

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2013 No.052

1



## 調査レポート

総合研究所 研究員 井上 考二  
研究員 鈴木 佑輔

## 移動販売車を活用したビジネス

—小さな需要に応え活躍の場を広げる—

## 女性の活躍推進に取り組む中小企業

総合研究所 研究員 松井 雄史

## 女性の活躍推進で効果を得るには

調査レポート……………4

## 移動販売車を活用したビジネス

—小さな需要に応え活躍の場を広げる—

\*総合研究所 研究員 井上 考二  
研究員 鈴木 佑輔

女性の活躍推進に取り組む中小企業……………16

## 女性の活躍推進で効果を得るには

\*総合研究所 研究員 松井 雄史



表紙写真：「花のある日本の風景」  
梅（東京都）

巻頭随想……………2

### 悲観論を破る

\*広島大学大学院総合科学研究科 教授 町田 宗鳳

JGSS でよむ日本人の意識と行動……………20

### 東日本大震災が仕事に与えた影響

\*大阪商業大学 JGSS 研究センター センター長 岩井 紀子  
ポスト・ドクトラル研究員 柴田 由己

新時代の創業……………22

### 生涯エンジニアとして働き続ける

\*埼玉県狭山市 (株)レナ・システムズ

中小企業のための経営戦略基礎講座……………26

### WAY を作る意味

\*グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

プラスα でふくらむ小企業の魅力……………28

### いつも地域の人々でにぎわう工務店

\*北海道小樽市 (有)脇坂工務店

色々マーケティング……………32

### 色と重さ

\*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

### 「高浜とりめし」で町を元気に！

\*高浜市商工会 経営指導員 中川 豊文

論点多彩……………34

### セレンディピティを引き寄せる方法

—「想定外の機会」をいかに活かせるか—

\*東京理科大学大学院 教授 宮永 博史

経営最前線1……………40

### 新分野への絶えざる挑戦で地域産業をもリード

\*秋田県由利本荘市 (株)三栄機械

経営最前線2……………42

### ビルから街へ安全を守るフィールドを広げる

\*広島県福山市 (株)プロテック

脳に効く習慣……………44

### 脳を計画的にリセットするには

\*医学博士 米山 公啓

ブックレビュー……………45

### 「段取り」の鉄人

データでみる景気情勢……………46

### 不透明感強い2013年の中小企業の景況

今月の逸品／編集後記……………48

# 悲観論を破る



■ ■ ■  
広島大学大学院総合科学研究科  
教授

## 町田 宗鳳

まちだ そうほう

1950年京都府生まれ。14歳で出家。以来20年間、京都・臨濟宗大徳寺で修行。34歳のとき寺を離れ、渡米。ハーバード大学大学院神学研究科修士課程修了、ペンシルバニア大学アジア中東学科博士課程修了。プリンストン大学助教授、東京外国語大学教授などを経て現職。広島大学環境平和学プロジェクト研究センター所長などの要職も務める。専門は、比較宗教学、比較文明論。著書に『ニッポンの底力』（講談社、2011年）、『異端力』（祥伝社、2012年）などがある。



今、日本の常識とは何であろうか。それは残念なことだが、先行きが極めて暗い「悲観主義」である。日銀短観を見ようが、民間のシンクタンクによる景気判断を見ようが、経済的に明るい材料なんて、どこにも見当たらない。政治についても、動きこそあったが、実のあるものになるかどうかは、まだまだわからない。

悲しいことに近年、自殺者数が高水準で推移する一方で、平均寿命も出生率も下降気味。自殺率が上がったことが原因で、国民の平均寿命が下がるというのは、おそらく前例がないはずだ。おめでたいニュースといえば、山中伸弥京都大学教授がノーベル賞を受賞したことぐらいで、あとは暗いニュースばかり。そんな日本の常識は、やはり悲観主義といえよう。

私はバブル経済の時代、ずっとアメリカで暮らしていたので、当時の日本人がどんなに浮かれていたのか知らない。だが、今はその反対で、みんなの気持ちが塞ぎ

込んでいるような気がする。ぜんぜん元気がない。

こんなときこそ、常識破りの「異端力」が必要だ。ただし、時代によって異端力の意味は異なる。たとえば、中世ヨーロッパにおいては、バチカンに君臨するローマ法王の教書に逆らうことであり、お江戸ニッポンでは、徳川幕府が次々と発令する掟を破ることであった。いずれの時代においても、異端というレッテルが貼られると、たちまち命を奪われることを覚悟しなくてはならなかった。

となれば、現代日本における異端力とは、扇情的なメディアが悲観的材料ばかりを熱心に報道するにもかかわらず、どこまでも楽観的であることだ。根拠のない楽天主義をパフォーマンスとして主張することは、誰にでもできることだが、心の奥底から楽天的であることは、そう簡単ではない。

心情的に楽天的であっても、それを自分の事業において現実のものとできるかどうかは、相当厳し

いものがあり、個人の力量が問われる。たとえば、同業者が足並みそろって右肩下がりであるにもかかわらず、自分の事業のみが右肩上がりであり続けることができたとしたら、只事ではない。

そういうことをやってのける非凡の能力を、悲観的な現代日本人から引き出すために、私は『異端力』という本を出した。

頭でいくら大胆なことを考えたからといって、異端になれるわけではない。それは、知識も人生体験も人並み以上に積み、自分のオリジナリティーを手に入れたものだけに与えられる特権なのだ。つまり、他人にマニュアルを求めているような人間は、永遠に独創的な異端力と無縁ということだ。

それでも諦めずに、日本人のハラワタを悲観論から楽観論にひっくり返すために、私は全国各地で座談会「風の集い」や週末を利用した「ありがとう断食セミナー」を開いている。世の強者たちよ、ぜひ集い来たれ。



## 移動販売車を活用したビジネス —小さな需要に応え活躍の場を広げる—

総合研究所 研究員 井上 考二  
研究員 鈴木 佑輔

社会や経済が大きく変化するなか、「過疎地における買い物弱者」「元気がない地域」「オフィス街のランチ難民」など、さまざまな問題が生じている。これらを解決する手段の一つとして、近年、消費者の生活圏のなかに向いていき店を出す移動販売車への期待が高まっている。

本レポートでは、なぜ移動販売車がこうした問題を解決する存在となりうるのか、移動販売車の特徴などを踏まえ、果たしている役割・機能について検討する。

## 注目される移動販売車を利用したビジネス

社会環境や経済環境の変化により、移動販売車で消費者の生活圏のなかに向いていき商品を販売するビジネスが注目されるようになってきている。

例えば、近年、高齢化の進展などによる買い物弱者（流通機能や交通の弱体化とともに、食料品等の日常の買い物が困難な状況に置かれている人々）<sup>(注1)</sup>の増加が社会的な問題となっている。その解決を目的として、経済産業省は2010年度に買い物弱者対策支援事業を実施しているが、全国から公募して採択された48件の事業のうち、移動販売を行うとする事業は16件あり、3分の1を占めている（経済産業省、2011）。セブン-イレブンをはじめとする大手のコンビニ各社も、移動販売による買い物弱者への販売を新たな市場ととらえ、移動販売車を導入して、積極的に取り組みは始めている（毎日新聞、2012年7月24日付記事）。

また、2012年6月29日の読売新聞には、軽トラ市に関する記事が掲載されている。軽トラ市とは、軽トラックの荷台を店舗に見立てた臨時の市場のことで、商店街などの広場や駐車場に軽トラックが集まり、新鮮な野菜や飲食物、地域の特産品など、さまざまな商品を販売する。2005年に岩手県雫石町の商店街で開始されたものが、元気がない地域経済を活性化させる手段の一つとして注目を浴び、いまや全国的な広がりをみせているという。

本レポートでは、このような移動販売車で消費者の生活圏のなかに向いていき商品を販売するビジネスについて、特徴や課題、課題への対応策などを踏まえ、果たしている役割・機能について検討していきたい。固定店舗にはない特徴をもつことから、消費者や地域が抱える問題を解決する一助になると考えられるからである。

なお、訪問販売や通信販売など店を出さずに販売

する無店舗販売や、消費者のもとで店を出さない宅配や出張などのサービス、縁日や祭りのような非日常の場に出店している露店および屋台などは、分析の対象には含めない。

## 近年の状況

まず、移動販売車の数に関する近年の状況を確認しておこう。その方法は二つあるが、どちらも、実際に稼働しているすべての移動販売車を捕捉しているわけではないので、データをみる際には留意する必要がある。

### 営業許可を取得している移動販売車

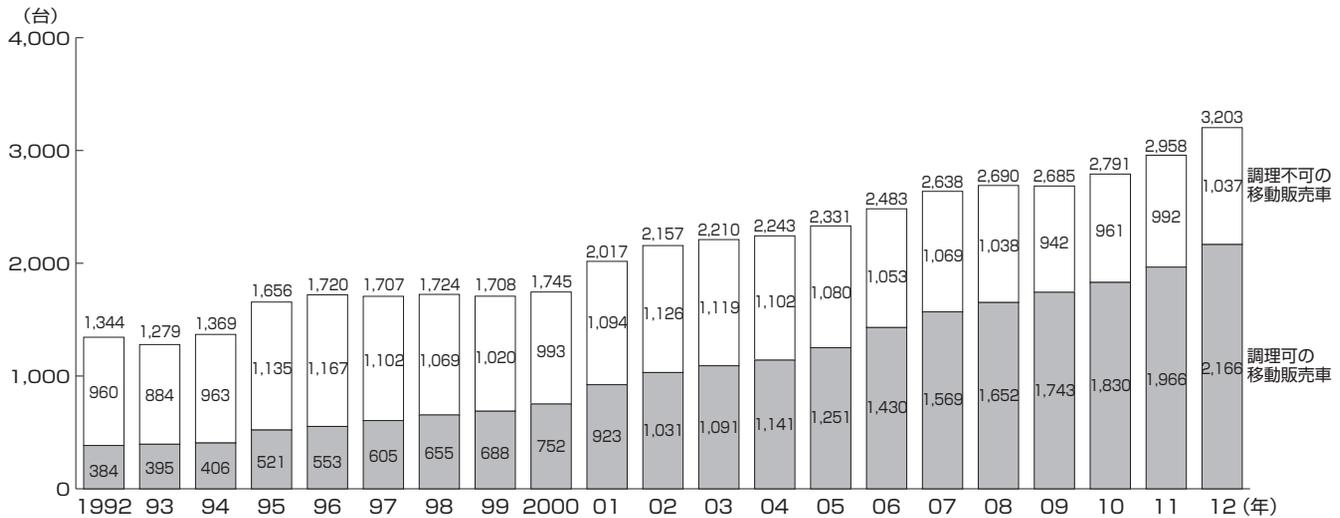
一つ目は、各地の保健所で営業許可を取得している移動販売車の数を調べる方法である。集計の対象は、法律や条例によって営業許可の取得が必要とされている、飲食店営業や食料品等販売業など、食品に関する事業を行う移動販売車に限られる。

また、全国には495の保健所があるが、各保健所における数をまとめたデータはないうえに、都道府県をまたがって営業する移動販売車は、それぞれの都道府県で営業許可を取得しなければならないため、1台の移動販売車が重複してカウントされてしまうという問題がある。

そのため、ここでは東京都にしぼって数をみていこう。東京都福祉保健局『食品衛生関係事業報告』には東京都の31の保健所における数を集計したデータが掲載されている。同報告によると、東京都の2012年の移動販売車の数は3,203台となっている(図-1)。増加傾向にあり、1992年の1,344台と比較すると約2.4倍となっている。

さらに、取得している営業許可の種類をもとに二分して見てみよう。車内で簡単な調理加工(小分け、盛り付け、加熱処理等)をすることができる「飲食店営業」「喫茶店営業」「菓子製造業」の三つを「調

図-1 東京都で営業許可を取得している移動販売車の数



資料：東京都福祉保健局「食品衛生関係事業報告」

(注) 1 「調理不可の移動販売車」は、「飲食店営業」「喫茶店営業」「菓子製造業」の営業許可を取得している移動販売車。「調理可の移動販売車」は、「乳類販売業」「食肉販売業」「魚介類販売業」「食料品等販売業」の営業許可を取得している移動販売車。  
2 3月末時点の値。

理可の移動販売車」とし、調理加工ができない「乳類販売業」「食肉販売業」「魚介類販売業」「食料品等販売業」の四つを「調理不可の移動販売車」とすると、調理可の移動販売車は一貫して増加しているのに対し、調理不可の移動販売車は1,000台前後で推移していることがわかる。

### 特殊用途自動車として登録している 移動販売車

二つ目の方法は、特殊用途自動車として車検登録されている自動車の数を調べる方法である。

特殊用途自動車とは、道路運送車両法等で定められている自動車の種類のことである<sup>(注2)</sup>。特別な目的のために使用される自動車で、ナンバープレートの分類番号が8で始まる、いわゆる「8ナンバー」の自動車である。救急車や給水車、現金輸送車など78種類あるが、そのうち、「加工車」と「販売車」が移動販売車に該当すると考えられる。

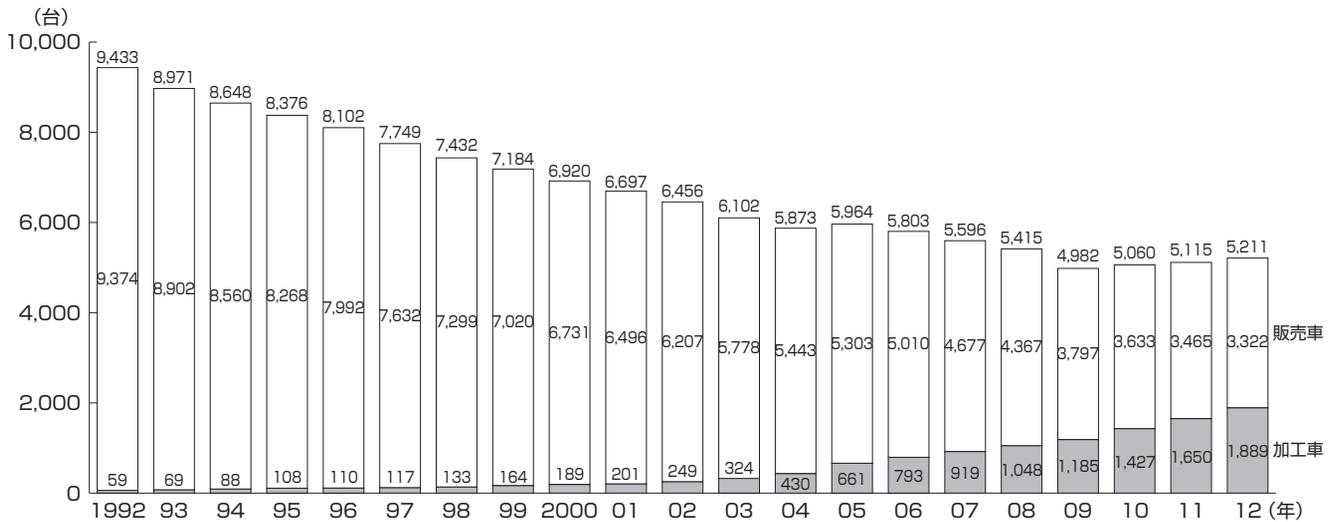
加工車は、食料品の原料や素材の加工作業を行うために使用する自動車で、販売車は、移動先において商品を販売または展示するために使用する自動車

である。

ただし、営業許可と違って、移動販売車は、必ずしも加工車、販売車として登録しなければならないわけではない。乗用自動車や貨物自動車として登録している移動販売車も多く、実際に捕捉できるのは一部に限られる。(財)自動車検査登録情報協会『形状別自動車保有車両数』でその数をみると、2012年における数は全国で5,211台である(図-2)。営業許可を取得している移動販売車の数が、東京都だけで3,203台であったことと比較すると、かなりの乖離がある。

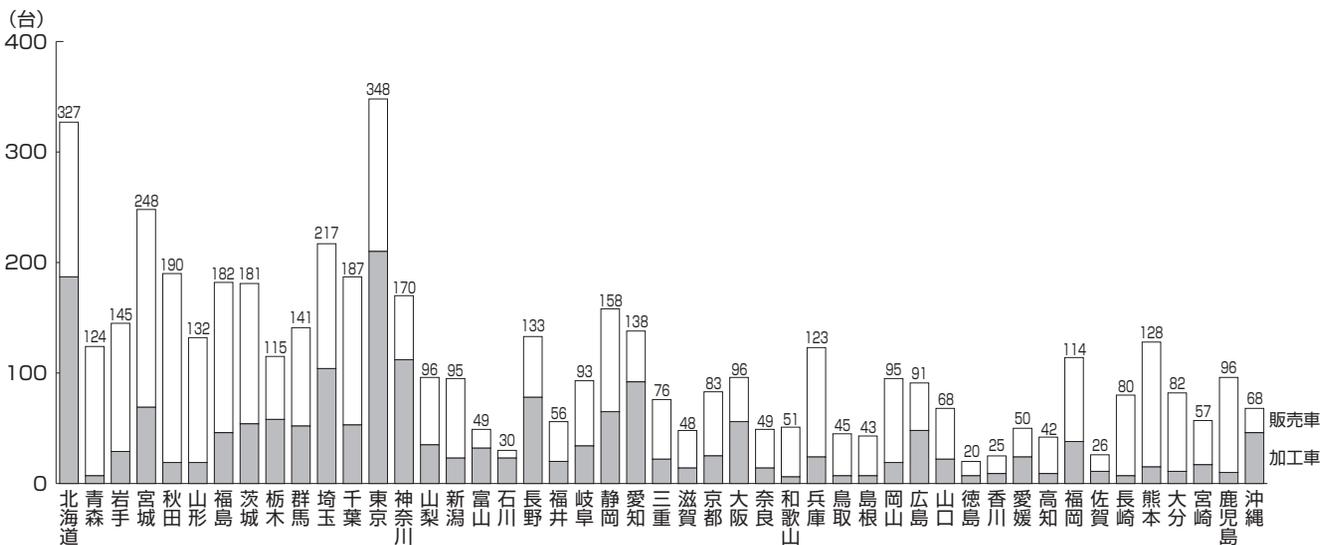
内訳については、大部分を販売車が占めているが、その数は年々減少しており、92年の9,374台から2012年は3,322台と、約6,000台も減少している。一方で、92年はわずか59台だった加工車の数は、ここ10年で急激に増加し、2012年には1,889台となっている。販売車の減少とも相まって、その割合は0.6%から36.3%にまで高まっている。加工車も調理加工が可能な移動販売車に該当することから、特殊用途自動車として登録している移動販売車も、営業許可を取得している移動販売車と同様の傾向がみられる。

図-2 特殊用途自動車として登録している移動販売車の数



資料：(財)自動車検査登録情報協会『形状別 自動車保有車両数』  
 (注) 1 道路運送車両法第4条の登録自動車のうち「加工車」と「販売車」の合計。  
 2 3月末時点の値。

