

商工金融

特集 中小企業のマーケティング(上)

巻頭言	地方創生2.0と産地スクールの役割／山本篤民1
特集論文	中小企業のマーケティングにおける縁の作用／金丸輝康・竹村正明6
特集論文	エフェクチュアル・マーケティングを活性化する外発的動機付け／栗木 契26
中小企業の目	函館港と歩んだ70年／須田新崇47
論壇	中小製造業は3つのチカラを磨け／弓削 徹49
新企画 経済	日本の経済展望(2025年4月)／青木 剛51
開催報告	中小企業のリスクマネジメント(第9回商工総研セミナー後記)57
STREAM	消費者物価の「実感」／江口政宏65

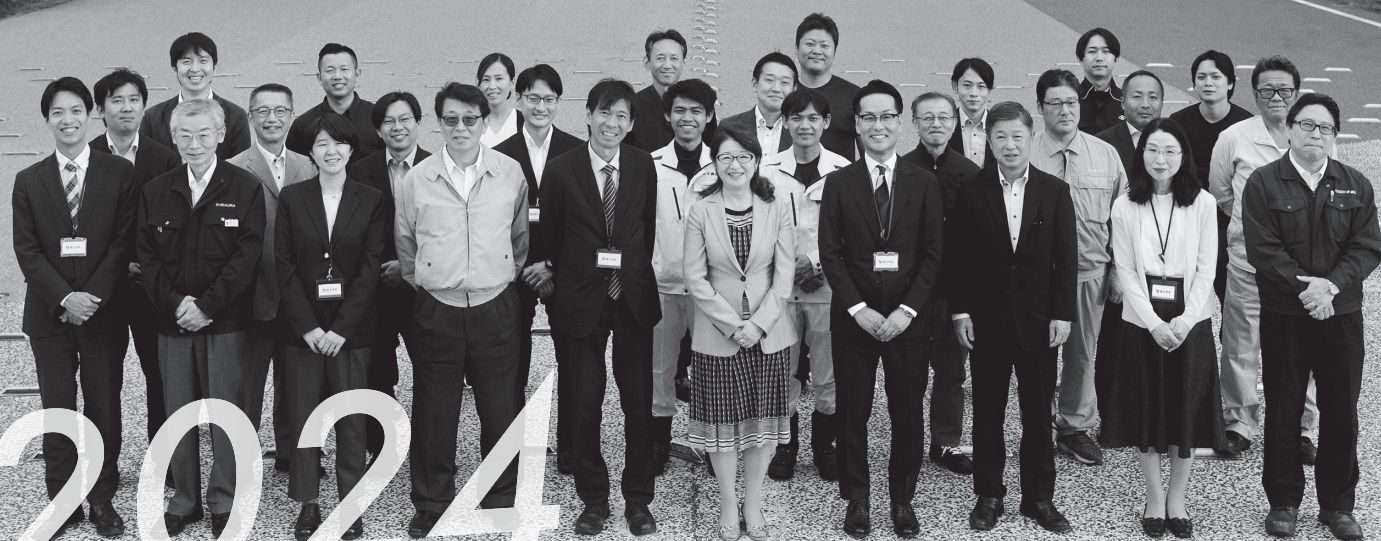
1979




変わるあなたを、変わらず支える。

この国の経済成長を支えてきた、浦安鉄鋼団地協同組合。商工中金は50年以上にわたりこの組合をサポートし、時代の変化をともに乗り越えてきました。社会が大きく変わっていく今、鉄鋼業界も変わらなければならない。鋼材の付加価値を高める。後継者問題に向き合う。新たな顧客と出会う。時代の節目に立つ中小企業組合や企業の皆さまとともに商工中金も挑みつけます。

2024



企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。  商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号

<https://www.shokochukin.co.jp/>



地方創生2.0と産地スクールの役割

山本 篤 民
 (日本大学商学部)
 教授



東京一極集中の是正や人口減少に歯止めをかけることなどを目的に掲げた「地方創生」は、2014年に安倍内閣のもとで開始された。それから10年が経過したが、東京一極集中や人口減少の流れを変えることができずに現在にいたっている。安倍内閣のもとで初代の地方創生大臣を務めた石破茂氏は、2024年に自らが総理大臣に就任すると「地方創生2.0」を再起動させることを宣言した。

この間の「地方創生」の取り組みとしては、地方への新しい人の流れをつくることや地方に仕事をつくり、安心して働ける仕組みづくりなどが進められてきた。東京圏からのUターンやIターンといった地方移住の支援をはじめ、地方移住者への起業や就職の支援なども行われてきた。また、各地でテレワークの環境整備なども進められてきた。その結果、移住者を増やすことに成功した自治体もあらわれている。しかし、東京圏から人を引き寄せているのではなく地方同士で人の奪い合いになっていることや移住者が安定した職に就くことができないために定着できないといった課題なども指摘されている。このような課題も踏まえて、地方創生2.0が再起動されることになった。

地方創生2.0の基本構想では5つの柱があげられているが、その第1の柱は「安心して働き、暮らせる地方の生活環境の創生」となっている。注目したいのは、この内容として、「楽しく働き、楽しく暮らせる場所として『若者・女性にも選ばれる地方(=楽しい地方)』をつくる」ことが謳われていることである。地方から東京圏への人口流出の中心となっているのは、若者と女性であることから、そこに焦点をあてたものと考えられる。

さて、筆者が主に研究対象としている地場産業の分野では、近年、若者や女性に関する興味深い動きが起こっている。各地の地場産業のなかには、当該産業の人材育成や技術・技能の研修を目的とした産地スクール(1年程度以上の研修期間を設定しているものと定義した)が設置されている。産地スクールは、公共職業能力開発施設として設置されたものや公設試験研究機関として設置されたもの、それ以外にも民間企業やNPO、産地組合などが設立したものもみられる。具体的には、北海道立旭川高等技術専門学院(家具・木工)や岐阜県立木工芸術スクール(家具・木工)、茨城県立笠間陶芸大学校(陶芸)、多治見市陶磁器意匠研究所(陶芸)、トヨオカカバンアルチザンスクール(製鞆)などがあげられる。こうした産地スクールは、全国

に20数校設置されている。

これらの産地スクールの多くは、従来、地元の産地企業の後継者や従業員が技術・技能を身に付けるために入校していた。しかし、近年、産地外の若者や女性の入校者が増加している。入校者のなかには、美術系の大学や短期大学を卒業した人たちも散見される。高等学校を卒業した直後に入校する人は少ないが、数年間、会社勤めなどをした後に、ものづくりをしたいといった希望を抱いて入校する若者や女性が多くみられるようになってきている。さらに、外国人の受け入れ可能な産地スクールでは、外国人の入校者もめずらしいことではなくなっている。産地スクールの修了後は、当該産地の産地企業に職人として就職するケースが多く、なかには数年後に独立開業する者もみられる。

産地スクールは、産地外からの人材流入の窓口となっており、1～2年ほどの技術・技能研修の後に産地企業に人材を供給する役割を果たしている。特に地場産業は、人手不足・後継者難が深刻なだけに、産地スクールの役割は一段と重要になっている。また、当該地域の自治体の視点でみるならば、毎年、20名から30名ほどの入校者が地域にやってくることになる。しかも、産地スクールの修了生のうち、少なくない人たちが職に就いたり、起業をしたりして当該地域に残ることになる。わずかではあるが、着実に人口増加をもたらしているといえよう。

産地スクールの設置されている地域は、まさに、「若者・女性にも選ばれる地方」になっている。ただし、上述のように産地スクールは全国に20数校しかないので、地方創生2.0の取り組みとして全国各地で展開できるものではない。あくまでも産地スクールが設置されている地域でのやり方ではあるが、産地スクールが地方創生2.0に寄与している点は注目すべきところである。産地スクールが設置されている自治体は、このような役割も評価したうえで、産地スクールの維持・存続に力を入れていく必要があるといえよう。

なお、産地スクールに関する記述内容は、筆者が2024年度に公益社団法人中小企業研究センターと一般社団法人中小企業産学官連携センターによる共同の調査研究事業（「エフェクチュエーション・アプローチによる地場産業の新たな担い手創造に関する調査研究～若者・女性・外国人の地場産業への参入・起業の可能性」）に参画したことを通して得たものである。ただし、本巻頭言における記述内容に関する責任は筆者にある。

目次

巻頭言 地方創生2.0と産地スクールの役割
日本大学商学部教授 山本篤民 ……1

特集テーマ

中小企業のマーケティング（上）

特集論文

中小企業のマーケティングにおける縁の作用

大阪学院大学商学部教授 金丸輝康
明治大学商学部教授 竹村正明 ……6

特集論文

エフェクチュアル・マーケティングを活性化する 外発的動機付け：組織行動の仕組みの考察

神戸大学大学院経営学研究科教授 栗木 契 ……26

中小企業の目 函館港と歩んだ70年
株式会社富士サルベージ代表取締役 須田新崇 ……47

論壇 中小製造業は3つのチカラを磨け
日本工業大学大学院技術経営研究科教授 弓削 徹 ……49

新企画 **経 済** 日本の経済展望（2025年4月）
商工総合研究所専務理事 青木 剛 ……51

開催報告 中小企業のリスクマネジメント
（第9回商工総研セミナー後記）
商工総合研究所常務理事 浅黄久隆 ……57

STREAM 消費者物価の「実感」
商工総合研究所調査研究室長 江口政宏 ……65

中小企業のマーケティング

国内においては少子高齢化による市場ニーズの変化やネット販売の進展、また人手不足に伴う供給制約の顕在化など、中小企業にとっては難しいかじ取りが続いています。一方こうした環境下でも、市場感応度を高め、独自の販売方法を開発するなど売上を伸ばしている企業や、自社の特長を活かして新たな市場を開拓している企業も存在します。これまでは販売先や仕入先の顔が見える距離感で取引することの多かった中小企業ですが、情報技術の発展により、工夫次第で潜在的なマーケットや顧客に対しても接点を持つことができるようになったことも大きな変化と言えそうです。

今回の特集で中小企業のマーケティングに注目するのは、将来的な国内市場の縮小に対し、これまでマーケティングの分野ではあまり研究されてこなかった中小企業に焦点を当て、中小企業にとってどのようなマーケティングが必要であるかを試行的に論考するものです。ご存じの通り、これまでマーケティング理論は主に経営資源の豊富な大企業を中心に研究が蓄積されてきました。「より多くの顧客に対して、どのような製品 (Product: 製品戦略)を、どのような値段 (Price: 価格戦略)で、どのような手段 (Promotion: 販促戦略)を使い、どのような経路 (Place: 流通戦略)で届けるか」というのがその中心です。ただし中小企業の場合、経営資源にも一定の制約があり、これをそのまま当てはめようとするとうるさく無理が生じます。そこで、本稿では教科書的なマーケティング論を展開するのではなく、中小企業にとってのマーケティングの重要性や、その実践について、事例などを交えてアプローチを試みます。

詳しくは各論文をご覧くださいなのですが、中小企業においては経営者のマーケティング志向と、それを支える組織の仕組みづくりが重要と言えそうです。最初に紹介する「縁の作用」は、本来マーケティングの目的とする企業成長に必要な事業機会の発見を偶然の賜物かのように整理するのではなく、「きっかけの縁」を探す努力と、縁の評価が必要であること、またその縁を育てるためには、事業機会の感度や、推論の正確さ、見極めといった、経営者にしかできない判断を日常的に繰り返していることを論理的に説明するたいへん興味深い論考です。またエフェクチ

ユーザーの考え方を自社のマーケティングに取り込むための組織作りや、様々な事例の検証などを通じて中小企業のマーケティングについて考えます。さらに様々なサプライチェーンに組み込まれている中小企業にとっては、事業機会の探索とともに重要なのが調達先の確保です。帝国データバンクの調査では、2024年の全国の休廃業・解散企業が約7万件（前年比+1万件）に上ると報告されており、サプライチェーン・マネジメントの観点からも今後調達部門にも同様の観点が欠かせません。

市場変化のスピードが加速する中、中小企業にとってもマーケティングの重要性がますます高まっています。この機会に読者の皆様とともに中小企業のマーケティングについて考えてみようと思います。

なお、今回の特集論文のテーマは次のとおりです。

4 月 号	中小企業のマーケティングにおける縁の作用 大阪学院大学商学部教授 金丸 輝康 明治大学商学部教授 竹村 正明
	エフェクチュアル・マーケティングを活性化する外発的動機付け ：組織行動の仕組みの考察 神戸大学大学院経営学研究科教授 栗木 契
5 月 号	中小企業のマーケティングの可能性 —ローカルな中小乳業メーカーの事例によせて— 立命館大学経営学部教授 齋藤 雅通
	ヤマキ株式会社におけるマーケティング戦略 愛媛大学社会共創学部准教授 谷本 貴之
	調達リスクのマネジメント —調達先廃業の場合を中心として— 熊本学園大学商学部准教授 足立 裕介

中小企業のマーケティングにおける縁の作用

金丸輝康
(大阪学院大学)
(商学部教授)竹村正明
(明治大学)
(商学部教授)

< 要 旨 >

本稿の達成課題は、企業成長に影響すると思われる縁について、その役割を指摘し、その理論的メカニズムを説明することである。中小企業の調査をしていると、縁や時機が成長につながったという説明を伺うことが多い。さらにはそういった概念を用いて中小企業の成長を説明する研究もないわけではない。ここで、そういった主張を縁論と呼ぶとすれば、本稿も経営者の縁を中小企業の成長の有力な要因として指摘する縁論である。

しかし、既存の縁論との違いは、縁とは何かを、その内容を特定しようとする試みだという点である。というのも、既存の縁論は、縁を原因として、それとの出会いが事業成果につながったという因果関係を無条件に受け入れており、縁の機制を議論することはほとんどないからである。

既存研究では、このような経営者の相関関係、つまり、つながりの様相と企業成長の関係について、経営者のネットワークを想定し、その拡がりが販路や事業機会を提供するという論理を展開する。要するに、その企業の取引数が増えるので、製品やサービスの出荷量（提供量）が増え、売上が拡大するという理屈である。この因果を認めると、縁（きっかけ）が取引のネットワークを増やし、それが成長につながるのは至極真つ当のように思える。

われわれは、事業機会の発見と企業成長という因果関係を媒介する役割を縁と見做す。すなわち、あるきっかけから特定の結果を生じさせるプロセス全体が縁だという理解である。縁をこのように理解すると、縁があったから事業が拡大したのではなく、事業機会を試行錯誤するという経営者能力を作動させたことを縁と呼んでいることが指摘できるようになる。つまり縁とは、経営者の努力の結果なのである。そうであれば、縁として語られることを分析すれば、その企業（経営者）が、どんなときにどんな努力をしたのかを特定し、そういった事例を重ねることで、中小企業の成長戦略を類型化できるようになるだろう。

目次

はじめに

2つの縁論

きっかけの縁

媒介の縁

2つの縁

緑のマーケティングケース

株式会社ヒサマツホールディングス

久松孝治氏の縁とヒサマツHDの成長

株式会社たまゆら

岡本哲氏の縁とたまゆらの成長

緑のマーケティングの分析枠組み

偶然への備え

きっかけの縁への関与度

緑のマーケティング

おわりに

はじめに

本稿は、中小企業の成長要因が縁であると措定し、それをマーケティング技法として説明しようとする試みである。それは、中小企業の経営者は事業成長の理由を説明する際、なぜ縁と言うことが多いのか、に答えるもう少し大きな射程を持った研究の一部である。本稿では特に、経営者が縁と言うときの意味する内容を特定する。われわれは縁を事業機会の発見とその機会の発展方法として措定し、その事例の紹介と理論的定式化を行う。

本稿を含む本研究の全体像を、本稿との関連において示すと以下のようなになる。すなわち、経営者がなぜ縁と言うのかといえば、事業機会の絶え間ない探究とその評価能力、そしてそれを実現可能とする社長故の経営自由度の高さによって事業化を推進できるからである。達成された事業成果を振り返るとき、縁があったと表現するのである。このように、縁と言う経営者には、事業機会の発見とその機会の達成度の構想力、これらが揃っている。経営者が、その事業（機会）には縁があると見做すとき、成

長の機会が作動するのである。われわれは、それが中小企業のマーケティングだと見做し、その理論が深耕できると示せるだろう。

このような課題は2つの挑戦を表している。ひとつは、中小企業のマーケティングを、既存の標準的なマーケティング・テキストの枠組みで説明しないことである。特に、中小企業の事業・企業特性（下請け構造や地域限定性、資源の制約）から、消費者市場調査やマスメディア広告を中心とする大企業の経営を前提としたマーケティング・テキストの教えはうまく援用できないことが多い。ここでは、中小企業の経営の特性を経営者個人の特性に近接させ、それをマーケティングとする理論枠組みを開発する。

もうひとつは縁概念を理論的に扱うことである。中小企業を調査していると、経営者が縁や人間力といった言葉をよく使うことに気づく。あるいは、経営者が語る経営の何かが縁に起因する、というような論理構造が見いだせる。中小企業の経営者がその概念を用いて企業成長や経営戦略（この言葉はほとんど使われないが）が語られるということは、そこから縁の経

営について理論化の余地があると期待できるのだが、そのような経営学的な取り組みを寡聞にして聞かない（伊藤、2015）。われわれは本稿において、上記の中小企業のマーケティング論の開発に挑戦するのみならず、縁や人間力概念を経営学的に扱えるような理論を提案してみようと考えている。ここで、経営者がなぜ縁と語るのかを理論的に問うことで、その内容に踏み込み、中小企業の成長におけるその役割を定式化できると期待できる。

縁のマーケティング（市場機会との遭遇とその育成）は、広く一般的に個人ベースの取引では有効だとわれわれは確信しているが、とりわけ、中小企業には有効性が高いと予想する。それは、中小企業は資源の制約が強く外部資源に依存せざるを得なく、経営者の振る舞いが直接企業経営に影響するからである。その場合、丁寧な市場調査や全国広告に頼るよりも、内輪からのつながりや目利きの推薦が市場機会になる。これが縁のマーケティングが中小企業で有効になる理由である。このような根拠に立脚して、本稿は次のように構成する。

まず、経営学における既存の縁についての議論を整理する（2つの縁論）。その目的は、本稿における縁概念を明確にすることである。特徴は、縁をきっかけと媒介の2つの作用としてとらえることである。

それを受けて、2つの企業成長の事例を紹介する（縁のマーケティングケース）。その目的は、縁を発見し、維持させる努力の背後にある論理の探究である。というのも、出会いとその維持がなければ事業は達成できないからである。それが具体的に示せるだろう。その後、それらを

要約する形で、われわれの開発した縁のマーケティングの分析枠組みを提示する（縁のマーケティングの分析枠組み）。そこでの目的は、縁を操作的に使えるように仕上げることである。縁にはセレンディピティとネットワーク概念が類する。しかし、それらとの比較は他日を期すとして、本稿では縁の役割を特定する。最後に、本稿を要約し、これからの作業課題を提案しよう（おわりに）。中小企業の経営論は近代化や合理化を強調する議論から脱却し、再び、縁や人間力といった概念を用いて議論する新しい中小企業論が再構成できると予想する。

2つの縁論

この節では、既存の縁論を整理する。その目的は、次節以降で議論するわれわれの縁のマーケティング論の分析枠組みとの違いを明確にするためである。字義として縁という文字が、つながりを意味するまでには、何らかの歴史的出来事を必要としていた。それというのも、古田島（1990）によれば、中国最古の字書と呼ばれる『爾雅』では、縁は衣服のふち飾りという意味で使われているからである。われわれの使う意味での縁は、ようやく『史記』（紀元前92～89年ごろに完成）で見られるようになる。ここでは因縁が説明されており、その意味は、てづる、機会、きっかけである。縁が人々の相関関係を意味するようになったのである。現代に通じる意味内容である。他方、仏教における因果関係を意味する縁は、初期には天が代替的に使われており、後漢末（196～220年）の『玉台新詠』に縁が（悲劇的な結論であるが）宿命的な意味で使われている。

このように縁の概念化では、字義をたどるのが一般的であろう。その場合、2つの意味内容が特定できる。ひとつはきっかけの縁である。袖振り合うも多生の縁（袖すり合うも他生の縁、もある）で表現される縁である。これは、すれ違いに（着物の）袖を触れ合う程度の邂逅も、前世からの因縁に導かれているという意味である。縁があるとは、つながりを宿命づけられているというのである。

もうひとつは、縁がありました、という言い回しで表される結果から顧みたときの、つながりの有効性評価である。この縁論は、単にきっかけの縁を評価しているのではなく、むしろ、よい成果を達成できたことを含んでいる。というのも、逆に、縁がなかったという言い方の意味を推察すれば、これも、期待する結果が得られなかったときに使われることがわかるからである。それはすなわち、結果が起こった後に、そのつながり（のきっかけ）を評価しているのである。そうであれば、縁は単につながりのきっかけを意味しているだけでなく、むしろ成果までの過程に介在する何かをも示していると考えられる。きっかけだけなら成否がどうなるかわからないので、良いも悪いもないからである。これは、媒介の縁と呼べるだろう。それらについて、経営学における既存の知見を簡単に考察しよう。

きっかけの縁

きっかけの縁論は、ある事業が成功したのはその事業と出会えたことだと見做すのが特徴である。釣島（2013；2018）はビジネスにおけるきっかけの縁の重要性を示している。そこでは、

血縁、人縁、書縁、地縁などの人や社会とのつながり、きっかけ、由来を縁とし、①自らの意図ではなく、見えない力によって結びつけられたものであること、②付き合えば損や得をするという損得勘定はあまりないこと、③積極的に行動するのではなく、頂戴したものと受動的に考えること、④ハートの働きによるソフトで温かみのあるものだという4つの特徴をあげている。

このように縁をとらえた上で、彼は上掲書中、いくつもの事例をあげる。キッサニアを日本で立ち上げた住谷栄之資の逸話は、上記①にあたる縁である。キッサニアの立ち上げは、1) 住谷が外食チェーンを経営する企業の社長を退任した後に、たまたま長年の友人からひとりのアメリカ人を紹介されたこと、2) そのアメリカ人とショッピングセンターについて会話する中で、メキシコのショッピングセンターに子どもが職業体験できるテーマパークがあることをなんとなく聞いたこと、3) そのテーマパークのメキシコ人社長に来日予定があり、話を聞いてみないかと言われたこと、4) 社長から話を聞いて興味を持ち、翌月に北米に行くことが決まっていたので予定を早めて施設を見学できたこと、5) 2,000坪の広さが必要であったが、たまたま豊洲のショッピングセンター内の2,000坪の場所にキャンセルが出たこと、6) CSR（企業の社会的責任）が話題になっており、スポンサーが見つけやすかったことという、いくつもの偶然があって可能になった。特にメキシコ人の社長が来日するタイミングであったこと、北米に渡航する予定であったこと、求めていたのと同じ広さの場所にタイミング良くキャンセルが出たことなどは、見えない力によって引き起

こされたと考えることは容易である。

1919（大正8）年、日仏銀行パリ支店支店長になった日疋誠の縁は、それに損得勘定がない特徴を示している。彼は日本とアメリカで一流大学を卒業した後、恋人を追いかけてフランスに渡った。渡仏したものの定職を得られず、パリで自動車の運転手をしていた。あるとき、第一次世界大戦の講和条約調印のために渡仏していた西園寺公望たちの乗る自動車が故障している場面に出くわした。故障を修理したことがきっかけになり、その後、日疋は日仏銀行パリ支店長になる。

京セラの創業者である稲盛和夫のファインセラミックスとの出会いは、積極的な行動ではなく、頂戴した縁を大事に育てた事例になる（稲盛、2004；2017）。大学を卒業した稲盛は、就職難の中、恩師のお陰で送電線用の碍子を作る松風工業に就職することができた。しかし、同社は社屋や工場が老朽化した、給料も遅れるような会社であった。将来に不安を感じた同期はみな辞めてしまい、彼は一人になった。画策した自衛隊への入隊も叶わなかった稲盛は頭を切り替え、会社から与えられていたファインセラミックスの研究に没頭する。そして1年半後、フォルステライトという新しいファインセラミックスの合成に成功する。後に上司との対立から同社を退職し、支援者と共に現在の京セラを設立することになる。

上述の日疋には別の縁もある。それはハートの動きによるソフトな温かい縁である。日疋と親戚にあたり、交流を続けていたのがミノルタ（現在のコニカミノルタ）の創業者である田嶋一雄である。田嶋がフランスに日疋を尋ねた際

に光学兵器工場を案内され、そこで日本向けに製造されていた測距機を見た。高い製造技術が必要な製品であったが、パリで測距機を見たことが日本で光学機器を作りたいと思うようになったきっかけであった。

