

調査月報

中小企業の今とこれから

2013 No.063

12



調査レポート

総合研究所 主席研究員 深沼 光
研究員 藤田 一郎

東日本大震災をきっかけとした開業

論点多彩

専修大学大学院商学研究科 教授 渡辺 達朗

これからの中心市街地および地域商業の活性化を考える

調査レポート……………4 東日本大震災をきっかけとした開業

*総合研究所 主席研究員 深沼 光
研究員 藤田 一郎

論点多彩……………38 これからの中心市街地および地域商業の活性化を考える

*専修大学大学院商学研究科 教授 渡辺 達朗



表紙写真：「日本の祭り」
秩父の夜祭（埼玉県）

巻頭随想……………2 アリの学 組織運営

*北海道大学大学院農学研究院 准教授 長谷川 英祐

新興国の生産設備市場で勝つ中小企業の海外展開……………16 新興国生産設備市場に向けた海外展開のポイント

*総合研究所 主席研究員 海上 泰生

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………20 高齢期の世帯と生活の質

*大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 宍戸 邦章

新時代の創業……………22 音声教材で学習の場を広げる

*東京都渋谷区 K I Y O ラーニング(株)

中小企業のための経営戦略基礎講座……………26 戦略の全体像

*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 小企業の景況は、緩やかに持ち直している

東日本大震災と中小企業……………32 学習塾としての本分を尽くす

*宮城県塩竈市 (株) グランス

マーケティングに生きる心理学……………36 売り手発想を「理念発想」に変えよう！

*デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から……………37 発酵食品で地域を活性化

*高島市商工会 経営支援課主査 太田 嘉樹

経営最前線……………44 業界の常識にとらわれず石灰の可能性を追求し続ける

*熊本県玉名市 (有)坂本石灰工業所

論語から学ぶリーダーシップ……………46 衆之を惡むも必ず察す 衆之を好むも必ず察す

*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー……………47 会社を変える分析の力

今月の逸品／編集後記……………48

アリに学ぶ組織運営



北海道大学大学院農学研究院
准教授

長谷川 英祐

はせがわ えいすけ

1961年東京都生まれ。大学卒業後、民間企業勤務を経て、東京都立大学（現・首都大学東京）大学院で生態学を学ぶ。2007年より現職。観察、理論解析、DNA解析を駆使し、アリやハチなど人間のような社会構造をもつ社会性生物の研究で次々と成果を挙げる。著書『働かないアリに意義がある』（メディアファクトリー、2010年）が大きな話題を呼んだ。



古くは平家物語で「祇園精舎の鐘の声、諸行無常の響きあり。娑羅双樹の花の色、盛者必衰の理をあらはす」と歌われたように、あるとき栄華を誇った人や企業が衰えることは珍しくない。人間の社会だけではなく、動物や昆虫が暮らす環境も時間とともに変化する。

生き物の世界では、同じ環境で効率よく生きられるものが競争に勝つという原則がある。しかしながら、効率を高め、一時的に大成功しても、生き続けることができなければ滅びが待っている。滅びてしまえば元も子もないので、生存競争には短期的な効率と長期的な存続という、質の異なる二つの競争があることになる。

複数の個体が集まってコロニーという社会を作るアリやハチは、コロニー全体の効率が追求されるという点で、人の営利組織と似ている。コロニーが短期的に高い効率を保つためには、全員が働いている方が良いに決まっている。しかし、長期間コロニーを観察すると、ほとんど働かない個体が1～2割

ほども存在することがわかってきた。効率競争にさらされている社会性昆虫のコロニーに、なぜ働かない個体が存在するようなシステムが採用されているのだろうか。

コロニーの中には様々な仕事がある。その中には、いつも誰かがこなしていなければならぬ仕事が存在する。例えば、アリやシロアリは絶えず卵を舂^なめており、唾液に含まれる抗菌物質で、卵がカビるのを防いでいる。実際、働きアリを卵から引き離すと、わずかな時間で卵はカビに侵されダメになってしまう。卵が滅びれば次の世代は育たないのでコロニーは大きなダメージを受けるだろう。

そこで、コンピューターシミュレーションを用い、全員が一斉に働くシステムと、誰かがいつも休んでいるシステムで、一定時間仕事がかこなせないと滅びるというルールを入れて、存続時間を調べた。

昆虫は動物だから動けば疲れる。疲れたらある時間休まないと仕事を再開できない。この当たり前の条件を入れると、誰かがいつ

も休んでいるシステムの方が、全員が一斉に働くシステムよりも長続きすることがわかった。働いているアリが疲れて動けなくなっても、休んでいたアリが代わりに仕事をこなせるからである。

実際のアリのコロニーでも、普段よく働くアリが休んでいるときに、いつもはほとんど働かないアリが働き出すことが確かめられた。怠け者のアリたちは、コロニー壊滅というリスクを回避するために絶対必要な存在だったのである。

このところ人間の世界では、グローバリズムだ、効率化だといって、組織の短期的効率を高めるような圧力がどんどん強くなっていて、そのために個々の人間が常に働くように仕向けられているように感じる。しかし、そうやって短期的効率を高めた先に、良いことが待っているとは限らない。

人間はアリより賢いと信じて疑わないだろうが、本当にそうなのか。38億年を生き抜いてきた生き物たちは、その答えを知っているのかもしれない。



東日本大震災を きっかけとした開業

総合研究所 主席研究員 深沼 光
研究員 藤田 一郎

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、全国の企業活動に大きな影響を与えた。震災の影響で倒産した企業や、廃業に至らなくても事業を縮小した企業が、とくに被害の大きかった東北地方の太平洋側を中心に多数みられた。

一方、逆に、震災がきっかけとなって開業した企業も、少なからず存在する。本レポートではアンケートと企業ヒアリングをもとに、そうした開業の実態を探っていく。

調査の実施要領

調査時点：2011年12月（2011年12月末時点の状況を、2012年2月に調査したもの）
 調査対象：2011年に全国（沖縄県を除く）で開業した日本政策金融公庫国民生活事業の融資先企業（不動産賃貸業を除く）
 調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送
 分析対象：調査対象のうち、東日本大震災（2011年3月11日）以降に開業した企業2,213社

開業行動に影響を与えた東日本大震災

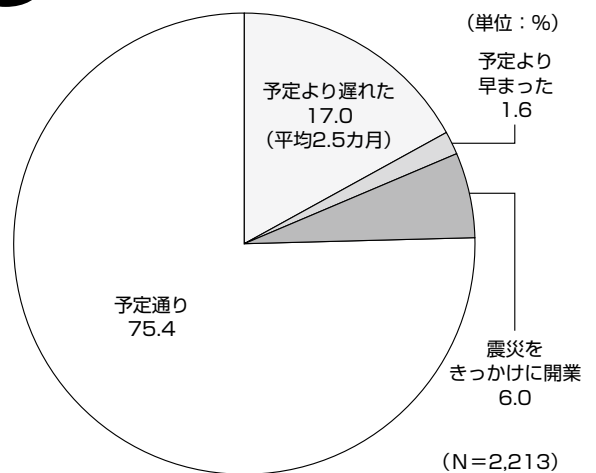
2011年3月11日に発生した東日本大震災は全国の企業活動に大きな影響を与えた。(株)帝国データバンクの「東日本大震災関連倒産」(発生から2年)の内訳と今後の見通し(2013年3月)によると、全国の震災関連倒産(震災で直接被害、間接被害を受けた企業の倒産)は、2013年3月までの2年間で1,139件となった。これら企業の従業員数は約1万8,000人に上る。

倒産に至らなくても、休業業を余儀なくされた企業も多い。同じく(株)帝国データバンクの「休業業・解散動向調査」(2012年5月)によると、休業業・解散件数は、東北地方で、2011年度に1,928件と、2010年度に比べ11.0%増加した。震災によって業績が悪化したり、先行きが見通せなくなったりした結果、事業継続をあきらめる企業も少なくなかったようだ。

一方、(株)東京商工リサーチが独自に集計した新設法人数の推移をみると、2011年3～10月に全国で新たに設立された法人は前年同期比0.2%減の約6.8万社だったのに対し、東北地方太平洋沿岸の3県(岩手県、宮城県、福島県)では同12.3%増となっており、全国を大きく上回っている。震災が、開業の動向にも影響を与えていることがうかがえる。

そこで、日本政策金融公庫総合研究所が2012年2月に実施した「創業期の経営状況に関する調査」をもとに、震災が開業行動に与えた影響について、

図-1 震災の開業時期への影響



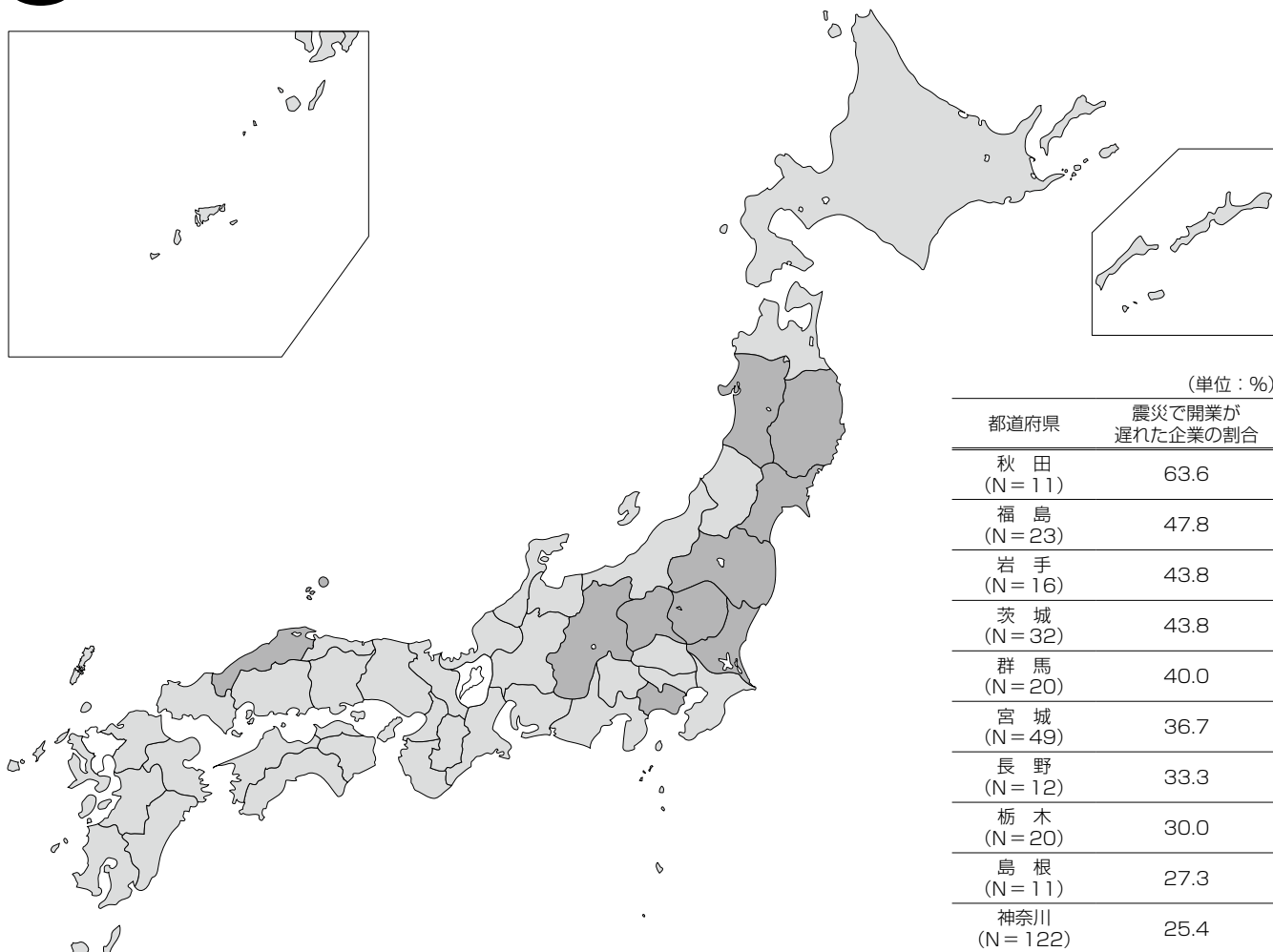
資料：日本政策金融公庫総合研究所「創業期の経営状況に関するアンケート」(2011年)(以下同じ)

より詳しくみてみよう(注1)。

調査の概要は上記「調査の実施要領」のとおりである。調査対象は全国(沖縄県を除く)の2011年に開業した日本政策金融公庫国民生活事業の融資先企業(不動産賃貸業を除く)で、経営者の属性や、開業時と2011年12月末時点の経営状況などを尋ねている。本レポートでは、そのなかから、開業時期が2011年3月11日以降と回答した2,213社について分析する。

まず、震災の開業時期への影響についてみてみると、開業時期は「予定通り」と回答した企業が75.4%を占めている(図-1)。一方、「予定より遅れた」とする企業が17.0%、「予定より早まった」とする企業が1.6%と、震災が開業時期に影響を与えたケースもあったことがわかる。

図-2 震災で開業が「予定より遅れた」企業の分布



(注) 網掛けは「予定より遅れた」企業があった都道府県。濃い網掛けは割合が高い上位10県。

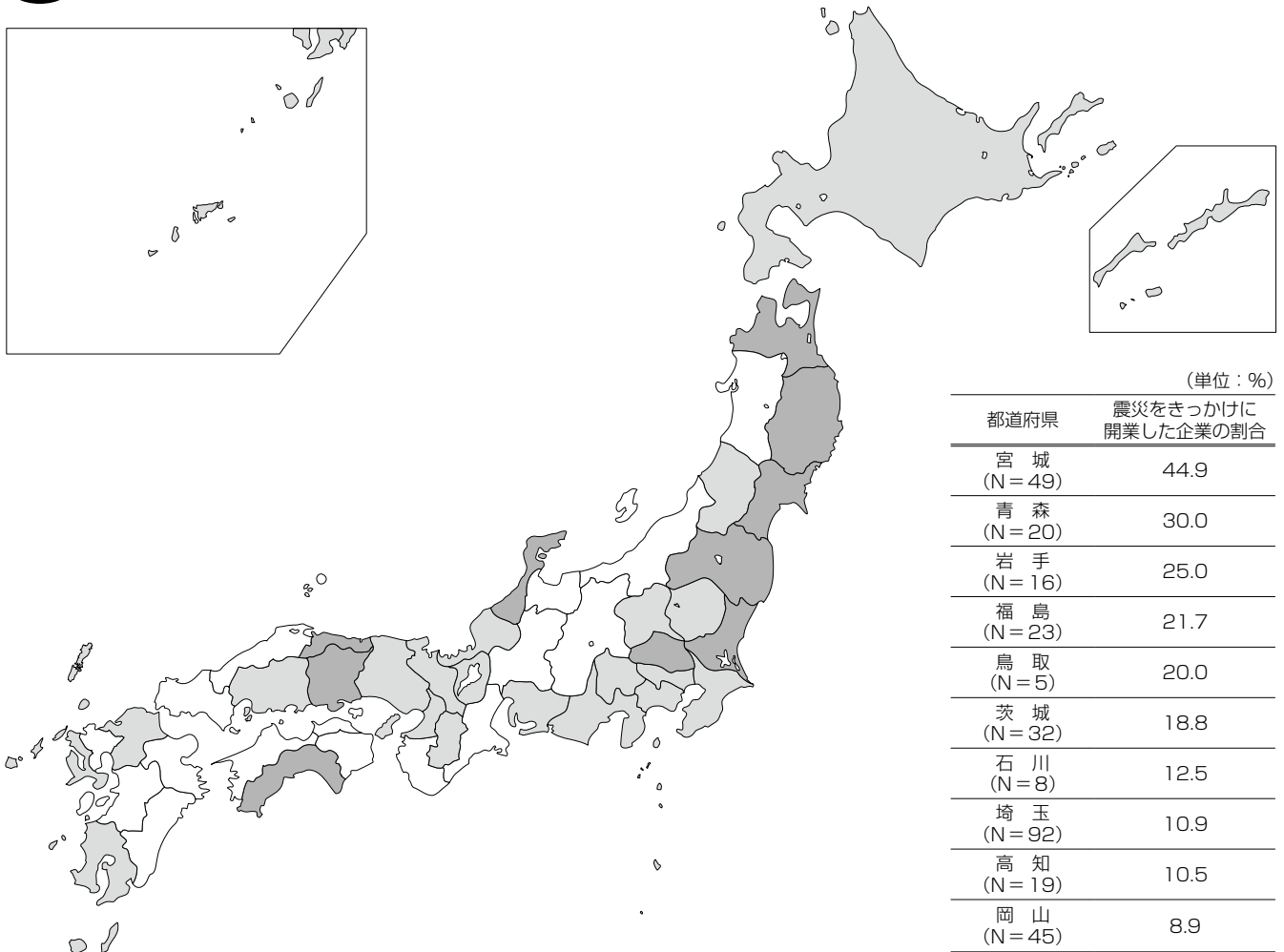
ここで、開業が「予定より遅れた」企業の割合を都道府県別にみると、秋田県が63.6%と最も高く、次いで福島県が47.8%、岩手県と茨城県が43.8%の順になっている(図-2)。割合が高い上位10県(濃い網掛け部分)は、東北地方太平洋側、北関東に集中しているが、島根県や長野県なども上位に入っている。また、滋賀県と佐賀県を除くすべての都道府県で、回答企業のなかに「予定より遅れた」企業が確認された。このように、震災による開業時期の遅れは、全国に広がっていたことがみてとれる。

遅れの程度は、「1カ月(以内)」と比較的短い企

業の割合が42.2%であった。しかし、「2カ月」が23.0%、「3カ月」が13.1%、「4カ月以上」が21.7%と、開業が当初の予定よりかなり遅れてしまった企業も多い。遅れの平均は2.5カ月であった(注2)。

開業が遅れた理由について、アンケートの自由回答をみてみると、「開業を予定していた店舗が被災して設備の修理が必要だった」といった、震災の直接の被害を受けた回答が散見された。一方、「設備が届かず改装工事が遅れた」「自粛ムードで開業できる雰囲気ではなかった」などの回答も多く、震災の間接的な影響もあったことがうかがえる。こうしたこと

図-3 「震災をきっかけに開業」した企業の分布



(注) 網掛けは「震災をきっかけに開業」した企業があった都道府県。濃い網掛けは割合が高い上位10県。

が、全国で開業の時期が遅れたケースがみられる原因であると推測される。

「震災をきっかけに開業」した企業が存在

ここまでみてきた開業時期の遅れは、震災による開業行動へのマイナスの影響とみてよいだろう。一方、開業行動へのプラスの影響とも考えられるのが、「震災をきっかけに開業」と回答した6.0%の企業の存在である（前掲図-1）。都道府県別では、宮城県

