

日本政策金融公庫

平成28年12月5日発行（毎月5日発行） 通巻第668号（日本公庫 第99号） ISSN 1883-2059

調査月報

中小企業の今とこれから

2016
No.099

12



調査レポート

総合研究所 研究員 佐々木 真佑

M&Aに取り組む中小企業の実態と課題

論点多彩

慶應義塾大学法学部 教授 田村 次朗

中小企業経営者のための交渉学（後編）

調査月報

中小企業の今とこれから

2016
No.099



調査レポート.....4

M&Aに取り組む中小企業の実態と課題

*総合研究所 研究員 佐々木 真佑

論点多彩.....38

中小企業経営者のための交渉学（後編）

*慶應義塾大学法学部 教授 田村 次朗



表紙写真：「地域を結ぶ鉄路」
JR 小海線（山梨県）

巻頭随想.....2

情報があふれているからこそ 暮らしに紙媒体が活きる時代

*株式会社 代表取締役社長 倉橋 泰

中小企業の自社開発製品・自社ブランド製品を成功に導く経営戦略... 16

自社ブランド構築で得られる効果と 重要な五つのキーワード

*総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業.....20

三瓶山のレストハウスから地域の魅力を届ける

*島根県大田市 (株)necco

中小企業のための知的財産戦略.....24

ノウハウ化の際の留意点

*弁護士法人内田・鮫島法律事務所 弁護士 鮫島 正洋

データでみる中小企業.....26

小企業の景況は、先行きに不透明感はあるものの、 持ち直しの動きがみられる

社史から読み解く経営戦略.....30

レンゴー

一段ボール箱を広めた包装界のパイオニア—

*社史研究家 村橋 勝子

見える化で飛躍する中小企業.....32

人事制度でデザイナーの理想像を示す

*群馬県富岡市 マルキンアド(株)

流行りものの考現学.....36

マーケティングにおける「成功の呪い」

*電通総研 リサーチ・ディレクター 南 太郎

北から南から.....37

再びスタートラインに立った美作国

*津山商工会議所 専務理事 西山 公二

経営最前線.....44

顧客の製造工程の削減に貢献し

受注を獲得する

*愛知県名古屋市長 末若鋼業(株)

ビジネスに和歌.....46

時の大切さを訴える歌

*福田 智弘

ブックレビュー.....47

ソーシャルパワーの時代

今月の逸品／編集後記.....48

見える 化で飛躍する中小企業

人事制度で デザイナーの理想像を示す



マルキンアド(株)

代表取締役社長 **山田 勝博** (やまだ かつひろ)

〈企業概要〉

代表者 山田 勝博
創 業 1973年
資 本 金 2,300万円
従業者数 26人

事業内容 デジタルコンテンツや印刷物の企画・
デザイン・制作
所 在 地 群馬県富岡市下黒岩289
電話番号 0274(60)1311
U R L <http://www.marukin-ad.co.jp>

田畑が広がるのどかな地域に、印刷工場を改修し外壁を黒く塗った、異彩を放つ建物がある。群馬県富岡市で広告デザインなどを手がけるマルキンアド(株)の本社だ。

優れたデザインを生み出してきた実績から、同社の顧客は100キロメートルも離れた東京に多く、同社を志望するデザイナーが全国から集まるという。

製造から創造へ

——事業について教えてください。

企業の広告の企画・制作、ウェブサイトの構築・運用、ブランディング、イベントの運営などを手がけています。デジタル・アナログを問わず多様なオーダーに応える柔軟な発想力とデザインの提案力には自信があります。

当社の代表作の一つが、2006年に制作した「環境ゲーム エコエゴ」です。エコとエゴのバランス

を考えるとというウェブサイト上のシミュレーションゲームで、Yahoo!インターネットクリエイティブアワードで金賞を受賞しました。また、2010年に草津温泉の観光ポスターが日本観光ポスターコンクールで入賞したほか、大手広告代理店と取り組んだ案件で日経広告賞の優秀賞を獲得するなど、実績を重ねてきました。

こうした作品が評価され、最近では群馬銀行の新規出店時のポスター制作や、東京ガスが主催するイベントの展示ブースの制作・運営を請

け負うなど、県内外、特に都心部の大手企業からの依頼も増えています。

——もともとは印刷会社だったとうかがいました。

当社の起こりは、1973年にわたしの父が個人で立ち上げた総合美術丸金という印刷所です。群馬県内の企業を取引先に、主にパンフレットやチラシの製造を手がけていました。近隣の同業者に先駆けて設備投資を行い、5台もの印刷機をそろえ、昼夜を問わず注文に

