

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.117

6



調査レポート

新規開業企業の生産性

—パネルデータに基づく実証分析—

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

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.117



調査レポート.....4

新規開業企業の生産性

—パネルデータに基づく実証分析—

*総合研究所 主任研究員 藤田 一郎

論点多彩.....36

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



表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
天空の茶畑 上ヶ流地区
(岐阜県揖斐郡揖斐川町)

巻頭随想.....2

夢を織りなし、未来を紡ぐリケジョ

*東京大学大学院情報学環・生産技術研究所 教授 大島 まり

生き残りに向けた中小情報サービス業の取り組み.....16

工夫次第で可能な人材と資金の確保

*総合研究所 研究員 楠本 敏博

新時代の創業.....20

和食を通じた交流の場を

提供する外国人向け料理教室

*神奈川県相模原市 わしょクック(株)

社史から読み解く経営戦略.....24

シマノ

—伝統技術で自然と人をつなぐ—

*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

小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる

大きくはばたく小さなサービス産業.....30

子どもの成長に寄り添う写真スタジオ

*神奈川県川崎市 クッキーナッツ・スタジオ(株)

北から南から.....34

地域の魅力を発信し

日帰り観光客の増加を目指す

*築上町商工会 経営指導員 有田 信久

世界のあれこれビジネス情報便.....35

日本とインドネシアの赤い糸

*住友商事グローバルリサーチ(株)

経営最前線 1.....42

社員の成長を促す仕組みが事業の幅を広げる

*福島県福島市 タカラ印刷(株)

経営最前線 2.....44

事務機器の販売から働き方の提案へ

*岡山県岡山市 (株)石井事務機センター

ビジネスに和歌.....46

フォローを約束する歌

*福田 智弘

ブックレビュー.....47

外国人が熱狂するクールな田舎の作り方

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

夢を織りなし、 未来を紡ぐリケジョ

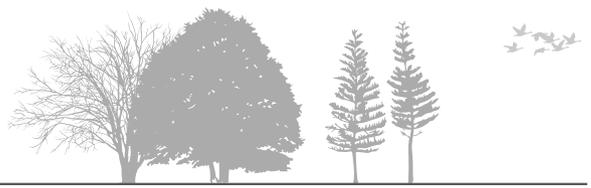


東京大学大学院情報学環・生産技術研究所
教授

大島 まり

おしま まり

1962年東京都生まれ。東京大学大学院工学系研究科原子力工学専攻。博士課程を修了。博士（工学）。2006年より現職。2011年より東京大学生産技術研究所次世代育成オフィスの室長として、中学生・高校生を対象に様々な科学技術教育活動を行っている。2017年日本機械学会会長。主な研究内容はバイオ・マイクロ流体工学、血流のシミュレーションや可視化計測に取り組んでいる。



「リケジョ」と聞いて、何を意味しているの？と聞く人は、今はあまり見られない。すっかり市民権を得たりケジョという言葉に対して、実際の理系女子はどのような状況なのだろうか。

高校は進学校であったが、理系クラスの女子は少なく、大学ではさらに少なくなって約40人のクラスで私たった一人であった。あまり物怖じしない性格ではあるが、さすがの私も一人で大丈夫かな、と大きな不安を感じた。大学院はもっと悲惨で、専攻でたった一人の女性で、しかも10年ぶりだったそうだ。

しかし、この話は約40年前のこと。40年の間に女子の大学進学率は右肩上がりとなり、旺文社教育情報センターの報告によれば、1975年に12パーセントだった女子の大学進学率は2015年には47パーセントにまで増加している。また、理工学系、医歯薬学系等のいわゆる理系分野の大学入学者に占める女子の割合は、9パーセントから36パーセントと同様に上昇している。喜ばしいことである。

一方、私が所属している工学系

分野における大学入学者に占める女子の割合は、15パーセントと、依然として低い。なんと、機械工学分野はさらに低く、8パーセントである。将来の女性研究者や技術者になりうる女子学生がこのような状況であれば、社会で活躍している工学系のリケジョ、メカジョ（機械工学系女子）の数が少ないのは当然であろう。実際に、機械工学分野を代表する日本機械学会で女性会員の占める割合は約3パーセントである。

私が学生だった頃と比較すれば、進歩していると言える。しかし、日本の産業を支えているモノづくり、そしてその根幹をなしている機械工学分野で、約40年たっても女子学生が1割未満なのは、グローバルな視点から見ると、かなり遅れていると言わざるをえない。

なぜ、機械工学は女子に人気がないのだろうか。一般に、機械というと、無機質で堅いイメージを持つようである。しかし、それは昔の話。私は、機械工学に身を置いているが、バイオ関連の研究に携わっている。中学校や高校への出張授業で、自分の研究である血

液の流れと循環器系疾患を引き起こす動脈硬化症や脳動脈瘤などの病気との関連について授業をすると、多くの生徒が物理や数学が生物とつながっていることに、興味を持ってくれる。特に、女子生徒は物理や数学に対して苦手意識が強く、生物に興味を持つ傾向が強いと言われている。私の授業後のアンケートを見ると、好きな生物を通して、異なった視点で物理や数学を見るきっかけになったと、多くの女子生徒からコメントをいただく。違う角度から見れば、理工系の魅力を知ってもらえるのではないかと期待している。

現在、社会はグローバルに急速に変化している。また、科学技術の果たす役割はますます大きくなっている。科学技術と社会を結ぶ接点である理工学系分野は、社会にインパクトを与えるポテンシャルを持っている。そして、多岐に広範囲に拡がり、速いスピードで進化している科学技術にとって、多様性は欠かせない要素である。将来、理工学系分野のリケジョが増えて、科学技術で夢を織りなし、未来を紡いでほしいと願っている。



新規開業企業の生産性 —パネルデータに基づく実証分析—

総合研究所 主任研究員 藤田 一郎

生産性向上の牽引役として新規開業企業に期待が寄せられている。近年の実証研究から、業歴の浅い企業のほうが生産性は高いと考えられているからだ。開業初期の段階において高生産性企業の候補を発掘し、成長を促すことが重要になる。

では、開業間もない時期から高い生産性をあげている企業の特徴は何だろうか。本レポートでは、新規開業企業経営者の属性に着目し、生産要素の量や質、企業の技術水準や効率性などを考慮した生産性指標である全要素生産性（Total Factor Productivity；TFP）との関係を探った。

生産性向上に向けて 新規開業企業に寄せられる期待

2015年に1億2,709万人いた日本の人口は、少子化・高齢化を背景に減少の一途をたどり、2053年には1億人を割ると予測されている^(注1)。2015年に7,728万人いた生産年齢人口（15～64歳人口）も、2053年には4,874万人まで減少する見通しだ。中小企業庁（2017）は「中小企業の求人数は増加する一方で、中小企業に入職する新卒者、転職者とも大企業に比べて伸びておらず、中小企業の雇用者数は減少しており、人手不足感が強まっている」と指摘する。当研究所が2017年9月に実施した「小企業の雇用に関する調査」^(注2)によると、従業員過不足DI（現在の従業員数が最近の営業状況と比べて「不足」と回答した企業割合から「過剰」と回答した企業割合を引いたもの）は、2011年に3.8だったが、2017年には29.1まで上昇している。業種別にみても、運輸業（58.8）を筆頭に、建設業（49.0）、情報通信業（44.4）、飲食店・宿泊業（36.5）などの順に、すべての業種でDIがプラスになっている。同調査は既存の小企業を対象としている。経営実績が少なく、経営基盤も盤石ではない新規開業企業が人手を確保していくことは、より困難と考えられる。

このようななか、従業員一人ひとりが仕事の効率をあげて生産性を向上させる必要性が盛んに指摘されるようになってきた。政府は「生産性革命」と銘打ち、政策づくりを進めている。

先ほどの「小企業の雇用に関する調査」で人手不足への対応策をみると、「増員（パート・アルバイトを含む）」を挙げた企業が55.8%と最も多い。他方、「仕事のプロセス（段取りの効率化）」や「従業員の多能化・兼任化」「仕事の機械化・IT化」を挙げた企業もそれぞれ28.2%、23.1%、8.5%存在する。増

員ではなく、生産性を高めることで人手不足に対処しようとする企業は少なくない。

生産性については、学術研究も盛んに行われている。例えば、中小サービス産業の生産性について、政府統計の個票データを使って実証分析した森川（2014）は、企業年齢の若い企業のほうが生産性は高いとの結果を得ており、創業支援とともに創業から年数が浅い企業の成長を促すような環境整備がサービス産業全体の生産性向上に寄与すると指摘する。さらに、企業固有の効果をコントロールした分析から、「情報ネットワークの利用高度化が直ちにTFPの水準や伸び率を高めるとは言えず、背後にある企業固有の特性（「経営力」ないし「経営の質」）が、生産性を規定するより本質的な要素である」と指摘している。この研究からは、①新規開業企業の参入は産業全体の生産性向上に寄与する可能性がある、②ITを導入すれば必ずしも生産性が高まるというわけではない、③むしろ企業の生産性向上に重要なのは経営力や経営の質である、ことが示唆される。

森川（2014）は生産性を規定する経営力の中身として、組織の活力・柔軟性、労働者のモチベーション、そして経営者の能力を挙げる。新規開業企業の経営力について考えると、新規開業企業はまさに生まれただけの事業体であるから、職場には活気がみなぎっているだろう。また、本レポートで分析する企業の従業員数の平均は開業時が3.6人、開業5年目時点が6.0人と小規模であるため、組織の柔軟性は既存企業に比べて高いと考えられる。そうした職場で働く人のモチベーションは既存企業の従業員よりも高いとみるのが自然だろう。こうした前提に立って考えると、新規開業企業の生産性の高低を決定づける最大の要因は、経営者の能力といえそうだ。

だが、既存の統計から経営者の属性を捕捉することは難しい。森川（2014）が分析に用いている「企業活動基本調査」から経営者の学歴や職歴といった

実施要領

(1) 調査対象 日本政策金融公庫国民生活事業の融資を受けて2011年に開業したと想定される企業9,287社に第1回アンケートを実施し、回答のあった企業のうち2011年に開業したことが確認された企業3,046社（不動産賃貸業を除く）を継続調査先とした。

(2) 調査方法 2011年以降、毎年12月末を調査時点とし、翌年2月にアンケートを実施。発送と回収は郵送によった。2015年12月末時点まで5回のアンケートを実施した。

(3) 回答数	調査時点	回答数
第1回調査	2011年12月末	3,046社
第2回調査	2012年12月末	1,787社
第3回調査	2013年12月末	1,472社
第4回調査	2014年12月末	1,380社
第5回調査	2015年12月末	1,413社

(注) 廃業企業は回答数から除く。

(4) 廃業認定 本調査においては、以下の企業を廃業と認定した。
 ①事業の継続を尋ねたアンケート設問に、「現在事業を行っていない」と回答した企業
 ②現地調査等によって事業を行っていないことを確認した企業
 ③日本政策金融公庫の支店が事業を行っていないことを確認した企業

属性情報を知ることはできない。同じく生産性の分析でしばしば用いられる「法人企業統計調査」も、経営者自身に関する調査項目はなく、そもそも個人事業主は調査対象外である。

組織的な経営体制が整った大企業や中小企業のなかでも比較的規模の大きな企業の実産性を分析するのであれば、経営者に関する情報はさほど重要ではないかもしれない。しかし規模が小さい新規開業企業の場合、経営者の属性とそれを反映した経営への考え方によって生産性は大きく影響を受ける。米国における新規開業企業のパフォーマンスを分析したHurst and Pugsley (2011)は、急成長するベンチャー企業の創業者がいる一方で、経営者の多くは社長になることや自由な時間をもてることといった非金銭的な動機で起業していること、必ずしも企業を大きく成長させたいと考えてはいないことを指摘し、さらに、こうした経営者が抱く開業に対する事前の期待 (ex-ante expectations) が、開業後のパフォーマンス

表-1 業種の分布

(単位：社、%)

	観測数	割合
建設業	16	5.8
製造業	11	4.0
情報通信業	4	1.4
運輸業	7	2.5
卸売業	16	5.8
小売業	23	8.3
飲食店・宿泊業	32	11.5
医療・福祉	71	25.5
教育・学習支援業	3	1.1
不動産業	4	1.4
事業所向けサービス業	27	9.7
個人向けサービス業	63	22.7
その他	1	0.4
合計	278	100.0

資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査（第3コーホート）」（以下同じ）

スに影響を与えていることを明らかにしている。

これは、日本の新規開業においても当てはまると考えられる。例えば、当研究所が1991年から毎年実施している「新規開業実態調査」で開業動機をみると、「自由に仕事がしたかった」「事業経営という仕事に興味があった」との回答が常に一定のボリュームを占め、「収入を増やしたかった」の割合を上回ることさえある。新規開業企業の経営者は必ずしも高い成長を求めているわけではないことがうかがえる。このような開業の場合、経営者は生産性をあげることにあまり関心をもたないかもしれない。新規開業企業の実産性には、やはり経営者の属性や経営方針が大きく影響するといえそうだ。

もっとも、日本の新規開業企業の実産性を計測し、経営者の属性との関係を分析した研究は見当たらない。新規開業企業に関するデータ、特に経営者に関する情報が少ないからであろう。そこで本レポートでは、「新規開業パネル調査（第3コーホート）」（実施要領は左記のとおり、以下アンケートという）のデータから、生産要素の量や質、企業の技術水準や

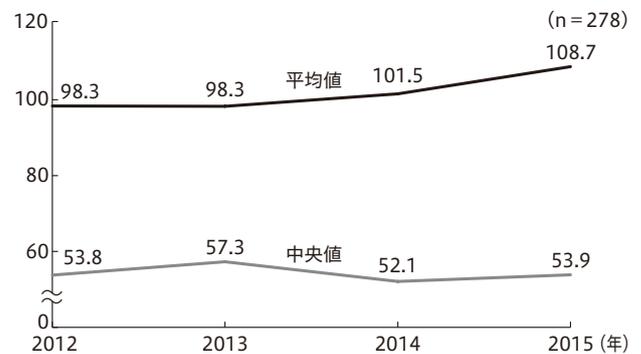
効率性などを考慮した生産性指標である全要素生産性（Total Factor Productivity；TFP）を計測し、経営者の属性との関係を探る。分析対象は、開業2年目に当たる2012年から5年目に当たる2015年までの月商や労働投入量、資本投入量のデータがそろった企業278社である^(注3)。業種の分布は表-1のとおりである。アンケートに回答しなかった企業や、調査対象期間中に廃業した企業は分析対象から外しているため、分析結果にはサンプルセクションバイアスや生存バイアスが含まれることに留意されたい。

新規開業企業のTFP

TFPとは、生産要素の量や質、企業の技術水準や効率性などを考慮した生産性指標である。TFPに含まれる要素としては、例えば、経営者や管理職が効率的なマネジメントを行った、あるいは、段取りの改善により時間当たりの生産量が増えた、などがある。これらの取り組みは生産性向上に寄与すると考えられるが、直接数値化することは困難である。詳細な財務データがあれば、個々の企業について産出額と生産要素の総額を計算し、それらを用いて各企業のTFPを算出することはできる。だが、財務諸表が必ずしも十分に整備されていない中小企業や新規開業企業では、この方法はあまり現実的ではない。

そこで本レポートでは、アンケートのデータを元に生産関数を推定することによりTFPを計測した。生産関数とは、経済活動における生産要素量と産出額の間関係を定式化したものである。サンプル企業群の生産要素量と産出額から、両者の関係式を推定して、企業ごとのTFPを計測する。計測結果は幅をもって解釈する必要があるものの、取得できるデータが限られていても、TFPを簡便に計算できるメリットがある。紙幅の都合もあり、生産関数の推定結果

図-1 TFPの推移



は割愛するが、興味のある方は深沼・藤田（2018）を参照されたい。

TFPの推移からみていこう。まずTFPの平均をみると、2012年は98.3であった（図-1）。TFPは2013年にかけて横ばいで推移したあと、2014年に101.5、2015年は108.7へと上昇している。2012年に比べると10.6%の上昇である。中央値をみると、2012年に53.8となったあと、2013年には57.3まで上昇するがそのあと低下し、2015年は53.9と、むしろ伸び悩んでいる^(注4)。このことから、新規開業企業全体の生産性は上昇しているものの、それは一部の企業によって牽引されているものだといえる。

さらに業種別にTFPをみたものが表-2である。まず、TFPの平均をみると、2012年に最も高かったのは卸売業（315.1）で、次いで建設業（240.8）、小売業（180.4）の順となっている。他方、水準が最も低いのは個人向けサービス業（31.2）で、運輸業（35.9）、不動産業（43.5）が続く。このように、業種間でTFPに大きな差があることがわかる。標準偏差をみると、卸売業（257.7）、建設業（211.5）、小売業（181.0）の順に標準偏差が高く、TFPの高い業種であっても、企業間でばらつきが大きいことがうかがえる。他方、標準偏差が最も低い業種は教育・学習支援業（21.3）で、個人向けサービス業（21.6）、不動産業（24.6）が続く。これらの業種はTFPの平均