が44.9%、青森県が30.0%、岩手県が25.0%と、震災の被害の大きかった東北地方の太平洋側で特に高い割合となっている（図-3）。また、「予定より遅れた」企業ほどではないものの、アンケート回答企業からは、比較的広い範囲で存在が確認された。

震災は全国の経済活動に大きなダメージを与えた。そのなかで、経済活動にはプラスになると考えられる新規開業者を生み出したというのは、どういふことなのだろうか。

本レポートでは、この「震災をきっかけに開業」した企業に注目する。その特徴をより明確に示すため、

表-1 開業前の職業

(単位：%)

	経営者 (法人の代表・個人事業主)	法人の役員・ 正社員 (管理職)	正社員 (管理職以外)	非正規社員 (パート・アルバイト含む)	その他
震災をきっかけに開業 (N=130)	3.8	47.7	24.6	13.8	10.0
予定通り (N=1,647)	4.9	39.4	35.2	12.0	8.5
予定より遅れた (N=369)	5.7	35.5	35.8	12.7	10.3

開業時期について「予定通り」あるいは「予定より遅れた」と回答した企業と比較しながらデータをみていく。また、「震災をきっかけに開業」した企業の開業前後の状況をより具体的に示すために、経営者に実施したヒアリングの結果も、併せて紹介する^(注3)。

他の企業の生産回復に寄与

まず、経営者のプロフィールからみていこう。開業時の年齢は「震災をきっかけに開業」で平均42.2歳と、ともに41.0歳であった「予定通り」「予定より遅れた」とあまり差はない。性別についても、「震災をきっかけに開業」では男性の割合が78.8%と、やはりともに81.1%の「予定通り」「予定より遅れた」と比べて明確な特徴はみられなかった。

一方、開業前の職業をみると、「震災をきっかけに開業」では「法人の役員・正社員 (管理職)」と回答した企業の割合が47.7%と、「予定通り」の39.4%、「予定より遅れた」の35.5%を上回っている (表-1)。また、開業した事業と関連のある仕事を経験した年数は、「震災をきっかけに開業」では平均15.7年と、「予定通り」の13.7年、同じく「予定より遅れた」の13.7年よりもやや長くなっている。

開業する直前の勤務先からの退職理由には、さらに顕著な差がみられた (表-2)。「震災をきっかけ

に開業」では、「倒産、廃業による退職」が9.4%、「事業部門の縮小・閉鎖に伴う離職、解雇」が17.9%となっており、両者を合わせた「勤務先の都合による退職」は27.4%に上る。「予定通り」の12.7%、「予定より遅れた」の9.1%に比べて、かなり高い。

ヒアリングでは、「自らの意思による退職」と回答した経営者からも、前勤務先の休業による自宅待機で収入の先行きが不安となり、結局自ら退職して開業を選択したという声が複数聞かれた。このように、震災をきっかけに開業した企業は、職を失ったため開業した、いわゆるリストラ型のケースが、相対的に多いことがわかる。ヒアリングからも、こうした開業の担い手の多くが、長年の経験のある分野で開業しており、前勤務先の廃業や休業によって失われた商品やサービスの供給の回復にも寄与していることが確認できた。

【事例1】(合)マルカネ

代表者：秋山 兼男

所在地：青森県八戸市

開業時期：2011年7月

事業内容：サバ等の水産物加工

従業者数：18人

八戸市出身の秋山さんは、同市内でサバやホタテなど水産物を加工する企業の東京営業所の課長だっ

表-2 開業する直前の勤務先からの退職理由

(単位：%)

	自らの意思による退職	勤務先の都合による退職			定年退職	その他
		倒産・廃業による退職	事業部門の縮小・閉鎖に伴う離職、解雇			
震災をきっかけに開業 (N=117)	62.4	27.4	9.4	17.9	0.0	10.3
予定通り (N=1,525)	78.1	12.7	4.9	7.9	0.8	8.4
予定より遅れた (N=331)	77.3	9.1	3.6	5.4	2.1	11.5

た。震災によって勤務先の本社工場は大きな被害を受け、生産停止となってしまった。工場再稼働のめどは全く立たず、5月には東京営業所の閉鎖が決まった。そのため、秋山さんは退職した。

地元八戸で身の振り方を考えていたところ、勤務時代の取引先から、酢じめのサバが手に入らず困っているのを取り扱っている工場を紹介してほしいと頼まれた。震災後も八戸産のサバに対するニーズは大きい。秋山さんは、思い切って自ら加工工場を立ち上げることを決意した。

しかし、秋山さんは営業職で、実際に加工を行ったことはない。そこで同じく自宅待機となっていた工場長に声を掛けたところ、加工の責任者を引き受けてくれた。会社の形態は、司法書士と相談して設立手続きが比較的容易な合同会社にした。知人の経営する工場の一角を借り、加工場を確保できたことで、サバの切り身や、酢じめのサバの製造を8月には開始できた。

震災から半年足らずで八戸産サバの供給を再開したことは、取引先に大変喜ばれた。以前の勤務先では扱っていなかった新製品も開発したことで、新たな取引先も徐々に増え、現在では自社工場を構えるまでになっている。

震災による企業の被災によって、さまざまな分野で商品やサービスの提供がストップし、その影響は

全国の取引先企業に広がった。同社の開業は、震災によって失われた原材料の供給を早期に再開し、他の企業の生産を回復させるという、重要な役割を果たしたといえるだろう。

地元の期待に応える

前勤務先の廃業や休業によって失われた商品やサービスの供給回復への貢献は、事業所向けのものだけではない。「震災をきっかけに開業」の業種分布をみると、「サービス業」が27.3%と最も多く、次いで「飲食店」が22.0%、「小売業」が11.4%の順になっている（表-3）。また「予定通り」や「予定より遅れた」に比べると、「建設業」がやや多い。生活になくはならない商品やサービスの供給を担っていることが、業種分布からもうかがえる。

【事例2】大連

代表者：菅野 光夫
所在地：岩手県釜石市
開業時期：2011年12月
事業内容：中華料理店
従業員数：3人

大連は、釜石市で1953年から続く老舗の中華料理

表-3 開業の業種分布

(単位：%)

	建設業	製造業	情報通信業	運輸業	卸売業	小売業	飲食店	宿泊業	医療、福祉	教育、 学習支援業	サービス業	不動産業	その他
震災をきっかけに開業 (N=132)	9.1	3.0	1.5	0.0	6.1	11.4	22.0	0.0	9.8	4.5	27.3	4.5	0.8
予定通り (N=1,669)	6.2	2.5	1.3	2.5	5.7	12.8	17.1	0.2	18.6	2.8	26.5	2.8	1.0
予定より遅れた (N=376)	2.4	1.3	0.3	2.1	4.0	10.6	30.1	0.0	21.3	2.1	23.4	2.1	0.3

店であった。看板メニューは、ラグビーの盛んな釜石市にちなみ、ボールに見立てたゆでたまごをトッピングしたボリューム満点の「ラガーラーメン」で、地元の人にも長く愛されてきた。菅野さんは40年にわたり、同店の料理人として勤務してきた。しかし地震後の津波で店舗は全壊、店主も死亡したため、閉店に追い込まれてしまう。

働き場所を失った菅野さんは、料理人として再就職したいと考えていたが、地元では勤め先が見つからない。何とか運転代行業のアルバイトを始めたものの、初めて経験する仕事になじめないでいた。

そんなとき、もう一度大連のラーメンを食べたいという声を、避難生活を送るかつての常連客から何度も聞いた。大連の味を守れるのは自分しかいない。菅野さんは自ら店を出すことを決意する。しかし、料理の腕には自信はあるが、事業主としての経験はない。そこで市役所や税務署などで必要な手続きを尋ねながら、計画を進めた。そして2011年12月に、前の店から少し離れた高台の公園にできた仮設商店街で、新しいラーメン店をオープンした。店の名前は、前店主の遺族の了解を得て、愛着のある大連の名前を引き継いだ。そのころはまだ、市内中心部で復旧した飲食店は少なく、大連の復活は地域の大きな話題となった。2014年12月に、新しく完成する商業施設の一角に移転することも、市役所の紹介で

決まっている。

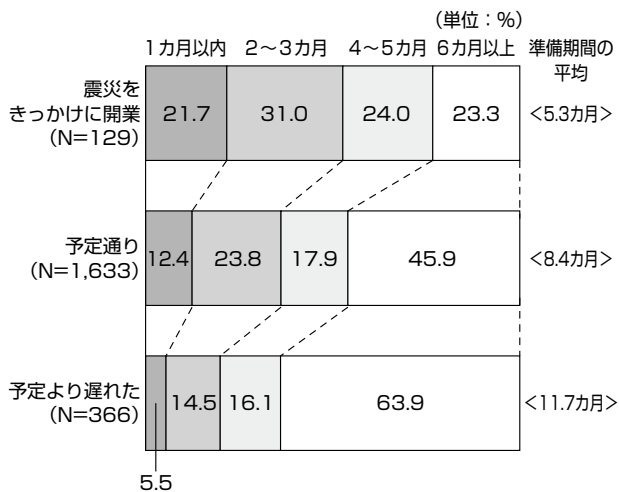
菅野さんは、一度は運転代行という不慣れな職業に就いた。それを再び料理人に引き戻したのは、地元の人々の期待だった。街に欠かせない飲食店が、震災で数多く失われた。菅野さんの開業は、地元の需要を満たし、街の復興にも寄与している。

外部からの支援で準備不足を解消

本レポートの分析対象は2011年に開業した企業ということもあり、震災をきっかけに開業した企業の準備期間はかなり短い。開業までの準備に要した期間の分布をみると、「1カ月以内」が21.7%、「2～3カ月」が31.0%となっており、3カ月以内が半数を占める(図-4)。準備期間の平均も「震災をきっかけに開業」した企業で5.3カ月となっており、「予定通り」の8.4カ月や、「予定より遅れた」の11.7カ月と比べてもかなり短い。

大連(事例2)の菅野さんは、市役所や税務署など、さまざまな公的機関に相談することで、準備不足を補っている。勤務時代の顧客や取引先などから受けた支援が、準備不足の解消に繋がったケースも多い。

図-4 開業までの準備に要した期間



【事例3】 アン・コーポレーション

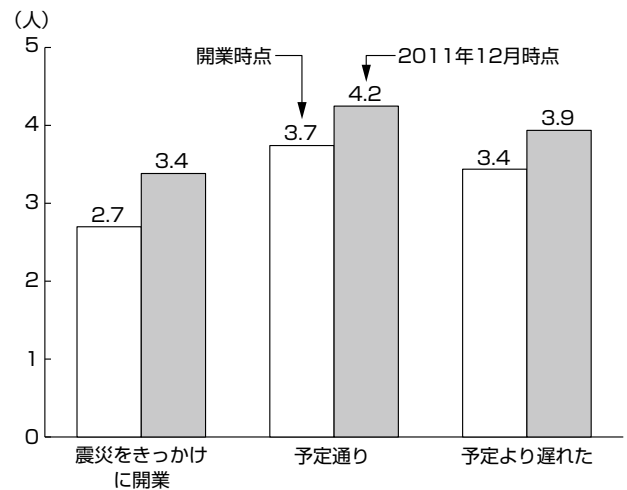
代表者：鈴木 明
 所在地：宮城県仙台市
 開業時期：2011年5月
 事業内容：理容業
 従業員数：2人

鈴木さんは、仙台市若林区内の理容店で店長として勤務していた。震災で勤務先の店舗は全壊し、オーナーは廃業を決定したが、店を再開してほしいという常連客の声を受けて、鈴木さんは再就職ではなく自ら開業することを決意した。

しかし、同区内は被害を受けた建物が多く、店舗はなかなか見つからない。そこで助けてくれたのが、不動産関連の仕事をしていた常連客の1人だった。鈴木さんが店舗物件を探していると聞き、現在の店を見つけてくれたのだ。洗髪台は、勤務時代に取引のあった設備メーカーの担当者が、被災地での理容サービスを早く元に戻したいと、優先的に手配してくれた。元同僚も、これまで通り従業員として働いてくれることが決まった。

このように多くの人のサポートを受け、鈴木さん

図-5 平均従業員数



は震災からわずか2カ月で開業を迎えることができた。元勤務先から比較的近い場所ということもあり、常連客の多くが引き続き顧客となっている。鈴木さんは、店を続けていくことで開業を手助けしてくれた人たちへの恩返しをしたいと語る。

失われた雇用の受け皿に

ここで、「震災をきっかけに開業」した企業で働いている人についてみてみよう。開業時点の平均従業員数は、2.7人であった(図-5)。従業員には経営者を含むため、経営者1人と従業員1.7人が働いていることになる。これは、「予定通り」の3.7人、「予定より遅れた」の3.4人に比べるとやや少ない。ただ、調査時点の2011年12月末になると、平均従業員数は3.4人と、開業時点と比べて短期間で0.7人増えている。震災後、被災地を中心に失業率が一時的に上昇するなか、震災をきっかけに開業した企業が、量は少ないとはいえ一定の雇用の受け皿になった可能性もある。

また、前述のとおり、震災がきっかけとなった開業にはリストラ型の開業が相対的に多い。ここまで

みた事例でも、職を失った人が自ら経営者となることで、自分自身の働く場を確保していることがみてとれる。大連（事例2）の菅野さんは、不慣れな運転代行の仕事ではなく、ラーメン店を開業することを選んだ。これまでの経験が生かせる仕事を続けることができたという点でも、開業は評価できるだろう。

これは、経営者だけではなく、従業員にもいえる。(合)マルカネ（事例1）やアン・コーポレーション（事例3）では、震災で職を失った前勤務先の同僚や部下を雇用しており、その人たちにとっても、それまで慣れた仕事を続けることを可能にしている。次に紹介するように、震災で失業した同業他社の従業員を雇用するケースもみられた。

【事例4】(株)FIA

代表者：古山 貴士

所在地：宮城県仙台市

開業時期：2011年4月

事業内容：ビル・工場の配電盤製造・修理

従業員数：7人

古山さんは、公共施設やビル、工場などの配電盤・制御盤を製造するメーカーで、技術営業担当として長年勤務していた。ただ、他の業種の電気機器も扱ってみたいという思いから、いずれは転職したいと考えていた。

そんな古山さんに開業を決断させたのは、以前から技術的な事柄について相談していた、電気機器の設計や製造に詳しい知人2人が、勤め先の被災で相次いで職を失ったことだった。彼らと組めば、より大規模な配電盤・制御盤や電気機器の製造販売に参加できる。そう考えた古山さんは、すぐに2人と相談した。今後の仕事をどうするか全くめどが立っていなかった彼らは、役員として会社設立に参加することに同意。古山さんも3月20日に退職して、本格的な準備を開始した。

その後、県のみやぎ産業振興機構から会社設立の手続きなどでアドバイスを受け、役員の自宅を間借りして作業場を確保し、開業にこぎつけた。古山さんが営業、役員2人が設計、製造と、それぞれ得意とする仕事を以前どおり続けることになった。役割分担を明確にしたことから、迅速な対応が可能となり、仕事は徐々に増えていった。

一方、課題も出てきた。受注が増えるとともに、組立作業が追い付かなくなってきたのである。そこで古山さんはハローワークを通じて、2011年から毎年1人ずつのペースで、電気配線などの経験者を雇った。さらに、2013年8月には20歳代の未経験者を1人採用し、育成を始めている。

被災地域で続く事業所物件の不足

ここで、「震災をきっかけに開業」した企業が、どのような点に苦労したのか、整理してみる。アンケートでは、「資金調達」と回答した企業の割合が66.4%と最も高く、「法律や会計の知識の習得」が41.2%と続く（図-6）。これらは「予定通り」「予定より遅れた」と比べても回答割合が高くなっている。

他方、次に続く「販売先・顧客の確保」「商品・サービスの企画や開発」「商品・サービスの提供に必要な知識や技術、資格の取得」は、「予定通り」「予定より遅れた」に比べると回答割合がやや低い。ここまでみてきたとおり、開業までの仕事で培った経験を生かした開業が多いためであると考えられる。

このほか、ヒアリングでは、営業所の確保に苦労したという声が多く聞かれた。これは、地震や津波による被害が大きかった地域で特にいえることだろう。アン・コーポレーション（事例3）のケースでは、全半壊した建物が多かったことに加え、自治体の耐震審査に時間がかかり、なかなか入居物件が見つからなかったようだ。大連（事例2）のケースでは、

津波に見舞われた旧店舗の周辺は、当時は新たな都市計画が決まっていなかったため建物の再建築ができず、入居できそうな物件は存在しなかった。そのため、少し離れた仮設店舗を選択したという^(注4)。こうした物件の不足は、「震災をきっかけにした開業」だけではなく、その地域の他の開業や既存企業にも共通の課題であると考えられる。

【事例5】(株)アスリートホーム

代表者：設楽 将弘

所在地：宮城県多賀城市

開業時期：2011年9月

事業内容：不動産業

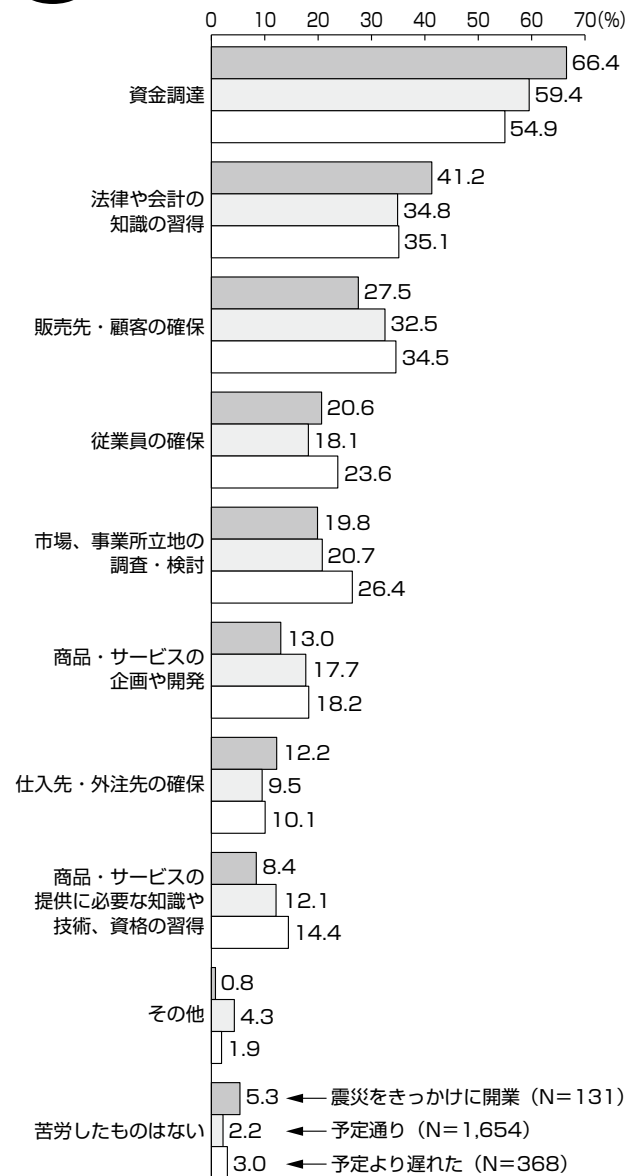
従業者数：1人

設楽さんは、仙台市の建設会社に営業職として勤務していたが、震災によって休業状態となった。震災後は、不動産の取引が活発化するのではないかと考えた設楽さんは、会社を自主的に退職し、保有していた宅地建物取引主任者の資格を生かして、不動産取引業を開業することにした。会社側も、先の見通しが全く立たないことから、円満に送り出してくれた。

