

日本政策金融公庫

調査月報

3

中小企業の今とこれから

2019 No.126

研究
ノート

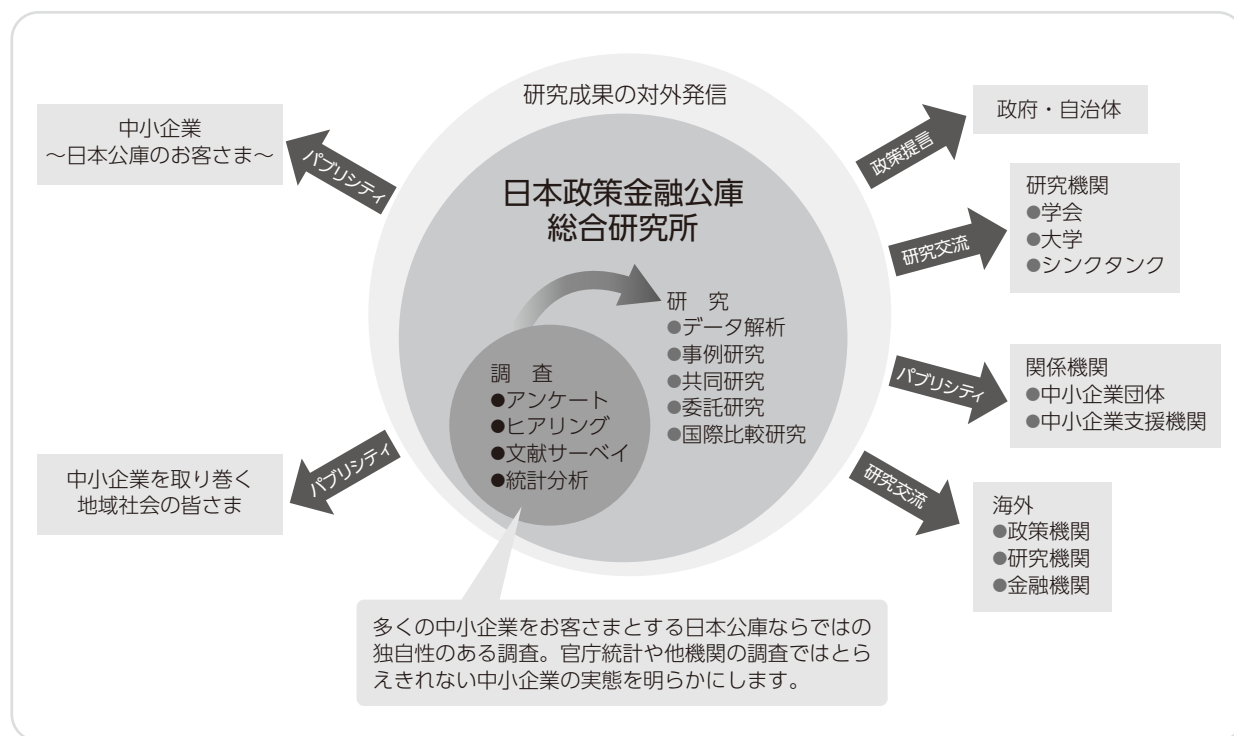
東京オリンピック・パラリンピックが 小企業の景況に与える影響

—「全国小企業月次動向調査・特別質問」の結果から—

総合研究所 長沼 大海

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にしたハイテクベンチャー企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。



本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。



バックナンバーは下記サイトでお読みになれます。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html

調査月報

3

中小企業の今とこれから

2019 No.126



表紙写真
シリーズ

「オープン! 明日に向かって開く窓」
英国・ディール



4



研究ノート 総研調査から

東京オリンピック・パラリンピックが小企業の景況に与える影響

—「全国小企業月次動向調査・特別質問」の結果から—

＊総合研究所 研究員 長沼 大海

10



第10回記念 日本公庫シンポジウム

新規開業企業の成長メカニズム

—日本公庫がみてきた急成長企業の軌跡—

2



巻頭エッセイ 明日に向けて

その災害対策、都合が良すぎないか!?

＊同志社大学心理学部 教授 中谷内 一也

22



未来を拓く起業家たち

オーダースーツをもっと身近に

＊北海道札幌市 Bianco札幌

26



データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～

中小企業の景況は、緩やかに回復している

30



産業レポート IoTを活用した製造業のサービス化のポイント

IoTでつながることの効果と課題

＊総合研究所 主任研究員 足立 裕介

34



社史から読み解く経営戦略

松竹

— 芝居に生涯をささげた二人のまなざし —

＊社史研究家 村橋 勝子

36



経営最前線

何度でも帰りたくなる海辺の宿

＊茨城県日立市 (有)鶴の島温泉旅館

38



熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む

下関ならではの国際色で地域を豊かに

＊下関商工会議所 経営支援課長 来島 あゆり

39



世界のあれこれビジネス情報便

世界の最先端を走る花の都 パリ

＊住友商事グローバルリサーチ(株)

40



時代をリードする小企業のシゴトスタイル

地域活動への参加で育つ従業員

＊静岡県沼津市 (株)大志建設

44



暦のしきたりとビジネス

ひな祭り——飾り雛と流し雛

＊國學院大學文学部 教授 新谷 尚紀

45



研究員オススの一冊

プロ野球 人生の選択

46

『調査月報』2018年度主要記事 目次

48



中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード

編集後記

明日に向けて

その災害対策、都合が良すぎないか!?



同志社大学心理学部 教授

中谷内 一也

Kazuya Nakayachi

1962年大阪府生まれ。同志社大学大学院の心理学専攻を単位取得退学後、日本学術振興会特別研究員、静岡県立大学助教授、帝塚山大学教授などを経て、2009年から現職。専門は社会心理学で、人々の直感的なリスク認知や防災行動、信頼の問題について研究を進めている。2013年にRisk Analysis誌の最優秀論文賞を受賞。著書に『信頼学の教室』（講談社、2015年）、訳書に『ダチョウのパラドックス 災害リスクの心理学』（丸善出版、2018年）などがある。

日本は災害大国である。世界でも地震被害の大きな国の一つであり、猛烈な台風が毎年のように襲われ、異常な酷暑で熱中症患者が続出したかと思うと、半年後には豪雪で物流が途絶える地域がある。そのような国で事業を営んでいるので、近年はBCP(Business Continuity Plan：事業継続計画)に関心を寄せる企業が増えてきた。災害に見舞われても必要最小限の操業は継続し、仮に操業停止となっても素早い復旧を可能にするための計画である。

“事業継続計画”というおどろおどろしく響くが、実際には身近なところから手を付けることができる。例えば、重要な資料や情報はクラウド上でバックアップを取っておき、社内のITシステムがダウンしても必要な情報を取り戻せるようにしておく、非常用電源を購入し災害時にも途絶えない電力を確保しておく、などである。

BCPを考えるうえで重要なのが、“見切り”である。「どんな災害が来てもまったく影響を受けない体制」は一見素晴らしく感じるが、実際にそれを目指そうとすると日常の業務に支障をきたしてしまう。例えば、

メーカーが浸水被害を絶対に防ぐためには、すべての材料や資材をかなり高い位置に置くようにしなければならず、普段の操業の負担を過大なものにしてしまうだろう。“これだけは絶対に失ってはいけない”ものは何かを考えて優先順位の高いものから対策をとる、逆にいうと、重要なものであっても場合によっては諦める見切りが必要になるのである。

さて、見切りが必要なのはモノや情報だけではない。BCPを考えるうえで人についても見切りが必要になる。もちろんこれは、災害時にはその組織の構成員に犠牲者が出ることを容認すべき、という意味ではない。災害時に機能する組織構成員は限られてくる、場合によっては、誰も戦力として計算できなくなる、という状況を想定して計画を立てるべきということである。

しばしば、構成員一人ひとりに緊急時の役割が割り当てられ、災害にあってもその役割を全うする、という想定で計画が立てられていることがある。しかし、実際に操業時に巨大地震が起こったら何人かは負傷し、同僚はその救護を優先するだろう。

現場を放棄して避難するかどうかを決定する幹部は安否さえ不明で、指揮命令系統が機能しなくなることも考えられる。夜間や早朝に巨大地震が発生したら、通勤時間帯に猛烈な台風が通過したら、誰も職場には来られないだろう。

これらは自明なことであるにもかかわらず、どんな大災害が来ても構成員は全員無事で、元気良く災害対応にあたるという前提で計画が立てられていることがある。都合の良い想定をしていないかどうか、今一度振り返っておくべきである。

災害で被害を受けるなど、考えたくもないことである。モノや情報の損害ならまだしも、同僚や部下が重傷を負ってしまう、生死不明の事態となってしまうことなどなおさら考えたくはない。しかし、その考えたくないことにあえて想像力を巡らせ、人に見切りをつけた計画づくりを勧めたい。組織で防災訓練を行うときもあえてキーパーソンを何人か間引き、そこでどんな不都合が起こるかを経験することも有意義だろう。想定外の盲点とその解決策について示唆を与えてくれるはずである。

東京オリンピック・パラリンピックが 小企業の景況に与える影響

—「全国小企業月次動向調査・特別質問」の結果から—

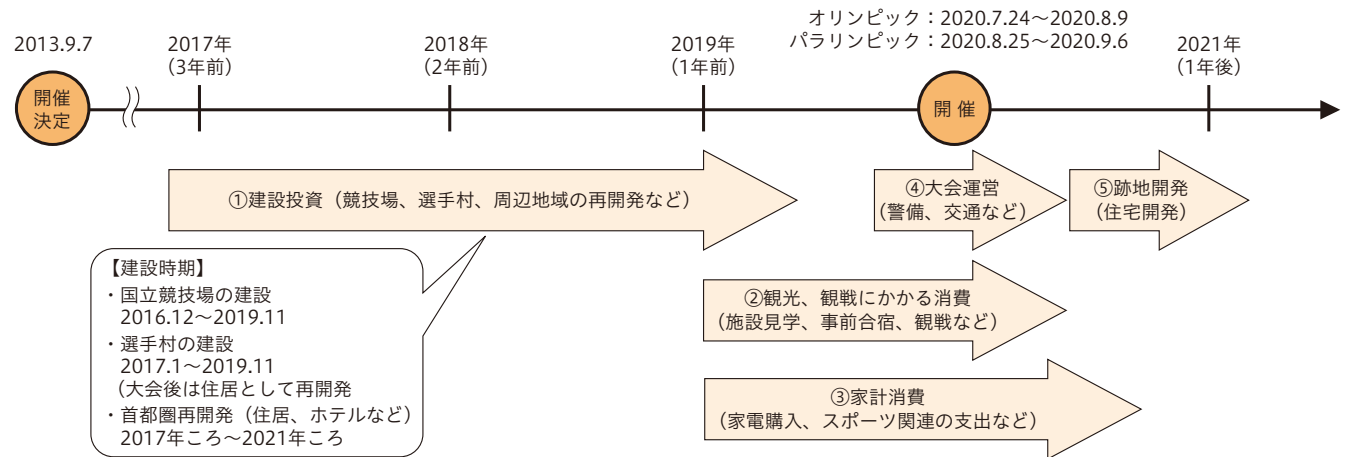
総合研究所 研究員 長沼 大海

2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催まであと1年半。大会はスポーツの祭典であると同時に、大きな経済効果をもたらすイベントとして期待されている。

一方で、小企業経営者の立場でみると、歓迎ムード一色というわけにもいかない。大会にかかわる一部の企業だけが恩恵を受け、その他の企業はマイナスの影響を受ける可能性もあるからだ。実態はどうかだろうか。本コーナーでは、開催を前にして小企業の現場にどのような影響が及んでいるのか検証を試みた。



図-1 東京オリンピック・パラリンピック開催前後の経済効果の波及経路



資料：みずほ総合研究所（2014）、各種報道をもとに筆者作成

オリンピックの経済効果

2020年の東京オリンピック・パラリンピック（以下、東京五輪）は、2013年に開催が決定した。その後、開催に向けて施設工事などの準備が始まり、現在までに競技場、選手村の建設や首都圏の再開発が進んでいる。他方、原材料価格の高騰や人手不足、経済活動の首都圏一極集中などの弊害を指摘する声も聞かれる。

そこでまず、東京五輪の経済効果に関する先行研究をみると、東京都オリンピック・パラリンピック準備局（2017）は東京五輪の開催による生産誘発額を東京都で約20兆円、全国で約32兆円と試算している。みずほ総合研究所（2014）も大会前後の幅広い波及を含めて30兆円を超えるGDPの押し上げ効果を推計している。

また、日本銀行調査統計局（2015）はGDP成長率を0.2～0.3%押し上げると推計しており、その経路として過去の開催国の事例から建設投資と観光需要に着目し、詳細な分析を試みている。建設投資は2017年から2018年にかけてピークに達したのち減退するため、観光客誘致策

などを積極的に講じる必要があると論じた。

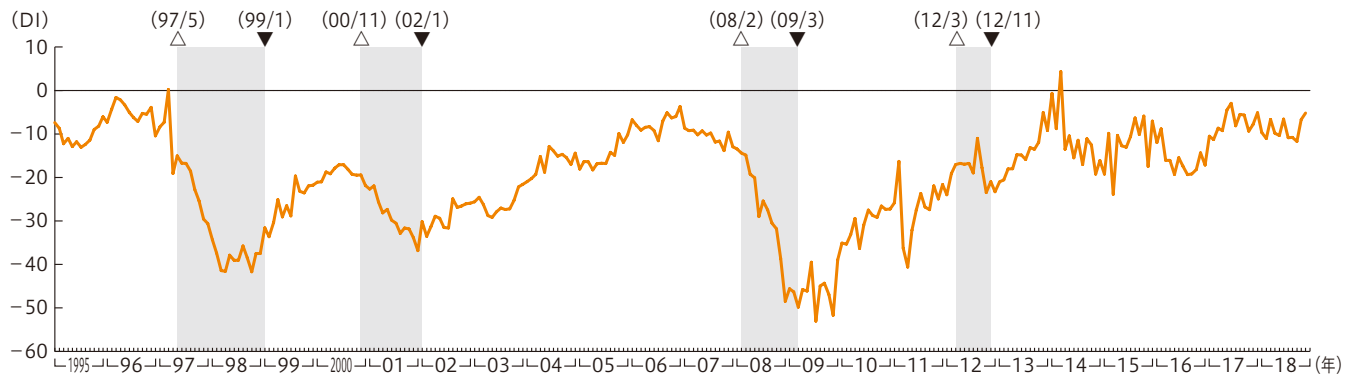
企業側の意識調査としては、帝国データバンク（2016）がある。調査結果によると、およそ7社に1社が自社への好影響を期待している。ただし、この調査は2016年時点にその後の見通しを尋ねたもので、実際にどれだけの影響が出ているのかは明らかになっていない。

ちなみに、先行研究をもとに東京五輪決定から閉会后までの経済効果の波及の仕方を整理すると、図-1のようになる。開催3年前から「①建設投資」が動き出し、1年前から施設や事前合宿の見学といった「②観光、観戦にかかる消費」、テレビ購入や大会に刺激されたスポーツジム入会など「③家計消費」に波及する。開催中は「④大会運営」、閉会後は選手村の「⑤跡地開発」といった流れだ。現在は、建設投資が動いている時期に当たる。

小企業への恩恵は比較的少ない

実際に東京五輪の影響は小企業にどう及んでいるのだろうか。当研究所は「全国小企業月次動向調査」（以下、月

図-2 売上DIの推移（全業種計、季節調整値）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」（以下同じ）

（注）1 売上DIは、「増加」企業割合-「減少」企業割合。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退期を示す。

次調査）を毎月実施している。1993年の調査開始以来、従業員数20人未満の小企業1,500社を対象に、電話調査を中心にして小企業の景気動向を追ってきた。調査のメイン指標は売上DIである。

開催が決まった2013年から現在までは景気拡大期にあり、DIは細やかな上下動を繰り返しながら緩やかに上昇してきた（図-2）。DIは景気循環に加えて、政治・社会の動きや自然災害などのイレギュラー要因の影響を受けている。東京五輪もそうした要因の一つだ。そのほかに消費税率の引き上げや熊本地震などさまざまな要因があるため、東京五輪に限って影響を確認することは難しい。

そこで、当研究所では実態を直接確認するために、月次調査の特別質問として、東京五輪の影響に関する調査を2017年9月より四半期ごとに実施している。調査では東京五輪が自社の業況に与えるプラスの影響、マイナスの影響それぞれについて「大いにある」「少しある」「今はないが、今後半年以内にある」「半年以内にはない」の選択肢のなかから当てはまるものを一つ選んでもらっている。

本コーナーでは、「大いにある」「少しある」の合計値を「影響がある」として、2017年9月から2018年12月までの計6回分の調査結果をもとに分析を進めた。ま

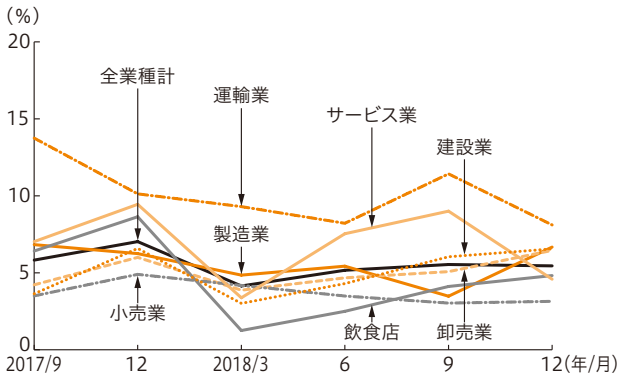
ず、図-3をみると、足元の2018年12月期は全業種計でプラスの影響が5.5%、マイナスの影響が6.4%と、マイナスの影響のほうがやや多い。しかし、いずれも全体の1割未満で影響は思ったよりも少ない。

業種別では、資材の輸送が活発化した運輸業、建築設計や建設機械のレンタルを含むサービス業がプラスの影響で比較的高い水準になっている。他方、建設業では実はプラスの影響はさほど多くない。むしろ、マイナスの影響のほうが多く、その水準は全業種のなかで特に高くなっている。東京五輪の仕事を受けられるのは一部の企業にとどまり、一方で構造的な人手不足をさらに加速させるなどの悪影響が広まっているようだ。飲食店や小売店など個人消費に関連した業種については、建設・運輸関連の業種に比べて影響がプラス、マイナスともに低水準となっている。

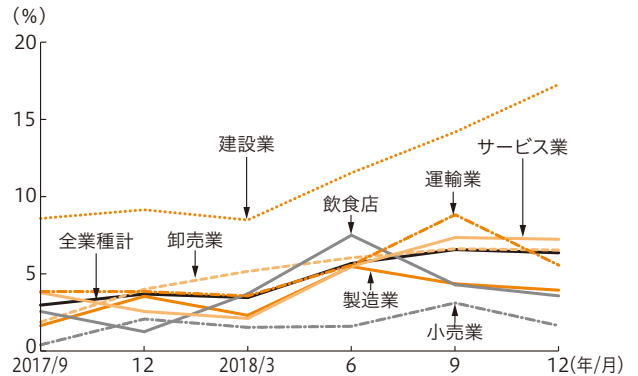
次に、地域間の差をみるために、先ほどの影響の有無の回答を首都圏と首都圏以外に分けてみよう。なお、首都圏は東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、茨城県、栃木県、群馬県、山梨県を合わせたものである。図-4をみると、プラスの影響は首都圏の水準が首都圏以外に比べて一貫して高い。一方でマイナスの影響は、2018年6月

