

調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.068

5



レポート

高校生ビジネスプラン・グランプリ

—最終審査会&表彰式—

論点多彩

北海学園大学経営学部 教授 森永 泰史

中小企業のためのデザイン導入戦略

調査月報

5

中小企業の今とこれから

レポート.....4
高校生ビジネスプラン・グランプリ
 ー最終審査会&表彰式ー



表紙写真：「和食文化のある風景」
 白川郷田植まつり（岐阜県）

論点多彩.....40
中小企業のためのデザイン導入戦略

* 北海学園大学経営学部 教授 森永 泰史

巻頭随想.....2
脱「大学発ベンチャー」を目指して
 * (株)リプロセル 代表取締役社長 横山 周史

東日本大震災と中小企業.....34
体も心も温まる温泉旅館
 * 福島県会津若松市 (株)東山ホテル

中小企業の女性経営者の課題とは.....20
課題とその克服の状況
 * 総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

マーケティングに生きる心理学.....38
顧客に“自己説得”させるキャッチコピー
 * デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

JGSS でよむ日本人の意識と行動.....24
室内犬飼育の増加とその背景
 * 大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員 杉田 陽出

北から南から.....39
奥洞爺事業によるブランド化、経営革新の促進
 * 壮瞥町商工会 経営指導員 松原 宣彦

新時代の創業.....26
起業家から経営者への階段を上る
 * 富山県高岡市 (株)キレイサービス

論語から学ぶリーダーシップ.....46
之に居りて倦むこと無く、之を行ふに忠を以てす
 * ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

データでみる景気情勢.....30
足元で変化がみられる小企業の経営上の問題点

ブックレビュー.....47
下町ボブスレー

今月の逸品／編集後記.....48

脱「大学発ベンチャー」を 目指して



(株)リプロセル
代表取締役社長

横山 周史

よこやま ちかふみ

1968年大阪府生まれ。91年東京大学工学部を卒業後、大学院に進学、96年に博士号取得。その後、マツキンゼー・アンド・カンパニー、住友スリーエム(株)を経て、2004年に取締役として(株)リプロセル入社。2005年より現職。世界初のES/iPS細胞ビジネスをいくつも立ち上げ、2013年JASDAQ上場。



2001年に国から「大学発ベンチャー1000社計画」が発表され、多くのベンチャーが設立された。なかでもバイオ系は全体の3割程度を占める中心的存在である。そうしたバイオベンチャーブームのなか、(株)リプロセルは、2003年に産声を上げた。

大学発ベンチャーの役割は、大学で開発された最先端の技術をビジネス化して、世の中に還元することである。もちろん、技術力あつてのベンチャーであるが、技術だけではビジネスは生まれない。印象としては、全体における技術の比重は2割～3割程度だと思う。これは、技術を軽視しているわけではなく、営業、マーケティング、経営管理、財務など、他の要素も重要であり、会社としての総合力が問われるということである。

設立当時、ES細胞（胚性幹細胞）が「万能細胞」として注目されており、ES細胞を用いた再生医療ベンチャーが世界にはいくつか存在した。再生医療は脊椎損傷や心筋梗塞など、これまでの技術では

治療できない損傷や病気を細胞移植で治療する画期的な医療技術であり、マスコミの注目を浴びていた。当社もES細胞ベンチャーの一つではあつたが、再生医療に経営資源を集中する他社とは一線を画し、独自路線を歩むことにした。当面、研究用試薬や創薬応用という比較的短期間で事業化が可能な事業領域に特化し、再生医療は将来的な位置づけという戦略である。当時のマスコミの論調とも違ふし、投資家があまり注目していない分野でもあつた。

10年後の現在、この分野でビジネスを続けているのは当社だけである。似た技術を持っていてもビジネスモデルの選択が明暗を大きく分けた形になる。

他社と異なる道を選んだのは、当時の技術レベルと実用化レベルとのギャップ、制度面の整備状況、資金調達環境などを総合的に判断した結果である。また、重要なのは、単にやらない、というだけでなく、別のビジネスとしてスタートしたことである。技術は素材で

あり、その素材を料理し、お客さんにおいしく食べていただくまでがビジネスである。

少し気になっていることがある。以前からポストクの就職難が問題となっている。「技術立国」が叫ばれるなか、純粋培養の研究者が量産されているが、ビジネスの道に進もうという人は少ない。当社の面接でも「研究者としてやりたい」と言う人が大半である。博士のキャリア設計に関して大学でセミナーを頼まれることもあるが、そのなかで私は「研究職に固執せず、他分野で多くの経験をして欲しい」と訴えている。私自身、大学で博士号を取得し、ビジネスの世界を経験し、その後経営者になったという経歴であり、他分野での経験が大いに役立っている。

料理法にまで精通している人が作る素材と、知らない人が作る素材には、必然的に大きな差が出る。技術だけでなく、営業やマーケティング等も知る。そして、新しいビジネスを創りだして欲しい。それが本当の技術力だと思う。



高校生ビジネスプラン・グランプリ —最終審査会&表彰式—

日本政策金融公庫では、高校生が悩みながらビジネスプランをつくっていく過程を通じて、自ら未来を切り拓いていける可能性を体感してほしいとの思いから、「創造力、無限大∞ 高校生ビジネスプラン・グランプリ」を開催した。

応募総数1,546件。そのうち、2014年1月11日開催の「最終審査会&表彰式」に参加したのは、ファイナリスト8校である。果たしてグランプリの栄冠に輝いたのは、どのようなビジネスプランだったのか。高校生らしい若さあふれる発想や、彼ら、彼女らのはつらつとしたプレゼンテーションの様子とあわせて紹介していく。

(2014年1月11日、東京大学伊藤国際学術研究センター伊藤謝恩ホールにて)

ファイナリスト一覧（発表順）

1. 沖縄県立八重山農林高等学校 優秀賞

老廃牛（経産牛）から
「石垣長寿牛」加工食品の開発

畜産部
発表者：上江洲 安志、川満 優梨亜、石垣 楓夏

2. 愛媛県立宇和島水産高等学校 グランプリ

宇和海からの贈り物
～水高育ちのエコなアワビ～

水高ブルーカーボン・プロジェクトチーム
発表者：浅野 良輔、中平 健太、翠簾屋 大雄

3. 香川県立高松工芸高等学校 優秀賞

iファーマシー24
～コンビニで24時間、薬が買える！～

未来のデザイナー Dたまご
発表者：甲野 美鈴、西原 萌恵、小泉 佑果

4. 慶應義塾高等学校（神奈川県） 優秀賞

ワールドベンチャーコミュニケーション
～世界中のサポーターがすぐそこに～

発表者：長野 佑樹

5. 青森県立名久井農業高等学校 優秀賞

思わず深呼吸
～花いっぱい、の明るく澄んだ空間をあなたに～

TEAM FLORA PHOTONICS
発表者：松橋 奈美、葛形 小雪、佐々木 愛

6. 栃木県立宇都宮白楊高等学校 審査員特別賞

かっぱっぱ王国
～Let's enjoy rainy day!～

白心P社
発表者：黒川 真希、吉田 茜、高野 紫音

7. 京都府立桂高等学校 準グランプリ

新たな京ブランドの確立と
機能性食材の可能性について

京の伝統野菜を守る研究班
発表者：青木 明日香、村田 杏里、松岡 奈々

8. 市川高等学校（千葉県） 審査員特別賞

親孝行サービス
～洗濯の新たな選択肢を求めて～

11back
発表者：高 昌豪、北原 経至、植田 滉大

最終審査会審査員（順不同）

審査員長 慶應義塾大学 商学部教授
(株)インテグレックス 代表取締役社長
経済産業省 新規産業室 新規事業調整官
日本ベンチャーキャピタル(株) ベンチャーキャピタリスト
(株)セルフウイング 代表取締役
NPO法人ETIC. 代表理事
(株)和える 代表取締役

樋口 美雄氏
秋山 をね氏
石井 芳明氏
照沼 大氏
平井 由紀子氏
宮城 治男氏
矢島 里佳氏

グランプリ

愛媛県立宇和島水産高等学校

水高ブルーカーボン・プロジェクトチーム

「宇和海からの贈り物 ～水高育ちのエコなアワビ～」

プレゼンテーション

(翠簾屋) 愛媛県立宇和島水産高等学校、水高ブルーカーボン・プロジェクトチーム、ビジネスプラン名は「宇和海からの贈り物～水高育ちのエコなアワビ～」。発表者は3年翠簾屋大雄 —

(浅野) 1年、浅野良輔 —

(中平) 2年、中平健太です。気をつけ、礼。

(3人) よろしくお祈りします。

(翠簾屋) 宇和島水産高校では、アワビの養殖に取り組み、メスから卵、オスから精子を取り出し、人工授精によるアワビの生産にチャレンジしてきました。そして2012年11月、養殖に大成功し、「水高アワビ」が誕生しました。

わたしたちの学校がある宇和島市は、四国の南西部、宇和海に面し、全国でも有数の養殖業が盛んな地域です。とくにマダイと真珠は、生産量、生産額ともに全国第1位です。

しかし、近年、宇和島の水産業は、就業者数、養殖生産額ともに減少傾向にあります。そこで、大成功を収めたアワビ養殖の技術を用いて、宇和島の新しい産業を育てられないかと考えました。注目したのが、アワビに与えるエサです。

(浅野) アワビの養殖には人工飼料やコンブ、ワカメ

といった海藻類が大量に必要となります。そのため、養殖コストが高くなってしまいます。そこでわたしたちは、コストを減らすため、エサにするコンブも併せて養殖することにしました。

コンブの養殖は、種糸と呼ばれる、人工的にコンブの胞子をつけた綿糸をロープに巻きつけ、そのロープを海中に垂らして育てます。12月ごろ海につるし、翌年3月に成長したコンブを収穫します。3～4カ月で十分大きくなります。

こうして収穫したコンブは、アワビのエサとして使用するのですが、実はその過程にも注目してほしいところがあります。コンブが成長する際には、栄養分を吸収することから、海の浄化につながります。そして、CO₂も吸収してくれるので、地球温暖化を防止する効果も期待できます。

こうした一連の流れをわたしたちは「水高ブルーカーボン・プロジェクト」と名付けて活動を行っています。これによって、エコなアワビの養殖が可能となります。

資料-1は水高アワビの「Goodポイント」をまとめたものです。

まず、自分たちで養殖したコンブでアワビを育てるので、養殖のコストが下がり、アワビを安く販売することが可能になります。

またアワビは、水高ブルーカーボン・プロジェク

資料-1

水高アワビ Goodポイント

低コスト	環境	安心安全
コンブ養殖 エサ代削減 低価格での販売が可能	CO ₂ 吸収 栄養分吸収 環境の改善	宇和海で育ったコンブ100%使用 無投薬

トによって、環境に優しいものになります。同時に、宇和海で育ったコンブを100%使用し、無投薬で養殖するため、安心・安全なアワビを提供できるのです。(中平) 続いて、わたしたちが愛情込めて育てた、エコな水高アワビの販売プランについてお話しします。

販売場所は宇和島市内にある道の駅「きさいや広場」を想定しました。ここは、地場産業の重要な発信地です。現地で聞き取り調査をした結果、年間の利用者は120万人以上。とくに、30歳代から60歳代の女性が多いことがわかりました。このことからわたしたちは、主婦層を主なターゲットとすることにしました。

次に販売商品です。販売商品は、資料-2にもあるとおり、活きアワビと焼きアワビの二つを考えています。また将来的には、宇和島水産高校の水産食品科と協力し、アワビを使った新しい商品の開発に取り組みたいと思っています。

次に収支計画です(資料-3)。商品は、毎週末、きさいや広場がとくにぎわう土曜日、日曜日に販売します。価格は「1個200円」。1年目は約1万個、5年目は約5万個のアワビを生産、販売したいと考えています。

この販売事業では、わたしたちの取り組みを地域の方々を知っていただき、宇和海の美化や地球環境の保全について考えるコミュニケーションの場にも

資料-2

商 品



活きアワビ



焼きアワビ



水産食品科との商品開発

資料-3

収支計画

		1年目	5年目
アワビ生産数		1万個	5万個
売上高		192万円	960万円
経費	人件費	230.4万円	384万円
	その他	5万円	24万円
	合計	234.4万円	404万円
利益		-43.4万円	552万円

**販売は毎週土・日曜日に行う
1個200円で販売**

なればと思っています。

(翠簾屋)そして、水高ブルーカーボン・プロジェクトをはじめとした取り組みを通して、宇和海をきれいにしていく。同時に、アワビ養殖が宇和島の新しい産業になり、その産業の雇用を増やしていくことで、わたしたちの宇和島を活性化させていきたいと考えています。

これで、わたしたちの発表は終わります。みなさま、ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

(審査員：平井) 平井と申します。「雇用を増やす」



「環境にいい」という、いまの日本が抱える問題を的確にとらえた、すばらしいビジネスプランだと思います。

さて、質問です。まず、ターゲットとして主婦層に絞るとすると、5年後に5万個を販売するという計画が本当に実現できるかなということが、一つ目です。

二つ目の質問は、観光客の方は皆さんのターゲットにしないのでしょうか。この二つについて、教えてくださいいただけますでしょうか。

(翠簾屋) まず、第1のご質問ですが、わたしたちが、きさいや広場で聞き取り調査を行ったところ、一番多かったのが女性ということで、まずそこに売ることにしたわけです。

いろいろな方にお話を聞いたところ、やはり皆さんアワビについては高級品というイメージをもっているようでした。それが安く食べられるのなら、ぜひとも買いたいという声をたくさん聞きました。120万人というきさいや広場の年間利用者数からしても、わたしたちが育てた水高アワビは、絶対に売れると思います。

次に、観光客の方を対象とした販売についてです。その点については、もちろん宇和島の魅力を知ってもらううえでも、そしてわたしたちの宇和島水産高



校を知ってもらううえでも、宇和島市外、愛媛県外から来られた観光客の方たちにも、おいしく食べていただけたらと考えています。

(審査員：平井) ありがとうございます。一つ心配なことがあります。毎日、高級なアワビを食べて、飽きませんか。

(翠簾屋) 実はちょっと前に、人生で初めてアワビを食べました。それはおいしくて、たぶんこれは毎日食べられるなど、実感しました。

(審査員：平井) ぜひ、わたしも毎日食べられるように、がんばってください。

(審査員：石井) 地域の水産業を活性化し、それから環境にも優しくということで、すばらしいプランだと思います。

ところで、このプランのなかで肝となるのは、やはりコンブの養殖だと思います。この点について、みなさん方がとくに強い、ほかには絶対負けないというアピールできるポイントがあれば、教えてください。

(浅野) 自分たちでコンブの養殖から手がけてアワビを養殖することで、とても安く販売することができます。そこだけはどこにも負けないです。

(審査員：石井) なるほど。ぜひ実現に向けて、がんばってください。

準グランプリ

京都府立桂高等学校
京の伝統野菜を守る研究班

「新たな京ブランドの確立と 機能的食材の可能性について」

プレゼンテーション

(青木) 京都府立桂高等学校園芸ビジネス科1年の「櫻井翔」こと青木明日香です。

(村田) 1年の「北川景子」こと村田杏里です。

(松岡) 1年の「椎名桔平」こと松岡奈々です。

ビジネスプラン名は、「新たな京ブランドの確立と機能的食材の可能性について」です。

(青木) わたしたちは、ドラマ「謎解きはディナーのあとで」をもとにプレゼンをします。

(3人) よろしくお願ひします。

(青木) お嬢様、蓮^{はす}をご存じですか。

(村田) それぐらい知ってるわ。それより突然一体どうしたの。

(青木) 知人の桂高校生が、京野菜の機能性について京都府立大学食品科学研究室の中村考志先生と共同研究しており、蓮の実、つまり完熟した蓮の花から採取できる種の抗酸化値は、ブルーベリーの約4倍にも上るということを知りました。この飛び抜けた抗酸化値を生かすことができないかと、一つのビジネスプランを考案したのです。

蓮は、平安時代の京都を舞台とした源氏物語にもうたわれ、京都の文化と密接に関係しています。京都の地で、「企業」「地域」「消費者」という軸となる

三つのニーズに関して、蓮プロデュース業を中心に事業展開していくのです。

(村田) 奇遇ね。わたしもそのプランについて桂高校生から少し話を聞いたところよ。国内で流通している蓮は、ほぼ100%中国からの輸入品で、カビ毒のアフラトキシンの付着が懸念されているの。

国産、とくに京都産にこだわった蓮の加工品を提案すれば、新たに京ブランドの商品をつくりたい企業のニーズに応えることができる。また蓮の実がもつ抗酸化力は、生活習慣病やがん、老化の原因とされる活性酸素を消す能力があるとされるから、食の安心・安全、健康志向の高い消費者のニーズに応えることができるわね。

(松岡) 諸君。桂高校生が行ったアンケートの結果から、機能的食材や蓮の機能性を生かした商品には需要があることがみてとれるね(資料-4)。

(青木) 日本政策金融公庫が行った調査でも高機能性農産物を食べたいと回答した方は6割近くおり、従来の加工品に比べ、割高でも購入したいと答えました。そのうえ、農産物の機能性表示を規制緩和する動きがあり、市場拡大が期待されております。