場所は、生まれ故郷で土地勘のある、仙台市の隣の多賀城市に決めた。地元の復興に貢献したいという気持ちもあった。まず、駅周辺や幹線道路沿いに営業所を確保しようとしたが、全く物件が見つからない。高台の住宅団地にある親戚の家を間借りして、何とか事業をスタートさせた。

ところが、開業後しばらくたって、不動産の取引は思ったほど伸びなかった。確かに、震災で自宅を失った人や、復興に従事するために長期滞在する人などから、賃貸住宅への需要は多い。ただ、賃貸用住宅の被害も大きく、供給量が非常に少ない状態が現在も続いているという。物件の不足は、店舗や工場など事業用の不動産でも同じとのことだ。新築

図-6 開業にあたって苦労した点（複数回答）

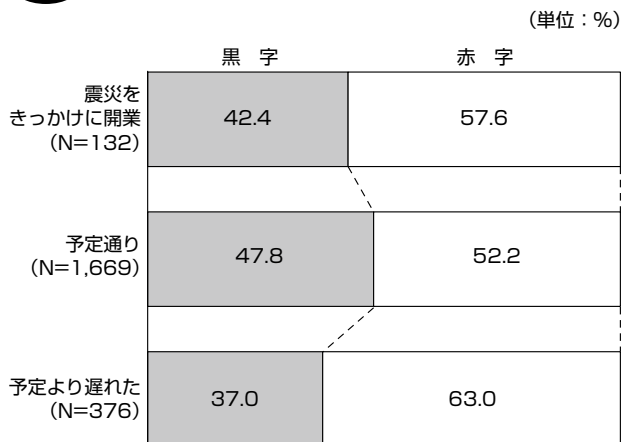


(注) 三つまでの複数回答のため、合計は100%を超える。

物件も、職人が不足したり資材価格が高まったりしていることから、建築の遅れや価格の上昇が続いているようだ。

そこで設楽さんは、住宅リフォームやハウスクリーニングの取り次ぎ業務にも事業を広げている。営業を再開した前勤務先からも、仕事を引き受けることになり、事業は軌道に乗っている。

図-7 調査時点（2011年12月末）の採算状況



ここまでの各事例は、苦勞をしながらも何とか地元で事業所となる物件を確保している。ただ、特に震災直後には、店舗だけではなく、自宅の確保も困難になるケースも多数あったようだ。そのため、それまで営業していた地域での事業再建を断念し、別の場所で新たに開業する人もあらわれている。

【事例6】牛タン 多賀城

代表者：秋葉 俊男
所在地：群馬県桐生市
開業時期：2011年10月
事業内容：飲食店
従業員数：3人

秋葉さんは多賀城市の中心部で小料理店、味吉を30年間営んでいた。ところが津波によって、店と近くに借りていた自宅の両方が水没した。

一刻も早く店を修繕し、営業を再開しようとしたが、なかなか建築業者が手配できない。建物自体が解体される可能性もあった。追い打ちをかけるように、耐震性に問題があるとの理由で自宅の取り壊しが決まった。多賀城市の中心部では地震や津波の被害を受けた建物が多く、新しい店舗や住宅を見つけるにも、時間がかかりそうだった。

働かないことには食べていけない。秋葉さんは、多賀城市内と並行して、妻の実家がある群馬県でも物件を探すことにした。不動産業者だけではなく、市役所や商工会議所にも足を運んだ。たまたま車で走っていた時に、桐生市郊外の県道沿いに空き店舗を見つけ、そこで新たに開業することを決意した。

新しい店は、以前の小料理屋ではなく、仙台名物の牛タン専門店にした。料理人を雇う余裕はなく、1人で厨房を切り盛りするには、メニューを絞る必要があったからだ。メイン食材の牛タンは、味吉時代に取り引していた業者から引き続き仕入れられた。

開業してみると、津波の被害を受けた地域から移ってきたということで、地元のマスコミに注目された。本格的な仙台の牛タンが食べられることが話題を呼び、常連客も増えてきた。わざわざ遠方から訪れる人もいるという。

今後は新しいメニューにも取り組みたいと、秋葉さんは意気込みを語ってくれた。多賀城市で営業再開できなかったのは残念であるが、新天地での開業は後悔していないという。

開業には前向きな評価

最後に、開業後のパフォーマンスを確認したい。まず採算の状況を見ると、黒字基調にあると回答した企業の割合は、「震災をきっかけに開業」した企業では42.4%であった(図-7)。「予定より遅れた」の37.0%よりやや高いものの、「予定通り」の47.8%と比べると低い。

ただ、総合的な開業の満足度をみると、「震災をきっかけに開業」した企業では「大いに満足」と回答した企業の割合が25.8%、「やや満足」は45.5%と、7割以上の開業者が満足している(図-8)。「予定通り」の69.4%、「予定より遅れた」の64.2%を上回る数字である。ヒアリングでもみられたよう

に、顧客や地域からの期待に応えることができたこと、失業していた同僚を雇うことができたこと、自分の続けたかった仕事を選ぶことができたことなど、さまざまな要因から、総合的な満足度が高まっていると推測される。

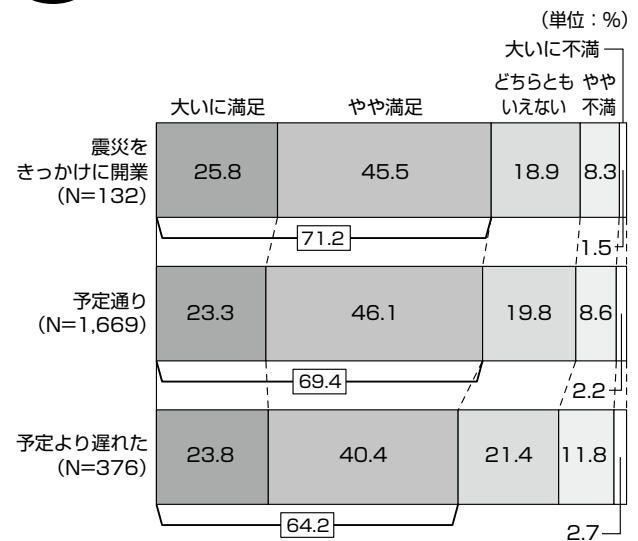
まとめ

東日本大震災は開業行動にも影響を与えた。震災によって開業時期が遅れた企業は直接の被害が大きかった地域に限らず、全国でみられた。

一方、震災が開業のきっかけとなった企業も少なからず存在する。震災後の混乱のなかであえて開業に挑戦した人たちの多くが、慌ただしく開業を決意している。勤務先が震災によって廃業したり休業したりしたことで、開業を選択したケースも少なくない。そのため、資金不足や経営者としての知識の不足などの課題を少なからず抱えている。特に被害の大きかった地域では、事業を営む場所の確保にも苦勞しているケースも多い。そうしたなか、公的機関や専門家に積極的に相談したり、勤務時代の取引先や地域の人たちなどからさまざまな支援を受けたりしながら、比較的短い準備期間で開業にこぎつけている^(注5)。

こうした震災をきっかけに開業した企業のなかには、既存企業の被災によって失われた商品やサービスを供給することで、他の企業の生産回復や地域の生活基盤の確保にも、一役買っている企業も多い。雇用の創出にも貢献している。経営者本人や従業員にとって、それまでの経験が生かせる仕事を続ける場を提供するという点でも、評価できるだろう。開業後の採算状況は必ずしも良くはないものの、開業したことへの満足度は高くなっている。震災をきっかけに開業した企業が果たしている役割は、決して小さくない。

図-8 調査時点(2011年12月末)における開業の満足度



ヒアリングで訪ねた企業の所在地には、まだ震災の爪痕が大きく残っているところも多かった。そうした地域の復旧・復興を進めていくためには、もちろん被災した企業を支援することは大切である。その一方で、既存企業のみ注目するのではなく、本レポートで焦点を当てたような、震災をきっかけに開業を決意した人たちが、スムーズに事業を始められるように支援していくことも、併せて重要ではないだろうか。

(注1) 同調査は同一の調査対象に数年間継続して行うパネル調査の第1回として実施したものである。

(注2) 2011年に開業を予定していたものの、実際の開業が2012年以降になってしまった企業や、開業を取りやめたケースは、アンケートの対象に含まれていないことに注意する必要がある。

(注3) 「早まった」と回答した企業は36社(全体の1.6%)と少ないため、以下の分析からは除外した。

(注4) 釜石市役所によれば、大連の旧店舗があった釜石市中心部は、2013年に策定された新商業拠点整備基本構想に基づき、商業施設の再建築が進み始めている。

(注5) アンケート回答企業やヒアリング先企業は、結果として2011年に開業できた企業である。課題の克服に時間がかかり開業が2012年以降になった企業や、克服できずに開業をあきらめたケースもあることが推測される。

新興国の生産設備市場で勝つ 中小企業の海外展開

第3回
(最終回)

新興国生産設備市場に向けた 海外展開のポイント

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

連載第2回においては、「強い資本財メーカー」各社へのインタビュー調査結果から、我が国資本財産業の競争力が明らかになった。かつて世界をリードしていた家電産業や半導体産業などが苦戦しているのに比べ、我が国資本財産業はいまだ地力を損ねていない。いわば、同産業には、日本のモノづくりが力を発揮し続けるのに適した特性が備わっていると思われる。これらの特性を改めて見つめ直せば、我が国産業全般に通じる海外市場攻略のための示唆が得られるのではないだろうか。連載最終回の今回は、そうした観点から、新興国生産設備市場を攻略するためのポイントについて考察する^(注)。

新興国生産設備市場において 求められる二つの視点

新興国生産設備市場を攻略するためには、市場に臨む基本方針や基本姿勢を決める「戦略的な視点」と、実際に現地市場にアクセスする前線で働かせる「戦術的な視点」の二つの視点が求められる。

基本戦略的な視点

このうち、「戦略的な視点」からみた海外展開のポイントとは、連載第2回でみた強い資本財メーカー

各社の競争力を支える重要な要素を伸ばしていくこと。すなわち、図-1に示す(1)~(3)である。

(1) 限定された小さい市場を狙い、そこでの高度化・ラインアップの充実・ヨコ展開を図る

他企業がほとんど手掛けない小さく手間のかかる市場を狙う。特に、欧米の大手メーカーが大資本を投入するほどの見返りのない、いわば割がわるい市場ならば、新興国メーカーでは到底手掛けられない。そうした手間の掛かる市場は、一直線に拡大成長を図る新興国メーカーが参入したがる分野ではないからである。それらは、意外にも空白のマーケットと

して未開拓のまま残っている。

では、そんな割のわるい市場で、果たして事業展開できるのか。強い資本財メーカーの1社は、「小さな市場でもその市場がなくなる限り、誰かがやらなければならない。その誰かになればよい」という。逆にいうと、その製品分野がある限り、確かな事業の柱が確保されることになる。

そんな適切な市場が折りよく見つからなければどうするか。その場合には、自らそうした分野を創出していく方法もある。例えば、乗用車用など大マーケット用の測定器でも、あえて宇宙産業用のハイエンドかつ小さい市場を自発的にカテゴライズして、一つの領域を確保した企業がある。

いったん狙った市場である程度の存立基盤を確保したなら、その分野に自社の経営資源を集中的に投入し、さらなる高度化、製品ラインアップの充実、そこを軸としたヨコ展開を図って、自社の強固な牙城を築くことが有効である。

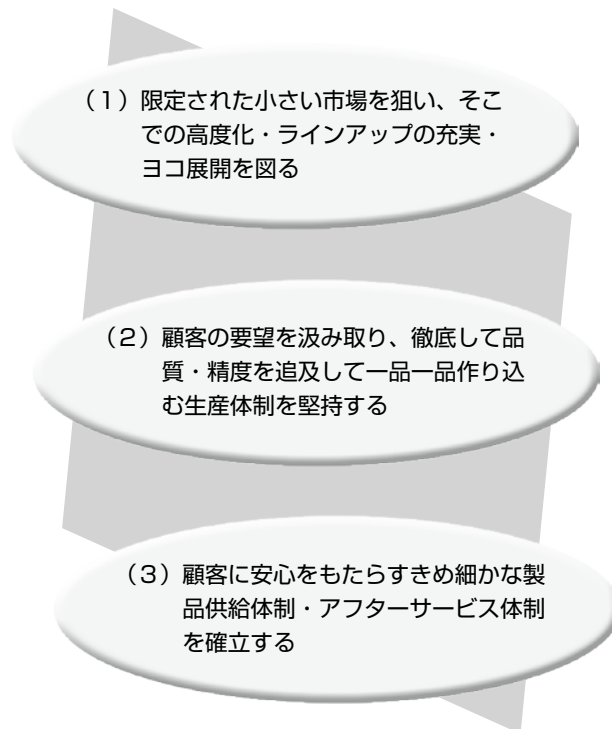
(2) 顧客の要望を汲み取り、徹底して品質・精度を追及して一品一品作り込む生産体制を堅持する

近年、新興国メーカーの台頭が目立つのは確かである。ただし、顧客の要望を最大限汲み上げ一品一品工作機械を作り上げる日本メーカーと違って、新興国メーカーは、あたかもパソコンやテレビを組み立てるかのごとく工作機械を製造しようとするので、なかなか日本メーカーの品質に追いついてこないという実情がある。日本のコピー品や安価品も出現しているが、いまだ勝負できるステージには上がってきていない。

我が国中小工作機械メーカーは、自動車や家電のように海外に生産移管しておらず、日本の工作機械メーカーの退職技術者が新興国にヘッドハンティングされるような事例も聞かない。技術が海外流出していない点は大きい。

「新興国メーカーは、当社製のような機械を作ろう

図-1 海外展開におけるポイント（基本戦略的な視点）



資料：インタビュー調査内容をもとに著者作成（以下同じ）

として断念することが多い。当社は何十年もこの機械で苦勞しているが、彼らにはそういった経験はない。そこそこのものを作るのは得意だが、我々のように徹底的に作るのは苦手。競合はほぼない」と明言する企業もある。

画一的な生産手法で標準品を量産し、ボリュームゾーンを狙う手法などにはあえて逆らい、一品一品作り込むことから生まれる強みを今後も堅持していくことが肝要である。

(3) 顧客に安心をもたらすきめ細かな製品供給体制・アフターサービス体制を確立する

海外市場で存在感を示す強い資本財メーカーほど、顧客の細かい要求や潜在的ニーズに対して丁寧に対応している。新興国勢はもちろん欧米勢でも、日本のメーカーほどには顧客のサポートに力を入れていない。「日本での顧客が海外に出て行けば、現地

でも日本と同じように一生懸命サポートしたい」という日本メーカーは多い。

ある意味では資本財産業に限ったことではないが、我が国特有の「もてなしの心」は、単なる「サービス」という言葉を超えて、信頼・安心・ホスピタリティを伴う顧客満足を生じさせる作用がある。消費財などと比べて、作り手とユーザーの接点が多い資本財産業においては、こうした我が国特有の精神や姿勢が強い競争力になるのだ。

現場戦術的な視点

上述した「戦略的な視点」により、大局的または中長期的にみて市場に向き合う方針を決めた後は、次の段階として、新興国市場にアクセスする現場において働かせる「戦術的な視点」が必要となる。具体的には、図-2の(1)~(4)となる。

(1) 現地市場情報・個別顧客ニーズを把握するため、実質的に機能する顧客密着型の現地窓口を持つ

他の財と比べてユーザーとの密接な情報取引が不可欠な資本財メーカーにおいては、実質的に情報経路として機能する現地窓口が欠かせない。

自前の現地法人や駐在員事務所ならよいが、販売代理店を活用する場合には、これが自社のために実質的に機能するよう工夫が必要になる。当然のことながら、現地の販売代理店は、自社の専属とは限らず、複数メーカーと契約している場合が少なくない。そこで、「この会社の製品を売った方が他社製品を売るよりも儲かる、この会社の製品を売りたい」と思ってもらえるように、代理店の利益に特に気を配る企業例がある。同社は、「代理店向けセミナーをその都度開催している。メンテナンス講習に関しては、日本に呼んで実施。独自販促資料も与えている」とし、機能的なサポート面も充実させている。

(2) 現地ユーザーの技術レベルを十分に把握した上で、技術ギャップに配慮した提案を行い、自社製品の有効性を伝えるツール等の工夫をする

日本企業には、モノづくりは得意だが売る活動が不得手という評がある。欧米企業は、販売促進ツールをしっかりと準備しており、サンプルやデモ機まで提供してくれるが、日本企業は、現地の言葉どころか英語にも対応していない日本語のカタログを用いて販売することも少なくない。それ以前に、日本では当たり前の製品機能等も現地ユーザーには見慣れないものもある。そこで、現地ユーザーが持つ加工技術等のレベルと、日本メーカー側が提案する製品活用モデルの前提となる技術レベルとの間に生まれたギャップを認識したうえで、それを埋めることにまで配慮した提案を行いながら、自社製品のメリットと技術力を伝えなければならない。

(3) 製品の不具合等による万が一の生産停止など、ユーザー企業の不安に丁寧にフォローしつつ、現地での十分なアフターサービス及び技術サポートを徹底する

資本財の故障は、生産ラインが停止する事態にも陥るため、ユーザー企業の生産活動全体に影響を及ぼす。事後のサポート体制がどの程度整えられているかは、重要な選定要素となる。

この点、自社の製品がラインに納入されたら24時間体制で対応するメーカーもあるなど、多くの日本の資本財メーカーは事後のサポート体制に力を入れており、優位性は高い。実際に、アフターサービスを強化することで、先行していた欧州メーカーを駆逐できたという事例もある。

さらに資本財製品にとっては、リピート需要の獲得が非常に重要であり、そのためにも、行き届いたアフターサービス体制を整えること、供給した製品をより有効に使いこなせるように技術サポートを徹底することが肝要である。

(4) 製品単体の価格を超えて、それを効果的に利用することで実現する付加価値までイメージできるような踏み込んだ提案を行う

日本製品が高精度・高品質であるという評判は既に広がってはいるが、放っておいてもそうした価値に客がカネを出してくれるわけではない。

確かに、日本ブランドを礎に、企業名、製品自体のブランドが十分認知されている例も一部にはある。一方で、他の多くの日本ブランドは、個別の企業名の認知度は低く、「日本製」というだけの神通力では3割増価格が限界だという。いくら高機能を謳^{うた}っても、安い製品にもある機能しか使われていなければ、日本製品の付加価値を活かせず、単に「高いだけ」で終わってしまう。多少は高価だが、それに見合った価値があることをユーザーに認識してもらわなければならない。