図-3 東京五輪の影響（業種別）

①プラスの影響



②マイナスの影響



(注) プラス、マイナスそれぞれ、東京五輪の影響が「大いにある」「少しある」と回答した企業割合を示す（図-4も同じ）。

に両地域で上下が入れ替わるなど地域差は少ない。プラスの影響は首都圏に偏っているが、マイナスの影響はより広い地域で見られる。

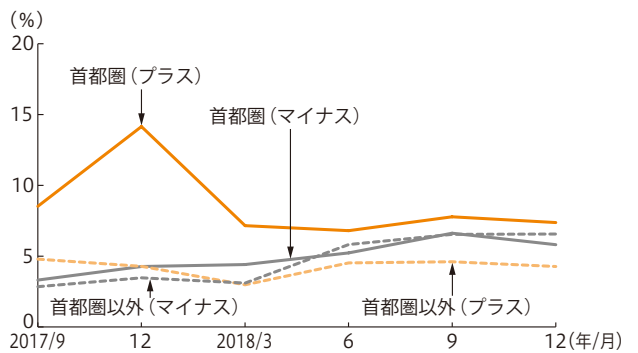
地域や業種で異なる影響

では、具体的にどのような影響が出ているのだろうか。表-1は、2018年12月調査で東京五輪の影響があると回答した企業にその内容を尋ねたものだ。プラス、マイナスそれぞれについて影響がある企業数全体に対する割合を示している。

まず、全業種について全国をみるとプラスの影響は「仕事量の増加」が最も多い。また、マイナスの影響は「人手不足、人件費の上昇」「仕入価格の上昇」がともに高い割合となった。恩恵のある企業で仕事量の増加という直接的な影響がある半面、恩恵のない企業では、人材や資材が東京に集中し、ほかの地域で人手不足になったり、原材料価格が高騰したりしているのだろう。

地域別にみると、「仕事量の増加」は首都圏と首都圏以外で大きな差はない。ただし、サービス業や建設業、運

図-4 東京五輪の影響（地域別）



(注) 首都圏は、東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、茨城県、栃木県、群馬県、山梨県の合計値を示す（以下同じ）。

輸業といった建設関連の業種は、東京五輪関連の施設が多く存在する首都圏でいずれも5%以上となっている。表-2にまとめた回答企業の具体的なコメントをみると、「会場周辺のインフラ整備で仕事が増加している」（測量）など直接的な好影響が出ているようだ。一方、製造業では首都圏以外が13.6%と首都圏（8.5%）以上に高い。「東京から建築物の注文が増えている」（建築材料製造）といった好影響が首都圏以外にも波及している。

「販売価格の上昇」は首都圏と首都圏以外で差は少なく、業種ごとの差も少ない。「ホテルからの需要が高まり値

表－1 2018年12月調査における東京五輪の具体的な影響

(単位：%)

	プラスの影響 (n=59)						マイナスの影響 (n=75)								
	仕事量の増加			販売価格の上昇			仕事量の減少			仕入価格の上昇			人手不足、人件費の上昇		
	全 国	首都圏	首都圏以外	全 国	首都圏	首都圏以外	全 国	首都圏	首都圏以外	全 国	首都圏	首都圏以外	全 国	首都圏	首都圏以外
全業種計	74.6	35.6	39.0	15.3	6.8	8.5	13.3	4.0	9.3	41.3	6.7	34.7	68.0	16.0	52.0
製造業	22.0	8.5	13.6	3.4	1.7	1.7				9.3		9.3	8.0		8.0
卸売業	11.9	5.1	6.8							5.3	1.3	4.0	6.7	1.3	5.3
小売業	5.1		5.1	3.4		3.4	1.3		1.3	1.3		1.3	2.7		2.7
飲食店	3.4	3.4											4.0	2.7	1.3
サービス業	11.9	6.8	5.1	5.1	3.4	1.7	4.0		4.0	10.7	1.3	9.3	13.3	2.7	10.7
建設業	10.2	5.1	5.1	3.4	1.7	1.7	8.0	4.0	4.0	14.7	4.0	10.7	28.0	8.0	20.0
運輸業	10.2	6.8	3.4										5.3	1.3	4.0

(注) 1 「大いにある」「少しある」と回答した企業数の合計値に対する割合を算出。
 2 網掛けは、「首都圏」「首都圏以外」のなかで5%以上のものを示す。
 3 複数回答のため、合計が100%にならない場合がある。また、それぞれ「その他」の影響を除いて表示している。

上げた」(カーペット卸売)など、需要増に対応した販売価格の引き上げは地域に関係なく行われているようだ。

マイナスの具体的な影響をみると、「仕事量の減少」は首都圏で4.0%に対して、首都圏以外で9.3%と高くなっている。サービス業、建設業は相対的に影響が大きく、「元請けが五輪関連の仕事に注力して、当地の仕事が減った」(大工工事)など地方の悩みが顕在化している。

「仕入価格の上昇」では、影響のなかった飲食店、運輸業を除くすべての業種で首都圏以外の水準が首都圏に比べて高くなっている。「木材が関東に集中し高騰している」(建築材料卸売)など東京五輪に起因した原材料価格の上昇が多く業種で全国的に仕入価格の水準を押し上げているようだ。仕事量の増加といった直接的な恩恵を受けていない企業ほど仕入価格上昇の悪影響を強く感じていると思われる。

「人手不足、人件費の上昇」では全業種計の首都圏以外で52.0%と高い割合になっている。業種別にみると、建設業(20.0%)やサービス業(10.7%)で相対的に割合が高い。「関東から注文が殺到しているが、人手が足りない」(建築設計)など人手不足による受注機会の逸失を訴える声が多数あった。また、「五輪の影響で人手不足が

加速している」(土木工事)、「若手の職人が関東に流れて工事が進まない」(木材卸売)など建設業界の構造的な人手不足に追い打ちをかける構図がみられる。

表－2に記載したコメントのほかには、首都圏で「建設関係者の来店が増えている」(飲食店)、「会場建設にかかわる団体の宿泊客が増えている」(ホテル)などの声があった。建設需要に付随した人の流れは、一部の個人消費関連の業種にも恩恵をもたらしているようだ。

2020年を見据えて

ここまでみてきたように、東京五輪が小企業に与える影響は、開催1年半前の現段階でプラス、マイナスともに10%以下と低い水準にとどまっている。

ただし、業種別、地域別と丁寧にみていくと特徴的な動きが確認できた。今の時点では首都圏に所在する建設業、運輸業、サービス業など建設関連の業種でプラスの影響が多い半面、同業種でマイナスの影響が首都圏以外の地域にみられる。つまり、プラスの影響は東京に近い範囲に限られているのに対して、マイナスの影響は東京

表-2 東京五輪に関する具体的なコメント

	プラスの影響	マイナスの影響
首都圏	合計40件 <抜粋> ・オリンピックグッズに使う布の加工依頼がきている（布製品製造） ・ホテルからの需要が高まり、販売価格を上げた（カーペット卸売） ・会場周辺のインフラ整備で受注が増加している（測量） ・建設機械の注文が急増している（建設機械レンタル） ・首都圏の再開発で仕事が増えて業況が改善した（大工工事） ・建築材料の運搬に関する仕事が続々と入ってくる（貨物運送）	合計29件 <抜粋> ・設計の仕事が来年まで入っているが人手が足りない（建築設計） ・ブロックなどの材料が不足して価格が高騰している（造園工事） ・五輪関連の工事が始まってから人手不足感が増している（大工工事） ・人手不足で五輪に関係ない工事にも影響がある（給排水設備工事）
首都圏以外	合計21件 <抜粋> ・東京から建築金物の注文が増えている（建築材料製造） ・設計の仕事が東京から大阪の当社まで回ってくる（建築設計） ・重機が不足していると関東の会社から注文がきた（建設機械レンタル）	合計68件 <抜粋> ・ボルトの入荷が4カ月遅れて仕事に支障が出ている（建築材料製造） ・東京に一極集中感あり。予定していた地方の中型以上の建築案件がストップしている（建設機械製造） ・木材が関東に集中していて価格が高騰している（建築材料卸売） ・若手の職人が給与の高い関東に流れて工事が進まない（木材卸売） ・関東から設計の注文が殺到し、常に人手が足りない（建築設計） ・外注先の見積価格が以前より10%も高くなった（建築設計） ・元請けが五輪の仕事に注力しており当地の仕事が減った（大工工事） ・建材の入荷が間に合わず建物の完成時期を延期した（建築工事） ・五輪の影響で人手不足、材料高騰がさらに加速している（土木工事） ・運転手の数が足りず、配送に時間がかかっている（貨物運送）

(注) 1 合計件数は、2017年9月、12月、2018年3月、6月、9月、12月の各調査で聞き取りした東京五輪に関するコメントを集計したもの。
 2 表中のコメントは、それぞれ合計の15%程度の件数を抜粋している。

五輪と直接関係のない地域にまで及んでいる。東京五輪が契機となり人手不足や原材料高が全国で深刻化したことがうかがえる。

また一部の企業を除けば、小売業、飲食店など個人消費関連の業種は影響が少ないことがわかった。競技の観戦や観戦に絡めた観光、インバウンドの増加など実際に人の動きが始まってからが本番となるだろう。

表-2には記載していないが、今後の見通しについてのコメントもあった。「五輪特需のあとの仕事が不安」（土木工事）など将来に向けた不安を訴える企業もあれば、「五輪が終わる2020年を見据えて、新規開拓の営業を行っている」（大工工事）、「インバウンドの受け入れ体制を整えるため、電子決済の導入を決めた」（飲食店）など東京五輪をめぐる局面の変化に合わせて次の一手を検討して

いる企業もある。このように小企業への影響を考える際、業種や地域、さらには時期によってばらつきがあることに注意が必要だ。

本調査は開催1年後まで継続する予定である。今後、東京五輪の影響が個人消費に波及したときに小企業の景況はどのように変化するのか、閉会後の需要の減少がどのように影響するのか、引き続き注視していきたい。

<参考文献>
 帝国データバンク（2016）「リオおよび東京五輪に対する企業の意識調査」（2016年6月）
 東京都オリンピック・パラリンピック準備局（2017）「東京2020大会開催に伴う経済波及効果（試算結果のまとめ）」（2017年4月）
 日本銀行調査統計局（2015）「2020年東京オリンピックの経済効果」BOJ Reports & Research Papers（2015年12月）
 みずほ総合研究所（2014）「2020年東京オリンピック開催の経済効果は30兆円規模に一マクロアプローチと個別効果の積み上げによる試算」みずほレポート（2014年12月）

新規開業企業の成長メカニズム

— 日本公庫がみてきた急成長企業の軌跡 —

新規開業企業の多くは顧客開拓や人材確保などさまざまな課題に直面するが、なかには、急成長を遂げ社会に大きなインパクトをもたらす企業も存在する。その成長メカニズムにはどのような特徴があるのだろうか。

2018年に10回目を迎えた日本公庫シンポジウムでは「新規開業企業の成長メカニズム」と題して、議論を行った。第1部では、ソフィアバンク代表の藤沢久美氏に、新規開業企業の成長に必要なポイントについて講演いただいた。続く第2部では、当研究所の研究員が成長パターンからみる新規開業企業の実態を明らかにした。第3部のパネルディスカッションでは、公庫融資を利用しその後上場を果たした企業の経営者を迎え、急成長の軌跡について議論を深めた。

(2018年11月28日、大手町フィナンシャルシティ カンファレンスセンターにて)



基調講演



パネルディスカッション



研究報告

第1部 基調講演 新規開業企業の成長に必要な7つのポイント

シンクタンク・ソフィアバンク 代表
藤沢 久美 (ふじさわ くみ)



大学卒業後、国内外の投資運用会社に勤務。1996年に日本初の投資信託評価会社を起業。99年、同社を世界的格付け会社スタンダード&プアーズ社に売却。2000年、シンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。2013年、代表に就任。政府各省の審議委員や日本証券業協会公益理事等の公職に加え、静岡銀行や豊田通商など上場企業の社外取締役も兼務。

スピード感のある経営

本日は最近開業して今まさに成長を目指している方に向けて、成長に必要なポイントを7つ、お話しします。

わたしは今まで、いろいろなベンチャー企業の経営のお手伝いをしてきました。そのなかで、急成長する会社としない会社、上場に早く至る会社と至らない会社の違いは、経営のスピードだと感じています。世の中の変化が速くなっているなかでは、迅速な意思決定をして新たなことに挑戦していくことが重要です。

ヤフーの社長だった宮坂学氏が「爆速経営」を掲げたことは有名ですよ。わたしが社外取締役を務める静岡銀行でも、頭取が月に1回の役員会で物事を決めていたのでは間に合わない、だから、意思決定の会議の数を増やし、スピード感のある経営をしなければならないと言っています。それだけスピードが求められている時代なのです。新規開業企業であればなおのこと、スピード感のある経営をすることが急成長するための前提となります。

プロフェッショナル人材を雇う

ポイントの1つ目は、創業メンバーを厳選することです。会社が小さいうちは、なかなか人を採用できません。人材紹介会社に依頼をしても良い人材は集まらず、たいへん苦勞します。だからといって、どんな人でも雇えるだけありがたいと、安易に採用するのはよくありません。

例えば、社長を含めて3人の会社であれば、1人が会社の3分の1のパワーをもつことになります。そのため、規模の小さい創業期こそ、採用する人は厳選すべきなのです。たとえ金銭的に余裕がなかったとしても、自分より優秀だと思えるほどプロフェッショナルな人材を雇うべきです。

そういう人が創業後間もない企業に来てくれるのだろうか疑問に思うかもしれません。しかし、わたしがみているいくつかの会社には実際に来てくれています。多いのが大手外資系企業で技術や人事、財務などの責任者をしているような人です。そういう人たちは年間2,000万



円や3,000万円という高額な報酬を得ているのですが、意外にも1,000万円を下回る年収で採用できることがあります。

それはなぜか。すごく優秀な人でも大企業にいと、そのなかの駒の1人になってしまっていると感じるものです。もっと自分で考えて実行したいと思うのでしょう。そのときに、これから成長する可能性があり、創業者の話聞いて、自分も一緒につくっていきたいと思える会社であれば、今よりも低い報酬であったとしても来てくれるのです。自分のビジネスに自信があれば、そういう優秀な人材を採用するために説得するべきです。

また、人を雇うときには、どのような役割を担ってもらいか明確にしておかなくてはなりません。例えばマーケティングの責任者が欲しいのであれば、どのような種類のマーケティングなのかなどをお願いする仕事を具体的にイメージし、そこに当てはまる人材を探すことが大切なのです。

2つ目は、アシスタント業務にはアウトソーシングを活用するという事です。実際に今、日本で業績を伸ばしている企業には、社員全員が経営の根幹にかかわるプロフェッショナルな人材で、アシスタント業務はすべて外注というところもあります。オンラインアシスタントが普及してきており、簡単に外注できます。

今までは1人のアシスタントに、通帳記帳や伝票の入力、契約書の作成、営業用のメールの作成などさまざまな仕事を依頼していたと思います。しかし、人間の能力には限界があります。その点、オンラインアシスタントに頼めば、仕事の内容それぞれに得意な人を割り振って効率的に作業してくれます。郵便物の仕分けやパソコンの設定などのためにオフィスまで出張してくれることもあります。このようなサービスを1カ月30時間で10万円くらいの料金で利用できるのです。社会保険料もかからなければ、オフィスにデスクを置く必要もありません。コストは安く、仕事も速いため、経営のスピードアップが図れます。創業者は経営のコアな部分に頭と時間を使うべきなので、外注できることは社外のプロにお願いすることを進めていくべきでしょう。

3つ目は、大企業や役所でキャリアと実績を重ねたシニアの力を借りるということです。新しい事業を始めるとなると、産官学や政治などいろいろな分野の方の力を借りなければ乗り越えられない問題に直面します。アイデアを実現しようとしても、法律や規制により実現できないことはめずらしくありません。そのようなときには特区などをつくるように国に働きかけたり、省令の改正や法律の解釈を変更したりしてもらおうといった方法もあります。そのようなことを一緒に仕掛けてくれるのは、昔、役所で働いていたような人です。また、大企業との連携が必要になることもあります。大企業の意思決定のプロセスなどは勤めていた人にしかわかりません。

ビジネスにおいてネットワークはとても重要です。必要な会社とつながれるかどうかは、信頼できる人に紹介してもらったかどうかで大きく違います。そのため、大企業や役所など大きな組織で人脈を築き功績をあげてきたシニアの方に、顧問やアドバイザーという形で力を借りることは重要ではないかと思います。

4つ目は、メンターをもつことです。スピード感のあ

る経営者はものすごい集中力をもっています。そのため、集中しすぎて視野が狭くなってしまうことがあります。そのようなとき、少し引いて冷静に自分のことを見てくれるメンターがいるとよいのです。経営者は意思決定をする際に、具体的なアドバイスではなくとも、落ち着いて質問をしてもらうだけで、見落としていた観点やリスクに気づくことができるのです。一緒になって事業に集中してしまわない人であれば、配偶者や恋人でもよいのではないのでしょうか。

ネットワークを広げる

5つ目は、資金調達についてです。もちろん銀行や公庫などの金融機関から融資を受けることも大切ですが、急成長の過程では、ベンチャーキャピタル（VC）の出資を仰ぐこともあります。そこで苦労する方が多いのです。

シリコンバレーやシンガポール、香港のVCに相談すると、まずはビジネスのビジョンについて話を聞いてくれます。そして出資の話をする前に、企業やネットワークを紹介してくれたり、必要なアドバイスをしてくれます。自分たちのVCでは方針が異なるため出資できない場合でも、出資してくれる可能性のあるVCを何社か紹介し、その場で仲介してくれることもあります。お金だけではなく、このような知恵やネットワーク、これらをスマートマネーと呼びますが、それを提供してくれるところが多いです。

このようなVCは常にグローバルな視点で物事を見ていますので、世界でこのビジネスを成功させるために必要なことを話してくれます。創業当初から視座を高くしてくれるのです。社会のためになる事業をして、多くの人の役に立ちたいと起業するのであれば、最初から視座を高くグローバルな視点をもつのがよいと思います。そういう意味では、すぐにお金を出してくれるVCを選ぶ

のではなく、まずはスマートマネーを出してくれる先を探してみましょう。結果的にはスピードアップに必要な、お金に代えられないネットワークやパートナーを紹介してくれるかもしれません。

海外のVCに相談するには言葉の壁を感じるかもしれませんが、通訳をしてくれる人はクラウドワーカーのなかにもたくさんいます。今は10年前に比べると手助けしてくれる人とつながりやすい時代です。だからこそ、VCに相談するのであれば、スマートマネーを提供してくれる先を選んでください。

6つ目は予算と実績の管理です。ベンチャー企業のなかには、これがいい加減なところが少なくありません。早いうちから予算管理をする癖をつけておくほうがよいでしょう。PDCAサイクルを速く回す癖をつけておくことで、常にトライアンドエラーを繰り返すきっかけになります。予算を立てて、実績を把握して、見直す習慣をつけることは、将来、会社が大きくなり株式上場を考えるようになったときにも役立ちます。

