、自身の仕事をライフワークだと認識しているはずだ。だが、大切なのは自身が認識することではない。顧客に認識してもらうことなのである。では、どのようにして認識してもらえばよいのだろうか。テクノロジーが進化している現在、情報を発信する手段はバラエティーに富んでいる。ここでは、対照的な二つの事例を紹介しよう。

(有)ファインモールドは、旧日本軍の航空機や車両、軍艦などのプラモデルに特化した品ぞろえでプラモデルマニアの支持を集めている。実物を忠実に再現することをモットーにしており、自社で金型からつくる。出来上がりに満足できなければ金型からやり直すほどのこだわりようだ。採算度外視ともいえるプラモデルづくりにこだわるのは、社長の鈴木邦宏さん自身がプラモデルマニアだからである。鈴木さんはプライベートでもプラモデルに囲まれて生活している。休日には全国各地で開かれるプラモデルのイベントに一般客として参加する。業界の有名な人なので周囲はびっくりするそうだが、本人はまったく気にせず、夢中でプラモデルを楽しんでいるという。

このように顧客とじかに接することができれば、経営者はライフワークの実践を伝えやすい。他方、ITを駆使して画面の向こう側に語りかけている経営者もいる。

職人.com(株)は日本の伝統技術や職人の手仕事でつくられたキッチン用品や生活雑貨などを販売している。自社で運営しているオンラインストアには、日本らしさが詰まった逸品を求める顧客が世界中から集まる。同社のフェイスブックには国内から20万人、海外から34万人もの「いいね！」が寄せられていることが、その人気ぶりを物語っている。

顧客の興味をひくのはこだわりの品ぞろえだけではない。同社はオンラインストアにしては珍しく、京都市の三条と今出川の2カ所にショールームを設けている。歴

史を感じさせる京町家の建物が目印の今出川ショールームは、社長の櫻井慎也さんの住まいでもある。ここで、櫻井さんは仕入れた商品を実際に使いながら生活している。そしてその様子をオフィシャルブログに掲載している。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。自らが選んだ商品に囲まれて暮らす櫻井さんの姿からは、商品に対する深い愛情が伝わってくる。まさに経営者のライフワークが顧客に伝わるから、また同社で買い物をしようという気になる。

ここで紹介した2社の事例は顧客との接し方がリアルかバーチャルかという点で対照的であるが、経営者がライフワークの実践を周囲に発信している点は共通している。SNSの普及とともに、情報発信の機会は増えている。自社が提供する商品やサービスの情報を発信している企業も多い。大切なのは商品やサービスの内容を経営者の言葉で語ることである。商品に込めた思いや創業時の苦労話など、自分では大したエピソードではないと思っても、これが意外と顧客に響く。しかも本人の生々しい言葉でつづられるほど迫力が増す。小さな企業では、企業イコール経営者というイメージがあるが、事業への思いは十分に顧客に伝わっているのだろうか。まだまだ自社を、あるいは自身をさらけ出す余地があるのではないだろうか。大げさな言い方かもしれないが、顧客は、人生を賭けている経営者の姿に魅了され、信頼を寄せるのである。

■③アドボカシーを活用する：

■共感や協働を経営資源にする■

「選ばれる企業」の共通点の三つ目はアドボカシーを活用していることである。企業は大きく「ヒト」「モノ」「カネ」三つの経営資源を駆使して事業を営んでいるわけだが、「選ばれる企業」には、これに加えてもう一つ経営資源がある。顧客のアドボカシーである。アドボカ



(有)万年筆博士の山本さんは集中力を保つためルーティンを重視

シーとは擁護や弁護といった意味で、経営やマーケティングの分野では賛同や支持といった意味で用いられる（アーバン、2006・山岡、2015）。「選ばれる企業」は、顧客のアドボカシーを最大限活用している。特徴的な事例として顧客の「共感」を生かしている企業と、顧客と「協働」している企業を紹介しよう。

(有)万年筆博士（山本竜社長、鳥取県鳥取市、従業員数4人）は、万年筆のオーダーメイドを手がけている。胴の削り出しやペン先の成形など、およそ600ある工程のすべてを手作業で行う。胴の色や柄を選んだり名前を刻印したりといった作業に限られる、いわゆるイージーメイドとはまったく別物のサービスである。

同店の万年筆は最初から手になじむと評判だ。これを可能にするのが独自の「書き癖診断カルテ」である。このカルテは顧客が記入するようになっており、記入している間、社長の山本竜さんは記入の様子をじっと見つめている。これにより顧客の書き癖を見極め、製品の細かな仕様に反映する。だから書き出しから自分に合った万年筆になるのである。このサービスが顧客を通じて万年筆愛好家に広がると、世界中から注文が入ってくるようになった。書き癖を丁寧に観察してから万年筆づくりに取りかかる山本さんの真摯な姿勢が、愛好家たちに共感されたのである。あるオランダ人の常連客がアムステル

ダムでの出張受注会を企画してくれたほどだ。

山本さんはほぼ毎日、工房に入り万年筆づくりに没頭する。それでも1カ月につくれるのは10本ほどだ。時間のかかる細かな作業を積み重ねていることがよくわかる。それでも集中力を切らさずにいられるのは技術や経験に加えて、山本さんを鼓舞してくれる顧客がいるからである。顧客の共感がさらなる製作意欲を引き出している。

このように、ライフワークの実践が顧客の「共感」を誘い、新たなビジネスチャンスにつながることは多い。さらに、顧客と「協働」することで、自社だけでは実現できない付加価値を生み出している企業もある。

(有)信濃梱包（木下啓社長、長野県伊那市、従業員数2人）の伊那店には、造園・建設・林業に従事する人たちが多く集う。仕事でアウトドア用品を使う人たちの研究開発拠点になっている。きっかけは、ロープクライミング専用の商品を輸入するようになったことである。それぞれの道具の性能や使い方を理解したうえでネット販売を始めたところ、建設業に従事する人たちから問い合わせが相次ぎ、技術を指導する講習会の開催も頼まれるようになった。折しも日本では地震や台風などで倒れた木により建物や設備が損傷する被害が相次いでおり、大型の重機を使わなくてもスピーディーに樹木伐採などができるロープクライミングが注目されていた。

講習会の参加者が増えると、参加者同士でロープクライミングの技術を深める研究会が立ち上がり、より専門的な技術に特化したプログラムも提供するようになった。社長の木下啓さんが地元のサポートを受けながら始めた講習会は、全国の建設事業者がつながるハブとしての役割を果たし、彼らと協働する場になったのである。

ともすれば、協働の場では企業と顧客の関係性はあいまいになってしまう。だが、木下さんはお互いの役割を明確にして存在感を高め合おうとしている。自社の事業

領域と顧客の事業領域の線引きがはっきりできているから、協働は成功する。アドボカシーは経営資源の代替ではなく補完である。こう考えると、自社の経営資源を棚卸しておくことが顧客のアドボカシーを最大限に活用するコツといえそうだ。

「選ばれる企業」は顧客のアドボカシーをヒト・モノ・カネに続く第4の経営資源として活用している。このような戦略が採れるようになったのは、消費者の行動スタイルが変わってきたからでもある。消費者行動モデルを使って考えてみよう。

消費者行動モデルとは、消費者が商品・サービスを知ってから購入するまでの行動プロセスを整理したものである。代表例は、1920年代に米国で広まったとされるAIDMAである。AIDMAはそれぞれの行動プロセスの頭文字で、消費者は以下の①～⑤のプロセスに沿って消費活動をする。すなわち、①「商品やサービスの存在を知る」(Attention)、②「商品やサービスに興味をもつ」(Interest)、③「商品やサービスを欲しいと思う」(Desire)、④「商品やサービスの存在を記憶する」(Memory)、⑤「商品やサービスを購入する」(Action)である。

今でもAIDMAは消費者行動を端的に説明するモデルとして説得力をもつ。他方で、社会構造や時代背景の変化を反映した消費者行動モデルも提唱されている。例えば2004年に電通が提唱したAISASは、インターネットの普及を考慮した消費者行動モデルである。AISASとは、①「商品やサービスの存在を知る」(Attention)、②「商品やサービスに興味をもつ」(Interest)、③「商品やサービスについて調べる」(Search)、④「商品やサービスを購入する」(Action)、⑤「商品やサービスを共有する」(Share)である。

AISASのAIDMAとの違いは③と⑤である。③はわかりやすい。消費者は自分に合ったものを探すためにイン

ターネットで検索する。ここで注目したいのは最後の⑤のS、つまり商品やサービスの消費体験をブログやSNSなどを介して別の消費者と共有するプロセスである。このとき、顧客は商品やサービスを「消費」する側から「提供」する側に転じているとみることができる。もちろん、自社にとって都合の良いことばかりを共有してくれるとは限らない。往々にして悪い情報のほうが共有されやすいわけだが、自社の外にいる他者が発信する情報には客観的な説明力がある。自社の良い情報を発信してくれる顧客は強力な味方になるわけだ。これこそがアドボカシーの活用なのである。

もっとも、アドボカシーは自社でコントロールできない経営資源である。あたかも誰かが自社に賛同を寄せているかのように装いアドボカシーがあるようにみせる、いわゆるステルスマーケティングを仕掛ける企業もあるようだが、サクラややらせはほかの顧客をしらけさせてしまう。こうなると、せっかく築き上げてきた顧客との関係が失われてしまう。強い応援は強い非難に翻りやすい（山川、2018）ということも、認識しておきたい。

■④顧客の「利用価値」を最大化する：

スピードと品質を追求する■

顧客がしらけてしまうのは、顧客を裏切るような行為をしてしまったときである。当然、こういった事態は避けるべきなのだが、「選ばれる企業」はどのように対応しているのだろうか。取り組みの具体的な内容はさまざまなのだが、共通しているのは対応が速いことと丁寧であることだ。こうした取り組みは自社の負担を増やすことになるのだが、「選ばれる企業」はこれを承知のうえで、顧客の利用価値を最大化することを徹底しているのである。これが「選ばれる企業」の四つ目の共通点だ。

昆布に付着したコケムシやプランクトンを落とす洗浄



（株）寺島商会は常に昆布生産者に寄り添って行動する

機や昆布を効率的に乾かす専用の乾燥機を製造している（株）寺島商会は、顧客から注文を受けてから2週間で製品を納めている。同業他社は1台ずつ受注生産するため約3カ月かかるというから、ダントツの速さである。即座に対応できる秘訣は、見込み生産しているからだ。顧客のためにあえて在庫リスクを取ったともいえる。そこで社長の寺島達則さんは在庫リスクを少しでも軽減するため、顧客や漁協を毎日のように訪ねて昆布の生育状況を聞く。時間や手間はかかるが、顧客との接触頻度は高まるし、丁寧に情報を収集することで在庫リスクを抑えられる。

同社の顧客第一主義はメンテナンスの現場でもいかに発揮されている。収穫のピークを迎える7月から8月は、24時間態勢で顧客をサポートする。修理ではなく操作方法を教えるだけで解決することもあるが、こうしたときは工賃を受け取らない。単体でみれば収益に貢献しないが、顧客の利用価値の最大化を常に考えているから、こうした取り組みが自然にできる。顧客との関係はおのずと深まり、同社は北海道の昆布生産には欠かせない企業になっている。

花坂印刷工業(株)は自作の地域広報誌「マロウド」への広告出稿料を折り込みチラシなどに比べて安く抑えているのだが、これは価格優位を狙っているのではなく、地元にある、まだ経営資源の乏しい企業が利用しやすいよ

うにと考えているからだ。広告出稿をきっかけに顧客が成長してくればより大きな仕事の機会が生まれる。小豆島で機械修理業を営んでいる(株)ヒラサカも赤字の修理を引き受けることがあるのだが、小豆島の産業のためになればよいと割り切っている。「選ばれる企業」は一時的な出費を損失ではなく、将来に向けた投資と捉えているのである。

企業の経営者であれば誰しも赤字を嫌う。手元の資金を失うことを意味するからだ。資金繰りが苦しくなると、企業の持続可能性を圧迫する。だから、経営の現場ではたびたび、短期の損益を管理することの必要性が指摘される。会計システムを導入したり表計算ソフトでプログラムを組んだりして、管理会計を実践する企業も少なくない。こうした取り組みはもちろん重要である。だが、目先の損益ばかりに目が向くと、長期的な視点を失い、将来の顧客を逃してしまう可能性もある。短期的視点と長期的視点を併せもつことが重要といえる。もっとも、人的資源の面で制約がある小さな経営体にとってはなかなか難しい面もある。「選ばれる企業」は長期的な視点をより意識しながら顧客との関係を構築しているようだ。

■⑤ホールドアップを回避する：

関係の透明性を意識する■

顧客との間に、絆ともいえるべき強固な関係を築いているのが「選ばれる企業」である。常連客の存在は業績を安定的なものにすると考えられるわけだが、注意しないといけないのがホールドアップ問題である（久保田、2012）。顧客との関係が深まると、無理な要求をされたり、不利な条件を押しつけられたりしやすくなる。常連として尽くしているのだから少し優遇してほしい、特別なサービスをしてほしい、という顧客の感情は理解できなくもない。企業側からしても、ひいきにしてくれ

る常連客に報いたいと考えるのは自然な反応かもしれない。

しかし、関係が密接になりすぎると、企業の持続可能性に好ましくない影響をもたらす。まず、商品やサービスの提供に対して適切な対価が支払われなくなる可能性がある。特別な値下げやおまけといったサービスが一時の出来事に終わることは考えにくい。両者の間に適切な対価のやりとりが行われなくなることによるしわ寄せは、商品やサービスを提供する企業側が負担することになる。

次に、両者の特別な関係は他者を排除しうる。ひいきにされている顧客をみた別の客は良い気分にはならない。自分はさほど重きを置かれていないと感じるからだ。すると、企業から離れていってしまう。顧客はほかの顧客が企業と築いている関係の深浅を無意識のうちに自分と比べてしまう。関係が深まっていけばなおさらである。特定の顧客との密接すぎる関係は、周辺に誤ったシグナルを発してしまうこともあるのである。「選ばれる企業」になるためには顧客との関係を強固にしていける一方で、ホールドアップ問題の存在も認識しておく必要がある。

この点について、昆布の洗浄機や乾燥機を製造販売する(株)寺島商会は製品や部品の大幅な値引きなど無理な要望は受けない姿勢を明確にしている。昆布生産の業界は狭く、一部の顧客を優遇したという情報はすぐに広まってしまうからだ。一部の顧客を優遇したことでほかの顧客の信頼を失うと、「選ばれる企業」にはなれない。

企業や顧客といったプレーヤーの数が少ない市場では、たしかに情報が広まりやすそうである。では、プレーヤーの数が比較的多いと考えられる市場はどうだろうか。特に、インターネットを介した取引は他者からは見えにくいので、ホールドアップ問題は発生しにくそうでもある。だが、インターネットは情報発信がしやすく、流通速度も圧倒的に速い。あるお店で「特別に割引しても

らった」「〇〇をサービスしてもらった」といった情報を顧客が発信すると、瞬間に拡散する。発信者に悪気はないのだが、こうした情報の受け止め方は人によって異なる。ましてや、企業はこのような顧客の行動をコントロールできない。そう考えると、正攻法かもしれないが、一部の顧客をひいきするのではなく、等しく関係を深めていくことがホールドアップ問題を回避するコツといえそうだ。事例企業に共通するのは顧客と透明性の高い関係を構築しようとしている点だ。

室蘭まちづくり放送(株)は「FMびゅー」というFMラジオ放送局を運営している。放送エリアが一部に限定されるコミュニティFMと呼ばれる形態で、FMびゅーの放送は北海道室蘭市と登別市と伊達市の一部で聴くことができる。

