

がんばる中小企業のためのビジネス情報誌

# ARGUS

4

2019  
No.485  
アーガス

## 孤独の解消を実現する

04

新製品開発による新規事業の立ち上げを目指す企業の方へ  
事業化チャレンジ道場

08

一歩先を行く人材育成!!  
中小企業人材確保・育成総合支援事業

10 新連載

誰もが営業即戦力  
第1回 海鮮丼は価値共創といえるか?

12

- ～お得意に出展、業績アップ！出展等PR費用を助成します～  
「2019年度 販路拡大助成事業」申請受付中
- 2019年度 先進的防災技術実用化支援事業申請予約受付中
- 2019年度 イノベーション多摩支援事業  
「新技術創出交流会」エントリー企業募集
- 2019年度 第1回「ビジネスマッチングin 東京」“受注側参加企業”募集！
- 「東京都中小企業振興ビジョン～未来の東京を創るV戦略～」策定

キラリTOKYO

株式会社オリイ研究所 代表取締役 CEO 吉藤 オリイ



公益財団法人 東京都中小企業振興公社

# キラリ TOKYO

— 輝く企業の現場から —

第151回 株式会社オリィ研究所



代表取締役 CEOの吉藤オリィ氏がつけているのは、体に装着して使える「OriHime eye」の試作品。通常のOriHime eyeは、視線入力装置とパソコンなどを組み合わせて使う

## 不登校経験が「居場所づくり支援」の原点

オリィ研究所が掲げるテーマは、「コミュニケーションテクノロジーで人類の孤独を解消する」というもの。現在は、病気やけがで学校に通えない子どもやひとり暮らしの高齢者、身体障がいなどの理由で外出が難しい人などを支えるために各種製品・サービスを開発している。その代表格が、カメラ・マイク・スピーカーを搭載した、高さ20cmほどの小型ロボット「OriHime(オリヒメ)」。学校や会社などに置くことで、まるでその場に本人の分身がいるような感覚を得られる。

同社の共同創設者で代表取締役・CEOを務める吉藤氏は、過去に3年半の不登校を経験したという。

「小学5年生の頃、私は病気で学校を長期間休みました。そして久しぶりに登校したとき、学校が自分の居場所でなくなったと強く感じ、不登校がはじまったのです。その経験が、人々の孤独を解消できないかと考えた原点でした」(吉藤氏)

吉藤氏は大学在学中の2012年、東京都中小企業振興公社が主催する学生向けビジネスプランコンテスト「学生起業家選手権」に出場。OriHimeの原型となったロボットの企画案により、優秀賞と「オーディエンス賞」をダブル受賞した。

「不登校で家から出られない、あるいは障がいなどで体を動かせないという人にとって、自分が当たり前のように存在できる居場所を確保するのは難しいもの。私たちの使命は、そうした人々を技術によって手助けすることです」(吉藤氏)

## 分身ロボットで新たな働き方を生み出した

OriHimeの開発当初、吉藤氏はよく「テレビ電話でも同じ機能が果たせるのでは?」という質問を受けたという。しかし吉藤氏は、あえてロボットという形にこだわった。

「テレビ電話は、要件が終わったら切るのが普通。自然にずっとつながっていることはできません。また、音声などの情報は伝えられても、人間の肉体が生み出す『存在感』は表現できないのです。だから私は、その人がまるでそこにいるような『分身ロボット』をつくりました」(吉藤氏)

ただし、オリィ研究所は「単なるロボットメーカー」ではない。技術でコミュニケーションの形を変え、孤独の解消を目指す企業である。その一環としてオープンさせたのが、体高120cmほどの大型分身ロボット「OriHime-D」が接客・配膳を行う「分身ロボットカフェ『DAWN』」だ。

「OriHime-Dを操作する『パイロット』は、筋萎縮性側索硬

## 技術でコミュニケーションの形を変える

### [会社概要]

代表：代表取締役 CEO 吉藤 オリィ (健太郎) 氏  
業種：「分身ロボット」など、人々の孤独を解消する  
製品・サービスの開発・販売

資本金：1億3982万円

従業員：9名 (2019年2月現在)

所在地：東京都港区芝5-1-13三ツ輪三田ビル6F

<http://orylab.com/>



### 楽しめる会社

経営者としては、社員の皆にワクワクしながら働いてほしい。そして、彼らに将来「オリィ研究所で働いておもしろかったよね」と言ってもらえればうれしいですね。



行きたいところに行き、つながりたい人とつながるといふ願いを実現するのが分身ロボット



給仕するOriHime-D。「パイロット」と来店客は、内蔵マイク・スピーカーを通じて会話可能だ



分身ロボットカフェDAWNの様子。マスコミでも広く取り上げられ、大きな話題を呼んだ

化症(ALS)などで体を動かすことが困難な人たちです。彼らは目の動きだけでPCを操作できるシステム『OriHime eye (オリヒメアイ)』を使い、離れた場所からOriHime-Dを動かしたり、来店客と会話したりしています。

DAWNへの反響は大きかったですね。来店客も盛り上がっていましたし、新たな働き方の可能性に興味を持たれた方も多かったです。そして、パイロットとして働く人たちにも楽しんでもらえました。病気によって肉体はベッドに縛りつけられていても、テクノロジーを活用することで心は部屋の外に出られる。そして働いたり他者と交流したりして、自らの居場所を確保することができるのです」(吉藤氏)

### 高速でプロトタイプをつくるのが役割

吉藤氏の役割は「0から1を生み出す」ことだ。困っている人々の希望を聞き、それを解決するアイデアを生み出し、自ら手を動かして素早くプロトタイプをつくる。

「一方、デザインをより使いやすくしたり量産化を行ったりする仕事は、他の方々にお任せしています。その意味で、墨田区の浜野製作所さんなどの他社と連携させていただいていることは、当社にとって大きな強みですね」(吉藤氏)

これまで、居場所づくりへの支援を行ってきたオリィ研究所。しかしいずれは、居場所での振る舞い方についても手助けできないかと考えているそうだ。

「SNSが登場したことで、人間関係を維持することは易くなりました。でも、人と出会って新たな関係を結ぶことは、未だにハードルが高いと思うのですよ。そこで、同じ趣味を持つ人や互いに気が合いそうな人々を結びつける仕組みや、相手に好感を持たれるツールをつくれなかと考えています。この世には視力を改善する眼鏡や、聴覚を改善する補聴器があるのだから、コミュニケーション能力を改善する新たな福祉機器があってもいいと思うのです」(吉藤氏)