最後の7つ目は、感謝することです。創業して急成長していく過程では、いろいろな人に助けてもらうことになります。創業期にはお金も地位も名誉もないので、返せるのは感謝ぐらいです。その感謝の気持ちをどれくらい具体的な言葉で述べたり、お礼状にしたためたりして表現できるかが、大きな差になって表れます。成長に向け努力していると、いろいろな方が応援してくれます。応援される経営者からすれば、大勢のうちの1人かもしれません。しかし、応援する方からすれば、1人の経営者を応援しているのです。ですから、応援している人は、その経営者から「ありがとうございます」と言ってもらいたいと思っているはずで、応援してくれたことに対してしっかりと感謝できるかが、長い目で見たときに、大きなチャンスを与えてくれる仲間を増やせるかどうかの分かれ目になるのです。

第2部 研究報告

成長パターンからみる新規開業企業の実態



日本政策金融公庫 総合研究所 研究主幹

深沼 光 (ふかぬま ひかる)

急成長企業の存在

日本政策金融公庫総合研究所の新規開業パネル調査をもとに、2011年に開業した企業の平均従業員数をみると、開業時の3.4人が2015年末には6.8人と約2倍に増えています。ただ、短期間で成長する企業は少なく、規模が小さいままの企業が多いようです。

ここでは成長パターンを、2015年末の従業員数と、開業時からの従業員数増減によって、5つに分類します。「①自己雇用企業」は、2015年末時点で家族従業員以外の従業員がおらず、従業員数が減少していない企業です。従業員が減少した企業は「②縮小企業」、不変で自己雇用でない企業は「③現状維持企業」としました。従業員数が増加した自己雇用以外の企業のうち、従業員数2~29人は「④成長企業」、30人以上は「⑤急成長企業」です。企業数の割合は、「①自己雇用企業」が31.4%、「②縮小企業」が12.3%、「③現状維持」が9.2%、「④成長企業」が43.7%、「⑤急成長企業」が3.4%でした(表)。

平均従業員数は、「①自己雇用企業」は開業時が1.3人、2015年末は1.5人でした。「②減少企業」は6.1人から4.2人へと減少、「③現状維持企業」はいずれも4.2人です。「④成長企業」は3.4人から8.0人へと成長、「⑤急成長企業」は10.2人から2015年末には57.4人

と、6倍近くになりました。従業員全体に占める割合は、「④成長企業」が44.3%から51.3%へ、「⑤急成長企業」は10.2%から28.7%へと高まり、雇用増加に貢献しています。

成長パターンごとの特徴

経営者の属性と成長パターンの関係をみると、年齢、性別による違いは大きくありません。一方、管理職の経験割合は、全体と比べて「①自己雇用企業」は低く、「⑤急成長企業」は高くなりました。成長するためにマネジメント経験が役に立ったことが示唆されます。

業種は、「①自己雇用企業」は「運輸業」で最も割合が高くなりました。「②減少企業」と「③現状維持企業」は、ともに「飲食店・宿泊業」で最も高い割合です。この業種は廃業率も高く、競争が激しいと推測されます。「⑤急成長企業」は、「情報通信業」「事業所向けサービス業」「医療福祉」で相対的に多いようです。ただ、数は少ないものの、ほとんどの業種に存在しています。

では、提供する商品・サービスに何か違いがあるのか。事業内容の新しさについて聞いたところ、「⑤急成長企業」では、「大いにある」「多少ある」が、ほかより高い割合になりました。同業他社と比べて最も優れている点は、「⑤急成長企業」では「品質の高さ」「対応の速さ」が多

表 新規開業企業の成長パターンと従業者数

		①自己雇用企業	②縮小企業	③現状維持企業	④成長企業	⑤急成長企業	全 体
平均従業者数 (人)	開業時	1.3	6.1	4.2	3.4	10.2	3.4
	2015年末	1.5	4.2	4.2	8.0	57.4	6.8
従業者数に占める割合 (%)	開業時	12.0	22.0	11.4	44.3	10.2	100.0
	2015年末	6.7	7.6	5.7	51.3	28.7	100.0
従業者数増加への寄与度 (%)		1.4	- 6.8	0.0	58.2	47.1	100.0
n		398	156	117	554	43	1,268
企業数割合 (%)		31.4	12.3	9.2	43.7	3.4	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）」

(注) 経営者が、2011年末時点で開業する直前の勤務先で「現在も働いている」と回答した企業は集計から除外。「開業時」と「2015年末」の従業者数を両方も回答した企業を集計。

く挙げられており、「価格の安さ」が少ないのが特徴です。

成長パターン別に、パフォーマンスをみたところ、業況が「良い」企業の割合は、「④成長企業」「⑤急成長企業」でやや高くなりました。ただ、2015年末時点の「黒字基調」企業は、「②縮小企業」で7割近く、その他で約8割に達しており、それぞれ事業はうまくいっているといえそうです。経営者の総合的な開業の満足度は、「⑤急成長企業」が最も高くなりましたが、「①自己雇用企業」も意外に高いようです。

経営課題と支援

経営課題をみると、顧客開拓・経費の問題は共通のようです。一方、人材関連は、「④成長企業」「⑤急成長企業」で割合が高くなっています。課題克服方法の1つと考えられる情報収集の水準をみると、開業前と直後では成長パターンで大きな違いはありませんが、2015年では「⑤急成長企業」で高くなりました。外部からの支援は、開業前はパターンにかかわらず多くの支援を受けており、特に資金調達、法律や会計、開業計画の割合が高くなりました。2015年には、全体では支援を受ける割合は下がりますが、「⑤急成長企業」は引き続き高くなっています。

なお、パターンにかかわらず「受けたかったが受けられなかった」との回答がみられました。新規開業企業

に対する支援の一層の強化、支援情報にアクセスできる環境整備などの余地があるということでしょう。支援者は、全体では知人・親族、専門家、取引先以外の経営者、取引先などが多くなっています。資金調達に対する支援は、金融機関が頼りにされているようです。

さらに、当研究所が2018年7月に行った「新規開業実態調査（2018年特別調査）」から、心理学の手法で経営者の性格特性を分析します。成長パターンは、現在と5年後目標の従業者数をもとに分類しました。その結果、「④成長企業」「⑤急成長企業」を目指す経営者は、「外向性」「開放性」が高く、「神経症傾向」が低いことがわかりました。これは、外部とのつながりを重視すること、楽観的なことが、成長の鍵となる可能性を示唆しています。「協調性」「勤勉性」は、パターンによる違いはありませんでした。また、一般人と比較すると、経営者は「外向性」「開放性」「勤勉性」は高く、「神経症傾向」「協調性」は低くなりました。「協調性」が低いのは、ポジティブに考えれば、他人の言葉に惑わされず、信念に基づいて行動しているということでしょう。

このように、データの分析からは、企業の成長は雇用創出の観点で重要ですが、成長パターンは企業それぞれで、急成長企業だけが求められるわけではないこと、急成長企業は市場ニーズにマッチした新たな商品・サービスを提供していること、開業後の継続的な支援が成長に有効である可能性があることがわかりました。

第3部 パネルディスカッション

企業の成長メカニズム

上場を果たした急成長企業3社

(司会) 第3部では「企業の成長メカニズム」をテーマに議論を進めていきます。パネリストは、2000年以降に創業した後に公庫融資をご利用いただき、上場を果たした急成長企業の経営者の皆さんです。最初に、事業内容や市場での優位性について教えてください。

(梶本) 当社は、インターネット上で公開されている小説や漫画といったコンテンツを集め、そのなかの人気作を書籍として出版する事業を行っています。

当社のビジネスがなぜマーケットで優位性をもっているかという点、第1に、インターネット上でこんな小説や漫画が読みたいという潮流を見極め、人気のコンテンツをサイトでいち早く出版しているからです。これまでの出版市場にはなかったような傾向の作品を安定的かつ多点多数書籍化していることが強みです。第2に、すでにネット上で人気になっているため、市場のモニタリングがすんでいる点です。リサーチがすんでいるので、作品のヒット率が非常に高いという特徴があります。

(草野) 当社の事業はビッグデータの分析・活用サービスです。データを活用したいという企業に対して、総合的にあらゆる支援を行います。

マーケットにおける優位性は、第1に、データ活用を支援した企業が延べ800社を超える実績があることです。第2に、データの分析をするデータサイエンティストが

80人以上いることです。これだけの人数を正社員として抱える企業はそれほどないと思います。第3に、大量のデータを扱うためのインフラの構築、運用を実現できるエンジニアリング力です。データにまつわるノウハウと人材、エンジニアリングの技術があることが特徴です。

(尾上) 当社では、そのチェーン店だけで使えるハウスプリペイドカードの発行を行っています。カードに入金した金額、カードで支払いした金額の一部を手数料としていただいています。

当社のサービスが採用いただける理由は、まず顧客の囲い込みができるからです。さらに、現金が先に入ってくるので、キャッシュフローも良くなります。当初は認知度が低く、伸び悩んでいた時期もありましたが、店舗数の少ない小さな企業にも営業し、顧客として獲得していきました。すると、マーケットが大きくなるにつれて大企業も取引先として増え、国内でシェアナンバーワンとなれたのです。現在世界7カ国でビジネスを展開し、海外事業もうまく回り始めています。

新市場の発見から成長へ

(司会) こうしたビジネスモデルを市場に受け入れてもらうには、苦労も多かったのではないのでしょうか。そこで、新しい市場をどのように発見したのか、製品やサービスをどうやって顧客に認知してもらったのか、さらに成長を始めるきっかけは何だったのかを教えてください。

(梶本) インターネットの普及により、誰でも自由に小説や漫画をネットで発表できるようになりました。なかには、プロと遜色のない内容を書き、ファンが付いている方もいました。すでに人気があるのだから、市場とリンクしているはず。これは新しいビジネスとして成り立つと考えたことが、この事業を始めたきっかけです。

わたしは1人で起業したので、独学でプログラムをつくってサイトを開設し、編集も自分で行き、書店に売り込みに行きました。地道に販路を広げるうちにヒット作が生まれ、知名度が上がっていきました。そこから裾野が広がり、良い作品が集まってくるようになりました。

成長を始めるきっかけは、人だったと実感しています。あるロマンス小説の作家から、ネットで人気のある作品を当社で出版したいとの話が寄せられました。当時、社内の編集者3人で話し合ったのですが、難しいだろうと断りました。そうしたら、他社から出版されたその作品が大ヒットしたのです。ロマンス小説ならではの目利き感覚がある人を入れないといけないと危機感をもちました。そこで、ハローワーク経由である女性を採用しました。彼女にネットで人気のあるロマンス小説をまとめるようお願いしたところ、1日でリストが出てきました。それらを恐る恐る出版したら、出す本、出す本ヒットしたのです。そこから当社の成長が始まりました。彼女は現在、取締役3人のうちの1人で、編集のトップです。

(草野) これから伸びるのは確実、それでいてまだマーケットになっていないものは何だろうと悩むなか、今の事業を起す前に友人と創業した会社で行っていたプロバイダー事業での経験が生まれました。当時は、ナローバンドからブロードバンドに移行しつつある時代でした。サーバーやサービスを提供している企業には、ものすごいアクセスがあり、データがサーバー側にたまりま

パネリスト

(株)アルファポリス 代表取締役社長

梶本 雄介

(かじもと ゆうすけ)

2000年 (株)アルファポリス設立
2014年 東証マザーズ上場



(株)ブレインパッド 代表取締役会長

草野 隆史

(くさの たかふみ)

2004年 (株)ブレインパッド設立
2011年 東証マザーズ上場
2013年 東証一部に市場変更



(株)バリューデザイン 代表取締役社長

尾上 徹

(おのえ とおる)

2006年 (株)バリューデザイン設立
2016年 東証マザーズ上場



司会・コーディネーター

日本政策金融公庫 総合研究所 研究主幹

深沼 光

データを活用して生産性を上げようという活動の需要は必ず高まることがみえたのです。マーケットが立ち上がるという確信はあったので、そこに特化した事業をやろうと、2004年に創業しました。

サービスの認知は、比較的スムーズに進みました。データ分析を行うと、今までわからなかったことが明らかになります。適切な価値を提供できる顧客を見つけて説明



できれば、導入されない理由はないのです。きちんと効果を出して顧客にリターンがあれば、リピートオーダーが取れます。実際、サービスを供給する従業員の数が増えるにつれ、売上高も伸びていきました。

成長のきっかけは、人を積極採用して教育したことです。似たような仕事をしている企業がほかにないので、受託した仕事は自分たちでやり切らなければいけません。即戦力を採用しようとしても、やったことがある人はいません。未経験者を採用して教育し、組織の形をある程度整えてからでないと仕事を引き受けられない状況でした。そこでベンチャーキャピタルから資金提供を受け、人を大量に採用して教育しました。最初に育った人たちが次の人たちを教育しながら、組織を大きくしていくというサイクルを回せるようになりました。

(尾上) 創業する以前、わたしはクレジットカード会社に勤めていまして、ICカードを使った決済システムを普及させるのに苦労していました。悩んでいたとき、あるイベントでカードが落ちているのを見つけました。クレジットカードと思いきや、それは磁気のネットワークを使ったプリペイドカードでした。このとき、クレジットカードではなく、事前に入金されたプリペイドカードを使ったビジネスに興味を湧いたのです。そこで、米国のプリペイドカードビジネスを調べたところ、すでに急成

長していました。日本は磁気カードではなく、ICカードなど非接触の方向に流れていたため、自分でやるしかないと思ったのです。

当社は、贈答用のギフトカードとして販売を始めました。ところが、店側がシステムを導入しても、カードは売れないという状況が起きていたのです。毎月キャッシュが減っていくなか、思い切ってギフト用ではなく自己利用向けにターゲットを変えてみました。すると、顧客の囲い込みをしたい店舗が出始め、そこから利用が増えていきました。

成長力を強めるという点では、当初の株主の力が大きかったです。大手の商社や印刷会社に出資をいただいたことで信用が付き、クライアントを獲得できたのです。(司会) 三社三様ですが、共通点がいくつかあったと思います。まず、現状のシステムやマーケットに疑問をもちビジネスを考えていたこと、ビジネスにするためにあらゆる方法で情報収集を行ったことです。マーケットに展開するうえで地道な努力をされているのと同時に、最初のビジネスモデルにこだわらなかったことも共通点に挙げられるでしょう。

成長していくための人材確保

(司会) 最初は経営者プラス何人かで会社を始めますが、企業が大きくなってくると経営者をサポートする幹部人材が必要になってきます。現在の経営陣やコアとなるメンバーはどのように集めてきたのでしょうか。

(草野) 現在、常勤の社内取締役が5人います。事業展開には、大量のデータを所持している大企業にコネクションがあり、説得できる人が欠かせません。そのため、創業メンバー5人のうち3人は法人営業ができる人材、残りの2人はエンジニアでした。エンジニア2人は退職して、現在は残りの3人と最高財務責任者(CFO)を

任せている弁護士資格をもつ者、データ分析事業を統括する者が役員になっています。当時は法務などにやや弱い部分もあったので、東証一部に上場したところに弁護士資格をもつCFOに来てもらい足りない機能を補充しながら体制を強化しました。それから、データ分析がわかる人間が役員にいなかったため、分析事業を束ね、うまく仕組み化できた社員を役員に**ぼってき**抜擢しました。もともと役員待遇で入社したわけではないのですが、部長になり、本部長になり、取締役になりました。

(尾上) 当社は、創業時3人でスタートしました。クレジットカード会社出身者のノウハウが活けると考え、前職時代の同僚を引っ張ってきました。現在残っているわたしと常務の2人を含め、取締役の数は今5人です。海外事業はわたしもう1人、システム担当が1人、経営企画が1人、管理部門が1人という体制で進めています。

(梶本) 創業した2000年の段階では、わたしと妻と親族の3人が取締役になりました。上場の段階に入った際、投資家からの見え方があまり良くないと考え、妻には役員から外れてもらい、総務部長をしてもらうことにしました。そして、先ほどの女性編集長を役員に引き上げました。さらに主幹事証券会社から、社内をみる管理本部長の存在が重要だと言われたため、上場の約2年前に募集をかけ、今の本部長を採用しました。現在の役員はわたしを含めて3人です。

(司会) 各社とも創業当初にメンバーを厳選していたことは、基調講演の内容とも共通するところであったと思います。企業が成長するなかで既存の経営陣に不足する部分を、内部登用やスカウトによってうまく補っているようです。

次に、経営陣以外の人材についてうかがいます。戦力となる従業員や中間管理職を採用、育成するうえで、各社どのように対応したのでしょうか。

(尾上) 中間管理職層の採用は、現在最も苦勞している



ところ。最近管理部門に役員クラスを採用したことによって、会社の雰囲気が変わってきました。上場してから離職率が上がってしまっていたのですが、部門をまとめていく能力が非常に高く、離職がピタリと止まりました。また、海外での人材確保についていうと、日本の大手企業のネットワークを借りて、現地のスタッフを採用しています。

(梶本) 屋台骨となって実質的に会社を動かしているのは各部門の部長です。部長には2つのタイプがあります。1つは、社員として入社して部長になった人です。長い目で見ながら管理職の道に進めるようにサポートしました。もう1つは、すでに実力のある人を部長として採用したケースです。しかし、尾上社長と同じように、人材育成には苦勞しています。課題は、部長の下の課長がなかなか育たないことです。

(草野) 当社も人材育成に苦勞しており、今も葛藤が続いています。上場したとき、従業員は約80人でした。その後、年40パーセントの成長を目標にしたため、一気に100人を超えました。しかし、当時はフラットな組織を志向し、中間管理職をあまりつくらなかったため、まとめ役になる人材が不足していきました。さらに、ちょうどビッグデータブームのはしりの時期だったため、従業員が一斉に引き抜きの対象になったのです。また、当社

は3つの事業を行っており、各事業それぞれに必要な人材が別です。評価の着眼点がそれぞれ違うのに、同じ人事制度で評価しなければいけないところも、最初うまく対応できませんでした。東証一部に上場したところから、こうしたことが同時多発的に起こりました。それでも、まとめ役に回ってくれた人間や、成果を出した人間を引き上げたことで、現在の組織があります。企業規模が大きくなるにつれて必要な人材もどんどん変わっていくのか、役員、管理職、社員が上手に役割分担していくことが、重要だと思います。

(司会) ありがとうございます。最初のうちは社長や会社の方針が十分に伝わり、従業員側もよく理解していると思います。しかし、会社の規模が大きくなるにつれ、どうしても手薄な部分が出てきてしまいます。そこをどのように中間管理職が補っていくのかという点は、各社に共通する課題のようです。

経営上の課題と今後の事業展開

(司会) 現在の最も大きな経営課題は何でしょうか。そして、それをどのように解決していこうとお考えでしょうか。今後の事業展開も踏まえて説明してください。また、急成長の鍵は、ずばり何だったのでしょうか。成長を目指す中小企業の経営者や社員の方々に対するメッセージも込めてお話しください。

(梶本) 上場後、新卒採用を始めましたが、驚くほど優秀な人が数多く入社しています。その新卒者と部長との間、いわゆる課長クラスのロールモデルとなる人材を育成すること、または採用することが最も大きな課題です。

次に、急成長の鍵についてです。最も大きかったことは、インターネットを使ってヒット作を出していくという大きな流れで勝負をしていこうと決めたことです。これから上昇していく流れにポジショニングできたことが、

成長した一番の理由ではないかと思います。

経営者の方々へのメッセージですが、研究報告で「創業者は協調性がない」という面白いデータが出ていました。まさにそれが特徴だと思うのです。わたしも、人並み以下の部分があれば、日本有数の才能ではないかとうぬばれるような部分もあります。自分の得意なことや自分にはこれが向いているというものを信じて実践するほうが成功すると考えています。バッティングフォームを変えずに成功したイチロー選手ではないですが、自分のやり方を貫いたほうが成功すると思います。

