

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.087

12



調査レポート

総合研究所 主任研究員 森岡 功

少子高齢化時代の新ビジネス

論点多彩

一橋大学大学院商学研究科 准教授 加賀谷 哲之

中小企業のための使えるBCM

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.087



調査レポート.....4

少子高齢化時代の新ビジネス

*総合研究所 主任研究員 森岡 功

論点多彩.....38

中小企業のための使えるBCM

*一橋大学大学院商学研究科 准教授 加賀谷 哲之



表紙写真：「日本の架け橋」
渡月橋（京都府）

巻頭随想.....2

人間のコミュニケーション力とは何か

*京都大学 総長 山極 壽一

どう考える？ 中小企業への就職、大企業への就職.....16

大企業への幻想・中小企業への先入観を払拭する情報の大切さ

*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

既婚女性の就労継続と三世代近居の関係

*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

飲食店のインバウンド集客を支援

*東京都中央区 (株)インテージャ

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

成績不良社員への対処

*あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

データでみる中小企業.....28

小企業の景況は、 持ち直しの動きが緩やかになっている

人口減少時代を生き抜く.....32

二つの市場を異なる手法で切り拓く

*宮城県仙台市 今野印刷(株)

流行りもの考現学.....36

LGBT

*電通総研 研究主席、電通ダイバーシティ・ラボ 事務局長 伊藤 義博

北から南から.....37

水素利活用による産業振興と地域づくり

*徳山商工会議所 指導課長 重永 信行

経営最前線.....44

取引先にもたらず価値と共感が企業の存立基盤

*島根県益田市 (株)高津川倶楽部

論語から学ぶリーダーシップ.....46

怒を遷さず

*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

HARD THINGS

今月の逸品／編集後記.....48

人間の コミュニケーション力 とは何か



京都大学
総長

山極 壽一

やまぎわ じゅいち

1952年東京都生まれ。75年京都大学理学部卒業。同大学大学院理学研究科博士後期課程修了。理学博士。78年より5年間、アフリカのビルンガにてゴリラの研究に従事。83年財日本モンキーセンター（現在は公益財団法人）研究員。京都大学霊長類研究所助手、同大学大学院理学研究科助教授などを経て2002年より同研究科教授。2014年より現職。日本霊長類学会会長、国際霊長類学会会長を歴任し、現在は日本学術会議会員、環境省中央環境審議会委員を務める。著書は『人類進化論 霊長類学からの展開』（裳華書房、2008年）、『15歳の寺子屋 ゴリラは語る』（講談社、2012年）等多数ある。



人間はゴリラの3倍の脳を持っている。ではこの大きな脳を発達させた原因は何だろう。それは、言葉だと多くの人は思うだろう。言葉によって人々は意識を持ち、言葉によって文化を創造できる。言葉こそ人間を人間たらしめた出発点だったに違いないと。

しかし、それは間違いである。言葉は人類の進化700万年間のうち、わずか数万年から十数万年前に登場した新しい能力に過ぎない。脳が現代人並みの1,400~1,600ccに達するのは今から60万年前だから、言葉は脳を大きくした要因ではない。脳が大きくなったから言葉が登場したのであって、その逆ではないのだ。では、いったい何が脳を大きくしたのか。

脳は社会脳として進化したという説がある。人間以外の霊長類では、脳は新皮質の割合に比例して大きくなり、集団規模が大きいほど新皮質の割合が大きいという事実があるからだ。日常的に付き合う仲間の数が多くなれば、それだけ仲間に関する情報と適切な対処の方法が複雑になる。それが脳を

大きくしたというわけだ。

この関係を使って現代人の脳の大きさに匹敵する集団規模を計算すると、160人になる。人類が60万年前に現代人並みの脳の大きさに達したとき、せいぜい160人規模の集団で暮らしていたということになる。そのとき人類はまだ言葉を持っていなかった。では、どんなコミュニケーションがこの規模の集団を支えていたのか。そのヒントはゴリラのコミュニケーションにある。

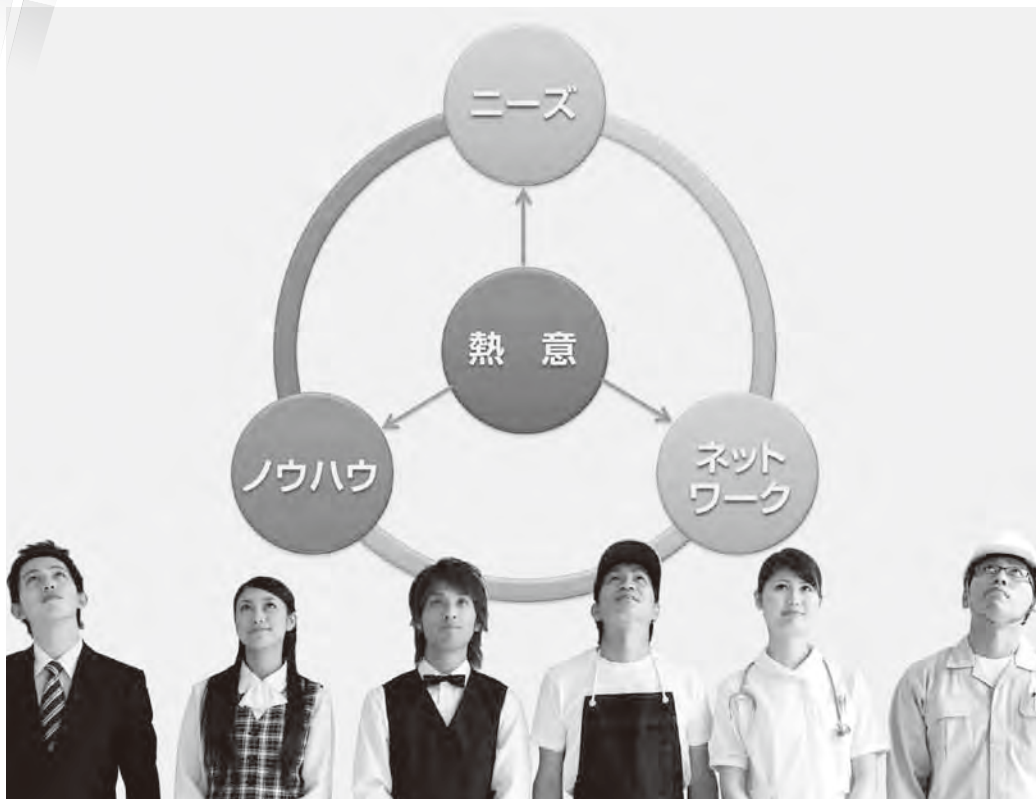
ゴリラはあいさつをするときや、遊びや交尾に仲間を誘うときに相手に近づいてじっと顔を見つめる。すると相手もその顔を見返し、しばし互いに見つめ合う。これはサルには決して起きない。サルにとって相手を見つめるのは威嚇になり、強いサルの特権だから、弱いサルは目をそらさなければならない。

人間はゴリラと同じように見つめ合うが、その際少し距離を置く。それは相手の目の表情を読むためである。実は人間の目だけに白目が発達しており、かすかな目の動

きや視線の向きを察知できる。白目のないサルやゴリラにはこれができない。人間は対面して目の動きを指標に相手の気持ちを察知する共感能力を発達させたのだ。

対面コミュニケーションは相手に同調を誘い、一体化した行動を引き起こす。その体験は互いの間に信頼関係を作る。実は、化石人類の頭骨の大きさから、人類は160人に至るまでに10~15人、30~50人という集団段階を経たことが推測できる。この集団はそれぞれ、会社の室や課、部といった単位に匹敵する。10人程度の集団は、毎日顔を合わせていれば言葉で説明することなしにすばらしいチームワークを発揮する。30~50人は、顔を記憶でき、誰かが欠ければすぐにわかるし、意思統一が図れる集団である。そして160人は無条件で信頼できる人の数、すなわち社会資本である。

それらはすべて、言葉ではなく対面交渉によって築かれた人間関係だということを忘れてはならない。人間はまだ言葉を使いきれていないのだ。



少子高齢化時代の新ビジネス

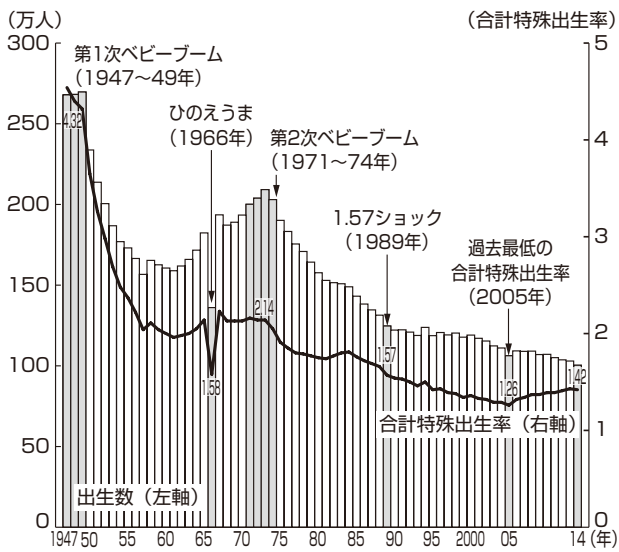
総合研究所 主任研究員 森岡 功

日本の人口は2011年以降、減少しており、「少子高齢化」時代が本格的に到来している。

少子高齢化の進行は、経済活力を損なうものとしてマイナスに捉えられがちである。一方で、旧来のビジネスモデルでは対応できない「新たなニーズ」を見つけ出すことも可能と考えられる。

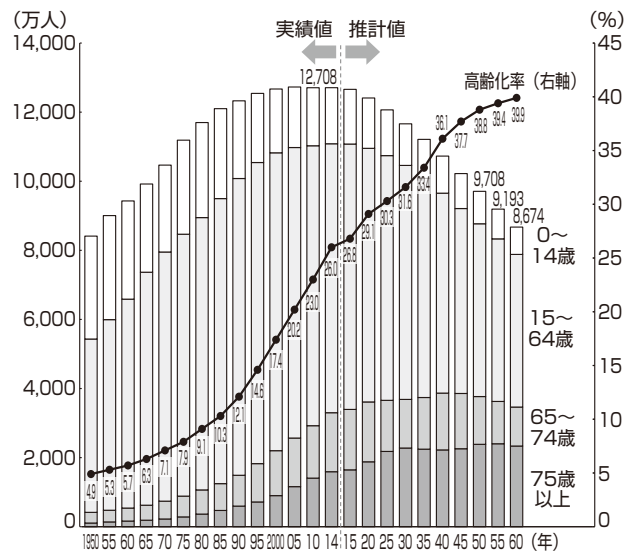
本稿では、中小企業の動きに限定し、少子高齢化時代の新たなニーズにうまく対応し成功している企業の事例に基づいて、どのような取り組みが有効なのかを整理する^(注1)。

図-1 出生数および合計特殊出生率の年次推移



資料：厚生労働省「人口動態統計」

図-2 高齢化の推移と将来推計



出所：内閣府『平成27年版高齢社会白書』

少子高齢化とビジネスの現状

まず、統計データに基づき、少子高齢化の現状と背景、拡大する少子高齢化関連の市場を概観しよう。

進展する少子高齢化

総務省「人口推計」によれば、日本の人口は、これまで1億2,800万人前後で横ばいを続けていたが、2011年以降減少している。

この要因として少子化がある。日本の年間出生数を見ると、第1次ベビーブーム期(1947~49年)に約270万人、第2次ベビーブーム期(1971~74年)には約200万人であったが、1975年に200万人を割り込んで以降毎年減少し続け、2014年は過去最少の100.4万人となっている(図-1)。

また、合計特殊出生率(15~49歳までの女性の年齢別出生率を合計したもの)を見ると、1950年以降低下傾向にある。2005年の1.26を底に、近年では上昇傾向が続いているものの、直近の2014年は1.42と

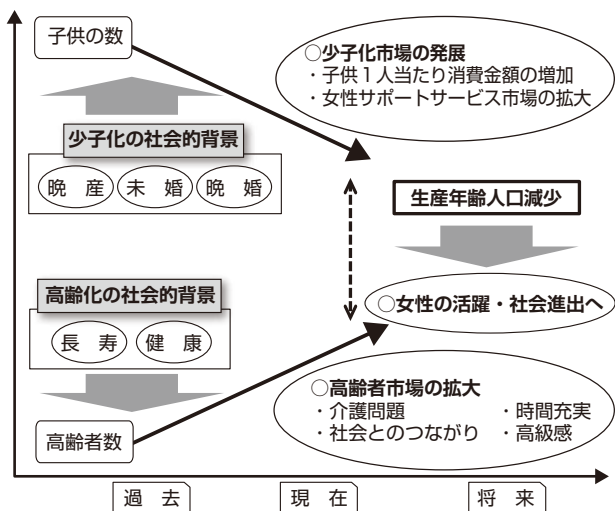
依然低水準となっている。これらの背景として、未婚化、晩婚化、晩産化の進展が挙げられる。

一方、高齢化について、内閣府『平成27年版高齢社会白書』で高齢化率(65歳以上の高齢者人口が総人口に占める割合)をみると、2014年は過去最高の26.0%に達した。2035年には高齢化率33.4%と3人に1人が高齢者になると見込まれ、2060年には39.9%にまで跳ね上がる見通しである。これは、団塊の世代と団塊ジュニア世代(1971~74年生まれ)といった人口のボリュームゾーンが高齢人口の核になっていくからである(図-2)。

人口学では、総人口のなかで65歳以上の高齢者の割合が増加することを「高齢化」という。そして、高齢者人口が全人口の7%を超えると「高齢化社会」、その2倍の14%を超えると「高齢社会」、さらにその3倍に当たる21%を超えると「超高齢社会」と呼ぶ。今でも一般的に「高齢化社会」や「高齢社会」という用語が使われるが、実際には2007年の時点ですでに「超高齢社会」に突入しているのである。

さらに、日本の少子高齢化の特徴として挙げられるのは、高齢化の早さである。高齢化社会から高齢

図-3 少子化と高齢化の関係性



出所：日本政策金融公庫総合研究所（2015）「少子高齢化時代の新ビジネス」『日本公庫総研レポート』No.2015-4（以下同じ）

社会への移行が他の欧米諸国と比べても非常に早い。つまり、世界で最も急速に「超高齢社会」に移行している国だといえよう。

少子高齢化によるビジネス環境の変化

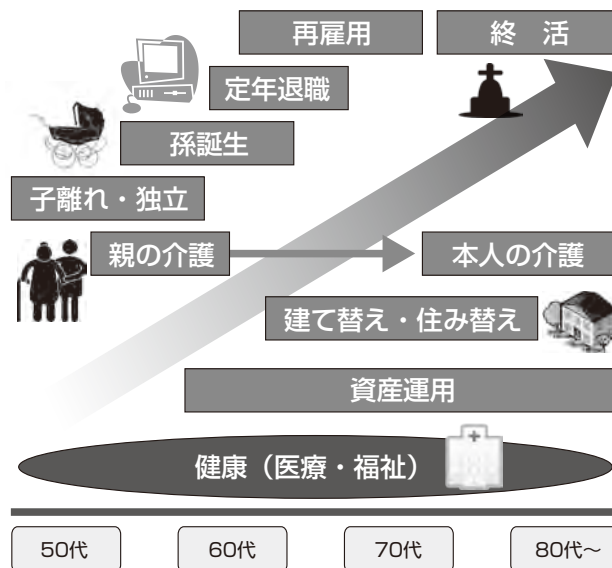
このように、少子高齢化が進展するなか、ビジネス環境にも変化が起きている。高齢者市場では、高齢者の生活や健康、福祉、介護といったニーズに対応したビジネスが注目されている。

また、少子化市場では、子供1人にかかる金額が増加し、子供向けの高価な製品・サービスが注目されているほか、保育や教育、働き手のサポート等、女性の社会進出を背景とする分野において、ソーシャルニーズが拡大している（図-3）。

高齢化に伴う新たなニーズ

一般的に「少子高齢化ビジネス」というと、高齢者を対象にしたビジネスが思い浮かべられる。それは、2007年からいわゆる「団塊世代」が定年退職を迎える時期に入り、積極的な消費活動が期待され、魅力的な市場を形成すると考えられたためである^(注2)。

図-4 年代・ライフイベント別高齢者ニーズ

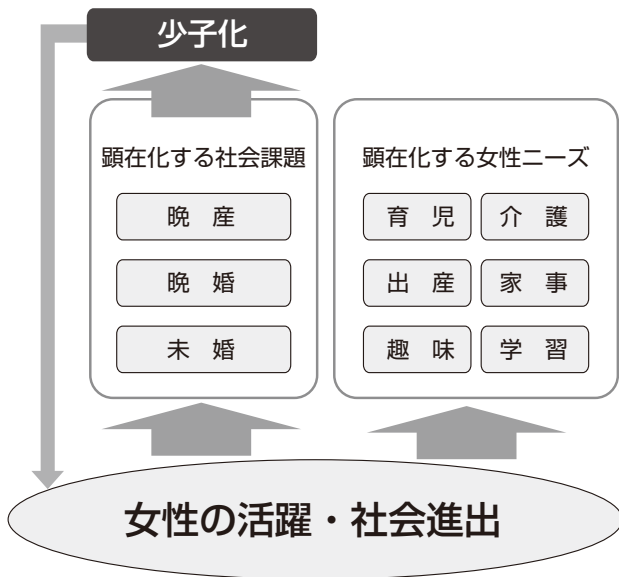


ただし、高齢者は「消費する存在」だけではない。定年後も嘱託等で働いたり、自宅で仕事を行う在宅ワークでさまざまな仕事に取り組む等、バイタリティーがある高齢者が多いことから、雇用・働くという面からも「高齢者市場」を捉える必要がある。

また、高齢者市場を正確に捉えるには、他の年代や属性との違い、ライフイベント、志向や消費・購買力に応じ異なるニーズを把握したうえでビジネスを検討する必要がある（図-4）。

このように、高齢者の増加に伴い拡大し続けている高齢者市場は、産業や企業にとって無視できない存在である。一例として、ロボット産業分野での市場推計をみると、経済産業省「2012年 ロボット産業の市場動向」によれば、2015年には1.6兆円の市場規模が20年後の2035年には9.7兆円になると推計されている。なかでも「サービス分野」がその半数以上の5兆円規模になると試算されている。このサービス分野のなかでも、「医療」「介護・福祉」「健康管理」「見守り・コミュニケーション」といった高齢社会に対応した製品・サービスの市場規模拡大が見込まれている。

図-5 女性活躍を背景に顕在化するニーズ



少子化・女性活躍に伴う新たなニーズ

「少子化」に関する市場としては、「子供向け市場」と「女性活躍市場」に分けることができる。

【子供向け市場】

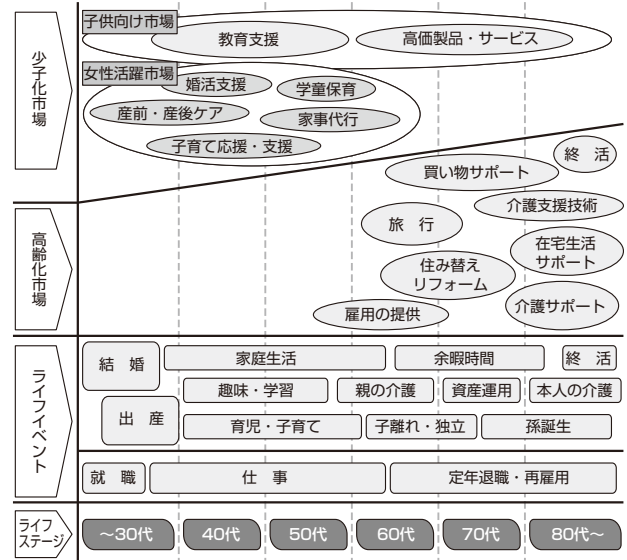
はじめに、「子供向け市場」をみると、子供の人数が少なくなり、子供1人にかかる金額が増加していることから、子供向けに高価な製品・サービスが提供されている。例えば、レジャー分野であれば体験型のテーマパーク、玩具分野ではゲーム機、学習ゲームソフト、教育分野では個別指導の塾やパソコン等を使ったマルチメディア教材、衣料分野では高級ブランド子供服等の製品・サービスである。