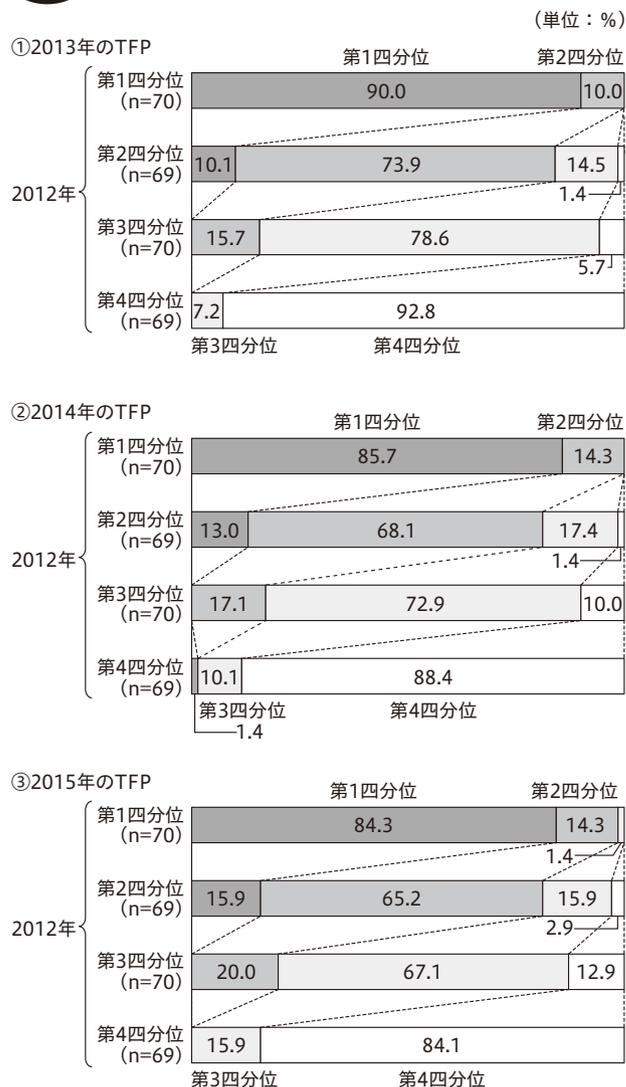
表-2 業種別に見たTFP

		2012年	2013年	2014年	2015年
建設業	平均	240.8	252.4	314.1	412.3
	中央値	193.2	200.5	171.9	167.2
	標準偏差	211.5	229.0	318.7	435.2
製造業	平均	140.4	131.7	140.4	126.4
	中央値	105.2	84.0	96.9	81.1
	標準偏差	97.9	97.3	90.9	90.2
情報通信業	平均	165.9	156.6	171.3	184.5
	中央値	111.7	150.0	154.3	145.8
	標準偏差	137.8	38.1	58.3	105.0
運輸業	平均	35.9	38.0	37.0	41.0
	中央値	10.9	14.6	13.6	13.0
	標準偏差	49.6	54.4	53.5	67.6
卸売業	平均	315.1	299.0	296.2	314.8
	中央値	266.6	235.9	225.4	257.2
	標準偏差	257.7	241.3	237.4	274.5
小売業	平均	180.4	192.4	188.9	193.0
	中央値	126.6	135.8	136.5	131.2
	標準偏差	181.0	181.2	173.8	193.5
飲食店・宿泊業	平均	56.6	57.2	57.0	58.4
	中央値	53.7	47.4	50.2	47.3
	標準偏差	41.7	46.4	40.8	42.9
医療・福祉	平均	64.3	66.0	65.7	66.7
	中央値	59.5	59.3	56.8	62.1
	標準偏差	39.0	42.2	44.2	44.2
教育・学習支援業	平均	46.6	45.2	57.6	46.1
	中央値	34.6	47.6	61.8	47.9
	標準偏差	21.3	8.6	20.2	15.9
不動産業	平均	43.5	77.9	49.3	56.2
	中央値	51.7	68.5	51.2	46.6
	標準偏差	24.6	62.4	26.6	38.4
事業所向けサービス業	平均	117.1	104.4	106.6	105.8
	中央値	80.6	73.9	73.1	80.8
	標準偏差	103.6	83.7	87.8	91.6
個人向けサービス業	平均	31.2	30.6	29.9	30.1
	中央値	27.6	26.0	26.8	25.0
	標準偏差	21.6	20.7	22.2	23.7
全体	平均	98.3	98.3	101.5	108.7
	中央値	53.8	57.3	52.1	53.9
	標準偏差	131.4	129.2	142.7	174.1

が低く、企業間のばらつきも小さいといえる。

新規開業企業のTFPは年によって変動するのだろうか。この点を確かめるために、各年のTFPの四分位点を基準に四つのグループをつくり、2012年のグループと2013年以降のグループをクロス集計した。2012年時点でTFPの高い企業はそのあとも高い水準を維持する傾向にあることがわかる(図-2)。逆に2012年時点でTFPの低い企業は、そのあとも低位のままであることが多いようだ。

図-2 2012年のTFPと2013年以降のTFPとの関係



ここまでの分析から、次の3点を指摘できる。第1に、新規開業企業全体のTFPは上昇している。先行研究からは、企業年齢の若い企業は生産性が高いとされているが、少なくとも開業2年目から5年目までの間に掛けて、TFPが高まることは確認できた。

第2に、新規開業企業のTFPにはばらつきがある。特に、非製造業では業種間、企業間の差が大きくなっている。

第3に、開業2年目の時点でTFPが高い企業は、

3年目以降も高いTFPを維持しているケースが多い。他方、開業2年目の時点でTFPが低い企業は、3年目以降もTFPが低いままであるケースが多い。新規開業企業のTFPは、開業間もない時期に決まると考えられる。やはり、開業時の経営者の属性がTFPに大きく影響するのかもしれない。そこで次節ではこの点について検証していく。

TFPと経営者の属性の関係

本節では、計測したTFPと経営者の属性の関係について分析していく。前述のとおり、新規開業企業の生産性は経営者の属性や経営方針に大きく左右されると考えられるからである。そこで、TFPを被説明変数、経営者の性別や年齢、学歴、職歴（斯業経験や管理職としての経験）、家族状況（配偶者の有無や別収入の有無など）、経営方針などを説明変数とした回帰分析を行う。

使用するデータ

説明変数は時間不変（time invariant）なもの、時間の経過により変化する時間可変（time variable）なものがある。例えば経営者の性別や学歴、職歴は時間不変の変数である。他方、家族状況や事業拡大方針は時間可変の変数である。このように説明変数のなかに両者が混在していることから、最小二乗法と変量効果推定を採用する。また、推定に当たっては企業属性を説明変数に加える。

記述統計量は表-3のとおりである。被説明変数は、TFPの対数値である。

次に説明変数と符号条件を検討する。説明変数は経営者の属性と、企業の属性の順に並べてある。経営者の属性からみていこう。

性別ダミーは、経営者が女性であるときに1をとる

ダミー変数で、時間不変の変数である。鈴木（2012）によると、男性経営者に比べて女性経営者の企業のほうが「赤字基調」の割合が高いが、これは職業経験の差によってもたらされるものであり、女性の採算状況の悪さは性差自体に起因するものでないことが明らかになっている。本分析でも、後述のとおり、斯業経験の有無を説明変数に加えることから、性別ダミーは非有意になると予想する。

教育年数は、経営者の最終学歴に応じてそれぞれ、中卒：9、高卒：12、高専、専修・各種学校、短大卒：14、大学卒：16、大学院卒：18を割り当てた。鈴木（2012）は、経営者が高学歴であるほど経営する企業のパフォーマンスは良好であることを明らかにしていることから、経営者の教育年数が長いほうがTFPは高いと推測できるので、係数の符号はプラスになると予想する。

斯業経験ダミーは、開業前に現在の事業に関連した仕事をした経験（斯業経験）がある場合に1をとるダミー変数で、時間不変の変数である。鈴木（2012）は、新規開業企業のパフォーマンスは経営者の斯業経験の有無に影響を受けるとしており、係数の符号はプラスになると予想する。

管理職ダミーは、開業までのキャリアにおいて管理職の経験がある場合に1をとるダミー変数で、時間不変の変数である。開業して経営者になると、業績を牽引するプレーヤーとしての役割に加え、組織をマネジメントする仕事が発生する。マネジメント能力は通常、一朝一夕に身に付くものではなく、実際の経験を通じて培われていくものである。管理職の経験は、そのあとの経営に生きると考えられるので、係数の符号はプラスになると予想する。

経営者の年齢については、実数と二乗項の二つとする^(注5)。企業年齢の若いほうが企業の生産性は高い（森川、2014）とされる。この関係が経営者にも当てはまるとすると、実数の係数の符号はマイナス

表-3 記述統計量

変数 カテゴリー	時間 変化	変数名	定 義	平均値	標準偏差	最小値	最大値	観測数
被説明変数	可 変	TFP (対数値)	TFPの対数値	4.02	1.08	1.06	7.18	1,112
説明変数								
経営者の 属性	不 変	性別ダミー	経営者が女性 = 1	0.15	0.36	0	1	1,112
		教育年数	教育年数 (単位: 年)	14.37	1.72	9	18	1,092
		斯業経験ダミー	現在の事業に関連する仕事の経験がある = 1	0.90	0.30	0	1	1,112
		管理職ダミー	管理職として働いた経験がある = 1	0.48	0.50	0	1	1,112
	可 変	経営者の年齢 (実数)	経営者の年齢 (単位: 年)	43.51	8.97	25	68	1,112
		経営者の年齢 (二乗項)	経営者の年齢の二乗値を100で割ったもの (単位: 年)	19.73	8.15	6.25	46.24	1,112
		配偶者ダミー	配偶者がいる = 1	0.77	0.42	0	1	1,112
		家族の人数	配偶者を除いた同居家族の人数 (単位: 人)	1.02	1.17	0	9	1,095
		家事負担ダミー	家事負担がある = 1	0.06	0.24	0	1	1,112
		事業外収入比率	総収入に占める事業収入以外の収入の割合	0.11	0.22	0	1	932
企業の 属性	不 変	事業拡大意欲ダミー	事業拡大意欲がある = 1	0.99	0.09	0	1	1,112
		開業資金	開業資金総額 (対数値)	6.58	1.14	3.81	9.58	1,112
	可 変	従業員数	従業員数 (単位: 人)	8.45	13.77	1	152	1,112
		立地ダミー	人口数上位5都府県 = 1	0.38	0.49	0	1	1,112
		経営形態ダミー	法人格 = 1	0.43	0.50	0	1	1,112

(注) 業種と年ダミーの記載は省略した (業種分布は前掲表-1のとおり)。

になると予想される。さらに、加齢による影響度合いが一定なのかどうかをみるために二乗項を加える。加齢による生産性低下の影響度合いが、年齢が高くなるにつれて弱まるならば係数の符号はプラス、強まるならば係数の符号はマイナスになる。

配偶者ダミーは、配偶者がいる場合に1をとるダミー変数で、時間可変である。配偶者がいる場合、従業員でなかったとしても、一時的に事業を手伝ってくれる戦力になりうる。しかも、外部から採用する従業員に比べて意思疎通が図りやすいはずである。このため、係数の符号はプラスになると考えられる。

さらに、経営者の配偶者以外の家族の人数 (家族の人数) を用意した。想定されるのは子どもや両親などとの同居である。子どもが成人であれば配偶者と同様、従業員でなくても事業を手伝ってもらえる可能性がある。他方、未成年であればこうしたサポートは得難い。調査対象企業の経営者の平均年齢は41.1歳であるから、子どもがいる場合、その多くは未成年と考えられる。また、経営者の親も高齢であ

ると考えられるから、事業を手伝えるとは限らず、むしろ介護を必要としている可能性もある。こうした事情から、係数の符号は非有意、もしくはマイナスになると考えられる。

経営者の生活環境の変化がTFPに与える影響を明確にみるために、家事負担ダミーを用意した。これは、家事負担が大きいと感じている場合に1をとるダミー変数である。これも時間可変の変数である。家事が忙しくなると仕事時間を確保できなくなる可能性がある一方で、家事の時間を捻出するために、経営を効率的に行っている可能性もある。このため、係数の符号はプラスにもマイナスにもなりうる。

経営者の総収入に占める事業以外からの収入の比率 (事業外収入比率) は、経営者の収入構造の違いがTFPに与える影響をみるために用意した変数である。これも時間可変の変数である。経営する事業が主たる収入源である場合は、生活維持のためにも事業を軌道に乗せていく必要があるだろう。他方、経営する事業が主たる収入源ではない場合、必ずしも

経営効率は重要ではないかもしれない。こうした副業的な新規開業企業の場合、生産性は高くない可能性がある。したがって、予想される係数の符号はマイナスである。

事業拡大意欲ダミーは、経営者が事業を拡大したいと考えている場合に1をとるダミー変数で、時間可変の変数である。開業した事業を拡大していきたいのならば、経営者は積極的な経営戦略を採り、経営は効率化するかもしれない。ただし、こうした取り組みは必ずしも奏功するとは限らない。このため、係数はプラスもしくは非有意になると予想する。

企業の属性については、以下の変数を用意した。

開業資金は開業にかかった費用の総額で、時間不変の変数である。これにより開業時の企業規模をコントロールする。

従業員数は従業員数（家族従業員、常勤役員・正社員、パート・アルバイト・契約社員、派遣社員の合計）に経営者数を加えたもので時間可変である。これで開業後の企業規模をコントロールする。

立地ダミーは各年10月1日時点で人口が多い上位5都府県に企業が所在する場合に1をとるダミー変数である。これにより企業立地が生産性に与える影響をコントロールする。企業の立地と生産性の関係を分析した森川（2011）によると、「大都市ほど人的資本蓄積の速さ、企業と労働者のマッチング改善を背景に、就労者の生産性が高くなる」ことから、人口が多い地域ほどTFPが高くなると推測される。なお、2011年から2015年までの間、上位5位は東京都、神奈川県、大阪府、愛知県、埼玉県で変わらなかったため、本分析での立地ダミーは結果として時間不変の変数である。

経営形態ダミーは、経営する企業が法人（株式会社、NPO法人、その他の法人）である場合に1をとるダミー変数で、時間可変である。個人経営で始めたが、事業が拡大したこととともない、法人化する

ケースは少なくないことから、この点をコントロールする。以上の変数に加え、業種ダミー（業種の分布は前掲表-1のとおり）と年ダミーを加える。

推定結果

推定結果は表-4のとおりである。ここでは四つのモデルを用いた。モデル①は最小二乗法、モデル②は変量効果推定である。これにより、開業2年目から5年目にかけてTFPに影響を与える経営者の属性を特定する。なお、モデル①とモデル②についてブルーシュ=ペイガン検定を実施したところ、モデル②が支持された。以下ではモデル②をベースラインとする。さらに、開業初期（2012～2013年）と開業後期（2014～2015年）に分割して変量効果推定をしたものがモデル③とモデル④である。サンプルサイズが小さくなるため、推定結果がやや不安定になる可能性はあるが、説明変数の影響度合いが時間の経過によって変化するかどうかを確認できる。

まずモデル②から、TFPに影響を与える経営者の属性をみていこう。TFPに対して有意に影響を与える要素は斯業経験ダミー、管理職ダミー、年齢（実数）、家事負担ダミーであった。斯業経験ダミー、管理職ダミーは予想どおりプラス、年齢（実数）の係数は予想どおりマイナスとなっている。家事負担の係数の符号は有意にマイナスとなった。家事負担の増加はTFPにマイナスの影響を与えている。

モデル③とモデル④をみると、斯業経験ダミーと管理職ダミーは両モデルで有意、係数の符号はプラスであることから、経営者の斯業経験や管理職経験は開業からの時間経過にかかわらず、経営する企業の生産性を高めるといえる。

他方、開業初期（モデル③）は有意、開業後期（モデル④）は非有意となったのが、配偶者ダミーと事業外収入比率である。この二つは開業初期にはTFPに影響するが、開業後期になると影響がなくなる要

表-4 TFPの決定要因に関する推定結果

被説明変数 TFP (対数値)	モデル①	モデル②	モデル③	モデル④	
推定方法	最小二乗法	変量効果	変量効果	変量効果	
推定期間	期間全体 (2012~ 2015年)	期間全体 (2012~ 2015年)	開業初期 (2012~ 2013年)	開業後期 (2014~ 2015年)	
経営者の属性	性別ダミー	-0.099 (0.080)	-0.158 (0.134)	-0.089 (0.130)	-0.184 (0.144)
	教育年数	0.037*** (0.014)	0.040 (0.025)	0.029 (0.027)	0.038 (0.024)
	事業経験 ダミー	0.299*** (0.074)	0.300** (0.142)	0.310** (0.136)	0.337** (0.147)
	管理職ダミー	0.187*** (0.045)	0.305*** (0.082)	0.278*** (0.088)	0.227*** (0.083)
	経営者の年齢 (実数)	-0.069*** (0.024)	-0.059* (0.035)	-0.040 (0.041)	-0.059 (0.048)
	経営者の年齢 (二乗項)	0.058** (0.027)	0.047 (0.040)	0.020 (0.048)	0.047 (0.054)
	配偶者ダミー	0.208*** (0.056)	0.011 (0.084)	0.133* (0.074)	0.023 (0.128)
	家族の人数	-0.033 (0.020)	-0.001 (0.014)	-0.015 (0.017)	-0.015 (0.028)
	家事負担 ダミー	0.024 (0.094)	-0.057* (0.035)	-0.018 (0.046)	-0.177* (0.101)
	事業外収入 比率	-0.600*** (0.100)	-0.098 (0.071)	-0.216** (0.108)	-0.153 (0.105)
	事業拡大意欲 ダミー	-0.108** (0.048)	-0.033 (0.031)	-0.016 (0.039)	-0.045 (0.051)
	企業の属性	開業資金	0.268*** (0.023)	0.286*** (0.041)	0.269*** (0.045)
従業員数		0.011*** (0.002)	0.006* (0.003)	0.004 (0.003)	0.010** (0.004)
立地ダミー		0.117** (0.113)	0.066 (0.208)	0.076 (0.232)	0.106 (0.216)
経営形態 ダミー		0.754*** (0.018)	0.506*** (0.011)	0.777*** (0.141)	0.682*** (0.122)
年ダミー	2012年	(基準)	(基準)	(基準)	
	2013年	0.022 (0.057)	0.015 (0.020)	0.026 (0.021)	
	2014年	0.001 (0.057)	0.014 (0.023)		-0.001 (0.027)
	2015年	-0.013 (0.057)	0.016 (0.033)		(基準)
定数項	3.351*** (0.554)	3.143*** (0.840)	2.725*** (0.949)	3.029*** (1.164)	
観測数	910	910	424	486	
R-squared	0.702				

(注) 1 上段は係数、下段の () 内の数値は頑健標準誤差。
 2 ***は1%水準、**は5%水準、*は1%水準で有意であることを示す。
 3 モデル②~④についてブルーシュ=ペイガン検定を行った結果、いずれも変量効果推定が支持された。
 4 このほか業種ダミーを説明変数に加えているが、記載は省略した。

素といえる。配偶者ダミーの係数はプラスであることから、前に予想したとおり、開業初期のTFPを規定するうえで、配偶者が貴重な戦力になっている可能性がある。事業外収入比率の係数はマイナスである。事業以外の収入が多いほど、経営する企業のTFPは低くなるという結果である。副業的な新規開業企業のTFPは低い可能性があることを示している。ただし、開業後期になると影響が確認できなくなることから、当初は副業的に始めたが、時間の経過とともにTFPを伸ばしていくケースもあるのだろう。

反対に、開業初期(モデル③)は非有意、開業後期(モデル④)は有意となったのが、家事負担ダミーである。これは開業初期には影響がないが、開業後期になると影響が表れる要素といえる。開業後期の影響が強いためか、結果として期間全体を通して推定したモデル②でも有意になっている。係数の符号はマイナスであることから、経営者の家事負担の増加は、経営する企業の生産性を低下させる可能性がある。開業後期に影響が表れる理由として、経営者の生活環境が開業時から変化し、家事負担が重くなったケースが考えられる。経営者や家族の病気やけが、子どもが産まれた、家族の介護が必要になった、などの事情により、経営者が十分に事業に携われなくなってしまった場合、企業のTFPが低下することは十分に想像できる。また、これらのイベントの多くは開業時に予見できないため、当初の事業計画に織り込むことが難しい。

ここで注意したいのは、本章の分析対象は2015年末時点で事業を継続している企業だということだ。期中に廃業してしまった企業はサンプルに含まれていない。そのなかには、業績不振のほか、経営者の生活環境の変化を理由に廃業したケースもあるだろう。これらの企業を分析に含めた場合、家事負担の影響はさらに大きくなる可能性がある。

最後に、期間を通じて生産性に影響しない属性は、

性別ダミーと教育年数、家族の人数であった。性差が企業パフォーマンスに影響を与えないとの結果は前述の鈴木（2012）など多くの先行研究と整合している。教育年数は事前の予想に反して非有意となった。経営者の学歴は売り上げや採算などの企業パフォーマンスには関係があるが、TFPには直接関係がないのかもしれない。

