

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.069

6



## 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営に生かせ

## 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

# 調査月報

中小企業の今とこれから

# 6

## 調査レポート……………4 インバウンドの増加を経営に生かせ

\* 総合研究所 主席研究員 竹内 英二

## 論点多彩……………36 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

\* 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



表紙写真：「和食文化のある風景」  
曲げわっぱ作り（秋田県）

## 巻頭随想……………2 「欠乏マインド」と「豊かさマインド」

\* ドン・キホーテグループ インバウンドプロジェクト責任者 中村 好明

## 中小企業の女性経営者の課題とは……………16 自分自身の評価・意識の違い

\* 総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

## JGSS でよむ日本人の意識と行動……………20 理想の子どもの数と現実の子どもの数

\* 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 佐々木 尚之

## 新時代の創業……………22 かがやきを演出する貸衣装店

\* 石川県金沢市 心結

## データでみる景気情勢……………26 中小企業の景況は、先行き懸念はあるものの、回復している

## 東日本大震災と中小企業……………30 雇用を創出して息の長い復興支援を

\* 東京都江東区 フロンティアジャパン(株)

## マーケティングに生きる心理学……………34 シニア客を買う気にさせる「ストーリー」

\* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

## 北から南から……………35 住民も楽しめる取り組みで観光産業を盛り上げる

\* 阿智村商工会 経営指導員 今井 毅

## 経営最前線 1……………42 遊休農地を再生して農業に参入

\* 岐阜県中津川市 落合土建(株)

## 経営最前線 2……………44 全国の薬剤師の地位向上を目指して

\* 大阪府大阪市 (株)プチファーマシスト

## 論語から学ぶリーダーシップ……………46 速やかならんと欲すれば則ち達せず 小利を見れば則ち大事成らず

\* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

## ブックレビュー……………47 中小企業海外展開支援法務アドバイス

## 今月の逸品／編集後記……………48

# 「欠乏マインド」と 「豊かさマインド」



■ ■ ■  
ドン・キホーテグループ  
インバウンドプロジェクト責任者

## 中村 好明

なかむら よしあき

1963年佐賀県生まれ。上智大学を卒業後、2000年(株)ドン・キホーテ入社。広報・IR・マーケティング・新規事業の責任者を経て、2008年社長室ゼネラルマネージャー兼インバウンドプロジェクト責任者に就任。2013年(株)ジャパンインバウンドソリューションズを設立、その代表に就任。ドン・キホーテグループに加え、国・自治体・民間企業のインバウンド分野におけるコンサルティング業務、教育研修事業、プロモーション連携事業に従事。松蔭大学観光メディア文化学部客員教授も務める。



2013年、訪日外客数が1千万人を超えました。また、2020年の東京五輪開催なども功を奏し、円安の追い風もあり、2014年はさらに数が増え、今や「インバウンド(inbound)」という言葉も広く知られるようになりました。インバウンドとは、外国人旅行者が日本の中(in)に向かって来る(bound)という意味です。わがドン・キホーテでは、2008年に、専門組織を立ち上げ、戦略的な訪日客誘致・受け入れに本格的に乗り出しました。

お陰様で、当社のインバウンド年間売上は6年間で10億円から300億円超へと成長を遂げ、年間500万人超の訪日客が来店するようになりました。ただし、当期のグループ全体の年商が約6千億円ですので、インバウンドの寄与率は、いまだその5%程度に過ぎません。それでも、近年各種メディアから取材を受けることも増えています。もちろん、それ自体は光栄なことであり、有り難いことでもあります。

しかし一方で、実は困惑するこ

とも多いのです。それは、取材者から「中村さん、御社がそんなにインバウンドに熱心なのは、やはり日本人客が減っているからですか、その穴埋めのためなのですか」などと尋ねられる時です。手前味噌ながら、当社は創業以来、24期連続増収増益の上場企業であり、国内客も毎年着実に増え続けているのです。

では、当社は何のためにインバウンドに取り組んできたのでしょうか。ベストセラー『7つの習慣』の著者として有名なS・R・コヴィー氏が提唱した考え方に、「欠乏マインド(すべてのモノは有限だ。自分のコップの水が足りないなら、ヨソから奪えばいいという考え方)」と「豊かさマインド(足りないものは、みんなで知恵を出し合い、工夫すれば必ず解決策があり、無限の可能性があるという考え方)」があります。

少子高齢化で消費が伸び悩むわが国のインバウンドに対する考え方は、ともすれば「欠乏マインド」に陥りがちです。しかし、「国内客

が減っているから、外国の人に求めて下さい」という発想は、随分勝手な考え方です。例えていえば、予約の入っていた宴席にキャンセルが出たので、招いていなかった人に、「代わりに来ないか」と誘っているようなものです。これでは、うまくいくはずがありません。訪日客は、減った国内客の代わりではないからです。

当社は、そもそも国内客と訪日客を区別しません。国籍は関係なく、お客様は全部お客様だからです。最初からすべてのお客様に来店していただきたいのです。

広大な世界から訪日客を自店に誘致するには、単独の力では限界があります。「豊かさマインド」に立ち、地域全体で連携し、知恵を絞り、訪日客をみんなで街に呼び込む必要があるのです。日本の明るい未来は、縮む国内市場をインバウンドで補うという「欠乏マインド」ではなく、「豊かさマインド」に立って、最初から世界全体を相手に商売する気概によってこそ、切り開かれるのではないのでしょうか。

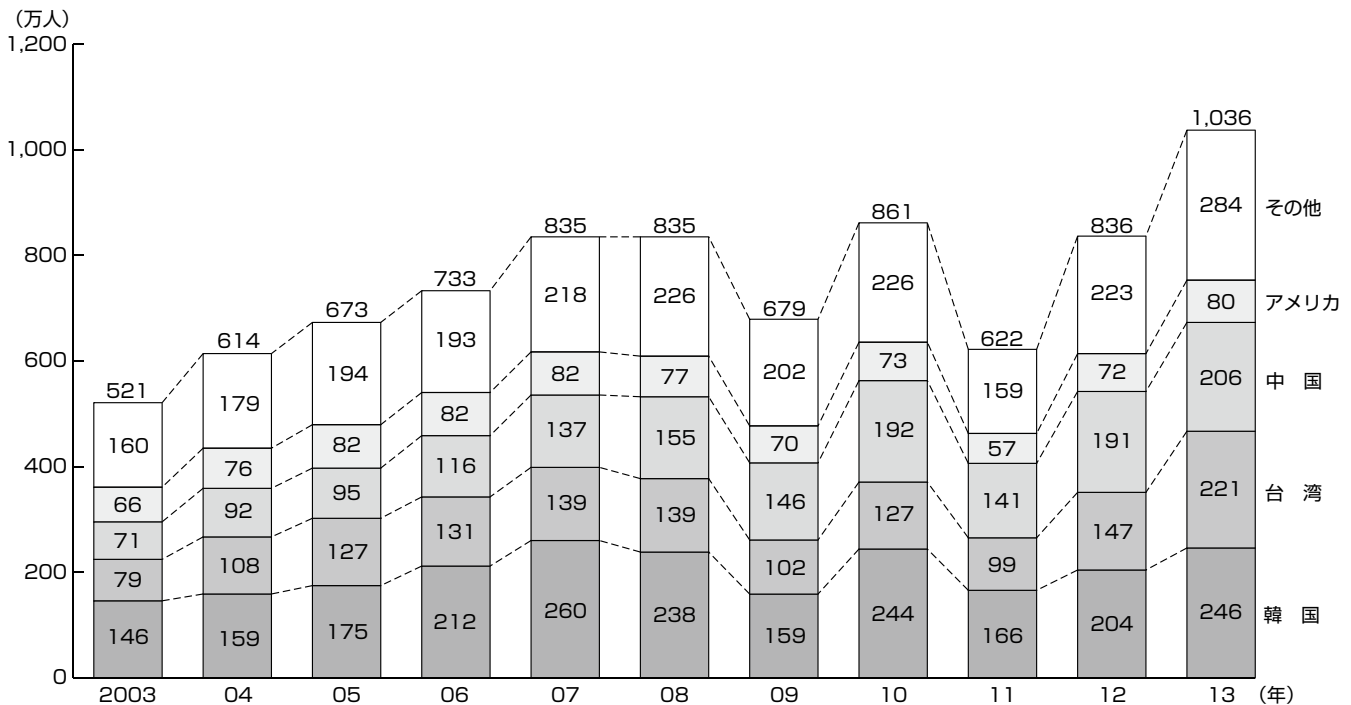


## インバウンドの増加を 経営に生かせ

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

2013年、日本を訪れた外国人の数が初めて1,000万人を超えた。観光庁によれば、宿泊や飲食、買い物、交通費など、外国人旅行者が国内で消費した金額は1兆4,167億円に上る。2020年には東京でオリンピックとパラリンピックが開催されることも決まり、外国人旅行者は今後も増加が見込まれる。小売店や飲食店など中小のサービス産業はこのチャンスをどう生かしているのか。総合研究所が行ったアンケートと企業の事例から探った。

図-1 訪日外客数の推移



資料：日本政府観光局（JNTO）  
 (注) 2013年は推計値を含む。

## 増加するインバウンド

日本政府観光局（JNTO）によると、日本を訪れる外国人の数は、世界的な不況だった2009年と東日本大震災が起きた2011年を除いて毎年のように増加し、2013年には初めて1,000万人を超えた（図-1）。国・地域別では韓国、台湾、中国の3カ所で673万人と64.9%を占めているが、この数年はタイやインドネシア、マレーシアなど東南アジアからの旅行者が急増している。

日本を訪れる外国人やその旅行をインバウンド<sup>(注1)</sup>というが、インバウンドが増加している要因は大きく分けて四つある。第1に、日本政府による「ビジット・ジャパン・キャンペーン」の効果である。とくに近年は、中国について団体だけではなく個人にも観光ビザの発給を開始したり、タイとマレーシアに

についてはビザの取得を免除したりと、インバウンドの増加に即効性のある施策が実施された<sup>(注2)</sup>。

政府がインバウンド政策に力を入れているのは、その経済効果に期待しているからだ。観光庁の「訪日外国人消費動向調査」によると、2013年に宿泊費や飲食費、交通費、買い物代、娯楽・サービス費など、インバウンドが日本国内で消費した金額は、1人当たり13万6,693円で、合計は1兆4,167億円に上る。サービス産業全体の売り上げからみればまだ少ないが、人口が減少に転じた日本にとってインバウンドは数少ない成長市場である。また、製造業や卸売業など他産業への波及効果<sup>(注3)</sup>もある。

さらに、訪日外国人が日本の製品やサービスを気に入れば、日本製品の輸出が増えたり、日本企業の海外直接投資が増えたりすることも考えられる。その結果、さらにインバウンドが増加するかもしれない。企業の海外展開とインバウンドは日本経済の国際化にとって車の両輪のようなものである。2020年

## アンケート実施要領と回答企業の属性

調査時点：2013年8月

調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業の融資先のうち、業種と本店所在地がそれぞれ次のいずれかに該当する10,018社。

(業種) 小売業、飲食店、宿泊業、旅客運送業（個人タクシーを除く）

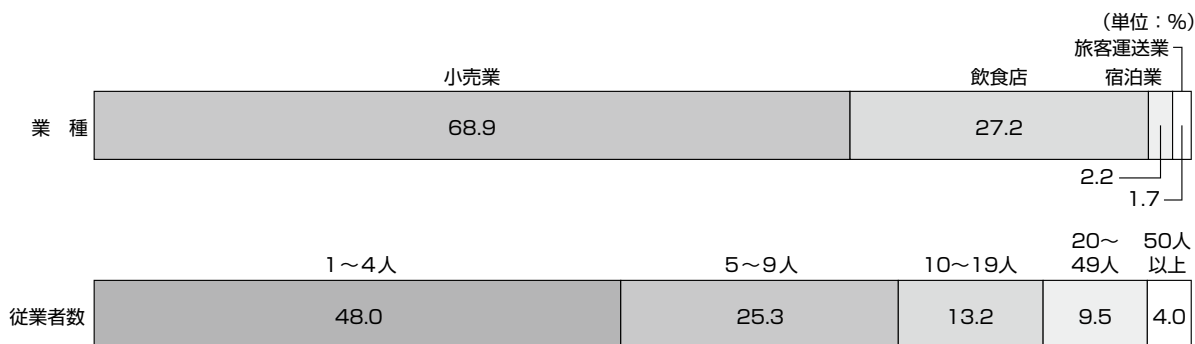
(地域) 北海道、千葉県、東京都、神奈川県、富山県、石川県、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、広島県、福岡県、長崎県、熊本県、大分県

上の都道府県は、観光庁が2012年に行った「訪日外国人消費動向調査」において、観光レジャーを目的とする外国人の訪問率が高い上位20都道府県（沖縄県を除く）である。

調査方法：調査票の送付・回収とも郵送。無記名。

回収数：2,643社（回収率26.4%）

回答企業の属性



に東京でオリンピックとパラリンピックが開催されることも決まり、政府は新たな目標を2,000万人に定め、インバウンド政策を一段と強化する考えだ。

第2に、マンガやアニメなど日本のポップカルチャーや食、ファッションに対する海外の関心の高まり、いわゆるクールジャパンである。

第3に、LCC（格安航空会社）の国際線就航など航空運賃の低下である。LCCの国際線は、最も多い関西国際空港で9社、成田空港で6社ある。一般の航空会社でもディスカウント販売が恒常的に行われており、金銭面で日本は近くなっている。

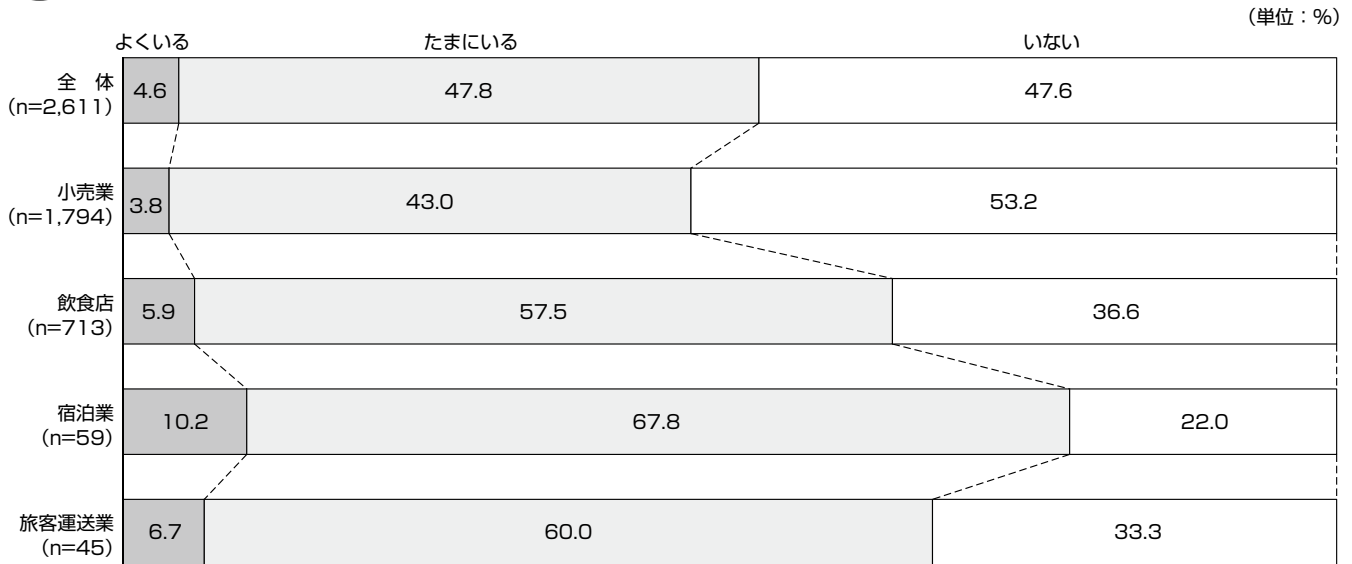
第4に、東・東南アジアの経済成長が挙げられる。これらの国では物価の高い日本に旅行するだけの所得をもった人が増えてきたのである。アジアの経済成長は今後も続くだろうから、日本への旅行者も一段と増える可能性がある。

## 中小企業に対するインバウンドの影響

インバウンドの増加に伴って、家電量販店や大型のディスカウントストアで買い物をする外国人の様子は、マスコミでしばしば取り上げられている。だが、インバウンドが国内で利用するサービスは大企業のものに限らない。宿泊業でも飲食店でも中小企業が大多数を占めることを考えれば、むしろ中小企業の方が多くはいるはずである。いったい、インバウンドの増加は、中小のサービス産業にどの程度の影響をもたらしているのだろうか。

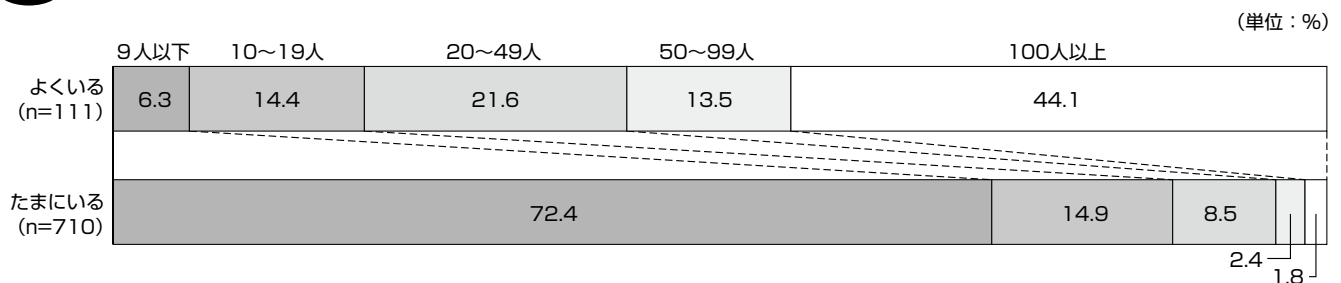
そこで、総合研究所では融資先のうち、インバウンドにサービスを提供することになる小売業、飲食店、宿泊業、旅客運送業を対象として「外国人観光客の

図-2 外国人観光客の有無(業種別)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「外国人観光客の受け入れに関するアンケート」(以下断りのない限り同じ)

図-3 1カ月当たりの外国人観光客数



受け入れに関するアンケート」(以下アンケートという)を行った。

アンケートによると、お客のなかに外国人観光客がいる企業の割合は、「よくいる」が4.6%、「たまにいる」が47.8%で、合わせて52.4%となっている(図-2)。業種別にみると、外国人観光客がいる割合は宿泊業が78.0%で最も多く、次いで旅客運送業の66.7%、飲食店の63.4%となっており、小売業が46.8%で最も少ない。また、従業者数が多いほど外国人観光客がいると回答する割合は多くなるが、「よくいる」と回答した企業の割合に限ると、規模による差はみられない。

外国人観光客の出身国や地域をみると、最も多い

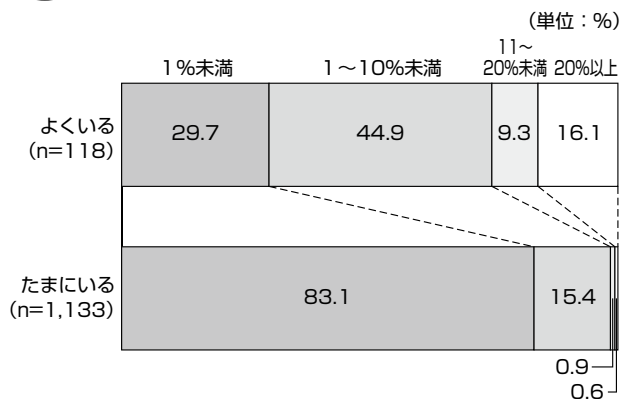
のは中国の61.0%で、韓国の52.3%、アメリカの47.7%、台湾の38.5%、その他アジアの25.4%、ヨーロッパの25.3%が続いている。日本全体では、韓国、台湾、中国、アメリカの順なので、日本全体の傾向とほぼ同じである。

