

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.119

8



調査レポート

中小企業が輸出を継続するためのポイント

総合研究所 主任研究員 足立 裕介
研究員 楠本 敏博

論点多彩

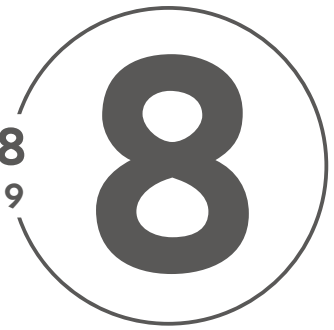
応援される企業づくり

一ファンの力を最大化するマネジメントへー
東京富士大学経営学部 教授 山川 悟

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.119



調査レポート.....4

中小企業が輸出を継続するためのポイント

*総合研究所 主任研究員 足立 裕介
研究員 楠本 敏博



表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
山本山高原より望む田園風景
(新潟県小千谷市)

論点多彩.....36

応援される企業づくり

—ファン力を最大化するマネジメントへ—

*東京富士大学経営学部 教授 山川 悟

巻頭随想.....2

正しい叱り方で生産性を上げよう

*一般社団法人日本アンガーマネジメント協会
代表理事 安藤 俊介

人材の定着を促す中小企業の取り組み.....16

離職に対する就業者の考え方

*総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業.....20

匠が教え伝えるものづくりの技と志

*岡山県岡山市 (株)富島精工

社史から読み解く経営戦略.....24

ダイキン工業

—空調のグローバルリーダー—

*社史研究家 村橋 勝子

データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～.....26

中小製造業の設備投資は3年ぶりに増加

時代をリードする小企業のシゴトスタイル.....30

働きたいをかなえるサテライトオフィス

*徳島県三好市 (有)データプロ

北から南から.....34

地元のデータを集め支援に生かす

*清須市商工会 事務局次長 鶴木 千絵

世界のあれこれビジネス情報便.....35

中央アジアのオアシス カザフスタン・アルマトイ

*住友商事グローバルリサーチ(株)

経営最前線 1.....42

時代の荒波を乗り越える老舗の底力

*京都府京都市 (株)傳來工房

経営最前線 2.....44

映画のある日常を再び

*兵庫県豊岡市 (有)石橋設計

暦のしきたりとビジネス.....46

お盆——リセットとリフレッシュ

*國學院大學文学部 教授 新谷 尚紀

ブックレビュー.....47

経営継承の鎖

中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード.....48

編集後記

正しい叱り方で 生産性を上げよう



一般社団法人日本アンガーマネジメント協会
代表理事

安藤 俊介

あんどう しゅんすけ

一般社団法人日本アンガーマネジメント協会代表理事。怒りの感情と上手に付き合うための心理トレーニング「アンガーマネジメント」の第一人者。世界で15人しかいない最高ランクのトレーニングプロフェッショナルに、日本人として唯一登録されている。教育現場や企業まで幅広く講演や研修、セミナー、コーチングなどを手がけている。著書に『イライラしなくなるちょっとした習慣～60万人の怒りをしずめてきたアンガーマネジメントのテクニック』（大和書房、2018年）などがある。中国、台湾などでも翻訳され、販売数は累計30万部を超える。



社員が皆イライラしている職場では、人間関係に不要な軋轢あつれきが生まれ、生産性が上がらないことは経験的に知っているだろう。

本稿では、経営者が悩みがちな、部下への上手な叱り方を解説していく。アンガーマネジメント（怒りの感情と上手に付き合うためのトレーニング）で、職場の人間関係を良好にし、生産性向上を目指していただきたい。

アンガーマネジメントは叱らないことを目的にはしていない。叱ったとしても、適切にその感情を表現でき、相手に伝わるようにコミュニケーションができればよい。

叱ることは、相手に今どうしてほしいか、これからどうしてほしいかを伝えるリクエストである。相手を責めることでもなければ、反省をさせることでもなく、ましてや自分がすっきりするためですることでもない。

叱るときにやってはいけないことがある。まずは、機嫌で叱ること。例えば、ある日は待ち合わせ

時間ちょうどに来て叱らないのに、ある日は待ち合わせ時間の5分前に来たのに叱ることだ。これはルールで叱っているのではなく、その日の機嫌次第で叱る内容が変わってしまっている。

次に、感情をぶつけること。何をしてほしいかを具体的に言うことなく、自分が困っている、迷惑がかかっているといった気持ちばかりを言うことだ。これでは相手もどうしたらよいかかわからない。

そして、人前で叱ること。これもNGである。見せしめや他の社員にもまとめて伝えるために皆の前で叱る人がいるが、逆効果だ。皆に見られていることを気にしてしまい、叱られている内容が耳に入ってこなくなってしまう。

加えて、叱るときに使うとリクエストが伝わりにくくなる言葉がある。「いつも・絶対・必ず」は100パーセントという意味が含まれている。「いつも」と言った瞬間に相手は「いつもじゃないのに」

と反発する。

「ちゃんと・しっかり・きちんと」は程度言葉と呼ばれるものである。「しっかりやれ」と言ったとしても、相手は「しっかりやっているのに」と反発する。

「なんで？」も禁句である。これを言われた相手は責められたと感じる。責められると言いつきを必死に探してしまう。過去を聞くのではなく、「どうしたらできる？」と未来を聞くようにするとリクエストを伝えやすい。

「前から言っているけど」もタブーである。叱られている側にすれば、なぜ今更なのかと疑問をもち、反発し、リクエストを聞く意欲がなくなる。

叱ること自体は問題ない。やってはいけない叱り方のポイントを守れば、上手に叱れ、相手にリクエストが届く。仕事をしていれば、叱ることを避けることはできない。叱り上手になると、良好な人間関係ができ、職場の生産性を上げていくことができる。



中小企業が輸出を 継続するためのポイント

総合研究所 主任研究員 足立 裕介
研究員 楠本 敏博

直接投資と比べ、初期投資額が少ない輸出は、経営資源に限りのある中小企業にとって、取り組みやすいといえる。付加価値を拡大させるための手段として、今後も重要性を増していこう。しかし、輸出からの撤退に追い込まれる企業もみられ、輸出を継続させることはそう容易ではない。

本レポートでは、当研究所が2016年に実施した「輸出への取り組みに関するアンケート」の結果を用いて、中小企業が輸出を継続していくためのポイントを探っていく。

期待される海外需要の取り込み

人口減少や少子高齢化の進展により、国内市場は今後、縮小していくことが見込まれている。一方、海外では今後も新興国を中心に高い経済成長が予想される。わが国の企業がさらに成長していくためには、輸出や直接投資によって、海外需要を積極的に取り込んでいくことが期待されている。

藤井（2013）によれば、直接投資を行った企業が海外での事業開始前に要した費用は、平均値で2億1,692万円、中央値で1億円である。一方、丹下（2016）は、輸出を行っている企業の約半数は500万円未満の費用で輸出を開始しているとしており、直接投資と比べ、輸出は比較的取り組みやすいといえる。

しかし、輸出に取り組んでいる中小企業は多くない。中小企業庁（2017）により、直接輸出^(注1)を行っている中小製造業の割合をみると、2014年は3.7%にとどまっている。これは、新たに輸出に取り組む企業がある一方で、過去に輸出に取り組んだものの、輸出からの撤退を余儀なくされた企業も一定数存在するためと考えられる。中小企業庁（2010）は、輸出開始からの継続年数を測ることで、輸出からの撤退企業割合を算出している。それによれば、中小企業の輸出の継続割合は大企業と比較して低く、2000年度に輸出を開始した企業のうち、半数以上が2007年度までに撤退している。

今後、輸出に取り組む中小企業が増えていくためには、輸出を始めた企業が輸出から撤退しないように、売り上げや収益を確保し続けていくことが必要であるのはいうまでもない。

しかしながら、中小企業の輸出において、どのような取り組みが収益に影響を及ぼしているかを、実証的に取り扱った研究は少ない。丹下（2016）は、

「輸出への取り組みに関するアンケート」の実施要領

- 1 調査時点：2016年6月中旬
- 2 調査対象：日本政策金融公庫中小企業事業の取引先
9,000社
- 3 調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、
アンケートは無記名
- 4 回収数：3,309社（回収率36.8%）

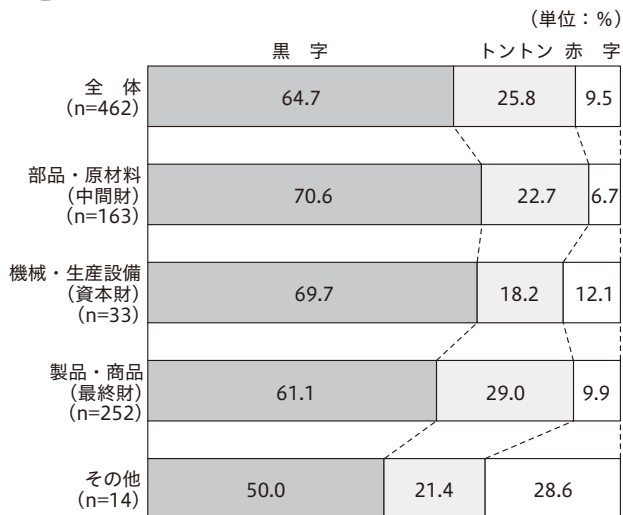
本レポートでも分析対象とする、2016年に当研究所が実施した「輸出への取り組みに関するアンケート」（以下、アンケートという。実施要領を参照）を用いて、輸出に取り組む中小企業の現状分析を行っているが、同論文で明らかにできなかった課題として、輸出事業の業績に影響する要因分析を挙げている。そこで本レポートでは、アンケートの結果を用いて、輸出のどのような要因が収益性に影響を及ぼしているのかについて、分析を行っていく。また、アンケートでは、輸出からの撤退に関しても尋ねている。輸出からの撤退理由を分析することで、逆説的に、輸出を継続させるためのポイントを探っていく。

6割が輸出事業で黒字

はじめに、アンケート回答先のうち、分析対象とする企業の属性を確認する。分析対象は、輸出を行っている企業、すなわち「直接輸出」「間接輸出^(注2)」「自社の海外販売拠点への輸出」を手がける企業である。「間接輸出」が61.2%と最も多く、次いで「直接輸出」（58.8%）、「自社の海外販売拠点への輸出」（11.8%）となっている（複数回答のため、回答の合計は100%を超える）。

次に、主たる輸出品目の割合をみていく。アンケートでは、輸出品目（「製品・商品」「部品・原材料」「機械・生産設備」「その他」）の輸出割合をそれぞれ

図-1 累積での輸出事業の採算（主たる輸出品目別）

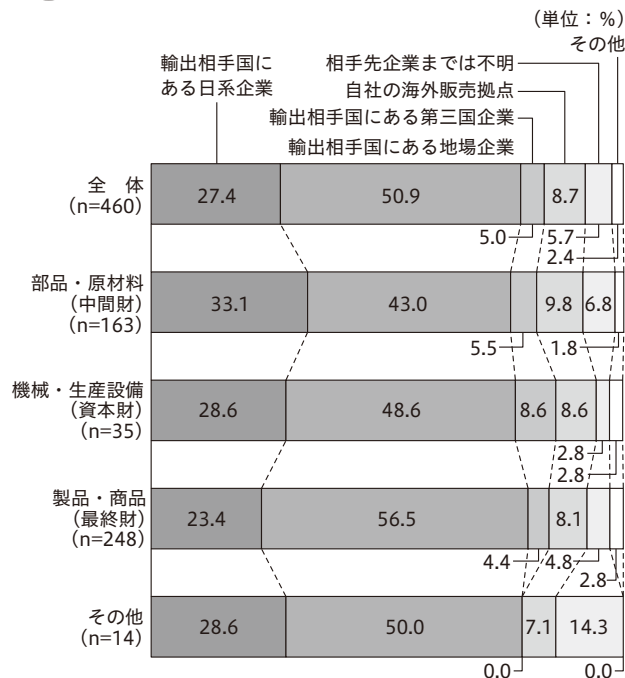


資料：日本政策金融公庫総合研究所「輸出への取り組みに関するアンケート」（2016年）（以下同じ）

尋ねている。そのうち、最も割合の多い品目を、当該企業の「主たる輸出品目^(注3)」と定義すると、「製品・商品」（以下、最終財という）が54.1%と最も多く、次いで「部品・原材料」（以下、中間財という）(35.4%)、「機械・生産設備」（以下、資本財という）(7.5%)、「その他」（3.0%）となっている。

輸出を開始してからアンケート回答時点に至る累積での輸出事業の採算をみると、全体では「黒字」が64.7%と最も多く、以下「トントン」(25.8%)、「赤字」(9.5%)となっている（図-1）。主たる輸出品目別に採算をみると、「黒字」は中間財を輸出する企業（以下、中間財輸出企業という）で70.6%、資本財を輸出する企業（以下、資本財輸出企業という）で69.7%を占めているのに対し、最終財を輸出する企業（以下、最終財輸出企業という）では61.1%と少なくなっている。また、主たる輸出品目別に最大の輸出相手先をみると、いずれも「輸出相手国にある地場企業」と回答した割合が最も多いものの、その比率は、最終財輸出企業の56.5%に対し、中間財輸出企業は43.0%と10%ポイント以上も少なく

図-2 最大の輸出相手先（主たる輸出品目別）



なっている（図-2）。

このように、輸出品目によって、採算や輸出相手に違いがみられる。これらの結果から、中間財のほうが現地の地場企業との取引割合が少ない、すなわち日系企業を通じた輸出割合が多いため、安定的な取引関係が構築され、取り扱う製品の品質にかかわらず、一定の利益を獲得しやすいという仮説が考えられる。

どのような要因が採算に影響するか

分析のフレームワーク

輸出のどのような要因が収益性に影響を及ぼしているかをみてみよう。輸出企業の多くを占める最終財輸出企業と中間財輸出企業の二つに着目して計量分析を行う。

被説明変数は、輸出事業の採算である。輸出事業

での採算が「累積で黒字」の場合は3、「累積でトントン」の場合は2、「累積で赤字」の場合は1をとるカテゴリ変数を作成する。分析手法としては、順序ロジスティック回帰分析を採用する。

説明変数は、七つのカテゴリに分かれる（各変数の定義は表-1参照）。

第1は、輸出事業の属性である。輸出額（対数）および輸出期間（対数）を用いる。

第2は、経営者の属性である。「経営者リスク志向」「経営者海外経験」をそれぞれダミー変数として用いる。丹下（2016）では、経営者の海外経験および経営者のリスク志向を、それぞれ輸出の取り組みの有無とクロス集計したところ、輸出に取り組んでいる企業では、経営者の海外経験やリスク志向が高くなる結果となった。これらが輸出の収益に対しても、何らかの影響を及ぼすかどうかを確認する。

第3は、自社が有していると考えられる輸出事業の特徴や強みである。De Loecker（2007）は、輸出には、国内事業を含めた企業全体の生産性を向上させる、「輸出の学習効果」があると指摘しているものの、具体的な効果の内容までは示していない。そこで、「製商品の知名度・ブランド力」「製商品の品質・性能」「製商品の価格」「製商品の独自性・新規性」「企画開発・提案力」「営業力」「販売網の充実」「アフターサービスの充実」「その他」をそれぞれダミー変数として用い、中小企業が輸出を通して、どのような特徴や強みを身につけて収益をあげているのかを確認する。

第4は、輸出事業を通して獲得した輸出に関する知識や経験である。前出のDe Loecker（2007）では、どのような知識や経験が学習効果として働くかは具体的に明らかにされていない。「輸出先の法制度や商習慣に関する知識」「輸出先市場の動向に関する知識」「貿易に関する知識」を、それぞれダミー変数として用いる。

第5は、現地ニーズの把握の程度である。丹下（2016）では、直接輸出を行う企業では約半数が輸出開始時に現地ニーズの把握を行っているのに対して、間接輸出を行う企業では4割弱にとどまっている。こうした事前準備が、どの程度収益に影響を及ぼすのかを確認する。「現地ニーズ把握」をダミー変数として用いる。

第6は、輸出の仕向け地である。アンケートでは、最大の輸出仕向け地はどこかを尋ねている。「中国」向けを参照カテゴリとし、「アジア（中国を除く）」向け、「欧州・北米」向けを、それぞれダミー変数として用いる。伊藤（2011）は、輸出の仕向け地によって生産性の向上度合いが異なるとし、北米または欧州向けに輸出を開始した企業の生産性の伸びは、比較的高いことを示している。アジアなどへ輸出する企業より、輸出開始前の時点ですでにパフォーマンスが良く、新たな技術を取り入れる能力も高い可能性を示唆している。伊藤（2011）は全規模企業を対象としているため、本レポートでは、中小企業において、どのような結果が得られるかを確認する。

最後は、輸出相手である。前掲図-2のとおり、輸出品目別にみると、最大の輸出相手先割合に違いがみられた。また先ほど述べたように、中間財のほうが目立って日系企業を通じた輸出割合が多くなっているために、安定的な取引関係が構築され、一定の利益を確保しやすいのではないかと仮説が考えられる。これらを検証するため、「輸出相手国にある地場企業」を参照カテゴリとし、「輸出相手国にある日系企業」「輸出相手国にある第三国企業」「自社の海外販売拠点」を、それぞれダミー変数として用いる。

いずれの説明変数も、係数の符号が正であれば収益性との間に正の相関があるといえる。

推計結果は表-1のとおりである。

表-1 変数の定義と推計結果

	変数	定義	中間財		最終財	
			係数	標準誤差	係数	標準誤差
規模と期間	輸出額 (対数)	ln (直近決算期の輸出額)	0.429	0.168**	0.417	0.098***
	輸出期間 (対数)	ln (輸出開始からの年数)	-0.850	0.293	-0.590	0.156
経営者の属性	「経営者リスク志向」ダミー	「積極的」「やや積極的」= 1、「どちらともいえない」「やや消極的」「消極的」= 0	1.390	0.592**	-0.794	0.342**
	「経営者海外経験」ダミー	「2年以上」= 1、「なし」「2年未満」= 0	1.138	0.756	-0.649	0.521
輸出事業における強み	「製商品の知名度・ブランド力」ダミー	それぞれ当てはまる場合は1、当てはまらない場合は0	0.996	0.827	-0.150	0.398
	「製商品の品質・性能」ダミー		-0.547	0.667	0.110	0.404
	「製商品の価格」ダミー		0.813	0.687	0.277	0.437
	「製商品の独自性・新規性」ダミー		1.591	0.854*	0.252	0.380
	「企画開発・提案力」ダミー		2.138	1.133*	-0.455	0.469
	「営業力」ダミー		-0.622	0.795	0.466	0.680
	「販売網の充実」ダミー		-0.568	0.913	0.497	0.776
	「アフターサービスの充実」ダミー		3.021	1.452**	-0.313	0.704
獲得知識等	「輸出先の法制度や商慣習に関する知識」ダミー	「大いにある」「ややある」= 1、「あまりない」「まったくない」= 0	0.601	0.830	1.392	0.482***
	「輸出先市場の動向に関する知識」ダミー		1.019	0.836	-1.011	0.523*
	「貿易に関する知識」ダミー		-2.778	0.941***	0.092	0.419
	「現地ニーズ把握」ダミー		0.353	0.656	-0.279	0.422
最大輸出国	中国		(参照変数)		(参照変数)	
	「アジア (中国を除く)」ダミー	下記(注)2記載のとおり	-0.046	0.583	-0.111	0.388
	「欧州・北米」ダミー	最大の輸出相手国が「欧州、北米 (米国・カナダ)」= 1、それ以外の場合は0	0.686	0.991	-0.556	0.435
最大輸出相手	輸出相手国にある地場企業		(参照変数)		(参照変数)	
	「輸出相手国にある日系企業」ダミー	それぞれ最大の輸出相手先となっている場合は1、それ以外の場合は0	0.115	0.602	0.291	0.412
	「輸出相手国にある第三国企業」ダミー		0.062	1.077	0.368	0.798
	「自社の海外販売拠点」ダミー		0.864	0.733	-0.868	0.521*
Cox-Snell R2乗			0.288		0.262	
	Nagelkerke R2乗		0.382		0.315	
	観測数		129		201	

