

ACC INFORMATION

中小企業経営者のための支援ガイド

2016.11 No.37

顕彰企業の ユニーク経営を見る

株式会社田丸製作所

…他社ではできないと言われた案件に意欲的に取り組み、
高レベルの技術力とスピード力で解決する



はじめに	03
中小企業経営の視点	04
頭彰企業のユニーク経営を見る 他社ではできないと言われた案件に意欲的に取り組み、 高レベルの技術力とスピード力で解決する ▶株式会社田丸製作所	06
特集 コンサルタント・レポート ① 売れる！ネット通販サイトを作るためのWEB心理学 ② 新規顧客倍増！女性脳をつかむマーケティングの極意	10
連載 軍事戦略に学ぶ中小企業の経営戦略 第4回 経営資源を集中し、局所で優勢・優位を占める	18
中小企業の経営環境	22
ACCの活動紹介	23
経営コンサルタントのおすすめBOOKS ・小さな会社を強くするブランドづくりの教科書……………(岩崎邦彦) ・小さな会社の幹部社員の教科書……………(井東昌樹) ・まちで闘う方法論……………(木下 齊) ・そうだ、星を売ろう……………(永井孝尚)	24
コラム 社長川柳	26
平成28年度 事業スケジュール	27

発行：一般財団法人 朝日中小企業経営情報センター
 東京都台東区東上野 1-2-1 朝日信用金庫西町ビル5F
 URL <http://members2.jcom.home.ne.jp/zai-acc.2/>

編集：一般社団法人 東京都中小企業診断士協会 城北支部
 印刷：大和印刷株式会社
 発行日：2016年11月

※本誌の原稿は、東京都中小企業診断士協会 城北支部の診断士に執筆協力いただきました。

はじめに

平素は当財団法人をお引き立ていただきましてありがとうございます。
ございます。

今年度下期のACC INFORMATION (No.37) が出来上がりました。ご高覧いただければ幸いです。

本号も当財団の助成事業における顕彰企業インタビュー「顕彰企業のユニーク経営を見る」経営コンサルタントによるホットな話題「コンサルタント・レポート」を中心に構成いたしました。戦略立案へのワンポイントアドバイスとしてご活用ください。

当面の景気は力強さを欠くものの、足許で緩やかに持ち直しつつあるという現状認識のようです。政府の経済対策効果が下支えとなり、中小企業の皆さまが創意工夫を凝らし発展を続けていかれますよう、これからもお手伝いさせていただきます。

今回からHPでも閲覧できるようにいたしました。併せてご参照くださいますようお願い申し上げます

鬼に笑われない事業承継、 イノベーションの同時遂行の重要性について

✓ そもそも企業とは潰れるもの

いきなり中小企業の経営者の皆様からお叱りを受けるテーマから入らせていただく。

「経営とは会社を潰さないことに尽きる」大企業、中小企業を問わず、ほとんどすべての企業経営者からの声が聞こえてくるようだが、厳然たるこの事実を目を背けては事業承継についての本論の主張ができないので、あえて触れさせていただくこととする。

日本の中小企業数の減少に歯止めがかからない。平成27年11月に公表となった「平成26年経済センサス—基礎調査」を見ると、平成11年に483万社だった日本国内中小企業の総数は、平成26年には380万社と、15年間で100万社もの減少となっている。もちろん企業総数のカウントには当然であるが新規開業の数も含まれるため、100万社をはるかに超える中小企業が廃業もしくは法的整理等により、舞台から退出していったこととなる。(図1)

一体、中小企業の平均寿命はどれくらいなの

か、(株)帝国データバンクの企業データベースから見てみよう。(図2)

このデータによれば、中小企業の生存率は10年で約7割、20年で約5割5分、30年で約4割ということになる。注意したいのは、このデータが(株)帝国データバンクのデータベースに企業情報が収録されている企業のみを集計であることだ。(株)帝国データバンク社をご存知の通り、企業を専門対象とする国内最大手の信用調査会社であり、かつ法人取引開始時における信用調査をデータ集積の基本としているため、このデータには多くの個人事業主のデータは含まれていないことになる。個人事業主を含めた生存率は(株)帝国データバンクの数値をはるかに下回ることが推定される。一般的に10年生き残る事業主(もちろん法人も含めて)は10%未満であるといったところであろうか。

✓ 事業承継対策の現況

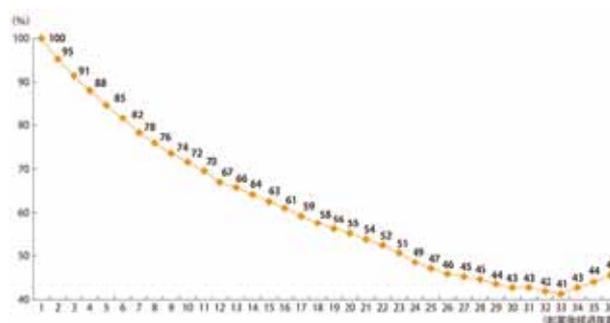
巷は事業承継ブームで、さまざまな公的機関や地域金融機関等がセミナーや相談会を開催し

図1 中小企業数の推移



資料：総務省「経済センサス—基礎調査」、「事業所・企業統計調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス—活動調査」再編加工
 (注) 1. 企業数=会社数+個人事業主数とする。
 2. 2009年、2014年の経済センサス—基礎調査の調査時点は7月1日であり、2012年の経済センサス—活動調査の調査時点は2月1日である。
 3. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政調査記録を活用して、事務所・企業の捕捉範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を導入しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

図2 中小企業の生存率



資料：(株)帝国データバンク「COSMOS2(企業概要ファイル)再編加工」
 (注) 1. データベースに企業情報が収録されている企業のみを集計。
 2. データベース収録企業の範囲が広がっているため、2011年白書第3-1-11図の結果とは必ずしも一致しない。
 3. データベース収録までに一定の時間を要するため、実際の生存率よりも高めに算出されている可能性がある。

ている。戦後から高度成長期にかけて創業し、これまでの日本を牽引してきた中小企業経営者が、この10年以内に一斉に引退のピークを迎える。国はこれらの中小企業の事業承継が順調に進まなければ、雇用主体としての継続が危うくなり、日本全体の雇用環境のみならず、GDPの低下による国際競争力の低下や、税収の大きな構成要素である法人税の全体数値の低下に繋がること等、大きな危機感を抱いている。金融機関等においても、融資先の円満な事業承継なくして、安定継続した金融支援は成し得ないであろう。

✓ 鬼に笑われる事業承継とは

来年のことを言うと鬼が笑うと言う。このことわざの由来には諸説があるが、いつ死ぬかわからない人間が、定かではない将来のことを云々しても、死後閻魔大王の前で閻魔帳をもとに裁かれることを知っている鬼にとってみれば、呑気きわまりなく笑止千万であるということであろう。

事業承継対策は株式の承継対策と、実際の経営の承継対策に区分けされるが、もっとも重要な事柄は、現経営者と後継者候補による事業の棚卸しの実施である。最初に申し上げた通り、実際中小企業の多くは潰れるのである。なぜ潰れるか。それはその企業、もしくは事業が社会から必要とされなくなったことに尽きる。お客様から「もうあなたの会社は必要がない」と言われるか、もしくはあなたの事業のお客様そのものが、社会に存在しなくなったら潰れるのだ。

中小企業の生き残りはとても厳しいのに、株式承継と一般的な経営承継さえすれば、後継者が今のままの会社体制を継続できると考えるのが鬼に笑われる事業承継なのである。これまでの事業を見直し、そもそもの当社の社会における存在意義はどこにあったのか。そしてそれは今後どう変わっていくのか。そのために必要な

会社のアクションは何か。それを徹底的に詰めてイノベーション（経営革新）を同時に推進することが、ただでさえ生き残りが厳しい中小企業におけるあるべき事業承継の姿なのである。

✓ 商売の原点を忘れない。

後継者は、イノベーション型の事業承継を遂行するにあたって、当代社長に「何故この事業を始めようと思ったか」を必ず尋ねて欲しい。今でこそ高邁な経営理念があるかもしれないが、創業当時は必死に「自分と家族がご飯を食べられるようになる」ために頑張ったに違いない。それでも若き当代社長は、利益以外の何かがあるからこそその事業を始めたに違いなく、それは後継者にとっても事業継続のための最も根本的な動機となり得るからだ。

先日、日本を代表する家電メーカーの地域専門店のコンサルティングを実施した際の話を紹介しよう。力のある地域専門店経営者が別の経営者の店舗を自らの支店として引き継ぐ際の動機について地域責任者に質問した時の回答。

「もちろん売上を拡大して、自分と家族と従業員のための幸せな暮らしを求めることが基本。でもそれだけではないですよ。そもそも街の電気屋さんには基本的に、お客様から『ありがとう』と言ってもらえることが活力の源になっている。一人でも多くのお客様に『ありがとう』と言ってもらうために、新店を出店するので」

IoT (Internet of Things : モノのインターネット化) の進展によって、今ある商売(事業)の形も、今後数十年の間に劇的に変化することが予想されるなか、それぞれの事業ごとに存在するこのような商売の原点こそ、時代を超え、世代を引き継ぐ事業承継にとっては、最も重要なことなのではないだろうか。

(村上 章)

他社ではできないと言われた案件に 意欲的に取り組み、高レベルの 技術力とスピード力で解決する

今回は、溶接をはじめとした高度な技術力を武器に、創意工夫を重ねて取引先ニーズにマッチした製品を造り続けている、(株)田丸製作所の取り組みをご紹介します。



株式会社田丸製作所
代表取締役社長
田丸 大助氏

「はやい、やすい、うまい」を モットーに、意欲的に取り組む

一事業内容について、教えてください。

田丸 弊社は、昭和10年に祖父がクレーンの製造・修理業者としてスタートしました。以後、大型トレーラーの関連製品の製造・改修をはじめ、少しずつ事業内容を拡大していきました。私の入社後は、自身が建築出身であったことから建築土木分野の金物製造や営繕工事も手がけるようになって現在に至りました。