(村田) 市場が拡大すれば需要が増加して、ビジネスは成功するわね。

(青木) 失礼ながら、需要があってもそれに比べられる供給体制を確保しなければビジネスは成功しま

資料-4



せん。その点については、実は全国で水田の「耕作放棄地」が年々増加しております。これを有効活用すれば、供給体制を確保しながら耕作放棄地問題の解決にも寄与します。

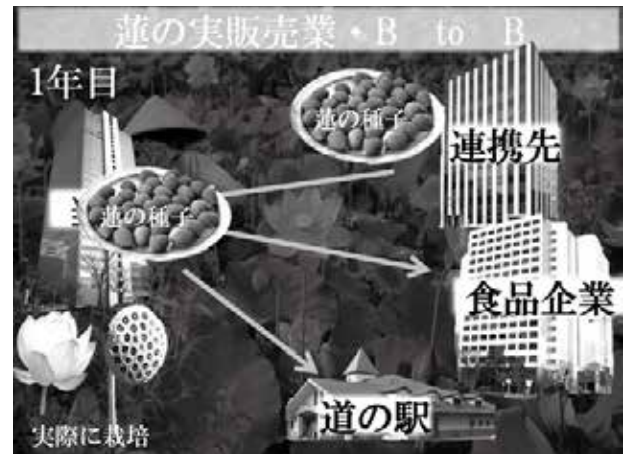
また、転用した蓮畑を新たな観光資源として活用することで、地域活性化をねらいます。目先の利益ばかりではなく、「お・も・て・な・し」の心も大事でございます。さらに、京都にある寺社仏閣と連携したイベントの提案や、仏教とのかかわりが深い蓮を使った加工品を祭事や神事、法要の引き出物としてプロデュースいたします。

(村田) そして、ウェブサイトを立て上げ、蓮に関する情報を全世界に発信する。また、ウェブサイトプロデュース実績を紹介し、プロデュースを希望する企業への営業ツールとしても活用していく。この事業自体はあくまで情報発信という位置付けね。

(青木) ただし、プロデュース業を展開するには、蓮の栽培や販売を経験しなければ、実体験に基づいたプロデュースはできません。ですから1年目は、蓮の実の販売から始めます(資料-5)。連携先の企業から種子を仕入れ、実際に栽培し、収穫した蓮の実を食品会社、道の駅などに販売します。

その後、プロデュースした蓮関連商品の売上の一部をロイヤルティー収入とするライセンス業を5年目以降をめどに実施いたします。

資料-5



資料-6

収支計画		単位:万円	
		1年目	5年目
売上高		1,380	4,349
売上原価(仕入高)		300	—
経費	人件費	732	2,472
	家賃	72	144
	広告宣伝費	1.9	360
	その他	180	600
	合計	985.9	3,576
利益		94.1	773

(村田) 販売先は、連携先である、蓮を栽培する水生植物販売店や、地元の農家、食品関連の専門家などに取引先になりそうな企業を紹介していただく。

また、機能性食材などに関する展示会やイベントに出展したり、ウェブサイト周知したりして、食品会社や化粧品会社などにアプローチしていく。さらに、蓮に関する無料セミナーの参加者、蓮が自生する池などを有する寺社仏閣などに人脈を広げるわ。

(青木) 世界には蓮を販売している企業も、プロデュース業もある。しかし、「蓮プロデュース業」はきっと世界初でしょう。

国産の蓮の実是中国産に比べ高いため、経済的に安定している20歳代以上の女性や、健康を意識しは



じめる40歳以上の男性が最終消費者でございます。また、収支計画は資料-6のようになっており、大変実現性の高いプランとなっております。

(村田) 高校生たちがこんなに頑張っているのだから、わたしたちももっと頑張らしましょう。

(青木) では最後に、「A business that makes nothing but money is a poor business — お金以外に何も生み出さないビジネスは貧しいビジネスである」(ヘンリー・フォード)

最後までご清聴ありがとうございました。

質疑応答

(審査員：樋口) よく考えたなというのがわたしの実感です。とくに京都というブランドを活用して、さらにそのブランドの輝きを増そうということで、感心しました。

機能性食品ということですが、例えば、そのまま生で食べるのか、あるいは加工食品にするのならどんなふうにするかを、教えていただけますか。

(青木) 中国では、青い蓮の実をそのまま食べることもあるようです。ただ、実には芯があり、これが苦味の原因となります。人件費の安い中国ではこれを手作業で取り除くのですが、国内では難しい。



ですからわたしたちは、未熟な状態ではなくて、完熟させてから収穫します。でも、そうするとすごく固くなり、そのままではとても食べられないので、粉末状に加工します。これを、例えば、パウンドケーキやスイーツ、また生地練り込んでパスタなどとして使ってもらうことができます。

(審査員：宮城) 地元の可能性を生かして、よく練られたプランだと思います。そのためには、プランをつくり上げていく過程で、みんなで話し合ったりだとか、いろいろな角度から情報を集めたりしたと思うのですが、そのあたりのプロセスを、少し教えていただけますでしょうか。

(松岡) まず機能性については、わたしたちはふだんから京野菜の研究をしていて、京都府立大学と共同で研究しています。その先生から蓮の機能性について教えていただきました。

(青木) そのほかの情報収集については、たくさんの方の方に、「ビジネスってどうやってするんですか」などとインタビューしていきました。そのなかで、ライセンス業やプロデュース業という方法を教えてもらって、「これって使えるんじゃないかな」という意見がみんなの話し合いのなかで出てきたので、プランに取り入れていきました。

(審査員：宮城) ありがとうございました。

審査員特別賞

市川高等学校（千葉県） 11back

「親孝行サービス ～洗濯の新たな選択肢を求めて～」

プレゼンテーション

(3人) こんにちは。市川高校の植田、北原、高です。ビジネスプラン名は、「親孝行サービス」です。

(北原) まず初めに、プランを思いついたきっかけ、目的からお話いたします。ご家庭でお子様の汚れた衣類などの洗濯に負担を感じている方はたくさんいらっしゃるのではないのでしょうか。

(植田) 実際に高校生の保護者208人にアンケートをとって見たところ、6割の方が部活動着などの洗濯に負担を感じていると回答しています。また、高校生342人のうち約7割の方が、部活動着、運動靴といった、邪魔になる衣類などを持つての登下校に負担を感じると回答しています。

(北原) 部活動を終えて汚れたユニフォームや運動靴、それらを詰め込んだ大きなバッグを持つて満員電車で通学する学生は、通勤中の多くの方々にも迷惑をかけてしまいます。こうした問題を一気に解決し、とくに保護者の不満を解消する革新的なサービスをわたしたちは提案します。その名も……。

(3人) 親孝行サービス！

(植田) 学校で生徒が使用した、家庭では洗濯しづらい洗濯物を学校にて一括回収し、トラックで工場に運搬。工場に設置した大型洗濯機でまとめてクリーニングをした後、翌朝には学校に配送するものです。

つまり、このサービスに契約していただいた方は、部活動後にわたしたちが学校に設置した受け渡しボックスに汚れた部活動着等を入れていただくだけで、翌朝にはクリーニングされた状態で受け取ることができるのです。

また、副次的な収入として、多くの学生が目にする受け渡しボックス（資料-7）に塾などの他社広告を掲載することで広告費も計算できます。

(北原) 既存のクリーニング店と比較すると、わたしたちの提案するサービスは、価格面でも利便性でも負担を大きく減らすことができる革新的なサービスとなっています。まさに洗濯の新たな“選択”肢ができたのです。

このサービスを利用すれば、いままでお子様の部活動着などの洗濯に悩まされていたお母様方も「じぇじぇじぇ！」。ストレスから解放されるのです。

それでは、本サービスを利用するメリットをまとめたこちらのスライドをごらんください。

まず第1に、自宅では面倒な部活動着などの洗濯をしなくて済む。第2に、学生は毎日のように汚れた衣類をご家庭へ持ち帰らなくてよい。また、サービスの契約は月単位とし、1カ月当たりの契約料金は、洗濯物を一括で処理し、あえてクリーニングレベルの品質までは求めないことで低価格に設定することができ、そして日曜日を除いた約25日は何度でもサービスを利用できる。

(植田) このようなたくさんのメリットをもつわたしたちのビジネスプランについてアンケートを行った結果、運動部所属のお子様をもつ保護者の方138人の59%、また、高校生342人の実に66%がわたしたちのサービスを利用したいと回答しています。

(北原) また、1カ月いくらまでなら契約していただけるかを調査した結果、2,000円～3,000円までなら利用したいという保護者の方だけで全体の74%を占めています。

そこで、わたしたちは、サービス全体のコストも

資料-7



考慮した結果、サービスの1カ月当たりの契約料金を
(3人) 2,000円!

(北原) と設定いたしました。ちなみに、既存のクリーニング店への調査の結果、柔道着など、1回クリーニングするだけで1,000円程度かかります。

ターゲットは千葉県市川市内の中高合わせて33校の運動部の学生、約1万2,000人。サービスの具体的な提供方法については、トラックで洗濯物を部活終了後の19時から21時の間に回収。大型洗濯機を設置した工場で洗濯、乾燥、アイロンがけをした後、翌朝の5時から7時に学校に届けます。

必要な人員は、社長1人、社員2人、アルバイト20人。また、設備は、大型洗濯機11台、大型乾燥機4台、業務用アイロン5台、トラック3台です。

最後に市場規模は、ターゲット1万2,000人のうち35%を確保できたと仮定し、1億80万円。これに他社広告を掲載する広告料年間240万円を足して1億320万円です。

以上がわたしたちのビジネスプラン「親孝行サービス～洗濯の新たな選択肢を求めて～」の内容です。

質疑応答

(審査員：石井) 身近の困った、あればいいなという思いに対して、解決策を提供する、社会的な価値を

提供するのにはビジネスの基本として大事で、そこにアプローチする、素晴らしいプランだと思いました。そういういいアイデアが出たときに起こるのが、競争です。そこにどう対応しますか。

(北原) 僕たちのビジネスは、地元である市川市で、地域密着で展開していこうというサービスですので、その強みを生かそうということです。

(審査員：石井) 一気に地域を押さえてしまうということですね。わかりました。頑張ってください。

(審査員：秋山) 1カ月で何回でも使え、2,000円でしたら、わたしも子どもがいるのですが、本当にすぐ使いたいと思います。ただ逆に考えると、ターゲット1万2,000人のうち、仮に初年度10%、約1,000人として、毎日洗濯物を出すと、毎日1,000着の洗濯をしなければいけないわけになりますよね。

(北原) 契約すると想定した2,520人が平均800グラムの衣類を出すと、総量2,016キログラム。これをトラック3台で回収に向かい、工場では洗濯機11台と乾燥機4台を利用して、2時間で洗濯、乾燥が完了されます。そして、アイロン、たたむ作業は、1人当たり1時間で29枚の衣類を処理できれば、翌朝の配達までには全作業を終えられる想定になっています。初期投資費用は7年で回収できます。

(審査員：秋山) その初期投資は、ぜひ日本政策金融公庫から融資を受けてください。

審査員特別賞

栃木県立宇都宮白楊高等学校 白心P社

「かっぱっぱ王国 ～Let's enjoy rainy day!～」

プレゼンテーション

(黒川) 栃木県立宇都宮白楊高等学校、白心P社社長の黒川真希です。

(吉田) 秘書の吉田茜です。

(高野) イメージキャラクターの高野紫音です。

(吉田) わたしたちは、最初に、日常の不便について話し合いました。そして、KJ法を用い、かっぱについての不便が多いことに気づきました。また、最近、雨の日の登下校中に学生による自転車の傘差し運転が多く見られ、事故も増えています。

そこで、本校の3年生280人にアンケートを実施したところ、何と半数以上の生徒がかっぱを着ないと答えました。なぜ着ないのか聞いてみると、「ださい」「くさい」「着づらい」などの意見が大半を占めたため、これらをかっぱの問題点としました。

(高野) このくさい、着づらいなどの意見を「高品質」、学生の買いやすさを考えて「低価格」、ださいなどの高校生らしい意見を「自由自在」で解消し、これらを逆に、3大セールスポイントとしました。

(吉田) 1、高品質—消臭効果のある生地を使用しているの、嫌なにおいが気にならない。通気性がよく汗をかいても蒸れません。また、やわらかい素材でたたみやすく、洋服と同じような着心地です。

2、低価格—わたしたちがふだん使っている品質のよいかっぱの平均価格は約5,000円です。しかし、このかっぱは、頭、胴、脚の三つのパーツに分かれていて、自由にカスタマイズでき、合わせて買うと3,980円。品質は従来のものと変わらないのに、1,020円もお得です。一つずつなら上から1,380円、

1,580円、1,480円になります。

3、自由自在—先ほども説明したように、かっぱは三つのパーツに分かれています。それぞれ好みの形が選べ、どのパーツでもチャックでつながるようになっています。

まず、頭はこちらの4種類(資料-8)。次に、胴はこちらの4種類。最後に、脚はこちらの4種類で、ズボンの裾はゴムタイプとチャックタイプから選べるようになっています。

続いて、デザイン。13種類という豊富な柄や色を取りそろえ、ポケットやフロントカバー、裏地を変えるなどのオプションもあります。デザインに飽きたときやその日の気分によって、1パーツだけ変えられるので、バリエーションが広がります。

(高野) 販売方法—注文しやすく、市場性が見込めるインターネットで販売することにしました。デザインの確認や個人情報を入力して、注文完了。かっぱは注文をいただいてから製造を開始しますので、商品が届くまで10日前後かかります。

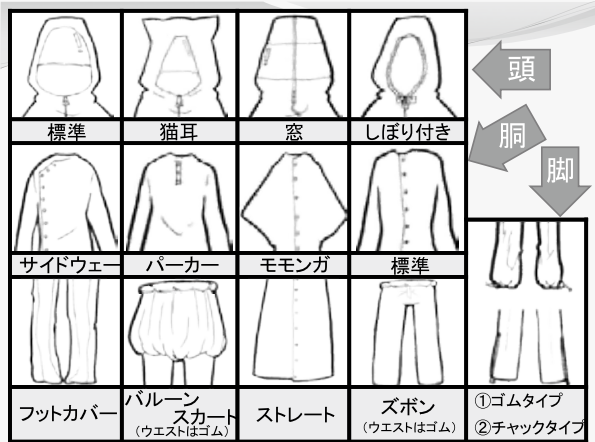
(吉田) 40セット以上お買い上げいただくと、1着300円引きになる学生割というプランも用意しております。新年度の購入の際、ぜひご利用ください。

(高野) 販売ターゲット—かっぱを着る機会の多い学生から、買い物するとき大変そうな方をよく見かける主婦層まで、12歳から55歳くらいの女性を販売ターゲットにしました。

(吉田) この人口3,762万人をもとに市場規模を計算したところ、ターゲット全員が3点セットを購入した場合とオプションを購入した場合、合わせて1,873億4,730万円になります。

(高野) 次に、コスト、販売数量、利益の三つをもと

資料-8



にCVP（損益分岐点）分析を行うと、5年目の売上高1億8,734万円、目標販売数3万着。うちオプションの売上が6,794万円分となり、利益が出ます。

それでは、最後に、かっぱガールズモードを開催いたします。初めに、標準、標準、ストレートという一般的な形で、カラーを、赤、青、黄色の白雪姫風にしてみました。このように、無地でもカラーを変えるだけで派手な印象になります。これにオプションのフロントカバー機能をつけると脚を開くゆとりができ、自転車に乗るときに楽になります。

そして、猫耳、モモンガ、バルーンスカートと赤ドットを合わせ、ポップでキュートなコーディネートにしました。スカートもこれなら安心。オプションなど、何をつけるかはあなた次第。

(高野) 皆さんも世界に一つだけのオリジナルのかっぱを着て……。

(3人) Let's enjoy rainy day !

