

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.082

7



調査レポート

総合研究所 主席研究員 村上 義昭

開業費用の調達と事業計画書の作成状況の実態

—「起業と起業意識に関する調査」(2014年度)より—

人口減少時代を生き抜く

愛媛県西条市 (株)トーヨ

特殊な防護服で繊維業界を生き抜く

調査月報

中小企業の今とこれから

2015
No.082



調査レポート.....4

開業費用の調達と 事業計画書の作成状況の実態

—「起業と起業意識に関する調査」(2014年度)より—

*総合研究所 主席研究員 村上 義昭

人口減少時代を生き抜く.....32

特殊な防護服で繊維業界を生き抜く

*愛媛県西条市 (株)トーヨ



表紙写真:「日本の架け橋」
永代橋(東京都)

巻頭随想.....2

頭にはドラッカー、心はユーザーの“声”に寄りそって

* (株)あそびとまなぶ 代表取締役 くらた まなぶ

中小企業をめぐる海外進出先国の事業環境.....16

海外展開実例企業が見た進出先国の事業環境 ～中国編～

*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.....20

非正規雇用女性に見られる職場環境意識の改善

*大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員 岩井 八郎

新時代の創業.....22

新しいサービスを普及させるために

*高知県高知市 (同)You Style

中小企業のためのここだけ労務管理術.....26

人手不足時代の採用戦略

*あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

データでみる中小企業.....28

わが国景気を的確に反映する

小企業の動向

流行りもの考現学.....36

インバウンド消費と日本人の「日本好き」

*電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員 松本 泰明

北から南から.....37

丸の内シェフズクラブとの連携で地元シェフを支援

*山梨県商工会連合会 経営支援課副主査 梶原 崇照

論点多彩.....38

広報を活用した中小企業のマーケティング戦略

*広報ジャーナリスト 福満 ヒロユキ

経営最前線.....44

ピザ窯の市場をつくり出してフロントランナーとなる

*群馬県前橋市 増田煉瓦(株)

論語から学ぶリーダーシップ.....46

教えずして殺す、之を虐と謂う 戒めずして成るを視る、

之を暴と謂う 令を慢くして期を致す、之を賊と謂う

之を猶しく人に與うるに、出納の吝なる、之を有司と謂う

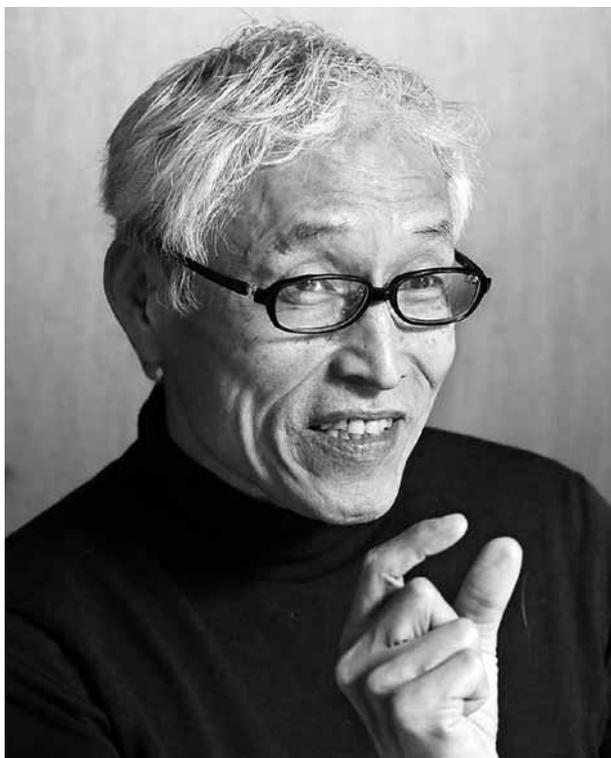
*ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

開成高校野球部の「弱くても勝つ」方法

今月の逸品/編集後記.....48

頭にはドロッカー、 心はユーザーの “声”に寄りそって



■■■■
(株)あそぶとまなぶ
代表取締役

くらた まなぶ

1952年広島県生まれ。中央大学法学部卒業。78年リクルート入社。以来、「とらばーゆ」「フロム・エー」「エイビーロード」「じゃらん」など14メディアの創刊に携わり、社内外で「創刊男」の異名をとり、さまざまな新市場を創造した。新規事業開発室長などを歴任。現在、(株)あそぶとまなぶ代表取締役。2000年から(財)にいがた産業創造機構アドバイザーも務める。著書に「リクルート創刊男の大ヒット発想術」(日本経済新聞社、2004年)、「カラダ発想術」(日本経済新聞社、2005年)などがある。



ふつうの歴史ある企業では当たり前のことですが、ここ数年、リクルート創業の礎をつくった主要メンバーが何人も、早すぎる永遠の眠りにつかれました。

若い「学生企業」も今や創業55年。もう半世紀を超えたんだなと、あらためて実感しました。25歳で中途入社した私がもらった最初の辞令は「新規プロジェクト」。希望どおりでものすごく嬉しかった。

会社をもっと知りたくて、社内報を読み漁りました。バックナンバーまでさかのぼって。すると創業社長である江副の言葉の中に、くり返し「ドラッカー」という名前が出てくる。誰、それ。子どもの時からあらゆるジャンルの多読乱読が自慢の活字中毒でしたが、ドラッカーは初耳。

「ヒマさえあれば何度も読み返している」「経営の教科書である」。社内報の中で江副さんはそんな風に語っていた。それじゃあと帰りに本屋に寄って、「現代の経営」上下2冊を買った。そして電車に乗るなり読み始めました。その後

もさらに新刊も既刊も次から次に買って、読破した。

睡眠を削って徹夜徹夜の努力もしましたが、時代の波にもうまく乗って、「とらば一ゆ」を皮切りに次々と事業を起こし、利潤をあげ、社会的な反響を呼ぶことができた。

そのたびに「経営会議」を開いて決裁を仰いだ上での話である。いつも最後に立ちはだかるのは、江副さんとのディベート。頭の回転が異様に早くて、柔道の足技手技のように「言葉」が飛んでくる。もちろん私もよけたりはねたり投げ返したり。勝てば嬉しいし、負ければ悔しい。ただし異論反論でどんなに激しくぶつかりあっても、いつもフェアなスポーツのような爽快感があった。

柔道だったのだとすれば、ドラッカーの考えが共通のルール、どんなに暴れても大丈夫な「ドラッカー道場」にいたのだと思う。ルールはいたってシンプル。ただし言語化されていたわけではありません。お互いにドラッカーを熟読しているという安心感、共通判断基準の

信頼感。

「顧客の声は何か」「顧客のニーズは」「そのニーズは需要になりうるか」「需要にこたえと新しい市場を創造できるのか」「その市場は新しい価値を生み出すのか」などなど。そんなドラッカー道場の広くて丈夫な畳の上で、しっかりと足を踏みしめながら、思う存分の激論を闘わせていたのだと思います。

リクルートを退職後、それまでの起業体験をもとに、事業開発ノウハウを1冊の本にまとめた。ドラッカーの「ニーズを需要に変える」は、まったくの同感でしたが、「ニーズ」そのものはそう簡単には見つからないぞ、と。「急がば廻れ」が、体で覚えた私の実感です。

ユーザー・ヒアリングを地道に重ねて「不」を聞き出す。一つの「不」をひっくり返せば、数多くの「夢」のアイデアが出てくる。ヒアリングによる「不の発見」とプレストによる「不の転換」。くり返すことによって、「新たなニーズ(夢)」を創造できる。「新しい価値の創造」へと、つながっていく。



開業費用の調達と 事業計画書の作成状況の実態 —「起業と起業意識に関する調査」(2014年度)より—

総合研究所 主席研究員 村上 義昭

日本政策金融公庫総合研究所は1991年度から毎年「新規開業実態調査」を実施している。同調査では、新規開業企業の属性などを時系列比較して分析するとともに、調査ごとに特定のテーマを設定して詳細な分析を行っている。

しかし同調査の調査対象は、開業前後に日本政策金融公庫から融資を受けた企業に限られる。そこで、開業前後に融資を受けなかった企業や、まだ開業していない人にも焦点を当てるため、2013年度に引き続いてインターネットを用いたアンケート調査「起業と起業意識に関する調査」(以下「本調査」という)を実施した。以下ではその調査結果をみていくことにする。

「起業と起業意識に関する調査」の実施要領

調査時点：2014年11月

調査対象：全国の18歳から69歳までの男女 19万7,009人

調査方法：インターネットによるアンケート（スクリーニング調査と詳細調査の2段階）

・インターネット調査会社から登録モニターに電子メールで依頼し、ウェブサイト上の調査画面に回答者自身が回答を入力

回収数：①スクリーニング調査・4万220人、②詳細調査・1,293人

調査の実施要領と問題意識

まず調査対象や調査方法を簡単に説明しておこう（「実施要領」参照）。

調査対象は18歳から69歳までの男女19万7,009人である。このうち4万220人から回答を得た。性別、年齢階層（10歳きざみ）、地域（10ブロック）を実際の人口構成に合わせるように回収数を設定している。インターネットの利用者であるというバイアスは残るものの、全国の18歳から69歳までの人口が母集団であるとみなしてよいだろう。

調査はスクリーニング調査と詳細調査の二つに分かれる。スクリーニング調査ではまず、事業経営経験について尋ね、「現在事業を経営している」「事業を経営したことはあるが、廃業・倒産・休業」「事業を経営したことはあるが退任・売却」「事業を経営したことがない」に分類する。このうち、「現在事業を経営している」と回答した人のなかから自分で開業した人を抜き出し、そのうち2009年以降に開業した人を「起業家」とした。また、「事業を経営したことがない」と回答した人には起業への関心の有無を尋ね、「起業に関心あり」と回答した人を「起業予備軍」、「以前も今も起業に関心なし」と回答した人を「起業無関心層」とした。

