

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2013 No.062

11



## 特別レポート

跡見学園女子大学マネジメント学部 教授 山澤 成康

## 2050年 日本の未来予想図

## 論点多彩

消費社会研究家 三浦 展

## 超おひとりさま社会の消費傾向

# 調査月報

中小企業の今とこれから

特別レポート.....4

## 2050年 日本の未来予想図

\* 跡見学園女子大学マネジメント学部 教授 山澤 成康

論点多彩.....36

## 超おひとりさま社会の消費傾向

\* 消費社会研究家 三浦 展



表紙写真：「日本の祭礼」  
下松市の稲穂祭（山口県）

巻頭随想.....2  
挑戦の芽を育てる

\* プラネタリウム・クリエイター 大平 貴之

新興国の生産設備市場で勝つ中小企業の海外展開.....14  
工作機械・測定機器分野にみられる我が国産業の競争力

\* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

JGSS でよむ日本人の意識と行動.....18  
若者の働き方とウェルビーイング

\* 大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 佐々木 尚之  
運営委員 穴戸 邦章

新時代の創業.....20  
仕事と人をつなぐ求人情報を綴る

\* 東京都港区 (株)シゴトヒト

中小企業のための経営戦略基礎講座.....24  
収益のモデル化

\* グロービス経営大学院 教授 青井 博幸

データでみる景気情勢.....26  
中小製造業の設備投資は更新投資中心に増加の見通し

東日本大震災と中小企業.....30  
新発想の氷で三陸水産業の復興を支える

\* 北海道釧路市 (株)昭和冷凍プラント

マーケティングに生きる心理学.....34  
店舗のブランドイメージの心理効果

\* デジタルハリウッド大学 教授 匠 英一

北から南から.....35  
日本一“熱い”まち四万十市

\* 中村商工会議所 経営指導員 福留 拓

経営最前線 1.....42  
歳元が信頼を寄せ消費者が魅了される酒販店

\* 東京都町田市 (有)酒舗まさるや

経営最前線 2.....44  
人の声を道標にニッチトップを走り続ける

\* 石川県河北郡津幡町 サンコー企画(株)

論語から学ぶリーダーシップ.....46  
人にして信無くんば、其の可なるを知らざるなり

\* 安岡活学塾 専任講師 青柳 浩明

ブックレビュー.....47  
「売り言葉」と「買い言葉」

今月の逸品／編集後記.....48

# 挑戦の 芽を育てる



プラネタリウム・クリエイター

## 大平 貴之

おおひら たかゆき

小学生のころからプラネタリウムを作り始め、学生時代にアマチュアでは例のないレンズ式投影機の開発に成功する。1998年、従来の100倍以上の星を映し出せる「MEGASTAR (メガスター)」を発表。2004年には、「MEGASTAR-II cosmos」が「世界で最も先進的なプラネタリウム投影機」としてギネス記録に認定された。2005年(有)大平技研設立。(株)セガトイズと開発した世界初の光学式家庭用プラネタリウム「HOMESTAR」は累計65万台を超える世界的なヒット商品となった。アーティストとのコラボレーションなどでプラネタリウムの可能性を切り拓き続けている。



私が個人でMEGASTARを開発した話は、様々なメディア等で取り上げていただいている。その中で必ずと言っていいほど聞かれる質問が、「個人の、しかもアマチュアに過ぎなかった大平がどうして、MEGASTARを生み出したのか」である。

これについて私は長い間、必ずしも明快な答えを持っているわけではなかった。MEGASTARの最大の特徴は、投影できる恒星数が従来のものに比べて数百倍と桁外れに多くなった点だが、これを実現する技術は、半導体製造等の精密技術を応用すればそんなに難しいことではない。専門メーカーがそれをわからないわけがないから、どうして今まで作らなかったのか、逆に私が聞きたいくらいだったのである。

しかし今ではその理由がよくわかる。むしろ、MEGASTARは個人だからこそ生み出したのだ。専門メーカーに比べて設備や人員、経験すべての点に劣る個人が強みとするものは何か。それは自由である。新しいことを着想したとき、誰を

説得する必要もなく、自分さえその気になれば直ちに実行に移すことのできる機動力。新しいものを生み出すときは、それこそが決定的な役割を果たすのだ。

100万個もの星を投影することは今でこそ画期的だと評価を受けるが、当時、もし企業の中で提案したら社内でそれは受け入れられたであろうか。正直、難しかったと思う。

それでは、企業や組織では、どのように新しい挑戦の芽に向き合えばいいだろうか。また、各個人の裁量を増やし、挑戦をしやすくする風土を維持するにはどうしたらいいだろうか。

第1に、周りが余計な干渉をし過ぎないことが大切だと思う。若者が新しいことに挑戦しようとする「それは危ない」「これはこうしたほうが良い」「それは意味がない」などと心配する人が多い。私も組織の中にいたときは、そういう声をよくいただいたものである。こうしたことも度を過ぎると、若者の挑戦しようという意欲を次第にスポイルしてしまうのである。

第2に、失敗を過剰に責めないことである。現代は何事も、失敗を過剰に騒ぎ、批判し過ぎる風土があると思う。もちろんその原因を究明することは大切だ。また、怠慢による失敗なら批判もやむをえない。しかし、挑戦の結果うまくいかなかったときまで、激しい批判、そしてときには人格攻撃にまで結びつけてしまうことが横行し、それが新たな挑戦の芽を摘んでしまっていると強く感じるのだ。

これは企業だけでなく、政治から学校教育の現場まで、あらゆる世界で言えることである。私が子どものころに、プラネタリウムの機械をこっそり操作させてくれた解説員の方がいた。それはひょっとすると思わぬ故障や事故などに結びつかないとも限らなかった。しかし、そのことがなければ今日のMEGASTARは存在しなかったのである。

人間の持つ発想力は無限で底知れないものである。それを引き出せるか否かは、その芽をいかに摘まずに丁寧にサポートできるかどうかにかかっていると思う。



## 2050年 日本の未来予想図

跡見学園女子大学マネジメント学部 教授 山澤 成康



【プロフィール】

やまさわ なりやす

1987年京都大学経済学部卒業、日本経済新聞社入社。データバンク局経済情報部、スタンフォード大学客員研究員、日本経済研究センター短期・中期予測班総括などを経て現職。跡見学園女子大学大学院マネジメント研究科教授を兼務。専門分野は景気の予測・分析。主な著書に『実戦計量経済学入門』（日本評論社、2004年）、『新しい経済予測論』（日本評論社、2011年）、『逆転の日本力』（共著、イースト・プレス、2012年）などがある。2007年月次GDPの開発などで景気循環学会「中原奨励賞」受賞。

今年も残すところ、2カ月弱となった。昨年末の政権交代を受けて始まった2013年は、アベノミクスの動向、来年・再来年の消費税率引き上げ、そして2020年の東京五輪の開催決定と、誰もが日本の将来に思いをはせる機会の多い1年であったといえる。

ビジネスにおいて、チャンスをとらえ、リスクに備えるうえでも先を見通すことは欠かせない。ましてや昨今は経済情勢、経営環境が目まぐるしく変化しており、だからこそ、その視線はよりいっそう遠くを捉えておく必要がある。本レポートでは、2050年の世界経済を予測し、そこから日本として、企業として、取り組むべき課題や向かうべき方向性について考えてみたい。

## 世界経済の現状と長期予測

### 長期予測の難しさと言義

どんな企業でも計画を立てることは重要だ。短期的な予測も重要だが、将来の大きな流れを俯瞰しておくこともさまざまな意思決定に役立つだろう。長期予測は非常に難しく、びたりと予測が当たるわけではないが、さまざまな示唆を与えてくれるのも事実だ。

予測の目標は2050年とした。今年(2013年)だから、2050年は37年先である。今年大学を卒業して入社した社員が60歳になるころだ。現在50歳なら87歳になっている。翻って37年前は、1976年である。現時点で2050年を予測することは、1976年に2013年を予測することと同等だ。かなり困難な作業であることがわかる。

経済予測に入る前に、先人のさまざまな「長期予測」をみておこう。

1950年代に描かれた手塚治虫氏の『鉄腕アトム』の舞台は、21世紀だ。アトムが生まれたのは、2003年4月なので、いまからみれば「昔」である。21世紀には自動車が空を飛び、アトムのように言葉も話せて空も飛べるロボットができると考えられていた。21世紀という言葉には、科学文明が発達した未来都市のイメージがあるが、現実の21世紀はそこまで進歩しなかった。

1985年に封切られた映画『バック・トゥ・ザ・フューチャー』は自動車型のタイムマシンで過去や未来に行けるという設定となっている。1989年に公開された同映画のPART2の舞台は、当時からみれば26年後の2015年だ。映画が設定する未来は、まさに現在である。ここに描かれている未来は鉄腕アトムに比べれば現実感がある。それでも、空中に浮くスケートボードや空飛ぶ車が登場する。車が空を飛

ぶことは人類の大きな夢なのだろう。

一方で、情報技術(IT)は、想像以上に発達したといえる。特撮番組の『ウルトラセブン』には腕時計型のテレビ電話が登場するが、これに近いものは現在のスマートフォンで実現した。しかも、ウルトラ警備隊といった特殊な職業の人だけでなく、誰でも顔を見ながら電話をできるようになっている。

灰色の予測もある。1949年に出版されたジョージ・オーウェルの『1984年』は、35年後の暗い世界を描いている。ビッグ・ブラザーと呼ばれる指導者のもと、24時間テレスクリーンで監視され、言いたいことも言えない息の詰まる未来を描いている。こちらは実現しなくてよかった未来である。

1972年に発表されたローマクラブの『成長の限界』も科学技術の発達が明るい未来をもたらすわけではないことを明らかにした。石油などのエネルギー制約のある世界の予測は、ある程度は的中した。しかし、現実の世界では、インターネットの発達など明るい側面もあり、米国でのシェールガスの発見といったエネルギーの新発見もある。

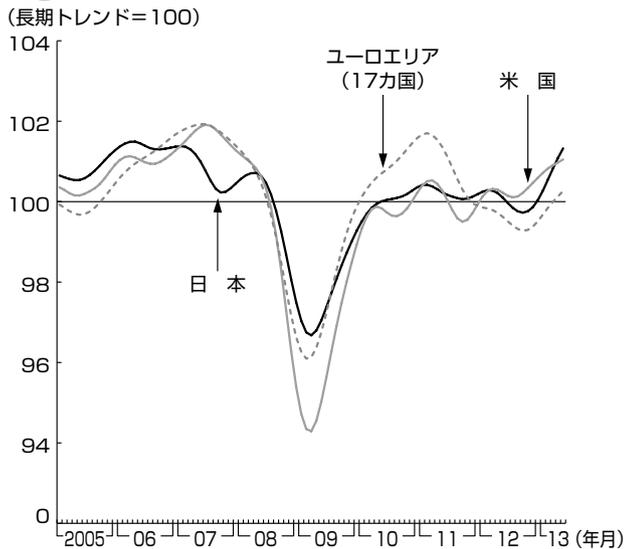
ここでみたように予測は必ずしも当たるとは限らない。一種の目標というべきものかもしれない。しかし、目標があるのとないのとでは成果に違いが出るのも事実だ。2050年の世界を想像し、それを現実に活かすことを考えよう。

### 世界経済の現状

予測の土台づくりとして、世界各国・地域の景気分析から確認しておく。経済協力開発機構の景気先行指数で現在の動きを、国際通貨基金のワールド・エコノミック・アウトルック(以下WEO)(2013年7月改訂版)で、今後の見通しをみてみよう。

世界経済は、2008年のリーマン・ショックにより、大きく落ち込んだ後、回復過程にある。WEOによれば2013年の世界経済の実質国内総生産(以下、GDP)成長率は3.1%と2012年と同じ見込みで、さらに2014年には3.8%と成長が加速するという見通

図-1 先進国の景気先行指数



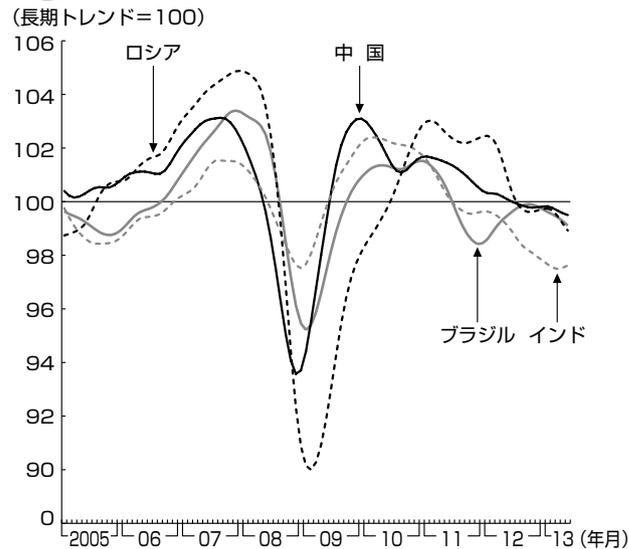
しだ。

図-1は先進国の景気先行指数である。2008年のリーマン・ショックの直後、米国では株価が急落し失業者が急増した。これに対し、政府は大規模な財政出動を実行し、連邦準備制度理事会は大幅な金融緩和を実施した。政策の効果で景気は最悪期を脱し、回復に向かった。2012年末にはブッシュ減税の打ち切りが行われたが、低所得者層には救済措置があり、景気の腰を折ることなく現在も米景気は回復過程にある。WEOによると2013年の米国の実質GDP成長率は1.7%で2%を切るが、2014年は2.7%と“巡航速度”の成長に戻る。

ヨーロッパではギリシャなど南欧諸国の債務危機が顕在化し、回復テンポが遅くなっている。2013年に入ってからキプロスなどで経済危機が発生した。欧州連合は、ギリシャやキプロスに対して救済融資をし、回復方向に向かっている。WEOの見通しによるとユーロエリアは、2012年、2013年とも-0.6%とマイナス成長だったが、2014年には0.9%に回復する。

一方、中国、ブラジル、インドなどの新興国は不調だ(図-2)。米国や欧州が大胆な金融緩和を実施

図-2 新興国の景気先行指数



したことで、それまで新興国に流入していた資金が減少した。中国では、リーマン・ショック後の経済対策として貸出金利を引き下げ、新規の貸出を増やしたが、そのなかには採算がとれない事業も含まれている。また、いわゆるシャドバンキング(影の銀行)も問題となっている。さらに銀行などで販売されている資産運用商品の資金が、地方政府への貸出に回り、一部に回収が懸念されるものがあると指摘されている。万一、現実に返済不能に陥れば、中国が金融面から混乱する可能性がある。

WEOによれば、中国の2013年の実質GDPは7.8%の見込みで、2014年も7.7%とかつての10%の成長率には戻らない見込みだ。

インドは2013年の5.6%の成長から6.3%へと成長率が高まる。インドの最悪期は脱する見込みだ。

最後に、日本は景気循環論的には拡大局面にある。リーマン・ショック後に景気が大きく落ち込んだ後、回復過程にあったが、輸出の伸び悩みなどで回復テンポは緩やかだった。しかし、安倍首相のアベノミクスの効果で2013年に入って株価が上がり、実体経済も徐々に上向いている状況だ。ただ、2014年以降に消費税率の引き上げが予定されている。WEOの

見通しでは、日本の成長率は2013年に2.0%、2014年は1.2%と予測されている。

## 今後注目される新興国

2000年代に入って、ブラジル、ロシア、インド、中国の頭文字を合わせた「BRICs」が注目されてきた。高い経済成長に加え、人口が多いため消費市場として重要性が高まったためだ。2011年の第3回BRICs首脳会議から南アフリカも参加し、BRICsの最後の小文字を大文字にし、「BRICS」と呼ばれるようになった。

BRICsを提唱したゴールドマン・サックス・アセット・マネジメントのジム・オニール会長は、2012年新たに注目すべき国として「MIST」を提唱した。メキシコ、インドネシア、韓国、トルコである。MIST諸国の経済規模は過去10年で2倍以上に拡大している。同氏は、MIST諸国を含むネクストイレブンも提唱している。バングラデシュ、エジプト、ナイジェリア、パキスタン、フィリピン、ベトナム、イランが含まれる。今後成長が期待できる国々だ。

このほか、ベトナムやインドネシア、南アフリカ、トルコ、アルゼンチンの頭文字を組み合わせた「VISTA」や、BRICSにインドネシアを加えた「BRIICS」なども提案されている。

筆者が所属している跡見学園女子大学マネジメント学部では、創設10周年を記念して2012年に『逆転の日本力』を発行したが、そのなかでは、注目すべき国として「BIRIV」を提唱した。バングラデシュ、インド、ロシア、インドネシア、ベトナムである。これらの国は、単に成長力が高いだけでなく、日本と良好な関係にある。親日的な国々は、今後日本の企業が世界的な経営を展開するにあたって重要だ。

そのほかの地域では、東南アジアのメコン川流域にあるカンボジア、ラオス、ミャンマー、タイ、ベトナムの5カ国が一大経済圏として関心を集めている。先発で成長したタイを除いて、「CLMV」と呼ばれる。政情不安定で発展が遅れてきた地域だったが、

2011年にミャンマーが民政移管するなど、各国の国内情勢は徐々に安定してきた。観光振興や域外からの企業受け入れなどが加速している。この5カ国と日本のつながりは深く、江戸時代以前は、タイのアユタヤ、ベトナムのホイアン、カンボジアのプノンペンなどに日本人居住地ができるほどだった。2009年からは年1回、日本との首脳会議を定期的で開催している。

アフリカへの注目も高まっている。豊富な天然資源が魅力で、2010年から2050年に人口が倍増して22億人程度になる見込みだ。特に注目されるのは、サブサハラアフリカと呼ばれるサハラ砂漠以南の49カ国から成る地域。10億人程度のアフリカ大陸の人口の8割以上を占める。経済発展が目立つのはナイジェリアやエチオピア、アンゴラ。資源高騰を追い風に2000年代から経済成長が加速した。

日本企業の進出も加速しており、双日などがアンゴラで肥料原料設備をつくり、三井物産はモザンビークで巨大ガス田を開発している。トヨタ自動車は南アフリカで自動車を、ホンダはナイジェリアで二輪車を生産している。消費市場の拡大を見込んで、サンヨー食品がナイジェリアでカップ麺を合弁生産するほか、日清食品ホールディングスがケニアに即席麺工場を建設している。

## 日本の将来ポジションと強さ・弱さ

### 楽観的予測が多い2050年予測

2050年に向けた予測はこれまでも発表されている。2007年のゴールドマン・サックスのレポートでは、世界各国の2050年のGDPを予測しており、現在GDPの規模が世界第3位の日本は、8位に転落する見通しとなっている。日本の実質GDP成長率は2006年から2050年にかけて平均1.0%成長する見通しだ（表-1）。

## 表-1 他機関による2050年の日本のGDP予測

(単位：兆ドル、%)

予測機関	GDPの算出基準	予測開始年のGDP (開始年)	2050年のGDP	GDP平均成長率
ゴールドマン・サックス	2006年ドル	4.3 (2006)	6.7	1.0
日本経済研究センター	2000年購買力平価ドル	3.5 (2005)	5.0	0.8
アジア開発銀行	購買力平価ドル	6.7 (2010)	8.8	0.7
英『エコノミスト』誌	購買力平価ドル	— (2011)	—	0.9

資料：ゴールドマン・サックスは、Dominic Wilson and Anna Stupnytska (2007) “The N-11: More Than an Acronym” Global Economics Paper No. 153, Goldman Sachs。日本経済研究センターは小峰隆夫・日本経済研究センター編 (2007) 『超長期予測 老いるアジア』日本経済新聞出版社。アジア開発銀行は、Asia Development Bank (2011) “Asia 2050: Realizing the Asian Century”。英『エコノミスト』誌は、英『エコノミスト』編集部 (2012) 『2050年の世界』文藝春秋。