「高精度加工のためには、機械の性能だけでなく使いこなす技術が重要。こういう加工技術でやればこうできますよ、という提案をする。たとえ機械単体の価格が倍でも、工程改善で大幅なコストダウンが図れるならば、それ以上の価値になる」と強調する企業もある。製品というハードをただ売り渡すのではなく、効果的な利用方法や工程改善の提案、必要な技術の詳細というソフト面も同時に提供して、ユーザーに日本製品の魅力をアピールしていくことが求められている。

以上、今回は、詳細なインタビュー調査に基づき、新興国市場攻略のポイントを導出してきた。

そのなかで興味深い点は、強い資本財メーカーのいずれにおいても、生産拠点を日本に集中させ、そこで高い技術を維持していこうという傾向がみられることである。

その一方で、いわばホスピタリティといえるほどの真摯に顧客ニーズを満たそうとするカスタマイズ対応・サービス体制を機能させるため、顧客密着型

図-2 海外展開におけるポイント（現場の戦術的な視点）

(1) 現地市場情報・個別顧客ニーズを把握するために、実質的に機能する顧客密着型の現地窓口を持つ

(2) 現地ユーザーの技術レベルを十分に把握した上で、技術ギャップに配慮した提案を行い、自社製品の有効性を伝えるツール等の工夫をする

(3) 製品の不具合等による万が一の生産停止など、ユーザー企業の不安に丁寧にフォローしつつ、現地での十分なアフターサービス及び技術サポートを徹底する

(4) 製品単体の価格を超えて、それを効果的に利用することで実現する付加価値までイメージできるような踏み込んだ提案を行う

の現地窓口を設けている。その意味では、決して島国に閉じこもっているわけではない。

海外市場に臨んでも、国内市場で培い磨きあげた事業スタイル、すなわち、顧客本位の製品の作り込み、精度・品質へのあくなき探求、顧客の安心をもたらすサービス姿勢などを、ますます充実させていこうという確信的な意思が必要だ。

こうした資本財産業の姿は、我が国産業全体が目指していくべき一つの将来像を指し示しているといえるだろう。

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が(株)船井総合研究所の共同研究結果を用いて作成した『日本公庫総研レポート』No.2012-8「新興国の生産設備市場で勝つ中小企業の海外展開」(2013年3月)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。

第12回

高齢期の世帯と生活の質



宍戸 邦章 (ししどくにあき)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員、大阪商業大学総合経営学部 准教授

専門は社会学、社会老年学。主著は『共生型まちづくりの構想と現実』（三沢謙一編著、晃洋書房、2006年）、
「日本人の幸福感—階層的 APC Analysis による JGSS 累積データ 2000-2010 の分析—」（宍戸邦章・佐々木尚之、
『社会学評論』第 62 卷第 3 号、2011 年）、「高齢者の社会的サポート・ネットワークと社会保障政策への意識—JGSS-2010 に基づく分析—」（『季刊社会保障研究』第 48 卷第 3 号、2012 年）。

近年、高齢期のライフスタイルが変化している。厚生労働省の「国民生活基礎調査」からわかるように、結婚した子どもとの同居率が低下しており、高齢者の一人暮らし世帯や夫婦のみ世帯が増加している。また、子ども世代の未婚化・晩婚化の影響を受けて、高齢者とその未婚子の同居世帯も増加傾向にある。

内閣府の「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」によれば、「老人クラブ」の所属率が低下する一方で、趣味・スポーツ・ボランティアなどの自発的・選好的なサークルへの所属率が増加している。旧来型の「老後は三世代世帯に生活して地域の人々とゲートボール」といった老人像は姿を消しつつあるようだ。

今回は 2000 年から 2012 年の期間に 9 回実施された JGSS（日本版総合的社会調査）のデータに基づいて、高齢期家族と生活の質との関連を紹介する。特に高齢期の世帯構成と経済的豊かさ、および幸

福感との関連に焦点をあてる。

高齢期の世帯構成と経済状態

21 世紀の初頭において、65 歳以上の高齢者が一緒に住んでいる家族員にどのような変化が生じたのだろうか。世帯員の情報から高齢者を、①子どもと同居していない高齢者、②未婚子と同居している高齢者、③既婚子と同居している高齢者の三つに分類し、経年変化を追った（図-1）。

国民生活基礎調査と同様、JGSS においても、子どもと同居していない高齢者の割合は、2000 年の 51.1% から 2012 年は 61.3% と、6 割にまで増加している。子どもと同居しているケースでも、その中身を見ると、2003 年までは既婚子との同居の方が多かったが、2005 年以降は未婚子との同居が上回り、既婚子から未婚子へとシフトしている状況がみてとれる。

子どもとの同居類型別に経済状態がどのように異なるのかを示し

たものが表である。

子どもと同居していない高齢者の世帯では、等価世帯所得^(注)が相対的に低く、主な収入源が「年金」である割合が 8 割近くに達している。

それに対して、既婚子と同居している高齢者の世帯では等価世帯所得が高く、主な収入源を「その他の家族員の収入」（主に子どもの収入と考えられる）と答える割合が 4 割を超える。

未婚子と同居している高齢者の世帯では、「その他の家族員の収入」が 14% と低く、子どもと同居していない高齢者の世帯に近い経済状態を示している。子どもと同居といっても、未婚子と既婚子では大きな違いがあることが興味深い。

幸福感との関連

高齢期の世帯構成と幸福感にはどのような関連があるだろうか。

高齢期の世帯構成を考えるうえで重要な、①配偶者、②子ども、

③子どもの配偶者のうち、子どもを息子と娘に区別して幸福感との関連を男女別に示したものが図-2である。幸福感は5が「幸せ」、1が「不幸せ」の5件法を使用している。子どもの配偶者が世帯員に含まれることは、既婚子と同居していることを意味し、孫が含まれる可能性が高い。

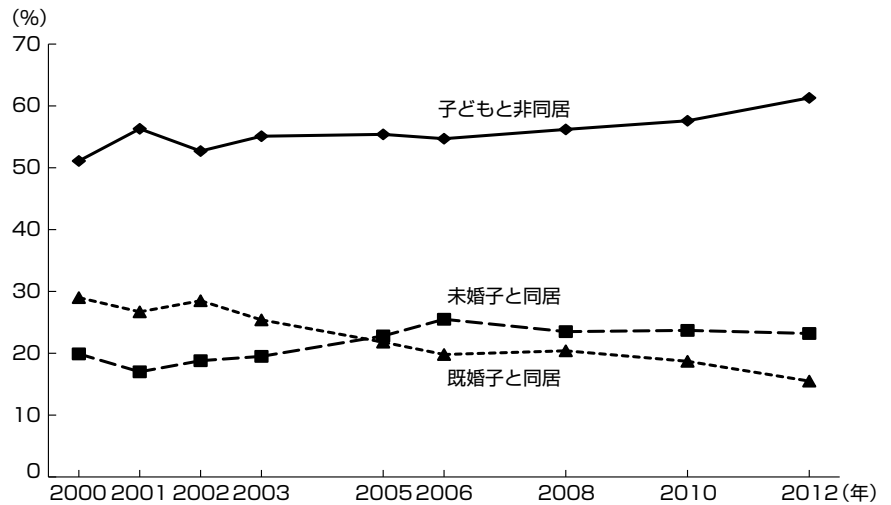
高齢男性の結果をみると、「一人暮らし」「娘のみ」「娘と婿」の場合、女性と比べて0.6ポイントほど幸福感が下がっている。「息子のみ」「息子と嫁」の場合も0.2ポイントほど低く、配偶者が含まれない世帯員の組み合わせにおいて幸福感が低下する傾向にある。

高齢女性の結果をみると、男性ほど配偶者の存在は影響がないようだが、「婿」や「嫁」が含まれるパターン、すなわち既婚子と同居している場合に幸福感が高くなる傾向にある。

シンプルに言えば、高齢男性は配偶者、高齢女性は子ども夫婦との生活に幸福感を見出しているといえる。ただ、こうした状況にある高齢者は減少している。別の形で幸福感を得ようとして、趣味・スポーツ・ボランティアなどに参加する高齢者が増えているのかもしれない。

(注) 世帯収入を家族人数の平方根で除したものを、家族人数の違いを考慮した世帯の生活水準を表す指標として使われる。

図-1 65歳以上高齢者の子どもとの同居率

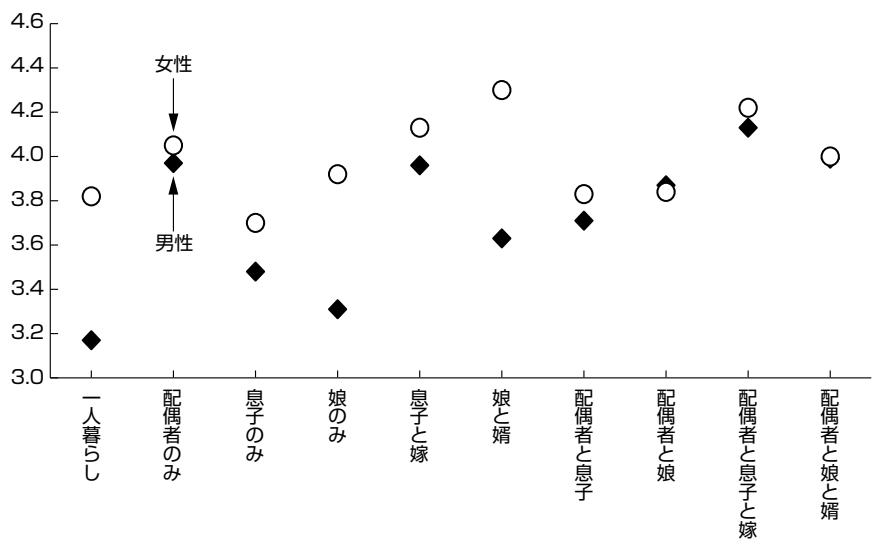


資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS累積データ2000-2012」（以下同じ）

表 子どもとの同居類型別経済状態

	等価世帯所得 (万円)	主な収入源 (%)			
		年金	自分や 配偶者の収入	その他の 家族員の収入	その他
子どもと非同居	256	77	19	1	3
未婚子と同居	277	61	24	14	2
既婚子と同居	302	40	15	42	3

図-2 世帯構成と幸福感 (男女別)



音声教材で学習の場を広げる



プロフィール

あやべ きよし

1971年、千葉県生まれ。東京工業大学卒業後、IT関連企業でコンサルタントなどとして勤務。その傍ら、2008年10月に音声を利用した中小企業診断士の資格試験向け講座「通勤講座」を開講。翌年、「週末起業家大賞」を受賞し、2010年1月にKIYOラーニング(株)を設立。

企業概要

創業 2008年
資本金 1,000万円
従業者数 3人
事業内容 音声型教材の開発
所在地 東京都渋谷区猿樂町9-2
ミストラル代官山5F
電話番号 03(6427)8448
URL <http://manabiz.jp>

KIYOラーニング(株)

代表取締役

綾部 貴淑

近年、働きながら資格の取得を目指す人が増えている。勤務先に求められる、また自らのスキルアップ、将来の転職・独立を見据えてなど、理由はさまざまだが、いずれにせよ日々の仕事をこなしつつ十分な学習時間を捻出するのは容易ではないだろう。

そんな悩みを解決してくれるのが、音声型の教材「通勤講座」である。KIYOラーニング(株)は、忙しいビジネスパーソン向けに、音声を利用してわずかな空き時間でも勉強できる新たな学習スタイルを提供している。

音声利用で 通勤時間を学習時間に

——中小企業診断士の資格講座を販売しているそうですね。

中小企業診断士は経営コンサルタントに関する日本で唯一の国家資格です。中小企業のなかには、例えば、技術力をもちながらも経営資源や信用力が乏しく、本来の力を発揮できないというところが多くありません。こうした企業を経営面からサポートする専門家を輩出すべく、中小企業支援法に基づいて設けられたのがこの資格なのです。

資格取得を目指すのは、コンサ

ルタントとして独立を考えている人だけではありません。むしろ銀行員など、その知識を勤務先での仕事に活かしたいという人が少なくないようです。IT化やグローバル化が進み、ビジネス全般が複雑化するなか、会社や取引先の課題を解決していくうえで、幅広い知識が大いに役立ちます。最近では、転職のため、またリストラなどによる再就職を有利にするために資格を取得しておきたいという人も増えています。

資格を取得するにはマークシート形式の1次試験と筆記形式の2次試験の両方に合格し、面接、実務補習を通過する必要があります。

1次試験では、「財務会計」「経営法務」「経営情報システム」など異なる分野の7科目の試験があり、2次試験では事例に対して、的確な診断・助言を行う能力が問われます。合格率は1次試験で20%、2次試験で20%。つまり最終的な合格率は、わずか4%なのです。

——かなりの難関ですね。受験対策の参考書や通信教育も充実しているようですが、御社の教材の特徴を教えてください。

当社の「通勤講座」は仕事をしながら資格を取りたいというビジネスパーソン向けに開発したもので、最大の特徴は、主に音声で学習することです。

試験勉強というと分厚いテキストを開いて机に向かうイメージがあるでしょう。通勤講座は講義の音声データをインターネットからのダウンロードにより販売しています。そのため携帯電話や音声プレーヤーなど、持ち運びができる機器で再生でき、場所を選ばず、わずかな時間も学習に充てられます。通勤中や休憩といった空き時間を活用するため、無理なく学習を継続できるのです。

とはいえ、聞いているだけで効果があるのか疑問に思う人もいるでしょう。そこで、「学習マップ」という視覚に訴える補助ツールをセットにしています。キーワードだけを体系立てて記した学習帳で、

全体的なテーマから関連する重要な項目が、まるで木の幹から枝葉が伸びるように描かれた図です。図は全部でA4のペーパー100枚ほどにまとめているため、こちらも容易に持ち運びができます。

2008年から販売を開始したところ、利用された人の反響も大きく、現在では年間1,000人ほどの受講申し込みがあります。

自身の経験・知識を活かして創業

——このビジネスモデルで「週末起業家大賞」を受賞されたそうですね。いつごろから起業を考えていたのですか。

大学生のころから漠然と考えていました。大学では数学や情報科学を学んでいましたが、将来をイメージしたとき、同じ会社でずっと働き続けるのは自分には向いていないと感じたのです。

それでも卒業後は、いったんIT関連の会社に就職しましたが、同時にこの会社なら起業するうえで必要な要素を身につけられると思ったからです。

入社後の配属は、販売するシステムのユーザー向けに研修を行う部署を希望しました。実は人前で話すのが苦手だったのですが、経営者になれば、営業などで初対面の人と話す場面も増えるでしょう。せめて人並みに話ができるように



学習マップ

しておきたかったのです。

次にマーケティングの部署を希望し、そこでは自社製品の販売戦略に関わりながら、広く経営について勉強しました。

そして最後は、お客さまの近くで仕事ができるコンサルティングを選びました。実際に企業が直面する課題や要望に応じていくなかで、ニーズやビジネスチャンスを探ろうと考えたのです。併せて、提案能力なども磨いていきました。

ただ、どんなに準備を重ねても独立のリスクは残ります。そこで、まずは勤務しながらできる「週末起業」をすることにしました。

起業プランを100個ほど紙に書き出し、自分のやりたいことや市場性、予算、実現可能性などを軸に絞り込んでいきました。例えば、夜だけ営業するカフェなども考えましたが、これは費用面から諦めました。こうして最後に残ったのが、創業費用を抑えられ、勤務経験も活かせる、インターネットを活用した中小企業診断士の資格講座だったのです。

——なぜ中小企業診断士の資格講座にしたのですか。

コンサルタントの仕事をとおしていろいろなお客さまと会うなかで、この資格を取得しようとしている人が少なくないことを知りました。

実はわたし自身も、同じように資格の取得に2度挑戦した経験があり、いずれも失敗していたのです。その原因を考えてみると、仕事で勉強時間を確保できなかったこともあるのですが、わたしには既存の教材が合っていなかったのだと思います。通信教育を利用したところ、送られてくるテキストの量に圧倒され、途中で勉強をやめてしまいました。同じような経験をしたことがある人は少なくないはずですが、漠然とですが、そんな問題を解決できる教材をつくれれば、後発でもチャンスがあるように感じたのです。

とはいえ、自分が失敗したままでは話になりません。今度は教材づくりを念頭に置いて資格試験に挑戦することにしました。具体的には働きながら合格するための自分なりの法則を導き出そうと考えたのです。

まず勉強法に関する文献を100冊以上読み込みました。心理学や脳科学、成功法則なども研究し、実際に試しながら効果を実感できたものだけを取捨選択していきました。そこで出会ったのが、先の学習マップと、加速学習法です。

加速学習法は、テキストを読んだり見たり、問題演習をしたりと、視覚、聴覚といった五感にかかる身体感覚をフルに活用した勉強法で、右脳と左脳の両方を刺激し効率的に情報を記憶できるとされています。

実際、休日や平日の空き時間を利用して、それらの勉強法を実践した結果、1次試験、2次試験ともに1回で合格し、資格を取得することができたのです。

——その勉強法に音声を組み合わせたのが、いまの通勤講座なのですね。

通信教育にしても、資格学校にしても、テキストを開き机に向かって学習するのが一般的です。しかし、ターゲットをビジネスパーソンに絞り込んでみると、どうでしょうか。その生活サイクルに適しているとは、決して思えません。そこで自分の経験と照らし合わせて、勤務しながら無理なく学習を続けられると思ったものが音声教材だったのです。

教材の作成は費用がかからないように、平日の夜や休日に自分で講義して録音しました。1回の講義は、おおむね往復の通勤時間として考えられる1時間程度で完結するなど工夫しました。ただ、一番大変だったのは録音作業です。木材や布団でつくった自作の録音室ですので、サイレンを鳴らした

パトカーや選挙カーが通ると、その都度、一からやり直しました。

そうした苦勞のすえに通勤講座を完成させて、2008年よりインターネットで販売を開始したのです。

データ音声から生の声へ

——いよいよ週末起業されたのですね。売れ行きはどうでしたか。

通勤講座の内容に自信はありましたが、なかなか思うようには売れませんでした。考えてみれば、創業間もなく、販売や合格の実績もありません。しかもインターネットでの販売です。そうしたなかで、ただ「いいものです」と言ってみてもなかなか信用してもらえないでしょう。そこで、商品を知ってもらうためにいくつかの仕掛けをしたのです。

まずは、当社ホームページへの集客です。クリックするだけでホームページにアクセスすることができるインターネット広告を利用し、閲覧回数を増やしました。

併せて、フェイスブックやブログ、ツイッターといった、いわゆるSNSも活用しました。会社や商品が新しく信用がないのなら、まずはわたし自身を知ってもらい、信用してもらおうと考えたのです。その内容は、わたし自身のこれまでの歩み、いろいろな経験談、なかでも仕事や勉強にまつわる失敗談が中心です。

