

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2018  
No.116

5



## 調査レポート

### 積極的な情報発信でインバウンドの獲得を

—「インバウンドの受け入れに関するアンケート」から—

総合研究所 研究主幹 竹内 英二

## 論点多彩

### 「脱・モノ発想」のマーケティングへ

—「行動デザイン」の提言—

博報堂行動デザイン研究所 所長 國田 圭作

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2018  
No.116



調査レポート.....4

**積極的な情報発信でインバウンドの獲得を**  
—「インバウンドの受け入れに関するアンケート」から—

\* 総合研究所 研究主幹 竹内 英二

論点多彩.....36

**「脱・モノ発想」のマーケティングへ**  
—「行動デザイン」の提言—

\* 博報堂行動デザイン研究所 所長 國田 圭作



表紙写真：  
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」  
最上川と庄内平野の夕景  
(山形県酒田市)

巻頭随想.....2  
**九州大学起業部**

\*九州大学起業部 顧問 熊野 正樹

生き残りに向けた中小情報サービス業の取り組み.....16  
**事業の見直しに必要なエンドユーザーの獲得**

\* 総合研究所 研究員 楠本 敏博

新時代の創業.....20  
**中古自転車を効率的に査定する仕組みで  
規模拡大に成功**

\* 埼玉県さいたま市 (株)ちゃりカンパニー

社史から読み解く経営戦略.....24  
**サカタのタネ**

—花や野菜の優れた品種を世界に供給する—

\* 社史研究家 村橋 勝子

データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~.....26  
**4年連続で中小企業の約半数が  
給与水準を引き上げ**

大きくはばたく小さなサービス産業.....30  
**ありそうでなかった運転手付きのトラックレンタル**

\* 東京都品川区 (株)ハーツ

北から南から.....34  
**顔の見える町工場のネットワークで  
地域を一つの工場に**

\* 大阪商工会議所 西支部事務局長 森川 博雄

世界のあれこれビジネス情報便.....35  
**米好き世界一の国バングラデシュ**

\* 住友商事グローバルリサーチ(株)

経営最前線 1.....42  
**顔の見えるまちをつくる**

\* 千葉県松戸市 (有)トノコーポレーション

経営最前線 2.....44  
**人を引きつけるリノベーション**

\* 神奈川県川崎市 (株)NENGO

ビジネスに和歌.....46  
**決起を促す歌**

\* 福田 智弘

ブックレビュー.....47  
**なぜ戦略の落とし穴にはまるのか**

中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード.....48  
編集後記

# 九州大学起業部

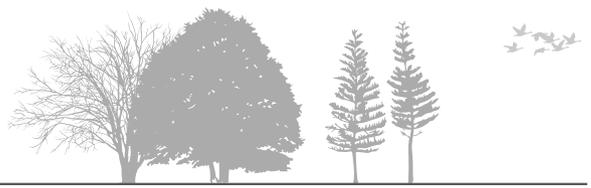


九州大学起業部 顧問  
九州大学学術研究・産学官連携本部 准教授

## 熊野 正樹

### くまの まさき

1973年富山県生まれ。同志社大学大学院修了。大学卒業後、北陸銀行、コンサルティング会社、テレビ番組制作会社、上場ITベンチャーを経て2005年に起業。2016年より現職。福岡市国家戦略特区指定法人評価委員会委員長。経済産業省主催「University Venture Grand Prix 2015」最優秀教員賞受賞。著書に『ベンチャー起業家社会の実現—起業家教育とエコシステムの構築—』（ナカニシヤ出版、2014年）がある。



2017年6月、大学公認の部活動として「九州大学起業部」（九大起業部）が設立された。野球部員が野球をするがごとく、起業部員は起業する。入部条件は、在学中に起業する意志のある九大生。起業部に入部して起業しないのは、野球部に入部して野球をしないに等しい。総勢150名の学生が入部し、国内最大かつ最高レベルの起業家予備軍が集う組織が誕生した。そして、わずか半年の活動期間を経て、2018年1月には同部第1号の学生ベンチャー、メドメイン(株)が誕生した。医学部の4年生が設立した会社で、AIによる病理画像診断ソフトの開発販売を行う。

現在、多くの大学で起業家教育が実施されているが、起業家の輩出状況は芳しくない。わが国の大学における起業家教育は、必ずしも起業家の輩出を目的としていないからである。起業家精神の涵養かんように重きを置いた、リーダーシップ教育と言い換えてもよい。このような教育の中からは、起業家はなかなか生まれえない。そもそも受講

生は、必ずしも起業家を目指していない。そうした相手に起業家教育を行っても、効果は限られる。

さらにいえば、ただ講義を聞くだけで起業家が生まれるはずもなからう。野球にしても、プロの選手になるためには、体育の授業だけではなく体育会野球部などの課外活動で日々鍛錬する必要がある。起業家も同じである。九大起業部は斬新だとの評価も頂くが、従来から大学にあるシステムを利用した、古くて新しい手法といえる。

起業家を取り巻く環境は格段に整備されてきている。技術もある、資金もある、支援者も充実してきた。あと足りないのは、肝心の起業家である。とりわけ、大学発ベンチャーの創出においては、技術シーズを事業化する起業家が圧倒的に不足しており、その役割を研究者に求めることの限界が指摘されている。起業を志す優秀な学生は多数存在するが、彼らには、ベンチャーキャピタル（VC）から投資を受ける際に見せるプロトタイプを開発するための資金がない。

エコシステムが格段に整備された中で、画竜点睛を欠くのがわが国の現状なのである。

そこで筆者は、九大起業部を支援するために一般社団法人QU Venturesを設立し、企業から寄付金を募り、学生ベンチャーのプロトタイプ開発資金を供給する仕組みをつくった。これにより、VCとの投資交渉の席に着くことができるようになり、エコシステム全体が機能しはじめる。初期段階の資金を起業家予備軍に与えることで、彼らは予備軍から起業家に脱皮するのだ。

九大起業部は、学生ベンチャーの創出のみならず、大学の技術を応用した大学発ベンチャーにおける経営人材の育成をも視野に入れるものである。九州大学の枠にとどまらず、わが国のベンチャー創出における先駆的な役割を担いつつ、日本経済に貢献していく。若者を過小評価してはいけない。いつの時代も未来を創ってきたのはエネルギーにあふれた若者たちに他ならないからだ。



## 積極的な情報発信で インバウンドの獲得を —「インバウンドの受け入れに関するアンケート」から—

総合研究所 研究主幹 竹内 英二

日本政府が「観光立国」を打ち出してから15年。政府や自治体、企業による訪日プロモーションの成果もあって、日本を訪れる外国人観光客（インバウンド）は毎年増加している。インバウンドが日本で消費する金額も増加しており、観光庁によれば2017年には4兆円を突破した。インバウンド市場は、人口が減少している日本では数少ない成長市場であり、中小企業にとっても成長のチャンスである。本レポートでは、日本政策金融公庫総合研究所が行ったアンケートの結果を用いて、チャンスを生かすためには何が必要かを探っていく。

## 「インバウンドの受け入れに関するアンケート」実施要領

- 1 調査時点：2017年8月
- 2 調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業の融資先のうち、小売業、飲食店、宿泊業（旅館・ホテル・簡易宿所）、運輸業（旅客運送、個人タクシーは除く）のいずれかを営む1万362社。
- 3 調査方法：調査票の発送、回収ともに郵送による。調査票は無記名。
- 4 回答企業数：2,304社（回収率22.2%）

## 急増する外国人観光客

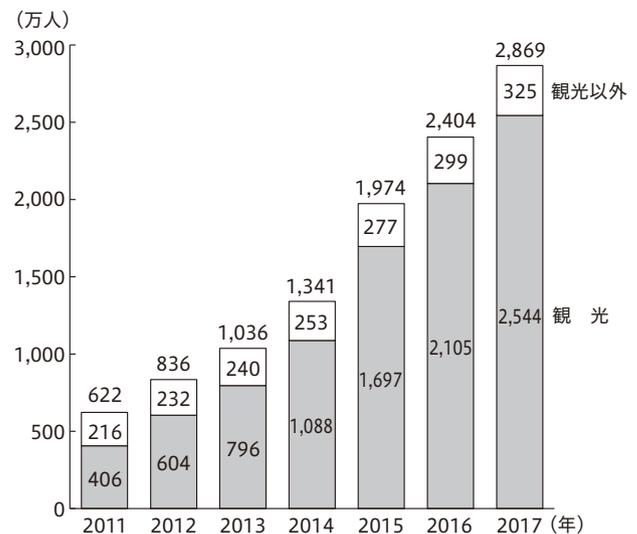
日本政府観光局（JNTO）の推計によると、日本を訪れる外国人（訪日外客数）の数は毎年増加しており、2011年には622万人だったものが、2017年には2,869万人と、3,000万人に迫るまでになっている（図-1）。

ただし、この訪日外客数には就労や技能実習、長期の留学を目的とする外国人も含まれている。そこで、外国人の訪日目的をみると、近年はおよそ9割が観光となっている。また、2011年から2017年にかけて増加した訪日外客数2,247万人のうち、9割強は観光が目的である。

国連世界観光機関（UNWTO）では、観光に限らず、会議や商談、治療、短期の留学など、就労目的を除いて滞在期間が1年未満である海外からの旅行者をインバウンドと定義しているが、日本の場合は大半が観光目的の旅行者なので、本稿では外国人観光客をインバウンドと呼ぶことにする。

インバウンド数を国・地域別にみると、2017年は、最も多いのが中国の736万人で、以下、韓国の714万人、台湾の456万人、香港の223万人が続いている。これらの国・地域を含めたアジアからのインバウンドが全体の86.1%を占めている。香港に次ぐのは米国であるが、137万人と香港の6割ほどにすぎず、欧

図-1 訪日目的別訪日外客数の推移



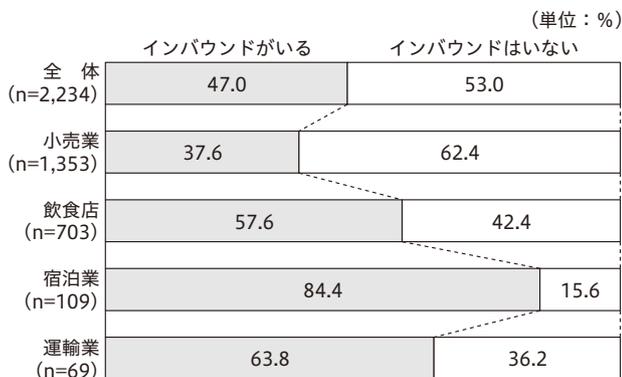
資料：日本政府観光局「訪日外客数」

州は合計しても153万人しかいない。

日本のインバウンドはアジアに偏っているが、アジアからのインバウンドは今後も増加すると予想されている。UNWTO（2017）によると、アジア・太平洋地域における、観光客以外も含めた外客数は2010年の2億人から2030年の5億3,500万人へと2.7倍に増える見込みである。国際航空便や宿泊施設がどれだけ増えるかなどキャパシティの問題はあるが、日本のインバウンドも、引き続き増加する可能性が大きい。

観光は飲食や宿泊、買い物や移動などの消費活動から成るものなので、インバウンドの増加はそうし

図-2 業種別インバウンドの有無



資料：日本政策金融公庫総合研究所「インバウンドの受け入れに関するアンケート」(2017年) (以下同じ)

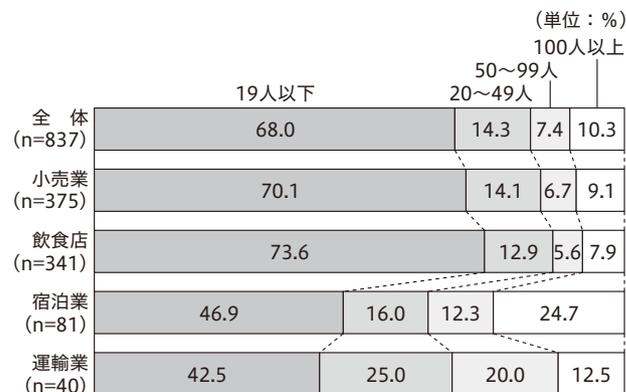
たサービスを提供する中小企業にとって売り上げを伸ばすチャンスである。以下では、当研究所が実施した「インバウンドの受け入れに関するアンケート」(以下、アンケートという)の結果から、中小企業におけるインバウンド受け入れの実態とチャンスを生かすための条件を探っていく。

## インバウンド受け入れの実態

お客のなかにインバウンドがいる企業の割合をみると、アンケートに回答した企業全体では47.0%となっている(図-2)。業種別にインバウンドがいる企業の割合をみると、最も多いのは「宿泊業」で84.4%を占める。「飲食店」と「運輸業」もそれぞれ5割を超えているが、「小売業」は37.6%と少ない。「小売業」の場合、取扱商品によっては観光とあまり関係がないからであろう。

なお、インバウンドがいる企業の割合は、従業者規模が大きいほど多くなり、小売業でも従業者数が「20~49人」の企業では47.2%が、「50人以上」の企業では55.4%が、それぞれインバウンドがいると

図-3 業種別1カ月当たりのインバウンド数



回答している。

インバウンドがいる企業について、1カ月当たり何人のインバウンドが訪れているのかをみると、全体では「19人以下」が68.0%を占めている(図-3)。インバウンドがいるといっても、多くの企業では1日に1人いるかどうかというほど少ないのが実態である。

業種別に1カ月当たりのインバウンド数をみると「19人以下」の割合は「小売業」と「飲食店」でそれぞれ7割を超えているが、「宿泊業」と「運輸業」ではどちらも5割を下回っている。「宿泊業」と「運輸業」では比較的多くのインバウンドを獲得している企業の割合が多く、特に「宿泊業」では「100人以上」の企業が24.7%を占めている。

1カ月当たりのインバウンド数も、従業者規模が大きいほど多くなる。例えば、1カ月当たりのインバウンド数が「19人以下」である企業の割合は、従業者数が「4人以下」の企業では78.8%を占めるが、同「20~49人」の企業では59.8%、同「50人以上」の企業では39.4%と少なくなる。

逆に、1カ月当たりのインバウンド数が「100人以上」である企業の割合は、従業者数が「4人以下」の企業では5.0%であるが、同「20~49人」の企業では14.3%、同「50人以上」の企業では21.2%となっている。1カ月当たりのインバウンド数が「19人以

図-4 インバウンドと最近3年間の売上高

(単位：%)

		増加傾向	どちらとも いえない	減少傾向
インバウンドはいない (n=1,176)		19.2	31.0	49.7
インバウンドがいる (n=1,039)		30.7	27.9	41.4
1 カ 月 当 た り の イ ン バ ウ ン ド 数	19人以下 (n=566)	28.1	28.4	43.5
	20~49人 (n=118)	28.8	32.2	39.0
	50~99人 (n=61)	55.7	24.6	19.7
	100人以上 (n=84)	50.0	25.0	25.0

下」の企業が多い「小売業」や「飲食店」でも、従業者数が「50人以上」の企業に限れば、1カ月当たりのインバウンド数が「100人以上」である割合は、それぞれ21.9%、21.4%となる。

### インバウンドが業績に及ぼす影響

インバウンドと業績の関係をみてみよう。まず、最近3年間の売上高が「増加傾向」であるとする企業の割合をみると、インバウンドがいない企業では19.2%であるのに対し、インバウンドがいる企業では30.7%となっている（図-4）。ただし、「減少傾向」とする企業の割合が「増加傾向」とする企業の割合を上回っている点は同じである。

最近3年間の売上高が「増加傾向」である企業の割合を1カ月当たりのインバウンド数別にみると、「19人以下」の企業では28.1%、「20~49人」の企業では28.8%と、どちらも「減少傾向」とする企業の割合を下回っている。一方、「50~99人」の企業では55.7%、「100人以上」の企業では50.0%と半数以上を占め、ともに「減少傾向」とする企業の割合を上回っている。

図-5 インバウンドと最近3年間の採算

(単位：%)

		黒字	黒字になったり 赤字になったり	赤字
インバウンドはいない (n=1,176)		35.1	40.6	24.2
インバウンドがいる (n=1,041)		42.4	35.6	22.0
1 カ 月 当 た り の イ ン バ ウ ン ド 数	19人以下 (n=564)	41.7	34.6	23.8
	20~49人 (n=119)	42.0	32.8	25.2
	50~99人 (n=62)	58.1	33.9	8.1
	100人以上 (n=85)	50.6	36.5	12.9

同様に、最近3年間の採算が「黒字」である企業の割合をみると、インバウンドがいない企業では35.1%であるのに対し、インバウンドがいる企業では42.4%となっている（図-5）。ただし、「赤字」の割合は前者が24.2%、後者が22.0%で、ほとんど差がない。

最近3年間の採算が「黒字」である企業の割合を1カ月当たりのインバウンド数別にみると、「19人以下」の企業で41.7%、「20~49人」の企業では42.0%であるのに対し、「50~99人」の企業では58.1%、「100人以上」の企業では50.6%と、それぞれ半数を超えている。また、「赤字」の割合は、「50~99人」の企業では8.1%、「100人以上」の企業では12.9%と大幅に少なくなっている。

インバウンドが月に数人訪れるくらいで業績に影響することはないが、1カ月当たり50人以上になると、業績の良い企業が明らかに多くなっている。もちろん、もともと好調な企業にインバウンドが多く訪れているだけだという可能性もある。しかし、業績の良い企業であっても、インバウンドがいない企業は少ない。1カ月当たりのインバウンド数が「50人以上」の企業には、それだけの理由があるはずである。

## インバウンドが多い企業の特徴

ここでは1カ月当たりのインバウンド数が「50人以上」である企業の特徴を、1カ月当たりのインバウンド数が「1～49人」の企業や「0人（インバウンドがない）」の企業と比較しながら探る。

### ウェブサイトを使った情報発信

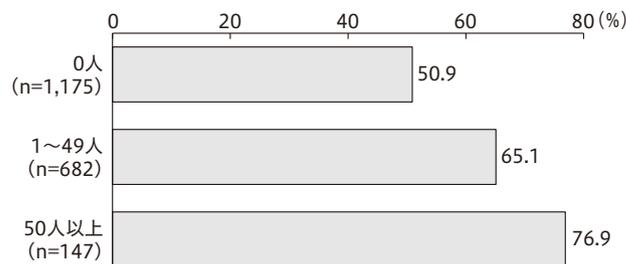
観光客がどこに泊まるか、どこで食事をするかといったことを決めるには情報が必要である。情報収集の手段としては、旅行ガイドブックやフリーペーパーといった紙のメディアもあるが、最も手軽なのはインターネットである。近年は、世界的にスマートフォンが普及し、アジアの人たちにとってもインターネットは身近な情報源となっている。

そこで、独自にウェブサイト（以下、サイトという）を運営している企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では50.9%、「1～49人」の企業では65.1%であるが、「50人以上」の企業では76.9%となっている（図-6）。

ただし、1カ月当たりのインバウンド数が「50人以上」の企業でも、外国語のサイトを運営している企業の割合は39.4%と多くない。対応している言語も英語がほとんどで、中国語や韓国語に対応しているサイトは少ない。1カ月当たりのインバウンド数が「50人以上」の企業に限ってみても、台湾や香港で使われている繁体字のサイトは46.2%あるものの、中国で使われている簡体字のサイトは28.2%しかない。韓国語のサイトも23.1%にとどまる。

