

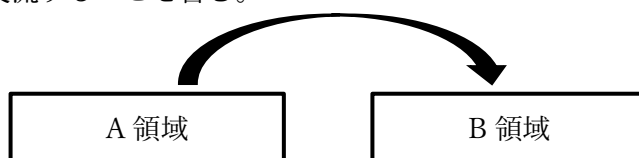
第2部 テーマ2

異領域を視る

1 はじめに

1. 1 言葉の意味と研修の目的

個人や事業者が属する領域に対し、異なる領域を本稿では「異領域」と呼ぶ。視るとは、目でみるだけでなく、異領域の人と交流することを含む。



上図における A 領域は、経営者や従業員の日常業務における領域であり、B 領域はそれと異なる領域である。異領域は、地理、業種など外形的に異なるだけでなく、経営者・従業員の心理的になじみの薄い領域を指す。

例えば、大学を出て入社4年目、営業を担当する独身の正社員男性がいたとしよう。同じ社内でも、社歴の異なる者、学歴の異なる者、担当部署の異なる者、雇用形態の異なる者、性別の異なる者など、さまざまな異領域が存在する。また、他社はもちろん、農業・漁業・建設業・小売業・医療介護業などのことはピンとこないし、外国の会社は肌感覚が違うことがある。これらはいずれも異領域である。

ここでは異領域を視る¹ことをとおして視野を広げ、中小企業支援に役立てることを目的とする。

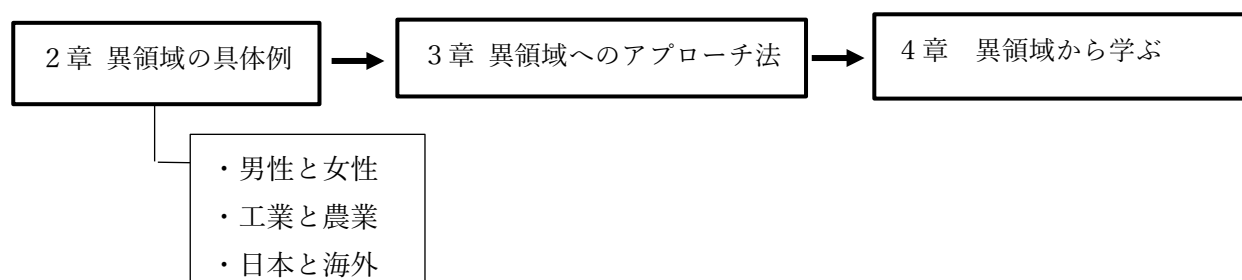
1. 2 背景

中小企業のなかには、従業員の採用がむずかしい、後継者がいないといった悩みを抱える事業者が少なくない。新規事業を起こす能力はなく既存事業がじり貧となっているケースもある。

この状態から脱却するために、中小企業診断士であるあなたが「他所(よそ)」を視て視野を広げ、広い視野で助言することは役に立つと考えられる。「他所」というのが、取りも直さず「異領域」である。

1. 3 本テキストの全体像

まず異領域の具体例を挙げ、次いで異領域へのアプローチ法を述べる。具体例として挙げたのは、弊社の経験において直面している三つ(男性・女性、異業種、海外企業)である。また、異領域へのアプローチ法を紹介し、最後に「異領域から学ぶ」として、異領域を視る効果や活用についてまとめる。



¹ 岩波書店広辞苑(第7版。2018)で「みる」をひくと「見る」「視る」「観る」が出てくる。三省堂漢和辞典(長澤編 1997)は次のように説明する。見=目でみる。視=みようとして意識してみる。観=注意してみる。ここでは「視る」をとった。

2 異領域の具体例²

議論の拡散を防ぐため、現実的問題を示し、現実的な議論をめざす。

2. 1 男性と女性³

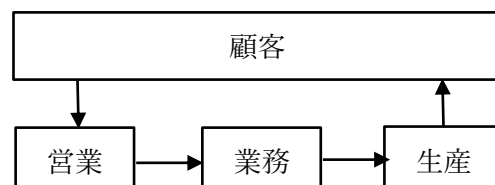
従業員 36 名の製造業である。社長(62 歳)のもとに営業課、総務経理課、業務課、生産課から構成されている。業務課は生産指示・資材購買・倉庫・運送を行う、正確さと速さが要求される部門である。男性 2 名・女性 3 名(計 5 名)である。

従業員は、男性女性にかかわらず和気あいあいと仕事をしているように見えるが、詳細を視ると次の違いが観察された。

観察 1：配達された資材は、発注者にかかわらず、男性が倉庫に格納する
運搬は男性の仕事であることが了解されているようだ

観察 2：女性は課内における他人の意見を聞き、依頼し、受け入れる
調整の能力は女性が勝っているように見える

観察 3：昇給において男性が優遇されている
女性のあいだで昇給額の情報が共有されているもようであるが男性は語らない



2. 2 工業と農業

M さんと N さん (いずれも 60 歳)は中学の同級生である。

M さんは大手家具販売店から注文をうけて家具を製造する会社の社長である。主たる製品は金属製脚とガラス製天板からなるテーブルである。主に企業の応接室で使われる。従業員は 5 名である。N さんは農家である。だいこん・白菜を 11 月～2 月に、さやいんげん・きゅうり・ピーマンを 6 月～8 月に出荷している。