図-3 特殊用途自動車として登録している移動販売車の数（都道府県別、2012年）



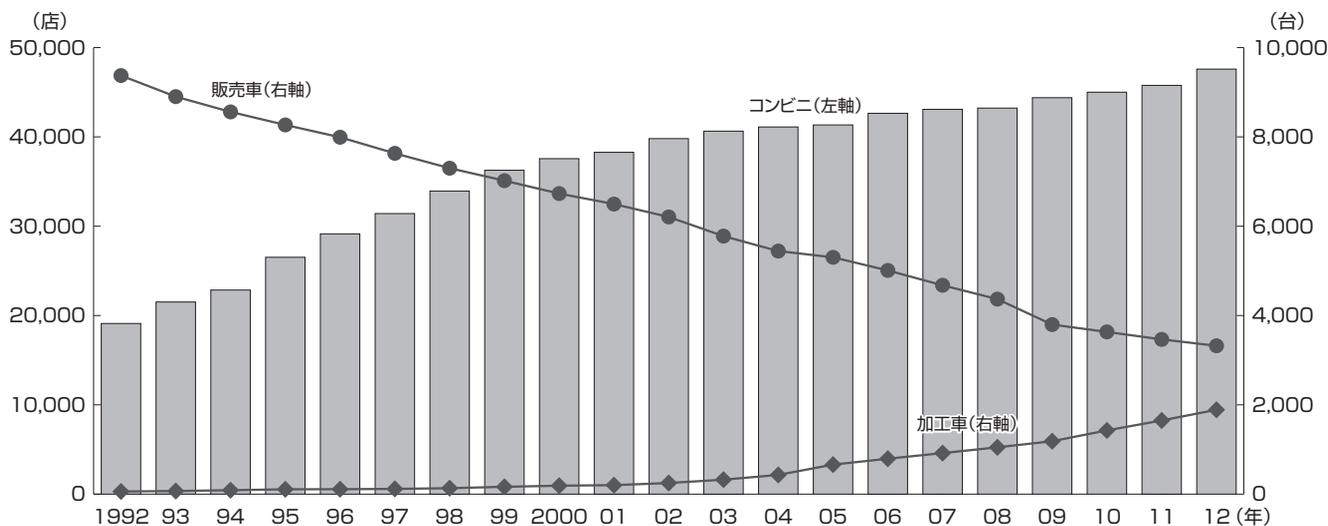
資料：図-2に同じ  
 (注) 図-2の(注)に同じ

なお、都道府県別に2012年の加工車と販売車の数を見ると、東京都は最も多く348台である(図-3)。東京都で営業許可を取得している移動販売車(3,203台)の約10分の1であることから、全国には営業許可を取得している移動販売車は5万台ほどであると推計できる。

### 移動販売車の増減の背景

営業許可を取得している移動販売車も特殊用途自動車として登録している移動販売車も、ともに調理加工が可能な形態が増加している。逆に、調理加工ができない形態は減少傾向にある。この変化の背景

図-4 コンビニの数と移動販売車の数



資料：(財)自動車検査登録情報協会「形状別 自動車保有車両数」、(社)日本フランチャイズチェーン協会「FC 統計調査」  
 (注) 3月末時点の値。

には何があるのだろうか。

まず、調理加工ができない販売車の減少については、固定店舗の出店事情が考えられる。戦後の都市開発によって、とくに郊外において新興の住宅地が増加したが、大規模小売店舗法によって大型小売店の出店が80年代までは抑制されていたこともあり、その地域の需要をまかなうに足る店が十分にあったわけではない。このため、主に販売車を使用した移動スーパーや行商のような、消費者のもとへ出向き販売するビジネスの需要が大きかった。しかし、やがて郊外の住宅地やロードサイドへの出店が増えてくると、そうしたニーズは薄まっていく。とくに、利便性の高いコンビニの普及後はその傾向が顕著になり、販売車の数は減少していった(図-4)。

ただし、過疎地などにおいては、赤字バス路線の廃止や近隣店舗の廃業といった買い物環境の変化によって、近年は、これまで以上に、このようなビジネスへの期待が高まっているようである。実際、都市部よりも地方の方が販売車の割合は高く、上位3県をあげると、青森94.4%、長崎91.3%、秋田90.0%となっている(前掲図-3)。

一方で、コンビニの増加傾向にもかかわらず加工

車がここ10年の間に増加しているのは、モノが不足していた時代から有り余る時代になり、消費者のニーズが多様化してきたからだろう。いまやコンビニはあちこちでみられ、飽和状態となっている。スーパーなどでも、大量生産された商品ばかりが目につく。どの店に行っても同じような商品を売っていて、つまらないと感じる消費者が出てきた。コンビニなどでは対応できないニーズを満たしてくれる存在を消費者は求めるようになり、その場で調理加工をして販売できる加工車が、その期待に応えるようになった。

その傾向に拍車をかけたのが、(株)ワークストア・トウキョウドウ(東京都大田区、烏川清治社長)である。同社は、2003年に東京都大手町の東京サンケイビル前のスペースで「ネオ屋台村」を始めた。土地所有者に交渉し出店の許可を得て、個性的なメニューの移動販売車を4~6台、平日のランチタイムに集めたのである。出店する移動販売車は曜日ごとに替わり、メニューは、和食や洋食、中華、アジア、イタリアンなどとバラエティに富んでいる。いずれも、注文を受けてから目の前で調理し容器に盛りつける。

2000年前後から、出来合いの弁当ではなく、こうした個性的な料理を提供する移動販売車が登場してきたが、それぞれが単独で出店していたこともあって、世間から注目されることは少なかった。実際に利用している人が知っているぐらいで、認知度はいまひとつだったのである。

それが、同社がネオ屋台村をプロデュースしたことで、状況は大きく変化した。移動販売車の出店場所を提供するという新しいビジネスモデルとともに、一昔前とは異なる多彩なメニューが関心を引き、さまざまなメディアで紹介されるようになった。日常生活で意識されることのなかった移動販売車が話題のビジネスとなり、多数の参入者が出てきたのである。

さらに、2006年の道路交通法の改正によって、消費者の移動販売車に対するイメージが向上したことも後押しとなった。道路交通法は頻繁に改正されているが、この年の改正では、違法駐車を取り締まり業務の一部を民間に委託できる制度が創設されている。公道にとどまるとの営業は警察の許可が必要であるが、一営利企業のために許可されることはまずない。そのため、以前は路上に駐車したまま違法に営業する企業も少なくなかったのだが、民間委託が始まって取り締まりが厳格化されたことで、許可を得た私有地で営業する企業が増加した。移動販売車に対して否定的な印象を持って利用をためらっていた消費者も、こうした企業側の変化によって、安心して利用できるという認識をもつに至ったのである。

## 移動販売車のタイプ

一口に移動販売車といっても、その増減からわかるように、タイプは二つに分かれるようである。供給の“量”の面から消費者のニーズを満たす「必須型」と、供給の“質”の面から消費者のニーズを満

たす「多様型」である。

### 必須型の移動販売車

一つ目のタイプである必須型は、供給の“量”が消費者のニーズを満たしていない地域、つまり、供給が需要よりも少ない地域で、消費者の生活に欠かせない商品を販売する。近隣に店舗がない地域に、生活用品・食料品など主にその場での調理加工をしない商品を選び、販売するケースが該当する。買い物弱者への販売や、鮮魚店がない山間部での魚介類の販売など、供給がなかったり足りなかったりする状態を解消することで、消費者のニーズを満たしている。

主に高齢者の生活支援を目的に活動している、かつて屋ふれあい便事業委員会(富山県黒部市、中島憲一委員長)は、市内の過疎地域7カ所で必須型のビジネスを行っている。公民館や福祉センターなどの施設を借りて、週に1~3回、自動車で運んできた食料品や日用品などを販売している。商品はどれも、同委員会に参加している17の商店が扱っているものである。

それぞれの出店地域は、山間部のため人口が少ない。かつては、個店や農協の支所が食料品などを販売していたが、経営者の高齢化や支所の統廃合などによって姿を消した。自動車で遠方にあるスーパーやショッピングセンターなどに買い物に行ける人には何の影響もなかったが、そうでない高齢者にとっては大変な問題となった。商店街がある市の中心部まで、バスや電車を乗り継いで1時間近くかけて行き、重い荷物を持って帰らなければならない。時間的にも体力的にも負担が大きかった。

こうした状況を解決しようと、各地域の自治振興会や福祉センターが同委員会に出店を打診して実現したのが、このビジネスである。1カ所あたりの利用者は20人から30人ほど。自宅の近くで買い物ができるだけでなく、住民同士の交流の場にもなっていることから、とても喜ばれている。

## 多様型の移動販売車

二つ目のタイプである多様型は、供給の“質”が消費者のニーズを満たしていない地域で、消費者の生活を多様にする商品を販売する。

例えば、(有)アジアランチ(神奈川県川崎市、山口健司社長)は、ランチタイムに東京都内29カ所でアジア料理の弁当を販売している。日替わりのアジアカレー2種類とアジア各国の惣菜4種類を、ごはんと組み合わせて提供する。一番人気の「3品ぶっかけごはん」(600円)は、この6種類から3種類を選んでもらい、ごはんに乗せる。

鶏肉にスパイスやパクチーなどを練り込んで一つ一つ揚げるパキスタンの「つまみあげ」や、タケノコを細かく裂いて、唐辛子やハーブなどを加えたタレであえたタイの「タケノコのサラダ」など、料理の種類は450以上ある。山口社長夫婦がアジア各国を旅して現地の人に教わったものや、同社で働く外国人シェフたちが国の地方料理や家庭料理を調べてレパートリーに加えたものである。業務用の食材は使用せず、ルウや具材、ペーストなどを手づくりしているため、同社の移動販売車でしか食べられない味となっている。

また、13時以降に来店した人や同社が発行しているメールマガジンの会員には割引をしたり、雨天時には料理を1種類おまけしたりする。サービス精神が豊富で、来店たびに新たな料理と出会える同社は、若い女性を中心に人気で、行列が絶えない。

冒頭で紹介した軽トラ市も、多様型といえる。軽トラ市には、商品のつくり手である農家や職人が自ら参加することが多く、その日の朝に採れたばかりの農産物を購入したり、その商品をつくった人と楽しく会話したりできるからだ。ただの商品ではなく、「採れたて」「つくり手の顔がみえる」といった質の面で他店では満たされないニーズに応えてくれる商品を販売しているからこそ、軽トラ市は多くの人に支持されているのだろう。

## 必須型と多様型の共通点

必須型は供給の量の面から、多様型は供給の質の面から、消費者のニーズを満たそうとしている。対応するニーズこそ違うが、いずれも、近隣の個店がなくなってしまったことが、それぞれの活躍の舞台が登場している一因であるのは興味深い。

必須型は、コンビニやスーパーなどが出店しないような地域で近隣住民への供給を果たしていた個店が、過疎化によって売上が減少したり、経営者が高齢になったりしたことで店を閉めてしまったため、求められるようになった。多様型も、より便利だったりより安価だったりするコンビニやスーパーなどに顧客を奪われて、個性的な存在であった個店の経営が成り立たなくなった結果、どこにでもある店ばかりになり、求められるようになっていく。

このように個店がなくなりつつある大きな理由は、取り込める需要の絶対量が少ないことにある。そもそもの人口が少ない、あるいは、生き残りのためにコンビニやスーパーなどが対応できない要素で競争しようとしても、そのニーズをもつ人はそう多くない<sup>(注3)</sup>。そのため、事業を継続できるだけの売上げをあげることが難しい。期待できる売上げが少なければ、新たな個店もなかなか生まれてこない。

ところが、採算に乗りやすく、個店が事業を継続できないような地域であっても、移動販売車を利用するビジネスだと継続できる可能性が出てくる。その理由は、移動販売車の特徴をみていくとわかるだろう。

### 少ない需要でも成り立つ理由

需要が少なく採算に乗りにくい地域でも事業を継続できるのは、「移動できる」「投資額が少ない」という特徴にある。これらの特徴によって、固定店舗による営業と比較した際の経営上の大きなメリット

を享受することができる。すなわち、「複数の商圈をかかえられる」「損益分岐点が低い」という二つのメリットである。

### 複数の商圈をかかえられる

一つ目のメリットは、移動できるという移動販売車最大の特徴から生まれてくる。移動できれば、固定店舗のように一つの地域に縛られることはない。待ちの姿勢ではなく、攻めの姿勢で、さまざまな地域に出店して営業できる。一つ一つの地域の需要は少なかったとしても、複数の地域を回ることによって、十分な売上を確保することができるだろう。

車花写花（山口県山口市、橋本芳郎社長）は、山口市内の各所を自動車で回り、主に鉢植えの花や肥料などを販売している。高齢者の生きがいづくりに趣味の園芸で貢献しようと、勤務先を早期退職して2005年に始めたものである。

商品は生花店やホームセンターなどで販売しているものと大差はないが、消費者にとって、自宅の近所まで来て出店してくれることのメリットは大きい。重い商品を自宅まで運んだり、実際の花壇や植物の様子を確認したうえで適切なアドバイスをしたりしてくれるからである。アドバイスだけでなく、植え替えや株分けなどの手伝いをすることもあるという。

とはいえ、食料品や日用品と違って、鉢植えの花や肥料などはそう頻繁に購入されるものではない。出店場所ごとの来客数は数人程度と需要は少ないのだが、同社は住宅街を中心に出店場所を30カ所以上確保して、一定の売上をあげている。

また、出店する地域が増えれば増えるほど、1カ所あたりの出店時間は短くなる。実際、各地域の出店時間は1時間程度というケースも珍しくない。消費者にとっては、購入のタイミングが制限されてしまうので、買いたいときに買えないという不自由な側面があるものの、企業側にとっては、出店にあわせて消費者が来店してくれるため、時間あたりの売上が増加し、非常に効率的である。少しオーバーな

表現をすれば、週に1度、1時間の出店であっても、1週間分の来客を集めることが可能なのだ。もっとも、そのためには、他店が対応できていない消費者のニーズを満たす商品を扱っていること、出店のタイミングを消費者に周知していることが前提となる。

### 損益分岐点が低い

二つ目のメリットは、投資額が固定店舗で営業する場合より少ないことによる。中小企業基盤整備機構が運営している中小企業ビジネス支援サイト「J-Net 21」の業種別スタートアップガイドでは、移動販売は初期投資が少ないことが特徴として紹介されており、洋菓子の移動販売のケースでは、必要資金例は160万円となっている。実際の開業費用をみても、大半が300万円未満となっている（表）。すでに所有している自動車や中古車を活用すれば、100万円をきることもある。

一方、当研究所の2011年度新規開業実態調査で、「飲食店・宿泊業」と「小売業」の平均開業費用（いずれも不動産を購入していない企業のみを集計）を確認すると、飲食店・宿泊業は870.4万円、小売業は868.0万円である。内訳をみると、飲食店・宿泊業では内外装工事396.9万円が、小売業では在庫資金の200.8万円が、最も大きい。

移動販売車によるビジネスの開業費用は、一般的な固定店舗の開業費用の半分にも満たないようである。スペースの小さい自動車を店舗として使用するため、内外装費を節約できたり、在庫量を少なくできたりすることが、その理由である。また、初期投資が少ないと、借入が不要であることが多いし、必要であっても少額となるため、月々の返済額は少なく済む。さらに、初期投資だけでなく、店舗の賃借料や光熱費は不要で、従事する人も一人か二人のため人件費も少なくなり、固定費が抑えられる。その結果、損益分岐点は低くなる。固定店舗での営業と比べて、より少ない売上で事業を継続できるようになる。

表 移動販売車の開業コスト

商 品	開業コスト	内 訳	開業年
おむすび、カフェ	約350万円	車両取得費(約220万)、改装費など諸経費(約100万)、運転資金(約30万)	2004年
たこ焼き、コーヒー	約153万円	車両取得費(130万)、改装費(約7万)、備品費(約1万)、運転資金(約15万)	2005年
ラップサンド	約150万円	内装・外装費(約100万)、什器・備品費など諸経費(40万~50万)	2005年
カレー	約480万円	車両取得費(約300万)、改装費(約100万)、什器・備品費(約50万)、仕入れ費(約30万)	2001年
寄せ植え、観葉植物	177万円	車両取得費(20万)、ガーデンハウス(120万)、アンティーク什器(2万)、運転免許取得費用(35万)	2003年
カフェ	約90万円	内装費(約50万)、什器・備品費(約40万)	2004年
カフェ	380万円	車両取得費(整備費含む)(360万)、内装費、什器・備品費(20万)	2006年
クレープ	243万円	車両取得費(218万)、内装費、什器・備品費など諸経費(25万)	2005年

資料：バウンド(2007)『はじめての「移動屋台」オープンBOOK』の掲載事例をもとに筆者作成

## 経営上の課題と対応策

このように、移動販売車には事業を継続するうえで有利な面がある。しかし、だからといって、漫然と経営しては、事業は継続できない。多くの移動販売車をみている(株)ワークストア・トウキョウドゥによると、初期投資が少なくすむため参入する人は多いが、うまくいかずに退出する人も多いそうだ。少ない需要を拾っていく移動販売車が経営を安定させるためには、たくさんの出店場所を確保する取り組みと、それぞれの出店場所で売上を増やす工夫が欠かせない。

### 出店場所の確保

集客が見込め出店に適した場所はそう簡単にはみつからない。公道は道路交通法によって、公園は都市公園法によって、無許可での出店は禁止されている。許可を得ようとしても、先述したように、一営利企業が取得できる可能性は極めて低い。出店場所を確保するには、基本的に、さまざまな場所に足を

運んで、私有地の空きスペースなど出店に適した場所を探し、所有者に交渉するというのを繰り返していくことになる。粘り強く交渉し、必要性や有用性などを理解してもらえれば、自治体が管理している土地であっても出店は可能だ。

経営コンサルタント会社の(株)ジェック経営コンサルタント(富山県富山市、山瀬孝社長)は、2010年12月より、JR富山駅から半径5キロメートル圏内の地域で移動販売を始めた。同社はもともと、若手コンサルタントの育成の場としてコンビニをフランチャイズ経営するとともに、県内農産物の普及を目的に農産物直売所の運営にも携わっていた。コンビニの弁当や惣菜、日配品などと、農産物直売所の野菜や加工品などを、軽トラックに載せて販売する。市内中心部における買い物弱者をターゲットに定め、野村総合研究所が公募していた委託事業に応募して採択された事業だ。

統計データを使ってピックアップした、高齢者の割合が30%を超える地域のなかから出店に適した場所を8カ所選び、4カ所ずつを1日おきに回ることにしたが、出店候補地には、県や市の公営住宅団地がいくつかあった。出店には許可を得なければなら

ない。前例がなかった取り組みだけに、当初、県や市は団地内での営業に難色を示したものの、何度も交渉した結果、最終的には必要性を理解してもらえ、なんとか許可を得ることができた。

この委託事業は2011年2月に終了したが、同社はその後も出店を続けることにした。最寄りのスーパーが1年前に閉店していた団地などでは一定の来客があり、市内中心部における買い物支援のニーズを実感したからだ。だが、1年ほどで撤退を決断する。出店場所はコンビニのフランチャイズ契約で認められている商圈内に限るという制約があったため、出店場所を増やすことができず、結局、採算に乗る売上をあげられなかったことが理由の一つである。