質疑応答

(審査員：矢島) かわいらしいプレゼンをありがとうございます。高校生のときを思い出しました。

質問ですが、受注生産とのことですが、大量生産してならしていくような価格帯なのかなとも思うのですが、その点はどのようにお考えですか。

(黒川) この試作品を本校の服飾デザイン科で製作したときの値段ですと、当初は2,500円くらいになってしまったんですが、つくり方を改善していくなかで人件費も含めて2,000円ほどに収まったので、受注生産でも採算はとれると思っています。

(審査員：照沼) いろいろ出た意見のなかで、すごくよかったけれど、プランに盛り込めなかったな、できれば盛り込みたかったのにみたいなポイントがあれば、教えていただけませんか。

(黒川) デザインとかシルエットの部分でいっぱい出てきたんですが、惜しくもこれだけに絞りました。

(審査員：平井) すばらしいショーをありがとうございました。質問というか、お願いも兼ねてですが、わたしが仕事をしている東南アジアではかっぱがとても大事です。オートバイに乗ったまま、スコールのときとかも非常に危険なので。生産コストも下がるし、ぜひアジアを目指してください。

(審査員：宮城) すごく楽しい、テレビショッピングのようなプレゼンだったんですが、本当にこれを買ってもらうには、こんな工夫があると売れるだろうなど、何か考えていることはありますか。

(吉田) プレゼンの最後にお見せした「かっぱガールズモード」を地域で開催して、イメージを発信して宣伝できればと思っています。

(審査員：宮城) とても楽しいと思います。

特別講演

バンドを組むように起業しよう



モビーダジャパン(株) 代表取締役社長兼CEO
 ガンホー・オンライン・エンターテイメント(株) 代表取締役会長
孫 泰蔵 (そん たいぞう)

東京大学在学中に、Yahoo!Japanのコンテンツ開発のリーダーとしてプロジェクトを総括。2002年、ガンホー・オンライン・エンターテイメントを創業し、スマートフォンゲーム「パズル&ドラゴンズ」等を展開中。2011年、「アジア版シリコンバレーのベンチャー生態系をつくる」として、スタートアップベンチャーの育成を開始し、ベンチャー支援・育成に力を注いでいる。

なぜ起業が求められているのか

先ほど、各グループの発表を拝見いたしました。バラエティに富み、高校生ならではの着眼点のものもありました。プレゼンテーションも堂に入っていて、日本の未来は本当に明るいと感じました。

わたしは自ら起業し、その後20年ほどベンチャーの立ち上げに携わってきたなかでいろいろと学んだことがあります。今日はそういったことをぜひ皆さんにシェアさせていただきたいと思います。

まず、簡単に自己紹介します。わたしは九州で生まれ育ち、男ばかり四兄弟の四男です。父は戦後の混沌とした時代から裸一貫で事業を始め、兄弟のうち次男はソフトバンクの孫正義という、かっこよく言えば「起業家一家」です。

正直にいうと、わたしは父や兄のようにになりたいとは思っていませんでした。むしろ、自分には起業家は無理だと思っていました。それでも、「仕事でも趣味でも、自分が大好きなものを見つけて、そこに情熱を注いで熱く生きたい」という思いだけはあり

ました。

1995年12月、ヤフーをつくったジェリー・ヤン氏と出会ったことで、わたしの人生は180度変わりました。彼に出会い、「ヤフー・ジャパンをつくりたい」という話があったので、「手伝わせてください」とプレゼンに行くと、いきなり「契約したいから、会社つくりなよ」と言われたのが、わたしの起業のきっかけです。以来、ゼロから事業を興したり、海外にあるものを日本に導入したりといった形で、起業に携わってきました。

いまの時代は起業が求められています。安倍首相もアベノミクスのなかで、起業家を育成して、イノベーションを起こす「成長戦略」が一番重要だと言っています。なぜ起業かというと、時代とともに環境が変わると、いろいろなものが陳腐化してきます。グローバル化が進むなかでは、それを新しいものに替えるか、新しいものを生み出していないと、国内の人たちが「仕事がない」ということになって、失業率が上がっていきます。すると、犯罪が増加し、社会が不安定になってしまいます。そのため、「起業」もしくは「創造」が求められているのです。

わたしは頻繁にシリコンバレーに行き、世界中の起業家たちと話をしたり、エンジニアがつくった画期的な発明を見たりしていますが、まさに一つの技術革新や新しいアイデア・発明が、ガラッと世界を変えていくという事例を日々、目の当たりにしています。

例えば、グーグルがつくっている「グーグルカー」はレーダーを搭載し、それによって常時、道路や障害物を把握して、自動で走行します。前に車が割り込んでくるとスピードを落として車間距離をあけたり、前を走る車が遅いと追い越し車線に移り、追い抜いて行ったりすることもできます。ほかには、マターネットというベンチャーがつくっている無人の小型ヘリコプターがあります。実用化されれば、例えば、険しい山岳地帯で薬を届けたり、物流の構造を変え、渋滞を解消したりできます。

いま、シリコンバレーではこういったものが開発され、SFの世界のようなことが実現しているのです。創造が世の中に革命をもたらしているのです。

起業のチャンスがやってきた

若者が起こしている革命もたくさんあります。一例が、マーク・ザッカーバーグ氏が2004年、19歳のときにつくったフェイスブックです。すでに売上6,000億円、従業員6,000人を抱えています。つまり、6,000人の新しい雇用を生み出したわけです。

わたしが「パズル&ドラゴンズ」というモバイルゲームの会社を共同で立ち上げたのも30歳のときです。10歳代、20歳代で始めて、わずか5年、10年で、しかも大きな資金や人手がなくても成果を上げることができる。皆さんはそんな時代に生きているのです。

少し前であれば、これほどの急成長は遂げられなかったと思います。なぜ可能になったかということ、フェイスブックに代表されるソーシャル・ネットワークワーキング・サービスが普及したことにより、「い

い」商品やサービスの口コミが急速に、しかも世界中に広がるようになりました。広告や宣伝にお金をかけなくても、みんなが「いい」と思うものをつくれれば、あっという間に世界中を駆け巡るのです。そのため、少人数でも世界を席卷するような革命が起こせるようになってきたのです。

わたしはいま、大学生や20歳代後半から30歳代前半ぐらいまでの、起業をしたい人たちを支援する事業をやっています。わたしは音楽が好きなので、「バンドを組むように起業しよう」とよく言っています。バンドをやるからといって、学校やアルバイト、会社を辞める必要はありません。空いた時間に活動が続けて、いい曲ができたなら「世のなかに出してみよう」で構わないのです。「志」や「悲壮な決意」をもち、たず、「ちょっとやってみようよ」と起業する時代がきたのです。

起業のアイデアを考えることは、高校生だと早過ぎるということはありません。むしろ、早ければ早い方がいいのです。確かに、若いときは、経験や人脈、知識などが少ないものです。その代わり、皆さんには専門家やプロにはない斬新なものの方や気楽さ、フットワークの軽さがあります。

皆さんが、もし何か思いつき、「やってみたいな」と思ったときにどうしたらいいか、わたしなりのアドバイスをしてみます。

仲間を探せ

まず、一つ目は「仲間を探せ」。自分一人の力では限りがあります。だから、多くの人たちの力を借りて、みんなで力を合わせて「わっしょい、わっしょい」と実現していくのが起業です。

『ワンピース』という漫画があるのですが、わたしは起業の最高の教科書だと思っています。海賊である主人公のルフィは多くの人を巻き込みながら、新しい価値をつくっていきます。大きな目標に向かうために、どうやって仲間を集めて、力を合わせて、



無から有、ミラクルを生み出すかといったことが、人間の心の機微も含めて非常によく描かれています。実際のスタートアップのプロセスに非常に近く、あの作家は起業経験があるのではないかと思うぐらいです。

リーダーに必要なのは才能や能力ではなく、仲間のために「何かあったときには絶対に俺はとことん付き合うぜ。お前たちのためだったら地の果てまで駆けつけて助けてみせる」という決意です。あとは「絶対に世界一の海賊になろうぜ」「ワンピースを見つけ出すのは俺たちだ」といった明確な目標を打ち出すことで、みんなが共感して、ルフィより優秀な人たちも仲間になるのです。

いいことを一生懸命やり、多くの人の共感を得ることができれば、大人や地元の人たちが協力してくれたり、手伝ってくれたりします。共感の輪を広げて、みんなから少しずつ力を借りて、実現するのが起業なのです。だから、仲間が一番大切です。

Think Big

二つ目です。「Think Big」。これはアメリカの起業家たちの間でよくいわれることです。一度きりの

人生で、人々に喜んでもらえるようなことをやるのであれば、まずは自分の身の回りの人や困っている人を何とかしてあげたい、というのは当然です。しかし、同じように困っている人は自分の町や村だけではなく、日本全体、さらには海外にもいるわけです。それならば、できるだけ多くの人を喜ばせてあげたい。だから、最初からできるだけ大きくものを考えることがとても大切です。

しかし、実際にやっていくと、現実の難しさに直面して、「無理だよ」「お金がないから、ちょっとしかできないよ」と言って、どんどんスケールが小さくなります。そうなると、往々にして当初の意義が薄れ、何のためにやっているのかわからなくなることがあります。ですから、アイデアを大きいまま実現するにはどうしたらいいか、常に考えながらやることも重要です。

人に倣うな

三つ目は、父に教わったことです。「人に倣うな」。これは何かというと、父なりに「自分で考えろ」「自分の知恵で工夫しろ」ということをインパクトのある形で、子どものわたしに伝えたかったのだと思います。この年になって、その意味がすごくよくわかってきました。

例えば、「ラーメン屋をやりたい」という夢があったとします。そこで、「ラーメン屋をやりたいのですが、どうしたらいいでしょうか」と周りの人にアドバイスを求めると、「人気のラーメン屋で修行して、ラーメンづくりのいろはを学んで、それから独立したらいい」と言う人が多いと思います。

しかし、もしわたしに相談されたら、「絶対にラーメン屋に修行に行くな」「いますぐ豚骨を煮ろ」と言います。そうやって、ああでもない、こうでもないという試行錯誤を繰り返した末に、全くオリジナルのラーメンができ、人気店はそうして生まれているのです。では、なぜ修行に行ったらいけないかというと、

習いに行くとそのなかでしか発想できなくなるからです。ただし、自分なりにありとあらゆる研究をして、工夫を重ねて、それでもダメだという、本当に煮詰まったときに「教えてください」と習いに行ったところ、ブレイクスルーが生まれるということはよくあります。一生、人に習うなということではなく、盲信的に「どこかに学びに行こう」とか「専門の勉強をしなければできない」とは思わずに、まずは自分の力で考え、とにかくやってみることです。

百の議論より一つの行動

四つ目は「百の議論より一つの行動」。プレゼンテーション資料や事業計画書をつくるのもいいですが、それよりも、まずは実際に行動を起こしてみてください。「Just Do It」、これがすごく大事です。いい商品やサービスを、まず「つくる」ということに集中しなければダメなのです。

今日、プレゼンテーションしてくれた8組のチームはそれぞれ、本当に素晴らしいと思いました。しかし、世のなかには、椎木里佳さんや吉田拓巳くん、Tehuくんといった高校生起業家がいて、皆さんとは決定的な差があります。それは何かというと、彼らはすでに行動を起こしているということです。

今日は、ビジネスプランの1位、2位といったことが決まりますが、本当に大事なことは優勝したかどうかではなく、現実に行動を起こすかどうかです。行動を起こした人は全員、優勝です。「やってなんぼ」「実現してなんぼ」の世界なのです。

一隅を照らせ

最後に五つ目のアドバイスとして、わたしの座右の銘を紹介したいと思います。天台宗を開いた最澄というお坊さんがおり、「一隅を照らすもの、これ、国の宝なり」という言葉を残しています。最澄は、唐の都やインドなどに行き、仏教を日本に伝えまし

た。唐の都というのは、現代のシリコンバレーのような場所で、インフラや建築、陶器づくりの技術などもすごく進んでいました。彼はいわゆる「ハイテク」を持ち帰って紹介し、日本のテクノロジーや思想を大きく進めた人なのです。だから、お坊さんというより、改革をしたイノベーターなのです。

「一隅」というのは「みんなはまだ気がついていないが、とても大事なこと」といった意味です。そこにスポットライトを当てて「何かしようよ」「こうやったら解決するんじゃない」と言って、それを実際に解決する人は「国の宝」、つまり、人として最も尊敬されるべき人である、とおっしゃっています。起業家精神というのは、まさにこれだと思います。

日本には1,000年以上前からこんなに素晴らしい精神、哲学があったのです。日本はいま、起業の数が少ないですが、和洋折衷という言葉もあり、いろいろなものを取り入れて新しいものをつくるという伝統や精神は脈々と受け継がれているのです。

一隅というのは、一人ひとりにあります。例えば、わたしにはわたしにしか絶対に見つけられない、「こうした方がいいよ」ということがあります。これまでの経験や知識、人脈、発想法などから見つかる一隅があります。皆さんには皆さんの一隅があり、それぞれの一隅を照らし、新しい発想とテクノロジーを生み出したら、どうなるのでしょうか。日本中で1億隅が照らされたら、とてもいい国になります。

いま、日本に求められているのは、こういうことだと思います。「起業しよう」と言われたら、「何か大変そう」「難しい」と思うかもしれませんが、でも、一隅を照らすことだったらできますよね。みんなで一隅を照らしましょう。わたしたちが大きくても小さくても一隅を照らせれば、それによって助かる人たち、喜ぶ人たちが大勢いるわけです。

未来は皆さんがつくるのです。大人になったらではなく、いまからできます。いま、自分ができることを、思いついた一隅を照らしていくことをやっていきましょう。

中小企業の 女性経営者の課題とは

第2回

課題とその克服の状況

総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

今回は、中小企業経営をになう女性と男性の違いを、就任過程や仕事に割く時間や日々の忙しさ、さらには組織の状況などからみてきた。第2回は、このような違いは、男女経営者それぞれにとってどのような課題を生んでいるのか、さらに、その克服の手段がどうなっているのか、実際の経営者インタビュー結果も参照しながら、詳細をみていきたい^(注)。

就任後の経営者の課題

経営者に対し、組織のトップになったときの心境をインタビューすると、「専務や副社長のときと、社長になってからは、見える景色が全く違う」「社長になって、こんなに知っておかなくてはならないこと、見るべき書類があるとは、知らなかった」「専務のときの方が、ずけずけとものが言えた」との答えが返ってくる。

このように、組織のトップとして全体を俯瞰^{ひかかん}する立場は、他に誰も代わることができない。そして、会社の歴史や事業環境、何を主業にしているかなどによって、会社が抱える問題はそれぞれに異なる。就任後の苦勞について、せめて共通項を見いだせな

いかと、経営者になったときに苦勞したことを8項目に分けて、4段階で評価してもらい、「苦勞した」「どちらかといえば苦勞した」割合を集計した。

すると、男性、女性ともに、回答割合が高かったのが、「ノウハウ・専門知識・経営知識を得ること」(女性66.2%、男性53.1%)、「取締役・従業員の協力を得ること」(女性41.4%、男性39.1%)であった。

女性経営者については、「家事・育児・介護と両立させること」(女性42.2%、男性13.6%)についても回答割合が高く、男性経営者と比較すると28.6ポイント高い。やはり、女性経営者特有の苦勞があり、また、「業界内での付き合い」(女性37.6%、男性27.5%)に対して男性経営者よりも苦勞しているようだ。

男性のほうが苦勞したと回答しているのは、「金融機関の理解を得ること」(女性34.6%、男性36.3%)、

図-1 経営者になった際に最も苦勞したこと

(単位: %)

	株主の理解を得ること 取締役・従業員の 協力を得ること	先代経営者の 理解を得ること	販売・受注先や仕入・外注先の理解を得ること 金融機関の 理解を得ること	ノウハウ・専門知識・ 経営知識を得ること	家事・育児・介護 と両立させること	業界内での 付き合い		
女性 (n=202)	20.2	4.0	7.1	7.6	11.6	31.8	10.6	7.1
男性 (n=403)	21.7	5.4	9.4	16.4	15.0	21.4	2.7	8.0

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業経営者に関するアンケート」（2012年）（以下同じ）

「販売・受注先や仕入・外注先の理解を得ること」（女性22.5%、男性34.4%）、「先代経営者の理解を得ること」（女性14.9%、男性21.8%）となっており、特に「販売・受注先や仕入・外注先の理解を得ること」に関して男女差が大きい。

最も苦勞したこと

次に、経営者になった際に最も苦勞したことを8項目から選択してもらったところ、男性、女性ともに、「取締役・従業員の協力を得ること」「ノウハウ・専門知識・経営知識を得ること」が上位にのぼった（図-1）。

特に、女性経営者は「ノウハウ・専門知識・経営知識を得ること」という回答割合が最も高くなった。男性経営者と比べ、約10ポイント高くなっている。

今次調査にあたり、女性経営者14人にインタビューを実施したが、準備期間がほとんどなく社長に就任した社長が、創業社長・承継社長も含め4人にのぼった（表）。それぞれ固有の事情はあるが、離婚や父親など親族の急逝によって、生計をたてられない状態であったり、他に適任者がいなかったり、と急きょ就任にいたっている。このような状況が「ノウハウ・専門知識がない」という問題を生みだしていると思われるのである。

さて、アンケートでは、最も苦勞した課題への対処策について自由記入をしてもらった。そこで目立ったのは、「業界知識、人脈を得るために、各種の

セミナーを受講し、全国の同業事業者を訪問した」「先輩経営者に教えていただいた」「業界の組合、金融関係者と一生懸命交流した」「同友会に入会して勉強」など外部の情報を獲得することによって自己啓発に努めたというものであった。そのほか、「先代の考え方を吸収し踏襲した」「現場に入り社員のもっている技術etc.を吸収した」「専門知識のある役員の協力を得て、意見を聞く場を設けた」など自社内の先達に教えを受けたというものが多かった。また、「営業、総務など、職務を一通り経験して実績を積んだ」というものもあった。一方、「まだ克服できていない」「日々努力中」との回答もあった。なかでも技術関連の専門知識は日進月歩であり、今後もフォローし続けるとの声が多い。

知識不足・経験不足の克服に関しては、インタビューからも、社員や役員に話を聞いて社内に蓄積されたノウハウ・知識を積極的に吸収したり、外部の専門家や同業・異業種の経営者に話を聞いたりして、貪欲に情報を吸収し、なおかつ積極的にアドバイスを受けている様子が見えがえる。丸幸興産のように、一つの情報源からだけでなく、多方面にアンテナを張り巡らし、さまざまな考え方を聞いてノウハウ・知識を取得しようとする姿勢も共通している。

さらに、特徴的といえるのは、経営や事業の専門家が、指導的立場の相談相手（メンター）として、陰に陽に女性経営者を支えていることである。大古精機の大古社長の場合も、現場経験がなく技術知識が足りないと不安を抱えていたところ、「論してくだ

