

がんばる中小企業のためのビジネス情報誌

ARGUS

1

2020
No.494
アーガス

1 / 1 (いちぶんのいち) の視点

04
新春特別対談
ビジネス環境が激変する時代に会社が果たすべき役割とは？
法政大学教授 酒井 理氏 × 公社理事長 保坂 政彦

10
人材ナビゲータ支援事例
誰もが動きたい“建設業”を目指して
～自ら行動する社風に～

12
誰もが営業即戦力
第10回 美味しい餌に飛びつくな！

14
■東京ビジネスフロンティア in Gift Show 春2020
■～東京2020大会期間中の物流対策はお済みですか？～
「令和元年度補正 TDM対応支援助成金」申請受付中
■第6回 町工場見本市2020 開催！【入場無料】

キラリTOKYO
フットマーク株式会社 代表取締役社長 三瓶 芳

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160回 フットマーク株式会社



少人数制のチームを編成し、世の中の変化にあわせた新商品を企画。全社員が当事者意識を持ち、「これが私の商品」と胸を張れるようなものづくりを目指す

水泳帽子や介護用品で名をはせる企業

フットマークは1946年に創業された企業だ。当初は赤ちゃん用おむつカバーの製造を手がけていたが、1970年代に学校用水泳帽子の事業を開始。現在もこの分野では、国内市場で圧倒的なシェアを獲得している。そして1980年代からは、老人用のおむつカバーなど介護分野にも進出した。

「現在の事業の柱は、水泳帽子や水着、ゴーグルなどの『水泳事業』、食事用エプロンなどの『介護事業』、東京大学との共同開発によって生まれた機能性インナーを始めとする『健康インナー事業』の3本です。当社が取り扱っている商品の総数は約3000ですが、そのうち約1000アイテムが毎年入れ替わっています」(代表取締役社長・三瓶 芳氏)

定番商品の販売に安住せず、常に新商品の開発に挑戦し続けるのがフットマークの伝統だ。

「今、注力している新商品は2つあります。1つ目は、通学カバンの『RAKUSACK®(ラクサク)』。学校の中には全教科書の持ち帰りを義務づけるところが少なくありませんし、場合によっては部活動や塾の道具を持ち運ぶ必要があるため、子どもたちの荷物は非常に重いのです。そこで『RAKUSACK®』

では、ストラップの形や内部構造を工夫することで、重さを感じにくくして楽に背負えるようにしています。

2つ目は、大人用のエプロン『Table with(テーブル・ウィズ)』です。デザイン性が高くレストランなどで着用しても違和感がないため、お気に入りの服を汚す心配をせずに食事を楽しむことができます。『新しい大人の食事習慣』として、世の中に提案している商品ですね」(三瓶氏)

個人のニーズに寄り添った商品を開発

フットマーク最大の強みは、新商品を次々と生み出す力だ。その核となっているのが「1/1(いちぶんのいち)の視点」である。

『『RAKUSACK®』開発のきっかけは、水泳関連商品の意見ヒアリングに来てもらった小・中学生の親御さんから、通学カバンがあまりに重いと聞いたことでした。当社は昔から水泳バッグを手がけていたため、その技術を応用し、子どもたちの通学を楽にしたいと考えたのです。大規模なデータに頼るのではなく、一人ひとりからお話を伺って悩みを聞き取る。そして、それらに最適な商品をつくるのが当社の基本姿勢です」(三瓶氏)

そのため同社では、ユーザーから意見を募る「座談会」など

「個人」に向けた商品づくりにこだわる

[会社概要]

代 表：代表取締役社長 三瓶 芳 氏

業 種：水泳・体育用品、介護用品、
健康ウェアなどの企画・製造・販売

資本金：8500万円

従業員：58名（2019年12月現在）

所在地：東京都墨田区緑2-7-12

TEL：0120-210-657

<http://www.footmark.co.jp>



異業界挑戦の可能性も

「お客さまのニーズに応えることが、当社の基本。たとえば、子どもたちからの声を聞くうちに、教育やファッション、遊びなど、これまでとはまったく異なる事業に乗り出す可能性もあると思います」（三瓶氏）



社屋の一角には誰でも見学できる博物館「フットマークギャラリー」がある（要予約）



消費者のニーズを集めるため、「座談会」などのイベントを定期的に行っている



『Table with』。さりげなくおしゃれなデザインで、幅広い衣服になじむ

のイベントを頻繁に開催している。また、WEBサイトやフリーダイヤルなどから寄せられる消費者の声をもとに、商品開発をスタートするケースも少なくないという。

「数百万人の悩みを解決するような商品は、大企業に任せればよい。当社の使命は、かゆいところに手が届く商品を限られたお客さまに向け、フットワークよく提供することだと思うのです。そうした『中小企業だからできること』に徹することが、生き残りの道だと考えています」（三瓶氏）

今後も「変わり続ける企業」を目指す

フットマークでは、各部門の人数を最大5人としている。中には、1人だけしかメンバーがいない部門もあるそうだ。

「人数が増えすぎると個人の意見が通りづらくなるし、当事者意識も薄れがちです。自分の手がけた商品に責任を持ち、『これが私の手がけた仕事だ!』と誇りを感じてもらうには、少人数のチームで動いてもらう方がいいですね。そのためには、各チームや個人に大きな裁量を与え、同時に、経営指標などの管理も任せようとしています」（三瓶氏）

つまり、フットマークの社内には小さなベンチャー企業がいくつも存在しているようなもの。そうすることで同社では、新たな

アイデアが生まれやすい環境を整えている。

今後も時代の変化に応じ、変わり続けられる企業でありたいというのが、三瓶氏の掲げる目標だ。

「当社はよく、『何をやっているのかわからない会社』だといわれます。おむつカバーから水泳用品、介護用品など、一見すると脈絡なくいろいろな事業に手を出しているように見えるからでしょう。でも根底にあるのは、お客さま一人ひとりの悩みを解消したいという強い気持ちです。

