

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.118

7



調査レポート

なぜ今、フリーランスなのか

—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 村上 義昭

（現・大阪商業大学総合経営学部教授）

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

調査月報

中小企業の今とこれから

2018
No.118



調査レポート.....4

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ー

*総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀
主席研究員 村上 義昭
(現・大阪商業大学総合経営学部教授)



表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
朝日に浮かぶ青島と弥生橋
(宮崎県宮崎市)

論点多彩.....36

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

巻頭随想.....2

健康経営の本質は「健康の押し売り」ではない

*東京大学大学院医学系研究科 准教授 近藤 尚己

【新連載】人材の定着を促す中小企業の取り組み.....16

転職市場の動きと中小企業への影響

*総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業.....20

予約から支払いまで可能なアプリで 飲食店の外国人集客を支援

*東京都千代田区 日本美食(株)

社史から読み解く経営戦略.....24

大日本除虫菊

一家庭用殺虫剤のパイオニア

*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

中小企業の景況は、緩やかな回復が続いている

【新連載】時代をリードする小企業のシゴトスタイル.....30

伝統紡ぐ1日5時間の集中力

*京都府与謝郡与謝野町 クス力(株)

北から南から.....34

船橋の将来を見据えて

*船橋商工会議所 中小企業相談所長 佐藤 俊彦

世界のあれこれビジネス情報便.....35

台湾・高雄のブルーとグリーン

*住友商事グローバルリサーチ(株)

経営最前線 1.....42

尾道帆布で広げる地域の輪

*広島県尾道市 NPO法人工房おのみち帆布

経営最前線 2.....44

隠れた食材で描く地域の未来

*長崎県佐世保市 (株)草加家

【新連載】暦のしきたりとビジネス.....46

七夕——祓え清める

*國學院大学文学部 教授 新谷 尚紀

ブックレビュー.....47

逆転の生み出し方

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

健康経営の本質は 「健康の押し売り」 ではない



東京大学大学院医学系研究科 准教授
医師・医学博士

近藤 尚己

こんどう なおき

2000年山梨医科大学卒業。医師臨床研修後、ハーバード大学フェロー、山梨大学講師などを経て現職。社会環境と健康の関連を統計的に解明し社会に実装する研究を進めている。著書に『健康格差対策の進め方：効果をもたらす5つの視点』（医学書院、2016年）、『社会疫学<上・下>』（監訳、大修館書店、2017年）などがある。このほか、健康の記事を専門家のコメント付きで読めるアプリ「ヘルスナッジ」を監修している（<http://healthnudge.jp>）。



昨今の「健康経営」の流れに期待している。まず、健康は生産活動の資本であり、経営に資するという認識を広めたことが素晴らしい。また、これまで産業保健の課題であった従業員数50人未満の中小企業での健康づくりにも効果を発揮する可能性がある。例えば、健康づくりを支援するスマートフォンアプリの開発が花盛りである。最新のICT技術や人工知能を使って、従業員の健診結果を分析したり、日々の運動履歴を見える化し、アドバイスを送るものである。アプリメーカーの多くは健康保険組合を顧客としている。産業医がない中小企業でも、加盟している健保組合が提供するサービスを活用することで、無理なく従業員の健康支援を行えるようになった。

しかし、新たなサービスを提供して従業員に健康づくりを促すことが健康経営の本質ではないだろう。目指すは「働いていれば自然と健康になれる職場づくり」である。残念ながら、健康経営に取り組む企業のなかには、環境や制度への配慮が不十分なままに、健康づくりをポイント制度などのイン

センティブだけで促すことに偏重している例が見受けられる。健康になることが「従業員の義務」と感じられるような押し付けをしないように注意したい。

健康経営を目指す経営者には、アプリなどの新サービスを導入する前にまず、職場環境と従業員の働き方を徹底的に見直し、職場を環境とシステムの両面からデザインし直す余地がないかを考えていただきたい。そして「職場診断」つまり、従業員が健康に働ける職場かどうかを把握しカイゼンしていく仕組み作りである。従業員も自主的に参画する組織が立ち上がると効果的である。

従業員の行動の多くは「場」によって決まる。働きやすさ、相談しやすさ、職場のムードやコミュニケーションの質等々、職場のあり方が従業員のストレスや働く意欲、健康づくりへの意欲を変える。

例えば女性が活躍しやすい職場とは何か。10数事業所で働く数千人分のデータを分析したところ、残念ながら、日本の女性の場合、一般職から管理職になるにつれてうつ病のリスクが高まり、不健康

な行動をとる傾向がみられた。そこに影響しているのは「上司との関係」であった。特に、上司が支援に積極的でなく相談しにくい職場では、女性管理職の喫煙率が高かった。職場のストレスへの対処のために喫煙をやめられないのかもしれない。ただでさえ人数が少なく孤立しがちな女性管理職に活躍してもらうためには、上司とのコミュニケーションや、女性管理職同士の支え合いが活発化する環境や制度のデザインが有効だろう。

健康は幸福や自己実現のための手段であって、目的ではない。そもそも健康づくりに無関心な人に、健康支援サービスは魅力的に映らない。健康よりも、仕事の成功や部下からの信頼など、健康とは一見無関係なことを意識させるほうが、健康づくりに効果的な場合がある。楽しさや達成感、競争など、心の華やぐゲーム的な要素も効果的だ。そして孤軍奮闘では健康づくりは続かない。人を動かすのは、やはり人。健康づくりに「寄り添い」「励ます」人の存在が大切である。健康経営にもそのようなマーケティングが必要である。



なぜ今、フリーランスなのか —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 村上 義昭
(現・大阪商業大学総合経営学部教授)

古くて新しい働き方というべきだろうか。フリーランスのことである。かつてはライターやカメラマンといった一部の職業に限り称されていたこの労働形態が今、にわかに注目を浴びている。

背景にあるのは、働き方改革の文脈だ。組織に縛られることなく、時間や場所といった制約をも軽々と乗り越え、その名のとおりに「自由に」働く。そのスタイルは、ともすれば「不自由な会社人間」の対極にある理想の働き方、といった羨望の響きをもって語られることも少なくない。

しかし、何かを得れば何かを失うこともあるのが、世の常である。フリーランスの人たちは、どうなのだろう。本レポートでは、アンケート結果をもとに、その実態に迫る。

フリーランスが注目される五つの理由

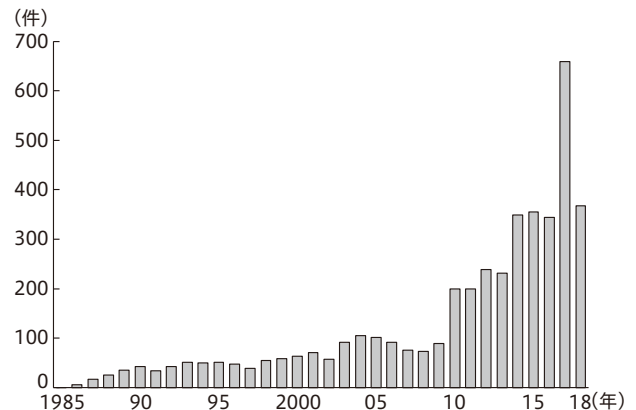
米国の作家ダニエル・ピンクが著書『フリーエージェント社会の到来』のなかで、「大勢のアメリカ人が、産業革命の最も大きな遺産の一つである『雇用』という労働形態を捨て、新しい働き方を生み出している」(Pink, 2001)と述べたのは、2001年のことだ。米国でもまだ、組織に属する働き方が一般的とされていた時代に、「力の所在は、組織から個人へと移り始めている」と断じ、その象徴として、フリーエージェントという生き方を提示したのだった。

それから15年あまりが経ち、わが国でも、フリーランスをはじめとする「雇われない働き方」がクローズアップされる機会が増えてきた。ランサーズ「フリーランス実態調査2018年版」によると、2018年時点のフリーランスの経済規模は20.1兆円で、2015年の14.3兆円から1.4倍に拡大した。新聞に「フリーランス」という言葉が登場した回数をみると、ここ数年の伸びが目立つ(図-1)。

もっとも、フリーランスという概念自体は、必ずしも新しいものではない。新聞紙上には、少なくとも30年前から登場している。言葉は違うが、「組織に所属しない」という点に着目すれば、建設業の一人親方や赤帽などの軽貨物運送業者、個人タクシーの運転手といった生業的な自営業主もまた、フリーランスの一種だ。では、なぜフリーランスがここに来て急速に注目されるようになったのか。背景には、少なくとも五つの構造的な変化がある。

第1は、企業における業務の外部化である。安定した経済成長が見込める時代であれば、終身雇用や年功賃金を保障してでも人材を囲い込む利点はあった。しかし、必要とされるスキルが多様化し、技術革新の速度が上がるなかで、人材を固定化するリス

図-1 新聞紙上に「フリーランス」という言葉が掲載された件数



資料：日経テレコン21をもとに筆者作成

(注) 日経各紙および全国紙7紙(NHKニュースを含む)における掲載件数。ただし、記事の収録が始まった時期は各紙によって異なるため、調査年が古いほど検索対象となる新聞の数は少ない。2018年は、5月31日現在の値。

クは高まっている。そこで、多くの企業が定型的な業務を中心にアウトソーシングを進め、リスクとコストを低減している。

第2は、企業における異質性への着眼である。技術の進歩は速く、消費者のニーズは移ろいやすい。技術や商品が陳腐化するまでの賞味期限は短くなる一方だ。すべてを自前で開発し、生産しようとするれば、時間がかかり、競争から取り残されかねない。また、均質的な組織では新しいアイデアは生まれにくいいため、一部の企業は社員の副業を解禁し、外部との交流を促すことで、イノベーションを誘発しようとしている。

第3は、働くことに関する意識の変化である。ワークライフバランス重視や生産性向上の流れのなかで、長時間労働から抜け出す人たちがいる。リモートワークや副業(複業)など新しい働き方を取り入れる人たちもいる。結婚や出産で退職した女性や、定年退職したシニア層などのなかには、生きがいのために働き続けたいという考えをもつ人も少なくない。こうした人たちが、フリーランス予備軍となる。

「フリーランスの実態に関する調査」の実施要領

- 1 調査時点 2017年9~10月
- 2 調査方法 インターネットを使ったアンケート（インターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼）事前調査により調査対象に該当するかを確認後、該当者に対して詳細調査を実施
- 3 調査対象 事前調査：職業が「会社員（経営者）」「自営業（SOHOを含む）」「会社組織に所属しない専門職」であるとの登録がある人
詳細調査：事前調査で職業が「企業経営者・個人事業主」と回答した人のうち、消費者向け店舗を有しておらず、正社員数（経営者を除く）が20人未満だった人（個人企業が法人企業かは問わない）
- 4 回収数 1,477件

第4は、企業への帰属意識の低下である。終身雇用や年功賃金の崩壊、人材育成のコスト削減、同一労働同一賃金の広がり——。これらが行き着く先は、自己責任の世界である。組織にしがみついているだけでは、給料は簡単には増えていかない。いつAIに仕事を奪われ、お払い箱になるかもわからない。こうしたなかで、企業にすべてを捧げるインセンティブは失われていく。

第5は、技術の進歩である。インターネットの普及により、膨大な量の情報に瞬時にアクセスすることが可能となった。スマートフォンやクラウドの登場により、いつでもどこでも仕事を進めることができるようになった。クラウドソーシングなど、人と仕事をマッチングするプラットフォームの登場により、取引先を探索するためのコストや手間は、以前に比べて大幅に減った。

筆者らは、本誌2017年1月号に掲載したレポート「創業の構造変化と新たな動き」において、組織が個人を縛り、個人が組織のために能力や時間を使う構図は社会全体にとって最適解とはいえなくなってきており、その結果として、マイクロアントレプレナー（小さな起業家）が広がっていくだろうと指摘した（藤井・藤田、2017）。フリーランスの台頭もまた、この流れの延長線上に位置する動きといえる。

このように注目されるフリーランスだが、世の中の論調からは、光と影の両面があることがわかる。

前者は制約の多い勤務者の対極にある自由な働き方の象徴という側面、後者は抛るべき後ろ盾をもたない不安定な経営形態という側面である。前者に力点を置けば推進すべき対象として、後者に力点を置けば保護すべき対象として語られることになる。本レポートでは、双方の視座を踏まえつつ、フリーランスの実態に迫っていく。

調査のフレームワーク

調査のフレームワークについて説明しよう。アンケートは、2段階で実施した。調査対象を絞り込むための事前調査と、絞り込んだ調査対象者に対して具体的な質問を行う詳細調査だ。インターネット調査会社の登録モニターに対してウェブ上で回答を求める手法を採った。調査時点や配信先の条件は上記の実施要領のとおりである。

問題は、フリーランスをどうやって絞り込むか、言い換えれば、フリーランスの定義をどうするかである。これには、統一的なものがあるわけではない。中小企業庁編（2015）では「小規模事業者の中でも、特に、常時雇用する従業員がおらず、事業者本人が技能を提供することで成り立つ事業を営み、自分で営んでいる事業が『フリーランス』であると認識している事業者」を、ランサーズ「フリーランス実態

表-1 経営者の属性（正社員規模別）

(単位：%)

	性別		年齢					主たる家計維持者
	男性	女性	39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	
フリーランス (n=988)	87.4	12.6	7.4	28.8	38.7	21.6	3.5	80.9
正社員1~4人 (n=244)	91.0	9.0	2.5	24.6	41.0	26.6	5.3	86.5
正社員5~19人 (n=245)	94.7	5.3	2.4	26.9	40.8	25.7	4.1	92.7

資料：日本政策金融公庫総合研究所「フリーランスの実態に関する調査」(2017年) (以下同じ)

調査2018年版」では自営業者や副業の勤務者などを含む四つのタイプを合わせたものを、フリーランスと呼んでいる。

ここでは、フリーランスを「消費者向け店舗を構えておらず、正社員を雇用していない企業」と定義した。フリーランス性の本質は働き方における制約の小ささにあり、消費者向け店舗や正社員の存在はこの制約の度合いを高めると考えたからである。

詳細調査で調査対象としたのは、フリーランスのほか、同じく消費者向け店舗をもたないビジネスでありながら正社員を雇用している小規模な企業（以下、正社員雇用企業という）である。規模間の比較もできるよう、正社員1~4人と5~19人の2グループに分けている。なお、家族従業員の有無や組織形態（個人か法人か）は不問とした。分析は、大きく分けて二つの切り口で行った。一つ目はフリーランスと正社員雇用企業の比較、二つ目はフリーランスをいくつかのグループに分けたなかでの比較である。

フリーランスと正社員雇用企業はどう違うのか

では、本題に移ろう。分析の前半は、フリーランスと正社員雇用企業の比較である。表-1で、経営者の属性をまとめた。性別、年齢、主たる家計維持者の割合をみると、いずれも規模間で劇的な違いがあるわけではないが、「女性」や「39歳以下」、主た

る家計維持者ではない人といった少数派の占める割合は、正社員雇用企業よりもフリーランスのほうが大きくなっている。

業種をみると、フリーランスでは「建設業」の割合が20.7%と最も大きく、次いで「事業所向けサービス業」(15.6%)、「消費者向けサービス業」(12.8%)となっている（表-2）。業種の分布を正社員雇用企業と比べると、フリーランスは最多層である「建設業」の割合が相対的に小さく、代わりに2番目以下の業種の割合が相対的に大きくなっている。集中度の大きさを示すハーフィンダール指数^(注)を計算すると、フリーランスは正社員1~4人、正社員5~19人よりも値が小さい。すなわち、業種のばらつきは大きい。

1人で稼働する事業のイメージが湧くよう、同表には例を示した。「建設業」なら一人親方、「事業所向けサービス業」ならデザイナーやコンサルタント、「消費者向けサービス業」なら出張美容師やネイリスト、「運輸業」なら個人タクシーや赤帽といった具合である。詳細調査の対象を消費者向け店舗のない企業に限ったため、「小売業、飲食店」はさほど多くはないが、無店舗型のネットショップがそれに当たる。こうしてみると、一口にフリーランスといっても、さまざまな事業が含まれていることがわかる。

開業する際に重視したことについてみると、正社員5~19人の企業では、「仕事のやりがい」を挙げる割合が50.6%と過半を占める（図-2）。一方、フリー

表-2 業種（正社員規模別）

（単位：％）

	フリーランス（n=951）		正社員1～4人 （n=235）	正社員5～19人 （n=237）
		例 示		
建設業	20.7	一人親方	32.3	29.5
製造業	9.3	構内下請け、工芸品作家	7.2	14.8
情報通信業	10.2	常駐エンジニア	8.1	10.5
運輸業	7.7	個人タクシー、赤帽	5.1	8.0
卸売業	3.8	営業代行（代理商）	8.1	8.4
小売業、飲食店	9.6	ネットショップ	8.1	5.1
医療、福祉	1.5	訪問歯科	0.9	0.4
教育、学習支援業	3.3	講 師	0.9	0.4
物品賃貸業、不動産業（不動産賃貸業を除く）	2.5	不動産ブローカー	3.4	3.0
消費者向けサービス業	12.8	出張美容師、ネイリスト、便利屋	9.8	6.8
事業所向けサービス業	15.6	設計、デザイナー、コンサルタント、ライター	12.3	11.0
その他	3.2	保険代理業	3.8	2.1
合 計	100.0	—	100.0	100.0
ハーフィンダール指数	0.122	—	0.160	0.154

（注）ハーフィンダール指数とは構成比の2乗を合計したものである。値が小さいほど集中度が小さいことを意味する。

図-2 開業する際に重視したこと（正社員規模別）

（単位：％）

	収 入	仕事のやりがい	私生活との両立
フリーランス （n=988）	21.9	38.8	39.4
正社員1～4人 （n=244）	23.0	45.9	31.1
正社員5～19人 （n=245）	25.7	50.6	23.7