M さん (工業) から N さん (農業) は次のように見える。

自然のなかで仕事をしている。体にも心にも良いだろう
農作物の売価 (引き渡し価格) は変動する

他方、N さんから M さんを視ると次のように見える。

複雑な機械を扱っている。自分には縁の遠い世界
製品ごと売価が決められている

2. 3 日本と海外

日本人にとって海外の市場および企業は異領域である。海外の企業にとって日本の市場および企業は異領域である。

² 弊社で観察した事例。

³ このテキストでは「男性と女性」「男女」と記す。順序は優位・劣位を意図しない。

わたしたち（中小企業診断士）は、その国の文化を尊重する視点から、素直に視たいものである。ともすると日本の文化あるいは日本的常識を海外にあてはめるという過ちを犯すことがある。

たとえば、中国人が来日し日本の公園で芝生に入り桜の枝を引き寄せ自撮りする姿をテレビが報道することがある。そのすぐあと、「芝生に入らないでください」と書かれた看板が映し出される。テレビを見た多くの日本人は中国人にたいする印象を自らつくり出すかもしれない（中国１３億人のなかの１人であるにもかかわらず）。

芝生に入ることを禁じる場合、中国では、たとえば公園の看板に「５００元の罰金を徴収する」と表示し、入ったものを警察が連行するであろう。中国は歴史上長い期間の侵略と内乱を経験した。その経験から日本と異なる文化を持つにいたったのである。「入らないでください」では収まらない状態を経験し「罰金」「警察」となったことを知るべきである。

日本の経理では商品を引き渡した時点で売上をたてる（実現主義）が、中国では代金が入ってきたときに売上を建てる（現金主義）。日本は売掛金が未回収となるリスクがあり、中国では回収に営業員の大きな労力が必要である。中国の規則は歴史の産物であり文化の違いに負うところが大きい。

3 異領域へのアプローチ法

3. 1 異領域を知る方法

人間は異領域を知るための方法を考えてきた。紀元前 2000 年ごろ、易、占星術が行われ、預言(旧約聖書)が信じられた。その後、哲学が究められ、哲学から派生した心理学によって相手を知る方法が開発されている。過去の研究から、現在において妥当と考えられる方法を紹介する。

異領域を知る方法は次のとおりである。異領域の歴史を知り、当方の目的に照らし合わせる。そのうえで異領域を判断する。次のステップで理解するのである。

[ステップ 1]

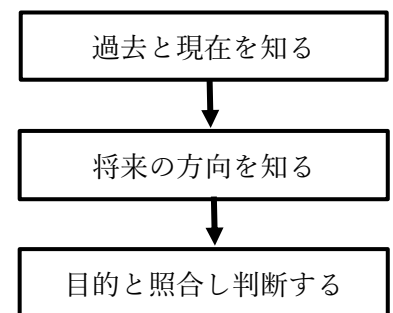
異領域の過去を知り、現在を知る

[ステップ 2]

将来進もうとする方向を知る

[ステップ 3]

当方の目的と照らし合わせ異領域を判断する



この方法は現代社会で多く活用されている。例として新入社員採用と企業診断を考えよう。

	新入社員採用	企業診断
1 過去と現在	履歴書	経歴、ホームページなど
2 将来	面接	社長方針
3 目的と照合	企業側の採用したい人物像	当方の専門領域と企業の要望

過去は美化されがちである。記憶ではなく記録を頼りにするべきであり、記録は信憑性を確認することが必要である。

3. 2 アプローチ法の一つとしてのSDGs

SDGs⁴の考え方は異領域を視るにあたり役に立つ。ここではスローガン「Leave No One Behind（誰一人取り残さない）」を考えよう。

（１）意味は？

このスローガンの意味を企業で働くことに当てはめると「当事者抜きで当事者の働き方を決めないこと」と解釈できる。案件に関係する全員または代表が輪の中に参画して決めるということである。輪とは、会議・打ち合わせ、均等な機会に関するルール、公開される情報の範囲などである。

（２）SDGs と異領域

SDGs のスローガン「誰一人取り残さない」に沿って経営者(社長)が管理者・従業員の意見を取り入れる努力をする。元々は、両者は次を目指していると考えられる。

多様な人材を、それぞれの特性を考慮し、活かす

多様な文化・生き方を尊重する

経営体の持続をめざす

しかし普段我々は各々が自分の領域で物事を見ているため、相手の領域に対する理解が足りず、ずれが生じ、不満が生じる。同じ社内においても経営者⇄従業員の仕事は異領域にあると考えられる。その点から見ると上記スローガンに取り組むことで、新たな領域を拓く可能性がある。

（３）中小企業における SDGs

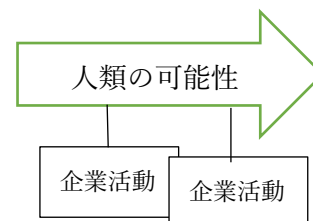
これまでの経験から、中小企業にとって、SDGs はもろ刃の剣であるように見える。実行により従業員満足度は高まって企業活動としての効率は下がる危険性がある。中小企業が置かれた立場を踏まえ各企業なりの将来像を設計するために役立てようとすると経営に役立つであろう。すなわち、異領域から学ぶことによって持続可能(Sustainable)な開発目標(Development Goals)の方向に歩むことができる。

⁴ Sustainable Development Goals の略。2015 年の国連総会で決定。2030 年までに達成すべき 17 の目標を定める

4 異領域から学ぶ

4-1 視点

企業活動は、業種業態および規模にかかわらず、人類の可能性を広げる方向に進んでいる（右図）。その一つに環境問題への対応があり、豊かさの創造がある。この二つを視点としてもつことは長期的に見て有益である。