しかし、日本語のサイトであっても、海外の人がローマ字や漢字を使って検索すれば、検索結果に表示される可能性がある。また、日本へのツアーを企画している外国の旅行会社や旅行雑誌のスタッフ、

図-6 独自のサイトを運営している割合  
(1カ月当たりのインバウンド数別)



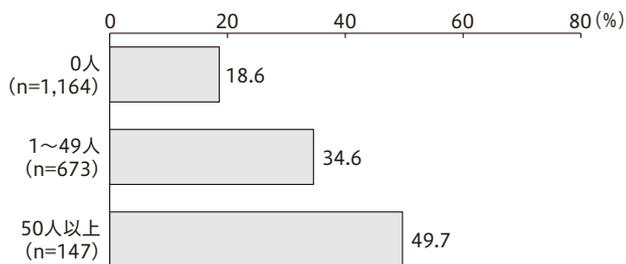
あるいは日本のアニメやマンガが好きで外国人には日本語が読める人も少なくない。日本語のサイトしかないとしても、インバウンド向けの情報発信にはなりえる。

サイトを使った情報発信の手段としては、外部のサイトを利用する方法もある。知名度の低い中小企業が自社サイトに集客するのは難しく、外部サイトを利用したほうが効果的な場合も多い。中小企業が利用できる外部サイトとしては、飲食店の検索や予約ができるグルメサイトや宿泊予約サイト、通販サイトのほか、旅行や観光の情報を国内外に発信するサイトもある。

こうした外部のサイトを集客や販売のために利用している企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では18.6%、「1～49人」の企業では34.6%であるのに対し、「50人以上」の企業では49.7%となっている（図-7）。

外部のサイトを利用している企業の割合を業種別にみると、宿泊業で多く、1カ月当たりのインバウンド数が「50人以上」の企業で86.2%、「0人」の企業でも70.6%となっている。インバウンドに限らず、日本人でも宿泊の予約はインターネットを使って行うことが増えている。その場合、泊まりたい宿が決まっている旅行者は宿泊施設のサイトで直接予約するかもしれないが、それ以外の旅行者は、まず宿泊予約サイトを使って宿を検索することから始める。

図-7 外部のサイトを利用している割合  
(1カ月当たりのインバウンド数別)



宿泊業にとって、いまや宿泊予約サイトは集客や販売に欠かせなくなっている。

宿泊予約サイトやグルメサイトには、日本の企業が運営するものであっても、インバウンド向けに複数の言語に対応したものが少ない。また、インバウンド向けに特化した旅行情報サイト、海外の企業がグローバルに展開する宿泊予約サイトや旅行情報サイトもある。

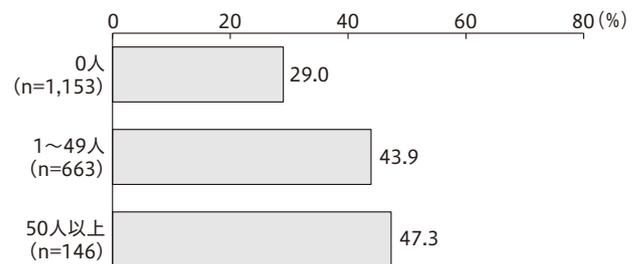
外部のサイトを利用している企業のうち、多言語に対応したサイトや海外向けのサイトを利用している企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では9.3%、「1~49人」の企業では25.2%であるのに対し、「50人以上」の企業では50.7%を占めている。

### SNS・動画投稿サイトによる情報発信

インターネットを使った情報収集の手段は、サイトからブログやTwitter、Facebook、InstagramなどSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)、YouTubeなど動画投稿サイトに移りつつある。特にスマートフォンで手軽に利用できるSNSは、洋の東西を問わず、若い世代を中心に人気がある。

SNSや動画投稿サイトを集客・販売のために利用している企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では29.0%、「1~49人」の企業では43.9%、「50人以上」の企業では47.3%

図-8 SNS・動画投稿サイトを利用している割合  
(1カ月当たりのインバウンド数別)



となっている(図-8)。インバウンドがいる企業とない企業とでは差があるが、1カ月当たりのインバウンド数が「1~49人」の企業と「50人以上」の企業とでは、あまり差がない。

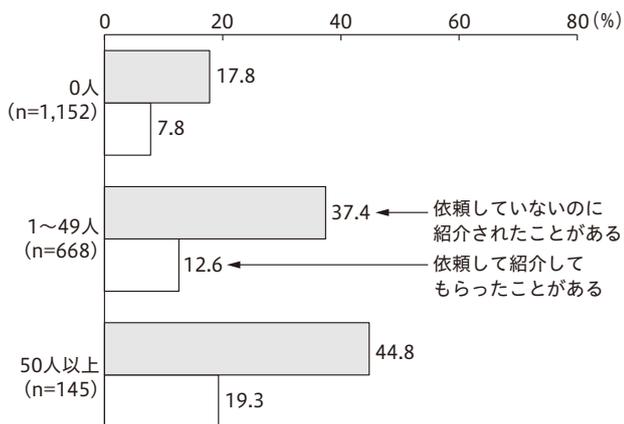
独自にサイトを運営する場合や外部のサイトを利用する場合に比べて、SNSは手軽で、特にTwitterやLINE、Instagramは、スマートフォンがあればすぐに始めることができる。サービスを利用するための費用もかからない。ただ、簡単に情報を発信するだけに、SNSでは頻繁に投稿したり、読者からのコメントに丁寧に返信したりといった手間をかけないと見てはもらえない。

なお、サイトと同様に日本語のSNSや動画であっても外国人の目に留まる可能性はある。ただし、中国は国外のインターネットサービスの多くを禁止・制限している。中国人向けにSNSで情報を発信しようとするなら、Twitterではなく「微博(ウェイボー)」、LINEではなく「微信(ウェイシン)」を、それぞれ使ったほうがよい。

### 第三者によるインターネット上の紹介

インターネットを使った情報発信の方法としては第三者のサイトやSNSで取り上げてもらう方法もある。有名なサイトや多くのフォロワーをもつ人のSNSで紹介されれば、自分で情報を発信するよりも宣伝効果は大きい。

図-9 インターネット上で第三者によって紹介されたことがある企業の割合 (1カ月当たりのインバウンド数別)



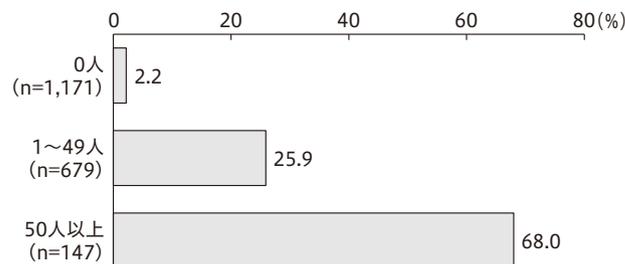
(注) 複数回答である。

アンケートで、第三者が運営するサイトやSNS、動画投稿サイトで、店舗や施設、商品などが紹介されたことがある企業の割合をみると、まず「依頼していないのに紹介されたことがある」企業の割合は1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では17.8%、「1~49人」の企業では37.4%、「50人以上」の企業では44.8%となっている(図-9)。次に、「依頼して紹介してもらったことがある」企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では7.8%、「1~49人」の企業では12.6%、「50人以上」の企業では19.3%となっている。

さらに、第三者によって紹介されたことがある企業のうち、紹介されたサイトやSNS、動画投稿サイトが海外向けのものである割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では6.1%、「1~49人」の企業では13.4%であるが、「50人以上」の企業では41.0%となっている。

外国人にインターネット上で紹介してもらうには魅力的な商品やサービスを提供することが前提になるが、それだけでなく、口コミを促す努力が必要である。例えば、商品名や屋号、サービスの特徴を

図-10 外国語の商品説明等がある企業の割合 (1カ月当たりのインバウンド数別)



示すようなキーワードにハッシュタグ(#)を付けてSNSに投稿するよう外国語で書いたパネルを店内に掲示したり、TripAdvisorなど旅行情報サイトに感想を投稿するよう書いたカードをインバウンドに渡したりといったことが挙げられる。

## 外国語への対応

インバウンドを受け入れるに当たって、多くの中小企業がまず気にすることは言葉の問題だろう。中国語や韓国語を使える日本人は少ないし、日本語がわかるインバウンドもまた少ないからである。インバウンドを受け入れている企業では、どの程度、外国語に対応しているのだろうか。

まず、外国語の商品説明や看板、ポップ、パンフレットがある企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では2.2%、「1~49人」の企業では25.9%であるのに対し、「50人以上」の企業では68.0%となっている(図-10)。対応している言語をみると、英語が93.1%で最も多く、韓国語は25.3%、中国語は繁体字が34.7%、簡体字が16.3%と少ない

外国語の商品説明等がある企業の割合は、業種による差が大きく、1カ月当たりのインバウンド数が「50人以上」の企業でみると、「宿泊業」は93.1%、「飲食店」は80.4%であるのに対し、「小売業」は57.6%、「運輸業」は15.4%となっている。

宿泊業や飲食店については、多言語化を支援するサービスが充実してきている。例えば、全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会青年部は、『インバウンドの教科書』を作成し、浴衣の着方や温泉の入り方、テレビのリモコンの操作方法や館内案内を外国語で表記する例を示している。

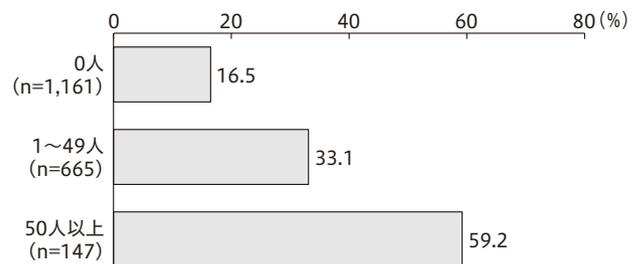
また、東京都は飲食店向けに「多言語メニュー作成支援ウェブサイト」を公開している。利用できるのは都内に店舗がある飲食店に限られるが、無料で自店のメニューを12カ国語に翻訳することができる。神奈川県や岐阜県でも同様のサービスを行っているほか、外国語メニューの作成に補助金を出す自治体もある。メニューを翻訳する民間のサービスもあり、飲食店は比較的多言語化しやすい。こうしたサービスを利用すれば、もっと多くの飲食店が中国語や韓国語に対応できるはずだ。

次に、経営者自身を含めて、外国語に対応できる従業員がいる企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では16.5%、「1～49人」の企業では33.1%、「50人以上」の企業では59.2%となっている（図-11）。比較的多いインバウンドが多い企業であっても、必ずしも外国語に対応できる人材がいるわけではない。

業種別に外国語に対応できる従業員の割合をみると、特に「宿泊業」で多く、全体でも47.7%、1カ月当たりのインバウンド数が「50人以上」の企業に限れば86.2%になる。「宿泊業」では、フロント業務をはじめ、さまざまな場面で外国語が必要になるからであろう。

外国語に対応できる従業員がいる企業について、対応可能な言語をみると、やはり英語が91.1%と多く、中国語は20.4%、韓国語は8.7%と少ない。ただし、1カ月当たりのインバウンド数が「50人以上」の企業に限ると、中国語に対応している企業の割合は43.7%になる（韓国語は12.6%）。

図-11 外国語に対応できる従業員がいる企業の割合  
(1カ月当たりのインバウンド数別)



外国語に対応できる従業員がいる企業のうち、その従業員がインバウンドを受け入れるために採用した人である割合は、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では1.6%、「1～49人」の企業では6.5%であるが、「50人以上」の企業では27.6%とやや多い。インバウンドを受け入れるために、中国人や台湾人を採用したという企業も少なくないようである。

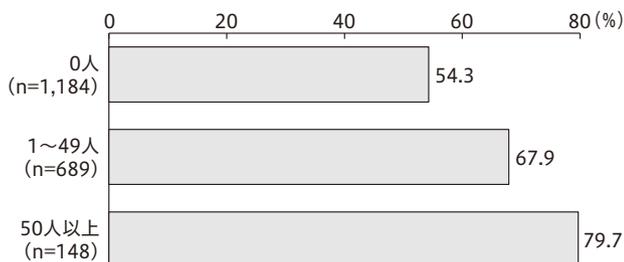
### キャッシュレス決済の導入

消費者が現金ではなく、クレジットカードや電子マネーを使って支払いをするキャッシュレス決済が世界的に広がってきている。経済産業省（2016）によると、キャッシュレス決済の比率は日本が19%であるのに対し、韓国は54%、中国は55%、米国は41%となっている。

ただし、キャッシュレス決済の方法は国によって異なり、韓国や米国ではクレジットカードが多いのに対し、中国ではAlipayとWeChatPayという電子マネーが中心になっている。どちらも消費者のスマートフォンに表示されたQRコードを店舗側のスマートフォンで読み取るだけで決済が完了する。専用の端末機も回線も必要ないので、中国の都市部では高級ブランドショップから街の屋台まで、電子マネーでの決済が一般的になっている。

日本のキャッシュレス決済比率が低いのは、偽造

図-12 クレジットカード・デビットカードが使える企業の割合  
(1カ月当たりのインバウンド数別)



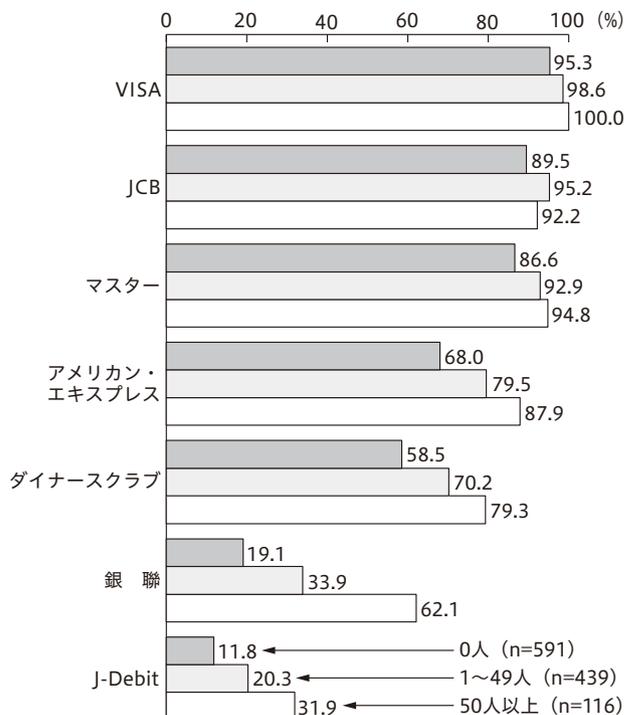
の紙幣がほとんどないことや、治安が良く、現金を持ち歩いても安全なことが背景にあるが、現金を使わない国の人にとっては不便である。中国からのインバウンドが飲食店に行ったら現金しか使えず、利用を諦めたといった話も聞く。インバウンドを受け入れるに当たってキャッシュレス決済に対応していないことは販売機会の損失につながる。

アンケートで、まずクレジットカードやデビットカードでの支払いを受け付けている企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業は54.3%、「1~49人」の企業は67.9%、「50人以上」の企業は79.7%となっている（図-12）。

また、カード会社のロゴが入ったステッカーを貼り、クレジットカードやデビットカードが使えることを明示している企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では59.8%、「1~49人」の企業では71.2%、「50人以上」の企業では81.2%となっている。インバウンドが多い企業ほど、クレジットカードやデビットカードの扱いに積極的である。

なお、カード決済に対応している企業について、利用できるクレジットカードやデビットカードのブランドをみると、1カ月当たりのインバウンド数が多い企業ほど対応しているカードの種類も多くなっている（図-13）。特に中国で普及している銀聯<sup>ギンレン</sup>カードは、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企

図-13 利用できるカードのブランド  
(1カ月当たりのインバウンド数別)

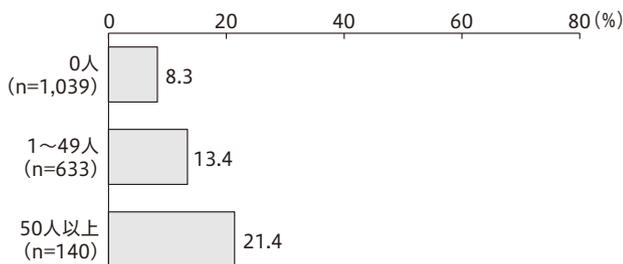


業で19.1%、「1~49人」の企業で33.9%であるのに対し、「50人以上」の企業では62.1%となっている。銀聯カードは日本でも発行されているが、主に中国からのインバウンドに対応するために導入しているのだろう。

次に、電子マネーについてみてみよう。日本で利用されている電子マネーは、大きく二つある。一つは前払い式のICカードで、SuicaやICOCAなど交通系とnanacoやwaonといった流通系とがある。これらICカードはチャージできる金額に上限があるため、高額の支払いには向かないが、電車やバスに乗ったり、コンビニで買い物をしたりする際には便利である。近年は、到着した空港でICカードを購入するインバウンドも見受けられる。

アンケートで、ICカードによる支払いを受け付けている企業の割合をみると、1カ月当たりのインバ

図-14 モバイル決済が使える企業の割合  
(1カ月当たりのインバウンド数別)

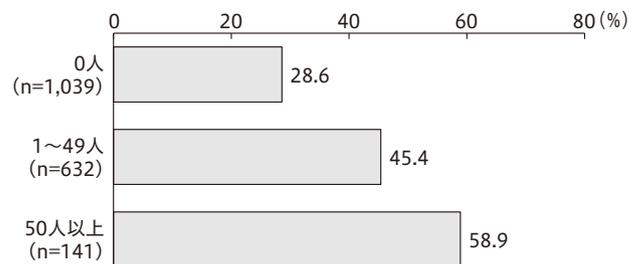


インバウンド数が「0人」の企業では8.1%、「1~49人」の企業では17.0%、「50人以上」の企業では27.9%となっている。クレジットカードやデビットカードに比べると対応している企業は少ないが、やはりインバウンドが多い企業ほど多くなっている。

もう一つの電子マネーは、スマートフォンや携帯電話を使ったモバイル決済である。モバイル決済には、「モバイルSuica」のように、クレジットカードやICカードの代わりにスマートフォンや携帯電話を使うものと、中国のAlipayやWeChatPayのように最初からスマートフォン用に開発されたものがある。なお、スマートフォンにカードリーダーを取り付けてクレジットカードを読み取る場合もモバイル決済というが、アンケートでは消費者側がスマートフォンや携帯電話を使う場合に限った。

アンケートによると、モバイル決済が使える企業の割合は、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業は8.3%、「1~49人」の企業は13.4%、「50人以上」の企業は21.4%となっている（図-14）。モバイルに特化した調査研究機関であるMMD研究所の「スマートフォンでの決済に関する調査<sup>(注)</sup>（2017年12月）」によると、日本で日常の買い物や旅行先での支払いにスマートフォンを使った決済サービスを利用している人の割合は7.5%しかない。日本人だけを対象とするなら、モバイル決済に対応する必要はあまりない。したがって、インバウンドが多い企

図-15 Wi-Fiのアクセスポイントを提供している企業の割合  
(1カ月当たりのインバウンド数別)