一社是・社訓・社風について、大切にされている点 はありますか？

田丸 創業以来、ご依頼いただいたお客様から満足していただけるよう、「信頼・感謝・創造」を常に大切にしてきました。また、「(仕事が)はやい、(価格が)やすい、(仕事が)うまい」をモットーに、他社ではできない案件にも意欲的に取り組み、幅広く業務を行なっています。どこかの定食屋さんのコピーと似ていますが……(笑)

「一気通貫型」による作業工程で、 高品質・低コスト・短納期を実現

一回顕彰案件となった「トンネルの吊金具製造」 の受注経緯について、お聞かせください。

田丸 この案件は、首都高速から専門商社を介して受注しました。平成24年12月の中央自動車道の笹子トンネルでの天井板崩落事故がきっかけです。事故発生後、緊急点検と補強がなされましたが、安全対策の面で根本的な強化が必要となり、平成27年

より弊社が改修部材の供給を行なっております。この案件を受注できたのは、低価格で提供できたからだと思います。製作の際、弊社で加工をすべて請け負うことができる点など、「需要家から近い」ことが大きいと思います。併せて、弊社の過去実績についても評価されたのだと思います。



■ トンネル付け金具

一製品を作るうえで、もっとも苦労された点は？

田丸 高度な専門知識や技術だけでなく、「コストはかけずに、精度の高い製品を作る」という点です。設計書に従って、「設計との誤差が±2mm以下」「高度な金属切削・鍛造・溶接の技術」「一品一様」といった点が難題でした。1個1個CADで図面を起こして、手作業で作っていきました。同じ仕様のもを100個作るのと、仕様が全く異なるものを100個作るのとでは、難易度は雲泥の差です。前者であれば大規模企業が引き受けたと思いますが、後者の場合は、引き受ける企業は限られてきます。今回は、まったく異なる仕様の製品を短納期で500個作ることが求められたうえに、コスト条件も厳しかったため、弊社にオファーがあったのだと思います。大変ではありましたが、この案件はおかげ様で利益を出すことができました。

一「他社で受けることができない」とは、どのような状況なのでしょう？

田丸 そうですね。通常ですと、製造工程は工材の選定に始まり、切断、穴あけ、曲げ、再加工、仮組み、溶接、メッキによる仕上げまで分けられます。最初の工材の選定と最後のメッキ仕上げは発注企業で行ない、その間の工程は、他社にそれぞれ振り分けることが多いですが、弊社の場合は、最初から最後まで一気通貫してできるのが強みです。他社ではできない工程もできる点が大きく、結果的にローコストにつながっています。

一御社ですべて請け負うことができるのは、大きなメリットですね。

田丸 たとえば、加工の例ですと、専門的な加工用機材が無ければ作業ができない場合があります。弊社も、高度な加工専門のものは持っていなかったのですが……自分たちで汎用器を購入し、工夫を重ねて改良して加工用のオリジナル機材を作りました。弊社の職人が、「このように改良すれば、早くキレイに仕上げられる」と、工夫して作ったのです。通常、高度な専用機を購入すると、短時間で仕上げられる一方、コストもかかります。しかし、トンネルの吊り金具の製造では異なる形状のものを多数作る必要があったことから、コストを抑える意味でも、自社でオリジナルの加工用機材を作りました。

一今回の工期は、何ヶ月くらいかかりましたか？

田丸 今回は、約5ヶ月で完成しました。これが、他社に各工程作業を振り分けて行ったら、時間は2倍かかっていたと思います。

専門的な機材を購入すると短時間で仕上げられる一方で、その作業にしか適用できないとなると、結果的にコストに上乗せされ利益に影響します。社員の技術を活かして、楽しみながらオリジナルの機材を作ることによって、ローコストにもつながっている点は大きいですね。



■ ハイチ PKO 自衛隊スロープ製作

高品質な製品づくりに欠かせない「人づくり」

一「楽しみながら」高品質な製品を作ることができるのは、魅力的ですね。

田丸 弊社では、これまで一つとして同じ内容で作った製品は無いのです。毎回お客様のご要望に沿って製品を作るので、使用する機材もオーダー毎に変わります。使用する機材が「その作業のためにしか使えない」となるとコストに影響するので、汎用機を毎回のオーダーによって改造しながら使うようになりました。その結果、創意工夫の姿勢が身に付いたと思います。お客様から受注を受けると、「どうしたら早く仕上げられるか？」「作業のどこを工夫すれば、正確な製品が作れるか？」と、社員一人ひとりが楽しみながら考えます。厳しい条件ほど、みんな意欲的に取り組んで工夫を凝らします(笑)

一製品の検査基準も、かなり厳しく設定されているそうですね。

田丸 はい。検査専門の人員はおりませんが、工場長が厳しい基準で全品検査を行います。

また、お客様の要求もあり、第三者機関にも依頼して、より精密な検査も行います。たとえば100個出荷する製品の場合、検査官が来社して任意で10個抜き出してチェックします。この検査に合格しないと、出荷はできません。この「ダブルチェック」が、弊社製品の精度を担保していると思います。

一社員教育は、どのようにされていますか？

田丸 定年は60歳ですが、本人と弊社の希望を確認し、嘱託として継続勤務してもらい、可能な作業範囲で後進への技術指導をお願いしています。昔の大工さんと同じで、長い間に培われた技術は、コンピューターでもCADでも分からない面もあり、職



■ 車輛メーカー向け実験車加工

人の勤が頼りになる要素も多いのです。技術を身に付けるには、ベテランの技に接して「目で見て盗んで、身に付ける」ことも重要です。弊社は、毎回異なる製品を作るので、「この場合であれば、こんな技術を使って仕上げる」といった経験によって、技術は身に付いていきます。

正社員の平均年齢は40代半ばくらいですが、資格取得をはじめ、経験や実績が実を結ぶ年代でもあるからか、社員たちは今までの技術の蓄積から応用させることが好きなんです。

「チーム田丸」で、オンリー・ワンの製品を作り上げる

一人材育成で、大切にされていることがありますか？

田丸 社員には、「常に疑問を持って！」と伝えていきます。疑問を持つことによって、「どうしたら、鉄の曲がりの原因が解決できるか？」と、問題解決の糸口に結びつくヒントが見つかりますし、製品の完成の短時間化にもつながります。また「好奇心を大事にすること」も、社員たちに伝えていきます。クレーンの製造は、トレーラーのように他の製品にも応用が効きます。クレーンを作るためには、切断や溶接、機械加工、塗装に至るまで、さまざまな技術が凝縮されています。弊社では、クレーンやトレーラー、建築と、幅広いジャンルで製造していることから、幅広く多面的な視点でものを見る目が培われたと思います。

一みなさんで、ひとつの製品を作っているのは魅力ですね。

田丸 同じものを作り続けた方が、技術は早く身に付きます。しかし弊社は、毎回違うものを作っていくため、皆で協力しながら一緒に作っていきます。一つのチームとして製品を作っていくことで、社員一人ひとりの技術も向上します。私は、社員たちを「チーム田丸」と呼んで、一緒に製品を完成させることを大切にしています。

必要な資格に、合格するまでチャレンジする

一資格取得も推奨されていますね。

田丸 年に3回、溶接の資格試験があり、受験してもらいます。初級から高度なレベルまで、合格するまで弊社で費用を負担し、何度も受けてもらいます。初級レベルは、1回受験で合格できることが多いのですが、上のレベルの場合は数回受験しても合

格できない場合もあります。溶接の資格は、「素材別」「溶接する方向」「溶接の手法」など、作業内容に応じて、種類が細かく分かれています。そのため、スキルアップの意味も込めて、必要な作業に応じた資格取得を推奨しています。合格すると自信も付きますから。

一資格取得の星取表を作っているらしいですね。

田丸 はい。各自の成果を「見える化」して、モチベーションを上げるようにしているんですよ(笑)

ちなみに、溶接の試験は他の資格と違って「一度取ったら終わり」ではないのです。2年に1回、実技試験を受けることが資格の更新条件です。車の運転のように「免許を持っているだけ」では、溶接技術は確実に落ちていきます。私も溶接の資格を持っていますので、社員と同じく、2年に1度受け直しています。資格の取得・維持は本当に大変ですが、各種持っていることで新たなオーダーをいただくことも多いです。

フレキシブルに対応し、「一品一様」の製品を作り続ける

一御社のお取引先は、数えるだけでも大変ですね。

田丸 数えきれません(笑)。よく、「主なお取引先は？」と聞かれることがありますが、返答するのに困るくらい、幅広く多岐にわたりオーダーを頂戴しています。「毎回、同じものを作らない」ということは、社員の喜びにも繋がっていると思います。

他社で「うちではできません！」と断られてしまい、弊社に問い合わせたださるお客様が多いこともあって、「今度は、どんな無理難題を言われるんだろう？」といった想像も含めて、社員たちは楽しんでいるようです。

一これまで手掛けられた中で、印象に残っている製品がありますか？

田丸 いろいろありますが……展示している零戦を運ぶための車体の台を作りました。零戦そのものが大きいので、翼・本体・尾翼など、部分ごとに作りました。実際に見に行くと、車体に乗せる際の角度を計算して、CADで図面を起こして……後にも先にも、「1回限り」の製品でしたね(笑)

あとは、青梅の鉄道公園に設置されているSLの修復を担当したことがあります。あまりに大きいので、現地まで赴いて作業しました。

直近では、スクラップ用のトレーラーの箱を作っています。なぜ、弊社で受けているのかは、ボディー

メーカーではできないからだと思います。鉄加工やキングピン（接続部分）の溶接の技術は特殊かつ高度であるため、通常のボディーメーカーでは難しいので塗装に至るまで、弊社で全て請け負っています。