(注)1 ***は有意水準が1%、**は5%、*は10%であることを示す。

2 最大の輸出相手国が「韓国、台湾、タイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール、インド、ベトナム、ミャンマー、その他アジア」の場合は1、それ以外の場合は0。

輸出財別の推計結果

まず、主たる輸出品目が中間財であるグループの推計結果をみていく。係数が正で有意となったのは、輸出額や「経営者リスク志向」ダミー、「製商品の独自性・新規性」ダミー、「企画開発・提案力」ダミー、「アフターサービスの充実」ダミーである。「貿易に関する知識」ダミーは、有意であるものの、

係数の符号は負となっている。

次に、主たる輸出品目が最終財であるグループの推計結果をみる。係数が正で有意となったのは、輸出額と「輸出先の法制度や商慣習に関する知識」ダミーである。「経営者リスク志向」ダミーや「輸出先市場の動向に関する知識」ダミー、「自社の海外販売拠点」ダミーは、有意であるものの、係数は負となっている。

輸出財によって異なる必要な取り組み

中間財と最終財に共通する結果

推計結果より、中間財、最終財のいずれにおいても、輸出規模が大きくなるほど黒字となりやすいことが示された。

一方で、輸出期間は、いずれの財も有意とならなかった。輸出に長く取り組めば、収益を確保できるわけではないことを示している。

輸出の仕向け地についても、いずれの国・地域とも有意とならなかった。中小企業ではどこへ輸出しようとも、収益性に違いはないといえる。

中間財の輸出では独自性や提案力が求められる

財別にみた特徴はどうだろうか。

まず中間財であるが、先に述べた、中間財を輸出するほうが、日系企業を通した輸出割合が高いためにより安定的な取引関係が構築され、取り扱う製品や原材料の品質にかかわらず一定の利益を獲得しやすいとの仮説は、統計的に支持されなかった。すなわち、中間財の輸出では、製品の独自性・新規性や企画開発・提案力、あるいはサービス体制の充実が収益性に影響している結果となった。近年のアジア企業における技術の進展は目覚ましいものがあり、中間財については、そうした海外企業を含めて競合先が多く存在している。そのため他社との差別化を図るには、より高精度の加工に取り組んだり、こまめなアフターフォローといった事後管理体制の充実を図ったりすることで、付加価値のある取引相手であることを伝え続ける必要がある。

また、経営者のリスク志向が収益性に有意となっていることから、リスクを恐れず、積極的に事業を展開していくことも有効といえる。

技術の独自性を有し、提案力を発揮することによって収益をあげている事例として、金属切削加工業者であるA社がある。同社はドイツ企業から技術力を高く評価され、輸出するに至っている。輸出開始後は海外市場で積極的にマーケティングを行い、新たな顧客を獲得している。

〔事例1〕A社^(注4)

A社は、創業当初、主にカメラ部品の加工を手がけていたが、現在では、内視鏡部品や航空機部品の加工も行う。難削材と呼ばれるステンレスやチタン、インコネルなどの加工を得意とし、1,000分の1ミリメートル単位で不良品を出さずに加工する技術を確立している。

国内の経営環境が厳しくなるなか、海外市場に活路を見出すため、2010年に米国の展示会に出展した。すると、ドイツの内視鏡メーカーが同社の高い加工精度に驚き、契約成立に至るまでに時間はかからなかった。

これをきっかけに、その他の医療機器についても積極的にマーケティング調査を行っていくと、ペースメーカーを製造する企業はすべて海外企業であることがわかった。ペースメーカーの構造を研究した結果、同社のもつ医療機器向けの技術がペースメーカーの部品加工にも適用可能だと判断する。そして、米国の企業へ直接提案をしたところ、技術力が高く評価されて、取引を開始するようになった。

最終財の輸出では商習慣の把握が重要

次に、最終財である。輸出規模を示す輸出額と「輸出先の法制度や商習慣に関する知識」ダミー以外は、係数が正で有意とならなかった。もともと最終財輸出企業では、取り扱う製品に何らかの独自性が備わっていると自ら認識しているために輸出を始めるケースが多いだろう。そのため、製品の内容の

優位性が収益に与える影響は、統計的に有意とならなかったように思われる。

一方で、前掲図-2のとおり、現地の企業や商社と直接取引している割合が高いほか、「経営者リスク志向」ダミーは負となっている。現地の商習慣に関する正確な知識を十分に習得したうえで輸出事業に取り組むことが、収益性の向上につながりやすいといえる。

現地の商習慣の理解を深めることで収益性を高めている事例として、B社が挙げられる。欧米における環境や健康への関心の高まりに配慮した製品づくりを心がけ、現地市場の開拓に成功している。

〔事例2〕B社^(注5)

B社は、お香や線香の製造販売を行っている。米国や欧州を中心に、世界約30カ国に輸出を行う。欧米市場では、お香や線香をたく習慣がないので、商品を並べて売るだけではなく、お香の魅力を日本の文化や歴史とともにメディアで伝えながら、市場の開拓に注力してきた。そうしたなか、現地でのホームフレグランスの流行もあって、お香市場が広がりをみせ、同社製品の需要も増えてきている。

欧米市場の特徴として、環境への関心が非常に高いことが挙げられる。環境への配慮から着色をあまり好まず、自然のままの原料による製造を要求する声が年々大きくなってきており、常に原料の見直しが求められている。また、健康への意識の高さから、発がん性物質への関心も強い。例えば、緑色を出すために使用されていたマラカイトという素材は、発がん性が指摘されたため、現在は使用されていない。

こうしたことから同社では、欧米市場でも受け入れられるよう、食品並みの基準を設けて原材料選びを行うといった、環境や健康に配慮した製品づくりを心がけている。

なお、最終財輸出企業において、「輸出先市場の動向に関する知識」ダミーや「自社の海外販売拠点」ダミーが負で有意になっていること、また「現地ニーズ把握」ダミーが有意となっていないことの解釈であるが、市場動向や現地ニーズを正しく把握することが、収益にマイナスになるとは考えにくい。そうだとすれば、赤字企業のもつ知識が、必ずしも実情を反映していない可能性が考えられる。最終財輸出企業では、現地企業と直接取引する割合が多い。常に変遷する現地の市場動向に対して、経営者自ら現地に出向くことで、最新の情報を入手する必要があるといえる。

現地情報の不足が撤退の原因

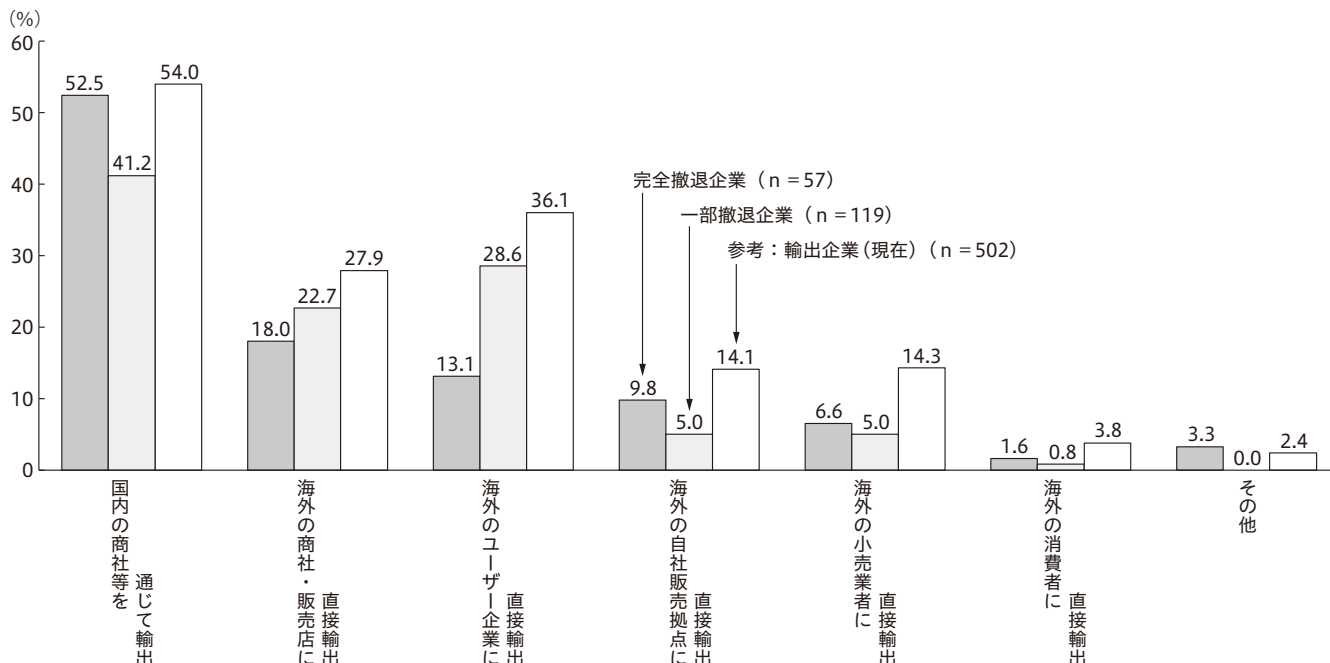
続いて、輸出から撤退した企業（以下、輸出撤退企業という）の分析を行い、輸出継続の要因を探っていく。アンケートでは輸出からの撤退経験も尋ねており、以下、その概要をみていく。

なお、ここでは、過去に継続的に輸出を行っている、現在は1年以上輸出をまったく行っていない先を「完全撤退企業」、現在も輸出を行っているが、一部の国・地域について、輸出から撤退したことがある企業を「一部撤退企業」とする。

アンケート有効回答企業の全3,204社のうち、現在輸出を行っている企業が502社（アンケート有効回答企業の15.7%）あり、その約4分の1に当たる119社は一部撤退企業である。また現在輸出を行っていない企業2,702社（同84.3%）のうち、完全撤退企業は57社となっている。

輸出撤退企業が、輸出実施時に取り組んでいた形態をみると、「国内の商社等を通じて輸出」は、完全撤退企業では52.5%と、一部撤退企業（41.2%）を上回っている（図-3）。また、「海外の商社・販売店

図-3 輸出形態（輸出の撤退度合い別）（複数回答）



に直接輸出」は、完全撤退企業では18.0%、一部撤退企業では22.7%となっているほか、「海外のユーザー企業に直接輸出」は、完全撤退企業では13.1%、一部撤退企業では28.6%となっている。

これらのことから、完全撤退企業では国内の商社や代理店を介在した取引が多い一方、現地企業との直接取引が少ないため、現地の情報収集を十分に行うことができず、ニーズの把握や課題への対応に遅れが生じ、撤退を余儀なくされた可能性があると考えられる。

輸出を中止した理由

では、輸出撤退企業が輸出を中止するに至った理由は何であろうか。アンケートでは、輸出を行っていた当時の採算についても、輸出開始前の予想と比較しての評価という形（「予想を上回った」「予想ど

おり」「予想を下回った」の3択）で尋ねている。そこで、輸出を行っていたときの輸出事業の累積での採算と、輸出を中止した理由について、クロス集計をしてみた（表-2）。

結果をみると、全体では「現地での市場競争の激化」と「製品需要の減少」がそれぞれ29.5%と最も多くっており、次いで「販売条件の悪化」（21.7%）、「その他」（18.1%）となっている。

ただ、輸出事業の採算別にみると、その順位は異なってくる。輸出事業の採算（以下、輸出採算という）が「予想どおり」と回答した企業では、「販売条件の悪化」が30.3%と最も多い。

輸出採算が「予想どおり」と回答した企業では、「製品需要の減少」が37.7%と最も多く、次いで「現地での市場競争の激化」（36.2%）となっている。どれだけ周到に準備を進めていても、需要の変化や競争の激化は避けられない面があるといえる。

輸出を中止した理由で特徴的なものとしては、二

表-2 輸出を中止するに至った理由（複数回答）

（単位：社）

		輸出事業（輸出実施時）の累積採算（輸出開始前の予想との比較）				
		合計	予想を上回った	予想どおり	予想を下回った	不明
撤退企業計		166 (100.0)	22 (100.0)	69 (100.0)	66 (100.0)	9 (100.0)
輸出を中止するに至った理由	現地での市場競争の激化	49 (29.5)	3 (13.6)	25 (36.2)	18 (27.3)	3 (33.3)
	製品需要の減少	49 (29.5)	3 (13.6)	26 (37.7)	15 (22.7)	5 (55.6)
	販売条件の悪化	36 (21.7)	3 (13.6)	11 (15.9)	20 (30.3)	2 (22.2)
	海外パートナーとの不調和	19 (11.4)	3 (13.6)	3 (4.3)	11 (16.7)	2 (22.2)
	販売先の確保困難	18 (10.8)	1 (4.5)	10 (14.5)	6 (9.1)	1 (11.1)
	海外戦略の変更	15 (9.0)	2 (9.1)	5 (7.2)	7 (10.6)	1 (11.1)
	主力販売先の移転・撤退	14 (8.4)	4 (18.2)	5 (7.2)	4 (6.1)	1 (11.1)
	商習慣・文化の違い	10 (6.0)	1 (4.5)	1 (1.4)	6 (9.1)	2 (22.2)
	国内パートナーとの不調和	9 (5.4)	1 (4.5)	5 (7.2)	3 (4.5)	0 (0.0)
	品質・納期管理の失敗	9 (5.4)	0 (0.0)	1 (1.4)	6 (9.1)	2 (22.2)
	優遇措置の廃止や規制・課税の強化	9 (5.4)	3 (13.6)	3 (4.3)	3 (4.5)	0 (0.0)
	国内事業の採算悪化	5 (3.0)	1 (4.5)	1 (1.4)	3 (4.5)	0 (0.0)
	事前の調査不足	4 (2.4)	1 (4.5)	1 (1.4)	2 (3.0)	0 (0.0)
	その他	30 (18.1)	7 (31.8)	11 (15.9)	12 (18.2)	0 (0.0)

（注）カッコ内は、縦計（撤退企業計）に対する比率（単位：％）。

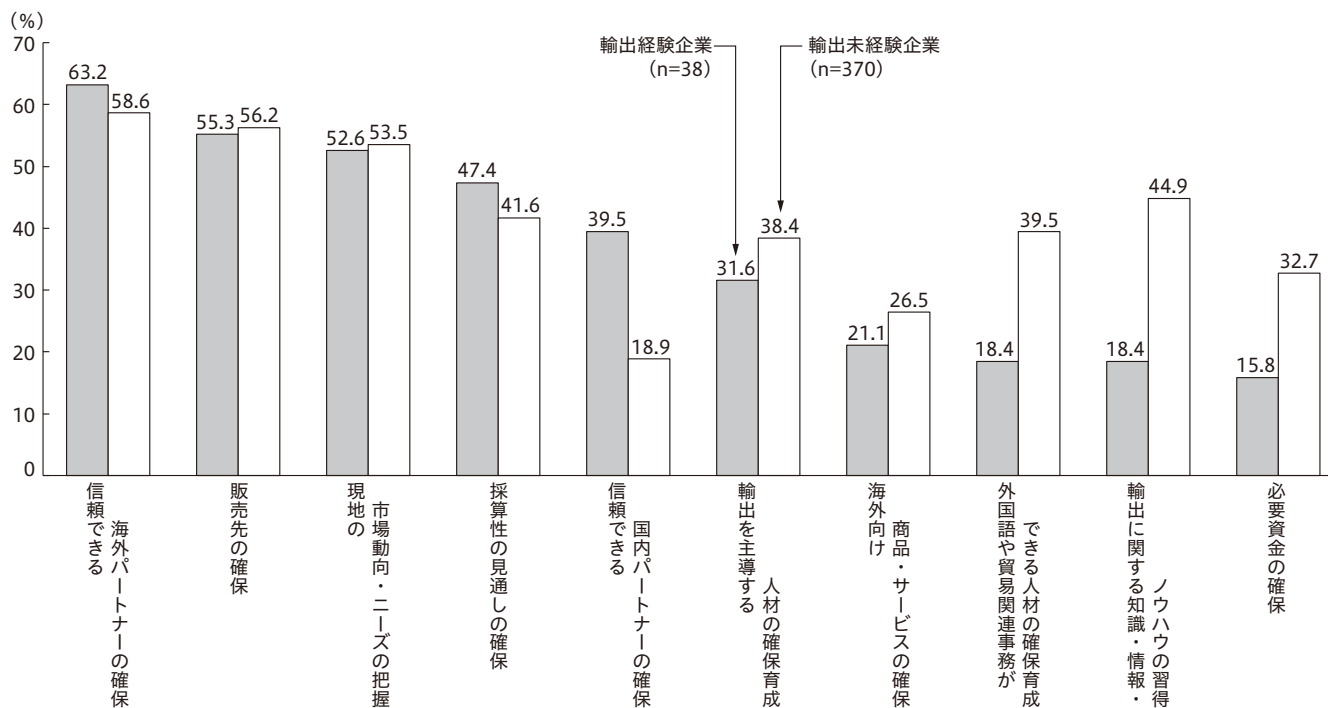
つある。一つ目は、輸出採算が「予想を下回った」と回答した企業では、「海外パートナーとの不調和」を挙げる割合が16.7%と、全体（11.4%）に比べて多いことである。中小企業が輸出に取り組む際は、海外の商習慣に不慣れで言葉の壁も大きいために、海外パートナーに多くの事業の遂行を委ねざるをえない面がある。だが、そのパートナーに十分な能力が備わっていなかったり、自社の意向を十分にくんでいなかったりする場合、販路をうまく開拓できなかったり、販売条件が満足いくものとならなかったりして、十分に採算を確保できなくなってしまう。海外パートナーを伴って輸出事業に取り組む際は、事前に入念な意思疎通を図るとともに、輸出開始後も、継続的に事業の進捗度合いを確認していくべきであろう。

もう一つは、輸出採算が「予想を上回った」にもかかわらず、輸出から撤退している企業も一定数存在していることである。そうした企業は、どのような理由で輸出事業を撤退するに至ったのであろうか。

輸出採算が「予想どおり」もしくは「予想を下回った」と回答した企業と比べ、「予想を上回った」と回答した企業の輸出の中止理由は分散している。1番多いのは、「その他」（31.8%）である。「その他」についてはアンケート用紙に自由記入欄が設けてあり、主なコメントをみると、「輸出国の経済情勢の悪化」や「東日本大震災による風評被害」などが挙げられる。また、2番目に多いのは、「主力販売先の移転撤退」（18.2%）となっている。