ランスでは、「私生活との両立」を挙げる割合が39.4%と最も大きく、次いで「仕事のやりがい」（38.8%）、「収入」（21.9%）の順となっている。

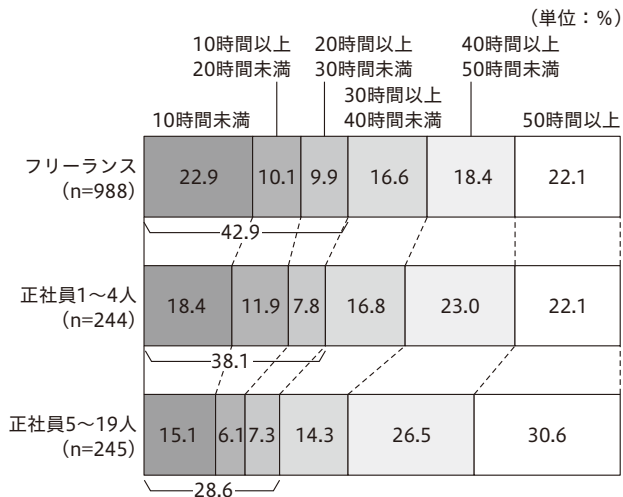
私生活との両立を重視する姿勢は、働き方にも表れている。図には示していないが、事業を行う場所をみると、「自宅の居室」と「自宅併設の事務所・作

業場等」の二つを合わせた、いわゆる職住一致の割合は、フリーランスで75.3%と、正社員1～4人（57.8%）や正社員5～19人（29.0%）を大きく上回っている。自宅で仕事ができれば、通勤時間がかからず、仕事と家事で行き来もしやすい。また、1週間当たりの事業に従事する時間をみると、30時間未満の割合はフリーランスでは42.9%に上るのに対して、正社員1～4人では38.1%、正社員5～19人では28.6%にとどまる（図-3）。

労働時間の短い人が多いことから、収入は少なめだ。事業から得ている年収をみると、フリーランスは「200万円未満」が40.1%と最も多く、「800万円以上」は6.5%にとどまっている（図-4）。正社員5～19人では「800万円以上」（45.9%）の割合が「200万円未満」（18.0%）の割合を上回っているのと同対照的である。

だからといって、フリーランスの満足度が低いわ

図-3 事業に従事する時間
(1週間当たり、正社員規模別)

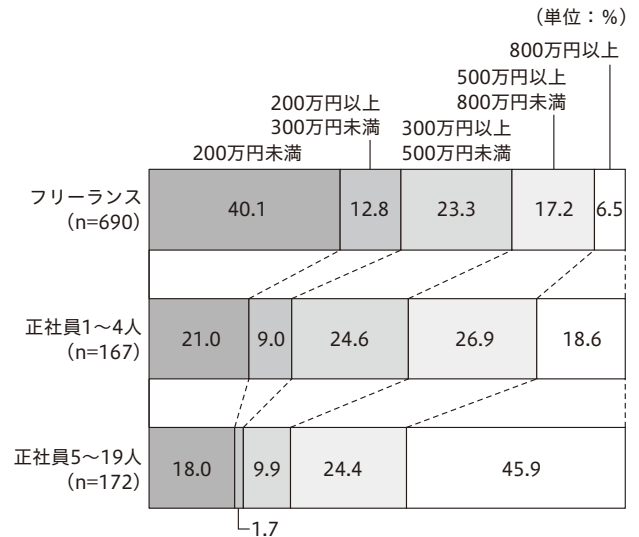


けではない。収入、仕事の内容ややりがい、私生活との両立の3項目についてそれぞれ満足度を尋ねたところ、満足（「かなり満足」と「やや満足」の合計）と答えた人の割合は、収入こそフリーランスが正社員雇用企業を下回っているが、残る二つの項目については、ほとんど遜色のない結果となった（図-5）。仕事の内容ややりがい、私生活との両立ともに、満足と答えた人が過半を占めている点は注目値する。

アンケートでは、将来に向けた考えについても尋ねている。事業に関する今後5年程度の方針と、将来の生活の不安という二つの設問だ。ここでも、違いが明確に表れた。今後の方針について「正社員を増やして事業を拡大する」と答えた人は、フリーランスで4.7%にとどまったのに対して、正社員1~4人では12.7%、正社員5~19人では33.5%に上る。反対に「現状維持」と答えた人は、フリーランスで63.9%、正社員1~4人で57.4%、正社員5~19人で44.1%となっている。つまり、フリーランスの多くは、規模を拡大しようとは特段思っていないということだ。

フィルムやトレーといった包装資材の卸売業を営むAさんは、25年間の勤務を経て、8年前に独立し

図-4 事業から得ている年収（正社員規模別）



た。従業員はおらず、自宅の一室を事務所として利用していることから、固定費はほとんどかからない。勤務時代から付き合いのある取引先を中心に安定した売り上げが見込めることから、新規開拓を行わなくても、食べていけるだけの仕事は確保できている。片道30分ほどだった通勤時間はゼロになり、収入は勤務時代の2倍近くに増えた。Aさんは、事業規模をこれ以上拡大するつもりはなく、むしろ仕事を絞ってさえいる。無理を言うような取引先、例えば朝早くであっても呼び出しをかけてくるような企業との付き合いは止めた。独立して良かったのは、仕事を選べるようになったことだという。Aさんは今、生活から逆算して働き方を決めている。

そして将来に関するもう一つの設問、生活の不安についても結果を紹介すると、不安を感じている（「大きな不安を感じている」と「不安を感じている」の合計）人は、フリーランスでは59.3%と、正社員1~4人（52.1%）や正社員5~19人（43.3%）を上回った。自分一人で仕事をしている人は、どうしても代えが利かない。10人、20人と従業員がいる企業であれば経営者が一時的に病気やけがで働けなく

図-5 満足度（正社員規模別）

① 収入 (単位：%)

	満足	どちらともいえない	不満
フリーランス (n=988)	18.1	33.2	48.7
正社員1~4人 (n=244)	23.0	39.8	37.3
正社員5~19人 (n=245)	31.0	46.5	22.4

② 仕事の内容ややりがい

	満足	どちらともいえない	不満
フリーランス (n=988)	55.8	36.1	8.1
正社員1~4人 (n=244)	52.9	37.3	9.8
正社員5~19人 (n=245)	58.4	35.1	6.5

③ 私生活との両立

	満足	どちらともいえない	不満
フリーランス (n=988)	56.3	33.6	10.1
正社員1~4人 (n=244)	51.6	37.7	10.7
正社員5~19人 (n=245)	52.2	35.9	11.8

(注) 「満足」は「かなり満足」と「やや満足」の合計、「不満」は「かなり不満」と「やや不満」の合計。

なっても仕事を回すことはできるかもしれないが、フリーランスの場合は事業の休止や収入の途絶に直結してしまう。あるいはマンパワーの制約上、プロジェクトを同時にいくつも抱えることが難しいため、従事している仕事が急に打ち切られた場合に収入が突然ゼロになってしまう事態もありうる。

ここまでの調査結果をまとめると、正社員雇用企業と比べたフリーランスの特徴は、次の3点に集約される。第1は多様性だ。年齢や性別、業種、開業時に重視したことなど、多くの項目で、相対的に偏りが少なく、ばらつきが大きい。第2は自由度の高さだ。私生活のウエイトが相対的に高く、収入は少ないながらも、職住一致や短時間労働という働き方によって、多くの人が高い満足を得ている。第3は不安定性だ。一人きりであるがゆえに、不測の事態が起きた場合の事業の継続性に不安を残す。

この三つの特徴が併存するのは、偶然ではないだろう。自由度の高さが多様性や不安定性を生み出していると考えられるからだ。自分一人だけならば、誰かに気兼ねすることなく、自由にやればよい。ポジティブな要素をいかに多く実現するか、という観点で振る舞うことができる。ところが、組織が大きくなれば、そうはいかなくなる。安定した売り上げを得るため、やりたくない仕事を引き受けざるをえないケースもある。また、10人の従業員がいれば10人が不満をもつことのないような組織づくりが求められる。ネガティブな要素をいかに少なく抑えるか、という観点で振る舞わざるをえなくなる。制約が増えるほど、残る選択肢は限られてくるため、どの組織も似通ってきてしまうのであろう。

フリーランスの類型別比較

ここまで、正社員雇用企業との比較を通じて、フリーランスの特徴をみてきた。ただ、これだけで分析が十分になされたかといえば、そうではない。多様性が特徴であると指摘しながらも、ひとくくりにして論じてきたからだ。収入が少なめだとか、満足度が高めであるという結果は、フリーランス全般に当てはまるものなのか、あるいは一部にのみ観察さ

表-3 経営者の属性（類型別）

(単位：%)

	性別		年齢					主たる 家計維持者
	男性	女性	39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	
収入重視型 (n=216)	89.4	10.6	6.9	30.6	33.8	25.5	3.2	85.6
仕事重視型 (n=383)	89.0	11.0	7.3	25.8	38.6	23.0	5.2	82.0
生活重視型 (n=389)	84.8	15.2	7.7	30.8	41.4	18.0	2.1	77.1

(注)1 フリーランスについて集計（以下同じ）。

2 前掲図-2において、収入を重視したと答えた人を「収入重視型」、仕事のやりがいを重視したと答えた人を「仕事重視型」、私生活との両立を重視したと答えた人を「生活重視型」と類型化した（以下同じ）。

れる特徴が全体を引っ張っているだけなのか。ここからは、フリーランスを類型化し、その多様性についてももう少し細かく検証していく。

問題は、どう類型化するかである。考える分析軸は、当然ながら一つではない。①性別、年齢層、主たる家計維持者かなど経営者の属性で分類する方法、②開業動機や開業時に重視したことといった内面的な要素で分類する方法、③業種、職住一致か、フルタイムの労働かといった仕事や働き方で分類する方法、④業況、収入の水準、満足度といったパフォーマンスで分類する方法などが考えられる。

どの軸で分析しても何らかの違いは出てくるだろうが、ここでは②の内面的な要素に着目したい。先に、フリーランスは自由度が高いと述べた。勤務者でも正社員雇用企業の経営者でもなく、フリーランスの立場を選んだ人の多くは、組織に縛られることなく、自分の思いどおりに働くことを望んでいる。ただ、ここでいう「自分の思いどおり」とは、人それぞれである。だとすれば、何を求めて事業を始めたのが、その後の働き方や満足度などに少なからず影響を与えているはずだ。

類型化の切り口は、前掲図-2で示した、開業の際に重視したことを用いる。択一式のため、全体を三つに分けることができる。以下では、「収入」を選んだ人を「収入重視型」、「仕事のやりがい」を選んだ人を「仕事重視型」、「私生活との両立」を選んだ

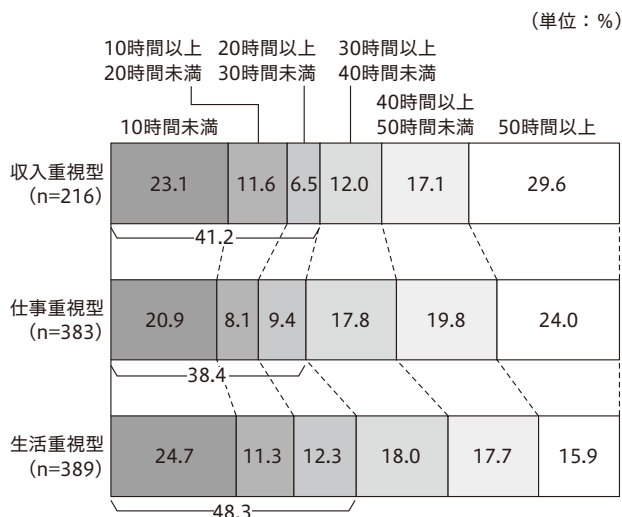
人を「生活重視型」と呼ぶことにする。なお、各類型の構成比は順に21.9%、38.8%、39.4%であった。

まず、経営者の属性を表-3にまとめた。性別をみると、いずれの類型も「男性」が大半を占めるものの、生活重視型は「女性」の割合が他の類型に比べて高い。家事や育児にかかる時間は、男性よりも女性のほうが長い。近年では、育児参加する男性が増え、育児休業制度や事業所内託児所など両立支援の取り組みが拡充されているものの、性別役割分業の考え方は社会のなかに依然として残っている。組織に属していたら仕事と生活の両立が難しいと考える女性が、雇われない働き方を選んでいるのだろう。

年齢をみると、生活重視型は「60歳代」（18.0%）や「70歳以上」（2.1%）の割合が他の類型よりも低い。もともと60歳以上のシニア層の多くは定年退職により仕事から離れており、私生活のための時間には事欠かない。それよりも、第二の人生における生きがいとして、あるいは年金を補う収入源として、仕事を始めたのだと考えられる。

主たる家計維持者の割合は、生活重視型（77.1%）が最も低い。生活重視型に女性が多かったこととも整合する結果だ。一方、この仕事で家族を養う必要があるとなれば、どうしても私生活よりも収入を重視せざるをえないケースも多いだろう。図には示していないが、事業を行う場所を確認しておくと、「自宅の居室」と「自宅併設の事務所・作業所等」を合

図-6 事業に従事する時間（1週間当たり、類型別）

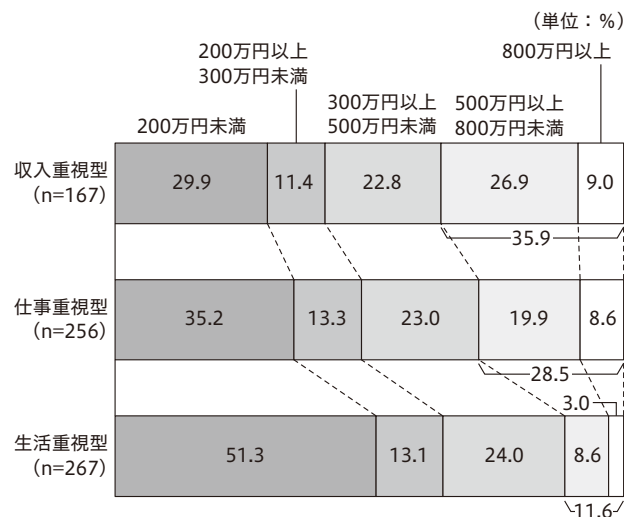


わせた職住一致の割合は、生活重視型が79.4%と最も高く、次いで仕事重視型（73.4%）、収入重視型（71.3%）となった。

1週間当たりの事業に従事する時間をみると、「50時間以上」の割合は収入重視型が29.6%と最も高く、次いで仕事重視型（24.0%）、生活重視型（15.9%）となっている（図-6）。収入を得るためには、長時間労働をもいとわない、ということだろう。一方、30時間未満の割合は生活重視型が48.3%と最も高い。もっとも、20時間未満までは、収入重視型（34.7%）と生活重視型（36.0%）がほぼ同水準で並んでいる。これは、収入重視型のなかにも、この事業からの収入で家計を支える立場の人と、小遣い稼ぎや家計の足しのために収入を求めている人の2種類がいるからかもしれない。

事業から得ている年収をみると、「200万円未満」の割合は、生活重視型で51.3%と最も高く、仕事重視型（35.2%）、収入重視型（29.9%）と続く（図-7）。逆に500万円以上の割合は収入重視型が35.9%と最も高く、仕事重視型（28.5%）、生活重視型（11.6%）の順となっている。当初の狙いどおり、収入重視型は他

図-7 事業から得ている年収（類型別）



の類型よりも多くの収入を事業から得ている。

この結果を前述の労働時間の傾向と考え合わせれば、収入を重視する人は余暇の時間を多少犠牲にしても働き、私生活を重視する人は収入を多少犠牲にしても余暇を多く取る、という構図が浮かぶ。余暇の時間と収入はトレードオフの関係にあり、人は自らの効用を最大化する働き方を採用する。先に、フリーランスの特徴の一つとして、自由度の高さを挙げた。自由に働くからこそ、最も自分に合った収入と余暇のバランスを実現できるのである。

実際、事業を始めて良かったことを類型別に比較すると、希望と成果がリンクしている様子がみとれる。例えば、「収入が予想どおり増加」「自由に使える収入を得た」など収入関連の項目のうち一つ以上を挙げた人の割合は、収入重視型では39.4%と、仕事重視型（26.9%）や生活重視型（14.9%）を上回っている（表-4）。同様に、「経験・知識や資格を生かせた」や「思いどおりに仕事ができた」など仕事関連の項目を挙げた人の割合は仕事重視型が、「時間に余裕のある生活ができた」や「個人生活を優先できた」など生活関連の項目を挙げた人の割合は生活重

表-4 事業を始めて良かったこと（類型別、複数回答）

(単位：%)

	収入重視型 (n=216)	仕事重視型 (n=383)	生活重視型 (n=389)
収入関連	39.4	26.9	14.9
収入が予想どおり増加	25.9	10.4	7.2
自由に使える収入を得た	19.4	15.4	10.8
収入が予想以上に増加	8.3	5.0	1.5
仕事関連	53.2	75.7	53.0
経験・知識や資格を生かした	27.3	44.9	21.6
思いどおりに仕事ができ	31.5	44.6	31.9
趣味や特技を生かした	8.8	26.4	20.8
技術やアイデアを事業化でき	6.5	20.9	8.0
事業経営を経験できた	13.0	18.8	8.7
生活関連	53.2	58.2	75.3
時間に余裕のある生活ができ	32.9	36.8	47.3
個人生活を優先できた	15.7	23.8	44.5
空いている時間を活用でき	14.8	17.0	23.4
転動がない	16.7	13.3	17.0
自分や家族の健康に配慮でき	6.0	7.3	15.4
育児・介護にかかる時間を増や	3.7	3.1	11.8
その他	0.5	1.0	0.0
とくにない	17.1	10.2	17.0

(注)「収入関連」「仕事関連」「生活関連」の数値は、それぞれの選択肢群のうち一つ以上の選択肢を回答した割合。

視型が、最も高くなっている。

仮に望みどおりの働き方をして、狙いどおりの成果を得ているとすれば、それだけ満足度も高いはずだ。前掲図-5と同様に、3項目について順に確認していこう。まず、収入についてみると、どの類型でも満足度はさほど高くはないものの、満足（「かなり満足」と「やや満足」の合計）と答えた人の割合は、収入重視型が22.2%で仕事重視型（21.4%）や生活重視型（12.6%）を上回っている（図-8①）。

続いて、仕事の内容ややりがいについてみると、満足と答えた人の割合は、仕事重視型で68.9%と、他の類型よりも高い（図-8②）。同様に私生活との両立をみると、満足の割合は生活重視型で60.7%と、

やはり他の類型よりも高い（図-8③）。つまり、いずれの類型も、それぞれ重視する項目の満足度が他の類型よりも高くなっているわけだ。

さらにもう少し、満足度について掘り下げていこう。先の三つの満足度は、別々の設問として尋ねたものである。だから理論上は、すべての項目に満足している人もいれば、反対にすべての項目に不満もっている人もいることになる。では、満足度はどのように分布しているのか。図-9①は、各項目について満足と答えた人の数をベン図で表したものである。各数値の下には、フリーランス全体（988人）に占める割合を併せて示した。