出店場所の数は、売上に直結する重要な要素だ。数が増えれば比例するように売上は伸びていくが、自分の足だけで探すとなると、それなりに時間がかかってしまう。次のような方法も検討して効率的に確保できれば、早期に事業を軌道に乗せられるだろう。

### 支援ビジネスを利用する

ネオ屋台村を成功させた㈱ワークストア・トウキョウドゥは、現在、約30カ所でネオ屋台村を展開し、多くの移動販売車を出店させている。同社のような企業はほかにもある。また、本誌2011年8月号の「新時代の創業」のコーナーで紹介した軒先㈱という企業は、ビルの軒先や定休日の店舗の軒先など、移動販売車の出店場所になりうるスペースの短期利用をインターネットで仲介する事業を行っている。これらのサービスを利用すれば、出店する際に費用はかかるものの、出店場所を探し所有者と交渉する手間を省くことができる。

### 人脈・縁を活用する

メディアで紹介され話題になったり、一部の地域では必須型のニーズが高まったりしていることから、移動販売車にきてほしいという人は増えている。友

人や知人などに積極的に声をかけ、そうした人を紹介してもらうのも有効な方法である。話が早いうえ、出店場所の賃借料を負担しなくてもよいことが多い。また、ホームページやブログなどで商品や出店スケジュール、出店可能地域といった情報を伝えていると、関心のある人が出店を依頼してくることがある。事業内容をさまざまな方法で発信しておけば、あちこちに広まり、思いもよらなかったところから出店依頼が舞い込んでくるだろう。

### 出店場所をシェアする

出店に適した場所にはすでに他社が出店していることも多いが、他社をライバルではなく仲間とみることが重要だ。移動販売車は同じ場所に毎日出店することはあまりないため、他社が出店しない曜日がある。多様型の場合、そうした空いているときに利用させてもらえばよい。(有)アジアランチは28の出店場所のうち8カ所が他社とシェアしている場所だそう。出店のための賃借料も分担されるため、お互いに負担が軽減され、採算性があがる。逆に必須型の場合は、他社と一緒に出店することで、その場所における商品の品ぞろえが増える。消費者の満足度が高まり、より必要とされる存在になれるだろう。ただし、いずれのケースも、商品がかぶらないことがシェアするための前提となる。

### 各出店場所での売上増加

移動販売車のそれぞれの出店場所における商圈は、基本的には消費者が歩いてこられる範囲である。人気だからといって、わざわざ遠方からやってくる人はいない。したがって、狭い商圈からどれだけ売上をあげられるかも、事業の継続においては重要な要素になる。そもそもの需要が少ないため、売上は簡単に増やせるものではないかもしれないが、需要を取りこぼさず確実に売上につなげたり、新たな需要をつくりだしたりする努力をして、採算が取れる地域を増やしていけば、経営はより安定させられる。

その一つの方法が、接客スキルの向上を図ることである。

二つの店舗をかまえ、和菓子と洋菓子を製造・販売している(株)ナカシマ（新潟県糸魚川市、中嶋茂社長）は、移動販売車でパンの販売もしている。一つ130円から160円のパンを30種類ほど軽自動車に載せ、午前中は信用組合や生命保険会社など女性が多いオフィスの敷地で、午後からは住宅街で出店している。カスタードクリームが詰まった「赤ちゃんのおしり」、バタークリームが詰まった「ママのおっぱい」といった個性的なネーミングのパンが人気だ。

同社によると、移動販売車の売上はスタッフのスキルによって大きく変わるという。まだ慣れていない人は3万円、経験を積んだ人だと8万円、すごい人だと20万円も売り上げた。笑顔で接客できるかどうかに加え、「これは新商品ですよ」「このパンが一番人気です」といった声をかけて購買意欲を高められるか、名前や家族構成などを覚えるほどに消費者と仲良くなり、「子どものおやつにもう一つどう？」とすすめられるかが、これほどの違いが生じる理由だそうだ。

移動販売車によるビジネスは対面販売であるため、接客スキルの向上によって売上を増やすことができる。だが、人材育成の常で、スキルはすぐにあがるわけではないし、本人の性格などで成長の度合いも左右されてしまう。並行して以下に示すような事例にも取り組み、売上の増加を図るべきである。

### 注目を集める

どこで販売しているかが消費者に伝わっていないと、ニーズのある人がいても来店してくれず、売上はあがらない。多くの人の目に触れる場所を出店場所に選んだり、到着したら音楽を鳴らしたりするなど、まずは出店に気づいてもらえるようにする。さらに、移動販売車の外観を工夫するのも効果的である。おしゃれでカラフルな雰囲気にしたたり動物をかたどったりすれば、存在感を示すことができるし、

ちょっとしたぞいてみようと思わせられるだろう。なお、具体的な出店場所の選定にあたっては、人が集まっても近隣に迷惑がかからない場所を選ぶなど、周囲への配慮も必要だ。悪い意味での注目を浴びては、元も子もない。

### 不安を解消する

移動できるという特徴は、消費者にとっては不安の種になることもある。購入した商品に何か問題があっても次の出店時まで連絡をとれないからだ。ホームページを開設したり、連絡先を明記したチラシを配ったりして、すぐに問い合わせできるようにしておく必要がある。また、屋外で販売するため、衛生面を気にする人もいる。エプロンや帽子などを身につけて清潔感を出したり、消費者に見える形での調理加工や商品の陳列をしたりすれば、安心感を与えられるだろう。根をおろして営業する固定店舗と比べて、移動販売車は信用を得にくい面がある<sup>(注4)</sup>。名札をつけて接客するなど、真摯に取り組んでいる姿勢を示し、不安の解消、および信用の獲得に努めなければならない。

### リピーターをつくる

繰り返し来店し商品を購入してくれる人が増えれば、売上も増加する。そうしたリピーターをつくるには、消費者のニーズに確実に応えていくことが重要だ。必須型であれば、消費者一人ひとりの声を傾け、扱っていない商品でもリクエストがあれば仕入れたり、予約注文を受けつけて次の出店時に届けたりするなど、柔軟に対応して使い勝手のよい店になる。多様型であれば、オリジナルの商品や数が少ない限定品、つくり手の個性が表れる手づくりの品など、他店では買えないものを扱って独自性を打ち出す。加えて、両タイプともに、同じ曜日の同じ時間帯という形で規則的に出店するようにすれば、「今日はあの店に行く日」と、生活スケジュールに予定を組み込んでもらえるだろう。

## 移動販売車の役割・機能

近年の状況から、メリットにつながる特徴、課題への対応策まで、移動販売車をさまざまな面からみてきた。最後に、これらをもとに移動販売車が消費者や地域に対して果たしている役割・機能について整理すると、三つあげられる。

第1にいえるのは、市場経済から取り残されつつある消費者に、生活に必要な商品を供給していることである。需要が少ないがために固定店舗が経営を持続できないような地域に、移動販売車は商品を届ける。その機動力は、平時だけでなく、緊急時にも威力を発揮する。東日本大震災の被災地で、営業できない固定店舗に代わって移動販売車が活躍したことは記憶に新しい。本レポートで紹介した(有)アジアランチも、宮城県気仙沼市と福島県南相馬市で移動販売車を使った炊き出しを行っている。

第2に、消費者の多様化しているニーズに応じていることである。いつもと同じ店でいつもと同じ商品を買うのもよいけれど、それだけでは満足できない消費者も増えている。移動販売車を利用して、ほかの店にはないオリジナルの商品を買ったり、店主とのコミュニケーションを楽しんだりすれば、多様なニーズのいくつかを満たすことができる。消費者の暮らしは、移動販売車によって、より豊かでより変化に富んだものになるだろう。

第3は、にぎわいを生み出すということである。何もなかった場所でも、移動販売車が出店すれば買い物客が集まり雰囲気が変わる。しかも、出店しているのがカラフルでおしゃれな移動販売車で、さらに何台も集まったとしたら、その場は活気に満ちたものになるだろう。(株)ワークストア・トウキョウドウによるネオ屋台村や軽トラ市は、まさにこうした役割・機能を活用したものである。

固定店舗であっても、こうした役割・機能を果た



そうと思えば果たすことはできるが、そのためのコストは移動販売車の比ではないだろう。固定店舗と移動販売車の違いは、たんに移動できるか否かである。だが、あらためて考えてみると、その違いには実に大きな意味があるといえるのではないだろうか。

- (注1) 経済産業省(2010)による定義。同報告書では買い物弱者の数を600万人程度と推計している。
- (注2) 自動車の種類に関する記述は、国土交通省のサイト「自動車検査・登録ガイド」を参照した。
- (注3) ニーズをもつ人が多ければ、コンビニやスーパーなども対応しようとするだろう。
- (注4) (株)ジェック経営コンサルタントによると、過疎地に住む高齢者は、その地域に縁のない人が販売していると、だまされるのではないかという疑念を抱くそうだ。

### 参考文献

- 経済産業省(2010)『地域生活インフラを支える流通のあり方 研究会報告書』
- 経済産業省(2011)「平成22年度地域商業活性化補助金(買い物弱者対策支援事業)の採択事業の決定について」  
自動車検査・登録ガイド  
(<http://www.mlit.go.jp/jidosha/kensatoroku/inspect.htm>)
- (財)自動車検査登録情報協会『形状別 自動車保有車両数』(各年版)
- 中小企業ビジネス支援サイト「J-Net21」  
(<http://j-net21.smrj.go.jp>)
- 東京都福祉保健局『食品衛生関係事業報告』(各年版)
- バウンド(2007)『はじめての「移動屋台」オープンBOOK』  
技術評論社
- 毎日新聞(2012年7月24日付記事)
- 読売新聞(2012年6月29日付記事)

女性の活躍推進に  
取り組む中小企業  
第1回

# 女性の活躍推進で 効果を得るには

総合研究所 研究員 松井 雄史

近年、少子高齢化や市場の成熟化が進むわが国では、労働力の新たな担い手として女性の力が注目されている。女性の活躍推進に取り組んでいる企業は増えているが、女性に活躍してもらうための手法を模索している中小企業も少なくないだろう。

そこで、本連載では中小企業の具体的事例を紹介しながら、女性の活躍を促すための人材戦略と、それが企業に与える影響を3回にわたって明らかにしていく。連載第1回は、当研究所が実施したアンケートを基に、女性活躍の取り組みに対する中小企業の実態についてみてみよう<sup>(注1)</sup>。

## 女性が注目されている理由

わが国では、少子高齢化が進行し労働力人口が減少するなか、労働市場において女性の存在感が増している。現在の出生率と死亡率が続くと仮定した場合、総人口は、2010年の1億2,806万人から、50年後の2060年には8,674万人にまで減少すると推計されている<sup>(注2)</sup>。また総務省の「労働力調査」によれば、労働力人口総数はすでに1998年の6,793万人をピークに減少に転じている。その一方で、女性労働力人口が

労働力人口全体に占める比率は、80年の38.7%から2011年の42.0%へと上昇傾向にある<sup>(注3)</sup>。

女性の意識にも、継続して働くことを望む人が増えるなど変化がみられる。18～34歳の未婚女性が理想とするライフコースは、2010年では結婚・出産を機に一旦退職し、子育て後に再び仕事を持つ「再就職」が35.2%でトップとなった。結婚し子どもを持つが、仕事も続ける「両立」(30.6%)が続き、結婚・出産を機に退職し、その後は仕事を持たない「専業主婦」(19.7%)は3位にとどまる<sup>(注4)</sup>。92年に「専業主婦」が32.5%、「両立」が19.3%だったのと比べる

## 「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」実施要領

調査時点：2011年8月

調査対象：日本政策金融公庫（中小企業事業）の融資先8,280社

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、回答は無記名

回収数：2,951社（回収率35.6%）

と、隔世の感がある。

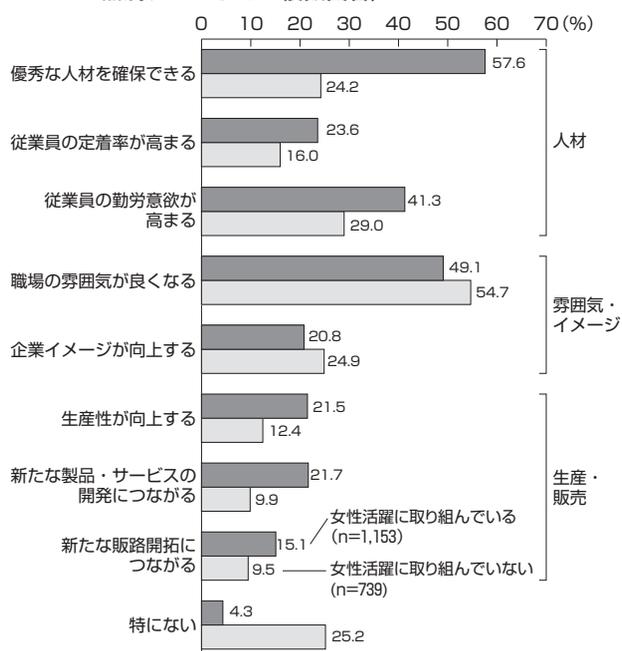
消費市場においても、いまや企業が女性の生活者としての視点を重視することは大前提となっている。家庭における買い物、特に日常的な買い物についての意思決定を妻が行う割合は74.2%となっているのである<sup>(注5)</sup>。

### アンケートの実施要領

そこで、日本政策金融公庫総合研究所では、中小企業においてどのような女性が働いているのか、企業側はどのように女性の活躍を促しているのか、という問題意識から、「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」を2011年8月に実施した（実施要領は上記参照）。今回は、このアンケート結果に基づき、「中小企業が女性活躍に取り組むことによる効果」「取り組むうえでの阻害要因」「そうした阻害要因に対する克服策」について、みていくこととする。

分析に先だって、用語の定義をしておこう。アンケート調査では、全社に女性の活躍に取り組んでいるかどうかを尋ねている。その結果、「取り組んでいる」が44.1%、「取り組んでいないが、今後取り組む方向」が26.2%、「取り組んでいないし、予定もない」が29.8%となった。以下では、「取り組んでいる」と回答した企業を「女性活躍に取り組んでいる企業」、「取り組んでいないし、予定もない」と回答した企業を「女性活躍に取り組んでいない企業」と定義し、両グループを比較しながら分析を進めていくこととする。

図-1 女性従業員の活躍を促すことの効果（取り組みの有無別、三つまでの複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」（2011年）（以下同じ）

### 女性活躍に取り組むことの効果

まず、女性の活躍を促すことで、中小企業の経営者はどのような効果を感じているのだろうか。女性従業員の活躍への取り組み有無別にみると、「女性活躍に取り組んでいる企業」は「優秀な人材を確保できる」（57.6%）、「職場の雰囲気が良くなる」（49.1%）、「従業員の勤労意欲が高まる」（41.3%）の順に回答割合が高くなっており、人材面、雰囲気・イメージ面で効果を感じている経営者が多い（図-1）。

「女性活躍に取り組んでいない企業」と比較すると、「優秀な人材を確保できる」「従業員の勤労意欲が高まる」「従業員の定着率が高まる」という回答割合が高く、とくに人材確保面での効果が目立つ。

「新たな製品・サービスの開発につながる」「生産性が向上する」「新たな販路開拓につながる」という回答割合も相対的に高く、生産・販売面でも効果を感じていることがわかる。女性の視点や能力が生産・販売面でも発揮されていることがうかがえる。

なお、「特にない」という回答割合は、「女性活躍に取り組んでいない企業」が25.2%であるのに対し、取り組んでいる企業は4.3%となっており、実際に取り組むことで何らかの効果を感じているといえる。

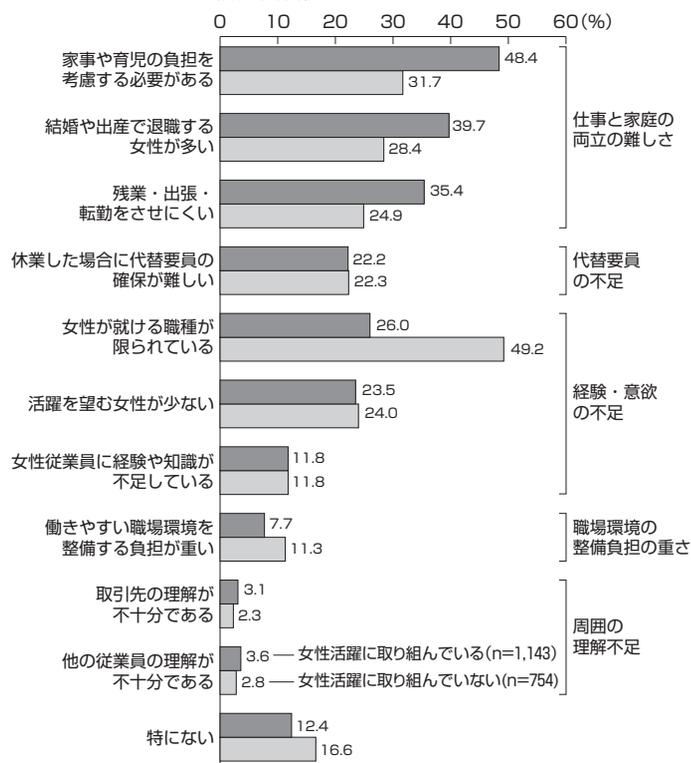
### 女性活躍に取り組むうえでの 阻害要因

女性活躍を促したい企業側の思いとは裏腹に、採用から職域拡大、管理職登用に至る過程で女性が退職するケースが後を絶たない。その理由は、①結婚や育児があるため職場を家庭より優先することが現実にはできない、②職場の雇用慣行が男性優先のことが多く、女性が仕事を続けづらい、という2点に集約されるだろう。

図-2は、中小企業が女性の活躍を推進するうえでの阻害要因を聞いたものである。女性従業員の活躍への取り組み有無別にみると、「女性活躍に取り組んでいる企業」は「家事や育児の負担を考慮する必要がある」(48.4%)、「結婚や出産で退職する女性が多い」(39.7%)、「残業・出張・転勤をさせにくい」(35.4%)と「仕事と家庭の両立の難しさ」が上位3位を占めている。「女性活躍に取り組んでいない企業」と比較すると、それぞれ10ポイント程度回答割合が高く、実際に女性の活躍に取り組んでいる企業は、仕事と家庭の両立の難しさに課題を抱えているといえる。

一方で、「女性が就ける職種が限られている」という回答割合は、「女性活躍に取り組んでいる企業」が

図-2 女性従業員の活躍を妨げる要素(取り組みの有無別、三つまでの複数回答)



26.0%であるのに対し、「女性活躍に取り組んでいない企業」は49.2%と23.2ポイントの差があった。「女性活躍に取り組んでいない企業」は、製造業や建設業など、いわゆる男性中心の職場が多く、女性が活躍できる余地が限られていると考えているものと推測される。

### 阻害要因に対する克服策

こうした阻害要因を克服するため、中小企業はどのような取り組みを行っているのだろうか。図-3は「女性活躍に取り組んでいる企業」に女性の活躍を妨げる要素に対する克服策を聞いたものである。