沼田さんは開業当初の資金調達を「リアルクラウドファンディング」と表現してくれた。地元住民の家を1軒ずつ回り、出資や協賛を募っていった。つまり、個人にスポンサーになってもらおうと考えたのである。協賛金の単位は1口5,000円で、リターンは三つある。一つ目はオリジナルグッズだ。FMびゅーのロゴが描かれたボールペンやクリアファイルなどである。二つ目は、同社が四半期に1度つくって地元配布する番組表「ぷれびゅー」への名前の掲載だ。そして三つ目は誕生日祝いの放送である。協賛者が誕生日を迎えたことを、当日の放送で知らせてくれるのである。誕生日限定サービスを提供している企業はたくさんあるが、マスメディアを使ったサービスは珍しい。これらのリターンに価値を見出してくれた住民は多かったようで、沼田さんは予想を上回る勢いで資金を集めた。

クラウドファンディングとは、インターネットを通じて不特定多数から資金を集める方法である。資金の借り手である企業は資金の使い道(プロジェクト)や対価(リターン)などの条件をインターネット上に明示する。



室蘭まちづくり放送(株)はリスナー参加型の番組に力を入れる

この条件に賛同した不特定多数の個人が資金の出し手になる。社長の沼田さんはこれをインターネット上ではなく対面でやったのだから、まさにリアルクラウドファンディングである。リターンの内容は必ずしも金銭というわけではなく、プロジェクトの結果生まれた商品やサービスの利用権ということもあるから、資金の出し手は将来の顧客とも位置づけられる。

大事なのは、クラウドファンディングというプラットフォームのなかでオープンな関係を築くということだ。出資額によってリターンの内容は明確に決まっている。大体の場合、出資額に比例してリターンは大きくなったり豪華になったりする。だから顧客の誰かがほかの顧客よりも良い対価を得たとしても、ひいきに映ることはない。ホールドアップ問題がもたらす弊害を回避するうまい仕掛けといえる。沼田さんはこうした特性を現実の空間に持ち込んだのである。



選ばれた先にあるもの

ここまで、「選ばれる企業」にみられる五つの共通点を紹介してきた。企業と顧客の関係が太い絆になったとき、両者にはどのような変化がもたらされるのだろうか。



大正時代に建てられた新光時計店は絶好の撮影スポットでもある

企業側から考えてみよう。企業にとっての変化の一つは、顧客基盤の安定である。顧客基盤が安定すれば、業績も安定する。景気情勢が一時的に大きく変動しても持ちこたえられるようになる。

もう一つは、イノベーションの具現である。顧客が自社のことを真剣に考えてくれるようになると、新たな可能性が顧客からもたらされる。その可能性は顧客の力を借りて形になっていく。

そして、顧客にも変化が起きる。顧客は本来、商品やサービスの提供者である企業に金銭を支払うことで便益を享受するのだから、顧客から企業へ向かうのは金銭という価値である。だが、「選ばれる企業」の顧客は、金銭プラス α の価値を企業に提供している（図-2）。つまり、「選ばれる企業」の顧客は自身の「利用価値」の最大化ではなく、選んだ企業の「企業価値」を最大化するように行動しているのである。プラス α の価値は必ずしも有形ではなく、むしろ無形であることのほうが多い。最後に、新光時計店（松浦敬一代表、広島県呉市、従業員数3人）のケースから、プラス α の価値とは何なのかということについて考えてみたい。

新光時計店は、瀬戸内海に浮かぶ大崎下島という人口3,000人ほどの小さな島にある時計と眼鏡の販売店である。働いているのは松浦敬一さん夫婦と息子の光司さん

の3人だ。小さな店なのだが、時計の修理が評判で国内外のマスメディアにたびたび登場する有名店である。店の立地の関係から、ほとんどの顧客とはメールや電話でやりとりすることになるのだが、松浦さんは時計の情報だけでなく、時計に関する思い出やエピソードなども丹念に聞き取り、カルテにまとめている。作業に関係なさそうな情報まで記録する理由は二つある。

一つは、何気ない話から不具合の原因がわかることもあるからである。もう一つは顧客とのつながりを大切にするためだという。同店には多くのリピーターがいるのだが、時計の修理となると接点はせいぜい数年に1回である。だからといって依頼が入るたびに思い出話から聞くわけにもいかない。カルテにまとめておけばこうした問題を防げるし、相手は覚えていてもらえたと喜んでくれる。つながりを大切にしたいという松浦さんの思いは、修理した時計の返却時にもみられる。直筆の手紙を添えているのである。直筆にしているのは、手書きなら相手も読んでくれるだろうし、思いも伝わりやすいと考えているからだ。

最近では直接お店にやってくる顧客も多い。大崎下島は、JR呉駅からバスで1時間半ほどかかる。アクセスは決して良くないにもかかわらず、遠方からわざわざやってくる。理由は松浦さんにお礼を言うためだという。お礼のためだけに時間をかけて店を訪れるのは、顧客にとって経済合理的な行動とはいえない。時計を直すという目的はすでに達成しているし、受けたサービスに対する支払いも完了しているからだ。そう考えると、顧客の行動の背景には、企業との一体感を味わいたいという思いが垣間見える。絆という目には見えない結びつきを実感したいということかもしれない。この思いを受け止めた企業は、もっと顧客の役に立ちたいという思いがみなぎる。経営のモチベーションが上がると、企業の持続可能性は高まる。江戸時代から続く新光時計店の歴史がそれを証

明している。

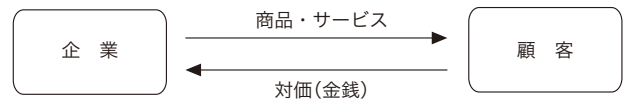
企業が顧客と築いた絆の形や姿は一つ一つ異なる。築いた絆は唯一無二の経営資源になる。絆づくりに特別な工夫はいらない。強いというなら、「選ばれる企業」では、顧客の役に立ちたいという思いが前面に出ている。企業なのだから当たり前の話と思われるかもしれない。だが、目まぐるしく変化する経済社会にキャッチアップし、目の前の仕事に追われているうちに、何のために経営しているのか、自社の存在意義とは何かといった、経営の原点を見失ってしまうこともあるだろう。それを思い出させてくれるのは顧客である。「選ばれる企業」はいずれも、自ら築いた顧客との関係を通じて原点を忘れない経営をしている。これこそが、顧客から受け取るプラス α の対価である。

企業は存続していくことで商品やサービスを顧客に提供できる。だから、業績が一時的に落ち込んだときはまず、当面の売り上げと利益を確保しようとする。だが、日本社会が大きな構造変化の最中にある今、短期的な視点だけでこの荒波を乗り越えることはできない。大切なことは原点に立ち返ること、そして長期的な視点をもって、顧客一人ひとりと関係を深めていくことではないだろうか。

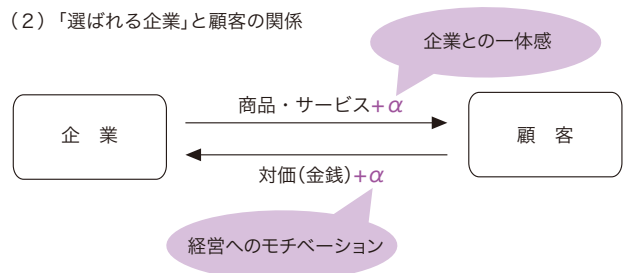
2020年に入ってから、新型コロナウイルスの感染拡大が多くの企業にさまざまな影響を与えている。2019年までに取材を行った12社の企業のなかには、顧客とじかに接することによって関係を強化してきた例も少なからずあった。今後しばらくはそうしたリアルな機会は減るに違いない。ただ、事例企業はいずれも自らをさらけ出すことで顧客のアドボカシーを得ており、そのやり方がリアルからリモートに置き換わっても、顧客と強い絆を構築する力を十分に備えているといえよう。コロナ後の世界でも、顧客から選ばれるメカニズムに本質的な変化は起こらないと思われる。

図-2 「選ばれる企業」と顧客の関係

(1) 通常の企業と顧客の関係



(2) 「選ばれる企業」と顧客の関係



現代は、商品やサービスに対する需要が多様化している。これは小さな企業にとって追い風といえる。需要側が多様であるなら提供側も多様であってしかるべきだからだ。多様で細やかなニーズを捉え、付加価値を生み出す小さな「選ばれる企業」たちは、これからの経済のキープレイヤーになるはずだ。

(注) 本レポートは、日本政策金融公庫総合研究所編『選ばれる小さな企業』(同友館、2020年)の第1部「「選ばれる企業」はなぜ顧客と絆を結ぶことができたのか」の内容を再構成したものである。

<参考文献>

- 久保田進彦(2012)『リレーションシップ・マーケティング コミットメント・アプローチによる把握』有斐閣
- グレン・アーバン(2006)『アドボカシー・マーケティング 顧客主導の時代に信頼される企業』山岡隆志訳、スカイライトコンサルティング監訳、英治出版
- 佐藤尚之(2018)『ファンベース—支持され、愛され、長く売れ続けるために』筑摩書房
- 山岡隆志(2015)「リレーションシップ・マーケティングにおけるカスタマー・アドボカシー」早稲田大学大学院商学研究科『商学研究科紀要』NO.81, pp.51-70
- 山川悟(2018)「応援される企業づくり—ファンの力を最大化するマネジメントへ—」『日本政策金融公庫調査月報』2018年8月号、pp.36-41



未来を
拓く

起業家
たち

医療用ウィッグに込めた母の願い



あらい まい

1986年群馬県生まれ。学校を卒業後、行政書士事務所や土地家屋調査士事務所に勤務。娘が小児脱毛症を発症したのをきっかけに、2018年に子ども向け医療用ウィッグの販売を行うDream Assortを立ち上げる。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2018 年
- ▶ 従業者数 1 人
- ▶ 事業内容 医療用ウィッグ、その他関連商品（インナーキャップ等）の販売
- ▶ 所在地 群馬県前橋市南町3-50-2 プラザアン2階C-8
- ▶ 電話番号 090 (9344) 8658
- ▶ URL <https://dreamassort.base.shop>

Dream Assort 新井 舞

新井舞さんが小児脱毛症のことを知ったのは娘が生まれて間もなくのこと。わが子のためにと高価なオーダーメイドウィッグを用意したが、肌に合わないのか娘は着けることを嫌がった。自分たちと同じ悩みを抱える親子は少なくないはず。新井さんは、独自にウィッグをつくる道を選んだ。

病気を悲観せずに自信をもって生きてほしい。脱毛症の子どもをもつ母としての願いが込められたウィッグはどうやってつくられたのか、経緯をうかがった。

母が追求した着け心地

——事業内容を教えてください。

就学児から小学生くらいまでの子どもたちのための医療用ウィッグ「Fun Kids Wig!」の販売を行っています。

サイズはSとMの二つあり、価格はどちらも1万6,500円です。髪の毛の長さは、ロング、ボブ、ショートの種類から選ぶことができます。また、希望があればプラス1,000円で、提携している美容室でお客さまの好みの髪形にカットしてからお渡しすることもできます。

——なぜ医療用ウィッグをつくろうと思ったのですか。

きっかけは、次女が生まれて間もなく小児脱毛症を発症したことです。免疫異常が原因といわれていますがはっきりしたことはわからず、娘は9歳になった今も治療中です。

娘が保育園に入園したとき、オーダーメイドでウィッグをつくりました。その頃には脱毛がだいぶ進んでおり、いじめられるのではないかと心配したからです。10万円以上かけてつくったウィッグが届いたとき、娘を心配して悩んでいたわたしの気持ちは一気に晴れました。

ところが、ウィッグを着けた娘は

かゆそうな素振りを見せ、すぐに外してしまいました。ウィッグの内側を触ってみると手がチクチクしました。毛量が少ない子どもの髪形に近づけるため、ウィッグの毛のほとんどがすいてあり、その短い毛が頭皮を刺激していたのです。見た目のことで嫌な思いをさせないためにウィッグを着けてほしい気持ちと、不快な思いをさせたくないという気持ちが入り混じり、わたしはまた悩みました。娘が喜んでくれそうなウィッグを探しましたが良いものがなく、自分でつくことにしたのです。

——Fun Kids Wig! はこれまでのウィッグとどこが違うのですか。

子どもが使いやすいように工夫している点が二つあります。一つ目は、通気性を高め蒸れを防いだことです。頭皮に治療用の薬を塗ると、水ぶくれができたりかゆかったりします。弱っている肌にウィッグが密着すると蒸れて不快感が増すので、頭頂部は毛で覆わずベースネットだけにし、通気性を良くしました。ベースネットの素材は高級下着に使われる肌に優しいものなので、品質も安心です。

髪の縫い方も工夫しました。頭頂部のベースネットのふちに髪を斜め後ろに向けて縫うことで、髪を耳にかけると自然に後ろに流れるようになり、違和感なく使えます。これな

ら頭皮はチクチクしませんし、帽子やバンダナと一緒に使用することで、外から見た違和感ありません。

二つ目は、サイズ調整ができることです。子どもは激しく動きますが、ずれないようにウィッグをきつめにする、締めつけ感から一日着けることを嫌がります。そこで、ウィッグの後頭部にフックをつけ、1センチメートルずつ4段階で締め具合を調整できるようにしました。多少緩めにセットしても帽子で押さえるのでずれる心配はありません。また、親の都合を考えた工夫も二つあります。

——どういった工夫ですか。

一つは、日本製の人工毛を使っていることです。多くのウィッグは大人の毛髪を利用していますが、大人と子どもの髪質は異なるため不自然に見えてしまいます。また、大人の毛髪を使うとウィッグ一つで15万円を超えることも珍しくありませんから、子どもの成長に合わせて買い替えるには親の負担が大きすぎます。人工毛を使って価格を抑えつつ、子どもの柔らかくつやのある髪質に近づけるよう素材を吟味しました。

もう一つは、手入れの負担を減らしたことです。それまでのウィッグの多くは、専用の洗剤を使って水で洗い、形が崩れないようにドライヤーで乾かす必要がありました。手



頭頂部がベースネットできたウィッグ

入れが面倒ですし、替えのウィッグを用意しなければいけないこともあります。Fun Kids Wig! は、市販のシャンプーとお湯で洗えますし、ベースネット部分が形状記憶になっているので、寝る前に洗って吊るしておけば、朝には元の状態に戻るのです。替えがなくても毎日安心です。

——起業に不安はなかったのですか。

不安はありましたが、たくさんの人に助けられて起業できました。

わたしは娘が発症するまで小児脱毛症のことを知りませんでした。日常生活で何に気をつければよいか、学校でいじめられないか、娘が年頃になったときにどう接すればよいのかなどいろいろな不安に押し潰されそうでした。病気について調べたり、同じ悩みを抱える人を探したりするために何時間もインターネット検索をするのが日課でした。しかし、デリケートな話題なのでカミングアウトしている人はまずいけませんし、悩みを共有できる場も見つかりませんでした。



帽子でおしゃれに着用

した。そこで、思い切ってブログを開設して、病気について発信したのです。すると、わたしと同じ境遇の方からたくさん連絡がきました。

知り合った人と交流するなかで、子どものウィッグで悩んでいるのはわたしだけではないとわかり、不快感なく着けられるウィッグへの期待は強いのだと思うようになりました。そこで、ブログで集まった意見を取りまとめて複数のウィッグメーカーにメールを送り、改良品の開発をリクエストしました。返信がなく落ち込んでいたとき唯一連絡をくれたのが、Fun Kids Wig! の製造を担当している会社です。ただこの会社はOEM生産が専門なので、販売会社を別に探す必要がありました。そのとき、わたしがその役割を担おうと考えたのです。2017年6月のことです。

経営については素人で、何から始めたらよいのかもわかりませんでした。しかし、製造会社が素材の選定だけでなく、価格の設定や販売方法

の相談にも乗ってくれ、梱包材料の仕入先も紹介してくれました。

家族の協力もありました。夫や両親が、家事や育児をサポートしてくれたおかげで準備に専念できたのです。さらに、ウィッグの開発過程をブログで発信したところ、見ず知らずの人からもたくさんの応援メッセージをいただき、励みになりました。

準備に1年かけ、2018年5月に商品が完成しました。商品名Fun Kids Wig! には、子どもが楽しんで着けられるウィッグをつくるという思いを込めました。娘がウィッグを長時間外さず、嬉しそうにしているのを見て、ようやく病気と前向きに付き合う心構えができました。同じ病気で悩む親子に使ってもらえる自信もつき、さっそく試着販売イベントを行いました。まさにトントン拍子でしたが、ここからが大変でした。

