

調査月報

中小企業の今とこれから

2016
No.090

3



日本公庫シンポジウム

地域の活力を生みだす創業企業

—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)

調査月報

中小企業の今とこれから

2016
No.090



日本公庫シンポジウム……………4

地域の活力を生みだす創業企業

—新規開業企業の成長と課題—



表紙写真：「日本の架け橋」
明石海峡大橋（兵庫県）

論点多彩……………38

菓子メーカーに学ぶ成長戦略（前編）

*東京情報大学総合情報学部 准教授 池田 幸代

巻頭随想……………2

身の回りに愛着を持つ

*株式会社はてな 代表取締役会長 近藤 淳也

人口減少時代を生き抜く……………32

海外の人々を魅了する茶筒

*京都府京都市 (株)開化堂

中小企業の健康経営……………20

健康経営を取り組むうえでの

ポイントと期待される効果

*総合研究所 研究員 佐々木 真佑

流行りもの考現学……………36

ワークショップの魅力に迫る

*電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員 古平 陽子

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………24

地域が抱える問題とその未来

*大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長 岩井 紀子

北から南から……………37

地域復興を行いながらの産業の再生と創出

*女川町商工会 経営指導員 青山 貴博

新時代の創業……………26

「届かない想い」をなくしたい

*兵庫県川西市 アニバーサリーボイス

論語から学ぶリーダーシップ……………44

問わず求めず、何を用てか臧からざらん

*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

中小企業のためのここだけ労務管理術……………30

これからの障害者雇用の進め方

*あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

ブックレビュー……………45

「捨てない未来」はこのビジネスから生まれる

『調査月報』2015 年度主要記事 目次……………46

今月の逸品／編集後記……………48

身の回りに愛着を持つ



■ ■ ■
(株)はてな
代表取締役会長

近藤 淳也

こんどう じゅんや

1975年生まれ。三重県出身。京都大学理学部卒業。同大学大学院理学研究科中退後、2001年にQ & Aサービス「人力検索サイトはてな（現・人力検索はてな）」を開始し、京都で(有)はてなを設立。2004年(株)はてなに改組。ブログサービス「はてなブログ」「はてなダイアリー」、ソーシャルブックマークサービス「はてなブックマーク」等、独自性のあるWebサービスの創出・提供に取り組む。国際的カンファレンスイベントTEDxKyotoの共同創設者でもある。著書に『「へんな会社」のつくり方』（翔泳社、2006年）、『ネットコミュニティの設計と力』（共著、KADOKAWA、2015年）がある。



私は2001年から15年間ほど、インターネットサービスを作ってきた。個人が誰でも、世界に向けて自分の考えや思いを発信することができるブログサービスなどを開発してきた。

インターネットが存在しなかったころには、無名の個人がほぼ無料で、広く自分の文章を世の中に公開し、そこから共感を得たり、新たな出会いが生まれたりするようになるなど、想像すらできなかった。

しかし、それが現実となる技術が生まれたとき、私はその可能性に魅了された。経歴や年収、住んでいる場所などに縛られず、同じ興味を持つ人と出会い、交流できることは、多くの人にとって、生活を豊かにする道具となると考えてきた。

今ではもう、そうした環境は当たり前になり、スマートフォンからほんの10秒程度で、簡単に自分の気持ちを発信できるようになっている。わざわざ可能性を説かなくても、多くの人々が当たり前のこととして、無意識にインターネッ

トを活用するようになった。むしろ、スマートフォンに依存しすぎているのではないか、といった懸念が持ち上がるような状況にある。

新しいサービスを考えるときはいつも、私の心の根底には、インターネットを使って人の生活を豊かにするようものを作りたい、という思いがある。

2016年の今、日本人にとって、豊かな生活とはどういうものだろうか。これからの豊かさの可能性のヒントを探そうと、ふと世の中を見渡したとき、私には、インターネットの中よりも、むしろ外側、リアルな世界での出来事が目につくようになった。

例えば、東京都豊島区に、青木純さんという大家さんが管理するロイヤルアネックスというマンションがある。このマンションは一時、築年数が経過して空室率が25%を超える状態にあった。ところが、壁紙を選べるなど、入居者が自分で部屋をカスタマイズできる仕組みを取り入れたところ、部屋に愛着を持つ人が増えたうえ、他の入居者との交流が盛んにな

り、住人が定着した。今では入居待ちが絶えない状態にあるという。

実際に、私も住人の方々と食事を共にし、部屋を見せていただいたが、何とも温かい、懐かしいものを感じた。ここが東京だとは、信じられない思いだった。

その青木さんが「最近、鳥取市が面白い」とおっしゃるので、先日鳥取にもご一緒した。そこでは、20代や30代の若者が、自分なりに家を改装したり、カフェやゲストハウスを開業したり、自由にカスタマイズできる賃貸住宅を作ったりしていた。そうした取り組みが市内各所で起こっており、何か新しい流れを感じた。

こうした動きに共通するものを一言で言えば、自分の住まいや隣人といった、身近なものとしっかり向き合い、愛着を感じながら生活するスタイルであろう。経済成長や人口増加が一区切りついた日本において、こうした「自分の身の回りとしっかり向き合う」ことが、これからの日本の新たな豊かさのヒントなのではないか、と感じている。



第7回 日本公庫シンポジウム

地域の活力を生みだす創業企業

—新規開業企業の成長と課題—

創業企業は雇用を創出したり、地域の問題を解決したりすることで、地域の活力を生みだしている。だからこそ、より多くの企業が生まれ成長することが社会的に求められている。そのためには開業を希望する人が円滑に開業し、開業後に直面するさまざまな課題を克服することが重要だ。

創業企業は開業前から開業時、開業後にどのような課題に直面し、そしてそれをどう克服して成長しているのだろうか。研究報告とパネルディスカッションを通じて考える。

(2015年11月25日、大手町フィナンシャルシティ・カンファレンスセンターにて)

第1部 研究報告

創業企業はどのような課題に直面するのか

乗り越えるべき阻害要因
(開業前の課題)

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

村上 義昭

〈略歴〉

1981年 京都大学経済学部卒業、
国民金融公庫入庫

1989年 同公庫調査部

2012年 内閣府大臣官房統計委員
会担当室長

2014年 現職



起業予備軍が起業していない理由

本報告では、当研究所の「起業と起業意識に関する調査」(2014年)を用いて、起業を阻害している要因について考えます。同調査は、18歳から69歳までの人を母集団に設定し、インターネットを通じて行ったものです。開業前後に融資を受けなかった人や開業していない人も調査対象に含まれます。以下では、2009年以降に自分で開業した事業を現在も経営している人を「起業家」、事業を経営したことはないが起業に関心をもっている人を「起業予備軍」に分類し、分析します。なお、起業家は全体の1.4%を占め、起業予備軍は15.7%を占めます。

まず、起業予備軍が開業していない理由(複数回答)に注目します。いわば起業の阻害要因です。上位3項目は「自己資金が不足している」(40.3%)、

「失敗したときのリスクが大きい」(30.4%)、「財務・税務・法務に関する知識が不足している」(24.1%)です。性別に分けると、男女ともに自己資金不足とリスクの大きさが上位1位、2位を占めます。また年齢別(10歳刻み)にみると、「29歳以下」から「40歳代」までは自己資金不足が1位、リスクの大きさが2位、「50歳代」は自己資金不足が1位、リスクの大きさが3位を占めます。

つまり、自己資金不足や失敗時のリスクの大きさが、男女や多くの年齢層において起業に踏み切れない阻害要因だといえます。

そこで次に、①自己資金だけで開業することにこだわる必要はないのではないか、②事業計画書を作成すれば、リスクを小さくできるのではないか、という二つの問題意識を設定し、起業家に関するデータをもとに分析を進めます。

開業費用の準備と事業計画書の作成状況

開業費用については三つ指摘できます。第1は、100万円未満の費用で開業した人が56.3%を占め、総じて少額で開業した人が多いことです。

第2は、開業費用が少額の起業家は、資金を十分に調達できなかったために開業費用を抑えざるをえなかったわけではない、ということです。開業費用の調達額に対する満足度をみると、開業費用が100万円未満の起業家のうち75.8%が「希望どおり調達できた」と回答しています。この割合は、開業費用が100万円以上500万円未満の起業家の63.1%、500万

図-1 現在の売上状況

(単位：%)

		増加傾向	横ばい	減少傾向
自己資金比率	50%未満 (n=43)	27.9	48.8	23.3
	50%以上 100%未満 (n=42)	31.0	54.8	14.3
	100% (n=339)	26.8	54.3	18.9
開業費用調達額に 対する満足度	希望どおり 調達できた (n=303)	31.7	51.8	16.5
	多少の 不足があった (n=93)	17.2	64.5	18.3
	かなりの 不足があった (n=30)	13.3	40.0	46.7
事業計画書の 作成状況	作成した (n=108)	38.0	46.3	15.7
	作成 しなかった (n=318)	23.6	56.3	20.1

資料：日本政策金融公庫総合研究所「起業と起業意識に関する調査」(2014年)

円以上の起業家の68.8%を上回っています。

第3は、自己資金だけで開業した起業家の割合は80.0%にのぼり、逆に開業時に金融機関から融資を受けた起業家は8.3%にとどまることです。

一方、事業計画書の作成状況をみると、作成割合は25.4%にすぎません。作成しなかった人の多くは、規模が小さいことや自己資金だけで開業したことをその理由として挙げています。従業員や資金などの経営資源を外部から調達しないのであれば、事業内容を説明するために事業計画書を第三者に示す必要性が乏しいと考えているようです。

それに対して事業計画書を作成した起業家の多くは、事業内容や特徴をあらかじめ整理し、検討不足や見込み違いの点などを補ったり、修正したりすることを狙いとして事業計画書を作成しています。そ

の結果、事業計画の完成度が高まり、創業後のリスクは低下するのではないのでしょうか。

開業後の業績との関係

最後に、開業費用の準備状況や事業計画書の作成状況が開業後の業績とどのような関係にあるかをみます。ここでは業績の指標として、①現在の売上状況と②事業が軌道に乗ったかどうかの二つを用います。

自己資金比率と現在の売上状況との関係をみると、両者には有意な関係はありません(図-1)。開業費用をすべて自己資金で賄ったとしても、必ずしも好業績にはつながっていないようです。一方、開業費用調達額の満足度については、「希望どおり調達できた」人は売上が「増加傾向」の割合が高く、「かなりの不足があった」人は低くなっており、開業費用調達額に対する満足度が高いほど、業績が良いという結果がみられます。事業計画書の作成状況については、「作成した」人のほうが好業績です。

業績の指標として事業が軌道に乗ったかどうかを用いても、同様の関係がみられます。

以上の結果から、自己資金不足やリスクの大きさといった起業の阻害要因に関して指摘できることは次の2点です。

- ① 自己資金だけで創業することにこだわり、自己資金に合わせて開業費用を必要以上に抑制するよりも、資金調達先の幅を広げて適正な開業費用を不足なく調達するほうが、創業後に良好な業績をあげやすい。
- ② 事業計画書を作成することで事業計画の完成度は高まり、その結果、創業後のリスクは小さくなる。適正な開業費用を不足なく調達したり事業計画書を作成したりすることの重要性を起業予備軍に広く周知し、理解させることが、彼らを起業家として顕在化させるための前提条件だといえます。

新規開業企業の販路開拓 (開業後の課題①)

日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員

井上 考二

〈略歴〉

2000年 京都大学経済学部卒業、
国民生活金融公庫入庫
2003年 中小企業庁事業環境部
企画課調査室
2005年 同公庫総合研究所
2013年 現職



販路開拓の必要性と難しさ

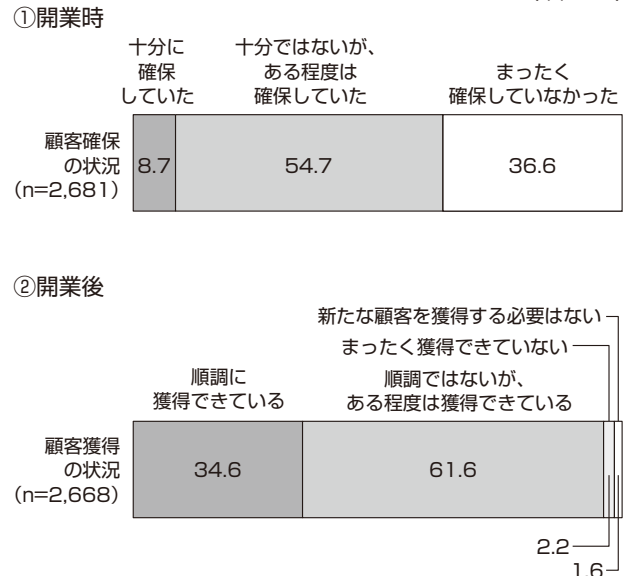
皆さんご承知のように、現在、開業率は低迷し、起業を希望する人も減少しています。一つ一つの新規開業企業について経営を維持・発展させる取り組みが必要となっているといえますが、その際に重要になるのが、販路開拓です。

売上は、当然のことながら、顧客を獲得できなければ上がりません。また、販路を開拓し顧客を獲得することによって、獲得した顧客から助言や支援を得たり、新たな取引先を紹介してもらったりすることなどが期待できます。ただし、新規開業企業の多くが、販路開拓を課題としてあげています。当研究所が2014年に実施した新規開業実態調査では、約45%の回答者が、開業時、あるいは現在、「顧客・販路の開拓」に苦労したと回答していました。

新規開業企業には既存の中小企業にはない不利な条件があり、販路開拓に苦労します。まず、提供しようとする商品・サービス、企業そのものが新しく、市場で認知してもらうことが難しいです。また、小規模で保有する経営資源に限られるため、人的資源や資金などに制約があり、思うようなマーケティング活動ができません。

図-2 顧客の確保・獲得の状況

(単位：%)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2014年度新規開業実態調査（特別調査）」

(注) 開業時と開業後のどちらの状況を区別しやすくするため、開業時は「確保」と、開業後は「獲得」と表記している。

取り組みや営業の実施状況

こうした条件があるなかでも、販路を開拓している新規開業企業は存在します。どのような企業か、当研究所が実施した「2014年度新規開業実態調査（特別調査）」の結果をもとにみていきましょう。調査対象は当公庫の融資先で、融資時点で開業後5年以内の企業です。

アンケートでは、顧客の確保・獲得の状況を尋ねています。その結果をみますと、開業時に「十分に確保していた」は8.7%、開業後に「順調に獲得できている」は34.6%でした（図-2）。この、十分に確保していた企業を「確保企業」、順調に獲得できている企業を「獲得企業」と定義し、それ以外の企業を「非確保企業」「非獲得企業」としたうえで、ここからは、それぞれの特徴を比較していきます。

まず、開業前・開業時にどのような取り組みを実施したのかについてみていきます。アンケートでは

いくつかの取り組みを選択肢としてあげましたが、一番注目していただきたいのが、開業前・開業時に「いずれの取り組みも実施していない」という企業の割合は、非確保企業よりも確保企業の方が高いことです。一方で、開業後の取り組みについては、獲得企業と非獲得企業で、それほど大きな違いはありませんでした。

次に、営業についてみてみます。新規開業企業は知り合いに対して、開業前・開業時、あるいは開業後に営業を行うことがあります。どのような知り合いに営業したのかについて尋ねました。開業前・開業時は、「元勤務先の取引先、その勤務者」に対して確保企業が営業を行った割合が高くなっています。ただ、それ以外の知り合いについては、非確保企業の方が高くなっています。開業後の営業については、非獲得企業の方が若干高いという結果です。

開業時・開業後の取り組みから、取り組みを実施すれば必ず顧客を確保・獲得できるわけではないことがうかがえます。営業も、開業時の「元勤務先の取引先、その勤務者」を除いて、必ずしも確保企業、獲得企業が高いわけではありません。

ただ、だからといって取り組みや営業に意味がないかという、そうではないようです。取り組みを実施して「効果があった」という割合、営業して「顧客となった」という割合は、確保企業と獲得企業は、非確保企業や非獲得企業よりも高くなっていました。

販路開拓において重要な要素

このことから、取り組みや営業は確かに重要ですが、取り組みの成果に何かしら影響を与えるほかの要因があるのではないか、ということが考えられます。では、その要因は何でしょうか。結論を先に申し上げますと、斯業経験、ネットワークなどの開業者のキャリア、事業内容や商品・サービスの特徴が、成果を左右する要因になっているといえそうです。

斯業経験とは、現在の事業に関連する仕事をした経験のことです。斯業経験がある割合は、確保企業が非確保企業より高くなっています。経験年数の平均も、確保企業は15.9年で非確保企業の13.8年より長いです。獲得企業の場合、平均年数は12.6年で、逆に非獲得企業の14.6年よりも短く、斯業経験は、とくに開業時において重要な要素になっています。

人的ネットワークに関する自信は、確保企業の場合、「大いにあった」と回答した割合が31.4%で、非確保企業の16.7%よりかなり高いです。獲得企業も非獲得企業より高いですが、確保企業と非確保企業の差と比べるとそれほど差はありません。

続いて、事業内容の新しい点のみますと、確保企業と非確保企業では大きな差はありませんが、獲得企業は、非獲得企業に比べて事業内容の新しい点「大いにある」という回答割合が高くなっています。

商品・サービスの特徴では、「付加価値が高い」をあげる割合が一番高いのですが、確保企業と非確保企業の差、獲得企業と非獲得企業の差も、「付加価値が高い」はほかの特徴と比べると最も大きいです。

こうしたアンケートの結果をまとめますと、新規開業企業が行うべきことが2点あげられます。

一つ目は、斯業経験を重ねたり人脈を構築したりして顧客に信用される存在になること、付加価値が高い魅力的な商品・サービスを提供することなどです。営業や宣伝を熱心に行っても、そもそも信用される存在か、魅力的な商品・サービスか、といったポイントが欠けていると、営業や取り組みを行っても意味がないといえます。

二つ目は、新規性のある事業は、開業時に顧客を確保しにくいいため、軌道に乗るまで経営を維持できる体制を整えておくことです。顧客を獲得するまでの運転資金を十分に用意しておく、新規性のない事業も同時に行う。こうした体制を整え、キャッシュフローを確保する取り組みが必要です。

業績によって異なる課題 (開業後の課題②)

日本政策金融公庫総合研究所 研究員

藤田 一郎

〈略歴〉

2005年 慶應義塾大学経済学部
卒業、国民生活金融公庫
入庫

2009年 日本経済研究センター
2010年 現職



開業後の業績の推移

本報告では、当研究所が実施している「新規開業パネル調査」を用いて、創業後の業績や経営課題の変化についてみていきます。同調査は、2010年10月から2011年12月の間に当公庫国民生活事業をご利用いただき、2011年に開業した企業からサンプルを抽出し、毎年末にアンケートによる追跡調査を行っているものです。本報告ではアンケート回答企業のうち、毎年末時点の月商をすべて回答した企業755社を分析の対象としました。非回答企業や、すでに廃業した企業は分析対象に含まれていない点には注意が必要です。

