

調査月報

中小企業の今とこれから

2012 No.043

4

調査レポート

総合研究所 研究員 太田 智之

年齢で変わる新規開業の役割

—「2011年度新規開業実態調査」から—

論点多彩

福井県立大学地域経済研究所 准教授 小川 雅人

中小企業における中核人材の育成

調査レポート……………4

年齢で変わる新規開業の役割

－「2011年度新規開業実態調査」から－

＊総合研究所 研究員 太田 智之

論点多彩……………34

中小企業における中核人材の育成

＊福井県立大学地域経済研究所 准教授 小川 雅人



表紙写真：「花のある日本の風景」
桜（京都府）

巻頭随想……………2

新しい時代における顧客満足

＊ライフネット生命保険(株) 代表取締役副社長 岩瀬 大輔

現代の錬金術師たち……………16

天然蠟で世界を豊かにする

＊総合研究所 研究員 桑本 香梨

地図とデータとマーケティング……………20

GISはマーケティングの“魚群探知機”

＊(株)JPS 代表取締役 平下 治

新時代の創業……………22

ビジネスが福祉にもたらしたもの

＊京都府八幡市 NPO 法人!-style

中小企業のための経営戦略基礎講座……………26

ビジネスモデルのイノベーション

＊グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

わが社の新ターゲット……………28

贈り物にオリジナルの組み飴を

＊愛知県名古屋市長 市 (株)ナカムラ

色々マーケティング……………32

色は人のイメージを左右する

＊カラーマーケティング・LABO 代表 片桐 かほり

北から南から……………33

「愛南ゴールド物語」発信中

＊愛南町商工会城辺支所 経営指導員 金繁 博樹

経営最前線1……………40

「一発で決める」技術が世界市場を拓く

＊埼玉県さいたま市 (株)金子製作所

経営最前線2……………42

成長を続ける牛乳宅配店

＊長崎県佐世保市 (有)アキオ・コーポレーション

脳に効く習慣……………44

眠れば脳が活性化

＊医学博士 米山 公啓

ブックレビュー……………45

サービスの裏方たち

データでみる景気情勢……………46

円高で進む取引先の海外移転や規模縮小

今月の逸品／編集後記……………48

新しい時代における 顧客満足



ライフネット生命保険(株)
代表取締役副社長

岩瀬 大輔

いわせ だいすけ

1976年埼玉県に生まれ、幼少期をイギリスで過ごす。98年東京大学法学部を卒業後、ボストン コンサルティンググループ、リップルウッド・ジャパン（現・RHJ インターナショナル・ジャパン）を経て、ハーバード経営大学院に留学。同校を上位5%の成績で卒業（ベーカー・スカラー）。2006年ライフネット生命保険(株)の設立に参画。2009年2月より現職。慶應義塾大学大学院非常勤講師。世界経済フォーラム（ダボス会議）「ヤング・グローバル・リーダーズ2010」選出。主な著書に、『入社1年目の教科書』（ダイヤモンド社、2011年）などがある。



ライフネット生命は2008年5月に、「安心して赤ちゃんを産める社会を作りたい」との思いで営業を開始した。シンプルな掛け捨て型の生命保険と医療保険などを提供しており、2011年12月には保有契約件数が10万件を超えるに至った。

開業時から決めていたことが一つある。「顧客ニーズのすべてを満たそうとはしない」ということだ。7割程度を満たせばよい。それ以上を求めるお客さまには他社に行っていただく。例えるならば、アラカルトがなく、絶対にお勧めのコースしか出さないフランス料理店を作ることだ。

新規の契約が伸び悩んだ初年度は、この方針を曲げようかと悩んだ局面があった。「ネットはないけど申し込みたい」というお客さまに対して、電話や書面でも申し込みを受け付けるという選択は、のどから手が出るほど契約が欲しかった時期では魅力的に思えた。

しかし、社長である出口治明の方針にしたがい、徹底してネット申し込みにこだわることとなった。今から考えると、紙のオペレーションを導入した瞬間に発生する諸々の課題を勘案すると、この決断は正しかった。

当社は顧客満足度の向上を図るために、徹底してお客さまの声を聞くようにしている。コンタクトセンターに寄せられる苦情や改善要望については、社長以下、全役職員が目を通すように努めている。また、ツイッターやフェイスブックなど新しいソーシャルメディアを活用することでお客さまの生の声に耳を傾け、経営者やサービス運営者自身ができるだけ直接対話するようにしている。

世の中はシンプルな商品を求める方向に動いている。アップル社の元CEOである、故スティーブ・ジョブズが創ったものを見ると、驚くほどにシンプルであり、それでいて美しいことに気がつく。

iPhoneは説明書が必要ないだけでなく、3歳の幼児でも直感的に使うことができる、驚くべきデバイスだ。これはアップル社独自の特徴ではなく、世界がシンプルなものを探求していることの表れであるように思う。

顧客満足の本質はお客さますべてのニーズを満たそうとすることではなく、お客さまと対話をし、お客さま自身が最適な商品・サービスを選択していると感じること、企業から誠意ある姿勢で臨まれていると感じることにあるように思う。新しい通信手段の発達により、消費者の生の意見を聞くことが可能になり、企業や経営者、生産者も素顔で本音を語ることが求められる。

私たちを取り巻く世界は大きく変わりつつある。固定観念を捨てて新しい常識と向き合うものだけが成功できるこの時代は、挑戦心あふれる企業にとってはチャンスが広がる時代であると思う。



年齢で変わる新規開業の役割 — 「2011年度新規開業実態調査」から —

総合研究所 研究員 太田 智之

近年、シニアの開業が注目されている。定年後も働きたい人や働かなければならない人が増えているからだ。一方、若年層では勤め続けられるにもかかわらず開業する人が多い。

年齢によって雇用環境や家計の状態は異なることから、開業する目的や方法もまた年齢によって異なるはずである。具体的には、どのように異なるのか。開業の目的は達成されているのか。「2011年度新規開業実態調査」から探ってみた。

「2011年度新規開業実態調査」の実施要領

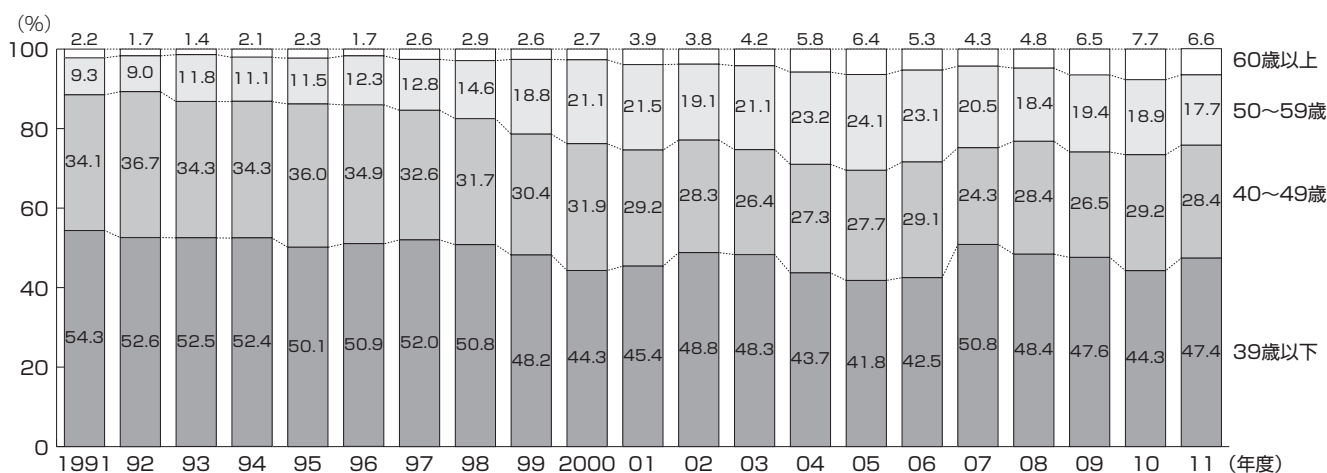
調査時点：2011年8月

調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業が2010年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業（開業前の企業を含む）6,340社

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名

回収数：1,443件（回収率22.8%）

図-1 開業時の年齢（4区分）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」

(注) 集計結果は、小数第2位を四捨五入して表記しているため、構成比の合計は100%にならない場合がある（以下同じ）。

開業時の年齢

開業時の年齢を見ると、「39歳以下」が47.4%と最も多い（図-1）。これに次ぐのが「40～49歳」の28.4%で、以下「50～59歳」の17.7%、「60歳以上」の6.6%が続く。この順番は「新規開業実態調査」を開始した1991年度以来変わっていないが、構成比は大きく変化している。特徴的なのは50歳以上の割合が増加したことである。

91年度の調査では「50～59歳」「60歳以上」が占める割合は、それぞれ9.3%、2.2%にすぎなかったが、

しだいに増加し、2005年度にはそれぞれ24.1%、6.4%と3倍弱に増えた。その後50歳以上の割合はいくらか減少したものの、新規開業者の4人に1人は50歳以上となっている。

50歳以上の割合が増加している背景としては、まず人口構成の変化が挙げられる。総務省の「労働力調査」により、労働力人口の年齢構成の変化を見ると、「50～59歳」の割合は91年度の19.2%から2005年度には22.6%に増加した後、2010年度には20.1%へと減少した。「60歳以上」の割合は91年度の12.0%から2005年度に14.6%、2010年度には18.0%に増えている。団塊の世代が40歳代から50歳代、60歳代へと移行したことに対応している。

図-2 開業直前の職業

(単位：%)

	会社や団体の 常勤役員	正社員・職員 (管理職)	正社員・職員 (管理職以外)	その他
全 体 (n=1,427)	13.0	38.0	31.3	17.8
	常勤の勤務者 82.2			
39歳以下 (n=676)	7.7	36.1	38.8	17.5
40～49歳 (n=407)	15.2	42.3	25.6	17.0
50～59歳 (n=252)	20.2	38.9	22.6	18.3
60歳以上 (n=91)	22.0	29.7	25.3	23.1

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2011年度新規開業実態調査」(以下同じ)

(注) 1 全体の集計には開業時の年齢について無回答のサンプルも含む(以下同じ)。

2 「その他」には「パート・アルバイト」「派遣社員・契約社員」「家族従業員」「学生」「専業主婦・主夫」を含む。

50歳以上の割合が増加している要因には雇用環境の変化もある。厚生労働省の「職業安定業務統計」によると、50～54歳の有効求人倍率(求人数均等配分方式、年計)は91年には1.27であったが、その後低下を続け、2002年には0.25に落ち込む。その後多少回復したが、2011年でも0.59となっている。55～59歳と60～64歳については、91年でも1.0を下回っていたが、2000年前後にはそれぞれ0.2と0.1を下回るまでに悪化した。その後やや回復したとはいえ、91年以降1.0を超えたことはない。50歳以上については、仕事を選ばなくても就職できないという状況が長く続いている。家計を支えなければならない人はもちろん、定年後も働き続けたいという人にとっては厳しい雇用環境が続いている。

一方、30～34歳や35～39歳といった若年層の有効求人倍率は、リーマンショックがあった2008年以降は50歳以上と変わらないほど悪化しているが、91年には2.0を超えていた。その後低下するものの、2007年まで30～34歳は0.9、35～39歳は1.0程度を維持していた。このように、若年層と比較して50歳以上を取

り巻く雇用環境が悪化したことが、50歳以上の開業を増やす一因となったと考えられる。

男女別に見ても、「39歳以下」が最も多いことや、4人に1人が50歳以上であることは変わらない。ただし、「39歳以下」の割合は男性が48.7%であるのに対して、女性は40.2%とやや少ない。逆に40歳以上の割合は女性の方が多い。20歳代や30歳代の女性には育児や家事の負担があり、開業しにくいのだろう。なお、開業者の男女比は男性が85.0%、女性が15.0%である。

開業までのキャリア

年齢が異なれば開業までのキャリアも異なる。まず、開業直前の職業を見ると、全体では「会社や団体の常勤役員」「正社員・職員(管理職)」「正社員・職員(管理職以外)」を合わせた「常勤の勤務者」の割合が82.2%を占めており、年齢別に見ても直前まで勤務者であった人が最も多い(図-2)。ただし、

表-1 勤務先離職理由

(単位：%)

	自らの意思 による退職	事業部門の 縮小・撤退 に伴う退職	勤務先の 倒産による 失業	勤務先の 廃業による 失業	解 雇	定年による 退職	その他
全 体 (n=1,136)	75.4	7.5	2.7	3.3	2.6	1.9	6.5
39歳以下 (n=544)	84.0	4.2	1.1	1.8	2.6	0.0	6.3
40～49歳 (n=323)	72.4	10.5	3.1	3.7	3.4	0.0	6.8
50～59歳 (n=200)	66.0	12.0	6.0	5.5	2.5	1.0	7.0
60歳以上 (n=68)	48.5	5.9	4.4	5.9	0.0	29.4	5.9

(注) 開業直前の職業が「会社や団体の常勤役員」「正社員・職員（管理職）」「正社員・職員（管理職以外）」と回答した経営者のみ集計。

「会社や団体の常勤役員」の割合は、「39歳以下」が7.7%であるのに対し、「50～59歳」と「60歳以上」ではそれぞれ20.2%、22.0%とおおよそ3倍になっている。当然ではあるが、50歳以上の人たちは、39歳以下の人たちに比べて、経営やマネジメントの経験がある人が多い。

企業に勤務していると様々な業務を担当することになる。アンケートでは、自ら主導したり、責任者として管理したりしたことがある業務^(注)について尋ねたが、ほとんどの業務で「39歳以下」よりも「50～59歳」「60歳以上」の方が、経験した人の割合は多くなっている。

例えば、「プロジェクト・チームの運営」を主導したり管理したりしたことがある人の割合は「39歳以下」では12.6%であるが、「50～59歳」は21.4%、「60歳以上」では20.0%となっている。また、「受注・販売先の開拓」を主導したり管理したりしたことがある人の割合は、「39歳以下」では27.3%であるのに対し、「50～59歳」では40.3%、「60歳以上」では40.0%となっている。

研究・開発のように若年層の方が多き業務もある

が、勤務者としての経験が長い分、50歳以上の人たちは多くの業務を経験している。

最後に、現在の業種に関連する仕事の経験（斯業経験）の有無について見てみよう。全体では、89.5%の人が「ある」と答えており、年齢別に見ても斯業経験がある人の割合は、ない人の割合を大きく上回っている。ただし、斯業経験がある人の割合は「39歳以下」が91.9%、「40～49歳」が90.6%、「50～59歳」は83.0%、「60歳以上」は83.5%と、高年齢層でやや少ない。

この背景には、離職の経緯が影響していると推測される。「常勤の勤務者」であった人について、離職理由を見ると、「39歳以下」では「自らの意思による退職」が84.0%を占めているが、この割合は年齢が上がるにつれて減少する(表-1)。代わって、「50～59歳」では「事業部門の縮小・撤退に伴う退職」が12.0%、「勤務先の倒産による失業」が6.0%を占める。「60歳以上」では「定年による退職」が29.4%を占める。50歳を過ぎて離職すると再就職は難しい。そこで、一部の人は斯業経験を生かして事業を始める。しかし、やむを得ず経験のない事業を始める場

表-2 開業の動機（上位5項目のみ掲載）

（単位：％）

	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位
全 体 (n=1,206)	仕事の経験・知識や資格を生かしたかった (28.5)	自由に仕事をしたかった (16.6)	自分の技術やアイデアを事業化したかった (12.4)	事業経営という仕事に興味があった (12.2)	収入を増やしたかった (8.2)
39歳以下 (n=571)	仕事の経験・知識や資格を生かしたかった (27.8)	自由に仕事をしたかった (18.6)	自分の技術やアイデアを事業化したかった (15.1)	事業経営という仕事に興味があった (14.0)	収入を増やしたかった (7.7)
40～49歳 (n=349)	仕事の経験・知識や資格を生かしたかった (30.9)	自由に仕事をしたかった (14.9)	自分の技術やアイデアを事業化したかった (12.0)	事業経営という仕事に興味があった (11.2)	収入を増やしたかった (9.7)
50～59歳 (n=215)	仕事の経験・知識や資格を生かしたかった (27.0)	自由に仕事をしたかった (14.4)	事業経営という仕事に興味があった (10.7)	自分の技術やアイデアを事業化したかった (8.4)	年齢や性別に関係なく仕事をしたかった (7.9)
60歳以上 (n=70)	仕事の経験・知識や資格を生かしたかった (27.1)	社会の役に立つ仕事をしたかった (15.7)	自由に仕事をしたかった (14.3)	収入を増やしたかった (10.0)	年齢や性別に関係なく仕事をしたかった (8.6)

（注）（ ）内の数字は、回答した割合。

合もあるのだろう。もちろん、かねてやりたかったことを定年や失業を機に始める人もおり、経験のない事業を始めたことが、すべてやむを得ない選択だったということではない。

なお、斯業経験の年数は平均で14.6年であるが、年齢別に見ると、「39歳以下」は10.3年、「40～49歳」は16.5年、「50～59歳」は21.7年、「60歳以上」は24.0年と年齢が上がるにつれて増えている。

開業の動機ときっかけ

年齢による違いは開業の動機でも見られる。全体では「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」と回答した割合はどの年齢層でも3割前後を占め、最も多い(表-2)。しかし、2位以下の動機は年齢に