子供の両親と双方の祖父母が資金源となることから「シックスポケット」ともいわれ、すでに多くの大手企業が当該分野へ参入している。

【女性活躍市場】

次に女性活躍市場をみると、近年、日本では、生産年齢人口（15～64歳人口）減少による労働力の確保、男女共同参画社会の形成に向けた女性の活躍が推進されている。これに伴い、少子化の背景にある

図-6 少子化対策と高齢化のビジネス



「未婚化」「晩婚化」「晩産化」といった社会的課題が顕在化するとともに、働く女性のさまざまなニーズが顕在化しつつある（図-5）。

この結果、出生率を高めることを念頭に置いた「婚活の支援」や労働者の育児をサポートする「子供の保育支援」、仕事と家庭を両立させるための「家事の代行市場」もみられるようになってきている。

このように、少子高齢化社会への変化は現在進行形の状況にあり、社会的課題や市場ニーズも変化しており、新たな技術やサービスが今後も次々と誕生していく可能性がある（図-6）。こうした変化を素早く捉え、フットワーク良く適応していくには、発想の転換やスピーディーな経営判断が求められており、中小企業が活躍する可能性が充分にあると考えられる。

少子高齢化時代の新ビジネスの戦略

以下では、少子高齢化時代の新たなニーズにうまく対応し成功している企業のインタビューに基づき、少子高齢化時代における新ビジネス（以下、「少子高

齢化ビジネス」と呼ぶ)の特徴や、中小企業が取り組んできた戦略を分析する。

事例からみる少子高齢化ビジネスの特徴

ソーシャルニーズが高く、「ニッチ」な分野

少子高齢化は前述のように、日本の大きな社会的問題である。そこで生まれるさまざまな問題の解決につながる取り組みは、ソーシャルニーズへの対応といえ、社会的な貢献も期待されている。

一方で、少子高齢化ビジネスは以前から注目されているものの、まだまだ未開拓で発展途上の市場といえる。

このような市場は、「既存市場とは異なる特定の用途・目的に特化したビジネス」、または「潜在的であるがゆえにビジネスとしてほとんど取り組まれてこなかった新しいビジネス」ともいえ、最初はなかなか社会的な認知を得られにくい分野だといえる。そのため、時には「怪しげなビジネス」と誤解されることもある。

ただし、一定の社会的認知を得ることができれば、「大義」があるだけに、次の事例のように、自治体等の行政やマスメディアの注目を集めやすいだろう。

NPO法人マドレボニータ〔産後ケアのサービス〕

吉岡代表は、1998年3月に出産した際に、産後の心身の辛さを体験した。そこで、産後の女性の健康をサポートする仕組みが日本にはほとんどないことを知り、「産後はダイエットではなく、リハビリ・セルフケアが必要！ 家族の幸せは母親の心身の健康から！」と考え、産前・産後に特化したヘルスケアプログラムの開発・研究と実践を重ねた。

現場で研究・改良を重ねたプログラムは、多くの産後女性の支持を受けた。こうして、産後のヘルスケアの社会的な必要性を実感し、2007年11月に同法人を設立した。

同法人はマスメディアによる取材や大企業からの協賛を得たことで認知度が向上し、教室の開催拠点も増加した。

手間がかかり、きめ細やかな対応が必要

少子高齢化ビジネスは潜在的な成長が強く期待されており、健康食品の販売や高齢者向け住宅等、さまざまな事業領域で多くの大企業が積極的に参入している。大企業との競合を回避しようとするれば、中小企業が取り組む事業領域は、「ニッチな分野」になる傾向がある。このような大企業が参入しにくい分野の特徴として、「事業の実施に手間がかかる」という点が挙げられる。

また、少子高齢化ビジネスは、一般的に社会的・肉体的弱者と想定される高齢者、子供、女性等を対象とするものが多い。このため、きめ細かいサービスや安全上のリスク管理等が重要となる。

例えば、介護が必要な高齢者を対象とした介護旅行の事業では、次の事例のように、安全面や健康面できめ細かいサービスが必要であるとともに、旅行中のリスク管理面も重要となる。

(株)SPI あ・える倶楽部〔介護旅行〕

篠塚社長は、自身が添乗員をしていたときに、「急速な高齢化の進行で旅行業界におけるシニア市場が拡大しているが、健康に不安を抱えたシニア層を対象としたサービスは不足している」ということを現場で実感していた。そうしたときに、社長が添乗員時代から付き合いのあった80歳過ぎの顧客が眩つぶやいた、「どんなに好きな旅行でも、いつか自分の荷物が持てなくなったら、諦めないでね…」という一言が、高齢者向けのトラベル・サポート・ビジネス（介護旅行サービス）に取り組むきっかけとなった。

1995年ごろから高齢者向けの介護旅行サービスの検討を開始したが、介護を必要とする旅行

図-7 事例からみた少子高齢化ビジネスの特徴

(1) ソーシャルニーズが高く、「ニッチ」な分野

- 少子高齢化時代に求められる「社会性の高さ」
- 「ニッチ」な分野
- 最初に認知度向上が重要

(2) 手間がかかり、きめ細やかな対応が必要

- 手間がかかる「ニッチな市場」
- きめ細やかさが求められる
- 「手間がかかり、きめ細やかさが求められる」ことが参入障壁に

少子高齢化市場の特徴を踏まえたうえで、中小企業としてのアプローチを検討

サービスは手間がかかりリスクが高い等の理由から難航した。その後、98年の長野パラリンピックでの障がい者の活躍により、旅行を希望する障がい者が増加したため、介護旅行サービスを地道に進めてきた同社への依頼が増えることとなった。こうして、「ケア（人に触れる）付き旅行サービスプランを可能にする」というコンセプトの下で、介護が必要な高齢者等を対象に、「トラベルヘルパー（外出支援専門員）」が同行して国内外を旅行する介護旅行サービスを本格的に開始した。

現在の同社のサービス範囲は介護旅行だけではなく、墓参り、観劇、車の運転代行、買い物支援等と多岐にわたっている。こうしたサービスメニューの拡大およびサービスのきめ細やかさにより、同社の顧客満足度は高く、一度利用した顧客がサービスを再度利用してくれるリピート率は約7割に達している。

このように、事業を展開するうえで、少子高齢化ビジネスは手間がかかり、きめ細やかな対応が求められるため、通常のビジネス以上に配慮とノウハウが必要となる。ただし、そのような負荷をすべて価格に反映させればコスト高になり、顧客獲得は難し

くなる。このような少子高齢化ビジネスの特徴を踏まえたうえで、中小企業として、どのようなアプローチが有効なのかを検討する必要がある（図-7）。以下、具体的にみてみよう。

ビジネスの着想とノウハウの確立

少子高齢化市場においてビジネスを生み出すためには、潜在的なニーズを的確に捉えた、独自の魅力を有する事業を策定する必要がある。

少子高齢化市場への参入に当たり、ビジネスニーズのある分野をいかに見つけて取り組むかが最初の課題となる。その場合、二つのアプローチが考えられる。一つは、創業者の実体験等を基に、ベンチャーとして事業を起こすアプローチである。もう一つが、すでに企業経営を行っている場合は、自社の強みや特色を活かすことのできる事業分野を活用するというアプローチである。

そのうえで、これらの新しいビジネスが顧客に受け入れられるために、事業運営のノウハウの確立が必須となる。

ニーズの発見とビジネスの着想

少子高齢化市場は、衣食住等のあらゆる分野にかわり、潜在的な成長性が高いと期待されている。

ただし、そのような特徴をもつがゆえに、何が有望なニーズかを見極めるのは容易ではない。

この点については、次の事例のように、介護や子育て等の創業者自身の実体験から、ニーズの発見に成功している例が多い。こうしたケースでは、自分や家族がどのようなサービスを必要としていたかが明確に認識されているため、実際のビジネスの内容を具体的に想定しやすいという面がみられる。

㈱ペアーズ〔家事代行サービス〕

高橋専務は都内の短期大学を卒業後、母親が経営する企業に勤めていたが、香港企業の営業周りをしていたときの縁でヘッドハンティングを受け、1995年から商社のマーケティングマネージャーとして夫とともに香港に赴任した。

そこで出産した際に、フィリピン人のメイドを雇うことにした。初めは不安に思っていたが、時間が経つにつれて信頼が芽生え、精神的・肉体的にも安定して仕事・生活ができるようになった。

99年に帰国して日本でメイドサービスを探したが、ハウスクリーニングや家政婦は存在したものの、メイドサービスは存在しなかった。また、家政婦をあっせん斡旋するだけの家政婦仲介業しかなく、費用もかかるため裕福な人しか利用できない状況であった。

そこで、香港のように若い夫婦からシニアまでが日常的に使えるメイドサービスが日本になら自分たちで「日本の暮らしの新しいインフラ」を創ろうと考え、日本初の家事代行サービス業を開始した。

また、既存事業を有する経営者が、現在の事業運営の経験を通して、ニッチな事業の「芽」を見つけ取り進む例もある。

少子高齢化市場は、ニッチな分野ゆえに認知されるまでに時間がかかる傾向があり、長期的で粘り強

い取り組みが必要とされる。このため、こうした自身の実体験に基づく問題認識は、同分野に粘り強く継続的に取り組む動機づけの要因として、重要な役割を果たしている。

事業展開のための独自性とノウハウの確立

事業分野を策定した後、事業展開において自社の競争優位性を築くために、独自性とノウハウの確立が必要になる。これには、二つのタイプがある。

【新規性の高い事業（專業系）】

新規性の高い事業としては、増加する高齢者の健康や働く意欲への対応、子育て中の女性のための支援等、少子高齢化が進展するなかで「新たに生まれてきたニーズへの対応」といった特徴がある。

このようなケースでは、次の事例のように、創業者自身が、その周辺での少子高齢化の進展で生まれた新しいニーズを感じとり、新たな製品・サービスの創出に取り組んでいる事例が多い。

㈱AsMama〔子育て支援サービス〕

甲田社長は、退職後に通っていた職業訓練校で、出産・育児を理由に働きたくても働けない女性が多くいることを知って衝撃を受けた。そこで、育児も仕事もやりたいことも叶えられる社会づくりを目指して、地域で子育てについて頼れる仕組みを作るべく創業した。

2011年4月から、子育て中の母親のニーズにあわせて支援を行いたい人を見える化しようと「ママサポーター制度」を開始した。従来、依頼したい親がママサポーターに電話やメールで直接連絡をしていたが、都合がつかない場合はあらためて別の人を探さなければならず、効率が悪かった。そこで、2013年4月、Web・モバイルを利用した、「助けてほしい人と助けてあげたい人を、安心安全に、気兼ねなくつなぐ」オンラインシステムとして、「子育てシェア」β版の提供を開始した。これにより、子育て中の親が、

いざという時に子供の送迎や託児をお願いできる知り合いやママサポーターをインターネット上で簡単に見つけて依頼できるようになった。

一方で、事業としての新規性が強いがゆえに、一定の社会的認知を獲得するのに時間がかかってしまう。ただ、競争相手がまだ登場していない、または少ないため、独自性を培ってノウハウを確立するための時間やチャンスは比較的ある。つまり、小さくても新たな市場で素早く事業展開を図り、先行者利益の獲得を目指すことが求められるだろう。

【既存事業に新たな価値を付加した事業（副業系）】

すでに何らかの事業活動を行っている場合は、次の事例のように既存事業の製品やサービスを少子高齢化市場のニーズに合わせ、他社との差別化を図っているケースがみられる。

（株）三喜有〔高齢者向けネットスーパー〕

同社は、富山県内の3市に地産地消の地域密着型スーパーマーケットを5店舗運営している。この地域では、スーパーに行くのに1時間以上かかる集落もあり、「買い物弱者」が問題となっていた。

こうした買い物弱者の対策として、先代社長は、「2～3年は赤字でもよいから地域貢献に徹しよう」と決断し、取り組んだのがネットスーパー事業である。

2011年3月に開始した当初は、地元ではネットスーパーの認知度が低く、会員数がなかなか増えなかったが、買い物弱者への対策という観点から自治体の協力が得られたこと等で登録者が増加した。

ネットスーパーでの注文方法としては、パソコンの利用が一般的だが、高齢者はパソコンに疎い場合が多い。そのため、2013年9月、NTT西日本との協業により、自宅のテレビでも注文

ができるようにした。

同様の事例企業は他にもあり、いずれも地方の建設業、スーパーマーケット業、パソコン教育事業など、少子高齢化の影響で一般に苦境に立たされるとされる業界である。このため、いずれの企業も危機感をもって新事業の「芽」を探していた。その芽が何かを考えるうえで、少子高齢化時代ならではの社会的課題に気づき、その課題解決のために既存の事業分野で何ができるか、熱意をもって考えた末の新事業といえる。この場合、既存事業で培った信頼性やリソースおよびノウハウが活用できるので、ビジネス化に至る時間を短縮することが可能となる。

以上を踏まえると、どのように競争優位性の構築を図るのかについて、図-8のように整理できる。

同図で示すように、ノウハウを確立して競争優位性を構築するためには、次のポイントがある。

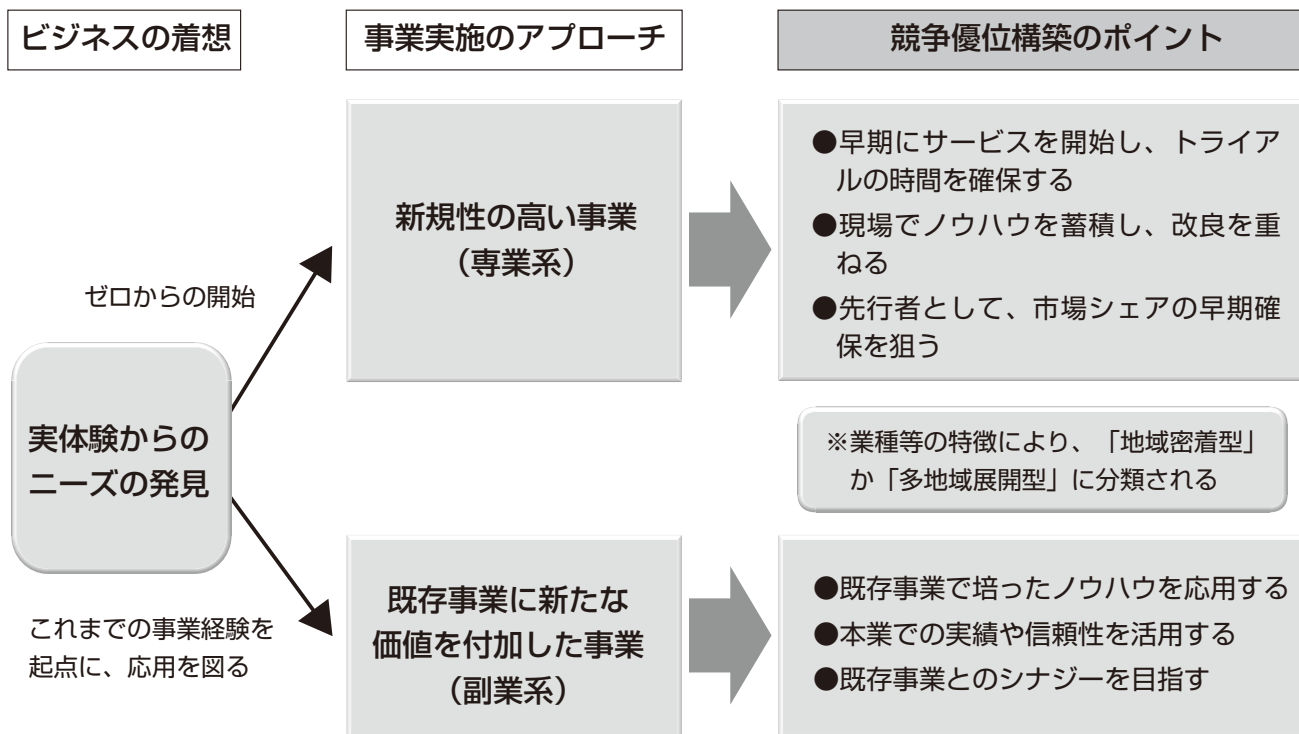
「新規性の高い事業」の場合は、早期に事業を立ち上げて、まずはサービスを開始して様子を見る。次に、技術やノウハウの蓄積を続けて改良を重ねて、先行者として市場シェアの早期獲得を狙う。

一方、「既存事業に新たな価値を付加した事業」の場合は、事業展開において、まずは既存事業で培ったノウハウを活用・応用する。さらに、既存事業で培ってきた実績や信頼性を活かし、新事業を続けるなかで、既存事業とのシナジー効果が得られるように工夫を行う。

連携体制の構築、資格制度等の整備

少子高齢化ビジネスを立ち上げて軌道に乗り、安定的に運営できるようになると、それが新しいタイプの事業であればあるほど、事業分野自体の認知度と信頼性を高めるための方策が必要となる。事例企業においては、事業分野の認知度向上、信頼の獲得、自社の競争優位性の確立を目指して、さまざまな形で他者との連携を図る動きがみられる。

図-8 ビジネスの着想からノウハウの確立へ



大企業・専門家、行政との連携

大企業・専門家との連携は、当該企業の信頼性と知名度を高め、それによって集客を見込むことができるという利点がある。この他にも、次の事例のように、技術面での協力やノウハウの移転を受けることができる点でも有効な方策と考えられる。

(株)ウォンツ・ジャパン（認知症予防のためのICT教育）

同社は、中高年を専門に「生活に役立つiPad&パソコン教室」をコンセプトとして、直営の教室で少人数制の講座を開いている。近年、「夫婦二人暮らし、または一人暮らしの高齢者」の受講者が増えてきたことから、パソコンの使い方を学ぶことが認知症予防につながるかと考えた。

そこで、教育の質を高めるために、東京大学高齢社会総合研究機構の연구원など認知症予防

の専門家に相談して、2011年から「認知症予防」という新たな付加価値をつけたiPad講座とパソコン講座の開発に取り組んだ。

その翌年、2012年に認知症予防のためのICT×認知症予防「脳×元気プログラム」を開発。まずは、パソコン講座を開始し、そして2015年よりiPad講座を開始した。

脳×元気プログラムは、少子高齢化により集客が難しくなり、パソコン教室の運営が容易でなくなっている現在、高齢者にアピールする有力な学習コンテンツとして注目を浴びている。

大企業・専門家との連携は、少子高齢化ビジネスに限らず有効であるが、特に少子高齢化ビジネスにおいては高齢者や母親等、ターゲット層に対し有効な影響力をもつと考えられる協力先を選定することも重要となる。

また、行政の発行物等で紹介されることや、自治体の施設を使う等の形で事業を行うことでも、顧客からの信用を得ることができる。

参入希望者や同業他社との連携

事例企業のなかには、同分野への参入を希望する他社に自社の蓄積したノウハウを提供するケースのほか、次の事例のように、自社が中心となり、協会を立ち上げるケースがみられた。

(株)出前美容室若蛙〔高齢者向けの理美容サービス〕

同社は、福祉美容サービス事業会社であり、高齢者や障がい者を対象とした「福祉美容室」の運営と「外出が困難な方、施設にご入居の方」を対象に、美容師が訪問してカット等の施術を行う「訪問ヘアサロンサービス（訪問美容）」を提供している。

「福祉美容室」に関しては、この美容室で3年以上の勤務経験があり、その料金体系とサービスレベルを維持するという条件をつけてのれん分けも行っており、現在、横浜に2店舗、東京に1店舗が独立している。

2006年、訪問美容の普及を図ることを目的に、同社が中心となって関係者と協力してLLP全国訪問理美容協会を設立した。これにより、訪問美容を目指す人向けに、ダイレクトメールの送付方法や業務委託契約書の作成等、必要なすべてのノウハウの提供が可能になった。また、訪問理美容師の養成講座および研修、現場での実習同行、さらに訪問美容の営業に役立つ情報の提供等も可能になっている。

