

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2016  
No.089

2



## 調査レポート

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

## 介護の質を高めるICTの活用

## 論点多彩

奈良県立大学地域創造学部 准教授 岡本 健

## コンテンツツーツリズムの可能性と課題

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2016  
No.089



調査レポート.....4

## 介護の質を高めるICTの活用

\*総合研究所 主席研究員 竹内 英二



表紙写真：「日本の架け橋」  
神橋（栃木県）

論点多彩.....38

## コンテンツツーリズムの可能性と課題

\*奈良県立大学地域創造学部 准教授 岡本 健

巻頭随想.....2

### 大江戸ビッグデータ

\*東京工業大学大学院社会理工学研究科 教授 山室 恭子

中小企業の健康経営.....16

### 中小企業への普及実態と今後の課題

\*総合研究所 研究員 佐々木 真佑

JGSS でよむ日本人の意識と行動.....20

### 職場のパワーハラスメント

\*大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 宍戸 邦章

新時代の創業.....22

### 空きスペースの仲介で新たな価値を創出

\*東京都新宿区 (株)スペースマーケット

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

### 外国人雇用の基本

\*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

### 中小企業の景況は緩やかな回復が見込まれる

人口減少時代を生き抜く.....32

### 縫製技術を生かして環境分野に進出

\*岐阜県郡上市 (株)アイベックス

流行りもの考現学.....36

### 新しい「泊まりかた」

\*電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 研究主幹 斉藤 徹

北から南から.....37

### 「連携・協働」による商工業、観光振興の推進

\*飯能商工会議所 中小企業相談所長 浅見 国昭

経営最前線.....44

### 「強さ」と「柔らかさ」が織りなす新境地

\*静岡県磐田市 アボットマインド(株)

論語から学ぶリーダーシップ.....46

### 富と貴は、是れ人の欲する所なり

### 其の道を以て之を得ざれば、處らざるなり

\*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

### アジアのなかの戦国大名

今月の逸品／編集後記.....48



# 大江戸ビッグデータ



東京工業大学大学院 社会理工学研究科  
教授

## 山室 恭子

やまむろ きょうこ

1956年東京都生まれ。東京大学文学部卒業。同大学大学院人文科学研究科修士課程修了。博士課程中退。文学博士。東京大学史料編纂所助手等を経て98年より現職。専門は日本中世史・近世史。主な著書に『黄門さまと犬公方』（文藝春秋、1998年）、『江戸の小判ゲーム』（講談社、2013年）、『中世のなかに生まれた近世』（講談社、2013年、サントリー学芸賞受賞）など。最新刊の『大江戸商い白書』（講談社、2015年）で数値データをもとに江戸商人の生態を初めて浮き彫りにし、歴史学に新しい境地を開拓中。



0.1%を99.9%と見誤らないようにしよう。

史料をひもとき、先人の事績に対するとき、常に気をつけていることである。

そんなバカな、と笑われそうだけれど、歴史学の世界では頻繁に出くわす落とし穴である。

昔の人も現代人と同じように好奇心いっぱい、珍しい出来事に遭遇すると勇んでその見聞を筆に書き残してくれた。特に日本人は無類の筆まめ、加えて和紙は保存良好。よって汗牛充棟<sup>かんぎゅうじゅうとう</sup>、資料庫にぎっしり保存されている記録のほとんどは「珍しい出来事」についての報告となる。100年に1度しか起きない大事件、大災害、大戦争。そんな「大」を冠したものの珍しい出来事については、たくさんの記録者が口々に頼もしい証言を残してくれている。

けれども、ひとたび「大」をはずし、「珍しい出来事」でなく、ごくふつうの日常、市井に生きた人々のありふれた日々の営みに目を向けようとすると、とたんに記録者

は姿を消し、証言は影をひそめ、歴史学者は途方に暮れることとなる。

当時の人々にとって、当たり前だったことは、当時の人々の好奇心を刺激しないから、記録にほとんど残らない。当たり前ほど、難しい。

江戸時代の商人に興味をもって調べ始めたときも、同じ困難にぶつかった。1,000人に1人と目される、まれな成功例の大商人三井呉服店の記録だけがやたら詳しく、ふつうの江戸商人については記録も研究もさっぱり、という状況だったのである。

さて、どうするか。数で勝負、という戦略をとった。寥々たる資料<sup>りょうりょう</sup>とはいえ、小規模な商人についても屋号と名前、存続期間や業種といった基礎データはなんとか取れる。それをとにかくたくさん集めたら何とかならないか。

何とかなった。しめて3,939人分の商人たちの人生データを分析してみると、いくつものオドロキが、ぼこぼこ沸いてくる。

江戸の商人の平均存続年数はわ

ずか15.7年——そんなに参入退出が目まぐるしかったのか。

子どもに跡を継がせた商人はわずか9%で他人への売却が49%——けっこうドライだったんだ。

業種は炭屋が一番多くて次が米屋、この2業種だけで全体の50%になる——くまなくめぐらされた炭と米の流通網、街角コンビニみたいなイメージか。

炭屋と米屋の1日の来店客数推計値は30人程度——薄利寡売の小商いで地道にこつこつ働いていたんだ。

江戸へのオドロキと敬愛を詰め込んで『大江戸商い白書』なる一書にまとめた。そんな拙著をヒントに、とある機械関係の中堅商社の社長さんが、会社を長く存続させる方法を真剣に考察してくださっているブログを目にしたりと、少しはお役に立てたかなと、素直にうれしい。

0.1%の例外を99.9%の普遍と見誤らないよう、数で勝負する数量歴史学。誰も知らなかった新しい江戸が開けてくる。

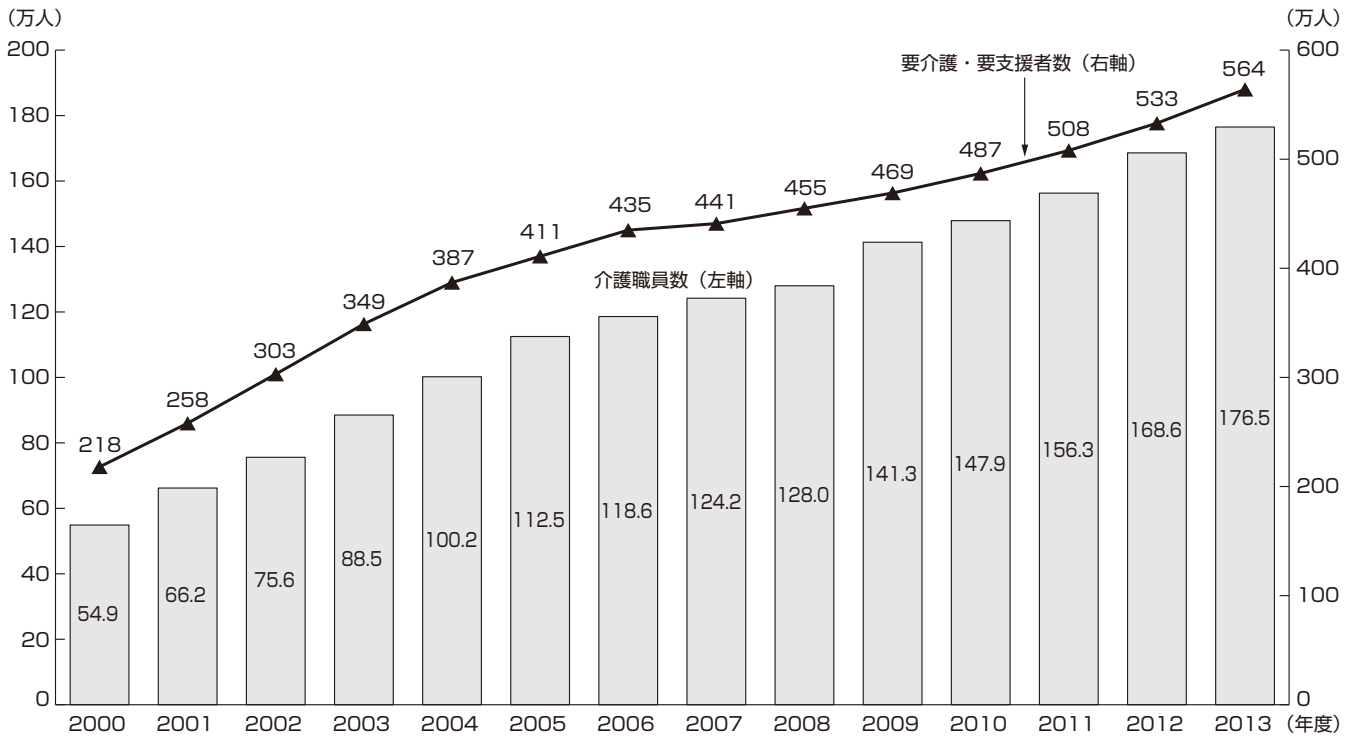


## 介護の質を高める ICTの活用

総合研究所 主席研究員 竹内 英二

誰でも年を取ればできないことが増えてくる。人が最後まで生きるには誰かに手伝ってもらわなければならないのだ。しかし、その役割を担う介護現場では人手が足りていない。このまま推移すれば将来はいつそうの人手不足が見込まれる。介護事業者には、介護現場の生産性を上げ、職員の負担を減らす工夫が求められている。その手段の一つがICTの活用だ。

図-1 介護職員数と要介護・要支援者数の推移



出所：厚生労働省「介護人材の確保について」（第1回社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会資料）  
資料：厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査」「介護保険事業状況調査」

### 増加する介護需要、不足する介護人材

人口の高齢化が進むとともに、日本における介護サービスの需要も増加している。介護保険制度が始まった2000年度に要支援または要介護と認定された人<sup>(注1)</sup>の数は218万人であったが、2013年度には564万人と2.6倍に増加した（図-1）。介護需要の増加に合わせて、介護の仕事に携わる人の数も増えており、2000年度には54.9万人だったのが、2013年度には176.5万人と3.2倍に増加している。

高齢者の数は今後も増加し、2025年には「団塊の世代」が75歳に達して後期高齢者となる。後期高齢者は、前期高齢者に比べて介護が必要な人の割合が多く、内閣府の『高齢社会白書2015年版』による

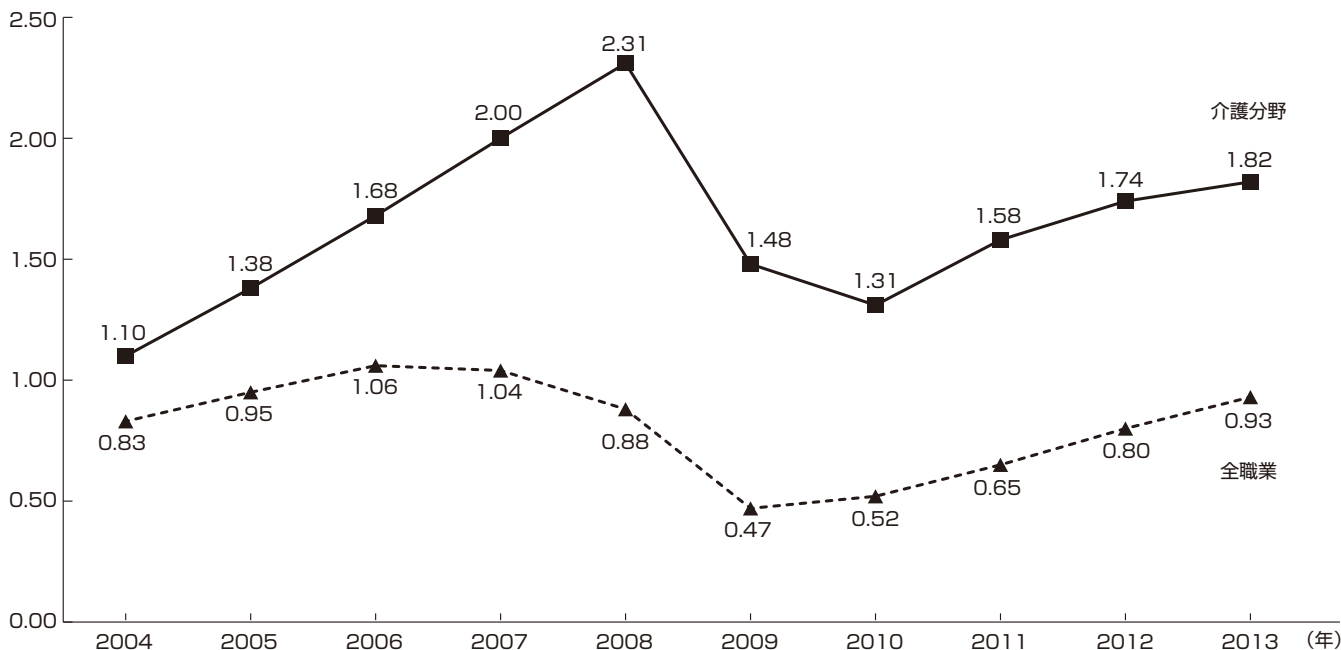
と、要介護者の割合は65～74歳が3.0%であるのに対し、75歳以上では23.0%となっている。つまり、2025年になると、介護需要はいちだんと増加する可能性がある。

厚生労働省が2015年6月に公表した「2025年に向けた介護人材にかかる需給推計（確定値）について」も、2025年には介護職員の数が253万人必要になるとしている。だが、従来のペースで増え続けたとしても、2025年の介護職員数は215万人にとどまり、38万人が不足する見込みである。

### 採用難が続く介護人材

今でも介護業界の労働力需要は旺盛であり、人材の確保に苦勞している企業が少なくない。介護分

図-2 介護分野の有効求人倍率の推移



出所：図-1に同じ  
資料：厚生労働省「職業安定統計」

野の職業について有効求人倍率の推移をみると、2004年には1.10だったのが、2008年には2.31にまで上昇した（図-2）。2010年には1.31にまで下がったが、2013年には再び1.82まで上昇している。

ちなみに、全職業の有効求人倍率をみると、介護分野と同様の推移が見られるものの、2013年で0.93と介護分野の半分程度の水準にとどまっている。介護業界における人手不足の深刻さがわかる。

介護保険制度は、サービスを提供する事業者に対して、必要な人員を細かく定めている。たとえば、特別養護老人ホームは、利用者3人ごとに介護職員または看護職員を1人配置しなければならない。新聞やテレビでは、人員基準を満たせないために、定員を下回る利用者しか受け入れられなかったり、オープンできなかつたりする特別養護老人ホームがしばしば取り上げられている。

このように介護人材の不足はサービスの供給不足を招くから、介護事業者だけではなく、サービスの

利用者やその家族にとっても深刻な問題である。国や地方自治体は介護人材の確保・育成に取り組んではいるとはいえ、生産年齢人口の減少による人材の不足は他の産業でも同様である。そのため、介護業界における人手不足は今まで以上に厳しくなっていくと思われる。未経験者はもちろん、高齢者や外国人<sup>(注2)</sup>など、これまで労働力とは考えられてこなかった人材を活用していくことも検討していかなければならない。

## 社会保障費の抑制

一般に需要が供給を上回れば、財やサービスの価格は上昇する。ところが、介護サービスの価格は介護保険制度によって細かく決められており、需要が超過状態になっても価格が上がるとは限らない。むやみに引き上げれば収入の少ない人が利用できなく



なってしまうからだが、加えて社会保障費の伸びを抑えるという政府の方針もある。2015年6月の「骨太の方針（経済財政運営と改革の基本方針2015）」も改めて社会保障給付の抑制をうたっている。

2015年4月に行われた介護報酬の改定でも基本報酬は全体で4.48%引き下げられた。下げ幅は事業所の規模やサービスの種類、利用者の要介護度などによって異なり、小規模なデイサービス（通所介護）では約10%の引き下げとなった。介護報酬は3年ごとに見直されることになっているが、巨額の財政赤字がある限り、今後も抑制傾向が続くだろう。

介護報酬が抑制傾向にあるため、介護事業者は人手不足だからといって賃金を上げることは難しい。介護報酬には、職員の賃金を上げるための加算制度（介護職員処遇改善加算）もあるが、適用を受けるには相応の投資が必要であり、かえって利益が減るといった利用しない事業者もいる。

これらの結果、介護職の給与水準は他産業に比べて低い。厚生労働省の「賃金構造基本統計調査（2013年）」によると、男性常勤労働者の平均賃金（基本給、家族手当、超過勤務手当など就業規則で決まっているもの）は、全産業では359.8千円だが、福祉施設介護員では235.4千円となっている。女性常勤労働者では、全産業が249.4千円、福祉施設介護員が210.6千円となっている<sup>（注3）</sup>。男女ともに、介護員の勤続年数は全産業の半分程度なので単純な比較はできないが、特に男性の差が大きい。こうした賃金の差が介護業界で人手不足が深刻となっていることの一因とされる。

介護保険制度は、介護を必要とする人たちにとって不可欠であり、また介護サービスの供給を増やして市場の拡大に貢献したことは間違いないが、介護事業者にとっては経営の制約条件となっている面があることも否定できない。この制約のなかで、各事業者は人材を確保し、経営を維持していくことが求められている。

## ICTの活用が必要

収入が思うように増えないなかで、介護事業者が利益を確保しようとするれば、コストダウンや生産性の向上が欠かせない。そうすれば介護職員の賃金を引き上げる財源を確保することもできる。また、採用難が続くとすれば、業務を効率化して介護職員の負担をできるだけ小さくし、採用した人材の定着を図っていくことも欠かせない。

もちろん、作業の効率化にばかり注力して介護の品質が下がってしまったのでは、利用者離れを招いて経営が立ち行かなくなってしまう。効率化と品質の向上を同時に図っていく必要があるのだ。

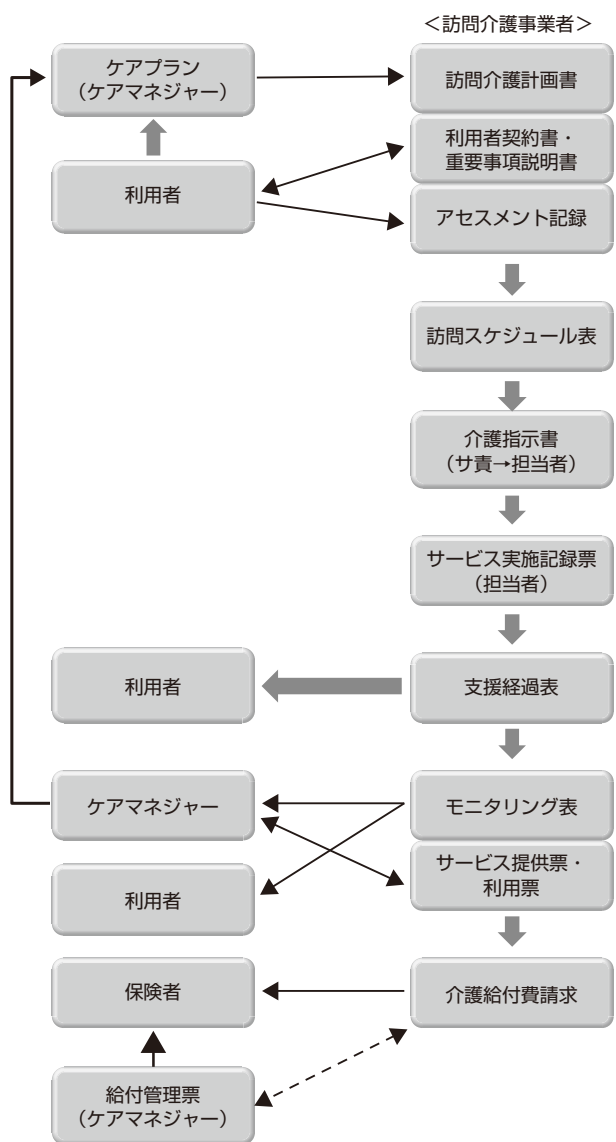
こうした問題の解決に役立つのがコンピューターやインターネットといったICT（情報通信技術）の活用である。たとえば製造業では、生産性を向上させるためにさまざまな工作機械やロボットを導入したり、受発注作業や設計・エンジニアリング、在庫管理など多くの業務にコンピューターやインターネットを活用したりしている。