小峰隆夫・日本経済研究センター編の『超長期予測 老いるアジア』では、アジア各国の高齢化に焦点を合わせた予測をしている。2005年から2050年にかけて日本の年平均実質GDP成長率を0.8%と予測している。

2011年にアジア開発銀行が発表した『アジア2050』では、2050年には世界のGDPの約半分をアジアが占めるという見通しである。このレポートでの日本の年平均実質GDP成長率は0.7%だ。

2012年には英『エコノミスト』誌が『2050年の世界』という予測を発表した。詳しい数値はわからないが、日本の実質GDP成長率は2011年から2050年で平均0.9%だ。

人口を重視すると日本のGDPは減少する可能性が高い。ここで紹介した既存の見通しですら楽観的だ。確かに過去の成長率よりは低い予測だが、人口減の影響を過小に見積もっている。筆者による試算では、何の対策もとらない現状維持のケースでは、日本の2010年から2050年までの実質GDPの年平均成長率は-0.3%になる。それほど少子高齢化は重荷である。

では、どのような対策をとれば成長率を高めることができるだろうか。それを考えるために、まずは日本の強さと弱さを検証しておく必要がある。

### 日本の強さ——「かきくけこ」

日本の強みを語呂合わせで表せば、か行にまとめ

られる。環境・観光(か)、起業(き)、暮らし(く)、芸術(け)、高齢化(こ)である。

環境技術について日本は先進国である。シャープは2013年6月、世界最高の発電性能を持つ太陽電池を開発した。今後も発電性能を上げ、2030年には既存電源と同様のコストに下げる見通しだ。わが国では原子力発電所の増設が難しく、再生可能エネルギーの開発が求められている。

観光も発展の余地がある。京都をはじめとした歴史ある都市は魅力的だ。全国各地の小京都といわれる都市も国際的な評価に耐えるだろう。北海道や沖縄など南北に長い日本はバリエーションも幅広い。定住は難しくても、外国人の長期滞在者を増やす工夫はできる。世界中の富裕層を日本に誘致する戦略が必要だ。

起業について現状それほど盛んではない。ただし、女性の起業には希望が持てる。起業というと、インターネットなどIT技術を使ったベンチャー企業を想像しがちだが、世の中にはさまざまな需要がある。女性ならではの身近な視点から起業する道も開けている。育児、人材派遣、食品提供・給食サービス、家事代行など細やかな気配りを活かした商品・サービスの提供には女性起業家が有利だ。問題点は、こうした女性起業家のロールモデルがないことだといわれている。女性起業家からスーパースターが出れば、一気に起業ブームに火が付く可能性がある。

暮らし=ライフスタイルにも強みがある。なかで

も、食に関しては、すでに広まりつつあり、たとえば健康的な日本食である寿司は世界各国で人気がある。いま欧米では「弁当（BENTO）」が注目されている。小さな箱にきれいな彩りで多くの料理を詰め込んだ弁当というジャンルはほかの国にはない。日本の弁当はデザイン性も高く、栄養バランスも良い。ラーメンも最近人気が出ている。香港をはじめ世界各地に行列のできる日本のラーメン店がある。

ほかにも日本ならではの繊細な感覚でつくられる商品は多い。洗浄器付きトイレがその代表だろう。どんな種類の米でもおいしく炊き上げる炊飯器、美容家電、空気清浄機などが、アジア圏を中心に人気がある。家には靴を脱いで上がる。日本人には当たり前のことだが、これだけの清潔感を持った国はない。こうしたライフスタイルが憧れを持って世界に受け入れられる可能性がある。

芸術という面では、長い間、日本における芸術の王道はクラシック音楽や西洋絵画で、そもそも日本に源流のなかったもので海外と勝負していた。しかし、最近クール・ジャパンとして称賛されているもののなかには、その起源を古い日本文化に遡るものが少なくない。「平安」「江戸」という歴史に根差した文化を軸として芸術を再考すれば、その強さはいっそう増すはずだ。

高齢化が急速に進む日本では、介護事業や葬祭業がますます注目を浴びることは間違いない。若い女性にはウエディングプランナーが人気だが、結婚式と葬式は人生の節目の儀式という意味で類似点が多い。今後は、葬式も結婚式と同様のさまざまなバリエーションが出てくる可能性がある。高齢化先進国として、他国が追随する商品を開発できるチャンスがある。

### 日本の弱さ——

#### 進む少子高齢化と遅れるグローバル化

一方で、いうまでもなく高齢化は弱みとなる。少子高齢化が経済成長にとって、かなりの抑制要因となることは確かである。日本を地域別にみても、高

齢化の進む地方ほど活力が乏しい。

65歳以上の高齢者が全人口に占める比率をみると、1950年には4.9%だったが2010年には23.0%に上昇した。今後高齢化比率はさらに上昇し、国立社会保障・人口問題研究所（以下、社人研）の2012年推計では2050年には38.8%となる。

少子化も進む。生産年齢人口（15～64歳）は、1995年にすでにピークを打っている。人口全体としても2005年を境に下り坂になり、日本史上経験したことのない人口減少社会に突入している。社人研の推計では、2010年から2050年にかけて人口は3,100万人減少する見通しだ。

しかし、人口要因だけで成長率が決まるわけではない。たとえば、生産年齢人口の平均増加率が同じ1.3%でも、中国（2000～2010年）は10.5%成長、米国（1990～2000年）は3.4%、アルゼンチン（1980～1990年）は-1.5%である。時代背景、経済発展段階、教育制度、技術進歩などの違いで、成長率は大きく変わる。

日本の特殊性を<sup>や</sup>抑<sup>ゆ</sup>する言葉として、「ガラパゴス化」がある。南米エクアドルの西にあるガラパゴス諸島では、大陸とは別の形で進化した動物が棲息し、世界の進化の流れから取り残されたことに由来する。1億人という市場規模は、利益を出すには十分で、国内マーケットだけを意識した製品づくりが可能だった。これと対照的なのが韓国だ。韓国の人口は約5,000万人。新商品をつくる場合は、日本を含めた世界を視野に入れて企画せざるをえない。

しかし、日本も人口が減っていくなかで海外を意識せざるをえない状況になってきた。日本文化を意識しつつ、海外へ売り込む必要がある。このためさまざまなところでグローバル化への動きが加速している。英語を公用語化する企業が注目を浴び、大学でも英語を使った授業を増やす方向にある。就職活動する大学生にとって、海外からの留学生もライバルになりつつある。

グローバル化の進展は今後も続くだろう。しかし、

表-2 シミュレーションによるGDPの増加状況

(単位：%)

	寄与度	成長率
現状維持ケース	—	-0.3
女性労働力活用（労働力率男性並み）	0.5	0.2
高齢者活用（労働力率20%→40%）	0.3	0.5
外国人労働者活用（3%増）	0.2	0.7
国内投資増（労働投入量の伸び+0.5%→+2%）	0.5	1.2
TFP上昇（0.5%→1.5%）	1.0	2.2
合計	2.5	2.2

資料：筆者作成（表-3まで同じ）

(注) 寄与度は、各対策の成長率に与える効果。成長率は、対策ごとの成長率の累積を記載。

グローバル化が進めば進むほど、日本の文化や日本の強みに関する理解が必要になってくる。世界で戦うには、単に英語が話せるだけでは意味がなく、話すべき内容を持っていることが重要だ。そのためにも、日本について深く知っておかなければならないだろう。

## 改善策とそのシミュレーション

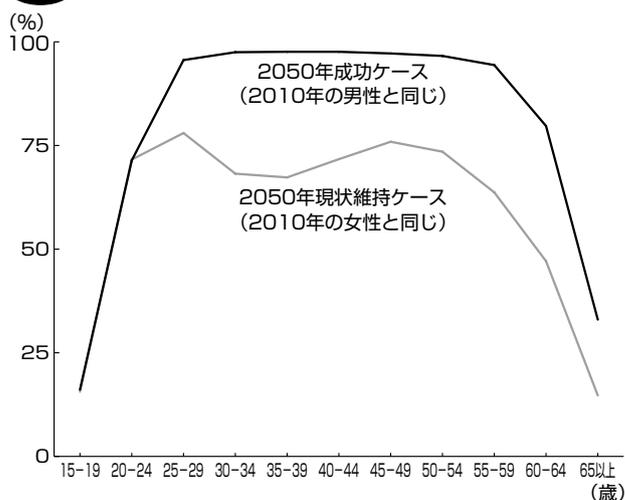
日本の強みを活かし、弱みを克服すると日本経済はどのようなようになるかをシミュレーションしてみよう。先に現状維持ケースでは、平均-0.3%としたが、さまざまな対策が奏功した成功ケースでは、成長率を上げることができる（表-2）。どのような対策がどの程度の影響力があるのかをみていこう。

### 女性労働力、1,000万人増の可能性

女性の労働力率（15歳以上の人口に占める労働力人口）が上昇する場合のGDPに与えるインパクトを調べてみよう。女性労働力率が、2010年の男性並みに将来上昇することを想定する。

現状維持ケースでは、女性労働力率は2010年同様と考える。年齢ごとに労働力率を並べると、出産、育

図-3 年代別の女性労働力率



児期に労働力率が低下するM字型になる（図-3）。これは日本や韓国など限られた国にしかない特徴で、ほかの国では出産や育児期でも労働力率は低下しないのが普通だ。

また、女性の労働力率も全体として低い。世界経済フォーラムのグローバル・ジェンダー・ギャップ・レポートなどでも指摘されているように、日本の女性労働力の活用度は低く、逆にいえば今後上昇する余地は大きい。

女性の労働力率が2010年の男性並みに上昇すると、女性労働力人口は現状維持ケースに比べて948万人増える。2010年に比べても206万人の増加だ。これは毎年実質GDPを0.5%上昇させる効果がある。

### 高齢者活用で年率0.3%増

統計の定義では、生産年齢人口は15歳から64歳までとなっている。この年齢の人々が生産活動に寄与できるというのが統計の世界での決まり事だ。世界には平均寿命が短い国（たとえば2000年代のロシアの平均寿命は約65歳）もあるので、国際基準としては適切だが、男性の平均寿命が80歳近い日本では、元気に働ける高齢者がたくさんいる。65歳を過ぎても生産活動に従事できる人は多い。

日本の定年制は、年功序列賃金制度を補完する制

度として意味があった。勤続年数で賃金を保証するため、一定の年齢で賃金上昇を終わらせないと際限なく賃金が高くなってしまうためだ。一方で定年後も働く能力のある高齢者を排除してしまうというのは定年制の欠点だ。働ける能力がある人にやめてもらう必要はない。

2010年の65歳以上の労働力率は19.8%だ。2050年に20%上昇して39.8%となることを想定する。高齢者の約4割が働くという計算だ。勤労高齢者の労働投入量は現役世代がフルに働く場合に比べて4割程度になると考えてもよい。

現状維持ケースに比べて労働力人口が754万人増え、実質GDPを毎年0.3%上昇させる効果がある。高齢者が働くことで年金給付対象者が減るうえ、勤労所得が増えるため、消費の増加も期待できる。

## 外国人の活用

外国人労働者の増加が経済成長に与えるインパクトを調べてみよう。2009年の日本在住の外国人は230万人で、今後年平均3%で増加すれば、2050年には735万人に増える。人口に占める外国人の割合は、約7.6%程度となる。それでも現在のカナダの18%、フランスの10%に比べれば低い。

外国人労働者の増加は、労働供給量の増加という側面からみて実質GDPを年平均0.2%増加させる効果がある。

これには、入国管理制度や教育制度、社会保障制度の整備などで政府支出が増える、また外国人が増えることで、これまでの単一民族型の社会から大きく変化したり、社会的な不安が増したりする可能性もある。しかしながら、海外から若くて優秀な人材を呼ぶことで生産性を上げることができる。国内に外国人労働者が増えれば外国人向けのビジネスが増え、需要の拡大も見込めるなど、利点も大きい。

## 外資の呼び込みで国内投資増加

設備投資が大きく増える原因はさまざまなものが

考えられるが、外資の流入もその一つだ。日本の対内直接投資のGDP比率は、国際的に非常に低い。対外直接投資は東南アジアをはじめ積極的に行われてきたが、「内なる国際化」は進んでいない。外資系の企業が増えていけば、資本ストックの伸びも高まる可能性がある。

また、労働力を機械で代替する動きが高まる可能性がある。技術が進めば、単純労働をロボットが代替するようになり、それを購入するための設備投資が伸びる可能性がある。

投資を誘発する対策を取れば、国内投資の増加により実質GDPは年平均0.5%増加する効果がある。

## グローバル化などで生産性上昇

生産性（全要素生産性＝TFP）が上昇すると、その分だけGDPは増える。現状維持ケースでは生産性の伸びを0.5%と低めに見積もっている。しかし、女性労働者や外国人労働者の活用、国外からの資本受け入れなどは生産性の上昇につながる可能性がある。特にグローバル化を進めることは、生産性の上昇に寄与する。

そこで、現状維持ケースの生産性上昇率0.5%に1%上乘せし、TFPが1.5%上昇すると想定した。

これらの対策が奏功すると、実質GDP成長率は年平均2.2%まで増加する。

## 企業は何をすべきか

### 真のジャパンプランドの確立

こうした日本全体の将来像を踏まえたうえで、企業に求められる対応について考えていこう。これまでの日本は輸出が輸入を上回り、膨大な黒字を生み出してきた。日本製品、特に自動車やビデオカメラ、カメラなどは高付加価値で品質の良さを強みとして

世界から受け入れられてきた。しかし、自動車も家電製品も、元をたどれば欧米発の製品だ。欧米で最初に開発されたものをさまざまな工夫で付加価値をつけるのが日本の戦略だった。

今後のジャパブランドを考える際には、もっと根源的な強みから考える必要がある。日本文化に根差した商品やサービスの価値の見直しだ。アニメが注目されているが、もともと日本には鳥獣戯画のような「かわいい」絵があり、恋愛物語の宝庫である源氏物語がある。まず、これらをグローバル化に対応させる必要がある。

## アジア需要の取り込み

人口減が進む日本だが、アジアの膨大な需要が近くにあることは強みである。中国や韓国には政治リスクがあるが、東南アジアには比較的そのリスクが少ない。現状でも需要を取り込む姿勢が広がっている例を紹介しよう。

イオンは2014年カンボジアのプノンペンに大ショッピングセンターをつくる計画だ。高島屋は2015～2016年をめどにベトナムのホーチミンに新店を開く。大型複合開発計画「サイゴンセンター」への出店で、日本の百貨店では初のベトナム進出になる。ドラッグストアのココカラファインやウエルシアホールディングスは中国への進出を本格化している。コンビニエンスストア業界のアジアへの出店も活発だ。

外食産業も海外展開を加速している。居酒屋大手のワタミは海外店を次々と開店している。2012～2013年にかけても、フィリピン、上海、深圳、香港、ソウルなどに「和民」が開店した。吉野家ホールディングスは2016年2月期までに国内店舗を約800店増やす一方、海外では1,000店強を上積みする計画だ。ロイヤルホールディングスは2012年から、子会社が運営する「天井てんや」を東南アジアでも展開する方針だ。

海外に一気に足場を築くため、M & Aを駆使する

企業が目立つ。アサヒグループホールディングスは2011年9月に、マレーシアの清涼飲料2位で、ペプシやトロピカーナを販売するベルマニスを買収した。

こうした外へ向けての国際化と同時に、対内直接投資や外国人観光客誘致など内なる国際化が重要となる。特に、来日する外国人の多くは、寿司や天ぷらといった日本食、アニメやゲーム、また日本の伝統的工芸品などに興味をもっている。これらの分野では中小企業が活躍するものが少なくない。中小企業においても、国内での外国人受け入れを考える必要があるだろう。

## 女性・高齢者の活用も重要

女性の活用も重要な課題だ。男女平等社会の流れは不可逆的だ。それは禁煙の浸透の様子に近いかもしれない。1990年代、日本の喫煙に対する態度はほかの国に比べて寛容だった。しかし、駅のホームでの喫煙場所の減少から禁止、そして全面禁煙の飲食店の増加など禁煙の動きは徐々に広がった。

女性の活用も、他国に比べて遅いかもしれないが、女性の総合職社員や管理職の増加は10年から20年の長さをもって考えれば確実に進むだろう。企業としては早めに女性の活用をすすめておくほうがよい。

高齢化社会の進展に関しては、社会的にみればできるだけ高齢者を雇うほうが望ましい。年金などの財政支出の抑制にもつながる。ただ、企業収益にはプラスになるとは限らず、企業独自の判断では難しい面もある。政府などの支援が必要となろう。消費者に占める高齢者の比率が高まるため、商品開発では高齢者を意識することも重要だ。

### まとめ 2050年、望ましい日本の姿は

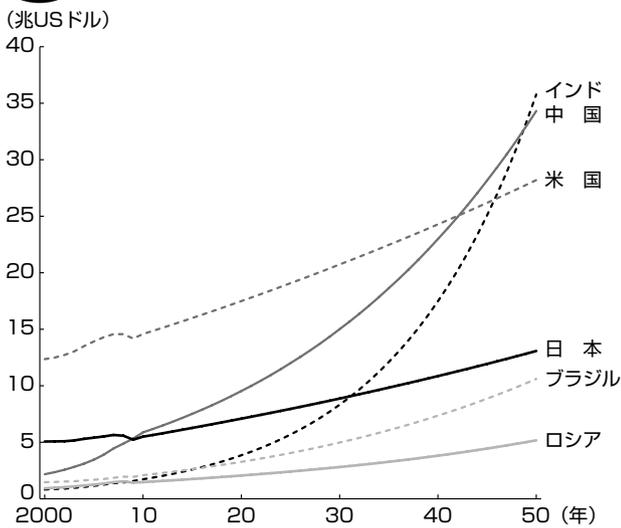
最後に日本以外の国も含めて、2050年のGDPの大きさをみてみよう。1位がインド、2位が中国となった(表-3)。2010年に首位の米国が3位となる。

表-3 2050年の世界経済

		インド	中国	米国	日本	ブラジル	ロシア	インドネシア	バングラデシュ	ベトナム
GDP (兆USドル)	2010年	1.7	5.9	14.6	5.5	2.1	1.5	0.3	0.1	0.1
	2050年	35.8	34.3	28.2	13.1	10.6	5.2	3.9	0.8	0.5
	伸び率 (%)	7.9	4.5	1.7	2.2	4.1	3.2	6.8	5.8	5.1
1人当たり GDP (USドル)	2010年	1,412	4,383	46,982	42,932	10,710	10,351	1,144	558	715
	2050年	21,142	26,485	69,950	134,710	47,609	40,984	13,173	4,081	4,491
	伸び率 (%)	7.0	4.6	1.0	2.9	3.8	3.5	6.3	5.1	4.7

(注) 網掛けは、2010年から2050年にかけての年平均成長率。

図-4 2050年までの実質GDPの見通し



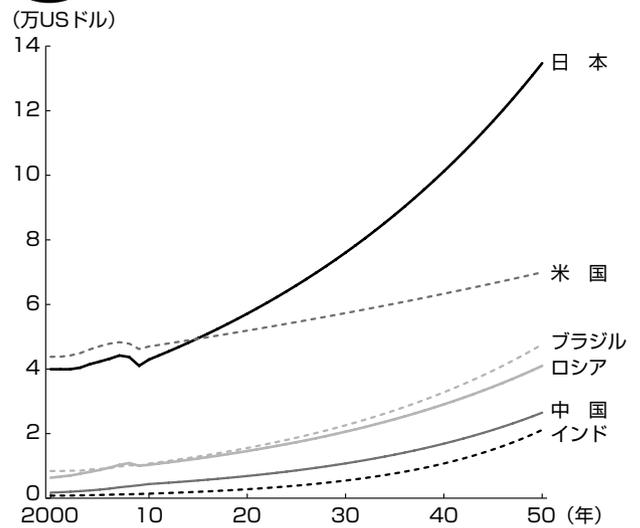
資料：2000～2012年の値は世界銀行「World Development Indicators」、2013年以降は筆者作成