これらの結果から、企業努力によって輸出事業で十分な採算を確保してきたにもかかわらず、個々の

図-4 輸出開始(再開)に向けた課題(輸出経験の有無別)(複数回答)



企業だけでは対応しきれないような大きな原因によって、輸出からの撤退を余儀なくされている企業も一定数存在することがわかる。

信頼できるパートナーの確保が課題

輸出撤退企業は、再び輸出に取り組むことに対して、どのように考えているのであろうか。

輸出への取り組みについて「実施する準備をしている」「検討している」「関心はある」「関心はない」の4択で尋ねたところ、完全撤退企業では、輸出再開に関心のある割合は64.9%であった。現在輸出を行っておらず、過去も輸出に取り組んだことのない企業のうち、輸出に関心のある割合が16.6%であるのに比べ、非常に多くなっている。輸出を経験した企業では、貿易に関する知識や相手国の法制度や市

場動向に関する知識の蓄積が進んでいることから、輸出から撤退してもなお、引き続き輸出に対する高い関心を持ち続けているものと考えられる。

では、こうした輸出に対して関心がある企業において、輸出を開始(再開)するための課題とは何であろうか。これもアンケートで尋ねているので、確認していく。

現在輸出を行っていない企業を、「輸出経験企業」と「輸出未経験企業」とに分けると、輸出経験企業では、「信頼できる海外パートナーの確保」が63.2%と最も多く、次いで「販売先の確保」(55.3%)、「現地の市場動向・ニーズの把握」(52.6%)、「採算性の見通しの確保」(47.4%)となっている(図-4)。輸出未経験企業においても、おおむね同様の結果となっている。

輸出経験企業では、輸出未経験企業と比べ「輸出に関する知識・情報・ノウハウの取得」や人材の確

表-3 進出実績国・地域と再開検討国（複数回答）

(n=38)

	進出実績社数 (a)		比率 (%) (b/a)
		うち、同一国への再輸出の関心あり (b)	
中国	19	11	57.9
韓国	12	2	16.7
台湾	8	5	62.5
タイ	3	3	100.0
インドネシア	3	1	33.3
北米	7	5	71.4
欧州	5	3	60.0
その他	13	6	46.2
合計	70	36	51.4

保・育成に関する項目（「輸出を主導する人材の確保育成」および「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保育成」）を挙げる割合が少ない。輸出経験企業では、過去の経験が知識となって蓄積されており、人的投資を追加的に行う必要もあまりない。そのため、再度輸出を開始する際には、輸出未経験企業よりも大きなアドバンテージがあり、より効率的に輸出事業を行えるものと考えられる。「必要資金の確保」を挙げる割合が少ないことも、そうした点が背景にあらう。

また、輸出経験企業が輸出未経験企業を大きく上回っている項目として、「信頼できる国内パートナーの確保」が挙げられる。輸出未経験企業が18.9%であるのに対して、輸出経験企業では39.5%となっている。国内パートナーとは、主に国内の商社や問屋が想定されるが、相手が国内企業であるために、輸出未経験企業では国内パートナーの確保に困難が生じることは想定していないようである。だが輸出経験企業では、国内パートナー選定の重要性を、その経験から強く実感しているとみられる。一口に商社や問屋といっても、その得意とする品目や得意とする国・地域が限定的であることが多いほか、現地での商売のやり方も、各社でまったく異なるということが指摘される。

C社は、撤退事例ではないものの、輸出当初に国内商社に依存した輸出を展開したため、その商社の限定的なパフォーマンスにより売上げが伸び悩んだ事例である。

〔事例3〕 C社

C社は日本酒の酒蔵であり、今では世界20数カ国へ輸出するに至っているが、輸出事業を開始した当初は販路の確保に苦勞した。

輸出開始前に米国で試飲会や展示会への出展を行ったところ、現地の人々に非常に好評であった。必ず成功するとの確信の下、日系の商社を介した輸出事業を開始した。

ところが、しばらく経っても一向に売上げが伸びないことに疑問をもち、現地で商社の営業回りに同行させてもらった。すると、その商社は、現地在住の日本人が多く通うような、高級な日本料理店を中心に営業回りを行っていたことがわかった。そうした店では、日本でも有名な銘柄の日本酒が多くそろえてあり、あえて新たな銘柄を加える必要がなかったのである。そこで同社では、販売を商社任せにすることをやめ、米国人が通うようなカジュアルな和食レストランを中心に自らで営業をかけていく方針に転換したところ、売上げを伸ばすことに成功したのである。

次に、輸出経験企業のうちで、輸出を再開するに当たって検討している国・地域を尋ねたところ、前回進出実績国・地域と同じところへ進出したいと考えている企業が、比較的高い割合で存在することが確認できる（表-3）。

一度は撤退したものの、その国での撤退理由が明らかになっているため、再開先は、そうした撤退理由を考慮しつつ、これまでの知識や経験を生かしやすい輸出実績国が好ましいと考えているとみられる。

輸出を継続させるためのポイント

これまでの分析を踏まえた、中小企業が輸出を継続するためのポイントは以下のとおりである。

中間財の輸出では、輸出比率の多い日系企業から高い品質を求められるとともに、アジアを中心に海外企業の加工能力が向上するなど競争環境が厳しくなるなか、製品の独自性の確保やアフターフォローの充実といった、他社との差異化を意識した取り組みが必要となる。

最終財の輸出では、製品の独自性や新規性といった特性よりも、現地でのビジネスの進め方をしっかりと会得し、現地のユーザーに求められるものは何か、現地の人々はこういった商売を行っているかを知ることが、収益確保のためには肝要である。

撤退企業の特徴から考えられるのは、なるべく商社を通さずに直接現地企業とのつながりを強めたり、あるいは信頼できる国内外のパートナー企業を早めに確保したりすることによって、現地ニーズや市場動向といった情報収集の頻度や鮮度を高めやすくなったり、自社の意向を踏まえた事業展開を行いやすくなったりするということである。もちろん、取引によっては商社を通すほうが円滑に進む場合もあるが、その場合でも商社任せにするのではなく、直接現地に赴いて、現地で何が行われていて、これからどうなっていくのかを、つぶさに観察する必要があるだろう。

また、風評被害や輸出先の経済情勢悪化といった、個々の企業では対応できないような事象によって輸出撤退を余儀なくされている企業も相当数存在した。こうした企業を含む輸出経験企業では、輸出再開への障壁は相対的に低く、関心も高い。輸出再開への主たる課題として挙げられたパートナーの確保や市

場動向の把握について、公的機関や金融機関からの積極的な支援なども求められよう。

日本国内では構造的に需要縮小を余儀なくされている業界も多く、成長の源泉を海外市場に求めることは有用な手段の一つである。より多くの中小企業が正しい知識と行動力をもって、海外市場を開拓するようになることを期待したい。

謝 辞

本レポートをまとめるに当たり、慶應義塾大学商学部・山本勲教授から貴重な助言をいただいた。ここに記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りはすべて筆者に帰するものである。

(注1) 中小企業庁(2014)では、「直接輸出」を「企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出」と定義する。本レポートでもこの定義に従う。

(注2) 中小企業庁(2014)では、「間接輸出」を「輸出相手は分かっており、自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出」と定義する。本レポートでもこの定義に従う。

(注3) 最も多い品目が同率で複数ある場合は、主たる輸出品目を特定できないため、集計対象から除外している。

(注4) A社およびC社の詳細は、日本政策金融公庫総合研究所『第8回シンポジウム報告書』「輸出で外需開拓に取り組む中小企業」pp.59-76を参照。

(注5) B社の詳細は、日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2011-2「中小企業の海外販路開拓とブランド構築～欧米先進国市場での中小企業の取り組み」を参照。

<参考文献>

伊藤恵子(2011)「輸出による学習効果の分析：輸出開始とイノベーション活動の相互作用」経済産業研究所『RIETI Discussion Paper Series 11-J-066』

丹下英明(2016)「輸出に取り組む中小企業の現状と課題」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第33号、pp.1-16

中小企業庁(2010)『2010年版中小企業白書』日経印刷

———(2014)『2014年版中小企業白書』日経印刷

———(2017)『2017年版中小企業白書』日経印刷

藤井辰紀(2013)「中小企業における海外直接投資の現状と効果」日本政策金融公庫総合研究所編『中小企業を変える海外展開』同友館、pp.75-132

De Loecker, Jan (2007) “Do exports generate higher productivity? Evidence from Slovenia.” *Journal of International Economics*, Vol. 73, pp.69-98.

人材の定着を促す 中小企業の取り組み

第2回
(全3回)

製造現場での技術指導

産前休暇をとる社員を送る会

離職に対する 就業者の考え方

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

人手不足が深刻化するなか、貴重な人材の流出を防ぐに当たっては、働き手が辞めたいと思うのはなぜか、長く勤め続けたいと思うのはどうしてか、離職と定着の理由を理解する必要がある。もちろん、各人の事情はさまざまであるが、共通点も多くみられ、企業側が何らかの対応を行うことは可能と思われる。

連載第2回では、企業に勤務する約5,000人の方々を対象にしたアンケートと、個々の就業者へのインタビューの結果をもとに、離職行動の背景となる要因を考えていきたい。

最も多いのは、収入面での不満

働き手が会社を辞めたくなる理由は何か。日々真面目に働いている従業員のなかにも、定着しているようにみえて、潜在的に離職したいという気持ちを抱えている人は、少なくないとみられる。当研究所とみずほ総合研究所(株)が2017年に共同で実施した「人材確保と定着に関する調査」^(注1)(以下、アンケートという)では、就業者の離職と定着に関する意識を探るため、現在の勤務先で働き続けたくない理由と、働き続けている理由を尋ねた。

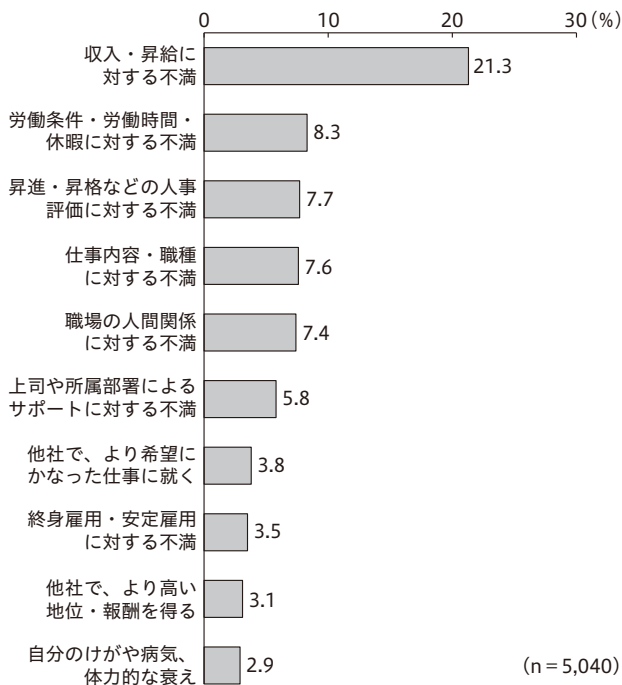
初めに働き続けたくない理由をみると、最も多いのは、「収入・昇給に対する不満」(21.3%)であ

り、2位の「労働条件・労働時間・休暇に対する不満」(8.3%)の2倍以上の回答割合になっている(図-1)。次いで「昇進・昇格などの人事評価に対する不満」が7.7%、「仕事内容・職種に対する不満」が7.6%、「職場の人間関係に対する不満」が7.4%となっている。

7位に「他社で、より希望にかなった仕事に就く」と前向きな回答がみられるものの、6位までは収入、労働条件、人事評価、仕事内容、人間関係、上司や所属部署などに対する不満を示す回答となっている。ただ、多くの人が不満をもっているものの、当然ながら、調査時点の勤務先で継続勤務している状況である。

次に、現在の勤務先で働き続けている理由をみる

図-1 現在の勤務先で働き続けたくない理由（複数回答）



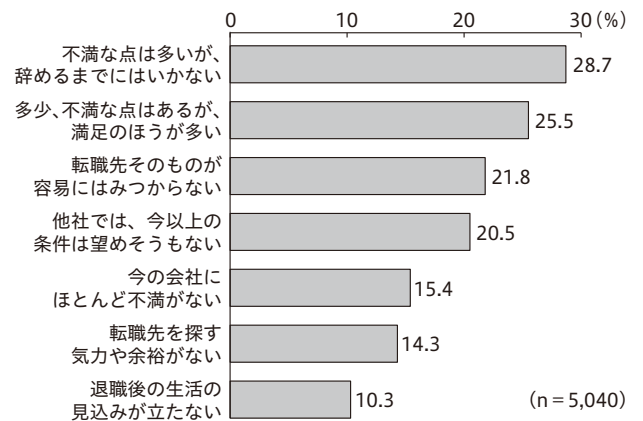
出所：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2018-4 「人材の定着を促す中小企業の取り組み」

(注) 全25個の選択肢のうち、1位から10位までを掲載。

と、最も多いのは、「不満な点が多いが、辞めるまでにはいかない」(28.7%)であり、次いで「多少、不満な点はあるが、満足のほうが多い」が25.5%、「転職先そのものが容易にはみつからない」が21.8%、「他社では、今以上の条件は望めそうもない」が20.5%となっている(図-2)。一方で「今の会社にはほとんど不満がない」は、15.4%にとどまる。

上位五つまでの回答をみると、会社に対する不満は大なり小なりあるが、満足できる点もそれなりにあり、転職の難しさや条件面の厳しさを考えると、離職するほどではないという意識がうかがえる。前掲図-1のとおり、収入面への不満が強いといっても、それが離職行動に直結するわけではなさそうである。考えてみれば、収入面で完全に満足している従業員などは、もともと少なくて当たり前という気がする。

図-2 現在の勤務先で働き続けている理由（複数回答）



出所：図-1に同じ

不満はあるが、勤め続ける理由

アンケートの内容を深掘りするため、「定着と転職に関するインタビュー調査」(注2)(以下、インタビューという)を実施し、就業者に対し現在の勤務先で働き続けている理由を尋ねた結果、「やるべきことさえきちんと終わらせれば、休みたいときに休める。あまり面白くない仕事だが、自分のための時間をつくれてよいと割り切っている」「営業から財務に職種が変わって、給料がかなり下がったことは不満だが、人間関係が良く、若い社員を育てていけるのがうれしい」という趣旨の声があった(表-1)。収入や仕事の内容など、不満な部分はあっても、時間的な余裕や人間関係の良さといったメリットから、今の勤め先に定着している例である。

また、「年齢的に市場で求められないだろう」「年齢的にもう転職は難しいと思うし、一つの企業に落ち着きたい気持ちがある」という声が、働き盛りに当たる30歳代後半の世代からも聞かれた。生活のことを考えると、リスクを伴う転職には踏み切れないという働き手の現実が垣間みえる。雇用の安定を志向する就業者の意識につながるような動きが

表－1 現在の勤務先で働き続けている理由

コメント	回答者
予算の制約があって、やりたい仕事ができず窮屈さを感じるが、ある程度希望どおりに休みを取得でき、とても働きやすい。	20歳代後半男性
年齢的に市場で求められないだろう。また今の会社は、定年後の条件が充実していて、基本的に再雇用の上限年齢まで雇ってもらえるため、勤め続けたほうがいいのではないかと思う。	30歳代後半男性
年齢的にもう転職は難しいと思うし、一つの企業に落ち着きたい気持ちがある。	30歳代後半男性
事務全般を自分一人に任せられていて、仕事量が多いうえ、待遇も良くない。ただ、自分の裁量で仕事ができ、やるべきことさえきちんと終わらせれば、休みたいときに休める。あまり面白くない仕事だが、自分のための時間をつくれてよいと割り切っている。	50歳代前半女性
営業から財務に職種が変わって、顧客と接することもなくなったため、仕事は面白みに欠けるが、年も年なのでこのままでもいいと感じている。給料がかなり下がったことは不満だが、人間関係が良く、若い社員を育てていけるのがうれしい。	60歳代前半男性

資料：みずほ総合研究所・日本政策金融公庫総合研究所「定着と転職に関するインタビュー調査」（2017年）

労働市場のなかにみられるのだろうか。次にみていこう。

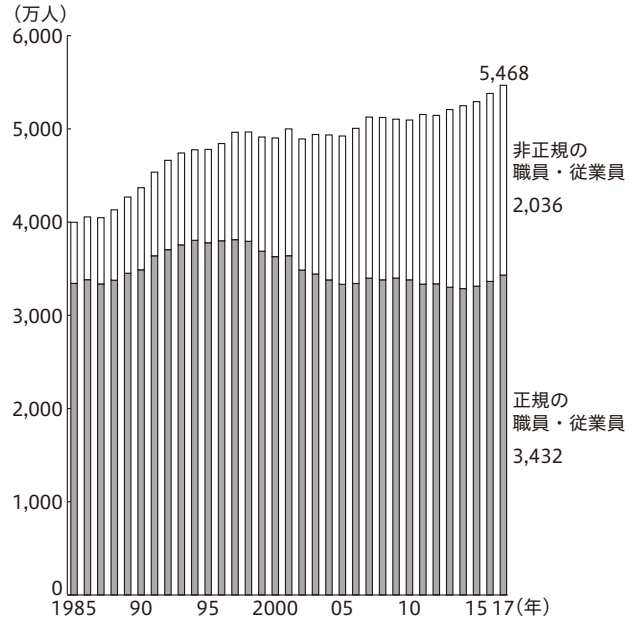
正規雇用者の割合の減少

総務省「労働力調査」により、雇用形態別に中長期的な雇用者数の推移をみてみよう。正規の職員・従業員は、わが国が金融システム不安に陥った1997年から、2005年ごろにかけて大きく減少した。その後は横ばいとなったが、足元では回復がみられ、2017年は3,432万人と、2003年（3,444万人）とほぼ同水準にまで戻っている（図－3）。

一方、パートタイマーやアルバイト、契約社員などを合計した非正規の職員・従業員は、現在に至るまでほぼ毎年増加を続けており、2017年では2,036万人と、雇用者数の3分の1以上を占めるまでになっている。

増え続ける非正規雇用者は、正規雇用者と比べて

図－3 雇用者数の推移



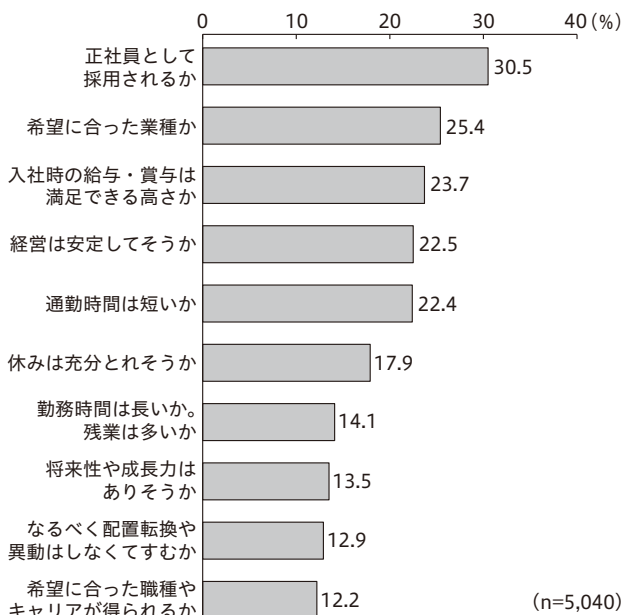
資料：2001年までは総務省「労働力調査特別調査」、2002年以降は総務省「労働力調査」