業では、インバウンドを受け入れるためにモバイル決済を導入していると考えられる。

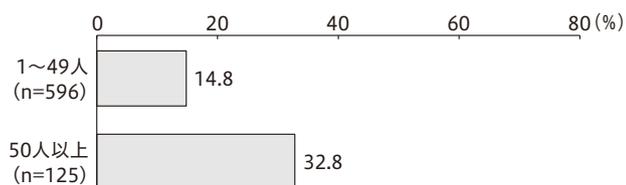
### Wi-Fiのアクセスポイント

インバウンドの情報収集は、来日後も続く。飲食店はもちろん、長期の滞在だと、日本に来てから宿泊先を探す人も多い。そのとき多くのインバウンドが使うのはスマートフォンである。また、スマートフォンで撮影した写真をその場でSNSに投稿したり、滞在中のホテルのレビューを旅行情報サイトに書き込んだりする人も多い。

スマートフォンを使うときに便利なのがWi-Fi（無線規格の一種）である。Wi-Fiができれば高額な通信料を払ったり、日本用のスマートフォンをレンタルしたりしなくてすむ。インバウンドにインターネットで口コミをしてもらうためにも、Wi-Fiのアクセスポイントを提供したほうがよい。

アンケートで、Wi-Fiのアクセスポイントを提供している企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では28.6%、「1~49人」の企業では45.4%、「50人以上」の企業では58.9%となっている（図-15）。業種別にみると、宿泊業で特に多く、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業でも78.6%、「50人以上」の企業では100%となっている。日本人の間でもスマートフォンは広く普及しており、旅館やホテルが宿泊客用にWi-Fi

図-16 既存の商品・サービスにインバウンドが高く評価するものがある企業の割合  
(1カ月当たりのインバウンド数別)



のアクセスポイントを用意することは、もはや当然のサービスとなっている。

## インバウンドが評価する商品・サービス

ここでは、お客のなかにインバウンドがいると回答した企業について、どのような商品・サービスがインバウンドに評価されているのかをみる。

まず、インバウンド向けに開発した商品やサービスがある企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「1~49人」の企業で1.3%、「50人以上」の企業でも7.5%と少ない。

次に、既存の商品やサービスのなかに、インバウンドから高く評価されているものがある企業の割合をみると、1カ月当たりのインバウンド数が「1~49人」の企業では14.8%であるが、「50人以上」の企業では32.8%となっている（図-16）。

インバウンドから評価されている商品やサービスの内容は多岐にわたるが、商品では和食、日本のブランド品（ファッション、医薬品、化粧品）を、サービスでは「せんべいの手焼き体験」「鮭の握り体験」「浴衣の着付け」など日本文化の体験を、それぞれ回答した企業の割合が多くなっている。

このように、インバウンドが多く訪れている企業は、インバウンドを獲得するために何か新しいことを始めたわけではなく、もともと日本人向けに提供している商品やサービスが評価され、支持されているのである。インバウンドは日本ならではのものを

求めて来日しているのだから、特別なことをするよりも、日本人にとって当たり前の商品やサービスを提供するほうが喜ばれる。

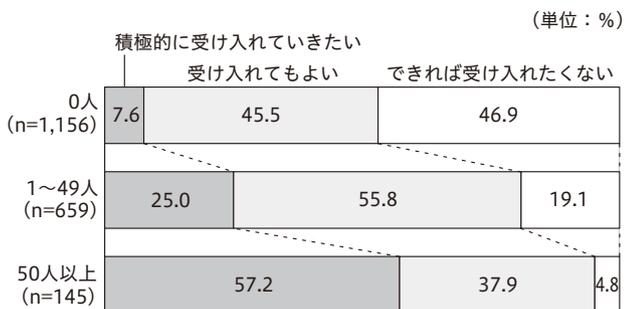
ただし、国によって日本に期待するものが異なるので注意が必要だ。観光庁の「訪日外国人消費動向調査」により、インバウンドが日本でどのようなことをしているかをみると、「日本食を食べること」はほぼすべての国に共通して多いが、「日本の歴史・伝統文化体験」と「日本の日常生活体験」「日本のポップカルチャーを楽しむ」は欧米からのインバウンドに多く、日本製品を買う「ショッピング」はアジアからのインバウンドに多い。

## インバウンドを受け入れていくための課題

インバウンドの受け入れに関する今後の方針をみると、「積極的に受け入れていきたい」とする企業の割合は、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では7.6%、「1~49人」の企業では25.0%、「50人以上」の企業では57.2%となっている（図-17）。逆に、「できれば受け入れたくない」とする企業の割合は、「0人」の企業では46.9%もあるが、「1~49人」の企業では19.1%、「50人以上」の企業では4.8%となっている。

インバウンドを受け入れたくないとする理由で最も多いのは言葉が通じないことであるが、前述のとおり、1カ月当たりのインバウンド数が「50人以上」の企業であっても、外国語を話せる従業員がいる企業の割合は59.2%にすぎない。しかも、対応できる外国語はほとんどが英語である。インバウンドの9割弱をアジアからのインバウンドが占めていることを考えれば、インバウンドを多く受け入れている企業であっても言葉の問題がない企業はない。言葉がわからないというだけでインバウンドを受け入れ

図-17 インバウンド受け入れに関する今後の方針  
(1カ月当たりのインバウンド数別)



ないので、せっかくのチャンスを逃してしまう。

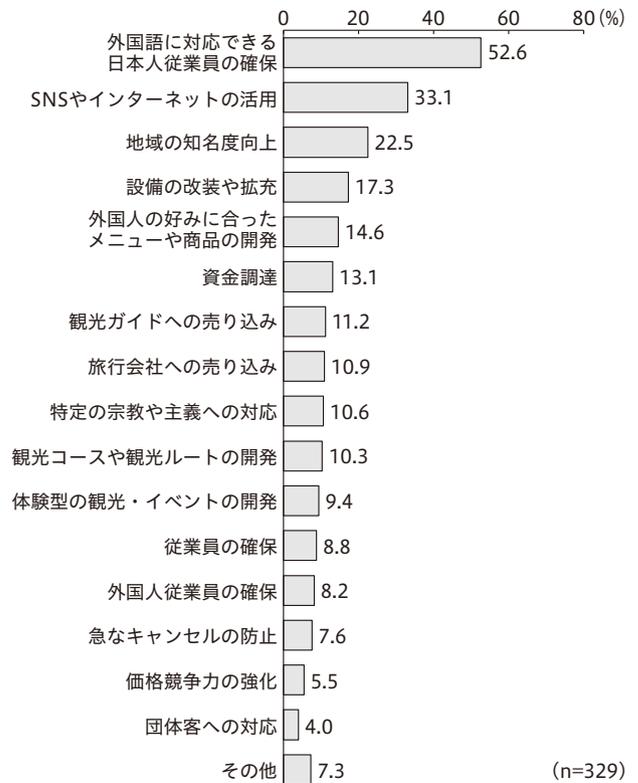
一方、インバウンドを「積極的に受け入れていきたい」とする企業が掲げた今後の課題（三つまでの複数回答）をみると、最も多いのは「外国語に対応できる日本人従業員の確保」の52.6%で、「SNSやインターネットの活用」の33.1%、「地域の知名度向上」の22.5%が続いている（図-18）。

課題のうち、「外国語に対応できる日本人従業員の確保」は容易ではない。そうした人材は観光分野に限らず、多くの企業が必要としているからだ。「外国人従業員の確保」を挙げた企業が8.2%あるように日本語が話せる外国人を採用するほうが現実的な対応策だろう。

「SNSやインターネットの活用」は、もっと多くの企業が課題に挙げてよい。確かに、インバウンドを多く受け入れている企業は、インターネットを使った情報発信に積極的な企業が多い。しかし、外国語による情報発信は十分とはいえない。日本語のサイトであっても海外への情報発信にはなりえないが、やはり対象とする国の言語で情報を発信したほうが効果的である。外国語でサイトをつくるには相応の費用がかかるが、インバウンドを誘致するための投資である。国や自治体の補助金もあるので、サイトの多言語化だけでも進めてほしい。

3番目に多い「地域の知名度向上」は中小企業が

図-18 インバウンドを受け入れていくための課題



(注) 1 インバウンドを「積極的に受け入れていきたい」と回答した企業に質問したもの。  
2 三つまでの複数回答である。

単独で努力しても実現は困難である。自治体や観光協会、商店街などが連携して取り組んでいく必要がある。しかし、他の企業や団体と連携してインバウンドの誘致に取り組んでいる企業の割合は、1カ月当たりのインバウンド数が「50人以上」の企業でも32.0%と少ない。地方では、地域が足並みをそろえて取り組んでいけるか否かが、インバウンド誘致の鍵を握っている。

(注) 東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県在住の20~40歳代の男女1,336人を対象とするウェブアンケート。

<参考文献>  
経済産業省 (2016) 「キャッシュレスの推進とポイントサービスの動向」(産業構造審議会割賦販売小委員会資料)  
UNWTO (2017) *Tourism Highlights 2017*

# 生き残りに向けた 中小情報サービス業の取り組み

第2回  
(全3回)

## 事業の見直しに必要な エンドユーザーの獲得

総合研究所 研究員 楠本 敏博

第1回では、中小情報サービス業者を取り巻く経営環境の変化を整理するとともに、IoTやAI（人工知能）といった新たな情報技術は、ビジネスチャンスをもたらす可能性を秘めていることを指摘した。

今後、厳しい経営環境が見込まれるなか、中小情報サービス業者が生き残りを図っていくためには、どのような対応が求められているのだろうか。第2回では、企業事例を基に、事業の見直しに向けた特徴的な取り組みをみていこう。

### 求められる事業の見直し

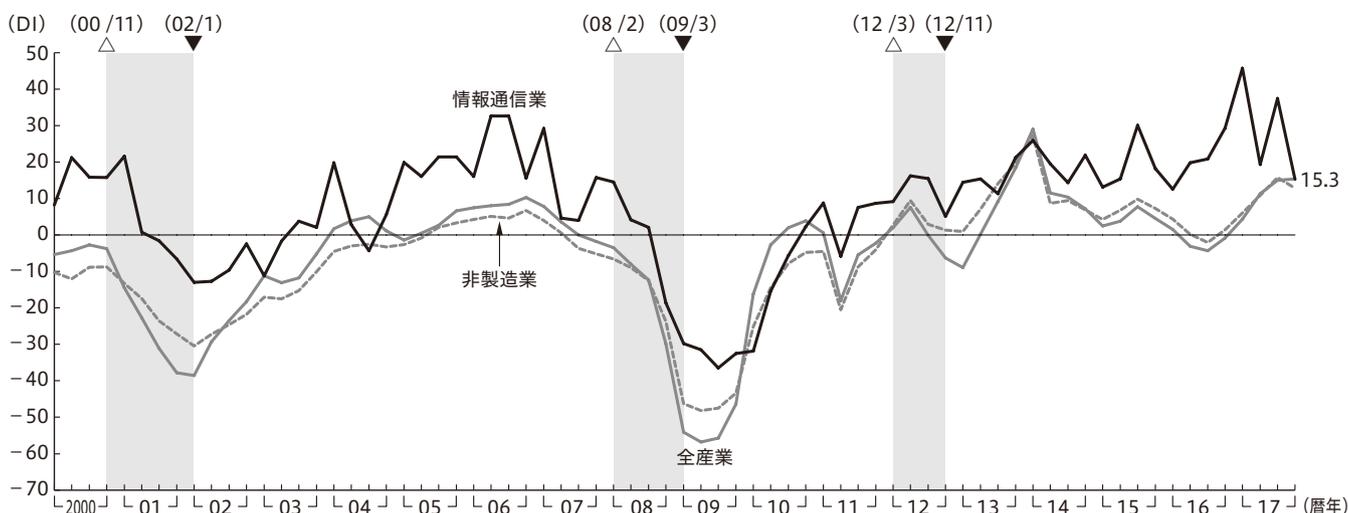
当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査・中小企業編」で売上DIをみると、情報サービス業が大半を占める情報通信業は、2017年10-12月期に15.3と、2011年7-9月期から6年にわたってプラス水準となっているほか、2000年以降、全産業、非製造業をおおむね上回っていることがわかる（図-1）。多くの企業が業務の大幅な効率化に向け、情報システムを増強させるなか、中小情報サービス業者への発注が年々増えていることの表れといえる。

しかし、第1回で指摘したように、これまで顧客

からの受託でソフトウェアを開発したり、稼働しているシステムや機器の保守を手がけたりしてきた中小情報サービス業者にとって、クラウドコンピューティング（以下、クラウド）の普及は、受注の減少につながるおそれがある。また、近年は、海外企業にソフトウェアの開発を委託するオフショア開発が進展しており、価格競争はより激しくなっていくと予想される。

今後、経営環境が厳しくなることが見込まれるなか、中小情報サービス業者は、どのように事業を見直していけばよいのだろうか。第2回は、今回ヒアリングを行った企業のなかから、自社開発の製品やサービスを提供するようになった事例を取り上げて、考えていきたい。

図-1 売上DIの推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」  
 (注) 1 売上DIは前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合(季節調整値)。  
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す。

## 身近にあるヒント

自社開発の製品やサービスを提供するに当たっては、まず、どのような分野が有望か、どのような技術が必要かといった情報の収集が必要となる。ヒアリングを行った企業をみると、地元の団体の要望やエンジニア同士の集まりから、新たなシステムを開発するためのヒントを得ている例がみられた。

A社は、大手システム開発会社の1次下請けである。官公庁や学校向けに給与を計算したり、請求書を発行したりするシステムの開発を手がける。同社が自社製品の開発に取り組むようになったきっかけは、ある会合で、地元の幼稚園の園長から、事務作業を効率化できるシステムを開発してもらえないかとの相談を受けたことである。詳しく聞くと、その幼稚園では、職員が子どもの成長記録や指導計画などを手書きで作成しているという。

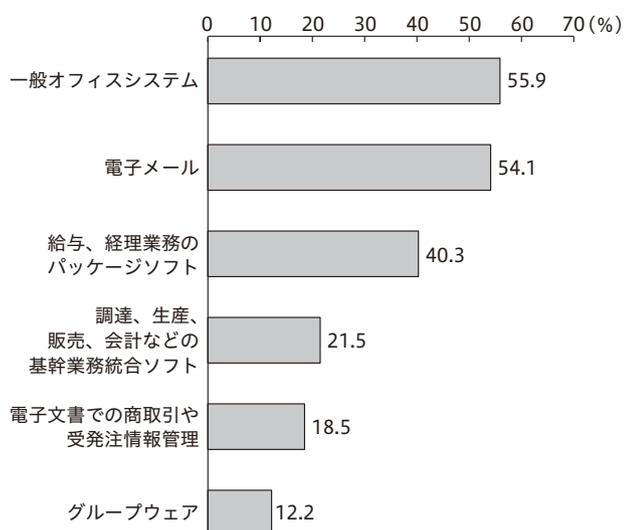
そこで、同社はそれまで受託開発で培った設計のノウハウを基に、園や園児、家族の情報を一元管理

できるよう、クラウドを活用したシステムを開発。職員の作業時間を大幅に短縮できるほか、タブレットの画面上で事務作業のほとんどをこなせることが評判を呼び、現在では全国1,000以上の幼稚園や保育園で導入されるようになってきている。

情報サービス業では、会社の枠にとらわれないで、エンジニアが興味ある分野や技術を議論するコミュニティー活動が活発であるといわれている。そうした横のつながりで得た技術情報を基に、事業化に成功したのがB社である。同社は創業以来、大手システム開発会社と連携し、インターネットバンキングをはじめ、金融機関向けのシステム開発を手がける。2000年代に入り、金融機関の再編が進むなか、自社開発の製品やサービスを提供しようと、さまざまなプロジェクトを企画した。

しかし、多くが採算を見込めず、取りやめとなるなか、活路を見出したのが、アジャイル手法を用いたシステム開発である。アジャイル手法とは、ユーザー企業と共同で、工程ごとに設計や実装、テストを行うものだ。従来の手法では、ユーザー企業と全

図-2 ITの利活用状況



資料：全国中小企業取引振興協会「規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査」(2016年)

体の設計を擦り合わせてから開発に着手するため、設計期間が長期化したり、仕様変更があっても後工程になるほど対応が難しくなったりする。一方、アジャイル手法はそうしたデメリットを解消できることから、当時、業界で注目されるようになっていた。

ただ、事業化するには社内やインターネットの情報だけでは不足する。そこで役立ったのが、コミュニティでの情報収集活動である。アジャイル手法を手がけていくうえでの問題点を議論したり、他社の開発での失敗事例を学んだりして、2006年に事業を開始。現在では、大手企業からの受注獲得にも成功し、売り上げを伸ばしている。

## エンドユーザーと接する機会をつくる

自社開発の製品やサービスを提供できる準備が整ったとしても、ユーザー企業をどのようにして見つけ出すかという販路開拓の問題が残る。顧客からの受託開発を主な業務にしてきた中小情報サービス

業者の多くは、エンドユーザーに対する営業活動を行ったことが少なく、広告・宣伝や販売のノウハウをもった人材はほとんどいないのが実情といえる。

他社と連携し、エンドユーザーを獲得しているのがC社である。同社は電子商取引（EC）のウェブサイト構築するためのプラットフォームを提供している。ECを始めようとするエンドユーザーは、同社のプラットフォームを基に、ウェブサイトを作成しようとする場合、専門的な知識や技術を要するため、ウェブサイト制作会社に依頼するケースが多い。

そこで営業人員に限りがある同社は、エンドユーザー獲得の貢献度に応じてウェブサイト制作会社にポイントを付与し、ポイント順にウェブサイト制作会社を自社ホームページで紹介する仕組みを設けた。順位が高ければ、エンドユーザーから問い合わせを受ける可能性が高まるため、ウェブサイト制作会社は勉強会やセミナーを積極的に開催するようになっていく。また、C社は新たな製品の開発に注力できるようになった。近年では、インターネット広告の運用管理をAIで行うことができるシステムの開発に成功し、利用実績は5,000件を超える。

一方、自らが営業活動を行っていくケースでは、エンドユーザーと直接接する機会をつくりだすことが重要となる。特に人員を割くことが難しい中小情報サービス業者が効率的に営業活動を行っていくためには、あらかじめターゲットを絞る必要がある。公益財団法人全国中小企業取引振興協会「規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査」により、中小企業におけるITの利活用状況をみると、エクセルやワードといった「一般オフィスシステム」や「電子メール」は50%を超える一方、「調達、生産、販売、会計などの基幹業務統合ソフト」や「電子文書での商取引や受発注情報管理」はそれぞれ21.5%、18.5%にとどまっている（図-2）。システム開発を

得意とする中小情報サービス業者が、市場を開拓する余地はあるといえそうだ。

ただ、中小企業がITを利活用しないのには理由がある。中小企業庁『2016年版中小企業白書』でIT投資未実施企業のIT投資を行わない理由をみると、「ITを導入できる人材がない」が43.3%と最も多く、次いで「導入効果がわからない、評価できない」(39.8%)、「コストが負担できない」(26.3%)となっている(図-3)。