表 インタビュー企業一覧

就任経緯	社名	事業内容	業種
創 業	(株)ワキプリントピア	一般商業印刷、年賀状名入印刷、webサイト運営	印刷業
	(株)エブノ	衛生管理用品（手袋、エブロン、マスク、キャップ等）卸売	卸売業
	(株)レック	商業写真業・結婚式場業ほか	サービス業
	(株)サキコーポレーション	実装基板自動外観検査装置の開発・製造	製造業
	(有)丸幸興産	不動産取引業・不動産賃貸・管理業	サービス業
	(株)リ・キュウ	ネイルサロン経営・ネイルシールの販売・セミナー講師派遣ほか	サービス業
	(有)マエダスクール	インターナショナルスクールの運営	サービス業
	(株)キャリア・ママ	主婦マーケティング・企業アウトソーシング受託ほか	サービス業
承 継	測上印刷(株)	総合印刷、企画・デザイン・出版、webデザイン・制作	印刷業
	(株)フェニックス商会	ベアリング・産業機械部品等の輸出	卸売業
	昭和電気鋳鋼(株)	炭素鋳鋼造品・溶接構造用鋳鋼品等の製造	製造業
	大古精機(株)	各種ゲージ・治工具・精密測定具等の製造	製造業
	新熱工業(株)	各種工業用ヒーターの開発・設計・製造	製造業
	(有)儀平菓舗	「うすかわ饅頭」など和菓子の製造販売	製造業

さる方」がいたことで、不安を払拭し、自信をもって取り組めるようになったとコメントしている。時には、昭和電気鋳鋼の手塚社長のように、相談者が経営者の夫など家族である場合もある。このように、女性経営者が、ノウハウ不足・知識不足ゆえに失敗もあったとしながらも、その後克服しているのは、さまざまな決断や方向性を決めるにあたり、相談相手とのやりとりを通じて迷いがなくなっていく、わからないことを聞くことに抵抗・てらいがない姿勢が背景にあるものとみられる。

女性特有の課題

女性経営者にのみ顕著に出た課題が、「家事・育児・介護と両立させること」である。

家庭における性別による役割分担意識（夫は外で仕事、妻は内で家事などの考え方）は、いまでも固定観念となって定着している。会社の経営者であっても、家庭における責任者は「女性」であることが大前提になっていることがわかる。その解決手段として、どのようなことをやっているのだろうか。

自由記入欄には、「配偶者や母の協力を得てやりくり」「ベビーシッターなど外部リソースを活用」、また、「子ども連れで働く・がむしゃらに働く」などと

記入されている。

インタビュー時点で低年齢の子どものいる女性経営者としては、マエダスクールの前田社長、リ・キュウの松本社長、キャリア・ママの堤社長の3人がいるが、3人は時間の使い方について、下記のように述べている。

キャリア・ママの堤社長は、2トップ体制にして会社経営のペースを落とすことなく「2人の子どもの親として、家庭での親としての役割はなるべく果たす。会社での勤務時間は柔軟にとって保護者などにはきちんと出席するようにしている」など、個人としては仕事のペースを落として仕事と生活のバランスをとっている。

また、子ども中心の生活に切り替えているとまでは言明していないまでも、リ・キュウの松本社長は、「子どもも小さいため、会社を優先するのではなく、家庭での役割にも十分時間を割きたい。自宅に仕事場があるため、切り替えも難しいが、1階が仕事場で2階が住居とフロアを完全に分けているので、階段を行き来するときに、気持ちをスイッチするように心がけている。18時になったら仕事場には入らない」とある程度会社に割く時間と、家庭に割く時間を決め、その時間にあわせて気持ちを切り替えるという。

マエダスクールの前田社長は、「子どもがまだ小学生で小さいこともあり、いまは親としての責任と役割を重視している。園長としての顔を知っている親御さんからは、「ONとOFFで顔つきが違う」と言われることもある。夕方になると、スイッチが切り替わる。困った時は人の助けを借りてもよいのだと思っている」とし、経営者自身では、気持ちの切り替えを上手に行うとともに、会社の運営体制や外部の協力体制を整えて、社長自身の公私にわたる時間を柔軟に使っている。

このように、小さい子どものいる女性経営者は、ベビーシッターや母親の協力を得、さらには会社の組織や経営の仕組みも変えていきながら、両立を果たしていることがわかる。

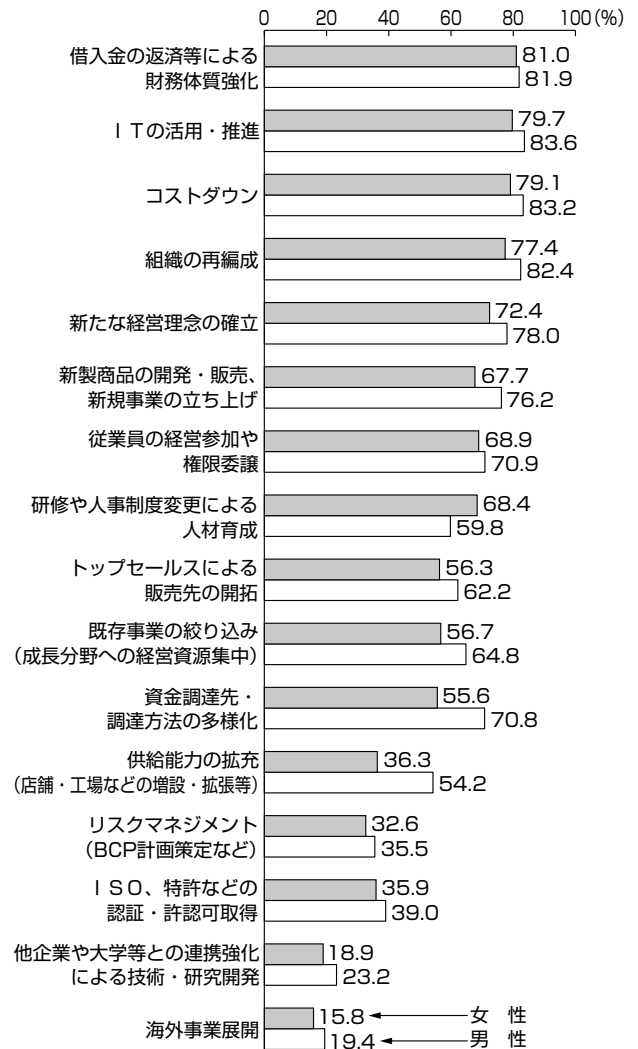
しかし、上記3人以外の女性経営者からは、すでに子どもが小さくもないにもかかわらず「罪滅ぼしに〇〇をしている」など、家庭内で母親としての役割に全力投入できないことに葛藤する声も聞かれた。

このことは、キャリア・マムの堤社長が「起業した女性経営者といえども、人生の節目節目には、社会や家族の一員としての役割と、仕事人としての役割とをじっくり考えなおして、ある人は経営から退く決心をしたり、あるいは仕事に割く時間を減らして業容を縮小したりする。これは、男性があまり私生活のイベント（育児や介護）にとらわれずに、事業に打ち込んでいるのとは対照的である」と語るように、女性経営者に特有な状況といえる。

就任後の取り組み

経営改善のため力を入れた取り組みについて尋ねたところ、男性、女性ともに「借入金の返済等による財務体質強化」「ITの活用・推進」「コストダウン」などの業務運営面や、「組織の再編成」「従業員の経営参加や権限委譲」などの組織面に力を入れている。また、上位5位までは、順位の差はあるが、重視ポイントにあまり差異はみられない（図-2）。このよ

図-2 経営改善のため力を入れた取り組み



(注) 「大いに力を入れている」「力を入れている」と回答した合計の割合。

うに、置かれた環境だけを見ると男女の差は大きいですが、こと会社経営という取り組みのなかでは、克服すべき格差：ジェンダーギャップはさしてないといってもよいのではないだろうか。

最終回は、女性経営者の意識の特色や今回調査からの示唆をみていくこととしたい。

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が作成した『日本公庫総研レポート』No.2013-3「中小企業の女性経営者に関する実態と課題～ジェンダーギャップの所在について～」（2013年6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17回

室内犬飼育の増加とその背景



杉田 陽出 (すぎた ひづる)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 嘱託研究員、大阪商業大学経済学部 准教授

専門はコミュニケーション学。主著は「ペットブームの背景」(谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編『日本人の意識と行動』、東京大学出版会、2008年)、「不治の病にかかったペットは安楽死させるべきか?」(『日本版 General Social Surveys 研究論文集』第9巻、2009年)、「コミュニケーション概論」(鷺巢月美・門平睦代・木村祐哉監修『動物医療現場のコミュニケーション』、緑書房、2014年)。

「ペットは家族の一員」という考えは、今や社会に受け入れられている。自分の子どもや孫のようにペットと接する飼い主も少なくない。一方、日本人に好まれるペットの種類や飼育形態には変化がみられる。今回は、JGSS (日本版総合的社会調査) の2000年、2001年、2006年のデータを用いて、その変化と背景についてみていきたい。

室外犬から室内犬へ

表-1は、ペット飼育の有無とその種類について尋ねた設問の回答を基に、ペット飼育率の推移を示したものである。2000年から2006年の6年間で、ペット全体の飼育率はやや減少している。種別では、犬と猫の飼育率に有意な変化はみられないものの、その他の飼育率は5.6ポイント減少しており、これがペット全体の飼育率の減少に影響しているようである。

ペットとして依然人気のある犬だが、その飼育場所は屋外から屋

内へと変化している。2006年の室外犬の飼育率は、2000年に比べて約6ポイント減少している。反対に、2000年では室外犬より10ポイントも低かった室内犬の飼育率は徐々に増加し、2006年では室外犬と同じになっている。

どういう人が犬を屋内で飼うようになったのだろうか。

2000年と2006年の犬の飼い主の属性について分析を行ったところ、変化がみられたのは飼い主の年齢と性別である。室内犬の飼育率は、2000年では70歳以上で低いが、2006年では60歳代でも低くなっており、20歳代が目立って高い。この20歳代の飼い主の72%は女性で、2000年の60%よりも割合が増えている。他方、室外犬の飼育率は、2000年では20歳代で高く、70歳以上で低いのに対して、2006年では飼い主の年齢による差はない。

さらに、飼い主の居住地や世帯収入にも変化がみられる。室外犬の飼育率は、2000年と2006年

はともに都市部より町村で高い。対して室内犬の飼育率は、2000年では都市部で高いが、2006年では町村でも都市部と同じ程度になっている。また、室内犬の飼育率は、2000年では世帯収入が平均以上ある家庭で高いが、2006年では世帯収入による差はない。

このように、室内犬飼育が増加した背景には、近年の小型犬の流行にともなって、20歳代の女性飼い主が増加したことや、居住地や世帯収入に関係なく飼われるようになったことがあげられる。屋内で飼育しても場所をとらず、日常の世話や餌代も大型犬ほど大変ではない小型犬は、飼育環境の制約や経済的な負担が小さく、犬を飼える人の間口を広げているといえる。

室内犬飼育の効用

2000年と2001年の調査では、「ペットは、あなたにとってどのような存在ですか」というペット

の存在性評価に関する八つの設問項目を設けている。その回答分布をみると「気持ちをなごませてくれる」「孤独感や寂しさを癒してくれる」などの項目で、「強く思う」「そう思う」といった肯定的な評価が過半数を占めている。

設問の選択肢「強く思う」を4、「そう思う」を3、「少しはそう思う」を2、「そうは思わない」を1に置き換え、室外犬、室内犬、猫、その他に分類した単一種のペットの飼い主について、各項目の平均値を比較した。その結果、すべての項目で室内犬の飼い主の平均値が最も高かった（表-2）。

すなわち室内犬は、飼い主をなごませたり癒したりする効果、家族の対話を促進させる効果、飼い主の存在価値を自覚させ、生活にはりを与える効果、人間関係を広げる効果などが、他のペットよりも大きい。ここにも室内犬飼育が増加する要因があるのだろう。

さらに室内犬の飼い主を男性と女性にわけてみていくと、男性よりも女性の方が各項目の平均値は高く、またペットと過ごす時間についても、女性の方が長かった。

種類別にペットと過ごす時間の平均値を比較すると、室外犬が1時間9分、室内犬が6時間39分、猫が4時間22分、その他が58分と、室内犬の飼い主が他の飼い主に抜きんでて長い。しかも、女性が室内犬と過ごす時間は8時間27分で、男性の4時間14分の2倍と

表-1 ペット飼育率の推移

(単位：%)

	ペット全体					その他
	犬	猫		その他		
		室外犬	室内犬			
2000年	38.2	23.8	17.2	7.2	11.1	13.3
2001年	37.1	21.8	15.0	8.0	10.2	13.9
2006年	35.5	21.7	11.3	11.3	11.0	7.7

資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2000」「JGSS-2001」「JGSS-2006」

表-2 ペットの存在性評価の平均値

	室外犬	室内犬	猫	その他
気持ちをなごませてくれる	2.9	3.3	3.2	2.9
生活に、はりあいを与えてくれる	2.4	2.9	2.6	2.1
孤独感や寂しさを癒してくれる	2.6	3.1	2.8	2.3
世話をすることで、規則正しい生活ができる	2.4	2.6	2.2	2.0
ペットは自分を必要としてくれる	2.7	3.0	2.6	2.1
家族とのコミュニケーションに役立つ	2.7	3.2	2.8	2.5
生きがいである	2.0	2.5	2.2	1.6
ペットを通じて人間関係が広がる	2.3	2.7	2.3	1.9

資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2000」「JGSS-2001」

(注) 各設問について、「強く思う」を4、「そう思う」を3、「少しはそう思う」を2、「そうは思わない」を1と置き換えた平均値。

なっている。

飼い主に関する以上の分析結果から、ペットと飼い主の関係は従来のものから変化してきていることが読みとれる。ペットと密接な関係性を築く飼い主が、特に女性で増加することが予想されるが、同時に、ペットとの絆が強いゆえに起こりうるペットロスなどの負

の影響も、特に女性で大きくなる可能性がある。

ペット関連ビジネスはすでに多岐にわたっているが、こうした負の影響に対処するようなビジネス、例えば、ペットと死別・生別した飼い主のグリーフ（悲嘆）ケアなどは、今後、必要性が高まっていくのではないだろうか。

起業家から経営者への階段を上る



(株)キレイサービス
代表取締役

中田 千晶

起業と経営。両者の違いを認識している起業家はどれだけいるのだろうか。

ハウスクリーニングや家事代行のサービスを提供する(株)キレイサービスの中田社長は、起業から3年ほど後に、この言葉の意味の違いを痛感した。事業が軌道に乗るにつれて、組織が変わっていく姿、中田社長自身が起業家から経営者へと変化していく姿を追った。

プロフィール

なかだ ちあき

1971年、富山県生まれ。パソコンのインストラクターや司会業を経て、結婚、出産。子どもがアレルギーをもっていたことから、人と環境に優しい掃除を広めたいとの思いで、2008年10月に創業。2011年に法人設立。

企業概要

創業 2008年
資本金 300万円
従業者数 9人
事業内容 家事代行・
ハウスクリーニング
所在地 富山県高岡市井口本江
100
電話番号 0766(21)6266
U R L <http://kirey.me>

「時間を売る」サービス

——事業の概要を教えてください。

社名のとおり、家をきれいに保つためのサービスを展開しています。事業の柱は、整理収納、ハウスクリーニング、家事代行の3本です。

整理収納や掃除なんて、自分でもできるからお金を払ってまでやってもらう必要はない、と思う人もいるでしょう。しかし、案外そうでもありません。賃貸住宅の場合、引っ越しの後、次の入居者が入る前には、ハウスクリーニングを行うことが少なくありません。大掃除の時期にだけでも、レンジフードやエアコンなど普段手入れ

が行き届かないところをきれいにしてほしい、というニーズもあります。体が不自由なため、掃除ができない高齢者もいます。

そして何より当社が力になりたいと考えているのが、共働きの家庭です。わたし自身もそうなのでよく分かるのですが、働く女性は本当に忙しい。外に出れば仕事、家に帰れば子育てに家事と、体が休まる時間がありません。誰か家事をやってくれないかな、と思ったことのある人は多いのではないのでしょうか。

確かに、自分でも家事はできます。ただし、その分だけ、例えば、子育てや睡眠に充てられたはずの時間が失われていきます。1日は誰にとっても24時間です。だから

こそ、限られた時間を有効に使ってほしいのです。時間を買うという感覚で、当社のサービスを利用してもらえればと考えています。

——ただ、家事を他人に任せるのは、少し抵抗があります。

気持ちは分かります。そのハードルを下げるのが、家事代行以外の二つの事業です。整理収納やハウスクリーニングならば、まだ抵抗感は少ないはずです。年末の大掃除や衣替えなどに合わせて、試しに使ってみようという人もいるでしょう。そこでわたしたちの仕事ぶりを見てもらい、時間を買うメリットの大きさを感じてもらいたいと考えています。

仕事の質には自信があります。整理・収納・清掃コーディネーターの資格をもった女性スタッフが中心になって作業に当たり、きめの細かい、丁寧な作業を心がけています。洗剤やはたきなども選び抜いたものを使っています。一度利用すれば、仕上がりの良さは十分に感じてもらえるはずです。

それに、家をきれいにするという観点でも、いきなり家事代行から始めるより、整理収納から順に取りかかるほうが理にかなっています。まずは整理収納で不要なものを処分し、次にハウスクリーニングで本格的に汚れを落とす。家事代行では、そのきれいになっ

た状態をキープする。普段からこまめに掃除をしておけば、大掃除でもそれほど手間はかからずに済ませることができます。

ではどうすれば、整理収納やハウスクリーニングを頼んでもらえるようになるのか。まずは当社のことや掃除の奥深さを知ってもらうことが一番です。「まちゼミ」という(協)高岡市商店街連盟などが企画した消費者向け講座のなかで「ナチュラルお掃除教室」を無償で開催したり、掃除の専門家としてテレビ番組に出演したりして、PRに努めています。