（１）次の領域は拡大すると考えられる。

医学・医療・衛生：

高齢社会の到来、地震・天候・疫病の災害、健康志向などから拡大するだろう

スポーツ：

国際的なスポーツ大会が盛り上がり少年・少女の関心が高いなど裾野の広がりがみられる

健康食品：

中高年齢者だけでなくすべての年齢層において健康志向が高まっている。今後も続くであろう

I T技術：

産業分野、日常生活分野においてI Tを活用した技術が利用されつづけるであろう

（２）次は衰退する可能性がある

石炭にかかる製品・事業

石炭は同じ熱量[ジュール]に対する二酸化炭素排出量[kg]がおおい。地球温暖化の原因となる。

タバコなど人体に有害な嗜好品

支援団体と個人との努力によって、徐々に、減少することが期待される

4. 2 二つの方法

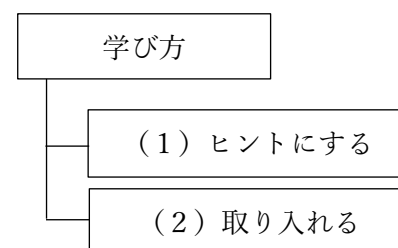
日本では、大企業がアメリカ（異領域）の経営手法を学び、中小企業が大企業から学ぶ傾向にあった。しかし、現実には、中小企業に定着した事例は少ない。このような歴史的背景をかんがみると学ぶための方法が十分には理解されていなかったと推察される。

ここでは、当時、中小企業であった経営者の学びを振り返り、二つの方法を紹介する。第一は異領域をヒントに自社の問題点を改善する方法であり、第二は異領域で活用されている経営手法を自社に取り入れるものである。

（１）ヒントにする

自社に問題があり、その改善をするにあたり、やみくもに突っ走るのではなく、異領域を参考にすることによって改善が容易になる。異領域と当方の違いを知り、その違いのなかに改善の芽を認識し、改善する。

先人の例をあげる。



大野耐一（1912-1990）はトヨタ生産方式の創造を振り返り、次のように言う⁵。

昭和20年、進駐軍が上陸してまもなく、マッカーサー元帥によって日本の生産性はアメリカの8分の1であることを知らされた。

しかし、アメリカ人が体力的に10倍の力を出しているわけでもあるまい。日本人はなにか大きなムダなことをやっているにちがいない。そのムダをなくすだけで、生産性は10倍になるはずだと考えた。

アメリカ（異領域）の生産性が高いことを知り、彼は「体力ではない。システムだ」と考え、さまざまな工夫をした。その成果はジャストインタイム、自動化、カンバンなどにあらわれた。フォードシステムがものづくりで最高のシステムと考えていたアメリカ人がトヨタ生産方式を見学し、「トヨタは全部を見せてくれなかった。倉庫が見学のなかになかった」と言った。フォードシステムを越えたのである。

（2）取り入れる

異領域を視ることで、そこで行われている方策に対し「自社に取り入れたら効果が期待できる」と感じ、詳細な研究のうえで自社に取り入れる方法もある。

先人の例を述べる。

カップヌードルを開発した安藤百福（1910-2002）は次のように言う⁶。

この旅行（注：1966年のアメリカ旅行）で、わたしはカップヌードルの開発にいたる重要な発想を手に入れた。ロスアンゼルススーパー、ホリディマジック社にチキンラーメンをもっていった時のことである。何人かのバイヤーに試食を頼んだら、彼らは首をかしげて困っている。麺をいれるどんぶりがない。そこで持ち出したのが紙コップだった。チキンラーメンを二つに割ってコップに入れ、お湯を注いでフォークで食べ始めた。食べ終わったコップはぽいとゴミ箱へ捨てた。

目からうろことはこういうことか。わたしは、欧米人はハンとどんぶりでは食事をしないという、当たり前のことに改めて気が付いた。それまで「おいしさに国境はない」と考えていたが、超えるべき食習慣の壁が存在していたのである。

安藤百福はチキンラーメンの拡販を目的としてアメリカへ行ったのではあるが、実は当時の日清食品株式会社は業績が伸び悩んでおり、新たなアイデアを模索していたのである。この旅行で彼が得たアイデアがほぼそのままカップヌードルに取り入れられた。コップ、フォーク、お湯などである。

⁵ 大野耐一 1978 トヨタ生産方式 ダイアモンド社

⁶ 安藤百福 2008 魔法のラーメン発明物語 日経ビジネス文庫。ただし、初出は2001年日本経済新聞「私の履歴書」

4. 3 何を学ぶか

異領域からどのようなヒントを得てどのようなことを取り入れたらいいのだろうか。それは全て学ぶ側の必要に応じて決まる。あるモノ・コトが学ぶべきであり、別のあるモノ・コトが無視すべきであるなどという線引きはない。社長からアルバイトにいたるすべての階層における、出勤から退勤にいたるすべての事柄が学ぶ対象である。

ここでは、競争力の構成要素である4P (product、price、place、promotion) をもとに、一部、おきかえて説明する。

Product	クオリティ
Price	プライス&コスト
Place	販路
Promotion	顧客とのコミュニケーション

(1) クオリティ

従来求められた品質と、昨今、求められるクオリティとのあいだには、微妙なギャップがある。新しいクオリティを学ぶ必要がある。

過去に言われた品質は「寸法にくるいがない」とか「長持ちする」などであった。今、求められるクオリティは、それに加え、「美しい」「好きだ」「おちつく」などと表現されるものである。若い女性は商品をみて「かわいい」と言い、訪日外国人は天井やかつ丼を「おいしい」という。街に行き、街を見、耳をそばだててみよう。