興味をもってもらえるようになったら、試験の過去問解説やわたしなりの勉強法など、受験生が気になる情報を掲載したメールマガジンを定期的に配信し、ホームページへと誘導していきました。

そして最後に無料の試聴講座を用意したのです。教材の内容や効果も確認しないまま購入してくれる人はいないでしょう。しかしながら、通勤講座は音声データの配信という性質上、購入後に返品することはできません。そこで、初回講座を無料で試聴し、納得したうえで購入してもらえるようにしたのです。

こうした取り組みを続けるうちに、受講申し込みは増えていきました。事業が軌道に乗ってきたことから、勤務先を退職し、2010年に当社を設立したのです。

——週末起業を卒業し、できることも増えたのではないですか。

現在、「通勤講座 診断士の会」を発足させて、受講生や卒業生とのネットワークづくりに力を入れています。会は中小企業診断士とそれを目指す受講生が定期的に交流できる場で、コンサルタントとして活躍されている方のセミナーや参加者たちの意見交換などが行われています。

こうした会合には、会場代など実費の負担こそありますが、実質的には無料で参加できます。当社

にとっては、セミナーなどの開催による利益はないのですが、そのネットワークこそが大きな経営資源となるのです。

まず、利用者の意見や要望といった生の声を集める貴重なものとなっています。例えば、試験直前の対策講義はそこから生まれました。受講生を教室に集めて、タイムリーな情報の提供や疑問点への対応のほか受講生への激励などをしています。さらに受講生にとっては、同じ立場の人と直接触れ合うことで、不安を解消し資格取得に対するモチベーションを高める機会ともなっています。

また、そこから生まれるのは新たなサービスだけではありません。利用者や合格者の声は、通勤講座に対する客観的な評価にもなります。ホームページをとおして発信することで、商品のみならず当社



同社のHP

自体の信用も高めてくれます。これが、ひいては他社との競争に對抗しうる強みにもつながるのです。

当社のビジョンは、ビジネスパーソンにとって「世界一学びやすく、分かりやすく、続けやすい」学習方法を追求し、提供することです。そのために広く受験生の要望に耳を傾け、応えていく。そうした声のネットワークを原動力として、これからも新たな学習方法の提供に挑戦したいと考えています。

聞き手から

競争の激しい教育業界のなかで、同社は中小企業診断士の資格試験向け音声教材という、これまでにない学習方法を提供し、成功を収めた。

そこで見逃せないのは、綾部社長の起業に向けた準備である。勤務先での仕事をとおして自らの弱みを克服するとともに、起業に必要なものを得ていった。そのうえで、週末起業というかたちでリスクを抑えながら、自らの強みを活かした販売戦略により事業を軌道に乗せた。

綾部社長は中小企業診断士を目指すビジネスパーソンに効果的な学習ツールを提供したが、その歩みは、これから起業しようとする人にとっての“参考書”となるのではないだろうか。

(江連 成信)



戦略の全体像



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『重要会議ではズラをかぶろうー超・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。

2011年8月号から始まった本連載もいよいよ今回が最終回となりました。長期にわたるご愛読まことにありがとうございました。皆さまの経営のために何かしらの参考になっていれば幸いです。

この連載では、現在の日本の中小企業を取り巻く環境下で、多くの中小企業に应用可能と思われる一般的な戦略立案と実行の手法を紹介してきました。毎回個別のテーマで完結するように紹介してきましたが、最後に戦略立案から実行までの全体を俯瞰しつつ、留意点を挙げておきます。

まずは全体の流れを図で確認してみましょう。戦略立案から実行の流れは、マネジメントにおける、PLAN(計画)→DO(実行)→SEE(検討)のサイクルと同様に永々と続くものです。図には、これまでの記事の掲載号を記載しておきましたので、気になるところがあれば読み返してみてください。

分析を怠らないこと

このなかで経営戦略として最も重要にもかかわらず怠りがちなフェーズは「環境分析」から「仮説策定」、というプロセスです。

中小企業はオーナー企業であることも多く、全権を握った社長のワンマンになりがちです。ワンマンそのものは必ずしも悪いことではありません。しかし、戦略立案において、客観的な環境分析をせず、自分の経験と直接見えているものだけを頼りに、独断と偏見で戦略を立ててしまうのは危険です。事実を直視し、事実をベースとした環境分析をして自社の戦略立案の基となる仮説を導きましょう。

成功体験も検証すべし

次に陥りやすい罠は、「結果検証」から「フィードバック」のプ

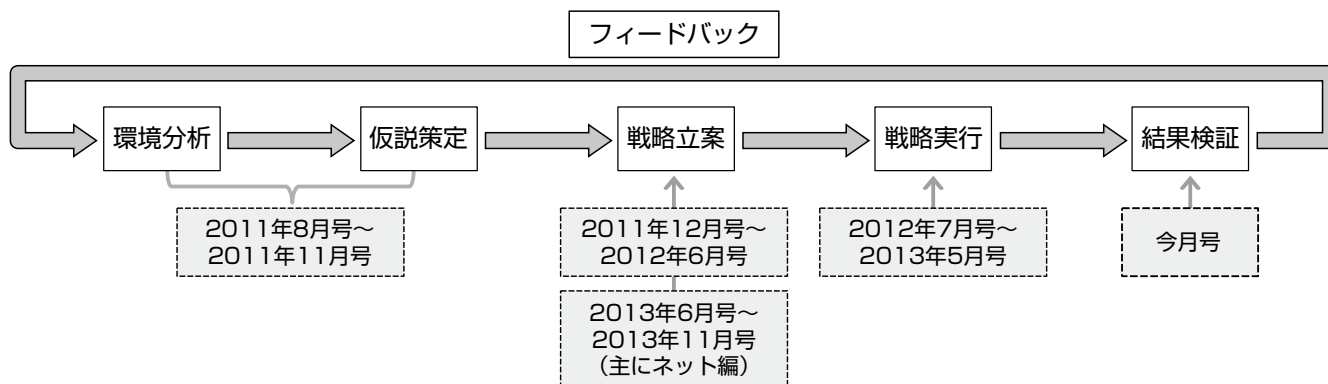
ロセスにあります。

この不況下で頑張っている中小企業には多かれ少なかれ何かしらの成功体験があるはずですが、なぜ成功できたのか、をきちんと検証しておく必要があります。そのときの競合状況、市場の状況はどのようなものだったから自社の戦略がうまくいった、という外部環境との整合性を中心に整理しておくのです。

極端な例ですが、高度成長期には気合で営業すれば営業するだけ売れたという商材もありました。しかし、モノ余りの昨今の市場で、この成功体験を振りかざして「俺の若い頃は…」と根性営業だけに頼るといえるのは戦略的とはいえません。

失敗のみならず、成功体験といえども、なぜ成功できたのかを環境分析を含めて検証して初めて将来への資産となるのです。環境が

図 戦略立案と実行の全体像および連載記事との関係



資料：筆者作成

変化しているにもかかわらず、過去の成功体験をやみくもに繰り返すことに注意してください。

「微差」の積み重ねが大切

以上で、戦略立案から実行、検証からフィードバックに至るまでの流れの基礎講座は終了です。

読者のなかには、経営戦略の解説を読めば、一発大逆転のホームランのようなアイデアが導き出されることを期待された方もいるかもしれませんが。もちろんホームランが出たという方はそれで結構な話ですが、普通はそんなに簡単にはいかないものです。

スポーツ競技にはその都度終わりがありますが、経営はずっと続きます。より良い経営へのたゆまぬ改善がいつの間にか強い企業をつかっていくものだと思います。つまり、「微差」の積み重ねを継続することこそが長期にわたって真に強い企業をつくり上げる要諦ようていということなのです。

(株)日本HR協会が調査した2007年度の民間企業における改善件数の資料によると、北海道石油共同備蓄(株)では、年間に7万8,401件の改善提案があったそうです。従業員1人あたりに換算すると、なんと825件です。改善で有名な某自動車会社での同年の従業員1人当たりの改善提案は11件強でした。

経営コンサルタントのある大先輩は、こうした日本企業の改善の話のアジア諸国に招かれた際にしたそうです。すると、どの国でも「改善提案1件当たり、会社はいくら出しているのか」という質問があり、「無償ですよ」と答えたら、「それは日本でしかあり得ない」と皆、あぜん 咄然としたといいます。大先輩は、「改善のマインドが従業員一人ひとりに浸透していれば日本の企業が負けるはずはないと確信した」と語ってくれました。

どんな戦略も実行するのは人

最後に、そうした微差を考える

のも実行するのも人、という話をしたいと思います。

日本のある精密機器メーカーが国内の工場を閉鎖して労働賃金の安い国に生産拠点を移したところ、工場は完璧にうり二つに設計したにもかかわらず、それまで他社との差別化要因となっていた精度が出なくなったということがありました。

エンジニアがどれだけ考えてもらわねがあかず、すでに解雇したベテランのパートさんを海外の工場に連れていくと、あっさり「あ、この基盤を置いたら、右の端をタンタンと叩いて軸にピッタリつけるのよ」と教えてくれて精度が出たというのです。

どんなに精緻せいちな設計をしたり戦略を考えたりしても、最後に実行するのは人です。改善提案など様々な知恵を出すのも人です。それを忘れずにより良い経営戦略の策定に知恵を絞ってくださることを心より願いつつ、連載を終了させていただきます。

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第21回

小企業の景況は、 緩やかに持ち直している

～全国中小企業動向調査（小企業編）（2013年7－9月期実績、10－12月期見通し）結果～

今回は、当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査（小企業編）」の結果をもとに、従業者数20人未満の小企業における景況と価格の動向を、業種別に概説する。

わが国の景気は、政府による政策（アベノミクス）の効果もあって、緩やかに回復しつつある。そのなかで、小企業の景況も緩やかに持ち直していることが、調査結果に表れている。

緩やかに持ち直している 小企業の業況

図－1は、業況判断DI（全業種計）の推移を示したものである。今期（2013年7－9月期）の実績は、前期（2013年4－6月期）に比べてマイナス幅が0.7ポイント縮小し、－32.4となった。マイナス幅の縮小は、これで3期連続となる。業況判断DIの動きには季節性があり、7－9月期のDIは、4－6月期から低下（またはマイナス幅が拡大）することの方が多いたが^(注)、今期はマイナス幅が縮小した。来期（2013年10－12月期）は、今期実績からほぼ横ばいで推移し、－32.0となる見通しである。

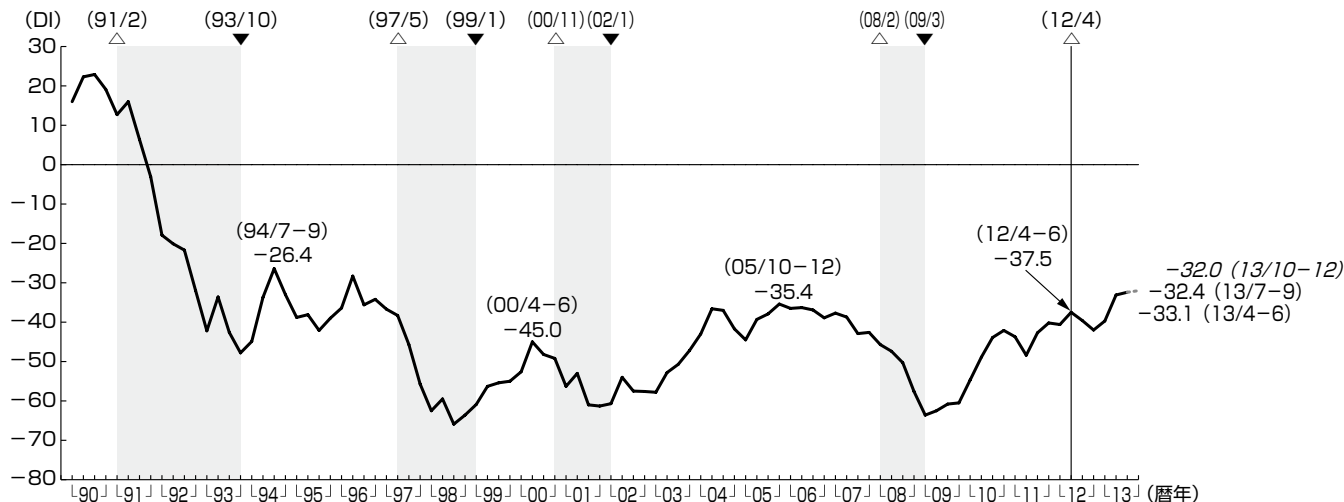
次に、図－2で業況判断DIを業種別に見てみよう。製造業は、前期からマイナス幅が1.2ポイント縮小し、－34.0となった。マイナス幅の縮小は2期

連続である。ただし、前年同期との差を示した棒グラフをみると、5期連続でマイナスであり、DIが1年前を下回る状況が続いている。

一方、非製造業は、前期からマイナス幅が0.5ポイント縮小し、－32.1となった。マイナス幅の縮小は3期連続であり、今期のDIの水準は、2000年以降で最も高い。また、前年同期との差は、3期連続でプラスとなっている。非製造業は、製造業に先行してDIのマイナス幅が縮小してきた。

非製造業のうち、今期DIのマイナス幅が縮小した大分類業種について、足元の推移を図－3に示した。最も好調なのは、建設業である。5期連続でマイナス幅が縮小し、今期の水準（－5.4）は、大分類業種のなかで最も高くなっている。なかでも、「建築工事業」では、今期の水準は3.6となった。「建築工事業」がプラスとなるのは、1996年10－12月期以来のことだ。新規の住宅着工が増えていることが追

図-1 業況判断DIの推移（全業種計）



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

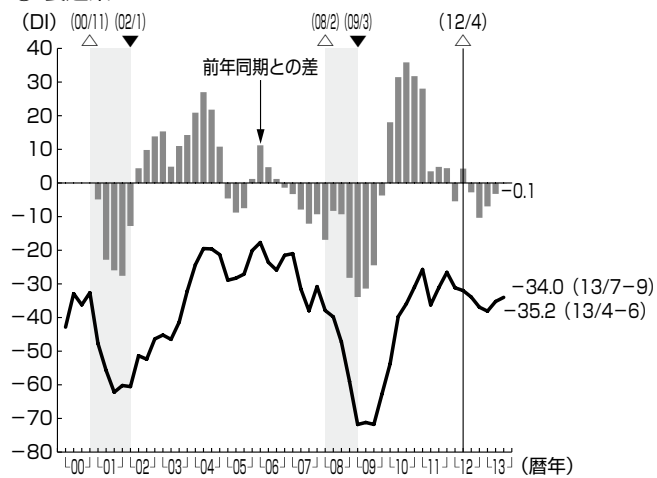
(注) 1 DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。

2 — は実績、--- は見通し。斜体は見通しの値を示している。

3 網掛けは景気後退局面を示す。ただし、2012年4月に暫定の山が設定されたが、それ以降については、まだ谷が設定されていないことから、網掛けはしていない（以下同じ）。

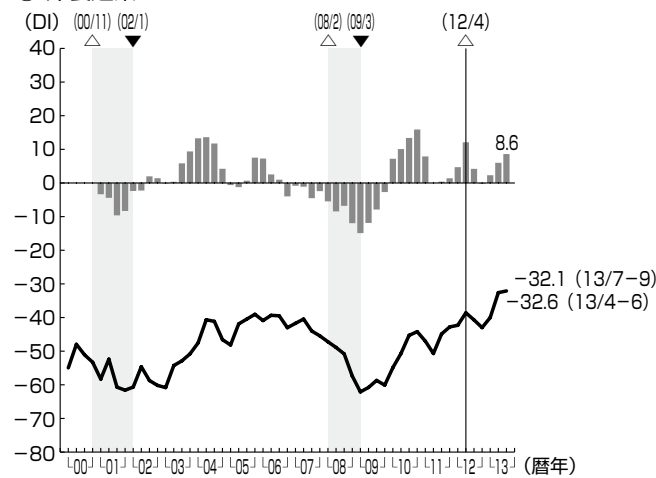
図-2 業況判断DIの推移（製造業・非製造業別）

① 製造業



(注) 図-1 (注) 1 に同じ。

② 非製造業



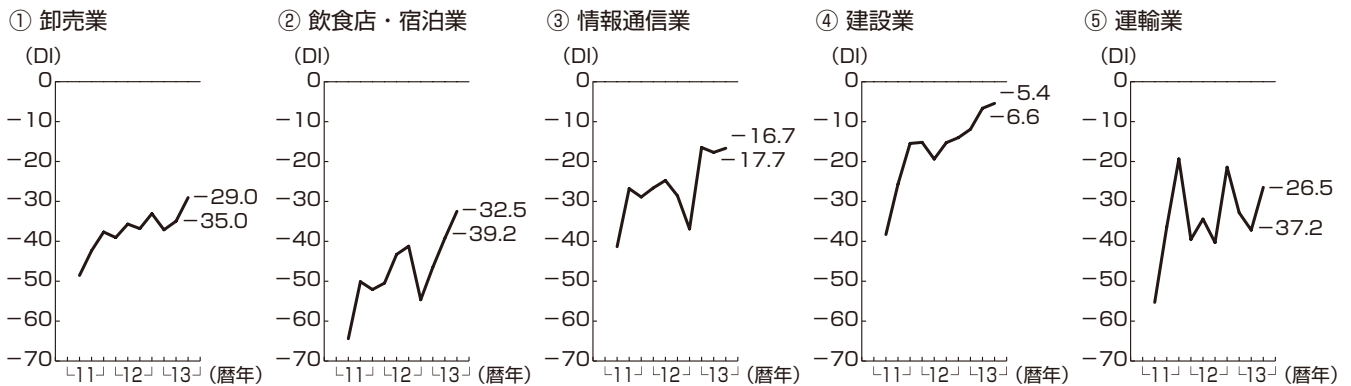
い風となっていると考えられる。また、公共事業の増加を背景に、「電気工事業」や「管工事業」も堅調に推移している。

建設業から波及する形で、卸売業でも持ち直しの動きがみられる。2期連続でマイナス幅が縮小しており、今期の水準は-29.0となった。今期は、「建

築材料卸売業」で、マイナス幅が縮小している。

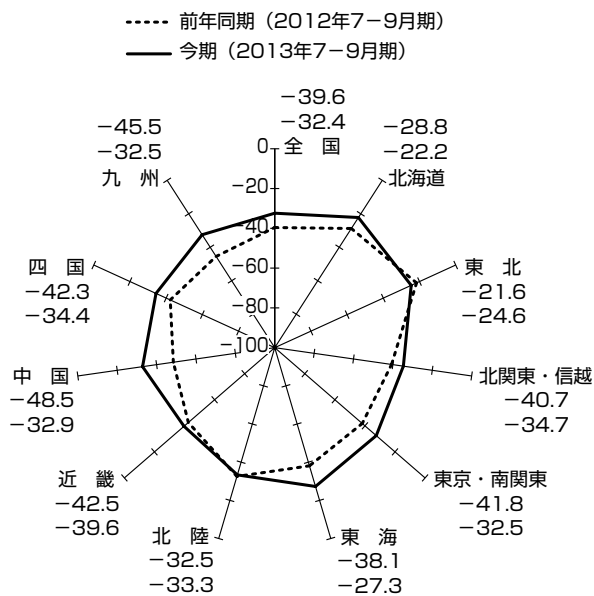
消費関連業種では、飲食店・宿泊業のマイナス幅が縮小している。とりわけ今期好調が目立つのは、「旅館等」である。前期から50.0ポイントも上昇し、今期の水準は6.0となった。「旅館等」の水準がプラスとなるのは、1991年10-12月期以来のことだ。

