

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.080

5



レポート

高校生ビジネスプラン・グランプリ

論点多彩

(一財)機械振興協会経済研究所 調査研究部長 北嶋 守

デザイン・ドリブン・イノベーションの可能性

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.080

5

レポート.....4
高校生ビジネスプラン・グランプリ

論点多彩.....40
デザイン・ドリブン・イノベーションの可能性

*(一財)機械振興協会経済研究所 調査研究部長 北嶋 守



表紙写真：「日本の架け橋」
通潤橋（熊本県）

巻頭随想.....2
大学教育とグローバル化
*早稲田大学政治経済学術院 名誉教授 藪下 史郎

新世代のイノベーション.....18
事業の方向性、資金調達、販売先・受注先の確保
*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.....22
身についた能力と身につけたい能力
*大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 岩井 八郎

新時代の創業.....24
デザイナー×造園家=“植物学者”
*大阪府大阪市 (同)BOTANIST

中小企業のためのここだけ労務管理術.....28
居場所を確保して高齢者の前向きな働きを後押しする
*あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

データでみる景気情勢.....30
都市圏と地方圏の間で
ばらつきがみられる中小企業の景況

事業承継で生まれ変わる小企業の経営.....34
リピーターの絶えないお二人さまの宿
*山形県米沢市 (株)黄木コーポレーション

マーケティングに生きる心理学.....38
顧客の「メンドウ」の心理を購買行動に活かす
*デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....39
ブランディングによる地域課題の解決
*かづの商工会 経営指導員 前田 一浩

論語から学ぶリーダーシップ.....46
如し周公の才の美有りとも、驕且つ吝ならしめば、
其の余は観るに足らざるのみ
*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47
町工場の娘

今月の逸品／編集後記.....48

大学教育と グローバル化



早稲田大学政治経済学術院
名誉教授

藪下 史郎

やぶした しろう

1943年兵庫県生まれ。東京大学経済学部卒業。米国イェール大学大学院に留学。72年ジェームス・トービン、ジョセフ・スティグリッツの下で博士号取得。東京都立大学、横浜国立大学を経て、91年から早稲田大学教授、2014年定年退職。その間、政治経済学部長・学術院長、日米研究機構長、研究院長を務める。学外では、国民生活金融公庫（現・株）日本政策金融公庫）総合研究所長、阪和興業(株)社外取締役を務めた。



アベノミクスの成長戦略の一つとして「グローバル化に対応した大学改革」や「外国人の活用」が提唱されている。2014年まで40年以上大学教育に携わってきた者として、大学教育が成長戦略として最も重要な対策であると確信している。

21世紀が始まる頃から大学教育のグローバル化と大学間競争が急速に進められた。教育のグローバル化の一つは留学生の増加である。多くの大学では海外から優秀な学生を呼び寄せるための制度が導入されてきた。たとえば、外国人にとって日本留学の一番の足かせは日本語であった。早稲田大学政治経済学部ではその障害を取り除くために英語による授業を提供し、さらには英語での専門コースを新設した。これは英語圏の大学との国際競争であるが、そのとき重要となるのは、日本留学にどのような付加価値があるかであろう。単に留学費用が安くすむということではすまされない。

こうしたグローバル化は大学に大きな負担をもたらすが、教育制度に変化をもたらす教員にも大き

な刺激と緊張感を与えてきた。留学生が参加する授業はこれまでとは異なり、様々な受講生に対応できるように工夫が必要となる。講義内容を詳細に示すパワーポイントでの講義資料の作成と公開、またジョークを交えた英語での講義案の準備は、個人的には苦勞が伴うが面白い経験であった。また試験問題の作成においても、単なる論述問題ではなく評価が明確になるような出題形式を工夫した。

外国人留学生の多くは中国からである。中国の大学教育は急速な経済発展と社会的変化を反映している。一人っ子政策による子どもへの教育投資の増加、また学歴重視社会のため、大学および大学院への進学が急増してきた。日本の大学・大学院で中国からの留学生が急増したのはその影響である。

中国からの留学生の特徴も変化してきた。嘗ては研究者になることを目標としていた学生が多かったが、最近では修士号を取得した後帰国するか、できれば日本での一般企業への就職を希望している。一人っ子であり親の期待も大きいためか、心理的な重圧で挫折する

学生もいると聞く。しかし日本の生活を経験したことによって、経済的に成功することだけが人生の目標ではなく、他の価値観もあることを学んだという留学生もいた。

近年、留学生の構成割合も変化しており、中国以外にベトナムやインドネシアなど東南アジア諸国からの留学生が増加している。これも東南アジア諸国の経済力が向上し豊かになってきたこと、また日本企業の海外投資が中国から東南アジアに移っていることの影響かもしれない。

成長戦略には「地域活性化と中堅・中小企業・小規模事業者の革新」も謳われている。大学での留学生教育は、彼らの本国の経済発展に資するだけでなく、日本の地域社会と中小企業にも貢献するのではないだろうか。グローバル化が大学教育を変革させているように、留学生の雇用は技能実習制度とは異なった役割を果たし、地域社会に新たな刺激を与え中小企業の変革をもたらすと考えられる。そのためには留学生向けに中小企業に関する情報を積極的に発信することが不可欠であろう。



高校生ビジネスプラン・グランプリ

日本政策金融公庫では、実社会で求められる「自ら考え、行動する力」を養うことのできる起業教育を推進することを目的として、「第2回 創造力、無限大∞ 高校生ビジネスプラン・グランプリ」を開催した。

応募総数は前回は上回る1,717件。そのうち、最終審査会に参加したのは、厳しい選抜を勝ち抜いたファイナリスト10組である。本稿では最終審査会の結果、グランプリ、準グランプリ、審査員特別賞を受賞した5組について、高校生らしい発想力と活力に満ちたプレゼンテーションの様子をお伝えする。

(2015年1月11日、東京大学伊藤国際学術研究センター伊藤謝恩ホールにて)

最終審査会審査員（順不同）

審査員長 慶應義塾大学商学部 教授
 経済産業省新規産業室 新規事業調整官
 トーマツベンチャーサポート(株) 事業統括本部長
 (株)ベアーズ 専務取締役
 (株)セルフウイング 代表取締役
 NPO法人ETIC. 代表理事
 (株)和える 代表取締役
 日本政策金融公庫 常務取締役

樋口 美雄氏
 石井 芳明氏
 斎藤 祐馬氏
 高橋 ゆき氏
 平井 由紀子氏
 宮城 治男氏
 矢島 里佳氏
 平松 幹弘

ファイナリスト一覧（発表順）

1. 香川県立高松工芸高等学校 審査員特別賞

香川の漆PRプロジェクト『麗漆社』
～うどん県からうるし県へ！～

チーム名：麗漆社
発表者：川村 聖、富田 日和、松場 ひかり

2. 福岡県立福岡工業高等学校 優秀賞

じょうろ見守り隊

チーム名：Idea Union
発表者：青柳 哲、上田 祐也、大神 優佳

3. 千葉県立千葉商業高等学校 優秀賞

インバウンドの増加をビジネスに活かせ！
～訪日外国客を活用した地域ビジネス活性化プラン～

チーム名：INAKAっぺ
発表者：内田 瑞穂、安食 良太郎、清宮 悠輝

4. 岡山県立倉敷鷺羽高等学校 審査員特別賞

つなぐハウス
～Newライフ, Newコネクト！～

チーム名：倉敷鷺羽高校ビジネス研究部
発表者：河合 郁弥、佐藤 稜恭、合田 竜平

5. 沖縄県立中部農林高等学校 優秀賞

“琉球からハジマル”イモのムーブメント
～バイオ苗の安価な培養方法を確立し、機能性食品として芋の葉を売り込もう～

チーム名：中部農林高等学校バイオ研究部
発表者：座喜味 涼、比嘉 彦貴、新川 美紗

6. 同志社国際高等学校（京都府） 優秀賞

「NINJA」
～より快適に、よりスムーズに～

チーム名：RADIX
発表者：中西 良太、神吉 省吾、釣巻 洋子

7. 静岡県立静岡農業高等学校 準グランプリ

松葉から生まれる新産業システム

チーム名：静岡農業高校松葉研究班
発表者：山口 純佳、増田 彩花、望月 桃子

8. 京都府立桂高等学校 優秀賞

“TATAMI”を世界共通語へ！
～カンボジア発「Made in Japan」の食用藺草と畳を海外へ発信～

チーム名：京の伝統野菜を守る研究班
発表者：松岡 奈々、村田 杏里、田中 友真

9. 宮城県農業高等学校 審査員特別賞

最新ARグラス観光で雇用を創出！
～侍の力で歴史を体感！咲かせよう白石の城下町～

チーム名：しょっかーず
発表者：齋藤 春菜、遠藤 玲美、佐藤 舞

10. 愛知県立五条高等学校  グランプリ

バタフライエフェクト
～あなたの1円が世界を救う～

チーム名：火曜日2時の松
発表者：松岡 直希、樋口 大祐

グランプリ



愛知県立五条高等学校
火曜日2時の松

バタフライエフェクト ～あなたの1円が世界を救う～

プレゼンテーション

(松岡) 愛知県立五条高等学校の松岡直希と――

(樋口) 樋口大祐です。

(松岡) ビジネスプラン名は「バタフライエフェクト」。日本における寄付文化定着を目指す革新的なビジネスプランをご提案します。気をつけ。

(2人) よろしくお願ひします。

(松岡) 世界中から寄付が集まった東日本大震災や社会現象にまで発展したタイガーマスク運動をわたしたちは経験し、人々の寄付への関心は高まりました。しかし、実際日本の寄付額はかなり低い水準です。一体どうすれば、より多くの人々が寄付をする社会を実現できるのでしょうか。

(樋口) そこで着目したのが、寄付方法です。わたしたちの寄付行為のほとんどは、募金箱の存在によって支えられています。確かにわたしたちが利用する多くの施設では、募金箱が設置されているのを目にします。しかし、そのお金が一体何のために利用され、誰の役に立ったのか、考えたことはおありですか。こうして現在の現金での募金システムに疑問をもったのがわたしたちの出発点です。

(松岡) そこで募金機と寄付カード、そしてウェブサイトを活用することで、寄付者個人に応じたサー

ビスを可能にする新しい日本の寄付システムをご提案します。

まず、募金機と寄付カードを利用したプランについてご説明します。募金機をコンビニやデパートなどの商業施設、役所や図書館などの公共施設に設置し、寄付カードは募金機の隣に付設、無料で提供します。

募金機とは、文字どおり従来の募金箱を機械化したもので、寄付カードと連動します。募金箱と異なるのは、硬貨を投入する前に、自身の持つ寄付カードを募金機にかざすという点です(資料-1)。これによって寄付者個人が識別できるようになり、次に説明するウェブサイトと連動することで、新たなサービスを提供することが可能になります。

(樋口) ウェブサイトは、募金機と寄付カードを利用した人が使うことのできる寄付総合サイトのことです。利用者はまず自身の持つ寄付カードの裏に書いてあるナンバーを入力し、マイページを作成します。それによって三つのサービスを受けることができます。

一つ目は寄付先の設定です。ここで設定した寄付先に、募金機で寄付するお金を送ることができます。二つ目は、利用者の寄付情報の記録です。寄付者の寄付頻度や寄付額などをさまざまな統計で閲覧することができるだけでなく、多くの利用者と共有す

資料-1



ることもできます。三つ目は、寄付先や募金機設置施設の情報がタイムライン形式で随時受信されるということです。1円以上寄付した先からは、寄付金の使い道や現地の状況などが定期的に更新されるようになります。よって、寄付先は情報発信能力のあるNPO、NGO、地域活性化や社会貢献を目指した企業などが中心になります。また、海外など特別な事情により更新できない団体につきましては、わたしたちが更新します。

(松岡) そして、一度でも寄付をした募金機がある施設からも情報が更新されるようになります。キャンペーンやイベント、タイムセールなどの情報を更新することによって、募金機設置施設は、募金機をより地域に密着したサービスを提供するための広告媒体として機能させることができます。また、寄付先や募金機設置施設がタイムライン形式で更新する情報に自由にコメントをしたり、質問や意見交換したりすることも可能です。

このシステムを利用する寄付者、寄付先、募金機設置施設には、それぞれ大きなメリットがあります(資料-2)。寄付者は、寄付先やよく利用する施設、気になっているお店の情報が随時受信できることに加え、自身の寄付情報をしっかりと記録することができます。寄付先は、自分たちの活動をより多くの人々に知ってもらうことによって、たくさんの寄付金を集められます。募金機設置施設は、社会貢献によるイメージアップと、自分の施設を利用してくだ

資料-2

メリット	
寄付者	◆寄付先・募金機設置場所の情報受信、交流 ◆自身の寄付情報の記録・共有
寄付先	◆活動を多くの人に知ってもらえる ◆寄付金を得られる
募金機設置施設	◆イメージアップ ◆ウェブサイトでの広告活動

さったお客さまにお得で耳寄りな情報を届けることができるようになります。

(樋口) そして、実際にこのプランを利用する人数を計算すると、初年度は2万8,284人となり、5年後は483万940人となります。寄付者は老若男女問わず、多くの人々の参入を目指します。また、一人当たりの平均寄付額から推定すると、初年度は1,697万円、5年後は48億394万円の寄付額が集まると想定します。

しかし、このモデルで一体どこから収入を得るのだろうと心配なさる方もいらっしゃると思いますが、ご安心ください。募金機やウェブサイトに広告を掲載することによって、十分な収入を得られる計画となっています。

(松岡) 今この瞬間も世界中で多くの人たちが誰かの笑顔を守るために、誰かの命を救うために戦っています。そんな彼らのために僕たちができることの一つが寄付なのです。

(樋口) 一人ひとりの寄付額は少なくとも、その思いは大きな力となって世界を救うことができるはずです。それはまさしく――

(2人) バタフライエフェクトなのです。ご清聴、ありがとうございました。

質疑応答

(審査員：石井) バタフライエフェクト、チョウの小



さな羽ばたきの風が大きな嵐を引き起こすというお話だと思いますけれども、本当に高校生が社会の文化を変えろという取り組みで、ぜひ実現していただければと思います。寄付をする人と、寄付をされる相手、寄付先で活動をする人の顔を見えるようにするというのは非常に大事なことです、この寄付先がよい活動をするかどうか、一定のクオリティーを確保する必要があると思います。その辺りはどのようにお考えでしょうか。

(松岡) 確かにそれが重要な部分になってくると思います。まず自分たちの団体が利用者の皆さまに信頼されることが必要だと考えているので、最初は、より信頼できる寄付先、実績のある団体であったり、活動報告がちゃんと行える団体をわたしたちが選定していきたいと思っています。

(審査員：石井) ありがとうございます。

(審査員：矢島) これから日本がどうなっていくかを、高校生のお二人が考えていらっしゃるの、すごくすてきだと思いました。ありがとうございます。今の質問に延長して質問したいのですが、恐らく実績のある団体というのは、自分たちで寄付金を集められるところが必然的に多くなると思います。けれども、多分お二人がやりたいのは、もっと小さなところとか――



(松岡) はい、ゆくゆくは。

(審査員：矢島) そうですよね。すごくよいことをしているけれども、その発信がうまくいかなかったりとか、知られていないというところをよりフォーカスしたいのかなとプレゼンテーションを聞きながら思いました。

(松岡) はい、そのとおりです。

(審査員：矢島) 最初は実績のある団体でよいと思いますが、小さいけど頑張っている団体が報告書を出すのはすごく大変なことだと思います。わたくしどももベンチャーなので、なかなかそういう人員がいなかったり、またどのような情報を出したらよいのかということに苦勞します。そういった点のサポートというのはこの中で考えていらっしゃるのでしょうか。

(松岡) 僕たちがサポートしたいと思っています。確かに寄付先が情報を更新する際にいろいろな問題があると思いますが、寄付者の皆さまがここには寄付したい、そう考える人が多くいるのに対して情報発信能力がない、そんな場合には僕たちが責任をもって情報を更新したいと思っています。

(審査員：矢島) その辺りをより深く考えていくと、さらに意味のある事業になると思いました。ぜひ頑張ってください。

準グランプリ



静岡県立静岡農業高等学校
静岡農業高校松葉研究班

松葉から生まれる新産業システム

プレゼンテーション

(山口) 静岡県立静岡農業高等学校の松葉研究班です。ビジネスプラン名は「松葉から生まれる新産業システム」。発表者は3年、山口純佳。

(増田) 1年、増田彩花。

(望月) 1年、望月桃子です。

(山口) 気をつけ。お願いします。

(増田・望月) お願いします。

(増田) 新日本三景、日本三大松原の一つである静岡市の三保の松原では、景観を保つため年間に多くの松が伐採されています。松は産業廃棄物として処分されるため、松1本を処分するために約10万円かかるといわれています。

また、世界文化遺産に登録され観光客が増えた反面、松枯れが問題となってきています。原因として落ち松葉による土壌の扶養化、局地的な一酸化炭素濃度の上昇や、観光バスなどの通過による根への負担が挙げられます。そこでわたしたちの日ごろの学習をもとに、廃棄される松を有効利用し、地元地域に新たなビジネスモデルをつくり出すことを考えました。

まず松葉の効能を調べる基礎実験を行いました。実験から次の三つの機能性の発見をしました。

第1に松に含まれるケルセチンという成分の効果から、強い抗酸化作用やお茶との相乗効果を認めることができました。第2にラットの動脈を使った実験により、松葉溶液を与えた血管が拡張することや、枯松葉の方が松葉よりも効果が強いことを発見しました。最後に、培養した大腸菌や糸状菌に松葉溶液を与えた実験で、抗菌作用を発見しました。