今後も社会の変化とともに、お客さまからの期待も変わってでしょう。それに対応して、当社も新しい商品を生み出し続ける。そこだけはつらぬいていきたいですね」（三瓶氏）

取材後記

「こんな製品が欲しい」という声を紐解き、顧客の潜在ニーズを捉えてものづくりを行う当社。時代が変わっても世の中から必要とされ続ける秘訣は、顧客に寄り添い、自身を変化させることを恐れない心にあるとのこと。変化し続けた結果、20年後は現在とはまったく違うものをつくっている可能性もあると話す三瓶社長の姿が大変印象的でした。今後もフットマーク(株)から目が離せません。（企業人材支援課 保科友香）

ビジネス環境が激変する時代に 公社が果たすべき役割とは？

2020年、東京はいよいよオリンピックイヤーを迎える。
サービス業を中心に大きな経済的インパクトが期待される一方、
人手不足やグローバル化への対応といった懸念点も少なくない。
こうした中、経営者に求められるものはどう変わるのか。
また、東京都中小企業振興公社はどう対応すべきだろうか。
法政大学キャリアデザイン学部教授の酒井理先生と
公社の保坂政彦理事長が、熱く語り合った。

中小企業の魅力を強烈に発信すべし

保坂理事長(以下「保坂」) 新年あけましておめでとうございます。いよいよ今年は東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催ですね。それに伴い中小企業を取り巻く環境も大きく変化しています。そこで今日は酒井先生にお話を伺っていきたくと思います。酒井先生は大学卒業後に、東京都に入庁されたのでしたね。

酒井理先生(以下「酒井」) はい。最初は企業の経営診断や産業調査などを担当しました。2000年からは東京都産業労働局で産業政策の立案や新規プロジェクトの企画・運営などを手がけ、2003年からは商工部で保坂さんと一緒に働かせていただきました。後に私は研究の道に転じ、現在は法政大学キャリアデザイン学部キャリアデザイン学科で教授を務めています。

保坂 東京都では近年、非製造業のウエイトが高くなっています。そうした流れに対応するため、東京都中小企業振興公社(以下「公社」)では非製造業の分野でご協力いただける方を求めています。そこで、マーケティングやサービスの専門家である酒井先生にお声がけをし、公社に関わっていただくようになったのです。現在、酒井先生には、公社社員向け勉強会の講師を務めていただいたり、事業可能性評価委員をお願いしたりしています。

さて、そんな酒井先生にまず伺いたいのは、現在の創業に対する気運です。創業に興味を持つ人は、増えていると思われませんか？

酒井 はい、年々増えていると実感しています。法政大学の

教え子の中には、経営や創業に強い興味を持つ学生が少なくありません。また、大手企業に勤めている社会人の中にもスピンアウトを考える人が増えているようです。原因としては2つあげられます。まずは、インターネットなどのインフラが整ったことで、安く手軽に創業できる環境が整ったこと。そしてもうひとつは、「価値観の転換」です。

保坂 それはどういうことでしょうか？

酒井 これまでの日本には、一種の「大企業信仰」がありました。特にバブル期以前に就職した世代には、大企業に勤めていれば安心だという価値観が染みついているのです。ところが、若い世代の中には異なる価値観の持ち主がいます。大企業に勤めていても、リストラや倒産の危険性がある。それなら、いつか自分で起業するために準備をしようと考えているのです。

保坂 なるほど。すると最近の若手は、必ずしも大企業にこだわらないのですね。ただ一方で、中小企業を敬遠する人は今も一定程度いて、多くの中小企業は人材の採用に苦しんでいます。なぜなのでしょう？

酒井 学生時代から起業を目指したり、あえてベンチャーに入社して自らのスキルを伸ばそうと考えたりするような「とがった学生」は、増えてきたとはいえ、まだ少数派です。一方、半数以上は中小企業の情報に触れる機会が少ないため、その長所や、そこで働くおもしろさを知りません。だから、親など上の世代から与えられた「大企業に入れば安心だ」という価値観に影響され、中小企業を避けてしまうのでしょう。

保坂 確かに。だとすれば、自社で働く魅力を積極的に情報発信することは、中小企業にとって重要な課題となるでしょうね。同時に、公社としても率先して取り組むべきテーマだと感じます。



公社理事長

保坂 政彦

Hosaka

Masahiko



法政大学
キャリアデザイン学部 教授

酒井 理 氏

Sakai

Osamu



法政大学
キャリアデザイン学部 キャリアデザイン学科
教授 酒井 理 氏

法政大学社会科学部研究科経営学専攻修了、東京工業大学大学院社会理工学研究科博士後期課程満期退学。専門はサービス・マーケティング、サービス・マネジメント。公社の事業可能性評価委員、日本経営診断学会副会長なども務める。共訳書『デザイン思考の実践—イノベーションのトリガー、それを阻む3つの“緊張感”—』（デヴィッド・ダン著・同友館刊）が2019年11月に出版された。

異業種連携で付加価値を高める取り組みを

保坂 日本では、人口減少に歯止めがかかっていません。東京都では今のところ人口が増えています。これもいつまで続くかは不透明。また、景気回復によって人手不足は深刻になる一方です。そこで中小企業にとっては「生産性向上」も重要なテーマです。先生はこの課題に対し、どのようなご提案があるのでしょうか？

酒井 「生産性向上」と聞くと、多くの方は省力化を連想するかもしれませんが。しかし、生産性という概念を「成果÷手間」と捉えた場合、成果を大きくすることで生産性は高められます。今後は、顧客をしっかり見つめ、そのニーズに合った付加価値の高い製品・サービスを提供することが重要になるでしょう。

保坂 しかし、高付加価値な製品・サービスを生み出すことは、省力化より難しいかもしれません。特に、「顧客目線」を意識してものづくりをした経験があまりない製造業の中小企業にとっては、なかなかハードルが高いのではないのでしょうか。

酒井 そこでカギを握るのが、他社との協業です。私が東京都で働いていた頃、製造業の企業から「店舗を運営したい」「販売を手がけたい」と相談されたことが何度かありました。でも、販売的な考え方ができる人材を育てるのに時間がかかり、結果的に商機を逃してしまったケースが多々あったのです。