月商の推移からみていきます。開業直後の2011年末時点の平均月商は250.7万円でした。その後順調に増加し、2014年末時点では414.2万円となっています。ただし中央値は、2011年末時点では100万円、2014年末時点では160万円となっており、一部の企業が平均を押し上げていることがうかがえます。

各年の月商の実績を開業時の予想月商と比べた予想月商達成度合いを計算すると、2011年末時点では「200%以上」の企業の割合が1.9%、「150%以上200%未満」が6.5%、「100%以上150%未満」が41.3%、

予想月商を達成できなかった「100%未満」は50.3%でした。2014年末時点を見ると、「200%以上」が28.1%、「150%以上200%未満」が13.0%、「100%以上150%未満」が31.9%となりました。「100%未満」の割合は減少していますが、27.0%の企業は予想月商を未達成という結果になりました。

経営課題の変化

2011年末時点の経営課題をみると、「顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」が41.7%と最も多くなっています。この項目は各年のアンケートで最も回答割合が高いのですが、2014年末時点では30.5%と、徐々に低下してきています。

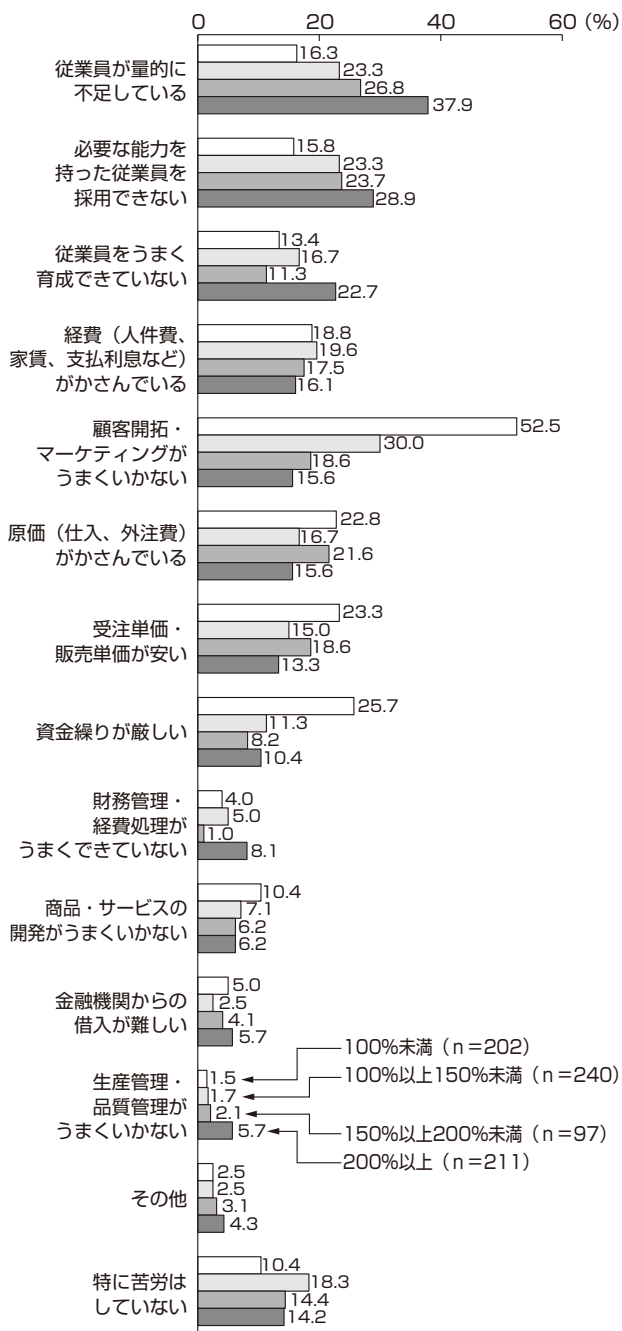
他方、回答割合が上昇しているのが「必要な能力を持った従業員を採用できない」「従業員が量的に不足している」「従業員をうまく育成できない」といった、人材確保・育成に関する項目です。たとえば、2014年末時点に「従業員が量的に不足している」と回答した企業の割合は26.0%となり、2011年末時点の18.8%から7.2ポイント上昇しています。

2014年末時点の経営課題を先ほどの業績の達成度合いごとにみたものが図-3です。「100%未満」の企業では「顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」との回答が最も多い一方で、達成度合いが高い企業では、人材確保・育成に関する回答が多くなっています。創業前後に無事顧客を確保・獲得できて、その先には人材確保・育成という課題への対応が求められるということがわかります。

「人材確保・育成」について早めの検討を

少子高齢化などを背景に企業規模を問わず人手不足がいられているなか、実績の少ない新規開業企業が人材を確保することは容易ではありません。アンケートからは、開業当初は前勤務先の関係者や友人・知人など、もともとの知り合いを採用すること

図-3 業績達成度合い別にみた2014年末の経営課題
(複数回答)



で人材を確保しますが、年を追うごとに外部からの採用比率が高まることがわかりました。採用ルートとしては「公共職業安定所(ハローワーク)のあ

せん者」が最も多くなっています。この傾向は業績の達成度合いごとにみてもほぼ同様です。経営者からすれば、費用をかけずに求人情報を掲載できる点は魅力的だと思います。ただし掲載企業が多いので、自社の存在をアピールするための対策が必要といえるでしょう。

働き手の関心をひくうえで有益と思われるものの一つが、採用後の育成方法です。成長が期待できる職場は、従業員にとって魅力的に映ると考えられます。アンケートから正社員の育成方法をみると、「責任ある仕事の委任」や「社内での勉強会・研修の実施」などを挙げる企業が多くなっています。業績の達成度合いごとにみると、好業績の企業では「社外での勉強会・研修への派遣」「資格取得情報の提供・手当の支給」などの回答割合が相対的に高くなっています。外部の経営資源も活用して人材を育てようという姿勢がうかがえます。

新規開業企業はその後の業績によって異なる経営課題に直面することがわかりました。特に業績が好調の企業では、人材確保・育成という課題が待っています。創業前後の早い段階から将来を見据えて対策を検討しておくことは、事業をさらに成長させるポイントといえるでしょう。

労働市場には、雇用する側が働き手の能力を採用前に見極められないという情報の非対称性があるとされています。しかし中小企業においては、就労環境などが働き手側から見えにくいという、逆の情報の非対称性があるとも指摘されています^(注)。新規開業企業ではこうした逆の情報の非対称性がより大きいと考えられます。両者のギャップを埋めていくためには、自社の就労環境に関する情報などを、さまざまな機会を活用して地道にアピールすることも重要ではないでしょうか。

(注) 藪下史郎(2015)『教養としてのマクロ経済学』東洋経済新報社、pp.314-343を参照。

第2部 パネルディスカッション

直面した課題をいかに克服したのか

事業の概要と特徴

(村上) 創業前から創業直後、そして事業が軌道に乗った後といったステージごとに、創業企業は異なる課題に直面します。そういった課題を創業者はどのように克服しているのか。第2部では、この点につきまして、3人のパネリストをお招きして具体的に考えたいと思います。

それでは、現在の事業内容についてご紹介いただきます。まずは(一社)すまいるの伊藤智佳子代表理事です。伊藤さんはNPO法人障がい者支援の会すまいるの理事長も務めていらっしゃいます。では、よろしくをお願いします。

(伊藤) 私は2010年にNPO法人を設立して、障がいの支援施設を営んでいます。就労移行支援と生活訓練という二つの事業を行っています。

就労移行支援というのは、障がいのある方たちを一般就労につなげていく事業です。生活訓練は、例えば初めて障がいを負った方が、就職訓練をする前に、家から一歩出たり、生活リズムを立て直したりするのを支援する事業です。

一方、(一社)すまいるは一般就労につなげられなかった方たちに対して、就職支援を行ったり、雇用関係を結んで働いていただいたりしています。

働きたいという思いは、障がいがあっても、なくても、皆同じようにもっています。障がいのある方の働きたいという思いを、働いているということに

変えていく支援が事業の柱です。

初めて一般就労につながったのは設立翌年の2011年でしたが、その喜びは例えようのないものでした。NPO法人を設立して5年目で、87.5%という就職率を達成しています。

就労移行支援は、一人の利用者につき2年間という期限があり、原則として一生に一度しか受けられないサービスです。就職率が100%ではないということは、就職がかなわなかった方もいるということです。そこで、仕事の間をつくらせてあげたいという思いで、2012年に(一社)すまいるを設立し、お弁当製造販売という新たな事業にチャレンジしました。

調理は調理師や健常者のパートの方がするのですが、翌日のお弁当の仕込みは、それぞれの障がい特性と能力に合った作業内容に細分化して、仕事をいただいています。現在、7店舗展開しており、毎日1,200食から1,300食のお弁当をつくっています。

障がいがあっても、なくても、みんなが等しく幸せに生きていける世の中になる日が来るようにと常々思って事業を運営しています。

(村上) 厚生労働省の統計によると、就労移行支援事業の就労率は全国平均で25%です。伊藤さんのところは87.5%で、8人中7人が一般就労につながっており、非常に就労率が高いということです。

続きまして、(一社)SAVE TAKATAの佐々木信秋代表理事です。よろしくをお願いします。

(佐々木) 岩手県陸前高田市からまいりました佐々木です。私は、中学生くらいから、漠然と起業を志し

パネリスト

(一社)すまいる 代表理事

伊藤 智佳子 (いとう ちかこ)



〈略歴〉

2010年 NPO法人障がい者支援の会
すまいる 理事長
2011年 熊本県中小企業家同友会・障害
者雇用支援委員長
2012年 (一社)すまいる 代表理事

(一社)SAVE TAKATA 代表理事

佐々木 信秋 (ささき のぶあき)



〈略歴〉

2010年 ICT業をLLPにて登記、代表に
就任
2011年 SAVE TAKATAを任意団体で
開始(ボランティア)
同年 (一社)SAVE TAKATA
代表理事

(株)プリブサー 代表取締役社長

澁川 浩史 (しぶかわ ひろふみ)



〈略歴〉

2008年 (株)SEEC入社
同年 沖縄営業所長として那覇市に
赴任
2013年 (株)プリブサー 代表取締役社長
2014年 (一社)沖縄ゲーム企業
コンソーシアム設立

コーディネーター

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

村上 義昭

ていました。高校卒業後、上京して、専門学校でプログラミングを学びました。そのままICT(情報通信技術)の分野で起業をすればよかったものの、24歳でイベント会社を起業しました。その後、ICT関連の仕事をしたと思い、26歳のときに辞任して、ウェブ会社の設立準備に入り、28歳のときに設立しました。明日からこの仕事で食っていこうと、設立パートナーとお酒を飲んでいた翌日に東日本大震災があり、故郷がなくなりました。そこからボランティア活動を始めて、さまざまご縁をいただき、NPO法人を設立して現在に至ります。

私の仕事を一言でいうと、ビジネスで地域課題を解決する、いわゆるソーシャルビジネスです。SAVE TAKATAは「挑戦の地『陸前高田』で、日本の未来をつくる地域づくりを目指す」という理念を掲げています。東日本大震災で、陸前高田市は過疎化が20年進んだといわれています。その地で地域課題を解決するということは、日本中にある過疎地域の答えにもなっていくのではないかとということで、この理念を掲げました。陸前高田市を良くすることは、日本の未来につながっていく。そう信じて我々は活動をしています。

事業内容としては、農業、ICT、若者に関連した三つの事業を推進しています。

農業に関しては、陸前高田市の名産である米崎リンゴの生産、加工、販売、いわゆる6次産業化を地元の農家や事業者と一緒に取り組んでいます。ただ、日本中の農業と同じように、高齢化や担い手不足という問題があります。その担い手づくりのために、岩手県内外の若年無業者に対して就農体験を提供しています。自立の先に、陸前高田市に移住したり、就農者になってもらったりすることを目指しています。

ICTに関しては、ホームページの制作、アプリの開発、陸前高田市の観光情報を発信するポータル

サイトの運営などを行っています。

若者事業は、首都圏の大学生と一緒に、陸前高田市の歴史、産業、文化の調査を行って冊子にするといった活動をしています。

この三つの事業を通して、農業の活性化、地域情報発信の強化、若者の流入などを起こして地域課題の解決を図っていきたくて考えています。

(村上) では、最後に(株)ブリブサーの澁川浩史社長です。よろしくをお願いします。

(澁川) 当社は、スマートフォンのゲーム開発会社です。沖縄県にはゲーム会社が15社ほどありますが、沖縄県が本社というのは当社以外にありません。地方に本社を置いて、企画・開発・運営・デザインをすべてやっているゲーム会社は、全国的にも珍しいと思います。

つくるゲームは2種類あります。一つは東京の大きいゲーム会社の受託開発で、開発費をいただいでつくるものです。もう一つは、独自に開発した作品を、自社でパブリッシングして出すものです。

沖縄県の特徴として、行政との連携が盛んなことが挙げられます。そのため、当社も創業期から沖縄県との産官連携をやらせていただいています。

沖縄の小さい経済圏のなかだけで商売していても売上が増えない、従業員の給料が上がらないという問題がありますが、当社はゲームで「外貨」を獲得しよう、沖縄の地域経済に貢献しようという理念を掲げています。沖縄といえば観光業がメインですが、冬になると観光客が来ません。そこで、アニメやゲームの聖地巡礼イベントなどコンテンツを交えた地域振興にも力を入れ始めています。

創業の経緯

(村上) 皆さまの事業内容は大体ご理解いただけたと思います。共通して言えるのは、独立した経営者

であるということです。つまり、資金や人材などの経営資源はすべて自前で調達せざるを得なかったということです。それだけに創業前から、そして軌道に乗った現在までの間にさまざまな苦勞をされたのではないかと思います。

そこで次は、創業の経緯についてお伺いしたいと思います。伊藤さん、お願いします。

(伊藤) 私はキャリアカウンセラーとして、障がい者に限らず、一般の方の就職支援もしていました。健常者の方は2、3カ所面接に行くと、ほとんどの方は就職が決まります。しかし、障がいのある方はまず門前払い。「障がいがおありになるのですけれど」と事業所に電話をすると、「うちは今、障がいのある方を雇う余力はございません」などと言われ、まず断られる。健常者の方と同じ土俵に乗れないというところから始まります。

障がい者求人を出している企業でも、本当に雇ってくれるところが実は少なかったのです。ある方は半年間に20社近く次々と落ちました。そういった方たちに日々直面するなかで、個別のプログラムを組んで、支援をしていきたいと思ったのが創業のいきさつです。

(村上) 創業するという決断を下すきっかけとなった悲しいエピソードがあると聞いているのですが、よろしければお話しいただけますか。

(伊藤) ある40歳代の障がい者の方が亡くなられたときにお通夜に行きました。70歳を過ぎたお母さまに声をかけると、「これでよかったのです。私はこの子を残して死ぬわけにはいかないと常々思っていたのです」と凜としておっしゃったのです。私も同じように子どもをもつ親として、これってないよなと思いました。

それまでも障がい者の就職がうまく進んでいかにいことに悶々とはしていましたが、いろいろな悩みもあって創業に踏み切れませんでした。しかし、こ



の出来事を受けて、このまま支援施設を立ち上げなければ、人生を全うするときに、障がい者の支援に自分の人生をかけてみたいと思ったのにやらなかったなと後悔すると思ったのです。そこで、やれるところまでやってみようと思決意したのです。

キャリアカウンセラーがいきなり障がい者の支援施設を立ち上げるのは少し無茶な感じもしましたので、退職後に障がい者支援施設の支援員に就きました。2年間毎日、障がい者の方のなかにどっぷり身をつけることによって、この仕事を生涯かけてやるのかという、自分の決意をもう一度確かめました。

(村上) 経験は短いかもしれませんが、創業の準備としては十分な内容ではないかと思います。

では、続きまして佐々木さんに伺います。SAVE TAKATAを設立するに至った経緯をもう少し詳しく教えていただけますか。

(佐々木) 私は陸前高田市の生まれです。震災後、まずは家族や友人の安否確認活動を始めました。その活動のなかで、いろいろな方々にご縁をいただき、震災後1~2カ月くらいで、100人近い方が動くボランティア活動になっていきました。

その後、被災地も少し落ちついてきて、私自身も今後この活動をどうしていくかという岐路に立たされ、続けるかやめるかすごく悩みました。活動メン

バーとも考えて、もともと過疎化していた地域でもあるため、ここでやめないでこの町のために何ができるか模索しようということで、一般社団法人を登記しました。

ただ、私自身、ボランティア活動やNPO活動は未経験だったため、この活動をどうやって継続していけばよいのか、長らく悩みました。ただ、いろいろな人の応援のおかげで三つの事業を展開するようになりました。

(村上) 続いて、澁川さんにお伺いします。創業の経緯をお教えいただけますか。

(澁川) 私はプリブサーが初めての創業ではなく、12年前に会社をつくってから、何度か会社をつくっていました。

当社を立ち上げる前は、仲間と一緒に東京でインターネット広告代理店をやっていました。当時、インターネット広告代理店は自社でウェブメディアをもたないと生き残れないという課題がありました。そのとき、沖縄にメディア運営で成功している会社があり、その会社がレクチャーしてくれるというので、沖縄に行って手法を学びました。その後、沖縄営業所の所長としてメディア事業を立ち上げました。

その結果、4年で従業員が130人、年商も10億円とうまく稼働しました。すると、もっと沖縄主体でやっていきたいという思いがむくむくと出てきました。そこで、今はもう仲直りしたのですが、けんか別れみたいな形で独立して、創業しました。

創業直後に直面した課題

(村上) 次に、創業直後にどうやって取引先、売上を確保したのか、また、なぜ確保できたのかについて、澁川さんから教えていただけますか。

(澁川) まず、独立に際して、プログラマーやスタッフが何人かついてきてくれました。また、飲み会や

Facebookで辞めましたと報告した瞬間、プログラマーとかを確保できているのなら、場所も仕事も用意するよとおっしゃっていただきました。

(村上) そこに、県との連携事業もうまくはまったということなのでしょうか。

(澁川) そうですね。沖縄県が、失業者雇用と起業を一緒に行う事業案を募集していました。そこで、従業員を20人くらい雇うので、支援してくださいと言って恐る恐る出したら、「いいんじゃない」と言われたのです。

公募事業は起業支援型という地方から起業するというコンセプトで、当社に合っているものでした。25人を雇ってスタートすることになり、それで前社からついてきた数人以外のいろいろな人たちを雇う機会ができました。