これらの機能性から、抗酸化作用や血行促進、血圧を下げることによる生活習慣病予防、抗酸化作用や抗菌作用による美容効果が期待できます。これにより機能性に優れ、廃棄物利用のため原材料が安く、残留農薬がない安心・安全な製品の製作ができます。これらをもとに松葉を使用した松葉パン、松葉茶、松葉醤油、枯松葉を使用した入浴料の製品を試験的に開発しました。

(山口) この商品を使った新産業システムを提案します。わたしたち静岡農業高校を中心とし、NPOを窓口で静岡県が伐採した松を企業へ譲渡、地元企業が伐採松を使って製品を製作、地元地域の方々による販売を行います。また今後の雇用、販売の拡大に向け、将来三保地域を担う小学生に松葉の有用性を知ってもらうため、地元の給食業者と提携した松葉を活用した給食づくりや三保の観光ホテル、入浴施設での松葉入浴料の利用を交渉中です。

消費者は、三保の松原に来た観光客や三保地域の

資料-3



方々、主に美容に関心の高い20歳代から30歳代の女性。生活習慣病など健康面に関心の高い50歳代後半の男性、女性をターゲットとし、製品の売上げの10%を三保の松原保全や地域活性を行う資金とし、NPOに管理していただきます。これにより産・学・官、さらに地域の連携を加えた新産業システムをつくり出します。

わたしたちは、企業に研究データや製品アイデアを提供したり、消費者に親しみをもってもらえるようマスコットキャラクターを作成しパッケージデザインを手がけるなど、新産業システムデザインを行います（資料-3）。

実際にこのシステムを利用して三保の松原で試験販売を行ったところ、1日4時間当たりの販売で約5万円の売上げとなりました。土日の二日間販売したとすると、月約40万円の売上げ、年間で約480万円の売上げが見込めます（資料-4）。

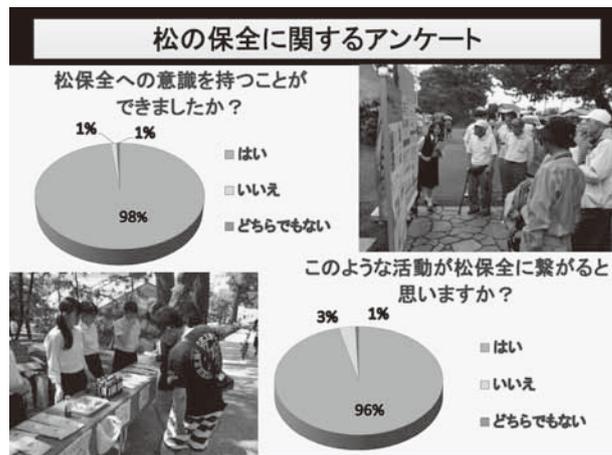
また、売上げの10%を三保地域振興資金とし、三保の松原保全や地域活性を行うために使うよう提案します。松枯れを意識してもらうため、枯松葉を活用した足湯入浴剤を開発し、実際にノベルティとして観光客に配布しました。アンケート調査より、三保地域振興資金を使った三保の松原保全の可能性を感じることができました（資料-5）。

本ビジネスプランでは徹底した基礎研究によって、

資料-4



資料-5



廃棄される松葉の機能性を見出すとともに、効果を最大限に活かした製品の開発、新産業システムの確立、その売上げの一部の地域への還元により、新たな産業をつくり出し、三保の松原の保全をすることができます。

研究を地域還元し、新たな産業システムへ。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

(審査員：矢島) もしこの取り組みによって松の廃棄がなくなり、今後この商品をつくる、つまり伐採される松もなくなったとき、皆さんのビジネスは継



続をまた別の形でしていきたいと思っているのか。それともこの松の廃棄という問題が解決したら、それでこのビジネスは終わるべきだと考えているのか。その点をお聞かせいただけますか。

(山口) 松は植物なので、伐採松がなくなることは恐らくないと思います。よって、このビジネスは終わらないと考えています。そして、このビジネスは伐採松を利用して地域活性へとつなげていくことを目的としているので、今後も松葉の効果を実証して地域活性につなげていきたいと考えています。

(審査員：矢島) ありがとうございます。恐らく毎年伐採量も変わっていくと思うので、どう連携元と生産をコントロールしていくかとか、そういった点も考えていくと、より現実的なビジネスになっていくと思いました。頑張ってください。

(審査員：宮城) 地域の資源を地域の未来につなげていこうというのは本当に素晴らしいことだと思いました。松が健康によいということは何か伝統的に昔から言われてきたことなのか。それとも今回新しく皆さんが見出したことなのかをお聞きしたいのですが。

(山口) 昔、仙人がお茶につけて松を飲んでいたという話や、韓国では漢方として使われているというデータがありました。わたしたちは地元のホテルの

おかみさんからの伐採松を利用できないかという提案をきっかけに研究を始め、松葉の効果の実証をしました。

(審査員：宮城) ありがとうございます。仙人が飲んでいたと。それは夢がありますね。

(審査員：高橋) 健康によいというのは分かったのですが、高齢者に向けてだけではなくて、これから誕生してくる命や、妊婦さんなどにも何か効果、効能はあるのですか。

(山口) 松にはアレルギー症状の緩和作用などがあり、小さい子どもにもよいと言われているので、小さな子どもから大人まで幅広い方に松の商品を利用していただけたらと思います。

(審査員：高橋) なるほど。では生活消費財としての入浴剤や、子どもの肌着や寝具など、小さなものはつくれそうですか。

(山口) そうですね。可能だと思います。

(審査員：高橋) そうですか。楽しみにしています。これから地方では、やはり子どもを産んで育てやすいというところが一つのテーマになってくると思います。高齢者も大切ですが、新しい命のサポートもできたらいいなと思いました。頑張ってください。

(山口) はい、ありがとうございます。

審査員特別賞

高校生
ビジネスプラン
グランプリ

香川県立高松工芸高等学校 うるわししゃ 麗漆社

香川の漆PRプロジェクト『麗漆社』～うどん県からうるし県へ～

プレゼンテーション

(川村) うどん県、それだけじゃない。香川県から来ました香川県立高松工芸高等学校デザイン科1年の川村です。

(富田) 富田です。

(松場) 松場です。

(川村) ビジネスプラン名は、「香川の漆PRプロジェクト『麗漆社』」です。

(3人) よろしくお願ひします。

(川村) 香川県といえはうどんが有名ですが、漆という素晴らしい宝があることはご存じでしょうか。香川県は漆芸王国で、蒟醬きんま、彫漆ちょうしつ、存清ぞんせい、象谷塗ぞうこくり、後藤塗りとといった誇りの高い五つの技法をもっています。また、人間国宝を5人も輩出しており、その割合はなんと全体の約24%も占めています。

(富田) 全国の漆器業界は年々衰退しています。香川県を見ても同様です。消費者200人にアンケートをとったところ、県民にも知名度が低いこと、また五技法が知られていないことが分かりました。職人へのヒアリングの結果、共通するキーワードは「知ってほしい」でした。

(川村) 香川漆芸の問題の根底にあるものは、知名度の不足、需要の低迷に加え、商品と需要のミスマッチではないかと分析しました。

(松場) どうしたら解決できるかな。

(富田) そうだ。ゆるキャラにしよう。

(川村) そして誕生したのが、うるしの妖精です。漆器組合の公認キャラクターにもなりました。

(川村) うるしの妖精、かわいいですね。

(松葉) 文化祭で手づくりのキーホルダーを販売したところ、まだあまり知られていないのにもかかわらず即完売の大人気。

(川村) 香川漆芸の魅力を知ってもらうために、麗漆社の研究が始まりました。県知事や高松市長の前で研究成果を報告する機会にも恵まれ、高い評価をいただきました。

(富田) そして、多くのメディアにも取り上げられました。また、ポストカードを県内3カ所で販売、美術館のチラシや看板にもゆるキャラを使ってもらえました。

(川村) しかし、わたしたちは問題に直面しました。

(松場) 本当にゆるキャラグッズを販売するとなったら難しいんやな。

(富田) キーホルダーだけでも販売したいけど、実現するんて無理なんかな。

(松葉・富田) うーん。

(川村) そこでわたしたちは気づきました。実際に商品が流通するには、ただつくってみせるだけじゃなくて、総合的に考えないと駄目なんだ。

(松場・富田) そうか。ビジネスモデルが必要だ。

(川村) そして、わたしたちが考えたのは、ゆるキャラ効果を活かした香川漆芸のプロデュース業です。2013年のキャラクタービジネスの売り上げは、なんと約2兆円にもなっています。このかわいいうるしの妖精が経済の循環を生み出すのです。ビジネス戦略3本柱は、ゆるキャラ戦略、ホームページの運営、新商品のプロデュースです。

(松場) ターゲットはゆるキャラ好きの若い人、漆器やクラフト好きな中高年の女性、うどんツアーに来た観光客などを想定しています。また、瀬戸内国

資料-6



際芸術祭の影響で、香川県への外国人観光客が増加しています。このチャンスを活かし、海外への販路も拡大し、クールジャパン政策の実現を目指します。

(川村) ビジネスモデルです。消費者と職人はホームページ「うるしの森」でつながります。ホームページではゆるキャラグッズと各工房の漆器を販売し、漆器の購入があった場合、5%程度のロイヤルティーをいただきます。また、消費者との接点から得た市場ニーズを職人に伝え、その循環を活かした商品の共同開発もしていきます。

(松場) まずメインのゆるキャラ戦略では、着ぐるみやグッズをPRしていきます。また、うどん店や製菓会社とコラボすることで、さらなる展開が期待できます。

(冨田) ホームページには、商品サンプルのモニターの募集、こんな商品が欲しいというようなコンテンツがあり、消費者と職人の新たな交流の場、ビジネスマッチングの場にもなります。

(川村) 商品と需要のミスマッチをなくすために、消費者の声から市場のニーズを掘り起こし、新商品の共同開発をしていきます。そして職人と共同開発した商品は、新ブランド「URU和SHI」として、ブランディングしていきます。こちらのディスプレイは今日この日のために職人さんと共同開発した商品「URU和SHI」第1号です（資料-6）。



(冨田) うわあ、かわいい。これ、欲しい。

(松場) ヒット商品ができれば、職人にとって売り上げアップ、麗漆社にとってもロイヤルティーがアップするといったWin-Winの関係が成立します。

(川村) そして将来、ホームページ「うるしの森」はリアルな「うるしの森」になり、ギャラリーやレストラン、体験教室といった設備を備えた魅力的な観光スポットになるかも、というような香川漆芸の未来を描くビジネスプランになっています。

(3人) うどん県からうるし県へ。

(川村) ご清聴、ありがとうございました。

質疑応答

(審査員：樋口) どうもありがとうございました。とてもかわいいゆるキャラ、買いたいなと思いますが、このセールスポイントは、かわいいということ以外に何かあるのでしょうか。漆だからできたというようなことはあるのでしょうか。

(川村) 最近のゆるキャラには、ご当地というものはあるのですが、伝統工芸をゆるキャラにしたものは珍しいと思います。また、香川県の香川漆芸を盛り上げていくために、漆をゆるキャラにすることで地元のPRもできています。

(審査員：樋口) ありがとうございました。

審査員特別賞

高校生
ビジネスプラン
グランプリ

岡山県立倉敷鷺羽高等学校 倉敷鷺羽高校ビジネス研究部

つなぐハウス ～Newライフ, Newコネクト！～

プレゼンテーション

(河合) 岡山県立倉敷鷺羽高等学校の河合です。

(佐藤) 佐藤です。

(合田) 合田です。

(河合) ビジネスプラン名は「つなぐハウス」です。

(3人) よろしくお願ひします。

(佐藤) 突然ですが皆さん、10.1%という数字、何だか分かりますか。実はこの数字は、倉敷市児島にいる働き盛りの若者の割合です。まずは人口の増減から見てみましょう。

1977年と現在とを比較すると倉敷市全体では20.4%人口が増加していますが、児島だけを見ると13.1%減少、つまり1万1,040人ものが減少しているのです。そのうえ、20～29歳、つまり働き盛りの若者の割合が非常に低いのです。このままでは出生率が下がり、児島の人口は減り続けてしまいます。そのような現状を知り、わたしたちは児島の若者が地域のよさを再発見し、そして高齢化を食い止める必要があると考えました。

(河合) そこで、2013年12月に「ゆめバス児島ツアー」というものを実施しました。このプランを実現していくなかで、地元児島には繊維産業が多く、誇れる職人が多数存在していることに気づかされました。しかし、児島の若者は、これらの産業に負のイメージを抱き、あまり就職したがりません。ここから産業文化の衰退、そして職人の高齢化、つまり後継者不足が課題であるということが見えてきました。そして、そこには地場産業の停滞と採用と就労のミスマッチがあることが分かりました。

これらの課題を一度に解決できるソーシャルビジネス、それがつなぐハウスです。つなぐハウスとは、長期滞在型インターンシップ施設を運営し、倉敷市児島の産業文化を継承できる環境を提供するものです。つまり、人と人、企業と人、産業文化と人をつなぐ交流促進施設なのです。

(河合) では、なぜインターンシップなのか。実はわたしたち鷺羽高校でも2年生全員がインターンシップをします。そして、実際に仕事を体験することで、生徒のもつ職業観、就労観が変わります。つまり若者の意識を変えるためには、インターンシップが一番の方法だと考えたのです。

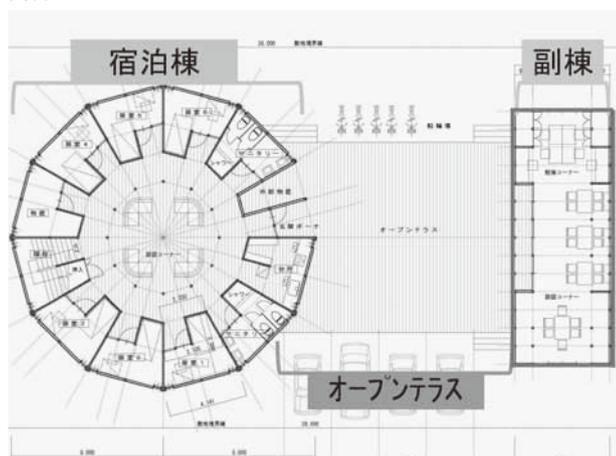
(佐藤) それでは、つなぐハウスの仕組みをご説明しましょう。つなぐハウスに県外の学生、社会人、県外流出した学生、社会人、海外からの留学生を募集します。その集まった若者にそれぞれ自分が働いてみたい企業でインターンとして働いてもらいます。

とある日、Aさんが別の企業で働いてみたいということになりました。なんと、この企業同士が連携し、インターン先の企業をほかの企業へと変更することができるのです。これもつなぐハウスにしかない魅力です。

(河合) このつなぐハウスでインターンは業界や会社を体系的に知ることができ、そして協賛企業も意識の高いインターンの受け入れができます。互いにWin-Winの関係が成り立つのです。

次につなぐハウスの施設について説明しましょう(資料-7)。つなぐハウスは宿泊棟とオープンテラス、副棟が組み合わさった建物です。宿泊棟は多角形で、建物一面がミラーガラスです。そして、中心のフリーエリアでは、インターンが自然と集い、交流

資料-7

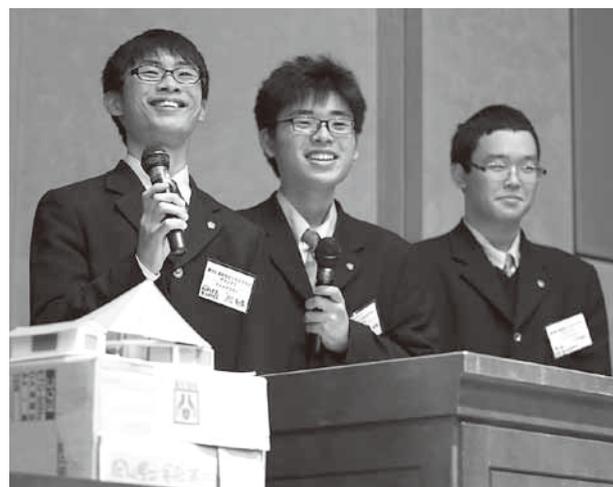


ができます。そして副棟では地域の人と気軽に交流できるカフェバー、ワークショップを運営します。

ところが、わたしたちにはこのようなすばらしい建物を建設する予算がありません。そこでまずは倉敷市児島にある古民家や休眠施設などを借り上げ、5年間仮のつなぐハウスとして利用することにしました。その間につなぐハウスの建設費用を積み立てます。その資金の内訳をご説明しましょう。

まず企業から提供される運営資金です。わたしたちは協賛企業を児島商工会議所の会員と想定しています。会員1,230社から1万5,000円ずつを求人広告費の代わりとしていただけるとなれば、総額1,845万円となります。そして企業につなぐハウスのメリットを伝え、協賛していただけるように頑張りたいと思います。

続いてワークショップの売り上げです。ここでは協賛企業の商品の販売もしています。売上金の一部を運営資金に使い、さらに協賛企業の魅力を地域の人に伝えることができ、一石二鳥です。これらの資金を積み立て、つなぐハウスを建設していきます。つなぐハウスを続けていくなかで、つなぐハウス自体が進化するのです。これにより、地場産業の停滞、採用と就労のミスマッチが解消され、地域の人口減少、高い高齢化率も一度に解消されます。そして児島が若者のチャレンジしやすい生き活きとした



町になるのです。

以上で「つなぐハウス～Newライフ, Newコネクト!～」の企画説明を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

質疑応答

(審査員：宮城) とてもすばらしいプランだと思いました。つなぐハウスに人が来てくれて、地域に定着して、つながりが生まれるという流れをどうやってつくるかがとても大事になってくると思うのですが、工夫しようと考えていることがあれば教えてください。

(佐藤) 地元の人ではなく、県外の方や海外の留学生といった地元の人以外をターゲットにしていることが、このつなぐハウスの特徴となっています。地元の人ですと、先ほども説明しましたように、地元企業に対する負のイメージが定着してしまっていて、つなぐハウスに人を集めるということ自体が難しいと思います。そこで、都会の方、県外の方に募集し、つなぐハウスで学んだことを周りの人に広めていくことで、地元の人がうらやましいと思う流れをつくることできれば、もっと注目されて発展していくと思います。

(審査員：宮城) ありがとうございます。

審査員特別賞

高校生
ビジネスプラン
グランプリ

宮城県農業高等学校 しょっかーず

最新ARグラス観光で雇用を創出！～侍の力で歴史を体感！咲かせよう白石の城下町～

プレゼンテーション

(佐藤) わたしたちは宮城県農業高校の佐藤舞と――

(齋藤) 齋藤春菜。

(遠藤) 遠藤玲美。

(佐藤) われら――

(齋藤・遠藤) しょっかーず。

(佐藤) これからビジネスプラン「最新ARグラス観光で雇用を創出！」をドラマ形式でプレゼンテーションします。最後まで楽しんでください。よろしくをお願いします。

(齋藤・遠藤) よろしくをお願いします。

(佐藤) 白石市から誰もいなくなる。助けてほしい。

(遠藤) そんな悲痛な叫びがわたしたちのもとに飛び込んできました。白石市は大震災の影響から観光客が激減、町の高齢化が進んでいます。町には白石城、武家屋敷、近くには温泉もあり、観光地として魅力ある町なのに、いまだに観光客数が回復していないのが現状です。そこで、わたしたちは外国人をターゲットにARグラスを使った観光ビジネスを考案しました。あ、そうこうしているうちに今日の主人公が来たようです。

(外国人観光客：齋藤) Hi, I'm Michael. I can't speak Japanese. But I will enjoy today.