介護業界でも、介護保険の請求は、原則としてインターネット経由で行わなければならないので、パソコンをもっていない事業所は存在しないといえる。しかし、介護の現場にいる人たちの多くが、介護業界ではICTの利用が遅れているという。

たとえば、訪問介護やデイサービスを行う事業者は、ケアマネジャー（ケアマネ）と頻りに連絡をとるが、その多くが電話とファクスで行われている。東京都大田区で訪問介護を営む(株)カラーズの田尻久美子社長は、2011年に起業する前はソフトウェアの会社で働いていたこともあって「ファクス文化に驚いた」という。毎月30～40人のケアマネとたくさんの書類をやりとりしなければならないが、電子メールを使おうとしても、ファクスで送信してくれとい



図-3 訪問介護事業所における書類の作成



資料：筆者作成

(注) 1 概念図であって、実際の流れとは必ずしも一致しない。

2 訪問介護事業所が作成する帳票は特に断りがない限り、サ責が作成する。

う人ばかりだったのである。

ケアマネなど外部とのやりとりだけではなく、事業所内の連絡や引き継ぎを口頭や手書きの文書、ふせんやメモ用紙で行っている事業所も少なくない。これでは時間がかかるし、言い間違いや引き継ぎのもれといったケアレスミスも起きやすい。

## 記録と伝達は介護の要

介護業界でICTの利用が遅れている理由について介護事業者のコンサルティングを行っている㈱ビジネステラス（東京都品川区）の本田新也社長は、「介護従事者は日々の業務に追われていることとICTへの苦手意識から、一時的に業務量が増えるICTの導入を受け入れられない。また、対人サービスである介護は標準化やマニュアル化になじまないと拒否感を示す介護職員やヘルパーも多い」と言う。確かに、介護を受ける人たちの症状は多様であり、意思も感情もあるのだから、ものづくりのようにはいかないだろう。だが、実は介護とICTは相性がよい。

介護職員の仕事は、入浴や食事、排泄のケアをするだけではない。だれに、いつ、どのようなサービスを、どれだけ提供するのかを計画、実行し、その結果どうなったかを記録し、さらに結果を職員間や事業所内はもちろん、ケアマネなど他の事業所や利用者の家族にも伝達しなければならない。

訪問介護を例に説明しよう（図-3）。まず、ケアマネが利用者と面談し作成したケアプランを訪問介護事業者に送付する。訪問介護事業者では、ケアプランをふまえてサービス提供責任者（サ責）が利用者と面談し、利用者の健康状態や生活状態、家族状況等を把握しアセスメント（課題分析）を行う。このアセスメントに基づいて、サ責は訪問介護計画を作成する。

次に、サ責は訪問スケジュールを組み、利用者ごとに介護指示書を作成して、担当するヘルパーに渡す。ヘルパーは仕事が終わると、訪問先でいつ、何をしたのか、どのような要望があったかなどをサービス実施記録票に記入する。サ責はこの記録票を支援経過表にまとめる。また、サ責は利用者の様子や介護の問題点等をまとめたモニタリング表と、実施

したサービスを明記したサービス提供票を作成してケアマネに送付する。最後に、介護保険者（市町村）に介護給付費請求明細書・請求書を送る。ケアマネからは給付管理票が保険者に送られ、事業者からの請求内容と一致しているか確認が行われる。

このように介護事業では、何か仕事をするたびに書類の作成が求められる。書類は、利用者ごと、ケアマネごとに作成するので、記録と伝達にかかる時間と手間は、小規模な事業所であってもかなりの量になる。書類の作成に追われて残業が続いたり、肝心の介護に十分な時間を割けなかったりといった問題が起きることも少なくない。これらの問題を放置すれば介護職員の離職要因になる。

この記録と伝達は、介護サービスそのものではないが、介護の品質を左右する重要な要素である。たとえば、あるヘルパーが介護記録に「今日、掃除が終わった後、Aさんは笑顔を見せてくれた」と書いたとしよう。もし、Aさんがいつも笑顔を見せてくれる人なら、この記録には大して意味がない。だが、ふだんは笑わない人であるならば、ちょっとした事件だ。なぜ笑ってくれたのかを探れば、次の介護でも生かせる。介護では利用者の変化に気づくことが重要であるが、血圧や体温などバイタルと同じで、ふだんから記録しておくことで、はじめて変化を察知できる。正確な記録があれば新人ヘルパーでも、利用者の変化に気づくことができるだろう。

また、訪問介護のヘルパーなど非常勤の介護職員は、勤務できる日にちや時間が決まっているから、一人の利用者を同じ職員がずっと担当するのは難しい。そのため、一般に介護は数人のチームによって行われる。仮にあるヘルパーが利用者や家族から次はこうしてくれと頼まれたとする。そのヘルパーが次の担当者に引き継ぐのを忘れてしまえば、それは利用者や家族の満足度を下げることになる。苦情になったり、ときには他の事業者に変えられたりすることもある。利用者のクレームはケアマネにも伝わ

るから、ケアマネからの信頼も失い、利用者を紹介してくれなくなるかもしれない。

記録と伝達という業務を効率化することは介護職員の負担を減らすだけではなく、介護の品質向上と利用者の確保に欠かせないのである。訪問介護や小規模多機能型居宅介護を営むだけではなく、介護人材の育成にも取り組む(株)ケアワーク弥生（東京都文京区）の飯塚裕久さんも、「これからの在宅介護サービスの質は、何かあったときのレスポンスの速さで決まる。個人のスキルより、ヘルパーからの発信の正確さが重要だ」と語る。記録と伝達を正確に、素早く行うにはICTの活用が最適である。

## なければ自分でつくる

介護の業務ではたくさんの帳票を作成しなければならないことから、介護報酬を請求するソフトウェアはもちろん、介護の業務を支援する専用のソフトウェアも数多く開発されてきた。しかし、従来のソフトウェアは何よりもまず価格が高かった。前述の(株)ケアワーク弥生は、介護保険制度が始まるのに合わせ、2,000万円を投じてパソコンやソフトウェアを購入したが、ライセンス料が高く、社員全員にパソコンを配備することはできなかったという。

また、介護専用のソフトウェアは高価な割には単純な記録と介護報酬の請求しかできず、介護の現場で働く人たちに役立つ機能がなかった。そのため、膨大な数の帳票を作成しなければならない大規模な事業所を除けば、専用のソフトウェアはあまり普及してこなかったのである。

介護事業者のICT利活用を支援している(株)ビーブリッド（東京都台東区）の竹下康平社長は、「介護専用のソフトウェアには医療の保険請求システムから転用したものが多く、介護現場の実態をあまりよく知らない大手ベンダーが開発していたので現場の使

い勝手が悪かった」と言う。また、介護事業者側に ICT に詳しいスタッフがいないため、現場のニーズをベンダーに伝えられなかったということもある。

業務を効率化し、かつ介護の質を高めることにつながるソフトウェアがないのであれば、自分でつくってしまおうと考えた企業がある。三重県鈴鹿市にある(有)イトーファーマシー（伊藤新生社長）である。

同社は1987年に薬局として創業したが、現在では介護も事業の柱となっている。最初は有償ボランティアによる訪問介護を始め、介護保険制度が始まるということで、99年にはヘルパーの養成事業を開始した。これまでに育てたヘルパーは1,000人を超える。また、2000年には訪問介護、2001年にはデイサービスを自ら経営するようになる。

ヘルパーの育成事業を始めた当初から訪問介護事業については次の問題があった。

- ① たくさんの帳票を作成しなければならず、残業の一因になっている。しかも、異なる帳票間で重複する内容があり、ムダが多い。
- ② ヘルパーが事業所に来て、その日の支援指示書を受け取ってから利用者宅を訪問し、帰ってきてから報告書を作成しており、これもまた残業の要因になっている。移動の時間も賃金を払わなければならないが、ヘルパーの移動は介護保険の対象にならない。
- ③ 介護記録が手書きであるため、読みにくいものがある。また、記録内容がヘルパーによってまちまちであるため、モニタリング表や支援経過表の作成に時間がかかり、サ責の負担が大きい。
- ④ ただ何をした、どうなったというだけの記録では、介護の成果や効果がわからないので介護方法の改善もできないし、ヘルパーのスキルを評価することもできない。

これらの問題を解決するために、同社は介護の「見

える化」に取り組んだ。まず、厚生労働省の通達<sup>(注4)</sup>を参考に「行為動作分析」を作成した。これは利用者ができることとできないことを観察し、できないことについて原因に応じた介護方法を考えるものである。たとえば、歯を磨くという行為はいくつかの動作から成り立っている。歯を磨こうと思う、洗面所に行く、歯ブラシをとる、歯磨き粉をとる、歯磨き粉をつける、歯を磨く、すすぐ、タオルで口のまわりをふくといった具合である。

もし、洗面所まで行けない理由が認知症で場所がわからないためであれば、洗面所まで誘導する介助が必要になるし、脳梗塞で歩行が不安定なのであれば移動の介助が必要になる。つまり利用者のどの動作に、どのような介助をすれば、歯を磨くという行為をやり遂げられるのかを考えるのである。

利用者の意欲の有無や、ある動作ができたかどうか、介助をしたかどうかは1か0かの数値にしやすい、利用者の変化を容易に把握できるので、介護の質を評価することにもつながる。

利用者ごとの行為動作分析に基づき、サ責は介護指示書を作成する。ヘルパーは指示書にしたがって介助を行い、その結果どうなったかを記録する。2003年に同社はこの一連の作業をシステム化することに成功し、「スイートハート」が完成した。開発は地元のソフトウェア会社に委託したが、要件定義や画面のデザインなどは、三重県産業支援センターの専門家派遣制度を利用しながら、同社社長の妻で介護部門を総括する伊藤美知さんが担当した。

当初はヘルパーにPDA（携帯情報端末）を支給して入力してもらうようにしていたが、入力しにくいというハードウェア上の問題があり、不評だった。ちょうど携帯電話にデータ通信料が定額になる料金プランが登場したので、入力端末として携帯電話を使うことにした。

つまり、ヘルパーの携帯電話に介護指示書を送信し、ヘルパーは携帯電話で当日の仕事内容を確認し



て、終了後に記録をつける。利用者の意欲の有無や行為の可否、介助の有無をプルダウンメニューから選択して入力するほか、所感を自由文で入力することもできる（図-4）。携帯電話から入力した内容は介護記録日誌や介護支援経過表に自動的に反映される。また、介護記録は、モバイルプリンターを使って印刷し、利用者の家に置く。なお、データ通信料は同社が負担している。

スイートハートの開発には、およそ1,000万円かかった。資金は、自己資金の他に中小企業庁の「IT活用型経営革新モデル事業」の補助金等で賄った。高額な投資だったが、ヘルパーが事業所に通う時間や帳票の作成にかかる時間が大幅に削減でき、残業ゼロも実現できた。また、記録や伝達のミスも減った。同社は、ヘルパーが8人と小規模な事業者ではあるが、1カ月に180万円ほどのコストダウンになったと試算している。

その後、スイートハートは三重大大学の協力を得て改良され、訪問介護だけではなく、ケアマネの業務やデイサービスにも使える「sara」にバージョンアップした。現在は、医療機関や居宅介護支援事業所など複数の支援機関で、介護実績をリアルタイムに共有できる新しいシステムを開発中である。

### 汎用のアプリを適所で使う

（有）イトーファーマシーが自らシステムを開発したのは、2003年当時、他に問題の解決方法がなかったからである。だが、自社に最適なものができるとはいえ、自前でシステムを開発することは大規模な事業者であっても難しい。小規模な事業者でも取り組めるように、少ない投資で成果を得るにはどうすればよいか。

幸いなことに、ソフトウェアはパッケージを買って所有する時代からクラウドサービスを使って利用

図-4 「sara」の携帯電話での入力画面（イメージ）

行為動作 意欲	ある	▼
洗体・すすぎ 背中 ヘルパー 介助時1人 ヘルパーの介助 結果	した できない した できた	▼ ▼ ▼ ▼
脱衣室への移動 ふらつき時 ヘルパー 介助時1人 ヘルパーの介助 結果	しない できた しない できた	▼ ▼ ▼ ▼

（注）筆者が簡略化したものであり、実際の画面とは異なる。

する時代が変わってきている。とくにスマートフォンやタブレットで使うアプリと呼ばれるソフトウェアには、無料で使えるものや安価な料金で使えるものが少なくない。それらのアプリは介護に特化したものではなく汎用の製品ではあるが、記録や伝達の効率アップには十分使えるものが多い。二つの事例を紹介しよう。

#### 【㈱カラースのケース】

前述の通り、同社は東京都大田区で主に訪問介護を営んでいる。同社が抱えていた問題の一つは、15人いるヘルパー間の情報共有ができていないことだった。具体的には次の通りである。

- ①利用者に関する情報共有が電話を中心に口頭や、メモで行われており、伝達のもれや間違いが起りやすく、クレームになることもある。伝達はヘルパー同士ではなく、サ責を通して行われる。
- ②ヘルパーがサ責に相談した内容がその場限りになっており、ヘルパー間で共有されていない。そ

のため、同じ間違いをしたり、サ責が何度も同じ指示を出すことになったりしている。

- ③訪問介護ではサ責の役割が大きいとはいえ、負担が大きすぎる。
- ④忙しいサ責に遠慮して、電話では必要な報告や相談を控えてしまうヘルパーがいる。

そこで、同社では2015年6月にNTTソフトウェア㈱が開発した“TopicRoom”を導入した。これはグループチャットと呼ばれるスマートフォンのアプリだが、パソコンでも使える。利用料金は、10ユーザーごとに月3,240円（税込み）で、初期費用は無料である<sup>(注5)</sup>。同社の使い方は次の通りである。

まず、訪問介護の利用者ごとに「ルーム」をつくり、担当するヘルパーとサ責がメンバーとして登録する。ヘルパーは、他のヘルパーへの引き継ぎ事項やサ責への質問を、その利用者のルームにスマートフォンから書き込む。

たとえば、あるヘルパーが「テレビのリモコンが見つからないので探してください」と書き込むと次のヘルパーがそれを見てリモコンを探し、「見つかりました」と書き込む。最初のヘルパーはそれを見て安心できる。サ責を通したやり取りよりも確実に引き継ぎができるし、サ責の負担も減る。

また、あるヘルパーが「Aさんがつくってくれた昼食がおいしかったと言っていました」という書き込みをすれば、それを読んだAさんはやりがいを感じる。介護に携わる人にとって利用者からの感謝の言葉は何よりの報酬だからである。

TopicRoomにはメッセージを検索する機能もあるので、過去に同様の質問がなかったか、以前はどのような対応をしたのかといったこともヘルパー自身で調べることができる。それだけサ責の手を煩わせることも減った。アプリの導入後、引き継ぎのまれや間違いは激減し、クレームも減った。しかし、より大きな収穫は、「ヘルパーとサ責の間、またヘル

パー同士のコミュニケーションが増え、情報の内容も通り一遍なものではなく、より深いものになったことだ」と田尻社長は言う。

TopicRoomには、特定のキーワードが含まれるメッセージが書き込まれた場合だけに通知する機能もあるので、返事を急がないメッセージまで書き込みがあるたびにサ責がチェックする必要はない。それだけサ責の負担は減るが、書き込んだのにも見てもらえないヘルパーも出てくる。返事がなければ、ヘルパーは書き込む意欲をなくしてしまうので、サ責には必ず1日3回はヘルパーからの書き込みに返信するように指導している。また、ヘルパーに対しては研修などを通じて考えたことや感じたことを言葉にするトレーニングを行っている。言語化することができなければ正確なコミュニケーションがとれないからである。

## 【㈱くらしあすのケース】

同社は2012年から東京都西多摩郡瑞穂町と青梅市の2カ所で小規模なデイサービスを営んでいる。同社の坂本孝輔社長によると、記録と伝達に関する問題は二つであった。

- ①作成した書類の保管や検索にコストがかかる。また、事業所間で書類をやりとりすることもあり、紙ベースでは面倒である。
- ②非常勤の職員が多く、全員がそろう日が少ないので、ケア会議で決まった内容など、必要な情報を共有するために同じ内容の朝礼を行うなど手間と時間がかかる。

同社にはパソコンを使えない60代の職員がおり、また契約書のように利用者の署名や捺印が必要な書類もあるので、全面的にICT化することは難しいと考えた。そこで、まず文書の検索や送付を楽にするために、書類を“CamScanner +”というアプリを使っ

て電子化することにした。

このアプリは、スマートフォンで撮影した書類をPDF文書に変換することができる。しかも、精度は高くないとはいえ、OCRを使って文字を画像ではなくテキストに変換することもできるので、文書内の文字列を検索することも可能だ。変換した文書にはタイトルやタグ、メモを付けられるので整理も容易である。たとえば、瑞穂町の営業所で預かった介護保険証をPDFにして青梅市の営業所で整理して保存するといったことができる。ファクスやコピーを使うよりも安く簡単である。

アプリで作成したPDF文書はインターネットを通じてCamScanner+のサーバに自動的に保存される。なお、アプリの価格は120円であるが、すべての機能を使おうとすると月600円または年6,000円の料金がかかる。

次に、ケア会議の結果など、共有すべき情報はパソコンで文書にし、“Evernote”に保存することにした。Evernoteは、その名の通り、さまざまな文書や写真、ウェブページ、あるいは作成したメモを整理して保存できるノートのようなアプリで、スマートフォンやタブレット、パソコンで利用できる。

同社では、店舗の入り口近くにタブレットを置いておき、職員が出勤したときにすぐ見られるようにしている。タブレット画面にあるEvernoteのアイコンをタップするだけなのでパソコンを使えない人でも簡単に使用できる。ただ、それでも見忘れる職員がいるので、新しく掲示した文書は、同時に職員の携帯電話にもメールで送るようにした。これで連絡もれがなくなり、単純な申し送りのための朝礼も必要なくなった。