こういったエピソードは、縁がきっかけとなって企業や事業を生み出し、それが成功につながったという事例である。事業はきっかけの縁がもたらすのである。

媒介の縁

上記で紹介した縁は、ある事業機会の話を聞くべくして聞いた、あるいはその人に会うべくして会ったという宿命的な考えに基づくものである。この考え方の縁は、通常の会話で用いられる「ご縁」に近い。しかし、それは縁のひとつの意味に過ぎないのである。仏教で用いられている縁は、既述したようにものごととものごとの関係という意味である。これが、われわれの言うもうひとつの縁、すなわち、媒介の縁である。

その特徴は、仏教の考え方に求められる。仏教には縁起という考え方がある。これはわれわれが通常使う「縁起が良い」という意味とは異なっていて、2つの出来事の相互依存関係を表す。われわれは縁起を吉兆、すなわち良いことが起こる前触れだと見做すので、意味内容はずいぶんと違っている。

縁起には、空間的、論理的、時間的という3つの相互依存関係がある（増原、1983）。空間的相互依存関係は同時に起こるもので、互いに支え合っている関係である。2枚の板を三角の形になるように立てる。このとき、どちらかがどちらかを支えているわけではなく、また、ど

ちらかの板を外すと他方も倒れる。これが空間的相互依存関係である。

論理的相互依存関係とは比較関係をいう。“長いー短い”、“大きいー小さい”というのがそれである。われわれはA3サイズの紙を見ると“大きい”と感じる。それは、知らず知らずのうちに、普段目にしているA4やB5サイズと比較しているからである。“大きい”A3サイズであっても、A2サイズと並べると“小さい”紙になってしまう。このように、長短や大小は内的に決まるのではなく相対的であると考えるのが、論理的相互依存関係である。

そして、この世の事象やものごとは、すべて原因と結果の関係で成り立っているという考え方であり、われわれの言う媒介の縁を意味するのが時間的相互依存関係である。すなわち、花が咲くという結果は、種子（を蒔いた）という原因があって起こるのだが、種子があるだけでは花は咲かない。花が咲くためには土や水、種子を蒔く人といった条件が必要である。この、原因と結果を結び付ける周辺の条件や、原因から結果に到達させる間接的作用が仏教でいう縁なのである。

この意味での縁の作用を嶋口（1994）がマーケティングの文脈で指摘する。そこでは、顧客ニーズに適合しないような製品（悪因）であっても予期せぬ縁（媒介効果）によってヒット商品（善果）になることがあるというのである。そこから「マーケティングとは悪縁を絶ち、長期的な良縁や関係性の結び方にかかわる思想

や方法」(191ページ)だと主張する。すなわち、われわれは、原因と結果の一对一对応（目的手段の合理的選択）でものごとをとらえるのではなく、原因と結果は、それらを結びつける媒介作用によって、いかようにも変化すると見做すのである。

この嶋口（1994）のマーケティング観は、われわれの予想する中小企業のマーケティングとして有効な理論枠組みになると予想する。

2つの縁

ここまでの話は次のようにまとめられるだろう。人やものごととの出会いの瞬間が契機となって新規事業が立ち上げられたり、企業の成長につながったというように直接作用するのが、きっかけの縁である。きっかけの縁は出会った事案が善果と一対一に対応する。

一方、何かのきっかけ（原因）はあっただろうが、それはその後に予定される結果があるわけではなく、それに影響を与える縁があると考えるのが、媒介の縁である。先の種子と花の例でいうならば、同じ種子であってもどのような土壌に蒔かれるのか、あるいは水がどれだけ与えられるかという条件（=縁）によって、美しく咲くのかそうでないのかという結果が現れるまで時間が必要になり、結果に間接的に作用するのである。その結果は何がどうつながるかは不明（偶有的、他でもあった可能性がある）である。そのように考えると、きっかけの縁と媒介の縁は、それぞれ表1のような特徴を持つ。

表1 2つの縁

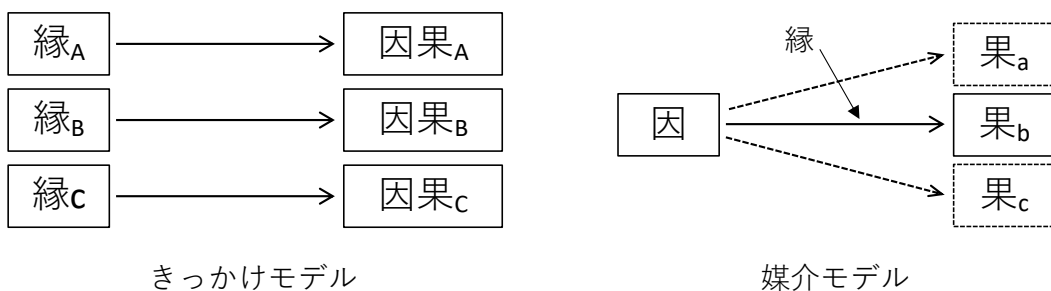
	きっかけの縁	媒介の縁
時間的スコープ	出会いの瞬間	因から果まで
因果の連関	直接	間接
因果対応	一対一	偶有的

この表1を概念化すると図1として示せるだろう。すなわち、左の図がきっかけの縁で、(それぞれの)因果関係が一対一に対応する。その対応関係はその選択肢(AからC)と出会った瞬間に結果が決まっている。つまり、ある縁(A)がよい結果(A)をもたらした場合、縁があったと語る対応である。もちろん、この場合も因果が起こってから振り返ってきっかけの縁(A)を評価しているのであるが、あたかも、特定の因果(A)が必然にもたらされていると見做すところが特徴である。そうすると縁(B)は、あまりよくない結果(B)をもたらしたとすると、縁がなかったということになる。この場合は、きっかけ自体がよくなかったと判断するのである。

それに対して、右図はある特定のきっかけ(因)は、どんな結果(果)をもたらすかはわからないことを表している。縁を作用させることでのみ、ある特定の結果(b)をもたらすのである。この場合、結果(a)と(c)は、ありえたかもしれない結果であるが、起こったのは結果(b)になり、われわれはそれをもって、縁があったと言うのである。

中小企業の経営者は、これら2つの縁を区別せずに語っていることが多い。次節では、この2つの縁に注目し、それを具体的に示せる事例を紹介しよう。

図1 縁の2つのモデル



縁のマーケティングケース

ここまで、本稿で核になる概念として縁の先行研究を考察してきた。われわれは、中小企業の経営者が事業成長の説明に縁をよく語ることを、理論化することを課題としている。ここで、理論化のための情報を提供する2つの事例を紹介する。

われわれの中小企業のマーケティング・モデルは、関西を中心に事業を行っている2社である。株式会社ヒサマツホールディングス、株式会社たまゆらである（それぞれ以下では、ヒサマツHD、たまゆらとし、各社の法人種類は省略する）。ヒサマツHDは、自動車販売および運輸、トラック架装、人材派遣、経営コンサルタント事業を展開する。たまゆらは、ユニフォーム、作業服、作業用品の販売を中心に事業を展開する。以下では、まず、簡単に両社の沿革を紹介する。それを受けて、われわれのモデルである中小企業のマーケティングを記述しよう。

株式会社ヒサマツホールディングス

ヒサマツHDは、大阪市阿倍野区に本社を持つ、久松自動車販売、トランスポートアトミック、栄進ボディ工業、山中運送、アトミック、ワイプラネットを傘下に置く持株会社である。

グループの中核である久松自動車販売は1981年に新車、中古車の販売を行う企業として開業し、5年後の1986年に株式会社化している。現在では自動車の販売だけでなく、車検や修理・整備、トラックの架装やセパレートボデーの販売を行っている。トランスポートアトミックは1970年に設立され、1993年に現在の社名

に変更されている。一般貨物輸送事業、3PL事業、倉庫管理業などを行っている。

2018年にヒサマツHDが設立され、同年には栄進ボディ工業と資本提携を行っている。久松自動車販売で販売しているセパレートボデーは同社で制作している。また、川崎、小田原、静岡県東部を拠点に個人宅への家電製品の配送と設置などを行う山中運送、人材派遣事業や不動産管理・仲介を事業とするワイプラネットと2019年に資本提携している。

セパレートボデーは、本稿作成時点においてヒサマツHD全体として特に注力されている製品である。これはトラックの運転席部分を含んだシャーシと貨物部分（ボデー）を簡単に水平脱着することができるものである。例えば大阪から東京に荷物を運ぶ場合、通常のトラックであれば片道約10時間かかり、ドライバーの休憩時間を含め往復で3日間の運行になる。さらに大阪への帰路はカラの状態になってしまうこともある。

貨物部分を分離できるセパレートボデーであれば、上記の問題に対応できる。具体的には、大阪と東京から荷物を積んだ状態のトラックがそれぞれ中継地点に向かって運行し、そこで貨物部分を取り替えて大阪、東京に戻るのである。このような中継輸送をすることで、大阪-東京間の輸送であっても日帰り運行が可能になり、ドライバーの拘束時間も短くすることができる。また、実車率を上げることも可能になる。

トラックドライバーの人手不足や、いわゆる2024年問題によって2030年には3割の荷物が輸送できなくなるとの予測もあるが、長距離輸送をセパレートボデーによって中継輸送に変える

ことで、この問題を解決することが可能になる。

2022年にトランスポートアトミックが横浜市
の萬運輸と京浜－阪神間で共同輸送を開始したり、
2023年に石川県白山市のトランテックスと
セバレートボデーの製造を、また大阪市の大阪
日野自動車と販売の業務提携をしたりするなど、
ヒサマツHDは将来のトラック輸送問題解決
に向けて積極的に取り組んでいる。以上のよ
うな沿革を持つヒサマツHDであるが、これま
でどのように成長を遂げてきたのであろうか。

久松孝治氏の縁とヒサマツHDの成長

現在もヒサマツHDの中核である久松自動車
販売は、2007年に大きな転機を迎える。羽曳
野市の本社（当時）の敷地拡大である。2007
年以前は300坪の土地の中にショールーム（店
舗）、トラックの展示場、整備工場が配されて
いた。後に近くで工場の手当ができ、店舗と展
示場だけになったものの手狭であることは変わ
らず、10数台のトラックが肩を並べるように展
示されていた。敷地の狭さゆえ、奥に展示して
あるトラックが売れると、他のトラックを前の
道（国道170号線）に出さないと売れたトラッ
クを出せないという状態が続いていた。トラッ
クが売れる度に久松自動車の車両が1車線を塞
いでしまい、それが引き起こす渋滞は「久松渋
滞」と呼ばれていたぐらいである。近隣への迷
惑を考えると業務効率を考えると、何とかしな
いといけない状態であった。

敷地の裏側にはおよそ700坪の畑があり、そ
の土地を借りることができれば問題を解決でき
た。地主に交渉したこともあったが借りること
ができず、その後もこの土地があればと思い続

けていた。そんなときに転機が訪れた。たまた
まひとりの整備士が外で仕事をしていたとき
に、「久松さんとこ狭そうやけど、うちを借り
ひんか」と、畑の地主が声をかけてきたのであ
る。以前の地主は亡くなられており、声をかけ
てきたのは新しい地主であった。

この一言がきっかけで、長年欲していたその
土地を借りることができた。敷地が一気に拡大
しただけでなくショールームも立て替えられ、
1,200坪の堂々たる本社が完成したのである。
オープニングイベントも大々的に行われ、久松
の名を地元で轟かせることになった。知名度も
上がり、それまでは来店していなかった一般の
消費者も来店するようになった。久松自動車を
地域のディーラーに商品を卸す統括店と勘違い
し、「買うのは向こうの店やけど、車だけ見せて」
という客も多くいた。「うちを借りひんのか」と
いう一言がきっかけで実現した本社拡張は、久
松自動車に成長や知名度の上昇をもたらした。
久松氏自身も「地元の大きな有名な会社さんっ
ていうように呼ばれるようになった。きっかけ
はこの土地です」と述べている。

久松氏が「会社は土地の広がりとともに伸び
てきた」と言うように、土地は同社の成長にお
いてキーファクターになっている。ヒサマツグ
ループが初めて購入した不動産が、奈良県に
2014年に開設された治田営業所のある土地で
あった。倒産した会社が所有していた倉庫つき
の競売物件であり、締め切り5分前まで入札を
迷っていたが手に入れることができた。2015年
開設のトラック修理工場の土地も、「当時の役
員たちは否定的で、300坪の購入できる土地と
300坪の賃貸の土地の600坪を探すと言ったと

きに、そんなものは出てこないと鼻で笑われました」という状況であったが、不動産業者を介して偶然見つけることができた。

羽曳野の本社裏の土地と同様に、ヒサマツHDに転機をもたらしたのが、埼玉県北本市の土地である。岩槻市（現さいたま市岩槻区）での商談に向かう途中、久松氏は社員が運転する車の助手席で、スマートフォンでメッセージを書いていた。ふと外が気になり目をやると、廃墟のような大きな建物が目に入ってきた。その建物が何なのか、場所がどこなのかもわからないまま戻ってみると、賃貸物件であることがわかった。「なぜこの土地は使われてないんだろうと思った」というように、国道17号線に面した広さ1,200坪、高速道路のインターから10分という非常に条件の良い物件であった。北本市にあるその土地には、2018年に久松自動車販売とトランスポートアトミックの埼玉営業所が置かれ、関東進出の足場になった。

顧客は、久松氏の人助けと、コンサルティング会社でのつながりがもたらした。氏は久松自動車販売やトランスポートアトミックを大きく成長させた経営手腕を持っている。営業マンとしての実績にも目を見張るものがある。また、保険会社での勤務経験から、保険や金融に関しての深い知識も備えている。もちろん若い頃からの凄まじい努力、創意工夫、苦勞故のものなのだが、それらを活かして多くの会社を助けてきた。助けられた会社は恩義を感じて顧客になるだけでなく、他に困っている会社があれば、久松氏に相談するよう勧める。その会社も助けられ顧客となりという循環が生まれ、その数が増えていった。

コンサルティング会社も、顧客獲得のきっかけとなった。物流部門の勉強会でトランスポートアトミックが5年連続で業績等を表彰されたことが同社の名を広めた。それだけでなく、同社以外に表彰された物流会社の多くに、ヒサマツHDが車両を納入していたことが知れ渡ったことも顧客獲得につながった。

埼玉営業所の開設によって「大阪羽曳野市の久松さんから、全国区のトランスポートアトミックに変わりました」と久松氏が言うように、北本市の土地とのつながりから、ヒサマツHDの全国展開が本格化することになった。

株式会社たまゆら

たまゆらは、主にユニフォームや作業着、作業用品の販売を行う、大阪府枚方市に本社を置く企業である。その歴史は、現社長である岡本哲氏の父である岡本好明氏が1965年に創業した衣料品店たまゆらにまで遡る。1974年に法人化して以来店舗を拡大し、現在は北大阪地方を中心に「しごとぎやたまゆら」と「たまゆらアスレ」の2業態全16店舗を構えている。

それらの店舗はグループ企業であるショップたまゆらが運営している。同じくグループ企業であるsitは不動産の賃貸及び管理を、いいネしごとぎやフランチャイズチェーンでは、作業服、事務服、白衣などの販売を行っている。また、東大阪市のマルサン、奈良市のイノシア、岐阜県恵那市のH-WORKSがたまゆらの加盟店になっている。

たまゆら本体では、法人営業部門で地域密着販売、全国対応外商販売、レンタルクリーニングを行っている。たまゆらは地域の人々に愛

される会社であることを経営理念のひとつに掲げており、北大阪地方エリアを中心として、いるものを、いるときに、いるだけ顧客に届けられる体制を整えている。

全国対応外商販売では、飲食チェーンの本社一括、あるいは拠点ごとの購入に対応し、あきんどスシロー、フマキラーなどを顧客として持っている。また、Jリーグに加盟しているFC大阪のユニフォーム企画や、グッズの生産もしている。レンタルクリーニング事業は、顧客企業のユニフォームを1着から回収、クリーニングするサービスである。

以上のように、たまゆらの主力商品はユニフォームや作業着であるが、特筆すべきは2024年9月に販売を開始したMr. JUNKO WORK WEARである。これは世界的デザイナーであるコシノジュンコ氏がデザインしたものであり、ワークウェアが持つ、地味で3K（きつい・汚い・危険）のイメージを覆し、普段着にもできそうなスタイルと、ワークの機能を備え「きれい、着心地がいい、気持ちがいい」の新3Kと言える斬新なユニフォームである。このほかにも、tamaloop®という、廃棄されるユニフォームを回収、リサイクルして衣料品や軍手、店舗用の什器などに加工するプラットフォームも持っている。

岡本哲氏の縁とたまゆらの成長

世界的デザイナーであるコシノジュンコ氏は、現在のたまゆらにとって重要なキーパーソンである。岡本氏がコシノ氏とつながりを持つとしたことには、ふたつの重要な目的があっ

た。第1に、2025大阪・関西万博のスタッフ・ユニフォームを制作したいという強い思いを実現するため、万博のシニアアドバイザーとして重要な役割を果たしていたコシノ氏の専門的な意見を求めたのである。

第2に、岡本氏はユニフォーム業界においてデザイナーズブランドの可能性を模索していた。アシックスやミズノといったスポーツブランドの成功は既に確立されていたものの、デザイナーズブランドが同様の成功を収めた事例は少なく、この分野での新たな挑戦に対する意欲が、コシノ氏との接触を促した要因であった。

コシノ氏と出会うことを熱望していた岡本氏は、2021年からユニフォームメーカーのアイトス相談役の長尾孝彦氏¹を通じてコシノ氏とのつながりを模索していた。その願いはコシノ氏が多忙であったり、岡本氏が体調を崩していた時期があったことで1年も叶わなかった。しかし、あるタイミングで、念願のコシノ氏との接触が実現した。

2022年6月ごろ、岡本氏はフマキラー代表取締役専務である加藤孝彦氏の専務就任のお祝いのため食事をしていた。加藤氏は以前に別の会社で働いており、その会社とたまゆらに取引があったことでつながりができた人物である。加藤氏は前職を離職後、しばらく無職の期間があったが、岡本氏も気づかぬ間にフマキラーのナンバー2になっていた。

岡本氏がもうけた祝いの席で酒を酌み交わしていたまさにそのときに、長尾氏から「コシノ氏と一緒にいる。今なら会える。」というメッセージが届いた。しかも、長尾氏とコシノ氏が

1 肩書きは、断りが無い限り2025年2月1日現在のものである。

いた店は、偶然にも岡本氏と加藤氏がいた店からさほど遠くない場所にあった。加藤氏を放っておくこともできず、岡本氏は加藤氏と共にコシノ氏のいる場所に向かった。雨が降っており、道に迷ったこともあってコシノ氏を30分以上待たせることになった。

店に到着すると、入口の方を厳しい目で見つめるコシノ氏がいた。そのコシノ氏に向かって加藤氏が開口一番、「キンチョーします。フマキラーですけど」と定番のダジャレを言った。岡本氏は「やってもうた、あかんわ」と思ったが、コシノ氏はそのダジャレを気に入り、大笑いした。これがきっかけとなって、岡本氏はコシノ氏とのつながりを持つことができ、そのつながりによって、上着、ズボン、ポロシャツ、コンプレッションから安全靴までを揃えた自社ブランドであるMr. JUNKO WORK WEARが誕生した。

コシノ氏とつながりを持てたことによって、法人顧客を獲得することもできた。FDA（フジドリームエアラインズ）は2024年7月の就航15周年に合わせ、客室乗務員の制服を刷新した。その制服をデザインしたのがコシノ氏であり、同氏のつながりからたまゆらが製作を担当することになった。大阪市のリーガロイヤルホテルも、2025年4月のIHGホテルズ&リゾーツのヴェニエットコレクションへの加盟を機に、宿泊部の制服を一新した。こちらもコシノ氏がデザインし、たまゆらが製作している。

同じく4月にモデルチェンジした南海電鉄のユニフォームも、コシノ氏のデザインで、たまゆらが製作を担当した。今、たまゆらにとってコシノ氏は大切な人である。同氏のデザインは

もちろんだが、考え方や理念が、岡本氏やたまゆらのスタッフに大きな影響を与えている。

コシノ氏の言葉に「出会いはクリエイティブ」というものがある。出会いはとても素晴らしい出来事であり、それは新たな始まりの契機となる。たとえ何気ない出会いであっても、振り返ったときに「あのときに出会っていなければ、今の自分はなかった」と感謝することになる場合があると岡本氏は言う。

コシノ氏が主催するファッションショーや絵画展に積極的に参加し、また共に食事をするこゝとで、コシノ氏の考え方やファッションに対する理解を深めることができる。このようにして、岡本氏はコシノ氏との関係を公私に渡って深め、信頼を積み重ねていった。その結果として、コシノ氏は岡本氏にさまざまな案件をもたらした。岡本氏にとって、コシノ氏は今やなくてはならない存在となっている。

創業から間もない頃にも、たまゆらに大きな影響を及ぼすことになった人物がいた。現在の島精機製作所の創業者である島正博氏である。島氏は同社の製品である手袋編み機の導入をたまゆらに持ちかけ、たまゆらはそれを購入した。

軍手の製造を委託されていたのは、先代社長の兄で、中前手袋の中前氏であった。中前氏は優秀で手先も器用であり、購入した編み機を改良して生産性を向上させた。それによって生産量は増えたが、当時のたまゆらは1店舗しかなかったため販売数は限られており、「仕方がないから他店に売りに歩く」ことをしていた。

しかし、このことがたまゆらに転機をもたらす。販売先で「軍手があるなら作業着はないのか。作業着があるなら安全靴はないのか」と言

われるようになった。拒否することもできたが、先代はこれに応え、商品を揃えた。「気がついたら作業服屋をやっていました」と岡本氏は言う。編み機の購入が現在のたまゆらを形作ることになったのである。

後年、コシノジュンコ氏と、姉のヒロコ氏、妹のミチコ氏の三姉妹が主催する「YOUの会」

で、たまたま岡本氏の隣に座ったのが島正博氏であった。両氏は、このときが初対面である。コシノジュンコ氏は、さまざまな形で岡本氏につながりや出会いをもたらしている。

ここまでの縁に関わる両社の振る舞いは、表2のように整理できるだろう。

表2 縁に関わる両社の振る舞い

	きっかけの縁	媒介の縁	成果
ヒサマツ HD	羽曳野本社裏の土地賃借 北本市の土地購入	ショールームを建設 オープニングイベント コンサルティングモデル ができるようになった	地元での知名度の上昇 事業の全国展開
たまゆら	コシノ氏とのつながり 編み機の購入	付き合いによるつながり 強化 安全靴や作業着への リクエスト対応	自社ブランド 新規法人顧客獲得 商品ライン拡張

縁のマーケティングの分析枠組み

ここまで、縁の特徴とそれを例示する事例を紹介してきた。この節では、それらの事例研究から導出できる縁のマーケティングの分析枠組みを提案しよう。縁のマーケティングの分析枠組みとは、中小企業がどのようにして事業機会を発見し、そしてそれを事業に仕上げていくのか、についての手法のひな型のことである。

縁のマーケティングは、偶然の出会い（きっかけの縁）と出会いの育成（媒介の縁）で特徴づけられる。中小企業にとってこの縁のマーケティングが有効なのは、この特徴が中小企業のマーケティング制約を補うからである。すなわ

ち、相対的に資源の制約が強く外部の資源に依存せざるを得ないからであり、経営者の意思決定（裁定）で投資が決められるからである。

2つの縁は表1に要約されるような独自の構造をそれぞれに持つが、共通していることもある。それは、どちらにしても、結果（時間の経過後）がよい場合に、縁があったと表現することである（逆に、うまくいかない場合は、縁がなかったと言う）。この共通性によって2つの縁は何らかの連関構造に定式化できそうである。われわれは、経営者の能力によってそれらの構造が明示できると予想する。それは偶然への備えときっかけの縁の将来性への関与度である。その論理を以下で紹介する。

偶然への備え

まず、きっかけの縁への対応である。これは、経営者がどうやって事業機会を発見するのかに関連する。きっかけの縁は、偶然に遭遇するという場合がないわけではない。もっと言えば、偶然が事前予測の正確さの程度で定義されたとしたら、事業の機会の発見はほとんどが偶然になる。将来のことなので、それは見つかるかもしれないし見つからないかもしれない、という表現が妥当であり、それを踏まえても、明後日新しい事業機会が見つかるなど断言できることはほとんどありえないと考えても差し支えない。だからこそ、経営者は、現在の事業の安定ともども、企業成長の機会を模索し続ける。

そこから容易に推察できるのは、事業拡大の機会を絶えず探す経営者の姿勢である。それは、事業の提携先やM&A先を積極的に探すこともあるだろうし、先方から問い合わせが来ることがあるかもしれない。そうであれば、そういった偶然に備えておく心構えがいる。それは2つの能力で構成される。