いずれの場合も、新しい市場であるために、社会的に認知度の向上が必要であり、当該分野の市場全体を拡大するという目的からの取り組みである。

また、協会を立ち上げて主要企業に加盟を促すこ

とで、新たな市場で提供されるサービスの質を一定に保つ、言い換えれば、一定の質を確保しない後発企業の参入を防ぐという効果も期待できる。

新しい分野に関与する企業が一定以上に増えれば、業界として法改正等を行政に求める場合にも役立つとも考えられる。

資格制度等を通じた連携

資格制度や認定制度等を設けて、人材育成や組織の連携体制の構築を目指す事例も多い。少子高齢化ビジネスにおける対人的なサービスの提供では、優秀な人材が必須となることから、次の事例のように、継続的な人材育成を目的とした資格制度の整備やフランチャイズ制度の展開がみられる。

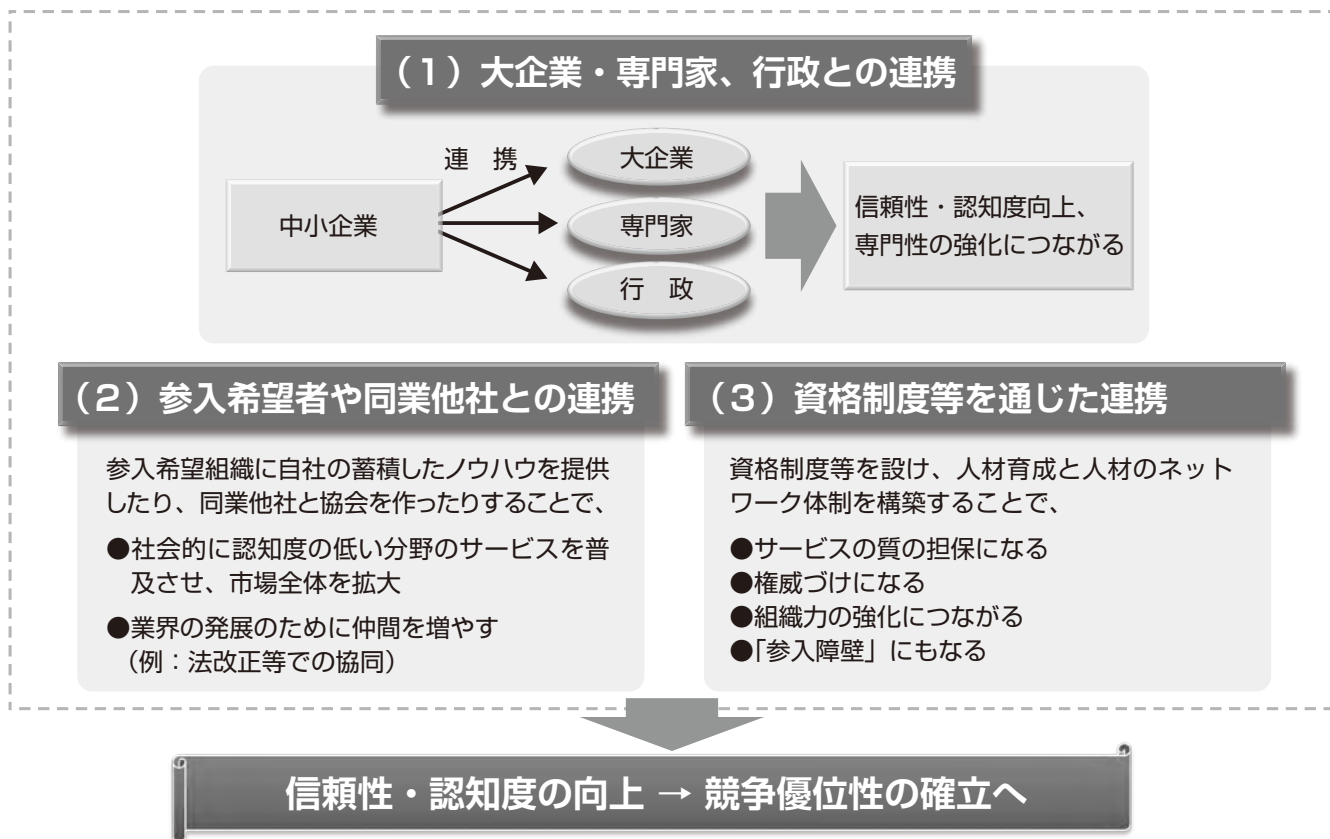
(株)イシド〔そろばん教育による子供の能力開発〕

同社では、子供の能力を伸ばすために必要な要素は、「本人の頑張り×保護者の応援×教師の教え方」だと考えている。3者それぞれの頑張りによる相乗効果が、子供の能力開発には必須であるとして、特に教師の育成に重点を置いており、「教師としてのマインド醸成」と「指導技術の伝承」を重要視して進めている。

教師の「質」を担保し、育成を図るため、初級・中級・上級という3段階の資格制度の整備を進めており、資格取得後も教師のレベルを保つために、1年間かけて定期的に研修を行っている。こうして教師の育成に力を入れてきた結果、生徒や保護者から「そろばんを習いに来ていたのではなく、イシドさんが教えてくれるから通わせている」と言われるようになり、生徒や保護者から信頼を得ている。

こうした自社のノウハウを基に、創業社長が全国珠算連盟を立ち上げ、珠算教育の普及と発展を目的として珠算教師を育成し、検定などの資格認定を行っている。また、2006年ごろから

図-9 連携アプローチ



はフランチャイズ (FC) 事業を開始し、加盟教室への教育ノウハウの提供を行うなど、事業展開を進めている。

これらの取り組みは、人材育成を通して当該分野の認知度や市場の拡大をも狙った場合もある。さらに、こうした手法により当該分野の市場が拡大したときに、資格制度等を制定した企業は、それらの制度の存在によって権威づけられ、信頼性が強化されることも見込まれる。

つまり、資格制度等の制定を通じ、当該企業は、人材の確保と市場拡大を目指すとともに、この制度に関係する企業の信頼性を高めているのである。

資格制度等を通じた連携のアプローチは、図-9のように整理できる。

少子高齢化ビジネス成功のための「4つのN」

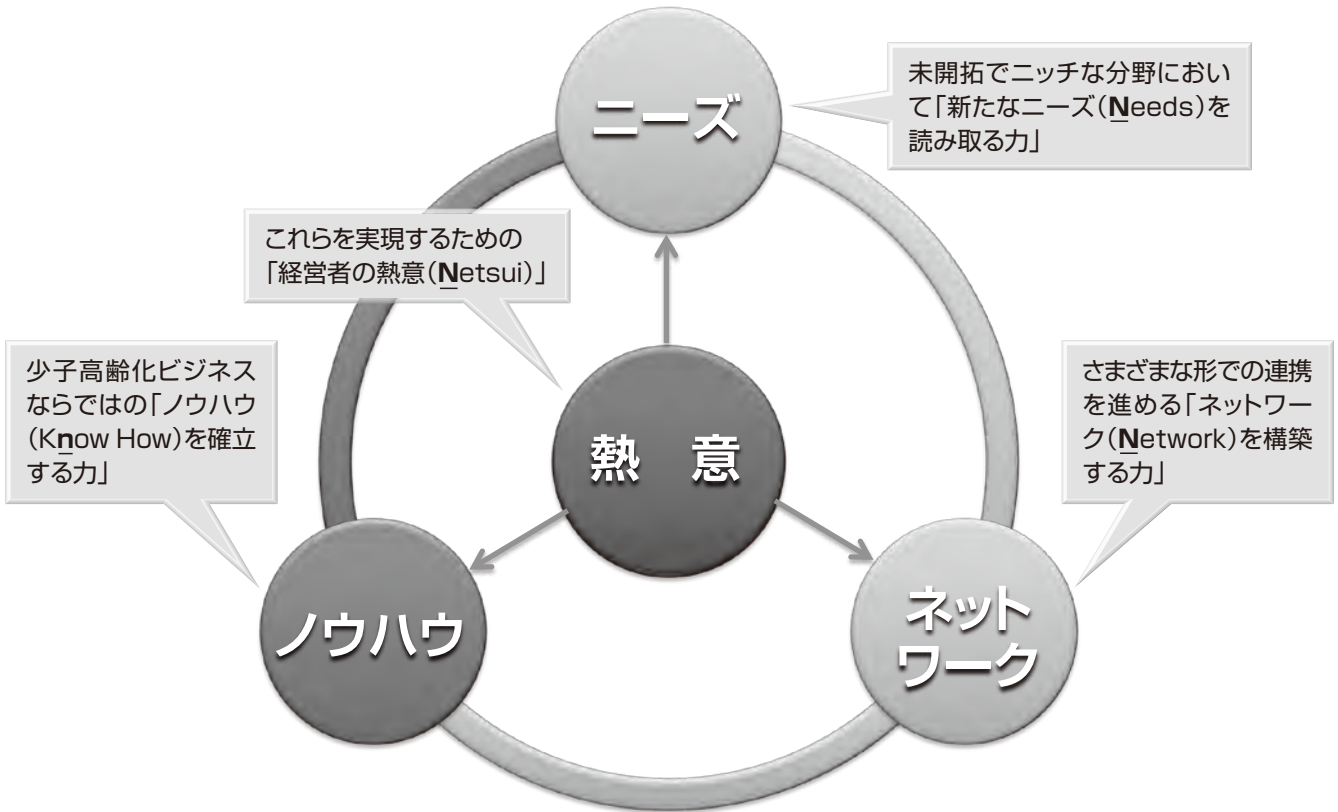
以上を踏まえて、少子高齢化ビジネスにおける成功のポイントをあらためて整理する。

第1に、少子高齢化時代だからこそ求められている、**未開拓でニッチな分野において「新たなニーズ (Needs) を読み取る力」**が必要である。このニーズを見誤るとビジネスとしての成功は覚束ない。

第2に、把握したニーズに対応するビジネスモデルを構築するためには、**少子高齢化ビジネスならではのきめ細かい「ノウハウ (Know How) を確立する力」**が不可欠である。

第3に、新たなビジネスの認知度を高めていくうえで、**さまざまな形での連携を進める「ネットワーク (Network) を構築する力」**が鍵を握ると考えられる。

図-10 少子高齢化ビジネス成功のための「4つのN」



ただ、これだけでは少子高齢化ビジネスの成功にたどり着くには十分ではない。これらを生みだし、持続させるのになくなくてはならないのが、**新分野を切り拓いて社会的認知を勝ち得て事業として成功させようとする「経営者の熱意 (Netsui)」**である。

少子高齢化ビジネスは新しい分野であるがゆえに、最初は理解を得られにくい面があり、事業としても手間がかかるため、通常のビジネスを始める以上に強い「熱意」が必要となる。筆者は、過去に多くの企業取材してきたが、実際、今回取材した企業の経営者からは並々ならぬ熱意が感じられた。それは、少子高齢化という喫緊の社会的問題に対応しているという大義があるからとも考えられる。

以上から、中小企業が少子高齢化ビジネスに取り組むうえで、「4つのN (ニーズ、ノウハウ、ネットワーク、熱意)」が重要だといえよう (図-10)。

(注1) 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㈱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.2015-4「少子高齢化時代の新ビジネス」(2015年6月)を再構成したものであり、詳細な事例等は同レポートを参照されたい。

(注2) 第一生命経済研究所「100兆円の高齢者消費の行方」(2011年12月9日発表)で、インパクトのある「100兆円」というキーワードが話題になったことにもよる。また、内閣府「国民経済計算」(2011年)の家計最終消費支出額を、総務省「家計調査」の年齢階級別消費支出規模の比率で按分した高齢者世帯の消費支出規模と最終消費支出額比率の推計をみると、高齢者世帯の年間最終消費支出額は、2011年に101.9兆円と、全世帯の家計最終消費支出額の44.3%に達している。今後、高齢者世帯が家計消費全体に及ぼす影響は一層大きくなることが予想される。

どう考える？ 中小企業への就職、大企業への就職

第4回
(最終回)

大企業への幻想・中小企業への 先入観を払拭する情報の大切さ

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

「この子には、しっかりとした教育を受けさせて、将来、安定した大企業に入ってもらいたい」とは、教育熱心な親御さんがよくいう言葉である。なるほど、“安定”は、大企業の代名詞のようだが、ここ10年以内に、かつて世界一だった某国の自動車メーカー・電子部品メーカー・国際的大銀行などでさえ、^{はたん}破綻の危機に瀕したことは記憶に新しい。一方で、わが国では、創業以来数百年も続く中小企業を、意外に多く見つけることができる。これは前出の親御さんたちにも是非知ってほしい事実だ。そんな意図から、本連載では、これまで注目されてこなかった“働く場としての中小企業の隠れた魅力”について取り上げてきた。最終回では、中小企業特有の弱みにも触れたうえで、改めて“魅力”を整理して連載をむすぶこととしよう^(注)。

大企業と比較した 働く場としての中小企業の弱み

本連載では、これまで注目されてこなかった中小企業の魅力について述べる機会が多かったが、何事も良い点ばかりではなく、中小企業にも、もちろん、さまざまな課題がある実情について、ここで言及しなければならない。

この点は、多くの中小企業の働き手においても自覚されており、以下のように大企業と比べた中小企業の弱みが挙げられている(図-1)。

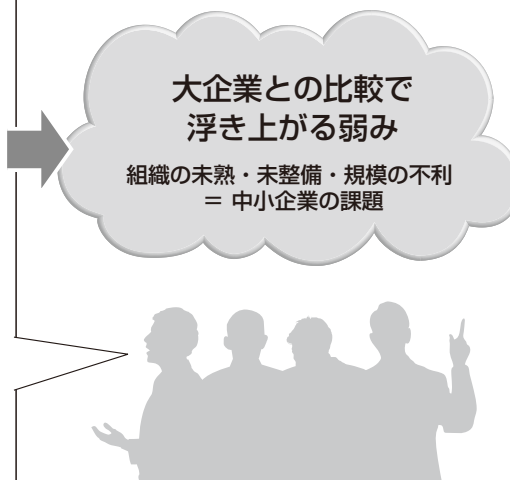
例えば、福岡の男性50歳は、「大手ならビッグプロジェクトが担当できるし、その達成感は大きい。

給料も高いに越したことはない」といい、一般的な大企業のメリットである“大きな仕事”“厚い待遇”への^{せんぼう}羨望と、中小企業における若干の物足りなさが感じ取れる。こうした心情からか、福岡の男性42歳は、「(就活生に助言をするなら)行けるものなら一度は大きい企業に行けという。中途では入れない」という。中小企業の魅力は認めるものの、新卒時しか大企業に入るチャンスはないから、最終的には中小企業に入るとしても、大企業勤務の恩恵を享受してからにすべきとの見解である。

また、本連載中、中小企業における昇進・昇格のしやすさを取り上げた際に、社内に競争相手が少ないためチャンスが大きいことを既述したが、このこ

図ー1 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～「大企業と比較で浮き上がる弱みと課題」

- ◆大手ならビッグプロジェクトが担当できるし、その達成感は大きい。給料も高いに越したことはない。(福岡・男性・50歳)
- ◆行けるものなら一度は大きい企業に行けという。中途では入れない。(福岡・男性・42歳)
- ◆今の会社には同期がいないので、競い合う人がいない。(福岡・男性・28歳)
- ◆大企業ではいろんな部署があるので、いろんな経験ができる。自分より優れている人に出会える。(奈良・男性・40歳)
- ◆次期社長は息子の常務だが、社内で評判が良くない。この人がトップになると雲行きも怪しくなる。(福岡・男性・28歳)
- ◆組合がない。ワンマンな社長がいる同族会社なので、誰も意見が言えない。忙しくて休みなしで、残業代を出しすぎたからボーナスを出せないといわれたことがあった。(宮城・女性・40歳)
- ◆中小企業はアットホーム。ただ、一回人間関係が崩れると大変そう。社員数が少ないと、異動しても顔を合わせる。また、小さい企業だと、何でも屋になって、事務的な煩わしいことをやらされる。(宮城・女性・29歳)
- ◆大企業は国がつぶさないが、中小企業だと助けてくれない。大企業社員は切られても、ある程度退職金をもらえるが、中小企業だと多分出ない。(宮城・男性・44歳)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業就業者インタビュー調査」(2014年)より、筆者作成(以下同じ)

とを逆に捉える向きもある。すなわち、福岡の男性28歳は、「今の会社には同期がいないので、競い合う人がいない」といい、奈良の男性40歳も「大企業ではいろんな部署があるので、いろんな経験ができる。自分より優れている人に出会える」というように、互いに高め合い切磋琢磨するライバルの不足を嘆いている。競争相手が少ないことも、見方を変えれば、弱みの一つになるということだ。

同様に、中小企業においては、広い裁量や仕事の幅が与えられ、働き手が多能化できるという長所について既述したが、この点も逆に捉えると、宮城の女性29歳がいうように、「小さい企業だと、何でも屋になって、事務的な煩わしいことをやらされる」という不満にもつながる。もう一つ、「中小企業はアットホーム。ただ、一回人間関係が崩れると大変そう。社員数が少ないと、異動しても顔を合わせる」というように、とくに女性にとって気苦労の多い、狭い社内での人間関係に関する心配事が指摘されている。

さらに、本音の話として、福岡の男性28歳は、「次期社長は息子の常務だが、社内で評判が良くない。この人がトップになると雲行きも怪しくなる」といい、宮城の女性40歳も「ワンマンな社長がいる同族会社なので、誰も意見が言えない」などと、同族経営のため、資質に問題がある後継者でもトップになってしまうという問題や、絶対的なオーナー社長によるワンマン経営の弊害なども懸念されている。

そうした問題に対しても、組合があれば多少なりとも抵抗できるどころ、中小企業では組合がない例も多く、人事や経理の手続きが不透明であるなど、組織上の未整備も克服しなければいけない課題である。

最後に、切実な声として、宮城の男性44歳は、「大企業は国がつぶさないが、中小企業だと助けてくれない。大企業社員は切られても、ある程度退職金をもらえるが、中小企業だと多分出ない」といい、万が一、倒産に至った場合の救済策の不備について不安を口にしている。

このように、中小企業には、規模や企業体力の面

での不利、組織上の未熟・未整備という課題が多く挙げられる。もちろん、一経営者の力ではいかんともしがたい問題もあるが、なかには、正面から取り組むことで克服可能、もしくは緩和できる課題もある。中小企業の経営者には、こうした声が社員または求職者から投げ掛けられていることを十分理解のうえ、適切な対応をとることで、優れた人材を多く集める企業づくりを図ってほしい。

中小企業の役割 ～転職を前提とした生き方を支える受容体～

ここまで、働く場としての中小企業の魅力と課題について、多様な切り口から紹介してきたが、最後に、個々の企業体としての中小企業の魅力というよりも、「中小企業という存在が果たしている役割」について取り上げる。その役割とは、転職を前提として就職する働き手に対し、多様な就業機会を提供すること、つまり、中小企業という存在が、転職を前提とした生き方を支える受容体になっているということである。

例えば、福岡の男性52歳が「大企業ベースでは、おいそれと転職できないが、中小企業ベースなら、転職しやすい。人生設計的には、幅広い選択肢をもてる」といい、茨城の男性32歳は、「“転職ありき”くらいの人なら、むしろ中小企業は良い。中小企業を乗り換えて、スキルアップして生きていった方が将来的に需要のある人間になれる」「中小でダイナミックに動いて、いつでも買ってもらえる人材になった方が良い」という考え方を示している。

確かに、大企業から大企業に飛び移って転職を繰り返す人材もいるが、非常にまれで、通常、そうした動きは前提にできない。しかし、中小企業が転職先だったら、そうした動きも自在にできる。転職志向者にとって受け皿的・受容体的な役割を中小企業が担っているといえる。

転職を一大事と考える向きもある一方、例えば、宮城の男性35歳は、「次に行きたい会社は、ベン

チャー“とかでいい”」というように、かなり軽い気持ちで転職している。ほかにも、福岡の男性42歳は、「何度も転職しているので何とも思わない。つぶれたら次に行けばいい」という考え方があるように、転職をステップアップの機会と考える働き手や、「つぶれたら次に」と、転職を全く厭わ^{いと}ない働き手にとって、中小企業という存在が総体として大切な受け皿になっている。