詳細調査では、スクリーニング調査によって抽出した「起業家」「起業予備軍」「起業無関心層」のそれぞれ400人余りに対して、その特性を明らかにす

るために詳細な質問を行っている。

本調査を行うに当たっての問題意識は三つある。

第1は、起業意識の分布、すなわち起業した人や起業に関心をもつ人はどの程度存在するのか、ということである。開業率を高め、企業の新陳代謝を活発にすることが重要な政策課題となっているが、そもそも起業家や将来の起業家候補はどの程度存在するのか。これは2013年度調査と同じ問題意識である。

第2は、開業の準備、とりわけ開業費用の調達と事業計画書の作成に注目する。開業するに当たっては準備が重要であるといわれているが、日本政策金融公庫の融資先を対象とする「新規開業実態調査」では、開業費用の調達状況や事業計画書の作成状況と業績との関係について必ずしも明らかにすることができなかった。開業時に借入れをしなかった起業家や事業計画書を作成しなかった起業家は、同調査の調査対象にほとんど含まれていないからだ^(注1)。

第3は、起業に関心のある人が起業家として顕在化するには何が求められるのか、ということである。起業へのハードルを探ったうえで、起業を促進する方向性を考える。

以下では、これら三つの問題意識について順を追って調査結果をみていくことにする。

起業意識の分布

第1の問題意識である起業意識の分布状況について、スクリーニング調査の結果を基にみていこう。

表-1 スクリーニング調査による類型化

(単位：%)

				全体 (n=40,220)	男性 (n=19,799)	女性 (n=20,421)		
事業経営経験の有無	現在事業を 経営している	自分が 開業した 事業かどうか	自分が 開業した 事業である	2009~2014年	1.4	2.2	0.6	→ 起業家
				2001~2008年	1.4	2.2	0.7	
				2000年以前	2.8	4.2	1.4	
		自分が開業した事業ではない			2.5	3.4	1.6	
	事業を経営したことはあるが、廃業・倒産・休業により すでにその事業に関わっていない			3.6	4.5	2.9		
	事業を経営したことはあるが、退任・売却により すでにその事業に関わっていない			2.6	3.0	2.2		
事業を 経営した ことがない	起業への 関心の有無	起業に関心あり		15.7	19.9	11.6	→ 起業予備軍	
		以前は起業に関心があった		11.1	13.1	9.3		
		以前も今も起業に関心なし		58.9	47.6	69.9	→ 起業無関心層	
	合計			100.0	100.0	100.0		

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

スクリーニング調査では四つの設問に対する回答を基に、回答者を9グループに類型化した(表-1)。このうち、注目したいのは「起業家」(2009年以降に自分で開業した事業を現在も経営している人、以下同じ)、「起業予備軍」(事業を経営したことはないが、起業に関心をもっている人、以下同じ)、「起業無関心層」(事業を経営したことがなく、以前も今も起業に関心のない人、以下同じ)の3グループである。

起業無関心層は全体のうち58.9%を占め、最も多い。一方、起業家は1.4%、起業予備軍は15.7%である。性別にみると、男性は起業家が2.2%、起業予備軍が19.9%を占め、いずれも女性(それぞれ0.6%、11.6%)よりも高い。

男女ともに起業に関心のない人が多数を占めるものの、起業に関心をもつ人は決して少なくないといえるだろう。男女合計でみると、起業予備軍は起業家の10倍以上存在することになる。開業率を高めることが大きな政策課題となっていることから、これだけ多く存在する起業予備軍を起業家へと顕在化させることが重要である。そのための方向性については後ほど検討することにした。

開業費用の調達と事業計画書の作成

次に、第2の問題意識である開業時の準備について検討しよう。ここでは詳細調査のうち起業家を対象とする調査結果を分析する。なお、比較対象として「2014年度新規開業実態調査(特別調査)」を用いる。

総じて規模が小さい

まず事業の属性をみていこう。

表-2は開業業種の構成をみたものである。本調査と新規開業実態調査の構成比の差が5ポイント以上ある業種に注目すると、本調査の起業家は「個人向けサービス業」「事業所向けサービス業」の割合が相対的に高い。本調査ではこれ以上細かい業種分類を尋ねていないが、個人向けサービス業では、ハウスクリーニング業や便利屋、ネイルアートなどが典型例であると思われる。また、事業所向けサービス業では行政書士などの士業、コンサルタント、デザイン業、翻訳家などが典型例であろう。

表-2 開業業種

(単位：%)

	起業家 (n=409)	(参考) 新規開業実態調査 (n=2,699)
建設業	10.2	9.1
製造業	3.1	4.1
情報通信業	3.1	3.5
運輸業	2.9	2.3
卸売業	4.0	6.5
小売業	12.4	12.0
飲食店、宿泊業	4.0	13.0
医療、福祉	4.3	18.5
教育、学習支援業	5.7	3.0
個人向けサービス業	25.2	14.1
事業所向けサービス業	16.4	8.4
不動産業	5.5	4.0
その他	3.1	1.4
合計	100.0	100.0

(注) 1 起業家に尋ねたもの (以下表-3まで同じ)。
 2 複数の事業を経営している場合、最も古いものについて尋ねた (以下表-3まで同じ)。
 3 詳細調査における「起業家」と「新規開業実態調査」の構成比の差が5ポイント以上ある業種に網掛けをした。

一方、「飲食店、宿泊業」「医療、福祉」の割合は新規開業実態調査よりも低い。これらは一般的に店舗や診療所などを設置する必要があり開業費用が相対的に高額となることから、開業時に融資を受けた人を対象とする新規開業実態調査に多く含まれていると思われる^(注2)。

現在の従業員数をみると、本調査の起業家は「1人(本人のみ)」の割合が66.7%を占め、新規開業実態調査の17.2%を大きく上回る(図-1)。また、主な営業場所も本調査の起業家は「自宅と同じ場所」の割合が68.1%と、新規開業実態調査の20.9%を上回る。このように、およそ3分の2が本人1人だけで開業し、自宅を主たる営業所としており、本調査の起業家は規模がきわめて小さいといえる。

この点は売上高からもうかがえる。現在の月商(1カ月当たりの売上高)をみると、「30万円未満」の割合は43.4%を占めている(図-2)。新規開業実態調査では5.2%にすぎず、明らかに本調査の起業家は売上規模が小さい。このような売上規模でも成り立

図-1 現在の従業員数

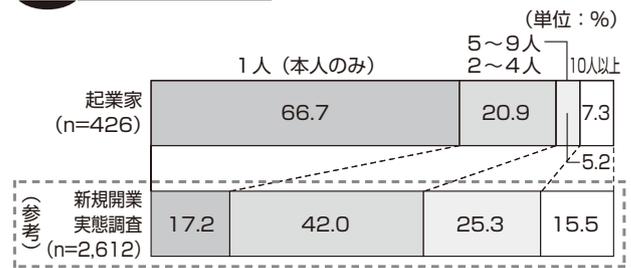
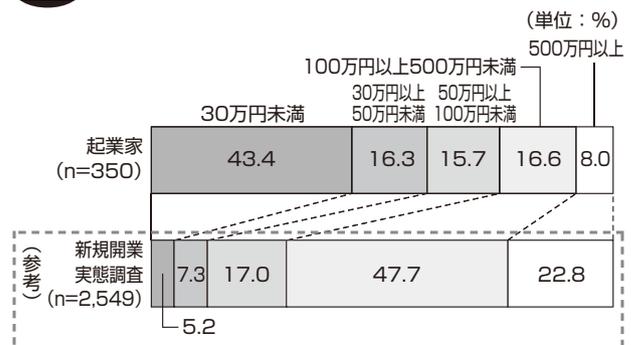


図-2 現在の月商(1カ月当たりの売上高)



(注) 本調査における「起業家」は「わからない」を除いて構成比を算出した。

つのは、当該事業からの収入以外に別収入を得ている起業家が多いからである。起業家個人の収入総額のうち事業収入の占める割合が100%、すなわち事業を専業とする起業家は31.5%にとどまる。事業収入の割合が50%以上100%未満、すなわち別収入はあるが当該事業が主業である起業家は27.7%を占め、事業収入の割合が50%未満、すなわち当該事業がむしろ副業である起業家は40.8%である。

自己資金によって開業費用の多くを調達

事業規模がきわめて小さいことから、開業費用も少額である。開業費用が「100万円未満」の割合は、新規開業実態調査が5.0%にすぎないのに対して、本調査では56.3%と過半にのぼり、「1,000万円以上2,000万円未満」は3.5%、「2,000万円以上」は4.9%と低い(図-3)。

開業費用の調達額に対する満足度をみると、「希望どおり調達できた」と考える起業家の割合は71.1%

図-3 開業費用

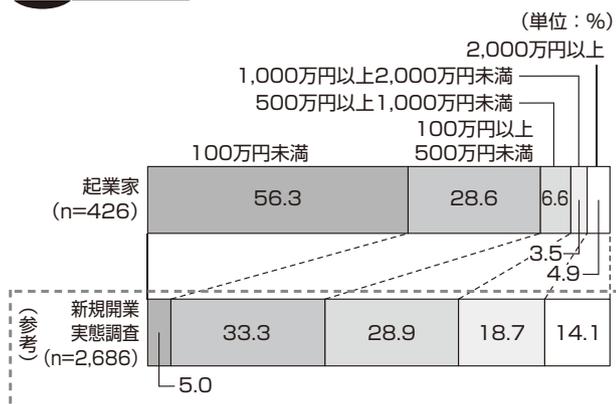
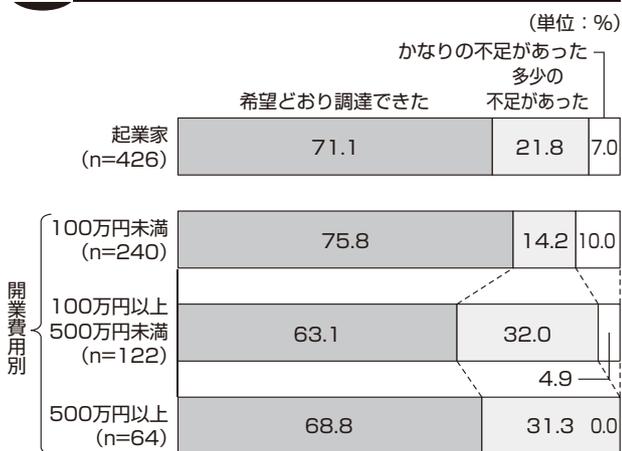