(遠藤) さて、どんな旅になるのでしょうか。

(ガイド：佐藤) 皆さま、本日はお越しいただき、ありがとうございます。わたしは本日のガイドの佐藤です。

(外国人観光客：齋藤) Excuse me. I can't speak Japanese.

(ガイド：佐藤) Oh sorry sorry. This MEGANE please, please. わたしの言葉、理解できますか。

(外国人観光客：齋藤) ワオ、すごい。ガイドさんの言葉、分かる。グラスの中に字幕も出るし、英語も聞こえる。

(遠藤) これはARグラス（資料-8）。グラスの中に3D立体映像を映し出す機械です。これをかければ目の前の景色に満開の桜が咲き乱れます。スピーカーも内蔵されており、ガイドさんのタブレットで世界中の言語管理ができます。

(ガイド：佐藤) それでは、さっそく白石城を見学しましょう。皆さん、あちらをご覧ください。

(遠藤) 振り返ると、何と3Dで現代に復活した侍が刀を持って攻め込んできました。

(外国人観光客：齋藤) うわあ、助けて。

(ガイド：佐藤) 皆さん、ここは危ないので、白石城の天守閣へ逃げましょう。

(遠藤) 観光客は天守閣に逃げ込み、地上を見ると、なんと白石城当主、片倉小十郎が現れ、圧倒的な力で敵をなぎ払ってくれました。

(外国人観光客：齋藤) うわあ、格好いいね。

(遠藤) 小十郎は下の広場に失われた城下町を魔法のように復活させ、細かく説明してくれました。

(外国人観光客：齋藤) オー、美しいね。

(ガイド：佐藤) 皆さん、無事助かってよかったです。それでは次に武家屋敷に向かいましょう。

(遠藤) ガイドに連れられると、武家屋敷が見えてきました。すると、一人の武将がお出迎えをしてくれるようです。かぶとには金色の三日月が。

(伊達政宗：佐藤) 皆の者、よくぞ参られた。君たちのことは小十郎から聞いておる。

資料-8



(遠藤) なんとそこには独眼竜伊達政宗が。現代に3Dでよみがえった政宗が武家屋敷を案内してくれるようですよ。

(外国人観光客：齋藤) 政宗。オー、畳、いろいろ、ジャパニーズカルチャー。

(遠藤) 政宗は日本の歴史や文化を細かく教えてくれました。

(伊達政宗：佐藤) 次は日本の味を堪能してもらおうぞ。

(外国人観光客：齋藤) オー、おいしいね。

(遠藤) いかがだったでしょうか。これが観光の全貌です。一人当たりの観光料金は、1,500円と格安にしています。それでは、この観光の特徴を紹介します。まずは地域性。

(齋藤) 白石には、新幹線、高速道路もあるので、アクセスは抜群です。また、城や武家屋敷があり、滞在ニーズを満足させられます。

(遠藤) 次に先進性。

(佐藤) ARグラス観光は前例がありません。字幕と音声によって言葉の壁をなくし、世界中の人が楽しめます。

(遠藤) 最後に発展性。

(齋藤) 着物、刀といった土産産業が生まれ、新たな雇用を創出します。ARのプログラム次第で、新たな観光が生まれます。



(遠藤) このプランは県や市、大学、企業も賛同し、2015年2月にはAR観光の商品化が決定しています。(齋藤) 皆さんの地元でも歴史や文化をARにすることで、新たな観光地が生まれます。わたしたちの地元だけではなく、全国に取り入れてほしいのです。

わたしたちは地元で観光産業と雇用が生まれるまで、一歩ずつ前に進んでいきます。そう、笑顔のために。以上で終わります。

質疑応答

(審査員：齋藤) AR観光があること自体を海外の方が知ることは難しいのかなと思うのですが、そういったところはどうか考えられていますか。

(佐藤) 海外の方たちに発信するために、まずTwitterやインターネットなどを活用して広めたいと思っています。そして、実際に来ていただければ、その人たちの口コミや個人ブログによっても広めていけると考えています。

(審査員：齋藤) ありがとうございます。恐らくTwitter、Facebookをどう見てもらうかというところと、広告であれば、そのお金は最初持ち出しになると思うので、そこをどう集めるかを深く考えていただけると、よりよくなるかなと思います。ありがとうございました。頑張ってください。

新世代のイノベーション

～若手後継者のための経営のヒント～

第2回

事業の方向性、資金調達、 販売先・受注先の確保

総合研究所 グループリーダー 川澄 文子
(現・東京審査第一室 審査課長)

第1回は、事業承継と一口に言っても、順風満帆な承継もあれば、事業環境の悪化や気負いなどさまざまな要因で苦しい承継の形もあることを紹介した。苦しいなかでも、承継者が承継の意欲・覚悟を高め、腹をくくるとともに、知識やスキル・経験を学ぶことが承継準備の両輪となっていた。

知識やスキル・経験を学ぶことも、大学等で理論を学ぶことから、実際の主要部署での勤務等までさまざまあるが、なかでも他社での勤務経験が、自社を俯瞰的にみる目を養えたことを多くの経営者が指摘した。第2回^(注)では、実際に事業を引き継いだ若手後継者が、どのように経営の方向性を定めたのか、資金調達や販売先・受注先の確保にあたってどのようなことを実践したかをみていこう。

どのように方向性を定めたか

経営革新の方向性をどのように定めるべきかについても、各社によって正解は異なってこよう。しかしながら、外部環境がどのような状況にあり、現事業の将来性はどうかという分析だけではなく、経営者自身のやりがいや生きがいは何かを考えることが第一歩となる。

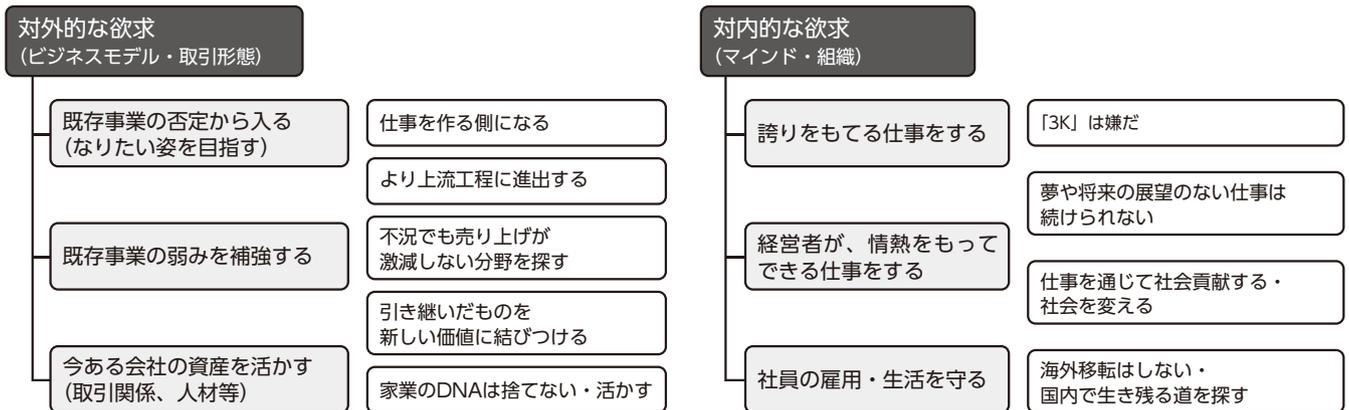
ヒアリングした企業の声を総合すると、大きく、①「既存事業を否定する」「既存事業の弱みを補強したい」など、ビジネスモデルや取引関係に係る「対外的な欲求」に発するものと、②「誇りをもてる仕事をしたい」「社員の生活を守りたい」など「対内的な欲求」に発するものの二つからなるように思われる(図-1)。

既存事業を否定し、なりたいた姿を目指した代表がA氏である。A氏は、経営革新の方向性の定め方について、「従来の否定から入るのもよいのではないか」という。単純作業の繰り返しである量産下請けの家業が嫌でたまらず、下請け仕事を返上して難仕事の受注に努める一方、社内を徹底してIT化し、人間らしい創造的な仕事へと家業を変貌させてきた。「本当に会社を変えたいと思うならば、自分がどう生きて、何をしたいのか、どうなりたいたのか。10~20年後の自分の姿を思い描けるかどうか重要」なのである。

めっき業を営むC氏は、先細りつつあった主力の時計事業に代わる方向性を模索し、「不景気でも売り上げが激減しない分野がよい」と考え、「医療」「健康」「美容」へ進むというビジョンを示した。

ただし、この場合、既存の主力事業に代わる新分

図-1 経営革新の方向性をどのように定めたか



資料：筆者作成（以下同じ）

野への進出ではあるものの、それを可能にしたのは同社がもっていた強いものづくりの基盤技術である。自社のもつ技術力を客観的に評価しつつ、新たな分野に挑戦したことが同社の経営革新を成功させたといえる。

B氏も、「今ある会社の資産を活かすべき」という。B氏の経営する会社は中小の工具問屋から、日本最大級の品揃えをもつDIY工具とガーデニングツールのインターネット通販（小売業）への転換を遂げたが、卸売業から小売業に業種は変わっても、主力商品は同じ工具であり、仕入れ先も問屋時代からつきあいのある工具メーカーである。また、転換の過程で売り上げが停滞したときに同社はSWOT分析を行い、工具メーカーとの直接取引という工具問屋時代からの資産こそが自社の強みであると再認識し、通販を「単なる問屋」から「DIY」という間口に絞り込み、かつメーカーとのネットワークを最大限に活かした業態を作り上げることで他社との差別化を図り、状況を打開した。

D氏は、先代の「試作特化を目指す」という方針から「開発支援型企業を目指す」という方針に舵を切ったが、先代から引き継いだものをバサッと切るのではなく、「従来のものをどう新しい価値に結びつけるか」ということを考えている。「後継者は皆、今まであるものを捨てるべきか、今に適應するよう

変えるべきかと考えると思う」が、「時代が変わっても守るべき部分」があるといい、それは「会社に脈々とあるDNAのようなもの」であって、同社の場合は「事業の根底にある仕事の仕方、創業者も大事にしてきたお客さまとの信用と信頼」がそれであるという。

一方、経営者の心からの欲求も経営革新の方向性を定める原動力となっている。

印刷業を経営するG氏は「自分自身の仕事、使命は、印刷物の仕事を取ってくることで、売り上げをあげることだ」と錯覚してしまい、「何の喜びがあって仕事をしているのか」分からなくなってしまった。だが、ソーシャル・アントレプレナーから刺激を受け、「喜びは金額の大小ではなく社会から喜ばれる事業をやることにある」「社会的課題を解決し、社会から喜ばれることをやってお客さまに喜ばれ、それが社員の喜びにもつながるような仕事がしたい」と、家業である印刷を通じて社会的課題を解決する事業に乗り出したいと強く思うようになり、「ソーシャルプリンティングカンパニー」という経営ビジョンを掲げ、本業を通じた社会貢献という方向性を示している。

「もっと豊かになりたい」「もっとお金がほしい」という欲求が会社を経営する原動力となっていた親の世代と違い、そうしたことには意欲に火がつかず、

その一方、「社会に貢献」することには、「燃える」という発言は、複数の後継者から聞くことができた。本業を通じた社会貢献が、経営革新の方向性に結びつくことが、いまだきの後継者の一つの特徴といえるかもしれない。

一方、「社員の雇用や生活を守りたい」という昔ながらの欲求が経営革新の方向性を定めていることもある。国内雇用の縮小につながる海外進出という選択肢を捨て、国内で生き残る道を探すこととした、と語るのはD氏である。また、「社員たちを路頭に迷わすことはできない」という思いが、C氏に赤字企業を継ぐ決意をさせている。

資金調達

事業承継につきまとう課題の一つが金融機関との円滑な関係構築である。経営者が新たに金融機関との信頼関係を構築し、資金面での協力を得ることが、経営革新を推進するために不可欠である。経営革新に取り組むうえでは、①新事業・サービスへの進出のための資金調達、②大規模設備投資のための資金調達に大別できる。

一方、調達した時点では適正投資だったものが、時代の変化とともに過大な債務となって、事業承継のタイミングを迎えた場合は、適正規模に再編成するための③債務圧縮も行う必要がある。

新事業・サービスへの進出のために資金調達に苦労したとするのが、アロマテラピー関連商品の販売業を営むE氏である。会社がハーブ事業に取り組んだ当初、国内にはまったくといってよいほど市場がなかったという。前例もないことから銀行は「乾燥させた植物」がビジネスになるとはイメージできず、同社は出店のための融資をなかなか受けることができなかった。だが、ハーブ・アロマの認知度が高まって市場となる兆しがみえると、銀行の側から貸してくれるようになったという。「成功の兆しがみえるようになると銀行の側からお金を貸してくれる

ようになった。そこまで頑張ることが肝要」である。

大規模設備投資に踏み切ったのは、板金加工業を経営するH氏である。H氏は、先代が掲げた「即日板金」を実現するため新工場建設を計画した。承継直後に巨額の借金をしてもよいか躊躇もあったが、新工場建設のための資金は「意外とあっさり貸してもらえた」。借金が嫌いなため、承継後、繰り上げ返済していたことに加え、大手電機メーカーとの取引が始まったところだったことも幸いした。タイミングにも助けられたが、円滑に資金調達できた「最大の要因は『人』であり、熱意があり親身になってくれる金融機関の担当者と信頼関係があったことが大きかった」という。

債務圧縮のための取り組み例が、C氏の例である。父親が作った会社を残したい、社員たちを路頭に迷わすことはできないという思いで経営の危機にあった会社を継いだものの、経営にタッチしたこともない「ぼっと出」の、しかも32歳という若い女性経営者に対して銀行の反応は冷たかったという。だが、再建に奔走し、3年で黒字化を達成したことで、政府系金融機関の担当者が、「ここまで黒字化して努力されたので、新規の融資は無理ですが、せめて返済を止めましょう」「(借入が最も大きい) 当行が返済を止めるので、他の銀行さんにも止めるように言ってください」と言ってくれ、どうしても返済を止めてくれなかった銀行に対しても、信用保証協会に直談判して、信用保証協会から返済を止めてくれたりもした。「信用を得るには結果を出すしかなかった」とC氏はいい、結果を出したことが事態の打開につながっている。

販売先・受注先の確保

販売先・受注先の確保という課題に対して、①世間に対し、「取材等により知られる・情報発信する」「とにかく人に会う(新しい関係を探す)」「ビジョンを示す」、②潜在顧客に対し、「難仕事に挑戦する(で

きないと言わない)」「1番を積み上げ、認知度を上げる」、③既存顧客に対し、「信用を守る」「評判を築く」、④社内外に対し、「ビジョンを示す」といった取り組みがみられた(図-2)。

①世間に対し、「取材等により知られる・情報発信する」「とにかく人に会う(新しい関係を探す)」ようにしたのがC氏である。

めっきはものづくりの後工程であるため、ものづくり企業と知り合って知名度を上げなくては仕事につながらないと考えたからであり、また、営業につながる情報もほしかった。そこで、経営が苦しいときも異業種交流会や同業種交流会、セミナーや勉強会などさまざまな会合に積極的に出席したという。

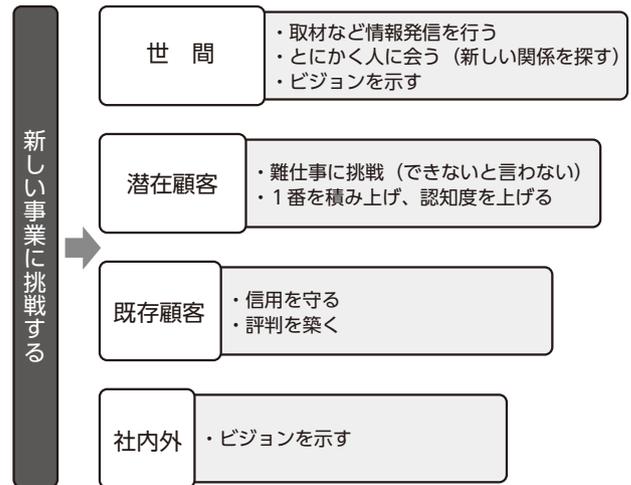
②潜在顧客に対しては、「難仕事に挑戦する(できないと言わない)」ことが突破口となっている。