雇用期間や賃金水準、福利厚生などの面で不利なことが多い。正規雇用の機会が相対的に減少しつつある現状を受けて、雇用の安定を優先する就業者の意識が強まってきたものと思われる。

入職時に求めるもの

アンケートでは、現在の勤務先に入職した当手を振り返ってもらい、会社選びに際して重視した点も尋ねている（図－4）。「正社員として採用されるか」が30.5%と最も多く、4位には「経営は安定してそうか」（22.5%）が入っている。2位の「希望に合った業種か」や、3位の「入社時の給与・賞与は満足できる高さか」といった条件面に加え、働き手が入職時に強く求めていたのは、自らの雇用や勤務先の経営の安定であることがわかる。このことが前掲図－2のアンケートの結果のとおり、不満があっても、リスクを伴う離職は避けたいという心情につながっているのだろう。

図-4 現在の勤務先に就職する際に重視した点(複数回答)



出所：図-1に同じ

(注) 全44個の選択肢のうち、1位から10位までを掲載。

対話があれば防げた離職も多い

雇用の非正規化が進むなか、強く望んで得た正社員の立場を捨てるのは、よほどのことと思われる。収入面の不満が離職につながる大きな理由であることは確かだが、ほかにも何らかの要因が絡んで、離職行動に対する抑止が外れるケースも多いのではないだろうか。

インタビューで離職経験者に対し、仮にどのような手立てがあれば前職を辞めなかったか尋ねたところ、「職務を追加された理由を社長や上司が詳しく説明してくれて、どんな不安をもっているのか聞いてもらえていたら」「自分の話を聞いてくれる時間を設けてくれたら」「ビジョンやキャリアパスが明確に示されていたら」といった声が聞かれた(表-2)。「理由や背景を説明する」「話を聞く」「方向性を明確に示す」ということが重要なポイントに

表-2 離職を防ぐ手立て(離職経験者へのインタビュー)

コメント	回答者
自分の話を聞いてくれる時間を設けてくれたら、もしかしたら離職することはなかったかもしれない。直属の上司に不満を伝えても、社長が言うことはほぼ絶対みたいな感じで、聞き入れてくれなかった。直接、経営者に伝えたかった。	20歳代後半男性
身近に相談を受ける役目の社員がいて、みんなでがんばってやろうよと言ってくれたら、辞めなかったかもしれない。	30歳代後半男性
賃金が上がったが、辞めたい人は辞めた。派遣社員について、選抜のうえ契約社員になれる制度があるが、断る人は断る。各人の事情によるということだろう。	50歳代前半男性
職務を追加された理由を社長や上司が詳しく説明してくれて、どんな不安をもっているのか聞いてもらえていたら、違った結果になったと思う。本当の気持ちを伝えられる人がいなかった。もっと心を開いて誰かに助けてと言えていたら、全然違ったかもしれない。	50歳代前半女性
学生時代に専攻した知識を生かせる部署を希望したにもかかわらず、別事業のグループ会社に配置された理由がわからなかった。将来的に自分をどう育てていくつもりなのか、ビジョンやキャリアパスが明確に示されていたら、離職しなかったかもしれない。	60歳代前半男性

資料：表-1に同じ

なっている。

一方、「賃金が上がったが、辞めたい人は辞めた」との指摘もある。賃上げが重要なのは間違いないが、まずは対話をすべきということかもしれない。

次回は、社員に向き合い、離職の防止に取り組む企業の具体的な事例を紹介する。

(注1) 調査対象は、全国の民間企業の従業員。有効回答数は、5,040件。調査実施時期は、2017年10～11月。調査方法は、ウェブアンケート。当研究所とみずほ総合研究所(株)が共同して実施した。

(注2) 対象は、アンケートの回答者のなかから、インタビューへの協力依頼に応じていただいた方で、勤務先の業種、職種などのバランスを考慮した。実施時期は、2017年11月。当研究所とみずほ総合研究所(株)が共同で実施した。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2018-4「人材の定着を促す中小企業の取り組み」(2018年6月、みずほ総合研究所(株)に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修)をもとに著述したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

匠が教え伝えるものづくりの 技と志



プロフィール

とみしま ちとし

1965年生まれ。岡山県立倉敷工業高校を卒業後、2社での勤務を経て、1987年、東洋精機産業(株)に入社。その後、一貫して汎用旋盤を用いた金属加工に従事。2015年に退職し、創業。2018年に法人化する。

〈企業概要〉

創業 2015年
資本金 300万円
従業者数 3人
事業内容 金属部品加工、加工技術の指導
所在地 岡山県岡山市南区藤田648
電話番号 086(296)0120
U R L <https://tomisimaseikou.jimdo.com>

(株)富島精工

代表取締役

富島 千年

金属加工一筋30年。一人のベテラン技術者が、起業の道に踏み出した。(株)富島精工の富島千年社長は、製鉄所のプラントなどで使われる部品の加工を手がける傍ら、同業他社において若手技術者たちの指導に当たる。

起業に駆り立てたのは、競争力を失いつつあるものづくり業界の将来に対する危機感だった。

金属加工一筋30年の マイスター

——事業概要を教えてください。

金属部品の加工を手がけています。プラントの設備に使われるシャフトや軸受けなどの部品を、素材から削り出す仕事です。

岡山県の水島臨海工業地帯には、自動車や石油化学、鉄鋼など重工業関連のプラントが数多くあります。当社は主に、これらの設備の定期的なメンテナンスを受託している企業から、交換用部品の製造や加工を請け負っています。

量産品とは違い、本体の製造元でさえ在庫として常備していないような少量多品種のものも少なく

ありません。海外から取り寄せた交換用の部品がうまく合わない、といった場合に、手直しの依頼を受けることもあります。海外に再発注や手直しの依頼をしていたら、時間がかかるためです。

当社には従業者が3人しかいないので、量はこなせません。しかし、精度の高さと受けた仕事の納期の短さは、どこにも負けなつもりです。プラントは、メンテナンスが終わるまでは稼働できません。たとえたった一つの部品が破損していただけてあっても、です。こうしたロスをできるだけ抑えたいと考える企業からは、小回りが利く当社のような存在は、重宝されています。

——なぜ御社は精度の高さや納期の短さを実現できるのでしょうか。

当社の強みは二つあります。一つは、経験の積み重ねです。わたしは、高校を卒業してから現在までの30年間、ほぼ金属加工一筋で生きてきました。就職した当時、先輩からは、技術は見て盗むものだ、と教えられたものです。まともな研修もないなか、一人前になりたい一心で、それこそ無我夢中で作業に打ち込みました。

若い頃は失敗したり叱られたりもしましたが、10年もすると、加工用の機械を体の一部のように扱えるようになりました。ベテランとなってからも腕を磨こうと、2010年には技能検定を受け、普通旋盤作業1級に合格しました。2011年には、後進に技術を教えられるようにと、職業訓練指導員免許も取得しました。

そして2013年には厚生労働省から「ものづくりマイスター」の認定を受けました。この制度は、企業の垣根を越えて若手に技術指導を行うための仕組みです。一定の実務経験や資格要件を満たした技術者をものづくりマイスターとして認定し、中小企業や学校に講師として派遣するのです。

こうした長年の経験の積み重ねが、加工技術に関する引き出しを増やしてくれました。

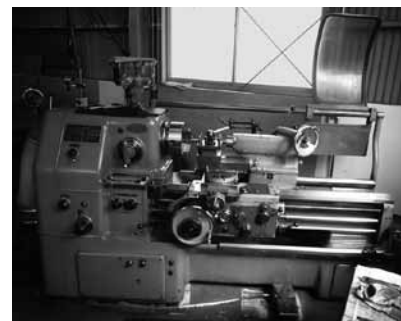
もう一つの強みは、加工の仕方

です。使うのは、旋盤という機械です。ドリルのように高速で回転させた金属の素材に専用の刃物を押し当てて削るもので、大きく分けてNC旋盤と汎用旋盤の2種類があります。当社が使うのは、後者のほうです。

それぞれには、一長一短があります。NC旋盤は、あらかじめ入力したプログラムにもとづき自動で加工します。素材を取りつけてスイッチを押すだけですから、操作するのに専門的な技術は要りません。プログラムさえあれば、経験の浅い若手の職人でも同じ精度で仕上げることができます。熟練という供給側の制約がなくなるぶん、大量生産に向いている機械といえます。

一方、汎用旋盤は、刃物の取り付けから切削まですべての工程を手作業で行います。どれくらい刃物を当てるか、どれくらいの回転速度にするか、といった加減を自身で判断しなければならず、熟練や経験を要します。ただし、プログラムを作成する必要がないため、段取りに時間を取られずにすむメリットがあります。小ロットかつ短納期での生産に向いているわけです。

現在、製造現場で広く使われているのは、NC旋盤のほうです。その普及の背景には、1980年代以降、製造工程の機械化や海外展開



汎用旋盤

が進んだことがあります。これにより、日本の企業の生産能力は飛躍的に高まりました。しかし同時に、職人的な技術はすっかり行き場を失ってしまいました。

実は、わたしが創業しようと思ったのは、こうした状況に危機感をもったことがきっかけです。

高校生にエールを送り 勇気をもらう

——創業の経緯について、もう少し詳しく教えてください。

NC旋盤が主流となったと述べてきましたが、最近では、その揺り戻しともいべき状況が一部で起きています。

NC旋盤は、加工に取りかかっているからには確かに速いものの、その前工程に時間がかかります。プログラムの作成です。同じものを大量につくるのであれば強みを発揮できるのですが、一点ものや試作品の加工、急な図面変更への対応が必要な仕事などには向きません。その弱点を補える汎用旋盤の技術



作業の様子

は、希少性が高くなったこともあり、価格競争を避けたいと考える企業から再び注目されてきているのです。

ただし、一人前の技術者を育てるには、時間がかかります。特にハードルが高いのが、仕上げ加工と呼ばれる最終工程です。設計図に合わせ、ミクロン単位の精度が求められます。競争力の向上につながるとはいえ、少数派となった技術を、長い時間をかけて突き詰めようとする技術者は、そうはいません。たいていは、ある程度の水準まで学んだところで学ぶのを止めてしまいます。

いたるところに腕利きの技術者がいた昔と違い、教えてくれる人も少なくなりました。優れた技術なのに、ニーズもあるのに、このままでは廃れてしまう。ものづくりマイスターとして活動するなかで、技能承継はもはや、一企業の問題ではなく、日本の製造業全体の問題であると考えようになりました。一人の技術者としてどこ

までできるかはわかりませんが、後進の育成に残りの人生をかけてみたい。その思いを実現するために、創業の道を選んだのです。

——後進を育成するだけなら、勤務者であってもできるのではないですか。

そうかもしれませんが、相手に限られてしまいます。勤務している限り、基本的には、社内の若手が対象です。それに、部署の垣根を越えて勝手に指導するわけにもいきません。普段の仕事をしながら教えるのも、気を使うものです。ものづくりマイスターとして社外の人たちに技術を教える機会はありますが、本業を差し置いてそればかりに時間を費やすわけにもいきません。

家族を養う身としては、悩みました。うまくいかなかったらどうしよう、と。そんな悩みを吹っ切るきっかけをくれたのは、高校生たちでした。2015年のことです。ものづくりマイスターの活動の一環で、地元の高校で講演をすることになったのです。テーマは、「ものづくり企業が求める人物像」。工業高校というわけではありません。ただ、一つの分野に打ち込んだ経験が参考になると思ってもらえたのでしょうか。将来の進路を考えるヒントとなる話をしてほしいとの依頼でした。

大勢の前で話したことなどなかったのに、受けるかどうか迷いましたが、ものづくりの素晴らしさを若い人に伝えるチャンスでもあると考え、引き受けました。込めたのは、「やらずに後悔するくらいなら、多少失敗したとしても、やって後悔したほうがよい」といったメッセージです。

思いのほか反響は大きく、受講後のアンケートで、「夢に向かって、自分も挑戦したい」といったコメントが異口同音に寄せられました。人には挑戦しようと呼びかけた手前、自分だけ立ち止まっているわけにもいきません。わたしも思い切って独立することにしたのです。勇気を与えるつもりが、むしろ勇気もらう結果となりました。

もっとも、指導だけで食べていけるかどうか不安もありました。そこで、もっている汎用旋盤の技術を活かして、受託加工を収入源に据えることにしました。腕が衰えるのを防ぐことにもつながるし、取引先とのつながりのなかから技術指導の機会が生まれる可能性もあるからです。

想定外だった 一番弟子の誕生

——仕事は出てきていますか。

ニーズは多いと感じます。部品の加工に関していえば、先ほど話したように、水島臨海工業地帯の

大規模なプラントからの注文が寄せられています。創業したばかりの小さな会社がこうした仕事をもらえるのは、勤務時代からの付き合いがあればこそでしょう。こうした注文に対応できる企業がそれだけ少ないということもあるのかもしれない。

当社にはわたしと妻、息子の3人しかいませんので、それほど多くの仕事をさばかなくとも、食べていくことはできます。それに、下請けの仕事ばかりに時間を取られては、肝心の技術指導ができなくなってしまいます。こうしたバランスを考えながら、むしろ仕事を選んでるのが現状です。

技術指導も、着実に進めています。現在は、産業用機械の部品加工を行う企業2社と契約し、月に一度くらいの頻度で工場を訪問しています。実はこの2社は、ものづくりマイスターとして勤務時代からわたしが指導に当たっていた企業です。この制度を利用する限りは受け入れ側の費用負担はないものの、時間や回数にはどうしても制約があります。そのため、追加で指導をしてほしいとかねてより頼まれていました。

教える相手は、20歳代から30歳代の若手が多いです。一人前とはまだいきませんが、コンピューター任せではなく、図面を見て、自分の力でまずは加工してみよう

という姿勢がみられるようになりました。

——今後の展望を教えてください。

やはり力を入れるのは、若手の育成です。製造現場における戦力として、という観点だけではありません。その次の世代の育成を考えれば、今のうちから手を打っておく必要があります。自分ができることを人に教えることなどできないからです。わたしたちの世代が現役のうちはまだいいとしても、残された時間は限られています。ここでものづくりの伝統を途絶えさせるわけにはいきません。

うれしいことに、創業から1年ほどして息子が当社に加わってくれました。人材派遣会社で営業職をしていたのですが、わたしの姿をみて、技術者という仕事に魅力

を感じてくれたようです。創業時はまったく想定していなかった展開に半ば驚きつつも、思いは確かに伝わるのだと、胸に迫るものがありました。

それから、わたしが技術を教えています。旋盤に触ったこともない状態から2年足らずで、当社が受注している部品の加工の大半を一人でこなせるまでになりました。このままいけば、そう遠くないうちに、人に教えられるだけの腕前になりそうです。

わたしだけでは、教えるにしても相手の数に限りがあります。息子に限らず、一人でも多く、わたしと同じように教えられる技術と経験、思いをもった人を世に送り出した。そして、当社に関していえば、できることなら早い段階で息子に社長の座を譲れるといいですね。

聞き手から

取り組みたい事業と利益を生み出す事業は、必ずしも一致するとは限らない。その理想と現実のギャップにどう折り合いをつけるかが、起業家にとっては思案のしどころだろう。

富島社長が取り組みたかったのは、技術指導を通じて、ものづくりの志を若手に伝えることだった。ただ、それだけでは売り上げにつながりにくいので、自ら部品加工を手がけ、収益の柱とした。二つの取り組みを並列し、同社はビジネスとしての折り合いをつけた。

起業のきっかけとなった高校生に対する講演会は、その後も続いているという。息子さんに思いが伝わったように、富島社長の技と志は、きっと若い世代にも伝わっていくはずだ。

(藤原 新平)

社史から読み解く経営戦略

ダイキン工業

—空調のグローバルリーダー—

第25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。

空調事業の売り上げ減少、不採算事業の増加により、赤字に転落したダイキン工業を救ったのは、創業者の息子から社長を引き継いだ井上礼之の戦略的改革だった。

🕒 日本で初めてフロン研究に着手

ダイキン工業の起源は、1924年に飛行機用ラジエーターチューブ（放熱管）の製作を決意した山田晃が39歳で興した大阪金属工業所である。山田が大阪砲兵工廠に勤めて培った技術を活かし、軍の指定工場として発展した。

1934年には、大阪金属工業を設立し、翌年、大阪金属工業所を吸収合併した。この前後から新規事業として取り組んだのが冷媒フロンと冷凍機で、ダイキン工業の二つの柱である化学事業と空調事業の起源となった。

化学事業では、1933年に日本で初めてフロンの研究を開始、37年には、フロン製造に用いる10キログラム反応釜を完成させ、冷媒として革命をもたらしたフロンガスの生産を開始した。

空調事業では、同社が開発したメチルクロライド式冷凍機を使って、1936年に国内初の電車内冷房を実現、38年には、フロン式冷凍機を開発した。

第2次世界大戦後、同社を支えたのは空調事業で

ある。岩戸景気によって民間設備投資の増大と消費水準の向上により、“冷房ブーム”が到来すると、同社による国産初の業務用パッケージエアコンは時代の花形となった。1963年には、大阪府堺市に空調機専用の金岡工場を新設してパッケージエアコンの本格生産を開始した。同年、大阪金属工業の「大」と「金」をつなげてつくった愛称の「ダイキン」をとって、ダイキン工業に社名変更した。

同社のエアコンは主に業務用であったが、1970年に滋賀製作所を新設して、家庭用ルームエアコンに本格的に進出した。1972年にはベルギー、84年には香港、87年にはタイと海外の生産・販売拠点を次々と設立し、国際化へ向かった。

🕒 新しい風を吹き込む

1994年、22年間にわたって社長を務めた山田稔（創業者の息子）が会長に退き、専務の井上礼之が社長に就任した。バブル経済崩壊、円高、冷夏のトリプルパンチによって、空調事業の売り上げが減少したうえ、さまざまな分野に手を広げた多角経営が行き詰まって赤字に転落していた。まさにどん底でのバトンタッチであった。

長年、人事を担当してきた井上は「人を基軸に置く経営こそが大切」と、社員一人ひとりの力を結集

し、タイムリーで迅速な経営、個々人の納得性をベースにした組織運営に舵を切った。

業績悪化は経営環境だけが要因ではないと判断した井上は、緊急かつ不可欠の課題であった空調事業の抜本的立て直しに着手した。主な内容は、①市場シェアが高いパッケージエアコンだけではなく、ルームエアコン、大型施設向けのセントラル空調を含めた三本柱の活用方法を戦略的に追求、②国内・海外の二極思考ではなく、世界四極（日本、アジア、欧州、米国）を見据えた商品別グローバル戦略への転換、③技術者自身によるマーケティングを活発に行い、差別性・独自性のある商品企画・商品開発を促進、④営業・販社体制の見直しだ。売り上げの落ち込み対策という消極的なものではなく、社の命運をかけた戦略的改革であった。

このうち、①の三本柱戦略の狙いは次の三つである。第1は、技術面での優位性を確立することだ。空調の新技术はルームエアコンから、ソフト的・システム的な技術はセントラル空調から生まれ、パッケージエアコンに移っていくといわれている。三本柱を追求することで相乗効果を生み出し、技術的な優位性を確保しようとしたのである。