図-4 開業費用の調達額に対する満足度 (開業費用別)



と高い (図-4)。「多少の不足があった」は21.8%を占め、「かなりの不足があった」は7.0%にすぎない。「希望どおり調達できた」とする割合は、開業費用が「100万円未満」の起業家では75.8%、「100万円以上500万円未満」では63.1%、「500万円以上」で68.8%となっており、開業費用の多寡によって傾向的な差はみられない。開業費用が少額の起業家は、資金を十分に調達できなかったことから開業費用を抑えざるをえなかったのではなく、多くの場合は希望どおりの資金を調達できたことがうかがえる。

開業費用が少額であることから、その多くは自己資金によって調達されている。開業費用に対する自己資金比率をみると、「100% (自己資金だけで開業)」の割合は80.0%を占める (図-5)。この割合は、

図-5 開業費用に対する自己資金比率 (開業費用別)

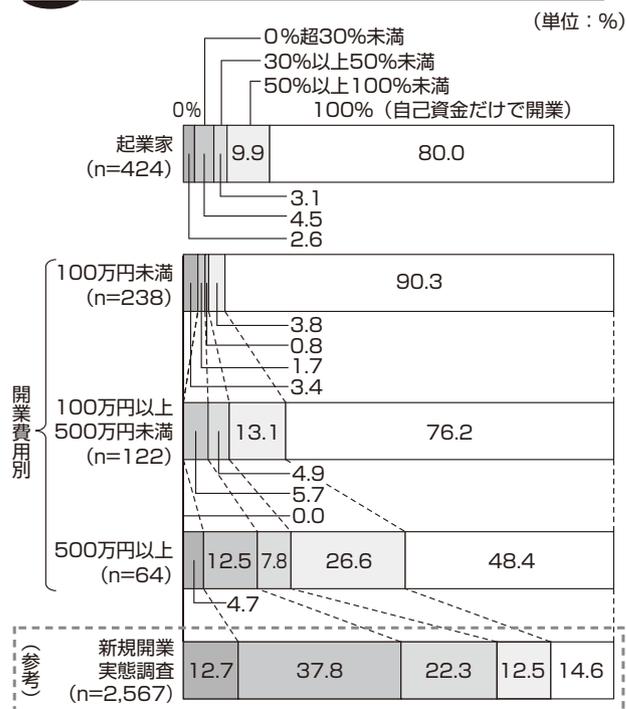
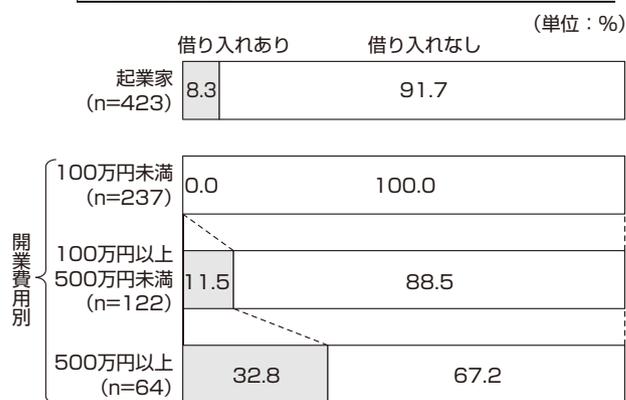


図-6 開業時における金融機関からの借入の有無 (開業費用別)



(注) 借り入れには、民間金融機関、公的金融機関、地方自治体の制度融資を含む。

開業費用が100万円未満の起業家では90.3%にものぼるが、開業費用が高まるにつれて低くなり、開業費用が500万円以上だと48.4%となっている。

開業時に金融機関から借り入れをした割合は8.3%と低い (図-6)。これは、自己資金比率が高いことの裏返しである。とりわけ、開業費用が100万円未

図-7 開業時における事業計画書の作成状況
(従業者規模別、開業時における金融機関からの借り入れ有無別)

(単位：%)

		作成した	作成しなかった
起業者 (n=426)		25.4	74.6
従業者規模別	1人 (n=284)	16.9	83.1
	2~4人 (n=89)	33.7	66.3
	5~9人 (n=22)	54.5	45.5
	10人以上 (n=31)	58.1	41.9
借り入れ有無別 金融機関	借り入れあり (n=35)	65.7	34.3
	借り入れなし (n=388)	21.6	78.4

満の起業者はまったく金融機関から借り入れをしていない。

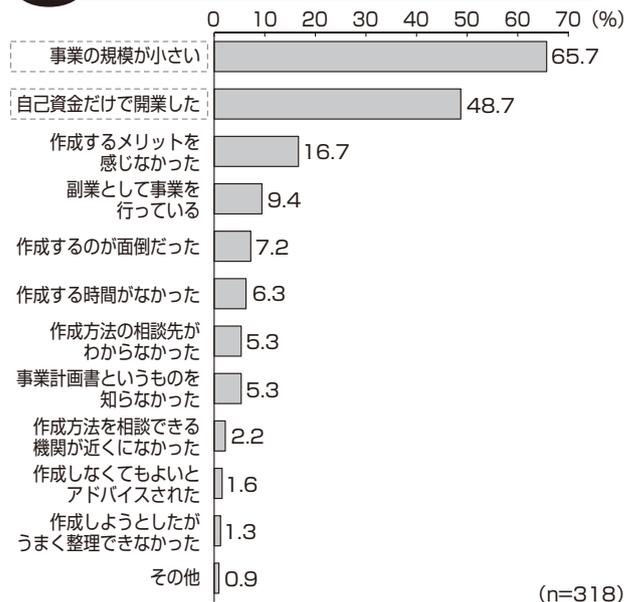
事業計画書を作成している起業者は4人に1人

次に、事業計画書の作成状況のみてみよう。調査結果によると、開業時に事業計画書を作成している起業者は25.4%である(図-7)。従業者規模別にみると、従業者が多いほど事業計画書の作成割合は高まる。また、金融機関からの借り入れ有無別にみると、借り入れがある起業者では作成割合は65.7%と相対的に高い。

開業時に事業計画書を作成しなかった起業者にその理由を尋ねたところ、「事業の規模が小さい」と回答した割合は65.7%にのぼり、「自己資金だけで開業した」が48.7%と続く(図-8)。それ以外の理由を回答した割合は総じて低く、この二つが主たる理由といえそうだ。

では、事業計画書を作成した起業者は、事業計画書にどのような内容を盛り込んでいるのだろうか。

図-8 事業計画書を作成しなかった理由(複数回答)

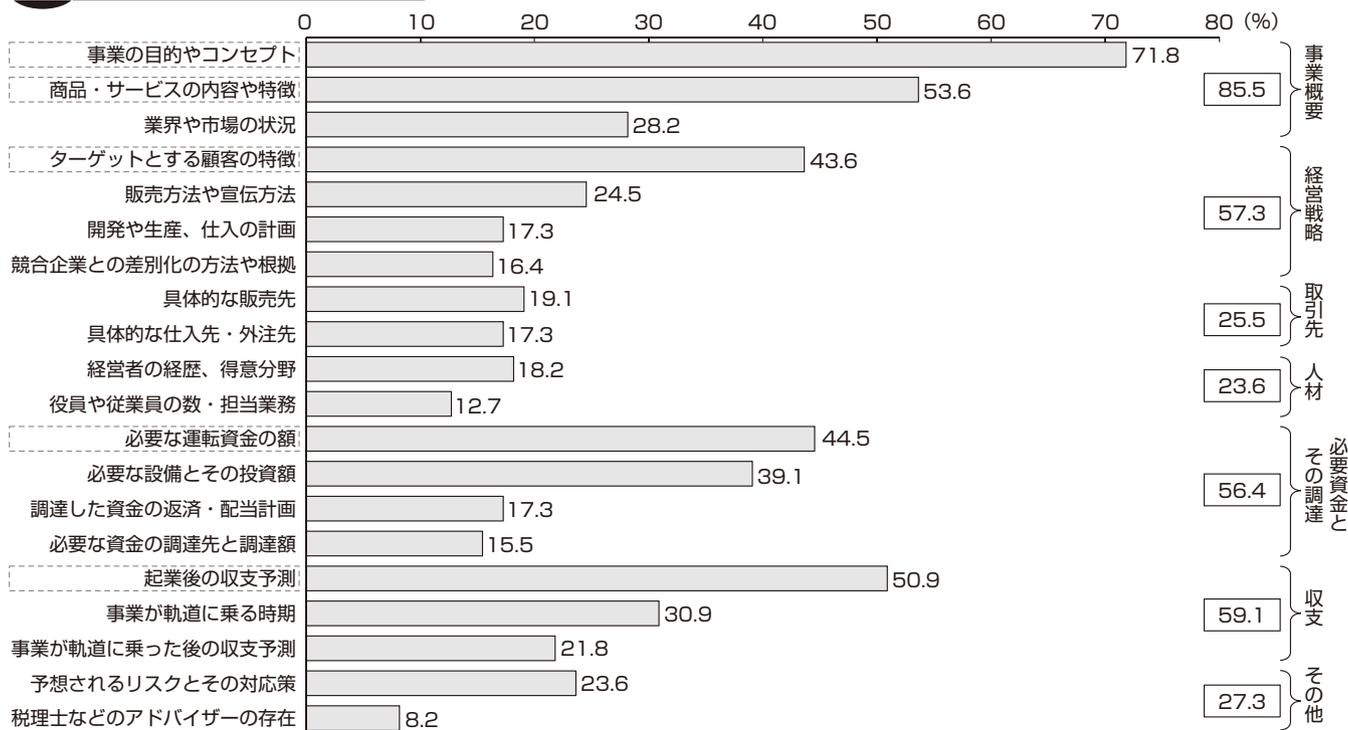


(注) 事業計画書を作成しなかった起業者に尋ねたもの。

事業計画書の内容をみると、「事業の目的やコンセプト」をあげる割合が71.8%と最も高く、「商品・サービスの内容や特徴」(53.6%)、「起業後の収支予測」(50.9%)、「必要な運転資金の額」(44.5%)、「ターゲットとする顧客の特徴」(43.6%)と続く(図-9)。内容を7グループに分類すると、「事業概要」(85.5%)、「経営戦略」(57.3%)、「必要資金とその調達」(56.4%)、「収支」(59.1%)をあげる割合が過半を占める。「取引先」や「人材」をあげる割合はやや低いものの、さまざまな内容を網羅した事業計画書を作成する起業者は少なくない。