励ましを力に

——何があったのですか。

イベントで一つも売れなかったのです。二つのサイズを用意しましたが、どちらも小さすぎてほとんどの子どもが着けられませんでした。同世代の平均に比べ体の小さい娘の頭位を基準にしたことが原因でした。

イベントは事前にくいつかの新聞に取り上げられており、大勢の方が

来場してくれました。発売を心待ちにしていた皆さんの期待に応えられなかったことがつらく、その後とても販売する気になれませんでした。

——改良品を販売しましたね。

製造会社が開発を続けようと背中を押してくれたのです。ブログやSNSでも怒るところか励ましてくれる方が多く、もう一度挑戦しようと決めました。

まずは知人に声をかけたり、SNSで協力を募ったりして、子どもの頭位のデータを40人分集め、サイズを決めました。次に、娘に協力してもらい、モニターテストを行いました。特に汗をかいて蒸れやすい夏を含めた4カ月間、毎日の天候や外出先、着用時間などシチュエーションごとのウィッグの着け心地や、外した後の皮膚の様子を細かく記録しました。さらに、鉄棒で逆上がりを繰り返しウィッグがずれないか試したり、素材を変えて洗った後の乾きやすさを比較したりしながら改良点を洗い出し、一つずつ実行していきました。

改良の合間には、経営についても勉強しました。娘が喜ぶウィッグをつくりたいという気持ちが先走り、多くのお客さまを相手にするという意識が欠けていました。製造会社の協力がなければ、最初の失敗で辞めていたでしょう。自分だけでなく、

お客さまも良いと思ってくれるかを考えながら責任をもって経営しなければいけないと反省しました。実際、起業家向けのイベントに参加したり、SNSで出会った先輩起業家に相談したりして経理や販売手法などを学んだことはとても役に立ちました。

そして2018年11月、リニューアルしたウィッグの販売を開始しました。

届けてからもサポート

——今度はうまくいきましたか。

はい。SNSや手紙で喜びの言葉が相次いで寄せられました。ご家庭の様子を見聞きするにつれ、子ども用ウィッグは親子に負担なく利用でき、家族生活になじんで初めて価値が生まれる商品だと改めて感じました。そこで、買いやすさや購入後のサポートにも力を入れることにしました。

例えば事前レンタルです。販売ルートは主にインターネット通販です。お客さまは、肌に合わないかもしれない、子どもが気に入らないかもしれないなど多くの不安を抱えています。安いからといって失敗したくもありません。品質に自信があるので、納得したうえで買ってもらおうと考えました。ウィッグを2日間2,000円でレンタルできるようにしたところ、お客さまの9割以上がこのサービスを利用し購入に至りました。

また、小児脱毛症やウィッグの使用について通園・通学先に説明する際に使えるパンフレットを配布することにしました。ウィッグをするかしないかにかかわらず、多くの方が事前に先生や同級生の親に病気を説明します。わたしも娘の学年が変わるたびに説明しています。初めは、どう話せば病気を理解してもらえるか、子どもがいじめにあわず楽しく学校に通えるか、先生方に負担と思われないか、説明に苦労しました。

この経験を生かして、体操服に着替えるときのサポートや意図せずウィッグが取れてしまったときの精神的なケアについてなどをわかりやすくまとめたパンフレットをつくり、ウィッグと一緒に送っています。「事前に渡すことでスムーズに話し合えた」「パンフレットのおかげで迷わずに説明できた」と好評です。

——今後の展望を教えてください。

気軽に手に取って購入できるように美容室や医療品販売店に商品を卸し、販売網を広げたいと考えています。すでに群馬県のほか、隣の長野県や医療品販売店の多い東京都、ついには北海道の店舗からも引き合いがきています。わたしからも積極的にアプローチし、販売店を全国に増やしていきたいです。

また、SNSでの発信も続けていきます。Fun Kids Wig! が完成するまでの間、わたしは多くの励ましに支えられました。子どもの脱毛症に悩む親が誰かに相談したり、愚痴を言い合ったりできる場をつくる。今度是我が支える側に立ちたいです。

わたしがFun Kids Wig! を通して娘のことに前向きになれたように、たくさんの親子が笑顔になれるようサポートを続けていきます。

聞き手から

新井さんは2019年、一般社団法人ウィッグドネーション Da-re を立ち上げた。支援者がFun Kids Wig! の代金1万6,500円を寄付すると、脱毛症の子どもに支援者の名前でウィッグが贈られ、受け取った親子からのお礼の手紙が同法人経由で支援者に届く。「Da-re (だーれ)」には誰が支援し誰に届いたのか、顔の見える支援にしたいという思いを込めたそうだ。小児脱毛症の認知度を高めることにもつながっている。

テレビで取り上げられたことをきっかけに支援の輪は広がり、新井さんのもとにはウィッグを受け取った親子から、喜びにあふれる手紙が毎日のように届く。「髪がなくても自信はなくさないでほしい」。新井さんがウィッグに込めた願いは、多くの親子に確実に届いている。

(尾形 苑子)



第61回

中小製造業の設備投資は3年ぶりに減少 ～ 第122回中小製造業設備投資動向調査結果 ～

当研究所が2020年4月に実施した「第122回中小製造業設備投資動向調査」の結果によると、2019年度の国内設備投資額は、2018年度実績比で10.4%減少した。2020年度の当初計画も、2019年度実績比で17.5%減少の見込みとなっている。2019年以降、米中貿易摩擦に端を発した海外経済の減速や消費税率の引き上げ、新型コロナウイルス感染症の拡大などによって経済活動が落ち込むなか、中小製造業の設備投資意欲も後退している。

2019年度の投資実績は当初計画を下回る

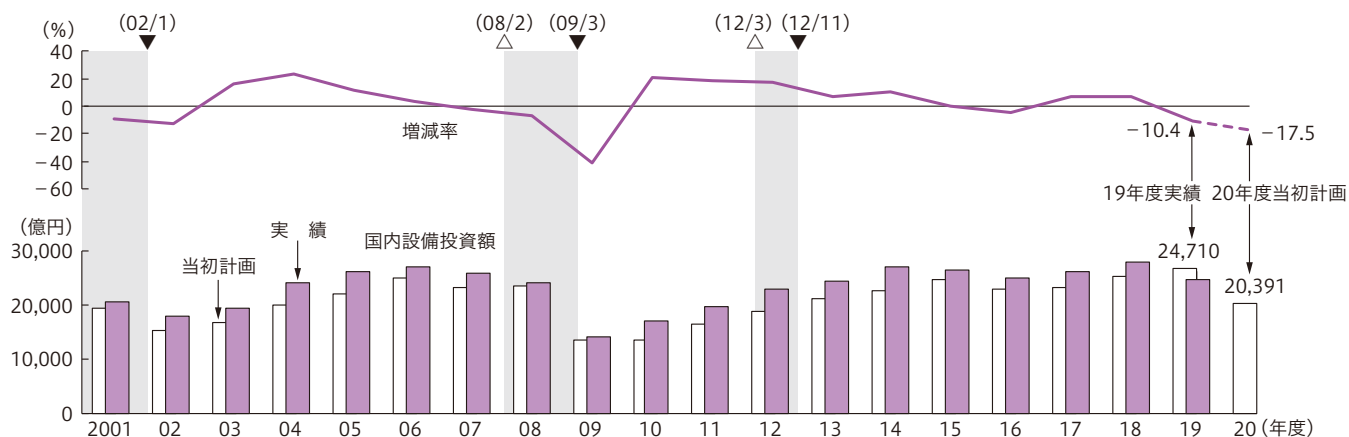
本調査は、日本国内の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的に、当研究所が1959年から毎年行っているものである。年に2回、4月と9月に実施し、4月調査では前年度の設備投資実績と当年度の当初計画を、9月調査では当初計画の修正状況を尋ねている。母集団は、経済産業省「工業統計調査」（2018年6月）の調査名簿から把握した中小製造業者5万2,163社である。このうち3万社に調査票を送付し、8,967社から回答を得た。その有効回答から業種・規模別に分けた層ごとに1企業当たりの平均投資額を算出し、各層の母集団企業数を乗じることで、母集団全体の設備投資額を推計している。

最初に、2019年度の実績をみていこう。同年度の国内設備投資額は2兆4,710億円となり、2018年度実績に比べて10.4%減少した（図-1）。減少は3年ぶりとなる。

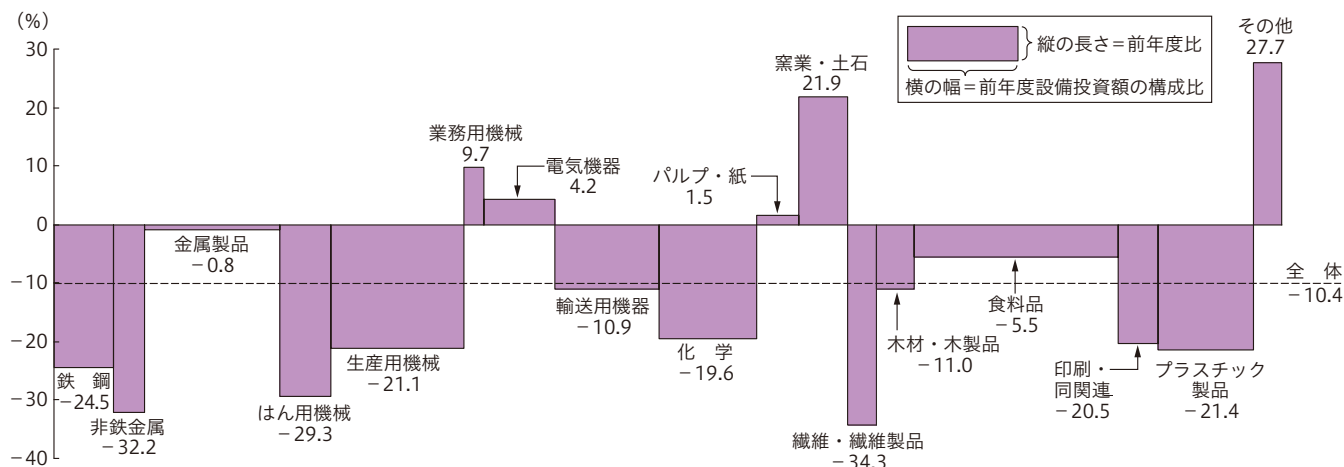
2019年度の設備投資計画の推移を振り返ると、2019年4月の当初計画では2兆6,107億円、9月の修正計画では2兆8,402億円であった。中小製造業の設備投資は、年度当初ですべて決定されるわけではなく、業績や景気を見極めながら徐々に確定していく。したがって、当初計画は低めに見積もられるものの、修正計画で増加し、後者に近い値で実績が収まるケースが多い。しかし、2019年度については、投資実績が修正計画から3,700億円ほど下方修正され、当初計画をも下回った。実績が当初計画を下回るのは、1997年度以来のことである。

投資が大きく下振れした理由は、2019年以降の景気の減速だ。2019年は、当初から米中貿易摩擦の影響などにより、輸出産業を中心に受注や生産が減少傾向にあった。さらに、同年10月には消費税率が引き上げられ、大型の台風19号などの災害も相次いだ。景気の先行きに不透明感が増すなか、多くの中小製造業で設備投資を抑える動きが広がった。

図－１ 国内設備投資額および増減率の推移（前年度実績比）



図－２ 業種別増減率および構成比（2019年度実績）



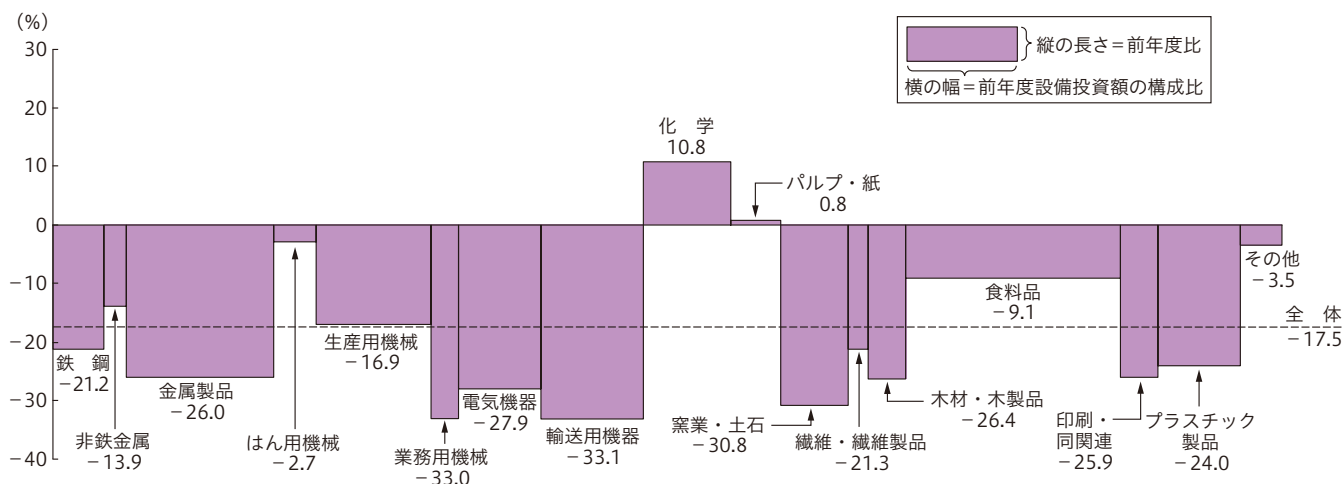
(注) 1 グラフ中の数字は、2018年度実績比増減率。
 2 横軸は、2018年度実績における業種別構成比。

業種別に2019年度の実績をみると、全17業種中12業種で、2018年度実績に比べて減少した（図－2）。減少が目立つのは、「鉄鋼」（－24.5%）や「非鉄金属」（－32.2%）、「はん用機械」（－29.3%）、「生産用機械」（－21.1%）といった素材や機械関連の業種である。これらの業種は外需比率が高く、米中貿易摩擦に端を発した海外経済の減速の影響を大きく受けた。ほかにも、消費税率引き上げ

や暖冬により販売がふるわなかった「繊維・繊維製品」（－34.3%）、紙の需要減が続く「印刷・同関連」（－20.5%）、化粧品のインバウンド需要が一服した「化学」（－19.6%）などで、減少幅が大きくなっている。

一方、防災工事などの公共事業が堅調だった「窯業・土石」（21.9%）や、一部の企業で大口の投資がみられた「その他」（27.7%）などは増加となった。

図-3 業種別増減率および構成比（2020年度当初計画）



(注) 1 グラフ中の数字は、2019年度実績比増減率。
2 横軸は、2019年度実績における業種別構成比。

新型コロナウイルス感染症が投資計画を直撃

次に、2020年度の投資計画を確認しよう。国内投資額は2兆391億円と、2019年度実績に比べ17.5%の減少となった（前掲図-1）。前年同期に策定された2019年度当初計画と比較しても、21.9%減少している。当初計画の水準としては、前回の景気後退局面である2012年度（1兆8,702億円）以来、8年ぶりの低さとなった。

業種別に2020年度当初計画を2019年度実績比でみると、全17業種中15業種で減少している（図-3）。このうち、「業務用機械」（-33.0%）、「輸送用機器」（-33.1%）、「窯業・土石」（-30.8%）をはじめ、10業種で減少率が2割を超えている。内需向け、外需向け問わず、全体としてかなり弱気な計画となっている。

企業が投資に及び腰になっている最大の理由は、新型コロナウイルス感染症の影響である。2020年のはじめに中国の武漢市で感染が広がったのをきっかけに、世界中で感染者が激増した。感染拡大を抑えるために、先進諸

国を中心に都市封鎖が行われ、日本においても、4月には全国で緊急事態宣言が発出された。経済活動が大幅に制限されるなか、中小製造業においては、自粛による工場の操業停止や、海外からの原材料の調達難、取引先の休業による受注減少など、生産、調達、販売のあらゆる面から大きな打撃を受けた。調査対象先からのコメントをみると、調査期間が緊急事態宣言のさなかであったこともあり、新型コロナウイルスに言及したものが全625件中277件と、4割以上を占めた。「需要が急減しているため、投資計画を先送りにした」「予定していた投資をとりやめ、運転資金の確保を優先した」など、投資の延期や中止をしたとの声が多くみられた。