(2) プライス&コスト

IT の発達とともにプライスにからむビジネスモデルが生じた。たとえば、フリー、サブスク、シェアなどである。ここでは単純を押さえ、そのうえで商品・サービスに合ったプライス&コストの体制構築を勧める。

すなわち、「製品・商品一個当たりプライス＝コスト＋利益」である。商品1個あたりコスト⁷および顧客に説明できる利益率を学ぼう。たとえば農家Nさんの野菜では次のようになる(数値は例示である)。商品ごと標準原価・標準売価をもとにして、ライバル商品との関係など価格戦略は考えてはいかがだろうか。

項 目		だいこん (大)	だいこん (小)	白菜 (大)	白菜 (中)	白菜 (小)
材料費	種苗	6	5	5	4	3
	肥料	18	16	8	8	8
加工費	労務&人件費	96	90	66	66	66
	機械設備償却	28	28	11	11	11
運送費		9	7	6	5	4
小計(標準原価)		154	146	96	94	92
利益(20%)		30	29	19	18	18
合計(標準売価)		184	175	115	112	110

⁷ 左近祥夫 2011 よくわかる「標準原価」の本 日刊工業新聞社

(3) 販売場所

販路は、一般に、多岐にわたっているが、中小企業にできることに目をつけよう。

展示会は、国内販路を探し出すにも、海外販路を考えている場合も、流通業界の協力者を見つけるための入り口である。金融機関、地方自治体、全国規模、海外現地の展示会を活用することによって流通の世界に入ることができるとともに、商談が進むための場である。

① 出展

商品に興味を持つ業者がブースを訪れる。名刺交換し、後日、連絡を取り合う。

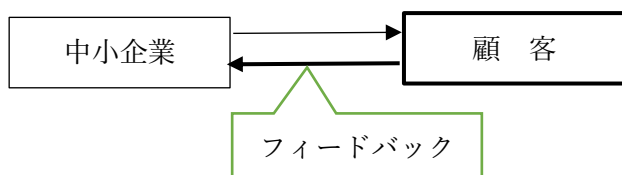
② 見学

興味のあるブースに行き、説明を聞き、名刺交換する。後日、電話する。

(4) コミュニケーション

ここでコミュニケーションとは製品・商品の情報をとどけ顧客からのフィードバックの受けることである。

中小企業が限られた資源で商品を顧客に提供しているとしたら、顧客からのフィードバックは当企業の資源の一部であると考えられる。フィードバックには、受注が少ないとかクレームがおおいなどを含めて多様な意見があるし、当社営業員が顧客を訪問し、その現場で困りごとを察知することもある。



企業規模によってフィードバックを受ける専門部門を持つ場合もあり、営業部門が受けることもあり、あるいは電話に出た者が受けることもあるが、どのような場合であろうと、フィードバックを活かしている企業から学ぶことができる。

例を挙げる。

米菓会社である。新潟県にある従業員数160人ほどの規模である。当社ブランド品がスーパー、コンビニに並んでいる。敷地内は、事務所と工場があり、事務所には社長、総務経理課（4名）、営業課（4名）、業務課（5名）および製造部長がいた。

ある女性からクレームの電話が来た。その女性から、ここ二年ほど、頻繁にクレームがあり、事務所内では全員が知っていた。電話に出た女性から「あの人よ」と低く言われ、営業員は電話を引きついだ。

営業員がお詫びを言った後、「一度、会ったらどうか」と言う発言が出て、製造部長が行くことになった（年配であるため穏便に収めることが期待された）。その女性は山梨県のなかのある市のアパートに住んでいた。後日の製造部長の話によると、40歳くらい、しばらく前に公務員をやめ、無職であった。

女性は次のように言った。「この米菓が好きでよく買い一人で食べる。今回、問題があったわけではない。実は、二年ほど前、電話したところ、電話に出た方が『たいしたことないでしょう』と話を聞いてくれなかった。それを謝ってほしい」ということであった。製造部長は「そうだったのですか。大変申し訳なかった」と謝った。実は、当社のファンであり、その菓子のリピート購入者であったのである。その女性から「一人になると米菓を食べたくなる」と聞いた。米菓のニーズが理解できた。

第二部

事例企業：株式会社 KOJ (ケーオージェー)

注意：直接に事例会社へアクセスすることは避けてください。

もし商談などをご希望の場合、実践クオリティシステムズへご連絡ください。

1 会社の現在

■全体像

まず当社の概要を紹介する。

会 社 名：株式会社 KOJ(ケーオージェー。以下、当社という)

本社所在地：埼玉県草加市

社 長：松岡功次

事 業：平成5年11月に現社長がケーオージェーエンジニアリングワークスとして、個人事業で立ち上げ、平成8年1月に法人化した金属加工企業。建築用資材や防災避難設備、アルミサッシ廻りに付随する金属の加工を主な事業とし、製作する製品の多くは戸建住宅や小規模ビル、マンション、教育施設、老健施設などで使用されている。