企業側の立場としても、福岡の男性39歳が代弁するように、「中小企業からすると、大手に勤めて研修を1～2年受けてきた人を中途採用するのが理想」という見解もあり、中小企業では、なかなか時間や手間をかけていられない新人教育を、大企業で十分に受けた後に転職して来てくれれば、大歓迎という。

ただし、無制限というわけではない。茨城の男性52歳が経験したように、「『あと10年若かったら採用したんだけど』とさんざんいわれた。やはり中小企業でも年齢制限がある。特化しているスキルがあっても年齢をみる」という。このように、転職を前提とした人生設計は、年齢を重ねると難しくなったり、景気変動に左右されやすく、不安定な面もあるが、中小企業という存在が、転職市場のメインプレーヤーの一つとして重要な役割を果たしていることは確かである。

本連載のむすびに ～適切な情報発信の大切さ～

本連載では、4回にわたり、中小企業と大企業への就職におけるそれぞれの魅力について、考察してきた。とくに先入観で見られがちな中小企業の情報を適切に伝える狙いがあるため、就職先としての中小企業の隠れた魅力に気付いてもらうべく特筆してきた。無論、中小企業にも多くの弱みがある。それら魅力と弱みは、改めて図-2のように整理できる。

折しも景気回復を背景に、大企業が採用枠を拡大し、求職学生の目はいっそう大企業に向いている模様だが、求職者には、どこまで現実が見えているの

図-2 働く場としての中小企業の特徴 ～五つの魅力と一つの課題

★ 地元密着型の生活重視のライフスタイルを支える

地方には、転職を回避できる就職先大企業が少ない。地元志向の優秀な学生は中小企業に集まる。

★ 小さい組織ゆえの昇進・昇格・枢要な地位獲得のチャンス

社内の競合が少ないという“逆スケールメリット”あり。昇進期待は、各社員の働く意識を高めてもいる。

★ 働き手の目から見て感じられる身近な経営・経営との一体感

経営トップとの活発なコミュニケーションは、透明性だけではなくモチベーションアップの効用もある。

★ 社内における高い自由度と自己実現・多様なスキル獲得

社内における自身の比重の大きさと、それに伴う裁量の広がり、多能化の豊富な機会がある。

★ 転職を前提とした生き方を支える受容体となる

一つの会社にとらわれない多様な職業・職種・職場を提供する役割を果たしている。

★ 一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は現実的な課題

ワンマン体制・ガバナンスの不備・組合なども含めた組織体制の未整備は、今後解決すべき課題である。

だろうか。

冒頭述べたように、日常、目立つ情報は、大企業に関するものばかりで、本来は身近であるはずの中小企業に関する情報があまり発信されていない。中小企業に関する正しい情報を、世の中に広く適切に伝えることが本連載の狙いである。いきおい中小企業側に立った論調になりがちだが、就職先として、大企業と中小企業の間で優劣をつけようという意図はとくにない。

就職口としての大企業の魅力はいうまでもなく、また、人材育成に関しても、長期の海外留学や研究機関への派遣、充実した研修専門施設などは、中小企業ではまずまねができない。いい古された感があるが、「寄らば大樹の陰」への信仰は根強く、先行き不透明な時代にあって、安定志向を強める若者を惹きつけるのは当然であろう。

ただし、“安定”は必ずしも大企業の代名詞ではなく、かつて世界一だった某国の自動車メーカー・電子部品メーカー・国際的大銀行などでさえ、経営破綻の危機に瀕した。わが国でも、数百～数千億円もの赤字を出し、厳しい状況に陥った大企業も複数あ

る。そうした企業は、社名こそ以前と変わらなくても、その中身では、事業の縮小・売却や大幅な人員削減が断行される例が今や珍しくもない。本文中でも指摘したが、すでに“大企業の社員=安定”という図式は、恒等式とは言い切れなくなっている。

むしろ、先般の世界的金融危機下においてさえ、人員削減をした割合が低かったのは中小企業の方だという調査結果もある。「人材」を「人財」と読み替え、人を大事にし、雇用優先を掲げる中小企業は、筆者が見ただけでも相当数にのぼる。こうした中小企業の真実は、これまで世間あまり知られてこなかった。隠れた中小企業の魅力を掘り起こすことで、求職者の方々が食わず嫌いになつたりしないよう、適切な情報を伝えることこそが肝要なのである。

本連載でお伝えしたことがその一助になれば、誠に幸甚である。

(注) 本連載は、筆者が作成を担当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.2014-6「働く場としての中小企業の魅力」(2015年3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36回

既婚女性の就労継続と 三世代近居の関係



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)。

2015年3月、少子化社会対策基本法に基づいて、少子化社会対策大綱が閣議決定された。総合的かつ長期的な少子化に対処するための施策の指針であり、およそ5年ごとに見直されている。

今回の見直しでは、世代間の助け合いを図ることを目的に、「三世代同居・近居の促進」が盛り込まれた。これまでも、住宅ローン金利の優遇、不動産所得税の減免、新築・リフォーム費用への補助、引っ越し費用への助成金など、祖父母世帯と親世帯の同居および近居を促す取り組みが自治体によって行われている。今回の大綱では、子育て支援の一環として、経済的・精神的負担の緩和を目指して三世代同居・近居が推進されており、一歩踏み込んだ内容となっている。

実際に、子育て期の親世帯が祖父母と同一世帯もしくは近隣に居住することによって得られるメリットが大きいことは想像に難くない。とくに共稼ぎ夫婦の場合、

子どもの急な体調不良や保育所の送迎など、いざという時に祖父母の存在は心強い。一方で、親世帯と祖父母世帯の物理的接近性は、価値観やライフスタイルの違いによる摩擦を引き起こすこともある。

三世代同居・近居は、祖父母世帯、親世代双方に大きな影響があるにもかかわらず、その実態はあまり理解されていない。各種施策の立案のための基礎資料となる国勢調査においても、親族の居住地間の距離や時間は捕捉されていないのが実情である。

2015年の2月から4月にかけて実施されたJGSS(日本版総合的社会調査)では、回答者の両親および子どもと別居している場合に、通常利用する交通機関での所要時間が30分未満(近居)かどうかを尋ねている。以下では主にこのデータを用いて、近居者の状況について分析する。子育て期の親世帯と祖父母世帯の居住関係に注目するために、20~49歳の有配偶者に限定した。

2000年以降の同居の動向

JGSSでは、2000年から2015年までのすべての調査で、三世代同居は一般的に望ましいかどうかを尋ねている。各調査年度の20~49歳の有配偶者のうち、三世代同居が望ましいと回答した有配偶者は、いずれの調査年度においても、男性でおよそ7割、女性でおよそ6割であり、明確な規則的傾向は認められない。

しかし、実父・実母との同居の割合を男女別に確認すると(図-1)、男女ともに減少傾向であり、とくに、既婚男性の減少幅が目立つ。2000年時点では、既婚男性のうち25.3%が実母と同居し、16.0%が実父と同居していたものの、2015年時点では、実母・実父ともに10%を下回っている。長男が家を継ぐべきとの規範から、妻方に比べて、夫方の親との同居割合の方が高かったものの、そのような差はほとんどなくなってきている。

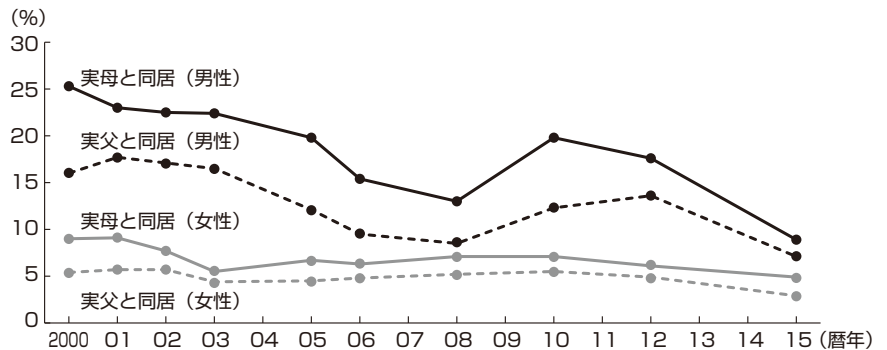
近居の規定要因

三世同居の減少は世代間関係の希薄化を意味するのだろうか。図-2は、2015年調査のデータのみを用いて、既婚者と実母の居住状況を性別、都市規模別に示したものである。男女ともに、都市規模が大きくなるほど、母親から離れて暮らしている。町村部の既婚男性を除いて、いずれの地域においても、実母との同居割合は非常に低いものの、中小都市や町村部に暮らす夫婦の半数前後は、日常的な接触が可能な距離に実母が住んでいる。近年、このような「近居」は、子育て世代を中心に支持されつつあることがさまざまなデータからも明らかになっているが、三世代の住まいの形として、同居から近居へシフトしてきていることがうかがえる。

では、どのような人たちが近居を選択しやすいのだろうか。学歴、働き方、きょうだいの有無など複数の要因を考慮した上で解析すると、明確な男女差があった。男性の場合、自身や配偶者の状況は実母との近居と明確な関連はない。一方、女性の場合、自身の働き方とライフステージが実母との近居に大きく影響していた。

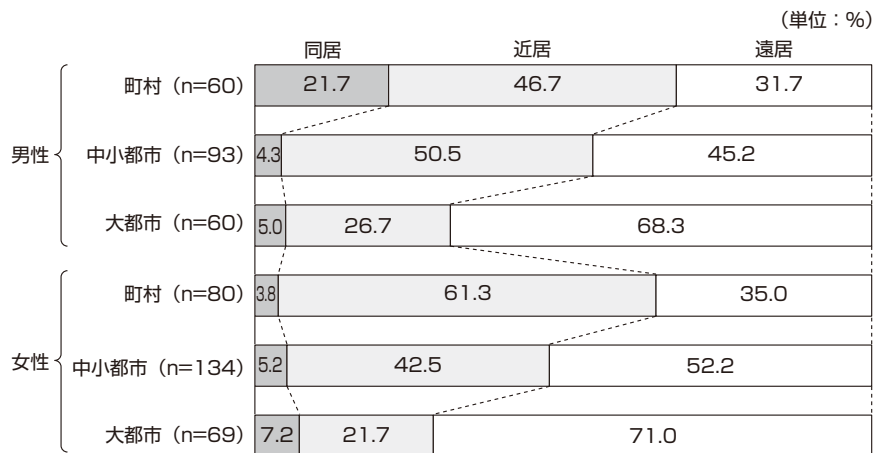
具体的には、専業主婦やパートタイムで働く既婚女性に比べて、フルタイムで働く既婚女性は2.2倍近居を選択しやすく、第一子が小

図-1 親との同居割合の推移



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS累積データ2000-2015」
 (注) 2004年、07年、09年、11年、13年、14年は調査を実施していない。

図-2 既婚者の実母との居住状況



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2015」

学生以上もしくは子どもをもたない既婚女性に比べて、第一子が未就学児の既婚女性は2.1倍近居を選択しやすいことがわかった。つまり、若い子どもをもつ母親にとって義母ではなく実母の近くに住めるかどうか、フルタイムでの継続就労を左右するようである。

分析対象者の人数が少ないため、限定的な分析にとどまるものの、既婚者の半数近くは母親と近居していることが明らかになった。ただし、その割合は都市規模により

大きく開きがあり、都市部では大多数が別居している。また、女性にとって、近居する相手が実母か義母かによって、双方に求められている役割が大きく異なることが示唆された。三世同居・近居に関するデータの蓄積が十分ではないことから、今後、同居・近居・別居ごとに、祖父母世代と親世代双方のニーズを分析し、いずれの居住形態であっても子どもを子育てしやすい環境を整備することが望まれる。

飲食店のインバウンド集客を支援



(株)インテージャ

代表取締役

片岡 究

観光庁が実施する「訪日外国人消費動向調査」によると、日本を訪れる外国人の多くは、食事を一番の楽しみにしている(図)。だが、国内の飲食店に目を向けると、急増する訪日外国人を受け入れる態勢が十分に整っていないとはいえない。

(株)インテージャは、国内の飲食店と海外の旅行会社との双方へ働きかけて、外国人が楽しく食事できる場所を提供している。

プロフィール

かたおか きゅう

1975年埼玉県出身。高校卒業後飲食店等に勤務。2000年エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株)にて通信機器の営業に従事。2007年居酒屋チェーンに事業部長として入社。訪日外国人旅行客取り込みに従事。2011年(株)インテージャを創業。

企業概要

創業 2011年
資本金 200万円
従業者数 3人
事業内容 飲食店向けインバウンド集客に関する支援
所在地 東京都中央区銀座
4-10-7 早川ビル5階
電話番号 03(4455)3043
U R L <http://www.oicee.jp>

国内の飲食店と 海外の旅行会社をつなぐ

——事業内容を教えてください

私たちは、訪日観光客を受け入れたい国内飲食店向けに、受け入れのための総合プロデュース支援を行っています。

訪日外国人は毎年増加しており、2014年には1,300万人を超え、2015年は1,900万人に迫る勢いです。旅行に来れば食事をしますから、国内売り上げが伸び悩む飲食事業者にとっては、未来のある非常に大きなチャンスなのです。

しかし、訪日外国人受け入れの具体的な施策について、困惑している事業者が多いのが実情です。そういった問題を解決するため私た

ちが支援させていただいています。

実績の出ている店舗は数多くありますが、ある寿司店では私たちの支援により、月間600人を超える訪日客が来店するようになりました。

——具体的にはどのような支援をされているのですか

支援の内容は大きく分けて四つあります。各国の嗜好に合わせたメニュー開発支援、現場のオペレーションサポート、現場スタッフ教育・セミナー支援、海外プロモーション支援です。

訪日客の場合、食事の内容に注意する必要があります。例えば、台湾やアジア各国では仏教を信仰されている人が多く、肉や魚など

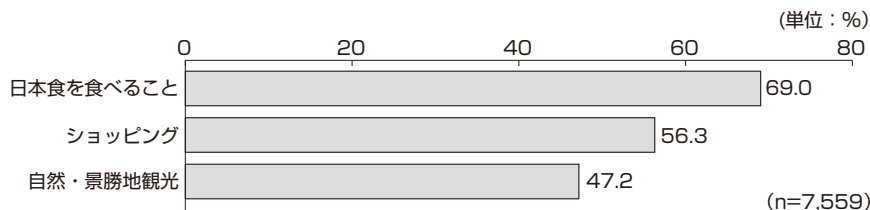
を使った料理を一切口にしない方がたくさんいらっしゃいます。また、イスラム教のお客さまの場合は、豚肉やアルコールを使用しない料理を準備しなければなりません。私たちは前菜からデザートまでできる限り既存のグランドメニューで使用している食材を使った、「訪日観光客特別メニュー」の開発を支援しています。

例えば、寿司店などでは野菜の巻き寿司セットをアレンジした特別メニューをつくりました。その結果世界各国からのベジタリアンのお客さまも多数ご来店いただけるようになってきました。

次に、実際に現場でのコミュニケーションができるようスタッフをサポートしています。例えば、お客さまをお迎えする際にはできるだけ現地の言葉で、いらっしゃいませと声掛けをするなど、ささいなことの積み重ねこそがお客さま満足度を向上させ、口コミにつながる秘訣になります。

また、料理提供の段取りやホール担当のオペレーションも重要です。大型店舗の場合には、1回で100人を超える団体を受け入れる場合もありますし、中規模な店舗でも、数十人単位の団体が1日に何組も来店されます。多くのお客さまを、コミュニケーションをとりつつ効率よく受け入れるには、現場のスタッフの動きがとても大切になるのです。

図 訪日前に期待していたこと



資料：観光庁「訪日外国人消費動向調査」（平成27年4月～6月期）
（注）「訪日前に期待していたこと（複数回答）」のうち、回答上位3項目を抜粋。

ある店舗では、お客さまが着席してから10分以内に食事を始められるよう、段取りや動線改善を支援した結果、最小限の人員でお客さまに満足していただけるオペレーションを確立することができています。

——海外からの観光客がそう簡単に来ようになるものなのですか

もちろん、店舗規模や立地特性等さまざま条件もあります。しかし私たちが支援する飲食店では、実際に海外からのお客さまを受け入れる店舗が増加しています。それは、私たちがそれぞれの店舗の強みや売りのポイント、ストーリー性などを独自に見極め、海外現地旅行会社へプレゼンテーションしているからです。

最近では、海外の旅行会社や添乗員の方からも、日本でのお食事についての相談を受けることが非常に多くなってきました。

現地旅行会社の悩みは、訪日客が急増しているため、日本国内での宿泊場所、移動手段であるバスの確保に追われ、食事の手配が追

いついていないことです。

また、ツアーを率いる添乗員の悩みは、お客さまから食事に関する急な要望を受け、移動するバスの車内で食事場所を探しており、手配に多大な労力を必要としていることです。例えば、牛しゃぶしゃぶコースの場合では、牛肉を口にできないヒンズー教徒の方がグループの半数いらっしゃることもあります。こうした要望にすべて応えられなければ、お客さまを連れて行くことができません。

そんな悩みを解決するため、多数の添乗員の方とスマートフォンチャットアプリのLINE等でグループをつくり、急を要する案件にもリアルタイムに対応できるようにしています。

こうした取り組みによって、最近では食事場所だけが空欄になった旅行企画書が送られてくるようになりました。

食事の手配をすべて任せていただけるまで信頼されるようになった証しだと思っています

旅行会社や添乗員の方にとっても、すべての食事手配を私たちに

依頼することで大きなメリットがあります。例えば、昼の予算が1,000円だけれども松阪牛を食べてみたいと要望があった場合、普通に考えると予算上困難です。しかし私たちが夕食や予算全体をアレンジメントすることで、希望のものを提供できる可能性が高まります。その結果、お客さまの満足度も上げることもできるわけです。

手配を頼まれる旅行会社は口コミで少しずつ増え、現在では台湾、中国、シンガポール、マレーシアなど100社を超えるまでになりました。最近ではヨーロッパからのお客さまの問い合わせも増加しています。

——外国人旅行者のなかには、予約をしても直前に取り消したり、連絡なく来店しなかったりする方も少なくないと聞きます。

確かにそういった問題も存在します。店にとっての損失は、食材のロスだけではなく、ほかのお客さまが来店できなかったことによる機会損失や従業員の士気の低下など幅広く、経営に与える影響は小さくありません。予約を受ければ、時間通りに来店するのが当然だと考える経営者の方が多いと思います。もちろん日本人同士ではそれが当たり前かもしれませんが、しかし海外のお客さまの場合、考え方の違いや日本のルールが分からない方もいらっしゃるのも事

実なのです。

双方の共通認識を高めるため、受け入れたい飲食店には、事前にお客さまや添乗員の方へ確認できるようにチェックマニュアルを作成し、予約前日と当日の到着予定時刻や料理内容、最終の人数などを再度確認する仕組みづくりをサポートしています。私たちが支援する飲食店では、このような取り組みにより、直前でのキャンセルや連絡も来店もないといった問題を最小限にとどめることができます。

事業内容を絞り込む

——創業時から現在の事業を行っていたのですか。

創業前、私は北海道の食材を売りにした居酒屋チェーンで約3年間事業部長をしていました。その時の経験が、現在のサービスの原点になっています。不採算店舗の売り上げを増やすために何をしたらよいかを会社全体として考えるなかで、外国人旅行者に目を付けたことがきっかけです。

入社直後、台湾を中心とする現地旅行会社への営業によって訪日客の来店数が増加し、担当していた店舗の売り上げは対前年比400%となりました。また、ホール担当の動線も改善したので、売上高に対する人件費率も10%にまで抑えることができました。

——成功したので自分でもやってみようと思ったのですか。

いいえ。そうではありません。会社の事業や理想とするサービスの違いから自ら退社しました。しかし今となって振り返ってみると、ビジネスのきっかけや、多くの経験と成長の機会を与えていただいたことに感謝しています。