よって異なる。例えば、59歳以下の層ではいずれも「自由に仕事をしたかった」が2位であるが、「60歳以上」では「社会の役に立つ仕事をしたかった」が2位となっており、仕事を通じて社会参加したいという思いが読み取れる。また、「自分の技術やアイデアを事業化したかった」という挑戦的な動機は49歳以下の層では3位になっているが、「50～59歳」では4位であり、割合も8.4%と少なくなっている。「60歳以上」では上位5位までには入らなかった。

一方、「年齢や性別に関係なく仕事をしたかった」は49歳以下の層では5位までに入っていないが、50歳以上の層では5位となっている。50歳を過ぎると働き続けたくても勤務者では難しいということが意識されるようになるのだろう。なお、「60歳以上」では「収入を増やしたかった」が10.0%と若い世代よりも多くなっている。定年後も働き続けなければな

表-3 開業のきっかけ（複数回答、上位5項目のみ掲載）

（単位：%）

	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位
全 体 (n=1,410)	独立してやっていける自信がついたこと (41.6)	独立したいと考えていた年齢に達したこと (32.1)	ちょうどよい物件(店舗・工場など)が見つかったこと (24.8)	開業に必要な資金のめどがついたこと (22.3)	顧客が確保できるめどがついたこと (21.9)
39歳以下 (n=674)	独立してやっていける自信がついたこと (54.3)	独立したいと考えていた年齢に達したこと (40.8)	ちょうどよい物件(店舗・工場など)が見つかったこと (31.6)	勤務していたのでは実現できない事業のアイデアを考えついたこと (24.3)	開業に必要な資金のめどがついたこと (24.0)
40～49歳 (n=395)	独立してやっていける自信がついたこと (32.9)	独立したいと考えていた年齢に達したこと (28.4)	顧客が確保できるめどがついたこと (24.6)	ちょうどよい物件(店舗・工場など)が見つかったこと (21.8)	上司や役員が自分の仕事を理解・評価してくれなかったこと (21.5)
50～59歳 (n=251)	独立してやっていける自信がついたこと (25.1)	開業に必要な資金のめどがついたこと (24.3)	顧客が確保できるめどがついたこと (19.9)	独立したいと考えていた年齢に達したこと (19.5)	勤務先の方針で、担当していた事業が廃止・縮小となったこと (18.7)
60歳以上 (n=89)	独立してやっていける自信がついたこと (30.3)	定年退職したこと (27.0)	開業に必要な資金のめどがついたこと (23.6)	ちょうどよい物件(店舗・工場など)が見つかったこと (21.3)	勤務していたのでは実現できない事業のアイデアを考えついたこと (19.1)

（注）表-2に同じ。

らない人も少なくないのである。

次に、事業を始めたきっかけについて見ると、全体では「独立してやっていける自信がついたこと」が最も多く、41.6%であった（表-3）。以下、「独立したいと考えていた年齢に達したこと」の32.1%、「ちょうどよい物件（店舗・工場など）が見つかったこと」の24.8%が続く。

年齢別に見ても、「独立してやっていける自信がついたこと」はどの年齢でも最も多いが、「39歳以下」では54.3%あるのに対し、40歳以上の層では3割程度にとどまっている。また「独立したいと考えていた年齢に達したこと」を回答した人の割合は「39歳以下」では40.8%になるが、「50～59歳」では19.5%に減少し、「60歳以上」では6位の18.0%であった。「39歳以下」で開業した人には、独立するつもりで就職先を選んだといったように、早くから開業する

ことを考えていた人が多いのに対し、50歳以上では勤務する中で開業を考えるようになった人が多いのではないと思われる。

始めたビジネスの業種

開業者はどのような事業を始めたのだろうか。アンケート回答企業の業種を見ると、全体では多い順に「サービス業」の24.8%、「医療、福祉」の17.5%、「飲食店、宿泊業」の13.6%となっている（表-4）。

年齢別に業種構成を見ると、「39歳以下」では「サービス業」が30.0%、「医療、福祉」が20.6%、「飲食店、宿泊業」が16.8%と全体を上回っている。一方、「50～59歳」では、「建設業」「運輸業」「卸売業」「小売業」が、「60歳以上」では、「運輸業」「卸売業」「小

表-4 業 種

(単位：%)

	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業	卸売業	小売業	飲食店、 宿泊業	医療、 福祉	教育、学 習支援業	サービス 業	その他
全 体 (n=1,443)	7.1	2.7	2.9	4.0	7.9	12.9	13.6	17.5	2.3	24.8	4.4
39歳以下 (n=683)	7.5	1.2	2.5	1.2	4.2	11.0	16.8	20.6	2.3	30.0	2.6
40～49歳 (n=409)	4.6	4.4	2.9	3.7	10.0	13.7	11.0	15.6	2.2	24.4	7.3
50～59歳 (n=255)	10.2	4.3	3.9	9.8	13.3	14.1	9.4	14.9	2.7	14.1	3.1
60歳以上 (n=95)	6.3	2.1	3.2	9.5	10.5	20.0	12.6	9.5	1.1	16.8	8.4

表-5 開業費用

(単位：%、万円)

	500万円未満	500万～ 1,000万円未満	1,000万～ 2,000万円未満	2,000万円以上	平 均
全 体 (n=1,388)	39.8	26.6	19.2	14.5	1,162
39歳以下 (n=654)	36.7	26.9	21.7	14.7	1,177
40～49歳 (n=397)	40.8	25.7	19.9	13.6	1,154
50～59歳 (n=244)	44.3	26.6	12.3	16.8	1,239
60歳以上 (n=92)	45.7	27.2	16.3	10.9	893

売業」がそれぞれ割合が多く、全体を上回っている。

「医療、福祉」は成長産業といわれる業種であるが、若年層ほど成長産業やサービス業で働く人が多いため、開業する業種の構成も成長産業やサービス業が多くなる。逆に、年齢層が高いと成長産業やサービス業で働いている人は少なくなるので、開業する業種も成長産業やサービス業が少なくなりやすいと考えられる。

開業費用

開業に至る経緯や動機、きっかけには年齢による

違いが見られた。そうであれば事業への投資も年齢による違いがあると推測できる。

まず、開業費用を見てみよう。回答企業全体では「500万円未満」の割合が39.8%で最も多く、平均は1,162万円となった(表-5)。年齢別に見ても、「500万円未満」の割合が最も多いことは、どの年齢層でも同じである。ただし、「500万円未満」の割合は年齢が上がるにつれて増えていき、「39歳以下」では36.7%であるのに対して、「60歳以上」では45.7%となっている。逆に、「2,000万円以上」の割合は「60歳以上」が10.9%と最も少ない。このため、開業費用の平均も「60歳以上」が893万円と最も少なくなっている。

表-6 自己資金

(単位：％、万円)

	250万円未満	250万～ 500万円未満	500万～ 1,000万円未満	1,000万円以上	平 均
全 体 (n=1,391)	52.8	22.4	17.3	7.5	356
39歳以下 (n=655)	52.4	23.4	18.6	5.6	324
40～49歳 (n=398)	54.0	22.4	16.6	7.0	341
50～59歳 (n=245)	50.6	21.2	15.5	12.7	451
60歳以上 (n=92)	56.5	18.5	15.2	9.8	390

年齢が高い層ほど「500万円未満」の割合が多くなるのは、一つには勤務先の都合によって開業することになった人が増えるからだろう。予期せぬ開業であったため、長く準備してきた人に比べると十分な資金を用意できない。また、家計に負担をかけられないというプレッシャーも若い世代よりも強い。一般には、年齢が高いほど収入も貯蓄も多くなるが、だからといって開業により多く投資するわけではないのである。実際、自己資金の額を見ても、どの年齢層でも250万円未満が50%前後を占めている(表-6)。つまり、若年層は自己資金に比べて総投資額が多くなる傾向があるのに対して、高年齢層は自己資金に比べると、投資額は少ない傾向となっている。

開業後の経営状況

開業費用と自己資金の関係だけを見ると、「50～59歳」「60歳以上」は投資額が少なく、リスクに慎重であるように思える。逆に、「39歳以下」は自己資金の割に投資額が多く、つまり借入金が多くなっており、リスクをより積極的にとっているようだ。こうした投資行動の違いは開業後の経営状況に影響して

いる。

①月商と月商達成率

アンケート回答企業の月商について分布を見ると「100万～500万円未満」が47.7%で最も多く、次いで「100万円未満」が34.4%となっている。年齢別に月商の分布を見ると、どの年齢層でも7割から8割は月商500万円未満である。ただし、「100万円未満」の割合は年齢が高くなるにつれて多くなり、「39歳以下」が32.6%であるのに対し、「60歳以上」では42.2%を占める。

注意しなければならないのは、月商は業種の影響を受ける点である。例えば、「100万円未満」の割合は、個人タクシーや軽貨物運送が含まれる「運輸業」では78.9%を占めるのに対し、「卸売業」では15.0%にすぎない。前述したとおり、年齢によって業種構成は異なるため、月商の多寡で業績を判断することはできない。

そこで、開業前に予想した月商をどの程度達成できているかを見ることにする。この予想月商達成率(「調査時点の月商」÷「開業前に予想していた月商」×100)について年齢別の分布を見ると、「100%以上」、すなわち予想を達成している企業の割合は年齢が高くなるほど少なくなる(表-7)。具体的には

表-7 予想月商達成率

(単位：%)

	50%未満	50～75%未満	75～100%未満	100%以上	
				100～125%未満	125%以上
全 体 (n=1,402)	8.0	17.8	21.5	52.7	
				24.5	28.2
39歳以下 (n=670)	4.0	17.5	19.1	59.4	
				25.7	33.7
40～49歳 (n=396)	9.6	18.2	22.2	50.0	
				23.5	26.5
50～59歳 (n=246)	12.6	16.7	26.0	44.7	
				23.6	21.1
60歳以上 (n=89)	18.0	21.3	23.6	37.1	
				23.6	13.5

(注) 予想月商達成率＝「調査時点の月商」÷「開業前に予想していた月商」×100

表-8 採算状況

(単位：%)

	黒字基調	赤字基調
全 体 (n=1,386)	68.0	32.0
39歳以下 (n=660)	73.6	26.4
40～49歳 (n=390)	65.1	34.9
50～59歳 (n=245)	60.4	39.6
60歳以上 (n=90)	58.9	41.1

「39歳以下」では59.4%を占めるのに対し、「50～59歳」では44.7%、「60歳以上」では37.1%と半数に満たない。

また、予想月商達成率が「125%以上」の割合は「39歳以下」では33.7%あるのに対し、「50～59歳」では21.1%、「60歳以上」では13.5%にとどまっている。逆に、「50%未満」の割合は「39歳以下」では4.0%であるのに対し、「50～59歳」では12.6%、「60歳以上」では18.0%となっている。予想月商達成率を基

準にすると、若年層ほど業績が良いといえる。

②採算状況

次に採算状況を見てみよう。アンケート回答企業全体では「黒字基調」とする割合が68.0%を占めている(表-8)。しかし、年齢別に見ると、予想月商達成率と同様に、年齢が高くなるほど「黒字基調」とする割合は減少する。具体的には、「39歳以下」が73.6%であるのに対し、「50～59歳」では60.4%、「60歳以上」では58.9%となっている。

年齢によって業績が異なる要因

年齢によって業績が異なるのはなぜだろうか。まず、投資行動の違いが考えられる。年齢が高くなるほど、開業費用は少なく、自己資金割合は多くなる傾向があり、それはリスクに対して慎重であるように思える。しかし、投資を抑制しすぎて、そのビジネスに必要な投資を行っていないのであれば、投資の効果は得られない。失業などで急に開業することになった場合や、子どもの教育費や住宅ローンなど

家計の負担が大きい場合、投資は抑制せざるをえないだろうが、その分事業が期待どおりの成果を上げられない可能性は高くなる。

もちろん、投資額が多ければ成功するというわけではない。過大な投資をして失敗する例も多い。開業後間もない企業にとって重要なことは、どれだけ正確に開業後の経営を予測できるかだろう。

そこで、アンケートで売り上げに関して見込みと異なったことについて質問したところ、「とくにない」とする割合は18.2%となり、何らかの見込み違いがあったという人は、全体の81.8%を占めた(図-3)。この割合は年齢別に見ても大きく変わらない。しかし、見込みとは異なることの内容を見ると、年齢によって差があるものがある。

例えば、「取引してくれると言っていた企業からの発注が思ったほど、またはまったくなかった」を回答した割合は、「39歳以下」では8.5%であるが、「50～59歳」では14.0%、「60歳以上」では15.4%となっている。また、「製品・商品・サービスに対する需要が思ったほどなかった」とする割合は、「39歳以下」では13.8%であるが、「50～59歳」では22.8%、「60歳以上」では24.2%となっている。

逆に、「製品・商品・サービスに対する需要が予想以上に多かった」とする割合は、「39歳以下」では18.3%あるのに対し、「50～59歳」では12.4%、「60歳以上」では7.7%にとどまっている。「思ったより客単価が高かった」とする割合も年齢が若いほど多くなっている。

年齢で差がない項目もあるものの、総じて若年層では売り上げが多くなる方向に予想がはずれることが多く、高年齢層では売り上げが少なくなる方向に予想がはずれることが多い。ビジネスの経験が豊富なはずの高年齢層の方が売り上げを過大に予想する傾向が見られるのである。その原因は明確にはわからないが、高年齢層は経験が豊富であるだけに自分の能力を過大に評価してしまうのかもしれない。

図-3 売り上げに関して開業前の見込みとの相違(複数回答)

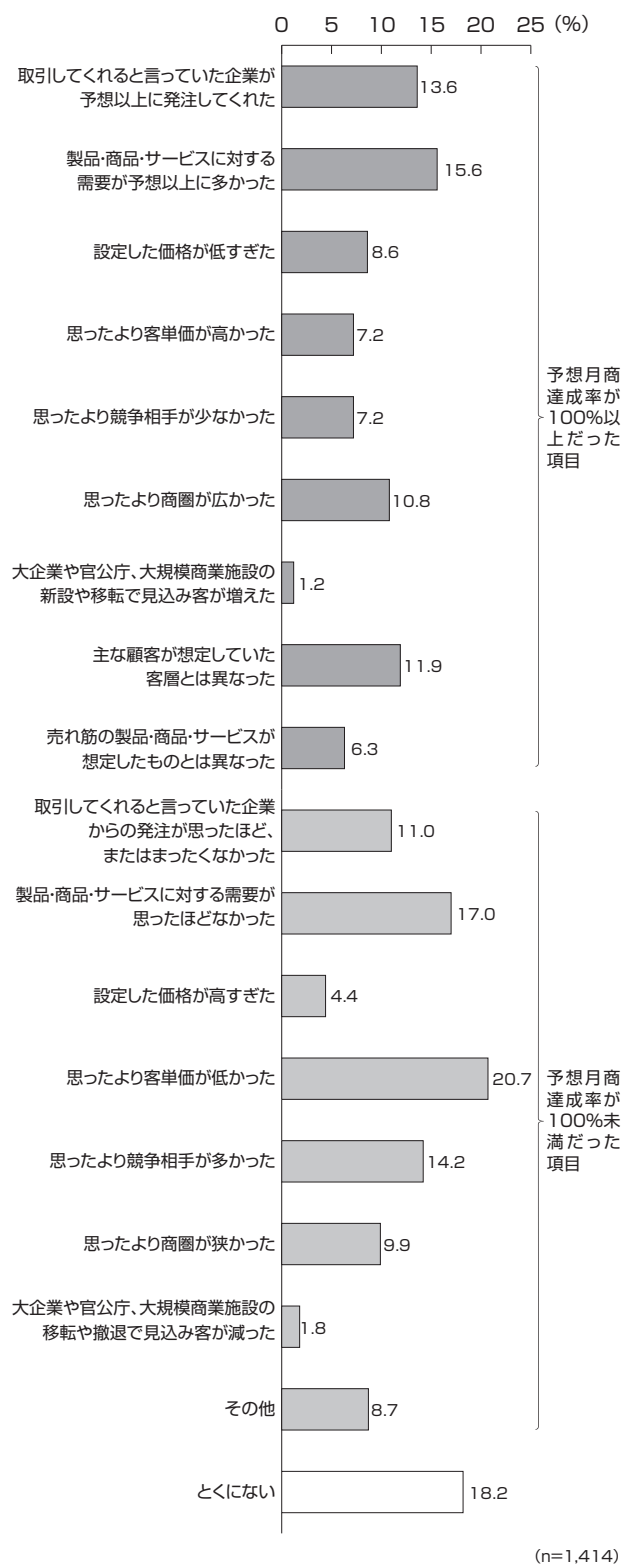


表-9 開業したことに対する満足度

①収入

(単位：％)

	とても満足 している	満足 している	不満 である	とても不満 である
全 体 (n=1,436)	4.9	38.7	45.8	10.6
39歳以下 (n=681)	7.2	40.7	42.6	9.5
40～49歳 (n=408)	3.7	35.8	47.8	12.7
50～59歳 (n=253)	2.0	38.3	49.0	10.7
60歳以上 (n=93)	2.2	38.7	50.5	8.6

③仕事の自由さ

(単位：％)

	とても満足 している	満足 している	不満 である	とても不満 である
全 体 (n=1,436)	30.9	57.3	10.8	1.0
39歳以下 (n=680)	39.0	52.1	8.7	0.3
40～49歳 (n=407)	28.3	59.0	11.1	1.7
50～59歳 (n=255)	20.0	64.7	13.7	1.6
60歳以上 (n=93)	14.0	68.8	16.1	1.1

②能力発揮

(単位：％)