日本は、対策が奏功してGDP成長率が2.2%になれば、世界第4位の地位が確保できる。5位はブラジル、6位はロシアだ。

中国は、2010年に日本のGDPを抜き、2043年には米国のGDPを抜く。この時点では世界で最大の経済大国となる（図-4）。しかし、人口が減少傾向にあるため、2049年に人口が増え続けるインドに抜かれ、2050年では世界第2位となる見通しだ。

グローバル化の成果を積極的に取り入れれば、日本の1人当たりGDPは突出して高くなる（図-5）。1人当たり平均成長率は2.9%の伸びで、実現できない水準ではない。

図-5 2050年までの1人当たり実質GDPの見通し



資料：図-4に同じ

予測にはさまざまなタイプがある。目標を設定する予測、財政や年金などのベースとなる予測、悲観的で危機を警告する予測などである。今回の予測は、「夢を描く」予測に近い。しかし、実質GDP2.2%の成長を実現することは決して無理ではないと思う。2013年の37年前は1976年だ。そのころ、バブルが起こったり、失われた10年が到来したりすることを予測するのは困難だったろう。2013年の37年後の2050年を予測する場合にも同じことがいえる。37年間にはさまざまなことが起こりうる。だからこそ、足元にとらわれない夢のある予測もつくっておく必要があるのではないか。



## 新興国の生産設備市場で勝つ 中小企業の海外展開

第2回

# 工作機械・測定機器分野にみられる 我が国産業の競争力

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

連載第1回でみたとおり、各種産業が勃興しているアジア新興国では、生産能力の増強が進んでおり、生産設備市場は順調に拡大している。新興国現地メーカーの台頭による圧力はあるものの、我が国資本財産業は、依然、国内・国外市場を通じて大きな存在感を示している。なぜ我が国資本財産業は、こうして強みを発揮し続けることができるのか。連載第2回は、工作機械・測定機器メーカー等への詳細な企業インタビュー調査に基づき、我が国の資本財産業が持つ競争力を分析する<sup>(注)</sup>。

### 「強い資本財メーカー」への インタビュー調査

本研究では、我が国資本財産業の競争力を明らかにするために、「強い資本財メーカー」としてアジア新興国市場で既に独自の存在感を示している企業を中心に、詳細なインタビュー調査を実施した。同調査は、本研究の主眼である工作機械・測定機器を供給する中小資本財メーカーはもちろん、大企業や資本財専門商社、現地販売拠点・生産拠点（現地子会社）、現地販売代理店、資本財のユーザー企業（顧客）など、多岐にわたる企業を対象にインタビューを行い、計21社の協力を得た。以下では、そこから得られたいくつかの示唆について述べていきたい。

### 強みを構成する四つの要素

上述したとおり、我が国資本財産業は、新興国生産設備市場において大きな存在感を示している。

インタビュー先中小企業をとってみても、例えば、無人搬送機用のセンサーで100%近いシェアを誇る企業、サムスンやインテル等の有力半導体メーカーのほとんどすべてに微粒子計測器を供給している企業、さらに、空圧で漏れを測る計器で、国内市場の6～7割のシェアを握る企業などがある。高い市場占有率というかたち以外でも、製品ブランドとして業界内でかなりの知名度を誇る企業や、進出国の現地有力大手企業数社を軒並み顧客として獲得した企

業もある。

なぜこのように、我が国資本財産業は強みを発揮し続けることができるのか。インタビュー調査結果に基づき、強みの源泉を整理していくと、いくつかの要素で構成されていることがわかる（図-1）。

まず、第1に、自社の強みが活きるターゲット市場や製品分野を見極め、明確な戦略をもって展開していること、すなわち、「経営戦略上の強み」である。第2に、他社では実現できない基盤技術に支えられた高い性能や品質という「製品自体の強み」である。第3に、いかにも日本企業らしさの表れであるが、顧客からの煩雑な要求へのきめ細かな対応に誠実に努めること、いわば「サービス・カスタマイズの強み」が挙げられる。そして最後に、海外での情報収集や効果的な代理店の選定と活用、現地拠点設立などの有効な取り組みを着実に実行してきた「販売戦術上の強み」がうかがわれる。以下、順番にみていこう。

## 経営戦略上の強み

強い資本財メーカー各社は、それぞれ対象市場や製品分野、特定顧客等の限定したターゲットに絞り込んだうえで、事業展開していることがわかる。

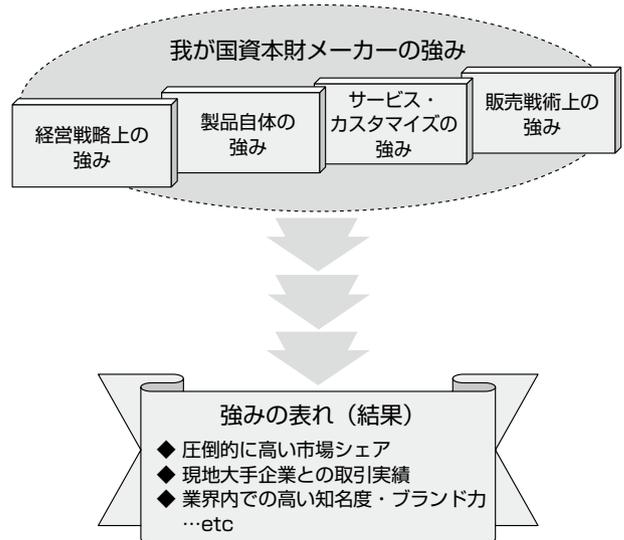
例えば、工作機械メーカー3社をみると、いずれも同じマシニングセンターを製造しているが、経営戦略上のターゲットはそれぞれ異なり、スタンスも各社固有の特色を持っている。

一口にマシニングセンターといっても多くの種類がある中で、各社独自の強みを活かす戦略がみられる。例えば、超高精度工作機械に特化し、精度が高くなればなるほど市場は小さく競合相手も少なくなるという領域を狙う戦略。

また、鉄道レール・車両・大型船舶エンジン製造などの重工業を顧客に、他に真似ができないような大型工作機械の供給にターゲットを絞る戦略。

他方、“高精度”や“大型”を売り物にした単品の

図-1 我が国資本財メーカーの強みとその表れ



資料：インタビュー調査内容をもとに筆者作成（以下同じ）

機械とはまた異なって、顧客の量産ラインにそのまま組み込めるようなシステム化した工作機械を供給する戦略などが挙げられる。

測定機器に関しては、そもそも市場が小さいので、自ずとターゲットが絞られていく傾向が強い。その中でも、ロケット等の宇宙産業に関わるハイエンドかつニッチな市場にターゲットを絞ったため、専門技術面でも先行者優位の面でも他社の追随を許さない地位を築いた例もある。

さらには、そうした限定市場の中では逆に広範に展開する戦略もある。狭い得意分野内で多様な機種を揃えたり、測定対象物の種類別に幅広いラインナップを揃えたりするなど、小さい市場にそこまで注力できる企業はそうはないので、必然的に顧客の支持を一身に受ける理想的な状態になるのだ。

## 製品自体の強み

直接顧客に評価される製品自体の強みも極めて重要だ。最も典型的な例は、世界最大級の工作機械を含む超大型専用工作機械メーカーの例であり、この分野では他に競合する製品がない、やや大げさに言

うなら、唯一無二の存在であるため、顧客を強力に引き付ける製品力を有している。

次に、徹底して精度を追求した製品で顧客に訴える例がある。精度を高めるという方針は、それ自体シンプルであり、多かれ少なかれどんな企業も目指してはいるが、本当に高いレベルでそれを実現できる企業は数少ない。例えば、工作機械を作るための工作機械（マザーマシン）の例のように、極めて高い精度を実現した者しか入り得ない領域があり、そこは競合の少ない寡占的な市場となる。過度のコスト競争で張り合う世界とは一線を画して、違う次元の製品が求められる。

以上のように、製品自体の強みには、「唯一性」「精度追求」等という競争力の源泉たるキーワードが内在しているのである。

## サービス・カスタマイズの強み

製品自体の直接的な力だけでなく、その供給体制も含めて顧客の満足を得ることも重要である。

例えば、回転角度や傾斜角を測定する機器の例では、“一品一様”が基本だ。何度から何度までの角度で制御したいと言われたら、そういうものを作らなければならない。顧客の側からみると、「自分専用の製品を作ってくれる」と感じられる。

また、事後のサービスも含めた高い信頼度が顧客を呼び込むことがある。時にかなり高額な機械もあり、顧客側の調達責任者は失敗できない。当然、最も信頼できる機械を発注することになる。積み重ねた実績が顧客の不安解消に寄与するのだ。

このように、強い資本財メーカーは、顧客の細かい要求や潜在的ニーズに対して丁寧にカスタマイズ対応することで、競争力を発揮している。いわば日本企業独自のきめ細かな対応力に裏付けられている強みであり、単なるサービスという言葉以上に、信頼・安心・ホスピタリティとも呼べるものが大きな強みになっているといえる。

## 販売戦術上の強み

海外市場の現場に臨めば、眼前の市場攻略を意識した個々の戦術的な工夫もあるはずである。

アジア新興国の現地市場にアクセスするには、大きく分けて六つのルートがある（図-2）。そのうえで、対象顧客が現地資本企業か、それとも日系資本企業か、あるいはその他外国資本企業かによって、さらに取り組み方は異なる。また、応用型としては、日本の商社から現地の販売代理店を経由するルートや、日本で半加工品まで作り、現地製造拠点で最終組立をするルートもある。

それでは、強い資本財メーカー各社は、どのチャネルを選んだのだろうか。実は、多くが海外生産をせず、日本国内生産を前提として、専ら販売機能だけを目的に、現地法人、現地系販売代理店、駐在員事務所などの現地販売窓口を設けている。

このように、日本で生産し、“現地販売窓口”経由で市場にアクセスするルートは、図-2の③、④、⑤、⑥のいずれかに該当する。

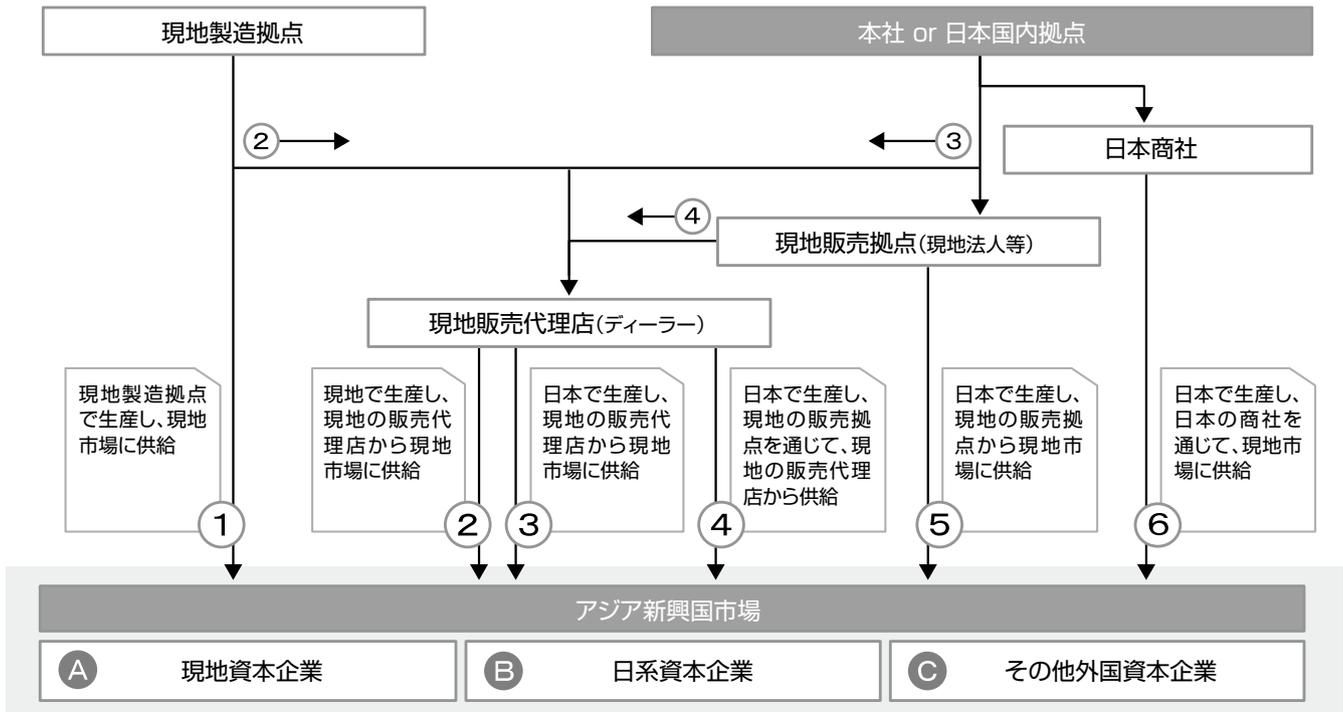
各種の現地販売窓口の機能的な特徴をみると、まず、比較的安価に設置できる現地駐在員事務所は、情報収集などの機能は発揮するが、有料アフターサポートを含む幅広い営業活動はできない。

次に、現地資本の販売代理店（現地ディーラー）を活用すれば、メーカー側が自力で大きな初期投資をすることなく、代理店の持つ既存の販売ルートを効率的に利用できる。ただし、顧客との直接的な人間関係が構築できず、また入手できる情報も代理店のフィルターを通るため限られてくる。

その点、最も幅広い機能が期待できるのは、現地販売拠点（現地法人等）であるが、当然、立ち上げコストやリスクを自己負担しなくてはならない。

こうした点を踏まえ、インタビュー調査先各社の販売ルート選択事例とその狙いを分析すると、各社の戦術が浮き彫りになる。なかでも特に、やり方

図-2 我が国資本財メーカーのアジア新興国市場へのアクセスルート



第で大きな効用が期待できる販売代理店の活用事例について、抜粋して取り上げてみよう。

インタビュー調査先企業をみると、現地法人と併行して販売代理店も活用している例が多い。

例えば、現地法人は顧客サポートのための拠点とし、代理店経由で販売を行うケース。ある企業では、代理店との連携強化のために、代理店の社員向けセミナーをたびたび開催している。営業ノウハウだけでなく、日本に呼んでメンテナンス講習も行ううえ、技術的要素についても代理店が顧客に説明しやすいように、独自の販促資料を作っている。

現地法人と代理店で顧客担当を分けるケースもある。現地法人は、特定顧客の個別ニーズの発掘やサポートを行うが、現地に数多く存在する中小規模の顧客に対しては自前の拠点だけでは手が回らないため、代理店経由で対応することとしている。

現地法人なしで代理店のみ活用しているケースでは、代理店の積極的な営業活動を促すために、自社の製品を売った方が他社製品を売るより儲かるよ

う、代理店へのインセンティブに気を配っている。この企業の場合、代理店の方から同社製品をぜひ扱いたいと声掛けがあるという。

代理店には、他にも、回収リスクや為替リスクの負担、現地情報の収集、競合情報の入手、アフターサポートを任せるなどの多くの役割を担わせることも可能だ。そんな中で、代理店を「パートナー」と呼び、積極的に収益を得てもらいたいというコメントは多くの企業で見られ、単に販売権を与えるという一段見下ろした関係ではなく、大事な同志とみなし、一緒に現地市場を開拓していこうという姿勢を読み取ることができる。

さて、次回最終回では、生産設備市場をこれから攻略するためのポイントについて述べていこう。

(注) 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が(株)船井総合研究所との共同研究結果を用いて作成した『日本公庫総研レポート』No.2012-8「新興国の生産設備市場で勝つ中小企業の海外展開」(2013年3月)をもとに著述したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

第11回

# 若者の働き方と ウェルビーイング



佐々木 尚之 (ささき たかゆき)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員、大阪商業大学総合経営学部 助教

専門は生涯発達学。主著は「The supermom trap: Do involved dads erode moms' self-competence?」(Takayuki Sasaki, Nancy Hazen and William Swann Jr., *Personal Relationships*, Volume17, 2010年)、「不確実な時代の結婚—JGSS ライフコース調査による潜在的稼働力の影響の検証—」(『家族社会学研究』第24巻第2号、2012年)。



宍戸 邦章 (ししど くにあき)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員、大阪商業大学総合経営学部 准教授

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

若年層<sup>そじょう</sup>の雇用問題が祖上に載るようになって久しい。1990年代前半までの日本では、新卒一括採用や終身雇用制度と関連して、学校卒業と同時に職業生活へスムーズに移行するシステムが機能しており、他の先進国にくらべて若年失業率が大幅に低かった。ところが、バブル経済崩壊後の90年代半ばを境に、状況が急激に悪化した。

若年層の雇用の不安定化は、若者自身の生活にどのような影響をもたらしているのでしょうか。今回は66~80年生まれの28歳から42歳(2008年12月末時点)の男女を対象として、学校歴、職歴、婚姻歴、親との同居歴などの詳細なライフヒストリーを尋ねたJGSS-2009(日本版総合的社会調査)ライフコース調査の結果に基づいて、若

年層の働き方とウェルビーイング(身体的・精神のおよび社会的に良好な状態であること)の関連について紹介する。

## 雇用環境の 激変に翻弄された世代

JGSS ライフコース調査では、三つの異なる世代を想定している。66~70年生まれの多くはバブル経済の絶頂期に職業生活を開始している。71~75年生まれは、いわゆる「団塊ジュニア」世代にあたり、学生時代に「就職氷河期」に突入した。76~80年生まれは、学生時代に「失われた10年(20年)」の始まりを迎え、好況期をほとんど経験していない。

学生時代の一時的なアルバイトを除いて、初めて収入をとまなう仕事(初職)に就いた際の雇用形態

を比較すると、66~70年生まれでは、10人に1人の女性および20人に1人の男性の初職が非正規雇用であったのに対して、76~80年生まれでは、4人に1人の女性および8人の1人の男性に急増する。

中途採用が限られている日本において、非正規雇用として働き始めることは、その後の人生に大きな影響を与える。初職の雇用形態別に、これまでの平均勤め先数をみると、初職が正規雇用の男女はそれぞれ、2.1と2.5なのに対して、初職が非正規雇用の男女は、2.9と3.0となり、転職数が有意に多い。また、非正規雇用の方は、正規雇用の人にくらべて、実務能力や専門知識などを職場で身につけたと回答する割合が小さく、将来のキャリアアップにつながる機会が限られている。

表 性別、キャリアパス別のウェルビーイングに関するデータ

(単位：万円、%)

		平均年収	結婚経験割合	ウェルビーイング指標			構成比
				主観的健康感	メンタルヘルス	幸福度	
男 性	安定型	482	76	3.75	3.34	3.87	42
	キャリアアップ型	509	73	3.78	3.37	4.00	28
	家業継承・起業型	461	65	3.75	3.45	3.81	11
	不安定型	300	38	3.55	3.30	3.57	19
女 性	安定型	303	61	3.82	3.39	3.99	25
	退職・一時離職型	39	92	3.88	3.43	4.14	32
	家業継承・起業型	214	79	4.02	3.37	4.13	4
	不安定型	119	83	3.87	3.47	4.00	40