保坂 わかります。ものづくりと販売とは発想法がまったく違いますからね。

酒井 こういう場合は、他社と組むことでビジネスを加速すればいいのです。たとえば、ものづくり企業なら、販売・営業を得意とする他企業と提携する。あるいは、異業界の企業と組んで新たな価値を持つ製品・サービスを生み出す道が考えられるでしょう。

保坂 企業の垣根を越えたつながりを通じ、新たな価値を生み出すことが大切なのですね。ただし、日本企業はどうしても「自前主義」にこだわりがちです。

酒井 ええ。そこで期待しているのが、公社が仲立ちの役割を果たすことです。それまで何でも自社だけでまかなおうとしていた企業が、オープンイノベーションへと急激に舵を切るのは容易ではありません。また、企業が独力でネットワークを広げるのも難しいものです。そこで、公社が中心となって企業同士の結びつきが広がるのを促してもらいたいですね。何しろ、東京都内にある中小企業の情報を誰よりも握り、ネットワークのハブとなり得るのは公社なのですから。

保坂 おっしゃる通りだと思います。いくつかの企業を結びつけて素晴らしい化学反応を起こしたいというのは、公社で働く全員が意識していることですね。

経営者に求められる素養も変わる

保坂 世界は今、ものすごいスピードで変わりつつあります。それに伴い、ビジネスが変わるスピードも速くなる一方です。こうした中、経営者に求められるスキルや素養も、変わっていくのでしょうか？

酒井 そう思いますね。たとえば三重県では、三重大学に「地域イノベーション学研究所」を設置して起業家の教育を推進しています。わかりやすくいえば、三重県内で活躍中の経営者100人に博士号をとらせようというのです。

保坂 それはすごい取り組みですね！



酒井 はい。三重県は、広い視野と高度な知識を兼ね備え、さらに、地域に貢献する姿勢を持った経営人材を育てたいでしょう。

保坂 経営者に求められるスキルは、大きく変わりつつあるのですね。都内の自動車関連の中小企業さんの話ですが、ライバル企業が多く存在する不利な立地条件にもかかわらず、さまざまなサービスを展開することによって、長年にわたり上位の営業成績を維持してきました。しかし少子化や自動運転の実用化が目前に迫っている時代に生き残るため、現在の事業以外のビジネスを開拓する必要があると考え、経営陣の1人が海外の先端技術を学びつつ新たなビジネスを模索しているそうです。

酒井 なるほど！ その事例は、経営者に求められるスキルが変わっていることをよく示していますね。経営者には「常に変わり続けること」も求められていると思います。なかでも強調したいのは、発想を柔軟に変えられる能力です。

保坂 これは、先ほどお話しいただいた「顧客視点の商品・サービス開発」とつながっていますか？

酒井 おっしゃる通りです。高度成長期なら、「我が社は～という技術を持っているから、それを生かした製品をつくらう」という発想でも通用したのかもしれませんが、しかし、今後は成り立たないでしょう。顧客に寄り添って商品・サービスをつくるのが大切です。

保坂 そうした発想の転換を行うには、やはり外部との交流が有効ですね。

酒井 はい。斬新な発想は、社内に閉じこもってはなかなか生まれません。他の企業と積極的に交流してこそ、新たな知恵が湧き出るのだと思います。

既存の枠組みを超えた施策を検討中

保坂 公社は、東京都のお金を使って事業を展開していますから、費用対効果という観点を大切にしなければなりません。そのため、将来の見通しがなかなか立たない新しい取り組みを始めるまで、どうしても時間がかかってしまいがちです。

酒井 私もかつては東京都で働いていましたから、そのあたりの事情はよくわかります。

保坂 でも、社会が大きく変化している今、公社も変わる必要がある。それは、ひしひしと感じますね。

酒井 何か具体的な動きはあるのでしょうか？

保坂 昨年末、公社の若手が中心となったプロジェクトチームを発足させました。未来の公社がどのような役割を果たし、どのような手法で中小企業を支援すべきなのかを模索するのが目的です。

酒井 そうなると、経営者だけでなく公社で働くスタッフの方々にも、発想を転換する必要があるかもしれませんね。ビジネスの改善支援が中心だった従来型のやり方だけでなく、消費者視点で新たなビジネスを提案する発想が強く求められるのかもしれません。

保坂 スタッフには、公社のライバルも変わるだろうとよく話しています。公的な支援組織だけでなく、人材派遣会社やコンサルタント会社といった民間企業も公社の競合となるでしょ

う。彼らを上回るサービスを提供し幅広い局面で中小企業を支えることが、今後の公社の存在意義ではないかと考えています。

酒井 なるほど。たとえば、公社が中小企業同士だけでなく、中小企業と大企業の仲立ちができたりすれば、さらに大きな価値を生み出せそうですね。

保坂 また、いずれは公社にも、都道府県の枠を越えることが必要になるかもしれません。

酒井 それはどういうことでしょうか？

保坂 ビジネスというものは、東京都の中だけで完結するわけではありません。他の道府県、あるいは海外にまで広がっていくものです。ですから、都内の中小企業が都外で活動する際にも支援できる仕組みを整えることは、将来の課題だと考えています。少なくとも、首都圏の中小企業支援機関とは、きちんと連携がとれるよう努力したいですね。

酒井 期待は膨らみますね。もうひとつ、将来の公社に期待したいのは、「長期的な視点に立った支援」を続けていただくことです。民間企業はどうしても目先の利益を求めがちで、支援策も短期的なものになる傾向があります。その点、公社はそうした制約からある程度自由なはずで、企業を長い目で見て、支援していただきたいですね。

保坂 わかりました。すべての期待にすぐ応えるわけにはいかないかもしれませんが、真摯に向き合ってご支援していくことを胆に銘じました。酒井先生にも協力していただきたいと思っています。

酒井 私にできることなら、ぜひ！

保坂 新時代に対応できる公社をつくっていきましょう。本日は、どうもありがとうございました。



中小企業経営の ツボ



三尾会計事務所
代表 三尾 隆志

さらなる成長の 布石を打つ

皆さんは、今まで多くの目標を設け、それに向けて実行するという事を繰り返し続けてきたことと思います。

目標には、進学、就職、家の購入など、人生での大きなイベントに始まり、25メートルを泳げるようになる、体重を5キロ減量するというような、個人的な欲求を充足するようなものもあったことでしょう。