出版界はこの1、2年でいよいよ変革が始まっています。電子書籍が急速に拡大しているなか、それに素早く対応しなければなりません。今後は、サイトやアプリでコンテンツの直販を広げていこうと思います。

(草野) まずは、人材をどう集めるかということです。仕事はあるので、とにかく人さえいれば売り上げは伸びる状況にあります。

15年前に当社を立ち上げたときに発信したのは「データをもっと使わなければだめだ」というメッセージでした。創業当時は、データ分析で稼ぎたいという人が働く場として数少ない選択肢の1社だったので、人が来てくれたのです。ところが今では、データを活用する仕事は日本中、世界中にいくらでもあります。ですから、人を集めるという点では、ビジョンのバージョンアップが重要だと思っています。私たちの存在意義を再定義し、そこに共感する人が集まりやすくすること、社内の人間がモチベーションを上げてもらえる環境をつくっていくことを考えています。米国では企業がITによってビジネスそのものを発展させようとしているのに対し、日本では業務のオペレーションの改善のためだけにITを利用しています。米国のような企業を増やすお手伝いをすることが、大きな方向性になると考えています。

これから成長を目指す経営者へのメッセージですが、

自分で意義を感じ、かつできるだけ大きな課題、しかも自分しかやっていないことに取り組むのが重要です。競争が少なく、意義が大きければ仲間を集めやすいし、顧客を口説くこともできます。最終的には大きなマーケットになり、成長できると思います。

(尾上) まず国内では政府がキャッシュレス化に関するビジョンを発表し、受注案件が増えています。人材の採用や育成をしっかりとっておかないと、来るキャッシュレス化の波をキャッチできなくなります。早急な対策を考えています。もう1つ、アジアでは今後もマーケットが大きくなるとみえています。社員のグローバル化を図っていく必要があります。

皆さんへの言葉ですが、協力してもらった方に感謝をしっかりと伝えないといけないと思います。当社がスタートしたとき、何もないなかで、出資をしてくれたり、人を採用してくれたり、弁護士を紹介してくれたり、あらゆる人が協力してくれました。また、当社は3年目、4年目が苦しく、現在のハウスプリペイドカード以外の事業もやろうかと考えたことがありましたが、この領域で圧倒的シェアを取ろうと、手を広げませんでした。事業を1つに絞り、徹底的に掘り下げていったことが、成功につながりました。

(司会) ありがとうございます。皆さん、それぞれ経営課題があるなか、次のステップに向けて非常に熱心に情報収集をされていること、周到的な戦略を立てていることが共通点としてうかがえたのではないかと思います。

急成長のポイント

(司会) これまでの議論をまとめます。パネリストのお話から共通する急成長のポイントを考えてみました。

まず第1に、成長性のある市場の発見です。加えて、顧客への到達まで意識したビジネスモデルをきちんと構



築することです。これにより、業界トップ、あるいはほかに類をみない企業に成長しているのだと思います。さらに、創業当初のビジネスモデルから徐々に変化しているということです。マーケットの状況に合わせてビジネスモデルを柔軟に修正すること、あるいは新しいビジネスを追加していくことが、成長の鍵ではないかと感じました。

第2に、人材です。成長に合わせた経営チームを構築し、人材を育成する。スカウトや内部登用など手法はさまざまでしたが、従業員の方を信頼していることが共通しているように感じました。従業員、経営陣が会社全体で経営者を支え、一丸となって成長していることがうかがえました。

第3に、さまざまなサポーターの存在です。取引先、出資者、ベンチャーキャピタルなど、かかわった方々から多くのサポートを受けていました。サポーターに感謝し、^{しんし}真摯に支援を受けていること、これも急成長の1つのポイントとして挙げられるのではないかと思います。

最後に、経営者の皆さんは非常に熱いですね。事業への情熱をひしひしと感じます。現状に満足せず、常に次のステップを考えていくという、探究心、チャレンジ精神こそが、急成長の鍵になったのだと思います。本日はどうもありがとうございました。



オーダースーツをもっと身近に



たけやま けんた

1976年北海道生まれ。専門学校を卒業後、札幌のアパレル会社に就職してスーツの販売を担当。その後、東京のアパレル会社に転職し、オーダーメイドのスーツを担当。札幌にUターンして、2016年にBianco札幌を創業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2016年
- ▶ 従業者数
1人
- ▶ 事業内容
オーダースーツの卸・小売
- ▶ 所在地
北海道札幌市中央区
北7西25丁目1-8-801
- ▶ 電話番号
050(5307)2680
- ▶ URL
<https://biancco.com>

Bianco札幌 竹山 賢太

竹山賢太さんが経営するオーダースーツ専門店、Bianco札幌には店舗がない。注文を受けると竹山さんが客の家に出向き、その場でデザインの相談から採寸まで行う。多くのテーラーが店に用意している生地在庫や商品の見本もない。あるのはメジャー1本と数十冊の生地見本だけだ。

ないもの尽くしで経営をするために、竹山さんはどのような工夫をしているのだろうか。

メジャー1本で開業

——どんなスーツをつくっているのですか。

スタンダードなものからカジュアルなものまで幅広く、オーダーメイドでスーツをつくっています。セレクトショップにあるような流行のデザインとお客さまの体形にフィットした着心地の良さを追求しています。価格は1着3万8,000円からと、初めての方でも注文しやすいようになっています。

わたしは20年ほど前に札幌のアパレル会社に就職し、スーツの販売

を担当していました。その店では既製品を扱っていましたが、5年後に東京の会社に転職してからは、オーダー品を担当することになりました。

オーダー品はいかにしわをなくすかといった技術力や伝統の型を重んじる傾向があります。そのぶん、既製品と比べて流行のデザインや生地がさほど取り入れられておらず、物足りなさを感じました。一方で、既製品を直して体形に合わせるのは限界があります。既製品の流行のデザインとオーダー品のフィット感、二つの良さを合わせもったスーツをつくりたいと思ったのが、創業のきっかけです。

2014年に勤め先の閉店を機に出身地である札幌に戻り、2016年にBianco札幌を創業しました。

——店舗がないテーラーはめずらしいですね。

出張形式のテーラーは全国にいくつかありますが、札幌では当社が初めてです。

店舗をもたないことにしたのは、失敗したときのリスクをできる限り抑えたかったからです。店舗を構えると、敷金や内装工事などの初期投資のために、多額の借金を抱えることとなります。家賃などの固定費を賄うために、生地の高品質よりも利益率の高さを優先したりするようになっては、本末転倒です。また、店舗があると、お客さまがいなくても、営業時間中は店内に待機していなければなりません。それでは自由に仕事ができず、窮屈だと感じました。

そこで、自宅の一室を事務所にして、テーラーを始めました。完成品の見本や生地の在庫も置きません。多くのテーラーでは、何十種類もの生地を在庫として保有していますが、自宅にそのようなスペースはないからです。それに、流行が変わるのは早いので、在庫が余るおそれもあります。用意したのは生地見本や裏地、ボタンを収録した冊子だけです。開業費用は約10万円ですみました。

生地在庫をもたないためには、都度、少量発注に応じてくれる仕入先を探す必要があります。札幌市内にある生地問屋を飛び込みで回って挨拶し、その後も繰り返し訪問しては店の人と雑談をしました。問屋が主催するスーツの販売イベントで採寸のアルバイトをしたりもしました。次第に信頼されるようになり、地元の2社に協力してもらえることになりました。

また、縫製を引き受けてくれる工場を見つけることも課題でした。当時は発注数の予想も立てられなかったからです。そこで、勤務時代にお世話になった複数の工場に相談しました。すると、「将来は、まとまった注文をもってこられるように頑張つて」と快く取引に応じてくれました。昔、暇をみつけては工場従業員の方とスーツ談義に花を咲かせていたことが、信頼関係の構築につながったようです。

体制は整いましたが、本当にうまくいくか不安は残ります。そこでまず、親戚や知人に頼んでスーツをつくってみたところ、みんなイメージどおりだと喜んでくれました。メジャー1本でやっていく覚悟ができ、開業にあたって、「採寸師」と名乗ることにしました。インパクトがあるので、お客さまの記憶に残りやすいという狙いもありました。



棚に並ぶ生地見本の冊子

お抱えの採寸師

——見本のスーツがないと完成品のイメージをお客さんと共有するのが難しくありませんか。

打ち合わせをしっかりと行えば、見本がなくても大丈夫です。むしろ、見本に縛られないことで、お客さまの魅力をより引き出すスーツを追求できると思っています。

先に注文の流れを説明しておきましょう。まず、ホームページを通して問い合わせをいただき、打ち合わせ場所と日時を決めます。基本的には、わたしがお客さまの家や会社に向かおうのですが、希望に応じて事務所に来てもらうこともあります。当日は好みや、どんな時に着たいかなどを聞きながらデザインを相談します。お客さまがスーツを着ている場合は、補正箇所ピン打ちをしたりして、イメージを伝えることもあります。そして、生地を選び、採寸をして、打ち合わせは終了です。スー

ツの完成には4~5週間かかります。

一般的なテーラーでは、打ち合わせ時間が20分と短いことも少なくありません。決まった見本のなかからつくりたいスーツを選び、サイズを合わせるだけだからです。当社は2時間かけて打ち合わせを行い、一からデザインを考え、完成品のイメージを擦り合わせていきます。少し丈を短くしたほうが見た目がすっきりしますよといったアドバイスをしたり、ときにはお客さまが最初に考えていたものとまったく違う型を提案したりすることもあります。

デザインが決まったら、イメージどおりに仕上がるように、縫製工場に細かく指示を出します。でき上がったスーツは、こちらで検品してからお客さまにお送りします。サイズが合わないなど問題があった場合は修正にうかがうことにしていますが、今までそうしたケースはごくわずかです。

— 今後も店舗を構えるつもりはないのでしょうか。

ありません。店舗がないことにメリットを感じているからです。一番は、固定費がかからないぶん、価格を抑えられることです。オーダーメイドはハードルが高いと感じている人にも試してもらいやすくなります。

こうした安価なスーツを気兼ねな

く注文できるのも、店舗がないメリットの一つです。他のお客さまが高価なスーツを注文していると、店に入りにくいと感じる人もいます。当社では、お客さま同士が顔を合わせることはありませんし、打ち合わせ場所を指定できるので、安心して注文してもらえます。

また、わたしがお客さまの家にうかがうという注文のプロセスが、付加価値になっています。お抱えの採寸師につくってもらおうという、デパートの外商係が来るようなプレミアム感があるのです。ほかに、家のなかのワードローブを見せていただき、注文を受けたジャケットに合わせたコーディネートも提案することもあります。

店舗がないことで、スーツだけでなく、つくる過程を含めて商品にできたのです。

商圈は全国へ

— 安くても、慣れていないとオーダーすること自体に気後れするお客さまもいるのではありませんか。

そう感じるお客さまは少なくないでしょう。ですから、どのように1着目をつくろうと思ってもらうかが鍵になります。わたしは、初めての方でも気軽に注文できるように、三つの取り組みをしています。

一つ目は、ホームページでカジュアルさをアピールすることです。オーダースーツの宣伝広告では高級感を出すために、黒など暗めの色を使うことが多いのですが、当社は明るい色を意識して使っています。また、自作のポップなロゴマークを使ったり、カジュアルスーツの写真を目立つように配置したりして、堅苦しく感じさせないように工夫しています。

ホームページも自作しているので、お客さまの反応を確かめながら修正したり、最新の流行を押さえたスーツの写真をすぐにアップしたりと、素早く変更できるのが強みです。勤務時代に、スキルアップを図ろうとインターネットの専門学校に通っていたことが、役に立ちました。

二つ目は、ホームページに価格を明記することです。オーダースーツは価格の幅が広く、明記していないテーラーが多いのですが、高いかもしれないと思うと問い合わせすらためらってしまいます。そこで、襟回りのステッチなど基本オプションは無料にし、代わりに生地と縫製工場の組み合わせで価格が決まるようにしました。

— 縫製工場によって価格が変わるのですか。

オーダースーツは、パターンオーダーやフルオーダーといった程度の

違いだけでなく、工場の技術力や縫製方法によっても価格が変わります。例えば、手縫いの工程が多い工場ほど、加工賃は高くなります。その代わりに、スーツの縫い目に強弱をつけられるのでフィット感が増します。当社では、縫製方法の異なる三つの工場と契約することで、3段階の価格帯を用意しました。

そして三つ目は、小物類の品ぞろえを増やすことです。オーダーシャツやオーダーネクタイなど、取り扱う商品の幅を広げています。単価の低い小物のオーダーをきっかけに、次はスーツをつくってみようと思う人が増えれば良いと考えています。

そのほかにも、多くの人に当社を知ってもらうために、空いている時間は営業に出ています。不動産会社などオーダースーツの需要が多そうな会社を訪問したり、道を歩いている人に声をかけたりします。既製品では合わせにくそうな体形の人や、スーツにこだわってほしいような人にパンフレットと名刺を渡すのです。げげんな顔をされますが、採寸師の肩書に興味をもち問い合わせをくださる方もいます。

もちろん、一度注文いただいたお客さまへのフォローも欠かしません。お客さま一人ひとりについてヒアリングシートをつくり、それに基づいた案内メールをシーズンごとに送って

います。例えば、体型が変わりやすいと話していた方には修繕の必要はないか、流行に敏感な方には最新のデザインについてなどです。

その成果か、約7割のお客さまにリピートしていただけるようになりました。注文を重ねるごとに信頼していただけるようになり、細部までこだわったスーツを注文して下さる方が増えてきました。平均単価は1着7~8万円、1回の注文数は2~3着と、客単価は徐々に伸びています。最近では知り合いを紹介してくれる方も増えており、平均で月に15着ほどの注文があります。

——お客さんは札幌の人が多いのですか。

札幌の方が大半ですが、釧路、帯広、旭川、東京と広がっています。きっかけは、釧路に住んでいる方が、



自作のロゴマーク

出張の際に立ち寄り注文して下さったことです。気に入って、釧路でも注文できないかとお話をいただきました。そこで、10人以上お客さまが集まる場合は、交通費をわたしが負担し、出向いて催事形式で注文を受けることにしたのです。

今後はこの催事形式を増やし、販売地域を全国に広げていきたいです。そして、より多くの方にオーダースーツを気軽に注文してもらえるようにすることで、スーツの魅力を広めていきたいと思っています。

聞き手から

目に見えない技術を信用してもらうには、実際に体感してもらうのが手っ取り早い。だから多くのテラーは店舗を構え、完成品のサンプルをたくさん並べる。竹山さんも、当初それが当たり前だと思っていた。しかし、店舗を構えるには、初期投資が必要で、固定費も膨らむ。失敗したときのリスクが大きく、創業に踏み出せなかった。リスクを抑えるにはどうすればよいか悩むなかで、ネックとなっている店舗はそもそも必要なのかと疑問をもったのが、「もたない経営」のきっかけとなった。

竹山さんはもたないことで、リスクを抑えるだけでなく、他社との差別化も果たした。同社の事例は、新しい価値を生み出すには、ときに業界の常識を疑うことが大切だと改めて教えてくれる。

(青山 苑子)

中小企業の景況は、緩やかに回復している

～全国中小企業動向調査・中小企業編（2018年10-12月期実績、2019年1-3月期以降見通し）結果～

当研究所は2018年12月中旬に「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施した。今期（2018年10-12月期）の業況判断DIは前期から0.7ポイント上昇し、6.9となった。業況判断DIの上昇は5期ぶりである。上昇の理由として、前期に発生した自然災害の影響の剥落、^{はくらく}内需向けを中心とした堅調な設備投資などが挙げられる。ただし、回復基調が変わりつつある業種もみられ、先行きには注意を要する。

業況判断DIは5期ぶりの上昇

「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下、動向調査）は当研究所が四半期ごとに実施しており、原則従業員20人以上の中小企業、約1万3,000社を対象として、業況の総合判断や売上、利益などについて、当期実績および2四半期先までの見通しを尋ねている。

今期（2018年10-12月期）の業況判断DIは、前期から0.7ポイント上昇し、6.9となった（図-1）。業況判断DIは2017年7-9月期の10.2をピークに、高い水準を維持しながらも低下を続けてきたが、今期は5期ぶりの上昇となっている。

業況判断DIの動きを業種別にみると、製造業は前期から1.2ポイント低下し、6.6となる一方、非製造業は2.1ポイント上昇し、7.1となった。製造業、非製造業のDIは9期ぶりに水準が逆転している。

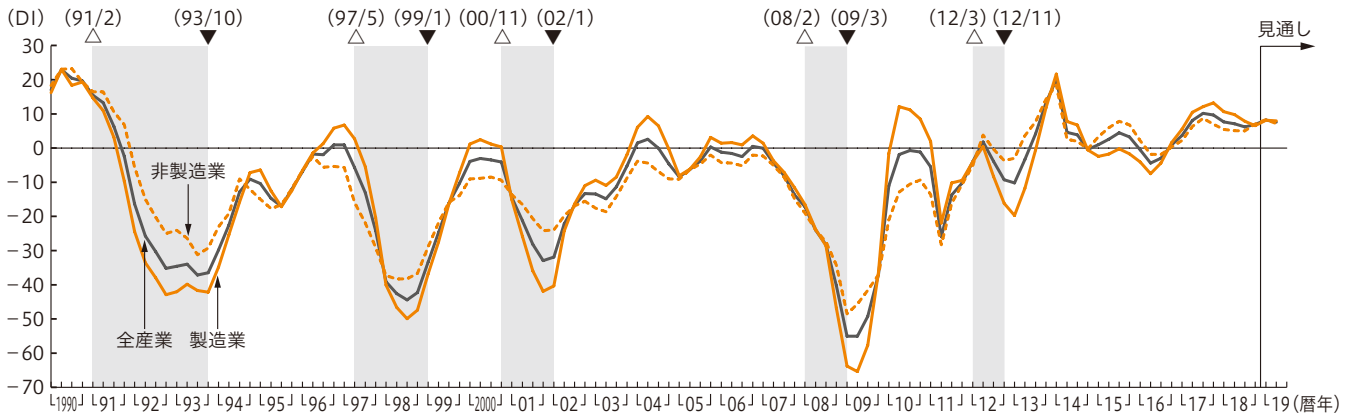
自然災害の影響からの回復と堅調な国内投資

今期、全体の業況判断DIは上昇しているものの、業種ごとの動きをみると、強弱が入り混じる結果となっている。以下では、業種別の動きをみながら、今期のプラス要因とマイナス要因をまとめていこう。

プラス要因は大きく二つに整理できる。一つは自然災害等によるマイナスの影響の剥落である。前期は7月の西日本豪雨、9月の台風21号や北海道胆振東部地震といった相次ぐ自然災害に加え、例年のない猛暑にも見舞われた。これらは生鮮食品価格の上昇、消費者の外出の抑制、生産の一時的停止など通じて、幅広い業種にマイナスの影響を与えた。今期はこうした影響からの反動がみられる。