家の中は、プライベートの塊です。結局のところは地道に信頼関係を築いていくしかないだろうと思います。今では、家事代行で50~60軒と契約しています。ハウスクリーニングでは年間400軒から注文をもらえるようになりました。それを考えれば、少しは信頼してもらえているのかな、とうれしく思っています。

掃除の素人から経営者へ

——なぜそのような事業を始めようと思ったのですか。

掃除の力を実感する出来事があったからです。子どもが、生まれてしばらくの間アレルギーに悩まされました。医師に相談したところ、掃除のときに化学物質無添



「お掃除講座」の様子

加の洗剤を使うように勧められました。試しに実践してみると、嘘のようにアレルギーが消えたのです。

自分と同じような悩みをもつお母さんはきっといるはず。化学物質無添加の洗剤を使った掃除サービスが、そうしたお母さんたちの役に立つかもしれない。なかば使命感に突き動かされるように、起業を意識するようになりました。

ただ、事業として始めるのは不安がありました。掃除業界で働いた経験はありません。それどころか、掃除はあまり得意ではありませんでした。開業計画をどう立てたらよいのかも分かりません。そこで、しばらく準備に専念することにしました。

まずは掃除の腕を磨きました。大手のハウスクリーニング会社に就職して、2カ月の研修と、4カ月の実務をこなしました。ただ、力仕事も多かったこともあり、女性にはあまり仕事を任せてもらえませんでした。それでも、現場に立ち会うだけで、仕事の段取りや掃

除のコツを知る貴重な経験となりました。

次に、開業計画を立てるため、高岡商工会議所主催の「創業塾」に参加しました。自分の強み、弱みを分析して、ビジネスプランへ落とし込んでいきました。世の中で求められているサービスは何か、自分にできることは何か。プランを書いては修正を繰り返しました。

化学物質無添加の洗剤を使った掃除はアピールポイントになりますが、世の中はアレルギーに悩む人ばかりではありません。もっと広く考えれば、掃除の代行自体が働く女性の助けになるかもしれない。代行するのは掃除だけではなく、家事全般だったらもっとよいかもしれない。ターゲットやサービス内容をふくらませていきました。こうして、整理収納、ハウスクリーニング、家事代行の3本柱が固まっていったのです。

——事業は順調にスタートできましたか。

思っていた以上にうまくいきました。ホームページやブログで積極的に情報発信するとともに、地元のテレビにも取り上げてもらい、コンスタントに仕事の依頼が入ってきました。法人設立1年目で売り上げは5,000万円に達し、黒字も確保しました。2年目も売り上げはわずかに増えました。わたし

の考えは間違っていなかったんだ、との意を強くしました。

今思えば、主婦1人でやっていく事業としては、それで十分に成り立っていたのかもしれませんが。ただ、仕事が増え、人を雇うようになったころから、徐々にほころびが目立ちはじめました。

例えば、新しく雇用したものの、すぐに辞めてしまうスタッフが出てきました。業務のやり方が属人的で、新しく入社した人がどのように仕事をしてよいか分からなかったこと、人事制度を整えていなかったことなどが要因です。

資金面では、請求書の発行日や発行方法などの取り決めをしておらず、入出金が成り行き任せになっていました。社用車や、掃除で使用する資材など追加の投資が必要となっはじめて、中長期的な資金計画がないことにも気づきました。

それでも業績が伸びているうちはまだよかったです。現金での収入もあり、目先の資金繰りに苦労することはあまりありませんでした。コンスタントに仕事も入っていたため、仕事に没頭することで、ほころびを見て見ないふりをしていたのかもしれませんが。

ところが、やがていやでも現実に向き合わなければならぬ事態が起きました。3期目に入り、売り上げが急に減ったのです。新た

に参入してきた同業他社に顧客をもっていかれたことが原因でした。それでも、しっかり手を打っていたか、それほどの落ち込みは防げたかもしれません。対応が遅れたのは、ちょうどそのころ、自社商品として洗剤の開発にのめり込んでいたためです。

これには、わたしもさすがに目が覚めました。行き当たりばったりで事業を行っており、組織の体を成していなかったことに気づいたのです。

——どう対処したのですか。

自分だけではどうにもならないと考え、県などが主催している「とやま起業未来塾」に駆け込みました。そこでのアドバイスをもとに、できることから手を打っていきました。

まず、洗剤の開発計画は凍結しました。わたしが洗剤の開発に気を取られていると、会社全体を見渡す司令塔が不在になってしまうからです。現場はスタッフに任せ、自分は社長業に専念し、組織や体制の整備に力を注ぎました。

他にも、誰でも見えるところに売上傳票を入れるフォルダを設置し、請求日に処理をした後、決まった場所にしまうなど業務の手順を制度化しました。採用の方法、賃金の決め方などの人事制度も整えました。

営業面では、組織的な体制を整備しました。まず当社を知ってもらうためチラシを発行し、小さなお子さんがある家庭では、初回の家事代行サービスを通常の半額で利用できることをPRしました。

そのうえで、現場スタッフの予定を一元管理するとともに、社員の役割分担を明確化しました。お客さまからの相談・注文業務と現場スタッフの手配業務を1人の社員に集約することで、スムーズな対応を目指したのです。

また、メールや社内の情報を誰でも見られるようにしました。課題や問題に対し、社員が1人で解決するのではなく、みんなで取り組むようにしたのです。

こうした取り組みのおかげで、誰でも簡単に業務をこなせ、かつ、安心して働ける職場になったと思っています。お客さまからの問い合わせも増加して、それが注文につながる割合も増えました。一時激減した売り上げも、今は無事回復しています。

次の起業家を育成する

——新たな事業も手掛けているそうですね。

「キレイスクール」のことですね。NPO法人日本ハウスクリーニング協会の認定校として、掃除について学びたい人を対象に、掃

除の技術を教えています。生徒のなかには、当社の社員となった人もいます。また、ハウスクリーニング業で独立を考えている方向けに「ハウスクリーニング士」というコースも設けています。

社員の独立も支援しています。現在までに、パート社員の女性が2人、正社員の男性が1人開業しました。独立後も仕事をお願いしたり、共同で営業活動を行ったりと、事業をサポートしています。

——独立を後押しすることは、競合先を増やすことになるのではありませんか。

むしろそれでよいと思っています。独立した女性にとっては社会的に自立する手段になりますし、

利用したお客さまにとっては、仕事と家庭の両立を果たす手助けになります。

そして何よりの理由は、家事代行サービスの認知度が上がってほしいと考えているからです。実は、富山県において家事代行は、まだまだあまり浸透していません。そもそも、こうしたサービスの存在自体がまだ十分に知られていないからでしょう。

当社は、家事代行を当たり前にする社会を目指しています。そうなるところには、女性はもっと社会でも活躍しているはずですが、今後も「時間を売る」サービスを通じて、女性の就業促進、就業継続・キャリア向上のお手伝いをしたいと考えています。

聞き手から

「起業」と「経営」は全くの別物である。誤解を恐れずに言えば、起業は属人的なものであり、一時点を取り上げたものにすぎない。しかし、経営は組織的な広がりをもつ、継続的に取り組まねばならないものである。

掃除の技術を学び、十分に計画したうえで起業に踏み切った中田さんも、「この違いに気づくのが遅れた」と笑う。彼女は、「とやま起業未来塾」に入り、「経営」を覚えてもらうことで乗り越えた。今では、その経験を次の起業家たちに還元する役回りも担っている。

取材の帰り際、あらためて事務所の中を見渡すと、整理収納が行き届いていることに気がついた。社員の方にも中田さんの事業に対する思いや心遣いが浸透していると感じた。中田さんは、確かに経営者の顔つきだった。

(松井 雄史)

第26回

足元で変化がみられる 小企業の経営上の問題点

～全国中小企業動向調査（小企業編）結果より～

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）」の調査項目である経営上の問題点について取り上げる。

長らく小企業の最大の問題点となっている「売上不振」は、足元で回答割合が低下し、代わりにほかの項目が上昇している。各項目の動きにどういった特徴がみられるか業種別にみていく。

足元で売上不振が大幅に低下

本調査では、主に従業者数20人未満の小企業に、業況判断、売上、採算などの状況についてたずねている。そのなかで、経営者が抱えている問題点を、より詳細に把握するため、当面の経営上の問題点について最も困っている項目を選択肢^(注1)から一つ選び、回答してもらっている。

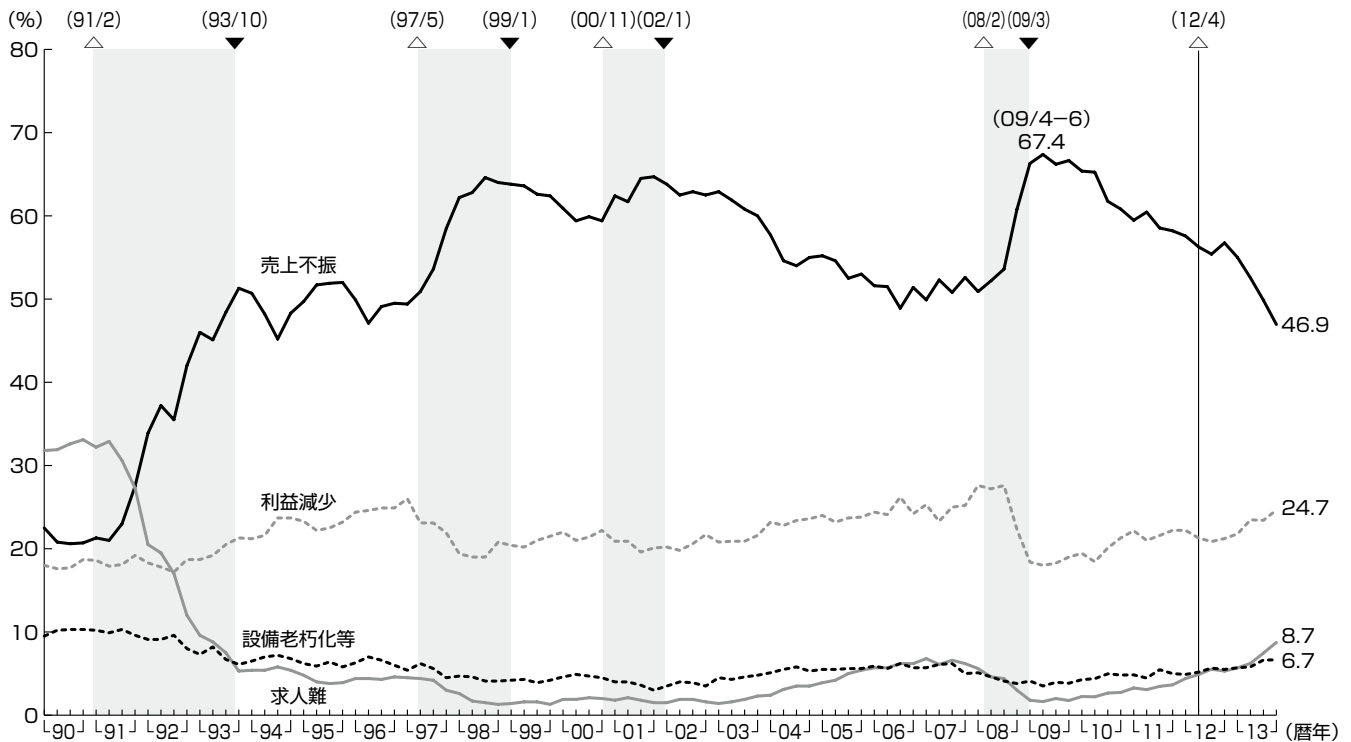
図-1は、経営上の問題点のうち、回答割合の高かった上位4項目の推移を示したものである。特徴的な動きを確認すると、バブル経済の崩壊以降、小企業経営者を最も悩ませている項目が売上不振であり、概ね過半を占める割合で推移している。景気の後退局面で割合が上昇する傾向があり、2009年4-6月期に67.4%とピークになった。以降、緩や

かな低下が続いていたが、最近1年間では約10%も低下し、2013年10-12月期の割合は、46.9%となった。

売上不振の次に割合が高いのが利益減少である。20%前後で推移しており、1990年代後半以降は、景気の回復局面で割合が上昇する傾向がみられる。売上不振が解消しても、思うように利益は増加していないことがうかがえる。足元では、緩やかな上昇傾向にあり、2013年10-12月期は、24.7%となっている。

求人難や設備老朽化等については、バブル経済の崩壊以降、低い水準で推移している。売上不振や利益減少と比べると、重要性が低いようである。ただし、足元ではともに上昇傾向となっている。とくに求人難では、4期連続の上昇となっており2013年10-12月期の割合は8.7%と、93年4-6月期に次ぐ水準となった。

図-1 経営上の問題点の推移（全業種計、上位4項目）



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）網掛け部分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。

建設業や飲食店・宿泊業の問題点が大きく変化

次に、足元の動きを詳しくみていきたい。図-2は、それぞれの項目について、最近3年間の推移を主要な業種別に示したものである。まず、売上不振をみると、どの業種も上下に振れながらも低下傾向にあることがわかる。

そのなかで、低下幅が最も大きいのは、建設業である。2011年前半には過半を占めていたが、2013年10-12月期には25.1%にまで減少した。東日本大震災からの復興需要、最近では公共工事の増加や消費税率引き上げ前の住宅の駆け込み需要などが背景にあると考えられる。

2011年から2012年にかけて割合が高かった小売業や飲食店・宿泊業といった消費関連業種でも、

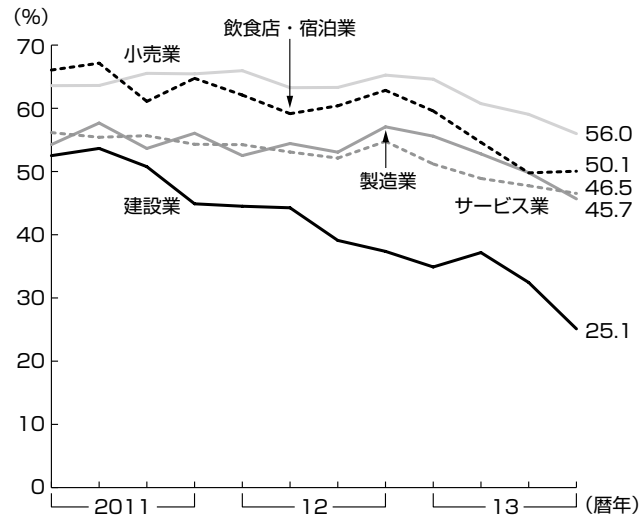
2013年に入り低下している。総務省の「家計調査報告」によると、2013年の消費支出は、総世帯で前年に比べ1.1%増加し、2007年（1.2%）以来の増加幅となった。いわゆる「アベノミクス」効果により消費が持ち直したことが、消費関連業種の売上にプラスの影響を及ぼしていると考えられる。

続いて利益減少をみると、建設業は30%台前半と他の業種よりも高い割合で推移している。2013年10-12月期は、33.4%となり、大分類業種の中で唯一、売上不振の割合を上回った。受注は回復しているものの、資材価格が高騰しており、利益を圧迫していると考えられる。

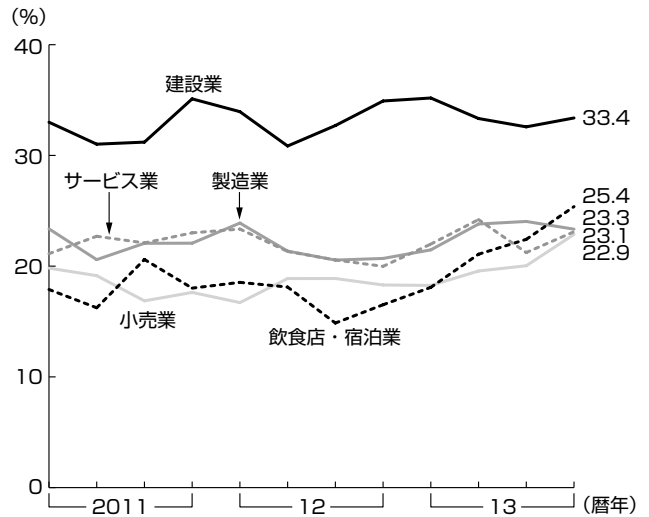
建設業以外の業種では、足元で概ね15~25%の範囲内で推移している。このなかで、飲食店・宿泊業に注目すると、5期連続の上昇となっている。背景として考えられるのは、食材の仕入価格の高騰である。