事業計画書を作成してよかったことをみると、「事業の内容や特徴を整理できた」が41.7%、「自社の強み・弱みを整理できた」が25.0%と高い(図-10)。内容を4グループに分類すると、「事業内容等の整理・確認」が56.5%と過半を占める一方、「経営資源・取引先の調達・確保」「周囲の理解や支援の獲得」はともに19.4%と低い。経営資源や取引先、支援などを外部から得るために事業計画書を作成する起業者は少数派であり、多くは事業内容等をあらかじめ整理し、検討不足の項目や矛盾する項目があれば補っ

図-9 事業計画書の内容 (複数回答)

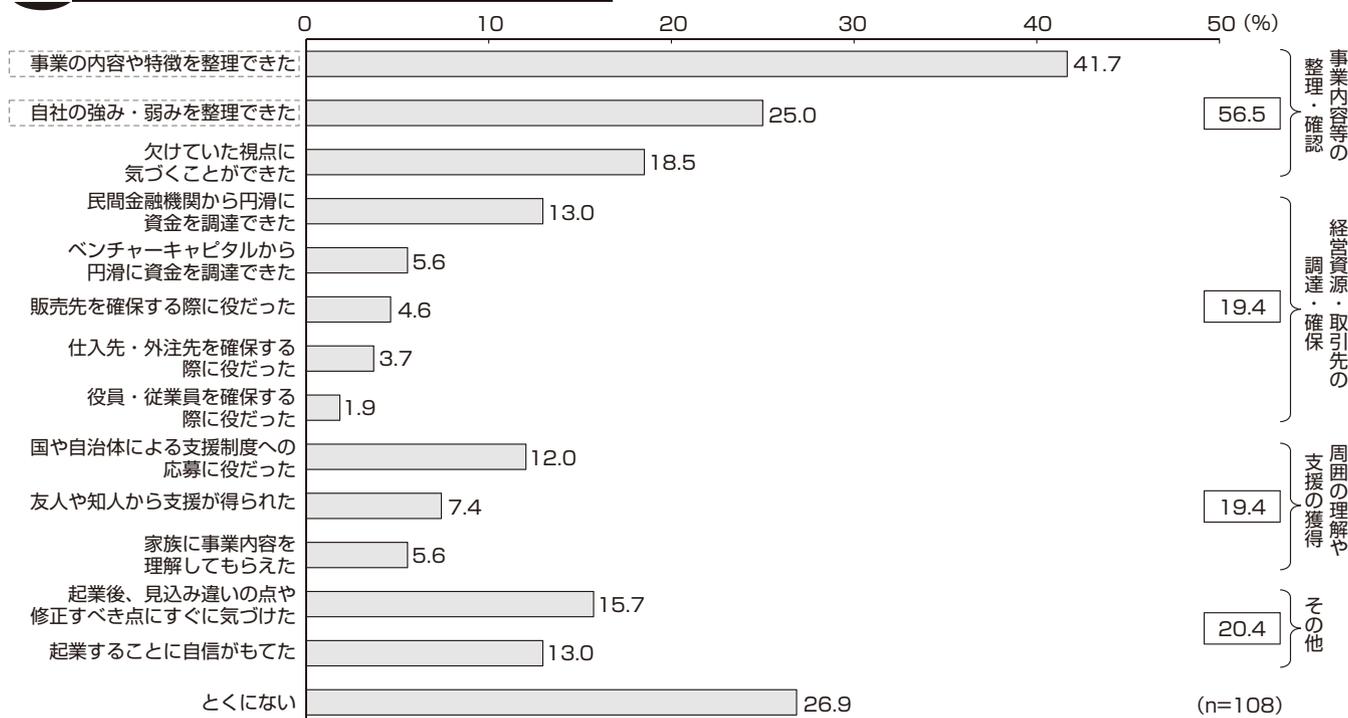


(注) 1 事業計画書を作成した起業家に尋ねたもの。

2 枠囲みの数字は、それぞれの区分の項目を1つ以上選択した割合である。

(n=110)

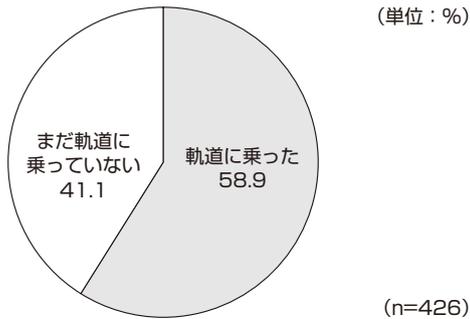
図-10 事業計画書を作成してよかったこと (複数回答)



(注) 図-9に同じ。

(n=108)

図-11 事業が軌道に乗ったかどうか



たり修正したりできることがメリットだと考えているということだ。そうすることで事業計画の熟度が高まり、開業後のリスクが低下するのである。このようなメリットは、事業の規模が小さくても、自己資金だけで開業する場合でも変わりはないだろう。だとすれば、規模や自己資金割合をコントロールしても、事業計画書を作成した起業家は業績が相対的によいはずである。この点については、事業計画書の作成状況と業績との関係を計量モデルによって検証することで確認しよう。

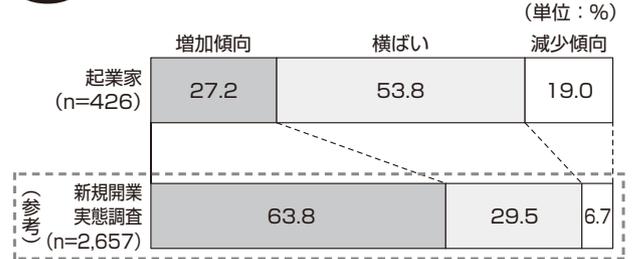
開業費用の調達、事業計画書の作成と業績との関係

はたして開業費用の調達状況、事業計画書の作成状況は業績と有意な関係があるのだろうか。

ここでは業績をみるに当たって二つの指標を用いる。一つは事業が軌道に乗ったかどうかである。開業後にまず目指すのは、顧客を獲得して安定した売り上げを実現し、採算を確保することである。そうすることで、事業として維持することが可能となるからだ。このような観点から、本調査では事業が軌道に乗ったかどうかを起業家に尋ねている。結果をみると、「軌道に乗った」と回答した起業家の割合は58.9%であった(図-11)。

もう一つの指標は、現在の売上状況である。売り上げが現在「増加傾向」「横ばい」「減少傾向」のいずれにあるのかを尋ねている。これは事業が成長しているかどうかをみようとするものである。図-12のとおり、「横ばい」の割合は53.8%と過半を占め

図-12 現在の売上状況



る。「増加傾向」は27.2%を占め、「減少傾向」の19.0%を上回っている。

これら二つの指標を被説明変数として、開業費用の調達状況、事業計画書の作成状況との関係を探ることにする。なお、事業が軌道に乗ったかどうかについては、「まだ軌道に乗っていない」を0、「軌道に乗った」を1とするダミー変数、現在の売上状況については「減少傾向」を1、「横ばい」を2、「増加傾向」を3とするカテゴリー変数である。いずれの被説明変数も値が大きいほど好業績であることを意味する。したがって、説明変数の係数がプラスであれば、業績との間に正の相関があることになる。

説明変数は大きく3グループに分かれる。第1は起業家の属性である。性別、開業時の年齢、斯業経験(開業した事業に関連する仕事の経験)の有無を説明変数として採用した。

第2は事業の属性である。従業者数、業種、業歴を用いる。従業者数は事業に投入される経営資源の大きさを表す。参照変数の「1人(本人のみ)」を基準として業績とどのような関係にあるかをみることになる。業歴は開業後の経過年数である(最大5年、最小0年)。事業が軌道に乗るまでにはある程度時間を要すると思われることから、業歴をコントロールする必要がある。また一般的に、開業当初は売り上げが大きく伸び、顧客をある程度確保し安定した売り上げをあげるようになると、伸びが鈍化する。したがって、現在の売上状況に対しても業歴をコントロールする必要がある。