外国人観光客がいると回答した企業について、1カ月当たりの外国人客数をみると、「よくいる」と回答した企業では、「100人以上」の割合が44.1%と最も多くなっているが、「たまにいる」とする企業では「9人以下」が72.4%と大多数を占めている(図-3)。

さらに、外国人観光客が売り上げに占める割合をみると、「よくいる」とする企業では「1~10%未満」



図-4 売りに占める外国人観光客の割合



が44.9%で最も多く、「20%以上」という企業も16.1%を占めている（図-4）。一方、「たまにいる」とする企業では、「1～10%未満」という企業も15.4%あるが、「1%未満」が83.1%と大半を占めている。「たまにいる」とする企業の多くは、「いない」とする企業とほとんど差がない。

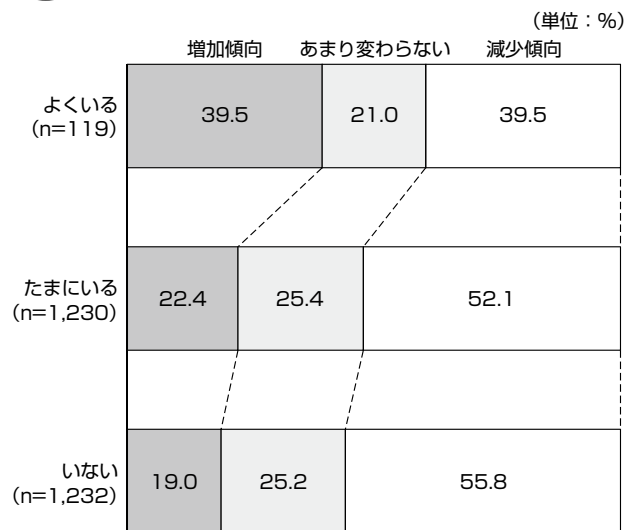
このように中小サービス産業全体では、インバウンドの増加による影響はまだ小さい。ただ、個人消費が伸びない時代にあっては、たとえ数パーセントでも無視できない割合である。まして売りに占める外国人観光客の割合が10%を超えるようになれば、もはやインバウンドは経営に欠かせない。少数とはいえ、インバウンドの増加を経営に生かしている企業が登場していることは注目に値しよう。

## インバウンドでにぎわう企業は業況もよい

中小サービス産業におけるインバウンド増加の影響は全体としては小さいが、インバウンドの多さと企業の業況との間には正の相関がみられる。

たとえば、最近3年間の売上が「増加傾向」である企業の割合をみると、外国人観光客が「いない」とする企業では19.0%、「たまにいる」とする企業では22.4%であるのに対し、「よくいる」とする企業では39.5%もある（図-5）。逆に、「減少傾向」とす

図-5 最近3年間の売りに占める外国人観光客の有無別



る企業の割合は、「いない」とする企業では55.8%、「たまにいる」とする企業では52.1%であるのに対し、「よくいる」とする企業では39.5%と少ない。

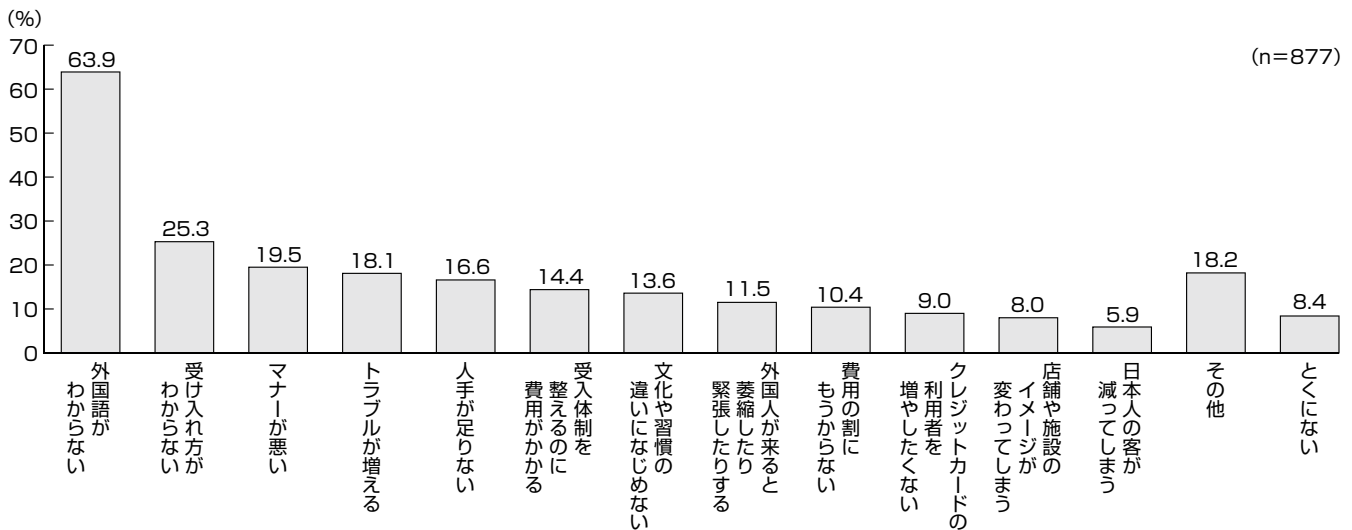
最近3年間の採算状況も同様であり、「黒字」とする企業の割合は、外国人観光客が「いない」とする企業では31.3%、「たまにいる」とする企業では29.3%であるのに対し、「よくいる」とする企業では37.0%を占めている。逆に「赤字」とする企業の割合は「いない」とする企業で33.1%、「たまにいる」とする企業では30.8%であるのに対し、「よくいる」とする企業では23.5%でしかない。

実際、インバウンドを積極的に受け入れることで業績を大きく伸ばしている中小企業がある。

外国人を対象とするホステル「カオサン」を経営する(有)万両（東京都墨田区、小澤弘視社長）は、2003年の創業から10年で、都内に6店、京都に2店経営するまでに成長している。直営店のほかにも、札幌に1店、福岡に2店、大分に1店、グループ企業が運営する「カオサン」がある。

ホステルは、一人旅、いわゆるバックパッカーや少数人数での旅行者を対象とする宿泊施設で、食事はつかないが、1泊2,000円から4,000円程度で泊まることができる。ドミトリと呼ばれる相部屋が特徴

図-6 外国人観光客を受け入れたくない理由（複数回答）



で、海外ではよくみられる施設である。

もともとは2002年に開かれたサッカーの日韓ワールドカップで多くの外国人サポーターが来日し、東京や横浜の安価な旅館やホテルが連日満室になったのを見て、これからは日本でもホステルの需要が増えると判断して創業したものである。女性や家族の旅行者に配慮して個室を増やしたり、宿泊客向けにイベントを開いたりして支持を集め、客室稼働率は年間を通して90%を超える。

(有)武井観光（千葉県千葉市、武井和也社長）は、貸し切りバスの運行を行っている。創業は2002年だが、現在26台のバスを保有し、実働率は70%と業界平均の50%を大きく上回る。同社の成長を支えているのが香港や台湾などアジアからのインバウンドだ。一般の観光だけではなく、企業が成績優秀な社員や販売店を対象として行うインセンティブ（報奨）旅行の利用も多く、一度に1,000人を受け入れたこともある。

海外の団体客は、しばしば行き先の変更を求めてくる。ドライバーにとっては面倒な要望だが、そうしたリクエストにも柔軟に対応してきた。そのため、海外の旅行者から注文が入るだけでなく、サービスを気に入った旅行者が直接バスをチャーターす

ることも多い。いまやインバウンドの売り上げは全体の5割強を占めている。

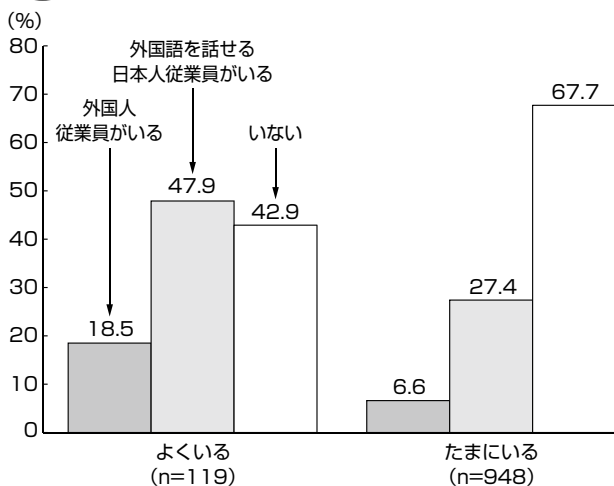
### 外国語に堪能である必要はない

インバウンドを受け入れた方が売り上げは増えるとわかっていても、受け入れに消極的な中小企業は少なくない。その理由は外国語への不安である。

アンケートで外国人観光客の受け入れについて今後の意向を尋ねたところ、「積極的に受け入れていきたい」が11.3%、「受け入れてもよい」が53.2%、「できれば受け入れたくない」が35.4%という割合だった。「できれば受け入れたくない」と回答した企業についてその理由をみると、「外国語がわからない」が63.9%で最も多かった（図-6）。2番目に多かったのは「受け入れ方がわからない」の25.3%であるから、言葉こそが最大の障害のように思える。

しかし、外国人観光客が「よくいる」とする企業のすべてに外国語を話せるスタッフがいるわけではない。アンケートで、経営者自身も含めて外国語を話せる従業員がいるかどうかをみると、外国人観光客が「よくいる」と回答した企業でも42.9%は「い

図-7 外国語を話せる従業員の有無（複数回答）



ない」と回答している（図-7）。

また、外国語を話せる従業員がいると回答した企業であっても、対応できる言語は英語が主である。インバウンドの多くは中国や台湾、韓国からの訪問者であるが、英語が話せる従業員がいる企業が88.9%であるのに対し、中国語を話せる従業員がいる企業は23.2%、韓国語を話せる従業員がいる企業は10.5%にすぎない。出身に関わらず、英語や日本語ができる外国人はいるが、母国語しか話せない外国人も多い。インバウンドを多く受け入れている企業であっても、まったく言葉に不自由していないわけではないのである。

（有）タートル（福田金也社長）は栃木県日光市で旅館を営んでいる。宿泊客のほぼ100%が外国人で、とくにアメリカやヨーロッパの人が多く。お客はたいてい英語を話すが、社長も従業員も英語が得意だというわけではない。予約の電話には英語で対応するが、その際に話すことはあらかじめ決めてあり、宿泊の日時や人数など必要最小限にとどめている。宿泊客との会話も片言の英語である。福田社長は、「英語が話せるに越したことはないが、身振り手振りを交えれば片言でも言いたいことは伝わる」と言う。

もちろん、言葉の問題がまったくないわけではない。宿泊業であれば、トイレや風呂の使い方を説明

する必要があるし、小売店では商品の説明を求められることもある。ただ、外国語がわからないというだけでインバウンドの受け入れをためらう必要はないということだ。

## 海外の旅行会社に売り込む

インバウンドが増加しているとはいえ、ただ待っているだけでは来てくれない。外国人観光客に来てもらおうとすればプロモーションが必要になってくる。団体客を誘致するのであれば海外の旅行会社に売り込むのが正攻法だ。

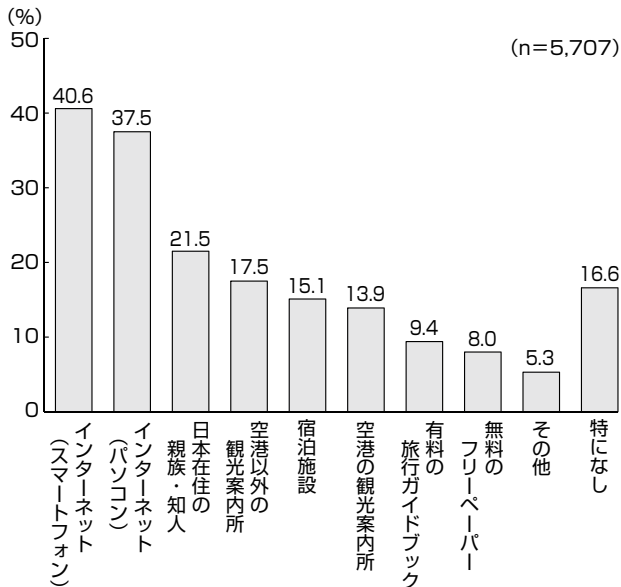
（株）新横浜ラーメン博物館（神奈川県横浜市、岩岡洋志社長）は、全国の有名なラーメンの味が1カ所で楽しめることから、年間100万人が訪れる人気のフード・テーマパークである。

ラーメンは日本の国民食ともいわれるが、近年は海外でも人気があり、インバウンドのなかには本場のラーメンを味わいたいという人が少なくない。そのため、海外の旅行業者が勝手にラーメン博物館をツアーの訪問先に入れるようになった。ラーメン博物館は日本人にも人気があるので味は間違いなし、9店舗あってバラエティもあるからだ。

同社はインバウンドの増加を見逃さず、メニューに外国語の表記を加えたり、簡単に注文できるように全店共通の食券を開発したりと受入態勢を整えながら、旅行博に出展するなどして海外の旅行業者に積極的に営業を行ってきた。その結果、2000年には年間5千人だったインバウンドの数は15万人にまで増えている。

米屋（株）（千葉県成田市、諸岡靖彦社長）は千葉県内に30店舗を展開する和菓子の製造小売業であるが、成田市内では土産物の販売や食事を提供する観光センターも経営している。日本人観光客を対象として設立したものであるが、2007年頃からはアジアからのインバウンド誘致に取り組んでいる。

図-8 日本滞在中に役に立った情報源（複数回答）



資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」（2013年7～9月期）

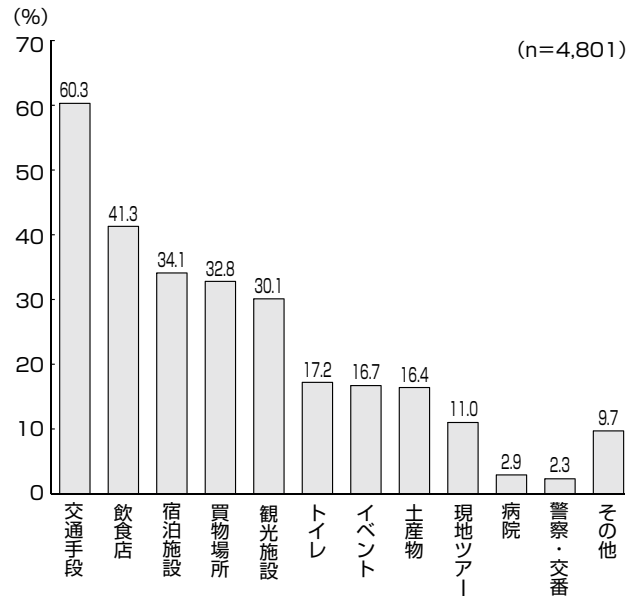
とくに力を入れているのは台湾とタイで、年2回現地を訪れ、旅行会社に企画を持ち込んでいる。成田や千葉の観光プランを考え、その際観光センターにも立ち寄ってもらおうというものである。最近では同社の本店で行っている和菓子づくり教室を、外国人観光客が短時間で楽しめるようにアレンジした体験旅行の企画も行っている。努力の結果、2013年にはおよそ3万人のインバウンドが同社の観光センターを訪れるまでになった。

## インターネットで情報発信

海外の旅行会社に売り込むことは費用もかかり、ハードルが高いという中小企業も多いだろう。また、団体客の誘致には欠かせないが、団体旅行はインバウンドの全部ではない。日本政府観光局が2010年に行った「訪日外客訪問地調査」によると外国人観光客のうち団体旅行は38.8%で、59.2%は個人旅行であった。

国・地域別にみると、団体旅行の割合が多いのは

図-9 滞在中にあると便利だと思った情報（複数回答）



資料：図-8に同じ

中国（80.9%）、マレーシア（63.8%）、台湾（50.9%）の3カ所で、あとは個人旅行の方が多い。とくにアメリカやイギリス、フランスなど欧米諸国は9割が個人旅行である。個人旅行者は旅行会社を使わずに自分で手配するので、その集客には団体客とは別の方法が必要だ。

個人の旅行者には、来日してから宿泊先や食事の場所を探す人が多いが、その情報収集の手段として利用しているのがインターネットである。

観光庁の「訪日外国人消費動向調査」（2013年7～9月期）により、日本滞在中に役に立った旅行の情報源を多い順にみると、1位がスマートフォンを使ったインターネット（40.6%）で、2位がパソコンを使ったインターネット（37.5%）となっており、観光案内所やガイドブックよりもずっと多くなっている（図-8）。

また、同じ調査で「あると便利だと思った情報」をみると、多い順に交通手段（60.3%）、飲食店（41.3%）、宿泊施設（34.1%）、買物場所（32.8%）となっており、インターネットを使って、これらの情報を探していることがわかる（図-9）。

図-10 ホームページの有無

(単位：%)

	ある	ない
よくいる (n=118)	70.3	29.7
たまにいる (n=1,140)	56.3	43.7
いない (n=1,238)	42.5	57.5

そこで、アンケートにより、ホームページを開設している企業の割合をみると、外国人観光客が「いない」とする企業では42.5%であるのに対し、「たまにいる」とする企業では56.3%、「よくいる」とする企業では70.3%となっている（図-10）。

ただし、外国語のホームページをもっている企業の割合は少なく、「よくいる」とする企業でも21.8%にすぎない。しかも、英語のページだけという企業が多い。それでも、検索エンジンのGoogleのように無料でホームページを翻訳するサービスもある。翻訳の精度は低いですが、画像と合わせれば、どのような店かといったおおまかな情報は伝わるだろう。外国語のホームページである方が望ましいが、ないよりはずっと良い。

インターネットを使った情報発信の方法にはもう一つある。それは、「口コミ」を促すことである。インターネットは情報を収集するだけでなく、発信する手段でもある。近年は、TwitterやFacebook、ブログなどSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）が普及しており、食事や店の感想を誰でも気軽にインターネット上で公開できるようになっている。個人の旅行者がインターネットで情報を探す際にも、実はSNSを利用する人が少なくない。また、家族や友人に料理の写真を送ったり、ホテルやレストランの評価サイトにレビューを投稿したりする人も多い。

こうした口コミは、ホームページなどで宣伝する

図-11 客が利用できるWi-Fiアクセスポイントの有無

(単位：%)

	ある	ない
よくいる (n=114)	51.8	48.2
たまにいる (n=1,082)	29.0	71.0
いない (n=1,200)	17.5	82.5

よりも多くの客を集めてくれる。もちろん、企業が口コミをしてくれと頼むわけにはいかないが、口コミをしやすい環境をつくることはできる。

SNS等を利用するには、インターネットへのアクセスポイントが必要である。パソコンであれば有線LANでもかまわないが、スマートフォンやタブレットの場合には、Wi-Fi<sup>(注4)</sup>のアクセスポイントが欠かせない。

だが、海外に比べて日本には無料で使えるWi-Fiのアクセスポイントが少ないといわれる。観光庁が2011年に実施した外国人旅行者に対するアンケートでも旅行中に困ったこととして最も多かったのは「無料公衆無線LAN環境」の36.7%で、「コミュニケーション」の24.0%を上回った。

アンケートにより、客が無料で利用できるWi-Fiのアクセスポイントを設けている企業の割合をみると、外国人観光客が「いない」とする企業では17.5%にすぎないが、「よくいる」とする企業では51.8%となっている（図-11）。