3項目すべてに満足している人は、全体の13.5%

図-8 満足度（類型別）

① 収入 (単位：%)

	満足	どちらともいえない	不満
収入重視型 (n=216)	22.2	32.4	45.4
仕事重視型 (n=383)	21.4	30.8	47.8
生活重視型 (n=389)	12.6	36.0	51.4

② 仕事の内容ややりがい

	満足	どちらともいえない	不満
収入重視型 (n=216)	53.7	31.9	14.4
仕事重視型 (n=383)	68.9	24.8	6.3
生活重視型 (n=389)	44.0	49.6	6.4

③ 私生活との両立

	満足	どちらともいえない	不満
収入重視型 (n=216)	51.4	32.4	16.2
仕事重視型 (n=383)	54.6	35.5	9.9
生活重視型 (n=389)	60.7	32.4	6.9

(注) 図-5 (注) に同じ。

だった。仕事と私生活の2項目に満足している人は28.5%、仕事と収入の2項目に満足している人は3.2%、収入と私生活の2項目に満足している人は0.8%である。以上を合計すると46.1%で、全体の半数弱が二つ以上の項目に満足している。一方、どの項目にも満足していない人（「かなり不満」「やや不

満」「どちらともいえない」の合計）は29.4%だった。

このベン図にさらにもう一つ、満足度に関する設問の結果を重ねてみよう。実は本調査では、もう一つの満足度を尋ねている。事業に関する総合的な満足度だ。図-9②は、図-9①の各数値を分母とした、総合的に満足している人の数と割合を示したものである。三つの項目すべてに満足している人であれば、ほぼ100%（97.0%）が総合的に満足している。また、いずれか二つの項目に満足している人の総合的な満足度も、7割以上と高い水準にある。一つの項目のみにしか満足していない人の総合的な満足度は3割程度であることを考えると、差は大きい。

満足度に関するここまでの分析結果をまとめると、以下ようになる。①開業当初に重視していた要素（収入、仕事、生活のいずれか）に関する満足度は相対的に高い、②3要素のうち二つ以上に満足している人は全体の半数近くに上る、③二つ以上の要素に満足している人は、総合的な満足度も高い。

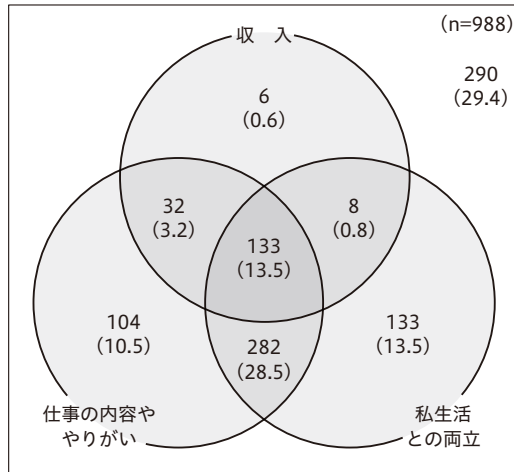
3要素のうち、収入だけは、事業の競争力に関わるものだけに、思いどおりに増やすことは難しいかもしれない。実際、図-9①で収入に満足している人は179人と、仕事（551人）や私生活（556人）に満足している人に比べかなり数が少ない。しかし、仕事のやりがいと余暇時間については、ある程度はコントロールが可能だろう。自分が望む仕事だけを受け、望む時間帯にだけ働けばよいからだ。雇われて働いている人や、誰かを雇っている人の場合は、自分の都合だけを優先するわけにはいかない。これら二つの満足度が上がれば、結果として総合的な満足度も上がる。この構図に、フリーランスの優位性が表れていると考えられる。

* * *

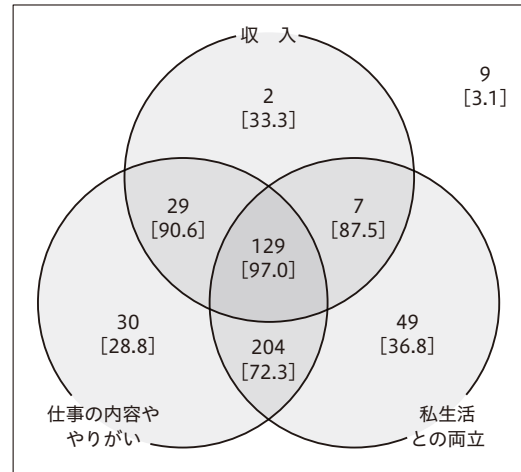
フリーランスが万能薬かといえば、そうではない。一人で稼働しているため、企業としての競争力は必

図-9 満足度の分布状況

① 収入・仕事・生活に関する満足度 (単位：人、%)



② 総合的な満足度 (単位：人、%)



(注)1 ①の各セグメントにおける上段の値は、「収入」「仕事の内容ややりがい」「私生活との両立」それぞれについて、「かなり満足」または「やや満足」と答えた人数を示し、下段の()を付した値は、フリーランス全体(988人)に占める各セグメントの構成比を示す。
 2 ②の各セグメントにおける上段の値は、①の各セグメントの人数のうち、総合的な満足度について「かなり満足」または「やや満足」と答えた人数を示し、下段の[]を付した値は、①の上段の値に占める②の上段の値の割合を示す。

ずしも高くはない。現状維持を望む人も多く、雇用創出効果や成長力は限定的である。個人的な動機や得意分野をもとに開業しているケースが多いため、一代限りで廃業するつもりの人が少なくない。研修制度が用意され、昇進に伴い収入が増える勤務者と違い、腕を磨かなければ収入は増えていかない。自身の病気やけが、取引先からの仕事の打ち切りなど、収入が突然途絶えるリスクもある。

確かに、不当な取引条件を押しつけられたり、支払遅延の被害に遭ったりすることのないよう、公平なルールや一定のセーフティネットが整備される必要はある。ただ、保護を強化すれば安定性は増すかもしれないが、その対象を線引きするルールに縛られるぶん、ビジネスとしての自律性も損なわれてしまう。保護のルールづくりにおいては、安定性と自律性のバランスに一定の配慮が必要だろう。

フリーランスの人たちは、ビジネス上の不安定さや苦労をわかったうえでなお、その道を積極的に選び、結果として仕事や生活に満足している。繰り返

しになるが、勤務者や企業経営者に比べて制約が少なく、自分の意思で未来を選べるのがフリーランスの最大の魅力だ。フリーランスか勤務者か。仕事か生活か。これらの問いに対し、どちらか一つだけを選ばなければならない不自由な時代は、終わりを迎えてつつある。フリーランスとは、たんなる働き方の一形態ではない。大げさな言い方かもしれないが、仕事も生活もあきらめない時代の、新しい生き方なのである。

(注) 構成比の2乗を合計したもの。値が小さいほど集中度が小さいことを意味する。

<参考文献>

中小企業庁編 (2015) 『2015年版 小規模企業白書』日経印刷
 藤井辰紀・藤田一郎 (2017) 『創業の構造変化と新たな動き—マイクロアントレプレナーの広がり—』日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』No.100, pp4-15
 Pink, Daniel H. (2001) *FREE AGENT NATION*, Grand Central Publishing. (池村千秋訳 (2002) 『フリーエージェント社会の到来—「雇われない生き方」は何を変えようか』ダイヤモンド社)

人材の定着を促す 中小企業の取り組み

第1回
(全3回)

製造現場での技術指導

産前休暇をとる社員を送る会

転職市場の動きと 中小企業への影響

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

中小企業にとって現下の人手不足は、1990年前後のバブル期の状況に匹敵するほど深刻になっている。新規学卒者の採用が難しいなか、中途採用によって必要な人材を獲得している中小企業は少なくない。ただ、仮に苦勞して何人かを採用できたとしても、辞められてしまえば意味がなく、現有人材の定着を図ることがこれまで以上に求められている。

連載第1回では、中小企業とかわりの深い転職市場について、統計やアンケート結果をもとにみてみたい。

足元の転職市場は拡大の動き

わが国では、少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少により、将来、労働力の不足が懸念されており、企業にとって人材の確保は、ますます難しくなっていくと考えられる。

政府が主導する働き方改革は、労働生産性の向上で労働力人口の減少を補うとともに、長時間労働を是正して仕事と子育てを両立させ、女性の労働参加を促すことを狙いの一つとしている。

同時に、雇用吸収力や付加価値の高い産業への転職や再就職を支援することで、多様な採用機会の拡大を図る方針も示されている。これにより、就業者

は自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計しやすくなり、企業は急速に変化する経営環境のなかで必要な人材を速やかに確保できるようになるといわれている。

ただ、転職の機会が増え、雇用の流動性が高まれば、中小企業にとって、中途採用がしやすくなる半面、せっかく獲得して育成した人材が流出しやすくなる可能性もある。個々の中小企業からみれば、人材の定着を目指したいところだが、転職を促進する動きのなかで、今後、どのような対応が求められるのであろうか。

以下では、雇用の流動性の高まりや、足元の転職市場の動向が、中小企業にどのような影響をもたらすのかをみていきたい。

低い雇用の流動性

まず、日本の雇用の流動性は、世界的にみてどの程度なのだろうか。これを把握するために、従業員の平均勤続年数（全年齢層）の長さを主要先進国間で比較すると、長いのはイタリアの12.2年であり、次いで日本の12.1年、フランスの11.4年、ベルギーの11.0年となっている（図-1）。日本の平均勤続年数は、世界的にみても長く、米国（4.2年）、韓国（5.7年）と比べると、2倍以上になっていることがわかる。

イタリア、フランス、ベルギーなどで平均勤続年数が長い理由には、厳しい雇用保護規制があるといわれる。経済協力開発機構（OECD）のデータベース^{（注1）}により、常用労働者への雇用保護規制の度合い（2013年）をみると、規制の厳しい上位5カ国は、ベルギー、オランダ、イタリア、ドイツ、フランスとなっている。一方、日本は、OECD加盟34カ国（2013年当時）中25番目に位置している。

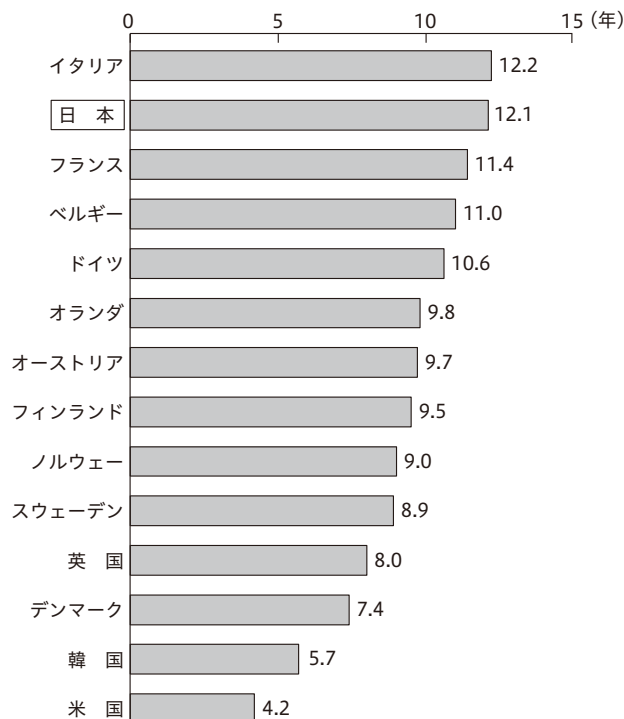
雇用保護規制がそれほど厳しくないにもかかわらず、日本の平均勤続年数が長い理由の一つには、終身雇用制や年功序列といった日本的な雇用慣行の影響があるとされており、年数は同程度でも欧州諸国とは事情が異なっている。長期の勤続を前提とする雇用慣行は、十分な時間をかけて社内で人材を育成していくには適しているといわれる。半面、雇用のミスマッチが長期間解消されず、ときには非効率な雇用が続いてしまうという指摘もある。

拡大に転じた転職市場

平均勤続年数の長さが示すとおり、日本の雇用の流動性が他国に比べて低いといわれるなかで、足元の転職市場の動きはどうであろうか。

総務省統計局「労働力調査」により、転職者数の推移をみると、2005年から2007年に年間340万人台で推移していたものが、2010年には283万人にまで

図-1 従業員の平均勤続年数（全年齢層、2015年）

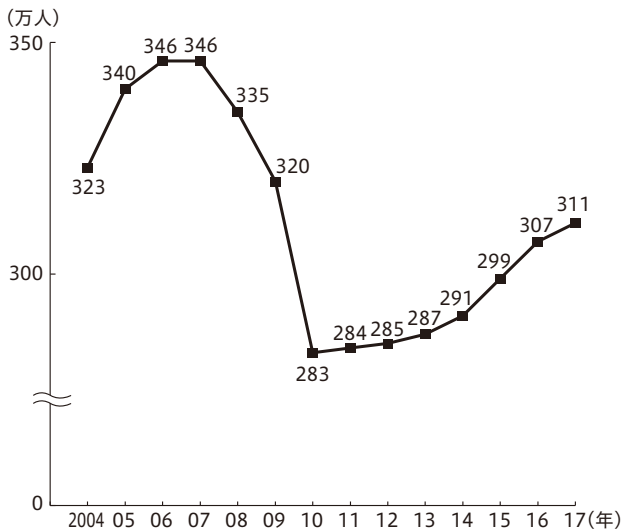


出所：労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2017』
資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2015年）（日本）、U.S. Department of Labor, *Employee Tenure in 2016*（2016年）（米国）、OECD Database, *Employment by job tenure intervals*（2016年）（その他各国）

減少した（図-2）。これは、リーマンショックに端を発した世界的不況により、転職者はもちろん、新規学卒者の募集まで一斉に縮小される事態になったためである。しかし、その後は、緩やかながら増加を続けており、2017年には、311万人にまで回復している。

前述のように、働き方改革によって、転職や再就職は促進される方向にあり、日本的な雇用慣行も次第に変わっていく可能性が高い。有識者からも、他国に比べて低い雇用の流動性を是正し、個々の就業者に適した職場を選択しやすくすべきとの指摘が行われている。円滑な労働移動の実現を後押しする今日の流れに沿うように、転職市場は、拡大基調を続けていくであろう。

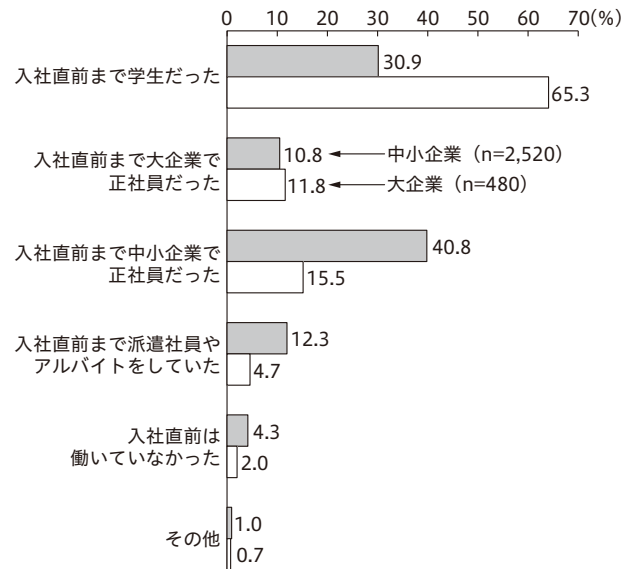
図-2 転職者数の推移



資料：総務省統計局「労働力調査」

(注)「転職者」とは、就業者のうち前職のある者で、過去1年間に離職を経験した者をいう。なお、2013年から2016年の数値は、2017年に発表された修正後のもの。

図-3 入社直前の就労や就学の状態



出所：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2014-6「働く場としての中小企業の魅力」

働き手と企業が出会う機会の増加

転職市場の活性化に向けた動きは、中小企業にとって、どのような意味をもつのであろうか。人材の獲得と流出の両面からみてみよう。

中小企業は中途採用が多い

大企業や中小企業の従業員を対象とした「就業意識に関するアンケート」^(注2)で、入社直前の就労や就学の状態を尋ねたところ、中小企業では、「入社直前まで中小企業で正社員だった」が40.8%と最も多く、「入社直前まで大企業で正社員だった」(10.8%)と合わせると、転職による入職者が半数を超えている(図-3)。これに対して、「入社直前まで学生だった」は、30.9%にとどまっている。

一方、大企業では、「入社直前まで学生だった」が65.3%と最も多い。対して「入社直前まで中小企業で正社員だった」と「入社直前まで大企業で正社員

だった」を合計しても27.3%にとどまり、転職者の中途採用は、新卒採用の半分に満たない。

このように、大企業に比べて中小企業の人材獲得は、転職市場に大きく依存している。新規卒卒者の大企業志向が根強く、中小企業を志望する求職者がなかなか増えないことも一因と考えられる。

実際に、リクルートワークス研究所「第35回ワークス大卒求人倍率調査(2019年卒)」により、2019年3月卒の大学生・大学院生の求人倍率をみると、従業員5,000人以上の企業では0.37倍であるのに対し、同300人未満の企業では9.91倍に上り、1人の求職者当たり約10社が競合するという需要超過の状態となっている。

転職による流出も多い

一方、中小企業は、苦勞して獲得した多くの人材が自社から転職してしまうことに、頭を痛めている側面もある。

大企業と中小企業で人材の定着度合いに差がある

のか、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」により、企業規模別の平均勤続年数をみてみよう。

2015年調査の結果によると、従業員数1,000人以上の企業の正社員では、男性16.7年、女性11.6年、また、従業員数100～999人の企業の正社員では、男性13.3年、女性9.8年となっている。これに対して、従業員数10～99人の企業の正社員では、男性11.7年、女性9.4年と短くなっており、規模の大きな企業に比べて人材が定着していない。

また、企業内の現有人材がどの程度、転職予備軍になっているのかを把握するため、従業員に対して「人材確保と定着に関する調査」^(注3)を実施し、転職に対する抵抗感の有無を尋ねた。これによると、抵抗感が「ある」「ややある」という回答は、従業員数21人以上50人以下の企業で23.7%と最も少なく、企業規模が大きくなるにつれて転職に対する抵抗感が高まる傾向がみられる(図-4)。例外的に、従業員数20人以下の企業では、抵抗感がやや高くなっており、事業主と生計をともにする家族従業員が多く含まれることが理由と推測される。それでも、全体の傾向は変わらず、中小企業のほうが、いずれ流出しかねない人材を多く抱えていることがうかがえる。長期の定着を促す何らかの方策が求められているといえる。