第3は、開業時の準備に関する説明変数である。

表-3 業績の決定要因

	推計1		推計2		推計3		推計4			
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差		
推計モデル	プロビットモデル				順序プロビットモデル					
被説明変数	事業が軌道に乗ったかどうか (まだ乗っていない=0、乗った=1)				現在の売上状況 (減少傾向=1、横ばい=2、増加傾向=3)					
起業家の属性	性別 (女性=1、男性=0)	0.119	0.169	0.069	0.165	-0.025	0.141	-0.058	0.141	
	開業時の年齢 (歳)	0.002	0.005	0.001	0.005	-0.010	0.005 **	-0.011	0.004 **	
	事業経験の有無 (あり=1、なし=0)	0.068	0.140	0.048	0.140	-0.027	0.118	-0.014	0.301	
事業の属性	従業者数	(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)		
	1人 (該当=1、非該当=0)									
	2~4人 (同上)	0.181	0.170	—		0.374	0.150 **	—		
	5~9人 (同上)	0.513	0.342			0.572	0.250 **			
	10人以上 (同上)	0.822	0.339 **			0.274	0.276			
業種	(省略)		(省略)		(省略)		(省略)			
業歴 (年)	0.100	0.039 **	0.107	0.039 ***	-0.140	0.034 ***	-0.132	0.033 ***		
説明変数	開業費用	100万円未満 (該当=1、非該当=0)	(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)			
		100万円以上500万円未満 (同上)	—		0.235	0.162	—			
		500万円以上 (同上)			0.192	0.223	0.154	0.141		
	自己資金割合 (100%=1、100%未満=0)	-0.225	0.193	-0.278	0.196	0.147	0.151	0.212	0.163	
	開業時の準備 に開業費用調達額 に対する満足度	希望どおり調達できた (該当=1、非該当=0)	(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)		(参照変数)	
		多少の不足があった (同上)	-0.276	0.164 *	-0.274	0.164 *	-0.377	0.132 ***	-0.397	0.130 ***
		かなりの不足があった (同上)	-1.101	0.303 ***	-1.080	0.298 ***	-0.813	0.243 ***	-0.764	0.242 ***
事業計画書の作成状況 (作成=1、非作成=0)	0.306	0.172 *	0.324	0.172 *	0.301	0.149 **	0.316	0.150 **		
定数項	0.180	0.361	0.252	0.360	—		—			
閾値1	—		—		-1.488		-1.455			
閾値2	—		—		0.159		0.180			
観測数	419		419		419		419			
対数尤度	-246.811		-250.076		-385.841		-387.716			
疑似決定係数	0.132		0.121		0.081		0.076			

(注) 1 標準誤差欄の***は有意水準が1%、**は5%、*は10%であることを示す。
2 業種は結果の記載を省略している。

開業費用の調達については、開業費用、自己資金割合、開業費用調達額に対する満足度を用いる。投入される経営資源の大きさを表す従業者数と開業費用とは強い相関があることから、両者を別々に説明変数とする推計を行う。自己資金割合は「100%未満」を0、「100%」を1とするダミー変数である。すべて自己資金で開業することが業績にどのような影響を及ぼすのかをみるために、説明変数とする。事業計画書の作成状況も説明変数として用いる。

推計結果は表-3のとおりである。まず事業が軌

道に乗ったかどうかを被説明変数とする推計結果をみてみよう(推計1、推計2)。

推計1の従業者数「2~4人」「5~9人」「10人以上」の係数はいずれも正の値をとり、従業者規模が大きくなるほど絶対値も大きくなっている。「2~4人」「5~9人」の係数は有意ではないものの、「10人以上」は5%水準で有意である。こうしたことから、従業者数が多いほど事業が軌道に乗りやすいという関係はある程度は成り立つといえるだろう。推計2の開業費用「100万円以上500万円未満」

「500万円以上」の係数は正の値をとるが、有意ではない。開業費用が多いほど事業が軌道に乗りやすいという関係は成り立たない。

推計1および推計2で自己資金割合をみると、いずれも有意ではない。自己資金だけで開業することで事業が軌道に乗りやすいというわけではない。一方、開業費用調達額に対する満足度をみると、「多少の不足があった」「かなりの不足があった」の係数はいずれも有意な負の値をとり、絶対値は「かなりの不足があった」のほうが大きい。満足度が高いほど事業は軌道に乗りやすいという関係は成り立つ。事業計画書の作成状況については、正の係数をとり、有意である。事業計画書を作成することで事業は軌道に乗りやすいといえそうだ。

次に現在の売上状況を被説明変数とする推計結果をみてみよう（推計3、推計4）。

推計3によると、従業者数が多いほど売上げが増加傾向にあるという関係はある程度は成り立つといえるだろう。また、推計4からは開業費用が多いほど売上げが増加傾向にあるという関係はある程度は成り立つといえるだろう。

推計3および推計4における自己資金割合の係数はいずれも有意ではない。開業費用調達額に対する満足度、事業計画書の作成状況は推計1、推計2と同様の結果を得た。開業費用調達額に対する満足度が高いほど、そして事業計画書を作成するほうが、売上げは増加傾向にあるという関係が成り立つ。

以上の結果をまとめると、次のとおりである。

開業費用に関しては、その多寡は事業が軌道に乗ったかどうかとは有意な関係がない半面、売上状況に対してはある程度正の関係がみられる。また、すべて自己資金で開業費用をまかなったとしても業績には有意な影響を及ぼさない。その一方で、開業費用調達額に対する満足度が高いほど明らかに業績はよい。つまり、開業にいくらかけるのか、それをどの程度自己資金で調達するかということよりも、むしろ適正な開業費用を不足なく調達することが重要だ

といえる。

例えば店舗を構えて開業しようとする場合、自己資金が不足しているからといって保証金などの安い店舗を借りてしまうと、当初の想定よりも立地条件が悪くて思いどおりの売上げをあげることができなくなるおそれがある。自己資金だけで開業することにこだわるのではなく、適正な開業費用を不足なく調達することが、結果としては好業績につながりやすいのである。

事業計画書に関しては、作成することが好業績につながりやすい。推計では従業者数、自己資金割合をコントロールしているが、それでも事業計画書の作成状況は業績に対して有意な関係がある。したがって、たとえ事業の規模が小さくても、あるいは自己資金だけで開業するとしても、事業計画書を作成したほうがよいといえる。事業計画書を作成しなかった起業家の多くは、「事業の規模が小さい」「自己資金だけで開業した」の二つをその理由としてあげているが、そうした認識は必ずしも適切ではないということだ。先にみたように、外部から資金などを調達するためだけに事業計画書を作成するのではなく、開業前に事業内容等を整理・確認し、リスクを低下させるために作成するのである。事業計画書の本質はこの点にある。

起業予備軍を起業家として 顕在化させるには

最後に、第3の問題意識、すなわち起業に関心のある人が起業家として顕在化するには何が重要なのかについて考える。

まず、起業に関心をもちながらも起業予備軍がまだ起業していない理由についてみてみよう。いわば起業の阻害要因である。表-4は、起業していない理由を起業予備軍の属性別（性別、年齢別）にみたものである。「起業予備軍全体」では「とくに理由はない」は20.1%であり、起業予備軍の約8割は起業

表-4 起業していない理由（性別、年齢別、複数回答）

（単位：％）

	起業予備軍全体 (n=427)	性別		年齢別					
		男性 (n=219)	女性 (n=208)	29歳以下 (n=113)	30歳代 (n=118)	40歳代 (n=104)	50歳代 (n=56)	60歳代 (n=36)	
経営資源	自己資金が不足している	40.3	46.1	34.1	49.6	47.5	33.7	32.1	19.4
	外部資金の調達が難しそう	8.9	10.0	7.7	9.7	7.6	8.7	14.3	2.8
	従業員の確保が難しそう	8.9	11.0	6.7	15.9	8.5	4.8	8.9	0.0
取引先・立地	販売先の確保が難しそう	7.5	8.7	6.3	10.6	5.1	9.6	7.1	0.0
	仕入先・外注先の確保が難しそう	7.5	7.8	7.2	10.6	5.1	7.7	7.1	5.6
	希望の立地が見つからない	4.9	5.5	4.3	4.4	5.9	3.8	7.1	2.8
アイデア・知識	財務・税務・法務に関する知識が不足している	24.1	28.8	19.2	29.2	28.0	21.2	17.9	13.9
	ビジネスのアイデアが思いつかない	22.0	22.4	21.6	25.7	22.0	17.3	23.2	22.2
	製品・商品・サービスに関する知識や技術が不足している	16.9	17.4	16.3	25.7	14.4	14.4	12.5	11.1
周囲との関係	勤務先をやめることができない	14.8	17.8	11.5	9.7	16.1	18.3	21.4	5.6
	家族から反対されている	5.9	8.2	3.4	3.5	4.2	6.7	12.5	5.6
	相談した相手から止められた	0.9	0.9	1.0	0.0	2.5	1.0	0.0	0.0
その他の不安	失敗したときのリスクが大きい	30.4	31.5	29.3	38.1	34.7	26.9	25.0	11.1
	十分な収入が得られそうにない	23.4	20.5	26.4	22.1	22.9	25.0	26.8	19.4
	家事・育児・介護等の時間が取れなくなりそう	13.1	6.8	19.7	7.1	19.5	11.5	19.6	5.6
	健康・体調面に不安がある	7.3	5.0	9.6	4.4	5.9	9.6	8.9	11.1
その他	2.1	1.4	2.9	2.7	0.8	2.9	3.6	0.0	
とくに理由はない	20.1	17.4	23.1	19.5	17.8	20.2	19.6	30.6	

(注) 1 起業予備軍に尋ねたものである。

2 それぞれの属性ごとに、回答割合の上位3項目を網掛けしている（1位が最も濃い網掛け、3位が最も薄い網掛け）。ただし60歳代は、「自己資金が不足している」と「十分な収入が得られそうにない」が同順3位であることから、4項目に網掛けしている。

に対してなんらかの阻害要因が存在することになる。

そこで、理由としてあげる割合が高い上位3項目に注目すると、第1位は「自己資金が不足している」（40.3%）、第2位は「失敗したときのリスクが大きい」（30.4%）、第3位は「財務・税務・法務に関する知識が不足している」（24.1%）である。

これらの理由は起業予備軍の属性によって異なるのだろうか。

性別にみると、男性の上位3項目は「自己資金が不足している」（46.1%）、「失敗したときのリスクが大きい」（31.5%）、「財務・税務・法務に関する知識が不足している」（28.8%）の順である。女性は「自己資金が不足している」（34.1%）、「失敗したときのリスクが大きい」（29.3%）、「十分な収入が得られそうにない」（26.4%）の順になっている。