加工範囲としては設計作業から始まり、切断、穴開け、折り曲げ、溶接、各種表面処理作業を行い完成品として取引先や、建築現場に納品する一貫した対応を行っている。

■従業員

日本人とベトナム人からなる。年齢構成は次のとおりである。

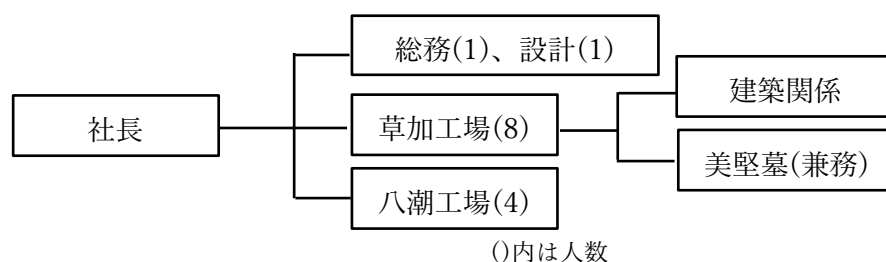
2024年3月現在

年 代	日本人	ベトナム人
30代以下	1	4
40代	2	—
50代	7	—
60代以上	—	—
小計	10	4
合計	14	

■組織図

下図のとおりである。

下図において、美堅墓は新規事業にかかる商品の名称であり、草加、八潮は工場のある地名を表している。なお、草加工場は工場長が統括し、八潮工場は副工場長が統括している。



■立地

(1) 自然

草加・八潮は、埼玉県の東南にあり、東京・千葉にちかい。広大な関東平野のなかにある。土地が低い水害の可能性があり、地震(首都直下型地震)が起きた場合、大きな揺れに襲われる危険

性は否定できない。

（２）産業

草加は日本橋から日光にのべる街道の宿場町であった。せんべい、皮革、浴衣などの地場産業がある。商業および工業(中小企業)がさかんである。

（３）人柄

在来の埼玉県民は、草加・八潮をふくめて、無骨で律儀である。ただし、現在、他府県からの流入者が多いため多様化している。

２ 沿革および将来像

■沿革

大学を卒業した松岡功次は人材派遣会社に就職し、その後化学プラントメーカーへ派遣された。しかし世間ではバブルが弾け派遣会社の立ち位置が弱くなり将来像に不安を覚え、尊父が会社経営していた影響もあって２５歳のときみずから金属加工業を地元埼玉県で始めた。

年代的に書くと次になる。

1993(H5)年 ケーオージェーエンジニアリングワークスを個人開業。

1996(H8)年 有限会社ケーオージェー設立。

2000(H12)年 八潮工場開設

2012(H24)年 株式会社ケーオージェーへ組織変更。資本金 1,000 万円

2023(R5)年 展示会「エンディング産業展」に出展

現在に至る

■心がけてきたこと

（１）理念

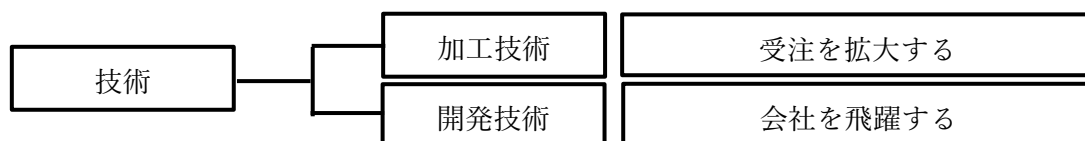
会社創業時にあるメーカーに挨拶に伺った際に、訪問先の副社長より「世間話として聞いてくれ」として言われた言葉があった。

「仕事の中で君はこれから色々な方と出会うだろう。お願いする場合も、お願いされる場合もあるだろう。しかし間違ってもお願いする場合に横柄な態度は取るな、またお願いされた場合でも、先方は自社では出来ないからお願いするのだから萎縮する事は無い、仕事とはあくまでも対等にお付き合いすべきだ」

このアドバイスを基に「私が出来ること引き受けます、私が出来ないことお願いします、共に協働しましょう」を理念としている。

（２）技術

技術力は発展のよりどころである。二つの技術があると認識している。機械による加工技術と人間による開発技術である。



a) 加工技術

加工技術は機械によって達成され则认为。実際、機械を購入し、従業員に慣れさせ、設計力を高め、あらたな受注を確保してきた。

当社の加工技術を機械と対比させると下記のとおりである。

分野	技 術	説明	主たる機械
設計	CAD/CAM	設計・生産指示	アマダ AP10、他
加工	孔明	金属板に貫通した孔(ピアス)をあける	アマダ製タレットパンチ 30 トン、他
	曲げ	金属板を曲げる	アマダ製ベンダー 220 トン・4 m
	レーザーカット	レーザー光で金属を切る	アマダ製パンチレーザー複合機 1250×4000 対応 タップ機能付き
	マシニング	穴あけを含めた、金属の切削	アルミ長尺切削加工機 5m対応
	溶接	金属と金属をつなぐ	アーク、アルゴン、スポット

注：アマダ製とは株式会社アマダが製作した機械の意味。株式会社アマダは、神奈川県に本社を置く金属加工機械を製造販売するメーカーである。製造会社にとってどの会社が作った機械を導入しているかは技術のレベルをしる手段の一つである。

b) 開発技術

社長は創業以来「どうしたら新しいこと＝開発ができるだろうか」とずっと考え続けていた。15 年ほど前、知人から『屋根のついたお墓』について小耳にはさんだが、その時は対応をしなかった。しかし頭の片隅にあったようで、最近になってここに着想を得て、2020 年に「事業再構築」にかかる補助金申請書を提出し、事業化に取り組みはじめた。この続きは本稿「4 美堅墓」に記す。