従業員の定着を図る必要性

以上のように、転職市場から多くの人材を獲得し、そのメリットを享受しながらも、同時に人材の流出に悩んでいるのが、中小企業の姿である。今後、転職市場が拡大すれば、さらに人材の出入りが激しくなる懸念もある。

逆に、働き手と企業が出会う機会が広がれば、両者にとって最適なマッチングを実現できる可能性も高まる。希望どおりの職場に出会えた働き手がその企業に定着するケースも増えるだろう。多くの出会い

図-4 転職に対する抵抗感

(単位：%)

	ある	ややある	どちらともいえない	あまりない	ない
20人以下 (n=840)	9.9	14.8	36.2	22.5	16.7
21人以上 50人以下 (n=840)	8.6	15.1	33.8	25.1	17.4
51人以上 100人以下 (n=840)	8.8	17.4	33.3	24.0	16.4
101人以上 300人以下 (n=840)	9.9	20.7	32.5	22.3	14.6
301人以上 1,000人以下 (n=840)	12.9	19.5	33.0	22.7	11.9
1,000人超 (n=840)	16.2	20.2	29.2	19.8	14.6

出所：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2018-4「人材の定着を促す中小企業の取り組み」

の機会を有効に活かすために、働き手にとって魅力ある職場づくりが、今まで以上に重要になると思われる。

今回は、人材の流出を防ぐ観点から、働き手が離職したくないと考えるような企業とは、どのようなものか探っていきたい。

(注1) OECDは、「The OECD indicators on Employment Protection Legislation」で、集団的解雇(整理解雇)および個別的解雇(普通解雇)に対する規制の度合いを評価し、公表している。

(注2) 調査対象は、全国の民間企業の従業員。有効回答数は、3,313件。調査実施時期は、2013年9月。調査方法は、ウェブアンケート。当研究所とみずほ総合研究所(株)が共同して実施。なお、同調査では、従業員数1,000人超の企業を大企業とした。

(注3) 調査対象は、全国の民間企業の従業員。有効回答数は、5,040件。調査実施時期は、2017年10月～11月。調査方法は、ウェブアンケート。当研究所とみずほ総合研究所(株)が共同して実施。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2018-4「人材の定着を促す中小企業の取り組み」(2018年6月、みずほ総合研究所(株)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。

予約から支払いまで可能なアプリで 飲食店の外国人集客を支援



プロフィール ドンルー

1972年中国北京生まれ。埼玉大学経済学部卒業後、証券会社、コンサルティング会社、ベンチャーキャピタルでの勤務を経て、中国でアパレルのオンラインショップを2度起業。その後、2015年に日本で日本美食(株)を設立。

〈企業概要〉

創業 2015年
資本金 9,264万9,486円
従業者数 18人
事業内容 グルメアプリによる
外国人集客支援
所在地 東京都千代田区霞が関
3-3-2
新霞ヶ関ビルディング
1801C号室
電話番号 03(6550)8088
U R L <http://www.japanfoodie.jp>

日本美食(株)

CEO

董 路

近年、日本を訪れる外国人観光客の数は増え続けている。外国人観光客が日本で楽しみにしていることの一つは、日本食を食べることである。しかし、外国人観光客のなかには、日本の飲食店を利用しようとしても、言葉が通じず予約ができなかったり、現金の持ち合わせがなく利用を諦めたりする人も少なくない。これは、外国人観光客を取り込みたい飲食店にとって販売機会を逃していることになる。両者の問題を解決するのが日本美食(株)だ。

外国人観光客と日本の飲食店の 悩みを同時に解消

——「日本美食」というアプリを提供していますね。

日本美食は、スマートフォンで飲食店の検索から予約、注文、支払いまで一貫して行うことができるグルメアプリです。主なターゲットは、中国人観光客ですが、中国語のほか、英語と日本語にも対応しています。

外国人観光客は無料でアプリを利用できますが、飲食店側からは、お客が当社のアプリを使って来店した場合には送客手数料、アプリで支払いをした場合には決済手数料をいただきます。

——ほかのグルメサイトやグルメアプリと、どこが違うのですか。

まず、おいしいお店を探しやすいことです。他社のサイトやアプリでは、掲載している店舗数が多く、お店を選ぶのが大変です。例えば、東京の銀座にあるすし店と条件を絞り込んでも、サイトによっては100軒を超えるお店が表示されます。

お店を選ぶときに参考になるのは利用者のレビューですが、日本語版にはレビューがあっても外国語版になるとレビューがなかったり、あるいはレビューがあっても日本語での書き込みしかなかったりします。

当社では、東京にある約300軒

のお店しか紹介していませんが、あらかじめスタッフが利用して味を確かめています。

また、お店を検索する際、エリアや料理のカテゴリーはもちろん、中国語メニューやWi-Fiの有無を条件に指定して検索することも可能です。

さらに、中国語や英語で店のレビューを書き込むことができます。レビューの信頼性を高めるために、投稿できるのは、実際に当社のアプリを利用して飲食をした人だけに限っています。

次に、アプリで予約ができることです。他社のサイトやアプリでは、電話でなければ予約ができないお店もたくさん登録されていますが、当社で紹介しているお店はすべてアプリで予約をすることが可能です。

最後に、スマートフォン決済ができることです。中国ではキャッシュレス化が進んでおり、飲食店でもスマートフォンを使った決済が普及しています。ところが、日本の飲食店では現金やクレジットカードでの支払いしか受け付けていないお店が多く、中国人観光客にとっては不便です。他社のグルメサイトやグルメアプリでも、スマートフォン決済に対応しているところはないと思います。

当社のアプリを使えば、中国でよく使用されているAlipay、

WeChatPayのほか、Apple Pay、^{ぎんれん}銀聯、VISAカードなど全部で9種類の電子マネーとクレジットカードで支払うことができます。

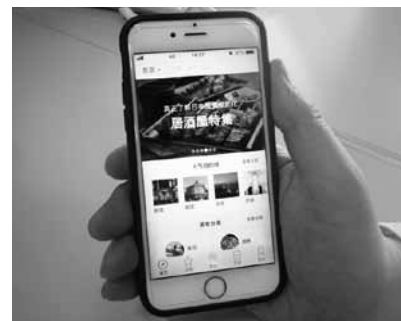
——飲食店にはどのようなメリットがあるのでしょうか。

飲食店にも三つのメリットがあります。一つ目は中国語や英語がわからなくても外国人観光客からの予約や注文に対応できることです。飲食店のなかには、中国人観光客を受け入れたくても、言葉が通じず困っている企業が少なくありません。当社のアプリでは、予約だけでなく、注文を受け付けることもできます。

二つ目は専用の端末を導入したり、複数の決済会社と個別に契約したりせずに、電子マネーやクレジットカードでの決済に対応できることです。お店は店舗の識別情報を記録した二次元バーコードを客席に設置するだけです。

具体的な会計の流れを説明すると、まず、店員がお客に支払金額を案内します。お客は飲食店に設置された二次元バーコードをスマートフォンで読み取り、案内された金額を入力します。店員が入力された金額を確認した後、お客が利用する決済方法を選択して支払い手続きは完了です。

三つ目は予約のキャンセルを減らせることです。飲食店のなか



アプリの画面

には、予約したのに来店しない「No Show」に悩む企業が少なくありません。

当社では予約の際に、お客から席料かコース料を前金でいただいています。100円の席料であっても、料金の一部を前払いしてもらうことでキャンセルは大きく減ります。

——特に広告宣伝はしていないようですが、外国人観光客にアプリを使ってもらうために、どのようなことをしているのですか。

中国のグルメ予約サイト「大衆点评」や旅行予約サイト「Ctrip」と提携して利用者を増やしています。例えば、大衆点评から旅行者が日本の飲食店を探すとき、当社が提供している飲食店の情報を見ることができます。予約は、当社のシステムを通して行い、予約完了の通知を送るときに併せてアプリの案内もしています。飲食店で料金を支払う際に、当社のアプリを利用してもらうのです。

中国で2度起業

——中国の予約サイトとは、どうやって提携することができたのでしょうか。

わたしは、中国で2度起業をした経験があります。そのとき培ったネットワークを活かし、提携することができました。

——中国で起業をしたときのことを教えてください。

わたしは中国出身で、20歳のとき日本に留学しました。大学を卒業した後は、日本で証券会社に勤務し、その後、経営学での修士号を取得するために米国のビジネススクールへ進みました。米国ではシリコンバレーでベンチャー企業をじかに見る機会があり、わたしも起業して世の中を変えていきたいと思いました。

2004年にMBAを取得した後は中国に帰国しました。起業するならば、米国や日本より発展途上である中国のほうがチャンスが多いと思ったからです。

中国では、起業のアイデアを考えようと、コンサルティング会社やベンチャーキャピタルに勤務しました。さまざまな事業を見るうちに、起業には何よりも情熱が大切だとわかり、自分の好きなことで起業すべきだと思うようになり

ました。

わたしは、子どもの頃から洋服に興味があり、中国の大学では、ファッションを学んでいました。アパレルの分野で何かできないかと考えたとき、所得水準が上昇している中国ではファッションへの関心が高まり、男性も既製品ではなくオーダーメイドのシャツが欲しいと思うようになるはずだと考えました。そこで、ボタンや襟などシャツのパーツ、生地の色などをお客が選んで組み合わせ、オリジナルのシャツをつくれるサイトを立ちあげたのです。

しかし、思っていたほど需要がなく、また、工場の品質管理が不十分で不良品が多く発生したため早々に撤退することにしました。

——次にどのような事業を考えたのですか。

今度はもっと規模を大きくできる事業にしたいと思いました。前回の失敗を踏まえ、米国のアパレル業界で成功している企業を調べたところ、女性の下着ブランド「ヴィクトリアズ・シークレット」が見つかりました。さらに成功要因を調べるうちに、女性向けの下着はリピート率、利益率ともに高いこともわかりました。

そこで、中国のインターネット販売でも需要があるかアンケートを実施してみたところ、100人中

5人は購入したいという結果が得られました。中国の総人口を考えれば、それでも十分に採算がとれると思い、2008年に事業化へと踏み切ったのです。結果として、2社目は中国で一番の独立系ランジェリーブランドにまで成長させることができました。

——成功していたのに、なぜ事業をやめて日本に来たのですか。

2社目は、売り上げで数十億円程度の規模にはすることができましたが、他社との競争が激しく、収益力は低下していました。自分の力では問題の解決が難しいのではないかと思うようになったとき、日本人である妻から子どもの教育は日本で受けさせたいという希望があり、2014年に日本に行くことを決意しました。その際に、会社も売却したのです。

——日本に来るときには、すでに今回の事業を始めようと考えていたのですか。

最初は会社員として働くことを考えていました。東京都渋谷区にある人材紹介会社のWahl&Case(株)に相談に行ったところ、いくつかの企業を紹介していただいたのですが、自分に合う企業が見つかりませんでした。リスクがあってもジェットコースターのようにわくわくする人生を歩みたいと考えて

いたので、会社勤めでは物足りなかったのです。

日本に来てからは、中国の友人が日本に来ると、お薦めの飲食店を紹介してほしいと頼まれることがよくありました。友人のために飲食店を探して案内することを繰り返すうちに、中国人が感じている不満に気づいたのです。

例えば、お店が多すぎておいしい飲食店をどうやって選べばよいかわからないことや、中国と違って現金しか受け付けない飲食店が多いことです。飲食店側についても調べてみると、予約や決済の問題で悩んでいる企業が少なくありませんでした。

このような中国人観光客と飲食店の問題を解決できればビジネスになると考え、Wahl & Case(株)のCEOであるケイシー・ウォール氏に相談したところ、そのような事業は今しかできないと背中を押され、起業することにしました。

——今までとは国も業界も異なるなかで、どのように準備をしたのですか。

まず、創業チームをつくりました。今までの経験から起業に当たって一番大切なのは創業時のチームであると感じていました。人には得手、不得手があり、一人の能力にも限界があります。まして、わたしには飲食業界の経験が

ありません。

しかし、人脈のない日本で、一からメンバーを探しては時間がかかります。そこで、起業の相談に乗ってもらったウォール氏から飲食業界の経験が豊富な人材を紹介してもらうことにしました。そのうちの一人が、グルメ雑誌『東京カレンダー』の創刊者である平澤和夫氏です。当社のアプリに掲載する飲食店を決める際に、彼の経験や人脈を活かし、人気店や名店を集めていきました。

また、創業時の資本金も、創業チームで出しました。そうすることで、自分の会社だと一体感を味わえるからです。

まずユーザーの増加に注力

——今後の展開について教えてください。

現在、アプリは、月間で予約、決済合わせて5,000人程度が利用しています。利用者数は、大きく

伸びており、毎月倍増している状況です。売り上げも、送客手数料と決済手数料を合わせて月間1,900万円程度になります。

当社のアプリは、質の高い飲食店の掲載数が増えれば、利用者の数も増えます。しかし、利用者が少なければ、人気のある飲食店には使ってもらえません。したがって、まず利用者を増やす必要があります。

そこで、レストランの予約サイト「一休.com レストラン」と提携しました。提携することで、一休.com レストランを利用する人にも当社のアプリを使ってもらえます。一休.com レストランにとっても、当社の決済サービスを利用する中国人観光客の獲得が有利になります。また、JR東日本が募集した協業プログラムにも加わることができました。今後、駅ビルにあるレストランを利用する外国人観光客にもアプリを使ってもらえるようにしていきます。

聞き手から

わが国では、東京や福岡など国際戦略特区で外国人が起業しやすい環境の整備が進められている。外国人の起業に期待されていることは開業率の上昇だけではない。外国人ならではの視点やネットワークを活かして日本人だけでは難しいイノベーションを起こしていくことこそ外国人の起業の重要な役割である。同社はその好例といえよう。

(平井 龍大)

社史から読み解く経営戦略

大日本除虫菊

— 家庭用殺虫剤のパイオニア —

第24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ききせぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

誰もが知っている蚊取り線香「金鳥の渦巻」。120年を超えるロングセラー商品が生まれた背景には、上山英一郎の除虫菊への情熱と妻のユニークな一言があった。

🕒 除虫菊との出会い

上山家は和歌山県有田郡（現・有田市）の温州ミカン農家だった。四男・英一郎は慶應義塾で学び、1885年、22歳でミカン輸出を目的とした上山商店を設立した。その直後、福沢諭吉の紹介でサンフランシスコの植物会社社長、H.E.アモアが訪ねてきた。英一郎はミカン園を案内し、ミカンや竹、シュロなどの苗を渡した。翌年、アモアからお返しとして送られてきた数種類の種子のなかに、除虫菊があった。

除虫菊はマーガレットにそっくりの花で、原産はユーゴスラビア（現・セルビア共和国）。当初は観賞用だったが、枯れた除虫菊の周りで虫が死んでいるのが発見されたことから、殺虫効果の研究が始まった。花の子房に含まれる「ピレトリン」が殺虫成分である。「米国ではこの植物で巨万の富を得た人が多い」と知った英一郎は農家に勧めて量産すれば貧しい農家を救えると考え、全国的な栽培を決意した。

自ら栽培・収穫した花を乾燥させ、手回しの石臼で製粉して、除虫菊の繁殖力と殺虫効果を確認する

と、栽培奨励の旅に出た。しかし、見知らぬ植物のためなかなか信用されず、全国行脚にも限界を感じた英一郎は、1890年に、除虫菊の効能、種まきから摘花、乾燥方法を詳述した『除虫菊栽培書』を発刊した。この印刷物と、英一郎の活動を紹介した大阪朝日新聞の記事が効果を生み、量産への道が開け、生産地は瀬戸内から北海道に広がっていった。

🕒 渦巻型を実現した妻のアイデア

当初から「除虫菊を輸出商品に育てあげ、貿易立国に尽くそう」という構想をもっていた英一郎は、栽培と同時に、用途開発にも邁進した。「原料輸出だけでは貿易立国の目標は達成できない」と、菊花を農産物ではなく、加工して付加価値をつけた工業製品にすべく心血を注いだのである。

仏壇線香にヒントを得て棒状蚊取り線香を開発してみたが、折れやすく、また、すぐに燃え尽きてしまう。考えあぐねていた英一郎に「渦巻型にしては？」とユニークな提案をしたのは、妻のゆきだった。渦巻型の木型に原料を詰めて押し出して試作してみたが、型から外すのに手間がかかる。工夫の末行き着いたのは、木の芯を中心にして2本ずつまとめて手で巻く方法だった。

乾燥方法にも苦労していた英一郎に、ゆきが「金

網の上で乾燥させてみては？」とまたもや提案。やってみると、うまく乾かすことができた。大量生産の目途も立ち、渦巻型の市販が実現したのは、着想から7年後の1902年だった。

海外市場として最初に着目したのは、国土が広く、害虫の被害が桁違いに多い米国だった。1909年に日本貿易輸出合資会社を設立すると、除虫菊の乾花と粉の世界的販路拡大が本格化していった。

1910年、不朽のブランド「金鳥」を制定した。史記・蘇秦伝の一節「鷄口となるも牛後となる勿れ」は英一郎自身の信条である。自社商品も、品質、信用、経営のいずれにおいてもナンバーワンであり続けるという決意を込めた。

1934年、除虫菊を使った殺虫液(1913年に特許取得)での殺虫剤の製造を本格的に始め、「キンチョール」の名で発売した。1935年、日本の除虫菊生産量は世界総生産量の90パーセントを占めた。最大の生産・輸出国となったこの年、社名を大日本除虫菊と改めた。

🕒色あせないブランド

蚊取り線香は日本に大きな国益をもたらした。第1は、衛生面への貢献と伝染病の予防である。日本では、開国した結果招き入れた舶来疫病や日本古来の風土病が絶えることなく猛威を振るって、おびただしい死者が出、人々は疫病の恐ろしさを嫌というほど経験していた。蚊取り線香は、従来の祈禱・祈願ではなく、科学的方法で伝染病を予防する重要性を人々に認識させた。

第2は、莫大な外貨獲得である。1928年の輸出額は、除虫菊の乾花や蚊取り線香などの加工製品、総額約1,000万円に達し、輸出品目のなかで上位20位前後にランクされるまでになった。