### 取材後記

分身ロボットカフェでは、来店客の方々が楽しそうに交流しているのが印象的でした。その後、パイロットの方からは書籍等の接客販売などもっとさまざまなことにチャレンジしたいとの要望があがっているとのこと。「孤独の解消」というテーマに一貫して向き合う社長の姿がとても魅力的な取材でした。

(経営戦略課 清水美里)

# 事業化 チャレンジ 道場

## 新製品開発による 新規事業の立ち上げを目指す企業の方へ

「事業化チャレンジ道場」は、初年度の「売れる製品開発道場」（連続講座形式）で、企画～開発（試作品の製作）に取り組みます。  
次年度以降の「事業化実践道場」（各社ごとのプロジェクト形式）では、試作品～製品化～量産化～商品化～販路開拓までの各段階を支援し、一連のプロセスを実践的に修得していただくとともに継続的な新製品開発に取り組む企業を支援する事業です。

### 事業化チャレンジ道場のしくみ

#### 1年目

#### 売れる製品開発道場

- 開発前マーケティング
- 製品コンセプトの確立
- 設計・試作モデル製作

#### 連続講座形式

#### 連続講座(全14回)

体系的に製品開発スキームを学べる講座と、演習・宿題・発表を通じたワークで、実践的かつ体験的に学ぶことができます。



#### 師範による製品づくりのアドバイス

さまざまな業界で活躍されたプロダクトデザイナーが師範となり、講義やアドバイスをを行います。



#### 師範の現地個別支援

師範が4回程度企業を訪問し、企業の実情と開発ステージに応じたアドバイスをを行います。

#### デザイン・インストラクターの活用

試作段階では、若手デザイナーが各企業を担当し、デザイン面でサポートします。

#### ものづくり実習

発泡材でモックアップ(実物大の模型)を作成したり、3Dプリンター等の使用により、実際に試作品を製作します。

#### 2年目

#### 事業化実践道場

- 事業化計画の策定
- 製品化・量産化
- 営業・販路開拓

#### 各社ごとのプロジェクト形式

#### 連続講座

戦略マップ、BSC(バランスト・スコアカード)作成等を通じて、事業化に必要な知識を修得します。



#### 各社の課題に対応した現地の個別支援

各社の開発担当者・外部専門家・公社職員で構成された企業別の事業化プロジェクトチームが一体となって事業化を推進します。



#### 展示会へ共同出展

製品が完成した参加企業を対象に「事業化チャレンジ道場」ブースに共同展示形式で出展し、マーケティングや販路開拓につなげます。



#### その他支援例

- デザイン・機能のブラッシュアップ
- 特許出願支援
- 量産化体制の構築支援
- コストダウン支援
- 社内開発体制の整備
- 公的支援策・助成金の活用支援

### 「事業化チャレンジ道場」応募要領

対象企業	①都内に主たる事業所を有すること ②自社技術等を活用して、新製品の開発を目指す都内中小企業 ※応募締切後に選考会にて受講企業を決定します。 ※ソフトウェアやビジネスモデルのみの開発等は対象外とさせていただきます。支援対象とならない製品もございますので詳細は右記へお尋ねください。 ※1企業、3名まで受講できます。	受講企業数	25社(城南支社15社・多摩支社10社)
		応募締切	5月10日(金)
		受講料	1企業7万円(税込)(3名まで一律)
		会場	城南支社または多摩支社 ※各企業所在地等を考慮したうえで、各社の受講会場を決定します。

## 参加企業紹介

### 株式会社サトーコーセイ

業 種：合成樹脂成型ならびに加工、および金型設計製作の製造販売

所 在 地：東京都板橋区東新町 1-17-1

資 本 金：8,800 万円

従業員数：80 名

創 業：1951 年 6 月

株式会社サトーコーセイは、「むすぶテクノロジー」をキーワードに、工業用結束バンド等の製品を製造していますが、純国内製結束バンドメーカーとしての認知度を上げ、ブランディングと製品開発力の強化を図るために『事業化チャレンジ道場』に参加されました。

『「機能を満たす製品」から「心を満たす製品」へ』をコンセプトに、製品開発の経験が浅い若手メンバーが、技術・営業・総務の各部門から集まり、チームで試行錯誤しながら、付け外ししやすく複数回使える、新しい一般ユーザー向けの結束バンドを開発。展示会で大きな反響があったこともあり、プラスバンドのブランド化を全社的に進めることになりました。

プラスバンドは、全国の有名な雑貨ショップで取り扱われ、TV、情報誌などマスメディアにも取り上げられるように

開発製品：  
「プラスバンド」  
(結束バンドの利点を活かしながら家庭での扱いやすさを追求したバンド)



なりました。既存顧客以外の取引先が増えることにより、既存商品の売り上げ向上にもつながっています。

現在は社内デザイン公募により商品の種類を増やし、さらなる展開を目指しています。

### 列真株式会社

業 種：半導体・液晶レーザー検査装置の製造および販売

所 在 地：東京都品川区東品川 2-2-25

サンウッド品川天王洲タワー 3F

資 本 金：980 万円

従業員数：3 名

創 業：2015 年 2 月

列真株式会社は、半導体素材表面および内部検査などに特化したレーザー検査装置の製造・販売、メンテナンス業務に従事しています。既存の大型で高価なレーザー検査機器に対する課題を感じていた列真株式会社の代表取締役である張氏は、製品化を目指すため『事業化チャレンジ道場』に参加されました。

張氏は、コンパクトで使いやすく、高性能なレーザー検査装置を、より低価格で提供し、この分野でのニッチトップになることを目指しました。ユーザー目線のデザインを取り入れた製品をデザイナーの助言のもとに製作し、開発製品の主要技術に関する特許も取得しました。

研究開発型企業である当社は、販売活動やマネジメントに



開発製品：  
「卓上型レーザー  
欠陥検査装置」  
(フォトマスク原板  
ブランク、SiCウエハ、  
GaNウエハ等欠陥検査装置)

関する知識と経験の少なさが事業化への課題でした。販売代理店との契約締結は、『事業化チャレンジ道場』の支援で解決しました。また、海外の展示会も含め、CEATEC(シーテック)等の展示会に積極的に出展し、顧客の声を取り入れながら製品改良を重ねていきました。

開発した製品は2台の販売実績をあげました。現在、社内体制の強化に向けて事務所を移転し、社員を新たに採用するなど、販売・生産体制を強化しながら商談を進めています。

お問い合わせ 城南支社  
TEL:03-3733-6284  
E-mail:dojyo@tokyo-kosha.or.jp  
お申し込み  
<http://www.tokyo-kosha.or.jp/topics/1903/0002.html>