	とても満足 している	満足 している	不満 である	とても不満 である
全 体 (n=1,436)	19.7	56.5	22.2	1.6
39歳以下 (n=681)	27.6	55.4	16.2	0.9
40～49歳 (n=407)	15.2	54.8	28.0	2.0
50～59歳 (n=255)	9.8	62.0	25.5	2.7
60歳以上 (n=92)	8.7	57.6	31.5	2.2

④経営者という立場・仕事

(単位：％)

	とても満足 している	満足 している	不満 である	とても不満 である
全 体 (n=1,433)	23.8	61.5	13.3	1.3
39歳以下 (n=679)	30.3	59.1	9.9	0.7
40～49歳 (n=407)	22.6	60.4	15.0	2.0
50～59歳 (n=254)	13.4	68.1	16.5	2.0
60歳以上 (n=92)	9.8	66.3	22.8	1.1

開業したことへの満足度

実際に開業したことについて、開業した人はどのように感じているのだろうか。「収入」「能力発揮」「仕事の自由さ」「経営者という立場・仕事」の4点について見てみよう(表-9)。

まず、「収入」については「とても満足している」が4.9%、「満足している」が38.7%となり、合計43.7%が満足していると回答した。不満に思っている人の方が多いのであるが、このことはどの年齢でも共通している。アンケートに回答した企業は、開

業してから長くても2年ほどしか経っていないが、新規開業した多くの者にとって収入を増加させることが課題であることがわかる。

「能力発揮」については「とても満足している」が19.7%、「満足している」が56.5%と、合計で76.2%を占めた。年齢別に見ても、満足している人の割合の方が多い。ただし、「とても満足している」と回答した人の割合は、若いほど多く、「39歳以下」で27.6%と「60歳以上」(8.7%)のおよそ3倍になっている。

「仕事の自由さ」は、「とても満足している」が30.9%、「満足している」が57.3%で、合わせて88.2%が満足しており、「能力発揮」以上に評価が高い。ただ、「仕事の自由さ」についても、「とても満足して

いる」という割合は年齢が若いほど多くなっており、逆に「不満である」という割合は、水準は低いものの、年齢が高いほど多くなっている。

最後に、「経営者という立場・仕事」について見ると、「とても満足している」が23.8%、「満足している」が61.5%と、満足している人の割合が85.3%を占めている。しかし、これもまた「とても満足している」という人の割合は年齢が若いほど多く、「不満である」という人の割合は年齢が高くなるほど多くなっている。

「収入」を除くと、開業したことへの満足度はどの年齢でも高い。ただ、予想月商達成率が低い企業や赤字基調の企業が多い分だけ、年齢層が高くなると、満足度はやや低くなる。逆に、開業者の年齢が若いほど業績が良い企業が多い分だけ、満足度も高くなる。

* * *

年齢によって、開業までの経緯や開業の目的、投資行動、そして開業後の経営状況のいずれについても違いがあることがわかった。年齢によって雇用環境や家庭の事情が異なるから、開業のプロセスが異なるのは当然だろう。注目すべきは、開業後の経営状況が年齢によって異なることである。

新規開業を政策で支援する目的の一つは、新産業の創出や企業の新陳代謝を通じて、経済の活性化を図ることである。この点では、新規開業をまんべんなく支援するよりも若年層の開業を支援の方が効果的である。ただ、若年層は人口そのものが減少傾向にある。新規開業によって経済の活性化を図るのであれば、いままで以上に若い世代の開業を促し、支援する必要があるだろう。

また、新規開業には雇用機会を創出するという役割も期待されている。近年は、大学や高校の新卒者の就職が難しいという、いわゆる「就職氷河期」が問題視されている。しかし、家計を支える中高年や、

急激に増加している高齢者の雇用環境は若年層よりも厳しく、いわば「永久凍土」である。自ら働く場を生み出す新規開業の役割は高齢層においてますます重要になっていくだろう。

ただ、高齢者の開業は若年層と比較すると、業績の面で苦戦する企業が少なくない。せっかくだけに雇用の場を維持するには業績を改善する必要がある。高齢層では、若年層と比べて開業前の予想がはずれることが多いことを考えると、高齢層の開業においては開業計画が十分に詰め切れていないものが多いのではないと思われる。

例えば、開業計画について第三者からアドバイスを受けていない人の割合は年齢が高いほど多くなり、「39歳以下」では12.4%であるのに対し、「60歳以上」では27.5%になる。50歳以上の人は、ビジネスの経験が豊富であるため、一人で計画を考える人が多いのかもしれない。あるいは、高齢層はアドバイスを受ける機会が少ないのかもしれない。

もちろん、アドバイスを受ければ業績が良くなるとは限らないが、第三者に見てもらうことで、ニーズを過大に見積もるといった事業計画の問題に気づくことはあるだろう。高齢層の開業については若年層以上に適切な事業計画の作成を支援し、さらには開業後も業績改善のための支援を続ける仕組みをつくっていくことが求められる。

(注) 自ら主導したり、責任者として管理したりしたことがあるか尋ねた業務は以下のとおり。「新規事業の立ち上げ」「事業の再建・リストラクチャリング」「子会社の立ち上げ」「子会社の再建・リストラクチャリング」「新しい部署の設立」「プロジェクト・チームの運営」「顧客管理」「マーケティング」「市場調査」「新製品・新商品の開発」「新技術の研究・開発」「生産管理・品質管理」「受注・販売先の開拓」「新規出店の企画・運営」「アフターサービス・顧客サポート」「予算の執行・管理」「銀行との交渉など資金調達」「下請け・協力企業の指導・管理」「社員の教育・育成」「該当するものはない」

「錬金術」とは、中世ヨーロッパで行われた卑金属から貴金属を生み出す試みのことである。近代化学の先駆ともいわれ、「錬金術師」は、今日の科学者の祖先ともいえる。本コーナーでは、こうした意味での「錬金術師」に敬意を表し、科学的なテクノロジーと企業家精神との結びつきによって積極果敢にビジネス・チャンスを開拓する企業家を象徴するものとして、表題に掲げている。

第4回

ろう 天然蠟で世界を豊かにする

総合研究所 研究員 桑本 香梨

連載第4回は、天然蠟^(注1)の分野で活躍している(株)セラリカ NODAを紹介しよう^(注2)。
同社は、江戸時代後期の天保3年(1832年)に創業した天然蠟製造の老舗である。

天然蠟の特徴は、「相反する複合的な機能性をもつ」ことで、例えば、力士の激しい取り組みでも鬚^{まげ}を乱れさせない粘^{ねん}靱^{じん}性をもつ一方で、焼く前の煎餅生地^{びん}を型からはがしやすくする離型性も併せもつ。古くはろうそくや鬢付け油として重用され、いまでは、その用途を化粧品や食料品、さらには情報分野にも広げている。

同社は、スペイン語で「セラ=蠟」「リカ=豊かな」という社名のとおり、天然蠟の用途を開拓するとともに、途上国へ積極的に技術供与を行うなど、天然蠟で世界を豊かにする道を探っている。

天保3年創業の老舗企業

天然蠟は、様々な動植物が分泌しており、現在工業用に実用化されているものは、ミツバチが分泌する蜜蠟や、米ぬかから採取されるライスワックスなど約10種類がある。

なかでも、ジャパンワックスと呼ばれる日本特産の木蠟は、ハゼの実から抽出され、江戸時代には和ろうそくの原料として重要な換金作物とされていた。(株)セラリカ NODAの前身である野田精蠟が創業したのも江戸時代後期の天保3年で、九州有馬藩の藩政立て直しのために木蠟を納入していた。

11代当主の野田守氏が社長に就任すると、同社は取り扱う天然蠟の種類を、木蠟から蜜蠟やライスワックスなどの動植物系全般に広げる。同時に、その用途を口紅やヘアワックスなどの化粧品、そして食料品へと展開してきた。

さらに、現社長で12代当主の野田泰三氏の代になると、天然蠟の用途を情報分野にまで広げ、いっそうの躍進を図っている。

天然蠟を情報分野へ

野田社長が入社した1970年代、同社は主に、ポマードや鬢付け油用の天然蠟を製造していた。大学で情

報行動科学を専攻し、当時はまだ珍しかったコンピュータなどのハイテク技術に触れた野田社長にとって、いわゆるローテクのボマードや髪付け油では「将来を見通せない気がした」。折しも、天然蠟に比べて安価な石油系ワックスが、天然蠟に代替されるようになっており、天然蠟の新たな用途開発の必要性は強まっていた。

そこで野田社長は、大学時代に携わり、今後伸びていくと確信した情報分野で、天然蠟の用途を展開しようと考え、情報分野の業界へ売り込みをかける。といっても、何か当てがあったわけではなく、「天然蠟を何かに使えませんか」という手探りの営業だった。

ローテクの天然蠟とハイテクの情報分野のつながりは、ある偶然から生まれた。同社が足繁く通っていたキヤノンが米国アップル社の製品を扱っており、一方の同社は、その頃リンゴを使った新たな製品を開発していた。「アップル」という共通の話題が潤滑油となり、キヤノンの担当者と会話が弾むようになったのだ。

現場の担当者と話を重ねるうちに、天然蠟がコピー機のトナーに適していることが分かる。従来のトナーに使用されている石油系蠟に比べ、天然蠟はより早く溶けてより早く固まる点で優れていたのだ。さらに、当時、コピー機に関する汎用品は、全て米国のゼロックス社が特許を申請しており、「特許で押さえられない自社製品をもちたい」というキヤノン側の思惑も共同開発を後押しした。

同社はキヤノンと毎週のように打ち合わせを行い、「インキの付きが悪い」などのフィードバックに応じて、天然蠟の純度を上げたり、加工したり、不純物をカットしたりして改善を繰り返した。「天然蠟の精製メーカーとして蓄積してきたノウハウを活かし、天然蠟をコピー機メーカーにとって美味しく調理した」と野田社長は表現する。

企業概要

企業名	(株)セラリカ NODA
創業	1832年
資本金	4,000万円
従業員数	18名
所在地	神奈川県愛甲郡愛川町中津7202
電話番号	046(285)1265
URL	http://ceraricanoda.com

数年後、トナー重量の43%に天然蠟を使用したオリジナル品が完成する。新しく開発された情報機器の印字方式は、インキを熱で溶かして紙等に印刷するという方式で、この「早く溶けて早く固まる」という部分に天然蠟の長所がマッチした。天然蠟を廃れさせまいという野田社長の熱い想いが、日本発のコピー機を生み出した。

天然へのこだわり

2000年には、天然蠟の精製メーカーとして長年積み上げてきたノウハウを集大成し、「セラリカコーティング」という天然植物成分100%使用のワックスを開発する。

野田社長が入院していた際にシックハウス症候群について知り、念願のマイホームを持った人が建材や塗料に含まれる化学物質のせいで体を悪くしてしまうことに不条理を感じたことが、開発のきっかけとなった。400通り以上もの試作を重ね、ついに揮発成分などの補助材料を一切使用しない「祇められる」ワックスが誕生する。セラリカコーティングは、数種類の植物蠟を配合したもので、植物蠟本来の浸透性や撥水性などを活かしている。様々な動植物の天然蠟を扱い続け、それぞれの性質を十分に理解している同社だからこそ、つくることのできた製品で



「舐められる」ワックス

ある。

同社はさらなる開発を重ね、2003年には、改正建築基準法に基づくホルムアルデヒドの発散規制の最高基準である国土交通省大臣認定「F☆☆☆☆(フォースター)」を、自然塗料として初めて取得した。

安定した供給

天然蠟の可能性を広げていくなかで、野田社長は「天然物はいける」という確信を強める。しかし、天然蠟が工業原料として採用されるためには、二つの条件をクリアしなければならない。

一つ目の条件は、安定した供給である。天然蠟は、天候などに収穫量が左右されやすい。その上、一次産業の担い手は減少しつつある。例えば、日本における木蠟の生産量は、20年前に比べて70%以上減少している^(注3)。

同社は、日本の木蠟組合に提案し、九州で木蠟を普及させる一大キャンペーンを行うほか、中国の林業大臣に10万個のハゼの実を送呈して、福建省等で

植林活動を行い、採れた木蠟を輸入するなどして、原料調達ルートの確保に取り組んでいる。

もっとも、植林活動は、種を蒔いてから実が採れるまでに5～8年かかる上、無事に育つかどうかもわからない不確かな方法である。それでも、「天然の物を安定的に増やしていくには、短期的な利益志向ではいけない」と野田社長は熱く語る。ただ木を植えるだけではなく、森と共存することの魅力や、それが収益源となる仕組みを根付かせることで、初めて安定した供給力が得られるからだ。

安定した品質

もう一つの条件は、安定した品質である。天然蠟を情報分野などの高機能素材分野で利用する場合、常に一定の品質を実現することは、絶対条件である。ここでも、同社は目先の利益に走らない。

一例を紹介しよう。蜜蠟を使うことで、CDの記録保持能力を高められることを知った同社は、国際養蜂協会連合^(注4)に提案して、「世界 No. 1蜜蠟コンテスト」を共催し、情報分野に適した蜜蠟を発掘する。さらに、今まで材料を煮出していただけの製造者に、蜜蠟の扱い方から高品質に抽出する方法までを指導していった。その際には、「品質を高めれば、より高収益を得られる情報分野などに展開できる」として蜜蠟の魅力を広く説いた。

蜜蠟を製造する魅力が増せば、担い手が集まり、同社も一定した高品質の蜜蠟を確保できるというわけだ。

原料の開発

天然蠟は、その種類によって、融点や物性などが

異なる。そのため、天然蠟を新しい用途に向けて開発するには、その原料の性質をよく理解する必要がある。一方で、野田社長いわく、天然蠟の良さは「途上国の産業発展と環境向上を両立できること」であり、原料を開発する際も常にそのことが念頭にある。

その一つとして、国際協力機構と中国林業科学研究院と共同で行った、中国西部地区での昆虫産業プロジェクトがある。これは、農薬も効かない「最悪の害虫」とされるカイガラ虫を、貧困層の多い雲南省・四川省で産業利用して、現地の産業発展につなげるというものだ。

カイガラ虫は、果樹や鑑賞樹木を食い荒らす害虫だが、自らの分泌物で体を覆い農薬から身を守っているため、駆除が難しい。雲南省に多く生息するカイガラ虫の分泌物は真っ白なことが特徴で、同社は、この分泌物から、煙の出ないアロマキャンドルを考案した。煙が出なければ、マンションの風呂場などの狭い場所でも煤で体を害することがない。大手化粧品メーカーとタイアップして販売したこのアロマキャンドルは、女性を中心にヒットし、成功を収めた。

「害虫といわれている生物も生活に役立てることができるよう、貧困層の収益源ができた。そういうものが商売として成り立つ世の中になりつつある」と野田社長は喜ぶ。

生物産業勝利宣言

同社は、「限りのある石油系原料はいずれ廃れ、再生可能な天然蠟などの生物産業が取って代わる時がくる」という確信のもとに、天然蠟を多方面に展開してきた。

野田社長は、講演会など各所で「生物産業がいずれ石油系原料に勝利する」と宣言し続けてきたが、最近は真剣に聴く人が増えてきたという。整髪料も、



ハゼの実

石油系ヘアワックスから、再び植物蠟を主原料としたものが流行り始めるなど、人々の意識は変わりつつある。

自動車産業の主役も、ガソリン車からハイブリッド車や電気自動車に変わろうとしている。風力や太陽光などの自然エネルギーへの関心も高まっている。天保3年から180年もの間、天然物にこだわり続けてきた同社が、結局のところ、今日の潮流に一步先んじていたといえるかもしれない。

(注1) 蠟には、ハゼの実や米ぬかなどから採れる植物系蠟、ミツバチやカイガラ虫の巣から採れる動物系蠟、モンタンワックスなどの鉱物系蠟、パラフィンワックスなどの石油系蠟、合成ワックスなどがある。ここでいう天然蠟とは、動植物から採れる蠟とする。

(注2) 本稿は、『日本公庫総研レポート』No. 2011-5「現代の錬金術師たち～高機能素材分野でビジネス・チャンスを開拓する中小企業～」に掲載されているインタビュー結果をもとに作成した。

(注3) 日本特用林産振興会ホームページより。

(注4) イタリアのローマに本拠地を置く、49カ国55の養蜂協会が所属する国際組織。



GISはマーケティングの “魚群探知機”

(株)JPS 代表取締役 平下 治

ひらした おさむ

山口県生まれ。1979年にGIS(地理情報システム)に出会いビジネスGIS専門会社(株)JPSを設立。以来33年間ビジネス分野のGIS開発、データベース整備・製作、GISマーケティング運用支援を主な業務とし、1,000を超える企業に提案の実績を持つ。ビジネスGISの草分け的存在で、講演活動は国内だけでなく海外でも多数。主な著書に『3日で分かるビジネスGIS特訓ドリル』(商業界、2006年)、『平下治のGISマーケティング実践セミナー21事例』(日本加除出版、2008年)がある。

中小企業の繁栄なくして わが国の発展はない

2009年の総務省「経済センサス」によると、わが国の事業所総数は604.3万です。このうち、従業員数1～4人が355.0万、5～9人が117.8万、10～19人が68.9万、20～99人が54.0万で、100人未満の事業所は計595.8万と、実に98.6%を占めています。従って、従業員数が100人以上の事業所は全体のわずか1.4%なのです。