2013年には、金鳥の渦巻ほか「世界初の除虫菊を含む蚊取線香及び関連資料」が国立科学博物館の「重

大日本除虫菊の歩み

1885年	上山英一郎が上山商店設立。米国の植物会社社長、H.E. アモアが来訪
1886年	アモアから除虫菊の種子が届く
1887年	除虫菊第1回収穫。試験的に除虫菊を製粉
1888年	上山商店を上山英工場と改称して工場を建設
1890年	棒状蚊取り線香を発明、発売
1900年	渦巻型蚊取り線香の発明特許出願。1902年発売
1905年	日本除虫菊貿易商設立
1909年	日本貿易輸出商設立。除虫菊乾花および除虫菊粉の輸出が本格化
1910年	「金鳥」の商標を登録
1919年	大日本除虫粉(株)を設立
1935年	大日本除虫菊(株)に社名変更

資料：筆者作成

要科学技術史資料(未来技術遺産)」に、2017年には、蚊取り線香及び関連資料に加え、日本で初めてのエアゾールであるキンチョールが日本化学会から「化学遺産」に認定された。国民生活に顕著な影響を与えたもの、そして、その経験を次世代に継承していくべきものと認められたのである。

後年、当初の手回し臼は電動製粉機に、手巻は機械による打ち抜きに改善されたが、渦巻型蚊取り線香の基本的な構造・製造法は現在もまったく変わっていない^(注)。100年以上前に決めた金鳥マークもパッケージも、デザイン、全体のイメージは、今日に至るまでほとんど変わっておらず、2011年に経済産業省の「グッドデザイン・ロングライフデザイン賞」を受賞している。

ブランドが有名なら、それを社名にする所も少なくないが、同社が社名を「金鳥」ではなく「大日本除虫菊」にしているのは、創業以来の除虫菊への強い思いがあるからなのだろう。

(注) 現在、除虫菊の殺虫成分は化学物質の合成でつくられている。

〈参照社史〉
『金鳥の百年』(1988年)

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第36回

中小企業の景況は、 緩やかな回復が続いている

～「中小企業景況調査」の概要と調査結果～

当研究所が実施している「中小企業景況調査」（2018年5月）によると、売上げDIが15カ月連続、売上げ見通しDIが18カ月連続でプラス水準となった。2017年以降、国内外の景気回復を背景に、中小企業の景況は緩やかな回復が続いている。

売上げDIは15カ月連続でプラス水準

「中小企業景況調査」は、当公庫中小企業事業の取引先900社を対象に毎月実施しているものである。アンケートの設問内容は、売上高や利益額の増減、仕入・販売価格の上昇・低下、従業員、設備の過不足感などである。これらの設問を、原則として前月比で尋ね、季節変動の影響を除いて算出した値を公表している。

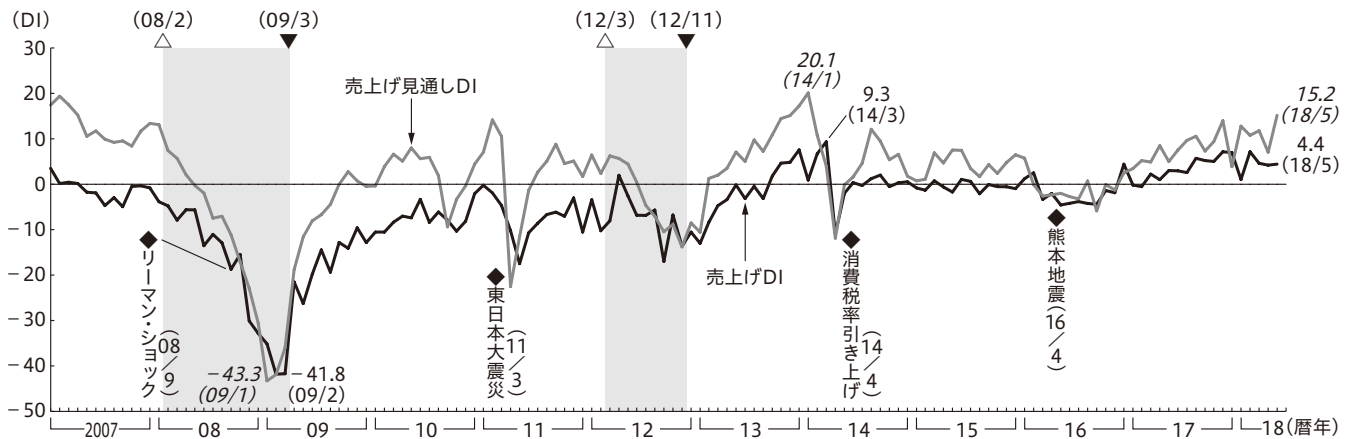
本調査は、調査対象の構成に特徴がある。製造業が約7割を占めており、非製造業も比較的製造現場に近い建設業、卸売業、運輸業のみとなっている。海外と取引がある企業も多い。調査対象のうち、約4割が直接輸出、または取引先や商社を通じた間接輸出を行っている。そのため、国内だけでなく、海外経済の動向や為替レートの影響も受けやすい。

さらに、調査対象の地域は、三大都市圏（首都圏、

中京圏、近畿圏）に絞っている。対象先にとっては、大手企業を含む取引先が地域内に多いことから、業界や市場の動向などを迅速に把握できると考えられる。こうした調査対象の特性から、国内外の景気の動きに敏感に反応する調査となっている。

本調査の代表的な指標は、売上げDIと売上げ見通しDIである。売上げDIは、当月の売上高（見込み期間を含む）について、前月比で「増加」した企業割合から、「減少」した企業割合を差し引いた値である。売上げ見通しDIは、当月以降3カ月間の売上高の見通しを、過去3カ月間の売上高の実績と比較して、「増加」した企業割合から、「減少」した企業割合を差し引いた値である。いずれも、見込みや3カ月の見通しといった、先行きに対する認識を反映した指標になる。なかでも、売上げ見通しDIは、景気全体よりも先行して動く傾向が強くみられることから、内閣府の「景気動向指数」の先行系列に採用されるなど、国内外の景気の先行きを判断する材

図-1 売上げDIと売上げ見通しDIの推移（季節調整値）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」（以下同じ）

（注）1 売上げDIは、前月比で「増加」-「減少」企業割合（図-2、図-3も同じ）。

2 売上げ見通しDIは、過去3カ月の実績比で「増加」-「減少」企業割合。売上げ見通しDIの値は斜体で示している。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャド一部分は景気後退期を示す。

料として広く活用されている。

では、ここからは図-1で売上げDIの近年の動きをみていこう。2016年は、熊本地震や中国をはじめとする新興国経済の停滞の影響からマイナス水準が続いたが、同年末からプラスに転じ、2017年は上昇が続いた。国内外の景気が持ち直したことに加え、為替も円安に振れたことなどが背景にある。2018年に入り上昇の動きは一服したものの、依然としてプラス水準を維持している。2018年5月のDIは4.4となり、15カ月連続でプラス水準となった。売上げDIのプラス水準がこれだけ長く続くのは、1987年6月から1991年5月の48カ月連続以来となる。売上げ見通しDIについても、おおむね売上げDIと同様の動きとなっており、18カ月連続のプラス水準となっている。中小企業の景況は、緩やかな回復が続いている。

幅広い需要分野で回復基調が続く

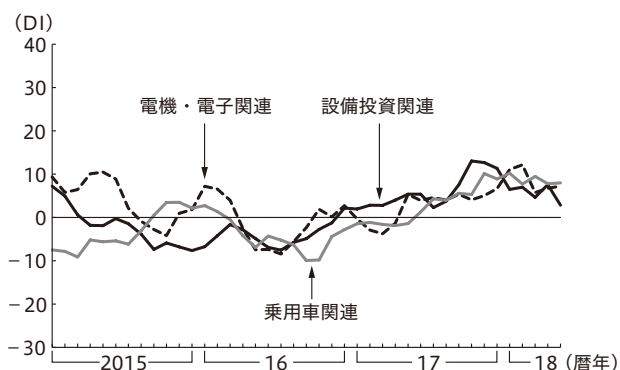
次に、取り扱う製品の最終需要分野別に調査対象先を分類し、そのうちの主要6分野の売上げDIに

ついて、2017年以降の動きをみてみよう。ここでは、トレンドをとらえやすくするため、後方3カ月移動平均で示した。

まず、「設備投資関連」は、新興国の工業生産やインフラ投資が持ち直し、上昇が続いた（図-2）。工作機械や半導体製造装置、建設機械向けなど、幅広い分野で輸出が好調だった。2018年に入りやや低下したものの、プラス水準を維持している。最近では、海外向けだけではなく、国内投資も伸びている。調査対象先からは、人手不足が続くなかで、省力化・自動化目的の設備投資を行う企業が増加しているといった声が目立った。

「電機・電子関連」も、2017年は上昇が続いた。半導体や電子部品関連の製造業が牽引している。新型スマートフォンの発売が相次いだことに加え、車載向けや医療機器、セキュリティ関連など、半導体や電子部品を使用する分野が広がっていることが背景にある。スマートフォンにはやや減速感が出てきたものの、家電や自動車の高機能化が進んでいることや、IoTへの関心が高まっていることもあり、半導体市場は今後も拡大が続くとの見方が強い。

図-2 需要分野別売上げDI①(季節調整値)



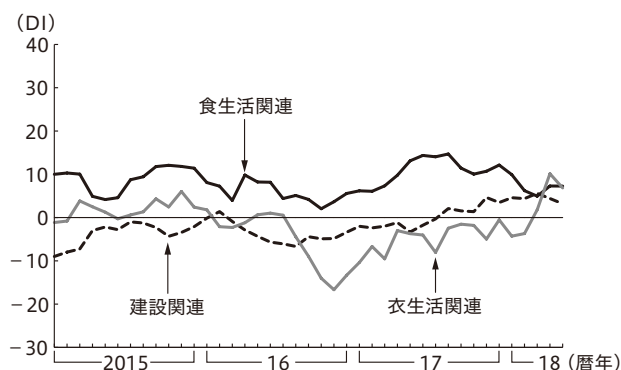
(注)1 各企業が取り扱う製品のうち、最もウエートの大きいものの最終需要先別に集計している。
2 後方3カ月移動平均。

「乗用車関連」は、設備投資関連や電機・電子関連に比べると回復が少し遅れたものの、2017年半ば以降はプラス水準となっており、2018年は高い水準を維持している。熊本地震や大手メーカーによる燃費不正問題の影響が薄れ、国内生産が堅調に推移したためだ。また、大手メーカーが海外生産を増加させるなか、現地工場へ製品を輸出する企業などもみられる。2017年後半には大手メーカーの検査問題はあったが、影響は比較的軽微だったようだ。

「食生活関連」は、2017年前半に上昇し、後半は低下した(図-3)。2015年以降、プラス水準が続くなど、総じて堅調となっている。中食や宅配などに向けた調理済み食品の需要が下支えしているためだ。背景には、共働き世帯や高齢者世帯の増加がある。また、菓子や土産物製造業のなかには、外国人旅行者の需要を取り込んでいる企業もみられる。

「建設関連」は、2017年以降、公共工事を中心に受注が持ち直し、上昇が続いている。災害に備えた工事が各地でみられたほか、首都圏や中京圏ではショッピングモールなどの商業施設の建設も増えているようだ。さらに、首都圏では東京五輪に関する受注が官民ともに本格化してきており、今後も売上げの増加を期待する企業が多い。

図-3 需要分野別売上げDI②(季節調整値)



(注) 図-2(注)に同じ。

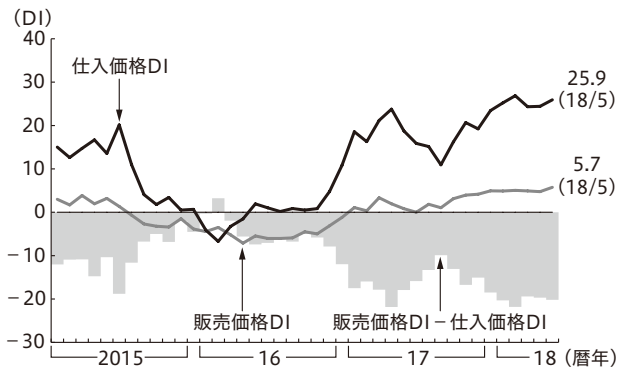
「衣生活関連」は、ほかの需要分野に比べるとマイナス水準が長く続いた。個人消費が盛り上がり欠けるためだ。ただし、2018年に入ってプラスに転じ、最近では大きく上昇している。調査対象先からは、天候や気温の要因がプラスに寄与したとの声が多い。2017年11月から2018年2月ごろまで例年より気温が低かったことから、コートなどの重衣料に動きがみられた。加えて、春先は早めに暖かくなったために、春物も順調な滑り出しとなったようだ。

2017年以降の売上げDIの持ち直しは、当初は外需への依存度が高い設備投資関連や電機・電子関連、乗用車関連が牽引し、次第に建設関連や衣生活関連といった内需型の需要分野にも広がったことがうかがえる。幅広い分野で回復基調が続いているといえるだろう。

人手に加え、設備の不足感も強まる

さらに、採算面への影響が大きい価格関連のDIの推移をみていこう。仕入価格DIをみると、2017年の半ばごろは、原油価格の下落などから低下したものの、その後は再び大きく上昇している(図-4)。世界経済の持ち直しによる金属需要の増加、天候不

図-4 仕入価格DIと販売価格DI（原数値）



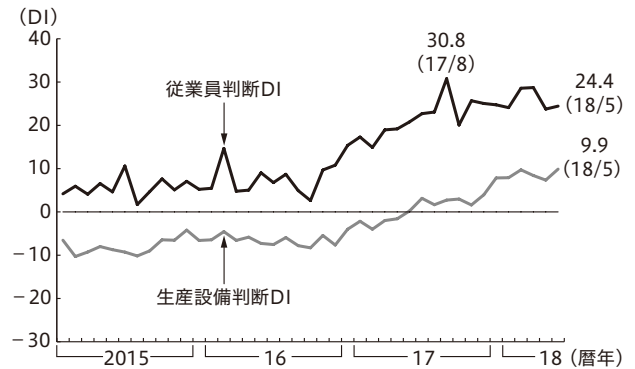
(注) 仕入価格DI、販売価格DIともに前月比で「上昇」-「低下」企業割合。

順による食材価格の高騰などが背景にある。足元では、円高により非鉄金属の輸入価格が下がり、食材価格も落ち着いてきているものの、仕入価格DIは今もなお高止まりしている。

販売価格DIは、それに比べて低い水準で推移しているものの、2017年1月以降、17カ月連続でプラス水準となっている。仕入価格の大幅な上昇を販売価格に転嫁する動きが、少しずつ広がっているようである。特に、需要が好調な機械関連の製造業や、ドライバー不足から運賃値上げの機運が高まっている運送業などでは、販売価格の引き上げを行う企業が多くみられる。

最後に、従業員と生産設備の過不足感を示す、従業員判断DIと生産設備判断DIをみてみよう。従業員判断DIは、2017年に上昇が続き、同年8月には30.8と、比較可能な1995年10月以降で最高値となった(図-5)。その後も高い水準が続いている。採用が困難な雇用環境が続くなか、受注の回復が不足感をさらに強めていると考えられる。特に、金属製品製造業や一般機械器具製造業などで、不足感が目立つ。調査対象先のコメントによると、仕事があっても現場の作業員が足りず、受注を諦めざるをえないケースもあるようだ。

図-5 従業員判断DIと生産設備判断DI（季節調整値）



(注)1 製造業の数値。
2 従業員判断DI、生産設備判断DIともに「不足」-「過剰」企業割合。

生産設備判断DIも上昇している。2017年5月以降、13カ月連続でプラス水準となった。2018年5月は9.9と、こちらも1995年10月以降の最高値である。人手に加えて、設備の不足感も強まっている。調査対象先へのヒアリングによると、「受注が好調なため、生産量を倍増させる新工場を建設中である」(一般機械器具製造業)や、「人手不足のため、産業用ロボットなどを導入し、生産ラインの増設と自動化を同時に進めている」(電気機械器具製造業)など、受注の好調を受けて生産能力を拡充する企業のほか、人手不足に対応するために自動化・省力化を進める企業もみられた。

調査対象先からは、東京オリンピック関連のさらなる受注増加や、半導体市場の拡大などにより、今後も国内外の需要が伸びることを期待する声が多くみられた。ただし一部には、慢性的な人手不足による人件費の上昇、このところの為替や世界の貿易動向など、景気を押し下げる要因を懸念する意見もみられた。今後も中小企業の景況の回復が続くのか注視していく必要があるだろう。(分須 健介)

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>

時代をリードする 小企業の シゴトスタイル



多種多様な存在である小企業は従業員の働き方も千差万別だ。従業員の就業ニーズに柔軟に対応したり理想の働き方を追求したりして、大企業も顔負けの取り組みを実践している小企業は少なくない。

本連載では、働き方の工夫によって成果をあげている企業や、多様な働き方の実現をサポートする企業など、独自の“シゴトスタイル”で時代をリードする小企業のケーススタディーを通じて、小企業の人材活用について考えていく。

伝統紡ぐ 1日5時間の集中力



クスカ(株)

代表取締役 **楠 泰彦** (くすのき やすひこ)

〈企業概要〉

代表者 楠 泰彦

創業 1936年

資本金 2,000万円

従業員数 12人(うちパート7人)

事業内容 絹織物製造・販売

所在地 京都府与謝郡与謝野町岩屋384-1

電話番号 0772(42)4045

URL <http://www.kuska.jp>

京都府北部を走る丹後鉄道の与謝野駅から車で10分、県道705号線沿いの一帯は「ちりめん街道」と呼ばれている。ここは古くから絹織物の産地で、上質な生地を京の都に供給してきた。立ち並ぶ歴史的建造物の数々が伝統の風格を感じさせる。

クスカ(株)はこの地で80年以上にわたって絹織物をつくり続けてきたが、一時は廃業のピンチに直面した。このタイミングで経営を継いだのが、3代目の楠泰彦さんだ。泰彦さんはどのような改革で業績を立て直したのだろうか。

手づくりネクタイで 再起を図る

——事業概要を教えてください。

当社は1936年創業の絹織物製造業者です。現在はネクタイをつくっており、1カ月当たりの生産量は約450本です。価格は1本当たり1万5,000円から2万円です。

売り上げの構成は、小売りが6割です。京都市の烏丸三条通り沿いにある直営店や当社のウェブサイトで購入できます。

残る4割は百貨店やセレクトショップ向けの卸売りです。こちらはシーズンごとに生産量を決めて受注生産する形をとっています。おかげさまで、小売り、卸売りともに注文が増え続けており、生産が追いついていない状況です。