応えられる印刷所として、顧客から頼りにされる存在でした。

86年にはデザイン事業部を立ち上げました。好景気を背景に紙質や色、装飾などにもこだわった高額注文が増えたためです。

わたしも学校卒業後はイベントなどを手がける東京の会社に就職し、デザイナーとしてのキャリアを積みました。そして96年、父の他界を機に、当社を継ぎました。

——バブル崩壊後で、事業環境は厳しかったのではないのでしょうか。

コストカットが叫ばれていた時代です。広告宣伝費は格好の削減対象で、付き合いの長い取引先が見慣れない他社の安い見積書を添えてくることもありました。値下げに応じれば受注は確保できても利益はあがりませんから、社内の士気は下がる一方です。

わたしは、仕様が固まっている印刷物の製造で勝負するのではなく、デザイン力を伸ばして付加価値を創造し、他社との差別化を図ることにしました。

まずは社名を一新し、デザイン事業部のでこ入れに着手しました。最新鋭のパソコンや描画・画像編集ソフトを導入し、併せて経験豊富なデザイナーや、CGに詳しい若者の採用を進めたのです。当時、当社のような戦略を採る印刷会社は県内に見当たりませんでした。

苦渋の決断もしました。2002年に、父がそろえた印刷機をすべて手放し、製造業務は外注することにしたのです。退路を断ち、会社が生まれ変わる覚悟を内外に示したのです。

——事業転換はスムーズに進みましたか。

自社のウェブサイトなど、デジタルコンテンツの重要性が広く認識され始めたこともあって、企業のニーズをとらえることができました。かつて勤務していたときの同僚の後押しもあり、東京都内の取引先も増えていきました。

一方、気になることも出てきました。それは、社内の雰囲気の変化です。

デザイナーの仕事は領域が広く、それぞれに深い専門性があります。一人で考え、パソコンに向かう時間が自然と長くなります。雇用の流動性が高い職種ですから、隣に座っていた従業員が入れ替わるケースも珍しくなく、互いがどんな仕事をしているのか、見えにくくなっていたのです。

かつては、印刷機の稼働が終わると、従業員同士が気軽に食事に出かけて、先輩が後輩に仕事のノウハウを伝授したり、休暇中のできごとを話し合ったりして、互いの心根までわかり合えるといった職場が自然とできていました。

従業員との距離を縮める 仕掛け

——何か対策はあったのですか。

2008年に二つの制度を導入しました。一つは「ハッピーランチ制度」です。月に1回、くじ引きで4人組をつくり、昼食を共にします。所属の垣根を越えて、仕事の成功体験や悩みを共有してもらうのが狙いです。昼食代はすべて、会社が負担します。こうしたひとときは従業員同士の距離を縮め、相互の理解を促します。

もう一つは、勤続年数に応じて休日を付与する「長期休暇制度」です。期間は最長で1カ月に上り、しかも最高10万円程度の奨励金を支給します。仕事を忘れ、旅行に出かけるなどして見聞を深めてもらうのが目的です。

もっとも、長期間職場を離れるためには、各自が仕事のスケジュールを管理するのはもちろん、日頃から周囲と連携を深める必要があります。休暇が未取得となった場合のペナルティーも用意しました。

——ユニークなアイデアですね。

会社の負担は増えますが、従業員にはたいへん好評で、これらの取り組みはマスメディアでも取り上げられました。

すると、「あの会社は面白そうだ」と、業界内で話題になったようで



自然に囲まれた本社

す。これまでの実績への評価もあって、東京や大阪、さらには外国から、さまざまなスキルをもつデザイナーが当社に集まってくるようになりました。都会の喧騒を離れ、自然に囲まれながら仕事に没頭できる職場環境もまた、魅力だったようです。

ところが、良いことばかりではありません。中途入社に従業員が増えてからは、経験や役職などに応じて人事評価基準を見直してきましたが、わたし一人の目線では評価しきれなくなってきたのです。

公平な基準で実績に見合う評価をするのはもちろんですが、何よりも評価に納得してもらえなければ、従業員は離れてしまいます。

そこで2013年、わたしはこれまでのやり方を一から見直し、新たな制度を立ち上げたのです。

目指すは「万能人」

——どのような制度ですか。

年齢や役職に関係なく従業員全

員でお互いの仕事を評価し合い、賞与に反映するものです。

わたしと役員を除いた従業員は現在23人です。従業員はそれぞれ自分以外の22人を評価し、22人から評価されることとなります。

評価は、30項目をA4用紙1枚に収めた採点表に基づいて、年2回実施します。50点満点で採点し、各人が付けた点数の平均が自分の評価となります。全員の合計点数を分母に、自分の評価を分子にしたものを賞与の財源にかけることで賞与が決まります。

——具体的な採点項目を教えてください。

「基本」「積極性」「コミュニケーション」「能力」「成果」という五つのカテゴリーごとに六つの項目を用意しています。

例えば、基本カテゴリーには、「出社や会議の時、常に時間厳守できた」「良い所や成功を褒め、かつ悪い所や失敗を注意、指導していた」などがあります。前者は1点、後者は3点というふうに、項目ごとに配点に差をつけています。