これら100人未満の事業所のほとんどは中小企業ということになります。つまり、わが国はこれら中小企業が繁栄しない限り将来はないと考えなければなりません。

特に21世紀に入ってから、どんな企業でも商売繁盛のためにマーケティングが必要不可欠だといわれています。しかし、中小企業の経営者のなかには「マーケティン

グは大手企業のもので自分たちには関係ない」と思い込んでいる人が少なくありません。ましてIT化が進んだ現在においては、なおさらのようです。

そこで政府は、経済産業省を中心に国を挙げて中小企業のIT化、同時にマーケティングの導入を支援しています。

ITやマーケティング について考えてみよう

最近ではごく当たり前にITやマーケティングという言葉が使われていますが、そもそもそれらが何であるかを考えてみたことがあるでしょうか。

Information Technologyの略であるITは、文字通り「情報技術」のことです。分かりやすくいえば、各種のデータをコンピュータのハイテク技術を使って分析することです。

ところが、中小企業においてIT化を進めるといって、社員にパソコンを持たせWordやExcelなどのソフトが使えるように訓練し、例えば、必要だと思うデータを入力させてデータベースを作らせます。これを繰り返すことである程度のデータベースができます。この時点でIT化が進んだと安心するのは、確かに準備はできましたが、残念ながらこれではIT化が進んだとはいえないのです。

次に、マーケティングとは何かですが、難しく考えずにざっくりいえば「儲けるための情報を得ること」です。この儲けるための情報をどうやって手に入れるかがマーケティングということになります。

では、どうすれば入手できるのか。インプットされたデータから必要なデータを選び、儲けるためのフォーメーション(組み合わせ)を考えるのです。語呂合わせでは

ないですが、InformationはInとFormationで成り立っています。ここで情報を組み合わせる技術が必要になり、登場したのがGIS(地理情報システム)です。今では一般的に活用されているエリアマーケティングのためのツールです。

“魚群”をとらえる さまざまなデータ

エリアマーケティングにおいては、各エリアの特性をいかに把握するかが重要になります。例えば、各社が持っている顧客のデータを地図上にプロットし、顧客が集中しているエリアの特性を、あらかじめ収録しておいたデータと組み合わせることで分析し把握するのです。

これは釣りをする時の“魚群探知機”に似ています。以前によく釣れた場所、あるいは釣りたいと考えている場所について、どのような魚がいるかを確認するような感覚です。GISは各種のエリアマーケティングを展開するとき、この魚群探知機の役割を果たす大変便利な道具なのです。

実際に活用できるデータには、官公庁の統計データや民間の会社が提供しているデータなどさまざまなものがあります(図)。主なものを紹介しましょう。

①国勢調査

日本に常住している人を対象に5年ごとに行われる調査で、人口

図 GISのイメージ



資料：(株)JPS作成

世帯にかかわる基本中の基本のデータです。

②住民基本台帳

市区町村の住民票に記載されている人と世帯の数を、3月31日現在で集計したデータです。

③家計調査(消費支出)

毎月行われる調査で、対象となった家庭が、何にいくら支払ったかを家計簿に記載します。これを集計した統計で、約620品目にわたる支出のデータがあります。

④事業所・商業関連データ

総務省および経済産業省が行っている調査結果のデータです。冒頭で紹介した事業所数のほか、従業員数、売場面積、年間販売額などのデータがあります。

⑤所得・貯蓄データ

国が行っている所得や貯蓄に関する統計をもとに、民間コンサルタント会社が推計したデータです。

⑥ライフスタイルデータ

「類を以って集まる」ことから、

年齢、家族構成、所得、職業、人口密度、地価など、100指標を超える統計データを、町丁目単位に分析し、どのようなライフスタイルをもった人が集まっているエリアかを示したデータです。

⑦ゼンリン建物・住宅統計

(株)ゼンリンの住宅地図に収録されている約7,000万棟の建物を、町丁目単位、またはメッシュ単位に集計したデータです。

⑧ポイントデータ

地図上にある施設の点データです。スーパーやコンビニ、ホームセンターなどの小売業、また、病院、学校、駅、さらには飲食店など、あらゆる業種の立地場所が分かります。

これらのデータを組み合わせて、例えば出店計画などに有効に活用するのがGISマーケティングです。次回から実際の分析事例を紹介していきます。

ビジネスが福祉にもたらしたものの



プロフィール よしの ともかず

1976年、京都府生まれ。京都YMCA 国際ビジネス専門学校卒業後、京都市内の知的障害者通所授産施設で10年勤務。2002年、勤務を続けるかたわら、田中純輔氏とともに、プロジェクト「!-style」を立ち上げる。2006年11月、田中氏を理事長、自身を統括マネージャーとするNPO 法人!-style を設立。2007年4月、「!-factory」の開設に合わせ、勤務先を退職。

企業概要

創業 2006年
従業者数 8人
事業内容 障害者の就労移行支援
および就労継続支援
所在地 京都府八幡市上津屋南村7
電話番号 075(983)8966
U R L <http://www.ex-style.jp>

エクスクラメーション・スタイル
NPO 法人!-style

統括マネージャー

吉野 智和

福祉に驚きと気づきをもたらしたい。その名につけた「!」には、そんな思いが込められている。そのあとに続く「style」とは、「やり方を変えることで」という意味だ。

NPO 法人!-style は、ビジネスの力を用いて、従来の障害者福祉のあり方を変えようとしている。利益追求のイメージがある「ビジネス」と、ボランティアやチャリティのイメージがある「福祉」。ベクトルの大きく異なるように見える二つの概念を、どのようにして結びつけているのだろうか。

福祉に驚きと気づきを

——事業の概要を教えてください。

障害者自立支援法に基づく就労移行支援と就労継続支援を行っています。当法人が運営する作業所「!-factory (エクスクラメーション・ファクトリー)」や、レストラン「!-foods (エクスクラメーション・フーズ)」での職業訓練を通じて、障害のある人たちが職に就くお手伝いをする事業です。

この事業において、訓練を受ける障害者には二つの立場がありま

す。一つは、就労支援サービスの利用者という立場です。彼らが訓練を受ける対価として支払う利用料が、当法人の主な収入源です。

利用料の9割は国や地方自治体からの給付でまかなわれるため、残る1割が利用者の負担となります。

もう一つは、生産活動におけるスタッフという立場です。当法人に限らず、就労支援を行う施設の多くは、作業所での訓練を通じて生み出された成果物を商品として販売しています。つまり商品を生産し、販売するという一連の過程において、彼らは従業員のような

働きをしているわけです。もっとも、彼らとは雇用契約を結んでいないわけではありません。給与という形ではなく、商品の売上から諸経費を差し引いた収益のなかから、工賃という形で労働の対価を支払っています。

——職業訓練ではどのようなことをするのですか。

大きく分けて二つあります。一つは、生活雑貨の製作です。食器、一輪挿し、アロマポットなど陶器のほか、刺し子の技法を使ったTシャツ、廃材を再利用したティッシュケースなど、約30点のオリジナル商品をつくっています。

もう一つは、食品の加工です。レストランや居酒屋などで使用される食材の下ごしらえを主に行っています。玉ねぎをあめ色になるまで炒めたり、肉を焦がさないようにじっくり煮込んだりと、時間と根気のいる作業を引き受けます。

どちらも、職業訓練としては特に珍しいものではありません。しかし、他の施設とは決定的に異なる点があります。それは販路です。多くの施設は特定の販路をもたず、自分たちで開くバザーなどで販売します。障害者がつくった作品であることを前面に押し出した、チャリティのような位置づけです。

一方、当法人では、大手通販会社の(株)フェリシモや、大都市圏を中心にライフスタイルショップを展開する(株)パスポートなど、一般

の流通網を通じて販売しています。

「障害者がつくったから」ではなく、「その商品自体が気に入ったから」買ってもらえる。これがわたしたちの目指すところです。

障害があっても、ここまでできる。そんな驚きや気づきを、世間に伝えたいのです。

人生を変えた 二人の経営者

——原点は、勤務時代に始めたプロジェクトにあるそうですね。

「!-style」というプロジェクトです。その立ち上げには、二人の経営者との「出会い」があります。

一人目は、ヤマト運輸(株)の故・小倉昌男氏です。同社を業界トップに導き一線を退いたあと、私財を投じて(財)ヤマト福祉財団を設立し、第二の人生を障害者支援に捧げたその生き様を、彼の著書を読んで知りました。

専門学校を卒業後、知的障害者通所授産施設に就職し3年がたったころのことです。「畑の違う人が福祉のことをここまで考えている」。明確な目的意識ももたず漫然と働いていた自分を省みて、わたしは大きなショックを受けました。

同時に、彼の取り組みに一つのヒントをみつけた気がしました。

「スワンベーカーリー」というフランチャイズのパン屋を展開し、障害者の雇用や収入の確保を目指す取り組みです。ビジネスの仕組みが福祉の役に立つんだ——。目か

ら鱗^{うろこ}が落ちる思いでした。

考えてみれば、職業訓練は、支援のゴールではありません。働くことを通じて収入を手にし、誰かに必要とされることの喜びを知る。そこで初めて、自立の道がみえてくるのではないか。「頑張れ」と言うだけでなく、頑張る理由を用意するのも、支援者の務めだと思ったのです。

そこでまず変えようと思ったのが、作品をバザーで細々と売っている現状です。より多くの人に買ってもらうため、販路開拓を勤務先の施設に提案し、近所の寺で開かれていた手づくり市などのイベントに出品していきました。

これが二人目の経営者との出会いにつながります。宇治市で雑貨店などを運営する(株)J・F・Sの田中純輔社長です。あるイベントで偶然目にした植木鉢を気に入ってくれたようでした。その場で、商品を自分の店で扱うと約束してくれました。彼とは、取引を機に、よく仕事の話をするようになりました。

あるとき、他の福祉施設ももっと一般の流通網で商品が売ればいいのに、という話になりました。実現すれば、障害者たちの収入や、ひいては自立にもつながります。わたしたち二人で、そのお手伝いをできないだろうか。話はふくらんでいきました。そして、互いに仕事を続けつつ、2002年に始めたのが、プロジェクト「!-style」です。



！-factory でつくったアロマロボット

——そのプロジェクトでは、どのような活動をしたのでしょうか。

ものをつくる技術や設備は、多くの福祉施設がもっています。手伝うとすれば、「何をつくるか」と「どこに売るか」の2点でしょう。幸い、わたしには勤務先で商品を企画してきた経験があり、田中氏には自ら経営する雑貨店や取引先とのネットワークがあります。

そこで、それらを手掛かりに、勤務先の同僚たちの協力も得ながら、商品の企画と、販路の開拓に取り組みました。実際に商品をつくるのは、やってみたいと手を挙げた福祉施設に任せます。つまり、各施設が利益を出せるような仕組みをつくろうとしたわけです。

ところが、一つのトラブルにより、プロジェクトは方向転換を余儀なくされます。ダイエットクッキーを開発した時のことです。カロリーや原価の計算を行い、レシビをつかったうえで、生産して

みたいという施設を募っていきました。小売店からの注文も取りつけ、さあこれからというところで、納期の遅れが発生したのです。

必要な量のバターが入手できなかったことが原因でした。その施設に話を聞くと、普通のスーパーで材料を買っていたようです。納期を守れなかったことは確かに残念です。ただ、それ以上にショックだったのは、仕入れ先が普通のスーパーだったという事実でした。

これでは当初の想定に比べて原価が高くつき、利益が出るはずありません。取り入れたつもりになっていた「ビジネスの視点」も、肝心なところが伝わっていなかったようです。応援するというスタンスだけでは、福祉は簡単には変わらないのではないかと。そう感じたわたしは、勤務先を退職し、自らモデルケースとして施設を運営しようと決意します。

その施設こそが！-factoryであり、それを運営するのが2006年に田中氏と設立したNPO法人！-styleというわけです。なお、当法人の理事長である田中氏が経営する雑貨店は、今も主要な販路の一つとなっています。

みんなでつくりあげる ビジネス

——活動をするうえで、どんなことを心掛けているのですか。

みんなが活動に参加することで。働く力の源泉は、誰かに必要

とされたい、誰かに喜んでもらいたいという、内から湧きだしてくる気持ちにあるのだと思います。だからこそ、障害の程度にかかわらず、誰もが生産活動に参加できるようにしたい。そんな思いを込めて、当法人の理念は、「I and I make it!!」としました。「みんなでつくりあげる」という意味です。

わたしたちは、施設で職業訓練を受ける利用者のことを、「クルー」と呼んでいます。一人ひとりの船員がそれぞれの役割を果たし、！-styleという一つの船を動かしているとの発想からです。一人ひとりが主体的に事業に関わり、一つのことを成し遂げる。そんな達成感を、クルーのみんなには知ってもらいたいのです。

では、どうすれば、みんなが参加できるのか。ポイントは、生産の工程にあると考えています。見栄えの良い、手の込んだものをつくろうとすれば、どうしても工程は複雑になりがちです。とはいえ、生産工程を細分化し、クルー一人ひとりの作業内容を極力単純化すれば、障害の程度にかかわらず何らかの工程に従事してもらうことはできるはずです。

例えば、脚のついた皿をつくるなら、粘土を手で大まかに延ばす、ローラーで均等に延ばす、型を抜く、足をつける、というように工程を細分化します。さらに工程ごとに、独自の道具を用意します。

足をつける工程には、決められた場所に正確に取りつけられるよう、専用の型紙をつくるという具合にです。

このように、わたしたち施設のスタッフの工夫次第で、商品の見栄えの良さとつくりやすさは、十分に両立可能だと考えています。

——最近、新部門として、飲食店をオープンしたそうですね。

手づくりタルトを中心としたレストラン！-foodsです。2011年4月、京都市内にオープンしました。ここでも、10人程度のクルーが働いています。

出店の狙いは二つあります。一つは、消費者へのアピールです。店内で使っている食材も食器も、作業所！-factory でつくったものです。クルーが下ごしらえした食材を使って店内で調理し、クルーがつくった食器に盛りつけて提供する。まさに、「みんなでつくりあげるビジネス」の集大成です。店内では食器の販売もしており、いわばアンテナショップの役割を果たします。

出店のもう一つの狙いは、クルーたちに、消費者の反応を身近に感じてもらうことです。一般の流通網で売する場合、彼らは商品が実際に売れた場面に立ち会えません。そのため、商品が認められたという実感は、メディアなどを通じた間接的なものにとどまってしまう。その点、レストラン

の厨房からは、来店者の反応をストレートに感じ取ることが出来ます。「このタルト、おいしいね」といった、来店者たちがテーブルで交わす会話の一つ一つが、クルーたちのやりがいにつながるのです。

——活動の成果はいかがですか。

障害者のもつ力に対する世間の見方が少しずつ変わってきたと感じます。その証拠に、わたしたちの商品の魅力を理解してくれる企業が徐々に現れてきています。

2009年には東京インターナショナル・ギフト・ショーに出展し、10社以上との取引を始めることができました。また、ノベルティグッズ(販促用商品)として、化粧品会社(株)ラッシュジャパンからはソープディッシュ、ロート製薬(株)からはアロマストーンを受注するなど、大手企業からも声をかけてもらえるようになりました。

世間の見方以外にも、変わった

ものがあります。訓練を受けているクルーたちの意識です。みんなで作った商品が、一般の店舗で売られている。消費者の笑顔につながっている。そんな場面を目にして、自信が芽生えてきたのでしょう。すでに6人が！-factoryを卒業し、ホームセンターや衣料品店、ビルメンテナンス会社などで就労を果たしました。陶器の絵付け職人となった人もいます。

2010年には(財)日本財団の助成を受け、！-styleのこれまでの歩みをまとめた本を出版しました。クルーたちの頑張りや、それを支えてくれた人たちへの感謝を示すとともに、ビジネスで福祉は変わるんだというメッセージを広く発信したいと思ったからです。

10年ほど前にわたしが1冊の本を読んで福祉のあり方について考えるようになったように、この本が、一人でも多くの人の驚きや気づきにつながればうれしいですね。

聞き手から

ビジネスとは手段である。その目的の最たるものは、利益の追求だろう。

しかし、同法人は違う。従来の障害者福祉が抱えていた課題を解決するために、ビジネスを用いた。すなわちビジネスを、障害者が健常者と同じ土俵に立つための舞台装置に見立てたわけだ。その結果、福祉に対する見方は変わりつつある。世間には驚きと気づきを、障害者自身には確かな自信を、もたらしただ。

ビジネスを何のために用いるか。自らが解決すべき課題に思いを巡らせば、その使いみちは案外多い。

(藤井 辰紀)



ビジネスモデルのイノベーション



グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

1960年東京生まれ。京都大学原子核工学科修士、フロリダ工科大学 MOT 修了。エンジニアリング会社勤務後、地ビール会社を創業。後に売却し経営コンサルタントに転身。アオイ&カンパニー(株)代表取締役として経営コンサルティングを手がける傍ら、グロービス経営大学院教授を務める。著書に『重要会議ではツラをかぶろうー超・実践クリエイティブ経営ー』（講談社、2009年）、『[実況]経営戦略教室ーグロービス MBA 集中講義ー』（PHP 研究所、2011年）などがある。

新しい市場を見つけて競争を回避するブルー・オーシャン戦略のように、新しい視点やアイデアを活用してビジネスを切り開くことは、総称してイノベーションと呼ばれています。今回は最近になって登場した新しいパターンのイノベーションを紹介します。