A氏の会社は、自動車関係の下請けの単純量産の仕事をやめたことで8割の仕事・顧客を失い、背水の陣で新規顧客開拓に取り組み、「新しい顧客の元に出向いたら、どんな難しい要求にも『大丈夫です』と大風呂敷を広げて答え、図面を1枚でも2枚でも取ってくる」という気概で乗り切ったという。そして、「徐々に量産から中量生産へ、難度の高い少量生産へとシフトさせていった」のである。

潜在顧客に対し「1番を積み上げ、認知度を上げる」取り組みも有効と思われる。D氏は、DIY工具とガーデニングツールでは他社の追随を許さない40万点という圧倒的な品揃えをもつ日本最大級の通販サイトを構築することで他社と差別化を図った。また、「ニッチトップを取ることで、通販サイトへの消費者の認知度を上げる」という戦略を立て、社内コンペで「ネットショップで小さな日本一を積み上げる」ためのアイデアを募集し、その工夫の結果、楽天のショップオブザイヤーDIY部門大賞などさまざまな賞を受賞している。

③既存顧客に対し、「信用を守る」「評判を築く」ことが、新たな販売先・受注先の開拓にもつながった例もある。H氏は、特定メーカー依存から脱する

図-2 販売先・受注先の確保



ために新規開拓をおこなったが、既存顧客からの紹介により開拓できた部分がかかなりあるという。また、取引先から転職した購買や資材の担当者が、「うちの仕事もしないか」と声をかけてくれたりもし、先代からの取引、信用が新しい顧客開拓にもつながっているのだという。

④社内外に対し、広く「ビジョンを示す」ことで、新たな販売先・受注先開拓につなげたのはG氏である。G氏は、上述の通り経営方針に「ソーシャルプリンティングカンパニー」というビジョンを掲げ、「印刷を通じて環境問題やCSRなどに取り組む」という他社に先駆けた活動を始めた。同氏の考えがメディアなどからも注目され、各所で紹介されるようになるなかで、「価格だけではない」要素で同社を選ぶ顧客が現れたのである。

以上、事業の方向性、資金調達、販売先・受注先の確保についてみてきた。今回は、自社組織の仕組み作りについてみていこう。

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)との共同研究結果を用いて作成した『日本公庫総研レポート』No. 2014-4「新世代のイノベーション～若手後継者が取り組む経営革新～」(2014年10月)を基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29回

身についた能力と 身につけたい能力



岩井 八郎 (いわい はちろう)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員、京都大学大学院教育学研究科 教授

専門は教育社会学、ライフコースの社会学。主著は『親密圏と公共圏の再編成』（共著、京都大学学術出版会、2013年）、『<働く>は、これから』（共著、岩波書店、2014年）、『教育の社会学』（共著、放送大学教育振興会、2015年）。主訳書は『多文化世界』（共訳、有斐閣、2013年）。

学生と企業との意識の違い

大学教育の現場では今、卒業後に社会で求められる能力についての関心が高い。「社会人基礎力」や「学士力」といった言葉が用いられているように、大学教育によって何を身につけるべきかを定義して、授業の有効性を向上させようとしている。逆にみれば、卒業後の職場や社会生活一般の中で求められる能力があいまいであり、不確実性が高まっているからこそ、何らかの対応に迫られているのである。

経済産業省は「社会人基礎力」を提唱している。その定義をみると、「基礎学力」「専門知識」に加え、それらをうまく活用し、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」とある。またそれは、「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」の三つの能力から構成され、さらに12の要素に区分され

ている。

しかし社会で求められる力については、学生と企業側との間で意識にギャップがある。企業は学生に対して「主体性」「コミュニケーション力」「粘り強さ」「チームワーク力」といった能力が不足していると感じているのだが、学生の側は、それらは十分であり、「ビジネスマナー」「語学力」「業界に関する専門知識」「PCスキル」といった能力が不足していると感じている。一方企業側としては、それらは「出来ている（これからの良い）」との認識である（経済産業省、2009）。

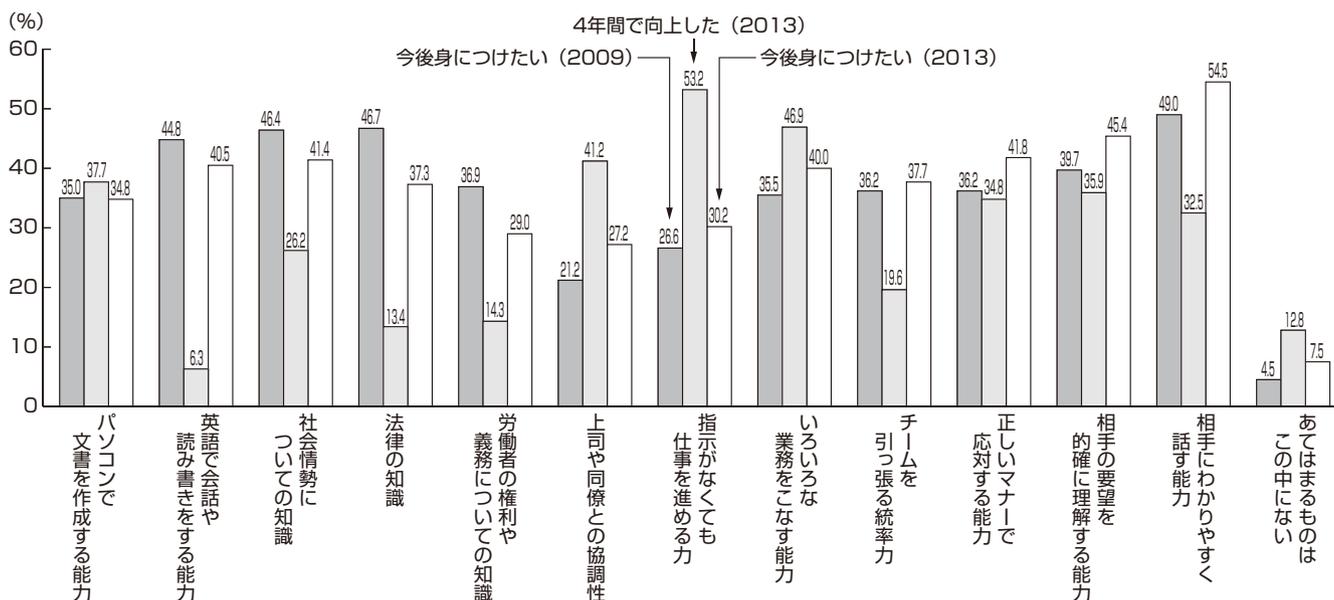
身についた能力と身につけたい能力

JGSS-2009（日本版総合的社会調査）の特別調査として実施したライフコース調査では、28歳から42歳の調査対象者に、「今後身につけたい、あるいは現在の能力を高めたいと思う」知識や能力について、12項目から複数回答で尋ね

た。そして、2013年に実施した追跡調査では、同じ項目について、4年間で「向上した」と思うものと、さらに「今後身につけたい、あるいは現在の能力を高めたいと思う」ものを尋ねている。調査対象者は、成人としての重要な年齢を過ぎて32歳から46歳になっている。自分の能力についての意識はどのように変化しているのだろうか（図）。

英語力は、「身につけたい、高めたい」と思っているが、4年間で向上したとはいえず、「今後身につけたい」との回答の割合が高い。とくに4年間で向上した者が6.3%と低く、身につけたいという意識とのギャップが最も大きい。「社会情勢についての知識」「法律の知識」「労働者の権利と義務の知識」についても同じ傾向がある。先に示した経済産業省の調査では「語学力」や「業界の専門知識」は、学生の側は不足していると認識しているが、企業側は学生に求めている（これからの良い）能力

図 身についた能力と身につけたい能力



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2009ライフコース調査」「JGSS-2009ライフコース調査 2013年継続調査」

であった。しかし、学生側が身につけたいとするこうした能力が仕事の中であまり身につけていないことを、企業側は理解する必要があるだろう。

職場における仕事力は、「4年間で向上した」とする回答が多くなっている。「指示がなくても、仕事を進める力」が向上したと半数以上が回答している。「上司や同僚との協調性」や「いろいろな業務をこなす能力」も40%以上が向上したとしている。これらは、4年前に身につけたいとした回答をかなり上回る結果になっている。企業側が学生に求める、「主体性」や「粘り強さ」と関係する能力については、職業生活を通して、期待以上に身につけているという結果である。今後も向上させようとする意識も高い。

年齢とともに重要となるコミュニケーション力

2013年調査で今後身につけたいとする回答が最も高いのは、「相手にわかりやすく話す能力」(54.5%)である。2009年調査でも約半数が身につけたいと回答していたが、4年間で向上したとする回答は32.5%であった。「相手の要望を的確に理解する能力」についても、同じような傾向がある。対人関係に関する能力、つまり「コミュニケーション力」は、年齢とともに重要性が増すのであろう。今後も、さらに向上させたい能力となっている。企業側が、学生に対して「コミュニケーション力」を期待する点は、この結果からも理解できる。しかし、学生時代から職業生活を通して、常に向

上させることが求められる点も強調すべきであろう。

「チームを引っ張る統率力」も4年間で向上したとする割合が低く、今後高めたい能力となっている。調査対象者の年齢を考えた場合、これからますます重要になると予想される。

社会人が「身につけたい」と思う能力と、実際に職業生活を通して「身についた」能力には違いがある。さらに「身につけたい」と思う能力も、職業生活を通して変わってくる。企業側としては、こうした意識の変化を踏まえつつ、従業員の能力向上をサポートする体制を築くことが必要となろう。

参考文献
 経済産業省(2009)「大学生の『社会人観』の把握と『社会人基礎力』の認知度向上実証に関する調査」

デザイナー×造園家＝“植物学者”



ボタニスト
(同) BOTANIST

代表取締役

大工 真司

大阪市に(同)BOTANISTという会社がある。英語で植物学者という意味だ。立ち上げたのは、インテリアデザイナーの大工真司さんと造園家の井本由之さんの二人組。専門分野の異なる二人がそれぞれの思いを込めて開発に取り組んだことで、植物学者の名にふさわしい新たな商品が誕生した。

プロフィール

だいく しんじ

1978年大阪府生まれ。家具販売会社やデザイン事務所などでの勤務を経て、2010年にインテリアデザイン事務所を立ち上げる。2012年より造園家の井本由之氏とともにBOTANISTの活動を始め、2013年に(同)BOTANISTを設立する。

企業概要

創業 2012年
資本金 100万円
従業員数 3人
事業内容 屋内用植物観察装置の
販売
所在地 大阪府大阪市中央区谷町
6-3-25
トップアクト大阪ビル2F
電話番号 06(6777)7572
URL <http://www.botanistweb.jp>

試薬瓶で育てる植物

——瓶に入った植物が商品と聞きました。

「BOTTLE」という屋内で植物を観賞する商品を販売しています。薬品の保管などで使われる試薬瓶に、植物と小石、少量の水を入れたもので、屋内の日光の当たらないところに置いて育てます。

植物なので日光に当てないといけないと思われるかもしれませんが、その必要はありません。逆に日光が当たってしまうと、育ちすぎて瓶と接触したり瓶の中の温度が高くなったりして枯れてしまいます。枯らさずに育てるには、室温が15度から30度、日光ではなく照明が8時間は当たる部屋の中に

置いておくことが大切です。

価格は瓶の大きさによって変わります。最も容量が小さい120ミリリットルのサイズだと5,000円です。決して安くはありませんが、男性客を中心に売れ行きは好調です。プレゼント用のほか、自宅用に購入する人も多いですね。

——男性の購入が多いのはなぜでしょうか。

理由は主に二つあると思います。

一つは外見です。瓶に入った植物は、何かの実験をしているようにも見え、SF的な要素を感じさせます。ただ鉢植えを置くよりもカッコよく、お洒落だと感じる男性が多いようです。

外見の印象を左右する瓶は日本製のものを使用しています。価格



が約3分の1の中国製を使えば、もっと安く販売できますが、二つを並べてみると、ガラスの品質がまったく違うことがわかります。日本製は透明度が格段に高く、表面も傷つきにくいです。中の植物を見せるBOTTLEにとってガラスの品質はとても重要で、妥協できません。

もう一つの理由は世話をしなくてもよいことです。必要なのは、瓶の内側に水滴が付かなくなったときに、ペットボトルのキャップ一杯分の水を補充するぐらいです。手間がかからないため、「忙しくて植物の世話をする余裕はないけど、部屋に植物を置きたい」という男性に受け入れられています。

なぜ世話をしなくてもよいかというと、植物が生きていくうえで必要な、水、酸素、二酸化炭素が瓶内を循環するからです。植物は光合成をして二酸化炭素と水をエネルギーと酸素に変えます。光合成をしていない夜間は、逆に酸素を消費して二酸化炭素と水を吐き出します。出された水は瓶の内側

で結露して液体に戻り、植物に吸収されます。

日光に当てなくても育つ植物は少なく、ましてや水を与えなくてもよいというものはほとんどありません。例えば、BOTTLEに競合する商品として室内用の観葉植物があります。代表的なものはサボテンですが、サボテンの場合でも1週間に1度は日光に当てないといけません。水やりの頻度も、乾燥地に生えていることが多いため少ないと思われがちですが、実際は頻繁に与える必要があります。

——世話をしなくてもよいのは楽ですね。

ガラスの容器で植物を育てることをテラリウムといいます。昔からあるものですが、世話を不要にできたのは、中に入れる植物をいろいろと試したことと、容器に密閉度の高い試薬瓶を使ったことによります。

日光に当てなくても生育する植物は、共同経営者である造園家の井本由之が探し出しました。瓶に

入れる植物の育成や管理などは主に井本が担当しています。

わたしは本業がインテリアデザイナーで、試薬瓶を使うアイデアを出しました。瓶を一からつくとコストがかかります。既製品でよいものがないか探していたとき、実験器具を紹介するホームページで見つけ、実験器具に植物が入っていると面白いのではないかと思ったのです。

二人の思いを具現化

——二人が連携して開発したわけですね。

屋内で植物を鑑賞する商品はBOTTLE以外にもありますが、デザイナーや植物を扱っている人が単独で開発したというケースがほとんどです。当社のように、デザイナーと造園家がコラボレーションして取り組んでいるケースはありません。

デザイナーは見栄えを重視し、植物を育てることに手間はかけたくないという姿勢で商品を考えま

す。そういう発想では、極端なことをいえば造花でよいということになり、商品が安っぽいものになりがちです。

一方で、植物を扱っている人は、多くの人に植物を楽しんでもらいたいと思っていますが、同時に植物はちゃんと世話をしなければならぬものだとも思っています。世話をすることが植物を育てる楽しさであり、それができない人は植物を育てることに向いていないと考えます。したがって、世話をしなくてもよい商品を開発しようという発想にはなりません。

デザイナーのわたしと造園家の井本が、それぞれの思いを実現すべく開発したからこそ、特徴的な商品が生まれたといえます。

——井本さんとはどのようにして出会ったのですか。

10年近く前、秋田道夫さんというプロダクトデザイナーの作品を紹介する企画展に行き出しました。学生時代にグラフィックデザインを学んでいた井本が、友人と二人で企画した展示会で、2回目の企画展からは、わたしも実行委員として参加しています。

当時、わたしはインテリアデザイナーとして店舗のデザインをする際、植物を置くことをたびたび提案していました。植物があることで店舗の雰囲気がからりと変わりますし、置いている店も少ないため差別化につながると考えてい

たからです。

しかし、植物は手間やコストがかかるからという理由で、提案はなかなか採用されませんでした。そこで、手間がかからないようにする方法はないかと井本に相談し、店舗内ではなく、日光や雨が当たる店舗の入口付近に置くことを検討しましたが、意味がありませんでした。雨がたくさん降る日は屋内に移動させなければならず、逆に降らない日が続くと水やりが必要になり、結局、世話が必要なことには変わりはないからです。

——それでBOTTLEを開発することにしたのですか。

デザイナーの立場としては、手間のかからない植物があればいいと思っていましたが、井本はそうは考えてなく、このときはまだ開発には至りませんでした。

開発しようという話になったのは2011年です。

わたしは30坪のスペースを事務所として借り、4組でシェアしていました。そのうちの1組が出ることになったため、空いてしまうスペースをどうしようかと井本に相談したところ、一緒に植物店を始めようと提案されたのです。空いたスペースで植物を育て、販売は場所をシェアしていたアパレルショップに委託する計画でした。

ただし、事務所があるのは地下フロアでした。日光が当たらなくても育つ植物でなければ、計画は

実現できません。そこで、日光が当たらなくても大丈夫な植物を探すことにしたのです。

特徴をふまえた販売戦略

——植物はすぐに見つけたのですか。

井本は造園家として瓶の中で植物を育てることに関心があり、以前からいろいろな植物を育てていました。今まで育てていない植物のなかから、ある水草を試したところ、うまく育ちそうな手ごたえがありました。

もっとも、実際に商品として販売するには、解決しなければならぬ問題が二つありました。

一つは、使用する瓶です。国内でガラス瓶をつくっている工場は徐々に減ってきており、現在は2、3カ所ぐらいしかないそうです。最初に見つけた工場も、高齢の職人がけがをしてしまって、瓶をつくらなくなりました。

その工場で作られた瓶は、内側に水滴が付かないため、植物の様子がよくわかり、鑑賞に適していました。一方、新しく別の工場から仕入れた瓶は、水滴が付きました。製法が違うのか、形状に問題があるのか、原因がわからず改善できませんでした。