一「一品一様」の製造について、対外的なPRはされてきたのでしょうか？

田丸 これまで積極的な営業を行なったことは無く、お客様から直接オーダーが来るのです。社歴も長く、「田丸だったら、何とかしてくれる！」といった期待感を持ってくださるのか……“駆け込み寺”のような存在なのかも知れません。

お客様は、年に一度の方や、数年おきの方もいらっしゃいます。同じお客様から毎回異なるオーダーを受けることもあれば、既存のお客様からのご紹介で、新規のお客様からオーダーを受けることもあります。完成した製品を見て弊社に興味を持ち、新規のオーダーを受けるケースは多いです。「お客様が、お客様を呼ぶ」という形ですね。いわば、完成した製品が「営業ツール」となっているのです。

一完成した製品が、御社の「営業マン」として活躍するのですね。

田丸 弊社の商品は「形として残るもの」なので、社員たちも嬉しいと思います。たとえば、首都高速の文字盤をはじめ、弊社で手掛けた製品について「これは、お父さんが作ったんだよ！」と、社員が胸を張って自分の子供たちに説明する姿をみると、こちらも嬉しくなります。また、地域の子供たちに「町の工場」を知ってもらう意味で、小学校の社会科見学にも協力しています。子供たちにとって、部品づくりは見たことがあっても、「大きな製品づくりを間近で見る」という機会は少ないと思います。

景気に左右されず、安定的に受注を取り続ける

一社会にも貢献しながら利益を出されているのは、素晴らしいと思います。

田丸 今回の顕彰対象となった「トンネルの吊金具製造」は大変でしたが、おかげ様で利益を出すことができました。

コスト面では、日頃から抑えられる部分は抑えるよう努力しています。たとえば資材調達はすべて現金で購入します。製品を作る際、まとまった量の資材が必要になることもあり、卸を通さず専門商社から直接買い付けるようにしています。通常、弊社の

会社規模では卸を通した資材調達が一般的ですが、直接買い付けができる点は強みです。

一さまざまな製品を作ってきたことが、常に受注が取れた秘訣でしょうか？

田丸 「主にどんな製品を作られていますか？」と質問されるたびに、返答に困ります（笑）クレーン、トレーラー、建築と、時代やお客様のニーズに合わせて、フレキシブルに業務内容を変えてきたことで、今日まで続けてこられたのだと思います。周囲の企業が景気に左右されて仕事が減った時にも、弊社では安定的な受注がありました。また弊社の場合、特定企業が売上を占めることはありません。あったとしても10%程度です。株式の分散投資と似ていますね（笑）

一東京五輪開催に向け、目指しているビジョンがありましたら、お聞かせください。

田丸 新たな案件依頼が来たら、「できない」と断ることが無いよう、基盤を固め始めています。我々の仕事は「何を作りたいか？」ではなく、お客様からの「こんな風にできないか？」という要望に応えることです。そのためにも、設備投資や新たな人材投入を検討しています。

新たな人材確保については、「田丸に入りたい！」と思ってくれるような若い人に来て欲しいです。これまで弊社では、広告による募集をかけることなく採用しています。今後は募集広告が必要かも知れませんが、技術力が不足していても「やる気のある人材」を採用したいですね。

東京五輪に向けては、商工会議所の工業部会にも参加していることから、競技会場に関連した工事では「江東区の会社を、ぜひ使って欲しい！」と思っています。

（インタビュー：石川知穂）



■ 天井クレーン製作設置



■ デザイン倉庫棚

DATA	株式会社田丸製作所
	代表者：田丸 大助
	所在地：東京都江東区扇橋3-6-6
	設立：昭和10年3月
	資本金：1,000万円
	TEL：03-3644-7226
URL：http://www.tamaruss.co.jp	

1

売れる！ ネット通販サイトを作るためのWEB心理学

はじめに

すっかり世の中に定着した「インターネットでの通信販売」、いわゆる「EC」の事業者様向けのお話です。大きな手間をかけずに売上を上げるコツを、消費者心理学の活用という視点からご紹介したいと思います。

EC市場は持続的に拡大を続けており、経済産業省によると今後もこの傾向は続くと言われています。また、東洋経済新聞社によると、2020年のネット通販市場は現在の1.5倍にあたる20兆円に達し、小売市場の流通総額の20%を占めると予測されています。

市場の拡大とともにECサイトの数もどんどん増加しています。そうなると、競合のECサイトに勝つためにはオリジナリティが求められ、インターネット上では顧客の争奪戦が日々繰り広げられています。



■ 2020年のネット通販市場は20兆円規模に(予測)
出典：東洋経済新聞社

実店舗とECサイトの違い

ECサイトは「24時間365日休まない営業マン」や「無人販売機」とよく言われます。そして、

商圏は「全国」です。さらに、商品の送料は発生するものの、テナント料や人件費といった「固定費を抑える」ことができます。これらは実店舗と比した大きなメリットです。

その一方、ECサイトの最大の弱みは「対面販売ができない」ことです。例えば、ある同じバッグを実店舗とECサイトで販売するとします。実店舗であれば「どのような用途でお使いですか?」、「お客様へのオススメの商品は…」などのセールストークを工夫すれば、喜んで買っていただくこともできます。

しかし「無口な営業マン」であるECサイトではこれできません。ECサイトにアクセスしたお客様には、そのバッグの良さを文字や写真で一方向的に伝えることしかできないのです。

でも、諦めないでください。ECサイトでも「伝える」から「伝わる」コミュニケーションを実現する方法があります。それが「WEB心理学の活用」です。

WEB心理学を活用しているECサイトは、まだ少ない

私は「ホームページはチラシと同じ。3秒で勝負が決まる」と、ことある度に話しています。

毎日大量にポストに投函されるチラシは大半がゴミ箱行きですが、時々「オッ！」と思うチラシに出会うことがありますよね。それなら、このような「オッ！」を、インターネット上で表現できれば良いわけです。ただ、どの程度のECサイトが上手く表現できているのでしょうか。

私は20年近くインターネット業界に身を置

いていますが、ECサイトを企画する際に消費者心理学の話をする方はごくわずかなのです。集客やデザインの話ばかりで、ECサイトに来た見込客をどう初回購買に結びつけ、固定客化させるかというストーリーが、業界プロの間でもあまり議論されない点が不思議でなりません。

しかし、WEB心理学を活用して大きな効果を出しているECサイトもいくつか知っています。同じ商材を同じ手法で売る競合ECサイトより、売上が5倍以上違うケースもあります。

このような背景から、私はWEBマーケティングにも消費者心理学を取り入れることを非常に重視しています。今回はこのうち、ECサイトを運営する中小事業者でも比較的容易に取り入れることができるテクニックを、いくつかご紹介したいと思います。

(1) ハロー効果で商品への安心感がアップする

人は、権威者や専門家の言うことに左右されやすい傾向があります。特に、初めて買う商品や良くわからない商品を買う場合に効果を発揮するのが「ハロー効果」です。

実際に、健康食品などのカタログには、医学界の権威者のコメントがよく掲載されます。また、深夜のテレビショッピングなどで専門家らしき人のコメント映像などが入るのも、まさにメーカー側が意図的に権威の力を利用して、その商品の信用度を上げようとしているわけです。

では、中小企業のECサイトに当てはめるとどうでしょうか。

「権威のある人」「国家資格のある人」から顔写真入りで商品のオススメをもらう、というのはいかがでしょう。権威者といっても、決して有名人である必要はありません。社長という職業は世間では十分に権威者ですから、取引先の社長さんでも良いでしょう。あるいは、旧友や知人の伝といった人脈を活用する手もあります。

ただし、ポイントは「顔写真入り」でオススメのコメントをもらうことです。実店舗と異なり売り手の顔が見えないECサイトでは、顔写真を掲載することは非常に効果が高いのです。

もちろん、商品とサービスを磨き上げることが前提ですので、ハロー効果を利用してお客様に過度なアピールをするのはNGです。



■ 管理栄養士のコメントで商品の安全性をアピール
出典：板前魂のおせち料理

(2) 松竹梅の法則で、最も売りたい商品の割安感を演出する

3つの異なる価格の商品があると、真ん中の価格の商品が選ばれやすくなるのが「松竹梅の法則」です。一番売りたい商品を安く見せるために、高額商品を「見せ玉」として置くわけです。こう考えるとズルいとお考えの方も多かもしれませんが、我々の身の回りでは普通にある話です。

例えば、うなぎ屋さんのメニューは松・竹・梅があり、値段も結構な開きがあります。本当は松が食べたい、梅だと少し格好悪い、だから真ん中の「竹」を選ぶ人が多いのです。実際に、うなぎ屋さんでは「竹」を基準に原価計算して値段を決めているとのこと。これがもし、竹と梅の2つだけだったらどうでしょう。おそらく、割安な梅を注文するお客様が多いはずですよ。

なお、この松竹梅の法則は、日本経済新聞やアメリカの科学的研究でも実証されており、消費者心理学としての裏付けがなされています。



■ 同じ「竹」の商品でも、「松」があるとよく売れる
出典：ASCII MEDIA WORKS

では、中小企業のECサイトに当てはめるとどうでしょうか。上記の事例が、そのまま活用できます。つまり、商品を松竹梅の3つの価格帯に分け、売れないであろう「松」を意図的に

高めの価格に設定することで、利益率の高い「竹」を安く見せて販促するわけです。

(3) バンドワゴン効果で、みんなに人気だから私も欲しい、という欲求を喚起する

大勢に人気のあるもの、支持されているものに心が引かれてしまうのが「バンドワゴン効果」です。

身近な例をご紹介します。例えば、行列ができるラーメン屋に行った時、他のラーメン屋と味がそれほど変わらないのに「なんとなくおいしく感じた」という感覚を持つことはありませんか。つまり、周囲につられて自分の満足度も上がってしまうわけです。