事業化チャレンジ道場

検索



# 中小企業経営の ツボ



三尾会計事務所  
代表 三尾 隆志

## 社長の役割

### 大きな責任を引き受ける

できあがった会社を引き継ぐ人は、大きな責任を引き受けることになります。

その責任とは、得意先への供給責任、製品の品質保証、社員の雇用責任、資金繰り等であり、会社経営の経験に乏しい経営者にとっては、大きなハードルになります。

社員をひとつにまとめ、新しい製品サービスをつくり出し、優良な顧客を見つけ出す。右肩上がりの時代には、さほど苦労なく事業展開も可能だった、これらのことが、突如、経営者の肩にのしかかってくるのです。

もちろん、親から会社を引き継ぐ後継者だけではなく、これから会社を運営する立場になった人には、同様の負荷がかかることを承知しておかなければなりません。

しかし、会社のさらなる成長の方法を、先人が教科書で残してくれているわけでもありませんから、前例を踏襲しつつも、仕事の枠組みを改めてつくっていくしかないというのが結論なのです。

### 新たな仕事の枠組み

会社経営の経験のない人にとっては、いきなり仕事の枠組みをつくれと言われても困ってしまいますが、営業やモノづくりを進めていくうえでは、目標が明確になっているか否かが、最も重要です。

お客さまや、販売する製品・サービス、管理の仕組みなど、既存の仕事の枠組みでうまくいっていたとしたら、次になすべきなのは会社経営の達成目標を設定することなのです。

売上高、限界利益率（＝売上高－変動コスト）、管理費などの固定費の総額、営業利益、在庫水準、純資産など、会社経営の結果として実現していたものが明確になると、そこに到達するための手段が明確になります。

山に登った経験がなくとも、登りたい山があれば、登頂するために調査もしますし、装備の準備もするでしょう。

しかし、いかに目標を声高に唱えたところで、目標にたどり着ける保証はありません。

重要なのは、お客さまが会社を評価してくれる理由を明確にしたうえで、目標設定を行うことです。

会社が継続するにはそれだけの理由があります。その理由が明らかになり、今後の目標設定をすることで、次にどうす

ればいいのかということが、自ずと明らかになってきます。

大きな建築案件が獲得できた理由、試作品製作から長期の部品製作案件が獲得できた、というように現実に起こっていることの理由がわかれば、そこに会社継続の理由もあり、目標設定の根拠にもなるのです。

### 目標達成を求め続けること

経営者のあなたは、営業するわけでも、モノづくりをしているわけでもない自分が目標設定をしても、社員の誰一人として信用しないと思うかもしれません。

しかし、経営者は、営業やモノづくりができるから経営者なのではありません。

会社の評価される理由を理解し、社員や取引先を動かすことが仕事なのです。

最も重要なことは、定めた目標設定を信じ、執着心を持って実現させることです。これだけは経営者が自ら覚悟を持って臨むべきことがらだからです。

そして、設定された目標を社員と一緒に実現するためには、社員の皆が理解でき、到達できる可能性のある目標と合理的な説明がなされることも絶対条件です。

何かわからないけど社長が言っているからがんばろう、というのでは目標達成のために、仕事の枠組みを刷新することなど期待できません。

成果に対するご褒美を提供するという会社も多いかと思いますが、ご褒美はなくとも、社員と一緒に正しい行動目標を設定し、確実に行動しているかを検証し続ければ、自ずと成果は出るものです。

一日当たりの顧客責任者の名刺の取得数、セミナーの開催と集客数、アポイントの件数、不良品の減少手順など、実現可能な目標に向けて、利益につながるであろうと信じる行動を続けるということです。

そして、正しい行動の連続が会社の目標実現につながるのです。

もちろん過去の手法を全否定するのではなく、不合理で効果のない行動の一切を改めるということであり、そこで目標との整合性が合理的に説明できれば、誰しもうが納得できることになります。

# 労務管理の エトセトラ

## 年5日以上の 有給休暇の確実な 取得について

大塚経営労務管理事務所  
大塚 昌子



Q

今年4月から10日以上の有給休暇を付与されている従業員について、年5日以上は有給休暇を取得させることが義務づけられています。当社ではまだどのように進めていくかについて方針が決まっていません。若い従業員のほとんどは、5日以上の有給休暇を自主的に取得しているので問題はありますが、管理職は有給休暇を取る習慣がなく、まったく有給休暇を取得していない者も数人おります。どのように進めていけば良いでしょうか？

A

働き方改革の一環として、年5日以上の有給休暇の確実な取得が本年4月よりスタートしています。

### 1. 改正内容の概要について

本年4月以降で付与される有給休暇の日数が10日以上の従業員については、付与日から1年以内に5日は会社側が時季を指定し取得させることが必要となりました。たとえば、4月1日入社の上社員の 경우에는、9月30日までの間、継続勤務しており全労働日(6カ月の歴日数から休日を除いた日)の8割以上出勤していれば、10月1日に有給休暇が10日付与されます。この場合、10月1日から翌年の9月30日までの1年間で5日の有給休暇を確実に取得させるために、会社側は時季を指定する必要があります。ただし、従業員が5日以上の有給休暇を取得済みの場合や、労使協定による計画的付与により5日以上取得済みの場合には、会社側は時季を指定する必要はなくなります。

### 2. パート・アルバイトへの対応について

パート・アルバイトの場合でも、週5日の勤務日数または週30時間以上の勤務時間であれば、正社員と同様の日数の有給休暇が付与されます。

また、週4日以下の勤務日数かつ週30時間未満の勤務時間であっても、1週間当たりの勤務日数により有給休暇は比例付与されます。下表で確認できるように、週3日の勤務の場合でも5年6ヵ月継続勤務した場合には、有給休暇は10日付与されるので、今回の年5日以上の確実な有給休暇の取得対象となります。

有給休暇が10日以上付与されているという条件を見ていく場合、前年度繰り越し分は含まれませんので、週3日勤務の方が継続勤務1年6ヵ月で6日付与されますが、前年度付与の有給休暇5日が全部残っており繰り越しされて10日以上の有給休暇を

使える状態になったとしても今回の対象者とはなりません。

### 3. 半日単位による時季指定について

会社で有給休暇を半日単位で取得する制度がある場合、半日取得した有給休暇は0.5日取得したという実績となり、有給休暇の指定義務がある5日からは控除されることとなります。