退社後は、不安でいっぱいだったのですが、かねてからいつか事業を始めてみたいとは考えていたので、法人を設立しました。事業に関するアイデアはたくさんあったので、とりあえず何かやってみようと思いはじめました。

例えば、訪日客向けに、マニキュアや飾りをつけて爪を整えるネイリストやヘアメイクの方をホテルへ派遣する事業をしようとしたり、海外の旅行会社のホームページ上にスペースを借りて、日本企業のバナー広告を掲載する事業を始めたりしました。

広告スペースは代理店を通じて大手百貨店と契約することができ、数百万円の売り上げになりましたが長続きはしませんでした。

——事業領域がなかなか定まらなかったのですか。

はい。遠慮もあって勤務時代と同じことをやろうとは全く考えていませんでしたし、事業内容を絞ってしまうことは自分の可能性を狭めてしまう気がしていました。

そのようなとき、前職での実績をよく知っていた、銀座にある居酒屋の社長が、訪日客を増やして業績を伸ばしたいと相談に訪れました。

支援をさせていただき、実績を上げ、感謝されるなかで気付いたことがありました。

まず、自分の経験がほかの飲食店でも必要とされていることです。

そして、勤務時代にやりたいと思っていた事業やサービスは、訪日客が集まる飲食店という器がなくてはできないということもわかりました。

そこで、事業内容を思い切って絞ることにし、法人設立から1年後の2012年、「飲食店様向けインバウンド専門集客サポートサービスOicee!! Japan～美味しい日本～」として、ようやく会社の方向を定めることができました。

全国普及と他業種との連携を考える

——顧問先は何社くらいあるのですか。

支援させていただいている大手飲食企業は、30社を超えました。中小事業者を含めると100社以上になります。ほぼすべての店舗で、実績をあげています。ある大手チェーンの居酒屋では、月商ベースで1,500万円売り上げが増加しました。

私たちが受け入れる海外からの

お客さまは、2015年3月には月間3万人を超えました。売り上げも創業当時の約10倍以上に成長しています。来年は、月間10万人を受け入れることができるよう態勢を整えてゆきます。

——今後の展望を教えてください。

まず私たちが取り組むべき最も重要なことは、海外からのお客さまを快く受け入れてくれる店舗を日本中に増やすことだと思っています。特に最近では地方へ行く訪日観光客が急増しているにもかかわらず、受け入れができる飲食店は本当に限られているのが実情です。

そこで、私たちができることとして訪日観光客を受け入れる店舗の全国拡大と飲食業界の地位向上を目指すために、業界が一緒になれるコンソーシアムのような組織を設立できないか考えています。

また、飲食店を中心として幅広い業種との連携も模索しています。



食事を楽しむ訪日観光客

お客さまが集まっている場を利用して買い物の案内なども行えば、お客様満足度も向上するのではないかと考えています。

実際に、商業施設と連携して施設内の飲食店にお客さまを誘致し、食後にほかの店舗も回遊していただく企画を実施したところ、その飲食店だけではなく、立ち寄った店舗の売り上げも向上しました。

これからもより多くの訪日されるお客さまに、心から満足いただける飲食店づくりの支援と、他業界との連携でさらに価値向上ができるよう、全力で取り組んでまいります。

聞き手から

急増する訪日客に対して、受け入れ態勢が十分整っていないという問題が表面化している。この問題を考えるに当たっては、単に受け皿の数を増やすだけではなく、サービスの質をいかに高めるかという視点も重要になるだろう。

片岡さんは飲食店支援を通じて、どうすれば訪日客がより満足してもらえるかを常に考えていた。各国からのお客さまそれぞれに対応するサービスの質を上げ、日本が観光大国になるためには、片岡さんのような活動をする企業が今後ますます必要となるはずだ。(山田 貴之)



成績不良社員への対処



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。著書に『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。

成績不良社員への対処の仕方

経営者が期待しているレベルの成果が出せない。細かく指示を与え、指導を繰り返しても同じミスを連発する。業務とは無関係なサイトを仕事中に閲覧し、経営者の目が届かないところでサボっている。本人に叱責し自覚を促すと、その場では反省の姿勢を見せるが、行動に改善が見られない。いわゆる成績不良社員は、業種、業態、規模を問わず、多くの企業に存在します。

成績不良社員が生まれるメカニズムは、会社によって異なります。採用時のチェックの甘さ、入社後の教育不足、上司のマネジメント力不足、本人の仕事への取り組み姿勢やモチベーションなど、さまざまな要素が組み合わさっているようです。

ただし、個別の企業で見ると、成績不良社員問題があまり発生していない会社と、常に問題を抱えている会社に分かれます。問題を多発させている会社は従業員の入れ替わりが激しく、業暦が長くても、企業規模は昔のままです。つまり、会社として成長していないのです。成績不良社員をなるべく生み出さないことが、本当は重要なのですが、ここでは、生まれてしまった場合、どのような対応を取ったらよいかを考えます。

成績不良社員が生まれてしまった場合どうするか。多くの経営者は「解雇する」と答えると思います。後述しますが解雇は法的なリスクが高いので、あまりお勧めしません。

では、賃金額を本人の業績や能力水準まで引き下げる方法はどうでしょうか。賃金は重要な労働条件なので、降格降給を予定した人

事制度（等級制度）を導入している会社でなければ、基本的に本人の同意が必要です。仮に、同意したとしても、納得していない場合、降給前より成績が下がることが多いです。本人としては、賃金が減額された分だけ、仕事への努力を減らしたということですが、会社としては降給した意味がなくなります。したがって降給もお勧めしません。

解雇のリスクと回避策

解雇には法的な制約があります。労働契約法16条（解雇権濫用法理）の「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」という条文の意味するところは、単なる成績不良を理由とした解雇はできないということです。

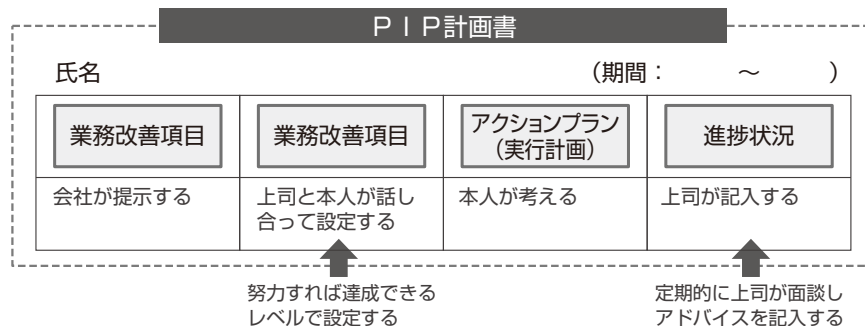
判例でも「単なる成績不良ではなく、企業経営や運営に現に支障・損害を生じ、または重大な損害を生じる恐れがあり企業から排除しなければならない程度に至っていることを要し、是正のため注意し反省を促したにもかかわらず、改善されないなど今後の改善の見込みもないこと」(エース損害保険事件、東京地裁平成13年8月10日決定)が、解雇の有効性の判断基準として示されています。

そのため、成績不良社員に対しては、会社側から解雇するのではなく、本人の辞職(任意退職)を促すようなアプローチをとります。いわゆる退職勧奨です。成績不良を指摘しながら、他社で就労した方が、持てる能力を發揮できるのではと、本人の自由な意思による退職を迫るのです。退職勧奨は、執拗に退職を迫る、数人で取り囲んで勧奨する、人格権の侵害となるような罵詈雑言を投げかけるなど退職強要行為とならない限り、正当な行為として認められています。

従業員のパフォーマンスを改善する

成績不良社員対策には、現状ではPIP(業績改善プログラム: Performance Improvement Program)と呼ばれる手法が有効です。PIPは最近一部の外資系企業でリストラの手法として誤用されましたが、本来は従業員の業績を改善するための有益なプログ

図 PIP計画書のイメージ



資料: 筆者作成

ラムです。

PIPはまず、会社が業務改善項目を従業員に示し、従業員と上司、場合によっては人事担当者が加わり、業績を改善するための目標を話し合うことから始まります。何か目標があると、人は努力しようとし、この過程で能力が高まり、業績が改善されるのです。いきなり高い目標を設定することは適切ではありません。最初は少し努力すれば達成できるレベルとします。PIPは1回で終わらせる必要はないので、繰り返し実施して、従業員に本来求められる水準まで能力を向上してもらいます。また目標は、「書類への誤記・転記ミスは月間2回以内にとどめる」「毎週3件以上、新規顧客訪問のアポを取る」など、数値目標を入れた具体的なものとします。

次いで業務改善項目ごとに、目標の達成に向けたアクションプラン(実行計画)を話し合います。目標達成の手段や方法、そのための本人の取り組みや上司のサポート内容を決めるのです。話し合い

の主役はあくまでも従業員です。

PIPの期間(1~3カ月程度)は会社が設定しますが、その期間内で業績をどう改善するかは本人に考えさせます。

ポイントは上司や経営者の具体的なサポートです。PIP期間中は、定期的(1週間~10日間隔)に本人と面談し具体的な進捗状況を確認します。上司はフィードバックのなかで、問題と改善ポイントを指摘し、本人と一緒に原因と改善策を考えます。上司による進捗確認だけではPIPとは言えません。本人へのアドバイスを必ず行うようにします。

なかには、PIPを拒否する従業員もいるかもしれません。しかし、PIPは会社の指揮命令権の行使として裁判でも認められており、誰を対象にするかという裁量的判断も会社にあります。「本人の業績を改善し、引き続き従業員として会社に貢献してもらおう」というPIPの趣旨を丁寧に説明しても、従業員が反抗的な態度で拒否する場合は懲戒処分も可能です。

小企業の景況は、 持ち直しの動きが緩やかになっている

～全国中小企業動向調査（小企業編）（2015年7-9月期実績、10-12月期見通し）結果～

当研究所が2015年9月中旬に実施した「全国中小企業動向調査（小企業編）」の結果によれば、小企業の業況判断DIは、前期まで2期連続で上昇していたが、今期はほぼ横ばいとなった。小企業の景況は、早くも後退へ向かうのだろうか。

消費関連業種で上昇の動きが一服

図-1は、小企業の業況判断DI（全業種計）の推移を示したものである。消費税率引き上げ以降、DIは2期連続で低下していたが、2015年1-3月期にようやく上昇に転じた。4-6月期も-26.5と上昇し、小企業の景況は、持ち直しの動きがみられていた。ところが、今期（7-9月期）は、-26.8と前期からほぼ横ばいとなった。

図-2の系列は、小企業を、業種ごとに取引の相手別にグループ分けしたものである。消費関連は、小売業、飲食店・宿泊業、個人向けサービス業、道路旅客運送業を、事業所関連は、製造業、卸売業、事業所向けサービス業、情報通信業、建設業、道路貨物運送業を統合して作成した。

まず、事業所関連についてみると、消費税率引き

上げ前の2014年1-3月期をピークに低下、2014年後半以降は、消費関連と比べて高い水準にあるものの、横ばいで推移している。背景には、一時期の勢いはないものの依然高水準を保っている公共工事や、企業の活発なIT投資などが挙げられよう。

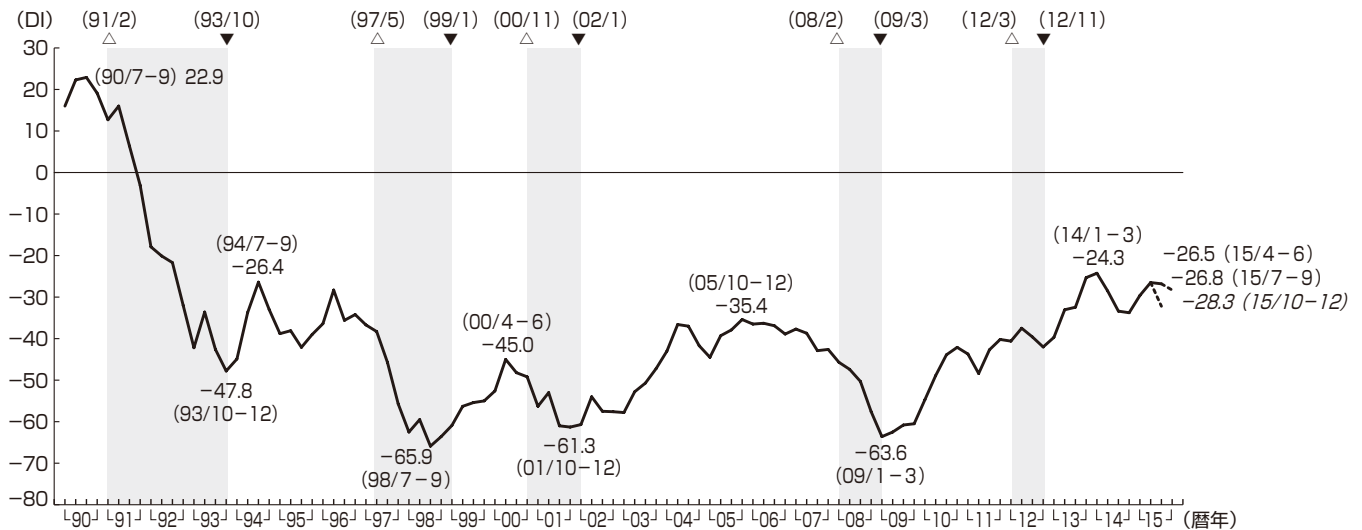
一方の消費関連では、2015年1-3月期、4-6月期で10ポイント以上上昇している。小企業の景況の持ち直しは、個人消費に関連した業種が牽引していたことがわかる。そして、直近の7-9月期は、消費関連でDIの上昇が一服したことにより、全体の動きも前期から横ばいとなった。

持ち直しの動きが緩やかに

消費関連業種の動きについて、もう少し詳しくみてみよう。

消費関連を構成する業種別の業況判断DIを示し

図-1 業況判断 DI の推移 (全業種計)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」（以下断りのない限り同じ）
 (注) 1 DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。
 2 —は実績、-----は見通し。斜体は見通しの値を示している。
 3 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛け部分は景気後退局面を示す。

たものが表である。前期から上昇した場合は網掛けをしていない。

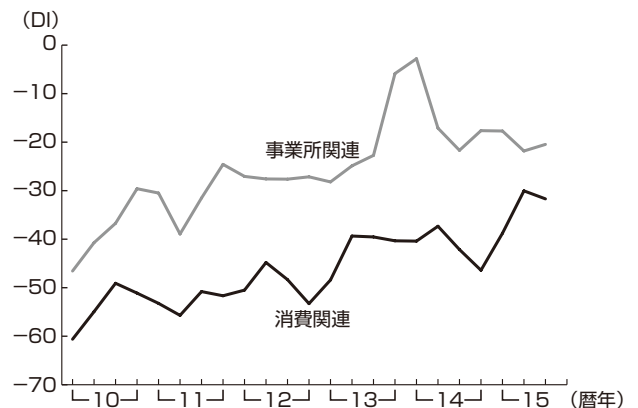
2014年は、業種により動きにばらつきがみられていたが、2015年1-3月期は4業種中3業種、4-6月期には全業種で上昇した。ところが、今期は4業種中2業種で低下と、再びばらつきがみられた。

消費関連のうち低下した業種は、小売業と個人向けサービス業である。小売業では、夏場の猛暑を背景にクーラーなど家電の売れ行きが好調であったほかは、総じてDIが低下した。衣服や加工食品などでは、猛暑や記録的な豪雨で客足が減少したようである。

理美容業や洗濯業、写真業などが主となる個人向けサービス業でも、3期ぶりに低下した。特に、洗濯業では、クリーニングの需要が最も増える4-6月期の反動もあって、大きく低下した。とはいえ、季節的に下がりやすい時期にもかかわらず、個人向けサービス業全体での低下幅は、さほど大きくない。

図-3は、個人向けサービス業のDIの推移を示したものである。今期は、前期から3ポイント低下したが、直近5年間では、前期に次いで2番目に高い水準となっている。

図-2 消費関連および事業所関連業種の業況判断 DI の推移



一方、消費関連のうち上昇した業種は、飲食店・宿泊業と、タクシーなどの道路旅客運送業である。今期は、旅館業のDIがプラスになるなど、総じて高い水準となった。夏休み期間であったことやシルバーウィークの日並びがよかったことに加えて、このところ増加の一途である訪日外国人観光客も好影響をもたらした。

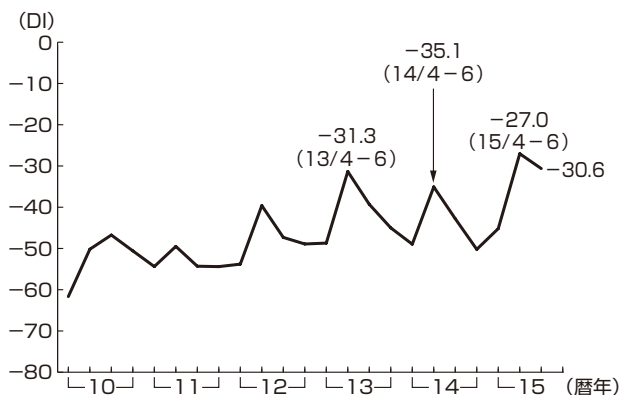
事業所関連は横ばいながらも高い水準を維持している。消費関連についても、上昇は止まったものの、一部業種では引き続き改善しており、全体での低下

表 消費関連の業種別業況判断DI

	2014年				2015年		
	1-3月期	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	4-6月期	7-9月期
小売業	-33.9	-44.7	-52.5	-51.9	-42.3	-35.0	-40.3
飲食店・宿泊業	-42.2	-27.8	-26.4	-34.9	-26.9	-25.2	-21.0
個人向けサービス業	-49.0	-35.1	-42.8	-50.2	-45.2	-27.0	-30.6
道路旅客運送業	-37.7	-43.6	-41.8	-44.9	-53.7	-33.9	-18.0

(注) 網掛けは、前期から業況判断DIが上昇していることを示す。

図-3 個人向けサービス業の業況判断DIの推移



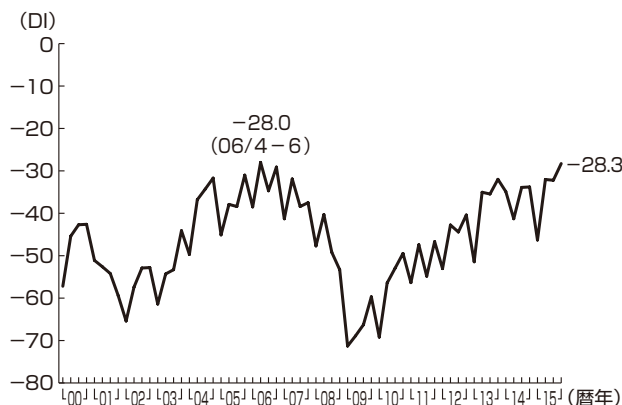
(注) 個人向けサービス業は、洗濯業、理美容業、写真業、個人教授所、自動車整備業などから成る。

も小幅にとどまる。総じて、小企業の景況は、緩やかに悪化しているが、持ち直しの動きは続いていると判断される。



では、今後はどうなるのだろうか。前掲図-1で、2015年10-12月期の業況判断DIの見通しをみると、-28.3と今期実績(-26.8)から低下している。ただし、当調査では、見通しは実績に比べて低めにでる傾向がある。そこで、過去の見通しの推移をみてみよう(図-4)。すると、来期の見通しは、2000年以降では、リーマン・ショック前の2006年4-6月期(-28.0)に次いで、2番目に高い水準であることがわかる。来期の見通しは、さほど悲観的なものではないようだ。

図-4 業況判断DIの見通しの推移



ただ、中国経済の減速など、小企業を取り巻く経済情勢は不透明感が増している。中国向け輸出の減少を背景に、国内でも製造業を中心とした各種統計にも陰りがみられ始めた。今後の経済動向を注視していく必要があるだろう。



そうしたなか、小企業にとって前向きな話題もある。訪日外国人観光客の増加だ。観光庁「訪日外国人消費動向調査」によると、2015年7-9月期の訪日外国人の消費額は、1兆9億円と四半期で初めて1兆円を超えた。中国をはじめとした世界経済の減速が懸念されるなかでも、外国人による日本での消費は衰えをみせていない。