深夜に放映されるテレビショッピングでも「ただいま電話が混み合っています」と必ず画面に表示されますよね。深夜にそんなに電話が混み合うのかは疑問ですが、これもバンドワゴン効果を利用した販促のテクニックです。

では、中小企業のECサイトに当てはめるとどうでしょうか。主に2つの方法があります。

1つ目は「たくさんの人で盛り上がっている写真を載せる」という方法です。自社の商品やサービスを使って楽しく盛り上がっている写真を掲載することで、商品への安心感を与えつつ、自分も商品やサービスを購入したいという欲求を喚起できます。その際、単なる写真だけではなく、同時に商品の強みをアピールすることがポイントです。



■ 写真を用いて人気感と商品の強みをアピール
出典：匠本舗

2つ目は「累計販売数を載せる」という方法です。主力商品の累計販売数が掲載されていると「この商品は人気なんだ」「これなら買っても安心だ」と思わせることができるのです。

なぜ「累計」なのかというと、過去の販売数

を積み上げて大きな数字でアピールできるからです。例えば、ある商品が毎日3個売れば、1年間で1,095個の累計販売数となり「累計販売数1,000個突破！」となります。数字に嘘はありませんし「人気の商品です！」よりもメッセージのインパクトが強くなるのです。また、「累計〇〇〇〇個突破セール」とキャンペーンを組み合わせることで、更なる販促につなげることもできます。



■ エンターテインメント性を持たせることも効果的
出典：feel life

(4) 最も簡単な方法は、直筆のお礼状とオマケの同梱

最後に、今すぐできる最も簡単な方法をご紹介します。

ネット通販で最もワクワクするのは、「商品が家に届いてダンボールを開梱する瞬間」です。お客様の心は少なからず興奮しており、ダンボールを明けた時に「オッ！」と思わせる絶好のタイミングです。そこで「直筆のお礼状」や「オマケ」を同封すると、感動体験を演出できるのです。

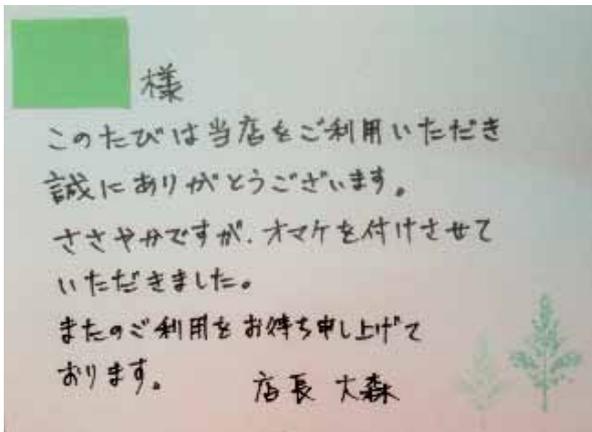
まずは「直筆のお礼状」を商品と一緒に同梱しましょう。皆さまがAmazonや楽天などでネットショッピングをした際に、「直筆のお礼状」を見た経験はありますか。おそらく、ほとんどないでしょう。これを逆に考えれば、競合他社と差別化できるチャンスなのです。

「直筆」というのは「店長がお客様を大切にしている」という気持ちの裏返しです。その結果、顧客のショッピングに対する親近感と顧客満足度が高まり、リピート増加につながっていくのです。

さらに「オマケ」を入れる方法も有効です。この場合、「今なら〇〇のオマケが付いてくる！」と事前にECサイトで表示するのか、それともお客様には告知せずサプライズ的に同梱するか、どちらが効果的でしょうか。

私のオススメは、後者のサプライズ型です。なぜなら、後者はお客様が初めから期待していないため、オマケ自体はたいしたものでもなくとも感動体験を与えることができるからです。「オマケをつけさせていただきました」と「直筆のお礼状」に追記しておけば、お客様からの印象は非常に良くなります。

かつて、とあるお客様と一緒にこの「直筆のお礼状」「オマケ」の作戦を実施しました。数字が上がることは確信していましたが、結果的に既存顧客のリピート率が8%も向上したのです。加えて、負の口コミもなくなり、新規顧客の獲得件数も増えていきました。もちろん、ECサイトの運営は忙しいので、直筆で書く時間はないかもしれません。しかし、お客様に感謝の気持ちが伝われば短文でも十分なのです。事前に本文だけ書いたメモを準備しておき、発送時にお客様の名前だけ加筆しても良いでしょう。参考までに、前述で成功した際のお礼状をご紹介します。



■ たったこれだけでリピート率はアップする

「オマケ」については、面白い事例を紹介しましょう。私のお客様で、越境EC（海外向けのインターネット通信販売）を長年やっている方がおり、国産の玩具を海外ユーザーに販売しています。

ある日、社長の奥様が、捨てようと思っていたあるオマケを商品に同梱したとたん、リピート率が1.5倍に向上したのです。海外の購入ユーザーからはメールで「素晴らしい、また買うよ」「オマケを友達に見せたら大人気だった」

という声が殺到しました。

そのオマケとは「寿司の消しゴム」で、最初は回転寿司に行った際に景品で当たったものを同梱したとのこと。その後「鶴の折り紙」も好評で、売上増加に貢献しています。



■ 越境ECでは、小さなオマケでリピート爆発

おわりに

～店長やスタッフの笑顔の顔写真は、ぜひ載せましょう～

冒頭にお話した通り、ECサイトの弱みは「対面販売」ができないことです。ですので、ECサイトにはぜひ「店長の笑顔の写真」を載せてください。女性の店長さんの場合、インターネット上に顔写真を載せることに抵抗があるかもしれませんが、その場合は「スタッフ全員での笑顔の写真」でも良いでしょう。

その1枚の笑顔の写真で、ECサイトの販売力は大きくアップするのです。

ECサイトの運営者は日々の売上や目先の業務に目が行きがちですが、WEB心理学の有効性を取り入れてみてはいかがでしょうか。多くのECサイトが気づいていない、今こそチャンスです！

(大森 良夫)

新規顧客倍増！ 女性脳をつかむマーケティングの極意 ～ 共感を生むしかけて女ゴコロをつかむコツ ～

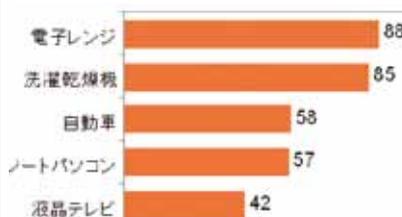
少子高齢化時代の成長市場 (女性市場)

日本はすでに人口減少・超高齢社会です。いくら内需拡大をめざしても、国内市場は縮小傾向であり、一般的にはモノが売れない時代に入っています。この状況を受け、新たな市場として海外を目指す企業も増えてきているものの、海外進出は製造業以外の中小企業にとってはハードルが高く、手が出しづらい領域と言えます。海外に目を向けるのも1つの手ではありますが、国内にも今後も有望な成長市場があります。

では、その市場とは何でしょうか。結論から言うと、女性市場です。とくに働く女性をターゲットにした市場となります。1997年をピークに男性の雇用者数はすでに減少している一方、女性の雇用者は増加を続けています。今後も女性の就業率は上昇が見込まれており、女性の購買力は高まる見込みです。つまり、働く女性をターゲットにした女性市場は国内にある大金脈であると言えるでしょう。

女性をターゲットとした市場に注目するさらなる理由に、既婚世帯において女性が購入決定権を持っていることが挙げられます。いわゆる男性が使う商品であっても、女性が購入決定権を持っていることから、女性を惹きつける

図表1. 女性が自分自身に購入決定権があるとする割合(%)



出典：(株)三菱総研研究所「生活者市場予測」

マーケティングが重要であると言えます。

しかし、広告や販促、マーケティング活動は男性向けが多く、女性の心をとらえたものが少ないのが実情です。

男性脳と女性脳の違いと、女性脳の特徴

私自身、事業会社にて12年以上女性向けビジネスのマーケティング、商品開発に携わってきました。その中で男性と女性の購買行動は大きく違うという実感を得てきました。今回はそのノウハウとともに脳の性差から言える知見をベースに、中小企業ですぐにできる「女性脳をつかむマーケティングの極意」をお伝えいたします。

普段、意識することは少ないかもしれませんが、男性と女性では身体的性差以上に、脳の性差が大きいのです。これは、最終的には商品・サービスの購買活動の違いにもなりえます。ここでは、男性の脳と女性の脳の違いと、女性の脳の特徴について具体的な事例をもとにご紹介します。

(1)「共感」の生き物、女性

現在、脳に性差があるのはヒトだけと考えられています。また、1万年前の原始時代から、ヒトの脳は大して変化していないとも考えられています。身体構造のバランス上、脳の大きさをこれ以上大きくすることができなかつたため、シワの数を増やし、表面積を大きくすることでヒトは進化してきたようです。

しかし、なぜヒトの脳にだけ性差があるので

しょうか。これは太古の昔の生活様式が影響したと言われていました。太古の昔、男性は狩りに必要な道具を使う・作るために「体系化」する能力を進化させた、一方、女性は、子育てを成功させるために、高度な共感能力を身に付けていったと考えられています。つまり、異なる活動に従事していたことが、ヒトの脳の性差を生んだ要因ということのようです。

体系化を進化させた男性脳と、共感能力を進化させた女性脳。これには女性の行動が大きく関係しています。古来、女性は子どもを産み、育ててきました。この過程の中で、子どもを育てることに特化していった女性脳は、共感能力が高まりました。これは、幼子である赤ちゃんを育てる中で身につけてきたのです。話せない赤ちゃんが何を必要としているか、理解するためには、「共感」することが不可欠だったからです。子どもを守るためにも、共感することは、生きていくために欠かせない力だったとも言えます。