取り組みをすでに「行っている」との回答割合が高いのは、①「出産や育児等による休業がハンディとならないような人事制度の導入」(43.0%)と「人事考課基準を明示する」(35.5%)の人事制度に関する取り組み、②「非正社員を対象にした研修等の教

図-3 女性従業員の活躍を妨げる要素に対する克服策（「女性活躍に取り組んでいる企業」）

（単位：％）

		行っている	行っていないが、行う予定	行う予定はない
人事制度	出産や育児等による休業がハンディとならないような人事制度の導入(n=1,086)	43.0	37.4	19.6
	人事考課基準を明示する(n=1,074)	35.5	36.6	27.9
人材育成	非正社員を対象にした研修等の教育訓練の実施(n=1,038)	43.0	37.4	19.6
	女性の配置実績が少ない職種に女性が従事するため教育訓練を積極的に実施(n=1,068)	16.8	36.6	46.6
両立支援制度	仕事と家庭との両立支援制度を整備(n=1,091)	34.6	41.8	23.6
女性活躍推進のための行動計画	女性の能力発揮に当たっての問題点の調査・分析(n=1,088)	25.9	38.6	35.5
	女性が満たしにくい募集・採用・配置・昇進基準を見直す(n=1,066)	25.4	40.2	34.4
	女性の配置実績が少ない職種に女性を積極的に採用(n=1,066)	23.4	32.9	43.7
	女性の配置実績が少ない職種に女性を積極的に登用(n=1,077)	22.4	33.9	43.7
	女性の能力発揮のための行動計画策定(n=1,081)	16.1	40.0	43.9
	周知徹底	男性に対し、女性の能力発揮の重要性について啓発を行う(n=1,067)	22.0	37.0

育訓練の実施」(43.0%)などの人材育成の取り組み、③「仕事と家庭との両立支援制度を整備」(34.6%)である。これらに「行っていないが、行う予定」を加えると、合計の割合がいずれも70%を超えることから、「女性活躍に取り組んでいる企業」は、人事制度や人材育成、両立支援制度についての必要性を認識し、模索中であることをうかがわせる結果となっている。

一方で、女性活躍推進のための行動計画や人材育成、周知徹底に関する項目は「行う予定はない」という企業の割合が概ね40%前後となっている。個別具体的な行動計画となると、相対的に取り組みが進んでいないことがわかる。

\* \* \*

ここまでみてきたデータから、「女性活躍に取り組んでいる企業」は、人材面や雰囲気・イメージ面で女性活躍に伴う効果を感じている一方、仕事と家

庭の両立の難しさなどの点で女性活躍を妨げる要素もあることから、主に人事制度の整備や、人材育成、育児と仕事の両立支援にて対応していることが明らかになった。

今回は、中小企業が女性活躍のための課題をいかに克服し、どのような効果を得ているのか、具体的事例をみていこう。

(注1) 本稿は、『日本公庫総研レポート』No. 2012-1「中小企業の女性雇用に関する実態調査～女性活躍のための取り組み～」を加筆修正したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

(注2) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2012年1月推計)」。死亡率、出生率ともに中位と仮定した場合の推計値。

(注3) 総務省「労働力調査」。2011年は岩手県、宮城県および福島県を除く全国の結果。

(注4) 国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」

(注5) 内閣府『平成22年版 男女共同参画白書』。原データは内閣府「男女の消費・貯蓄等の生活意識に関する調査」(2010年)。

第1回

# 東日本大震災が 仕事に与えた影響



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『日本人の姿』（岩井紀子・佐藤博樹編、有斐閣、2002年）、『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文化と価値観』（岩井紀子・上田光明編、ナカニシヤ出版、2011年）。



柴田 由己 (しばた ゆき)

大阪商業大学 JGSS 研究センター ポスト・ドクトラル研究員

専門は性格心理学。主著は「青年用刺激希求尺度の信頼性・妥当性の検討」（『パーソナリティ研究』第16巻第2号、2008年）、「視覚障害者の方向感覚自己評価における個人差と歩行時のストレスについて」（松中久美子・柴田由己・山本利和、『心理学研究』第79巻第3号、2008年）。

## 日本版総合的社会調査

大阪商業大学JGSS研究センターでは、2000年以降、文部科学省の研究費の支援を受けて、人々の意識や行動を把握する横断的社会調査「日本版総合的社会調査」（JGSS:Japanese General Social Surveys）を2年ごとに（初期は毎年）実施し、データ公開を進めてきた。本コーナーでは、このJGSSのデータを基に、日本人の意識や行動の特徴ならびに近年の社会変化を紹介していく。

JGSSの調査票は、「日本社会の現状と変容をとらえる」ことに焦点をあてて、社会の変化を追跡する継続設問と、その時々为社会情勢に合わせた新規設問からなる。対象者は20～89歳の男女数千人。

設問の内容に合わせて面接法と留置法を併用し、地域ブロックと市郡規模で層化した二段無作為抽出法により、日本人全体を代表するサンプルを得ている。

このようにして収集したJGSSデータは、東京大学社会科学研究所SSJデータアーカイブやミシガン大学のICPSR（政治・社会調査のための大学協会）を通じて公開している。国内外のさまざまな分野—社会学、人口学、経済学、経営学、政治学、心理学、教育学、統計学、地理学、農学、公衆衛生、疫学など—の研究者に利用されており、JGSSデータを利用した図書・論文は700にのぼる。

## 東日本大震災が仕事や 職場に与えた影響

第1回の今回は、最新データで

あるJGSS-2012を用いて、東日本大震災が仕事や職場に与えた影響について紹介する。

JGSS-2012では、20～89歳の男女9,000人を対象としている。全国を6ブロックに分け、市郡規模により4段階に層化して、人口比例により600地点<sup>(注)</sup>を抽出、各地点で15人前後を調査した。東日本大震災と福島第一原子力発電所の事故を受けて実施されたJGSS-2012は、再生可能エネルギーの利用など2008年から継続して尋ねている設問に加えて、新たに、東日本大震災の影響や親しい人との絆の変化などの設問を組み込んでいる。

その一つである「東日本大震災により、あなたの仕事や職場に影響はありましたか」という設問では、「仕事量が減った」「就業時間が短縮された」など13の選択肢か

表 東日本大震災による仕事や職場への影響

(単位：%)

	仕事量が減った	就業時間が短縮された	休業日が増えた	残業が増えた	自宅待機を指示された	賃金がカットされた	取り引き先が倒産した	希望退職をした	勤務先が倒産した	解雇された	契約が更新されなかった	その他	直接・間接の影響はまったくない
北海道	12.8	1.6	0.0	4.0	0.0	3.2	2.4	0.0	0.0	0.0	0.8	7.2	72.8
青森・秋田・山形	24.8	16.8	8.9	4.4	15.0	5.3	0.0	0.9	0.0	0.9	0.0	14.2	49.6
福島・宮城・岩手	29.9	12.8	7.7	14.5	22.2	5.1	7.7	0.0	0.0	0.9	0.9	12.8	26.5
茨城・千葉	18.0	18.0	4.6	10.8	17.5	6.2	3.1	0.5	1.0	0.5	0.5	7.2	42.8
東京・神奈川・埼玉・群馬・栃木	23.7	17.0	9.6	7.3	10.8	4.6	1.9	1.1	0.3	0.3	0.2	7.6	45.2
中部	21.1	6.5	9.6	6.2	2.0	5.4	3.7	0.5	0.2	0.0	0.0	7.4	56.9
近畿	14.5	1.5	2.0	4.3	0.8	1.8	3.3	1.0	0.8	0.3	0.8	5.6	71.1
中国・四国	12.0	1.7	2.1	3.8	1.0	3.4	0.7	1.0	0.3	0.3	0.3	8.9	71.6
九州・沖縄	11.8	2.6	3.8	3.8	1.9	2.2	1.9	0.3	0.3	0.3	0.0	8.9	71.0
全国	18.7	8.5	6.2	6.2	6.1	4.1	2.6	0.7	0.4	0.3	0.3	8.0	57.6

資料：大阪商業大学 JGSS 研究センター「JGSS-2012」(以下同じ)

出所：宍戸邦章・岩井紀子「東日本大震災の影響を全国調査の結果から捉える」第85回 日本社会学会報告資料(以下同じ)

(注) 震災時に仕事に就いていた人のみを集計。

ら当てはまるものすべてを選択するように求めた(表)。

当時仕事に就いていた人を対象としてみると、全国的にもっとも影響のあった項目は「仕事量が減った」であり、次いで「就業時間が短縮された」であった。「仕事量が減った」人は、もっとも多い福島・宮城・岩手で約3割、もっとも少ない九州・沖縄で約1割であり、全国的に広く影響が認められた。一方、「就業時間が短縮された」人は関東・東北では1割強～2割弱いたが、北海道と中部以西では1割未満であった。

また、福島・宮城・岩手では、「取り引き先が倒産した」人が7.7%おり、他の地域に比べ、企業の倒産が身近な問題になっている。

図は、「仕事量が減った」や「就業時間が短縮された」などの項目のうち、一つでも該当する項目があった人の割合を、都道府県ごと

に算出して色付けした結果である。色が濃いほど、仕事や職場への影響を受けた人の割合が多いことを示している。東日本大震災が仕事や職場に与えた影響は、福島県(82.4%)を筆頭に、宮城県(77.1%)、栃木県(73.7%)など、被害が大きかった東北の太平洋側の地域と北関東に集中している。

「その他」の欄に記された具体的な記述をみると、「ガソリン不足」は東北から関東に及び、「計画停電」や「節電」については、関東を中心にほぼ全国の職場で対応がなされていた。「材料や部品が調達できない」「製品を届けられない」など物流の停滞も、ほぼ全国で生じていた。「放射線物質による被害」「風評被害」は中部地方にも及んでいる。

一方、職場から被災地へ「業務応援」や「復興支援」へ向かったケースも全国にわたっており、福

図 東日本大震災による仕事や職場への影響(都道府県別に影響のあった割合で色付け)



島県はもとより山形県でも、「職場が避難所となり、ボランティアで忙しかった」ケースがみられた。今後に備えて、「防災訓練」を行い、「安全対策を進めた」職場もある(北海道・静岡県)。「災害により配慮することが増え仕事が増えた」という実感があふれた記述も目立った。

(注) 東日本大震災や東京電力福島第一原子力発電所の事故による避難が2011年12月末時点で続いている地域を除く。

## 生涯エンジニアとして働き続ける



### プロフィール

#### まつおか げんや

1945年生まれ。東北大学大学院理学研究科を修了後、日立製作所に入社。中央研究所にて電子線装置の研究・製品開発に携わる。2000年日立グループの分社化にともなって日立ハイテクノロジーズに移籍。2005年、東京精密入社。2009年3月に退職し、同年12月、(株)レナ・システムズを設立して創業。

#### 企業概要

創業	2009年
資本金	30万円
従業者数	1人
事業内容	電子線を応用した検査装置の開発
所在地	埼玉県狭山市広瀬台2-16-15 さやまインキュベーションセンター21内
電話番号	04(2946)8930
URL	<a href="http://www.lena-systems.co.jp">http://www.lena-systems.co.jp</a>

(株)レナ・システムズ

代表取締役

## 松岡 玄也

たとえ幸運にも天職と思える仕事に出会えたとしても、サラリーマンである以上、その仕事をいつまでも続けられるとは限らない。不採算部門の閉鎖や人員削減によって職場を去る人もいる。リストラにあわなかったとしても定年を迎えれば離職を余儀なくされる。

(株)レナ・システムズの松岡社長はエンジニアの仕事をするため、64歳のときに創業の道を選んだ。

### エンジニア一筋

——事業内容について教えてください。

当社では、電子顕微鏡（電子線を使い物質の拡大像を得る顕微鏡）を用いた特注の検査装置を製造・販売しています。電子顕微鏡は光学顕微鏡よりも解像度が高く、より小さいものを見ることができると、ナノテクノロジー（10億分の1メートルの単位で計測・加工する精密技術）には不可欠です。現在、医薬品や化粧品をはじめさまざまな分野でナノテクノロジーが使われていますが、当社の主要な取引先は半導体製造装置

メーカーです。

一般に、半導体は主に石英を素材とするフォトマスクを用いて製造します。まず、フォトマスクに電子線描画装置によって電子線でLSI(集積回路)の配線を描きます。その後、このフォトマスクに光を照射し、シリコンウェハーに配線を転写するのです。フォトマスクは版画でいえば原版に当たります。

スマートフォンやパソコンは小型化・軽量化すると同時に、多機能化の一途をたどっており、筐体きょうたいに必要な機能を詰め込むため、部品となる半導体にも微細化が求められています。いまや最先端の半導体の製造現場ではナノメートル（10億分の1メートル）単位でフォ

トマスクに描く配線の位置を指定しなければならず、そのために室温も千分の1℃単位でコントロールしているほどです。

しかし、摩耗などによって電子線描画装置の部品が傷んでしまい、配線の位置に狂いが生じることがあります。その際、往々にして削りカスのような部品の破片がフォトリソマスクに付着してしまいます。破片といってもナノ単位の目に見えない小さなものです。当社の検査装置は電子顕微鏡を用いて破片の成分や形状を分析し、どの部品が傷んでいるのかを突き止めるというものです。

——どうして、現在の事業を始めたのですか。

わたしは、大学時代から電子線の研究をしていました。卒業後はエンジニアとして日立製作所に入社し、最初に配属された中央研究所という部署で主に電子線描画装置や電子顕微鏡の製品開発を担当してきました。一時期は本社勤務を命じられ、経営計画の策定などに関わっていたこともありましたが、性に合いませんでした。現場が大好きだったので。

当時の日立では製品開発からアフターサービスまで一人でこなせて一人前のエンジニアだという雰囲気がありました。そのため、営業担当者さながら、顧客のもとに駆けつけることも日常茶飯事でした。

た。いま思い返せば厳しい仕事でしたが、現場の声を直接聞くことで製品開発に役立つことも多く、エンジニアとして成長していることを実感しながら、充実したサラリーマン生活を送っていました。現在当社が手がけている検査装置の開発に必要な知識やノウハウはこのようなキャリアのなかで培ったものです。

キャリアを取り巻く環境が変わってきたのは、ちょうどわたしが55歳を迎えた2000年でした。社内の事業体制の見直しにともない、在籍していた電子線描画装置の部署は日立ハイテクノロジーズという関連会社に移管されました。

そのころ、電子線描画装置に対する技術的要求は日に日に厳しさを増していました。半導体の微細化は相当進んでおり、狭いスペースにより多くの配線をより正確に描くことが求められるようになっていたのです。このような技術的課題を解決するには莫大な開発コストを覚悟しなければなりません。成功の保証はありません。そして2005年、社内で事業の見直しが行われ、わたしのいた部署は残念ながら閉鎖されることが決まったのです。

そのとき、わたしはちょうど60歳でしたが、会社からはポストを用意するから残るように言われました。そこででの仕事は文書整理や特許の申請書類作成など、大好きだっ

たエンジニアの仕事とはかけ離れたものでした。

すると折よく、半導体製造装置や検査装置を開発・製造していた東京精密から検査装置部門のエンジニアとして来ないかと誘われたため、二つ返事で転職しました。ところが、2008年にリーマン・ショックが起これ、世界の半導体市場は急速に冷え込みました。社内では事業体制の見直しが行われ、またしてもわたしのいた部署は閉鎖に追い込まれてしまったのです。

結局、2009年3月に会社を退職しましたが、試作中の半導体検査装置は完成まであと一息というところに近づいていました。退職するときに、取引先の大手電機メーカーの半導体事業部の担当者に「せっかくそこまで開発を進めたのだから、支援するので自分で続けてみてはどうか」と言われました。そこで、共同開発者である仲間二人と10万円ずつ出資して、当社を設立し、2009年12月に創業しました。

## 六十の手習い

——創業に向けた準備はどのように進められたのですか。

わたしは長年、エンジニア一筋でやってきたため、技術については明るいのですが、創業することをあまり考えていなかったこともあり、経営の実務に関してはよく

分かりませんでした。そこで退職した後初めて、八王子市の主催するスピニアウトしたエンジニア向けの創業塾に通い、定款の作り方や資金計画表の作成方法などを一から教えてもらいました。簿記を独学し始めたのもこのころです。

それでも準備に手間取ったこともありましたが、例えば、会社の定款も自分で作成したのですが、公証人役場に持って行くたびに不備を指摘され、3回目でやっと受理してもらえました。

事務所については、ほかの仲間二人とわたしの通勤時間がほぼ同じくらいになるよう考慮しながら探した結果、家賃の安い狭山市の運営するインキュベーション施設に入居することになりました。もちろん、入居には審査がありましたが、当社の技術が高く評価されパスすることができました。

ところが、実際に創業してみると、仲間の二人は早々に職場から去ることになります。二人はわたしよりも歳が若く、まだまだ大黒柱として家計を支えていかなければなりません。この先どうなるかわからない事業に関わり続けることに不安があったのは当然だと思います。一方、わたしは事業が失敗しても大きな借金を抱えていなければ、最悪、年金で何とか生活していくことができます。開き直って一人で事業を続けていくことにしました。

——その後、事業は順調に進んだのですか。

創業から半年間は支援を約束してくれた大手電機メーカーの担当者の計らいで受注することができた電子線関係の研究レポート作成をこなしながら、検査装置の開発を進めました。しかし、その担当者が地方に転勤になったことで、受注が途絶え、開発を続ける資金的な余裕はなくなりました。

いよいよエンジニア人生もリタイアかと思い始めたとき、ある大手の半導体製造装置メーカーから特注の検査装置製作の仕事が舞い込んできました。その会社の部長クラスにわたしの技術を活用したいというエンジニアがいたおかげです。わたしが日立にいたときからお互いに知っており、ライバル企業に勤めながらも、それぞれが手がけている研究開発に関心をもっていました。わたしが創業したことも、もちろん彼は知っていました。

エンジニアの世界は狭い世界です。やっている仕事も似通っているため、展示会などで一緒になった他社のエンジニアたちと仲良くなって話をするのは普通のことです。さまざまなメーカーのエンジニアが集まって年に1回、旅行に行くことさえあります。こうして築き上げたエンジニアとの縁が結果として受注につながったのだと思います。

## お金儲けのためではなく

——装置の製作を進めていくうえでどのような苦労がありましたか。

当社が行うのは設計が中心で、部品の製造や組み立ては外注しています。電子顕微鏡を製造するために重要な電子線関係の部品はサラリーマン時代から付き合いのあるチェコのメーカーに外注しています。チェコは電子顕微鏡産業が盛んな国であり、ナノテクノロジーの分野で長い歴史を誇ります。このチェコのメーカーは少量の特注生産にも応じてくれるため重宝しています。

一方、真空ポンプなど電子線関係以外の部品の製造や組み立て作業の外注先を探すのにはたいへん苦労しました。電子顕微鏡の内部は真真空に保たなければならないのですが、その技術を有する企業が容易に見つからなかったのです。いろいろな日本のメーカーを訪ねましたが、設立したばかりで信用に乏しい当社をなかなか相手にしてはくれません。単品生産であるため、手間がかかるわりに儲からない仕事であることも敬遠された理由です。