例えば、飲食料品（1.5）、繊維・繊維製品（-7.7）、サービス業（12.5）などは前期から上昇した（図-2）。自然災

図-1 業況判断DIの推移

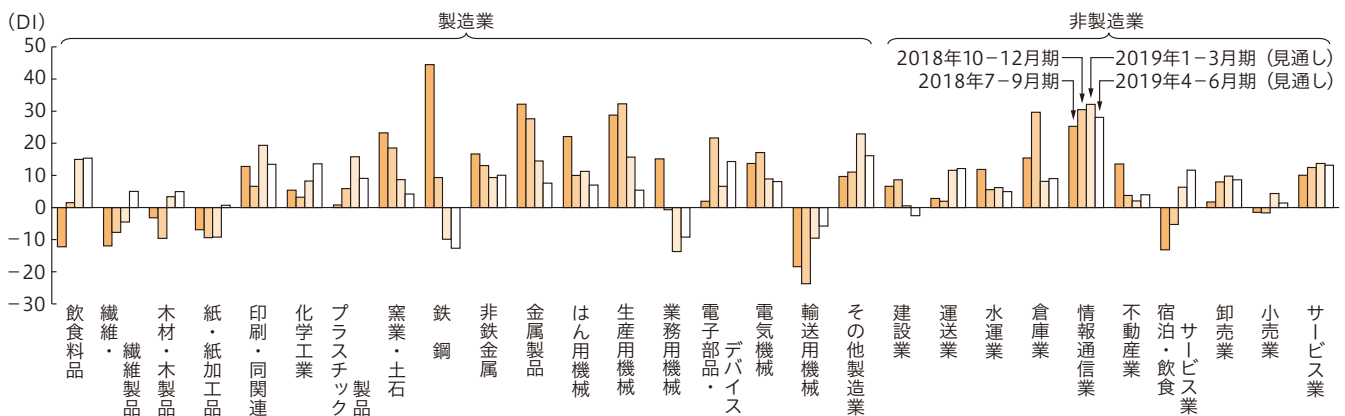


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下同じ）

(注) 1 DIは前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」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-3、4も同じ）。

図-2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移



(注) 図-1 (注)1に同じ。

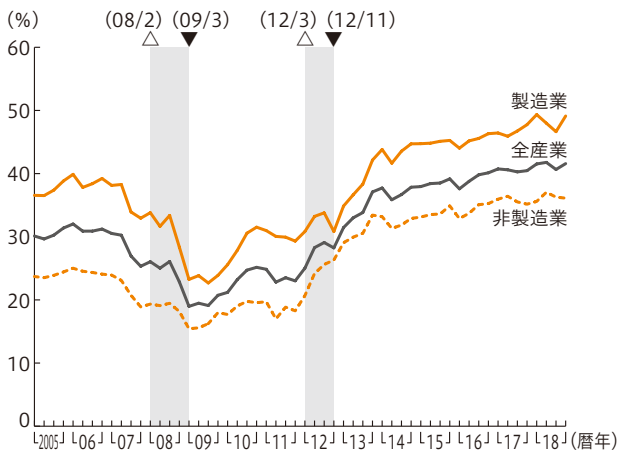
害の影響で上昇した生鮮食品価格が落ち着いていることや、前期、大雨や猛暑により外出の手控えがあった反動などがあったようだ。また、宿泊・飲食サービスは前期からマイナス幅が7.9ポイント縮小し、-5.3となった。こちらも前期の自然災害によるキャンセル等の影響からの反動がみられたようだ。

自然災害による停滞からの反動は、地域別のDIからも確認できる。9月に胆振東部地震に見舞われた北海道

地区の業況判断DIは、前期の-8.4から10.6ポイント上昇し、2.2となった。西日本豪雨による被害の大きかった岡山県、広島県を含む中国地区の業況判断は、前期から3.1ポイント上昇し、5.2となっている。

二つ目のプラス要因は、堅調な国内設備投資である。内閣府が発表した2018年7-9月期の実質GDP2次速報値では、民間企業設備が季節調整済前期比-2.8%と低下した。しかし、この低下は自然災害による一時的なもの

図-3 設備投資実施企業割合の推移



であり、足元では設備投資の増加が続いている可能性が高い。当研究所が2018年10月に発表した「中小製造業設備投資動向調査」によれば、2018年度の国内設備投資額（修正計画）は前年度実績比で10.2%の増加となる見込みである。また、動向調査における設備投資実施企業割合は、前期から1.0ポイント上昇の41.6%と高い水準が続いており、国内設備投資の堅調さが確認できる（図-3）。

こうした動きを背景に、内需向けを中心とする業種は今期、好調に推移している。例えば、業務用機械は前期から3.5ポイント上昇し、32.3となった。また、電気機械は前期から19.7ポイント上昇し、21.7となっている。いずれも機械関連業種のなかでは内需向けの比率が高い業種である。非製造業では企業の旺盛なシステム開発投資を背景に、情報通信業が前期から5.2ポイント上昇の30.5と、高い水準を維持している。

輸出の鈍化と仕入価格の高止まり

今期は外需向けを中心とした設備関連業種や素材関連業種など、低下した業種も目立った。低下要因は大きく二つに整理できる。

一つは海外経済、特に中国経済の減速を背景とした外需向け機械関連業種の低下である。昨年7月ごろより本格化した米中間の関税引き上げの影響は、ここに来て中国経済の減速という形で顕在化しつつある。中国国家统计局と中国物流購入連合会が発表した12月の中国製造業PMIは49.4と、景気判断の境目となる50を下回った。

こうした影響を受け、はん用機械は前期から4.5ポイント低下の27.6、生産用機械は前期から12.1ポイント低下の10.0、電子部品・デバイスも前期から15.8ポイント低下の-0.7と、明らかに回復の勢いが鈍っている。いずれも最近の業況判断DIの水準を支えてきた業種であり、その原動力はアジア向けを中心とする建機、工作機械やスマートフォン部品等の電子部品の輸出増加であった。だが、中国経済の減速が明らかになるにつれ、回復の勢いには陰りがみられる。特に電子部品・デバイスは、2017年10-12月期には足元の景気回復期のピークである49.0にまで上昇していたが、今期はマイナス水準にまで転落した。今後も米中貿易摩擦などを背景に中国経済の減速は続く可能性が高く、外需向けの機械関連業種に対して下押し圧力となると思われる。

もう一つのマイナス要因は、燃料価格を中心とした仕入価格の高止まりである。足元では米国がイラン産原油の禁輸について一部の地域に適用除外を認めたことなどをきっかけに、原油価格の低下が続いている。しかし、昨年10-12月期の段階では、原油価格低下の影響がガソリン価格やその他の石油系原材料の価格にまで十分に波及しておらず、仕入価格は高止まりの状態が続いていた。

運送業は前期から0.9ポイント低下の1.9となった。コメントをみると、依然として燃料費の高止まりを悪化理由として挙げるものが多い。また、製造業では化学製品が前期から6.2ポイント低下の6.6、プラスチック製品が前期から2.2ポイント低下の3.2となっており、石油系原材料を用いる業種においても、仕入価格の上昇を主

因として不調が続いている。また、木材・木製品（-9.6）、紙・紙加工品（-9.4）なども仕入価格の上昇が続いており、いずれも業況判断DIは前期から低下している。

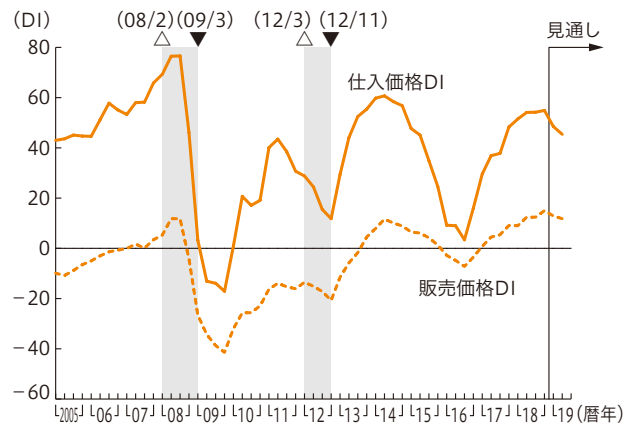
今後の見通しには不安材料も

総じてみると、業況判断DIは高い水準を維持しており、中小企業の景況は緩やかな回復基調が続いているといえるだろう。ただし、今期の上昇の背景には前期に発生した自然災害による停滞からの反動といった特殊要因が含まれていること、足元までの景気回復を支えてきた、はん用機械、生産用機械、電子部品・デバイス等の外需向けを中心とする機械関連業種の基調に変化がみられることを念頭に置いたほうがよい。

全産業の業況判断の見通しをみると、来期は8.2へ上昇し、来々期は7.6となる見通しである（前掲図-1）。いずれも今期よりも高い水準となっている。上昇が見込まれる要因の一つが、先述した足元での原油価格の低下である。少なくとも今回の10-12月期調査時点では、原油価格等の低下の恩恵はみられなかった。来期以降は仕入価格の低下が、中小企業の景況感を支える一つの要因になると考えられる。仕入価格DIの見通しをみると、来期は48.5、来々期は45.4にまで低下する見通しである（図-4）。

業種別にみると、燃料費に収益を大きく左右される運送業の業況判断DIは、今期の1.9から来期は11.6へ上昇する見通しである。また、化学製品の来期見通しは、今期から12.8ポイント上昇の19.4、プラスチック製品の来期見通しは5.1ポイント上昇の8.3となる見込みとなっている。原油価格の低下が軽油、ガソリン等の燃料価格やポリプロピレン、塩化ビニール等の原材料価格に反映するまでには多少のラグがある。来期以降は仕入価格の低下を通じて、業況判断の押し上げ要因になると考

図-4 価格関連DIの推移



(注) 価格関連DIは前年同期比で「上昇」-「低下」企業割合。

えられる。

懸念されるのは米中貿易摩擦に端を発する中国経済の減速である。先述したとおり、業況判断DIが高い水準を維持してきた背景には、機械、電子部品等の輸出、特に中国向け輸出の増加があった。そのため、今後も中国経済の減速が続くようであれば、景気回復の足枷となる可能性は十分にありえる。

2012年12月に始まった今回の景気回復局面は、動向調査を実施した昨年12月時点で73カ月に達している。この時点で2002年2月から2008年2月まで続いた戦後最長の景気回復局面と並んでおり、このまま戦後最長となる可能性が高い。しかし、上述した米中貿易摩擦に端を発する中国経済の減速に加え、今年の10月には消費税率の引き上げも控えている。前回の引き上げ時は駆け込み需要の反動から一時的に業況判断DIの落ち込みがみられた。これらの不安材料を乗り越え、2019年も緩やかな回復基調が続くのか。今後の動向を注視したい。

(山口 洋平)

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



IoT を活用した製造業のサービス化のポイント

Vol.3
(最終回)

IoT でつながることの効果と課題

総合研究所 主任研究員 足立 裕介

第1回では、あらゆるものをインターネットでつなぐIoTを活用してサービス事業に取り組むことは、他社との差別化につながる可能性があるとして指摘した。第2回では、実際にどのようにビジネスを進めていけばよいかを確認した。第3回は、サービス化でIoTを用いる効果と、ビジネスを進めていくうえでの課題について考えたい。

従業員の負担を減らす

中小製造業者が修理やメンテナンスといったサービス事業に取り組む際に、IoTを活用する効果とは何だろうか。企業にヒアリングした結果、三つ挙げることができる。

一つ目は、効率的にビジネスを進められることである。例えば、顧客から機械が故障したと連絡を受けても、すぐには原因がわからないケースが多い。まずは現場に駆けつけ、原因を特定する。その後、修理に必要な部品を取りに戻ったり、動作確認のために再び訪問したりと、顧客との間を数回往復する必要がある。

一方、IoTを活用すれば、そうした手間やコストを低減させることができる。機械に取りつけたセンサーから取得したデータにより、機械の各パーツの稼働状況をリアルタイムで監視できるようになる。それにより、故障の原因を速やかに特定でき、メンテナンスを計画的に行うことができるようになる。さらには、データを分析することで、故障が発生する前に、前もって整備や部品交換を促すサービスの提供も可能となる。

IoTにより、従業員の負担を減らしたのが京西テクノス(株) (東京都多摩市、従業員数350人) である。同社は、基板の不具合を判定できる測定器の製造に加え、医療や情報通信といった幅広い分野の機器の修理、メンテナンスを手がける。そうしたサービス事業では、機械メーカー

各社とサポート契約を結び、当該メーカーに代わって顧客からの依頼に対応している。メーカーのサポート期間が終了した機器の修理、再設計にも対応しており、大学をはじめとした研究機関からも重宝されている。24時間365日稼働のサポートセンターを有しており、全国10カ所の拠点から現地への対応を行っている。

サービス事業の売上げが伸びるなか、従業員一人当たりの負担は増えていく。現場との間を往復する回数が増えたからだ。同社としては、この状況を何とか変えたいと考え、製造部門とシステム部門の担当で構成するプロジェクトチームを結成。業務の傍ら、IoTのシステムである「Wi-VIS」を、約1年かけて自社で開発した。

これは、顧客の機器にセンサーを取りつけ、各パーツの温度や電流・電圧、モーターの回転数といったデータをクラウド上に保存し、分析するものだ。カメラによる画像監視を行うことも可能である。顧客はパソコンやスマートフォンで、データや分析結果を確認することができ、同社が定めた基準値を超えたり、異常を検知したりすれば、アラームが表示されるようになっている。

こうした仕組みによって、故障や不具合の原因をすぐに特定でき、補修に必要な部品をあらかじめ持参して駆けつけることができるようになった。例えば、従来は複数回の往復で4時間かかっていた顧客については、同じ故障内容の場合、往復1回の1時間ですませられるようになった。また、故障対応に伴う突発的な出張が減り、故障防止に向け、計画的にメンテナンスを行いやすくなったという。

可視化で価値を示す

IoTを活用する効果の二つ目として、事業の内容の可視化によって、サービス化の価値を示しやすくなることが挙げられる。奥山（2015）は、中小製造業における



京西テクノス㈱のWi-VISの画面

サービス化の課題の一つとして、サービスの内容がわかりにくいため、顧客側は、その対価を支払うのをためらう傾向が強いと指摘する。

その点、IoTを活用したサービス化では、サービスの内容がわかりやすい。収集したデータを分析した結果は、顧客側のモニターにグラフで示される。そのため、顧客は、どのようなデータが常時モニタリングされているかがわかり、メンテナンスサービスがどのようなものかを実感しやすくなる。

サービスの内容に対して顧客の理解を深めることで、売上げを伸ばしているのが、^{あいだ}英田エンジニアリング（岡山県美作市、従業員数135人）である。同社は成形機を製造する。この成形機は、長さ数メートルにも及ぶ金属を、切断から穴あけ、曲げ、成形までを1台ですべて行えるものである。主な用途は、自動車部品では座席をスライドさせるレールやバンパー、建築資材ではカーテンレールやシャッターなどである。

顧客にとって最も困るのは、成形機が突然止まることである。その理由としては、金型や、それを支える軸の不具合が多い。温度や湿度、原材料などの違いによって、金型の摩耗度合いが進んだり、軸が所定の位置からずれてきたりするタイミングが異なるからである。そこで同社としては、金型を交換したり、軸を調整したりする時期を予測できないかと考え、システム開発会社の協力を



㈱英田エンジニアリングの成形機

得て、IoTのシステムを導入することとした。

現在、同社は、顧客の成形機に10点以上のセンサーを取りつけて稼働データを取得したり、高速ビジョンによる画像モニタリングで製品の形状を測定したりして、金型の摩耗度合いや軸の位置を確認している。同社が設定した基準値を超えると、アラームを発する。また、突然、成形機が稼働しなくなっても、早急にその原因を特定したうえで、応急処置として自社で対応できる内容を、顧客に伝えることができる。

システムを導入する前は、保守作業の内容や効果がわからないため、故障してからの対応で構わないという顧客が多かった。しかし、導入後は、担当者がモニタリングの画面サンプルを提示することで、同社のサービス事業の内容や、故障の防止が図られるというメリットを理解してもらいやすくなった。結果、保守契約を締結する企業は増えているという。

顧客の囲い込みにもつながる

IoTの活用による三つ目の効果は、取引を継続するなかで、顧客との関係を強化できることである。データが集まるほど、分析結果の精度が高まっていく。また、サービスを利用する期間が長くなるほど、顧客側では、他社へ乗り替えることに対する手間や、やり取りした



㈱ニューマインドのプリンターで印刷したお菓子

データが無駄になるといった、いわゆるスイッチングコストが大きくなる。

機械だけでなく、カートリッジやトナーといった消耗品の販売を行っている場合でも、サービスを継続して利用してもらうことにより、相互にメリットが生まれる。前回紹介した㈱ニューマインド（東京都中央区、従業員数8人）は、お菓子やパンなどの食品に文字やイラストを印刷できるプリンターと、可食性のインクの製造を手がけている。

顧客のプリンターをIoTでモニタリングするに当たり、センサーでインクボトルの形状や重量、バーコードを読みとることで、インクの残量や消費期限を把握している。また、自社製のインクを使用しているかもチェックしている。他社製のインクだと、プリンターの不具合が発生しやすくなるからだ。

同社が適切なタイミングで交換すれば、インクを継続して販売できる。顧客としても、その都度、同社にインクを発注する手間を省くことができるだけでなく、インクの充填を忘れることによって、プリンターが稼働できなくなるというリスクも回避できる。

このように、自社だけでなく、顧客にとっても、取引の継続がもたらすメリットは大きい。IoTを活用したサービス化は、顧客を囲い込むことにもつながると考えられる。

求められる情報管理体制の整備

これまで、サービス化でIoTを用いる効果をみてきた。では、ビジネスを進めていくうえで、IoTを活用する課題は何だろうか。

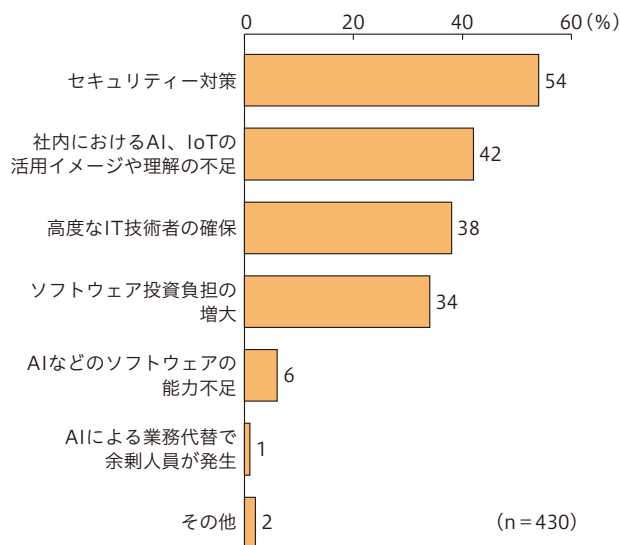
第1回でみたように、大企業の製造業ではIoTやビッグデータをすでに活用していたり、活用を検討している企業の割合が高い。そこで、日本政策投資銀行が行った「企業行動に関する意識調査結果（大企業）2017年6月」^(注)で、AI・IoTを活用するに当たっての課題や懸念事項をみてみると、大企業の製造業では「セキュリティ対策」と回答した企業の割合が、54%と最も多くなっている（図）。インターネットを介して収集するデータの多くには、ものづくりのノウハウが蓄積されている。万が一でもデータが外部に漏洩すれば、顧客に甚大な影響を及ぼす可能性がある。

そのため、顧客からデータを預かるには、前もって情報管理体制を整えておく必要がある。㈱英田エンジニアリングでは、クラウド上にデータを保存するに当たり、同社と顧客、それにクラウドサービスを提供する企業の3社で機密保持契約を締結している。また、従業員からは守秘義務を遵守する誓約書を受領している。