そして、これらの目標を実現するために、私たちは努力のスタートを切ります。最終的にそれを実現できた人、目標近くまで到達できた人がいる一方、途中でギブアップした人も少なくないはずです。

この差がどうして生まれるのかというと、もちろん根性が足りなかったからであるとか、努力しなかったからというのはあるでしょう。

しかし、その決定的な違いは、目標に対するイメージが明確であるか否か、実現するための日々の行動が正しかったか否かに尽きるように思われます。

新たな目標設定

会社経営の具体的な目標設定としては、たとえば「業界内で安定した成長を続ける会社になる」「10年以内に有利子負債（借金）をゼロにする」「自分の居住エリアで10店舗を展開する」などがあげられます。

さらに「世界で最高品質の特殊な機械部品を日本の市場に広める」「どんなバネでもつくれる会社になる」というような行動指針となる目標設定もあります。

そこで大切なのは、第三者からすると突飛なように思えても、それが経営者自身、どうしても実現したい目標であるかどうかです。

また、リアルな目標を立てるためには、一度冷静になって自分自身に問いかけてみることです。

どうしても思いつかない場合は、第三者からの客観的なアドバイスを求めることも有効です。目標と出発点が決まらなければ、会社は進むべき方向をつかむことができず、浮遊する存在になりかねないからです。

やるべきことの整理整頓

希望の学校への進学がそうであったように、どうしても合

格したいものであれば、受験参考書の読破や塾通いなどを重ねることで合格に近づいていきます。

一方、会社を無借金にしたいという強い希望があるなら、今やるべきことは、無駄な支出の徹底的な見直しにより、固定的な支出の大幅削減、次に外注作業の内製化による利益率の向上という手段をとることです。

さらに、不採算な仕事の排除による生産能力の確保は、新規営業による受注増などにもつながり、余裕の出たところで新商品や新サービスの開発、営業体制の構築と続いていくはずですが。

目標の定まらない会社と経営者には、とるべき手段と行動も思い浮かばず、また、情報も集まりません。

そして、会社が進むべき目標が定まれば、経営者は、先達の知恵を借り、今後のとるべき行動を決定しさえすればいいのです。

目標実現のための手順を繰り返す

目標達成のため、全社で正しいと思う行動を日々続けていると、ある日、振り返ると結構な高みにまで到達していた、ということも多いものです。

日々、お客さまの声を聞き続け、新しい商品開発のための情報を収集し続け、また、新聞紙面で紹介された開発案件に接触し続けるなど、やり方はさまざまです。

そして、その行動が目標に近づくための鍵になっていると確信できるものは必ず成果につながります。

営業的な動きだけでなく、品質改良、無駄なコスト削減、在庫の減少に向けた整理整頓、受注情報の精度アップなど、コスト面での地道で執念深い行動は、結果につながるものなのです。

大切なのは、行動することを途中で放棄せず、決められた管理ポイントで、その進捗状況の検証を愚直に続けることです。

管理ポイントでの検証は、「その行動が実施されているか」「間違った行動でなかったか」を管理者が行うもので、その検証の結果に基づいて、管理者を中心に、達成できていない理由の確認、そして軌道修正など、地道な努力を続けていきましょう。

労務管理の エトセトラ

ハローワークの 新しい求人票に ついて

大塚経営労務管理事務所
大塚 昌子



Q

当社は、建設業を営んでいます。従業員は高齢化しており、若手人材をハローワークや求人メディアで積極的に募集していますが、まったく応募がありません。ハローワークの求人票では、なかなかうまく当社の良さをアピールできず苦慮しておりましたが、今年の1月からハローワークの求人募集の仕組みが新しくなり、サービス内容も充実すると聞きました。どのように変わるのでしょうか。

A

人口の高齢化、少子化に伴い若手人材の確保は年々難しくなっています。求人方法は、公的なハローワークの他、民間の求人媒体を活用されていますが、「まったく応募がない」というお話はよく耳にします。

ハローワークによる求人は、広く活用されていますが、それだけではなかなか応募がないため、民間の求人媒体を併用される会社も多く見受けられます。

このような状況の中、ハローワークの求人サービスが2020年1月6日より刷新され、サービスの充実を図っています。

主な点をご案内します。

1. 新しい求人票について

新しい求人票は、求人情報がA4サイズ片面からA4サイズ両面となり情報量が増えています。ハローワークで初めて求人情報を出す場合には、「事業所登録シート」で会社の特徴や事業内容、社会保険や福利厚生制度などの会社の基本的な情報を登録し、その後「求人申込書」を記入し、これらの情報から求人票が作成されます。

今回、「事業所登録シート」や「求人申込書」の項目を一部整理、集約し、また、新たな項目が追加されました。

ですので、既にハローワークに事業所登録している会社も追加項目を登録する手続きが必要となります。お早目にハローワークにお問い合わせください。

新たに追加されるものとして、以下のような項目があります。

①職務給制度

従業員が従事する職務に応じて給与を決定する制度です。

②復職制度

結婚、出産、介護、配偶者の転勤等で退職した従業員が復職できる制度です。

上記①②については、求人票には、制度の有無のみが掲載されます。ハローワーク内に設置されたパソコンやハローワークインターネットサービスでは制度の有無および内容まで記載されます。

③受動喫煙対策

会社での「禁煙」など受動喫煙対策の有無や内容欄が新設されました。

④固定残業代

これまで、固定残業代は別記することになっていましたが、今回別欄が設けられました。固定残業代の該当がない場合には「なし」と登録します。

⑤昇給制度の有無、賞与制度の有無

これまで昇給、賞与については、前年度実績額を記入するフォームでしたが、昇給・賞与制度の有無欄が新設されました。

⑥36協定における特別条項の有無

時間外労働がある場合、36協定における特別条項の有無欄が新設されました。

この他にも、求人する雇用形態が「正社員」以外の場合の正社員登用制度の有無・実績や必要なPCスキルなどの項目が新設されています。これまでの求人票と比較して、より詳細な情報を掲載する様式となっています。