資料：大阪商業大学JGSS研究センター「JGSS-2009ライフコース調査」

(注) ウェルビーイング指標は、それぞれ5件法で尋ねており、値が高いほど良好な状況を示す。

## キャリアパスとウェルビーイング

学卒後から現在までの雇用形態の変化を統計的に分析すると、男女ともに四つのキャリアパスに分類することができる(表)。男性の場合、一貫して正規雇用の「安定型」、数年間の不安定な時期を経て正規雇用となる「キャリアアップ型」、最終的に自営となる「家業継承・起業型」、これら以外の非正規雇用などの「不安定型」に類別される。女性の場合、「安定型」「家業継承・起業型」「不安定型」、そして、数年の就労の後、退職・復職する「退職・一時離職型」である。

これらのキャリアパスの規定要因を検証すると、高学歴な女性ほど安定型になりやすい傾向はあるものの、学歴や両親の経済状況の影響はあまりない。むしろ世代による差が大きく、66～70年生まれ

にくらべて、近年の世代ほど不安定型の男性が増加している。つまり、本人の力量にかかわらず、新卒時の社会経済状況によって、特定の世代のキャリアパスが影響を受けていることを示唆する。

キャリアパスはその後の人生を大きく左右する。不安定型の男性の平均年収は300万円と他のキャリアパスにくらべて200万円前後低く、結婚を経験した割合も他のキャリアパスの半分程度である。主観的健康感、メンタルヘルス、幸福度の指標も他より低い。

男性と同様に、不安定型の女性の平均年収は低い傾向があるが、最も年収の高い安定型でも約300万円で、男女間の大きな賃金格差が存在する。男性とは反対に、安定型の女性は結婚を経験した割合が低く、メンタルヘルスや幸福度が低調な傾向があり、女性が正規雇用として労働市場にとどまるこ

との難しさをうかがわせる。

このように、経済のグローバル競争のあおりを受けて、若年層の雇用状況が激変している。問題は、個人の意思とは別の次元でこうした変化が起きていることである。分析結果が示すように、学卒時の時代背景がキャリアパスに大きく影響しており、優秀な人材でも希望する雇用形態に就きにくくなっている。また、多くの女性が結婚や出産を機に退職せざるを得ない状況が続いており、復職しても非正規雇用がほとんどである。

若年層の不安定な雇用は、税収の低下のみならず、少子高齢化を加速させ、社会保障制度の根幹を揺るがしかねない事態を招き、経済成長の阻害要因となる。このような埋もれた人材を今後の企業戦略として積極的に登用することは、被用者・使用者双方に有益となると考えられる。

## 仕事と人をつなぐ求人情報を綴る<sup>つづ</sup>



### プロフィール

#### なかむら けんた

1979年東京都生まれ。明治大学建築学科卒。生きるように働く人の求人サイト「日本仕事百貨」を企画運営。「シブヤ大学しごと課」のディレクターや「みちのく仕事」の編集長なども務めている。最近ではNPO法人グリーンズと連携し、東京の真ん中にまちをつくるプロジェクト「リトルトーキョー」をスタート。著書「シゴトとヒトの間を考える(シゴトヒト文庫)」。

### 企業概要

創業 2008年  
資本金 100万円  
従業者数 6人  
事業内容 求人サイトの運営  
所在地 東京都港区愛宕1-2-1  
リトルトーキョー  
URL <http://shigoto100.com>

(株)シゴトヒト

代表取締役

## ナカムラ ケンタ

【独】労働政策研究・研修機構『ユースフル労働統計2012』によれば、大学や大学院を卒業した人たちが生涯で働く時間は8万時間を超える。生きていくなかで、働くことに費やす時間は少なくない。

一方で、働くことへの価値観は多様化し、入社前のイメージと現実との間にミスマッチも生じやすくなっている。こうした課題の解消に一役買っている求人サイトがある。(株)シゴトヒトが運営するこのサイトには、様々な働き方が書き手の思いとともに綴られている。

### 職場の空気感まで伝わる 求人サイト

——事業の概要を教えてください。

当社のホームページ上で、求人サイト「日本仕事百貨」を運営しています。職種や給与体系、勤務地など、他の求人サイトの多くでは主要項目となっている諸条件だけでなく、職場の雰囲気などを4,000字ほどにまとめたレポート風の記事を、10点前後の写真とともに掲載しているのが特徴です。

実際に職場を訪問し、取材した者がそこで感じたありのままを自分の言葉で表現することで、従来の尺度では伝えきれない企業や仕

事の魅力を綴っています。「その仕事を続けていくと自分は将来どのようなになれるのか」「その職場の人たちはどんな気持ちで働いているか」。こうしたことが読み手にきちんと伝わるよう、時間と手間をかけて書きあげています。求人広告は「地域にねぞす」「人に教える」など、働き方をもとに14のカテゴリーに分類しています。

今では、全国の中小企業から掲載の依頼があり、新たに掲載する広告の数は月に20件から30件ほどです。働き手は誰でもいいというわけではなく、その人にしかできない仕事を任せたいとの思いで、求人広告を出してくる企業が少なくありません。離島の古民家宿の

運営や住宅の診断士など内容は多岐にわたります。

2週間の募集期間の広告で料金は16万8,000円。当社の従業員が取材のために現地を訪問する際の交通費は企業に別途負担してもらいますが、求職者との契約が成立した場合も、成約報酬など追加の料金は頂きません。

求職者には、就職難世代といわれる20歳代から30歳代の人が多いです。募集期間が終了した広告は、掲載企業から削除の依頼がなければ、読み物として引き続き掲載しています。そのため、当サイトには300件を超える記事があります。初めは転職するつもりがなくても、サイトの紹介記事を楽しんでいるうちに、自分に合った仕事に出会って転職への思いを高め、その企業の採用選考に応募するという人も少なくありません。

——求人広告の手段は、他にもあります。インターネットという媒体を選んだのはどうしてなのでしょう。

求人情報誌やフリーペーパーなど紙媒体のものは、掲載できる情報量が限られがちです。また、細部にこだわった原稿を書きあげるには一つ一つ時間もかかるので、ある程度、広告本数をまとめて発行する紙媒体の求人広告には向かないと考えたのです。

これまで、求人広告をつくるう

えで、職場の雰囲気や働きがといった情報は、職種や給与などと比べるとあまり重要視されてこなかったように思います。これは、求職者側のニーズが相対的に低かったことが背景にあるのでしょう。

しかし、近年では若者を中心に働くことへの考え方は多様化しています。入社前に思い描いていた職場のイメージと現実との間に、ミスマッチが生じるケースも少なくありません。厳しい就職戦線を経て就職しても、数年で退社してしまう若者も増えています。

もちろん、実際に職場で働いてみないとわからないこともあります。ただ、職場の雰囲気や仕事のやりがい、そして厳しさまで、ありのままの姿を事前に伝えることができれば、ミスマッチは減らせるはずです。

企業と求職者との間にあるこうした課題を解消する求人広告をつくるためには、掲載できる情報量の制約が少なく、記事を書きあげればすぐ掲載できるインターネットは、媒体としてもってこいだったというわけです。

それに、2008年当時は、ツイッターなどのソーシャルメディアが広がりを見せ始めていました。それらと組み合わせることで、こうした求人情報の価値に共感してもらえる人たちに、新しい形の求人サイトを知ってもらう機会を増やせると考えたのです。

## 答えは自らのなかに

——こうしたアイデアはどのようにして生まれたのでしょうか。

幼少期<sup>さかのぼ</sup>に遡ります。もともと、わたしの父親がいわゆる転勤族であったため、家族も1、2年おきに引っ越しを繰り返していました。そのため、わたしには安心して戻ることができる地元といえる場所がありません。いつしか漠然と、みんなが楽しんでいる場所や状況をつくりたいという思いを抱くようになりました。具体的なイメージは描けませんでした。人が集まる空間をつくる建築業界なら、こうした場づくりができるのではと考え、大学は建築学科へ進学し、その後不動産会社に就職しました。

社会人になってからは、大型商業施設の開発や不良債権処理などを担当します。充実した日々でしたが、自分が本当にやりたいことは他にあるのではないかというモヤモヤした気持ちを抱いていました。当時、わたしには、連日のように通うバーがありました。あるとき、なぜ自分はその店に通うのかを考えました。食事もおいしいし、内装も居心地がいい。でも、一番の理由は、生き生きと働く従業員やその空間を楽しむ常連のお客さんなど、そこに集まる人たちに会いに行っているのだとわかったのです。場に一番大切なのは人

の存在であり、自分がやりたかったことは、場と人をつなげる仕事なのではないか。徐々に、それまでおぼろげだったものがはっきりとしていきました。

人生において大切な働くための場と、人が出会う主要な手段の一つが求人サイトです。でも、世の中にある求人サイトは、多くのすれ違いを生んでいるように思えました。わたしの就職活動を振り返ってみても、役に立ったのは、実際にOBのもとを訪問し、会って話をするなかで伝え聞く、その職場がイメージできるような言葉でした。もっと求職者の目線に立って情報を提供する求人サイトをつくるためにはどうすればよいかを考えるようになりました。

### ——これらの経験が「仕事百貨」の事業につながっていくのですね。

自分がやりたいことを見つけた2008年当時、ある企業が始めた不動産仲介サイトが注目を集めていました。これは、立地や間取り、築年数といった定番ともいえる情報ではなく、バルコニーの広さや天井の開放感といった、住む人の感覚に寄り添った情報を切り口に、物件を紹介するものでした。このサイトに事業化のヒントを得て、事業計画を磨きあげていきました。そして2008年8月、わたしのブログで情報提供するかたちで、仕事百貨の事業を開始したのです。

### ——反響はいかがでしたか。

思うようにはいきませんでした。当初は知人のつてを頼りながら、わたしが関心を持った企業を訪問しました。無料モニターを募り掲載を依頼して回ったのですが、それでも断られてばかりでした。求職者目線の新しい求人サイトだと謳<sup>うた</sup>うだけでは、関心を示してはくれません。これまでにないスタイルのものを言葉だけで周知するのは難しいということを感じました。企業や求職者を引きつける仕掛けが必要となったのです。

### 相手の目線に立ったアプローチ

### ——具体的にはどのようなことに取り組んだのでしょうか。

まず、このブログで実際に、当社の従業員を募集することにしました。わたしは、編集の仕事をした経験がないので、専門家から見れば拙<sup>つたな</sup>い文章だったかもしれませんが、それでも自分なりに納得<sup>納得</sup>のいくレベルまで推敲<sup>すいこう</sup>を繰り返して、当社のありのままの姿を伝える記事を書きあげました。こうした具体的な求人広告があると、この新しいサイトの特徴が、企業にも伝わりやすいと考えたからです。

また、読み手が追体験できるような記事を書くためには、企業にも時間を割いてもらう必要があります。ただ、現場の従業員が感じていることや将来像まで説明する

ことを負担に感じる経営者もいるでしょう。そこで思いついたのが、ワークショップ形式の取材です。経営者だけでなく、従業員にも集まってもらい話を聞くのです。相手の本音を引き出すには一問一答のインタビュー形式では限界があります。ワークショップはファシリテート、つまり引き出す手法なので、参加者全員から自由な意見が出やすいのが特徴です。この方法なら、取材を受ける従業員が、自分たちの仕事とは何なのかをあらためて考えるよききっかけになるはずだと考えました。こうした付随するメリットをアピールすることにしたのです。

記事には、取材を通じて感じた、企業や仕事の華やかな部分だけでなく、大変な点やつらいことについても記載することにしました。取り繕<sup>つくろ</sup>った文章は読み手にも伝わってしまうものです。包み隠さず書くことで、求職者が安心して仕事を探せると考えました。

求人する企業側からすれば、従来の求人の方法よりも時間や手間がかかりますが、こうすることで入社後のミスマッチを減らすことができるでしょう。加えて、従業員の意欲の向上を喚起できるのであれば、効果的な人材育成にもつながるといえるわけです。

### ——他にも何かありますか。

求人サイトの構成も独自の視点

で考えました。それまでの求人サイトの多くは、求職者が簡単気軽にエントリーできる仕組みになっていました。応募者数を増やすことがその求人サイトの評価にもつながっていたからでしょう。でも、これだと、とりあえずエントリーだけはしてみようという安易な応募を招きかねません。

そこで、当社ではあえて、求職者がエントリーをしづらい構成にすることにしました。4,000文字の企業紹介文から始まる画面を、スクロールしながら読み進めていくと、やっと、勤務地や給与などの情報が現れます。エントリー用のフォーマットは、さらに「問い合わせ・応募」のボタンをクリックしないと現れません。同一ページ内の指定の場所まで移動させるページ内リンクの機能は設けていません。当時から注目されていた、ホームページ上の使いやすさを追求するユーザビリティという考え方に逆行する方法でしたが、こうすることで、仕事の内容をよく理解した、意識の高い応募者が集まるはずだと考えたのです。

——こうした取り組みの成果はいかがですか。

半年ほどすると、企業と求職者の双方から、「高い成約率の求人サイトがある」「ユニークな働き方を紹介するサイトがある」とソーシャルメディアで徐々に評判とな

り、口コミも広がっていきました。2009年10月には、事業を法人化し、求人広告の紹介の場をブログからホームページに移行。あわせてツイッターやフェイスブックを活用した情報発信を始めました。これらには、「広告のカテゴリー分けをした方がよい」「過去の求人広告も読みたい」といったアドバイスや意見も寄せられています。

また、創業当初は東京近郊の仕事を中心に紹介していましたが、次第に求人の依頼は日本全国に広がりました。そこで、2012年8月に、サイト名を「東京仕事百貨」から「日本仕事百貨」に改めました。今では、ホームページの閲覧数は、毎月60万を超え、一つの求人広告には、平均して30件以上の応募があります。仕事の内容を理解したうえで応募してくれる人が多いので、成約率は7割を超えるほどで



「日本仕事百貨」のサイト

す。そのため、繰り返し利用してくれる企業が、求人依頼の半数以上を占めています。

普段わたしたちが目にする求人情報は、無数に存在する働き方のほんの一部に過ぎません。給与などでは測れない魅力的な仕事は数多くあります。わたしは、本来仕事とは、生きていくことと同じように、自然なこととして働くものだと考えています。これからもそんな仕事を、「仕事百貨」の名前が示すように、数多く揃え、伝えていきたいと考えています。

## 聞き手から

初めて「日本仕事百貨」の存在を知ったのは、「読み物として読んでいる人も多い」という新聞記事を見かけたときだ。正直、人生で重大な決断の一つである就職に関する求人広告が読み物として面白いというのが、即座にはピンとこなかった。

しかし、実際にサイトを閲覧するとすぐに納得がいく。色とりどりの写真、考え抜かれたタイトル、そしてどこか温かみがあり、サイトのコンセプト「生きるように働く」を体現している求人内容一。求職者の目線に立ち、時にセオリーに逆行するのも辞さない柔軟な発想だけでなく、こうした遊び心を感じさせる一面をもあわせ持つことが、このサイトの強みであり魅力なのだろう。

(石原 裕)



# 収益のモデル化



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。

収益のモデル化というと、何か正解を出すのが難しいような響きを感じる人が多いと思います。実際には、正解といえるものはいくらかでも思いつく、ある意味いいかげんなものでよいのです。いくつか考えたモデルのなかから、自社が競合と異なる視点で戦える道筋を見出すことが大切なのです。

## 粗利益の因数分解

因数分解という言葉でますます苦手意識を持たれた皆さんには申し訳ありません。単純に、売上を足し算・引き算・掛け算で表現しよう、ということです。図にいくつか例を示しました。

①はオーソドックスな引き算で、万能タイプです。

②は座席数が決まっている飲食店や乗り物などで効果的です。

③は路面店でよく使われるものですが、ネット店舗でも通用しま

す。入店率は検索サイトなどからのサイト訪問率、購入率はサイト訪問者のなかから実際に購入する率となります。

④は商品ごとに粗利益への貢献度を比較できる形です。効率の良い商品（群）とそうでないものを比較して商品構成の適正化を図ることが基本です。応用としては、粗利率を商品（群）ごとに変えることで、「安い」と感じてもらい客を集める商品（群）と、利益を稼ぐ商品（群）の適正なミックスを考えるときに使います。

⑤は顧客群ごとに粗利益への貢献度を比較します。この例では、既存顧客と新規顧客で分けていますが、男女や年齢別など、さまざまな分け方ができます。

粗利益の因数分解には他にも考え方があるはずですが、皆さんのビジネスで他にどのような因数分解が可能かを、ぜひあれこれ考えてみてください。

面白いのはそのあとです。因数分解の式ができたら、そのなかで、競合と自社はどこに差があり、どこで戦っているのかを探るのです。

例えば、ドラッグストアでも、人通りの多い都市部にある店なら、通行人数が豊富ですから、③の式で入店率と入店後の購入率を上げる努力が理にかなっています。通行人の目にとまりやすい目玉商品を路面に並べて足を止めてもらう工夫をしたり、商品を薦める販売員を店内に配備したりするなどの施策が功を奏しそうです。

しかし、人口が限られていて店の前を通る人が少ない地方の店では、通行人の入店率を上げるより、既存顧客のリピート率を高めることと、客あたり粗利益を高めることに注力すべきでしょう。このような企業努力をするときに③の数値をモニターしても役に立たないわけで、⑤に基づく管理をすべきです。リピート率を高めるデイリー

図 粗利益の因数分解の例

$$\begin{aligned}
 \text{①} \quad & \boxed{\text{粗利益}} = \boxed{\text{売上高}} - \boxed{\text{仕入(原価)高}} \\
 \text{②} \quad & \boxed{\text{粗利益}} = \boxed{\text{客あたり粗利益}} \times \boxed{\text{席数}} \times \boxed{\text{席回転率}} \\
 & \quad \quad \quad \times \boxed{\text{客あたり粗利益}} = \boxed{\text{客単価}} \times \boxed{(1 - \text{原価率})} \\
 \text{③} \quad & \boxed{\text{粗利益}} = \boxed{\text{客あたり粗利益}} \times \boxed{\text{来店客数}} \\
 & \quad \quad \quad \times \boxed{\text{来店客数}} = \boxed{\text{通行人数}} \times \boxed{\text{入店率}} \times \boxed{\text{購入率}} \\
 \text{④} \quad & \boxed{\text{粗利益}} = \boxed{\text{商品A粗利益}} + \boxed{\text{商品B粗利益}} + \boxed{\text{商品C粗利益}} \\
 & \quad \quad \quad \times \boxed{\text{商品A粗利益}} = \boxed{\text{商品A売上}} \times \boxed{\text{商品A粗利率}} \\
 \text{⑤} \quad & \boxed{\text{粗利益}} = \boxed{\text{既存顧客総粗利益}} + \boxed{\text{新規顧客総粗利益}} \\
 & \quad \quad \quad \times \boxed{\text{既存顧客総粗利益}} = \boxed{\text{既存顧客数}} \times \boxed{\text{リピート率}} \times \boxed{\text{客あたり粗利益}}
 \end{aligned}$$

資料：筆者作成

食品を増やす、客あたり粗利益を上げるためにワンストップで多くの品を買えるような品揃えにする、などが考えられます。

二つのドラッグストアの例のように、地域特性によって有効な手は異なりますが、数式モデルにすることで、自社がすべきことに確信を持って注力し、成果を定量的にモニターすることができるようになるのです。

## ビジネスモデルの差別化

収益の因数分解を基に効率のよい施策をとっても、競合他社も長年にわたって同じような施策で切磋琢磨している場合は激しい競争になりがちです。そのようなときは、あえて別の切り口で自社が優位に戦えるものを考えるのもよい