「集客」と「収益」を分ける

20世紀の前半にイノベーションの重要性を世に知らしめたヨーゼフ・シュンペーターは、イノベーションのパターンとして次の五つを挙げています。

- ・新しい商品の生産
- ・新しい生産方法の導入
- ・新しい販売先の開拓
- ・新しい仕入先の獲得
- ・新しい組織の実現

わたしは、この五つのほかに、最近のネットワーク環境を利用したビジネスや、新しい小売り業態

の成功事例などを考慮し、「新しいビジネスモデルの導入」というパターンを付け加えたいと思います。

前回に引き続き、Apple社の商品事例で恐縮ですが、多くの読者にとって分かりやすい商材なのでお許しください。

携帯デジタル音楽プレーヤー市場では後発だった iPod は、デザインなど大変優れた点はあるものの、性能という面においては、先行していたソニーなど日本製の商品より特に優れているというわけではありませんでした。

そこで Apple 社はどうしたか。まず、パソコンでデジタル音楽ファイルを簡単に管理できるソフトウェア iTunes を開発し、これを無料で公開しました。次に、パソコンから iTunes を携帯していつでも音楽を楽しめるツールとして、iPod をリリースしました。さらに、当時、デジタル音楽の違法コピーに悩まされていたレコード・レー

ベルを説得して、iTunes Music Store を開設し、手頃な値段で合法的に音楽をダウンロードできる仕組みを整えました。

もともと、Apple社はハードウェアの製造はほぼ外注していて、同社の真の強みは Mac OS などのソフトウェアにあるといわれています。同社は、そのソフトウェア技術の粋を集めて、iTunes と iTunes Music Store の仕組みを構築したのです。

ところが Apple 社は、iTunes Music Store よりも、ハードウェア販売の方から多くの収益を得ています。つまり、強みを活かして作った非常に利便性のよいサービスで「集客」し、「収益」のほとんどは、iPod というハードウェア販売から得る、という仕組みを構築したのです。

ハードウェア販売の勝敗について Apple 社が追求したのは、ハードウェアそのものの技術的な機能

の優位性というより、ユーザーの利便性だったといえるでしょう（図－１）。

体験で勝負する時代へ

iPod の事例は、ネットワーク環境によるインフラの変化だけでなく、モノが溢れる豊かな時代のビジネスの特徴もしっかりとらえています。

産業革命が始まった頃、「科学技術が発展すれば、20世紀の後半には先進国の人々はほとんど労働などせずにゆっくり暮らすだろう」と予測した人がいたそうです。実際には、おそらく彼の予想をはるかに超えて科学技術は発達したと思いますが、人々はますます忙しい日々を過ごすようになっていきます。なぜ彼の予測は外れたのでしょうか。

産業革命が始まった頃の先進国の平均寿命は30歳代であったといわれています（国によっては20歳代というデータもあります）。その当時の生活のままでよければ、現代において人々はあくせく働く必要はないでしょう。

しかし、科学技術の発展と共に寿命も伸び、暮らしも豊かになってきました。人々が常に「より豊かな生活」を追い求め続ける限り、イノベーションの継続が求められるのではないのでしょうか。

20世紀を通して、より豊かな生活の実現のために、企業は人々に

図－１ iPod のビジネス構造



資料：筆者作成（以下同じ）

「より良い」モノを「より安く」提供することにしのぎを削ってきました。しかし、高度成長期のように人々がモノに渴望していた時代は完全に過ぎ去りました。もはや先進国の人々はモノを手に入れるだけでは豊かさを実感しづらくなっているのです。つまり、より良くより安いモノを提供するという簡単なルールだけでは勝負できない時代になっているのです。

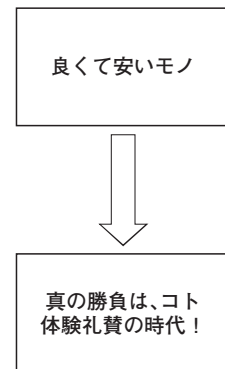
国内のメーカーが、デジタル音楽プレーヤー市場において、機能性を高めて先行していた市場に、Apple 社は、顧客の「利便性」という体験で勝負し、勝利を収めたといってもよいでしょう。

「良くて安い」のは当たり前のことで、現代はそれに加えて「どんなうれしいコト、体験が得られるか」が重要になっているのです（図－２）。

利便性が大事な時代

うれしいコト、体験のなかでも

図－２ 顧客ニーズの変遷



特に「利便性」というのは、ますます忙しい現代人には重要なキーワードになりつつあります。

例えば、かつては生活の基本物資である食材や日用品を安く提供するスーパーという業態が興隆し、同一地域のスーパー同士では激しい値引き合戦が行われていました。もちろん現在でも同じ攻防が続いてはいるものの、近年では、コンビニがスーパーから売上を奪い取っています。

ではコンビニはスーパーよりも安いのか、というと全然そんなことはありません。品揃えもスーパーのように多くありません。しかし、徹底的に便利なのです。生活の基本物資を買うために、すなわち、買い物という「家事労働」のために、人々は時間を費やしたくないと判断しているのです。

こうした新しいニーズを満たすための小売業態として、コンビニも iPod 同様、ビジネスモデルのイノベーションの事例ととらえてよいでしょう。

贈り物に オリジナルの組み飴を



(株)ナカムラ

代表取締役社長 中村 貴男

会社概要

代表者 中村 貴男
創 業 1963年
従業者数 4人

事業内容 菓子の卸、組み飴の企画・販売
所在地 愛知県名古屋市西区南堀越2-2-4
電話番号 052(532)1210
U R L <http://myame.jp>



切っても切っても同じ絵柄がでてくる「組み飴」。昔ながらの駄菓子の一つで、誰しも一度は食べたことがあるのではないだろうか。

愛知県名古屋市の菓子問屋(株)ナカムラは、顧客の希望に応じたデザインを入れた組み飴をオーダーメイドで製造・販売している。ありそうでなかったオリジナリティが好評で、プレゼントや結婚式の引き出物、さらには企業の販促グッズなどとして、今ではこなしきれないほどの注文を受けている。



取引先から受けた 厳しい洗礼

——菓子問屋として50年近く事業を営んでいるそうですね。

当社がある愛知県には、春日井製菓(株)や丸川製菓(株)といった老舗の菓子メーカーがいくつもあります。菓子問屋も多く、その一つに勤めていた父は、1963年に30歳で独立し、名古屋市内でやはり菓子問屋を始めました。高度経済成長期、日本全体が豊かになりつつある時代です。県内の駄菓子屋や、東京の菓子問屋へと卸す事業で、

会社の基盤を固めたそうです。

わたしは、大学を卒業後、得意先に2年ほど勤め、86年に当社に入りました。いまでも覚えているのが、あいさつのために取引先を回った時のことです。

行く先々で「がんばれよ」「これからよろしく」と激励してもらいました。しかし、ある社長に、「君のときは約160万人、去年は約140万人。この数字の意味もわからずに会社を継いだのなら、苦勞するぞ」と厳しい口調で脅かされたのです。

しばらくして、ようやく思い当たりました。160万人とはわたしが

生まれた61年の出生数です。実際、その数字は第2次ベビーブームの73年の210万人をピークに、70年代後半からは減り続ける一方でした。

人口構成は、突然変わることはなく、菓子業界のメインターゲットである子どもは間違いなく減る。親の会社だからと甘い考えで継いだのなら気持ちを入れ替えろと、この社長なりに、わたしに後継者としての自覚を促してくれたのでした。

——実際のところ何か考えはあったのですか。

恥ずかしながら、特にありま

せんでした。それだけに危機感はいっそう募りました。わたしは学生時代からパソコンが好きだったので、ゆくゆくはパソコンを商売に使えないかと意識するようになりました。それでも、事業は順調でしたし、社長である父が健在だったので、これといった対策を打つこともなく、時間だけが過ぎていきました。

そのなかで93年、転機が訪れます。ちょうど30年間経営者を務めた父から、「今後は事業がどう転ぶかわからない。だから若いお前が社長をやった方がいい」と、わたしが31歳のときに半ば強制的に社長の椅子を譲られたのです。

当時は、コンビニエンスストアが台頭し町の駄菓子屋は姿を消していました。また、大型スーパーが増え、その陳列棚を埋めるだけの供給量を確保できなければ、商品を流通ルートに乗せることもできません。大きな商いができない小さな菓子問屋は、時代のうねりに身を委ねるしかないという状況でした。

それでも社長になったからには、何か手を打たねばなりません。単純かもしれませんが、生命保険会社などに向けてノベルティ用の菓子を扱うことにしました。ただ、つてを頼りにときおり販売できるといった具合でしたので、バブル崩壊後の不況もあって、経営はやはり厳しくなっていました。

インターネットの登場に社運をかける

——事業の抜本的な改革が求められたのですね。

90年代半ばになると、パソコンが企業や家庭にかなり浸透してきました。ウィンドウズ95が登場したこともあって、インターネットも広く普及しはじめます。前々からパソコンに興味をもっていたわたしは、97年の秋にホームページをつくり、試しに菓子を売ろうと考えました。ターゲットはもちろん、直接やりとりできる環境が整った消費者です。

とはいえ、初めてのことで日々の業務をこなしながらでは、とてもできません。「正月返上か」などと思いながらカレンダーをめぐっていると、ちょうどバレンタインデーがありました。これなら消費者、それも子どもではなく女性をターゲットにできます。

社内を見回すと、ノベルティ用のハート型のチョコレートが山積みになっていました。ただし、何の変哲もない小さなチョコレートなので、とても本命用にはなりません。思い切って“義理チョコ用”として売ることになりました。それなら味や見栄えにあまり意味はないでしょうから、商品を手にとれないインターネットでも売れると踏んだのです。

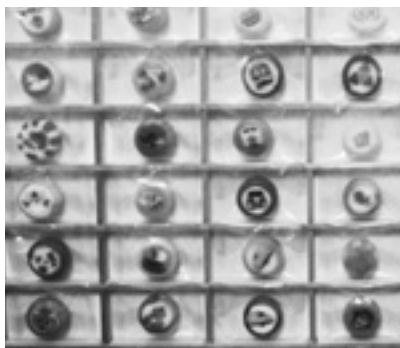
——いくらインターネットが珍しい時代とはいえ、ホームページを開設するだけでは、なかなか売れなかったのではないですか。

そこで、一工夫凝らすことにしました。義理チョコとなると、先ほどもお話したように、味や見栄えは二の次です。というよりもむしろ、これという決め手がないのが悩みの種ではないでしょうか。そう考え、義理チョコ選びの決め手をホームページ上で演出したのです。

とりあえず家内の名前を拝借して「OL みゆきが選んだ究極の義理チョコレート」と銘打った特設コーナーをつくりました。もちろん究極と謳^{うた}うからには、それなりの理由が必要となります。

まず、100種類以上のチョコレートの写真だけを用意し、それぞれを「ファッショナブル系」「ジョークグッズ系」「動物系」とカテゴライズしてホームページに掲載します。そのうえで、すべての写真にコメントをつけていきました。例えばファッショナブル系のチョコレートなら「見た目は文句なし。ただし、相手によっては勘違いされる可能性あり」といった具合です。

そうして100種類以上のチョコレートについて、一つ一つ吟味していった結果、例のハート型のものこそが究極の義理チョコだという設定をつくりあげたのです。



さまざまな絵柄の組み飴

——成果はいかがでしたか。

正月明けからの1カ月で、40万円ほどを売り上げました。何のブランドも知名度もない当社が、これだけのチョコレートを直接女性に販売できたのです。

ただし、このときは正月休み丸々1週間と、その後も1カ月間の睡眠時間を削りました。初めてにしては上出来かもしれませんが、これではとても体がもちません。おまけに、あくまでもバレンタインデーというイベントがあつてのことです。日常的に売り上げにつながるような商材や販売方法を考える必要がありました。

わたしの場合、できることから考えると、いろいろと思い浮かんでしまうので、かえって何をやるべきか決められなくなります。ですの、「できないこと」「勝てないこと」を挙げ、そこから逆に取組みを絞ることにしました。

一般に卸売業の役割を考えると、金融機能と在庫負担になるかと思っています。しかしながら、当社には

資金も人手もなく、これらの役割では大きな企業にはかないません。ならば、在庫をもたず、金融機能も放棄する。そうすると、先にお金をもらえて受注生産する、つまりオーダーメイドの菓子を販売するということになります。



購買のスイッチを押す 仕掛け

——ややプロダクトアウト的な発想にも思えますが、肝心の需要はあったのですか。

2000年に、こんな依頼が舞い込みました。「プレゼントに、贈る相手の顔をデザインしたオリジナルの組み飴をつくってほしい」というものです。組み飴とは、どこを切っても同じ絵柄が出てくる、手づくりの飴です。

組み飴は江戸時代から続く伝統的な菓子で、いまでも職人が一釜一釜手作業でつくります。まず、良質な砂糖を150度の高温で熱して炊き上げます。次に、製造するデザインに必要な色を飴に色づけしてパーツをつくり、デザイン案の絵柄に組み上げていく。組み上げた丸太のような飴を、直径2センチメートルの細さにまで棒状に引き伸ばし、最後に厚さ1センチメートルにカットして完成です。40分ほどで飴は固まってしまうので、まさに時間との闘いです。

このため、いつもとまったく異

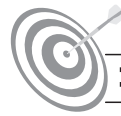
なるデザインとなると、製菓会社「とてもできない」と断られる可能性もありました。それでも、とにかく話を聞いてもらおうと、仕入先の一つである(資)浅野製菓を訪れました。当社と長い付き合いがあり、高い技術力を誇る飴メーカーです。同社の浅野和彦社長にお願いしたところ、「技術を残すためには、新しいことにチャレンジするしかない」と引き受けてもらえました。

——依頼主に喜ばれたでしょうね。

直径2センチメートルほどのなかに似顔絵をデザインするのですから、なかなか“そっくり”とはいきません。それでも、十分に雰囲気は出ているし、むしろ手づくりの温かみがより伝わってくると、依頼主だけでなく、プレゼントした相手の方もたいそう喜んでくれたそうです。

これを機に、依頼主が希望するデザインで組み飴を製造・販売するオーダーメイド事業のアイデアがまとまっていきました。さっそくホームページを立ち上げ、注文を受け付けはじめました。

お客さんから絵柄の原案や写真を送ってもらい、それをもとに当社で組み飴用のデザインを提案します。了解を得れば、最終的なデザイン案に沿って飴をつくります。飴は切り分けたものを個別に包装する形にしました。一釜分の最小



ロット、3,500個から注文を受けています。

——構想にぴったりの商材がみつかりましたね。

プレゼントや結婚式の引き出物などとして徐々に注文が増え、数年ほどで当社の売上の約1割を占めるまでになりました。手応えをつかんだわたしは、ターゲットをもっと広げたいと考えます。

ここでも活用したのがインターネットです。グーグルには、あるキーワードについて、月間でどれくらい検索されているかを調べる機能があります。これは、二つのキーワードの組み合わせまで調べることができます。

その結果、組み飴とともによく検索されるキーワードの一つに、「販促グッズ」があることがわかりました。販促品として組み飴をつくれるところを探している企業が少なからずあったのです。社名や会社のロゴをデザインした組み飴は、確かに販促品にぴったりでしょう。ただ、オリジナルの組み飴は誰でもつくれるものではないため、検索数が多くなっていたのです。商機を見出したわたしは、2007年に、「まいあめ工房」という専用のサイトを立ち上げました。

——義理チョコのときと同じように、何か仕掛けはあるのですか。

97年にホームページを開設して

以来、わたしは消費者心理やウェブマーケティングを独学してきました。いまや世の中には、モノが溢れています。義理チョコに限らず、モノを購入するときには、誰しも選択のよりどころとなるものが欲しいのです。口コミサイトの盛況は、その裏返しでしょう。

まいあめ工房には購買の背中を押す、あるいはハードルを下げるための仕掛けをちりばめました。例えば企業が販促グッズを企画するときには「失敗したくない」といった思いが強いでしょうから、納品実績や組み飴の製作例、それに対するクライアントの感想などを掲載しています。これにより「他の企業も頼んでいる」という安心感を提供しているのです。

また、受注可能数の表も掲載しており、今後3カ月の間、あと何件まで注文できるかがわかるよう



まいあめ工房

になっています。多くの人が頼んでいるということが一目瞭然になるうえ、件数が減っていくことで、「早く頼まない」と思わせるカウントダウン効果も期待できます。

こうした仕掛けは、特別に学ばなくても、購入する人の気持ちを想像すれば、十分に思いつけるはずです。これからも、そんなユニークな仕掛けづくりで、子どもから大人、そして企業まで幅広く当社の菓子を買ってもらえるように知恵を凝らしていきます。

取材メモ

中村社長によると、新しいクライアントから販促グッズの問い合わせがあるときは、たいてい事前にそろそろ連絡が入るだろうと予測しているのだそう。専用のホームページ「まいあめ工房」へのアクセス記録から、どんな企業がどこを閲覧しているのかを日々チェックしているからだという。このように同社は、パソコンやインターネットを駆使することで、ターゲットを従来の子どもから広く消費者一般、そしてさまざまな企業へと広げた。

しかし、一連の取り組みのなかで見逃せないのは、中村社長がパソコンに向かってるようにみえて、実は常にパソコンの向こう側にいる、人の動き、心の動きに向き合っている点だ。きっとそこにこそ、同社が次々と新たなターゲットを開拓できた鍵が隠されているのだろう。

(川楠 誠司)

色は人のイメージを左右する

あなたは周囲からどんなタイプに見られたいですか。そのタイプは本当に今のあなたに適したものでしょうか。例えば、ビジネスマンの方ならとにかく「できる男に見られるべき」と思うかもしれませんが、しかし、実は、その時々ポジションや目的によって、最適なイメージの方向性は微妙に違ってくるのです。