では、小企業は、訪日外国人観光客の増加により、どのくらい恩恵を得ているのだろうか。当研究所が

2015年6月中旬に実施した特別調査「小企業のインバウンド対応」の結果をみてみよう。

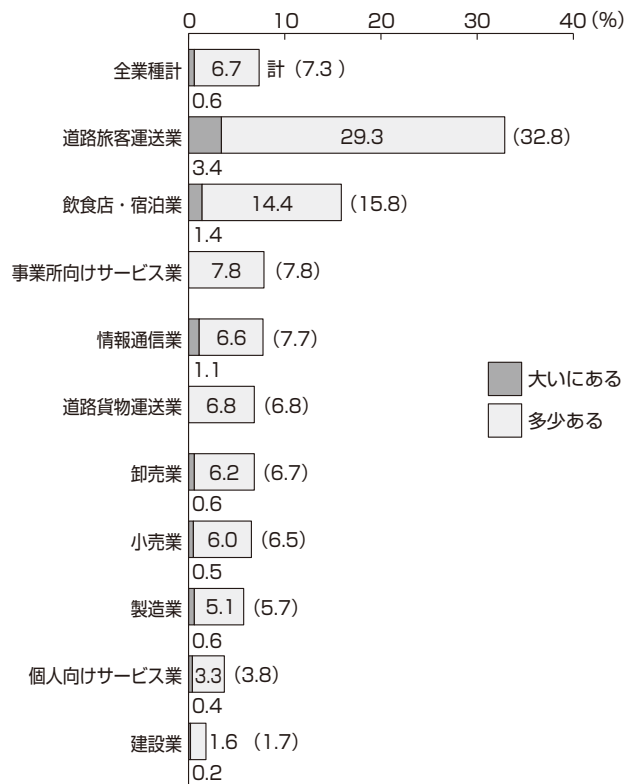
図-5は、小企業に対して、訪日外国人観光客が増加したことにより、売上へプラスの影響があるかどうかを尋ねた結果である。売上への影響は、間接的なものも含めて尋ねている。「大いにある」または「多少ある」と回答した企業割合は、全体では7.3%となった。調査サンプルは異なるが、2015年2月に小企業へ同様の質問をしたところ、同回答割合は5.0%であった^(注)。小企業においても、訪日外国人観光客による好影響が広がってきていると言えそうだ。

業種別にみると、消費関連業種のなかでも道路旅客運送業や飲食店・宿泊業で、特に高い水準となっている。また、一見外国人観光客とは関係なさそうな事業所関連の業種でも、プラスの影響があると答えている企業は存在する。その内容をみると、Wi-Fiスポットの設置やホームページの翻訳など、さまざまだ。旅館やタクシーなどの直接外国人観光客と接する業種でなくとも、幅広い業種へ効果が波及していることがうかがえる。

ところが、訪日外国人観光客の増加を売上に結び付けるための取り組みを「している」と回答した小企業は、2.9%にとどまる。「する予定」と合わせても7.8%と1割に満たない。取り組みをしていない企業からは、「自分の業種には関係ないから」「地元で外国人観光客が来ないから」との理由が聞かれた。

しかし、前掲図-5でみたように、関係がなさそうにみえる業種でも、訪日外国人観光客に関連して売上が増加したと回答している企業はある。業種柄関係ないと決め込むのは早計だろう。また、インターネットが普及し、世界中の誰とでも交流できるようになった今、立地は以前ほど大きな問題ではなくなっている。2度、3度と日本を訪れる外国人は、ガイドブックには載っていないような場所を目指す傾向が強まっているという。これからは、地域に根差して活動している小企業ならではの商機が増えるのではないかな。

図-5 訪日外国人観光客の増加による売上へのプラスの影響



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業のインバウンド対応」(「全国中小企業動向調査(小企業編)2015年4-6月期実績、7-9月期見通し」において実施した特別調査)

(注)1 訪日外国人観光客の増加による売上へのプラスの影響について、「大いにある」「多少ある」「全くない」の三択で尋ねたもの。
2 回答割合は四捨五入して表記している。

少子高齢化が進み、国内市場だけではパイが限られつつあるなか、訪日外国人観光客は無視できない「商売相手」となってきた。2020年には東京オリンピックも控えており、日本に対する関心は一層高まることが期待されている。自社は関係ないと端から何もしないのではなく、でき得る範囲で取り組んでみるのが、ひいては小企業の景況回復への道筋となるかもしれない。(桑本 香梨)

(注) 当公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」(2015年1月実績、2月見通し)による。調査対象は当公庫国民生活事業取引先1,500社(原則従業者数20人未満)。

調査結果の詳細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/mi_findings.html

人口減少時代を生き抜く

—魅力ある市場を切り拓いた中小企業に学ぶ—

二つの市場を 異なる手法で切り拓く



今野印刷(株)

代表取締役社長 橋浦 隆一

〈企業概要〉

代表者 橋浦 隆一
創 業 1908年
資 本 金 5,000万円
従業員数 47人

事業内容 パンフレット、年賀状等の印刷
所 在 地 宮城県仙台市若林区六丁の目西町2-10
電話番号 022 (288) 6123
U R L <http://www.konp.co.jp>

宮城県仙台市の今野印刷(株)は、年賀状離れ、企業のペーパーレス化、電子書籍リーダーの登場などによる印刷需要の減少に苦しんできた。

そこで同社は新たな需要を求めて、新市場の開拓を決意する。「座して死を待つのは最悪の戦略」と語る橋浦社長のもと、海外と東京という二つの大市場を異なる手法で切り拓いた。

トレンドの逆転

—御社の概要を教えてください。

当社は1908年に仙台市で創業し、長らく活版印刷を手がけてきました。印刷機は20世紀に飛躍的な進化を遂げましたが、当社でも49年にはオフセット印刷機、75年には電算写植機を導入しました。いずれも印刷業界で広く普及する前のことです。積極的な設備投資で伸び続ける印刷需要を取り込み、

業容を拡大させてきました。

しかしバブル崩壊以降、印刷需要のトレンドは減少に転じ、94年ごろから利益が出ない苦しい時期が続いていました。当時、私は東京でエコノミストとして働き盛りを迎え、ニューヨーク転勤の打診も受けていました。

そんな時に、当時社長であった義父から「会社を継ぐために、仙台に来てほしい」と言われたのです。結婚したときには会社を継ぐといった話はなかったため、私に

とって青天の霹靂^{へきれき}でした。この話を受けるか大いに悩みましたが、もしも話を断り、今野印刷が万が一おかしなことになったら一生後悔すると思い、入社を決めました。

99年4月に入社し、まずは営業として働き、業務の把握に努めました。そして、翌年に社長に就任しました。

—立て直しのためどのような取り組みをされましたか。

まずは社内の効率化を行いました

た。基幹システムを導入し、販売管理業務などをIT化しました。また、印刷機も更新しました。こうした設備投資により、管理や生産の効率は大幅に向上しました。

立て直しを進めるうえで大きかったのは、東北地方のコンビニで販売する年賀状印刷の話をしていただいたことでした。当社は地場の企業向け印刷が中心でしたが、年々需要が落ち込むなか、消費者向け印刷も手がけたいと思っていたため、まさに渡りに船の話でした。当初は一つのコンビニチェーンだけだったのですが、他のチェーンの年賀状印刷も手がけるようになりました。現在、東北地方のコンビニで販売されている年賀状は1社を除きほぼ当社が印刷したものです。

しかし、年賀状発行枚数は2003年をピークに減少傾向にあります。今後、人口が減少し、年賀状を出す人がさらに少なくなるなかで、年賀状印刷の事業も安泰とは言えません。また、企業のペーパーレス化、iPadやKindleなど電子書籍リーダーの登場により、印刷需要はますます減少していくと予想されます。有効な手を打てずに苦しんだバブル崩壊後と同じ轍を踏むわけにはいきません。

そこで、新たな市場を求めて、私が自ら東京で企業を回り、印刷需要の取り込みを図りました。し

かし、当社は東京ではほとんど知られていないうえ、わざわざ遠方の当社に印刷を依頼してくれる企業はなく、諦めざるを得ませんでした。

この失敗を経て、戦略を大きく変更することにしました。まず、企業から印刷受注をいただくのではなく、消費者向けの印刷物を販売することにしました。また、販売先の市場はできるだけ大きい方が良く考え、東京ではなく海外を狙うことにしました。過去に海外赴任の機会を逃してしまったため、個人的に海外展開への思いが強かったというもあります。

海外に打って出る

——海外展開に勝算があったのですか。

私は年賀状印刷の事業で消費者向け印刷に手ごたえを感じていました。そこで、年賀状の海外版ともいえるグリーティングカードであれば、これまでのノウハウが活かせるため、勝機はあると考えたのです。

年賀状を出すのは1年に1回ですが、グリーティングカードは誕生日、クリスマス、結婚、赤ちゃん誕生、お悔やみなど人生の節目ごとに送るため、通年で安定した需要が見込めることが魅力的でした。また、海外では文化として定

着しており、急激に減ることもなさそうです。

2010年から準備を始め、独日本貿易振興機構の協力を得て、2011年2月に米国で視察を行いました。視察を無事終えて帰国し、さあこれからだというときに東日本大震災に見舞われました。

——大きな被害を受けられたのではないのでしょうか。

津波による被害はなかったものの、地震によって被害が出ました。印刷機は非常に精密な機械で、刷版や用紙の位置が少しずれるだけで印刷できなくなってしまうのです。そのため、すべての印刷機が止まりました。

このようななか、海外展開を諦めることも考えました。しかし、やめてしまえば後ろ向きになり、ますます元気がなくなってしまう。大変な状況だからこそ、何か夢のあることをしたいと思い、断行することにしました。

なんとか生産を再開させ、市場調査を進めていくと、少しずつグリーティングカード事情が見えてきました。グリーティングカードの価格帯は1枚50セントから10ドルと幅広く、平均的な価格は2～4ドル。価格の違いはデザインや紙質によるものです。廉価なものはメッセージが印刷されただけのシンプルなカード、高価なものは



「tegami」の展示会

二つ折りで開くと文字やキャラクターが立体的に飛び出したり、音楽が流れたりします。

当社のカードは平均的な価格より少し高い5ドル程度に設定しました。低価格帯のカードはスーパーマーケットなどで大量に販売されており、とても太刀打ちできないと思ったからです。凝ったデザインにすることで、少し高くても価値を認めてくれる20~30歳代の女性をターゲットに決めました。

——他のカードとはどのように差別化を図られましたか。

グリーティングカードのコンセプトを「ジャパニーズ・ポップ・カルチャー」として、日本らしさを前面に押し出してみました。商品のブランド名も日本語由来で、外国人にも発音しやすい「tegami」にしました。

さっそく、米国の展示会に出展し、感触を確かめました。日本では展示会とはその名のとおり、展示をする会ですが、海外では即売会です。販売しながら商品の感想

を聞くうちに、米国人が考える「日本らしさ」について知ることができました。米国人は、必ずしも伝統的なものだけを日本的と感じる訳ではありません。現代における日本らしさにも十分魅力を感じているのです。そこで、レトロなデザインを現代風にアレンジした「レトロモダン」を新たなコンセプトに掲げました。

その後も少しずつ商品のラインアップを変えながら出展を繰り返しました。バイヤーの話聞き、それを商品に反映させていくことが海外展開を成功させるために最も重要なことでしょう。

しかし、毎回日本からスタッフを送り出すのは費用がかさみます。そこで、ニュージャージー州にある企業と代理店契約を結び、全米の展示会に出展してもらうようにしました。展示会への出展頻度が上がったこともあり、売り上げは着実に伸びています。

この経験を踏まえて、欧州への進出も目指し、2015年1月にはパリで行われた欧州最大のデザイン見本市「メゾン・エ・オブジェ」にも出展しました。こうした展示会には開催国以外の企業も優れた商品を求めて買い付けに来るため、さまざまな国の企業に販売することができました。展示会をきっかけに、継続的な取引に発展することもあり、現在は米国、フランス、

ドイツ、台湾にtegamiの取扱店があります。

東京に打って出る

——最近、M&Aをされたと伺いました。

2013年4月に東京で印刷業を手がける文洋社をM&Aでグループ化しました。

当社の取引先のほとんどは東北の企業であるため、国内で最も市場規模が大きい東京に進出したいという思いはずっとありましたが、過去に頓挫したままでした。

また、東日本大震災の経験から、生産拠点を一カ所に集中させておくのではなく、分散させたいという考えもありました。そのため、東京に取引先と工場を有する文洋社は当社にとって理想的な企業でした。

当初から、東京進出の手段としてM&Aという選択肢が頭のなかにあった訳ではありません。M&Aは大企業がやるもので、当社には縁がないと考えていたからです。しかし、銀行から紹介されたセミナーに参加したところ、企業規模にかかわらずM&Aで「企業」と「時間」を買い、それらをしてこに新市場に進出できることを知ったのです。後日、銀行が協力を申し出てくれたため、本格的に検討することにしました。

——M&Aというと中小企業にはハードルが高そうです。

銀行やM&Aの仲介業者が支援してくれたため、手続きなどにはさほど苦労しませんでした。むしろ苦労したのは、最適なM&A先を探すことでした。東京に本拠を構え、優良な取引先を有していることを条件にしましたが、合致する企業を見つけるまでに1年以上かかりました。しかし、そこからの手続きは3カ月ほどで完了しました。

M&A完了後、まず着手したのは当社と文洋社でそれぞれ得意分野をもち、シナジー効果を発揮することでした。当社は8色機を用いた大ロット印刷を得意としています。そこで、文洋社にはオンデマンド印刷機を導入し、スピード重視の小ロット体制にしました。両社ともIT化が進んでいたため、受注した仕事をデータでやりとりし、それぞれが得意とする印刷物を手がけることで、顧客への対応力は大きく増しました。これによって東京の顧客開拓が進んでいます。

——今後の展開を教えてください。

当社が自社ブランド商品を展開するのはtegamiが初めてでした。これに取り組んでみて、改めて当社の強みを認識しました。さまざまな印刷物を作ってきた技術、ノウ

ハウ、センスこそ当社の最大の強みであり、今後もこれらを活かしていきたいと思っています。

そこで、現在取り組んでいるのは活版印刷需要の掘り起こしです。かつて主流だった活版印刷も廃れて久しく、今となってはできる企業は少ないと思います。当社には創業期から培ってきた技術やノウハウが今でも承継されており、tegamiの主力商品は、活版印刷で生産しています。1枚1枚、1色ずつ印刷するため、非常に手間も時間もかかるのですが、オフセット印刷などにはないぬくもりや優しさを出すことができます。ニッチな市場ですが、競合先が少ないため、うまく掘り起こすことができれば、大きなシェアを取れると考えています。

当社はこうした取り組みをホームページなどで発信したり、メディ



活版印刷機

アからの取材を積極的に受けたりしています。これによって新たな取引が生まれることも少なくありません。例えば、年賀状印刷の仕事も当社のホームページを見た商社からの連絡がきっかけでした。

座して死を待つのは最悪の戦略です。これからも常に新しいことに取り組み、企業の価値を高めていきたいと思っています。



取材メモ

国内市場が縮小するなか、新たな市場を開拓したいと考えている企業は少なくないはずだ。しかし、工場や営業所を開設し、取引先を開拓していくのは至難の業である。

そこで、同社は二つの手法を用いた。海外市場へは展示会を、東京市場へはM&Aを活用することで新たな市場の取り込みに成功した。いずれの手法も中小企業にはハードルが高いと考え、敬遠している経営者もいるのではないだろうか。しかし、現にこうして成功している企業も存在する。新市場開拓の手法にかせをはめることなく、ありとあらゆる可能性を検討することで、その道が見えてくるはずだ。

(鈴木 啓吾)



LGBT

電通総研 研究主席、電通ダイバーシティ・ラボ 事務局長
伊藤 義博

2015年3月の渋谷区同性パートナーシップ条例やアメリカ最高裁が同性婚を合憲としたことで、一躍「LGBT」という言葉が注目を浴びました。LGBTとはセクシュアルマイノリティであるL(レズビアン)、G(ゲイ)、B(バイセクシュアル)、T(トランスジェンダー)の頭文字をつなげたものです。

電通ダイバーシティ・ラボが2015年4月に行った約7万人対象のネット調査では7.6%の人がLGBT層に該当するという結果が示されました。どの時代、どの地域にも一定数いるということがさまざまな調査で分かっています。どうやら男と女の違いにはハッキリとした線引きがあるのではなく、グラデーションや揺らぎのなかにあるのが実態のようです。

性的指向は身体の性、心の性、好きになる対象の性、という3段階で調べても12通りの組み合わせになりますが、この他にも「どちらとも決められない人」や「迷っている人」の存在もあり、ジェンダーの有り様は実は40数通りにもなると言われています。身体の性も心の性も好きになる対象の性も自分で選ぶことはできません。

このように生まれつきで決まっていることに対し待遇や対応が異なることは差別となります。

この7.6%という数字は13人に1人という割合ですから、会社であれば社員の中にも相当数の該当者が存在しているという認識が必要です。「自分の周りにはいない」という思い込みは捨て、カミングアウトができずに苦しんでいる当事者をどう受け入れるか、ということに思いを巡らしてください。それは悩みを抱えるLGBT社員のモチベーションを上げ、生産性向上につながることであります。

調査の出現率から5.94兆円という市場規模も推計されました。国内百貨店の売上に匹敵する数字ですが、性的指向に関連しない消費も含まれるのですべてが新しい市場というわけではありません。しかし、この市場を意識した商品やサービスを検討し、そこを起点としてLGBT層を含む多様な顧客への対応に取り組みむ契機と捉えては

いかがでしょうか。

またこの調査は消費者の次のような意識を浮き彫りにしました。LGBT層に該当しない一般層（ストリート層）の過半数を超える53%が「LGBTに配慮した企業の商品やサービスを利用したい」。64%が「LGBTに配慮した企業で働きたい」という答えを出しています。消費者の多様性にどれだけ細やかに対応しているか。少数派にもどれだけ温かい目を注いでいるか。消費者はそういう企業のスタンスを採点して購買の意思決定をする時代に突入しているのです。

この動きは、大量生産大量販売のモデルが崩壊しつつある現代において、企業が生き残るための貴重な示唆を与えてくれているのかも知れません。あなたの会社が社員や取引先や消費者など数々のステークホルダーとどのような関係を築いていくのか。LGBTへの理解と対応の仕方はその試金石の役割を担っているように思えます。

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ

生活者を起点に、若者、シニア、女性などのさまざまな切り口からの生活者の意識変化、流行現象と現在の消費トレンドから迫る消費構造の変化、2020年東京オリンピックとその先に向けた生活者の未来などを研究し、情報発信を行っている。



周南市の水素ステーションと燃料電池自動車



水素利活用による 産業振興と地域づくり

徳山商工会議所 指導課長 重永 信行

徳山商工会議所が管轄する周南市は、山口県の東南部に位置しています。天然の良港として古くから利用されてきた徳山下松港くだまつに存在した旧徳山海軍燃料廠しょうを礎に、石油化学コンビナートのまちとして大きな成長を遂げました。

しかしながら、その中核を占めていた出光興産(株)徳山製油所が石油精製を停止、帝人(株)徳山事業所の閉鎖予定などもあり、長年にわたり地域を支えてきた石油化学コンビナートは転換期を迎えています。これに代わる雇用の受け皿となり、地域の核として新産業を育成することが大きな課題となっています。

そこで、徳山商工会議所では、山口県、周南市、コンビナート企業などと連携し、新産業の育成に取り組んでいます。

中心となるのは「水素利活用による産業振興と地域づくり」です。

当地域のコンビナート企業では、苛性ソーダ製造過程で純度の高い水素が大量に副生されます。全国でも有数の水素発生都市という地域特性を活かし、官民一体で、水素に関連する企業の誘致や既存企業の設備投資促進などに力を入れています。