(村上) 新たな人材を確保されたそうですが、どのような人たちを雇用されたのでしょうか。

(澁川) 沖縄に進出する企業は多いのですが、撤退する企業も多いです。私は沖縄でいろいろなコミュニティーを築いてきたこともあって、あそこの手ゲーム会社が撤退するといった話が出ると最初に私のところに伝わるような状況になっていました。それでいろいろな会社の人材を吸収していきました。あと、産学連携を長年続けてきたこともあって、大学や高校の先生に電話したら、卒業生を紹介してもらえる環境もありました。

7、8年前まで、沖縄にはゲームの専門学校はあってもゲーム会社がなく、優秀な人がゲーム会社で働くことができませんでした。そのため、採用のチャンスは結構多かったと思います。

(村上) ゲームの開発でも他社から請け負っている仕事結構あるそうですが、これも勤めていたときのつながりがあったからでしょうか。

(澁川) 私の前職はウェブメディア業であって、ゲーム業ではなかったのですが、仕事をいただけるコネク

ションはありませんでした。当初1年間分の人件費は補助金でいただけたので、この間に人材の育成を行いました。また、自社の作品をどんどんつくって実績を積みました。その結果、話をいただいたり、営業をかけて案件を引いたりしていきました。

(村上) 次は佐々木さんにお伺いします。創業経緯からやむを得ないのですけれども、準備があまりできていなかったということで、いろいろな苦労があったのではないのでしょうか。

(佐々木) 本当に突然のことで、何の準備もない状態でした。法人を立ち上げたのはいいですが、「陸前高田市に何かいいことをしたい」という漠とした集団の代表になったので、ものすごく困りました。

会社というのは、売上を増やせばいいという共通認識があるから、実はまとまりやすい。しかし、非営利型の事業には理念やミッションがすごく重要です。当初はそれがなかったので、内部でのいざこざもありました。それらがなぜ解決されたかというところ、三つ挙げられます。

まず一つ目が、とにかくやれることをすべてやろうと、手当たり次第、可能な限りチャレンジしたことです。濃密なトライアル・アンド・エラーによって、組織体制ができあがっていきました。

二つ目が、多くの方が陸前高田市を訪れており、そういった方々からの応援や支援をいただいたことです。また、前職の企業を立ち上げるときにお世話になった人や関係者の方も仕事や寄附をくれて、応援してくれました。

三つ目が、理念が固まったことです。理念が固まれば、私自身も揺るぎない信念をもって動けます。理念に沿って戦略を出せたというのが大きかったかと思っています。

(村上) 資金の確保はどうされたのでしょうか。

(佐々木) 今は、自主収益と助成金や寄附が半々になっていますが、当時は、95%くらいは助成金や寄



附で賄っていたと思います。

(村上) 助成金を受けたことで資金的にも落ちついたのですね。現在の収支をみると、同様の活動をしている団体のなかでは、自主事業の割合が半分を占め、相対的に高いように思うのですけれども、これは何か思いがあるのでしょうか。

(佐々木) ボランティア活動やNPO活動では、地域課題が解決しないのではないかと、持続性がないのではないかと感じていたのです。実効性や持続性をもたせるためには、半々が一番いい比率だと思い、目指していました。これからも、この割合を維持しながら事業を拡大していこうと決めています。

(村上) 伊藤さんは、準備期間をある程度設けられて創業していらっしゃるようですが、ご苦労もあったのではないのでしょうか。

(伊藤) まず、資金調達はとても苦労しました。障がい者支援施設を運営するのに、最低でも500万円の自己資金をもっていなさいと言われる。私は老後のために貯めていた600万円を投資したのですが、それでも追いつきませんでした。NPO法人でしたので銀行から融資を受けられず、とても困りました。

また、施設をつくったからといって、すぐに10人、20人の障がい者の方が集まるわけではありません。私たちの事業は、一人の障がい者の方を1カ月で何

日間支援したかということで給付金収入を得ています。そのため、利用者の方がいない月の収入は0円です。利用者の方は少しずつ増えていったのですが、私も含めスタッフ6人の給料を払い続けていたところ、あっという間に600万円はなくなりました。最終的には自分の生命保険の年金部分を全部取り崩して、資金を調達しました。

(村上) 伊藤さんの仕事の場合は、利用者を集めるだけではなく、障がい者の方の就労体験先や就職先をみつけることも重要ではないかと思います。どうやってみつけたのでしょうか。

(伊藤) 当初はいろいろな企業に飛び込みで回ったのですが、なかなか話を聞いていただけませんでした。例えば、「うちには機械がたくさんあるから」とおっしゃる。障がい者をもっているからといって、その機械を壊しにかかる人もいませんし、手を突っ込む人もいない。まずはそういったことを情報発信する必要があると痛感したのです。

当法人も加盟している中小企業家同友会という組織があり、熊本県内でも1,000社の中小企業が加盟しています。その加盟企業を訪問し、直接、社長さんとお話をすると、障がい者の実習などを受け入れていただきやすくなりました。そこから就職率が上がってきた。それと、商工会議所に協力してもらい、商工会議所の会員企業にも私たちの活動を知ってもらうようにしました。

(村上) 以前からあるネットワークではなくて、新しくネットワークをつくろうとされたわけですね。

就職率を高めるため、就労移行支援のプログラムでは、障がい者一人ひとりにオーダーメイドで支援を行っているということですが、どういったものか簡単にお教えいただけますか。

(伊藤) 障がいがあるので、これができないよね、あれもできないよね、だったら就職できないよねとあきらめるのではなく、その方のできる能力を引き

出していく、探していくことから始めました。「紹介シート」という履歴書のようなものを作り、集中力がありますとか、飽きずに一つのことを長く取り組むのが得意ですとか、それぞれの利用者の方のできることを紹介しています。そして、その後に配慮が必要なところや不足するスキルも記載します。

施設としては、できないところに着眼するよりも、できることを伸ばしていこうということをやっと続けてきました。例えば、ある仕事につくには、必要な能力やスキルが五つくらい探せるのですが、五つのうちの三つができれば、残りをどう足していこうか、どう伸ばしていこうかと考えます。しかし、全部できるとは限りませんので、五つのうちの四つできれば、あとの一つは企業の方にご理解いただく。ここだけがちょっと不足しますということで、そこを配慮していただけるようにお話する。キャリアカウンセリングのなかで作り上げてきたことが、今やっと実り始めたかなと思っています。

(村上) 皆さまのお話をお伺いしまして、ポイントは二つあると思います。一つは、前職での経験や能力を生かすこと。もう一つは、事前であれ、事後であれ、人的ネットワークを構築することです。これは第1部で報告したことと一致するのではないかと思います。

事業が軌道に乗った後の課題

(村上) それでは、創業直後の課題を乗り越えて事業が軌道に乗ると、次はどういう課題に直面するのか、お伺いしたいと思います。

まず伊藤さん。NPO法人を設立して2年後に一般社団法人を立ち上げられたということですが、これは事業計画として想定していなかったと聞いています。それはなぜですか。

(伊藤) 一人の方に対して2年間しか就労移行支援が

できません。そのため、2年経ったけど就職できなかった方もいらっしゃいます。そういう時期が来ることは想定できていたので、最初から次のステージをつくる準備を進めていました。

(村上) お弁当製造販売事業は畑違いの分野だと思えますが、こういった準備をされたのでしょうか。

(伊藤) お弁当販売については、10平方メートルくらいのコンテナハウスとそれを設営する空き地を借りて、店舗を運営しています。出店場所を探す際は交通量調査を行いました。お店の前面道路に1時間当たり1,000台以上の交通量がないところは諦めます。営業時間は朝の7時から13時までで、その間に1時間当たり1,000台で計6,000台通ります。そのうち2.5%が寄ってくると150人になります。お弁当を2個買う人もいるので、1店舗で200個売りたいと思っています。そういった準備を行いました。

また、お弁当製造については、専門的なノウハウをもった方に理事として創業当初から関わっていただいています。利用者にてできるだけお給料をたくさん支払いたいという思いがありましたので、プロの方も雇って準備を進めてきたところです。

(村上) 店舗が増え、規模が大きくなってきていますが、課題に感じていることはありますか。

(伊藤) 最初、5人の従業員だったのが、今はパートさんを含め35人くらいになりました。利用者の方も60人くらいいらっしゃいます。そうなってくると、私の思いは伝わっているのか、社員の思いを私が酌み上げているのか、心配になります。また、利用者の方、一人ひとりに毎日声をかけたいけれども、それもできなくなってきています。こうした意思疎通の空洞化を回避することが課題です。

(村上) では、次に佐々木さんは現在こういった課題があるとお考えでしょうか。

(佐々木) 課題は人です。地域課題を解決しながら、ビジネスで継続化するソーシャルビジネスは、一般



のビジネスと比べて異質です。困っている人や大変な人を助けたいという気持ちと、ある種、相反するビジネス的なセンスを備えた人が必要です。

もうちょっと事業規模を大きくしたり、地域にソーシャルインパクトをもたらしたりするために、右腕となる人材を確保することが課題です。

(村上) では、澁川さんはいかがでしょう。第1部では、事業が軌道に乗ると人材の確保、育成が重要になると申し上げました。プリブサーでは大学生、高校生を対象とした人材育成などをやっていらっしゃるということですが、その点を中心にお聞かせいただけますか。

(澁川) まず、沖縄にはゲームの即戦力を育成している学校はありません。そこで、琉球大学の先生と一緒にゲームを研究する団体をつくろうと考えて、IGDA（国際ゲーム開発者協会）という世界的な団体の拠点を琉球大学につくりました。ここで、学生たちがゲームの勉強会や、決められた時間でゲームをつくるイベントを自主的にやっています。

もう一つは高校生を対象とした取り組みです。地方はどこもそうだと思いますが、経済的な理由で大学に進学できない子がすごく多い。彼らがどうすればよいかと考え、プログラムとかゲーム開発のノウハウを教えるので、それを生かして就職してもらお

うとスタートしました。最初は、私たちが高校に教えに行っていたのですが、当社の負担が大きすぎました。そこで、琉球大学の学生にアルバイト代を払って、商業高校や工業高校に週1回、ゲームのプログラミングやデザインのデッサンなどを教えに行ってもらいました。これによって、IGDA琉球大学に集まった大学生や、週1回の授業で成長した高校生をそのまま採用できるようになりました。2015年も高卒の新人を2人採用しました。

採用には困っていないのですが、私の理念、目標、評価など、皆に共有されていない部分が多いので、これをどうするかが今一番の課題かと思います。

今後の事業展開

(村上) 最後に今後の事業展開についてお伺いしたいと思います。まず伊藤さんは、今後、どのような形で事業を進めていこうとお考えでしょうか。

(伊藤) まず就労移行支援のほうは、できるだけ今の就職率をキープしていきたいと思っています。また、お弁当製造事業では10店舗に増やして、毎日2,000食を販売することを目指しています。さらに、2016年の春から夏に向けて、グループホームの設立の準備を進めています。

(村上) グループホームについてですが、日帰りで通所できない人をグループホームで受け入れようということでしょうか。

(伊藤) そうですね。今、送迎車が8台走っていますが、送迎ができない地域からも希望者が出てきました。そこで、グループホームに入り、施設の近くに住んでいただいて、そこから施設へ働きに来たり、就職訓練をしたりしてもらおう。一般就労が決まった方も、そのグループホームから通勤ができる仕組みを考えています。

(村上) 次は佐々木さん、お願いします。

(佐々木) ここ2～3年で大きく変わる予定で、まずそれぞれの事業を分社化する予定です。それぞれの活動で少しずつ規模や参加者が増えてきたので、より注力していくためです。

農業に関しては2017年4月にNPO法人を設立して、事業譲渡を行います。当法人の事務局長が就農して、NPO法人の代表理事に就任する形です。私は理事として、予算調達や農業のICT化に取り組んでいく予定です。

ICT事業のほうは、2017年4月にSAVE TAKATAという法人名を変更して、ICT事業に特化した社団法人にしようと思っています。ICT事業に注力して、復興の先を目指していきたいと考えています。

若者事業に関しては、2016年4月にこちらもNPO法人を設立して、今、参加している大学生と一緒に市民活動として無理のない範囲で活動を続けていこうと思っています。

今後、私自身はICT事業に注力していきます。まだ事業モデルを構想している最中なのですが、大枠で考えていることとしては、陸前高田市にウェブプログラマーを増やしたいと思っています。地域にウェブの開発者が増えるということは、外貨の獲得やICTリテラシーの向上、底上げにもつながるので、このモデルをやっていこうと思っています。

(村上) 最後に澁川さん、お願いします。

(澁川) ゲーム案件の大型化が進んでいて、1本のスマホゲームをつくるのに、開発費が1億～2億円となってきています。それを受託することで1年間の売上は立つのですが、毎月お金をもらえるわけではないので、キャッシュフローを安定させることを考えています。今、ゲーム業界では、勝ち組、負け組がはっきりしていて、勝ち組は社内の精鋭部隊でどんどん大きいゲームをつくっていく。そのなかでホームランが出なかったタイトルは外部に運営を委託するという動きが出てきています。そういうもの

の運営を当社が行うので、それで月々お金をいただくビジネスを始めていきます。

また、受託開発は当社のなかでかなりの比重を占めているので、自社独自の開発に注力していきたいと思います。台湾にアプリをリリースしたり、中国にうちのゲームのタイトルをライセンスアウトしたり、沖縄を拠点にしたアジア進出というところを2016年度から力を入れていこうと考えています。

(村上) ここまでのディスカッションを通じまして、パネリストの皆さまが創業の各ステージで直面した課題を克服しつつあり、しかも、事業が成長していることをみてきました。

お話をお伺いして感じることは、地域経済や社会の活力を生み出しているということです。それも、単に雇用を生み出すという話ではなく、地域経済、社会の質的向上に役に立っている。だからこそ、社会全体で創業を支援することが重要なのです。

ただ、一律の創業支援ではおそらく効果は限定的です。直面する課題はさまざまで、ステージごとに課題も異なります。そういったことに対応して個別の支援、あるいはステージごとの支援が必要なのではないでしょうか。

そして、支援以上に重要なのは創業者自身です。澁川さんは前職ではほぼ経営者としてのご経験を積んでいらしたから、ネットワークをつくれた。佐々木さんも、伊藤さんも、創業後に経営者として事業運営について学習していらっしゃると思います。当たり前かもしれませんが、経験、学習能力、ネットワーク、そういった創業者の力というのが事業の成否を大きく分けるのではないかと思います。

今回の研究報告やディスカッションが創業やその支援に少しでもお役に立てばうれしく思います。それが、地域の明日の活力につながっていくことを期待しまして、第2部パネルディスカッションを終わらせていただきます。ありがとうございました。

中小企業の健康経営

第3回
(最終回)

健康経営に取り組むうえでの ポイントと期待される効果

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回および第2回では、健康経営の基本的な考え方や中小企業への必要性を示し、中小企業への普及を進めるに当たっての課題を述べてきた。第3回（最終回）では、実際に健康経営に取り組む中小企業や関係団体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する（注1、2）。

「中小企業の健康経営」に対する 認識枠組

はじめに、中小企業は健康経営に対して、どのように向き合っていけばよいのかをみていこう。

認識枠組① 決して複雑な考え方ではない

第1回で示したとおり、健康経営は奇をてらった経営手法ではない。企業競争力の源泉は人財であり、人財の活力の源泉は心身の健康である。その事実企業として正面から向き合うことである。

健康経営のために何か特別なことを実施するのではなく、まずは、法令で義務付けられた従業員の健康管理を徹底することが大前提である。そのうえで、

個々の企業の状況や従業員の意見を考慮しながら、プラスアルファの取り組みを実践していくべきだろう。

認識枠組② 必ずしも資金を必要としない

関係団体へのインタビューによれば、健康経営は必ずしも資金を必要とせず、資金をかければ必ず成功するわけでもない。健康経営の成否を分けるポイントは、何を実施したかではなく、従業員が健康経営の効果を実感しているかどうかである。

経営資源に限りのある中小企業が健康経営に取り組むに当たって、多額の投資は現実的ではない。むしろ、日々のオペレーションのなかで、資金をかけずにいかに工夫を施していくかという観点で考えていく必要があるだろう。

認識枠組③ 経営者の関与が不可欠である

第1回で示したNPO法人健康経営研究会における健康経営の定義でも述べられているが、健康経営は戦略的であって戦術的ではない。つまり、企業全体から見て、局所的に推進するだけでは意味をなさず、経営者のトップダウンによって全社的に推進することで初めて効果を発揮するものである。

ここでいうトップダウンは、決して上から押し付けるという意味ではない。健康経営に取り組むうえで最も重要な「従業員の本音」を引き出すためには、健康経営に積極的に取り組むという経営者の強い意志を全社に浸透させる必要があるということだ。

また、経営者が積極的に関与することで、健康経営の推進力が向上するだけでなく、取り組みの形骸化を防ぐことにもつながる。

中小企業が健康経営に取り組むに当たっては、何か特別なことを実施せねばならないと構える必要はない。以上の基本的な認識枠組のもと、小さな変革を着実に積み重ねていくという意識をもつことが重要だろう。

「中小企業の健康経営」に対する 取り組みプロセス

次に、中小企業が実際に健康経営に取り組むに当たって、大まかにどのようなプロセスを経ればよいのか、七つのステップにわけて整理する。

【七つのステップ】

- ① 経営者が健康経営の重要性を深く理解する
- ② 経営者自ら、強いメッセージを社内に発信する（健康経営に企業として取り組み、職場における生きがいや働きがいの醸成を目指していく方針を打ち出す）
- ③ 法令で義務付けられた従業員の健康管理を徹底する
- ④ 従業員との積極的なコミュニケーションや協会

けんぽ等との連携により、自社の従業員の健康状態を把握する

- ⑤ 自社における職場環境やコミュニケーション環境の問題点を洗い出す（この際、必ず従業員の意見を取り入れる）
- ⑥ 洗い出された自社の問題点を解決に導くプラスアルファの取り組みを考案・実施する（従業員との対話をベースに、協会けんぽ等の情報や他社の事例を参考にする）
- ⑦ 実施した取り組みの効果を検証し、フィードバックする（協会けんぽのデータ等を利用する）

