

調査月報

中小企業の今とこれから

2013 No.056

5



調査レポート

総合研究所 上席主任研究員 鈴木 正明
研究員 野中 卓人

シニア起業家の開業 —「2012年度新規開業実態調査」から—

論点多彩

(株)富士通総研経済研究所 上席主任研究員 長島 直樹

ソーシャルメディア・マーケティングの可能性と留意点

調査月報

5

中小企業の今とこれから

調査レポート.....4

シニア起業家の開業

—「2012年度新規開業実態調査」から—

*総合研究所 上席主任研究員 鈴木 正明
研究員 野中 卓人



表紙写真：「日本の祭礼」
小国町の鯉のぼり（熊本県）

論点多彩.....36

ソーシャルメディア・マーケティングの可能性と留意点

*（株）富士通総研経済研究所 上席主任研究員 長島 直樹

巻頭随想.....2

和魂和才で「文化経済大国」を目指せ

*西日本電信電話(株) 取締役相談役 大竹 伸一

中小企業の「生産拠点を持たない海外展開」戦略.....16

戦略活用目的とは

*総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

JGSS でよむ日本人の意識と行動.....20

ライフステージ別にみる教育費

*大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員 都村 間人
センター長 岩井 紀子

新時代の創業.....22

民間救急車の認知度を高め利用の幅を広げる

*愛知県一宮市 (株)あいみん

中小企業のための経営戦略基礎講座.....26

企業文化の改革に向けて

*グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

データでみる景気情勢.....28

中小企業の輸出動向に関する調査結果

プラスαでふくらむ小企業の魅力.....30

贈答米に遊び心を込めて

*京都府京都市 (株)八代目儀兵衛

マーケティングに生きる心理学.....34

心理的アンカーで「経験価値」を訴求する

*デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....35

ネットワークにより地域を元気に

*下関商工会議所 中小企業相談所長 佐藤 倫弘

経営最前線 1.....42

地域貢献は人のためならず

*千葉県大網白里市 大里綜合管理(株)

経営最前線 2.....44

大型 LED 照明の新事業で地域経済に貢献

*鹿児島県出水市 交和電気産業(株)

論語から学ぶリーダーシップ.....46

内に省みて疚しからざれば、夫れ何をか憂え何をか懼れん

*安岡活学塾 専任講師 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

丁寧を武器にする

今月の逸品／編集後記.....48

和魂和才で 「文化経済大国」を目指せ



西日本電信電話(株)
取締役相談役

大竹 伸一

おおたけ しんいち

1948年愛知県生まれ。71年京都大学工学部を卒業後、日本電信電話公社（現・日本電信電話(株)）に入社。2007年西日本電信電話(株)代表取締役副社長、2008年代表取締役社長。2012年6月より現職。2010年5月から2012年5月まで(株)関西経済同友会代表幹事を務め、2012年4月に提言「“和魂和才”による文化経済大国への道」を発表。2012年6月からサイバー適塾運営協議会会長に就任。



日本が再び輝きを取り戻すには、グローバリズムのなかで日本の価値を高め、世界から信頼される国へと導く日本流の新たな経済成長モデル「文化経済大国」を創り出さなければならない。

戦後の日本は、物質的な豊かさや利便性を提供する大量生産・大量消費を中心とした欧米型成長モデルにより、高度経済成長を成し遂げた。だが、これまでのような経済大国を目指すだけでは明るい未来を見出すことは難しい。

世界はモノや機能の豊かさだけでなく、「心の豊かさ」を求めように変化している。この「心の豊かさ」を実現するには、モノやサービス、金銭だけでなく、精神性や価値観、生活・思考・行動様式といった無形の文化的要素が不可欠であり、これらは人々の生活に安らぎや精神的快適性、安心感などをもたらすものでなければならない。

元来、文化と経済は両輪となって繁栄をもたらしてきた。幸いわが国には、世界標準になり得る伝

統や文化が数多くある。例えば、「もったいない」という価値観や思考が、節約やモノを大切にする生活様式に結びつき、エコロジーといった精神的快適性をもたらし、省エネ商品や保存食品の開発、リサイクルの促進などの経済活動に発展してきた。

また、「繊細」「器用」といった価値観や才能が、小型化する行動様式に結びつき、スペースの有効利用や満足感、快適性をもたらし、軽自動車や携帯電話、収納グッズなどの商品に発展してきた。

このように様々な日本文化を現代に適合させ普遍的なものとし、世界に浸透させていくことができれば、新たな市場の形成や市場そのものを拡大することが可能となる。

物質的な豊かさを提供する付加価値（品質・機能・デザイン性）の高い製品やサービスの創造のみならず、生活・思考・行動様式などの無形文化を経済的価値に結びつけることが、これからのわが国の持続的発展の鍵である。

文化力と経済力を融合させた「文

化経済大国」を目指すことで、グローバル競争に勝つための差異化につなげられる。日本の文化や生活様式に世界中が憧れをもつようなブーム、一大気運を国を挙げて巻き起こし、世界の国々の社会生活に根付かせることが新機軸となる。

日本文化の源流である日本人の心と技、「和魂和才」を色濃く継承し、日本のものづくりを支えてきた中小企業の役割は大きい。創意工夫による緩まないナットや高性能フィルムなどの工業製品、ものづくり力による海外向けにアレンジされた南部鉄器をはじめとする伝統工芸品、おもてなしの心による木目細やかな接客サービス。日本文化を源流としたオンリーワン技術を生かしたこれらの製品やサービスを世界に輸出し、成長を遂げている中小企業も少なくない。

「文化経済大国」の実現こそが日本を再興へと導く。そして、その実現は中小企業なくして成し得ない。日本文化の原点である「和魂和才」に裏打ちされたその底力に期待したい。



シニア起業家の開業 —「2012年度新規開業実態調査」から—

総合研究所 上席主任研究員 鈴木 正明（現・文教大学国際学部 教授）
研究員 野中 卓人（現・北九州支店 課長代理）

日本政策金融公庫総合研究所が1991年以来毎年実施している「新規開業に関するアンケート」によると、回答者に占めるシニア起業家（開業時の年齢が55歳以上）の割合は90年代と比べて上昇している。現在、開業促進が政策課題とされており、高齢化が急速に進展するなか開業の担い手としてシニアに対する注目は高い。

本レポートでは、「2012年度新規開業実態調査」の結果を基に、キャリアや開業動機など、シニア起業家の開業の特徴を探った。

2012年度新規開業実態調査の概要

① 「新規開業に関するアンケート」

調査時点：2012年8月

調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業が2011年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業（開業前の企業を含む）3,054社

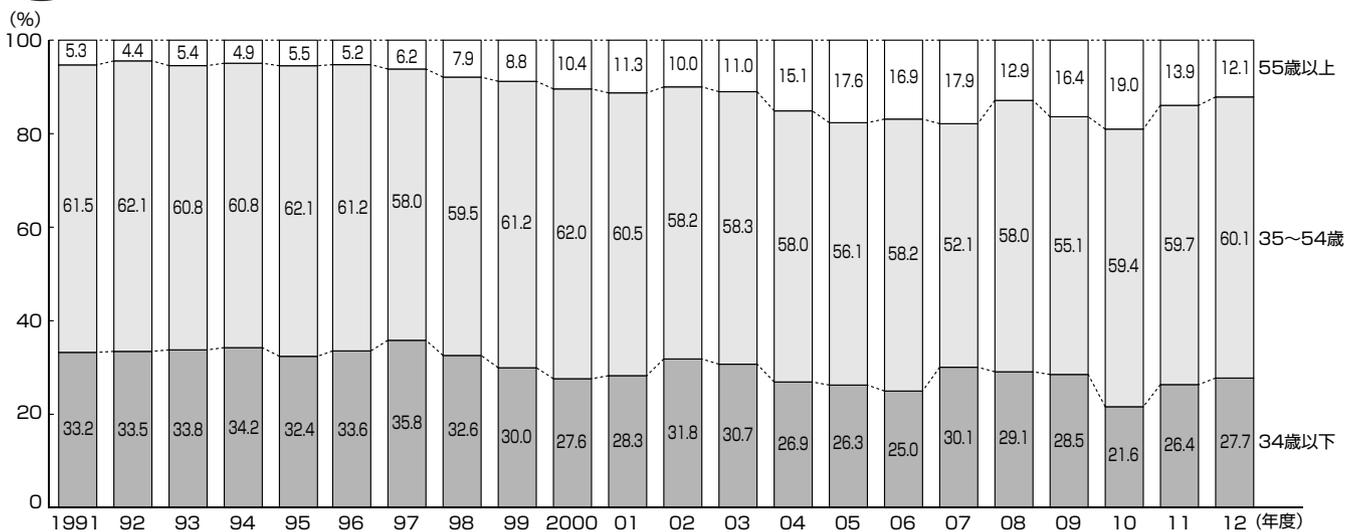
調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名

回収数：782社（回収率25.6%）

② ヒアリング

アンケート調査対象企業を含む18社に訪問調査を行った。

図-1 開業時の年齢



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業に関するアンケート」

(注) 集計結果は、小数第2位を四捨五入しているため、構成比の合計が100%にならない場合がある。

増加するシニアの開業

まず「新規開業に関するアンケート」の回答者に占めるシニア（開業時の年齢が55歳以上）の割合からみていこう。この割合は、1991年度調査では5.3%だったが、趨勢的に上昇し、2010年度調査では19.0%に達している（図-1）。2012年度調査では12.1%へと低下したものの、90年代前半に比べれば高い水準にある。

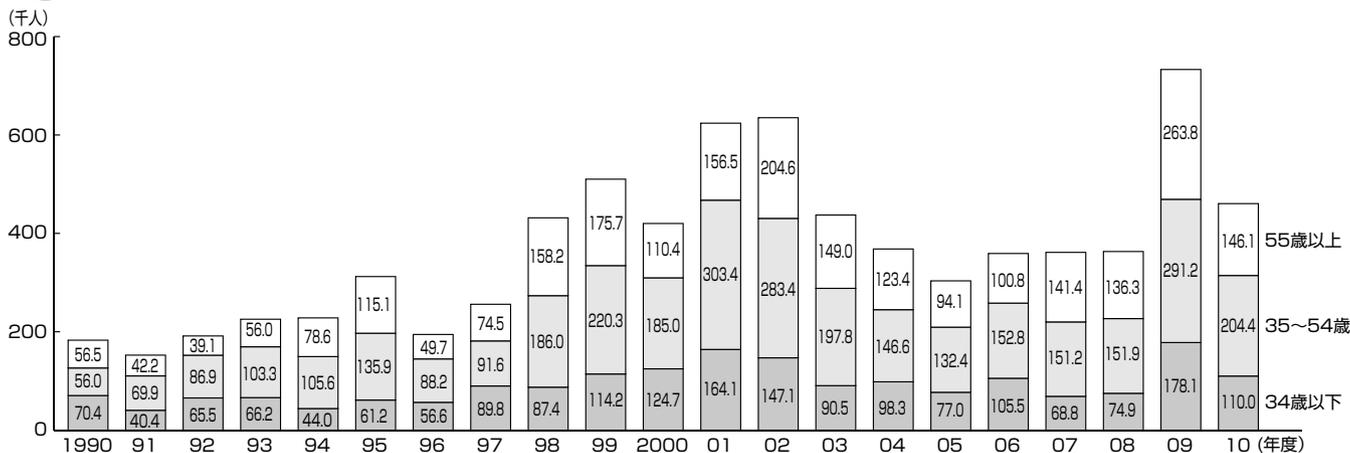
その背景としては、高齢化の進展と、人件費削減を

目的としたリストラの影響という二つを指摘できる。

まず前者からみていこう。総務省「国勢調査」によると、日本の生産年齢人口（15～64歳）に占める55～64歳の割合は1990年には16.8%だったが、2010年には23.0%に上昇している。実数をみても同じ時期に1,450.6万人から1,884.0万人へと29.9%も増加している。

そのなかには一般的な定年年齢である60歳以降も働きたいという意欲を有している人も多い。例えば、全国60歳以上の男女5,000人を対象とした内閣府「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」（2008年度）によると、退職希望年齢について「働

図-2 経営上の都合による離職者数



資料：厚生労働省「雇用動向調査」

(注) 経営上の都合とは、事業の縮小、合理化等事業経営上の理由で解雇した場合と、企業からの要請により希望退職に応じた場合（選択定年制や早期退職優遇制度等を含む）を指す。出向または出向元へ復帰は含まれない。

けるうちはいつまでも」が36.8%と最も多く、「70歳ぐらいまで」(23.0%)、「65歳ぐらいまで」(19.2%)と続く。これらの合計はほぼ8割(79.0%)にも達する。

こうしたなか、老齢厚生年金の支給開始年齢が引き上げられていることもあり、定年の見直しが近年進んでいる。2004年には「高年齢者雇用安定法」が改正され、定年年齢の引き上げ、継続雇用制度（勤務延長、再雇用）の導入、定年制度の廃止のいずれかの方法で、老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢までの雇用確保措置を講じることが事業主に義務付けられるようになった。

しかし、厚生労働省の「高年齢者雇用状況報告」(2010年6月1日現在)によると、継続雇用制度（勤務延長、再雇用制度）はほぼすべて（96.6%）の企業で導入されているものの、希望者全員が65歳まで働ける企業は46.2%にとどまる（常用労働者が30人以上の企業が対象）。現状、70歳はおろか65歳まで働き続けられる人は必ずしも多くはない。

新たな職を探そうと思ってもシニアを取り巻く雇用環境は厳しい。厚生労働省職業安定局『労働市場年報』によると、2010年の有効求人倍率は、55～59歳で0.40、60～64歳では0.34にとどまる。

このため、働くことを通じて収入の確保はもち

ろん、生きがいを追求するための手段として、開業を選択するシニアが増えていると考えられる。

次に、もう一つの背景であるリストラの影響についてみていこう。

厚生労働省「雇用動向調査」によると、「経営上の都合」（出向、出向元への復帰を除く）による55歳以上の離職者数は90年代後半に増加した(図-2)。その後も、景気動向によって変動しているものの、90年代前半に比べて高い水準にある。

雇用情勢が厳しいなか、リストラをきっかけに開業に踏み切ったシニアはかつてと比べて増えたことがうかがえる。

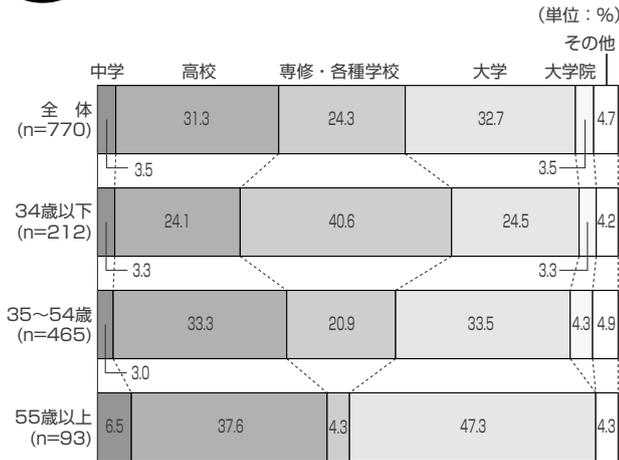
シニアの開業者像

では、シニア起業家はどのような人たちなのだろうか。以下では、34歳以下、35～54歳と対比しつつその特徴を探っていく。

大卒が多い

第1に指摘できるのは、大学卒と管理職を務めていた人たちが多くことである。

図-3 最終学歴



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2012年度新規開業に関するアンケート」(以下同じ)

最終学歴をみると、55歳以上では「大学」が47.3%と最も高くなっており、他の年齢層を大きく上回る(図-3)。今回のアンケート回答者の多くは2011年に開業している。同年に55歳だった人が18歳を迎えたのは74年だが、この年の大学進学率は25.1%だった。それ以前の進学率はさらに低い。55歳以上のアンケート回答者に占める大学卒の割合は同世代全体と比べて高いといえる。

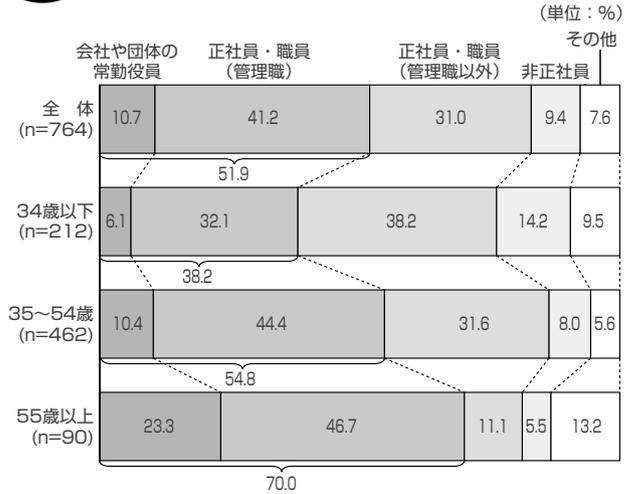
次に、開業直前の職業をみると「正社員・職員(管理職)」が46.7%と最も多く、次いで「会社や団体の常勤役員」(23.3%)となっている(図-4)。これを合わせると70.0%に達しており、マネジメントを経験していた人は多いことが分かる。

開業直前の勤務先の従業者規模をみると「19人以下」が31.6%と最も多く、「50~299人」が27.6%で続く(図-5)。ただし、他の年齢層と比べると19人以下の割合が低く、20人以上の区分の割合が高い。開業直前に、規模の大きな企業に勤務していた人が比較的多いというのもシニアの特徴といえる。

直前の勤務先に長く勤務

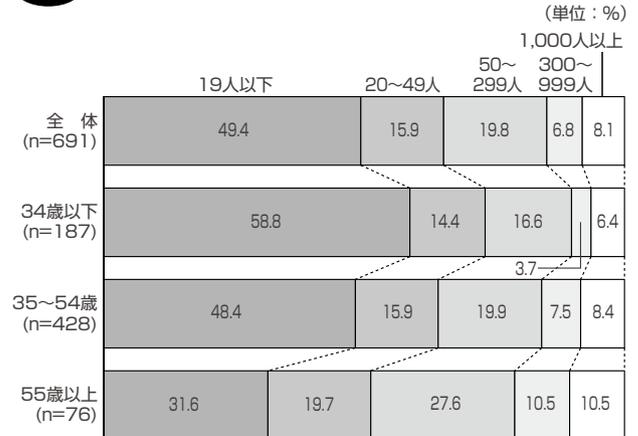
第2に、開業直前の勤務先に長く勤めていた人が多いことである。

図-4 開業直前の職業



(注)「非正社員」は「パート・アルバイト」「派遣社員・契約社員」である。「その他」は「自営業主」「家族従業員」「学生」「専業主婦・主夫」を含む。

図-5 開業直前の勤務先の従業者規模

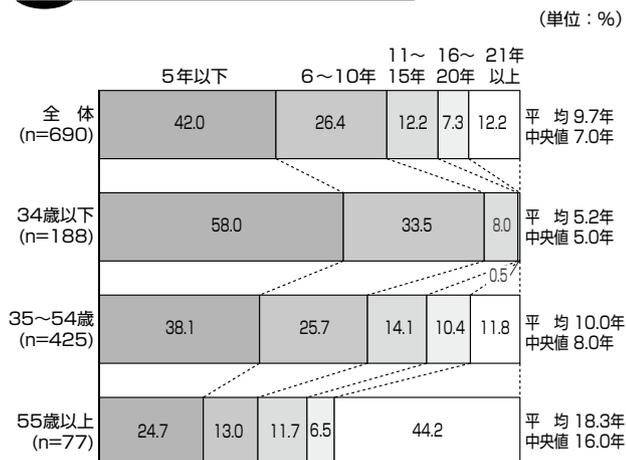


(注) 1 開業前の職業が「会社や団体の常勤役員」「正社員・職員(管理職)」「正社員・職員(管理職以外)」「非正社員」である回答者について集計した。
2 「1,000人以上」には「公務員」が含まれる。