企業の属性についても確認しておこう。モデル②、③、④で有意となったのは開業資金と経営形態ダミーで、係数の符号はいずれもプラスである。開業資金を多く準備できれば、事業運営に必要な経営資源を獲得しやすくなり、TFPが高まりやすいのだろう。日本政策金融公庫総合研究所（2017）は、必要な開業費用を過不足なく調達できた新規開業企業のほうが、そのあとの業績は良好としており、ここでの分析結果と整合的である。経営形態は法人格であるほうが、企業の生産性が高まりやすい。一般に、ある程度の売り上げを計上する事業体の場合、法人のほうが節税できるといわれている。TFPが高く収益力がある場合は、法人になる動機が働きやすいということなのだろう。他方、法人化には登記などの費用がかかるため、TFPが低い場合は、わざわざ法人になるメリットがないのかもしれない。

企業規模を示す従業員数をみると、開業初期（モデル③）は非有意、開業後期（モデル④）で有意となっている。係数の符号はプラスであることから、TFPにプラスの影響をもたらしている。雇用が増えればTFPが高まるということなのだろうか。本レポートの冒頭で指摘したとおり、新規開業企業が雇用を増やすのは容易ではないし、人が集まったからといって事業が効率化するとは言い切れない。係数が開業後期にかけてプラスになっている理由として考えられるのは、経営者を支える従業員が育ってきた、つまり労働の質が高まったからではないだろうか。人材育成が進めば、一時的に経営者が事業から離れた

表-5 TFPに影響を与える要因（まとめ）

		期間全体 (2012～ 2015年)		
		開業初期 (2012～ 2013年)	開業後期 (2014～ 2015年)	
経営者の属性	斯業経験ダミー	++	++	++
	管理職ダミー	+++	+++	+++
	経営者の年齢（実数）	-		
	配偶者ダミー		+	
	家事負担ダミー	-		-
	事業外収入比率		--	
企業の属性	開業資金	+++	+++	+++
	従業員数	+		++
	経営形態ダミー	+++	+++	+++

(注) 1 表-4で有意となった変数、箇所のみ記載した。
 2 +はプラスの影響、-はマイナスの影響を示す。符号の数は影響の有意水準を示しており、三つが1%水準、二つが5%水準、一つが10%水準である。空白は非有意であることを示す。

としても、安定した経営状態を維持しやすくなる。開業初期から従業員を育てていくことが、TFPを高めていくうえで重要といえる。

他方、立地ダミーは非有意となった。TFPの高い企業は人口の多い地域にもそうでない地域にも存在することを示唆している。これは森川（2011）と異なる結果だ。もっとも、本分析で用いた立地ダミーは都道府県単位なので、さらに細かい地域区分で立地をとらえた場合には、結果が変わる可能性もある。

本節では、新規開業企業のTFPを被説明変数とした回帰分析を行い、経営者の属性の関係を探った。両者の関係性をまとめたものが表-5である。ここでの分析から指摘できることは3点ある。

第1に、経営者の属性は新規開業企業のTFPに対して有意に影響を与える。

第2に、影響を与える経営者の属性は複数あり、プラスに影響するものとマイナスに影響するものがある。前者は、経営者の斯業経験、管理職経験、配偶者の有無である。後者は、経営者の年齢、事業以

外の収入の有無、家事負担である。

第3に、TFPに影響を与える経営者の属性は時間を通じて変化するものもある。例えば、経営者の収入構造は開業初期の生産性に影響するが、期間全体を通してみると影響はなくなる。他方、家事負担は開業初期のTFPには影響しないが、開業後期のTFPには影響する。

これらの点は今後、新規開業企業の生産性を考えるうえで重要なポイントといえる。

開業支援に求められる 新たな視点

本レポートの冒頭で触れたように、生産性向上に向けて新規開業企業に寄せられる期待は大きい。これは新規参入を通じて産業の新陳代謝を促す役割だけではない。開業初期の段階において高生産性企業の候補を発掘し、成長を促すことができれば、産業全体の生産性を高められる可能性がある。

生産性の高い企業を発掘するためには経営者の属性に着目することが重要と考えられる。分析では、経営者の斯業経験や管理職経験が、生産性を高めているとの結果を得た。これらの経験をきちんと評価して開業を後押しする仕組みがあれば、高生産性企業の開業が増えるかもしれない。また、資金調達の場合において、開業者の経験に応じて貸出金利を優遇することなども有効かもしれない。このためには、具体的にどのような経験が生産性向上に効果をもたらすのか、さらに研究を深めていく必要がある。

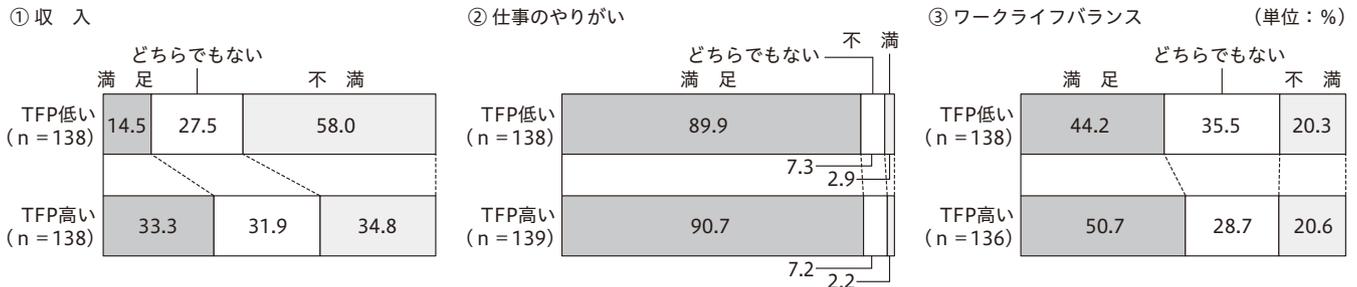
また、これまでの斯業経験や管理職経験を実際の企業経営に生かす術について学べる機会を設けることも重要である。勤務者にこうした教育機会を提供すれば、将来のキャリアの選択肢に開業が加わる。自身の経験に経営や事業に関する知識が加われば、開業前のスキルが向上し、高生産性の開業が増える

かもしれない。近年は、就業と教育を交互に繰り返すリカレント教育が注目されている。政府は2017年12月公表の「人生100年時代構想会議中間報告」において、「個々人が人生を再設計し、一人一人のライフスタイルに応じたキャリア選択を行い、新たなステージで求められる能力・スキルを身につける機会が提供されることが重要である。こうした教育と社会の循環システムの中核となるのが、「リカレント教育」（学び直し）である」とし、「リカレント教育のための環境整備を産官学挙げて構築していくことが求められる」と明記している。開業の増加につながる教育体系の整備が期待される。

開業後のサポートも重要である。分析では、開業後の家事負担の増加が、生産性を低下させるとの結果を得た。特にこうした環境変化に直面しやすいと考えられるのは、開業の新たな担い手として存在感を高めている、女性やシニア層である。せっかく女性やシニア層から生産性の高い企業が生まれても、子育てや介護による家事負担が生産性向上を阻害してしまっただけではいけない。開業後も安心して仕事ができる環境を整備していくことが必要だろう。近年は、子連れでも仕事ができる保育所併設のコワーキングオフィスを運営する企業や、家事代行サービスを専門にする企業が増えている。こうした民間サービスの登場は、新規開業企業経営者の強力なサポートになるはずだ。また、ある女性起業家は、育児と経営を両立している先輩経営者の体験談を聞いたことが、事業継続の支えになったと話す。業界の枠を超えて、多様な世代の経営者が語り合える場を提供するだけでも、生産性向上に効果があるかもしれない。

また、新規開業企業の生産性は業種や企業によって大きく異なる。産業全体の生産性を高めることがだけが目標であれば、生産性の高い業種や企業に絞って支援するほうが効率的かもしれない。しかしだからといって、生産性の低い業種や企業を支援しなく

図-3 2015年のTFPと満足度の関係



(注) 1「満足」は「満足」と「やや満足」の合計、「不満」は「不満」と「やや不満」の合計である
 2①～③についてカイ二乗検定を実施したところ、①は1%水準で有意となる一方で、②と③は非有意であった。

てよいことにはならない。相対的に生産性が低かった飲食宿泊業や個人向けサービス業は、わたしたちの日々の生活に欠かせないし、経営者の能力や個性が大いに発揮される業種でもある。企業単体でみた生産性は低くても、地域貢献度の高い企業は多数あるし、これこそが生きがいと感じている経営者や従業員もいる。

ここで2015年のTFPと経営者の満足度の関係を見ると、「収入」に関してはTFPの高い企業のほうが、「満足」と回答している割合が高い(図-3)。他方、「仕事のやりがい」はTFPの高低にかかわらず、8割以上が「満足」と回答している。また、「ワークライフバランス」についての満足度も、TFPによる差はみられない。生産性の高低が経営者の収入の満足度に反映されるのは当然の結果といえる。むしろ注目すべきは、生産性の高い企業であっても生産性の低い企業であっても、仕事のやりがいやワークライフバランスに関する満足度は変わらないことである。生産性の高低だけではなく、その人にあった働き方を実現できるという観点も、新規開業企業の支援を考えるうえで重要である。

謝辞

本レポートをまとめるに当たり、慶應義塾大学商学部・山本勲教授にご指導いただいた。記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りは筆者に帰するものである。

- (注1) 国立社会保障・人口問題研究所による死亡中位仮定に基づく推計値である。
- (注2) 調査対象は日本政策金融公庫国民生活事業の取引先のうち、従業員数が原則20人未満の企業1万社、回答数は6,967件である。
- (注3) 新規開業パネル調査の調査対象は2011年に開業した企業であるが、開業からの月数は0カ月超12カ月未満と幅広いことから、開業2年目以降を分析対象とした。また、月商が前年比10倍以上もしくは10分の1以下の企業は集計対象から除外している。
- (注4) 小西(2014)は、「企業が利潤を追求しながら生産活動を行うとき、技術が後退することは考えられない。しかし、実証上はTFPやTFPの成長率がマイナスになることは起こりうる」としている。
- (注5) 推定の際は、係数の大きさを比較しやすいように、二乗項は100で割ったものを加えている。

<参考文献>

小西葉子(2014)「生産性を計測するという一技術を正しく評価するために」RIETI BBLセミナー資料 (https://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/14121901_konishi.pdf)
 鈴木正明(2012)「どのような企業の業績が優れているのか」日本政策金融公庫総合研究所編集・鈴木正明著『新規開業企業の軌跡—パネルデータにみる業績、資源、意識の変化』勁草書房、pp.59-91
 中小企業庁(2017)『2017年版中小企業白書』日経印刷
 日本政策金融公庫総合研究所(2017)「起業と起業意識に関する調査」
 深沼光・藤田一郎著・日本政策金融公庫総合研究所編集(2018)『躍動する新規開業企業—パネルデータでみる時系列変化—』勁草書房、近刊
 森川正之(2014)『サービス産業の生産性分析—マイクロデータによる実証』日本評論社
 ———(2011)「都市密度・人的資本と生産性—賃金データによる分析」RIETI Discussion Paper Series 11-J-046
 Hurst, Eric and Benjamin Wild Pugsley(2011) “Understanding Small Business Heterogeneity.” NBER Working Paper No.17041

生き残りに向けた 中小情報サービス業の取り組み

第3回
(最終回)

工夫次第で可能な 人材と資金の確保

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があることを指摘した。

第2回では、今後、厳しい経営環境が見込まれるなか、事業の見直しに向け、自社開発の製品やサービスを提供するためのポイントをみた。

第3回では、そうした製品やサービスを提供するに当たって必要となる人材と資金について考えたい。

約9割の企業が感じる人材不足

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」で雇用の増減を示す従業員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、2018年1-3月期に29.5と、2011年4-6月期から6年以上にわたりプラス水準となっているほか、2013年以降、全産業、非製造業をおおむね上回っている（図-1）。

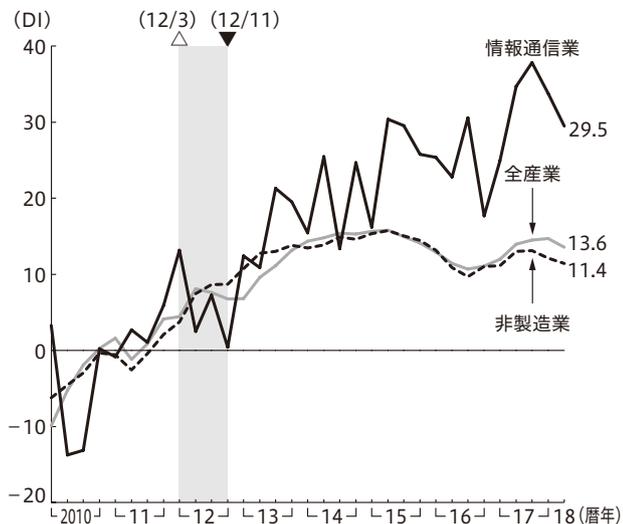
一方、独立行政法人情報処理推進機構『IT人材白書2017』で、ソフトウェア業者、情報処理サービス業者といったIT企業におけるIT人材の過不足感をみると、「大幅に不足している」「やや不足している」

と回答した企業の合計は、中小企業^(注)に該当する、従業員31人以上100人以下の企業では88.9%、同101人以上300人以下の企業では87.2%、同30人以下の企業では85.8%に達している（図-2）。

近年、多くの中小情報サービス業者は、売り上げの増加に伴い、従業員を増やしているものの、現在の受注量に見合うほどの人材を必ずしも確保しきれていないと考えられる。

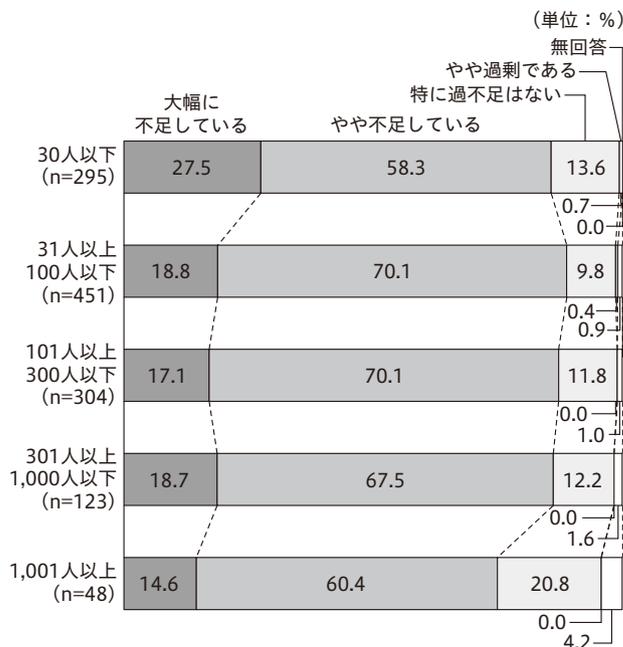
今後、中小情報サービス業者は事業の見直しに向けて、どのように人材を確保したり、定着させたりすればよいのだろうか。また、資金を調達するに当たり、どのような工夫を施せばよいのだろうか。第3回は、今回ヒアリングを行った企業のなかから、特徴ある取り組みを取り上げて考えていきたい。

図-1 従業員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」（図-4も同じ）
 (注)1 従業員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（図-4も同じ）。

図-2 IT人材の過不足感（IT企業）



資料：独立行政法人情報処理推進機構『IT人材白書 2017』

業界の特徴を生かした人材の確保

第1回でみたように、顧客のニーズやシステム障害などに迅速に対応するため、情報サービス業は都市部に集積している。人材の獲得に向けた競争は年々激しくなっており、中小情報サービス業者が自社のニーズに合った人材を都市部周辺で確保することは容易ではない。

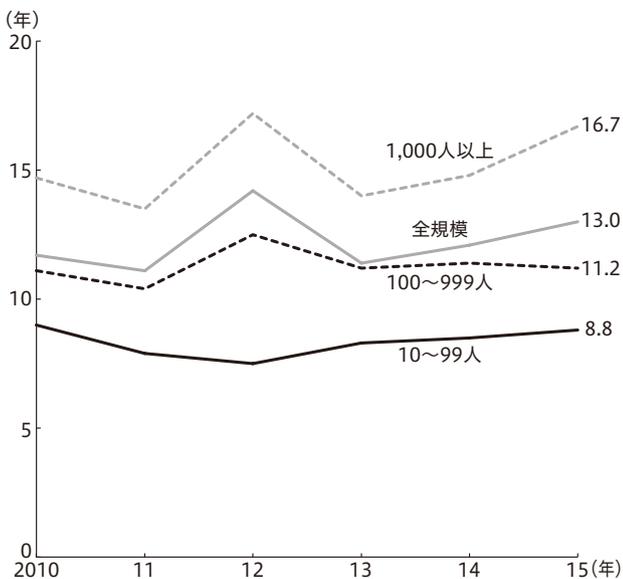
一方で、インターネットの普及により、業務を行う場所の制約がなくなりつつあることは、情報サービス業の特徴の一つともいわれている。ヒアリングを行った企業でも、こうした特徴を生かすことで、人材を確保している例がみられた。

E社は、大手企業やベンチャー企業からの依頼を基に、例えば、学習塾向けに受講生ごとのカリキュラムを管理したり、不動産業者向けに契約書を管理したりするといった、オーダーメイドによるシステ

ムの開発を手がける。同社が人材確保のために注力しているのが、会社以外の場所で業務を行うリモートワークの推進である。プログラミングに加え、資料の作成や顧客との打ち合わせもインターネットやクラウドコンピューティング（以下、クラウド）を介しており、社外でほぼすべての業務を行うことが可能となっている。そのため、本社がある首都圏に限らず、全国にいるエンジニアの採用が可能となり、現在では、社員の約半数がリモートワークを利用している。リモートワークへの適性を判断するために、インターネットを通じて採用時の面談も行っているという。

第2回で指摘したように、情報サービス業では、会社の枠にとらわれなくて、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活動が盛んである。そうした活動に積極的に参加することは技術情報を収集するだけでなく、人材を確保することにもつながっている。

図-3 平均勤続年数の推移（情報サービス業）



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
 (注) データは一般労働者のもの。

例えば、F社は、ユーザー企業がクラウドを導入するに当たってコンサルティングサービスを提供したり、複数のアプリケーションを組み合わせたシステムの開発を行ったりする。IoTが注目を浴びるなか、ユーザー企業からは、どのように活用していけばよいかという問い合わせが数年前から増えるようになってきた。社長のFさんは、IoTに関するコンサルティングサービスとして、ビジネスモデルの策定から事業化までを一貫してサポートできないかと考えたものの、新たなビジネスを展開していくうえで必要となる知識やノウハウはない。

コミュニティ活動で知り合った企業経営者に、この悩みを相談したところ、大手のコンサルティング会社でIoTを専門としていたGさんを紹介してくれた。さっそく、事業内容を説明すると、ユーザー企業のニーズに何とか応えたいという思いが理解され、Gさんが同社に入社してくれることとなったのである。その後、Gさんの人脈により、IoTに精通したエンジニアを次々と獲得することができ、現在

では、ベンチャー企業や大手企業に対して、IoTに関するコンサルティングサービスを提供している。

多様な働き方による人材の定着

人材を採用できたとしても、定着しなければ、人材不足の解消にはつながらない。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」で情報サービス業の平均勤続年数をみると、従業員1,000人以上の企業は2015年に16.7年であるのに対し、従業員10~99人の企業では8.8年となっており、従業員規模が小さい企業ほど年数が短くなっている（図-3）。中小情報サービス業者にとって、社員にいかに長く働いてもらうかは、採用同様、大きな課題といえる。