第2は、サービスやソリューションを強化していくことだ。井上は、セントラル空調に不可欠なアフターサービスがより重要になっていくと考え、充実したアフターサービスを含むソリューション機能を競争力の源泉としていくことにした。

第3は、グローバル展開によって成長市場を獲得することである。井上は、ルームエアコン、セントラル空調の世界市場は成長する可能性が高いと見込んでいた。

🌐 世界中で高まる存在感

同社は主力事業である空調・化学以外に、戦後さまざまな分野に事業を拡張していたが、採算に合わ

ダイキン工業の歩み

1924年	山田晃が資大阪金属工業所を創立、飛行機用ラジエーターチューブの生産を開始
1933年	フロンの研究を開始。翌年、冷凍機の研究を開始
1934年	大阪金属工業(株)を設立。翌年、資大阪金属工業所を吸収合併
1937年	フロングスの生産を開始
1951年	日本初の業務用パッケージエアコンを開発
1963年	ダイキン工業(株)に社名変更
1970年	家庭用ルームエアコンの本格生産開始
1994年	井上礼之が社長に就任
2006年	マレーシアの大手空調メーカーOYL社を買収
2012年	米国の家庭用空調大手のグッドマン社を買収
2014年	パッケージエアコン国内累計生産1,000万台を達成

資料：筆者作成

ないものも少なくなかった。そこで、事業の選択と集中を進め、不採算事業からの撤退を決断した。不況のときにも人員整理をしない経営方針と有能な人材の流失を防止するためにも、撤退に伴って異動を余儀なくされた専門技術者たちには、新しい職場で活躍できるよう、最大限の配慮をした。

こういった抜本的改革の策定と実施で、1994年から10年間で同社は大きく発展・変貌し、バブル崩壊後の厳しい経済環境下でも増益・増収を続けた。特に際立ったのが、事業活動の中心が国内から海外へとシフトしたことである。

現在、事業展開先は150カ国、生産拠点は世界90カ所を数え、海外事業比率が77パーセントを占める。世界で唯一、冷媒から機器開発、製造・販売、アフターサービスまでを自社で行う総合空調メーカー、ダイキン工業。市場ニーズがある場所で生産する「市場最寄化生産戦略」の下、日本をはじめ、アジア、欧州、米国など主要な地域で生産を行い、世界中で活躍するメーカーとして不動の地位を築きあげている。

〈参照社史〉

『拓く：ダイキン工業90年史』（2015年）

第37回

中小製造業の設備投資は 3年ぶりに増加

～第118回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2018年4月に実施した「第118回中小製造業設備投資動向調査」によると、2017年度の国内設備投資額は2兆6,218億円と、2016年度実績比で7.0%増加した。増加となるのは2014年度以来、3年ぶりである。2018年度の投資計画額は、前年同時期に策定された2017年度計画比で10.8%の増加となるなど、幅広い業種で投資マインドに強さがみられ、今後、中小製造業の設備投資は、増加する見通しである。

2017年度実績は7.0%の増加

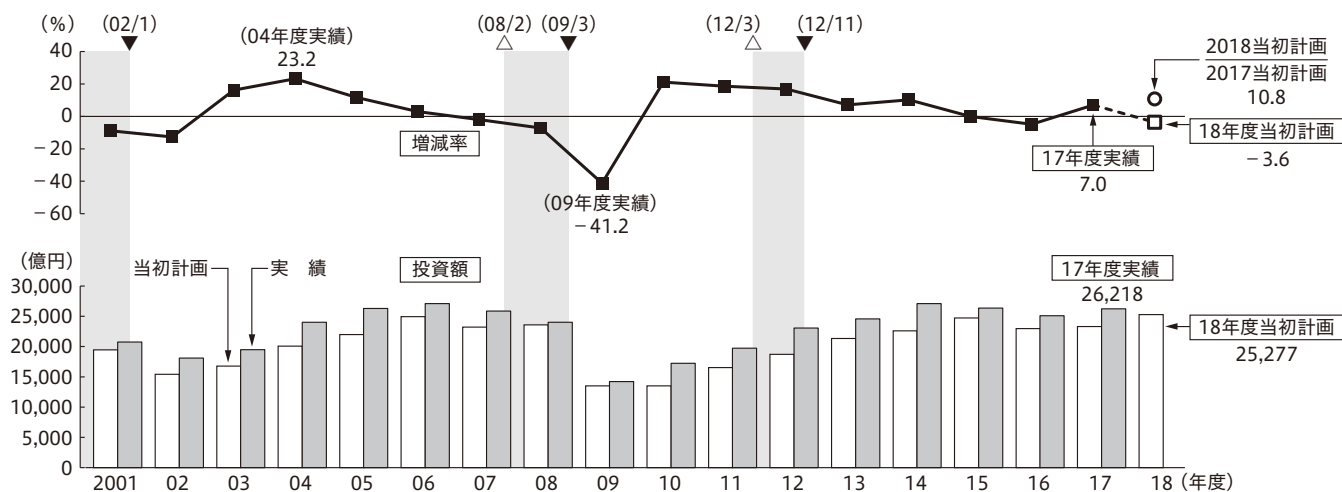
本調査は、全国の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的とし、年2回実施している。今回調査は、2018年4月に実施し、2017年度の国内設備投資の実績と、2018年度の計画について尋ねている。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」（2014年12月）の調査名簿から把握した全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万2,420社である。このうち、標本企業として抽出した3万社に調査票を発送した。業種別・規模別に設定した各層において、有効回答から1企業当たりの平均設備投資額を算出し、これに各層の母集団企業数を乗じて、全体の投資額を推計している。中小製造業の設備投資を把握する調査としては、わが国で最も規模が大きなものである。

最初に、今回の調査結果について、2017年度実績

からみていこう。2017年度の国内設備投資額は、2兆6,218億円となり、2016年度実績に比べ、7.0%増加となった（図-1）。2014年度以来、3年ぶりの増加である。半期ごとにみると、上半期は前年同期比で5.2%増加、下半期では同8.6%増加と、下半期の増加が大きかった。設備投資を行った企業の割合は62.6%と、2016年度（63.1%）より0.5ポイント減少したものの、投資を実施した企業の平均投資額は7,988万円と、2016年度（7,460万円）より528万円多かった。これは8,099万円となった1991年以來の高い水準である。2017年度は台風の上陸や九州北部の豪雨、大手メーカーのデータ改竄問題かいざんといった不安要素があったものの、海外経済が緩やかに拡大するなかで、企業の業績は堅調に推移した。その結果、企業が投資に積極的になったのだろう。

業種別にみると、2017年度の投資額は全17業種中12業種で2016年度実績比増加となった（図-2）。工場の新設など大口投資が牽引した「パルプ・紙」

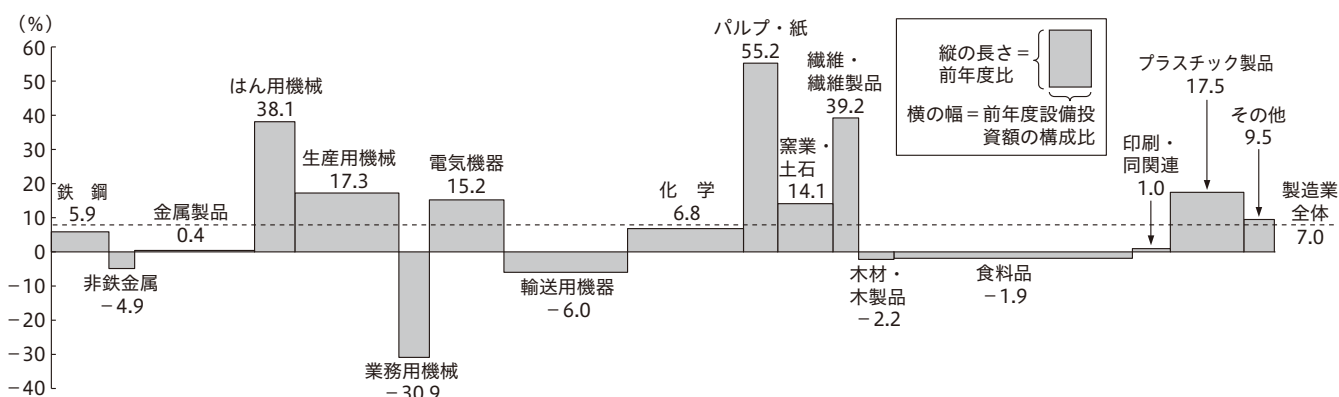
図-1 国内設備投資額および増減率の推移（前年度実績比）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「第118回中小製造業設備投資動向調査」（以下同じ）

（注）△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

図-2 業種別増減率および構成比（2017年度実績）



（注）1 グラフ中の数字は、2016年度実績比増減率。

2 横軸は、2016年度実績における業種別構成比。

（55.2%）や「繊維・繊維製品」（39.2%）では大幅に増加した。国内外ともに需要が旺盛だった工作機械に関連する「はん用機械」（38.1%）や「生産用機械」（17.3%）などでも二桁の増加となった。一方、高い水準で推移していた「業務用機械」（-30.9%）では投資に一服感がみられ、減少となった。

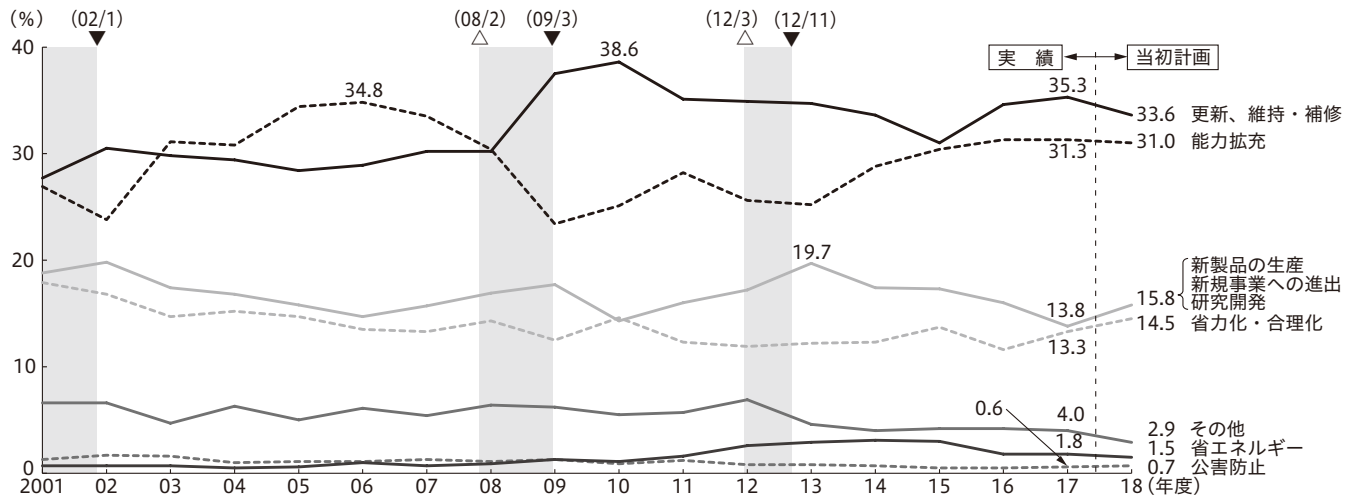
続いて、投資目的別の構成比をみると、「更新・維持・補修」の割合が35.3%と2年連続で増加した（図-3）。また、「省力化・合理化」も2016年度（11.6%）か

ら増加し、13.3%となった。人手不足や人件費、原材料費の高騰の影響を受けているためだろう。

2018年度投資計画は2017年度計画比で増加

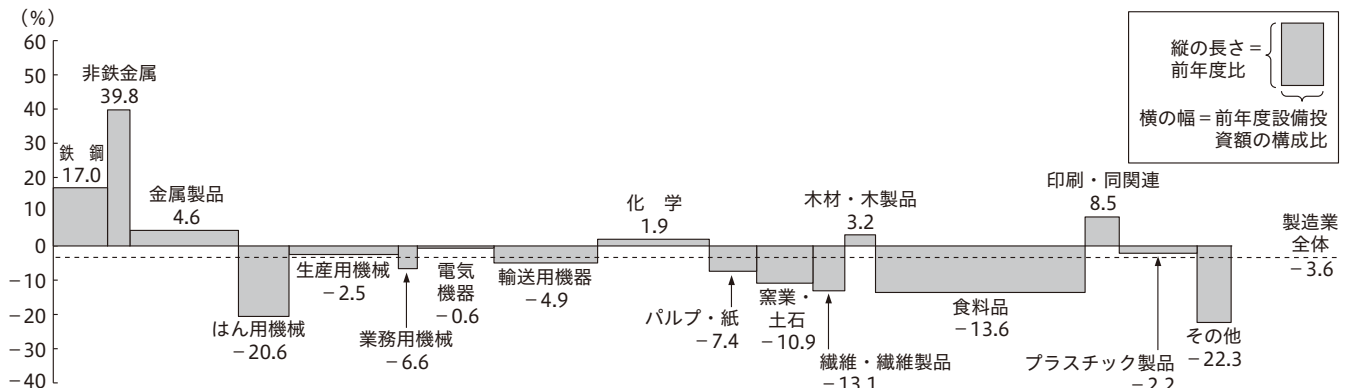
次に、2018年度の投資計画についてみると、国内投資額は2兆5,277億円と、2017年度の実績に比べ3.6%の減少となった（前掲図-1）。ただし、中小企業の場合、設備投資計画は年度初めにすべてを決め

図-3 投資目的別構成比の推移



(注) 図-1の(注)に同じ。

図-4 業種別増減率および構成比 (2018年度当初計画)



(注)1 グラフ中の数字は、2017年度実績比増減率。
2 横軸は、2017年度実績における業種別構成比。

ているわけではなく、業況を見極めながら徐々に固めていくため、前年度実績と比べた増減率は低くなる傾向がある。そこで、当初計画額同士を比べてみると、2018年度の計画は、2017年度に対して10.8%の増加となった。国内外ともに経済成長が続いていることが、投資に対する姿勢に影響を与えているのだろう。

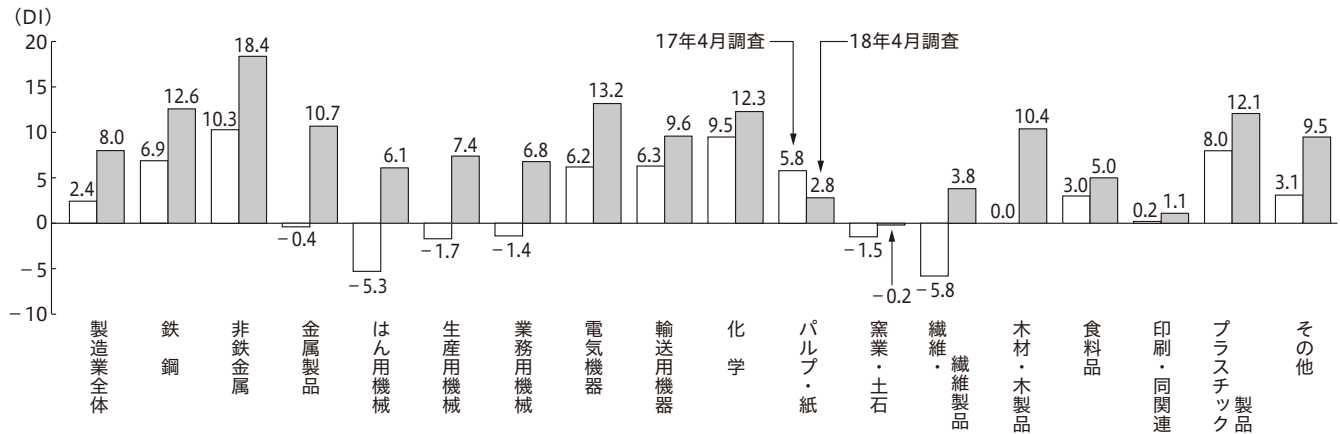
業種別に2018年度当初計画を2017年度実績比で見ると、世界的な金属需要増加の影響を受けている

「鉄鋼」(17.0%)や「非鉄金属」(39.8%)、「金属製品」(4.6%)での増加が目立つ(図-4)。一方、「はん用機械」(-20.6%)や「食料品」(-13.6%)などでは投資に一服感がみられ、二桁の減少となった。

投資マインドは幅広い業種で改善

最後に、今後の設備投資に対する企業のマインドを「国内設備投資額の増減可能性DI」(前年度実績

図-5 国内設備投資額の増減可能性DI



(注) DIは、2018年度の設備投資が2017年度実績額と比べて、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」と回答した企業割合を差し引いた値。

に比べ設備投資が最終的に「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)をもとにみている。2018年4月調査のDIは2017年4月調査(2.4)から5.6ポイント上昇し、8.0となった(図-5)。リーマン・ショック以降、最も高い値である。

業種別にみると、全17業種中、「パルプ・紙」を除く16業種で、DIが前年から上昇した。また「窯業・土石」を除く16業種でプラスとなり、幅広い業種で、投資マインドが強くなっていることがわかる。

また、設備投資が増加する可能性があると回答した企業に、その理由を三つまで尋ねたところ、「設備の更新、維持・補修が必要」を挙げる企業割合が68.3%と最も高く、次いで「売上見通し良好」(37.9%)、「コストダウン等の合理化が必要」(30.6%)などの順となっている。「売上見通し良好」(2017年4月調査32.6%→2018年4月調査37.9%)、「人手不足が深刻で機械化等が必要」(同18.8%→25.6%)、「利益見通し良好」(同13.7%→15.1%)の3項目は前年から増加した。前掲図-3で示した2018年度当初計画において、「更新、維持・補修」の割合が低下し、「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」や「省

力化・合理化」が上昇したことに整合する動きである。足元の業績が堅調であり、人手不足への対応を迫られている中小製造業の現状を表しているものと思われる。

調査への回答があった企業からは、「人手が確保できず、注文がさばききれない状況で、省力化へ向けた設備投資は必須である」(化学)や「省力化の設備を導入したいが、機械メーカーも人手不足で納期が長く、なかなか投資を決断できない」(プラスチック製品)との声が聞かれ、人手不足の深刻さをうかがうことができた。

以上みてきたとおり、企業の投資マインドは高く、2018年度当初計画も例年に比べて高めにしていることから、今後、中小製造業の設備投資は増加が見込まれる。しかし、海外の金融政策の転換や、米国の貿易政策への懸念など、世界経済の先行きに不透明感があるのも事実である。中小企業の設備投資がどのような影響を受けていくのか、今後の動向に注目したい。(藤原 新平)

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



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

働きたいをかなえる サテライトオフィス



(有)データプロ
代表取締役 **影本 陽一** (かげもと よういち)

〈企業概要〉

代表者 影本 陽一
創業 2001年
資本金 300万円
従業員数 23人

事業内容 ウェブサイト制作
所在地 徳島県三好市池田町サラダ 1674-1
電話番号 0883(72)0523
URL <https://dp778.co.jp>

リーマン・ショック以降、人手不足感が高まっている。特にIT業界では問題が深刻だ。人手不足は機会損失の発生や外注費の増加などをもたらし、企業成長の足かせとなる。しかし、そんな逆風下でも従業員を増やし、成長を続けているウェブサイト制作会社がある。徳島県の最西端にある三好市に本社を構える(有)データプロの影本陽一社長に話を聞いた。