開業直前の勤務先での勤務年数をみると、55歳以上では「21年以上」が44.2%と半数近くに上り、平均は18.3年である(図-6)。さらに、学校卒業後開業までに勤務した企業数は平均3.2社となっており、34歳以下(2.7社)、35~54歳(3.5社)と大きく変わらない。

以上の結果からは、開業直前はともかく、開業や転職を考えるほど大きな不満を抱えたことのあるシニアはそれほど多くはないということが推察され

図-6 開業直前の勤務先の勤務年数



(注) 図-5の(注)1に同じ。

る。転職に関するデータはないものの、アンケートに基づき、開業時と漠然と開業を考え始めたときの年齢の差をみると、55歳以上では平均3.3年、中央値は1.0年となっている。これは、34歳以下（それぞれ4.8年、4.0年）、35～54歳（4.9年、4.0年）と比べてむしろ短い。ここで尋ねた「開業」が今回のものなのか、かつて考えていたものの断念したものなのかは設問からは必ずしも明らかではない。それでも、若いころに開業を考えていたシニアはそれほど多くはなかったことがうかがえる。

家計の余裕が比較的大きい

第3に、事業以外の収入があり、家計の負担が比較的軽いとみられる人が多いことである。

まず、事業以外からの収入がある55歳以上の割合は52.7%となっており、他の年齢層を大きく上回る(図-7)。内訳をみると「年金・恩給」(38.5%)が最も多い。また、事業とは別に収入がある家族(開業者本人を除く)の人数は平均1.2人と、34歳以下の0.6人、35～54歳の0.7人を上回る。アンケートではどのような関係の家族かまで尋ねていないものの、すでに就学を終えて社会人となった子どもも多いとみられる。

一方、家計の負担に関して、自宅の所有状況を

みると「所有しているが、住宅ローンはない」が54.7%と最も多く、他の年齢層を大きく上回っている(図-8)。逆に、「借用している」の割合は10.5%と比較的低く、家賃負担がある人は少ない。

家計の負担が最も重いのは住宅ローンや教育費を抱える中高年といわれる。しかし、これらの負担からすでに解放されているシニアは多い。しかも、年金に代表される開業者本人または家族の別途収入があることも少なくない。このため、他の年齢層よりも家計に余裕があると考えられる。

開業の経緯と動機

なぜ高い年齢で開業したのか

2012年度の「新規開業に関するアンケート」によると、開業時の年齢は平均41.4歳である。これと比べると55歳という年齢は高い。なぜシニア起業家は比較的高い年齢で開業したのだろうか。

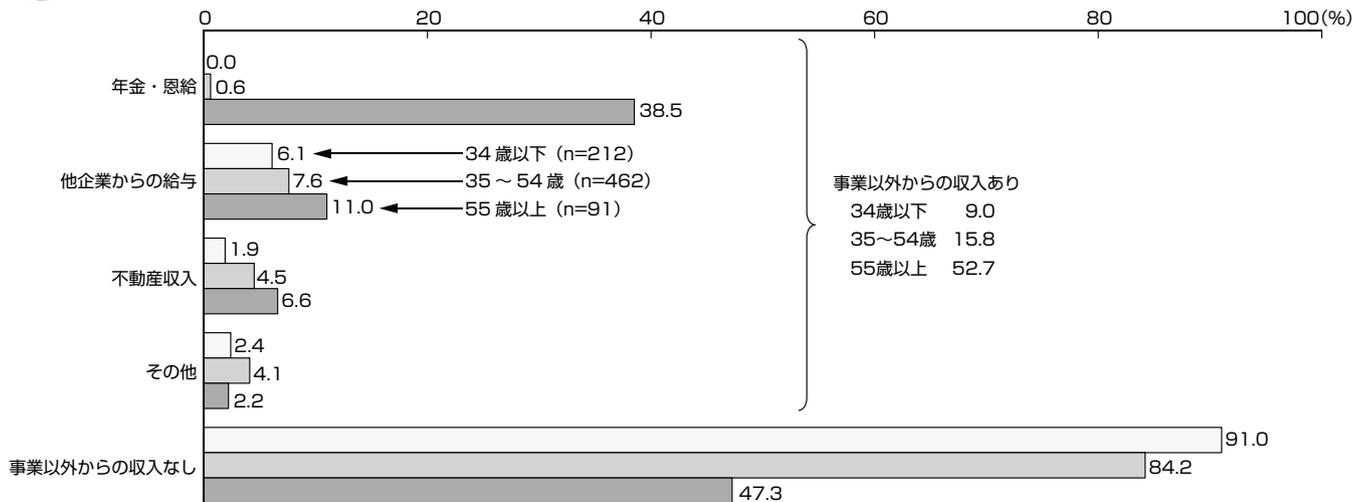
55歳以上の離職理由をみると最も多いのは「自らの意思による退職」(57.1%)、次いで「定年による退職」(19.5%)となっている(図-9)。前者が比較的少ないこと、他の年齢層ではみられない後者が挙げられていることがシニアの特徴である。

定年で離職したシニアのなかには生きがいを追求するために開業した人も少なくない。ヒアリングでも、勤務時代は多忙であり定年後は悠々自適な生活を送りたいと考えていたものの、いざ退職してみると充実感を感じられなかったことがきっかけとなり開業したという話が聞かれた。

また、シニアの場合「自らの意思による退職」のなかにも定年後を見据えた離職が含まれる。例えば、エスニック料理レストランを始めたCさん(後述事例3)は、体力が残っているうちにと考えて定年前の57歳のときに退職し、開業している。

図-9を再度みると、「事業部門の縮小・撤退に伴う退職」(6.5%)、「勤務先の倒産・廃業」(7.8%)、

図-7 事業以外からの収入



(注) 「事業以外からの収入あり」は、「年金・恩給」から「その他」までの少なくとも一つを回答した人の割合である。

図-8 自宅の所有状況

(単位: %)

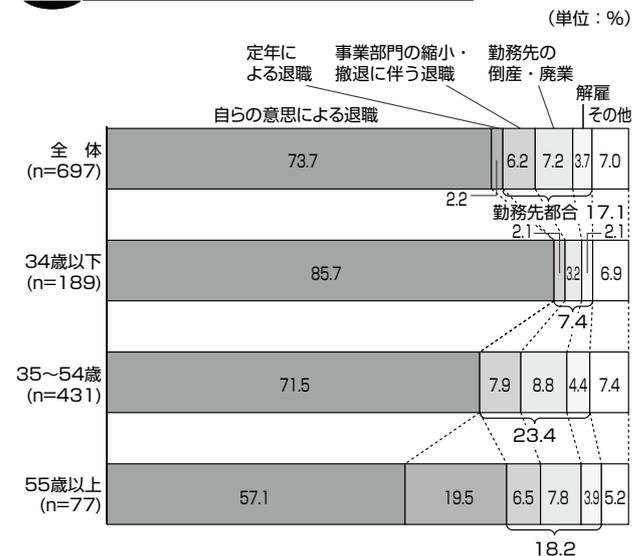
	所有しているが、 住宅ローンはない	所有しており、 住宅ローンがある	借用している
全体 (n=770)	22.5	41.9	35.6
34歳以下 (n=211)	17.1	28.9	54.0
35~54歳 (n=464)	18.3	49.4	32.3
55歳以上 (n=95)	54.7	34.7	10.5

「解雇」(3.9%)を合わせると18.2%に達する。「勤務先都合」も開業の引き金の一つといえる。

経験・知識・資格の活用が最も多い動機

55歳以上の開業動機をみると「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」が51.1%と最も多く、「社会の役に立つ仕事がしたかった」「年齢や性別に関係なく仕事がしたかった」がともに36.2%で続く(図-10)。「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」は34歳以下と比べて、それ以外の2項目は他の年齢層と比べて高い。さらに「適当な勤め先がなかつ

図-9 開業直前の勤務先からの離職理由



(注) 1 「勤務先都合」とは「事業部門の縮小・撤退に伴う退職」「勤務先の倒産・廃業」「解雇」の合計である。

2 図-5の(注)1に同じ。

た」も18.1%に達しており、他の年齢層を上回る。シニアの雇用環境の厳しさがうかがえる。

以上の結果からは、働く場を確保することを通じて、生きがいを追求したり、収入を得たりすることが開業の主要な動機だったことがうかがえる。

次に、収入に対する考え方をみると、「家計を維持できるだけの収入があれば十分だ」が64.9%と最

図-10 開業動機

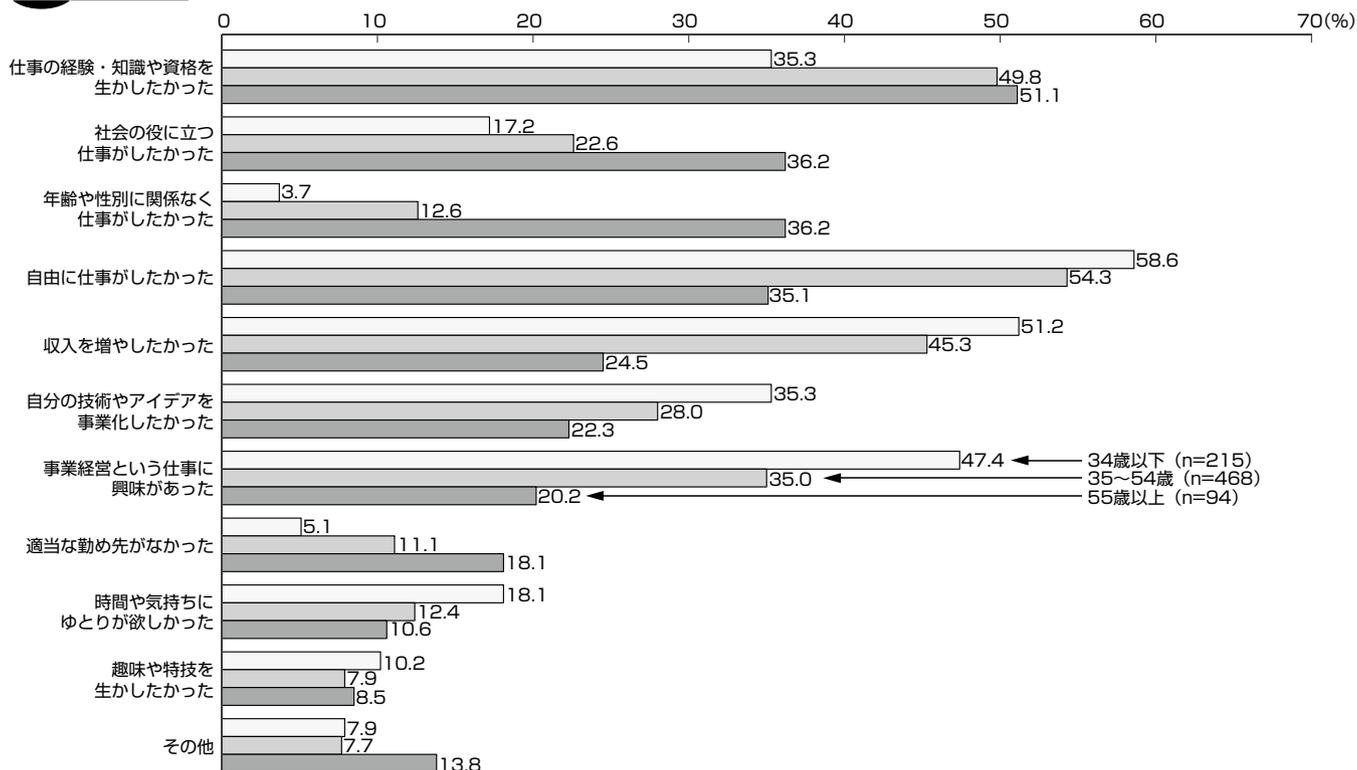
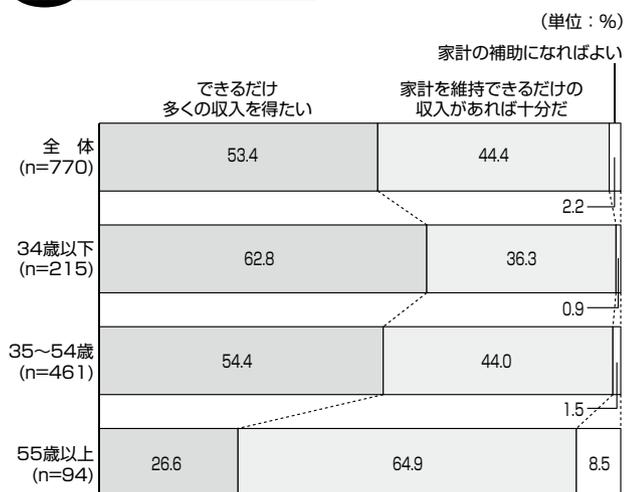


図-11 収入に対する考え方



も多く、次いで「できるだけ多くの収入を得たい」(26.6%)となっている(図-11)。他の年齢層と比べて前者が多く、後者が明らかに少ない。より若い回答者と比べてシニアが求める収入の水準は総じて低いといえるだろう。

開業分野

事業所向けが比較的多い

ここではシニアがどのような分野で開業したのかを検討する。

まず開業業種をみると、「医療、福祉」が22.1%と最も多く、次いで「サービス業」(17.9%)となっている(表)。他の年齢層と比べて「製造業」や「運輸業」の割合が高いものの、加齢に伴い特定の業種で開業するという傾向はあまりみられない。

主な販売先別でみると、一般消費者が66.3%、事業所が33.7%となっている。他の年齢層をみると、一般消費者の割合は34歳以下では87.1%、35~54歳では71.7%となっており、55歳以上を上回る。シニアの場合、一般消費者を主な販売先とすることは相対的に少ない。

表 開業業種

(単位：%)

業種	全体 (n=782)	34歳以下 (n=217)	35~54歳 (n=470)	55歳以上 (n=95)
建設業	7.2	6.9	7.4	6.3
製造業	3.2	1.8	3.6	4.2
情報通信業	2.7	1.8	3.2	2.1
運輸業	2.2	0.0	2.8	4.2
卸売業	7.2	3.2	8.5	9.5
小売業	14.6	13.4	16.2	9.5
不動産業	4.2	2.8	4.7	5.3
飲食店、宿泊業	12.9	17.1	10.6	14.7
医療、福祉	19.8	23.0	17.9	22.1
教育、学習支援業	2.6	1.8	3.2	1.1
サービス業	22.0	26.7	20.6	17.9
その他	1.5	1.4	1.3	3.2
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

長い経験を活用した開業が主流

次に、斯業経験（現在の事業に関連する仕事の経験）についてみていこう。斯業経験年数の平均は17.8年と他の年齢層よりも長く、分布をみても「30年以上」が32.3%、「20~29年」が15.0%など、20年以上がほぼ半数（47.3%）に達する（図-12）。

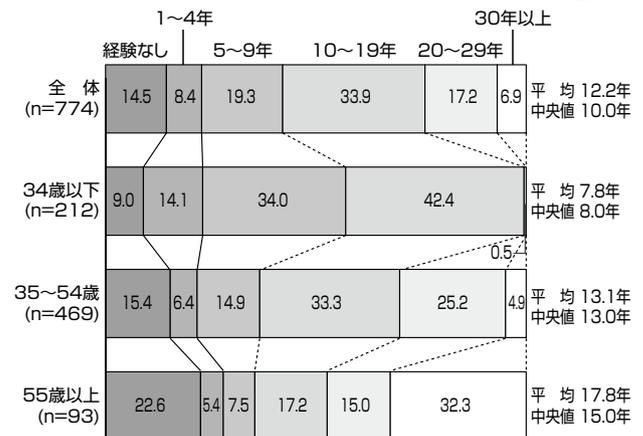
事例 1 30年以上のエンジニア経験を生かす
事業内容 電子線を応用した検査装置の開発
開業年齢 64歳

Aさんは大手電機メーカーで電子線技術のエンジニアとして30年以上勤務していたが、リストラに伴い所属部署が閉鎖されたことを機に転職する。しかし、リーマン・ショックの余波によって、またしても所属部署が廃止されてしまう。

その際、開発中だった半導体製造装置の検査機器を完成させてほしいという、取引先からの依頼がきっかけとなり、Aさんは64歳のときにエンジニア仲間二人と開業する。仲間が会社を去ったり開発の継続を依頼した取引先との関係が担当者の転職に伴い途絶えたりするといったことがあったものの、地

図-12 斯業経験年数

(単位：%)



(注) 「経験なし」の斯業経験は0年として平均、中央値を算出した。

道に開発を続けた。

検査機器が完成したのは開業してから2年後のことである。現在は開業後に確保した半導体製造装置メーカーに年に数台納入している。培ってきたエンジニアとしての経験や知識を活かすことができ非常に満足しているという。

廃業・廃止予定の企業や部門の従業員や設備などを引き継いで開業したシニアもみられる。開業直前の勤務先で常勤役員や管理職を務めていた55歳以上の割合は高いことを勘案すると、これらの企業や部門においてリーダー的な立場にあった人も少なくないと推察される。このような役割を担っていたからこそ、これらの企業や部門を引き継ぐことになったのではないかと考えられる。

引き継いだときの業績は一般に悪い。このため、勤務時代のアイデアなどを基に、事業の改革に取り組むことが多い。

事例 2 廃業間際の企業を引き継ぐ
事業内容 繊維製品の製造
開業年齢 63歳

長い間専業主婦だったBさんは子育てを終えた

後、従業員が数十人の工業用繊維製品メーカーにパートとして入社した。当初は営業事務を担当していたが、その能力を買われ、取引先との交渉や生産計画など、社内でも中心的な仕事に携わるようになった。そして、十数年の勤務後には役員にまで昇進する。

しかし、当時の経営者の放漫経営から業績は次第に悪化、同社は存続と廃業の岐路に立たされる。その際、Bさんは会社を買い取ってほしいと経営者から持ちかけられた。多くの従業員から懇願されたこともあり、Bさんは同社を引き継ぎ再建することを決意する。

引き継いだ後Bさんはさまざまな問題点の改革に取り組んだ。その一つが生産管理である。例えば、機械の設計を工夫するなどして材料ロスを3~4割も削減した。設計のアイデアは自らが生産ラインに入って作業をするなかで見つけたという。加えて、生産性を向上させる提案をした従業員に報酬を与える仕組みも導入した。

これらの地道な取り組みが功を奏し、同社は黒字に転換した。売り上げも順調に増加した結果、国内だけでは対応しきれず、海外に生産拠点を設けるまでになっている。

未経験分野での開業も比較的多い

Aさんのように長い経験を生かした開業がみられる一方、斯業経験がない回答者の割合も22.6%と他の年齢層よりも高い。未経験分野での開業も比較的多いのがシニアの特徴である。

その理由としては、開業以前とは異なる仕事に携わりたいと考えがちであることを指摘できる。喫茶店を始めたあるシニア起業家は「勤務先での仕事はやりつくした。第2の人生ではこれまでやったことがないことをしたかった」と語る。

その場合、年齢がネックとなり、斯業経験を積みにくいことが少なくない。シニアをめぐる雇用環境は厳しく、介護など人手不足の業界を除いて未経験

者は採用されにくいからである。上述の喫茶店の経営者は「経験を積もうと働き口を探したものの、アルバイトとしても採用してもらえなかった」と振り返る。

斯業経験がない分野で開業するシニアの多くは、独力で必要な知識やノウハウを習得しているとみられるが、パートナーを確保していることも少なくない。先に紹介したCさんもその一人である。