そこで、中が見えにくいというデメリットではなく、メリットに目を向けることにしました。水滴が付くということは植物が生きて

いる証しになります。また、中の水が瓶と栓のすき間から出ていってなくなると水滴が付かなくなるため、水を与えるタイミングがわかります。内側に付く水滴が瓶の中の状態を教えてくれ、より育てやすくなると考えたのです。

もう一つの問題は、冬でも生育するかどうかという点です。植物が一番元気の季節は春で、寒さが厳しい冬には枯れてしまうことが多いです。商品を開発していたのは2012年の1月から3月にかけてで、形となったのは春です。一年を通じて植物が生育するかどうか確認する必要があり、すぐに販売、というわけにはいきませんでした。

——では、本格的な販売は1年後にスタートしたわけですね。

販売してくれる小売店を見つけるため、2013年6月に東京ビッグサイトで開催されたインテリアライフスタイルという展示会に出展しました。その際、試薬瓶に入った植物は実験をイメージさせることから、井本と二人で白衣を着て“植物学者”に扮し商品を説明しました。

反響は大きく、出展ブースには多くの人が集まりました。アパレルショップや大手小売店など、約50社の企業が取引したいと言ってくれましたが、そのうち実際に取引したのは3社だけです。

当社は小さな企業で、申し出があったすべての企業と取引できる

ほど生産できません。また、価格が高いことから、どの店でも売れるような商品ではないですし、顧客には後悔しないよう商品の特徴をしっかりと理解してから購入してもらいたいと考えていました。

こうした理由から、客単価がこの商品の価格以上で、かつ接客して商品を販売している店舗という条件で絞り込み、最終的にインテリアショップと取引することにしたのです。そして、取引先に初めて商品を提供するときには、接客する店員に商品の特徴や扱い方を直接説明しました。

販売を開始してからは、幸運なことに、テレビ番組やファッション雑誌などのメディアでたびたび取り上げられました。面白い商品があると取引先が紹介してくれたり、取引先が出店しているグランフロント大阪が、開業1年目ということでクリスマス商戦に力を入れてい

たりしたからです。そのため、売上は当初から順調に推移しています。人手が足りなくなり、2014年にはスタッフを1人増やしました。

——特徴的な商品だから紹介されることが多いのでしょうか。今後の目標はありますか。

実は、売上を増やすことは重要視していません。一応、事業計画書には売上目標を掲げていますが、あくまでも、利益を確保し事業を継続させるためにはどれぐらいの売上が必要かを把握するためです。

現在、目標としているのは、BOTTLEを息の長い商品にし、10年後も変わらず店頭に置いてもらうことです。今は店員が接客してどのような商品か説明しないといけないのですが、説明が不要になるぐらい一般に浸透し、身近なものになってくれればと思っています。

聞き手から

同社の創業が成功した理由を考えると、開発面と販売面における取り組みがあげられる。

開発面では、植物の世話に手間をかけたくないという消費者のニーズに、デザイナーと造園家という専門の異なる二人で対応したことだ。それが特徴的な商品を生み出す大きな要因となっている。販売面では、商品の特徴をふまえ、最適な小売店を選択したことだ。その結果、商品の特徴を顧客に理解してもらうことができている。

良い商品を開発し、その良さを顧客にきちんと伝える。当たり前のことかもしれないが、どちらが欠けてもビジネスは上手くいかないだろう。 (井上 考二)



居場所を確保して高年齢者の前向きな働きを後押しする



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『人事が伝える労務管理の基本』（労務行政、2014年）、『厳選100項目で押さえる管理職の基本と原則』（労務行政、2014年）などがある。

仕事だけではなく 居場所の確保が重要

高年齢者雇用安定法の改正施行を受け、2013年4月から、厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢までは、希望者全員の雇用確保が義務付けられています（図）。実際は、中小企業では人手不足もあって、半数以上の企業で希望者全員を65歳以上まで雇用しています。

しかし、高年齢者の雇用確保が優先されたため、能力や経験を十分に生かせない仕事に就いている方、従前と変わらない仕事に就いているにもかかわらず賃金水準が大幅に低下してモチベーションが低下している方も多そうです。昨日まで部下だった者が上司になるなど、新たな人間関係に割り切れない方もいます。

また、60歳以上になると体力的にも能力的にも個人差が大きくな

ります。60歳での定年退職を目標として働いてきたために、能力開発や体力作りが不十分なまま継続雇用に入った方も多そうです。

多くの企業では、当初は高年齢者には、後輩への指導などトレーナー的な業務を割り振っていたこともありましたが、継続雇用者の増加により仕事の確保が難しくなり、通常業務を担当してもらうことが一般的になりました。

高年齢者の雇用は難しい問題をはらんでいます。少なくとも、単に仕事を確保すれば事足りるのではなく、高年齢者のこれまでの働き、経験、技能、プライドを尊重した上で、高年齢者の強みを発揮できる「居場所」を確保する必要があります。特に、高年齢者と若年者のそれぞれの強みが発揮できるような役割分担、仕事の組み合わせの妙が高年齢者雇用の成功を左右すると思われます。

高年齢者に頼った経営は 問題の先送り

高年齢者の雇用が促進される一方で、若年者の雇用が失われているのではないかと指摘があります。中小企業では若年者の採用に積極的ではないところも多いです。その背景として、若年者の採用が困難である現実があります。少子化等の影響で、すでに若年者の労働力人口は減少に転じています。新卒者に対する求人倍率（求人数に対する求職者数の割合、高いほど採用が困難なことを示す）を見ても、大企業と中小企業では数倍の差があり、小さい企業ほど採用が困難になっていることが分かります。若年者の採用が困難だから採用活動に積極的になれず、ますます若年者を採用できない悪循環に陥っている懸念があります。

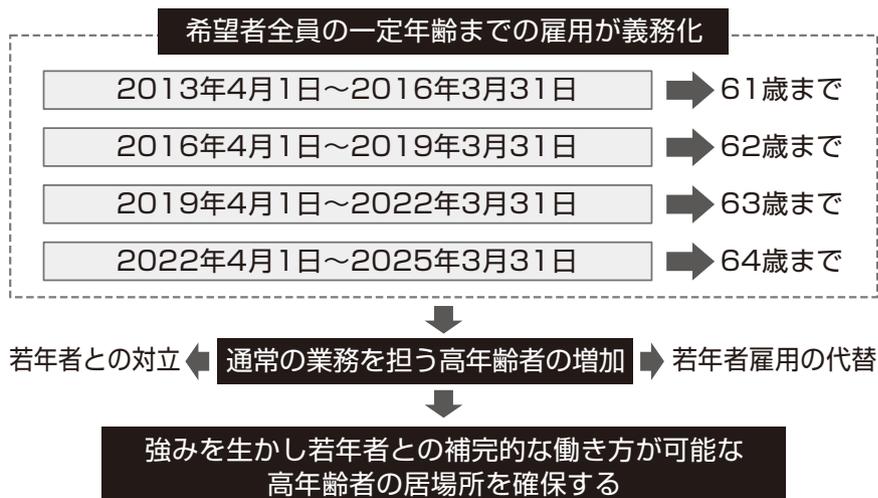
加えて、若年者は実務経験が少

ないために即戦力にはなりえず、一人前にするには相当なコストが必要となる一方で、高齢者は、当面の戦力としては十分使えます。そのため、目先の運営を考えると、高齢者の雇用に頼りがちとなります。特に、専門的な技能をもった高齢者を活用できる企業であれば、若年者採用のメリットは少ないでしょう。このような企業では、高齢者雇用を進めることで若年者雇用が代替されます。

しかし、若年者を採用しないと、近い将来大きなツケが回ってきます。高齢者は、いずれは企業を退職します。労働力不足が顕在化した時点で、若年者を採用しようとしても、時すでに遅いです。若年者採用の実績が乏しく、中高年齢者が中心の企業には若者は魅力を感じず、入社を躊躇ちゅうちよすることでしょう。若年者が採用できないことは企業活力が低下するだけではなく、技能伝承が困難となり、企業の存続も危うくなります。

新卒採用などの若年者雇用は、長期的な人材確保の視点で行われるべきですが、実際は、目先の景気変動の影響を大きく受けることが知られています。よほど経営者が長期的な視点を意識しない限り、若年者の採用は進みません。将来にわたる企業競争力の維持を考えると、高齢者の雇用促進と同時に、若年者の雇用促進をバランス良く進めていくことがポイントとなります。

図 高齢者の増加と居場所作り



資料：筆者作成

高齢者と若年者との雇用ミックスを進める

働く意欲と能力を有する元気な高齢者の増加や、将来の労働力人口の減少、年金財政の逼迫ひっばくなどを考えると、70歳までの雇用が当たり前となる社会は近いと言えます。その場合に重要となるのは、高齢者と若年者のバランスの取れた雇用と、それぞれの強みを生かした働き方です。

たとえば、若者向けの物販の現場のぞを覗いても、高齢者が豊富な知識と経験を活用して接客に当たっている企業があります。このような企業では、若年者がベテランの知識や接客技術を学び、高齢者も若年者から最近のトレンドを学ぶなど、相互学習が活発に行われています。また、体力が必要な品出し作業は若年者が行い、クレーム対応など対人スキルが必

要な領域では高齢者が活躍するなど、高齢者と若年者との補完的な働き方が随所に見られます。

一方、高齢者と若年者を同じ土俵で競争させる企業では、対立が強まりギスギスした職場風土になっています。互いに相手の欠点ばかりに目が向き、反目し合うことでコミュニケーションが阻害され、生産性が低下してしまっています。高齢者の継続雇用を進めたとしても、全体のモチベーションが下がってしまえば元も子もありません。それぞれの強みが発揮できる居場所を、社内はどう作っていくかが問われます。

労働力人口に占める65歳以上の割合は年々高まっています。高齢者の活用は待ったなしです。高齢者のプライドを傷つけず、いかに若年者との補完的な働き方を設計するかを、ぜひ社内で話し合ってみてください。

第38回

都市圏と地方圏の間で ばらつきがみられる中小企業の景況

当研究所が実施する「全国中小企業動向調査（中小企業編）」の結果^(注)では、2014年4月の消費税率引き上げ以降、業種や地域によって、景況感にばらつきがみられる。

業種や地域による景気格差は、戦後最長となった2002～2007年の景気回復局面でもみられた。そこで今回は、過去の局面との比較から足元の状況を考えていく。

時系列データからみた 都市圏と地方圏の景況感

図-1は、当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査（中小企業編）」の業況判断DIの推移を、都市圏と地方圏別に示したものだ。

2011年以降の動きをみると、東日本大震災の復興需要、アベノミクス下における積極的な財政政策や大胆な金融緩和、消費税率引き上げ前の駆け込み需要などを背景に、2013年度末にかけて、地方圏のDIは都市圏と同様、高い水準まで上昇した。一方、2014年4月の消費税率引き上げ後の推移をみると、地方圏のDIの低下幅は都市圏より大きく、水面下での動きとなっている。

過去を振り返ってみると、バブル崩壊後のDIの落ち込みは都市圏で際立っており、その後両者はほぼ

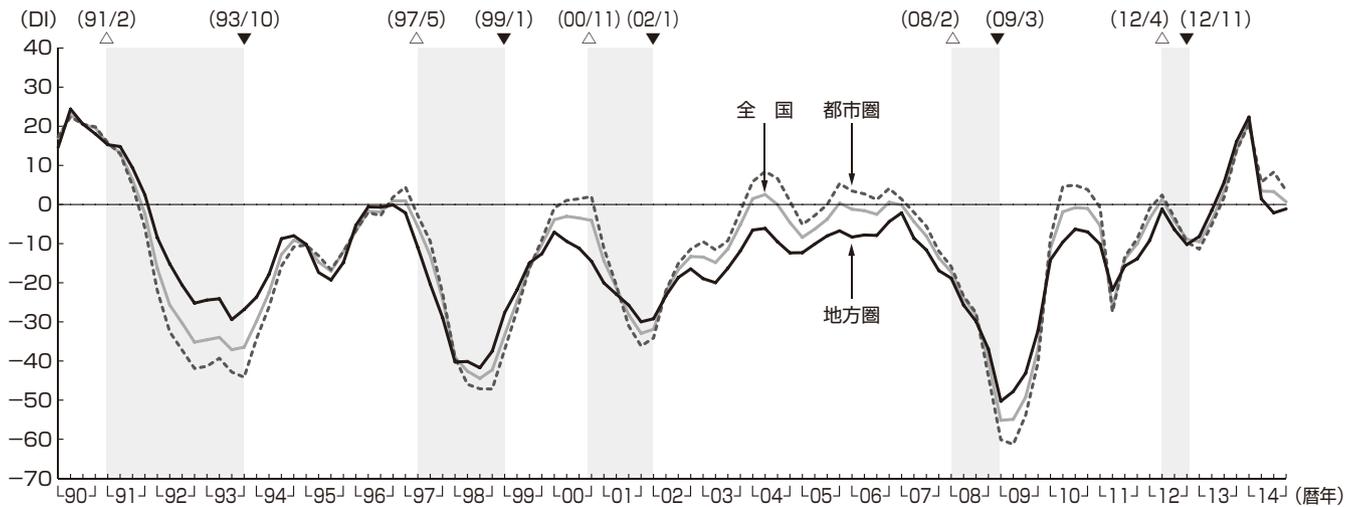
同じ水準で推移していた。しかし、2000年頃から地方圏の低迷が目立つようになり、2002～2007年の戦後最長となった景気回復局面（以下、「2000年央の局面」という）では、都市圏のDIがプラス水準まで上昇したのに対し、地方圏は一貫してマイナス圏内にあり、都市圏をほぼ全期間で下回っていた。この動きに表れているように、2000年央は、景気回復局面にありながら、地域間の景気格差がたびたび指摘された時期でもあった。

足元でみられる都市圏と地方圏のDIの乖離^{かいり}は解消に向かえるのか。今回はこの点について、2000年央の局面との比較のなかで考えてみる。

現在と2000年央における 業種別の景況感の共通点

2000年央の局面は、海外景気が回復、中国をはじめ

図-1 都市圏・地方圏別にみた業況判断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）」（以下断りのない限り同じ）

(注) 1 DIは自社の業況が前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）。

2 ここでは便宜的に、関東、東海、近畿を「都市圏」、北海道、東北、北陸、中国、四国、九州を「地方圏」としている。「都市圏」「地方圏」の系列は、各地域のDI値を単純平均したもの（以下同じ）。

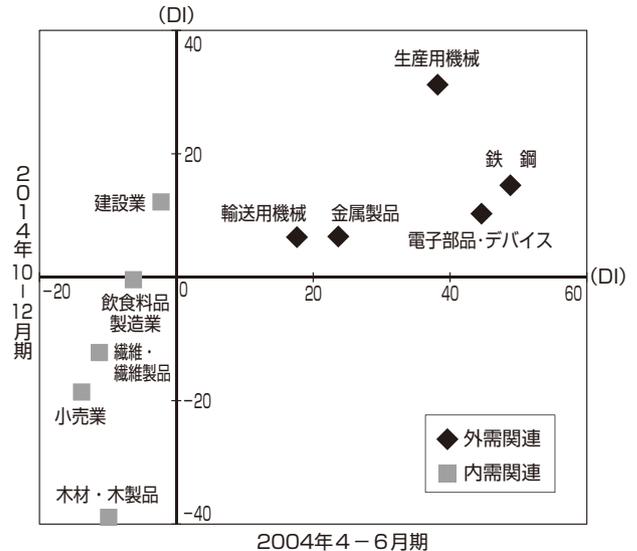
3 ▲は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す（以下同じ）。

め新興国が台頭するなか、輸出企業が景気の牽引役となった。そのなかで、中小企業においても輸送用機械や金属製品など、外需依存度の高い製造業が好調となった一方、小売業や飲食料品製造業などの内需関連の業種が振るわず、業種による景況感の格差が比較的顕著にみられた。

足元の業種別の状況は、2000年央の局面とよく似ている。図-2は、2000年央にDIが最も高まった2004年4-6月期と、2014年10-12月期の調査結果とを比較したものである。いずれも外需関連の業種のDIがプラス圏内にあるのに対し、内需関連の業種は概ねマイナスとなっている。2014年4月の増税以降は、設備投資や円安下での輸出の動きを受けて生産用機械や鉄鋼などの業種が堅調な一方、駆け込み需要の反動もあって木材・木製品や小売業などは低調となった。大きな違いは建設業が足元でプラスとなっている点だが、後述するように、これにはアベノミクスの下での積極的な公共投資が影響している。

こうした業種間の格差も、タイムラグを伴いつつ業況の改善が広く波及すれば、正常な景気回復過程

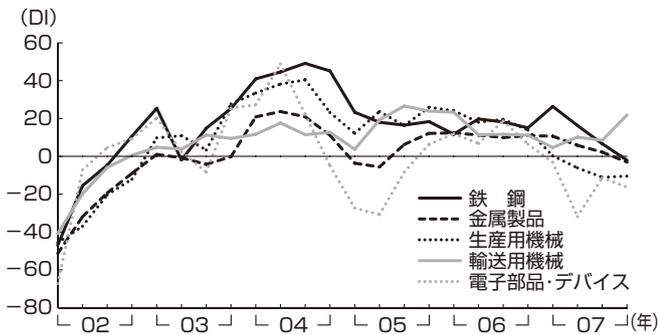
図-2 2004年と2014年の業況判断DIの関係



のなかの一時的な状態とみることができる。しかし、2000年央の局面ではその解消がなかなか進まなかったようだ。図-3をみると、外需関連の業種が概ねプラス圏内で推移していた一方、内需関連の業種は一貫して水面下にあったことがわかる。2000年央の局面では賃金がほとんど上がらず、消費が停滞したことが大きく影響した（図-4）。