仮に営業職なら、シッカリしていて信頼できそうな、まさに「できる男」タイプがよいでしょう。社運をかけたプレゼン時などは特にそんなイメージが大切です。せっかくの素晴らしいプレゼンも「なんだか頼りなさそうだ」と思われればマイナスポイントになります。

こんなときは、ベージュやグレーなどソフトな色合いのものではなく、チャコールグレーや黒に近い深緑など濃い色のスーツを選択するほうがよいでしょう。そうすると黒もよいように思えますが、ビジネスシーンには少しきつすぎるかもしれません。また、ブラウン系もよいかと思ってしまうようですが、精彩さに欠けるところ

がありますので、できれば選択肢から外します。

もちろんネクタイの選択も大事です。派手すぎず、優しすぎずセンスのあるものを選びます。ワイシャツにも気を配る必要があり、トータルで見たときに希望するイメージと近くなるようにしなければいけません。女性の場合も同様に考えましょう。

一方、女性の部下が多い男性管理職になると少し話は違ってきます。信頼できるのはもちろん、話しかけやすく、ソフトな印象を与えるほうがよいでしょう。その場合は、ワイシャツを淡いパステルカラーにするだけでも柔らかいイメージになります。

ここまでは会社でのポジションとイメージを例にとりましたが、婚活中の方にも同じことがいえます。例えば、黒はシックで高級感

があり、おしゃれな色として大活躍してくれますが、華やかな場で黒づくめのいでたちは考えものです。そうかといって原色だらけのファッションでは個性が強すぎて一般受けはしません。

自分のイメージなんて自然体で表現すればよい。その考えもよくわかりますが、あまりにも色使いをおざなりにしていると、いつのまにか自分が思っていたのとは違うイメージが独り歩きしていた、ということになるかもしれません。ビジネスや婚活に限らず、自分の立ち位置、目的は何なのかをよく考えて普段から服の色を選ぶようにしてみましょう。

色は人の印象に大きくかかわってきます。今の自分にはどんなイメージが適しているか。色という視点から考えてみるのもよいのではないのでしょうか。

カラーマーケティング・LABO 代表 片桐 かほり

滋賀県生まれ。実践なくして色は語れないとのモットーから、不動産会社にてカラーコーディネーターとして店舗デザインなどに携わる。2003年に独立。販売促進への色の活用をテーマに、建築やアパレルをはじめ幅広い業界でセミナーを展開している。型どおりの理論にとらわれない、カラーマーケティングの「実際」と「今の流れ」を届ける内容が好評を得ている。





愛南ゴールドを使った商品の数々



あいなん 「愛南ゴールド物語」 発信中

愛南町商工会城辺支所 経営指導員 金繁 博樹

愛南町は2004年に近隣の5町村が合併して誕生した、愛媛県の南端に位置する町です。町の西部は豊後水道に面する美しいリアス式海岸、東部は四国山地から分岐した山々に囲まれ、自然環境に恵まれています。

しかし、高速道路も鉄道も整備されておらず、物流や商工業の面では厳しい状態が続いています。愛南町の主な産業は、河内晩柑^{かわちばんかん}や甘夏の栽培などの農業や、四国一の水揚げ量を誇るカツオ一本釣り漁、タイ・ハマチ・真珠母貝^{ほが貝}養殖などの水産業です。

このうち河内晩柑は、愛南町の温暖な気候に適し、全国シェアの約50%を誇っています。見た目から和製グレープフルーツとも称されますが、甘味と酸味のバランスがよく、苦味の少ないさっぱりした味わいは独特です。

町が誇る特産物の一つですが、

生産者団体ごとに独自の商品名で販売していたため、全国的な知名度・ブランド力に欠けることが課題でした。「ジュシーフルーツ」や愛南町の前身の一つである御荘町^{みしょう}にちなんだ「美生柑^{みしょうかん}」など、呼び名はまちまちだったのです。そこで、この貴重な地域資源を有効活用するため、町名を冠した「愛南ゴールド」の名称が付けられました。

これを受けて、愛南町商工会では2008年度に「愛南ゴールド物語発信計画」を策定し、全国に向けた訴求力のある地域ブランドの育成に戦略的に取り組んでいます。

初年度は、中小企業基盤整備機構の「地域資源活用企業化コーディネート活動等支援事業」の認定を受け、新事業展開に関する調査研究を実施しました。翌年度には「地域資源∞全国展開プロジェクト」事業に取り組み、地元の商工業者

や農家と連携して、間引いた果実やキズものを活用した商品開発を行いました。できあがったのは、ポン酢やジャム、プディングなど11の新商品です。

さらに2010年度は、愛南ゴールドブランド協議会を設立して「えひめ愛南ゴールド」を商標登録。2011年度には、より洗練されたブランドへと進化させるべく、県の「商工会等地域活性化支援事業」を活用して、商品構成やパッケージデザインのリニューアル、ギフト用パッケージの開発などを重ねました。

そして2012年2月。東京ビッグサイトで開催された「グルメ&ダイニングスタイルショー」に出展し、高い評価を受けました。

今後も愛南ブランドの確立に向け、町が一体となって全国の皆さんに「愛南ゴールド物語」を発信し続けたいと思います。

中小企業における 中核人材の育成



福井県立大学地域経済研究所 准教授 **小川 雅人**

おがわ まさと

1947年生まれ。東京経済大学経営学部卒業後、千葉商科大学大学院政策研究科博士課程単位取得満期退学。東京都商工指導所、東京都産業労働局産業政策部を経て現職。その間、法政大学や東京経済大学、千葉商科大学などで講師を務めたほか、中小企業基盤整備機構中心市街地活性化サポートマネージャー、国や自治体の審議会委員などを歴任する。主な著書に『現代の商店街活性化戦略』（共著、創風社、2004年、商工総合研究所中小企業研究奨励賞受賞）、『地域小売商業の再生とまちづくり』（創風社、2010年）などがある。

企業の雇用戦略としての人材育成

企業における中核人材育成の意義

中小企業が人材を戦力化するにあたって時間をかけて育成するには様々な課題があるため、即戦力となり得る人材を雇用するのは理解できる。また、労働コストを削減するために非正規従業員を雇用することは企業経営の視点からはやむを得ない面もある。かつてないほど厳しい競争環境の中で、即戦力の人材の確保は短期的には有効な雇用戦略であり、賃金抑制のため非正規従業員を多く雇用することは特に単純な業務等には効率的であろう。実際、公的職業訓練機関等で一定のスキルを習得した人材、他の企業で一定のキャリアを蓄積した人材は即戦力として有用であるし、その人材を適所に配置し、有効に活用すべきである。

しかしながら、企業は当面の日常業務をこなすことは当然としても、将来にわたっては戦略構築を考え、経営資源、特に人的資源を蓄積していかなければならない。極論すれば、企業の将来を担う戦力となる人材を企業自ら育成しなければ将来の発展はないともいえる。公共、民間を問わず職業訓練機関での職業技能教育も必要であるが、外部機関で教育できるスキルをもつ人材は、どの企業にとっても採用可能であり、企業にとって比較優位を持つ人的資源ではないともいえるからである。

企業風土の下で意欲を持って働く、その企業ならではのスキルと能力を持った人材を、企業内で育成することが必要ではないかと考えるのである。

ロイヤリティ向上の重要性

長期戦略を立てなければならない業務や熟練を必要とする職務等については中核人材となるロイヤリ

ティの高い従業員は欠かせない。企業には企業風土があり、その風土は、経営者や従業員などの、いわゆる「人」によって醸成され、組織を形成している。長期にわたり、企業風土に合う人材を育成する中で、企業の戦力として主体的に判断し行動できる人材となっていくのである。

従業員の立場からみると、その企業に対するロイヤリティの高さは、当然前提となる人事制度や労働条件による影響が大きい。もちろん働く目的は人それぞれであるが、特に中小企業で働く従業員に意識されている、いくつかの項目があるようである。例えば、「職場の雰囲気や人間関係」が重視され、お互い認め合う和やかな関係の職場を評価し、さらに「自分の能力を発揮できること」「仕事の達成感」「専門知識や技能を得られること」「責任のある仕事ができること」等の自己研鑽やキャリア形成による自己実現を目指す姿勢が鮮明である^(注1)。結論的にこれらをまとめると次のようになる。

- ①お互い認め合う和やかな関係の職場で長期的な職業人生が実現できる。
- ②自らの職務を通じてキャリア形成による自己実現を期待できる。
- ③周囲から認められ、職場での存在感を実感できる。

このような意識によって従業員のモチベーションを醸成することが、中小企業において従業員のロイヤリティを高めることになるといえよう。

事例としては多少古くなるが、キヤノンや新日本製鐵のように終身雇用を維持しながら成果主義を導入している企業も少なくないことはよく知られている。これはシステムが整った大企業だけではない。中小企業でもその例をみることができる。

樹研工業は愛知県豊橋市の従業員約90人の精密歯車メーカーである。この企業は、定年がなく、働けるうちはいつまでも勤務することが認められてい

る。従業員の採用も独特である。もちろん数は限定するが、採用は原則として先着順であるという。個性を尊重し、自ら主体的に勤務させるため配置も半年くらいは決定せず、その間様々な部署を経験し、自らの意思で決める。この企業の若年者の定着率は優に90%を超えている^(注2)。

日本的雇用システムの課題と人材育成

企業は「人なり」といわれるように、主体的に判断し行動できる人材を擁した組織を構築しなければならない。人材育成に関する調査結果^(注3)でも明らかのように、業績のよい企業は従業員の教育ができています。人材育成・活用と企業業績は連動しているのである。

日本的雇用システムは、①長期雇用、②企業内訓練中心の人材育成、③新卒一括採用、④年功賃金である^(注4)。確かに、このシステムが最も企業経営に効果的だったのは、経済が成長過程にあり企業経営にも長期的視点から戦略が立てられた時代である。

しかし、だからといって、今日のように先行きに不透明感がある状況では、長期的視点はなくてもよいということでは決してない。むしろ不透明、不確実な時代であればあるほど必要である。企業における従業員のモチベーションを高めるには、時代が変わっても、若年労働力を長期にわたって企業内訓練によって熟練工などの高度な職業能力を身につけさせ、企業の戦力として育成することが必要なのである。

日本的雇用システムについて、高度成長時代に通用した過去のもののなかを検証し、今日に生かせることを考える必要がある。しかし、課題は多い。例えば、若年者の早期離職問題は、企業にとって人材育成の効果を阻害する要因ともなっている。それは若年者の「甘え」「わがまま」だとして片づけていいのか、企業側に要因はないのかについてもみる必要がある。

また、中小企業と大企業との格差についても大き

な課題がある。人材育成については、教育できる人材やそのシステムが整った大企業の方が有利であることは事実である。しかし、中小企業で働く従業員には、キャリアを生かそうという意識が強い傾向があり、高度成長の時代とは大きく異なる職業観を持っている。従業員の意識の変化について捉えていくことが必要である。

企業の人件費に対する認識

ここで、時代の変化に応じた企業の人件費に対する認識についてみてみよう^(注5)。

人件費に対する認識として、第1にあげられるのは、「投資」とみる考え方である。かつて新卒の若年者を正規従業員として採用し、時間をかけて教育してきた。将来の企業幹部として育成することや、熟練工として教育することなどである。資金と時間をかけて長い期間にわたって育成する人材育成への投資である。日本経済発展の礎を築いた多くの企業戦士を育ててきた。

第2は、人件費を「固定費」とみて人員の削減を図る考え方である。経済がグローバル化するとともに、企業間競争が厳しくなり、新卒者採用を手控えるとともに中高年層の退職についても不補充とし、人員削減で総人件費を抑制してきた。企業の人員削減による人件費の削減は、正規従業員の給与である固定費の削減となったのである。

第3は、人件費を固定費として考えることから「変動費」とみるようになったことである。一層競争が厳しくなり、企業業績の悪化に伴い、パート・アルバイト、派遣、請負など様々な就業形態のいわゆる非正規従業員による組織に大きくシフトしていった。人件費の変動費化である。企業だけでなく、公的機関もこぞって人件費の変動費化に走っている。

人材育成に必要なのは、言うまでもなく、人件費を投資とみる第1の認識である。人件費を費用として認識している限り、中核人材を育てることはできないであろう。

育成の難しさ

若年労働者の早期離職

若年者は団塊の世代に代わる企業の戦力として期待される一方、新卒就職者のうち3年以内の離職割合が、中卒では7割、高卒では5割、大卒では3割という、いわゆる「七五三」問題という早期離職の課題がある。若年者の早期離職は、企業にとっての課題だけでなく社会にとっての課題でもあり、より重視すべきは、社会人としての素養と仕事を通じたキャリア形成を実現することである。

人生においては、様々な経験がキャリア形成に結びつくものの、その経験をキャリアとして吸収できるのは多くは若い時期である。早期離職者が多くなることは、すなわち、その機会を逸する若い世代が多くなることであり、企業にとってだけでなく、一国経済においても大きな課題となる。学校教育や公的機関の職業教育も、重要な人格形成の機会であるが、企業の中でOJTにより習得する経験は、企業における人的資源の蓄積として欠かせないプロセスである。

表-1は企業の従業員に対する能力開発についての意識調査の結果である。従業員の能力評価は企業の責任であることを多くの企業が自覚しているが、実際の従業員の能力開発にはいくつもの課題がある。最も多いのが、「能力開発を行う時間がない」という回答で約6割を占める。ついで、「指導できる人材が不足している」という回答が5割である。このように企業の多くは自社での教育を志向しつつも、現実にはその余裕がないというのが実態である。この現実を直視しつつ対応を考えていかねばならない。

企業からみた従業員育成の課題

(1) 労務上の課題と従業員教育

企業の労務上の課題として最も多かったのは「現在の従業員の能力向上」で8割にも及んだ(表-2)。

表－１ 企業の従業員への能力開発の課題（複数回答）

（単位：％）

項 目	構成比
能力開発を行う時間がない	58.6
指導できる人材が不足している	50.0
能力開発を行うための資金的余裕がない	23.3
能力開発を行っても従業員がやめてしまう	21.4
鍛えがいのある人材が集まらない	12.3
技術改革や業務変更が頻繁なため、能力開発が追いつかない	11.3
能力開発の方法が分からない	2.9
その他	3.9
無回答	2.7

資料：福井県労働政策課「職業能力開発に関するアンケート調査」(2006年)

企業は人材育成の必要を意識していることがわかる。それに続き 7 割の企業で「即戦力となる従業員の採用」を課題としている。この 2 項目が群を抜き多くなっている。企業にとって従業員の能力がいかにより必要であるかを示していると同時に、企業の現状における厳しさをみることができる。

「その他」の課題としては、「将来有望な新卒学生の採用」「若年年齢化する」「若手労働者の職人意識付け」など、若い従業員の採用、教育などに関する意見があった。少ないながらも、特に若年労働者の育成を課題として認識している企業が存在していることがわかる。

（２）従業員教育の方針

では、各企業は従業員教育についてどのような方針を持っているかについてみてみよう。最も多いのは「自社に合うように社内で教育する」という回答で 55.9%と過半である(表－３)。各企業は当然といえるように従業員の教育は社内だと考えている。しかし、先にみたように教育したくともできない現状

表－２ 労務上の課題（複数回答）

（単位：％）

項 目	構成比
現在の従業員の能力向上	79.9
即戦力となる従業員の採用	70.0
能力や業績に合わせた処遇	44.9
人件費の削減	21.6
賃金水準の改善	14.1
休暇や福利厚生費充実	10.2
パート等の正社員への登用	4.6
正社員のパートへの切り替え	4.6
その他	3.5

出所：福井県立大学地域経済研究所（2007年）

表－３ 従業員教育の方針

（単位：％）

項 目	構成比
自社に合うように社内で教育する	55.9
採用後外部の専門教育機関（人）に教育してもらう（もらっている）	20.1
自己啓発を促進し、従業員の自覚に任せる	19.9
即戦力の人を採用するので特に教育はしない	2.9
自社で教育するには時間と経費の負担が大きいのではない	1.1

出所：表－２に同じ

が実態である。「採用後外部の専門教育機関（人）に教育してもらう（もらっている）」「自己啓発を促進し、従業員の自覚に任せる」という回答も 2 割程度あり、社内教育以外は人材育成について各社の対応が分かれる結果である。

ただ、企業内での人材育成は、各企業の創意工夫による実践が必要であり、社内教育の仕方を習得することも必要となっている。

表－４ 働くうえで特に重視していること（従業者規模別、三つまでの複数回答）

（単位：％）

重視項目	従業者20人以下	従業者21人以上
給与水準	48.8	52.0
労働時間・休暇	43.9	47.7
職場の雰囲気や人間関係	30.6	26.4
自分の能力を発揮できること	29.0	25.7
雇用・給与の安定	25.9	32.5
正社員であること	24.3	27.4
仕事の達成感	16.0	13.9
適正、公正な人事評価	12.8	14.5
専門知識や技能を得られること	12.0	8.0
責任のある仕事ができること	10.2	9.4
経営者の人柄	9.7	5.5
福利厚生	8.1	9.0
企業の業績や将来性	5.0	7.2
経営者の能力・手腕	3.1	2.8
企業の経営理念	2.4	1.7

出所：子安・川楠（2006年）

自己研鑽を促進する 環境を目指して

これまでみてきたように、企業経営にとって人材の有効活用は重要な課題である。しかし、多くの企業が従業員の育成についての重要さは理解していても、従業員満足（employee satisfaction）が従業員育成の前提であり、同時に顧客満足（customer satisfaction）の実践においても前提となることは忘れがちである。