第1は、きっかけの縁を探す努力である。上述の通り、これは自ら探し出すという場合もあれば、持ち込まれる場合もある。そこには、自社の現事業とその業界で、どんなことが起こればどんな事業拡大ができるかを常に求める経営者の姿勢がある。それは事前の準備である。

第2は、縁の評価能力である。きっかけの縁はいつどう起こるかわからないし、どの縁が事業成長に貢献するかもわからない。むしろ、縁を強調する経営者は、このようなきっかけの縁を評価する迫体験をしている。ここで迫体験とは、その事業の筋のよさを判断する事業経験を

いう。中小企業の経営者は、それまで自社を成長させてきたが故に業界の競争特性について長じており、きっかけの縁となる事業機会についても筋のよさへの感度は高い。これはきっかけが見つかった後への準備である。

これらは別の言い方をすれば、訪れる出会いを事業機会（きっかけの縁）と措定し、どれが筋がいいかを見抜いて、投資を始める。このような流れを記述している。もっとも、このような流れは、新規事業の開発のきっかけとしては、何ら新しいわけではない。むしろ、これ以外に新規事業開発の例があるとは思えないし、釣島（2013；2018）が描写しようとした縁（われわれのいうところのきっかけの縁）の例は、上記がその内容になるだろう。

しかし、それだけでは企業は成長しないという点が、われわれの縁論のポイントなのである。すなわち、縁の2つのモデルが示しているように、きっかけの縁は育ててこそ善果をもたらすのである。それは経営者だけができる縁への関与である。

きっかけの縁への関与度

経営者が縁を強調するとき、事業拡大や新規事業に貢献するきっかけ、という意味が含まれている。それは縁という言葉の通常の意味だからである。そうであれば、きっかけの縁（原因）がよい事業結果につながるためには、きっかけの縁にポテンシャルがなければならない。少なくとも、経営者には、そのきっかけの縁が将来の（大きな）事業に化けるという確信や長期的に投資を続ける責任ある関わりが求められる。

そのようなきっかけの縁に遭遇したならば、

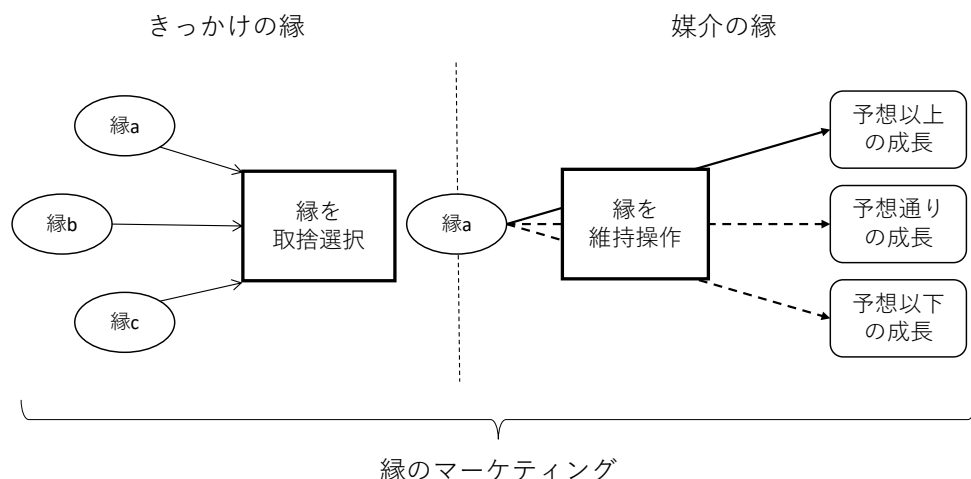
そのきっかけの縁が、責任ある関わりに値するかどうかを評価するのが経営者の仕事である。特に、中小企業の場合は、経営者が事業へ直接関わり続けることも多い。それは、自身が企業を成長させてきたからである。そうであれば、経営者はきっかけの縁に関与することで、それを事業化させていく。ここで関与とは、経営者の持つ投資意思決定の自由度である。中小企業はプライベート会社であることが多く、経営者（＝オーナー）の意思決定は最終的である。その最終性が、きっかけの縁への関わり方を自由にする。

きっかけの縁を事業として育てていく関与は、経営者にしか意思決定できない。中小企業の（オーナー）経営者は、それがやりやすい立場にある。このとき、経営者にとって必要な条件は次の3つである。第1に、きっかけの縁の帰結の明確さである。当該事業に長けている経営者は、そのきっかけの縁がどのような成果をもたらすかを最初に構想している。このようなきっかけがあれば、このような事業が付加できる、といったような推論の正確さが帰結の明確

さである（逆に言えば、明確な帰結があるから、きっかけの縁を選択できるのである）。第2に、試し手の多さである。試し手とは、投資総額の上限を意味するが、きっかけの縁と善果をつなぐルートが多さである。これは、きっかけの縁と遭遇したときに、何をどう試してどう成長させるのかについてのアイデアの数だと見做せる。そして第3に、関与の見極めである。そのきっかけの縁にどこまで関わるかの判断基準である。これは実践的には、投資総額から論理的に決まってくるにしても、きっかけの縁の事業化努力（試し手）をするうちに、どれくらいの規模になるかが徐々にみえてくる。このとき、どれくらいの帰結であればどこまで関与するか、の判断が、きっかけの縁を維持操作するという内容になる。

きっかけの縁を採択する偶然への備え、そして媒介の縁を作動させるきっかけの縁への関与度、これら2つへの信頼度の高さが、中小企業の経営者が縁という言葉を選択する背後にあるのである。これらの関係を概念化すれば、図2のようになるだろう。

図2 縁のマーケティング概念図



縁のマーケティング

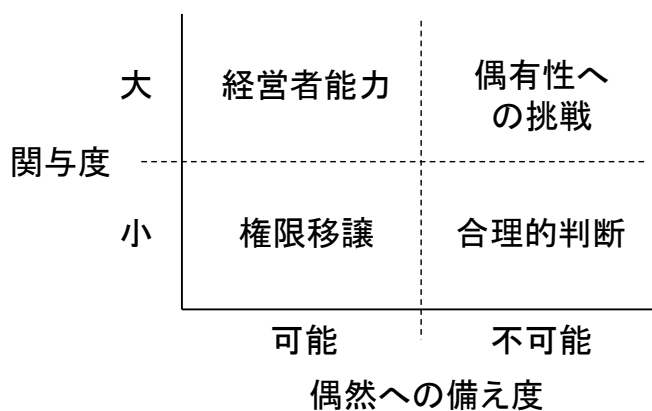
図2には、本稿における中小企業のマーケティング要素の連関が示してある。われわれはそれを縁のマーケティングと呼ぶ。それは、中小企業の経営者が、なぜ縁があったと言うことが多いのか、に答える枠組みを提供するだろう。

この図は次のような情報を提供する。すなわち、縁にはきっかけの縁と媒介の縁があり、それぞれの役割は異なる。きっかけの縁は事業機会を提供する。そこでは、そのきっかけがどのような事業に転じるかを見抜く経営者の目利きがある。その後、選択された事業（図2中では縁a）は、それを善果（予想以上の成長）につなげる維持操作がなされる。維持操作には、事

業成果の明確さ、試し手、そして見極めが含まれる。

ここでいう縁のマーケティング、つまり、このような枠組みは、縁の動きで結果が異なってくるという理解を促し、中小企業の成長論を考えるための新しい発想を提供する。すなわち、成長したりしなかったりするという結果の差は、縁（の作用のさせ方）によって違ってくるという発想である。縁は、きっかけの縁ともども、それがうまく機能し続けるような手入れを必要とするのである。そうすると、縁のマーケティングとはそれぞれの縁を2次元とする戦略空間として定義できるだろう。図3が縁のマーケティングの分析枠組みを表している。

図3 縁のマーケティングの分析枠組み



上述の通り、縁のマーケティングは、偶然への備え（度）と選択したきっかけの縁への関与度（事業化の見込み）の2つのステージを経て帰結する。各セルの中は、それらの縁に対して、どのような振る舞いをすれば、その縁と相対（あいたい）できるかを示そうとしている。

このとき、図3は次のように読む。横軸は、偶然への備え度である。偶然への備え度は、経

営者が事業の将来の筋を予想できる程度によって測定するが、ここでは、備えられる場合（可能）とそうではない場合（不可能）で特定する。縦軸は、きっかけの縁への関与度である。経営者がきっかけの縁にどこまで関わるかで大小をとる。それらを組み合わせると4つの縁のマーケティングが識別できる。

まず、偶然への備え度が可能な状況を考え

てみよう。その状況で、関与度が大きい場合(左上のセル)は、経営者はそのようなきっかけの縁を待っていて、しかも、事業化の帰結も構想可能な状態である。この場合は、経営者はどんどん関与して事業を大きくしていけるだろう。経営者能力で事業の拡大を実現できるのである。一方、関与度が小さい縁を考えてみよう(左下のセル)。それは、経営者はその縁を待っていたが、(挑戦度が低いのか)自分で関わって事業を大きくしようと思わない状況である。これは、その事業の権限を委譲して多事業化とするのが有効になるだろう。経営者は次のきっかけの縁を待って、その関与にシフトする。

それに対して、偶然への備えができない場合を考えてみよう。これは、経営者として期待以上かまるで経験のない事業かということになる。関与度を小さくするということは、それは合理的判断で諦める、ということになる(右下のセル)。問題は、それに挑戦しようとする場合である(右上のセル)。この場合は、経営者は**図2**の右の3つの成果を予想しなければならない。すなわち、備えができていなかったが、期待の大きい縁aなので大きく関与したにもかかわらず、予想以下の成長という結果しか得られなかったという場合である。一方、あまり期待しなかった縁bやcであっても、関与の大きさに予想以上の成長が得られる場合もあるだろう。

この因果連関を予想しても当たることはあまりない。なぜなら、他でもあった可能性を実践的に議論しようとしているからである。他でもあった可能性を偶有性というが、それには管理、コントロールするという考えは馴染まない。偶有性に直面して経営者に可能なのは、当初は関

与度を大きくしたとしても、見込みがないとわかったら直ちに合理的判断に切り替える潔さである。

ここから、経営者がなぜ縁と言うか、についての仮説的な説明が可能になる。すなわち、左上のセルの縁のマーケティングについて経営者は縁があったと言い、右下のセルについては縁がなかったと言うのである。そして右上のセルについては、成功した場合に、その育成の難しさの経験故に、縁があったと強調するのである。縁とは、経営者の経験そのものなのである。中小企業の経営者が、なぜ縁と言うのかといえば、それはそのような事業機会との遭遇と育成が、彼/女らの生きざまそのものだからなのである。

おわりに

本稿は中小企業の成長を、縁のマーケティングという新しい概念で定式化しようとする試みである。なぜそのようなことをしようとしたかといえば、それは、中小企業の調査をしていると経営者の方々から縁や人間力といった言葉をしばしば伺うからである。もちろん、縁のマーケティング(より一般的に、経営学)がこれまでなかったわけではない。しかし、われわれは、それらの既存の説明にはまだ補える点があると読み取った。それは、中小企業の経営者は、なぜ縁と言うか、という理論開発である。

既述の通り、縁という言葉が日常的には宗教的な文脈で語られることが多く、それ故に、経営(学)で用いられても、それを理論化させる契機はほとんどなかった。しかし、昨今の経営学の発展から、それらの知見を活用すれば、縁のマーケティングを理論化できる余地があると

予想した。

ここで示したのは2つのケースで、両社長とも縁について深い造詣を持っている。それどころか、経営における縁という問いを投げかけると、立て板に水のごとく、それについて語り始められる。とはいえ、それと同時に、われわれが通常使う意味での縁ではないことにも、直ちに気づくのである。だからといって、われわれが取り上げた本稿の事例が縁の特徴を十全に描写したと言うつもりはない。それどころか、成長する中小企業（の経営者）はこのような偶然のきっかけで、自社を成長させている例がいくらかでもあると、われわれは確信している。では、この事例は何かというと、それは、なぜ経営者は（成長の理由として）縁と言うか、を示しているものだということである。それを縁のマーケティングとして定式化しようとした。

われわれの縁のマーケティング・モデルは、縁とは単なる出会いではなく、発展の維持操作でもある。しかし、その発展の程度は縁そのものに内在するのではなく、経営者の操作を必要とする。つまり、中小企業の成長は、圧倒的に経営者の能力に依存するのである。この意味で、本研究は既存研究の伝統的問題意識とかわるところはない（佐藤、2017；清水、1983）。その一方で、それら先行研究は経営者能力を標準的なテキストの論理に帰結させている。つまり、既存の理論でそれは説明できるというわけである。

既存の経営者能力論の頑固性に一知半解な批判をするつもりはないが、実践に立脚する経営者が語る言葉をそれらに位置づけるとどうなるか、という批判精神は本研究テーマを発展さ

せるドライブになるとも確信している。

とはいえ、本稿で残したことはまだ多い。少なくとも次の3点について並行して深耕を続けている。第1に、類似の概念との比較である。今のところ、セレンディピティとネットワーキングの2つについて、それらの専門家から批判があることを承知している。セレンディピティについては、経営者能力論や企業家論で最新の知見が提供されている（佐藤、2017）。今のところ、それと縁との違いは企業家精神に求めるかどうかだと予想しているが、厳格な議論は未達である。ネットワーキングについても同様である。そこでは、スモールワールド効果やクラスター構造論が、縁のマーケティングにも有効な知見を提供することが明らかである。実際、本稿でも明示的にリファーはしていないが、それらのアイデアに通じる議論をしているのは、わかるだろう（Michell, 2009）。縁のマーケティングの偶有性とはべき乗分布のスケールフリー特性を言っている（Barabási and Frangos, 2002）。それらの整理については、既に準備している他稿を参照いただきたい（金丸、近刊）。

第2に、縁のマーケティングの偶有性についての精緻な議論である。これは図3中、右上のセルにあたる。このセルは偶然への備え（度）は不可能だが、大きな関与をするきっかけの縁である。問題は、関与をしたからといって備えない縁が育成できるとは限らないことである。備えない縁だから、面白そうだが不慣れた産業（商品、サービス）だから、勘所がないので予想がつかないから、多様な理由で不関与の合理的判断はできそうである。それと同じ理

由で、だからやってみようという場合もあり得る。このようなタイプの縁について経営者能力に理由を求めるのは説明を端折りすぎているようにわれわれには思える。その場合、偶有性の指摘に止めるのが学問的誠意で、万が一にでも因果連関の条件まで定式化できるなら理論的偉業になるだろう。それは一部には本論の理論の曖昧さを示唆しているかもしれないし、備え不可能なきっかけの縁を操作する難しさなのかもしれない。その議論をするならば、せめて、このタイプの縁こそ、縁のマーケティングの理論的課題なのだという姿勢であれば、救いにはなるだろう。

そして最後に、縁の理論化である。われわれは、(成長している中小企業の) 経営者は、縁という言葉をよく使うのはなぜかという理論的問いがあると考えている。それは心理学的な問いではなく、経営学的な問いとしてである。すなわち、縁という言葉は、経営者が取り囲まれている現象を要約しているのである(高根、1974)。そこには、その成長は縁による、と表現されるマーケティング的事実があるのだ。本稿はその議論の端緒を提供したのみである。

われわれは、縁のマーケティングは周辺諸科学とも相性がよく、それらによって操作化すれば変数測定ができると予想している。測定ができると、今度は、比較調査も可能になり、縁のマーケティングが一層科学的になると期待できるだろう。この一層の理論化については他日を期す。

謝辞

本稿作成にあたり、株式会社ヒサマツホールディングス代表取締役兼グループCEO久松孝治社長、株式会社たまゆら代表取締役岡本哲社長、および両社役員、従業員の方々に、度重なる取材のご協力を得た。ここに記して感謝を申し上げる。

【参考文献】

- 伊藤哲司 (2015) 「社会心理学の視点からみた「縁」」
『日越交流における歴史、社会、文化の諸課題』、
195-201 ページ
- 稲盛和夫 (2004) 『君の思いは必ず実現する』
財界研究所
- 稲盛和夫 (2017) 『考え方: 人生・仕事の結果が変わる』
大和書房
- 金丸輝康 (近刊) 「縁、セレンディピティ、ネットワーキ
ング」大阪学院大学商・経営学論集第 52 巻第 2 号 (掲
載予定)
- 古田島洋介 (1990) 『「縁」について: 中国と日本』
新典社
- 佐藤善信 (2017) 『企業家精神のダイナミクス: その
生成、発展及び発現形態のケース分析』
関西学院大学出版会
- 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図:
新しい企業成長の論理を求めて』有斐閣
- 清水龍瑩 (1983) 『経営者能力論』千倉書房
- 高根正昭 (1974) 『創造の方法学』講談社 (講談社新書)
- 釣島平三郎 (2013) 『アメリカ人は理解できない「ご
縁」という日本の最強ビジネス法則』講談社
- 釣島平三郎 (2018) 『日本が誇る「ご縁」文化: 不
思議な出会いがビジネスと生き方を変えた』
芙蓉書房出版
- 増原良彦 (1983) 『「縁社会」と人間関係』PHP 研究所
- Barabási, Albert-László and Jenifer Frangos (2002),
Linked: The New Science of Networks, New York,
NY: Perseus Publishing.
- Michell, Melany (2009) , *Complexity: A Guide
Tour*, New York, NY: Oxford University Press.

特集論文

エフェクチュアル・マーケティングを活性化する 外発的動機付け：組織行動の仕組みの考察

栗 木 契
(神戸大学)
大学院経営学研究科教授



< 要 旨 >

エフェクチュエーションを中小企業などの組織が自社のマーケティングに取り入れようとするならば、組織行動の外発的な動機付けの仕組みの整備が必要となる。エフェクチュエーションは個人企業家を対象とした研究から生まれた理論である。エフェクチュエーションは、イノベーションのような不確実性の高い課題に挑む際に合理的となる行動をとらえている。エフェクチュエーションは個人だけではなく、企業のような組織にとっても、市場における絶えざる変化への適応を進めたり、市場における新たな変化の創造に挑んだりする際に有効となる。しかし企業が、自社のマーケティングなどに、エフェクチュアルな行動を取り入れていくためには、組織の成員を動かす仕組みを用意する必要がある。本稿では、こうした組織の仕組みのひとつである外発的な動機付けと呼ばれる制度やマネジメントが果たす役割に注目し、エフェクチュアルな行動によって成功をおさめてきた2つの企業の事例を取り上げる。第1は、市場における絶えざる変化への適応に成功してきたセブン-イレブンの事例であり、第2は、市場における新たな変化の創造に成功してきたプラグの事例である。そして、これらの事例の分析を踏まえて、組織のなかでエフェクチュアルな行動の活性化をうながすためには、組織の成員の内発的な動機付けに頼るだけではなく、外発的な動機付けのための制度やマネジメントを整えておくことが重要な役割を果たすことを指摘する。

目次

1. 個人企業家の研究から生まれたエフェクチュエーション
 - 1-1. エフェクチュエーションとは何か
 - 1-2. 予測のつかない変化のもとでの合理的な行動
 - 1-3. エフェクチュアルな行動の進め方
2. 組織行動としてのエフェクチュエーション
 - 2-1. 個人の行動では生じることのない問題
 - 2-2. マーケティングにおける2つの変化対応
 - 2-3. 組織の成員たちの動機づけの仕組みという課題
 - 2-4. エフェクチュエーション活用のための事例選定
3. 市場における絶えざる変化への適応をうながす組織の仕組み
 - 3-1. セブン-イレブンという高収益小売企業
 - 3-2. 予測のつかない変化のもとでも売り逃さない
 - 3-3. 組織の協同の仕組みとしての「仮説-検証」
 - 3-4. 仮説-検証の基本ポイント①：できることを見つけては、新しい行動をはじめる
 - 3-5. 仮説-検証の基本ポイント②：素早い振り返りを行う
 - 3-6. 人を動かす組織の仕組みの広がり
 - 3-7. 仮説-検証を支える業務内容・手順、リーダーシップ、組織文化、組織インフラ
 - 3-8. 組織構造と評価制度がうながす、リーダーシップとコミュニケーション
 - 3-9. 小括：セブン-イレブンの市場の変化への適応のための外発的な動機付け
4. 市場における新しい変化の創造をうながす組織の仕組み
 - 4-1. パッケージ・デザイン制作のための2つのAI
 - 4-2. パッケージ・デザインの制作はどのように進むか
 - 4-3. AIは、パッケージ・デザインの制作をどのように変えたか
 - 4-4. AIを使うことで生まれる人の創造性の高度化
 - 4-5. プラグが、なぜ、パッケージ・デザインAIの先端を走り続けるか
 - 4-6. 大手企業にはない強みを活かす
 - 4-7. 意図せざる結果である、競争戦略上のポジショニング
 - 4-8. 小括：プラグのAI開発のプロセスをサポートした外発的な動機付け
5. 結論

1. 個人企業家の研究から生まれたエフェクチュエーション

1-1. エフェクチュエーションとは何か

エフェクチュエーション (effectuation) とは、S.サラスバシーによって提唱された企業家 (entrepreneur) の行動にかかわる理論である。この企業家というイノベーションの担い手の行動に関する新しい理論への関心が、経営やマーケティングにかかわる国内外の実務家と研究者のあいだで高まっている。

なぜ、企業家、そしてエフェクチュエーションが、今、関心を集めるのか。現在の日本の国内では、既存の市場で獲得した顧客関係を維持しているだけでは、事業の成長はおろか、その収益を保つことすら難しいという状況に多くの産業や企業が直面している。そのため、新たな市場をとらえていくという課題の重要性が増している。そして、変化する市場に新たな事業の可能性を見いだしていく企業家への期待が、社会、産業、そして企業のあいだで高まっている。

サラスバシーは、H.サイモンに由来するエキスパート研究の方法を用いて、市場における企業家的機会の獲得につながる熟達した個人企業家の行動の定式化を試みた。そこから抽出されたのが、エフェクチュエーションの行動原則である。エフェクチュエーションが示しているのは、企業家的機会は「発見するもの」ではなく「つくり出すもの」ととらえ、マーケティング起点のイノベーションに取り組む際に有効となる行動の原則である。そして、このエフェクチュエーションの有効性や新規性、さらには適

用範囲の広がりを実務家と研究者のあいだで認識されるようになり、注目度を高めている。

1-2. 予測のつかない変化のもとでの合理的な行動

サラスバシーによれば、経験に富んだ企業家が、エフェクチュアルな行動を選択するようになっていくのは、不確実性のもとにある複雑な環境下では、予測型ではなく、フィードバック型の行動をとる方が合理的だからである。企業家が市場の変化に適応したり、この変化を創造したりしようとするれば、事象の生起の確率分布がプロセスのなかで変化していく事態に直面する可能性が避けられない。その結果、市場は、ゲームの進行のなかでゲームのルールが書き換えられていく、複雑な系となる。

このような系のなかに置かれたプレーヤーが、どれだけ大量のデータを収集し、分析を重ねても、事前に行う予測はあくまでもひとつの可能性を示すものでしかなくなってしまう。したがって企業家は、市場のニーズや組織の目標については、その認識を固定化してしまわないようにすることが合理的である。また、プロジェクトをとりまくどのような要因に注目し、何を重要視しないかも、プロセスが進行していくなかで柔軟に見直していくことが合理的だということになる。

一方で、そのなかでも局所的なコントロールの可能性は残る。企業家がかかわるイノベーションとは、このような予測に頼ることが困難な問題空間に企業家的機会を見いだそうとする行動であり、そこで必要となる合理的行動をエフェクチュエーションはとらえている。

1-3. エフェクチュアルな行動の進め方

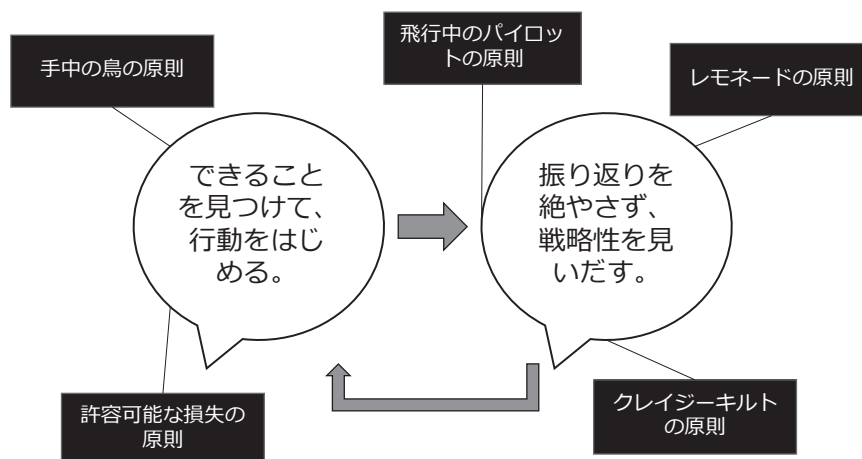
エフェクチュエーション研究が見いだしてきたように、経験に富んだ企業家には、不確実性を避けるのではなく、逆に活用しようとする傾向が見られる。経験に富んだ企業家がこのような行動をとるのは、その先に新しい市場が生まれる可能性があることを、彼らが経験から学んでいるからだと考えられる。そして、この可能性を実現するためには、当初想定していなかった未来を、行動のなかから創発的に生み出しながら、たぐり寄せていく必要がある。