なかでも当社らしいのがコミュニケーションのカテゴリーです。「人のチャレンジを肯定し、後押しや協力した」のほか、「報告や情報、提案をマルキン太鼓やメガホンメールで発信した」というものがあります。

オフィスには太鼓が置いてあり、何か情報を発信するときにはこの太鼓をたたいて関心を集めるといふ社内ルールがあります。発信する内容は受注の報告から仕事の参考情報、プライベートなことまで何でも構いません。太鼓が鳴ると、即席のプレゼンテーション大会が始まるのです。メガホンメールとは社内一斉メールのことで、太鼓と同じような使い方をします。

発信内容は人によってまちまちですが、こうしたチャレンジに対して褒めたり助言をしたりすれば、基本カテゴリーの得点にもつながるので、受信する側も真剣に耳を傾けています。

——お互いを高め合う姿勢を重視しているのですね。

当社の従業員はそれぞれの専門分野で高い能力をもっています。まずは互いの能力を理解すること、そして双方のスキルを活用することで、より洗練されたデザインを生み出してほしいと考えています。

わたしはこの制度を「ミケランジェロ」と命名しました。中世のイタリアで活躍した芸術家ミケランジェロは、彫刻をはじめ絵画や建築などで多くの名作を残した偉才で、その活動分野の広さから、「万能人」と呼ばれています。当社の従業員には、彼のような多面的な能力をもつ万能人を目標にして、

仕事に取り組んでほしいという思いを込めました。

採点項目の構成や配点は役員同士で話し合い、毎年見直すことにしています。例えば、基本カテゴリーの「時間厳守」の項目は社内に浸透したため、来期はこれに代えて新たな指標を掲げる予定です。組織の成長に合わせて、内容も進化していきます。ミケランジェロという制度自体もまた、万能になることを目指しているのです。

——ミケランジェロは社内に浸透しましたか。

かえって、従業員の相互不信を招くのではないかという不安もありましたが、杞憂に終わりました。

評価を従業員にフィードバックするのはわたしの役目ですが、同僚から見た客観的な評価が点数で表現されるので、納得しやすいようです。評価項目から成長に必要な取り組みが明確になるので、従業員は次の目標を立てやすくなりました。社内のコミュニケーションも活発になり、アイデアの発想に役立っています。

こうした結果、お客さまへのサービスが向上し、これまで独立していたグラフィック制作とウェブ制作の一括受注や、イベントの企画運営を含む総合的なブランディングの仕事が増えました。

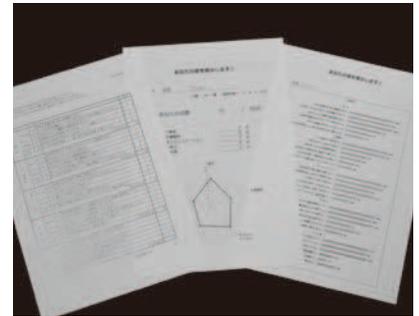
導入から3年が経過し、ミケ

ランジェロは目に見える経営効果もあげています。従業員の定着率は高まり、利益率も導入前に比べて5パーセント上昇しました。

——社長就任時には会社の今の姿が見えていたのでしょうか。

わたしは当社の事業環境や社内の変化から目を背けず、対策を考え実行してきました。その結果が印刷会社からデザイン会社への転換であり、ハッピーランチやミケランジェロの導入でした。付いてきてくれた従業員には、感謝しています。

一方で昔から変わらない点もあります。それは富岡の地で事業を続けているということ。2014年、近所の富岡製糸場が世界文化遺産



ミケランジェロの用紙

になりました。実は、当社は富岡ユネスコ協会に協力し、ウェブサイトが無償で制作しています。会社の業績が安定し、ようやく地域貢献ができるようになってきたのです。

ただ、現状にはまだ満足していません。従業員一同、いつの日か万能人と呼ばれることを夢見て、後世に残るデザインを富岡から発信していきます。



取材メモ

経営者には自社を取り巻く環境の変化を見極め、先手を打つことが求められる。同社が印刷会社からデザイン会社へと生まれ変わったのは、山田社長が環境の変化を先読みし、会社の進むべき道を内外に明示するとともに、従業員の力を引き出す対策を講じてきたからだろう。

従業員の相互評価で賞与を決める人事評価制度「ミケランジェロ」は、日夜仕事に没頭する従業員にその姿を客観的にとらえる機会を与え、互いの専門性を生かす協働を促した。こうした取り組みは利益率向上という成果につながり、社内の士気もいっそう高まった。

もっとも、ミケランジェロは賞与の財源を確保できてこそ運用できる仕組みであり、山田社長にその自信があるからこそ描けた作品だ。「万能人」という目標を示し、会社をリードする。従業員にとって、これほど頼もしく見える経営者の背中はない。

(藤田 一郎)