離職する経験と、される経験

——御社の概要を教えてください。

当社は、2001年にわたしの父が徳島県三好市で創業しました。当初は経理ソフトウェアの開発、販売をやっていましたが、現在はウェブサイト制作を中心に手がけ、これまでの制作数は1,500件を超えます。

依頼元は地場の中堅企業や官公庁が多く、制作費の平均は約110万

円です。決して安くはない価格ではありますが、費用に見合うだけの価値あるウェブサイトを提供できていると思っています。

制作の流れを簡単に説明しますと、まず、ディレクターが依頼元と打ち合わせを行い、ウェブサイトの目的や利用層のターゲットなどを把握します。その後、ワイヤーフレームというウェブサイトの設計図を作成します。それをもとにデザイナーがウェブデザインを制作して、エンジニアが実装します。

掲載する写真はカメラマンが撮影に伺います。この4人でチームを組んで、一つのウェブサイトをつくり上げます。作業を細分化し、それぞれを専門スタッフが担当することで品質を高めています。特に、プロカメラマンが撮影した写真をデザイナーが効果的に配置するとウェブサイトは視覚的に映えます。納品時はいつも緊張しますが、依頼元に満足いただけたときはこの上ないうれしさを感じます。

また、企業などから直接依頼を

受ける元請けだけではなく、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もしています。元請けのほうが単価も利益率も高いため、多くの同業者は下請けを好みませんが、当社は積極的に引き受けています。下請けでも利益は出ますし、多くの案件を手がけることで従業員の技術向上につながるからです。入社後3年で300件のデザインをこなした従業員もいますが、下請けを受けているからできたことです。

——どうしてウェブサイト制作を手がけるようになったのですか。

2009年にわたしが入社し、新事業として始めました。ただ、そこに至るまでは少し回り道をしています。

わたしは高校卒業後、三好市を離れて高知工科大学に進学しました。しかし、アメリカンバイクに熱中するあまり、大学を辞めて大阪のカスタムバイクショップに就職しました。2004年のことです。

整備や営業の傍ら、バイクやパーツを販売するECサイトの制作を任されました。経験はなく、独学で苦心して立ち上げたのですが、当時はまだ競合先も少なかったことから売り上げは着実に伸びていきました。ECサイトの店長を任せられ、やりがいを感じていましたが、

一向に昇給しないことに徐々に不満がたまっていき、3年半ほどで退職しました。

ウェブサイト制作は面白く、仕事としての将来性もありそうだと思い、ウェブサイト制作会社に転職しました。ここで改めて制作技術を学び直し、一通りの技術を身につけた頃には25歳になっていました。独立して起業することも考えましたが、悩んだ末、父の会社に入ることにしました。

大学を辞めたときは、当社に入るつもりはありませんでした。しかし、当時は従業員がおらず、父が引退して廃業すると顧客に迷惑をかけてしまいます。「息子であるわたしが継がねば」という思いが徐々に強くなっていました。また、子どもが生まれる予定もあり、自然豊かな地元で子育てをしたいとも考えました。そこで、三好市に戻り、培ってきた技術を活かそうと新事業としてウェブサイト制作を始めたのです。

——新事業の滑り出しはいかがでしたか。

想定以上に順調でした。自社サイトをもつ企業は2000年ころから増えましたが、業者に委託して制作するケースが大半でした。情報が古くなくても社内に更新できる人材がおらず、ウェブサイトを一新したいと考える企業も多くあり

ました。経理ソフトウェアの顧客に営業して仕事をいただくと、その後は口コミで仕事が舞い込んでくるようになりました。依頼は増える一方で、一人また一人と従業員を採用して対応していきました。

経理ソフトウェア販売とウェブサイト制作の売り上げが逆転したこともあり、2012年11月には父に代わってわたしが社長に就任しました。

ところがその直後、従業員4人のうち、3人がほぼ同時に退職してしまったのです。転職や独立など理由はさまざまでしたが、背景には待遇に対する不満があったのだと思います。当時、仕事量に対して人手が不足しており、慢性的に長時間労働となっていました。また、昇給制度も定めていませんでした。従業員が収入を増やすためには、転職か独立をするしかなかったのです。

慌てて求人を出しても、すぐに人は集まりません。学生時代の友人に入社してもらうなどして、なんとか当面の仕事をこなしていきましたが、やがて、即戦力となる人材を地元で採用するのは限界があるのではと考えるようになりました。というのは、当社のある三好市は徳島県の最西端の山間の町です。県庁所在地の徳島市とは80キロメートルほど離れています。進学や就職を機に市外に出る人が多



商店街の一角にある徳島オフィス

く、地元で仕事をするエンジニアの数が少ないのです。

人材がいる場所に出向く

——どう対応したのですか。

サテライトオフィスを出すことにしました。徳島県は高速通信網を整備し、IT産業の振興を図るため、サテライトオフィスの誘致に取り組んでいます。都市部のIT企業が何社も進出し、地元の人材を採用しています。この方法にヒントを得て、人材の多そうな地域に仕事をする場所、つまりサテライトオフィスを用意すれば、そこで働きたい人が求人に応募してくれるのではないかと考えたのです。

思惑は当たりました。手始めに2013年に徳島市にオフィスを開設したところ、2カ月ほどで40歳代のベテランプログラマーを採用でき、その後も人が集まりました。2014年には愛媛県の四国中央市に、2017年には高知市と鳴門市にオフィスを相次いで開設しました。

ただし、オフィスを増やすと賃料がかさみます。小さな企業にとっては大きな負担となるため、できるだけ安く借りられる物件を探しました。例えば、徳島オフィスは商店街の空き店舗を使い、鳴門オフィスは同業者のオフィスを間借りしています。こうした工夫により、月間の総賃料は40万円ほどに抑えています。

——サテライトオフィスを出すだけで、人が集まるものなのですね。

すべてのオフィスがうまくいったわけではありません。四国中央市では思うように人が集まらなかったため、2018年にオフィスを閉鎖しました。

それでも、やはりサテライトオフィスは人材が集まりやすいと思います。求人の際に提示する給与は、同業者と比べて際立って高いわけではありません。人材が集まるのは、地元で働けるということが大きな理由だと思います。

徳島県内でウェブサイトの制作を行っている会社は、サテライトオフィスで進出している企業を含めても30社程度でしょうか。都市部と比べると数は多くありません。働きたいと思っても、通える範囲に会社がない、会社があっても求人していない、といったことがよくあります。働きたい場所に働きたい会社があった人に、サテラ

イトオフィスで働く場所を提供できている。だから、うまく採用できているのだと思います。

従業員のなかには、オフィスが複数あることに魅力を感じている人もいます。奥さんが徳島県内で転勤のある仕事に就いている人で、転勤の都度、一家で引っ越すそうです。転居しても当社の最寄りのオフィスで勤務できるため、当社に入ることにしたといいます。

また、働きたいと思える会社であることも人材が集まる理由の一つだと思います。求職者は就職を考えている会社のウェブサイト事前に確認するでしょう。当社のウェブサイトには従業員が執筆しているブログがあります。従業員同士の交流や表現力向上を目的に実施しているものですが、その内容を見ると、遊びに行った話やおいしいご飯を食べた話、趣味やペットの話など、充実した私生活を送っている様子がうかがえます。社内の研修旅行やバレーボール大会の記事もあり、従業員同士の仲が良くアットホームな雰囲気のある会社であることも伝わります。こうした記事を見て、一緒に働きたいと応募してくる人もいます。

——オフィスが複数あると、管理が大変ではないですか。

各オフィスにはカメラを設置し、サテライトオフィスは本社の様子

を、本社は全サテライトオフィスの様子を、モニターに常時映しています。そのためオフィスが離れていても距離感を感じませんし、何かあったときでもすぐに把握できます。このシステムは市販の機材を使って自社で構築したため、10数万円の費用ですみました。

一方で、従業員同士が直接顔を合わせることも大切だと考えており、3カ月ごとに全社員を集めた経営会議を行っています。

日常業務に関してはオフィス長に仕事の進捗管理を任せています。さらに、わたしの前職での経験や社長に就任した直後の反省を踏まえ、従業員の成果を適正に評価し、その結果を基に昇給させる目標管理制度を構築しました。

地元で働きたい人の 受け皿に

——成果はいかがですか。

一時、わたしと父を含めて3人にまで減った人員は、現在23人にまで増えました。定着率も上がり、正社員として採用した従業員が退職することはほとんどなくなりました。従業員が増えたことで対応できる仕事の件数は以前よりも増え、多い月には50件近くのウェブサイト制作をしています。

また、育成する余裕も生まれました。この業界では人材不足が深刻化しており、経験者の採用は難

しくなると予想されています。そこで、2015年から新卒者や未経験者の採用を始めました。下請け仕事のなかから簡単なものを経験の浅い従業員に割り振り、OJTで育成しています。

——今後の課題はありますか。

当社は約半数が女性で、育児中の人もあります。わたし自身も3人の子どものおろ、育児をしながら働く苦勞はよくわかります。20～30歳代の若い社員が多いため、結婚や出産などのライフイベントを迎えても働き続けられる環境を整備したいと思っています。

地方では人口が減っていますが、働きたいと思う会社があれば若い人をつなぎ留めることができ



本社の様子を映すモニター

ると思います。わたし自身、大学を辞めて大阪で就職しましたが、カスタムバイクの店のよう働きたいと思える会社が地元であれば、大阪には行かなかったと思います。

当社が地元で働きたいと考えている人たちの受け皿となり、これからの徳島を盛り上げていきたいと思っています。

取材メモ

情報通信業は人手不足が深刻な業種の一つだが、(有)データプロは人手不足を乗り越え、成長を遂げている。

サテライトオフィスが同社の成長の起点となったのは間違いない。影本社長はサテライトオフィスの目的を「従業員のため」と言い切る。サテライトオフィスがあることで、従業員は自宅の近くで、やりたい仕事ができる。そのため、従業員の満足度が高く、離職者は極めて少ない。

そして、従業員を確保できたことで、たくさんの仕事を従業員の長時間労働に頼ることなく受注できるようになった。地方都市にはウェブサイト制作の仕事が少なく、不利だと考えられがちだが、同社は東京のパートナー企業からも下請け仕事を受けることで、売り上げを伸ばすとともに未経験者を育て上げている。

小さな企業のサテライトオフィス。地元で働きたい従業員を満足させつつ企業の成長を実現する一つの手段といえるだろう。

(鈴木 啓吾)



企業交流会の様子



地元のデータを集め 支援に生かす

清須市商工会 事務局次長 鵜木 千絵 (うのき ちえ)

清須市は愛知県西部、濃尾平野のほぼ中央に位置し、南東部は名古屋市に接しています。JR東海道本線、名鉄名古屋本線を利用すれば10分ほどで名古屋駅前の繁華街に行くことができます。また、名古屋第二環状自動車道、名古屋高速6号清須線、国道22号線、国道302号線などの道路網も充実しており周辺都市へのアクセスも良い、交通利便性が高い地域です。一級河川である庄内川の下流域に当たることから、新川、五条川などの水辺環境にも恵まれています。

濃尾平野最大の遺跡「朝日遺跡」や、織田信長の本拠地「清洲城」など歴史的な観光資源も豊富です。21世紀に入ってからは、ベッドタウンとして発展し、人口は約6万8,000人に達しています。ただ、昼間人口は少なく、消費が市外の大店に流れる傾向が強くなって

きています。

当商工会は2017年度に地域経済動向調査を行い、地域企業の景況感と経営上の問題点を明らかにしました。調査の結果、「需要の停滞」「利用者ニーズの変化への対応」を経営上の問題点に挙げる企業が多くありました。また、取り組むべき経営課題として、全体の35.8パーセントが「販路開拓」と回答しました。

この課題の克服を後押しするため、当商工会は「清須市企業交流会」「まちゼミinきよす」「大規模異業種交流会出展支援」事業による経営支援を行ってきました。

2018年1月に開催した「第2回企業交流会」では、市内の企業が規模や業種を超えて、自社の紹介パネルを作成したり、製品の展示や事業内容のプレゼンテーションをしたりするなど自由に交流でき

る場を設けました。新たなパートナーの発掘やビジネスプランの創出をサポートすることができ、参加者の人脈拡大や販路開拓に向けて大きな役割を果たしました。

住民を巻き込んだ企画「まちゼミinきよす」は、商店主が講師となり、プロならではの情報や商品知識を受講者であるお客さまに伝える少人数制のゼミナールです。受講者は店の情報や商品の専門知識を学ぶ場として、商店側は新しいお客さまを得る場として機能しています。「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」によって商店街が活性化しています。

当商工会は小規模事業者持続化補助金申請に向け、これまで144件の事業計画策定支援をしてきました。今後も商工業者に寄り添う商工会として、地域経済の発展にいつそう尽力していきます。

中央アジアのオアシス カザフスタン・アルマティ

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。



カザフスタンは乾燥気候の一種であるステップ(草原)気候で、年間降水量は250ミリメートルと日本の約7分の1です。春と秋の季節の変わり目を除いて雨はあまり降りません。ただ、4,000メートル級の天山山脈の麓にある都市、アルマティだけは降水量が多く緑も豊かです。アルマティは中央アジアのオアシスなのです。

アルマティは、1997年にアスタナに遷都するまでカザフスタンの首都でした。今でもカザフスタンの全人口の約10%に相当する170万人が住む最大都市です。ちなみに、国全体の民族構成は、カザフ人が約70%、ロシア人が約20%です。カザフ人も含めアジア系の民族が大勢を占めています。

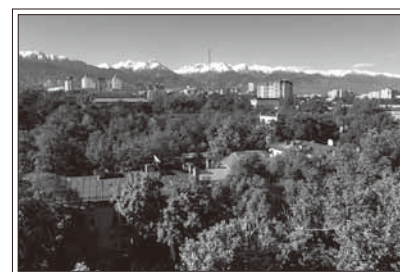
アルマティから現実的な陸上輸送手段を使って最も近い海に出ようとすると、ロシアのサンクトペテルブルク港になります。鉄道距離にして約3,600キロメートルありますから、アルマティは世界で最も海から離れた町の一つといえます。海産物が手に入りにくい

ため、カザフ人はオオカミに次いで肉を食べるといわれるほど、肉中心の食生活を送っています。

カザフスタンは資源豊かな国です。原油埋蔵量は約300億バレルで世界第12位です。ウラン精鉱の生産量は世界第1位で、世界市場の約40%を占めています。さらにクロムの生産量も世界第2位です。そのほかにも石炭、鉄鉱石、銅や亜鉛も産出しています。

経済は原油への依存度が高く、GDPの15%、国家歳入の35%、輸出額の50%以上が原油関連です。国民1人当たりGDPは約7,715米ドルで、ロシアをわずかに下回るものの、中央アジアでは圧倒的な経済力を誇ります。ただ、国内の製造業は弱く、大半の工業製品は輸入に頼っています。資源輸出で稼いだ資金で工業製品を輸入するのがこの国の経済構造なのです。

現地通貨であるテンゲは2015年8月に変動相場制へ移行しました。当時、1米ドル当たり約185テンゲだった為替レートは、2018年5月時点では約328テンゲまで下がっ



天山山脈を望むアルマティの景色

ており、輸入品の購買力が低下しています。

2017年のGDP成長率は約4%で原油価格の上昇を受けて高まっています。アルマティの町の人通りは増え、道路が渋滞することも多くあります。町全体が活気づいているように感じられます。

アルマティ近郊にはゴルフ場が二つあります。さほど混み合うことはなく、日本の半分から3分の1程度の料金でゴルフを楽しめます。町を出ると見渡す限りの草原が広がり、辺りには何もなく、どこかに遊びに行くことはほとんどできません。そのため、この町に住む日本人は常にレジャーのバラエティーに飢えており、例えばパラグライダーなど、日本では普段できないようなことにも挑戦しています。

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—



東京富士大学経営学部 教授 **山川 悟**

やまかわ さとる

1960年東京都生まれ。広告会社のマーケティング部門で広告・販売促進、商品開発などに携わり、2008年より現職。専門はブランドマーケティング、創造性開発、コンテンツビジネス論。物語や遊戯、笑いといった文化メソッドを採り入れた経験デザイン手法の開発に携わる。東京富士大学経営学研究所所長。武蔵野美術大学非常勤講師。著書に『応援される会社—熱いファンがつく仕組みづくり』（共著、光文社、2018年）がある。

浸透・進行する応援経済

顧客が大好きなブランドを支える

筆者は「応援経済」を提唱している。これは、特定の企業・ブランドを支えたい、守りたい、育てたいという欲求から生じた顧客行動が引き起こすムーブメントを指す。もちろん応援された企業側には、商品が売れていく以上のリターンがもたらされるため、話は経済効果だけにとどまらない。

閉店を余儀なくされた岩手県のマルカンデパートの大食堂を地元住民が支援し、復活させた。高校生の署名活動を皮切りに、商店街がコラボレーション商品を売り出す、アーティストがイメージソングをつくといった、自発的な応援行動が生じ、ついにはリノベーションの専門家が経営権を引き継ぐ形で再スタートを切ったのである。

静岡県で店舗展開する炭焼きレストランさわやか

の看板メニュー「げんこつハンバーグ」は、県民のソウルフードとも呼ばれている。漫画家の山本さほさんが執筆した『完全攻略漫画究極のハンバーグ店「さわやか」への愛と肉汁を詰め込んでみた』は、同店への強い愛情が込められていると話題を呼んだ。

健康機器メーカーのタニタはアニメ『TIGER & BUNNY』がコラボレーションし、計測結果に応じて声優の声で励ましてくれる体組成計を発売している。このアイデアは、タニタ公式ツイッターのフォロワーの提案がきっかけである。アニメの著作権をもつサンライズとタニタが連携し、ファンを巻き込みながら商品化を実現した。

取り次ぎを通さずに営業を続ける出版社のミシマ社の京都オフィスには「関西仕掛け屋ジュニア（関ジュニ）」を名乗る学生たちが、ボランティアで店番をやっている。ポップやパネル、本棚、看板なども学生たちが制作し、月1回の公開編集会議には、東京などの遠方から訪れるファンもいるという。

数々の神対応（きめ細かい対応）で顧客から圧倒的な支持を得る長野県の中央タクシーは、外国人旅行者に英語で歓迎メッセージを入れた折り鶴を渡すサービスを行っている。この折り鶴は、同社の「お客様が先 利益が後」という理念に共感した女性から毎年送られてくる。同社の空港便サービスを利用した自営業者からは、「チラシを店に置いて広めたいから送って」という声が絶えない。

以上の例では、広告・販促効果はもちろんのこと、業務をファンが代行することによる経費削減効果、称賛を直接得ることで社員のモチベーションが上がる経営心理効果などが生じているといえよう。これらをローカルな事例、レアケースとして見過ごすことはできない。顧客が主体となって名声を高めていくブランディングは、企業規模を問わず今後の経営の本質的なテーマの一つになると考えられるからだ。

先行指標としてのコンテンツ応援行動

筆者は、映画・音楽・アニメ・小説といったコンテンツ作品や、芸能・スポーツなどにおける消費行動に着目してきた。こうした世界においてマーケティングは一般的に遅れているといわれているが、逆に消費行動に関しては進んでいる面がある。これからの消費社会を予見する先端的な顧客行動は、コンテンツ受容の世界で現れるのだ。そのキーワードこそ「応援」である。