つまり、子育てをする女性は、他者に起きた出来事をあたかも自分に起きたことのように感じ取れる力として「共感能力」に磨きをかけたわけですね。子どもを守るために共感力は、生きていくためには欠かせない力でありました。もう一つ、原始時代の女性にとって避けたい最悪の状態は集落の中での「村八分」であり、自分と子どもの両方が生き残るためにも「共感能力」は重要な力であったとも言えます。

(2) 女性脳の特徴

このような背景から、女性には「争いや不和を命に関わる緊急事態として扱う」というしくみが脳に備わったと言われていています。この傾向は、現代の女性の脳も持ち合わせています。共感を引き起こす細胞を、「ミラーニューロン」といい、「モノマネ細胞」「共感細胞」とも呼ばれています。このミラーニューロンが、共感という現象を引き起こしていると考えられています。ミラーニューロンによって、ヒトは他人の行動や体験を観察して、そのまま自分のものにする能力を身につけ、種の生存力を高めてきた

そうです。泣いている人を見ると思わず泣けてきたり、アクビがうつる現象は、ミラーニューロンの機能です。

このミラーニューロンの機能は女性の方が活発です。このため、他人の行動や感情を見た女性の脳は、勝手に自分の脳内でシミュレーションし、無意識のうちに自分の「体験」として受け入れてしまいます。つまり、女性は「感情」だけでなく、「行動」も自分の体験として受け入れる能力が高いと言えます。

女性脳の購買行動の特徴は？

女性と男性で脳に違いがあります。そして、女性脳は「共感」力が高いこと、さらに、「感情」だけでなく、「行動」も自分の体験として受け入れる能力が高いこと、についてご理解いただけたいと思います。脳に違いがあるため、「購買する際に何を重視するか？」といった購買行動にも、男性と女性で特徴があらわれます。では、ここからは、女性脳の購買行動の特徴を9個にしぼってお伝えします。この特徴をつかむだけで、女性の新規顧客を飛躍的につかむことも可能です。

(1) スペックにこだわる男性、イメージにこだわる女性

女性はモノを買う際に、「この商品があるとなんかハッピーになるのか？」等のイメージを重視します。このため、味気のない事実や統計データだけを見せても心に残りにくく、製品情報を伝えるだけでなく、商品を使って生まれるストーリーを伝えることが重要です。

【女性脳へのアプローチのコツ①】

商品使用後のイメージを伝える！

(2) ストーリーの主役は、商品ではなく女性

商品を使って生まれるストーリーを伝えることが重要であるとお伝えしました。このストーリーの主役は、商品ではなく、女性を主役にすることが非常に大切です。これは、女性が求めることは、「商品がいかに優れているか」ではな

く、「商品を使っている私がいかにハッピーになれるか」ということだからです。

【女性脳へのアプローチのコツ ②】

商品ではなく、女性が主役に感じられる
コミュニケーションが大事！

(3) 周囲の人のメリットも考えてモノを買う 女性（とくに母親）

女性は、はるか昔から家庭内でうまくやっていくために、主人・子ども・親など他人の気持ちに敏感である必要がありました。この脳の傾向は、現代でも引き継がれているため、女性（とくに母親）はモノを買う時に、自分だけではなく、まわりの人のメリットまで考えて買う傾向があります。つまり、本人のメリットだけ語っては、十分とは言えないのです。いかに、女性（とくに母親）のまわりの人のメリットまで考え、伝えられるかが、勝負です。

【女性脳へのアプローチのコツ ③】

女性本人だけではなく、周囲の人もハッピーになれるか？は重要な購買ポイント！

(4) 弱みを隠したい男性、弱みを見せてつながり たい女性

自分の弱みを見せることによって共感を求め、繋がりを深めようとするのが女性型のコミュニケーションです。これは「自己開示」と呼ばれるものであり、女性型のコミュニケーションの大きな特徴の1つです。「弱み」でつながるのが女性脳の特徴であり、この心理を活用して、新規顧客を呼び込む、体験会やコミュニティ等の販促に活かしていくことが大切です。

【女性脳へのアプローチのコツ ④】

弱みを共有できる安心・安全な場を設ける
ことは購買への重要ポイント！

(5) 買うまでのプロセスを商品価値の一部と 考える女性

男性にとっての買い物は、必要なものを手に入れる「手段」です。一方、女性にとっての買い物は、買い物そのものが「娯楽」になります。こ

のため、女性は買うまでのプロセスそのものを楽しみ、プロセスを商品の価値の一部として購入する傾向があります。新規顧客を呼び込むために、いかに購買プロセスに驚きや感動を仕込むかが、重要です。

【女性脳へのアプローチのコツ ⑤】

購買までのプロセスを大切に、
楽しく演出する！

(6) 「買い物上手」「お買い得感」は女性の本能 が求めること

太古の昔、女性は、木の実などの食べ物を探す担当であったと言われていています。そのため、どこに行けば、どんな食料があるかを覚える能力が発達したと考えられています。現代女性にも、一番のお買い得品がどこにあって、どうすれば見つかるか、を記憶する能力が備わっていると考えられます。つまり、「買い物上手」や「お買い得感」は女性にとって、本能的に求めることであると言えます。新規顧客を呼び込むために、いかに購買プロセスに驚きや感動を仕込むかとともに、「買い物上手」や「お買い得感」を感じていただけるかといった演出も重要です。

【女性脳へのアプローチのコツ ⑥】

女性は「買い物上手」でありたいと思う！を
肯定できる工夫を仕込む

(7) 買った理由を肯定したい男性、買う理由を 肯定してほしい女性

「買い物上手」を本能的に求める女性にとって、モノを買うプロセスの中で「自分の買い物が正しいかどうか肯定してくれる存在」は非常に重要な意味をもちます。なぜなら、「買い物下手」になりたくないから。そのため、いろいろなクチコミを検索し、買う理由を肯定したいというニーズが発生します。つまり、女性にとっては、買うまでのプロセス自体が「商品価値の一部」になるため、「クチコミ」も商品価値の一部になります。新規顧客を呼び込むために、「買い物上手」や「お買い得感」を感じていただけるかといった演出と同時に、良い「クチコミ」が

起きるしかけも重要です。

【女性脳へのアプローチのコツ ⑦】

女性の購買は「クチコミ」も商品価値の一部！

(8) 女性（とくに母親）に対して「時間の無駄」は厳禁

女性は、買い物すること自体が好きであるものの、買うまでのプロセスで、無駄に時間がかかってしまうことはNGです。当たり前のことですが、そもそも女性（とくに母親）は忙しくて時間が無いからです。このため、知りたいことをすぐに教えてくれる人の存在をありがたいと思います。つまり、迷わせたり、回りくどいコミュニケーションは女性（とくに母親）のためになりません。新規顧客を呼び込むために、「買い物上手」や「お買い得感」を感じていただけるかといった演出を入れるのは重要ですが、それ以上に、迷わせたり、回りくどいコミュニケーションは厳禁です。

【女性脳へのアプローチのコツ ⑧】

わかりやすさとスピーディーな対応を！

(9) 女性（とくに母親）に嫌われたら、2度目は無い

女性（とくに母親）は子どもを守るために、誰を信頼できて、誰を信頼できないか、を見極める能力が極めて高くなります。このため、一度「信頼できない」と思われてしまうと回復の見込みは極めて低くなります。つまり、女性（とくに母親）を相手にする場合は、何よりも「信頼」が重要なポイントです。新規顧客を呼び込むためとはいえ、「初回だけ」といった信頼を損ねる手法は厳禁です。

【女性脳へのアプローチのコツ ⑨】

継続的に信頼してもらえる関係作りが大切！

女性の購買に必要な「共感」を得る4つのポイント

女性脳の特徴と女性の購買プロセスの特徴から女性をターゲットとしたマーケティングには

「共感が重要」であるというお話をしました。では、その共感をどうやってマーケティングに落とし込めばいいかをご紹介します。

共感できるか、共感できないか、ということとは、自分の過去の経験や記憶に有るか無いかの違いです。自分の過去の経験や記憶に無いことには共感できませんが、自分の過去の経験や記憶に有れば、共感できます。つまり、共感が生まれるきっかけは、その人の「体験」「経験」「記憶」になります。自分の中に同じ考えや経験がなければ共感などできない。逆に言えば、「体験や経験をしてもらえれば共感が生まれやすい」ということになります。

実際には、体験は「ブランド・動機づけ・方法論・商品(サービス)価値」の4つの切り口でつくります。

- ブランドに好感をもてる体験を創出する！
商品・サービスの価値に加え、「この人たちから買いたい」と思ってもらえることが目的です。
- 動機づけになる体験を創出する！
商品・サービスを買う理由に直結するような、潜在ニーズに気づいてもらうことが目的です。
- 方法論に興味を持つ体験を創出する！
顧客のニーズを満たす解決方法の擬似体験であり、商品・サービスの手法に対する興味を持たせることが目的です。
- 商品・サービスへの欲求が生まれる体験を創出する！
商品・サービスを使って生まれるシーンを知る体験を通して、商品そのものへの欲求を生み出すことが目的です。

おわりに

女性の購買行動の特徴と対応策、女性の購買に必要な「共感」を得るコツをご紹介しました。「共感」を得ることで成長市場の女性市場をとらえ、多くの中小企業のさらなる発展の一助になれば幸いです。

(杉山淳)

※参考文献
こんなに違う！女の脳と男の脳-米山 公啓 (著)
話を聞かない男、地図が読めない女-男脳・女脳が「謎」を解く-アラン・ピーズ (著)

第4回
(最終回)経営資源を集中し、
局所で優勢・優位を占める

企業の経営資源には限りがあります。したがって、経営資源を特定の市場や分野に集中し、その領域で自社のポジションを優勢・優位にすることが、経営戦略の要の1つになります。すなわち、局所(ニッチ) 優勢・優位主義で競合他社に勝ち抜くことができ、長期的な業績向上が期待できるのです。