こうした影響は、設備投資の金額だけでなく、目的にも表れ始めている。2020年度の設備投資の目的の構成比をみると、「更新・維持・補修」が37.1%と、2019年実績（35.1%）から上昇する一方、「能力拡充」（29.2%→27.5%）や「省力化・合理化」（16.2%→15.4%）などは低下している。大がかりな投資は控え、事業の維持に必要な投資にとどめる動きが出てきているようだ。

表 国内設備投資額の増減可能性DIの推移

	2018年度	2019年度	2020年度
製造業全体	8.0	-0.2	-19.8
鉄 鋼	12.6	0.7	-20.9
非鉄金属	18.4	3.9	-9.7
金属製品	10.7	1.2	-25.1
はん用機械	6.1	5.0	-29.3
生産用機械	7.4	-11.7	-22.1
業務用機械	6.8	2.3	-27.2
電気機器	13.2	-1.5	-17.8
輸送用機器	9.6	-5.3	-34.6
化 学	12.3	13.3	-3.8
パルプ・紙	2.8	-4.5	-18.1
窯業・土石	-0.2	0.0	-12.6
繊維・繊維製品	3.8	-3.1	-17.6
木材・木製品	10.4	-4.3	-17.5
食料品	5.0	4.7	-12.4
印刷・同関連	1.1	-5.1	-23.0
プラスチック製品	12.1	2.4	-26.0
その他	9.5	1.4	-19.2

(注) 1 DIは、当年度の設備投資が前年度実績と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から、「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの。

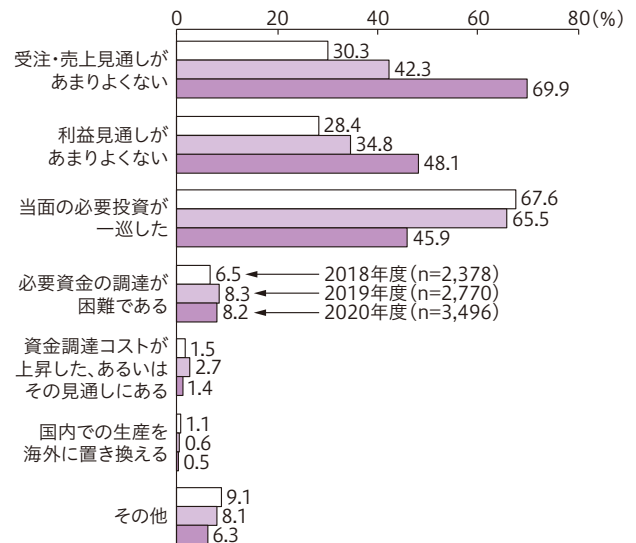
2 DIは、いずれも4月調査の値。

投資マインドも一気に冷え込む

この新型コロナウイルスは、今後の投資判断にも大きなマイナスの要素となりそうだ。企業の投資マインドを示す「国内設備投資額の増減可能性DI」（当年度の設備投資が、最終的に前年度実績と比べて「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」と回答した企業割合を差し引いたもの）をみると、2020年度のDIは2019年度（-0.2）から19.6ポイント低下し、-19.8となった（表）。リーマン・ショックの影響を受けた2009年度（-28.5）以来の低水準である。業種別にみると、全17業種すべてのDIが前年から低下し、マイナス水準となっている。なかでも、「輸送用機器」（-34.6）や「はん用機械」（-29.3）などが低い。

さらに、当年度の投資計画が「減少する可能性がある」と回答した企業に対し、その理由を三つまでの複数回答

図-4 設備投資が減少する可能性がある理由（複数回答）



(注) 1 最大三つまでの複数回答のため、合計は100%を超える。

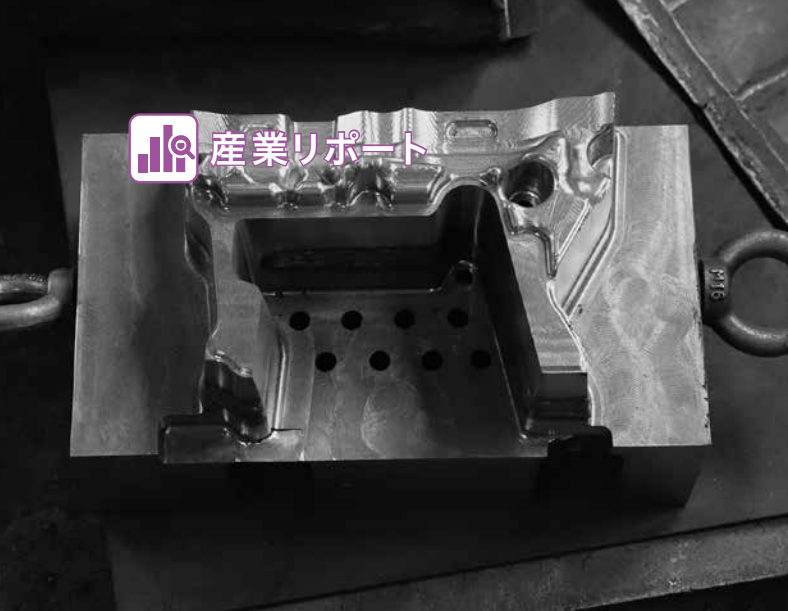
2 当年度の設備投資が前年度実績と比べて、最終的に「減少する可能性がある」と回答した企業に尋ねたもの。

で尋ねたところ、「受注・売上見通しがあまりよくない」（69.9%）が最も高く、次いで「利益見通しがあまりよくない」（48.1%）、「当面の必要投資が一巡した」（45.9%）の順となった（図-4）。前年度と比較すると、「受注・売上見通しがあまりよくない」が27.6ポイント、「利益見通しがあまりよくない」が13.3ポイント上昇している。業況の悪化が、投資マインドを一気に冷え込ませている。

5月下旬にはひとまず緊急事態宣言が解除されたものの、経済活動が元に戻るには相当な時間がかかると予測されている。また、世界では新興国などで感染がいまだに拡大しており、こうした国と関係が深い輸出関連業種では、回復がさらに遅れる可能性もある。中小製造業にとって、設備投資を検討することさえ難しい情勢が続くと思われる。

（分須 健介）

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>



IT 活用で飛躍する中小金型製造業

Vol.2
(全4回)

金型の高付加価値を担うIT

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

顧客の国内生産額の減少や海外企業との競争激化など厳しい経営環境に置かれる中小金型製造業者のなかに、最近ではIoT（Internet of Things：モノのインターネット）をはじめとする新たなIT（Information Technology：情報技術）を活用する動きが広がっている。

第2回は、インタビューを行った企業のうち、金属プレス用の金型を製造しているユミックス㈱と、鍛造用金型の製造を手がけている㈱ヤマナカゴーキンの事例を紹介する。ITをどう活用して、競争力を高めているのかみていこう。

独自技術で世界の自動車メーカーと取引

ユミックス㈱（大阪府、従業員数118人）は、自動車のフェンダーやサイドパネル、ルーフ、ドアといった大型の外板用のプレス金型を製造している。販売先は欧米の自動車メーカーを中心とした海外向けが約8割、日本の自動車メーカー向けが約2割となっている。いずれも商社や部品メーカーを通さず、直接取引を行っている。

一般に、金型が大きくなればなるほど、成形品の精度を確保することは難しい。スプリングバック^{（注1）}が生じるためだ。プレスする素材や形状によっても出来上がりに違いが生じる。同社はこうした課題を克服し、最終の

プレス成形品で公差にして1,000分の20ミリメートルを確保している。また、通常の鉄より強度の高い高張力鋼板やアルミといった加工が難しい素材でも、同じ程度の公差でプレス加工が可能な金型をつくることができる。

同社の技術力の源泉となっているのは、「ロータリーカム」だ。カムとは、上下からの縦方向にかかった力を、横方向に変換する機構のことである。通常は複数回プレスが必要となる複雑な曲げ加工を、1ショットでプレスできる特徴をもつ。ロータリーカムは、それをさらに進化させた回転機構を組み込んでいる。一般的なカム機構と比べ、より複雑な形状を1ショットで仕上げるができる。成形品の精度も高めることが可能になるとともに、成形品の取り出しが容易であるという特徴もある。

このロータリーカムに順次改良を加え、より高度な加工を可能にしてきたことが、同社が海外のメーカーから、自動車の外観を決定づける重要な部品の金型を任される大きな要因となったのである。

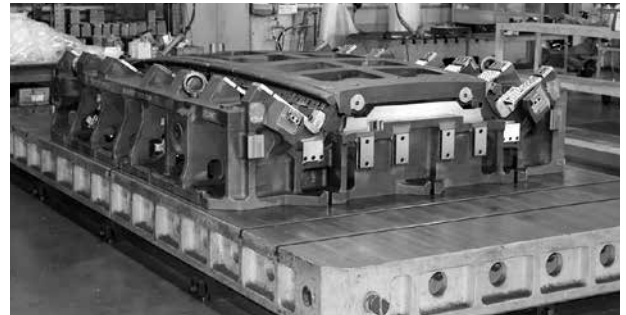
ITと人のバランスを意識して技術力を維持

求められる高い精度を実現し、品質の安定化に成功したのは、同社が最新の設備と熟練の技能をもっていたのに加え、その時々新たなITを活用してきたことにある。

設計に3次元CADシステムを導入したのは、2000年ごろである。取引のあった米国の自動車メーカーがすでに導入しており、設計データをやりとりするうえで必要となったためだ。導入時は、操作に慣れず、むしろ時間がかかることもあったが、必要に迫られ使い込んでいくうちに、理解が深まっていったという。簡単な操作で複雑な設計ができるため、設計の効率化、高度化につながり、生産性や品質が大きく向上した。

プレス成形支援システムと呼ばれる、プレスの出来上がりをシミュレーションするソフトウェアも購入し、活用している。成形品の素材などの諸条件を入力すれば、プレスを実行した後の仕上がり、データや図で表すことができる。あらゆる素材に対応可能であり、設計の効率化や試作回数の削減につながっている。形状が複雑な金型だと、実際にプレス機に装着した際に、うまくかみ合わなくて金型が一部破損する場合がある。そうすると、顧客は金型の修理代を負担しなければならない。破損した金型によりプレス機が故障することもある。シミュレーションソフトを使うことによる、そうしたリスクの防止効果は大きい。

検査部門においては、3Dスキャナーを2005年ごろに導入した。製造した金型や試作した成形品の表面形状を自動でスキャンし、不良品を判別する。レンズを交換す



ロータリーカムを組み込んだユミックス(株)の金型

るだけで、小さな部品から、10メートルを超える大型の成形品まで測定でき、測定時間の大幅な短縮が可能となっている。

このように、同社では、設計から検査まで、幅広く最新のITを取り入れている。しかし、天満幸治社長は「コンピューターやシステムの使い方を完璧に覚えたところで、必ずしも良いものがつくれるとは限りません。ITはあくまで道具でしかないのです」と言う。同社では、システムで算出された結果をそのまま用いることは極力行わない。コンピューターの計算は完璧だが、プログラムが不完全なことがある。データ入力を間違えば、結果も違ってくる。工程ごとにその都度、検証を行い、経験にもとづく修正を加えることが必要となる。

製造現場での人材育成は、基本的にはベテランから若手へのOJTによる。ロータリーカムの金型の構造は独特で、金型の図面があればすぐにつくれるかというのと、けっしてそうではない。やはり、現場での経験や慣れが重要なのだ。

最近の製造業の現場では、若手がいきなり3次元CADを扱うこともめずらしくなく、ものの構造を正しく理解していないと思われる図面を引く人が増えているという。そうしたことのないよう同社では、基本的な製図理論のOff-JTも行っている。

また同社は、業界ではめずらしく製造部門と設計部門

の間に、ジョブローテーションを行っている。製造部門の人間が設計も行うようにすることで、現場の作業のしやすさを意識した設計ができる。設計を通して金型の構造を正しく理解すれば、製造部門に戻った際に、作業の意味を一つ一つ理解して進めるようになる。こうした取り組みが会社全体の技能向上につながり、成形品の精度向上に結びついていると天満社長は考えている。

同社は、最先端のITを導入する一方、それに頼りすぎず、あくまで人の技術や知識を大切に、世界の自動車メーカーのニーズに対応していく方針である。

顧客のコストダウンに貢献

(株)ヤマナカゴーキン（大阪府、従業員数228人）は、鍛造用金型の製造業者である。顧客の要望に応じて設計、製造する金型でつくられるのは、主にエンジンやステアリングなどの自動車用の部品だ。取引先は、国内の自動車メーカーやその1次下請け企業で、売り上げの9割以上を自動車関連が占める。

同社の金型の特徴は、超硬合金を用いていることである。超硬合金は硬度が高く、耐磨耗性、耐衝撃性に優れており、金型の長寿命化に効果を発揮する。加工が難しいとされているものの、同社の金型の公差は1,000分の1～1,000分の2ミリメートル、成形品の公差は1,000分の10～1,000分の100ミリメートルと非常に精度が高い。金型を精緻につくことで、大きな成形品でも削りや磨きといった仕上げ作業が必要なくなり、顧客側の成形品1個当たりの製造コストを下げるのが可能となる。高精度の加工を実現するために、同社の工場内の温度は常に一定に保たれている。温度の変化によって、金型の材料や機械設備にひずみが生じるためだ。最終検査も、測定誤差を最小にするために、専用の恒温室で行っている。

顧客の製品開発に当たり、例えば切削から金型による

鍛造への加工方法の変更などを提案できるのも同社の強みだ。こうしたノウハウの蓄積に大きく貢献したのは、CAE（Computer Aided Engineering）^{（注2）}と呼ばれる製品の出来上りをシミュレーションするソフトウェアの採用と、試作用プレス機の導入の二つであった。

CAEは、金型を製造するに当たり、工具にどのような負荷がかかるか、切削の際にどのくらい切り屑が発生するか、仕上げの熱処理で金型はどの程度変形するか、などを予測する。成形工程での金属材料の変形の様子や、スプリングバックの大きさもシミュレーションする。こうしたデータを金型設計に活用することで、経験と勘で行っていた作業を視覚化するとともに、設計段階で製品の完成度を高めることが可能になった。その結果、2000年ごろには、平均して7～8回必要だった試作が、今では2回程度にまで減っている。約半年かかっていた開発期間も、1～2カ月へと大幅に短縮し、コスト削減にもつながった。類似の金型を受注したときに、以前のデータを参考に設計することで、設計にかかる時間やコストをさらに下げることができるというメリットもあった。

同社は4台の試作用の大型プレスを保有している。試作のためだけに、これだけのまとまった設備を保有している企業はめずらしいという。なかでも、1,200トン多軸複動サーボプレスは自慢の機械だ。プレスの速度を細かく変化させたり、複雑な位置制御が可能になったりするため、これまでプレスでは困難とされていた成形ができる。この設備の動きと成形品の出来上りをシミュレーションするのが、前述のCAEである。

同プレスでの開発事例に、自動車のステアリングで使われる部品がある。一般的な製造方法である多段プレスの場合は全部で8工程かかるが、同社が開発したサーボプレスを用いた製造方法では、1回のプレスのみで製造できる。顧客がプレス機を導入したり、工場のレイアウトを変更したりする必要はあるものの、8工程の機械を

そろえるのに比べると、トータルコストは大幅に削減できたようだ。

センサー技術で金型の高付加価値化を実現

金型の価値をさらに高めるため同社が活用しようとしているのが、センサー付きボルトである。センサー付きボルトとは、いわばボルト型の荷重センサーで、荷重変動の数値を高精度に測定することにより、機械や金型の状態を正確に把握できるというものである。センサーから得られるデータを遠隔地で確認することも可能だ。製造機械に使われているボルトや金型固定ボルトを置き換えるだけで、簡単に導入できる。