この経験に富んだ企業家の行動の要点を、エフェクチュエーションにもとづき、**図表1**に示す。経験に富んだ企業家は、徹底した調査にもとづいて精緻な計画をつくることに時間をかけるのではなく、早々に現実のフィールドでの行動に取りかかろうとする。とはいえ、彼ら

は、何の考えもなしに行動をはじめるとは、たしかにそれは、精度の高い予測をベースにした戦略計画と比べると、ラフスケッチのようなものであるかもしれない。しかし、彼らは、この仮説的なアイデアのもとで、その場、そのときに活用できる手持ちのリソースを生かしながら、実際の行動へと移ろうとする。

なぜなら、新しい市場の創造とは、存在していないものを新たに生み出す行動となるわけで、存在していないものについては、いかに調査や分析を徹底してみたところで、その予測を高い精度で獲得することは難しいからである。経験に富んだ企業家であれば、このことを、従前にかかわった新市場の創造のプロセスから学んでおり、そのためにエフェクチュアルな行動に向かいがちなのだと考えられる。

図表1 エフェクチュアルな行動の原則



出所：筆者作成

経験を重ねるなかで企業家は、「エフェクチュエーションの5原則」として知られる行動原則に沿った意思決定を行うようになることが繰り返し確認されてきた。**図表1**にまとめたよう

に、彼らは、自身の手持ちのリソースやネットワークを活用し（手中の鳥の原則）、仮にうまくいかず失敗に終わるとしても許容可能な損失におさまる範囲で行動をはじめることを選択す

る（許容可能な損失の原則）。そのうえで、行動することから生まれるフィードバックを活用して、事前の調査や分析では入手できない解像度の高い情報や知見を素早く獲得し（飛行中のパイロットの原則）、その振り返りを通じて新たな仮説を見いだして（レモネードの原則）、当初の目的をも組み替えながら（クレイジーキルトの原則）、次の行動へとつなげていく。

2. 組織行動としてのエフェクチュエーション

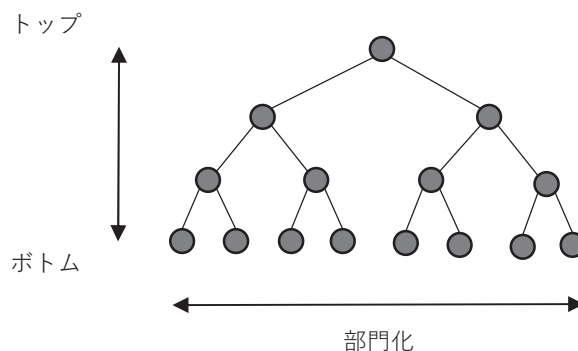
2-1. 個人の行動では生じることのない問題

企業などの組織の行動に、エフェクチュエーションを活用しようとするれば、さらに個人の行動では生じることのない問題に向き合う必要が生じる。組織行動としてのエフェクチュエーションを、いかに実現するか。この問題について

は、大企業であれ、中小企業であれ、企業は人の集団であり、その組織化を通じて活動を展開していく必要があることに変わりはない。

この組織化のもとで生まれる権限と役割の構造については、垂直には、組織のトップからボトムという階層分化の軸、そして水平には、職務や担当にもとづく部門分化の軸のもとでとることができる（図表2）。そして、この2つの軸のもとに広がっていく空間を見渡せば、同一の組織であっても、その個々の成員は、置かれている異なる位置での課題や条件のもとで、日々の行動を進めていることに気づく。そして、エフェクチュアルな活力がみなぎる組織となるためには、この組織行動の空間の各所において、その活性化の仕組みを一つひとつ用意していく必要があることを思わされる。

図表2 組織の構造



出所：伊丹・加護野 2003, p. 267 図10-1をもとに筆者作成

2-2. マーケティングにおける2つの変化対応

一口に企業活動といっても、組織のなかに広がる活動の領域は、多種多様である。対市場行動というマーケティングの領域に限っても、エフェクチュアルな行動が生み出すイノベータイブな活動の領域は複線的なものとなる。

マーケティングとは、市場における各種の変化への適応問題であり、その創造問題でもある。エフェクチュエーションは、このいずれの変化対応にも活用できる。そして、そこから生まれていく可能性を、組織としていかに活用するかは、企業にとって重要な問題である。

とはいえ、エフェクチュエーションを企業などで活用しようとするのであれば、自然発生的にエフェクチュアルな行動が生まれることを、ただ待つのではなく、組織としての仕組みを整えるべきである。マーケティング領域についていえば、前者の適応問題のように、企業などが組織として市場の日々の変化に適応していく行動を仕組化しようとするれば、組織のボトムに広がる顧客接点の各所における変化対応を活性化し、その成果を組織の全体で共有していく動きの制度化などが考えられる。一方で、後者の創造問題のように、企業などの組織が新たな変化の創造を市場で主導しながらその成果を享受しようとする場合には、組織のなかのいずれかの箇所にリソースを集中して、そこから事業の画期的な新展開につながる開発を進めていくマネジメントなどが構想できる。

2-3. 組織の成員たちの動機づけの仕組みという課題

企業などが、エフェクチュアルな行動を自社

内に取り入れようとする際には、組織としての仕組みの問題に向き合う必要がある。個人として行動する企業家であれば、エフェクチュアルな行動の必要性を、自身の問題として受け止め、実行に移せばよい。しかし組織が人の集団であることを踏まえると、そこでは個々の成員たちの動機づけ、すなわち多くの人を動かす仕組みの確立が欠かせない。この課題は、組織の規模の大小にかかわらず、程度の差こそあれ、共通する。

組織における動機づけには、外発的・内発的の2つがある。組織の成員たちが、賃金や評価や成果などの物理的・社会的な外的報酬に反応して何らかの行動に取り組んでいる状態を、外発的に動機づけられているという。これに対して、報酬や評価とは無関係に、自ら進んで何らかの行動に取り組んでいる状態を、内発的に動機づけられているという。

企業などがその内部のエフェクチュアルな行動を活性化するためには、組織の成員の内発的な動機づけに加えて、外発的な動機づけの問題にも向き合い、組織の各所各層で制度や文化を工夫したり、養ったりしていくことが必要となる。仮にエフェクチュアルな行動への志向を個々の成員が有していたとしても、外発的な動機づけがこの課題に対応していなければ、組織におけるエフェクチュエーションの活性化は阻害されてしまう。個人の行動の単なる寄せ集めからは生まれない、組織としての行動による成果を生み出していくためには、外発的な動機づけの仕組みを整える必要がある。

すなわち、企業などが組織内のエフェクチュアルな行動を活性化しようとするれば、啓発やト

レーニングの機会の提供（研修制度）に加えて、組織内においてどのような仕事をどのように進めるか（業務内容・手順）、その成果をいかに評価し、報酬、その他に反映していくか（評価制度）、それらの仕事をいかに分業し、統合するか（組織構造）、各種業務を支える組織の情報システムなどのインフラをいかに整備するか（組織インフラ）、組織の各層におけるリーダーシップをどのように発揮し（トップ・ミドルのリーダーシップ）、日々の職場でのやり取りをいかに進めるか（職場のコミュニケーション）、さらには、これらの動きを支える集団の組織文化をいかに養っていくか（組織文化）、といった各種の問題に向き合わなければならない。

2-4. エフェクチュエーション活用のための事例選定

続いて、企業などが、マーケティングにおけるエフェクチュアルな行動の活性化を、外発的動機づけの仕組みによってうながしていくための道筋を、2つの事例を通じて検討する。第1は、株式会社セブン-イレブン・ジャパンという、誰もが知るフランチャイズ・チェーンの事例である。第2は、株式会社プラグというパッケージ・デザインの会社の事例である。

一口に組織といっても、さまざまな規模がある。本稿では、中小企業の経営層への示唆を導くことに念頭に、2つの事例を選択した。中小企業には、大企業のような大がかりな組織編成は必要ではない。とはいえ、そこにおいても、企業としての活動を活性化したり、継続したりしていくためには、組織を動かす必要がある。したがって、何らかのかたちで外発的な動機付

けの仕組みを確立しておくべきである。個人の内発的な動機付けだけに頼ってはいは、組織としての力を引き出すことが難しいことは、小さな集団においても変わらない。

しかしセブン-イレブンは大企業ではないか、と思われるかもしれない。だが、以下で検討するのは、セブン-イレブンの個店におけるエフェクチュアルな行動をうながす外発的な動機づけの仕組みである。セブン-イレブンのフランチャイズ加盟店の多くは、独立事業者であり、大企業ではない。これらの地場のオーナーが経営する個店において実現している仕組みは、他のさまざまな中小企業にも展開可能なものだと考えられる。

プラグについては、従業員数70人ほどの企業である。一定の規模をもつが、大企業ではない。そこで実現しているイノベーションを支える仕組みは、中小企業にとって示唆に富むものとなるはずである。

マーケティングにおいてエフェクチュエーションの活用は、先述したように、①市場における絶えざる変化への適応と、②市場における新たな変化の創造という2つの問題への対応において求められる。セブン-イレブンの事例は、①の局面に対応しており、プラグの事例は②の局面に対応する。

3. 市場における絶えざる変化への適応をうながす組織の仕組み

3-1. セブン-イレブンという高収益小売企業

わが国のリアル店舗型の小売企業の多くは、逆風にさらされ続けている。振り返ると、この20年ほどの期間に日本国内で小売企業が迫ら

れてきたのは、少子高齢化が進み、中心となる顧客の年齢層や世帯構成が大きく変化する一方で、ネット購買が急速に広がっていくという、過去の延長線上にはない環境への対応だった。この間には、コロナ禍がもたらした人々の生活の大きな変化もあった。

このような社会では、地方だけではなく都市部においても、百貨店や総合スーパーの退店や縮小が進むのは当然だといえよう。こうした大きな潮流のもとでは、インバウンド観光の慈雨などはあっても、それは局所での恩恵にすぎない。

しかし、このような環境のなかでも株式会社セブン-イレブン・ジャパンという小売企業は、特定の局所ではなく、全国に広がるリアル店舗を核とする事業で着実な成長を続けている。これはセブン-イレブンがコンビニだからという理由だけでは十分な説明とはならない。長年に渡りその収益性は、他のコンビニ・チェーンと比較しても高い水準を保ち続けている。現在のセブン&アイは、海外からの買収提案などにより、その経営が揺れているが、これもセブン-イレブンの収益性がセブン&アイ・グループ内の各社と比較して高い水準にあるためだといえる。

セブン-イレブンの収益性は、なぜ、高いのか。この成果は短期のヒットではなく、中長期の傾向であることを考えると、その背後には構造的な制度やマネジメントの問題があると考えべきだろう。

セブン-イレブンは、以前より仮説-検証の仕組みを、組織のボトム個店で高度に確立している。鈴木敏文氏は、セブン-イレブンの創業にかかわり、セブン&アイ・ホールディングスの会長などをつとめた。セブン-イレブンは、

この鈴木氏が経営者であった時代に、仮説-検証による行動の徹底をはかってきた。

仮説-検証のアプローチは、過去の延長線上にはない明日に向けて、新たな行動を俊敏かつ的確に進めていくことを可能にする。この仕組みを、ボトムにおける店舗においても確立していることが、セブン-イレブンが変化の絶えない日々のなかで、高収益を維持し続けてきた理由のひとつだと考えられる。

3-2. 予測のつかない変化のもとでも売り逃さない

今、私たちの目の前に広がっているのは、過去の延長線上にはない明日である。現在の国内小売企業にのしかかっている課題を踏まえると、セブン-イレブンのひとつの強みは、フランチャイズ・チェーンのボトムの個店が、予測のつかない変化のなかでも、売り逃しを極力低減する行動の仕組みを確立していることだといえる。ここで考えてみて欲しいのは、10年、20年前の時点で、近年の店舗型小売企業の課題に通じる変化が生じそうなことの予期はできても、具体的にそのもとでコンビニの個店の店頭において、何をどのように変化させていくべきかを正確に予測することは、どう考えても不可能だったということである。

このような予測のつかない変化のもとでは、本稿の1-2で述べたように、エフェクチュエーションのような、フィードバック型の行動をとることの合理性が増す。セブン-イレブンの個店には、エフェクチュエーションに通じる行動の仕組みが導入されており、そのなかでリアル店舗型の国内小売企業のなかにあって、「奇跡」

というは大きさかもしれないが、例外的な成長を近年にいたるまで実現し続けている。この成長が今後、いつまで続くかはわからないが、これまでの例外的な成果をセブン-イレブンは、なぜ、どのように実現していたかについては、分析のメスを入れてみる価値がある。

フランチャイズ・チェーンという広がりをもつ組織のなかで、個店においてエフェクチュアルな行動を活性化し、これを組織として活用していこうとすれば、ボトム個々の内発的な動機づけに委ねているだけでは、組織の行動としての広がり生まれません。すなわち、そこでは、外発的にエフェクチュアルな行動を動機づけていく組織としての制度やマネジメントが欠かせない。

セブン-イレブンは、このボトムの個店におけるエフェクチュアルな行動をうながすための外発的動機づけを、仮説-検証の仕組みのもとで組織として確立している。以下では、個店におけるエフェクチュアルな行動をうながし、その成果を組織として活用していくための外発的動機づけについて、セブン-イレブンがどのような仕組みを確立してきたかを検討する。

3-3. 組織の協同の仕組みとしての「仮説-検証」

セブン-イレブンの仮説-検証については、すでに広く知られている。しかし、さらに検討すべき、残されている問題もある。

セブン-イレブンのボトムにおける仮説-検証は、組織としてのエフェクチュアルな行動を、どのようにうながすことによって成果を生み出してきたのだろうか。企業は複数の人々が協働

する場である。個人のレベルでの行動を啓発するだけではなく、組織としての仕組みを確立しなければ、企業としての力が十分に発揮されることはない。セブン-イレブンの仮説-検証から学ぶことで、組織のボトムでのエフェクチュアルな行動を実現したいと考えるのであれば、仮説-検証を支える外発的な動機づけの仕組みを体系的に理解する必要がある。以下ではこの残されている問題を検討する。

3-4. 仮説-検証の基本ポイント①：できることを見つけては、新しい行動をはじめ

セブン-イレブンの仮説-検証は、組織のエフェクチュアルな行動をそのボトムにおける個店でもうながす。この仮説-検証はどのように進行するかの基本ポイントを図表1に示した図式のもとで確認していこう。セブン-イレブンでは、仮説-検証の流れに沿って、できることを見つけては、日々新しい行動をはじめることが推奨されてきた。この新しい行動の担い手は、セブン-イレブンではチェーン本部だけではなく、ボトムの個店の一つひとつにまで広がる。

セブン-イレブンのボトムでは、日々できることを見つけては、新しい行動をはじめることが推奨されてきた。鈴木敏文氏は、過去の成功体験にしばられることを「成功の復讐」と呼び、過去の体験を未来に向かう行動に持ち込むことに警鐘を鳴らしてきた。そして、この「成功の復讐」を防ぐために、セブン-イレブンでは、日々、個々の店舗においても品揃えやその展開方法の新しい仮説 - たとえば、時間帯別の顧客層の変化に応じた陳列の変更などのアイデア - を個店の店長やアルバイトが考えては、思いつい

た新しい仮説にもとづいて実際の発注や陳列変更をすぐに行ってみることが奨励されてきた。

3-5. 仮説-検証の基本ポイント②：素早い振り返りを行う

その上でさらに、セブン-イレブンは、新しい行動をはじめたことから生じる結果を、素早く振り返ることにも熱心である。セブン-イレブンは、できることを見つけては行動をはじめただけではなく、そこから生まれるフィードバックも活用しようとする。

セブン-イレブンは、コンビニ各社のなかでもPOSシステムの導入が早かった。セブン-イレブンは1982年にPOSシステムを導入している。POSシステムとは、販売時点（Point of Sales）の個客のデータを、全店舗のレジをネットワークでつなぐことによって、チェーン全体で共有するシステムである。その対象となるデータは、買い上げ品目、数量、販売日時、販売店舗などである。

このデータをPOSシステムでつかむことで、セブン-イレブンの本部は、どこで、何が、いつ売れたかを、瞬時につかむことができるようになった。そしてセブン-イレブンは、チェーンの本部だけではなく、個店でもこの同じ情報を日々確認することができるようにしていった。その結果としてセブン-イレブンでは個店においても、自店舗の販売に仮説通りの変化が生じているかを検証できるようになった。

POSシステムを使えば、仮説に対する素早い検証が可能になる。そもそも仮説とは、徹底した検証にもとづく確実性の高い予測ではな

い。店舗内での観察や、日々の生活者としての感覚から個店の店長やアルバイトなどが思いついた仮説は、当たることもあれば外れることもある。しかし、新しい仮説に気づいたら、すぐに実行して試してみれば、POSシステムを使って当たりかどうかを時間をおかずに検証できる。では、少なからずあるはずの外れはどうするか。これも素早く振り返ればよいわけで、そうすれば早々に弾き出してしまうことができる。

3-6. 人を動かす組織の仕組みの広がり

セブン-イレブンは、予測のつかない変化のもとでも、新たな行動を俊敏に進め、的確に検証することで、高い収益性を確保してきた。ビジネスパーソンとしては、そこに仮説-検証が活用されていたことを知ると、「できることを見つけては、新しい行動をはじめる」、そして「素早い振り返りを行う」という業務の進め方を、組織内に取り入れてみたくなる。しかしそのためには、研修などを通じて、組織の構成員の啓発を進めるだけでは十分ではない。

目を向けて欲しいのは、組織にはさまざまな制度やマネジメントの領域があり、それらを通じて成員の行動の変化を導く、間接的なアプローチを展開できることである。組織の仕組みは、組織の成員個々がもつ能力や意欲の単なる足し算を越える効果を実現する。研修は、組織における制度のひとつに過ぎず、他の外発的な動機付けにつながる制度やマネジメントもエフェクチュアルな行動をうながすものとなっていなければ、組織のなかのエフェクチュアルな行動は思うようには活性化しない。

3-7. 仮説-検証を支える業務内容・手順、リーダーシップ、組織文化、組織インフラ

セブン-イレブンに関してまずいえることは、個店が直面する日々の市場の変化への適応のための仮説-検証は、組織における公式の業務内容・手順となっていることである。店長やアルバイトなどが思いついた仮説を自店舗で実行してみることは、セブン-イレブンでは、インフォーマルな個人の自発的な取り組みではなく、フォーマルな行動である。エフェクチュアルな行動が認められるように業務内容・手順を整えておかなければ、研修制度だけを用意しても、組織としての行動にはつながらないだろう。

そして過去の経験やデータにこだわらずに、新たな行動に積極的に挑み、自らの未来を切り開くことに熱心だった鈴木敏文氏のリーダーシップがある。鈴木氏は、小売店舗の本質的な魅力は「予定調和を崩す提案が絶えずあって、ワクワクして期待をもってもらおうこと」だと考え、「昨日の顧客が求めたものを明日の顧客に提供してはならない」を持論としていた経営者である。予測を超える未来をとらえ、個店の店頭をニュースと話題に溢れ続ける場とすることに意欲的なリーダーだった。

セブン-イレブンでは、このトップのリーダーシップのもとで、トップダウン型のアプローチによる店舗へのATM設置（セブン銀行）、ワンランク上のPB、セブンカフェの導入などが実現していった。この鈴木時代が長かったことから、健全なエフェクチュアルな組織文化がセブン-イレブンには根づいていると思われる。

加えて、先に述べたようにセブン-イレブンは、早期にPOSシステムを導入していた。この組

織インフラがあることから、セブン-イレブンでは自社チェーンの各層で「素早い振り返りを行う」ことが可能となっていた。だからこそ、「できることを見つけては、新しい行動をはじめるといふ業務手順を推奨できてきたとも考えられる。新しい陳列などの行動を個店レベルで小さく行うことは、仮に失敗しても、すぐに行動を修正できるのであれば、損失は少ない。

3-8. 組織構造と評価制度がうながす、リーダーシップとコミュニケーション

しかし、さらに考えておきたい問題がある。業務内容・手順として公式化し、必要な組織インフラを用意し、トップがリーダーシップを振るうとともに、組織文化の涵養につとめれば、セブン-イレブンの個店に見られるような「できることを見つけては、新しい行動をはじめるといふ動きが組織のボトムで活性化していくのだろうか。笛吹けど踊らずというようなことにはならないのだろうか。また、個店での仮説-検証にとどまっていたは、POSシステムを使った「素早い振り返り」でつかんだ成果は、組織全体には広がらないのではないだろうか。

これらの問題に対処するために、セブン-イレブンでは、個店ベースの仮説-検証の活性化のために、さらにフィールド・カウンセラーの制度を設けている。フィールド・カウンセラーの制度は、フォーマルには組織構造、評価制度、業務内容・手順にかかわるものであり、インフォーマルにもミドルのリーダーシップや、職場のコミュニケーションをうながす。ひいては、これらの結果として組織文化の涵養にもつながっていく。

フィールド・カウンセラーは、セブン-イレブン本部の従業員であり、個店を定期的に訪問し、本部の方針などを伝えるとともに、新しい陳列方法の仮説などを個店の店長などとともに考える。フランチャイズ・チェーンであるセブン-イレブンでは、フィールド・カウンセラーには個店への指揮命令の権限はなく、店長などに納得して実行してもらえるように、客観的なデータなどを踏まえて提案や助言を行う。

フィールド・カウンセラーは、担当する店舗の売上げ、利益、客数などによって評価される。これらの数値は絶対値だけではなく、改善度などによっても評価される。フィールド・カウンセラーは、基本的に1人7～8店舗を担当し、週に2回店舗を訪問する。フィールド・カウンセラーの担当店舗は絞られており、週2回という高い頻度で毎回2時間ほどをかけて、本部からの今後の方針、商品情報、販促情報などの伝達のほか、売上増のために個店レベルで実行可能なアイデアの話し合いが行われる。

「できることを見つけては、新しい行動をはじめ」ことの大切さを個店の店長などが、研修などを通じて、一度は理解したとしても、喉元過ぎれば熱さを忘れるのが人である。新しいことを考えるのは面倒だし、実行に移すのはさらに億劫である。だからセブン-イレブンではフィールド・カウンセラーの仕組みが設けられているのだと考えられる。セブン-イレブンでは、個店において後回しになりがちな新しい行動の発案と実行をうながすべく、フィールド・カウンセラーが週2回やってきて、店長などと一緒に仮説を考える機会がもたれる。そして、フィールド・カウンセラーも、POSシステムによって、

担当店舗の新しい行動の結果を素早く振り返り、さらなる行動の助言につなげるとともに、そこでの成果を、ゾーンや本部などの会議体を通じて、チェーンの全体に広げていくことができる。

3-9. 小括：セブン-イレブンの市場の変化への適応のための外発的な動機付け

セブン-イレブンは、市場における絶えざる変化への適応のための外発的な動機付けの優れた仕組みを確立している。組織のボトムにおけるセブン-イレブンの仮説-検証の制度やマネジメントは、個店という組織の裾野に広がる顧客接点のポイントから、市場の変化をとらえ、適応していく動きを生み出し、組織全体で活用していくための外発的な動機付けの役割を果たしている。

この仕組みは、中小企業の経営に何を示唆しているか。第1に、セブン-イレブンでは、日々、品揃えやその展開方法の新しい仮説を考えては、実行してみることが、個店の店長やアルバイトの業務内容・手順のなかに組み込まれている。

組織のなかでエフェクチュアルな行動を活性化していこうとすれば、個々の成員の自発的な行動を待つだけではなく、彼らの業務の内容・手順をエフェクチュアルな行動の実行を可能にし、うながすものに変えていく必要がある。大企業ではなくとも、このセブン-イレブンのように、顧客との接点で働くスタッフの業務内容・手順のなかに、できることを見つけては新たな行動に取り組む余地を設け、その実行を推奨していくことは可能だろう。そして、その上でということになるが、この業務内容・手順をにな

う組織の成員が、前向きな姿勢でエフェクチュアルな行動に取り組んでいこうと思えるような研修制度なども用意すべきだろう。

第2に、評価制度ということでは、セブン-イレブンの個店での日々の仮説-検証の成果は、個店のオーナーにとっては直接的に収入増につながるものとなっている。セブン-イレブン本部の従業員であるフィールド・カウンセラーについても、担当店舗の業績などにもとづく評価が行われている。一方のアルバイトにとっては、この成果は、金銭的な報酬に直結するものではなさそうである。とはいえ、自身が考えた仮説が成果につながれば、手応えを感じるはずであり、このゲーム感覚は仕事の楽しさを高め、やる気を高めることにつながると考えられる。