Evernoteは無料版でも基本的な機能を使えるが、掲示と同時にメールを送るなど、すべての機能を使おうとすると、年4,000円のプレミアム会員になるか、1ユーザーあたり月に1,100円のEvernote Businessを購入する必要がある。

\* \* \*

汎用のアプリは、介護現場のニーズをくんで開発されたわけではなく、また用途を狭く限定しているわけでもない。そのため、漠然と業務を効率化したというだけでは、どのアプリをどう使えばよいかかわからない。使い方によっては、手間ばかりが増え、成果を上げることもできない。利用に当たっては、(株)カラズや(株)くらしあすのように、問題点を明確にすることが重要である。そうすれば少ない投資でも狙った成果を得ることが可能になる。

### ICTに関心がない職員をどう巻き込むか

ICTが役立つとはいえ、介護事業者がICT化を進めるには乗り越えなければならない壁がある。それは介護職員を納得させることである。先述の通り、介護の現場で働く人たちには、ICTの利用に疑問をもっている人が少なくない。また、明確な理由はなくても、新しくICTを導入しようとするに従業員が反対することは多くの職場で見られる。誰でも、仕事のやり方が変わるのは不安だし、面倒だからである。また、反対しないまでも職員に使いこなす能力(リテラシー)がないと、ICT化を進めても宝の持ち腐れになりかねない。

(有)イトーマシーの場合も、ヘルパーの抵抗はあったというが、絶対に不可欠だという確信のもとトップダウンで導入を決めた。入力に使う携帯電話の人口普及率は、スイートハートを開発した2003年でもすでに7割近くもあり、ヘルパーもパソコンに比べればずっとなじみやすかった。

(株)カラズがTopicRoomの導入を決めたのも経営者のトップダウンによる。田尻社長が起業した目的の一つは子育て中の母親が働く機会を提供することだったので、同社の15人いるヘルパーの大半が



20代から40代の主婦である。15人中13人がすでにスマートフォンを所有しており、「ママ友」や家族と“LINE”というアプリを使って連絡をとっていた。TopicRoomの使い方は、LINEとほぼ同じなので、ヘルパーにとっても抵抗はなかったようだ。なお、スマートフォンをもっていなかったヘルパーには同社から助成金を支給し購入してもらった。

(有)イトーファーマシー、(株)カラーズのヘルパーは、それぞれ8人、15人と比較的少ない。ICTを利用することに抵抗があったとしても個別に説得することもできよう。だが、業歴が長く、職員の数も多い事業者では、そう簡単にはいかない。

前述の(株)ケアワーク弥生では、パソコンベースのクライアント・サーバ型システムからスマートフォンやタブレットでも使えるクラウドサービスを使ったシステムに移行したいと考えている。そうすれば現場からの情報発信がより速く行える。

だが、約170人いるヘルパーのうち、スマートフォンどころか携帯電話をもっていない人が4分の1を占めている。また、内勤の介護職員もリテラシーの差が大きく、ベテラン職員のなかには、新しいシステムに移行するなら退職するという人までいるという。ベテランは大事な戦力なのでその意向を無視することはできない。かといって、将来の人材確保や介護の品質向上を考えれば、ICTの利用は避けて通れない。

そこで、同社では少しずつICTに慣れてもらおうと考えている。たとえば、グループウェアを導入して正社員全員が各自のスケジュールや利用者の情報を共有できるようにした。介護はチームで行うものなので、互いのスケジュールを把握したり、利用者の情報を共有したりすることは重要である。とくに後者は、だれが担当しても同じ介護ができるようにするには欠かせない。

しかし、グループウェアの使用頻度には個人差があるという。使い方にも違いがあり、たとえば職員

間のコミュニケーションを促進するために、グループウェア上で各自のプロフィールを公開するようにしたが、ユーモラスに書く職員もいれば、通り一遍のことしか書かない職員もいる。総じて、若い職員ほどグループウェアをよく利用しており、年配の職員の利用が少ない。

このように介護現場のICT化を進めることが難しい場合は、管理部門などできるところから手を付けるしかないが、それでも介護職員の負担を減らすことは可能である。前述の(株)くらしあすの場合も、介護職員の仕事のやり方はほとんど変わっていない。EvernoteにしてもCamScanner+にしても、利用しているのは主に坂本社長である。それでも、現場が抱える記録や伝達の問題は緩和している。

また、(株)カラーズでは200社もある事業者との文書のやり取りに「ケア楽」というソフトウェアを使うようにしている。ケア楽は、ケアマネから介護サービスの事業者へ送付するサービス提供票を、事業者ごとに自動的に仕分けて専用のサーバに送るもので、ケアマネ向けに開発されたものであるが、同社にとっても月初めにファクスが動きっぱなしになったり、他事業所向けのサービス提供票が誤って送付されたりといったことがなくなるメリットがある。通信費を大幅に節約できるだけでなく、サービス提供票を処理するサ責の負担が減り、その分ヘルパーの支援に時間を割くことができる。

介護の現場で利用できるICTはパソコンやソフトウェアばかりではない。もっと簡単に利用できるものもある。典型はデジタル写真である。介護記録をパソコンやスマートフォンで作成したとしても言語化には限界がある。たとえば、利用者の顔色や表情をすべて言葉にすることはできない。そのため、(株)ケアワーク弥生や(株)くらしあすでは利用者の写真を撮り、文書による記録と併用している。

撮影した写真は、記録以外にも用途がある。認知症の人は、できないことや分からないが増える

に連れて不安になったり、自信をなくしたりしてしまう。昨日のことを思い出せなくなるのもその一つだ。しかし、花見に行ったときの写真やみんなで歌ったときの写真があれば、認知症の人でも自分の過去を確認できる。自信の回復や安心感をもつことは認知症の症状を緩和したり、進行を遅らせたりする効果が期待できる。

そこで、(株)ケアワーク弥生ではデジタルカメラやスマートフォンで撮影した利用者の写真を「おもいでばこ」という装置を使って、日付順やイベントごとに整理し、小規模多機能型居宅介護施設のテレビに映し出している。もちろん、写真は利用者家族に施設での様子を伝えることにも役立つ。デジタル写真なら複製も送付も簡単にできる。

また、(株)ケアワーク弥生では、若い介護職員がタブレットを使って利用者とのコミュニケーションをとっている姿が見られる。若い職員にとって利用者の話題には、古い歌謡曲や昔活躍したスポーツ選手など知らないことも多い。そこで、スマートフォンを使って検索し、高齢者の話を理解しようとする。検索すると古い動画や写真が見つかることもあり、利用者に見せると喜んでもらえるし、会話も続く。スマートフォンでは画面が小さいのでタブレットを使うようになったという。職員がタブレットで近くにできた店の写真を見せることもある。利用者に外出したいという意欲をもってもらうためである。

こうしたデジタル写真やタブレットの使い方であれば、パソコンが苦手な職員でもICTの長所を生かすことができる。介護の仕事に直接役立ち、利用者にも喜ばれることが分かれば、ICTに不慣れな職員も関心をもつようになるかもしれない。徳島県上勝町の(株)いろどりは、葉っぱを商品化したことで知られるが、葉っぱを集める高齢者はパソコンやタブレットを駆使して市場動向を調べたり注文をとったりしている。仕事の役に立つとわかれば誰でもICTを使うようになるのだ。ICTの利用に反対する職員には

実際にICTが介護の質を高めるのに効果があることを経験させることが必要だろう。

## 行政のバックアップも重要

介護業界でのICT利用を促進するためには、政府や介護保険者である市町村のバックアップも重要だ。(有)イトーファーマシーは、業務全般でICTを利用しているのでできるだけペーパーレス化したいと考えている。だが、市による介護保健指定事業者への実地指導や監査は紙ベースで行われるため、思うように進んでいないという。(株)くらしあすの坂本社長も「ケアマネは電子データでは市の指導や監査に対応できないと考えているようだ。だから電子データで書類を送付しようとしても断られる」と言う。

ただ、政府や厚生労働省も介護人材を確保するためには「介護者の負担軽減に資する生産性向上」が必要だとしており、2015年11月に開催された「一億総活躍国民会議」では「ICTを活用したペーパーレス化による文書の半減」を掲げている<sup>(注6)</sup>。この方針を介護保険者である市町村に徹底することが、介護事業者のICT利用を促すことになるはずだ。市町村には、ぜひ介護事業所のICT利用を積極的にバックアップしてほしい。

(注1) 介護保険の対象者は40歳以上であり、がんや脳血管疾患など加齢によって生じる疾病が原因で介護が必要になった場合は、65歳未満であっても介護保険によるサービスを利用できる。

(注2) 経済連携協定に基づき、インドネシア、フィリピン、ベトナムについては、看護師・介護士候補者を受け入れる制度があり、資格を取得すれば就労を継続できるが、これ以外には介護職で就労ビザを取得することはできない。

(注3) 出所は図-1に同じ。

(注4) 2000年3月17日付厚生労働省「老計第10号」。

(注5) より高機能なエンタープライズ版の初期費用は5万4,000円(税込み)。

(注6) 2015年11月12日「第2回一億総活躍国民会議」資料「一億総活躍時代に向けた厚生労働省の考え方」。

# 中小企業の健康経営

第2回  
(全3回)

## 中小企業への普及実態と 今後の課題

総合研究所 研究員 佐々木 真佑

健康経営とは、一言でいうと、「従業員の心身の健康を企業競争力の源泉と捉え、企業として戦略的かつ積極的に従業員の健康増進に取り組むこと」である。

第1回では、健康経営の基本的な考え方と注目されるに至った背景を確認し、中小企業への必要性を示した。第2回では、実際、健康経営が中小企業にどの程度普及しているのかを確認したうえで、今後、中小企業に健康経営を浸透させていくためには何が必要かを紹介する<sup>(注1、2)</sup>。

### 中小企業における健康経営の普及実態

はじめに、中小企業における健康経営の普及実態を大企業と比較しながら確認し、大企業と中小企業における乖離<sup>かいり</sup>原因を分析しよう。

#### (1) 中小企業における健康経営の認知度と取り組み度合い

図-1、2は、ヘルスケア・コミッティー(株)、(株)日本政策投資銀行、(株)電通が2013年1月に実施した「健康経営センサス調査」の結果の一部であり、東証1部上場企業(有効回答数226社)における健康経営の認知度と健康経営への取り組み度合いを示した

ものである。

図-1をみると、健康経営の「内容まで認知」している企業が3割を超え、「見聞きしたことはある」企業まで含めると、8割を超える企業が健康経営を何らかの形で認識していることがわかる。

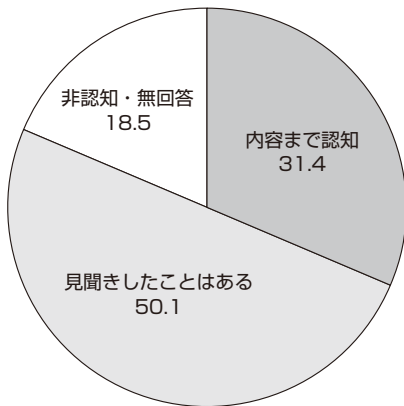
また、図-2をみると、健康経営について「現在すでに取り組む」を実施している企業が約4割に上り、「今後取り組みたい」企業まで含めると、約9割に上る企業が健康経営への取り組みに前向きであることがわかる。

対して、中小企業はどうか。図-3、4は、横浜市が2013年12月に実施した「横浜市景況・経営動向調査第87回(特別調査)」の結果の一部であり、横浜市に本社を置く中小企業(有効回答数340社)におけ



図-1 東証1部上場企業の健康経営認知度

(単位：%)

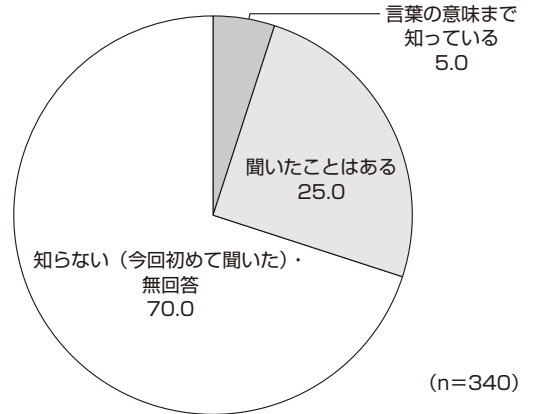


(n=226)

資料：ヘルスケア・コミッティー(株)・(株)日本政策投資銀行・(株)電通「健康経営センサス調査」(2013年)

図-3 中小企業の健康経営認知度

(単位：%)

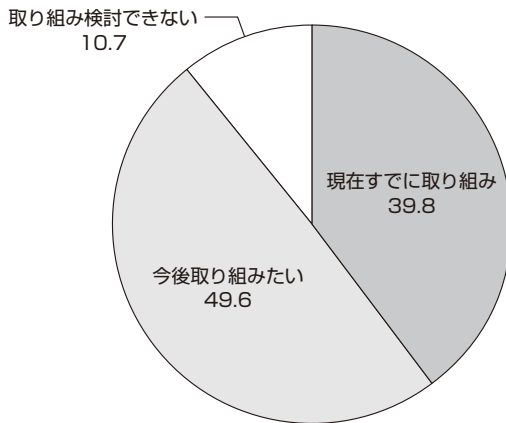


(n=340)

資料：横浜市「横浜市景況・経営動向調査第87回(特別調査)」(2013年)

図-2 東証1部上場企業の健康経営取り組み度合い

(単位：%)

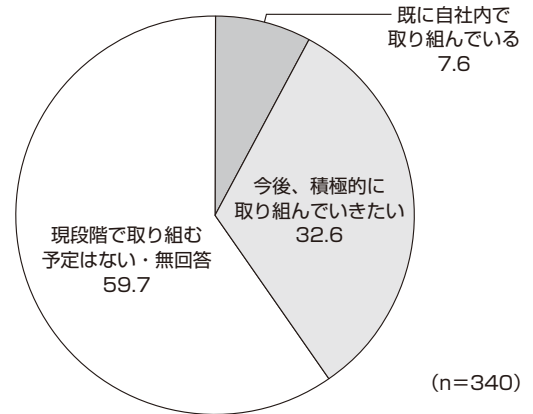


(n=226)

資料：図-1と同じ

図-4 中小企業の健康経営取り組み度合い

(単位：%)



(n=340)

資料：図-3と同じ

る健康経営の認知度と健康経営への取り組み度合いを示したものである。

図-3をみると、健康経営の「言葉の意味まで知っている」企業は5.0%しか存在せず、「聞いたことはある」企業まで含めても、3割の企業しか健康経営を認識していないことがわかる。

また、図-4をみると、健康経営について「既に自社内で取り組んでいる」企業は7.6%しか存在せず、「今後、積極的に取り組んでいきたい」企業まで含めても、約4割の企業しか健康経営への取り組

みに前向きでないことがわかる。

## (2) 大企業と中小企業における普及の乖離原因

以上のように、上場企業と中小企業では、健康経営の認知度や取り組み度合いに大きな乖離があるのが現状である。その原因について、数少ない先行研究である田中・川淵・河野(2010)をもとに分析する。

田中・川淵・河野(2010)は、日本において人的資源への投資として健康増進が進められてこなかった理由として、①企業の取り組みを社会に公開する

仕組みがないこと、②健康関連効果が「可視化」されていないこと、③個人が取り組みやすい仕組みがないこと、などを挙げている。以下で詳しくみていく。

### ① 企業の取り組みを社会に公開する仕組みがないこと

田中・川淵・河野（2010）は、「現在は、企業の社員等の健康資本増進に資する取り組みを、社会に公開する仕組みがない。もし、社会に公開するシステムがあれば、健康資本増進に積極的に取り組んだ企業は、社会的評価を受けることができるようになると考えられる」と述べている。

健康経営は取り組みの効果を短期的に獲得することを目的とした経営戦略ではないため、短期間では投資に対するリターンを実感しにくい。よって、健康経営を普及させるに当たっては、企業の社会的評価の向上に繋がるインセンティブが必要となる。

これについて、上場企業をはじめとした大企業には、そのインセンティブを享受できる環境が整いつつある。日本政策投資銀行による「健康格付」<sup>(注3)</sup>や、経済産業省による「健康経営銘柄」<sup>(注4)</sup>等が、その代表的な例である。また、個別の企業でメディア・図書・雑誌等で広く紹介されるケースもある。

一方、中小企業においては、こうしたインセンティブを享受できる環境が十分に整備されていないのが現状である。

### ②健康関連効果が「可視化」されていないこと

田中・川淵・河野（2010）は、「現在は、健康関連投資の効果の「可視化」が行われていないため、健康関連投資の効果が不明瞭となっている。「健康会計」のような枠組みを通じて、費用や効果の測定や比較ができるようになれば、どのような健康関連投資を行うべきか、企業内や健康保険組合内での意思決定に大きく資することになる」と述べている。

言い換えれば、健康経営に関する投資状況や投資

による効果について、定量的に把握できる仕組みが整備されていないということである。一般的に、マーケットで投資する場合、成功するか失敗するかは別にして、ポートフォリオ組成の意思決定には定量的な計測が必須である。健康経営についても、それを投資と捉える限り、こうした姿勢は必要なのである。

この点についても、大企業と中小企業で環境整備が異なっている。大企業においては、「健康会計」<sup>(注5)</sup>という枠組みが検討されるなど、企業内における健康関連投資の意思決定やステークホルダーへの情報還元などを促進させるため、健康経営を定量化する流れが徐々に進んでいる。

一方、中小企業では、少なくとも会計上での健康経営に対する可視化について十分に整備が進んでいない。

### ③個人が取り組みやすい仕組みがないこと

田中・川淵・河野（2010）は、「健康増進は最終的には自己管理の問題であるが、個人が健康増進に取り組みやすい仕組み（インセンティブ制度、気づき取り組み支援）が欠けている。こうした仕組みを、企業や健康保険組合が作ることで、社会全体を巻き込んだ健康づくりの運動につながるものと思われる」と述べている。

つまり、実際に従業員個人が健康増進に取り組むに当たり、企業や健康保険組合が積極的にインセンティブ制度を提供していく必要があるということである。従業員の健康管理について、いまだ法律で義務付けられたレベルや福利厚生範囲を出ない企業が大多数であり、企業として従業員の健康増進に積極的に関与する具体的な体制・制度づくりが必要なのである。

この点についても、大企業と中小企業で取り組み合いが異なっている。大企業においては、健康経営が普及するにつれて、従業員の健康増進を促す社内のインセンティブ制度や健康関連設備などの充実