同社でその研究を担ったのは、山中雅仁社長が留学先の先生に紹介された韓国人の金氏で、工学博士号をもつ。データ解析のエキスパートとして入社し、現在は新商品開発室長を務める。金氏が率いる開発チームが数年かけてデータを集めていった結果、金型に大きな価値を加えることのできるシステムを開発することができた。

それが、異常検知システムである。金型の破損やプレス機の不具合など、少しでも異常が発生すると、通常とは異なる圧力が検出される。それをアラームとして認識し、オペレーターに知らせるシステムだ。異常に気づかずに生産すると、不良品をつくり続けてしまう。金型や機械に負担がかかり、大きな修理が必要になる可能性も出てくる。このシステムを導入することで、データに異常が現れたら、すぐに機械を止めることができるのだ。

金氏のチームはそのほかにも、センサー付きボルトの用途をいくつか見つけた。一つは、金型部品を製造する条件の最適化である。例えば、部品を切削する際に、ボルトにかかる力のデータを取りながら、加工の順番、工具の種類、工具の負荷といった条件を変えて加工する。そのなかから、生産時間が短く、部品の精度も高い最適



㈱ヤマナカゴーキンのセンサー付きボルト

な条件を見つけ出す。

もう一つは、工具の寿命測定である。同社が使用する超硬合金は硬いため、切削する工具の寿命が短くなることが課題となっている。現在は、ベテラン技術者が穴開け工程の音で工具の状況を判断しているが、音の異常に気づいたときには、すでに工具の摩耗が進んでいることがわかった。そこで、加工機械に設置したセンサー付きボルトのデータを分析し、工具の異常を事前に予測できるシステムを構築した。工具交換の適切なタイミングがわかり、技術者による工具の確認作業が省略可能になるほか、再研磨費用の削減にも結びついている。

同社は、設備投資と技術の積み重ねで、他社より品質の高い金型を実現した。同社は、金型の高付加価値化や新しい鍛造方法の提案といったサービスを強化し、自動車業界の潜在的なニーズに応えていく方針である。

今回は、別の企業事例を紹介し、各社の経営上の問題点とITを活用した対応策をみていきたい。

(注1) スプリングバックとは、材料を曲げて工具を離した後、材料が元に戻る現象、またはその力のこと。

(注2) CAEの明確な定義はないが、ここではコンピューターを用い、材料力学や構造解析をもとに製品の設計や工程をシミュレーションするシステムとした。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-4「IT活用で厳しい経営環境に立ち向かう中小金型製造業」(2019年11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。



社史から読み解く経営戦略

京セラ

— セラミックスで世界を広げる —

第49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。

京セラは半導体や自動車などに用いる部品の生産や、ネットワーク関連サービスなど多岐にわたる事業を展開している。その原点は、粘土や石灰石など非金属・無機材料を高温処理したセラミックスの開発だ。セラミックスは硬く、耐熱性、耐食性、電気絶縁性などに優れている。創業者の稲盛和夫は、高純度に精製した原料で製造した「ファインセラミックス」で市場に打って出た。

🕒 あらゆる分野にファインセラミックスを

1959年、京都市中京区西ノ京原町に、京都セラミックが誕生した。最初に取り組んだのは、ファインセラミックス製のU字ケルシマの製品化・量産化だった。U字ケルシマは急速に市場規模を拡大しつつあったブラウン管テレビの絶縁部品である。主要家電メーカーに製品を提供して、創業1年目から黒字決算だった。

1966年、稲盛は同郷の西郷隆盛の遺訓「敬天愛人」を社是に「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」を経営理念に定め、設備計画の推進と生産増強なども打ち出し、さらなる市場拡大に乗り出した。同社は、同年にIBMから、1969年に日立製作所から大型コンピュータ用の集積回路を保護するセラミックパッケージを受注すると、信用力・知名度を国内外で一挙に高めた。

製品の多くは電気絶縁性を活かしたものだだったが、同社は鉄より軽く、表面が滑らかなファインセラミックスは「あらゆる分野に応用できる素材として無限の可能性がある」という信念のもと、1970年代以降、さまざまな新規需要開拓に乗り出した。機械分野ではドリルや旋削チップなどの切削工具、日用品分野ではボールペンのペン先用ボールやはさみ、包丁などと事業領域を拡大していった。医療分野にも参入し、人工歯根を完成して歯科用インプラントメーカーとしての地位を確立した。さらに、股関節、頭蓋骨、脊椎、大腿骨などの人工骨を開発して大きな成果をあげた。

創業当初は世間に名前さえも十分に知られていなかったファインセラミックスは、同社による技術の深化と応用によって、社会のあらゆる場面に浸透するまでに飛躍を遂げたのである。

🕒 多角化を支えた M&A

同社は景気に左右されない強い企業体質づくりを目指し、さらなる事業の多角化を打ち出した。それを推進したのが、さまざまな業種の企業をグループに取り込んだことである。どれも経営が傾き、支援を要請してきたのに応えたものだった。

1979年、電子機器メーカーのトライデント、通信機器

メーカーのサイバネット工業がグループに加わり、後の情報機器事業、通信機器事業の技術的ベースとなった。1982年には、サイバネット工業など4社を吸収合併して京セラに社名を変更した。1983年には、カメラメーカーのヤシカを吸収合併して光学機器分野へ参入、セラミック技術と光学・精密技術を融合させた一眼レフカメラを発売し、ヒットさせた。

通信自由化をリード

1984年、電気通信事業法が成立し、明治以来100年余りの日本の電気通信事業史上初めて、通信事業の自由化が実現することとなった。その流れに呼応したのが稲盛であった。以前から稲盛は「日本の通信料金は非常に高い。その根本的原因是、規制に守られた官営の1社独占体制にある。独占体制に風穴が空けば、必然的に料金も下がるに違いない」と思っていたからである。

しかし、電気通信事業はそれまでの多角化に比べてとてつもなく巨大で未知の分野である。しかも、初期投資には少なくとも京セラの年間売上高の半分近い資金を要する。失敗すれば、会社の存亡さえ危うい。にもかかわらず、稲盛は強い使命感にもとづき、巨大なNTTに戦いを挑んだのだった。

新法が成立した年、同社はほかに24社を集め、第二電電企画を設立した。翌1985年、法律の施行と同時に第二電電（DDI）に改称し、ただちに第一種電気通信事業の事業許可を申請した。

自由化に伴う新規参入はDDIのほかに2社あった。どちらの側にも日本のトップ企業・団体が名を連ね、DDIよりも桁違いに大きい。DDIには強力な後ろ盾も通信事業の経験も技術的な蓄積も人も不足していた。代理店もゼロからつくらなければならない。

大企業向けの専用サービスで努力しても勝ち目がないと判断した稲盛は、市場がより大きく一般個人も多く利

京セラの歩み

1959年	京都セラミック㈱を設立
1963年	滋賀工場を竣工
1968年	米国・ロサンゼルスに駐在員事務所を開設
1972年	京都市山科区に本社を移転
1982年	社名を京セラ㈱に変更
1984年	「京都賞」顕彰事業などを行う稲盛財団を設立 他社と第二電電企画㈱を設立
1985年	第二電電企画㈱が社名を第二電電㈱（DDI）に変更
1998年	京都市伏見区に本社を移転
2000年	第二電電㈱、KDDI㈱、日本移动通信㈱が合併、 ㈱ディーディーアイ（現・KDDI㈱）が発足
2019年	創業60周年

資料：筆者作成

用する市外電話サービスへ全力を挙げる戦略に切り替えた。通信ルートを独自に開拓し、長距離用の大型交換機については、国産より安く、2.5倍の能力がある米国製を採用した。

新規参入3社のなかでは一番不利との予想が強かったDDIであったが、早々とキャンペーンを展開し、熾烈な競争を行った結果、45万回線を獲得して新規参入の3社中、売上高も利益もトップに立った。1988年からは専用・市外電話の両サービスを開始、1992年には全国で安いDDI回線を使えるようにした。

同社は、日本の通信自由化を牽引するとともに、それに伴って勃興してきた通信機器産業のリーディングカンパニーとして通信関連事業を展開し、通信料金の低価格化や機器の普及、多様なネットワークサービスの提供などを実現した。それは「世の中を良くしたい」という稲盛の利他の精神に貫かれた思いと、それに応えて全身全霊をかけて仕事に打ち込んだ従業員たちの努力のたまものだった。

<参照社史>

『果てしない未来への挑戦：京セラ 心の経営40年』（2000年）

伝統の味を守り続けるための挑戦



(有)すがた

代表取締役

菅田 正徳

すがた まさのり

《企業概要》

代 表 者 菅田 正徳
創 業 1881年
資 本 金 1,800万円
従業者数 12人（うちパート7人）
事業内容 いかせんべい製造・販売
所 在 地 岩手県宮古市藤原3-4-11
電話番号 0193(71)2205
U R L <http://sugata-ikasenbei.com>

「すがたのいかせんべい」を食べれば皆、岩手県の沿岸部にある宮古市を思い出すという。(有)すがたは明治時代から地域を代表するお菓子をつくってきた。先祖代々味をつなぎ、のれんを守り続ける裏側には意外な挑戦があった。

感覚でつなぐ100年の味

始まりは明治時代である。5代目の社長を務める菅田正徳さんの曾祖父が、宮古の特産品である乾燥スルメイカを使ってお菓子をつくろうと考え、10年以上試作を重ねてレシピを完成させた。

イカの形をした手のひらサイズのせんべいをひとかじりすると、パリッとした食感とともに口のなかにイカの風味が広がっていく。さらに食べ進めると甘味と塩気がバランス良

く、どこか懐かしい気持ちになる。せんべいは厚みがあって食べ応え十分だが、価格は1枚当たり40円とお手軽だ。老若男女を問わず、世紀を超えて愛されてきた理由がわかる。

つくり方はこうだ。まず、三陸沖で取れたイカをじっくりと煮出して、旨みが詰まったダシを取る。次に、乾燥したイカの粉末と小麦粉をダシに合わせて生地をつくる。そして、生地を熟成させた後にイカを模した焼き型に流し込み、一枚ずつ焼き上げていく。

味の肝となるダシの取り方は、菅田さんの家族だけが知る門外不出の技だ。イカの煮汁の微妙な色の変化を目印にして火加減や煮出す時間などを調整する。イカの大きさや品質は日々の仕入れの具合によって変わるため、何度も失敗を重ねながら、感覚を磨いていくしかないのだとい

う。今は菅田さんと弟だけがダシを取ることを許されている。

売り上げの構成は店頭販売が9割を占めている。宮古港の近くにある本店のほか、盛岡や仙台にある百貨店の催事などで販売している。購入客は地元の住民と観光客がほぼ同じ割合だという。

インターネット販売も好調である。ふるさとの味を懐かしみたいと考える人や、旅で訪れた宮古の街で食べたいいかせんべいの味が忘れられないといって購入する人が増えているという。

こうした人気に応えるように、近年はパッケージデザインに工夫を凝らした商品を用意している。人気商品の一例を挙げると、岩手県北部の久慈駅から宮古駅を通して南部の盛岡駅までを結ぶ三陸鉄道の車両デザインを包み箱に使用した商品がある。

3種類の車両があり、箱同士が連結できるようになっている。これなら、いかせんべいを食べた後も三陸海岸の雰囲気を楽しむことができる。地元企業とコラボレーションすることで、お土産としての価値を高めた一品である。

店を継ぐ決意

同社は100年以上にわたっていかせんべいをつくり続けてきたわけだが、2011年の東日本大震災の直後は存続の危機にひんした。当時社長を務めていた菅田さんの父はいったん、廃業を決意したという。それでも思いとどまり、のれんを守る決断をしたのは、ファンの熱意を目の当たりにしたからである。専務を務めていた菅田さんのもとにも、「宮古といえどばいかせんべい。諦めないでほしい」という訴えが相次いだ。いかせんべいは宮古のソウルフードであることを自覚した菅田さんは、伝統を受け継ぐ責任を痛感したという。

もっとも、責任感だけで事業を立て直すことは難しい。生活もある。経営は父に任せ、菅田さんは盛岡市内に移住、いったん別の会社に就職する道を選んだ。

菅田さんの仕事が軌道に乗った頃、家業は再び存続の危機を迎えていた。父が急逝したのである。ダシの取り

方は菅田さんと弟しかわからない。自分が継がないと、いかせんべいの歴史が途絶えてしまう。

菅田さんは悩んだ末、再び宮古に戻りすがたを継ぐことを決めた。「周りからは中途半端にみえたかもしれませんが、決して中途半端な気持ちで社長になったわけではないんです」。こう打ち明けてくれた菅田さんからは、いかせんべいを守るという決意がにじみ出ている。

役割分担が促す成長

菅田さんの事業承継は突然訪れたわけだが、もともと勤めていた家業である。戸惑いはなかったが、菅田さんは従業員の育成を第一に考えた。そのために大切にしていることが、二つある。

一つは、従業員とのコミュニケーションである。全員に納得感をもって仕事をしてもらうためだ。小企業では従業員一人ひとりの活躍ぶりが業績を左右する。不満や悩みをもったまま仕事をする従業員が一人でもいれば全体に影響が及ぶ。

そこで菅田さんは仕事に関係ない話題でも気軽に会話し、風通しを良くしている。何気ない会話を重ねることで従業員一人ひとりの様子を把握する。こうすることで、マネジメントに工夫の余地が生まれる。



代々受け継がれてきた味と形

もう一つは、従業員に明確な役割を与えることだ。役割分担をはっきりとさせることで従業員の主体性を育てていくのが狙いだ。菅田さんの仕事はダシを取ることである。他方、営業や経理といった仕事は従業員に任せている。個々の責任は重くなるが、そのぶんやりがいはいくつもある、成長を実感できる。

若手従業員に手焼き販売のイベントを任せたとのこと。その従業員はせんべいを焼くのは上手なのだが、おとなしい。営業には不向きと思いきや、黙々とせんべいを焼く姿勢がかえって顧客の心をつかみ、高い評価を得た。この経験でその従業員は仕事に自信をもったという。ほかの従業員も催事出店の話を一人でまとめるなど、菅田さんの人材育成は着実に成果をあげている。

伝統とは先人が積み上げてきた努力のたまものである。だからといって、いつまでも同じやり方で伝統を守り続けることはできない。すがたの場合、代々つないできたレシピに経営者や従業員によるチャレンジという隠し味が加わることで、伝統が受け継がれているようである。

(篠崎 和也)



シンガポールのメディアに取材された「むさむら2号」

地域
の
中
小
企
業
と

熱
烈
応
援

と
も
に
歩
む



送迎自転車による高齢者の買い物支援



武蔵村山市商工会

経営指導員 ちぎら たかおみ 千木良 貴臣

東京都の北西に位置する武蔵村山市には、東京でありながら「駅」がないという特徴があります。市内は自然が豊かで、北部には野山北・六道山公園という自然をそのまま公園にした一帯があります。ここでウォーキングした後は「村山温泉 かたくりの湯」がおすすめです。

地場産品では、伝統技術を生かした「村山大島紬」や、つむぎ糧かてと呼ばれる、ハウレンソウやナスなど季節の野菜を添えて食べる「村山かてうどん」が有名です。夏には当商工会主催の「観光納涼花火大会」があります。武蔵村山市では都内にいながら自然やグルメ、観光を満喫できます。

市内の人口は約7万2,200人です。このうち大きな割合を占めているのが、緑が丘地区にある村山団地の住民です。1966年に424棟、全5,260戸

という大規模都営団地、そして村山団地中央商店街が生まれました。村山団地は高度経済成長を支えたベッドタウンなのですが、住民の高齢化が進んでいます。こうした状況を受けて、当商工会は商店街と協力して2007年に宅配サービスを開始しました。すると住民からは、「やっぱり商店街へ行って買い物をしたいんだよね」という声が寄せられました。商店街には、宅配に向かないサービスを提供する事業者もいます。

そこで2009年にスタートしたのが、「送迎自転車サービス」です。わたしたちは商店街の空き店舗を活用して「おかねづかステーション」を設置したのです。住民はステーションに電話して送迎を依頼します。すると、有償ボランティアや店主が二人乗りできる自転車で依頼者の自宅ま