ITの導入効果を説明し、地元の中小企業を顧客としてつかんでいるのがD社である。同社は大手システム開発会社の1次下請けとして、金融機関向けに預金や融資といった基幹業務のシステム開発を手がける。今後の成長に向け、元請けとしての事業を開始するに当たり、まず、商工会議所が主催する勉強会やセミナーに積極的に参加し、地元の企業とのコネクションを構築。その後、ITコーディネータとともに、中小企業の経営者と面談し、投資額を上回るコスト削減が図れるよう、生産管理をはじめ、顧客のニーズに応じたシステムの開発を提案している。

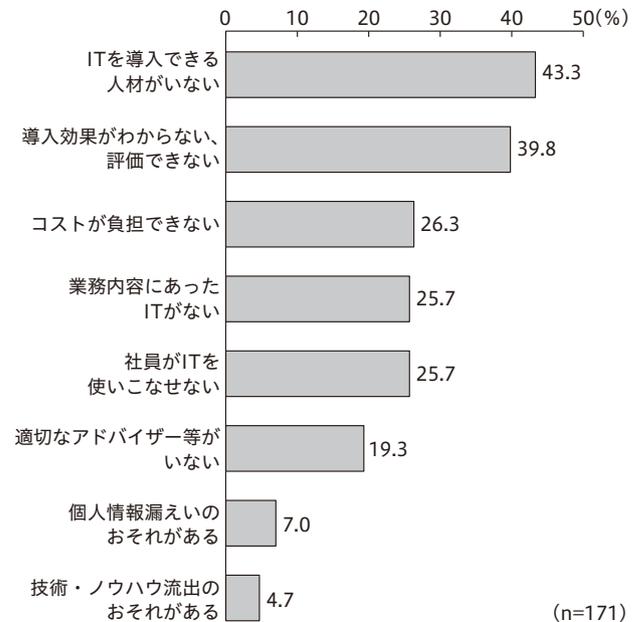
### 期待される行政や公的機関の支援

これまで企業事例をみてきたが、中小企業が自社の経営資源だけで販路を開拓していくのは容易なことではない。最近では、中小情報サービス業者の販路開拓を支援する地方自治体や公的機関もみられる。

島根県は、県内企業が自社開発したソフトウェアなどを販売していくに当たり、審査基準に合致すれば、展示会への出展費用や、展示会で関心を示した企業への交通費を年間150万円まで補助している。

また、公益財団法人しまね産業振興財団は、情報サービス業に限らず、全業種を対象として、中小企

図-3 IT投資未実施企業のIT投資を行わない理由



出所：中小企業庁『2016年版中小企業白書』

資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年、株式会社データバンク)

業が首都圏で販路を開拓するための支援を行っている。具体的には、同財団が東京に開設している事務所に民間企業出身のアドバイザーを業界ごとに常駐させ、開発した製品やサービスがユーザー企業に受け入れられるのかどうかのアドバイスを行ったり、需要がありそうな企業とのマッチングを行い、中小企業が直接営業活動できる場を設けたりしている。

こうした支援は、経営資源に制約のある中小情報サービス業者にとって効果的であるといえ、今後、多くの地方自治体や公的機関で取り組まれることが期待される。次回は、人材の確保や資金調達について、詳しくみていくことにしよう。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2017-2「中小情報サービス業の現状と課題」(2017年6月、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修)を基に著述したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

# 中古自転車を効率的に査定する 仕組みで規模拡大に成功



(株)チャリカンパニー  
代表取締役会長

## 水野 純司

企業が成長する過程では、人材の獲得などさまざまな課題に直面する。創業期の企業がそれらの課題を克服する一つの方法は、限りある経営資源でも成長できる仕組みを構築することだ。

水野純司さんが率いる(株)チャリカンパニーは、中古自転車の買い取り、販売事業で急成長を遂げている。どのような仕組みをつくり、事業規模の拡大に成功したのだろうか。

### プロフィール

#### みずの じゅんじ

1975年埼玉県生まれ。大学卒業後、舞台美術の製作会社に勤務。2003年に個人事業主としてリサイクルショップを創業する。2009年、(株)UP・STEPに法人成り。2013年10月、中古自転車販売部門を分社し、(株)チャリカンパニーを創業する。

#### 〈企業概要〉

創 業 2013年  
資 本 金 950万円  
従業者数 40人  
事業内容 中古自転車の買い取り、販売  
所 在 地 埼玉県さいたま市大宮区  
吉敷町1-96-5 3階  
電話番号 048(778)7331  
U R L <http://www.chari.cc>

### 中古自転車に 商機を見出す

——事業の概要を教えてください。

当社は、中古自転車を買い取って、販売しています。取り扱う自転車は、新車価格で5万円以上の商品です。電動アシスト自転車やマウンテンバイク、車輪が小さなミニペロ、タイヤが細くレースで使われるロードバイクなど幅広い車種を取り扱っています。

そのうちロードバイクは、車体だけではなくパーツ単位でも取り扱っています。ほかの種類の自転車と異なり、自転車の骨組みであるフレームや、車輪、サドル、ペダルなどのパーツを組み合わせて

自分好みにカスタマイズする方が少なくないからです。

買い取りは、首都圏や東海、関西、中国、四国地方に展開する21の店舗を中心に行っています。買い取った車体やパーツは整備をして、店頭だけではなくバイチャリ&バザールという名称でヤフーショッピングなどインターネットサイトでも販売しています。売り上げの約8割がインターネット販売です。

購入者層は幅広く、競技として自転車を楽しむ方から、通勤や通学に使う会社員や学生の方までいます。なかには、プラモデルのように好きなパーツを組み立ててコレクションとして楽しむ方もいます。

——もともと自転車に興味があったのですか。

興味があったのは、自転車ではなく中古品でした。高校生のときにビンテージもののジーンズが流行し、古着に興味をもったことがきっかけです。年月を経て魅力を増した商品に心を奪われ、気づけば、古着のほか中古の雑貨や家具、オーディオなどに興味の幅は広がっていきました。

大学卒業後は、舞台美術を手がける会社で大道具の製作に携わっていました。その間も休暇を利用して渡米し、古着やアンティークの家具、雑貨などを買い付けて、フリーマーケットで販売していました。

中古品の販売を趣味で続けているうちに、自分の店をもちたいという思いが次第に大きくなりました。初めは古着店を開きたいと思っていたものの、古着ブームはすっかり下火になっていました。知り合いの経営者に話を聞いても、経営は厳しいという声ばかりです。そこで、古着に限らず、中古品全般を取り扱うリサイクルショップを経営しようと思い、2003年に埼玉県熊谷市に店舗を構えました。

当時、リサイクルショップというと、倉庫のような空間にさまざまな商品を雑然と並べている店舗が多かったのですが、わたしが目指したのは、清潔感があってお

しゃれな店舗でした。

経営は順調で、2011年には東京・恵比寿に2号店を出せるまでになりました。このころから取り扱いを始めたのが自転車でした。ロードバイクがさっそうと駆け抜ける光景を街中でよく見るようになったのがきっかけです。おしゃれでかっこいいなと思い、さっそく、中古自転車を店舗に置きました。

すると飛ぶように売れ、自転車だけで年間5,000万円ほどの売り上げになったのです。自転車の販売をもっと拡大したいと思いましたが、方法がわかりません。そんなとき、共通の友人を介して出会ったのが、のちに当社の共同創業者になる久保田哲也さんでした。コンサルタント業や飲食業を創業した経験がある方です。

——久保田さんとの出会いが創業の契機になったのですね。

そのとおりです。彼はわたしの自転車事業の話聞いて、3年で業界1位になれるとってくれました。しかも、1年間無給で働かせてほしいとまでいうのです。それならばと思立ち、2013年10月、自転車部門を分社して当社を創業しました。

中古自転車に需要があることはすでにわかっていました。課題は、十分な数の中古自転車を確保する



自転車が並ぶ店舗

ことでした。そこで、自転車が持ち込まれやすいように、多店舗展開を図りました。さらに、当社の買い取りサービスにバイチャリという親しみやすいサービス名をつけ、認知度の向上も図りました。

## 査定業務を集中化

——多店舗展開には店舗で買い取り価格の査定ができる従業員の育成が必要です。

そうはいつでも、従業員の育成だけにコストをかけるわけにはいきません。人材も資金も限られるなかでより優先すべきは仕入れと出店であったからです。

一般的に、中古自転車の買い取り、販売を行う店舗の従業員は、整備や査定などさまざまな技能や知識を習得する必要があります。自転車は車種が異なっても構造そのものはほとんど変わりません。そのため、整備に必要な技能や知識は多くの車種で共通しますが、査定はそうはいきません。

買い取り価格の査定を高くしすぎると利益が圧迫され、安くしすぎると買い取りの依頼が減ってしまいます。査定は買い取りの中核業務だといえます。それだけに、車種やパーツごとに異なる価格動向などの知識はもちろんのこと、状態を見極める目利き力、流行を把握する能力などが求められます。

当社では、店舗に査定要員を配置しなくてもよいように、店舗から査定業務を切り離して、本部が一括して担うようにしました。それには、店舗に持ち込まれた車体やパーツの状態を本社が的確に把握しなければなりません。そのために導入したのが査定用チェックシートです。これは、自転車の状態を店舗の従業員が記入し、本部と共有する連絡票です。

まず、店舗では、持ち込まれた自転車の状態をパーツごとに0点から5点の6段階で評価し、チェックシートに記入します。点数が高いほど状態が良いことを示します。例えば、交換が必要なものは0点、交換を推奨するものは1点、新品や新品同様の場合は満点の5点になります。また、車体全体を確認して、傷やさび、へこみ、破れなどの場所と大きさを記入します。店舗の従業員は、チェックシートの記入を終えると、ファクスやメールで本部に送信し、査定結果を待ちます。

この仕組みを構築したことで、店舗の従業員はチェックシートに記入する基準などを理解すればよくなりました。店頭で査定が不要になった分、整備に関する技能や知識の習得に力を入れることができます。

きちんと整備ができて、適切にチェックシートへの記入もできる従業員に認定査定士という社内資格を与えて評価しています。ほとんどの従業員は約1カ月間の研修でこのレベルに達します。

#### ——本部の査定担当者に負担が集中してしまいませんか。

査定の担当者は3人だけですが、十分に間に合っています。車体やパーツの査定を担当する本部の商品部では、1日300件から500件ほどの依頼に対応しています。

これだけの査定件数を処理できるのは、システムチックに買い取り金額を算出できるようにしたからです。買い取り金額の査定は、インターネットオークションでの落札価格を参考にしています。当社ではこの価格を市場流通最低価格と呼び、これに車体の状態に応じた一定の掛け目を乗じて金額を算出するようにしています。

この方法により、自転車の車体やパーツに関する細かな知識や目利き力がなくても、時間をかけずに買い取り価格が計算できます。

#### ——効率的に査定ができる仕組みを構築したのですね。

そのとおりです。買い取り価格の計算にかかる時間は1台当たり2分から3分ほどです。店舗でチェックシートに記入する時間を含めても、店頭で自転車が持ち込まれてから30分程度で結果が出ます。

一連の仕組みをつくったことで多店舗展開が容易になりました。店舗に査定要員を配置しなくてもよくなったうえ、どの店舗で自転車が持ち込まれても同じ査定価格を提示することができるようになったからです。

### 安心して売買できる環境を整える

#### ——自転車を売りに来る方は少しでも高い価格で買い取ってほしいと思うはずですよ。

買い取り価格は、自転車を持ち込む方が最も関心をもっている点でしょう。他社に持ち込んだほうが高く買い取ってもらえるのではと不安に感じさせては、商品を確保することはできません。

そこで、買い取り価格保証を導入しました。他社が当社よりも高い査定価格を出した場合、金額がわかる書類を確認できれば、当社が、他社の価格よりも100円高く買い取ることを保証するものです。これにより、自転車を持

ち込む方の不安を解消しています。

——安心して買ってもらう取り組みも必要です。

中古自転車を購入する方が不安に感じるのは、きちんと整備され安心して乗ることができるのかという点でしょう。特に、当社ではインターネットでの販売が大きな割合を占めており、実物を見ずに買う方が多いですから、安心して購入してもらう取り組みは不可欠です。

そこで、当社では、バイチャリ認定中古車を用意しています。これは、すぐに乗れる状態に整備をした車体のことです。認定中古車には購入後最大1カ月間の商品保証を付けています。

持ち込まれた自転車を認定中古車として整備、販売する際にも、査定用チェックシートを活用しています。まず、チェックシート上で交換が必要な0点または交換を推奨する1点と評価されたパーツは、すべて新品に交換してから整備をします。

交換したパーツは新品を示す5点にしたうえで、評価の合計点を改めて算出します。こうした情報に加えて点検整備の状況などを記載し、車両状態表示証として公開します。購入する方は、車体の状態をパーツごとに数値で把握することができます。また、写真だ

けでは伝わらない整備状態もわかります。

——当初のもくろみどおり、事業規模は拡大しましたか。

おかげさまで、2014年8月期に1億2,000万円であった売り上げは、2017年8月期には11億円を超えました。創業以来、黒字経営も続けています。当社が広く受け入れられた証だと思っています。

中古自転車の買い取り販売にとどまらず、新たな取り組みも進めています。例えば、2017年11月に、月額3,480円からの定額で自転車をレンタルできるサービス「スニークル・ロングタイムシェア」を始めました。1台20万円以上する自転車も定額でレンタルできますので、価格がネックとなり



サイト上で公開されている車両状態表示証

購入をためらっていた方でも気軽に楽しめます。

こうした取り組みは、当社が創業時から掲げてきた経営ビジョンである『世界中の全ての人に「はじまり」のサイクルを』に基づいています。初めて自転車に乗ったときの爽快感を多くの人に広めたいという考えを示したものです。これからも初心を忘れず、自転車愛好家の裾野を広げる取り組みを続けていきたいと思っています。

## 聞き手から

同社が、事業規模の拡大に当たり直面した課題は、中古自転車の確保と、顧客の確保の2点だ。課題解決のため同社は、効率的に査定する仕組みを構築した。また、買い取り価格を保証して、自転車を安心して持ち込める環境も整えた。さらに、認定中古車や品質保証などによって、顧客が中古自転車を購入する際に不安に感じる点を一つ一つ解消した。こうした仕組みが成長の鍵となっている。

一連の仕組みは、中古自動車の査定や販売で用いられる方法から着想したものだそう。仕組みづくりのヒントは身近なところにあるのかもしれない。

(山田 貴之)

# 社史から読み解く経営戦略

## サカタのタネ

—花や野菜の優れた品種を世界に供給する—

第22話



社史研究家 村橋 勝子 (むらはし かつこ)

経済団体連合会（現・（一社）日本経済団体連合会）元・情報メディアグループ長。在職中に約1万冊の社史現物を観察して斬新な切り口で多面的に実態分析し、『社史の研究』（ダイヤモンド社、2002年）にまとめる。ほかの著書に『につぼん企業家烈伝』（2007年）、『カイシャ意外史：社史が語る仰天創業記』（2008年、ともに日本経済新聞出版社）。一般にはなじみのなかった「社史」という情報領域に潜む尽きせぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

1913年、横浜で生まれたサカタのタネ。現在、海外売上比率は約60パーセント、グループの従業員約2,300人の3分の2は外国人というグローバル企業である。

### 🕒 苗木から種子に

創業者、坂田武雄は帝国大学農科大学実科（現・東京農工大学農学部）を卒業後、政府の実業練習生として欧米で園芸を学び、1913年、24歳で横浜に坂田農園を設立して苗木の輸出入事業を始めた。しかし、苗木の輸出は箱詰めには手間がかかるうえに、船便で1カ月かけて送っても、病虫害のおそれがあれば検疫所で焼き捨てられてしまう。また、輸入した苗木は高額で思うように売れなかった。そんななか、唯一救いになったのはユリの球根の輸出だった。当時、ユリの球根は絹織物に次ぐわが国の輸出品で、年間4,000万個もの球根が欧米に輸出されていた。坂田も創業の翌年からヤマユリやカノコユリの輸出を始め、これが最初の大きな商売になった。

間もなく第1次世界大戦が勃発、苗木の輸出が困難となったため、1916年に種子業に転換、21年にはシカゴに支店を開設した。しかし、23年の関東大震災で社屋も種子も焼失し、倒産の危機に直面する。危機を救ったのは、篤志家の援助と、世界で最も

権威あるオール・アメリカ・セレクションズ（AAS）で34年に銀賞を獲得した「ビクトリアス ミックス」だった。「完全八重咲き」のペチュニアのF<sub>1</sub>種子（両親の優れた形質を併せもつ雑種第一代目の種子）から生まれたこの品種は“サカタマジック”と賞賛されて、1ポンド（約454グラム）が1万656ドルと、当時同じ重さの金の20倍もの値がつき、欧米で売れに売れた。

### 🕒 新品種をつくり出し市場を豊かに

種子は見た目では品質を判断できないため、品質に対する信用がビジネスの勝敗を大きく左右する。そのため同社は創業9年目の1921年に、民間初の発芽試験室を設けた。また、自社農場で優良品種の育成に取り組むべく、次々に試験場を開設した。30年に開設した茅ヶ崎試験場は、4ヘクタールの畑に3,234平方メートルの温室を付設した研究農場である。特にペチュニアの育種（新品種の作出）に力を入れ、同年から種子の輸出を手がけてきた。ここで生み出された品種が、AAS受賞という栄誉を同社にもたらしたのだった。

第2次世界大戦後の荒廃から立ち直る力の中心となったのも、やはり輸出用のペチュニアだった。花の消費量が急速に増えていた米国だけでなく、花壇

用草花の需要が伸び始めていた欧州への輸出も旺盛だった。併せて同社は、日本全国の種苗店や園芸店に花卉種苗や園芸資材の卸カタログを送り、通信販売にも力を入れるようになった。内容が豊富で美しく、解説も正確で各地の農協や種苗店からは「教科書代わりに使える」と好評を博した。

1960年には神奈川県藤沢市に、野菜の研究開発の主力試験場として長後試験場（後に長後農場）を開設した。野菜は病虫害が多く、同じ土壌の圃場ほじょうでつくり続けると連作障害も起こりやすい。71年には、耐病性のある品種の開発や育種工学の研究、野菜栽培の適応性試験などを行うため千葉県に君津育種場を開設し、体制をさらに強化している。

同社のF<sub>1</sub>野菜は次々にヒットした。例えば、ブロッコリーの「グリーンデューク」は、台湾の農家に委託生産した種子を全量、1969年から米国へ輸出した。品質が良く、収穫量も2倍以上になるこの品種はまたたく間に市場を席卷したことから、生産拠点を現地に移した。新品種の開発と採種技術の改善を続けた結果、同社のブロッコリーは現在、国内で7割超、世界で6割超のシェアを占めるまでになっている。

そのほか、日持ちが良く甘いトウモロコシ「ハニーバンタム」、当時の在来種の3倍の収穫が得られ、農薬を散布する必要がないホウレンソウ「アトラス」などのヒットが続いた。また、「プリンス」「アンデス」といったメロンの新品種を生み出し、農産物の市場をさらに大きく豊かなものに変えていった。

## 🌐 世界中でサカタのタネが芽吹く

創業時から海外に向けてビジネスを行ってきた同社。戦後の本格的な海外進出は、77年のサカタ・シード・アメリカの設立である。自社ブランドの種子の浸透を図るとともに、カリフォルニア、アリゾナ、フロリダの3州に研究農場を設置し、各地の大学や研究機関とも共同研究のパイプをつくるなど、米国