に取り組み始めている。しかし、中小企業にとっては、大企業と同じような多額の投資は難しく、従業員個人の健康増進を促す取り組みが普及しにくい状況となっている。

## 今後の課題

中小企業への健康経営の普及が十分に進んでいない原因について、三つの視点から述べてきた。①の「社会への公開」と②の「可視化」は、主に企業外部の支援機関に期待されている役割であり、③の「個人が取り組みやすい仕組み」は、支援機関のアドバイスを受けながらも最終的には企業自身が取り組んでいく事項といえるだろう。

③については次回で触れるため、ここでは、①と②の先進的な事例として全国健康保険協会（協会けんぽ）鳥取支部の取り組みを紹介する。

### 【全国健康保険協会（協会けんぽ）鳥取支部の事例】 健康経営マイレージ事業（「社会への公開」の役割）

健康経営マイレージ事業に参加した中小企業に対して、「出張がん予防教室」の実施をはじめとした16に及ぶ健康増進メニューを提示している。各メニューにはマイレージ、つまりポイントが割り振られており、メニューに取り組みれば取り組むほどポイントを獲得できる仕組みとなっている。

取り組み事業所については、さまざまな場所で広報を実施し、獲得ポイント上位の事業所を協会けんぽが表彰している。また、特に優れた取り組みについては鳥取県知事が表彰するなど、行政と協会けんぽが連携して社会に公開する仕組みづくりを行っている。

### 企業健康度カルテ（「可視化」の役割）

企業健康度カルテとは、医療費や健診結果を管理する協会けんぽが、加入者の健康データを駆使して、個々の中小企業の健康度をさまざまな角度からレー

ダーチャートで評価したものである。経年比較や県平均との比較、同業種との比較などが可能となっており、健康経営への取り組みの成果の確認や今後の改善点の抽出に大きな効果が期待できる。また、数値が好ましくない場合は、協会けんぽの専門家が社員の健康づくりをサポートする体制も整えている。

これらは取り組みのごく一部であり、さまざまな支援機関が中小企業への普及を目指して動き始めている。

普及を目指していくうえで、健康経営という「言葉」だけではなく、健康経営の「理念とアクション」も普及させることが求められている。今後、支援機関には、企業ごとに異なる「健康経営に取り組みたいが取り組めていない原因」を究明し、解決に導くパートナーとしての役割が期待されるだろう。

次回（最終回）は、実際に健康経営に取り組む中小企業などへのインタビューをもとに、中小企業が健康経営に取り組むうえでのポイントや期待される効果について紹介したい。

（注1）本連載は、筆者が執筆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.2015-6「中小企業健康経営」（2015年9月）を再構成したものである。詳細は同レポートを参照されたい。

（注2）健康経営®健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標である。

（注3）従業員の健康配慮への取り組みに優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定する制度である。

（注4）東京証券取引所の上場会社の中から、従業員等の健康管理を経営的な視点で考えて戦略的に実践している企業を、業種区分毎（1区分で1社）に選定して公表するものである。

（注5）2008年に経済産業省が提唱した会計制度で、従業員の健康増進に対する企業の取り組みを定量的に評価する枠組みである。従業員の健康増進のために企業がどれだけ投資し効果を得たか、数値によって可視化することを目指している。

#### 参考文献

田中滋・川淵孝一・河野敏鑑（2010）『会社と社会を幸せにする健康経営』勁草書房



第38回

# 職場の パワーハラスメント



宍戸 邦章 (ししど くにあき)

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 准教授

専門は社会学、社会老年学。主著は『共生型まちづくりの構想と現実』（三沢謙一編著、晃洋書房、2006年）、「日本人の幸福感—階層的APC AnalysisによるJGSS累積データ2000-2010の分析—」（宍戸邦章・佐々木尚之、「社会学評論」第62巻第3号、2011年）、「高齢者の社会的サポート・ネットワークと社会保障政策への意識—JGSS-2010に基づく分析—」（『季刊社会保障研究』第48巻第3号、2012年）。

## 増える職場での いじめ・嫌がらせ

厚生労働省が公表している「個別労働紛争解決制度の施行状況」によると、2014年度の総合労働相談件数は約103万3,000件であり、そのうち民事上の個別労働紛争相談件数は約23万8,000件である。個別労働紛争の相談内容別の件数を2002～2014年度の期間でグラフ化したものが図である。これまでは「解雇」に関する相談件数が多かったが、2012年度以降は「いじめ・嫌がらせ」に関する相談件数が最も多くなった。

職場でのいじめ・嫌がらせは、和製英語のパワーハラスメント（以下、パワハラ）として認識されており、バブル経済崩壊後の平成不況期に起こったリストラ問題をきっかけに出現した言葉である。「職場において、地位や人間関係で弱い立場の相手に対して、繰り返し精神的又は身体的苦痛を与えることにより、結果として働く人

たちの権利を侵害し、職場環境を悪化させる行為」と定義される（金子、2009）。

## ひどくけなされたり 怒鳴られたりした経験

JGSS（日本版総合的社会調査）の2008年版と2015年版から、パワハラの実態を探ってみよう。JGSSでは、過去5年間に、ひどくけなされたり怒鳴られたりした経験を尋ねている。そのような経験がある場合には、加害者との関係も尋ねている。

表-1は、現在仕事をしている20～64歳の回答者に限定して、「職場の上司」「職場の同僚や部下」から被害を受けた率を示したものである。2008年と2015年を比較すると、職場の上司からけなされたり怒鳴られたりした回答者が増加していることがわかる。特に、20～34歳の若年男性で上司からけなされたり怒鳴られたりした経験のある人が多い。なお、パワハラ被害は非正規雇用者よりも

正規雇用者に多く、回答者が勤務する企業の従業員規模との関連は明確ではなかった（表は省略）。

表-2は、上司からのパワハラ被害の有無別に被害者のメンタルヘルスの状態を示したものである。上司からのパワハラ被害があると回答したグループでは、「将来の希望がもてない」と回答する割合が高く、「ゆううつな気分」（いつも、ほとんどいつも）であり、現在の仕事に満足している人の割合が低い。現在の会社にとどまって働き続ける意識も低くなっている。上司のパワハラは被害者のメンタルヘル스에 重大な負の影響を与える。

## パワハラは個人の問題 ではなく組織の問題

職場内のコミュニケーションが円滑で、人権に対する意識が高い組織では、パワハラは起きにくい。パワハラは職場環境や組織のあり方の問題である。パワハラを訴える従業員を会社から追い出したとしても、職場環境が改善していな

ければ、同じ問題が次々と発生する。表-3は上司からのパワハラ被害の有無別に勤務先の特徴を示したものである。上司からパワハラを受けたと回答した対象者の勤務先は、人事上の決定において従業員の意見が反映されておらず、従業員が不足気味で多忙であり、女性が管理職として働きやすい環境にはなく、体調が悪い時でも仕事を休みにくいという特徴がある。

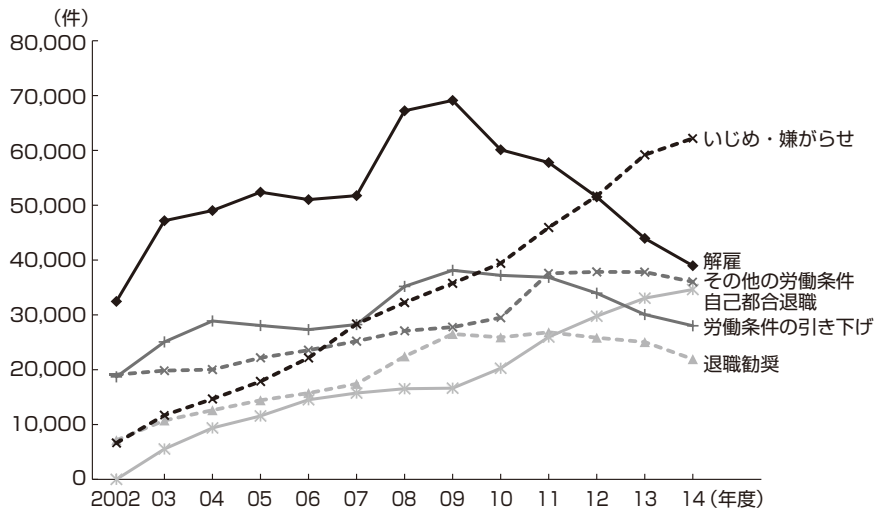
厚生労働省が作成した『パワーハラスメント対策導入マニュアル』（2014年度）によれば、パワハラ予防には、①トップメッセージ（組織のトップがパワハラを職場からなくすべきであることを明確に示す）②ルールを決める（就業規則に規定を設ける、ガイドラインを作成する）③実態を把握する（アンケートなど）④教育する（管理職への研修など）⑤周知する（組織の取り組みについて啓発する）のステップが必要なようである。

近年、パワハラは労働相談にとどまらず、裁判の場で争われることも多くなっている。また、ひどい嫌がらせ等を理由とする精神障害での労災保険の支給決定件数も増加している。経営者や管理職に対して、職場環境への配慮義務が問われている。

参考文献

金子雅臣（2009）『パワーハラスメントなぜ起こる？どう防ぐ？』岩波書店

図 個別労働紛争の相談内容別の件数



資料：厚生労働省「個別労働紛争解決制度の施行状況」

表-1 ひどくけなされたり怒鳴られたりした経験

		職場の上司		職場の同僚や部下		回答者数	
		2008年	2015年	2008年	2015年	2008年	2015年
男性	20~34歳	23.0%	33.5%	2.4%	4.3%	126	164
	35~49歳	16.0%	28.3%	4.6%	5.9%	238	205
	50~64歳	7.6%	14.1%	5.1%	6.1%	276	213
	全体	13.8%	24.6%	4.4%	5.5%	640	582
女性	20~34歳	9.5%	20.9%	4.0%	3.1%	126	129
	35~49歳	9.0%	14.7%	4.0%	5.5%	201	217
	50~64歳	4.6%	6.9%	3.6%	4.3%	197	188
	全体	7.4%	13.5%	3.8%	4.5%	524	534

資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2008、2015」（以下同じ）

表-2 上司からのパワハラ被害の有無とメンタルヘルス

	男性		女性	
	被害あり (n=143)	被害なし (n=437)	被害あり (n=72)	被害なし (n=461)
将来の希望がもてない	26.6%	15.1%	18.1%	10.6%
落ち込んで、ゆううつな気分である	18.2%	5.7%	9.8%	6.2%
現在の仕事に満足している	58.8%	72.1%	52.8%	73.2%
今の会社をやめるつもりはまったくない	44.1%	54.7%	20.8%	45.0%

表-3 上司からのパワハラ被害の有無と勤務先の特徴

	男性		女性	
	被害あり (n=142)	被害なし (n=415)	被害あり (n=71)	被害なし (n=448)
人事上の決定は従業員の意見を反映していない	50.0%	39.0%	59.2%	32.4%
従業員が不足気味で多忙だ	59.2%	51.2%	62.5%	49.1%
女性が管理職として働きやすい	14.8%	17.3%	22.5%	36.1%
体調が悪い時に仕事を1週間休むことができる	58.5%	68.1%	61.1%	77.6%

## 空きスペースの仲介で新たな価値を創出



(株)スペースマーケット  
代表取締役

### 重松 大輔

子どものころに、あるいは大人になってからでも、無人島で思う存分遊びたいと思ったことはないだろうか。(株)スペースマーケットのサービスを利用すれば、そんな夢を実現できるかもしれない。

同社は、「挑戦する人を生み出す」「世の中を面白くする」というコンセプトの実現を目指して、さまざまな空きスペースを仲介する事業を営んでいる。

#### プロフィール

#### しげまつ だいすけ

1976年、千葉県生まれ。大学卒業後、2000年に東日本電信電話(株)に入社。2006年、(株)フォトクリエイトに入社し新事業の企画立案に携わる。上場を機に退職し2014年に、(株)スペースマーケットを設立する。

#### 企業概要

創業 2014年  
資本金 6,382万6,900円  
従業者数 19人  
事業内容 空きスペース仲介サイトの運営  
所在地 東京都新宿区西新宿  
6-15-1  
ラ・トゥール新宿 502  
電話番号 03(6304)5618  
URL <http://spacemarket.co.jp>

#### 空きスペースを仲介

——事業の概要を教えてください。

当社は、インターネット上のサイトを通じて、会議室や宴会場などのスペースを遊ばせることなく活用したいオーナーと、場所を探している利用者の仲介を行っています。物件の掲載は無料で、利用者からの入金があり予約が成立したときに、利用料の一部を手数料としていただいています。

最低利用時間の設定はありますが、スペースは短時間から利用できます。少しの時間だけ利用したいという利用者はもちろんですが、ちょっとした空き時間を有効に活用したいというオーナーにも好評

です。

現在は約4,500件の物件が登録されており、会議室やホテルの宴会場だけではなく、開店前のカフェや古民家といったものもあります。「利用できないだろう」と一般には思われているスペースも扱っていることが一番の特徴で、お寺、遊園地、お化け屋敷や無人島なども利用可能です。

——さまざまな物件が登録されていますね。

利用者のさまざまなニーズに対応するためです。場所を利用したいという人は、駅から近い方がいい、安い方がいい、設備が充実した場所を使いたいなど、さまざまなニーズをもっています。これま



で利用者は、それぞれのニーズに合うかどうか吟味しながら一件ずつ物件を探していました。そして候補となる物件が見つければ、空き状況、利用条件などを確認するという作業をしていました。

当社のサービスでは、人数、エリア、利用目的などで物件を一度に検索でき、ニーズに合ったものを簡単に見つけられます。また、スペースごとに空いている日時を表示しているので、利用可能かどうかをすぐに確認できます。

オーナーへの予約の申し込みもサイトを通じて行うようにし、日中は忙しいという人でも利用しやすくしました。細かな打ち合わせや相談も可能です。

さらに、オーナーの方には専用のページを用意し、物件管理の手間を省けるようにしています。それぞれのスペースの稼働状況を一目で確認できるので、稼働状況に応じて利用料を柔軟に変更することが可能です。

——スペースの利用に関する利用者とオーナーのニーズに答えているわけですね。

加えて、当社は二つのコンセプトを掲げて事業を展開しています。

一つは「挑戦する人を生み出す」です。何かに挑戦する際に、場所の確保や費用が問題になることがあります。

例えば趣味を生かした個展を開

こうと思ったとき、広さや立地、設備や利用料などの条件をすべて満たす場所を探すのは手間がかかります。結局見つからず断念することもあるかもしれません。当社のサービスを使うことで、場所を探す手間が省け、費用を抑えることも可能です。スペースが原因で挑戦を躊躇していた人たちの助けになるでしょう。

また、面白い場所が利用できるとなれば、何かしてみようと思う人も出てきます。無人島のような普段使えないスペースが増えればそれだけ新しい取り組みが生まれるはずです。

もう一つのコンセプトは「世の中を面白くする」です。

会議やイベントを同じ会場で何度も開催すれば、場所探しの手間はありまなし、手続きや運営も楽でしょう。

一方で、いつもと違った場所を利用することで、会議やイベントの効果を高めることが期待できます。会議では、場所が変わることで気分が一新され、新たな発想が生まれやすくなりますし、イベントの場合は、来場者の印象に残りやすくなります。

例えば、古民家で企画会議を行った会社がありました。いつもの会議室とは違いリラックスした雰囲気です。会議を行え、活発な議論ができたと聞いています。

また、新事業を立ち上げるため



古民家で会議の様子

のミーティングを映画館で行った会社もありました。普段とは違う時間を共有することで、組織の一体感がより深まったようです。

一方、オーナーにとっても古民家で会議を行うようなことは想定外です。それまで考えていなかった使い方を利用者が考え出すことで、オーナーにとっては空きスペースの活用の幅を広げることにつながります。

## 徐々に高まった創業意欲

——勤務先が上場を果たした直後に創業していますが、以前から関心があったのですか。

新卒で入社したNTT東日本で働いていたときは、あまり創業しようとは思っていませんでした。しかし、2006年にフォトクリエイトに転職して仕事をするうちに、徐々に創業意欲が高まってきました。

フォトクリエイトはNTT東日本の同僚が2002年に立ち上げたベンチャー企業です。2013年に上場を果たすまで、わたしは主に新

規事業の立ち上げなどに携わりました。

手がけた新規事業の一つに「グロリアーレ」という、結婚式の写真をインターネットで閲覧し、注文できるサービスがあります。家族や友人にすぐに写真を見せたいというニーズに対応したもので、多くの結婚式で採用され、事業は順調に成長していきました。

ただ、新しい事業の立ち上げはやりがいがありました。軌道に乗ってしまうと、自分がいなくても運営できてしまうため、やや物足りなさも感じていました。

また、上場に向けて仕事をしていくうちに「自分の会社ではない」ということも感じるようになりました。特に強く感じたのは、上場したときの鐘を鳴らすセレモニーのときです。上場のため、わたしも必死に頑張っていたのですが、鐘を鳴らすのは社長です。

もちろん、鐘を鳴らしたいから創業したというわけではありませんが、社長などからも「次はお前が創業する番だ」とたびたび勧められていたこともあり、上場を機に退職して創業することを決めました。

——事業の内容は決まっていたのですか。

創業しようという思いが先にあったので、何をするかは具体的には決めていませんでした。

そこで、日本を訪れた外国人にガイドを紹介する事業や出産後の妊婦のケアを行う産後院など、半年間で約100個のアイデアを考えました。

考えたアイデアの評価に当たっては、ベンチャーキャピタルで働いていた妻のアドバイスを参考にしました。妻は多くのベンチャー企業と日々接しています。プロの目でわたしが気づけなかった問題点を指摘してくれました。新しいアイデアを考えては相談するというのを繰り返して、最終的には妻の反応も良かった空きスペースの仲介を事業にすることに決めました。

——決め手はなんだったのでしょうか。

一つは、実際に空きスペースの活用に悩んでいる人を見ていたことです。

グロリアーレに携わっていたころ、打ち合わせで平日にホテルや結婚式場に行くことが多かったのですが、広い宴会場で担当者となしの二人だけということがよくありました。

ホテル側も空いているのはもったいないと活用を考えているようで、なかには稼働率を上げるために営業部署を作っているところもあります。しかし、大半はそうした部署を作る余裕がありません。

事業のアイデアを考えているときにそのことを思い出し、ホテル

や結婚式場のオーナーが、コストをかけずに物件の稼働率を上げられる仕組みを作ればビジネスになると思いました。

また、近年のMICE市場の拡大も魅力でした。MICEとはMeeting、Incentive、Convention、Eventの四つの頭文字をつなげたもので、国際会議や企業の報奨旅行、展示会などのビジネスイベントのことをいいます。多くの集客が見込めるため、観光庁や地方自治体が力を入れて取り組んでおり、空きスペースの需要が今後高まっていくと予想されます。

## 連携して物件を確保

——事業化にあたっては、いかに物件を確保するかが重要ですね。

その通りです。サービスを開始するにはたくさんの物件を集める必要がありましたが、前職での人脈が生きました。空きスペースの活用に悩んでいるホテルや結婚式場に話をすると前向きに検討してもらえ、2014年4月のサービス開始時には約180件の物件を確保することができました。現在では不動産会社などとも連携し、店舗やオフィスといった物件も確保しています。