で迎えに行き、商店街に案内します。買い物の後は自宅まで送ります。利用料は無料です。

住民は実際に自分で買い物ができますし、人の往来が増えるので商店街はにぎわいます。当商工会は送迎自転車サービスの立ち上げ時から事業計画・運営を支援、2014年には当商工会の工業部会と連携し、市内製造業者による新たな送迎自転車「むさむら1号」を製作しました。買い物支援を商業・工業の連携事業につなげたのです。

緑が丘地区の2019年1月時点の高齢化率は51.8パーセント、後期高齢者率は33.6パーセントです。地域包括支援センターと連携して、高齢者の安否確認にも貢献しています。

当商工会は今後も環境変化に対応する支援を全力で行っていきます。

テクノロジーとノスタルジーの街 台北



第38回

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。

2004年、当時世界一の超高層建築物として竣工した「台北101」は、台北の有名な観光地です。近隣にはショッピングモールや百貨店が立ち並び、毎年西暦の新年にはビルから花火が打ち上げられます。一方、日本のガイドブックに必ず載っている「ダイナマイト」はじめとする、昔ながらの商店街もあります。

台北には「超級市場」（いわゆるスーパーマーケット）が数多くあり、食料品から日用品までほとんどのものをそろえることができます。住友商事が出資している美廉社（シンプルマート）というグロサリーストアは台湾全土で700を超す店舗を運営しており、繁華街から外れた住宅地に店舗を展開しています。住友商事はドラッグストアTomod'sも展開しており、地域社会への貢献を果たしています。

台北には「伝統市場」と呼ばれる、狭い店先で野菜や肉などを量り売りの店が並ぶ市場もあります。ここでは中国語が必須ですが、日本人がカタコトの中国語での買い物に四苦八苦していると、どこからともなく



GOGOROのシェアリングサービス

日本語を話せる現地の人が現れて助け舟を出してくれます。台北が日本人にとって住みやすい理由の一つといえるでしょう。

台北の地下鉄、バス、タクシーの料金はとても安く、多少乱暴なバスの運転に慣れさえすれば、市内の移動はとても便利です。また、駐車場があまり整備されていないこともあって、運転免許を簡単に取れるスクーターが多くの市民の移動の足となっており、街にはスクーターがあふれています。台湾政府は環境政策の一つとしてスクーターのEV化（電動化）を推進しており、2035年には新車販売のすべてをEV化する目標

を掲げています。

住友商事は台湾の電動スクーターメーカーGOGOROに出資し、EV化を後押ししています。最近では電動スクーターを気軽に体験できるように、市内でシェアリングサービスを開始し、ユーザーの裾野を広げる取り組みも行っています。

政府は台湾全島で約1万台といわれる市バスも、2030年までに全面EV化する方針を打ち出しています。住友商事は2020年2月に台湾最大手の電動バスメーカー華徳動能科技（RAC）にも出資し、再生可能エネルギーからEV、そして蓄電という「クリーンエネルギーの循環型サイクル」の事業化に取り組んでいます。

台湾は時代の最先端を担う技術をもっている一方で、地元のおばちゃん達とじかに触れ合える伝統市場もあり、日本でいう「昭和の雰囲気」的な空気を色濃く残しています。先進性と懐かしさを併せもち、日本人に対して非常に友好的です。いつまでも大切な友として付き合っていきたいと思わせる人々がいる。台北はそんなところなんです。

中小企業における個人情報保護への取り組み



慶應義塾大学総合政策学部 教授 新保 史生

Fumio Shimpō

慶應義塾大学総合政策学部教授。憲法学会常務理事、情報通信学会理事、法とコンピュータ学会理事、個人情報保護委員会専門委員、総務省情報通信政策研究所特別研究員、経済協力開発機構（OECD）デジタル経済セキュリティ・プライバシー部会（SPDE）副議長（2009－2016）を歴任。情報ネットワーク法学会「ロボット法研究会」主査。

ポイント

- ・個人情報に対する意識の高まり、情報の保護と利活用、流通する情報の増大や越境に伴うリスクへの対応などの観点から、2020年6月に個人情報保護法が改正された。
- ・この法律は3年ごとに見直しが行われる。事業者が対応すべき事項を体系的に確認するには、マネジメントシステムの活用が有効だ。
- ・個人情報保護への取り組みを慎重に行いつつ、個人情報を適切に活用することで、ビジネスチャンスを拡大する可能性は高まるだろう。



個人情報保護法の変遷

2020年6月5日に「個人情報の保護に関する法律等の一部を改正する法律案（令和2年閣法第48号）」が成立した。日常的にインターネットを利用する環境において、個人情報を取り扱う機会が増えるとともに、自分の個人情報が取得される場面も多くなった。さらに、スマートフォンを利用する機会が増え、詳細かつ大量の個人情報が取得される状況が常態化し、個人情報保護を取り巻く環境は大きく変化を遂げている。

中小企業において個人情報の保護に関する法律（以下、個人情報保護法という）への対応が大きく変わったのは2015年の前回の法改正においてだ。2003年の制定当初、事業者として取り扱う個人情報データベース等を構成する

特定の個人の数が5,000を超えなければ、個人情報取扱事業者としての義務を負わなかった。しかし、個人情報の取り扱いについて法律が定める義務の適用を免除することは、国際標準に照らすと一般的とはいえなかった。事実、オーストラリアがEU個人データ保護指令29条作業部会意見書において、小規模事業者の適用除外に関する規定が不十分との指摘を受けたことなどを踏まえ、わが国でも小規模事業者の適用除外を撤廃する必要があると指摘されていた。

そうした状況から、2015年の法改正では、小規模事業者の適用除外規定が削られ、営利・非営利を問わず個人情報をデータベース化して事業活動に利用している事業者すべてに、個人情報保護法の定める義務が適用されることになった。中小企業のみならず、個人事業主やNPO法人なども法律で定める義務の遵守が必要になったのである。ただし、従来から小規模事業者においても適正な取り扱いが求められており、事実上、小規模事業者も個人情報取扱事業者の義務を負っていた面もあった。

個人情報保護の取り組みに当たって

事業の規模や内容にかかわらず、個人情報を取り扱う者はすべて個人情報保護法が定める個人情報取扱事業者の義務を遵守しなければならない。しかし、法が定める義務の内容がやや複雑な構造であるため、具体的に何を実施することが求められているのか理解が難しい側面もある。さらに、インターネットやスマートフォンを日常的に利用する状況では、個人情報は日々国境を越えてやりとりされているため、国内外の法制度を理解したうえで対応を行うことが求められる。例えば、EU域内の国に適用される個人情報保護に関する法令であるGDPR（EU一般データ保護規則）という用語を検索すると、中小企業も対応が必要で、対応しないと巨額の課徴金が課される可能性があるといった記述が見つかる。しかし、

具体的な対応方法がわからず、不安ばかりが高まり手に負えないという印象をもたれる方も多いだろう。

個人データの漏洩^{ろうえい}等が発生した場合どのような対応が求められるかなど、個人情報保護の取り組みに当たっては判断に迷うことも多いと思われる。そうした場合の参考となるように、個人情報保護法を所管する個人情報保護委員会は中小規模事業者向けに「個人情報保護法の5つの基本チェックリスト」やマイナンバーの取り扱いなど、中小企業の取り組みに有用な情報を提供している^(注1)。今般の個人情報保護法改正の内容や解釈など、そもそも法令遵守において理解が必要な点は図を参照されたい。

以下では、現時点で中小企業が個人情報保護に取り組むに当たって押さえておかなければならない点として、①個人情報保護法の3年ごと見直し（2020年法改正）、②事業者の自主的な取り組みを支援するマネジメントシステムの活用²の二つを確認することとしたい。

個人情報保護法の3年ごと見直し（2020年法改正）

情報通信技術の進展により、個人情報の取り扱いは大きく変容が続けている。2015年の法改正では「個人情報の保護に関する国際的動向、情報通信技術の進展、それに伴う個人情報を活用した新たな産業の創出及び発展の状況等を勘案し」（改正個人情報保護法附則第12条第3項）3年ごとの見直しを定める規定が新たに設けられた。

これを受けて、2019年12月13日には法改正のための「個人情報保護法 いわゆる3年ごと見直し 制度改正大綱」が公表された。内容を要約すると、①個人情報の取り扱いに対する関心の高まりに対応した個人の権利利益保護のための措置の向上、②経済成長と個人の権利利益保護のバランスの確保、③国際的な制度調和と連携の必要性、④国境を越えた個人情報の取り扱いビジネスの増大に伴うリスク対応、⑤個人情報の取り扱いに当たって

図 個人情報の保護に関する法律等の一部を改正する法律案（概要）

個人情報の保護に関する法律等の一部を改正する法律案（概要）	
■平成27年改正個人情報保護法に設けられた「いわゆる3年ごと見直し」に関する規定（附則第12条）に基づき、個人情報保護委員会において、関係団体・有識者からのヒアリング等を行い、実態把握や論点整理等を実施。 ■自身の個人情報に対する意識の高まり、技術革新を踏まえた保護と利活用のバランス、越境データの流通増大に伴う新たなリスクへの対応等の観点から、今般、個人情報保護法の改正を行い、以下の措置を講ずることとしたもの。	
改正法案の内容	
1. 個人の権利の在り方 ●利用停止・消去等の個人の請求権について、不正取得等の一部の法違反の場合に加えて、個人の権利又は正当な利益が害されるおそれがある場合にも要件を緩和する。 ●保有個人データの開示方法^(※)について、電磁的記録の提供を含め、本人が指示できるようにする。 (※)現行は、原則として、書面の交付による方法とされている。 ●個人データの授受に関する第三者提供記録について、本人が開示請求できるようにする。 ●6ヶ月以内に消去する短期保存データについて、保有個人データに含めることとし、開示、利用停止等の対象とする。 ●オプトアウト規定^(※)により第三者に提供できる個人データの範囲を限定し、①不正取得された個人データ、②オプトアウト規定により提供された個人データについても対象外とする。 (※)本人の求めが撤れば事実的に停止することを前提に、提供する個人データの項目等を公表した上で、本人の同意なく第三者に個人データを提供できる制度。	4. データ利活用に関する施策の在り方 ●イノベーションを促進する観点から、氏名等を削除した「匿名加工情報」を創設し、内部分析に限定する等を条件に、開示・利用停止請求への対応等の義務を緩和する。 ●提供元では個人データに該当しないものの、提供先において個人データとなることが想定される情報の第三者提供について、本人同意が得られていること等の確認を義務付ける。
2. 事業者の守るべき責務の在り方 ●漏えい等が発生し、個人の権利利益を害するおそれがある場合^(※)に、委員会への報告及び本人への通知を義務化する。 (※)一定数以上の個人データの漏えい、一定の類型に該当する場合に限定。 ●違法又は不当な行為を助長する等の不適正な方法により個人情報を利用してはならない旨を明確化する。	5. ペナルティの在り方 ●委員会による命令違反・委員会に対する虚偽報告等の法定刑を引き上げる。 (※)命令違反：6月以下の懲役又は30万円以下の罰金 → 1年以下の懲役又は100万円以下の罰金 虚偽報告等：30万円以下の罰金 → 50万円以下の罰金 ●データベース等不正提供罪、委員会による命令違反の罰金について、法人と個人の責力格差等を勘案して、法人に対しては行為者よりも罰金刑の最高額を引き上げる（法人重科）。 (※)個人と同額の罰金（50万円又は30万円以下の罰金） → 1億円以下の罰金
3. 事業者による自主的な取組を促す仕組みの在り方 ●認定団体制度^(※)について、現行制度^(※)に加え、企業の特定分野(部門)を対象とする団体を認定できるようにする。 (※)現行の認定団体は、対象事業者のすべての分野(部門)を対象とする。	6. 法の域外適用・越境移転の在り方 ●日本国内にある者に係る個人情報等を取り扱う外国事業者を、罰則によって担保された報告徴収・命令の対象とする。 ●外国にある第三者への個人データの提供時に、移転先事業者における個人情報の取扱いに関する本人への情報提供の充実等を求める。
※ その他、本改正に伴い、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」及び「医療分野の研究開発に資するための匿名加工医療情報に関する法律」においても、一括法として所要の措置（漏えい等報告、法定刑の引上げ等）を講ずる。	

出所：個人情報保護委員会「個人情報の保護に関する法律等の一部を改正する法律案概要」

の説明責任と予測可能な範囲内における適正な利用環境の整備、の五つとなる。これらの視点を踏まえ、2020年6月5日に成立した改正個人情報保護法では、主に六つの観点から法改正がなされた。一つずつみていこう。

個人の権利の在り方

一つ目は個人の権利である。個人情報保護法が制定された当初、開示・訂正・利用停止等の手続きはあくまで本人が「求める」ことができると規定されていたが、請求権が認められるか判断が分かれたため、2015年の改正では「請求することができる」と修正された。しかし、利用停止・消去等を個人が請求できるのは、不正取得や第三者への無断提供など手続違反がある場合に限られていた。今回の法改正では、個人の権利または正当な利益

が害されるおそれがある場合にも要件が緩和された。

さらに、開示等の対象である「保有個人データ」に半年以内に消去する個人データは含まれていなかったが、今回の改正でこれを保有個人データに含めることとし、開示等の対象とした。なお、プライバシーマーク取得事業者は、JIS Q15001に基づき半年以内に消去される個人情報も含め開示対象個人情報として対応してきている。

個人情報取扱事業者が保有個人データを開示する方法について、個人情報保護法施行令9条では、「書面の交付による方法（開示の請求を行った者が同意した方法があるときは、当該方法）」としている。つまり、今回の法改正により電磁的記録の提供を含め本人が指示できるようになった。また、同法32条は、開示等の請求等に応じる手続きを定めることができるとしており、この場合、本

人は当該方法に従って開示等の請求等を行わなければならないと定めている。つまり、開示請求の方法を定めていない場合、本人が請求してきた方法で開示等に応じなければならないということである。例えば、書面を郵送して本人に提供するつもりが、本人が直接持参するよう指示してきた場合、遠方まで書類を持参することにもなりかねない。そうならないように、今回の法改正を機にウェブサイト上に開示請求の方法を明記し、電子メールなどでも対応できるよう備えておくことが望ましい。

個人データの提供は本人同意が原則だが、今までは提供に同意していても誰に提供したのか確認する方法がなかった。また、不正取得された個人データを取得した場合も、個人情報取扱事業者はオプトアウト^(注2)により名簿販売業者などの第三者に適法に個人データを提供できた。提供されている個人データをオプトアウトで取得し、さらにオプトアウトによって転々流通する個人データの提供も可能であった。今回の法改正では、個人データの授受に関する第三者への提供記録について、本人が開示請求できるようになった。また、オプトアウト規定により第三者に提供できる個人データの範囲を限定し、不正取得された個人データ、オプトアウト規定により提供された個人データは提供の対象外にできるようになった。

事業者の守るべき責務の在り方

二つ目は事業者の守るべき責務である。個人データの漏洩は報道される機会が多いが、自らに影響があるのかは実際に被害が生ずるまでわからないという問題がある。国際的には、漏洩したデータによって被害を被る個人を保護するために、監督機関や本人への通知を義務づける制度が導入される傾向にある。そのような動向に呼応し、漏洩等が発生し、個人の権利利益を害するおそれがある場合に、個人情報取扱事業者は個人情報保護委員会への報告および本人への通知が義務化された。

また、スマートフォンの普及やSNSの日常的な利用に伴い大量の個人情報の取り扱いが常態化し、個人情報保護法の制定当初にみられた個人情報に対する過剰反応が消え去っている。また、実際に事業者がどのように個人情報を取り扱っているか本人が把握できないことに乗じて、認められていない利用方法をあたかも適法であるかのように装い不正な取り扱いをする「裏活用」が問題とされてきた。さらに、氏名を削除しただけで個人情報に当たらないとする安易な匿名処理によって社会的非難の対象となった事例もある。こうした状況を改善するため、違法または不当な行為を助長する等の不適正な方法により、個人情報を利用してはならない旨が明確化された。