評価制度は、組織の成員の行動をうながす役割をになうが、その報酬は金銭的なものだけではない。このように、大企業ではなくとも、評価制度の活用を金銭的な報酬に限定せずに柔軟に運用していくことで、エフェクチュエーションを取り入れた業務内容・手順のもとでの行動の活性化をうながすことができる。

第3に、セブン-イレブンでは、POSシステムという組織インフラが活用されてきた。この組織インフラがあることによって、各個店やフィールド・カウンセラーは、実行した仮説の結果を素早く振り返り、実効性のある新たな行動につなげていくことができるようになった。

近年では中小企業であっても、情報技術の発展によって、顧客接点での行動の結果を、データ分析を踏まえて振り返ることが容易になっている。このデジタルツールの発展を活用すれば、小さな組織でもエフェクチュアルな行動を

うながすための組織インフラを整えることができる。以前はセブン-イレブンのPOSシステムのような組織インフラは、中小企業にとっては高嶺の花だったが、デジタル時代の今はそうではない。

第4に、セブン-イレブンには、フィールド・カウンセラーが個店への定期訪問を行う制度がある。この制度を支える組織構造、評価制度、業務内容・手順、そしてそこから生まれるミドルのリーダーシップや組織文化、職場のコミュニケーションも、個店での仮説-検証を組織全体の成果にエフェクチュアルにつなげていく役割を果たしている。そして、このエフェクチュアルな行動の意義を熱心に説き続けるトップのリーダーシップと、そのもとで培われてきた組織文化がある。

小さな組織のなかに、このフィールド・カウンセラーのような制度を新設することは難しいかもしれない。しかし、小さな組織であれば、トップ層がその代役をつとめることができる。経営幹部が、こうしたフォーマル、さらにはインフォーマルな仕組みが果たしている意義を理解し、顧客接点をになうスタッフとの日常の会話を絶やさないようにすることで、同様の効果を実現することは可能であろう。

4. 市場における新しい変化の創造をうながす組織の仕組み

4-1. パッケージ・デザイン制作のための2つのAI

続いて、市場における新しい変化の創造のための外発的動機づけの仕組みを検討していこう。企業は、その規模の大小を問わず、市場の

変化に適応するだけでなく、自らが主体的に新しい市場を生みしていくことで、成長の機会を手にする。この課題にエフェクチュアルに取り組んでいくためには、組織にはどのような仕組みが必要となるか。

株式会社プラグは、食品、生活用品などをはじめとする各種のパッケージのデザインと市場調査を手がける企業である。プラグは2014年に株式会社アイ・コーポレーションと株式会社CPPが合併して生まれた。パッケージのデザインのクリエイティブを手がけてきたアイ・コーポレーションと、製品やサービスの市場調査を手がけてきたCPPのあいだに生まれるシナジーを期待しての合併である。

現在ではプラグは、このパッケージ・デザインと市場調査という2つの専門性を武器に、年間200を超えるパッケージ・デザインの制作を手がける。従業員数は70人ほどである。

プラグは、国内の他社に先駆けて、「CrepopackageデザインAI」というAIによるパッケージ・デザイン制作の提供という新しいBtoBサービスの市場を生み出していく。早くも2023年にプラグは、9月発売の伊藤園の「お〜いお茶 カテキン緑茶」の新しいパッケージのデザインを2つのAIを用いて担当し、発売後の初月には前年比の1.6倍という売上げを実現することに貢献している。AIを使った新しいBtoBサービスの市場が、中小企業のプラグによって日本国内に生まれている。

現在のプラグは、デザインの生成、そして評価という、パッケージ・デザイン制作のための2つの局面でAIを用いたサービスを提供している。生成AIの技術は、このうちデザイン画像

の生成に使われており、デザイン評価には、ディープ・ラーニング（深層学習）の技術が使われている。

4-2. パッケージ・デザインの制作はどのように進むか

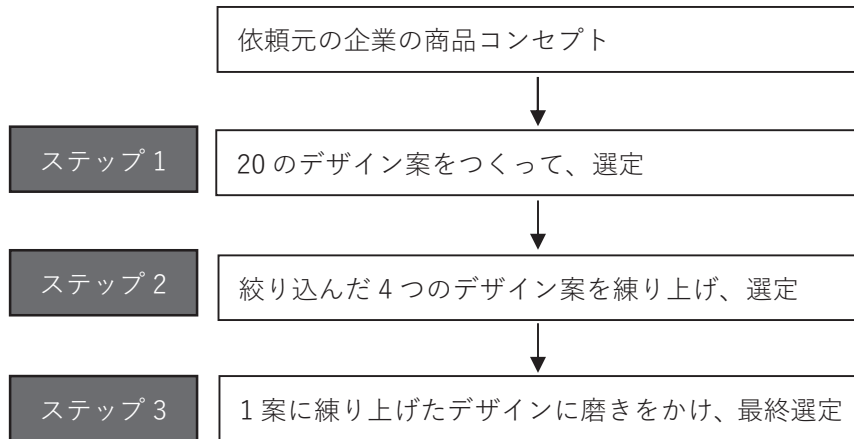
一般にパッケージ・デザインの制作では、デザイン案を何度もつくっては修正する作業を繰り返し、練り上げていく。その一例を図表3示す。ここでは、各ステップでデザインの「制作→選定」が行われ、ステップが進むにつれてデザイン案が絞り込まれ、磨き上げられていく。各ステップでの選定にあたっては、質問票調査などによる市場調査の結果が参照されたりもする。こうしたプロセスを経てパッケージのデザインが完成するまでには、数ヶ月を要することも少なくない。

図表3のようにプラグは、依頼を受けたメーカーなど（クライアント）から、その商品コンセプトをていねいに聞き取り、このコンセプトにもとづいて20のデザイン案をつくり、クライアントとともに選定を行う（ステップ1）。そして、ステップ1の選定で評価の高かった4つの案に絞ってさらにデザインの練り上げを行い、磨き上げられた4つのデザイン案のなかからクライアントとともに最終候補を1つ選ぶ（ステップ2）。そのうえでこの最終候補のデザインの完成度をさらに高めて、クライアントとともに最終選定を行う（ステップ3）。このような流れでプラグはパッケージのデザインの制作を進めていく。

なお、プラグでは、クライアントの予算に応じて、ステップの数やデザイン案の数を減らして対応することもある。あるいは依頼元企

業の要請によっては、既存のパッケージ・デザインの課題を分析し、そこから新たなデザインを提案することもある。

図表3 パッケージ・デザイン会社の制作プロセス



(筆者作成)

4-3. AIは、パッケージ・デザインの制作をどのように変えたか

AIは、このパッケージ・デザインの制作に要する時間を大きく削減する。プラグでは、従前の人の手によるデザイン作業では、ステップ1で20のデザイン案を制作し、クライアントにプレゼンを行うまでに2～3週間の期間を要していた。そしてさらに、デザイン案の選定のために市場調査を行うと、追加で1か月半から2ヶ月の時間が必要となった。

これに対してデザイン案の制作にデザイン生成AIを使えば、数分ほどの作業でデザインをつくりだすことができ、数十といわず、何百という案がすぐに手に入るようになる。加えて選定の際にも、デザイン評価にAIを使うことで、市場調査を行わなくても、客観的な評価がすぐに入手できる。トータルで2～3か月を要して

いたステップ1の期間が、3日～1週間に短縮されるようになった。

その先のステップ2以降のデザインの制作については、現在でもプラグでは人が担当している。なぜなら、生成AIが提案するデザインには、既存のデザインのコピー、あるいは各種の権利を侵害した案が紛れ込んでいる可能性が排除できないからである。プラグは、ステップ2や3のデザイン制作を人が行うことで、生成AIを創造領域で利用することにつきまとう盗用問題を回避している。しかしここでも、選定の際にはデザイン評価のAIを利用できる。この評価AIにはプラグが独自に実施した1,300万人以上の大量の消費者調査の結果が学習データとして用いられており、権利侵害の恐れはない。

プラグでは、以上のようなAIの活用を通じて、パッケージ・デザインの制作時間を短縮しながら

ら、質を高めていくことが可能になっている。まずは時間短縮である。従来は6ヶ月ほどの期間が必要だったプラグのパッケージ・デザインの制作は、AIの活用によって2～3ヶ月で完成するようになってきている。

次に、パッケージ・デザインの質の向上である。AIの活用によって短縮した時間を活かして「制作→評価」のステップを3回から4回に増やすことなども可能であり、プラグでは、従来よりも制作するデザイン案の数や、評価の回数を増やすことで、より完成度を高めたデザインを、より短い期間でつくることができるようになってきている。スピードアップとコストダウンを実現しながら、デザイン制作の高度化を実現することが可能になっている。

4-4. AIを使うことで生まれる人の創造性の高度化

生成AIでデザイン案を制作することの効果は他にもある。パッケージ・デザインの制作の初期段階で生成AIを用いて大量の幅広いデザイン案を制作し、その案を見ながら、クライアントとデザイナーがディスカッションすることで、抽象的な言葉のやりとりでは曖昧だったクライアントのニーズを明確化しながら、デザインのアイディアの幅を広げることができる。その後、デザイナーが実際にデザインを制作することで、より一層クライアントの求めに沿ったデザインを提案できる。

また、AIは、人が思いつかないような案を提案してくることがある。AIは「1メートルのビール缶」といった突飛な案を、平気で提案してくる。あるいは「10人乗りのフェラーリ」「フ

ーストクラスの乗客用の体温計」といった奇抜な課題のもとでのデザインは、人でもつくることはできるが、時間がかかってしまう。これを生成AIは短時間で次々につくる。

そして、忖度のない議論が可能となる。AIがつくったデザイン案であれば、選定のミーティングの席で、クライアントとデザイナーが意見を述べ合う際の自由度が増す。AIがつくったものなら、「この案は変だ」と指摘しても、誰かが傷つくことはないわけだし、言葉を選ぶ必要もない。

このように、AIを使うことで、人のコミュニケーションの創造性が高まる。プラグでは、生成AIをデザイン案の制作に使うことで、より多様なデザイン案を前にしながら、意見をより率直に述べ合いながら、デザインのアイディアを広げることができるようになってきている。

4-5. プラグが、なぜ、パッケージ・デザインAIの先端を走り続けるか

パッケージ・デザインの生成と評価をAIで行うサービスについては、現在のところ国内ではプラグの強力な競合は現れていない。数多くのデザインや市場調査にかかわる企業があるなかで、なぜプラグが「CrepoパッケージデザインAI」による新しいサービス市場を創造し、一歩先を走り続けることができているのだろうか。

その理由のひとつは、デザインの評価の局面でも、生成の局面でも、人をしのぐ効果や効率をAIによって生み出すためには、時間をかけて人がAIを調教していく必要があることである。そのために他社は、すぐにはプラグにキャッチアップできない。パッケージ・デザインの

評価AIであれば、市場調査で得た、パッケージの画像を日本の消費者がどのように評価するかデータを、延々とAIに学ばせながら調整していく必要がある。その繰り返しのなかからAIによる評価の予測精度が上がっていくのだが、これには時間と手間がかかる。この調教活動を、プラグは他社に先駆けてはじめていた。

生成AIについても、ChatGPTなどの汎用AIに指示を与えても、実際の商品に使えそうなパッケージ・デザインが提案されることは少ない。なぜなら、よくも悪くもChatGPTなどは、全世界のデータを日々学習しているからである。そのためにAIから提案されるのは、日本人には響かないグローバル志向のデザインとなる。この問題を回避するためには、日本らしいパッケージ・デザインが生成できるように、日本のパッケージ・デザインのデータをAIに与え、チューニングをしながら、独自の生成AIを育成していく必要があるわけだが、ここでも時間と手間がかかる。

4-6. 大手企業にはない強みを活かす

プラグは、以上のような時間と手間のかかる取り組みを、自社の強みが生かせる領域で積み重ねてきた。この取り組みの競争戦略上の意義を振り返ろう。

プラグのような小さな会社は、大きい市場での成功は狙わない方がよいというのが、競争戦略上の定石である。プラグは、大きな会社ではないわけで、経営資源に劣るなかで競争上のポジショニングを確立していかなければならない。

たとえば、そこで、大手広告代理店などは、

経営資源は豊富だが、事業の広がりを見るとパッケージ・デザインだけではなく、広告表現やイベント・プロデュース等々の幅広いデザイン制作に取り組む必要がある。これらの各種デザインを前に、大手広告代理店は慎重に投資対効果などを見極めようとすることになる。デザイン・サービス市場のなかでも、パッケージ・デザインはニッチであり、大手広告代理店にとっては、こうした小さな市場の優先順位は低くなる。

以上のような競争戦略上の配置のもとでプラグは、いち早くAI開発の取り組みをはじめた。そして小回りをきかせて、素早く行動を進めた結果として、プラグは、AIを活用したパッケージ・デザイン制作のサービス市場で、国内の最先端を走っている。

4-7. 意図せざる結果である、競争戦略上のポジショニング

プラグは、自社の強みが生かせる領域でAIを活用している。ここにプラグの「CrepoパッケージデザインAI」の戦略性がある。プラグは、AIの活用で、国内の競合他社に先行しているだけではなく、10年以上毎年市場調査を継続し、その結果をAIに学習させる蓄積によって、類似のデザイン制作のサービスが次々と現れ、レッドオーシャン化してしまう恐れのないポジションを確保している。

この結果だけを見ると、そこに至るプロセスは戦略計画的に導かれていたと思われるかもしれない。ところが、プラグに話を聞くと、そうではなく、この結果は走りながら、見定められていったものなのだという。

2015年にプラグは、一人の経営幹部の発案で、市場調査による社内のデータ蓄積を新たに開始する。アイ・コーポレーションとCPPという2つの会社の合併を経て、プラグは、自社内のパッケージ・デザインについての知見をもとに、社外に発注することなく、市場調査を行うことができるようになった。このことにこの経営幹部は目をつけ、「いいパッケージとは何かについて、自分たちの手で知りたい」という思いがかなうと考えたのである。

こうして、日々発売されている大手企業などの新商品のパッケージ・デザインへの国内消費者の評価を、独自の一貫した項目で調査するプロジェクトがはじまった。そこからプラグはパッケージ・デザイン評価のデータを蓄積していく。

しかし、この時点でのプラグには、蓄積されていくデータを自社のビジネスにどのように生かせばよいか、はっきりと見えていたわけではなかった。自社のなかで市場調査ができるなら、それを生かして、何か独自の新しいことに取り組んでみたい。このような思いからはじまったプロジェクトだった。

そのようなある日、この経営幹部が、世界的に有名なブランド・コンサルティング企業のインターブランドの飛躍のきっかけは、同社がブランド価値評価ランキングの発表をはじめたことだったことを知る。そこから思いつき、自社データをもとに、パッケージ好感度調査のランキングを作成し、プレスリリースを行ってみた。これを日経MJが記事として取り上げた。プラグという小さな会社が、大きな媒体に取り上げられるという、広報上の成果が、そこでひとつ実現した。

こうした日々のなか、さらに2017年にはこの経営幹部がディープ・ラーニングという、AIの手法があることを知る。そこにはプラグが蓄積していたパッケージ・デザインの評価データが活用できそうだった。パッケージ・デザインの評価へのディープ・ラーニングの導入を試みる社内の自主研究会が立ち上がった。

この局面でも、プラグには、AIに関する知識はそもそも乏しく、この研究が形になるかどうかは、はっきりしていなかった。AI開発を他社に外注する予算は確保できなかったため、経営幹部はAIを猛勉強し、市場調査で得ていたデザイン評価のデータをもとに、社内で開発を進めた。その結果、ある程度の評価はAIで出せるようになったが、商品として自信を持ってサービス提供していくためには、より高い予測精度を実現する必要がある。

社内で悶々としていても局面は開けない。そこでこの経営幹部は、魅力工学の第一人者である東京大学大学院情報理工学研究所・教授の山崎俊彦氏にアプローチし、教を請うてみた。幸運なことに、山崎教授からAIに真摯に向かう姿勢を認めてもらい、指導を受けることができた。

山崎研究室に繰り返し通い、新たにつくって見たAIを見てもらっては、宿題をもらい、またつくるというやり方で、その後の開発が進む。こうして一步一步プラグの評価AIの精度を高めていった。

このディープ・ラーニングの開発における体験が、次なる生成AIによるパッケージ・デザイン制作の開発につながっていく。こうして新たなAIの開発に必要となる、走りながら考え

る姿勢がプラグには整えられていた。このような、現在の経営学やマーケティング論の主流である戦略計画とは異なる歩みを経て、プラグは日本におけるパッケージ・デザインのAI開発のフロントランナーとなっていく。

4-8. 小括：プラグのAI開発のプロセスをサポートした外発的な動機付け

プラグは小さな企業だが、その「CrepoパッケージデザインAI」の開発のプロセスを振り返ると、そこには、市場における新しい変化の創造をうながすための組織の仕組みを考える手がかりが随所に認められる。そこでは組織による外発的な動機付けが、各所でそのプロセスを後押ししている。

プラグは、エフェクチュアルに「CrepoパッケージデザインAI」の開発につながる活動を開始し、前進させていた。図表1に示したエフェクチュアルな行動のように、この開発を主導してきたプラグの経営幹部は、自社でできることを見つけては行動をはじめ、振り返りを絶やさず、開発の新たな展開につなげていく。そしてプラグは、こうした行動の積み重ねのなかから、自社の戦略的なポジションを市場のなかに見いだしていく。現在のプラグがリードしている国内のパッケージ・デザインAIの市場は、こうしたエフェクチュアルな行動から生まれたものなのである。

小さくとも組織が組織である以上、エフェクチュアルな行動を活性化するには、外発的な動機付けが、さまざまところで小さくはない役割を果たす。たしかにプラグにおける「CrepoパッケージデザインAI」の開発は、内発的な

動機付けから生まれる行動 — すなわち、プラグの経営幹部の一人が自ら発案し、デザイン評価のデータを社内に蓄積していくという行動 — がなければ生まれてはいない。しかし、組織の外発的な動機付けが、このような行動を支援するものであるか、阻害するものであるかによって、その後の開発の広がりやスピードは異なったものとなっていたはずである。

プラグの事例からは、経営幹部という、組織のなかでは裁量が大きい人物の行動においても、さまざまところで外発的な動機付けの影響はあることが見えてくる。第1に、エフェクチュアルな行動によって、企業が市場における新しい変化を創造していくためには、その規模の大小を問わず、自社の組織文化の問題に向き合う必要があることが指摘できる。

企業のような組織では、その規模を問わず、保守的な組織文化が、新しい行動から生まれるはずの可能性を止めてしまうということが起こる。プラグにおいても、経営幹部の一人の思いを受けとめ、その行動を止めない雰囲気、あるいは組織文化、さらにはそのもとでの職場のコミュニケーションがなければ、その後の展開は大きく異なっていたはずである。

そして、東京大学の山崎教授の指導を経営幹部が受けることになった場面でも、プラグのなかに外部との連携にオープンな組織文化がなく、職場のコミュニケーションが新しい行動を拒絶する方向に進んでいけば、この指導は実現しなかった可能性がある。また、この指導の機会が、この経営幹部にとっての一種の研修の機会だったとも考えられる。

第2に、プラグのエフェクチュアルな行動が、

一過性の線香花火に終わらなかった要因としては、組織インフラが果たす役割が見逃せない。プラグに見られるデザイン評価のデータを蓄積していく行動は、2社合併によって生まれた自社内での市場調査という組織インフラが外発的な動機付けの役割を果たすことから生まれている。そしてそこから蓄積されていったパッケージ・デザイン評価データのアーカイブという組織インフラが、さらなる外発的な動機付けとなり、次の評価AIの開発をうながす。さらにこの評価AIで獲得した開発の知見が、次なる生成AIの開発につながり、現在の「CrepoパッケージデザインAI」はできあがっていく。

組織インフラが、外発的な動機付けとなることで、新しい行動が生まれ、この新しい行動から芽生えた新しい組織インフラが、次の行動を支えるという好循環が、プラグには認められる。このように中小企業であっても、自社内に備わる組織インフラは、何らかのかたちで存在しているはずであり、さらには次なる行動のなかで新しく生まれていくはずである。

第3は、評価制度の問題である。プラグは行動の評価を柔軟に行うことで、AIの開発を進めている。営利組織である以上、企業の行動に求められるのは、最終的には売上げや利益などの財務上の成果である。だが、いかに稼ぐかという問題に、視界を広げて向き合えば、その前後左右には、組織における評価の対象とすべきさまざまな行動が存在する。プラグは、この評価の問題の広がりの中で、販売には直結しなかった当初のパッケージ・デザイン評価のデータの蓄積を、パッケージ好感度ランキングを作成することによって、広報上の成果を実現し、

社内の評価に結び付けつけるなど、柔軟にこの問題に向き合っている。

中小企業においても、エフェクチュアルな成員の行動が、いかに内発的に動機付けられてはいても、組織のなかでポジティブに評価されなければ、それが組織行動である以上、組織のなかでの行動の継続、さらには活性化は難しくなる。このような組織のあり方を考えると、たとえ組織のトップに位置する経営幹部であっても、組織のなかで認められない行動を無理に押し通そうとすれば、組織内での軋轢を生じる。しかし、そこでの評価のファクターを柔軟に見なせば、組織の成員の行動を外発的に動機づけ、継続的していくことをうながすことはできる。

プラグの「CrepoパッケージデザインAI」の開発プロセスは、同社の経営幹部が主導したものであり、そこでの個人の裁量は、組織のボトムの成員よりも、当然大きい。しかし、このプロセスにおいても、組織文化、職場のコミュニケーション、研修制度、組織インフラ、そして評価制度と、さまざまな外発的な動機付けのための制度やマネジメントが機能している。

5. 結論

エフェクチュアルな行動は、企業という組織の規模の大小を問わず、その各所において、広く活動を活性化する。個人あるいは組織が、新しい行動に取り組み、その結果を素早く振り返り、次なる新たな行動を編み出していけば、未来に向けた可能性がエフェクチュアルに切り開かれていく。このことは個人であろうと、組織であろうと、複雑な系に向かい合う主体にとっ

ては変わらない。

マーケティングにおいては、企業のエフェクチュアルな行動の活性化によって、市場における絶えざる変化への適応と、市場における新たな変化の創造という、2つの局面での成果が期待できる。なぜなら、この2つの局面においては、精度の高い予測を入手することは困難になりがちであり、エフェクチュアルな行動の適性が高くなるからである。

本稿では、この市場における変化への適応については、組織のボトムでの行動の事例を、市場における変化の創造については、組織のトップの行動の事例を取り上げた。そして、そのい

ずれにおいても、エフェクチュアルな行動による成果を生み出すプロセスでは、組織の成員の内発的な動機付けに頼るだけでなく、外発的な動機付けを整えておかなければ、組織のなかでのエフェクチュアルな行動の活性化をうながすことは難しくなると考えられることを確認した。

組織は、その成員の行動にとっての制約となると同時にリソースとなる。この問題を踏まえて、エフェクチュアルな行動によるマーケティングを組織のなかで活性化しようとするれば、組織の大小を問わず、外発的な動機付けの各種の仕組みを活用するべきだといえる。

【参考文献】

- 伊丹啓之、加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門・第3版』日本経済新聞社
- 栗木契 (2024) 『エフェクチュアル・シフト：不確実性に企業家的機会を見いだすマーケティングの探求』千倉書房

- 鈴木竜太 (2018) 『経営組織論』東洋経済新報社
- Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar (加護野忠男監訳、高瀬進、吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎、2015年)

函館港と歩んだ70年

須田 新 崇
(株式会社富士サルベージ)
代 表 取 締 役



函館港

古人は海峡を見て、そこを陸の最果ての地と考えたそうですが、中には海峡の向こうの新天地を求め、船を漕ぎ出した者もいました。

函館港はその地形から天然の良港と言われており、古くは北海道の豊富な海産物を日本海航路で運搬する北前船の寄港地として栄えました。1854年、今から170年前アメリカ艦隊のペリー提督は黒船に乗り、この函館に訪れました。その5年後、函館は長崎、横浜と共に外国に向けて初めて開港し日本の表舞台に登場し、多くの国との交流を通じて発展することとなります。明治初期では東京以北では最大の人口を有し、その後も昭和末期まで北洋漁業の基地港として日本有数の漁獲高を誇り、出港前夜などは多額の支度金を抱えた船員達が街に溢れ、大いに賑わいました。