以上の七つのステップを着実に繰り返していくことは、企業風土の改善にもつながり、従業員が健康経営の効果をより実感しやすい環境を整えることができるだろう。

「三つの視点」からみた 取り組みのポイント

ここでは、七つのステップを「経営者」「管理職」「従業員」それぞれの視点にブレイクダウンして整理する。

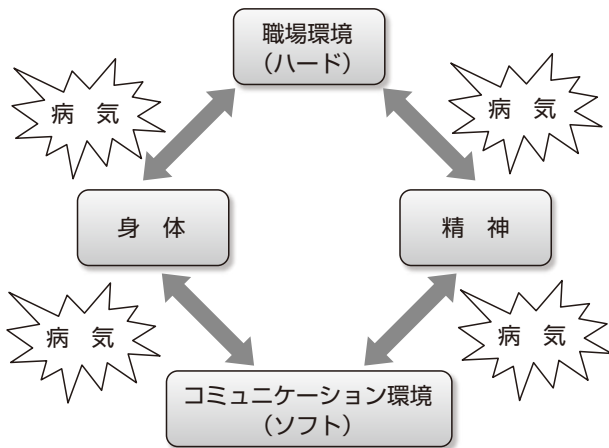
【経営者の視点】

- 健康経営の考え方を理解し、取り組む意義やビジョンを明確にする
- 協会けんぽ等と連携し、実際のデータに基づいて、自社の健康状態を十分に把握する
- 経営者自ら継続的に強いメッセージを発信し、積極的に従業員とコミュニケーションを図ることで、考え方の浸透を促す
- 取り組みの形骸化防止に配慮する

【管理職の視点】

- 職場に病気が生まれる四つの関係（図-1）を理解し、職場環境・コミュニケーション環境の両面について常に問題意識をもつ

図-1 職場に病気が生まれる四つの関係



資料：インタビューをもとに筆者作成

- 定期的に従業員と議論する機会を設けて、従業員が普段抱えている悩みや問題意識を積極的に吸い上げる
- 取り組みの実施に当たっては、従業員の意向を組み入れ、効果の検証・フィードバックを実施する

【従業員の視点】

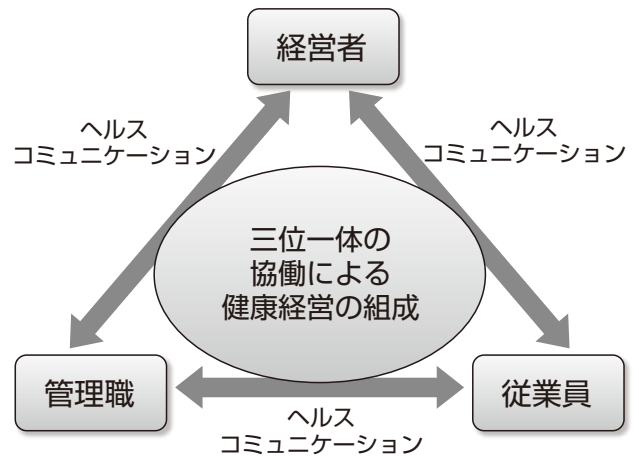
- 普段の職場環境やコミュニケーション環境について抱えている不安や問題意識を積極的に発信する
- 他社の取り組み事例等を参考にして、具体的な解決策を経営者や管理職とともに考案する
- 考案に当たっては、可能な限り資金をかけずに、通常の業務オペレーションに工夫を組み込んでいくという観点で考える

「経営者」「管理職」「従業員」それぞれが、これらの役割を認識したうえで積極的にコミュニケーションを図り、三位一体の協働によって健康経営を組成していくことが重要である（図-2）。

「中小企業の健康経営」がもたらす効果

最後に、中小企業の健康経営がもたらす効果について整理する。

図-2 健康経営組成のイメージ図



資料：筆者作成

効果① 中小企業の「見えない体力」が磨かれる

企業の体力というと、企業が所有するキャッシュや物的資産などが思い浮かぶ。いずれも、財務諸表により把握が可能なものである。しかし、当然のことながら、財務諸表は企業のすべてを表すものではない。

健康経営は以下のA社のように、業務効率の改善や事故発生率の低減といった、財務諸表には直接的に表れない「見えない体力」を磨き上げることができる。つまり、企業が所有する人財という資産の価値を高めることができるのである。そして、財務諸表に表れる体力を創出しているものが、紛れもなくこの「見えない体力」であることは言うまでもないだろう。

【A社（総合建設業）の事例】

A社では、各現場の責任者にそれぞれの職場の衛生管理状況を報告してもらい、改善活動につなげる体制を整えている。具体的には、「各現場が抱えている問題意識」と「既に行っている改善活動」についてすべての現場から情報収集し、集計・一覧化したうえで、社内全体に還元している。これによって、他の現場の状況や改善活動に関する情報を共有することができ、自身の状況を見直していくことで、それぞれの改善活動がより効率的かつ効果的に進んでいる。

また、全体を統括する衛生管理者が月に1回すべての現場をパトロールし、改善活動の効果を検証したうえで、現場責任者に対してフィードバックを実施している。

全社をあげて職場環境を改善する独自の仕組みを構築することで、各現場における従業員の業務効率が改善するとともに、事故発生率の低減にもつながっている。

効果② 中小企業の「リスクヘッジ」を促す

健康経営は、明日の売上や明日の利益を目指す経営手法ではない。あらゆる企業活動の根本は従業員の健康であるという見地に立って、経済の荒波を乗り越える競争力を長期的な観点から追求していくものである。

経営資源に限りのある中小企業にとって、健康悪化を理由に従業員が一人でも欠けてしまうことは、経営上の大きなリスクとなる。以下のB社のように、従業員の健康状態を日々把握することで、そのリスクを可能な限り最小化していくことは、中小企業が将来にわたって競争力を維持していくうえで大きな意味をもつだろう。

【B社（自動車解体及び中古部品販売業）の事例】

多くの企業でよく見かけられる従業員一人ひとりの予定等を記載する掲示板（ホワイトボード）に、B社は、「今日の体調」という項目を追加している。これは、従業員各自が朝の出勤時に、「良好」「やや不調」「不調」から日々の健康状態を選択し、マグネットにより表示するものである。

これによって、メンバーの健康状態を共有化できるようになった。メンバー間で健康状態に関するコミュニケーションが促され、業務の質や量に応じた適切な割り振りができたり、体調不調時のオーバーワークを防止することにつながっている。

誰かが不調なときに他のメンバーがきちんとフォローする風土・体制が整えられ、企業全体と

しての持続的な営業活動を下支えしている。

効果③ 中小企業の「成長力」を高める

これからの中小企業は、時代の流れや景気のうねりを見据えつつ、新たなステージへ飛躍するチャンスを的確に見極めていく必要がある。そのチャンスは、何度も訪れるものではなく、いつ到来するかわからない。

ただ、訪れたチャンスを見逃さず高く飛躍するためには、足元にしなやかで堅固な土台が必要となることだけは確かである。健康経営は、その土台、つまり企業の確固とした基盤の形成を促進する役割を担っている。

従業員一人ひとりが、やりがいや生きがいをもって働くことができる職場では、従業員の主体的な活動や新たなアイデアが生み出されやすく、そうしたものが血となり肉となり企業に蓄積され、将来の成長に向けた基盤となるのである。

事例のA社、B社においても、健康経営を展開するに当たっては、必ず従業員の意見や考えを取り入れており、従業員からも主体的な提案が生み出されている。その結果として、企業風土が洗練され、従業員が生き生きと働くことができるしなやかな組織が形成されているのである。

中小企業健康経営は、以上の効果をもたらす得る。繰り返しになるが、目先の利益を追求するのではなく、企業の持続的成長を支える基盤を構築していくものである。

政府でも今後健康経営を政策として推し進めていく方針であり、より多くの中小企業が健康経営に取り組むことが期待されている。

（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。

地域が抱える問題と その未来



岩井 紀子 (いわいのりこ)

大阪商業大学JGSS研究センター センター長、大阪商業大学総合経営学部 教授

専門は社会心理学、家族社会学。主著は『調査データ分析の基礎』(岩井紀子・保田時男、有斐閣、2007年)、『日本人の意識と行動』(谷岡一郎・仁田道夫・岩井紀子編、東京大学出版会、2008年)、『データで見る東アジアの健康と社会』(岩井紀子・埴淵知哉編、ナカニシヤ出版、2013年)。訳書は『多文化世界』(G.ホフステード、G.J.ホフステード、M.ミンコフ著、岩井八郎・岩井紀子訳、有斐閣、2013年)。

大阪商業大学JGSS研究センターが、2000年以降、ほぼ隔年実施している日本版総合的社会調査(JGSS)ならびに東アジア社会調査(EASS)のデータを基に、人々の意識や行動を紹介する連載の最終回である。この3年余りに取り上げたトピックは、①雇用と職場、②社会の動向、③ライフスタイル、④国際化と東アジアにかかわるものである。

①は、東日本大震災が仕事に与えた影響から始まり、職業経歴、資格、研修、職務能力、向上意欲、職場環境、ワークライフバランス、正規と非正規、若年層・中高年・女性の雇用、外国人労働者の受け入れ意識など。②は、少子化、介護・育児などの社会保障、教育費、節約行動・消費意欲、寄付行動、再生可能エネルギーの利用、階層意識、幸福感など。③は、体型管理、健康行動、ゆとり・癒やし探究、国内旅行、ペットの飼育など。④は、グローバル化への意識、英語力、東アジア人意識、会食文化、

コミュニケーションの取り方、環境汚染、コンテンツ産業の文化交流などである。

人口規模別にみた問題

最終回では、2015年2～4月に全国300地点で実施したJGSS-2015の調査データを基に、人々がそれぞれの居住地域で深刻であると考えている問題について探る。

図は、それぞれの問題が「とても」または「ある程度」深刻であると回答した割合を、回答者の住む自治体の人口規模別に示している。「高齢化」については、大都市(東京都区部と20の政令指定都市)においても4人のうち3人が深刻にとらえており、町村ではその割合は9割を超える。地域の抱える問題の多くは、自治体の人口規模と関連している。人口の少ない自治体に住む人ほど、人口の流出、公共交通機関の不便さ、耕作放棄地の増加、山林の維持管理、鳥や獣(猪、鹿など)による被害を深刻に受けとめている。

人口規模との関連が最も強い公共交通機関についてみると、深刻と考えている人は、大都市19%、20万人以上の市28%、20万未満の市47%、町村65%である。通勤手段を尋ねたJGSS-2012によると、電車通勤は大都市ほど多いのに対して、自動車通勤は町村での重要な手段である。

町村に住む55%が耕作放棄地の増加が深刻であり、人の気配が少なくなった里山を越えて猪や鹿や猿が田畑や庭に入り込み、深刻な被害を与えていると約4割が感じている。日本では、戦争と戦後復興のために森林が大量に伐採された後、国土の緑化と木材需要に対応すべく森林の整備が進んだ。しかし、価格の面で輸入木材におされ、山村の人口流出や高齢化と相まって、植林された山林が各地で放置されている。町村に住む4割が山林の維持管理が深刻な問題だとしている。

空き家の増加と買い物の不便さ

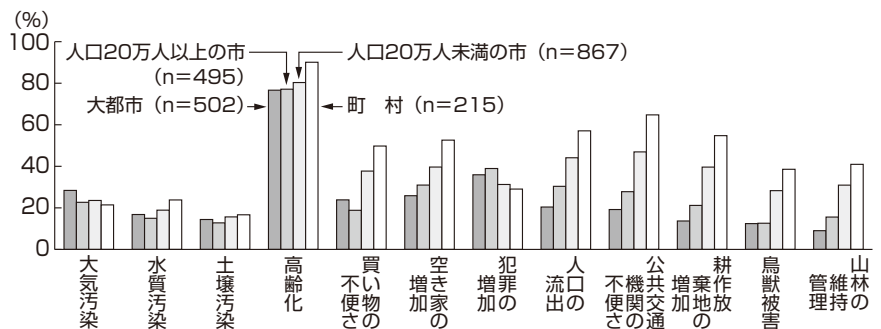
も、深刻とする人は町村で多いが、空き家の増加は大都市でも26%が懸念している。地元の商店街やスーパーの閉店により食料品や日用品の買い物が近くでできない、いわゆる「買い物難民」の問題は、大都市でも24%が指摘している。一方、犯罪の増加は、人口規模が大きいほど深刻に考えられている。

地域ブロック別にみた問題

表は地域の問題の深刻さを地域ブロック別に示した。高齢化はすべてのブロックで75%以上が懸念している。人口の流出は、北海道・東北と中国・四国で半数が深刻と考え、公共交通機関の不便さは北海道・東北に次いで中部で半数近くが深刻としている。市町村合併により自治体の範囲が拡大していることにもよるが、中部では政令指定都市においても高齢化、人口流出、空き家、買い物問題が深刻である。大気汚染は大陸からのPM2.5の被害を受けやすい九州では4割が深刻であるとしている。

耕作放棄地の増加は、関東と近畿以外では、3割以上が懸念し、鳥獣被害と山林の維持管理は、中国・四国と九州で3割以上が懸念している。耕作放棄地、鳥獣被害、山林の維持管理問題は、都市部から遠いところだけで起こっている問題ではない。大阪府の都市近郊の住宅地に近い農山林地域においても、豊作を祈る祭りの主役とな

図 地域において深刻であると感じている人の割合（居住する自治体の人口規模別）



資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2015」（以下同じ）

表 地域において深刻であると感じている人の割合（居住する地域別）

(単位：%)

	大気汚染	水質汚染	土壌汚染	高齢化	買い物の不便さ	空き家の増加	犯罪の増加	人口の流出	公共交通機関の不便さ	耕作放棄地の増加	鳥獣被害	山林の維持管理
北海道・東北 (n=293)	17.8	16.4	15.0	83.8	35.9	42.3	27.7	53.8	47.0	38.0	18.8	28.1
関東 (n=608)	25.1	19.0	17.5	75.5	23.0	28.4	37.7	22.8	26.9	20.9	14.8	15.6
中部 (n=408)	16.3	15.6	11.4	76.9	36.9	32.2	32.6	38.5	46.4	32.6	20.9	19.3
近畿 (n=318)	29.3	22.1	16.1	83.0	27.8	36.0	36.9	32.7	32.2	24.7	22.8	19.4
中国・四国 (n=203)	23.8	14.4	10.0	84.2	35.8	44.1	28.4	49.3	40.6	45.0	35.8	37.3
九州 (n=249)	37.0	18.7	15.4	81.7	35.5	43.1	35.8	40.0	41.2	37.0	30.5	33.7

る子どもたちが少なく、みこしの担ぎ手が高齢化し、毎晩のように現れる鹿よけ対策や伐採されることのない植林針葉樹林が豪雨によってえぐられる姿を目にする。耕作放棄地、山林の維持管理、空き家問題は、相続人や相続税の負担の点から、日本各地で今後、さらに深刻な問題となる可能性がある。

このように、日本列島に住む人々は、それぞれ地域の問題を抱えているが、これはビジネスチャンスでもある。高齢化と人口流出に悩んできた地域で、情報通信技術を活用し、多様化した価値観とグ

ローバル化した経済のなかで、地域独自の魅力や価値を活かすアイデアは生まれまいだろうか。徳島県上勝町の「葉っぱビジネス」、和歌山県のJA直売所、鳥根県隠岐郡海士町の「島会議」と定住者促進など、地域を元気にする取り組みが生まれている。

総務省は、外部専門家の招聘により、地方に新しい人の流れを伴うことを支援する財政措置を2015年度から拡充した。外部専門家が触媒となりながらも、地域に住む人々と地域の産業の取り組みが、地域の今後を決める。

「届かない想い」をなくしたい



プロフィール ひがし だいご

1978年、宮崎県生まれ。大学卒業後、シティエフエム都城の開局に携わる。その後、東京にて印刷会社やコミュニティFM、ギフトカタログ製作会社などに勤務し、大阪の視覚障害者向けラジオ局でラジオ番組の制作に従事。2013年にアニバーサリーボイスを創業する。

企業概要

創業 2013年
従業者数 1人
事業内容 個人向け
メッセージギフトの作成
所在地 兵庫県川西市鶯が丘
22-15
電話番号 072(743)5026
URL <http://www.annivoice.com>

アニバーサリーボイス 代表

東 大悟

自分の想いをしっかり相手に伝えられているだろうか。「忙しい」「きっと伝わっている」、そう思って言葉にせず、伝えられていない気持ちは意外に多い。また、自社の商品の良さがどうして顧客に伝わらないのかと悩む経営者も少なくない。

東さんは、ラジオ局などでの勤務を通して培った「伝える技術」を生かし、メッセージギフトの作成やセミナーなどを通じて、大切な想いを伝える手助けをしている。

想いを伝える手助け

——事業の概要を教えてください。

両親への感謝のように、気持ちを伝えたいけれどうまく伝えられないということは少なくありません。また、取り扱う商品の魅力をうまく伝えられない企業も多くあります。そういった、伝えることに悩んでいる人たちの手助けを、二つの事業を通じて行っています。

一つは、大切な人にメッセージを届ける「アニバーサリーボイス」というサービスです。もう一つは、商工会や企業の経営者などから依頼を受けて行う、伝え方のスキルアップのためのセミナー講師です。

——アニバーサリーボイスとはどのようなサービスですか。

依頼者の、大切な人に届けたい想いを、5分程度の音声メッセージに加工するサービスです。完成したデータをお送りするのが基本ですが、名前入りのケースに入ったCDやDVDにしてお渡しすることもできます。

最大の特徴は、メッセージが特定の個人にあてたラジオ番組のような作りになっているところです。番組のタイトルコールから始まり、BGMが流れるなか、パーソナリティーのトーク中に、リスナーから届いたという形で、依頼されたメッセージが読み上げられます。

依頼者一人ひとりの気持ちに応

えるため、伝えたい思い、メッセージを届けるシチュエーション、相手との関係性などを依頼者から聞いて、全体の構成やパーソナリティーが話す内容などは一つずつオーダーメイドで作っています。

もちろん、本人が直接伝えられれば問題ないですが、面と向かって気持ちを伝えられない人や、口下手で気持ちを伝えることが苦手な人もいます。アニバーサリーボイスを使えばそういった人たちの思いを、パーソナリティーの声を通して伝えることが可能です。

また、プロポーズや誕生日のお祝いなどで、サプライズの演出として使用される方もいます。声と音で気持ちを伝える商品なので、携帯電話やカーステレオでも聞くことができ、利用する場所を選びません。

伝えるだけであれば、メールや電話などでも可能ですが、アニバーサリーボイスを使うことで、ただ伝えるのとは違う特別感をもたせることができます。自分のために演出を考え、手間をかけてくれたというのはいずれにしても、贈られた人が感激のあまり泣いてしまうことも少なくないようです。

——セミナーではどういった内容を扱うのでしょうか。

主な内容は「伝え方」「構成の技術」「資料作り」の三つです。いか

に説得力をもたせるか、効果的に伝えるには何が必要か、どうすれば相手の心に響くか、といった観点から話し方や資料の作り方などのポイントを説明しています。具体的には、専門用語を多用しないといった基本的なことから、聞き手が理解しやすくなる間の取り方といった実践的な技術まで内容はさまざまです。