ご質問の管理職の皆さんが仕事上、1日を単位として有給休暇を取りづらいという場合でも、半日単位であれば取れるというケースもあるかと思えます。これまで半日単位の有給休暇の制度が未整備であれば検討の余地があります。ちなみに、労使協定を締結すれば、時間単位での有給休暇も制度化できますが、時間単位年休は、今回の年5日以上の確実な有給休暇の取得では対象外となりますのでご注意ください。

### 4. 新制度の運用に当たって

年5日以上の有給休暇の確実な取得を導入するに当たっては、以下の手順が想定されます。

1) 管理職も含め有給休暇の付与日数と取得率について現状把握します。

2) ご質問では、有給休暇の取得について課題があるのは、管理職ということでしたので、取りづらい方達に対して個別対応するということが想定されます。付与日から半年などの一定期間経過後、有給休暇取得が5日未満の従業員に対し会社側から時季を指定する、または、過去の実績から見て有給休暇の取得日数が著しく少ない従業員には、付与した当初から有給休暇取得についての年間計画を立て会社側が時季を指定するなどの方法があります。

時季を指定する際には、従業員の意見を聴取したうえで、従業員の意見を尊重し時季を決定しましょう。その他、就業規則への反映や有給休暇管理簿の作成も必要ですのでご注意ください。

週所定 労働日数	雇入れ日から起算した継続勤務期間(単位:年)						
	0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5以上
4日	7	8	9	10	12	13	15
3日	5	6	6	8	9	10	11
2日	3	4	4	5	6	6	7
1日	1	2	2	2	3	3	3

※1年間の所定労働日数が  
216日以下の場合の比例付与除く

／ 今、なぜ、人材育成が必要なのか？ ／  
～人材育成のポイントとその取り組み～

# 一歩先を行く 人材育成！！



東京都の2018年12月の有効求人倍率は2.15倍(※1)と採用難が続いています。長期的には人口が減少する中、人材採用・確保・育成は中小企業において重要な課題といえます。大企業においても採用で苦勞する昨今、求める人材の明確化、働きやすい社内体制の構築、自社の魅力を伝えるなどして採用活動を行う一方で、今いる社員に長く働いてもらうことや社員の育成に重きをおいた人材戦略が必要などときではないでしょうか。その中でも人材育成は、中長期的で継続的な取り組みが必要にもかかわらず、成果が見えづらく、企業によっては緊急性がないことや日々の業務に追われることで、つい後回しになりがち傾向にあります。

そこで、本号では、人材育成の3つのポイントについて取り上げ、改めて人材育成の取り組みの重要性についてご提案したいと思います。

※1 都道府県・地域別有効求人倍率(受理地別、季節調整値) \*新規学卒者を除きパートタイムを含む  
厚生労働省 「一般職業紹介状況」 (2018年12月分および2018年分)より

## 人材育成の3つのポイント

人材育成は事業の将来を見据え、業務を通じた取り組み(理念、資格等級・評価・教育訓練等の各制度の整備)による土台づくりが重要です。(図1参照)

人材育成に必要なポイントを3つご提案します。

1つ目は、経営理念・経営方針の設定・浸透です。経営理念とは、企業の存在意義・価値観・未来のイメージなどを明文化したものとします。この経営理念を社内で共有する価値観として示し、浸透させ、普段の業務につなげていく必要があります。その結果として、会社全体でその価値観に基づく判断を行うことができ、一貫した行動をとることが可能となります。

2つ目は、人事制度の構築・見直しです。人事制度は一般的

に企業のミッション、ビジョンに沿った経営方針を明らかにするところから始まります。経営方針に基づき、図2のようにいくつかの制度に分けて考えていきます。それぞれの制度は関係し合って整合性が保たれている必要があります。

3つ目は、人材活用・戦力化です。育成を継続できる仕組みづくり、OJTの確立などがこれに当たります。継続できる仕組みづくりとして、PDCA(※2)の繰り返しによる個の質の向上と組織におけるノウハウの共有化があります。実践に当たっては、対象者、習得内容と当面のレベル(目標・基準)を基に手順・方法を具現化し、仕事を通じた実現に努めるとともに、定期的に検証、確認を行い、好循環のサイクルの実現と成功・失敗の要因の、組織での共有が重要となります。

OJT(職場内教育)とは、“職場において、直属の上司が仕事



図1 将来に向けた人材づくりの構図

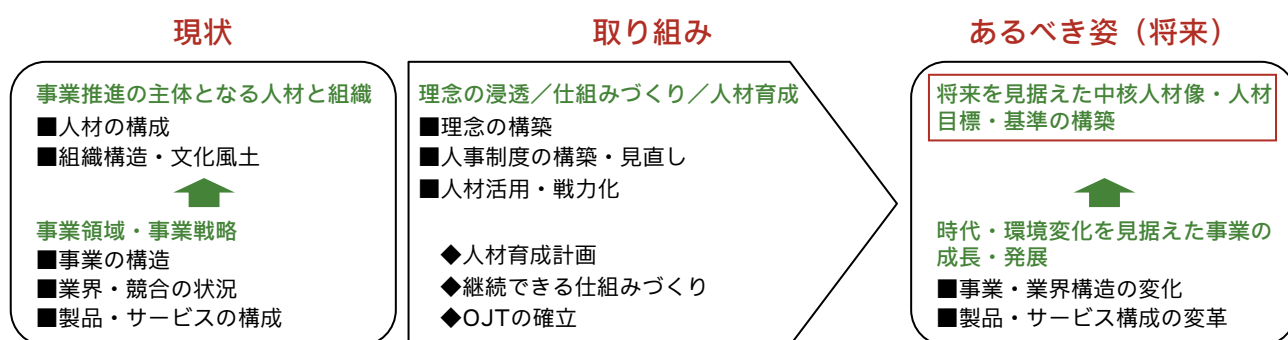
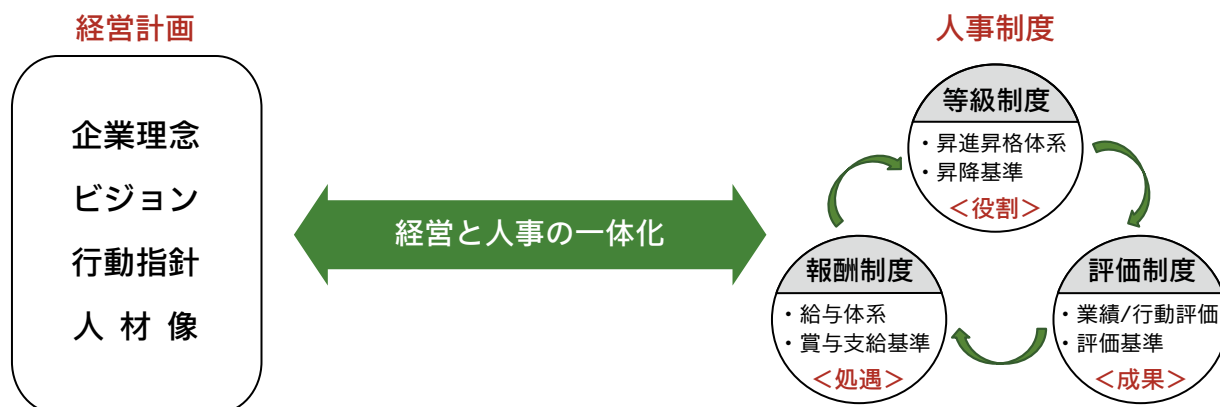