海外化石燃料への高い依存による諸問題が産業活動や地球温暖化対策に影響を与えるなかで、水素への注目度は高まっています。国が発表した「エネルギー基本計画」でも、将来の2次エネルギーの中心的役割を担うものとして水素が位置づけられ、水素エネルギーの導入に向けた支援を加速していく方針が示されています。

当地域における取り組みは、環境省の「地域連携・低炭素水素技術実証事業」に採択され、国の支援を受け推進されています。具体的には、2013年6月に国内で3カ所目となる液化水素の製造工場が稼働を開始し、2015年8月には中四国地方で初の水素ステーション(燃料電池自動車と燃料電池フォークリフトじゅうてんの両方に水素を充填できる国内初の設備)をオープンさせるなど、着実に成果を上げています。今後はエネルギーの地産地消に向け、動物園などの観光地や、中心市街地での水素活用も計画されています。

このように明るい兆しも見えますが、地域経済は依然厳しい状況にあります。しかし、だからこそ商工会議所にできること、商工会議所にしかできないことがたくさんあると思います。

地域唯一の総合経済団体としての責任を自覚し、関係機関と強力なタッグを組んで地域経済浮揚の牽引役けんいんとしての役割を果たしていきたいと思っています。

中小企業のための 使えるBCM



一橋大学大学院商学研究科 准教授 **加賀谷 哲之**

かがや てつゆき

2000年一橋大学大学院商学研究科博士課程修了、博士（商学）。同大学専任講師を経て、2004年より助教授、2007年より現職。専門は財務会計、IR、リスク管理、企業価値評価。内閣府・事業継続計画策定・運用促進方策に関する検討会委員、経済産業省・コーポレートガバナンスの対話の在り方研究会・分科会座長、経済産業省に設置されている企業財務委員会の企業会計WG座長などを歴任。企業活力研究所内に設置されているCSR研究会座長。著書に『International Perspectives on Accounting and Corporate Behavior』（共著、Springer、2014年）等がある。

リスク管理の新潮流

近年、BCM（事業継続マネジメント）への関心が高まっている。以下の三つの潮流が影響している。

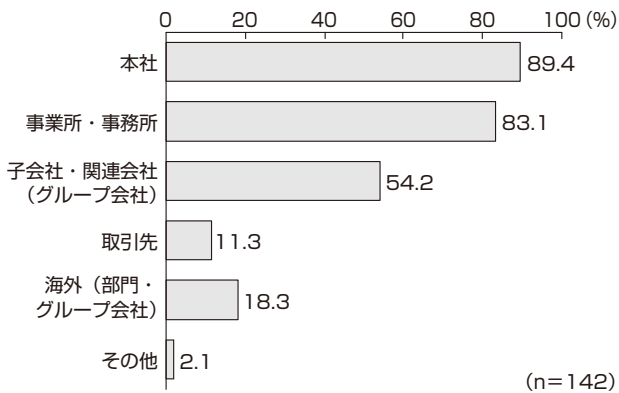
一つは、グローバルレベルでリスク事象が頻発している点である。新世紀に入り、企業の事業継続を危うくさせるようなリスク事象が世界的に見て頻発している。地震・津波・台風・洪水・噴火といった自然災害、製品・サービスの安全性に疑義を生じさせるような品質問題、情報ネットワークを介した情報事故、金融市場に大きな影を及ぼす法令違反や会計不祥事など枚挙にいとまがない。企業活動のグローバル化、IT化の進展に伴い、「想定外」と考えられるようなリスク事象が頻発しているのである。

いま一つは、ステークホルダーのリスク事象に対する認識の変化である。かつてはリスク事象に対して受動的な対応をしていた投資コミュニティーのプ

レーヤーも、近年、リスク発生に対する評価を積極的に実施する必要性に迫られている。金融市場における短期志向化が経済に悪影響を与えているという批判がこうした投資コミュニティーにおける意識変化を後押ししている。さらに大企業は取引先で発生した法令違反や品質問題についても積極的に責任をとることが求められるようになっており、結果として自社が株式市場などから直接資金調達していないケースにおいても、リスク事象への対応を積極的にとるよう迫られている。

最後に、リスク事象やそれに関する情報開示についての規制が拡大する傾向にある点が指摘できる。米国の証券取引委員会は情報セキュリティーや紛争鉱物についての対応がきちんと実施されているか、上場企業に対して開示を求めている。また欧州では、従業員500人以上の大企業は、ビジネスと人権、多様性などについての開示が求められるようになっていく。注目すべきは、こうした規制対象となっている

図-1 BCPの対象範囲



資料：加賀谷哲之「BCMの開示が株式市場からの評価に与える影響」『企業会計研究のダイナミズム』(2012年) (以下断りのない限り同じ)

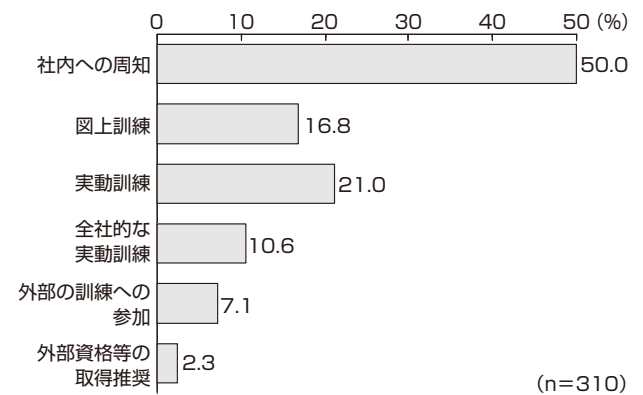
上場企業や大企業は、自社の取引先についても説明責任が求められるようになってきている点である。

そこで、リスク事象の発生に対応するため、多くの企業がBCMへの関心を高めつつある。BCMは、事業の継続性を危うくさせるような潜在的な脅威、およびそれが顕在化した場合に引き起こされる可能性のある事業活動への影響を特定し、それらが持続的な企業価値創造活動に与える影響を最小限に抑えるための包括的な経営プロセスを指す。「想定外」のリスクが発生した場合でも、重要な業務が継続できるよう「事前の備え」を徹底させることがBCMの基本的な取り組みと位置付けることができる。

日本企業のBCMの実態

日本企業におけるBCMに対する取り組みは徐々に進展しつつあるものの、十分な水準にあるとはいえない。たとえば、内閣府では2020年までに大企業のすべてに、また中小企業の5割にBCP（リスク発生時に事業を継続するために企業内で定めた手順・計画）を導入するという目標を掲げている。しかし、2014年に内閣府が実施した調査によれば、大企業でBCPを導入しているのは5割強、中小企業でも2.5割にとどまっている。両者とも増大傾向にあるものの、十分な水準とはいえない。

図-2 BCPの訓練状況



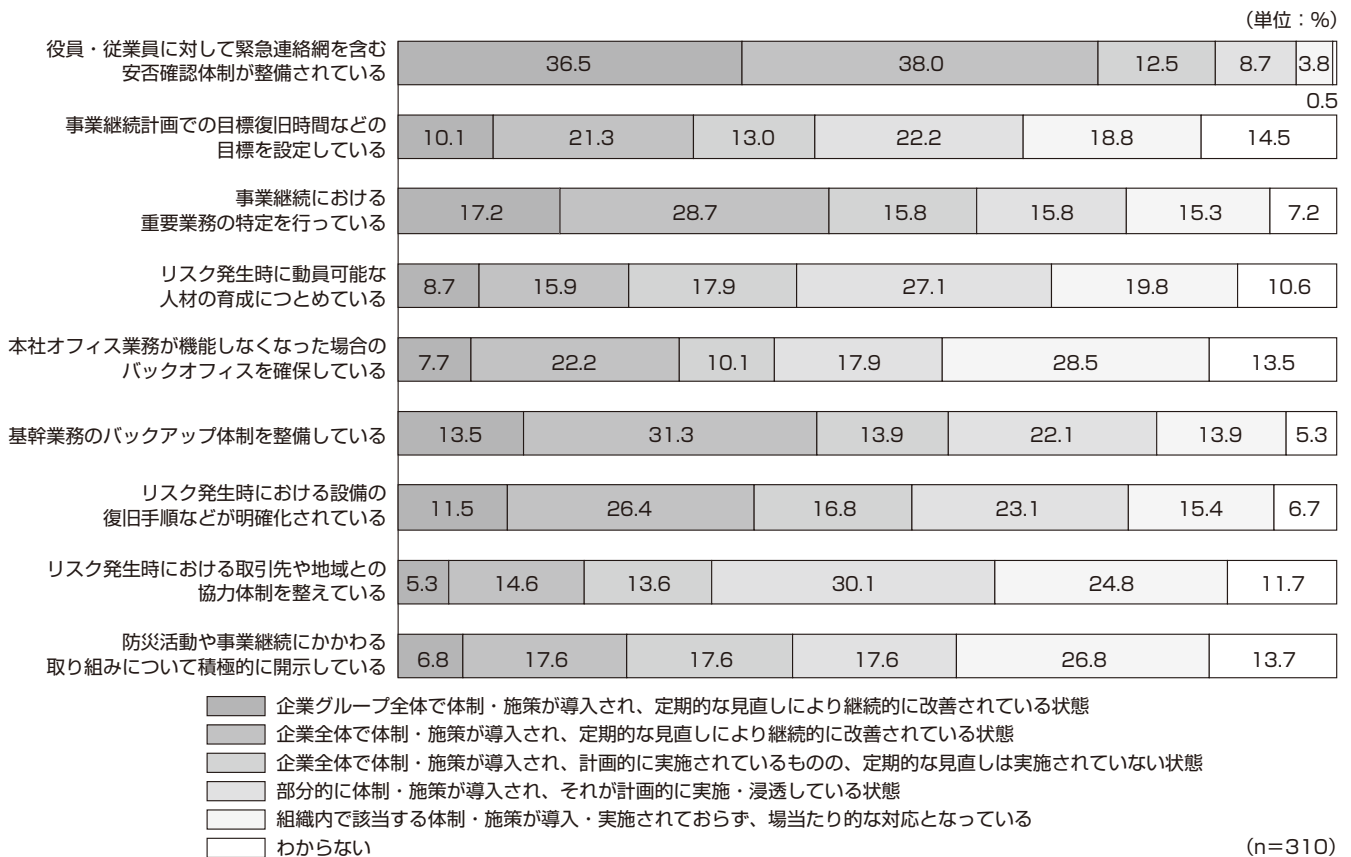
またBCPを導入していたとしても、リスク発生時に機能するとは限らない。実際にリスク発生時にそれがどのように機能したか、機能しなかったのかを確認したり、あるいはリスクが発生しなくとも訓練などを行い、定期的に見直していかなければ、不測の事態には対応できない。そうした意味では、BCMの実践に当たっては、Plan（リスク発生時における手順の計画）のみにとどまらず、図上訓練や実動訓練なども含めた手順・手続きの実践とそれに基づく見直しを積極的に実施していくことが求められる。

では実際に日本企業はBCMにどれほど積極的に取り組むことができているのだろうか。これについては、5年前に筆者の研究室が実施した上場企業のリスク管理担当者に対するサーベイ調査が参考になる。筆者の研究室は、2010年3月に上場企業全社のリスク管理担当者に質問調査を送付し、310社からの回答を得た。紙幅の関係ですべてを説明することは困難であるが、日本企業のBCMに関連する調査項目に絞って紹介しておくことにしよう。

まず、BCPの対象範囲について調べてみると、本社や事業所・事務所では多くの企業がBCPを策定しているが、子会社・関連会社、取引先や海外グループ会社にまで広げることができている企業は低い傾向がある（図-1）。

次に、BCPの訓練状況を図-2に示した。社内への周知徹底などを行っている企業の割合は高いが、

図-3 BCPの策定状況



図上訓練や実動訓練、全社的な実動訓練を行っている企業の割合は相対的に少ない。「想定外のリスク」の発生の頻度がそれほど高くないことを前提とすれば、訓練などを行わない企業においては、BCPの見直しなどがほとんど行われていないと考えるのが自然であろう。PDCAを回すことができている企業の割合は低いことを示唆している。

さらにBCPの策定状況については、図-3に示している。仮に災害が起こった場合にどれくらいで復旧することを目指すのかを示す目標復旧時間の設定を行っている企業の割合は少ない。またBCMの基本は、業務の優先順位をつけ、事業の継続に当たって重要な業務を優先的に復旧するための体制を確保することにある。しかしながら、重要業務を特定できている企業の割合も高くないことが確認できる。

また同調査では、リスク発生時にどれほど企業経

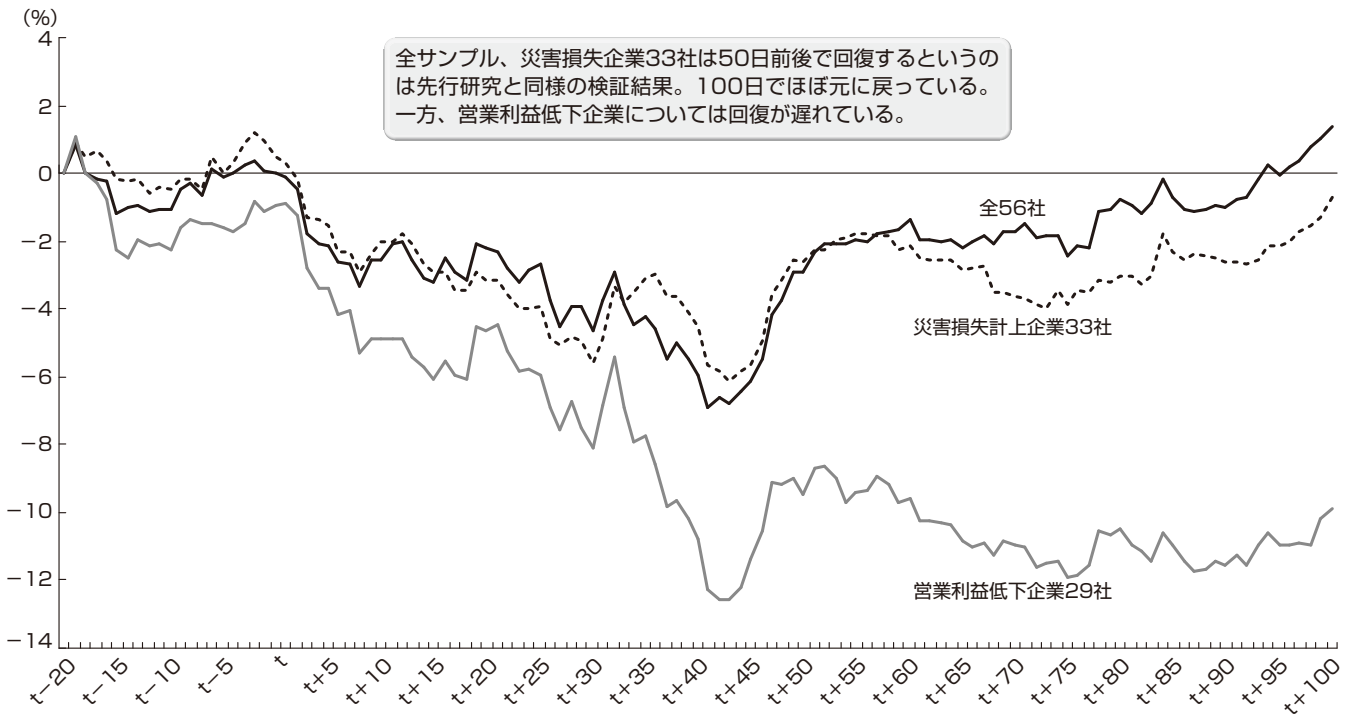
営に影響を与えるか定量的に測定できている企業は全体の10%強、各業務や施設の利益に対する貢献度をベースに重要業務を絞り込むことができている企業の割合は20%前後にとどまる。

こうしてみるとBCPを策定している企業のなかにも、その実践の度合にはばらつきがあることが確認できる。

BCMの経済効果

このように必ずしもBCMが十分に実践されていない背景には、BCMを実践することによる経済効果が必ずしも明らかにされていないことが背景にある。そこで、筆者はBCMの実践がどのような経済効果を生み出すのかについて検討し、経済効果を「見える化」するための研究を試みている。

図-4 新潟県中越沖地震がもたらす企業価値への影響



資料：あらた基礎研究所編「企業の事業継続性と企業価値—地震リスクの検証を通じて」『あらた基礎研究所論文集』（2008年）
 (注) 市場モデルをベースに日次超過株式投資収益率を算出。地震発生20日前より発生100日後までの累積超過株式投資収益率を算出。

たとえば、2007年7月に発生した新潟県中越沖地震では被災企業に大きな損失をもたらした。筆者は被災企業に注目し、その損失を営業損失で計上しているか、特別損失に計上しているかによって、株式市場の評価がどのように異なるかを検証した。被災による損失を特別損失として計上している企業は一時期に影響がある企業と想定できる。一方、営業損失を計上した企業は、BCMに十分にに取り組むことができていなかったために、事業の継続性に影響があったと考えた。両者に対する株式市場の評価が異なってくるのではないかという仮説に基づき、検証を行った。その結果を示したのが図-4である。営業損失に影響を与えている企業の株価は震災後、下がり続けているのに対して、特別損失の影響にとどまっている企業の株価は回復傾向にある。

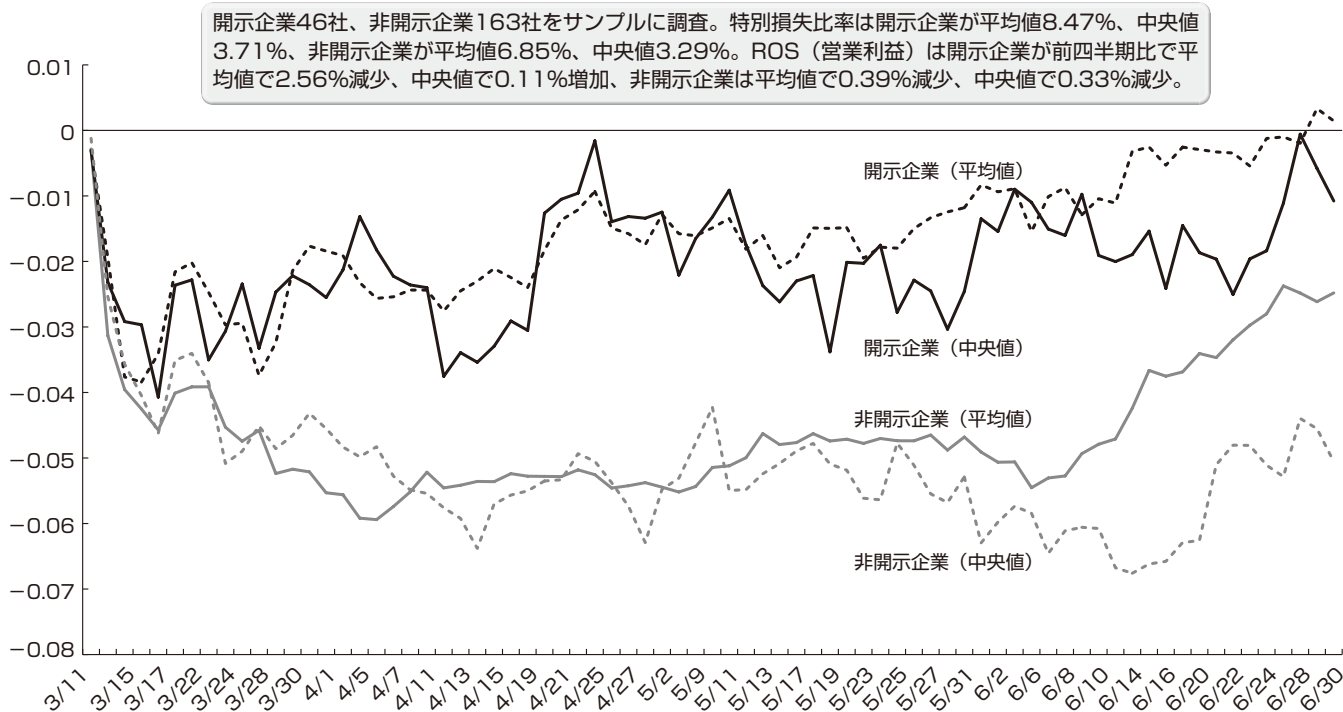
また、「事前の備え」がBCMの実効性および株式市場の評価にどのような影響を与えたかについても検討している。前述したように筆者は2010年3月にリ