前述の(株)新横浜ラーメン博物館も、インバウンドからの要望が大きく、2013年に入館者が利用できるWi-Fiのアクセスポイントを設置した。日本人も同様であるが、外国人観光客はスマートフォンなどでラーメンの写真を撮り、SNSに投稿している。それを見た海外の人は、自分もラーメンを食べてみたい、ラーメン博物館に行ってみたいと思うだろう。インバウンドに喜ばれて、しかも宣伝までしてもら

えるのだから、Wi-Fiのアクセスポイントを設けない手はない。

### 地域が一体となった取り組みが重要

旅行は、移動、食事、買い物、宿泊、名所旧跡や娯楽施設、人とのふれあいなどさまざまな要素から成り立っている。つまり、飲食店やホテルだけが単独で努力してもインバウンドの獲得は難しい。企業同士が協力し、ときには行政と連携し、さらには地域が一体となってインバウンドを受け入れる態勢を整えることが重要である。

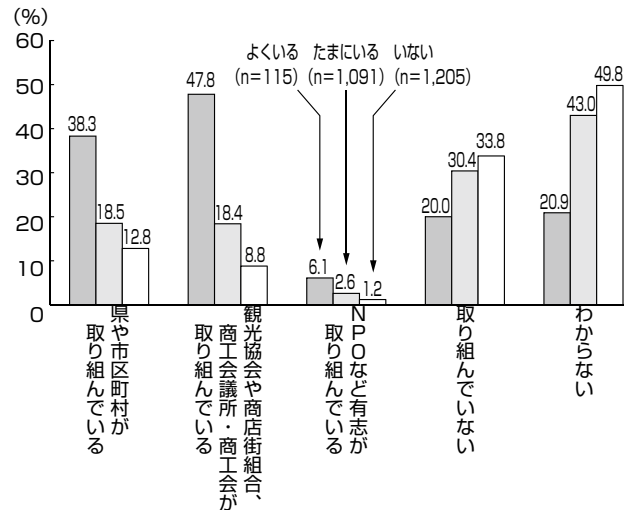
アンケートで、地域におけるインバウンド誘致への取り組み状況について質問したところ、「県や市区町村が取り組んでいる」と回答した企業の割合は、外国人観光客が「いない」とする企業では12.8%、「たまにしている」とする企業では18.5%であるのに対し、「よくいる」とする企業では38.3%となっている（図-12）。

同様に「観光協会や商店街組合、商工会議所・商工会が取り組んでいる」と回答した企業の割合をみると、外国人観光客が「いない」とする企業では8.8%、「たまにしている」とする企業では18.4%であるのに対し、「よくいる」とする企業では47.8%となっている。

実際、海外の旅行博への出展は、行政や地域の企業が複数集まり、共同で行う場合も多い。前出の米屋(株)は、千葉県が行っている東南アジア向けのプロモーションに他の企業と同行している。知事がトップセールスを行うこともあるので、単独で行くよりも旅行者者にアピールしやすく、その上費用も安くすむ。また、他の企業と協力して現地で旅行の提案を行うこともできる。

岐阜県高山市は、高山祭や江戸時代の町並みなどで知られる観光都市だ。人口は9万2千人ほどであるが、毎年400万人近い観光客が訪れる。外国人観

図-12 地域における外国人観光客誘致の取り組み状況（複数回答）



光客も多く、2012年には15万人、2013年には20万人を超えた。

同市は、観光立市を目指し、早くからインバウンドの誘致に取り組んできた。たとえば、街中にある観光スポット等への誘導案内には、日本語だけではなく、英語、中国語、韓国語が併記されている。また、市が提供する観光情報のホームページは、英語や中国語はもちろん、スペイン語やポルトガル語、ロシア語、タイ語など11カ国語に対応している。観光パンフレットも10カ国語で作成している。

市内の企業とも連携しており、「飛騨高山国際誘客協議会」を結成して、海外で開かれる旅行博に参加している。さらに、市内の企業が外国語のパンフレットやメニューを新規に製作したり、外国人をもてなすノウハウを学ぶために研修を行ったりする際の経費を補助することもしている。

前出の(有)万両は、地域の住民や企業との連携を密にしている。ホステルに泊まる人たちの多くは、観光名所やショッピングよりも、日本の日常生活や日本人とのふれあいを楽しみにしている。そこで、たとえば浅草のホステルでは、近隣の寺に協力してもらって精進料理を食べるイベントを開いたり、呉服店と提携して浴衣で浅草の街を散歩するツアーを開

いたりしている。

また、他のホステルと共同で宿泊客に好評だった飲食店や無料のWi-Fiスポット、海外で発行されたクレジットカードが使えるATMの場所などを記載した観光マップを作成し、無料で配布している。地域全体でインバウンドをもてなすことを心がけていることが功を奏し、同社のホステルは宿泊施設の評価サイトでも高い評価を得ている。

## ターゲットを明確にする

インバウンドといっても、その内容は一通りではない。旅行に求めるものは、団体旅行と個人旅行とで異なるし、同じ団体旅行でも国や種類によって変わってくる。

たとえば、団体旅行は大きく2種類ある。一つは観光だけを目的とするもので、ひたすら観光名所を回り、日本の代表的な料理を食べて、土産品を買うという旅行が多い。成田空港に到着し、東京を見物して京都や大阪に向かう、いわゆるゴールデンルートが典型である。先の(有)武井観光でも、成田から東京に入り、日光、鎌倉、東尋坊、倉敷を巡って関西国際空港に向かうといったかなりハードなスケジュールであることが多いという。

観光ツアーの場合は、限られた予算でできるだけ日本の旅行を楽しみたいというニーズに応えることが必要だ。たとえば米屋(株)では、旅行会社から予算はあまりないのだが、すき焼きを食べられないかといった相談を受けることが少なくない。こうしたニーズに親身に対応しているから、同社を利用するインバウンドが増加しているのである。

もう一つの団体旅行は、MICEと総称されるビジネス旅行である。MICEは、Meeting（会議）、Incentive travel（報奨旅行）、Convention（学会、国際会議）、Exhibition/Event（展示会、イベント）の頭文字を合わせた造語であるが、一般の観光旅行

に比べて一度に移動する人数も使う金額も大きい。報奨旅行などは、販売店やセールスマンのやる気を引き出すことが目的であるから、一般の観光旅行に比べるとぜいたくなものになりがちだ。そのため、誘致に力を入れる県や市町村も多い。先述の高山市でもMICEにかかる費用の助成や、会議等で使う市の施設の利用率の減免などを行っている。

国際会議等の誘致を中小企業が行うことは難しいが、自治体と連携すれば不可能ではない。自治体にしても、サービスを提供する中小企業との連携なしにMICEの誘致はできない。

国による旅行目的の違いも大きい。観光庁の「訪日外国人消費動向調査」（2013年10-12月期）により、インバウンドが日本で行ったことをみると、たとえば「日本食を食べること」はどの国でも9割以上の人が体験しているが、「温泉入浴」になると、香港の44.3%、台湾の43.2%など、東・東南アジアの人たちは3割から4割が体験しているのに対し、欧米はアメリカの15.3%、イギリスの17.9%など総じて低くなっている。

一方、「日本の歴史・伝統文化体験」は韓国の10.2%、中国の11.8%などアジアでは少ないが、フランスの44.6%、カナダの43.2%、ドイツの41.6%など欧米では体験した人の割合が多くなっている。「日本の生活文化体験」も韓国の5.4%、中国の11.8%などアジア諸国で少なく、フランスの54.5%、イギリスの39.7%など欧米諸国で多い。

アジアの場合は、団体旅行の割合が多いということもあって、日本の名所旧跡巡りや飲食、買い物など日本以外でもできそうな観光を楽しむ人が多いのに対し、欧米の場合は日本の歴史や文化、ライフスタイルなど日本特有の体験に関心をもった人が多いといえる。

このようにインバウンドといっても旅行に求めるものは多様であり、ひとまとめにして集客することは難しい。自社が何を提供できるのかを考え、それに合ったインバウンドを対象にすべきである。

## 違いを楽しむこと

インバウンドが増えることは企業にとって良いことばかりではない。アンケートで外国人観光客を受け入れて良かったことはあるかと質問したところ、「ある」と回答した企業の割合は、外国人観光客が「よくいる」とする企業では70.2%、「たまにいる」とする企業では23.0%であった（図-13）。逆に、困っていることがあるとする企業の割合は、「よくいる」とする企業では51.9%、「たまにいる」とする企業では29.4%であった。

困っていることの内容を具体的にみると、「商品やメニューの説明ができない」「コミュニケーションがとれない」など言葉の問題を挙げる企業が多いが、そのほかには「マナーが悪い」「値引きを要求してくる」といったことを挙げる企業も少なくない。

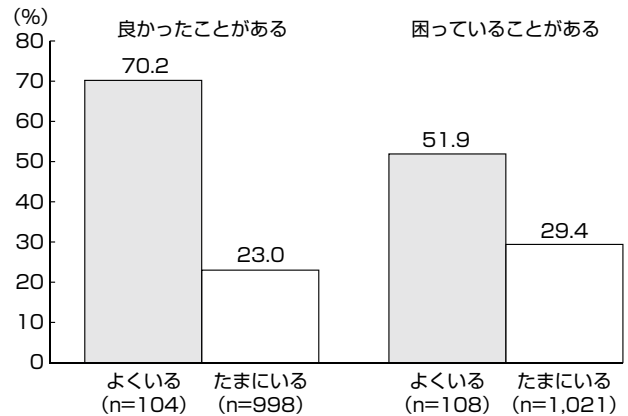
しかし、こうした不満の大半は、日本人相手の商売とは勝手が違うことへの戸惑いやいら立ちが原因であろう。

たとえば、旅館ではトイレを汚す、共同浴場の栓を抜くといったことが起こる。和式トイレの形状は世界的には少数派であり、海外の人には使い方がわかりにくい。トイレットペーパーを使わない国も少なくない。その結果トイレを汚したり水浸しにしたりしてしまう。風呂の湯を抜くのも汚れた湯を他人が使うはずがないと考えているだけである。海外の宿泊客にとっては当然のことなのだが、旅館や日本人の利用者にとっては迷惑なだけである。

また、日本では店頭で値引きする習慣は少なくなってしまうが、海外では値引き交渉が当たり前の国も多い。中国ではインターネット通販でも値引き交渉が行われるほどだ。インバウンドにすれば自国と同じことをしているだけなのだが、日本の企業にすれば無理な要求をする客にみえてしまう。

一方、外国人観光客を受け入れて良かったことの

図-13 外国人観光客を受け入れて良かったこと、困ったこと



内容を具体的にみると、「売りが上がる」ということのほかに、「片言でも意思が通じたときはうれしい」「お客様の国柄をよく知ることができた」「見聞が広がった」といった回答が少なくない。片言だからこそ得られる達成感や新しい知識を得たことに喜びを見いだしているのである。

もちろん、本当にマナーの悪い観光客もおり、そうした人たちには毅然とした対応が必要である。しかし、日本人と違うというだけで排除してはいけない。インバウンドをお客にできるかどうかは、文化や習慣の違いを受け入れ、さらには楽しめるかどうかにかかっている。

(注1) inbound。反対語はoutbound。

(注2) 中国に対して団体だけだった観光ビザの発給を、2009年からは「一定の職業上の地位および経済力を有する者」という条件付きながら個人にも広げ、2010年には「一定の経済力を有する者」と発給要件を緩和した。なお、香港とマカオはビザが免除されている。また、2011年には沖縄県、2012年には東北3県を対象とする3年間有効な数次ビザを発給している。さらに、2013年にはタイとマレーシアについてビザ取得を免除し、ベトナムとフィリピンについては数次ビザの発給を開始し、インドネシアについては数次ビザの滞在期間を延長した。

(注3) 第13回観光立国推進会議の参考資料「訪日外国人2,000万人時代の実現へ」によると、2006年度のインバウンドの旅行消費額1.4兆円に対し、生産波及効果は3.3兆円となっている。

(注4) 無線LANの標準的な規格。



# 中小企業の 女性経営者の課題とは

第3回  
最終回

## 自分自身の 評価・意識の違い

総合研究所 グループリーダー 川澄 文子

第1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いった。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、をみた。最終回では、自分自身の評価や意識の違い、今回調査から得られた示唆をみていきたい<sup>(注)</sup>。

### 本人の資質や能力をどうとらえているか

アンケートにおいて経営者が考える本人の資質や能力について尋ねたところ、女性経営者の回答は、肯定度の高い順から、「顧客に対しきめ細やかな対応ができる」「女性従業員をうまく活用することができる」「自分自身のことを覚えてもらいやすい」「事業内容や組織変更に対し、柔軟に対応できる」の順となった(図-1)。

これに対して、男性経営者は、「事業内容や組織変更に対し、柔軟に対応できる」「顧客に対しきめ細やかな対応ができる」「自分自身のことを覚えてもらいやすい」「取引相手が自分の話を聞きやすい」の順であり、ここでは男性と女性で大きな違いはない。

ただし、「女性従業員をうまく活用することができる」は18.2ポイント、「女性顧客のニーズをうまくとらえられる」については26.8ポイント、女性経営者のほうがより肯定的にとらえている。

また、男性主導社会のなかで、女性は社会的立場が異なるため新たな視点で市場をみて新商品・サービスを生み出せると評されることが多いが、意外にも男性経営者のほうが「既成概念と違った視点で市場をとらえられる」ことをより肯定的にとらえている。

「女性顧客のニーズをうまくとらえられる」かについては、女性は男性よりも肯定割合は高いものの、水準的には半数を割っている。同じ女性といえども、「女性ニーズの把握」には苦心しているようである。

一方、短所や負担感についてみていくと、やはり

「ノウハウ・専門知識・経営知識が乏しい」「人脈が乏しい」については、女性経営者のほうがよりネガティブに答えているほか、「家事・育児・介護の負担が大きい」という項目も高い。

## 新たにみえてきた 中小企業の女性経営者像

女性経営者に関する先行研究をひも解くと、女性は、男性に比べ、リスクを回避する、調和を重視する、成長志向がないなどの傾向があるといわれている。実際にはどうなのであろうか。

### リスクを回避する傾向があるか

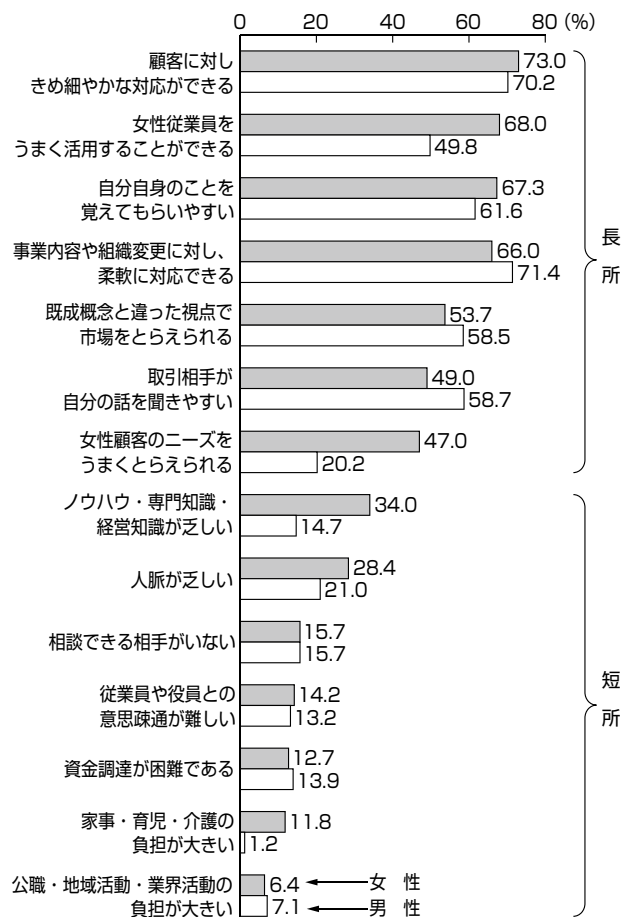
第2回でみたように、経営者に就任してから現在までの取り組みに関するアンケート結果からは、慎重さが女性経営者に特有とはいきれない。例えば、借入金返済等による財務体質健全化には、女性経営者が最も力を入れている一方で、男性経営者も同等程度に力を入れていることが明らかになった。さらに、資金調達先・調達方法の多様化は、取引が集中することによって生じるリスクを分散させる効果があるが、こちらに関しては、明らかに男性経営者のほうがより力を入れている項目である。

### 調和重視の傾向があるか

第1回でみた重要な経営方針決定のプロセスに関しては、「相談せず、単独で決定」する女性経営者は男性経営者に比べて少数であり、役員・従業員と協議したうえで決定する、さらには男性経営者に比べて「税理士など社外の専門家と相談して決定」という回答割合が高くなっていることを考え合わせると、社内外に協力体制を敷き、相談しながら決定を行うという意味では、男性よりも比較的調和重視の女性経営者が多い、とはいえそうである。

さらに、女性に特有であったのが、社内経験を積まず、経営者になる準備をせずに就任した経営者が少なからずいることであった。その場合、経営に関

図-1 本人の考える資質や能力（長所・短所）



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)  
(注) 各設問に「そう思う」と回答した割合。

するノウハウ・経験もなく、社内の組織がどうなっているかを把握することが必要になるため、独断専行は困難である。そのようななかでは、おのずと専門家に相談したり、社内の取締役や従業員と調和を取ったりしながら重要な経営方針を決めていかざるを得ない。

また、インタビューを通じて明らかになったのは、かなり高いスキルをもちながら創業した女性経営者であっても、社内外のプロ・専門家に相談して方向性を見定める姿勢、重要な決定を相談者（またはメンター）に相談し、他者の意見を聞いてから決める行動がみられることである。今回、男性経営者に対してはインタビューを行っていないため、この行動が女性

図-2 今後の事業規模に関する考え

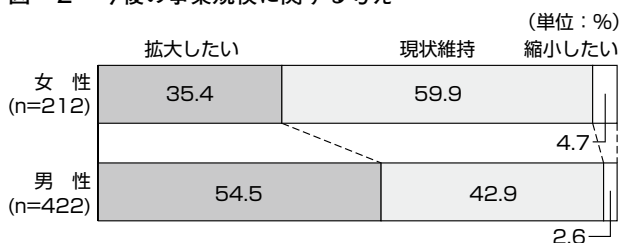
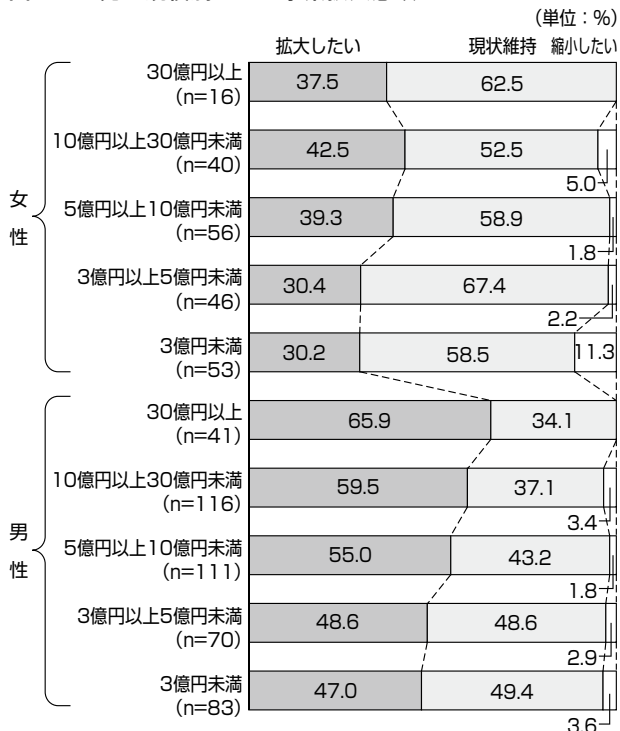