でしょう。新しいビジネスモデルというとなじみを感じますが、因数分解の新たな切り口で戦うと考えると、少し心理的なハードルは下がるのではないのでしょうか。

例えば、立ち食いの店が通常の店より安い理由は、それぞれの収益をモデル化するとはっきりします。

通常の店では、どんなに繁盛しても、客は席に着くとある程度の時間をゆっくり過ごすので、一日に何回転も期待することは困難です。これを②の式でみると、できる努力は「客あたり粗利益」を上げることだとわかります。そのためにセットメニューで客単価を上げるとともに原価率を下げる努力が必要です。

しかし、立ち食いの店では通常の店に比べれば圧倒的な回転率が見込めますから、その分、客あた

り粗利益を下げる（原価率を上げる、価格を下げる）施策が大丈夫なのです。そば、カレー、牛丼などでは、以前からこの二つのビジネスモデルが確立されていました。

ここ15年くらいで、カフェでも立ち飲みに近いモデルが展開され、最近では、洋食の世界にこのモデルを持ち込んだ「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」という店の前に連日行列ができています。一般の飲食店が目指すべき原価率が30%といわれるなかで、60%を超える原価率でお得感が実感できる料理を提供する一方、回転率を通常の店よりも圧倒的に上げる工夫をして戦うモデルです。

皆さんのビジネスも、収益の因数分解を見直して、新たな戦い方がないか探してみてもいいのではないでしょうか。

第20回

# 中小製造業の設備投資は 更新投資中心に増加の見通し

～中小製造業設備投資動向調査（2013年度修正計画）結果～

当研究所が半期ごとに行っている「中小製造業設備投資動向調査」によれば、2013年度の国内設備投資額（修正計画）は、2012年度実績比増加となった。

老朽化設備の更新や新製品の生産向けの投資等を主体に、設備投資は回復基調にある。

## 投資計画は下半期中心に増額修正

今回は、当研究所が2013年9月に実施した「第109回中小製造業設備投資動向調査（2013年度修正計画）」の結果をみていく。

第17回で紹介したとおり、同調査は全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者を対象として、毎年4月と9月に実施しており、4月調査は、前年度実績と当年度の当初計画を、9月調査は、当年度の修正計画を尋ねている。今回調査は、4月調査の回答企業1万1,902社に調査票を送付し、うち9,123社、76.7%の企業から回答を得た。

修正計画によると、国内設備投資額は2兆4,827億円となり、当初計画（2兆1,344億円）と比べ16.3%の増額修正となった（表）。上半期、下半期別では、上半期は当初計画比0.4%減少、下半期は同36.4%増加と、下半期で修正率（修正計画／当初計画）は

高くなった。

中小企業においては、年度初めに設備投資計画がすべて固まっているわけではなく、情勢に応じて機動的に設備投資を行うことが多い。修正計画における修正率の推移を図-1で見ると、最近10年間における修正率の平均値は、上半期が2.3%、下半期が35.4%であり、今回調査結果は、例年並みの修正割合といえる。

修正計画では、上半期は当初計画を着実に実施し、下半期においても、4月時点では表面化していなかった投資が、順調に具体化されていることが示されているといえよう。

## 4年連続で投資実績は増加の見通し

修正計画において、2013年度の設備投資は、前年度実績（2兆3,046億円）と比べ7.7%増加となったが、実現されるとみてよいだろうか。

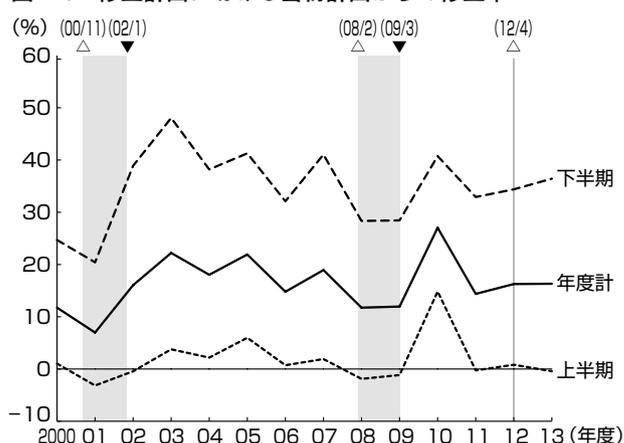
表 国内設備投資額の2013年度修正計画

(単位：億円、%)

	年度計		上半期		下半期	
	前年度比	前年同期比(前期比)	前年度比	前年同期比(前期比)	前年度比	前年同期比(前期比)
2011年度実績	19,722	18.6	9,694	16.2(17.0)	10,029	21.0(3.5)
2012年度実績	23,046	16.9	10,820	11.6(7.9)	12,226	21.9(13.0)
2013年度当初計画(A)	21,344	-7.4	11,646	7.6(-4.7)	9,698	-20.7(-16.7)
2013年度修正計画(B)	24,827	7.7	11,597	7.2(-5.1)	13,230	8.2(14.1)
修正率(B)÷(A)	16.3		-0.4		36.4	

資料：日本政策金融公庫「中小製造業設備投資動向調査」(以下同じ)  
 (注) 前年度比、前年同期比、前期比は、実績に対する増減率(以下同じ)。

図-1 修正計画における当初計画からの修正率



(注) 1 網掛けは景気後退期を示す。ただし、2012年4月に暫定の山が設定されたが、それ以降については、まだ谷が設定されていないことから、網掛けは付けていない(以下同じ)。  
 2 修正率=修正計画(9月調査)÷当初計画(4月調査)。

図-2 年度ごとの設備投資当初計画、修正計画、実績の推移

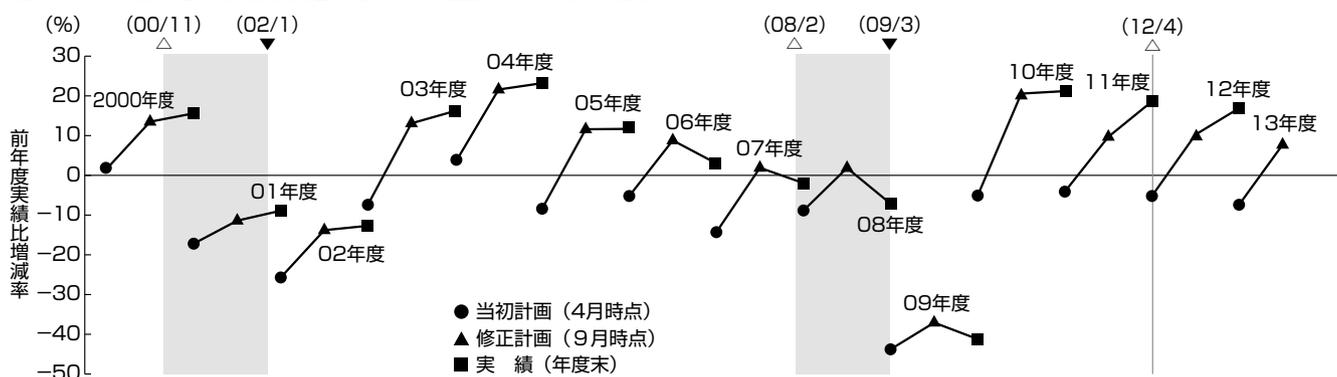
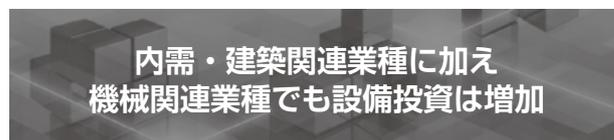


図-2は、調査年度ごとに当初計画、修正計画、実績各時点における設備投資額の前年度実績比増減率の足取りを追ったものである。各年度とも、修正計画は当初計画を上回り、実績は修正計画の近傍に収まる傾向がある。2010年度以降においては、実績は修正計画を上回っている。中小企業の景況感が足元で持ち直しの動きをみせていることもあり、今年度も同様の軌跡をたどることが期待される。

別の角度からもみてみよう。今回調査で尋ねた国内設備投資額の増減可能性DI(前年度実績に比べ設備投資が「増加する可能性がある」企業割合から「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの)は9.7となり、前年度より設備投資を増加させよう

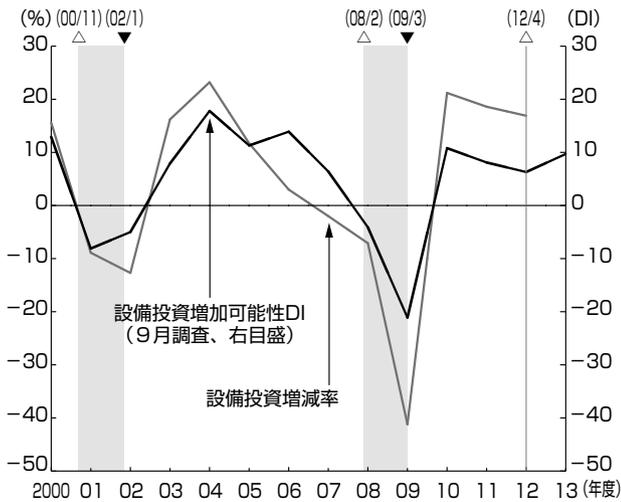
とする企業の方が多くを示している。マインドの指標であるDIと、設備投資実績の関係を図-3でみると、相関係数は0.9(2000-2012年度)と両者には明確な相関関係がみられる。

以上から、今年度の最終的な設備投資額は、前年度と比べ増加する可能性が高いと考えられる。実現すれば、リーマンショックの落ち込みから4年連続の増加となり、設備投資は回復基調にあるといえよう。



以下では、より詳細に今回調査結果の特徴をみて

図-3 設備投資増加可能性DIと設備投資増減率（実績）の推移



いこう。まず業種別にみると、2013年度修正計画では、17業種中11業種で設備投資額は前年度実績比増加となった（図-4）。当初計画では、「木材・木製品」「鉄鋼」など4業種の増加にとどまっていたが、新たに7業種で増加となった。

増加した業種の例をあげると、「食料品」（前年度実績比20.2%増）、「パルプ・紙」（同19.0%増）では、新工場の建設や製造ラインの自動化などの投資がみられた。これら内需型の業種では、景況感の持ち直しにより消費環境が上向いている一方で、円高の解消や電力料金の引き上げなどから原材料価格の上昇に悩まされている。投資計画からは、老朽化設備を更新し、生産効率を高める狙いがうかがえた。

「金属製品」（同17.9%増）では、住宅用や公共工事用建築部材加工で、「木材・木製品」（同9.8%増）では、建築資材加工を行う企業で強気の投資計画がみられた。復興需要をはじめとした公共工事の増加や、好調な住宅・マンション着工を反映したものと思われる。

また、「生産用機械」（同17.5%増）、「輸送用機器」（同13.4%増）、「はん用機械」（同12.6%増）など、機械関連業種でも増減率はプラスとなった。これらの業種では、工作機械受注や、国内自動車生産の伸び悩みが影響し、一律に高い投資計画となっている

とは言い難い。それでも、老朽化の進む公共インフラ整備に用いる建築資材の加工に進出し、受注体制を強化すべく、大型鋼板プレス機を導入したり、自動車のモデルチェンジに伴う新規部品の生産ラインを設けたりする計画がみられたほか、需要の拡大が見込める航空機関連部品などへの投資がみられた。

一方、前年度実績に比べ設備投資額が減少となったのは、「印刷・同関連」（同18.1%減）、「非鉄金属」（同17.0%減）、「電気機器」（同5.4%減）などである。「印刷・同関連」「非鉄金属」は2012年度の投資額が多かったこともあり、更新投資に一服感がみられた。ただし、「印刷・同関連」の2012年度実績は、2007年度実績の85.6%にとどまっているなど、もとより設備投資の水準は低い。

「電気機器」は、太陽電池・リチウムイオン電池製造や、有機ELディスプレイなど新製品への投資計画は増加したものの、家電製品や電子部品受注の伸び悩みの影響を受けた。

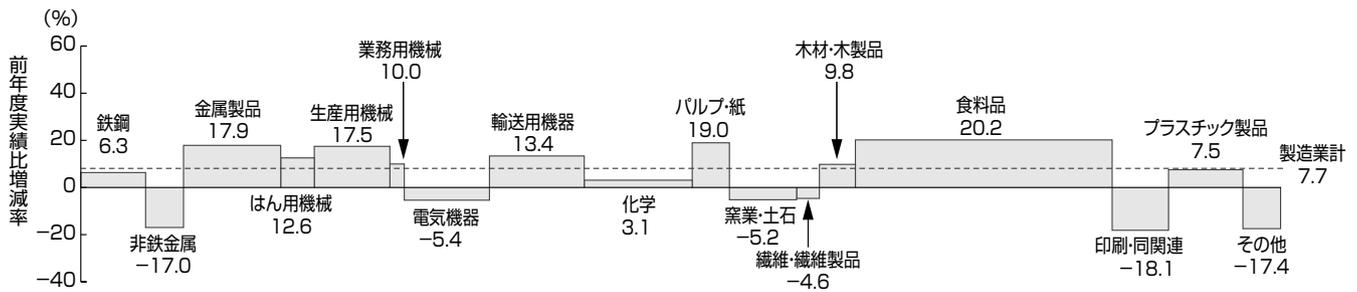
業種別の設備投資計画からは、多くの業種で前年度実績比増加となった一方で、原材料価格の上昇懸念や、国内生産見通しの不透明さなど、中小製造業の直面している課題が感じられる。



次に、設備投資の目的についてみていこう。目的別構成比の推移を図-5からみると、2013年度修正計画では、「更新、維持・補修」が35.8%と最も高くなった。実績でも2012年度まで4年連続で最も高い割合であり、中小製造業の設備投資目的の3割以上を占める状態が続いている。「能力拡充」は23.2%と、2番目に高い割合となった。しかし、前年度実績（25.6%）や今年度当初計画（23.8%）を下回ったうえ、過去の実績と比べても低くなっている。

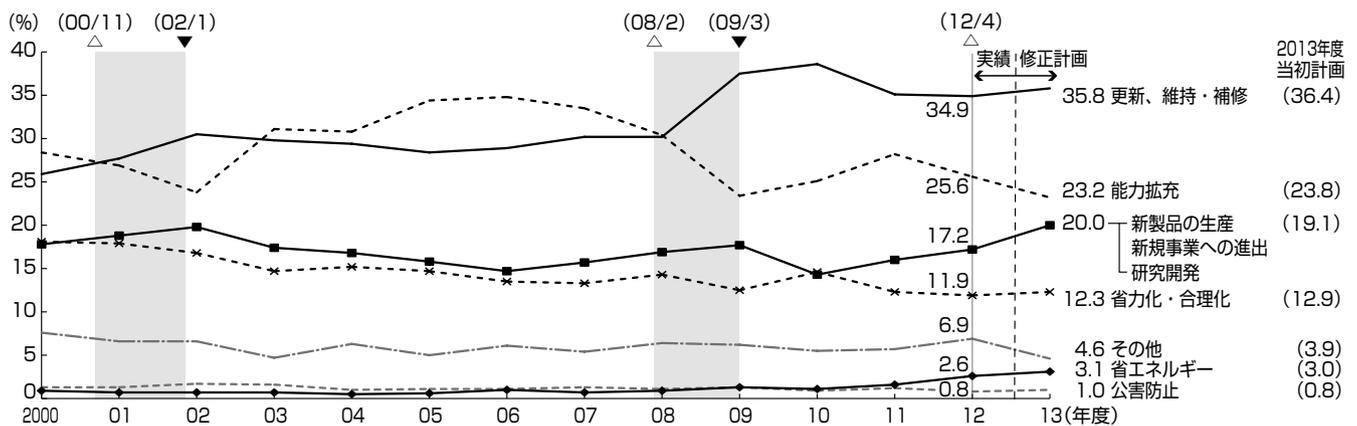
「能力拡充」など前向きな設備投資が弱い原因は何であろうか。回答企業からは、「足元の景況感は

図-4 業種別設備投資動向 (2013年度修正計画)



(注) 横軸は、2012年度実績における業種別構成比。

図-5 設備投資の目的別構成比の推移



(注) グラフ内の数字は、2012年度実績、2013年度修正計画および2013年度当初計画での設備投資目的別構成比。

改善している」との声が、今年4月に実施した前回調査より多く聞かれた。設備投資が増加する可能性がある」と回答した企業に、その理由を尋ねた結果、「売上見通し良好」をあげた企業は、27.0%と前回調査を3.4ポイント上回った。「利益見通し良好」も9.8%と同1.6ポイント上回った。しかし、こうした企業はまだ少数派といえる。受注状況や取引条件の好転などを実感している企業は依然として少なく、先行きについて不透明との声が多いなか、保有能力を拡充するマインドは低いということであろう。

一方で、「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」は20.0%と、前年度実績(17.2%)や今年度当初計画(19.1%)を上回っている。投資額でも、前年度実績に比べ25.3%増加している。高齢者の増加や世帯人数の減少から、小容量商品への生産シフトや、チルド食品の開発を行う食品加工会社などが

みられる。増産投資には踏み切り難い環境下においても、新製品の生産や開発のための投資は惜しまず、環境やニーズの変化に対応し、競争力を高めようとする力強い一面が感じられる。

中小製造業の設備投資は、更新投資を中心に新製品の生産向けの投資等が貢献し、回復基調をたどっている。ただし、これらは食料品関連や建築関連など内需への対応を中心に伸びた部分が多い。一方、「能力拡充」投資の回復のためには、輸出の増加による外需の取り込みが欠かせない。設備投資を一つの柱にして、わが国経済が持続的な成長路線に回帰していくか、今後の動向に注視したい。(金子 昌弘)

中小製造業設備投資動向調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。  
[http://www.jfc.go.jp/n/findings/mi\\_findings.html](http://www.jfc.go.jp/n/findings/mi_findings.html)

## 新発想の氷で 三陸水産業の 復興を支える

(株)昭和冷凍プラント

代表取締役 若山 敏次



### 〈企業概要〉

代表者 若山 敏次  
創 業 1982年  
従業者数 11人  
事業内容 製氷設備、冷凍設備の設計・施工  
所在地 北海道釧路市南浜町8-6  
電話番号 0154 (25) 1846  
U R L <http://www.showareitou.jp>

中小企業が被災地を支援する場合、寄付金や救援物資の提供、ボランティア活動などの直接的な活動に加え、自社の業務を通じた被災地への貢献も大きな選択肢の一つとなるだろう。しかし、被災地から離れて拠点を構える小さな企業にとっては、それも継続するのは容易ではない。

そのなかで北海道釧路市の製氷設備メーカー(株)昭和冷凍プラントは、独自の製氷技術の提供を通して、被災地の水産業の復興を後押しし続けている。

### 釧路の地から 三陸の復興を後押し

——大船渡の水産業復興に向け、御社の氷に期待が寄せられているとお聞きました。

東日本大震災の発生から約1年半後の2012年9月15日、当社がつくった製氷プラントが岩手県大船渡市で稼働しはじめました。

三陸海岸の南部に位置する同市は、沖合に世界三大漁場といわれ

る「北西太平洋海域」を擁し、漁業が盛んな岩手県でも有数の水産拠点です。しかし、東日本大震災では巨大な津波に襲われ、海岸線や漁港には、いまなおその爪痕が残っています。

震災により沿岸部の町では、船が流されたり海中の養殖場が壊されたりといった大きな被害を受け、その状況が報道されてきました。現在もその復旧作業が続いているわけですが、水産業は魚を獲るだけで成り立つわけではありません。