典型的な例は、宝塚歌劇団のトップスター（生徒）の私設ファンクラブ（会）である。会の代表者はマネージャーを無償で買って出て、身の回りの世話まで焼く。出待ちの声掛けや、プレゼント渡しの順番や貢献度に応じた座席の配分などにおいても、会が整然としたルールを決めて実施している。応援コミュニティの組織化である。

応援上映という鑑賞中に声を出してもよい映画鑑賞形式も定着してきた。2017年公開の『帝一の國』

図-1 ファンによる応援行動

称賛・推奨	代行・協力	提案・開発	寄付・供与	求道・学習
いいね!	コミュニティ消費	用途開発	利他的消費	極め消費
勝手広告	ボランティア	商品改良	クラウドファンディング	初心者指導
愛称・擬人化	アフィリエイト	カスタマイズ	贈与、寄付	ブランド検定
リコメーション	販売代理	逆提案	ブランド復興	コレクション
ファンブログ	ピンチに支援	アプリ開発	ファン株主	フィルタリング

資料：筆者作成（以下同じ）

では、舞台挨拶を兼ねた応援上映が行われ、ファンによる劇中歌の合唱やストーリーに沿った励まし、ツッコミ、声援などが交わされた。こうした場ではコスプレ、サイリウムの使用も許される。今や映画は声を上げて楽しみ、参加する時代なのだ。

プロ野球チームの私設ファンクラブが選手の応援歌を作詞・作曲する応援創作や、映画『この世界の片隅に』のように、ファンがクラウドファンディングで製作資金を工面する応援寄付も、参加しながらコンテンツを消費する究極の形といえるだろう。

これらは、作品やアーティストを眺める、見守るにとどまらず、自ら発言・行動する応援行動そのものがファンの生きがいとなっている事例である。「モノからコトへ」は昨今のキーフレーズだが、コンテンツ消費における「鑑賞から参加へ」の志向は、その先導役を果たしているようだ。

筆者は、好きなものに対してなら何を差し置いても応援したいという熱意溢れるファンの応援行動を5パターンに分類してみた（図-1）。他者に商品・サービスを薦める「称賛・推奨」、社員の代わりに

仕事をする「代行・協力」、商品・サービスの新提案をする「提案・開発」、自発的に資金援助する「寄付・供与」、ブランドを学習の対象にする「求道・学習」である。

こうした応援行動の対象は、企業やブランドにも広がっている。スポーツやアーティストの世界と自社の商品やサービスは違うと割り切らず、どのような形であれば応援してもらえる可能性があるのか、つまり顧客をファンに変える方策を検討してみてはどうかだろうか。

応援経済進行の背景

なぜ、好きな企業やブランドを自発的に応援するスタイルが台頭してきたのだろうか。

ワインや映画など、こだわりの強いジャンルは高関与商品と呼ばれる。これらの分野には必ずマニアやオタクが存在し、雑誌や店舗などを介したコミュニティが形成されてきた。インターネットの浸透は、マニアやオタク同士のつながりを容易なものに変え、ファンコミュニティの細分化と、それに伴う濃縮化を加速した。

少数派であったはずのマニア間で知識の深化や交流が促進され、疎外感を味わうことなくわが道を進めるようになった。そしてフェティシズム（執着心）の対象が、企業、ブランド、店舗、商品にも及んできているのが現状である。さらにインターネット上のつながりだけでなく、オフ会や交流イベントの開催、企業やアーティストへの働きかけなどを通じ、組織化されたファンの声が顕在化してきた。

これと並行してファンの中の専門家による企画・創造・影響によって、共に応援を行うフレームが生み出される。例えば、埼玉県の飲食チェーン山田うどんが脚光を浴びたのは、ライター北尾トロ、えのきどいちろうによる一連の応援行動が発端である。彼らは2012年を「山田元年」、リピーターを「山田者」

と呼び、関連本を刊行したり、ラジオ番組で絶賛したりするなど、ゆるくて和める山田うどんの魅力を発信した。その後、ここにライトユーザーを巻き込んだファンイベント「山田うどん祭」が4回も開催され、ブランドを語り合う場が形成された。商品だけでなく、応援行動に時間やお金を投資するファンの誕生である。

応援者の組織化に関しては、ツイッターの中の人（公式ツイッターを管理運営する社員）の貢献度も大きい。現在、シャープ、タニタ、セガ、キングジム、井村屋、パインなどの中の人（インフルエンサー）が、センス溢れる発信や返信で多数のフォロワーを獲得している。コメントの中に社内や自分自身のカジュアルな情報を込めるのが特徴で、オフィシャルな言葉ではなく、思いや本音を伝える、組織人である以前に相手と同じ人間であることを意識した交流姿勢が共感の輪をつくり出している。ただし、インターネットの浸透だけでなく、東日本大震災や熊本地震が相互支援意識を高めてボランタリー（利他的）経済を刺激したことも大きな要因だろう。

さらにここ数年、異物混入や偽装表示、虚偽報告など不祥事が相次ぎ、高い倫理感をもつ企業への評価が高まってきたことも一つの背景ではないかと筆者はみている。知名度や価格ではなく、哲学や心意気を買う消費者が現れてきている。

このように、応援経済は単なる一過性のブームというよりも、インターネットの浸透、消費文化の成熟、そして社会的・利他的意識の高まりがもたらした、消費社会の一つの到達点なのである。

応援されるブランドの特性

応援される企業には、どんな特性があるのだろうか。応援する側の心理は複雑である。ここでは、五つのタイプに分けて考えてみたい。

① 崇拜型

自らの路線を貫く強烈な個性をもつ企業に熱狂的なファンがつくことがある。スティーブ・ジョブズが健在だった頃のアップルはその典型だ。日本のメーカーでも、かつてのソニー、シャープ、カシオ、任天堂などにはそうした雰囲気があった。

スコットランドの飲料メーカーであるブリュードッグは「パンクIPA」など、あくの強いビールを発売し続けるだけでなく、大通りを戦車で駆け抜けて新商品を告知するなど、世間をあっと言わせる企業行動でパンク精神を示してきた。自社の憲章で、われわれは「妥協しない」「全力を尽くす」「ギーク（オタク）だ」「一人では何者でもない」と言い切る姿勢に心酔するファンは多い。

フェアトレードで輸入された原材料を使い、風力発電の電気のみを使ってつくるオーガニックコットンタオルを販売する愛媛県のIKEUCHI ORGANICも崇拜型の典型だろう。毎年、収穫された有機綿花の風合いを愉しむ「コットンヌーボー」というジャンルの創造や、生まれた年にできたタオルを赤ちゃんが大人になるまで使い続けられる品質と仕組みの提供などで、支持を広げている。

こうした企業の特性は、市場調査に頼るのではなく、「内なる顧客の声」を信じるころであろう。もちろんその域に達するためには、高度な技術力と目指す地点の高さ、細部にも手を抜かない完成度の高さが必要なのはいうまでもない。

② 愛着型

あたかも地元の高校野球チームを応援するような心情が、企業やブランドに対しても芽生えることがある。時代は変わってもそばに居続けてくれる旧友のような相手を応援したくなるのに似ている。

大阪府の牛乳石鹸共進社のロングセラー「赤箱」は1928年の発売以来、昔ながらの釜炊き製法を守

り続けてきた。保湿成分がほどよく残り、しっとりした肌触りを生み出せるのは、職人の五感による丹念な作業のおかげだ。「牛乳石鹸、よい石鹸」のキャッチフレーズで長年親しんできたシニア世代のみならず、無添加の安全性や優しさが評価され、昨今では「赤箱女子」なる若い女性たちからの支持も集めている。

茨城県のファミリーレストラン、ばんどう太郎にはサービスを取り仕切る「女将さん」、スタッフを指導する「花子さん」という制度がある。地元のパート女性から選ばれた接客リーダーをこう呼ぶ。異動がある正社員とは異なり、ずっと同じ店舗でお客さんと接することができるのがメリットだ。客の名前や味の好み、家族構成を把握するなどの人間味溢れるサービスが魅力的で、地元の人たちは家庭の食卓に集まるように店を訪れる。

手が届きそうな距離感を保ち、変に背伸びしないのが、愛着型に共通するスタイルだろう。愛され続けている部分は絶対に変えない。変えないための努力や、変えないために最新の要素を採り入れる不易流行のマネジメントが肝要といえる。

③ 同志型

米国のアウトドア用品メーカーのパタゴニアは、環境負荷の低い製品を開発する、利益の一部を環境保護団体に寄付するなど、30年以上も環境保護に取り組んできた。志を同じくする他社と組んでビーチクリーン活動を行ったり、コットン製Tシャツの回収・リサイクル、マイバッグの持参を呼びかけたりと、取引先・エンドユーザーにも環境保護を働きかけ続けている。

バングラデシュやネパールなどでアパレル製品を生産するマザーハウス。現地の素材や伝統的な手仕事のスタイルを尊重し、現地事情に応じた労働環境の整備や年金・医療保険制度を完備するなど、途上

国に寄り添った支援に努めてきた。現地でエコバッグの製作体験ができるスタディーツアーを日本人相手に主催するなど、顧客にも実感してもらう機会を提供しながら、途上国から世界に通用するブランドをつくる目標に向けて邁進している。

このタイプの特徴は“for customers”の姿勢だけではなく、何か共通の目標を達成するために顧客と手を組む“with customers”の姿勢があることだ。社会貢献を評価してもらって好感度を上げるのではない。顧客と従業員が一緒に行動できるフレームをつくり出すことが大切なのだ。

④ 共歓型

一緒に遊ぶ、一緒に楽しむことでファンを増やしている共歓型の例をみてみよう。

ジョークを交えた離陸前のアナウンスや、客室乗務員がサプライズを用意して乗客を笑顔にする米国のサウスウエスト航空は、共歓型の模範例であろう。同社では「従業員満足第一主義」に基づき、家族を招いたパーティーやコスチュームコンテストなどのイベントが頻繁に開催されている。役職にかかわらず互いをファーストネームで呼び合い、ユーモアのある人材を採用するといった独自の企業文化が特徴である。

京浜急行電鉄は、特別塗装を施した「しあわせの黄色い電車」の運行や、水着ファッションショーを車内で繰り広げる「マーメイドトレイン」、車掌マイクで歌える「京急電鉄カラオケルーム」など相次ぐ斬新な企画で注目を浴びている。乗車券と食事券、レジャー施設の入場券が1枚になった「みさきまぐろきっぷ」のリニューアル時に三崎口駅の駅名看板を「三崎マグロ駅」に変えてしまったその大胆な遊び心が、地元だけでなく全国からファンをひきつけている。

自分たちも楽しむ姿勢を示す、仕事にエンターテ

インメント性を採り入れるのが、共歓型の特徴である。従業員が仕事を楽しみ、その楽しむ姿勢が顧客に伝染するのであれば、それこそが最大の営業方法なのではないだろうか。

⑤ 賛助型

大きな可能性をもちながら未完成で、ツッコミどころ満載だが、必死にがんばっているから助けてあげたい、というタイプの応援対象がある。これが賛助型である。技術力がありながら弱い部分もある中小企業やベンチャー企業はその典型であろう。

インターネット通販だけで年商20億円を売り上げる鳥取県の澤井珈琲。問い合わせのメールには30分以内に5倍の文字数で返信したり、メールマガジンを徹底して工夫したりすることで「楽天ショップ・オブ・ザ・イヤー」に11年連続で輝いた。その飛躍は、「学歴も自信もお金もコネもない」と公言する澤井理憲まさのり常務の努力と人柄によるところが大きい。メールマガジンで数字を間違えて顧客からクレームが出ても、その正直で謙虚な対応が、かえって好感をもたれるきっかけになった。

39人乗りプロペラ機1機で事業を開始した熊本県の天草エアラインの経営は、苦難の連続であった。しかし、当たり席に座った乗客に社長が自ら釣った鯛をプレゼントするなど、懸命な社員総出のサービスにより、徐々に人気を獲得していく。欠航時に「がんばれ」という書き込みがSNSに入ったり、伊丹空港にもファンクラブが誕生したり、1号機が退役する際に地元企業が「ありがとうキャンペーン」を企画してくれたり、その健気さ、愛らしさが周囲からの支えにつながっていった。

けっして強い、大きい、一流の企業が好かれるわけではない。マイナス要素、欠落部分を伸びしろととらえ、自らの弱さ、不完全さをオープンにすることで、顧客は手を差し伸べてくれることがある。

マーケティングに求められる要素

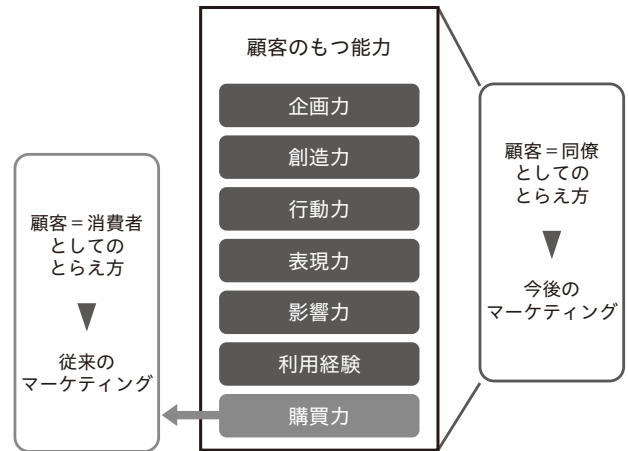
以上のサクセスストーリーから何を学ぶべきだろうか。筆者が強調したいのは、「顧客コンピテンシー」という概念である。

御社では顧客をどう定義しているだろうか。購入者あるいは利用者でとどまっていないだろうか。しかしそれでは顧客との関係は、単なる経済的な取引関係でしかない。コンピテンシーとは、優れた業績をあげる社員の能力・特性を指す人事用語とされるが、コンピテンシーは、社員だけではなく顧客側にも存在すると考えるべきだ。冒頭に示した5社のケースは、顧客側の企画力、創造力、行動力、表現力、影響力、利用経験などによって企業や店舗が支えられた例である。真の意味での顧客基盤とは、多様な顧客コンピテンシーの総体であり、購買力はその要素の一つにすぎない（図-2）。

象徴的な事例が、デンマークの玩具メーカー、レゴを救ったファンのボランティア行為である。2000年代当初、レゴは倒産の危機に瀕していた。しかし、マインドストームというロボット開発キットの熱狂的なファンに救われることになる。当時オンラインコミュニティに参加していたエンジニアや物理の教師など4人のリードユーザーが、新製品開発を行うユーザー委員会への参加を買って出た。これを機にレゴのイノベーションは加速し、収益改善の足掛かりをつくった。レゴ社はもともと、極めて優れた頭脳を「社外」にもっていたのである。

もちろん、商品開発力だけが顧客コンピテンシーではない。アパレル産業ならば自社ブランドを着こなすファッションリーダーの表現力、食品メーカーなら自社商品をホームパーティーで広めてくれる主婦のネットワーク力などがそれに該当しよう。これらを発掘し、自社の資産につなげていく努力が応援

図-2 顧客コンピテンシー



されるブランドへの第一歩だろう。

顧客コンピテンシーを理解するためには結局、顧客との全人格的な交流の機会が不可欠と考えられる。そのチャネルの一つが、ブランドコミュニティである。これは知的興味や仲間づくりなどの自発的な動機から参加する顧客組織を指す。ユーザーグループから公式ツイッターを通じたフォロワーとの交流までその形態はさまざまだが、交流の場に企業側も構成員として参加することで、顧客の知を吸収することができる。また、企業と顧客とのつながりに加えて顧客同士のつながり（ベテランが初心者を教えるなど）が強化される利点もある。

顧客は管理したり、攻略したりする対象（市場）ではない。同僚やパートナーとして一緒に何かを成し遂げたいとする姿勢こそが、応援されるための基盤になるのではないだろうか。

本稿では、ファンの力を最大化するマネジメントの重要性を論じてきた。ぜひとも自社にあったタイプをベンチマークに、顧客の力を最大限に引き出し、応援される企業になっていただきたい。

同時に、強い応援は強い非難に翻るリスクもある。すべてを知り尽くしたファンに敵に回られたときは経営危機に陥る、という認識も必要であろう。

時代の荒波を乗り越える 老舗の底力



でんらい
(株)傳來工房

代表取締役社長

橋本 和良

はしもと かずよし

企業プロフィール

- 代表者 橋本 和良
- 創業 平安時代初期
- 資本金 2,000万円
- 従業員数 50人(グループ計190人)
- 事業内容 エクステリア製品、建築装飾金物の製造
- 所在地 京都府京都市南区吉祥院新田貳ノ段町45
- 電話番号 075(681)7321
- URL <http://www.denraikohbo.jp>

(株)傳來工房の業歴を聞いて、驚かない人はいないだろう。平安時代初期の創業というから、1000年を優に超える。それほどの期間、存続することができた秘訣とは何だろうか。

ルーツは空海にあり

現存する企業の沿革に、その名が出てくるとは思いもなかった。真言宗の開祖として知られる高僧、空海だ。

同社の起源は、遣唐使として海を渡った空海が日本にもち帰った「ろう型鑄造」にあるという。これは、粘土やろう材などで作った鑄型に溶解した金属を流し込み、成形する技法である。木や石膏で作った型を用いる手法に比べて、柔らかな質感を出すことができるのが特徴だ。

当時の最先端となったその技術

を会得した鑄物師たちにより、「傳來」と呼ばれる技術者集団が発足したのが平安時代の初期のこと。以来、次の世代で最も高い技量をもつ者が一番弟子となり後を継ぐ、完全実力主義の仕組みの下で、傳來の伝統は守られてきた。

その技術は長らく、仏具の世界で活かされた。青銅製の香炉や燭台などを、京都や奈良に点在する各宗派の大本山に納めていた。しかし、年月が流れ、昭和に入り、産業構造や生活様式が変わりゆくなかで、同社は激動の時代を迎えることになる。

第二次世界大戦を境に仏具の需要が大きく減ったことから、自動車や家電の部品の鑄造にシフトした。素材を従来の銅からアルミに変え、軽さや加工のしやすさの面で改善を図るなどして一時は盛り返したものの、ほどなくプレス加工に押されるようになった。

1970年代には建築分野に活躍の場を移す。装飾金物と呼ばれる内外装品の製造が主な仕事となった。皇居二重橋の高欄や迎賓館赤坂離宮の照明灯、龍谷大学の門扉といった重要文化財の復元、『ミシュランガイド東京』にも掲載されたレストラン「資生堂ロオジエ」の外装工事など、意匠を凝らした作品を多く手がけ、復活を遂げた。

激動の時代を抜け 新たなステージへ

そんな同社の現在の姿を知れば、再び驚くかもしれない。京都市内の本社を訪れると、白を基調とした門柱やフェンスに、洋風のしゃれた物置やポストが配置された、モダンな庭が目飛び込んでくる。敷地の一角が、自社ブランド製品の展示スペースになっているのだ。

そのブランドは、「デイズガーデン」という。「傳來の」の意味の

「Dea's」である。南欧風をコンセプトとしたエクステリア製品をそろえ、30～50歳代の女性を主なターゲットとしている。文化財や意匠工事の世界で復活を遂げたはずの同社に、何があったのか。