図-3 売上規模別にみた事業拡大意欲

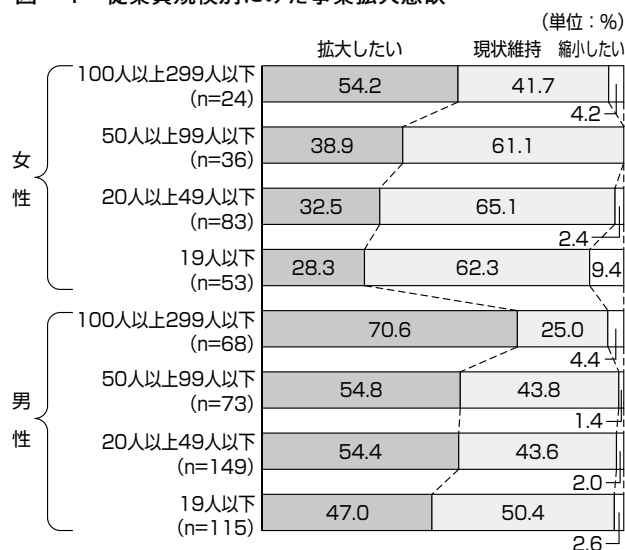


経営者に特有だとはいいきることにはできないが、ほとんどの女性経営者が、さまざまな局面で、家族や専門家、師と仰ぐ人物に相談をしながら意思決定を行っていた。相談をしてから決定する行動パターンは確かにみられる。

### 調和重視は成長を志向しないか

女性経営者はより調和を重視するといえるかもしれないが、それがすなわち成長を志向しないことにつながるののだろうか。相談を繰り返せばそれだけ、独断で迅速に決定する際のスピードには後れを取ることになるが、一旦調和がなされれば、その後の物

図-4 従業員規模別にみた事業拡大意欲



事は<sup>あつれき</sup>軋然なくスムーズに進む。準備に時間をかけることが、成長を志向しないこととは、直接に結びつかないのであり、実際に女性経営者の成長に対する考え方をみていくことが重要である。

### 成長志向があるか

今後の事業規模に関する考えを「拡大したい」「現状維持」「縮小したい」から選択してもらったところ、男性経営者は、過半数が「拡大したい」を選択したのに対し、女性経営者は、約6割が「現状維持」を選択し、「拡大したい」は35.4%となった(図-2)。この結果を素直に読むと、確かに女性経営者は拡大を志向する者が少ないといえそうである。

売上規模別に事業拡大意欲をみると、明確に男女で回答傾向が異なる。男性経営者のほうが、売上規模が大きくなるにつれ、事業拡大意欲も高まる傾向があるのに対して、女性経営者は、はっきりとした傾向があるとはいえない(図-3)。

しかし、これを従業員規模別にみると、従業員規模100人以上の企業になると、女性経営者においても「拡大したい」とする回答が過半を占めており、従業員規模の大きな層の女性経営者は事業拡大意欲が比較的旺盛である(図-4)。

なぜ、従業員規模と売上規模で結果が異なるのであろうか。インタビュー結果をみると、目標を高く掲げ、達成のための事業計画を綿密に組み立てている企業から、一步一步着実な成長を目指すとする企業までさまざまではあったが、会社を成長させたくないと明言している企業は皆無であった。

社員の雇用を守るということに関しては、専業主婦から一転して「100人の従業員とその家族が路頭に迷う、という焦燥感が募って、入社を決意した」例や、「社員と社員の生活を守るために会社を倒すわけにはいかない」と説得されて、社長の役割が回ってきたとする例にあるように、経営者はおしなべて非常に重く受け止めている。

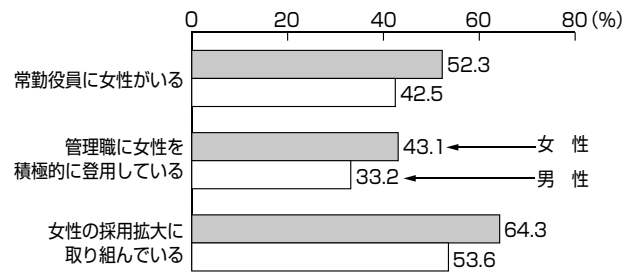
しかし、売上に関しては、シェアを重視するというよりはむしろ、「良質な（利益率の高い）売上を重視する」「（潜在）市場のあるところに攻めていく」という多数の発言からも、利益重視の姿勢が根幹にあることがうかがわれた。そうであれば、売上を追わないことがすなわち成長を志向しないことを意味しない。

また、個人事業からスタートしたあるインタビュー企業の社長は、デザインの仕事をしたいという気持ちが強まり、会社設立に至っている。個人事業者からスタートしたとしても、当然に事業を拡大する意欲を有していることを示している。

### ジェンダーギャップ

ジェンダーギャップという目線で見ると、女性が家事・育児・介護などの時間の制約下にあること、調和重視の姿勢こそ違いが目立つものの、企業経営におけるさまざまな困難を克服する手立ては、ノウハウ・知識不足を補うにしても、従業員や取締役の理解を得ることにしても、その手法や取り組みの姿勢には、大きな差はみられなかった。また、中小規模の企業を対象とした今回調査においては、特にインタビューからみて、女性経営者には成長志向がないという結論を導くことは早計であろう。

図-5 女性の活躍推進への取り組み



### 女性経営者を増やすための政策とは

日本がそもそも起業しにくい国であること、加えて少ない起業家のなかで女性はさらに少ないことを踏まえれば、女性に特化した創業支援策がやはり必要であり、若手の起業者を増やすには、家事・育児負担をサポートする社会制度の整備も必要となる。

しかし、子供が就職した後、専業主婦から起業に至り、中堅企業に成長させた事例もある。すなわち、起業年齢がいくつであろうとも、必要な経営資源と明確な経営方針が備わっていれば、経営を軌道に乗せることが可能である。

であるとすれば、例えば専業主婦の道を選んだ女性が、子育てが終わった時点で、起業予備軍になりうるということになり、若年層にとどまらず幅広い層の起業支援も有効であるといえよう。

それ以外に注目したいのは、女性登用によるダイバーシティ推進に対する女性経営者の思いである。管理職登用、役員登用のウエートは下がるが、女性雇用を積極的に推進しようとする意欲は、男性経営者よりも女性経営者のほうが確実に高い（図-5）。したがって、女性経営者にむけ、女性雇用の増加を働きかけ女性活躍を推進することも一法である。

（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18回

# 理想の子どもの数と 現実の子どもの数



佐々木 尚之 (ささき たかゆき)

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 助教

専門は生涯発達学。主著は「The supermom trap: Do involved dads erode moms' self-competence?» (Takayuki Sasaki, Nancy L. Hazen and William B. Swann Jr., *Personal Relationships*, Volume 17 (2010), pp.71-79)、「不確実な時代の結婚—JGSS ライフコース調査による潜在的稼働力の影響の検証—」(『家族社会学研究』第24巻第2号、2012年)。

日本の少子高齢化は世界に類を見ないペースで進んでいる。2012年の出生数は104万人弱であり、この数は厚生労働省「人口動態統計」の調査が開始された1899年以降最低である。一方で、総人口に占める65歳以上人口を示す高齢化率は上がり、2013年には25%となった。

中小企業における経営者および従業員の平均年齢も年々高まる傾向があり、後継者不足から、技術や技能の伝承にとどまらず事業そのものを承継することが困難なケースが増加している。このまま少子高齢化がつづく、消費や需要が縮小し、社会保障制度が持続不可能になるなど、社会全体に大きな影響を及ぼすことが予想されている。

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)の累積データに基づいて、理想の子どもの数と実際の子どもの数の変化に焦点をあてる。

## 減少する 理想の子どもの数

JGSSでは、これまでに実施したすべての調査で、調査時点における子どもの数および一般家庭にとって理想的な子どもの数を尋ねている。図-1は、実際の子どもの数と理想の子どもの数を回答者の出生年別に表したものである。

調査時点以降に子どもの数が増えているケースを考慮する必要があるものの、近年生まれの人ほど、実際の子どもの数が減少しているだけではなく、理想の子どもの数も漸減している。また、小規模事業者<sup>(注)</sup>の方が、その他の職業の人(無職を含む)に比べて、実際の子どもの数が一貫して多いものの、減少傾向であることに変わりはない。

これまで、少子化の主な要因として、価値観の変化、親族関係の希薄化、雇用環境の悪化、未婚化などが指摘されているが、回答者の子どもが生まれたときの社会状

況は大きく異なるうえ、出産当時の価値観などを懐古的に尋ねても妥当性や信頼性に問題が生じる。そこで、きょうだい数の推移を検討するとともに、子どもの視点から親世代の変化を調べる。

では、きょうだい数の推移をみてみると、第2次世界大戦を境にきょうだい構成が大きく変化している(図-2)。4人以上のきょうだいをもつ人の割合は、戦前生まれでは6割以上を占めていたが、戦後からは徐々に低下し、1965年生まれ以降は1割に満たない。

一方で、60年生まれ以降になると、2人きょうだいが5割前後、3人きょうだいが3割強となり大部分を占めるようになる。また、一人っ子の割合は、いずれの世代においても5%前後を推移しており、一人っ子が増えているとする一般的なイメージとは異なる。

第2次ベビーブーム世代を含む70-74年生まれから85-89年生まれにかけては、出生数が約40%低下した期間であるものの、この

期間のきょうだい数の構成に目立った変動はない。この結果から、少なくとも89年までは、1組の夫婦が生む子どもの数の減少が少子化の最大の要因であるとは考えにくい。

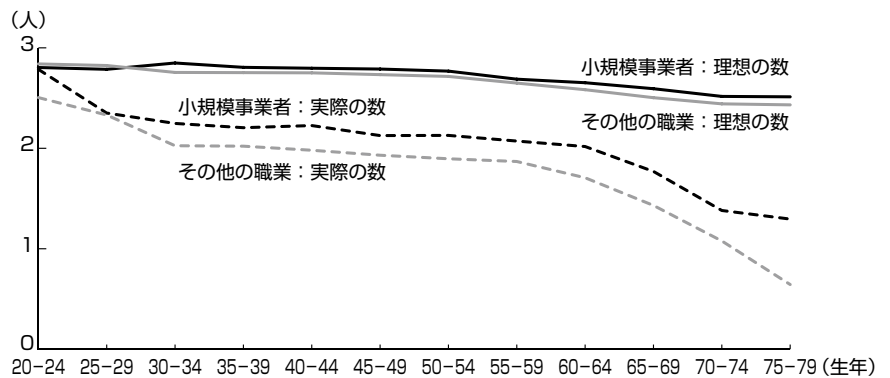
### 子どもの数が理想より少ない理由

この期間の親世代における大きな変化として、高学歴化と女性の就業率の上昇が挙げられる。出生数の減少と時期が重なっているため、女性の社会進出を少子化の原因とする仮説も存在する。

しかしながら、母親の学歴および回答者が15歳時の母親の労形態別にきょうだい数の変化をみると、母親の学歴や就労の有無にかかわらず、近年生まれほど、きょうだいの数が減少している。JGSSデータにおいても、母親の高学歴化および就業率の上昇は確認でき、女性の社会進出によって、夫婦が子どもを生まなくなったとは考えにくい。

なぜ多くの人は、理想より少ない子どもを生むようになったのだろうか。複数の要因を考慮したうえで、理想と現実に乖離がある理由を解析すると、結婚と第1子の誕生のタイミングが非常に大きく影響していた。つまり、若い世代ほど多くの子どもを望まなくなっているとともに、未婚化・晩婚化が進行したために、望んでよりさらに少ない数しか子ども

図-1 理想の子どもの数と実際の子どもの数の推移



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)  
 (注) 回答者もしくは配偶者が、従業員29人以下の会社の経営者、自営業者である場合を小規模事業者とした。

図-2 きょうだい数の推移

(単位：%)

	1人	2人	3人	4人以上
20-24年生まれ	7.3	8.2	14.0	70.5
25-29年生まれ	5.0	8.0	13.8	73.2
30-34年生まれ	4.5	6.9	13.0	75.6
35-39年生まれ	3.5	7.0	14.4	75.1
40-44年生まれ	4.0	9.3	18.8	67.9
45-49年生まれ	4.1	16.6	27.1	52.1
50-54年生まれ	4.1	25.1	33.7	37.1
55-59年生まれ	6.3	37.8	33.8	22.1
60-64年生まれ	7.2	49.0	32.7	11.2
65-69年生まれ	6.7	53.8	30.6	8.9
70-74年生まれ	7.0	53.0	33.3	6.8
75-79年生まれ	7.4	52.8	32.6	7.2
80-84年生まれ	7.1	49.2	35.5	8.2
85-89年生まれ	6.6	47.4	37.5	8.5

を生まなくなっている。

こうした背景には、子育てに対する経済的・精神的負担感から、少ない子どもを大事に育てなければならぬとの意識が働いていることが考えられる。さらには、結婚に対する価値観の変化や労働環境の不安定さから、多くの若者が結婚しない(できない)状況にあることも考慮する必要がある。

少子高齢化は、経済活動の縮小や優秀な人材確保の競争激化を引き起こし、中小企業の事業承継問題に直接的、間接的につながる深刻な問題であることから、男女が安心して結婚・出産・子育てできる支援体制の構築が急務である。

(注) 回答者もしくは配偶者が、従業員29人以下の会社の経営者、自営業者である場合を小規模事業者とした。

## かがやきを演出する貸衣装店



ここゆい  
心結  
代表

### 越田 晴香

23歳の若さで貸衣装店を始めた女性がいる。

石川県金沢市で「心結」を営む越田晴香さんが目指したのは、幼いころから慣れ親しんできた和服を、観光客に気軽に味わってもらおうこと。

その挑戦は観光客の関心を惹きつけ、地元の共感も呼んでいる。金沢に新たなにぎわいをもたらす、越田さんの取り組みを聞いた。

#### プロフィール

#### こしだ はるか

1987年、石川県生まれ。大学卒業後、東京の大手機械メーカー勤務を経て、2010年に石川県金沢市で「心結」を創業する。同年、(公財)石川県産業創出支援機構が主催する革新的ベンチャービジネスプランコンテストで優秀起業家賞を受賞。

#### 企業概要

創業 2010年  
従業員数 3人  
事業内容 和服のレンタル・着付け  
所在地 石川県金沢市芳齊2-5-18  
電話番号 076(221)7799  
URL <http://www.kokoyui.com>

#### よみがえった夢

——事業の概要を教えてください。

和服の貸衣装店です。振袖、留袖、袴、浴衣など女性用はもちろんのこと、男性用の着物も揃えています。また、草履や鞆、かんざしなどの小物も用意しているので、お客さまは手ぶらで来店して、気軽に和服を着ていただけます。美容師の資格をもった従業員がいるので、ヘアメイクもできます。

お店は、古くからある町家を改装したもので、畳の間に置いた桐たんすに商品を並べています。金沢駅から歩いて5分のところにあるため、金沢市を訪れた観光客に多く利用していただいているのが

特徴です。町家の雰囲気味わいながら和服に袖を通せるのは珍しいと、喜ばれています。

用意している和服は800着ほどあります。100年以上前につくられた正絹しょうけんのアンティークものから、今はやりのポリエステル製でパステルカラーを取り入れたデザインのものまであります。帯も300本ほど揃えているので、お客さまはお気に入りの組み合わせを見つけることができます。

——どうしてこのようなお店を始めたのですか。

わたしが幼いころの体験が原点にあります。

当時のわたしにとって、和服は憧れの対象でした。わたしは小学

生のころから日本舞踊を習っており、発表会のときにはきれいな振袖を着せてもらっていました。すると、知らない人が「かわいいね」と、気軽に話しかけてくれます。何だか自分がかがやいているようで、しあわせな気持ちになりました。この日が待ち遠しくて、発表会の前日はなかなか眠れなかったものです。また、実家の向かいには貸衣装店がありました。私服で来店した女性がわずかな時間で和服姿に変身して出てきます。その姿のまぶしいこと。わたしはいつもその様子を楽しみに眺めていました。

こうした体験から、いつかはわたしも和服に関わる仕事をするという夢を、漠然と描いていました。

でも、小さいころの夢は学生生活を忙しく過ごすうちに、いつしか薄れていきました。周りに流されるように就職活動に突入し、就いた仕事は、東京にある機械メーカーの営業職でした。

早く周りに認められたいという一心から夢中になって働いたのですが、肩に力が入っていたのでしょう。上京してわずか半年で体調を崩してしまいました。

結局、そのまま会社を辞めて、金沢に帰ることにしました。実家に戻り、今後の身の振り方を考えていたとき、何気なく部屋にあるたんすを開けると、むかし着た振袖が出てきました。すると、ふいに幼いころの思い出がよみがえってきたのです。わたしが本当にや

りたかったのは和服に関わる仕事。夢がよみがえった瞬間でした。

すぐに思い当たったのが、貸衣装店です。日本舞踊を習っているもので、着付けの技術はすでにあります。今度はわたしの手で、女性をかがやかせる。そんなお店を開きたいと考えました。

思い立ってからはすぐに準備を始めました。お店探しや開業に当たって必要な手続きなどは、(公財)石川県産業創出支援機構 (ISICO) に助けをもらいながら進めました。

——和服はどのように揃えたのですか。

実は2010年5月に開店したときは、数えるほどしかありませんでした。買い揃えようにも、新品の和服なら1着数十万円はしますし、古着もけっして安くはありません。

はじめは母や親戚の和服を譲ってもらいましたが、それでも限界はあります。品揃えを増やすには、元手となるお金が必要でした。

そのことをISICOに相談すると、革新的ベンチャービジネスプランコンテストに応募してはどうか、と勧められました。これはISICOが毎年開催しているもので、そこで認められれば、お店の知名度は向上するでしょうし、信用力アップにもつながると考えました。いよいよ事業を本格的に始めるに当たり、自分の腕を試すいい機会だとも思い、挑戦することにしました。

## 印象に残る独自の演出

——どのようなプランを考えたのですか。

金沢を訪れる観光客をターゲットにした和服のレンタルです。せっかく古都・金沢を訪れるのですから、伝統ある和服も合わせて楽しんでもらおうというものです。すでにある貸衣装店の多くは、冠婚葬祭などで和服を着る地元の方をターゲットにしていたので、すみ分けもできると思いました。

コンテストの結果、優秀起業家賞を受賞することができました。また受賞をきっかけに、ISICOから助成金をいただくこともできました。これで和服を買い揃えるお金が手に入りました。

嬉しい誤算もありました。コンテストの後、見ず知らずの方々からたくさん和服がお店に送られてきました。結果をテレビなどで知った方が、着なくなった和服を送ってきてくれたのです。

和服といえば、昔から女性にとって大切なものです。嫁入り道具として親からもらったという方もいます。しかしライフスタイルの変化によって、着る機会がなくなってしまい、たんすに眠ったままの着物も少なくありません。それならいっそのこと当店で役立ててもらいたいとのことでした。けっして安くない着物を譲ってくださったことに感謝するとともに、お店を成



功させることで、恩に報いたいと思いました。

### ——描いたプラン通りに事業は進みましたか。

コンテストの結果がマスコミで大きく取り上げられたことや、いただいたお金を広告費に回せたことで、来客数は増えましたが、長くは続きませんでした。当初は若い女性の開業ということで話題性があったのですが、それだけで商売が続けられるほど、現実には甘くありませんでした。商売として軌道に乗せるためには、さらに工夫する必要がありました。

そこで考えたのが、和服姿での「体験」を前面に押し出すことです。ご存知のとおり、金沢には兼六園やひがし茶屋街など、歴史を感じられる観光スポットがたくさんあります。普段着姿で散策するだけでも十分に楽しめるのですが、和服姿であれば、いっそう街に溶け込むことができるはずですし、食事一つとっても、いつもと違った味わいになるでしょう。