企業活動で最も顧客と接することの多いのは従業員である。顧客に満足してもらう対応を従業員がするには、その従業員が、この企業での勤務にプライドを持ち、高いモラルを持つことが必要である。仕事に対する充実感を持ち、職場環境にも満足してはじめて、意欲を向上させることができるからである。

つまり、従業員の充実感と満足感を向上させ、意欲を引き出すことが必要なのである。中小企業の従業員満足に関しては、興味深いレポートがある^(注6)。このレポートでは、従業者100人以下の中小企業と、従業者20人を境とする小規模企業において、そこで働く従業員が「働くうえで特に重視していること」について調査している（表－４）。

基本的労働条件として「給与水準」「労働時間・休暇」が上位にあがっているのは当然と思われる。ここで確認したいのは、「従業者20人以下」の小規模企業の方が「従業者21人以上」の企業より多かった項目、すなわち、「職場の雰囲気や人間関係」（30.6％）、「自分の能力を発揮できること」（29.0％）、「仕事の達成感」（16.0％）、「専門知識や技能を得られること」（12.0％）、「責任のある仕事ができること」（10.2％）、「経営者の人柄」（9.7％）等の項目である。

従業者21人以上の企業を上回る回答で最も大きいのは「職場の雰囲気や人間関係」である。この項目は、お互い認め合う和やかな関係が小規模企業の職場においてより重視されているという結果である。

「自分の能力を発揮できること」「仕事の達成感」「専門知識や技能を得られること」「責任のある仕事ができること」等の項目は、従業員の自己研鑽によるところが大きく、キャリアを形成し、自己実現を目指す姿勢がより大きいといえる。

これらは仕事を進めるうえで欠かせない満足項目である。中小企業において、従業員満足、つまりは従業員のモチベーションを高めるためには、労働条件の改善は当然として、自己成長できる職場環境を整えることが必要であることを示している。

これは、企業にとって望ましい従業員のあり方であり、企業が従業員を教育し、戦力化していくのに欠かせない従業員の満足項目である。これらの研究から、中小企業が十分に強さを発揮できるようにするためには、従業員満足の向上策をとり、従業員が自ら育つように誘導することが重要になるといえるのである。

なお、従業員満足は自己啓発などの自主的なキャリア形成に結びつくことの論証としては必ずしも十分ではない。ただ、表-4で示したように、「自分の能力を発揮できること」「仕事の達成感」「専門知識や技能を得られること」「責任のある仕事ができること」等の項目が10~30%程度ある事実を、自己研鑽の可能性とみて今後の研究の課題としたい。

最後にあえて再度強調しておきたいのは、企業にとって最も効果的な教育は自己研鑽する環境づくりであるということである。企業の将来を担える人材の育成は他律的にできるものではない。自らが向上しよう、役に立とうと自覚した時に育つのである。自律的育成すなわち自己啓発である。

人を育てるということは、自ら育とうという自覚を持つように愛情を注ぎ見つめ続けることである。植物の種や苗を、肥料や水を与え、日光を調整し、

長い時間をかけて育てるように。ただ、企業の従業員としては育つ過程で様々な困難に直面するであろう。その困難の克服は、「育てる」という経営者の従業員を思いやる心があってはじめてできるものである。

幹部人材の育成については本稿で触れる余裕はないが、重要なことを一つだけ指摘しておけば、仕事ができるからといってルーティンの業務だけを任せるのではなく、企業のあり方を考えさせる機会と時間をつくることである。

(注1) 子安・川楠 (2006)

(注2) 松浦 (2003)

(注3) 福井県立大学地域経済研究所(2007)「ふくいジョブカフェ・パートナー企業調査」

(注4) 太田 (2004)

(注5) この議論についての論文は数多くあるが、経済学の視点からみた太田聡一氏の論文が、よくポイントを押さえた内容となっている。太田 (2004) pp. 16-20

(注6) 子安・川楠 (2006)

参考文献

- 伊丹敬之 (2008) 『経営の力学－決断のための実感経営論－』 東洋経済新報社
- 太田聡一 (2004) 「若年労働者の雇用状況は変わるか」日本評論社『経済セミナー』No. 599
- 黒澤昌子・玄田有史 (2001) 「学校から職場へ：「七・五・三」転職の背景」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No. 490
- 子安慎司・川楠誠司 (2006) 「小企業にみる「従業員満足」－コミュニケーションの充実と権限委譲が鍵－」国民生活金融公庫『調査月報』No. 542
- 高橋俊介 (2004) 『ヒューマン・リソース・マネジメント－ビジョンの実現を可能にする組織・人材マネジメントとは何か－』ダイヤモンド社
- 東京都商工指導所 (1998) 『中小企業の組織活性化に関する調査研究報告書』
- 福井県立大学地域経済研究所 (2007) 『企業経営における人的資源の活用と育成に関する調査研究』
- 福井県労働政策課 (2006) 「職業能力開発に関するアンケート調査」
- ふくいジョブカフェ (2006) 『若者の就業・就職に対する実態と意識に関する意向調査報告書』
- 松浦元男 (2003) 『百万分の一の菌車！－世界一の超極小部品をつくる樹研工業の技と哲学－』中経出版

「一発で決める」技術が 世界市場を拓く



(株)金子製作所

代表取締役社長
金子 晴房

企業プロフィール

- 代表者 金子 晴房
- 創業 1956年
- 資本金 1,687万5,000円
- 従業員数 80人
- 事業内容 医療機器部品等の精密切削加工
- 所在地 埼玉県さいたま市岩槻区古ヶ場1-3-13
- 電話番号 048 (794) 8111
- URL <http://www.t-kaneko.co.jp>

日本経済の低迷が続くなか、近年、海外市場開拓の必要性が高まっている。ただ経営資源に限りがある中小企業にとって、リスクを伴いやすい海外でのビジネスは、ハードルが高い。

そうしたなかで、切削加工の高い技術力を武器として海外市場に挑み、ドイツ企業との取引に成功したのが(株)金子製作所だ。

半世紀にわたる蓄積

同社は金子晴房社長の父親が1956年に創業した金属切削加工業者だ。当初は主にカメラ部品を手がけていたが、受注量が景気に左右されやすく業績に波があった。

応用範囲が広い金属切削加工技術を他の分野に活かすことができないか。営業努力を続けた結果、75年からは内視鏡部品を、84年からは航空機のエンジン部品を手が

け始め、現在では、それらが売り上げの大半を占めている。

同社が得意とするのは、ステンレスやチタン、インコネルといった素材だ。これらは一般的に難削材と呼ばれる。非常に硬いため、欠けたり、ひび割れたりしやすく、目標の寸法や精度を出しにくい。特に航空機部品は、耐摩耗性に優れた特注素材が使われるため代替品がなく、失敗が許されない。

すでに同社は、半世紀以上の経験を通じ、あらゆる難削材を1,000分の1ミリメートル単位で、かつ不良品を出さずに切削加工する技術を確立している。これを同社のホームページでは「何としても一発で決める」技術と表現している。2007年には、その技術水準の高さから、中小企業庁の「元気なモノ作り中小企業300社」に選ばれた。

同社の技術力を支えているのが最新鋭の設備だ。中小企業ではま

だ少ない五軸加工機をいち早く導入したほか、フランス・ダッソー社のCAD/CAMシステムなど専門技術者なら垂涎の設備を取りそろえている。

ただ、同社の加工精度は設備があれば誰でも出せるというものではない。金属は気温によって膨張・収縮を繰り返す。また、硬い難削材を切削する刃物は摩耗が激しい。

そのため、素材の特性や作業条件に合わせた工作機械のプログラミング調整が必要となるほか、最適の切削油を選ぶ能力も求められる。さらに同社は長年の経験をもとに、素材の種類や加工の形状に合わせた独自の刃物を何と自社内で製作している。保有する設備もさることながら、こうした、いわばソフト面の努力が、取引先の要求に対する迅速かつ正確な対応を可能としているのだ。

危機感から海を渡る

そんな同社でも、低迷する日本経済の影響を免れることはできない。ここ数年は、納入先からの工賃引き下げ要請を受け入れざるを得ないような状況になってきた。高い技術水準を維持しようとすればコスト削減にも限界がある。取引先の海外移転により受注量自体が激減するかもしれない。

そうした危機感が募っていた2009年の初冬、埼玉県で行われた中小企業海外進出セミナーに出席したことが一大転機となった。米国で開催される国際医療機器展示会の存在を知ったのだ。準備期間はわずか3カ月だが、新たなビジネスチャンスを求めて、展示会への出展を決意した。

まず行ったのは、ターゲットの絞り込みだ。同社が得意とする内視鏡は挿入部分がよく曲がる軟性と、曲がりにくい硬性に大別される。硬性内視鏡は欧州メーカーのシェアが高い。部品には軟性内視鏡と同程度の精度が要求されるが、まだ日本企業の技術はほとんど使われていない。欧州企業への販路開拓に勝機がありそうだ。

ターゲットを決めたら、次はアポイントである。海外の展示会は単に自社の製品を並べるというより、むしろ具体的な商談の場となるケースがほとんどだ。そのため、

事前に商談候補企業にアポイントを取らなければならない。そこで、同社は日本貿易振興機構（ジェトロ）のサービスを活用し、多くの企業に接触を試みた。

そうした結果、2010年2月の展示会当日は、同社の技術や加工実績を10社近くに説明できた。展示会を終えた後も電話や電子メールでアフターフォローを行い、ついにドイツの企業から内視鏡部品の試作を依頼されることになった。

試作品を受け取ったドイツ企業は、これまでドイツ国内で調達していた部品と比べて、肉眼で確認できるほど高い同社の加工精度に驚きを隠さず、契約成立までに時間はかからなかった。契約条件をみても円建て決済であることに加え、輸送費を先方が負担していることなどから、ドイツ側の評価の高さがうかがえる。

この契約成立をきっかけに、同社は海外との取引へ大きく舵を切る。わずか2年で医療機器や航空機の国際展示会に10カ所あまり出展している。

うれしい副産物も

海外の仕事を増やすにつれ、当初想定していなかったメリットも生まれている。一つは、これまで取引が難しかった国内の大手企業と新たな取引が始まったことだ。医療機器などの海外展示会には日



同社の技術力を支える五軸加工機

本の大手メーカーからも幹部クラスが出席している。日本人が少ないこともあって距離感が近く、商談に発展する機会も多い。

もう一つは、従業員のモチベーションが高まったことだ。自社の技術が世界で通用することを知り、従業員が自ら進んで生産管理などの勉強会を開くようになっていく。

今後は、海外展示会への出展ペースを加速する予定だ。2012年も、1月にアラブ首長国連邦で開催された医療機器展示会をはじめ、すでに5カ所の出展が決まっている。

「海外メーカーは、たとえ規模が小さくても独自の技術力をもつ企業に発注する」と金子社長は強調する。現在5%の輸出比率を、数年のうちに30~50%へ高めるのが目標だ。切削加工分野の国際的リーディングカンパニーとして、同社が「世界のカネコ」と呼ばれる日も近いであろう。

（安池 雅典）

成長を続ける牛乳宅配店



(有)アキオ・コーポレーション

代表取締役
おく だいし
奥平 昭夫

企業プロフィール

- 代表者 奥平 昭夫
- 創業 1995年
- 資本金 300万円
- 従業員数 50人（うちパート40人）
- 事業内容 牛乳・乳製品の宅配
- 所在地 長崎県佐世保市大塔町1750-1
- 電話番号 0956 (34) 7746
- URL <http://milkboy.info>

家族経営の零細企業が多いというイメージの牛乳宅配店。スーパーやコンビニとの競争にさらされ、事業所数は減少傾向にある。

しかし、厳しい状況のなかでも成長を志す企業はいる。長崎県佐世保市の(有)アキオ・コーポレーションは、高齢者の増加や健康意識の高まりといった経営環境の変化を背景に、着実に顧客を増やしている。

特徴を把握して営業する

同社は明治ミルクボーイという屋号で明治乳業の宅配用商品を販売している。創業は1995年。奥平昭夫社長が、長崎県東彼杵郡で牛乳宅配店を営んでいた叔父に勧められたことがきっかけだった。

当時、奥平社長は2年間も再就職先が見つからず困っていた。かつては東京の百貨店にバイヤーと

して勤め、1着30万円もするような海外の高級婦人服を仕入れていた。しかし、バブル崩壊後は事業整理の憂き目にあい、36歳で退職を余儀なくされていた。福岡県の実家に戻り就職活動をするも、給与や年齢の面で、なかなか条件があわない。見かねた叔父が、声をかけてくれたのである。

「今度は、ごく一部の人にしか買えない商品ではなく、誰にでも買える商品を、たくさんの人に届けたい」。そう思っていた奥平社長は、新たな仕事に意欲を燃やした。営業エリアは、叔父の店に近く、市場が大きいという基準で選び、佐世保市とした。

同業者は数十社いたが、他社が配達する地域のすき間を縫うように各家庭を訪問し、積極的に営業していった。その際は、商品の特徴を踏まえ、どんな人が飲むべきかを明確にして説明した。

スーパーやコンビニなどで売られているのは、主に成分無調整の牛乳である。一方、宅配用の商品は、メーカーが宅配専用として開発した加工乳が中心である。これは、特別に栄養素の含有量を増やすなどしたものだ。例えば、牛乳の代表的な栄養素であるカルシウム。宅配用の商品には普通の牛乳の3倍以上含まれている。

奥平社長は、この宅配専用商品の特徴を、「少量でも十分な栄養素を摂取できる」ととらえ、食が細い人、特に高齢者に適しているとアピールしたのである。その結果、高齢者のいる家庭の多くが契約してくれ、2カ月後には一人では配達しきれないくらいの顧客を確保できた。

牛乳配達の常識を乗り越える

こうして牛乳宅配店としての第

一步を踏み出した奥平社長は、やがて、事業の拡大を妨げる業界特有の二つの問題に気がつく。

一つは、スタッフの確保の難しさである。牛乳配達には朝早くが大変だ。朝7時までには配り終えるために、深夜2時に出発しなければならないこともあった。配達できる軒数はスタッフの数にほぼ比例する。人手は欠かせないが、求人しても思うように集まらず、採用できて長続きしなかった。

もう一つは、顧客との関係を築きにくい取引形態である。配達には、早朝、専用の保冷ボックスに商品を入れるだけ。代金を口座振替で支払っている顧客とは、何年も顔を合わせないことになる。そうした接点がない状態では、家族構成や健康状態などの変化を把握できない。新たな商品を提案するチャンスを見逃すだけでなく、ある日突然、解約というケースが生じることもある。

これらの問題に対処するために、奥平社長は、牛乳配達の常識にとらわれない策を講じる。思い切って配達時間を朝9時から夕方5時の間に変えたのだ。決断できたのは、早朝に配達しなくても問題はなさそうだったからである。実は以前から、配達先が多すぎてどうしても朝7時までには配達できない地域があった。やむを得ず、遅くなることを了解してもらい配達していたが、苦情を言う人は一人も

いなかったのだ。

配達時間を変更したところ、解約率が減少するなど、目に見える成果が表れた。一人暮らしの高齢者の話し相手になったり、お茶をご馳走になったりして、顧客と親密な関係を築くことができたからである。もちろん、スタッフの確保も容易になった。主婦や定年退職した高齢者など、多様な人材が求人に応募してくれるようになっていく。

イベントで潜在需要を喚起する

事業基盤が固まり、成長の歩みを加速させようとした奥平社長だが、再び壁にぶち当たった。エリア内を回りつくし、訪問営業の成果があがらなくなったのである。

さらなる成長のためには、潜在需要を掘り起こすことが必要だった。そこで奥平社長は、日ごろ牛乳を飲む機会が少ないであろう20歳代から50歳代の層にアプローチしようと考えた。牛乳をアピールする場として目を向けたのは、市役所や町役場が主催する健康がテーマのイベントである。足を運ぶのは健康に対する意識が高い人たちばかりだ。牛乳を飲む必要性に気づいてさえもらえれば、大きな成果が得られると思われた。

早速、奥平社長はイベントに参加することにした。内容は、主に骨密度や体成分を無料で測定・分析することである。測定機器は、



骨密度測定イベント

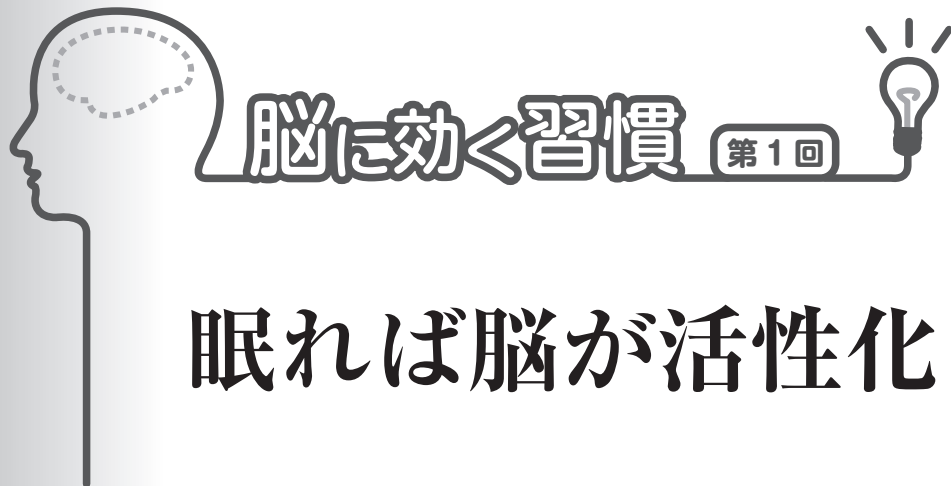
取引先の明治乳業が販売店向けにレンタルしているものを活用した。病院でも使用している本格的な機器だ。