一番の売れ筋は単色のネクタイです。地元丹後の海に着想した「丹後ブルー」は特に人気です。まずはシンプルなものを店頭で購入し、2本目以降はレジメンタルや小紋柄などデザイン性の高い商品を

ネットで注文する方が多いです。

お客さまが当社のネクタイを愛用する最大の理由はやはり、上質な生地の代名詞である丹後ちりめんを使っているからでしょう。地元で育てた蚕の繭から生糸をとり、^よ撚りのない^{たていと}経糸と、1メートル当たり約3,000回の撚りかけた横糸を織ってできるのが丹後ちりめんです。生地に独特の縮れがあるので、染料がなじみやすく、淡い光沢感が生まれます。また、生地にわずかな隙間があるので、質

感はふんわりしています。

さらにもう一つ、当社のネクタイには特徴があります。

——それは何ですか。

1本ずつ手づくりしていることです。職人1人が1日に生産する生地量はネクタイ2本分と、機械織りに比べて少ないのですが、糸に過度な力がかからないので、素材の良さが引き立ちます。高級ネクタイではデザインにお金をかけるケースが多いなか、当社は素材の品質で勝負しています。

現在、当社には10人の職人がおり、毎日、手織り機の心地良いリズムを刻みながら生地を織っています。平均年齢は30歳代です。入社10年未満の若手が多く、金融機関に勤めていた人や、子育て中の女性など業界未経験者が働いています。皆、伝統を守ることに誇りをもって仕事をしています。

——創業82年目とのことですが、ベテランが少ないのですね。

今いる従業員は、わたしが社長に就任した2008年以降に入社した人です。古参の従業員は皆、わたしと入れ替わりで退職したのです。

当社はもともと和服の材料になる白生地を織り、京都市内の和服製造業者に卸していました。1点当たりの用尺ようじやく、つまり服の縫製に必要な生地の長さはおよそ15メー

トルです。これを手作業で編むと3日かかります。当社を創業した祖父や2代目の父は生産効率を上げるために、モーターを使う力織機りきしょくきの導入を進めてきました。

ところが、和服の需要は1970年代以降右肩下がりで、多額の設備投資で手に入れた力織機が活躍する場面も減っていきました。わたしが社長に就任する直前の年商は約5,000万円、最盛期の半分以上に落ち込んでいました。会社の将来を見切った若手の退職が相次ぎ、残っていたのは定年を間近に控えた従業員だけでした。

廃業を考えている。実家に帰省したわたしは、父からこう切り出されました。当時の従業員も、今が潮時と考えていたようでした。

——泰彦さんは、それまで別の仕事をしていたのですか。

わたしは高知県の高校に進学して以来、実家から離れて生活していました。卒業後は東京都内の建設会社に就職しました。高校時代に目覚めたサーフィンの趣味を究めるため、つかの間の休日を使っでは全国のサーフィンスポットを巡る生活を送っていました。

父と話をするうちに、幼い頃、町内のあちこちから聞こえていた手織り機の音を思い出しました。あの音が聞こえなくなるのは寂しい。幸いなことに会社に借金はあ

りませんでした。そこでわたしは父に、2年間だけ経営をやらせてほしいと頼んだのです。丹後ちりめんの伝統を残したい一心でした。

社長就任後、まず取り組んだのは力織機の売却です。父や従業員に退職金を支払うためです。当時は鉄スクラップ価格が高騰しており、5,000万円を用意できました。おかげで父や古参の従業員の働きに報いることができました。

当社に残ったのは40坪の工場と手織り機です。わたしはまず母に織り方を教わりました。初めての経験でしたから、技術を学ぶうちに成長を実感できました。半年ほどで複雑な柄物がつくれるようになると、いよいよ毎日の仕事を楽しんできました。

並行して、何をつくり誰に販売するかを考えました。その結果、ネクタイにたどり着いたのです。

従業員の集中力を引き出す仕組み

——なぜネクタイだったのですか。

理由は二つあります。一つは、和服と違って市場が大きいからです。クールビズの浸透によりネクタイの着用機会は減りましたが、そのぶんアクセサリー代わりに高価なものを身に着ける人が増えたと聞きました。丹後ちりめんと軸とした独自性を打ち出せば、チャンスはあるはずだと考えました。



工場内には手織り機が並ぶ

もう一つは、用尺が短く、手織りでも効率的につくれるからです。ネクタイ1本の用尺は2メートル、和服1点の約7分の1です。つまり和服の7倍以上の速さで一つの商品ができあがるわけです。

さっそく試作品を用意して、百貨店やセレクトショップのバイヤーに持ち込みました。つてがなかったので出足こそ苦労しましたが、生地品質はいうまでもありませんし、ネクタイは販売スペースをとらないので、少しずつ商品を置いてもらえるようになりました。ほかの商品と並ぶことで、丹後ちりめんならではの特徴が鮮明となり、注文は増えていきました。

手づくりですから、注文の増加に対応するためには、人手を増やすしかありません。そこでハローワークで募集することにしました。

——採用に当たって気をつけたことはありますか。

未経験者歓迎を掲げました。絹織物業界の厳しさを知る経験者よ

りも、日々の成長をモチベーションにしながら働いてくれる、フレキシブルな人材が欲しかったからです。

もし当社が機械織りを続けていたら、機械の使い方や癖、メンテナンス方法を数年かけて学ぶ必要があるのですが、未経験者採用には踏み切れなかったでしょう。他方、手織りであれば、わたしがそうであったように、半年で一通りの技術を習得できます。

何より、手織りは失敗しても手戻りできます。高速で編む力織機の場合、こうはいきません。少しでもほころびがある生地はB級品となり、価格は10分の1になります。手織りはこの心配の無い、歩留まりの高い方法なのです。

また、当社では基本的に正社員として採用することにしてはいますが、5時間以下の短時間勤務を希望する方は、パートタイマーとして採用しています。両者に仕事内容の違いはありません。正社員と同様の給与制度に基づき、生産量に応じた給料を支払っています。

——どうして5時間を境にしているのですか。

従業員の集中力が品質の鍵を握るからです。そこで当社では、手織りの仕事は1日8時間勤務のうち5時間までと決めています。これは、わたし自身の経験からはじき出したものです。5時間を超え

るとミスが増えるのです。

5時間で織れる用尺は約4メートル、ネクタイ2本分に相当しますから、従業員には1日2本ネクタイをつくってくればよい、と伝えています。仮に終わらなくても残業でのカバーは求めません。時間を費やしてもミスが増えるばかりで、非効率だからです。

残りの時間は簡単な縫製や事務仕事をしてもらいます。子どもの送迎や親の介護などの事情があれば、途中で会社を抜けたり、勤務時間を変更したりしても構いません。極端な話、1日5時間仕事をしてもらえればよいわけです。

残業がないこと、勤務時間の自由度が高いことをアピールポイントにしてさらに従業員を募集したところ、想像以上の応募がありました。おかげで採用のペースを一定に保つとともに、入社後はまずOJTで技術を習得、次に従業員専用の手織り機で製造に従事、そして空き時間に後輩を指導、という好循環が生まれています。

伝統は形を変え 海を越える

——会社が生まれ変わりましたね。

商品は和服の生地からネクタイに、販売先は和服製造業者から一般消費者や小売店になりました。いずれも、祖父と父が築いた当社の伝統を守るための進化でした。

最も変わったのは、従業員の働き方でしょう。昔ながらのやり方に戻したわけですから、進化とはいえないのかもしれませんが、仕事に合った最適な働き方を追求した結果だと考えています。

おかげさまで、現在の年商は7,000万円台にまで回復しました。従業員に支払う給料も、同業他社に比べて高いほうだと自負していますし、業績に連動してボーナスも増やしています。

——泰彦さん自身の働き方が一番変わったのではありますか。

いきなり経営者になりましたからね。会社の存続と従業員の雇用を守るという意味では、仕事に対するプレッシャーは増えましたが、以前に比べて自由な時間が増えたのも事実です。

実は、当社から車で20分ほどのところにある八丁浜海水浴場は、日本海側屈指のサーフィンスポットです。天気予報をみて良い波が来ると事前にわかれば、ちょっと職場を抜けて、波乗りに出かけることもあります。経営者が率先して柔軟な働き方をすれば、従業員も後を追いやすいでしょう。

さらにサーフィンの趣味が高じて、丹後ブルーの生地を縫いつけたサーフボードを自作してしまいました。当社のサイトで販売しています。ネクタイのように頻繁に

売れるわけではありませんが、サーフィン専門誌などで取り上げられ、当社の知名度向上につながっています。

サーフボードをつくって気づいたのですが、丹後ちりめんはほかの製品と相性が良いと感じています。すでに、ある海外メーカーと取引が始まっています。

——どのようなメーカーですか。

中国の上海に本社を置く家具製造業者です。現地の富裕層をターゲットにした高級家具が人気です。その企業からソファの貼布に当社の生地を使いたいと依頼があり、2015年から輸出しています。当社の商品とともに丹後の地名が世界



生地の仕上がりをチェック

中に広がれば地元が活気づき、新たなビジネスチャンスも生まれるのではないかと期待しています。

丹後ちりめんの伝統を紡いでいくためには、時代の変化に対応していく必要があります。いつ何が起きるかはわかりませんが、従業員と力を合わせれば乗り越えられと、確信しています。

取材メモ

廃業の危機を乗り越えるため、クスカ(株)は主力商品をネクタイに変えた。高品質と希少性を武器に商品価値を高める戦略で、同社は業績を立て直した。

ポイントは、少ない経営資源をいかにして有効活用するかであった。会社には経験豊富な従業員もいなければ、資金もない。あるのは昔ながらの手織り機だけ。小企業ならではの制約であるが、楠泰彦さんはこれを逆手にとった。ハンドメイドは、丹後ちりめんの風合いがいつそう引き立つ。機械と違って後戻りが利くから未経験者でも即戦力になれる。

この逆転の発想から、泰彦さんは従業員の力を最大限引き出す仕組みを生み出した。手織りの仕事を1日5時間までとする「コアタイム」である。これにより従業員の集中力を確保している。さらに同社は「残業ゼロ」や、生活環境に応じて勤務時間を変えられる「フレックスタイム制」を実現した。異業種からの若い転職者が相次ぐのは、同社が時代を先取りした職場環境を築いているからだろう。伝統の新たな担い手が育ち始めている。

近年、生産効率向上のため機械化の必要性がいわれている。だが、まず考えるべきは明日の職場を担う人の働き方なのである。(藤田 一郎)



第2回お店グランプリの入賞者



船橋の将来を見据えて

船橋商工会議所 中小企業相談所長 佐藤 俊彦 (さとう としひこ)

船橋市は千葉県の北西部、東京から20キロメートル圏内に位置しています。九つの鉄道路線、35の駅を有する利便性の高さから、人口は63万人を超え、現在も増加傾向にあります。「ららぽーとTOKYO-BAY」や今は無き、昭和を代表するレジャー施設「船橋ヘルスセンター」をご存じという方も多いのではないのでしょうか。

自然も豊かです。沿岸部にはふなばし三番瀬海浜公園の干潟が、内陸部には農地が広がり、漁業や農業が活発です。海産物では、水揚げ量日本一のスズキ、三番瀬で獲れるホンビノス貝が有名です。農産物では、「ふなっしー」でおなじみのナシ、コマツナが好評です。

こうした地の利から商工業も盛んです。大手企業のオフィスや物流拠点のニーズも高く、多様性に富んだ企業や団体が積極的に活動

する、新陳代謝の活発な地域です。

当会議所では、船橋市と連携して商工業の活性化事業を推進しています。2015年度に市が「船橋市商工業戦略プラン」を策定しました。地域の10年後を見据え、商工業者を「つなげる」「育てる」「集める」「極める」「広げる」五つのプロジェクトで構成されています。当会議所はこのプランに基づき「共同ビジネスマッチング事業」と「ふなばしお店グランプリ事業」を進めています。

共同ビジネスマッチング事業とは、データベースの構築とマッチングサイトの運営です。専任のコーディネーターを置いて、地元企業の情報を収集、シーズとニーズを把握しています。

ふなばしお店グランプリでは、市内の小売業者やサービス業者の取扱商品やサービス、店づくりを

審査・表彰します。入賞者は市のホームページやプレスリリースで大々的に紹介します。

そのほかにも創業塾や創業促進に向けたセミナーの開催やものづくり・新サービス創出に向けた異業種交流活動、展示会出展のサポートを行っています。

2017年、おかげさまで当会議所は創立70周年を迎えました。「夢をつなげて70年 連携で創る賑わいの輪」をスローガンに掲げ、周年事業の一環として船橋を舞台にした映画「きらきら眼鏡」に協賛しています。この映画は2018年の秋に公開される予定です。

市内においても廃業や事業承継、人手不足といった課題は見受けられます。当会議所は官民で連携して課題に向き合い、経営改善、成長につなげる取り組みをいっそう強化していきます。

台湾・高雄の ブルーとグリーン

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。



日本人に人気の観光地である台湾ですが、何度も訪れている旅行者でも、南部の高雄まで足を延ばす方はどれほどいるのでしょうか。高雄の方には失礼かもしれませんが、あまり観光客が来ないのは名勝が少ないからかもしれません。グルメも台湾の至る所にあり、高雄まで南下しなくても、台北近辺で十分に台湾を楽しめます。しかし、ビジネスにおいてはとても重要な場所です。今回は台北、台中に次ぐ台湾第3の都市、高雄の魅力について紹介します。

タイトルにある「ブルーとグリーン」というと、台湾通の方なら政党のシンボルカラーだと思うかもしれません。緑の民進党と青の国民党は言わずと知れた台湾の二大政党です。ちなみに、高雄はそういう意味では民進党の勢力圏ですが、ここではブルーとグリーンに別の意味を込めています。

高雄は台湾屈指の工業都市です。鉄鋼、造船、石油精製、発電所など重工業の雄たちがこの人口300万人足らずの街にぎっしり軒を連ねています。いわばブルーカ

ラーの街なのです。それらを支える海の玄関口として、コンテナ取扱量は世界屈指であり、日本のどの港よりも多いのです。ブルーというのは工業と海の色なのです。

台湾住友商事高雄支店はまさにそうした高雄の鉄鋼メーカーに支えられ、ビジネスを営んでいます。工場の煙突から吐き出される煙は製造業の息吹を力強く感じさせます。半面、この街は深刻な大気汚染にもさらされています。近頃のネットジョークでは、大気質が悪く健康に悪影響があるということから、高雄が「天国に一番近い街」といわれています。在住者としては素直に笑えません。

台湾中央政府や高雄市政府は、こうした環境問題を直視し、さまざまな取り組みをしています。例えば2016年には、高雄ライトレールを導入しました。最新型の路面電車は、まだ全線開通はしていませんが、近い将来には市内を囲む高雄版「山手線」になるはずで、この電車は世界初の全線架線レスの次世代型路面電車、軌道敷や駅舎などにも緑化を施しています。



緑の軌道敷を駆け抜けるライトレール

日本の蓄電池技術とスペイン製のスタイリッシュな車体を融合させた近未来型の電車が街中をさっそうと走る景色はグリーンさいえいぶんの街、高雄の象徴となりそうです。

また、蔡英文政権は2025年までの脱原発を閣議決定し、再生可能エネルギーの比率を現在の4パーセント程度から20パーセントにまで引き上げる政策を打ち出しました。その結果、民間企業による再生可能エネルギー事業への新規参入の商機が一気に増えました。我々もこの波に乗って、洋上風力発電などのクリーンエネルギービジネスの創造に努めており、高雄の環境へ貢献したいと思います。

ここで暮らす人々の豊かな生活と健康のため、重工業のブルーと環境ビジネスのグリーンさいえいぶんの、両分野の取り組みが求められています。

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**

さかい とよたか

1975年生まれ。慶應義塾大学経済学部教授。ロチェスター大学経済学博士課程修了(Ph.D.)。制度設計の研究で多くの国際業績をあげる。2014年より現職。2018年より(株)デューデリ&ディールのチーフエコノミストを兼務。著書に『多数決を疑う』(岩波書店、2015年)、『「決め方」の経済学』(ダイヤモンド社、2016年)、『マーケットデザイン』(筑摩書房、2013年)ほか多数。著書はアジアの多くの国々で翻訳されている。

はじめに

人間の集団は、人間ではない。会社も町内会も国家も、人間がつくった人工物であって、生命体ではない。「わが社の顔」「国家の手先」のように人間にたとえる表現はあるが、実際に会社に顔面があったり、国家に指や爪があったりするわけではない。人工物という意味では機械のほうに近い。

人間は頭脳を使って考え、意思決定することができる。だが集団には、生物的な意味での頭部や脳神経は、もちろん備わっていない。だから集団で意思決定をするためには、そのための部位を人工的に用意せねばならない。具体的には、会議がその部位の役割を果たすことが多い。たとえば株主総会、町内会、国会などである。組織のなかで働いていたら、会議は当たり前のようにあるものであろう。

それでは会議には、いったい何ができるのだろうか。

会議をするときには、何に注意せねばならないのだろうか。連絡事項を伝えるとか、情報を共有するといったことは、会議でなくとも、メールや文書の通達でできる。考えたいのは、複数の人間が集まること固有のメリット、デメリットである。まずは考察の準備として、天才科学者ノイマンによるコンピューター設計の逸話から始めたい。

電気回路の多数決

ノイマンは20世紀を代表する科学者で、その貢献は量子力学や数学基礎論から、ゲーム理論や経済学にまで及ぶ。また、現代のコンピューター原理の考案者の一人でもある。ノイマンは理論家としてのみならず、実務家としても卓越しており、計算機や核兵器の開発にも携わっていた。ここで紹介したいのは、「コンピューターが正しく作動する確率を高める方法」の話だ(von Neumann, 1956)。

当時、電気回路は今ほど高性能ではなかった。本来なら「A」と信号を送るべきところを、エラーを起こして「not A」と送ってしまうのだ。このときコンピューターは正しく作動しない。

そこでどうするか。通常の研究者なら、電気回路の性能を高めろと言うところだ。電気回路の性能の問題なのだから、ごくまっとうな意見である。しかしそれには高い開発コストがかかってしまう。ノイマンはここで「今の性能のままでもよから多く使わせろ」と言う。

ノイマンのアイデアはこうだ。電気回路を1本だけでなく、同じ個所で3本使う。そして電気回路の多数決をする。こうすると1本がエラーを起こしても、残り2本が正しければ、多数決の結果は正しくなる(図-1)。一つ一つの電気回路は時折エラーを起こしても、2本以上が同時にエラーを起こす確率は非常に低い。つまり多数決の結果が正しい確率は非常に高い。