伝える技術は重要ですが、学校の授業で習うことはほとんどありません。そのため、苦手な人が多いようです。セミナーの依頼は、商工会に専門家として登録している兵庫県だけではなく、全国からいただいています。

先日は、高校生を相手に講演する機会もありました。社会に出る前のなるべく早い段階で、伝えるということについて学ぶことが重要だと考えており、学生に向けた講演はずっとやりたいと思っていました。今後も機会があれば積極的に取り組みたいですね。

仕事で培った伝える技術

——伝えるということにこだわりがあったのですか。

小さなころから弁論大会に出るなど、話すことは好きでした。高校時代には、声がよいと先生にはめられて放送部に入り、全国大会で入賞しました。大学でも引き続



CDやDVDのケースには名前も入る

き放送部に参加し、部活動を通じて想いを伝えることにこだわりをもつようになりました。

大学卒業後、都城市を中心としたコミュニティFM局に、立ち上げから参加することができました。

立ち上げ直後の小さなラジオ局で人手が足りないこともあり、営業はもちろん、番組の構成や音響、パーソナリティーまでさまざまな仕事をこなす必要がありました。大変でしたが、ラジオ番組制作のノウハウを幅広く学べ、とても勉強になりました。

ラジオ番組をやっていると、誕生日や入学のお祝いなど、大切な人へのメッセージを読んで欲しいというお便りがたくさん来ます。なかには便箋にぎっしりと書かれたものまでありました。すべてに伝えたいのですが、番組の放送時間には限りがあり、読むことができるのは一部だけです。また、メッセージを読めたとしても、伝えたい相手が聞いていないこともあります。読んでもらったけれど相手が聞いていなくて伝わらなかった

という話をリスナーから聞くこともありました。

せっかく伝えたい気持ちがラジオ局に届いているのに、伝えることができないのは大変歯がゆく感じました。そこで、ラジオ局に届いたメッセージを、パーソナリティーが録音して、伝えたい相手に届けるというサービスを思いつきました。ラジオ局の一事業として考えたのですが、小さなFM局で人手が足りなかったこともあり、賛同は得られませんでした。

——独立してアイデアを実現しようとは思いませんでしたか。

独立しようにも開業のための資金がなく、当時はいずれはやってみたいと思うだけでした。また、一度は東京で最先端の情報に触れながら仕事をしてみたいとも思っていました。宮崎放送が主催したラジオCMコンテストで、わたしが手掛けたCMがグランプリを受賞し、やっていける自信もありました。

それまでの経験を生かせる仕事を探し、イベントの運営やラジオCMの制作も行っている東京の印刷会社に転職しました。実際には印刷物の営業の仕事がほとんどで、経験を生かした仕事はあまりできませんでしたが、どうすれば顧客に商品の良さが伝わるかということとは常に考えていました。

その後、江東区を中心とするコミュニティFMで番組制作に携わった後、ギフトカタログの制作会社に転職しました。社長と気が合ったということもありますが、扱っている商品にも興味がありました。その会社では体験型ギフトにいち早く取り組んでいました。ものではなく体験を通した感動を贈るという点は、メッセージを贈るというアイデアと共通するところがあります。

商品企画の仕事に携わり、毎年1,000ページを超える企画書を作りました。おかげで、どうすれば相手の心を動かせるか、相手に伝えるにはどういった資料作りが必要かなど、伝えることに関する技術やノウハウを身につけることができました。

——創業に踏み切ったきっかけはなんだったのでしょうか。

きっかけとなったことは二つあります。一つは勤めていた会社の事業縮小です。会社に残ることもできたのですが、それまでやっていた企画の仕事はできないと言われました。

そのため、退職して、経験が生かせそうな大阪の視覚障害者向けのラジオ局で働き始めました。ただ、企画をするだけではもの足りず、営業して番組のスポンサーを集めようとしたのですが、そこま

ですする必要はないとのことでした。もっと経験を生かした仕事がしたいという思いが募っていきました。

もう一つは、個人でサンタボイスという企画をやってみたことです。親から子どもへのメッセージを、サンタクロースの声として届けるサービスです。情報通信技術が発達したことで、音声の録音やインターネット上での配信が簡単にできるようになっていました。大掛かりな設備は必要ありません。これが、特に宣伝もしていないのに、数件利用してもらえたため、アニバーサリーボイスも事業としてやっていけるのではないかと考えました。

そこで、創業して本格的に始めることにしたのです。

ノウハウを生かした事業展開

——創業後は順調に進みましたか。

創業当初は、多くても一月に5件程度しか利用者はおらず、生活していけるだけの収入は得られませんでした。

いくつかのビジネスプランコンテストでは賞を獲得することができ、また、何度か新聞にも取り上げられたのですが、なかなか思いどおりにはいきません。ソーシャルネットワークワーキングサービスを通じて事業の内容を発信したり、ホームページにサンプル音声を載

せてサービス内容をわかりやすく伝えたりと工夫もしましたが、あまり反響はありませんでした。

知名度のない企業が、新しいサービスで顧客を獲得することの難しさを痛感しました。

どうすれば顧客を獲得できるのかまったくわからず、商工会に入って、相談することにしました。専門家の先生にそれまでの経歴とその経験をもとにした事業を行っていることを説明したところ、それを生かして商工会の登録専門家になってセミナーの講師やプロモーションのアドバイスをしてみないかと誘われました。わたしも持っている伝える技術やノウハウは、多くの中小企業が欲しているものだということです。

期待していた答えとは違い驚きましたが、伝えることに悩む人の手助けができるのならと、すぐに引き受けることにしました。

——伝える技術やノウハウがあるからこそできることですね。

おっしゃるとおり、アニバーサリーボイスもセミナーの講師も、伝える技術が事業の基礎になっています。自分では気がつかなかった活用方法をアドバイスされたことで、事業の幅が広がりました。

また、商工会の専門家という肩書は信用力の向上につながりますし、ラジオ風のメッセージを

贈るという変わった事業をしていることは、セミナー講師としての差別化に役立っています。二つの事業がうまく相乗効果を生み出していきました。

その後、商工会青年部の全国大会で事業内容を紹介できたことは事業が軌道に乗る大きなポイントになりました。約1,000名の経営者や商工会関係者が参加しており、全国各地からセミナーの依頼がくるようになりました。セミナーを聞いた人のなかには、アニバーサリーボイスを利用してくれる人もいました。

最近では、企業やイベントのPR動画の作成依頼もくるようになっていきます。

——今後の抱負を教えてください。

アニバーサリーボイスはプロポーズや送別会などのサプライズ演出に使う人もいますし、誕生日や記念日、クリスマスの贈り物と

しても利用されています。当初は生まれた子どもに将来渡す手紙のような使い方を考えていたので、こうした使われ方は思ってもみなかったことです。利用者が伝えたいと思う気持ちや使いたいという場面はたくさんあることがわかりました。

今後事業を拡大するためにも、まだ気づいていないニーズを多く見つけていきたいと考えています。さまざまな場面で利用されることで、サービスの幅も広がっていきます。そのために、弁護士や行政書士と協力して、遺言書に家族への音声メッセージを添えるという新しいサービスを開発するなど、他の業種との連携を進めているところです。

伝えたい思い、伝えそびれている気持ちはたくさんあるはずです。そういった気持ちが一つでも多く相手に届くよう、これからも手助けしていきます。

聞き手から

何もないところから新たな事業を生み出し、展開することは難しい。中小企業が新たな事業に取り組むためには、もっている経営資源の活用を第一に考えることが重要である。

それまでの勤務経験で培ってきた「伝える技術」という無形の経営資源を強みに事業展開を図る東さんの取り組みは、新たな事業を模索する経営者にとって、大いに参考となるだろう。

(楠本 敏博)



これからの 障害者雇用の進め方

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。



障害者雇用の現状と課題

日本の障害者雇用は、ここ10年ほどで大きく進展しました。障害者雇用の促進に関する法的整備が進んだことで、コンプライアンス意識が高い大企業を中心に障害者の採用が大きく進んだことと、障害者関連の各種助成金をうまく取り込む形で、中小企業でも採用数が増加したことがその理由です。

障害者の雇用は、もともと慈愛にあふれた中小企業が主たる担い手でしたが、現在では幅広い企業層で雇用が広がっています。眼下では、障害者の雇用義務がない小企業でも、人手不足を背景に障害者を戦力として活用しているところも増えてきています。障害者一人ひとりの特性に応じた労務管理を行うことで、障害者の職域は今後も広がっていくと思われます。

しかし、障害者白書等によると、日本には人口の約6%に当たる788万人の障害者がおり、18~64歳までの在宅の障害者324万人の2割程度しか就労していません。少子高齢化による将来の福祉財政の逼迫^{ひっぱく}を考えると、就労意思をもつ障害者が、一人でも多く働ける社会を実現することは喫緊の課題と言えます。

障害者雇用に関する 二つの法的枠組み

障害者雇用の法的な枠組みが障害者雇用促進法の改正（2016年4月施行）で大きく変わります。従来は常時雇用している労働者の一定率（法定雇用率という。現在は民間企業で2.0%）の障害者を雇用することを義務付ける量的規制が中心でした。この規制の対象となるのは、障害者を1人以上雇用する義務が発生する従業員規模50人以上の会

社です。法定雇用率を達成していない企業（常用労働者数100人超の企業が対象）は、達成している企業との公平を図るため、不足1人当たり原則月額5万円の雇用納付金を支払う必要があります。逆に、達成している企業（常用労働者数200人以下の企業が対象）は報奨金として、超過障害者1人当たり月額2万1,000円を受給できます。

このように、従業員規模に応じて一定数の障害者の雇用を割り当て、金銭面でのアメとムチによって障害者の雇用の場を広げようとする方法を雇用率アプローチといいます。障害者の雇用が広がらない状況下では、障害者の雇用数を増加させることが優先されます。

2016年4月からは、雇用率アプローチに加え、新たに差別禁止アプローチが始まります。これは、募集・採用、賃金、配置、昇進等の労働条件における障害者の不当

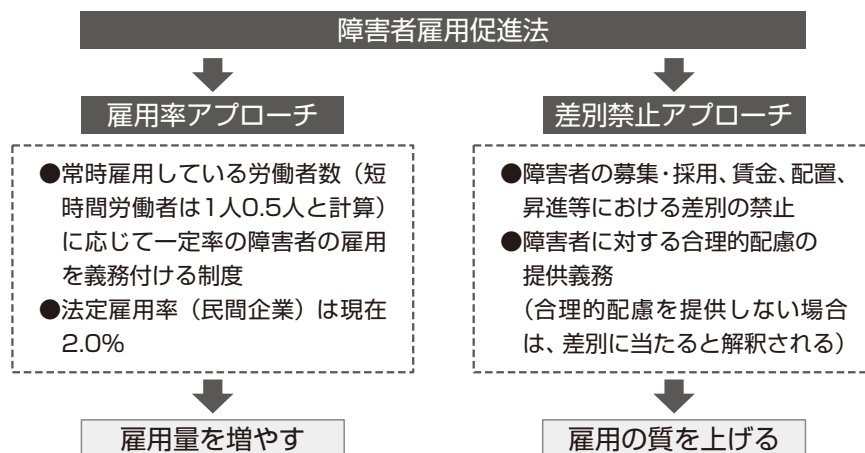
な差別を禁止するとともに、障害者の支障（ハンディキャップ）に対して企業が「合理的配慮（就労上の不利の是正）」を提供することを義務付けることで、障害者が雇用される職域を広げようとする質的なアプローチです。たとえば、聴覚障害のある応募者に対しては、筆談等による採用面接を実施するなどの配慮が必要となります。また、雇い入れた後も環境面での配慮が求められます。脊髄損傷による体幹機能障害のある従業員であれば、机の高さ調整や車椅子等の利用を前提とした設備の改修が求められることもあります。ただし、合理的配慮の提供義務については、事業主に「過度な負担」を及ぼすこととなる場合は除かれます（障害者雇用促進法36条の2、36条の3）。

どのレベルであれば事業主に過度な負担となるかについては、企業規模や事業活動への影響等を総合的に勘案しながら個別に判断することとされています。結局、合理的配慮の内容については、事業主と障害者本人との話し合いによって決めることとなります。なお、合理的配慮の提供義務違反についての罰則はありません。

障害者雇用の進め方

障害種別（身体・知的・精神）では、身体障害者の採用が特に困難になっています。他の障害種別と比べ雇用が容易なため、就労可能

図 障害者雇用の法的枠組み



資料：筆者作成

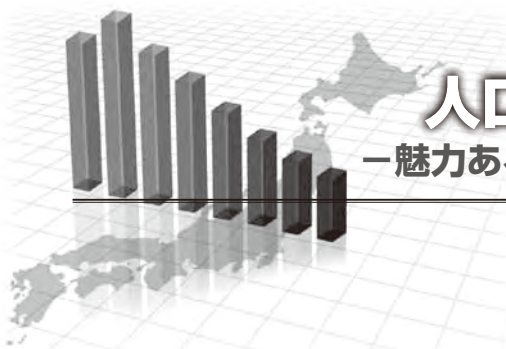
な身体障害者は、すでに企業内で雇用されているからです。そのため今後は知的障害者・精神障害者の採用が中心になっていくと思われます。特に、精神障害者は、医薬品の進歩などで就労可能な方が急速に増えています。実際、民間企業での精神障害者の雇用者数は1年で25%も増えています（厚生労働省「2015年障害者雇用状況報告」）。

精神障害者の雇用義務化（2018年4月施行）に向けて行政の動きも慌ただしくなっています。障害者の就業を支援する「障害者就業・生活支援センター」の拡充方針が出されました。同センターは障害者の就業面での相談だけでなく、生活面での支援まで含めてサポートしてくれます。ハローワーク等の行政機関、特別支援学校や医療機関のほか、福祉関係機関ともネットワークがあり、企業の障害者雇用を支援する機関として期待されています。就職を希望する障

害者が同センターに登録するケースも多く、精神障害者の登録者数も直近5年間で倍増しています。

精神障害者は症状の波があるため、その波を自覚的にコントロールしながら無理をせず働くことが、継続的な就労には不可欠とされています。そのため、休憩や休暇を取りやすくする配慮や、同一の仕事を複数の精神障害者で担当するなど、一人に対する負担を小さくする工夫が望まれます。従業員が症状悪化で突発的に休むことになったとしても、仕事を分担することで業務への影響を最小限に抑えることが可能です。

障害者の採用は、ハローワークのほか、地域障害者職業センター、障害者就業・生活支援センター、障害者専門の人材紹介会社等でも相談が可能です。人手不足解消と企業の社会貢献活動の一環として、精神障害者等の採用を検討してみたいかがででしょうか。



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—

海外の人々を魅了する茶筒



(株)開化堂

取締役 八木 隆裕

〈企業概要〉

代表者 八木 聖二
創 業 1875年
資 本 金 500万円
従業員数 12人

事業内容 茶筒の製造・販売
所 在 地 京都府京都市下京区河原町六条東入梅湊町
電話番号 075 (351) 5788
U R L <http://www.kaikado.jp>

京都市で140年にわたり、茶筒の製造を営んできた(株)開化堂。職人が一つ一つ手づくりする茶筒は、ヨーロッパやアジアでも多くの人を魅了している。

同社の6代目である八木隆裕さんは、国内市場が縮小するなか、積極的に海外での販売を推し進めた。八木さんは、どのようにして人気を獲得していったのだろうか。

140年前から 変わらない茶筒

—お茶の葉を保管する茶筒をつくっていると聞きました。

イギリスから伝わったブリキの加工技術をもとに、創業者が茶筒をつくったのが始まりです。1875年の創業以来、ほとんど製法を変えずにつくり続けてきました。

茶筒の材質には、ブリキのほかしんちゆうに真鍮や銅などがあります。工程としては、板状の金属を裁断し、

筒状に丸めます。それに底をはめ込み、はんだ付けをします。大きさに合わせた上蓋うわぶたをつくり、蓋の閉まり具合を調整します。最後に、光沢が出るように丹念に磨いて完成です。簡単に思えますが、実際の工程は130以上にも及び、職人の手づくりでしかできない工程がたくさんあります。

例えば、当社の茶筒は上蓋を筒にのせると、重みで上蓋がゆっくりと落ちていき、自然に閉まるようになっています。上蓋が自然に

閉まるほどの微妙な隙間をつくりつつ、高い気密性を保つには、熟練の職人による調整が不可欠です。

小売価格は1万円から2万円と安くはありませんが、一度購入すれば数十年使い続けることができます。茶葉はもちろん、コーヒー豆やパスタなどの保管にも使っていただけます。

—納入先はどのようなところなのでしょうか。

百貨店やセレクトショップなど

が主な納入先です。

もともと1990年ごろまでは、茶専門の大手小売店に数多くの茶筒を納めていました。しかし、バブル崩壊後にギフト用の需要が落ち込んだため、売上げが3分の2ほどまで減少したのです。

その後、父が百貨店で実演販売などをしながら、高級品を売り込むようになりました。わたしも家業に入ると、新規販売先の開拓に力を入れました。セレクトショップなどに営業をかけ、少しずつ販売先を増やしていったのです。

しかし、人口減少により国内市場が縮小するなか、このような販路の獲得にも限界があります。そこで、海外需要の開拓に活路を求めたのです。

実演販売で需要をつかむ

——どうして海外を意識するようになったのですか。

家業に入る以前、わたしは京都市内の土産物店で働いていました。そこで茶筒を購入する外国人をよく目にしていたことから、茶筒の海外展開に可能性を感じたのです。

まずは、日本の商品を取り扱う海外の雑貨店に、少しずつ茶筒を納入していきましました。すると2006年、茶筒を見たイギリスのティーショップのオーナーから、茶筒を購入したいと連絡があったのです。イギリスでは有名なティーショップであ



大小さまざまな茶筒

るポストカードティーズ社でした。

ポストカードティーズ社のオーナーは、当社と継続的に取引したいとわざわざ京都までたずねてくれました。オーナーに話を聞くと、長い歴史があることや職人が手づくりしていることに大きな魅力を感じたそうです。

ならば、実際に茶筒を使うイギリスの人にも、茶筒の歴史や職人の技術を知ってもらいたいと思いました。そこで、オーナーの協力を得て、わたしがロンドンにあるポストカードティーズ社の店舗で実演販売を行うことにしたのです。

——実演販売とは何をするのでしょうか。

お客さまの目の前で茶筒をつくってみせながら、機能や製法、歴史などを説明します。

オーナーにパーティーという形で人を集めてもらい、その人たちに実演販売をしました。すると、茶筒の成り立ちや、どのように技術を継承してきたのかといった歴史に対し、特に興味をもってくれました。実演販売は成功し、滞在した2週間で数十個売ることがで