ただ、これまでの人脈や不動産会社との連携だけでは物件の種類が限定されてしまいます。さまざまなスペースを自らの力で確保す

るために、4名の営業担当者を置いています。お寺や遊園地といった珍しい物件があるのは彼らの活躍のおかげです。

#### ——利用者の確保は順調でしたか。

創業当初は、サービスそのものを面白いと感じてくれた知り合いが主な利用者でした。ただ、知り合いだけでは成長できません。新しくできたサービスなので、どうやって多くの人に知ってもらうかが課題でした。

そんななか、資金調達を目的に参加していたベンチャーキャピタル主催のいくつかのビジネスプランコンテストで賞をいただきました。その効果は非常に大きく、テレビや新聞で取り上げられる機会が増えたことで、多くの人に知ってもらえ、新たな利用者を獲得することができました。

また、新たな利用者を獲得するだけでなく、繰り返し利用してもらえるリピーターを確保することも重要です。

これまでの利用実績を見ると、人気がある物件には特徴があります。一つは、駅から近い、利用料が安いといった使い勝手が良いものです。もう一つは、スペース自体が面白いことや面白い使い方ができることです。

使い勝手の良いものや、スペース自体が面白いものは自然とリピーターができますから、面白い

使い方ができる物件を増やすことが必要です。そこで、意外な使用例を紹介するサイト「BEYOND」を立ち上げました。オーナーと利用者の双方に、空きスペースのさまざまな使い方を発信して、需要を作り出すことが目的です。

#### ——今後の抱負を教えてください。

当面の目標は物件数を増やすことで、2016年中に1万件は確保したいと考えています。そのために、今後は地方での物件確保を進めていく予定です。

足がかりとして取り組んでいるのが、自治体との連携です。自治体が所有している施設のなかには、立派なのに稼働率の低いものがたくさんあります。うまく有効活用できれば収入になるので、自治体にもメリットがあります。いくつかの自治体とは交渉を進めていて、



BEYOND では使用例を示してわかりやすく

神奈川県横須賀市からは猿島という無人島を登録してもらえることになりました。

将来的には海外でも事業を展開していきたいと考えています。スペースをシェアするビジネスはすでに海外でもありますが、当社が掲げる「挑戦する人を生み出す」「世の中を面白くする」という二つのコンセプトを軸に、単なるスペースの共有だけではない、新しい価値を海外でも創造できればと思います。

## 聞き手から

空きスペースを仲介する株スペースマーケットの事業は、今後の成長市場として世界中で注目されているシェアリングエコノミーの一種といえる。その特徴は、物やサービスを占有するのではなく、共有することで効率的に活用する点で、日本ではシェアオフィスやカーシェアリングが普及し始めている。

ただ、同社は単なるスペースのシェアにとどまらず、「挑戦する人を生み出す」「世の中を面白くする」という二つのコンセプトの実現を通じて新たな価値の創造を目指している。シェアリングエコノミーの最先端の取り組みともいえる同社の挑戦にこれからも注目したい。

(楠本 敏博)





# 外国人雇用の基本



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。

## 外国人雇用の これまでとこれから

少子高齢化・人口減少社会を背景として、外国人労働者の受け入れ問題が議論される機会が増えています。日本の生産活動を支える15歳以上65歳未満の生産年齢人口は、1995年の8,726万人をピークに減少し続け、今から10年後の2026年には、7,035万人になる見込みです（国立社会保障・人口問題研究所、2012年1月中位推計）。

働き手の減少を補うため、外国人労働者を大量に受け入れる方針が示される一方、安易な外国人労働者の受け入れは、賃金水準の低下と日本人の雇用喪失につながるという反対意見も根強くあります。

これまでの日本の労働政策を振り返ると、1967年の「第1次雇用対策基本計画」から一貫して、専門人材や高度人材の受け入れは積

極的であっても、単純労働者の受け入れには慎重な姿勢を崩していません。とはいえ、労働力不足が顕在化した場合は、これまでも例外を認める形で単純労働の外国人労働者を受け入れてきました。

たとえば、バブル期には在留資格「定住者」が創設され、ブラジルなどの日系南米人が製造業の担い手として活躍しました。また、国際貢献活動として企業が自社技術の移転・指導を行う「研修・技能実習制度」が整備され、中国やベトナムから多数の外国人を迎え、人手不足の中小企業の貴重な労働力となりました。最近では東京オリンピックまでの時限措置として、人手不足が深刻な建設業界に限って外国人労働者の受け入れが行われ、今後も介護や家事業務での受け入れが検討されています。

このように外国人労働者（単純労働）の受け入れは、原則としては

慎重なスタンスを維持しつつ、今後も少しずつ進展していくものと思われます。一方、単純労働以外では、わが国ではすでに多くの外国人が雇用され、その数は約14万事業所でおよそ79万人に上り、2007年に外国人雇用の届出が義務化されて以来、過去最高の数値を更新しています（厚生労働省「『外国人雇用状況』の届出（2014年10月末現在）状況まとめ」）。

## 就労可能な在留資格と 外国人労働者の活用

外国人が日本で就労するには、入管法で認められた在留資格が必要です。具体的には、「資格外活動（外国人留学生のアルバイト等）」や「技能実習」などを除くと、「専門的・技術的分野の在留資格」と呼ばれる「技術・人文知識・国際業務（機械工学等の技術者等）」「研究（私企業等の研究者等）」「教育

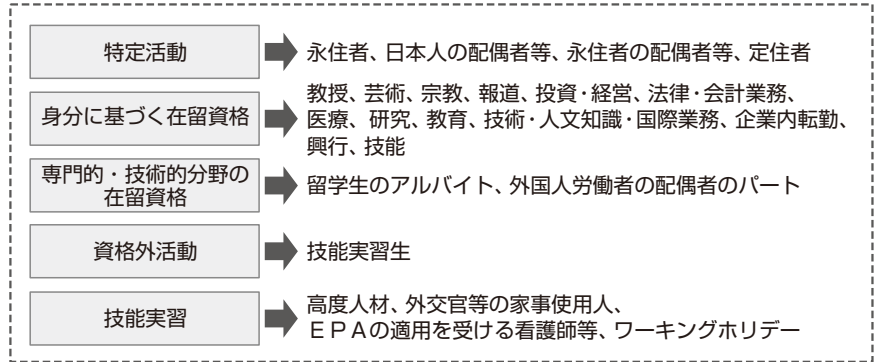
(高等学校等の語学教師等)」などの在留資格をもつか、永住者や日本人の配偶者、定住者など「身分に基づく在留資格」が必要です。

人手不足が深刻化している地方や都市部でも一部の業種では、日本人の労働者を募集しても応募者が集まらない企業も出始めています。そのような場合は、ハローワーク等を利用して外国人の採用を検討するとよいでしょう。永住許可を受けた永住者や定住者など身分に基づく在留資格があれば、活動制限がありませんので、単純労働であっても日本人と同様に雇用することが可能です。

また、留学生のアルバイトについては、「資格外活動許可」の有無を確認し、週の労働時間が28時間以内になるようシフトを組みます。学生の本分は学業なので、就労には時間制限があるのです。なお、採用した留学生が他社でアルバイトをしていないか、注意する必要があります。自社と他社での労働時間を通算し、制限時間をオーバーした場合は、在留資格が更新できなくなるばかりか、事業主にもペナルティーが課せられます。

就労可能な在留資格をもつ外国人の配偶者については、「家族滞在」という在留資格が与えられます。家族滞在は原則就労不可ですが、資格外活動許可を受けることで、風俗産業（バー、キャバレーなど）以外で就労可能となります。ただし、週の労働時間が28時間以

図 外国人労働者の在留資格



資料：筆者作成

内とする制約がつくので、フルタイムでは雇用できません。

## 外国人雇用の留意点

外国人雇用は、在留資格の確認が一番のポイントです。在留資格で就労可能な業務が決まりますので、自社の業務内容と異なる場合は、在留資格の変更が必要です。異なる在留資格で就労させた場合、不法就労として在留資格が取り消され、事業主も罰則が課せられる恐れがあります。たとえば、高等学校の英語講師を民間の英会話教室で雇用する場合、在留資格を「教育」から「技術・人文知識・国際業務」に変更しなければなりません。また、英会話教室の講師を通訳として観光ホテルがスカウトした場合、在留資格の変更は不要ですが、語学を必要としない一般業務に配置転換することはできません。在留資格で定められた業務以外の仕事は入管法上、すべて単純労働と扱われるからです。

また、外国人という理由だけで日本人労働者よりも低賃金で雇うことはできません。国籍による労働条件面での差別を禁じた労働基準法（第3条）違反になるだけではなく、在留資格の上陸許可基準（日本人と同等以上の報酬を受けること）に抵触するからです。低賃金労働者となる外国人を入国させないことで、国内の良質な雇用を守ろうという意図があります。

なお、労働・社会保険についても、適用要件に該当する限り、加入手続きを取る必要があります。このほか、労務管理についても労働基準法などの国内法規が適用されます。生活習慣や考え方の違いはありますが、日本のスタイルを一方的に押しつけず、傾聴と対話を続けることで、日本人労働者と変わらない良好な関係を築くことができます。人手不足の対応策としてだけでなく、海外展開や外国人観光客向けのビジネスを検討する中小企業では、外国人の採用は一つの選択肢となり得ます。

# データでみる中小企業

～日本公庫総研調査結果から～

第8回

## 中小企業の景況は 緩やかな回復が見込まれる

～「2016年の中小企業の景況見通し」調査結果～

内閣府のGDP統計によると、2015年7－9月期のGDP成長率（実質・季節調整済）は、前期比で0.3%と2期ぶりにプラスとなった。足元の景況は緩やかな回復基調が続いているものの、やや力強さに欠けており、中国をはじめとした海外景況の下振れなども懸念されることから、先行きは依然不透明である。そうしたなか、中小企業の経営者は2016年の景況をどのようにみているのだろうか。

当研究所が行った「2016年の中小企業の景況見通し」調査によると、2016年の業況判断DIは、2015年に比べて低下するものの、プラス水準を維持した。2016年の中小企業の景況は、引き続き緩やかな回復が見込まれる。

### 業況判断DIはプラスを維持

今回は、当研究所の月次景気観測調査「中小企業景況調査」<sup>(注)</sup>の付帯調査として実施した「2016年の中小企業の景況見通し」（2015年11月）の結果をみていく。本調査は、三大都市圏の当公庫取引先900社を対象として、業況判断や売上高、経常利益などについて、毎年11月に同年の実績見込みと翌年の見通しを尋ねている。

メインの指標である業況判断DIをみると、2015年実績（見込み）は8.8と、2014年（15.9）に比べて低下した（図－1）。回答の内訳をみると、2014年に比べて「改善」するとの割合が低下した一方、「悪化」の割合が上昇している。ただし、2014年は、4月の消

費増税を挟み、駆け込み需要や受注残への対応などにより、DIは二桁まで上昇していた。2015年は、それを下回りはするものの、ここ数年のなかでは高い水準にある。DIがプラスであることから、2015年の中小企業の景況は、総じてみれば、それほど悪くはなかったようだ。

2016年は、業況判断DIが6.6と2015年に比べて低下するものの、プラス水準を維持する見通しである。回答の内訳をみると、2015年に比べて「改善」「悪化」するとの回答割合がともに低下する一方、「横ばい」が大幅に上昇している。2015年と業況には大きな差はないとの見方が多いということになるが、先行きの方向感をつかめていない状況にあるともいえる。ただし、DIの水準が引き続きプラスであることを踏まえれば、中小企業の景況は力強さには欠けるものの、全体的には緩やかな回復が見込まれ



図-1 業況判断DI (前年比)

		(単位: %)			
		改善	横ばい	悪化	DI
今調査結果	2012年	27.7	40.5	31.8	-4.1
	2013年	27.8	47.1	25.1	2.7
	2014年	35.2	45.5	19.3	15.9
	2015年実績 (見込み)	31.2	46.4	22.4	8.8
	2016年見通し	21.2	64.2	14.6	6.6
	〈参考〉 2015年当初見通し	26.7	58.0	15.2	11.5

資料：日本政策金融公庫「2016年の中小企業の景況見通し」(「中小企業景況調査(2015年11月)」の付帯調査)(以下同じ)

(注)1 業況判断DIは前年比で「改善」-「悪化」企業割合。  
2 割合については四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある。

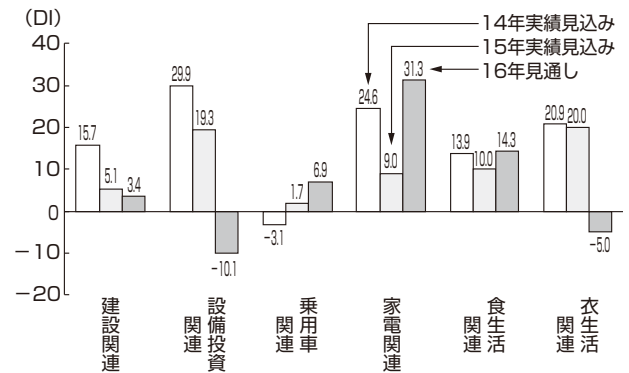
ているといえよう。



図-2は、調査対象企業を、取り扱う製品の最終需要分野により六つのグループに分けて業況判断DIをみたものである。2015年は、2014年に唯一DIの水準がマイナスだった乗用車関連がプラスに転換し、すべての需要分野でプラスとなった。2016年は、建設関連、乗用車関連、家電関連、食生活関連の4分野でDIがプラスとなる見通しである。以下、各分野の実績と見通しについてみていこう。

2016年の業況判断DIが六つの需要分野のなかで最も高くなっているのは、家電関連分野である。2015年は、2014年の消費増税以降、低迷が続いている白物家電向けの部品等で生産調整があった一方、中国経済の減速の影響を受けつつも、スマートフォンや車載向け電子部品等の輸出が底堅く推移したことでDIはプラスを維持した。2016年は、中国経済の減速の影響が引き続き懸念されるものの、国内需要の全体的な回復や2017年の消費増税に向けた駆け込み需要の発生、円安による生産・調達の国内回帰な

図-2 最終需要分野別の業況判断DI (前年比)



(注)1 図-1の(注)1に同じ。  
2 各企業が取り扱う製品のうち、最もウエートの大きいものの最終需要分野別に集計している。

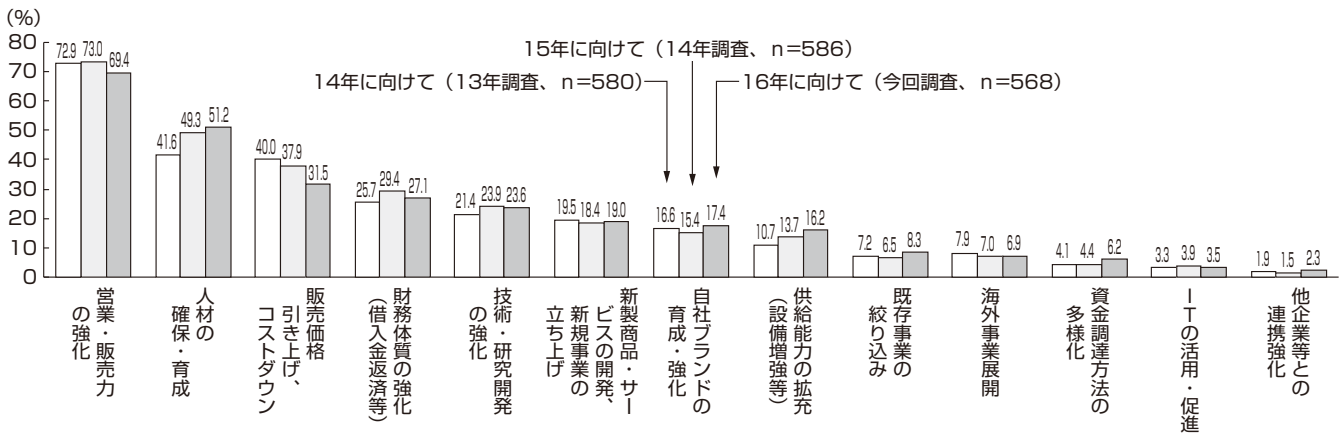
どが期待され、DIは高い水準となる見通しである。

食生活関連は、2015年は、所得の増加による消費マインドの改善や円安による国内旅行志向、外国人観光客の増加などにより、外食や土産品などの需要が伸びた。また、円安により輸入原材料等の仕入価格が上昇したものの、一部に価格転嫁の進展もみられ、DIはプラスを維持した。2016年は、輸入原材料等の仕入価格の高止まりが懸念されるものの、価格転嫁の進展や消費マインドの改善などが見込まれ、DIは二桁のプラスを維持する見通しである。

乗用車関連は、2014年の消費増税前の駆け込み需要の反動などにより、2014年のDIが唯一マイナス水準となっていた。2015年は、軽自動車税の増税により軽自動車の販売台数が大きく落ち込んだ一方、小型車や普通車の販売台数は、消費増税の影響の剥落や新型車投入による需要の喚起などにより持ち直しがみられた。また、円安により北米向けなどの輸出が堅調に推移したことや取引先の生産・調達の国内回帰などが後押しとなり、DIはわずかにプラスに転じている。2016年は、軽自動車税の増税の影響が剥落していくことや輸出の増加などが期待され、DIはさらに上昇する見通しである。

建設関連は、DIがプラス水準で推移しているものの、低下が続いており、業況には弱さがみられる。2015年は、駆け込み需要の反動により低迷していた

図-3 経営基盤の強化に向けて注力する分野



(注) 複数回答 (最大3つまで) のため、合計は100%を超える。

住宅建築に持ち直しの動きがみられた一方、これまで堅調だった公共工事で新規の発注が減少したほか、景気の先行き懸念や建築価格の高騰などから工場や店舗といった非居住建築が低調に推移した。人手不足による工期の延長なども、マインドにはマイナスに作用したと考えられる。2016年は、住宅建築の持ち直しが期待されるものの、マンション杭打ち不正問題の影響や公共工事の減少なども懸念されており、DIはわずかなプラスにとどまる見通しである。

一方、設備投資関連と衣生活関連は、2016年のDIの水準がマイナスに転じている。

設備投資関連は、2015年は、円安による輸出関連企業を中心とした企業収益の改善のほか、補助金・税制の拡充といった政策の後押しもあり、国内の設備投資マインドに改善がみられたが、中国経済の減速の影響による輸出の鈍化などもあり、DIは高水準ながらも前年から低下した。2016年は、中国経済の減速の影響のほか、2015年に国内の設備投資が進んだことによる反動なども懸念され、DIはマイナスに転じる見通しである。

衣生活関連は、2015年は、円安により輸入原材料等の仕入価格が大幅に上昇したものの、一部に価格転嫁の進展がみられた。また、株高や所得の増加による消費マインドの改善などにより、高価格帯の商品にも動きがみられたことなどから、DIは高い水準