図-3 非製造業における業況判断DIの推移（大分類業種別）



(注) 1 図-1 (注) 1 に同じ。
 2 前期からマイナス幅が縮小した業種のみ示している。

図-4 今期と前年同期における業況判断DIの比較（地域別）



(注) 各地域の値は、上段が前年同期、下段が今期を示している。

また、「一般飲食店」も、マイナス幅が縮小した。
 飲食店・宿泊業が持ち直した理由は主に二つある。
 第1は、猛暑効果だ。「あまりにも暑いので自分で調理したくないお客さまが来店してくれた」「猛暑のおかげでかき氷がよく売れた」など、猛暑をプラス要因に挙げる企業は少なくなかった。第2は、国内旅行の増加である。背景として、お盆の日並びがよく長期休暇を取りやすかったことが考えられる。



地域別の業況判断DIも確認しよう。図-4は、今期の水準を前年同期と比較したものである。前年同期の水準を結んだ破線の形をみると、東北の部分が突き出ており、東北が他の地域と比べて好調だったことがうかがえる。

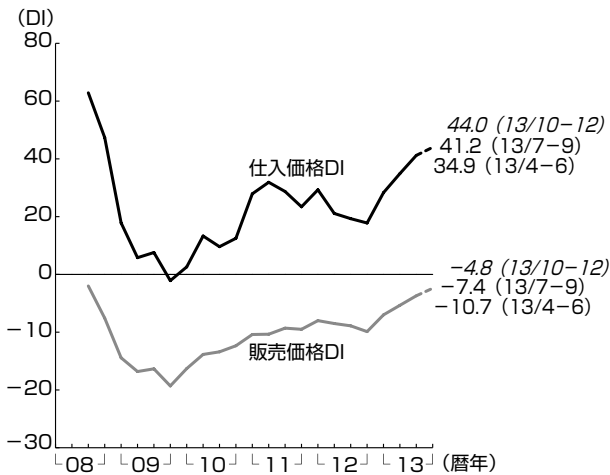
一方、今期の水準を結んだ実線に目を転じると、東北のDIは、前年同期を下回っている。一方、他の地域では、今期の水準が、前年同期に比べてほぼ同じ、もしくは上回っている。こうした結果から、DIのマイナス幅が全国的に縮小してきていることがわかる。

以上から、業況判断DIの水準は依然としてマイナスであるものの、小企業の景況は緩やかに持ち直していると判断できる。



本調査では、2008年7-9月期から価格について毎期尋ねている。その結果をみていこう。

図-5 仕入価格DI、販売価格DIの推移（全業種計）



(注) 1 DIは、「上昇」と回答した企業割合から「低下」と回答した企業割合を差し引いた値（前年同期比）。
2 図-1（注）2に同じ。
3 2008年7-9月期から調査を実施。

図-5は、仕入価格DIと販売価格DIの推移を示したものである。ともに、前年同期比で「上昇」と回答した企業割合から「低下」と回答した企業割合を差し引いた値である。

今期の仕入価格DIは、前期に比べて6.3ポイント上昇し、41.2となった。上昇は3期連続であり、仕入価格の上昇傾向が続いている。一方、販売価格DIは、3期連続でマイナス幅が縮小しており、一時期に比べると販売価格の低下傾向は弱まっている。ただし、今期のDI（-7.4）は依然としてマイナスにとどまっており、「低下」が「上昇」よりも多い状態が続いている。

こうした結果からわかるのは、仕入価格が上昇する一方で販売価格が上昇していない小企業が少なくないことだ。では、そうした企業は、どのくらいの割合を占めるのだろうか。図-6は、今期調査で、仕入価格が前年同期から上昇したという企業に対し、販売価格はどうかを尋ねた結果である。「変わらない」と「低下」の二つの割合を合計すると、全業種計では約8割となっている。

業種別にみると、ばらつきはあるものの、全ての

図-6 2013年7-9月期における販売価格（前年同期比、大分類業種別）

	（単位：%）		
	上昇	変わらない	低下
全業種計 (n=3,066)	20.6	62.2	17.2
製造業 (n=539)	13.4	66.4	20.2
卸売業 (n=260)	41.2	45.0	13.8
小売業 (n=659)	36.9	46.3	16.8
飲食店・宿泊業 (n=775)	11.1	71.9	17.0
サービス業 (n=375)	9.1	70.4	20.5
建設業 (n=352)	22.7	64.5	12.8
運輸業 (n=94)	7.4	78.7	13.8

(注) 1 2013年7-9月期の仕入価格が前年同期比で「上昇」と回答した企業について集計。
2 情報通信業はサンプル数が少ないため省略した。

業種で「変わらない」と「低下」の合計が過半を占めている。なかでも、サービス業と運輸業では9割を超えており、製造業や飲食店・宿泊業でも9割弱に達している。

価格の動きは、小企業の景況をみていくうえで重要な要素の一つである。その動向には、今後も注視が必要であろう。

（立澤 隆）

(注) 7-9月期のDIが4-6月期から低下したことは、調査開始以来26回中16回ある。

当研究所の景況に関する調査結果や時系列データはこちらをご覧ください。
http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_sihanki.html



学習塾としての 本分を尽くす

(株) グランス

代表取締役社長 藤原 瑞穂



〈企業概要〉

代表者 藤原 瑞穂
創 業 2004年
従業者数 17人
事業内容 学習塾の運営
所在地 宮城県塩竈市藤倉3-17-8
電話番号 022 (364) 5793
U R L <http://www.goukaku-jissen.com>

(株) グランスの藤原瑞穂社長は、宮城県塩竈市を拠点に学習塾を運営している。藤原社長は、東日本大震災を経験した保護者の声を聞き、学習塾を運営するうえで大切にしなければならないことをあらためて意識した。それは、学校の授業を補完し勉強の機会を提供すること、責任をもって生徒を預かることである。

無料の臨時授業を開く

——学習塾を運営しているそうですね。

2004年に宮城県塩竈市で「合格実践塾」という学習塾を始めました。塩竈市は太平洋に面しており水産業に携わる人が多い地域です。仙台市のような都市部と比べると子どもを難関校に入れたいと考える親は少なく、進学熱はそう高くありません。しかし、そうはいつでも、学校の成績が悪ければ、塾

に通わせて何とかしたいと思うのが保護者の正直な気持ちでしょう。

合格実践塾では、中学生には主に学校で教わる内容の復習を、高校生には大学進学を目的とした受験対策を、実施しています。授業はスクール形式ではなく、自立型個別授業といわれる方法を採用しています。これは、生徒それぞれの理解度や苦手分野などに応じて個別にカリキュラムを組み、対応したテキストと問題を毎回与えて、できるようになるまで解かせていくというものです。学力にあわせて柔軟な指導ができ、また、生徒

が自分のペースで勉強を進められるため、成績はしっかりと伸びていきます。

保護者からの評判はよく、生徒数も徐々に増加していったことから、2007年7月に多賀城市の七ヶ浜町と接する地域で七ヶ浜校を、2011年2月に仙台市のJR岩切駅前で岩切校を開校しました。

——岩切校を開校した1カ月後に東日本大震災が起きていますね。

そのとき、わたしは岩切校で体験授業の準備をしていました。幸い、地震が発生したのは授業の開

始時刻よりだいぶ前で、生徒はまだ集まっていませんでした。岩切校は大した被害がないことを確認すると、後のことは教室長にまかせ、すぐさま自動車で塩釜校に向かいました。その移動中に、津波がくるといふ警報を聞いたため、海が近い七ヶ浜校に電話して、入り口のシャッターを下ろして避難するよう指示します。

塩釜校には約20分で到着しました。塩釜校も近くに海がありますが、建物は坂道の途中に位置していたため津波の勢いは直前で止まり、建物の被害は壁の一部に小さなひびが入る程度ですみました。

しかし、翌日に確認した七ヶ浜校の被害は、想像以上に大きいものでした。外壁に残っていた水の跡をみると、建物は地面から2メートルの位置まで津波をかぶったようです。下ろしていたシャッターはひしゃげて機能せず、教室内には40センチメートルほど水がたまっていました。泥やヘドロも入り込んでいて、床はドロドロの状態。リースで借りていたコピー機はまったく動かず、机の上に置いていたパソコンも床に落ちて使えなくなっていました。

——大変な被害ですね。授業はどうされたのですか。

七ヶ浜校で授業をするのは不可能でした。塩釜校と岩切校については、建物の被害こそ小さかった

ものの、電気は止まり水も使えない状態でしたから、授業をすることは考えていませんでした。ところが、避難所を回って生徒の安否を確認していると、保護者から授業をしてほしいとたびたび要望されたのです。

内陸部の学校では、授業はすぐに再開されました。一方、津波の被害を受けた沿岸部では、学校は避難所として使われており、授業はいつ再開できるかわかりませんでした。

騒がしい避難所では落ち着いて勉強できません。被災したからといって成績に下駄を履かせてくれることはありませんから、勉強できない期間が長くなると、その分だけ他の生徒との学力差が生じ、入学試験で不利になります。そのことを不安に思った保護者が、塾を再開してほしいと考えるのは当然でした。

そこで22日から、塩釜校と岩切校で、無料の臨時授業を開くことにしました。時間は午後1時から5時まで。授業で使用するテキストと問題は、停電していなかったわたしの自宅のパソコンで印刷し持ち込みました。

支えられて支える

——生徒は集まったのですか。

避難所で顔をあわせた生徒や保

護者に直接伝えるとともに、自宅で印刷した周知用のチラシを数枚渡して他の生徒にも声をかけてほしいと頼みました。岩切校の体験授業に参加していた生徒に関しては、まだ顔を覚えていなかったため、申込書に記載されていた住所と電話番号を頼りに、訪問したり電話したりして案内しました。加えて、生徒の友達も参加できるようにしたことから、当初想定していた以上に生徒が集まりました。

そうすると逆に、一人の先生がみなければならぬ生徒の数が多すぎて、十分に教えられないという問題がでてきました。先生の数を増やせばよいのですが、七ヶ浜校の復旧作業もあり、正社員全員で先生をするわけにもいきません。パートで働いてくれていた講師もいましたが、自宅の片づけ等に手いっぱい、とても仕事をできる状況ではなかったようです。

先生の数が足りなくて十分に教えられないのなら、授業を開く意味は半減してしまいます。何とかして確保できないかと思っていたとき、地元の大学に合格したばかりの元生徒9人が、窮状を知って先生役を買ってでてくれました。

——元生徒のおかげで臨時授業は成功したわけですね。

臨時授業だけではなく、被災からの復旧も多くの人に支えられました。



まず、七ヶ浜校の復旧は、生徒とその友達が約20人、手伝いにきてくれました。机や椅子などを教室から運びだしたり、少し離れたところにある水道からバケツリレーで水を運んで泥やヘドロをかきだしたりしてくれたのです。その結果、4月4日には七ヶ浜校でも臨時授業を開くことができるようになりました。元の状態に戻るのは5月以降と見込んでいたため、予定より1カ月も早く復旧できたわけです。

また、教材会社より教材費に関する二つの支援がありました。一つは、津波で流されてしまった新年度用の教材を、無償で新たに支給してくれたのです。そしてもう一つは、パソコンで見る教材の動画コンテンツの利用料を、6カ月分、無料にしてくれました。いずれも、被災地を支援したいと先方から話があったものです。

さらに、コピー機メーカーが中古のコピー機を格安で譲ってくれました。先ほどお話したように七ヶ浜校のコピー機は使えなくなっていました。リース会社に相談し

ても、交換や解約は規定上できないという返事。そこで、メーカーに問い合わせしてみたところ、新品を納入した先から引き取った中古であれば、これも被災地支援ということで、破格の値段で譲ってくれるとのことだったのです。

——さまざまな支援が七ヶ浜校の復旧を支えたということですね。

震災後の対応や新年度の準備を終えて、個別のカリキュラムを進めていく通常の授業を再開できたのは4月22日です。周囲からの支援がなければ、もっと遅くなっていたでしょうし、費用もずっとかかったはずですよ。

ただ、あらためて考えてみますと、当社が授業を再開できなければ、生徒の勉強する機会は失われたままとなります。教材会社やコピー機メーカーが支援してくれたのも、当社のためというより、被災地の子どもたちのためではないでしょうか。そこは勘違いしてはいけないと思っています。

当社が受けた支援は、生徒や保護者が受けるべきものでもありません。今回の震災で、水産業は大きな被害を受けました。収入が途絶えて、子どもを塾に通わせるのが負担になる家庭も多いはずですから、授業料を減免することにしました。具体的には、4月と5月の2カ月間は、全生徒に対して全額免除、6月から9月は、罹災証明

書をもとに、自宅が全壊の場合は全額免除、半壊の場合は半額免除としました。

責任をもって預かる

——売上が減るため、経営的には大変だったのではないですか。

そうなると思っていましたが、震災後、生徒の数が、七ヶ浜校は前年度比135%、塩釜校は同じく128%と増加したのです。そのため、授業料の減免を実施したにもかかわらず、売上は各校とも過去最高となり、大きな問題にはなりませんでした。

生徒が増えたのは、臨時授業と復旧作業の際に生徒の友達がきてくれたことと、授業料の減免を実施したことが、大きな宣伝効果を生んだからでしょう。しかし、保護者に話を聞いてみると、理由は他にもありました。

まず、子どものためにすぐ授業を再開したことです。他の塾の動きは鈍く、なかには半年経っても再開できないところもありました。新年度から塾に通おうと考えていた生徒や、他の塾に通っていたけど再開を待てない生徒などを獲得できたのです。

そして、自宅に近い塾の方が安心できるということです。塩釜校の最寄り駅はJRの東塩釜という駅ですが、この地域では隣の本塩

釜の駅前に塾が集まっています。大手の塾もあり、以前は本塩釜にある塾に子どもを通わせる保護者も少なくありませんでした。それが震災後は、余震が多く津波の恐怖もまだ残っていたため、何か起きたらすぐに子どもを迎えに行ける近くの塾に通わせようとする保護者が増えたのです。

——確かに、震災によって安全への意識は大きく変わりました。

当社でも、学習塾は子どもを預かる事業だということを、強く意識するようになりました。

震災は生徒がいない時間に発生しましたが、もし授業中だったら考えると、恐ろしくなってきます。パニックになった生徒を落ち着かせられたか、安全な場所まで迅速に誘導できたか、自信はありません。災害が発生したときにどう行動するのかを定めたマニュアルの必要性を感じました。

さっそく、災害対応マニュアルを作成し、近隣の中学校を避難先を選定しました。また、情報連絡手段とするために、フェイスブックを始めました。保護者へは、緊急時の連絡先としてわたしや各校の教室長の携帯電話の番号を伝えていますが、電話だと一人ずつしか連絡できませんし、災害時にはつながらない恐れもあります。インターネットを介した情報発信は震災時でも有効だったため、利

用することにしたのです。

実際、2012年12月に大きな地震が起き、津波警報がでましたが、災害対応マニュアルに基づいた避難とフェイスブックによる情報発信のおかげで、無事に生徒を保護者の元に帰すことができました。

なお、フェイスブックは、こうした緊急時だけでなく、授業の雰囲気やイベントの様子など、塾の日常を伝えるツールとしても役に立っています。

——そのフェイスブックを見ると2013年3月に「ジッセンキッズ」という塾を始めていますね。

対象は幼稚園の年長から小学生です。脳を鍛えあげるということをコンセプトに、習い事として算数、国語、英語のほか、読書やそろばんなどを教えます。これは、

小さいころから態度教育をすることが大事だと思い、かねてから計画していたものです。

当社では、生徒の態度教育に力を入れています。例えば、あいさつをきちんとする、他の人が読むことを意識して丁寧に字を書く、といった勉強以外の指導もしているのです。自立型個別授業の効果をあげるためですが、同時に、社会生活を営むうえでの基本をおろそかにせず、社会で通用する人間に育ててほしいと願っているからです。

震災を経験した子どもたちは、日本の将来を担う大きな力となってくれるはずです。微力ながら、子どもたちにできる限りの愛情を注ぎ、社会に巣立っていく手伝いができるよう、これからも励んでいきたいと思っています。

取材メモ

学習塾は、成績がどれだけあがったか、難関校の合格者を何人だしたか、といったことで評価されることが多い。もちろん、学力を向上させる力は重要だが、学習塾に求められるのはそれだけではない。必要なときに必要な授業をしてくれるかどうか、安心して子どもを預けられるかどうか、というような授業の効果とは別の観点も大切だ。(株)グランスが震災後に生徒の数を増やしたのは、こうした観点、すなわち、生徒や保護者のことを第一に考えて運営している点が、震災によって明確に伝わったからだろう。

中小企業は、大企業のように社会に広く影響を与えることは少ないかもしれないが、個々の顧客とは大企業以上に密接な関係を築くことが多い。だからこそ、経済的便益だけではなく、その経営方針や経営者の人間的な魅力が顧客を惹きつける要素となる。(井上 考二)



売り手発想を「理念発想」に変えよう！

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

今回は売り手発想の勘違いについて考えてみましょう。

家内の誕生日なので生演奏のあるレストランを予約して行ったことです。超高層ビルの最上階からみた夜景はすばらしく、そこで演奏を聴きながらディナーを楽しめるはずでした。

ところが、店の中央付近の客席は団体客の貸し切り状態で演奏など聴く様子もなく、派手な拍手や祝辞、自分たちの話で盛り上がっています。これはお客側のマナーの問題でしょうか。

根本的な問題は、このお店側のサービスに対する考え方にあります。生演奏を聴きたくて来る常連客と一時的に楽しむ団体客がいた場合に、どこに価値を置いたサービスを貫くかが定まっていなかったのでしょうか。

私は生演奏を聴かせてくれると思って行ったのですが、そんな雰囲気ではありません。これなら居酒屋に来ているのと同じで、わざわざ高いレストランに行く必要はありませんでした。

お店側にすれば、団体客は売上に貢献すること間違いありません。

それゆえ、お客が騒ぐことを容認してしまう気持ちも理解できます。

しかし、生演奏を大事にするより売上を守る姿勢に、リピーターはついてくるでしょうか。ビジネスでは必ずこうした相反する価値の選択を迫られる場面があります。そのときに大事なことは何を本当の価値として顧客に提供するかという売り手側の「理念」です。