事業者による自主的な取り組みを促す仕組みの在り方

三つ目は事業者の自主的な取り組みを促すことである。これまでも個人情報保護の取り組みを推進するために、認定個人情報保護団体制度が定められていたが、この制度はあくまで事業者が所属する業界団体などを念頭に置いたものである。企業の事業内容の多様化により所属する業界団体の所掌に合致しない場合も多くなりつつあるため、今回の法改正では、現行制度に加え企業の特定分野を対象とする団体も認定できるようになった。今後、事業内容に応じた個人情報保護の促進が期待される。

データ利活用に関する施策の在り方

四つ目はデータの利活用に関する施策である。いわゆるビックデータの活用により、本人や事業者はさまざまな恩恵を享受できるようになってきている。一方で、前述の「裏活用」のような、安易かつ中途半端な匿名処理による個人情報の取り扱いが問題となった。

そのため、2015年の法改正により「匿名加工情報」として新たな定義が置かれ、事業者内部での規律および第三者に提供した場合にも提供先において再識別化が禁止

されるなど、利活用に向けた手続きが整備された。こうした匿名加工情報は完全な匿名加工処理が必要なため、匿名加工情報を作成した事業者においても特定の個人の識別が認められていないことはもとより、ほかの情報と照合して個人を識別する行為も禁止されている。ゆえに、匿名加工情報の有用性が見出せないとの指摘もなされていた。そこで、イノベーションを促進する観点から、今回の法改正では、氏名等を削除した「仮名加工情報」を創設し、その利用を内部分析に限定する等を条件に開示・利用停止請求への対応等の義務が緩和された。

データの利活用においては、内定辞退率を提供するサービスが個人情報保護法に違反するとして問題になった事例がある。この事例で問題となったのは、個人情報である氏名の代わりにCookieで突合し、特定の個人を識別しない方式で内定辞退率を算出し、第三者提供にかかる同意を得ずにこれを利用企業に提供していた点である。また、データの利用企業側で特定の個人を識別できるとしながら、データの提供側では特定の個人を識別できないとして、本人に対するデータの第三者提供の同意取得を回避していた。法の趣旨を潜脱した極めて不適切なサービスを行っていたことから、個人情報保護委員会は個人情報保護法に基づきデータ提供企業に令和元年12月4日付けで勧告等を発出している。

このような事例を踏まえて、提供元では個人データに該当しないものの、提供先において個人データとなることが想定される情報の第三者提供について、本人同意が得られていること等の確認を義務づけることとなった。

ペナルティの在り方

五つ目はペナルティの在り方である。個人情報保護法の制定から10年以上経過するが、罰則が適用された事例はない。しかし、個人情報保護法の違反事例が散見されるため、法令遵守を促進する観点から課徴金の導入が今

回の法改正に当たり検討された。結果的に課徴金の導入は見送られたが、個人情報保護委員会による命令違反・委員会に対する虚偽報告等の法定刑が引き上げられた。

また、個人情報データベース等不正提供罪、委員会による命令違反の罰金について、法人と個人の資力格差等を勘案して「法人重科」が定められ、個人と同額であった法人の罰金刑の最高額が引き上げられた。

法の域外適用・越境移転の在り方

最後の六つ目は法の域外適用・越境移転である。個人情報は日々国境を越えて取り扱われている。そのため、今回の法改正で日本国内にある者に係る個人情報等を取り扱う外国事業者も、報告徴収・命令の対象となった。また、外国にある第三者への個人データの提供時に、移転先事業者における個人情報の取り扱いに関する本人への情報提供の充実等を求める改正がなされた。

このほか、改正大綱において示されていた、官民を通じた個人情報の取り扱い（行政機関、独立行政法人等に係る法制と民間部門に係る法制の一元化、地方公共団体の個人情報保護制度）は本稿執筆時点で検討中である。以上の改正内容を盛り込んだ「個人情報の保護に関する法律等の一部を改正する法律案」は2020年6月5日可決成立し6月12日公布された。施行は2年以内が予定されている。

事業者の自主的な取り組みを支援する マネジメントシステムの活用

個人情報保護への事業者の具体的な対応は手探りにならざるをえない状況があることから、事業者が具体的に実施すべき事項を体系的に確認し組織的に実施できる仕組みとして、マネジメントシステムの活用が有用である。これにより定型的な枠組みに沿って対応を検討できる一方で、実際の対応は定型的であってはならない。

個人情報保護への取り組みに当たっては、JIS Q 15001: 2017「個人情報保護マネジメントシステム－要求事項」に基づくプライバシーマーク制度、情報セキュリティ対応としてはJIS Q 27001: 2014に基づくISMS「情報セキュリティマネジメントシステム」が有用である。このような第三者認証（マーク制度）を用いるメリットは、自主的な取り組みが第三者による確認によって適正レベルにあることを対外的に表明できること、自主的な取り組みが適正な根拠に基づく対応であることを意識し、その状況を向上させる取り組みを促進できることである。ただし、マネジメントシステムを活用した取り組みには相当な労力を要するため、楽をして認証を受けられるマーク制度などは、逆にそのようなマークを取得している事業者の信用を損なうおそれがあるため、どのような認証制度を利用するのかは慎重に検討を行う必要がある。

中小企業における課題と対応

中小企業においてマネジメントシステムを活用した取り組みを実施するにはさまざまな課題がある。取引先や委託元から個人情報保護および情報セキュリティの確保を求められ、認証制度を活用する事業者も多い。中小企業では専門知識を有する担当者がおらず、外部のコンサルティング事業者を頼ることも少なくない。ただ、コンサルタントの信頼性を検証する術がないため、情報セキュリティ対策を実施しているつもりが、逆に問題のある対応になっている場合もある。

例えば、社内規則に基づいてデータを消去したところ顧客や関係者と連絡が取れなくなった、ノートパソコンの持ち出しに承認制度を設けたが、ノートパソコンの天板には社名と管理者情報が表示されたままといった実例だ。また、セキュリティ対応には際限がないためどこで折り合いをつけるべきかわからない、導入したセキュリティ装置や技術が執務環境に適合していない、出退勤時

にセキュリティ渋滞が発生するといった問題もある。環境保護の認証を取得するために裏紙を用いようとして、個人情報が記された紙が山積みになっているなど、保護と利用のバランスを誤解しているような事例もある。

個人情報保護法は、個人情報の取り扱いに関する苦情の適切かつ迅速な処理に努めなければならないとしている。また、認定個人情報保護団体は業務の対象となる個人情報取扱事業者の苦情処理を行うこととなっている。しかし、中小企業は認定個人情報保護の対象事業者になっていないケースも多い。そのため、個人情報の取り扱いに当たって疑問が生じたり、本人からの苦情の申し立てへの対応方法や、社内から個人データが漏洩した場合など、問題が発生したときにどのように対応すべきかわからないことが多いと思われる。そのようなときには、個人情報保護委員会の「個人情報保護法相談ダイヤル」を利用するとよい。個人情報保護委員会では、個人情報保護法の解釈や個人情報保護制度についての一般的な質問に回答している。個人情報の取り扱いに関する苦情に対応したところ争いが生じた場合に必要なおっせん等を行うための相談も実施している。消費生活センターなど地方公共団体の窓口にも相談することも可能である。

個人情報を日常的に取り扱う機会が増えるとともに、個人情報に関係するトラブルも多くなった。慎重な個人情報保護への取り組みが必要な反面、個人情報を適切に活用することでビジネスチャンスを拡大する可能性も高まっている。個人情報保護法について十分理解したうえで情報の積極的な利活用により企業の発展につなげていきたい。

(注1) 個人情報保護委員会「中小企業の皆様(中小企業サポートページ)」(<https://www.ppc.go.jp/purpose/SMEs>)を参照。

(注2) 本人の求めがあれば事後的に停止することを前提に、提供する個人データの項目等を公表等したうえで、本人の同意なく第三者に個人データを提供できる手続き。



毎年、多くの企業が誕生するが、そのほとんどは時間が経っても小さい規模にとどまる。しかし一部には、短期間で急成長を遂げる企業もある。そうした企業の開業からの歴史をたどる。

子どもと家族の生活を支える通所支援



〈企業概要〉

(株)Lady

代表取締役 むらかみ かずみ 村上 一満

創 業 2012年

従業者数 70人（役員・正社員25人、パート・アルバイト45人）

事業内容 障がい児向け通所支援施設（8カ所）、小鳥小売店、整骨院、カフェ

所 在 地 兵庫県神戸市長田区房王寺町4-6-12-401

年 商 約2億円

村上一満社長がかつての仕事仲間とともに4人で始めた障がい児向けの通所支援施設の運営事業は、今では神戸市長田区を中心に、8カ所の施設と3カ所の店舗に70人近いスタッフが勤めるまでに急成長した。保護者のニーズをつかみ、地域にも受け入れられる施設運営を進めてきたことが、その原動力である。障がい児支援に強い熱意をもって挑戦する村上さんの姿を紹介したい。

成長の軌跡

2012年11月	同社設立（神戸市長田区）	2015年10月	通所支援施設ハーモニーを神戸市長田区に移転
2013年4月	通所支援施設 TRAMP を開設（神戸市長田区）	2016年6月	小鳥ショップ 小鳥のおうちを開店（神戸市長田区）
2013年11月	通所支援施設ハーモニーを開設（神戸市兵庫区）	2016年8月	きらら整体整骨院を開店（神戸市長田区）
2013年12月	通所支援施設すりーぴーすを開設（神戸市兵庫区）	2016年12月	通所支援施設トリトンを開設（神戸市長田区）
2014年5月	通所支援施設 Honeybee を開設（神戸市北区）	2019年6月	放課後キッチンを開店（神戸市長田区）
2014年7月	通所支援施設ポポロを開設（重症心身障がい児向け） （神戸市長田区）	2019年8月	通所支援施設 Daisy を開設（重症心身障がい児向け） （神戸市長田区）
2015年9月	通所支援施設 SPICA を開設（神戸市中央区）		



子どもに寄り添い 成長を支援

楽しい放課後を提供

(株)Lady は、神戸市長田区を中心に、児童福祉法に基づいた子どもの療育を行う通所支援施設8カ所のほか、小鳥小売店、整骨院、カフェを1カ所ずつ運営している。

通所支援施設の利用者は、療育手帳や障がい者手帳を持っていたり、医師から支援の必要性が認められていたりする小学生から高校生だ。全施設合わせて約100人が利用している。費用は、利用者の世帯が1割、国と自治体が残りの9割を負担する。

6カ所ある比較的軽度な障がい児向けの通所施設は、放課後等デイサービスとも呼ばれ、同社の事業の核となっている。利用する児童の多くは発達障がいがあり、特別支援学級に通っている。各施設の定員は10人で、平日は10時から19時まで、学校休校日は9時から18時まで利用できる。毎日通う子もいれば、決まった曜日にのみ利用する子もいる。午前中から利用できるが、平日は学校の授業が終わってから利用する場合が多い。同社の送迎車で学校から施設に来て、勉強をしたり、遊んだり、おやつを食べたりしながら過ごす。利用後は送迎車で自宅まで帰る。

施設運営のモットーは「笑顔が輝

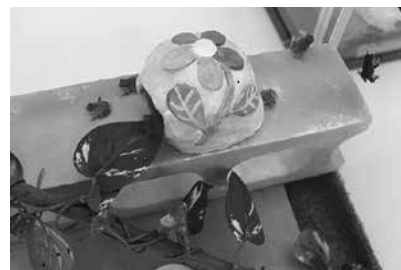
く毎日を過ごせる」ことだ。そのために意識していることが二つある。

一つは、植物や生き物を育てる、知育玩具で遊ぶ、友だちをつくるといった、障がいのない子どもが何気なく行うことを体験させることだ。

花壇には花が植えられ、水槽のなかではアマガエルが元気に飛び跳ねている。室内には子どもが友だちや先生の似顔絵を描いてつくった紙芝居があり、夏休みの自由研究作品やコンテストに入選した絵が飾られている。職員が壁に描いたキャラクターが、トイレや階段の場所を指さして案内してくれる。囲碁や将棋といった昔ながらのゲームから、最新のおもちゃまでさまざまな遊び道具もあり、子どもたちは楽しく時を過ごす。

もう一つは、基礎的な生活能力を育てることである。遊び道具はきちんと整理整頓されているが、これも仕組みづくりと辛抱強い指導のたまものだ。おもちゃ箱の横には、片付いた状態の写真を置き、子どもがそれにならって片付ける。大声で叫んだり、室内を走り回ったりといった衝動を抑えられない子どももいるが、高校を卒業してもそのようだと、社会に出ることが難しい。時間をかけて言い聞かせ、できたらしっかりほめる。単純だが、これを繰り返すことで、精神的な成長を促していく。

指導方法は、成長に合わせている。



飼育しているアマガエル

例えば、挨拶のとき元気にハイタッチする小学生には、中学生になれば、きちんとおじぎをするよう指導する。大人と変わらない体で小学生のような行動をすると、相手が恐怖を感じるからだ。こうした地道な教育により、子どもは社会生活のためのルールや生活のリズムをつかんでいく。

介護で苦勞する家族を助けたい

社長の村上一満さんが創業したのは54歳のときである。20歳代で老人ホームの寮母となり、結婚を機に退職。子育てが一段落した40歳代に、再び老人介護の仕事に携わった。2009年には神戸市長田区で、訪問介護を行うために設立されたNPO法人の立ち上げに加わり、理事兼ヘルパーとして経験を重ねた。

村上さんは、多くの家族から介護にまつわるさまざまな相談を受けていた。次第に、介護を行う家族の息抜きを手助けする「レスパイトケア」に関心をもつようになった。相談のなかには、障がいのある子どもに関



写真を参考に片付け

するものもあった。家に帰っても、安全のため外で遊ばせにくい。家庭以外に居場所がないケースが多く、保護者の負担は重い。保護者が疲弊すれば、虐待の問題にも発展しかねないと、村上さんは危惧していた。

障がいが軽度な子どもは、学校の特別支援学級に通うことはできる。しかし、学童保育所の利用は難しいことがある。近くには、放課後や夏休みに障がいのある子どもを受け入れる施設がほとんどなかった。村上さんは、そうした悩みを抱える保護者を少しでも助けたいと考え、2012年11月に同社を設立。2013年4月に、最初の放課後等デイサービス施設TRAMPを開いたのだった。

地域と連携して 施設を拡充

児童の家族のニーズに応える

障がいのある子どもは、保護者、学校、病院、地域住民といったさまざまな関係者に支えられている。一人ひとりに合ったサポートをするに

は、関係者と連携し、発育状況や興味関心、家庭環境、それまで受けてきた支援、コミュニケーション能力、病気の有無などを確認し、緊急時の対応方法を考えておく必要がある。同社が特に重視するのは、保護者の気持ちである。対話から得た情報をもとに、家族の心配ごとをできるだけなくす工夫を施している。それは建物や設備によく表れている。

例えば、小学生の保護者と話をしていくうちに、ほとんどが小学校卒業後に中学生向け、高校生向けと施設を移るのではなく、高校生まで同じ施設に通いたいと考えていることがわかった。そこで、成長してもストレスなく過ごせるよう、部屋は神戸市が設ける目安よりもかなり広く確保した。床はけがをしないよう柔らかい素材を使用し、テレビを手が届かない高さに設置するなど、保護者に安心してもらえるよう、子どもの日常生活への配慮を行っている。

また、道路側に大きな透明の窓ガラスを設けた。普段はカーテンもかけない。地域住民に見えるようにすることで、障がい児への誤解や偏見をなくしたいという思いからだ。施設づくりの考え方は、地域の多くの人にも知ってもらいたいと思い、ホームページにも詳細に記載している。評判は口コミで広がり、定員はすぐにいっぱいになった。新たな施設を

設置して欲しいという要望に応じて次々と通所施設を増やし、現在では8カ所を運営するまでになった。そのうち二つは、重度の肢体不自由と重度の知的障がい重複した重症心身障がい児向けの施設である。これも、保護者の要望に応えたものだ。