事例3 パートナーとの開業

事業内容 エスニック料理のレストラン

開業年齢 57歳

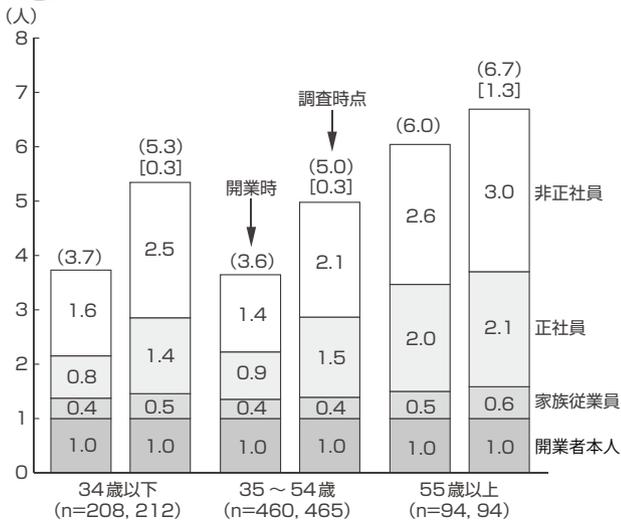
Cさんは、開業前、東南アジアから輸入した住宅建材の販売を担当していた。駐在経験こそなかったものの、頻繁に現地との間を行き来していた。

50歳代になってからCさんは定年後の生活を考え始め、生きがいを感じられるような仕事を模索していた。そのころ、仕事を通じて知り合った現地の知人から、日本でエスニック料理のレストランを共同で開店する話を持ちかけられた。自分が好きな食べ物だったこともあり、Cさんはこの話に乗ることを決意した。

開業直後は苦戦したものの、本格的な味が口コミで広まり次第に顧客が増加した。その後、出店を重ね、現在では5店舗を構えるまでになっている。これらの店のシェフやウエイトレスの大半はパートナーが現地で募集、採用した人たちである。このパートナーは、来日後、慣れない環境で仕事をする中で生じるストレスの緩和など心理的なケアも行っている。一方、Cさんが担当するのは店舗管理や資金調達などである。適切な人材確保や従業員管理など、この業界で必要となる知識やノウハウの不足を補ってくれるパートナーがいたから、開業しここまで成長できたとCさんは語る。

ヒアリングによると、Cさんをはじめ、パートナー

図-13 従業者数



(注) 1 棒の上の () 内は従業者数の合計、[]内は55歳以上の従業者数(開業者本人を除く)を示す。
2 項目ラベルの下の回答数は左が開業時、右が調査時点のものである。

の多くはかつての部下など勤務時代の仕事を通じた知り合いだが、子どもというケースもみられる。例えば、重電メーカーのエンジニアだったあるシニア起業家は未経験の中古自動車の輸出を長男と一緒に始めた。国内での自動車の仕入れなどはディーラーに勤めていた長男が担当し、自らは輸出国の経済状況などの情報収集といった、英語が不得意な長男が苦手とする分野を引き受けている。子どもがすでに社会人として働き始めているシニアらしい開業とみることができる。

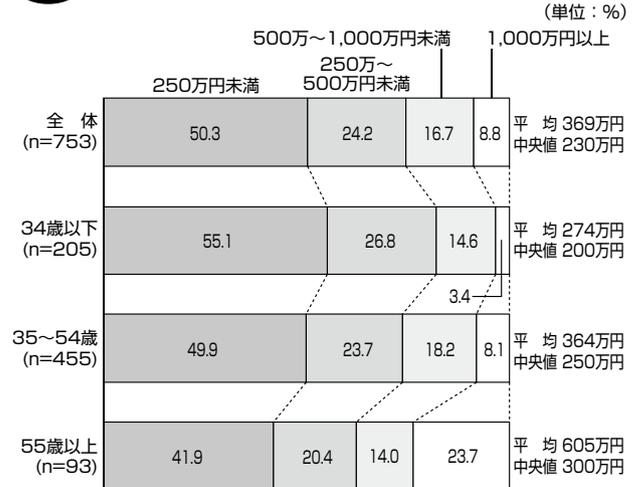
開業準備

従業員数、自己資金額が比較的多い

次に、開業準備について検討していく。ここでは、従業員や自己資金の確保と、開業計画へのアドバイスを取り上げる。

まず、開業時の従業者数は平均6.0人、中央値4.0人となっており、他の年齢層を上回る(図-13)。比較的多くの人を雇用する理由の一つとしては、開業前

図-14 自己資金額



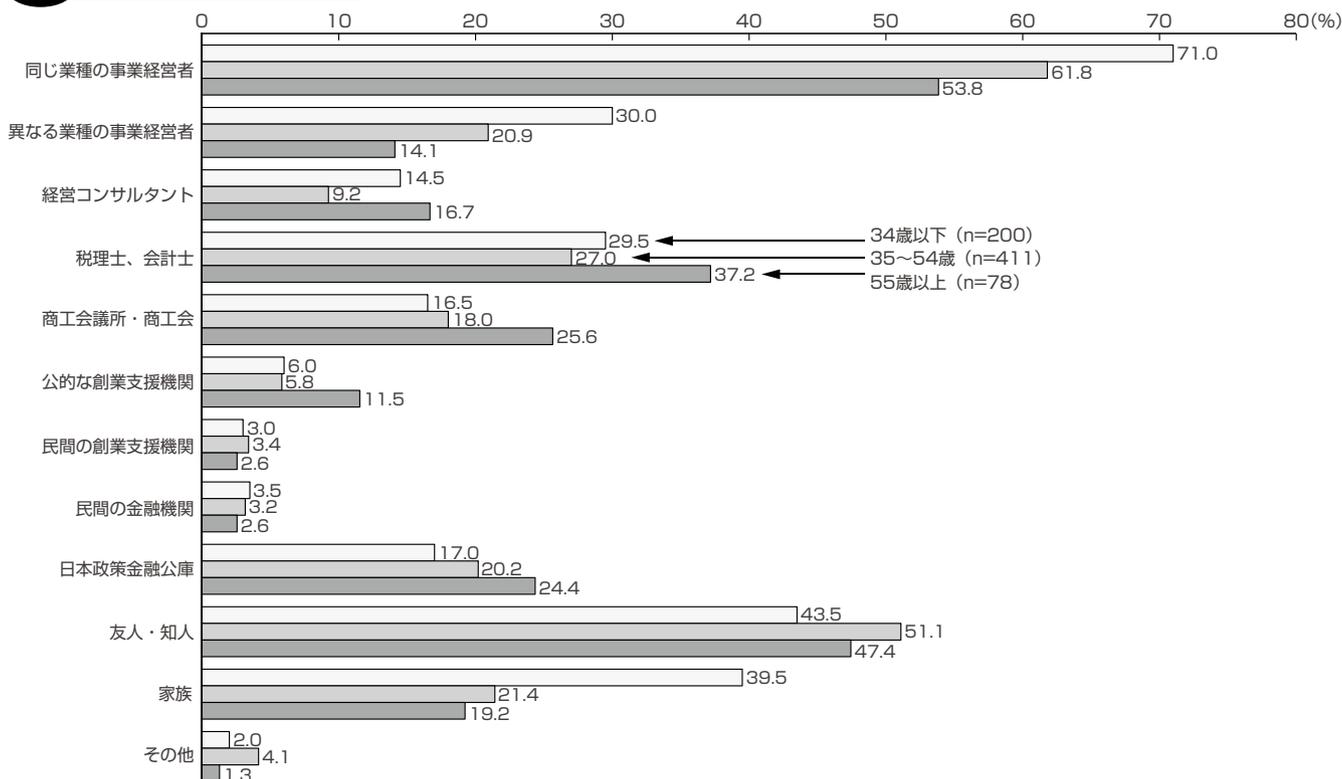
に予測した売上げが大きいことがある。外れ値があるため中央値をみると、開業前の予想月商は55歳以上では200万円と、34歳以下の150万円、35~54歳の120万円を上回る。業種などを勘案していない比較ではあるものの、概して、相対的に大きな事業規模を予測していたことがうかがえる。

さらに、従業員を採用することで、不足する知識やノウハウを補う傾向にあることが考えられる。その典型は事業経験がない分野で開業する際にパートナーを見つけるといったケースである。

経験がある分野であっても、知識やノウハウを補完するために従業員を採用することもある。投資用アパートの企画・販売を始めたあるシニア起業家は不動産売買を経験したことはあったものの賃貸には携わったことがなかったため30歳代の経験者を採用した。賃貸に関する知識を自らが習得するには時間がかかりすぎると考えたからという。

次に、開業時に準備した自己資金額は、55歳以上では平均605万円(中央値は300万円)と、34歳以下の274万円(同200万円)、35~54歳の364万円(同250万円)を上回る(図-14)。家計に比較的余裕があること、長年勤めた結果として支払われた退職金若くは若い人たちと比べて一般に多いことなどがその理由であろう。

図-15 アドバイスを受けた相手



(注) アドバイスを受けた回答者について集計した。

事業経営者からのアドバイスは少ない

開業計画へのアドバイスを受けた55歳以上の割合は82.1%となっている。34歳以下の92.6%、35～54歳の87.8%をいくぶん下回る。

次に、アドバイスを受けた回答者について受けた相手を見ると、55歳以上では「同じ業種の事業経営者」が53.8%と最も多いが、他の年齢層と比べると低い(図-15)。「異なる業種の事業経営者」(14.1%)についても同様の傾向がみられる。事業経営者からアドバイスを受けたシニアは相対的に少ない。

他方、「税理士、会計士」(37.2%)、「商工会議所・商工会」(25.6%)、「公的な創業支援機関」(11.5%)、「日本政策金融公庫」(24.4%)などの割合が比較的高い。個人的なネットワークを通じてというよりも、誰もが利用できる先を利用することが多いといえる。シニアだからといって起業に有益な人脈が広いとは必ずしもいえないように思われる。

開業後の業績

55歳以上の採算状況をみると黒字基調が54.5%と、赤字基調の45.5%を上回る(図-16)。しかし、他の年齢層と比べると黒字基調の割合は低い。

もちろん、年金をはじめ事業以外からの収入を有する人も多いことから、多少の赤字が生じたとしても、生活には困らないという人もいるだろう。採算はとれていなくても、生きがいを得るといふ開業動機が満たされている場合もありうる。とはいえ、事業を継続するためには採算の確保が不可欠であろう。

赤字基調が比較的多い要因の第1は、斯業経験のない分野に参入する割合が比較的高いことである。

斯業経験がない分野に参入した55歳以上の回答者について赤字基調の割合をみると64.7%となってお

り、図-16でみた55歳以上全体の45.5%を上回る。一般に、必要とされる知識やノウハウが不足しがちなだけに、斯業経験のない事業で採算を確保することは経験がある事業よりも難しい。また、すべての人が適切なパートナーを選定、確保できるわけでもない。結果として知識やノウハウが不足したまま未経験分野に参入したシニアは少なくない可能性がある。

第2に、開業前に予想した売り上げが大きくなりがちであることが挙げられる。先にみたように開業前の予想月商は55歳以上が最も大きい、これを達成した回答者の割合は55歳以上では40.4%と、34歳以下の58.9%、35～54歳の49.0%を下回る。予想が現実よりも大きいシニアが相対的に多いのは、ビジネスの経験が長いだけに、自らの営業力や人脈を高く評価しすぎることも考えられる。実際、開業直前の勤務先で営業課長を務めていたシニア起業家は「営業には自信があったが、開業前に思っていた以上に受注を獲得するのは難しい」と語る。

大きな売り上げを予測していれば、多くの従業員を雇ったり、広い店舗を借りるため家賃が高くなったりするなど、費用も大きくなりがちである。これらの費用は簡単には削減できないことも多いため、予想月商を達成できないと赤字基調になりやすい。実際、予想月商を達成できなかった企業では赤字基調が58.1%、55歳以上に限ると68.0%に達する。

売り上げそして費用の予想を適正なものにする一つの方法は第三者からアドバイスを受けることである。しかし、先にみたように、アドバイスを受けた55歳以上の割合は他の年齢層をやや下回る。特に、商売の現実をよく知っているであろう経営者から受けたという割合は低い。この結果、開業前の予測と現実との間に齟齬が生じた可能性は否定できない。

シニア開業の意義

シニアの開業には少なくとも二つの意義がある。

図-16 採算状況

(単位：%)

	黒字基調	赤字基調
全体 (n=734)	64.4	35.6
34歳以下 (n=202)	72.8	27.2
35～54歳 (n=444)	62.6	37.4
55歳以上 (n=88)	54.5	45.5

第1は働く場を自ら創出していることである。働き続けたいというシニアにとって開業はその願いを実現する有力な選択肢である。

同世代を雇用していることも指摘できる。調査時点における従業者数の平均は55歳以上では6.7人となっており、そのうち同世代（55歳以上）は1.3人である（前掲図-13）。これに対して、34歳以下、35～54歳の回答者が雇用する55歳以上の従業員は0.3人にすぎない。若い開業者が自分よりはるかに年上の人を雇うことは一般に少ない。シニアによる開業が同世代を雇用する数は必ずしも多いとはいえないが、それでも他の年齢の開業者よりも多い。雇用情勢が厳しい人たちに働く場を創出している点も評価できるだろう。

第2の意義は、引退してしまえば埋もれてしまう経験や知識が活用されることである。そもそも、自らの経験や知識を生かしたいというのは主要な開業動機である。シニアにとって開業は生きがいを得るための手段の一つといえる。さらに、労働力人口が今後減少するなか、その経験や知識を生かしてシニアが働き続けることは社会的にもプラスである。

高齢化が進展するに伴いこれら二つの意義はますます高まっていくだろう。これらの意義を実現するようなシニア起業家が増えることを期待したい。

第2回

戦略活用の目的とは

総合研究所 上席主任研究員 丹下 英明

今回は、「生産拠点を持たない海外展開」戦略の意義についてみてきた。この戦略は、海外企業に対して技術供与や生産委託を行うことで、実質的な海外展開を果たすものである。投資負担が少ないなど多くのメリットがあり、そうした戦略を実践する中小企業の満足度も高い。

では、中小企業は、そうした戦略を実際どのように活用しているのだろうか。連載第2回は、具体的事例を紹介しながら、その活用戦略についてみてみよう^(注1)。

戦略を積極的に活用する中小企業

中小企業は、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を実際どのように活用しているのだろうか。日本政策金融公庫総合研究所では、そうした戦略によって実際に海外展開を果たした中小企業にインタビュー調査を実施し、その取り組みを探ってみた(表)。

その結果、第1回の最後でも触れたとおり、中小企業は、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を、単なる投資負担軽減やリスク回避の手段としてだけでなく、①直接投資を行うまでの経過措置的手段として、②業種・業態の特徴を活かす手段として、③進出先国の規制や特殊事情へ対応する手段として、④自社ビジネスの構造転換の手段として、積極的に活用していることがわかった(図)。

以下では、それぞれについて具体的事例を交えながらみてみよう。

直接投資を行うまでの経過措置的手段として

最終的には海外で自ら生産を手がけるつもりであったとしても、進出先のマーケットの特徴を把握するなど、本格的に進出するまでのつなぎの手段として「生産拠点を持たない海外展開」を行う場合もある。マーケットに関する情報収集を行いながら、商慣行の違いなどを把握し、本格的に進出するにあたってのビジネス上の課題・問題点をじっくり探ることができる。

A社は、ガソリンスタンドの地下に設置するタンクを製造販売している。独自技術のSF二重殻タンク(内殻を鋼板、外殻を強化プラスチックで製作したタンク)を強みとし、国内シェア約55%を誇る。

表 インタビュー企業の概要

	主な事業内容	主な相手先国・地域 (過去実績含む)	主な業務・技術供与の業態
A社	SF二重殻タンク等の各種備蓄タンク・水槽の製造販売、保守サービス	マレーシア、タイ、中国	ノウハウライセンス
B社	強力吸引作業車、高圧洗浄車などの特殊車両の製造販売	中国	ノウハウライセンス
C社	粉粒体処理装置の製造販売、トータル・エンジニアリング	韓国、米国、オランダ、インド	特許・ノウハウライセンス
D社	工業用表面処理加工、高精度ロール類の製造・研削、工業用表面処理のエンジニアリング	インドネシア、米国、英国、ブラジル、中国等	特許・ノウハウライセンス
E社	3次元ブロー成形やエクステンジブロー成形を用いたプラスチック中空成形製品の製造販売	スウェーデン、ドイツ、韓国	特許・ノウハウライセンス
F社	超精密金型開発・設計・製作及びプレス加工	米国、シンガポール	ノウハウライセンス
G社	モータープロテクターや感震器、サーマルスイッチ等の製造販売	中国（合併企業）	ノウハウライセンス
H社	空気清浄活性器、マイナスイオン発生器、オゾン発生器等の製造販売	台湾	特許・ノウハウライセンス
I社	インキ製造、調色システムの製造販売	中国（第三者企業）、中国（独資企業）	生産委託（第三者企業）、ノウハウライセンス（独資企業）

資料：日本政策金融公庫総合研究所「日本公庫総研レポート」No.2012-2、p.28を一部修正

同社は、中国企業への技術供与を経て、2011年に別の中国企業と合併工場を設立した。日本市場が縮小していくなかで、それまでの技術供与によるロイヤリティビジネスよりも一歩踏み込んだ事業展開が必要と感じたためであった。同社はマレーシア、タイ、中国企業への技術供与を通して、海外展開にかかるノウハウを蓄積することができた。特に中国については、「現地マーケットを理解するうえで最初から直接投資で進出するのではなく、技術供与という方法を取ったことは非常に有効であった」としている。

業種・業態の特徴を活かす手段として

業種や業態によっては、自ら海外で生産するよりも、「生産拠点を持たない海外展開」の方が適している場合もある。その典型例は、消費地立地が競争優位となる「めっき」や、多品種少量生産品、大型

重量物などを手がけるものだ。

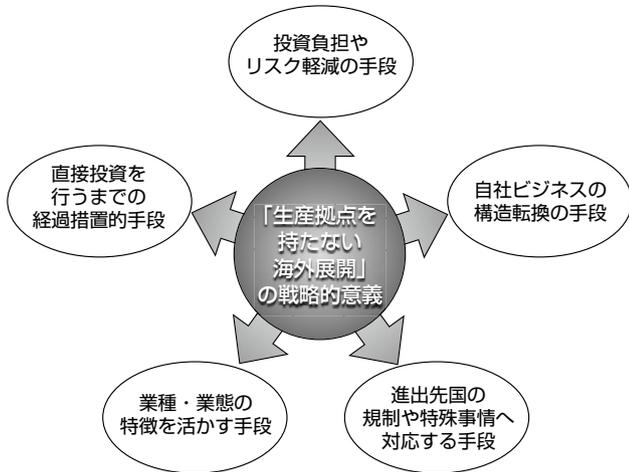
前述したA社の扱うガソリンスタンド向けのSF二重殻タンクは、大型の重量物である。海外の企業に技術供与を行っても、輸送コストがかかるため、日本へ逆輸入される恐れはない。そうした製品特性もあって、A社は当初、海外企業への技術供与を選択した。

A社が扱うような大型重量物は、輸送コストを考えると、現地生産するメリットが大きい。一方で中小企業は海外展開に向けた経営資源やノウハウに乏しいため、海外展開の機動性や柔軟性といった観点から、そうした製品を取り扱う場合は特に「生産拠点を持たない海外展開」を選択するインセンティブが高まるといえる。

進出先国の規制や特殊事情へ対応する手段として

進出する国に独特の規制が存在したり、国土が広

図 「生産拠点を持たない海外展開」戦略活用目的



資料：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2012-2、p.82を一部修正

大で自社のネットワークだけではとてもカバーしきれないような場合もそうした戦略を選択する要因となる。

粉粒体処理装置の製造を手がけるC社は、米国企業に技術供与を行っている。米国には圧力容器の基準が2種類あり、州によって異なるので対応が難しい。加えて、米国では広い国土の広範囲にわたって企業が立地しているので、自社での営業展開は難しいと判断し、技術供与に踏み切った。

自社ビジネスの構造転換の手段として

供与する技術が製品ライフサイクル上のどの段階にあるのか、成長期にあるのか衰退期にあるのかといった点も「生産拠点を持たない海外展開」の選択に影響している。自社技術の製品ライフサイクル上の位置づけを認識したうえで、そうした戦略をうまく活用し、自社ビジネスの構造転換に成功した企業もある。