例えば水揚げされた魚は、競りにかけられて市場へと出回ります。そのプロセスでは、魚を冷凍する設備や運搬するトラック、さらには漁協や水産加工場なども欠かせません。そもそも出漁するには、船の燃料や、魚の鮮度を保つための氷なども必要になります。日ごろは目立たない部分も含めて、すべてが揃ってはじめて漁業の復旧、復興が果たせるのです。

このため被災地では、操業再開を目指す水産業関係者を幅広く支

援する「漁業・養殖業復興支援事業」が展開されています。これにより、水産業全体の生産体制の再構築を急いでいるのです。

なお、支援の条件は、「震災前からの収益性の向上」で、震災からの復旧にとどまらず、復興を目指そうという趣旨です。当社では、独自の氷の提供を通じ、遠隔消費地への出荷、水産物のブランド化といった、水産業関係者の新たな挑戦を支援しています。

### ——御社の氷は、何か特別なのですか。

従来、3日ほどが限度だった魚の鮮度保持期間を約5日にまで伸ばせる“魔法の氷”です。これにより、例えば刺身用としては地元でしか出回らなかったものを地域外にも出荷することができます。また、消費地まで鮮度を保ったまま届けられるので、場合によっては、「大船渡産サンマ」というように、ブランド化を図ることも可能なのです。

なぜ、こんなことができるのか。簡単に説明しましょう。

食べ物が傷むのには、大きく二つの理由があります。まず雑菌やカビの繁殖です。そして、もう一つが酸化です。食べ物の油脂成分が酸素に触れて酸化し、菌が繁殖したときと同様に傷んでしまうのです。

雑菌やカビの多くは常温で活発

化するため、氷で冷やせば活動を抑制できます。しかし、それだけでは、酸化のほうは防げません。氷が溶けて水になると、水中に含まれる酸素により酸化は進みます。また、雑菌やカビのなかには、酸素を好むものが少なくないのです。

そこで当社が開発したのが「窒素氷<sup>(注)</sup>」です。スナック菓子の袋に酸化を防ぐために窒素が充填されているのはご存じでしょうか。これを製氷技術に転用しました。酸素を含まないので、魚などが傷みにくくなります。

製氷の仕組みは比較的簡単です。高校の化学の授業でも習う、液体中に溶ける気体の量は一定であるという「ヘンリーの法則」を応用しました。

まずタンク内に貯めた水中に、圧力をかけながら窒素を注入し、水中から酸素を追い出します。酸素濃度が0に近づいたところで、タンクの水を製氷機に移し、凍らせます。窒素は空気中から取り出すのでコストはかかりません。また、いうまでもなく人体にも無害です。

### 地元への思いと被災地支援との間で

——窒素氷は古くからつくっていたのですか。

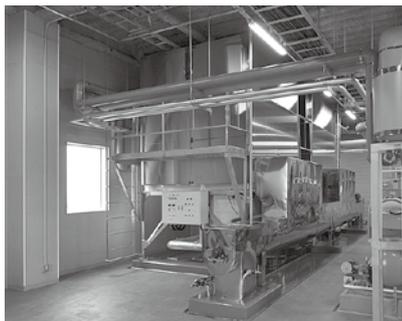
いいえ。本格的に事業化したのは、2010年のことでした。もともと

と当社は、1982年に創業し、船舶向けに冷凍設備を設計、施工してきました。船のサイズや獲る魚にあわせて設備を設計し、コンプレッサーなどの部品を調達して、冷凍設備を組み立てます。

実は当時から、三陸地方には縁がありました。釧路には大きな造船所がなく、網元の多くは、三陸の造船所に漁船を発注していました。ただ、漁船の冷凍設備は、操業にあわせて頻繁にメンテナンスが必要になります。そのため地元にある当社が注文を受けることが多かったのです。ですから、わたしたちも三陸まで出向き、建造中の船に乗り込んで冷凍設備を施工していました。

その後90年代に入ると、排他的経済水域の影響もあり釧路の漁獲量が大きく落ち込みます。2000年代に入ると、船を新造することはほとんどなくなりました。メンテナンス業務だけでは売上を維持できないうえ、漁師の移転や廃業で、漁船自体も減っていきます。

わたし自身、転廃業も覚悟しましたが、もともとモノづくりが好きで始めた仕事です。むしろ漁獲量の減少に苦しむ釧路のために役立つものを開発すべきではないかという思いが芽生えました。こうして自社商品をつくりはじめるなか、あるとき何気なく見ていたテレビの教育番組でヘンリーの法則が紹介されており、これが窒素氷



窒素氷の製氷機

をつくるきっかけとなったのです。

さっそく製氷プラントを試作し、漁協などで窒素氷を試してもらいました。時間はかかりましたが、徐々に鮮度維持に効果があると評判になり、いくつか注文にも結び付き、事業化への手応えを感じました。東北地方をとてつもない地震と津波が襲ったのは、その矢先の2011年3月11日でした。

### ——釧路でも、津波などの被害があったと聞いています。

高さ2.1メートルの津波によって、釧路川の河口で港湾施設などに被害が発生しました。海に近い当社も浸水被害はありましたが、幸い、けが人などはなく済みました。しかし、一息ついたところでテレビをつけ、再び驚きました。馴染みのある三陸の町並みが津波で押し流されていく光景が映し出されていたのです。

被災地のためにできることはないか。そんな思いが込み上げてきましたが、目の前の仕事や顧客を放り出して赴くわけにもいかず、

時間だけが過ぎていきました。

大船渡に窒素氷プラントを設置したいという話が舞い込んだのは、それから半年ほど経ったことです。大船渡で創業し、釧路にも拠点を有している水産加工会社から依頼を受けました。

もともと別のメーカーが設置した製氷プラントがあったのですが、津波で流されたため再建するとのことでした。その際、窒素氷を導入し、大船渡産の魚を高い鮮度を誇るブランド魚に育てたいといわれたのです。

### ——技術者<sup>みょうり</sup>冥利に尽きますね。

ありがたい話ですが、二つ返事というわけにはいきませんでした。理由は二つありました。

まず、わたし自身の気持ちの問題です。そもそも窒素氷は、かつての勢いを失った水産都市・釧路、さらにはわたし自身が生まれ育った北海道のためにという思いでつくったものです。それが道外へと出ること、少しためらいを感じたのです。

もう一つは、経営面での問題でした。当社は釧路に拠点を構える小さな企業です。大規模な製氷プラントを釧路から遠く離れた三陸の地で建設するとなると、人手も資金もかかります。折しも、窒素氷の効果がマスコミなどで取り上げられ、道内各地の港から引き合いが寄せられていました。全社を

あげて三陸に出向くことは、経営面でのデメリットも小さくはなかったのです。

## 業務体制を見直し 被災地支援を可能に

——地元に着した中小企業にとっては難しい選択ですね。

ただ、実際に大船渡に足を運んでみて、すぐに気持ちは固まりました。東日本大震災が残した爪痕の大きさ、またそれでも復興に向けて動き出している人々と接するなかで、断るという選択肢は頭から消えていたのです。

そうならば、現実的な経営資源の制約を乗り越えるためのアイデアも浮かんでくるものです。かつて、船舶向けの冷凍設備を施工するために三陸に出向いていたときは、現地の同業者の技術者とチームを組み、仕事に当たっていました。今回のプラントの施工でも、例えば、わたし以下、何人かのメンバーに絞って現地へ赴き、そこで人手を確保する算段でした。

——なるほど、それなら課題をクリアできますね。

ところが、いざ現地で人手を集めはじめて慌てました。震災の混乱のほか、各地のインフラの復旧工事のため、とくに電気設備の技術者を中心に人手不足が深刻化していたのです。

そこで急きょ目を向けたのが、かつて仕事を一緒にしていて、いまは現役を引退している人たちです。実は当社では、定年制を廃し、60歳以上の方も継続して雇用しています。引退して一時的にブランクはあるにせよ、長年にわたって身につけた知識やノウハウはそうそう失われるものではありません。彼らにとっても自らの知識・ノウハウが地元の復興につながるのは本望でしょう。

さっそく、つてを頼りに技術者たちに声をかけると、多くが駆けつけてくれました。こうして北海道での仕事と並行して大船渡のプラント建設を進め、無事完成させることができたのです。

### ——窒素氷を導入してからの大船渡の水産業はいかがですか。

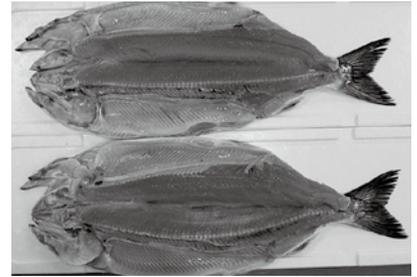
2012年度には、水揚げ額が震災前の8割程度に回復し、なかでもサンマの水揚げ額は、開港から62年で初めて、全国2位になったそうです。窒素氷で保冷しながら運んだ魚は、鮮度が高いとして、比較的高値で取引されるようになってきました。窒素氷が大船渡の水産業復興の一助となっていれば、うれしい限りです。

実際、こうした評判が広がり、現在も、青森県や岩手県、さらには被災地以外の新潟県などへの製氷プラントの設置を進めているところ。もちろん、施工の体制

は、大船渡のときと同じように、現地でチームを組む方法を踏襲しました。

もともと、わたしには「北海道のために」という思いが強くなりました。しかし、昨今は、TPPへの参加に向けた交渉が始まるなど、日本の1次産業も海外に目を向ける必要に迫られています。国内の需要が減少していくなか、小さくなるパイを地域間で奪い合っている、未来はありません。もっとも世界に目を向けるべきでしょう。その点、窒素氷の鮮度保持能力は、大きな武器となるはずです。

ですから、今回被災地で採用した体制をモデルに、全国へと窒素氷を展開できればと思っています。思い切って三陸へ進出したことで、それまで北海道内に限られていた視野が広がりました。



窒素氷で保存した鮭(上)

2011年は、当社が創業してちょうど30年でした。振り返れば、苦しいこと、悔しいこともたくさんありました。しかし、あきらめずにやってきたからこそ、いまがあると思っています。

軽々しいことは言えませんが、東北地方の人たちも前に進んでほしいと思います。そのために、当社もできる範囲で貢献していきたいと考えています。

(注) 窒素氷は(株)昭和冷凍プラントの登録商標(登録第5108688号)です。

## 取材メモ

東日本大震災からの復興への道のりは、まだ緒に就いたばかりである。

いまも多くの人、企業がさまざまな形で被災地支援に動いているが、個人であれ企業であれ、支援を継続していくのは容易ではない。それぞれに自らの生活が、そして事業があるからだ。とりわけ、被災地から離れた小さな企業にとっては、物理的な制約がその足を鈍らせる。

そのなかで同社は、三陸そして東北の水産業の復興に自社の業務を通して貢献している。そこには、不足しがちな経営資源を補い、無理のない施工体制を構築する知恵と工夫があった。同社の取り組みは、これからも東北の復興にかかわっていききたいと考える、全国の中小企業にとって大いに参考となるだろう。

(川楠 誠司)



# 店舗のブランドイメージの心理効果

デジタルハリウッド大学 教授  
匠 英一

コンビニでは若者たちがマンガや週刊誌などの雑誌を立ち読みしている姿をよく見かけます。マンガ世代の若者にとっては、立ち読みをすることがコンビニに来る理由の一つにもなっているのでしょう。

しかし、セブン-イレブンでは雑誌を立ち読みできないように、テープや紐でくくられています。この違いはどのような差をもたらすのでしょうか。

立ち読みをOKにするメリットは、内容が読めるため納得のいく購入を促進できることです。また、「ついで買い」の売上が期待できることも挙げられます。自分の好きな連載マンガだけを読んでしまっただけで雑誌を買わない場合もあるかもしれませんが、ついでにおにぎりやジュースなどを買っていくといったケースです。

一方、そのデメリットは立ち読みで済まされることに加え、立ち読み客で通路がふさがれたり、雑誌が汚されたりしてほかの客の心象を悪くするといったことが考えられます。

セブン-イレブンはこうしたこ

とを避けるために雑誌をテープや紐でくくっているわけですが、もちろんこれにもデメリットはあります。雑誌の内容が表紙のタイトルからでしかわからないため、購買意欲を高められず本の売上減になること、作業コストが発生することです。

さらに、客の心理面からみると、どんな意味があるのでしょうか。まず、内容を確かめたうえで本を買うことができないという不満感が出るのは避けられません。また、立ち読みができないと店舗内での滞在時間が短くなります。ただし、買い物をする時間自体が減るわけではありません。

これらは雑誌を購入する客の心理ですが、一方でほかの客の心理はどうでしょうか。そこには清潔、品質、利便性、時間短縮といったコンビニ本来の価値が店舗の「ブランドイメージ」として反映されるはずですが、立ち読みをしない客層にとっては、立ち読み客は通路の邪魔な存在でしかなく、マナーの悪い客に気分を害されることもあります。

つまり、セブン-イレブンでは、立ち読み禁止による売上減や一部の客の不満足感よりも、全体としてのブランドイメージを重視していると考えられるのです。

店舗のブランドイメージは個々の商品ブランドとも関連していることがわかっています。とくに、セブン-イレブンは自社企画の商品（プライベートブランド）を増やしていることでもよく知られています。だからこそ、同社は立ち読み客の満足度よりも、より広い客層の購入体験を快適なものとするので、そこでのブランドイメージを下げない戦略をとっているといえるでしょう。

## たくみ えいいち

1955年生まれ。東京大学大学院教育学研究科を経て、同大学医学部研究生修了。90年に(株)認知科学研究所代表に就任、多くの企業のコンサルティングに携わってきた。早稲田大学IT経営戦略研究所客員研究員などを経て、2005年より現職。eマーケティング協会、ビジネス心理士協会の要職を兼任する。著書は『1日1分！最高にウマくいく人の心の習慣術』（青春出版社、2013年）など多数。



参加者でにぎわう創業支援セミナー



# 日本一“熱い”まち 四万十市

中村商工会議所 経営指導員 福留 拓

**四**万十市は2013年夏、なみいる強豪を抑え日本一になったのをご存じでしょうか。8月12日、国内観測史上最高となる気温41.0度を記録しました。

四万十市は、高知県の西南部、「<sup>はた</sup>幡多」と呼ばれる6市町村からなる地域の中心にあり、日本最後の清流「四万十川」の下流域に位置しています。中村商工会議所では四万十川をはじめとする豊かな観光資源を活用し、「観光」を基幹産業に育てるべく行政と一体となって、修学旅行の誘致などの活動を展開しているところです。

そのなかで、2012年にフジテレビ系列で放映されたドラマ『遅咲きのヒマワリ』において、四万十市が舞台となりました。このドラマは、都会からやってきた主人公が、市の「地域おこし協力隊」に入り、地域のさまざまな問題に立ち向かいながら成長していくとい

うものです。また2013年は、県主催のイベント「楽しまん！はた博」がいままさに開催中です。四万十川での川遊びや小京都といわれる市内の中村地域の美しいまち並みを堪能できます。

こうしたことが追い風となり、全国からロケ地巡りのファンや観光客などが数多く訪れています。さらにうれしいことに、雄大な自然に魅了されたのか、近年Iターンする人が増え、空き店舗が目立っていた市内六つの商店街で店を始める方が増えてきたのです。

これには、ドラマの放映など幸運も多分に影響していると思います。一方で、行政、当商工会議所とも、チャンスをつかめるよう長らく地道な取り組みを続けてきました。例えば、高知県や四万十市では空き店舗対策補助金という補助制度を創設したり、事業を始めるといふ方を対象にしたチャレン

ジショップを商店街に開設したりしています。

当商工会議所も、創業支援セミナーを開催し、創業計画づくりのアドバイス、中小企業診断士との橋渡しなどに努めてきました。また、待っているだけでなく、創業予定者との接点を早く、広く持つという観点から、不動産会社と連携するなどして、創業を積極的に後押ししています。

もちろん創業後のフォローも欠かしません。2006年からは「波多やるき塾」という若手経営者の勉強会を実施し、事業が軌道に乗るようサポートしています。

四万十市の活性化には、観光の振興も創業の増加も不可欠です。いかにまちの魅力を高め、起業者を増やすか。その機運が高まるなか、気温だけでなく観光・創業熱もいっそう高めていきたいと思

# 超おひとりさま社会の消費傾向



消費社会研究家 **三浦 展**

みうら あつし

1958年新潟県生まれ。82年一橋大学社会学部を卒業後、(株)パルコに入社。同社のマーケティング情報誌『アクロス』編集室で勤務し、86年に同誌編集長に就任。三菱総合研究所主任研究員を経て、99年カルチャースタディーズ研究所を設立。消費社会、家族、若者、階層、都市などの研究を踏まえ、新しい時代を予測し、社会デザインを提案している。著書に、80万部のベストセラー『下流社会』（光文社、2005年）のほか、『第四の消費』（朝日新聞出版、2012年）、『東京は郊外から消えていく！』（光文社、2012年）、『日本人はこれから何をかうのか？』（光文社、2013年）などがある。

## はじめに

すでに日本では夫婦と子どもからなる世帯の数よりも、一人暮らし世帯の数が多くなっている。総務省の「国勢調査」によると、2010年の夫婦と子どもからなる世帯は1,444万世帯であるのに対して、一人暮らし世帯は1,679万世帯である。これが2035年になると1,846万世帯に増えるという。

一人暮らし世帯の増加は、若い世代で一人暮らしが増えたからではなく、高齢者で死別や離別に伴う一人暮らしが増えていることによる。1985年の一人暮らし世帯は20～24歳が最も多かったが、2010年は30歳代も多いし、60歳代も70歳代も増えている(図-1)。さらに2035年になると、なんと85歳以上が最も多くなり、211万世帯になる。85年には85歳以上の一人暮らしが5万世帯弱だったのだから、大変な増え方だ。

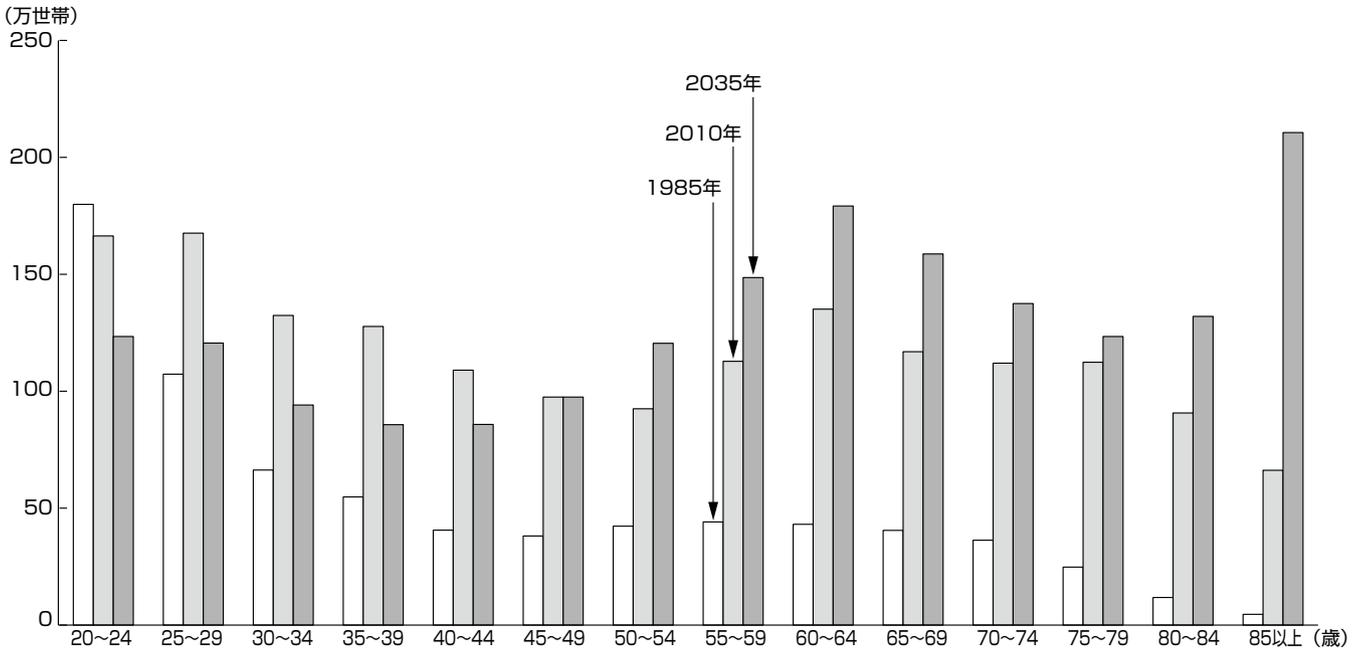
また、現在も30歳代、40歳代の未婚者は多いが、2035年になると若年人口の減少により、44歳以下の未婚者は2010年より669万人減り、逆に45歳以上の未婚者が524万人増える(表)。