日常生活に支障はなく自分は大丈夫だと信じていた人も、測定結果が思わしくなければ、「ちょっと飲んでみようかな」と考える。メリットを口頭で説明するよりもはるかに効果的で、イベントのたびに新たな顧客を獲得できた。

こうしたノウハウを引っ提げ、奥平社長は、2005年に長崎県北部へ、2010年には佐賀県への進出を果たした。現在、本店のほかに支店を三つ構え、契約数は約5,000軒にのぼっている。

奥平社長によると、牛乳宅配店の経営効率は500軒程度が最もよいそうだ。しかし、同社はその軒数にとどまることなく、一貫して成長を続けてきた。奥平社長はその理由を次のように語ってくれた。

「たくさんの人に牛乳を届けたいから。そして、自分がそうだったように就職先が見つからずに困っている人の雇用の受け皿になりたいから」と。(井上 考二)



医学博士
米山 公啓

本コーナーでは、日常生活のなかで実践できる、脳に効く習慣を毎月紹介していきます。第1回は、誰にでも身近な眠りについて考えてみましょう。

寝ている間に脳が活性化されているという、少し不思議に感じるかもしれません。しかし、最近になって、脳と睡眠の関係がいろいろわかってきたのです。

睡眠中には脳へ流れる血液の量が増えます。すると、酸素や唯一のエネルギー源であるブドウ糖も十分に供給されるので、脳の神経細胞は元気になります。また神経細胞を刺激する神経栄養因子という脳内物質が分泌されるので、睡眠中には、神経細胞の活動は活発になるのです。眠っているときには脳は休んでいるのではなく、実は活動性を非常に高めていると言ってもいいでしょう。

睡眠中、脳の中で起きている重要なことの一つに、記憶の「整理と定着」があります。寝る前に脳の中に入ってきたさまざまな情報を整理して、そのうち「重要なもの」「役立つもの」「印象に残ったもの」を、忘れない記憶である「長期記憶」に定着させているの

です。つまり睡眠を取ることで、必要な情報を“忘れない記憶”に変えていくわけです。

バスケットボールのフリースローを使った面白い実験があります。Aチームには、1日だけフリースローの練習をさせた後、2日間は十分に睡眠を取らせます。一方、Bチームにはあまり睡眠を取らせずに、練習ばかりさせます。4日後に比較すると、十分に睡眠を取ったAチームのほうがフリースローは上手になっていたのです。

睡眠というフィルターを通すことで、運動プログラム（これも記憶の一種です）が最適に書き換えられたということなのです。この実験結果からみても、いかに睡眠が大切かわかります。

ところで、睡眠というと、毎日しっかり眠らないといけないと思ってしまうものですが、よく眠れる日と眠れない日があるのが普通なのです。毎日しっかり眠る必要はなく、2週間くらいを考えて、その間に平均して6時間から7時間寝るようにする。つまり、ときには寝だめして睡眠を補えば、それで十分なのです。

診察していると、認知症の初期

には睡眠障害が見られることがあります。これは脳に障害が起きてきたためだと考えられていますし、不眠が脳に悪影響を及ぼすのです。

睡眠薬を飲むと、習慣になって認知症になるのではないかと心配する方がいますが、それで認知症を患うということはありません。むしろ、睡眠薬でしっかり睡眠が取れるなら上手に利用していくほうがいいでしょう。

寝具などに凝るよりも、睡眠の環境、つまりしっかり暗くして、音を遮断するほうが早く眠れます。ただ、あまり早く布団に入ると、逆に寝つけないことが少なくありません。眠くなるまで起きていて、タイミングよく布団に入るほうが、すぐ眠りにつけるはずです。

■ よねやま きみひろ

作家、医師。聖マリアンナ医科大学第二内科助教授を経て、現在、東京都あきる野市にある米山医院で診療を行う。その傍ら執筆活動を精力的にこなし、これまでに260冊以上を上梓。主な著書に『できる人の脳が冴える30の習慣』（中経出版、2011年）がある。講演会やラジオ出演のほか、「クローズアップ現代」「世界一受けたい授業」など多くのテレビ番組に出演している。

つねよし
野地 秩嘉 著

サービスの裏方たち



新潮社 定価（本体400円＋税）

地にあって、唯一200年以上同じ場所で営業している老舗一大黒屋。婦人物バッグの専門店だが、高級ブランド品ではなく、高くても3、4万円ほどの一般的な商品を扱う商店である。デパートの催事には出ない。宣伝もしない。それでも立地が良いため、店内はいつも賑わっている。

その商法には、老舗ならではの二つの特徴がある。一つは、商売替えを厭わないこと。大黒屋は、銀座で生き残るために、鶏卵問屋→海産物小売店→婦人用品・アクセサリー店→婦人物ハンドバッグ専門店と、1800年の創業から数えて3度商売替えをしている。「伝統は改革を続けることでできあがっていく」と著者はいう。

もう一つは、ささやかなサービスを大切にすること。商店会を巻き込んだ歩道の一斉清掃や、暑い日に各店が行う打ち水など、昔からある当たり前のこと、おカネのかからないサービスを大切に続け

ている。

大黒屋のほかにも、冷凍食材や食品添加物を一切使わず、すべて手づくりで次々とアイデアメニューを創造する学習院初等科の給食栄養士や、「給料が高い」「景色が良い」といった率直な動機から高層ビル建築に使うタワークレーンを操る27歳の女性オペレーター、糸づくりから縫製までの全工程を店主自身が監督し、絶対に大量生産をしない横浜のブティックなどが紹介されている。

本書は、企業経営の理論やノウハウを紹介する目的の本ではない。経営に関する著者の主張が声高に展開される箇所はなく、10人の裏方たちの姿が淡々と綴られていくだけである。だからこそ、外からは見えない裏方的努力を積み重ねることの大切さが、ひしひしと読者に伝わり、文学的な感動をも与える。地味さこそサービスの真髄であることを、本書は改めて気付かせてくれる。（小峯 淳子）

「確かな技術を持っているけれど、なかなか表に出てこない人たちがいる。「目に見えるところにありながら、じつはその素晴らしさを見過ごしていた商品」がある。本書は、世間一般の目には触れない分野のプロフェッショナルたち、つまり「裏方」たちにスポットを当てた10篇のエピソード集である。個人の技を描いたものもあれば、商売のやり方について書いたものもあるが、各篇に共通するのは、人の心を動かす「サービスの真髄」に迫っていることである。

例えば、変転の激しい銀座の一等

第1回

円高で進む取引先の海外移転や規模縮小

当研究所では、取引先等の協力を得て、毎月、あるいは四半期ごとに景況に関するアンケート調査を実施している。その他にも、設備投資や、景況に付帯した特別調査などを、適宜実施している。

本コーナーでは、そうした調査結果から、小企業や中小企業を取り巻く景気情勢を明らかにする。

機械関連分野で高いマイナスの影響

今回は、2011年12月に実施した「円高の小企業への影響に関する調査」の結果を紹介する。調査対象は、従業者20人未満（卸売業、小売業、飲食店・宿泊業は10人未満）の当公庫取引先1万企業であり、回答率は62.2%である。

まず、最近の円高によって、事業に「マイナスの影響」が出ていると回答した企業割合は17.7%となっており、前回調査（2010年12月）から0.9ポイントの増加となった（図-1）。

前回の調査期間である2010年12月の上・中旬における為替レートは、1ドル82～84円前後であったのに対して、今回の調査期間である2011年12月の上・中旬においては、1ドル77円台後半で推移した。1年間で6円程度の円高が進んでいるという点を考慮すると、「マイナスの影響」の広がり、限定的なものにとどまっているといえる。

ただし業種別でみると、「マイナスの影響」があると答えた企業割合は、製造業では34.0%に上り、全業種のなかで最も多い結果となった。前回調査から3.6ポイント増加しており、製造業ではマイナスの影響が広がっている。

図-2は、製造業の円高の影響を最終需要分野別

にみたものである。最終需要分野とは、取扱い製品が最終的にどういった分野で使われるかによって区分したもので、たとえば、工作機械用のネジを主に作っている企業は、産業機械関連に区分される。

これをみると、産業機械関連や自動車関連、家電関連といった、いわゆる機械関連分野において、半数以上の企業が「マイナスの影響」があると回答するなど、影響が広範に及んでいることがわかる。一方、食料品関連や建設・住宅関連といった内需関連分野では、「マイナスの影響」が比較的少なくなっており、「影響なし」も4割を超えている。

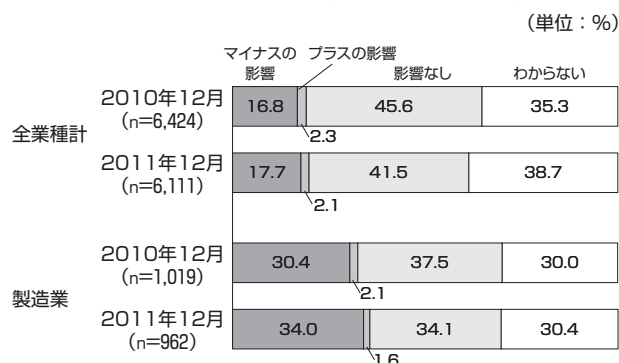
取引先の海外移転等が大きく増加

製造業における「マイナスの影響」の具体的な内容をみたものが、表である。前回調査で1位の項目の「取引先からの値引き要請」は、今回調査では10ポイント近くその割合が減少して2位となった。代わって前回調査で5位の項目の「取引先の海外移転や規模縮小、従業員の減少等」は、15ポイント近く増加して、1位となった。

この1年間の状況としては、東日本大震災の発生に伴うサプライチェーンの混乱といった経験を経て、大手を中心とした各社は生産体制の抜本的な見直しを迫られることとなった。一方で、震災後も、脆弱な欧米経済等を背景に円高が進展し続け、1ドル80円を切るような円高水準が定着するなかで、生産拠点を海外に求める動きが強まったとみられる。そうした動きが、下請け仕事が多くを占める小企業の製造業にも、大きな影響を及ぼしているといえる。

最終需要分野別に影響の内容をみると、分野ごと

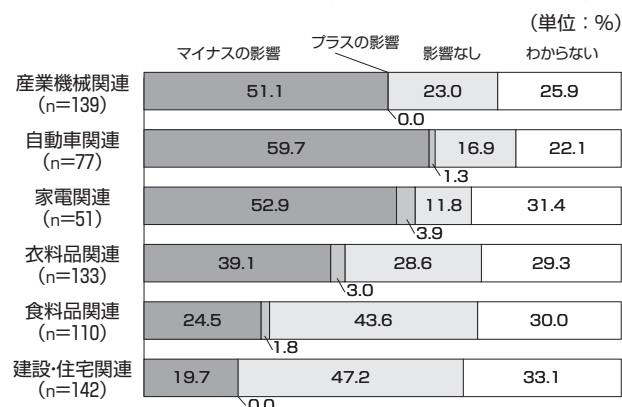
図－１ 円高の事業への影響（全業種計、製造業）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「円高の小企業への影響に関する調査結果」（以下同じ）

(注) 日本銀行「外国為替市況」による調査期間中における為替レートの変動幅（東京市場の17時時点）は次のとおりである。
 2010年12月調査：1ドル82.62～84.24円（2010年12月1日～20日）
 2011年12月調査：1ドル77.60～77.99円（2011年12月1日～20日）

図－２ 円高の事業への影響（製造業、最終需要分野別）



(注) 1 最終需要分野とは、回答企業の取扱い製品（売上に占める割合が最も高いもの）が、最終的にどのような分野で使われるかによって区分したもの。
 2 家電関連には、情報通信機器を含む。
 3 建設・住宅関連には、家具、インテリアを含む。

表 円高の事業へのマイナスの影響で最も大きい内容（製造業）

	企業数	取引先の海外移転や規模縮小、従業員の減少等	取引先の海外移転	取引先の規模縮小、従業員の減少等	取引先からの値引き要請	輸出量の減少	海外との競争激化	企業のコスト意識や消費者の節約志向の高まり	為替差損の発生	訪日外国人旅行者の減少	その他
製造業(2010年12月)	304	11.5	—	—	30.9	18.1	13.5	18.4	3.9	0.3	3.3
製造業(2011年12月)	323	26.4	14.6	11.8	21.7	21.4	14.2	13.6	1.5	0.3	0.9
産業機械関連	70	25.7	14.3	11.4	34.3	25.7	7.1	5.7	1.4	0.0	0.0
自動車関連	46	56.5	43.5	13.0	6.5	26.1	4.3	6.5	0.0	0.0	0.0
家電関連	27	44.4	29.6	14.8	18.5	22.2	11.1	0.0	3.7	0.0	0.0
衣料品関連	52	15.4	7.7	7.7	19.2	17.3	28.8	17.3	1.9	0.0	0.0
食料品関連	26	15.4	0.0	15.4	7.7	30.8	19.2	23.1	3.8	0.0	0.0
建設・住宅関連	27	14.8	0.0	14.8	22.2	18.5	25.9	18.5	0.0	0.0	0.0

(注) 1 網掛けは、製造業および各最終需要分野で1位の項目。

2 2010年12月調査では、「取引先の海外移転」と「取引先の規模縮小、従業員の減少等」を分けて尋ねていない。

にやや異なった特徴がみられる。まず自動車関連や家電関連では、大手企業の海外展開がかねてより進んでいるが、取引先の海外移転が現在も続いていることがうかがわれる。産業機械関連は、比較的国内生産比率が高い分野であることなどから、競合する欧州や中国などのメーカーに対する価格競争力が低下してきており、取引先からの値引き要請が強まっているとみられる。

また、衣料品関連や建設・住宅関連といった内需関連分野では、円高によって輸入品の割安感が高まっ

ていることから、「海外との競争激化」を挙げる割合が最も多くなっている。特に衣料品関連は、衣類に占める輸入品割合が非常に高いことから、図－２にみられるように、円高によるマイナスの影響を受けやすくなっているといえる。

製造業では、円高によって事業にマイナスの影響を受けている企業割合はこの1年でそれほど増加していないが、その影響の内容については、大きく変化していることが確認される結果となった。

(足立 裕介)

ダッフルバッグ

(株)ジブ 兵庫県西宮市甲子園一番町7-18 パレー番町ビル3F
TEL 0798 (46) 6668 <http://www.jib.ne.jp>



くじらのマークが目を引く、ドラム型のダッフルバッグ。このバッグの生地は、ヨットの帆に用いられる軽くて丈夫なセイルクロスです。セイルクロスは、強風を受けても耐えられるよう高密度で織られ、さらに伸びないよう表面に樹脂加工が施されています。このため、バッグを使い込むうちにシワが刻まれ、独特な風合いをもたらします。

製造しているのは、バッグを主体に小銭入れやペンケースなど小物も手がける(株)ジブです。創業以来34年にわたり、どの商品の生地にもセイルクロスを使ってきました。もともとは学生時代からヨット

に打ち込む同社の杉原寛信社長が、セイルクロスでバッグをつくれればおもしろいのではないかという遊び心から作り始めたそうです。どうせならと、小さな金具や縫製する糸などまでヨットの素材にこだわりました。

きっかけはちょっとした思いつきでも、大好きなヨットにまつわる素材を使うからには、自信をもって商品を世に送り出したい。そう考え、生地のカットや縫製は帆と同じ製法で行い、ロゴのプリントに至る加工まで、すべて手作業で行っています。最初はヨット仲間を驚かせようとつくられたダッフルバッグですが、徹底したこだわりが受けて、今では軽量で丈夫、水洗いができるバッグとして、ヨットという枠を超えて幅広く人気を集めるロングセラー商品になりました。

社名のジブは、ヨットの前方に張られる補助セイル「ジブセイル」に由来しています。荷物を運んだり、出し入れしたりといった使い勝手を高めて、バッグの持ち主をしっかりサポートしたい。そんな杉原社長の思いが詰まったダッフルバッグを片手に、アウトドアやレジャーに出かけてみてはいかがでしょうか。

(葛貫 伶)

編集後記

最近、還暦を祝わずに古希から長寿のお祝いをすることも増えているそうです。確かに、今、60歳で長寿と呼ばれると、やや違和感があります。

内閣府の「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」(2009年)によると、60歳以上の人に何歳ごろまで働きたいか聞いたところ、36.8%が「働けるうちはいつまでも」と回答しています。働き続けたいと考える高年齢層の割合は、やはり少なくはなさそうです。

今月の調査レポートは「新規開業実態調査」の結果をまとめたものです。結論の一つとして、高年齢層に対する開業前の事業計画作成、開業後の業績改善の支援の重要性を挙げました。新規開業によりつくった就労の場をどのようにして維持するか、考えていく必要があります。(太田)

調査月報

5月号予告

調査レポート

総合研究所 上席主任研究員 深沼 光
研究員 野中 卓人

働く女性からみた中小企業

—「女性の働き方に関するアンケート」結果から—

論点多彩

富山大学経済学部経営学科 教授 坂田 博美

地域に密着した小売店の顧客関係

—メガネ店の事例に基づいて—

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 佐伯印刷(株)

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。

★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●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1-9-3

電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913