「理念」というのはあれもこれもする発想とは違い、大事なこと以外は捨てる発想のことです。このレストランは、それがブレてしまっていたのです。

機能が多くある商品を生ろうとする発想も、ブレている点でよく似ています。心理学者のM・トラウトマンらの実験でも、機能の「足し算モデル」は誤りであり、消費者は「平均モデル」で購入することを明らかにしています。

例えば「耐久性」と「吸引力」の二つの売りをもつ掃除機があり、その価値はそれぞれ3点と1点であったとします。足し算モデル(3+1)だと4点です。しかし、買い手が4点と評価するかというと、実際には平均モデル(3+1を

2で割る)によって2点と評価するということなのです。

つまり、あれもこれもイイです的な商品をつくると、買い手はその売りの数だけ価値を割り算するので、結局、何が売りなのかかわからないような商品になってしまうということです。とくに日本人は悪いところに目がいく減点主義の心理が働きやすく、良いところをより伸ばすという加点主義的な発想が苦手です。

だからこそ売り手には、「理念」という原点に立ち、何を本当に大事な顧客価値として提供していくか、そしてその価値をさらに高める加点主義的な「理念発想」が重要になるといえるでしょう。

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。



「たかしま発酵食品倶楽部」が開催した工房見学



発酵食品で地域を活性化

高島市商工会 経営支援課主査 太田 嘉樹

高島市は滋賀県北西部に位置する人口約5万3,000人の市です。琵琶湖の一部を含めた総面積約693平方キロメートルは県内最大で、琵琶湖に注ぎ込む水の約4割が高島市内から流れ込んでいるともわれています。

市内には、「全国100選」に選ばれた自然景観や町並みが13件あり、地域資源に恵まれています。また、古くから京都と若狭を結ぶ街道が発達し、数々の高島商人を輩出しました。

高島市商工会は、2006年に六つの商工会が合併して誕生して以来、豊かな地域資源を活用した広域的な地域振興事業に取り組んできました。ここでは、2008年度から開始した発酵食品を活用した地域振興事業をご紹介します。

発酵食品はおもに細菌の働きによってつくられる食品で、保存性

や栄養性に優れ、味わい深く、特徴的なおいを有するものが多いことで知られています。高島市にはもともと滋賀県の代表的な伝統食品である鮎^{ふな}寿司をはじめ地酒、しょうゆ、酢など多種多様な発酵食品があります。これらをPRすることで地域全体の活性化を図ろうというのが目的です。

まず発酵食品の製造に携わる事業者を中心に「たかしま発酵食品倶楽部」を発足。工房見学や料理教室を通じて、発酵食品づくりの現場やつくり手の想い、家庭での活用方法などを伝えることから活動を開始しました。

次に、高島市の発酵食品に対する認識を高め、料理や飲食メニューに取り入れていただけるよう「発酵食品レシピコンテスト」を実施し、レシピ集を作成しました。また、発酵食品を扱う物産店や飲食

店などに活動の輪を広げるため、ガイドマップを作成し、のぼり旗を設置しました。

こうした取り組みを行うことで、市内へ浸透しつつあったところに、塩^{こし}麹ブームなどもあって発酵食品への注目・関心が一気に高まってきました。2009年からは、全国発酵のまちづくりネットワーク協議会に参加しており、全国的なつながりも広がっています。

2013年はいよいよ高島市で「全国発酵食品サミット」が開催されます。これを機に、美味しくて美容・健康にもいい発酵食品の可能性をさらに広げて地域活性化の起爆剤としていきます。同時に地域や家庭の絆や日本人の情緒を育んできた発酵食品の素晴らしさを再発見し、未来につなげるためのイベントとして成功させたいと考えています。

これからの中心市街地および 地域商業の活性化を考える



専修大学大学院商学研究科 教授 **渡辺 達朗**

わたなべ たつろう

横浜国立大学大学院経済学研究科修士課程修了。(財)流通経済研究所、新潟大学、流通経済大学を経て、2001年より現職。同大学商学研究科所長を兼務。専攻は流通論、流通政策論。主要著書に、『まちづくりを学ぶ』(共著、有斐閣、2010年)、『流通政策入門(第3版)』(中央経済社、2011年)、『中国流通のダイナミズム』(編著、白桃書房、2013年)などがある。日本商業学会関東部会代表理事。中小企業政策審議会商業部会委員等、国・自治体の各種委員を歴任。

はじめに

かつては流通政策の分野において、全体としての政策目標や個々の事業目標が実際にどれだけ達成されたかについて、具体的な効果を測定し評価することにまで踏み込んだ議論は少なかった。しかし、政策評価法が2001年に制定(2002年4月施行)されたことによって、国の府省などが所掌する政策について、その効果を定期的に事後評価し公表するとともに、国民生活などに大きな影響を及ぼすものについては事前評価を実施しなければならなくなった。

本稿が主要な対象としている中心市街地活性化法は、2006年の法改正前と2012~2013年の2回にわたって政策評価法に基づく事後評価を受けている。以下ではまず、2012~2013年の事後評価においてどのようなことが指摘されたのかを確認する。そのうえで、そうした問題を克服するために、いかなる

方向性が考えられるのかを事例を交えて検討する。

中心市街地活性化政策の評価

中心市街地活性化政策の評価・見直しに関する議論は、2013年6月4日、産業構造審議会中心市街地活性化部会「中心市街地の再活性化に向けて(提言)」がとりまとめられて、一応の決着をみた。そこでは、①中心市街地の圏域設定の見直し、②中心市街地の三つのモデル(総合型、相互補完型、生活拠点型)の導入、③空き店舗・未利用地の活用について固定資産税、不動産取得税など税制改正での対応、④「特区制度」の活用による民間資本誘導、公的資金の有効活用による生活利便施設(保育施設、サービス付き高齢者住宅など)の整備、まちなか創業の環境整備の推進、といった方策が提言された。

ここで注目するのは、この提言にいたる前段階で実施された、中心市街地活性化法の政策効果に関する

表-1 人口規模と産業特性別の認定中心市街地活性化基本計画の目標達成度と基準値改善度

(単位：%)

	商業都市		観光都市		農工業都市	
	目標達成度	基準値改善度	目標達成度	基準値改善度	目標達成度	基準値改善度
大都市	19.2 (16地域、10/52目標)	48.1 (16地域、25/52目標)	20.0 (10地域、6/30目標)	43.3 (10地域、13/30目標)	23.4 (19地域、15/64目標)	53.1 (19地域、34/64目標)
10~30万人都市	9.1 (4地域、1/11目標)	36.4 (4地域、4/11目標)	23.8 (7地域、5/21目標)	38.1 (7地域、8/21目標)	23.6 (20地域、13/55目標)	52.7 (20地域、29/55目標)
10万人以下の都市	6.3 (7地域、1/16目標)	43.8 (7地域、7/16目標)	16.7 (6地域、3/18目標)	33.3 (6地域、6/18目標)	27.3 (21地域、15/55目標)	49.1 (21地域、27/55目標)

資料：経済産業省商務流通保安グループ「中心市街地を取り巻く状況とその役割」(2012年)

(注) 1 目標達成度とは、基本計画で設定した目標数のうち、直近のフォローアップ数値が目標達成した数の割合を表したものを。

2 基準値改善度とは、基本計画で設定した目標数のうち、直近のフォローアップ数値が計画当初より改善した数の割合を表したものを。

る議論である。すなわち、それは2012年11月~12月に開催された「中心市街地活性化に向けた有識者会議（有識者会議）」（事務局は経済産業省商務流通保安グループ）、およびこれとほぼ並行して開かれた「中心市街地活性化 評価・調査委員会」（所管は内閣官房地域活性化統合事務局）における審議内容である。

有識者会議に提出された資料によれば、2011年度末現在で、中心市街地活性化法の認定を受けた基本計画は110件（107市、110地域）あり、全体で322の目標が設定されているが、それらを整理すると、通行量、居住人口、販売額の増加、施設入込数、公共交通機関の利用者数、空き店舗数の減少、その他という七つにカテゴライズでき、しかも実際に設定されている目標は、そのうち三つから四つに集中しているという。

中心市街地活性化法では、自治体が基本計画の認定を受けるにあたり、具体的な政策目標を明記することとなっている。そして、その達成度を国に報告する。これによって、各自治体はそれぞれの状況に応じてさまざまな政策目標を設定できるようになったが、現実の法運用においては、政府が「中心市街地の活性化を図るための基本的な方針」（2006年9月8日閣議決定）、および「中心市街地活性化基本計画認定申請マニュアル」（2006年9月26日策定、2007年

4月2日および2008年4月1日改定）をとりまとめ、それらに基づいて基本計画の認定が進められた。そのため、認定された計画をみると、ほかの地域とかなり類似性が高い政策目標となっていた。

基本計画で設定した目標のうち、達成した割合を示した「目標達成度」と、計画当初より改善した割合を表した「基準値改善度」を、人口規模と産業特性別に整理すると表-1のようになる。ここから、目標達成した割合は10%未満からせいぜい20%台後半、基準値が改善したとする割合は30%台から50%台前半と低い水準にとどまっていること、および商業都市と観光都市において人口規模が小さくなるほど、どちらの指標もおおむね悪化していることがわかる。

中心市街地活性化政策の目標のあり方

有識者会議では戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金（いわゆる戦略補助金）の効果の検討、および設定されている政策目標についても検討を行ったうえで、最終の報告書「中心市街地活性化政策の見直しの方向性」（2012年12月21日）において、概略ならびに次のような課題を提示した。なお、戦略補助金は経済産業省内の政策仕分けによって

表-2 目標設定に用いられる指標の内容

	定量的	定性的
経済的	○ 通行量、販売額、 空き店舗数の減少など	△ 商業の質、 まちのブランド力など
社会的	△ 公共施設の数など	△ 暮らしやすさ、 生活者満足度など

資料：筆者作成（以下同じ）

(注) ○は現在用いられることが多い指標、△はあまり用いられていない指標。

2012年度をもって廃止されたが、同年度補正予算および2013年度予算から、新たに中心市街地魅力発掘・創造支援事業費補助金がスタートしている。

従来の中心市街地活性化の目標の多くは、通行量、居住人口、販売額の増加など画一的で、必ずしも地域の実情に合っていないという課題を抱えていた。また、中心市街地の活性化には、経済的側面とともに、コミュニティ機能の維持など社会的側面があるが、経済的側面については、施設利用者数など直接効果のみが目標として設定されているものの、税収増など地域への経済的波及効果についての目標が掲げられることはなかった。社会的側面については、「住まい手」の生活環境の改善といった目標が設定されるケースはほとんど見当たらなかった。そのため、自治体は、地域の個性を踏まえた多様な目標を設定するとともに、経済的波及効果や定性的かつ社会的効果についても目標を設定し、住まい手が主体的に評価できるような形で効果を把握する仕組みを構築することが必要である。

以上から、中心市街地活性化政策における目標設定の課題を整理すると、次の3点が指摘できる。

目標の類型化による独自性の欠如

第1に、目標を設定する際の指標がいくつかの種類化され、画一的となっていることが挙げられる。もともとの趣旨からいえば、自治体や商店街組織などがそれぞれ置かれている環境条件や課題を踏まえ、

創意工夫して独自の目標を設定すべきものであるはずだ。

しかし、国が基本方針やマニュアル等を整備し、一定の方向に誘導しようとする一方で、自治体や商店街等の側でもマニュアルなどに沿って認定ないし採択されたほかの計画を模倣しようとする傾向が強まるため、目標の類型化、さらには画一化がもたらされてしまうのであろう。政策執行の効率性という観点からは、ある程度の類型化は必要かもしれない。だが、それぞれの独自性をなくすほどの類型化は過剰な誘導というべきであろう。こうした目標設定の類型性と独自性のバランスをどこでとるかの検討がこれからの課題といえよう。

経済的かつ定量的な評価に集中

第2に、まちづくり政策や商店街活性化政策の効果について、経済的かつ定量的な側面しか注目されていないことが問題である。目標設定に用いられる指標の内容については、表-2に示すように、縦軸に経済的か社会的かと、横軸に定量的か定性的かのマトリックスに整理できる。既述したように、現在設定されている目標はいくつかに類型化されるが、それらは基本的に経済的かつ定量的のセルに含まれる。

ただ、実際の効果は経済的かつ定性的なもの、社会的かつ定量的なもの、社会的かつ定性的なものもある。そうした効果に注目し、多面的で総合的な目標指標を開発・設定することがこれからの課題となる。

あいまいな評価基準

第3に、目標達成度の測定・評価の側面についていえば、そもそも目標として設定する水準（○○%増など）の妥当性や合理性についての客観的な判断基準がないことが問題として指摘できる。わかりやすくいえば、高い目標水準は「意欲的」と肯定的にとらえることもできるし、「非現実的」と否定的にと

らえることもできる。逆に、低い目標水準は「現実的」と肯定的にもとらえられるが、「リスク回避的」と否定的にもとらえられるという問題である。

以上に関連して、測定・評価の方法の妥当性や客観性をどう担保するかということも必ずしも明確でない。こうした諸点を明確化することが今後の課題となる。

地域商業の魅力再構築に向けて

中心市街地活性化政策が以上にみてきた課題に対応しながら展開していくとして、それを受けて地域の事業者はどのような方向を目指していくべきであろうか。当然、まず求められるのは商店街をはじめ地域商業の魅力再構築することである。地域商業の魅力は、「個店としての魅力」と「集積としての魅力」の両面から考える必要がある。

個店としての魅力

個店としての魅力を考えるうえでベースとなる考え方が外部性である。外部性とは、企業の行動が第三者にも影響を与えるというものである。個店にとって、地域商業の店揃えや街並みのあり方が外部性に関連しているといえる。地域商業の店揃えや街並みの魅力は、それぞれの個店がもともと持っている魅力をたんに足し合わせたものではなく、それぞれが集積することによって形成されるプラス（ないしはマイナス）アルファの魅力を含んだものである。もちろん、個店がもつ魅力は、本来もっている魅力に地域商業の店揃えや街並みの魅力が付加されたものといえる。

これまで商店街など地域商業の活性化の取り組みや政策的支援は、どちらかというとアーケードの設置や駐車場の確保といったハード面の整備から、売り出しやイベントの共同事業の実施など、集積とし

ての魅力を高めることを中心に行われてきた。過去においては、そうした方向性自体は間違っただけではなかったであろう。しかし、現在の商店街は集積という外部性に当たる部分にいくらカンフル剤を打っても効果が上りにくくなっており、外部性を発揮させる基盤である個店そのものにメスを入れる処置を並行して進めないと、どうにもならない症状にいたっているといわざるを得ない。

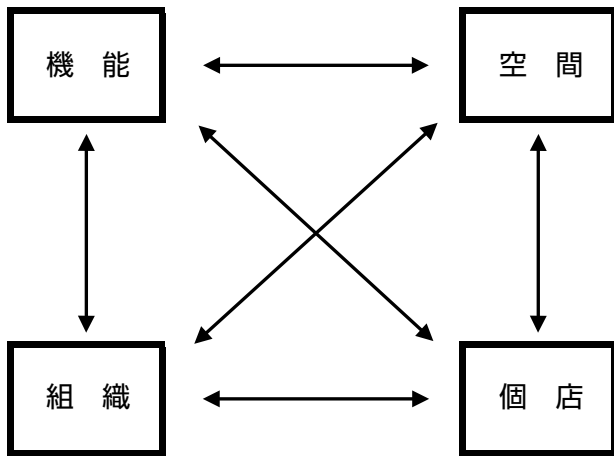
具体的にいえば、個店としての魅力を高めること、およびそれに対応できない商店の退出を促し、集積としての新陳代謝を図ること、そしてそれらを通じてそれぞれの店舗が発する外部性を高度化し、集積としての魅力を再構築することが挙げられる。こうしたことを、次に述べる集積としての魅力にかかわる取り組みと並行して進めていくべきである。

集積としての魅力

集積としての魅力を高める手だての一つは、新陳代謝を図ることであり、それを実施するために重要なのは、地域商業の空間に、自らのビジネスにとっての創業の場を見出して新規参入する人々の存在と、地域の空き店舗などに事務所を構えるNPOやコミュニティビジネス、職人やアーティストといった組織や個人の存在である。こうした新規参入者や外部組織との連携が、集積としての魅力向上の成否にとって鍵を握っているといっても過言ではなからう。というのも、地域商店街活性化法（2009年）などを通じて「商店街は地域コミュニティの担い手」ということが盛んにいわれるようになったが、地域の事業者がコミュニティ・住民のあらゆるニーズに応えられるわけではないからである。

このように新規参入者や外部機関は地域商業の魅力向上にとって“希望の星”のようにみえるかもしれないが、それらのほとんどが魅かれているのは、「地域商業の場」としての商業空間であって、商店

図 地域商業の四つの要素



街組織ではない。新規参入者や外部機関にとって地域商業という空間は、低コストで物件賃借ができたり、関係者や利用者が集まりやすかったりするなどの理由から魅力的なのであって、商店街組織に加盟して活動を主体的に担うという行動は当初から射程外であることが多いのではないかと。

以上のことは、地域商業が四つの要素レベルでとらえられることと関連している。すなわち、それは、都市において地域商業が果たしている社会的な「機能」のレベル、地域商業が実際に広がっている「空間」のレベル、地域商業の担い手としての「個店」のレベル、そして担い手が連携・協力するために結成する振興組合や協同組合などの「組織」のレベルである(図)。政策的な支援の対象は主として機能にあり、支援策の主要な受け皿は組織にあるといえる。これら四つのレベルは、相互に影響し合う関係にある。

こうした構造を踏まえると、新規参入者や外部機関は、ほかの店舗などと個別に関係をもつことが多く、その意味で個店のレベルに限定されてしまい、地域商業とのかかわりや経済的波及効果が機能や空間、とりわけ組織のレベルにまで及びにくくなっていることが示唆される。それは地域商業の組織のレベルでの人と人との関係性ないしネットワークの特

性が、どちらかというとも既存の商業者同士を結び付ける「同質的集団」による閉鎖的な関係になっており、新規参入者などの「異質的集団」が入り込みにくい雰囲気を醸し出しやすい面があるからであろう。

したがって、新規参入者や外部機関を地域商業の組織を含めた四つの要素レベルに溶け込ませ、有機的な関係を構築していくよう仕向けることが大切である。そのためには、まずは組織のレベルで異質的集団との関係を積極的に受け入れる開放的な雰囲気を意識的に作りあげていく必要があるといえよう。

地域における課題解決の事例

ここでは、中心市街地活性化というよりも、よりミクロなレベルでの地域商業活性化の事例を紹介する。地域の商業者が新規参入者や外部機関を巻き込むために開かれたネットワークを形成し、地域コミュニティにとっての子育てや高齢化といった社会的な課題を解決するために取り組み始めたケースである。中心市街地活性化については、少なくともソフト面の取り組みは、ミクロの地域商業活性化の取り組みの積み重ねによって初めて実現できるといえよう。