### サカタのタネの歩み

1913年	坂田農園を設立
1921年	発芽試験室を設置。シカゴ支店を開設
1922年	匿名組合・坂田商會に改組
1930年	茅ヶ崎試験場を開設
1934年	世界初の完全八重咲きF <sub>1</sub> ペチュニア「ビクトリアスミックス」が、オール・アメリカ・セレクションズで銀賞を受賞
1942年	坂田商會を解散し、坂田種苗(株)を設立
1969年	ブロッコリー「グリーンデューク」の米国での販売開始
1977年	サカタ・シード・アメリカを設立
1986年	(株)サカタのタネに商号変更
1987年	東京証券取引所第2部に株式上場
1990年	東京証券取引所第1部に指定替え

資料：筆者作成

市場の足固めを着々と進めた。

また、ワシントン、オレゴン、アイダホ、カリフォルニア、アリゾナなどの各州やメキシコにブロッコリーやホウレンソウの生産委託先を増やしたほか、ブロッコリーの採種法を確立して米国産種子の本格的な販売を開始した。日本国内向けホウレンソウの採種も軌道に乗り、品種数、生産・販売量が増えて、国内市場の占有率は5割を超えた。もっぱら冬野菜だったホウレンソウは、同社が夏季でも栽培可能な晩抽性の品種を開発した結果、年中供給できる野菜になったのである。

今では国内外に33の関係会社をもち、170カ国以上で種子が利用されている。同社が国際化を進めた理由は、「適地適作」の考えに基づいて種子生産地を海外に求めたことや、研究開発は消費地の近くで行ったほうがよいと考えたことにある。そしてその成功の秘訣は、現地の人たちと対等につき合い、権限と責任を明確にしたことにあるだろう。

〈参照社史〉

『サカタのタネ 100年のあゆみ：PASSION in Seed 事業編』(2013年)

# データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第34回

## 4年連続で中小企業の約半数が 給与水準を引き上げ

～「中小企業の雇用・賃金に関する調査」結果～

当研究所が2017年12月に実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」によると、2017年に正社員の給与水準を前年から「上昇」させた企業割合は前回調査(49.3%)から5.2ポイント上昇し、54.5%となった。賃上げが進む背景には、企業収益の改善に加え、人手不足感の強まりがある。

### 雇用・賃金への関心の高まり

足元において、景気は緩やかな回復が続いている。今回の回復を牽引しているのは、海外経済の好調を受けた輸出の増加や、企業収益の改善を背景とした設備投資の増加である。一方、個人消費については持ち直しの動きはみられるものの、やや力強さに欠けている。今後、景気回復が持続していくためには、企業収益の従業員への還元が必要だろう。賃上げは所得の増加を通じて個人消費の回復へつながり、さらなる企業収益の改善という好循環を生み出す鍵となる。

一方、景気回復期においては、人手不足とその対策も重要な課題となる。特に、生産年齢人口が長期的に減少しているわが国においては、回復期に不足が生じやすい。企業には人手の確保に努めるとともに、業務プロセスの効率化に取り組むといった対策も望まれている。

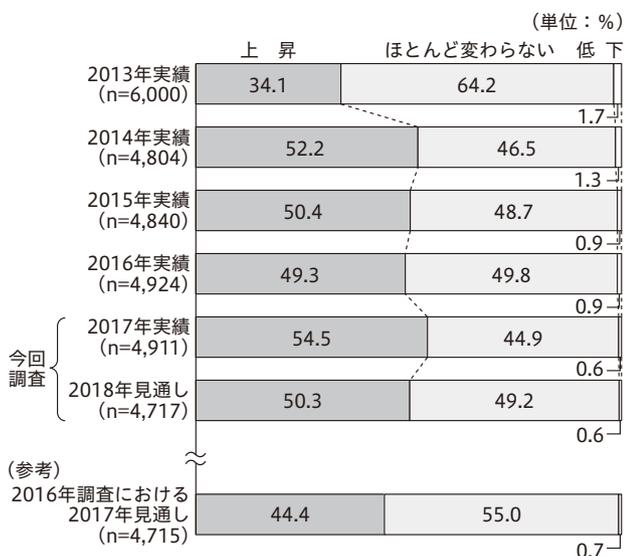
こうした観点もあり、ここ数年、雇用・賃金環境

の動向に注目が集まってきた。だが、雇用・賃金に関連する調査は大企業や中堅企業を主な対象とし、中小企業は含まれていないことが多い。企業数や雇用の多さを考えれば、中小企業の雇用・賃金動向の把握も重要性をもつはずである。そこで今回は、2017年12月に当研究所が実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」を基に、最近の中小企業の賃上げと人手不足の状況を確認していこう。

### 半数の企業が賃上げを実施

この調査は、四半期ごとに当研究所が実施している「全国中小企業動向調査・中小企業編(2017年10-12月期)」の付帯調査として行った。調査対象は当公庫中小企業事業の取引先のうち、原則従業員20人以上の企業1万2,946社、有効回答数は5,180社、回答率は40.0%である。なお、賃金に関しては2013年より、雇用に関しては2014年より、毎年継続して調査を実施している。

図-1 正社員の給与水準



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査」(以下同じ)

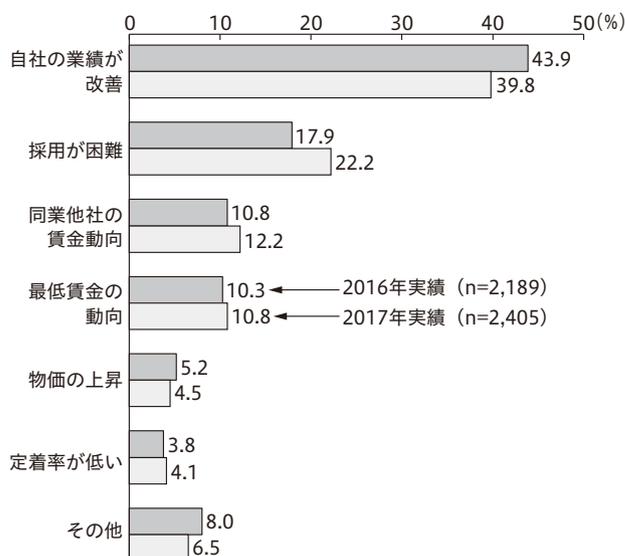
(注) 1 実績は当該年12月、見通しは翌年12月における正社員の給与水準を、前年同月比で質問したもの。

2 小数第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%とはならない(以下図-3、5について同じ)。

まずは中小企業の賃金動向から確認しよう。図-1は、正社員の給与水準の動向を択一式で尋ねたものである。ここで給与水準とは、定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給の水準を示している。2017年12月時点で前年と比べ「上昇」したと回答した企業割合は、54.5%となった。4年連続で、約半数の中小企業が正社員の給与水準を引き上げている。また、前回調査までは2014年をピークに「上昇」と回答した割合が徐々に低下する傾向にあったが、2017年は再び5割を超えており、賃上げの勢いは強まっているようだ。

業種別にみると、「上昇」と回答した割合は、製造業で58.5%、非製造業で51.4%となっている。それぞれの内訳をみると、製造業では金属製品(67.9%)、プラスチック製品(65.4%)、鉄鋼(65.3%)、電子部品・デバイス(65.1%)などで「上昇」と回答した割合が高い。一方、非製造業では、宿泊・飲食サー

図-2 正社員の給与水準上昇の背景



(注) 図-1の各年実績で「上昇」と回答した企業に対して質問したもの。

ビス業(59.1%)、小売業(58.9%)、建設業(56.7%)などで「上昇」と回答した割合が高くなっている。

### 賃金上昇の背景

企業はどのような理由に基づいて、賃上げを実施したのだろうか。図-2は正社員の給与水準上昇の背景を択一式で尋ねたものである。結果をみると、2017年は「自社の業績が改善」と回答した企業割合が最も高く、39.8%となった。前回調査から引き続き、今回も業績の改善が賃上げの原動力となっているようだ。業種別にみると、「自社の業績が改善」と回答した割合は、生産用機械(58.4%)、電子部品・デバイス(58.3%)、電気機械(51.4%)といった機械関連業種や、それらに部品を供給する企業が多い金属製品(50.0%)などの金属関連業種で高くなっている。これらは、輸出や設備投資の増加を背景に、2017年の業況判断DIが大きく改善した業種であり、今回の賃上げにも大きく寄与しているようだ。

しかし「自社の業績が改善」と回答した企業割合

図-3 正社員の過不足感

	(単位：%)		
	不足	適正	過剰
2014年実績 (n=4,539)	44.3	45.6	10.1
2015年実績 (n=3,208)	45.4	45.1	9.5
2016年実績 (n=3,708)	50.2	42.5	7.3
2017年実績 (n=3,480)	58.0	37.0	5.0

(注) 各年12月の従業員数に対する、現在の仕事量やその見通しからみた過不足感。

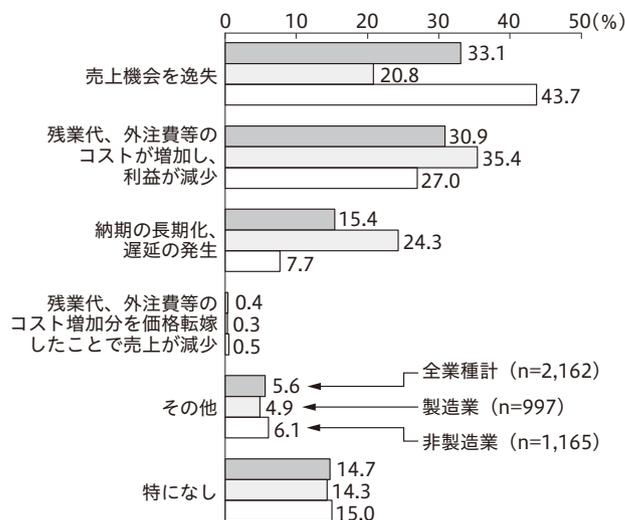
は前回調査(43.9%)と比較すると4.1ポイント低下している。これに対して、今回、回答割合が増加したのは「採用が困難」(22.2%)、「同業他社の賃金動向」(12.2%)、「定着率が低い」(4.1%)など、人手の維持、確保のために賃金を引き上げたとする項目である。足元で賃上げの動きが強まっているのは、人手不足への対応として上げざるをえなかったという理由も大きいようだ。

業種別にみると、「採用が困難」と回答した企業割合は、宿泊・飲食サービス業(37.2%)、小売業(34.0%)、運送業(32.0%)など、非製造業を中心に高くなっている。これらは製造業と比較すると、設備投資などによって人手不足を代替できない要素が多い業種である。採用が困難となることで、賃上げ圧力が高まりやすいのだろう。

### 非製造業を中心に人手不足が深刻化

次に、中小企業の人手不足の状況についてみていこう。図-3は、2017年12月時点の正社員の過不足感を尋ねたものである。結果をみると、2017年12月時点で「不足」と回答した割合は58.0%となり、2016年実績と比べて7.8ポイント上昇した。業種別にみると、運送業(76.6%)、建設業(74.1%)、情報通信業(69.3%)、宿泊・飲食サービス業(65.8%)

図-4 人手不足の影響



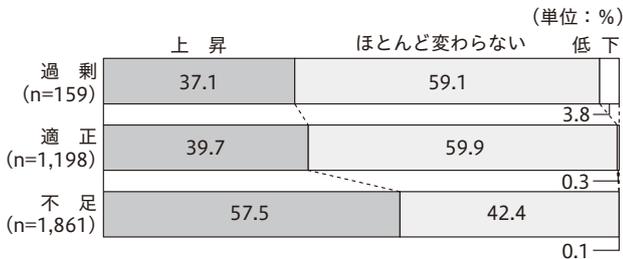
(注) 正社員もしくは非正社員が「不足」と回答した企業に対して質問したものの。

といった非製造業を中心に、「不足」と回答する割合が高くなっている。

こうした人手不足は、コスト上昇以外にも、さまざまな影響を及ぼしている。図-4は人手不足の影響を択一式で尋ねたものである。結果をみると、「売上機会を逸失」と回答した企業割合が33.1%と最も高くなった。業種別にみると、運送業(56.8%)、情報通信業(50.9%)、建設業(50.3%)などで高い水準となっている。非製造業を中心に、人手不足が企業業績に対して少なからぬ影響を与えている様子が見えてくる。

また、「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」と回答した割合は30.9%と、2番目の高さとなっている。こちらは製造業の回答割合が35.4%となっており、内訳をみると輸送用機械(60.7%)や電子部品・デバイス(41.4%)など、2017年に業況判断DIが大きく改善した機械関連業種を中心に高い割合となっている。受注の増加に対して効率的な生産体制の構築が間に合わず、残業や外注を増やして対応せざるをえない企業の姿が見えてくる。

図-5 正社員の過不足感別にみた給与水準の2018年見通し



(注) 正社員の過不足感、給与水準(2018年見通し)ともに回答のあった企業について集計したもの。



今回の結果からは、中小企業における賃上げの勢いが強まっていること、その背景には企業業績の改善だけではなく、人手不足の深刻化が影響していることが示された。今後、雇用・賃金環境はどのように推移するだろうか。

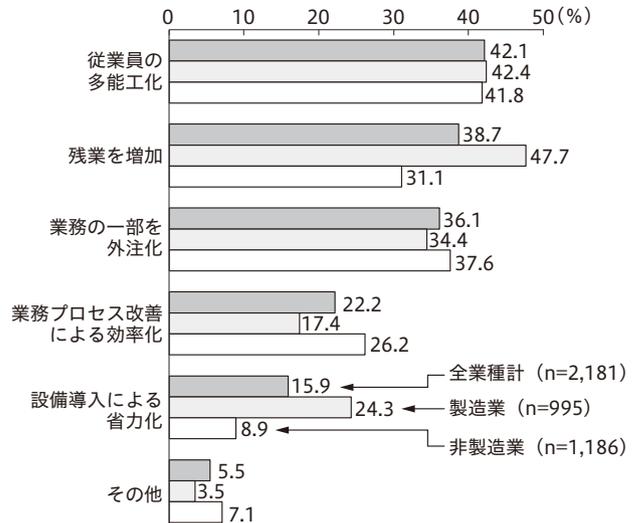
賃金については、今後も上昇が続くと考えられる。2018年の見通しをみると、「上昇」と回答した企業割合は50.3%となっている(前掲図-1)。2017年の割合を下回ってはいるものの、依然として半数の企業が引き上げを予定している。

賃上げが続く背景には、やはり人手不足感の強まりがあるようだ。正社員の過不足感別に2018年の給与水準の見通しをみると、「適正」と回答した企業のうち39.7%、「過剰」と回答した企業のうち37.1%が「上昇」と回答し、さらに「不足」と回答した企業では、57.5%が「上昇」と回答している(図-5)。足元で人手不足感が強い企業は、人手の確保、維持のために賃上げを見込む傾向が強いようだ。

だが、今後は賃上げを行ってもなお、人手の確保が困難になるだろう。生産年齢人口は長期的に減少しており、需給のタイト化が見込まれるからだ。

こうした状況においては、人手を確保、維持するための取り組みだけではなく、生産性を高める対策

図-6 人手不足への対応



(注) 1 複数回答(最大二つまで)のため、合計は100%を超える。  
2 図-4(注)に同じ。

も必要となろう。しかし、現状ではそうした動きは少ない。図-6は人手不足への対応を尋ねたものである。結果をみると、「従業員の多能工化」が42.1%と最も高く、次いで「残業を増加」が38.7%となった。足元では、既存の従業員の稼働を高める対応が優先的にとられているようだ。一方、生産性を高めると考えられる「業務プロセス改善による効率化」や「設備導入による省力化」を対応として回答した企業はそれぞれ22.2%、15.9%となっており、相対的に低い水準にとどまっている。

大企業と比較すると、中小企業にはノウハウ不足や資金制約などの問題もあり、こうした生産性向上策に取り組むのは簡単ではないだろう。だが、既存の従業員の稼働を高めるだけでは、いずれ限界に直面する。人手不足のさらなる強まりが予想されるなか、中小企業の生産性向上への取り組みがどれだけ進むのか、今後の動向に注目したい。(山口 洋平)

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。  
<https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html>



# 大きくはばたく 小さなサービス産業

人口が減少していくなかで、労働生産性の向上が日本の経済の大きな課題となっている。一般的に、大企業に比べてスケールメリットを享受しにくい小企業の生産性は劣り、特にサービス産業において低いといわれている。

しかしなかには、高付加価値を生み出すことで労働生産性を高め、サービス産業界で存在感を発揮している小企業がある。本連載はそうした小企業に焦点を当て、高い生産性を実現する秘訣を探る。

## ありそうでなかった 運転手付きのトラックレンタル



(株)ハーツ  
代表取締役

山口 裕詮 (やまぐち ひろあき)

### 〈企業概要〉

代表者 山口 裕詮  
創 業 1993年  
資 本 金 1,300万円  
従業員数 15人(うちパート3人)

事業内容 運転手付きレンタカーサービス  
所 在 地 東京都品川区南大井5-12-3  
電話番号 03(5762)0072  
U R L <https://www.rentora.com>

需要を獲得するためには同業他社にはないサービスが必要だ。しかし、独自のサービスを生み出すことは容易ではない。東京都品川区で運送業を営む(株)ハーツもかつては独自性を打ち出せず、多くの企業のなかに埋もれていた。

同社を変えたのは、ある顧客の声だった。倒産の危機や大半の従業員が辞めてしまう難局に直面しても、同社は独自性を追求し続け、高生産性企業に躍り出た。

### 融通の利くサービス

——事業内容を教えてください。

30分単位で利用できる運転手付きトラックのレンタルサービス「レントラ便」を手がけています。運転手付きでトラックを貸し出し、荷物を指定の場所まで運びます。たくさんの荷物を専用のトラックでまとめて運送するイメージです。運転手付きなのでサービスの利用者は運転する必要がありません。

さらに、運転手は荷物の積み降ろしも手伝いますので、女性や高齢者でも安心して利用することができます。

利用例を挙げると、個人では単身者の引っ越しやトランクルームへの荷物の移動、法人や団体では、企業が主催するイベントで使う什器の搬入、大学サークルが合宿で使う荷物を運ぶケースなどが多いです。イベントや合宿は定期的に開催されるので、リピーターが多い点も特徴です。

当社は軽トラック、1トン車、2トン車、4トン車を用意して、これらのニーズに答えています。最も人気があるのは軽トラックです。

利用の方法は簡単です。電話やメールなどで運ぶ荷物の内容や大きさ、出発地と目的地、そして希望する利用日時を聞きます。これを受けて当社から最適な車両と利用時間を提案します。事前に細かく確認するので積み残しが発生したり、利用時間が超過したりすることはまずありません。利用料金

が発生するのは荷物の積み込みを開始したときから届け先で荷物を降ろすのが完了するまでです。

### ——引越サービスとはどのような点が異なるのですか。

大きく二つの点で異なります。サービスの内容と料金体系です。

サービスの内容については、利用時間内であれば、複数箇所立ち寄れる点が最大の特徴です。例えば、複数の企業や団体が什器を持ち寄ってイベントを開催するとき、レントラ便を使えば各社を一筆書きで回れますので、効率的に集荷できます。各社がそれぞれ運送業者を手配する手間が省けるといわけです。