きたのです。

続いて、フランスでも実演販売を行うことになりました。フランスでケーキ店を展開する知人のパティシエから、相談があったのです。彼がパリの百貨店に売り場をもっていたので、そこで実演販売をすることにしました。

しかし、こちらでは苦戦しました。日本人らしい格好をしてほしいという要望があったため、^{きむえ}作務衣を着て売ることになったのですが、人はなかなか集まりません。現地の小学生には忍者とからかわれる始末でした。

——大変な状況ですね。どう乗り切ったのでしょうか。

まずは、茶筒は特別な商品ではないと感じてもらえるように、普通の服を着て売りたいとお願いしました。

準備を整え、再び実演販売をしました。百貨店のお客さまは茶に興味があるとは限らないので、茶葉以外にコーヒー豆やパスタなども保存できることや、丈夫で数十年使えることを説明しました。言葉がわからないときには持参した



実演販売の様子

辞書で調べたり、一緒に販売してくれたフランス人に助けられました。すると、コーヒー豆の保存用に使ってみたいという人が出てきたのです。その人たちに対し、今度はイギリスの時と同様、茶筒の成り立ちや技術の継承といった歴史を話しました。結果、茶筒を気に入った人が買ってくれたのです。50万円ほどの売り上げになりました。

また、実演販売をするなかで、注目される点が日本とは違うと気づきました。日本では、実演そのものや職人の高い技術に関心が集まります。一方、イギリスやフランスでは、茶筒の歴史やエピソードが重要視されます。例えば、祖母が買った茶筒を孫の代まで大事に使っているという話をしたときに、大きな共感が得られました。機能は当然のこと、その背景まで伝えることの大切さを知りました。

この経験を経て、本格的に海外展開しようと決めました。2009年のことです。

時間をかけて ブランド力を高める

——海外展開するに当たってどのような戦略を立てたのですか。

当社の茶筒を知ってもらうには時間がかかります。結果をすぐに求めることはせず、3年かけて販売先を確保し、5年後に海外の売り上げを全体の2割にまで引き上げるという目標を立てました。

まずは、茶筒の知名度を高めつつ、販路を開拓するため、見本市に出展することにしました。当社の茶筒は高価ですから、知ってもらうだけで売れるとは限りません。併せてブランド力も高める必要があります。そのために、それぞれの国の内部で大きな影響力をもつバイヤーが集まる見本市を探しました。販売力や宣伝力のある店舗に茶筒を置いてもらうことで、ブランド力が高まると考えたのです。さらに、多くの人に知ってもらうため、メディアの注目度が高いことも条件です。これらに当てはまる見本市を検討した結果、フランスのパリで開催されている「メゾン・エ・オブジェ」に出展しようと決めました。

メゾン・エ・オブジェは、世界中から約3,000社が出展し、8万人以上が来場する雑貨の見本市です。出展するためには厳しい審査を通過しなければなりません。

ただ出展するだけではなく、来

場者の多いホールを確保することも重要です。しかし、人気のホールは、審査もさらに厳しくなります。そこで、メゾン・エ・オブジェに出展経験のあるインテリアデザインの会社にアドバイスをもらい、美しいデザインのスタンドを設けてブースをきれいに見せるなどの対策を練りました。さらに、その会社に当社が出展できるように働きかけてもらったこともあり、将来性のある商品、デザインに優れた商品などが集まる注目度の高いホールに出展できたのです。

開催期間中は、商談よりもメディアへの対応を重視しました。特に、伝統ある商品を紹介するインテリア雑誌などの取材に対し、積極的に茶筒をアピールしました。格式の高いメディアに取り上げてもらうことで、ブランド力を高められるからです。実演販売の経験から、茶筒の機能だけではなく、歴史やエピソードについても詳しく話しました。開化堂の茶筒は、生活に役立つだけではなく、深いバックグラウンドをもつ商品であると伝えるように心がけました。

——結果はいかがでしたか。

狙いどおり各国のメディアに取り上げられました。そして、次の年に再び出展すると、メディアの情報を聞いたバイヤーからの引き合いが一気に増えたのです。

バイヤーとの商談も工夫しまし

た。多くの人が行き交う会場内では、じっくり交渉をしている時間はありません。そこで、ブースに来たバイヤーには、名前を彫った茶さじを名刺と一緒に渡しました。これだけでもバイヤーの記憶に残り、接点をつくるチャンスが増えます。展示会の後には、必ず食事の約束を入れるなど、地道な営業を続けました。

すると、3年目の出展時に成果が出始めました。いくつかの高級セレクトショップや、フランスの老舗百貨店であるボン・マルシェとの取引が成立したのです。

これらの店舗は、その国で大きな情報発信力をもっています。こうした高級セレクトショップや百貨店が茶筒を素晴らしい商品だと紹介してくれると、それ以外の販売先の獲得も進めやすくなりますし、消費者への認知も飛躍的に広がります。こうして、ヨーロッパでの売上げが次第に増えていきました。

ヨーロッパの次は、アジアへ進出しました。最初に、台湾の販売代理店を通じてイベントを開催しました。続いて、上海の見本市にも出展しました。

ヨーロッパでブランド力を高めた結果、アジアではスムーズに販路を開拓できました。ヨーロッパで価値を認められた商品を積極的に購入してくれる傾向があるからです。特に台湾では人気があり、

イギリスと並んで売上げが多い地域となりました。

このような戦略で海外展開を進め、現在では15カ国で茶筒を販売しています。また、海外で高い評価を得たことで、国内の売上げも増えました。

その結果、全体の売上げは、わたしが家業に携わり始めたころの2倍になりました。そして、海外での売上げを2割にするという目標も達成できたのです。

——最後に今後の取り組みについて教えてください。

わたしと同じように京都の伝統工芸を受け継いだ若手経営者たちが集まり、「Go-on」というプロジェクトを立ち上げました。このプロジェクトは、海外の有名デザイナーと共同で新商品を開発したり、外国人の方に伝統工芸への理解を

深めてもらったりすることで、京都の伝統工芸の活性化を図ることを目的としています。

その一環として、「beyond Kyoto」という取り組みを始めています。外国人観光客をターゲットに、工房での製造体験や、寺院での座禅体験などをしてもらい、京都のさまざまな文化に触れてもらうという体験型ツアーです。第1回目は30名ほどの参加がありました。こうした体験型ツアーは、当社だけではなく京都の工芸界、さらには京都全体を盛り上げることにつながると考えています。

当社では「あと100年茶筒をつくる」ことを目標にしています。そのためには、国を問わず需要を開拓し続けることが不可欠です。これからも、茶筒の魅力を伝えながら、世界中の人に届けていきたいと思います。



取材メモ

同社が海外展開で成功したポイントは二つある。一つは、本格的に海外へ売り込む前に、八木さんが海外の消費者へ直接アプローチしたことで、茶筒がもつ背景を伝えることの重要性に気づいた点だ。

もう一つは、販売戦略をしっかり組み立てたことだ。ブランド力を高める戦略をとり、その戦略に合致した見本市をきちんと見定めた。出展の際にも、最初は販売することよりも、メディアを通じて茶筒の魅力を伝えることを優先した。結果、当初は時間がかかったものの、その後は順調に販路を広げていった。

八木さんがイギリスで初めて実演販売をしてから9年。海外展開を成功させるにはこれだけの時間がかかる。一朝一夕ではなく、長い目で取り組むことが求められるのだ。

(分須 健介)



ワークショップの魅力に迫る

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員
古平 陽子

昨今、親子で楽しめる「ワークショップ」が人気です。ワークショップとは、一方的に何かを教えるのではなく、参加者が自ら参加・体験できるように工夫された場のことです。大規模なワークショップイベントには、数日間何万人もの親子が集まります。このような大規模なものだけではなく、親子の日常生活にもワークショップは浸透してきています。なぜ、今、親子はワークショップに集うのでしょうか。その理由を考えてみたいと思います。

一つ目は、「子どもにさまざまな体験をさせたい」という体験価値ニーズの高まりがあります。子どもらしく、近所の公園で思いっきり遊んだり、玩具で遊んだりする時間も貴重です。しかし、いつもの公園、いつもの玩具で得られる刺激はワンパターンになりがちです。公園や家の中から飛び出して、いつもと違う経験や刺激を受け、視野を広げたり、創造力を磨いたりして欲しいと親は願っているのではないのでしょうか。このような体験のためにはお金を惜しまない傾向にあると言えるでしょう。

二つ目は、子育てにおいて「第

三者の力を借りたい」というニーズです。たくさんの刺激を子どもに与えたいと願ったときに、自分の手だけでは限界があります。自分が得意なこと、してあげられることの枠から飛び出すために第三者の力を求めているのです。

先日、とある母親が子どもを保育園に通わせている魅力をこのように語っていました。「物心つく前から保育園に通わせることに抵抗はあったが、たくさんの人の手で育ててもらって良かった。歌の好きな先生に歌を教えてもらい、絵の好きな先生に絵を教えてもらい、子どもの好きなことが広がった」と。ワークショップもまさにこのような場と言えるでしょう。その分野を得意とする第三者に、親子の時間を有意義に、楽しく仕立ててもらいたいです。

三つ目は、「親子の関係がフラットになっていること」です。今どきの親子の関係性は、上下関係ではなく、共有関係にあります。

親として、子どもをちゃんと育てたいという思いは昔も今も変わらないでしょう。しかし、そのやり方が昔と今では違うのです。親だからと一方的に上から押し付けるのではなく、なるべく同じ目線に立って、一緒に共有することで導きたいという思いが強まっていると言えるでしょう。だから、ワークショップも子どもだけが楽しむ場ではなく、親も楽しめるものが人気なのです。

ここまでワークショップの人気の理由をひもといてきましたが、ワークショップは結果として「親子の絆を深めている」と言えるでしょう。昨今、親子のリンクファッション（お互いのファッションを意識的にリンクさせるスタイル）や親子で一緒に通える習い事も人気がありますが、これらも親子の絆を深めています。親子の消費マインドを高めるうえで、絆が深まるかどうかは重要なことの一つと言えるでしょう。

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



復興する商業街区



地域復興をしながらの 産業の再生と創出

女川町商工会 経営指導員 青山 貴博

女川町は宮城県の牡鹿半島の先端に位置し、世界三大漁場の金華山沖に面しています。豊富な魚種が水揚げされる風光明媚な水産と観光のまちでしたが、東日本大震災の大津波により町の80%以上を失う壊滅的な被害を受けました。

そのようななか、被災者の想いを一身に受け、生き残った住民と今は幼い子供たちの未来のために、女川町商工会は動き始めました。大災害を克服するため、行政・住民・水産業・商工業等の垣根を越えた強力な連携を図っています。

その特徴は、被災当時30代から40代だった若手にまちづくりの中心的役割を任せ、命題である「住み残る・住み戻る・住み来たる」の実現を目指していることです。

民間ならではのまちづくりへの意見を取りまとめて町行政へ具申し、その多くが町の復興計画に盛

り込まれ、現在のまちづくりに反映されています。2015年にはJR女川駅の営業再開や駅前商店街を始めたハードが形成されてきたことで、既存商工業者の再生と復興の兆しが見え始めました。「住み残る・住み戻る」まちの実現に向け大きな一歩を踏み出しました。

当商工会は「住み来たる」人のための施策実現に向け、目下尽力しています。震災前1万14名いた人口のうち、大津波により827名が犠牲となりました。また、復興工事を待つことが許されない人々が流し、ここ数年で約2,000人減少しており、町のあり方に黄色信号が点灯しています。

地域の購買力が大きく減少したことで、商業環境は厳しさを増しており、事業者も減っている状況です。その打開策として、県内外からの流入人口を増やす活動に力を入れています。日本政策金融公

庫石巻支店、町内NPO団体、女川町、当商工会で「女川ソーシャルビジネス・創業支援ネットワーク」を立ち上げました。これに代表されるワンストップの創業支援の場を多く作り出すことで新たな産業を創出し、経済循環、雇用創出につなげたいと思っています。

また、若い創業者の移住を支援し、当町の人口増加に反映させるプロジェクトも行っています。定住するにも居住環境が自由にならない状況であるため、大きな成果はまだありませんが、Iターン・Uターン希望者の感触はすこぶる良く、今は近い将来への種まき期間と捉え活動しています。

「復興のトップランナー」とは言われているものの、本格復興にはまだ時間がかかります。当商工会は住民が安寧な生活を取り戻し、産業界にも活気がみなぎるまで今後も頑張りたいと思います。

菓子メーカーに学ぶ成長戦略 (前編)



東京情報大学総合情報学部 准教授 **池田 幸代**

いけだ ゆきよ

北海道大学大学院経済学研究科博士後期課程修了、博士（経営学）。北海道大学大学院経済学研究科助手として勤務後、東京情報大学総合情報学部専任講師を経て現職。専門は経営組織論、経営戦略論。これまで経済産業省地域イノベーション創出研究開発事業事前評価委員、千葉県内自治体の行政改革委員等に就任。主著に「介護事業所を取り巻く環境と介護事業所経営のあり方について」（『実践経営』、実践経営学会、2012年）『情報心理—情報メディアと行動心理』（共著、日本文教出版、2009年）がある。

地域に密着した経営を行う企業が競争優位性を獲得しながら成長を遂げるためにはどのような工夫と努力が必要であろうか。本稿では、北海道の菓子メーカーである(有)ペシエ・ミニョン（函館市）と株式会社きのとや（札幌市）を例に、2回にわたって地域企業の成長のプロセスを探り、競争優位性を獲得するための戦略を提示する。

菓子メーカーの 成長につながる戦略とは

菓子業界の特徴は、人手の少ない伝統的な小規模経営を営む事業所が多いことである。経済産業省の「商業統計調査」（2014年）および「工業統計調査」（2012年）によると、菓子小売業（製造小売）は2万1,633事業所から成り、事業規模としては従業員が2人以下のところが多く、次いで3～4人の事業所となっている。製造される菓子の内訳では、和生菓子が最も多く、次いで洋生菓子となっている。

近年、洋菓子を扱う店の中には洋菓子とファッション雑貨とを組み合わせるなど、さまざまな工夫がみられる。取り扱う商品の内容に加えて、どこに出店するのか、誰を主な顧客とするのか、どのような販売方法をとるのか、さらにどのような顧客価値を訴求したいのかを決めることは、収益を上げるうえで重要である。

企業が成長を遂げるためには、業界の中で競争優位性を獲得する必要がある。そのためには、ポーター（1979）が示したように、まず「魅力ある業界」を選び、次に業界内で競争優位性を獲得する必要がある。魅力ある業界かどうかを判断するための手がかりとしてポーターが示したものが「ファイブ・フォース」（五つの力）である。もう一つ、ポーターが示したものに、「ポジショニング」がある。これは、すでに特定の業界に身を置いている企業の「戦い方」について述べている。たとえば、低コストを武器に低価格で勝負するのか、価格以外の高い性能や魅力的なデ

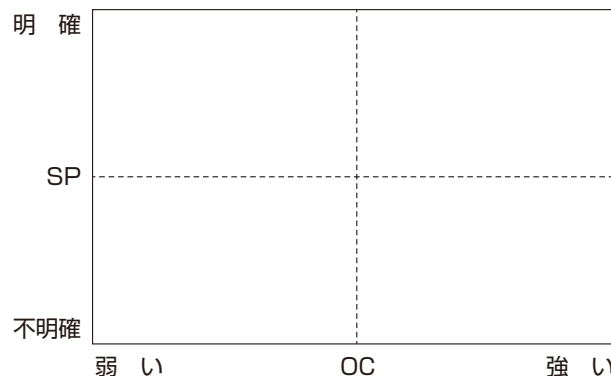
ザインなどで差別化するのか、といった点について意思決定をすることである。

それでは、「単に、魅力ある業界に拠点を置き、他社とは違う競争の仕方を選べばうまくいくか」というとそうではない。他の企業とは異なる戦い方を決めたとしても、それを実現できるかどうかはその企業がもつ経営資源次第である。バーニー（2003）は、業界の魅力のあるなしにかかわらず、たとえ競争の激しい業界に身を置いている企業であっても、顧客に高い価値を提供して収益を上げている企業が存在することに注目している。そして、企業が競争優位性を獲得するためには、独自のポジショニング（戦い方）を見つけ出すよりも、他の企業がまねのできない、その企業独自の経営資源であるケイパビリティ（組織能力）を保持することが重要であるという視点を提示した。

現在ではポジショニングもケイパビリティもどちらも重要であると認識されているが、楠木（2010）はこれまでの戦略論をベースに二つの視点を組み合わせたものの見方を提示した。それが「SP-OCマトリックス」である（図-1）。

このマトリックスでは、企業のポジショニングをSP（Strategic Positioning）、ケイパビリティをOC（Organizational Capability）とそれぞれ表現している。これによると、企業は、競争優位性を考えるうえで、同業他社との関係においてさまざまなタイプに分類される。「自社は企業の目指すポジショニングが明確か、それとも不明確か」という点に加えて、「ケイパビリティが強いのか、それとも弱いのか」という点を考慮しておかなければいけない。また、ケイパビリティは、組織がもつ特有の能力であり、外から見てわかりにくく、本質的にはその企業が組織の実情に合わせて時間をかけてじっくりと蓄積してきた組織内の技術や能力である。したがって、他の企業が完全にまねできるものではない。しかし、一度手に入れてしまえば、長期的に競争優位性の獲得につながる。

図-1 SP-OCマトリックス



資料：楠木（2010）

成長プロセスにおける戦略に着目する

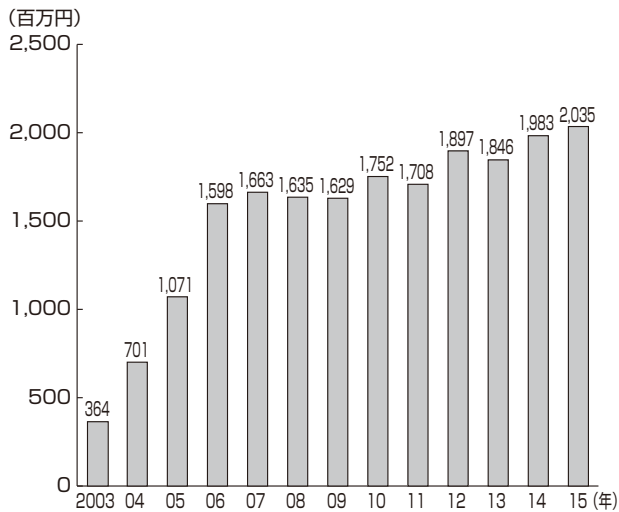
金井・角田（2002）および新藤（2015）によると、ベンチャー企業が成長する過程は、スタートアップ期、成長期、安定期に大きく分けられる。そのため、企業の成長にはその時々で、業界で競争優位性が得られるように最適な戦略を選択する必要がある。それは、事業領域において「どのようなタイミングで、どのような市場を対象とし、いかなる製品・サービスをそこに投入するか」という問いに答えることになる。そのため、このSP-OCマトリックスの内容は、時間というもう一つの軸を入れて考慮することが大切なのである。すなわち、それは企業の各成長段階に応じて、SPとOCがどのように変化していったのかを把握することである。

