

調査月報

中小企業の今とこれから

2014 No.070

7



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だけ労務管理術

あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

雇用形態の見直しと魅力ある人材の採用

調査レポート……………4

起業予備軍と起業家

— 起業意識に関する五つの論点 —

* 総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀

中小企業のためのここだけ労務管理術……………26 雇用形態の見直しと魅力ある人材の採用

* あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛



表紙写真：「和食文化のある風景」
梅干し（和歌山県）

巻頭随想……………2
新発想を生み出すには

* 早稲田大学社会科学総合学院 教授 野口 智雄

海外市場で成功する強いものづくり企業の競争戦略……………16
品質より価格を優先する巨大新興市場の主役たち

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………20
未婚者の現状における地域差

* 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
「かけ算」の発想で農業にイノベーションを

* 静岡県菊川市 (株)エムスクエア・ラボ

データでみる景気情勢……………28
2014年は中小企業の3社に1社で正社員の
雇用が増加、給与水準が上昇

事業承継で生まれ変わる小企業の経営……………32
ライバルと組み萬古焼を広める

* 三重県四日市市 竹政製陶(有)

マーケティングに生きる心理学……………36
思わず買いたくなる「限定」効果とは

* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から……………37
行政・農協・漁協と連携してつくる地域ブランド

* 浅口商工会 経営指導員 山辺 信義

論点多彩……………38
中小企業による BOP 市場進出の可能性とその方法

* 北海学園大学経営学部 教授 菅原 秀幸

経営最前線……………44
地域の魅力を活かしつつ独創的に進化する宿

* 山梨県南都留郡富士河口湖町 (株)河口湖第一ホテル

論語から学ぶリーダーシップ……………46
其の身正しければ、令せずして行われ、
其の身正しからざれば、令すといえども従わず

* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー……………47
創業一四〇〇年

今月の逸品／編集後記……………48

新発想を 生み出すには



早稲田大学 社会科学総合学術院
教授

野口 智雄

のぐち ともお

1956年東京都生まれ。84年一橋大学大学院博士後期課程単位修得。93年から現職。2006年3月から2008年3月まで、客員研究員としてスタンフォード大学経済学部でマーケティング、流通の研究を行う。『現代小売流通の諸側面』で日本商業学会賞を受賞。著書は『価格破壊時代のPB戦略』（日本経済新聞社、1995年）、『I型流通革命』（講談社、1996年）、『水平思考で市場をつくるマトリックス・マーケティング』（日本経済新聞社、2011年）など多数。



しばしば「発想の転換」や「逆転の発想」の必要性が説かれることがある。行き詰まった事態に直面すると、常識的な考え方や慣例的な手法では、対処できないからだ。例えば、この「逆転」というのは、従来の常識とは異なる角度からアイデアを生み出そうとする水平思考の一つである。水平思考にはそれ以外にも、「結合」「代用」「強調」「除去・減少」「並べ替え」などさまざまなものがある。

これまでのヒット商品をみると、その開発者の意図のいかんにかかわらず、多様な水平思考がなされているのがわかる。ロイズの塩チョコ（逆転）、スマートフォン（結合）、ウォータージェット切断機（代用）、デカ盛り外食（強調）、ダイソンの羽根のない扇風機（除去・減少）などである。

それでは、実際にどうすれば水平思考のアイデアが出てくるのだろうか。これに関して筆者は、「水平思考キュービック」というものを提案している。これを、長年のヒット作である「ガリガリ君」を

素材に明らかにしてみたい。

赤城しぐれで大ヒットを飛ばした赤城乳業は、「片手で食べられるかき氷」という独自のコンセプトでこの製品を開発した。これ自体、両手を使わなければ食べられないかき氷を片手で食べられるようにしたという意味で画期的である。しかし、長期的なヒットを支えたのは、味のバリエーションであった。定番商品のソーダ味に加え、巨峰、白桃、梨などのフルーツの味、そしてリッチシリーズとして出したコーンポタージュ味、クレアおぼさんのシチュー味、ナポリタン味といった、およそ子供をメインターゲットにしたアイスキャンディーとは思えない多様化がなされている。

ただ、アイスと考えると、かなり飛んだ発想のように見えるこれらの商品群も基本的には、「食事をとる」という生活シーンと結合したものであり、これらは水平思考としてはオーソドックスなものといえる。

そこで筆者は、例えば「食事を

とる」だけでなく、「寝る」「遊ぶ」「仕事をする」「買い物する」「勉強する」といった無数の生活シーンを思い浮かべ、それらを、いつ、どこで、何を、誰が、誰に、どうやって、といった要素に分解し、個々の要素ごとに「結合」「逆転」などの水平思考ができるかどうかを総当たりで考えていくフィルターを考えた。それが水平思考キュービックである。

これを使えば、非論理的で飛躍したアイデアを短時間に多数生み出すことができる。例えば、ガリガリ君を素材にとると、「入浴時に使うスッキリ美味しく飲むこともできるガリガリ君ソーダ味シャンプー」といった発想も出てくるし、「学習に最適、スッキリソーダのガリガリ君目薬」も出てくる。

無論、実際に売るかどうかを判断するには、ニーズがあるかの検証が不可欠だが、従来の常識にとられない新発想を絞り出そうと苦闘している事業者にとって、水平思考キュービックは間違いなく役に立つと考えている。



起業予備軍と起業家 — 起業意識に関する五つの論点 —

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀（現・東北ビジネスサポートプラザ 所長）

日本政策金融公庫総合研究所は、長らく「新規開業実態調査」と「新規開業パネル調査」の二つを行い、新規開業研究の分野で知見を得てきた。前者は開業後1年以内に限った企業の時系列比較に、後者は開業後5年までの企業の動態分析に、それぞれ強みをもつ。

しかし、これらの調査には、宿命ともいえるべき限界がある。サンプルが、「実際に開業し、かつ当公庫から開業前後に融資を受けた企業」に限られているという点だ。言い換えれば、「まだ起業していない人、あるいは起業するつもりもない人」や「当公庫から融資を受けずに開業した企業」は調査対象から外れている。

そこで、当研究所ではこうした研究の空白領域を埋めるべく、新規開業に関する第3の調査、「起業意識に関する調査」を実施した。

「起業意識に関する調査」の概要

調査時点：2013年11月

調査対象：全国の18歳から69歳の男女7万5,139人

調査方法：インターネットによるアンケート（スクリーニング調査と本調査の2段階）

インターネット調査会社から登録モニターに電子メールで依頼し、ウェブサイト上の調査画面に回答者自身が回答を入力

回収数：①スクリーニング調査…3万1,247件、②本調査…1,250件

五つの論点と調査のフレームワーク

本レポートで明らかにしたいことは、五つある。

第1は、起業意識の分布状況である。日本は起業活動が低調だといわれるが、そもそも起業家はどのくらいいるのか。また、これから起業する可能性のある人はどのくらいいるのか。本調査では、起業経験の有無と起業への関心の有無という二つの設問を手がかりに、起業家とその予備軍の規模を確認する。

第2は、起業の阻害要因である。起業に関心がある人がみな起業に踏み切るわけではない。何が起業家の誕生を阻むのか。起業を目指す人にとってハードルとなる要因が明らかになれば、起業家を増やすヒントにもつながるはずだ。

第3は、起業意識の行方の決定要因である。起業に無関心な人と起業に関心をもつ人では、何が違うのか。起業に関心をもつ人と実際に起業をする人では、何が違うのか。個人の属性やバックグラウンドのなかから、起業意識の行方を分かち要因を探る。

第4は、「新規開業実態調査」ではカバーできない「起業家のもう一つの素顔」である。「新規開業実態調査」は開業時に融資を受けた企業を対象としている。それだけ事業規模の大きな企業である可能性が高い。しかし、起業の形にはSOHOもあれば副業もある。それらを含めた起業家の実像を明らかにする。

第5は、開業時に受けた融資の業績への影響である。一般に、借入をするとリスクは高まるというイ

メージがある。しかし、それは本当なのか。開業時の資金調達とその後の業績の関連を検証する。

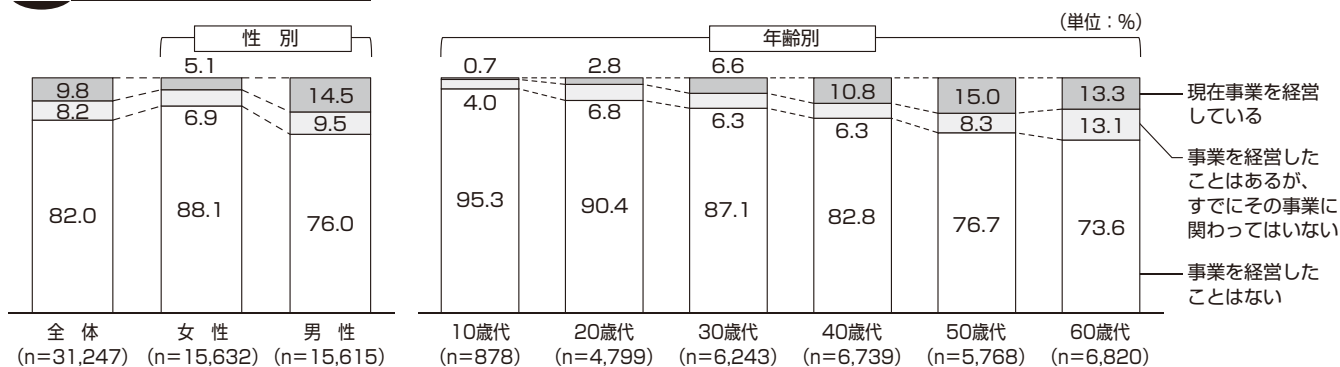
「起業意識に関する調査」の調査対象、調査方法および回収数は、上記の概要のとおりである。調査対象（7万5,139人）は、性別、地域（10ブロック）、年齢層（10歳刻み）を人口構成に合わせて抽出している。

調査のフレームワークは、以下のとおりである。調査は、スクリーニング調査と本調査の2段階に分かれている。スクリーニング調査とは、調査対象のなかから「起業家」「起業予備軍」「起業無関心層」の三つのグループを取り出すための5問程度の簡単なアンケートである。これにより、全体のうち、起業家がどのくらいいるのか、起業に関心をもつ人がどのくらいいるのかがわかる。

本調査とは、スクリーニング調査により抽出された三つのグループに対して、より掘り下げた質問をするためのアンケートである。これにより、起業家、起業予備軍、起業無関心層の違いなどがわかる。三つのグループで男女それぞれ約200人ずつ、合計で約1,200人となるよう回収した^(注1)。

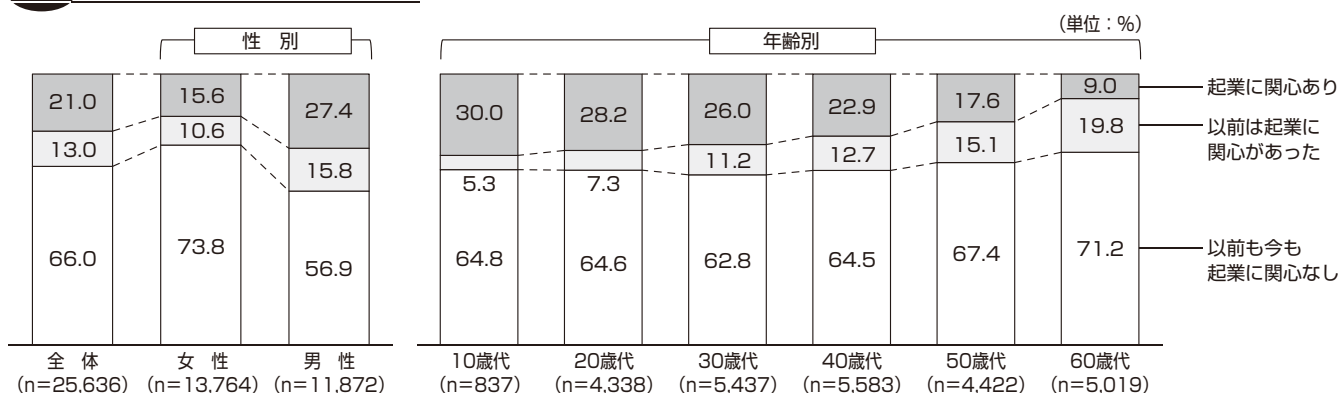
選別方法は、次のとおりである。まず、事業経営経験の有無を尋ね、「経営経験あり」と「経営経験なし」に分ける。「経営経験あり」のうち自身で開業した人を拾い出し、さらにそのうち2008年以降に開業した人、つまり業歴5年以内の人を抜き出す。これを起業家とした。また、「経営経験なし」には起業への関心の有無を尋ね、「現在関心がある」人を起業予備軍、「昔から関心なし」という人を起業無関心層とした。

図-1 経営経験の有無（属性別）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「起業意識に関する調査」（2013年）（以下同じ）
 (注) 「起業意識に関する調査」のスクリーニング調査結果を集計したもの（図-3まで同じ）。

図-2 起業への関心の有無（属性別）



(注) 事業を営んだことのない人に尋ねたもの。

起業意識の分布状況

それでは、本題に移ろう。まずはスクリーニング調査の結果をもとに、第1の論点、起業意識の分布状況に迫っていく。

図-1は、経営経験の有無である。全体では、「現在事業を営んでいる」人が9.8%、「事業を営んだことはあるが、すでにその事業に関わっていない」人が8.2%で、「事業を営んだことはない」人が82.0%となった。

性別にみると、「現在事業を営んでいる」人の割合は、男性（14.5%）よりも女性（5.1%）のほうが

低い。また、年齢別にみると、「現在事業を営んでいる」人の割合は、10歳代の0.7%から年齢が上がるにつれて高まっていき、50歳代（15.0%）でピークとなる。60歳代では経営者を引退する人も出てくるからか、13.3%とやや低下する。

図-2は、事業の経営経験のない人に対して起業への関心の有無を尋ねたものである。全体では、「起業に関心あり」が21.0%、「以前は起業に関心があった」が13.0%、「以前も今も起業に関心なし」が66.0%となった。

性別にみると、「起業に関心あり」の割合は、男性（27.4%）よりも女性（15.6%）のほうが低い。経営者に女性が少ないのは、そもそも起業に関心をもつ層が少ないためであることがわかる。

表-1 経営経験の有無と起業への関心の有無

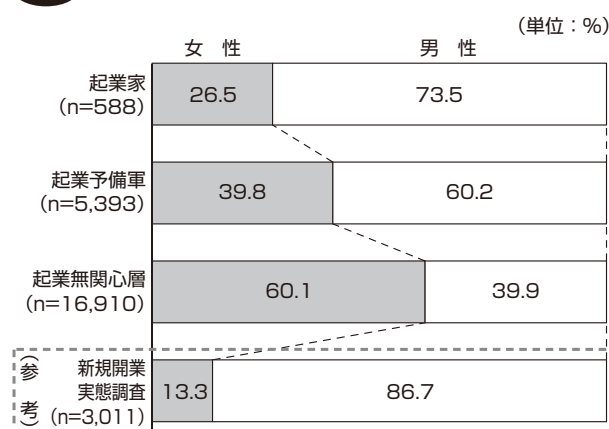
			(単位：%)		
			全体 (n=31,247)		
経営経験あり	自分が起こした事業を経営している	2008年以降に開業	1.9	→ 起業家	
		2001～2007年に開業	1.5		
		2000年以前に開業	3.4		
	自分以外の人が起こした事業を経営している			2.9	
	事業を経営したことはあるが、すでにその事業には関わってはいない			8.2	
経営経験なし	起業に関心あり		17.3	→ 起業予備軍	
	以前は起業に関心があった		10.7		
	以前も今も起業に関心なし		54.1	→ 起業無関心層	
合計			100.0		

年齢別にみると、「起業に関心あり」の割合は、10歳代の30.0%から年齢が上がるにつれて低下していき、60歳代では9.0%と1割を切る。実際に起業して「関心あり」の層を卒業する人もいるのだろうが、反対に起業をあきらめたり関心を失ったりすることでこの層を卒業する人も少なくなさそうだ。「以前は起業に関心があった」の割合は、年齢が上がるにつれて高まっている。

若いころは「いつかは一旗揚げてやる」と思っていた人が就職や結婚を境に考えを改める、ということはよくある。起業家のすそ野を広く保つうえでは、起業家魂に新たに火をつける「加熱」も重要ではあるが、若いころの起業熱が冷める前に起業家への^{ふか}孵化を促したり、時期がくるまで熱が冷めないよう「保温」したりする観点も忘れてはならないだろう。

表-1は、前掲図-1と前掲図-2を組み合わせ、起業意識の全体像を表したものである。前述した調査のフレームワークによれば、自分が起こした事業を現在も経営している人のうち2008年以降に開業した人を起業家、経営経験がない人のうち起業に現在関心がある人を起業予備軍、経営経験がない人のうち以前も今も起業に関心がない人を起業無関心層と定義づけたことになる。全体に占める割合はそれぞれ、1.9%、17.3%、54.1%であった。

図-3 起業家・起業予備軍・起業無関心層の性別構成



(注) 「新規開業実態調査」のデータは、「2013年度新規開業実態調査(特別調査)」による(以下同じ)。

図-3では、これら三つのグループにおける男女比を比較している。起業予備軍のうち女性は39.8%を占めている。ところが、起業家に占める女性の割合は26.5%にとどまっている。関心をもちながらも起業に踏み切れずにいる女性が男性よりも多いということだ。もっとも、この26.5%という割合は、「2013年度新規開業実態調査(特別調査)」における女性起業家の割合(13.3%)よりもかなり高い^(注2)。これは、「2013年度新規開業実態調査(特別調査)」では、借入をせずSOHOのような形態で開業する女性を十分に捕捉しきれていないためと考えられる。

起業の阻害要因

起業に関心をもつ層は、ある程度存在している。にもかかわらず、起業はなかなか増えてこないのはなぜなのだろうか。これが第2の論点だ。ここからはスクリーニング調査に代わって、本調査の結果を用いて分析する。

表-2は、起業予備軍に対して、なぜ起業しないのかを尋ねたものである。まず、全体をみると、最も多いのは「自己資金が不足している」(47.0%)だった。約半数がこれを理由に挙げたことになる。続いて「ビジネスのアイデアが思いつかない」と「失敗したときのリスクが大きい」が34.0%で並んでいる。

自己資金不足にアイデア不足、リスクへの不安。どれもいかにもといった理由で、「それを言ったらおしまいだ」と感じる向きもあるだろう。しかし、この「三大要因」にはお手上げかといえば、そうとばかりはいえない。解決の糸口は、少なくとも二つある。

一つめは、考え方を切り替えることである。「自己資金が不足している」という理由であれば、資金をなるべくかけずに起業する方法はないかと考える。あるいは、自己資金以外に資金の調達方法がないかと考える。すると、ITを使ってSOHOで始めるとか、インキュベーション施設やレンタルショップを活用するといった方法が選択肢として浮かんでくる。創業補助金^(注3)に応募するとか、金融機関からの融資を受けるといった方法もあるだろう。珍しいところでは、賞金獲得を目指してビジネスプランコンテストに挑戦する、クラウドファンディングやファンドレイジングといった新たな手法を活用する、といった方法もある。

「ビジネスのアイデアが思いつかない」という理由にしても、考え方次第ではある。開業プロセスは、

ビジネスシーズから始まるとは限らない。「いつかは起業したい」という目標が先にあって、ふとしたきっかけからビジネスのアイデアを思いつく、といったケースも多い。むしろ、起業するという明確な目的意識をもった人でなければ、潜在的なニーズに気づくことは少ないのではないだろうか。大事なのは、ビジネスチャンスはないかと常にアンテナを高く広く張っておくこと、実際の起業事例に多く触れておくことだ。異業種交流会や創業セミナーに参加し、起業家の話を聞く。本や雑誌、インターネットで取り上げられている起業事例を読む。これらは、ビジネスモデルを真似するためというよりは、ビジネスのアイデアに至る思考パターンを知るうえで、大いに役立つ。