典型例がF社のケースだ。超精密部品の金型開発・プレス加工を行うF社が「生産拠点を持たない海外展開」を実施したのは、1990年代後半のことで

ある。当時、国内の産業構造は、弱電部品の生産が円高によって海外にシフトし、自動車部品の生産が主力産業となりつつあったという。この構造変化を機敏に捉えた同社は、成熟した弱電部品の生産技術をシンガポールの企業に供与し、そこから得られるロイヤリティ収入を新たな研究開発投資につぎ込むことで、自社の主力製品を素早く自動車部品へと切り替えることに成功した。成熟した技術を積極的に海外へ売り込み、それを元手に国内事業を成長産業へとシフトさせたのだ。

技術流出を防止するには

以上、みてきたように、中小企業は、単なる投資負担軽減やリスク回避といった消極的な理由だけではなく、むしろ積極的な理由から「生産拠点を持たない海外展開」戦略を活用している。

もっとも、そのためには、さまざまな点に留意する必要がある。①パートナーの選定、②ロイヤリティの回収、③品質・ブランドの管理、④技術流出防止、⑤販売エリアの区分け、⑥カントリーリスクへの対応といった点が挙げられるだろう^(注2)。

このうち、「生産拠点を持たない海外展開」戦略において特に懸念されるのが、④技術流出の問題だ。技術供与や生産委託を行うことで、大事な技術が海外に流出してしまうのではないかと、そのように考える読者も多いだろう。

そうした懸念に対して、事例企業は、技術流出を防ぐために大きく三つの取り組みを行っている。以下、それぞれについてみていこう。

コア部品調達義務付け

技術供与先に対して、日本からコア部品を調達するよう義務付けている事例企業は多い。特殊車両を製造販売するB社は、重要部品であるポンプについ

て、入金確認後に日本から技術供与先に輸出している。それによって、技術流出を防ぐだけでなく、供与先の生産数量を把握し、ランニング・ロイヤリティを回収するためのモニタリングにつなげている。

技術供与範囲の限定

またB社では、技術供与範囲を限定し、「出す技術」と「出さない技術」を明確にしている。中国企業から技術供与を求められた際、ゴミや汚泥を吸い込む吸引作業車の2機種と、下水道管などを高圧水で洗浄する高圧洗浄車の合計3機種だけを技術供与の対象とし、製品（機種）ごとに技術供与契約を締結した。これら3機種は日本ではすでに一般的な製品となっているものである。一方で、一段上の能力を持つ最新機種の技術供与は現状考えていないとしている。

技術供与先の選別

事例企業をみると、同業ではない企業にあえて技術を供与したり、信頼できる国の企業だけをパートナーにするなど、技術供与先を選別することで、技術流出を防ごうとしている。

超精密部品の金型開発・プレス加工を行う前述のF社は、信頼できる国の企業をパートナーに選ぶとの方針を掲げており、米国やシンガポールなど法令遵守に厳しい国の企業をパートナーとして選んでいる。また、技術供与契約を締結するまで現地に何度も赴き、技術供与先を見極める努力をしている。シンガポール企業に技術供与した際には、契約締結までに1年半から2年ほど費やしている。その後も10年間毎年交流会を実施し、お互いに情報交換をするなど、パートナーの見極めや関係構築に年月をかけている。いいパートナーをどのように見極め、供与後もパートナーとの関係をいかに構築するかが重要といえるだろう。

このように、事例企業は、技術流出を防ぐために、工夫をこらしている。こうした取り組みは、技術流出防止に一定の役割を果たしている。

そのうえで、事例企業に共通するのは、「技術流出を恐れない」姿勢だ。各社とも前述のような取り組みを行っても、「技術流出を完全に防ぐことは難しい」という。そのため、技術流出を恐れるのではなく、技術供与先に勝る技術力を備えられるよう、常に自社のブラッシュアップに取り組んでいる。

以上、「生産拠点を持たない海外展開」戦略について、その活用目的に焦点を当てて分析を行った。中小企業は、単なる投資負担軽減やリスク回避の手段としてだけでなく、むしろ積極的にそうした戦略を活用することで、実質的な海外展開を成功させている。

「生産拠点を持たない海外展開」には、技術流出の問題など、留意すべき点も少なくない。だが、本稿でみたように、さまざまな防止策を組み合わせることによって、技術流出のリスクを抑えることも可能である。そうした点を踏まえると、経営資源に乏しい中小企業にとって、「生産拠点を持たない海外展開」戦略は、有効な海外展開戦略の一つといえる。

今回は、中小企業がそうした戦略を成功させるためのポイントについて、詳細にみていこう。

(注1) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)に委託して行った共同研究の結果を再構成したものである。共同研究の詳細については、『日本公庫総研レポート』No.2012-2「中小企業の『生産拠点を持たない海外展開』戦略～技術供与・生産委託を戦略的に活用して海外進出を果たした中小製造業のケーススタディ～」(2012年6月)を参照されたい。

(注2) 本稿では紙幅の関係上、①～⑥のうち、④技術流出防止に焦点を当てた。それ以外の留意点に対する事例企業の具体的な対応については、上記『日本公庫総研レポート』を参照のこと。

第5回

ライフステージ別に みる教育費



都村 聞人 (つむら もんど)

大阪商業大学JGSS研究センター 嘱託研究員、東京福祉大学教育学部 専任講師

専門は教育社会学。主著は「教育投資の規定要因と効果—学校外教育と私立中学進学を中心に」(都村聞人・西丸良一・織田輝哉・佐藤嘉倫・尾嶋史章編『現代の階層社会 [1] 格差と多様性』、東京大学出版会、2011年)。訳書は、『豊かさのなかの自殺』(クリスチャン・ボードロ、ロジェ・エスタブレ著、山下雅之・都村聞人・石井素子訳、藤原書店、2012年)。



岩井 紀子 (いわい のりこ)

大阪商業大学JGSS研究センター センター長、大阪商業大学総合経営学部 教授

専門は社会心理学、家族社会学。主著は『日本人の姿』(岩井紀子・佐藤博樹編、有斐閣、2002年)、『調査データ分析の基礎』(岩井紀子・保田時男、有斐閣、2007年)、『日本人の意識と行動』(谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編、東京大学出版会、2008年)、『データで見る東アジアの文化と価値観』(岩井紀子・上田光明編、ナカニシヤ出版、2011年)。

大学や専門学校などの高等教育機関への進学率は2010年度に79.7%まで上昇し、2012年度でも79.3%と、高校卒業後の進学が一般化している(文部科学省「学校基本調査」、過年度の卒業者を含む値)。若年者の雇用状況が改善されないこともあり、教育を通じたスキルアップへの期待は高く、教育を受ける期間は長期化する傾向にある。このような状況のもと、親は子どもが望む教育をできる限り受けさせてあげたいと考え、教育費を捻出しようと努力している。しかし、世帯の所得は伸びず、家計にとって子どもの教育費は切実な問題となっている。

今回は、JGSS(日本版総合的社会調査)データを用いて、ライフステージ別に家計の教育費負担の状況を考察したい。

ライフステージ別 教育費と世帯の教育費割合

JGSSでは、2002年および2006年の調査において、1年間にかかった世帯全体の教育費を尋ねている。図-1は、ライフステージ別に、1世帯当たりの年間教育費と世帯収入に対する教育費の割合(教育費割合)をみたものである。ライフステージは、長子の学校段階に合わせて五つに区分している。

長子3~6歳の教育費は、保育所や幼稚園の保育料が中心と考えられ、教育費割合はそれほど高くない。長子7~12歳となり、小学校段階に入ると、塾や習い事などの学校外教育も一般的となるため、教育費が増加している。ただ、この時期は、塾や習い事に熱心な世帯とあまり熱心でない世帯に分化

しているため、分散が大きい。

長子13~15歳の中学生段階においては、高校受験対策の塾や通信教育などのコストが増大し、教育費は50万円程度となり、教育費割合も約8%まで上昇する。長子が16~18歳になると、教育費は80万円以上となり、教育費割合も10%を超える。

そして長子が19~23歳になると、教育費負担がさらに重くなる。教育費は150万円以上となり、教育費割合も20.8%(2002年)、23.8%(2006年)に達している。大学などの高等教育進学費用が家計にとって大きな負担になっていることがわかる。

2002年と2006年を比較すると、とりわけ長子16~18歳、19~23歳で、教育費の増加、教育費割合の上昇が著しい。長子が高校、高等

教育段階に進んだ場合に、ますます教育費負担が重くなっている。

世帯収入と教育費

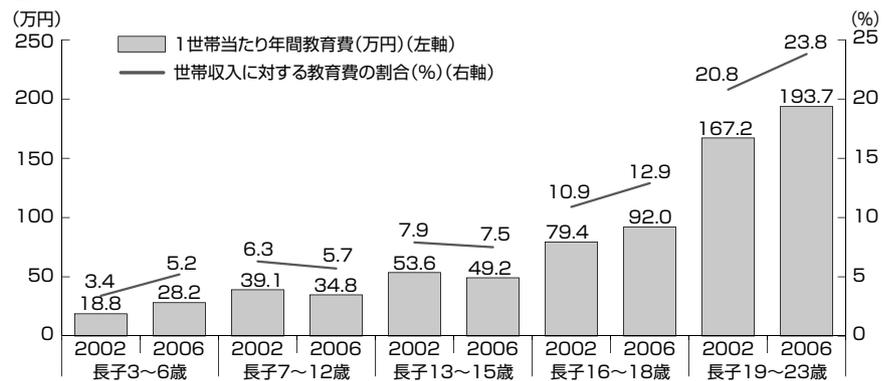
図-2は、世帯収入別に年間教育費の平均をみたものである。長子3～6歳の段階では、世帯収入による教育費の差はあまり大きくない。親が若年のため世帯収入の分散が小さく、教育費も高額ではないためである。

長子7～12歳、13～15歳の段階では、家計に余裕のある層では教育費が多くなり、世帯収入1,000万円以上では教育費が70万円（長子7～12歳）、90万円（長子13～15歳）を超えている。

長子19～23歳の段階、つまり長子が高等教育に進学している場合には、世帯収入が最も高い層は世帯収入が最も低い層の約2倍の教育費を支出している。世帯収入が多い場合には複数の子どもを高等教育に進学させることができるが、世帯収入が少ない場合には、きょうだいに進学を断念させる、国公立大学へ進学させるなどの調整が行われているものと思われる。

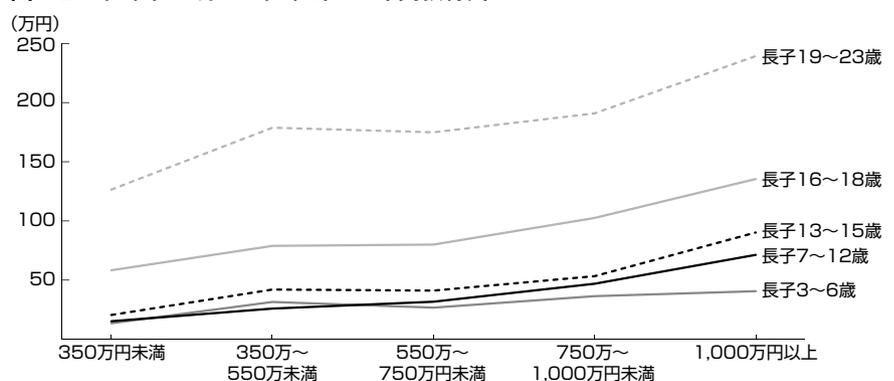
グラフの形状を見ると、いずれの年齢段階も、世帯収入750万円以上になると教育費の増加が著しくなっている。750万円以上の層では、授業料などの必ず必要となる教育費に加えて、さらに学校外教育費などが支出可能になると考えられる。

図-1 ライフステージ別教育費と世帯の教育費割合



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2002」「JGSS-2006」

図-2 世帯収入別の一世帯当たり年間教育費



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2006」

教育費に影響を与える要因

家計の教育費に影響を与える要因を2006年調査のデータで検討すると、前述したライフステージや世帯収入に加え、子どもの数も影響を与えている。また、父親の学歴による影響もある。つまり父親が大学卒である場合に、父親が非大学卒の場合よりも、子どもに教育費を多くかけている。大学卒の父親の方が、子どもを高等教育に進学させたいという期待が大きく、教育費も高額になっていると考えられる。

また、ライフステージ別に行った分析では、親の教育意識も教育費に影響を与えていることが明らかになっている。子どもにとって塾や習い事に通うことが重要だと思ふほど、また大学進学や高レベルの大学への進学が重要だと思ふほど、教育費を多く支出する傾向にあるが、こうした傾向は子どもの年齢が低いときほど強い。子どもが大きくなるにつれて、大学の授業料など支出せざるを得ない教育費が中心となり、教育意識にかかわらず親は現実的な対応をするものと考えられる。

民間救急車の認知度を高め利用の幅を広げる



(株)あいみん

代表取締役

岩井 紀和

例えば、急な体調不良になったとき、「あまり大きさにしたくない」「サイレンの音で近隣に迷惑をかけたくない」といった心情から、救急車を呼ぶのをためらったことはないだろうか。そんなときに役立つのが民間救急車である。

愛知県一宮市にある(株)あいみんは、一人でも多くの人に民間救急車を知ってもらおうと、24時間年中無休で車を走らせている。

プロフィール

いわい のりかず

1980年愛知県生まれ。地元のバス会社に6年間勤務後、2009年7月に(株)あいみんを設立。同年12月に一宮市消防本部から「患者等搬送事業」第1号の認定を取得して事業を開始。

企業概要

創業 2009年
資本金 400万円
従業者数 5人
事業内容 民間救急車、福祉ハイヤー(介護タクシー)の運行
所在地 愛知県一宮市若竹2-4-16
電話番号 0586(27)6988
URL <http://www.aimin.biz>

不安な気持ちを和らげる

——民間救急車を走らせているそうですね。詳しく教えてください。

民間救急車は、みなさんが普段よく目にする消防本部保有の「消防救急車」と違い、民間の企業が走らせる患者搬送用の自動車です。

利用者は、緊急性が低く症状の軽い方や高齢の方、なかでも、寝たきりであったり、車いすを利用していたりと、車の乗り降りがたいへんだという方が多いでしょうか。入退院や転院時をはじめ、入院中に一時帰宅したり外出したりするときの利用も少なくありま

せん。最近では、末期がんの患者で娘さんの結婚式に出席したいという方を搬送し、当社の看護師が付き添いました。消防救急車では病院への搬送しかできませんが、民間救急車は病院以外の場所にも搬送できるのです。

このように基本的には、あらかじめ予約いただくケースの方が多いでしょうか。急に具合が悪くなり、出動を依頼されることもあります。

そして、消防救急車との違いという点でいえば、民間救急車にはサイレンがなく、また民間救急車は有料になり、移動距離や時間に応じて料金が変わります。

——そういう意味では、タクシーに近いイメージもありますね。

なかでも介護タクシーとは共通点があり、例えば両者とも運輸局から一般乗用旅客自動車運送事業(福祉輸送事業限定)の許可を取得することが必要になります。

一方で違いもあり、民間救急車を走らせるには、消防本部が開く講習会に参加して患者等搬送事業の認定を受けなければなりません。

また、介護タクシーは乗務員1名から運行できますが、民間救急車の場合、2名以上の同乗が必要です。設備面でも一般には車両にベッドが備え付けられているほか、酸素吸入器やAEDなどの医療機器が搭載されています。ですから、利用者の希望により看護師を乗務させれば、医師の指示にもとづいて点滴など病院のベッドで行うような治療も車内で行えるのです。民間救急車で少しでも利用者の不安な気持ちを和らげたいと考えています。

知ってもらうことの 難しさを実感

——事業を始めたきっかけを教えてください。

今の仕事を始める前は、バス会社で6年間勤務し、主に運転手や運行管理の業務に携わっていました。もともと独立志向が強く、いずれは勤務経験を活かして何かでき

ればと考えていました。同時に、わたしは勤務時代から出身地である一宮で商工会議所の青年部に所属し、その活動にやりがいを感じていたので、地元で貢献できる仕事がしたいという思いもありました。

そのなかで2008年だったでしょうか、ふとしたことから民間救急車のことを知りました。当時は、緊急性がないにもかかわらず消防救急車を呼ぶといった不適切な利用が増え、救急車の出動件数が年々増加。病院収容までの時間に遅れが生じることが社会問題化していました。こうした問題を受け、民間救急車の役割と注目度が大きくなっていったのです。

一宮市内には民間救急車を走らせている企業はありませんでした。わたしは仕事柄、土地勘はありましたし、人を乗せて運転することもできます。自分のもてる力を活かせば、民間救急車を普及させることができる。そうすれば、民間救急のサービスを必要としている方はもちろん、消防救急車を本当に必要としている人の役にも立てる。地元で貢献したいという気持ちにも合致する理想の仕事だと思い、創業を決意したのです。

——とはいえ、医療的な知識や経験など不足するものもあったかと思えます。

調べてみると、民間救急を専門

に活動している(社)全民救患者搬送協会という組織がありました。思い切って問い合わせしてみたところ、九州で民間救急車を手がけているタクシー会社を紹介してもらえました。勤務先には事情を説明して退職し、そのタクシー会社で働かせてもらうことにしたのです。

そして実際に搬送の現場に同行し、仕事の流れや患者との接し方などを学びました。手の空いた時間に応急手当などについて独学し、患者等搬送乗務員基礎講習に備えました。

そんな熱意を汲んでくれたのか、タクシー会社からは独立の際に救急車を100万円で譲ってもらいました。特殊な車両なので、本来なら中古で購入するにしても200万円は下らないものです。

問題は従業員でした。看護師の資格をもつ方が必要でしたが、これから事業を始めようとする会社には、そう簡単には入ってくれないでしょう。そこで、看護師として病院で働いていたものの、結婚や出産を機に、現在は退職したという方を探すことにしました。折しも、出産のために退職し、仕事に復帰しようと考えている知り合いがいたので、依頼したところ快く引き受けてくれました。

こうして、2009年12月に「患者等搬送事業」の一宮市消防本部第



民間救急車

1号認定を受けて、事業を開始しました。

——開業後は順調にいきましたか。

当初はなかなか実績に結び付きませんでした。初乗り料金が6,000円からということもあり、1カ月の出動件数が1けたの月もあったほどです。料金は同業者を参考にしたので、民間救急車としては決して高くないはずですが、とはいえ、まだまだ民間救急車の認知度が低いなかでは、消防救急車が無料だけに、割高な印象を与えてしまうのでしょう。

それでも、1回数十数万円もかかるような長距離搬送が月に2~3件はありました。愛知県には、高度成長期に四国や九州から集団就職してきた方が多いのですが、そのなかには高齢で現役を退き、一人で暮らしているという方もいます。そうした方々が一時帰省の手段として、または親類のいる故郷で最期を迎えたいと民間救急車を利用してくれるのです。

ですから、少なからず手応えは感じていましたし、特にそういう方から、「民間救急車のおかげで安心して帰ることができた」という声をいただくと、少しでも早く一宮にサービスを普及させたいと思いました。他方、企業として事業を継続していくためにも、依頼を増やし、収益を安定させたいという事情もありました。

多くの方に民間救急車を利用してもらうには、まず民間救急車すなわち当社のことを知ってもらう必要があります。しかし、主に緊急時に利用する救急車は、折り込みチラシやタウン誌などの一般的な広告は適しません。ですから、タウンページに掲載しているくらいでした。

介護タクシーから民間救急車へのフィードバック

——効率的に周知する必要があったのですね。

漠然と一般的な広告は向かないと考えていましたが、あらためて周知の問題を整理してみました。民間救急車はもともと利用者層が狭いうえ、利用シーンも限定的です。おまけに、ほとんどの人にとってはいつ必要になるかもわからないため、一律に出す広告が向きませんでした。