外注先を見つけるきっかけとなったのは、ある展示会に参加したときに研究機関向けに分析機器を製造・販売しているメーカーの社長と知り合ったことです。創業

者である社長は、設立したばかりの会社にとって取引先を確保することがいかにたいへんかを身にしみて分かっている方でした。わたしがエンジニアとして働き続けるために創業した話や外注先が見つからないという話をすると、わたしの境遇にわが身を重ね合わせたのでしょうか、社長は「うちの会社にもってきたら、なんとか対応しよう」と外注に応じてもらえることになりました。

そして2011年3月末、初めての検査装置を半導体製造装置メーカーに無事に納入することができました。その後も年に数台の装置を納品しています。

納品のときには装置が正常に動作するかを確認し、半導体製造装置メーカーの担当者には結果を説明します。しかし、現在はわたし一人でやっているのです、どうしても現場で立ち会えないことがあります。

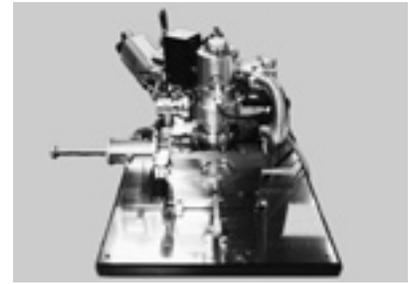
そんなときに手伝ってもらっているのが、日立製作所時代の優秀な先輩たちです。エンジニアとしての経験や知識を有するこうした方々がボランティア同然の報酬で手伝ってくださることは、たいへんありがたいことです。彼らにしてみても、退職して時間的に余裕があり、長年培った自分の経験や知識が活用できるため、やりがいを感じながら仕事ができるようです。

——今後の計画をお聞かせください。

わたしの年齢でこうしてエンジニアを続けられるのは幸せなことです。微力かもしれませんが、電子線を応用した技術の普及に尽力していきたいと思います。

また最近では、若いエンジニアを雇って、自分のもつ技術を伝承したいという気持ちが昔より強くなりました。実は、仲間二人が去った後、30歳代前半の若い従業員を雇っていた時期がありました。しかし、当時は製品開発の途上だったので、マンションを購入したばかりの彼に十分な給料を払う余裕はありませんでした。技術を学ぶことに意欲的な従業員だったのですが、こちらとしても泣く泣く別の会社へ転職してもらいました。

その後、一人で事業を行ってきたこともあり、収益についてはそれほど重視してきませんでした。



電子顕微鏡を用いた検査装置

年齢に関係なく、いつまでも好きなエンジニアの仕事を続けるために始めた事業だからです。お金儲けのために始めたわけではありません。このため、当社の製品の価格も、以前の勤務先が販売していた装置と比べて10分の1程度に抑えていました。わたしの作った検査装置が社会の役に立てば、それだけで十分満足でした。

しかし、若い人を雇おうとすれば収益力を高めていくことが欠かせません。そこで現在、より汎用的な検査装置を開発・量産することを考えています。そのための構想を日々、練っているところです。

## 聞き手から

よくいわれるように、歳はとっていても、何かに夢中になって打ち込んでいる限り、その人は若いのである。さやまインキュベーションセンター21の一室でお会いした松岡社長はスニーカーを履き、60歳代とは思えない若々しい印象であった。

もちろん、サラリーマン時代に夢中になれる好きな仕事に出会える人ばかりではないだろう。しかし、もし好きな仕事に出会い、その仕事を続けたいと思ったとき、創業するのに遅すぎることはないのだと思う。

(野中 卓人)



# ウェイ WAY を作る意味

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『重要会議ではゾラをかぶろうー超・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。

前回は社員の「行動」を上司だけでなく部下や同僚らが評価する「360度評価」を紹介し、評価項目としては「上司の行動」について簡単に紹介しました。360度評価では、上司のみならず、全社員が遵守すべき項目が必要です。そうした項目は、「WAY」あるいは「クレド（信条）」として規定されていることが多いので、今回は、WAYに盛り込まれるべき内容とその意義を説明します。

### WAY と経営理念の違い

WAYについてよく聞く質問は、社是や経営理念と何が違うのか、ということです。どの用語にも正確な定義というものはありませんが、おおよそ次のような違いがあります。

社是や経営理念は、その会社の社会的な存在意義や事業を営むうえでの精神、進むべき方向性が

述べられることが多いです。一方、WAYと呼ばれるものは、社是や経営理念を含んだうえで、さらに細かい社員の考え方や行動様式まで書かれていることが多いです。

従って、社是や経営理念は一枚の紙に大きな字で書かれる程度のものが多いのに対し、WAYは、何ページにもわたっていたり、ときには小冊子になっていたりするものもみうけられます。

WAYは、社員の考え方や行動の指針となるものです。その会社において培われたベストプラクティスといえるような行動様式のノウハウをWAYの項目に入れておけば、社員はそのWAYを守って行動するにつれ、自動的に作業効率や業績も上がるということになります。

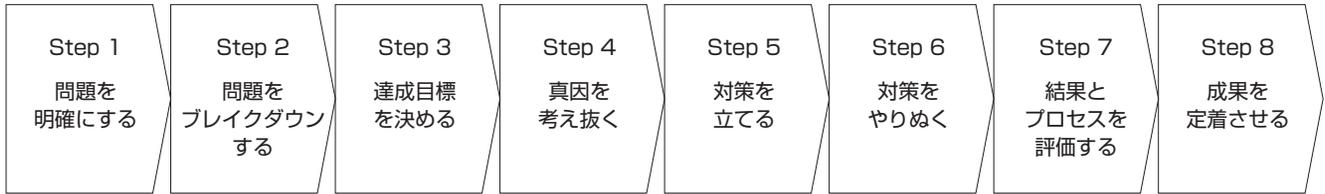
このタイプのWAYで有名なのがトヨタWAYです。かつてはいわば社内の暗黙知に近かったこのベスト

プラクティスは、トヨタの海外進出とともにWAYとして明文化されました。世界中のトヨタ社員が入社とともに、これを叩き込まれるのです。

そのなかでも有名な問題解決における思考と行動の8つのステップを図に紹介しておきます。トヨタでは、問題がおきたとき、必ずこのステップに準じて行動しなければならないのです。

さらに、このなかで、ステップ4の「真因を考え抜く」では、「なぜ」を5回繰り返すように定めています。例えば、工場で何か不具合があったとき、その不具合個所を単純に修繕して終わるのではなく、なぜその不具合が起こったのか、その原因を探します。その原因が見つかったら、なぜ、そのような原因となることが起きたのか、と「なぜ」を5回繰り返して真因を突き止めなければなりません。

図 トヨタの問題解決の8つのステップ



資料：ジェフリー・K・ライカー、ジェームズ・K・フランツ著、稲垣公夫訳（2012）『トヨタ経営大全3 問題解決（上）』（日経BP社）をもとに筆者作成

## 経営側から社員への約束

ここまでは、社員が遵守すべき行動様式について述べてきました。すべてのWAYに共通ではありませんが、一部の企業では、経営側から社員への約束という意味の項目を設けているものもあります。

以下はライブレポリューションというスマートフォン広告代理店のWAY（同社では、これを「LR HEART」と呼んでいます）からの抜粋です。

「・・・私たちは、プロフェッショナルであるメンバーに対して、よりふさわしい職場環境を提供することを目指して常に改善してゆきます。この会社が、メンバー一人ひとりの才能を伸ばし、自己実現を果たすうえでの最高のステージとなることを願っています。・・・」（増永寛之（2007）『宇宙一愛される経営』綜合法令出版より抜粋）

このなかでメンバーと書かれているのは、社員のことです。経営陣が変わっても、WAYが変わらない限り、会社の社員への姿勢は変

わらないこととなります。こうした経営陣が守るべき項目を追加することは、社員に対して経営者の思いを伝えられるだけでなく、子会社を複数持つような企業が、グループ企業群で統一されたマネジメントを行いたいときなどにも応用されます。

## 人と事業を磨くWAY

WAYを定めるからには、本気でWAYに沿って行動してもらわねば、絵に描いた餅になってしまいます。そこで、WAYについての研修を行うほか、平素よりWAYに沿って行動しているかどうかを評価制度に組み込むべきだと、わたしは考えています。

最もよいのが360度評価の評価項目にすることですが、普通の上司による評価であっても構わないと思います。なかには、ジョンソン・エンド・ジョンソンのようにクレド・サーベイ（同社はWAYをクレドと呼ぶ）といって、専門の評価チームを設けて本社および世界各国の子会社を回ってクレドへの遵守を調べている会社もあります。もちろん違反が見つければ

減俸などの罰則が与えられるほどの厳しさです。

このようにWAYというのは制定したからには遵守される仕組みを導入しなければ意味がありません。そして、遵守させるからには、意味のあるWAYを制定しなければなりません。

その企業の存在意義という意味での企業理念、事業を営むうえでのポリシー、社員が遵守すべき考え方や行動様式、経営陣やマネジメントが部下に接するうえでの行動様式、近隣や社会、そして株主への約束などについての考え方を網羅し、バランスのよいWAYを制定するとよいでしょう。それを遵守することで、従事する人が磨かれ、結果として事業も磨かれることでしょう。

そうしたバランスがとれて、かつ簡潔なWAYとして評判のよいものに、スターバックスコーヒーの「OUR STARBUCKS MISSION」があります。同社のお店にバイトに行った若者が人間的に大きく成長した、という話を良く聞きます。ホームページでも公開されていますから、ぜひ覗いてみてください。

## いつも地域の人々で にぎわう工務店



(有)脇坂工務店  
代表取締役 脇坂 肇

### 〈企業概要〉

代表者 脇坂 肇	事業内容 住宅の建築・リフォーム
創 業 1990年	所 在 地 北海道小樽市銭函2-43-9
従業者数 25人 (うちパート8人)	電話番号 0134(61)2488
	U R L <a href="http://www.wakisaka-EO.com">http://www.wakisaka-EO.com</a>

小樽市銭函。決して人通りが多くはないこの町にあって、(有)脇坂工務店の事務所はいつもにぎやかだ。同社には、自宅のリフォームや新築の相談に訪れる顧客に限らず、たくさんの人が集まる。そこから生まれる人々との「つながり」が、同社の経営を支える要因の一つとなっている。

### それぞれの目的で 人が集まる

——プライベートビーチがある工務店だそうですね。

ここ銭函は、札幌と小樽の市街地からそれぞれ電車で20分ほどのところにある、石狩湾に面した町です。2階建ての当社事務所の裏手には砂浜が広がっており、海水浴場に隣接しているので、そう自称しているのです。夏の晴れた日には、眼前に180度広がる海が本当に美しいところです。

せっかくの立地を活かそうと、1階には思い切って宿泊もできるスペースを確保。シャワールームや調理場も備えているほか、屋外にはかまどを設けてバーベキューを楽しめるようにしています。これらをゲストルームと名づけて、当社のお客さまに無料で貸し出しています。週末の予約はすぐに埋まってしまう人気ぶりです。毎年500人以上が海水浴やマリンスポーツ、バーベキューを満喫していかれます。「おまけとして別荘がついてくる工務店なんて当社のほかにありません」というのが冗談半分

の売り文句です。

——たしかにユニークですね。

事務所のある2階の一部屋が空手道場になっているのも、当社の変わっているところかもしれません。当社のお客さまが開いた道場で、いつも地元の少年たちの元気な声が響いています。ほかの道場の生徒を招いて試合が行われると、わが子の応援にくる親も多く、たいへんにぎやかです。

また、1階にはコミュニティ・カフェがあります。こちらもやはり当社のお客さまが運営していま

す。この方は勤務先を退職して育児に専念していたのですが、仲間が集まり、育児中も何か活動できる場所が欲しいと、この店を開きました。カフェでは、オーナーが中心となって料理やアロマテラピーなどの教室が催されるほか、講師を招いて英会話からアクセサリ制作までいろいろなカルチャースクールが開かれており、その活動の輪はますます広がっているようです。もちろん気軽にお茶やおしゃべりを楽しむこともでき、育児中の方に限らず、地域の住民もたくさん訪れます。

1階はもともと倉庫として使っていたのですが、地域の人が集まるカフェを開きたいというアイデアを聞き、無料で貸すことにしたのです。

——ずいぶん太っ腹です。業績好調のなか、地域貢献に取り組まれているということでしょうか。

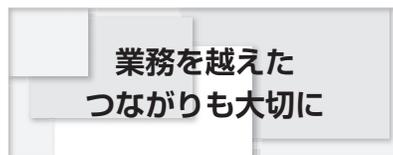
いいえ。むしろ苦しい状況のなかで進めてきたことです。

わたしはもともとリフォーム会社で営業を担当しており、1990年に札幌で独立しました。バブル景気末期に開業したわけですが、幸いその後のリフォーム需要の高まりをつかみ、しばらくは安定した経営を続けていました。

銭函にいまの事務所を建てて移ったのは、2000年のことです。移転したとはいえ札幌にも近いので、既存のお客さまとのつながり

を保ちつつ、小樽の需要も積極的に取り込んでいけると踏んでいました。しかしそのころから売上は減少しはじめます。

好調なリフォーム市場に目をつけた大手のホームセンターや家電量販店など、異業種からの参入が相次ぎ、競争が格段に激しさを増したからです。彼らは集客力のある大型店舗で相談を受け付けます。強力なライバルの出現に、次第に受注は減少し、3億～4億円をキープしていた年商は、一時、半分近くにまで落ち込んでしまったのです。



——状況を打開する策は見つかったのですか。

即効性のある打ち手は見当たりませんでした。ただ一方で、受注が減ったとはいえ、変わらずご愛顧くださる方も少なからずいたのも事実です。リフォームを頼むなら当社にと決めている、と支持してくれる方もいました。

大手に対抗していくヒントはここにあるのではないかと。思えば独立して以来、ときには業務を越えて、お客さまとのつながりを大切にしてきました。ある飲食店の内装を請け負ったときなどは、迷惑かなとは思いつつ、新メニューを提案してみたり、いい食材が見つかると思いついてみたりしたもので



多くの人が集う1階のカフェ

す。何にでも首を突っ込むわたしの性格もありますが、せっかく出会ったお客さまとビジネスライクな関係に終始してはもったいないと思うのです。ちなみにその飲食店のオーナーとはいまでは仕事を越えた付き合いをしています。

そうした結びつきを広げ、深めていく。新しい町に移ったことも手伝って、お客さまとのつながりの大切さをいっそう強く意識するようになったのかもしれない。

——具体的にはどんなことに取り組んだのですか。

お客さまにとっては、工務店に用がある機会は限られます。また、工事が終わればどうしても疎遠になりがちです。つながりを築くには、常日ごろからお客さまとの接点をもつ仕掛けが大事になってきます。

その一つに、「かわらばん」と題したDMがあります。施工事例やキャンペーン案内など業務に関連する内容に加え、地域の話や当社の近況、わたしからのメッセージに担当の一言なども盛り込み、当社を身近に感じてもらえるよう



デッキで開かれた子どものためのイベント

工夫しました。年4回発行するもので、いまでいうブログみたいなものですね。

現在は、かわらばんを改め、リフォームに関する情報を満載した小冊子を作成し、既存のお客さまに限らず札幌や小樽一円に広く配布しています。配り方に工夫を加えることで、新しいお客さまとのつながりを生むきっかけづくりにも役立っています。

パートで構成するポスティングチームをつくり、各家庭に足を使って配るのです。家の前まで行って表札を確認し、封筒に名前を入れてから投函します。その際、封筒は冊子が収まり切らない大きさのものを使います。冊子のはみ出ているため目に留まりやすく、しかも名前入りなので封筒ごとそのままゴミ箱へ、といったことも避けられます。少なくとも、封筒から出す際に一度は冊子を手にとってもらえるわけです。

**——お客さまが遊びにきてくれるゲストルームも、つながりを築く貴重な機会になりますね。**

ゲストルームの予約は当社のお

客さまに限っていますが、親戚や友人、会社の同僚など、たくさんの人を連れてきてくれます。そのため、既存のお客さまとの結びつきが深まるだけでなく、新しいつながりが生まれる場にもなりません。もちろん、遊びにきているのですから求められない限り仕事の話はしないようにしています。それでも、当社の存在を知り、社員の顔を知ってもらい、あるいは何か面白そうな会社だなと思ってもらえれば、いつかリフォームなどが必要になったときに、当社に相談してみようと思ってもらえるでしょう。

2007年には事務所の脇に2階建てのデッキを設け、さらに大人数が集まれるようにしました。ミニ音楽ライブやフリーマーケットといったイベントが開かれることもあります。

**——多くの人でにぎわいそうですが、自社でイベントを企画すると手間がかかりそうです。**

当初は自分たちでイベントを手がけていましたが、いまでは企画から運営まですべて社外の人が行ってくれることも少なくありません。なかでもコミュニティ・カフェのオーナーが大活躍してくれています。フリーマーケットや子どものためのワークショップなどの催しは定期的に行われ、札幌や小樽からも多くの人を訪れてにぎわいます。

デッキをつくったり倉庫をほかに移したりと費用もそれなりにかかりましたが、そこから生まれるメリットを勘案すれば十分採算が合うと考えています。実際、そうしたつながりから当社をひいきにしてくれ、注文や紹介をいただけることも多く、売上に結びついています。

### つながりを活かす ビジネスモデルを構築

**——最近是个性的な注文住宅も多数手がけていると聞きました。**

建築家が建てるデザイン住宅「Neo Design House」を提案しています。当社はもともとリフォームが中心でしたが、減少した売上を補う狙いもあり、2000年代の半ばから新築事業を本格的に手がけるようになりました。

とはいえ、新築市場の競争の激しさはリフォーム市場以上です。そのなかで、ただ設計事務所から下りてくる仕事を請けていても、他の工務店との価格競争を迫られ、経営はやはり厳しいものとなるでしょう。また、受注を逃せば、準備に要した手間やコストは無駄になってしまいます。

そうした環境を嫌い、自社で設計まで行う工務店も増えていますが、当社が選んだのは逆の方法でした。外部とのつながりを活かした当社なりのビジネスモデルを目指したのです。

### —どのようなものですか。

当社が窓口となって、こだわりのマイホームを建てたいお客さまと建築家をつなぐ仕組みです。どんな家を建てたいか、お客さまの希望を踏まえて、それに適した建築家を紹介するのです。

現在、5人の若手建築家と提携しています。古民家風の建築やバリ風建築などを多く手がける方、窓の配置や借景に特徴のある方、造形デザインに強い方といったように、それぞれに個性があり、自社で設計を行うよりも多様性が出ます。

当社のホームページでは、多くの施工事例を建築時のエピソードも交えて紹介していますが、そのラインアップはアジアリゾート風の家、回廊と吹き抜けのある家、アート作品を日常に溶け込ませた家など大変バラエティに富んだものになっていると思います。

### —複数の建築家との提携にこぎつけるのは大変だったでしょう。

お客さまに対するのと同じように、建築家や同業者とも仕事というフィールドにとらわれずつながりを大事にしてきたことが、提携を進めるうえでも活きました。ただ、実際に運用していくにあたっては、あらためてビジネスの視点からお互いの関係をとらえ直すことも必要でした。双方にメリットがある仕組みでなければやはり長続きはしません。