料金は時間、距離、トラックの大きさで決まります。まず、時間は最低30分から利用可能です。次に、距離は基本走行距離を60キロメートルに設定し、これを超える場合に加算料金をいただく仕組みにしています。そして、トラックは積載可能重量が大きくなるほど高くなります。

当社は料金体系をホームページに明示しているので、問い合わせ前に費用総額がわかります。引越業者の場合、利用の前に必ず下見があります。立ち合いが必要なことが多く、時間がかかります。しかも見積りの結果、予想以上に価格が高くなってしまい、契約に

至らないこともあります。当社の場合は、事前に料金をホームページで確認してからの問い合わせが多いので、ほぼ利用につながります。

このような仕組みにしたのは、短距離運送のサービスに特化することで、顧客利便性の高いサービスを提供するためです。当社の料金は時間当たり、あるいは距離当たりでみると、同業他社よりも高いかもしれませんが、総額でみると同業他社よりも安くなるのです。なぜなら、30分当りに細分化した料金体系になっているからです。引越業者は100キロメートルを基本走行距離にした距離制か、4時間または8時間で区切った時間制で最低料金を決めています。たくさんの荷物を遠くに運ぶときや、大がかりな引っ越しをする場合には、こちらのほうがお得になるでしょう。

ところが、例えば30キロメートル離れた先にタンスを1台運ぶ場合はどうでしょうか。引越業者に同じ依頼をすると距離制でも時間制でも料金設定の最低単位になります。タンスを1台運ぶだけなのに、1回の引っ越しと同じ料金がかかるとなると、利用者からしてみれば損した気分になりますよね。当社のサービスはこうした不満を解決するのにうってつけなのです。

ただし、1件当たりの単価が小



一番人気の軽トラック

さくなりますので、車両の稼働率を高める必要があります。当社では、荷物を届けた後に空車のまま戻るのでなく、帰り道にも荷物を運べるように配車を調整します。例えば、東京の大田区から世田谷区まで荷物を運んだら、帰りは隣の杉並区で荷物を積み込んで、品川区の目的地に届ける、といった具合です。このため、利用希望の日時は必ず第2希望までうかがっています。個人の運搬や引っ越しの場合、一刻を争って荷物を運びたいと考える方はまずいませんから、こちらからの調整依頼にも応じてくれることが多いです。この結果、当社の車両は1日に最大8件の注文をこなします。陸送業者のなかでもきわめて高い稼働率といえるでしょう。

## 下請けから脱却を図る

——どうしてレントラ便を始めたのですか。

運送業界で生き抜くためには他社と同じことをしてはだめだ



イベントには大型トラックで対応

と痛感したからです。

わたしが創業したのは1993年、25歳のときです。大手物流企業の下請けとして順調に事業を拡大してきました。ところが元請け先が配送業務の内製化を進めたことにより受注は激減。売り上げの8割を失ってしまい、倒産寸前まで追い込まれてしまいました。

このままでは未来はないと思い、下請けからの脱却を目指して一般消費者から直接仕事を受注できる引越業界に参入しました。しかし、見積もりの依頼は来ても、結局は大手にとられてしまうことがほとんどでした。価格面では勝っていても、実績がないため、きちんと運んでくれるのか不安に思われていたのでしょう。

転機が訪れたのは、2005年のことです。とある大学サークルから鳥人間コンテストの練習で使う飛行機の部品を、東京から埼玉県荒川河川敷まで運ぶ依頼を受けました。当時は仕事を選べる余裕はありませんでしたから、わたしが自ら大学内の部室やメンバーの自

宅を回って部品を集め、河川敷まで運びました。また、ある音楽サークルから、合宿先で使う楽器や譜面台の運搬を頼まれることもありました。

不思議に思ったわたしは、学生に対して、なぜ引越業者である当社にこのような依頼をするのか、と聞いてみました。すると意外な答えが返ってきました。

#### ——どのような答えですか。

一つは、本当は自分たちでレンタカーを借りて安上がりにすませたいのだが、慣れないトラックで都内を走り回るのは怖いということ。もう一つは、このような依頼を名の知れた大手業者に頼んでも相手にしてもらえないとは思えず、たまたまインターネット検索で見つけた当社を選んだというのです。

話を聞くうちに、わたしの頭のなかにアイデアが湧いてきました。トラックに特化したレンタカーサービスと、プロドライバーによる運転サービスを組み合わせれば独自のビジネスができると考えたのです。

こうして2006年にレントラ便のサービスを開始したのですが、ふたを開けてみると、開始1年で600件もの受注がありました。正直なところ、ここまで大きな反響は予想していませんでした。そこで、2007年にレントラ便に特化する

決意をしました。2年目以降も受注は右肩上がりが増えていきました。

#### ——仕事の内容が変わると職場の態勢も見直す必要がありますね。

実は、レントラ便に注力していく過程で、古参の従業員の大半が辞めてしまいました。最大の原因は就業規則の変更です。物流企業の下請けだった頃からの慣習で、当社の休日は取引先に合わせ暦どおりにしていました。しかし、レントラ便は個人の引っ越しや企業のイベントの多い土日、合宿シーズンである夏休みや大型連休が稼ぎ時です。そこで土日祝日は全員出社し、平日に交代で休日を取るように制度を改めたのです。

また、配車効率を上げるために、運送業界では常識とされている、車両ごとに運転手を固定する制度を廃止しました。ローテーションで休みを取るため、特定の車両しか運転できないと、少ない人員では受注に合わせた配車繰りができなくなるからです。

多くの従業員が辞めてしまったわけですが、これは逆に考えれば、他社が容易に参入できないことの証左でもあります。前向きにとらえ、新たな従業員を募集することにしました。

業界初のサービスを一緒に育てていきませんか、と訴えたところ、思いが通じたのか、チャレンジ精

神が旺盛な若者が集まってきました。当社の従業員は皆、独自性の高いサービスを普及させていくことに、高いモチベーションを感じています。

やがて、レントラ便の普及をみた同業者から、ウチにも仕事を回してほしいとの依頼も相次ぎました。そこで当社が認めた企業はパートナーとして連携することにしました。現在、パートナーは東北、関東、東海、関西に計5社あり、各地でレントラ便のサービスを利用できるようになりました。

## 利用機会を創出

——営業範囲が広がるとサービスの質が不安定になりませんか。

おっしゃるとおりです。サービスの質を維持するためには、売り上げを増やして、その成果をきちんと従業員に還元していくのが一番です。カギを握るのは、やはり稼働率です。

そこで、レントラ便ではパートナー企業のぶんも含めて、利用の問い合わせや配車管理はすべて当社が担当します。これにより、無理な配車で予約時間に間に合わなかった、使用車両を誤り荷物が積み切らなかった、といったトラブルを未然に防いでいます。パートナーからは配車をやらせてほしいと言われますが、レントラ便の質

を守るためにこれは譲れないポイントです。

——今後の展望を教えてください。

最近では個人向けの倉庫会社や大学生協、生協のパルシステムと提携を進めています。

倉庫会社のトランクルームが荷物の届け先になることが増えているからです。このデータを示して提携をもちかけたところ、トランクルームの普及につながると喜ばれ、提携が進んでいます。その数は現在20社に上ります。提携先はホームページなどでレントラ便をアピールしてくれています。

生協はレントラ便のパンフレットを置いてもらっています。生協の組合員であれば通常価格よりも

5パーセント安く利用できます。合宿やイベントなどで利用してもらうことが狙いです。合宿やイベントは毎年、定期的に開催されます。すると後輩にレントラ便が引き継がれていき、長い付き合いが始まるわけです。すでに大学のサークルは当社にとって一番の常連さまです。さらに大学生は就職すると引っ越すことが多いですから、再びレントラ便を利用してもらえる可能性が高まります。

倒産の危機や、従業員が辞めてしまう事態に直面しましたが、レントラ便に懸けてここまでやってきました。これからはさらに事業を拡大していきたいです。使ったよかったと思われるサービスを、これからも提供していきます。

## 取材メモ

近場にたくさん荷物や大きな什器などを運びたい人にとって、従来のサービスは必ずしも使い勝手が良くなかった。宅配便の場合、荷物の数に応じて価格が上がるし、届くまで時間もかかる。引越会社の料金体系は長距離移動を前提としているので割高に感じられる。かといって、自分でトラックを借りて運ぶのは不安だし、力も必要だ。

山口裕詮さんは、運送サービスとレンタカーの長所を組み合わせた「レントラ便」で、こうした不満や不安を一気に解決した。ニーズの隙間を突いた独自のサービスに競合相手はいないから、他社との価格競争を回避できている。これが、同社の高い生産性につながっているのだ。

当研究所「小企業の経営指標調査（2015年度調査）」によると、同社の売上高総利益率は一般貨物自動車運送業の平均（44.8%）を約10ポイント上回る。同社は独自のサービスを武器にひた走っていく。（友山 慧太）



ものづくり加工ネットワーク強化交流会



## まちこうば 顔の見える町工場のネットワークで 地域を一つの工場に

大阪商工会議所 西支部事務局長 森川 博雄 (もりかわ ひろお)

大阪市の西部、大阪湾に面したエリアはかつて造船や製鉄などの産業が盛んでした。その名残で、現在も市内の他の地域と比べて機械・金属加工業の事業所比率が高いという特徴をもっています。事業所の大半を占めるのは、取引先からの加工図面に沿って切削や穴あけ、曲げなどの工程の一部を担い、次の工場にその部材を送る、いわゆる下請け工場です。

本稿では、機械・金属加工業を営む小規模事業者の販路拡大策として当商工会議所が企画した「町工場ネットワーク」を紹介します。

機械・金属加工には工場間の信頼関係が不可欠です。小さな機械部品でも、鋼材から原型をつくり、切削を施し、最後に表面処理を行うまでに複数の工場を経るのが普通です。どこかが部材を台無しにすれば、他の工場にたいへんな迷

惑がかかります。そのため、自社でできない加工範囲があったからといって、インターネット検索で見つただけの工場に依頼できるわけではありません。

当商工会議所は、経営者が多くの信用できる工場を知ることが、小規模な事業所の強さにつながると考えました。そこで、人と人が顔を突き合わせて自社の保有する機械や技術、職人のレベルといった深い情報を交換する場として「ものづくり加工ネットワーク強化交流会」を開催しています。

経営指導員が進行役を務める少人数のテーブルで、参加企業が自社の加工設備を軸とする自己紹介を行います。交流会を通じて「この会社はこんなサイズの加工機械をもっているのか」とわかっていれば、例えば自社で対応できないサイズの発注があっ

た際にも「うちだけでは無理だが、あそこ組めばこの注文をこなせる」とひらめき、取引機会を増やせるといった効果が期待できます。

交流会は、若手経営者が抱える課題の解決を図るための情報交換会としても機能しています。また、人材（職人）育成やBCP、事業承継などに焦点を当てたディスカッション会も開催しました。

町工場ネットワークが目指すものは、機械・金属加工を営む同業者間で緊密な関係をつくり、そうした関係をどんどん増やし、受注拡大につなげることです。大阪全体があたかも一つの工場であるかのような、顔の見える加工ネットワークとなり、大阪に持ち込めばどんな部材でも、どんな製品でも加工できる、そんな姿を目標としています。

# 米好き世界一の国 バングラデシュ

住友商事グローバルリサーチ(株)

## Profile

住友商事グループのシンクタンク。ビジネスや投資を通じて得た知見や外部情報を組み合わせながら、新たなビジネス領域や有望な地域などに関する情報の整理・分析やコンサルティング業務などを行っている。



「魚と米できている」と言われるほど米が大好きなベンガル人たちが暮らす人口約1億6,000万人の国、それがバングラデシュです。1人当たりの米の消費量は世界一。1日480グラム、おにぎりに換算すると10.5個分（日本人はおにぎり2個分で世界第50位）に上ります。

ヒマラヤ山脈の南に位置するバングラデシュでは、小さな川が網の目のように国土全体を流れています。ヒマラヤ山脈の雪解け水や、雨季に頻発するサイクロンによる河川の氾濫は、栄養を十分に含んだ泥水を広大なデルタ地帯に注ぎます。こうした地形が、農作物を育てるのにうってつけの肥沃な土地をつくりあげてきました。

熱帯モンスーン気候帯に属しており、気温は年間を通じて20～35度、乾季はあるものの年間降水量は2,000ミリメートルと、気候も農業に適しています。人口の約45パーセントが農業で生計を立てており、約80パーセントの農地は米作用です。

ダッカの都市部は人口密度が高

く、人やリキシャ、三輪車、自動車などがあふれており、喧騒都市という表現がぴったりくるほどですが、ちょっと郊外に出ると、田園風景が一面に広がります。ダッカの郊外に位置するかつての首都ショナルガオンは、ベンガル語で「黄金の場所」という意味です。そして、ここでいう黄金とは、ゴールドではなく稲穂の色を表しています。こうしたことから、いかに昔から米に支えられてきた地域であるかがわかるでしょう。

これだけ生産側の条件が整っているにもかかわらず、少しでも干ばつや大洪水があると米が足りずに海外から輸入することがあります。それほど、米はバングラデシュの人々にとって、欠かすことのできない唯一無二の食材なのです。食事は、家庭でとるのが一般的で、地域での集まりや、親族・友人などをもてなすときも、大量の米が主食として出されます。

都市部の富裕層や若年層の間では、小麦粉を原料としたルティ（パンの一種）やヌードルの朝食も一般的になりつつありますが、昼



家庭の普段のカレーと野菜とご飯の夕食

食と夕食は米食です。日本同様炊き上げた山盛りの米を、魚、肉、野菜のカレー、ダル（豆のスープ）などの副菜と一緒に食べる光景が、今でもほとんどの家庭で見られます。ほかにもピリヤニと呼ばれるピラフからスイーツまで、米料理のレパートリーは豊富。ベンガル暦の正月には、パンタバットと呼ばれる水に入ったご飯と、ヒルサという淡水魚を揚げたシンプルな料理を食べるのが慣わしです。

豊富な労働力と安価な人件費を武器に、ファストファッションの供給源として繊維産業の発達とともに堅調な経済成長が続き、人々の暮らしが日増しに豊かになっている状況で、食事も欧米化されつつあるものの、バングラデシュの食文化やビジネスの中心にあるのは、やはり米なのです。

# 「脱・モノ発想」のマーケティングへ —「行動デザイン」の提言—



博報堂行動デザイン研究所 所長 國田 圭作

くにた けいさく

1982年に博報堂へ入社以来、一貫してプロモーションの実務と研究に従事。2013年より現職。化粧品、食品、飲料、家電、ビール、自動車などのブランドマーケティング、商品開発、流通開発などのプロジェクトを手掛ける。著書に『「行動デザイン」の教科書—人を動かすマーケティングの新戦略』（すばる舎、2016年）、『幸せの新しいものさし』（共著、PHP研究所、2010年）がある。

## モノ発想マーケティングの限界

広告会社という立場でマーケティングに携わって35年以上になる。その間に広告もマーケティングも大きく進化してきた。商品と生活者を結びつけるのが広告の基本的な役割だ。それが今でも重要であることは変わらない。ただその広告活動のあり方は大きく変わった。広告会社に在籍していると、とにかく「広告をすること」自体を目的と考えてしまいがちだが、広告もマーケティングの一手法でしかない。手段が目的になっては意味がない。重要なのはマーケティングの本質に立ち返り、常にその時代において最善の方法論を探求することだ。

ではマーケティングの本質とは何だろうか。それは、売り手側の都合でなく買い手側の立場で発想する態度ではないか。「モノ（製品）をつくる」「販売する」という動詞は、よく考えてみると売り手主

体、売り手発想の言葉だ。だが、その向こうには必ず買い手がおり、買い手がその製品を選ぶ理由があるはずだ。日本の企業はモノづくりに長けているので、「モノ発想」（プロダクトアウト）の会社が多い。特にB to B企業ではそれが顕著だ。事業が順調に成長している間はその中でも問題はないが、買い手にも選ぶ権利がある限り、いつか他の会社の商品に代替される危険がある。

モノ発想とは何か。それは「他社よりもいいモノをつくれれば、売れるはずだ」という考え方だ。マーケティング発想はその逆で「買い手が本当に欲しいモノを欲しいタイミングに、欲しい分だけ、買い手が払える価格で提供すれば選んでもらえるはずだ」という発想だ。つくる側の基準で「いいモノ」を考えている限りは、何がいいモノかという点について議論の余地はあまりない。だが、買い手側にとって「いいモノ」の基準は非常に主観的で曖昧だ。喉が渴いていればどんな水でもおいしく感じる。一方、い

くらしい水でも重くて持ち帰れないほど大きなサイズだったら、「いいモノ」ではない。つまり買い手の状況や文脈によって基準はいかようにも変化する。個人差もあるし、そもそも生活者自身が本当に欲しいモノを分かっていないことも多い。だから全ては仮説でしかない。仮説を立て、実際にそこに商品を当てて検証する。その仮説と検証の繰り返しマーケティングだ。

最近、クリステンセンほか(2017)による「人は別にモノが欲しい訳ではなく、済ませたい用事(ジョブ)があるだけなのだ」という仮説(ジョブ理論)が注目されている。エアコンを例にとると、人はエアコンという機械が欲しいわけではなく、快適な空気が欲しいだけなのだ。快適な空気を提供してくれるならそれが別のものであってもよいわけだ。

こうしたモノ発想は他の業界にもある。雑誌が売れないときに、「良い特集記事をつくれれば売れるはずだ」と考えるのも一種のモノ発想だ。ある女性誌が、サイズを70%に縮小しただけで販売部数を伸ばした。女性の小ぶりのバッグに入る大きさであることが重要だったのだ。このように販売課題(=問題解決のチャンス)はモノの中身だけではなく、モノの外側、つまり生活者の行動の側にある可能性もある。「〇〇という家電」「〇〇という特集記事」と枠を決めつけない発想、いわば「脱・モノ発想」が行動をつくり出すうえでは重要だ。

ハイボールはここ数年で完全に生活に定着した。取っ手のついた大きなジョッキにレモンを絞って豪快に飲むという「行動」を提案したことが、「ハイボール・マーケティング」の成功の本質だと筆者は考えている。水割りやオンザロックなど飲み方(行動)の停滞がウイスキー市場低迷の理由だと見立て、行動の仕方を変えた。しかも生ビールや酎ハイで見馴れた行動だから採用しやすい。これが「ハイボール行動」が一気に普及・定着したポイントだ。

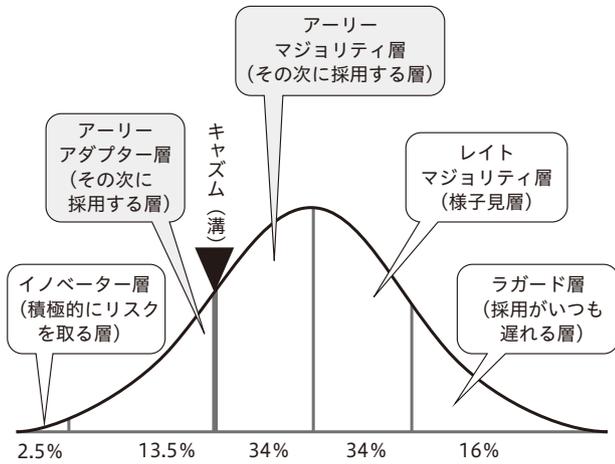
製品をつくり変えることは労力と設備投資が必要で、事業リスクも大きい。行動を変えるだけで市場を再活性化できるなら、そのほうがはるかに効率がよい。それが「行動デザイン」のメリットなのである。