を維持した。2016年は、原材料価格の動向のほか、海外の人件費の上昇に伴うコスト高が輸入商品等の仕入価格をさらに上昇させることで、低・中価格帯の商品を中心に採算悪化の懸念があることなどから、DIはマイナスに転じる見通しである。



2016年の中小企業の景況は緩やかな回復が見込まれているが、経営者は経営基盤の強化に向けてどのようなことに注力していくのだろうか。

図-3をみると、「営業・販売力の強化」は依然最も高い割合 (69.4%) を占めているものの、その割合はやや低下している。一方、「人材の確保・育成」はこのところ上昇が続き、過半数 (51.2%) の企業が注力分野として挙げている。

図-4の従業員数DI (「増加」-「減少」企業割合) の推移をみると、2013年以降上昇が続いており、2016年は9.5と、2015年実績 (8.2) からさらに上昇する見通しとなっている。需要分野別では、2015年、2016年ともに、すべての需要分野でDIがプラス水準となっており、人手不足は常態化しているようだ。そのなかでも、衣生活関連 (17.5) と建設関連 (17.4) でDIが高くなっており、パートやアルバイトのほ

図-4 従業員数 DI (前年比)

	(単位：%)			DI
	増加	横ばい	減少	
2012年	13.3	73.5	13.2	0.1
2013年	13.7	73.4	12.9	0.9
2014年	16.5	73.9	9.6	6.9
2015年実績 (見込み)	17.2	73.8	9.0	8.2
2016年見通し	15.2	79.1	5.7	9.5
〈参考〉 2015年見通し	15.4	79.1	5.5	9.9

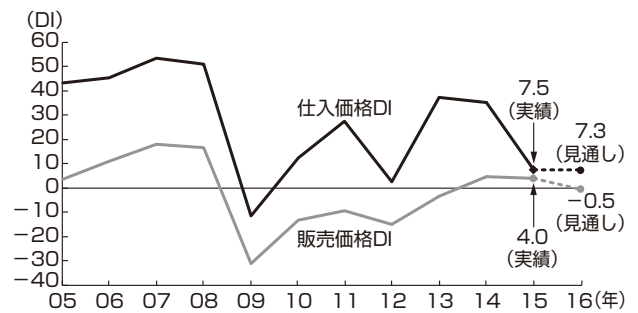
(注) 従業員数DIは前年比で「増加」-「減少」企業割合。

か、衣類を縫製加工する職人や建築現場の監督者など、専門的な技術や資格を持った人材の確保・育成の必要性が増しているようである。また、「新卒者に内定を出したが、辞退が多い(食料品製造業)」といった声もあり、根強い大企業志向や就職活動の解禁時期の変更も、中小企業の人材確保を難しくさせているものと思われる。

注力する分野として3番目に回答割合が高かった「販売価格引き上げ・コストダウン」は、このところ割合の低下が続いており、市況が大きく変動するなか、さらなる価格の引き上げに向けての取り組みは控えめになってきているようだ。

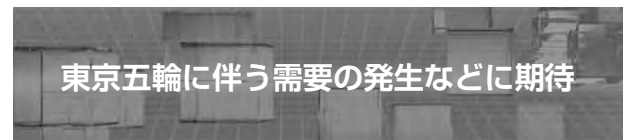
図-5は仕入価格DIと販売価格DIの推移を示したものである。2015年の仕入価格DIは7.5と、2014年の35.3から大幅に低下しており、2016年も2015年とほぼ同等の水準で推移する見通しである。以前と比べれば円安ではあるものの、このところ為替レートは安定的に推移している。輸入商品などの価格押し上げ効果は落ち着き、原油・金属素材の相場の下落による押し下げ効果が強くなったことが、DIの低下につながったようだ。一方、販売価格DIは、仕入価格の低下に伴い2015年、2016年と低下が続くものの、仕入価格上昇分を販売価格に転嫁する動きもみられたことから、低下幅は緩やかなものにとどまっている。この結果、仕入価格DIと販売価格DIの差

図-5 仕入価格DIと販売価格DIの推移



(注) 1 販売価格DIは前年比で「上昇」-「低下」企業割合。  
2 仕入価格DIは前年比で「上昇」-「低下」企業割合。

は以前と比べ縮小しており、価格動向に対する懸念はやや緩和された状況にあるものと思われる。



本調査では、業況の改善に向けて2016年に最も期待する要素についても尋ねている。最も回答割合が高かったのは、「2020年予定の東京五輪に伴う需要の発生(16.3%)」であり、次いで「円安に伴う取引先の生産・調達の国内回帰(14.2%)」となっている。

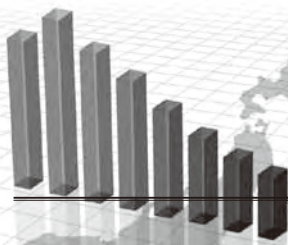
建設関連を中心に、東京五輪の開催に向けた競技場や周辺道路などのインフラ工事の増加などが期待されているほか、海外現地生産が進んでいる家電関連や乗用車関連などからは、円安や海外における人件費の高騰などを背景とした部品や製品等の生産・調達の国内シフトが期待されている。

中小企業の経営強化に向けた取り組みや期待要素の発現により、今後の景気回復の動きが確たるものとなっていくことが望まれる。(江連 成信)

(注) 調査対象は、三大都市圏(首都圏、中京圏、近畿圏)の中小企業900社。うち回収数は593社(回答率65.9%)。「2016年の中小企業の景況見通し」における調査項目は、業況、売上高、経常利益、価格、設備投資、雇用、金融動向、今後の不安要素、注力分野および期待要素。

最近の調査結果や時系列データはこちらをご覧ください。  
[http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa\\_sihanki.html](http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_sihanki.html)





# 縫製技術を生かして 環境分野に進出



(株)アイベックス  
代表取締役 松本 好明

## 〈企業概要〉

代表者 松本 好明  
創 業 1989年  
資 本 金 1,000万円  
従業員数 23人

事業内容 環境資材の製造  
所 在 地 岐阜県郡上市八幡町旭1251-3  
電話番号 0575 (66) 2155  
U R L <http://www.ibexs.com>

岐阜県郡上市の(株)アイベックスは、ごみの回収に関わる環境資材を手がけている。なかでも主力商品であるペットボトルや空き缶専用の回収ボックスは、現在、北海道から九州まで300もの市区町村で採用されている。

同社はもともと縫製業としてスタートしたが、どのようにして環境資材の製造業へと事業を変えていったのか。その取り組みを紹介しよう。

## 受注減少に直面し 新たな分野を模索

—現在の事業内容は環境資材の製造ということですが、もともとは縫製業を営んでいたそうですね。

当社は、1989年に衣料品の縫製業としてスタートしました。主に婦人服を手がけ、創業当初は売り上げが順調に増加していきました。

しかし、90年代半ばから中国への生産シフトが進むと、受注量が大幅に減少しました。当社の売り

上げは、95年ごろにはピーク時の半分ほどにまで落ち込んだのです。近隣の同業者は、相次いで廃業に追い込まれました。

このまま縫製業だけをやっていても長くはもたないだろうと危機感をもったわたしは、対策を考えました。しかし、衣料品の分野はすでに競合が激化しており、自社ブランドを立ち上げるといった取り組みでは、生き残りは難しい状況でした。業績を回復させるには、全く新しい分野への進出が必要だ

と思われました。

—具体的なアイデアがあったのですか。

特にアイデアが固まっていたわけではありません。ただ、これまで培った縫製技術を生かすことができるか、という意識は常にありました。そうしたなか、わたしは釣りが趣味ということもあり、鮎釣りですう網に着目しました。

友釣りという釣り方があります。これは、釣り糸を付けた<sup>おとり</sup>鮎の鮎を



ゴミ回収ボックスの折り畳み手順

川に放し、縄張りを守ろうと体当たりしてくる鮎を引っかける釣法です。釣った鮎を今度は罟として利用するのですが、弱らないよう川の水に浸した網の中で、仕掛けに付ける作業を行います。

わたしはこの作業が苦手でした。川の流れで網がつぶれてしまうからです。もし、網が流水の中でも箱のような形を維持していれば、作業がしやすいでしょう。このアイデアを商品化できないかと思いました。そして、網を縫い合わせて、辺の部分に支柱となるものを入れて箱の形にしてみようと考えました。

しかし、普通の工業用ミシンで網を縫うことはできません。一つの網目に何度もミシン針が往復するので、から縫い状態になり糸が切れてしまうのです。これを防ぐには、網目一つに1度だけ針が通るようにピッチを合わせなくてはなりません。そこで、わたしはミシンを改造してピッチを調整することにより、網の縫製を可能にしました。

また、支柱には柔軟性がある織

維強化プラスチックの細い棒を採用しました。棒自体を曲げられるので、使わないときは折り畳んで携帯することもできます。こうして、箱の形をした鮎釣り用の網を完成させ、97年に販売しました。

しかし、期待とは裏腹にほとんど売れませんでした。ただ、この商品をつくったことが、新たな分野に進出するきっかけとなったのです。

### 将来性を見込んで 環境分野に進出

——そのきっかけとなった経緯を教えてください。

もともと取引のあった商社がこの鮎釣り用の網を見て、当社にある依頼をしてきました。それは、資源ごみを分別するボックスを、網を縫う技術を用いてつくってほしいという内容でした。背景にあったのは、95年に成立した「容器包装リサイクル法」です。ペットボトルやガラスびんなどの資源ごみを分別回収することが義務付けられるようになったのです。

これを受けて、自治体では役所

や公民館の前などに、資源ごみを分別するためにプラスチックなどでできたボックスを設置するようになりました。ただ、設置スペースが狭い都市部などでは、収集日の都度ボックスを出したり、片付けたりする必要もありました。

網の箱を使用すれば、軽いうえにコンパクトに折り畳めるので持ち運びが簡単で、保管スペースもとりません。しかも、中身が見えるので、ごみを入れる際に間違いにくいというえ、もし異物が入っていても見つけやすくなります。こうしたことから、網の箱は従来のプラスチック製のものよりも、資源ごみの回収容器に適しているというのです。

そこで、70センチメートル四方の大きさの網の箱をつくり、もし支柱が折れても危なくないよう、支柱部分にポリエチレン製のカバーを付けました。98年に「ゴミ回収ボックス」として商社を通して販売を開始したのです。

——売れ行きはどうでしたか。

近隣の自治体を中心に採用され、

販売開始から2年後には、縫製業を含めた全体の売り上げの2割程度を占めるようになりました。

ごみのリサイクルなどの環境分野は、今後成長していくと考えられます。関連する商品には多くの人が関心をもつことになるでしょう。わたしは、回収ボックスの製造を新たな事業の柱にするため、商社に頼るだけでなく、独自の販売ルートも開拓しようと考えました。

自治体に採用されるには、商品の信頼性を高めることが重要です。そこでまず、ごみ袋を自治体に納入している製薬会社にアプローチしました。自治体の指名業者になっている製薬会社に当社の商品を取り扱ってもらえれば、商品の信頼性が高まると考えたのです。

また、使用済みのペットボトルを再利用してつくった強度のある網を用いて、回収ボックスをつくりました。環境に配慮した商品としてアピールすることで、自治体の関心を引こうという狙いです。

このような取り組みが奏功し、順調に売り上げは伸びていきました。手応えをつかんだわたしは、もっと設置場所を増やせないかと考えました。そこで、目を付けたのが、普段わたしたちが利用しているごみ置き場です。地域の至るところにあるごみ置き場に置いてもらえれば、市場は大きく拡大します。

調べてみると、こうしたごみ置き場は自治体ではなく、自治会が管理していることが分かりました。売り込む相手が違うと、これまで築いてきた販売ルートは役に立ちません。

## 不便を解消する商品を開発

——自治会に対して、どのように売り込んでいったのですか。

まずは、近隣の自治会をいくつか訪問し、自治会長にゴミ回収ボックスを勧めました。すると、資源ごみの回収よりも、カラスによる生ごみの散乱に悩まされていることを知りました。

すでに対策としてよく用いられていたのが、ごみ袋の上にネットを被せ、ずれないように重しを乗せる方法です。しかしこれでも、カラスがわずかな隙間をかいくぐってごみを荒らすことがあり、必ずしも十分な対策とは言えませんでした。そのうえ、ごみを捨てるたびにいったんかがんでネットや重しを持ち上げるのは、意外と不便ではないでしょうか。また、鉄やステンレスといった金属製のボックスを設置している集積所もありましたが、重いふたを開けるのは子どもやお年寄りにとっては大変です。

このような課題は、ふた付きのボックスを設置すればすべて解決できると考えました。強度のある

網を使用すれば、カラスに破られる心配はありません。しかも、立ったまま片手でふたを開けられます。

さらに、カラス対策として売り出すに当たり、もう一工夫しようと考えました。そして、回収業者が生ごみの入った袋を回収する際も想定し、底面を除きました。回収ボックスを設置した場合、ふたを開け、上から重い袋を取り出さなければなりません。底面がなければボックスをそのまま持ち上げるだけで済みます。

こうして、2005年に「カラス除けゴミ枠ステーション」をつくりました。一番大きいサイズで45リットルのごみ袋が約17袋入られます。そのサイズでも重量は約3.4キログラムに抑えたので、誰でも簡単に持ち運んで片付けることができます。

販売はインターネットを活用しました。カラスの被害にあうごみ置き場は少なくありません。それを管理する自治会長が効果的な対策をパソコンで調べることもあるでしょう。そうした時に、当社の商品を見れば、購入のきっかけになるかもしれません。ですから、初めて商品を見た人でも一目で分かるよう、特長や折り畳みの手順、収容能力など詳しく掲載しました。

また、ごみ置き場の広さに合わせて選べるよう異なるサイズの商品を用意するとともに、オーダーメイドでも注文できるようにしま



した。さらに、顧客からの要望に応じて商品の改良も重ねていきました。例えば、側面の部分にハトメ穴を設けることで、ひもを通して柱やフェンスなどにくくり付けられるようにしたり、折り畳んで持ち運びやすくするため、マジックテープで固定できるようにしたりしました。

このような一つ一つの積み重ねが実を結び、ごみ置き場が狭い都市部を中心に受注が増えていきました。東京都杉並区では、それまでカラス対策として鉄製のボックスを自治会に無料で配布していました。しかし、ボックスが重いため、片付けられていないごみ置き場もあったようです。そこで、当社の商品に切り替えることになり、年間2,000個の継続受注を取り付けることができました。

——最近、さらに異なる分野の商品もつくっているそうですね。

2011年にフレキシブルコンテナバッグを支えるための「フレコンスタンド」を開発しました。フレキシブルコンテナバッグとは、粉末や粒状物の荷物を保管・運搬するための袋状の包装資材です。穀物などを入れて輸送したり、土砂を入れて土のうとして使用したりします。

開発のきっかけは、建設現場でフレキシブルコンテナバッグに土砂を入れる作業を見たことです。

従来のフレコンスタンドは鉄製だったため、作業員が鉄管を組んで枠をつくり、袋を重機につり下げて土砂を入れていました。しかも話を聞くと、土砂を入れると袋が枠から抜きにくい、枠自体が重いので片付けるのが面倒といった声もありました。

軽くて折り畳めるボックスがあれば、こうした問題を解決できると考え、ポリエチレンシートを使用して回収ボックスと同じ要領でフレコンスタンドをつくりました。ただ、ボックスのサイド一辺は、縫わずにひもで結ぶよう施しました。そうすることで、ひもを緩めれば間口が広がり、簡単にボックスから袋が抜け出せるからです。

最近では、テクセルと呼ばれる高強度の樹脂板も縫製できるようになりました。縫い合わせるとかなり頑丈な箱になるため、重要書類の保管や引っ越しなどの荷造り



カラス除けゴミ枠ステーション

用として利用できます。

かつて、ピーク時に年間5,000万円ほどあった縫製業の売り上げは、いまや、ほとんどありません。しかし、環境分野に進出したことで、当社の年商は2億円弱にまでなりました。

縫製というと、布を縫うことをイメージしがちですが、可能性はいくらでもあるはず。今後も縫製技術を生かし、商品開発に力を注いでいきたいと思っています。



取材メモ

どんなに素晴らしい商品を開発しても、それをうまく周知できなければ販売にはつながらない。重要なのは、相手が何を求めているのかを把握して最適なアプローチ方法をとることだ。松本さんは、実績を重視する自治体に対して製薬会社を通して販売したり、自治体が望むように商品の材料を環境に配慮したものに切り替えたりした。一方、自治会に対してはユーザーの悩みや要望を幅広く集め、それを商品に投影することで使い勝手を高めていった。こうして、同社は縫製業から環境資材の製造業へと事業を転換することに成功したのだ。

ターゲットとする相手に効果的にアプローチした同社の取り組みは、販路開拓に悩む中小企業に多くの示唆を与えてくれる。 (葛貫 怜)



# 新しい「泊まりかた」

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 研究主幹  
齊藤 徹

今東京では2020年オリンピックに向けて新ホテルの建設が次々と始まっています。2014年末にはリゾートホテルの最高峰と言われるアマン初のシティホテル、アマン東京がオープン、2016年夏には赤坂プリンス跡地にザ・プリンスギャラリーが開業予定です。

一方、建設ラッシュにもかかわらず、ホテルや旅館が提供する室数だけでは急増する宿泊需要を賄いきれないことに加え、よりカジュアルに、さまざまな宿泊場所に泊まってみたいという人々のニーズの高まりもあり、日本でも Airbnb (エアビーアンドビー) の利用が高まりつつあります。Airbnbとは2008年に米国サンフランシスコで創業した宿泊紹介サービスです。自宅の一部屋やルームシェアをネット経由で紹介し、宿泊希望者に対し比較的安価で提供するというもので、利用者は欧米を中心に世界中に広がっています。

従来、自宅以外の場所に泊まる場合、いわゆる旅館やホテルなどの正規の宿泊施設を利用することが一般的でした。しかし、近年はそれだけにとどまらないさまざまな宿泊体験をしたいというニーズ

が高まっているようです。Airbnbが紹介する物件でも単なる個人の提供する部屋にとどまらず、各国の特性を表す部屋やデザイン性にあふれた部屋が人気です。

いつもとは異なる場所に宿泊してみたいニーズは、インドアだけにとどまりません。最近ではキャンプでもグランピングと呼ばれる、まるで高級ホテルに宿泊する感覚で屋外キャンプを楽しむといったサービスも生まれています。

また、「泊まる」という行為を、新しい学習体験や企業プロモーションの一環として捉える動きも起こりつつあります。

「水族館に泊まる」体験は、新江ノ島水族館のお泊りナイトツアーをはじめとして、多くの水族館で夏休みの体験学習として実施されています。「図書館や本屋に泊まりたい」というニーズも一部の図書館や本屋では実現しています。最近ではこれを逆手にとり、図書館のようなホテルを標榜する宿泊施