具体的には、当社との提携が建築家の自己PRの後押しとなるよう意識して取り組んでいます。普段からの付き合いを通して、建築家はどちらかというと自分を売り込むのが苦手で、才能を十分アピールできていないという印象を受けていたからです。また、お客さまとのコミュニケーションといった点も当社のほうが長けているでしょう。

一方で、当社のお客さまのなかには、建築家が設計するデザイン住宅には憧れるけれども敷居が高いと話す方がいました。当社が窓口となって両者をつなぐことで、建築家は自己表現の機会を多くもつことができます。とくに若手の建築家にとっては、実績をつくる

ことが何よりのアピールになるはずです。

さらに、当社が雑誌などに広告を載せる際には、建築家を前面に出し、自ら手がけた物件について語ってもらうことにしています。当社にとっても建築家の名前を借りて宣伝できるメリットがあり、建築家にも貴重な自己PRの機会になると喜んでもらっています。

施工件数は年々増えており、2011年度は16棟、2012年度はさらに増える見込みです。現在、継続的に付き合いのあるお客さまは3,000件ほどです。この数字を増やすこともそうですが、一人ひとりとのつながりを深めていく。そのことが当社の推進力の源となっていくのだと思います。

## 取材メモ

取材の最後に脇坂社長はデッキを案内してくれた。目の前には青々とした海が広がり、本当に心地よい。脇坂社長はここ数年、カヤックにはまっているのだとか。「ゲストルームもそもそも自分が楽しむために始めたんです。より快適に、とこだわらうちにいまの形になりました」

そんな脇坂社長だからこそ、顧客のこだわりにも我が事のようにとことん付き合ってきた。そうした仕事ぶりにひかれ、同社のファンになる人がいなかったわけではない。それでも競争が激しくなった2000年代の半ばには、売上は減少した。

魅力があっても、十分に、あるいは広く伝えることができなければ、売上に結びつかず、厳しい経営を迫られることになる。同社はいかにして魅力を伝えるかを考え、外部の力もうまく活用しながら人々とのつながりを築くことによって、より多くの人々が魅力を感じる会社となった。いま、顧客とのつながりを生み、深める仕掛けによって同社のファンは着実に増加中だ。

(渡辺 綱介)

# 色と重さ

色は重さを変える、というと語弊がありますが、色には人が感じる重さを変える力があります。身近なところで、例えば、全身白のコーディネートと黒づくめの格好では、どちらのほうが体重が重く見えると思いますか。

答えは黒です。白よりも黒のほうが重そうに見えます。

住宅の場合はどうでしょうか。外壁が真っ白な住宅と真っ黒な住宅。白は膨張色ですので黒い住宅よりも若干大きく感じます。一方、黒の住宅は重量感があり、とても安定感があるように見えます。

この効果はファッションや住宅など生活に関するだけでなく、仕事にも活用できます。例えば、色の選択一つで、社員の「疲労度」を軽減することができます。

箱に入った荷物を運ぶとしましょう。このとき、箱の色を白にした場合と黒にした場合では、疲労度はかなり違ってきます。もちろん、疲れにくいのは白のほうですね。黒い箱はいかにも重そうに見えてしまいます。さまざまな説がありますが、黒い箱では1.5~2倍疲れを感じるともいわれます。

同じ作業をするなら、疲労度が

低いほうがよいでしょう。経営者にとっても、社員に「浮いた疲労度」を別のところで使ってもらったほうがよいですね。今回はわかりやすく黒と白を例にとりましたが、要するに「明るい色」のほうが「暗い色」よりも軽いイメージになるということです。

このように、色に関する豆知識は意外に使えます。過度に神経質になる必要はありませんが、使える知識は使ったほうが得というくらいに考えて活用してみたいはいかがでしょうか。

さて、今回は「重さ」にまつわる色使いを考えましたが、テーマが変われば色を選択する基準も変わってきます。先ほどの服選びの例でいえば、黒い服は白い服よりも重そうに見える一方で、小さく＝やせて見えるという効果もあるのです。白は膨張色、反対に黒は収縮色です。重さとふくよかさ

は別建てで考える必要があり、いつも白い服を着ていれば無難、というわけにはいかないのです。

高級感という点でも、白よりも黒のほうが比較的威力があります。素材やデザイン等によって違いはあるものの、何より高級感を出したいというときには、白 $\geq$ 黒というよりも、黒 $\geq$ 白が通ることが多いようです。

何を一番考えるかで、選ぶ色も変わる。似たような話は風水にもあります。金運を上げるためには西に黄色のものを置く、恋愛運をあげるためには西にピンクを、などといわれているようです。何の分野にしてもフレキシブルに考えていく必要があります。

あなたの会社ではどんな色の知識が使えるでしょうか。テーマを明確にして考えることで、意外な問題を色が解決してくれるかもしれません。

## 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。



北から南から



高浜とりめし学会のメンバー



## 「高浜とりめし」で町を元気に！

高浜市商工会 経営指導員 中川 豊文

**愛**知県高浜市は、昔から窯業が盛んな地域で、屋根瓦の全国シェア60%以上を誇るブランド「三州瓦」の中心産地です。しかしながら住宅の洋風化、住宅着工件数の減少、震災によるイメージダウンなど、地場産業である窯業を取り巻く環境は厳しいものがあり、昨今では町の活気が停滞しがちでした。

そんななか、ご当地グルメによる町おこしのブームが起こり、各地の事例が紹介されるようになりました。ここ高浜市でも、郷土料理の「とりめし」で地域を活性化しようという気運が盛り上がりました。

とりめしが高浜の家庭で食べられるようになったのは、いまから約百年前のことです。日露戦争に従軍した兵士が鶏の孵化技術を持ち帰り、地場産業として養鶏業が盛んになりました。同時に、卵を産まなくなった成鶏を食べる文化

が根づき、とりめしをはじめとする郷土料理が生まれたのです。

2010年、商工会女性部を中心に「高浜とりめし学会」を立ち上げて取り組みをスタート。2012年10月にはB-1グランプリに出展し、好評を得ました。

とりめし学会では、こうしたイベントへの出展だけでなく、年間を通じた活動を行っています。これまでに、とりめし取扱店の組織化、新メニューの開発、イメージキャラクターの作成、歴史調査などを行ってきました。また、活動に参加したい市民を募集、メンバーに加え、各地のとりめしが一堂に会する「全国とりめしサミット」の開催や福祉施設へとりめしを振る舞うといった活動もしています。

初めは10店舗程度だった加盟店もいまでは25店舗まで増えました。アンケートを実施して、学会発足当初と現在の状況について比較し

たところ、とりめしの認知度が向上し、売上が伸びたとする店舗は多く、地域飲食店の売上に一定の効果認められました。

また、高浜とりめしがテレビのグルメ番組や情報番組で取り上げられる機会は増えています。その際、とりめしだけでなく、高浜の町やほかの地域資源も一緒に放映されるため、その経済効果に加え、市民の間でも話題となり、町に活気が出てきました。

最近では、大手コンビニと提携して、とりめしをおにぎりにした商品も販売。とりめしとともに、高浜の名を中部、北陸地域にPRすることができました。

今後は、とりめし学会の活動を起点に、三州瓦、「鬼みち」や「人形小路」といった散策路などの地域資源を結びつけ対外的にPRすることにより、地域振興と地場産業の活性化を図っていきます。

# セレンディピティを引き寄せる方法 —「想定外の機会」をいかに活かせるか—



東京理科大学大学院 教授 **宮永 博史**

みやなが ひろし

東京大学工学部卒業。MIT 大学院修了。日本電信電話公社（現・NTT）、AT&T において研究開発とマーケティングに従事したのち、コンサルティング業界に転じる。SRI インターナショナル勤務を経て、2000年デロイトトーマツコンサルティング（現・アビームコンサルティング）事業部長・統括パートナーに就任。2002年同社取締役。2004年4月より現職。主著に『成功者の絶対法則 セレンディピティ』（祥伝社、2006年）、『顧客創造実践講座』（ファーストプレス、2008年）、『理系の企画力！』（祥伝社、2009年）など。  
〈連絡先〉 miyanaga@rs.kagu.tus.ac.jp

## セレンディピティとは

京都大学の山中伸弥教授が、あらゆる細胞に分化する能力のある iPS 細胞を開発した功績でノーベル医学生理学賞を授与されたことは、再生医療を心待ちにする人々にとっても一般人にとっても勇気づけられる知らせであった。整形外科医の道に挫折して基礎研究の世界に入った経歴や研究費獲得のためマラソン大会に出場して寄付を募る山中教授の姿は、雲の上の研究者というよりもむしろ中小企業の経営者を見るようだ。

山中教授のモットーはビジョンとハードワークだという。世界中の研究者と競ってノーベル賞に値する成果をあげるのには並大抵の努力ではないだろう。単に努力すればよいというものでもない。研究の方向性が間違っていないはせっかくの努力も水の泡だ。ビジョンとハードワークが揃って初めて実を結ぶ。

そして、成功に必要な要素をさらにもうひとつ付け加えるとすれば、それはセレンディピティではないだろうか。

広辞苑によれば、セレンディピティとは「思わぬものを偶然に発見する能力。幸運を招きよせる力」とある。そもそもアルフレッド・ノーベルによるダイナマイトの発明もセレンディピティであった。ノーベルは不安定な液体爆弾をなんとか安定化させようと苦労に苦労を重ねていたが、なかなか成功しない。ところがある日、液体爆弾を保存していた容器に穴があいており、そこから漏れた液体が固まっていることに気づく。その原因を調べてみると、容器の周囲にあった珪藻土<sup>けいそうど</sup>が安定剤として機能していたことを発見する。ダイナマイト製造のきっかけとなったセレンディピティであった。

ノーベル物理学賞を受賞した東京大学の小柴昌俊名誉教授もセレンディピティの恩恵を受けている。17万光年離れたマゼラン星雲で起こった超新星爆発

で生じた大量のニュートリノがカミオカンデと呼ぶ観測装置に飛び込んだことがノーベル賞受賞につながった。全くの偶然である。しかも、ニュートリノが地球に到達したのは小柴教授が東大を定年で退官するわずか1カ月前という際どいタイミングであった。だから多くの人たちから「小柴先生は運がいいですね」といわれるのだが、それは違うと反論する。「確かに私たちは幸運ではあったが、幸運（ニュートリノ）は誰のところにも同じように降り注いだのであって、それを観測する準備をしていたかいなかったかの違いではないか」と。まさにその通りである。準備をしなければ幸運をつかめない。準備をしても幸運を見逃す人もいる。実際、カミオカンデと類似の装置を開発していた米国の研究チームはこの時のニュートリノを見逃していた。

このようにセレンディピティとは、偶然に依存するものの、その偶然を活かすかどうかは本人次第という必然の要素も持っている。セレンディピティの体現者であるノーベル賞受賞者たちは、そうしたセレンディピティの本質を十分理解しているに違いない。

では、セレンディピティはノーベル賞のような科学研究の分野だけに通じるものでビジネスの世界には無縁のものなのであろうか。

## ビジネスにおける セレンディピティの事例

ビジネスの世界で事業の成功を偶然や幸運に頼るといったら笑われてしまうであろう。一方で、経営者に必要なのは運・鈍・根（好運、愚直、根気）であるという人もいる。果たしてどちらが本当なのであろうか。

ビジネスにおいて成功するためには、できる限り偶然の要素を排除しようとする。市場調査を行い、競合を分析し、製品やサービスを開発する。売上規模を予測し、設備投資を行い、機会ロスを逃さないように準備する。そうした事業化プロセスにおいて

偶然の幸運に期待するなど事業計画書に記載しようものなら、誰もその計画を信用しないであろう。

それでは、ビジネスの世界においてセレンディピティは考慮するに値しないことなのであろうか。ピーター・ドラッカーは、イノベーションを起こす七つの機会の筆頭に「想定外の機会の活用」を掲げている。自分たちが考えもしなかった「想定外の成功」や「想定外の失敗」を活かすことこそ最も成功確率の高い方法だというのである。

経営の意思決定は常に不確定な状況下で行われる。どんなに市場調査をしても、将来どうなるかは誰にもわからない。できる限り不確定性を排除しようと調査をするわけだが、それでも100%確実ということはありません。それに対して、「想定外の成功」や「想定外の失敗」はすでに起こった確固とした事実なのである。その確実な事実を活かしなさいとドラッカーはいうのだ。想定外には、確かに偶然という要素もあるかもしれないが、自分たちの知識や考えが足りなかつただけで必然である場合も多い。

「想定外の機会」を活用して成功した企業は多い。たとえばインテルだ。パソコンに使用されるCPUの市場シェア80%を誇るが、かつてはDRAMを主要事業としていた。そもそもDRAMを発明したのはインテルである。ところが、日本の総合電機メーカーが一斉に先回り戦略でDRAM事業に参入すると、16Kbで100%だったシェアが、64Kbでは0.7%と急減する（表）。想定外の失敗である。一方、インテルは想定外の成功も経験していた。それがCPU事業だ。CPUは日本のビジコン社（その後倒産）から開発と製造を委託された製品で、いわば古い工場の片隅で開発された計画外の製品であった。しかし、事業的にはCPUが成功を収めていた。

64KbDRAMの売値が2ドルで赤字であったのに対し、80386というCPUの売値は900ドルで利益貢献率は84%であった。それでもDRAMから撤退できず、CPU事業に舵をきれなかつたのは、CPUが想定外の成功だったからだ。計画外の製品に会社の命運を託

表 インテルの DRAM シェアの推移

年	製品種別 (メモリ容量)				合計
	4Kb	16Kb	64Kb	256Kb	
1974	83%				83%
1975	46%				46%
1976	19%				19%
1977	18%				20%
1978	14%				13%
1979	9%	100%			6%
1980	3%	94%	0.7%		3%
1981		67%	0.2%		4%
1982		33%	1.5%		4%
1983		12%	3.5%		4%
1984		12%	1.7%	0.1%	1%

出所：ロバート・A・バーゲルマン著、石橋善一郎・宇田理監訳（2006）  
『インテルの戦略』ダイヤモンド社、p. 41

すなど考えられないだろう。DRAM から撤退することなど口に出すことすらタブーであった。現在の日本の家電メーカーがテレビ事業から撤退するシナリオなどあり得ないと考ええるようなものだ。

1985年、ついにインテルは DRAM 事業から撤退した。現在に到るまで「想定外」の CPU 事業で成功を維持しているのは、DRAM での「想定外の失敗」から学び、CPU ではソフトウェアという補完者との連携を図り、二度と日本企業に負けぬよう戦略を練って実行してきたからだ。

そのインテルも携帯電話やスマートフォン向けの CPU 事業では苦戦を強いられている。ここで90%以上の市場シェアを占めているのが英国の ARM だ。売上規模こそインテルにはるかに及ばないが、営業利益率は45%とインテルの30%をも凌いでいる。

ARM の成功もセレンディピティだ。インテルに対抗するべく90年にイギリスで創業された ARM は、低価格・低消費電力を武器に勝負を挑んだがインテルの牙城を崩すことはできなかった。そこで、パソコン以外のセグメントを模索することになるが、現在の ARM が得意とする携帯電話やデジタル家電分野に自社の CPU が採用されると考えた社員は一人もいなかった。その出会いは92年のマイクロプロセッサ・フォーラムで ARM が新技術に関する発表を行ったと

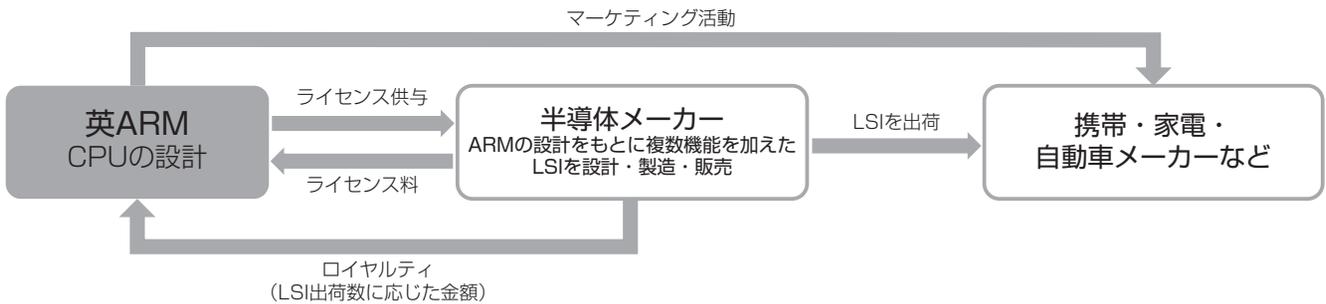
きにやってきた。聴衆の中にいたテキサス・インスツルメンツの技術者は携帯電話に適した高性能で低消費電力の CPU を探していたのである。ARM の発表内容はまさに彼が求めていたものであった。この出会いをきっかけに、ARM は、半導体メーカー、携帯電話機メーカー、通信事業者の3社と共同で低消費電力かつ高性能な CPU の開発を開始し、現在の成功につながっていく。

ARM が成功した要因は「顧客シフト」にある。図に示すように ARM の顧客は携帯電話機などのセットメーカーではなく半導体メーカーなのだ。CPU の設計データを半導体メーカーに供給しライセンス料とロイヤルティを徴収する。半導体メーカーは ARM の CPU を組み込んだ半導体をセットメーカーに売り込む。セットメーカーからのカスタム化要求は半導体メーカーが対応するため、ARM は CPU コアの開発に専念できる。価格戦略も絶妙だ。半導体の価格は技術の進歩と共に低下していくが、ARM はそうならない価格づけをしている。

ARM の成功は携帯電話がアナログからデジタルへ移行するというタイミングにも恵まれた。確かに幸運であったが、そこには成功するための戦略と実行があったのである。

日本にもセレンディピティを活かして成功した事例は多い。たとえば、民間の気象情報提供会社として世界最大のウェザーニューズだ。その前身は米オーシャンルーツで、60年代からコンピュータをいち早く天気予報に導入して、船会社に経済的で安全な航路情報を提供するという事業で成功していた。その日本法人に船会社ならぬ仕出し弁当会社という想定外の顧客から想定外の依頼が舞い込んだ。弁当の廃棄ロスを減らしたいので、時間と場所を決めたピンポイントの天気予報をしてほしいというのだ。オーシャンルーツの技術を使えば可能と日本支社長であった故・石橋博良氏は判断した。そして想定外の顧客の依頼から、陸という世界にもビジネスチャンスがあることを知ったのである。しかし本社は消極的で

図 ARM のビジネスモデル



出所：『日経ビジネス』2011年8月8日・15日号、p.58

あった。オーシャンルーツの主戦場はあくまでも、海にあるというのだ。

結局、石橋氏は船会社向け以外の事業を20人の社員とともにウェザーニューズとしてMBOをして独立し、陸や空や個人など新たな顧客を開拓していった。一方のオーシャンルーツはその後ビジネスが停滞し、7年後にウェザーニューズに買収されている。