1990年代に入りバブル経済が崩壊すると、単価の高い内外装の仕事は大きく減少していった。それを補うべく、95年に社長に就任した橋本和良さんは、大手建材メーカーのエクステリア製品の受託生産を始めた。ところが、価格競争に巻き込まれてしまい、採算が悪化する結果に終わった。

事態を打開するには、伸びつつある分野で、独自性のある製品を世に送り出す必要があると、橋本さんは強く感じた。ゼロベースで顧客のニーズや競合他社の動きを分析し、今求められているもの、勝算がありそうなものとして浮かび上がったのが、南欧風のエクステリアだった。

2年あまりの開発期間を経て、2003年に市場に投入したところ、狙いは当たり、ヒットとなった。品ぞろえの拡充や改良を加え、現在では同社の売り上げの7割を占めるまでに成長している。

老舗が取り組む意識改革

1200年もの歴史をもつ企業が、わずか四半世紀ほどで、まるで別

の会社のように変わった。さぞやたいへんだっただろうと思ひ尋ねると、橋本さんは事もなげにこう答えた。「何も特別なことはしていません。当たり前のことを徹底しただけです」。

当たり前のことを徹底する。これを同社では、環境整備と呼ぶ。念頭に置くのは、あいさつや清掃、整理整頓といった行為だ。世の中には、こうした基本的な事柄が徹底できていない組織は少なくない。バブル崩壊後、業績が低迷していた頃の同社がまさにそうだった。

朝礼や会議などで何度注意しても、一向に変わる気配はない。そこで橋本さんは、自らが行動を変えることにした。誰よりも早く出社し、トイレ掃除を始めた。当初、社内の皆が怪訝^{けげん}そうに見ているだけだったが、1年ほどすると、従業員の行動に変化が表れ始める。

例えば、進んでトイレ掃除を手伝うようになった。笑顔であいさつをし、作業場や事務所の整理整頓を行うようになった。工具や文具の収納場所や、仕事の進め方などについて、従業員のほうから、自主的に改善策を提案してくるようになった。

こうした流れが下地になり、デイズガーデンの立ち上げが進んでいったのである。毎月、販路や製品企画といったテーマを決めて議論を重ねた。すべての企



「デイズガーデン」の製品群

画を固めるのに、2年の年月がかかった。自分たちで議論を主導し、相応の時間をかけたぶん、ブランドへの愛着は強くなった。その後も、販路拡大や製品改良に関するアイデアが次々に出てくるのだという。

掃除や整理整頓をすれば経営改善のアイデアが出てくるといふ、単純な話ではない。同社が取り組んだ環境整備は、自らの置かれた状況を直視するためのプロセスだったのだろう。周りを見渡し、環境の変化に向き合う。それが、市場で求められるものに気づききっかけとなり、新製品の開発へとつながっていったのではないかと。

当たり前のことを当たり前続けることは、案外難しいものだ。それを思い出さただけでも、環境整備の効果は大きかった。奇をてらうでもなく、伝統にあぐらをかくでもなく、現実から目を背けるでもなく、今やるべきことに淡々と向き合いながら、同社はこれからも歴史を紡いでいく。

(足立 裕介)

映画のある日常を再び



(有)石橋設計

代表取締役

石橋 秀彦

いしばし ひでひこ

企業プロフィール

- 代表者 石橋 秀彦
- 創業 1991年
- 資本金 300万円
- 従業員数 12人
- 事業内容 不動産賃貸業・映画館の運営
- 所在地 兵庫県豊岡市元町10-18
- 電話番号 0796(34)6256
- URL <http://toyogeki.jp>

2012年3月、兵庫県豊岡市で唯一の映画館「豊岡劇場」が85年間の歴史に幕を下ろした。それから2年後、2014年12月、劇場は再び幕を上げた。立役者は不動産賃貸業を営む(有)石橋設計の3代目社長、石橋秀彦さんだ。再開の舞台裏には秀彦さんの半生があった。

欧州育ちの映画人

豊岡市に生まれた秀彦さんは中学を卒業後、北アイルランドのベルファストに留学した。現地の高校・大学で学んだ後、英国のマンチェスターにあるメトロポリタン大学で修士課程を卒業した。芸術の研究が盛んな大学で、芸術表現を専攻した。映画監督になることが幼い頃からの夢だった。

その後ロンドンに移住し、さまざまなアルバイトをした。職場は、劇場や映画館などが立ち並ぶピカ

デリーサーカスの近くにあった。世界中のエンターテインメントが集まるこの街で、秀彦さんは自分の才能を磨いた。だが、華やかな世界の裏には厳しい競争がつきもの。1999年、秀彦さんは日本に戻った。

帰国後、現在は東京の渋谷にある映画美学校で学んだ。ここにはユーロスペースという小さな映画館が併設されており、秀彦さんは欧州の個性豊かな小規模作品を上映する映画祭を企画・開催した。芸術性の高い作品が厳選されていると、映画ファンから好評を得た。

2010年、実家の両親から家業を継がないかと言われた。これまで夢を追い続けてきたが、そろそろ両親に恩返しをするときだと考え、豊岡に戻った。

(有)石橋設計は豊岡市内でアパートやマンションを賃貸している。地域人口が減少するなか、物件にリノベーションを施して住み心地

を良くしたり、飲食事業に進出したりする積極経営で業績を維持してきた。秀彦さんは経営者としてのキャリアをスタートした。

芸術と商業を両立する ビジネスの視点

経営者としての仕事が板についた2012年、豊岡劇場が廃業することを知った。客席数約200と70の2スクリーンの小さな映画館である。来館者の減少による経営不振が理由だった。

秀彦さんは小学生の頃、劇場によく通っていた。話題作が公開になると、小遣いを片手に駆けつける。気に入った作品は繰り返し見る。当時は、入れ替え制ではなかったので、一日中映画館で過ごすこともあったという。

自分の夢の原点といえる場所がなくなってしまふのは寂しい。秀彦さんは行政に存続を訴えたが、前

向きな返事は得られなかった。美術館や博物館と違い、映画館は商業施設の色彩が強く、支援しにくいとのことだった。

「豊岡から芸術がなくなること」に強い危機感をもった秀彦さんは、自らの手で映画館を再開することを決意する。元オーナーと話し合い、映画館を丸ごと買い取った。再開にかかる費用は自己資金や金融機関からの融資、クラウドファンディングで手当てした。

問題は、経営が軌道に乗るかである。事の発端は業績不振だから、ただの再開では、同じ道をたどる可能性が高い。秀彦さんは二つの策を用意していた。

一つ目は、改修である。まず、館内の座席数を半分に減らした。大柄の人が足を伸ばしても、前席の席に当たらないゆとりを設けた。席の前にはテーブルを、後方のスペースにはソファも置いた。ロンドンの映画館も参考にしたという。どうせ満席にはならないだろうから、とことんくつろぎながら映画を楽しんでもらおうと考えたのだ。

チケット売り場はスタンドバーに、建物内にあった駐車場は創作洋風料理店に生まれ変わった。ここで注文した飲食物は劇場内に届けてもらうこともできる。ワインとつまみを片手に映画を鑑賞できる。席数の減少を客単価アップでカバーするわけだ。もちろん、食

事だけの利用も可能だ。近所で働く人や女性のグループがランチタイムを過ごしにやってくるようになった。

二つ目の策は上映作品の充実だ。再開前の豊岡劇場は最新作を初めて上映する封切館ではなく、二番館であった。封切館になれるかは映画配給会社が決めるのだが、劇場規模が小さく商圏も広くない豊岡劇場は封切館の要件を満たしていなかった。このため、収益が見込めるアニメやアクション映画の上映開始が他の映画館より遅れていた。業績悪化の一因であった。

だが、クラウドファンディングをきっかけに豊岡劇場の再開が業界内で話題になっていた。これを糸口に配給会社と交渉を進めたところ、封切館として認めてくれた。おかげで上映作品の幅が広がり、収益増加につながった。

地域に戻った 芸術のある暮らし

再開初年度の入場者は5,000人だったが、3年目に当たる2017年には1万5,000人を超え、事業単体の黒字化に近づいた。

仮に豊岡劇場が再開しなかった場合、市民が映画を鑑賞するためには、隣の福知山市まで行かなければならない。車で1時間強かかる。作品によっては、さらに遠方の姫路市まで足を運ぶことになる。



館内にあるチケット売り場

この不便が解消されただけでも、劇場再開の社会的貢献は大きいといえる。

さらに、秀彦さんは芸術の発信拠点であることも強調するため、小規模作品の上映にも力を入れる。欧州やアジアで撮影された知名度の低い作品が多い。事業が成り立っているからこそ、こうしたチャレンジができる。豊岡で世界中の芸術を楽しめるようになった。

2015年には、同社に新しい従業員が加わった。東京の配給会社に勤めていた40歳代の女性だ。豊岡劇場を再開させた秀彦さんの生き方に憧れて、夫と子ども二人を連れ移住してきたという。秀彦さんの右腕として活躍している。

上映後の劇場内を案内してもらった。老夫婦と若者が話している。映画談議で盛り上がっているようだ。さらに別の若者がサンドイッチを片手に入ってきた。この姿に若き日の自分を重ねたのだろうか。秀彦さんは小さくうなずいたようにみえた。(藤田 一郎)

お盆 —— リセットとリフレッシュ

日本の夏といえば、お盆です。旧暦では7月15日ですが、新暦の8月に行く地域が多くなっています。

お盆のルーツの一つは、仏教で説く盂蘭盆会という死者供養の行事です。『仏説盂蘭盆経』というお経にはこうあります。釈迦の弟子である目連が、死後に餓鬼道に落ちて苦しむ母親の姿を見て、釈迦に救いを求めたところ、衆僧自恣の日（7月15日）に僧侶たちへ飲食を施しなさいと教わりました。このとおりにすると、父母と7世代前までの先祖を餓鬼の苦しみから救うことができました。この故事に由来する行事が盂蘭盆会とされています。

実は、仏説盂蘭盆経とは釈迦がインドで説いたお経ではなく、新しく中国で創られた偽経で、親孝行を説く点に特徴があります。中国で信仰を集め、日本にも伝わりました。『日本書紀』には飛鳥時代にその法会が行われたことが記録されています。

盂蘭盆の盆は、僧侶や先祖に供える飲食物を盛る容器のお盆です。行事で最も大切にされたのは、盆ぼん供と呼ばれる飲食物です。両親が

健在であれば、子どもたちは生見いきみ玉たまと呼ばれる盆ぼん鯖さば、つまりおいしいサバを贈る習慣がありました。鎌倉時代、藤原定家の『明月記』にもそのことが書かれており、現在でも近畿地方をはじめ日本各地に伝えられています。

江戸時代になると、道教や陰陽道の三元の教えが広まりました。上元（正月）・中元（7月）・下元（10月）の日に天上神に祈りをささげ罪を逃れようというものです。なかでも中元の日（7月15日）が重視されました。ちょうどお盆の日と重なっています。そこで盆供の習慣が基礎となって中元の贈答という習わしが起こり、現代も続いているのです。

お中元商戦はバイヤーの腕の見せどころです。そうめんやお菓子、ビールやジュースなど飲食物が中心ですが、根底には盆供と中元という伝統行事があります。盆鯖の例にみる伝統的な習慣を踏まえ、産地限定の特選品やグルメ通を喜ばせる高級品を扱うのが理にかなったものといえるでしょう。

現代人のお盆の過ごし方は農村と都市で違いが大きいでしょう。農村では先祖代々の家を守る夫婦

が墓掃除をし、盆の精霊棚を飾るなどして先祖の靈魂を迎えてまつ習慣が強く残っています。

一方、都市部に暮らす人にとってのお盆は、夏季休暇の意味合いが強く、故郷の墓参りをしたり旅行をしたりと過ごし方はさまざまです。しかし、多様化した過ごし方にも「異界との交流」という共通点があります。墓参りは、自分という存在が過去から現在へとつながる生命の長い連鎖の一部であることを思い知らせてくれます。旅行は文化の異なる世界や野外の自然との交流といった異界体験が、日常の生活を忘れさせてくれ、自分をリセットしてくれます。与えられた人生を大切に自分をリフレッシュするのが、お盆なのです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

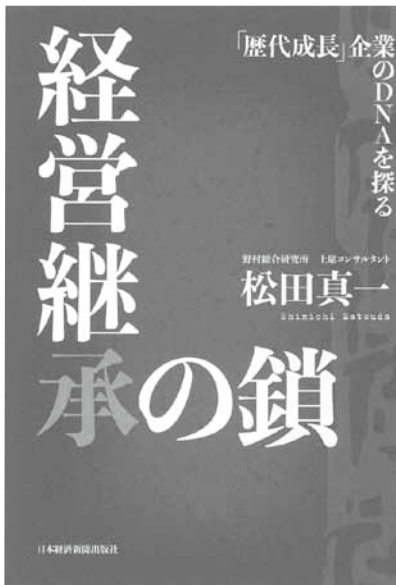
1948年広島県生まれ。社会学博士。國學院大學文学部教授、国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授。2015年、日本テレビ「世界一受けたい授業」にて『日本人の多くが間違っていた！意外と知らないマナー』の授業を担当。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



松田 真一 著

経営継承の鎖 —「歴代成長」企業のDNAを探る—

日本経済新聞出版社 定価（本体1,800円＋税）



豊かな個性やバイタリティーで中小企業を成長に導く、いわゆるカリスマ経営者に会うことがある。存在感に圧倒される一方、経営者が代わっても成長を持続できるのかとも考える。後継者が前経営者と同じパフォーマンスを発揮するとは限らない。

こうした事業承継の難しさは人材の少ない中小企業に限ったことではなく、実は大企業にもある。

本書は、経営コンサルタントを務める著者が、日米の大企業100社の事業承継を調査したものだ。経営

者が交代しても成長力を維持する企業を「歴代成長」企業と定義し、承継を機に業績が悪化した「歴代盛衰」企業との違いを明らかにしている。事例に加え、株価や財務指標と経営陣の在任期間の関係を定量的に分析している点は本書の特徴といえる。

データから著者は、歴代盛衰企業では社長の在任期間中に役員が交代しているケースが多いことを指摘する。経営者よりも在任期間の短い役員は経験を十分に積むことができない。後を託せる後継者が育たないため、経営者の交代が進まない。こうして、経営陣のなかにおいて経営者と役員との経験値の差がどんどん広がる悪循環に陥ってしまう。

特に、長年にわたりカリスマ経営者が成長を牽引してきた企業ではその差が広がりやすく、承継後のパフォーマンスに悪影響をもたらすようだ。1990年代後半、一代で株式上場を果たした小売店が社長交代後まもなく経営破綻したこ

とは記憶に新しい。

どうすればよいのか。著者は歴代成長企業の例として、米国のGE社を挙げる。同社も、かつてはカリスマ経営者が成長を牽引した。だが、経営者個人の能力だけでは成長が持続しない現実に直面し、経営陣のチームとしての結束力を高める方法に変えたのである。

具体的には経営陣と幹部候補が泊まり込みの研修を繰り返し、経営陣自ら、幹部候補に経営者目線を叩きこむ。手法に派手さはないが、人材が豊富な大企業でも後継者育成には、時間と地道な努力を要するということなのだろう。

中小企業の場合、経営者が経営判断を一手に担っていることが多い。しかし、必ずしも人材が豊富でない中小企業が成長し続けるためには、大企業以上にチームとして機能する経営陣が必要となる。

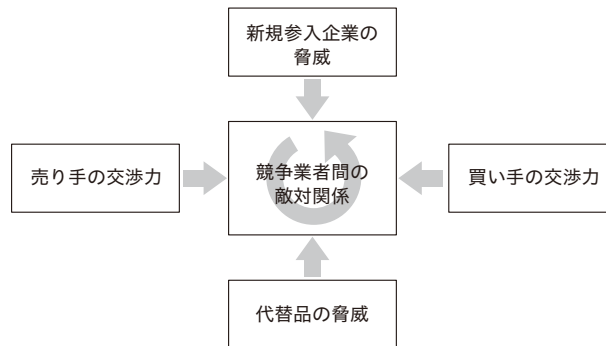
後継者や経営陣の育成には時間がかかる。自社の継続した成長を願うのであれば、早めに準備を始めるべきだろう。（楠本 敏博）

自社の成長には、外部環境を俯瞰する冷静な視点が欠かせません。1980年にマイケル・ポーターが示したファイブフォースは、有効な分析ツールとして知られています。

ポーターは業界における競争要因を五つに整理しました。「新規参入企業の脅威」は、参入障壁の度合いによって決まります。初期投資が少なくすすむ業界は参入しやすいので、ライバルが増えます。すでに同業者が多い業界では、競争が激しさを増します。これが「競争業者間の敵対関係」です。多くの場合、競争は価格に表れます。「代替品の脅威」は、業界の外からももち込まれます。例えば、スマートフォンはカメラ業界の脅威になっています。そして「買い手の交渉力」と「売り手の交渉力」。買い手は顧客、売り手は仕入先を指します。これら取引先からの過度な要求は、自社の収益力をそぎかねません。

肝心なのは、要因ごとに自社の強みと弱みを分析し、競争しやすいところで戦うことです。中小企業が戦いやすい分野はどこにあるのでしょうか。参入障壁を築く、価格競争に勝ち抜くことは容易ではありません。代替品の登場を阻止することも難しいでしょう。

ポーターは競争に打ち勝つ手段として、差別化や経営資源の集中などを挙げています。例えば同業者との違いを明確にした企業は、その商品・サービスを求める顧客や供給



元にとってかけがえのない存在になりえます。そうなれば、自社の交渉力が高まり、取引条件を優位に決められるようになります。本誌で紹介している企業のなかには、外部環境の変化を注意深く観察し、ほかにはないサービスを生み出したり、ターゲットを絞ったりすることで独自性を際立たせ、業界平均を上回る収益につなげているケースが多くみられます。

事業が順調なときは、目先のことばかりに注力し、周囲が見えにくくなりがちです。成長を持続させるうえで、ファイブフォースの視点は常にもち続けていたいものです。

* マイケル・ポーター著、土岐坤、服部照夫、中辻万治訳『競争の戦略』（新訂版）（ダイヤモンド社、1995年）を基に記述しています。

編集後記

今月の「調査レポート」では、中小企業の輸出を取り上げました。輸出にこれまで取り組んだことはないものの、関心を示す企業では、「どこに、どのように販売してよいかわからない」「コストがかかりそうだ」という声が多く聞かれました。

輸出を長年続けている、ある中小企業の経営者の方は、「輸出を始めるに当たっては、まず行動してみることが大切だ」とおっしゃっていました。近年では、輸出先の選定や現地視察のサポート、展示会への出展費用の補助といった、公的な支援が拡充されてきています。そうした支援を活用しながら、実際に行動し始めてみることで、輸出に取り組むための糸口がみえてくるのかもしれません。（足立）

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

調査月報

9月号予告

調査レポート

「経営最前線」の30年から学ぶ

一時代を生き抜く力とは—
 総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀

論点多彩

組織で取り組む事務ミス対策

国立研究開発法人産業技術総合研究所 主任研究員 中田 亨

- 掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
 ㈱日本政策金融公庫 総合研究所（小企業研究第2グループ）
 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
 電話 03(3270)1691 FAX 03(3242)5913
- バックナンバーは日本政策金融公庫ホームページに掲載しています。
 URL: https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html