「失敗したときのリスクが大きい」という理由についてはどうだろうか。「起業家=ハイリスク、サラリーマン=ローリスク」という構図も、やはり絶対的なものではない。瀧本(2011)はサラリーマンのことを、リスクを取っていないわけではなくほかの人にリスクを預けたまま管理されている存在であると断じた。Pink(2001)は、変化の速度が増している時代において企業の寿命は短くなっており、一つの企業にしがみつくのは賢明な戦略ではないと述べた。藤井(2009)は、失業や給与削減の可能性を考えれば雇われる生き方も不安定であるとしたうえで、リスクを抑えた起業の形として「週末起業」を提唱している。

いずれの理由も、正しいか間違っているかを論じることには大して意味はない。捉え方次第で起業という選択肢は十分に視界に入ってくるという点が重要なのだ。

「三大要因」を解決する糸口の二つめは、これらの要因が必ずしも一律のものではないということである。表-2をもう一度みてみよう。男女別では、およそどの項目も男性のほうが上回っているが、「家事・育児・介護等の時間が取れなくなりそう」と答えた割合だけは、女性のほうが20ポイント近く上

表-2 起業しない理由（複数回答、起業予備軍）

（単位：％）

	全 体 (n=415)	性 別		年 齢 別						
		女 性 (n=209)	男 性 (n=206)	10歳代 (n=15)	20歳代 (n=90)	30歳代 (n=114)	40歳代 (n=98)	50歳代 (n=63)	60歳代 (n=35)	
経営資源	自己資金が不足している	47.0	42.6	51.5	53.3	52.2	43.9	45.9	49.2	40.0
	外部資金の調達が難しそう	16.9	13.9	19.9	26.7	21.1	16.7	15.3	12.7	14.3
	従業員の確保が難しそう	8.7	8.1	9.2	13.3	12.2	10.5	4.1	6.3	8.6
取引先・立地	販売先の確保が難しそう	10.6	8.1	13.1	26.7	8.9	13.2	10.2	4.8	11.4
	仕入れ先・外注先の確保が難しそう	8.2	8.1	8.3	26.7	8.9	7.0	6.1	7.9	8.6
	希望の立地が見つからない	7.2	7.7	6.8	6.7	8.9	7.0	6.1	7.9	5.7
知識・ノウハウ	ビジネスのアイデアが思いつかない	34.0	30.1	37.9	13.3	38.9	31.6	37.8	31.7	31.4
	財務・税務・法務に関する知識が不足している	25.8	22.5	29.1	26.7	26.7	29.8	24.5	20.6	22.9
	製品・商品・サービスに関する知識や技術が不足している	19.5	16.3	22.8	20.0	20.0	22.8	20.4	14.3	14.3
周囲との関係	勤務先をやめることができない	8.4	6.2	10.7	0.0	3.3	10.5	8.2	15.9	5.7
	家族から反対されている	5.5	4.3	6.8	6.7	6.7	3.5	5.1	7.9	5.7
	相談した相手から止められた	1.0	0.5	1.5	0.0	0.0	2.6	0.0	1.6	0.0
リスクへの不安	失敗したときのリスクが大きい	34.0	33.0	35.0	26.7	33.3	33.3	32.7	38.1	37.1
	十分な収入を得られそうにない	20.0	20.1	19.9	20.0	18.9	22.8	15.3	22.2	22.9
	家事・育児・介護等の時間が取れなくなりそう	12.5	22.0	2.9	0.0	12.2	20.2	12.2	7.9	2.9
	健康・体調面に不安がある	10.1	9.1	11.2	0.0	7.8	10.5	5.1	19.0	17.1
その他	1.2	1.9	0.5	13.3	1.1	0.0	1.0	1.6	0.0	
とくに理由はない	18.3	20.1	16.5	26.7	21.1	15.8	22.4	14.3	11.4	

(注) 1 「起業意識に関する調査」の本調査結果を集計したもの（以下同じ）。

2 起業予備軍に尋ねたもの。

3 全体と比較して高かった項目に網掛けをし、なかでも属性ごとに全体との差が大きい3項目に濃い網掛けをした。

回っている。

年齢別にみると、10歳代や20歳代など若い世代では、「自己資金が不足している」「販売先の確保が難しそう」など勤務経験自体の浅さに起因するような項目を挙げる人の割合が高くなっている。一方で、50歳代、60歳代といった中高齢者層では、「失敗したときのリスクが大きい」や「健康・体調面に不安がある」といった心理的、肉体的な面の不安を挙げる割合が高くなる傾向にある。また、「家事・育児・介護等の時間が取れなくなりそう」と答えた人の割合は、30歳代を中心とした壮年者層で目立っている。「製品・商品・サービスに関する知識や技術

が不足している」や「財務・税務・法務に関する知識が不足している」といった実務的な項目を挙げる割合が30歳代や40歳代で目立つのは、この世代の絶対的なレベルが劣っているからではなく、むしろビジネスの最前線で働いているがゆえにこれらの要素の必要性を他の世代以上に実感しているためと解釈できる。

起業を阻む要因は、起業予備軍の属性によって異なる。逆にいえば、どんな立場の人でも克服できないほど強固な要因は存在しない。相手に合わせて支援を行い、ハードルを取り除いていく観点が求められる。

起業意識の行方を左右するもの

第3の観点、起業意識の行方の決定要因である。起業家、起業予備軍、起業無関心層それぞれの選択に影響を与える要因を、回帰分析により探ることにしよう。説明変数としては、基本属性（性別、年齢）、家族構成等（婚姻状況、子どもの有無、親の職業、持ち家の有無）、キャリア（学歴、勤務経験等、自身の能力評価）、収入、志向性を用いた^(注4)。

被説明変数には、「起業への関心ダミー」と「起業ダミー」の二つを設定した。回帰分析では、それぞれの説明変数が被説明変数に対してどのような影響を与えているかを抽出することができる。係数が正である変数は起業への関心や起業確率を高める方向に、負である変数はこれらを低下させる方向に、それぞれ働くことを意味する。ただし、統計的に有意なのは、標準誤差の隣に「*」がある変数のみである。

分析結果は、表-3のとおりである。まずは、「起業への関心ダミー」を被説明変数とするデータセットにより、起業予備軍と起業無関心層の違いについて、注目すべきポイントに絞って見ていく。

基本属性では、年齢の係数が負となった。前掲表-2でも示したとおり、年齢が上がっていくと転職が難しくなったり結婚をしたりすることでリスクへの許容度が下がっていく。「女性ダミー」は有意ではないものの、係数は正となった。他の要因をコントロールすれば、性別は起業への関心を左右する要因とはならない。

家族構成では、「親が経営者ダミー」や「未就学児ダミー」などで係数が正となった。親が経営者であった人は、起業や経営を身近に感じて育ったため、起業に関心をもちやすいと考えられる。ロールモデルの重要性がうかがわれるデータである。また、子どもが小さいうちは、勤務と育児の両立に悩む女性も少なくない。自宅にいながら自分のペースで働ける

起業家は、その点で魅力なのだろう。

キャリアでは、勤務企業数で係数が正となった。勤務企業数の多さは、キャリアチェンジへの心理的抵抗を減らし、次のステップへと目を向けさせる効果があるのかもしれない。また、「起業家教育経験ダミー」(学生時代に起業や経営に関する教育を受けた経験の有無)も係数が正となった。ロールモデル同様、若いうちから起業家精神に触れる機会は、起業への関心を喚起する。

能力評価とは、仕事に対する能力の自己評価である。「スペシャリストダミー」で係数が正となったのは、美容師や税理士など、資格をもった人に独立志向が高いためだろう。「勤務経験なしダミー」で係数が正となったのは、現在仕事についていない人のほうが、自らの進路に関して多くの選択肢を念頭に置いているためと推察される。

志向性とは、自分自身の考え方について尋ねたものである。「リスク志向が高いダミー」と「自己実現意欲が高いダミー」「収入重視ダミー」などで係数が正となった。一般に起業家には、「リスクが高い」「能力を発揮しやすい」といったイメージがある。これらが自分の生き方や考え方に合致していると感じる人は、起業に関心を示すのだろう。

続いて、「起業ダミー」を被説明変数とするデータセットにより、起業家と起業予備軍の違いについて、注目すべきポイントに絞って見ていく。

基本属性では、「女性ダミー」で係数が正となった。前掲図-3では、起業予備軍に占める女性割合が約4割、起業家に占める女性割合が3割弱だったことから、女性は関心をもちながらも起業に踏み切れずにいると述べたが、実は他の要因をコントロールすれば、むしろ女性のほうが起業の実現率は高いといえる。一方、年齢の係数は負となった。これは起業への関心と同様の構図である。

家族構成では、「小学生の子どもダミー」で係数が負となった。子育てに時間を取られると、なかなか起業には踏みだしにくいのかもしれない。なお、「親

表-3 起業への関心および起業確率を高める要因

		(二項ロジスティック回帰分析による推計)				
被説明変数		係数		標準誤差		
		起業への関心ダミー (起業予備軍=1、起業無関心層=0)		起業ダミー (起業家=1、起業予備軍=0)		
女性ダミー (女性=1、男性=0)		0.162	0.219	0.634	0.199***	
年齢 (歳、対数)		-0.698	0.389*	-1.161	0.400***	
家族構成等	婚姻状況	(参照系列)		(参照系列)		
	未婚ダミー (該当=1、非該当=0)					
	既婚ダミー (該当=1、非該当=0)	-0.268	0.269	-0.085	0.244	
	離別・死別ダミー (該当=1、非該当=0)	0.056	0.419	0.052	0.349	
	未就学児ダミー (あり=1、なし=0)	0.625	0.282**	-0.429	0.280	
	小学生の子どもダミー (あり=1、なし=0)	0.219	0.308	-0.506	0.298*	
	中学生から大学院生の子どものダミー (あり=1、なし=0)	0.570	0.251**	-0.314	0.253	
	親が経営者ダミー (該当=1、非該当=0)	0.847	0.283***	-0.240	0.230	
	持ち家ダミー (あり=1、なし=0)	-0.090	0.199	0.195	0.189	
キャリア	学歴	(参照系列)		(参照系列)		
	中・高卒ダミー (該当=1、非該当=0)					
	短大・高専・専修・各種学校卒ダミー (該当=1、非該当=0)	0.310	0.247	-0.044	0.245	
	大学・大学院卒ダミー (該当=1、非該当=0)	0.275	0.217	-0.239	0.217	
	勤務企業数 (社、対数)	0.536	0.138***	0.439	0.141***	
	勤務経験等					
	管理職経験ダミー (あり=1、なし=0)	0.064	0.256	0.795	0.215***	
	インターン経験ダミー (あり=1、なし=0)	1.230	0.695*	0.283	0.387	
	起業家教育経験ダミー (あり=1、なし=0)	1.402	0.686**	-0.211	0.394	
	ボランティア活動経験ダミー (あり=1、なし=0)	0.482	0.245**	-0.417	0.218*	
	海外在住経験ダミー (あり=1、なし=0)	0.379	0.301	0.004	0.247	
	能力評価					
	ゼネラリストダミー (該当=1、非該当=0)	0.184	0.258	0.559	0.268**	
	スペシャリストダミー (該当=1、非該当=0)	0.541	0.218**	0.631	0.225***	
	どちらも自信なしダミー (該当=1、非該当=0)	(参照系列)		(参照系列)		
	勤務経験なしダミー (該当=1、非該当=0)	0.549	0.322*	-1.096	0.504**	
	収入	100万円未満ダミー (該当=1、非該当=0)	(参照系列)		(参照系列)	
		100万円以上300万円未満ダミー (該当=1、非該当=0)	0.436	0.234*	0.753	0.249***
300万円以上700万円未満ダミー (該当=1、非該当=0)		0.203	0.262	1.382	0.260***	
700万円以上ダミー (該当=1、非該当=0)		0.152	0.416	1.855	0.375***	
志向性		リスク志向が高いダミー (該当=1、非該当=0)	0.636	0.208***	-0.035	0.187
	自己実現意欲が高いダミー (該当=1、非該当=0)	0.670	0.198***	0.061	0.217	
	社会的ダミー (該当=1、非該当=0)	0.114	0.206	-0.052	0.197	
	楽観的ダミー (該当=1、非該当=0)	-0.132	0.193	0.180	0.193	
	新しいことに積極的ダミー (該当=1、非該当=0)	0.137	0.208	0.157	0.213	
	仕事をするうえで重視するもの					
	収入重視ダミー (該当=1、非該当=0)	0.633	0.230***	-0.098	0.230	
	仕事のやりがい重視ダミー (該当=1、非該当=0)	0.375	0.200*	0.120	0.205	
	私生活の充実重視ダミー (該当=1、非該当=0)	(参照系列)		(参照系列)		
	定数項	-0.003	1.334	1.797	1.368	
-2対数尤度	822.362		838.854			
Nagelkerke R2 乗	0.284		0.226			
観測数	717		699			

(注) 1 ***は1%、**は5%、*は10%水準での有意を示す。

2 勤務企業数は1を加えて対数化した。また、起業家の年齢と収入は、起業直前の数値を用いた。

が経営者ダミー」は起業確率に影響を与えていない。経営者の親をもつ人のなかには、親の後を継ぐ人や、経営者の苦勞も間近でみているから起業を選ばないという人もいるからだろう。

キャリアでは、勤務企業数のほか、「管理職経験ダミー」で係数が正となった。能力評価の「ゼネラリストダミー」とも関連するが、起業家には、スペシャリストとしての腕だけでなく、経営全般の手腕も求

められる。さまざまな業務をこなし、能力の幅を広げることは、経営者への第一歩となりうる。

収入の係数は正となった。収入の高さは、起業への関心にはあまり影響しないが、起業に踏み切るかどうかには大きな影響を与える。前掲表-3で示したように、起業を阻む最大の要因は自己資金不足だった。収入が低い人は、十分な資金を準備できないと考え、起業をためらうという構図が浮かぶ。

表-4 業種

(単位：%)

	起業家全体 (n=409)	(参考) 新規開業実態調査 (n=3,011)
建設業	5.1	10.5
製造業	3.9	4.7
情報通信業	4.2	3.7
運輸業	1.5	3.1
卸売業	1.7	7.3
小売業	11.5	11.7
飲食店、宿泊業	3.2	11.6
医療、福祉	4.4	13.8
教育、学習支援業	10.8	2.8
個人向けサービス業	29.3	12.8
事業所向けサービス業	14.4	11.3
不動産業	3.9	4.8
その他	6.1	1.7
合計	100.0	100.0

(注) 1 起業家に尋ねたもの (以下同じ)。
 2 複数の事業を営んでいる場合、最も古いものについて尋ねた (以下同じ)。
 3 「起業家全体」(ネット調査)と「新規開業実態調査」を比較して高かった項目に網掛けをし、なかでも両者の差が大きい3項目に濃い網掛けをした。

起業家のもう一つの素顔

第4の論点は、新規開業に関する従来の調査が対象としてこなかった層の起業家像である。日本政策金融公庫総合研究所が実施している「新規開業実態調査」や「新規開業パネル調査」は、当公庫から融資を受けた企業だけを調査対象としている。そのため、そもそもどのくらいの割合の企業が開業時に融資を受けているのか、あるいは融資を受けなかった企業を含めた起業家像については確認ができない。以下では、「起業意識に関する調査」をネット調査、「2013年度新規開業実態調査(特別調査)」を公庫調査と呼び、両者を比較しながら、「起業家のもう一つの素顔」に迫っていく。

結論を先取りすれば、ネット調査における起業家は、公庫調査における起業家に比べて規模が小さい傾向にある。

ネット調査で相対的に目立つ業種は、「個人向け

図-4 現在の従業員数

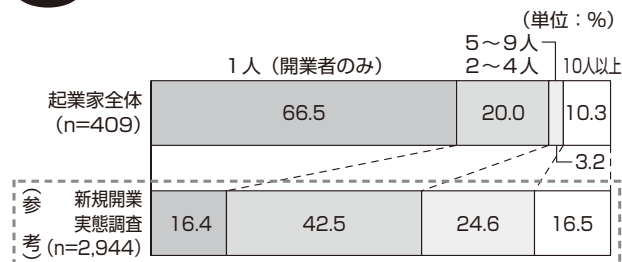
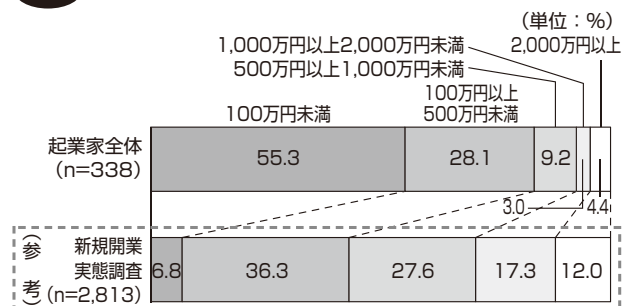


図-5 開業費用



サービス業」(29.3%)と「教育、学習支援業」(10.8%)である(表-4)。調査のなかではこれ以上細かい業種分類を尋ねていないため、具体的な事業内容まではわからないが、ネイルアートやカラーセラピスト、英会話教室といった業種がこれに当たると考えられる。一方、公庫調査で目立つのは、「医療、福祉」(13.8%)や「飲食店、宿泊業」(11.6%)であった。現在の従業員数をみると、「1人(開業者のみ)」の割合は、公庫調査の16.4%に対してネット調査では66.5%に上る(図-4)。図では示していないが、主な営業所についても、「自宅と同じ場所」と答えた割合は、ネット調査で65.8%と3人に2人を占めた。

従業員も雇わず、自宅で始める人が多いとなれば、高額な投資は必要ない。開業費用の金額をみると、ネット調査では、「100万円未満」が55.3%と過半を占めている(図-5)。パソコンとわずかな原材料費くらいであれば、数十万円ですむ。「100万円未満」がわずか6.8%にとどまる公庫調査とは、規模が明らかに違う。この差は、業種も影響している。さすがに公庫調査で多くみられる飲食店や介護施設などを

図-6 現在の月商

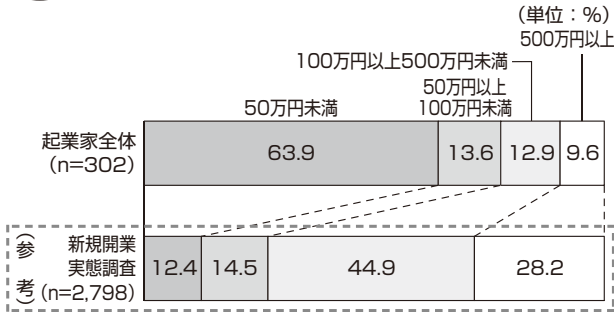
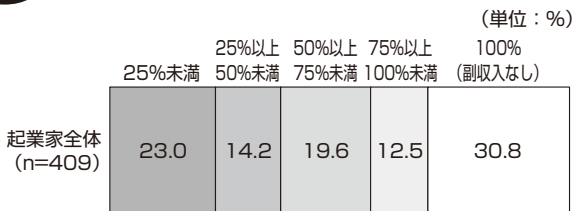