図-2 項目ごとにおける経営上の問題点の推移（主要業種別）

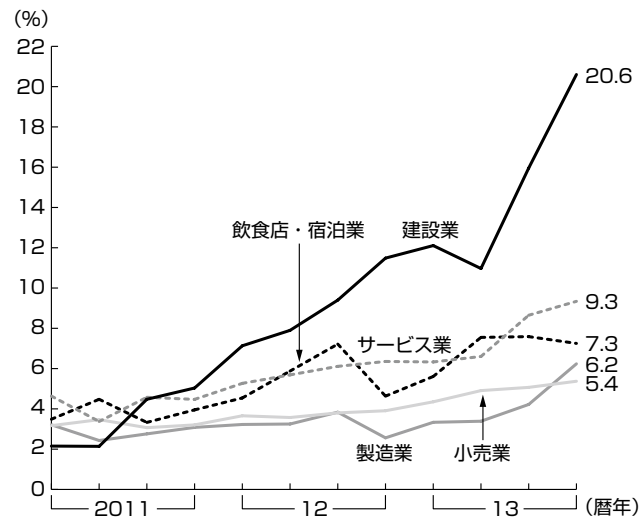
①売上不振



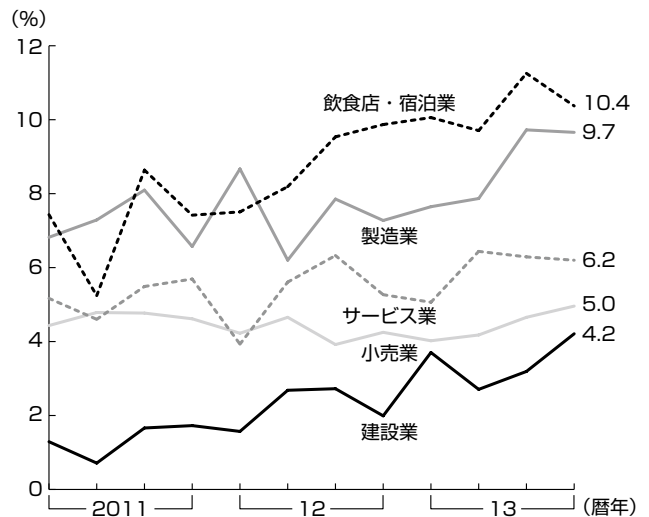
②利益減少



③求人難



④設備老朽化等



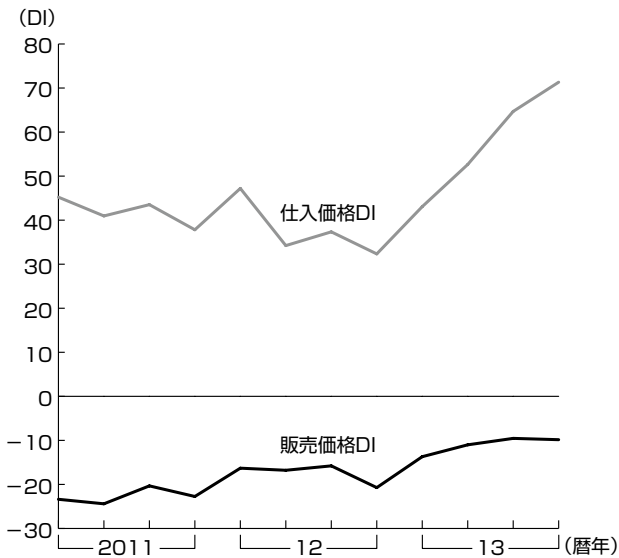
(注) 1 業種構成比の高い5業種を記載。
2 数値は、2013年10-12月期の割合。

図-3で飲食店・宿泊業の価格DIの推移をみると、販売価格DIは概ね横ばいでありながら、仕入価格DIは2013年に入り上昇基調となっている。円安による輸入食品の価格高止まりや、天候不順などによる生鮮食品の市場価格高騰を背景に、食材の仕入コストが上昇しているものの、競合先との価格競争が激しいこともあって、販売価格に転嫁しづらいことが考えられる。

求人難に目を転じると、2011年ほどの業種も概ね5%以下で推移していたが、その後緩やかな上昇傾向となっている。とくに、建設業では、足元で大幅に上昇し、2013年10-12月期の割合は20.6%と、売上不振の割合に迫る水準まで上昇している。職人不足により工期が遅れているという声が調査先から聞かれるほど、人材不足が深刻な状況である。

最後に設備老朽化等をみると、足元で最も割合が

図-3 飲食店・宿泊業における価格DIの推移



(注) 価格DIは、前年同期比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。

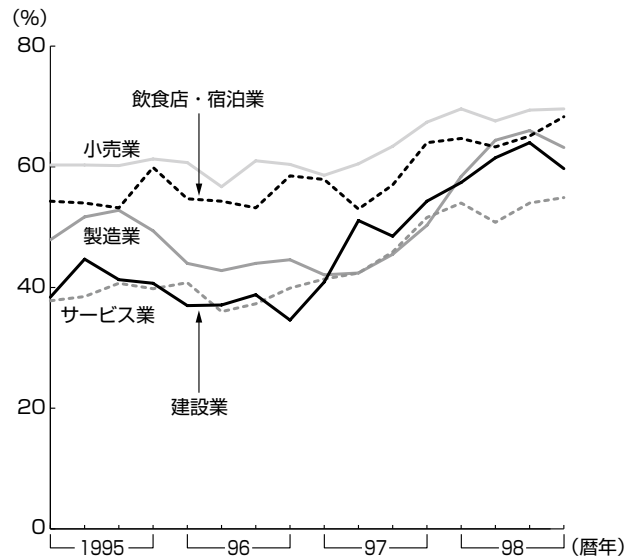
高いのは、飲食店・宿泊業である。業況の低迷が長引いている^(注2)ことから、設備投資を行いたくても余力がない、または先行きへの不安から投資に踏み切れない状態が続き、設備の老朽化が進んでいると考えられる。

消費税率の引き上げ後に問題点が どうかわるか

このように、足元で経営上の問題点に動きがみられるが、先行きはどうか。変動要因として注目されるのは、やはり4月に実施された消費税率の引き上げである。前掲図-1で、前回、消費税率が3%から5%に引き上げられた97年4月前後の動きを確認すると、引き上げ後は売上不振が急増するとともに、その他の項目は低下したことが分かる。

図-4で、95年から98年における売上不振の推移を業種別に示した。消費税率引き上げ後の動きをみると、駆け込み需要の反動で消費は冷え込み、住宅着工の大幅な減少もあって、どの業種も割合が上昇した。今回は、内閣府の「月例経済報告」(2014年3月)によると、駆け込み需要が強まっていると報告され

図-4 1995年～98年における売上不振の推移(主要業種別)



(注) 図-2 (注) 1に同じ。

ており、4月以降は反動が見込まれる。

一方、政府により消費税率引き上げを見据えた経済政策が打ち出されており、平成26年度の予算は過去最大規模となった。また、民間企業をみると、春の労使交渉で大手企業を中心に毎月の給与を底上げするベースアップが相次いだ。賃金が上昇すれば、消費も勢いづき、そうした動きが企業の売上不振を解消させるかもしれない。

以上を踏まえると、駆け込み需要の反動で売上不振の割合が一時的に増加することは考えられるものの、その動きは限定的なものにとどまることが期待される。今後、小企業の経営上の問題点がどのように推移していくのか、注目していきたい。

(葛貫 怜)

(注1) 売上(受注)不振、利益の減少、求人難、設備・店舗の狭小・老朽化、代金回収困難、支払期間の短縮、借入難(割引難)、その他、特に問題なし

(注2) 2000年以降、飲食店・宿泊業の業況判断DIは-30.0以下で推移している。

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



体も心も温まる 温泉旅館

(株)東山ホテル

代表取締役 佐藤 恵子



〈企業概要〉

代表者 佐藤 恵子
創 業 1997年
従業者数 12人
事業内容 旅館
所在地 福島県会津若松市東山町湯本下原255-3
電話番号 0242 (28) 1222
U R L <http://aizu-yado.com>

東日本大震災から3年。被災地のあちこちで復興の^{つちおと}槌音が響くが、福島県には、福島第一原子力発電所の事故の影響から、いまなお住民が戻れない市町村がある。会津若松市にある旅館「おやど東山」の佐藤恵子さん、雅哉さん親子は、その一つ大熊町の住民を震災直後に受け入れ、数カ月にもわたってともに暮らした。二人の素朴なもてなしの心は、疲れきった人たちの心にやさしく響き、再出発への背中をそっと押した。

会津の小さな宿

——「おやど東山」という旅館を営んでいるそうですね。

当館は、JRの会津若松駅から車で15分ほどのところにある東山温泉の一角にあります。東山温泉の歴史は古く、8世紀の後半に開湯したといわれます。江戸時代には会津松平家の湯治場として栄え、その後も立地のよさから会津

の奥座敷として、にぎわいをみせてきました。

市内には、会津松平家の居城で鶴ヶ城とも呼ばれる若松城や、野口英世がやけどした際に運び込まれた病院がある「野口英世青春通り」をはじめ、たくさんの観光名所があります。また少し足を伸ばせば風光明媚な^{めいび}エリアがいくつもあり、とくに桜や紅葉が見ごろとなる春、秋は、東北や関東を中心に多くの観光客が訪れます。

ただ、ここ数十年は、団体客の

減少に、旅館・ホテルの設備の老朽化なども相まって、東山温泉全体の宿泊客数は減少傾向が続いています。わたしの知る限り、最盛期には33の宿が軒を連ねましたが、現在は半分近くになっているでしょうか。

当館がオープンしたのは、1997年です。東山温泉で旅館を営む家の三男である夫が既存の旅館を買取り、独立したのです。建物は59年築と新しくはありませんでしたが、鉄筋コンクリート造りで、内部を

少しリフォームして開業にこぎつけました。

部屋は全部で13室。大きくはありませんが、個人旅行が主流となるなか、むしろ小さな宿のほうが、一人ひとりていねいに接することができる。そう考え、夫と二人アットホームな宿を目指して懸命に働きました。

例えば、食事を出す会場には、^{いろり}囲炉裏をつくり、希望があれば炉端焼きを提供します。別メニューになるので手はかかりますが、囲炉裏を囲みながら地元の会津みそで焼く炉端焼きに舌鼓を打てば、日ごろの疲れも吹き飛ばすはず。またリビングでは、入浴後などにちょっとしたドリンクを出しながら、お客さまの旅の話に耳を傾けたり、会津の隠れた観光スポットを教えたりして、会話の花を咲かせます。

小さな心配りですが、こうしたことが奏功し、宿泊客は徐々に増えていきました。飾らない雰囲気を入りに、毎月のように利用してくれる常連の方も生まれました。

ところが、オープンから5年後の2002年、頼みの夫が病に倒れます。無理がたたったようで、結局そのまま帰らぬ人となりました。それまで、夫の後についてきただけのわたしが、名実ともに旅館のおかみ女将として先頭に立たねばならなくなりました。

苦しいなか支えてくれたのが常連客のみなさんでした。やがて、

料亭で板前修業を積んだ息子の雅哉が専務として当社に入り、新たに親子二人三脚での旅館経営がスタートしたのです。その矢先に、あの東日本大震災が発生しました。

**——福島県内でもかなり揺れたか
と思います。被害はありませんでしたか。**

会津若松は、震度5弱の揺れだったそうです。時間が午後3時の少し前ということで、ちょうど到着したお客さまを迎えるために、玄関先に出たところでした。幸い、東山温泉の一带は地盤が固いこともあって、建物が崩れるような大きな被害はなく、空調機器などが動かなくなる程度で済みました。

それでも、玄関先で迎えたお客さまは郡山にある自宅が心配だと、すぐに引き返していきました。こうしたことはありましたが、地震当日は大きな混乱なく終わり、一息つきました。

しかし、困ったのはここからでした。地震、津波に加え、福島第一原子力発電所の事故があり、余震や放射能汚染への懸念から、桜のシーズンを前に埋まっていた予約が次々とキャンセルになったのです。

それでも、一部の常連の方はこんなときだからこそ宿泊したいと言ってくれました。春先でもこの辺りは冷え込みます。エアコンが故障して使えないため、とり急



おやど東山の外観

ぎヒーターを購入し、寒さをしのいでもらうことにしました。

ところが、ヒーターの燃料とする灯油が買えないのです。身内から分けてもらったり、なじみのガソリンスタンドで取り置きしてもらったりして何とか調達し、1カ月ほどのいでしょうか。

避難者のために できること

——風評被害やガソリン不足など、厳しい状況が続きますね。

しかし福島には、もっと厳しい状況に置かれた人たちがいました。福島第一原子力発電所の事故の影響で避難を指示された人たちです。3月末、温泉組合に、避難区域に指定された双葉郡大熊町の住民の受け入れ要請がきました。

大熊町の方々は、とるものもとりにあえず自宅から避難し、行き先もわからないままバスに乗せられ、田村郡三春町の体育館で避難生活を送っていたそうです。暖をとれないなか板張りの床は体を芯から冷やしたでしょう。なにより、多

くの人が常にいる集団生活は、気の休まる暇がありません。

家も職場もあるわたしたちには想像もつかないほどの負担、心労だったはず。たとえ一時的でも、やすらいでほしいと考え、全13室に13家族48人を受け入れました。

避難者を受け入れると、1人につき5,000円の補助金が自治体から支給されますが、朝、昼、晩と3食を出す決まりです。日ごろはある程度ベースとなるメニューがあり、季節や旬、その日手に入った食材に応じて多少アレンジを加えます。ただ毎日となると、そうもいかず、息子と二人、一からメニューに頭を悩ませました。48食分ですから、人手もかかります。洗濯も頭の痛いところで、家族ずつ曜日ごとに洗濯日を割り振るなどして、対応しました。

もちろん避難者の方々も不自由な暮らしだったはず。それでも、「家族だけの部屋がある」「お風呂にゆっくり入れる」と、当たり前のこと一つ一つに感謝してくれました。

そんな姿をみていると、宿や食事を提供するだけでなく、少しでも「励ましたい」「力になりたい」という思いが芽生えてきました。

——どのようなことをされたのですか。

当館ではそれまでも、宿泊客、とくに常連客の方に向けて、ちょっ

としたイベントなどを開催してきました。例えば、「日本酒を楽しむ会」では、地元の酒造メーカーの協力を得て、利き酒や新酒の試飲を楽しんだり、社長さんのお話を聞いたりしました。

とはいえ、避難者の方々を受け入れてから日が浅く、心情もよく推し量れません。そんななか、当館の常連で、ヨガスクールを主宰している方から、避難者の方に整体やヨガを教えたいという申し出が舞い込みました。これなら、心身ともにリフレッシュしてもらえはるはず。実際、当日は多くの方に参加いただき、たいへん喜んでくれました。

すると、その話を聞いた方から、何か手伝いたいという声が寄せられるようになったのです。絵を通して世界の子どもたちを救う活動を展開しているNPO法人子供地球基金による「お絵かき教室」や、喜多方市にあるバンド「スリーピース」による演奏会など、さまざまなイベントを通して一緒に楽しみました。

避難者と暮らして思い出した温泉旅館の原点

——避難していた方々に変化はありましたか。

少しずつですが、笑顔を取り戻していったように思います。イベントを通して結束が深まり、避難者の方が主体的に企画するイ

ベントも生まれてきました。

ちょうど避難者のなかに4月生まれの子どもがおり、また当館からは、横を流れる川の両岸に咲く桜がよくみえます。とき折しも、春。「こんなときだからこそ、みんなを祝ってあげたい」と、満開の桜をめでながら誕生日を祝う、お花見会を開こうという声が自然とあがったのです。

こうしたことを何度か開催したのでしょうか。次第に、「できることは自分たちで」と、例えば、狭くて困っていた洗濯場を避難者の方々を中心になって、拡張してくれました。

やがて6月に入ると、仮設住宅に入ったり、新たに職を得たりして、一家族また一家族と、当館から出ていくことになりました。ただ行き先は、福島市、いわき市、仙台市とまちまちです。最後に庭でバーベキューを楽しみ、お別れ会にかえて、みんなで復興を誓い合いました。

——それぞれに新たな生活が始まったのですね。

まだ当館にとどまる家族もいましたが、8月からは、ほぼ平常営業に近い形になりました。当時の客足は、平年の5割ほど。福島第一原子力発電所からおよそ100キロメートル離れた会津若松も、同じ福島県内ということで、風評被害は小さくありませんでした。

しかし、大熊町のみなさんの前

向きに生きる姿を間近でみて、逆にわたしたちのほうに勇気づけられていたようです。不安はありましたが、客数が減ったいまだから、再び夫と二人で当館をオープンしたころの初心に帰り、お客さま一人ひとりへのおもてなしに力を注ごうと思いました。

振り返ると、女手一つで当館を守らなければという意識が強くなりすぎ、知らず知らずのうちにお客さまに目が行き届かなくなっていたように思います。例えば「何となくあわない」と感じるお客さまがいると、自然と避けるといったこともありました。

しかし、一見するとぶっきらぼうに思える方も、例えば、長旅のあと宿に着いたばかりで疲れていた、またお腹が空いて少し気が立っていたということもあるでしょう。震災の苦難を経るなかで、そんな事情がうかがえるようになったのです。

「お疲れだったでしょう」「すぐに食事を準備します」など、相手の気持ちを汲んだ一言が自然と口をつくようになりました。そうするとお客さまからも笑顔がもれます。いまではスタッフにもそんな気持ちで接するよう伝えています。

——震災から3年が経ちました。

先日、うれしいことに、久しぶりに大熊町の方々に会いました。当時、避難していた方々が、「いいお宿の会」と称して当館に集まっ

て宿泊し、わたしたちを励ましてくれたのです。「おやど東山でみんなと過ごすうち、また頑張ろうと思えるようになった」などと言ってくれました。

最近、あらためて考えることがあります。そもそも温泉旅館は、湯治場として疲れた体と心を癒やす、身近な存在だったはず。それが最近、温泉旅館のブランド化や高級化が進み、手の届きにくい存在になっているように思います。日ごろの喧騒けんそうを離れてゆったりできる非日常的な空間ももちろんいいのですが、一方でもっと日常的な温泉旅館があってもいいでしょう。仮住まいとはいえ、大熊町の方々が当館で日々暮らす姿をみて、考えたことです。

その一環として始めたのが、「温泉セラピー」です。お風呂とセラピーを組み合わせた日帰りメニューで、美肌効果があるとされ



お花見会

る東山温泉のお湯を宿泊しなくても気軽に楽しんでもらえるようにしました。

2013年には、NHKの大河ドラマ「八重の桜」が放映され、客足もずいぶん戻りました。しかし、その反動が予想される2014年こそが、旅館として真価を問われると思っています。