スク管理担当者に質問調査を行っている。その1年後に発生した東日本大震災の被災企業の経済的影響を検討した。

まず、「事前の備え」があるかを把握するため、東日本大震災以前に、有価証券報告書やCSRレポートなど企業の開示資料においてBCMを実施しているかを知ることができるかどうかを確認した。震災地域に事業所や事務所を抱えているかを有価証券報告書で確認し、209社の被災企業を抽出した。そのうち事前にBCMの実施状況について開示している企業が46社、開示していない企業が163社存在した。そこで筆者は、BCM開示企業を「事前に備えがある」と投資家に伝えている企業であるとみて、開示企業と非開示企業の株式市場の評価の違いについて分析した。

分析の結果を示した図-5をみると、開示企業、非開示企業ともに震災発生後に株価は大きく低下した。その後、開示企業は株価を回復させたのに対して、非開示企業は回復させることができなかった。

図-5 東日本大震災後の開示企業と非開示企業の累積株式超過リターン



では、開示企業と非開示企業では実際に「事前の備え」は異なっていたのだろうか。こうした点を明らかにするため、開示企業と非開示企業のBCMの活動の違いについて、上述したサーベイ調査を活用して検討した。その結果、開示企業は非開示企業に比べて、①BCPの設定範囲が本社、事業所・事務所にとどまらず、子会社や取引先、海外グループ会社にまで及んでいる、②リスクの発生時の手順が明確に定められているほか、夜間・休日の指揮命令系統や発生時における通信・連絡手段の確保まで設定できている、③社内の通知にとどまらず、図上訓練や全社的な実動訓練まで実施している傾向がある、④安否確認体制が整備されており、目標復旧時間や重要業務が特定されている、⑤取引先や地域の協力体制などが明確になっている、などの特徴があることが確認されている。

こうしてみると、BCM開示企業は、自社でBCMを徹底させていることを宣言するだけでなく、取引先や地域社会との情報共有を行うことで、仮に「想

定外」の事態が発生したとしても円滑に対応できるように意識していることが確認できる。こうした自社の取り組み状況をきちんと外部ステークホルダーに発信していくことは、ステークホルダーからの信頼を生み出すことに加えて、「想定外」の事態の発生時にも、取引先や地域社会との緊密な関係を維持しながら、対応を行うことを可能にさせる。

中小企業における戦略的BCM

こうしたBCMの重要性については否定する企業は徐々に少なくなってきた。しかしながら、その取り組みがなかなか浸透していないのが実情である。

こうした理由の一つとして、かつてはBCMに対してどのように取り組んでいいかわからないという声が多かった。しかし、近年では中小企業庁や商工会議所からBCPの策定ガイドラインが公表されているほか、地域自治体も積極的にBCPの導入を促しており、徐々にその導入方法についての理解は進展して

いるようにも見える。むしろ近年では、「重要性は理解しているものの、他に重要な業務があり、それに資源を割くことが困難である」「BCP策定に必要となる人材が不足している」との声のほうが多くなってきている。とりわけ中小企業では、そうした経営資源や人材の不足は深刻なものとなるだろう。

とはいえ、BCMへの取り組みをなおざりにすると、かえって中・長期的には企業の持続可能性を脆弱にする可能性がある点には留意が必要である。たとえば、新潟県中越沖地震や東日本大震災では、取引の継続を希望していたにもかかわらず、従業員の安否確認や復旧時間のめど、代替生産先が存在するかどうかなどが定かではなかったであるがゆえに、取引先から契約を打ち切りにされたという事例が少なくない。被災状況さえ確認できれば、取引を継続できるのにもかかわらず、想定外の事象が発生した際の緊急連絡がなく、また取引先である大企業からどこにアプローチしてよいかかわらず、グローバルに効率的なオペレーションを回さざるを得ない大企業の立場から、結果として取引契約が継続できなかったという話も少なくない。

近年ではこうした有事の場合のみではなく、平時に「事前の備え」としてBCMの取り組みの実践度を問う声も大きくなりつつある。大企業においてもサプライチェーン管理に対する責任が求められるようになっており、自社の取引先にBCMの実践度を調査する企業も増大しつつある。こうした潮流を前提とすると、中小企業においても顧客への供給責任を果たすという観点からBCPの策定、BCMの実践は欠かせない。

特に中小企業の関係者と議論をすると、BCPやBCMの活動に経営資源を振り向ける余裕がないという話を伺うことも少なくない。とはいえ、すべての活動に大きな経営資源が必要であるというわけではないという点に留意すべきである。たとえば震度6.5の地震が発生した場合、従業員の安否確認をどのように行うか、二次災害などを防ぐために特に留意すべき手順は何か、取引先との連絡をどのようにとりあ

うか、帰宅困難者への対応をどうするかなど、社内の危険個所の確認や状況把握の方法の手順を事前に決めておくことに、それほど大きなコストは必要ない。中小企業でも防災訓練などは行っているケースが多いと想定される。それらを拡張するだけでも有事への対応力が増大すると考えられる。休日や夜間での有事の発生なども含め検討することで、より柔軟な事後対応が可能となる。さらに単に自社の活動にとどめるだけではなく、取引先との情報共有や連携を積極的に進めることにより、有事においても円滑な復旧ならびに事業継続が可能となる。

また代替生産手段などの確保も重要な課題である。中小企業では生産機能の地域的な分散を行っておくことは容易ではなく、その意味で大企業と比べると有事における選択肢が少ないことも事実である。このため、近年では地域自治体などが中心となり、地域間での連携を深めることで、相互の地域間での代替生産の可能性などを模索する動きも加速している。こうした情報を積極的に獲得し、取引先への供給責任を果たす努力も必要かもしれない。

中小企業においては有事における資金繰り状況についても検討しておくことが求められる。仮に有事で1カ月ないし2カ月、事業活動が停止した場合、資金繰りが回るのか、回らないのだとすれば、どのように対応するのかを事前に考え、備えを持っておくことが求められる。

こうした問題の多くは、現場社員に任せるだけではなく、経営者がリーダーシップをもって実践することが不可欠である。BCPやBCMを実践することは、自社の従業員の安定雇用を実現させ、取引先への供給責任を果たすうえで不可欠な活動であると企業経営者が強く認識し、本気になって取り組むことで、企業の競争力を高め、ひいては地域経済・社会の発展に結びつくことが期待される。中小企業において戦略的なBCMへの取り組みを行うことを意識する経営者が増大することで、日本経済全体のレジリエンシーが高まることを期待したい。

取引先にもたらす価値と共感が 企業の存立基盤



(株)高津川倶楽部

代表取締役
田中 誠二

企業プロフィール

- 代表者 田中 誠二
- 創業 2012年
- 資本金 300万円
- 従業員数 1人
- 事業内容 高津川流域を中心とする一次産品の卸売り
- 所在地 島根県益田市横田町940-8
- 電話番号 0856 (25) 2820

事業の基本は、取引先や従業員などの関係者に何らかの価値をもたらすことにある。その対価として、企業は商品・サービスを仕入れたり販売したりすることができ、労働の提供を受けることができるからだ。どんなに社会的に意義のある事業を手がけている企業でも、この基本は変わらない。

(株)高津川倶楽部は、地元の自然環境の保全を目的として設立された。同社は関係者にどんな価値をもたらしているのだろうか。

川と森を守るために 生まれた企業

島根県西部を流れる高津川。その流域は吉賀町、津和野町、益田市にまたがる。国土交通省の水質調査では、「水質が最も良好な河川」に6度も選ばれており、清流高津川の天然あゆは全国的に人気が高い。また吉賀町柿木村の有機

野菜や益田市美都町のゆず、益田市匹見町のわさびなど、流域には豊かな恵みをもたらされている。

高津川倶楽部は主に地元の一次産品を食品スーパーなどに販売している。高津川漁協であゆの生息環境を保全する仕事に長年携わってきた田中誠二さんが、定年退職後にジャーナリストの天野礼子さんと共同で設立した企業である。天野さんとは、天野さんが著書『日本の名河川を歩く』（講談社、2003年）の取材で高津川を訪れたとき以来のつきあいだ。

天野さんは文学の師であった開高健や、その後は養老孟司氏とともに、川と森を保全する活動を続けており、2008年には「日本に健全な森を作り直す委員会」（2013年にNPO法人化）も創設した。同委員会は政府に対して森林の保全や林業の再生に関する提言などを行っており、その活動の一環とし

て、Iターン・Uターンした人が林業に携わることができる仕組みを高津川流域でつくろうとしている。例えば林野庁の緑の雇用や総務省の地域おこし協力隊の制度を利用して林業事業体などで働いた場合でも、月収は15万円くらいであり、生活は成り立ちにくい。そこで、彼らが林業の傍らで無農薬農法により食料を自給し、残りを販売して現金収入を得られるようにすればよいと考えたのだ。

天野さんからその受け皿となる企業を設立しようと提案された田中さんは、流域の森を守ることは自分が守ってきた高津川の環境の保全にもつながると考え、2012年に高津川倶楽部を天野さんと一緒に立ち上げた。

販売先にとっての価値

高津川倶楽部の設立時からの主

要な販売先は益田市に本社を置く「キヌヤ」である。島根県西部を基盤として、22店舗を展開する地場の有力スーパーだ。そのキヌヤがなぜ同社と取引しているのだろうか。その理由は二つあげられる。

一つは、高津川倶楽部の設立目的に共感したからだ。キヌヤは「商業を通じて地域社会に奉仕しよう」を社是として掲げている。Iターン・Uターンした人たちが栽培した無農薬の農作物を仕入れることが、ひいては高津川流域の森や川を保全することにつながるのだから、社是に合致するということだ。

また、1983年7月に中国地方西部を襲った豪雨によって店舗が水浸しになったキヌヤは、所有林を売却して店舗の修復費用を得た。いわば「森に助けられた」ことも、高津川倶楽部の設立目的に共感する背景にあった。

しかしそれだけが理由ではない。キヌヤの齋藤正美専務は、もう一つの理由として、経営方針との関係を指摘する。

キヌヤは創立60周年を迎えた2011年に5年間の中期計画を策定した。そこで掲げた目標の一つが、ローカルブランド商品を重視し、その比率を売り上げ全体の20%にまで引き上げることだった。高津川倶楽部は主として地元の一次産品を扱っており、ローカルブランドを重視するというキヌヤの経営方針に沿うものであった。

また、食の安全・安心を追求することもキヌヤの計画に掲げられている。高津川倶楽部は無農薬栽培の野菜を扱っており、この点でもキヌヤの経営方針に合致していたのだ。

「高津川倶楽部の商品はキヌヤの顧客確保につながっています」と齋藤専務は指摘する。実際に、同社の商品を販売する店舗は、当初は1店舗だったが、現在では10店舗に増えている。

仕入れ先にとっての価値

無農薬野菜は高津川倶楽部の売り上げの約7割を占める。その仕入れ先は吉賀町、津和野町、美都町の農家数十人である。そのほとんどが近年に就農した人たちだ。そのなかで吉賀町柿木村のMさんは、就農歴が22年と長く、20棟のハウスで小松菜やほうれん草、チンゲンサイなどを栽培しており規模も大きい。同社にとっては中核的な仕入れ先である。

数年前までMさんの主力販売先はある生協だったが、現在は同社へと切り替えている。その理由としてMさんは集落を維持することの重要性を指摘する。

柿木村は76年ころから村ぐるみで有機農業に取り組んでおり、そのときに就農した農家が次第に引退する年齢に差しかかってきた。離農者が増えると、集落全体の生産量が減少し、生産アイテム数も



キヌヤに設けられた高津川倶楽部の販売コーナー

少なくなってしまう。すると、販売先に対する力関係が弱まってしまう。そうならないためには、新規就農者を受け入れて集落を維持することが重要だ。Iターン・Uターンして就農した人たちの農作物を同社が仕入れることは、集落の維持につながる。そう考えて、Mさんは同社への取引へと軸足を移したのである。

さらにいえば、生協のように規模の大きな企業と取引すると、どうしても力関係では劣位に立たされてしまう。生産量に見合った規模の企業と取引することで対等な関係を築けるという点でも、Mさんにとって同社との取引は望ましいものだったといえる。

このように、同社は販売先に対しては「経営方針の実現とその結果としての集客」という価値を生み出し、仕入れ先に対しては「集落の維持をサポートする」という価値を生み出している。同社の事例は、事業の社会性に対する共感だけではなく、何らかの価値を関係者にもたらすことが、企業の重要な存立基盤であることを物語っている。(村上 義昭)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第33回

自然で強烈な感情が「怒」

今月は、人間の自然な感情のなかでも最も強烈なパワーを有する「怒」について一緒に学びましょう。

わたしたちには、七つの感情、「喜怒哀楽愛悪慾」という七情があるとされ、このなかで最も強烈なパワーを持つのが「怒」です。

ネガティブで破壊的なイメージを持たれやすい「怒」ですが、単にネガティブな感情ではありません。「怒」とは、こうあって欲しい状況と現状との差、理想と現実とのギャップに対して湧き立つ感情です。例えば、言われたくないことを言われた、うまく運んで欲しい物事がトラブルになる等です。こうしたギャップが自分の思いや過去の言動に起因する場合には「これではいけない」と発奮興起するプラスのパワーに昇華します。

しかし、明らかにそのギャップが他人に起因している場合や、一方的に自分の責任が問われている場合、自己防衛の本能が働き、「怒」が他人に対して向けられるマイナスのパワーになります。この状態を、左右に切れ分かれた心「忿」

怒を遷さず

～雍也第六より～

人望あるリーダーとなるために、部下に八つ当たりをしたり、感情に流された怒りを出さないようにしましょう。ときには「お前らしくないな」などといった、部下の自尊心をくすぐるような怒りの表現も大切です。

と表現します。日本には「キレる」という言い回しがありますが、それはこの字に由来するという説もあります。

さて、今月の章句「怒を遷さず」とは、夭折した高弟の顔淵について孔子が述懐して表現したものです。彼は「怒」という感情に囚われた言動をして周りに不快な思い、「怒」を伝播させることがなかったということです。

「言うは易し行は難し」のお手本のような言動であり、会得している人は1万人中1人いるかどうかと言っても、過言ではないでしょう。

一方、「怒を遷す」の代表例と言えるのが八つ当たりです。これはコントロールできている方が多いと思います。では、「怒」を引きずらないことはどうでしょうか。例えば電話口で「怒」を感じても、電話を切った直後に隣の同僚とすぐに笑顔で話し始められるのが「遷さず」です。「怒」を瞬時に棚上げできるでしょうか。

有効な「怒」の表現を学ぶ

今月の教えは『論語』のなかで

も最高難度の一つです。では、わたしたちは何を学び実践すればよいのでしょうか。「遷さず」は無理でも、「怒」をストレートに表現するのではなく、相手の反応に応じて「怒」の表現を変えることはできそうです。

経営者のみなさんが社員に感じる「怒」には、社員をなんとか発展成長させたいという愛情が根底にあります。ですから一概に「怒」をストレートにぶつけて全員に発奮興起を期待するだけではなく、ときには「お前らしくないな」「悲しいぞ」と自尊心をくすぐる「怒」の表現も会得したいものです。

最も避けるべきは、人前での叱責です。半人前にも満たない新入社員であろうとも有する尊厳を傷つけることになりますから。

ビジネス論語スクール 主宰

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』

の著者である大田観川に師事、本格的に「論語」[易学]を学ぶ。(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



ベン・ホロウィッツ 著
滑川 海彦・高橋 信夫 訳
小澤 隆生 日本語版序文

HARD THINGS

—答えがない難問と困難にきみはどう立ち向かうか—

日経BP社 定価 (本体1,800円+税)



本書は大きく二部構成になっている。前半では、著者がCEO時代に体験した数々の修羅場が赤裸々に描かれている。資金ショート、出張中に妻が呼吸停止、最大顧客の倒産、3度のレイオフ（社員解雇）など、息の詰まる展開が続く。後半では、これらの経験から得られた教訓が読者へのメッセージとして語られている。

経営書と呼ばれるものは、世の中に星の数ほど溢れている。一般的な経営書では、過去の体験を振り返り、成功するための秘訣やマニュアルを提示することが多い。

しかし、著者はこれに対して異を唱えている。経営者が本当に困っていること、難しいと感じていることが、そこには含まれていないというのである。「本当に難しいのは、大きく大胆な目標を設定することではない。本当に難しいのは、大きな目標を達成しそこなったときに社員をレイオフする

ことだ」と述べている。本書では、一貫してこうした視点が重視されている。なぜ成功できたのかではなく、立ち足る困難をどう乗り越えたのが、目まぐるしい心情変化も含めて鮮明に表現されているのだ。

著者は、本書の最後で起業家に対して次のメッセージを送っている。「苦闘を愛せ」。自分独特の性格を愛すること、生き立ちを愛すること、直感を愛すること、成功の鍵はそこにしかないと締めくくっている。

苦闘を愛し、幾多の困難を乗り越えた先に見えるものは何なのか。その答えを求め、起業家は未知の扉を開き続ける。困難に打ちひしがれそうとき、自分を見失いそうとき、近くに寄り添い勇気を与えてくれる。起業家にとって、本書はそんな心強いパートナーといえるだろう。

(佐々木 真佑)

「HARD THINGS」=「幾多の困難」。ゼロから新たな価値を生み出すとき、必ず幾多の困難が立ち足るはだかる。

著者は、IT系ベンチャー企業の創業者CEOを経て、現在はベンチャーキャピタリストとして後進起業家の支援に当たっている。本書には、想像を絶する幾多の困難に正面から立ち向かい、乗り越え続けてきた著者ならではの教訓が、一切美化することなく生々しく綴られている。



「STAVi」は高齢者や足腰の弱い人向けの電動カートです。現在普及している電動車いすには、腰かける際に体に大きな負担がかかる、乗っているときの目線が低くなるといった課題があります。そこで、STAViは後方から歩いて乗り込み、座席にまたがるデザインにして、膝や腰への負担を抑えました。また、電動で座席の高さを変えられるため、周りの人と目線を合わせるができます。

STAViを開発した(株)サンワハイテックは、1991年の創立以来、半導体製造装置の設計・製造を手がけてきました。しかし、半導体業界は景気の波が大きく、経営を安定させるためには不況時の穴を埋める新事業が必要でした。そこで、社長の山下和貴さんが目をつけたのが福祉機器。なかでも半導体製造装置をつくる技

術を活かせる電動カートに照準を定め、息子の義隆さんと開発に着手しました。ロボットメーカー、熊本大学、熊本県産業技術センターなど産学官連携の輪を広げ、それぞれが得意とする技術を組み合わせ、5年の歳月をかけて完成させました。

2015年7月に省令等の改正が行われ、全国の公道でSTAViのような電動カートを走らせることが可能となりました。現行型のSTAViは屋内用ですが、さらに開発が進めば屋外を走らせることも不可能ではありません。街中でSTAViとすれ違う、そんな日常が来るかもしれません。
(鈴木 啓吾)

編集後記

少子高齢化が一段と注目されるようになったのは、日本の人口が減少局面に入った2011年ごろからだと思います。ただ、出生数および合計特殊出生率の低下傾向は30年以上前の1980年代から現れていました。実際、この事実に気づいて警鐘を鳴らす声は早くからあり、政府による「高齢社会白書」も20年近く前の97年から毎年公表されています。

変化というものは、なかには非連続的なものもありますが、このように連続的なものが大半です。ある日突然やってくるように見えても、兆候は随分前からあるものです。企業経営においても、この変化の兆候を見逃さないことが極めて重要です。そして、変化をビジネス・チャンスとして前向きに捉える視点も大切です。
(森岡)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 アインズ(株)
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報

1月号予告

調査レポート

総合研究所 研究員 山口 洋平

中小BtoB企業によるウェブマーケティング

論点多彩

(有)アンビジョン 代表取締役 川田 英治

中小企業の人材確保のための組織マネジメント

- 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