図-7 収入に占める事業収入の割合



始めるのに投資額100万円以内というわけにはいかないだろう。

開業費用を少額で抑えられれば、自己資金だけでまかなえるケースも多くなる。図には示していないが、ネット調査では、「自己資金だけで開業」した人の割合は57.2%に上る一方で、金融機関から「借入をした」人の割合はわずかに9.3%だった^(注5)。両者を足して100%にならないのは、親戚や知人など、金融機関以外から資金を調達した人がいるためである。

事業規模の小ささは、売上高にも表れている。現在の月商が「50万円未満」の人の割合は、ネット調査では63.9%に上る(図-6)。7割以上が月商100万円を超える公庫調査とはかなりの開きがある。一人で食べていくならば、その規模で十分ということもあるだろう。

ただし、ネット調査における起業家の売上規模が小さい理由は、それだけではない。起業家個人の収入総額のうち、当該事業からの収入が占める割合を見ると、「100% (副収入なし)」と答えた人は30.8%にすぎない(図-7)。当該事業からの収入は50%未満であるという人も4割弱に上っており、むしろ

図-8 現在の売上状況

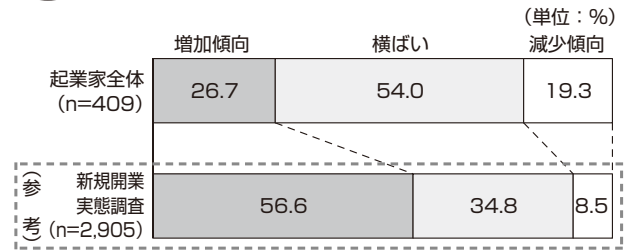
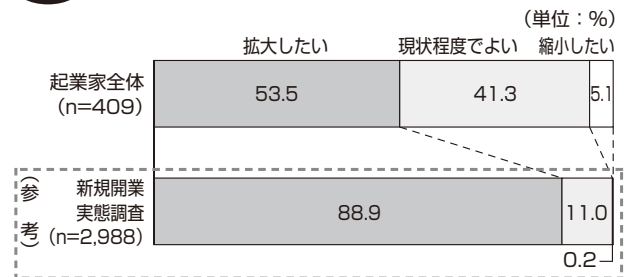


図-9 今後の売上高に関する考え



副業として起業している人も少なからずいることがうかがえる。

現在の売上状況を見ると、「増加傾向」の割合は、公庫調査で56.6%と過半を占める一方、ネット調査では26.7%にとどまる(図-8)。投入する経営資源が少ない分、成長力は限られる。そもそも、それほど成長を目指していない人も少なくない。今後の売上高を「拡大したい」と考えている人の割合は、公庫調査では88.9%にも上るが、ネット調査では53.5%にとどまる(図-9)。自分のライフスタイルに合わせて、自分の好きな仕事を続けたいという人にとっては、規模の拡大は足かせにもなりうる。

起業家といえば、上場を目指す成長志向の塊というようなイメージがあるかもしれない。しかし、「もう一つの素顔」をみれば、それは偏った見方といわざるをえない。数のうえでは、むしろ「プチ起業家」やSOHO、「サロネーゼ」(自宅を開放し、少人数制で料理などを教える主婦)、「週末起業家」(会社に勤めながら自分でビジネスを立ち上げるサラリーマン)といったローリスク・ローリターン型の起業が多数派といえよう。

図-10 開業費用の調達状況別にみた現在の売上状況

(1) 開業費用に占める自己資金割合別

(単位：%)

	増加傾向	横ばい	減少傾向
0% (n=61)	24.6	52.5	23.0
0%超 50%未満 (n=72)	31.9	59.7	8.3
50%以上 100%未満 (n=42)	28.6	52.4	19.0
100% (n=234)	25.2	53.0	21.8

(注) 自己資金には、家族や親族からの借入金・出資金は含まない。

(2) 開業時の金融機関からの借入の有無別

	増加傾向	横ばい	減少傾向
借入あり (n=38)	34.2	55.3	10.5
借入なし (n=371)	25.9	53.9	20.2

(注) 借入には、民間金融機関、公的金融機関、地方自治体の制度融資を含む。

(3) 開業費用の調達額に対する満足度別

	増加傾向	横ばい	減少傾向
希望どおり 調達できた (n=281)	30.6	56.9	12.5
多少の 不足があった (n=82)	20.7	50.0	29.3
かなりの 不足があった (n=46)	13.0	43.5	43.5

起業と資金調達のパラドックス

第5の論点は、開業時に受けた融資の業績への影響である。一般に、借入をするとリスクは高まるというイメージがある。起業を阻む最大要因が自己資金不足であったのも、開業資金は借入よりも自己資金で準備するほうが望ましいという考えが根底にあるからだろう。しかし、それは本当なのか。

業績の指標として、ここでは前掲図-8で示した売上を増減を用いる。とりわけ注目したいのは、「増

加傾向」よりも「減少傾向」の割合である。後者のほうがより多くの起業家の価値観に合致すると考えられるからである。SOHOのなかには、自由に働くことを重視し、もともと成長を目指していないケースも少なくない。しかし、こうした起業家にとっても、売上の減少は避けたいところだろう。売上の減少は利益の減少につながり、ひいては事業の安定性を低下させるからだ。

開業費用に占める自己資金割合別に現在の売上状況を見ると、「減少傾向」の割合は、自己資金「100%」の人で21.8%だった(図-10(1))。意外なことに、この水準は、自己資金「0%」の人(23.0%)とあまり変わらない。むしろ外部資金をある程度加えている人のほうが業績は安定していた。開業時の金融機関からの借入の有無別でも似たような傾向を示している。「減少傾向」の割合は、「借入なし」の人では20.2%だったが、「借入あり」の人では10.5%と半分程度にとどまった(図-10(2))。

外部資金を入れることの効果の一つは、借入の過程で開業計画に対して第三者のチェックが入ることである。金融機関から融資を受ける際はもちろん、知人から用立ててもら場合でも、相手を説得しなければならない。経営が立ち行かなくなれば貸した資金は返ってこなくなるわけだから、資金の提供者も開業計画を真剣に吟味するはずだ。この過程で開業計画はブラッシュアップされ、精度を増していくのである。

ただし、誤解のないように付け加えておくと、自己資金を用意せず、金融機関から借入をすれば業績が上がる、という単純なものではない。重要なのは、その事業を始めるのに本当に必要な金額を準備できるかどうかである。開業費用の調達額に対する満足度別に売上状況を見ると、「減少傾向」の割合は、「希望どおり調達できた」人では12.5%、「多少の不足があった」人では29.3%、「かなりの不足があった」人では43.5%と、明らかに違いがみられる。

手元に資金が潤沢にある場合はいい。問題は、自

己資金に不足がある場合だ。多くの人はリスクを抑えようと考え、借入を避ける傾向にある。ところが、ここに落とし穴がある。どうしても自己資金の規模に合わせて投資計画を縮小せざるをえない。満足のいく投資ができなければ、業績が不安定になるのは図-10 (3) で示したとおりだ。つまり、リスクを抑えようと借入を避けることが、むしろリスクを高めるという結果を招くことになる。「起業と資金調達のパラドックス」ともいうべき状況が起きてしまうのである。

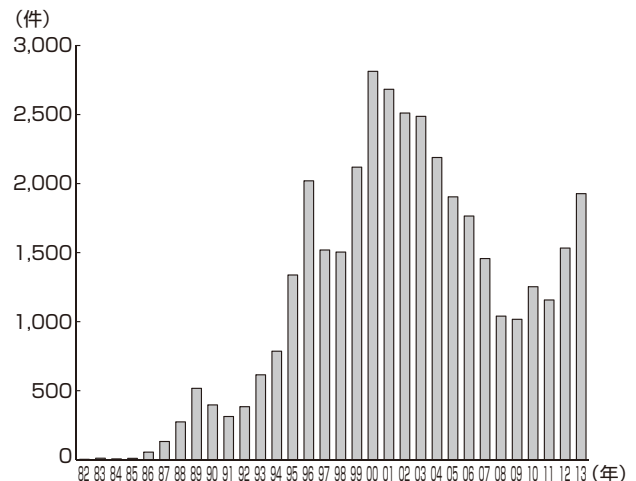
企業の「少子化」が進むなか、起業を促すことに異論を唱える向きは少ないだろう。しかし、起業社会は一日にしてなるものではない。現状では、人口100人当たり起業予備軍は17人、起業家にいたってはわずか2人しかいない。

起業を促すには、まずは起業に対する偏った思い込みを取り除く必要がある。たとえば、起業はハイリスク・ハイリターンであるというイメージ。実際には、自宅で副業として手堅く始める人も少なくない。たとえば、開業時の借入はリスクが高いというイメージ。実際には、借入がその後の事業を不安定にさせるわけではない。根拠なき思い込みは、いたずらに不安をあおるだけだ。

中長期的な視野に立てば、起業予備軍を増やす必要もあろう。身近なロールモデルの存在や起業家教育の経験など、起業に触れる機会の多い環境は、起業意識を高める。幸い、追い風が吹きはじめている。政府は2013年6月にまとめた日本再興戦略において、開廃業率を現在の2倍の水準にするとの目標を掲げた。経済活性化の方策として、起業が注目を集めるようになり、新聞でもしばしば起業家という言葉を目にするようになった(図-11)。

意識は変わりつつある。あとはどれだけの人が行動に移すかだ。起業を一過性のブームで終わらせてはならない。

図-11 新聞紙上に「起業家」という言葉が掲載された件数



資料：日経テレコン21をもとに筆者作成

(注) 日経各紙および全国紙7紙 (NHKニュースを含む) における掲載件数。ただし、記事の収録が始まった時期は各紙によって異なるため、調査年が古いほど検索対象となる新聞の数は少ない。

- (注1) 「女性起業家」は出現率が低かったため、当初のスクリーニング調査とは別に確保したサンプル(2万787件)から「女性起業家」をランダムに85件選別し、追加した。
- (注2) 日本政策金融公庫総合研究所が日本政策金融公庫の融資先に対し2013年8月に実施した調査。開業後5年以内の企業を調査対象としている点は、「起業意識に関する調査」と同様である。詳細は、藤井・金岡(2014)を参照。
- (注3) 制度には募集期間や応募条件などがあるため、応募に当たっては、募集要項等を確認する必要がある。
- (注4) 起業するかどうかの決断に影響を及ぼす要因を分析するため、起業家の年齢と収入は開業直前のデータを用いている。
- (注5) 「借入をした」人の割合が低いのは、借入のタイミングを開業時に限っていることも一因と考えられる。「開業時」の解釈は回答者に委ねているため、たとえば開業から1年後の借入はここに含まれていない可能性がある。

参考文献

瀧本哲史 (2011) 『僕は君たちに武器を配りたい』講談社
 藤井孝一 (2009) 『週末起業サバイバル』筑摩書房
 藤井辰紀・金岡諭史(2014)「女性起業家の実像と意義-『2013年度新規開業実態調査(特別調査)』から-」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2014年4月号、pp.4-15
 Pink, Daniel H. (2001) FREE AGENT NATION, Warner Books, Inc. (池村千秋訳 (2002) 『フリーエージェント社会の到来-「雇われない生き方」は何を変えるか』ダイヤモンド社)

海外市場で成功する 強いものづくり企業の競争戦略

第1回

品質より価格を優先する 巨大新興市場の主役たち

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

いま、我が国産業をはじめ世界中の期待を集める巨大市場がアジア新興国で成長を続けている。ただし、そこは中間所得層が主役に躍り出た、品質より価格が優先される舞台。そのため、苦戦が予想される我が国産業は、これまでの路線を見直し、あえて激しい価格競争に踏み込んでいくか、それとも高品位なものづくりをあくまで堅持するのか、重大な岐路に差し掛かっている。

本連載では、こうした競争環境の下でも存在感を示す“強い中小企業”の実例調査から、低価格競争に負けない強さを洗い出し、その経営戦略の核心に迫る^(注)。

はじめに

2008年9月のリーマン・ショックに端を発した世界金融危機では、先進各国は実体経済の面でも大きな影響を受けた。加えて、欧州の通貨危機では、EU統合で大きな発展を遂げた欧州経済の足元までが揺らぐこととなった。

一方、リーマン・ショック後にいち早く大型の景気刺激策を講じて素早い立ち直りをみせた中国、もともと輸出依存度が低く堅調な内需に支えられているインドネシア、インフラは未整備ながら巨大市場をもつインドといったアジア新興国は、一部で減速の動きもあるものの、引き続き世界経済全体におけるウエートを増してきている。

“世界の工場”としてだけでなく、市場としてアジア新興国が有望視される背景には、とくに、中間層市場（高所得者層と低所得者層の間に位置する中間所得者層の市場。以下同じ）の急速な拡大がある。例えば、現在2億5,000万人近い巨大人口を抱えるインドネシアでは、国内の中間所得層等の旺盛な内需に支えられてリーマン・ショックの影響は軽微で済み、そこでは日系企業も業績を伸ばしている。

これまで、我が国企業が新興国市場に事業展開する際には、他の先進国市場向けと同様、一部の富裕層狙いであった。富裕層はあまり価格に拘らず高性能・高品質な製品を購入するため、日本市場用のハイスペック製品を現地仕様向けに若干ダウングレードするだけなんです。しかし、新興諸国の1人当たりGDP増大に伴って従来の低所得層が上

方^{せんい}遷移したことから、年収5,000～35,000米ドル帯の中間所得層人口がアジアだけでも約9億人に達し、そのバイイング・パワーは軽視できない規模になった。当初、静観していた日系企業も、地場メーカーや韓国系メーカーなどがこれら巨大中間層市場に攻勢を掛けていることに、危機感を覚え始めた。富裕層相手と異なり、かなり利幅の薄い製品展開が必要なため、日本メーカーは、韓国・中国勢などに残念ながら大きな遅れをとっている。

中間層市場攻略のためには、日本製が誇る高品質・高性能を自ら見直し、スペックダウンすべきとの声がある。削ぎ落とす品質は、現地ニーズを汲み取って決める必要があり、それも従来の日本国内向け仕様を手加減するのではなく、消費国起点でゼロベースから開発設計する必要があるともいわれる。

だが一方で、そうした標準化された安価な製品分野では、圧倒的な物量をもちつて攻勢を掛けてくる中国・韓国・台湾勢などと熾烈な消耗戦^{しれつ}を強いられるリスクも大きい。そもそも、自らの得意分野を捨て、相手の土俵に入って勝算はあるのかという疑問もある。規模優先・コスト優先の戦いの歴史のなかでは、半導体・エレクトロニクス家電・太陽光発電パネルなど、これまで多くの分野において、ときには勝者なき苛烈な戦いに陥っていったのも事実である。

本当に品質・性能を意図的に落としてでもコスト至上主義の競争に踏み込んでいくのか、それとも、日本国内工場を主導役として高品位なものづくりをあくまで堅守していくべきなのか、我が国産業は大きな岐路に立たされているといえる。

以上のような問題意識に立って、本連載では、拡大する新興国中間層市場に相對して、我が国産業がどのような戦略をもって対応していくべきか、多角的な側面から考察していく。

最初に、いまや世界経済の牽引役として存在感を示すアジア新興国経済の動向と、その原動力である中間所得層の台頭について統計的な根拠を示している。

世界経済を牽引するアジア新興国

上述したとおり、リーマン・ショックに端を發した金融危機や実体経済のダメージからいち早く回復し、高い経済成長をとげているのは、中国・インド・インドネシアなどをはじめとするアジア新興国である。リーマン・ショック以前からも、こうしたアジア新興国の経済成長には目を見張るものがあったが、先進諸国の力強い回復が進まないなかで、中国のGDPが2010年に世界第2位になるなど、アジア新興国のプレゼンスは確実に高まっている。

実際に、中国・インド・インドネシア・タイ・マレーシア・フィリピンといった主要なアジア新興国のGDPが世界全体に占める割合をみると、2000年には6.6%に過ぎなかったが、2011年は15.5%、そして2017年には21.1%に達すると予測されている(図-1)。日本や韓国などのアジア先進国も含めると、世界経済におけるアジアのプレゼンスは今後も確実に高まっていくといえる。

アジア新興国における中間所得層の伸び

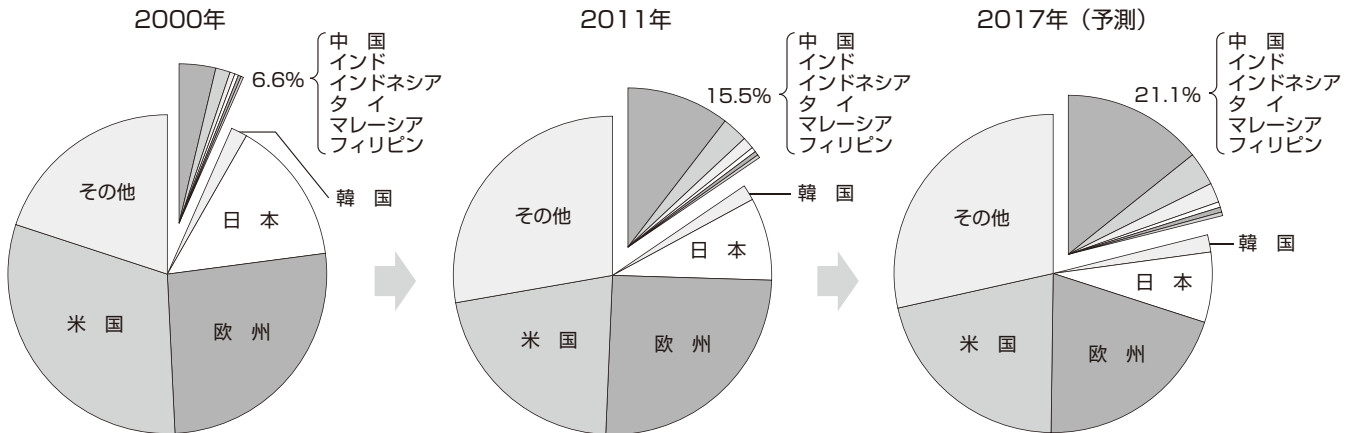
人口1人当たりの名目GDPの推移をみても、とくに中国・マレーシア・インドネシアでは今後も高い伸びが予想されている。

所得が大きく伸びれば、その当然の帰結として個人消費も大きく拡大することとなり、2008年時点では日本の個人消費額がアジアで最大であるものの、2020年予測では中国が日本を大きく上回り、インドも日本に匹敵する水準になると予測されている。

特筆すべきは、アジア新興国では、国民全体の所得が増加するに従って中間所得層が急速に増えており、この中間所得層の存在がリーマン・ショック後の底堅い消費を支えている点である。

2000年時点で2億2,000万人程度に過ぎなかったアジアの中間所得層(ここでは、世帯可処分所得が

図-1 アジア主要国が世界GDPに占める割合の推移



資料：IMF [World Economic Outlook Database, October 2012]

(注) 図中の%は、中国・インド・インドネシア・タイ・マレーシア・フィリピン6カ国のGDP合計が世界経済全体に占める割合。

5,000～35,000ドルの層)は、その後急速に厚みを増し、2010年には9億4,000万人へと拡大した。さらに、2020年には20億人に達する見込みであると予想されており、20年間で約10倍に拡大する見通しとなっている(図-2)。また、5,000ドル以上の層(中間所得層と富裕層の合計)の比率も、2000年には9.1%に過ぎなかったが、2010年には32.1%、2020年には66.0%に急増するとみられており、極めて巨大な購買力がアジア新興国に生まれることになる。

産拠点としてアジアを捉え、ときに販売市場としてみる場合は富裕層を対象としたビジネス展開が主流だったが、いまや中間所得層が形成する新たなマーケットは軽視できない規模になっている。情報家電や白物家電などの分野では、すでに韓国勢・中国勢・台湾勢がいち早く新興国市場の中間所得層をターゲットとしたマーケティング戦略を展開しており、遅ればせながら我が国製造業においても、当該市場攻略のために事業展開の見直しが急務となっている。