函館は津軽海峡に面し太平洋、日本海に繋がる海の要所であります。北米とアジアを結ぶ航路上に位置し地の利にも恵まれていますので、津軽海峡に目を向けると多くの巨大なコンテナ船が往来していますが、函館に寄港するものはありません。多くはお隣の韓国釜山や中国に行き、そこから中型船に積み替え、アジア各地に送られます。

日本は周囲を海に囲まれ、世界で6番目に長い海岸線を持っています。しかしコンテナ取扱量で世界の上位に入る港は日本にはありません。なぜ、日本は中国や韓国に後れを取ってしまったのか？船舶物流は世界人口の増加やグローバル化、途上国の発展により急速に増大しています。海と共生してきた歴史が物語るように、日本を再び世界有数の海事立国にすることがGDP世界第4位まで落ちた日本の再生手段ではないかと思えます。

株式会社富士サルベージ

当社は1951年（昭和26年）に祖父の須田新吉により創業しました。当時は船舶の解撤を行い、優良鉄を電炉を持つ製鉄所に販売するというのが主な事業でありました。

1980年に当社のサルベージの礎を築く大きな海難事故が津軽海峡で発生しました。リベリアの船籍の貨物船Z号がコンテナ船と衝突、沈没し海岸線に重油が長期に渡り漂着し、その重油の除去作業で利益を上げたことをきっかけに本格的なサルベージ業を営むようになっていきます。

また、海洋業務における経験と技術を基にサルベージ業に加え建設業許可を取得し、今日まで自社作業船を駆使し、港湾・漁港の建設、改修等の海洋土木工事、水産施設設置等の水産土木工事を行っております。

2003年には建設業、サルベージ業でISO9001を取得し、品質の向上、経営の改善を図り、誠実な業務を達成することを旨に、社員の人材教育を積極的に行い技能者の育成に努めております。

サルベージという仕事

サルベージ業とは海難救助のみならず、船骸の撤去や流出油などの防除、海洋環境の保全など業態としては幅の広いものですが、近年、海難に遭遇する船舶は大きく減少しております。これは、気象・海象の予想の確実性、船舶の性能向上に加え、船員の安全意識の高まりなどが功を奏しているものです。ただ、知床観光船の沈没など、依然として多くの尊い人命を奪う海難事故は後を絶たないのも事実です。また近年の海上物流は効率化重視で大規模化しており、これに伴いコンテナ船に限らず全ての船種にわたり船舶が巨大化し、一度事故が起きれば大災害に発展するというケースが増えております。

海難事故が発生した時、海難船舶の国籍、船主、保険会社などを真っ先に調べます。サルベージ会社も営利を目的としていますのでしっかりとした船主で、支払い能力のある保険会社に加入してなければ仕事を受けることは出来ません。日本船籍の場合はほぼ安心ですが、外国船の場合は満身に保険にも入らず運航している場合もあり、日本国内で座礁しておきながら放置して行方をくらます事例が過去に多くありました。現在では日本に寄港する外国船舶においては政府が指定する保険会社に加入することが義務付けられています。

船主は通常、船体保険のほかに船主責任保険（PI保険）に加入しています。この保険は海洋汚染、第三者障害、漁業被害、構造物の修復など多くのものに適用されます。大事故の場合は船骸撤去や海洋環境の保護、漁業者など関係者への補償など巨額な費用になります。

過去には国内でも1997年の島根県隠岐の島沖でのナホトカ号の処理に260億円などがありますし、最近ではモーリシャスやスエズ運河での事故がありました。世界の海難史上で最も有名なもののひとつが1989年のアラスカでのエクソンバルディーズ号の海難事故であります。これは当時エクソンモービル社に25億ドルの賠償が課せられ、更には数十年から百年かけての環境モニタリング調査も義務付けられたようです。特に近年では海洋環境問題が大きく取り上げられ、効率化や経済性よりもいかに環境負荷をなくして完了に至るかが必然条件となりました。

函館港とクルーズ船

新型コロナウイルスの流行初期に客船内で蔓延し、隔離されるという事案が発生しましたが、それも今では過去の記憶となっております。最近では多くの日本人が客船の旅を楽しむようになり、高齢層を中心に豪華客船を利用した船旅が流行の兆しを見せております。

JR函館駅にほど近い若松ふ頭にクイーンエリザベスが入港できるほどのクルーズ岸壁が完成致しました。巨大な客船が接岸している様子は街の風景を一変させます。ヨーロッパの港町などは豪華客船が街の中心に接岸し、乗客や乗員が観光や食事に気軽に動けるところも多いですが、日本の港の場合は街中心から離れ辺鄙な所にあることが多く、容易に街に出られる港は国内にはほとんどありません。

このクルーズ岸壁が街中心部に完成したお陰もあり、令和6年函館港には58隻の客船が来航しましたが、これは北海道、東北地方を含めて最多です。函館に入港する客船は今年、80隻が見込まれています。

函館港と再生エネルギー

エネルギー基本計画では原子力と共存しつつ、再生エネルギーの比率を現在の23%程度から2040年には40～50%に引上げるとしています。

北海道は再生エネルギーの潜在力が高く、脱炭素化と経済成長の両立を目指すGX事業の推進が期待されています。中でも出力規模が大きく、再エネの切り札とされる洋上風力発電は有望区域として松前沖、桧山沖、島牧沖、岩宇・南後志沖など函館から比較的近い日本海海域で総出力の合計が最大270万kW規模の計画が進行中です。松前沖などは早ければ今夏頃までに事業者決定がなされるとのことで、選定争いが激しくなっております。工事が始まれば、地元企業にも大きな影響があるでしょうし、運転開始後もメンテナンスなど新たな産業の創出が期待されています。

当社はこれまで函館港と共に歩んでまいりました。その感謝と恩に報いるためにも誠実さと熱意を持って、これからも地域社会に貢献出来るよう活動していきたいと思っております。

中小製造業は3つのチカラを磨け

弓 削 徹
(日本工業大学)
大学院技術経営研究科教授



■技術を特化して磨く

T大病院の勤務医を夫にもつ女友達が言っていた。「開業医に技術はいらないが、コミュニケーション能力はある」。極端な表現だが、技術を極めることにのみ邁進するものづくり企業は耳を傾ける価値があるかもしれない。

もちろん、技術力を磨くことは製造業にとって最優先事項である。しかし、盲目的にオールラウンドな技術を極め、「なんでもおまかせください」とメッセージする会社のいかに多いことか。

広範な技術を有することは、すでに取引のある既存顧客にとっては頼もしい限りだ。しかし、新規開拓においては“とんがり”がなければ取引のきっかけが生まれない。つまり、磨くべきは汎用技術ではなく、ニッチに特化して深掘りした珍しいソリューション。他社が提供していない独自の技術分野を持つべきなのだ。

支援先の事例を挙げてみたい。例えば、金型や砂型の鋳造ではなく石膏型鋳造に特化する、通常のメッキではなく血液や水・油をはじく特殊メッキにする、金属の切削加工ではなく樹脂の切削にする、積層モーターコアの異形に注力するなど、得意分野の発展系としてさまざまに考えられる。

さらに、その特化する技術は“生産技術”ではなく、“なくてはならないコアな特許技術”であれば理想的だ。

■ウリを特定して磨く

他社ではなく、自社が選ばれるためには「ウリ」(unique selling proposition)を明確にすることが重要だ。「貴社の差別化点は何か?」と問われたとき、多くの会社がQCDと回答するが、これはウリにならない。

国内事業であればQ(品質・精度)が高いことは当然であり、桁違いの数値で表せるくらいでないと差別化点にはならない。むしろオーバースペック(必要以上の精度を備えること)を見直すほうがいいかもしれない。

C(価格)での競争はキリがなく、消耗戦になる。「安いから発注している」と言われるほど情けないことはない。その顧客は、より安い価格を見つければ去っていく。自社の価格を下げるのではなく、顧客企業のコストダウンを実現する工夫を高額で売ってほしい。

D(納期)も同じく社員が疲弊する。短納期をウリにしていれば社員が辞めてしまう。潜在的に、品質低下や採算性にも悪影響があるだろう。

では、どこに差別化点を見出せばいいのか。5つのヒントを挙げる。

●自社のウリを見つけるヒント

- | | |
|-------------------|------------------|
| ・ウチが得意なことは何か? | ・効率的にできることは何か? |
| ・利幅がとれることは何か? | ・競合がやっていないことは何か? |
| ・切実なニーズを満たすことは何か? | |

その他にも、頻繁に問い合わせを受ける加工技術は何か?なども検討に値する。あるいは、パーティや交流会で紹介してもらうとき、「A社さんは〇〇〇を実現した会社なんですよ」のように、自分では気づかないポイントを挙げてくれることもヒントになる。

コツは、客観的な視点を持つように心がけることだ。第三者として眺めることができれば特長は見つけられるものである。そのとき、あまりニッチなウリに絞り込むと市場ボリュームが小さくなりすぎる、という心配があるかもしれない。しかし、全国を対象にすれば中小企業に必要な売上は確保できる。そうした販路開拓を、いまはインターネットや展示会が可能にしてくれるからだ。

■広告表現を自社で磨く

自社のウリを特定することができれば、あとは広告表現をつくり、見込み客との接点を広げていだけだ。広告ではウリをキャッチコピーとキービジュアルへと転換し、出会うべき見込み客を惹きつける定番の表現を制作する。物語を交えて伝えることも有効だ。それを見込み客との接点で提示して、興味を喚起すればいい。

その接点=販路開拓のルートは3つある。

1つ目は昔ながらの人的営業。しかし、これは社員にとって負担が大きい上に、値引き要求につながりやすい。問い合わせを受けた上での反響営業でなければ効率が変わる。

2つ目はインターネット。これはウェブサイトを整備したり、別途に技術情報サイトを開設する必要がある。さらに、キーワード広告の出稿やSNS活用、SEO対策に腐心しなければならない。

そして3つ目は展示会だ。先に述べたウリを伝える定番表現を大きく掲出することで、ニーズがマッチする来場者との出会いが実現する。ただし出展コスト負担は小さくないため、効果的な表現内容であることがカギとなる。

さらに、4つ目のルートとして提案したいのがリファラルマーケティングだ。これは、業界団体・協会や地元の商工会・商工会議所でのつながり、自治体や振興センターによるマッチングなどを通じたネットワーク形成を指す。

志を同じくする経営者同士、こうしたコミュニティを通じて情報交換をしたり、受発注を融通する関係性を育てることは、欠かせない販路開拓の道筋といえる。

■世界も視野にブランドを磨く

自社製品を開発してファンを獲得している中小企業は少なくない。なかにはグローバル・ニッチ・トップと認定される強者もある。

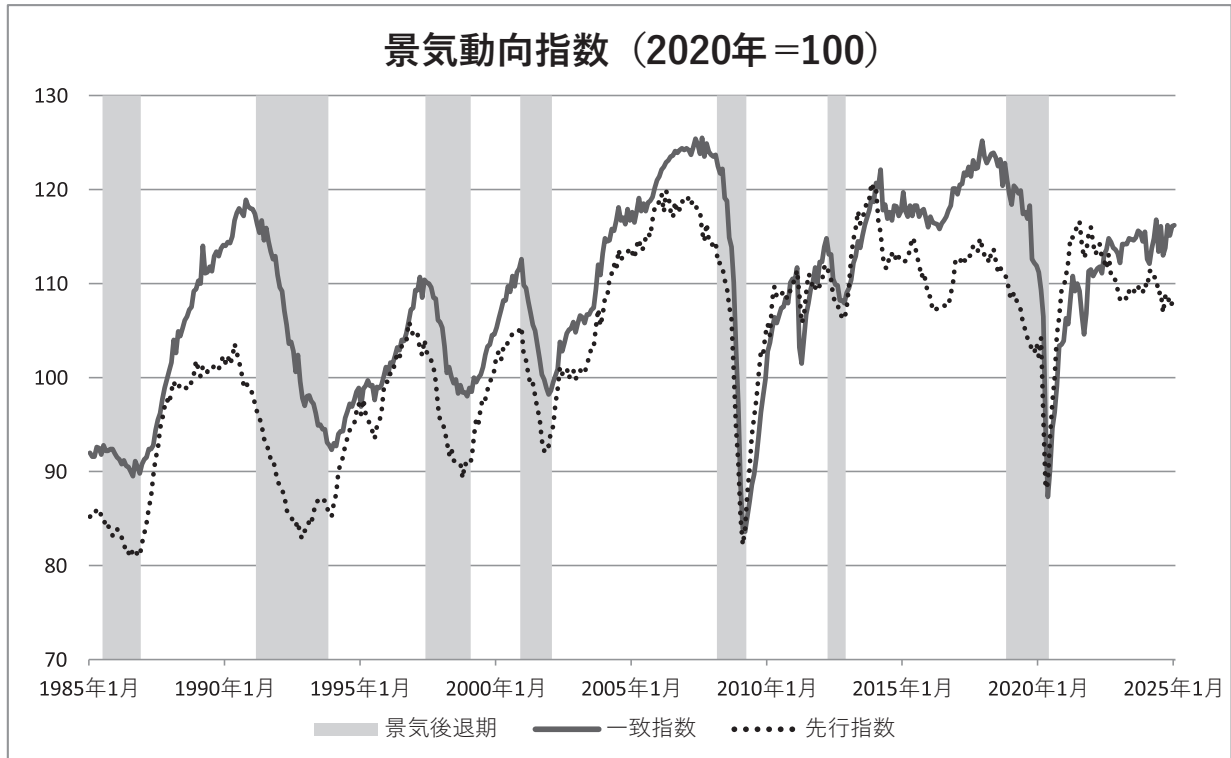
こうしたお手本を目標にして「自社製品をブランド化せよ」と言われるが、正直なところ容易ではない。社内には尖った商品企画を生み出すマーケティングの知見もなければ、製品を魅力的な仕様に形づくる工業デザインのノウハウも不足している。

それでも、参考にできる先行企業は存在する。最初のきっかけは、変なダジャレネーミングでもいいかもしれない。生卵を溶く専用スプーンでもいい、ガンダムのザク豆腐でもいいだろう。ブランド化すれば独立性や価格決定権を持つことができる。

まずはメディアやネットで見つけてもらえる目立つ顔をつくらう。試行錯誤を重ねて表現力を磨こう。そこから、ブランド化のヒントが見えてくるかもしれない。自社製品のブランド化は、自立する中小製造業にとって一つのゴールになるものなのだ。

景気

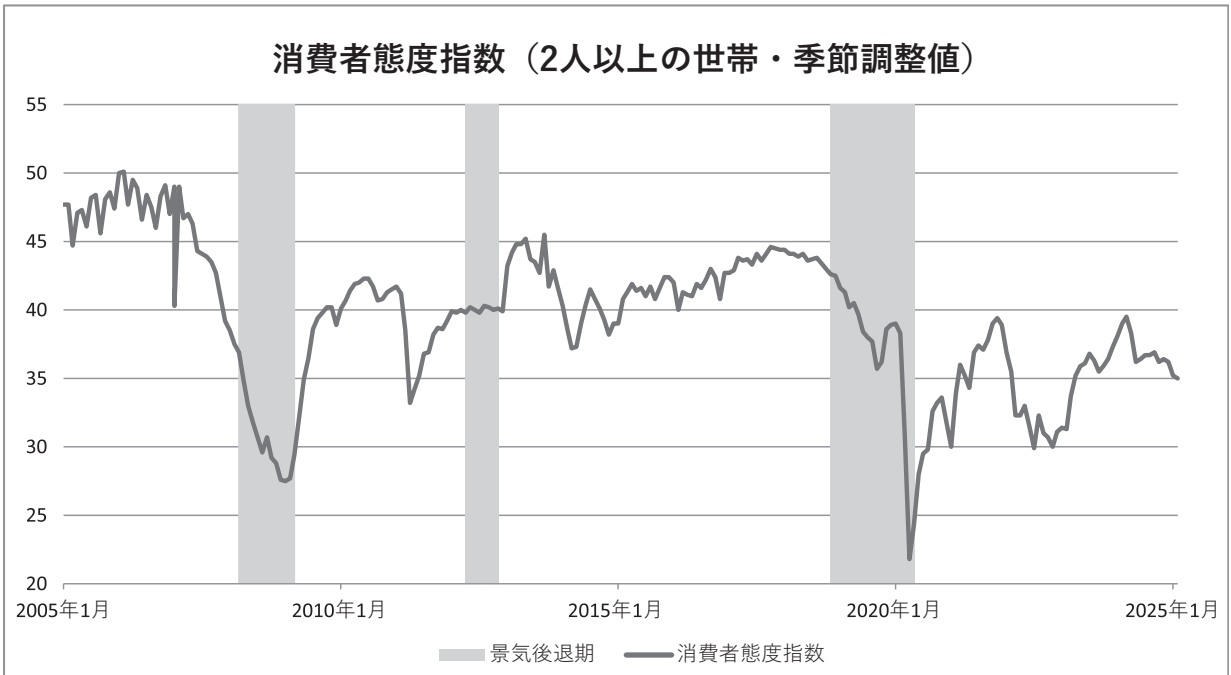
景気は穏やかな回復基調にある。景気動向指数（一致指数）をみると、12月に2ヵ月ぶりに上昇に転じ1月も連続の上昇となっている。2024年通期でみると、一進一退の凸凹で推移してはきたが、総じて回復基調にあるといっていだらう。個別系列に分解すると、耐久消費財出荷指数や商業販売額が好調なほか、生産指数も改善している。ただ、輸出数量指数に曇りが見えること、先行指数が弱いことが先行きに不安を与える。



出典：内閣府 経済社会総合研究所「景気動向指数」（2025年1月は速報値）

消費

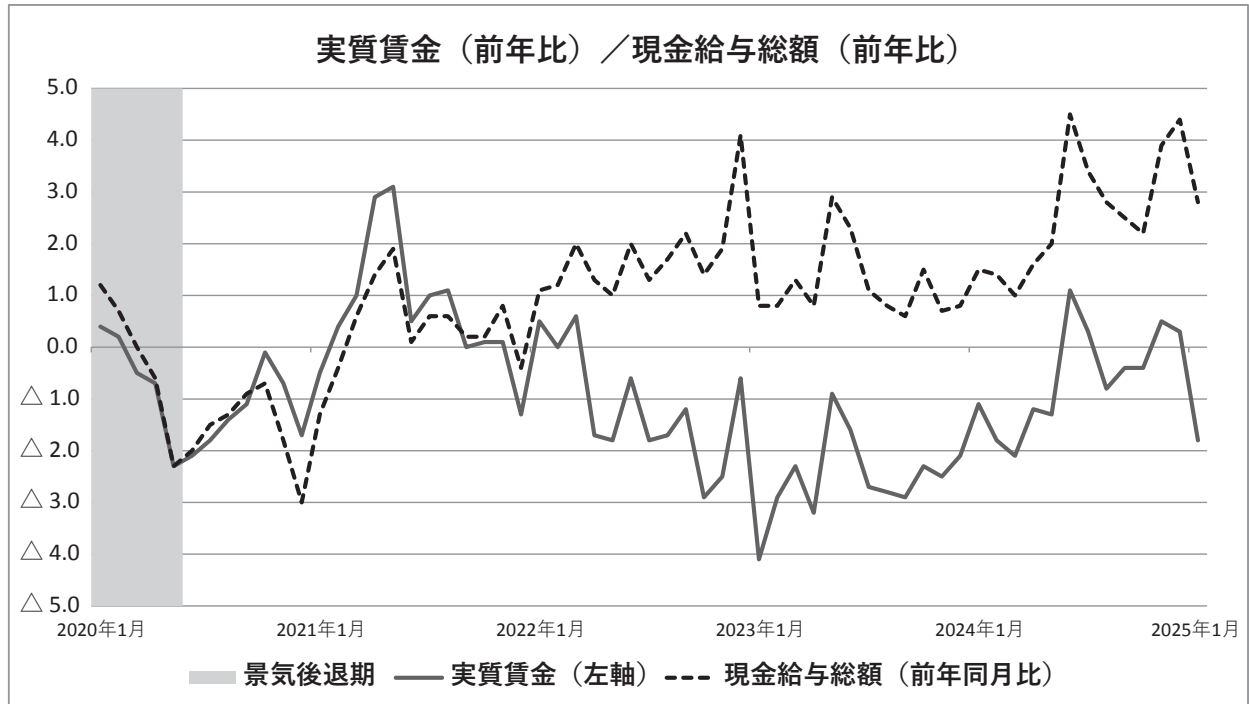
景気に大きな影響を与える消費動向だが、消費者のマインドは好転していない。消費者態度指数は、2025年2月も3ヵ月連続で低下している。暮らし向き、収入の増え方、耐久消費財の買い時判断の3項目が低下しているが、暮らし向きと耐久消費財の買い時判断の低下が大きい。暮らし向きが「やや悪くなる」「悪くなる」とする割合が70%近傍に達し、前月と比較して1%ほど悪化している。消費者マインドの改善なしに消費拡大は期待できないことから引き続き注視したい。



出典：内閣府 経済社会総合研究所「消費動向調査」

所得

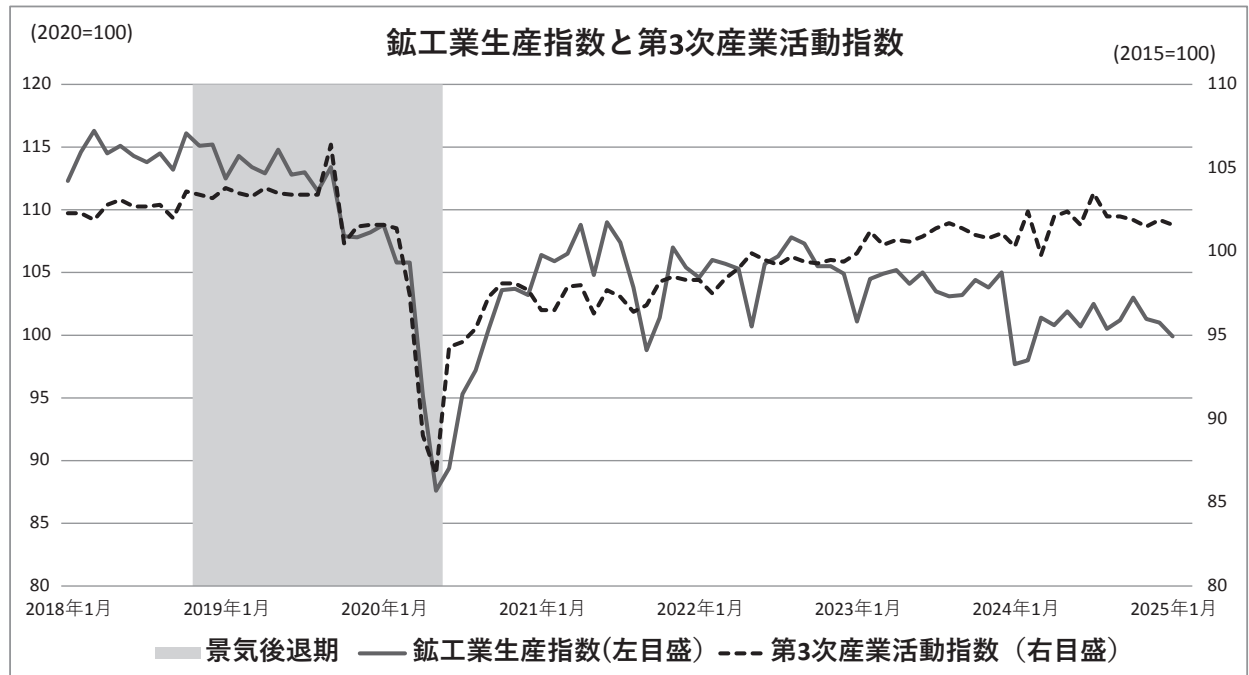
消費のバックボーンになる「所得」であるが、実質賃金は2024年11月以降2カ月連続でプラスに転換したものの、2025年1月に大きくマイナスに転じた。現金給与総額の増加は続いているが、野菜やコメ等の値上りも大きく消費マインドの改善にはなかなかつながらない。物価上昇に負けない賃金水準が試されている。