求人票を作成するために時間を割くことになるかもしれませんが、求職者にとっては有益な情報を多く得ることにつながります。この機会にぜひ、会社の情報を整理して効果的な情報を発信できるようにしていきましょう。

2. 新しい求人情報の公開方法について

これまで、ハローワークの求人情報はインターネットで見ることができましたが、ハローワーク内に設置されているパソコンで提供されている内容とは異なり、主に労働条件のみの提供でした。今回、システムが新しくなったことにより、ハローワーク内に設置されたパソコンとハローワークインターネットサービスが一本化され、インターネットでも、ハローワーク内でも同じ求人情報が提供されるようになりました。（求人情報は選択によりインターネットでの公開をしないこともできます。）

より詳細な求人情報を公開できるようになったので、しっかりと会社のPR要素を整理して会社の魅力が伝わる求人としていきましょう。

参考：厚生労働省WEBサイト

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_06574.html

人材ナビゲータ支援事例

誰もが働きたい“建設業”を目指して
～自ら考え行動する社風に～

一步先を行く 人材育成!!



優れた技術・ナレッジを備えた会社は数多くありますが、
会社としてそれが共有できているかという点、各人任せの運営の会社が多いです。
スキルやナレッジが共有され、意思疎通がスムーズで、ベクトルが一致している会社をつくりたい。
「知的資産経営」の考え方を活用し、その思いの実現に取り組んでいる企業をご紹介します。

有限会社高橋内装は、1998(平成10)年に現社長が事業を開始し、2004年に有限会社を設立、今年で21年目を迎える建築の内装工事会社です。

本当に喜ばれるハイクオリティな内装をお届けしたい。創業当初の思いは今でも当たり前のことと考えています。そして、段取りをととても大切に、見積り、仕様への展開の早さ、施工変更への対応の早さを大切に、施工しています。そのためは、社員、業者の気持ちが一丸となって進むことが、絶対に必要と考え、常に協力しあえるチームワークを大切にしながら我が社の業績向上に努めることを経営理念として運営してきました。



有限会社高橋内装
代表取締役：高橋 豪
本社所在地：江戸川区平井3-19-14
TEL:03-5858-8250

1 職人の集まりから会社が変わりたい

高橋社長は、従来の「会社の指示に基づき職人が受け身で働く」経営スタイルから、自立性、自主性を重視した経営への転換をさらに進めたく思っていました。すなわち、下請けを中心とした仕事をもらう経営から、顧客満足度を高めることで元受けとしての仕事を増やしていくことです。

このためには、受け身の社風、仕事をするだけで会社には興味がないといった社風を、自ら考え行動する社風に変えたいと思っていましたが、人材が育っていないのではと危惧し、踏み切れませんでした。

人材ナビゲータが初めて伺った際に、その手伝いを依頼されました。そこで、従業員意識調査と従業員インタビューを実施し、従業員の考え方と強み・課題を把握し、今後の方向性を構築することを提案しました。生の声を聞くことが、組織構築のベースになるという考え方です。スタートしたのが今から3年半前でした。

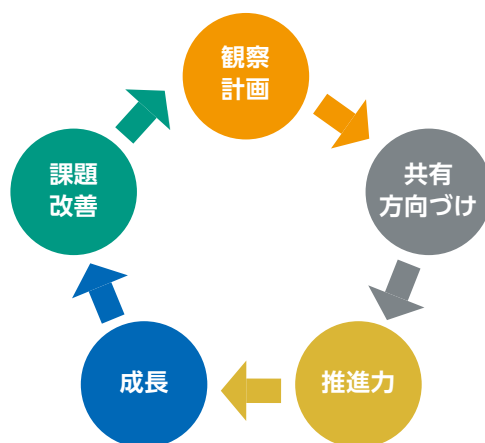
2 従業員意識調査と従業員インタビュー結果

全社員に意識調査を実施したところ、以下の課題が見えてきました。

- ①従業員は会社指示に対して忠実で、実務的には問題ないが、自主性に欠ける。
- ②労働条件がまだ十分ではなく、従業員の不満も残っている。
- ③業務外のコミュニケーションはできているが、業務上のコミュニケーションが未熟で、業務プロセスの混乱が発生している。そこで、業務効率の向上と主体的に取り組む風土の醸成が生産性向上につながり、労働条件の改善につなげることを目標にするとともに、人材活性化も目的にしてプロジェクト会議がスタートしました。

3 幹部全員で経営ビジョン・戦略を策定しよう

次に、経営ビジョン策定委員会を設立しました。これは幹部全員参加を義務としました。そして、会社のナレッジ・経験値



職人から企業人へ

提案力のある組織づくり

地域の魅力ある企業に

を「知的資産」として見える化し、報告書にまとめて公開することを目標にスタートしました。

まず、幹部全員で、会社の強み・弱みを分析し、機会を勝ち取るには何をすればよいか等をディスカッションしていきました。初めは、抽出することさえ、なかなかできなかったのですが、何回も繰り返すにつれて、意見が出るようになり、幹部の自立性が芽生え始めました。これこそが期待していたものでした。

(1) 経営理念、経営ビジョンの決定

社長は組織強化を断行して、それにより登用された新しい幹部人材と経営ビジョンを策定し、働きがいのある企業への脱皮をはかることを決意し、経営理念を以下の内容とすることにしました。

- ① 高品質な空間づくりを目指し、豊かな日々をサポートします。
- ② 提案力、知識・知恵を活かし、お客さまの笑顔を大事にします。
- ③ 社員や関係者の豊かな生活環境を創ることを目指します。
新経営方針のもと、将来を語る、夢のある居心地の良い会社にすべく、活動を開始しました。

(2) 社長の実施事項

- ① 顧客視点に立ったトータル・デザイン・サービスを提供します。
- ② 連携の取れた施工体制により、匠みな技術で、生産性を高めます。
- ③ お客さまの「ありがとう!」を励みに、地元シェアNo.1を目指します。
- ④ 「社会人としての基礎力」を植え付け、「計画的にがむしゃら」になれる社員を育成します。

4 「知的資産経営報告書」の策定と業績

ソフトな資産の棚卸し、強みと課題を見つけ、これらの活用策と改善方法を「知的資産経営報告書」にまとめ、「見える化」し、それを経営戦略として全員で取り組みました。これに