図2 “人事制度”は「経営計画」と密接な関係



の機会をとらえ、知識・技術・技能、態度および問題解決能力について、計画的かつ個別に部下を指導するもの”です。効果を上げるためには、原理原則や基礎知識の習得を目指すOff-JTと自己の環境に適應した自己啓発との相乗効果が生まれるよう、仕組み・ルールの工夫・設定が必要となります。

※2 Plan(計画)→ Do(実行)→ Check(評価)→ Action(改善)の4段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善する。

### 人材育成を成功させるために

人材育成を成功させるには、経営理念や経営方針に基づいた「求める人材」をはっきりさせ、目的を持って全社的に取り組むことや、長期にわたって根気強くあきらめずに取り組むことが重要です。

公社では、都内中小企業の人材確保・育成にかかわるお悩みを解決するために、経験豊富な8名のナビゲータが各社ごとに寄り添った支援を行っています。それぞれの課題やニーズにマッチした人材ナビゲータが定期的に訪問し、解決に向けた継続支援を実施します。現状把握から課題整理、解決策のご提案、フォローアップまで皆さまの状況に合わせて進めていきますので、無理なくご利用いただけます。将来を見据え、持続的な成長を実現するための制度づくりや人材育成、組織活性化に向けての取り組みの第一歩を一緒に踏み出してみませんか？

お問い合わせ 企業人材支援課 人材支援係  
 TEL:03-3251-7904 FAX:03-3251-7909  
 E-mail:sangyo-jinzai@tokyo-kosha.or.jp  
 公社トップページ→人材育成・福利厚生→人材確保・育成総合支援



誰もが

# 営業 **即** 戦力



「良いモノやサービスがあるのに営業が足りない」

こんなお悩みはありませんか？

ある規模までは、「社長営業」でなんとかあったものの、  
事業拡大のためには営業人員が必要。

でも営業に十分な人員を配置することができない、教育する機会などつけれない。

結局、成果をあげられるのは社長一人。これからどうやって営業力を強化してゆけばよいのだろう…。

この連載では、営業力強化のお悩みの解決につながる、スグに役立つ営業のコツを全12回にわたって、ご紹介します。

## 第1回 海鮮丼は価値共創といえるか？

### 「これからの売れる営業」とは？

営業のコツのお話に入る前に、「これからの売れる営業」について解説します。これから成果をあげるのは提案型営業、もっと端的に言えば「価値共創型営業」です。

価値共創とは、お客様とともにモノやサービスを創り上げていくことです。単にモノやサービスを売る営業と比べると、お客様との太いパイプを持つことができ、継続的に買っていただく環境を構築することができます。

### 目指すのは、価値共創型営業

たとえば、マグロを販売するケースで価値共創を考えてみましょう。マグロをそのまま切り身で売っただけでは、モノ、サービスを単に売っただけです。売り手が「これはすごいマグロだよ」と一方的に売る手法です。これをプロダクト・アウト型営業と定義します。

もっと売上を増やしたいので、マグロのコーナーにワサビと一緒に置くことにします。「付加価値」などとよくいいますが、ワサビを置いただけでは付加価値ですらありません。

では、これならどうだとばかりに海鮮丼にして売ったとします。

「あいつは、マグロだけでなく、いくらも帆立も売ってきた。褒めてやろう」

かなりできる営業になってきた感じがします。しかし、競合他社がより安価に同様の商品を販売するようになると途端に売れなくなってしまおうでしょう。この海鮮丼はモノを組み合わせで販売したもので、容易に真似ができるからです。これをクロス・セリング型営業と定義します。

価値共創とは組み合わせではなく、新しいものをつくったとき、もしくはアイデアを付加することによってお客様とともに新しいと感じるものを創りあげることができた状態を言います。たとえばマグロでしたら、食品メーカーと一緒にあって、売れない部位をツナ缶にしたり、レストランチェーンと一緒にあってオリジナルの新メニューを考えたりしたときです。

お客様とともに価値を創り出すことができると、長期にわたって良い関係を築くことができ、売上也向上します。

オリジナルですから、何より競合他社から攻め込まれる確率も、ぐっと減るのです。

営業の進化は、右上図のようなステップで進みます。

### 「聴く力」が必須

では、どのようにしたら「これからの売れる営業」である「価値



株式会社ピグマリオン  
 人材育成コンサルタント・研修講師  
 明治大学専門職大学院  
 グローバルビジネス研究科 経営学修士(MBA)  
 代表取締役 柏 恵子

水産系専門商社で16年間トップセールスの実績を持つ元商社ウーマン。その後、米国コンサルティング会社フランクリン・コヴィー社でシニアコンサルタントとして12年間で2000人以上の経営層、人事責任者と人材育成の仕事に携わる。2017年、株式会社ピグマリオンを設立。2017年、2018年と公社助成事業(※)の営業支援プログラムで出展企業向けセミナーを担当。2年間で約50社をサポートする。  
<https://pygmalion-hrd.com/>

※公社助成事業：先進的防災技術実用化支援事業。都市防災力を高める優れた防災技術・製品の実用化を支援する公社の助成事業。助成限度額は1,350万円。防災製品が実際に役立つ場面は限られることから、いかに優れた防災製品であっても、その後の販路拡大に苦戦する事業者が多く、公社では、完成した防災製品を浸透させるため、東京ビッグサイトで開催される危機管理産業展へ助成事業終了後の事業者とともに公社ブースとして出展する営業支援プログラムを実施している。  
 (本誌12Pもご参照ください)