出典：厚生労働省「毎月勤労統計調査」（2025年1月は速報値）

企業活動

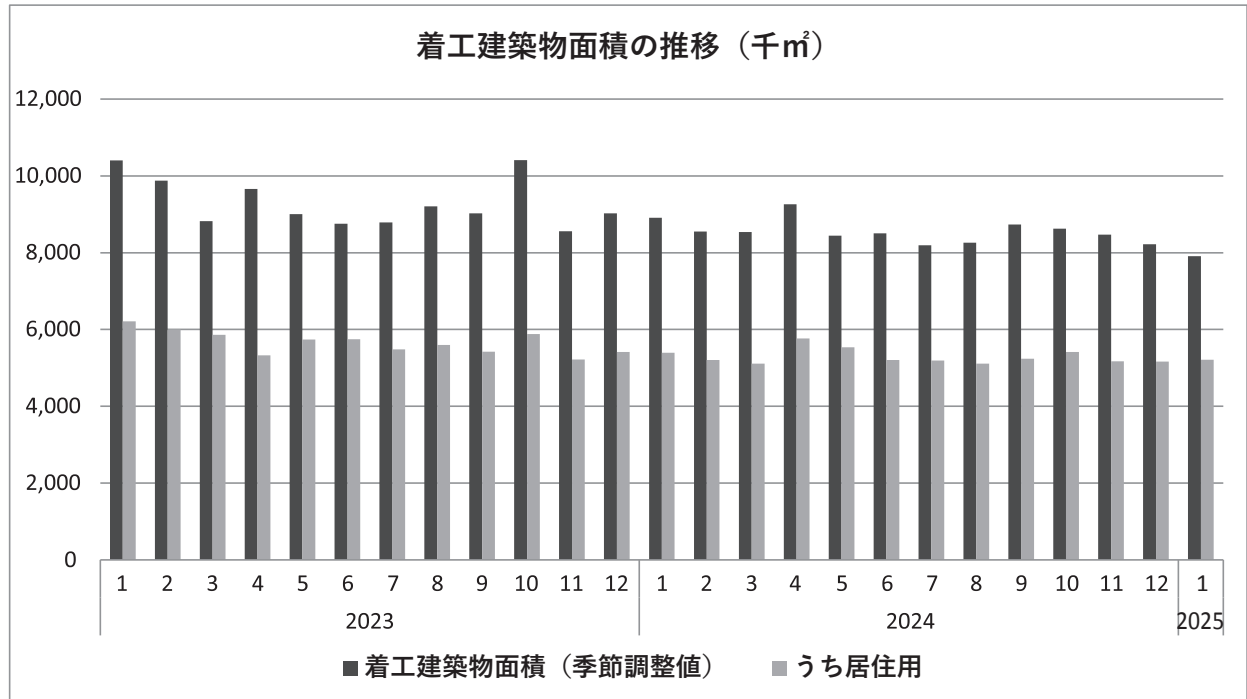
「鉱工業生産指数」をみると、生産は3カ月連続でマイナスとなった。品目でみると最終需要財・消費財・投資財は持ち直しつつあるが、建設財・生産財はやや厳しい状況にある。需要期待の大きい電子デバイスの動きに注目したい。非製造業の活動である「第3次産業活動指数」をみると、昨年夏季以降、横ばいの状況が続いている。不動産仲介業は土地・戸建・マンションなど全般に好調。また、年末年始が比較的長かったこともあり、鉄道航空など旅客運送関連やホテルが活発な状況にある。一方、情報通信・ソフトウェア関連、飲食店、娯楽業が期待から比してやや低調な状況にあるといえよう。



出典：経済産業省「鉄工業生産指数」及び「第3次産業活動指数」

住宅・建設

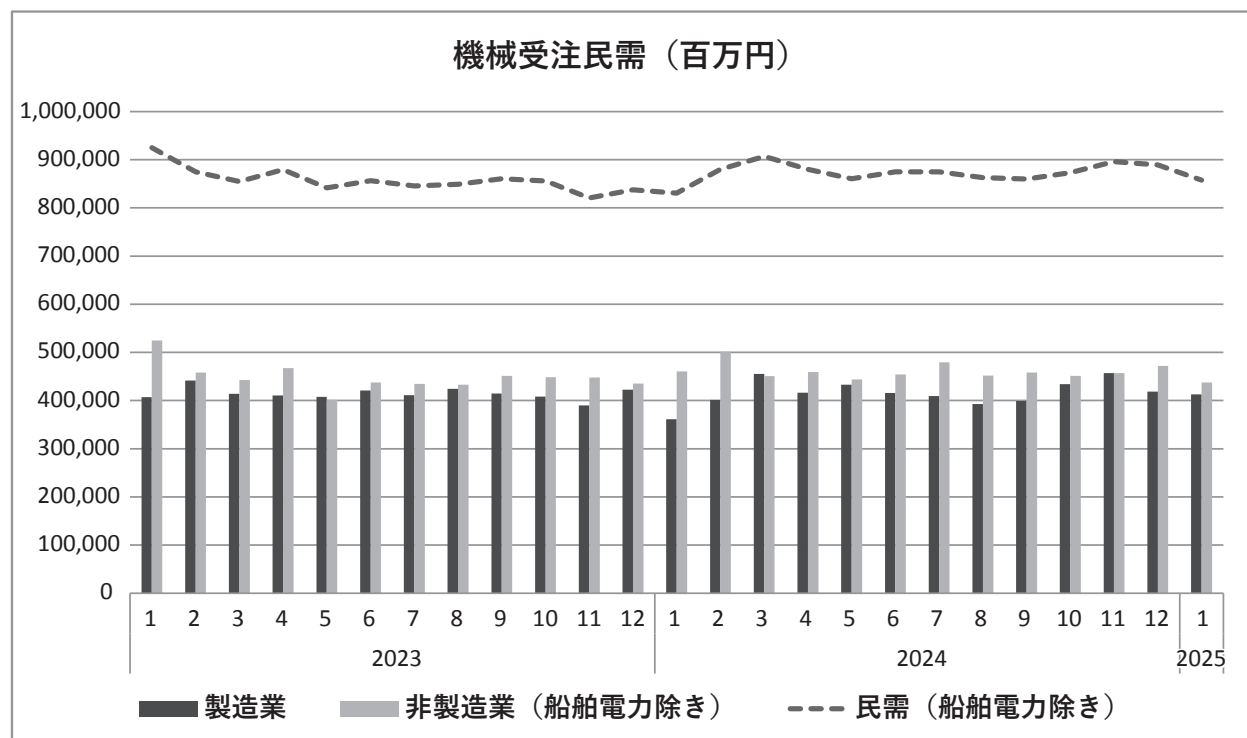
着工建築物（床面積：季節調整値）は、低下基調にある。居住用はわずかに持ち直したものの、全体としては弱い動きになっている。着工新設住宅（戸数）は、9ヵ月連続で減少。12月に増加した「貸家」も再び減少に転じた。



出典：国土交通省「建築着工統計調査報告」

設備投資

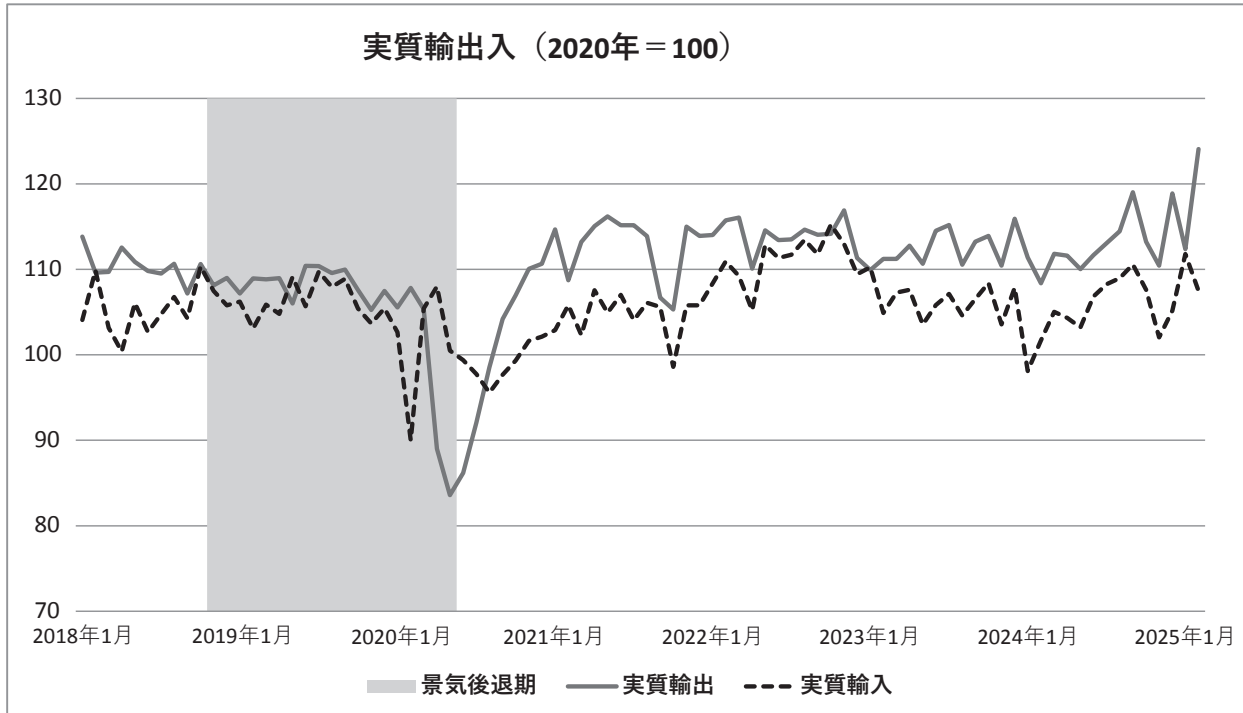
船舶・電力を除く民需に関しては、12・1月と2ヵ月連続で減少となった。中期的観点では持ち直し傾向にあるが、製造・非製造業ともに一進一退の状況にあり、今後の見通しは不透明といえよう。



出典：内閣府 経済社会総合研究所「機械受注統計」

外需

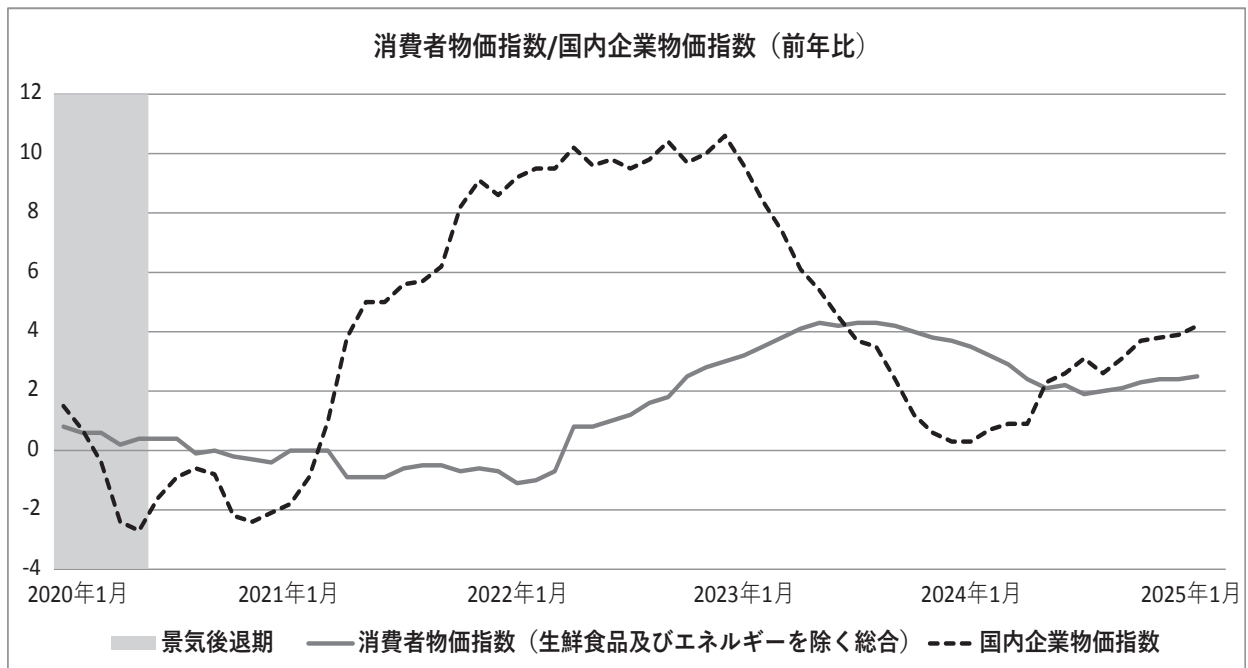
物価影響を除いた実質輸出については、一進一退を繰り返しながら回復基調にあるといえよう。1月時点では、米国・ASEAN向けが好調で、財別にみると自動車関連・資本財が良い状況にある。今後、トランプ関税発動の影響が、自動車を中心に影響を与える可能性があり、今後の動向に注意が必要である。



出典：日本銀行「実質輸出入の動向」

物価

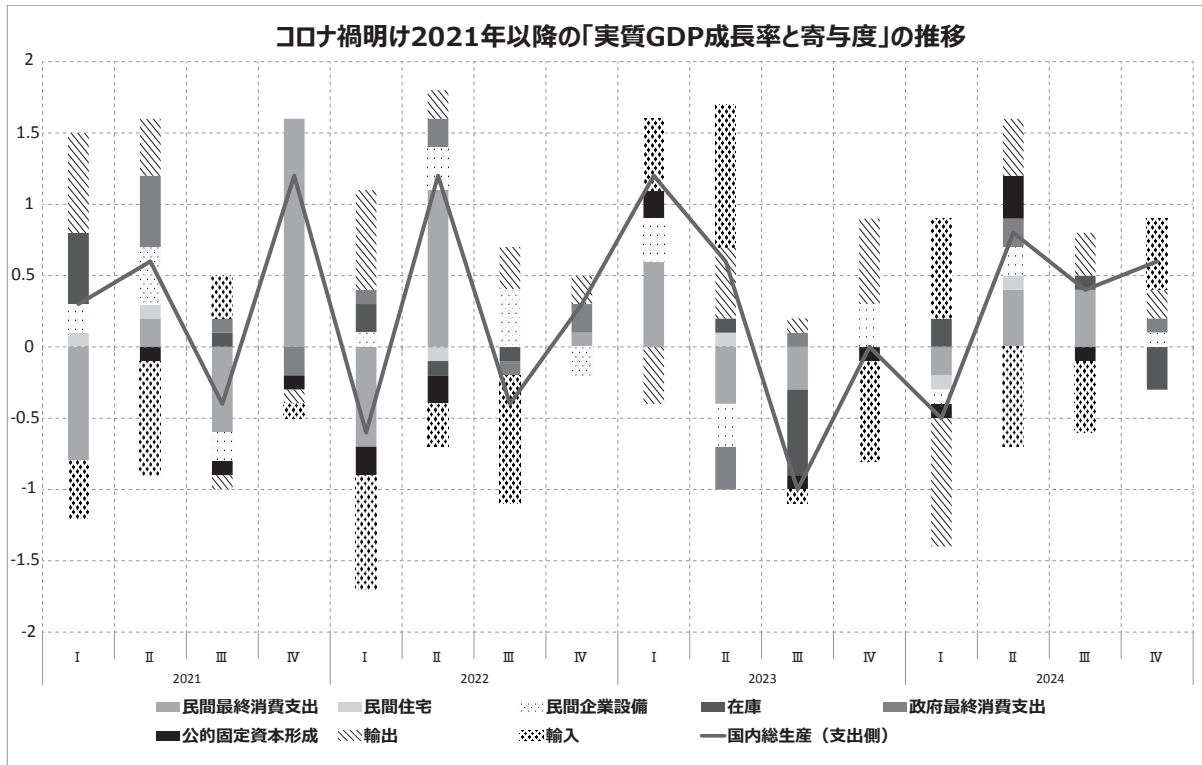
いわゆるコアコアの消費者物価指数は、2024年8月以降上昇傾向がみられる。総合指数でみると生鮮食品・米穀類及び電気ガス代の上昇が著しく、消費への影響が懸念される。企業物価に関しては、2024年年初以降上昇傾向が続いており、2025年1月についても前年比4.2%と上昇基調にあり、価格転嫁の動向次第では企業の採算悪化につながる可能性がある。



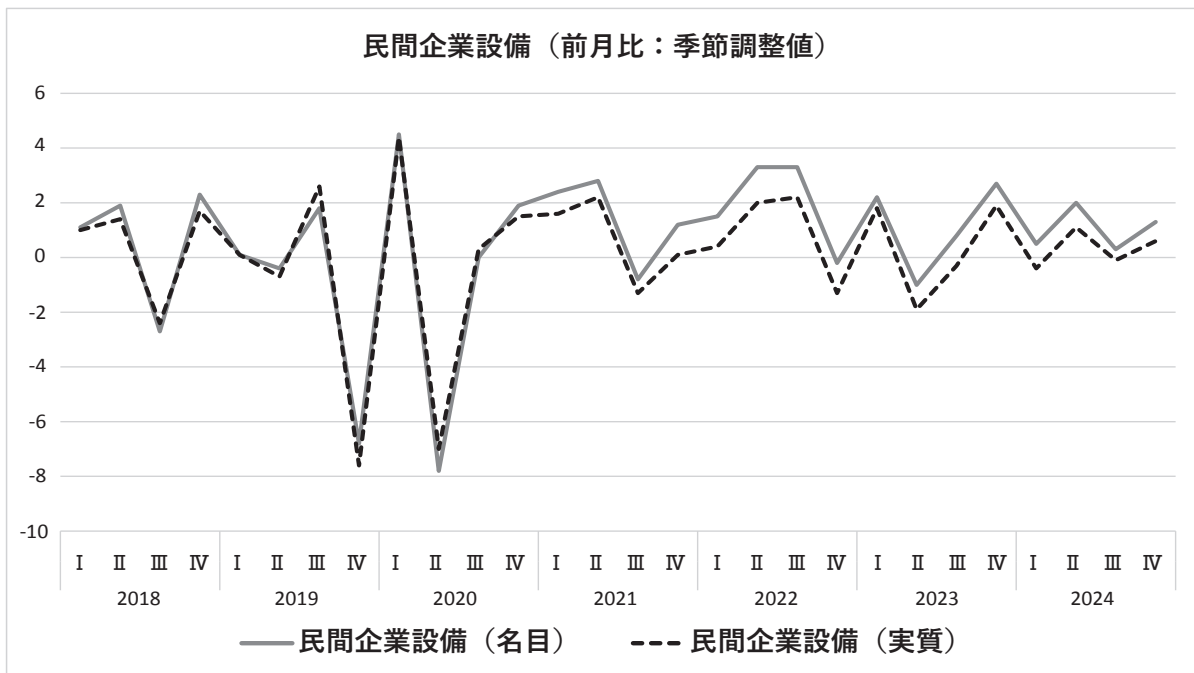
出典：総務省統計局「消費者物価指数」、日本銀行「国内企業物価指数」
消費者物価は1月分（2/25公表）まで、企業物価も1月分（2/13公表）まで。（企業物価2月分（3/12公表）は反映しない）

GDP

2025年2月に発表された四半期GDP速報（第2次）から全体像と設備投資に注目したい。実質GDPは3四半期連続でプラスとなった。増加率は大きいとはいえないが、確実に改善に向かっているといっていだろう。一方で、内容的には「輸出入」が牽引役となっているが、トランプ関税やその報復関税の応酬といった環境を踏まえると安心できる状況にはない。また、実質賃金が1月にマイナスに転じるなど、最終消費の弱さが目立つ。雇用や所得環境、そして物価推移を踏まえた消費マインドの改善がこの先の持続的回復のカギになる。もうひとつのカギが設備投資である。民間企業設備投資は、名目・実質ともにプラスになっており、この継続が日本経済の下支えになる。一方で、人手不足を起因とする供給制約や資材高騰が設備投資の壁になる可能性がある。また、国際関係の緊張や複雑化が企業心理に悪影響を与える可能性もある。2025年の日本経済の成長は、個人消費と設備投資が着実に伸びることが前提になる。引き続き、個人消費・設備投資、そして現下の牽引役である輸出入の動きに注目していきたい。



出典：内閣府 経済社会総合研究所「国民経済計算（GDP統計）」



出典：内閣府 経済社会総合研究所「国民経済計算（GDP統計）」

トピックス： 中小企業の賃上げ

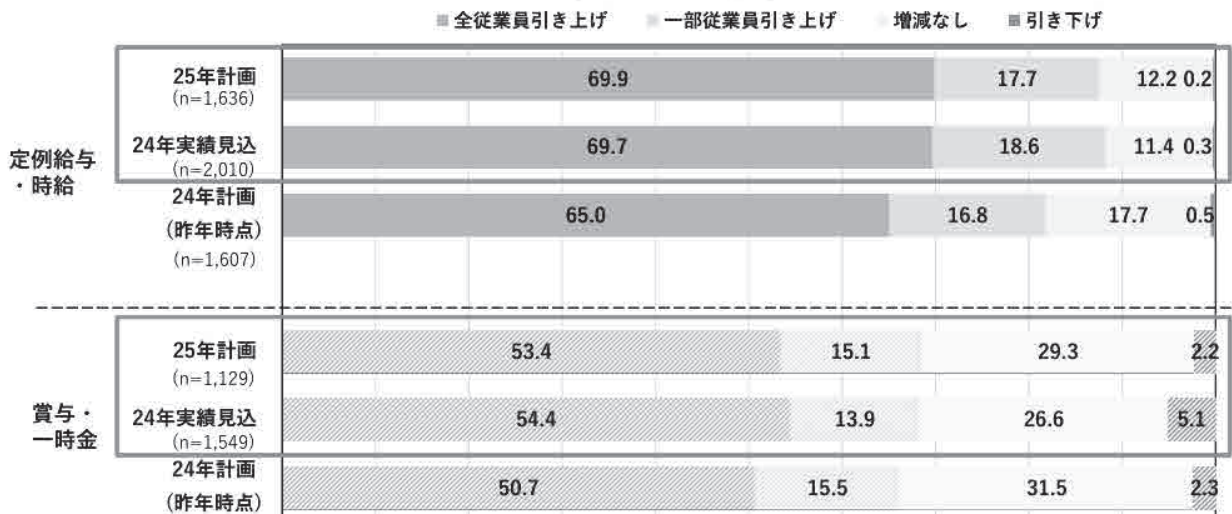
雇用の7割を支える中小企業の賃上げ動向、特に「拡がり」と「上げ幅」は実質賃金がプラスを維持できるか、消費マインドが改善するか、についての試金石になる。そうした意味で、本調査の意義は大きい。今回の調査で明らかになったことは、①中小企業の約9割が全部または一部の従業員を対象に賃上げを行う計画であること、②引き上げ幅は計画ベースで2.9%で2024年計画水準を上回っていること、である。

厳しい経営環境のなかで、9割の中小企業が賃上げに対応するという「拡がり」、上げ幅でも昨年計画を超える水準にあるという点は日本経済に灯を与える。本調査では6割弱の企業が賃上げ率は据え置くとしているが、その平均引き上げ率は3.5%弱と低くない水準である。2024年度の賃上げ率の実績が当初計画比0.75%プラスであったことを加味すれば、2025年度は3.5%を超える水準に達する可能性もある。日銀の見通しでは、コアコアの物価上昇を2%程度とみていることから、実質賃金がプラスを安定的に維持できる可能性がある。今後の動向に注目したい。

なお、関心のある方は商工中金のホームページから「景況調査11月分トピックス」にあたることをお勧めする。

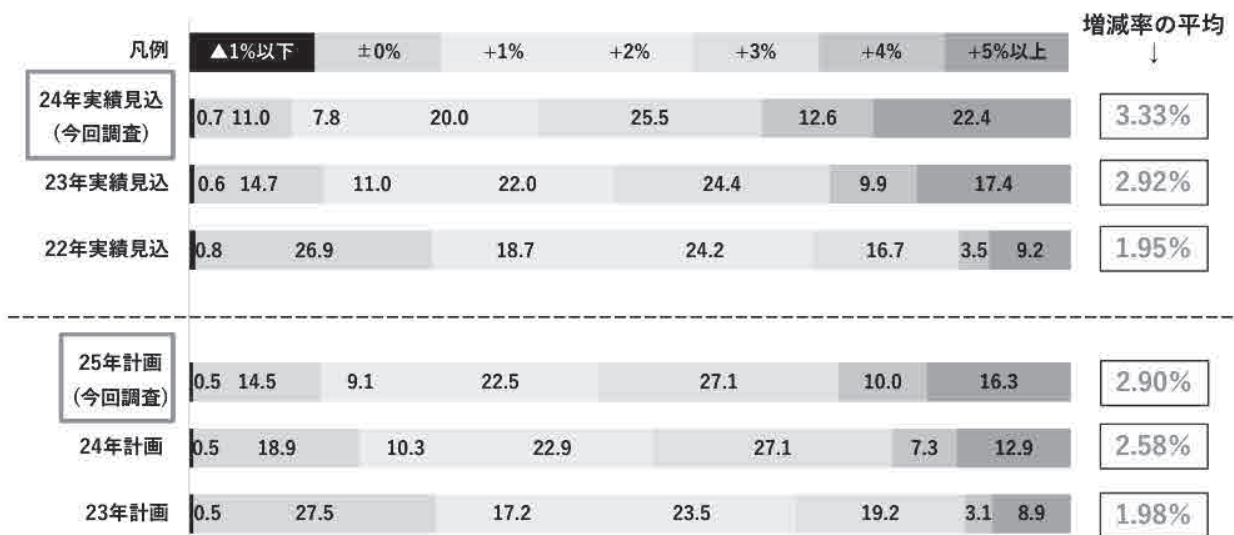
2024年の賃金増減実績見込・2025年の賃金増減予定

(未定・その他を除く)