実際、電気回路が3本のとき、多数決の結果が正しくなる確率は次のように計算できる。いま1本の電気回路が正しく信号を送る確率を p としよう(ただし $1 > p > 0.5$)。このとき「3本のうち3本が正しくなる確率」は p^3 、「3本のうち2本が正しくなる確率」は $3p^2(1-p)$ となる。これらのケースが、多数決の結果が正しくなるケースである。つまり多数決の結果が正しい確率 P は $p^3 + 3p^2(1-p)$ である。

この確率 P は、1本の電気回路が正しく信号を送る確率 p よりも高い、つまり $P > p$ であることは容易に示せる^(注)。例として、 $p = 0.9$ のとき、 $P = 0.972$ である。つまり100回のうち90回の割合で正しい信号を送る電気回路を3本使って多数決をすると、100回のうち97回以上の割合で正しい信号を送れるようになる。電気回路の本数がさらに増えると、その割合は上昇し、最終的には「100回中ほぼ100回」に至る。これは「大数の弱法則」を用いて証明

図-1 電気回路の多数決



- ・マシンは多数意見のAを採用
- ・2本の電気回路が同時にエラーを起こす確率は非常に低い

資料：筆者作成（以下同じ）

できる。

集団的意思決定を数理的に考察する社会的選択理論では、こうした議論を、陪審員が多数決で被告の有罪無罪を決める状況になぞらえ「陪審定理 (Jury Theorem)」という。陪審定理を最初に論じたのはノイマンではなく、コンドルセという18世紀後半に活躍したフランスの数学者であり、コンドルセ陪審定理と呼ばれることも多い(坂井、2013)。

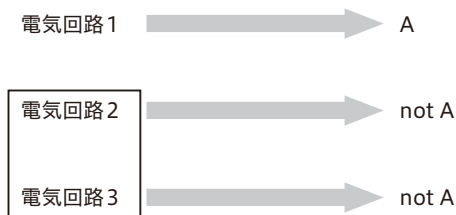
会議における案の改善プロセス

議論は過半数意見によって動きがちである。つまり、最初の段階では案Xが有力だったが、対抗案なり修正案なりのYが出てきて、過半数がYをXより支持し、それではYが良いね、といった具合である。そして、また別の案Zが出てきて、過半数がZをYより支持するので、それならZにするか、といった具合である。

議論が、過半数意見により進行するとき、それは明示的に多数決をしているわけではないが、事実上の多数決を何度もしているようなものである。

議論に期待されるのは、それが進行するにしたがって、より良い案になっていくことだ。時間を無限に使うわけにはいかないから、制限時間のなかで、 $X \rightarrow Y \rightarrow Z$ と移るにつれ水準が高まっていき、最終

図-2 電気回路2と3が同じ党派の場合



- ・電気回路3が、この党派のボスだとする（電気回路2は3に従う）
- ・このとき電気回路3の意見=多数決の意見

的に許容可能な水準まで到達すればよい。

陪審定理における電気回路を、人間に見立てて多数決を考えると、次のようにいえる。一人で考えるよりも、複数の人間で考えて多数派が支持する意見を採用するほうが、XとYを比較したときに、どちらが良いか正しく判断しやすい。つまりYのほうがXより良い案のとき、XからYへと移りやすい。もちろん多数派が間違えることはあるが、一人の人間が間違える確率よりは低い。複数の人間が集まる会議には、それ独自のメリットがあるわけだ。

ただし陪審定理の理屈を人間の多数決に適用するためには、人間は先ほどの電気回路のようであらねばならない。それはどのようなものか。

党派やボスがいてはならない

まず、電気回路たちのなかで、党派があってはならない。たとえば、3本の電気回路のうち、2本が同じ党派に属していて、その2本が常に同じ判断をするならば、その党派の判断が常に多数決の結果となる。このときノイマンの理屈は成り立たない（図-2）。さらに、党派のなかに強い「ボス」がいるときは、会議に複数の人間がいるメリットが全くなくなる。ボスの判断がその党派の判断になり、それが多数決によって会議全体の判断になるからだ。

ここから何が学び取れるかというと、議論において人々は自由に意見を表明できねばならない、とい

うことだ。これは自由の価値を守れとっているのではなく、そうさせないと会議に複数の人間が集まるメリットは出ないということである。

ムダの観点から話を言い換えよう。会議の構成員の過半数を含むグループがあって、そのグループには皆が従うボスがいるとする。このときボスの意見がそのまま会議の結果になる。であれば、まずグループ外のメンバーが会議に出席しているのはムダである。さらにはボス以外のグループメンバーも、自分の考えと無関係にボスに従うのだから、やはり会議に出席しているのはムダだ。つまりそうしたボスがいる会議は、開催するだけ労力のムダ遣いである。

なお、ボスの意向を汲もうとするな、と部下に求めるのは困難である。ボスに気に入られることを優先するのは、組織のなかで生存と出世を重視する者にとっては合理的な行動である。だからボスは参加せず、対等に意見を交わしあえる者たちだけで、会議の構成員を設定するほうがよい。どうしてもボスが参加するなら、その人は自分が及ぼしうるデメリットに十分な注意を払い、自他の振る舞いに気をつけねばならない。

空気に流されてはならない

これは「党派やボスがいてはならない」と、同様の理屈による。電気回路の過半数が、何らかの外部ショックにより一斉に同じ信号を送るとしよう。このときその外部ショックが、電気回路の多数意見を定めることになる。陪審定理が成り立つのは「2本以上の電気回路が同時にエラーを起こす確率は非常に低い」というロジックに基づくが、外部ショックがあるとそのロジックが崩れる。人間でいうと、過半数の参加者が外部ショックのような空気に流されて同じ判断を一斉にすると、陪審定理は成り立たない。

会議メンバーは目標を共有せねばならない

電気回路たちは「正しく信号を送ること」を共通の目的としていた。だから「ある電気回路にとっての正解」と「別の電気回路にとっての正解」は同じであった。そして、だからこそ「正しく判断できる確率」 p を皆が共有するという、陪審定理の設定が意味をなしていたのだ。

それが成り立っていない会議は、目的が異なる複数のグループが利害をぶつけ合う場になる。極端な話「こいつを皆でいじめよう」という案を学級会で多数決するとして、いじめの対象の人は、いじめたい人と、全く目的を共有していない。つまりこうした会議では、陪審定理の設定は成り立たず、多数決は正当化されない。

ただし、陪審定理の議論は、立場が異なる複数のグループがいること自体は否定していない。たとえば、被害者と加害者が一つのテーブルについて、互いの要求や事情を話し合う会議を考えてみよう。もしそこで、両者が「問題を解決する」という目的を共有できるならば、両者は和解に向けて $X \rightarrow Y \rightarrow Z$ のように和解案を進展させていけるかもしれない。しかし、一方が問題を解決しないことを目的にするなら、会議は紛糾して時間切れになるだけだろう。

陪審定理の設定を成り立たせ、集団として良い判断へと至るためには、そもそも集団のメンバーは目的を共有していなければならない。たとえば、いかに利益を出すかとか、面白いものを作るかとか、などである。ただしここで重要なのは目的を共有することであって、その内容ではない。

会議における問題解決

企画会議が典型だが、何かしら名案を探す会議を考えてみよう。名案を探すというのは、問題を解く

ことと非常に似ている。それは、いくつもの制約のなかで、解を探すようなものだ。たとえば、採算がとれねばならない、技術的に可能であらねばならない、組織の上層部がイエスというものでないといけない、といったことが制約である。

ということは、会議には、各制約について詳しい者がいたほうがよい。一つの制約について、一人のエキスパートがいる、というのがメンバー構成としては最適である。大事なものは多様性であって、二人の同質な者を呼ぶよりは、二人の異質な者を呼ぶほうがよい。夏休みに算国理社の宿題があるとして、皆で集まって解くなら、各科目に長けた者が一人ずついればよい。

多様な構成員からなる集団は、少数の高い能力をもつ者たちより優れているのか。この問いは、数理統計学と政治学の双方で考察されてきた。こうした研究動向の一つの到達点は、Hong and Page (2004)による“Diversity Trumps Ability Theorem”であり、これは直訳すると「多様性は能力に勝利する定理」(以下、多様性定理という)である。この定理は、その名が示すとおり「認知能力に多様性がある大きな集団のほうが、少数の高い能力をもつ者たちよりも、優れた問題解決をする確率が高い」ことを証明している。この結果は非常にインパクトがあるもので、多様な多数者による集団的意思決定のメリットに着目する認識論的民主主義 (Epistemic Democracy) の研究を活発化させている。

参加者数を減らす

陪審定理は、参加者の人数が多いほうが好ましい、という含意をもつ。多様性定理も、多様な人間からなる大きな集団が良いというので、参加者の人数が多いことに肯定的である。

ここで注意が必要なのだが、いずれの定理も「一

人ひとりの参加者が自分の頭で考える」ことを前提としている。つまり参加者は、ボスに従ったり、空気に流されたり、他人に任せたりしない。これをシンプルに「自律する」と言おう。陪審定理や多様性定理の統計的な設定でいうと、これは各人が独立した確率変数により表される、ということである。

しかし実際には、参加者が多い会議では、この前提が満たされるとは考えがたい。会議には通常、時間の制約があるので、人数が多いと発言を控えたり、他の人たちに任せたりしようとする心理が働く。すると情報や見解の流通が滞り、また真剣に考える度合いが低下する。これは陪審定理でいうと、「確率 p が低下すること」および「自律しなくなること」を意味し、定理の成立を危うくするものだ。

そもそも会議の参加にはコストが伴う。その会議に参加していなければできたはずの仕事ができないという機会費用 (opportunity cost) が発生する。組織内の人間でも、拘束による費用はみえずとも発生しており「ついでにあの人を会議に呼んで」「念のため会議に来て」のように軽々しく言うのは禁物だ。

すべての参加者が自律して、有意義な議論ができるのは何人程度だろうか。会議の性質によって幅はあれども、最大でも6~8人程度というのが、会議に関する研究でのおおよそのコンセンサスである。

進行役の重要性

会議で進行役が重要というの、もっと広く知られるべき事柄である。その役割はたとえば、特定の者に発言が偏らぬようメンバーの発言量を調整する、話すタイミングを逃した者に発言を促す、誰かがうまく言語化できないとき代わりに言語化して補助する、話が脱線したときは、本論に戻す、などである。

日本では、進行役や議事法の重要性が、あまり認

知されていないように思われる。米国には、ロバート議事法という有名な規則集があり、すべてが理にかなっているわけではないが (坂井、2016)、非常に参考になる。関心のある方は一読を勧めたい (ジーマーマン、2014)。

最終決定

会議の最終段階は、決議である。会議が順調に進んで一定の段階に達したとき、進行役は案をまとめて皆に諮る。案をまとめるというのは言語能力が求められることで、ここでも進行役には相応の高い能力が求められる。その案で皆のコンセンサスが取れているようなら、ここで会議は終了である。

しかし有力な案が複数あることもある。どちらが良いか決着できないときによく行われるのは投票だ。

複数といっても2案しかないなら普通に多数決をすればよい。その際の注意については、会議における案の改善プロセスで説明したとおりである。

しかし3案以上あるときに多数決をすると「票の割れ」現象が起こりうる。似た案の間で票が分散して、不人気の案が勝ってしまうといったことだ。例として2000年の米国大統領選挙を挙げると、当初は民主党のゴアが共和党のブッシュに優勢だったが、途中でゴアに政策が近い「第三の候補」ネーダーが現れた。そしてネーダーがゴアの票をわずかだが致命的に食い、ブッシュが逆転勝利を収めた。

票の割れが起こると、それまでどれだけ丁寧に議論を積み重ねてきても、最後の段階で結末がひっくり返って、台無しになってしまう。案が三つ以上あるときには、単純に多数決をするのは禁物なのだ。

ではどうするか。決選投票は一つの有力な策である。初回の多数決で1位が過半数の票を集められなかったときには、1位と2位で決選投票をするのだ。

決選投票を付けた多数決のほかにも有力な方法は、

各人が「1位に3点、2位に2点、3位に1点」のように配点するボルダールールである。この方法だと各人は「1位にネーダー、2位にゴア、3位にプッシュ」といった情報量の多い意思表示ができる。ネーダー支持者も、ゴアに2点与えることになるので、票の割れの影響を相当抑えられる（坂井、2015）。

ここで多数決、決選投票を付けた多数決、ボルダールールを比較してみよう。例として9人の参加者が案ABCに順序付けする状況を考える（表）。この表は「4人はACBの順に好む」のように読む。

有権者は各自の順序付けのとおり投票するものとする。たとえば、多数決の下では、4人はAに、3人はBに、2人はCに投票する。よって決選投票をしないなら、Aが4票を得て勝つ。

もし決選投票をするなら、AとBが決選投票に進み、Aが4票、Bが支持を増やして（C支持者がB支持にまわる）計5票を得る。よってBが勝つ。

ボルダールールの得点計算は次のようになる。

- ・A：3点×4人+1点×5人=17点
- ・B：3点×3人+2点×2人+1点×4人=17点
- ・C：3点×2人+2点×7人=20点

よってボルダールールだとCが勝つ。

1回だけの多数決では、票の割れのせいで、人々の意思をうまく集約できない。よって決選投票を付けるか、ボルダールールを使うといった工夫が必要だ。

選択肢が四つ以上あるときには、決選投票を付けるだけでは、票の割れは防げないことがある。これはフランス大統領選挙が好例で、「普通の政党」が乱立して共倒れし、他に似たもののない極右政党が2位に躍進といったことが起こる。選挙では「立候補は自由」なので乱立が起こるが、会議では「似た選択肢は調整して数を絞る」工夫ができるので、そうした事態は避けやすい。投票にかける案は議論で二つにまで絞り込むのが上策だし、一つに絞り込めるなら投票の必要はない。

表 順序付けの例

	4人	3人	2人
1位	A	B	C
2位	C	C	B
3位	B	A	A

おわりに

会議における議論と投票を巡って、いくつか主要な点について論じてきた。メンバー、議事法、投票ルールを適切に設定することで、集团的意思決定のパフォーマンスは向上する。このことは、その重要性のわりに、あまり知られていないように思われる。われわれにとって人間の集団はなじみ深いものだが、だからといって深く理解しているとは限らない。人間の集団は、人間を素材とする人工物なのであって、それを適切に作動させるためには社会工学的なデザインが必要である。

(注) 因数分解より $P-p=p^3+3p^2(1-p)-p=p(2p-1)(1-p)$ である。そして $1>p>0.5$ より、 $P-p>0$ は明らか。よって $P>p$ である。

〈参考文献〉

坂井豊貴 (2013) 『社会的選択理論への招待—投票と多数決の科学』 日本評論社
 ——— (2015) 『多数決を疑う—社会的選択理論とは何か』 岩波書店
 ——— (2016) 『「決め方」の経済学—「みんなの意見のまとめ方」を科学する』 ダイヤモンド社
 ジマーマン, ドリス P. (2014) 『民主主義の文法—市民社会組織のためのロバート議事規則入門』 立木茂雄監訳、萌書房
 Hong, Lu and Scott E. Page (2004) “Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers.” *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol. 101 (46), pp. 16385-16389.
 von Neumann, John. (1956) “Probabilistic logics and the synthesis of reliable organisms from unreliable components.” *Automata Studies*, Vol. 34, pp. 43-98.

尾道帆布で広げる地域の輪



NPO 法人工房おのみち帆布

会長

木織 雅子
きおり まさこ

企業プロフィール

- 代表者 田口 慈子
- 創業 1999年
- 従業者数 11人
- 事業内容 尾道帆布製品の製造・販売
- 所在地 広島県尾道市土堂2-1-16
- 電話番号 0848(24)0807
- URL <http://www.onomichihanpu.jp>

広島県尾道市は海上交通の拠点として栄えてきた港町だ。尾道帆布は寄港する北前船などで重宝され発展したが、化学繊維の台頭で衰退。最後の一軒となった織工場が、テントなどのアウトドア用品向けに生産を続けていた。その尾道帆布に再びスポットライトを当て、地元も明るく照らす女性たちがいる。

地場産業の魅力を新たな形で発信

NPO 法人工房おのみち帆布は、1999年に地元の60歳代の女性5人による任意団体としてスタートを切った。尾道帆布の織工場を訪れた際に、白い糸が織機に流れていく美しい光景に感動したのがきっかけだ。土産品に使えば、斜陽産業となっていた尾道帆布の魅力を再び発信できると考えた。2万円ずつ出し合って帆布を仕入れ、

ミシンは工場に借りた。メンバーの木織雅子さんが、縫製が得意な田口慈子さんを誘い、小物入れを縫ってもらった。ロゴマークは、北前船が帆いっぱい風をはらんで尾道水道を進む姿に決めた。完成品を商店街にある知り合いの店に置いてもらったところ好評で、取扱店も増えていった。

2001年に商店街に念願の店を構え、その2年後には法人格を取得した。NPO法人にしたのは、利益の追求よりも尾道帆布の伝統を守り、地域の活性化に役立ちたいという思いを優先したかったからだ。賛同する多くの人たちから500万円もの支援金が集まり、翌年には広い店舗に移転した。

売り場には尾道帆布でつくった色とりどりの小物入れやトートバッグなどが並ぶ。複数の綿糸を縫り合わせて織る帆布は丈夫で長持ちし、使うほどに手になじむ。

ロゴマークのデザイン性も含めて、観光客を中心に人気は上々だ。現在、会長の木織さんと理事長の田口さんを含めて、従業者数は総勢11人にまでなっている。

地元の主婦が大勢活躍

デザインから縫製まで染色を除くすべての工程を、店舗に併設した工房内で行う。デザイン料をかけたくないぶん商品を安く提供することで、多くの人に尾道帆布を身近に感じてもらいたいからだ。しかし、デザインの経験豊富な人を起用しているわけではない。得手不得手で分業することも、製作時に細かい指示を出すこともしない。ノルマや成功報酬も設けていない。代わりに重視するのは、「ものづくりが好きの人」を採用することと、従業員の年齢構成が偏らないようにすることだ。

それぞれの自由な発想を妨げない環境をつくり、年代による感性の違いを商品に反映させる。そのほうが、幅広い客層に共感してもらえると考えている。20~70歳まで各年代の女性たちが、自分が欲しい、面白いと感じるものを形にしている。サイクリストが自転車に装着するスマートフォンケースや満1歳の子どもの背負わせる誕生餅を入れるリュックサックなど、ユニークな商品が生まれてきた。