ヒアリングした企業では、いずれも十分なセキュリティ対策を行っているが、情報漏洩の不安を感じる顧客は少なくない。そうした顧客に対して、京西テクノス㈱では、顧客の社内LANを活用し、その企業のサーバーに直接アクセスすることで、データを分析できるようにしている。

本連載では、サービス化を進めるに当たり、IoTをどのように導入すればよいか、また、その効果と課題とは何かをみてきた。ものの利用から生じるデータが、顧客

図 AI・IoT活用にあたっての課題や懸念事項
（大企業製造業、複数回答）



資料：日本政策投資銀行「企業行動に関する意識調査結果（大企業）2017年6月」（2017年）

の満足度や利便性を高め、新たな付加価値を生みだすようになっている。経営環境が厳しくなるなか、IoTを活用したサービス化は、他社との差別化を効率的に図ることができる手段の一つとなりうる。経営資源に限りのある中小企業だからこそ、着手することの効果は大きいだろう。

（注）調査実施時期は2017年6月。調査対象は、資本金10億円以上の大企業3,127社。回答率は38.7%。

<参考文献>

奥山雅之（2015）「中小製造業のサービス・イノベーション—製造業におけるサービス事業の進化と中小製造業におけるサービス事業の実態に関する考察—」埼玉大学大学院経済科学研究科・博士学位論文

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2018-1「IoT時代にサービスで新たな付加価値創出に取り組む中小製造業」（2018年6月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修）をもと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。

松竹

— 芝居に生涯をささげた二人のまなざし —

第32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『にっぽん企業家烈伝』（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。

1877年、京都の相撲興行の売店で働いていた大谷夫妻に双子の男の子が生まれた。兄の名は松次郎、弟の名は竹次郎という。この二人、日本の伝統芸能を今に伝える陰の立役者といっても過言ではない。

演劇界を変えた鋭い視線

祖父が劇場で売店を経営していたことから足しげくそこに出入りし、舞台に魅了された大谷兄弟は芝居興行を肝に銘じた。1895年、竹次郎は京都新京極の芝居小屋である阪井座の出資者の一人となった父から仕打（興行主）を任された。これが松竹の創業である。松次郎は同地区の劇場で売店を経営する白井家の婿養子となっていた。兄弟は力を合わせて阪井座、常盤座などで芝居興行を次々と手がけた。

1902年、新京極に「明治座」（後の松竹座）を新築開場した。このとき、大阪朝日新聞京都版が兄弟の手腕と信用の厚さを紹介する「^{まつたけ}松竹の新年」という記事を掲載、これを機に二人は松竹合資会社を起こした。1906年には大阪に進出、朝日座、中座などを経営下に収めた。

当時の芝居興行は細かい縄張り、勝手な取り分、プログラム無視の狂言変更、時間にルーズな役者の都合による幕間時間の延長と乱脈を極めていた。二人は場内販売を直営に、従業員を給料制にするなど改革に努めた。

時間通りに幕を開け、役者にキチンとせりふを覚えさせ、大道具や小道具にも的確に指示を出して、観客本位に関係者の意識を変えた。

京都と大阪で力を得た兄弟は東京へ進出した。1910年に新富座と本郷座を買収、そして築地に事務所を開設して、東京は大谷竹次郎、関西は白井松次郎の担当とした。しかし、東京では、役者からも観客からも反感をもたれるばかりであった。特に、大ボスといわれた歌舞伎座の田村成義なりよしからの風当たりは強かった。四面楚歌の竹次郎は誰よりも働き、「皆さんよろしゅう」と頭を下げた。その歌舞伎座を獲得できたのは1913年である。田村の抵抗が裏目に出たからだ。持ち株を売却したいという歌舞伎座の重役らの申し入れに応じ手付金を払った竹次郎に、田村は当時の商法による倍額返却をして破談にもち込んだのだ。この費用が役者からのかき集めによるものだと知った竹次郎は、手付金のみ受け取り破談を受け入れた。この心意気に江戸っ子は喝采した。そしてこれが契機となって、竹次郎は歌舞伎座を手に入れたのである。

また、関西で演劇界をリードできたのは、俳優の管理を松竹が一手に引き受けるという、プール制が効果を発揮したからだと判断した二人は「もっと合理化するには役者を囲い込んで融通し合うことだ」と、1929年に東京の主な劇場と共に、全歌舞伎俳優を松竹の傘下に入れた。

🕒 舞台の外に見つけたもう一つの活気

1919年、米国で当時最大の撮影所をもつ会社を視察した白井信太郎（兄弟の末弟で松次郎の養子）らは「活動写真は世界を相手の大事業になる」と確信し、翌年に松竹キネマ合名社を創立、蒲田撮影所を開所した。しかし、社内に専門家はいない。米国からカメラマンや撮影監督を招いたり、機械や設備を購入したりする費用もかかる。それでも、活気と希望が満ちあふれている製作現場に「これからの娯楽」を実感した竹次郎は専門知識をもった若いスタッフや俳優を積極的に登用した。特に28歳で入社、1924年に蒲田撮影所長になった城戸四郎は、大衆心理を分析して清新なりアリズム映画をつくり、映画事業を見事な成功に導いた。1931年に製作した、映像と音声が同期した日本初のトーキー映画「マダムと女房」は大評判だった。

1937年、日中戦争が勃発し、興行界は萎靡沈滞した。松竹は非常事態を突破するため、1931年に発足した松竹興行と松竹キネマを合併して松竹を新発足し、会長に松次郎、社長に竹次郎が就任した。合併の目的は「複数の資本系統による不合理を解決して、冗費節約の実をあげること」であった。

第2次世界大戦中は、劇場の閉鎖や空襲による被災、物資不足などもあったが、興行は続けた。終戦後も、GHQ（連合軍総司令部）が忠義や孝行、義理人情のための犠牲などを多く題材とする歌舞伎の上演を制約、映画も資材や器材が不足したため苦しい日々が続いた。

1951年1月、東京大空襲により焼失した歌舞伎座を再興、3月には日本初のカラー映画「カルメン故郷に帰る」を、1953年に「君の名は」を上映し話題となった。

🕒 伝統芸能の未来を見つめて

1955年、文化勲章を受章した竹次郎は、松竹が大切に保存してきた台本や映画のシナリオをもとに、演劇と映

松竹の歩み

1895年	大谷竹次郎が阪井座の興行主となる
1902年	松竹園を起こす
1910年	東京に進出、築地に事務所を開設
1920年	松竹キネマ第1作「島の女」を製作
1929年	全歌舞伎俳優、松竹傘下となる
1931年	日本初のトーキー映画「マダムと女房」封切
1937年	松竹興行(株)と松竹キネマ(株)が合併して松竹(株)が誕生
1949年	(株)歌舞伎座設立
1951年	東京歌舞伎座復興開場 日本初のカラー映画「カルメン故郷に帰る」を上映
1955年	大谷竹次郎が文化勲章を受章

資料：筆者作成

画専門の松竹大谷図書館を設立した。会社の資料を社会的貢献に生かしたのは「演劇・映画界全般が受賞したのだ」と考えたからだった。

現在も歌舞伎座には連日大勢の観客が訪れている。しかし、歌舞伎座は1889年に最初に竣工してから3度も焼失した。最初は1921年に漏電により、2度目はその再建中関東大震災に罹災、3度目は1945年、空襲で焼失した。このとき竹次郎は「増資で建設資金を賄って復興したい」と主張したが重役たちの賛成を得られず、歌舞伎座を株式会社として独立させ、一般から資金を募集して1950年12月に竣工、翌年1月に開場した。焼失の度に歌舞伎座の復興を果たしたのは、芝居への一途な執念だった。

歌舞伎をはじめとする演劇界、興行界を改革し、事業として確立した双子の兄弟。明治以降、120年余りにわたる同社の歴史は、そのまま興行界の発展史に通じる。松竹は現在、演劇、映画、不動産・その他事業と、三つの事業を中心に夢と感動を提供し続けている。

<参照社史>

『松竹百年史』(1996年)

『歌舞伎座百年史』(1993年) ほか

何度でも帰りたくなる海辺の宿



(有)鵜の島温泉旅館

代表取締役

原田 実能

はらだ みのう

《企業概要》

代表者 原田 実能
創 業 1959年
資 本 金 300万円
従業者数 9人 (うちパート7人)
事業内容 旅館
所在地 茨城県日立市東滑川町5-10-1
電話番号 0294 (42) 4404
U R L <https://unoshima-villa.com>

「僕も小さな旅館を経営したい」。原田実能さんが高校生の長男に将来を尋ねたときに返ってきた答えだ。2011年3月、短い言葉を交わした二人の目の前には、津波で流されたビジネスホテル「鵜の島温泉旅館」の建物のがれきが積み上がっていた。

ビジネスホテルから 観光旅館へ

2014年4月、鵜の島温泉旅館の跡地に「うのしまヴィラ」がオープンした。あのとき、原田さんは旅館の経営を諦めかけていたが、息子の一言に背中を押された。そして、3年の期間を経て、再生を果たしたのだ。

うのしまヴィラのコンセプトは「海辺のセカンドハウス」だ。建物は日立市の太田尻海岸の目の前に立ち、太平洋を一望できる。日の出を拝み、晴れた夜には満天の星空、そして静

寂に流れる波音が心地良い。非日常を楽しむには絶好のロケーションであり、関東各地から宿泊客が訪れる。

建物はL字形に並んだ3棟で構成される。7室ある宿泊棟、カフェ&ダイニング「海音^{シーネ}」のあるフロント棟、そして約30畳の大広間がある交流棟「ユズリハhouse」だ。屋外プールもある。

東日本大震災前は日立市を訪れる出張客を主なターゲットとしていた。需要はあったが、日立駅前にはビジネスホテルが立ち並び、競合相手も多かった。そのため価格競争に陥り、1泊朝食付き5,800円のプランが売れ筋だった。安さにひかれて客は来るが、採算はぎりぎりだった。

出張客は夜遅くに訪れ、翌朝にはすぐ出発してしまう。味わってほしい景色や食材がたくさんあるのに、もてなせない。原田さんはもどかし

さを感じていたという。

一方、時折訪れる観光客は1泊朝夕食付きで8,800円のプランを選ぶケースが多かった。プールや海岸で遊び、食事では近所で水揚げされたばかりの魚介や、地場野菜を味わう。楽しいひとときを過ごせたと言ってもらえることが嬉しかった。いつかは観光旅館に転換したい。そう考えていた矢先に震災が起きたのだった。

にぎわいが人を呼ぶ

長らくビジネスホテルとして経営していたため、観光客向けのプロモーションの経験が浅かった。再開までの3年間、原田さんはどうすれば多くの人を訪れてくれるか考え続けた。そこで、宿泊棟2棟14室と大浴場1棟だった従前の構成を見直した。売り上げを考えれば客室は多いほう

が良さそうだが、あえて客室を減らし、カフェ&ダイニングと貸しホールに近い交流棟を設けた。

震災でつながりのありがたさを痛感し、人と人がつながる場を提供したいと思い、ランチ営業を始めた。すると、「海辺におしゃれなカフェがある」と話題となり、地元の女性や若者が集まるようになった。海をバックに食事する様子を写真に収めてSNSに投稿する人が増え、それが拡散していった。写真映えする立地を活かした戦略が当たった。

ユズリハhouseも知名度を高めるのに一役買っている。1階では結婚式やコンサート、2階ではヨガや合宿などができる。利用料は2時間まで3,000円、以降1時間ごとに1,000円と、地元の公民館並みの料金だ。公共施設では飲食禁止のことが多いが、ユズリハhouseではそうした制約はない。海音からケータリングもできるため利便性は高く、程なくして頻繁にイベントが開催されるようになった。2016年には茨城県北芸術祭の会場の一つにも選ばれた。約2カ月の開催期間中に1万人以上が訪れ、連日大にぎわいだったという。

売り上げ全体に占めるランチ営業や貸しホール事業の割合は大きくないが、知名度は高まった。カフェやイベントに訪れ、気に入ったから次は宿泊するパターンが生まれている。

別荘代わりにと、市内から泊まりに来る人もいるという。

バトンを託すために

旅館の稼働率をあげるためには、新規客の開拓と同時に、リピーターづくりも欠かせない。うのしまヴィラには何度来ても飽きさせない工夫がある。料理は旬の食材を使うため季節ごとに変わり、メインは常陸牛ひたちぎゅうのステーキやすき焼き、冬には地元の名物、あんこう鍋も選べる。上級パーベキューインストラクターの資格をもつ原田さんが炭火で焼く肉や野菜を海辺で楽しむプランもある。

テラスでのんびり読書するもよし、プールや海岸で遊ぶもよし、交流棟のイベントに参加するもよし。有名な観光地ではないからこそ、自分ならではの1日を過ごせる。「いばらき観光マイスターS級」でもある原田さんに相談すれば、時間や予算から観光プランを提案してもらうことも可能だ。楽しみ方は人それぞれ、何度行っても新しい体験ができる。

2018年には、旅行新聞新社が主催する「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」において選考審査委員特別賞の「日本の小宿」に選ばれた。原田さんの経営は業界からも注目されている。

業績も改善した。宿泊料を平日、



目の前に広がる海と空

土曜・休前日など五つに区分し、1泊朝夕食付きで1万1,000~1万9,000円と変動させるようにした。駅前のビジネスホテルよりも高くなったが、十分に付加価値があるため、客数はむしろ増えている。

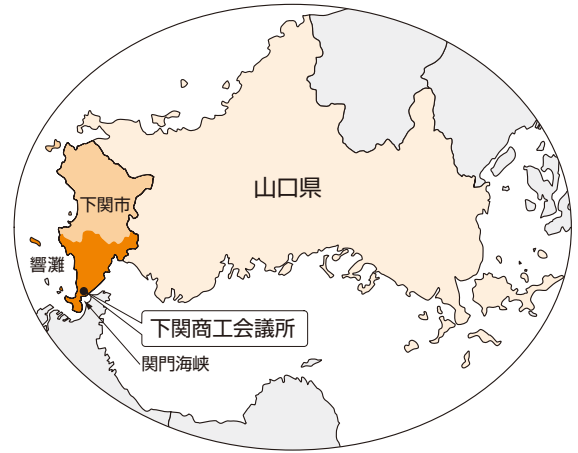
客室数を減らしたことによるメリットもあった。一人ひとりの顔や名前、嗜好しこうがわかるようになり、きめ細かい接客が可能になった。常連客が来ると、自然に「お帰りなさい」と出迎えるようになった。平日は客足が落ち着くため、思い切って火曜日を定休日にするなど、働き方にもゆとりが生まれた。

原田さんは「長く愛される旅館にしたい」と話してくれた。その思いは交流棟に名づけた「ユズリハhouse」に象徴されているように感じた。ユズリハとは木の名前。春に芽吹いた新葉が成長すると、前年の葉が譲るように落ちることに由来する。原田さんもいつかは旅館を譲る日が来る。再生のきっかけをくれた長男は福岡のフランス料理店で、次男は東京の日本料理店で修業を積んでいる。子どもたちに「お帰り」と言う日が来るまで、原田さんは今日も海辺の宿を育てている。(鈴木 啓吾)



東アジア経済交流推進機構の商談会

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



下関ならではの国際色で地域を豊かに



下関商工会議所

経営支援課長 きしま 来島 あゆり

下関市は本州最西端にある人口約26万人の市です。中国大陸や朝鮮半島に近く、海峡を挟んで九州と接しているため古くから港湾都市として栄えてきました。現在、中国、韓国との間に三つの定期航路があり、そのうち韓国の釜山とを結ぶフェリーは毎日就航しており、多くの人や貨物が往来しています。

2018年、ひびきなど響灘にある長州出島の岸壁が延伸されたことから、海外から大型クルーズ船が次々と寄港し、多くの外国人旅行客が訪れました。当会議所では訪日客による経済効果をあげるために行政と連携し、シャトルバスでの市内周遊や多言語対応、免税カウンターの整備などに取り組みました。2019年には経済効果をさらに波及させるべく、キャッシュレス決済の導入を進め、「関門海峡」や

「ふく（ふぐ）食」など下関ならではのコンテンツ開発でインバウンド対策をさらに進めていきます。

また、当会議所は会員企業の海外取引も支援しています。2018年10月には韓国の仁川インチョン広域市で行われた東アジア経済交流推進機構の商談会に会員企業が参加し、美容や食品関係業者と商談を行いました。商談会では、参加者が海外の消費動向や習慣など生の声を知ることができ、今後の事業展開のきっかけとすることができました。当会議所は古くから中国や韓国と経済交流を行っており、今後も海外との取引や販路開拓について独自のネットワークを使い支援を続けたいと思います。

さらに、販路開拓を目的とした「新商品・新サービス発表会」を行っています。会員企業の情報発信をサポート

するために始めたもので、各企業が開発した商品を新聞社やテレビ局など報道関係者に発表します。2018年は和菓子メーカーや日本酒メーカーなどが参加しました。

マスコミに発表する前には現役アナウンサーによるプレゼン指導があり、自社の商品を効果的に紹介するためのまとめ方や話し方を勉強できます。「商品を改めて掘り下げる良い機会だった」と参加者からは大好評でした。発表会後には交流会があり、参加者同士で新商品を共同製作する話もでています。

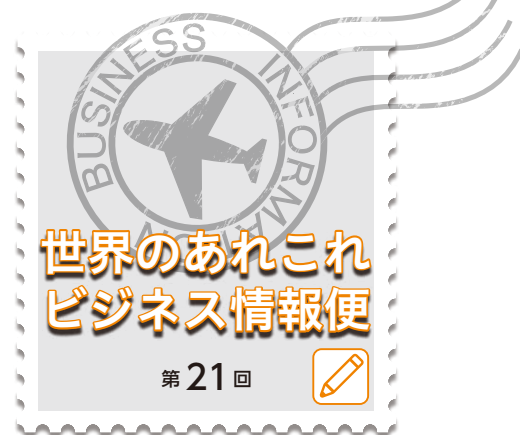
現在、管内には約9,300の事業所があります。残念ながらその数は廃業などにより年々減っていますが、これ以上地域の活力を失わないためにも、中小企業に寄り添った支援を行っていききたいと思います。

世界の最先端を走る花の都 パリ

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。



最近までパリは「ジャポニスム 2018」で盛り上がっていました。19世紀のフランスで浮世絵を中心に日本文化が紹介され、ゴッホやモネの芸術にも影響を与えたとされるジャポニスム。2018年が日仏友好160周年だったことを記念し、2018年7月から2019年2月まで、フランス各地で開催されました。

パリでは、33点もの絵画を一挙に公開した伊藤若冲展じやくちゆうが催されました。日本でもこれだけの規模の展示はなかなか見られないと思います。パリっ子からも大人気でした。ほかにも歌舞伎や狂言、現代演劇、CGキャラクターのコンサート、芸能人の個展などのイベントが催されました。文化芸術を紹介することで日本の魅力をパリに、そしてパリを通して世界に向けて発信しました。

さて、筆者は2017年末にロンドンからパリに移って来ました。生活にも慣れ、車を運転するようになると、芸術以外にもいろいろ気づいたことがあります。そこで、ここからはパリで次々と主役が交代する新しい交通手段を紹介します。



シャンゼリゼ通りに止められたトロティネット

最初に目に付いたのは、オートリブという電気自動車のカーシェアリングでした。2011年から始まったサービスですが、近年は赤字が続き、2018年に終了してしまいました。他方、ロンドンではうまくいかなかったタクシーのオンライン配車サービスが、パリでは根付いているようです。ほかにもレンタル自転車や電動スクーターなどさまざまな交通手段が発達しています。