設も登場してきました。

これ以外に今後実施すれば人気の出そうな宿泊体験を列挙してみますと、スカイツリーや上野動物園、国立博物館での宿泊体験などは人気が出そうです。消防署や警察、病院なども眠れるかどうかは別として刺激的な体験学習になり得る場所でしょう。企業はどうか。自社ショールームや自社工場を宿泊体験場所にする、といった行為も面白い試みかもしれません。全日空が、飛ばない状態の国際線ビジネスクラス機内での宿泊体験プロモーションを行ったのも、そのような試みの一つであると言えるでしょう。

自宅以外の非日常的な場所に宿泊する行為は、おそらく一生忘れることのできない貴重な時間を顧客に提供することになります。忘れがたい体験を顧客に提供する戦略は、カスタマー・マーケティングを考えるうえで一つのヒントになるのではないのでしょうか。

---

## 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。

---

北から南から



日替わりシェフレストラン



## 「連携・協働」による商工業、 観光振興の推進

飯能商工会議所 中小企業相談所長 浅見 国昭

**飯**能市は人口8万人、埼玉県西部に位置しています。東京都心から50キロメートル、電車で池袋まで約40分と、都内への通勤圏内にあります。

古くは、林業や絹織物業といった地場産業で栄えました。しかし、これらの衰退により、地域を牽引する新たな産業が求められています。また、地場産業とともに栄えていた地域商業についても、近郊型大型店の相次ぐ出店や消費者の嗜好の変化、ニーズの多様化により、年を追うごとに経営環境は厳しさを増しています。また、経営者の高齢化、後継者不足から事業規模の縮小や廃業による空き店舗も増加しています。

そこで、飯能商工会議所では、「連携・協働」を柱とした支援を行っています。当所単独の事業のみならず、飯能市、県西部地域、近隣市町村との広域連携を深めて

います。西部地域広域連携による夏季経営セミナーや産業ミニ商談会などを開催し、事業者の新規顧客開拓を支援しています。

また、個別には中小企業診断士や日本政策金融公庫職員との帯同訪問などにより、きめ細かい重点的な支援を実施しています。事業者からの要望に迅速に対応することで、好評を得ています。

近隣都市との差別化を図るため、2015年度より創業支援を強化しています。強化策の一つとして、地元税理士会と連携し、飯能市へ働きかけ、創業支援補助金制度を立ち上げました。これは、法人設立手続きに伴う費用の一部を補助するものです。大変好評で、新年度の予算増額を要望しています。

また、飲食店の開業希望者に向けた支援として、商店街の空き店舗を利用した「日替わりシェフレストラン」を運営しています。開

業する前段階での「お試し施設」として利用していただいています。開業目的以外でも、料理好きな団体や福祉施設の方などに利用していただき、商店街の賑わい創出や他店での買い回り効果などがあり、大変好評を得ています。

さらに、2015年度には飯能市観光協会が当所のビル内に移ってきました。そこで連携して、観光客増加及び経済発展を目標とする観光振興に力を入れ始めました。当地域は都心から近く、清流や山岳などの観光資源に恵まれているなかで、さらなる観光客の流入に向け、隣の日高市とも連携して、新規観光ルートの整備やイベントの開催を行っています。

今後の産業発展につながるよう、当所は活動していきます。これからも地域経済団体として、各機関との連携を図りながら地域活性化に貢献できればと思います。



# コンテンツツーリズムの可能性と課題



奈良県立大学地域創造学部 准教授 **岡本 健**

おかもと たけし

2012年北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院観光創造専攻博士後期課程修了、博士（観光学）。京都文教大学講師、奈良県立大学講師を経て、2015年4月より現職。専門は、観光社会学、コンテンツツーリズム学、ゾンビ学。著作に『n次創作観光—アニメ聖地巡礼／コンテンツツーリズム／観光社会学の可能性』（北海道冒険芸術出版、2013年）、『神社巡礼—マンガ・アニメで人気の「聖地」をめぐる』（監修・編集、エクスマレッジ、2014年）、『コンテンツツーリズム研究—情報社会の観光行動と地域振興』（編著、福村出版、2015年）などがある。

## はじめに

コンテンツツーリズムという観光形態をご存じだろうか。映画やドラマ、アニメ、マンガ、ゲームといった「楽しみのための情報」をコンテンツと呼ぶが、コンテンツツーリズムとは、そういったコンテンツを動機とした旅行行動や、コンテンツを活用した観光振興のことを指す言葉である。NHKの大河ドラマと連動して行われる観光振興や、映画の舞台地に多くの人を訪れる現象は、なじみ深いだろう。海外では、フィルムツーリズムと呼ばれる観光だ。

こうしたコンテンツツーリズムは、国の政策のなかでも一定の存在感を見せるようになってきている。そもそも、コンテンツツーリズムという言葉は、2005年に国土交通省、経済産業省、文化庁の連名で出された報告書「映像等コンテンツの制作・活用による地域振興のあり方に関する調査」で用いられた用語だ。

そのなかで、コンテンツツーリズムは次のように紹介されている。すなわち、「地域に関わるコンテンツ（映画、テレビドラマ、小説、マンガ、ゲームなど）を活用して、観光と関連産業の振興を図ることを意図したツーリズム」である。またそれに続けて、コンテンツツーリズムの「根幹は、地域に『コンテンツを通して醸成された地域固有の雰囲気・イメージ』としての『物語性』『テーマ性』を付加し、その物語性を観光資源として活用すること」としている。さらに、2007年には、国土交通省や文化庁などが連名で「日本のアニメを活用した国際観光交流等の拡大による地域活性化調査報告書」を公開した。2008年には、国に観光庁が設置された。海外からの観光客、いわゆるインバウンドの数は、東日本大震災での落ち込みはあったものの、その後は順調に増加し、2015年は過去最高の数となった。2012年に閣議決定された「観光立国推進基本計画」のなかには、ファッション、食、映画と並んで「アニメ」がニューツーリ

ズムの一つに挙げられている。コンテンツによる観光・地域振興、そして、海外からの誘客が政策的な注目を集めるようになったのである。

観光研究の文脈でも、コンテンツツーリズムは2000年代後半から注目を集めるようになり、研究者による著作（参考文献参照）が出され始めている。

このようにさまざまな観点から注目を集めるコンテンツツーリズムだが、これらの「実践」は、現代観光の特徴を如実に示しており、より広い文脈の観光やコミュニケーションにも共通するものである。本稿では、コンテンツツーリズムについて、「アニメやマンガ、映画の流行にあやかった観光」という認識を超えて、より広い観点から、その可能性や課題について論じたい。

## アニメ聖地巡礼から観光振興へ

そもそも、アニメやマンガといった、いわゆるサブカルチャーが国の観光政策に顔を出し始めたのはなぜなのだろうか。アニメに理解のある官僚がいたからだろうか。確かに、そうした世代が官僚機構のなかで発言権を増したことも一因ではあろう。とはいえ、それだけではここまでの広がりは見せないはずだ。実は、旅行者や地域の人々の草の根的な活動がその起源であった。

アニメの背景に描かれた場所を探し出して訪ねる行動を「アニメ聖地巡礼」という。1990年代に開始されたとおぼしきこの行動は、当時は熱心なファンの小規模な行為だった。一般的な映画やドラマの観光振興では、ロケ地情報をコンテンツ制作サイドや地域サイドが発信する。アニメの場合は、現実の風景をアニメの背景に用いていたものの、それはコンテンツツーリズムを意図的に起こそうとしたわけではなかったため、そうした情報は大きく出されてはいなかった。そのため、熱心な作品ファンによって、アニメの背景から現実の風景を「発見」していく「舞台探訪」が行われたのだ。こうした行為が、



「おねがい☆ティーチャー」の舞台となった木崎湖

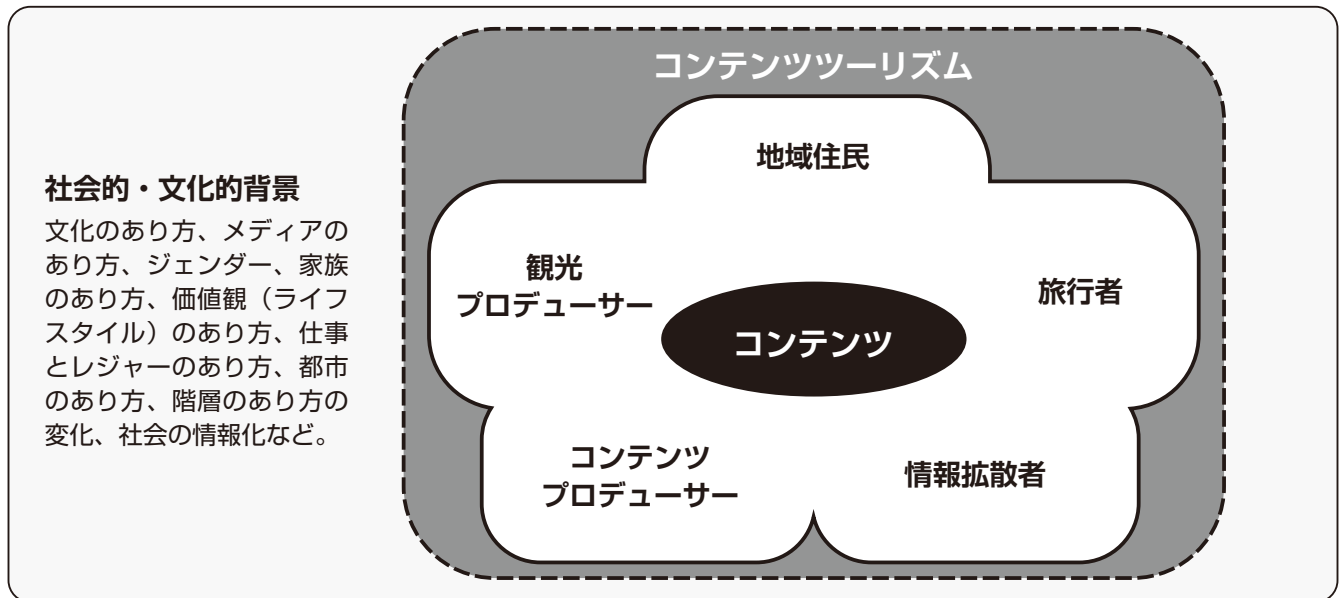
インターネットの普及に従って、広がりを見せていった。つまり、旅行者側の情報発信力が強まったため、極めて個人的な趣味であった行動の結果が発信され、他者に見られるようになったのである。

コアなファンがを見つけ出した作品のロケ地情報を見て、他の作品ファンが聖地に集う構造だ。これによって、それまで観光地とはみなされなかった場所に誘客できた事例が出てきたのである。言ってみれば、これまではテレビや新聞等のマスメディアが担ってきた観光地の「発見」「宣伝」の機能を個人や小集団の取り組みが代替したわけだ。

具体的には、長野県大町市の木崎湖が舞台となったアニメ「おねがい☆ティーチャー」（2002年）という作品が挙げられる。これが地域と旅行者が協働した先駆的な事例であるが、全国規模のマスメディアによく取り上げられるようになった事例は、アニメ「らき☆すた」（2007年）の舞台となった埼玉県久喜市<sup>わしのみや</sup>鷺宮における取り組みであろう。こうした事例のなかには、何度も現地を訪れて、移住を決断する若者が出てきたり、海外からアニメ聖地を目指して日本に旅行に来たりといったことも見られた。こうしたことが社会の関心と合致し、多くの人に知られるようになったのである。

ここから得られる知見は大きく二つである。一つは、インターネット利用の普及によって、個人の情報発信力が上がった点だ。これにより、観光産業や

図-1 コンテンツツーリズムの関連アクター



資料：筆者作成

メディア産業が果たしていた役割の一部を、個人レベルで担えるようになった。もう一つは、マーケットでは到底商品化されないような旅行形態や観光資源が、同じ趣味をもつ人々に共感され、一つの地域に集うことが可能になっている点だ。

コンテンツツーリズムには、地域住民、旅行者、観光プロデューサー、コンテンツプロデューサー、情報拡散者など、さまざまなアクターが関わっている（図-1）。

これらの役割は、かつてであれば、職業や住む場所によってはっきりと分かれていたかもしれない。しかし、すでに見てきたように、情報通信技術の発達によって、旅行者でありながら、観光プロデューサー的な役割を果たしたり、情報拡散者の役割を果たしたりするようになっているのだ。当然、それは地域住民側にも当てはまる。

### コンテンツツーリズムの展開可能性

筆者は、こうした傾向は、アニメやマンガ、映画、ゲームなどに限定されたものではないと考えている。

現代のさまざまな観光行動が「コンテンツツーリズム」化しているのだ。

たとえば、和歌山県の友ヶ島の事例が興味深い。この離島は、ある有名なアニメ作品の雰囲気似ているということで多くの旅行者が訪れた。その作品は宮崎駿監督のアニメ映画「天空の城ラピュタ」（1986年）である。作品の舞台になったのであれば、典型的なコンテンツツーリズムだが、この事例はそうではない。あくまで、雰囲気が似ているというだけだ。友ヶ島にこの「見方」をもたらしたのは、コスプレイヤーと呼ばれる人々だ。コスプレイヤーとは、アニメやゲーム、マンガなどに登場するキャラクターの扮装をする「コスプレ」を趣味とする人のことだ。コスプレイヤーの目的の一つは、コスプレをして写真を撮影することである。自らの扮するキャラクターの世界観とマッチする風景を求めている。友ヶ島が天空の城ラピュタに雰囲気が似ていることを発見したコスプレイヤーは登場人物の格好をして、その場所で写真を撮影した。それを、SNSを通じて発信したのである。これがきっかけになり、「ラピュタのような島」として、友ヶ島は「再発見」され



ることになり、来客数が増加した。

これはつまり、旅行者側がその地域の「価値」を発見し、それが響く市場に提案したことを意味する。コスプレという趣味をもった人が発見し、それを同じ趣味をもつ人々に伝え、情報が拡散していくことで、さらに多くの人々に伝わっていく。それが、海外にまで波及することもある。

たとえば、和歌山県の「たま駅長」がそうだ。たま駅長とは、和歌山電鐵貴志駅の駅長として就任したネコだ。駅にネコがいるだけ、と言ってしまえばそれだけのことに、国内はもちろん、国外からもローカル線の駅に人が訪れた。岡本（2015）に収録した河口充勇氏の論考によると、2013年には2万人を超える外国人旅行者が訪れたというから驚く。多くは台湾、香港からなのだそうだ。残念ながら2015年6月22日、たま駅長は永眠した。社葬が営まれたところ、国内外から3,000人が集まったという。

冷静に考えると、大変不思議な現象である。台湾や香港にもネコはおり、駅もある。ネコを駅に連れて行き、駅長の帽子をかぶらせれば、ネコの駅長は容易に作り出せよう。しかし、そうではないのだ。台湾、香港から訪れる旅行者は日本の、和歌山電鐵の、貴志駅にいる、たま駅長に会いに来る。インバウンドの文脈では、「爆買い」などの大量消費の観光が注目されることが多く、実際そういった層もまだ健在だ。とはいえ、長期的な旅行需要を喚起するためには、やはりリピーターの獲得が重要になる。その場合、ただ消費するだけではなく、より質の高い体験や、意味・価値を求める成熟した旅行者の数をいかに増やすかが重要になる。

そのきっかけとして、こうした「見立て」「意味付け」「しつらえ」などによって情報価値を高めることは、もっと重要視されている。そうすると、観光資源は新たに作らなくても良いかもしれない。そして、物や情報が集積している都市部だけではなく、地方にもチャンスが出てくる。こうした「話題」をきっかけにして、地域の景観や文化、食、人などに新た

な価値を付与し、地域資源を観光コンテンツにすることが可能になっている。観光振興においては、どこかにいる人々に対して受け入れられる「見方」を見つけ出し、その意味や価値を発信していくことが必要なのだ。そういった意味で、コンテンツツーリズムには重要な知見がたくさん詰まっている。

## コンテンツツーリズムの課題と対策

さて、ここまで、コンテンツツーリズムについてポジティブにとらえてきたが、次のような意見をおもちの方もいらっしゃるだろう。

- ①一朝一夕の文化はすぐに飽きられ人が来なくなる
- ②地域に伝わる文化こそ旅行者に伝えるべき
- ③近頃の若者はインターネットだのアニメだのと現実と触れ合わない

この三つについて、それぞれ対策を考えてみたい。

- ①一朝一夕の文化はすぐに飽きられ人が来なくなる  
 まずは、①の持続可能性についてだが、コンテンツ人気にあやかった取り組みは、コンテンツ人気下がっていくとともに縮小していく。これは間違いない。大河ドラマのような、多くの人々に見られるコンテンツであっても、それに伴う来客数増の効果は放送後2年程度で収束するといわれている。アニメやマンガも、ほぼ同様だと思ってよい。

とはいえ、その一方で、長続きする取り組みがないわけではない。先ほど紹介した、埼玉県久喜市鷲宮では、年末年始の鷲宮神社の初詣客数や、「らき☆すた神輿」が登場する地元の祭りの土師祭への来場数はアニメ放映後9年程度たった現在でも堅調である。コンテンツをきっかけに、さまざまな取り組みを地域で行っていることが奏功した結果である。「らき☆すた」という作品とのコラボレーションと同時に、先ほど紹介したコスプレのコンテストを開催したり、オタク同士を引き合わせるオタ婚活を実施したりと、オタク文化を取り入れたイベントをどん



土師祭のらぎ☆すた神輿



鷲宮神社で行われたコスプレコンテスト

どん開催している。このように、コンテンツがきっかけであっても、さまざまな方向に取り組みを広げていくことで、ファンのなかにはリピーターが出てきて、その地域の人や文化に好意を抱くようになっていくケースがあるのだ。こうした持続可能性を持っているのである。持続可能かどうかは、その地域の取り組み次第だ。

## ②地域に伝わる文化こそ旅行者に伝えるべき

実は①の対策に、②の課題の答えがある。そもそも、コンテンツと地域に伝わる文化を対立的にとらえる必要はない。文化について優位、劣位はなく、コンテンツに興味をもった旅行者が来ても、その地域の文化は色あせないはずだ。アニメやマンガの背景として描かれている時点で、「景観」という立派な地域文化が描かれている。当初はアニメやマンガに描かれたから、と旅行者が来るかもしれない。しかし、それは迷惑なことではなく、その地域に伝わる文化を伝えるチャンスなのだ。

世界遺産の審査機関であるICOMOSが出した国際憲章に面白い概念が紹介されている。文化資源のアクセスの三様態である。岡本（2015）に収録した山村高淑氏の論考で、分かりやすく紹介されている。文化資源に対するアクセスには、身体的アクセス、知的アクセス、感情的・感性的アクセスの三つがあ

る。身体的アクセスとは、実際にその場所を訪れる物理的なアクセスだ。知的アクセスとは、その文化資源について学ぶことである。現地に行かずとも学習することでアクセスできる。そして、感情的・感性的アクセスは、文化資源に対する親しみや親近感など、心理的な接近を指す。