アジア新興国における消費需要の伸び

前項で述べた中間所得層の急拡大を受けて、多くの製・商品を求める巨大なマーケットがアジア新興国において著しい成長をみせている。例えば、携帯電話・液晶テレビ・エアコン・洗濯機・ノートPC・自動車など代表的な消費財の需要地をみると、中国を含むアジアの存在感が急速に増しており、テレビ一つをとってみても、一通り普及した日本市場に比べて、その数倍もの需要が中国やアジアに潜在していると見込まれている。そのため、これら新興国市場を攻略できるか否かで世界の製造業の勢力図がすっかり塗り変わってしまう可能性もある。

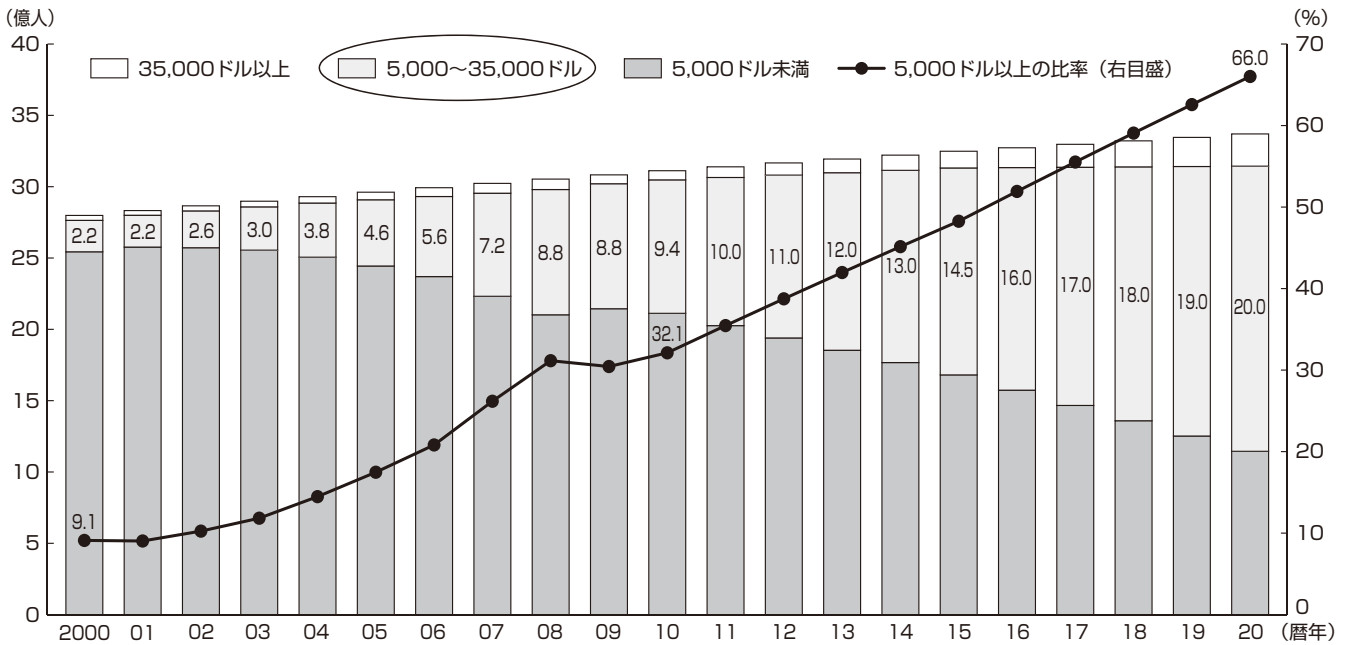
上述したように、かつて我が国製造業は、主に生

貿易相手国として重要性を増す東アジア市場

では、アジア諸国と我が国との関係はどうか。まず、我が国の経常収支を地域別に分解してみると、リーマン・ショック以前は対北米収支や対欧州収支が大幅な黒字であったが、両地域の景気後退により2009年を境にして縮小に転じている。一方、対アジア収支は堅調に推移しており、足元数年の経常黒字額は2000年前後比で約2～3倍に拡大している。

我が国の貿易収支は、震災と円高による輸出の急減、液化天然ガスの輸入急増などにより、2011年に1963年以来48年ぶりに赤字に転落し、それを利子・配当等の所得収支で補って経常黒字を維持している状況にある。それでも対アジアの経常収支だけ

図-2 アジア新興国における所得階層別人口の推移



出所：経済産業省「通商白書2010年版」

を抜き出してみると、所得収支・貿易収支とも黒字である。確かに2011~13年度は、震災等の影響もあり、前年比でやや大きく縮小しているが、それ以前の過去10年間を含めた^{すうせい}趨勢でみると、アジア向け経常黒字は概ね拡大基調にある。日本の貿易先としてアジアは今後も重要な位置を占めると予想される。

拡大するアジア新興国への 日本からの直接投資

貿易に続いて、直接投資の動向はどうか。我が国からアジア主要国への投資のストックを示す対外直接投資残高をみると、中国が圧倒的に大きく、シンガポール・タイがこれに続いている。2013年のフローでは、洪水被害の反動で急増したタイをはじめ、インドネシア・ベトナムなどが順調に伸びている。中国は足元で減少したものの、それでもタイに近い高水準にある。やはり、従来から付き合いの深いタイ、大市場の中国、潜在的な期待が大きいインドネシアなどが注目株だが、その一方で、インドへの直接投資は2008年をピークにやや減少に転じている。

一般に、新興国は、産業インフラが不足していたり、経済政策・税制を含め政治が安定しないうえ国際ルールになじみにくい商慣行があったり、治安に問題がある等といったカントリーリスクを伴う。それでも、いまや新興国市場を想定することなしにグローバル戦略を構築することは現実的ではなく、日本企業も、新興国市場とりわけ、アジア新興国市場をいかに攻略し、ビジネスチャンスを見いだすかが経営上の大きな鍵となっているといえよう。

以上、巨大な新興国市場の中味についてみたが、今回は、それをにらんだ生産と調達^{せいとく}の動向を考える。

(注) 本連載は、日本政策金融公庫総合研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)の共同研究の一部を利用して作成した日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2013-6「低価格競争に巻き込まれない強い中小企業の海外戦略」(2013年8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。

併せて、本連載の一部は、平成25年度科研費・基盤研究(C)課題番号(23530522)(研究代表者・出水力)による研究成果にも基づいている。

第19回

未婚者の現状における地域差



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 講師

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)。

前回はJGSS（日本版総合的社会調査）の2000年から2012年の累積データを用いて、少子化の要因について分析した。その結果、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、晩婚化・未婚化が進行したために、望んでいるよりもさらに少ない数の子どもしか生まない(生めない)状況にあることが明らかになった。

厚生労働省の「人口動態調査」の結果からも、平均初婚年齢は年々上昇していることが見て取れる（2012年では男性30.8歳、女性29.2歳）。また、生涯未婚率が急上昇しており、総務省統計局の「2010年国勢調査」では、50歳の時点で未婚の者は男性で約2割、女性で約1割という状況である。

しかしながら、結婚を望む未婚者は多く、「婚活ブーム」ともいえる現象は依然衰える気配がない。「婚活パーティー」や地域ぐるみで大規模に行われる「街コン」など独身男女の出会いの提供を目的とした婚活ビジネスが全国に広がっ

ている。一方で、結婚願望がない未婚者も緩やかに増加する傾向にあり、「おひとりさま」を対象としたビジネスもさまざまな業態で業績を伸ばしている。

そこで、今回は若年層を対象にしたJGSS-2009ライフコース調査のデータを用いて、未婚化の地域差について分析する。

未婚理由の地域差

一般的に、都市規模と未婚率には関連があることが知られている。多くの若年世代が進学や就職を理由に大都市（とくに東京圏）へ転入しており、都市規模が大きいほど未婚率が高くなる傾向がある。また、人口移動には男女差があり、家系の継承を望まれることの多い男性にくらべて、地元では就業機会が少ない女性のほうが町村部から転出する割合が高い。その結果、地方の町村部では未婚男性が相対的に多くなる傾向がある。

このような若年層の都市部への

人口流入は、未婚理由の地域差を生じさせると考えられる。表は、未婚男女の状況を都市規模別に整理したものである。交際相手がない割合は、大都市に居住する男性では70.3%、女性では64.6%なのに対して、町村に居住する男性では84.0%、女性では82.2%であり、都市規模が小さいほど交際相手がない割合が高い。また、「出会うチャンスがない」「理想にあう相手が現れない」との理由で未婚のままの者は、都市規模が小さいほど多くなっており、とくに男性において顕著である。

つまり、町村部では、若年人口が減少しており交際候補となる相手の絶対数が少ないだけでなく、結婚相手になり得る女性自体が周囲にいないと感じている男性が多い。

地域内に生じる未婚男女のミスマッチ

次に、未婚者の結婚に対する意識の地域差を検討する。「結婚する

つもりはない」と回答した未婚者の割合は、男性の場合、都市規模が大きくなるほど高くなる。それとは逆に、女性の場合、都市規模が小さくなるほど高くなる傾向がある。一方で、将来的に「子どもが欲しくない」と回答した未婚者の割合は、男女ともに都市規模が大きくなるほど高くなっている。

都市部では結婚願望の弱い男性と結婚願望の強い女性が集まりやすく、町村部では結婚願望の強い男性と結婚願望の弱い女性が地元に残りやすい。いずれの地域においても未婚化が進行しやすい状況にある。

ではなぜ、都市部の未婚男性は結婚も子どもも望まない傾向があるのだろうか。

彼らの多くは大卒で正規雇用であるものの、仕事に達成感を感じている割合は低い。400万円弱の平均年収はありつつも、半数は一人暮らしをしており、経済的にそれほど余裕があるわけではない。周囲の未婚女性は非正規雇用、もしくはキャリアを積んできた一人暮らしが多く、結婚には比較的積極的である。しかし、待機児童問題や住宅事情、教育費の高騰など子育て環境に恵まれておらず、お互いの親元から離れていることが多いため、結婚・出産後の経済的、心理的負担が大きいようである。

一方、町村部の未婚女性が将来的に子どもを欲しいと思っている

表 都市規模別の未婚男女の状況

	男 性			女 性		
	大都市	中小都市	町 村	大都市	中小都市	町 村
交際相手がいない	70.3	76.1	84.0	64.6	78.7	82.2
出会うチャンスがない	65.8	65.0	80.7	65.2	69.5	71.1
理想にあう相手が現れない	60.2	62.8	73.5	59.1	64.8	60.0
今は仕事に達成感や楽しみを感じている	30.2	31.1	42.1	35.9	41.4	42.2
結婚するつもりはない	12.2	10.0	6.1	9.2	11.4	13.3
子どもが欲しくない	13.5	7.2	3.6	13.6	7.1	4.4
大 卒	56.6	38.7	34.1	41.2	21.1	23.9
正規雇用の社員・職員である	68.4	60.0	50.6	52.9	54.6	65.2
非正規雇用の社員・職員である	11.8	17.9	17.6	33.8	28.1	19.6
現在一人暮らしである	50.0	20.9	4.7	36.8	10.8	8.7
平均年収(万円)	390	333	285	298	240	204

資料：大阪商業大学JGSSセンター「JGSS-2009ライフコース調査」

(注) 1 2008年12月31日時点で満28歳以上42歳以下の男女個人6,000人を対象とし、有効回答数は2,727人であった。

2 「大都市」は札幌市、仙台市、千葉市、東京都区部、横浜市、川崎市、名古屋市、京都市、大阪市、神戸市、広島市、北九州市、福岡市とし、「中小都市」はそれ以外の市とした。

3 平均年収以外の項目は、回答割合(%)を表している。

にもかかわらず、結婚を望まない傾向がある要因は何だろうか。

彼女らの多くは高卒で、平均年収は約200万円と少ないながらも、正規雇用の比較的安定した仕事に就いている。また、親と同居しているため、ある程度の時間的、経済的な余裕がある。周囲の未婚男性は、ほとんどが親と同居しており、結婚願望も強い。いつかは自分も子どもが欲しいと思いつつも、伝統的な性別役割規範が強く残る地域では結婚後に期待される役割が非常に大きいため、結婚を望まない未婚女性が多いと考えられる。

地域の実情に沿った取り組みを

今回の分析で明らかになったように、未婚者が結婚や出産を選択しない要因は、都市規模によって大きく異なっている。そのため、国や自治体に対しては、地域の実情に沿った少子化対策が求められる。

企業においても、若年層や未婚者をターゲットとするケースでは、地域の特性を踏まえたうえでビジネスに取り組んでいく必要があるだろう。

「かけ算」の発想で農業にイノベーションを



(株)エムスクエア・ラボ

代表取締役

加藤 百合子

ある業界の常識が、他の業界でも常識とは限らない。長い年月をかけて積み重なった既成事実が一つの均衡点に落ち着くと、そこから自力で離れるのは容易ではない。

ときにイノベーションは、この常識に対する素朴な疑問から生まれる。NASAやキャノンといったものづくりの世界を渡り歩いた、農業界では異色の経歴をもつ(株)エムスクエア・ラボの加藤百合子さんは、異分野の発想を農業とかけ合わせ、農業を変えようと奔走している。

プロフィール

かとう ゆりこ

1974年、千葉県生まれ。東京大学農学部を卒業後、英国に留学。1999年にNASAで植物工場開発プロジェクトに参加し、帰国後、キャノンに入社。2001年、結婚を機に静岡県に移住し、親族が経営する産業用機械メーカーに入社。研究開発チームのリーダーを務める。2007年に退職し、2009年(株)エムスクエア・ラボを設立。

企業概要

創業 2009年
資本金 500万円
従業者数 9人
事業内容 農産物の販売支援、
農業に関するシステム開発
所在地 静岡県菊川市堀之内
110-1-102
電話番号 0537(28)7721
URL <http://m2-labo.jp>

NASAから農業へ

——事業の概要を教えてください。

農業を流通の面から支援する事業を展開しています。取り組んでいる事業はいくつもありますが、どれも農産物と情報の流れを仲介する仕事です。

たとえば、「ベジプロバイダー」事業。ベジタブルとプロバイダーをかけ合わせた造語で、生産者と購買者をつなぐ事業です。通常、農産物の流通には、多くの人関わっています。生産者が出荷した農産物は、農協や市場、問屋、八百屋といくつもの段階を経て、ようやく購買者である消費者や飲食

店などのもとへと届きます。そのため、生産者と購買者の間で、直接情報が交わされることはほとんどありません。

結果として、ときに需給のミスマッチが起きます。生産者は、珍しい野菜やこだわりの野菜をつくったとしても、それを使いたいと思ってくれる購買者がどこにいるのかがわかりません。購買者は、自分がほしい野菜をだれがつくっているのか、いつ、どのくらいの価格で仕入れることができるのかがわかりません。

このように情報が目詰まりすると、価格が不安定になったり、流通量の過不足が発生したりするため、生産者にとっても購買者に

とって、いいことはありません。そこで、当社が両者の間に入って取引を仲介します。

生産者からの依頼を受ければ、将来の購買者を探します。そして、いつ、何を、いくらで買うという約束を取りつけます。これにより、生産者は安心して農産物を育てることができるわけです。いわば、生産者の営業代行です。

購買者からの依頼を受ければ、希望の農産物を手がける生産者を探します。生育状況や今後の天候条件から、いつ、何が、いくらで出回りそうかを知らせ、仕入れ計画に役立ててもらいます。また、種から出荷までのトレーサビリティを確保することで、安心感を高めています。いわば、購買者の現場管理代行です。

ほかにも、少量多品種の野菜をパッケージにして飲食店や一般家庭に販売する「M2シンクフーズ」事業や、広告やパッケージのデザイン、イベントの開催など、さまざまな取り組みを行っています。

——起業前も、農業に携わる仕事をしていただけですか。

いいえ。まったく接点はなく、もっぱらものづくりの道を進んでいました。

もともと地球温暖化や食糧難に関心があり、大学では農学部を選びました。卒業後は農業機械の設計を学ぶために英国に留学し、修

士号を取得。それから渡米し、宇宙ステーションに植物工場をつくるというNASAのプロジェクトに約1年間参加しました。

その後、キャリアを積むなかで、仕事の領域はものづくりへとシフトしていきます。帰国後に就職先として選んだキヤノンでは、精密部品の検証業務に携わりました。結婚し、主人の実家がある静岡県に引っ越したあとも、親族が経営する精密機械メーカーで産業用機械の開発を手がけるチームのリーダーを務めるなど、農業とは関係のない仕事に就いていました。

そんなわたしが再び農業を意識するようになったきっかけは、子育てです。わたしが働いている間、留守番をする子どもには、事情を説明する必要があります。ところが、メーカーでの開発という仕事は、小さい子どもには理解してもらえません。

毎朝保育園に送るときに、離れるのが嫌だと泣く娘の姿を見て、どうにもいたたまれなくなりました。メーカーの仕事ならば代わってくれる人はいますが、娘の母親はわたししかいません。子どものそばにいながらできる仕事はないかと考えるうちに、起業はどうだろうかと思うようになりました。

始めるなら、子どもにも理解してもらえる仕事、母親として次の世代に残したいと思える仕事がいい。そこで頭に浮かんだのが、農

業です。日々食べるものを扱う仕事は、子どもにも理解してもらいやすいでしょう。健康や教育にも関連があり、地域の活性化にもつながります。

畑違いの経歴が生きる

——どのようなプランを立てたのですか。

具体的なアイデアがあったわけではありません。そもそも、農家の方と話したこともありませんでしたから。まずは農業がどのようなものなのかを知るため、静岡大学主催の社会人向け講座に参加することにしました。農業に携わる人材の育成を目的としたもので、すでに農業を営んでいる人のほか、農業に関連する産業で働いている人や新たに農業を始めようとしている人が参加していました。

農家の方々との交流を通じて、わたしは農業と工業の違いを知りました。農業では、契約書もなく農産物が取引され、効率性もそれほど意識されていない。一つの会議を開くにも秘密保持の覚書を交わすとか、不良品率を限りなくゼロに近づけるといった世界にいたわたしには、なかなか納得ができませんでした。

農業は食を支える身近な産業であるにもかかわらず、その実態はあまり知られていません。わたしはその講座を受講するまで、農業

を始めるにはどうすればいいか、農業関連の情報をどこで入手したらいいかさえわかりませんでした。

この情報の壁は、農業の内側にいる人にとっても同様に存在します。同じものづくりの世界でも、自動車やエレクトロニクスといった工業分野では先端の技術を取り入れカイゼンを繰り返して生産性を高めているのに、農業分野ではなかなかそうしたノウハウは広がりません。

工業の世界に長らく身を置いているわたしには、農業の世界はまだまだ工夫の余地が大きいように感じられました。工業と同様に製販分離を進めるのであれば、農家は商品の開発や生産に特化し、マーケティングや販売は第三者の手を借りたほうが合理的です。

これまでの経験を活かして、農業を強くする手伝いができないか。そう考えたわたしは、2009年に当社を設立し、農業支援ビジネスに乗り出しました。

——事業は順調にいったのですか。

はじめからうまくはいきませんでした。最初に立ち上げた「わいファーム」というウェブサイトは、思うような成果を上げられませんでした。農産物の売買、農機具の貸借、農作業の受・委託などがネット上でできる会員制のサービスです。農業に従事している人たちが気軽に情報をやり取りできる場に