## 二つの「ギャップ」に目を向けよう

よく「モノが売れない」「人が動かない」というが、よくよく聞いてみると「思ったほど売れない、動かない」という意味であるケースが多い。つまり売り手の事前の予測と、買い手の実際の反応の差を問題にしているのだ。無名の新製品をいち早く買ってくれた人が1,000人もいたら、それ自体は凄いことだが、もし当初の販売計画が10万個だったとしたらそのマーケティングは「失敗」だったとみなされてしまう。なぜ売り手の予想と実績にこれほどギャップが生まれるのか。実はこのギャップには、二つの側面がある。一つ目は買い手の中の意識と行動のギャップ、そしてもう一つは売り手の意識と買い手の意識のギャップだ。

まず一つ目の、買い手の中の意識と行動のギャップについて考えてみよう。分かりやすいのが事前調査と実績の乖離だ。例えば、2016年4月に電力自由化がスタートしたが、その前年にある機関が行った意識調査では、安くなるなら電力会社を新電力に切り替えてもよいと9割以上の人回答していた。だが蓋を開けてみたら、一般家庭(低圧)の新電力への移行は1割程度にとどまった<sup>(注)</sup>。これほどまでに事前の予測(意向)と実際の行動が乖離するケースは少ないかもしれないが、市場から消えた多くの商品が事前の消費者調査では高い購入意向を獲得していた事実を忘れてはならない。新製品に関しては事前調査を頼りにするしかないが、意向(意識)と行動の間に乖離がありうることをきちんと認識し、その対応策を検討しておくことが必要だろう。

図-1 キャズム（溝）理論



資料：ムーア（2014）を基に筆者作成

E.M.ロジャーズが1960年代に提唱した「イノベーションの普及曲線」は、「新奇な製品やサービスをどれくらい早期に採用するかどうかで、人間は5つのタイプに層別される」という仮説だが、そのように連続したプロセスとして普及が進んでいくわけではないという反論も存在する。それがJ.ムーアの提唱した「キャズム（溝）理論」だ（図-1）。各層の間には普及の壁（断層）があり、そこを越えて商品が大衆レベルに普及していくのは意外に難しいという警鐘だった。特に新製品を比較的初期に採用するアーリーアダプター層と、その後ろで様子見をしているアーリーマジョリティ層の間には“キャズム”と呼ばれる深い溝が存在している、というのがムーアの発見だ。

新電力のケースは、まさにこの“キャズム”越えの難しさを物語っている。生活者がリスクを感じる局面では、一般に行動や選択は保守的、消極的になる。新電力問題は、エネルギーインフラのように自分の生存にかかわる分野では生活者の慎重さが顕著になる事実を示している。このように、「生活者をどう動かすか」を考えるためには、「生活者がなぜ動かないのか」を把握する必要がある。

それが、ギャップのもう一つの側面、すなわち売り手と買い手のギャップを考えることにつながる。新奇な製品やサービスは買い手には馴染みが薄く、採用リスクが存在する。一方で売り手にとっては何年もかけて開発し熟知した対象なのでリスクは全く気にならない。結果的に買い手のリスク感を過小評価しがちになる。

問題が発生すると、リカバーに大きなコストが必要になる。リスクを早期に感知することは、問題の発生を回避しコストを節約することにつながるので、リスク感は生物の生存に不可欠な感覚だ。だから、生活者の持つコストへの負担感（＝コスト感）をどう把握し、それをどう軽減するかが重要になる。

2017年のノーベル経済学賞をシカゴ大学のR.H.セラー教授が受賞したことで、再び行動経済学に注目が集まった。行動経済学の発見は、「人は効用を最大化したいのではなく、後悔を最小化したいだけ」という、人間の選択や判断における非合理的・感情的な側面だった。それまでの経済学は「人間は効用を最大化するために商品を選択するので、同じ価値の商品なら価格が1円でも安いほうが選択される」という発想で組み立てられていた。

実際のところ人間はそこまで合理的ではない。だから重要なのは、「客観的に安く売る」ことではなく、「生活者の主観的なコスト感やリスク感」を緩和することなのだ。非価格競争で勝つこと、つまり価格以外の要因で生活者に選ばれることがマーケティングの知恵である。そのためには、「買い手は価格だけで動く」と表層的に捉えず、その内面に踏み込んで買い手が何に、どのようにコストやリスクを感じているかを把握する（仮説を立てる）必要がある。

### 生活者のコスト感やリスク感を 受け止める

楽天大学の仲山進也学長による重要な示唆が「5つ

のコスト」説だ。コストには、金銭的成本（＝価格）だけでなく、肉体的コスト、時間的成本、頭腦的成本（＝頭を使うこと、考えること）、精神的コスト（＝他人に気を遣うこと、あれこれ思い悩むこと）が存在する。考えることで消費されるエネルギーコストは思っている以上に大きいのだ。デフレのおかげで物価は下落し、百貨ストアで多くの商品が買えるようになった。家電も時短を手助けしてくれる。代行サービスも多彩だ。現代は金銭的・肉体的・時間的成本が昔より小さくなった分、頭腦的成本と精神的コストが突出している時代、といえるかもしれない。

「人は疲れているときや、あまり重要ではない決断をするときには、なるべく頭を使わないで済ませるために手近で分かりやすい手掛かりを参照することが多い」という説がある（チャルディーニ、2014）。その手掛かりとは、「権威性（大学教授や医師のお墨付きなど）」や「社会的証明（評価サイトのレビューアースコアが高い、店前にいつも行列ができている、など）」「希少性（希少なものは価値が高い）」などだ。これらを活用することで、日常における頭腦的成本を節約することができる。

精神的コストに関しても同様の心理的な癖（偏り）が存在する。人は損をすることに対して得することの倍以上の強い感情が働くと言われている。したがって「損失回避」が人間の行動原理となる。例えば、ポイントが貯まる会員カードユーザーにポイントに応じてステータス（階級）を付与しておく。年間で一定金額または回数以上の利用がなければステータスが下がってしまうと言われると、そのステータスを維持するために規定金額や回数を消化しようとして行動してしまう。「せっかく手に入れたステータスを剥奪される」ことによる損失感（精神的コスト）が、ステータスを維持するために支払う実際のコストを上回っているのだ。

自分では行動したいと思っても、他人のネガティブな感覚を察知したり、予想したりすることでその行動が抑制されてしまうということもよくある。これも精神的コストだ。連れと一緒に行動することの多いジャンル、例えば旅行やレジャー、外食などは相手に気遣いが必要な、つまり精神的コストが大きい商品だ。いくら自分が行きたい場所があっても、相手の賛同が得られそうもなければ言い出せない。つまりその場所が選択される可能性は限りなく低い。自分では気に入っているお店でも、評価サイトの点数があまりにも低いと接待には使えないだろう。なぜこんな評価の低い店に自分を誘うのか、と思われてしまうリスクがあるからだ。

このように人（受け手）が感じる極めて感覚的・主観的なコスト感やリスク感をどう受け止め、それをどう緩和するかについてのマネジメントが行動デザインの要諦となる。

## 人を思わず動かす 「行動デザインのツボ」

一方で、リスクを忘れて思わず動いてしまう瞬間もある。人に負けたくない、人に奪われたくない、家族を守りたい、といった状況では人は思いがけない行動に出ることがある。こうした強い感情（心理学では「情動」と呼ぶ）を瞬間的に呼び覚ますことで、日頃は消極的な人の行動を喚起できる。

例えば、愛国心や郷土愛は、情動が呼び覚まされるツボだ。帰属意識に基づくこれらの感情は、人が社会から仲間はずれにならないための重要な適応能力を支えている。「県対抗マーケティング」はこうした帰属意識にまつわる情動を活用している。帰属意識が働かない対象、特に隣県には人は対抗意識を燃やしがちなので、県対抗というフレームがあると地域の営業活動が活性化し、活動量が増える。

こうした情動が発生するきっかけを博報堂行動デ

図-2 行動デザインのツボ

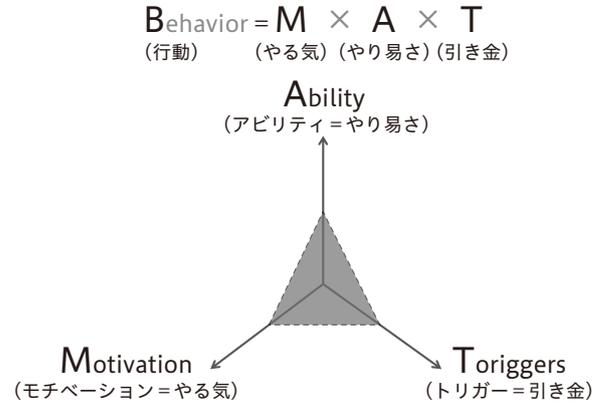
行動アクセルを踏み込む系	急かされると人は動く	対決させると人は動く	食べ物にすると人は動く
	時間限定で人は動く	対比があると人は動く	帰属意識を刺激されると(郷土愛で)人は動く
	挑発すると人は動く	選択(投票)させると人は動く	サイズを変えると(大きく/小さくすると)人は動く
	お膳立てされると人は動く	お墨付きがあると人は動く	現場が来てくれると人は動く
	口実があると人は動く	ファッションで人は動く	体が動くと人は動く
	名前をつけると人は動く	本気が伝わると人は動く	子供ごころで人は動く
			行動ブレーキを外す系

資料：筆者作成（以下同じ）

ザイン研究所では「行動デザインのツボ」と呼んで、体系的に整理している（図-2）。行動デザインのツボには、思わず動いてしまう意識の発現を促す「行動アクセルを踏み込む系のツボ」と、逆に過剰にリスクを恐れて動かない意識の発現を抑制する「行動ブレーキを外す系のツボ」の2種類がある。「挑発すると」「帰属意識を刺激すると」などが前者の代表例、「言い訳があると」「お墨付きがあると」などが後者の代表例だ。

こうしたツボをどうマーケティングに活用するかが行動デザイン・プランニングの核心だ。博報堂行動デザイン研究所ではその手段として、「行動誘発装置」の実装（ツボを活用して人を動かす「仕掛け」の設計）を提言している。例えば、スタンプラリーは日常の中で旅行（移動）行動を喚起する典型的な行動誘発装置（仕掛け）だ。マス目が空欄になったスタンプカードはその装置の中心的な具体となる。人には、まだ空欄のマス目を「本来自分が得られるはずの権利が、まだ実現されていない＝損失状況」と認識してしまう特性（思考の癖）がある。その損失を補填<sup>ほてん</sup>するために、人は空欄を全部埋めるまでスタンプを集めずにはいられなくなる。

図-3 フォッグ博士の行動方程式



ハイボール・マーケティングにおいては、取っ手のついた「ハイボール専用ジョッキ」が行動誘発装置だった。多数の料飲店にこのジョッキを配備する活動がなければ、ここまでの成功は得られなかっただろう。大容量のジョッキで飲むから量が出る。取っ手がついているジョッキだと乾杯がしやすくなる。乾杯がしやすいということは複数の人に注文されやすいということでもあり、最初の1杯（乾杯需要）を生ビールから奪取できるということでもある。このように行動の量や頻度を拡大できる仕掛けが優れた行動誘発装置である。人が動いたキャンペーンにはだいたい、こうした行動誘発装置が仕掛けられている、というのが筆者の見立てだ。

## アクセシビリティに注目する

行動誘発装置のアイデアを開発するにあたって重要なポイントを紹介する。スタンフォード大学のB. J. フォッグ博士が「 $B = M \cdot A \cdot T$ 」というモデル（フォッグ博士の行動方程式）を提唱している（図-3）。「動機（モチベーション）」だけでは行動は喚起されず、「やり易さ（アビリティ）」と「仕掛け（トリガー）」の存在が伴ったときに初めて行動が生まれる、という考え方だ。ここでいう仕掛けがま

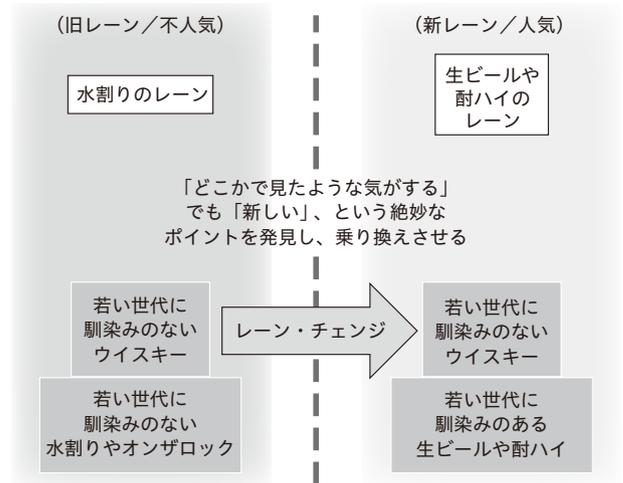
さに前述した行動誘発装置に該当する。

実は博報堂行動デザイン研究所でも「アクセシビリティ（取りつき易さ）」という重要な指標を独自に発見していた。やり易さに近いが、より具体的な指標だと思う。アクセシビリティは「距離要因」（どこでも手に入る、家の近くにある、など）と「時間的要因」（24時間いつでも手に入る、欲しいときにすぐ手に入る、など）、および「価格要因」（手に入る価格である、安い、など）という三つの要素を含んだ総合的な指標だ。生活者（買い手）は距離の近さや時間的利便性など価格以外の要因と価格要因をまとめて自分が支払うべきトータルエネルギーコストとしてざっくりと見積もっているというのが我々の仮説だ。だから距離要因、時間的要因、価格要因の三拍子がバランスよく揃った商品やサービスは、ヒットする可能性が高い。逆に距離要因と時間的要因で十分なアクセシビリティを担保できていれば、必ずしも価格を安くする必要はないかもしれない。

心理的なアクセシビリティの悪さ（見馴れない、難解で取りつきにくい）を緩和することも、行動デザインの大きなポイントだ。それには、馴染みのない新製品や新提案を見馴れた行動とセットで提示するのが効果的だ。博報堂行動デザイン研究所ではこの手口を「レーン・チェンジ」と名付けて積極的にプランニングに組み込むように推奨している。先ほどから何回も例に出しているハイボール・マーケティングもレーン・チェンジの実例といえる。「水割りレーン」が不人気で馴染みが薄くなったときに、隣の「生ビール・酎ハイレーン」にチェンジさせたことで、ウイスキーが息を吹き返したのだ（図-4）。

このように、「どこかで見たことがある気もするが、どこか新しい」という「新奇性と親近性の絶妙なバランス」を実現するのが、新しい（＝馴染みの薄い）行動への警戒心（リスク感）を緩和し、行動を喚起するポイントだと考えている。行動誘発装置

図-4 レーン・チェンジ（ハイボールの例）



のアイデアを考えるうえでも、この新奇性と親近性のバランスは重要な観点となる。

本稿では、モノづくりに長けた企業が陥りがちなモノ発想から脱却し、行動発想で考えることの必要性を提言した。生活者のコスト感やリスク感を正しく把握し、それを織り込んだ巧みな行動誘発装置を工夫できれば、動かない人を動かす確率が上がる。こうした発想で仮説・検証のサイクルを回していくことが、これからのマーケティングの大きな流れになっていくのではないだろうか。

(注) 資源エネルギー庁「電力小売全面自由化の進捗状況」（2017年12月20日）によれば、新電力への切替件数は7.3%（全国ベース）にとどまる。

〈参考文献〉

クリステンセン、クレイトン M、タディ・ホール、カレン・ディロン、デイビッド・S・ダンカン (2017) 『ジョブ理論 イノベーションを予測可能にする消費のメカニズム』 依田光江訳、ハーパーコリンズ・ジャパン  
 チャルディーニ、ロバート B (2014) 『影響力の武器 [第三版]: なぜ、人は動かされるのか』 社会行動研究会訳、誠信書房  
 ムーア、ジェフリー (2014) 『キャズム Ver.2 増補改訂版-新商品をブレイクさせる「超」マーケティング理論』 川又政治訳、翔泳社

# 顔の見えるまちをつくる



## (有)トノコーポレーション

おむすび  
omusubi不動産  
店長

殿塚 建吾  
とのづか けんご

企業プロフィール

- 代表者 殿塚 巖
- 創業 1984年
- 資本金 500万円
- 従業員数 5人
- 事業内容 不動産業
- 所在地 千葉県松戸市常盤平陣屋前1-13
- 電話番号 047(710)0628
- URL <http://www.omusubi-estate.com>

(有)トノコーポレーションが運営する「omusubi不動産」は、千葉県松戸市の郊外、八柱のまちにある。JRと私鉄が交差する駅前こそ賑やかだが、少し歩を進めると人通りはまばらになる。1960年代からベッドタウンとして開発が進んだまちには、老朽物件も多い。

### レトロな物件で 若者をまちに呼び込む

殿塚建吾さんがomusubi不動産を開いたのは2014年、30歳のときである。東京の下町で婦人服小売店などを営む父、巖さんが1984年に起こした会社の一事業部として立ち上げた。

同店が管理する物件の多くは、築数十年が経ち、借り手がつかないままになっていた木造住宅やマンションなどである。それらを入居者が自由に改装できるDIY物件とすることをオーナーに提案し、

再び市場に出している。

もともと、古い物件はキッチンやトイレが共用であるなど、今の生活スタイルに合わず、住むには少々不便であることが多い。

同店では、そうした物件の多くをシェアアトリエとして賃貸している。例えば、2017年に入居を開始した「せんぱく工舎」は、もともと船舶関連の会社の社宅として使われていた1960年築の木造住宅を活用したものだ。部屋は18室あり、1階には手づくりスコーンとコーヒーを楽しめるカフェなどが店を出し、2階には額装作家、現代アート作家、編み物でつくるぬいぐるみ作家などの個性豊かなアトリエが連なっている。入居しているのは、20歳代後半から40歳代の面々である。

近隣にはほかにも、庭付きの2世帯住宅をアトリエにした「8LAB」などがある。木工、刺繍、かばん、

靴、焼き菓子などを手がける8人が集う。ものづくりが好きだったオーナー自身もアトリエを開きたくなって入居、若手クリエイターとの交流を楽しんでいるようだ。

入居者自身に内装を手がけてもらうぶん、賃料は相場の7割程度に抑えている部屋が多いという。原状回復も不要である。物件によっては、同社が一括で借り上げて転貸するサブリースの形態を採用している。仲介手数料で稼ぐのではなく、レトロな魅力のある物件として遊休物件をブランディングし、賃料から収益をあげるビジネスモデルである。仲介手数料を無料とすることで入居者を集めやすくなるメリットもある。

同様のシェアアトリエは、隣の市川市や東京・浅草にも展開している。入居者は延べ100組を超え、いずれの物件もほぼ満室の状態が続いている。

## 入居者や住民と共に 楽しいコトを起こす

古い物件 (old) を自分たちで手をかけて (ourselves) 活用することを起点に、互いの個性を尊重しながら (originality) 人々が有機的に (organic) 結びつく魅力的なまちを生み出す。「omusubi」に建吾さんが込めた思いだ。