2018年の秋ごろからものすごい勢いで数が増えているのが、レンタル電動キックスクーターです。フランス語では、トロティネットというのですが、全然とろくありません。

平均時速は15キロメートルほどですが、体感ではもっと速く感じます。

トロティネットは公道の走行が禁止されていて、自転車用レーンでは時速25キロメートル以下、歩道では時速6キロメートル以下での走行が許容されています。ただし、歩道を猛スピードで走行する例が後を絶たず、多くの事故報告があるようです。厳格な法規制はなく、現状は取り締まりができないのでしょう。また、パリに加え、ほかの都市でもレンタルサービスが開始されたうえ、個人向け販売の急増も見込まれることから、今後、事故の増加が懸念されます。近いうちに歩道での走行は禁止され、電動キックスクーター専用レーンの増設が進められるようですが、その前に普及してしまっている状況です。

ファッションや芸術に代表されるように常に世界の先端を走り、情報発信を続ける花の都パリは、伝統文化を大切にしつつ、新しい文化への対応力もとても高いです。皆さんがパリを訪問した際には、どのような乗り物が走っているのでしょうか。



時代をリードする小企業の シゴトスタイル



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。

地域活動への参加で育つ従業員



たいし
(株)大志建設

代表取締役 **杉澤 教人** (すぎさわ のりひと)

〈企業概要〉

代表者	杉澤 教人	事業内容	土木工事、造園工事
創業	1963年	所在地	静岡県沼津市西沢田850-8
資本金	1,000万円	電話番号	055(923)1128
従業員数	8人(うちパート2人)	URL	http://taishi-c.co.jp

静岡県沼津市の(株)大志建設は、土木工事や造園工事を中心にさまざまな仕事を手がけている。緊急の仕事や特殊な仕事にも対応し、顧客から頼りにされる存在となっている。背景には、個人を名指しで仕事を依頼してもらえるような従業員の能力の高さがある。同社ではどのようにして従業員を育成しているのだろうか。杉澤教人社長に話をうかがった。

顧客に選ばれる理由

——事業の内容を教えてください。

当社はわたしの祖父が1963年に創業した企業です。当初は造園の仕事だけでしたが、現在では、土木工事、エクステリアの設計と施工、公園の遊具の設置や補修、手すりやスロープを取りつけるリフォーム工事なども手がけるようになっていきます。

仕事の約6割は地元自治体の公共工事です。当社が元請けとなる場合

もあれば、元請けとなった同業者から作業の一部を請ける場合もあります。残り4割の仕事は、地元の民間企業や個人からの依頼です。

お客さまから一番に相談される企業を目指しており、実際に緊急の仕事や特殊な仕事に対応することがしばしばあります。例えば、大雨で水没した道路にバリケードを設置したり、蜂の巣を駆除したりといった仕事です。発掘された遺跡の移設や映画の撮影現場となる場所の整備をしたこともあります。

——なぜ顧客は御社に相談しようと考えてのでしょうか。

理由は二つあると思っています。

一つは、相談された仕事は経験がなくてもやってみることにしているからです。特定の仕事に固執してしまっていると売り上げは伸び悩んでしまいますし、そもそも、お客さまが困っていることを解決するのが商売の基本ではないでしょうか。どこに頼めばよいかわからない、対応してくれる業者がないといって相談に来られるお客さまもいらっしゃって

いますが、そうした仕事は当社の成長につながる格好のビジネスチャンスといえます。

未経験の仕事とはいえ、不安には感じません。お客さまは当社の事業内容を踏まえて相談に来られます。これまでの仕事の経験やノウハウを活用できることが多いですし、従業員は初めての仕事でも気後れすることなく取り組んでくれます。

また、積極的な投資で設備や道具をそろえ、対応できる仕事の幅を広げています。従業員からの要望があれば、なるべく購入することにしており、最近も高精度の測量機器を導入したところです。100メートル先の誤差が1ミリメートルというもので、ここまで高い精度が本当に必要なかと思ったのですが、依頼を受けて設備や道具が必要になったときに、すぐに購入できるとは限りません。それに、設備投資で従業員の仕事が楽になるのなら、決して無駄ではないと思います。

——もう一つの理由は何ですか。

従業員の仕事ぶりが丁寧で、相手の立場を踏まえた説明や気遣いが自然にできるからだと思っています。

例えば、報告書や納品書などの書類はパンチで穴をあけた状態でお客さまに提出し、受け取ってすぐにつづれるようにするなど、相手の仕事

のやり方を把握してできるだけ手間をかけずにすむような対応を心がけています。また、工事や作業に当たっては、事前に周辺の住人にあいさつや説明をしたり、安全を確保するために交通整理をしたりしますが、お客さまからは、当社の従業員に任せればトラブルがなく安心と評価していただいています。

特定の従業員を名指して仕事を依頼されるお客さまもおり、当社が継続的に仕事をいただけるのは、従業員の力が大きいです。

従業員の地域活動をサポート

——従業員の育成方法に工夫がありそうですね。

地域貢献手当を出して地域活動への参加を促しています。支給対象となる地域活動に制限はないですが、これまでの例では自治会や消防団、子ども会、PTAなどが多いです。

地域活動は人を大いに成長させてくれます。異なる業界や立場の人と話す機会が増え、知識や考え方の幅が広がります。大勢の人前で話したり組織をまとめたりといった機会もあります。これは、小さな企業で勤務していると、なかなかできないことでしょう。そして、「他人から求められている」「自分が役に立っている」「やればできる」という実感を得

られます。その結果、自己肯定感が高まり、物事に意欲的に取り組むようになります。

現在、地域貢献手当を支給している従業員は5人います。正社員が3人、パートが2人です。手当の額は月に2,000円から5,000円で、地域活動で就いている役職によって変わります。複数の地域活動に参加している場合は、月1万円を上限に、それぞれの活動に対して支給します。もちろん、参加する際は有給休暇を取得してもらっています。

——いつごろから地域活動を通じた育成に取り組んでいるのですか。

地域貢献手当の支給を始めたのは2010年です。わたしの経験がきっかけとなっています。

わたしは大学で土木工学を勉強した後、自然環境の保全について学べる専門学校に通いました。後を継ぐつもりでいたからで、卒業後の2001年に迷うことなく当社に入りました。他社で勤務せずに入社したことに後悔はありませんでしたが、社会人としてさまざまな経験を積んでおかなければ、経営者として通用しないのではと感じていました。そこで、母の勧めもあり、2002年に地元の青年会議所に入会しました。

青年会議所では、ビールのつぎ方から会議の進め方まで、諸先輩方か



従業員の発案で整理された倉庫

らさまざまなことを学びました。また、強いリーダーシップをもった素晴らしい先輩がおり、その振る舞いを見習わせていただきました。2009年には理事長に就任し、選挙の公開討論会を開催したり、商店街で子どもの職業体験のイベントを実施したりしました。こうしたイベントを通じて、企画力や交渉力などが鍛えられました。

一方、理事長になると会社を空けなければならない日が増えました。父が病に倒れたため、2004年に当社を継いでいたのですが、従業員を育成する余裕やノウハウがなく、従業員の能力を把握できていなかったこともあり、わたしはそれまで従業員に仕事を任せることが不安でした。しかし、やむを得ず、仕事を任せてみると、当初は多少のミスもありましたが、任せるほどに責任感が出て成長していくことがわかりました。従業員の得意なことと不得意なことも見えてきて、得意な仕事を任せる

ようにすると、ますます意欲的に働くようになりました。

——思わぬ形で従業員の育成方法をつかんだわけですね。

やらせることが重要だと考え、どんどん仕事を任せるとともに、従業員の良いところを見つけて、その長所を生かそうと心がけました。ただ、改めて考えると、従業員の成長が期待できる場所は会社だけではありません。わたしが青年会議所の活動を通じて成長できたように、従業員も地域活動に参加すれば、さらに成長するのではないかと思います。

また、会社を辞めた後でも、地域から求められる存在であれば、充実した人生を送れるはずです。会社を退職してからの居場所がなく、さびしく過ごしている方がいると聞くことがあります。そうならないためにも、働いているときから地域とのつながりを築いておくことが重要ではないでしょうか。このような思いもあって、従業員の地域活動をサポートしようと思ったのです。

従業員と地域に恩返し

——地域活動をサポートした結果はいかがですか。

地域活動に参加するわたしの姿を見ているためか、従業員も積極的に

地域活動に参加しています。生活に張りが生まれ、生き生きと幸せそうに働いています。社内の雰囲気は良く、以前よりも会話が増えたように思います。現場から帰っても、すぐに自宅には帰らず、事務所に常備しているお菓子を食べながら、和気あいあいと雑談しています。

仕事にも好影響が出ています。先ほどお話したように、初めての仕事でも前向きに取り組むようになりまし、仕事ぶりが評価され、お客さまから継続的に受注できるようになりました。その結果、売り上げは順調に増加し、経営は安定しています。従業員数は、わたしが社長に就任したときの4人から、現在は8人に増えています。

さらに、従業員がしっかりと仕事をしてくれるので、わたしが現場に出なくても大丈夫になりました。毎週実施している社内の改善案を考える会議でも、これまでに100を超える提案が従業員から出てきました。採用した提案の一つに倉庫の整理があります。当社にはたくさんの設備や道具、資材がありますが、整理整頓が不十分で、必要なものを持ちだすのに時間がかかることがありました。ジャンルごとに分けてラベルを貼り、置き場所を整理したことで、どこに何があるか、誰でもすぐわかるようになり、現場に行く準備にかかる時間が短くなりました。

——従業員の成長がそのまま会社の成長につながっているようですね。

そのとおりです。そこで、従業員の頑張りに報いるため、2017年に就業規則を改定し、利益を従業員に還元できるようにしました。

例えば、資格手当の拡充です。資格ごとに額を定め、月5,000円を上限に支給していましたが、上限を2万円に引き上げました。資格を複数もっていれば、より多くもらえるようにしたのです。資格の取得にかかる学費や受験費用、通学にかかる交通費などは、手当とは別に全額会社負担としています。

また、10年前に導入していた子ども手当を改めて明文化し、将来にわたって間違いなく支給することを保証しました。第1子は8,000円、第2子は1万2,000円、第3子は1万6,000円、第4子以降は2万円を、その子どもが高校を卒業するまで毎月支給するものです。支給額は何人目の子どもであるかで決まり、支給対象の人数は関係ありません。つまり、第1子が高校を卒業して支給対象でなくなっても、第2子にかかる支給額は1万2,000円のままです。

こうした手当を整備したことで、従業員の賃金水準は同業他社よりも高くなっていると思います。

なお、就業規則の改定は社会保険

労務士と相談して進めましたが、子ども手当の支給額は支給対象の子ども数で決めることが一般的だそうで、当社の支給ルールについては驚かされていました。

——御社が従業員を大切にしていることがうかがえますね。最後に今後の抱負を教えてください。

当社のように小さな企業は地域の需要に支えられています。地域に元気がなければ、事業を継続していくことはできません。東日本大震災の被災地に青年会議所の仲間と支援に行ったときに、改めて地域とのつながりを意識しました。

地域に支えられるばかりではなく、支える存在になりたい。そう考えるようになり、2015年に会社の入り



地域の人が自由に利用できる井戸

口に井戸を掘って、地域の人が自由に利用できるようにしました。災害で水道が使えなくなっても困らないようにするためです。また、倉庫に保管している設備や道具は、災害時や非常時には、誰でも使用できるようにするつもりです。個人としても会社としても、地域の発展に少しでも貢献できればと思っています。

取材メモ

取材を終えると、杉澤社長は一枚の紙を渡してくれた。経歴書と書かれたその紙には、杉澤社長がどのような地域活動に参加してきたかが記載されている。数えてみると、現在就いている役職が14、過去に就いていた役職が25もあった。青年会議所で理事長を務めたことがきっかけというが、関係者が本当に杉澤社長のことを評価し、心から求めなければ、これだけの役職には就けないだろう。

同社の従業員が地域活動に参加することになった一番の理由は、杉澤社長が数多くの地域活動に、本気で、そして楽しそうに、取り組んでいるからではないだろうか。小企業は経営者と従業員の距離が近く、経営者の姿勢や考え方が直に従業員に伝わる。地域のために何かしたいという杉澤社長の熱意も、間違いなく従業員に伝わっているはずだ。

(井上 考二)

第9回 ひな祭り ―― 飾り雛と流し雛

3月3日はひな祭りですね。桃の節供とも上巳の節供ともいいます。女の子のいる家ではひな人形を飾り、またスーパーにはひな祭りに向けた商品が並ぶなど、何となく華やいだ感じがして、春が来たことを実感します。かわいい娘の健康な成長を願う、ほほ笑ましい伝統行事です。

ひな人形の歴史は、いつの時代から始まったのでしょうか。古いものとしてよく知られているのは、江戸時代の寛永雛や享保雛、古今雛などの美術工芸品として優れた作品です。これらは皇族や幕府、大名家、富裕な豪商たちの旧家に伝えられていたものです。

一方、庶民の間にもひな人形に関する行事があったことが、『嬉遊笑覧』という江戸時代の随筆に書かれています。相模国愛甲郡の敦木の里、現在の神奈川県厚木市では、毎年古くなったひな人形を女の子たちが相模川に流す習慣があったと記されています。

このように、ひな人形には年に1度だけ飾り、後は大切にしまっておかれる豪華な飾り雛もあれば、毎年川に流してしまう質素な流し雛もあっ

たことがわかります。流し雛の行事は江戸時代だけでなく、その後も昭和の時代まで中部・東海地方の各地に伝えられていました。しかし、高度経済成長期の産業構造の変化とともに廃れていき、鳥取県の用瀬町の「流しびな」のように、観光イベント化したものだけが残って伝えられています。

ではなぜ、ひな人形を川に流すのでしょうか。それは、もともとひな人形が人間の災厄を祓え清めるために使われていたからです。

平安時代の中期、紫式部の『源氏物語』や清少納言の『枕草子』には、ひいな遊びとって、女の子たちが人形で遊ぶ様子が描かれています。そして『源氏物語』にはもう一つ、主人公の光源氏が須磨の海岸で3月上巳の日に、陰陽師を召して浜辺で祓え清めさせ、人形を舟に載せて海に流したというくだりがあります。3月3日のひな祭りの背景には上巳の祓えとって、人形を身体にこすりつけ、息を吹きかけ、自分の罪穢れや災厄を人形に托して水辺に流し捨てるという3月上巳の日の行事があったのです。

室町時代の貴族の日記である『建内記』の1440年3月3日の記事には、上巳の祓えのための撫で物として人形を贈ったことが記されています。

このように、ひな祭りの背景にはかわいい玩具としてのひな人形と、少し怖い祓具としての人形という二つの意味があったのです。そしてひな祭りは3月上巳の節供の日、女の子のいる家にお祓いのための人形を贈るといふ当時の貴族たちの習俗から始まったのです。

ひな人形は3月3日を過ぎたらすぐにしまわなければいけないとされているのには、女の子の健康な成長を願い、また厄災を人形に托してその心身を祓え清めようとした、優しい親心の伝統があるのです。

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』（日本芸社、2007年）などがある。

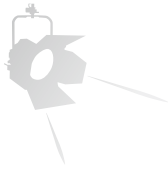


二宮 清純 [著]

プロ野球 人生の選択

— 昭和・平成プロ野球 あの選手はなぜ生き残ったのか? —

廣済堂出版 定価 (本体850円 + 税)



時速140キロメートル台の球を投げられたならば、ほかのピッチャーと同じように力勝負で打者に挑んだかもしれない。だが、星野は球速では勝ち目がないと割り切って、緩急を利用する独自の投球術にたどり着き、生きる場所を見出したのである。

一般人からすれば、グラウンドに立つだけでも成功といえるプロ野球の舞台だが、職業である限り、大切なのは立ち続けることではないか。企業の経営にも同じことがいえる。自他共に認めるほどの強みがあればよいが、そうではない中小企業も多いだろう。それでも、できる工夫はあるはずだ。星野が苦肉の策ともいえる超スローボールを武器に、プロ野球歴代21位の2,041奪三振という記録を打ち立てたように、躍進するチャンスはある。

本書には、走力だけでオールスターに出場した選手や、現役時代はパツとしなかったが監督として日本一になった人物も登場する。「在籍年数は5年足らず」ともいわれる超競争社会におけるプロの生きざまには、競争に打ち勝つための戦略が凝縮されている。 (山崎 敦史)

本書は、弱肉強食のプロ野球界を生き抜いてきた選手や監督、17人の人生にスポットライトを当て、どのような選択が競技人生の命運を分けたのか分析している。スポーツジャーナリストである著者は、当事者の肉声をもとに、それぞれのプロが考え、実践してきた生存戦略を臨場感豊かに描き出している。

「素手で捕れてしまうような球」。阪急ブレーブス(現オリックス・バファローズ)などで18年間マウンドに立った星野伸之は、自身の投球をこう振り返る。通算176勝、最高勝率投手に2度輝くなど成績は見事であった一方、直球の最速は時速130キロメートル弱。遅球王と呼ばれた。それでもバッターを打ち取れたの

は、同じ球種でも、球速に差をつけて投げ分けていたからだった。

星野はプロ入り3年目、球が遅すぎて球速が表示されず恥ずかしい思いをした。バッターにとって、待てば打てる球しか投げられないことには気づいていた。そこで編み出した策が、超スローボールだった。何とさらに遅い球で勝負したのだ。しかも、不利なカウントや一本も打たれてはいけないという緊迫した場面で投げた。

打ち気にはやるバッターはあまりの遅さにタイミングを外され、三振を重ねた。いつの間にか、球速に表れる力勝負に熱狂するファンにも「星野は気持ちのいいピッチャーだ」と言われるまでになった。