なればいいと考えたのですが、半年で閉鎖することになりました。

会員が集まらなかったからです。せっかく場をつくっても、皆が情報をオープンにしてくれるとは限りません。そもそも、インターネットを利用している人自体が少ない。そして、朝から晩まで農作業で忙しい。ITを使って場を提供するだけでは、情報は動かないと痛感しました。

それならば、自分たちが情報のつなぎ役として動こう。静岡県内の農業に関するさまざまな情報を発信するためのウェブサイト「アグリグラフジャパン」を企画しました。当社のスタッフが県内の農家取材し、農産物の特徴や生産にかける思いなどを県外にPRするというもので、静岡県の補助事業にも採択されました。

それからというもの、生産者のもとへと足しげく通っては、集めた情報をウェブサイトに掲載していきました。補助事業の期間が終了したあとも自社で運営を続け、約1年半の間に取材をした農家は400軒にも上ります。

重ねた失敗が明日の肥料に

——それが情報をつなぐビジネスの原点になったのですね。

つないだのは、情報だけではありません。農産物の流通にも乗り出しました。ウェブサイトの運営

だけでは、当社の売り上げにはなかなかつながりません。農家への取材を通じて、農家ごとの特徴がつかめてきたこともあり、生産者と商社の間をつなぐ卸売業を始めたわけです。

個々の農家の強みや生産にかかる思いをしっかりと踏まえて販売先に提案するので、評判は上々。受注はたちまち伸びていきました。商品を仕入れるための運転資金は必要となりますが、仕入れを増やすほど売り上げは増えます。うまく売り込めば、成長の余地はある。自分の考えは間違っていなかったとの思いを強くしました。

ところが、ここに落とし穴が待っていました。販売先だった卸売業者が、突然倒産してしまったのです。売掛金が焦げつき、被害額は数百万円にも上りました。手元の資金でやり繰りし、どうにか連鎖倒産は免れましたが、授業料としては高すぎる出費でした。

この失敗を機に、農業におけるリスクを意識するようになりました。自然を相手にしている農業では、供給体制そのものにもリスクがついて回ります。同じ作物が多く流通すれば価格は下がり、生産者の不利益となります。十分な量の作物が流通しなければ、今度は買い手が困ります。

ならば、農産物に関する正確な情報を仲介することで、こうしたリスクを少しでも減らせないか。

もし、それができれば、ビジネスになるのではないかと漠然と感じました。その発想が出発点となり、行き着いたのがベジプロバイダーの仕組みだったのです。

——どのようにして正確な情報をつかんでいるのでしょうか。

まずは、フェイストゥフェイスのコミュニケーションです。3人のベジプロバイダーが、生産者や購買者のもとに頻繁に足を運び、作物の生育状況や野菜の売れ行きについて情報交換します。

もっとも、それだけでは客観性に欠けます。そこで、生の声に加えてITを活用します。フィールドサーバによるデータの収集、分析です。フィールドサーバとは、各種センサーやカメラを搭載した計測機器です。これを農園に設置しておけば、温度や湿度、日射などの気象条件を自動的に記録し、インターネットを通じて24時間農園の状況を確認できます。

気象データと収穫量の相関関係を分析すれば、状況に応じて対策を打ったり収穫量を予測したりすることもできます。ただ、温度に湿度に日照時間と取得すべき情報は多岐にわたり、これらは1日のなかで刻々と変化するため、日誌をつけるには大変な手間がかかります。

結果として、これまでの農業は、生産者の経験と勘に頼らざるをえ

ませんでした。しかし、これではうまくいかなかったとき、原因を調べるのは容易ではありません。工業製品ならば設定を変えて加工を繰り返すこともできますが、農産物は育成に時間がかかります。1年に一度しか収穫時期がないとすれば、次の実験のチャンスは1年後になってしまいます。だからこそ、一度のトライでより多くの情報を集める必要があるわけです。

現在、当社には3台のフィールドサーバがあります。希望があった生産者の農場に一定期間レンタルし、データを収集、分析する仕組みです。これによって得られたデータは、収穫予測に大いに役立っています。

農業は、まだ成長の余地が大きい分野です。そして、環境、雇用、健康、教育、観光、ITなど、あ



フィールドサーバ

らゆる分野と連携して事業化できる特異な産業でもあります。当社は最近、病院やホテルと連携して健康的でおいしい料理のレシピを開発する農医連携プロジェクトを始めました。古民家を改装したゲストハウスで地元産の食材を使った料理を提供するプロジェクトも検討中です。

農業と「何か」をかけ合わせ、農業を変えることが、わたしたちのテーマだと考えています。

聞き手から

同社の強みの源泉は、「かけ算」の発想にある。工業的な製販分離と農業のかけ算、フェイストゥフェイスのコミュニケーションとITを駆使した科学的分析手法のかけ算、農業と他の産業とのかけ算——。異質な要素同士の「かけ合わせの妙」がイノベーションを生み、停滞していた現状を突き崩す。

かけ算で、もう一つ。ママと起業家のかけ算だ。同社の社名にある「エムスクエア（Mの二乗）」は、ママを意味する。娘に理解してもらえぬ仕事を、母親として次世代に残せる仕事を、との想いが、社名にも表れている。最近では娘さんが、「将来はママみたいな社長になりたい。かっこよくて楽しそうだから」と言ってくれるそうだ。加藤さんの想いは、周りにも確かに伝わっている。（藤井 辰紀）



雇用形態の見直しと 魅力ある人材の採用

あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛



ほんだ かずもり

小樽商科大学卒、法政大学大学院経営学研究科（人材・組織マネジメント専攻）修了、同博士課程在籍（労働法政策、キャリア政策）。コマツ出身。独立開業後10年で200社以上の企業を直接支援する。対象企業は、大手から中小まで幅広い。専門分野は人事・労務で、特に採用・メンタルヘルス・組織開発に強い。労働専門誌への執筆多数。近著に『「労政時報」相談室Q&A精選100』（労務行政研究所編、労務行政、2012年）、『人事が伝える労務管理の基本』（労務行政、2014年）などがある。

本コーナーでは、労務管理にかかる近年の状況を踏まえ、中小企業が良好な職場環境を整えるための方法を解説します。

雇用形態の多様化に変化

「雇用形態の多様化」とは、企業で雇用する従業員を正社員に限定せず、契約社員、パート社員、派遣社員等に広げることがをいいます。雇用形態の多様化は、人件費の削減や、専門人材の活用といった企業側の事情で、これまでも多くの企業で進められてきました。その結果、非正規社員の割合は、全雇用者の4割近くにまで高まっています（総務省「労働力調査」2013年10-12月期平均）。

しかし最近、雇用形態の多様化の様相が変化しています（図）。その代表が、契約社員やパート社員の正社員への切り替えです。これ

は人件費を削減するために、正社員を減らし、非正規社員を増やすという、これまでの多様化とは逆の動きです。背景には、魅力ある人材が採用しづらくなってきたことと、不安定な雇用形態を規制すると同時に、従業員の均衡待遇を推進する国の政策があります。

非正規社員の正社員化については、別に「正社員転換制度」があります。同制度は、非正規社員のモチベーションを引き上げるといった人事管理上の施策として、これまでも大手企業を中心に導入されており、数年間の人事評価を積み上げて、優秀な人材を正社員に登用するものです。正社員転換制度では、正社員に登用される人材は、一部の非正規社員にとどまります。

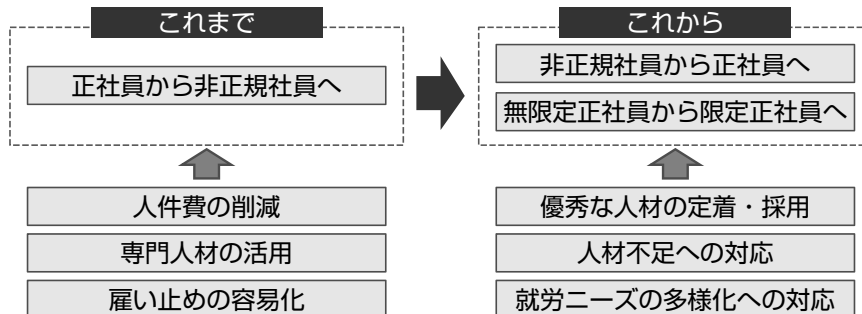
今回の正社員への切り替えの動きは、これまでの正社員転換制度とは意味と規模が異なります。衣料や家具などの量販店、スーパー

などでは、企業の競争力を左右する、顧客との接点で働く人材の多くが非正規社員です。まず、こういった非正規社員を大量に雇用している企業から、正社員への大量切り替えが始まっています。たとえば、ユニクロを展開するファーストリテイリングでは、3万人の非正規社員のうち、1万6千人を正社員化するという方針を打ち出しています。

正社員への切り替えとは、具体的には、有期契約から無期契約に切り替えるということです。契約社員やパート社員は、半年契約、1年契約といった有期契約を更新し、雇用をつなぎますが、常に雇い止めのリスクがあり、雇用が不安定になりがちです。正社員への切り替えで、雇用不安が解消され、会社に対する貢献意欲が高まるだけでなく、優秀な人材の採用、定着にもプラスに働きます。

一部の大手企業での正社員への切り替えは、他の大手企業や中小企業にも当然、影響を与えます。同じ雇用マーケットを舞台に、人材の獲得競争をしているからです。対岸の火事だと考えていると、大変なことになります。先手を打って、自社の雇用形態の見直しに着手するべきでしょう。

図 「雇用形態の多様化」の変化



資料：筆者作成

正社員も多様化する

正社員化が進むのと軌を一にして、正社員の多様化も進んでいます。具体的には、勤務地を特定エリアに限定した正社員や、仕事内容を特定業務に限定した正社員の登場です。これらの正社員は、これまでの無限定な正社員に対して、「限定正社員」と呼ばれます。

非正規社員を正社員化すると、賃金等も既存の正社員と同じ水準に合わせる必要があります。人件費負担が高まります。もちろん、社員のやる気が高まり生産性が向上したり、長期間雇用することで採用や教育のコストが削減されたりするという面もありますが、短期的な経営へのインパクトは小さくありません。

そこで勤務地や勤務時間帯を限定した限定正社員制度を導入することをお勧めします。短時間勤務の正社員、残業ゼロの正社員などは、フルタイムの無限定正社員と比べ労働条件に制約がある分、賃金に差をつけることが可能です。

中小企業の強みを活かした多様化

中小企業には機動性という強みがあるので、社員一人ひとりの適性や家庭環境、ライフステージに配慮しながら、限定正社員制度を導入するとよいでしょう。就労条件に制約がある家庭の主婦等であれば、柔軟な働き方が可能な企業には魅力を感じます。採用時には、応募者の希望に合わせて、さらに柔軟に制度変更を申し入れることで、幅広い層で埋もれた優秀な人材を引き付けられます。

たとえば、就労日数や勤務時間、勤務時間帯だけでなく、場合によって一部業務の在宅勤務や、フレックスタイム勤務（日ごとに就労の開始・終了時間を自己選択できる制度）を認めることも有益です。

中小企業には、そこまでの余裕が無いという声がかかってくるかもしれませんが、そこは俊敏な動きとチームプレーで乗り切るしかありません。他社が正社員化に着手したら、自社も対応せざるを得な

くなります。

当面は、辞めてもらっては困る非正規社員を正社員に切り替えて、他社への人材流出を防止します。残りの非正規社員については、正社員転換制度を導入することで、仕事への動機付けを図り、成長を見届けながら正社員に転換していけばよいと思います。

法律改正も正社員化を後押ししている

有期雇用の非正規社員であっても、通算5年超雇用されることで、原則、無期雇用に転換できる権利を取得できます（労働契約法18条、2013年4月1日施行）。また、有期雇用の非正規社員でも、①正社員と職務内容が同じで、②転勤や異動などの人材活用の仕組みが同じであれば、賃金等の労働条件について、正社員と異なる差別的な取り扱いができなくなります（パート法、2014年4月改正、施行日未定）。

国も、非正規社員の正社員化、非正規社員と正社員との均衡待遇^{かじ}を目指す方向に舵を切っています。

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第28回

2014年は中小企業の3社に1社で正社員の雇用が増加、給与水準が上昇

今回は、当研究所が実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」結果についてみる。

物価上昇が定着しつつあるなか、今後の消費を左右する要素の一つとして、雇用や賃金の動向が注目されている。本調査の結果をみると、2014年は中小企業の3社に1社が正社員数を増やし、正社員の給与水準を上昇させる見通しとなっている。

改善が期待される雇用・賃金

「中小企業の雇用・賃金に関する調査」は、当研究所が四半期ごとに行っている「全国中小企業動向調査（中小企業編）」の付帯調査として、2013年12月中・下旬に実施したものである。郵送方式によるアンケート調査で、調査対象は当公庫中小企業事業の取引先1万2,581社、回答数は6,229社、回答率は49.5%となっている。

2014年3月末にかけて高まった中小企業の景況感は、消費税率引き上げ後、いったん落ち込むとみられている。全国中小企業動向調査（中小企業編）の2014年1-3月期調査結果をみると、業況判断DIは1-3月期に18.0とバブル期以来の高い水準となった後、4-6月期には-2.2とマイナス水準に

低下する見通しとなった（図-1）。実際、当公庫が実施している月次調査の「中小企業景況調査」をみると、売上げDIは2014年4月（-11.3）、5月（-5.9）とマイナスが続いている。

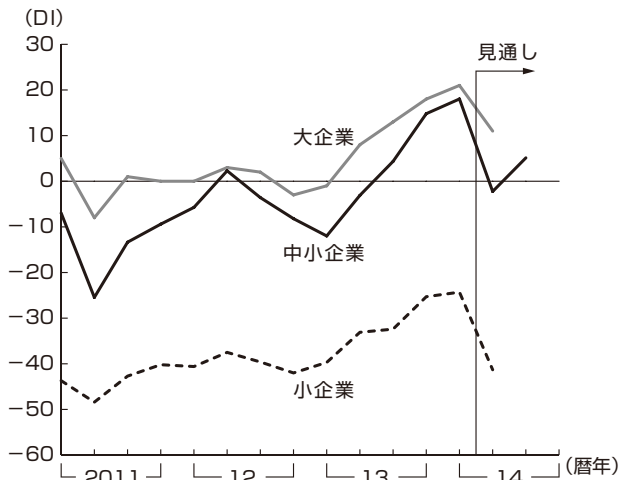
一方、7-9月期については、5.1のプラス水準になる見通しとなっており、夏以降の景況は上向くとの企業の期待がうかがえる。

今後の焦点は、この期待が実現するかどうかだ。今回は、景気の先行きを考えるうえでも注目される、雇用や賃金の動向について、中小企業の動きをみる。

正社員を中心に雇用意欲が高まる

まず、雇用について、2013年12月の実績から確認しておく、正社員数は、前年同月比で「変わらない」と回答した企業割合が51.4%と最も高く、「増

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」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注) 中小企業のDIは前年同期比で「好転」-「悪化」企業割合(季節調整値)。小企業、大企業のDIは、「良い」-「悪い」企業割合。

加」は31.5%、「減少」は17.1%であった(図-2)。非正社員については、「契約社員・派遣社員」「パート・アルバイト」別に尋ねているが、ともに「変わらない」が最も高く、「増加」がそれぞれ15.1%、18.6%、「減少」は8.5%、10.8%であった。

正社員、非正社員ともに「増加」が「減少」を上回ったが、それぞれの「増加」割合を比べると、正社員の高さが目立つ結果となっている。非正社員については、接客や販売、製造などに多くの人員を活用する企業がある一方で、事務分野を中心に活用し、人員増の余地が乏しい企業もあるため、全体で見ると「増加」割合は低く表れる傾向があるものの、3割強の企業が正社員数を増加させている点は注目される。

また、本調査では、2014年12月における従業員数の見通しについても尋ねている。これをみると、非正社員では「増加」と「減少」がともに低下し、「わからない」が1割弱みられた。一方、正社員では、「増加」が実績から4.5ポイント上昇して36.0%となったのに対し、「減少」は10ポイント以上低下して5.0%となっている。中小企業の正社員雇用に対する意欲が明確に表れた結果といえよう。

長期雇用を前提とする正社員の雇用には、人件費

図-2 従業員数の増減

		(単位：%)		
		増加	変わらない	わからない 減少
① 正社員	実績 (n=6,174)	31.5	51.4	17.1
	見通し (n=6,081)	36.0	54.8	5.0 4.2
② 契約社員・派遣社員	実績 (n=4,562)	15.1	76.4	8.5
	見通し (n=4,386)	8.3	76.5	6.1 9.1
③ パート・アルバイト	実績 (n=5,242)	18.6	70.6	10.8
	見通し (n=5,020)	15.0	72.4	8.1 4.5

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査」(2013年12月)(以下同じ)

(注) 2013年12月における従業員数の実績および2014年12月の見通しを、それぞれ前年同月比で尋ねたもの。

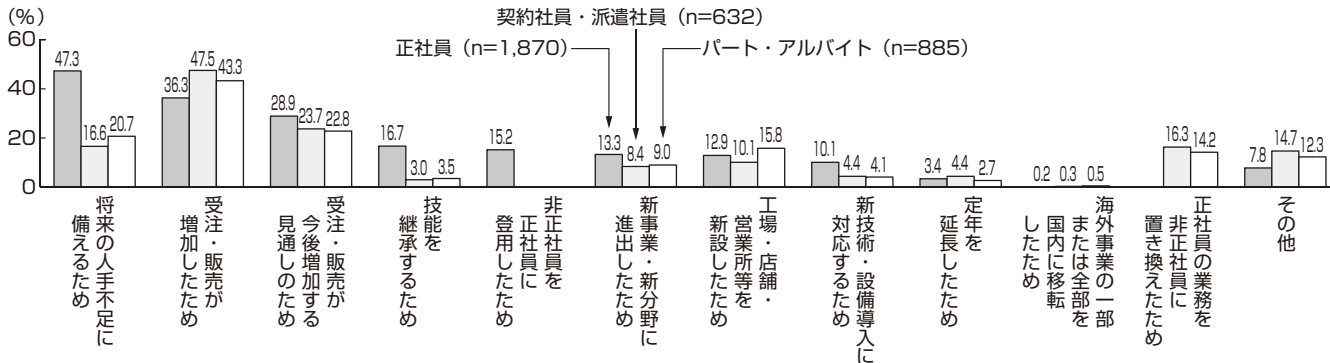
の負担を将来にわたって固定し、収益を圧迫するリスクもはらむ。それでも雇用を増やすのは、先行きの景気や自社の業績に期待をもっているからだと考えられる。

図-3から、従業員数の増減の理由を、雇用形態別にみてみよう。非正社員からみていくと、増加理由としては「受注・販売が増加したため」、減少理由としては「受注・販売が減少したため」が、正社員と比べて高い割合となっている。非正社員を活用することで、企業は足元の仕事量の増減に応じた人員調整を図っていることがわかる。