よって、飛躍的に業績が良くなっていきました。

具体的には、強みと弱みを把握しチャンスに生かすことと、弱みを克服しチャンスに生かすことを戦略としました。

すなわち、強みである、「競争・失敗の繰り返しによる知見を伝承し、サクセスロードを確立すること」、「“ハングリー”に、プライドが加わって仕上がりの質の良さにつなげること」、「職人との距離感の良さが人材定着とナレッジの伝承につながっていること」を生かし、弱みである「なあなあ文化があり、コミュニケーションが強すぎるため、業務的確認をおろそかにすることが多い文化」を、ドライに割り切ったビジネス感覚を身に着けることによって改善することを経営戦略としました。

その結果、社内の雰囲気は3年前と一変。意見も言えなかった職人さんが、「会社が…となれば…ではない」、「現状は変えたほうが良い。なぜならば…」等、主体性を持った提案ばかりとなっています。もはや職人ではなく、立派な「企業人」の集まりになれたと感じています。当然、信頼も高まり、元受け案件も増加して、経営改善は予定以上に進めることができました。現在、報告書は完成し、あとは提出する段階まで来ています。

5 今後の支援計画

今後は、まずはホームページを策定し、企業イメージの向上とブランド価値の向上をはかります。

そして、「建設業の働き方改革を実現しよう」をキャッチフレーズに、来年には労働時間の短縮と有休取得体制を確立し、「人にやさしい経営」を実現します。

そして、3年後には地域に根差した「誰もが働きたい“建設業”」を目指していきます。

お問い合わせ

企業人材支援課 人材支援係(人材ナビゲータ派遣支援担当)
TEL:03-3251-7904 FAX:03-3251-7909
Email:sangyo-jinzai@tokyo-kosha.or.jp
<https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shien/jinzai/index.html>



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？

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10回 美味しい餌に飛びつくな！

私は、営業力強化コンサルタントとして様々な業種の企業の営業部隊とおつき合いをさせていただいていますが、営業力強化に係わったある人事アウトソーシングの企業では、なんと2ヵ月で2400万円の受注増になったそうです。

その企業の社長様は、会社のブログの中で「単純な研修のコストパフォーマンスで見ると数ヵ月で数十倍という計算で、驚くべき内容だ」と、その研修の費用対効果がすごいということを書いてくださいました。でも、私の毎月のコラムをお読みいただいている皆様にはおわかりいただけるかと思いますが、実は、難しいことは一切お伝えしていません。誰にでもできることを順番にお伝えしているだけです。

簡単で誰でもできる営業のコツを知ることで、営業を育成する機会がないとお嘆きの中小企業の皆様でも、大きな成果をつかんでいただくことが可能です。今回は、メモの取り方で成約率が劇的に変わるお話をさせていただきましたが、今回は目の前の商談を大きくさらに成長させる方法について、お話しさせていただきます。

美味しそうな餌が投げられると……

「御社の〇〇に対して興味があるので、説明してください」といわれたら嬉しいですよね。パクッと食らいつきたくありませんか？ すぐにパンフレットを出して説明を始めますか？ でも、それでは大きな商談には決してつながらないのです。

以前、ケーブルテレビや携帯電話、インターネット、電気など様々な商品を販売している営業部隊の研修で、こんなことがありました。お客様が「インターネットに興味があります」とおっしゃって問い合わせをくださるとすぐに、「12Mですか？ 320Mですか？」とパンフレットを出してしまうのです。でもこれでは、最高にうまくいっても、インターネットのサービスが売れるだけです。

ここで、聴くべきことは、なぜお客様がこのサービスに興味を持たれたのかということや、なぜ他でなく当社を選ばれたのか、そのサービスを選ぶときの判断基準なのです。

「お問い合わせありがとうございます。今回なぜインターネット

の導入をご検討されているのですか？」と、そもそもの「なぜ」を尋ねれば、「実は孫家族と同居するので、インターネットぐらいは」等の情報が得られるかもしれません。であればインターネットだけでなく、お孫さんと一緒に楽しめるケーブルテレビや、ご家族の電気代や電話代を下げる方法など、いろいろなお提案ができることとなります。お客様にとっても、単純にインターネットを導入するだけよりも、プラスなお提案です。

このお客様の理想の姿や判断基準、優先順位を、私は「価値観」といっていますが、お客様の真のニーズ、またはもっと簡単に本音といっても良いかもしれません。お困りのことの本質を探るのです。この価値観を掘り下げ、探り当てることが大型商談につながる第一歩なのです。

私の商談でも、そうです。「プレゼンテーション力を強化したい」というようなお問い合わせが来ても、プレゼンテーション研修の説明は、しません。お客様の本音を掘り下げていくと、結局は売上を上げるためのまったく別のスキルが必要なことが多いからです。大切なことは「表面的な課題・ニーズ」を掘り下げること、「目の前の美味しそうな餌には飛びつくな」ということです。

本音を聴き出すコツ

しかし、相手が説明してくださいといっているのに、いきなり「そもそもお客様の大切なことは何でしょうか？」とダイレクトに聞いたらお客様は怒ってしまうかもしれません。そのような状態を回避するために、御社の製品・サービスに合わせた聴き方を事前に決めておくと、誰でもこのニーズの掘り下げができるようになります。

コツは、言葉の頭に表現を柔らかくするための「クッション言葉」を加えることです。私の場合は、「的確なお商談をさせていただくために、皆様にお伺いしているのですが、そもそも……」であるとか、「ご満足いただけるご提案をさせていただくために、最初にお聞きしているのですが」などが頭にクッション言葉をつけ加えた聴き出しパターンです。

準備万端整えて、次の商談はぜひ大きく決めてください。



株式会社ピグマリオン
代表取締役 柏 恵子
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)



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展示会出展企業向けセミナーを担当。WEBサイトでさらに詳しく解説中。
<https://pygmalion-hrd.com/>