社員が働きやすい環境を整え、離職率を抑えたのがH社である。同社はグループウェアと呼ばれる、スケジュール管理や掲示板などの機能をもつソフトウェアの開発を手がける。ITの普及に伴い、多くの企業がグループウェアを導入するようになり、同社の売り上げも拡大するなか、出産や育児・介護などを理由に転職するエンジニアも多く、離職率が28%にまで達した年もあった。

そこで、同社が取り組んだのが、人事制度の見直しである。社員が100人いれば、100通りの働き方があるという考えから、社員へのヒアリングを実施。その結果を基に、これまで、最長6年間の育児・介護休暇制度や、社員がライフスタイルに合わせて働く時間や場所を選べる選択型人事制度、在宅勤務の導入などを図ってきた。また、そうした新たな制度を実現するために、インターネットを通じた遠隔会議をできるようにしている。

結果、現在、離職率は4%にまで低下している。また、社外からは、社員の多様な働き方を実現する企業として評価されるようになり、優秀なエンジニアを確保することにもつながっている。

前に紹介したE社のリモートワークの導入も、働き方の多様化に貢献しており、例えば、地方に戻って仕事をしたいエンジニアや、自宅で勤務したい人にとって、仕事を続けられるというメリットがある。両社に共通するのは、出産や育児、介護などによって社員のライフスタイルが変化したとしても、長く働き続けられる環境を整備することで、人材の確保・定着につなげている点にあるといえる。

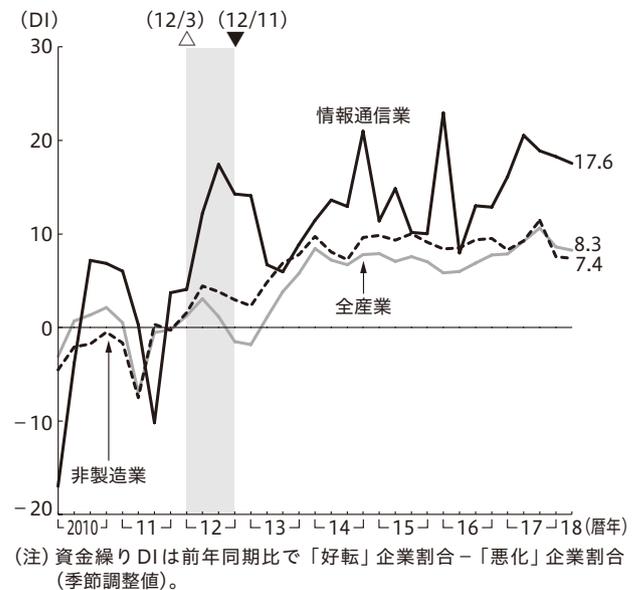
それまで培ったスキルやノウハウを発揮させることも、人材の定着には有効であると考えられる。情報サービス業では年齢を重ねると、エンジニアは現場を離れ、マネジメント業務にシフトすることが少なくない。しかし、なかには、そのままエンジニアとして働きたいと考える人もいる。こうした人たちに、引き続きエンジニアとしての活躍の場を提供しているのが、第2回で紹介したB社である。

同社はエンジニアを専門人材として育成しており、社外のコミュニティー活動へ積極的に参加させているほか、実装技術に関する勉強会や開発事例の発表会を定期的に開催している。社内には、大手システム開発会社出身のエンジニアも在籍しており、お互いの知的好奇心を満足させ、仕事に対する満足感を高めることが、社員の定着化につながっているのではないかという。

低コストで提供可能な新たなサービス

最後に資金調達についてみてみたい。前出の「全国中小企業動向調査・中小企業編」によれば、情報通信業の資金繰りDIは、2012年1-3月期以降、プラス水準で推移している(図-4)。しかし、今後、中小情報サービス業者を取り巻く経営環境は厳しく、資金繰りが悪化するおそれもある。自社開発の製品やサービスを提供するに当たっては、できるだけ初期費用を抑えるのが望ましいといえる。

図-4 資金繰りDIの推移



一方、近年では、インターネットで公開されているプラットフォームを用い、誰もが低コストで新たなクラウドサービスを提供できるようになっている。実際、今回、ヒアリングを行った企業をみても、プラットフォームの活用によって開発期間を大幅に短縮することができ、外部から資金を調達しなくても新たなサービスを提供している例が多くみられた。

本連載では、今後、厳しい経営環境が予想される中小情報サービス業者が事業を見直すに当たり、どのような取り組みが必要であるかをみてきた。より多くの中小情報サービス業者が力強い成長を遂げることを期待したい。

(注) 中小企業関連立法においては、ソフトウェア業・情報処理サービス業は、資本金3億円以下または従業員300人以下を中小企業としている。

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。

和食を通じた交流の場を提供する外国人向け料理教室



プロフィール

とみなが のりこ

1969年東京都生まれ。北里大学薬学部卒業後、クラシエホームプロダクツ(株)、日本ロレアル(株)などの化粧品・製薬会社でマーケティングとして勤務。在職中の2014年に外国人向け料理教室「わしょクック」を開始し、2016年に法人化。

〈企業概要〉

創業 2014年
資本金 100万円
従業員数 2人
事業内容 外国人向け料理教室
所在地 神奈川県相模原市南区
上鶴間本町4-2-22
電話番号 090(1849)7240
U R L <http://washocook.jp>

わしょクック(株)

代表取締役社長

富永 紀子

小田原、江の島、新宿をつなぐ小田急線の分岐点、相模大野駅から徒歩5分の閑静な住宅街の一角に、外国人観光客が次々と訪れる家がある。わしょクック(株)の社長、富永紀子さんの自宅だ。

会社勤めの合間を縫って始めたという同社の外国人向け料理教室は、今、国外はもとより、国内からも注目を集めている。

和食をエンターテインメントとして体験

——事業内容を教えてください。

外国人をターゲットにした料理教室を運営しています。教えるのは日本が誇る食文化、和食です。ただし、すしやてんぷらといった凝ったものではなく、たまご焼きやみそ汁など家庭料理が中心です。

受講料は1人8,500円で、2時間ほどかけて実習と食事会を行います。わたしの自宅のキッチンで行うため、1回のレッスンで参加できるのは最大5人です。ここ相模大野校は看板こそありますが、ご覧のとおり、外観は普通の住宅です。日本の家庭の雰囲気を感じな

がら家庭料理を味わってもらおうというコンセプトです。

受講者の約6割はタイや中国、フィリピンなどアジアの方です。そのほか南米や欧州、アフリカなども合わせ、延べ700人の外国人に和食を伝えてきました。相模大野校の最寄り駅は小田急線の分岐点なので、観光地に向かう途中で当社を訪れる方が多いですね。

——日本人向けの料理教室との違いはありますか。

一番の違いは、技術を教える場ではなく、エンターテインメントを楽しんでもらう場であるということです。受講者の9割は訪日外国人観光客なので、観光の一環、

いわばアトラクションとして和食を楽しみに来ているわけです。

そのため、短時間でいかに和食づくりを楽しんでもらえるかを意識しています。メニューにはいわゆる普通の家庭料理のほかに、日本で流行っているキャラクターをかたどったお弁当などもあります。1回の教室で4、5品を調理しますが、一皿当たり20分ほどで手軽につくれるものを選んでいきます。

また、単純に調理の仕方を教えるのではなく、つくり方についてクイズを出題したり、五感に訴えかけるような実演などを交えたりしながら、調理の過程を楽しんでもらいます。

例えばだし汁づくりでは、初めに鍋の周りに集ってもらい実演します。かつお節を入れた途端に広がる香りやゆらゆらと揺れるかつお節の様にみなさん驚きます。ゴマすり体験をしてもらおうと、ゴリゴリという音や出てくる香り、すり鉢の使い方に興味を示す方もいます。日本人にとっては当たり前前の香りや音も、外国人にとっては特別な体験になります。五感に訴えかけるとはそういう意味です。

また、受講者のなかには一人でレッスンに来る方も少なくありません。世界各国から来た受講者同士で料理を囲みながら交流するのも貴重な体験の一つです。そのため、1時間ほどで料理を完成させ

たら、受講者全員でゆっくりと食事を堪能してもらいます。商品販売を兼ねた料理教室などは他社でもあります。エンターテインメント性や受講者同士の交流に重点を置いたものは珍しいと思います。

——受講者はどうやって御社の教室を見つけてくるのですか。

主に三つの経路があります。

一つが、トリップアドバイザーやエアビーアンドビーといった外国人観光客が利用する旅行サイトです。宿泊施設だけでなく、旅行先の観光地や体験施設などが経験者の口コミとともに紹介されており、当社を訪れる個人客の大半はサイト経由で申込みをしています。

二つ目が、日本旅行などの旅行代理店です。団体客はこちらからが多いです。当社の料理教室をパッケージ商品として、ツアーのスケジュールに組み込んでもらったり、オプションで提案してもらったりしています。

最後に、受講者の口コミです。受講者のほとんどはSNS上に投稿するために、調理の様子や出来上がった料理の写真、動画を撮影しています。投稿を見て当社を知った受講者の友人が旅行サイトや旅行会社を経由して申し込んできたり、直接わたしにコンタクトをとってきたりすることもあります。そのため、機会を逃さないように受

講者とはできるだけSNS上でつながりをもつようにしています。

海外移住の夢を実現するために創業

——この事業を始めたきっかけを教えてください。

前職は、外資系の化粧品会社でマーケティングに携わっていました。市場調査をもとにターゲットや価格を設定してヘアケア商品などを開発したり、企画書を持ち込んでテレビや新聞で取り上げてもらったりする仕事です。

仕事に不満はありませんでしたが、いずれやりたいことがありました。海外移住です。毎年の海外旅行が夫婦の楽しみで、いつか多様な文化に触れながら異国の地で暮らしたいというのが長年の夢でした。外資系企業に入ったのも、英語を話さざるをえない環境で語学力を高めようと考えたからです。勤務しながら移住後も続けられる仕事はないかと探していました。

そんな折、2009年にニュージーランドの民家に泊まる機会がありました。そこではご主人が釣ってきた魚をさばいて、奥さんが手料理を振る舞ってくれました。海に見える家で地元の人と地元の家庭料理を囲んで食べる経験は格別です。これまでの旅行では経験したことのない、その土地に受け入れられたような感覚を味わいました。



レッスンの様子

帰国後もその感動が忘れられず、自分でも同じような体験を提供できないかと考えるようになりました。例えば、海外で和食の料理教室を開くといったアイデアです。

ただし、いきなり海外で起業というのはハードルが高いため、できることから試してみることにしました。手始めに外国人の同僚を自宅に招いて家庭料理を一緒につくったところ、とても好評でした。

さらに教える対象を広げようと、相模原市在住の外国人を対象にカルチャースクールを開催する交流施設「さがみはら国際交流ラウンジ」に企画書を持ち込むと、講座の一つとして家庭料理を担当させてもらえることになりました。これが人気講座となり、友人を連れていきたい、ほかの料理もつくってみたいという依頼がわたし個人にも舞い込むようになったのです。

その時点で海外移住はもう少し先と考えていたので、日本での実績づくりを兼ねて、2014年に週末限定で料理教室を開業しました。

自宅のキッチンを使うため初期投資はなく、仕事の休日を利用しての開業でした。

——事業は順調に進みましたか。

いいえ。法人化までの2年間はうまくいかないことも多く、試行錯誤しました。

一つは教え方です。初めのうちはつくり方を伝えるのに必死でしたが、受講者たちが日本の食材や調理器具などに驚く様子を見るうちに、観光客が求めるものは技術ではないのだと気付きました。それが、調理を楽しんでもらうという現在のレッスンスタイルにつながっています。

また、レシピもなるべく簡易な表現に置き換えました。例えば、「少々」といったあいまいな表現は外国人には伝わりません。塩少々なら「塩をティースプーンに3分の1」と明確な目安を伝えます。視覚でも理解できるように、ポイントとなる工程の写真を添えた英語のレシピシートもつくりました。

集客についても、カルチャースクール時代のつながりだけではすぐに頭打ちとなってしまったことから、マーケティングの経験を生かして、地元のテレビ局や新聞社に売り込みに行きました。おかげでさまざまなメディアに取り上げられ、旅行サイトや旅行代理店からも声がかかるようになりました。

この間も勤務を続けていたので、まとまった時間の取れる休日はレッスンの開催に充て、広報用の企画書作成や和食レシピのまとめ作業は、片道1時間半の通勤時間を活用しました。こうした取り組みのかいもあって、毎月40人ほどの受講者が集まるようになりました。

また、旅行会社との連携により団体客も増え、自宅だけでは手狭になったことから、吉祥寺や四谷で直営教室を開きました。2015年のことです。大人数を収容できるスタジオを完備しており、観光ツアーで日本を訪れた団体客など、1回のレッスンで最大50人まで受け入れられるようになりました。

国外だけでなく 国内からも注目

——講師育成にも力を入れていると聞きました。

メディアへの露出が増えるにしたがって、講師をやってみたいという日本人からの問い合わせが寄せられるようになり、2016年に講師養成スクールを始めました。

スクールのプログラムは、2日間の「ベーシックコース」、4日間の「ビジネスコース」の2部構成になっており、それぞれの課程を修了することで当社独自の認定講師、フランチャイズオーナーになれる仕組みになっています。フランチャイズが広がることで、

「わしょクック」サービスのキャパシティーが広がることにもつながるわけです。

当社が扱うのは一般的な家庭料理なので、特別な技能は必要ありません。英会話も中学生レベルの英語が話せれば十分です。そのため、スクールでは調理実習や英会話よりも、レッスンのコンセプトづくりやメディア向けの企画書づくりなどを重点的に解説します。講師養成スクールの卒業生は、これまでで50人を超えています。そのうち32人が福岡、大阪、京都、青森などでフランチャイズとして開業し、残りの方は直営教室の契約講師となって活躍しています。

認定講師が行うレッスンでは、当社の基本メニューのほかに、それ以外のメニューを扱ってもよいことにしています。例えば、ある人はおせち料理、別の人は煮魚料理をコンセプトに据えました。レッスンに独自性をもたせてアピールすることで、観光客のアンテナに引っかかりやすくなるのです。

また、認定講師が「わしょクック」のフランチャイズ教室を始める際、契約金はかかりません。代わりに、旅行サイトや代理店経由の受講希望者を当社から紹介した場合、売り上げの2割を紹介料として払ってもらいます。初期費用がかからず、自宅で気軽に始められるため、週末や空いた時間を利用

して開業する方がほとんどです。フランチャイズオーナーの5割は兼業で、男性も数人います。それぞれのライフスタイルに合わせて柔軟に経営できる点も魅力かもしれません。

当社としてもレッスンのバリエーションが増えて「わしょクック」の付加価値が向上するだけでなく、事業を任せられる仲間が増えて頼もしく感じています。

——自宅から始まった事業がどんどん広がっていますね。

海外に目を向けて始めた事業ですが、国内でもフランチャイズだけでなくさまざまな形で広がっています。

その一つが、企業向け研修です。富士通やサカタのタネなど外国人を雇用する大手企業で、和食づくりを通じたチームビルディング研

修を開催しています。この事業は、わたしが外資系企業にいた頃、組織づくりのためにさまざまな研修を受けた経験がもとになっています。調理や食事をとおして自然と会話が生まれると、研修参加者や人事担当者から好評です。

2018年には、外国人向け田舎暮らし体験事業も開始しました。地方自治体と連携して、農作物の収穫や伝統工芸、郷土料理づくりなどその土地ならではの体験で観光客を呼び込み、地域活性化につなげようという企画です。第1弾の新潟県を皮切りに、全国で開催を予定しています。

もちろん、海外での料理教室についても準備を進めているところで、数年以内に実現したいと考えています。当社は、これからも日本全国、そして世界各国に和食を通じた交流の場を広げていきます。

聞き手から

事業を始めてから4年。教室を訪れる世界各国の人々や、認定講師となった仲間たちとの出会いは、いまだに驚きと発見の連続だと富永さんは話してくれた。そんな生き生きとした富永さんの背中を追って、新たな週末起業家が全国に増え続けている。

富永さん自身は2016年の法人化を機に勤務をやめ、フランチャイズ展開や認定講師制度といった仕組みづくりに専念。2017年には講師育成部門を一般社団法人化し、同社は全国の仲間とともに持続可能な体制を築きつつある。海外移住という夢を実現させるために始まった富永さんの起業という旅は、佳境を迎えている。（長沼 大海）

社史から読み解く経営戦略

シマノ

— 伝統技術で自然と人をつなぐ —

第23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。

自転車外国から日本に伝わったのは幕末のこと。輸入が増え、修繕が必要となった時、一役買ったのは大阪・堺の伝統技術、鉄砲鍛冶だった。シマノの創業者・島野庄三郎は、1894年、この堺に生まれた。

🕒 堺の伝統技術を磨く

庄三郎は15歳から堺の刃物工場で働き始め、24歳で自転車部品メーカーに職長として迎えられた。しかし、第1次世界大戦後の不況で勤務先の工場は閉鎖。庄三郎は職を失ったが「苦境はチャンス」と前向きに捉え、1921年に島野鉄工所を創設した。

手がけたのは自転車部品の中枢・フリーホイール（後輪に取り付ける1枚ギア）の生産だ。庄三郎は硬度を保ちながらホイール表面に光沢を出す“製品のツヤ出し”の際に、砂を吹き付けて磨く「サンドブラスト法」という新技術を導入するなど、地元の伝統である鍛冶技術の進化に尽力した。

第2次世界大戦後、復興に向けて自転車部品の生産を再開、1946年にはフリーホイールの生産量を月産1万5,000個にまで引き上げた庄三郎は、同年、島野自転車を新たに設立し、完成車の生産にも着手した。政府が経済立て直し策の一つとして自転車業界を積極支援したことも追い風になった。1950年には、島野鉄工所が島野自転車を吸収合併し、翌年に

島野工業へと改称、事業拡大への礎を築いた。

🕒 世界が認めた高い技術力

1958年に庄三郎が他界すると、長男の島野尚三が30歳の若さで社長に就任した。「いずれ国民生活が豊かになればスポーツやレジャーが広く根付くようになる」と確信していた尚三は、①自転車部品専門メーカーに徹する、②徹底的な技術改良、③販売システムの近代化、④輸出市場の開拓と拡大を戦略的な目標として掲げた。

まず取り組んだのは、「スリースピードハブ」（内装変速機）の改良だ。1958年に軽くて無駄な空回りのない同社独自の新製品を発売したところ、1カ月の売れ行きは当初3,000個、翌年は1万個、60年には5万個という拡大ぶりであった。安全操作の面でも、同社はさまざまな自転車部品を世に送り出した。代表例といえるのが、1969年に発売した「油圧ブレーキ」である。ブレーキレバーに加えられた手の力を油圧に変換して、前輪と後輪に圧力をかけるもので、自転車の安全性向上に貢献したのである。