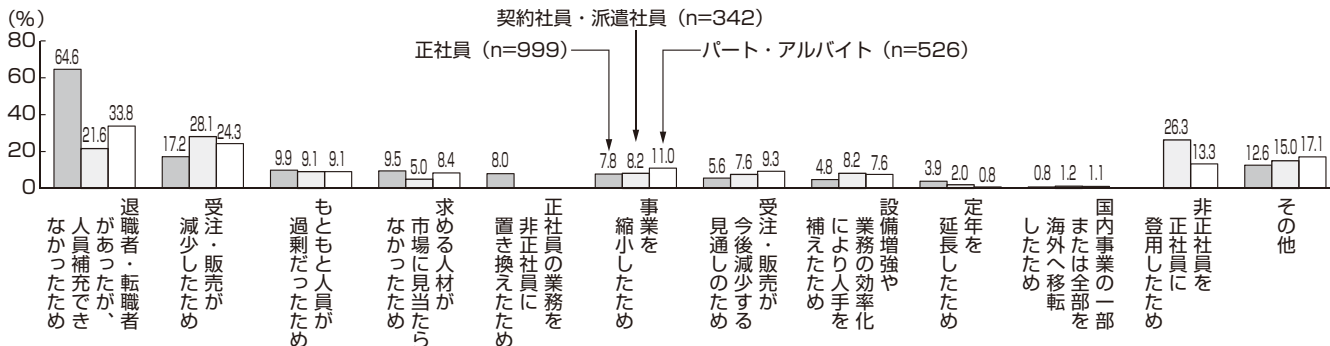
一方、正社員数が増加した理由についてみると、最も高いのは「将来の人手不足に備えるため」(47.3%)であり、次いで「受注・販売が増加したため」(36.3%)、「受注・販売が今後増加する見通しのため」(28.9%)、「技能を継承するため」(16.7%)などとなっている。正社員の雇用にあたっては、足

図-3 従業員数の増減理由

① 増加した理由



② 減少した理由



(注) 2013年12月における従業員数の前年同月比増減の理由を尋ねたもの。複数回答(最大5つまで)のため、合計は100%を超える。

元の業績の回復はもとより、中長期的な経営を見据えて動いている様子うかがえる。

また、「非正社員を正社員に登用したため」とした回答も15.2%みられた。景気が上向き、人材の不足感が高まるなかで、企業は有用な人材がいれば非正社員を積極的に登用しているようだ。

正社員数が減少した理由をみても、最も高かったのは「退職者・転職者があつたが、人員補充できなかつたため」(64.6%)となっている。企業からは「正社員を確保できず、非正社員で補った」との声も聞かれており、求人難から意図せず正社員を減らした例もありそうだ。



次に、賃金についてみる。本調査では、定期昇給

や昇格・降格による変動を除く正社員の基本給の動向について尋ねている。まず、2013年12月における給与水準を確認しておく、前年同月比で「ほとんど変わらない」が64.2%で最も高い割合となった一方、34.1%の企業が「上昇」と回答している(図-4)。2014年12月時点の給与水準の見通しについても、実績とほぼ同じ構成比となっており、3社に1社が「上昇」を見込んでいる。

また、2013年の実績と2014年の見通しを通算してみると、両年とも「ほとんど変わらない」と回答した企業が5割強ある一方、24.7%の企業が、いずれの年においても給与水準は「上昇」と回答している(表)。「低下」回答割合は低く、総じてみれば中小企業における正社員の給与水準は上昇傾向にあるといえる。2014年に入って、大手企業を中心にベースアップの動きが広がるなど、賃上げの機運が高まったこともあり、中小企業においても、給与水準を

図-4 正社員の給与水準

(単位：%)

	上昇	ほとんど変わらない	低下
実績 (n=6,000)	34.1	64.2	1.7
見通し (n=5,853)	33.9	64.9	1.2

(注) 正社員の基本給(定期昇給、昇格・降格による上昇・低下を除く)について、2013年12月の実績および2014年12月の見通しをそれぞれ前年同月比で尋ねたもの。

表 正社員の給与水準(実績と見通しの関係)

(単位：社数(上段)、%(下段))

		2014年の見通し			合計
		上昇	ほとんど変わらない	低下	
2013年の実績	上昇	1,441 24.7	519 8.9	7 0.1	1,967 33.7
	ほとんど変わらない	526 9.0	3,211 55.0	37 0.6	3,774 64.6
	低下	16 0.3	56 1.0	25 0.4	97 1.7
	合計	1,983 34.0	3,786 64.9	69 1.2	5,838 100.0

(注) 実績、見通しともに回答のあった先について集計している。

引き上げた企業は調査時点からさらに増えている可能性もある。

図-5は、全従業員の基本給や残業手当、賞与等を含む賃金総額についてみたものだ。2013年12月の実績では、「増加」が46.0%と最も高くなっており、ここまでみた従業員数の増加や賃金の上昇を反映した結果となっている。また、2014年12月の見通しも「増加」が43.7%となっており、実績からさらに増えるとの見方が少なくない。

本調査結果からは、中小企業における雇用・賃金は、いずれも改善傾向にあることがうかがえる。2014年4月の消費税率引き上げを踏まえて賃上げへの要請が強まったこともあるが、企業収益の改善や深刻化する人材不足が、これまで低く抑えられてきた賃金の上昇を後押しした面もある。

長らく低下してきた賃金に上昇の動きがみられることは消費にもプラスだが、今後注目されるのは、

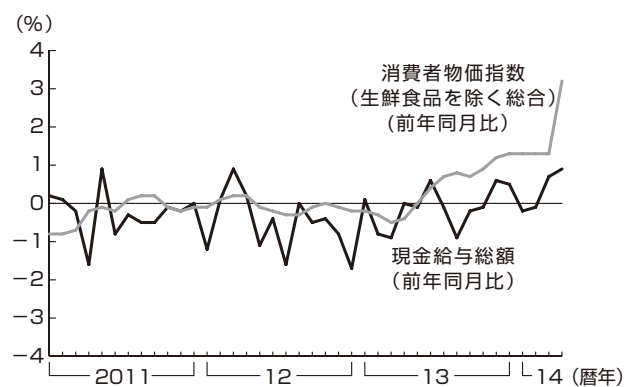
図-5 賃金総額

(単位：%)

	増加	ほとんど変わらない	減少
実績 (n=5,989)	46.0	43.8	10.1
見通し (n=5,887)	43.7	52.0	4.3

(注) 2013年12月の賃金総額(従業員全員の基本給、残業手当、社会保険料等を含む人件費総額)の実績および2014年12月の見通しを、それぞれ前年同月比で尋ねたもの。

図-6 賃金と物価の推移



資料：厚生労働省「毎月勤労統計」、総務省「消費者物価指数」

賃上げがいつそう多くの企業に広がるか、上昇が一時的な現象にとどまらず持続していくか、といった点である。

図-6から、近年の賃金と物価の動きをみると、現金給与総額の伸びは消費者物価の上昇率を下回って推移しており、足元でも実質的な賃金は低下していることがわかる^(注)。先行きの賃金が増えるとの期待が揺らげば、消費が冷え込むおそれもある。一方、持続的な上昇には、生産性の上昇が欠かせず、企業はどう付加価値を高めていくかが問われる。

雇用や賃金を取り巻く環境の改善が定着していくか、今後も注目していきたい。(渡辺 綱介)

(注) 執筆時に公開されている2014年4月までのデータに基づく。4月の現金給与総額は速報値。

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



ライバルと組み 萬古焼を広める

中小企業が変化の激しい時代を生き抜くには、経営革新に積極的に取り組み、その時々環境に応じた経営に変える必要がある。しかし、思い切った手を打てない経営者もいるだろう。そこで期待されるのが事業承継だ。先代とは異なる考え方や得意分野をもつ経営者が生まれ経営革新を推進すれば、中小企業はさらなる発展が可能になると思われる。

本連載では、事業承継を機に発展を遂げた中小企業を紹介し、経営革新を成功させるためのヒントを探っていく。



竹政製陶(有)

代表取締役 **竹内 理**

〈企業概要〉

代表者 竹内 理
創業 1895年
従業員数 15人

事業内容 陶磁器の製造
所在地 三重県四日市市東阿倉川337
電話番号 059 (331) 5421
U R L <http://www.takemasa.jp>

地域の伝統産業が、需要低迷や海外製品の流入により危機に陥る。バブル崩壊以降、よく聞かれる話だ。三重県四日市市を地場とする陶磁器「萬古焼」も、例外ではなかった。老舗の窯元である竹政製陶(有)の5代目、竹内理さんが打開策として選んだ道は、ライバル関係にあった同業者との連携だった。3人の同志と立ち上げたブランド「4th-market」は、萬古焼の新たな販路を築くだけでなく、地場の協力体制の礎にもなった。

連携による 新ブランドを着想

——萬古焼の特徴について教えてください。

萬古焼は、当社のある三重県四日市市で江戸時代末期に発祥し、明治時代に入ってから製造が盛んになったといわれています。

四日市市は、陶磁器の産地としては珍しく、原料となる土や石がほとんど採れません。萬古焼の窯元の多くは、国内の別の地域や海

外から仕入れた石や土を配合してオリジナルの原料をつくっています。このため、窯元ごとに独自の配合ノウハウをもっており、「白地の洋食器ならどこにも負けない」「大きな土鍋をつくらせたらうちがナンバーワン」など、得意とする製品分野も異なります。

当社の場合ですと、耐熱性の高いものを得意としています。陶磁器は、レンジやオーブンなどで加熱すると膨張し、冷めると縮みますが、きめ細かさや柔軟性がない

と、温度変化に耐えきれず割れてしまいます。これを防ぐため、南米から輸入したペタライトという粒子が細かくて粘り気の強い鉱石を原料に加えるのです。

萬古焼の窯元がペタライトを使うことは、それほど珍しくありません。しかし、当社は、他に先駆けて50年以上前からペタライトに注目し、配合や焼成の仕方を研究してきました。ですから、陶磁器の耐熱性を高めるノウハウには一日の長があると自負しています。

——長い業歴をおもちのようですが、創業したのはいつですか。

1895年です。創業当初は急須を扱っていましたが、2代目は花器を、3代目は土鍋を、そしてわたしの父でもある4代目は電磁調理器に対応できる鍋を、といった具合に、時代のニーズに応じて主力とする製品を変えながら、事業を続けてきました。

そんな窯元の長男として生まれ育ったわたしは、幼いころから家業を継ぐものと思っていました。陶磁器づくりに必要な知識を得るために、自ら進んで高等専門学校で材料工学を学び、卒業後すぐに当社で働くつもりでいました。

ところが、卒業間近になって、父から「よその飯を食ってこい」と言われたのです。慌てて就職先を探し、自動車部品メーカーで設計の仕事に携わることになりました。

5年間の勤務を経て、当社に専務として入りました。1998年のことです。当時は、バブル崩壊によって消費が停滞し、陶磁器の市場も縮小していました。さらに、安価な海外製品の攻勢も激しさを増していました。このため、当社の売り上げは減少の一途をたどっていたのです。

父や職人たちは、ライバルであるほかの窯元に負けまいと、新しい製品の開発に躍起になっていました。2000年ころには、焼き肉用の「グリルプレート」、冷や飯を入

れてレンジで温められランチボックスとしても利用できる「飯櫃^{めしびつ}」、パンの焼き型や保存容器として使える「ブレッドメーカー」を立て続けに発売しました。

——売れ行きはいかがでしたか。

どれも、ある程度は売れたものの、大ヒットにまでは至りませんでした。主力製品の鍋も、売り上げ減少に歯止めがかからず、このままではわたしの代で、いや、わたしが事業を継ぐ前に、当社をたむことになってしまうかもしれない。危機感を募らせたわたしは、打開策を模索しました。

転機となったのは、2004年5月に「萬古まつり」へ参加したことです。これは、萬古焼の魅力を発信するイベントです。数多くの窯元が露店を出したり、陶磁器の絵つけ体験教室を開いたりして、見物客を楽しませていました。

このイベントで、わたしと年齢の近い窯元の後継ぎ3人と懇意になりました。三鈴陶器(株)の熊本さん、(有)山口陶器の山口さん、(株)南景製陶園の荒木さんです。後日、わたしを含めた4人のメンバーで酒を酌み交わすなか、力を合わせて新ブランドを立ち上げる計画がもち上がりました。

この計画は、けっして酔った勢いで出たものではありません。窯元を継ぐ者同士で、萬古焼という伝統産業をいかにして盛り上げるか



ブレッドメーカー

を真剣に話し合った末に生まれたのです。

萬古焼が厳しい状況に追い込まれたのは、景気悪化や輸入品の流入のせいだけではないでしょう。実は、萬古焼の窯元のほとんどは、営業を問屋任せにしてきました。このため、販路は量販店に限られ、知名度も低い。残念なことに、地場が四日市市ということすらあまり知られていないありさまです。もっと魅力を発信していくべきなのですが、地方の小さな窯元が行うのは容易ではありません。

また、先にお話ししたように、萬古焼の窯元は、おのおの得意な製品分野をもっています。ですから、各社の職人が一堂に会し、製造ノウハウをもち寄れば、製品の質を高められるはずです。

こうしたことを踏まえ、「ほかの窯元はライバル」という先代までの考えにとらわれず、連携して新ブランドを展開しようとなったわけです。さっそく、わたしは父と職人たちに話をもちかけました。

身内の協力を取りつけ 始動する

——反応はどうでしたか。

あまり乗り気ではありませんでした。とくに、古参の職人からは、「新しいブランドの立ち上げには賛成だが、よそさまの職人と顔を合わせて仕事をするのは勘弁してくれ」と嫌がられたのです。ずっと鍋しのぎを削る間柄だった窯元の職人と一緒に作業することを簡単には受け入れられないのでしょう。ほかのメンバーも、同じような反応が返ってきたそうです。

どう対処するかを、メンバーで話し合いました。強引に進めればよいという意見も出ました。しかし、わたしは、職人が納得しないまま始動するべきではないと主張したのです。萬古焼を支えてきた先達には、気持ちよく仕事をしてもらいたいという思いがあったからです。

——とはいえ、職人たちに素直に首を縦に振らせる策はあったのですか。

要は、異なる窯元の職人が顔を合わせることなく連携できればよいのです。その方法を考えるうえで参考にしたのは、勤務時代に身を置いていた自動車業界です。完成品メーカーが企画や設計を手がけ、系列の部品メーカーがそれぞれの強みを発揮して部品の製造を請け

負うという分業体制が確立されています。

これにならって考えた仕組みはこうです。まず、新ブランドを扱う会社を設立します。そこでメンバーが企画した製品を、四つの窯元にOEMでつくってもらいます。これなら、職人は、従来どおり自分のもち場で作業に専念すればすみます。

どこに注文するかは、得意分野に応じて決めます。具体的には、三鈴陶器(株)が土鍋、(有)山口陶器が食器、(株)南景製陶園が急須、そして当社が耐熱性の高いものを担当します。そうすることで、質の高い製品を揃えられるのです。

仕組みをあらためて説明したところ、配慮が伝わったようで、この職人たちも全面的に協力してくれることになりました。

新ブランドの名称は、産地名をアピールできるよう、「四日市」を英語に訳した「4th-market」にしました。そして2005年、わたしを代表とする(有)4th-marketを設立したのです。

分業から協業へ

——新ブランドをどのように展開していったのですか。

まず、製品のラインアップを決めることにしました。四つの窯元がつくる製品を一つのブランドとして売り出すには、デザインに統

一感をもたせなくてはなりません。そこで、「生活に根ざしたシンプルな食器」というコンセプトを打ち出し、余計な装飾を加えないことにしました。後は、メンバーで話し合っ^て製品ごとにデザインを決めたうえで、製造を担当する窯元が試作を繰り返しました。

次なる課題は、販売先の確保です。すでに納めている量販店と棲み分けを図る必要があります。わたしが狙いを定めたのは、規模の小さな専門店やセレクトショップです。

こうした店の利用者にはりピーターが多く、その大半が店主や店員と顔見知りです。信頼する彼ら、彼女らとの会話を楽しむなかで購入するものを決める人は少なくないでしょう。ですから、店主や店員を介して来店客に製品の魅力を伝えられれば、知名度が多少劣っていても選んでもらえると踏んだのです。

メンバーで手分けして、全国の店を訪ね歩きました。そして、店主に対し、コンセプトやデザインだけではなく、生産の仕組みまで説明し、萬古焼の窯元の技術力を結集したブランドである点をアピールしました。

地道な営業によって、取り扱ってくれる店の数は徐々に増え、販売数も伸びていきました。立ち上げ時に100万円に満たなかった(有)4th-marketの月商は、2013年に

は700万円ほどとなり、当社の売り上げ減少にも歯止めをかけることができました。新聞やテレビなどで取り上げてもらう機会も増えましたし、萬古焼を広めるのに、少しは貢献できたかなと思います。ただ、嬉しかったのはこれだけではありません。

——ほかにも、何か成果があったのですか。

はい。それは、従来はなかった窯元の協力体制ができつつあることです。

例えば、4th-marketを立ち上げる前には連携に消極的だった職人たちが、他社の技術に少しずつ興味をもつようになりました。ある日、4th-marketのカatalogを見た職人から「よそのつくっている製品の色をどうやって出しているのか知りたい」と頼まれたため、三鈴陶器(株)と一緒に出向いて教えてもらいました。これをきっかけに、職人同士の交流が生まれ、技術を教え合うようになっていったのです。今では、窯元にとって心臓部である窯の貸し借りをするまでになっています。

また、4th-marketの成功が起爆剤となり、メンバーの会社以外にも連携の輪が広がっています。2009年ころからは、複数の窯元が展示会で同じブースに出品して「四日市市の萬古焼」をアピールしたり、ショッピングサイトを共同

で立ち上げたりといった取り組みが見られるようになりました。

——萬古焼の知名度を向上させただけではなく、地場の協力体制を築ききっかけもつくったとなれば、竹内さんの貢献度は高いですね。

もちろん、わたし一人の力で成し遂げたものではありません。志を同じくする3人の若手経営者がいたおかげです。

また、4th-marketの立ち上げに専念できる環境をつくってくれた父や職人たちにも感謝しています。わたしは当社の専務でありながら、4th-marketの展開を優先してしまったことも少なくありません。そんなときでも、父は文句一つ言わずに見守ってくれました。また、4th-marketの試作の際には、職人



4th-marketの製品

たちが夜遅くまでつき合ってくれました。

2013年、父が当社の代表から退き、わたしが後釜に座りました。二つの会社の代表として責務を果たせるか不安もありますが、わたしにはたくさん仲間がいます。今後も、萬古焼の発展のために、仲間とともに力を尽くしていきたいと思っています。



取材メモ

竹内さんは、萬古焼のブランディングを通じて、同社のみならず地場の活性化に貢献した。一連の取り組みから、成功の要因を整理してみたい。

まず、先代と異なる発想をもったことが挙げられる。竹内さんは、萬古焼の課題や特徴を踏まえたうえで、立て直し策を考えた。だからこそ、競争相手だった同業者を、連携すべき仲間としてみることでできた。

また、アイデア実現の過程では、身内との軋轢あつれきが生じないよう、実施体制の工夫によって不満を取り除いた。この配慮が、後に先代や職人たちの支えを引き出したのだ。

経験や実績の乏しい後継者が経営革新を行う際には、企業の内外を問わず協力者がいるに越したことはない。それを得るには、竹内さんのように「争うのではなく歩み寄り」という気構えをもつことが必要であろう。

(立澤 隆)



思わず買いたくなる 「限定」効果とは

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

「限定」という言葉に釣られてつい買ってしまったという経験はありませんか。心理学的に言い換えると、限定とは「希少性の価値」のことです。珍しかったり、手に入りにくかったりすると、人はそれを特別なモノとして意識するのです。時間、場所、人など限定の手法はさまざまで、購買心理の研究でもよく取り上げられます。

必需品を除き、いつでも手軽に買えると思う商品には価値を感じないわけですが、不況下でも高級ブランド品が飛ぶように売れるのは、品数が限定されていたり高価であったりするためですね。その高級ブランド品にさらに地域限定や、期間限定といった「限定」をプラスしていくと、プレミアム感をより高めることになります。

米国の社会心理学者ステファン・ウォーチェルは、クッキーを使った実験でそれを検証しています。被験者を二つのグループに分け、それぞれのグループに瓶に入ったクッキーを1枚とって食べてもらいます。片方の瓶には10枚入っており、もう片方の瓶には2枚しか入っていませんが、いずれも全く