そこで工夫したことが二つあります。一つは、レンタルした和服をお客さまの宿泊先で返せるようにしたこと。お客さまが和服姿で観光している間に、当店の洋服や荷物を宿泊先まで届けます。これなら、当店に戻る時間を観光に充てられます。今では金沢市内のほとんどのホテルで、このサービスを利用できます。

もう一つは、わたし自身が市内を歩き回り、和服姿に合った独自の観光案内をつくったことです。見知らぬ土地で、地元の人に教えてもらった情報というのは、観光客からすれば嬉しいですね。わたしと同世代の女性が喜びそうな、カフェや雑貨店などの情報を多く集め、ホームページでも紹介するようにしました。

### ——反応はいかがでしたか。

カップルや、“女子会”と称して金沢を訪れる若い女性から好評を得ました。みなさん、和服姿で街を散策する様子をカメラに撮り、ブログやFacebookにアップして楽しんでいました。また、「きれいな格好ね」と声をかけられ、地元の人と会話が弾んだという話も聞きました。おかげで当店のサービスは口コミで広がり、客足は少しずつ戻ってくるようになりました。

一方で、慣れない和服姿のためか、途中で疲れてしまい、行きたい所をすべて回れないという声もありました。せっかく観光に来たのに、これではもったいない。

そこで、金沢に精通した地元の人が、旅のお供をしたらどうだろうか、と思いつきました。さらにそれがカメラマンであれば、観光案内と写真撮影の両方をこなすことができます。これなら効率的に観光できるし、写真もきれいに撮れます。

ただ、問題が二つありました。一つはプロのカメラマンにお願いすると、どうしても料金が高くなってしまいます。もう一つは、観光客が増える休日は、結婚式など催事でスケジュールが埋まっており、そもそもカメラマンを押さえるのが難しかったことです。

### ——どうやって解決したのですか。

プロカメラマンである大学時代の先輩に相談すると、いっそのことアマチュアのカメラマンを使ってみてはどうかとアドバイスされました。和服姿の人は被写体として珍しいので、興味を示すカメラマンは少なくないはずだということです。

そこで、当店のパンフレットを作成することを目的に、和服姿の女性の撮影会を企画し、市内のカメラマンに集まってもらいました。そのなかから、撮影技術が確かで、観光案内もできる方を探すことにしました。

撮影会の後、この人なら大丈夫だろうという方にサービスの概要を説明したところ、大半の方が協力してくれることになりました。今では10人ほどが手伝ってくれています。

写真のデータはすぐに渡します。何よりガイドブックには載っていない穴場スポットで、しかも和服姿で記念撮影ができるので得した気分になれると、お客さまからとても喜ばれています。

## 受け継がれるかがやき

——外国人観光客もたくさん訪れるそうですね。

おかげさまで、外国人のお客さまの予約でいっぱいになる日もあります。実はお店を始めたときから、外国人のお客さまにも和服の良さを知ってもらいたいと思っていました。小松空港には台北、上海などからの定期便が就航しており、外国人が増えていました。また、2015年には北陸新幹線が開業します。東京に来た外国人が金沢まで、ふらっと足を伸ばしてくれるかもしれないと考えたのです。

そこでまず、英語と中国語のウェブサイトをくれました。また、台湾の旅行会社へ営業しに行きました。その結果、台湾人の観光客が当店を利用する様子を、ブログで取り上げてもらうことができました。検索でその記事を見つけて訪れる外国人は少なくありません。

わたし自身、外国語は得意ではないので、和服選びや着付けは身ぶり手ぶりを交えながらになるのですが、不思議と心が通じるのか、不自由を感じたことはありません。目をきらきらさせて「キモノ！ワフク！」と喜ぶ姿を見ると、わたしもつい笑顔になってしまいます。

——着実に夢をかなえているんですね。

開店からもうすぐ4年が経ちま

すが、おかげさまでこれまでに約2,000組のお客さまが当店に足を運んでくれました。

ここまでこられたのは、お店を始めたときの思いを常にもち続けているからだと思います。一つは、大切な和服を当店に譲ってくれた方々への感謝の気持ちです。どの和服も、その方がかがやかしい一時を彩ってきたはずで、一着に込められた思いを大切に受け継いでいくことが、当店の使命です。

もう一つは、この事業のきっかけになった、幼いころからの和服への思いです。和服は見るだけでも美しいものばかりですが、実際に袖を通して、動いてみて初めて、本当の良さがわかると、わたしは思っています。その姿は、いつの時代もかがやかしいものに違いありません。難しい作法がたくさんありそうだと敬遠していた方にこそ、この思いを伝えたいです。



金沢観光の思い出を写真に

一方で、最近芽生えてきた思いもあります。それは、金沢の街をつくっているという思いです。和服がきっかけでコミュニケーションが生まれ、観光客と地元の人の距離が縮まれば、こんなに嬉しいことはありません。それは街の魅力をさらに引き立ててくれるはずで、金沢がもっとかがやけるように、わたしなりの演出を、これからも続けていきたいと思っています。

## 聞き手から

取材当日、越田さんは和服姿で迎えてくれた。案内されたのは畳の間。心配していたとおり、みな、正座姿でのインタビューが始まった。

20分がんばったが、限界だった。もじもじしていると、越田さんは「和服だから正座、ということはありませんよ。わたしも苦手です」とにっこりしながら、足を崩してくれた。

和服は格式張ったものといった印象をもっていたが、この一言でぐっと身近になった気がする。作法はさておき、まずは肩肘張らずに着てみよう。そして街を歩いてみよう。そう思わせる越田さんの振る舞いは、これからも多くの人に、さらには金沢の街に、かがやきをもたらすのだろう。

(藤田 一郎)

# データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第27回

## 中小企業の景況は、 先行き懸念はあるものの、回復している

～全国中小企業動向調査（中小企業編）（2014年1－3月期実績、4－6月期以降見通し）結果～

当研究所が2014年3月中・下旬に実施した「全国中小企業動向調査（中小企業編）」では、今期（2014年1－3月期）の業況判断DIは、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要などを背景に高い水準となった。

注目される消費税率引き上げ後についてみると、来期（2014年4－6月期）の業況判断DIは今期から大きく低下するものの、来々期（2014年7－9月期）は上昇する見通しとなっている。

### 高い水準となった 1－3月期の業況判断DI

当研究所は、四半期ごとに「全国中小企業動向調査（中小企業編）」を実施している。調査対象は原則従業員20人以上の中小企業約1万3,000社で、業況の総合判断や売上、利益、価格などの項目について、当期の実績および2四半期先までの見通しを尋ねている。

今期（2014年1－3月期）の業況判断DIは、前期（2013年10－12月期）から3.2ポイント上昇して18.0となり、1990年10－12月期の19.6以来の高さとなった（図－1）。3期続けてプラス水準となるのは、バブル崩壊後では初めてのことである。製造業、非製造業いずれにおいてもDIは上昇し、それぞれ18.4、17.5と高い水準となった。

業況判断DIが高い水準となった背景には、消費税率引き上げ前の駆け込み需要などがある。

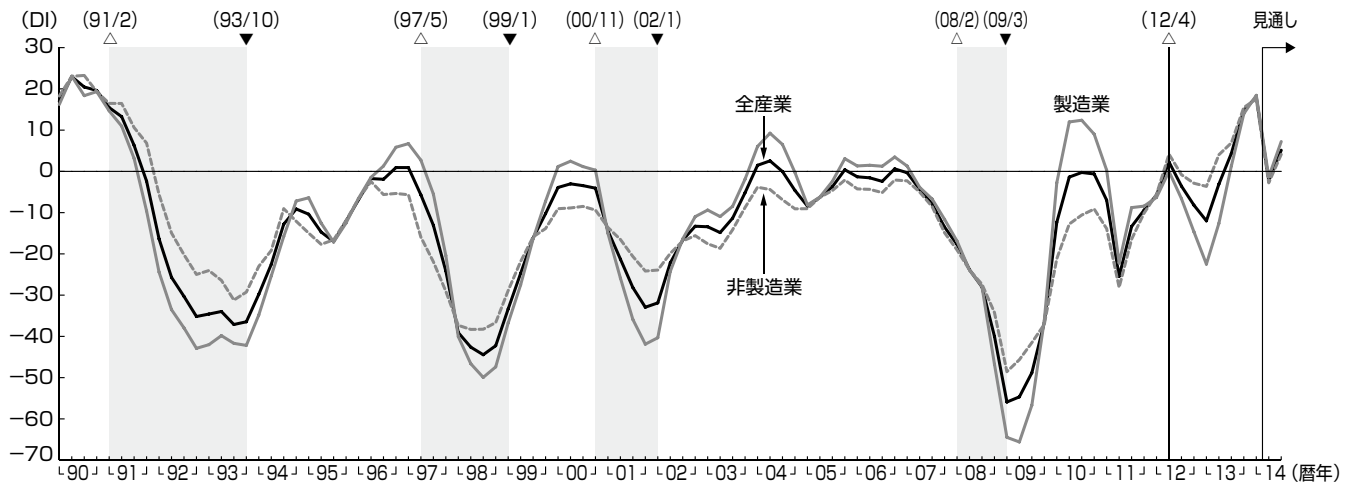
注目されるのは、消費税率引き上げ後の動向である。中小企業は4月以降の自社の業況をどうみているのだろうか。

### 4－6月期は低下も 7－9月期には上昇の見通し

来期（2014年4－6月期）の業況判断DIは、全産業では今期から20.2ポイント低下し、-2.2になる見通しとなっている。二桁のプラス水準から一転、来期は2013年4－6月期の-3.1以来4期ぶりのマイナス水準となる見通しであり、消費税率引き上げ後の業況に対する中小企業経営者の慎重な見方がうかがえる。

もっとも、図－1に示した1990年以降のDI（実績値）

図-1 業況判断DIの推移

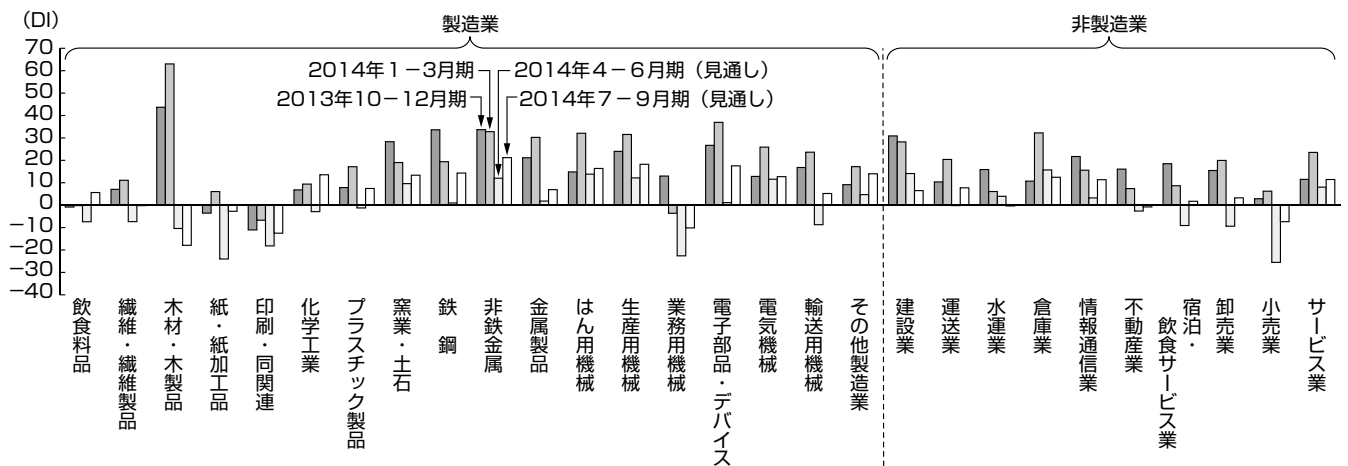


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（中小企業編）」（以下同じ）

（注）1 DIは前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す。ただし、2012年4月の山は暫定的に設定されたもの。それ以降の谷は設定されていないため網掛けはしていない。

図-2 業種別にみた業況判断DIの推移



の平均値は-12.7、中央値は-10.2となっており、-2.2は過去の推移と比べて高い水準にあるという見方もできる。製造業、非製造業別にみても、来期のDIはそれぞれ-1.3、-2.8と小幅なマイナス水準にとどまる見通しだ。

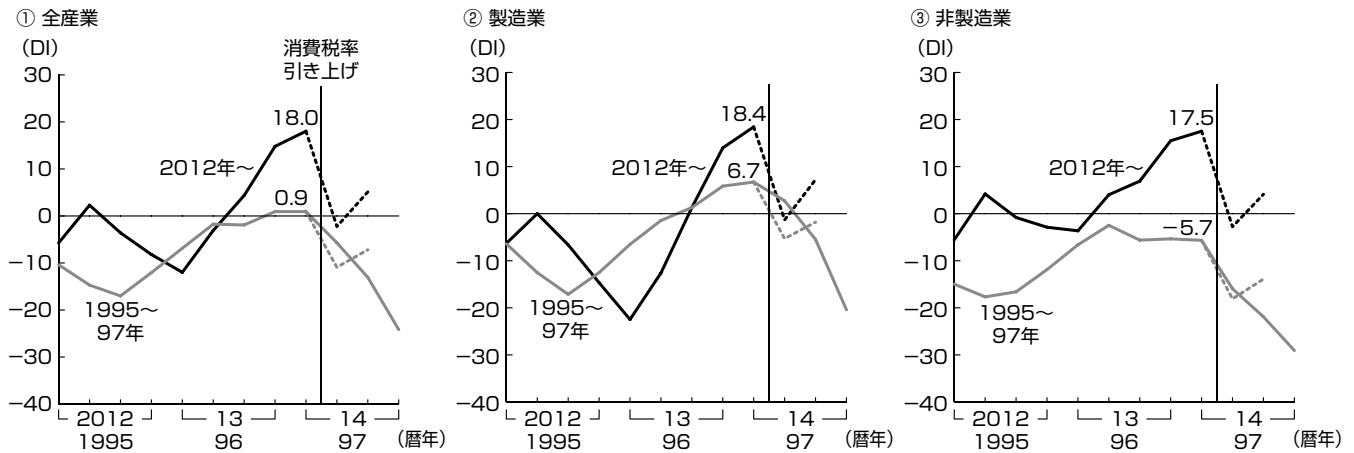
また、来々期（2014年7-9月期）は、製造業、非製造業ともにDIは上昇し、全産業で5.1とプラス水準に復する見通しとなっている。消費税引き上げ後の景況はいったん落ち込むものの、影響は一時的とみている企業が多いようだ。



業種別にみると、今期多くの業種でプラス水準となった業況判断DIは、来期、すべての業種で低下する見通しである（図-2）。

今期から来期にかけて、最も大きく低下するのは、住宅の駆け込み需要を背景に好調が続いていた木材・木製品だ。今期は63.0と非常に高い水準となっ

図-3 業況判断DIの推移（1995～97年、2012年～現在）



(注) 1 図-1 (注) 1 に同じ。

2 図中の数字は1997年1-3月期、2014年1-3月期の実績値を、点線はそれぞれ1997年1-3月期調査、2014年1-3月期調査における2四半期先までの見通しを示す。

たが、来期は-10.4と二桁のマイナス水準になる見通しである。製造業ではこのほか、紙・紙加工品(-24.0)や印刷・同関連(-18.2)、飲食料品(-7.4)、繊維・繊維製品(-7.3)など、内需関連にマイナス水準となる業種が目立つ。

一方、公共工事向けのコンクリート需要が底堅い窯業・土石は、来期もプラス水準となる見通しである。また、金属・機械関連の業種の来期のDIをみると、駆け込み需要が顕著にみられた輸送用機械などがマイナス水準となっているものの、多くはプラス圏内にとどまる見通しとなっている。海外経済の緩やかな回復や国内企業の収益改善を背景に、金属・機械といった外需関連・設備投資関連の業種は比較的堅調に推移しそうだ。

非製造業では、来期は小売業(-25.5)、卸売業(-9.4)、宿泊・飲食サービス業(-9.1)などがマイナス水準に転じる見通しとなっている。一方、公共工事が下支えとなる建設業(14.1)や、測量・物品賃貸などが堅調なサービス業(8.0)などは引き続きプラス水準となる見通しだ。

来々期は、製造業、非製造業ともに多くの業種でDIが上昇する見通しとなっている。来期はマイナス水準となる業種でも、来々期はプラス水準ないしは

ゼロ近傍に復する業種が多い。一方で、木材・木製品や、家具などの販売低迷が響く小売業など、反動減の影響が長引くことが懸念される業種もみられる。

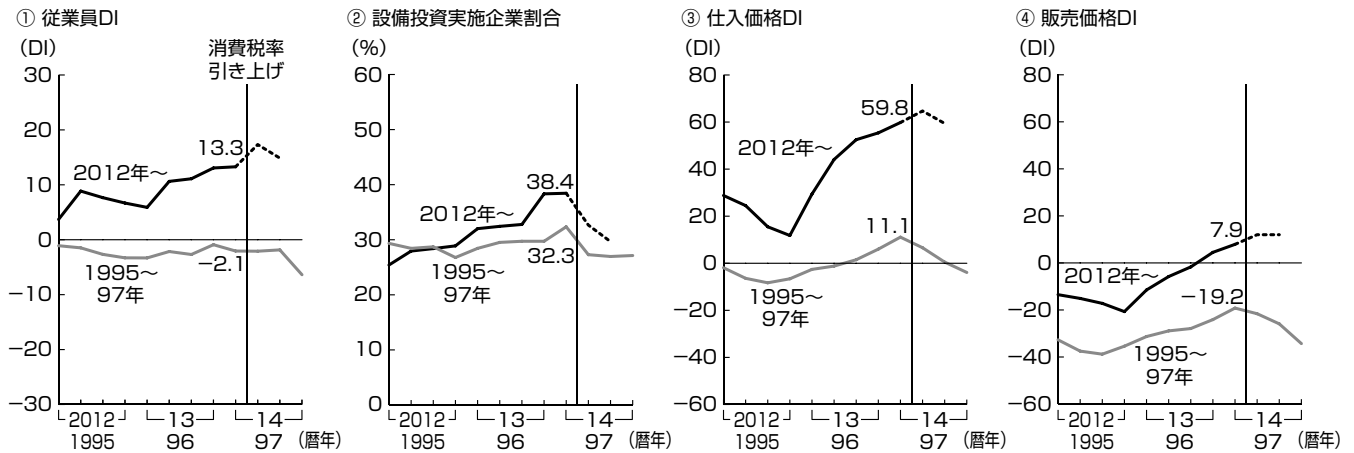


ここからは、前回消費税率の引き上げがあった97年との比較から、企業が現在置かれている状況を確認する。

それぞれの税率引き上げ前についてみると、業況判断DIは97年1-3月期の0.9に対し、今期は18.0と高い(図-3)。今回の局面では、異次元の金融緩和や積極的な財政政策を受けて景気回復への期待が高まり、そこに駆け込み需要が加わった。過剰な雇用、設備、負債といったバブル期の後遺症を引きずっていた97年当時に比べ、勢いがあるなかで4月を迎えた様子が見え始める。

税率引き上げ後については、前回の局面ではDIは下降線をたどったが、97年7-9月期以降の低下は7月からのアジア通貨危機やその後の国内の金融不安による影響が大きい。なお、同年4-6月期に注目すると、DIは低下したものの、1-3月期調査

図-4 従業員DI、設備投資実施企業割合、価格関連DIの推移 (1995～97年、2012年～現在)