『ロングセラーが会社をダメにする ヒット商品は消費者に聞け』

大山 健太郎著 日経BP

フットマーク株式会社 代表取締役社長 三瓶 芳

『強固な商品を持っていれば経営としては楽だ。だがその商品に寄りかかっていればいるほど、会社は深刻なダメージを受ける。それを防ぐには、常に新商品を生み出し、ヒット商品に育てていかなければならない。ゆえに、アイリスは時代の変化を読み、価値観の変化を感じ取り、今までにない市場を創造してきた』

アイリスオーヤマ株式会社の大山健太郎社長（現・会長）が書かれた本は、自分自身が迷ったときに振り返るように読みかえています。読むたびに勇気やヒント、さまざまな教えがあります。

変えることは大きなリスクや不安が伴うものですが、アイリスオーヤマ社の攻めの姿勢に自社の新しい商品・新しい市場開拓への挑戦を重ねています。

商品開発における考え方のベースにあるのは「お客様の不満を解消し続けなければならない。幸せに暮らしていても、どこかに不満は生じる。顧客が納得する価格で提供すればいいだけのこと」。すなわちその答えはいつも

「お客様の声」にあります。

私たちも日々「1/1（いちぶんのいち）の視点」という考え方をもとに、ものづくりに励んでいます。

大切なことは2つ。ひとつは変化するお客様の声に応え続けること。そして次々にお客様の期待以上の新しい商品を生み出すことです。

言葉にするのは簡単ですが、行動することは本当に難しい。ですが、一歩ずつ目の前にいるお客様と真摯に向き合うことをいつも心がけています。



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 | 業種 | 所在地 資本金 従業員数 | 希望内容 | 得意分野 | 自己PR |
|------|---------|--------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| 1 | 金属製品加工業 | 大田区 500万円 3人 | 板金、溶接など厚さ1.2mmから18mm程度までの加工を希望します。 | 板金/溶接/穴あけ/製缶 | 半自動溶接機、アルゴン溶接機で、鉄やステンレスの架台およびタンクを製作します。 |
| 2 | 金属加工業 | 大田区 350万円 1人 | 関東圏での汎用フライス加工（平面研削盤125×250） | 立てフライス盤2番での片手サイズ以下の角度加工を得意としています。 | 機械加工部門や3DCAD/CAM部門において東京都の講師を21年勤めています。材質はほとんど対応可能です。 |

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



～受発注取引のマッチングサイト～
ビジネスチャンス・ナビ2020

チャンスナビ

で検索!



ARGUSとは…ギリシャ神話に登場する百の目を持つ巨人の名前で、死角の無い彼は怪物退治などで多くの手柄を上げたといわれています。また、その様から鋭い目で見張る人という意味もあります。公社はこのアーガスのように、変動激しい経済環境を注視し、将来を見通す目を持って都内中小企業に経営支援を提供していく決意から、ビジネス情報誌「アーガス」としています。

Information

東京ビジネスフロンティア in Gift Show 春2020

「ここを贈る」をテーマに、使う人への思いやりと、地球への心遣いに満ちた素敵な製品を20社の出展者が提案します。みなさま、お誘いあわせのうえ、お越しください!

開催日 2月5日(水)～7日(金)
開催会場 東京ビッグサイト 西1ホール(江東区有明3-11-1)

| | | | | | |
|----------|--------------|----------|-------------|-----------|-------------------|
| 出展 企業 | ㈱トネ製作所 | ヤマコー(株) | UFSリファイン(株) | ミライス(株) | ㈱リノーズ |
| | ㈲三幸電機製作所 | ㈱そろはむ | ホーショー(株) | ㈱ジャストニット | ㈱縁Eternity |
| | ㈱森銀器製作所 | ㈱MSKガーデン | 長井紙業(株) | 川崎花卉園芸(株) | プロモツール(株) |
| | アネモイ・アルファ(株) | ㈱RS | リンレイテープ(株) | ジーエム(株) | ㈲ラクレアジャパン (掲載順不同) |



お問い合わせ
東京ビジネスフロンティア事務局
TEL : 03-3288-5123 Email : tbf-giftshow@ad-nikko.co.jp <https://www.tokyo-kosha.or.jp/sekai2020/>



～東京2020大会期間中の物流対策はお済みですか?～

「令和元年度補正 TDM対応支援助成金」申請受付中

大規模な交通混雑が予想される東京2020大会期間中の企業活動への影響を最小限に抑えるため、中小企業者がTDM(交通需要マネジメント)対応に取り組む際の費用を助成します。概要は以下の通りです。詳細は公社WEBサイトをご覧ください。



| | |
|------------|---|
| 対象者 | 都内中小企業・都内中小企業団体(いずれも都内事業継続1年以上) |
| 助成内容 | 都内中小企業者等が、東京2020大会期間中のTDM対応に取り組む際に必要となる以下の費用 ①専門家費用(TDM関連調査・コンサル費用等) ②システム導入・改修等経費(物流システム・車両管理システム等) ※物品(ハードウェア等)購入は対象外です |
| 助成率 | 2分の1 |
| 助成限度額 | 100万円(システム導入・改修の場合500万円) |
| 助成対象期間(予定) | 3月2日(月)～9月30日(水) |
| 受付期間 | 1月10日(金)～1月31日(金) |
| 申請方法 | 電話でご予約のうえ、ご来社ください |

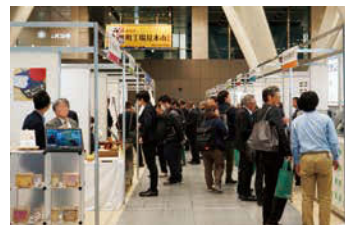
お問い合わせ・お申し込み
設備支援課 危機管理対策促進事業担当(千代田区神田佐久間町1-9 秋葉原庁舎4F)
TEL : 03-3251-7889 <https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/josei/setsubijosei/tdm.html>



第6回 町工場見本市2020開催!【入場無料】

葛飾区および近隣地域の中小製造業が一堂に会し、展示・実演などを通じて確かな技術や優れた製品を紹介します。ぜひご来場ください!