同じクッキーです。それぞれの被験者にクッキーの味について聞いたところ、実際は同じ味なのに、2枚入った瓶から取り出したグループのほうが、クッキーをおいしいと評価したというのです。

このように、人は残り少ない、限定などといわれるものに、特別な価値を感じ、それを手に入れることができた自分も特別だと評価する傾向があります。

このような心理を「希少性の原理」と呼んでいるのですが、この心理は販売・営業トークにもよく使われています。

例えば、「あなたは限定10名様にご招待されました」と書かれたダイレクトメールが届いたりすると、いま買って置かなければ、損をするような気にさせられますね。

それが本当かどうかを確かめもせずに買う人が多いことから、詐欺にも利用される手口なのですが、非常に効果が高いことがわかっています。とくにこの種の限定に弱いタイプの人、他人からほめられたい、自分に自信がない、といった傾向があることもわかっています。

つまり、そこにあるのは自尊心に働きかける心理なのです。希少であればあるほど、それを所有する自分には価値があると感じられ、自尊心を満足させるからだと考えられます。

このことから、とくに日本人は欧米人よりも気弱であるため、「限定」に弱いという消費傾向もあることも説明できるのです。

私たち日本人が「限定」という割引や特別なサービスについて反応してしまうのは、日ごろ自尊心を満たす生活をしていないからかもしれません。

消費傾向からみえてくるこのような問題。人の生き方にもつながる点は興味深いものですね。

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! 最高にうまくいく人の心の習慣術』(青春出版社、2013年) など多数。



「浅口の幸」認定商品



行政・農協・漁協と 連携してつくる地域ブランド

浅口商工会 経営指導員 山辺 信義

浅口商工会が担当する浅口市および浅口郡里庄町は、岡山県の南西部、ちょうど倉敷市と笠岡市の間に位置する人口約4万7千人の地域です。北には遙照山、南には瀬戸内海を望み、文字どおり海と山の恵みに溢れ、資源の豊かな地域です。

当地の地場産品として、手延べうどん・そうめん、清酒、かき、帽子、ストローなどが挙げられます。特に手延べうどんの生産量は日本一を誇る一大産地です。

浅口商工会では地域資源を生かすべく、2008年から中小企業庁の補助事業である「小規模事業者地域力活用新事業全国展開支援事業」を活用した特産品プロジェクトを実施してきました。当商工会と小規模事業者が協力し、地域資源を生かした特産品の商品開発を行っています。

2009年からは地域ブランド認定事業もスタートさせました。商工会が農業や漁業の専門家を中心に選任した委員からなるブランド認定委員会を結成。審査を通過した商品は、あさくちブランド「浅口の幸」に認定されます。

認定商品には手延べ麺、瀬戸内海の水産物を加工した商品、白桃や柿を使ったスイーツ、備中杜氏の伝承技術を取り入れた清酒やリキュールなどがあります。これまでに認定された商品は20種類を超え、個性豊かなラインナップとなっています。

最近、認定された商品の一つに「手延べバチめん 三種味わい揃え」があります。これは、浅口市の鴨方地区に古くからある伝承料理のバチ汁を特産品化した商品です。製造原価等の条件が合わず最初に取り組んだ業者が商品化を断

念するなど、開発に苦勞したこともあり、強く印象に残っています。一時期はあきらめかけていた商品でしたが、別の業者から、若い消費者をターゲットにするというアイデアをもらい、新たな発想で商品化に取り組みました。

そうめんのバチ(切れ端)を使った醤油ベースのバチ汁が一般的なのですが、ひやむぎバチを使ったトマトスープやうどんバチを使ったお好み焼きなど、とても個性的な食べ比べ商品が完成し、発売までこぎつけました。

この事業は、商工会、浅口市、里庄町、農協、漁協、浅口地域の商工業者、地域内の高校生等が協力しており、全国的にもあまり例のない事業です。今後もこの連携を大事にして、浅口地域の振興に向けて努力していきたいと思っています。

中小企業によるBOP市場進出の 可能性とその方法



北海学園大学経営学部 教授 **菅原 秀幸**

すがわら ひでゆき

国際経営学者。早稲田大学大学院博士課程修了。現職のほか、スタンフォード大学、ワシントン大学、レディング大学の客員研究員を歴任。BOPビジネス論を専門とし、21世紀の新しいビジネスのあり方を探求。貧困をビジネスで解決するという今日の非常識を、明日の常識にすべく研究・実践を重ねる。教育面では、アカデミックコーチングの研究・実践、グローバルリーダー育成プログラムの研究・実践に注力。主な著書に『BOPビジネス入門』（共著、中央経済社、2011年）がある。

はじめに

今日の非常識を明日の常識に変える。この挑戦が、人類の歴史を創ってきた。BOP（Base of the Pyramid：ピラミッドの土台）ビジネスもまたこの一つで、「貧困をビジネスで解決する」という今日の非常識を、明日の常識に変える挑戦だ。貧困に直面する人たちに、ビジネスとしてアプローチし、その生活改善に貢献すると同時に、自らも利益を手にする。まさにこれまでの非常識だ。長らく貧困層の人たちは援助の対象でしかなく、ビジネスとの関わりで考えられることは皆無であった。

ところが、2013年9月26日、国連総会における日本の安倍総理大臣の一般討論演説のなかで、日本企業による「BOPビジネス」の事例が紹介された。日本では2008年頃からBOPビジネスへの関心が徐々に高まり、それからわずかに5年。総理大臣の国連

演説で取り上げられるまでになったのだ。また欧米企業に目を向けると、日本に先駆けること10年。すでに数多くの成功事例が存在している。

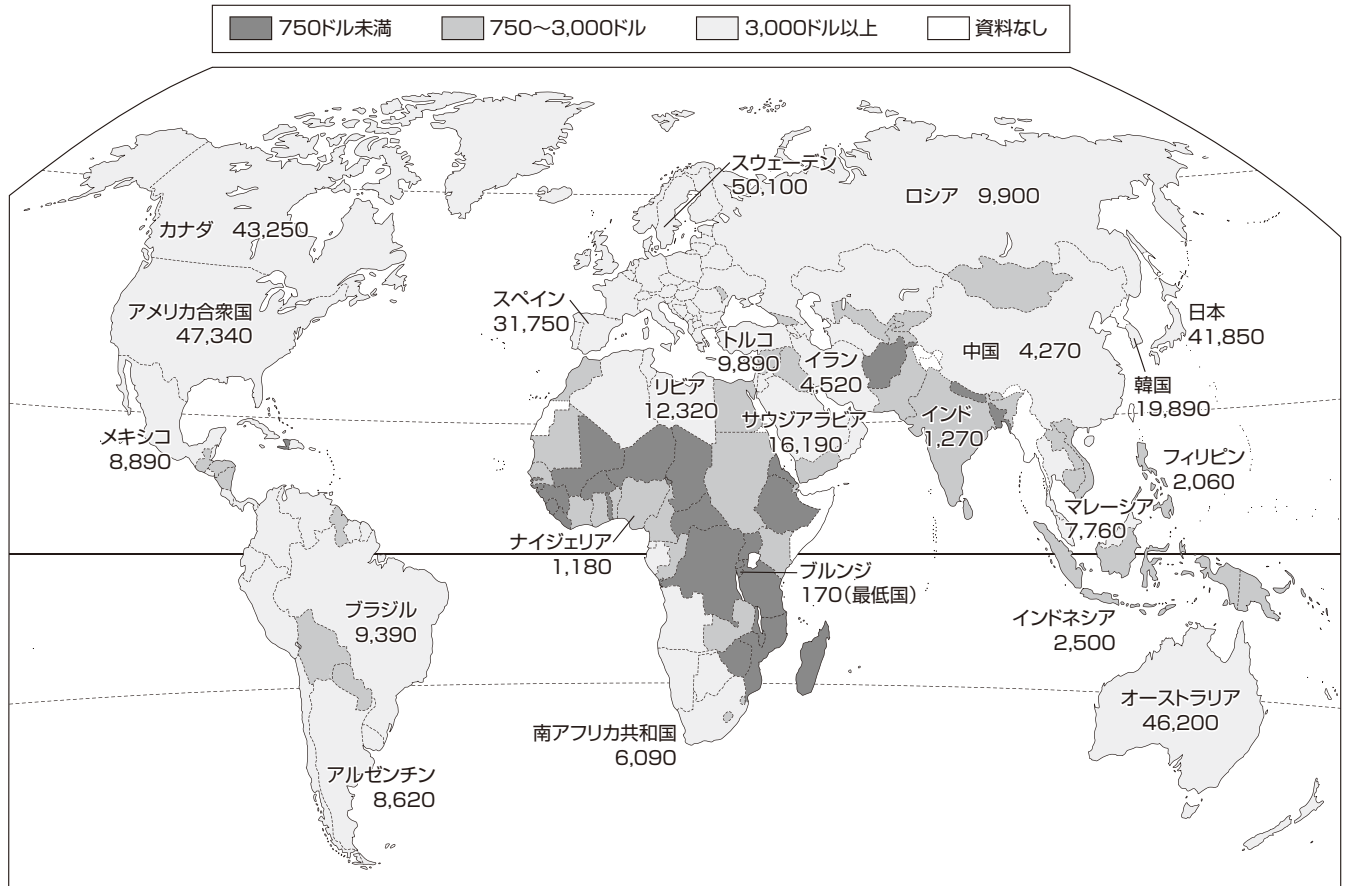
このような世界的な動きのなかで、日本の中小企業に焦点を当てて、BOPビジネス成功の鍵を明らかにすることが本稿の目的である。

BOPビジネスの背景と現状は

貧困を強いられている人々は、世界でおよそ40億人と推計されている。1日の所得が8ドル（年間所得3,000ドル）以下で暮らす人たちだ。この人たちが、BOPとよばれ、かつてないほどに関心を集めている。1人あたりのGNI（国民総所得）が3,000ドル未満の国は、アジア・アフリカ地域に広く分布しており、世界の人口の6割以上にのぼると考えられる（図）。

このような人々を巻き込んでビジネスを展開す

図 1 人あたりのGNI（国民総所得）



資料：World Bank “GNI per capita, Atlas method” を基に筆者作成
 (注) 地図中の数値の単位はドル（調査年次は原則2010年だが、国によって異なる）。

ることで、企業が利益を追求すると同時に、貧困社会の抱える課題の解決にも貢献すると期待されるのがBOPビジネスである。貧困層に対して、援助ではなく、企業が本業としてアプローチして利益をあげると同時に、貧困の削減にも貢献しようというものだ。

つまり、21世紀型ビジネスと期待されるBOPビジネスの核心は、「企業の利益と社会の利益を同時に実現する」、あるいは「ビジネスと社会貢献の両立を図る」というところにある。

急速に注目を集めるBOPビジネスには、二つの大きな背景がある。

一つは、先進国経済が成熟し、低迷するなかで、

新しい市場を求めざるを得ない企業サイドの状況である。成熟市場に代わって、40億人とも推計される巨大人口と潜在的成長性に着目し、次なるボリューム・ゾーンとして、いまから足がかりを築いておこうとする動きが強まっている。

もう一つは、途上国において、依然として減らない貧困層に対して、新しい貧困削減アプローチの必要性が高まっていることである。50年以上にわたって国際社会が貧困削減に取り組んできたにもかかわらず、いまだに世界人口の半数以上が貧困に苦しんでいるという厳しい現実と直面し、明らかに新しいアプローチが求められている。

このような両者を結びつけたのがBOPビジネスだ。企業が新しいビジネス・チャンスを手にすると同時に、途上国の貧困削減に寄与するならば、まさに一石二鳥だろう。なんと魅力的なビジネスであり、理想的な貧困削減シナリオであろうか。

このことが、日本では経済産業省が産業振興の点から、外務省が開発援助の点から、こぞってBOPビジネスを促進しようとしている理由である。欧米各国でも、やはり同様に産業振興と開発援助という二つの立場から、それぞれの担当省庁が協力し合ってBOPビジネスを後押ししてきている。こうして、いまでは世界的に大きなトレンドになっており、一過性のブームで終わるものではない。

日本では、BOPビジネス元年といわれる2009年以降、経済産業省、外務省、JICA（独 国際協力機構）などがBOPビジネスを支援・促進する姿勢を明確にし、各種制度を実施してきている。具体的には、「経済産業省委託事業に係るF/S調査」「途上国における適応対策への我が国企業の貢献可視化に向けた実現可能性調査事業」（経済産業省）や、「委託事業案件化調査・普及事業」（外務省）、「協力準備調査（BOPビジネス連携促進）」「中小企業連携促進基礎調査」（いずれもJICA）などが挙げられる。

2013年末時点で、これらの制度によって支援を得た案件は、227にもものぼる。とはいえ、事業化にまでたどり着けるのは、ごく限られているというのが現実だ。例えば、JICAの「協力準備調査（BOPビジネス連携促進）」に採択され、支援を受けている事業は73にもものぼるものの、事業化または事業化見込みに達した案件は7件にとどまっている。

こうしてみると、日本企業が海外市場でこれまで蓄積してきた成功体験は、BOP市場では通用しないことが分かる。市場の特性がまったく異なるからだ。それゆえに日本企業は、これまでのところ苦戦を強いられている。

BOPビジネスの特徴は何か

従来、まったく相まみえることのなかったビジネスの手法と開発の手法。両者を融合して新しいビジネスモデルを創造するという挑戦が、BOPビジネスにはほかならない。ビジネスか開発か、という二者択一のアプローチではなく、「ビジネス戦略と開発戦略の融合」こそが、BOPビジネスの核心にある。多くの人たちが注目する点もここにあり、当然、これまでになかった発想が必要とされる。

ここでのキーワードは「different（違う）」である。①見方、②考え方、③ビジネスモデルのすべてにおいて、これまでのビジネスとは「違う」ことが求められるのだ。高機能・高付加価値を追求してきた日本企業にとって、BOPビジネスは正反対の方向へと向かうことであり、180度の発想の転換が必要になる。BOP市場への挑戦は、我々が長年培ってきた思い込みに疑問を投げかけるということである。

これまでと「違う見方」とは、長きにわたって援助の対象とみなしてきた世界の貧困層40億人を、ビジネスの対象としてみることだ。BOP層の抱える課題をニーズとみるならば、そこにはビジネス・チャンスが数多く転がっている。このチャンスをもものにするために、BOPの人たちをパートナーとして巻き込んでいくのだ。

これまでと「違う考え方」とは、途上国政府あるいは援助機関の仕事として考えられてきた社会的な課題の解決に、企業が本業の一環としてアプローチするということだ。決して慈善事業や社会貢献活動の一環ではない。例えば貧困からの脱出に不可欠な教育。自立していくための職業訓練はもとより、衛生教育をはじめとする生活の改善・向上のための教育が求められており、これらは本来、政府の仕事である。しかし、BOP市場での成功のためには、これ

ら教育活動への関与も求められる。

その代表的な例は、インドのヒンドゥスタン・ユニリーバだ。死亡者数がかなり多い感染症の一つが下痢性疾患であり、インドでも健康被害の深刻さが際立っていた。この効果的な予防法は「石鹼で手を洗う」という衛生習慣の確立にあったものの、インド政府は、その周知徹底を図ることができずにいた。そこで同社は、女性販売員を教育・育成し、石鹼、シャンプー、洗剤といった自社製品の小容量・小額販売に着手した。彼女たちは、自分たちが暮らすコミュニティの情報を知り尽くしており、衛生習慣を浸透させながら、販売代理店として販売網を構築。通常、政府の仕事と考えられる感染症予防という社会的課題に民間企業が取り組み、その解決を図りながら、見事に自社ブランドを浸透させ、大きなマーケットの獲得に成功した。

これまで「違うビジネスモデル」とは、従来手を組んだことのなかった相手、つまり政府、国際機関、NGO（非政府組織）、現地企業家、さらには貧困層の人々とパートナーシップを組んでビジネスを展開することだ。長らく日本企業が得意としてきた自前型ビジネスではなく、多様なパートナーと手を組んで包括的に取り組むビジネスモデルが必要になる。キーワードは、「パートナーシップ」だ。

しかし、その言葉のもつきれいな響きとは裏腹に、現実にそれを成功させることは容易ではない。特に企業とNGOは同床異夢。企業の目的は利益の追求であり、NGOの目的は社会的課題の解決だ。両者は1990年代まで、互いに敵対視していて、思考も行動論理も異なる。どのようにパートナーシップを成功させていくのかは大きな課題であり、日本企業にとって第一歩が始まった段階に過ぎない。

日本での先進的な事例は、ガーナにおける味の素㈱の栄養改善プロジェクトだ。こどもの栄養不足解消を目的に、援助機関や国際NGOと組んでこのプロ

ジェクトを進めているが、パートナーシップの構築は未経験であり、試行錯誤を積み重ねてきている。

成功をもたらすビジネスモデルとは

では一体、これまでとどう違うビジネスモデルがBOPビジネスを成功へと導くのであろうか。㈱野村総合研究所の平本督太郎氏は、すでに成功している世界の240事例を分析し、そこから成功するビジネスモデルを15パターンに類型化している。実際には、15パターンのいくつかが組み合わせられて一つの成功モデルとなっている事例がほとんどである。一見すると複雑そうに見える現実のビジネスを15パターンの組み合わせとして認識することで、模倣が容易となり成功の可能性が高められるだろう。先行する世界の企業の成功事例に学ばない手はない。成功モデルを知らないBOPビジネスの実践は、無謀以外の何物でもない。

BOPビジネスの成功の秘訣をさぐるには、各事業の①製品・サービス、②ビジネスモデル、③オペレーションの3要素に着目する必要がある。これまで多くの日本企業は、製品の性能や品質を重視する傾向が強い一方で、ビジネスモデルの構築にはそれほど注力してこなかった。しかし、成功している企業をみる際には、製品・サービスだけではなく、そのビジネスモデルに着目してこそ、成功の理由を正しく把握できるのだ。BOPビジネスの成功には、BOP層のニーズに合った製品・サービスに加えて、斬新なビジネスモデルが不可欠となる。そこで、15パターンを参考にして活用することで、より多くの企業が成功に近づけるだろう。

15パターンは、それらに共通する特性から大きく三つの型に集約できる。①バリューチェーンの構築・強化型、②収益性向上型、③エコシステム形成型である。

(1) 「バリューチェーンの構築・強化型」

BOPビジネス

生産者と消費者の間で製品・サービスとお金の流れを生み出すために、複数の利害関係者をつなぎ合わせるモデルである。その手段として、ときにインターネットや携帯電話が活用される。

BOP層が居住するスラム街や農村部においては、インフラの未整備やチャネルの欠如により、製品・サービスを行き届かせるのが困難である場合が多い。また、企業が新たに製品・サービスを提供しようとしても、BOP層は広い地域に分散して居住しているうえに、所得が低いため、費用対効果が悪すぎる。

こうした状況を打破するために、成功事例においては、農村の企業家を育成することによって、低コストでの物流・販売・メンテナンス網を構築している。このビジネスモデルによって、BOP層とBOPビジネスとの接点を増やし、BOP層の社会課題の解決に関する成果が、多くの人の目にはっきりと分かるようになる。それによって、このビジネスがさらに拡大していく可能性を高めることができる。

世界には、この型の成功事例が数多くある。日本の中小企業による典型的な例としては、日本ポリグル(株)が挙げられる。バングラデシュの農村部で、ポリグルレディーと呼ばれる地元の女性たちの手を通して、水質浄化剤を小さな容器に小分けして安価で販売しているのだ。女性をトレーニングして商品の販売をまかせることで、女性に所得をもたらす。これによって、仕事とは無縁であった女性が経済的な自立に目覚め、やる気をもつようになる。夫の収入に頼って生きてきた女性が、自分の手で所得を得られるようになると、自分で家計の切り盛りを始める。それによって、徐々に生活水準を上げていけるようになる。女性の自立を助けることは、貧困脱出の有効な手法だ。