■事業領域

当社は量産品には手を出さない。多品種小ロットの製品を手掛ける。

社長は「量産品は父親の会社での苦労を見て来たし、海外へ容易に流れてしまうので国内で消費する製品製造を目指している。社内設備及び従業員の能力は量産体制への体制は整えておらず、多品種小ロットに対して、対応し作り上げる技術はある」と言う。

■将来像

社長は、明確な将来像を描いていないが、漠然と次のように思っている。

想い：

現在の板金加工業にこだわらない。

おもしろい事業があれば買いたい。逆に当社の事業を望むものがあれば売ってもいい。とはいえ、「美堅墓」の事業に乗り出したのだから、当面、この発展に全力をあげる。当社幹部から承継者が出てくればいいが無理にお願いする意図はない。親族に承継することはしない。

3 建築関係事業

3. 1 主たる製品

当社の主たる製品の一つはマンション外構のフェンス及び扉であり、新築工事及び改修工事がある。

共に製品納期がマンション竣工時期の9月・3月と集中する傾向にあるので社長はこの業界の類似した製品での新たなビジネスモデル構築は考えない。

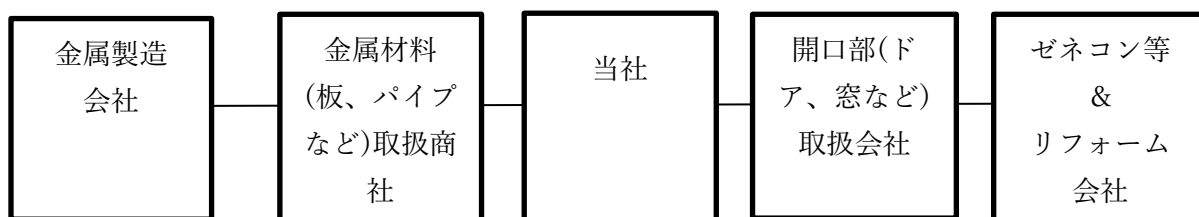
もっぱら技術に裏打ちされたビジネスで勝負する。

マンション外構門扉



(1) 取引関係者

当社を取り巻く関係者は、下図のように、当社から右が顧客(建築系)であり、左が仕入れ(金属系)である。いずれも(下図は単純化して示したが)間にさまざまな会社が入ることがあり、複数の販売ルート・仕入れルートがある。



3. 2 事業形態

当社は、一部、下請負¹の受注もあるが、OEMの形態での受注もある。顧客・受注品・価格(予算)・繁閑などによって異なる。

3. 2 手順

(1) 受注担当

社長及び副工場長が顧客担当をもつ。それぞれが受注窓口になる。

受注は管理番号を取得し、事務的に製作に廻す仕事、工場設計に入る前に事務所内での基本設計が入る仕事、工場設計で対応する仕事の大きく3種類に分かれる。生産管理はクラウドで管理表を製作し全体スケジュールの把握を行う。各工場はその管理表を基に日々の作業スケジュールを把握している。全体的な負荷状況については工場長、副工場長が各工場の進捗管理を行い残業や休日出勤などの勤務体制も管理している。

社長が行っていた工場管理は、工場長、副工場長に移管されつつある。2024年3月現在、特段の重

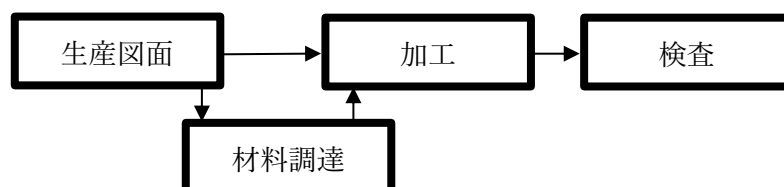
¹ 本稿において、発注者が仕様のすべてを決定し受注者が生産を請け負う形態を下請けといい、発注者が仕様のうちデザイン・能力・外形を決定し受注者が生産にかかる分野を設計し生産する形態をOEMという。

要案件でなければ、工場長、副工場長が差配する。

(2) プロセス

次の手順で製品は作られる。

設計者は CAD をつかって生産図面をつくる。事務担当(高額の場合、事務担当は社長に相談)は材料を調達する。材料入荷とともに各種機械を使って加工し、検査をして出荷する。材料に在庫がある場合、在庫を優先して使う。



3. 3 教育訓練

社長は、切断、溶接、組み立てなどの加工技術を、新入従業員に教え、さらに定期的に教える。社長は「人には到達できるレベルがある。低くても、時間がかかっても、問題ない、仕事として評価されるまで努力する姿勢を大きく評価する」という。