とはいえ、あまり気負わずに、この3年の間に経験したことを忘れず、ただひたすら「おもてなしの心」で、日々お客さまに接していきたいですね。

取材メモ

取材当日、雪が降るなか訪れたわたしたちを、女将の佐藤さんは、いつもは宿泊客が集まる広いリビングに、こたつを出して待っていてくれた。本当に温かな気持ちになった。

いうまでもないが、避難者を受け入れるにあたっては宿と食事を提供すればよく、みながみな佐藤さん親子のように避難者を励まそうと心を砕いたわけではない。だからこそ、その想いは同館に避難した大熊町の人々に届き、ささやかかもしれないが前向きな行動を促すよう作用したのだろう。

避難してきた人たちに想いを馳せたとき、佐藤さんは、静かに涙を拭いていた。情けは人のためならず。小さな企業らしい、こまやかな心配りが生んだ太い絆は、間違いなくいま佐藤さんを勇気づけている。(川楠 誠司)

顧客に“自己説得”させる キャッチコピー



デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

今回は売れる「キャッチコピー」を考えてみましょう。ヒットさせるには、商品をイメージできるコトバが大事。それを顧客視点で見直して3倍の売上を達成したのが、無印良品のジャケットです。

このジャケット、たたんでもシワにならないため、当初は「たためるジャケット」というキャッチコピーでした。たためるという「機能」がウリなのですが、考えてみると、日常、ジャケットをたたむことはそうありません。

そこで、たたむ必要に迫られた「経験」に着目し直したのです。「不意に必要なのは、どんなときか」を考えた結果、旅行という切り口で商品を改良することに決めたそうです。

こうした経緯で、キャッチコピーを「旅に便利なジャケット」と改めたのです。シワにならないだけでなく、持ち運びに便利のように軽さも考慮して仕上げたところ、それが計画の3倍のヒットを生むことになったのです。

「たためるジャケット」は機能性に着目させるものでした。それでは売れなかったのが、「旅」とい

う顧客の経験をコトバにすることで、それがトリガーになり購買動機を強めたといえるでしょう。

この購買の要因が「機能」よりも「経験」に訴求するコトバであったことがポイントです。では次のような例はどうでしょうか。

「自分へのご褒美に〇〇を！」

一般にご褒美は相手にあげるものです。それを反対に自分にすることで、ギャップ感を出しており、「自分事」にしています。

ご褒美の商品は高級なブランド品だったりするわけですが、自分をやさしくいたわるような気分にさせてくれる商品であることで、訴求力を高めているのです。

しかも、この文章は「途中」で切れた形になっており、述語が書かれていません。こうした中断された状態での違和感を利用した心理現象は、「ザイガルニック効果」と呼ばれます。途中でやめると何となく気持ちが悪いので、後でまた完成させようとする記憶の印象の効果のことです。積み木を途中で組み立てれば最後まで完成させたい、そんな遊びの感覚にも応用されるものですが、意外に行動

を促す効果の強い心理なのです。

キャッチコピーにもこの原理を使うと効果的で、次のようなパターンを知っておくと便利ですね。

- ・「〇〇をあなたに！」
- ・「あきらめる前に〇〇！」
- ・「〇〇で元気モリモリ！」

これらの文章は主語や述語が欠けているのですが、その前後の意味を当人に補わせる心理的な働きがあるため、都合よく説得できるのです。

顧客が自己説得する形が最も効果があることはよく知られています。まさにこうしたキャッチコピーによる説得効果は、広告や営業など活かせる場面がまだまだありそうです。

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。



地元産ダークホースかぼちゃを使ったスイーツの試食会



奥洞爺事業による ブランド化、経営革新の促進

そうべつ 壮瞥町商工会 経営指導員 松原 宣彦

壮 瞥町商工会は、2007年4月に旧大滝村商工会（現・伊達市大滝区）と行政区画を越えて合併した珍しい商工会です。管内の洞爺湖、有珠山は国立公園に指定されているのみならず、2009年には世界ジオパークに国内第1号として認定されました。壮瞥町は、こうした豊富な観光資源に加え、毎年2月に世界各国の予選を勝ち抜いた強者が集う昭和新山国際雪合戦の開催地としても有名です。

それでも、観光客数は1996年度の371万人をピークに、景気の低迷や他地域との競争激化などにより減少を続け、2011年度には、ピーク時の6割以下の214万人まで落ち込みました。

そこで、当商工会では経済産業省の支援事業を活用し、奥洞爺のブランド化に取り組んでいます。まず、泉質の異なる三つの温泉地を「奥洞爺温泉郷」として統一。

新たにこの名称で広くPRしたり、地域の恵まれた農・畜・海産物をふだんに使った「奥洞爺ご膳」を開発したりして、奥洞爺の魅力をあらためて発信しています。

この取り組みには、もう一つ意味がありました。合併した商工会の会員同士、顔を合わせるのも初めてというなかでの交流促進です。当初は、できるだけ簡単に連携が図れるようにと、加盟宿に宿泊するとほかの加盟宿の温泉にも日帰り入浴できる「泊まって無料のお湯めぐり」から始めました。

この事業により相互の意思疎通が深まり、手応えを感じたところで、次なる事業に着手しました。地域内であり回り出ることのなかった地元産の黒毛和牛を、事業者が共同で仕入れる仕組みを構築。「手に届く贅沢の提供」というコンセプトのもと、「奥洞爺牛」というブランド名で宿泊施設や飲食

店に提供することにしました。

2013年度は、メロンよりも糖度が高い地元産ダークホースかぼちゃを使ったアイスやプリン、だんごなどのスイーツを開発し、好評を得ています。地域の力を集めた一連の取り組みが、テレビや新聞、LCC（格安航空会社）の機内誌で紹介されたことで、奥洞爺ブランドの知名度も徐々に向上。その結果、事業実施前と比べ、付加価値が10%以上増加したという事業者が46.2%に達しています。

地域の活性化は、個々が時代に合わせ経営革新を継続していかなければなりません。ですが、小規模事業者の経営資源には限りがあるため、単独で経営革新を実行するのが難しいのも実情です。今後も奥洞爺事業を通して、地域の事業者が連携して仲間と共に経営革新を進めていけるよう、商工会がまとめ役となり支援していきます。

中小企業のための デザイン導入戦略



北海学園大学経営学部 教授 **森永 泰史**

もりなが やすふみ

1975年生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期修了（経営学博士）。神戸大学大学院経営学研究科科学術研究員、北海学園大学経営学部専任講師、准教授を経て、2014年より現職。専門は、デザイン・マネジメント、ブランド戦略、製品開発、イノベーション。著書に『市場志向の経営』（共著、千倉書房、2007年）、『デザイン重視の製品開発マネジメント』（白桃書房、2010年）、『MOT教育の広がり、理論に対する変わらぬ誤解』（石嶋芳臣・岡田行正編著『経営学の定点』、同文館出版、2011年）などがある。

はじめに

近年、中小企業にとって、デザイン（意匠）がますます重要になってきている。ここで、わざわざ「中小企業」と断っているのは、中小企業には、大企業とは異なる次のような事情があるからである。

一つ目は、2000年代以降、これまでの大企業を頂点とした取引のピラミッド構造が崩れ、中小企業には下請けからの脱却と、最終製品の開発が求められるようになってきていることである。例えば、自動車業界では、従来からある系列取引が徐々に崩壊し始めている。また、スマートフォンのように国内メーカーの存在感が希薄になってきている業界では、国内メーカーとの取引だけでは受注の先細りが目にみえている。そのため、中小企業には下請けからの脱却が求められているが、独り立ちをして、最終製品の開発を行うようになれば、中小企業はデザインに対

して無関心でいられなくなる。魅力的なデザインを開発して、製品の競争力を高めていく必要がでてくるからである。

二つ目は、中小企業は大企業に比べ、まだまだデザインを活用する余地が大きいことである。大企業はこれまでも多くのデザイナーを社内に雇い、デザイン開発のための設備や部署を整備してきた。それに対し、中小企業の多くは、社内にデザイナーやデザイン設備をほとんど抱えていないだけでなく、場合によっては、デザイナーと一緒に仕事をしたことのない企業さえあるだろう。その意味で、中小企業がデザインを上手く活用できた場合の伸びしろは、大企業のそれに比べて大きいといえる。

三つ目は、デザインへの投資は、一般に、技術開発への投資に比べてお金がかからないとされているからである。他社との差別化を図るには、製品に何らかの特徴をもたせる必要がある。通常、それは技術であっても、デザインであっても構わない。た

だし、新しい技術を開発するには、多大な経営資源の投入が必要になる。それに対して、デザインによる差別化は、相対的に少ない投資で実現することができる。その意味で、デザインは、経営資源に制約がある中小企業にとって有効な武器になるはずである。

このように、デザインは近年、中小企業にとってますます重要な要素になりつつある。しかし、後述するように、実際にデザインを導入している中小企業のうち、十分な効果を上げられているのはほんのわずかである。つまり、デザインを有効活用することは、それほど容易ではないのである。

それでは、具体的にどのようなマネジメントを行えば、デザインを有効活用することができるのであろうか。また、その導入に際しては、どのような点に注意する必要があるのであろうか。本稿では、アンケート調査や事例の分析を通じて、これらの疑問に答えてみたい。

デザイン導入の効果

一般に、デザイン導入の効果というと、売上や利益の増加に関心が集まりがちである。確かに、ロンドン大学の調査によると、デザインに対する1ドルの投資が生み出す収益は3ドルに達するとされているし、デザイナーのロブ・ウォレス氏によれば、消費財のパッケージに対する1ドルの投資がもたらす追加的利益は、平均して400ドル以上になるとされている (Ryan and Lowry, 2011)。それぞれが主張する値にはかなりの開きがあるものの、デザインへの投資が何らかの金銭的な効果を生むことは確かなようである。

しかし、日本の中小企業をしてみると、事情は少し異なる。表は、1995年から2004年までの10年間に、グッドデザイン特別賞 (中小企業庁長官特別賞) を受賞した中小企業 (116社) を対象に行われたアンケート調査の結果である (回答数は37社)。この調

査結果から分かるのは、次の二つの事柄である。

一つは、デザインを重視した結果、開発期間の長期化や生産コストの上昇など、コストが増加した可能性があるにもかかわらず^(注1)、その増加分を販売価格に転嫁できていない企業が多いということである (表の濃い網掛けのある項目)。

もう一つは、デザインを重視した製品を開発すると、企業の知名度やイメージの向上には寄与する一方で、売上の増加は限定的であるということである (表の薄い網掛けのある項目)。

したがって、この調査結果をみる限りでは、デザインを重視することによる金銭的な見返りは、短期的にはそれほど期待できないといえるかもしれない。それどころか、コストが増加しているのに、販売価格を引き上げることができず販売数もそれほど伸ばせないのであれば、デザインを導入することの意義は低いとさえいえる。多くの中小企業では、どうしてこのような事態に陥ってしまっているのであろうか。考えられるのは、次のような可能性である。

おそらく、製品の販売価格を高めることができているのは、多くの中小企業が従来の販売チャネルをそのまま使い続けているからではないだろうか。従来よりも高価格帯の製品を販売するには、販売チャネルの開拓が必要になる場合がある。例えば、一般的なスーパーマーケットは、千円の包丁を販売するには適した販売チャネルかもしれないが、1万円の包丁を販売するチャンネルとしては相応しくない。1万円の包丁を売るには、販売チャネルをデパートや専門店、セレクトショップなどに切り換える必要があるのである。しかし、スーパーマーケットにしか販売チャネルをもっていなければ、仮に1万円の価値がある包丁であっても、小幅な値上げに留まるか、従来通り価格を千円に据え置かざるを得なくなる。このように、価格を高く設定するには、販売チャネルも同時に開拓し、新しい顧客や市場を開拓していく必要がある。

ここで改めて表をみると、新市場の開拓に効

表 グッドデザイン特別賞（中小企業庁長官特別賞）受賞の効果

効果	点数(点)	肯定的回答(%)	否定的回答(%)
商品の売上増加	0.14	56.8	43.2
新素材や新技術導入などの革新	0	54.1	43.2
従来よりも高価格での価格設定	-0.33	40.5	56.8
企業又は商品の知名度向上	0.92	83.3	16.2
商品の品質向上	0.62	75.7	24.3
商品開発力の向上	0.59	70.3	29.7
商品の開発期間の短縮	-0.97	16.2	83.8
生産コストの削減	-1.00	16.2	83.8
企業イメージの向上	1.05	86.5	13.5
新市場の開拓	0.22	59.5	40.5
企業又は商品のブランドの構築	0.70	75.7	24.3
経営理念の再構築	0.24	62.2	37.8
就職希望者の増加	-0.73	21.6	78.4
顧客志向や発想力の向上などの社員の意識変化	0.44	67.6	29.7
組織内コミュニケーションの向上	-0.30	43.2	56.8

資料：経済産業省（2006）「デザイン導入の効果測定等に関する調査研究」

(注) 1 表中の点数は、受賞商品が会社にもたらした効果の程度を、「かなり効果があった（2点）」「多少効果があった（1点）」「あまり効果がなかった（-1点）」「ほとんど効果がなかった（-2点）」の4点尺度で判定してもらい、その合計得点を回答企業数で除して算定している。

2 「かなり効果があった」と「多少効果があった」を肯定的回答とし、「あまり効果がなかった」と「ほとんど効果がなかった」を否定的回答としている。

3 無回答があるため、肯定的回答と否定的回答の合計が100%にならない項目がある。

果があったと回答したのは、全体の約6割に留まっており、4割以上の企業が新市場を上手く開拓できていない。このことから、販売チャネルの開拓に問題がある可能性が疑われる。さらに、そのような新市場の開拓が上手くいっていないために、売上もあまり伸ばせていないのかもしれない。

このように、アンケート調査からは、単にデザインを重視した製品を開発したからといって、そう簡単には売上や利益の増加にはつながらないことがうかがえる。何らかの工夫が必要になるのである。それでは、それらの効果を得るために必要なマネジメントとはどのようなものなのであろうか。

デザインを有効活用するための マネジメント

デザインを重視した製品を開発して、金銭的な

フィードバックを得るには、経営上の様々な工夫が必要になる。極端な場合には、製品開発の方法を変えるだけでなく、販売や製造の方法まで変革する必要がある。

「デザインを有効活用する」というと、大抵の場合、製品開発の場面にばかり焦点が当てられ、販売や製造は見落とされがちになる。つまり、有能なデザイナー探しや、デザイナーとの契約の結び方、協業の仕方などに関心が集まるのである。しかし、前述したように、デザインを重視した製品を作ろうとすれば、コストの上昇を招く可能性が高いため、製品の販売価格を引き上げて、その上昇分を吸収する必要がある。そして、そのためには、新しい販売チャネルの開拓が必要になる。

ただし、その場合にも、高価格帯の製品が売れそうな販売チャネルを漠然と探せばよいというわけで

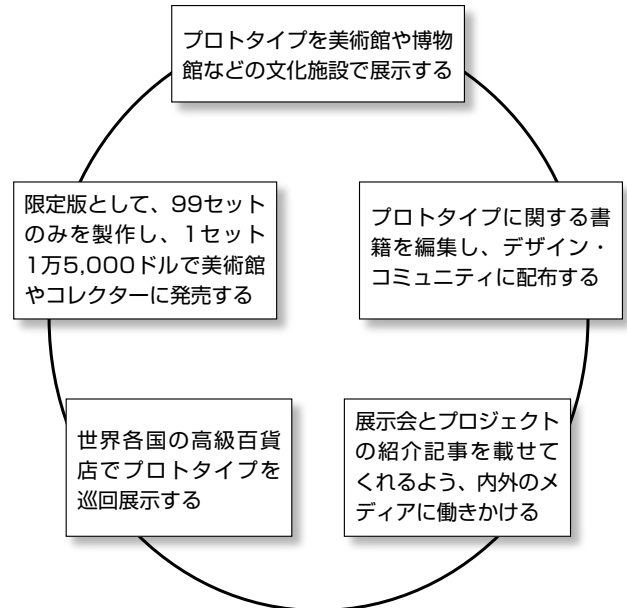
はない。最適な販売チャネルを探し出す必要がある。例えば、人工皮革メーカーのアルカンターラ社は、販売チャネルの選択にかなりの時間を割いている(小林, 2007)。アルカンターラ社は、高級市場と準高級市場を主要なターゲットとしている。そのため、直接の販売先である卸売企業の選定に際しては、その企業が商品を卸している小売店まで詳細に調べ上げ、本当に自分たちがターゲットとしている客層以外に製品が販売されないかをチェックする。また、既存の販売チャネルで満足できない場合は、自ら新たに販売チャネルを立ち上げたほうがよい場合もある。事実、高価格帯の製品を扱う企業では、直営店をもっていることが多い。

しかし、問題は販売チャネルの開拓だけに留まらない。仮に販売チャネルの開拓に成功しても、高価格帯の製品では、デザインが良いのは当たり前なので、単にデザインが良いということだけで売上を伸ばすことは難しい。その販売方法を工夫することが重要になってくる。

例えば、高価格帯の日用雑貨を扱うイタリアのアレッシ社では、広告などの一般的な販売促進方法を採用することはほとんどない(Verganti, 2006)。なぜなら、広告では、自分たちの伝えたいメッセージを消費者にあまり上手く伝えることができないと考えているからである。消費者にメッセージが上手く伝わらず、その製品の価値を正しく理解してもらえなければ、高価格である分、購入を見送られるリスクが高まる。そのため、アレッシ社では、広告ではなく、製品やその背後にあるコンセプトを販売前に展示会などを通じて紹介するという方法を採用している。