『調査月報』2018年度主要記事 目次

巻頭随想	ビジネスがアートに学ぶこと 九州大学起業部 夢を織りなし、未来を紡ぐリケジョ 健康経営の本質は「健康の押し売り」ではない 正しい此方方で生産性を上げよう ありがとう	(株)スマイルズ 代表取締役社長 遠山 正道 九州大学起業部 顧問 正樹 正樹 東京大学大学院情報学環・生産技術研究所 教授 大島 まり 東京大学大学院医学系研究科 准教授 近藤 尚己 一般社団法人日本アンガーマネジメント協会 代表理事 安藤 俊介 (株)ベッパーフードサービス 代表取締役社長 CEO 一瀬 邦夫	4月号 No.115 5月号 No.116 6月号 No.117 7月号 No.118 8月号 No.119 9月号 No.120
巻頭エッセー 明日に向けて	近大流コミュニケーション戦略 経営者は「組織づくり」から目を背けてはいけない 地方創生の本質は課題解決の仕組みづくり 困難を乗り越える強いチームとは 音楽演奏科学の挑戦と貢献 その災害対策、都合が良すぎないか!?	近畿大学 総務部長 世耕 石弘 (株)北の達人コーポレーション 代表取締役社長 木下 勝寿 (株)ファーマーズ・フォレスト 代表取締役社長 松本 謙 元プロ野球選手 森本 稀哲 ソニーコンピュータサイエンス研究所 リサーチャー 古屋 晋一 同志社大学心理学部 教授 中谷内 一也	10月号 No.121 11月号 No.122 12月号 No.123 1月号 No.124 2月号 No.125 3月号 No.126
特別企画	「経営最前線」の30年から学ぶ 一時代を生き抜く力とは— 日本公庫総合研究所の10年を振り返る —「調査レポート」を中心に—	総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀 総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀	9月号 No.120 10月号 No.121
調査レポート	従業員の働き方に関する新規開業企業の取り組みの実態 —「2017年度新規開業実態調査・特別調査」から— 積極的な情報発信でインバウンドの獲得を —「インバウンドの受け入れに関するアンケート」から— 新規開業企業の生産性 —パネルデータに基づく実証分析— 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— 中小企業が輸出を継続するためのポイント	総合研究所 主席研究員 井上 考二 総合研究所 研究主幹 竹内 英二 総合研究所 主任研究員 藤田 一郎 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 総合研究所 主任研究員 足立 裕介 研究員 楠本 敏博	4月号 No.115 5月号 No.116 6月号 No.117 7月号 No.118 8月号 No.119
最新 日本公庫総研 研究レポート	高付加価値を生むサービスとは 一小さなサービス産業の経営戦略に学ぶ— インバウンドのニーズを探る —「訪日旅行に関するアンケート」から— 中小企業の価格設定行動 —「中小企業景況調査」個票データを用いた分析—	総合研究所 主任研究員 藤田 一郎 総合研究所 研究主幹 竹内 英二 主任研究員 田原 宏 客員研究員 田中 昌宏 総合研究所 研究員 山口 洋平	11月号 No.122 1月号 No.124 2月号 No.125
特別リポート	事業創造のビジネスプランニングに 不可欠なヒト・モノ・カネの融合	神戸大学大学院科学技術イノベーション研究所 副研究科長 教授 忽那 憲治	12月号 No.123
研究ノート 総研調査から	中小企業景況調査の先行性を検証する —リーマン・ショック後の10年を中心に— 東京オリンピック・パラリンピックが小企業の景況に与える影響 —「全国小企業月次動向調査・特別質問」の結果から—	総合研究所 研究員 分須 健介 総合研究所 研究員 長沼 大海	1月号 No.124 3月号 No.126
日本公庫シンポジウム	新規開業企業の成長メカニズム —日本公庫がみえてきた急成長企業の軌跡—		総合研究所 3月号 No.126
新時代の創業	常設の教室をもたない学習塾 中古自転車効率的に査定する仕組みで規模拡大に成功 和食を通じた交流の場を提供する外国人向け料理教室 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 匠が教え伝えるものづくりの技と志 外国人と日本人の縁をつなぐ	福岡県糸島市 (株)コロボプラネット 埼玉県さいたま市 (株)ちゃりカンパニー 神奈川県相模原市 わしょクック(株) 東京都千代田区 日本美食(株) 岡山県岡山市 (株)富島精工 東京都中央区 雅緑(株)	4月号 No.115 5月号 No.116 6月号 No.117 7月号 No.118 8月号 No.119 9月号 No.120
未来を拓く起業家たち	機織りを通じて手仕事の良さを広める 気の合う仲間で作る唯一無二のチョコレート 靴職人が仕立てた自分にフィットする起業のかたち 暮らしに勇気を与えるママ起業 食品製造会社の水先案内人 オーダースーツをもっと身近に	東京都調布市 染織工房 野の絢 広島県尾道市 AKATSUKI SYNDICATE(株) 山口県周南市 bespoke shoes N.Fukuyama 福島県郡山市 カラココ 静岡県浜松市 blueplants 北海道札幌市 Bianco札幌	10月号 No.121 11月号 No.122 12月号 No.123 1月号 No.124 2月号 No.125 3月号 No.126
データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~	第33回 小企業の従業員不足感は8年連続で上昇 第34回 4年連続で中小企業の約半数が給与水準を引き上げ 第35回 小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる 第36回 中小企業の景況は、緩やかな回復が続いている 第37回 中小製造業の設備投資は3年ぶりに増加 第38回 中小企業の景況は、緩やかに回復している 第39回 小企業の決算状況は改善 第40回 人件費負担の増加に耐える小企業 第41回 小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる 第42回 中小製造業の設備投資は増加の見通し 第43回 中小企業の景況は、改善の動きが弱まる見通し 第44回 中小企業の景況は、緩やかに回復している		総合研究所 4月号 No.115 5月号 No.116 6月号 No.117 7月号 No.118 8月号 No.119 9月号 No.120 10月号 No.121 11月号 No.122 12月号 No.123 1月号 No.124 2月号 No.125 3月号 No.126
生き残りに向けた 中小情報サービス業の 取り組み	第1回 新たな情報技術がもたらす脅威とビジネスチャンス 第2回 事業の見直しに必要なエンドユーザーの獲得 第3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	4月号 No.115 5月号 No.116 6月号 No.117
人材の定着を促す 中小企業の取り組み	第1回 転職市場の動きと中小企業への影響 第2回 離職に対する就業者の考え方 第3回 従業員の気持ちに応える離職防止策	総合研究所 主席研究員 海上 泰生	7月号 No.118 8月号 No.119 9月号 No.120
産業リポート 親族外承継を円滑に 進めるためのポイント	第1回 中小企業における親族外承継の現状 第2回 先代社長に求められる取り組み 第3回 後継者に求められる取り組み	総合研究所 主任研究員 佐々木 真佑 主任研究員 足立 裕介	10月号 No.121 11月号 No.122 12月号 No.123
産業リポート IoTを活用した製造業の サービス化のポイント	第1回 データがもたらす新たな事業展開 第2回 ビジネスで欠かせない顧客側の視点 第3回 IoTでつながることの効果と課題	総合研究所 主任研究員 足立 裕介	1月号 No.124 2月号 No.125 3月号 No.126

社史から読み解く経営戦略	第21話 花王 一活発な研究開発が暮らしを変えるー	社史研究家 村橋 勝子	4月号 No.115
	第22話 サカタのタネ 一花や野菜の優れた品種を世界に供給するー		5月号 No.116
	第23話 シマノ 一伝統技術で自然と人をつなぐー		6月号 No.117
	第24話 大日本除虫菊 一家庭用殺虫剤のバイオニアー		7月号 No.118
	第25話 ダイキン工業 一空調のグローバルリーダーー		8月号 No.119
	第26話 サンスター 一外側から磨いたオーラルケアー		9月号 No.120
	第27話 バコポレーション 一誰もが知る建築に宿る革新の蓄積ー		10月号 No.121
	第28話 マブチモーター 一“動く”を変えた馬淵兄弟ー		11月号 No.122
	第29話 ニチバン 一あらゆるシーンに密着する研究開発ー		12月号 No.123
	第30話 総合警備保障 一人と機械の合わせ技で安心を追求ー		1月号 No.124
	第31話 森永製菓 一相棒と拓いた菓子の新世界ー		2月号 No.125
	第32話 松竹 一芝居に生涯をささげた二人のまなざしー		3月号 No.126
	経営最前線	エコビジネスで運送業界に新たな風を吹き込む	東京都杉並区 (株)ウインローダー
民宿を輝かせる若女将		和歌山県西牟婁郡白浜町 おんせん民宿 望海	4月号 No.115
顔の見えるまちをつくる		千葉県松戸市 (株)ノコポレーション	5月号 No.116
人を引きつけるリノベーション		神奈川県川崎市 (株)NENGO	5月号 No.116
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)	6月号 No.117
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	6月号 No.117
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	7月号 No.118
隠れた食材で描く地域の未来		長崎県佐世保市 (株)草加家	7月号 No.118
時代の荒波を乗り越える老舗の底力		京都府京都市 (株)傳來工房	8月号 No.119
映画のある日常を再び		兵庫県豊岡市 (株)石橋設計	8月号 No.119
何度でも通いたくなる食品店		福島県郡山市 (株)富屋	9月号 No.120
思い切った投資で独自性を確立した設計事務所		京都府京都市 (株)シュルード設計	9月号 No.120
スピードと量が生み出すクオリティ		栃木県宇都宮市 (株)アップライジング	10月号 No.121
地域で愛される老舗玩具店		群馬県前橋市 (株)黒田人形店	10月号 No.121
変貌し続ける金属加工メーカー		新潟県新潟市 (株)田中鉄工所	11月号 No.122
醤油の個性を訴えて消費者と蔵元の輪を広げる		群馬県前橋市 (株)伝統デザイン工房	11月号 No.122
下請けからの脱却で手にしたもの		静岡県浜松市 古橋織布(株)	12月号 No.123
走る自由を手に入れる	神奈川県川崎市 (株)ニコ・ドライブ	12月号 No.123	
一つの分野で生き抜く覚悟が築きあげた競争優位	東京都墨田区 菊川工業(株)	1月号 No.124	
社員を育て提案力で勝負	東京都足立区 (株)シービージャパン	1月号 No.124	
宣伝広告をトータルサポート	群馬県伊勢崎市 (株)ラストイズム	2月号 No.125	
変化に適応し歴史を紡ぐ	兵庫県神戸市 吉田ピーナツ食品(株)	2月号 No.125	
何度でも帰りたいくなる海辺の宿	茨城県日立市 (株)鶴の島温泉旅館	3月号 No.126	
北から南から	人間ばん馬大大会で地域に活力を	北海道 置戸町商工会 経営指導員 佐藤 年光	4月号 No.115
	顔の見える町工場のネットワークで地域を一つの工場に	大阪府 大阪商工会議所 西部事務局長 森川 博雄	5月号 No.116
	地域の魅力を発信し日帰り観光客の増加を目指す	福岡県 築上町商工会 経営指導員 有田 信久	6月号 No.117
	船橋の将来を見据えて	千葉県 船橋商工会議所 中小企業相談所長 佐藤 俊彦	7月号 No.118
	地元のデータを集め支援に生かす	愛知県 清須市商工会 事務局次長 鶴木 千絵	8月号 No.119
	活気あふれるとくしま創業塾	徳島県 徳島商工会議所 経営支援部 参事 湊 大信	9月号 No.120
熱烈応援 地域の中小企業と ともに歩む	大きい！重い！高価な火鉢が売れた	広島県 神辺町商工会 経営指導員 藤本 貴史	10月号 No.121
	世界遺産を地域振興のエンジンに	群馬県 富岡商工会議所 中小企業相談所長 金田 隆志	11月号 No.122
	互いの持ち味で全力サポート	石川県 金沢商工会議所 企業経営アシストセンター長 林 重誠	12月号 No.123
	手厚い創業支援が地域経済をつくる	新潟県 上越商工会議所 経営指導員 吉原 毅	1月号 No.124
	創立70周年の決意	福島県 相馬商工会議所 経営指導員 杉岡 伸也	2月号 No.125
	下関ならではの国際色で地域を豊かに	山口県 下関商工会議所 経営支援課長 米島 あゆり	3月号 No.126
論点多彩	グローバル社会における日本のサービスと異文化ギャップ	就実大学経営学部 准教授 八巻 恵子	4月号 No.115
	「脱・モノ発想」のマーケティングへ 「行動デザイン」の提言ー	博報堂行動デザイン研究所 所長 國田 圭作	5月号 No.116
	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	6月号 No.117
	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	7月号 No.118
	応援される企業づくりーファンの力を最大化するマネジメントへー	東京富士大学経営学部 教授 山川 悟	8月号 No.119
	組織で取り組む事務ミス対策	国立研究開発法人産業技術総合研究所 主任研究員 中田 亨	9月号 No.120
クローズアップ 識者に学ぶ	「人を選ぶ」という身体知	慶應義塾大学環境情報学部 教授 諏訪 正樹	10月号 No.121
	勝てるビジネスモデルを定義するーあの大企業はなぜダントツなのかー	東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻 教授 宮永 博史	11月号 No.122
	長寿と認知機能の変化	慶應義塾大学経済学部 教授 駒村 康平	12月号 No.123
	家業承継の新たな視点ー注目高まるベンチャー型事業承継ー	(株)千年治商店 代表取締役 山野 千枝	2月号 No.125
大きくはばたく 小さなサービス産業	すべての人に翼を操る喜びを	東京都大田区 (株)LUXURY FLIGHT	4月号 No.115
	ありそうでなかった運転手付きのトラックレンタル	東京都品川区 (株)ハーツ	5月号 No.116
	子どもの成長に寄り添う写真スタジオ	神奈川県川崎市 クッキーナツツ・スタジオ(株)	6月号 No.117
時代をリードする 小企業のシゴトスタイル	伝統紡ぐ1日5時間の集中力	京都府与謝郡与謝野町 クスカ(株)	7月号 No.118
	働きたいをかなえるサテライトオフィス	徳島県三好市 (株)データプロ	8月号 No.119
	支え合いが可能にする仕事と生活の両立	東京都渋谷区 (株)エムディーシー	9月号 No.120
	オンもオフも妥協しない職場づくり	徳島県海部郡美波町 サイファー・テック(株)	10月号 No.121
	長時間労働を解消した移住という選択	福岡県福岡市 (株)スマートデザインアソシエーション	11月号 No.122
	生涯現役を果たせる環境を整備	埼玉県秩父郡横瀬町 (株)テラサワ	12月号 No.123
	企業と主婦の出会いをプロデュース	福岡県福岡市 NPO 法人ママワーク研究所	1月号 No.124
	家族満足度の向上が経営の支え	愛知県名古屋市中区 アライツ社労士事務所	2月号 No.125
	地域活動への参加で育つ従業員	静岡県沼津市 (株)大志建設	3月号 No.126

ちょっと気になるキーワード

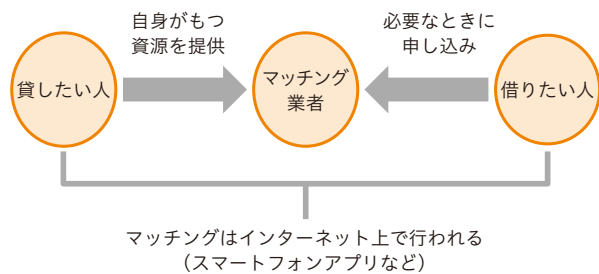
シェアリングエコノミーとは、インターネット上のプラットフォームを介して、場所・乗り物・モノ・スキル・お金などの資源を個人間でやりとりする経済活動です。貸したい人と借りたい人は、専門業者が提供するスマートフォンアプリなどを通じて出会います。貸す側は収入を得ることができ、借りる側は資源を手軽に利用できます。民泊やカーシェアリングはすでにおなじみのサービスとして、人々の生活に浸透しつつあります。

シェアリングエコノミーを企業経営に活用する動きも始まっています。製造業では、マッチング業者を通じて工作機械や計測器などの貸し借りが工場間で行われるようになりました。新製品をつくるに当たり高額・高性能な設備が必要な場合でも、借りることで初期費用を抑えることができます。

設備に限らず、スキルのやりとりも行われています。海外展開を志す企業と現地の事情に精通した専門家のマッチングや、新規開拓を行いたい企業に対して営業経験が豊富な人材をスポット的に紹介するといったサービスが例として挙げられます。

このようにシェアリングエコノミーの世界では、足りない設備やスキルを借りることで、大きな投資をしなくても新事業を始められます。不得手なスキルは借りてく

シェアリングエコノミー



ることで、自社のコアに経営資源を集中する戦略も採りやすくなります。

インターネットに象徴されるネットワークの拡大は、これまでの生活や仕事の根幹にあった“所有”という概念を覆しつつあります。大企業に比べて経営資源が少ない中小企業にとって、“共有”経済の訪れは大きなチャンスとなるかもしれません。他方、シェアリングエコノミーが今後進展していくのであれば、ほかにはない資源をもつ、いわば独自性を磨き続けることがますます大切になってきます。中小企業の成長を考えるうえで、シェアリングエコノミーの広がりは無視できないといえるでしょう。

*一部、一般社団法人シェアリングエコノミー協会のウェブサイト、上妻英夫『図解入門ビジネス 最新シェアリングエコノミーがよ〜わかる本』（秀和システム、2018年）を基に記述しています。

編集後記

当研究所1年目のわたしは、シンポジウムの運営、開催報告記事の編集に初めて携わりました。開催当日は、自社を急成長させた経営者の方々のオーラを間近に感じました。

「創業期はお金も地位も名誉もなく、返せるのは感謝の気持ちくらいでした」。登壇者の皆さんが感謝することの大切さを強調していたことも印象的でした。日々、経営者として大きな仕事に挑みながらも、創業時の姿勢を忘れない謙虚さを感じ入りました。

何かの分野で成功する人は、どんな状況や立場においても感謝の気持ちを忘れない。だからこそ、周りの人から支持され続けるのでしょう。自分自身も今後“急成長”していくための教訓にしたいと思います。（篠崎）

調査月報 4月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

成長パターンからみる新規開業企業

—急成長企業の特徴は何か—
総合研究所 研究主幹 深沼 光

クローズアップ 識者に学ぶ

わが国におけるキャッシュレス化の展望

麗澤大学経済学部 教授 中島 真志

日本政策金融公庫総合研究所の本

2018年版 新規開業白書

- ▶総合研究所では、長年取り組んでいる「新規開業実態調査」の結果をもとに新規開業の動向を分析し、『白書』として毎年刊行しています。
- ▶今回の白書は働き方がテーマです。経営者の労働時間や通勤時間が開業前からどう変化したか、同一労働同一賃金や、育児・介護休業、在宅勤務といった柔軟な働き方がどれだけ実施されているかなど、新規開業企業における働き方の実態を明らかにしています。



A5判 282頁 定価 (2,315円+税)

躍動する新規開業企業

－パネルデータでみる時系列変化－

- ▶2011年に開業した企業を5年間追跡した「新規開業パネル調査」の分析成果です。2001年、2006年に次ぐ、第3弾の調査結果です。
- ▶企業の成長、存続と廃業の状況といった切り口のほか、東日本大震災が与えた影響、経営者の休職などのテーマを盛り込み、新規開業企業の時系列変化を明らかにしています。

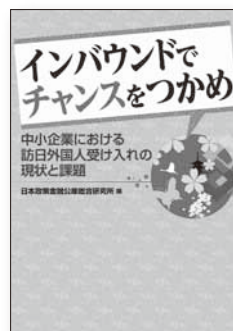


A5判 272頁 定価 (3,500円+税)

インバウンドでチャンスをつかめ

－中小企業における訪日外国人受け入れの現状と課題－

- ▶インバウンドの増加は中小企業が成長するチャンスです。アンケート結果をもとに、中小企業におけるインバウンドの受け入れの実態を明らかにし、効果的な取り組みや課題について分析しています。
- ▶あわせて、宿泊業・旅行業におけるインバウンド受け入れの課題や多文化共生社会との関連についても論じています。

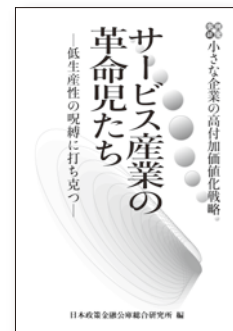


A5版 256頁 定価 (1,800円+税)

サービス産業の革命児たち

－低生産性の呪縛に打ち克つ－

- ▶小さな企業がなぜ高付加価値を生み出せるのか。「1日1組限定のキャンプ場」「冷めてもおいしいたいやき」など、類をみないビジネスで高い収益性を実現した最新の企業事例12社を紹介しています。
- ▶高付加価値を生み出すことで存在感を発揮している企業の経営戦略を分析し、小さなサービス産業が労働生産性を高めていくための方策を考察しています。



四六判 216頁 定価 (1,800円+税)

お問い合わせ先

(株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究第二グループ

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4

電話 03(3270)1691