図-3 2002～2007年における業況判断DI（業種別）

① 外需関連



② 内需関連

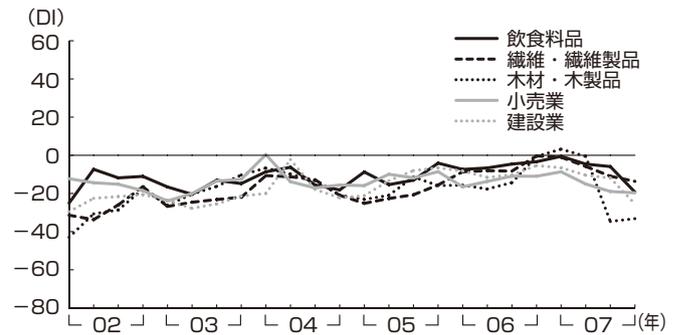
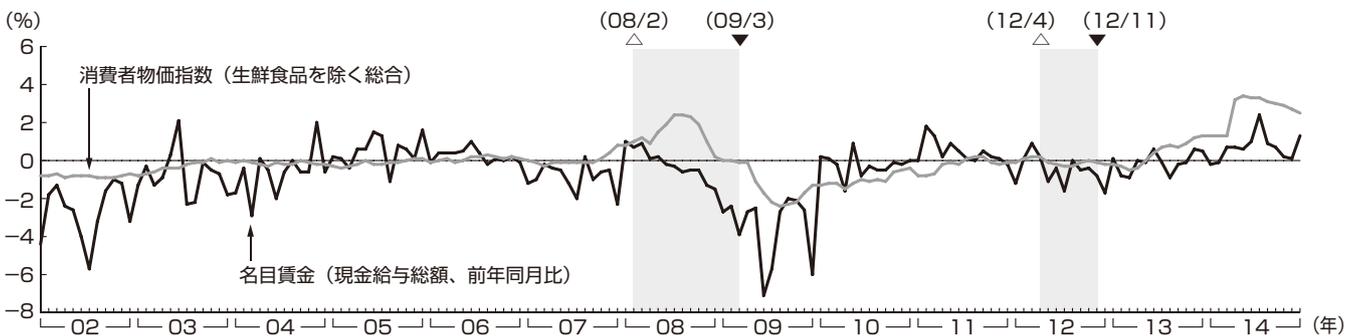


図-4 名目賃金、消費者物価の推移



資料：厚生労働省「毎月勤労統計」、総務省統計局「消費者物価指数」

都市圏と地方圏の企業立地をみると、都市圏では外需関連業種の構成比が相対的に高く、地方圏では内需関連の構成比が高い傾向がある。こうした構造は2000年央と現在とで大きな変化はなく、業種による温度差が、地域の景況感に反映し、格差を生じる要因の一つとなっている。

土石のDIが高い水準となったほか、全国的にみられた消費の駆け込みで卸売業や小売業がプラス水準となるなど、内需関連業種が好調となった。そのなかで地域格差も縮小した。

地方圏経済は、公共工事への依存度が都市圏に比べて高く、2000年央においては公共事業費削減の流れのなかで公共工事の発注は前年割れが続き、地方圏低迷の要因の一つとなった。一方、2011～2013年度末にかけては、積極的な公共投資が地方圏の好調を下支えした。

その様子は、建設業の業況判断DIの推移にも表れている。2000年央は、都市圏では民間工事が比較的堅調とみられ、概ねゼロ近傍で推移していたのに対し、地方圏のDIは低迷していた（図-5）。一方、2011年以降は両者に大差はなく、2013年にかけて高い水準まで上昇した。

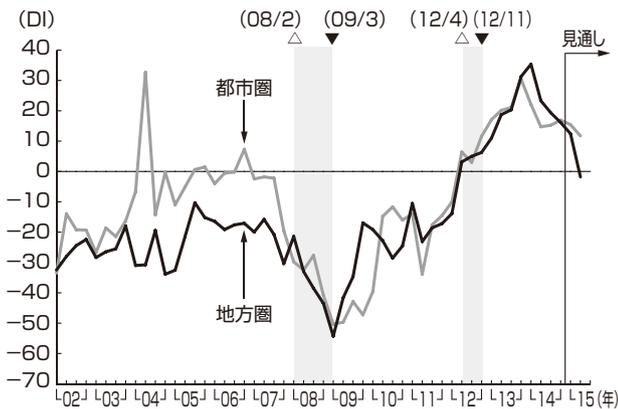
しかし、財政に限りがある以上、公共投資を拡大

特殊要因が寄与した
2011～2013年の格差縮小

一方、2011～2013年にみられた都市圏と地方圏のDIの乖離の縮小には、東日本大震災後の復興需要や景気刺激策としての積極的な公共投資、そして消費税率引き上げ前の駆け込み需要など、特殊な要因が寄与していたと考えられる。

2013年度末にかけて、公共工事や住宅建築の増加を受けて、建設資材を扱う木材・木製品や窯業・

図-5 業況判断DIの推移（建設業、原数値）



し続けることはできない。公共工事の発注はこのところ前年比マイナスに転じており、DIの押し上げ効果はピークアウトしつつある。



現在は2011～2013年にみられた特殊要因が剥落はくらくし、隠れていた格差が再び意識されてきた状況といえる。長期的には産業構造や人口減少、高齢化等の問題に切り込み、強い地方を育てていくことが重要だが、当面の地方圏の景気を考えるうえでは、増税後落ち込んでいる消費が持ち直し、内需関連業種の業況が改善するかどうかが大きく影響しそうだ。

内需のカギを握る賃金は、このところ前年比プラスが続いている（前掲図-4）。円安や増税から物価上昇が先行し、実質ベースでは低下してきたものの、増税の物価への影響も一巡、原油安もあり、物価上昇の勢いは緩和している。そのなかで賃金の上昇が続けば、消費マインドを大きく改善させ、内需を刺激、地方圏の景況を押し上げる期待ももてよう。

中小企業においても、賃金上昇の動きは徐々に広まってきているようだ。当研究所が原則従業員20人以上の中小企業を対象として2014年12月に行った「中小企業の賃金・雇用に関する調査」によれば、2014年に正社員の給与水準を「上昇」させた企業の割

図-6 正社員の給与水準

	(単位：%)		
	上昇	ほとんど変わらない	低下
2013年実績 (n=6,000)	34.1	64.2	1.7
2014年実績 (n=4,804)	52.2	46.5	1.3
2015年見通し (n=4,362)	43.1	55.6	1.3
参考 2013年調査における 2014年見通し (n=5,853)	33.9	64.9	1.2

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の賃金・雇用に関する調査」
(注) 1 実績は当該年12月、見通しは翌年12月における正社員の給与水準を、前年同月比で質問したもの。
2 定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給の水準を質問している。

図-7 賞与の増減

	(単位：%)		
	増加	変わらない	減少
2013年実績 (n=5,871)	29.3	56.0	14.7
2014年実績 (n=4,507)	36.2	45.5	11.3
			7.1

支給せず

資料：図-6に同じ。
(注) 1 賞与（支給月数）の前年比を質問したもの。
2 2013年調査では「支給せず」の選択肢は設けていない。

合は52.2%となり、2013年実績を上回った（図-6）。賞与についても、前年比で「増加」と回答した企業の割合が36.2%となり、2013年実績に比べ高まっている（図-7）。

2015年については、43.1%の企業が給与水準を引き上げるとしている。一方、2014年実績、2015年の見通しともに給与水準は「ほとんど変わらない」とした企業が4割みられており、依然、賃上げに踏み切れない中小企業も少なくない。

今後はより広く賃上げの動きが波及し、経済の好循環を生み出せるかどうか問われる。（渡辺 綱介）

(注) 執筆時点の最新データは2014年10-12月期調査結果。

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



リピーターの絶えない お二人さまの宿



おおき
(株)黄木コーポレーション
代表取締役 黄木 綾子

〈企業概要〉

代表者 黄木 綾子
創業 1980年
資本金 4,500万円
従業員数 8人

事業内容 温泉旅館
所在地 山形県米沢市関根12703-4
電話番号 0238 (35) 2234
U R L <http://www.tokinoyado.com>

バブル崩壊以降、旅館業を取り巻く環境は厳しさが続いており、旅館数は減少傾向にある。そのようななか、山形県米沢市の旅館「時の宿すみれ」は、「お二人さま専用の宿」というコンセプトにより、高い稼働率を維持している。3代目の黄木綾子さんの取り組みを紹介しよう。

お二人さま専用の宿

——旅館の特徴を教えてください。

当館は「時の宿すみれ」という湯の沢温泉の一軒宿です。湯の沢温泉は江戸時代後期の「諸国温泉功能鑑」の前頭に載った古い温泉で、付近には土産物店や飲食店などは無く、自然に囲まれた静かな環境にあります。

客室は、茶室風や北欧風などそれぞれコンセプトの異なる計10部

屋を用意しています。

食事については、私の実家が大正時代から営む精肉店「米沢牛黄木」から仕入れた米沢牛づくしのコース料理を用意しています。館内にあるお食事処に足を運んでいただき、シェフがオープンキッチンで調理して提供します。

お風呂は源泉かけ流しの湯が自慢です。季節を感じていただけるように、森林や溪流を眺めながら入れる大浴場と、二つの貸切風呂を用意しています。

当館の最大の特徴は「お二人さま専用の宿」として営業していることです。お客さまに時間を忘れて大切な人と過ごしてもらうことを何よりも心がけています。

——お二人さま専用の宿とはどういうことなのですか。

お客さまを二人で宿泊する方に限定しているということです。館内はすべて二人で過ごすための仕様になっています。

玄関に入ると、正面にラウンジ

があります。そこにはソファを2席ずつ配したテーブルをいくつか用意しています。それぞれのテーブルは他のお客さまが気にならないように、配置を工夫しています。

ラウンジの奥にあるお食事処は、カウンター席、半個室のテーブル席、座敷席がありますが、いずれも他のお客さまとの適度な距離感を保てる設計になっています。座敷席には、テーブルごとにロールスクリーンを使用するなど、プライバシーに配慮しています。客室や貸切風呂などもお二人さま仕様になっています。

二人でゆっくりくつろいでいただくために、騒がしさや慌ただしさと切り離された環境にしたいと当館では、客室にテレビを置いていません。また、時間に追われる感覚を無くすために、館内には時計も設置していません。素朴な自然の中で時間を気にせずのんびりと二人の特別な時間を過ごしてほしいという願いがあるからです。

お二人さまといても、そのかたちはさまざまです。圧倒的に多いのはご夫婦やカップルですが、女性同士の友人、親子などにもお越しいただいています。年齢層も幅広く、大切な人とゆっくり過ごしたいという欲求は年齢に関係ないのだと実感しています。

2005年の当館のリニューアルの際に「お二人さま専用」のコンセプトを打ち出しました。

コンセプトを明確化し それを買く

——リニューアルに至るまでの経緯を教えてください。

当館の前身は1980年に私の祖父母が温泉旅館として開設した「健康の宿すみれ荘」です。祖父母が地域の癒しの場を作りたいという思いから始めました。当初は、近隣からの湯治客が中心でしたが、80年代半ばには、会社の慰安旅行や家族旅行などで遠方からも数多くのお客さまが訪れるようになっていました。

94年の祖父の死後、当初から女将をしていた叔母が代表を継ぎました。この頃、私は東京で暮らしていました。ところが、97年に父が病に倒れたという知らせを聞き、看病をするために米沢に帰りました。翌年に父が亡くなり、その後の5年間は、弟が父から継いだ精肉店直営のレストランで働きながら、時々旅館を手伝っていました。2003年には当館のマネージャーに就任することになりましたが、その頃、団体旅行の減少により稼働率が低下し、当館の経営状況が年々厳しくなっていることを知りました。

そこで、再建のために弟を含めた親族、従業員などで改善策を検討しました。最初は旅館をやめて日帰りの入浴施設にしようという意見が出されましたが、最終的に



落ち着いた雰囲気のラウンジ

は祖父母が始めた当館を旅館としてなんとか残していこうということになりました。しかし、皆が納得できるアイデアはなかなか思いつきませんでした。

当時、後継者についても協議しており、マネージャーをしていた私が旅館を継ぐことになりました。そして、「米沢牛黄木」の顧問から紹介のあったコンサルタントの方から「旅館を継ぐ綾子さんがやりたいと思える旅館にしたほうがいいです」と言ってもらえたことから、その方の協力を得てコンセプトを考えることになったのです。

その方にまず問われたのは、「どんなお客さまにどのように過ごして欲しいのか」ということでした。それを明確にするため、「この旅館がお客さまに提供できる価値とは何なのか」について時間をかけて考えることになりました。

当館には温泉街のようにぎやかさはありません。団体旅行が主流だった時代では弱点だったと思います。しかし、ここにある素朴な自然は心に安らぎをもたらす素晴らしい環境だということに気付

きました。古くからこんこんと湧く温泉や米沢牛を活かした料理ができるという大きな強みに恵まれていることを感じました。当時はすでに少人数の旅行が多くなってきており、特に「二人」での旅行が大半を占めるようになっていました。大切な人と静かな環境のなかでお互いの距離を縮め、理解を深め合いたいと思う人に提供できる価値を目指そう。

こうした考えをもとに、コンサルタントと一緒に、宿のコンセプトを模索していくなかで、「お二人さま」にお客さまを絞り込むという考えが浮かびました。

しかし、親族や従業員にコンセプトを伝えたところ、「対象を限定することで宿泊客がもっと減るのではないか」といった懐疑的な意見も少なくありませんでした。

——どうやって説得したのですか。

お二人さまにお客さまを絞ることが、集客につながることを説明しました。これまでの当館のように、さまざまなタイプのお客さまに利用していただく場合、問題点が生じます。

それは、多様な要望すべてに対応することは難しいので、静かな時間を過ごしたいお客さま、にぎやかに楽しみたいお客さまの両方に満足してもらうのは容易ではないことです。

この問題は、お二人さまにお客

さまを限定すれば解決できるはずです。求められるサービスを絞り込めるからです。お二人さま向けのサービスに注力することで、来館したお客さまの満足度を高められるはずだと説明しました。時間をかけて説得した結果、挑戦してみようという声を得られました。

館内をお二人さま仕様に変更するには、大規模な改装が必要です。その資金を調達するために、金融機関に融資を申し込みました。かなり高額だったのですが、事業計画書を提示し、コンセプトを説明した結果、融資を受けることができました。リニューアルとともに「時の宿すみれ」と改称し、新たなスタートを切ったのです。

——3人や4人で泊まりたいという要望があった場合には、どのように対応したのですか。

「お二人さま」でお越しになるお客さま以外にご遠慮いただいています。

実はリニューアルしてから数年の間、知り合いの夫婦2組で来られるような場合、受け入れていましたが、一緒にお越しになっているのでどうしても館内やお部屋で会話することになり、お二人でお越しいただいているお客さまより声が響いてしまいます。結果、大切な人と特別な時間を過ごしたいと当館を選んでくれたお客さまの期待を裏切っていることを実感し

ました。

お断りするときは大変心苦しいのですが、コンセプトを徹底することが、二人で特別な時間を過ごしたいというお客さまの期待に確実に応えられると考えたのです。

きめ細かいサービスで リピーターをつかむ

——集客はどのように行ったのですか。

まずは、お二人さま専用の宿である点を強調した広告を旅行雑誌に載せました。すると、コンセプトの斬新さが目に留まったのか、新聞やテレビなどに取り上げられ、お客さまが徐々に増えていき、一時は稼働率が年間9割以上となりました。

ただ、旅館を続けていくためには、一度来ていただいたお客さまにまた来てもらうことも必要です。そこで、二つの取り組みを実行しました。

第1はきめ細かいサービスです。旅館においては、お客さまからさまざまな要望、依頼があります。当館では従業員がすべての要望、依頼を共有することで、ニーズに合わせた柔軟な対応が可能になっています。

例えば、両親への旅行のプレゼントとして、ご子息から予約をいただいた場合には、両親が宿泊する当日、ご子息から事前に預かったビデオレターを食事の時間

に見てもらい、メッセージをデザートにほどこしたりするといったことも行っています。

第2はお客さまへの定期的なコンタクトです。宿泊してくださった方にお礼の手紙を送るだけではなく、旅館周辺の桜のつぼみが色づいたといった季節の移ろいの知らせとともに、スタッフの様子やお料理などの案内を年に数回出しています。

こうして、お客さまとの関係を築いていった結果、常連のお客さまが徐々に増えていきました。

——最近では、ホームページやブログなどを使った情報発信も積極的にやっているそうですね。

きっかけは東日本大震災です。震災後、予約のキャンセルの電話が相次いだため、このままお客さまが離れていってしまうどころか営業もできなくなるのではないかと不安になりました。

しかし、3月末の営業再開後、当館を心配してくださった常連のお客さまから予約が入るようになり、ゴールデンウィークには、満室になりました。

震災前は、ホームページにはコンセプトや部屋の案内など必要最低限の情報しか載せておらず、ブログもほとんど更新していませんでした。

しかし、震災を機に当館を気にかけてくださるお客さまとのつな

がりを、もっと大切にしようと考えようになり、積極的にこちらから情報を発信していくようにしました。

ホームページには、夫婦、親子、友人など、お二人さまの形態別の過ごし方の例や、米沢市内の観光スポットの紹介などの旅行に役立つ情報を載せました。さらに、お客さまに泊まった感想を書いたいただき、了解をとったうえで、ホームページ上で紹介しました。また、旅館の現状が伝わるようにブログを頻繁に更新するようになりました。最近ではフェイスブックなども活用し、お客さまと直接コミュニケーションを図っています。