## 営業の進化



STEP1

### モノ売りセールス プロダクト・アウト型



STEP2

### こちらと一緒にセールス クロス・セリング型



STEP3

### 共に創るセールス 価値共創型



共創型営業」が可能になるのでしょうか？

その鍵は、「聴く力」の発揮です。商談をしながら、単なる表面的なニーズではなく、お客様の大切にしていること(理想・判断基準・最優先事項)を理解していくことが非常に重要なのです。

仮に、商品Aに興味があるというお客様がいらっしまったとしましょう。このお客様いきなり商品Aの説明を始めても、価値共創型営業にたどり着くことはできません。たとえ「それに興味がある」と来てくださったお客様であっても、まず、質問していただきたいのは、「なぜその商品に興味を持った」のかということです。

「これが欲しい、必要だ」とお客様が思われた表面的なニーズではなく、その背景や根本的な理由、お客様の大切にされていることを「聴く」ことで明確化するのがいいです。

### 掘り下げ質問の準備

お客様にとって大切なことを聴かせていただくために、事前に販売商品・サービスごとに「掘り下げ質問」を用意しておく、さらに効果的です。たとえば、「どのような状態になるのが理想的ですか?」「ご判断基準はどのようなところですか?」「〇〇と〇〇、最優先するのはどちらですか?」というような

質問です。

できれば社内で、これまでの経験を振り返りながら、どのような質問を投げかけると「うちの商品・サービス」に効果的かを、皆さんと一緒に考えていただくと、「やってみたい」と思う気持ちが倍増されると思います。

このように準備していくと、どのようなレベルの営業でも(営業でなくても)、単に商品売り込むのではなく、適切な質問でお客様の真のニーズを深掘りできるようになります。

それが明らかになって初めてお客様を理解することができ、共に解決策を考えるスタート地点、価値共創型営業の入り口に立つことができます。結果的に、単にモノやサービスを販売することになったとしても、よりお客様に満足していただけるご提案が可能となるのです。

### 次回は「展示会出展」攻略法

営業経験のない人が展示会出展のスタッフとして参加する場合、戸惑いを感じる人が多いのではないのでしょうか。未経験者でも価値共創型営業は実践可能です。

次回は「展示会出展」での営業をご紹介します。

# Information

## ～お得に出展、業績アップ！ 出展等PR費用を助成します～ 「2019年度 販路拡大助成事業」申請受付中

自社の製品・技術・商品・サービスの販路拡大を目指す中小企業者向けに展示会の出展等PR費用の一部を助成します。概要は以下のとおりです。詳細は、公社WEBサイトをご覧ください。

申請要件	都内中小企業者のうち、2018・2019年度の「中小企業活力向上プロジェクト」の経営診断を受けたうえ、下記a～cのいずれかに該当する方 a.直近期の売上げが減少（その前の期との比較） b.直近期に損失を計上 c.2018・2019年度「中小企業活力向上プロジェクト」の「アシストコース」を修了
助成内容	国内外の展示会等への出展費用等
助成限度額	150万円
助成率	(小規模企業者)対象経費の2/3 (その他中小企業者)対象経費の1/2

対象経費	展示会等参加費、販売促進費
対象期間	交付決定日から1年1ヵ月
受付期間	随時受付中 (2020年1月末日または予算終了まで)
申請方法	公社WEBサイトから申請書類をダウンロードし、記録の残る方法で送付
その他	5月21日(火)に、出展効果を最大化するための「販路拡大セミナー」参加受付中

お問い合わせ・お申し込み  
助成課 販路拡大担当  
TEL : 03-3251-7895  
<http://www.tokyo-kosha.or.jp/support/josei/jigyohankaku.html>



最大助成額  
1,350万円

## 2019年度 先進的防災技術実用化支援事業 申請予約受付中 ～製品・サービスの改良から普及促進まで～

自社で開発した防災技術・製品の改良・実用化から改良後の普及促進まで支援します。

助成内容	1 実用化の改良経費 1,000万円以内 (助成率2/3以内) 2 先行導入時の製造費用 200万円以内 (助成率1/2以内) 3 展示会出展・広告経費 150万円以内 (助成率1/2以内)
助成限度額	1,350万円(上記1、2、3の合計)
申請受付期間	3月20日(水)～6月 7日(金)
申請受付日	6月14日(金)～6月20日(木)

お問い合わせ・お申し込み  
助成課  
TEL : 03-3251-7895  
Email : [josei@tokyo-kosha.or.jp](mailto:josei@tokyo-kosha.or.jp)  
<http://www.tokyo-kosha.or.jp/support/josei/jigyobousai.html>



## 2019年度 イノベーション多摩支援事業「新技術創出交流会」エントリー企業募集

都内中小企業と大手企業等の出会いの場として、技術連携に向けたきっかけづくりを支援する製品展示会・個別面談会を実施します。多摩地域最大級のビジネス・マッチングイベントとして、例年以上に多くの大手企業の参加が見込まれています。自社の技術・製品をアピールする機会として、ぜひご活用ください。

開催日時	9月18日(水)・19日(木)10:00～17:00
開催会場	パレスホテル立川 (JR立川駅から徒歩5分)
参加費	無料
募集対象	都内に事業所を有する中小企業
申込締切日	5月31日(金)
注意事項	大手企業からの面談申込がない場合はご参加いただけません。



お問い合わせ・お申し込み  
多摩支社「新技術創出交流会」担当  
TEL : 042-500-3901  
FAX : 042-500-3915  
Email : [ntc-koryukai@tokyo-kosha.or.jp](mailto:ntc-koryukai@tokyo-kosha.or.jp)  
<https://www.ntc-koryukai.jp/>



## 2019年度 第1回「ビジネスマッチングin東京」 “受注側参加企業”を募集します！

商談会参加予定の発注企業様の「発注案件情報」を公社WEBサイトに公開いたします。

該当する技術や製品をお持ちの企業は、新規取引先開拓のきっかけづくりや、新たなパートナーづくりに、ぜひご参加ください。



**開催日時** 6月26日(水) 13:00～16:30  
**開催会場** 東京都立産業貿易センター台東館  
7階展示室(台東区花川戸2-6-5)  
\*台東区民会館と同じ建物です。  
<http://www.sanbo.metro.tokyo.jp/taito/access/>