定例給与・時給の引き上げ（引き下げ）率

(定期昇給を除く)



※単位：%

※増減率の平均は、選択肢のうち「～▲10%」「▲5%～▲9%」「+5～+9%」「+10%～」をそれぞれ▲10%、▲7%、+7%、+10%として平均を算出。また選択肢のうち、「未定・不明」は除いて計算している。

出典：商工中金景況調査2024年11月調査トピックス分

(商工総合研究所専務理事 青木 剛)

中小企業のリスクマネジメント —熊本の経験を活かして—



商工総合研究所は、「中小企業のリスクマネジメント—熊本の経験を活かして—」と題し、第9回商工総研セミナー（2025年2月7日）を開催いたしました。ご視聴いただきました中小企業経営者、中小企業支援団体、中小企業研究者の方々にはこの場をお借りして厚く御礼申し上げます。

本セミナーでは、有識者の立場から立命館大学大学院経営学研究科・経営学部教授の西岡正氏に、そして実務家の立場から有限会社青柳代表取締役の倉橋篤氏、金剛株式会社代表取締役の田中稔彦氏のお二方にご講演いただきました。

企業にとって、自然災害は予測できない一方で、適切なリスクマネジメントによりその影響を最小限に抑えることができます。まずは、昨今の自然災害リスクがどのように変化してきているかと中小企業のリスクマネジメントの現状を、有識者の視点からとらえ、次に、熊本で地震・豪雨の被害から復興した事例をもとに、実務家の視点で中小企業が災害に強くなるために何が必要かをお話いただきました。

講師の方々からは、想定内のリスクに対応するためのBCP（事業継続計画）の策定にとどまらず、想定外のリスクに対応するため現場で働く「人」の育成・強靱化、つまりハードとソフト両面での取り組みが必要であるという点で共通したお話をいただきました。

プログラム

- | | | | |
|-------|---|--|--------|
| 14:00 | ● | 開会挨拶 | |
| 14:05 | ● | 第一部講演
「中小企業のリスクマネジメント
—自然災害にどう立ち向かうか—」 | 西岡 正氏 |
| 14:25 | ● | 第二部講演 「我社の取組み」 | 倉橋 篤氏 |
| 15:00 | ● | 第三部講演
「中小企業のリスクマネジメント
—熊本の経験を活かして—」 | 田中 稔彦氏 |
| 15:40 | ● | 質疑応答 | |

「中小企業のリスクマネジメントー自然災害にどう立ち向かうかー」

立命館大学大学院経営学研究科・経営学部教授 西岡 正氏

〈講演要旨〉

自然災害リスクは「地震」「豪雨」「津波」「噴火」「豪雪」「洪水」「暴風」など多岐にわたる。2016年以降だけでも、能登半島地震、北海道胆振東部地震、熊本地震といった最大震度7クラスの大規模地震を筆頭に、全国各地で人的被害を伴った震度5クラス以上の地震が頻発している。風水災も激甚化、頻発化している。さらには発生した地震や豪雨が新たな災害（例えば土砂災害など）を引き起こす複合型災害も増加している。

自然災害の頻発化・激甚化により、直接・間接を問わず被災時の企業被害も増大している。中小企業の多くは、特定地域内に限られた経営資源を集中させ事業基盤を構築しているため、同規模の被災を受けた場合、大企業よりも中小企業のほうが経営への影響が大きい。

こうした中で、政府は企業の事業継続力を強化すべく、BCP（事業継続計画）の策定を推奨している。BCPの有効性は多くの研究が指摘しており、熊本地震や能登半島地震等の現場でも、BCPに基づく事前対策により、事業中断を防いだ事例が少なからず観察された。しかしながら帝国データバンクの調査によれば、2024年5月現在で大企業は37.1%が策定済であるが、中小企業は16.5%にとどまっている。

確かにBCP策定やその対策には人的物的コストがかかる。また、いかに綿密な計画を策定したとしても、すべてのリスクには対応できない。「想定外」のリスクは残存する。とはいえ資源制約や集中性を抱える中小企業だからこそ、限界を抱えつつ自社なりのリスクマネジメ



ントによって自然災害リスクに挑まざるを得ない。

伝統的なリスクマネジメントの枠組みでは、想定リスクに対する事前対策が重視されるが、発生リスクへの事後対応力をいかに強化することも重要である。企業の耐久力を高めるうえでBCPは有効である。しかしながら、精緻なBCPを策定し、ハード・ソフトの減災対策に取り組んでも、非常時には想定外の問題が発生する。復旧速度は想定外の問題をいかにして迅速に解決していくかにかかっている。課題が山積する現場では、経営者の判断・対応だけでは限界があり、現場レベルでの的確な判断が必要となる。

現場の状況即応力を担保するためには、情報の共有、判断基準、現場への権限移譲のルール明確化が不可欠である。平常時の組織学習や改善活動により積み上げた問題解決能力こそが、非常事態に必要とされる復旧力の基盤能力である。経営者には、日ごろから社内の問題解決力の向上を追求することが求められている。

「我社の取組み」

有限会社青柳 代表取締役 倉橋 篤氏

〈講演要旨〉

当社は熊本県で有数の地元料理店としてお客様に支持されていた。しかしながら、2016年の熊本地震では一夜にして営業拠点の2/3を失った。熊本城内は被害が大きく、また、市民病院内は耐震問題からいずれも営業停止となった。残る本店は、別館は大規模半壊で使用不能となったが、本館の一部を修繕して震災の1か月後には営業を再開した。

復旧・復興は「ソフト」と「ハード」の部分がある。ソフトの部分は「人」であり、雇用の維持と人材育成である。ハードの部分は「場所」であり、建物や設備、店内の雰囲気などである。

本店の片づけや炊き出し支援などは社員が行った。いわゆる、現場力の発揮であった。本店建替えの打合せや仮店舗での営業は女将と幹部が行った。管理力の発揮であった。そして、すべての交渉や打合せは社長が行った。社長力が問われた場面である。特に、店舗の建替えにおいては、的確で迅速な意思決定が必要だった。振り返れば、各々が最大限の力を発揮して、協力したからこそ達成できたのである。

経営理念（社訓）を共有し、すべての行動基準・判断基準とした。当社の経営理念は「親和：ともに働く仲間を大切に、勇気：お客様のために勇気をもって行動し、真心：美味しく美しい料理と、心に残るサービスを提供し、常に進化し続けよう」である。

災難は突然やってくる。本店建替えが終わり、新店舗での営業再開を控えた矢先に、コロナ禍が襲う。それでも、雇用を維持し、現在に至っている。



コロナ禍において緊急事態宣言等が発せられる都度、目の前の課題に対処していたものの、それだけでは限界を感じていた。そこでより長期的な視点に立った経営方針「青柳SDGs2030ビジョン」を策定した。

「青柳SDGs2030ビジョン」=「『3つの目利き』『食』・『人』・『時』」は、従業員が全員参加して、皆の知恵と希望を活かして策定した。

社長自身も挑戦を続けている。「食を通じて生きがいと共に生む」というパーパスに基づき、新しい経営理念として「飲食業のお困りごとを解決し、食の未来を創る」を掲げた。

新事業も二つ立ち上げた。一つは崇城大学とのコラボレーションで、旬の食材を凍らせることで、食材の廃棄ロスをなくすというもの。もう一つは、外国人就労者の紹介業務である。多様な人材に活躍してもらうことで、従業員の視野が広がり、多様なお客様への対応もスムーズにできるようになる。

青柳の店舗で、数年前からミャンマー出身の人材が活躍している。彼女が懸命に日本語や日本の食材・酒・地元の産品を覚え、接客する姿を見て、他の従業員も同様に「勉強」し、お客様が青柳に来た時に喜んでもらえる接客体制が

出来上がっている。

業績は地震とコロナの影響で一時的に停滞したが、令和6年6月期は過去最高の売上、経常利益を達成している。

第三部講演

「中小企業のリスクマネジメント —熊本の経験を活かして—」

金剛株式会社 代表取締役 田中 稔彦氏

〈講演要旨〉

当社は金属製書架を中心に製造業や図書館、オフィスに納入し、大量収納に向けた移動式書架を開発・販売している。

熊本地震は2回の震度7を経験し、震災被害の生々しさはメディアで大きく伝えられた。情報発信により、救援の必要性や災害の理解につながったと認識している。

熊本地震発生当初は、まず命の心配をした。従業員やその家族も避難所生活となった者が多かった。東日本大震災の後、全社員にスマートフォンを支給しており、社内ネットワークで安否確認をすることができた。

次に、社員の生活を支える必要があった。そのためにも、工場を早急に稼働することが第一と考え、壊滅的に被災した工場の再建をあきらめ、嘉島町に新工場を建設することとした。

震災直後は多くの報道があるが、報道では伝えきれないことがある。また、直後よりもそのあと発生する震災関連死のほうが多いという現実もある。特に、経営については伝えきれない様々な障害があり、中小企業は押しなべて復旧に苦闘することとなっている。

想定を超える震災の被害を受け、現場の判断の重要性、組織の強靱化の意味を深く考えることになった。強靱化の「強（つよい）」の部分はマニュアルで対応できるが、「靱（しな



やか）」の部分はソフト・情報・人の力に負うところが大きく、見えにくい。それゆえに大切なのである。

BCPの作成は、作成することが目的ではなく、作成のプロセスが有用である。作成プロセスにおいて、仕事の可視化、組織の整理ができる。そして、弱い部分や不具合の原因が浮かび上がり、社内外からのサポートを受ける体制も整備される。

リスク対策における社内原則も策定した。靱性を上げるために社員のマルチタスク化を推進している。また、想定外のリスクのみならず、想定外の社会・経済の変化にも対応するために具体的対策を進める過程において、「リスク・変化」を想定する作業が想定外への耐性にもつながっている。その中には、社員の意識改革も入っている。正しい仕事の仕方や無理の軽減と同時に生産性の向上を追求しなければいけない。

強靱化の推進には、「つながり」が必要である。つながりの土台は「情報」である。震災後、グループ補助金を申請するにあたり、工業会に所属していなかった企業にも声をかけ、工業会に所属し、一緒に申請することを勧めた。中小企業にとっては、補助金一つでも手続き

する負担が大きい。そのような点についても配慮が必要である。

現在、工業連合会の会長をしており、所属企業には災害対策についての意識を今以上に高めてもらいたいと考えている。

第四部 質疑応答

震災からの復旧、復興の経験を踏まえ、中小企業のリスクマネジメントの要諦は何かという視点から質疑応答を行った。

Q1. 店舗や工場といったハード面の復旧・復興においてネックとなったことは何か。

田中 倒壊した工場の再建にあたり、一旦更地にして立て直すのでは、生産再開できるまで大幅に時間とコストがかかり、取引先との信頼関係が崩れてしまう。したがって、新しい用地に再建できるように国や行政に制度変更などの提言を行い、認めてもらった。

また、資金面では、多額の資金が必要であったため、業界団体として国や行政に対して、資金の優遇制度などを提言し、認めてもらったことから金融機関からの支援もスムーズに進んだと思う。

工業会会長として企業の声を集約して伝



えたことで、国や行政を動かすことができた。

倉橋 店舗再建の設計後に資材の調達が困難となり、設計変更を余儀なくされることがあった。設計変更により建築確認の遅れにつながるよう、建築会社や行政との連絡を密に取る必要があった。被災時だけではなく、日ごろから周囲の皆様との関係性を重視していたことが、連絡・相談を受け止めていただくときに奏功したと思っている。

Q2. 震災と水害、震災とコロナ禍といった複合的な災害に見舞われるケースが発生しているが、こうした際に必要な組織上のマネジメントで重要なことは何か。

西岡 個々の災害に対して何をすべきなのかを考えると、日頃から自社にとって守るべきことは何か、強みは何かを考え、それらを維持・強化するために何をすべきかを考え、取り組むことが重要だと考える。



Q3. BCPでは対応できなかったことは何か。

田中 震災前のBCPはいわばBCPのひな型を自社版にアレンジしたようなもので、実際に発生した際には、社長自らの身動きが取れなくなるなど、現実的な対応を想定していなかった。震災後は被害を想定したうえで対応策を考えるよう、自分ごととしてBCPを策定するよう改めた。

Q4. BCPからBCMへというように、BCPをより効果的なものとするために必要な経営者としての対応や心構えは何か。

西岡 マニュアルも整備されておりBCPを策定すること自体は難しいことではない。重要なことは、経営者が強い意識をもって、それを自社のリスクマネジメントにいかにか活かすか。そのためには日頃から非常事態を想定した実践的演習を繰り返し、自社に必要な対策を適宜見直していくことが必要。

Q5. 人材育成について、震災前後で変わったことは何か。

田中 以前はBCPといえば、総務に任せきりで形だけのものを作っていた。熊本地震後は、会社として能動的に取り組むことで、各自が

本当に必要なことは何かを考え、自分だけでなく周囲の仕事の意味も理解するようになり、結果的に柔軟に対応できる人材の育成につながっている。また、人事異動を活発化させることで、マルチタスクによる生産性向上だけでなく、自らの仕事の意味や他部署との関連性を理解してもらうことを意識している。

倉橋 部門間での壁があると、部分最適に陥ってしまいがちなため、部門を越えた勉強会や情報交換などにより連携を深め、全体最適につながるよう意識している。日々の業務が繁忙であるという現場の声もあるが、情報共有の重要性を認識してもらう意味で、社長として「譲れない」という意思をもって皆を巻き込んで進めている。

Q6. 突発的な災害などを乗り越えられる組織の強みの源泉は何か。経営者として必要な取組みは何か。

西岡 リスクマネジメントの基本は、社員一人一人が自分で判断できる自律的な組織をいかに作り上げるか、である。個々の社員が自ら意思決定するためには、会社全体の判断基準を明確にする必要がある。さらに権限移譲のルール化も必要。災害時などは



想定外の事態が発生する。経営者は、会社の判断基準と権限移譲ルールを明示したうえで、社員に対して自律性の発揮を求めていくことが重要ではないか。さらに非常時においては情報共有も大切で、誰が何をしているのか、どういった問題を抱えているのか、を共有することも必要である。

<まとめ>

中小企業のリスクマネジメント高度化のため、理論面、実践面からの様々な示唆をいただいた。

- ・ 経営者だけでなく、現場の社員一人一人が自ら判断し、行動する自律的な組織が必要で、そのために経営者は会社の判断基準と権限移譲ルールを明確化することが必要。

- ・ 社内の一体感醸成のため、部門間での情報共有や全社的PJといった取組みを実施することが、個々の人材育成のみならず経営者の考え、方針を社内に浸透させることにつながる。
- ・ 復旧・復興においては、「自助」を基本としつつ、業界団体、組合といった「共助」の仕組みを活用できる外部のネットワークづくりも重要。

非常時には想定外のことが発生するという前提に立ち、BCPを作成するのみならず、効果的に機能させるための強い組織づくりが可能となるのではないか。限られた時間ではあったが、今回のセミナーから「リスクマネジメント」についてあらためて考えるきっかけとしていただけると幸いである。

(商工総合研究所常務理事 浅黄 久隆)

好評発売中

第28回（2024年度）

中小企業活性化懸賞レポート受賞作品集

連携・組織活動・支援活動で中小企業を強くする

活動への熱い思いを語る！

編集・発行 一般財団法人商工総合研究所

定価 770円（本体700円＋税10%）

ISBN978-4-901731-47-8 C2034



☆審査委員長総評

◎特賞受賞作品

- ・「組合の新たな挑戦—自転車防犯登録のデジタル化の軌跡—」
山口 修平氏

○本賞受賞作品

- ・「特定地域づくり事業協同組合の円滑な設立や運営に向けた伴走型支援の展開—「特定地域づくり事業」全国一の先進県を目指して！—」
坂本 和俊氏
- ・「組合組織における人材確保の取り組み—チームで挑むインターンシップモデルプログラムの作成—」本間 清加氏
- ・「精華町の商業活性化を目指して！—1日商店街の挑戦—」西出 夏枝氏
- ・「SDGsなど社会的要請に対応する組合事業の発展について—滋賀県旅館ホテル生活衛生同業組合の取組—」松本 淳美氏
- ・「東北の中小企業に儲けがわかる仕組みづくり「計画経営」のススメを！—PDCA管理を通じた持続的な成長・発展を支援—」
瀧口 勝久氏ほか

全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361 FAX 03(5644)1867

消費者物価の「実感」

厚生労働省によると2024年の実質賃金（事業所規模5人以上）は前年比0.2%減と3年連続で減少したが、前年の同2.5%減よりマイナス幅は縮小した。消費者物価指数（持家の帰属家賃を除く総合）は前年比3.2%上昇したものの、賃上げの影響もあり実質賃金の目減りは数字上低く抑えられた。ただ、消費マインドに影響を与えるのは支払い時に感じる「実感」である。消費者物価の数字と消費者の物価の「実感」との間に乖離はないだろうか。

日本銀行は「生活意識に関するアンケート調査」で、全国の満20歳以上の個人に対し「物価に対する実感」を尋ねているので1年前に比べて物価がどの程度上昇したかの平均値をみると、2022年9月以降10四半期連続で10%を超える上昇（10期平均+14.4%。グラフの全期間平均+5.8%）を感じている。消費者物価指数の水準を直近10四半期で10.8%ポイント、グラフの全期間も4.9%ポイント上回り、統計以上に物価上昇を感じている。特に足元でその乖離が著しい。

背景としてどのような要因が考えられるだろうか。一つには物価感覚が購入頻度の高い生活必需品上昇の影響を強く受けた可能性がある。消費者物価指数の項目（中分類）ベースで2024年12月に上昇率が10%を上回った項目は、生鮮食品（前年比+17.3%）、穀類（同+15.2%）、光熱・水道（同+11.4%）に限られる。

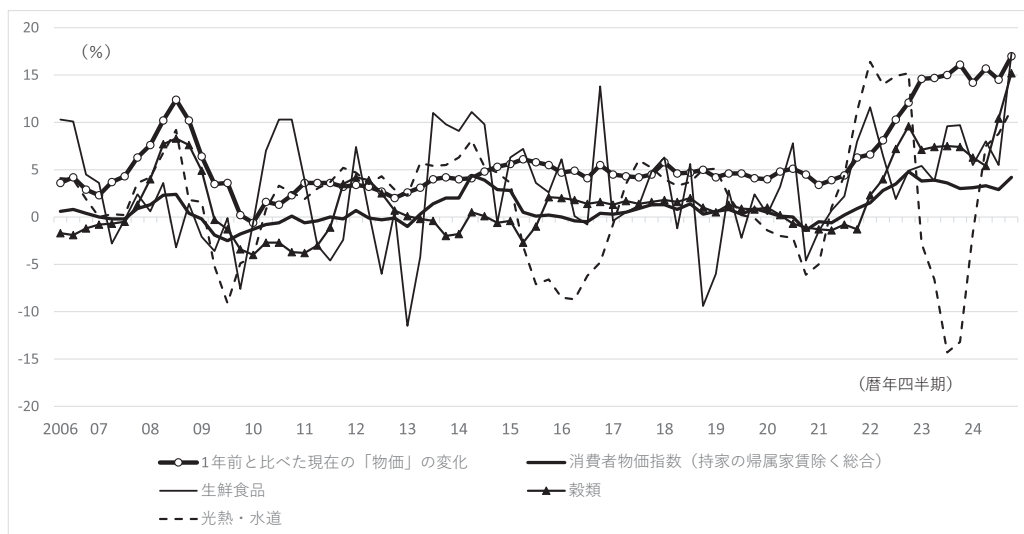
二つ目には価格を据え置きつつ質や量を低下させる「ステルス値上げ」が実感に反映された可能性がある。消費者物価の食品価格は「価格」と共に「重量」や「個数」も調査しており、基本的にステルス値上げの反映は可能である。ただ、水分割合の上昇、栄養価の減少、原材料の質低下といった手段を通じた「ステルス値上げ」は反映しきれず、一方で消費者はこれを鋭敏に感じ取り実感に結びつけた可能性がある。

このほか購入頻度の低い耐久財、半耐久財、買い置き可能な非耐久財の前回購入時期は1年超、場合によっては数年前のケースもあり、その間の価格差がそのまま実感に反映されてしまった可能性や、統計上用いられるTVやPCの品質向上を映じた価格低下効果（ヘドニック法といわれる、品質向上に応じ価格が低下したとみなした調整）が実感で反映されなかった可能性も考えられる。

このように考えると、消費者物価指数の動き以上に消費者は物価上昇を深刻に受け止めている可能性が高く、個人消費の先行きを予想するうえではこのことを考慮する必要がある。

（商工総合研究所調査研究室長 江口 政宏）

消費者の物価の実感と消費者物価指数の数値（前年同期比）



（資料）日本銀行「生活意識に関するアンケート調査」、総務省「消費者物価指数」

（注）上記日銀統計の遡及可能時期に合わせ、2006年6月を始期とした

次号 予告 [2025年 5月号]	巻頭言 シンギュラリティ・デカップリング時代の ものづくりをどう見るか 大阪公立大学大学院経営学研究科教授 田口直樹
	特集 中小企業のマーケティング (下)
	特集論文 中小企業のマーケティングの可能性 立命館大学経営学部教授 齋藤雅通
	特集論文 ヤマキ株式会社におけるマーケティング戦略 愛媛大学社会共創学部准教授 谷本貴之
	特集論文 調達リスクのマネジメント 熊本学園大学商学部准教授 足立裕介
	中小企業の目 ドラッカーから学ぶ経営 株式会社北海道健誠社代表取締役社長 瀧野雅一
	論壇 脱・過剰な顧客目線！ 個性を活かす尖り型マーケティング® 千葉商科大学客員教授 秋田舞美
	経 済 日本の経済展望 (2025年5月) 商工総合研究所専務理事 青木 剛
	STREAM 旅券 (パスポート) の動向 商工総合研究所主任研究員 川島宜孝

編集後記

▶今回は、今後中小企業でもその重要性が増すことが予想される中小企業のマーケティングについて特集しました。

▶最初に紹介した金丸先生・竹村先生の論文は、経営者がよく使う「縁」は、きっかけは偶発的であったとしても、事業機会の探索を試行錯誤（経営能力が作動）した結果ととらえ、マーケティングモデルに援用しようとして試みています。また栗木先生は、エフェクチュエーションをマーケティングに取り入

れようとする場合の、外発的な動機づけの仕組みについて、その重要性を指摘しています。どちらも大変興味深い論文なのでぜひ一読ください。

▶なお今年度の表彰事業は4月に募集要項を公表しますので、今年度も多数のご応募をお待ちしています。

(J小林)

商工金融 2025年4月号 (第75巻第4号 通巻881号)

発行日 2025年4月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)

2025 - 2030年 世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路

将来予測が困難なVUCAの時代に、キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く。勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

目次

第一部 2025-2030年 世界と日本はこう変わる

- 第1章 ここ30年の経済停滞の理由は何か
- 第2章 未来を占うキーワード
- 第3章 2025 - 2030年日本はこう変わる

第二部 経営の論点（概論）

- 第1章 論点1：企業のあり方
- 第2章 論点2：供給サイドの視点
- 第3章 論点3：需要サイドの視点
- 第4章 論点4：いまこそ「業界の変革」が必要である

第三部 経営の論点（各論）

パーパスとミッション、デジタル化、M&A・業務提携による業界再編、労働生産性、人的資本経営、サステナブル経営、マーケティング、ガバナンスなど12章

第四部 中小企業「経営の針路」

2025 - 2030年 経営の 論点と針路

issues of small business management, and optimal solution

株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部 フェロー
一般財団法人 商工総合研究所 専務理事

青木 剛

将来予測が困難なVUCAの時代に
キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く
勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

一般財団法人 商工総合研究所

世界と日本はこう変わる

定価：1,760円（本体1,600円＋税10%）

筆者略歴



株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー

一般財団法人 商工総合研究所専務理事

青木 剛

著書：「経営者の条件」（同友館）、「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」（同友館）、「中小企業のためのサステナブルファイナンス」（商工総合研究所）、「入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル」（商工総合研究所）

講演：「事業性評価を起点とする企業価値向上」、「SDGs/ESG金融 推進の壁をどう乗り越えるか」、「中小企業の戦略的事業承継」、「中小企業のガバナンス強化」など多数

ご購入
お問合せ

発行：一般財団法人 商工総合研究所

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4全国中小企業会館3階

<https://www.shokosoken.or.jp/publications/2024/202410.html>

TEL:03-6810-9361(代)

発売：株式会社同友館



商工総研