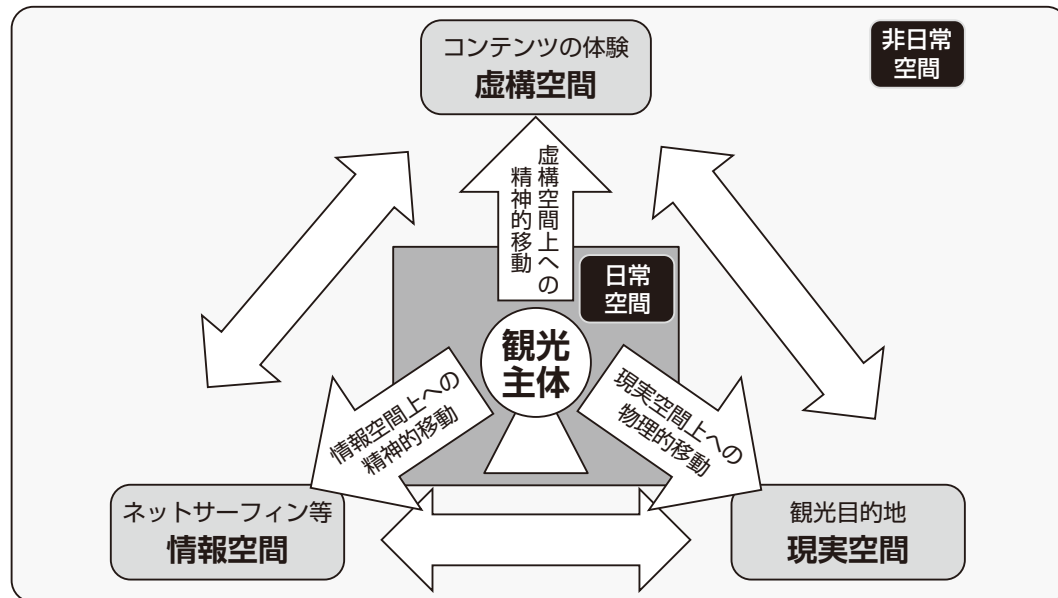
観光振興の際には、当然、実際に来てもらう身体的アクセスと、地域のことを知ってもらう知的アクセスが重要だ。だが、観光旅行の本質は「楽しさ」や「行ってみたい」と思う気持ちではないだろうか。これを醸成できるかどうか観光振興の成否を分けるといっても過言ではあるまい。

## ③近頃の若者はインターネットだのアニメだのと現実に触れ合わない

ここで、③の指摘に触れてみたい。スマートフォンを常に携帯し、インターネットに常時接続しているような生活を送っている人々は、現実社会とかかわりが無いのだろうか。私は、次のように考えた方が事態を正確にとらえられると考えている。

情報社会に生きる人々は、三つの空間を行き来しながら暮らしており、それが日常となっている。それは身体が存在する「現実空間」と、スマホやPCで接続する「情報空間」、そして、コンテンツ作品に描かれるような「虚構空間」である（図-2）。

図-2 情報社会の三つの空間



資料：図-1に同じ

情報社会において、人間は、いくつかの空間を常  
に移動しながら生きているといえる。現実空間上の  
身体的移動のみを「観光」とし、それが「良いもの」  
だという前提にとらわれたままでもいいのだろうか。  
観光業界からすると、それは当然のことかもしれな  
いが、利用者側にとっては観光という非日常より、  
アニメやゲームで得られる非日常の方が楽しい、と  
いうことが十分にあり得る。まして、これだけ情報  
通信機器が人々に普及した情報社会において、情報  
空間や虚構空間を完全に無視して、現実空間上の移  
動のみがいつまでも「素晴らしいもの」であり続け  
ると考えることの根拠を探すほうが難しい。観光に  
ついて考える際に、観光や移動に対する認識を改め  
る時期にきているのではないだろうか。

むしろ、情報空間や虚構空間へのアクセスが盛ん  
なのであれば、それを現実空間まで延伸させること  
に注力したほうが良い。たとえば、スマートフォンの  
GPS機能を活用した位置情報ゲームである「Ingress」  
などはそうした取り組みと位置付けられる。現実世  
界を移動することで、虚構空間のゲームを進めるこ  
とができる仕掛けだ。

## おわりに

さて、コンテンツツーリズムの分析から見えてき  
たのは、観光振興は、従来の物質的な資源をいかに  
「コンテンツ化」できるかという点こそが肝である  
ということだ。無論、これは地域を舞台にしたマン  
ガやアニメ、映画といったコンテンツ作品を作れば  
よい、というような単純な意味ではない。人々が、  
地域資源からある種の「楽しみ」をいかに引き出す  
ことができるようにするか、そのデザインの創意工  
夫が問われているのである。

### 参考文献

- 岡本健 (2015) 『コンテンツツーリズム研究-情報社会の観  
光行動と地域振興』 福村出版
- コンテンツツーリズム学会 (2014) 『コンテンツツーリス  
ム入門』 古今書院
- 長谷川文雄・水鳥川和夫 (2005) 『コンテンツ・ビジネスが  
地域を変える』 NTT出版
- 増淵敏之 (2010) 『物語を旅するひとびと-コンテンツ・ツ  
ーリズムとは何か』 彩流社
- 山村高淑 (2011) 『アニメ・マンガで地域振興-まちのファン  
を生むコンテンツツーリズム開発法』 東京法令出版



# 「強さ」と「柔らかさ」が 織りなす新境地



## アポットマインド(株)

代表取締役  
大竹 一夫

企業  
プロフィール

- 代表者 大竹 一夫
- 創業 1923年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 3人
- 事業内容 織物の開発・製造
- 所在地 静岡県磐田市福田911
- 電話番号 0538 (55) 2079

静岡県磐田市の福田地区（旧福田町）は、江戸時代から息づく全国有数の織物産地である。しかし、昨今では、需要の低迷など経営環境が厳しい企業も多い。

そうしたなか、この地で高い開発力を基に、従前にはない生地を生み出し続けているのがアポットマインド(株)だ。その背景には、強固な信念と柔軟な発想が共存していることを読み取ることができる。

### 誰のために働くのか 強固な信念をもつこと

1923年に創業した同社は、警察や消防などの防護服に使用される生地を開発・製造している。こうした服の生地には、一般的な衣料用の生地をしのぐ性能が求められる。具体的には、ひっぱり強度やひきさき強度、軽量性、耐熱性などを極限まで追求する必要がある。

そのために、たて糸・よこ糸に

どの素材の繊維を選ぶのか、生地の層はどのような構造にするのか、どのような織り方にするのか、検討を要するポイントは枚挙にいとまがない。さらに、たて糸・よこ糸の素材、生地の構造、織り方などの組み合わせとなると、無数に及ぶ。これまでの性能を超える生地を開発するために、ときには10カ月にも及ぶ試行錯誤を重ねることもあるという。

同社の強みはまさに、この無数の組み合わせから、最善の組み合わせを導き出す開発力にある。この開発力をもたらず源泉は何なのだろうか。その答えは、90年以上の歳月をかけて蓄積してきた知識やノウハウはさることながら、現社長である大竹一夫さんの「自社の生地によって、日本を守る人を護りたい」という強固な信念に表れている。人を護るうえで、これで十分ということは絶対にありえ

ない。同社は、自分たちが誰のために働くのかどんなに苦しいときも忘れず、迷ったときはそこに立ち戻ることで、自己へのあくなき挑戦を継続しているのだ。

### 新たな一歩に つながる柔軟性

同社は現在、創業以来培ってきた開発力を、これまでと全く異なるフィールドで活かす取り組みに挑戦している。

そのきっかけは、同社の高い開発力を聞きつけたある大手企業からの依頼であった。依頼内容は、これまでにない最高性能の電装品を作りたいので、ぜひ力を貸して欲しいというものだ。大竹さんは、はじめ、どういうニーズが求められているのか瞬時に理解できなかったという。確かに、電装品を作る織物業者は聞いたことがない。

大手企業との打ち合わせを経て、

依頼の趣旨を把握することができた。今回依頼を受けた電装品の内部には、その性能を大きく左右するコア部品がある。近年では、コア部品の素材として化学繊維が用いられるようになってきている。化学繊維は、強度が高く軽量であり、コア部品の性能を高めるのに適しているからだ。

今回の依頼は、このコア部品の素材として、化学繊維と天然繊維を組み合わせて織り込んだものを開発できないかというものであった。これは、今までの概念にはない組み合わせである。強い化学繊維と柔らかい天然繊維の融合、いくなればハイブリッド素材を開発することで、従前にはない圧倒的な性能を実現することが目的である。

大竹さんは、この話を聞いたとき、自分が全く知らないフィールドで自社の開発力を発揮しうる可能性に気付いた。それと同時に、投げてもらったボールを一度受け取ってみる柔軟性の大切さも実感したという。

自社の開発力を自ら新たに売り込もうと考えると、アプローチする分野がこれまでの経験で対応できるものに限られてしまう。そもそも、自社の開発力をどの分野で活かすのか、経営資源に限りのある中小企業が自ら調査し探してくることも、困難を極める。

しかし、ボールを投げてもらい、自社の開発力をどうにか相手のために活かすことができないかと考

えると、可能性は広がってくる。今回のように、これまで手がけてこなかった組み合わせに挑戦し、新たな一歩を踏み出すきっかけができる。こうした柔軟な対応を積み重ねていくことは、新境地の分野で自らの開発力を活かすことにつながり、新たなイノベーションを生み出す原動力となるのだ。

### ボールを投げてもらったための仕組みを考える

当然の話だが、投げてもらったボールに柔軟に対応する準備が整っていたとしても、まずはボールを投げてもらわないことには話が始まらない。また、仮にボールを投げてもらったとしても、依頼内容を自社ではどうしても引き受けることができないケースや一部は自社で対応できるが、全部は難しいというケースも多くなるだろう。

そう考えた大竹さんは、大手企業からの依頼をきっかけに、中小企業同士のネットワーク作りにも取り組んだ。同じ産地に所在する同業4社でチームを組み、生産面などで連携するというものだ。4社は、それぞれが所有する設備の性能が異なり、得意分野も異なる。

この取り組みには、大きく二つの効果がある。一つ目は、対応できる受注の範囲が拡大することだ。異分野から依頼を受けた際、自社では対応できないものをネットワーク内で紹介し合ったり、自社だけでは対応できない難しい規格



織物工場内の様子

の生地を他社と共同で開発できるようになる。本来は流れていた話を利益に結びつけ配分することができれば、産地全体の活性化にも結びつく。

二つ目は、ボールを投げてもらったためのアンテナの役割を果たすことである。異分野への挑戦は、どれだけボールを投げてもらえるかにかかっている。また、ボールを投げられたケースは、相手の需要が存在することは確かなので、成約率が高いだろう。ネットワークの組成によって幅広い相談に応じることができ、より難しい規格の生地にも対応できるようになったことをPRしていくことで、アンテナを高くできるのだ。

同社の経営には、開発力の源泉である強固な信念と異分野へ挑戦する柔軟性が共存している。この構図はまさに、同社が作り出そうとしている強さと柔らかさの融合であるハイブリッド素材にも通じ、新たなイノベーションを生み出している。現状に安住せず、挑戦を選択した先に見えるものは何なのか。織物業者の作る電装品が世に出るとき、その答えは明らかとなるだろう。（佐々木 真佑）

# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第35回

## 誰もが求めるもの

今月は意外に感じるかも知れない章句を学びたいと思います。

この連載をお読みの皆さんは別として、ほとんどの方にとって、『論語』は堅苦しく、現代には通用しない過去の教えと受け止められています。加えて、仏教や他の宗教のように禁欲的だと思っているでしょう。

今月の章句からは、教えそのものの以外に二つのことがわかります。一つは、社会において、「富」＝お金・資産と「貴」＝肩書き・社会的地位は、誰もが求める最大の欲望の対象であり、孔子はそれを否定していないということです。『論語』を禁欲的と誤解している方には、目からうろこでしょう。

孔子は、社会において合理的に自己実現と安心を得て、平和な世界にするにはどうすればよいかを希求された方です。そのため、人間の自然な欲望を否定するはずありません。

もう一つ理解できるのは、物質的にはとても裕福とは言えない2,500年前の人々も、現代の私た

# 富と貴は、是れ人の欲する所なり 其の道を以て之を得ざれば、處らざるなり

～里仁第四より～

裕福さや社会的地位は誰もが望むものです。とはいえ人の道に外れたことをして得たのであれば、浮雲のように間もなく過ぎ去っていくのです。筋を通して正當に獲得しましょう。

ちと同様に、お金と地位を求めているということです。

昔の人々は精神的な豊かさを重視し、資産形成よりも自己実現を求めている。だからこそ世界各地で思想が発展したのだろうと誤解されている方が少なからずいます。ところが、過去も現代も人々が何を感じ、何を求めるかは変化していないのです。

だからこそ「温故知新」や「歴史は繰り返す」という教えが光り輝くのです。

## 魔法にかからない

さて、多くの人々が求める富と貴ですが、それらを獲得するためには気をつけなければならないことが二つあります。一つは正當に獲得しなければならないこと、もう一つはこれらは魔力をもつということです。

「其の道」とは、筋を通して正當に獲得することです。法律に違反しないことは最低限として、人の道、つまり「道義」に反しないことです。嘘やごまかしで故意に相手に損失を与え、それにより得ようとしません。

道義に反して得られた金は、浮雲のように儚く消えていきます。極端な例ですが、ただ儲ければいいのであれば詐欺や商品偽装等を行い、こうなるとは知らなかったと言い逃れをすればいいわけです。しかし、次からは誰からも相手にされなくなり、結果として大きな損失を招くことになります。

そして、富と貴には魔力があります。正しく進み得たものであるはずなのに、それらを得たことで魔力にかかり、変節し身を滅ぼす人や会社は枚挙にいとまがありません。魔力にかからないためには、何のために求めるのかを明確にしておくこと。そして何よりも、日ごろから、魔力に対抗し得る謙虚さや節度などを磨いておくことが肝要です。

ビジネス論語スクール 主宰

## 青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』の著者である大田観川に師事、本格的に「論語」[易学]を学ぶ。(一財)岩崎英文化財団理事。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](mailto:aoyagi@rongo-school.com)





鹿毛 敏夫 著

# アジアのなかの戦国大名

## —西国の群雄と経営戦略—

吉川弘文館 定価(本体1,700円+税)



中小企業にとって、グローバル化はもはや他人事ではない。取引先の要請に応じて、もしくは自らの意思で海外に進出する企業が増えている。

ただ、多くの中小企業にとって海外進出は大きなリスクを伴う。これまで国内のみで仕事をしてきた経営者には心理的な壁があるかもしれない。

本書では歴史学者である著者が、戦国時代に行われていた日本とアジアの交易について解説している。

戦国時代には、織田信長、豊臣秀吉らが天下統一を目指していた。一方で、九州を中心に多くの大名が、領国を豊かにするためにアジアとの交易を行っていた。

その例として、本書では現在の大分県を中心に勢力を有していた大友氏が紹介されている。大友氏は領内で採れる硫黄を火薬の原料として、需要が大きい明などに輸出することで大きな利益を上げていた。

一方で、大友氏の領内では明らかから渡ってきた商人が集落を形成していた。大友氏はこの集落を通じて外国文化を積極的に受け入れるなかで、唐衣装や唐蠟燭ろうそくなど希少な舶来珍品を入手できるようになった。これらを将軍家である足利氏に献上することにより、良好な関係を築いたのである。

アジアとの交易に力を注いでいたのは大友氏、毛利氏、島津氏といった有名な大名だけではない。小大名までもが、それぞれ明や琉

球、そして遠くは現在のカンボジアの地まで使節を派遣し、交易を行っていた。

戦国時代という、天下統一をめぐる争いに注目が集まりがちである。領地の拡大ではなく海外との交易を通じて領国を豊かにしようと試みた、国際感覚に優れた戦国大名が数多く存在したことはあまり知られていない。果敢に海外に進出して成果を上げた先人たちの存在は、グローバル化の進む現代の中小企業経営者に勇気を与えてくれる。

もちろん、戦国時代と現在では、日本と世界の関係が大きく異なる。したがって、本書が直接的に役立つ海外展開のノウハウをもたらしてくれるわけではない。だが、本書で紹介されている戦国大名の行動力は大いに見習うべきだろう。

遠い昔に海外進出を試みた先人の行動に思いをはせてみるのも、たまにはよいのではないだろうか。

(楠本 敏博)

## 道後フィズ

水口酒造(株) 愛媛県松山市道後喜多町3-23  
TEL 089 (924) 6616 <http://www.dogobeer.co.jp>



ライム、トマト、スイカ、キウイ、ブルーベリー。青果から作られる彩り豊かなこの発泡酒は、1895年から道後温泉で酒蔵を営んできた水口酒造(株)の「道後フィズ」です。

同社の4代目である水口義継さんは、日本酒の需要が減少するなか、1996年に「道後ビール」という地ビールの製造を開始しました。さらに、道後温泉の中心地に観光客が気軽に立ち寄れる飲食店も開設し、「湯上がりビール」としてのブランディングに成功したのです。

地ビールの成功がきっかけで、地元の農協から、「愛媛の特産品を使った酒類を開発してほしい」という依頼がありました。水口さんは、地元の農作物を使用することで地域の活性化に寄与したい、また、日本酒やビールをあまり飲まない人にも同社の取り扱う酒類を口にしてほしいという思いから開発に着手。地ビールの醸造で蓄積した技術を活用し、99年に道後フィズを発売しました。道後温泉を訪れる女性や若者などを中心に人気を集めています。

現在、同社は松山産の長なすやそらまめを原料とした焼酎や、南予産のゆずを使用したサイダーなども展開しています。同社の商品を口にすれば、愛媛の魅力を感じることができるでしょう。(木川 亮)

### 編集後記

(株)東京商工リサーチによると、介護事業者の倒産は2011年には19件しかありませんでしたが、2015年は11月までで66件と2014年の54件を上回ってしまいました。小規模で業歴の短い企業の倒産が多いそうです。同社では、人手不足が一因だとしています。

レポートでも触れたとおり、介護の需要は今後ますます増えていきます。既存の企業が成長するだけでなく、新規参入も必要です。介護のニーズは多様ですから、小回りがきく小規模な事業者も重要です。能力がない企業が淘汰されるのは仕方ないことですが、高齢者の人生に寄り添いたい、介護する家族の疲れを癒やしたいと頑張っている事業者を応援する仕組みが日本の将来には欠かせません。(竹内)

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

### 3月号予告

#### 日本公庫シンポジウム

#### 地域の活力を生み出す創業企業

—新規開業企業の成長と課題—

#### 論点多彩

東京情報大学総合情報学部 准教授 池田 幸代

#### 菓子メーカーに学ぶ成長戦略 (前編)

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