開催日時 2月13日(木)～14日(金)10:00～17:00
開催会場 東京国際フォーラム ホールE1(千代田区丸の内3-5-1)
参加費 無料
主催 葛飾区・東京商工会議所葛飾支部



お問い合わせ
町工場見本市2020運営事務局(フジサンケイ ビジネスアイ内)
TEL : 03-3273-6180 FAX : 03-3241-4999 <https://machikouba.jp/>



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 |
|----|-----------------------------------|---|---------------------|-------------------------------|---------|------|
| 2月 | 2月 5日(水) | 戦略的財務・会計研修 ～経営数値に強くなる～ | 10:00～17:00 | 秋葉原庁舎 3階第1会議室 (千代田区) | 8,000円 | 企業人材 |
| | 2月 7日(金) | クレーム・トラブルを未然に防ぐための 設計・開発デザインレビュー研修 | 10:00～17:00 | 秋葉原庁舎 3階第1会議室 (千代田区) | 8,000円 | 企業人材 |
| | 注目1 2月12日(水) | 第2回 経営基盤向上等講習会 ベルメゾンネットの生みの親が伝授！ ～本業が無くなる時代の経営とは～ | 14:00～16:00 | 秋葉原庁舎 1階大会議室 (千代田区) | 無料 | 取引振興 |
| | 2月13日(木) | 女性活躍推進マネジメント研修 | 10:00～17:00 | 秋葉原庁舎 3階第1会議室 (千代田区) | 8,000円 | 企業人材 |
| | 2月13日(木) 注目2 2月14日(金) (2日間) | 令和元年度 貿易実務者養成講習会 (第10回)「輸出入貿易実務と通関手続き」 【基礎】 | 10:00～16:00 | 台東区民会館 8階 (台東区) | 15,000円 | 国際 |
| | 2月19日(水) | 第4回人材定着セミナー “個をあるがままに生かす” 仕事・組織・経営 | 13:00～17:00 | 秋葉原庁舎 3階第1会議室 (千代田区) | 無料 | 企業人材 |
| | 2月26日(水) | 中小企業のWEB活用2020 完全マスター | 10:00～17:00 | 秋葉原庁舎 1階小会議室 (千代田区) | 8,000円 | 企業人材 |
| | 2月27日(木) 2月28日(金) (2日間) | 令和元年度 貿易実務者養成講習会 (第11回)「貿易取引の実務」(初級) 【書類の書き方・見方】 | 10:00～16:30 (予定) | エッサム神田ホール 2号館 6階 (千代田区) | 15,000円 | 国際 |
| 3月 | 3月 6日(金) | 新規事業立ち上げで持続的成長を 目指す | 13:30～15:45 | 秋葉原UDX UDXギャラリー (千代田区) | 無料 | 企業人材 |

ピックアップセミナー 注目1

第2回 経営基盤向上等講習会

ベルメゾンネットの生みの親が伝授！経験から学ぶ今の生き方～本業が無くなる時代の経営とは～

これからの中小企業の成長に向け、生き残るための戦略や知恵を、千趣会・元社長の経験を基にお伝えいたします。
新たなアイデアや次の戦略の切り口が見つかりますので、ぜひ奮ってご参加ください。

開催日時 2月12日(水) 14:00～16:00
開催会場 秋葉原庁舎1階大会議室
(千代田区神田佐久間町1-9)
講師名 (株)Polaris 星野 裕幸氏
参加費 無料
募集数 100名(先着順)
募集締切日 2月9日(日)

申込方法 申込フォームあるいはFAXで。

お問い合わせ・お申し込み
取引振興課
TEL : 03-3251-7883
FAX : 03-3251-7888
<https://www.tokyo-kosha.or.jp/topics/1910/0011.html>



ピックアップセミナー 注目2

令和元年度 貿易実務者養成講習会(第10回)「輸出入貿易実務と通関手続き」【基礎】

1日目は実務に不可欠なインボイス・信用状等具体的な書類を通して網羅的に学びます。2日目は輸出入通関業務、フォワーディング業務の制度や流れ、あるいは関連法規について詳細な説明を行います。
最新の業界状況を交えた講習は、実務を行ううえで参考になると考えられます。

開催日時 2月13日(木)、2月14日(金)
10:00～16:00
開催会場 台東区民会館8階(台東区花川戸2-6-5)
講師名 貿易講師・貿易コンサルタント 木村 雅晴氏
東海大学海洋学部客員教授 石原 伸志氏
受講費 15,000円
募集数 40名(先着順)
募集締切日 2月5日(水)

申込方法 申込フォームあるいはFAXで。

お問い合わせ・お申し込み
国際事業課
TEL : 03-5822-7243
FAX : 03-5822-7240
https://www.tokyo-trade-center.or.jp/TTC/seminar/tradebusiness_seminar.html



*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

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

検索



企業人材支援課



国際事業課



取引振興課



商品ジャーナリスト・北村 森

時代遅れではない、この時代だからこそ



キャッシュレス時代なのにいま、コインホルダーを開発？
「いや、いまだからこそでしょう」と社長はいます。

どういふことか。確かに小銭は、もはやほとんど要らない。
でも、まったく不要とまではいきませんね。ならば、ごく少量の
小銭をコンパクトにまとめて、うまく携えられるように……。

このコインホルダーは、クレジットカードサイズです。5～6
枚の小銭を収め、財布に差したりポケットに入れたりできる。

なるほど。時代遅れではなく、この時代だからこそ、だ。

小さな町工場です。産業用スイッチ部品などの精密プラス
チック製品の下請け製造を担ってきた同社にとって、このコイ
ンホルダーは、創業50年を超えて、初めての自社ブランド製品。

開発には4年ほどかかったそうです。東京都中小企業振興公
社の「事業化チャレンジ道場」に通い詰め、そのなかで思い至っ
たのは……「私自身が欲しいコインホルダーを形にしたい」。

3DプリンタやCADの勉強を続け、金型を3度もつくり、ようやく
製品は完成。すでに大手雑貨店からの引き合いもあるとか。

これ、小銭を出し入れするときのクリック感がいいんです。
カチツという小気味よい響きが、指先に伝わる。

「それもわが社の技術です。爪の形状などを試行錯誤しました」

この製品には、町工場の粋が詰まっているのですね。

COinCA(コインカ)
販売価格800円(税別)
カードサイズの
超薄型コインホルダー
アルプス化成株式会社
<https://coinca.jp>