規制緩和によって国内では60社以上が天気予報事業に参入したが、そのほとんどは売上高1億～2億円に留まり、事業内容も気象庁の予報解説の域を出ていない。想定外の機会を活かしたウェザーニューズは、今や、売上高129億円、営業利益29億円（2012年5月期）と堂々たる業績をあげている。

## セレンディピティをつかむには

このように、ビジネスでセレンディピティをつかむコツは、すでに起こった「想定外の出来事」を無視することなく、その理由を分析し、そこから体系的に事業を発展させていくことだ。二つの事例でその活用方法を見ていこう。

最初の事例は、経営破綻したリゾートの再生と運営を手掛ける星野リゾートだ。星野リゾートが軽井沢から出て最初に手掛けたのが山梨県のリゾートレ小淵沢である。マイカルの子会社が若いカップルや女性客をターゲットとして92年に営業を開始した。イタリアの有名建築家がデザインした施設全体には高級感が漂う。敷地内からは八ヶ岳を望め、音楽

ホール、プール、チャペル、ゲームセンター、カラオケボックス、エステ、ショッピングゾーンなどを併設し首都圏からのリゾート客に人気が高かった。法人会員も400社を超え、最盛期には36億8,357万円を売り上げていた。

しかし、景気低迷などから売上が減少し、経営改善に取り組んだが親会社であるマイカルが倒産すると事業の継続が不可能となり、2001年9月、負債総額147億円で倒産した。

リゾートレを再建するにあたって星野リゾートがとった戦略は「現在残っているお客様は誰で、その理由は何か」を明らかにすることであった。破綻した施設は客数が減少している。目に見えて稼働率が下がっていく状態を目の当たりにすると誰しも悲観的になるが、それでも8割も減ったわけではない。悪くてもピーク時の半分だ。発想を変えれば残り半分の顧客が残っている。残った顧客の中に必ずターゲット層がいるはずで、単に自分たちが気づいていないだけなのだ。なぜ50%もの顧客が来てくれるのかを徹底的に突きつめていけば、自分たちが得意とする顧客層が必ず見つかる。そうして発見したターゲット層を120%満足させることができれば必ず客数は増えていく。逆にいえば、事業再生時点で来ていない顧客層をターゲットに設定することは決してしない。これが星野リゾート流のやり方だ。

リゾートレの再建にあたって、最初の1年間は何も変えずに顧客全員に満足度調査を実施した。顧客がチェックアウトする際に、リゾートレを再生しよ

うとしていることをスタッフが説明し、一人ひとりにアンケートのお願いをした。その回収率は実に30%にのぼった。

顧客アンケートを分析すると、二つのターゲット層が候補として浮かんできた。一つは、「20~30代の若いカップル」で、もともとターゲットとしていた顧客層である。客数としては一番多かったものの満足度は必ずしも高くなかった。逆に一番満足してくれていたのは「子ども連れのファミリー」であった。客数としては少ないが、12歳以下の子ども連れ家族の満足度は圧倒的に高かった。その理由は、部屋の広さとプールだということもわかった。客数は少ないとはいえ、満足度の高い顧客が存在するということは問題の半分が解決されたということだ。

ファミリー層は、年々着実に増加していた。リピート客も少なくなかった。多くのスタッフにとっても、ファミリー層は感覚的に非常に親しみのある顧客になっていた。議論の結果、ターゲットを「子ども連れのファミリー」に変更することが決まった。そして「大人のためのファミリーリゾート」というコンセプトを打ち出したのである。家族サービスと称して家族を連れていくということは、サービスをする側の大人たちはリフレッシュできていない。そこで、子どもだけでなく大人もリフレッシュできるようリゾートを目指したのである。その結果、40%だった客室稼働率も75%まで引き上げることに成功する。

このように、星野リゾートは、すでに起こったこと、すなわち経営破綻後も足を運んでくれる「想定外の顧客層」を発見し、なぜリゾナーレに来てくれるのかを徹底的に分析し、その顧客を120%満足できるようなサービスを提供して成功したのである。

もう一つの事例が埼玉県川口市に本社と工場をかまえるコミーだ。売上高5億円、パートを入れても30人ほどの小さな企業である。しかし、小さいながらも世界的な企業である。

コミーが製造販売する鏡は航空業界の厳しい基準をクリアし、世界最大の旅客機エアバス A380にも、

炭素繊維で機体を軽量化したボーイング787にも標準装備されている。コミーの鏡は私たちの身の回りにもあふれている。駅の券売機や銀行のATMにある「後方確認ミラー」をよく見ると小さな文字でコミーの社名があることに気づく。スーパーやコンビニでは万引き防止用の鏡として、オフィスでは見通しの悪い曲がり角などに衝突防止用としてコミーの鏡が設置されている。防犯・衝突防止用に限定すればコミーの国内シェアは8割にも及ぶ。

コミーの成功も、想定外の使い方を発見したことに始まる。

コミーを創業した小宮山栄社長は、大学を卒業後、大手軸受メーカーに勤務するが、会社になじめず3年半で退社している。その後、職を転々とし、自営で看板業を始めた。看板業の傍ら、いつしか回転看板を製造販売するようになり、アクリル製凸面ミラーを回転看板に貼り合わせた回転ミラーを店舗用ディスプレイとして新製品の展示会に出してみた。

すると回転ミラーを不思議そうに思って来場者が集まり、なかには試しに1個、2個と注文をくれた人もいた。売上も安定せず、お金に困っていた小宮山社長は、これで当分しのげると喜んでいると、その場で30個も注文したスーパーの経営者が現れた。小宮山社長にすれば遊び半分で作ったもので、商品とは思っていなかったため、30個も注文がきてどうやって作ろうかとあせったほどであった。ようやく納品できたのは1カ月後のことである。当時のコミーにとって大変大きな収入であった。

小宮山社長はどうにも不思議でならなかったという。1~2個ならわかるが、しょせんは客寄せの道具なのに、なぜ30個も買ったのだろう。小宮山社長はそれが不思議で仕方がなかったのである。

納品から数カ月後、なぜ30個も買ったのか、勇気を出してこのスーパーを恐る恐る訪ねてみることにした。「あんなもの買わなければよかった」と罵倒されるかもしれないと思うと不安であった。ところが罵倒されるどころか大いに感謝されたのである。回

転ミラーは、万引き防止用として使われていたのである。スーパーの担当者は小宮山社長に親切に教えてくれた。スーパーは万引きに悩まされており、いかにその防止に苦勞しているか、そして店内のどこにいても鏡に姿が映る回転ミラーは万引きの抑止にどれだけ役立っているかを。小宮山社長は想定外の使い方に心底驚いたのである。

このスーパーの経営者は仲間の店にもコミーの商品を薦めてくれ、この成功をきっかけにコミーはニッチな分野でリーダー企業になっていく。

普通は、想定外の売上があっても、その理由を追求したりしないであろう。しかし、小宮山社長は想定外の売上がそのままに放置せず、顧客を訪問することによって、想定外の使い方を発見したのである。

星野リゾートもコミーも、売れなかった理由を分析するのではなく、売れた理由を分析している。そこに、セレンディピティをつかむヒントがあることをこの二つの事例は教えてくれる。

## セレンディピティを生み出す 組織のつくり方

これまで述べてきたように、セレンディピティをビジネスに活かすには、「想定外の成功・失敗」を活かすという方法が有効だ。ところが、それが難しい。なぜ予期せぬ成功を活かせないのか。

想定外の成功は計画外のことだけに報告もされず気がつかない。報告されたとしても無視してしまう。予期せぬ成功は認めがたいのだ。インテルのDRAMのように、それまで長く続いてきたものが正しいと思ひこむ。過去の成功体験によって戦略が硬直化してしまう。

そうした硬直化を打破し想定外の機会を活用するためには、予期せぬ成功・失敗が必ず目にとまる仕組みをつくることだ。予期せぬ成功・失敗がないかどうかを検討する時間を確保することである。たとえば、コミーでは、半年に一度、全社員総出で企業訪問をして利用者の満足度調査をしている。顧客満

足度ではなく利用者満足度というところが肝である。実際に利用されている現場で利用者が満足しているかどうかを徹底的に調査する。すると、コミーの鏡に気づかない利用者や気づいても何のためにあるのかわからない利用者が多いことに気づく。星野リゾートも想定外の顧客層を洗い出している。

想定外の機会は、気づいたもので終わらず、そこをきっかけに体系的に探究しなければならない。ウェザーニューズは仕出し弁当会社からの依頼を、そこだけにとどめず、体系的に顧客セグメントを探求して現在の成功につなげている。他のセグメントに拡大することによって、船会社だけを顧客としていた時には気づかなかった自社の能力を要素分解し再構築することができる。そのプロセスを経ることにより、顧客を拡大すると同時に自社の組織を再構築することに成功しているのだ。

ウェザーニューズでは、少なくとも年に1回、大がかりな引っ越しをする。組織も2～3カ月ごとに改変することをいとわない。常に社内を活性化することによって、セレンディピティを活かすマネジメントを実践している。コミーでも、「個人のヌシ化」を防ぐために常に人事ローテーションを行っている。小さい所帯だからコミュニケーションが良いなどということはないと、小宮山社長は常に社員とコミュニケーションを図っている。

セレンディピティを生み出す組織づくりとは、想定外の機会を活かすべく、常に組織を壊して再構築することに他ならないのである。

### 参考文献

- 『日経ビジネス』2011年8月8日・15日号
- 宮永博史(2006)『成功者の絶対法則 セレンディピティ』祥伝社
- 宮永博史(2009)『理系の企画力!』祥伝社
- 宮永博史(2012)『幸運と不運には法則がある』講談社
- P.F.ドラッカー著、上田惇生訳(2007)『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社
- ロバート・A.バーゲルマン著、石橋善一郎・宇田理監訳(2006)『インテルの戦略』ダイヤモンド社

## 新分野への絶えざる挑戦で 地域産業をもリード



(株)三栄機械

代表取締役社長  
齊藤 民一

企業プロフィール

- 代表者 齊藤 民一
- 創業 1971年
- 資本金 2,700万円
- 従業者数 85人
- 事業内容 各種機械器具製造業
- 所在地 秋田県由利本荘市川口家妻146-3
- 電話番号 0184 (23) 1094
- U R L <http://sanei-kikai.co.jp>

人口の流出が続き、低迷を余儀なくされる地方経済。地域の中小企業にとっては、将来の成長戦略をいかにして描くかが大きな課題になっている。(株)三栄機械は、積極的な人材投資を通じて事業の多角化を進めてきた。新たな事業に挑戦し続けることで、いまや地域を代表するリーダー格企業へと成長を遂げている。

### 多様な人材の登用で 幅広い技術領域を開拓

秋田県由利本荘市は、TDKの企業城下町として多くの電子部品・精密機器メーカーが集積している。1971年に創業した(株)三栄機械は、後発参入組であるがゆえに、早くから地元の有力企業との差別化を図ってきた。TDKとその関連工場で使用される省力化機械を中心に扱いつつ、生コンプラントや地熱発電施設の製造など、様々な事業

分野を開拓してきた。

多方面に進出できる技術基盤をどうやって築いたのか。鍵は技術者の中途採用だ。首都圏の大企業や官公庁で経験を積んだ有能な人材の掘り起こしに力を入れている。第一線で活躍してきたものの、親の介護などで地元に戻らざるを得ない人は多い。雇用機会の少ない地方にあって何とか現場で能力を発揮したいと考える彼らにとっても、同社への期待は大きい。すでに得意分野をもつ、こうした技術者を外から受け入れることで、技術面の守備範囲を拡大していった。

実は、齊藤民一社長自身、87年に中途入社している。前の会社では、建設機械の足回り部品など形状が複雑な鋳鋼部品の製造を得意としてきた。入社後、過去の経験を生かせる分野で自ら事業を発案し、任せてもらったことが大い

にやる気を刺激したという。そして、新たに参入した航空機事業をビジネスの柱に育てた功績が評価され、社長にまで登用されたのである。自由に仕事ができ、能力と意欲があればどんどん成果を上げられる環境こそが、同社の広い技術力と高い成長力の源泉になっている。

### 航空機産業への進出で 飛躍

中途採用者は技術だけでなく人脈ももっている。98年、航空機部品メーカーに勤めていたUターン技術者のつてを生かし、早期警戒管制機のレーダードームを点検する作業台を航空自衛隊に納入した。これが、航空機産業の世界を知り、同社が飛躍を遂げる契機となった。

航空機の整備用機械には極めて繊細な動きが求められる。省力化機械の分野で培った技術を生かし、

操作性の高い移動昇降式の作業台を開発、自衛隊からの受注にこぎ着けた。

技術力は次第に業界内に認知され、2002年にはボーイング747の胴体を組み立てるための自動式治具を日本飛行機に納入した。多数の治具と手作業を要していた工程を1台の自動式治具で代替し、コストダウンを実現させたのだ。幸運だったのは、極めて裾野が広い航空機産業には、鋳造から精密切削加工まで同社が蓄積してきた様々な技術を生かせる余地がふんだんにあったことである。

直近では、最新鋭のボーイング787の主翼組み立て治具を三菱重工から受注した。98年に点検台1台から始まった航空機事業の売り上げは、2008年には約6億円に達し、10年間で売り上げ全体の3割を占めるまでになった。

### 粘り強さを教育し 困難を克服

しかし、成功への道のりは決して平坦ではなかった。そもそも航空機業界は、新規参入が難しいといわれる。安全性や技術面の高い要求のみならず、先行企業による寡占体制ゆえの閉鎖性もあった。

同社が成功できたのは、幅広い分野の技術にも増して、業界について粘り強く謙虚に学ぼうとする姿勢があったからだ。航空機部品は、図面一つにしても、英文での対応や、他の業界とは比較になら

ないほど緻密な記載が要求され、参入当初は取引先から叱られ続けたという。あきらめずに知識の吸収を続けられた背景には、齊藤社長による日頃の従業員教育がある。

従業員に求めるのは、日々の地道な積み重ねだ。よい例が、工場内の作業環境の整備である。地味な整理整頓作業を毎日徹底したことが、2008年に秋田県で初めて航空宇宙品質マネジメントシステム「JISQ9100」を取得することにつながった。結果、効率性や生産性が高まり、モチベーションの向上、さらには新しいアイデアや技術の開発につながるという好循環が生まれている。

個性を最大限に発揮させるとともに、共通の目標に向けて日々の成長を促す。多様な人材を受け入れ、活用する同社ならではの、そして、その環境下で自らが成長してきた齊藤社長ならではの教育方針といえる。

### 広がる地域企業との ネットワーク

順調に業容を拡大してきた同社も、リーマンショックの影響において例外ではなかった。ここ数年は減収を余儀なくされている。

ただ、逆境下においても、新たな芽は出てきている。秋田県立大学などと共同研究を進め、木材や稲わらからバイオエタノールをつくるプラントを開発した。また、秋田県産業技術センターの協力を



同社が開発した航空機体製造用の治具

得て、2006年に5社による秋田輸送機コンソーシアムを立ち上げた。増加する受注に対応するため、地域での共同受注・一貫生産体制を構築しようと齊藤社長が動いたのがきっかけだ。内外の産業展に治具や点検装置を出品し、海外メーカーからも引き合いがある。参加企業数も今は18社まで増え、秋田の新たな地場産業に育ちつつある。

新たな事業への挑戦は、一方で失敗のリスクも大きく、損失が出ることも当然あり得る。チャレンジ精神を大切にしながらも、身の丈を超えるような事業拡大は行わない。あくまで新事業は日頃の改善や効率化により浮いた人員と資金で行い、赤字幅は既存事業の利益で吸収可能な範囲しか許容しない。明確な数値基準があるからこそ、成否の見込みを早く判断し、次の事業を模索できるようになる。

リスクをコントロールしながら飽くなき挑戦を続ける同社。これからどんな方向に舵を切るのか、ますます目が離せない。

(金岡 諭史)

## ビルから街へ 安全を守るフィールドを広げる



(株)プロテック

代表取締役  
永井 健三

企業プロフィール

- 代表者 永井 健三
- 創業 1981年
- 資本金 2,000万円
- 従業者数 35人
- 事業内容 防災・防犯機器の開発、設計、施工、保守
- 所在地 広島県福山市南蔵王町6-17-8
- 電話番号 084 (943) 6444
- U R L <http://www.pro-110-119.jp>

1970年代前半、ホテルやデパートで大規模火災が相次いだ。そして74年、消防法が大幅に改正される。特定の建物に消防用設備などの設置が義務付けられたのである。

(株)プロテックはそんな時代の流れのなかで生まれた。その後30年のときを経たいま、「安全・安心・快適」をキーワードに事業は大きく広がっている。

### 頻発する火災を機に 独立を決意

永井健三社長は78年まで、あるメーカーの貿易部門に勤めていた。防災機器の設置という畑違いの事業で独立した背景には、当時頻発した火災があった。

毎年のように起こる大規模火災に胸を痛めるとともに、新聞紙上で防災関連企業の記事を目にし、自ら安全を守る仕事がしたいという思いが芽生えた。もともと独立

志向が強かったこともあり、防災機器メーカー勤務を経て81年に創業。その後86年に法人化し、現在に至る。

ただし、事業内容は、当初の火災報知機などの設置業務から大きく広がっていく。永井社長いわく当時の業界は横並び意識が強く、新規開拓のために営業に回る会社は珍しかった。冷ややかな目で見る同業者もいたが、必死で取引先を増やし、数年後には福山市内に基盤を固める。事業の拡大を目指した永井さんは、周辺市町村への進出をもくろんだ。

しかし、本拠・福山での営業とは勝手が違った。その土地その土地に、同業者はいる。会社の知名度もなく、わざわざ遠方からやって来た永井さんには、どちらかといえば不信の目が向けられる。やむなく価格で競争することになるが、機器を安く納めたうえ、遠方

なので点検に出かける手間やコストもかさむ。「小さな企業が優位性のない商品・サービスで他地域に進出しても勝ち目はない」。そう悟った永井社長は、撤退を決めた。

### 地域拡大から地域浸透へ

もともと永井社長は、事業の拡大自体をあきらめたわけではない。防災機器の設置業務を通じ、同社はビルの配電などに関するノウハウを蓄えてきた。防災機器に加え、例えば会社ならセキュリティシステムを、病院であれば医療支援システムを福山で売り込む。地域ではなく、取り扱う商品を拡大することにしたのである。

こうして20年にわたり、同社は防災・防犯にかかわりながら、地元・福山に根を深く下ろしていった。それが芽を出す形となったのが、2006年に開発した街頭の防犯

カメラ「安視<sup>あんし</sup>ん君」だった。

社会の安全意識が高まるなか、永井社長は、安全にかかるセミナーなどによく呼ばれるようになっていた。行く先々で「街に防犯カメラを設置したいが費用が高く手が出せない」という声を耳にする。

防犯カメラは、ある電柱に設置したカメラ本体から、例えば町内会長の家まで電柱を中継してケーブルでつなぎ、会長宅のモニターに映像を映しながら録画するのが一般的だ。カメラ自体は数十万円ほどで購入できるが、設置後もコストがかかる。電柱の使用料だ。