しかし、原因を考えると漠然と解決策も見えてきました。少

なくとも利用の可能性が高い人たちの見当はつくわけですから、その人たちに対して継続的にアプローチするのが効果的でしょう。

ただ、実際にどうアプローチしていくか。そんなことを考えているうち、民間救急車を利用した方から、介護タクシーは取り扱っていないのかという声を多く聞くようになったのです。実際に介護タクシーを取り扱う企業は増えており、一宮でもよく見かけるようになりました。

そこで、当社も介護タクシーを始めることにしました。介護タクシーの利用者層は民間救急車を必要とする可能性の高い人と重なります。日ごろから介護タクシーの利用を通じて当社に親しみを覚えてもらっていただければ、いざというときは民間救急車のことを思い出してもらえそうです。

利用者にとっては、状況に応じて使い分けることでサービスの選択肢が増えますし、当社にとっても収入の安定化が見込めました。

——ただ、投資は必要になりますね。

新しく車両を購入するとともにドライバーも採用しなければなりません。商工会議所に相談したところ、日本政策金融公庫のことを紹介され、何とか資金は工面することができました。

もっとも問題は投資に見合うだけの成果をあげられるかどうかです。介護タクシーの宣伝に当たっては、ほかのタクシー会社と違い、民間救急車も取り扱っていることをアピールし、市内の病院や介護施設などの営業に回りました。すると、病院の相談員や、ケアマネージャーから紹介を受けたという方からの依頼が徐々に増えていきました。

そのうえで、介護タクシーを利用した方には民間救急車を、民間救急車を利用した方には介護タクシーを紹介し、次回も利用してもらえるよう工夫しました。

病気や体の不自由な方、高齢者以外への利用者層の拡大にも知恵を絞りました。わたしの自宅近くに産院があり、苦しそうな顔をして歩く妊婦さんの姿をよく目にしていました。そこで、事前に出産予定日や病院を登録し、陣痛や破水した際に当社に連絡すれば、すぐに当社が駆けつけて搬送するサービスを始めました。これなら妊婦さんは出産前に余計な心配をしなくて済みます。ホームページに掲載したり、産院の先生に周知して出産を控えた方に紹介してもらうよう依頼したりすると、次第に口コミで広まっていきました。

これらの取り組みの結果、介護タクシーの利用者は順調に増加し、それに伴って民間救急車の利

用も3倍以上に増えました。現在、当社には従業員が4人在籍しており、そのうち1人は看護師の資格を有しています。また非常勤ですが、数名の看護師を雇用し、常時看護師を乗務させられる体制を整えています。こうした点も利用者の支持につながっているのでしょう。

——地元浸透してきたのですね。

最近では、地元だけでなくほかの地域へとサービスの輪を広げることを心掛けています。例えば、家族旅行に行く患者を空港まで搬送するケースが多くなったことを受け、旅先の同業者に空港からの搬送を依頼するサービスを提供しています。こうして連携を図ることで、逆に愛知県に旅行に来る患者がいれば、当社のことを紹介してもらえるでしょう。今後は旅行会社とタイアップしていくことも考えています。

当社の認知度が高まってきたおかげで、搬送以外の仕事の依頼もいただくようになりました。例えば、サッカーのクラブ世界一を決めるクラブワールドカップに出場する外国チームに帯同したり、行政から要請を受けて地域のマラソン大会で救護にあたりたりしています。

おかげさまで、開業1年目の売り上げは300万円ほどでしたが、3年目は約1,300万円まで伸ばすことができました。今では、民間救急車と介護タクシーを合わせて、月200件ほどの利用があります。

それでも民間救急車は、まだ十分に世に浸透しているとはいえません。民間救急車を取り扱う企業が増えれば、料金体系なども見直され、もっと利用しやすくなるはずです。そのためにも、わたしの会社がお手本となるよう、これまで以上に民間救急車を地域に定着させていきたいと思っています。

聞き手から

高齢化や単身世帯の増加など、社会の変化に伴い、求められるサービスも変わってくる。しかし、新たなサービス、とくに社会性や公共性が高いものは、たとえ適正な価格であっても世間に浸透していないため、事業として成り立たせるのが難しい。

民間救急車の周知方法を適切に見極め、その認知度の向上と経営の安定化の両立を果たした岩井社長の取り組みに学ぶべき点は多い。

(葛貫 怜)



企業文化の改革に向けて



グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

1960年東京生まれ。京都大学原子核工学科修士、フロリダ工科大学MOT修了。エンジニアリング会社勤務後、地ビール会社を創業。後に売却し経営コンサルタントに転身。アオイ&カンパニー(株)代表取締役として経営コンサルティングを手がける傍ら、グロービス経営大学院教授を務める。著書に『重要会議ではゾラをかぶろうー超・実践クリエイティブ経営ー』（講談社、2009年）、『[実況]経営戦略教室ーグロービスMBA集中講義ー』（PHP研究所、2011年）などがある。

ちょうど一年前の第10回で「これからの時代に必要な資質」というタイトルの記事を書いて以来、イノベーションが湧き出る企業の作り方について、マネジメント論を中心に述べてきました。今回はその総まとめとして、企業文化を改革するうえでの留意点を説明します。

自由闊達でない文化とは

自由闊達な企業風土が望ましい、といっても「わが社の文化はそうではありません」という話をよく聞きます。そのような企業はどのような風土だといえるのでしょうか。はっきりいうと、不自由な風土ということです。誰にとって不自由かという、やる気に満ちた社員にとって不自由なのです。どうして不自由かという、せっかくのアイデアも上司に受け入れられず、旧態依然としたやり

方を押し付けられるからです。

この話をすると、多くの経営者が「当社にはそのようなやる気やアイデアに満ちた社員がいなくて困っているのです。社員に聞いても皆黙り込み、意見など言えるような者はいないのです」と言います。本当にそうであれば文化や風土の問題ではなく、人を代えるしかないでしょう。しかし、わたしの経験では、ほとんどのケースで、個人の資質よりも風土の問題であり、それは改善可能なものでした。

社員が沈黙する理由

まず、なぜ社員が意見を出さないのか、その原因を解明してみましょ。若手社員には、まだ会社の文化になじむ前に、何か未熟な意見を言うてしまうことがあるはずです。それを「つまらない未熟な意見だ」と上司から頭ごなしに否定されるような経験をしたり、

そのように言われている人を横でみたりしていると、せっかく会社のために、と思って知恵を絞って言ったのに自分の評価が下がるのであれば言わないほうが得だと思はずです。これが「意見を言わなくなる」さらには「考えようとしなくなる」文化ができる大きな原因なのです。

そもそも経験の浅い社員から即使えるアイデアを期待するほうが間違いです。未熟で突拍子もないアイデアを気軽に言い合える状態を自由闊達な風土というのです。不完全なアイデアを洗練させていくことでイノベーションは生まれてくるのですから、「まともな意見を言える社員がいなく」と嘆く時点で、経営者自身が社員が沈黙する企業文化を作る根源になっていることに気付かねばなりません。

ところで、親や学校の先生たちが、子どもの好みを「ませてる」とか「まだ早い」などと言って、

グサイ格好をするように押し付けてくることがあると思います。わたしは中学生の頃、そういうことを言う大人には「そんなに昔風がいいならちょんまげにすれば」と反論してよくしられました。最近、マーケティングの仕事で、そうしたコンサバ（保守的）な人はいったいどのくらい昔風なら、子どもの意見を認めるのかを調査する機会がありました。

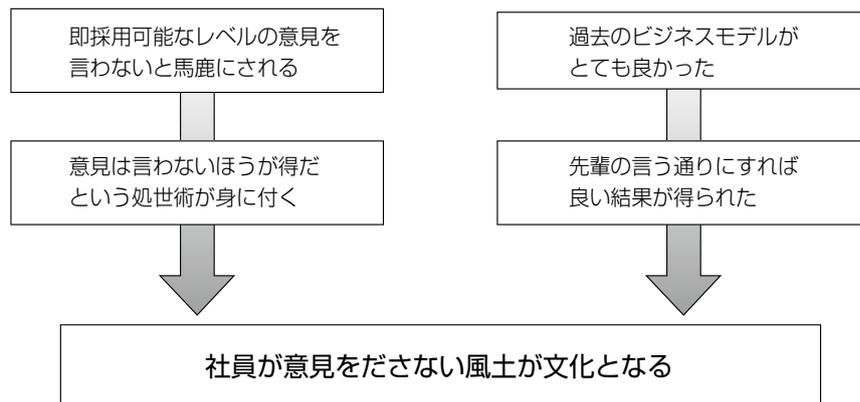
結論としては、自分が若い頃に「このくらいは認めてくれよ」と思う範囲ならおおよそOKとなっているのです。つまり、自分自身が子どもだった時代の好みをもとに、「自分は子どものことを十分理解している」と思い込んでいるのです。現実には20年くらい古い考え方であることに気付いていない、ということです。

この調査以来、わたしは若い人の意見を聞くときは、どんなにアホらしくても「自分よりも進んだ時代の人間の感性ではこう考えたり感じたりするのか」とありがたい気持ちで聞くように心がけています。子どもの好みや流行は今の社会が作っているのです。その社会を見る目が20年も遅れたままで経営しては、時代から取り残されて当然です。

過去の文化に罪人なし

さて、若手からアイデアが自由闊達に出てこない企業文化が生ま

図 イノベーションを阻む企業文化ができる理由



資料：筆者作成

れる原因として、もう一つ知っておいてほしいことがあります。それは、若手社員にアイデアなど求めなくても、これまでうまくやってこれた、ということです。

先代あるいは現在の経営者や幹部社員たちが築いたビジネスモデルが長年うまく機能していて、若手はとにかく先輩の命令に従って動いていれば結果もついてきた時代があったのです。それが「良かった」方法であり、そうした企業文化を作りあげてきたからこそ現在の会社があるのです。そうでなければ、その会社はすでになくなっていることでしょう。現在の文化を作ってきた人たちは会社にとって功労者なのです。

この事実を理解しておかないと、これまでの功労者たちを旧態依然とした文化の根源として悪者扱いしてしまう可能性があります。そうすると、これらの重鎮たちが文化改革の「抵抗勢力」となり、「自由闊達な風土などという

生ぬるいことを言っている場合ではない」などと言い出して、改革は押しつぶされてしまいます。

時代が変遷し、従来のやり方を続けていてもうまくいかなくなってきたので、イノベーションが必要になっています。時代の流れを理解し、マネジメントの方法を意識的に変化させていく必要があるのですが、社内の人が悪いという姿勢で臨んではうまくいきません。時代が変わったために、社内のマネジメントやコミュニケーションのやり方を変えたいから協力してください、と呼びかけることで、改革はうまく回り出すのです。

このようなイノベーションを阻む企業文化ができる理由をまとめると図のとおりとなります。このことを理解しておけば、これまで解説してきた手法を参考に企業文化の改革ができると思います。ぜひ、自由闊達な企業文化を作ってイノベーションを生み出していただ

第14回

中小企業の 輸出動向に関する調査結果

~2012年の輸出は減少するも、今後の輸出拡大には意欲~

輸出総額は2年連続で減少

財務省が発表した貿易統計によると、2012年の輸出総額は前年から2.7%減少し63.7兆円となった。減少は2年連続である。他方、輸入は3年連続で増加し、70.7兆円となった。この結果、輸出から輸入を差し引いた貿易収支の赤字幅は過去最大の約7兆円を記録した。

こうしたなか、中小企業の輸出の実態や動向はどのようなのだろうか。原則として従業員20人以上の中小企業に対して当研究所が実施した「中小企業の輸出動向に関する調査」の結果をみてみよう。

製造業の4割弱が輸出に携わっている

本調査に回答した企業4,628社のうち、「直接輸出（自社名義で通関手続を行う輸出）をしている」「間接輸出（商社や卸売業者、輸出代理店等を通じた形態で、かつ輸出されていることが確実なもの）をしている」と回答した企業の割合はともに7.8%となった（図-1）。製造業では「輸出はしていない」の割合が61.8%となっており、4割弱の企業は何らかの形で輸出に携わっていることがわかる。

「直接輸出」「間接輸出」「自社の海外拠点への輸出」を行っている企業について、2012年の売上全体に占める輸出金額の割合（輸出比率）の分布をみると、「25%未満」の企業が76.8%を占める。輸出に携わる企業でも、売上に占める輸出のウエートは小さい。

輸出相手国（複数回答）は、中国との回答が49.8%と最も多く、次いで北米（24.8%）、韓国（23.2%）、

欧州（20.3%）などが挙げられている（図-2）。

また、図表には示していないが、輸出の形態を輸出金額ベースでみると、製造業では、直接輸出が41.6%、間接輸出が40.5%、自社の海外拠点への輸出が17.9%となっているのに対し、非製造業では直接輸出が80.5%と大半を占めている。

輸出の決済通貨については、製造業では日本円が69.6%と米ドル（26.1%）を大きく上回っているのに対し、非製造業では米ドル（49.7%）と日本円（49.0%）がほぼ同じ割合になっている。

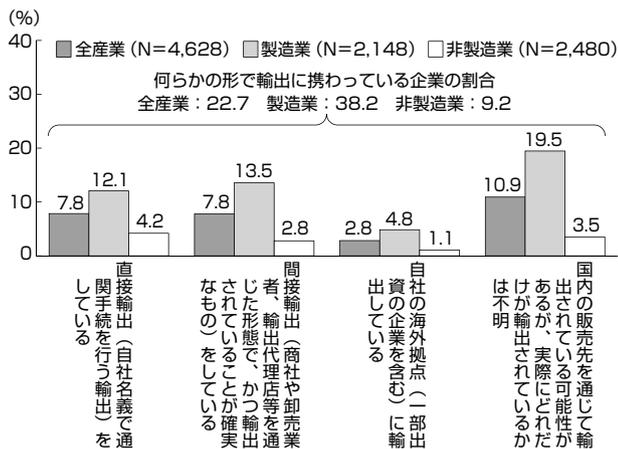
このように、業種によって輸出の形態や決済通貨に違いがみられる理由の一つに、輸出相手の違いが挙げられる。輸出相手の種類を輸出金額ベースでみると、製造業では「輸出相手国の地場企業」が40.1%と最も多いものの、「輸出相手国にある日系企業」（28.3%）、「自社の海外拠点」（20.6%）を合わせれば、半分近くは日系企業である。そのため、円建ての取引が多くなっている。他方、非製造業は「輸出相手国の地場企業」が全体の3分の2を占める。輸出のノウハウを持たない製造業者に代わって直接輸出したり、海外の大手メーカーに直接販路を開拓したりしている卸売業者がみられる。

輸出が減少した企業は半数を超えるが 今後の輸出の拡大には意欲的

次に2012年の輸出金額の増減をみてみよう。前年に比べて「減少」と回答した企業の割合は52.7%となり、「増加」（25.2%）を大きく上回った（図-3）。

輸出金額が「減少」と回答した企業に対して、その理由を尋ねたところ（複数回答）、「円高で輸出品の価格競争力が低下しているから」との回答が

図-1 輸出への取り組み状況 (複数回答)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の輸出動向に関する調査」(2012年12月) (以下同じ)

(注) 「輸出はしていない」と回答した企業の割合は、全産業77.3%、製造業61.8%、非製造業90.8%。

63.5%と最も多く、以下「輸出国の経済情勢が悪化しているから」(45.2%)が続く。また、「輸出国で日本製品を避ける動きが広がっているから」との回答も24.4%あった。中小企業の輸出は円高や海外経済の減速に加え、日中関係の悪化などにも影響を受けていたことがわかる。

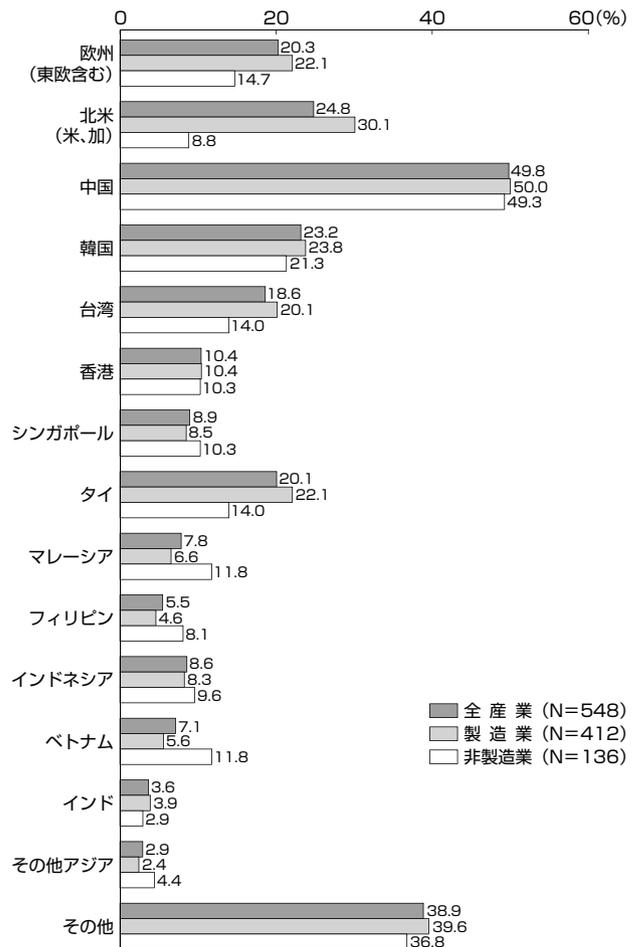
日本企業にとって2012年は極めて輸出環境の厳しい1年であった。では、今後企業は輸出にどう取り組んでいくのだろうか。

「直接輸出」「間接輸出」「自社の海外拠点への輸出」いずれかを行っている企業に対して今後の輸出の増減を尋ねたところ、「増やすつもり」と回答した企業は51.0%と半数を超えている。

輸出を「増やすつもり」と回答した企業にその理由を尋ねたところ、「現地の地場企業や消費者の需要拡大が見込めるから」との回答割合が64.2%と最も多くなっている。特に輸出を増やしたい国には、中国との回答が最も多く、そのほかタイ、ベトナム、インドネシアなどアジアの国々が多く挙がっている。

さらに注目されるのは「日本製品に対する評価が高いから」(41.8%)や「自社製品に対する評価が高いから」(28.8%)という回答の多さである。為替の動向や外国企業との価格競争にさらされにくい

図-2 輸出相手国 (複数回答)



(注) 1 複数回答のため合計は100%を超える。

2 「その他」には「相手国までは不明」を含む。

図-3 2012年の輸出金額の増減 (前年比)



(注) 2012年1~12月 (12月は見込み) の輸出による売上高が、前年と比べてどうなったかを尋ねたもの。

高付加価値の製品を送り出し、海外からの期待に応えることが、中小企業にとって、旺盛な海外需要を取り込むうえでの重要なポイントであると、読みとれる。(藤田 一郎)

贈答米に遊び心を込めて



(株)八代目儀兵衛
代表取締役社長 **橋本 隆志**

〈企業概要〉

代表者 橋本 隆志
創業 1926年
従業者数 55人(うちパート15人)

事業内容 米の卸売・小売、飲食店
所在地 京都府京都市下京区西七条北衣田町10-2
電話番号 075 (201) 5684
U R L <http://www.okomeya.net>

結婚式の引き出物や内祝いなどの一品として人気を集めている米がある。京都に店を構える(株)八代目儀兵衛が展開する贈答米だ。

暮らしに密着したものでも、「遊び心」という要素を加えたことで、その用途が広がっていく。多様な味わいや見た目の華やかさという演出と、ブレンド技術により生み出された旨味とで、同社のつくりあげる米は顧客を惹きつけている。

米が華やかな贈答品に变身

——贈答用の米が人気だと聞きました。

当社では、中元や歳暮といった贈り物向けの米を取り扱っています。なかでも人気なのが源氏物語になぞらえて名づけた「十二単」という商品です。2006年から販売を始め、主に結婚式の引き出物や内祝いの用途で、たくさんの方々にご利用いただいています。