情報量を増やし、内容を充実させたことで、年に何回も来館していただける方も増えました。さらに、新規のお客さまからの問い合



宿の庭を散策するカップル

わせも多くなりました。

繁盛しているのだから、増築して部屋数を増やしたらどうかと勧められることもあるのですが、そのつもりはありません。常連のお客さまにこれまで通りのサービスを維持していくことが難しくなるからです。これからも、絶え間なくお客さまにコンタクトを取りながら情報発信をして、大切な人と二人で特別な時間を過ごす場所として選んでもらえる宿でありたいと考えています。



取材メモ

黄木さんが旅館の再生を果たすことができたのは、「お二人さま専用の宿」というコンセプトを打ち出し、徹底したからである。ターゲットを明確にしたことにより、二人でゆっくりと過ごしたいというニーズをもつ顧客を引き付けることに成功した。

また、例外をつくらずに「お二人さま専用」を買いたことで、実際に旅館を訪れた顧客の期待に応えた。加えて、お二人さま向けのサービスに集中できるようになった従業員が、顧客の期待を上回るきめ細かいサービスを提供することも可能にしたのである。

自社の特徴を十分に活かせる方針を打ち出し、それを貫く。そうした真摯な姿勢が、後継者による経営革新を成功させるために必要な要素の一つであるといえるだろう。

(木川 亮)



顧客の「メンドウ」の心理を 購買行動に活かす

デジタルハリウッド大学 教授
匠 英一

料理を作るとき、「メンドウだ」と思うことがたくさんあります。カボチャを切るときなど力を込めてやるのですが、大きさがそろわなかったりすると、イライラしますね。

そんな心理を見通してか、最近とはくに料理用に切った野菜類のパックが売れているようです。

例えば、野菜のインターネット通販で知られるある企業では、2人前の「鍋キット」など、手間を省くというコンセプトの「時短料理」の売り込みを始めました。

これは働く女性を狙った冬場の期間限定のものですが、とても好評だったといいます。一般に鍋料理は同じ味になりがちで、マンネリになりやすいことから、毎週違った味が楽しめる多品種（15種）にしたことも好評の理由だったようです。

このようなパック商品がとくに増えてきたのは、料理に時間を割くのがメンドウだという働く主婦やお一人様世帯が増加していることにあります。その意味で、パッケージ一つでそのまま料理できるのありがたいことはわかります。

しかし、ここでちょっと気になったのは、なぜもっと手間を省ける冷凍モノやお惣菜のパックではダメなのかです。

調べてみると、鍋キットは手軽なだけではなく、「プチ贅沢^{ぜいたく}」な心理も満たす商品であることがわかってきました。

私たち日本人には、新鮮な野菜や魚などが鍋料理に不可欠な食材であるというイメージがあります。たとえインスタントで食べるにしても、そこに「新鮮さを満たすもの」がないと鍋にする意味がなくなるわけですね。

その意味で、鍋キットはプチ贅沢な商品であると同時に「本物志向」を失わないという点に注目しておきたいと思うのです。

だからこそ、鍋キットでは野菜でも同じようにカットしません。ゴボウは変色するので大まかにし、カボチャは硬いので細かく切る。そして、魚・肉は味付けもするが生でも大丈夫なものはそのままにするなどの細かい工夫をしているのです。

さらに料理のレシピ付きなので、少し時間のあるときに自分で簡単

に作れるといったことも顧客に受ける理由でしょう。

こうした本物志向によってプチ贅沢を顧客に味わってもらい販売戦略は、食材以外にもまだまだありそうです。そこで、プチ贅沢は（本物志向）／（メンドウ）という分数式にまとめることができます。

要は、本物志向はイイのだけけどメンドウなのは嫌だ、ということの心理のバランスとして考えたものが、売れるプチ贅沢商品だというわけです。

消費者が本物志向を貫くのは大変です。メンドウを小さくできる商品はないか、まずはあなたの周りでメンドウをリストアップしてみたいかがでしょうか。

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。

北から南から



アンテナショップ「あきた鹿角屋」



ブランディングによる 地域課題の解決

かづの商工会 経営指導員 前田 一浩

かづの商工会が管轄する鹿角市、小坂町は、秋田・岩手・青森の北東北3県のほぼ中央に位置し、北は十和田湖、南は八幡平に接する、自然豊かで風光明媚な地域です。かつては、尾去沢鉦山や小坂鉦山などの企業城下町として鉦山関連産業とともに商業やサービス業、観光業も盛んな地域でした。1978年以降、鉦山の相次ぐ閉山や消費者ニーズの多様化、少子高齢化など様々な要因により産業や地域の疲弊・衰退が著しく、地域の課題となっています。

こうした状況を踏まえ、当商工会では地域再生の切り口として、「食品製造業などを中核産業として育成し、地域内所得の向上、若年者雇用の確保、人口減少の抑制を実現すること」を重点目標としています。

2007年には「かづの牛など食肉製品」の全国展開事業を実施。

2011年以降は、地域ブランドの確立と人材育成を目的とする特産品の販路開拓と農産物を活用した商品開発、市民の人材育成事業を市から受託し、徐々に成果が表れています。2012年には農商工応援ファンドを活用し、米および米加工品の特産品開発とそのブランディング、販路拡大に乗り出しました。2013、2014年には東京神田で商談・即売会を実施し、好評を博しています。

2014年には「営業力支援拠点による地域産品等の販路開拓支援事業」の採択を得て、アンテナショップ「あきた鹿角屋」を東京都中野区に設置しました。いかに良い商材があってもブランドとして認知されていなければ、販路拡大にはつながりません。鹿角市の認知度は全国的には低いため、店舗を通じて直接鹿角を体感し理解を深めてもらうことによりブランド化を

促進し、販路拡大と交流人口の増加につなげようと考えました。

あきた鹿角屋では地元農畜産物や特産品を販売するほか、イートインコーナーを設け、鹿角地域が発祥の地である「きりたんぼ鍋」など郷土料理や地酒の飲み比べを楽しめるようにしています。また、地域情報の発信やBtoBの拠点としても活用しています。

経営的にはまだまだ厳しい状況ですが、店舗の安定運営を図るとともに、地元事業者の支援強化を推進し、「鹿角ブランド」の早期確立を目指しています。

また、2014年には機関車の運転体験ができる「小坂鉄道レールパーク」が誕生。小坂町の観光地としての魅力が高まっています。こうした地域資源の情報を有効に発信するとともに、着地型観光を確立させ地域課題の解決につなげたいと考えています。

デザイン・ドリブン・イノベーションの可能性



(一財)機械振興協会経済研究所 調査研究部長 **北嶋 守**

きたじま まもる

駒澤大学大学院博士後期課程満期退学（社会学修士）、社会学者金丸由雄に師事し、構造機能主義社会学を学ぶ。その成果は“Asia Science and Technology Portal”等に掲載。1994年4月（一財）機械振興協会経済研究所入所。2011年4月より現職。駒澤大学大学院経済学研究科兼任講師。専門は現代産業論、地域イノベーション論。主著は、『地域からの経済再生』（共著、有斐閣、2005年）、『事例に学ぶ地域雇用再生』（共著、ぎょうせい、2010年）、『日本企業のものづくり革新』（編著、同友館、2010年）、『ネットワークの再編とイノベーション』（共著、同友館、2012年）など。

イントロダクション

今日、日本製造業の競争力低下が懸念されているが、日本製品の品質が低下しているわけではない。もし、日本製造業が競争力を失い始めていざすれば、その根本要因は、グローバル経済下における自らの立ち位置の変化を見落としている点にある。1990年代以降、中国を初めとする新興国がほぼ同水準の製品を生産する時代に入り、日本が製造業の発展の基盤としてきた「途上国モデル」^(注1)が通用しなくなった。にも関わらず、日本の製造業は、未だに製造加工技術に重点を置いたQCD（品質・コスト・納期）の向上という鍵で市場の扉をこじ開けようともがいている。そのため、セットメーカーの要求に従順に対応してきた国内中小製造業の多くは、非常に厳しい状況にある。特に加工技術を自社の競争力の源泉としてきた受注型中小製造業は、国内

メーカーからの受注量が激減する中、新たなビジネス・モデルの構築を迫られている。

さて、この問題を単純に解決する選択肢は二つである。第1に、「途上国モデル」の徹底的な継続、即ち、新興国製造業よりも安価で良い製品をいち早く提供できる能力をより強化する方法、第2に、新興国市場に自ら進出しボリュームゾーンの中で「途上国モデル」を再度実践する方法である。換言するとこの二つの単純な解決方法は、QCDの徹底と海外直接投資の促進と呼ぶことができるが、共通しているのは「途上国モデル」の範囲から脱していない点である。しかし、国内の多くの中小製造業は、「途上国モデル」の延長で新興国価格をベースにしたコストダウン要請に応える能力には限界がきている。また、資本金の弱い中小製造業では海外進出のための資金、人材、ノウハウが不足しているため、安易に海外進出することは大きなリスクを伴う。つまり、このような単純な解決方法では、国内のほとんどの中小製

造業は救われないのである^(注2)。

それでは、第3の方法として、どんな方法があるのだろうか。そこで本稿では、日本製造業が選択すべき第3の方法として、デザイン・ドリブン・イノベーション (Design Driven Innovation、以下 DDI) という考え方について紹介する。

DDIの考え方

デザインが製造業のイノベーションの駆動力になるといったDDIの考え方は、イタリアの経営学者、ロベルト・ベルガンティ (Roberto Verganti) によって提唱されている。彼は、「技術」と「意味」の二つの軸からイノベーションを分類している。製品やサービスのイノベーションは、「技術」と「意味」の両方の変化から生まれるが、DDIはとりわけ製品が持つ「意味」を急進的に変化させて市場で優位に立つ経営手法である。ここで注目すべきことは、DDIのフレームワークでは、従来のイノベーションの手法である「マーケット・プル」あるいは「ユーザー中心」のイノベーションとは異なる手法が提案されている点である。DDIの概念とは、人々に新しい製品の使い方を提案するという点で「プッシュ型」のイノベーションであり、この提案が受け入れられるとその企業 (製品) は長期的な競争優位を獲得できるといった考え方である。従来のイノベーションが、「テクノロジー・プッシュ・イノベーション (以下、TPI)」あるいは「マーケット・プル・イノベーション (以下、MPI)」の二つの戦略に焦点を当ててきたのに対して、DDIは、三つ目の戦略となる^(注3)。

換言するとユーザー志向のMPIに立脚しWhat (人々が今使いたいモノ) を提案するのではなく、TPIを伴いながらWhy (なぜこれが生活の中に欲しいのか) を授けることで「意味」のイノベーションを達成すること、そうした意味を創出することが、

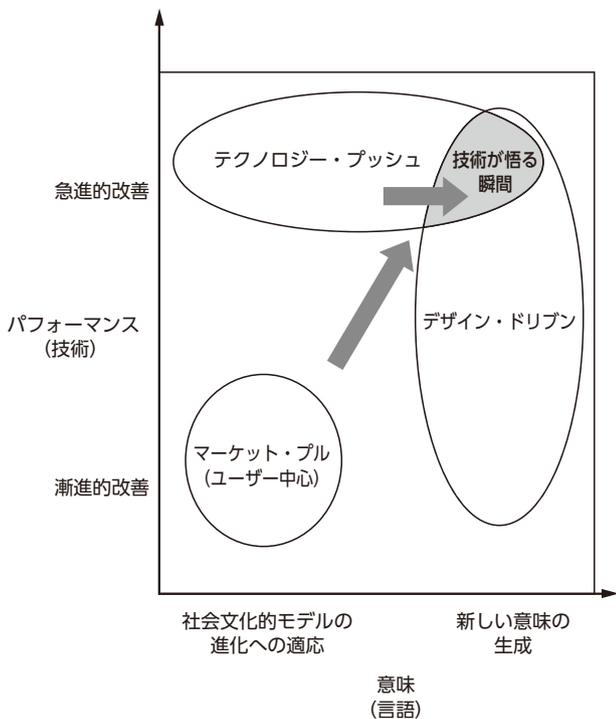
まさにデザインの役割であり、このようなデザインに駆動されるイノベーションがDDIの考え方なのである^(注4)。

さらに、ベルガンティのデザインに関する示唆には興味深いものがある。つまり、彼は、「デザインが、産業の立ち上がりにおける動乱期においては何の役にも立たず、成熟期 (もしあれば) においてのみ差異化要因として関係する」と述べている^(注5)。このような示唆は、まさに工業国として成熟段階にある日本の国内事情と合致する。途上国モデルを基礎にWhatを提案し続けることによって高度経済成長を成し遂げた時期が過ぎ去った今、特に日本国内の製造業のイノベーションにとって、成熟期においてのみ差異化要因として関係するDDIの考え方は無視することのできない手法である。

ところで、クラウス・クリッペンドルフ (Klaus Krippendorff) は、「デザインの語源は、ラテン語の『de+signare』にさかのぼる。その意味は、何かをつくり、サインによって差別化をはかり、意義を与え、他の物、所有者、ユーザー、あるいは製品との関係を示すことである。この本来の意味によれば、デザインはモノに意味を与えることだと言えるだろう」と説明している。デザインが単に形をつくることや設計することだけではないことを指摘しているのである^(注6)。

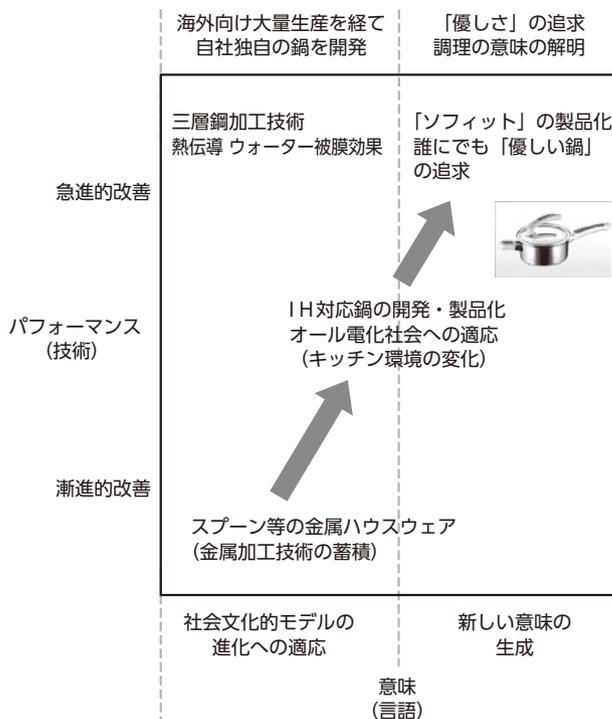
図-1は、技術と意味の二つの変数によって構成されるフレームワークである。この図は、TPI、MPI及びDDIの三つのイノベーション戦略の位置づけと相互の関係を示している。特にこの図では、TPIとDDIの相互作用が発生しており、両者が重なり合っている領域が注目される。ベルガンティは、この領域を多少文学的な表現とも言える「技術が悟る瞬間 (technology epiphany)」と呼んでいる。そこで以下では、このフレームワークの仕組みを用いて二つの事例について紹介する。

図-1 テクノロジー・プッシュ・イノベーションと
デザイン・ドリブン・イノベーションの相互作用



出所：Verganti (2009)；佐藤ほか訳 (2012) p.99

図-2 株フジノスにおけるデザイン・ドリブン・
イノベーション



資料：株フジノスホームページ (<http://www.fujinos.co.jp/tech/index.html>) を参考に筆者作成

株フジノスのIHクッキングヒーター対応鍋 「ソフィット」

株フジノス（新潟県燕市）は、金属ハウスウエア製造を専門とする企業である。同社の事業は、洋食器、家庭金物、厨房機器の製造販売及び仕入販売である。主力製品はIHクッキングヒーター対応の調理鍋である。同社は、IH対応鍋を世界で初めて開発して以来、プロの料理人から絶賛される製品を世に送り出している。現在、同社の製品は、その高い技術力と開発力によって電力会社、家電メーカー各社のIHクッキングヒーター推奨鍋として高い評価を得ている。

同社のホームページでは、自社の製品ラインアップを「用途・使い方で探す」「デザイン・個性で探す」

「ライフスタイルで探す」の三つのカテゴリーで紹介している。さらに、同社の製品を「本物の味を追求するツール」と位置づけ、著名なプロの料理人によるIHクッキングの豊富なレシピが紹介され、料理を楽しんで欲しいといったメッセージが掲載されている。ここで、同社のIHクッキングヒーター対応鍋「ソフィット」をDDIの視点から整理すると図-2のようになる。

ソフィットは、「人に優しい鍋」である。この鍋の特徴は、形状と素材にある。取っ手をシリコンとメラミンの樹脂製にすることで、鍋を持った時の柔らかさを確保している。加えて、補助の取っ手をつけることで、順手、逆手のどちらでも持てるようになっている。その結果、リウマチなどで片手に何らかの障害があり「握る」という動作が困難な人でも

補助の取っ手に手を添えれば上手に扱うことができる。また、鍋蓋も持ち易く設計されており、蓋を置いても転がらない構造になっている。

一方、ソフフィットに限らず同社の鍋は、「食材に優しい鍋」及び「環境に優しい鍋」でもある。ウォーター被膜効果（鍋の中の水分が本体と蓋の間に水の膜を作り、鍋の中を定温・定圧に保つことで、少量の水や油で調理する方法）で無水調理も可能なため、食材の持っているビタミン、ミネラル及びうま味成分の損失が少なく、栄養を逃さないヘルシーな調理方法を実現できる構造になっている。また、同社は、2009年に経済産業省中小企業庁「元気なモノ作り中小企業 300社」に選出され、「日本のイノベーションを支えるモノ作り中小企業」部門賞を受賞している。