未婚のまま親元に住み続ける者も多い。西(2011)によれば、35～44歳の未婚・親元暮らしは、2000年が159万人だったのに対して、2010年は295万人と約140万人も増加している(図-2)。今後は親元に暮らす未婚者の両親ともに亡くなっていく。そうになると、結果として50歳代、60歳代の一人暮らし世帯が増えると予測される。ちなみに、死別・離別者数は45歳以上で277万人増える。これも一人暮らし世帯増加の分母となる。

## 年齢別性別にみる消費の推移

このように今後の日本社会は中高年おひとりさまが主役となる。そこで、総務省「家計調査」をもと

図-1 年齢別一人暮らし世帯数



資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計）」（2013年1月推計）

にして、一人暮らし世帯の消費が過去10年でどのように変化しているかをみていく。家計調査とは、毎年全国の世帯を対象に、家計の支出について調査している統計データである。

分析の方法として、まず対象を、60歳以上のシニア男性・女性、34歳以下の若年男性・女性、そしてその中間のミドル男性・女性の六つの層に分類した。そのうえで、各カテゴリーにおいて同調査の年間における品目別消費支出金額の2002年から2006年までの5年間と、2007年から2011年までの5年間の平均値を算出し、その差を比較することにした。

### 若者化するシニア男性

まずシニア男性の一人暮らし世帯の家計の変化をみってみる。1947～49年生まれの団塊世代は2007年から順次60歳代に突入した。2007～2011年の60歳以上には団塊世代が完全に含まれているため、2002～2006年の平均値よりも伸びた分は、おそらく団塊世

代の影響が大きいと思われる。

シニア男性で最も伸びているのは「語学月謝」の15.0倍である。以下、「インターネット接続料」「冷凍調理食品」「スポーツ月謝」「発泡酒・ビール風アルコール飲料」が2倍以上である。

このほかでは、「音楽月謝」が伸びている。リタイア後の自由な時間をさまざまな学習活動に費やそうとしていることがわかる。「映画・演劇等入場料」も伸びている。団塊世代は、ヌーヴェル・ヴァーグ、アメリカン・ニューシネマ、あるいは東映やくざ映画など、若いころに映画をよくみた世代である。また、唐十郎氏、寺山修司氏などの演劇に親しんだ人も多い。その彼らがリタイア後に映画、演劇にお金を払うようになっている。

また、食品では「冷凍調理食品」のほか、「ハンバーグ」「スパゲッティ」「マヨネーズ・ドレッシング」「ソーセージ」「スナック菓子」「サラダ」「アイスクリーム・シャーベット」「紅茶」が伸びており、

表 未婚者数、死別・離別者数の2010年と2035年の比較

(単位：万人)

	未婚者数			死別・離別者数		
	2010年	2035年	増減	2010年	2035年	増減
15～19歳	606.3	431.2	-175.1	0.3	0.2	0.0
20～24歳	600.8	463.2	-137.6	3.8	3.2	-0.6
25～29歳	496.6	371.2	-125.4	14.1	15.1	1.0
30～34歳	356.3	255.8	-100.5	30.3	29.0	-1.4
35～39歳	301.5	204.4	-97.1	55.5	41.8	-13.7
40～44歳	211.4	178.4	-33.0	67.2	53.7	-13.4
45～49歳	147.8	164.8	17.0	73.8	67.6	-6.2
50～54歳	106.3	160.4	54.1	78.7	86.1	7.5
55～59歳	97.0	170.8	73.7	103.5	106.9	3.4
60～64歳	84.8	188.2	103.4	145.4	137.2	-8.2
65～69歳	46.7	144.2	97.5	150.2	136.9	-13.3
70～74歳	29.2	99.2	70.0	169.5	146.0	-23.5
75～79歳	20.9	64.0	43.1	200.6	166.6	-33.9
80～84歳	14.0	47.3	33.2	205.8	224.0	18.2
85歳以上	9.3	40.7	31.4	273.4	606.5	333.1
合計	3,128.9	2,983.7	-145.2	1,572.0	1,821.0	249.0
44歳以下	2,572.9	1,904.1	-668.8	171.2	143.1	-28.1
45歳以上	556.0	1,079.6	523.6	1,400.8	1,677.9	277.0

資料：図-1に同じ

シニア男性の食生活が洋風化、若者化していることがうかがえる。考えてみれば、団塊世代は若いころからこうした洋食、スナックを食べてきた世代であるから、60歳を過ぎてても、多少の好みの変化はあるにしても、それ以前の世代のシニアよりも洋食志向、スナック志向が強いのは当然であろう。

さらに、「自動車購入」も伸びており、「若者のクルマ離れ」が指摘される時代のなかで、シニアが自動車市場を引っ張っていることがわかる。これにはエコポイントの導入も影響していると思うが、一方で、若年男性の自動車購入は増えていない。

「理美容用電気器具」「カット代」も伸びている。団塊世代の男性は若いころに当時のケネディ米国大統領のようなアイビー風の服装と髪型にあこがれ、ドライヤー、電気カミソリなどを愛用し、おしゃれ

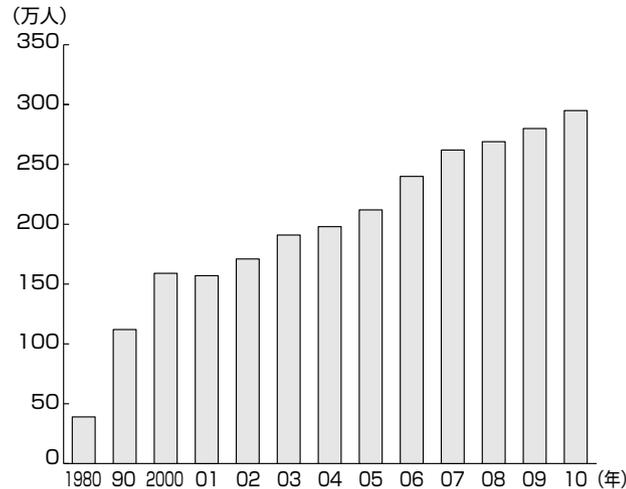
に気を配る人が増えた世代である。化粧品でいえばMG5世代である。最初から団塊世代の若者を狙って商品企画されたMG5は、それまでの化粧品に比べて圧倒的におしゃれであった。その世代的な傾向が理美容用電気器具の伸びになっているといえる。

また、「スポーツ月謝」と同様「スポーツ用品」「運動靴」も増えている。いつまでも若々しく健康でいたいという団塊世代の意識の現れであろう。

### シニア女性はアクティブ化

シニア女性もシニア男性と同様に若者化が進んでいる。「自動車購入」は2.6倍だし、「インターネット接続料」「携帯電話通信料」も伸びている。「自転車購入」も1.5倍に伸びているが、これは電動アシスト自転車を買った人が多いのではないと思われる。

図-2 親と同居している35～44歳の未婚者の数



資料：総務省「労働調査」  
出所：西（2011）

「理美容用電気器具」「浴用・洗顔石けん」「運動靴」そして「スポーツクラブ使用料他<sup>(注)</sup>」も伸びており、いつまでも若く美しくありたいという意識は強い。「温泉・銭湯入浴料」が伸びているのは、美容と健康を兼ねてスーパー銭湯に行く人が増えたためであろう。

次に食べ物についてみると、「ハンバーグ」「チーズ」「スナック菓子」「ベーコン」「ケチャップ」「ソーセージ」「コーヒー」「炭酸飲料」「マヨネーズ・マヨネーズ風調味料」も伸びており、シニア男性同様、食生活が洋風化、スナック化している。「冷凍調理食品」は伸びているが、それ以外では、食の簡便化傾向はみられない。団塊世代の女性は専業主婦としてしっかり家事をしてきた人が多いので、今のところ調理食品に頼るほどではないようである。

また、一人暮らしの寂しさ、退屈さをまぎらわすべく、ペットを飼う人が多いのでであろう。「ペットフード」も伸びている。

### 若年男性は主婦化

シニア男性の消費傾向が若者化しているのに対し

て、34歳以下の若年男性の消費傾向は、いわば「主婦化」している。支出が伸びている物の多くが家庭的なものなのである。

例えば「電気洗濯機」「電気掃除機」「なべ・やかん」「食器戸棚」「電気冷蔵庫」が2倍弱から3倍に増えている。一人暮らしの男性というのは、昔のイメージでは最も「家庭的」なものから遠いはずであったが、現代の若い一人暮らし男性は、「家電男子」という言葉もあるくらい家電好きなのである。おそらく料理や家事をする男性も増えたのであろう。

実際、「こんぶ」が2倍以上に増えている。金額ベースでは非常に小さいが、「しじみ」「かき（果物）」「かき（貝）」「れんこん」も2倍から3倍以上増加。さらに1.3倍以上2倍未満だと、「魚介のつくだ煮」「塩さけ」「はくさい」「かぼちゃ」「はくさい漬」「合いびき肉」「かつお」「たらこ」「いわし」「みそ」「ふりかけ」「えび」「風味調味料」「豆腐」「つゆ・たれ」「さといも」も挙がっているのである。

一方、「外食」は1割近く減っている。不況で所得が伸びないなか、外食を減らして自炊をする「料理男子」「弁当男子」が増えているともいわれるが、それが家計調査からも裏付けられた形である。だからといって若年男性の食事が全体として自炊中心になっているわけではない。あくまで、最近の傾向として自炊をする若年男性が少数だが確実に増えているということである。

食費に占める外食費の割合をみると、若年男性は59%もある。また、食費から外食費と中食費を引いたもの、つまり「内食（自分で素材を買って料理して食べるもの）」が食費に占める割合は27%に過ぎない。

### 若年女性も男性化

34歳以下の若年女性の消費で伸びているのは「寄付金」。若い世代の社会貢献意識の高まりを表して

いるといえそうである。また、パワースポットブームなどを反映してか、「信仰・祭祀費」も2.1倍に増えており、金額では1,064円から2,185円に伸びている。毎週1回近い頻度で神社に行って50円くらいお賽銭をあげるくらいの金額である。

もっと一般的な消費としては「音楽月謝」「スポーツ月謝」が伸びており、自分への投資に積極的な女性というイメージが浮かんでくる。

また「歯科診療費」も1.5倍近く増えている。拙著『下流社会第3章』（光文社、2011年）にも書いたが、「スカート」は5割減、「下着類」は4割減、「ストッキング」は3割減である。女性といっても、今は男性と同じように営業の外回りをしたりするようになったので、パンツルックが増えた。そのため、スカートの需要が減ったのである。

このように女性が、いわば「脱女性化」「男性化」しているため、スカートは減り、ストッキングや下着などのみえないところにお金をかけるより、人に見える歯の矯正やホワイトニングにお金をかけるようになったのである。それは実に合理的な判断であるといえる。歯がきれいなほうが就職にも仕事にも、もちろん恋愛にも有利だからである。

マッサージなどの「他の医療サービス」や「腕時計」も伸びている。男性並みに働くようになった女性のニーズである。

### ミドル男性はおうち志向と快眠志向

35歳以上59歳以下のミドル男性の一人暮らし世帯は何を消費しているのだろうか。支出が伸びた上位には、「応接セット」「照明器具」「ベッド」「他の寝具類（ベッド、布団、毛布、敷布以外）」「他の家事用耐久財（電子レンジ、炊事用電気器具、炊事用ガス器具、冷蔵庫、掃除機、洗濯機、ミシン以外）」が挙げられている。

考えてみれば、35歳を過ぎても一人暮らしだとし

たら、衣食はもう足りているから住にお金をかけるようになるのは当然だ。所得も上がるから、その分広い家に住み、家具も良質なものを買い揃えるようになるだろう。「布団」は1.4倍、「敷布」は1.3倍に伸びている。若年男性でも「布団」は1.9倍に増えており、ミドルでも若年でもその金額は女性よりも多い。近年は男性が眠りにこだわっているようなのである。

こうしたおうち志向、快眠志向の高まりの背景には、『カーサブルータス』『ペン』などの雑誌が頻繁に家具、インテリア、住宅の特集を組むことの影響もあるだろう。また、ニトリなどの低価格の家具店が全国に広がったこと、さらにインターネットでも手軽に買えるようになったことなども、家具、インテリア、寝具などを買いやすくしているかもしれない。

もう一つ重要な理由は、不眠症である。仕事のストレス、24時間型の生活、運動不足、パソコン作業からくる疲労などのために、眠りが浅いことで悩む人が増えているといわれる。それがベッド、寝具への支出の背景となっているのであろう。

### ミドル女性は物よりサービス

ミドル女性の一人暮らし世帯で伸びている消費には際だった特徴はないが、「スポーツ観覧料」「映画・演劇等入場料」が増えており、シニア女性同様、外に出てアクティブに活動しているといえる。「音楽月謝」「スポーツ月謝」が増えているのは若年女性と同様だ。また、若年女性と同様、「スカート」は6割減、「ストッキング」は5割減である。

また、いくつかの食品などが伸びている以外は、物の消費がほとんど伸びていないというのは非常に大きな特徴である。シニア男性・女性が自動車、自転車、美容器具などを、ミドル男性が家具・インテリア、寝具類を購入、若年男性が家電などを、若年女性が腕時計を購入する費用が伸びているのと比べ

ると、ミドル女性はずいぶん物欲が少ない。

むしろ、消費の対象はサービスに向かっている。スポーツ、映画、演劇を観る、スーパー銭湯に行く、音楽教室に行く、旅行して宿泊するなど、物よりもサービスに対してお金を使っているのである。特に、「家事サービス」が1.6倍に増えているのは、いかにも現代的なおひとりさま女性の消費傾向といえよう。

### まとめ —住民、行政、企業が利得となる事業を—

以上、年齢別、男女別に一人暮らし世帯の消費傾向をみてきた。今後はこうした一人暮らし世帯、特に中高年の一人暮らし世帯に対応することが企業にとって必要である。

まず、老若男女の同質化が進んでいることから、過度にシニアやヤングへの対応といった分け方をせず、最大公約数的なニーズに応えた商品は巨大なヒットを生む可能性がある。衣料品でいえば、ユニクロがその一例であろう。ほかにも、無印良品、GAPのようなカジュアルブランド、ナイキ、アディダスのようなスポーツブランド、パタゴニア、ノースフェイスといったアウトドアブランドなどだ。この十数年に人気上昇してきたブランドはすべてノーセックス、ノーエイジ、つまり老若男女が共通して着られるブランドである。

食品でも、老若男女のおひとりさまにとってはセブン-イレブンが展開するプライベートブランド（PB）商品であるセブンプレミアムがまさに最大公約数的な商品であろう。もちろんそれが中高年一人暮らし対応であることはいままでのない。小売業各社がネット通販、宅配事業に注力しようとしているのも、一人暮らし世帯への対応を強化しようという動きである。

また、ミドル女性には物志向よりもサービス志向

が強まっている傾向がみえたが、若年も消費支出に占めるサービスの割合が6割ほどあり、こうした消費のサービス化傾向は今後シニアにも広がっていくものと思われる。そうすると、サービスをしながら楽しく会話するコミュニケーション能力が従業員に必須になるだろう。宅配事業も、ただ運ぶだけではなく、ついでに顧客と会話をし、顧客を見守り、顧客が何か困っていないかを探り、それをまた新しいサービス開発につなげることが重要になるだろう。

それらは言い換えれば、企業が巨大な市場ではなく、小さな地域社会の中で役割を果たすことが求められるということでもある。

例えば、<sup>はかり</sup>秤メーカーのタニタは、埼玉県の団地で健康提案事業に乗り出した。これは、団地に住む主に高齢者の食事改善を提案する事業を県から委託されたものであり、これにより高齢者の健康度が向上すれば、県としては医療・福祉予算を削減できるという目論見である。住民にメリットがあると同時に、行政にもメリットがあり、企業は新規事業を開拓できる、という三者がウイン・ウイン・ウインの関係をつくり出せるような事業が今後は社会全体に求められるのである。

マイケル・ポーターがCSV（クリエイティング・シェアード・バリュー）がこれからの企業に求められると言っているように、まさにこうした地域社会の中で消費者と企業が価値を創造、共有することが重要な時代になったのである。

（注）スポーツクラブ使用料他は、「スポーツクラブ使用料」「他のスポーツ施設使用料」の二つの項目を合算して算出したもの。2009年までは「スポーツ施設使用料」であったが、それ以後は二つに分かれたため、便宜上定義したもの。

#### 参考文献

西文彦（2011）「親と同居の未婚者の最近の状況 その9」（総務省統計研修所ホームページ）

# 蔵元が信頼を寄せ 消費者が魅了される酒販店



(有)酒舗まさるや

代表取締役  
園部 松男

企業プロフィール

- 代表者 園部 松男
- 創業 1968年
- 資本金 500万円
- 従業者数 10人
- 事業内容 酒の小売
- 所在地 東京都町田市鶴川6-7-2-102
- 電話番号 042 (735) 5141
- URL <http://www.masaruya.com>

国税庁によると、ビールや清酒など酒類の消費量は1996年度をピークに減少傾向が続いており、2011年度は850万キロリットルで最盛期から1割以上減っている。

町の酒販店を取り巻く環境が厳しいなか、14坪の店舗に週末には約250人の客が訪れる店がある。東京都町田市の「まさるや」だ。

### 客足が絶えない 団地の中の酒販店

「まさるや」は小田急小田原線の鶴川駅からバスで10分の鶴川団地内にある。旧日本住宅公団が手掛け、67年から入居を開始した団地である。戸数は3,000戸ほどだが、近年は高齢化が進んでいる。それでも同店は週末ともなると客足が後を絶たず、にぎわっている。

店内に入ると、品揃えの豊富さに驚かされる。全国各地の日本酒や焼酎、リキュールなどが何段に

もわたり整然と並び、手書きのPOP広告で各商品の特徴が紹介してある。蔵元がある地元でも入手困難な銘柄が並ぶことも多い。

店の中央の棚は低く、また壁際の棚は下から2段ほどの部分が上の段に比べやや幅広になっている。店全体を広く印象づけ、商品を見やすくしようという配慮で、品数の多さの割に狭いとは感じない。

### 危機感から 店のあり方を見直す

「まさるや」は、園部松男社長が21歳のときに、できたばかりの団地に創業した酒販店である。

創業当初は近隣の人口が急増し、売り上げの増加を期待できる環境だったが、園部社長はさらに様々な企画を実行する。たとえば、一般客向けのビール配達では、ケースのうちの数本をすぐ飲めるように冷たくして目印にシールを

付けるサービスを行い、ビールメーカーに特徴的な事例として紹介されたこともあった。開業する前に青果店で働いた経験があり、お客さんをどのようにして引き付けるか考えるのに役立ったという。