日本全国から取り寄せた米の食

味を確認し、そのなかから厳選した米を季節ごとに組み合わせることで12種類の味わいをつくりあげました。それぞれ、おすすめの料理の用途を漢字一字で表しています。例えば、冷めても甘味や旨味のある、おにぎり向けの「結」、大粒でふっくらした食感が日本食に合う「和」といった具合です。

これらを2合ずつ米袋に小分けし、一つ一つ小ぶりの京風呂敷に包みます。風呂敷には、深緋や山吹色など源氏物語に登場する衣装をイメージした日本の伝統色を用いています。化粧箱を開けた瞬間、

米の詰め合わせとは思えない美しい配色が目飛び込んでくるといふわけです。価格は5,250円。インターネットのほか、電話や当社店頭で販売しています。

——もともと贈答品に力を入れていたのですか。

当店は大正時代の創業と歴史こそありますが、ありふれた米穀店でした。家庭向けの小売に加え、京都市内の飲食店などにも卸してきました。卸売業務では、米と米を組み合わせることで味を調整して納めることもあります。例え

ば、寿司店からは粘りが少ないものを、料亭からはつやがあって甘いものを使いたいといった細かな要望があるからです。

わたしが家業に入ったのは、1998年のことです。それまでは地元の大学を卒業後、通信販売会社を経て、米問屋に勤めました。そこでは40、50種類もの米を取り扱っていました。父が営む家業で扱う倍以上の数です。種類の多さに驚き、知識欲が刺激されたのでしょうか、米についてとことん学んでみようという気持ちになりました。

日々、米を食べ比べては、食感や粘りなど7項目を自分なりに評価し、エクセルで作成したデータベースに自らの知識として蓄積していったのです。「米の食味ランキング」を毎年取りまとめている(財)日本穀物検定協会にない、当時の基準米であった滋賀県産の「日本晴」という銘柄を基準に、それぞれの項目を10段階で数値化していきました。

その後家業へ入りましたが、その頃には、95年に施行された食糧法の影響が徐々に押し寄せてきていました。米販売業への新規参入が比較的容易になったことから、大手量販店が米を扱うようになり、価格競争が激しくなってきたのです。さらには食の多様化による米の消費量の減少も追い打ちを

かけます。従来の販売スタイルだけでは限界があると考えようになっていました。

一方で、成長を続ける市場もありました。その一つが、当時黎明期にあったインターネット販売の分野です。わたしは、ここに活路を求めました。

とはいえ、米は実際に炊いて食べてみないと味がわかりません。そのため、産地や銘柄といったブランドを基準に選ばれがちになります。これでは価格競争になるだけでしょう。そう思いながら、エクセルに並ぶ蓄積してきた米のデータを更新する作業をしていて、ある発想が思い浮かびました。それは、米を食べ比べられれば面白いのではないかというアイデアです。

複数の銘柄を日替わりで楽しみながら食べることで、米それぞれの味の違いを感じ、お気に入りの一品を見つけてもらう。そんな遊びの要素が加われば、毎日の食卓がもっと楽しくなるはずです。

——確かに普段、米を食べ比べる機会はなかなかありません。

産地や銘柄をもとに選んだ7種類の米と、当社で組み合わせたブレンド米1種類を小分けにし、その詰め合わせをインターネットで販売しました。これに、ブレンドの仕方を記したマニュアルと、配



贈答米「十二単」

合用のスプーンを同梱しました。詰め合わせた7種類の米を顧客自らがブレンドし、オリジナルの米をつくれるという点も売りの一つになるのではと考えたのです。

いざインターネット販売を始めてみると、面白そうだと、いくつかの注文が入りました。

そのなかに、思わぬ声が寄せられます。それが、贈答用に使いたいというものだったのです。それまで、自宅用に販売することしか考えていなかったのも、こうした需要があることは意外でした。同時に米を贈り物としてとらえることに新たな可能性を感じたのです。

わたし自身、贈り物ときいて婚礼シーンを思い浮かべました。当時、引き出物はカタログから選ぶスタイルが主流になっており、通り一遍の品ぞろえに、いつもマンネリ感を感じていたからです。その点、日々の生活で当たり前食べている米が贈り物に変わったら新鮮味があります。それに「八十八」と書く米は末広がり縁起が

良いとされ、長寿など人生の節目を祝う場で重宝されてきました。どの企業もまだ本格的には手がけておらず、ありそうでなかった面白い贈り物になると考えました。

ブランドではなく ブレンドで米を売る

——贈答品となれば、これまでとはだいぶ勝手も違うのではありませんか。

ただ「贈り物にどうぞ」といっても、なかなか人気はでないでしょう。暮らしに密着した米を贈り物に変える、何らかの仕掛け、見た目やネーミングの遊び心、華やかさを演出するの必要がありました。例えば、元来ここ京都には贈り物を風呂敷で包んだまま渡す文化があります。わたしはその文化を肌で感じながら育ってきました。自然と贈答米を華やかな風呂敷で包むアイデアが浮かびました。京都らしいみやびなイメージを醸し出したいと考え、名前も十二単と名づけました。

あわせて、食べ比べというアイデアにもっと米を楽しむという要素を加えることができなかと考えました。ブレンド米は技術次第で、生み出される味わいは無限に広がります。その技術を活かし、和食や洋食などさまざまな料理の用途別にマッチする米を生み出そ

うとしたのです。組み合わせにより旨味が増したブレンド米を、料理との相性を楽しみながら味わってもらおうというわけです。

——でも、ブレンド米というと、あまり良いイメージがありません。

確かにそうかもしれません。93年の米不足の影響で広まった外国産米や古米との混合米を思い浮かべ、安くて味の悪い米という印象を抱く人も多いでしょう。

しかし、本来ブレンド技術は、種類によって異なる米の特性をうまく組み合わせることで、米をより美味しくさせるものなのです。

ブランド米のような単一銘柄は、品質の安定した年はいいのですが、その地域が天候に恵まれなかった年などは品質の維持が難しくなります。また、豊作の年でも、新米の品質を一年間維持することはできません。こうした課題をブレンド技術は解決してくれるわけです。

もともとは、本当に美味しい米を販売することが、我々のような町の米穀店の誇りある仕事だったはずで、ブランドにとらわれすぎず、本当に美味しい米を消費者に届けたいとの思いを抱くようになりました。しかし、産地や銘柄を看板にした方が販売しやすいこともあり、これまではなかなか一歩が踏み出せずにいたのです。

——料理用途に応じたブレンド米というユニークな発想で十二単を生み出し、その第一歩を踏み出したわけですね。

もちろん、十二単の味わいは一朝一夕に生み出せるものではありません。米の組み合わせという確固たる技術あってのものといえるでしょう。わたしは、日本全国の米を年間1,500回以上目利きして米を厳選しています。問屋での修業時代から蓄積してきた米のデータも現在では100種類以上になりました。これらの知識を活用し、飲食店向けの組み合わせに知恵を絞ってきました。加えて、日本米穀小売商業協同組合連合会が認定する「五ツ星お米マイスター」の資格取得に励み、ブレンド技術向上を目指すコンテストで切磋琢磨するなど技術を磨いてきたのです。

また、つくりあげた米の特徴を損なうことなく、そのまま消費者に届けるには、精米も大切な役割を担います。そこで低温低速をコンセプトにした独自の精米技術を確立しました。注文を受けてから、数回に分け、温度を上げずに丁寧に精米するのです。時間はかかりますが、こうすることで米に負担がかからず、本来の旨味を引き出すことができるというわけです。

こうして、料理用途にあった

12種類の米が出来上がりました。培ってきた利き米や組み合わせのノウハウを生かし、精米にも手間と時間をかけることで、ブランド米でないという弱みを強みに変えることができたのです。



米専門の料亭をオープン

——他にも、美味しい米を味わってもらうために取り組んでいることがあるのでしょうか。

2009年10月に、「京の米料亭」という店を新たにオープンしました。米とワイン酵母を合わせたライスワインや米ぬか仕込みのソースを添えた京野菜など、10数品全てに米を用いた「米ざんまいコース」を売りにしています。

そのなかでも主役となるのが、炊きたてを土鍋炊飯釜ごと提供するブレンド米のご飯です。その年の産地の天候なども踏まえ厳選し組み合わせたもので、祇園の料亭などにも納めている米を使用しています。

この店は、美味しい米を最高の状態で味わってもらうためのものです。こうした実体験が、消費者がブレンド米へのイメージを変えるきっかけの一つになればと考えたのです。この店で使用する米や十二単などのブレンド米は、その場で注文してもらえれば贈答品とし

て指定の場所まで配送しています。

——これらの成果のほどはいかがですか。

当初は自宅用の売上を伸ばそうと始めた米のインターネット販売ですが、いまでは贈答用の割合が売上全体の9割に上るようになりました。50歳代が多かった顧客層も20歳代から30歳代を中心に広がりをみせています。贈答米を体験した人のなかからは、贈り主がまた別の機会に利用してくれたり、贈り先が新たに別の人に贈ったりと、繰り返し利用してくれる人たちも増えてきました。

また、日本最大級のギフトの見本市において、当社の十二単が大賞を受賞しました。これが追い風になり、いまでは全国のいくつもの結婚式場で引き出物として採用



土鍋炊飯釜で提供される米料亭のご飯

されています。

最近では、お米マイスターの活動の一環として小学校での食育の授業を受け持つほか、日本全国の米農家の方と連携し無農薬で美味しい米をつくる活動にも取り組み始めました。今後こうした取り組みも一層推し進め、販売のみならず、さまざまな角度から、一人でも多くの人たちに米の素晴らしさを伝えていきたいと思っています。

取材メモ

従来、米は産地や銘柄を基準にして選ばれることが多かった。もっと美味しさを基準に、米を消費者のもとへ届けたい。そう考えた橋本社長が着想したのが、米に「遊び」の要素を加えることだった。食べ比べ、見た目の華やかさやネーミング、そして料理の用途ごとの味のアレンジ。こうした演出により、ブレンド米は相手に喜んでもらえる贈答品へと生まれ変わった。こうしたユニークなアイデアを成功に導いた一つの要因が、長年かけて培ってきた米の知識やブレンドのノウハウだろう。

それまでは十分に活用しきれていなかった経営資源に「遊び心」を加えることで、橋本社長は、楽しむという「新しい価値観」を米に宿したのである。

(石原 裕)



心理的アンカーで「経験価値」を訴求する

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

あるテレビ通販で赤外線式の調理用加熱器が売られていました。通販ではよくセットで付属品を付けますが、3回もオマケを追加したうえで、最後に幻の芋ともいわれる種子島産の黄金芋10個も加えて価格は2万円。この調理器の価格の目安となるものがないため、安いかどうかはわからなかったのですが、とても売れたようです。

わが家でも少し待たされたうえで1台買ったのですが、買うきっかけとなったのが実は、この黄金芋でした。焼きたてのおいしそうな場面が演出され、別途で買うと5,000円もするとのこと。家電製品には珍しい食材のオマケが、前回述べた購買の「心理的アンカー」としてとても効果的だったわけです。

売る仕掛けという視点から重要なのは、もし家電製品のオマケばかりなら、かなり購買層は限られてしまっただろうということです。少なくとも、わが家では買わなかったはずです。

焼き芋程度にと思われるかもしれませんが、それを実際に家で焼いているイメージは、調理器からは描けません。心理学のコトバでいえば、焼き芋は家庭ではつくれ

ないという「ステレオタイプ思考（固定観念）」が働いてしまうからです。

逆にこの通販では、その固定的な消費者のイメージに働きかけることで、ほかとの明確な差別化をしたこととなります。セット販売の成功モデルとして考えてみると、付録的な商品を追加する以上に、まずコアとなる「経験価値」が何かを軸に心理的アンカーを設定し、イメージとして描けるようにしている点がポイントです。この経験価値とは、顧客の感情や五感、思考に直接ひびくような“経験”をつくり出すことに価値を置く考え方で、コロンビア大学のバーンド・シュミット博士がマーケティングの役割として強調しています。

この例では、焼き芋を食べるという「FEEL（情緒的経験）」の価値を訴求しているのです。そうすることで、顧客（見込み客）は、従来の自分の固定観念に制約されずに、新しい消費体験をイメージでき、それにふさわしい商品を選択できるわけです。

家電の販売が低迷しているといわれますが、その要因の一つは売

る仕掛けが貧弱だからかもしれません。高度な機能での差別化にとらわれているメーカー側も問われますが、売る側、営業側も訴求すべき心理的アンカーが何かを明確にとらえ、売り方を工夫する必要があります。

調理器と食材をセットにするという売る仕掛けは、実は消費者の心理からすると自然なことです。欲しいのは高機能な調理器よりも、新しい経験（焼き芋を家庭でつくり食べる）だからです。

すなわち、売る仕掛けとは、経験価値を生み出す心理的アンカーを何にするかを考え、それをセット販売・クロス販売といった販売方法に落とし込むということなのです。

たくみ えいいち

1955年生まれ。東京大学大学院教育学研究科を経て、同大学医学部研究生修了。90年に(株)認知科学研究所代表に就任、多くの企業のコンサルティングに携わってきた。早稲田大学IT経営戦略研究所客員研究員などを経て、2005年より現職。eマーケティング協会、ビジネス心理士協会の要職を兼任する。著書は『1日1分！最高にウマくいく人の心の習慣術』（青春出版社、2013年）など多数。



「新品・新サービス発表会」の様子



ネットワークにより地域を元気に

下関商工会議所 中小企業相談所長 佐藤 倫弘

下関は数々の「歴史」の舞台となったまちです。壇ノ浦の戦い、巖流島の決闘、幕末の志士の活躍などNHK大河ドラマ52作品中17作に登場しています。

毎年、5月3日には壇ノ浦の戦いで関門海峡に御身を投げられた安徳天皇の御霊を弔うために先帝祭を行っています。豪華絢爛な着物を着た5名の太夫が供を引き連れて御霊を祭る赤間神宮に参拝。太夫たちが披露する「外八文字」といわれる独特な歩き方に、境内を埋め尽くした観客は目を奪われます。

歴史のみでなく、下関は「食」のまちでもあります。全国的に有名なフグ（下関では幸福の福にかけて「ふく」と呼びます）をはじめ、ウニ、クジラ、アンコウ、イカなどの海の幸や、焼肉、キムチなど朝鮮半島の食文化を味わうことができます。

下関商工会議所では、この豊かな食を生かすべく商品開発と販路開拓の支援に取り組んでいます。

例えばマッチング事業。今や全国ブランドになった山口県岩国市の銘酒「^{だっさい}獺祭」ですが、その酒粕を使った粕漬けをつくりたいという事業者の相談を受け、岩国商工会議所を通じて2012年秋に蔵元とのマッチングを実現しました。

また、当商工会議所では「新品・新サービス発表会」を開催しています。マスコミの支局長7、8名を前に企業がプレゼンを行うというもので、先ほどの粕漬けは大きな注目を集め、プレゼン終了後に、社長がさっそくテレビ取材を受けていました。現在、大手百貨店の中元商戦の目玉の商材として売り出す準備が進んでいます。

このように当商工会議所では、全国514の商工会議所とのネットワークを活用することが、地域の

中小企業を支援する大きなカギになると確信しています。現在も、全国商工会議所観光振興大会でご縁ができた弘前商工会議所と、両地域の事業者のコラボによって伝統工芸品の分野で新たな商品を生み出そうと取り組んでいます。

さらに、アジア諸国への海外展開も支援中です。これについても1990年代から培ってきた中国の青島市、大連市、韓国の釜山市、仁川市、済州島、そして台湾の経済団体とのネットワークが生きています。2009年には、台湾の経済団体に紹介したある中小企業の土木工法が台風被害の復興工事の一翼を担い、それをきっかけに同社は世界へと飛躍しました。

今後も全国各地そして海外の経済団体と信頼関係を構築し、事業の展開をはかろうと頑張る中小企業を支援していきます。それが地域を元気にすると確信しています。

ソーシャルメディア・マーケティングの可能性と留意点



（株）富士通総研経済研究所 上席主任研究員 **長島 直樹**

ながしま なおき

1960年生まれ。東京大学経済学部卒業。デューク大学修士（経済学）、筑波大学博士（経営学）。日本経済新聞社にて財務分析・経済予測を担当。98年4月より富士通総研に所属、消費者行動、マーケティング分野の研究を進めるとともに、学習院大学客員教授、筑波大学大学院非常勤講師等を務める。著書『ビジネス心理ハンドブック』（共著、中央経済社、近刊予定）、論文「情報サーチと消費者行動」（共著、『経営情報学会誌』Vol.11, No.3, 2002年）、「サービスプロセスにおける評価要素の推移」（『消費者行動研究』Vol.16, No.1, 2009年）等。連絡先：nagashima2@jp.fujitsu.com

全世界のFacebookの利用者が2012年末時点で約10億人に達するなど、ソーシャルメディアの利用が広がるとともに、企業によるソーシャルメディア活用も一般化しつつある。しかし、炎上リスクや実効性への懐疑から、興味はあっても活用^{ちゆうちよ}に躊躇している企業も多い。また、具体的にどのように活用すべきかに関する方法論については、体系化された共通の知見があるとは言いがたいことも事実である。実際、ソーシャルメディアを活用している企業の中でも、成果をあげている企業は少数派と言ってよい。本稿では、どのような使い方があるのか、またどのような点に留意しなければいけないのか、主としてマーケティングの観点から整理してみたい。

活用タイプの分類

企業のソーシャルメディア活用の可能性はマーケティングに限らず、人材採用や社内の情報共有まで

及ぶが、本稿で説明するマーケティング活動に関して利用タイプを分けると、「アクションタイプ」「リスニングタイプ」に大別される。アクションタイプとは、関係作り、プロモーション、リスク検知、顧客サポートの目的で利用することを指している。これに対してリスニングタイプは、一般的な書き込みから人々の考え方を探ったり、自社製品の評価傾向を判定したり、また商品開発のヒントになるような潜在ニーズの芽（「消費者インサイト」とも言う）を探り当てたりする目的での利用を意味する。

アクションタイプのうち、関係作りやプロモーションで成果をあげている企業は比較的多い。連想されるのは、自社サイトへの誘導など直接的な働きかけだが、ソーシャルメディアは参加者による会話の場であるため、企業による宣伝は嫌われる。したがって、関係作りやプロモーションにおいては、クーポンの提供など訪問者のメリットに訴求する「実利提供型」、興味深いコンテンツ、美しい写真、クイ

ズなどで一般参加者とコミュニケーションを図る「娯楽提供型」がある。

前者の代表例は、カンヌ国際広告賞を何度も受賞しているユニクロであろう。ネット上で行列に並ばせてクーポンを配布するなど、遊び心と実利を一緒に満足させる仕組みも工夫している。後者では、Facebookを利用した顧客との関係構築・ファンづくりのコンセプトが目立つ。例えば、全日本空輸(ANA)は、読者から募集したご当地自慢の紹介、パイロットによるお薦めのお土産、客室乗務員に関するうんちく話などをコンテンツとしており、読者からのコメントも多い。このほか、良品計画やスターバックスも多くのファンを集めている例としてよく話題に上る。中小企業の中にも、中小企業であるが故に大規模な初期投資が不要なソーシャルメディアを有効に活用すべく積極的に取り組んでいる企業もあり、YouTubeにリンクし、面白い動画を提供するという工夫も多数の企業で見られる。

一方、リスク検知と顧客サポートは米国企業が先行しており、「自社商品・サービスや評判に関する問題点を最初に知るのには、ソーシャルメディアの監視部門である」ということがコンセンサスとなりつつある。マクドナルド、マイクロソフト、シティバンク、デルタ航空など幅広い業種においてソーシャルメディアのモニタリングは一般化している。日本でもアスクルなどの企業による取り組みの例が見られる。