新製品の開発を支える技術改良で特筆すべきは、鉄を常温のまま叩いて成型する冷間鍛造だろう。当時、鉄の成型は熱して行う熱間鍛造が常識だったが、表面が酸化しやすく形も整えにくいため、小型部品

にはやや不向きであった。同社は巨額の研究開発費を投じて冷間鍛造技術を確立し、コストダウン、工程の短縮、製品精度の安定、大量生産に成功した。

販売面については、全国主要都市にサービスセンターを開設、島野工業の新製品の機能、修理方法を小売店向けに指導する態勢を整えた。アフターサービスを充実させたところに、堺の気質がうかがえる。

強力な生産・販売体制を整えた同社は、米国とヨーロッパの市場を目指した。1965年、ニューヨークにシマノアメリカンコーポレーションを設立し、各地で小売店や卸商を集めてメカニズムの説明や修繕の講習会など徹底したアフターサービスを実施した。この結果、米国での売り上げは早々に10億円を超えるなど、順調な伸びをみせた。自転車発祥の地・ヨーロッパへの進出は、伝統、好み、ヨーロッパ諸国のお国柄も違って困難を極めたが、1972年に西ドイツにシマノヨーロッパを設立すると、周辺各国からも注文が入るようになっていった。

🕒 自然と人と道具の調和

国内外にブランドイメージを深く浸透させた同社がさらなる発展を目指すために取り組んだのが、釣具事業である。釣り糸を手繰るために竿に付けるリールの内部構造がスリースピードハブに似ており、これまで培った技術が生かせそうだったからだ。ただ、リールだけでは商売にならない。製品ラインアップを充実させる方策を考えていた矢先に釣具業界の名門・東作釣具が倒産し、図らずも竿の製造工場および生産ノウハウを引き継ぐことになった。

そこで同社は1970年に釣具事業部を立ち上げ、翌年には釣り竿生産を専業とする島野足立として分社化し、釣具業界に本格進出した。実績がないため取引先との関係構築に苦労しながらも、鮎釣り用のグラスロッド「時雨」やレジャー用氷結筒付クーラーなどヒット商品を世に送り出していった。

シマノの歩み

1921年	堺市に島野鉄工所を創設
1940年	株式会社に改組
1946年	島野自転車(株)を設立
1950年	島野鉄工所が島野自転車を吸収合併 (翌年、島野工業(株)に改称)
1965年	シマノアメリカンコーポレーション設立
1970年	釣具事業部発足
1972年	シマノヨーロッパ設立
1972年	大阪証券取引所第2部に、翌年東京証券取引所第2部に株式上場。73年に東証・大証とも第1部に指定替え
1991年	(株)シマノに改称

資料：筆者作成

釣具事業でも海外展開を進めた。米国進出に当たってはまず、同社の技術者が1年間、米国で最も人気の高いバスフィッシングの釣り場をくまなく踏破してフィールド調査を行った。その成果から生まれた超精密両軸リール「バンタム」は、世界中の釣具メーカーからコピーされるほどの画期的製品だった。

同社は時代の変化を先取りするかのように、より多彩でより柔軟な製品を次々に送り出している。1982年発売の「デオーレXT」はマウンテンバイクの世界的ブームを巻き起こした。釣具では、縦と横方向の強度だけを考えていた従来のカーボンロッドに“斜め”の強度を加えたXライン構造、へら竿の最高峰「朱紋峰^{しゅもんほう}」、新複合素材チタノスを採用した「ファイティングGT7000」などが釣り人を魅了した。“自然と人と道具の調和”をモノづくりの出発点とした姿勢や思想から生まれた製品群は、世界中の熱い支持を得た。

庄三郎が大切にしていた地元の伝統、それを受け継いだ尚三の先見の明。両者の歯車が噛み合い、シマノはグローバル企業としての確固たる地位を手繰り寄せたのである。

〈参照社史〉
『シマノ70年史』(1991年)

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第35回

小企業の景況は、 持ち直しの動きがみられる

～全国中小企業動向調査・小企業編（2018年1-3月期実績、4-6月期見通し）結果～

当研究所が2018年3月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果によれば、2018年1-3月期の小企業の業況判断DIは、前期から低下したものの、前年同期の水準を上回った。来期（4-6月期）は上昇する見通しとなっている。小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる。

業況判断DIは前期から低下

当研究所では四半期ごとに「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、「動向調査」という）を実施している。本調査は全国の従業者数20人未満の小企業1万社を対象として、業況や売上、採算、販売・仕入価格などについて、今期の実績および来期の見通しを尋ねている。

メインの指標である業況判断DI（「良い」企業割合－「悪い」企業割合）をみると、2018年1-3月期は-27.6と、前期（-20.8）から6.8ポイント低下した（図-1）。1-3月期のDIは季節的に低下しやすい傾向がある^(注)。今期も同様の動きとなったものの、前年同期（-30.4）の水準を上回っている。

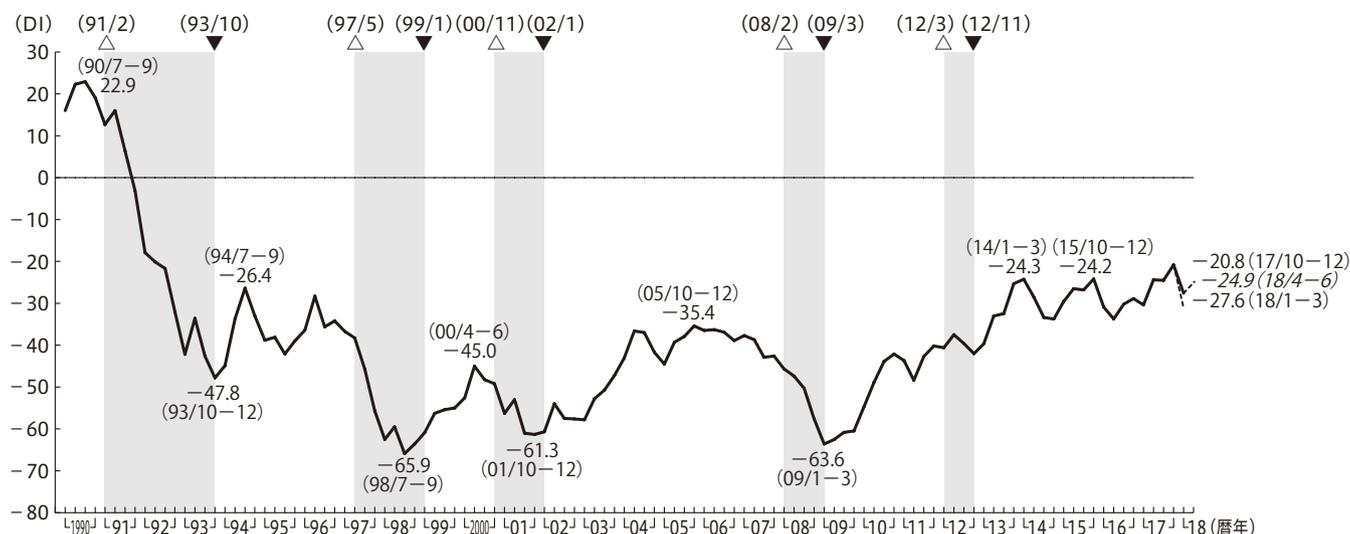
業種別にみると、情報通信業を除くすべての業種で低下した（表）。今期のDIを押し下げた要因についてみていこう。

降雪や原材料高が影響

DIの下押し要因は、主に三つ挙げられる。第1は降雪である。1-2月は各地で大雪となり、福井市では37年ぶりに140センチメートル超、東京都心でも20センチメートル超の積雪を記録した。この雪により、製造業では原材料が届かず生産が停滞する、小売業や飲食店・宿泊業では客足が鈍る、建設業では工事が遅延するなど、多くの業種に影響を及ぼした。地域別にみても、北陸では28.0ポイント、北関東・信越では12.1ポイント、東北では10.3ポイントと、それぞれ前期から低下しており、降雪地域ほど影響が大きかったことがうかがえる。

第2はインフルエンザの流行である。厚生労働省「インフルエンザの発生状況について」によると、2018年1月29日からの週が流行のピークであり、その間の患者数は約282万人と推計されている。こ

図-1 業況判断DIの推移（全業種計）



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・小企業編」（以下同じ）

(注) 1 DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。

2 ———は実績、-----は見通し。斜体は見通しの値を示している。
3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

れは、1999年の統計開始以来最多であった。そのため、人混みや繁華街への外出を控えた人もおり、店舗などへの客足を遠ざける一因となった。飲食店・宿泊業や理美容業の調査対象企業からは「予約客がインフルエンザにかかり、キャンセルになった」といった声も聞かれた。

第3は原材料価格の高騰である。野菜は、昨年秋以降の多雨や低気温で生育が進まず、品薄から価格が高騰した。鋼材は、鉄スクラップなどの原料価格の上昇に加え、東京オリンピックや都市の再開発向けの需要が増えていることから値上がりした。ほかにも、ガソリンや木材などの価格は高止まりしている。仕入価格DI（前年同期比で価格が「上昇」企業割合－「低下」企業割合）をみると、前期に10.7ポイントも上昇した後、今期はさらに0.7ポイント上昇し、40.3となった。一方、販売価格DIは1.0ポイント低下し、-1.0となった。価格転嫁が進まず、仕入と販売の価格差が拡大したことで採算が圧迫され、業況の悪化につながっているようだ。

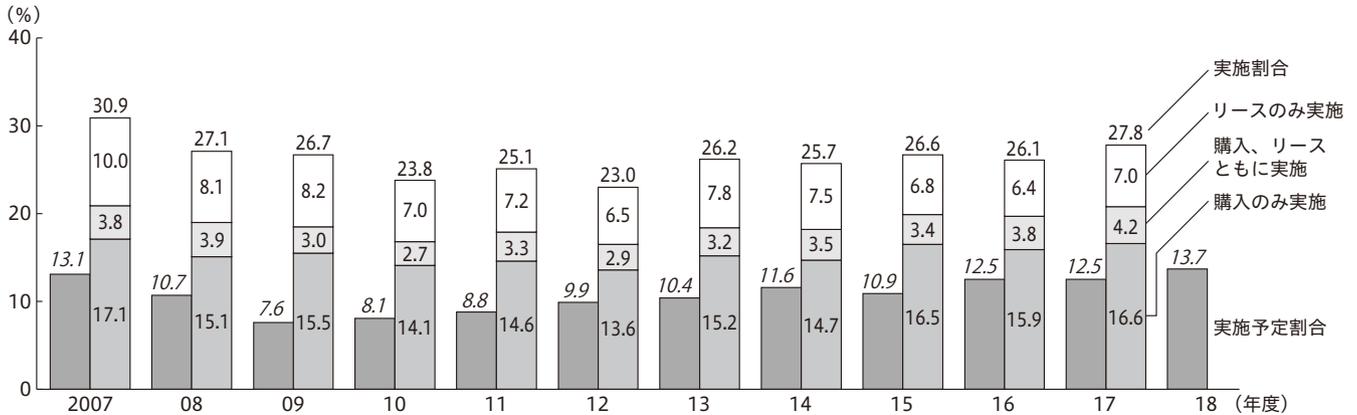
表 業種別業況判断DIの推移

	2017年				2018年	
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	(見通し) 4-6
全業種計	-30.4	-24.4	-24.5	-20.8	-27.6	-24.9
製造業	-20.4	-20.3	-19.6	-8.2	-14.2	-14.1
金属・機械	-5.4	-10.4	-0.9	5.7	1.0	-1.0
その他製造	-30.2	-26.7	-31.3	-17.8	-24.6	-23.0
卸売業	-34.4	-25.5	-28.1	-13.0	-28.7	-25.5
織・衣・食	-43.4	-26.6	-29.0	-15.7	-32.2	-24.5
機械・建材	-23.5	-24.3	-27.1	-10.0	-24.5	-26.7
小売業	-40.1	-35.3	-39.2	-36.6	-37.1	-35.5
耐久消費財	-33.5	-19.7	-22.4	-24.1	-27.3	-22.0
非耐久消費財	-41.1	-38.1	-42.1	-38.6	-38.9	-38.0
飲食・宿泊	-36.6	-27.9	-22.0	-32.0	-40.3	-31.3
サービス業	-35.9	-22.0	-25.2	-25.7	-34.4	-25.7
事業所向け	-16.1	-13.8	-12.9	-2.1	-4.5	-12.2
個人向け	-42.0	-24.5	-29.2	-32.7	-43.2	-29.6
情報通信業	-16.9	-24.4	-27.4	-25.8	-11.1	-20.0
建設業	-4.0	-5.2	-1.8	6.7	0.5	-10.5
運輸業	-27.1	-30.5	-15.4	2.8	-21.9	-12.8
道路貨物	-6.1	-18.1	-6.3	16.1	-13.7	-12.8
道路旅客	-56.9	-48.3	-29.5	-17.5	-35.7	-12.7

(注) 1 網掛けは、前期から低下した数値。

2 図-1 (注)1に同じ。

図-2 設備投資実施割合の推移（全業種計）



(注)1 各年度（2017年度であれば2017年4月～2018年3月）に設備投資を実施したかどうか、購入、リースそれぞれについて質問したもの。

2 リースとは、リース契約のことで、土地建物の賃貸借契約を除く。

3 斜体は、前年度調査における設備投資実施予定企業割合。

これらの要因を受け、業況判断DIは6.8ポイント低下した。この結果をどうみればよいだろうか。前回調査を振り返ると、1-3月期の見通しは-30.0と、9.2ポイント低下する見通しであった。1-3月期は営業日数が少ないというカレンダー要因や、積雪のある地域で経済活動が弱くなりやすいといった季節要因があるため、多くの企業はこれらを勘案して業況悪化を見込んでいたことがうかがえる。しかし、例年以上の大雪やインフルエンザの流行があったにもかかわらず、前回調査時点の見通しを上回る実績となり、小企業の景況には底堅さも感じられる結果となった。

来期（4-6月期）の業況判断DIも-24.9と、今期から2.7ポイント上昇する見通しとなっており、持ち直しの動きが続きそうだ。

緩やかに増加する小企業の設備投資

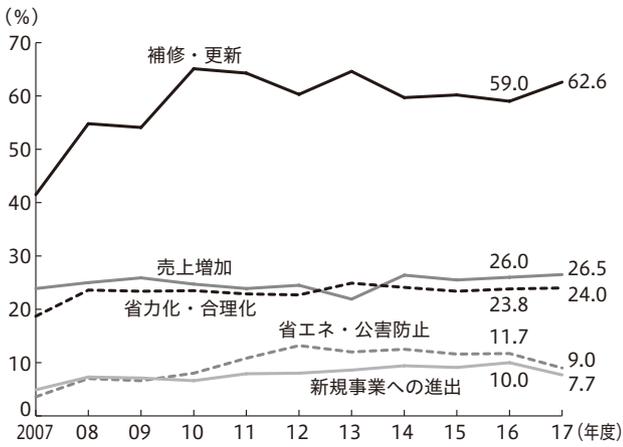
動向調査では定例調査に加え、四半期ごとに異なるテーマの特別調査も実施している。1-3月期は設備投資動向について尋ねており、以下、その結果を要約したい。

図-2は設備投資の実施企業割合を示したものである。購入とリースそれぞれについて尋ね、片方ないしは両方に投資した先を実施企業としてカウントしている。2017年度に設備投資をした企業割合は、前年度から1.7ポイント上昇し、27.8%となった。これは、リーマン・ショック前の2007年度（30.9%）以来の高水準である。景気が緩やかに回復するなか、小企業においても少しずつ設備投資に踏み切る企業が増えている。来年度に設備投資を予定している企業割合も、前回調査から1.2ポイント上昇しており、小企業の設備投資意欲は高まっている。

結果をもう少し詳しくみていこう。まず、設備投資の実施割合を業種別にみると、運輸業（41.0%）や飲食店・宿泊業（34.8%）などで高い。運輸業では、タクシーやトラックなどの耐用年数が3~5年と比較的短いことから、購入頻度が高いと考えられる。また、飲食店・宿泊業では調理器具の買い替えや建物の修繕など、定期的な設備投資が発生するようだ。

業歴別にみると、1年以上3年未満の企業では44.7%、3年以上5年未満では32.0%、5年以上10年未満では36.4%、以降は30%程度となっている。創業時に最低限の設備をそろえ、その後、少しずつ拡

図-3 設備投資の目的の推移 (全業種計、複数回答)



(注) 設備投資の主な目的について回答を求め、「その他」を除く上位5項目までを示した。

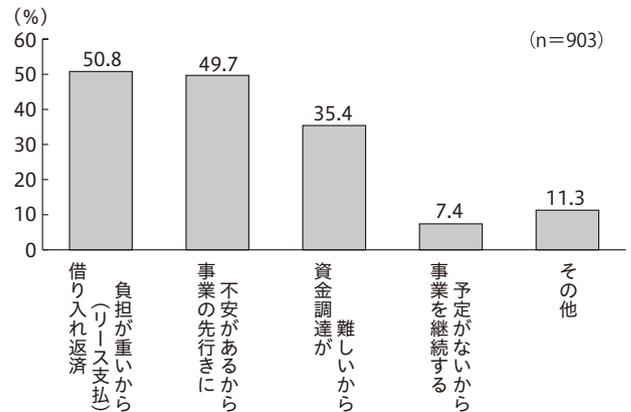
充していくケースが多いため、業歴が浅い企業では実施割合が高くなるようだ。また、5～10年ほど経つと再投資の時期を迎え、実施割合が高まるのではないかと考えられる。

次は設備投資の内容をみていこう。まず、設備投資の目的を尋ねたところ、「補修・更新」が62.6%と最も多く、次いで「売上増加」(26.5%)、「省力化・合理化」(24.0%)の順となっている(図-3)。現状維持のための設備投資が多いものの、「売上増加」や「省力化・合理化」といった前向きな投資もわずかながら増加している。

「売上増加」と回答した企業割合は、運輸業(40.4%)やサービス業(34.3%)などで高い。運輸業では、企業の生産活動が堅調に推移していることから、輸送量が増加している。車両を増やせば売上が見込めることから、前向きな投資が多いようだ。サービス業の一つである美容業は、ヘアスチーマーや炭酸泉発生器などの美容機器を導入した企業がみられた。新たなサービスを提供することで客単価を引き上げ、増収につなげているようだ。

また、「省力化・合理化」は製造業(31.1%)や建設業(28.4%)などで高い。製造業では、新たな設

図-4 設備投資を実施しなかった理由(全業種計、複数回答)



(注) 設備投資について、購入・リースのいずれも「実施しなかった」と回答した企業のうち、現在の設備について「不十分である」と回答した企業に尋ねたもの。

備を導入することで、生産性を上げたり、人手不足に対応したりしているようだ。建設業でも建設機械を導入することで、工事の効率化につなげることが多い。そのほかにも「工事価格の積算ソフトを導入し、見積もり時間を短縮させた」(床・内装工事)といった声が調査対象企業から聞かれた。

一方で、現在の設備が不十分であると感じながら、設備投資を行わなかった企業に理由を尋ねている(図-4)。その結果をみると、約半数の企業が「借り入れ返済(リース支払)負担が重いから」(50.8%)、「事業の先行きに不安があるから」(49.7%)と回答した。事業の先行きと設備投資に伴う返済負担を考えると、なかなか実施に踏み切れない企業も存在するようだ。