時代の流れとともに酒販店を取り巻く環境は変化する。80年代から酒のディスカウントストアが登場し始め、90年代に入ると人口の増加に伴い右肩上がりに増えていた酒類の消費量の伸びが鈍くなる一方、大手スーパーの中には格安のビールを売るところもでてくる。園部社長は酒販店の仲間とディスカウントストアなどを視察し、価格で大手と戦うのは難しいと痛切に感じた。他店との距離や人口などの基準があった酒販免許も、規制が緩和されていくと予想された。

そこで、全国各地の地酒に的を絞った商品の取り扱いを始めることにした。業界内の口コミや雑誌

などで情報を集め、園部社長自身が味を確かめた上で、たとえ全国的な知名度はなくとも、「うまい、お客さんに紹介したい」と思う銘柄を見つけだしては、取り扱わせてほしいと蔵元を訪ね歩いた。

最初の頃は、蔵元になかなか受け入れられず、取引できるまで10年を要したところもあった。“これは”と見込んだ商品が、思ったようには売れなかったこともある。苦労を重ねながらも、各地の蔵元にその思いを伝え続け、次第に受け入れられていく。今では、250の蔵元と取引し、1,300種を扱うまでになっている。現在も年に30日以上は全国の蔵元を回るようにしているという。

### 蔵元の信頼を得る

近年は、各地の地酒を扱う酒販店や、インターネット通販で全国に販売する店や蔵元も増えてきた。そのなかで人気を維持できている大きな強みが、酒好きにはたまらないその品揃えである。それを支えているのが、蔵元との強い信頼関係だ。酒に対し深い造詣<sup>ぞうけい</sup>をもち、対面販売を重視する園部社長のもと、この店なら自社の商品を正しく理解し、消費者に魅力を伝えてくれると支持されているのだ。

日本酒や焼酎は高温や強い光などの影響をうけると味が落ちるため、保管が重要だ。しかも、酒によってその注意点は異なる。「ま

さるや」では酒類の特徴を踏まえた取り扱いを徹底している。顧客に対しても、最適な保存方法や飲み方などを求めに応じてアドバイスしている。品質が変わりやすい商品は倉庫や店頭の冷蔵庫に入れ適温を保ち、贈呈用に宅配を望む顧客には冷蔵での配送をすすめる。

安売りをせず、また人気銘柄であってもプレミアム価格をつけずに定価で販売する姿勢も、蔵元の信用を保つ要素となっている。

酒業界での認知度が高まるにつれ、まだ取引のない蔵元が店を訪れ、商品を紹介してほしいという話も出るようになった。これは大変うれしいことだという。

### 顧客と蔵元とをつなぐ

顧客の獲得方法も「まさるや」ならではだ。購入時には社長が手書きのチラシを添えている。内容はイベントの案内やおすすめの酒の紹介で、紹介文にはその酒の印象などを載せている。酒の頒布会として店側が厳選した銘酒を半年間毎月購入する取り組みも人気だ。一升瓶がひと月に2本ずつのコースや四合瓶が数本のコースなどがあり、頒布会のリピート率は高い。

大手ビール・洋酒メーカーでの勤務経験もある、長男で後継予定者の園部将専務の主導で、ブログにより新入荷商品やイベント情報などを発信して、まだ来店したことがない人にもアピールしている。



銘酒が並ぶ店内

これら販売促進策の効果もあり、団地内だけでなく、東京23区内や神奈川県、茨城県など関東一円から来店する人も多い。「まさるや」発の情報から目当ての品を求めてくるので、購買率は高い。

「まさるや」では蔵元と消費者が直に接する機会も設けている。2000年にスタートした、「酒人好の会<sup>しゅじんこう</sup>」という催しだ。全国の蔵元から選りすぐりの酒の試飲と、蔵元がある地域の素材を生かした食事を楽しむ会で、蔵元いち押しの銘柄や、店頭ではめったに出会えない銘柄が並ぶ。会費は1万円で、300枚ほどのチケットは毎回すぐに売り切れる盛況ぶりだ。毎年、日本酒の会と焼酎の会をそれぞれ1回ずつ実施している。蔵元の杜氏<sup>とうじ</sup>や社長が酒を楽しむ消費者の反応を直に得る好機ともなっている。最近店の近くに新設した倉庫にはイベントスペースを設け、蔵元のセミナーや試飲会を開催している。

「気配り・目配り・思いやり」を心掛け、全国の蔵元と消費者とをつなぐ「まさるや」は、そのファンをますます増やしていくことだろう。

(太田 智之)

# 人の声を道標に ニッチトップを走り続ける



## サンコー企画(株)

代表取締役  
浦邊 俊行

### 企業プロフィール

- 代表者 浦邊 俊行
- 創業 1993年
- 資本金 2,500万円
- 従業員数 44人
- 事業内容 路面標示の企画・製造
- 所在地 石川県河北郡津幡町旭山11-2
- 電話番号 076 (289) 6708
- URL <http://www.sanko-kikaku.com>

道路に描かれた横断歩道や「止まれ」「30」といった路面標示。その多くは塗料で描かれているが、実はシールのように貼りつけられているものもある。そんなシールタイプの路面標示で国内トップのシェアを誇るのが石川県にあるサンコー企画(株)だ。

### 描くから貼るへ

サンコー企画(株)は、路面標示材の製造・販売会社として、1993年に谷龍男さんが創業した。2001年に娘婿である浦邊俊行さんが入社し、長らく谷さんを支えてきた。

谷さんはもともと道路建設資材を扱う会社に勤務しており、取引先の施工業者から路面標示を描くのが難しいという声を頻繁に聞いていた。一般的な路面標示はチョークで文字や記号を下書きし、その線に沿って塗料を塗っていく。複

雑な文字や記号を描くためには、習熟した技術が必要となる。

谷さんは描くのではなく、あらかじめ樹脂などで文字や記号のシートを作製しておき、それをシールのように貼りつければ、簡単に施工できるのではないかと考えた。このアイデアの製品化を目指し、独立した。

完成した製品「クイックシート」は、着色された樹脂のシートに文字や記号などを形取り、裏面に粘着力を高めた接着剤を塗布してつくる。初めは時間貸駐車場向けに駐車位置番号を示す「1」や「2」といった数字を製作。その後、路面標示などへもバリエーションを広げるとともに、機械化を図って量産体制も整えた。

その間、技術面の改良も続けた。当初のハンマーでたたいて路面に圧着させるものから、バーナーで加熱し接着剤を溶かして貼りつけ

る、より粘着力を高めたタイプのものも開発した。

クイックシートは単純な塗料代と比べれば割高となる。しかし、複雑な文字や記号でも手間や技術を要さず、施工時間も従来の3分の1に短縮できる。また、シートには1.5ミリメートルほどの厚みがあるため、消えにくいというメリットもある。

クイックシートが最も活躍するのは、水道管の工事などの後、車線を一部だけ引き直すといったケースである。こうした場合、塗料で描くと1メートルでも100メートルでも、準備や作業に要する人手と設備はほとんど変わらないため、どうしても効率が悪くなる。一方、クイックシートなら必要な量のシートさえあれば、すぐに施工できる。使い勝手の良さが受け、建設会社などに徐々に浸透していった。

## 製品の隠れた利点に気づき 新たな需要を見いだす

しかし、道路は無限に伸びるわけではない。また、2000年代に入ると公共工事は縮小傾向となった。さらに、クイックシートの登場後、市場に参入してくる企業もあった。このため谷さんは入社したばかりの浦邊さんと、クイックシートに続く商品の開発を目指すことにした。

転機となったのは、展示会で来場者から言われた「はがせれば便利なのに」という何気ない一言だった。それまで、路面からはがれる可能性があるのはシールタイプの弱点だと考えてきた。しかし、使う場面が変われば、はがれることが強みになるかもしれない。

そう気づいて二人の頭に浮かんだのは、期間限定イベントだ。たとえば、イベント中だけ必要とされる誘導案内や広告などに利用できないか。それまでは、看板を立てたり、その都度テープを貼って描いたりすることが多かった。しかし、シールならかさばらないし、手間も大幅に減る。貼ったりはがしたりできるという特徴を活かせば、商業施設の装飾を12月25日の夜にクリスマス向けからお正月向けへと素早く変更するといったことも可能になる。

そこで、クイックシートをベースに、シートの樹脂素材や接着剤を変えながら試行錯誤を繰り返し、

2年の歳月をかけ、2007年に「グランシャルシート」を完成させた。

公共工事以外に民間の需要に着目したことで、事業の幅は大きく広がった。同社は自ら路面施工や駐車場のリフォームも手がけている。近年は駐車場の車を配置するラインの引き方を工夫して使い勝手を高め、駐車場に付加価値を加える手法が登場している。同社では、これにグランシャルシートを組み合わせ、駐車場の路面に広告媒体としての価値も生み出している。たとえば、鉄道の高架沿いにある駐車場などにグランシャルシートで広告を出せば、通行人だけでなく、電車のなかからも目に付き、大きな宣伝効果が見込めるだろう。

新たな需要を見いだしたことで、同社は商業施設やスーパーマーケットなど、これまでにはなかった取引先を開拓している。今では路面施工業者など全国で1,000社以上と取引するまでになった。

## 人の声を参考にする

同社のアイデアや発想の源泉は社名のとおり、小さなことでも「参考」にすることだ。たとえば、クイックシートとグランシャルシートは取引先や展示会で聞いた声から生まれた。

それだけでなく、社内の声も活かしている。同社には中途採用の社員、しかも他業界から転職してきた人が多い。それゆえ、業界の



グランシャルシート

常識にとらわれないアイデアが生まれやすい。先の駐車場を広告化するアイデアなども社内から出てきたものだった。こうした独創的な発想を後押しするために、浦邊さんたちは優れた提案をした社員に報奨金を出す制度をつくり、モチベーション向上につなげている。

一般に中小企業は経営資源が少ないといわれ、同社もその例外ではない。しかし、同社はどんな企業も持っている経営資源に、取引先や社員の「声」を組み合わせることで、画期的な商品やサービスを世に送り出してきた。

創業20年を迎えた2013年2月、谷さんは浦邊さんに社長のバトンを渡し、同社は新社長のもとで歩み始めた。

道に路面標示があることで迷わず安全に歩くことができる。しかし、企業が歩む道には路面標示はなく、迷走する企業もいよう。そのなかで同社は、谷さんの経営理念を受け継いだ浦邊社長のもと、これからも人の「声」を道標に、ニッチトップを走り続けていくに違いない。

(鈴木 啓吾)

# 論語から 学ぶ リーダーシップ

第8回

## 信用とは

人間社会のすべては、「信」つまり信用や信頼関係を土台にして成り立っています。

当たり前すぎて普段意識することはありませんが、意識してみればわたしたちの世界は「信」で成り立っていることを実感できます。蛇口をひねれば水が出る。信号に合わせて人や車は行動する。時刻どおりに電車は運行され目的地に到着するなど、どれも「信」があればこそ安心して利用したり行動したりすることができ、わたしたちは暮らしていけるのです。ビジネスにおいても、互いの「信」があってはじめて物事が運び、チャンスが生まれてきます。

今月の章句はこれらのことをズバリ教えています。人間社会でいかに人間らしく生きていくかを追求した孔子は、「論語」の中で「信」の教えをいくつも残しています。

「信無くんば立たず」

「信以て之を成す」

「信なれば則ち人任ず」

では、組織において、どうすれば「信」を得ることができるので

# 人にして信無くんば、 其の可なるを知らざるなり

～為政第二より～

人間社会は信用がすべてです。信用が、あなたにビジネスチャンスや支援をもたらします。たとえ、あなたにどんなに才能があろうとも、信用がなければ何もスタートしないし、うまくいかないのです。

しょうか。「信」という字そのものに答えがあります。約束や宣言である「言」を実行する「人」の行為を表し、それを実践できた人に与えられる称号が「信」です。つまり、口にしたことを実行することが「信」をもたらすのです。

とはいえ、この実践には努力が必要で、それは、「言行一致」「不言実行」といった戒めの熟語が存在することからも理解できます。そのためには、何よりも慎重に発言することが重要です。あやふやなことを約束したり、宣言したりしないことです。老子の言葉にも、「軽諾寡信」(軽諾は必ず信寡なし)とあります。頼まれごとを軽く承諾しないことです。断ればそのときは気まずくなるかもしれませんが、実行できずに「信」を失い、相手の期待を裏切ることになれば、はるかに正しい選択なのです。

## 「信」以外も学ぶ

さて人間社会で大切な「信」ですが、絶対的な存在なのでしょう。バランス(中庸)を教える孔子は、たとえ「信」であろうとも、

それだけでは危ないと教えます。

「信を好みて学を好まざれば、其の蔽や賊」(信用を大事にするばかりで、その実践方法や道理などを学ばなければ人に害を与える無法者になる)

論語を学んだ伊達政宗公も処世術「五常訓」に残しています。

「信に過ぎれば損をする」

権謀術数渦巻く戦国時代を生き抜いた名将ならではの金言です。変遷する権力者との約束事をすべて守っていたら、いくつ命があっても足りません。

このように「信」の実践は難しいものですが、言行一致を心がけていけば、あなたに成長・発展の機会をもたらし、何より困窮のときに周りから支援の手が差し伸べられるのです。

安岡活学塾 専任講師

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

父の指導により幼少期より「論語」に親しみ、社会人になり「現代論語漢和辞典」の著者である大田観川に師事、本格的に「論語」「易学」を学ぶ。安岡活学塾専任講師。(財)岩崎育英文化財団勤務。現在、財団(岩崎学生寮)で大学生に徳育指導する傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、『ビジネス読論語』(共著、PHP研究所、2011年)がある。連絡先はaoyagi@rongo-school.com

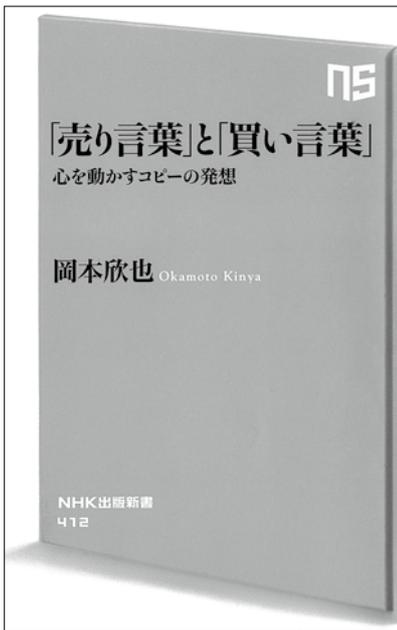


岡本 欣也 著

# 「売り言葉」と「買い言葉」

## 一心を動かすコピーの発想

NHK出版 定価（本体740円＋税）



ではないが、そのための第一歩として著者は「売り言葉」と「買い言葉」の使い分けをすすめる。

例えば、ビジネスパーソンなら誰しも経験する、取引先へのプレゼンや、上司への報告・説明などの場面。このように相手が話を待っているときは、自分の主張を端的に表現し、相手を納得させる言葉が効果的だ。著者はこれを売り言葉と呼ぶ。

典型例が牛井の吉野家が掲げるスローガン「うまい、やすい、はやい」であろう。同社の牛井の魅力が余すことなく、シンプルに表現されている。あるいは、東海旅客鉄道「そうだ 京都、行こう。」のように、相手に呼びかけるのも売り言葉の基本だという。

逆に、自らの主張や意見を押し通すのではなく、あくまで相手に自然と行動をうながしたいときもある。このような場面では、相手の共感を誘う買い言葉が有効だ。

例えばキヤノン販売がカメラの広告に使った「ただ一度のものが、

僕は好きだ。」というコピー。商品の特徴など売り手の主張は前面にでていないが、一瞬一瞬の世界を切り取るというカメラの一番の魅力が、買い手の共感を誘うように仕上がっている。買い言葉の発想は、上司が部下を指導するときや、経営者が社員に示す経営理念などに効果的といえそうだ。

相手や状況を考えず、思いつきで言葉をぶつけていては、いつまでたっても思いを伝える力は高まらない。場面に応じて、「売り」と「買い」を意識的に使い分けていくなかで、その力も磨かれていくのだろう。

これは、対面でのやりとりだけに限った話ではない。いまやメールやSNSなどが身近なビジネスツールとなり、言葉を伝える手段は多様化した。だからこそ、言葉選びにはいっそう気を使いたい。

コミュニケーションの場面は広がっている。本書をヒントに、明日の職場でさっそく、実践しよう。

（藤田 一郎）

ちょっとした言葉に心を動かされることがある。一方、日頃のコミュニケーションで自分の思いがうまく相手に伝わらず悩むこともまた、多いのではないだろうか。

本書は、日本郵政の「年賀状は、贈り物だと思う。」をはじめ数々の記憶に残る広告コピーを世に送り出してきた著者が、200を超えるコピーをもとに、言葉で人の心を動かすことを考察した一冊である。もちろん、そこまでいくのは簡単

## ホットクッション

(有)トップテクノ 福井県鯖江市吉谷町15-113-1  
TEL 0778 (51) 8727 <http://www.toptecno.co.jp>



今月紹介するのは、(有)トップテクノが開発した防寒グッズ「ホットクッション」です。普通のクッションのようには見えますが、実は電熱線を配した厚さ3ミリのシートヒーター（面状発熱体）が入っています。電源につながるとクッションが40度近くまで温まるので、座布団や腰当てとして利用すれば寒さから身を守ってくれます。

ホットクッションの最大の特長は、電源を抜いてからも温かさを持続できる点です。それを可能にするのは、シートヒーターを挟み込んでいる蓄熱材。1時間の蓄熱で4時間ほど熱を保てます。このため、スタジアムでのスポーツ観戦、海岸や川辺での釣り、オープンカフェでの食事といった、屋外のシーンでも手軽に暖を取ることができます。

同社は、1993年の創業以来、医療機器や産業機械などに使われるシートヒーターの製造を手がけてきました。ホットクッション開発のきっかけは、2000年の冬に市野好一社長が息子さんのサッカーの試合を観に行ったことです。パイプいすに座って応援する保護者たちが寒さで震えているのを目の当たりにして、シートヒーターを使った防寒クッションをつくろうと考えたそうです。その後、蓄熱式床暖房のメーカーやクッション素材を扱う化学メーカーの協力を得て、5年の歳月をかけて完成させました。

冷たい座席を一瞬で快適なスペシャルシートに変えてくれるホットクッション。これがあれば、厳しい寒空の下でもホッと時間を過ごせるでしょう。(立澤 隆)

### 編集後記

秋といえば、読書、スポーツといろいろありますが、モミジやイチョウが鮮やかに色づく紅葉も楽しみの一つです。わたしはよく日本気象協会の予測「紅葉情報」を確認しながら、一番の見ごろに合わせて旅行するのですが、天気や気温により色づき方がずれることが少なくありません。ただ、そんなときも計画を修正し少し足を伸ばしてみると、新たな発見や出会いに恵まれ、より充実した旅になることがあります。

今月号の「特別レポート」では、2050年の日本を予測してもらいました。こちらも見通しどおりというわけにはいかないでしょうが、将来を見据え一歩を踏み出すからこそみてくる、市場のニーズやビジネスチャンスもあるのではないのでしょうか。(鈴木佑)

### 調査月報

### 12月号予告

#### 調査レポート

総合研究所 主席研究員 深沼 光  
研究員 藤田 一郎

#### 東日本大震災をきっかけとした開業

#### 論点多彩

専修大学大学院商学研究科 教授 渡辺 達朗

#### これからの中心市街地および地域商業の活性化を考える

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所  
印刷・製本 アインズ(株)

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。

★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●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