**募集対象** 東京都内に事業所がある中小企業  
**募集数** 受注企業90社程度  
※募集数に達し次第締め切りとさせていただきます  
いただく可能性があります。

**商談方法** 事前に商談スケジュールを組み合わせた発注企業と受注企業による個別面談形式(1商談20分を予定)

**申込期間** 4月15日(月)～5月14日(火) 17:00まで  
**申込方法** 公社WEBサイトよりお申し込みください。  
<http://www.tokyo-kosha.or.jp/topics/matching2019/index2.html>

お問い合わせ・お申し込み  
取引振興課  
TEL : 03-3251-7883  
Email : [bm@tokyo-kosha.or.jp](mailto:bm@tokyo-kosha.or.jp)



## 「東京都中小企業振興ビジョン～未来の東京を創るV戦略～」 を策定しました

東京都は、中長期的な視点に立ち、中小企業振興を総合的かつ計画的に進めるためのビジョンを1月に策定しました。ビジョンでは、概ね10年後の「目指すべき姿」や意欲的な「達成目標」を掲げるとともに、その実現に向けた5つの戦略を設定しました。さらに5つの戦略ごとに、全部で23の「施策の方向性」と、具体的な「当面の施策展開」を示しています。

また、都では、昨年12月に中小企業振興にかかる基本的な考え方等を明らかにする「東京都中小企業・小規模企業振興条例」を制定しました。本ビジョンは、条例に掲げる基本的な理念を踏まえ策定しています。

今後、条例やビジョンをもとに中小企業の皆様に役立つ施策を進めてまいります。この機会に、右記WEBサイトより、「東京都中小企業振興ビジョン～未来の東京を創るV戦略」および「東京都中小企業・小規模企業振興条例」(ビジョンの巻末掲載)をご一読のうえ、必要な支援施策等を積極的にご活用ください。



### 5つの戦略

- 戦略Ⅰ 経営マネジメントの強化
- 戦略Ⅱ 中小企業の成長戦略の推進
- 戦略Ⅲ 起業エコシステムの創出
- 戦略Ⅳ 活力ある地域経済に向けた基盤整備
- 戦略Ⅴ 人材力の強化と働き方改革の推進

お問い合わせ  
東京都産業労働局 商工部 調整課  
TEL : 03-5320-7573  
<http://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.jp/plan/shoko/vision/index.html>



# ピックアップセミナー

公社主催のセミナーをお届けします！  
詳細・最新情報はホームページをご覧ください。

月	日にち	セミナータイトル	時間	会場	費用	担当部署
4月	4月16日(火)	知的財産入門～楽しく学べる 中小企業のための知的財産入門～	14:00～17:00	秋葉原庁舎 3階第1会議室 (千代田区)	無料	知財
	4月19日(金)	外国特許出願戦略セミナー ～外国特許出願制度の理解と 特許・実案の戦略的活用～	14:00～17:00	秋葉原庁舎 3階第1会議室 (千代田区)	無料	知財
5・6月	5月9日(木)	人事・労務研修 ～人事労務担当スタッフの仕事と その役割～	10:00～17:00	秋葉原庁舎 3階第3会議室 (千代田区)	8,000円	企業人材
	5月9日(木)	技術契約セミナー【基礎編】 ～知っておきたい！技術契約の基礎知識と ポイント～	14:00～17:00	秋葉原庁舎 3階第1会議室 (千代田区)	無料	知財
	5月14日(火)	ISO9001:2015規格要求事項解説講座	10:00～17:00	秋葉原庁舎 3階第3会議室 (千代田区)	8,000円	企業人材
	5月16日(木)	品質管理手法による問題解決の進め方 ～QC七つ道具を活用し、改善力を強化 する～	10:00～17:00	秋葉原庁舎 3階第3会議室 (千代田区)	8,000円	企業人材
	5月16日(木) 17日(金)	貿易実務者養成講習会(第1回) 「輸出入貿易実務」(入門初級)	10:00～16:00	台東区民会館 (台東区)	15,000円	国際
	5月22日(水) 6月19日(水)	新任係長研修 ～リーダーシップとその役割～(2日間)	10:00～17:00	秋葉原庁舎 3階第3会議室 (千代田区)	18,000円	企業人材
	5月23日(木) 6月26日(水)	新任課長級研修 ～チームの活力を高めるマネジメント とは～(2日間)	10:00～17:00	秋葉原庁舎 1階大会議室 (千代田区)	20,000円	企業人材
	5月28日(火)	良いコミュニケーションのための3つの手法 ～苦手なコミュニケーションを “得意”に変える！～	10:00～17:00	秋葉原庁舎 1階大会議室 (千代田区)	8,000円	企業人材

注目!

## 貿易実務者養成講習会(第1回) 「輸出入貿易実務」(入門初級)

輸出入取引に必要な不可欠な知識を確実に押さえながら、業務と関連書類の流れを理解していきます。  
講師による丁寧な解説はこれから実務経験を重ねていく方や改めて基礎固めをしたい方にも最適です。

開催日時 5月16日(木)～17日(金)  
10:00～16:00 \*2日間  
開催会場 台東区民会館  
(東京都台東区花川戸2-6-5)  
受講料 15,000円  
募集人員 40名(先着順)  
申込締切日 5月8日(水)  
講師 貿易講師・貿易コンサルタント  
木村 雅晴氏

お問い合わせ  
国際事業課  
TEL : 03-5822-7243 FAX : 03-5822-7240  
<https://www.tokyo-trade-center.or.jp/>



\*公社の研修は中小企業向けのため、講師と同業・コンサルタントの方はご遠慮ください

<http://www.tokyo-kosha.or.jp/topics/event/>

検索



知財

東京都知的財産総合センター

企業人材

企業人材支援課

経営戦略

経営戦略課

国際

国際事業課

## 『サイボーグ時代』 吉藤オリイ著 きずな出版

株式会社オリイ研究所 代表取締役CEO 吉藤オリイ(吉藤健太郎)

人間はなぜ将来に不安を感じるのでしょうか。  
たとえば、難病、年齢、障がいなどにより「できない」  
が増えていくと、もっと「できない」が増えてい  
る自分を想像し、将来に不安を感じます。しかし、適切  
な道具を取り入れて「できない」を補強し、「できる」を  
拡張すれば、明るい未来を描くことができます。たとえ  
肉体が衰えたとしても、自分の能力は高めることがで  
けるのです。

この本のタイトルにあるサイボーグとは、機械と人  
間の融合を意味します。機械のいいところを取り入  
れ、どう自分をアップデートするのがこれからの時  
代に必要なことだと思います。