カスティリオーネの戦い

戦いにおいて、「衆(多数)」は「寡(少数)」より強い、ということが一般的に言えます。勝つためには、兵や武器等を敵より多く持っていたほうが圧倒的に有利だ、ということです。

プロイセンの戦略家であったクラウゼヴィッツは、戦争理論の古典的名著とされる「戦争論」のなかで、「戦略の第一条件は、大戦力を持って戦場に臨むことである」と述べています。しかし一方では「数の優勢というものは、勝利の諸条件の一つにすぎない」と明言しています。すなわち、常に「衆」が「寡」に勝つわけではないことを言っています。孫子においても「寡をもって衆を破る」を兵法の1つとしています。この戦例は過去の多くの戦いの結果に表れています。その中の1つに、ナポレオンが戦ったときの戦法の一例をあげてみます。

ナポレオンは、1795年10月パリの暴動を僅か1日で鎮圧し、翌96年3月に27歳の若さでイタリア方面軍の司令官に抜擢されました。イタリア遠征において、彼は瞬く間にオーストリア軍を一掃してしまいました(これを「第一次イタリア遠征」という)。その戦例として、1796年8月、イタリア北部のガルダ湖畔にお

ける「カスティリオーネの戦い」があります。

オーストリア軍は、マントヴァ要塞(ガルダ湖から約100km)に立てこもった約1万の将兵を救出するため、総兵力、約4万5千をガルダ湖畔の東と西に分派しました。これはナポレオン軍を包囲、挟撃することを狙った作戦で、ナポレオン軍、約3万の兵力を苦境に立たせました。しかし、ナポレオンは、敵の分離に乗じて、自軍の機動力を最大限に活かした各個撃破の戦法を創案しました。まず、機先を制して、ガルダ湖西岸から攻撃してくる敵約2万を撃破し、返す刀で、東方から後方に迫ってきた敵の主力約2万5千を、ガルダ湖の南、カスティリオーネで撃滅させたのです(※1)。

この戦例は、全体としては兵力が劣勢であっても、個々の決戦の場などの局所において、優勢・優位性を確保し、それにより敵を圧倒することで勝機が得られることを物語っています。これが「寡をもって衆を破る」の秘訣です。すなわち、現在のビジネス的観点からいえば「局所優勢・優位主義」のことといえます。

局所優勢・優位主義： グローバル・ニッチ・トップ(GNT)企業

大企業であっても、ヒト、モノ、カネ、情報、ノウハウ等の経営資源には限りがあります。したがって、大企業でもこの「局所優勢・優位主義」は重要な経営戦略の一つになります。例えば、現在、エレクトロニクス分野では、「デジタル指向」であることが当然のように思われています。しかしながら、米国の大企業の一つであるテキサス・インスツルメンツ(TI)(※2)は、「アナログ半導体」に注力し、この分野では世界でトップシェアを確保しています。

この戦略は今の言葉でいえば、「ニッチ戦略」です。ニッチ戦略の要諦は、まず、自社に有利なニッチ(局所)を絞り込み、そこに経営資源を集中投下し、他社より優勢、優位な体制を構築することです。さらに、そのニッチ領域では一番になることを目指すべきです。エリア・マーケティングでいえば、まず、地域で一番となり、次に都道府県別に一番、これが達成されれば、国内で一番を目指し、さらにこれが達成されれば、世界で一番を目指す、ということになります。

この具体例としては、経済産業省が、2013年度に初めて「グローバル・ニッチ・トップ(GNT)企業100選」として、選定した100社を挙げるができます(公表：2014年3月17日)。これらのGNT企業は、国際市場の開拓に取り組んでいる日本の企業のうち、ニッチ分野において高いシェアを確保し、良好な経営を実践している企業です。経済産業省の狙いは、こうした企業の経験値を一般化し、GNT企業を目指す企業に対する経営の羅針盤を示すことにあります。選定に当たっての評価ポイントとしては、

- ・世界シェアと利益の両立、
- ・独創性と自立性、
- ・代替リスクへの対処、
- ・世界シェアの持続性等

に着目したとのこと。これら100社の内訳は、規模別では、大企業6社、中堅企業25社、

中小企業69社です。業種(部門)別では、①機械・加工部門52社、②素材・化学部門20社、③電気・電子部門15社、④消費財・その他部門13社となっています。

GNT企業の事例：Y社

そこで、これらGNT企業100選の代表例として、規模的には中小企業で、機械・加工部門に属するY社を紹介します。同社は、1987年に創業、資本金2,000万円、従業員数約30名弱、本社は埼玉・所沢市にあります。創業以来、メッキ(正式には「めっき」)加工を主要な事業としており、特許の数はメッキ業界の中でトップレベルにあります。また、メッキ業界は伝統のある産業ですが、同社のように創業30年にも満たない会社は非常に珍しいと言われています。同社は2009年経済産業省「元気なものづくり中小企業300社」に選定されるとともに、2014年には前述の「GNT企業100選」に選定されています。GNTの対象になった技術手法に「低温黒色クロム処理法：CBC(Cold Black Chromium)処理法」があります。

既存の黒色クロム法は、六価クロム溶液中でメッキするため、生成される電解析出被膜は多孔質となり、このメッキ被膜中に高濃度な六価クロムが残留します。この場合、定められた方法で溶液試験を行った際、国際的な基準(これを「RoHS指令」という)を遥かに上回る六価クロムが検出されてしまいます。このため、既存の黒色クロム法ではRoHS指令基準を満たすことができませんでした。そこで、電解析出したメッキ膜に残留するクロムイオンを、同社の持つ特許技術を用いて除去・抽出できるようにしたのがCBC処理法です。さらに、この処理法ではセラミックやフッ素を含浸一体化させることにより、防錆、防食、耐熱性、耐摩耗性、素材との密着性等を格段に上げることができ、折り曲げや摩擦で変色や粉塵が発生しないという特長を付加することができるようになりました。また、CBC処理法は、鉄系、銅系、真鍮等黄銅系材料、ステンレス系、アルミ系など幅広い

い素材に対応できる特長を持っています。これら多くの特長により、現在、同社のCBC処理法はオンリーワンであり、世界市場で100%のシェアを有しています。

サービス業における事例：H社

続いて、サービス業における事例として、H社を紹介します。当社は、アメリカのMOTELの運営方式を手本にした、日本初で唯一のロードサイドホテルの経営と運営を行うベンチャー企業です。1994年に資本金1000万円で創業しました。本社は東京都内で現在の資本金は1億円(グリーンシート登録銘柄(※3))、従業員数はすべて正社員で約150名です。2011年には、サービス産業生産性協議会「ハイ・サービス日本300選」ならびに東京商工会議所「勇気ある経営大賞・優秀賞」の両賞を受賞しています。

同社のロードサイドホテル1号店は、創立の翌年(1995年)に栃木県の日光鬼怒川にオープンしています。これ以降チェーン展開し、現在、北は秋田県から南は鹿児島県まで32都県で53店舗(2016年7月時点)が営業しています。このなかには、高速道路のSAやPA内に開設された店舗も含まれ、2017年の春までには、さらに6店舗の出店が決まっています。以下は同社の経営手法の具体策です。

● 事業目的

- ① 旅行者が気軽に安心して泊まれる自由で経済的な宿泊施設の提供
- ② 地域に調和する資産活用事業の創出と堅実で自立した生活基盤の確保

以上をコンセプトとして、「シンプルで自由な旅と暮らしをサポートする」ことを演出しています。

● 実施の具体策

- ① 素泊まり：「宿泊特化型の宿」として、食べる・遊ぶという、それぞれの旅の楽しみ方をお仕着せのサービスで妨げない。
- ② 街道沿い：「ドライブに便利な宿」として、車(2輪、4輪)による移動に適した立地。

利用が困難だった郊外の遊休地を活用している。

- ③ 小規模運営：「家族運営の宿」として、固定経費の節減、責任ある運営、アットホームな雰囲気づくりなど、堅実経営の基盤を支える。
- ④ チェーン展開：「どこでも安心の宿」として、ハード(機能・デザイン)とソフト(集客・運営)の標準化により、品質管理の徹底と効率化を図る。

ところで、同社の経営戦略上の最大の特徴は、店舗を展開するために「建て貸し」方式をとっていることです。この方式は、出店に伴う初期投資の負担を削減するとともに、スピードのあるチェーン展開を狙いとして、同社の設計仕様等に基づき地主にホテルを建ててもらい、土地、建物を一括で当社が借りる方式です。

では、ここで読者の皆様に質問です。「同社は経営資源を何に集中しているのでしょうか？」ヒントは、同社の店舗はすべて直営で、正社員が住み込んで運営にあたっています。これでお分かりのように、「人」に集中していることです。これは、同社がサービス業であることを踏まえれば、当然の結果であるといえます。

まとめ

既述のように、企業の経営資源には限りがあります。したがって、経営資源を「①どこに、②なにを、③どのように、集中させるか」については、経営トップにとって経営戦略上の重要な課題になります。これらを「集中させる」ためには必ず「選択」を伴います。選択するということは、種々の選択肢の中から優先順位を付けることに他なりません。逆に言えば、優先順位の低い課題等については「やらない」あるいは「捨てる」といったことを決めることにもなります。

ところで、①の「どこに」については、局所、すなわち、ニッチを決定し、この領域に関する今後の経営課題を明確にすることといえます。経営課題に関しては、優先順位を1つまたは2

つに絞った戦略的課題に対して「集中投資」をすることが要となります。したがって、さまざまな経営課題に対して分散投資をするということは、「経営戦略がない」といっても過言ではありません。(図1・図2を参照)

次に、②の「なにを」については、①で決められた課題に対して集中投資をする経営資源の分配の問題です。ヒト、モノ、カネ、情報等の資源をどのように分配すれば、高業績が期待できる