年齢別にみると、29歳以下から50歳代までの年齢層では「自己資金が不足している」をあげる割合

が最も高い。それに次いで、29歳以下と30歳代では「失敗したときのリスクが大きい」「財務・税務・法務に関する知識が不足している」をあげる割合が高い。また、40歳代、50歳代では「失敗したときのリスクが大きい」「十分な収入が得られそうにない」の割合が高い。一方、60歳代では「とくに理由はない」をあげる割合が最も高く、「ビジネスのアイデアが思いつかない」「自己資金が不足している」「十分な収入が得られそうにない」が続く。

以上をまとめると、自己資金不足や失敗時のリスクの大きさが、男女や多くの年齢層において起業に踏み切れない大きな理由であると考えられているということだ。はたしてこのような認識は正しいのだろうか。

自己資金不足が起業の阻害理由だと起業予備軍が考える背景には、自己資金だけで開業するほうがよい、自己資金だけで開業すべきだ、という思い込み

があるものと考えられる。たしかに、自己資金はコストもかからず返済義務も生じないことから、開業費用を調達するに当たって最優先して充当すべき調達先である。必要な開業費用を上回る自己資金が手元があれば、自己資金だけで開業すべきだろう。しかし、開業費用を自己資金だけでカバーできない場合、自己資金だけで開業することにこだわらないほうがよい。すでにみたとおり、開業後の業績を左右するのは開業費用をすべて自己資金で調達できるかということではなく、適正な開業費用を不足なく調達することであるからだ。自己資金だけで開業することにこだわり、自己資金にあわせて開業費用を必要以上に抑制するよりも、資金調達先の幅を広げて適正な開業費用を不足なく調達するほうが、開業後のリスクが小さくなるということだ。

もう一つの阻害要因と考えられている失敗時のリスクの大きさについてはどうか。たしかに、なんの計画もなく半ば思いつきで開業するような場合は、失敗の確率が高くリスクは大きいだろう。リスクを小さくするには、いかに失敗の確率を抑えるかが重要である。そのための第一歩は事業計画書を作成することだ。すでにみたように、事業計画書を作成した起業家はそのメリットとして、事業の内容・特徴を整理できること、自社の強み・弱みを整理できること、欠けていた視点に気づけること、起業後に見込み違いの点や修正すべき点にすぐに気づけることなどをあげている。これらのメリットは、失敗確率を低下させることにつながるものである。実際に、事業計画書を作成することで、開業後の業績にプラスの影響がある。

また、事業計画書を作成すれば、開業費用がどの程度必要になるのか把握できる。起業家の過半は開業費用が100万円未満である（前掲図-3参照）。ある程度は自己資金でまかなえる金額である。また自己資金が不足していても、それ以外から調達するのも難しくはないだろう。起業しない理由として「自己資金が不足している」をあげる起業予備軍のなか

には、深く考えずに開業費用を過大に想定している人もいるのではないだろうか。だとすれば、事業計画書を作成することで開業費用のおよその金額を把握できれば、自己資金不足だからといって起業を断念しなくてもよい人は少なくないと思われる。

つまり、①自己資金だけにこだわらずに資金調達先の幅を広げ、希望どおりの開業費用を調達するほうがよい、②開業前に事業計画書を作成することで失敗の確率は低下し、リスクは抑えられる、ということだ。起業予備軍を起業家として顕在化させるには、これらのことを起業予備軍に対して広く周知し、理解させる必要がある。

* * *

調査結果をまとめると、次の3点が指摘できる。

- ① 起業予備軍は全国の18歳から69歳までの総人口の15.7%を占める。これは1.4%を占める起業家の10倍以上に当たる。多数存在する起業予備軍を起業家としていかに顕在化させるかという視点が重要である。
- ② 適正な開業費用を不足なく調達すること、開業時に事業計画書を作成することが、開業後の業績にプラスの影響を及ぼしている。
- ③ 自己資金不足と失敗時のリスクの大きさが起業に踏み切れない大きな要因だと多くの起業予備軍は考えている。上記②を踏まえると、起業予備軍を起業家として顕在化させるには、自己資金だけにこだわらずに資金調達先の幅を広げて適正な開業費用を不足なく調達するほうがよいこと、開業前に事業計画書を作成してリスクを小さくすべきことを、起業予備軍に広く周知し、理解させることが重要である。

(注1) 日本政策金融公庫の新規開業企業に対する融資審査では、原則として事業計画書の提出を求めている。

(注2) 小売業は本調査と新規開業実態調査の間に大きな差が生じていないが、本調査の小売業にはインターネット通販などの無店舗小売業が多く含まれていると思われる。

中小企業をめぐる 海外進出先国の事業環境

第1回
(全2回)

海外展開実例企業が見た 進出先国の事業環境 ～中国編～

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

市場の急速な拡大に追従するため、アジア新興国に生産拠点・販売拠点を構え、新たな展開を図ろうとする中小企業は少なくない。その際に、現地について十分な情報を集め、適切な進出先国を選ぶことは、当然のことながら極めて重要な問題である。

そこで、本連載では、すでに海外展開を果たして活躍中の“強い中小企業”各社のコメントを集め、そこから進出先国の事業環境に関する有用な情報を抽出・抜粋した^(注)。

連載前半の今回は、なかでも重要な進出先国である中国について、詳述していこう。

大きく伸長した新興国への直接投資

個別国の事情を語る前に、まずはマクロ統計により、日本からアジア新興国に向かう投資動向について、俯瞰^{ふかん}してみよう。

わが国からの直接投資は、アジア新興国市場の拡大を背景にして、リーマン・ショックに端を発した世界金融危機以降、とくに大きく伸長した(図)。

なかでも、中国の比重が圧倒的に大きく、タイ、シンガポールがこれに続いている。足元の2014年のフローでは、円安の進展・日中の政治情勢の影響等により、総じて減少したものの、シンガポール、インドネシアなどは順調に伸びている。

中国は足元で減少したものの、それでもシンガポールに近い高水準にある。タイは洪水被害の反動やその再反動で、近年、上下の激しい動きをみせている。

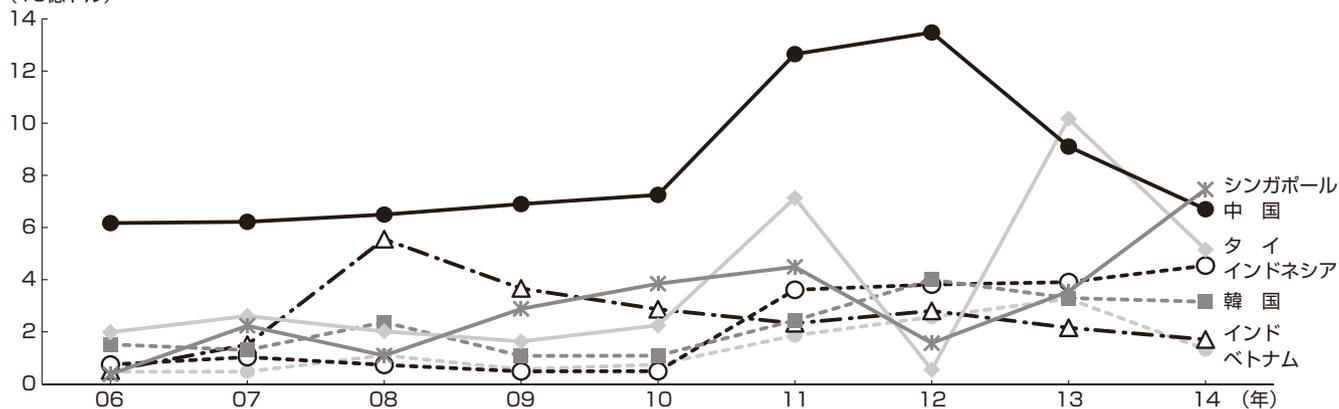
やはり、大市場の中国、従来から付き合いの深いタイ、潜在的な期待が大きいインドネシアなどが注目株だが、その一方で、インドへの直接投資は2008年をピークにやや減少に転じている。

進出先国の選定に必要な情報

一般的に、新興国は先進諸国にくらべて産業インフラが不足している、経済政策・税制を含め政治が安定しないという国際ルールになじみにくい商慣行がある、治安にも問題があるといったカントリーリスクを伴う。それでも、今や新興国市場を想定することなしにグローバル戦略を構築することは現実的ではなく、日本企業も新興国市場とりわけアジア新興国市場をいかに攻略し、ビジネスチャンスを見出すが経営上の大きな鍵となっている。

そうした企業にとって、適切な進出先国を選ぶこ

図 日本からの国別対外直接投資（国際収支ベース、ネット）
（10億ドル）



資料：(独)日本貿易振興機構「貿易・投資・国際収支統計」

とは、当然のことながら極めて重要な問題になる。

そこで、本連載では、すでに海外展開を果たして活躍中の“強い中小企業”各社のコメントから、進出先国の事業環境に関する有用な情報を抽出した。

もちろん、あくまで言及があった部分を抜粋して集めただけなので、当該国に関する網羅的な情報集にはなっていない。それでも、実際に現地で拠点を立ち上げ、現に運営を続けている各社が、当該国の事業環境についてどう肌で感じているか、生の声を把握できる。まず、中国についてみてみよう。

賃金の急激な上昇

今や中国は、世界の工場かつ超巨大市場であり、最も注目すべき国の一つであることは間違いないが、同国については、①賃金高騰、②高離職率、③社会保障制度の企業負担増、④内陸部への人口移動や高齢化社会突入による労働力不足、などが事業運営上のマイナス要因として挙げられている。