それでは、北海道の地域企業がいかにして成長を遂げてきたのか、これを明らかにするためにSPとOCの二つの視点で企業の成長のプロセスを見ていくことにしよう。事例を分析するうえで、理解を深めるために「外部環境」と「成長と競争優位獲得のための戦略」に分けてみていこう。

製菓会社の事例：(有)ペシエ・ミニヨン

ここでは函館の高級フランス菓子製造・販売店と

図-2 (有)ペシェ・ミニョンの売上高推移



資料：同社内部資料を基に筆者作成

して有名な(有)ペシェ・ミニョンを取り上げる。

1992年5月に、資本金300万円でスタートして以降、現在では会社全体の売り上げは20億円（2015年8月期）に達し、正社員175人、パート・アルバイト85人を抱える規模になっている（図-2）。フランス菓子を中心としたブランドである「フランス菓子ペシェ・ミニョン」を中心に、これまで複数の業態へ展開を続けている。

スタートアップ期（1985～1997年）

85年、東京・東新橋でパティシエの中澤誠一氏と中澤美樹氏が夫婦で小さなフランス菓子店をはじめた。10坪ほどの店舗で、自社で製造した生ケーキと焼き菓子を販売していた。しかし人気が出るにつれて、店での生産能力の限界が出てきた。見た目にこだわったケーキを出す店が多い中、「フランス菓子の本質を追求したこだわりのケーキ作りを目指そう」と考えた二人は一度店を閉めてフランスへと赴いた。その後、92年にフランスと気候の似た函館に拠点を移し、同社を設立した。菓子の食感や味、出来栄は、気候や湿度、気温に大きく影響を受けるだけではなく、函館で得られる良質で新鮮な原材料を使えるというメリットも大いに考慮してのことであった。



フランス菓子ペシェ・ミニョン外観

また、菓子を最良の環境で顧客に提供するために、美しい中庭を臨むことができる喫茶スペース（サロン）を併設した店舗をオープンさせた。しかし、店の立地は人通りの少ない住宅地ということもあり恵まれておらず、3年間は赤字が続いた。それでもギフト菓子を購入することの多い、いわゆるハイ・クラスの女性顧客を中心に、菓子を紹介したことが功を奏し、店の評判は口コミで広まっていった。後に、スーツを着たビジネスマンがお遣い物用にと買っていく姿も見られるようになった。中澤美樹氏によれば、ペシェ・ミニョンは伝統的なフランス菓子の店であり、おしゃれをした人々が静寂の中で菓子のデザインやコンセプト、味のレイヤーの変化をゆっくりと楽しむ場を提供する、いわば「ケーキがその場の主人公」で、「ハレの日のギフト」を提供する店であるという。販売はどちらかというと生ケーキよりもギフトに適した焼き菓子が主体である。

フランス菓子は一つのケーキに必要な手間と工程が多く、冷凍した素材に新たな素材を重ねて、さらに冷凍するプロセスを繰り返すため、生産に技術と時間を要する。このため、高度な職人の技をもつ経験を積んだパティシエが求められる。生産工程の複雑さがフランス菓子の味わいや奥深さ、デザインの美しさの源泉となっているが、同じレシピで作られたケーキでもパティシエごとに味わいが違ったものになる。こうした点が、急激な生産数の増加と店舗の拡大を難しくしているという。



スナッフルススのチーズオムレット

スタートアップ期（1985～1997年）の戦略

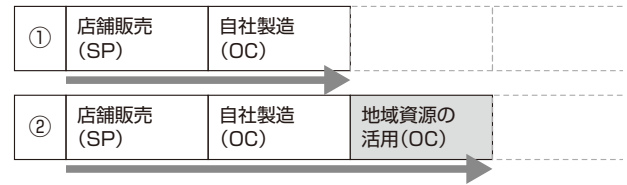
85年以降の業界全体における洋生菓子の生産額をみると、95年までは一貫して伸び続けていたが、96年以降は減少傾向となってきた。全国菓子工業組合連合会によると、家庭における菓子の消費は、90年までは年々増加しているが、それ以降は減少している。家庭で購入した菓子は自宅用がメインであった。また、家庭での菓子の種類別購入額をみると、ケーキの購入金額は、94年を境に減少している。

ペシェ・ミニョンの戦略の特徴は、会社設立以前は①「東京の店舗で、来店客に、フランスのお菓子を」(SP)、「自社の設備と技術で販売する」(OC)という内容となっている。その後、会社を設立してからは、②「函館で、地域の顧客に、本物の高品質なフランスのハレの日のお菓子（ギフト）を」(SP)、「地元の新鮮で良質な材料と高い技術、こだわりの店舗を用いて提供する」(OC)という戦略へと転換された。図-3はこの時期の戦略の概要を示したものである。図中の矢印は左側から右側にかけて時間が経過していることを表している。

成長期（1998～2007年）

ところが、「ハレの日のケーキ」だけではなく、もっと「家族のだんらんの中で会話の楽しさを演出するケーキ」「お子さまでも誰でも食べられる毎日のケーキ」を作りたいという思いが強くなっていった。こうして98年、函館駅前に生ケーキを中心に提供す

図-3 1985～1997年の戦略



資料：筆者作成（以下同じ）

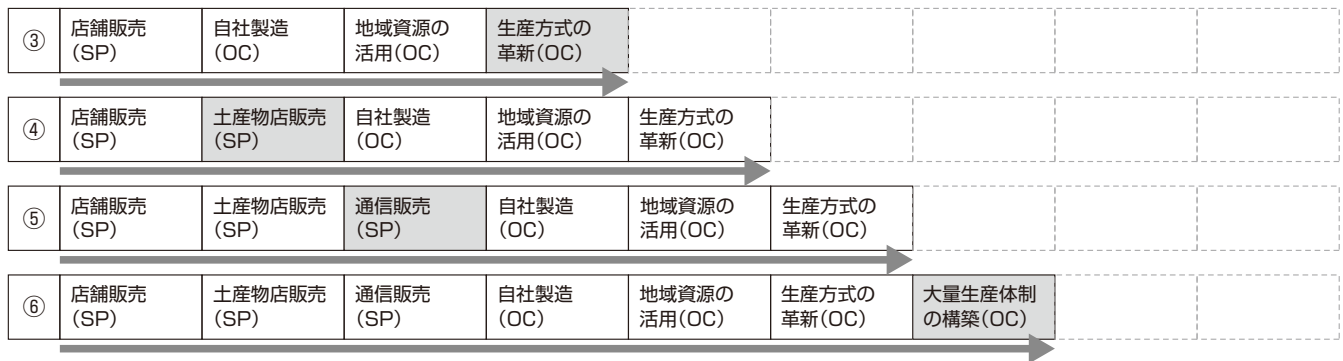
る「ペイストリースナッフルス」がオープンした。この店が提供するの、「使用するクリームも生地も1種類」というように、生産時間と工程数を短縮しても生産が可能な菓子であった。冷凍技術を用いなくとも生産可能で、その日のものはその日の分だけ生産し、必要に応じてすぐに追加生産できる商品に絞っていた。これによって製造ロスも減少した。

このころ、空港関係者から「観光客が購入する函館のお土産がほしい」という要望があり、「スナッフルス」のブランドで函館の菓子を作ることを決めた。まず地元乳業メーカーと共同でクリームチーズを開発した。この材料を使った製品が2000年発売の「チーズオムレット」である。これは、保冷バッグに入れて持ち運ぶ必要があり、日持ちも焼き菓子に比べて短い1週間ほどの商品であるが、新鮮な素材の味わいとクリーミーな食感があり、お土産として大ヒット商品となった。

この商品は函館空港や新千歳空港の土産物店などで販売された。直営店を次々に出店し、2003年には新たなお土産用菓子も開発した。2004年以降は、生産設備の増強も必要となり、函館市内に複数の「チーズオムレット」専用厨房を増設した。お取り寄せのニーズもあり、高丘工場に拠点をつくり、通信販売を開始した。

2006年には地元の百貨店内にペシェ・ミニョンとスナッフルススの2店舗を出店した。札幌を販売拠点にしはじめたのもこのころであり、「スーベニアキヨスク札幌西店」での販売を開始している。チーズオムレットを発売して以来、売り上げは急増し、2006年にはおよそ16億円までに達した。

図-4 1998～2007年の戦略



成長期（1998～2007年）の戦略

98年以降の家庭でのケーキの購入額は横ばい傾向であったが、その一方でギフト用の比率が徐々に増えてきた。この時期の戦略の特徴は、新たにスナッフルスというブランドが構築されたことである。つまり既存の戦略を拡張する形で、新たに③「函館の地で、観光客に、思い出に残るおいしい生ケーキを、またすべての地元のお客様に、毎日のお菓子を」提供した。そのために「生産方式の革新」(OC)をするという戦略が追加された(図-4)。さらには④「土産物店での販売」(SP)と、⑤「通信販売」(SP)も追加され、それを実現するために⑥「大量生産体制の構築」(OC)が進められた。

安定期（2008年～現在）

2007年、経営の中心にあった創業社長の中澤誠一氏が死去し、代表取締役には妻の中澤美樹氏が就任した。2008年以降もペシェ・ミニョンでの創業時の思いと「お客様にお店でケーキを食べて日々の喜びや函館での思い出を作ってもらい、さらにお土産を通じて函館での思い出を届ける」というスナッフルスの考えは変わっていない。2008年以降には、新商品の開発を続ける一方で、引き続き生産能力の増強も課題となっていた。

2009年以降は、顧客満足度の高い製品やサービスを提供する組織の仕組みづくりを目指して、チーズオムレットを生産する高丘工場を手始めに、ISO9001

(品質管理) 認証とISO22000(食品安全) 認証を取得している。これによって、百貨店などとの出店交渉もしやすくなった。また自社の製品であるチーズオムレット、蒸し焼きショコラ、メイプルオムレットはiTQi(国際味覚審査機構)による高い評価を得ている。iTQiの優秀味覚賞は、世界的にみて自社製品が「味」の点で優れていることを示す名誉ある賞であり、企業はこの受賞をアピールすることで、市場での差別化と流通過程における強い交渉力の獲得が可能になるといわれている。

また2010年からは、菓子専門の販売員(ヴァンドゥーズ)の育成などを行っている(一社)全日本ヴァンドゥーズ協会を参考に、販売員にプライドと責任をもってもらい、販売技術を高めるための独自の仕組み「パティスリー・ヴァンドゥーズ・システム」を構築した。正社員およびパート・アルバイトのスタッフが試験を受けて認定されれば、合格の証としてバッジがもらえるうえ、給料アップも可能となる仕組みである。現在、初級から上級まで三つのランクが設けられている。こうした社員教育の取り組みが話題となり、メディアでも多く取り上げられるようになった。

サービスおよび製品に関する品質管理の仕組みづくりに気を配る中、2010年、通販の需要が増大し、函館空港からのカーゴによる配送は1日の取り扱い可能量の限界を超えてしまった。そこで、配送の出口と販売拠点を増やすことが課題となり、札幌の大

図-5 2008年～現在の戦略

⑦	店舗販売 (SP)	土産物店販売 (SP)	通信販売 (SP)	自社製造 (OC)	地域資源の活用(OC)	生産方式の革新(OC)	大量生産体制の構築(OC)	品質管理への取り組み(OC)	
⑧	店舗販売 (SP)	土産物店販売 (SP)	通信販売 (SP)	関連型多角化を模索(SP)	自社製造 (OC)	地域資源の活用(OC)	生産方式の革新(OC)	大量生産体制の構築(OC)	品質管理への取り組み(OC)

通りにスナッフスの出店を決意した。それ以降、札幌を中心に拠点となるオフィスと工場、直営店舗が着々と開設されはじめた。またこの年、「地元の人を選ぶ函館土産No.1」としてチーズオムレットが紹介され、地元での地位はゆるぎないものとなった。

2011年になると観光客向けに、新千歳空港内に直営のスナッフスの店舗を開店した。しかし、東日本大震災以降は地方への訪問客が減り、このころから、チーズオムレットの売り上げは横ばいとなったという。だが、海外からの観光客が押し寄せるようになったため、日持ちの良さと持ち運びに優れた焼き菓子需要が伸びてきた。

フランス菓子を主体に展開を行ってきたペシェ・ミニョンだが、これまでに菓子作りの中で、多くの最高に美味しい食材に出会ってきたという。また、店を営む中でパティシエの間でフランス菓子の技術の伝承が進められている。組織で培った技術と素晴らしい食材を最高の環境で提供したいとの思いから、最近では新たな業態を展開させている。まず、サンドイッチの店「グルマンカンタ」をオープンさせ、東京有楽町のアンテナショップや函館のカフェギャラリー「日和茶房」、札幌のレストラン「ペシェ・گران」をスタートさせた。続けて海外展開も視野に入れて現地法人をシンガポールに設立し、シンガポール、タイおよびマカオでのチーズオムレットの販売をスタートさせた。こうした努力が実を結び、2015年8月の売り上げは20億円に達した。

安定期 (2008年～現在) の戦略

近年は家庭での菓子の消費は安定しており、ケーキは横ばいであるが、シュークリーム、タルト、ワッ

フルといった他の洋生菓子の消費が増加している。また、インバウンドの需要が増え、ギフト商品も人気となっている。問題は少子高齢化、原材料の高騰である。(独)農畜産業振興機構によると、菓子業界全体としての生産金額・数量は年々、減少傾向にある。

2008年以降の戦略の特徴は、顧客満足や食品安全にかかわる認証を取得し、味での高い評価も得たことである。加えて販売技術を高める仕組みをつくるなど組織において⑦「品質管理への取り組み」(OC)が進められたことがあげられる(図-5)。また、ペシェ・ミニョンとスナッフスの事業を経て得られた知識と技術をもとに、多角化を進めた。これについては、⑧「多様な店舗を通じて、すべてのお客様に、最高の食材とおもてなしを」(SP)提供するという視点が追加された。

永くペシェ・ミニョンの成長を支えてきたチーズオムレットは、今も「新千歳空港の空港職員が自腹でも買いたい土産スイーツ」として紹介されており、依然人気は衰えを知らない。フランス菓子の製造・販売を軸に、多様な業態を展開するペシェ・ミニョンの今後の成長戦略に注目したい。

今回は、(株)きのとやの事例を基に、企業の成長プロセスとその戦略について考えていく。

参考文献

マイケル・E・ポーター (1979)「競争の戦略-5つの要因が競争を支配する」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、2007年2月号、pp.40-53
 金井一頼・角田隆太郎 (2002)『ベンチャー企業経営論』有斐閣
 ジェイ・B・バーニー著、岡田正大訳 (2003)『企業戦略論-競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社
 楠木健 (2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社
 新藤晴臣 (2015)『アントレプレナーの戦略論』中央経済社

論語から 学ぶ リーダーシップ

第36回

心を安らかにするために

さて、今回は人生全般における教えを学びたいと思います。

この章句は、勇氣と正義を有する弟子であった子路が日常口ずさんでいた、『詩経』という世界最古の詩集の一節です。短いフレーズのなかで見慣れない漢字も含まれるため難しく感じることでしょうが、言わんとしているのは「私は私なんだ！」という人生で最も大切にしたいシンプルなことです。

「伎わらず」とは、他の人が保有しているものを妬んで意地悪をしたり、失わせようとしたりしないこと。「求めず」は、自分が有していないものを欲望の赴くまま貪り続けようとしません。

ここでいう「もの」とは、金・家・車などの物質的な所有物に限らず、形而上的なもの、つまり人間性・性格・特性・長所や短所なども含まれます。

「何を用てか臧からざらん」とは、これで何の不足があるのか、ということであり、つまり、これでいいのだ、となります。

欲望によりわが心の安らぎを乱

そこな

伎わらず求めず、 何を用てか臧からざらん

しかな
～子罕第九より～

人は人、私は私です。他人が持っているものを妬んだり、自分が持っているものを羨ましく求め続けたりするのではなく、自分に与えられたものを磨いて活かしていきましょう。

させない、ということをしている章句なのです。

自覚する

私たちは、周囲が何を有しているのかには敏感です。その割に、自分は何を有しているのかについて目を向けることがほとんどなく、タンスの肥やしの状態にしているのではないのでしょうか。

特に物質的な「もの」に関しては、「幸せは所有物の多さに因る」という風潮が強く、テレビではその代名詞ともいえるセレブのライフスタイルをよく放送しています。私たちは、常に欲望を膨らませられ、不安を募らせる環境に置かれているのです。

さて、内面にある形而上の「もの」についてはどうでしょうか。やはり同様に「隣の芝生は青い」という言葉もあるように、自分の人間性などをタンスにしまいこんで、今の自分にはないものを見つけ出しては羨ましく求め続けます。

あえて断言しますが、あなたの人間性などを別物に変化させることはできません。変わったように見えるのは、あくまでも「節度」と

いう制御機能が追加されただけであり、本性は変わりません。第2の特性として追加することはできますが、数十年に及ぶ習慣化を要します。

そのようなことをする前に、あなたが生まれたときに「これを道具として磨き、社会で役立てなさいね」と託された人間性などをタンスから出してきて磨きあげていくことが優先すべき取り組みです。すでに有しているわけですから、その方が効率的かつ合理的です。

『詩経』を出典とする言葉に「切磋琢磨」があります。本義は「昨日までの自分を超越する」。つまり、自分は何を持っているのかを自覚し、淡々と真摯に磨いていくことです。今回の章句と同じ教えといえます。

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



岩元 美智彦 著

「捨てない未来」はこのビジネスから生まれる —赤字知らずの小さなベンチャー「日本環境設計」のすごいしくみ—

ダイヤモンド社 定価（本体1,500円+税）



ル繊維にした後、アパレルメーカーが服をつくり、小売店が消費者に販売する。

本書は、この仕組みを構築する過程を、創業者である著者が紹介したものだ。

服からペレットをつくる技術を開発した著者は、リサイクル事業を着想した。実現に向けた最初の課題は、古着の収集であった。効率が良いと考えられるのは、工場や事務所から大量に収集する方法である。しかし、著者は消費者から直接収集することにこだわった。消費者が自らの意思でリサイクルに参画する社会にしたいという強い思いがあったからである。