図1 経営資源の分散投資：経営戦略が無いに等しい

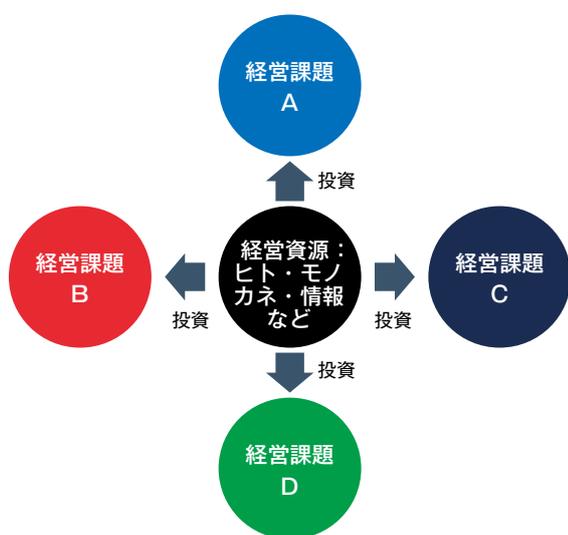


図2 中小企業における経営資源の投資のあり方(例)

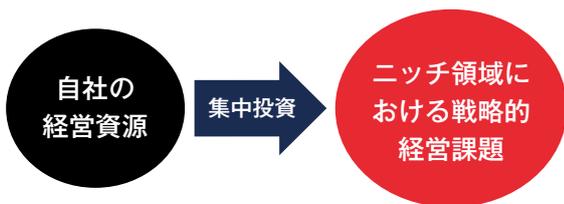
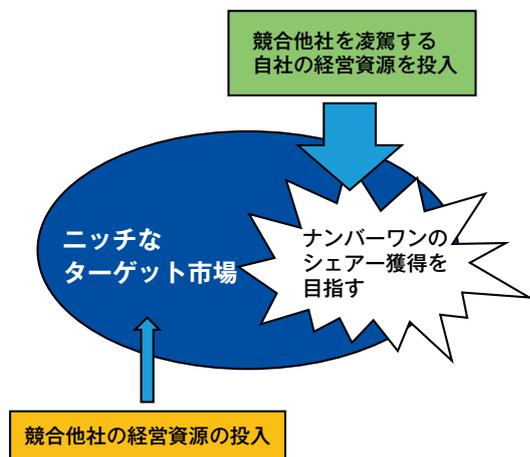


図3 経営資源の集中投入によるナンバーワン戦略(例)



かを検討・決定することです。

続いて、③の「どのように」については、まず、費用対効果を予測し(※4)、その効果の絶対額や比率等の大きさにより比較する必要があります。これにより、経営資源の投入額や投入方法等の最適解を求めるのです。この場合、既述のように分散投資あるいは逐次投資は、一気に集中投資するよりも、一般的にROI(投資利益率)が低くなることに留意する必要があります。

※1 当時のヨーロッパ各国の兵士は傭兵であり(フランスは国民兵)、要塞と密集陣形を重視し、補給の自己完結性に基づく戦いをしていた。一方、ナポレオンは補給を現地調達方式にするとともに、機動力を活かし各個に敵を撃破する戦法をとった。これらの施策は、当時としては革命的ともいえる戦略的戦法であった。

※2 2015年度売上高：約1兆3千億円、従業員数：約3万人強

中小企業ではなおさら、この「局所優勢・優位主義」に徹した戦略で経営していくことが強く求められます。

※3 日本証券業協会が、証券会社による非上場会社の株式を公平・円滑に売買できるようにするために、1997年7月に創設した制度。金融商品取引法上の取引所市場とは異なり、非上場企業への資金調達を容易・円滑化するために、また、投資家の換金の手を確保することを目的にしている。なお、グリーンシート銘柄とは、証券会社が継続的に売り気配・買い気配を提示している銘柄のことをいう。

※4 例えば、投資により発生する将来のキャッシュ・フローを一定の割引率を用いて割り引くことにより、その投資の現在価値を計算する方法である「DCF法」によって予測をする、など。

以上につき纏めますと、まず、自社にとってのニッチな領域やターゲット市場を明確に定める必要があります。次に、競合他社を凌駕する経営資源を投入することによって、優勢・優位なポジションを構築し、ナンバーワンのシェア獲得を目指すことが肝要です。これにより、長期的な業績向上が期待できるのです。(図3を参照)

(平野 紘一)

中小企業等経営強化法が施行された

経営強化法の位置付けと目的

平成28年7月1日、待望の「中小企業経営強化法」が施行された。同法は、新たな事業に挑戦することを支援する法律「中小企業経営革新法」(平成11年施行)が、中小企業支援3法として統合されてできた「中小企業新事業活動促進法」(平成17年施行)を改正し、名称をリニューアルしたものである。(法律名はいずれも略称)

では、何が改正され待望だったのか。考え方の大きな変化は、今までは「新たな事業への挑戦」であったが、加えられたのは「本業の稼ぐ力」を支援するという点である。

背景として、①生産性向上の必要性、②業種横断的な経営課題への対応、③業種別の経営課題への対応、④中堅企業の重要性、を挙げ、目的を(1)政府が、生産性向上に役立つ取組を分かりやすく中小企業・小規模事業者等に提供、(2)生産性を向上させる取組を計画した中小企業・小規模事業者等を積極的に支援…としている。

経営強化法のスキーム

1) 事業分野別指針の策定

…事業所管大臣が、事業分野ごとに生産性向上の方法などを示した指針を策定。7月現在11分野(製造業、卸・小売業、外食・中食業、旅館業、医療分野、保育分野、介護分野、障害福祉分野、貨物自動車運送事業分野、船舶産業、自動車整備分野)の指針が中小企業庁のHPに公開されている。順次分野を増やしていく予定とか。

2) 経営力向上計画の認定

…中小企業・小規模事業者や中堅企業は、自社の生産性を向上させるための人材育成や財務管理、設備投資などの取組を記載した「経営力向上計画」を各大臣に申請。認定された事業者は、さまざまな支援措置を受けられる。

■ 経営力向上計画の作成

申請書類は実質2枚であり、書くことが書かれていれば認定すること。経営革新等支援機関の申請サポートは任意とか。「策定の手引き」が公開されているので自分でも簡単に出来るレベルだ。

■ さまざまな支援措置

1) 新たな機械装置の投資に係る固定資産税の特例

…同法の目玉である。史上初の固定資産税で設備投資減税。赤字企業にも大きな減税効果が期待できる。

- ① 適用期間は平成30年度末までの投資。
- ② 生産性を高める機械装置が対象。
※次の2条件を満たすこと。
a) 160万円以上
b) 生産性1%向上(10年以内に販売開始)
- ③ 特例

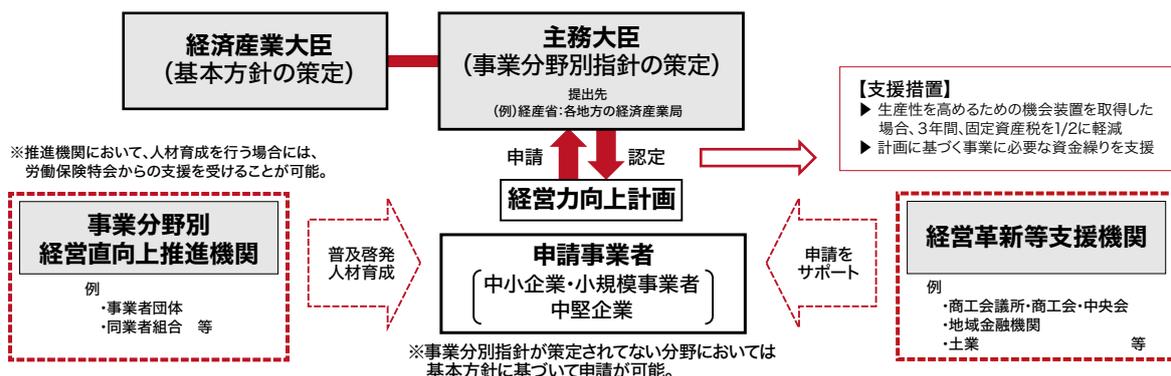
固定資産税の課税標準を3年間1/2に軽減。

2) 金融機関の支援

政府金融機関の低利融資、民間金融機関の融資に対する信用保証、債務保証等の資金調達に関する支援を受けることが出来る。

3) その他、ものづくり補助金申請の加点ポイントとなる…など。

(長谷川 猛)



ACC 次世代マネジメントクラブ(次世代マネジメントカレッジOB会)



今年度第2回例会の報告 テーマ 「人材の採用と育成」

「次世代マネジメント・クラブ」は後継者塾「ACC次世代マネジメント・カレッジ」のOB会組織です。現在のメンバーは73名で毎年4～5回の例会を開催しています。カレッジは現在第8期となっていますので、当クラブは7年目ということになります。

例会のテーマはメンバーの代表による運営委員会で決定されます。今回は「人材の採用と育成」をテーマとした7月28日(木)の例会についてご紹介いたします。

15時にスタートし、初めに講師の特定社会保険労務士吉川直子氏から1時間30分、テーマ全般にわたる解説があり、その後グループに分かれて1時間意見交換を行ないました。今回のテーマの中では採用活動と定着化についての関心が特に高く、企業が日頃考えておくこと、採用時に留意すべきポイント等が各グループで話題になっていました。メンバー同士が抱えて

いる、組織や社員に関する悩み、またそれをどのように解決しているかといったことを議論しながら各社の方向性を探していました。また、採用活動をして人も集まりづらい、社員育成の具体策、人事評価や給与の仕組み、等の悩みが披露され、講師への鋭い質問が続きました。今回の講師の資料には「採用面接のチェックポイント」、「人事評価の要素項目と処遇反映例」等が詳しく記載されていてとても参考になりました。