新商品は、まず数個つくって店頭置き、売り場での反応を確かめる。その後、皆で意見を出し合い手直しをする。来店客に作業を見せられたり、客と話しやすくしたりするため、工房はガラス張りにしている。ファスナーを逆向きに付けた左利き用ポーチなど、客との会話から生まれた商品も多い。

定番商品もある。なかでも、1,000円以下のペンケースや小銭入れなどは、手頃な土産品として観光施設や宿泊施設から取り扱いたいとの依頼も多い。地元企業から、周年行事での配布用に大口の発注を受けるようになった。とはいえ11人での手作業には限界があるため、受注量が多い商品は外注している。

請け負うのは地元の主婦たちだ。洋裁学校や仲間内の紹介で増えていった。育児や介護のために仕事を辞めたが、内職ならばでき

る。生地は工房で型に合わせて裁断し、タグなどの部品とともに預ける。加工が単純なものが多いので、見本を渡せば細かい指示は不要である。1日に400個仕上げるつわものもいる。大口の受注には波があるので、出来高制で委託できる彼女たちは頼もしい仲間だ。

生地の裁断を工房でまとめて行うのは、無駄を減らす工夫でもある。それぞれで裁断から行えば、そのぶん端切れが多く出る。外注する商品はサイズが小さいものが多いので、工房で使った生地の余りも活用できる。木織さんたちはさらに、裁断し尽くした後の小さな端切れを組み合わせ、パッチワーク用に販売している。これも、材料費を抑えて商品価格を下げるための工夫だ。

地域に人を呼び込む

木織さんたちは、NPO法人として文化・芸術の振興やまちづくりの推進などの目的を掲げているが、以前からも地元の活動に積極的に参加してきた。創業当初、毎年のように主催していた尾道帆布展もその一つである。県内外の美術大学の学生に尾道帆布を使って制作活動してもらい、展示するイベントだ。木織さんたちが資金集めの中心になり、作業場所や材料も提供した。商店街の空き店舗などま



厚手の帆布を縫うには指の力も必要

ちじゅうに作品が飾られ、学生の家族や友人も訪れにぎわったという。尾道帆布が広く知られるきっかけにもなった。

現在は、店舗2階をイベントスペースとして、地元美大生の展示会用に貸し出している。美大生にとってはより多くの人の目に留まるし、住民と学生の交流の場にもなる。また、夏休みには帆布でコースターをつくるワークショップを毎週のように開催し、1回に30組ほどの親子を集める。縫製体験を希望する観光客も広く受け入れており、最近では外国人観光客にも人気のスポットとなっている。

開業当初100万円だった年商は、2017年度には1億円に上る。尾道帆布の2割を木織さんたちが仕入れており、いまや伝統を支える欠かせない存在だ。帆布展をきっかけに尾道に移住した学生や、工房で働きたいと県外から訪れる人もいる。木織さんたちの活動は、尾道帆布だけではなく、尾道のまちや人々にとってもまさに追い風となっている。(桑本 香梨)

隠れた食材で描く地域の未来



(有)草加家

代表取締役

高木 龍男

たかき たつお

企業プロフィール

- 代表者 高木 龍男
- 創業 1960年
- 資本金 300万円
- 従業員数 10人
- 事業内容 菓子製造販売
- 所在地 長崎県佐世保市重尾町210
- 電話番号 0956(38)3808
- URL <http://soukaya.co.jp>

(有)草加家は高木龍男さんの父が始めた菓子製造販売業者だ。社名のとおりに、当初は草加せんべいの店であったが、今や和菓子のほか洋菓子やバターまで販売する。地域の隠れた食材を使い、地元の事業者と一緒に作る商品の数々は、地域を越えて支持されている。

地元の伝統菓子を忠実に再現

長崎県の五島列島では、干しイモを「かんころ」と呼ぶ。薄切りにしてゆでたサツマイモを天日干しにする。海から斜面に吹き上げる潮風が水気を飛ばし、イモの甘みを引き締める。これを餅米と一緒に蒸して杵でつき、かまぼこ型に成型したのが「かんころ餅」である。せんべいに次ぐ同社の看板商品だ。

かんころ餅はもともと、五島列島や佐世保市の定番おやつで、各

家庭でつくり置きしていた。ところが、核家族化が進み、かんころ餅は家で作る郷土食から店で買う菓子になった。こうしたなか、同社は昔ながらの製法で伝統を守り、地元住民の腹を満たしてきた。

2006年、龍男さんは父の後を継いだ。地域人口が減り始めており、地元住民にせんべいとかんころ餅を売るだけでは、経営はいずれ行き詰まる。危機感を抱いた龍男さんは新商品の開発に取り組んだ。

着眼と販売の工夫でヒット商品を開発

龍男さんは商品開発のアイデアを五島列島の歴史や風土に求めた。図書館で調べたり、かんころ生産者に聞き込みをしたりしたところ、五島列島ではかつて、赤ちゃんにおしゃぶりとしてかんころを与えていたことがわかった。

そこで開発したのが赤ちゃん用

の干しイモ「おしゃぶりがんころ」だ。つくり方はシンプル。通常よりも硬く高品質なかんころを厳選し、赤ちゃんの手でも持ちやすい、かといって誤飲することのない絶妙な大きさに切り分ける。

かみ続けていると、じんわりと溶け、イモの甘みがだんだん口のなかに広がっていく。溜まった唾液を飲み込むのでよだれが減り、子どもはおとなしく、笑顔になる。

おしゃぶりであることを消費者に訴求するため、龍男さんはパッケージに工夫を施した。赤ちゃんのイラストと「生後6カ月頃から」「ベビー用干し芋」といったキャッチフレーズを掲げたパッケージをつくった。普通の干しイモとは異なることが一目瞭然である。

販売場所も工夫した。自社店舗に加えて、長崎空港や佐世保駅の売店に置いてもらった。この戦略が当たった。

飛行機が離着陸するときや鉄道がトンネルを通過するとき気圧が変化すると耳鳴りがしてしまい、赤ちゃんは泣きだしてしまう。これを防ぐためにあめを与える親は多いが、あめは砂糖が多く含まれており、虫歯になりやすい。かんころはその心配がなく、しかもかみ続けられるので歯固めにもうってつけだ。このため帰省した若い親子連れの手をとりえたのである。

こうして龍男さんが生み出した新商品は「日持ちする」「食べられる」「体にやさしい」おしゃぶりとして口コミが広がり、全国から注文が入るようになった。2012年の発売以来、販売数は増え続け、今や同社の売り上げの2割を占めるまでになった。

生産者と消費者の懸け橋になる

おしゃぶりがんころのヒットから、隠れた食材でも着眼点を変えれば、売れる商品に生まれ変わることがわかった。地元にはかんころ以外にも優れた食材がある。例えばイチゴ。長崎県はイチゴの一大産地である。佐世保産のイチゴも品質は高いのだが、小規模な農家が多いためパック詰めが間に合わず、廃棄されてしまうことが多かった。流通に乗らない結果、採算がとれなくなり、生産量が減少する悪循環に陥っていた。

龍男さんは、佐世保のイチゴで新商品をつくることにした。イチゴを使った和菓子といえば、イチゴ大福が思い浮かぶ。だがこれでは日持ちしないため販売エリアが限られる。そこで龍男さんはイチゴを煮詰めてペースト状にし、マシュマロに練りこんだ。これなら日持ちするので、観光客や帰省していた佐世保出身者のお土産にもなる。狙いどおり、草加家のマシュマロは佐世保ならではのお土産として消費者の心をつかんだ。龍男さんは農家と消費者の懸け橋になったのである。

生産者と消費者をつなぐ動きは加速している。2012年から始めた「野菜びいき市場」である。月に1回、店舗脇で開催する屋外マーケットで、地場野菜だけではなく、地元産の加工食品も集まる。生産者が集い、試作品を出品し、地元住民の声を基に商品化を目指す。例えば、佐世保産の茶葉は、地元産のバターと組み合わせる結果、グリーンバターに変身した。意外な組み合わせだが、茶の香りと渋みがパンに合う。

「せっかく良いものがあるのだから、皆でアピールポイントを考え、新商品を生み出す機会になれば」と、龍男さんは野菜びいき市場に込めた思いを語る。2018年には、市場の出品者とともにスイーツの祭典を主催予定だ。県外のバ



ヒット商品の「おしゃぶりがんころ」

イヤーから早くも注目されている。

市場へは誰でも出品できるが、龍男さんは、一つだけ参加条件を課している。なぜ自社の商品がおいしいのか、お薦めのポイントは何かを紙にまとめ、前日までに報告してもらう。形式は自由。文章ではなく漫画で自社の商品を表現する出品者もいる。

この条件を課したのは、つくるのは得意でも良さを伝えるのが苦手な人たちを後押しするためだ。最初は苦戦していた人も数をこなすうちに、今ではテレビの取材に^{りゅうじょう}流暢に答えられるほどに成長した。出店数は6年で延べ700店を超え、市場は熱を帯び、新たなヒット商品誕生の機運が高まっている。

龍男さんの取り組みがこれほどの盛り上がりを見せるのは、誰よりも地元をよく観察し、事業者に寄り添う姿勢が、結果的に地域のためになっているからだ。一人の力ではできないことでも周囲を巻き込み、力を合わせれば成果をあげられることを、龍男さんは教えてくれる。 (友山 慧太)

七夕——^{はら}祓え清める

7月といえば、やはり七夕です。「たなばた」と読むことが多いと思いますが、中国から伝わった年中行事である五節句としての七夕は「しちせき」と読みます。七夕には二つのルーツがあるためです。

中国古代の年中行事を記録した『荊楚歳時記』によると、この日は牽牛（彦星）と織女（織姫）が天の川を渡って会う日で、女性たちは庭に供え物をして、7本の針に糸を通し針仕事の上達を祈ったとあります。

遣唐使を務めた山上憶良は『万葉集』に次のような歌を残しています。

天の川 相向き立ちて 我が恋ひし
君来ますなり 紐解き設けな

万葉集には中国伝来の七夕にちなんで男女の逢瀬を詠んだ歌が多くあります。

それに対して、日本の歴史書である『古事記』や『古語拾遺』には、棚機姫神という神衣を織る姫神がいたことが記されています。民俗学者の折口信夫は、日本古来の「たなばたつめ」の習俗と信仰を伝える記事だと読み解いています。たなばたつめとは、清き水辺の棚つくりの機屋にこもり、神の

訪れを待ちながら神衣の布を織る乙女のことです。万葉集には次のような歌も残っています（詠み人知らず）。

棚機の 五百機立てて 織る布の
秋さり衣 誰か取り見む

ここでは、七夕の「たなばた」が「棚機」と書かれており、機織りという現実的な光景にたなばたつめの信仰が表現されています。下の句の「誰か」は来臨する日本の神を指すとも、牽牛を指すとも読むことができます。日本古来の信仰と中国の牽牛・織女の伝説とが習合していったことがうかがえます。

近年まで日本各地に伝えられていた七夕行事には、水に関する伝承が多くあります。この日は、女性は川で洗髪、子どもたちも7回水浴びするなど、梅雨の間たままった不浄なものを禊ぎ祓え清める意味が込められています。

また、七夕といえば七夕飾りでしょう。願い事を書いた短冊を飾り、川に流すのが決まりでした。願いを短冊に託す、災厄を飾りに依りつけて川に流し捨てる、という両方の意味が込められています。七夕は、祓え清めの行事として現

代の生活に浸透したのです。

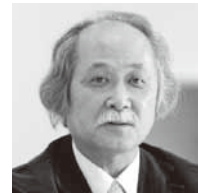
東北三大祭りの最後を飾る仙台的七夕まつりでは、七夕飾りが商店街を彩り、多くの観光客が訪れます。観光事業はまさにビジネスチャンスです。不況を祓え飛ばし景気づけにしようと1927年に始まったもので、翌28年の東北産業博覧会をきっかけに、仙台商工会議所と仙台協賛会が「飾りつけコンクール」を行い、それが年々盛んになっていったのです。

不況を祓い捨て好況を呼び込むという意味では、七夕まつりにも、悪いものを祓え清めるという意味が色濃く表れているといっただけでしょう。七夕にちなんだ行事で地元を盛り上げ、好景気を呼び込むきっかけにしてみたいかがでしょうか。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

1948年広島県生まれ。社会学博士。國學院大學文学部教授、国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授。2015年、日本テレビ「世界一受けたい授業」にて『日本人の多くが間違っていた！意外と知らないマナー』の授業を担当。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



アダム・モーガン、マーク・バーデン 著
文響社編集部 訳

逆転の生み出し方

文響社 定価(本体1,600円+税)

A Beautiful

逆転の生み出し方

Constraint

アダム・モーガン/マーク・バーデン 著
文響社編集部 訳

文響社

何が企業の成長を左右するのだろうか。ビジネスモデルの優劣、経営者の力量、支援者の有無、その時々を経済状況など、多くの要因が考えられる。米国でコンサルタント会社を営む著者は、「制約」との向き合い方が成長の鍵を握ると強調する。

本書は200人以上の経営者へのインタビューからビジネス上の制約を整理し、企業の成長に結びつける方法を考察したものである。

一口に制約といっても、その種類は多岐にわたる。人材、設備、

資金といったリソースの制約もあれば、与えられた時間の制約、使用できる手段の制約もある。

成長を阻む制約に直面した経営者の反応には三つのタイプがあると、著者は指摘する。まず、押しつぶされて成長を諦めてしまう「被害者」、次に、別の方法で何とかしようとする「中和者」、そして、制約を踏み台にしてより高次元のステージに飛躍する「変革者」だ。

変革者の事例として、著者はスポーツ用品メーカーのナイキを挙げる。同社は1990年代、工場の労働環境が劣悪であると糾弾されたことがある。シューズの製造で当時使用していた接着剤には、有毒ガスが発生する欠点があった。会社側はマスクの着用を工場勤務者に指導していたものの、監督不行き届きで徹底されていなかった。世界中すべての工場を24時間監視すれば解決できるかもしれないが、人員に制約があり、現実的ではなかった。

であれば、有毒ガスが発生しな

い接着剤をつくれればよい。こう考えた同社は新たな接着剤の研究開発に着手、毒素を除去した水溶性接着剤を完成させた。マスクの着用が不要になり、監督者を置く必要がなくなった。さらには、研究開発に取り組むなかで、接着力の向上にも成功。シューズの機能が改善し、アスリートの満足度を高めることができた。

被害者にとどまらず、まずは中和者を目指してみる。そこで初めて、変革者に変貌するチャンスが生まれてくるのだ。

著者は、誰もが変革者になる可能性を秘めており、特別な才能は必要ないと締めくくる。大切なのは、制約に縛られず、次の一步を踏み出してみることであろう。多くの中小企業経営者は制約を前にして「被害者」とどまっていまいだろうか。それではもったいない。大企業に比べて制約の多い中小企業こそ変貌の機会に恵まれているのだから。

(佐々木 真佑)

知らないうちに導かれている。今月は手品のような仕掛け、ナッジを紹介します。ナッジとは、2017年にノーベル経済学賞を受賞したリチャード・セイラー教授らが提唱する行動経済学の理論です。彼らは、人間の非合理的な習性を利用して、社会保障や医療、結婚、貯蓄などのさまざまな分野で、望ましい判断へと導く選択枝の工夫や仕掛けをナッジと名づけました。実はこのナッジ、古くから企業経営にも使われています。

例えば、価格設定の松・竹・梅。三等級の商品やサービスがあると、つい中間の「竹」を選んでしまいませんか。これは、無意識のうちに極端な選択を避けてしまう「極端性回避」という習性を表しています。仮に、店側がナッジを仕掛けたのであれば、おそらく一番売り出したい商品を真ん中に据えているでしょう。

変化を避けて現状に固執してしまう「現状維持バイアス」を逆にとるならば、売り出したい商品の横に「当店一番人気」「初めての方におすすめ」といったポップを添えて、メニューを設定するナッジもあります。

そのほか、スポーツジムや学習塾でよく見かける期間限定の入会料割引キャンペーンは、今入らないと損をしてしまうと錯覚する「損失回避」を利用したナッジといえます。

このように、わたしたちの身の回りには数多くのナッジ

習性	ナッジ	代表例
極端性回避	望ましい選択枝が中間になるように価格設定する	商品の価格設定
現状維持バイアス	望ましい選択枝を設定する	おすすめのポップ表示
損失回避	望ましい選択枝を選ばない場合の具体的な損失例を示す	期間限定のキャンペーン

が潜んでいます。「注意を引くためにひじで軽くつつく」という和訳のとおり、ナッジは選択の自由を残しながら、望ましい方向へ後押しするため、決まった選択枝を強制するよりも、顧客の満足度は高くなります。店側としては、商品やサービスに多様性をもたせつつも、売れ筋を定めることで仕入れや人繰りを調整しやすくなるでしょう。

ただし、活用の仕方には注意も必要です。例えば、過度なポップやキャンペーンなどは誘導の意図が露骨すぎると、かえって悪い印象を与えかねません。顧客をだます不当表示はもってのほかです。毒にも薬にもなるからこそ、適正かつ適度なナッジの活用が肝心です。

*一部、リチャード・セイラー、キャス・サンステイーン著、遠藤真美訳『実践 行動経済学』（日経BP社、2009年）を基に記述しています。

編集後記

先日ある調査結果を目にして、「おやっ」と思いました。クラレが新小学1年生に対して行った「将来就きたい職業アンケート」で、男の子の10位に自営業がランクインしていたからです。スポーツ選手や警察官など、いかにもといった職業が上位に並ぶなかで、少し意外な気がしました。

過去の結果を見ると、2000年代前半には自営業が上位に入った年もありました。一時の低迷を経て復権の兆しととらえれば、フリーランス再興の流れとも一致します。ちなみにこの調査では、子どもの将来について親の希望も尋ねています。最新の結果は、1位が公務員、4位が会社員で、自営業は圏外。自由を望む子ども、子の安定を望む親という構図は、いつの時代も変わらないようです。（藤井）

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

8月号予告

調査レポート

中小企業が輸出を継続するためのポイント

総合研究所 主任研究員 足立 裕介
 研究員 楠本 敏博

論点多彩

応援される企業づくり

—ファンの力を最大化するマネジメントへ—
 東京富士大学経営学部 教授 山川 悟

- 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