(注) 1 従業員DIは、前年同期比で「増加」企業割合－「減少」企業割合 (季節調整値)。仕入価格DI・販売価格DIは、前年同期比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。  
2 図中の数字は1997年1－3月期、2014年1－3月期の実績値、点線は見通しを示す。

における見通しほど落ち込んでいなかったことがわかる。特に、製造業はプラス水準を維持していた。97年においては、税率引き上げ後に対する懸念が実勢に対してやや強く表れていたようだ。

他の指標にも目を向けてみよう。まず、従業員DIをみると、前回局面では一貫して水面下にあったのに対し、このところはプラス圏内で上昇が続いている(図-4)。景気が上向き、さまざまな業界で人材不足が生じるなか、今期は13.3と89年1－3月期以来の高さとなった。

また、設備投資実施企業割合もこのところ上昇が続き、足元で38.4%とバブル期以来の高さとなっている。人材確保や設備投資への意欲の高まりは、景気の先行きに対する期待の表れとみることもできる。こうした動きが企業の競争力向上につながり、好循環を生むことが望まれる。

一方、高止まりしている仕入価格DIは懸念材料といえる。販売価格DIも緩やかに上昇してきているものの、「原材料費やエネルギー価格の上昇が利益を圧迫している」という声は依然として聞かれる。さらなる改善が待たれるところだ。

こうした状況の違いは、企業が抱える経営上の問題点にも表れている。97年当時は「製品安や値下げ

表 当面の経営上の問題点

(単位：%)

	1997年1－3月期	2014年1－3月期
売上・受注の停滞、減少	41.3	35.2
原材料高	5.3	21.6
求人難	4.4	13.2
製品安や値下げの要請	15.6	6.6
人件費や支払利息等の増加	9.7	4.6
その他	23.7	18.8

の要請」「人件費や支払利息等の増加」が比較的高い割合だったのに対し、今回の局面では「原材料高」「求人難」が高くなっている。「売上・受注の停滞、減少」は依然最も高いものの、割合は低下してきており、足元では35.2%と97年と比べて低くなっている。

今期の調査結果からは、消費税率引き上げ後の景況に対する懸念がみられる半面、落ち込みから早期に復すると期待もうかがえる。今後、期待と懸念のどちらが強くなるか。国内の所得環境や海外経済等にも目配りしながら、その動向を注視していく必要がある。(渡辺 綱介)

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](http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_sihanki.html)



## 雇用を創出して 息の長い復興支援を

フロンティアジャパン(株)  
代表取締役社長 額賀 泰尾



### 〈企業概要〉

代表者 額賀 泰尾  
創 業 1978年  
従業者数 35人  
事業内容 ノベルティグッズの製造・販売  
所在地 東京都江東区清澄1-3-2  
電話番号 03 (5646) 1023  
U R L <http://www.eco-pro.ne.jp>

宮城県本吉郡南三陸町は東日本大震災により大きな被害を受けた町の一つだ。地域経済への打撃は大きく、2009年に870あった事業所数は2012年には268に減少、従業者数も5,591人から2,571人と約3,000人減少した。

木製のノベルティグッズを製造しているフロンティアジャパン(株)の額賀泰尾社長は、震災後、南三陸町に新たに工場を設立することで被災地の雇用を創出し、復興に貢献している。

### 被災地に工場を建てる

——震災の被害を受けた宮城県本吉郡南三陸町に工場を設立したと聞きました。

東日本大震災からちょうど1年が経過した2012年3月から稼働しました。

工場を設立したのは、当社がビジョンとして掲げているCSVの考え方に基づくものです。CSV

とはCreating Shared Valueの略で、日本語にすると共益の創造という意味になります。ビジネスのなかに社会問題を解決する要素を取り入れることで、企業の利益や競争力だけではなく、社会的な価値も生み出していく取り組みのことです。

CSVは、CSR（企業の社会的責任）とよく比較されますが、CSRは事業から生まれた利益を使って社会貢献を実施することが多いのに対し、CSVは事業その

ものの遂行を通じて社会貢献を果たすという違いがあります。そのため、CSRは利益が出なければ活動を縮小してしまいがちですが、CSVは事業が継続されれば、その分だけ社会貢献が実現されます。

当社は1978年の創業以来、事業を通じた社会貢献を実践してきました。

——具体的にはどのような形で実践してきたのですか。

当社は、印刷物の梱包と発送を

請け負う会社としてスタートしました。手作業でできることは何でもやるというスタンスで事業を展開し、製品の組み立てや検品、袋詰めなどもあわせて行うようになりましたが、これらの作業を障害者授産施設や小さな子どもがいる主婦などに依頼することで、働きに行くことが困難な人たちに労働の機会を提供しています。

また、2005年からは企業のノベルティグッズを間伐材でつくる事業を始め、日本の森林保全活動を支えています。

ノベルティグッズとは、企業が宣伝や販売促進のために顧客に配布する品物のことです。当社ではコースターやカードスタンドなど150種類以上の製品をつくっていますが、当社が手がけるまで、木製のものはほとんどありませんでした。

一方、間伐材は木の成長を促すために不要な木や枝を伐採する間伐によって生じるものです。森林の管理には欠かせないものですが、間伐材を販売しようとしても間伐の費用を十分にまかなうほどの収入にはなりません。径が細いことから、高値がつかず用途も限られるからです。

したがって、当社が間伐材でノベルティグッズをつくることは、間伐材の消費を増やし、植樹や間伐といった森林保全活動に必要な資金をつくりだすことにつながるのです。

——常に社会的な問題の解決を考えて経営しているのですね。

そのとおりです。東日本大震災が発生してからも、当社の事業を通じて被災地のために何かしたいと思いました。

間伐材でつくるノベルティグッズは木のぬくもりが心地よく、環境への貢献もあることから、年々受注が増加していました。震災直後こそ受注量は一時的に落ち込みましたが、遅かれ早かれ、福井県にある工場の生産能力では対応が難しくなることが見込まれました。そこで、新たな工場の設立を検討していたところだったため、それならば被災地に設立して雇用を生み出すことで少しでも復興を支援しようと考えました。

## 言うは易く行うは難し

——しかし、縁のない地域での工場設立は大変だったのではないですか。

まずは設立場所を探すための情報収集から始めました。ノベルティグッズの原材料となる間伐材を仕入れる関係で、日ごろから全国の森林組合とは付き合いがありました。各地の組合に話を聞いていったところ、宮城県の登米町森林組合の紹介で、被災地のいろいろな人と会うことができました。そのなかに、南三陸町の役場の方がいたのです。



南三陸工場

南三陸町は津波によって町全体が大きな被害を受けた地域です。事業所の再開はなかなか進まず、多くの雇用が失われている状態でした。雇用の受け皿となる事業所が必要とされており、ここに新たな工場を建てれば復興に役立てるのではないかと思い、当社の事業内容や工場の設立場所を探していること、復興につながる取り組みをしたいことを熱心に話しました。

すると、廃校となっていた入谷中学校の2階部分を貸してもらえることになったのです。しかも、家賃など費用の一部を免除してくれるというのです。おかげで、新たに建屋を設ける必要がなくなり、設備投資の負担を抑えることができました。

——その他にも苦勞された点はありますか。

従業員の確保です。工場に一番近いハローワークは南三陸町の隣の登米市にあるのですが、求人票を出して募集してもまったく集まりませんでした。

南三陸町の求職者は、自宅の近くで働きたいと思っていたり、自



動車を失ってしまっていたりして、登米市のハローワークには行っていなかったのです。登米市の求職者についても、市内での求人があるなかでは、わざわざ遠方の職場を選んだりはしないでしょう。

そこで、南三陸復興ダコの会で働いている人に、近所で仕事を探している人がいたら紹介してほしいと、お願いしました。南三陸復興ダコの会は入谷中学校の1階に当社よりも先に入居していた団体です。地元の人を雇用し、南三陸町の名産である志津川ダコをモチーフにしたキャラクターグッズを製造しています。地元の人を通じて募集すれば、少しは集められるのではないかと思ったのですが、結果は予想していた以上に集まりました。

南三陸町では、震災で多くの事業所がなくなり、雇用も失われました。とくに、パートなどで働いていた30歳代から50歳代の女性が職を失っていました。彼女たちの多くは仮設住宅へ入居し、仕事も娯楽もないため、家に閉じこもり息が詰まるような生活を送っているということでした。仕事があるなら働きたいという女性は多く、知り合いに誘われ応募してくれたのです。

その数は採用予定人数を超えていたのですが、働くことで生きる希望を与えられたらという思いもあり、積極的に受け入れることにしました。

——工場は遠隔地になりますが、どのように生産を管理されているのですか。

わたしは工場設立の準備のために東京と南三陸町を頻繁に往復していましたが、工場の稼働と同時に南三陸町に住居を移し、翌年の3月まで1年間、南三陸町で生活しました。工場を軌道に乗せるためでしたが、縁もゆかりもない当社が地域に受け入れてもらうには、わたし自身が率先して地域に溶け込む必要があると思ったからです。おかげで、わたしが本気で取り組んでいることが徐々に伝わっていったようです。

生産については分業体制を敷いており、本社でノベルティグッズの企画やデザインを考え、そのデータを工場に送ってレーザー加工機で製造しています。顧客の大半は東京の会社ですから、本社で一元的に企画やデザインを行った方が効率的だからです。

ただし、工場で採用した従業員がレーザー加工機の操作を完全に習得するには時間を要します。当初はなかなか量をこなすことができませんでした。そこで、本社の従業員が出向いて技術指導を行いました。

現在、工場ではレーザー加工機で製造を担当する正社員2名と製品の組み立てと包装を担当するパート社員20人ほどが働いていますが、月に1万個の製品を生産できるようになっています。

## 工場の設力が好影響をもたらす

——工場を設立してどうでしたか。

雇用した人のほとんどは被災した人です。家や仕事を失い、失意のどん底に陥っていました。外出する気になれず、仮設住宅に引きこもっていたという人もいました。しかし、今では被災者であることをまったく感じさせません。作業をしながら人と話すことで明るさを取り戻し、生きる意欲を見出しているようです。

また、取引先の反応も変わりました。木製のノベルティグッズはプラスチック製のものに比べると単価が高くなるため、これまでは企業のキャンペーンなどに合わせた単発の受注が多かったのですが、継続的な受注が増えたのです。当社の製品を採用すれば被災地の雇用を支えられることに加え、消費者に対して被災地支援をアピールできることが背景にあるようです。

さらに、南三陸町に工場を設立したことが多くのメディアに取り上げられ、知名度が向上しました。新しい取引先が増え、震災以前は150社ほどだった取引先は、今では200社以上になり、売上も大きく伸びています。

——新たに被災地の木材を使った新製品も開発されたそうですね。

復興支援キャンペーンとして、

被災地の木材を使ったノベルティグッズをつくりました。第一弾は岩手県釜石市の杉間伐材を使ったうちわ、第二弾は南三陸町にある大雄寺の塩害木を使った木札、第三弾は南三陸町の杉間伐材を使ったカレンダーです。被災地の間伐材等でつくったノベルティグッズは、被災地の雇用だけではなく被災地の森林までも支えるため、とても好評です。

また、NTTドコモと提携し、復興支援グッズとして南三陸町の間伐材を使ったカレンダースタンドやケータイホルダーもつくりました。これはノベルティグッズとして配布されるものではなく、ドコモショップなどで販売するものです。その売上の一部が復興支援や森林保全に充てられます。

さらに最近では、こうした間接的な支援ではなく、直接的に支援したいという企業のために、被災地における「企業の森プロジェクト」にも取り組んでいます。

企業の森は、企業がCSR活動の一環として保全を行っている森林のことです。森林組合による保全活動の費用を負担したり、社員自らが間伐の作業をしたりします。ノベルティグッズの製造を手がけるようになって、各地の森林組合との縁ができ、森林保全に関する知識やノウハウも蓄積されてきたことから、それらを基に企業の森のコンサルタント事業に取り組むことにしたのです。

被災地の森林を支えたいという企業に、候補となる森林を紹介したり、所有者や森林組合と調整をしたりします。もちろん、間伐材を引き取ってオリジナルのグッズもつくりまします。2012年7月から南三陸町の森を「ANAこころの森」と名付け、保全活動を行っている全日本空輸は、その森から生じる間伐材を使って、南三陸町で生まれる赤ちゃんに贈る積み木を製作するなど、これまでとは違った形での支援に取り組んでいます。

——支援の幅が広がっていますね。

幅が広がっているのは、初めてお話したCSVに基づく支援だからです。事業の遂行を通じて社会貢献を果たすため、事業内容が多様になれば、支援の形も多様になっていきます。

当社のような経営資源の乏しい



工場での梱包作業

中小企業が復興支援を継続していくには、このように事業に組み込むことが重要になるのではないのでしょうか。実践するのは難しいと思うかもしれませんが、例えば、被災地で生産された商品を利用するといったことでも十分な支援になります。

日本にはたくさんの企業が存在し、さまざまな経済活動を行っています。各企業の活動に復興支援の取り組みがプラスされれば、被災地の復興は今よりもずっと加速していくと思います。

## 取材メモ

東日本大震災から3年が経過した。未曾有の災害に官民が一丸となり復興を進めているが、まだ道半ばである。復興は一朝一夕には実現されず、継続的に取り組んでいかなければならない。時が経つにつれて、支援活動は縮小してしまいがちだが、フロンティアジャパン(株)のようにビジネスモデルに組み込まれていれば、継続的に行われるし、企業の成長によって支援内容も大きくなるだろう。

復興支援は森林保全に似ている。植樹、間伐、伐採、再植樹というサイクルを繰り返して森を育てるように、起業や招致によって企業を増やす、企業が成長できるよう環境を整える、企業の成長によって地域が活性化する、活性化した地域に企業が集まってくる、という一連のサイクルを続けることで、被災地は以前よりも力強く発展していけるだろう。(鈴木 啓吾)



# シニア客を買う気にさせる「ストーリー」

デジタルハリウッド大学 教授  
匠 英一

歳とともに何をすることも億劫おっくうになってくるものです。とくに男性は同じ商品を買いつける傾向があり、買い物がそれだけ習慣化されてしまうといえます。

私も30年間も同じブランドのコンタクトレンズを買いつけているのです。最近やっと使い捨てタイプに関心をもつようになり試しに買ってみましたが、なぜ、こんなに習慣に依存してしまうのでしょうか。

歳をとるといろいろな情報を一度に考慮する作業記憶（ワーキングメモリー）が衰えてきます。一般的な記憶力が衰えることは知られていますが、保存された記憶を想起しながら適切な判断をする脳部位も弱くなってきます。

だから、人の意見も大まかなことしか記憶に残らず、エピソードの形になっていないと無視しやすくなります。また、良い悪いの判断が明確なエピソードの形でわからない限り、自ら動こうとはしなくなります。

このような理由から、シニア客に購入メリットを説明する場合は、商品の解説ではなく特徴あるエピソード

を「ストーリー」で語り、同時に行動を促す仕掛けが必須となります。

コンタクトの例であれば、書斎のPCで動画などを見ているシニアを主人公にした物語として示します。通販サイトをクリックするだけで購入できて、しかも定期的に送られてくるといったことです。

このときストーリーは、シニア客の「自分らしさ」に訴えかけるものがとくに有効です。シニアになればなるほど、自分らしさにこだわるようになるからです。同じストーリーで語っても、それが自分にふさわしいという感覚が生まれなければ、買う気にならないだけでなく、習慣行動に依存した状態のままになってしまいます。

もし、使い捨てコンタクトのCMで、PCをよく使う学者が疲れ目を癒やすシーンが効果的なストーリーになっていたなら、私も自分らしさに訴えかけられてもっと早くに買っていたはずですね。

アメリカの心理学者アブラハム・マズローは、「自己実現」の欲求が、満たされた社会のなかで最後に求められるようになるであろ

うと予測しました。これは、高齢化社会がどんどん進むにしたがって、消費行動の特徴に応じたストーリー型の広告やマーケティングが必要となってくることを意味するものです。ただし、顧客の「自分らしさ」を演出する内容であること、そして習慣行動を変えるきっかけを与える仕組みがあることが前提になります。

いずれにせよ、シニア客は安いから買うのではなく、自分にふさわしいから買うのです。そういった商品を今後もっと開発していく手法が必要となってきていますが、ストーリー型マーケティングがその有力候補として注目されてきてい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。



「中馬ぬくもり街道ひな祭り」の中継の様子



## 住民も楽しめる取り組みで 観光産業を盛り上げる

あち 阿智村商工会 経営指導員 今井 毅

阿智村は長野県の南端、岐阜県に接する山間の村で、観光を産業の大きな柱としています。南信州最大の温泉郷である「昼神温泉郷」のほか、初夏にはまさに桃源郷となる「花桃街道」、つつじや秋桜、紅葉を楽しめる「治部坂高原」、三つのスキー場などを擁し、人気を集めています。

また当村は環境省による全国星空継続観測で、2006年に「星が最も輝いて見える場所」の第1位に認定されました。この星空も貴重な観光資源となっています。スキー場の「ヘブンスそのはら」では、夜間ゴンドラを運行して満天の星空のもと空中散歩を楽しんでもらう「日本一の星空ナイトツアー」を実施。治部坂高原でも、天体に関係した実験工作や星明かりのもとでの宝探しといったプログラムを体験できる「神星なる里 混合スターウォッチング」を開催

し、評判となっています。

このように、観光資源に恵まれた当村ですが、過疎化や高齢化、店舗数の減少などの課題があることも事実です。

そこで阿智村商工会では、住民や企業とともに、地域の魅力を高めるためのさまざまな取り組みを行っています。

例えば、3月に行われる「中馬ぬくもり街道ひな祭り」です。かつて「中馬街道」と呼ばれた長野県飯田市から愛知県豊田市までつながる国道153号線。その街道沿いの商家や民家に古くから伝わるひな人形を飾り、道行く人に来る春を楽しんでもらおうという催しです。2007年より当商工会と地域の人たちが連携して企画運営しており、今では近隣市町村を含め参加軒数は100以上に及び、多くの方々が訪れています。

2012年には動画共有サイトを

使ったインターネット放送を開始しました。明治時代に作られた元銭湯の建物をスタジオに仕立て、村の話題や情報を発信しています。地域の人々も楽しみながら、村の文化や魅力を再確認できるのが、この事業の特長です。

また当村は特産加工品の開発も盛んで、当商工会は会員企業による商品開発の支援にも重点を置いています。近年では治部坂高原の水「銀命水」を使った「銀命水サイダー」の開発を支援し、年間1万本以上を販売するヒット商品となりました。村内でとれる鹿肉を活用したソーセージ「Achiソーシス」や、鹿肉入りオリジナルカレー「星降る森のカレー」も、2013年の発売以来、好評を博しています。

今後も、当商工会では観光産業を盛り上げるとともに、地域の人々が安心して住める地域づくりを進めていきます。

# 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



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**

さなだ しげと

早稲田大学卒業後、(株)リクルートなどを経て、(株)レアリゼを設立。2009年日本サーバント・リーダーシップ協会理事長に就任。個人の意識変革を起点とした組織開発を強みとしている。サーバントリーダーシップの普及を通じて、日本の再生や、グローバルに通用するリーダーの育成にも力を入れている。主な著書に、『「自律」と「モチベーション」の教科書』（CEO BOOKS、2008年）、『サーバント・リーダーシップ実践講座』（中央経済社、2012年）などがある。

## サーバントリーダーシップとは何か

2014年3月11日、(株)ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長は、従業員約4,100人の前で「社員全員と経営者全員に『サーバントリーダー』になってもらいたい」という決意を語った。

このニュースは私にとっては驚きだった。なぜなら柳井会長がサーバントリーダーシップに共感されるとは想像できなかったからである。そのくらい、私のなかでの柳井会長のリーダーシップ像とサーバントリーダーシップは違うものであった。失礼ながらむしろ正反対のイメージを持っていた。