とくに、賃金の上昇が目立っており、例えば、A社の「最低賃金がどんどん上昇しているが、ワーカー側も残業しなければ物価が高すぎて生活できない」というコメントや、F社の「数年前の労働基準法改正で中国の雇用者所得が2割上がったといわれる。当社では、残業込みで5,000元くらいになった」という

コメント、D社の「当社の給与は残業込みでワーカー平均4,000～4,500元くらい」というコメントが浮き出してくる(表)。仮に1人民元=20円前後とすると、かつて日本国内の10分の1程度とされた中国での労務費も、今や3分の1から2分の1程度にまで上昇してきたことになり、低賃金を前提にした生産拠点のモデルに狂いが生じ始めている。

日本人にはない中国の働き手の性質として、お互い給料明細を見せ合うような習慣があり、「給料いくら」があいさつ代わりともいわれる。他社の賃金水準ともガラス張りの競争になり、これが賃金高騰に拍車をかけている。また、優秀な働き手を囲い込みたいからといって簡単に優遇することはできず、明確な資格などを付与して説明がつくような差をつけないと、他社員から不満が出るといわれている。

極端に高い離職率

賃金高騰と並ぶ経営側の大きな悩みは、離職率の高さである。例えば、B社は「定着率の高い会社でも、毎月5%は辞める。定着率の悪い会社ともなると、毎月1割を超える退職者が出る」と指摘する。その意味では、比較的定着率がよいとされるF社で「年の離職率20～25%」といい、E社も「月の離職率3%。年で3分の1が辞める」という。とくに苦勞

表 海外展開事例企業が語る各国の事情（中国編）

社名	進出先国の事情（各社の評価コメント）	ポイント
A社	最低賃金がどんどん上昇しているが、ワーカー側も残業しなければ物価が高すぎて生活できない。しかし、上海は世界のマーケットとなっており、世界中の企業が集まっている。このマーケットをどのように味わうかということが、グローバルな展開では非常に重要だと考えている。	賃金高騰 VS 巨大市場
B社	蘇州周辺で定着率の高い会社でも、毎月5%は辞める。定着率の悪い会社ともなると、毎月1割を超える退職者が出る。それでも、中国には巨大な消費市場があり、まだビジネスチャンスはとても多い。	高離職率 VS 巨大市場
C社	5年前に奨励業種として認定されたが、近年は政府が業種の絞り込みを始めており、申請が通らない。また、中国ビジネスを継続する上では、①労働者賃金高騰、②社会保障制度の企業負担増、③内陸部への人口移動や高齢化社会への突入を踏まえて労働力不足、などに対応することが必要となる。	賃金高騰・ 社会保障負担・ 人材難
D社	ワーカーの離職率は、月に20%。機械の作業員は、ポロポロ辞める。当社の業種では、給与水準というより作業環境（暑さ）に不満をもって辞めるケースが多い。そこで、500~600万円をかけてエアコンを入れた。それでも募集すればすぐに来る。正社員の募集は、ウェブ上に日本の就職補助サイトのようなフリーサイトがあるので、そこに募集広告を打っている。当社の給与は残業込みでワーカー平均4,000~4,500元くらい。日本人は2人だけしか常駐していない。	高離職率
E社	月の離職率3%。年で3分の1が辞める。給料明細を見せ合う習慣があり、優秀な人には明確な資格などを付与して差をつけないと他者から不満が出る。若くても現場を知らなくても大卒が管理職になる風土。現場から昇進させるのは難しい。日本人スタッフは、225人中4人だけ。治具・金型の調達は、日本の材料を指定して中国地場に作らせる。原料コイルメーカーを探したがよい地場メーカーがない。	賃金高騰 & 原料調達難
F社	数年前の労働基準法改正で中国の雇用者所得が2割上がったといわれる。当社では、残業込みで5,000元くらいになった。ストライキが簡単に起きるので、日本のような労働強化はできない。年の離職率20~25%。肩書にもこだわる。調達面では、日系サプライヤーの単価より2~3割は安い。ただし、地場の鑄造メーカーなどをみても金型からして機能を省いて安く作っているのがわかる。銀行からの資金調達でも人的なコネがないときっかけがつかめない。レンタル工場はオーナーの権限が強く、退去を迫られることもある。	賃金高騰 & 商習慣に 慣れが必要
G社	中国の人件費が急上昇を続けている。政治的にも難しいところがあり、タイやフィリピンなどのASEANへ工場を移すところが増え、「中国離れ」が鮮明になりつつある。中国市場をターゲットとする産業については、今後もある程度の生産機能を残すと思うが、中国を世界のものづくりの拠点とする考え方は転機を迎えているように思う。ASEANの中核拠点であるタイからさえも撤退しようとする動きもある。	賃金高騰 & 政治問題

資料：インタビューを基に筆者作成

(注) 表中、社名の開示許可を得ている企業を含むが、記述の便宜上、単純にA~G社と順に表記した。

しているのはD社で、「ワーカーの離職率は、月に20%。機械の作業員は、ポロポロ辞める。当社の業種では、給与水準というより作業環境（暑さ）に不満をもって辞めるケースが多い」と話す。事務職は比較的定着しているが、現場作業員の離職率はかなり高い。例えば、熱間鍛造やプレスなどは、暑さや騒音など作業環境上厳しい面があり、D社のような状況が起こりえる。また、工場が多く、働き手側が選べる立場なので、作業環境への要求レベルが高めになっている。自動車関連工場などに比べると、比較的作業環境がよい電機工場の方が人気だということのため、D社では、500~600万円をかけて工場空調を

入れたが、導入後のランニングコストの負担も軽くないので、収益に大きな影響があるという。

いずれにしても、定着率のよい会社でも、社員が1,000人いれば毎月50人ずつ、1年経てば600人程度が辞めていく計算になる。いつでも予備軍を用意して教えておかないと欠員が出てしまううえ、ストライキが簡単に起きるので、日本のように既存人材の労働強化で乗り切るようなことはできない。

正社員の募集は、ウェブ上に日本の就職補助サイトのようなフリーサイトがあるので、そこに募集広告を打つなどしている。一応、募集をすればすぐに人は集まるようだが、常に補充しているから新人教

育が恒常的に必要で、しっかり教えないと金型・設備などを傷つけられてしまうこともあるという。

質の高い部品や資金調達にも壁

部品や原材料の現地調達に関しては、F社などがローカルサプライヤーを評して「日系サプライヤーの単価より2～3割は安い。ただし、地場の鋳造メーカーなどをみても金型からして機能を省いて安く作っているのがわかる」と述べたり、E社は「治具・金型の調達は、日本の材料を指定して中国地場に作らせる。原料コイルメーカーを探したがよい地場メーカーがない」と述べている。

現地に進出した中小企業のレベルでも、より低コストを追求するため、地場サプライヤーから金型や治具を多く調達するようになってきた。やはり、安さが最大の魅力だが、同じ賃金水準なのに、地場サプライヤーが日系現地サプライヤーより安くできるのには、機能面を省く等それなりの理由があることがうかがわれる。治具や一部の金型ならまだよいが、とくに自動車用の高機能部品などは、品質や安全性が絶対なため、原料コイルなどに^{さかのぼ}遡って、まだまだ日本の材料を指定しているケースが少なくない。

他方、資金の調達に際しても、多少の壁がある。現地で日系金融機関のフォローを受けられる場合はよいが、例えば、現地物件を担保としたい場合には、ローカル金融機関でないと対応しがたい。ただし、現地のローカル金融機関との取引を開始するには、何らかの人的なパイプが必要となるらしく、この点、F社は、「銀行からの資金調達でも人的なコネがないときっかけがつかめない」と述べている。

それでも有望な巨大市場

その他の事業環境についてのコメントを抽出すると、外国資本企業に向けた政策の変化が激しく、その対応に苦慮しているケースなどがある。例えば、

中国政府は、これまでの労働集約型産業の促進策を抑え、技術開発型産業を促進する方向に軸足を移している。そのため、対象業種の絞り込みが行われ、かつてはハイテク認定された業種でも、新規立地の際には申請が通らないといった事態が生じている。

税制についての不透明な運用や、政治リスク（日中問題が起きると通関が止められる等）による不安定さなども指摘されている。

こうした事情や先述した賃金高騰等から、日系大手完成品メーカーのなかにはタイやフィリピンなどのASEANへと工場を移すところが増え、「中国離れ」が鮮明になりつつあるともいわれている。実際に、「中国市場をターゲットとする産業については、今後もある程度の生産機能を残すと思うが、中国を世界のものづくりの拠点とする考え方は転機を迎えるように思う」というG社のコメントもある。

それでも、わが国の10倍以上の13億人の人口を擁し、富裕層や中間所得層が急増している中国は、引き続き魅力的な巨大市場であることに間違いなく、そこで望めるビジネスチャンスは捨てがたい。日系の既存取引先だけでなく、地場系や欧米系大手企業を納入先とするような取引機会も拡大している。

加えて、A社の指摘のように、最もホットな都市の一つといえる上海などには、世界中の列強が集結している。そこに拠点を構えとなれば、既述した苦労も確かに多い。それでも、競争のなかで得られる情報や、そこで採まれる経験は、中小企業にとって非常に価値あるものになると考えられる。

(注) 本連載は、日本政策金融公庫総合研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)の共同研究の一部を利用して作成した日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2013-6「低価格競争に巻き込まれない強い中小企業の海外戦略」(2013年8月)の内容中、筆者の考察した部分を活用し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。併せて、本連載の一部は、平成25年度科研費・基盤研究(C)課題番号(23530522)(共同研究者・出水力(代表)、向 滄、出水純子および筆者)による研究成果にも基づいている。

第31回

非正規雇用女性に見られる 職場環境意識の改善



岩井 八郎 (いわい はちろう)