これに対して、一般の書き込みなどから企業に役立つ情報を集約し、商品開発などに活かすリスニングタイプの活用法は発展途上の段階にある。この分野の可能性に関しては、2010年12月のハーバードビジネスレビュー誌で、ロンドンビジネススクールのバーワイズ、IMDのミーハン両教授が、「ソーシャルメディアは販促のツールよりも消費者理解のツールとすべし」と主張しているとおりである。

アクションタイプと比較して、取り組み例・成功

例が少ない背景には、表明された「声」がそもそも信用できるものかという危惧があるだろう。まずソーシャルメディアの利用者が人口を代表するものではないという問題がある。確かに、自らのプロフィールをある程度明らかにしている利用者は若年層に偏る。しかし、プロフィールがある程度特定されるなら、人口分布を代表していなくても特定層の声としての利用価値は高いはずである。しかし、声の偏りについてより本質的な問題は、「書き込みに表明された声が、本人の本音をどの程度正確に反映したものか」という点にある。この問題に関する知見がほとんどないため、筆者らの研究グループが2011年に実施した実験を紹介する。

声の偏りを捉えるための実験

まず、以下の3テーマを考える。これらは比較的、賛否や可否の感情が明確になりやすいテーマと考えられ、テーマ1は自身の体験に基づく対象物評価(以後、体験評価とする)、テーマ2は社会問題に関する意見表明(以後、思考表明とする)、テーマ3は個人的な感情の表明(以後、感情表明とする)に対応する事例と見なすことができる。

テーマ1：「スマートフォンの機能性・操作性」に対する評価・使用感

テーマ2：「復興増税(復興増税法の可決)」に対する思い

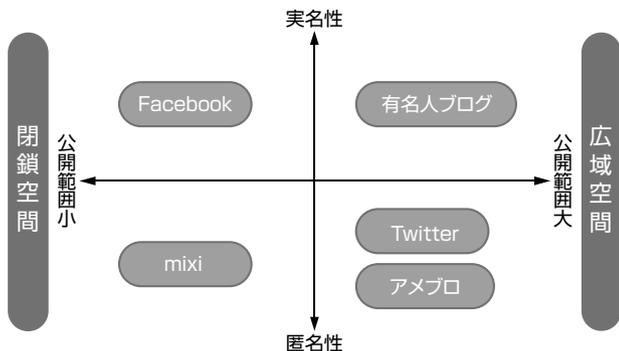
テーマ3：「日本ハム球団がドラフト会議で菅野投手を指名したこと」に対する思い^(注)

実験の目的は、声の偏りを捕捉することであり、以下を仮説とする。

仮説1：信頼性の限界

賛否の感情を表現しやすいテーマでも、書き込まれた感想・意見を読み手が解読するとき、賛否の方向性や強度に関して書き手の本音とは相違の乖離が生じる。

図-1 ソーシャルメディアの位置づけ



資料：調査結果に基づき筆者作成（以下同じ）
 (注) 有名人ブログは本研究で扱っていないが、通常は実名で一般に公開していることから、右上に布置した。企業サイトも多くの場合有名人ブログと同じ場所に位置するであろう。

仮説2：安定性の限界

自分と異なる意見の文脈に遭遇した場合、遭遇せずに白紙の状態で書くときのトーンとは異なり、本音を隠して文脈に迎合する傾向が生じる。

また、上記仮説中の信頼性・安定性の程度は、テーマの性質、利用するメディアの性格、利用状況（実名を公開しているか否か、書き込みの公開範囲を友人に限定しているか不特定多数に公開しているかといった状況）によって異なると思われる。

各テーマとも、日本国内に居住する20歳以上の男女を対象とし、それぞれ1,000人以上の調査対象者（最終回答サンプル）を確保した。テーマ1はスマートフォンの利用者に限定し、いずれのテーマもそのテーマに関連する話題をソーシャルメディアによく書き込む人を調査対象としている。対象としたソーシャルメディアは、Facebook、Twitter、mixi、アメブロ（Ameba blog）の4種類である。

実験の手順は以下の三つのステップからなる。

ステップ1では、本音を5段階で尋ねる。選択肢は、「1. 明確なNegative」「2. どちらかと言えばNegative」「3. どちらとも言えない・中立」「4. どちらかと言えばPositive」「5. 明確なPositive」に対応する。

ステップ2では、ステップ1の本音に基づいて、

いつも書き込んでいるソーシャルメディアに書く感覚で、実際に感想・意見を書いてもらう。この書き込みについて、回答者の本音も調査スキームも知らない第三者がトーンの判定を行う。その際のガイドラインを設定し、3人が独立に5段階評価を行い、2人の判定結果が一致した結果を、「解読されたトーン」として採用する。

ステップ3では、本音と反対の文脈群を提示し、これらを見ていたとしてステップ2で書いた同じ書き込みを行うか尋ねる。反応の選択肢は「全く変えない」「意見を文脈に合わせて変える」「意見は変えないが婉曲に表現する」「より強く周到に自分の意見を述べる」の四つである。

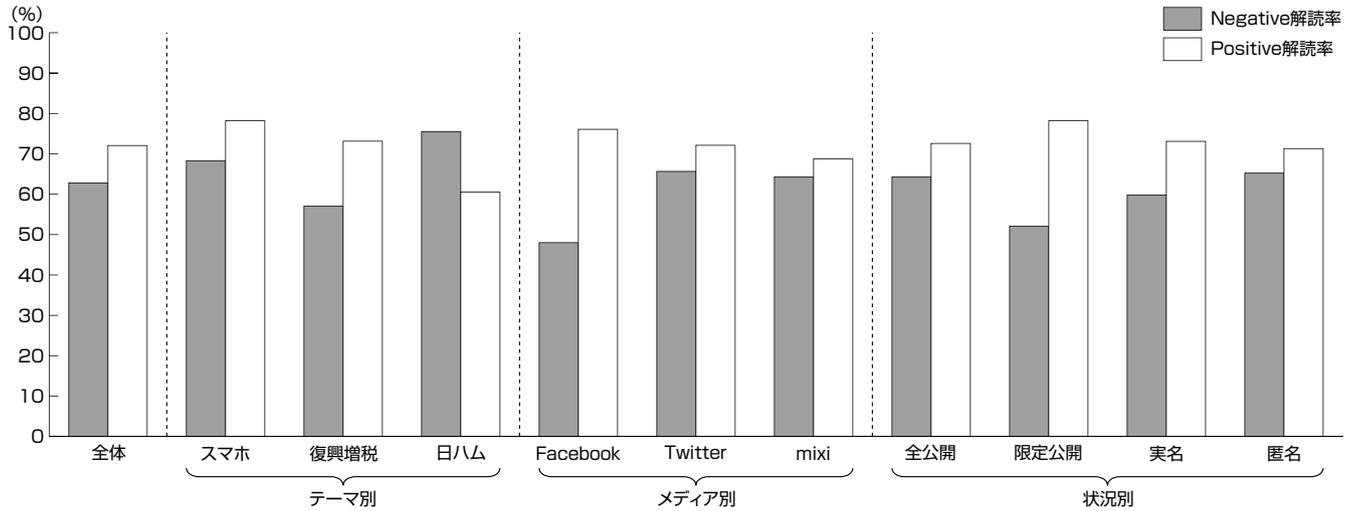
信頼性はステップ1とステップ2の結果の一致率、すなわちソーシャルメディアへの書き込みから第三者が本音を解読できた割合（本音解読率）とする。一方、安定性はステップ3で、自分と異なる意見群に接したとき、当初の書き込みを維持する割合（表明維持率）によって判定する。利用状況の違い、すなわち公開範囲を友人などに限定する割合、実名を公開する割合に基づいて調査対象の4メディアを分類すると図-1のようになる。

信頼性の限界について

本音解読率、すなわち書き手が事前に表明した本音と第三者による判定結果が一致した割合は全体で57.8%となった。図-2は、「1. 明確なNegative」と「5. 明確なPositive」の解読率に関する分析結果を示している。全体で見ると、明確なNegativeの本音の解読率は6割強、明確なPositiveの本音の解読率は7割強となっており、本音がNegativeな場合はPositiveな場合に比べて第三者に伝わりにくい。Negativeな本音はPositiveな本音と比べて、婉曲に表現されることが多いと推測される。

図-2で本音解読率をテーマ別にみると、スマー

図-2 テーマ別・メディア別・状況別の本音解読率



(注) 本音が「明確なNegative」「明確なPositive」の場合の本音解読率を示す。

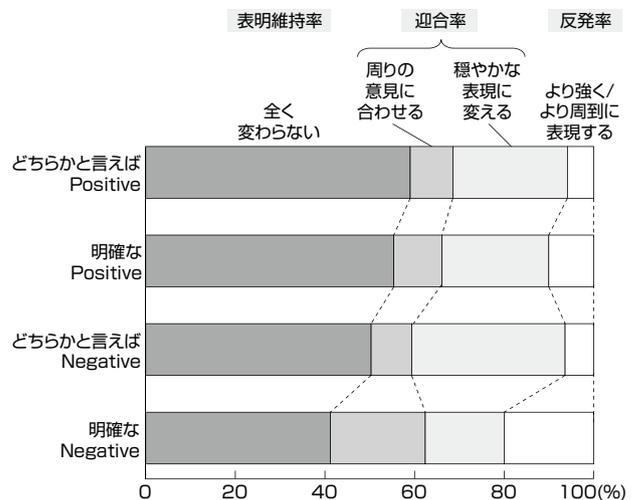
トフォンのような体験評価は、本音がNegative、Positiveとも比較的伝わりやすいことがわかる。これに対して、復興増税のような思考表明は、Negativeな本音が顕著に伝わりにくくなる。逆に、日ハム問題のような感情表明はPositiveよりもNegativeな本音がストレートに表明される傾向がわかる。

ソーシャルメディア別にみると、特徴的なのはFacebookである。Negativeな本音の解読率が低く、Positiveな本音の解読率が高い。この特徴は限定公開、書き込みの公開範囲を友人までなどに限定している場合の特徴と一致する。言わば「閉鎖空間効果」である。Facebookの空間は、通常オープンな意思伝達の場と解釈されることが多いが、書き手にとっては、いつも特定の相手とだけやり取りし、否定的な意見は言いづらい「ムラ社会」と捉えられている可能性もある。

安定性の限界について

自分と異なる意見群に遭遇したときに、書き込み内容はどう変わるのだろうか。本音の違いによって表示したものが図-3である。自分と異なる意見群

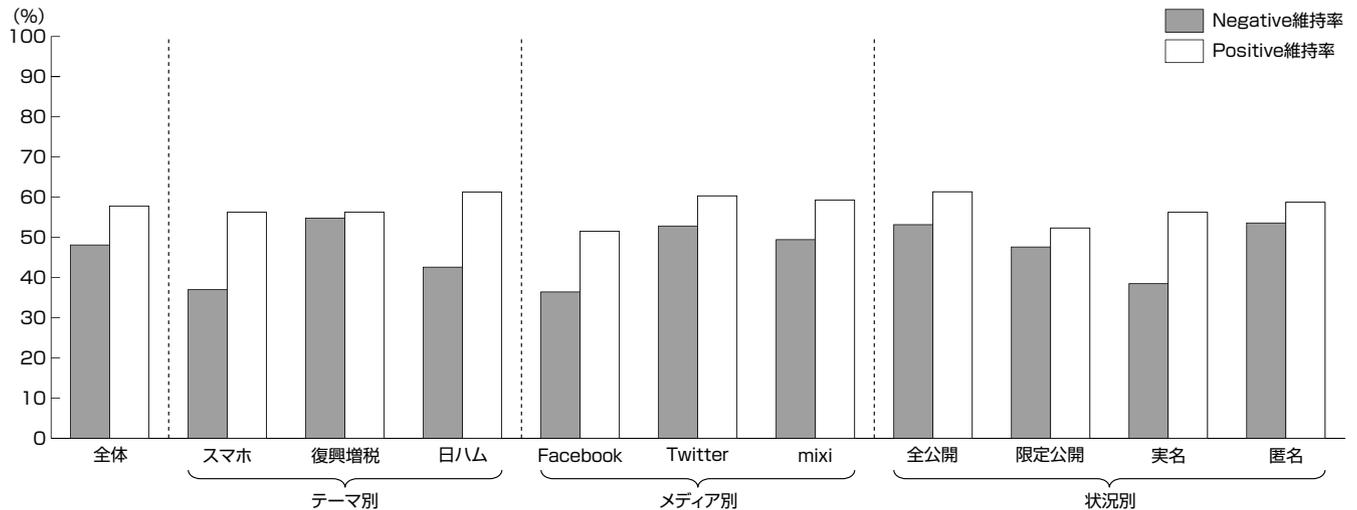
図-3 本音別の表明維持率・迎合率・反発率



に遭遇しても、自分の書き込みは全く変わらないとする割合を「表明維持率」、内容を変えて周りの意見に合わせる、あるいは内容は変えないまでも表現を婉曲的に変更する割合を合わせて「迎合率」、そして自分の意見をより強く周到に表現する割合を「反発率」としている。

平均すると、Positive意見の表明維持率は6割弱、Negative意見の表明維持率は半数弱となっている。Positiveな本音よりもNegativeな本音は文脈の影響

図-4 テーマ別・メディア別・状況別の表明維持率



(注) 本音が「明確なNegative」「明確なPositive」の場合の表明維持率を示す。

を受けやすいことがわかる。少し詳しく見ると、「どちらかと言えばPositive」「明確なPositive」の差は小さいが、「どちらかと言えばNegative」「明確なNegative」の差は大きい。明確なNegative意見を持っている場合、表明維持率は約4割にとどまり、自分の意見と異なる文脈に迎合する割合が高い一方、反発してより強くより周到にNegative意見を発する人が約2割も存在することがわかる。

図-4でテーマ別に表明維持率を比較すると、明確なPositiveの場合はテーマ間で大きな差がみられない。半面、明確にNegativeな本音は、スマートフォンの体験評価、日ハム問題の感情表明で大きな影響を受ける一方、復興増税のような思考表明はPositiveな本音と変わらず、他のテーマと比べれば文脈の影響が小さくなっている。

メディア別に見ると、ここでもFacebookが他と比べて特徴があり、本音がNegativeな場合もPositiveな場合も表明維持率が低い。特にNegativeで低くなっている。この特徴は、実名で公開している人の特徴と一致している。Facebook以外のメディアを使っている人についても、実名公開の場合においてこの特徴が見られるので、「実名効果」と言えよう。

自身の実名が知られていることによって、周囲の意見への配慮を余儀なくされ、特に否定的な意見を述べにくくなるという状況を示している。

ポジティブ・バイアスが示唆すること

以上、ソーシャルメディアにおけるポジティブな考え方は情報源として比較的的信憑性が高いものの、ネガティブな評価は直接表明されないか、あるいはポジティブな評価に配慮して抑制されてしまう傾向にある。自社商品の評判やある問題に対する賛否の傾向を読む際、こうした「ポジティブ・バイアス」に留意する必要がある。ソーシャルメディアの声を分析するツールとしてテキストマイニングが推奨されることも多いが、これによる分析結果が表明内容を正確に反映するものであったとしても、解釈には注意すべきであろう。

ソーシャルメディアから商品開発のヒントとなるような潜在ニーズを探る、すなわち消費者インサイトを発見する使い方の場合には、ポジティブよりもネガティブ意見が貴重な情報源となるケースもあろう。消費者が「何に困っており、何を不満に思っ

いるか」にヒントが隠れていることが多いからだ。現在、マーケターなどの間で流行っている行動観察に代替できる可能性があるとするれば、Facebookは適当な対象ではなく、従来のブログのような日記タイプのメディアが適している可能性が高い。

逆に、ポジティブな見解の信頼性が高いことを示す顕著な例は、アイドルグループAKB48の「総選挙」(ファン投票)結果の予測だろう。あるコンサルティング会社は、クチコミの件数やコミュニティのファン数など、ソーシャルメディアのデータだけを手がかりに、2012年の選抜メンバー16人のうち15人を的中させた。前年から大幅に順位を上げたメンバーの予測もほぼ当てている。これに対して、スポーツ紙の芸能記者やデスクはいずれも2人以上を外す結果となった。結果的に、データだけに頼った予測が芸能通である記者の予測精度を上回ったことになる。

上記の信頼性・安定性に関する実験は、リスニングタイプを意識したものであったが、アクションタイプの使い方に即して言えば、ポジティブ意見の信頼性が高いFacebookがファン育成や消費者との関係作りに適しているのに対して、ネガティブ意見もある程度は表明されるTwitterはリスク検知に適していることがわかる。

実務への活用に向けて

ソーシャルメディアを企業が活用する際、社内の体制も問題になる。リスニングタイプはマーケティング部門や市場調査部門が担うことになると思われるが、アクションタイプの利用を有効に行うためには、マーケティング部門とカスタマーサポート部門の連携が必要となろう。また、関係作りの目的で、スタッフが一日中パソコンに向かって、記事・写真の投稿、読者コメントへの返信に追われていると、他部署から「遊んでいる」「効果が見えない」といった批判に晒されることも多い。実際、ファン育成や消費者

との関係作りなどは、短期的なプロモーション効果が見えにくく、従来のプロモーション手段を代替するものでもない。従来のマーケティング手法に加えることで全体の効果を高めるという性格を持っている。部門間の連携や他部署からの理解を得て活動を有効に推進するためには、単独部門による施策の推進ではなく、経営意思決定による推進が望ましいと言える。

以上述べてきたように、ソーシャルメディアの活用には様々な可能性と限界がある。検討した結果、あるいは試行錯誤の結果、「使えないと判断した」「コストに見合わないから使わない」というのであれば、それは立派な意思決定である。しかし、不十分な理解や懐疑の姿勢から躊躇・傍観するとすれば、それは大きな機会損失につながりかねない。事実、日本企業によるソーシャルメディア上のデータ活用は、米国の企業だけでなく中国企業と比較しても、取り組みが遅れているとする調査結果もある。大きな可能性を有する手段を懐疑の姿勢から見過ごすのは惜しい。

しかし、企業が自社ビジネスに照らして各メディアの適否や自社に適した使い方を判断するためには、ソーシャルメディアに関する骨太な共通理解が欠かせないこともまた事実である。本稿で紹介した実験は一例に過ぎないが、ソーシャルメディアの特徴を骨太に探る研究は、個別具体的な戦術やノウハウの提示以上に重要と思われる。共通理解の促進によって、企業がより良い意思決定や戦略判断ができるようになることを期待したい。

付記

本稿で紹介した実験の詳細は、長島直樹(2012)「ソーシャルメディアに表明される声の偏り」(富士通総研経済研究所『研究レポート』No.390)をご参照ください。
<http://jp.fujitsu.com/group/fri/downloads/report/research/2012/no390.pdf>

(注) 菅野投手は、伯父の原辰徳が監督をしている読売ジャイアンツへの入団を希望していた。

地域貢献は人のためならず



大里綜合管理(株)

代表取締役社長
ところ
野老 真理子

企業プロフィール

- 代表者 野老 真理子
- 創業 1974年
- 資本金 1,000万円
- 従業者数 30人
- 事業内容 不動産管理、建築工事
- 所在地 千葉県大網白里市みやこ野2-3-1
- 電話番号 0475 (72) 3473
- URL <http://www.ohsato.co.jp>

人口減少や、地価の下落など、地方の不動産業者を取り巻く環境は依然として厳しい。そうしたなか、大里綜合管理(株)は地域に支持されることが企業のあるべき姿と考え、社員一丸となって早くから地域貢献活動に取り組んできた。その結果、地元からの支持を得て、業績を高めている。

地域貢献活動のデパート

大里綜合管理(株)は、房総半島の東側、九十九里浜地域周辺の物件を主に取り扱う不動産業者である。不動産業のほかにもリフォームをはじめとする建築工事業も手がけている。同社の最大の特徴はこれらの本業以外に数多くの地域貢献活動を行っている点だ。