景気回復のためには、個人消費だけではなく、設備投資の盛り上がりも不可欠だ。小企業においては少しずつ設備投資意欲が高まっており、今後、全体に波及していくことが期待される。(鈴木 啓吾)

(注) 1-3月期の業況判断DIが前期から低下したことは、1987年の調査開始以来、31回中20回ある。

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。

子どもの成長に寄り添う 写真スタジオ



クッキーナッツ・スタジオ(株)

代表取締役

稲次 寛 (いなつぐ ひろし)

〈企業概要〉

代表者 稲次 寛

創業 1953年

資本金 300万円

従業者数 12人(うちパート6人)

事業内容 写真スタジオ

所在地 神奈川県川崎市川崎区境町11-21 パワーハウスBS10階

電話番号 044(221)1729

URL <http://cookie-nuts.com>

川崎市にあるクッキーナッツ・スタジオ(株)は、10階建てマンションの最上階に写真スタジオを構える。2000年ごろから、デジタルカメラが一般家庭に普及したことで、ただでさえ苦境に立たされている写真業界において、集客に不利とされる空中店舗に移転したのは2009年のこと。それでも同社は9年連続で2割ずつ売り上げを伸ばし、躍進を続けている。人気の秘密を探るため、同社を訪ねた。

天空の写真スタジオ

—どういった人が集まりますか。

当社は子連れ家族でにぎわう写真スタジオです。年間1,500組が当社を訪れます。撮影目的は、七五三が半分、お宮参り、誕生日、入学、卒業などが約1割ずつ続きます。最近は成人式の晴れ姿を収めに来る人も増えています。子どものときに来店した人が、カメラマンだったわたしのことを覚えていて、ま

た来てくれるのです。

撮影はスタッフ3人で進めます。1人がカメラマン、他のスタッフが盛り上げ役になって被写体の笑顔を引き出します。約150枚撮影した後、お気に入りの写真をその場で選んでもらいます。一連の所要時間は約2時間です。出来上がった写真は、後日郵送します。

ほとんどのお客さまが、アルバム作成がセットになった撮影プランを利用します。収める写真の枚数やアルバムの大きさなどにより、

プランは全部で約40種類、価格は3万円台から20万円台までさまざまです。例えば、20枚入りのアルバムですと5万6,000円、52枚入りは15万円といった具合です。

アルバムに使う写真のデータは、一律2万円で販売しています。20カットでも52カットでも同額にしていますので、現像する写真の枚数が多い、つまり高価なプランほどお得になります。

客単価は撮影目的ごとに違って、七五三なら約10万円、お宮

参りなら約5万円です。平均すると約6万円で、これは業界平均より1万円ほど高いようです。

——もともと子どもをターゲットにしたスタジオだったのですか。

当社はもともと、銀塩フィルムの現像を行うDPE店でした。祖父が1953年に創業し、わたしは3代目に当たります。1995年に父から経営を継いだときは、川崎市の小田銀座商店街に店を構え、家族4人で切り盛りしていました。

当時も撮影サービスは手がけていましたが、店の2階にロールバックで仕切った小さなブースを設け、照明器具を置いた簡素なスタジオを用意していただけでした。その頃の年商は2,900万円。このうち撮影の売り上げは2割にも満たなかったと思います。

デジタルカメラの普及に伴い、現像の需要は減る一方でした。このままではじり貧になってしまう。こう考えたわたしは、2002年に現像サービスをやめて、撮影に特化することにしました。撮影はDPEや物販に比べて利益率が高いからです。タウン誌に広告を掲載し、七五三や入学、卒業記念の撮影を案内したところ、子連れ家族の来店が増えていきました。しかし、子どもはじっとしてられず、泣きだすことも多く、撮影はうまく進みませんでした。

——子ども相手ならではの問題ですね。どうしたのですか。

泣きやまない子を撮影していたときです。ひよっとしたら狭くて暗いスタジオを怖がっているのかもしれないと思い、外での撮影を思いつきました。さっそく公園に連れて行くと予想どおりで、その子は泣きやんだばかりかはしゃぎだし、飛び切りの笑顔をレンズに向けてくれたのです。躍動感あふれる写真の出来栄えに、ご両親はとても喜んでくれました。

この経験を機に、当社は屋外での撮影ができる点をアピールしていきました。撮影現場を通りがかった人が興味をもってくれたのでしょうか、口コミでお客さまが増えていき、多いときには2カ月間で500組を超える家族が訪れるようになりました。川崎市内のほか、隣の大田区や世田谷区から来る家族もいます。こうして、当社は子どもが主役の写真スタジオに生まれ変わったのです。

お日さまの下での撮影は、撮るほうも撮られるほうも楽しいものです。自然光を最大限に生かした撮影をスタジオでもできないかと考えていたところ、2009年、今の店舗にたどり着いたのです。

——それがここ、10階建てマンションの最上階ですね。

スタジオ業界には、光量を安定

させるため、北向きの部屋を選ぶセオリーがあります。日差しが入り込むスタジオは異例です。さらに40坪あるフロアを改装し、階段のある部屋や欧州の城をモチーフにした部屋など、趣の異なる九つのブースを用意しました。おむつ替えや授乳ができるスペースも整えました。

最寄りの川崎駅から徒歩15分ほどの住宅街にある空中店舗に、人が集まるのかと疑問に思われるかもしれません。実は以前から当社は、写真を広告に使わせてもらう代わりに、無料のカットを撮影するキャンペーンを行っていました。これらの写真を使い、地元の商業施設の一角で時折写真展を開いていたこともあり、この辺りではちょっと知られた存在でした。自然光を生かした写真を撮るスタジオとして他社との違いが明確だったことから、きっとお客さまは来てくれる。わたしのその判断は、間違いではなかったと思っています。

顧客生涯価値を高める

——リピーターも多いそうですね。

すべてのお客さまに対して四半期に1回、手づくりの新聞を送ります。ここでは当社が企画した衣装展や、撮影モデルの募集などの情報を発信しています。

また、当社はお客さまと一生の



顧客データ管理ソフトで作業する稲次さん

付き合いをしていきたいと考えていますので、子どものライフイベントに合わせて、個別のダイレクトメールを送っています。

当社は店舗移転の際、顧客データ管理ソフトを業界でもいち早く導入しました。住所や家族の年齢、アルバムに使ったデータなどをひも付けて一括管理できるものです。これまでに当社を訪れた延べ2万人の情報が詰まっています。いわば、当社の大切なアルバムです。

このソフトを使うと、「来月10歳の誕生日を迎える子どもがいる人」などといった条件で、顧客リストが作れます。ライフイベントごとに顧客リストを作成し、タイミング良く撮影の案内をしますから、ヒット率が高まります。送付先の約3割が来店します。

繰り返し来店してくれるお客さまとの会話はとても弾みます。前回の撮影データを見れば、子どもの成長が一目瞭然だからです。同じポーズで撮ってみようか、同じ衣装を着てみようかなど、お客さまと一緒に構図を考えていきます。

また、前回利用されたプランの記録も残っているなので、最適なプランの提案も可能になります。例えば、七五三のアルバムはお宮参りと同じデザインにしようか、10歳の節目の誕生日は豪華なつくりにしようか、といった具合です。

——いち早く家族と接点をもつことが重要になると思いますが、何か工夫していることはありますか。

二つあります。一つは、2011年に始めたマタニティフォトです。おなかを出した妊婦の姿を撮影するものです。最初はお客さまの反応を探るために、無料サービスとして始めました。撮影のペースやプライバシーの配慮など、利用者の意見を聞きながらサービスを改善し、正式に有料プランとして開始したところ、1年目に260組の利用がありました。マタニティフォトでは、母親が主役です。美しい姿を収めるために、美容師の免許をもつ従業員を2人雇い、ヘアメイクを充実させました。

この美容サービスが二つ目の工夫です。というのも、親は子どもが生まれると、自分の容姿のことは後回しになりがちです。撮影のときも、子どもの身だしなみは気にしても、自分のことは二の次、という人が多くいます。そこで当社は、子どもだけでなく、ご両親の身だしなみも整えるサービスを提

供しています。価格は少し高くなりますが、育児にかかりきりでメイクの時間が取りにくい若い親御さんからたいへん喜ばれています。

撮影はデジタルカメラで行いますから、フィルムと違って枚数に制約はありません。主役だけでなく脇役の親御さんからもすてきな表情を引き出し、カメラに収めていきます。動き回る子ども相手の屋外撮影を経験していたので、スタジオではわたし自身が動き回ることで、限られた時間内に多彩なカットを撮影しています。

他方で、近年はレンズの性能が向上し、細かな部分も写り込んでしまいます。したがって、撮影後は補正作業をすることになります。当社では、あえて銀塩カメラ用のオールドレンズを使って撮影することがあります。最新のデジタル一眼レフカメラ用のレンズに比べ性能は劣りますが、写真に必要なのは精度ではありません。むしろ、ぼけ味のあるほうが、味わい深い仕上がりになります。当社からすれば、補正の時間が減るので、撮影時間を長く取ることができます。

思い出を形に残す

——カット数が多いとどの写真をアルバムにするか悩みますね。

誰でも自分の子どもはかわいいものです。そのうえ、出来栄が

良く、バリエーション豊かな写真があれば、お客さまが欲しい写真が増えます。選ぶアルバムは大きくなりますし、全データの購入も増えるわけです。

わたしは、やはり写真は現像したりアルバムにしたりするほうがよいと考えています。店舗を移転する前、自分が撮影した写真のその後が気になって、何人かのお客さまのお宅を訪問したことがあります。うれしいことに、皆さんが部屋の見やすい位置に写真を飾ったり、すぐ手に取れるところにアルバムを置いたり、大切にしていました。

データだけもらっても、お客さま自身が編集やアルバム作成を行うことは少ないと思います。データがハードディスクのなかで眠ってしまうのはもったいないことです。形にして残すことで、写真の価値は最も高まるのではないかと考えています。

—— 今後の展望を教えてください。

店舗移転後、当社の売り上げは9年連続で2割ずつ増え、2017年6月期は8,300万円を超えました。売上高総利益率は88.7パーセントと業界平均に比べて高いです。今ではわたしと妻のほか、正社員は4人に増えました。空中店舗でかつ多くのブースがあるめずらしさから、隠れ家のようなスタジオと

して注目され、同業者が視察に来ることもあります。

2018年1月には、市内に新店舗「bonbon」をオープンしました。こちらは南向きの路面店です。1,600万円かけて欧州の古いホテル風の内装に仕上げました。ここでは2時間の貸し切り制で撮影を行い、撮影後は壁にスライドショーを映しながら写真を選んでもらいます。大きく映し出されるわが子の姿を見て、感動のあまり涙するお客さまもいます。

新店舗での撮影は、本店で育成した若手カメラマン2人に任せるようにしています。当社の将来を担う、若くて優秀な人材を見つけるため、近くの大学で開かれた会社説明会でプレゼンテーションの



欧州にある古いホテルをイメージした新店舗

機会をもらい、そこで出会った新卒の2人です。

カメラマンには、芸術的なセンスは確かに必要ですが、それ以上に、時間管理ができたり、気配りができたりといった社会人としての基本的な素養をもっていなければ、ファンはつきません。

これからは、お客さまの成長とともに、スタッフの成長も見つめていきたいと思っています。

取材メモ

同社の高い生産性は、顧客数、撮影機会、客単価の三つを高める取り組みによるものだ。顧客数については、無料の撮影サービスを生かした写真展の開催や、マタニティフォトサービスが挙げられる。撮影機会については、定期的な情報発信と顧客の成長に合わせたダイレクトメールがある。積み上げてきた顧客データは、他社にはない武器である。アルバム作成を基本とした料金プランや美容サービスは、客単価と顧客満足度を同時に高めている。

当研究所「小企業の経営指標調査（2015年度調査）」によると、写真業の従業者1人当たり売上高は平均1,075万円だが、同社は1,390万円と3割近く上回る。売上高総利益率は88.7パーセントと業界平均より11ポイント高い。

同社が高付加価値を生み出している根底には、顧客に寄り添いたいと考え、稲次寛さんの一貫した姿勢と、訪れる家族の笑顔があった。

(山崎 敦史)



国指定名勝「旧藏内邸」



地域の魅力を発信し 日帰り観光客の増加を目指す

ちくじょう 築上町商工会 経営指導員 有田 信久 (ありた のぶひさ)

築上町は福岡県の北東部に位置し、瀬戸内海に面した人口約1万8,000人の自然豊かな町です。2016年4月に東九州自動車道が全線開通し、北九州市～大分市～宮崎市の間が、南北に1本で繋がりました。交通の利便性が向上したことで、町内企業の域外進出に向けた環境が整いました。また、時間にして40分余りの近さとなった北九州市への買い物もやすくなりました。

しかし、喜んでばかりもいません。町内の事業所のほとんどは小規模事業者です。小規模事業者の多くは、町内に進出してきた大手量販店やチェーン店との競合、さらには、町内の人口減少や高齢化の進展、都市部への消費の流出といった脅威にさらされています。

そこで、当商工会は、2016年に経済産業大臣から認定を受けた経

営発達支援計画に基づき、小規模事業者に対して伴走型の支援を行う事業を、5カ年計画で実施しています。

具体的な取り組みの一つが、「ちくちく」と名付けた通信誌の発行です。経営発達支援計画を実行するための補助金を活用し、季刊として年に4回発行しています。出来上がった「ちくちく」は、北九州市の小倉北区、小倉南区の全戸にポスティングします。町内の小規模事業者に対する需要を喚起するため、時間的な距離が近くなった北九州市に住む人をターゲットに、日帰りドライブの観光客を増加させることが狙いです。

「ちくちく」の表面には観光情報、例えば、菅原道真が太宰府への配流の折に漂着した場所に創建された綱敷天満宮や、筑豊の炭鉱王といわれた人物の大邸宅である

国指定名勝「旧藏内邸」といった、町外ではまだ十分に知られていない観光地の魅力を掲載しています。

裏面には小規模事業者の情報、例えば、地元産品を扱う飲食店や小売店などを、地図と一緒に毎号9社程度掲載しています。

観光客を増やす取り組みを行う一方、観光客をおもてなしするために、小規模事業者のサービス・商品を洗練し、強みを磨いていくための取り組みも、経営指導員を中心に商工会一丸となって実施しています。

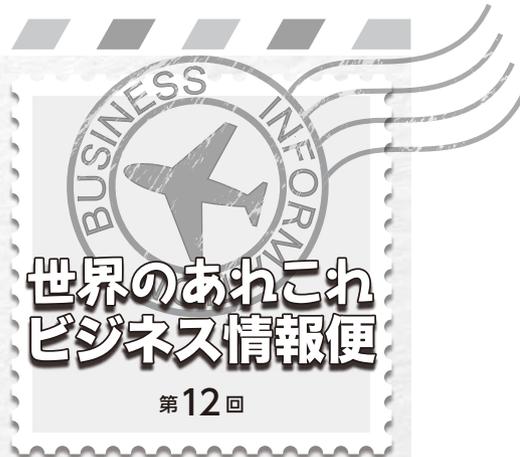
経営発達支援計画の推進を通じて、当商工会職員の意識だけでなく、小規模事業者の意識も向上するという効果がみえはじめています。引き続き、町内の小規模事業者が輝き、持続・発展するよう支援し、地域経済の発展と振興に貢献していきます。

日本とインドネシアの 赤い糸

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。



2018年は日本とインドネシアの国交樹立60周年に当たります。ジョコ・ウィドド大統領は日本政府に宛てた祝辞で、両国の緊密な協力関係を「ブナン・メラ（赤い糸）」で結ばれた絆と表現しました。近年は中国を筆頭に、G20の加盟国であるインドネシアと関係を強化する国が増えており、日本の地位は相対的に低下しているといわれます。この発言は、2019年に大統領選挙を控えるジョコ政権にとって、インフラ整備の重要なパートナーである日本への期待の表れなのか、それとも経済面で中国に偏重しすぎた自戒から送る秋波なのでしょう。

インドネシアは約1万3,000の島々から成り、約300の民族と500を超える言語があります。島々が国家としてまとまる機会が無いまま、オランダによる植民地支配、日本の占領を経て1949年に独立しました。当初はインドネシア共和国を含む16の国と自治体から成る連邦共和国でした。宗主国との関係を巡る対立があり一歩間違えば国が分裂しかねない状況でし

たが、翌年には単一の共和国になりました。多様な民族が国家統一を果たせた要因は、国民が「多様性の中の統一」という理念を共有できただけでなく、島や民族によって文化や慣習が異なるのは当然と認め合い、誰かに不公平感を残さないように物事を進めるバランス感覚が、社会に根付いていたからだと思います。

約2億5,000万人の国民が、互いにジャワ島人だ、スマトラ島人だと言いつつは挨拶のようなもので、ブミ（地元民）か華僑か、さらにはイスラム教徒かどうかなど、話題は多岐にわたります。しかし、多様性が国を分断するとは思えません。当社でも、出身地や宗教が異なる約150人の社員が協力して、仕事やイベントで見事な一体感を発揮する姿をよく目にします。

外交においても、短中期的な濃淡はありますが、一国に偏らず諸外国とバランスを取る方針は変わらないでしょう。南国の明るさをもつ島々に暮らす人々のDNAには、人と人、国と国に違いがあるの



出身地や宗教も多様な社員たち

は当たり前と受け止め、失敗や諍い^{いさか}があっても差別せず、関係を維持する懐の深さがあるようです。逆に当地で生き抜いていくには、絶え間ない他者との衝突や軋轢^{あつれき}に耐えられる強さが必要だといえます。

インドネシアの人々は、歴史的なかわりや島国同士の親近感から日本に対して興味と好感をもっている一方、彼らの目には日本人は自分たちにあまり興味をもっていない、と映っているようです。

二人の運命的な関係を想起させる「ブナン・メラ」を祝辞で述べたジョコ大統領。ここには、自国にもっと興味をもってほしい、関係をいっそう深めていこう、とのメッセージが込められています。付き合い上手なインドネシア人が、日本「島」の人々の心を考え抜いて選んだ言葉といえます。

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**

おおた はじめ

同志社大学政策学部・大学院総合政策科学研究科教授。日本労務学会常任理事。神戸大学大学院経営学研究科修了。経済学博士（京都大学）。専門は組織論、モチベーション論。著書に『個人尊重の組織論』（中央公論社、1996年）、『公務員革命』（筑摩書房、2011年）、『個人を幸福にしない日本の組織』（新潮社、2016年）、『「ネコ型」人間の時代—直感こそAIに勝る—』（平凡社、2018年）などがある。

生産性向上の足を引っばる 職場のムダ

政府は「働き方改革」とともに「生産性革命」を政策の看板に掲げている。実際、わが国の生産性は他の先進国に比べ低い水準にある。

例えば、時間当たりの労働生産性は主要7カ国のなかで日本が最も低く、米国、ドイツ、フランスなどのほぼ3分の2である（図-1）。OECD加盟国のなかの順位をみると、1993年の6位から2002年には19位に後退し、その後は17~19位で推移している（図-2）。また、国際経営開発研究所（IMD）が発表している「World Competitiveness Ranking」によると、日本の国際競争力は1992年の1位、96年の4位から2000年には21位にまで急落した。2017年は26位となっている。