取り上げるのは東急東横線新丸子駅(神奈川県川崎市)の東西に広がる四つの商店会(丸子地区商店街連合会)の事例である。いずれも食品・日用品を中心にした都市住宅地立地の近隣型商店街で、合計約300会員で構成されている。隣の武蔵小杉駅周辺で超高層マンションや大規模商業施設を含む再開発プロジェクトが複数進行していることから、商業的な地盤沈下、集客力の低下が懸念されている。そうした危機感から、「人にやさしく地球にやさしい店づくり活動」を目指す「まるこやさしズム21^(注)」という取り組みが、川崎市および川崎商工会議所の支援を受けて2009年度から展開されてきた。

第1弾の活動として、2010年4月から「ママとシ

ニアにやさしいお店ステッカー」事業が開始された。これは、ハート型のステッカーに自店の特徴を示した21種類のアイコンシール（子ども連れ向け、シニア向け、エコなど）を貼って表示するものであり、地域全体でシニア、子育てママ向け、環境配慮などの接客や商品・サービス、メニューなどを開発・提供していこうというものである。その際、商店主メンバーだけでなく、生活者もモニターやレポーターとして巻き込んで、協働的に活動を推進しようとしている点が注目される。現在の参加店舗は100近くに達している。

さらに、近隣に住む子育てママを中心にしたモニターによる取材活動チーム「まるこ情報局」を組織し、「まるこママのお店訪問」レポートや「まるメン」（新丸子商店街の心もイケてるメンズ・ウィメンズ）の取材、親子参加の商品開発ミーティングの開催など、近隣住民を巻き込んだ活動を積極的に展開してきた。

こうした動きに共鳴して2013年度から筆者の学部・大学院のゼミナールが全面的に協力することとなった。商店街利用者および店舗経営者を対象としたアンケート調査を実施し、まるこやさしズム21の取り組みの認知度や課題を把握し、それを踏まえて新たな情報発信を行っている。具体的には、学生目線で商店街および個々の店舗の魅力を掘り起こし、それをTwitterやFacebookなどソーシャルメディアで発信する（主な対象は子育てママ世代以下の若者層向け）一方で、紙媒体の冊子を編集・発行する（主にシニア層向け）といった取り組みが中心となっている。そしてこうした動きを周知させるために、商店街のイベントと連動して、ソーシャルメディア活用キャンペーン（アイコン募集イベントなど）を企画・実施している。

このように、まるこやさしズム21の取り組みは地域に開かれたネットワークの結節点としての役割を

果たすことによって、地域商業を地域コミュニティの担い手として機能させつつあるといえる。

結び

ここで取り上げた事例は、中心市街地活性化の一般的な事業規模と比べるとかなり小さい。ただ、ソフト面の事業としてみると、子育てや高齢化という地域コミュニティの社会的な課題として最も重要なものの一つに対応した、中心市街地活性化にふさわしい取り組みといえる。

近年、全国各地で取り組まれているその他の事業として、まちゼミ、まちなかバル、百円商店街、まち歩き（商店街ツアー）によるマップづくり、がよく挙げられる。これらは、一般的なお祭り系のイベントが「人は集まるけれど売り上げにつながらない」という状況に陥りがちで、推進メンバーにいたずらな「イベント疲れ感」を残してしまうという現実の反省から注目されるようになった事業といわれる。まちゼミ、まちなかバルなどと先に述べた子育てママとシニアにやさしい店づくりの取り組みに共通するのは、①商業者にとっては自らの品揃えやサービス内容などの特徴をあらためて見直し、改善方向を考えること、②生活者にとってはいままで知らなかったまちや店舗の魅力を発見し周囲に発信すること、③地域にとってはまちの回遊性を高め全体として魅力を引き上げること、以上3点が挙げられる。その意味でいわゆる「三方よし」の関係が成り立つ取り組みといえる。

ソフト面での中心市街地活性化は、こうした取り組みの積み重ねによって実現されるのではないかと考える。

（注）まるこやさしズム21については、ホームページ（<http://marukoyasashism.jimdo.com>）を参照されたい。

業界の常識にとらわれず 石灰の可能性を追求し続ける



(有)坂本石灰工業所

代表取締役
坂本 達宣

企業プロフィール

- 代表者 坂本 達宣
- 創業 1877年
- 資本金 500万円
- 従業者数 78人
- 事業内容 石灰製品の製造
- 所在地 熊本県玉名市下273-1
- 電話番号 0968 (76) 6165
- URL <http://www8.ocn.ne.jp/~sakamoto>

海苔や米菓などの保存に欠かせない石灰乾燥剤。実は、水分に触れると急速に発熱し、その温度は200度を超える。子どもや高齢者が誤って口に入れば一大事だ。

この問題を解決するのが、熊本県玉名市にある(有)坂本石灰工業所の「乾燥剤I・C」である。高い吸湿力と安全性を両立させた新世代の乾燥剤だ。

時代をとらえた 商品を次々に開発

食品用乾燥剤は、シリカゲルと石灰乾燥剤が代表的である。シリカゲルは、二酸化ケイ素を原料とする粒状の乾燥剤で、多孔質の構造により水分を吸着する。吸着力は湿度の低下とともに落ちる性質があるため、しっとりした食感が求められる洋菓子などの保存に最適だ。一方の石灰乾燥剤は、石灰が化学反応により水分と結合する。

湿度がかなり低い状態でも反応するので、吸湿性は落ちない。そのため、海苔や米菓など、湿気を大敵とする食品の保存にうってつけで、価格もシリカゲルより安い。

同社は、その石灰乾燥剤を主に扱う。創業当時は、地元の鉱山で採れる石灰を肥料や漆喰用に販売していたが、第二次大戦後は需要が伸び悩む。そうしたなか、1960年頃から有明海で海苔養殖が盛んになると、養殖業者から石灰の受注が増えていった。海苔の保存に石灰が適していることを知った同社は、当時まだめずらしかった石灰乾燥剤の製造を開始した。

しかし、70年代に入ると後発メーカーが大型の設備をそろえて参入しはじめ、次第に競争は厳しさを増していった。資本力に勝る他社と同じ土俵で勝負してはいずれ苦しくなる。同社は、先手を打って、他社にない商品の開発を目指

す。白米を湿気から守る「ライスガード」や、衣類用乾燥剤の「カビストッパー」など、食品や衣類の保管に役立つ商品を次々と生み出していったのだ。いずれも今ではなじみ深い商品だが、これらは実は同社が開発したもので、売上は順調に伸びていった。

ところが90年代はじめ、危機に直面する。石灰製品が人々の生活に浸透してきた結果、水に触れて発熱した石灰によるやけどなどの事故が増え、危険性がクローズアップされるようになったのだ。

見過ごしていた 石灰の可能性に気づく

石灰乾燥剤が水に触れる原因の一つは、乱暴に扱われると、パッケージが破れて石灰が漏れることだった。同社は、包装材の強度や撥水性を一層高めた。その結果、漏れによる事故は減り、販売中止

に追い込まれるのは免れた。しかし、子どもが好奇心から乾燥剤を開封したり、高齢者が飲み薬と取り違えて口にしたりする事故は、依然防ぐことができなかった。

そこで坂本社長は、石灰を加工してまったく安全な乾燥剤にすることを目指した。「石灰の激しい発熱を取り払えば、優れた吸湿力や価格の安さを活かして、もっと幅広く活用できることに気づいた」と坂本社長は振り返る。

しかし、石灰が吸湿に優れているのは、水分との反応によるものだ。発熱なしに吸湿することは、業界の常識に反していた。

石灰に他の物質を加えて目標をクリアしようとした坂本社長は、身近な塩や砂糖を石灰に調合することからはじめ、効果を測定していった。試した物質は100種類を優に超えた。開発にあたる人材不足を補うため、インターン生を受け入れ、採用した。成果がみえはじめたのは、2000年に入ってからのことだ。ある条件下で数種の薬品を加えると、水に触れても発熱を大幅に抑えられることを発見する。

ただ、困ったのは「なぜそうなるのか」を説明できなかったことだ。裏付けがなければ、取引先や消費者の信用は得にくい。そこで同社は2003年、熊本大学の門をたたき、自社での実験データの蓄積と、解明したいテーマが明らかになってきたことが役立ち、共同研究は着実に実を結んでいった。

簡単にいうと原理はこうだ。石灰の粒には無数の穴がある。水はそこに入り込み、接触面が一気に拡大、化学反応が急速に進む。これが、石灰の表面に薬品で薄い膜がつくられることで、水に触れたとしても石灰と反応するのが遅くなり、発熱も緩やかになる。それでも、空気中の湿気を吸うには十分な反応が得られるのである。ついに、発熱しても、やけどをしない50度未満に抑えこむことに成功した。

原理はわかったものの、事業化するうえではまだ課題があった。大量加工する場合に必要な熱や圧力などの条件が明確ではなかったのだ。

加工ができそうな設備をもつ企業に頼んでは試作を繰り返し、製法を確立するとともに、専用の装置も完成させた。そして2007年に、乾燥剤I・Cの販売に至った。

取引先の販路拡大にも寄与

安全で吸湿性に優れるこの商品は、消費者だけでなく、物流業界からも評価を得ている。機械製品などの梱包時に使うさび防止用乾燥剤として、受注が伸びているのだ。従来は安全上の理由から、シリカゲルが主流だった分野だ。

活躍の場は地上にとどまらない。従来の石灰乾燥剤が航空法で危険物に指定されているのに対し、乾燥剤I・Cはその適用外と認められ、



水に触れても熱くならない「乾燥剤I・C」

すでに空を飛んでいる。例えば、有明海産の海苔で豆菓子を巻いた熊本の銘菓は、乾燥剤I・Cの登場により機内でも提供されるようになった。このように、取引先の商品の販路拡大にも一役買っている。

乾燥剤I・Cが広まる余地は大きい。例えば、先ほどの豆菓子も地上で販売されるものには、従来の乾燥剤が用いられている。理由は価格だ。乾燥剤I・Cはシリカゲルより安いものの、特殊な加工をするぶん、従来型の石灰乾燥剤と比べればまだ3割ほど高い。

同社はこの難題を、他社との連携によって乗り越えようとしている。石灰の加工技術に優れた企業と組み、より効率的な製造方法を確立する糸口をつかんでいる。

さらに、同業者へ原料を供給する計画も進めている。生産量が増えれば原価率を抑えられるうえ、安全な石灰乾燥剤を世の中に広めることにもつながる。原料の特性に着目し、社会が求める商品を世に送り出し続けてきた同社。その挑戦に終わりはない。

(金子 昌弘)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第9回

好悪の感情は避けられない

今月は、人物評価で陥りやすい過ちについての教えを紹介します。

わたしたちは感情と我欲がよくを持っています。これらは人らしさの源泉ですから否定されるべきものではありません。ただ、他人を評価する判断基準にそのままそれらを当てはめてしまいがちです。加えて、その判断結果を他人ふいちょうに吹聴することを好みます。そのため人は、客観的に評価しているようで、実は単に自分に都合が良いか悪いかで、良い人か悪い人かを判断していることが多いのです。

実際、ある人物と付き合ってみたら、前評判や噂とは異なっていたという経験はないでしょうか。

歴史を好きな方であれば、こうした例は枚挙にいとまがないことがわかるでしょう。有能で国や組織において将来を嘱望されていた人物が失脚する要因の多くは、ライバルからトップへのざんげん讒言です。ライバルを蹴落ひとすために悪い評判や噂を流すのです。孔子自身も何十年にわたりその苦しみを体験し続けました。

衆之を惡むも必ず察す 衆之を好むも必ず察す

えいれいこう
～衛霊公第十五より～

他人に対する評価は、重要なことですから自分自身で見極めて行いましょう。噂や評判は感情や利害が絡んだものですから、それだけを頼りにするのは避けましょう。

人物評価は最重要ミッション

経営者にとって最重要ミッションの一つが人の評価と登用です。自社における人物選定の判断を、他人の感情や私欲の絡んだ評価に委ねないようにしたいものです。

『論語』はバランスの学問ともいわれるとおり、この教えにおいても悪い噂と良い噂のおのおのについて説いています。

身近な人からの「あの人は悪い人」という噂に流され、将来自社の発展には欠かせなかったはずの人物を失うことがあります。一方で、皆が「いい人だ」という評判を鵜呑みにして過大評価したために大きな損失を招くこともあります。いずれにしても、このとき経営者は誰に文句をいえばいいのでしょうか。

人事の責任は、すべて経営者が負わなければなりません。ですから、周りの無責任で、ときには作為的な評価や評判を鵜呑みにしてはならないのです。自分自身が確認して判断する必要があります。

特に気をつけなければならないのは、この教えの前半に出てくる

「衆之を惡むも必ず察す」、つまり「悪い噂」のことです。即断即決は経営者の重要な資質の一つですが、それも過ぎると最初にインプットされた情報のみに左右されることがあります。

ある人物に対する評価をマイナスから始めることは、真の「人財」確保のためには避けなければならないことです。

さて、今月の教え、孔子＝聖人＝博愛＝人の好悪を持たない、と考えていた方には、意外だったかもしれません。孔子は人間社会における現実的で合理的な生き方を説きました。この世には客観的にみて「悪む」べき人も存在します。そういう人に対しては、無理に優しくせずとも、それなりの対応でいいのです。

ビジネス論語スクール 主宰

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき



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。財岩崎育英文化財団勤務。現在、財団（岩崎学生寮）で大学生に徳育指導をする傍ら、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。

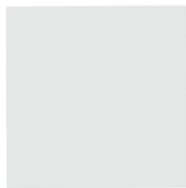
連絡先はaoyagi@rongo-school.com

河本 薫 著

会社を変える分析の力

会社を変える分析の力

河本 薫

講談社現代新書
2218

講談社 定価（本体760円＋税）

ITが進化し、企業経営におけるデータ活用の重要性が増している。とくに最近は、「ビッグデータ」の登場もあり、データ分析への関心はますます高まっている。ただ実際には、「データを分析しても思うように成果が上がらない」「そもそもどう分析すればいいのか」という方も少なくないだろう。

本書は、難しい分析手法や統計の解説はさておき、データの力でビジネスを有効に変革するにはどうすべきかに特化した実践書である。米国の研究所でも活躍した著

者は、300件以上の分析実績を誇り、現在は、大阪ガス内に自ら立ち上げたデータ分析部門を統括している。

著者は問いかける。いまや海外には、グーグルやアマゾンのようにデータ分析力を武器に活躍する企業が少なくない。なぜ日本からはこうした企業がなかなか生まれてこないのか。

実は、真に役立つデータ分析には、「三つの力」が必要となるそう。ただ日本企業の多くはデータを純粹に分析する「解く力」は十分あるが、ほかの二つがそれに見合っていない。すなわち、ビジネスに生かせるデータを発想する「見つける力」と、データの分析結果をビジネスの現場へと落とし込む「使わせる力」である。

これには、現場からの提案力に優れる日本型経営の影響も少なからずあるという。トップダウン型を基本とする海外企業のように、経営陣がデータや情報の活用にも力を入れずとも、ボトムアップで改

善提案が生まれてきたからだ。

しかし昨今は、周知のとおり日本企業の多くが苦戦している。これは、現場力が弱くなったのではない。それだけ経営におけるデータ分析力のウエートが大きくなったのだ。

本書では、データ分析にかかる「見つける力」と「使わせる力」について実践的なかたちで解説が試みられている。詳細なケーススタディあり、分析者のタイプ分けあり、陥りがちな失敗例ありで、読み進めるうちに、「会社を変える力」がついていくというわけだ。

著者は、現場力に真に役立つ分析力が加われば、日本企業は再び強くなるはずだと力説する。とりわけ小さな企業ほど、現場の経験やノウハウを生かし、機動的に動く現場力に強みがある。そこに分析力を融合させれば、大きな武器となるだろう。会社を変える前に、データ社会への不安を希望へと変えてくれる、1冊である。

(金岡 諭史)

エゾ鹿スープカレー

北泉開発(株) 北海道釧路市阿寒町中阿寒 18線 38-1
TEL 0154 (66) 3508 <http://www.hokusen-kk.com>



西洋では高級食材として扱われている鹿肉。日本では紅葉の季節に食することから、もみじ肉とも呼ばれてきました。今月紹介するのは、「阿寒もみじ」という北海道産鹿肉を使った「エゾ鹿スープカレー」です。

エゾ鹿と聞くと天然記念物などの保護動物をイメージする方も少なくないでしょう。実はこのエゾ鹿、農作物に大きな被害を与える厄介な動物で、北海道では定期的に駆除や捕獲が行われています。これを地域資源として捉え直し、食肉や加工食品にして有効活用し

ているのが北海道釧路市の北泉開発(株)です。建設資材の販売を手掛ける会社ですが、同社では公共工事が削減されるなか2005年から遊休地を利用して養鹿事業ようろくを始めました。

害獣として捕獲された鹿を、釧路湿原のほど近くにある6ヘクタールの広大な牧場で一定期間放牧します。ここには鹿が身を隠す森や小川もあり、できるだけストレスのない自然に近い環境で飼育しています。併せて、えさにも気を配り、肉質を安定させる工夫をしているそうです。加工工場では徹底した衛生管理のもと、確かな解体処理と熟成を経て、安心安全かつ臭みのない鹿肉に加工します。こうしてできる良質な肉は好評で、多くは地元のホテルや飲食店向けに販売されるのですが、その肉を使い、同社自ら北海道で人気のスープカレーに仕立てたのが、この商品というわけです。鹿肉はもとより、具材には大きく切られた地元野菜がふんだんに使われており、北海道の大地の恵みを一度に楽しめるボリューム満点の逸品です。

寒さがいっそう増してくるこの季節、温かいスープカレーはいかがでしょう。一味違った「もみじ」が食卓に彩りを添えてくれるでしょう。
(江連 成信)

編集後記

釜石市の大連が提供するラグーラーメンには、フォワード(太麺)とバックス(細麺)の2種類の麺があります。ラグビーのポジションにちなんで名づけたそうです。

体格の大きなフォワードは、バックスの力を引き出すために、体を張ってボールを奪います。パスを受けたバックスは得点を狙い、ゴールラインを目指して走ります。体は小さいけれど、俊敏さを武器に、相手をかわして疾走するその姿は、どこか小企業をほうふつとさせます。

調査レポートでは、震災をきっかけに開業した企業の実態に迫りました。新たな挑戦を始めた小企業が前進するには、周りのサポートが欠かせません。これまで以上に両者の息を合わせていくことが、次のトライにつながるはず
(藤田)

調査月報

1月号予告

調査レポート

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

越境ECの可能性とリスク

論点多彩

滋賀大学経済学部 教授 弘中 史子

中小製造業と顧客のビジネス・プロセス

— 新たな付加価値の発見に向けて —

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。

●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