始まりは、野老真理子社長が1994年にオフィスを託児所として開放したことだった。当時、学齡

期の子どもを抱えていた野老社長は自分と同じように公設の学童保育が近くになく困っている親が多いのではないかと考え、自分や社員の子どもに限定せず、地元の子どもを預かろうとしたのである。この育児支援は現在も続いており、毎年、夏休みには50人以上の子どもの世話をしている。

育児支援を皮切りに同社は活動の幅を広げていく。「大網クリーンロード」は道路や海岸の清掃活動である。道路や海岸のゴミを拾い、ガードレールも一本一本磨いていく。環境美化が狙いだが、ひいては地域の交通事故の減少につなげられないかと考えている。

同社のオフィスは地域の人たちが集う拠点となっている。ヨガやフラワーアレンジメント、英会話など、主に地元の人たちを講師とするカルチャー教室をはじめ様々な催しが行われている。同社は教

室の開催を宣伝したり、廉価でスペースを貸したりするなどしてこれらの催しをサポートしている。

毎週月曜には音楽家による無料コンサートが行われるほか、毎日昼どきになると、地元の主婦などが日替わりで料理を担当してランチを提供するレストランを営業している。このレストランではテーブルが空いていても相席をルールにしている。地域住民の交流を促すためだ。

レストランを始めたきっかけは野老社長がある主婦との会話のなかで、「子どもが独立したことで手料理をふるまう機会が少なくなって寂しい」という話を聞いたことであった。彼女のような人たちに協力してもらえば料理を通じて地域の人たちが交流できる場ができるのではないかと気づいたのである。

このように同社の活動には小さ

な気づきから生まれたものも多い。現在、同社が手がける地域貢献活動数は150にのぼる。

地域貢献活動は誰のためか

これらの活動には野老社長の考えが色濃く反映されている。バブル崩壊後の93年に経営を引き継いだ野老社長は、一時は羽振りのよかった同業者が淘汰されていく様子を目の当たりにしていた。また、それまでの地上げ行為などが社会問題化し、不動産業者全体の社会的評価も低くなっていることも感じていた。企業の存在意義は地域の役に立つことであると社長になってあらためて強く思うようになったという。

同社の地域貢献活動には広報活動としての意味合いもある。実際、活動を通じて知名度は上がり、本業への好影響を引き出している。たとえば同社の社員が飛び込みで営業に行っても、「いつもご苦労さま」と声をかけられ、門前払いされることが少なくなった。リフォームや不動産管理を任せたいという顧客も増えた。不動産業という業種柄、地元の魅力が高まれば、将来的に不動産価格にも反映され、仲介手数料なども増えるだろう。同社が負担している活動費用について、野老社長は「地域のために使ったお金は必ず後になっ

て返ってくる」と言う。

同社では、活動が長続きするようにまず自分たちだけでできることを始めるという姿勢を貫いている。最初の段階から協力者がいないと始められないような活動には手をつけないのである。

地道に活動を続けていると、やがて協力者が現れる。先述の「大綱クリーンロード」は同社が開始して以降、地元の企業や銀行などに広まり、現在、約100社が参加している。このように地域貢献活動を継続することで地域の住民や企業を巻き込んでおり、巻き込んだ人々をさらに活動継続の力にすることによって好循環を生んでいるのである。

地域貢献活動が社員を変える

同社では社員も地域貢献活動に積極的に携わることが求められ、社員は最低二つ以上の活動を担当する。業務をウエイトづけすると本業が6割に対して、地域貢献活動は4割にも達する。

こうした取り組みになじみず辞めていった社員もいる。一方、同社の取り組みは評判となり、地域貢献に興味をもつ若者が同社で働きたいとやって来るようになった。結果、社員同士の連帯感は強まり、野老社長の考えは社内に浸透しやすくなっていった。



音楽家による無料コンサート

考えを深く浸透させるためには忌憚なく話し合うことも必要である。そこで野老社長は年1回、全社員と年俸交渉を行う機会を設けることにした。交渉の目的は単に給与を決めることではなく、社員それぞれが会社にどのように貢献できるのかを議論することである。社員一人ひとりと向き合って本音で話すことが自らの考えを伝えるうえで役立っているという。

地域貢献活動はすぐに「ありがとう」と言ってもらえるため、社員のやる気が引きだされやすい。最近では社員から自主的に提案される活動のアイデアも増えている。

地域貢献は儲かっている企業が行うことと考えられることもある。しかし地域貢献は本業とも深く結びついている。事業を続けていくためには地域からの支持を獲得することが欠かせない。中小企業が同社の取り組みから学ぶべきことは多い。

(野中 卓人)

大型LED照明の新事業で 地域経済に貢献



交和電気産業(株)

代表取締役社長
藤井 敏

企業プロフィール

- 代表者 藤井 敏
- 創業 1980年
- 資本金 3,600万円
- 従業員数 61人
- 事業内容 単一光源式LED照明の設計・製造・販売
- 所在地 鹿児島県出水市高尾野町唐笠木1817-1
- 電話番号 0996 (82) 5110
- URL <http://www.emc-kowa.jp>

交和電気産業(株)の主力製品名「エコLightイズミ」は、同社がある鹿児島県出水市の地名をとったものだ。地域経済が低迷し空洞化が懸念される今こそ、地元を根を下ろし、そこから世界へ技術を発信していこうという全従業員の思いが込められている。

取引先の生産拠点集約で 仕事を失う

交和電気産業(株)は、電子回路、駆動ソフトなどの設計や試作を受託する企業として、1980年に神奈川県相模原市で藤井敏さんが創業した。その後、主にNEC系列の下請け企業として、半導体の回路基板や液晶ディスプレイの製造に30年近く携わってきた。現在本社を置く鹿児島県出水市へは、NECに請われて92年に進出した。

ところが、リーマン・ショック後の2009年、納入先のNEC液晶テ

クノロジーが、業績悪化のため生産拠点を集約し、鹿児島県から撤退することになる。売上の大半を失うことになる同社は、次の展開を模索しなければならなかった。

理想の発光方式を 世界で初めて実用化

そのころは、環境意識の高まりからLED照明に注目が集まり始めた時期である。LED照明は、ハンダ付けタイプの部品を使用すれば比較的容易に製造でき、中小企業を含め多くの企業が参入していった。そこで、藤井さんは、競争の激しい家庭用照明器具以外の用途に目を向けた。インターネットで市場調査を行い、屋外で使うような大型照明にはLEDがまだ採用されていないことを知る。

LED照明についてまだ特別な知識がなかった藤井さんは、さらに学術論文や業界誌を読みあさ

り、LED照明で理想とされるのは高密度実装型の単一面発光式（大規模アレー方式）だと知る。LED照明は、電気を通すと発光するLEDチップを多数並べ、明るさを出している。単一面発光式は、チップを並べる間隔をできる限り狭め、隣接するLEDの光を積算させることで、太くて強い光を得る。しかし、発光の際に強烈な発熱を伴うため、当時の技術では最大60ワット程度までしか対応できていなかった。

代わりに採用されていたのが、LEDチップを互いの熱が伝播しないよう十分に離して並べる方式である。隣接するLEDの光が積算されず、細く遠射力のない光となるため、凸レンズを使いビーム光を構成していたが、まぶしい割に光が広がらないことが欠点だった。

かかる状況下、藤井さんは、産業用・公共用の単一面発光式大型

LED照明に的を絞り、開発に着手する。

主力の開発要員は、昔一緒に仕事をしてきたNEC関係の技術者たちである。彼らも、長年続けてきた研究が打ち切りとなり会社を退職するなど、生産縮小のあおりを受けていた。物理、電気、化学、金属それぞれの分野の技術者が結集、鹿児島大学や九州産業大学とも連携して、一気に開発を進めた。

LED照明のメーカーは、ほとんどがLEDチップを筐体^{きょうたい}にハンダ付けできるよう加工されたパッケージを仕入れ、後工程のみを行っている。しかし、チップの間隔が狭い単一面発光式では、既存のパッケージは使えず、LEDチップを自ら基板に装着する必要がある。

そこで同社は、競売に出されていた半導体の前工程設備を入手して転用し、既存の設備と合わせて少資金でLED照明の一貫生産ラインを整えた。パッケージの内製化により、原材料コストも削減できる。開発資金は、一部続いている下請け仕事の収入や借入金のほか、(独)科学技術振興機構の補助金を受けることで賄った。

開発の鍵は、LEDが発する熱をいかに排するかである。LEDチップを装着する基板に、熱拡散性の高い素材を利用したほか、接着剤に当たるダイボンド材のシリコンに金属を混ぜることで、基板への熱伝導率を高めた。LEDチップの実装密度を微調整するなどの試行

錯誤を繰り返し、世界初の単一面発光式大型LED照明「エコLightイズミ」が誕生した。

注目すべきは、開発期間の短さである。初めての単一面発光式LED照明は、着手からわずか2カ月で完成した。一貫生産ラインをもつうえ、各分野の技術者が一堂に会して開発を行うなど、同社ならではの機動性が短期間の新製品開発を可能にしている。今でも展示会に新製品を出展するたび、そのスピードは驚かれるという。

2012年には、かごしま産業技術大賞を受賞した。排熱技術は、冷却水を循環させるヒートパイプを新たに装着することでさらに効果を高め、500メートル先まで照射できる大型LED照明を実現した。照度は屋外照明で一般的なメタルハライドランプ2,000ワットに相当するが、実際の消費電力は800ワットと省エネ効率は絶大だ。屋外競技場や高い天井の工場などに最適である。また、鹿児島大学水産学部と共同でLED集魚灯を製品化したり、植物工場などをターゲットに朝日から夕日まで太陽と同じ色の光を再現できる人工太陽を開発したりと、LED照明の用途開発にも大きく貢献している。

新事業分野進出に伴い 経営体制も改革

変わったのは製品だけではない。以前は、生産計画や材料が取引先から提示され、言われたとお



単一面発光式大型 LED 照明

りに作っていただければよかったが、今は仕入れから販売、在庫管理まですべて自分たちで行っている。

当初は苦勞した。販売のノウハウがなかったため代理店に任せきりにしたところ、何も売れない状態が続いたこともあった。現在は、代理店にLED事業部を設置してもらったり、価格交渉も綿密に行ったりするほか、見本市や展示会へも意欲的に出展し、販路拡大を図っている。さらに、パナソニックの技術者や営業責任者を加えたり、地方銀行のOBを財務担当に据えたりするなどして、経営体制を強化している。

下請け時代は、社長と工場長以外はほぼパート従業員で、受注量に応じて雇用数を調整していた。現在は、正社員が20人おり、大企業のリストラの影響を受けた人たちや地元出身の若手技術者に活躍の場を提供するなど、地域の雇用の受け皿として頼もしい存在になっている。大企業が撤退していくなか、地域にとどまり新たな分野で一步を踏み出した同社の思いは、出水を明るく照らしている。

(桑本 香梨)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第2回

悩みは消えない

わたしたちは、生きている以上悩みから逃れられません。悩みを生み出す唯一の存在である「自分の心」と生涯一緒だからです。

経営者ともなれば、自分自身の悩みに加え自社についての内憂外患も絶えません。そんな日々に耐えている経営者は、この点だけでも十分に強い存在です。換言すれば、経営者の重要な資質の一つがメンタルの強さといえます。

さて今月は、悩み苦しんでいるわたしたちに前進し続けられる勇気とパワーを与えてくれる教えです。

事業戦略や行動計画などを実行しはじめると、いろいろな心配事が頭に浮かびます。成功を期待すればするほど、「憂」心配事が増え、「懼」失敗や問題が発生するのではないかと恐くなります。

このもやもやを放置し続けていけば荷が重くなり、さすがにメンタルの強いリーダーであっても、押しつぶされかねません。そんなときに、心と頭の中の妄想を整理してくれるのが、この教えです。

内に省みて疾しからざれば、 夫れ何をか憂え何をか懼れん

～顔淵第十二より～

悩みや不安を感じたら自分を省みましょう。「今、進めていることや自分の言動は身近な人に話せることかどうか」と。堂々と話せるのであれば、何も心配したり恐れたりすることはありません。

悩みを整理する

判断基準はたった一つ、「疾しいことをしているのかどうか」です。

「内に省みて」とは、自分の心の中を、目を小さくして（「省」の成り立ち）、じっくりと観察してやることです。過去、そして現在のあなたの発言・指示、行動に「疾しさ」があるかどうかを確認します。この疾しさ、論語では「恥」という言葉としても教えています。

とはいえ、自分の心を自ら観察するとなると、都合よく解釈したり、曖昧になったりしがちです。そこで、具体的かつ客観的に観察するには、抱えている悩みや恐れを文字にしてリストアップすることが重要になります。こうすることで、悩みを自分の外の対象物として眺められるようになります。

疾しさが分かりづらければ、「あなたの身近な人に話せるかどうか」を基準にしてみてください。

もしも話せないと判断したのなら、言い訳をせずに、早期に切り上げるなり改善を図ることが肝要です。

しかし、堂々と話せるのであれば、まず疾しいことではありません。生まれつきの悪人でもない限り、身近な人に話せるかなと想像した時点で、あなたの心は、しっかりと答えを出しています。今抱えている悩みや恐れは自分が想像したものです。怯まずに進めばいいのです。

それでも成功を願うあまりに悩みもがくかかもしれませんが、成否は古今東西の聖人偉人さえも分からなかった、運にも左右される、自分の「分」を越えたことです。

わたしたちにできることは、考え抜いて正しいと信じたことを、疾しくない方法で、ただただ愚直にやり続けることだけです。

できることをやり尽くす。あとは「天」に委ねるほかないのです。

安岡活学塾 専任講師

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき



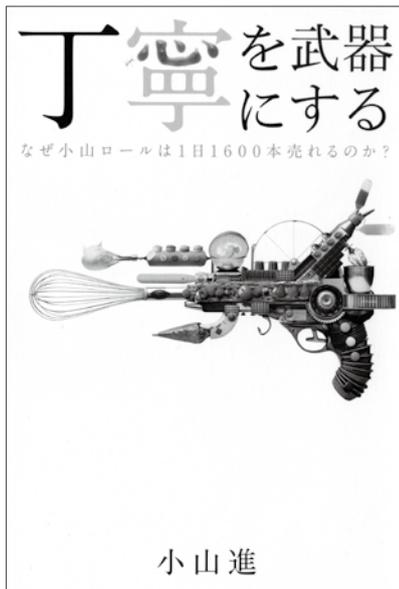
1966年東京都生まれ。安岡活学塾専任講師。財団法人岩崎育英文化財団勤務。父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』の著者である大田観川に師事、本格的に「論語」「易学」を学ぶ。現在、財団（岩崎学生寮）で大学生に德育指導をする傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、『ビジネス訳論語』（共著、PHP研究所、2011年）がある。

小山 進 著

丁寧を武器にする

—なぜ小山ロールは1日1600本売れるのか?—

祥伝社 定価(本体1,500円+税)



「丁寧」という文字をまじまじと見るのは久しぶりの気がする。本書を初めて手に取ったとき単純にそう思った。さらに本書を開くと、丁寧が大きな武器になり得ることを強く実感することになる。成果やスピードが求められる今のビジネス社会では接する機会の少なくなった言葉だが、だからこそ極めれば価値あるものとなる。

著者は自らの洋菓子店を持つパティシエである。毎年フランスで開かれる世界最大のチョコレート祭典、サロン・デュ・ショコラ

で初出場にして最高賞を獲得、翌年も連続して同賞を受賞した異例の経歴の持ち主だ。

最初の受賞作品で打ち出したコンセプトは「日本人が創ったショコラ」。京番茶、黒七味、大徳寺納豆など、郷里・京都の食材を用い、決して手間を惜しまない日本のものづくりの心を大事にした。丁寧こそ著者の信条なのが肯ける。

読み進めると、単に優れた職人というだけでなく、経営者の資質も併せ持つ彼のバランス感覚にうならされる。商品そのものだけでなく、経営のあらゆる分野に真摯に取り組み、企業としての個性や魅力を伸ばそうとしているのだ。

例えば、店の立地は駅前など人通りの多い場所ではなく、兵庫県三田市にある自然豊かな田園地帯を選んだ。手入れされた庭に臨む店内でゆっくりケーキを選んだり、カフェでのんびりしたりしてほしいという思いからだ。

商品のパッケージは、わんぱくだった自身の子ども時代をイメー

ジしたイラストにあふれている。一見すると分厚い絵本のように見える箱の中から子どもたちの大好きなバウムクーヘンが現れるという、凝った趣向だ。

従業員教育では、毎日終礼でスタッフ一人ひとりにその日起きた失敗について話してもらう。失敗を恐れず、失敗を発見の芽にできる人材を育てるための工夫だ。

自らが商品を通して伝えたいコンセプトを第一に考え、何事にも手を抜かず丁寧に臨む著者の姿勢は、読んでいて清々しい。

商品やサービスを通してお客様や世の中に伝えたいものは何か。それを最大限に伝えるには何をすればよいか。そして丁寧にやり遂げるにはどうすればよいか。結果がすべてといわれがちな時代だが、結果ばかり気にするのではなく、まず自分の心の中の原点に戻り、丁寧により良いものを生み出していく過程を大事にしたい気持ちにさせてくれる一冊である。

(堀内 友喜)

ダンボールキッズ家具

(株)板野紙工 広島県広島市佐伯区五日市町上河内468
TEL 082 (928) 0515 <http://www.itanocw.co.jp>



今月紹介するのは、(株)板野紙工の「ダンボールキッズ家具」です。その名の通り、段ボールを材料とする幼児向け家具で、木の切り株をかたどったテーブルといす、カエルをモチーフにしたハンガーラックなどがあります。木製の家具と比べると、やわらかいため子どもがぶつかっても大丈夫。また、軽いので簡単に持ち運べます。

段ボール製の家具はほかにもありますが、かたくて分厚い強化段ボールを用いる場合がほとんど。強度を容易に出せる半面、材料費

や加工費がかさみます。こうしたコストを抑えて少しでも安く提供するために、同社はあえて一般的な段ボールを使った家具づくりに挑みました。それでも丈夫な家具をつくれる秘密は、優れた設計力にあります。

長らく下請けとして段ボール箱や段ボール製の緩衝材をつくっていた同社は、折ったり丸めたり重ねたりして段ボールの強度を高める設計ノウハウを蓄積していました。長引く不況で下請けの受注が減ったことを受けて、同社の板野護社長は自社製品を志向するようになります。よいアイデアがないかと思いを巡らすなかで、幼いころにみかん箱をお絵描き机にした自身の経験をヒントに、幼児向け家具を思いついたそうです。設計やデザインについて試行錯誤を重ねた末、2004年に発売したダンボールキッズ家具は、かわいくて使い勝手がよいと好評を得ています。

長年培った設計力という強みを段ボールに加えることで生まれたダンボールキッズ家具。手にした子どもは、自分の家具をもつ喜びを味わえるでしょう。

(立澤 隆)

編集後記

日本では「ベスト・アンド・ブライテスト」の人材が大企業や官公庁に囲い込まれており、そのせいで起業活動が低調なのだという人がいます。たしかに経済的に満足していて、なおかつ仕事にやりがいを感じていれば、リスクを背負って起業に取り組むことは合理的ではないかもしれません。

今回、新規開業実態調査を行うなかで様々なシニア起業家の方にお会いしました。高学歴な方が多く、かつ大企業の役員や腕利きの技術者として活躍された方が多いというのが率直な印象ですが、業績をみるとさえないケースもありました。企業の内部労働市場に身を置く人にとって、転職や起業に有利なスキルを磨くインセンティブが乏しいことが影響しているのかもしれませんが。(野中)

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

調査月報

6月号予告

調査レポート

総合研究所 研究員 井上 考二

学生からの開業の特徴

— 新規開業実態調査データによる分析 —

論点多彩

流通科学大学商学部 教授 王 怡人

業績向上に効果的な顧客との関係とは

— ネットワーク理論からみた顧客関係性 —

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第2グループ)
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1691 FAX 03(3242)5913