4 新規事業「美堅墓」

美堅墓とは当社が開発したステンレス製のお墓の商品名である。

4. 1 きっかけと開発経緯

2007 (H19) 年頃、知人から次の要望があった。

知人 お墓は雨風にさらされている。中にいる人はきびしい。

社長 うん

知人 九州や沖縄のお墓には屋根がある。作ってもらえないか？

社長 考えておく

しかし当社に対応する余裕はなかった。



2021 (R3) 年、社長は「新事業再構築」に応募し承認を受けた。申請書の要点は次のとおりである。

a) 必要性

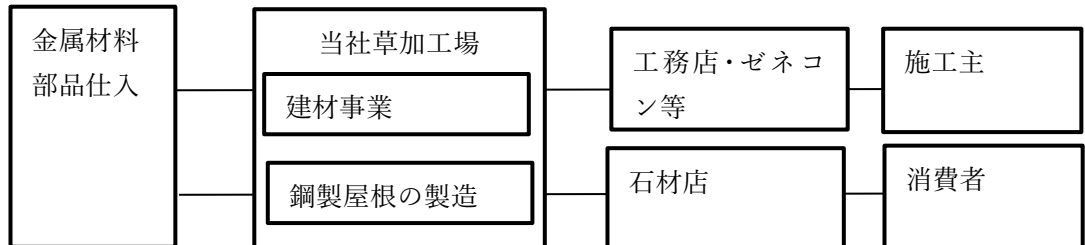
需要が伸びる終活事業に当社技術を展開することが当社の持続的成長に有効である。

b) コンセプト

お墓に屋根をつけることで次を実現することができる。

- ・高級感の演出と先祖への想いの具現化
- ・風雪から墓石のひび割れ・目地の破損を防止し、雨雪の雑多な汚れによる墓石黒ずみの防止

c) 再構築後のビジネスモデル



2022（R4）年 10 月、社長は屋根を金属で作るだけでなくお墓そのものを金属で作ることを思いついた。

特殊なスチールで試作 1 号機を製作した。このスチールは長年に渡って錆が進行しない材料であり、かつ錆が出ると良い雰囲気になることを逆手にとってセールスポイントにしてはどうかと考えた。40 代～80 代の知人 7 名に工場へ来てもらい、この試作 1 号機について意見を聞いた。すべての知人が、常識を超えたお墓に驚き称賛したが、その中に次の意見及び苦言と提案があった。

・意見

7 回忌・33 回忌・50 回忌があるが、現代の多くの人に 50 回忌など必要ない。

・苦言

一番の重要である納骨の際に明らかに錆びだらけの状態では良くない。

数年先の意匠は理解できるが、遺族としては関係ないし、お墓を放置している感じがする。

・提案²

ピカピカのステンレス製品で製作してはどうか。

ステンレス製品でも墓参りの際に自分の顔が映るような材料はやめた方がよい。

既存のお墓の形ではなく、金属ならではの形状で製作してはどうか。

上記意見を受けて色合いを抑えたカラーステンレスを使用し、製品開発を進めた。

その後 2023（R5）年 8 月、社長は下記展示会に出展した。

名称 エンディング産業展

場所 東京

日程 3 日間

主な出展社(者) 墓石販売会社、IT 会社（例えば、檀家管理のソフト販促）、葬式取り扱い会社（例えば、死体化粧を業とする会社）を含む 139 社(者)

出展社(者)の中でも当社出展品「美堅墓」には注目が集まった²。来場者は、ブース前に立つ社長に質問し、女性社員が手に持つ案内チラシを持ち帰った。来場者からうけた主な質問&意見は次の通りであった。

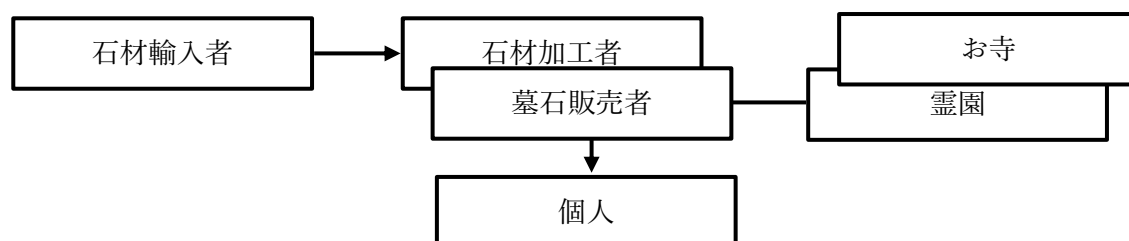
	質問または意見	質問に対する社長の回答
1	価格はいくらか？	小型自動車一台分くらい
2	屋根だけで買うことはできるか？	ばら売りする
3	この業界は古い体質である。このお墓が売れるのは10年先になるだろう	そんなに待てないかな

4. 2 業界

お墓に関する業界は複雑である。業界の「登場者」は、概ねお寺・霊園、石材輸入者、石材加工者・墓石販売業者³である。

石材輸入者は、中国・ベトナム・インドなどで石材(主に花崗岩)を買い付け、輸入する。石材加工者は、石材を仕入れ、加工し、直接個人に、または墓石販売者を経由して個人に販売する。ここで石材加工者(または墓石販売者)はお寺・霊園とのあいだで敷地にお墓を立てる権利に関する契約を結ぶ。

ただし、これら「登場者」の関係は、地域、風習・契約、販売形態などによって異なる。その根底にはお墓にたいする国民の認識の変化があるものと思われる。



〈墓石業界とのコミュニケーション〉

事例会社は、展示会で当社新商品を知った業者から下記の問い合わせがありコミュニケーションをとっている。

墓石販売会社

A社：一緒に事業ができないか、相談したい。ただし、この地方は代々伝わる個人の土地にお墓が立てられており新規参入は難しい。

KOJ社：情報交換をしていきたい

B社：見積書がほしい

KOJ社：まだ価格を決めていない。おおまかな価格を提示することはできる

寺院関係会社

C社：お寺の用具（例えば、手水舎（ちょうずしゃ）の金具）を作ることはできるか。

² SDGs および環境保護の風潮が寄与したものと思われる

³ 弊社が経営支援した墓石販売者は、複数のお寺と懇意になり(契約の有無は確認していない)戸別訪問によって個人から受注し、その個人が希望するお寺に紹介していた。お寺との関係を維持するため各種イベントを共同開催した。