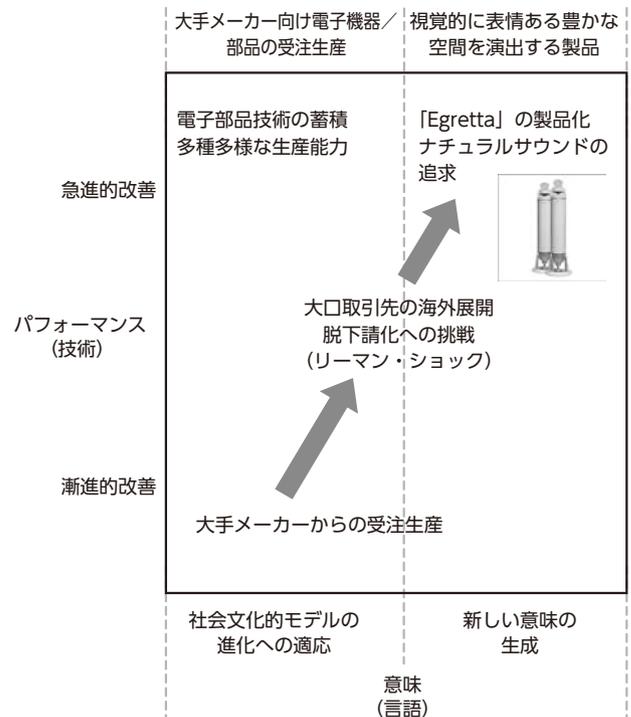
オオアサ電子株式のナチュラルサウンド・スピーカー「Egretta」

オオアサ電子株式会社（広島県山県郡北広島町）は、1983年の創業以来、主に液晶表示装置、電源装置、ライトパネル、音響機器などを手掛けてきた受注型企業であった。しかし、リーマン・ショック後は、車載用液晶パネル、ハイエンドオーディオ、電源装置などを扱いながら、自社製品の開発・製造・販売に取り組んでいる。

電子機器及び部品の受注型企業であった同社は、リーマン・ショックの影響により、それまで売上の約8割以上を依存していた大口取引先がコストダウンを理由に製造委託先を中国企業に移したことが大きな転機となり、「脱下請化」（下請企業からメーカーになるため）の新事業創造として、高級スピーカーの開発・製造・販売に挑戦している。

現在、同社の高級スピーカー「Egretta」は、徐々に売上に貢献するまでに成長してきているが、その開発過程では、同社が大手メーカーなどの音響機器

図-3 オオアサ電子株式会社におけるデザイン・ドリブン・イノベーション



資料：オオアサ電子株式会社「Egretta」専用ホームページ (<http://www.egretta.jp>) を参考に筆者作成

の委託製造を長年手掛けてきたことが活かされている。Egrettaは、スピーカーユニットを上向きに配置することで無指向性を実現している。また、同製品のシリーズは、(公財)日本デザイン振興会が主催する「グッドデザイン賞」を3年連続で受賞するなどデザイン性でも高い評価を得ている。Egrettaの語源は、イタリア語で「白鷺」という意味で、白くスッと立った姿が白鷺を連想させることから命名された。また、Egrettaという製品名には、イタリアの家具の博覧会であるミラノサローネにも出展できるようなデザインと品質を実現したいという意味も含まれている。

現在、Egrettaは多くの反響を得ており、徐々にファンが増え始めている。ここで、同社のEgrettaをDDIの視点から整理すると図-3のようになる。

事例1：IH対応鍋の開発を誘発する解釈者たち

燕市の金属ハウスウエアの同業者、日本金属洋食器組合、料理人、主要取引先（IHメーカー各社）、各種金属加工企業、異業種企業、管理栄養士、顧客（体の不自由な方、高齢者、女性）、デザイナーなど

事例2：無指向性スピーカーの開発を誘発する解釈者たち

元大手メーカーエンジニア（現在は同社シニアエンジニア）、県の支援機関、大学、主要取引先（各メーカー）、顧客（オーディオ、インテリア関係等々）、周辺の中小企業、デザイナーなど

資料：ヒアリング調査及び既存資料に基づいて筆者作成

このように、同社では、無指向性スピーカーに焦点を当て、自社に蓄積されてきた電子機器・部品の製造技術を駆使し、これまで存在していなかったナチュラルサウンド・スピーカーの製品化を実現している。また、同社では、Egrettaのサウンドをゆっくり、じっくり体感することができるショールームを設けている。普段聴いている音楽CDやDVD、ブルーレイを持参しても試聴可能で、気に入った製品があればショールームで直接購入することもできる。ところで、このショールームはあえて普通の住宅のインテリアを想定して作られているが、その理由は、オーディオ専門の部屋でなくてもナチュラルサウンドが楽しめることを見学者に体験してもらうためである。

デザイン・ディスコースと解釈者

（株）フジノス及びオオアサ電子（株）の事例に共通しているのは、これまでの概念を飛び越えた全く新しい製品を世に出し、ベルガンティの言う「技術が悟る瞬間」を的確に捉えている点にある。TPIを伴いながらWhy（なぜこれが生活の中に欲しいのか）を授けることで「意味」のイノベーションを達成してい

るのである。では、どのようにしてこのような製品開発・製造・販売が可能になっているのだろうか。実は、こうしたDDIを発生させるメカニズムについてベルガンティが提唱しているのがデザイン・ディスコースという考え方である。ベルガンティは、「デザイン・ドリブン・イノベーションを生み出す会社は、解釈者たちのネットワークとの高度な相互作用を重要視する。（中略）彼らは作品・研究・発言・プロトタイプ・製品という形で、洞察・解釈・提案を交換する。彼らは仮説の強度をテストし、ビジョンを共有する。モノの意味の可能性において広くネットワーク化された研究プロセスが、デザイン・ディスコースである」と述べている^(注7)。この中のキーワードは、解釈者（及び、そのネットワーク）である。そこで、このキーワードを用いて二つの事例におけるデザイン・ディスコースを整理してみると表のようになる。

換言するとデザイン・ディスコースとは、企業がモノの意味に焦点を当てる外部の研究プロセスを活用する集合的な議論を意味し、非公式な広がりを持つ研究プロセスのことである。ベルガンティは、デザイン・ディスコースを文化的生産と技術の二つの側面から捉えて、多様な解釈者の例を挙げている。

本稿で取り上げた二つの事例は、表に示したように非公式な広がりを持つ研究プロセスや集合的な議論の場、すなわち、デザイン・ディスコースを自らつくり上げているのである^(注8)。

結論にかえて

現在、日本製造業は、これまで得意としてきたプロセス・イノベーションのみでは、その国際競争力及び国内雇用を維持できない局面にある。そのため、日本製造業にとっては、如何にしてプロダクト・イノベーションを創発することができるかが重要な課題となっている。故に、本稿で取り上げたDDIの考え方は、こうした日本製造業が直面している課題解決の一つの手法とみなすこともできる。日本製造業が得意としているプロセス・イノベーションは、その多くがモノづくり現場において実践される漸進的イノベーションであり、かつ、その手法は、改善・改良という意味でTPI及びMPIの色彩が強い。これに対して、DDIは、これまで蓄積されてきた日本製造業の技術及び技能を活用（TPIとの相互作用）しながら急進的イノベーションを可能にする仕組みなのである。

最後に、繰り返しになるが、本稿でいう「デザイン」とは、意匠デザインや設計だけを意味しているのではない。それは、急進的イノベーションを可能にする経営手法そのものであり、製品に意味を与える行為である。よって、DDIの手法は、製造業のみならずサービス業を含むあらゆるビジネス領域に適用可能な考え方である。例えば、「行動展示」という考え方を導入して、国内で最も集客力のある動物園となった旭山動物園の経営手法は、「動物園で動物を観ることの意味」を追求した結果生まれた。それは、来園者が動物を観るという行為（あるいは動物園の飼育員の行為、さらには動物園で暮らす動物

たちの行為）に対して、新しい意味を生成することを可能にしたのである^(注9)。この事例もまた「豊富な経験に基づく飼育技術と動物園という空間に対する新しい意味の生成（技術が悟る瞬間）」によるDDIの手法そのものと言えるだろう。

- (注1) 「途上国モデル」の詳細については、松谷（2007）を参照。
- (注2) 筆者は、決してこれまでのイノベーション（主に製造現場におけるプロセス・イノベーション）及び海外直接投資による新市場開拓を否定するものではない。この二つの方法だけが日本製造業のイノベーションであるかのように捉える傾向には賛成できないということである。
- (注3) これはTPI及びMPIの手法を全面的に否定するものではない。むしろ日本製造業にとってTPIとMPIの相互作用はこれからも重要である。しかし、それだけでは急進的イノベーションは生まれ難いと捉えている。
- (注4) Verganti（2009）；佐藤ほか訳（2012）pp.90-92を参照。
- (注5) Verganti（2009）；佐藤ほか訳（2012）p.100を参照。
- (注6) Krippendorff（1989）pp.9-38を参照。
- (注7) Verganti（2009）；佐藤ほか訳（2012）pp.177-178を参照。
- (注8) Vergantiは、デザイン・ディスコースの多様な解釈者として、文化的生産の側面では、芸術家、文化組織、社会学者、文化人類学者、マーケティング、メディア、技術の側面では、技術サプライヤー、先駆的な製品の開発者、他産業の企業、デザイナー、小売・配送業者などを挙げている。以上については、Verganti（2009）；佐藤ほか訳（2012）p.178を参照。
- (注9) 旭山動物園の年間来園者数は、1996年度に26万人まで落ち込んでいたが、行動展示の導入により2004年度には140万人に達した。

参考文献

- 松谷明彦（2007）『2020年の日本人－人口減少社会をどう生きる』日本経済新聞出版社
- Krippendorff, K. (1989) "On the Essential Contexts of Artifact, or on the Proposition that 'Design is Making Sence (of Things)'" . Design Issues, Vol. 5, No. 2, Spring, 9-39.
- Verganti, R. (2009) Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean, Harvard Business Press. (佐藤典司監訳、岩谷昌樹・八重樫文監訳・訳、立命館大学経営学部DML訳（2012）『デザイン・ドリブン・イノベーション』同友館）

論語から 学ぶ リーダーシップ

第26回

実績を帳消しにするもの

今月の教えは経営者のみならず、管理職の誰もが留意しなければならない戒めです。

「周公の才の美」とは、孔子が夢に見るまで憧れた春秋時代の政治家、周公旦が周王朝の政治・文化を築き上げた業績のこと。凡そ人間が成し遂げられる至上のものとして、引き合いに出されています。

「驕」は馬上から人を見下した様子を表した字です。「吝」とは口を文かざることで、給料など支払うべきなのに言い訳をして支払わない、誉めるべきときに誉めないなど、簡単に言えば物質的にも精神的にもケチということです。

今月の教えを公式化すると、次のようになります。「人の価値＝至上の業績－（驕＋吝）」

至上の業績をあげたとしても「驕」「吝」があれば、人としての価値はゼロになってしまうのです。

「驕」は心ある社員の喪失を招きます。「驕」に反比例するのが敬意ですから、人間性の豊かな社員は、敬意を払ってくれないリーダーの下ではやりがいを見出せず

如し周公の才の美有りとも、驕且つ吝ならしめば、 其の余は観るに足らざるのみ

～泰伯第八より～

たとえ、どんなに才能豊かであり、成功したとしても、驕り高ぶり社員を見下し、社員への評価を憚はばるようであれば、リーダーとして観るべき価値はありません。

去ります。

「吝」はいわゆる平均的な、損得勘定ベースで思考する社員の喪失を招きます。コストパフォーマンスで進路を決定するので、この給料では見合わないと判断すれば、恩義も筋も関係なく転職します。

『三国志』で有名な天才軍師、孔明も『諸葛亮心書』で同様の言葉を残しています。「将は驕るべからず。驕ればすなわち礼を失う。礼を失えばすなわち人離る。人離るればすなわち必ず叛く。将は惜しむべからず。惜しめばすなわち賞行われず。賞行わざれば、すなわち士命を致さず」

現代風に解説すると、「礼」とは部下への敬意、「叛」とは社則違反や退職、「士命」とはミッションのこと。上意下達じょういしかたつの厳格な組織である軍隊においても「驕」「吝」の強烈なマイナスパワーは同様に働き、人々を遠ざけてしまうのです。

セルフチェックが必要

「驕」「吝」には、怖いことがもう一つあります。それは自覚できないということです。「あなたは驕った人ですか」と問われたらど

う反応するでしょう。「わたし以上に思いやりのある人がどこにいるというのだ」と感じるのではないのでしょうか。誰もが自分は決して「驕」「吝」ではないと思いついていて、いるからこそ、留意しなければならないのです。

部下からの申し出に常に「後にしろ」と対応したり、常に部下の指摘うらさが煩いと感じるなら、「驕」の状態にあると言えるでしょう。一方、部下に褒める・労ねぎらう・感謝するといった思いを伝えない日が多い、人事考課で常に「A項目は○だがB項目が×だから」と相殺する等していたら、「吝」の状態にあると言えるでしょう。

「実るほど頭を垂れる稲穂かな」を肝に銘じ、日々セルフチェックを心掛けましょう。

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。(一財)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



諏訪 貴子 著

町工場の娘

—主婦から社長になった2代目の10年戦争—

日経BP社 (本体1,600円+税)



「従業員の声を吸い上げて経営に生かす」というボトムアップ型の方針を掲げる中小企業経営者は少なくない。しかし、実践するのは意外に難しいのではないか。

本書は、東京都大田区の町工場であるダイヤ精機(株)を父から引き継いだ経営者の奮闘記である。

著者は父の急逝に伴い、2004年に主婦から社長に就任した。業績不振だった同社は、再生の手立てを講じる必要に迫られていた。

だが、著者に経営の経験はない。しかも、27人の従業員のうち、自

分より年下は3人だけだ。これでは、創業者である父のように、強いリーダーシップで従業員を引っ張っていくことはとてもできない。

そこで著者は、従業員の知恵を結集させることを何よりも優先しようとして、その仕掛けづくりに力を注いだ。

一例が「悪口会議」である。同社への悪口を従業員に言ってもらい、どんなささいな内容でも著者が対応するものだ。「かがんで作業すると腰が痛い」と訴える社員に椅子を用意し、「工具が散乱して見つからない」と言われれば、サイズ別に並べる決まりをつくった。劇的な改善をもたらすものは少ないが、従業員は自分の意見が反映されるとやる気が高まり、次なる悪口を考える。その積み重ねにより作業効率が向上していった。

品質向上やコストダウンを図るアイデアを、全従業員の前で披露する「QC発表会」も行った。できるだけ多くの発想を引き出すため、少しでも効果を見込める発表

は、次々と採用した。すると、その従業員は自信が付き、新しいアイデアを生み出そうとする。他の従業員も刺激を受け、負けじとアイデアを考える。果たして、同社の技術力は高まっていった。

これらの取り組みにより、同社の業績は急回復。経営手腕が評価された著者は「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2013」を受賞した。

著者の取り組みで特筆すべき点は、「個々の従業員が自ら考え、皆で共有し、実践する仕掛け」をつくったうえで、それを機能させ続ける努力を惜しまなかったことだ。最終的な意思決定の権限をもつ経営者にとって、ボトムアップ型の経営を貫くことは実は簡単ではなく、覚悟と根気が求められる。それを腹をくくってやり切ることで、はじめて従業員から信頼を得られ、企業を発展に導けるようになるのではないだろうか。

本書は「従業員の声を本当に聞いているか」を問い直すきっかけを与えてくれる。(分須 健介)

本革紙袋

(有)丸ヨ片野製鞆所 東京都墨田区石原4-21-4
TEL 03 (6279) 8991 <http://www.maruyo.in>



一見すると紙袋のようですが、れっきとした革の鞆です。今回は、東京都墨田区の(有)丸ヨ片野製鞆所がつくる「本革紙袋」をご紹介します。

素材には、国内トップシェアを誇る墨田区産の豚革を使用しています。豚革は、丈夫なうえ薄くて軽いという特徴があります。そのため、普段使いにできるのはもちろんのこと、折り畳んだときは、かしくまってクラッチバッグのように持つことも可能です。鞆の内側に紙が貼りつけられているので、

使い始めは紙袋のような質感があり、使い込むうちに革がこなれて風合いが出てきます。

同社は1947年の創業以来、学生鞆などをOEMで生産してきました。しかし、80年代以降、新興国の台頭により受注量が減少。地元の豚革加工業者も同じ憂き目に遭っていました。こうした状況に危機感を募らせていた3代目社長の片野一徳さんは、打開策を模索します。そして思いついたのが、地元名産の豚革を用いた自社製品の開発でした。自身がレザークラフトのアーティストということもあり、シンプルな美しさと意外性を追求した結果、「革で紙袋を模す」というアイデアに至ったのです。2007年に完成させ、インターネットを中心に販売を開始しました。

地元の産業発展への思いとアーティストらしい遊び心から生まれたこのバッグ。今では、感度の高いオシャレな層に受け、男女を問わず使用されています。(中村 円香)

編集後記

当研究所が2014年11月に実施した「起業と起業意識に関する調査」によれば、経営経験がないものの、現在起業に関心がある「起業予備軍」は全体の15.7%となっています。「日本再興戦略」では、産業の新陳代謝促進を目的とした開業率の向上が目標に掲げられていますが、達成には起業教育推進による起業予備軍の拡大が不可欠です。「高校生ビジネスプラン・グランプリ」はこうした取り組みの一助になりたいという思いから、開催されています。

今回ご紹介した第2回グランプリに応募していただいた皆さんは、すでに立派な起業予備軍です。今回の経験を糧に、多くの皆さんが起業家として羽ばたき、将来のわが国の担い手となることを願っています。(山口)

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ます。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報

6月号予告

調査レポート

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

日本のソーシャルビジネスの実態

論点多彩

早稲田大学ビジネススクール 教授 山田 英夫

ビジネスモデルのヒントは異業種に

- 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
- バックナンバーは日本政策金融公庫ホームページに掲載しています。
URL: http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html