屋号の由来はもう一つある。毎年5月、建吾さんの姿は八柱から車で40分ほどの千葉県白井市にある。周辺農家などの手も借りながら運営している1反の田んぼで、田植えのイベントを行うためである。参加者は、アトリエの入居者や八柱の住民など数十人。建吾さんはこうしたイベントの企画者としての顔ももつ。

同店のウェブサイトには、物件情報に負けず劣らず多彩なイベント情報が並ぶ。もちろん、稲刈りをしたり、新米おむすびを味わったりする企画もある。

工務店の協力を得てDIYのワークショップを開くことも多い。例えば、せんぱく工舎は大がかりな床の張り替えが必要だったため、DIYに興味のある参加者を募って、ワイワイと改修を行った。資金はクラウドファンディングを活用して集め、支援者へのリターンには、収穫した米や入居しているクリエイターの作品を届けた。大勢で行う

ほうが、自社やクリエイターのPRになるし、何より楽しい。

シェアアトリエのオープン時に開くお披露目会も定番だ。アトリエを全面解放して作品の販売や展示を行う。まずは建吾さんが音頭を取って、一緒に食べたり飲んだりしながら打ち合わせを重ねていく。そのうちに入居者同士も打ち解けて、コラボレート商品の制作に取り組んだり、自分たちで新たな企画を立てたりするようになる。例えば8LABでは、文化祭と名づけたマーケットが恒例になり、まちの人々を楽しませている。

「そこまでになって初めて一つの物件が形になったという感じですね。大変ですが楽しい」と建吾さんは笑う。顔の見える関係があるおかげか、家賃の滞納はほとんどないようだ。

## 皆の「やりたい」を 後押しする

チェーン店ばかりで面白くない。事業の原点には、子どもの頃に漠然と抱いたその思いがあるという。まちの〇〇さんが手がけた服を身に着け、□□さんが焼いた菓子を頬張る。思い描くのは、そんな緩やかな自給自足が成り立つまちだ。

omusubi不動産を開く前、建吾さんは松戸市のまちづくり会社で、中心街の老朽物件を活用する事業に関わっていた。より生活に近い



同社が店を構える通りの光景

場でそのノウハウを生かしたいと思い、学生時代を過ごした八柱で事業を立ち上げた。開業の地に選んだのは、6店舗が長屋風に連なる古びた物件。ほとんどの店のシャッターが下りていたが、今では設計事務所やアンティークショップ、和食店などが並ぶ。

最後に残った1戸には、同じ通りに軒を並べる店主らと共同でカフェ「One Table」を開いた。ご近所同士、「喫茶店がほしいね」と雑談するなかで、「自分たちでやってみよう」と盛り上がったのだそう。だが、それぞれに本業がある。そこで、曜日によってマスターが変わるユニークな店をつくった。

やりたいことを実現するのに必ずしも新しい物件は必要ない。何かを生み出すのは物件ではなく、そこで活動する人だ。だから同店は、周りとの交流を促したり販売を支援したりするイベントを開き、入居者を後押しする。遊休物件とDIYをかけ合わせ、小資本でまちを変えつつある取り組みは、見事というほかない。(渡辺 綱介)

# 人を引きつけるリノベーション



(株)NENGO

代表取締役社長

的場 敏行

まとは としゆき

企業プロフィール

- 代表者 的場 敏行
- 創 業 1983年
- 資本金 3,000万円
- 従業者数 46人
- 事業内容 建築・断熱・耐火被覆工事、不動産仲介、輸入塗料販売
- 所在地 神奈川県川崎市高津区下作延7-1-3
- 電話番号 044(829)3324
- U R L <http://www.nengo.jp>

マンションやビルをはじめとした建物の価格は、築年数に反比例するといわれる。

(株)NENGOの的場さんは、古さも一つの価値ととらえ、住む人の思いや街らしさを反映させながら、建物をよみがえらせている。

## 中古建物に光を当てる

同社は、的場さんの父親が耐火被覆<sup>ひふく</sup>工事業を手がけるため創業した企業だ。耐火被覆工事とは、火災が発生した際、建物の倒壊を防ぐため、鉄骨の梁や柱に耐火性のある材料を付着させる工事である。

的場さんは1994年に入社し、大手ゼネコンの下請けとして、50階建ての大きなビルから小さな住宅まで、数多くの工事現場を経験してきた。そこで目にしたのは、新たな建物が建築される一方で、まだ利用価値のある建物が次々と取

り壊されている現状だった。古い建物には、木材や建具などが醸し出す独特の味わいがある。そうした魅力を引き出すことができれば、新たなビジネスにつながるのではないかと感じていた。

2003年に社長に就任すると、リノベーションを手がけるため、懇意にしている建築士を採用した。併せて、中古マンションを専門に取り扱うウェブサイトを立ち上げる。利用者に覚えてもらえるように「おんぼろ不動産マーケット」と名づけ、不動産の購入からリノベーションまでをワンストップで対応できるようにした。

仕上げ材として使うのは、天然木やしっくい他、石英や大理石などの粉末を用いたポーターズペイントと呼ばれる塗料などである。人工木や樹脂製の部材を使用するより施工費用は高くなるが、時間が経つほど壁や天井、フロー

リングの色合いに深みが増し、建物としての魅力が高まっていく。

設計に当たっては、入居者の要望はもちろん、家族に対する考えや体質も聞き取る。快適な居住空間をつくるためには欠かせないという。例えば、家族が常に顔を合わせられるようにしたい場合は、壁を取り払い、高い棚を設置することでプライベートな空間を設ける。また、汗をかきやすい人には、通風性に配慮した間取りにするとともに、吸湿性が高い木材の利用を提案する。工事後、エアコンで除湿する必要がなくなった顧客は、驚きを隠さなかったという。

こうした提案が口コミで広がり、2010年には年間約50件の施工実績を数えるまでになった。

## 賃貸でもできる リノベーション

多くの建物のオーナーと会話を

するなかで、彼らが共通の悩みをもっていることに気づく。それは、古くなった賃貸物件の入居率の低さだった。限られた予算のなかで改装を行っても、思ったほど入居率があがらないという。確かに改装した部屋をみると、どの世代にも利用してもらえるよう間取りに特徴がないうえ、床には人工木、壁にはビニールクロスが用いられていた。

どのようにしたら古い賃貸物件の入居率を高められるか。社内で議論したところ、借りる人を先に決め、リノベーションをすればよいのではないかと思いつく。ターゲットは、スタイリッシュな住まいを求める20~30歳代だ。賃貸でも住む人の思いどおりにリノベーションできる事業、「仕立てる賃貸」を2011年に開始した。入居予定者とオーナー、同社の3者で設計プランを検討していく、ありそうでなかったビジネスだ。

しかしながら、認知度が低く、事業を開始してもなかなか借り手がみつからなかった。そこで、住まいやデザインに関心が高そうな層に狙いを定め、付き合いのあった多くの若い建築士やデザイナーにメールで宣伝してみた。すると、次々と問い合わせを受けたのである。多くは、賃貸物件で自分の理想の部屋に住めるとは思ってもみなかったという声であった。

オーナーがリノベーションの費用を負担するため、入居者は費用を気にすることなく自分好みの物件に入居できる。一方、オーナーも、1部屋当たり数百万円の工事費用で家賃を1~2割程度引き上げられるうえ、高い定着率が見込める。これまでの施工実績は40室を超え、退去した例は少ないという。

### 人の輪が広がる起点づくり

住宅のリノベーションで培ったノウハウを基に、現在では建物のコンサルティングも手がける。提案に当たっては、その地域の歴史や文化を踏まえる。手間はかかるが、ストーリーをもった建物に人は魅力を感じるという。「地域に根差したリノベーションによって、人の輪が広がっていけばうれしいですね」と的場さんはほほ笑む。

3年前、地元の卸売業者から、築50年を超える5階建てビルの活用の相談があった。駅に近い通りは閑散とし、周辺はマンションが増えてきた。オーナーは、ビルに愛着はあったが、建て替えは仕方ないと考えていた。同社が調べると、周辺地域は、江戸時代には宿場町として、高度成長期には簡易宿泊所が建ち並ぶ労働者の街としてにぎわっていた。そこで同社は、再び活気を取り戻せるような施設



複合施設にリノベーションしたビル

へのリノベーションを提案した。若者が集えるカフェや工房、シェアオフィスからなる複合施設だ。オーナーは集客への不安も感じる一方、予想外の提案に期待も抱いた。時代を感じさせる既存の壁や床などを生かし、リノベーションを施していった。

完成すると、新築にはない独特の雰囲気にししさを感じた若者が集まってきた。オーナーや地域の人々は、生まれ変わったビルに、往時の懐かしさも感じる。

こうした取り組みは、行政も動かす。川崎市はビルの周辺を、既存の建物を活用したにぎわい創出地区と位置づけ、さらなる開発の推進に向け動きだしたのである。

同社が高い支持を得ているのは、顧客の要望を聞き取り、思いをくみ取ったうえで、それらを妥協せず実現させていく力にある。顧客の期待を上回るリノベーションで、今後も多くの人を引きつけていくだろう。

(足立 裕介)

# ビジネスに

## 和歌

### 決起を促す歌

#### 第23回

年度初めや新事業のスタートなどの際には、経営者から社員へ、あるいは管理職から部下へ、先輩から後輩へと、げきを飛ばし決起を促すような力強い言葉を贈る機会も多いのではないのでしょうか。そこで今回は、やる気を刺激し、決起を促す和歌を紹介していくことにしましょう。

ますらをは名をし立つべし  
後の世に聞き継ぐ人も  
語り継ぐがね

「一人前の立派な男子であるならば、名を立てるよう励むべきだ。後にその栄誉を聞いた者が、さらに後世に語り継ぐように」といった意味になる『万葉集』所収の

おおとものやかもち  
大伴家持の歌です。

社内や業界、あるいは世間一般の人々の記憶に残り、長く語り継がれるような業績を残そう、という意味で使えば、わかりやすい決起の歌となるでしょう。

冒頭に「益荒男（雄々しく立派な男）」という言葉が使われていますので、「奈良時代ならともかく、現代では高い業績を残すのに性別は関係ありません。すべての人が実力を発揮してもらえるよう祈っています」といった一言を添える必要があるかもしれません。

なにいなか わ  
昔こそ難波田舎と言はれけめ  
みやこひ みやこ  
今は都引き都びにけり

こちらも『万葉集』所収の歌で、作者は、藤原四子（藤原不比等の4人の子）の一人として知られる藤原宇合ふじわらのうまかいです。大意は「昔は難波は田舎といわれていたが、今は都となり、都会めいてきた」になります。「難波」は大阪市中央区法円坂付近にあった難波宮なにわのみや近辺をさしています。作者の宇合自身が難波宮造営の責任者であり、建設に着手する際、「以前はパツとしなかった難波の地が大会になる」と、将来を予測し未来を先取りして詠んだ歌です。

ビジネスに応用するなら、これまでは今一つ業績も上がらなかったが、ここで一花咲かせ、我が世

の春を謳歌しよう、という意味合いで使用してみるとよいでしょう。

き 春来ぬと人はいへども鶯の  
え 鳴かぬかざりはあらずぞ思ふ

こちらは『古今和歌集』に収録された、撰者の一人・壬生忠岑みぶのただみねの歌です。大意は「春が来たとしても、鶯が鳴かない限りは、そんなことはないだろうと思う」です。暦の上では春になったとしても、鶯が鳴いて春を実感できるまでは、私は春が来たことを認めない、といった趣旨です。

年度初めなどに「売上目標を達成するまでは」あるいは「新製品が軌道に乗るまでは」、「まだ本当の春ではない」などと語り、目標達成への意欲を高めるために使用してみるとよいでしょう。

〈参考文献〉

伊藤博訳注『新版万葉集一、四』角川ソフィア文庫  
高田祐彦訳注『古今和歌集』角川ソフィア文庫

## 福田 智弘

ふくだ ともひろ

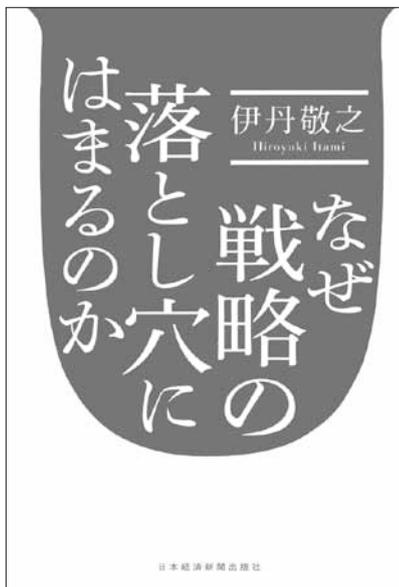


1965年埼玉県生まれ。89年東京都立大学（現・首都大学東京）人文学部卒業。編集・デザインディレクターを経て、現在、国内外の歴史、古典文学関連のコラムを執筆。著書に『ビジネスに使える「文学の言葉」』（ダイヤモンド社、2006年）、『意外な真相？驚きの事実！裏も表もわかる日本史「江戸時代編」』（実業之日本社、2013年）などがある。

伊丹 敬之 著

## なぜ戦略の落とし穴にはまるのか

日本経済新聞出版社 定価（本体1,700円+税）



企業経営において、せっかく戦略を策定しても、思うような成果があがらないことは少なくない。本書では、その原因のことを「戦略の落とし穴」と呼ぶ。著者である一橋大学名誉教授の伊丹敬之氏が、第一線の研究者として40年近く経営戦略に向き合ってきた知見にもとづき、この落とし穴の実態に迫っている。

著者はまず、ありがちな落とし穴をパターン化して示す。例えば、「似て非なるものを間違える」というパターンである。「勝てる」戦

略と「負けない」戦略を混同してしまうケースなどだ。たとえ負け部分があっても、大きく勝つ部分をつくり、全体として勝ちを収めるのが良策である。しかし、負けを恐れるのは人の性。負けない戦略を採りたくなる誘惑は強く、あらゆる局面で負けを回避しようとして経営資源を分散させがちになる。

あるいは、「正ばかりで奇も勢いもない」戦略を採ってしまうパターン。正攻法ばかりで勝てるほど現実には甘くない。世間で良いとされている戦略にすぎり、他社と似通った戦略に終始すれば、勝ち逃げは逃げていく。

ほかにも、「不都合な真実をみない」や「絞り込みが足りず、メリハリがない」など、経営者であれば、身につまされるであろうパターンばかりが並ぶ。

ただ、これだけでは、耳の痛い話で終わってしまう。読者が知りたいのは、なぜ落とし穴にはまる

のか、であろう。この問いに、著者は二つの答えを用意する。一つは、落とし穴に対する理解が足りないこと。確かに、穴があると知らなければ、よけようもない。だからこそ、本書で落とし穴のパターンを学ぶ意味があるわけだ。

もう一つは、人は弱い存在であること。性善ではあるものの、見たくないものを直視することなく、事実を自分に都合よく解釈し、易きに流れてしまう。その弱さゆえに、どれだけ気をつけていても、落とし穴にははまってしまふのが人間なのだと著者は結論を下す。

身もふたもない話のようにも思えるが、ここで目を背けてはいけない。弱さゆえに落とし穴にはまるのであれば、やはり厳しい現実から目を背けることなく、前を向くしか道はないのだろう。聞こえがいい言葉に終始せず、現実への気づきを読者に与えようとする著者のまなざしは、どこまでも厳しく、そして温かい。（山田 貴之）

航空工学の大家であったフレデリック・ウィリアム・ランチェスターは、第1次世界大戦の戦闘に関する資料を基に、兵力数と損害量の間にはどのような法則が成り立つのかを計量的に研究しました。そこから生まれたのがランチェスターの第1法則と第2法則です。これらは軍事戦略の基礎として注目されただけでなく、販売戦略の立案に応用され、広く知られるようになりました。

第1法則は、一騎打ちの法則と呼ばれています。1人が1人しか狙えない局地戦においては、彼我の武器の性能が同じなら、数の多いほうがそれだけ多く生き残るという単純なものです。5人対3人で戦ったとすると、5人の部隊のうち2人が生き残ります。

一方、第2法則は、集中効果の法則と呼ばれています。広域的な総合戦、あるいは機関銃など確率的に敵を狙う武器を使う場面では、兵力の差が大きくなるのをいいます。兵力数の2乗の差の平方根、先ほどの例でいえば、5人部隊のうち $\sqrt{5^2-3^2}=4$ 人が生き残るという法則です。

兵力の差が戦果に与える影響は、第1法則と第2法則で大きく異なります。このことから、第1法則に則った戦略は「弱者の戦略」として、第2法則に則った戦略は「強者の戦略」として発展をみせてきました。ビジネスにおいては、市場シェアが下位の企業が採るべきは弱者の戦略、上

弱者の戦略	強者の戦略
局地戦を選ぶ	広域戦を選ぶ
接近戦を展開する	間接的、遠隔的戦闘場面を展開する
一騎打ちを選ぶ	総合戦、確率戦を選ぶ
兵力の分散を避け、一点に集中する	圧倒的な兵力数による短期決戦を狙う
敵に分散したと見せかけるための陽動作戦を探る	敵を分散させるための誘導作戦を探る

位の企業が採るべきは強者の戦略ということになります。

弱者の戦略の要諦は、地域や取引先、製品を細分化し、経営資源を集中させることです。例えば、市場シェアで大きく劣っていても、地域を絞った訪問販売などで局地戦を展開し、セールスマン同士1対1の一騎打ちにもち込めれば、勝機が生まれます。

自らの武器を磨き上げたうえで、一騎打ちにうまくもち込む戦略を採ることで、圧倒的な知名度や経営資源を背景に販売を全国に展開、製品ラインアップを拡大する強者にも、対抗しうるので。

\* 田岡信夫著『図解ランチェスター法則入門』（ビジネス社、1977年）を基に記述しています。

## 編集後記

今月の「調査レポート」ではインバウンドを受け入れにくい理由として言葉の問題を取り上げましたが、「受け入れ方がわからない」「文化や習慣の違いになじめない」という問題を挙げる企業も少なくありません。インバウンドの9割はアジアの人たちですが、わたしたちはアジアのことをよく知らないからでしょう。義務教育で習うのは英語ですし、マスメディアを通じてアジアの文化や人々の暮らしぶりを知る機会も少ない。これを解消するには、日本人も海外に出かけて行くことが必要です。ドイツやイギリスでは、毎年人口と同じくらいの人数が海外に旅行していますが、日本の海外旅行者は人口の1割ほどにすぎません。「おもてなし」は相手を知ることから始まるのです。（竹内）

編集・発行 ㈱日本政策金融公庫 総合研究所  
 印刷・製本 アインズ㈱  
 ★乱丁・落丁の場合はお取り替えます。  
 ★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

## 調査月報

## 6月号予告

### 調査レポート

#### 新規開業企業の生産性

ーパネルデータに基づく実証分析ー  
 総合研究所 主任研究員 藤田 一郎

### 論点多彩

#### 職場のムダをなくす働き方

同志社大学政策学部 教授 太田 肇

- 掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は  
 ㈱日本政策金融公庫 総合研究所（小企業研究第2グループ）  
 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4  
 電話 03(3270)1691 FAX 03(3242)5913
- バックナンバーは日本政策金融公庫ホームページに掲載しています。  
 URL: [https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa\\_gttupou.html](https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html)