金額は1本当たり月に1,200円ほどなので、1本なら大した負担にはならない。しかし、カメラから自宅まで100本の電柱を経由すると月に12万円。さらに複数台設置すれば、電柱の使用料は2倍、3倍と増えていく――。

そんな話を聞くうち、永井社長にあるアイデアが浮かんできた。それは、カメラと録画装置を一体化するというものだった。配線が不要となるため、カメラを設置した電柱1本分の使用料で済む。カメラを取り付けるだけで稼働させられるのも魅力だ。

映像は、電柱上部に設置した本体の記録媒体を取り出して確認しなければならぬが、防犯カメラの役割を鑑みれば、そもそも常時確認する必要性は乏しい。事件などがあつた際に、その都度、映像

を確認できればよいからだ。

### 設置を促す数々の工夫で カメラを全国に納入

カメラの構造自体はシンプルなものだ。さっそく試作品をつくり福山市役所へ持ち込むと、市内数カ所への設置が決まった。背景には、コスト削減効果と設置の手軽さに加え、もう一つ評価された点があつた。映像を常時確認できないという点である。

ある意味これは、安視ん君の弱点ともいえる部分だ。しかし永井社長は、それを逆手にとり、プライバシーの保護につながるというメリットとしてアピールしたのだ。

この成果に手応えを感じた永井社長は、安視ん君の使い勝手を高める工夫をハード、ソフトの両面から凝らした。まず、カメラの映像を電波で発信する機能を追加。電柱の下部でも記録できる仕組みに改良し、手元で簡単に記録媒体を取り出せるようにした。これは万一破壊されても、本体内にも記録装置があり映像は残る。

また、従来の業務の経験を活かし、カメラの保守点検サービスを提供しはじめた。一定のエリア内なら、複数のカメラであっても一括して月に5万円でカメラの保守点検を請け負う。費用はかかるが、一般的な防犯カメラの電柱使用料を考えれば安く済む場合が多く、肝心なときにカメラが故障していたといった心配がなくなる。



安視ん君

さらに永井社長は、防犯カメラの設置を知らせる告知板を利用し、収入を得られるよう工夫した。例えば商店街などに設置した場合、商店街内の店舗などから、告知板の空いたスペースに広告を出してもらおう。広告料にもよるが、電柱の使用料なら十分にペイできる。このアイデアは、街中にある消火栓の設置場所を知らせる案内板の広告を見て思いついたそうだ。

永井社長はこれらのサービスを安視ん君とセットにして、自ら加盟していた「セキュリティハウスグループ」に提案し、採用された。防犯機器の施工会社150社で組織する同グループで取り扱われるようになったことで、いまや安視ん君は、東京、大阪をはじめ全国に100台以上の設置実績を誇る。永井社長は、創業直後に挫折した事業の拡大策を20年越しに果たしたことになる。

「どうすれば安全を守れるか。そんな視点で街を見回していると、いろいろなアイデアが湧いてきます」と笑う永井社長。今日も安全を守るため、ビルに、街に、その目を光らせている。(川楠 誠司)

# 脳に効く習慣 第10回

## 脳を計画的にリセットするには



医学博士  
米山 公啓

休憩の取り方は、脳を上手に使う上で非常に大切です。

疲れてきたらちょっと休憩ということでもいいかもしれませんが、実際には疲労を感じる前から、かなり仕事の効率は落ちてくるのです。

だから、ある程度時間を意識して、休憩を取る必要があります。熱中症の予防に喉が渇いてから水を飲むのではなく、時間給水という考え方があります。これは、1時間おきに意識的に給水するという方法です。自覚することに任せておくと手遅れになってしまうからです。

仕事においても、熱中すると時間を忘れてしまい、次第に仕事の効率が落ちてきていることに気が付かないということもあります。さらに午後になってくると、昼食のあとということもあり、同じペースで仕事をしていると、次第に眠気が出てきます。

特に、午後2時ごろの眠気は世界共通のものとして有名です。この眠気の本当の原因はよくわかっていません。

ラテン系の国ではこの眠気対策

として、シエスタにして、昼寝の時間にしてしまいましたが、たとえば、イギリスなどではアフターヌーンティーとかおやつの時間にして、眠気を乗り越えるようにしたのです。

脳をずっと使っていると脳の唯一のエネルギー源であるブドウ糖が減ってきて、脳の働きがにぶくなってきます。

そこでブドウ糖の補給と同時に脳を休ませることが大切になってきます。これに有効なのがお菓子類だということは、このコーナーでも何度か紹介しましたが、おやつにどんなものを食べると一番いいのか、実際に調べてみました。

チョコレート、キャンディー、ビスケットの3種類を食べる前後で、交感神経と副交感神経の活動をモニターし解析すると、チョコレートを食べたときが、最も副交感神経が活性化することがわかりました。

副交感神経が活性化すれば、よりリラックスしたことになります。そして、副交感神経が活性化すれば、そのあと仕事を再開したとき

に、交感神経が働きやすくなるのです。

実は、自律神経は、交感神経と副交感神経のバランスだけでなく、活動の差が大きいほど、その変化の度合いも大きくなります。つまり、副交感神経が刺激されれば、リラックスモードから仕事モードに切り替えたときに、より交感神経の緊張が増すのです。仕事中の緊張度が増せば、潜在的な能力が発揮できるはずですよ。

午後からの仕事に備え、たとえば昼休みなどにチョコレートを食べるようにすることで、脳へブドウ糖を供給するだけでなく、脳を計画的にリセットできるというわけなのです。

### ■ 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『人の心がわかる20の方法』（中経出版、2012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。

陳 建一 著

# 「段取り」の鉄人

—四川飯店・陳建一が語る一流になるための仕事術—

東洋経済新報社 定価(本体1,500円+税)



仕事を円滑に進めるためには段取りが大切。ビジネスの世界ではよく聞くフレーズだが、段取りが得意だと自信をもって言える人は、そうはいないだろう。

本書は、段取り上手になるために必要な心構えについて書かれたものだ。著者の陳建一氏は、中華の鉄人と称される料理人で、約400人の従業員を抱える四川飯店の代表を務める。

一般に、段取りというと、目標を達成するまでの手順をあらかじめ検討し、一つ一つの進め方を決

めておくことをイメージするだろう。だが、著者によれば、それだけでは不十分であるという。いったん決めたやり方を、実行する過程で柔軟に変えることまで想定して、はじめて優れた段取りといえるのだそうだ。

このため、四川飯店では、レシピにアレンジを加えることも珍しくない。例えば、大規模な宴会が開かれたときのこと。著者は、宴会客のなかに胃のポリープを取ったばかりの人がいることを聞いた。そこから、胃に負担のかかる料理はつらいだろうと察し、皆に宴会のコース料理を出すなか、その人にだけ特別に香辛料を抑えた料理を出したところ、たいへん喜ばれたそうだ。

このように、当初の想定にない事態にまで対応できる態勢を整えられるのが、段取り上手なのだ。実際、著者は、「想定外」をいち早くみつけるため、ちょっとした遊びの時間を調理の工程に組み込ん

でいる。

高級レストランなどで、シェフがコース料理をすべて作り終えて一段落した後、客のところへあいさつに回るのはよくある光景だ。しかし、著者は違う。遊びの時間を利用して来店したばかりの客のテーブルに出向き、お礼を言ったうえで雑談を交わす。先の宴会の例でも、そうした情報収集をもとにレシピを変更したのである。

これはほんの一例だが、著者の考え方や実践例は、飲食業界に限らず参考となる。もともと、中小企業の強みは、小回り性や柔軟性だと言われる。それらを発揮するには、その時その時の状況に合わせて臨機応変に対応していく必要がある。その意味でも、著者がいう段取りの域に達することができれば、もとある強みにより磨きがかかるはずだ。

本書を一読し、段取りの鉄人を目指してみてもどうだろうか。

(立澤 隆)

第10回

# 不透明感強い2013年の 中小企業の景況

～「2013年の中小企業の景況見通し」調査結果～

## 「中小企業の景況見通し」調査について

今回は、2012年11月に実施した「2013年の中小企業の景況見通し」調査の結果を紹介する。

同調査は、当研究所が毎月行っている景気観測調査「中小企業景況調査」の付帯調査として毎年11月に実施しているもので、2004年11月の調査開始から今回で9回目となる。調査対象は、三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）の中小企業900社で、その約7割が製造業で構成されている点の特徴だ。

調査項目は、業況、売上高、経常利益のほか、設備投資や雇用の動向、今後の不安要素や注力分野などで、それぞれ調査年の実績（見込み）と翌年の見通しを尋ねている。中小企業の翌年に向けた景況感を捕捉できる数少ない調査の一つとなっている。

2012年11月の調査に回答した企業は597社、回答率は66.3%であった。

## 2013年は外需関連分野を中心に 不透明感増す

最初に、業況判断DIをみると、2012年実績（見込み）は-4.1となり、2011年実績（見込み）から12.4ポイント低下した（図-1）。1年前に調査した2012年の当初見通しと比べても7.8ポイント低下し、当時の予測も下回る結果となった。

業況判断DIは、業況が前年と比べて「改善」と回答した企業の割合から「悪化」と回答した企業の割合を差し引いて算出する。2012年実績（見込み）の回答内訳をみると、「改善」の割合が27.7%と、前年より5.2ポイント減ったのに対し、「悪化」

は31.8%と、7.2ポイント増加した。2012年の中小企業の景況感は、前年に比べて後退している。

次に、2013年の当初見通しをみると、業況判断DIは-7.1と2012年実績（見込み）から3.0ポイント低下する結果となった。回答の構成比は「横ばい」が47.7%と7.2ポイント増えており、今後の見通しがつきにくくなっている状況がうかがえる。中小企業の景況は2013年に向け不透明感が強まっている。

図-2は、業況判断DIを、各企業が取り扱う製品の最終需要分野別にみたものである。例えば「建設関連」分野なら、建設業のほか、建設資材を主に扱うメーカーや卸売業、運輸業などの企業が含まれる。需要分野別の集計は本調査の特徴の一つでもある。

2012年実績（見込み）のDIをみると、家電関連や設備投資関連で2011年に比べ大幅に低下している。企業の設備投資意欲の低迷や欧州・中国など海外経済の減速、長引く円高を受け、外需関連分野を中心に景況感が悪化した企業が多い。

2013年当初見通しでDIが大幅に低下したのは、乗用車関連である。2012年9月で終了したエコカー補助金で需要が先食いされたことや日中関係の悪化などによる輸出の減少を不安要素として挙げる企業が多くみられた。

一方、内需関連分野は、比較的安定した動きとなっている。建設関連、食生活関連の業況判断DIは、2012年実績（見込み）、2013年当初見通しともにプラス水準を維持している。特に建設関連については、東日本大震災の復旧・復興工事が続いているのに加え、2014年に予定されている消費税増税を前に住宅着工の増加も予想される。引き続き人材の不足や育成難を懸念する企業も多い。

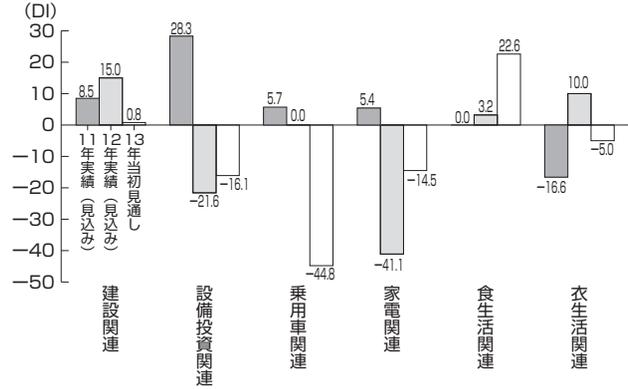
図-1 業況判断 (前年比)

	(単位：%)			DI
	改善	横ばい	悪化	
2008年実績(見込み)	19.7	41.8	38.5	(-18.8)
2009年実績(見込み)	13.1	25.5	61.4	(-48.3)
2010年実績(見込み)	44.6	35.3	20.1	(24.5)
2011年実績(見込み)	32.9	42.5	24.6	(8.3)
2012年実績(見込み)	27.7	40.5	31.8	(-4.1)
2013年当初見通し	22.6	47.7	29.7	(-7.1)
〈参考〉2012年当初見通し	24.3	55.1	20.6	(3.7)

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2013年の中小企業の景況見通し」(中小企業景況調査付帯調査)以下同じ。

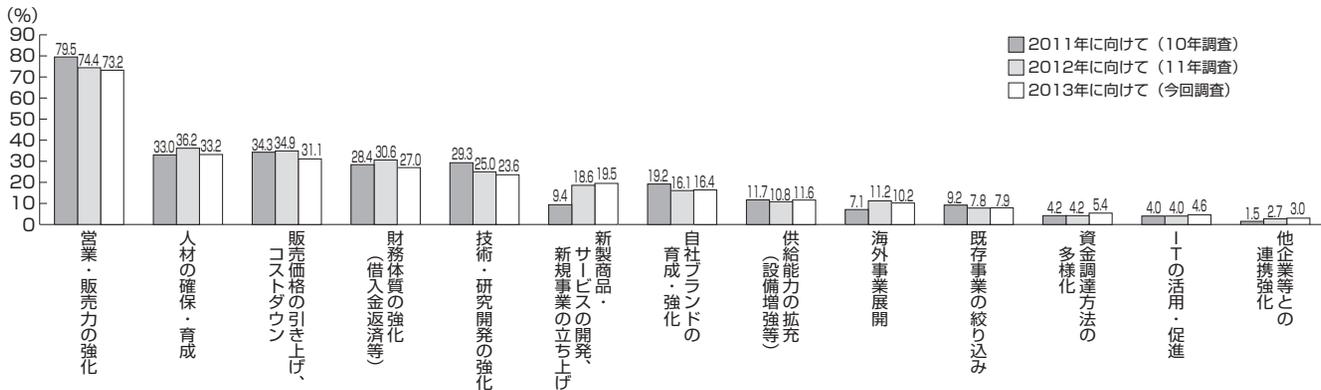
(注) 1 業況判断DIは前年比で「改善」企業割合-「悪化」企業割合。  
2 2012年当初見通しは、2011年11月調査時点の結果。

図-2 需要分野別の業況判断DI



(注) 1 図-1の(注)1と同じ。  
2 各企業が取り扱う製品のうち、最もウエイトの大きいものの最終需要先別に集計。

図-3 経営基盤の強化に向けて注力する分野 (3つまでの複数回答)



(注) 複数回答(最大3つまで)のため、合計は100%を超える。

### 新製商品・サービスの開発、新規事業の立ち上げなどに注力

こうした景気の見通しを受けて、中小企業はどのような分野に注力して経営を行おうとしているのだろうか。最も多い回答は「営業・販売力の強化」(73.2%)で、次いで「人材の確保・育成」(33.2%)、「販売価格の引き上げ、コストダウン」(31.1%)などの順となっている(図-3)。前年調査と比べて割合が上昇しているのは、「新製商品・サービスの開発、新規事業の立ち上げ」(19.5%)、「自社ブランドの育成・強化」(16.4%)などである。

最終需要分野別にみると、乗用車関連で「新製商品・サービスの開発、新規事業の立ち上げ」が24.1%と1年前(11.1%)の2倍以上の回答割合となった。背景には、エコカー補助金終了後の需要掘り起こし

策として、各自動車メーカーが新型車種投入の動きを加速させていることがあると思われる。

衣生活関連や食生活関連の分野では、「自社ブランドの育成・強化」の割合がそれぞれ33.3%、27.9%と、1年前の16.7%、19.1%から大きく上昇している。消費が伸び悩み、価格競争も激化している状況のなか、ブランド化を進めることで、製品の付加価値競争力を高め、販売力や収益力の向上につなげようとする企業の姿勢がうかがえる。

2013年の景況は、震災復興需要や消費税増税前の駆け込み需要などが期待される一方で、海外経済や国内企業の設備投資、消費者マインドの動向など、不透明な要素も多い。新しい製品・サービスの開発やブランド力の強化によって、厳しい経営状況に対応しようとする中小企業の動きを注視していきたい。

(桑本 香梨)



この季節の必需品ともいえるマフラー。今年はお手元にもう一本、マルチストライプ柄のニットマフラーはいかがでしょうか。鮮やかな色の大胆な組み合わせとそれを引き立てる畝状に編まれたデザインが特徴で、旧式の編み機を駆使しあえて低速で編み込むことで、ソフトな風合いに仕上げました。そのデザイン性や肌触りの良さから、海の向こうニューヨーク近代美術館 (MoMA) のショップでは常に上位の売上を誇るほどです。

つくるのは群馬県桐生市の(株)松井ニット技研です。1907年に和装織物で創業しましたが、時代の流れのなかでマフラーなどのニット商品の製造を請け負い、特にデザイナーズブランドのOEM生産で技術力と感性を磨いてきました。そんななか、次第に松井智司社長は「自分で企画から手がけた商品で勝負したい」と思うようになります。思い浮かんだのが、多色使いのリップ編みマフラーです。リップ編みは、編み込むスピードを速くすると傷が出やすく、また、色が多くなれば準備工程も煩雑になります。そのため規模の大きな同業者は取り扱いに消極的でした。その点、同社には改良を重ね培ってきた低速編み機のノウハウと、デザイナーズブランドのハイレ

ベルな要望を満たしてきた腕利きの職人が揃っていました。

新作をつくっては繊維展に出展するという試行錯誤を繰り返すなか、評判が口コミで広がり、やがてMoMAのバイヤーの心を捉えました。松井社長はそこに新たな可能性を見いだします。美術館にはそれぞれ代表的な所蔵品があります。その色合いなどをモチーフにし配色を変えたオリジナルのマフラーを、美術館に提案して回ったのです。こうした取り組みが奏功し、今や国内外50を超える先へと販路が広がっています。

従業員わずか8人の小さな企業がつくり上げるカラフルなマフラーは、気分も減入りがちなくすんだ寒空の下、今日も世界中で、たくさんの人の心と体を温めてくれます。(石原 裕)

### 編集後記

今月号の調査レポートでは、移動販売車について取り上げました。そのなかでも紹介したように、いまやさまざまな移動販売車があります。わたしが取材したなかで印象に残ったのが、昼はオフィス街の一角でパンの販売、夜は場所を変えるだけでなく、なんとおでん屋に変身する移動販売車です。客層も日中は若いビジネスマンやOL、夕方からは仕事帰りの中高年サラリーマンが中心に変わります。

レポートにもあるように、移動販売車のメリットの一つは場所を移しながら営業できることでしょう。それだけでなく時間帯によって業種まで変えることでより小さな需要を拾い集めていく。そう考えると、移動ビジネスの可能性はちょっとしたアイデアで無限に広がっていくのかもしれない。(鈴木)

### 調査月報

### 2月号予告

#### 調査レポート

総合研究所 上席主任研究員 鈴木 正明

#### 日本の起業活動の特徴は何か

—グローバル・アントレプレナーシップ・モニターに基づく分析—

#### 論点多彩

京都大学情報学研究所 准教授 川上 浩司

#### 「不便」から着想する製品・サービス

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1-9-4  
電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913