(2) 「収益性向上型」 BOPビジネス

収益性と持続可能性の向上や、BOP層に対するより安価で良質な製品・サービスの提供を可能とするビジネスである。BOP層以外を顧客にしたり、政府をはじめとする支援者から事業コストや非営利な取り組みにかかるコストの一部を負担してもらったりすることで、安定的な売り上げの確保やコストの削減を実現しているのが、このモデルの特徴だ。

バングラデシュで、もやしの原料となる緑豆の栽培をグラミン銀行と組んで開始したのが、(株)雪国まいたけだ。グラミン銀行のネットワークを通じて栽培農家の選定と指導を行い、出来上がった緑豆の6割を日本へ輸出し、残りの4割を現地で販売する。これにより、同社では安価な緑豆の調達が可能になる。現地においても、これまで安定的な仕事のなかった農家に新しい収入源を創出し、やる気と農業技術の向上という成果がもたらされる。

「人はインセンティブ（やる気を起こさせる誘因）に反応する」というのが、経済学の基本原理だ。BOPビジネスは、貧困層の人たちをビジネスのパートナーとすることで所得をもたらす、インセンティブを提供する。BOP社会の特徴は、とにかく仕事がなく所得を得る糧に乏しいことだ。特に女性には仕事がない。そこに仕事を提供することで、インセンティブに反応して自立へと向かうようになる。

(3) 「エコシステム形成型」 BOPビジネス

このビジネスでは、相互に関係し合う複数の事業を同時に展開していくことによって、各事業が継続的に成長・発展する環境を形成していく。BOP層が住む地域は、ほとんどのサービスが欠如もしくは分断されている。そのため、一つのBOPビジネスだけではすべてのニーズを満たすことができない。また、BOP層の生活が豊かになるにつれて、ニーズも変わり、単独の製品・サービスや事業ではニーズの変化

に対応できなくなってしまう。

そこで、複数のニーズや変化するニーズに対して、複数の製品・サービスや複数の事業を同時並行、もしくは段階的に提供することで、事業を継続的に成長させていくサイクルを作り出すのだ。単独の企業で実現することが容易ではないことから、複数の事業者で取り組む場合もある。これによって、より多くのステークホルダーが利益を得られる。

この型では、日本の中小企業による事例はなく、最も難易度が高いといえるだろう。中小企業が最初からこの型のビジネスに着手することは非現実的で、将来的な方向性として理解しておくことになる。中小企業に限らなければ、インドネシアで事業展開しているフマキラー(株)の事例が挙げられる。BOP層に対しては、蚊取り線香を1巻から販売し、その上の所得階層に向けては、噴霧器を使用する液体蚊取り、さらには、電気蚊取りマット、リキッドやスプレーと、順次ランクの高い商品を提供している。

中小企業が成功するために

BOPという概念が最初に着想されたのは、1998年、米国でのことである。米国人学者のプラハラッド教授とハート教授によるものだ。日本企業は、遅れること10年。欧米ではすでに、先行する数多くの企業事例がある。しかし筆者の研究からは、その源流は日本企業にあり、特に中小企業こそ強みを発揮することが明らかになっている。日本も第2次世界大戦に敗れた後は、BOP状態にあった。そこから日本経済をけん引してきた日本企業のビジネスも、多くはBOPビジネスであったのだ。

そもそも日本の企業には、「社会のための事業」「社会と共に発展する会社」という考えが古くから根付いている。企業は、利益や株主をもちろん重視する。しかしそれ以上に、長期的な事業の繁栄と持続や、

共同体としての生命を永続させていくことに重きを置いている。これは、まさにBOPビジネスの本質だ。貧困層のニーズを満たし、さらに所得の増加と自立を助けることによって、企業も貧困層の人々とともに恩恵をこうむることができる。

日本企業がもつ特質、すなわち、①株主利益の追求にとどまらず、関係者すべてを重視する経営、②現場で解を見つけ出す現場力、③地道に改良を重ねるイノベーション力の高さは、まさにBOPビジネス向きなのだ。

これらに加えて、成功パターンの組み合わせを工夫すれば、成功への一歩を大きく踏み出せる。どの成功事例にも共通していえることは3点ある。

一つ目に、何らかの制度を活用して、外部から資金の一部を調達することが求められる。当初は懐疑の目を向けられるのが常であるが、外部資金の調達に成功すると、外部評価を得たことで、社内の説得が容易になり協力を得られるという効果も大きい。

二つ目に、パートナーシップは必須である。未知なる世界へ足を踏み入れる際には、政府機関、国際援助機関、国際NGO、現地のNGO、現地企業家からの支援・協力をいかに取り付けるかがカギとなってくる。中小企業にとっては、ここが最も不慣れなところであろう。まずは手当たり次第、関係窓口の扉を叩いてみることだ。

三つ目に、強力なリーダーシップが必要である。BOPビジネスを推進するリーダーが、不屈の精神で最後までやりきるという覚悟のもとで着手しないと、途中で遭遇する多くの困難を乗り越えることができない。

BOPビジネスも、従来のビジネスと同様、成功への近道は存在しない。成功のための基本をおさえて、定石(成功モデル)にならって、まずは小さな一歩を踏み出すことだ。そこはイノベーションの宝庫であり、新たな地平が拓けてくるだろう。

地域の魅力を活かしつつ 独創的に進化する宿



(株)河口湖第一ホテル

代表取締役社長
宮下 明壽

企業プロフィール

- 代表者 宮下 明壽
- 創 業 1953年
- 資本金 1,000万円
- 従業者数 47人
- 事業内容 ホテル
- 所在地 山梨県南都留郡富士河口湖町浅川70
- 電話番号 0555 (83) 3333
- U R L <http://kukuna.jp>

(株)河口湖第一ホテルが運営するホテル「風のテラス KUKUNA」は、多くの温泉旅館が建ち並ぶ富士河口湖町にあって、異彩を放っている。南国のリゾートを思わせる外観の宿に足を踏み入れると、和と洋の要素が調和した開放的な空間が広がる。若者から年配客、外国人と、多彩な客を惹きつける当ホテルは、どのようにして生まれたのか。

泊まるための宿から 泊まりにいきたくなる宿へ

いまでこそ風情ある温泉旅館が連なる富士河口湖町だが、温泉が湧いたのは意外と最近のことだ。河口湖周辺は古くから別荘地として知られ、高度成長期には、都心からのアクセスのしやすさも手伝って、社員旅行や修学旅行の行き先、部活動の合宿地などとして人気を集めた。1953年に創業した

同社も、こうした団体客をターゲットにした宿泊施設の一つで、多くの客でにぎわっていた。

しかし、バブル景気が崩壊すると団体客は減少。家族客や個人客を呼び込もうと努めたものの、不況のさなか、思うように客数を伸ばすことはできなかった。

温泉が開湯したのは、そんな折のことだ。願ってもない観光資源に、周辺の宿泊施設はこぞって温泉旅館へのリニューアルに動いた。

同社も追随すべきか。その決断を迫られたのが、2001年に父の後を継いだ宮下明壽社長である。宿泊客の減少が続くなか、手をこまぬいてはいられなかったが、迷いもあった。温泉旅館に改装しても、結局は周辺の宿と同じ客層を奪い合うことになる。ましてや、全国に温泉地は多く、競争は激しい。河口湖ならではの魅力や自社なりの個性を打ち出せないか。「ここに

泊まりにいきたい」と思わせる宿をつくることができれば、町に観光客を呼び込むことにもつながる。

そう考え、宮下さんが目を向けたのは、町に元来ある、湖や山々、青空に映える富士山といった豊かな自然と、自らの経験だった。宮下さんは同社に入社する以前、ハワイの有名ホテルで勤務したことがあったのだ。そこから、周辺の旅館とは一線を画す、南国のリゾートをイメージした宿の構想を練り上げた。

狙いは、温泉という新たな資源のみならず、地域の自然の魅力を堪能できる、独創的な宿をつくることだ。そのためには、何も「温泉＝和風」という観念にとらわれる必要はなかった。

ハード、ソフトともに リニューアル

まず、新しいイメージを打ち出

そうと、外観を刷新。エントランスは吹き抜けにして陽の光を採り入れ、中央に噴水を設けることで、屋外にいるかのような開放感を演出した。露天風呂は、視界を遮るものがない最上階に設け、湖と富士山の絶景を堪能しながら湯を楽しむようにした。

全室に設けたテラスも、リニューアルの目玉の一つだ。滞在中の多くの時間を過ごす客室でも、自然を肌で感じてもらえるよう、皆でくつろげる広々としたテラスをつくったのである。

さらには、部屋とテラスを仕切る外壁を極力取り払い、一面のガラス窓として、自然との一体感を高めている。寒暖の差が大きい地域では、窓を大きくとれば光熱費がかさんでしまう。だがそうした企業側の都合も、宿泊する客の目線に立ち、一から見直していった。

併せて取り組んだのが、サービス面の見直しである。

団体客が主体だったころは、手順や対応をマニュアル化し、誰に対しても同じようにサービスを提供することを主眼としていた。だが、個人客が増えるにつれ、それでは間に合わなくなっていた。特別な時間を過ごそうと訪れる、価値観も嗜好もばらばらな客に対し、高い満足を提供できなくなっていたのだ。

そこで同社はまず、社内全員で話し合い、基本理念と20の行動指針を定めた。自分たちで考えてつ

くることで、やりがい生まれ、自社の理念やサービスに対する考え方も浸透する。接客に対する意識は目に見えて高まった。日々の接客では、これらの指針に沿って自ら考え、自由に行動する裁量を与えることで、スタッフ一人ひとりの個性を活かした柔軟な対応ができるようにしている。

スタッフの自由な発想を促そうと、名だたるホテルでの宿泊体験や、ソムリエによるテイasting講習会など楽しんで学ぶ機会も設けている。一流の接客に触れるなかで、どのようなサービスにうれしさを感じるか、を体感することが狙いの一つだ。そこから発想が膨らみ、正月を迎えた客のために湖面から花火を打ち上げたり、資格を取得して客のワイン選びに一役買ったりと、スタッフそれぞれが、プラスアルファのおもてなしを提供できるようになっている。

環境の変化をとらえ 進出し続ける

同社はこうして、2006年に新たなスタートを切った。

湖を吹き抜ける風と燦々^{さんさん}と降り注ぐ陽の光を感じる宿——。「風のテラス KUKUNA」という名前には、そんな思いが込められている。KUKUNAとは、陽の光を表すハワイの現地語だ。宿泊単価はリニューアル前に比べると高くなったが、客足は絶えず、リピーターや連泊する客も増えている。



テラスと富士山

同社はその後も、継続的に設備のリニューアルやサービスの充実に取り組んでいる。

一例が、南国風のデザインを基調としつつ、和室の要素も備えた客室だ。背景には、町に外国人客や、退職期を迎えた団塊の世代など年配の客が増えたことがある。座卓に座布団といった和の雰囲気に興味をもつ外国人が多い一方、年配層には、起き上がるのが楽なベッドなどを備えた部屋が喜ばれる。そこで、「リゾート＝洋室」という観念にとらわれず、和と洋、それぞれの要素を取り入れた。

顧客に提供したいものは何か。同社はその軸をしっかりと定めたうえで、環境の変化をとらえながら、柔軟な発想で自社なりの宿のかたちを追求し続ける。それが、「温泉旅館」「リゾート」といった枠に収まらない、独創的な宿への進化をもたらしている。

富士山の世界遺産登録を受けて、町はいま、いっそう活気づいている。この追い風を受けて、いまなお進化を続ける同社は、「泊まりにいきたくなる宿」としてますます魅力を高めている。（桑本 香梨）

論語から 学ぶ リーダーシップ

第16回

リーダーは見られている

過去に目上の人から、自分のことを棚に上げた発言や指示をされたとき、どう感じたでしょうか。不承不承、その場では従ったものの、全力で取り組む気になれなかった、ということはなかったでしょうか。

今月の教えは、部下にそういう思いをさせず、得心して活動させるために肝要な、リーダーの振る舞いについて説いています。

「其の身」とは、リーダーの普段の言動のこと。「令」とは、命令する内容のことです。

わたしたちは、0か1かで判断するコンピューターのように指示・命令内容の善悪や正否だけで判断し行動しているわけではありません。リーダーの普段の言動に基づいて、従うか否か、感情的にも判断しているのです。

「是是非非」という言葉があります。善いことは善いこととして、善からぬことは善からぬこととして、理性的に分別し実践するという意味です。斯くありたいと思いますが、聖人君子ではなく発展途上にあるわたしたちは、これだけ

其の身正しければ、令せずして行われ、 其の身正しからざれば、令すといえども従わず ～子路第十三より～

あなたが正しい言動をしていれば、命令をせずとも部下はあなたを模倣していくものです。しかし邪な言動をしていれば、何度命令したところで部下は得心することはないでしょう。

で物事を判断しているわけではありません。どうしても発言者に対する感情が大きく働いてしまい、感情と理性とが対峙したうえで判断しているのです。

ところで、どのような感情が働いているのでしょうか。それは、第8回で学んだ「人にして信無くんば、其の可なるを知らざるなり」（為政第二）のとおり、つまり、信頼の置ける人かどうかです。わたしたちは発言者に対する信頼の有無で、従うかどうかを判断しているのです。

部下が従わない原因

あなたの指示どおりに部下が動かないというケースにおける原因としては、三つ考えられます。

まずは指示・命令内容が曖昧であること。次に部下本人の理解力・実行力が不足していること。そして、今月の教えの本質である、普段のあなたの言動が部下からの信頼を得られていないこと、です。

指示・命令内容の曖昧さは、部下の成長に期待しつつも、現時点での理解力に合わせて伝えることで改善されます。部下本人の力不

足は、時間をかけて論し導いていくしかありません（最悪、担当替えも検討しましょう）。

もしも「自分の部下になる人間は大抵言うことをきかない」と感じているなら、原因は自分の振る舞いがあると素直に認めましょう。かつて部下であったすべての人が愚かであった、などということは断じてありませんから。

自分のどのような言動が部下からの不信を招いているのかを確認する方法として最も有効なのは、「下問を恥じず」（公冶長第十四）すなわち目下の人に尋ねることを恥としない心構えで、飲みながらも勇気を出して部下にヒアリングすることです。一人で思案したところで、自分に都合よく分析してしまい改善に進めませんから。

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。[副]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



金剛 利隆 著

創業一四〇〇年

—世界最古の会社に受け継がれる一六の教え—

ダイヤモンド社 定価(本体1,500円+税)



であるという。そして、それを維持、伝承していくための人づくりに最大限の努力を払う。

本書では、こうしたことも含め、第32世が書き遺した^のという16の教えも紹介されている。著者は至極当たり前のことというが、教えを守り続けることでこそ、老舗は老舗たりえているのである。

しかし、金剛組といえども常に順風満帆できたわけではない。時代の波に翻弄され、災害や戦禍、そして経営難などいくつもの試練にさらされてきた。

著者の義母である金剛よしゑは、夫の第37世が経営不振を苦に、先祖の墓の前で自ら命を絶つという悲劇に見舞われた。そこから苦勞の末、金剛組初の女棟梁として経営を立て直した。

著者は戦後、よしゑを助けて同社の経営を盛りたてた後、当主となり、経営の近代化を進めた。し

かし、会長に退いた後、同社は寺社以外の一般建築のウエートを高めていったことで大手との価格競争に巻き込まれた。赤字経営が続き、2005年、金剛組は倒産寸前まで追い込まれる。

筆者は、この間の後悔、苦闘を率直な筆致で綴ったうえで、先祖が遺した16の教えに反したことを知らず知らずのうちに行っていたと省みる。そして、原点に立ち返ることを再起の第一歩とし、多くの支援者を得て同社の再生を果たす。

本書は単なる老舗礼賛の書ではない。長い歴史をつなぐというプレッシャーにさらされながら、変化する時代のなかで奮闘する経営者の姿を活写した一冊である。著者の利隆氏は本書の刊行を待たずに他界した。戦後の金剛組を支えた当主の最後の著書である。

(清野 学)

創業1,400年。世界一長い歴史をもつ会社とされる金剛組は、飛鳥時代に聖徳太子より大阪四天王寺の建立を命ぜられたのが、始まりという。その後、寺社建築を^{なりわい}生業として、現在まで脈々とその歴史をつないできた。本書は金剛組の第39世当主である金剛利隆氏が、同社の歴史と当主としての経験を綴ったものである。

なぜ1,400年もの歴史を刻んでこられたのか。著者は金剛組の歴史を支えてきたものは、優秀な職人の存在に裏付けされた高い技術

再生陶磁器入りコンクリート

(株)ヤマムラ 三重県松阪市笠松町107
TEL 0598 (56) 3221 <http://www.yamamura-co.jp>



一見すると、何の変哲もないコンクリート。しかし実は、セメントや砂とともに、細かく砕いて粒状にした廃陶磁器を混ぜたものを原料としているのです。大きさの異なる3種類の粒をうまく配合しているため、強度は一般的なコンクリートとほとんど変わりません。大量の廃陶磁器を再利用できることから、「三重県リサイクル製品」の認定も受けており、県内の道路工事等に広く使用されています。

この製品は(株)ヤマムラの山村和則社長によって生み出されました。同社のある三重県

は萬古焼や伊賀焼といった陶磁器の産地です。多くの美しい陶磁器が生まれる一方、不良品等の廃陶磁器も出ます。これらは産業廃棄物として埋め立てられるのですが、最終処分場の確保は容易ではなく、自治体を悩ませました。

そこで、コンクリート製品の製造、廃ガラスのリサイクルを手がける同社が、既存技術を応用してリサイクルに挑戦。三重県工業研究所と共同で、原料に混ぜる廃陶磁器の粒の大きさや最適な配合割合を研究し、2011年に完成させました。

山村社長は「環境に優しく、付加価値の高い事業を展開していきたい」と語ります。最近、粒状に破碎した廃陶磁器を使った歩道の滑り止めや、廃棄された液晶パネルを原料としたコンクリートを開発したそうです。

再生陶磁器入りコンクリートはけっして派手さはありませんが、同社の技術と地場産業が抱える悩みが混ざってできたエコな逸品です。
(鈴木 啓吾)

編集後記

米国デューク大学のキャシー・デビッドソン教授は、2011年にニューヨーク・タイムズ紙のインタビューのなかでこう予測しました。「今年小学校に入学した子どもたちの65%は、今はまだ存在していない職業に就くだろう」。

その予測の可否は誰にもわかりません。ただ、四半世紀前には存在しなかったアマゾンやグーグル、フェイスブックといった新しい企業が世界を大きく変えてきました。連綿と続く起業家の系譜は、今も昔も米国の成長力の源です。

デビッドソン教授の予測するような未来が日本にも訪れるのか。これも誰にもわかりません。でも、素人のわたしにも、こんな予測ならばできます。「今存在していない職業の多くは、今存在していない企業から生まれる」。だから経済の代謝を高めるには、起業が重要なのです。(藤井)

調査月報

8月号予告

調査レポート

総合研究所 主席研究員 深沼 光
研究員 松井 雄史
研究員 藤田 一郎

中小企業による新事業成功のポイント

論点多彩

早稲田大学スポーツ科学学術院 教授 原田 宗彦
スポーツツーリズムによる日本経済の活性化
—東京五輪に向けて中小企業がなすべきこと—