人事問題は多岐にわたり簡単に解決することは難しいものですが、メンバーが胸襟を開き、お互いの問題を共有し話合うことで、何かを掴めたようです。このような意識の共有化が若手経営者同士の連帯感を促進し、仲間意識を向上させることに役立つればさらに有意義なクラブになっていくでしょう。終了後は気が合った仲間がさらに話し合いを続けるべく笑顔で会場を後にしました。これからの彼らの活躍を祈念しています。

(ACC事務局)



価格競争に陥らないために中小企業ができるブランドづくりの実践書



岩崎 邦彦 著
日本経済新聞出版社
本体 1,600円+税

推薦者：
萩野 修司

小さな会社を強くするブランドづくりの教科書 なぜ、小さなトマトが大きなブランドになったのか？

「品質」「技術」「味」には自信があるのに「うましくない」という経営者の方は多いと思います。価格競争に陥り、価格を下げると売上も下がり、また価格を下げざるを得ない。その結果、赤字となってしまいう悪循環に陥っていることは珍しくありません。

一方、ブランドと聞いても「シャネル」や「スターバックス」や「コカ・コーラ」のことで、自分のような小さな企業とは無縁、全然関係ないと思っていることが普通ではないでしょうか？そのような経営者の方に本書が唱える、戦略性と創造性を持った「小さな企業もできるブランドづくり」をお勧めします。著者は大学教授でありながら、本書は理論的な解説よりも、具体的な統計的分析調査に基づく実践を追及しており、分かりやすい事例が豊富なのが特徴です。具体的に高糖度トマトのトップ・ブランド「アメーラ」が価格競争に巻き込まれず、強いブランドを維持できる理由を解説しています。

それでもブランドという自分とは関係ないと感じる経営者の方もいらっしゃると思いますが、著者は中小企業診断士試験の試験委員として、永年に渡り机上の理論ではない多くの実践を研究してきた方です。選ばれるためにブランドづくりを試してみたいと考える経営者の方に、ぜひ一読をお勧め致します。

現場リーダーと幹部社員のカベは高い。



井東 昌樹 著
日経BP社
本体 1,600円+税

推薦者：
大山 ふみ子

小さな会社の幹部社員の教科書 社長の99%は幹部社員に不満を持っている。

現場の実務リーダーとしては優秀なAさんが、経営幹部・マネージャーとしては頼りないのは何故か？

幹部社員の教科書、というところ、計数管理やマネジメントなどの「スキル」「知識」に目が行きがちだが、スキルと知識さえあれば幹部社員として頼りになるだろうか？小さな会社の幹部社員にもっとも必要なものは、「経営マインド」ではないだろうか。自ら動き問題を解決していく経営マインドをもち、中長期的なビジョンや理念を経営者と深く共有することができれば、スキルや知識を2倍にも3倍にも生かすことが出来る。

この本では、著者の経験に基づいた、小さな会社の事例を豊富に盛り込み、幹部社員が持つべき経営マインド・心構えから、身に着けるべきスキル・知識まで、コンパクトにまとまっている。

社長の右腕に育てて欲しい人にそっと手渡す、または、社長の右腕になりたい人がじっくり読み込む、のがおすすめ。

わかっているつもり・出来ているつもり・いつかやるつもり……を、この際一気に解消しましょう！

本気の人限定!「まち」に賭ける覚悟を問う、著者渾身の一冊



木下 斉 著
学芸出版社
本体1,800円+税

推薦者：
遠藤 康平

まちで闘う方法論 自己成長なくして、地域再生なし

『中途半端な正義感だけでは、まちを変えることはできない。』帯に踊るこのキャッチコピーが、著者の生き様をまさに物語っている。

決して自己満足では終わらないのが「本気の人」である。有名人の講演を聞き、講師と名刺交換し、有名事例をわが「まち」に「劣化コピー」することをもって「成果」としていないか？ワークショップでアイデアをブレストし、総花的で抽象的な「まち」の理想像を描くことで、自己満足に終わっていないか？

「まち」で暮らし、「まち」で働き、そして「まち」で飯を食う。この当たり前としか思えないことから、私たちはいつから目を背けてきたのだろうか。

この本には、著者が取り組み続けてきた18年あまりの「まちづくり」を巡る「闘い」の歴史が凝縮されている。

仲間を集める前にまずは利益を出すこと。「金がない、人がいない」と嘆く前に自分の知恵をひねり出すこと。そして、「まちづくり」専門家にとっての必読書を読破すること（それらは、本書の中で簡単にレビューされている）。

著者の「まちづくり」に対する取り組み方もまた、こうした当たり前の積み重ねなのです。

実話から新たな価値創造のヒントを探る



永井 孝尚 著
株式会社KADOKAWA
本体1,400円+税

推薦者：
北村 弘司

そうだ、星を売ろう 売れない時代の新しいビジネスモデル

本書は、長野県阿智村の寂れた温泉郷で起きた実話に基づくビジネス物語です。

温泉旅館で働く新人・諸星は、衰退する温泉郷の立て直しに挑みます。昔のマスツーリズム時代の成功体験が忘れられない多くの反対派がいる逆風のなか、諸星と仲間達は「ディズニーよりもワクワク・ドキドキするような場所にする」という壮大な夢の実現に向けて邁進します。当たり前のモノが持つ魅力の発見、ヒトとカネの活用の仕方など、いくつもの課題に直面しながらも、新しいビジネスモデルを創りあげていきます。

物語の中には、ジョン・P・コッターの「企業変革の8ステップ」やダニエル・ピンクの「モチベーション3.0」など、最新の経営戦略の考え方が自然に盛り込まれていて、読み終わると経営戦略と地方創生の2つのテーマを同時に学べたような満足感に包まれます。

本書は、地方再生に取り組む自治体や観光業界にとどまらず、価格競争から一歩抜け出して、新たな価値創造に挑戦しようとする人々にとって、多くのヒントが得られるビジネス書です。あなたの「そうだ、〇〇を売ろう」を探してみませんか。



サラリーマン川柳やシルバー川柳など対象を絞った川柳はいろいろありますが、「社長」川柳は珍しいと思います。社員とは違う社長の立場を理解し、社長の悩みに共感することを目的とした勉強会「社長川柳研究会」、その川柳の一部をご紹介します。

K ♠
わが社では
言わず聞かずに
社訓です

部下からの意見に、ついついあれこれダメ出ししているうちに、そのうち現場からの声が上がってこないようになってしまいました。…「余計なことは言わない方がトク」「どうせ社長には聞いてもらえない」という社訓?にならないよう、普段から風通しの良い社風づくりが必要ですね。

A ♥
客の声
聞けば聞くほど
品が増え

目の前のお客様の声を反映し品ぞろえを充実させるほどに、在庫管理の手間も増えてしまいました。…かのステイブ・ジヨブスは「客は何が欲しいのかを知らない」と言いました。品ぞろえのコンセプトには、「お客様が本当に欲しいもの」を見極め、取捨選択するセンスが問われます。

K ♥
安売りし
ライバルよりも
先にコケ

必要以上の安売りが良くないとはわかっていながら、「当座の売上を確保しなければ、従業員に給料を払わなければ」と必要にかられ、やむなく値下げを敢行。…よくあります。しかし安値以外の魅力が作れないと、ライバルを追い越せるのも瞬間風速で終わってしまいます。

9 ♠
自分売れ
教えた部下が
転職す

営業のキモは、商品ではなく自分を売る。こと。「いかに人間としての信頼を寄せてもらえるかどうか」と教え込んだ部下が、こともあろうにライバル会社へ自分を売り込んで転職。…人材が何よりも大切な経営資源です。顧客・商品だけでなく、従業員のケアも怠りなく。

A ♦
売れ筋は
俺が売れぬと
言った品

商品の選定・品ぞろえは、時に経営を左右する大仕事。目利きの勘は誰よりも鋭いつもりが、はずしてしまうことも。…部下の目利き力が上がったのを素直に喜び、顧客目線を今以上に持ち続けたいもの。

「社長川柳研究会」は
中小企業診断士のグループです。
トランプを作成しましたので、別紙アンケートにご回答の方から抽せん3名様にプレゼントいたします。
(ACC登録会員の方に限ります。)

平成28年度 事業スケジュール

	研修事業						助成事業	異業種交流事業	
	経営者講座			管理者講座	社員講座	朝日信金共催講座		助成先募集・選考	情報提供
	経営者一般	次世代マネジメントカレッジ	次世代マネジメントクラブ(OB会)						
平成28年					新入社員講座 (2日間) 新社会人基礎コース				各分科会別に交流活動を実施
4月									↓
5月	経営トップセミナー(1)		定例講座						↓
6月		「経営基本」 永続発展企業に必要な条件		人材力強化講座			助成先募集	情報誌発行	↓
7月		「組織・人育成」 組織力を向上させるマネジメント	定例講座		中堅社員特訓講座(1)	海外展開セミナー	↓		↓
8月						事業承継セミナー	上選考委員会		↓
9月	経営トップセミナー(2)	「財務管理」 経営者としての財務管理の活用				人材マッチング・イベント	↓	顕彰式	↓
10月		「経営システム」 わが社のミッションを実現する仕組み	定例講座		中堅社員特訓講座(2)				↓
11月		「事業戦略と革新」 既存の壁を打ち破れ		営業力強化講座		経営力向上セミナー	助成先募集		↓
12月		特別セミナー(忘年会)	特別講座(忘年会)			創業セミナー	↓	情報誌発行	↓
平成29年	新春経営者講座						↓		↓
1月									↓
2月		「事業承継の極意」 成功する事業承継の極意	定例講座	組織力強化講座			下選考委員会		↓
3月	経営トップセミナー(3)						↓	顕彰式	↓

※講座内容、スケジュールは変更することがあります。

acc INFORMATION

一般財団法人朝日中小企業経営情報センター

〒110-0015 東京都台東区東上野1-2-1

TEL : 03 (5818) 1281

URL <https://zai-acc.com>