施設を開くための物件は、スムーズに決まったそうだ。開かれた姿勢が地域との結びつきを強くし、同社だったら安心だと受け入れてもらえたためだと村上さんは考えている。

療育環境と採算の両立

増える利用希望者を受け入れるためには、施設の拡張や広い物件への移転という方法もある。しかし、同社は小規模な施設を増やすことを選んだ。環境が変わると、情緒不安定になる子どももいるためだ。増設した施設の従業員は、人事異動でまかなう。ただ、先生がいなくなることで子どもへの影響を最小限に抑えるため、複数の施設から少人数ずつ集めている。狭い範囲で多数の施設をもつことで、それが可能になった。

急速に施設を増やした同社であるが、事前に採算を見極めることも欠かさない。ビジネスとして維持できず閉鎖してしまえば、子どもやその家族に大きな迷惑をかけるからだ。保護者や学校と連携して情報を集め、採算ベースに乗る利用希望者数が確

保できることを確認してから、初めて開設の準備に入るようになってきた。

子どもの将来を考えた 事業展開

多彩な人材が活躍

同社では約70人の従業員が働いている。午後が特に忙しいため、正社員よりパートが少し多い。女性が7割、男性が3割である。年齢は40歳代が多いが、60歳以上、なかには80歳代の社員もいる。小学校教員を目指す学生がアルバイトにくることもある。お兄さん・お姉さんから、おじいちゃん・おばあちゃんまで、老若男女が「先生」になるため、遊びのバリエーションも多くなる。こうした幅広い年齢層の人たちとの接触は、子どもたちの将来にも役立つ。

設立時のスタッフは村上さんを引いて4人。老人介護の仕事仲間、しばらくはその人たちや村上さん自身の人脈で人材を確保していった。その後、口コミで同社の療育コンセプトに共感した人材が集まるようになったそう。同社の施設に通う子どもたちの親も4人いる。自分の子どもとは別の施設で勤めるが、これも近隣に複数の施設をもつことで可能になる。学校からの呼び出しに備えて、働くことをあきらめる親もいるそうだが、同社はそうした人たちの受け皿にもなっているのだ。

短い期間で多数の施設を展開できた理由は、スムーズに従業員が集まったことのほかに二つある。一つは、管理職候補を最初から多く集められたことだ。最初のころに入社した従業員は、老人介護の経験者がほとんどで、介護福祉士といった専門資格をもつ人も多かった。施設の責任者となるには、福祉に携わった年数や資格の要件があるため、経験が豊富な人材を集められたことは強みとなった。もう一つは、神戸市の定める基準より多めに従業員を配置したことである。これは、ケアの充実だけでなく、新たな施設のためのスタッフ育成にもつながっている。

療育の質を高めるには、従業員教育は欠かせない。現場で学ぶことは重要だが研修も大切である。児童福祉に関する資格取得も推奨しており、現在、何人も保育士の資格取得のための通信教育を受けている。自分で勉強を進めることが苦手な人のために、地域で開かれる福祉に関する講習会に参加させたり、児童福祉の専門家によるセミナーを自社で開催したりもしている。

卒業生の居場所の確保を目指す

同社は2016年6月、インコの小売店を開いた。その目的は、施設を出た子どもが就労できるビジネスを模索するためだ。村上さん自身動物好



元気に遊ぶ子どもたち

きで、動物の世話は人間の心の発達にもよいと思っている。イヌやネコに比べて世話がしやすく、障がい児が餌やりや飼育室の掃除をできるのではと考え、インコを選んだ。まだ卒業生は働いていないが、利用者の少ない午前中に従業員の仕事をつくらることができたそう。2016年8月には整体院を、2019年6月にはカフェも始めた。福利厚生も兼ねており、従業員は割引料金で利用できる。

現在は、すべての事業を村上さんが管理しており、目が回るほどの忙しさだ。さらに施設を増やしたり、インコの小売店を就労支援施設にしたりするには、村上さんの仕事の一部を任せられる経営スタッフが必要となるだろう。幸いなことに、従業員のなかからそうした人材が育ちつつあるという。今後、次のステップに進むことが期待できそう。

(山崎 敦史)

本稿は、日本政策金融公庫総合研究所編『急成長のメカニズム—新規開業企業に学ぶ—』同友館(2019年7月)に掲載した事例を、再取材のうえ加筆修正したものである。



暦のしきたりと ビジネス

第26回

8月と神社の祭礼 —— 旧暦を今に伝える

8月の祭りといえば、旧暦8月15日にあった京都府八幡市の石清水八幡宮^{ほうじょうえ}の放生会を思い浮かべます。その本社である大分県宇佐市の宇佐神宮、また神奈川県鎌倉市の鶴岡八幡宮などの放生会も知られています。ただし、これらは明治6年（1873年）の西洋暦の採用によって、現在では新暦9月の祭りになっています。

西洋暦の採用を決めた明治政府は、明治5年（1872年）12月3日を明治6年1月1日に変えました。このため、伝統的な行事はそれまでの季節感覚と異なるものになってしまいました。

特に困ったのはお盆の行事です。旧暦の7月14日と15日がお盆でしたが、新暦の7月は梅雨の最中であり、お墓参りもゆっくりできませんし、農家では田畑の草取りに忙しい季節でもありました。そこで多くの地方で、お盆の行事を月遅れの8月にスライドしました。今や、お盆とは8月の行事と思っている人が多いようです。

現在、8月に神社の祭礼はほとんどありません。旧暦の7月に神社の祭礼がほとんどなかったからで、月遅れに当たる新暦8月にもないのです。8月にあるのは、青森県のねぶた祭や秋

田県^{かんとう}の竿燈まつりなど七夕行事の仲間、あるいは岐阜県の郡上おどり、徳島県の阿波おどり、熊本県の山鹿灯籠踊りなど、盆行事の仲間です。

明治6年の変更はさまざまな影響を与えたわけですが、このような歴史の波動のなかでも、伝統的な季節感に合わせた行事や祭礼がいくつか残っています。代表例はお月見でしょう。中秋の名月は旧暦に合わせて日取りになっています。このほかにも、古風を大切に伝え、日取りも旧暦に合わせている祭礼が残っています。その一つが、カツオで有名な高知県中土佐町にある久礼八幡宮の御神穀祭^{おみこくさん}です。

この祭礼には、旧暦8月1日の奉堂^{ほうどう}立祭^{たて}から8月15日の例大祭まで、つまり新月から満月にかけての神事と行事がしっかりと伝えられています。奉堂立祭とは、頭屋^{とうや}と頭人^{とうにん}が奉納する新米を炊いたご飯に、^{いち}苺と呼ばれる神聖な少女が神前で生麴^{なまこうじ}を揉み込んで一夜酒^{かみ}を醸す神事です。闇夜のなかを、大たいまつ^{おみこく}の火とともに運ばれてきた御神穀^{おみこく}が、燃えさかるたいまつ^{おみこく}の火の粉が散るなかで神前へ運び込まれ、火の下で少女によっ

て一夜酒が醸されます。これが宮司によって本殿の奥へと奉納されます。

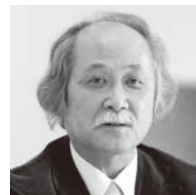
奉堂立祭の二日後、わたしは直会^{なおらえ}になぞらえてこの一夜酒をいただきましたが、その美味は一生忘れません。稲の収穫を神とともに白飯と白酒の美味で祝うという古代以来の基本が、この御神穀祭には伝えられているのです。なお、久礼八幡宮の神事と祭礼は放生会という呼称ではありませんが、日取りが旧暦8月15日として伝承されていることから、石清水八幡宮、宇佐八幡宮、鶴岡八幡宮と同じ放生会であったことを物語っています。

せっかくですから、次の第27回では、八幡宮の歴史と放生会について紹介してみようと思います。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

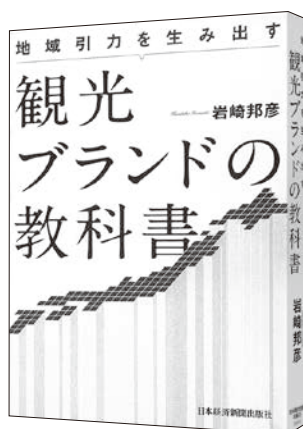
1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大學文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



岩崎 邦彦 [著]

地域引力を生み出す 観光ブランドの教科書

日本経済新聞出版社 定価（本体1,600円＋税）



人口減少に悩んでいる地域は多い。これに伴って落ち込む域内消費を補う手段の一つとして注目されているのが観光需要だ。では、観光客が訪れなくなる地域になるには、何が必要だろうか。

本書は、静岡県立大学の教授でマーケティングを研究する著者が地域の観光ブランドづくりについて解説したものだ。著者は観光客に対して実施したアンケートをもとに定量的な分析を行っている。観光客の目線から考察を加えている点が、本書の特徴である。

著者はアンケートのなかで、訪れたことのある地域について評価してもらい、何が地域のブランド力に影響を与えているか分析した。その結

果、コンセプトはあるか、らしさはあるか、といった「明確なイメージ」の有無が鍵を握ると指摘する。

どうすれば観光客がイメージしやすい地域をつくれるのか。著者は「尖り」の追求を提案する。尖りとはいわば個性である。本書では、アンケートのデータを使って有名な観光地の尖りを数値化している。京都は「伝統」、北海道は「食」、沖縄は「海」がほかの地域に比べて特出しているということが示される。確かにイメージしやすい尖りである。

著者は、尖りを出すのに地域の規模は関係ないとも指摘する。むしろ小さな地域のほうが出しやすいという。以下のような戦略を採りやすいからだ。

一つは、分野を絞ることで個性を出す「引き算」の戦略である。例えば、「食」でアピールしようとしても北海道に勝つのは難しい。しかし、「食」から「うどん」以外を引き算してみる。すると、ほぼ9割の人が香川県を思い浮かべるのだという。引き算をすることで、小さな地域が有利になることもあるわけだ。

もう一つは、地域資源を掛け合わせて個性を出す「掛け算」の戦略である。成功例として、「温泉」と「猿」を掛け合わせた長野県地獄谷野猿公苑が挙げられている。温泉は全国各地にあるため、それだけでは差別化できないが、地獄谷野猿公苑には温泉に入る猿、スノーモンキーがいる。これが世界中から観光客を集めるフックになっている。複数の要素を掛け合わせれば、ほかの地域にない個性を出せるのだ。

地域には少なからず観光資源があるはずだ。大切なのはそれをどうやって尖らせていくかであろう。そのためには、観光産業だけではなく、域内の企業や住民が力を合わせていくが必要になるはずだ。

（篠崎 和也）

ちょっと気になるキーワード

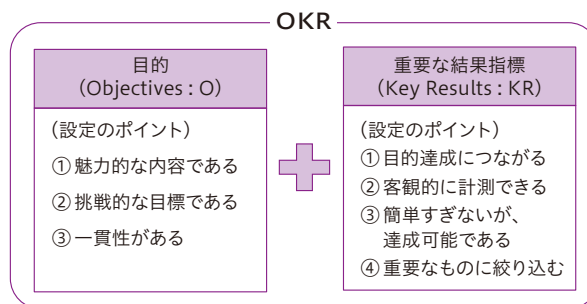
OKRは「Objectives（目的）」と「Key Results（重要な結果指標）」の頭文字を並べた言葉です。企業が丸くなって高い成果をあげるためのツールとして、近年注目を浴びています。実際、米国のグーグルや日本のメルカリなどが採用しています。

OKRでは、企業全体、部署、個人それぞれの階層で、目指すべき方向を示す定性的な「目的」と、達成度合いを測る定量的な「重要な結果指標」を設定します。達成までの期間は3カ月で、毎週進捗を確認していきます。

目的を決めるポイントは三つあります。一つ目は魅力的な内容であること、二つ目は挑戦的な目標であることです。わくわくする目的を置き、従業員のチャレンジを促すことで、高い成果を狙うのです。三つ目は、一貫性があることです。全員が同じ方向に向かって努力することで、目的を達成できる可能性が高まります。

重要な結果指標はどのように決めるべきでしょうか。目的達成につながること、客観的に計測できることの二つはわかりやすい視点といえるでしょう。目的を達成したかどうかの判断基準が明確になるからです。指標を決めるうえで大切なのは、簡単すぎないが達成可能であることと、重要なものに絞込むことです。手を伸ばせば何とか届くところに目標を設定してモチベーションを最大

OKR



限引き出すわけですが、指標が多すぎるのは禁物です。数ある定量的な指標のなかから、目的に真に合致するものを厳選できるかどうか、経営者の腕の見せ所です。

高い目標を掲げるOKRでは、チームの負担は大きくなりますし、達成までの道のりは困難の連続です。そこで気をつけたいのが進捗確認です。できなかったことを責めるのではなく、できたことを褒め、次の挑戦を後押ししたいところです。

企業が一つ上のステージを目指すとき、OKRの考え方は参考になるでしょう。挑戦する経営者の心強い相棒になってくれるはずです。

※一部、奥田和広著『本気でゴールを達成したい人とチームのためのOKR』（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2019年）をもとに記述しています。

編集後記

今月の研究レポートでは、「選ばれる小さな企業」を紹介しました。取材を行ったのは2019年、新型コロナウイルス感染症が広がる前です。当時、今のような事態が起きることは、ほとんどの企業が想像できなかったと思います。

今回紹介したある企業の経営者に近況を尋ねたところ、「お客さんの存在が何よりのモチベーションです。共にこの難局を乗り越えていきますよ」と前向きに話してくれました。このお話を聞いて、企業にとって予想だにしない出来事であっても、顧客との絆が局面を開く原動力になるのだと感じました。お忙しいなか、お話を聞かせてくださった経営者の皆さまに心より御礼申し上げます。

（藤田）

調査月報 9月号予告

特別レポート

「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者
—2020年版中小企業白書・小規模企業白書の概要—
中小企業庁事業環境部調査室 調査員 花井 泰輔

クローズアップ 識者に学ぶ

外国人とのコミュニケーション
—観光現場での対応のヒント—
成蹊大学経営学部総合経営学科 教授 藤田 玲子

2020年版 新規開業白書

- ▶ 総合研究所では、長年取り組んでいる「新規開業実態調査」の結果をもとに新規開業の動向を分析し、『白書』として毎年刊行しています。
- ▶ 今回は、新規開業者の働き方や起業に対する意識に焦点を当てました。事業に充てる時間が短い「パートタイム起業家」や、自営と勤務を行き来する「ボーダーレス起業家」について分析したほか、自営している認識がない「意識せざる起業家」も取り上げ、多様化する新規開業者の実態に迫ります。

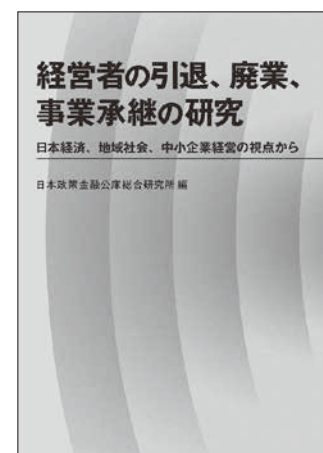


A5判352頁 定価 (2,300円 + 税)

経営者の引退、廃業、事業承継の研究

— 日本経済、地域社会、中小企業経営の視点から —

- ▶ 中小企業経営者の高齢化の進行を背景に、中小企業の廃業と事業承継の問題は、かつてないほど注目されています。
- ▶ 廃業する企業はどれくらいあるのか、社会や経営者自身にとってどのような問題が発生するのか、引退を巡る一連のプロセスを円滑に進めるにはどう支援すればよいのか。最新の調査結果をもとに、多面的な分析を行いました。



A5判309頁 定価 (2,800円 + 税)

選ばれる小さな企業

- ▶ 本書では、小企業が顧客と有益な関係を築くための方策を考察しました。分析からみえてきたのは、経済社会の構造が大きく変化し、消費者ニーズもますます多様化する令和の時代を顧客と共に駆け抜けていくためのヒントです。
- ▶ 全国各地にある、顧客との関係を大切にすることで常連客を確保している「選ばれる企業」12社への詳細なインタビュー調査も収録しています。



四六判212頁 定価 (2,200円 + 税)

お問い合わせ先

(株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究グループ

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4

電話 03(3270)1687