日経ビジネスによると、柳井会長はこの発言の意図を以下のように説明している。

「今まで、私は数多くの失敗をしてきましたが、そのなかで一番大きな失敗が、『店長』を主役とした会社にしようとしたことでした。そうではなくて

『店舗のスタッフ一人ひとりを主役にする』、そのために我々が全員でサポートしていく。そう変えようと思います。(スタッフの)生活を守ることが、我々の一番の仕事だと思います」

「部下は部品でない。得てして、部下を部品だと勘違いしています。『換えればいいんじゃないか』と。そういうことはないですから。主役は部下です。部下が変わる前に、あなたに変わってもらいたい。これを、お願いします」

これを受けて、「社員全員と経営者全員に『サーバントリーダー』になってもらいたい」と熱く語っている。では、柳井会長が熱く語る「サーバントリーダーシップ」とは何だろうか。

サーバントリーダーシップとは、ロバート・グリーンリーフが1970年に提唱した、「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」というリーダーシップ哲学である。

「召し使い」や「奉仕者」を表す「サーバント」と、

表 サーバントリーダーシップ10の特徴

傾聴	相手が望んでいることを聞き、どうすれば役に立てるかを考える。自分の内なる声を聞き、「私は何者か」「私たちは何者か」を考える
共感	相手の立場に立って相手の気持ちを理解する
癒し	相手の心を無傷の状態にして、本来の力を取り戻させる
気づき	鋭敏な知覚により、物事をありのままに見る
納得	権限によらず、服従を強要しない。相手に納得を促すことができる
概念化	大きな夢やビジョナリーなコンセプトを持つ。日常業務を超えた志の高いイメージを持つ
先見力、予見力	現在と過去の出来事を照らし合わせ、そこから将来を予想する
執事役	自分の利益よりも相手の利益を考えて行動できる
人々の成長に関わる	仲間の成長を促すことに深くコミットしている。一人ひとりが秘めている力や価値に気づいている
コミュニティづくり	人々が大きく成長できるコミュニティを創り出す

資料：ラリー・スピアーズの「サーバントリーダー10の属性」を基に筆者作成

人や組織を導く「リーダーシップ」という正反対の言葉が組み合わさったこの不思議な言葉は、日本では「奉仕型リーダーシップ」あるいは「支援型リーダーシップ」と訳されることが多い。

表で「サーバントリーダーシップ10の特徴」を見てもらうと、通常のリーダーシップの考え方ではあまりお目にかからない言葉が並んでいると感ずるかもしれない。「傾聴」や「共感」はともかく、「癒し」がどうしてリーダーシップに必要なのか、と不思議に思うだろう。

そもそも一般的な経営者の感覚でいえば、「奉仕型リーダーシップ」や「支援型リーダーシップ」と言われても、「リーダーが奉仕や支援をするとは、どういうことか」と理解し難いのではないだろうか。

ちなみに、サーバントリーダーシップを理解しやすいように、私は次の二つの要素に整理している。

- (1) 大義のあるミッション・ビジョン・バリューを示す
- (2) メンバーに奉仕する

サーバントリーダーシップはリーダーシップなので、メンバーに奉仕するだけではない。方向性を指し示すことも必要なのだ。サーバントリーダーシップは、発祥の地、米国の企業ではかなり普及している。スターバックス、サウスウエスト航空、P & G

などはサーバントリーダーシップを標榜している企業として知られている。実は日本においてもここ最近、急速に注目を集めている。サーバントリーダーシップを発揮しているリーダーの活躍も目立ち始めてきた。

### 今までのリーダーシップの常識と誤解

サーバントリーダーシップの詳細を説明する前に、今まで私たちが一般的にイメージしてきたリーダーシップについて振り返ってみたい。

「あの人はリーダーシップがある」と聞いて、まずパッと浮かぶのは次のようなイメージではないだろうか。

- ・強烈な個性
- ・何でも明快に言い切れる自信にあふれた態度
- ・結論が早い
- ・自分の考えが明確で、メンバーや周囲に左右されない
- ・強烈にメンバーを引っ張っていく
- ・大きい声で主張する

こういうステレオタイプなリーダーシップ像を思い描く人が多いと思う。私はこういうリーダーシップを発揮するリーダーを「君臨支配型リーダー」と

呼んでいる。君臨支配型リーダーには往々にして次のような傾向がある。

- ・「自分が主役である」と考える。そして「部下は主役であるリーダーのために存在する」と考える
- ・上から目線で部下に接して、部下の考えや気持ちをあまり考慮しない

その結果、部下は「自分が道具扱いされている」と感じる。これではリーダーへの信頼は高まらない。

それでも企業において、部下は上司に従うだろう。ただ、その働き方は極めて義務的なものにとどまり、画期的な仕事や、高い成果を望むことは難しい。

このようなリーダーシップは、本来のリーダーシップとは違う。そもそも、リーダーシップとは何だろうか。確認しておこう。

誤解している人もいるが、リーダーシップとは本来、肩書きや権限のことではない。肩書きが無くても、リーダーシップは発揮できる。たとえば、ある子供が「今度はブランコで遊ぼうよ」と言い出したときに、周りの子が「いいね、やろうやろう」とついて来てくれたら、その子はリーダーシップを発揮しているといえる。この例からも分かるように、リーダーシップには二つの段階がある。

第一段階は「こうしよう」と自ら行動を起こす段階である。第二段階は、それに対してついて来てくれるフォロワーがいる段階である。第一段階の行動のみでリーダーシップを語っているケースが多いのではないだろうか。しかし、第二段階で分かるように、本来フォロワーがいないとリーダーシップは存在しえないのである。フォロワーがリーダーシップを成立させているともいえる。

君臨支配型リーダーが成立しているのは、リーダーのリーダーシップによるのではなく、権限をよりどころとしたマネジメントの力であるケースが多い。企業においては、雇用や給与、あるいは人事権を背景に強力な権限が存在する。人には自分の仕事や立場を守りたいという動機が働くので、仮にリーダーシップが存在しなくても、人はある程度は動い

てくれるのだ。「あの人は強いリーダーだ」という場合でも、実はその人は「強いリーダーシップ」を発揮できていないことがあるのだ。「強いリーダー＝強いリーダーシップを発揮している」というのは誤解である。

本当に強いリーダーシップとは、フォロワーがどれだけついて来ているのか、そしてどれだけコミットしているのかで測られるべきである。

## なぜ求められているのか

顧客ニーズが多様化した社会や環境の変化が激しい市場では、経営者の号令の下に、こうすれば必ずうまくいくという正解はない。経営者自身も明確な方向性を示すことが難しくなってきた。想定しない問題に遭遇することも多い。過去の成功体験が通用しない、正解が見えない時代になってしまったのだ。この状況で成果を上げるには、経営者一人の力では難しい。

しかし、君臨支配型リーダーが発揮する従来型のリーダーシップの下では、従業員は義務感で働き、最低限の仕事しかしない可能性がある。それでは要求レベルの高くなった顧客を満足させることはできない。顧客の変化にも気づかないかもしれない。仮に気づいても、それを積極的に社内で報告しないかもしれない。現場情報がタイムリーかつ正確に伝わってこない、どんなに優秀な経営者でも正しい判断を下すことはできない。これでは顧客や市場の多様性に全く対応できていない。

この多様で難しい環境において成果を出すには、従業員一人ひとりが本気になり、自分の能力を全開にして立ち向かう必要がある。言われたことを忠実にこなすだけでなく、主体性を持って取り組むこと、創意工夫をすることが必要なのだ。

そのためには、従業員が主役となる必要がある。組織のミッションやビジョンを実現するには彼らの力が必要なのだ。顧客やマーケット、あるいは技術

の最前線と接しているのは経営者ではなく、彼らである。従業員を主役とし、彼らが活躍できるように環境を整えたり、支援・奉仕・サポートを行ったりすることが経営者にとって重要な役割なのだ。これがサーバントリーダーである（図）。

サーバントリーダーシップは、フォロワーがリーダーのために存在するのではなく、「フォロワーを支えるためにリーダーは存在する」という考えなのだ。

### サーバントリーダーの活躍が目立つ時代に

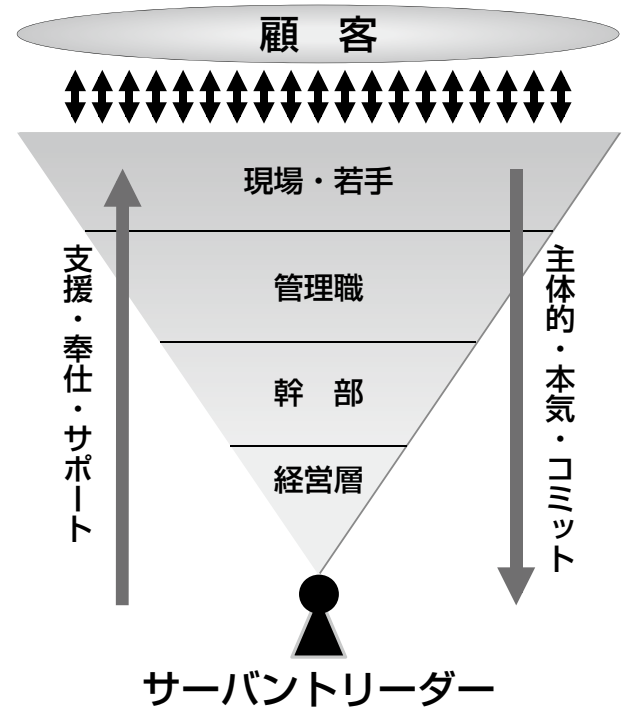
君臨支配型リーダーが最も多いのが、スポーツ界かもしれない。鬼監督、鬼コーチがいたから優勝した、というような話が昔から数多くある。

しかし、そんなスポーツ界でさえも近年はサーバントリーダーシップを発揮して成功するリーダーが増えてきた。たとえばサッカー界、なでしこジャパンの佐々木則夫監督。栄えあるFIFAの最優秀監督賞も受賞している。ご存じのように佐々木監督はスポーツの指導者にありがちなこわもてなタイプではなく、気さくで穏やかな人柄である。佐々木監督は日経ビジネスのインタビューでこう語っている。

「マネジャーである私自身の考えが間違っていることもある。その際、『監督が間違っている』と選手が言ってくれる。そこで、自分の問題に気づかされます。まっとうな指摘であれば当然受け入れる。選手の言動によって監督が学ぶことはたくさんあるのです。部下が『間違っている』と素直に言える体制作りは必要ですね。トップの過ちを部下が言える風通しの良い環境が、お互いにとっての信頼関係を構築する条件になるからです」

この言葉の通りに、佐々木監督は選手の意見なども取り入れながら練習メニューを変えたり、自分のやり方を一方的に押し付けることなく、選手の自主性に任せる方針でチームの力を引き出したりしている。日本ではサーバントリーダーシップという言葉自体があまり浸透していないので、佐々木監督が言

図 サーバントリーダーの役割



資料：筆者作成

葉を使ってはいないが、その考え方や言動は明らかにサーバントリーダーシップである。

ビジネス界においてもサーバントリーダーシップという言葉を意識している人は少数派であるが、無意識のうちに実践している経営者やリーダーは案外多い。

一つの例として、日本マイクロソフト(株)の樋口泰行社長を紹介したい。樋口社長は日本ビューレット・パッカー(株)社長から、(株)ダイエー再建を請われて同社社長に就任。再建に目途をつけ、2008年にマイクロソフト(株) (現：日本マイクロソフト(株)) 社長に就任した。本人がもともとサーバントリーダーシップという言葉を使っていたわけではないが、私が説明すると「僕はサーバントリーダーシップしかできない」と語った。私からみても、まさにサーバントリーダーシップを体現されている方である。

樋口社長は(株)ダイエー社長就任時に決まっていた赤字店舗の閉鎖にあたって、対象となる全国50の



店舗をほぼ全て回った。店を閉める理由を直接説明し、長年働いてくれた方にお礼を伝えに行ったのだ。なじられたこともあったが、ほとんどの社員やパートの人たちが涙を流し、喜んでくれた。励ましに行ったつもりが逆に励まされたようだ。

結果的に、彼らがその後頑張ってくれたおかげで、閉鎖店舗の最後の売り尽くしセールにより、2年4カ月ぶりの前年比プラスの売上を実現させた。さらに「店が赤字になってはダメだ、みんなで頑張ろう」と閉鎖店舗から継続店舗に配置転換になった社員が継続店舗の社員に働きかけ、全体のモチベーションが一気に高まった。その結果、継続店舗も11カ月連続で前年比プラスの売上を達成した。

また、(株)ダイエーでは長年、「野菜の鮮度の悪さ」が問題とされてきた。ところが、危機意識の欠如、他責な考え方、一部の實力者に偏った発言権など、不健全な文化が解決を遅らせていた。そこで樋口社長は全部署から、野菜の鮮度改善に取り組みたいと本気で思っているメンバーだけを集めて、プロジェクトチームを組んだ。そしてすべてのミーティングに参加して、年齢や役職、性別も関係なく、ダイエーを良くしようとする意見をどんどん言わせた。そうしなければ、ベテランやポジションのある人しか物を言えないからである。何か言いたいけれども言えずにいるメンバーには、樋口社長から「何か意見あるんじゃないの」とオープンな質問で話を振って意見を引き出した。

結果として、だんだんとチームワークが発揮され、最終的にはお客様に対する大々的な野菜「新鮮宣言」を経て、信頼を回復するに至った。

日本マイクロソフト(株)においても樋口社長はサーバントリーダーシップを実践している。もちろん、同社はグローバルな厳しい環境で戦う会社であり、人に優しいだけの「いい会社」では生き残っていけない。しかも、米国本社はトップダウンの強い会社である。そんな状況でも、樋口社長は徹底して人の話を聴く。部下の話も、米国本社の話も、決めつけず

に聴く。その上で決断したら、断固として実行する。

徹底したコミュニケーションがあるから、メンバーは「なぜそれをやるのか」が分かる。それがコミットメントを生む。取材して樋口社長の凄さが分かるのは、さまざまな立場の従業員が口を揃えて「樋口さんのためにやりたい」「これは樋口社長のためにやっているから」と言うことだ。

結果だけを聞くと、それはカリスマ性の表れと誤解する人もいるだろう。しかし、樋口社長は「本当に社長さんですか」と言われるほど、オーラがないという人もいる。特に、大勢のなかにいると、存在感がないとまでいわれる。

それなのに、なぜここまで熱烈なフォロワーがつくのだろうか。彼らによると、それは樋口社長が、常に従業員のことを考え、気遣い、一緒になって汗を流してきたからだという。そして、困難があったときには、従業員を守るため、常に自分が先頭に立ち、決して逃げないのだという。

だから、「あの人が言うなら仕方ない」「あの人が言うならやるか」と皆どんな困難にも立ち向かう。結果として、全世界のマイクロソフトグループのなかでも日本法人は卓越した業績を残し、今や米国本社が樋口社長率いる日本マイクロソフト(株)に学ぼうという状態になっているのだ。

## 中小企業の経営者にこそ必要である

ここまで大手企業の経営者の例を紹介してきたが、私は中小企業の経営者にこそ、サーバントリーダーシップが必要だと思う。

大企業は経営者個人の資質以上に組織の論理が働く。そして多くの場合、経営者自体がサラリーマンである。しかし、中小企業はオーナーである経営者次第でどうにでもなる。

経営者が君臨支配型リーダーであれば、従業員はそれに応じた働き方をする。多くの場合、義務的に働く。受け身で、依存的になる。言われたことはす

るが、それ以上のことはしない。そして、そこには従業員はいるがフォロワーはいない。経営者はいるが、そこに強いリーダーシップは存在しない。

経営者がサーバントリーダーであれば、従業員はそれに応じた働き方をする。多くの場合、大義あるミッション・ビジョンに向かって主体的に働く。自分なりに創意工夫する人が多い。なぜなら、そのとき彼らはフォロワーであり、経営者がリーダーシップを発揮しているからである。

ここで、(株)サンクゼールの久世良三社長を紹介したい。同社は、リンゴやブドウの生産から自分たちで行い、ジャムやシードル、ワインといった商品を販売している。久世社長は、長野県斑尾高原<sup>まだらお</sup>で事業を開始し、国内に直営店約50店舗を運営している。順風満帆に同社を成長させてきたように聞こえるが、実は大変な苦境を乗り越えてきたのだ。

もともと、夫婦で斑尾高原にてペンションを運営していたが、妻のお手製ジャムが好評で、ペンションをたたみ、ジャムを販売する会社を設立したのだ。ジャムは売れに売れ、全国の百貨店に置かれ人気となった。人気を背景に直営店の店舗展開を開始したところ、ほどなく資金繰りに苦しむことになった。

状況はどんどん悪化し、我慢の限界を超えたある日、久世社長は社員の前で「すまん。実は借金が大変でこの先、会社をやっていけないかもしれない」と謝罪した。さらに、「実はそのときまで、私は自信満々で自分は何でもできるスーパーマンだと思っていた。だから、社員の意見など聞く必要はないし、俺の言う通りにやってくれればうまくいくと思っていました。だから、社員に本当のことは言えないし、弱みは見せられない」と告白した。

久世社長はこの日の謝罪と告白で社員は愛想を尽かして皆辞めていこうと思っていた。ところが、結果は逆だった。社員は「社長、何言ってるんですか。こんな状況だからこそ、皆で力を合わせて頑張りましょうよ」「社長が本音を話してくれて嬉しかったです」と言ってくれた。久世社長は、自分がいか

に社員を信用してなかったか、彼らの力を活用していなかったか、そして、社員を見ずに自分のことばかり考えていたかを反省した。

ここから、社長と社員は変わった。久世社長は「自分はどんな人間でいたいのか」と自問自答した。そして、社員を人として尊重するリーダーとなることを決意した。また「この会社をどんな会社にしたいのか」を徹底的に考えた。そして「黄金律を大切にすること。相手を尊重し、差別をしない広い心で、自分にしてもらいたいことをまず相手にする心を大切にすること」という同社の価値観や理念を明確にした。あとはひたすら、価値観浸透を図り、取り組む社員を全力で応援した。

今でも毎週2時間の時間を割いて、価値観・理念について話し合っている。「社員は今までの3倍働いてくれるようになった」と久世社長。そして、奇跡的に苦境を乗り越え、そこから、同社の快進撃が始まった。

## どうすればなれるのか

では、どうすればサーバントリーダーになれるのだろうか。「自分がいい思いをしたい」「自分の有能さを証明したい」「自分が賞賛されたい」というエゴに基づいて経営しているは無理である。もちろん、経営者も人間なので個人的な動機を持つこと自体は悪くない。しかし、それだけではサーバントリーダーにはなれない。

サーバントリーダーにはやはり大義が必要なのだ。大きくいえば、「世の中をこうしたい」「本来、世の中はこうあるべきだ」といったものである。あるいは、「ウチの会社をこうしたい」「本来、ウチの会社はこうあるべきだ」や、「こんないい仕事でお客様に貢献したい」「みんなに成長してほしい」「みんなに仕事の面白さを味わってほしい」「仲間を幸せにしたい」といった、自社に関するものでもよい。こういった、エゴを超えた想いのある大義が必要なのだ。

# 遊休農地を再生して 農業に参入



落合土建(株)

代表取締役社長  
太田 聡

企業プロフィール

- 代表者 太田 聡
- 創 業 1947年
- 資本金 2,100万円
- 従業者数 15人
- 事業内容 土木建築工事、農作物の生産・販売
- 所在地 岐阜県中津川市落合675-9
- 電話番号 0573 (69) 3322
- U R L <http://www.ochiaid.co.jp>