公益財団法人日本生産性本部が2016年12月に発表した「日米産業別労働生産性水準比較」によれば、

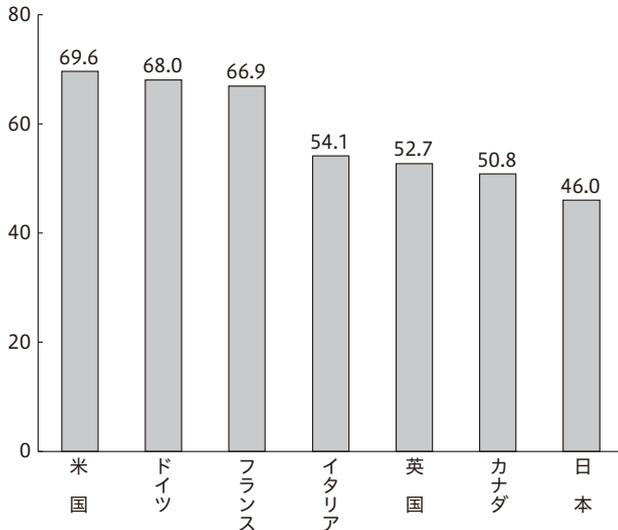
日本と米国の労働生産性を産業別に比較すると、日本は化学、機械、輸送機械などでは米国を上回るか同程度の水準にあるものの、運輸、卸売・小売、飲食・宿泊などのサービス業では米国の3、4割という水準にとどまっている。

注目すべき点は二つある。一つは、労働生産性や国際競争力において、1990年代の半ばから日本の順位が急落していること、もう一つは、サービス業の生産性が低いことである。90年代半ばといえば、いわゆるIT革命が社会をにぎわせた時期である。そして、労働集約的な側面の強いサービス業の生産性は、人間の能力や働き方によって大きく左右される。つまり日本の企業、社会がITに象徴される技術革新に適応できていない可能性があり、同時に人間の能力発揮や働き方に問題が残されていることがわかる。

その一因として考えられるのが、ホワイトカラーを中心にした職場のムダである。人件費や光熱費の

図-1 主要7カ国の時間当たり労働生産性（2016年）

（購買力平価換算USドル）



資料：日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2017年度版」(以下同じ)

ような数字にばかり目を向け、その背後にあるムダの原因を見過ごしては、生産性を高めることはおぼつかない。ここでは、数字の背後に隠れている職場のムダの発生源についてみておこう。

組織的ムダ

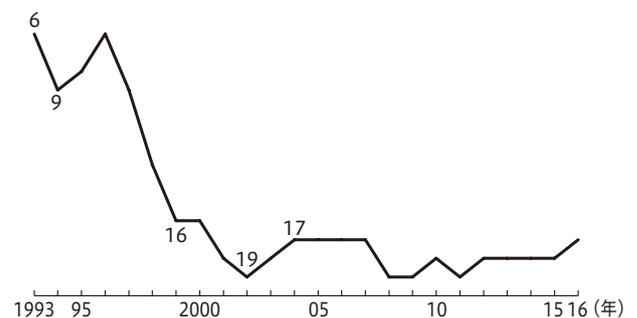
処遇のために役職を設けた結果、必要以上に組織の階層や管理職が多くなり、それがさまざまなムダの原因になっていることがある。年功制が色濃く残る組織においてそうした傾向が顕著であり、ムダが生じていても、さまざまな理由をつけて改革が阻止されることが多い。年功制に伴う既得権が絡むためだ。以下に、こうした組織的ムダの弊害を挙げた。

第1に、管理職が多いと人件費が膨らむ。それに見合う貢献が期待できるかどうかが問題となる。

第2に、上下および横方向の情報伝達に時間がかかったり、バイアスが発生したりする。現場の声がトップに届かないという問題も生じやすい。

第3に、分厚い管理職層に重要な仕事や権限が集中することの弊害が挙げられる。第一線で働く若手

図-2 わが国の国民1人当たりGDPの順位



にやりがいのある仕事や裁量権が与えられず、また、多くの役職者によって過剰に管理される。そのため若手の成長と意欲・能力の発揮が妨げられやすい。隠れたムダの典型といえる。

また、個人の仕事が組織や集団から「分化」されていない職場にもムダは多い。ここでいう「分化」とは、個人が組織や集団から制度的、物理的、あるいは認知的に分別されていることである。未分化とは、逆に個人が組織や集団のなかに溶け込み、埋没してしまっている状態を表す。集団のなかでは1人が少々手を抜いても目立たない。また、特別に努力をして成果を得ても、それがすべて自分のものになるわけではない。そのため、社員のモチベーションは一定程度以上には高まりにくい。モチベーションの「天井」が生じるのである（太田、2017a）。

慣行的ムダ

さまざまな慣行もムダの発生源となっている。しばしば指摘されるように、日本企業では意思決定が集団的に行われるため、時間がかかる。例えば、会議に多くの時間を取られる。回数が多い、時間が長い、必要性の乏しい人まで参加させられるといった問題に加えて、資料づくりや根回しに要する時間や労力も軽視できない。

いわゆる「ホウレンソウ」（報告・連絡・相談）の過度に厳格な運用が、大きなムダを生んでしまう

ケースもある。組織の末端への権限委譲がまったく行われず、部下が必要以上にこと細かに管理される（マイクロマネジメント）ような場合である。

技術的ムダ

日本企業は、欧米企業に比べ職場のIT化が遅れているといわれる。事務作業の効率化や、働き方の多様化を支援するITツールの採用が進まず、在宅勤務やモバイルワークといった就業形態もなかなか普及しない状況がある。結果として、多くのホワイトカラー社員は、大部屋で仕切りのないオフィスに押し込められて働いているわけだが、そうした環境はコミュニケーションがとりやすく集团的な事務作業には適している半面、仕事に集中しにくく創造的な仕事に向かないという問題もある。

ムダの背景にある「工業社会グセ」

こうしたムダの背景には、工業社会型の理念や価値観がある。以下に挙げた「完璧主義」「全社一丸体制」「改善型アプローチ」は、いずれも工業社会における基本的な理念、精神であり、かつてはそれをよりどころとして多くの日本企業が競争力をつけてきた。しかし、価値の源泉がハードからソフトへと移り、定型的な業務が機械やITに代替されるようになると、逆にそれらがムダの原因になり、効率化の足を引っ張ることがある。

完璧主義

かつての「ZD（zero defect）運動」に象徴されるように、日本企業では欠陥品をゼロにするという高い目標を掲げ、品質の向上に励んできた。それが日本製品の高い品質と信頼性をもたらしたことは事実である。しかし、実際には必ずしも完璧でなくても性能的に問題がないケースもある。にもかかわらず

完璧を求めることで、大きな追加費用がかかる。そして、それが海外企業との取引でもしばしば障壁になる。製品だけでなく、商品の納期やサービスの内容についても、必要以上の完璧主義がしばしばムダを生んでいる。

全社一丸体制

日本的経営の特徴として、古くから働き方や仕事のプロセスにおける集団主義が挙げられる。前述したように、日本企業においては個人の仕事が組織・集団から未分化であることが多い。その背景には、集団で力を合わせて仕事することが望ましいという、一種のイデオロギーがある。「全社一丸」「絆」「団結」といった言葉が好んで唱えられるのは、その表れである。

また、全体の「和」や機械的な「平等」を重視するため、何かにつけて制度が画一的になる。現実には、同じ社内でも職種や部署によって仕事内容も求められる能力も異なる。それでも全社的に条件が整わない限り、組織の改革は進まないケースが少なくない。

改善型アプローチ

日本企業が、製品の高い品質や製造現場におけるムダの削減、効率化を成し遂げたのは、たゆまぬ改善活動によるところが大きい。しかし一方で、改善型のアプローチに頼りすぎるあまりに、大胆なイノベーションを怠ってきたという面もある。

また、改善型のアプローチが皮肉にも別のムダを生んでいる場合がある。改善活動を世界に普及させたコンサルタントの今井正明氏によると、かつては「毎月開かれる会合の回数」「参加率」「提出された報告書の数」などがQCサークルの改善努力を測る基準とされていた（今井、1991）。これらは現在、ホワイトカラー職場におけるムダの代表例としてしば

しば挙げられているものである。

こうしてみると、長年の工業社会で蓄積された成功体験が、制度や慣行、さらには組織・社会の価値観や文化にまで浸透している様子がうかがえる。いわば「工業社会グセ」がついているのである。しかし、この工業社会グセこそ、日本企業そして日本経済の復活を遅らせている大きな要因ではなかろうか。

ポスト工業社会に当たる現代において必要とされるものは、工業社会に必要とされるものとは異なる。では、現代において何が求められているのか。国内外の取り組みからみてみよう。

欧米先進国に学ぶ仕事の効率化

冒頭に紹介したとおり、わが国の労働生産性は欧米先進国と比べて低い水準にある。一方、正社員の年間総労働時間は2,000時間を超え、主要国のなかで突出して長くなっており、ドイツやフランスと比較すると年間で3カ月ほど多く働いている計算になる。何が欧米の企業に高い生産性をもたらしているのだろうか。

ワークライフバランスの実現

ドイツやフランスなどでは、よほどのことがないと残業をせず、有給休暇も100パーセント近く取得する。良好なワークライフバランスが仕事への高いモチベーションを生み出し、限られた時間のなかでムダを省き効率的に働くことで成果をあげ、ワークライフバランスを実現するという好循環があるとみられる。

仕事の「仕分け」

欧州各国で働く複数の日本人が、奇しくも同じことを口にした。上司から「大事な仕事以外はしなく

てよい」と言われたそうだ。限られた労働時間で生産性をあげるため、コストに見合う収益が得られない仕事はやらないという方針が徹底されている。

日本では、どんな仕事でも手を抜かずにこなすべきだという考え方が残っている。確かに精神論としてそれは素晴らしいが、仕事の「仕分け」や優先順位づけをこれまで以上に行うことが必要になるのではなかろうか。

コンセプトの重視

特にドイツでは、システムの設計にしても製品の開発にしても、大きな枠組みやコンセプトを重視する。家の建築に例えるなら、設計に時間をかけてしっかりした骨格をつくる代わりに、細部にはそれほどこだわらないわけだ。

場合によってはそれが柔軟な方向転換を妨げる可能性もあるが、本質からそれて大きなムダが生じるのを防ぐのに役立つ。また、混乱したときには、原点に戻ることによって問題の所在がつかみやすいという利点もある。企業間連合や産官学共同による大規模プロジェクトが得意なもの、このようなやり方と関連していると考えられる。

リスクアプローチとIoTの活用

日本では「一つのミスも起きてはならない」という完璧主義を採るのとは対照的に、欧州では、限られた時間や資源をよりリスクの大きなところに集中的に投入する「リスクアプローチ」の考え方が浸透している。

また、ドイツでは「インダストリー4.0」に象徴されるように、さまざまな職場や工程をインターネットでつなぐIoTの導入に積極的である。つまり可能ところは機械化、IT化し、人間は創造や判断、推理といった人間特有の仕事に特化するという考え方が徹底されている。



一個流し生産の設備レイアウト（武州工業株）

日本の先進事例

モデルになるような企業は国内にもある。中小企業の事例をみてみよう。

働き方の柔軟化、就業形態の多様化

レーザー専門商社の(株)日本レーザー（東京都新宿区）は、「成果さえ出してもらえば、働き方が他者と違って構わない」という考え方で、社員とは個別に雇用契約している。週3日は在宅で7時間働き、2日は会社で4時間働くという特殊な勤務形態の社員もいる。また、正社員には育児や介護などの際、短時間勤務制度の利用も認めている。同社の場合、かつては高齢者や外国人留学生を多く雇用するなど人材が多様だったことが背景にある。

情報・サービス系の企業のなかには、柔軟な働き方を認めているところが少なくない。人材紹介や教育研修・セミナーなどを行う(株)リブ（東京都渋谷区）では、契約社員を含め約50人が多様な形態で働いており、なかには他の会社を経営する人やフリーランスの人もいる。育児や介護と両立しやすいよう、短時間勤務や在宅勤務ができる制度も導入している。

組織のフラット化と権限委譲

各種素材へのメッキを主業務とするエビナ電化工

業株（東京都大田区）では、「社長がいなくても事業が回る会社になりたい」という社長の思いから、組織・働き方改革に取り組み、その一環として開発部や生産本部などラインのトップに権限を与え明確に指示が伝わるようにした。また、社員のワークライフバランスを推進するため、残業を申告制にしている。それが効果を発揮し、午後5時半には社内にほとんど人がいなくなっているという。

ITコンサルタント会社の(株)ISAO（東京都台東区）は、業績が悪化した2010年当時、組織のフラット化と情報のオープン化による、中間管理職的仕事の撤廃に取り組んだ。22人のマネジャーを擁する典型的な階層型組織だったが、2015年には管理職も階層もゼロという完全にフラットな組織になった。その後、業績はV字回復を遂げた。

ITの活用による業務の効率化

金属加工業の武州工業株（東京都青梅市）では、社内の情報システムでリアルタイムに社員が情報を共有できるようにし、仕事の効率化と品質の向上を成し遂げている。また、社内での設備開発と多能工化により、一人の技術者が材料の調達から加工、納期管理までを一貫して担う一個流し生産（一人親方）システムを取り入れた。加工内容に合わせてそれぞれの技術者が治具や設備レイアウトを工夫し、工程内の移動などのムダを最小限に抑える。このような改革により、1日8時間20日稼働を実現し、離職者をほぼゼロに抑えるなどの成果をあげ、2017年に第7回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞を受賞している。

また、先に紹介した(株)リブでは、会議の議事録や業務マニュアルを共有できるソフトやスカイプといったコミュニケーションツールを利用し、在宅など離れた場所でも仕事ができる環境をつくっている。そのほか、徹底した製造システムの機械化により

社員には知的労働に専念させている会社や、専門家のアシスタント業務を集約化することで長時間労働の是正も実現した会社など、他の中小企業にとって参考になる事例がある（太田、2017b）。

AI時代の効率的な職場づくり

今後、業種を問わずAIやIoTなどの導入によって、企業活動や仕事の中身は大きく変化していく。それに伴い、職場や働き方も変えていかなければならない。そこで職場のムダを省き、生産性を向上させるためのポイントをいくつか挙げておこう。

組織のフラット化と管理職の役割見直し

IT化によって組織内のコミュニケーションが容易になり、個人の守備範囲が広がる。そうすると組織は必然的にフラットになり、管理職は大幅に削減できる。そこで、少数の管理職は残し、それ以外の役職者は部下の管理ではなく新規事業の策定、プロジェクトの企画・運営、他社や顧客との折衝など「攻め」の仕事に就いてもらう。管理職に就けない人をこれらの仕事に当てるのではなく、エース級を^{ばってき}抜擢することが望ましい。

機械やITとの役割分担

これからは機械やITに適した分野はそれらに任せ、人間は人間特有の能力が生かせる分野に特化するべきである。例えば勘やひらめき、高度な判断・推理を要する業務は人間が行い、ミスが許されない業務はロボットなどが行うよう、思い切って役割分担をする必要がある。

個人の「分化」

前述したとおり、日本企業では個人が組織や集団から未分化であることが直接的・間接的にムダや非

効率をもたらしている。

分化のポイントは、機能と行動との切り離しである。例えば個々の社員は組織・チームの一員としての役割（機能）を果たしていれば、行動の面では必ずしも同じ場所で一緒に働く必要はない。このような機能と行動の切り離しを可能にするのがITである。IT化により、組織としての統合を損なわずに多様かつ柔軟な働き方を取り入れやすくなる。また、仕事の周辺部分がIT化されて個人の守備範囲が広がれば、一人である程度まとまった仕事をこなせる。その結果、企業のなかでも半ば自営業に近いような働き方が広がり、生産性にも働きがいやモチベーションにも好影響が出ると予想される。

生産性向上の足を引っ張るムダという点、過剰在庫や過剰品質、余分な賃金コストなどに目を奪われがちだが、実は組織や制度、慣行などがムダの発生源になっているケースが多い。さらに、その背後にある価値観や理念が、企業と人を取り巻く環境に合わなくなっている面がある。特に日本は、長年にわたる工業社会での成功体験が企業だけではなく、学校教育や社会的風土にまで浸透している。それが新たな環境に適応するうえで重い足かせとなっている。

しかし、日本でも中小企業のなかには時代の変化を先取りし、ムダの削減と仕事の効率化を成し遂げているところも少なくない。組織にしてもマネジメントにしても、従来の中小企業は主に大企業に範を求めてきたが、これからは大企業より、むしろ先進的な中小企業に学ぶべきところが多いのではなかろうか。

〈参考文献〉

今井正明 (1991) 『カイゼン』 講談社

太田肇 (2017a) 『なぜ日本企業は勝てなくなったのか— 一個を活かす「分化」の組織論』 新潮社

——— (2017b) 『ムダな仕事が多い職場』 筑摩書房

社員の成長を促す仕組みが 事業の幅を広げる



タカラ印刷(株)

代表取締役

林 克重

はやし かつしげ

企業プロフィール

- 代表者 林 克重
- 創業 1954年
- 資本金 1,300万円
- 従業者数 47人
- 事業内容 オフセット印刷業
- 所在地 福島県福島市渡利絵馬平86-9
- 電話番号 024(526)4303
- URL <http://www.takara.inaka.co.jp>

印刷業界を取り巻く状況は厳しい。しかし、福島市のタカラ印刷(株)では、今日も社員たちが新しい取り組みのアイデアや工程の改善提案を出し合い、困難を乗り越えている。林克重社長が、社員の成長を促す仕組みの構築に向き合い続けた結果だ。

印刷業界で生き抜くために

同社は、1954年創業の印刷業者だ。地元の小売店やメーカー、官公庁を相手に、折り込みチラシやパンフレット、伝票類などを扱う一般印刷からスタートし、半世紀以上かけて事業の幅を広げてきた。

例えば、ターゲットとする分野や地域である。バブル経済の絶頂期だった1980年代後半に、他社に先駆けて医療分野に目をつけ、取引先を全国に広げた。扱ったのは、添付文書と呼ばれる、医薬品の使

用時の注意事項や医療機器の操作方法を明記した文書である。林社長は、取引先から印刷の正確さや品質の指導を受けながら、技術を磨き、受注を増やしていった。

手がける業務の範囲も広げている。1990年代後半からは、印刷の前工程である広告の企画やデザインにも取り組むようになり、さらには、ホームページやウェブ広告の制作も行うようになった。2010年代には、医療機器製造業の認可を取得し、物流事業にも参入した。添付文書の印刷の後工程である医療機器の梱包や保管などを、受託するサービスである。

同社のこうした事業展開の背景に印刷業界の変化があるのは、いうまでもない。インターネットの普及に伴うメディアの多様化や、限られた広告予算を巡る価格競争の激化などだ。業界を襲う荒波のなかを生き抜くために知恵を絞っ

た結果が、今の姿である。

その実現において重要な役割を果たしているのが、同社の社員たちである。広告のデザインについての勉強会を企画したり、物流サービスの事業計画を自主的に提案したりして、新たな事業領域へこぎ出す推進力を生んでいる。