KOJ 社：できると思う

5 財務⁴

当社の会計年度は 9 月 1 日～翌 8 月 3 1 日であり決算書概要は次のとおりである。

貸借対照表

[千円]

		2020	2021	2022	2023			2020	2021	2022	2023
資産の部	流動資産	134,393	109,945	76,138	72,444	負債の部	流動負債	30,517	20,819	13,958	24,930
	固定資産	86,601	81,686	109,325	100,418		固定負債	109,020	87,672	104,654	79,322
	計	220,931	191,632	185,464	172,862	純資産の部		81,393	83,141	66,851	68,610
						計		220,931	191,632	185,464	172,862

損益計算書

[千円]

	2020	2021	2022	2023
売上高	216,362	184,569	143,195	176,763
売上原価	173,581	151,283	128,739	146,722
売上総利益	42,781	33,286	14,455	30,041
販管費	36,291	32,824	29,879	29,836
営業利益	6,490	462	-15,424	204
経常利益	8,473	2,451	-16,338	1,963
当期純利益	6,478	1,747	-16,289	1,758

社長は決算について次のように述べる。

- ・過去 18 期のうち欠損は 2 期だけである。
- ・2020 年度はオリンピック特需があり、例年より高い売上となった。またコロナ禍の影響は当社の仕事には 2021 年度から出始め 2022 年度に大きく出ている。
- ・2023 年度は「美堅墓」の新規事業で資金がかかっている。

⁴ この研修のために実態を参考にしつつ弊社が作成した。

演習

事例会社にとってお墓のビジネスは異領域に当たります。

展示会への出展を終え、事例企業社長は美堅墓に関し本格的に事業として始めようとしています。その際の進め方について、あなたにアドバイスを求めたとします。

あなたになじみのある分野・産業の方法から、この新規事業に有益だ(=社長が、明日、行動を起こせる)と思う方法に転換して、アドバイスしてください。

参考になるようであれば、下記テキストの4項目を活用しても結構です。

(1) 品質（形状・デザイン含む）

屋根の有無、サイズ、デザイン、設置場所などからくる制約条件、他

(2) 顧客ごと要求仕様に対する生産方法

不定期、一品の受容に適した資材在庫および生産方法

(3) 販売網、販売方式

直販、代理店、ネット販売など

(4) 顧客とのコミュニケーション

上記(3)との関連があるが、顧客（一次、二次・・・）とのコミュニケーション

参考：お墓に関する知識

1 墓石の放置

息子・娘が親の持つお墓を継承することが難しくなってきた。地方にあっては若者が都会に出ていった、都会にあってはお墓に対する関心が薄れてきたなどの背景があるのであろう。無縁仏およびその墓石放置は社会問題化している。

○墓地、埋葬等に関する法律(昭和 23 年 5 月 31 日法律第 48 号)一抄一

第1条 この法律は、墓地、納骨堂又は火葬場の管理及び埋葬等が、国民の宗教的感情に適合し、且つ公衆衛生その他公共の福祉の見地から、支障なく行われることを目的とする。

第2条 この法律で「墓地」とは、墳墓を設けるために、墓地として都道府県知事の許可を受けた区域をいう。

第10条 墓地、納骨堂又は火葬場を営もうとする者は、都道府県知事の許可を受けなければならない。

○頻繁に掲載される官報による公告（例示）

公告

諸事項 無縁墳墓等改葬広告 墳墓使用者不明のため無縁墳墓等について改葬することになりましたので、墓地使用者、志望者の縁故者及び無縁墳墓等に関する権利を有する方は、本広告掲載の翌日から1年以内に

お申し出ください。なお、期日までにお申し出のない場合は、無縁仏として改葬することになりますのでご承知おきください。令和5年11月13日 墳墓等所在地□□県□□市□□□□

○総務省調査

2021年10月に全国の市区町村で管理・保管していた無縁遺骨のうち、身元がわからない柱は約6万あった。ただし、納骨堂に移った遺骨はカウントしていないケースもあり実際はもっと多いとみられる。朝日新聞デジタル 2023年3月29日より。

2 墓石の歴史

○起源

動物は、集団で行動したとしても、仲間が死んだ場合、死体を放置する。たとえば鮭は卵のとき、太平洋を周遊するとき、川に俎上するとき、いずれも集団で行動する。しかし、仲間が死んでもところを動かすことはない。

人は、死体の腐敗を嫌い、遠くに運んで捨て、あるいは土に埋めた。死人を恐れ（古事記では、かつて愛したイザナミの死体が腐乱している姿を見て、イザナギは逃げる描写がある）、その死体のうえに、石をおいた。これがお墓の起源と考えられる。

その後、経済力向上とともに石の形が大きくなり文字が彫られるなど整備され、庶民もお墓をたてることができるようになった。徳川幕府はキリシタン弾圧の手段として檀家制度をつくり、九州地方にかぎらず全国にひろめた。僧は、檀家（経済的基盤）ができ、妻帯するなど世俗化した。

○現在

檀家制度は崩壊している。格差拡大とともに石のお墓を買えない人が出てきている。都会暮らしの増加、人口減少なども影響している。それとともに多様なお墓が開発されている。たとえば死者の骨粉を核とした真珠をお墓とする（2024年2月NHK放送）、など。

○将来

死者を悼む行為は人類の歴史とともにふるい。死者に向き合う手段(お墓)がなくなることは考えられない。すなわち、今後も死者を悼む手段としてのお墓は、時代とともに変化するものの、形状・形態・管理方法は大きく変わっていくことが予想される。