農林水産省の調べによると、2009年の農地法改正後、農業に新たに参入した法人数は2013年末までに約1,400社にのぼる。岐阜県中津川市にある土木建築工事会社、落合土建(株)も、そのうちの1社だ。遊休農地の再生や産地直送野菜の販売などで、地域に新たな風を吹き込んでいる。

### 公共事業の減少がきっかけ

同社は、土木建築業者として1947年に創業。道路補強工事、護岸補修整備工事などを手掛けてきた。しかし2000年代に入って公共事業が減少し、業界全体が激しい価格競争に陥ると、売り上げは不安定になっていった。

売り上げを確保するには、異業種へ手を広げる必要もあるのではないか。土木建築工事現場に向かう車の中で太田社長の目に留まっ

たのは、遊休農地だった。同社が位置する中津川市では、農家の高齢化によって多くの農地が耕作放棄されていた。

農業なら景気に左右されず、安定した売り上げが見込めるかもしれない。耕作放棄地を活用することで、地域貢献にもなるのではないか。事業化に成功すれば、事業の新しい柱となる。

ただ、未経験の農業に会社として挑むのは、リスクが大きすぎる。そう考えた太田社長は、まず個人で試験的に農業を始めることにした。2005年に、20年以上放置されていた約4,500平方メートルの農地を格安で購入して、野菜や栗の生産を開始したのだ。

野菜の栽培方法などのノウハウは、知人の農家から教えてもらった。加えて、種苗の販売業者からは、時間差で種を植えることで、常に旬の野菜を収穫できることも

学んだ。

その後、2009年に改正農地法が施行され、企業も農地を賃借して農業に参入できるようになった。野菜や栗の栽培を軌道に乗せていた太田社長は、その経験を生かせば、事業としても成立すると考え、2011年に会社として農地を借りて、本格的に農業に参入することを決断したのだ。

### 内外の経営資源を活用

同社が栽培している野菜の最大の売りは、品質の高さと品種の多さだ。他の農家と同じ栽培方法、同じ品種では勝負にならない。そこで、農薬、化学肥料、除草剤を使わず、堆肥を用いた野菜作りに特化した。値段は一般的な価格よりも少し高めだが、安全性は間違いがない。品種は、中津川市の名産である在来種の唐辛子「あじめコ

ショウ」、地域資源の栗などの季節野菜を中心に、年間140種類にものぼる。

自社で栽培した野菜の消費量を増やすため、加工品も共同開発している。例えば、採れた野菜を乾燥させ、保存性と栄養価を高めた「ドライベジフルーツ」や、あじめコショウが入ったみそやカレーなどだ。東海農政局から六次産業化法に基づく事業計画認定を受けて、地元の食品加工業者と連携して商品化したり、地元の農家と「好辛倶楽部」というグループを作り、商品を製造してもらったりしている。

そして、何よりも活用したのは、本業の土木工事技術だ。中津川市の農地の多くは作業が難しい傾斜地で、区画が狭い。農機が入ることのできる道がついていないこともある。そこでまず、自ら道を整備し、耕作しやすいよう急斜面を平らに整地した。さらに、土をショベルカーなどの建設重機で入れ替えて、土壌を改良した。

同社に頼めば、自分の農地を再生してくれると噂を聞きつけた他の地主から「うちの畑も使ってほしい。当面は安い地代で構わない」との申し出を受けることも多くなっている。いまでは、1.6ヘクタールもの農地を耕すまでになったという。

しかし、良い作物を作ったからといってすぐに売れるわけではな

い。最初は地元の朝市や直売所で野菜や加工品を販売していたが、人口が少ないこともあり、思うように販売量が伸びなかった。

転機になったのは、毎週土曜日に名古屋市を中心街で開催されている有機野菜市「オアシス21オーガニックファーマーズ朝市村」に出店したことだ。社長自ら1時間半かけて野菜を運び、「七ツ平高原」ブランドで販売したところ、次第に口コミでお客さんが増えてきたという。いまでは、名古屋市を中心に3カ所の有機野菜市に定期的に出店している。

### 地域活性化の取り組み

こうした取り組みが認められ、2011年10月には地域農業の振興に向けた協定を岐阜県および中津川市と結び、雇用機会の創出などに向けて提携している。

その一つが、新規就農希望者に対する農業研修だ。中津川市と連携して、ハローワークで若年者を募集。業務に従事しながら農業の知識・技能を習得できる機会を提供している。農業研修者のなかから、3年間を通じて9人を社員として雇用した実績もある。

農業の衰退を止めたいとの願いから、農業体験にも力を入れている。名古屋市が主催する市民講座の受講者や地元の小学生、農業に興味がある人向けに、種まきや収



活気あふれる有機野菜市

穫を体験できるイベントを開催している。

中津川市が主催する、農業への参入を推進する企業向けセミナーで、同社の農場を見学してもらったり、太田社長自身が講演することもある。

「農業に参入して最も良かったことは、お客さんから直接感謝されるようになったこと」と太田社長は言う。それまでの公共事業では、味わうことができなかったやりのがいた。もちろん、顧客の反応やニーズを探って、次の野菜作りに生かすことも怠りない。飲食店や食品加工業者からリクエストを受け、自然薯<sup>じねんじょ</sup>の栽培も開始したという。

既存の事業とは畑の違う新事業も、創意工夫と内外の経営資源を活用すれば、新しい事業の柱となりうる。同社も、地域の農業を支えるリーダーとして、その経験を還元する役回りも担うなど、着実に成果を上げている。

(松井 雄史)

# 全国の薬剤師の 地位向上を目指して



(株)プチファーマシスト

代表取締役社長  
柳生 美江

企業プロフィール

- 代表者 柳生 美江
- 創業 2002年
- 資本金 3,500万円
- 従業者数 100人
- 事業内容 調剤薬局チェーン事業
- 所在地 大阪府大阪市北区梅田2-6-20 パシフィックマークス西梅田17F
- 電話番号 06 (6347) 7770
- URL <http://893143.co.jp>

創業後、短期間で急成長を遂げる企業はほんの一握りだが、10年あまりで年商50億円まで成長した企業がある。大阪府で調剤薬局チェーン事業を営む(株)プチファーマシストだ。全国に店舗網を拡大し、成長の道を歩んできた同社。その創業者の柳生美江社長には、薬剤師に対する強い思いと、長期的な経営戦略があった。

### 薬剤師に活躍の場を

同社は、大阪府を中心として全国10都道府県に調剤薬局をチェーン展開している。目指すのは、幅広い年齢層から親しまれる薬局だ。そのために、ハード、ソフトの両面に力を入れている。店内は明るい色調で、温もりのある雰囲気の特徴である。広々としたスペースには、遊び心のある椅子や動物の模型などが配置され、幼児をもつ

親世代を中心に評判を得ている。他方、患者への丁寧な説明やきめ細かい調剤サービスを心掛けており、幅広い世代の患者から信頼されるような、人間味のある薬剤師の育成にも注力している。

創業の動機は、薬剤師の活躍の場を増やしたいという強い思いだった。柳生社長は同社を立ち上げる前まで、薬剤師を目指す受験生向けの塾を経営していた。20年以上にわたって世に送り出した卒業生の数は、実に1,000人にも上る。

ところが、卒業生たちの姿から、近年、薬剤師の就職が厳しくなってきたという現実を知った。薬剤師の主な就職先は調剤薬局だが、家族経営も多く、雇用を増やすほどの余裕のある店舗ばかりではない。

せっかく薬剤師になれても、活躍の場がなければ意味がない。何とかして、薬剤師がやりがいをもつ

て活躍できる場を提供できないのか。柳生社長はそれまで続けてきた塾の経営に一区切りをつけ、2002年に同社を設立。調剤薬局の経営に乗り出した。

### M&Aにより店舗網を拡大

それからわずか11年あまりで店舗の数は60を超えた。その成長の鍵は、同社が採る出店戦略にある。既存店に対するM&Aだ。とはいえ、資金力にものをいわせて優良店舗ばかりを狙う類いのものとは趣が異なる。むしろ、事業の継続が困難となった薬局を買い取り、経営を立て直してチェーン化する、いわゆる事業再生型のM&Aである。現在運営する店舗のうち、実に半数がM&Aによるものだ。

買い取る店の候補は多い。オーナーの高齢化が進み、後継者問題は深刻化している。薬価引き下げ

など、薬局経営を取り巻く環境は厳しい。こうしたなか、事業継続を断念する店舗は少なくないからだ。同社は業界の課題を、自社の成長の原動力に変えている。

M&Aのメリットの一つは、初期投資が安く済むことである。ゼロから店舗を新設すれば1,000万円を超えるところを、半分程度に抑えられる。初期費用が少ないほど、投資を回収できる可能性は高まる。また、既存店舗の買収であれば、ある程度の固定客がついているうえ、それまでの実績や評判から、客数や売り上げの予測を立てやすいというメリットもある。

### 過去の積み重ねを 未来に生かす

しかし、経営が厳しい店舗を買い取る事業がなぜ成り立つのか。ポイントは三つある。

第1は、店舗の潜在力を見極める力だ。背景には、かつての苦い経験がある。飛ぶ鳥を落とす勢いの同社だが、1店舗目は大きな失敗をしている。知人の紹介を通じて買収したのだが、周辺環境などの分析が十分でなかったこともあり、売上予測は大きく外れた。わずか半年での撤退を余儀なくされ、1,000万円の借金だけが残った。

この経験から、目利き力の重要性を身にしみて感じた。どんな物件でもよいわけではない。事前に入念な調査を行い、買うかどうか

を判断するようになった。加えて、買収を重ねるうちに、ノウハウも蓄積される。立地や規模などさまざまなタイプの店舗を運営するうちに、業績予測の精度に磨きがかかっていった。

第2は、柳生社長のもつネットワークだ。薬剤師が活躍できる環境を増やすには、1店舗の経営では足りない。いち早く店舗数の拡大を目指した。事業の拡大には、いかに潜在力のある割安な店舗の情報を集められるか、店舗の運営を任せられる人材を確保できるかが重要になる。

塾を経営していたときの人脈がここで生きた。かつての教え子の多くは、医薬業界で働いている。そのつてを生かすことで、事業の売却を考えている薬局の情報をいち早く得ることができた。他方、教え子のなかには柳生社長を慕って同社の門をたたく者も多く、優秀な人材には事欠かない。

第3は、中長期的な視点に立てることだ。1店舗だけであれば、何年も赤字を続けていては経営が成り立たない。実際、同社も創業当初は役員報酬を出す余裕すらなかった。

しかし、店舗を増やせばポートフォリオを組むことが可能だ。黒字店舗の収益から資金を補填しつつ、当面の赤字を乗り切ることができる。それゆえ、開店当初は赤字でも構わないと柳生社長はいう。



広々として遊び心のある店内の様子

その店舗で働きたいと思う薬剤師さえいれば、経営を続ける。3～5年程度で黒字化すればよいという考えである。短期的な指標をもとに拙速な経営判断をしていたのでは将来の成長の芽は育たない。

「薬剤師のために」という思いがあるからこそ、同社は中長期的な視点に立った経営ができるのだろう。

調剤薬局チェーン事業が軌道に乗ってきたことから、今後は違った側面からの薬剤師支援にも力を入れていく方針だ。そのために2009年に立ち上げたのが(株)ファーマシスト倶楽部である。調剤薬局の経営を柱とする(株)プチファーマシストに対し、薬剤師へのサービスに特化した会社だ。今後は、薬剤師と企業のマッチングや、薬剤師の独立支援などに注力していきたいという。

目先の利益の追求ではなく、先を見据えた経営が同社の成長を生んできた。薬剤師の地位向上という大きな目標がある限り、柳生社長の挑戦は終わらない。

(金岡 諭史)

# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第15回

## 人を見て説く

先月は、「<sup>まつりごと</sup>政（マネジメント）」について、<sup>しちょう</sup>子張から質問されたときの孔子の教えでしたが、今月は<sup>しか</sup>子夏からの質問に対する教えです。

地方の代官となり赴任することになった子夏。師匠である孔子に「政」について尋ねます。そこで孔子が贈ったはなむけの言葉です。

このことから、二つのことがわかります。一つは、孔子の下で学んだ弟子たちは各国・各都市に仕官していったということ。もう一つは、孔子の教える内容は、各弟子の性格や置かれた状況に応じて臨機応変であったということです。

『論語』は、スクール形式で教壇の孔子が弟子たちに教誨した内容をまとめたものと思われるかもしれませんが、実は、日常の対話で語った教えを編さんしたものです。したがって、今回の「政」のように同じテーマについて、弟子ごとに異なる教えがあるのです。

## 成果を焦る自分に負けない

さて、この章句、経営者のみならず

# 速<sup>すなわ</sup>やかならんと欲すれば則ち達せず 小利<sup>しょうり</sup>を見れば則ち大事成らず

～<sup>しろ</sup>子路第十三より～

組織マネジメントにおいては、成果を焦ると目標に到達できないものですし、目先の評判や利益にとらわれていると目的から遠ざかっていくものです。本質を見失うことなく、広い視野で物事を見きわめていきましょう。

らず管理職の方にも銘記いただきたい教えです。

経営者やリーダーは頭の回転が速い方が多いものです。その能力のおかげで成果を上げられる一方、速断、独断しがちだったり、部下に対してせっかちになりやすかったりもします。子夏も、聡明で頭の回転の速い弟子でした。

ましてや新任ともなると、早く成果を出さなければと、肩に力が入るものです。そんな弟子の性格と状況を踏まえて、「速やか」（焦ること）がないように、と牽制しているのです。

組織マネジメントにおける対象は、モノではなく、心や感情を有する人間です。いかに素晴らしい理屈や論理を振りかざしても、それだけでは人は決して動きません。

そうならば、と180度方針転換をして、部下の人気取りやご機嫌取りを意識すると、やはり当初の目的から遠ざかっていきます。

また、小さくとも結果を出したいという思いが強すぎるあまり、本来の目的とは異なる方向に何かしらの利益があると、その方向に進んでしまうこともあります。

そこで、本質を見失わないよう

に、「小利」（目先の評判や利益）に気を取られるな、と戒めているのです。

全般的に『論語』の教えはいろいろな局面に應用が利きますが、状況も熟考する必要があります。

例えば今月の教えは、プロジェクトマネジメントに應用するには一考を要するかもしれません。

孔子と同じ春秋時代に生き、戦の神様と称された孫武<sup>そんぶ</sup>が著した『孫子』に「兵は拙速<sup>せつそく</sup>を貴ぶ」とあります。戦は拙くともさっさと片付けるべきという教えです。戦は、一種のプロジェクトであり、消耗戦・人海戦術を強いられる傾向があります。その状況下で「速やか」ではなく、じっくりやればやるほど、メンバーは疲弊してきますから。

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。[著]岩崎育英文化財団理事。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



鈴木 修一 監修  
 應本 昌樹・中野 頼房・門松 慎治 編

## 中小企業海外展開支援法務アドバイス

経済法令研究会 定価(本体3,000円+税)



ビジネスにおける法務リスクは、どこか落とし穴に似ている。何もないようにみえる道程に、ぽっかりと口を開けて待っている。知っていたところで競争に勝てるわけではないが、知らなかったばかりに足を引っ張られることはある。事が起きたら、知らなかったでは済まない。そしてやっかいなことに、活発に動く企業ほど引っかかりやすい。じっとしている限り落ちることはほとんどないが、遠くまで、あるいは素早く動こうとするほど、見落とす可能性は高まる。

例えば、海外展開する場合である。インコタームズ(貿易条件の解釈に関する国際規則)やB/L(船荷証券)など、聞きなれない用語がしばしば登場する。加えて法律や商慣行は国や地域によって異なるため、専門家によるアドバイスは不可欠といってよい。大企業ならば専門家を内部に抱えているかもしれないが、中小企業ではそうもいかない。そこで外部の専門家に相談をするわけだが、初めての企業にとっては、その勘所が難しい。「何を相談したらよいかを教えてください」といった質問から始めていたのでは、核心に触れる前に相談時間は終わってしまう。普通は相談も無料ではない。

「では、海外展開するにはどうしたらいいのか」。わずかにでもそう思った経営者に、本書は向いている。23人の弁護士たちが、海外展開にまつわる各種の疑問に対しQ&A形式で解説を加えたものだ。項目は事業計画から準備、展開、

撤退まで体系的に並んでおり、その数は71にも上る。通して読んでも、気になる箇所だけ拾って読んでもよい。平易な表現で書かれており、専門知識がなくてもすんなりと読める。もちろん、これだけで法務リスク対策は万全というわけではない。最終的には専門家への相談は必要であろう。それでも、専門家の門をたたく前に基本的な項目に目を通しておけば、相談の質は格段に上がるはずだ。

そこに落とし穴があるとわかっていて落ちる人はそうはいない。目にみえない不確実な状況をリスクという。リスクは可視化できた時点で、課題に姿を変える。課題への対処ならば、経営者の腕のみせようもある。海外展開の先には、強力な競合他社や言葉の通じない市場など、ただでさえ多くの山や谷が待っている。それらに挑む前に、調べればわかる落とし穴に何も落ちる必要はない。

(藤井 辰紀)



## スポーツサプリメント「VESPA」

(有)川原商会 岩手県盛岡市清水町3-10

TEL 019 (654) 1600 <http://www.vespasport.com>



この逸品の名前はVESPA。スズメバチという意味のラテン語で、文字どおり、その成分を抽出してつくられたドリンクです。

スズメバチが原料と聞くと、顔をしかめる人もいるかもしれません。しかし、スズメバチは1日に100キロメートル近くも飛び回るそうです。小さな体のなかに効率的な運動を可能にするアミノ酸を豊富にかかえており、抽出される栄養液には、

脂肪の燃焼を促進し、筋肉疲労の原因となる乳酸の生成を抑制する化学作用があります。肉体の限界に挑むアスリートや日常的にスポーツを嗜好<sup>たしな</sup>愛好家にとって、非常に有用な逸品です。

VESPAは(有)川原商会の川原康範社長の手によって生み出されました。1992年に、スズメバチの驚異的なスタミナと人体への効能に関する論文をたまたま目にしたことがきっかけです。スズメバチから栄養成分を抽出することはできましたが、商品化にあたってはいくつか課題がありました。例えば、スズメバチの確保です。四季がある日本ではスズメバチを採取できる季節に限られます。川原社長は常夏のフィリピンに出かけて、スズメバチを安定的に供給してもらおう体制を構築しました。また、そのままでは効き目が強すぎて逆に体調を崩してしまうため、ハチミツやローヤルゼリーなどのハチがつくりだす素材を加えてバランスを整えました。

当初は販路の開拓に苦勞したそうですが、今では、東京、米国、カナダに拠点を設け、オリンピックのメダリストも愛用するまでになっています。小さな企業である同社が世界を舞台に飛び回れるのは、VESPAの素晴らしい効果のおかげでしょう。

(井上 考二)

### 編集後記

先日、東京の谷中で外国人が多く訪れる旅館、澤の屋を経営する澤功さんの講演を聞きました。澤さんは、観光庁から「下町の外国人もてなしカリスマ」に選ばれたインバウンド観光のパイオニアです。

「お客様は澤の屋ではなく、まちに来る」「人とのふれあいこそが旅のいちばんの思い出。思い出があるからまた来てくれる」など、なるほどと思う話が盛りだくさんでした。なかでも印象に残ったのは「サービスは主従関係だが、ホスピタリティは対等な関係であり、もてなす方も楽しい」ということです。

お客様は神様だという人もいますが、神様とつきあうのは疲れます。お客様とは主従関係ではなく、互いに尊重しあう関係を築いていきたいものです。

(竹内)

### 調査月報

### 7月号予告

#### 調査レポート

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀

#### 起業予備軍と起業家

— 起業意識に関する五つの論点 —

#### 中小企業のためのここのだけ労務管理術

あした業経営労務研究所 代表 本田 和盛

#### 雇用形態の見直しと魅力ある人材の採用

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