スキルマップで 社員の道筋を示す

とはいえ、初めからアイデアを出してくる社員たちばかりだったわけではない。むしろ、その逆だった。社員の多くは、提示された原稿データを忠実に印刷することに力を注ぐあまり、受け身の姿勢が強くなってしまっていたのだ。

別に人材を大幅に入れ替えたわけではない。では、どうやって社員を変えたのか。着眼点は二つある。一つは技術の向上、もう一つは意識の改革だ。どちらが欠けて

も、成長にはつながらない。この二つの着眼点を同時にカバーするために取り入れたのが、あるコンサルタントが提唱していたスキルマップだった。業務を細分化した工程を縦軸に、多段階の到達レベルを横軸に取りクロスさせた表だ。

縦軸には「入稿原稿を正確に組版する技術」や「印刷機の操作手順」といった現在の事業に直結する項目に加えて、今後の事業展開を見据えた項目も入れた。例えば「ウェブ動画の制作スキル」や「医療機器に関する知識や取扱方法」などだ。横軸には「教わりながらできる」や「マニュアルどおりに一人でできる」といった最低限クリアしてほしいレベルに加えて、「効率よくできる」や「人に教えられる」といったプラスアルファのレベルも並べた。つまり、技術の面でも意識の面でも、現状の先に広がるであろう道筋を、社員たちに示したのである。

しかし、この仕組みも当初はうまく機能しなかった。問題は、自分の現在の位置をどう客観的に捉えさせるかにあった。本人だけで把握させるのは難しいため、管理職からフィードバックさせるようにはしていたが、十分ではなかったらしい。そこで、林社長は管理職に対し、部下1人につき、月に1回、1時間の面談を必ず行うとともに、成長した点を一つは伝

えるよう指示した。面談時間を確保できるよう、管理職が行う仕事の一部を自らが肩代わりもした。

やがて、このスキルマップを使って指導を受けた社員が1人、2人と管理職になるにつれ、社内の雰囲気が変わり始めた。技能が身につく、改善提案が採り入れられたときの喜びを知るだけに、率先して部下とコミュニケーションを図るようになったのだ。それを見たほかの管理職も、つられるように部下へのフィードバックに時間を割くようになっていった。

動き始めた社員たち

効果は目に見えて表れ始めた。社員自らが手を挙げ、結成した専門チームが、医療機器製造業の認可の取得に尽力した。ある社員は、医療機器の保管・梱包まで同社に委託するメリットをまとめた提案書をつくり上げた。別の社員は、東日本大震災の復興特区制度を活用し、医療機器の取り扱いに必要な管理責任者の資格を取った。

既存の分野においても、新たな取り組みが生まれている。例えば、ある女性社員が発案した「コトPOP」。売り場を飾るポップだが、商品やサービスの機能ではなく、得られた体験や感動を手描きで伝えるという点が普通とは異なる。取引先に描き方を教えており、こ



改善提案が貼られたボード

れがチラシやウェブ広告の受注につながる起点にもなっている。

改善提案も大きく増えた。1年間で1人平均20件、多い社員は50件以上提出する。ある社員は、複数の入稿データを一度に校正原稿に出力できるプログラムを独自に組み、業務の効率化に貢献した。将来の事業の在り方についての議論が、管理職の間で日常的に交わされるようにもなった。そこで見えてきた次の一手をスキルマップに落とし込む。仕組みもまた進化しているのだ。事業の多角化は加速し、売り上げは制度の導入前の2009年に比べ、3割も伸びた。

仕事を通じて成長したい、他者にプラスの影響を与えたいという思いは、多くの働く人が心のどこかにもっている。林社長は、こうした欲求をうまく刺激するとともに、進むべき道筋を示した。今は、社員たちが自発的に歩み始めている。彼らに成長の意思がある限り、同社はこれからも困難を乗り越えていこう。（分須 健介）

事務機器の販売から 働き方の提案へ



(株)石井事務機センター

代表取締役

石井 聖博

いしいまさひろ

企業プロフィール

- 代表者 石井 聖博
- 創 業 1911年
- 資本金 5,300万円
- 従業員数 28人
- 事業内容 事務機器の販売
- 所在地 岡山県岡山市南区福浜町 15-10
- 電話番号 086(263)2113
- U R L <https://www.ishijc.co.jp>

岡山市で事務機器を販売している(株)石井事務機センターは、創業100年を超える老舗企業だ。長らく事業は順調に推移していたが、10年前に存続が危ぶまれる状況に陥った。同社は苦境をどのようにして乗り切ったのだろうか。

事業の目的を考える

1911年に創業した同社は当初、墨や筆を販売する小売店だった。第2次世界大戦後は、デスクやキャビネットなどのオフィス家具、コピー機やパソコンなどのOA機器、サーバーなどのIT関連の機器などを取り扱うようになる。地元の企業を定期的に訪問して注文を獲得する御用聞きスタイルで業績を伸ばしてきた。

しかし、2000年代に入るとインターネットの通販サイトが登場し、価格競争の波にのまれて売り上げ

は低下し始める。そして2009年、リーマン・ショックの影響で売り上げは激減。経営危機に陥ってしまう。業績改善の見通しはなく、辞めてしまう従業員が続出した。

2006年にキヤノン(株)を経て同社に入社していた現社長の石井聖博さんは、事業の在り方を根本から改める必要があると考え、当時の社長で父の英行さんと再建に取り組んだ。

対応すべき課題が数多くあるなか、最も必要だったのは、今まで同社になかった経営理念の確立である。何のために事業を行うのかわからなければ有効な再建策は打ち出せない。聖博さんは顧客が事務機器を購入する理由を考え、顧客が最も求めているのは、新たな事務機器によって仕事の効率化を図ることだと思い至った。

そして、仕事が効率化されれば、働き方にゆとりが生まれ、労働時

間が減ったり、よりやりがいのある仕事に取り組めたりする。つまり、事務機器の販売を通じて同社は顧客の働き方を変えることができる。聖博さんはそれこそが事業の目的と考え、経営理念を「『働く』に笑顔を!」とした。顧客が仕事にやりがいと誇りを感じ、なおかつプライベートも充実させられる働き方を実現させることが、同社のあるべき姿だと感じたのである。

自社の働き方を変える

もっとも、事業の目的が明確になっても、すぐに実践というわけにはいかなかった。どのようにすれば仕事を効率化でき、働き方を変えられるか、具体的な事例はなく、顧客に提案できなかったからである。そこで、まずは自社でさまざまな取り組みを実施することにした。

例えば、一人ひとりの専用デスクを用意せず、空いているデスクで仕事をするフリーアドレス制の導入である。デスクは共有となるので、書類や私物を置きっぱなしにはできない。キャビネットや個人用ロッカーで保管する必要があるが、保管できる量には限りがあり、自然と整理・整頓が図られる。

同時に、資料をデータで保存し紙の使用を減らすペーパーレスにも取り組んだ。必要な資料を探しやすくなるとともに、社内の誰もが共有できるため、事務の効率化が進んだ。また、設定した時刻になると自動でパソコンがシャットダウンされるシステムや、遅くまで残っている人がいないか社外から確認できるウェブカメラを導入し、残業の削減にも取り組んだ。

こうした取り組みは聖博さんの主動で進められたのだが、成果が出始めてくると、従業員から提案が出てくるようになった。その一つがテレワークである。子育て中の従業員は、子どもが病気になると、看病のため、出社できなくなる。同僚に迷惑をかけたくないと考えていた従業員が、出社せずに仕事ができるようにと希望したものだ。

聖博さんはテレワークには懐疑的で仕事の効率は悪化すると考えていた。しかし、いざ導入してみると、雑務に時間を取られず集中

して取り組めるため、仕事の効率は良くなった。なかでも営業担当の場合、新たに導入したモバイルパソコンを使えば、移動の合間に事務作業ができるようになったため、労働時間の短縮に大いに役立った。

ただし、どうしてもテレワークをしようとしめない従業員がいた。テレワークによる効率アップを推進するため、聖博さんは人事評価の基準を時間当たりの成果に変え、同じ成果であれば労働時間が短い人を評価することにした。その結果、全従業員が積極的にテレワークを活用するようになった。

顧客に働き方を見せる

こうして蓄積した自分たちの体験を基に、仕事を効率化させ、働き方を変える提案をして回ったが、顧客の反応は鈍かった。それまで事務機器を販売していた企業がいきなり働き方を変える提案をしてきても、成果があがるかどうか、顧客は半信半疑だったのだ。

同社に対する顧客のイメージを変えるために、聖博さんがとった対応策は二つある。

一つは、ショールームをつくり、自分たちの働き方を見てもらうことだ。言葉を尽くして説明するよりも、実際に見てもらったほうがすぐに理解してもらえる。事務所



ショールームとなっている事務所

をそのままショールームとして公開し、自ら体験している事務機器の使い勝手や実践している働き方の効果などを説明した。

もう一つは、同社の取り組みを客観的に評価してもらうことだ。2016年に総務省主催のテレワーク先駆者百選に選ばれたほか、岡山県などが主催するビジネスプランコンテストおかやま2017では最終審査会に残り、公開プレゼンテーションを行った。その結果、地元紙でたびたび同社が紹介されることとなり、新たな取り組みの内容は広く地域に浸透していった。

働き方について顧客から相談されることが増え、同社は価格競争に巻き込まれることがなくなった。売り上げの増加や利益率の改善だけではなく、残業の削減も実現。地元紙が取りまとめた2019年卒業予定者の希望就職先ランキングで9位になるなど、学生にも評判が広まっている。いわば働き方改革のフロンティアとなったことが同社の再生と飛躍の理由といえるだろう。 (藤原 新平)

ビジネスに

和歌

フォローを約束する歌

第24回
(最終回)

ビジネスにおいては役割分担が大切になります。一般的には、最前線で仕事をする若手が失敗をおそれ積極的に活動し、もし行き詰ったり、失敗してしまったりした時には、上司や先輩社員がフォローする、という形が多いのではないのでしょうか。そこで今回は、上司や先輩から若手社員に、フォローを約束するという意味合いを伝えるために効果的な和歌を紹介していきます。

お
なほ頼めしめぢが原のさせも草
わが世の中にあらむ限りは

こちらは『新古今和歌集』にある歌で、清水観音の詠まれたもの

だとされています。大意は「それでもなお私のことを頼りにしてほしい。下野国（栃木県）にあるしめぢが原のもぐさで身を焦がすようなことがあったとしても、私が世の中にある限りは（頼りにしてほしい）」です。恋が叶わなければ自ら命を断とうと思っていた女性を、観音様が慰撫した歌だといわれています。

ビジネスの現場においては「自分が一緒に仕事している間は必ずフォローをするから、それを頼りにして、思い切り仕事に取り組んでほしい」という意味合いで使ってみるとよいでしょう。

おおきみ おおし
我が大君ものな思ほし続め神の
継ぎて賜へる我がなげなくに

これは、女帝元明天皇に対し、姉の御名部皇女が詠んだ『万葉集』所収の歌です。「わがが帝よ。そのように物思いなどなさないでください。皇祖神が帝に添えてこの世に下してくれた、この私がそばにいるではありませんか」といった意味になります。

前歌と同様、自分がそばにいてフォローをするから安心してほしい、という意味を伝えるのに適した歌だといえるでしょう。前歌と比べやや難解なところがあるかもしれませんが、その分、重厚なイメージのある歌となっています。

今こそあれわれも昔は男山
さかゆく時もありこしものを

大意は「今でこそこんだが、私もかつては男山の坂を登るような男盛りの時もあったのだなあ」になる『古今和歌集』所収の詠み人知らずの歌です。「さかゆく」には「栄える」と「坂に行く」の二つの意味がかかっています。

第一線から離れた管理職が若い担当者に対してスピーチをする際などに「何かあれば、多少歳はとっていますが、それを補う豊富な経験で皆様をフォローします。どうか安心して思い切り仕事にぶつかってってください」といった言葉を添えてこの歌を披露してみてもいいかもしれません。

〈参考文献〉
伊藤博訳注『新版万葉集一』角川ソフィア文庫
久保田淳訳注『新古今和歌集上』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

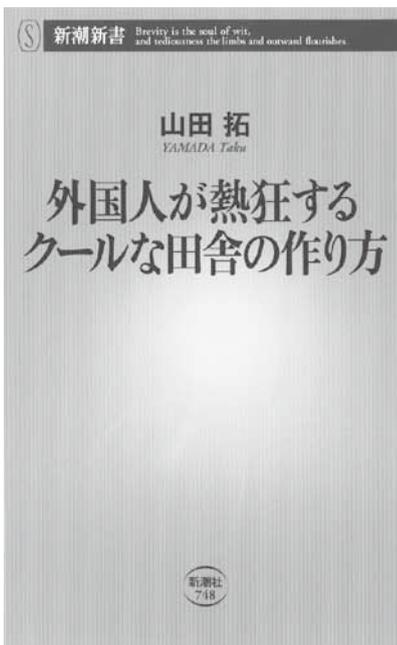
ふくだ ともひろ



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。

山田 拓 著

外国人が熱狂するクールな田舎の作り方



新潮社 定価 (本体740円+税)

大好きな外国人だ。彼ら彼女らに注目したのは、1年半にわたって南米やアフリカを放浪した著者の経験がある。当初は有名な遺跡や公園を回っていたが、長く旅を続けるうちに、街中を飛び回る野鳥の姿や地元住民の生活行動に興味をもつようになった。定番の観光スポットではなく、日常的な光景に、旅の魅力を見出したのである。

日本を何度も訪れる外国人のなかには、同じ思いを抱く人が少なくないはずだ。ならば、知られた観光名所をもたない古川町にも、外国人観光客を呼び込むチャンスがあると、著者は考えたのだ。

この着想から生まれたのが「SATOYAMA EXPERIENCE」というツアーである。普段は自転車で、雪が降り積もる冬はスノーシューを履いて町内を巡る。地元の農家がお裾分けしてくれたスイカを道端で頬張る。ランドセルを背負った小学生と擦れ違いざまに手を振り合う。雪道に残っていた動物の足跡をたどる。地元住民か

らすればありふれた日常だが、参加者にとっては非日常の連続である。狙いは当たり、初年度に150人だったツアー参加者は、2016年度には3,500人にまで増えた。

著者は、ツアーが成功した要因の一つとして、移住者の挑戦を快く受け入れてくれた地元住民の姿勢を挙げる。なかでも飛騨市観光協会の会長は、異色の経歴と斬新なアイデアをもった著者にいち早く共感し、一連の取り組みを後押ししてくれた。

近年、地域を活性化させようと、移住者の受け入れを促進する自治体が増えているが、これまでの暮らしが変わることをおそれるためか、移住者を快く思わない住民もいる。だが、地域の衰退が進むなか、現状に甘んじていてよいのだろうか。

地域の内と外。それぞれが手を取り合ったとき、地域には再びにぎわいが訪れるはずだ。この10年間の古川町の変化が、それを実証している。(分須 健介)

何気ない日常や光景が、地域ににぎわいをもたらす貴重な観光資源になる。にわかには信じがたい話だが、これを実現した起業家が岐阜県にいる。本書は、この取り組みをまとめたものである。

著者は、外資系企業勤務を経て世界中を旅した後、2007年、縁もゆかりもない飛騨市古川町に移住し、外国人観光客向けの事業を立ち上げた。インバウンドビジネスの先駆けといえる。

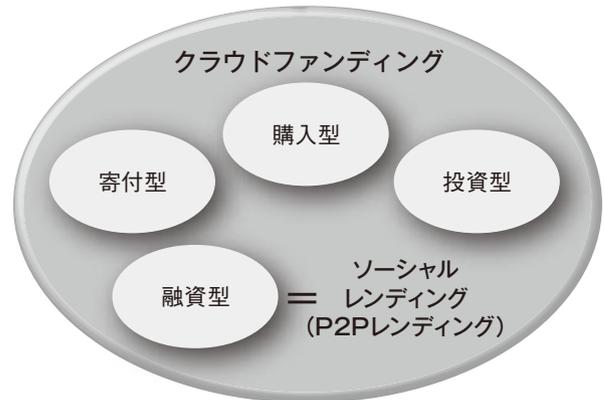
ターゲットにしたのは、日本が

2005年に英国のゾーバ社が始めたといわれるソーシャルレンディング。最大の特徴は、お金を借りたい事業者等と、お金を貸したい不特定多数を、銀行などの金融機関を通さずマッチングするという点にあります。P2P (Peer to Peer=対等な者同士) レンディングとも呼ばれるこのサービスは、近年注目されている Fintech (IT を活用した革新的な金融サービス) の一形態と位置づけられます。

これにより、従来ならばリスクが高いなどの理由で金融機関から敬遠されていたような事業者にも資金調達の道が開けると期待されています。

似た概念に、クラウドファンディングがあります。インターネット上で不特定多数から資金を集めるプラットフォームで、通常、「寄付型」「購入型」「融資型」「投資型」の4タイプに分類されます。このうち融資型は、返済を見込んで投資家が資金を拠出するものであり、ソーシャルレンディングと同義とみてよいでしょう。

世界を見渡すと、この仕組みを活用したさまざまなサービスが生まれています。例えば、インターネットを介して小口資金を募り、発展途上国の小規模事業者などに融資する仕組みを提供する Kiva。米国で設立されたこの NPO は、ソーシャルレンディングの仕組みを貧困層などの自立を促すマイクロファイナンスに活用することで、個人から広く



資金を集めて社会的な事業を加速させています。

日本でも maneo などの事業者がソーシャルレンディングのサービスを提供しているほか、地方創生や再生可能エネルギー案件に特化した特徴的な事業者が出てきています。最大の市場規模を誇る米国に比べればまだ小さいものの、2017年の国内市場規模は1,316億円(株クラウドポート「2017年ソーシャルレンディング業界レポート」)となっており、年々拡大傾向にあります。

*一部、左光敦(2018)「P2Pレンディングの仕組みと法規制」(日本銀行金融研究所「金融研究」第37巻第1号)、富永和宏・遠藤正之(2017)「日本におけるP2Pレンディングビジネスの考察」(経営情報学会春季全国研究発表大会)を基に記述しています。

編集後記

福田智弘先生にご執筆いただいた「ビジネスに和歌」が最終回を迎えました。読者の皆さんのなかには、和歌を読むのは学生時代以来、という方もいらしたのではないのでしょうか。独自の切り口で、和歌の新しい楽しみ方をご提示いただいた福田先生に、この場を借りて御礼申し上げます。

1年前、2017年6月号では「失敗の報告等を促す歌」をご紹介いただきました。この記事には、失敗を隠さず、前向きにとらえて次の改善につなげよう、とのメッセージが込められていたと思います。新年度がスタートして3カ月。新しい仕事や職場になかなか慣れず、失敗を経験したこともあるでしょう。そんなときはこの和歌を読んで、前向きな姿勢を取り戻したいところです。(藤田)

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

調査月報

7月号予告

調査レポート

なぜ今、フリーランスなのか

一雇われずに働くという選択—

総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀

主席研究員(現・大阪商業大学総合経営学部教授) 村上 義昭

論点多彩

会議と投票の経済学

慶應義塾大学経済学部 教授 坂井 豊貴

- 掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
 (株)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