回収拠点として目をつけたのは服の小売店である。著者は、小売店を回り、思いを伝えたくて店頭で回収箱を置かせてほしいと頼んだ。当初は断られ続けたが、いくつも回るなかで著者の思いに共感し協力してくれる企業が現れた。良品計画である。

ただ、思いだけで協力の輪を広

げることは難しい。そう感じた著者は、相手に回収箱設置のメリットを示そうと考えた。まず、消費者がリサイクルに高い関心を持っていることを意識調査から明らかにした。さらに、良品計画の協力を得て、回収箱を設置した店舗は、そうでない店舗と比較して来客数や売り上げの伸び率が高いことを実証した。これらも伝えるようにしたところ、多くの小売店から良い返事をもらうことができた。

本書の取り組みを、いかに協力を増やしたかという観点でみると、中小企業が参考にすべき点が明らかになる。協力を依頼する相手には、思いこそが大切だと考える人もいれば、実利を重視する人もいる。それならば、両方を示すことで協力してくれる確率は高まるはずだ。多くの協力者と共存共栄の関係を築ければ、事業化への道が開けるだけではなく、事業化した後も強固な基盤を維持できるだろう。本書はそのような示唆を与えてくれる。（山田 貴之）

技術やアイデアを生み出したものの事業化の過程で頓挫してしまったという話は、中小企業でよく聞かれる。一方で、事業化に成功した中小企業も存在する。その一つが、服のリサイクル事業を行う日本環境設計(株)だ。

リサイクルの仕組みは、まず同社が古着を消費者から収集し、これをもとに樹脂のペレットやエタノールを生成。このうちペレットを繊維メーカーに販売する。繊維メーカーがペレットをポリエステ

『調査月報』 2015 年度主要記事 目次

巻頭随想	行動観察でいかにイノベーションを起こすか	大阪ガス行動観察研究所(株) 常務取締役	松波 晴人	4月号	No.079
	大学教育とグローバル化	早稲田大学政治経済学術院 名誉教授	山極 聡郎	5月号	No.080
	女性の経営参画が経営パフォーマンス向上の要	(株)wiwiv 社長執行役員	山極 清子	6月号	No.081
	頭にはドラッカー、心はユーザーの“声”に寄りそって	(株)あそぶとまなぶ 代表取締役	くらた まなぶ	7月号	No.082
	ものつくりの担い手を育てる循環	工学院大学科学教育センター センター長	矢ヶ崎 隆義	8月号	No.083
	負荷を与えるエンターテインメント	お化け屋敷プロデューサー	五味 弘文	9月号	No.084
	雑草は強くない!	静岡大学学術院農学領域 教授	稲垣 栄洋	10月号	No.085
	美意識と技を世界に売る	(株)海外需要開拓支援機構 代表取締役社長	太田 伸之	11月号	No.086
	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 清一	12月号	No.087
	データを読み解くのは人間の心	イーグルバス(株) 代表取締役社長	谷島 賢	1月号	No.088
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	2月号	No.089	
身の回りに愛着を持つ	(株)はてな 代表取締役会長	近藤 淳也	3月号	No.090	
調査リポート 特別リポート	新規開業企業における顧客の確保・獲得のポイントー「2014年度新規開業実態調査(特別調査)」からー	総合研究所 主任研究員	井上 孝二	4月号	No.079
	日本のソーシャルビジネスの実態	総合研究所 主席研究員	竹内 英二	6月号	No.081
	開業費用の調達と事業計画書の作成状況の実態ー「起業と起業意識に関する調査」(2014年度)よりー	総合研究所 主席研究員	村上 義昭	7月号	No.082
	活躍が期待される若手経営者	総合研究所 主席研究員	深沼 光	8月号	No.083
	中小企業の海外展開におけるリスクとその対応策ー中国・タイ・ベトナム・インドネシアにおける法的リスクを中心にー	弁護士法人大江橋法律事務所 弁護士	関口 智弘	9月号	No.084
	海外事業再編に取り組む中小企業	総合研究所 主席研究員	丹下 英明	10月号	No.085
	事業承継で生まれ変わるー後継者による中小企業の経営革新ー	総合研究所 研究員	金子 昌弘	11月号	No.086
	少子高齢化時代の新ビジネス	総合研究所 主任研究員	鈴木 啓吾	12月号	No.087
	中小BtoB企業によるウェブマーケティング	総合研究所 研究員	森岡 功	1月号	No.088
	介護の質を高めるICTの活用	総合研究所 主席研究員	山口 洋平	2月号	No.089
リポート	高校生ビジネスプラン・グランプリ			5月号	No.080
	第3回日経ソーシャルニシアチブ大賞			8月号	No.083
日本公庫シンポジウム	地域の活力を生み出す創業企業ー新規開業企業の成長と課題ー	総合研究所		3月号	No.090
新世代の イノベーション	第1回 承継準備とは	総合研究所 グループリーダー	川澄 文子	4月号	No.079
	第2回 事業の方向性、資金調達、販売先・受注先の確保			5月号	No.080
	第3回 人材の確保、変革に対する理解、先代経営者との関係			6月号	No.081
中小企業をめぐる 海外進出先の事業環境	第1回 海外展開実例企業が見た進出先国の事業環境ー中国編ー	総合研究所 主席研究員	海上 泰生	7月号	No.082
	第2回 海外展開実例企業が見た進出先国の事業環境ータイ・フィリピン他編ー			8月号	No.083
どう考える? 中小企業への就職、 大企業への就職	第1回 採用・育成・定着の向上は、社員の気持ちの理解から	総合研究所 主席研究員	海上 泰生	9月号	No.084
	第2回 中小企業ならではの昇進・昇格のチャンス			10月号	No.085
	第3回 中小企業で感じる会社との一体感			11月号	No.086
	第4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			12月号	No.087
中小企業の健康経営	第1回 日本の未来を創る中小企業の健康経営	総合研究所 研究員	佐々木 真佑	1月号	No.088
	第2回 中小企業への普及実態と今後の課題			2月号	No.089
	第3回 健康経営を取り組むうえでのポイントと期待される効果			3月号	No.090
JGSSでよむ 日本人の意識と行動	第28回 東アジアにおける環境汚染に対する意識	大阪商業大学JGSS研究センター センター長	岩井 紀子	4月号	No.079
	第29回 身についた能力と身につけたい能力	ポスト・ドクトラル研究員	眞住 優助	5月号	No.080
	第30回 チームで働く力を高めたい	大阪商業大学JGSS研究センター 運営委員	岩井 八郎	6月号	No.081
	第31回 非正規雇用女性に見られる職場環境意識の改善	大阪商業大学JGSS研究センター 運営委員	岩井 八郎	7月号	No.082
	第32回 多様な道筋に分かれる女性の職業経歴	大阪商業大学JGSS研究センター 運営委員	岩井 八郎	8月号	No.083
	第33回 チャレンジ精神が高い自営層と中小企業の正規雇用女性	大阪商業大学JGSS研究センター 運営委員	岩井 八郎	9月号	No.084
	第34回 性別で異なる資格の役立ち方	大阪商業大学JGSS研究センター 嘱託研究員	阿形 健司	10月号	No.085
	第35回 教育と職務内容のミスマッチ	大阪商業大学JGSS研究センター 運営委員	岩井 八郎	11月号	No.086
	第36回 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	12月号	No.087
	第37回 職種別にみた外国人労働者の受け入れ意識	大阪商業大学JGSS研究センター 主任研究員	眞住 優助	1月号	No.088
第38回 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	穴戸 邦章	2月号	No.089	
第39回 地域が抱える問題とその未来	大阪商業大学JGSS研究センター センター長	岩井 紀子	3月号	No.090	
新時代の創業	田舎からの挑戦	鳥根県大田市	キャリアー・インターナショナル・ジャパン(株)	4月号	No.079
	デザイナー×造園家=“植物学者”	大阪府大阪市	(株)BOTANIST	5月号	No.080
	中小メーカーに寄り添うIT企業	宮城県仙台市	(株)ワイヤードビーズ	6月号	No.081
	新しいサービスを普及させるために	高知県高知市	(株)You Style	7月号	No.082
	地域に愛されるどら焼き専門店を目指して	愛知県名古屋市	どら焼きハウス 豆香	8月号	No.083
	開業時に優先すべきことを見極める	滋賀県栗東市	(株)グリーンライフ近江	9月号	No.084
	エコと福祉で独自の価値を提供する広告代理店	愛知県名古屋市	(株)スクラッチバック	10月号	No.085
	愛着をもてる自転車を届ける	神奈川県秦野市	(株)コッチ	11月号	No.086
	飲食店のインバウンド集客を支援	東京都中央区	(株)インターアジア	12月号	No.087
	小さな開業を支える鉄道の安全	新潟県村上市	(株)マルイチ	1月号	No.088
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	2月号	No.089	
「届かない想い」をなくしたい	兵庫県川西市	アニメパサーリーボイス	3月号	No.090	

中小企業のための ここだけ労務管理術	第10回	経営者の期待の高さと従業員の成長は比例する	あした業経営労務研究所 代表	本田 和盛	4月号	No.079
	第11回	居場所を確保して高齢者の前向きな働きを後押しする			5月号	No.080
	第12回	ストーリーテリングで従業員を熱くする			6月号	No.081
	第13回	人手不足時代の採用戦略			7月号	No.082
	第14回	中小企業ならではの研修の進め方			8月号	No.083
	第15回	従業員のタイプ別労働時間短縮法			9月号	No.084
	第16回	従業員の職場外行動の管理法			10月号	No.085
	第17回	ハラスメント対策の基本			11月号	No.086
	第18回	成績不良社員への対処			12月号	No.087
	第19回	女性が輝く企業の作り方			1月号	No.088
	第20回	外国人雇用の基本			2月号	No.089
第21回	これからの障害者雇用の進め方			3月号	No.090	
データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~	第37回	人手不足が強まる小企業	総合研究所		4月号	No.079
	第38回	都市圏と地方圏の間でばらつきがみられる中小企業の景況			5月号	No.080
	第39回	小企業の景況は、先行き懸念はあるものの、持ち直しの動きがみられる			6月号	No.081
データでみる中小企業 ~日本公庫総研調査結果から~	第1回	わが国景気を的確に反映する小企業の動向	総合研究所		7月号	No.082
	第2回	中小製造業の設備投資は回復基調が続く			8月号	No.083
	第3回	中小企業の景況は、緩やかに回復している			9月号	No.084
	第4回	雇用を通じた地域活性化への貢献			10月号	No.085
	第5回	中小企業の4割が、円安は業績に対し「マイナスの影響」が大きいと回答			11月号	No.086
	第6回	中小企業の景況は、持ち直しの動きが緩やかになっている			12月号	No.087
	第7回	中小製造業の設備投資は回復基調が続く見通し			1月号	No.088
	第8回	中小企業の景況は緩やかな回復が見込まれる			2月号	No.089
事業承継で生まれ変わる 小企業の経営	社員一丸となって成し遂げた二つの革新	長崎県大村市	九州教具(株)		4月号	No.079
	リピーターの絶えないお二人さまの宿	山形県米沢市	(株)黄木コーポレーション		5月号	No.080
	自社製万年筆でB to C市場に打って出る	東京都荒川区	(株)日興エポナイト製造所		6月号	No.081
人口減少時代を生き抜く	特殊な防護服で繊維業界を生き抜く	愛媛県西条市	(株)トーヨ		7月号	No.082
	技術進歩の流れをつかむピンセット	東京都葛飾区	幸和ピンセット工業(株)		8月号	No.083
	異分野の発想と技術で業界の常識を覆す	愛知県海部郡蟹江町	(株)近藤機械製作所		9月号	No.084
	逆転の発想で新たな市場を切り拓く	富山県高岡市	(有)シマタニ昇龍工房		10月号	No.085
	地道な取り組みの積み重ねこそが参入障壁突破の鍵となる	埼玉県日高市	(株)アイジェクト		11月号	No.086
	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)		12月号	No.087
	ハラル認証を取得し外国人観光客のニーズに応える	東京都台東区	王様製菓(株)		1月号	No.088
	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		2月号	No.089
	海外の人々を魅了する茶筒	京都府京都市	(株)開化堂		3月号	No.090
	北から南から	「ラグビーのまち」東大阪、活動実りワールドカップ開催地に	東大阪商工会議所 中小企業相談所長	神戸 直樹		4月号
ブランディングによる地域課題の解決		かつの商工会 経営指導員	前田 一浩		5月号	No.080
広域連携で地域の魅力を発信!		筑後商工会議所 経営支援課長	國武 進一郎		6月号	No.081
丸の内シェフズクラブとの連携で地元シェフを支援		山梨県商工会連合会 経営支援課副主査	梶原 崇良		7月号	No.082
逆転の発想から生まれたまちづくり「日本一涼しいまち・創路」		釧路商工会議所 経営相談課長	情野 裕良		8月号	No.083
北陸新幹線開業を地域産業活性化へ導く多面サポート		高岡商工会議所 経営支援課長	空 哲男		9月号	No.084
「ウツボ」を活用した地域活性化への取り組み		須崎商工会議所 中小企業相談所長	坂井 正輝		10月号	No.085
加東市ブランド「三草茶うどん」と「ビジネスプランによる経営」の推進		加東市商工会 事務局次長	篠原 靖尚		11月号	No.086
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		12月号	No.087
経営支援は現場から四日市「萬古焼」の販路を開拓		四日市商工会議所 経営支援課課長代理	川谷 文男		1月号	No.088
「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		2月号	No.089
地域復興を行いながらの産業の再生と創出		女川町商工会 経営指導員	青山 貴博		3月号	No.090
論点多彩		国際経営から考える中堅・中小企業のアジア進出	中部大学国際関係学部 教授	舩山 誠一		4月号
	デザイン・ドリブン・イノベーションの可能性	(一財)機械振興協会経済研究所 調査研究部長	北嶋 守		5月号	No.080
	ビジネスモデルのヒントは異業種に	早稲田大学ビジネススクール 教授	山田 英夫		6月号	No.081
	広報を活用した中小企業のマーケティング戦略	広報ジャーナリスト	福満 ヒロユキ		7月号	No.082
	ビジネスの成功確率を上げる	一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授	菅野 寛		9月号	No.084
	発見型改善のすすめ	慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授	坂爪 裕		10月号	No.085
	外部資源活用による事業成長の加速—中小企業のままでありながら世界的な事業を展開する—	立命館大学経営学部 准教授	琴坂 将広		11月号	No.086
	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		12月号	No.087
	中小企業の人材確保のための組織マネジメント	(有)アンビション 代表取締役	川田 英治		1月号	No.088
	コンテンツツールの可能性と課題	奈良県立大学地域創造学部 准教授	岡本 健		2月号	No.089
菓子メーカーに学ぶ成長戦略 (前編)	東京情報大学総合情報学部 准教授	池田 幸代		3月号	No.090	
経営最前線	外部のアイデアを取り入れ商品の可能性を広げる	兵庫県神戸市	(株)上野商店		4月号	No.079
	みんなを元気にするタイ料理店	東京都目黒区	(株)SUU・SUU・CHAIYOO		6月号	No.081
	ピザ窯の市場をつくり出してフロントランナーとなる	群馬県前橋市	増田煉瓦(株)		7月号	No.082
	国産食材を使った料理をシェフレスで海外にも	東京都品川区	(株)フードワークス		8月号	No.083
	印刷技術を活用し世界に認められる商品を開発	香川県三豊市	(株)マルモ印刷		8月号	No.083
	職員が辞めない介護事業所	千葉県山武郡横芝光町	(有)グループホーム光		9月号	No.084
	ウェブ活用によりニーズを呼び込む	埼玉県草加市	(有)浅井製作所		10月号	No.085
	変わったカタチで挑む付箋の開発	東京都荒川区	(株)バックストリートファクトリー		11月号	No.086
	取引先にもたらす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		12月号	No.087
	コミュニケーションを工夫し若い従業員を育てる	富山県富山市	(株)ダンジョウ		1月号	No.088
	「強さ」と「柔らかさ」が織りなす新境地	静岡県磐田市	アポットマインド(株)		2月号	No.089

おいたちの小箱

豊田産業(株) 広島県府中市三郎丸町238
TEL 0847 (41) 5107 <http://www.oitachi.com>



生まれてくる子どもの健やかな成長は誰もが願うこと。だからこそ、母と子をつないでいたへその緒や、胎児のころからの発育を書き記した母子手帳などは、どれもかけがえのない宝物となります。豊田産業(株)がつくる「おいたちの小箱」は、そうした思い出専用の宝箱です。

小箱は2段構造になっています。上段には抜けた乳歯とへその緒を、下段には母子手帳を収納できます。乳歯を入れる部分は、歯型状に20個の穴がくり抜かれており、透明のプラスチックカバーがかぶせられてい

ます。どの場所の乳歯なのかがわかるだけでなく、抜けた日にちもカバーに書き込めるようになっています。さらに、小箱の蓋には、子どもの名前や生年月日を、毛筆で書き入れてくれます。

小箱は桐製です。桐は、湿気を通しにくい、内側まで燃えにくいといった特徴に優れています。桐だんすが大切な衣装などを保管する家具として、昔から重宝されてきたのもこのためです。同社は1966年の創業以来、その製造に携わっていましたが、生活スタイルの変化とともに需要が激減。余っている桐材で何かつくれないかと2000年に考案したのが、おいたちの小箱だったのです。唯一無二の宝物を保管するという点で、桐材は最適でした。

おいたちの小箱は、出産祝いとしても人気を集めています。成長したわが子に手渡す時を楽しみに、大切に持っている人もいます。贈る人も贈られる人も幸せな気持ちになる、愛情あふれる逸品です。(桑本 香梨)

編集後記

読者のなかには、パネルディスカッションに登壇された3社は特殊な企業であり、一般的な創業企業の参考にはなりにくいと感じた方がいるかもしれません。実際に、すまいる、SAVE TAKATAは社会的事業を手がける非営利法人です。またSAVE TAKATAは創業期に助成金や寄附金などで資金を賄い、プリブサーは創業直後に国の補助金を受けています。たしかに、一般的な創業企業と比べると異質かもしれません。

しかし異質性に目を奪われずにお読みいただくと、創業前の経験、ネットワークの構築、入念な準備、理念の策定と事業分野の絞り込みなど、3社から得られることの本質が浮かび上がると思います。(村上)

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

4月号予告

調査レポート

総合研究所 研究員 橋本 敏博

20歳代開業者の実態と課題

—「2015年度新規開業実態調査」の結果から—

中小地場スーパーの生き残りをかけた取り組み

総合研究所 研究員 佐々木 真佑

強い中小地場スーパーに共通する七つのキーワード

- 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