一昔前までは、いい大学を出ていい企業に就職す  
るといった人生の“成功”が定義されていて、皆がその  
“成功”を目指していました。しかし、今は違います。

何をもって成功とするのか、その価値観が多様化して  
おり、他の人と違うことや新しいことを推進していくこ  
とが求められています。決められたルールがないから  
こそ、どう生きていけばいいのかという悩みを持つ人  
も増えているのではないのでしょうか。

本書は、「本当にこのままでいいのだろうか」「どう  
いう子育てをすればいいのか」など、将来に不安を感  
じているすべての人に読んでいただきたい一冊です。



本コーナーは「社長の〇〇」と題して、企業経営を行ううえで大切にしている言葉やおススメの図書・映画などをご紹介します。

## 登録企業情報コーナー

公社では登録制による受発注紹介を行っています。  
本コーナーでは受注・発注など登録企業からの情報を発信しています。  
このコーナーへの掲載や掲載企業へのお問い合わせは事前登録が必要です。

## 受注情報

整理番号	受注番号 所在地区	資本金 作業員数 業種	事業概要	特性・主要設備 他
1	No.00046050 中央区	19,898万円 51人 情報通信機械 器具製造業	パソコン・スマホ周辺機器、AV・オーディオ関連機器メーカーです。ハードウェア、ファームウェア、アプリケーションの自社開発販売の他、受託開発もお受けしています。	無線、マイコン制御、センサーコントロール、USB、PCIなどさまざまな技術の開発、納品実績があります。近年、クラウド連携などの強みを生かした、IoTデバイスおよびシステム開発体制を整えています。

## 受発注登録について

公社が実施する取引情報提供事業を利用するために必要となる企業情報(自社の特徴である開発製品、保有技術、サービスや保有設備、能力など)をご登録いただくものです。

登録していただくことにより、企業の特徴に合った取引情報の提供の機会を得ることができます。

詳細は以下のWEBサイトをご覧ください。

<http://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shitauke/torihiki/index.html>



お問い合わせ 取引振興課 TEL : 03-3251-7883 FAX : 03-3251-7888 Email : torihiki@tokyo-kosha.or.jp



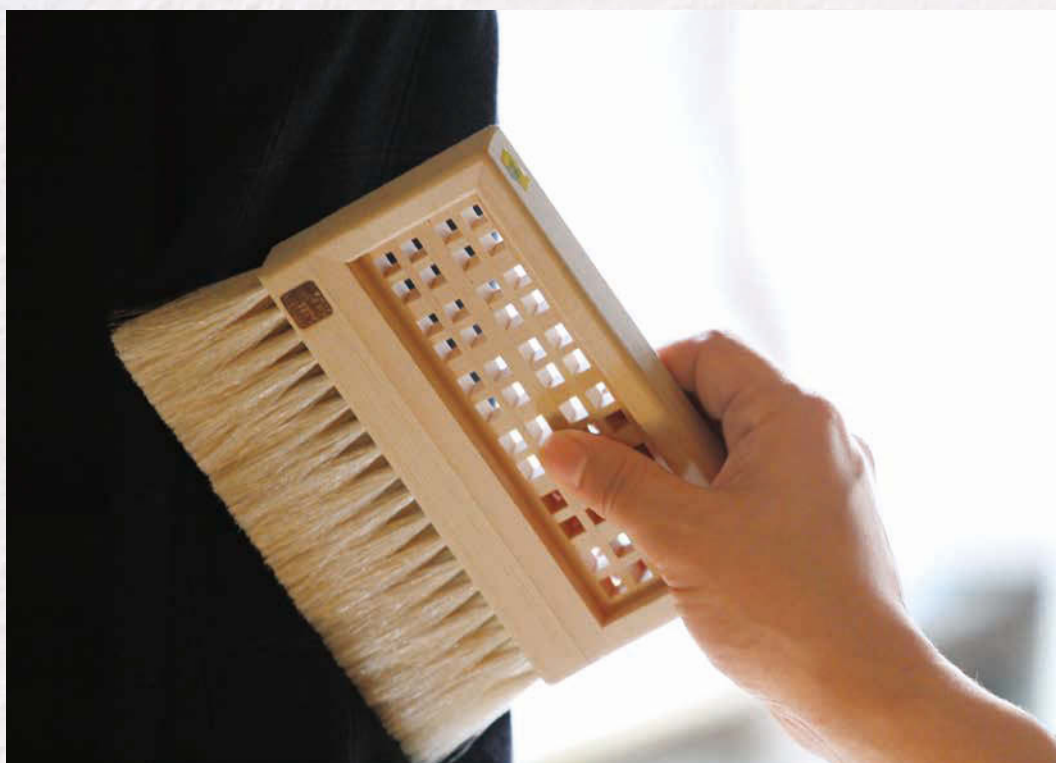
～東京2020大会等を契機とするビジネスチャンスはこのサイトから～

**ビジネスチャンス・ナビ2020** **ビジネスチャンスナビ** で検索!



商品ジャーナリスト・北村 森

## 変えたこと、そして、変えなかったこと



玄関先に置いておくと映えるだけではない。使う人の所作をも美しく見せてくれる、そんな洋服ブラシだと思います。

日本建築で培われた「組子」の意匠を、柄の部分に取り入れた一品です。時間を経るとともに、ヒノキの柄はきつと、いい風合いを醸していくのだらうと想像できます。

大正6年に創業した企業。昭和元年には東京・向島に移転しました。今もその場所に本拠を構え続けています。

社名が示すように、当初は職人が仕事で用いる刷毛づくりが中心でした。時代とともに、一般の消費者が日常使いできるブラシの生産に着手。この小さな工房から送り出されるヘアブラシやボディブラシは根強いファンを掴んでいます。肌に触れると、すこぶる気持ちのいい使いごちだから……。

社業の中心に据える商品分野は、時代とともに移ってゆきましたが、いっぽうで変えていないところもあるらしい。それは

手植えを大事にしているところだといいます。この「雅ブラシ」も、馬毛を手作業で植えている。そうすると、しっかりとしたコシが生まれ、毛の密度をこんもり高くできるそうです。

でも、手間はかかりますよね。1本のブラシに毛を植え込むのには30分は優にかかると聞きました。また、どうして？  
「うちはずっと手植えだから、ですかねえ」。う～ん明快です。

雅ブラシ  
販売価格1万6400円(税別)  
画像左から  
栴つなぎ、格子、麻の葉  
株式会社宇野刷毛ブラシ製作所  
<https://unobrush.jp/>



植物油インキを使用しています。