なお、図はアレッシ社が、著名な建築家11人がデザインしたティー・セットとコーヒー・セット(商品名「ティー・アンド・コーヒー・ピアツァ」)を発売する際に行った販売促進活動である。このような取り組みからも、同社が販売促進活動にかなりの資金と労力を投入していることがうかがえる。

図 アレッシ社の販売促進活動



資料：Verganti (2006) (マクドナルド京子訳 (2007) p.133) に基づき筆者作成

それに対して、日本の中小企業には、「品質をして語らしむ」の精神が強く、販売促進活動がおざりになりがちである。しかし、高価格帯の製品で勝負するのであれば、販売促進活動にもお金と労力をかける必要がある。例えば、消費者やバイヤーにその製品の価値を正しく理解してもらうには、製品の背後にある歴史や文化、精神性などをきちんと説明していく必要がある。そして、そのためには、従来から行ってきた販売促進の方法を見直す必要があるかもしれない。

さらに、売上を伸ばすためには、製造工程の改善が必要になる場合もある。生産効率が低いという中小企業も多いからである。新しい販売チャネルを開拓して大量の注文が舞い込んだとしても、生産効率が低ければ、受注を取り逃がしたり、製品を売り逃がしたりする危険がある。特に海外のバイヤーの場合、いきなり大量の発注をかけてくる可能性があるため、そのロットが達成できなければ、商機を失ってしまう。事実、日本の中小企業のなかには、海外のバイヤーからいきなり数万個の発注を打診されたものの、

既存の生産体制では注文に応じることができず、みすみすチャンスを逃してしまった例もある^(注2)。

ただし、生産性を向上させる必要があるといっても、デザインの訴求箇所が職人の手仕事から生み出されている場合は注意が必要である。すべての工程を機械化してしまえば、確かに生産性は向上するものの、それと引き換えに、競争上の強みを失いかねないからである。そのような場合には、手仕事でなければどうしても実現できない工程のみを職人に任せつつ、残りの工程は機械化するなどのすみ分けが必要になる。つまり、どの部分に競争力があるのかを正確に見極めることが重要になるのである。

デザイン・マネジメントを 導入する際の注意点

デザインを有効活用するには、上記のように様々なマネジメントを実行する必要があるが、それらの導入に際しては、次の2点に注意が必要である。

一つ目の注意点は、短期的な視点ではなく、長期的な視点に立って、それらのマネジメントの導入を考えていく必要があるということである。デザインを有効活用するには、製品開発の方法を変えるだけでなく、場合によっては、販売や製造の方法まで変革する必要がある。しかし、だからといって、それらを一気に変革する必要はない。経営基盤の弱い中小企業でそのようなことを行うと、すぐに資金が底をつく危険がある。それよりは、むしろ長期的な視点に立って、デザインに継続的に投資していく計画性をもつことが重要である。

例えば、ソニーは、今ではデザインを重視する企業の代表格とされているが、実はデザインの後発企業である(Lorenz, 1986)。ソニーも中小企業であった時代には、それほどデザインに巨額の投資をしていわけではない。デザインに投資し始めるのは、ある程度会社の規模が大きくなってからである。また、その投資のペースも一気にではなく段階的に行われてきた。神田・湯山(2010)によると、デザイン

の後発企業がデザインを重視した企業に生まれ変わるには、最短でも4年はかかるとされている。

注意すべきもう一つの点は、すべての機能を自社で丸抱えする必要はないということである。いくら段階的に投資すればよいといっても、経営資源に限りのある中小企業が、デザインに秀でた製品の開発だけでなく、販売や製造にまでお金と労力をかけ続けることは難しい。そこで重要になってくるのが、役割分担とネットワーク作りである。

例えば、徳島県で仏壇や家具製造の下請けを行ってきた坪井工芸は、2007年に東京のデザイナーと協力して、磁石入りの木製小箱(商品名「マグコンテナ」)のプロトタイプを開発した^(注3)。このプロトタイプは展示会では高く評価されたものの、ほとんど売れなかった。そこで、同社では、新たに流通の専門家を仲間に加えてアドバイスを仰ぎ、マグコンテナを海外の見本市に出展することにした。この試みは見事成功し、海外のバイヤーから大量の注文(1,200個)を獲得した。しかし、今度は注文量が多いため、納期に間に合わないという別の問題に直面した。そこで、地域の同業者に頼んで生産を分担してもらい、この問題を解決した。

このように、経営資源に限りのある中小企業では、外部の人の助けを借りながら仕事を進めていくほうが理にかなっている場合が多い。固定費の増加や、マネジメントの煩雑さなどのリスクを避けることができるからである。そして、そのようなやり方を積極的に採用して成果を上げてきたのが、中小企業の多いイタリアである。イタリアでは、デザイン産業の集積や、中小企業同士のネットワーク作りを推進して、中小企業がデザインを活用しやすいような体制を整えてきた。

例えば、ミラノやトリノなどの北イタリアには、前出のアレッシ社をはじめ、家具メーカーのカッシーナ社や照明器具メーカーのアルテミデ社など、デザインに秀でた製品を開発・販売する企業が多く集まっている。さらに、その周辺には、数多くのデ

ザイン事務所やデザイン学校、サプライヤーなども集まり、企業と緩やかなネットワークを形成している。そのなかでも、特にロンバルディア地方で形成されているネットワークは、「ロンバルディア・デザイン・ネットワーク」と呼ばれ、構成メンバーの多彩な顔ぶれ（デザイナー、芸術家、建築家、出版社、サプライヤー、職人）と、その相互交流の質の高さで知られている（Verganti, 2006）。

なお、このようなネットワーク作りも一気に行う必要はない。ロンバルディア・デザイン・ネットワークも、数十年の歳月をかけて、ゆっくりと形成されてきた。ただし、機会をみつけては同業他社と交流したり、異業種交流イベントに出かけたりするなど、ネットワークを広げようという意識を常にもつことが重要になる。

おわりに

冒頭では、デザインへの投資は、技術開発投資に比べてお金がかからないと述べたが、それは相対的に少ない投資で済むという意味であって、軽微な投資額でよいという意味ではない。これまでみてきたように、デザインを有効活用するには、それなりの投資が必要になる。そのため、一度にすべての課題を解決しようとするのではなく、長期的な視点に立って、計画的に取り組む姿勢が重要になる。また、いくら投資を段階的に行えばよいといっても、経営体力のない中小企業がすべての機能を自社で丸抱えすることは難しい。そのため、デザイン産業の集積やネットワーク作りに積極的に取り組むなど、役割分担しやすい環境作りに努めることが重要になる。

最後に、デザインの導入に関しては、近年、行政や商工会議所などのサポート体制がある程度整ってきている^(注4)。例えば、東京都では2012年より、中小企業とデザイナーとの仲介や販路開拓、知財管理などを支援し始めている。同様に、大阪府でも2013年より中小企業の販路開拓の支援事業を始めている。

また、行政による補助金やファンドもある程度整備されている。ただ、その一方で、民間企業によるサポートは力強さを欠いている。例えば、フランスでは、ブランド運営会社のケリング社が、中小の老舗ブランドを数多く買収し、店舗物件探しや電子商取引、知財管理などのノウハウを彼らに提供している^(注5)。ケリング社は、それぞれのブランドの独立性を保ちながら、中小企業が単独では行うことが困難な部分だけをサポートしているのである。日本においても、このような企業の出現が望まれる。

(注1) アンケート調査からは、開発期間の長期化や生産コストの上昇については直接うかがい知ることはできないが、少なくともコストの削減効果はほとんどないことがうかがえる。

(注2) 下川（2008）。

(注3) テレビ東京「ガイアの夜明け」ホームページ。

(注4) 日本経済新聞2013年10月21日付。

(注5) 日野（2013）。

参考文献およびウェブサイト

- 神田昌典・湯山玲子（2010）『ビジネスの成功はデザインだ』マガジンハウス
- 経済産業省（2006）「デザイン導入の効果測定等に関する調査研究」経済産業省ホームページ
- 小林元（2007）『イタリア式ブランドビジネスの育て方』日経BP
- 下川一哉（2008）「JAPANブランドは世界に発信できたか？」『日経デザイン』2008年4月号、pp.74-77
- テレビ東京「ガイアの夜明け」ホームページ「“雑貨”ブームがニッポンを変える…」（2012年10月2日放送、第535回）
- 日本経済新聞「消費者目線でデザイン磨く」2013年10月21日付
- 日野なおみ（2013）「知られざる巨大ブランドグループ ケリングの研究」『日経ビジネス』2013年12月16日号、pp.50-57
- Lorenz, Christopher（1986）*The Design Dimension*, Basil Blackwell Limited.（野中郁次郎監訳・紺野登訳（1990）『デザインマインドカンパニー』ダイヤモンド社）
- Ryan, Eric and Adam Lowry（2011）*The Method Method, Portfolio*.（須川綾子訳（2012）『メソッド革命』ダイヤモンド社）
- Verganti, Roberto（2006）“Innovating Through Design,” *Harvard Business Review*, December, pp.114-122.（マクドナルド京子訳（2007）「ミラノ式デザイン主導イノベーション」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2007年8月号、pp.126-137）

論語から 学ぶ リーダーシップ

第14回

マネジメントのポイント

この章句は、子張しちょうという弟子から「政まつりごと（マネジメント）」のポイントについて質問されたときの孔子の答えです。「之」はマネジメントを行う立場を指しています。キーワードは「倦」と「忠」、対義語とご理解ください。

「倦」は一見なじみのない言葉かもしれませんが、倦怠感といえピンとくるでしょう。簡単にいえば面倒くさくなることです。

マネジメントは、問題解決や課題達成に取り組んでいるときは気合が入るものです。しかし、そうでないときは、えてして、とても単調で、まるで長い直線道路を走っているように感じられます。

そこに経年による慣れが加わると、日常のマネジメント業務が面倒くさくなり、気の緩みや手抜きが生じるのです。

次に「忠」ですが、どのような印象をもたれるでしょうか。忠臣蔵や忠誠心などを連想し、古めかしく、堅苦しく感じるかもしれません。しかし、実は誠心誠意、お客さま第一主義などと言い換えられ、

これおのう 之に居りて倦むこと無く、 之ちゆうを行うもつに忠を以てす

～顔淵第十二より～

リーダー業務や仕事に慣れてくるうちに、飽きていやになっていませんか。与えられた役目に感謝しながら、手抜きをせずにまごころを込めて取り組み続けましょう。

その精神はいまも息づいています。

「忠」の字のなかにある「中」は、中心という意味ではなく、欠け目がなく、中身の詰まった状態を表現したものです。それに「心」を加え、欠け目のない詰まった心を表しています。換言すれば、誠意や熱意、情熱ともいえるでしょう。

心の欠け目とは、「倦」がもたらす弊害のこと。時間がない、自分の得にならない、なぜわたしが、など自分の都合や私欲の気持ちです。

いかに忠を保つか

経営者やリーダーの方は、就任当初のころの気持ちを思い出してみましょう。緊張や重圧を感じつつも、「わたしは〇〇として尽力していく」と決意されたことでしょうか。何年か経過した今、経営や組織マネジメントについてどう感じているのでしょうか。

「初心忘るべからず」、常に意識できていますか。マネジメント状況が安定していればいるほど、マネジメントを面倒くさく感じ始めてしまうものです。今月の章句は、まさにそんな時期を迎えた人のための戒めです。

とはいうものの、単調ななかで慣れが加わると集中できなくなり、面倒くさくなるのが人間です。どうすれば「忠」を保てるのでしょうか。それには、自分を含めた、すべての存在を大切に思い、感謝し続けることしかありません。

自分を大切にすればこそ、ひとときの楽しさに流されることなく、自己研鑽けんさんに励めます。

お客さまに感謝すればこそ、どんなサービスを提供できるのかを常に考え、「倦」む余裕はありません。

会社や仕事に感謝すればこそ、不都合なことが起きても、マイナスの感情を払拭して、誠意をもって取り組ませてくれます。

家族に感謝すればこそ、多少気に入らないことがあっても寛容に、優しくなれるのです。

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



細貝 淳一 著

下町ボブスレー —東京・大田区、町工場の挑戦—

朝日新聞出版 定価(本体1,500円+税)



2014年2月に開催されたソチ五輪。この大舞台での活躍を目指したのは、アスリートだけではなく、本書は、東京都大田区の町工場で作るプロジェクトチームが、ソチ五輪で日本代表に使ってもらったボブスレーの製作に挑んだ軌跡を記したものだ。

町工場が集まる大田区でアルミ加工業を営む著者は、あるとき、日本のボブスレー競技の厳しい現状を知る。国産のボブスレーがなく、選手は海外製の中古品で戦っていたのだ。大田区でつくったボ

ブスレーがソチ五輪で好成績を収めれば、ものづくり地域としての知名度を高められる。そう考えた著者は、「下町ボブスレーネットワークプロジェクト」を立ち上げた。

とはいえ、プロジェクトは、著者いわく「押しかけ女房」。ボブスレーの連盟に話をもちかけると、やはり警戒されてしまった。

そこで、選手を味方につけ、「下町ボブスレーを使いたい」と言ってもらおうと考えた。その実現に向け、プロトタイプを製作したうえで、試走してもらった選手に操作性や乗り心地などを聞いては改良を加え、性能を高めていく。

そんななか、著者は、ある代表選手から活動するうえでの苦労を聞いた。日本ではマイナー競技であるボブスレーは、強化予算が潤沢でなく、日々の練習や大会への出場にかかる費用を選手自らが負担しなければならないという。

そこで、著者は、本業やボブスレー製作の合間を縫って、スポンサー集めに奔走。選手を大田区に

招き合宿を行ったほか、練習器具や試合用ヘルメットを贈った。

結局、下町ボブスレーは、ソチ五輪の競技規則に適合させる調整が間に合わず、採用されなかった。ただし、選手の後押しもあって、当初は相手にされなかった連盟と大田区との間で協定が結ばれた。選手からは、「4年後に期待する」と励まされるなど、信頼を得た。

著者の取り組みは特殊なものかもしれない。しかし、中小企業が新たな市場を開くヒントを見出せる。例えば、著者は、エンドユーザーたる選手にアプローチした。また、選手に寄り添い、製品の質の向上のみならず、それを使い続けるうえでの悩みの解決にも貢献した。ものづくりの域を越え、快適に使ってもらうことに心を砕いたからこそ、選手の心をつかんだのだろう。

そうした意味で、本書は単なる町工場の挑戦記ではなく、中小企業経営の参考書でもある。

(立澤 隆)

手染め鯉のぼり

(資)黒田旗幟店 愛媛県宇和島市栄町港2
TEL 0895 (22) 1317



端午の節句を迎えると、全国各地で黒や赤、青など鮮やかな色合いの鯉のぼりがはためきます。数あるなかでも、1904年創業の(資)黒田旗幟店がつくる鯉のぼりは、風に吹かれるとまるで本物の鯉が泳いでいるかのように見えます。

その理由の一つは、素材です。ナイロン製が多いなか、同社では金巾かなきんと呼ばれる河内木綿を使用しています。適度な厚みとしなやかさがあるため、立体感のあるシルエットで優雅に風になびきます。

もう一つは、職人の手による繊細な絵柄が生み出す魚体の凹凸感、みずみずしさです。まず、下絵を描き、うろことうろこの間など、木綿の生地を白を生かすところはすべてマスキングを施し、黒や赤との色の差を際立たせます。一方で、扇状のうろこは、つけ根りんていにあたる鱗底の色は濃く、そこから弧を描くように外側に向けて徐々に薄く色をつけていきます。こうしたコントラストとグラデーションにより、大空で日の光に当

たるとうろこ一枚一枚にメリハリがつくのです。また同社では、着色前に大豆を搾った豆汁こじりを吹きつけます。大豆に含まれるタンパク質は繊維の色づきをよくし、深みや光沢のある色合いになります。

丈夫で色が落ちにくいとされる金巾を素材にし、色あせを抑えるタンニンを含んだ渋柿を顔料に混ぜているため、同社の鯉のぼりは半世紀近く美しいまま飾ることができるそうです。親から子へ、そして孫へと色あせることのない思い出の詰まった逸品になることでしょう。(鈴木 佑輔)

編集後記

小野伸二選手、稲本潤一選手ら1979年度生まれのサッカー選手が「黄金世代」と呼ばれるように、どの世界にもひととき輝きを放つ世代がいるものです。ビジネス界の黄金世代の一つとして、76年前後に生まれた起業家を総称した「76世代」があります。グリー(株)の田中良和社長、(株)ミクシィの笠原健治会長、(株)はてなの近藤淳也社長など、この世代は多くのネットサービスを生み出してきました。

今月号で取り上げた「高校生ビジネスプラン・グランプリ」には全国144校、1,546件ものエントリーがありました。それぞれのチームでプランをさらに磨きあげ、実現に向けてぜひ走り出してほしいと思います。今回、参加してくれた高校生たちが「96世代」などと呼ばれ、ビジネス界を引っ張る日が来ることを願っています。(鈴木啓)

調査月報

6月号予告

調査レポート

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

インバウンドの増加を経験に生かせ

論点多彩

NPO 法人日本サーバント・リーダーシップ協会 理事長 真田 茂人

多様化した環境に対応するための究極のリーダーシップ

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