大阪商業大学 JGSS 研究センター 運営委員、京都大学大学院教育学研究科 教授

専門は教育社会学、ライフコースの社会学。主著は『親密圏と公共圏の再編成』（共著、京都大学学術出版会、2013年）、『<働く>は、これから』（共著、岩波書店、2014年）、『教育の社会学』（共著、放送大学教育振興会、2015年）。主訳書は『多文化世界』（共訳、有斐閣、2013年）。

働き方の多様化が進み、働くことの意味も一人ひとりが職業キャリアの中で問い直しをする時代になっている。働くことは、生活の糧となる報酬の源であり、苦をとまうが、同時に人間関係を形成し、自己の能力を發揮し、達成感を得ることにもなる。また年金や福祉の現状を考えると、自分を守る手段でもある。

現在の職場環境は、多様な働き方へのきめ細かな対応が求められている。企業は合理的に収益を上げなければならないが、従業員の能力を十分活用するためにも長時間労働を抑制し、働く人たちの安全や健康を守り、仕事と家庭の両立ができるよう職場環境を整備する必要がある。

非正規雇用女性の 職場環境意識

2013年に実施したJGSS（日本版総合的社会調査）ライフコース調査の継続調査では、2009年に尋ねた、16項目の職場環境についての

意識を再度調査している。2013年調査においても、それぞれの項目について「あなたの今の職場には、次のことがどの程度あてはまりますか」と尋ねた。各項目はスコア（1～4点）が高いほど「あてはまる」ことを示している。2013年調査の男性正規雇用、女性正規雇用、女性非正規雇用を取り上げ、2009年と2013年の平均値を比較した。結果をみると、2013年において非正規雇用（パート・アルバイト、派遣社員、契約社員）として働いている女性において、職場環境意識が良好になっている（表）。

まず、「勤務時間を柔軟に決められる」「仕事の手順を自分で決められる」「仕事の量を自分で決められる」「休日や休暇を自分で決められる」の4項目は仕事の自己裁量・柔軟性に関係する項目である。2013年の非正規雇用の女性の場合、4項目とも得点が増し、それぞれ2009年との間で統計的に有意な差となっている。つまり、非正規雇用の女性では、仕事の自己裁

量・柔軟性が高くなっている。柔軟な勤務時間と休暇の自己管理は、非正規雇用の特徴と考えられるが、仕事の手順と量の自己管理も向上して、手順については、2009年であった正規雇用の女性との差が小さくなり、量については正規雇用の女性を上回っている。

次に、人間関係に関して、非正規雇用の女性では、「上下関係に関係なく、自由に話し合える」とする傾向が高くなっており、正規雇用の女性よりも高い。また表には示していないが、「考え方や方針を十分に説明してくれる上司がいる」と「指導や助言をしてくれるベテランがいる」については、2009年よりも値が増し、正規雇用の男性、女性よりも高い。このように非正規雇用の女性は、職場の人間関係について良好との意識を示している。「仕事と生活の時間配分のバランスがとれている」も、非正規雇用の女性の値が最も高く、正規雇用の男性と女性よりもかなり高い値となっている。

2009年との統計的な有意差はないが、「努力しだいで昇進できる」や「自分がどれだけ成果を上げたかで、収入が変わる」は、やや数値が低下しており、正規雇用の男性や女性との差は大きい。

このように見ると、2013年調査時点で非正規雇用として働いている女性の職場環境意識は次のようになる。昇進や成果主義的昇給の可能性は乏しいが、仕事の自己裁量・柔軟性が認められ、人間関係も良好であり、仕事と生活とのバランスも確保できている。この結果には、4年の間で非正規雇用の職場環境が変化した側面と、回答者がこのような職場に移動したという側面の両方が反映している。

正規雇用者の 職場環境意識

正規雇用の女性について、2009年と2013年の職場環境意識を比較してみよう。「努力しだいで昇進できる」と「自分がどれだけ成果を上げたかで、収入が変わる」は二つの時点で統計的に有意な差がある。正規雇用の女性にとって、昇進と昇給の見通しは向上していると意識されている。女性の地位向上のための施策が反映していると考えてよいだろう。ただし「自分の仕事の負担をこなさないと、同僚の負担が増える」については、2013年でやや高くなっており、統計的には有意傾向がある。統計的な有意差は認められないが、仕事の手順や量の

表 職場環境に対する意識

		女性非正規雇用 (n=154)		女性正規雇用 (n=130)		男性正規雇用 (n=216)	
勤務時間を柔軟に決められる	2009年	2.24	***	1.90		2.05	
	2013年	2.54		1.87		2.05	
仕事の手順を自分で決められる	2009年	2.29	**	2.80		2.94	
	2013年	2.54		2.79		2.92	
仕事の量を自分で決められる	2009年	1.85	***	2.24		2.26	
	2013年	2.18		2.17		2.27	
休日や休暇を自分で決められる	2009年	2.56	***	2.43		2.40	
	2013年	2.82		2.47		2.40	
自分の仕事の負担をこなさないと、 同僚の負担が増える	2009年	2.81		2.85	*	2.95	
	2013年	2.85		3.01		3.00	
上下関係に関係なく、 自由に話し合える	2009年	2.61		2.76		2.91	
	2013年	2.86		2.80		2.88	
努力しだいで昇進できる	2009年	1.86		2.21	**	2.53	
	2013年	1.80		2.43		2.53	
自分がどれだけ成果を上げたかで、 収入が変わる	2009年	1.56		1.70	**	2.12	
	2013年	1.51		1.88		2.19	
お金のためというより、 仕事が楽しいから働いている	2009年	2.12		2.18		2.18	**
	2013年	2.24		2.20		2.08	
仕事と生活の時間配分の バランスが取れている	2009年	2.71	**	2.50		2.47	**
	2013年	2.93		2.41		2.32	

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」「JGSS-2009ライフコース調査 2013年継続調査」

(注) 1 2009年と2013年の差について、***は1%、**は5%、*は10%での有意を示す。
2 男性回答者の非正規雇用は、ケース数が少ないので除外している。

自己管理、仕事と生活のバランスといった項目を見ると、2009年より2013年の数値が低下している。正規雇用の女性の場合、2013年では昇進や昇給の見込みは高まってはいるものの、仕事の柔軟性や自己裁量がやや低下している。この4年間で仕事からのプレッシャーがやや高まったと考えられる。

正規雇用の男性についても見ておこう。「お金のためというより、仕事が楽しいから働いている」と「仕事と生活の時間配分のバランスが取れている」の2項目について、2009年より2013年の数値が低下している。統計的に有意な差が認められ、正規雇用の女性よりも低い値である。その他の項目は、

4年間で差異が認められない。正規雇用の男性にとって、4年間で仕事の楽しさも生活とのバランスも低下したことになる。年齢が4歳上がり、仕事の責任や負担が大きくなったといえるだろう。

以上のように分析結果を見ると、非正規雇用の女性にとっての職場環境は、2013年では非正規としての自分の働き方を肯定できるように認識されている。一方、正規雇用の男性と女性では、仕事からのプレッシャーが高まっている。

仕事と生活の調和を促進することが重要な政策課題となってきた。こうした課題の解決は正規雇用の男性と女性に今まさに求められるのである。

新しいサービスを普及させるために



プロフィール ごとう ゆう

1983年山形県生まれ。高知大学教育学部生涯教育課程スポーツ科学コースを卒業後、東京都内のスポーツジムに勤務。2012年に高知県に戻り、翌年、(同) You Styleを創業。高知大学土佐さきがけプログラムスポーツ人財育成コースの非常勤講師も務める。

企業概要

創業 2013年
資本金 300万円
従業者数 3人
事業内容 スポーツジム
所在地 高知県高知市鴨部
3-4-30
電話番号 088(856)8310
URL <http://youstyle.biz>

(同) You Style

代表社員

後藤 雄

高知県高知市の中心部から車で10分。閑静な住宅街の一角に小さなスポーツジムがある。開業から約2年。今やすっかり地元で評判のジムだという。

マシンがたくさんあるわけではない。月会費は大手のジムの倍以上。それでも、同店には多くの地元住民が足を運ぶ。

事業を軌道に乗せることができたのはどうしてだろうか。(同) You Styleの代表社員、後藤雄さんにこれまでの道のりを聞いた。

オーダーメイドの スポーツジム

——地元で人気のジムとうかがいました。

当社は2013年5月に高知市の鴨部という街で開業したスポーツジムです。スタジオの広さは40坪ほどで、そこにマシンを置いています。市の中心部から車で10分ほど離れた住宅街にあり、近隣には大手のスポーツジムがいくつかあります。決して立地条件がよいとはいえませんが、おかげさまで、会員数は順調に増えています。

一番の特徴はパーソナルトレーニングというサービスです。月会費は、週1回の利用で2万5,920円、

週2回の利用で4万3,200円と、比較的高額です。それでも当店にはダイエットやリハビリ、体力づくりなど、さまざまな目的をもつお客様が訪れます。年齢は20歳代から70歳代と幅広く、皆さん高いモチベーションをもっています。予約が取れないと、お叱りの言葉をいただくこともしばしばです。

——パーソナルトレーニングとはどのようなサービスなのですか。

わたしを含めて3人のトレーナーが、お客さま一人ひとりの目的に沿ってトレーニングメニューを組み立て、実行をサポートします。最近では、大都市を中心に当店のようジムが増えています。

一般的なスポーツジムというと、エアロバイクやランニングマシンなどの設備がずらりと並び、利用者が思い思いに汗を流している姿を想像するでしょう。ところが、当店にはエアロバイクやランニングマシンは1台ずつしかなく、他にウェイトトレーニング用のパワーラック、ケーブルマシンなどがあるだけです。当店を初めて訪れた人は皆、びっくりします。

ジムの良しあしは設備の充実具合だけでは決まりません。大切なのは特徴を理解し、目的に合ったマシンを選ぶこと。さらにいえば、プロの指導のもとマシンを正しく使うことで、より高い効果を得ることができます。だからこそ、当店のようなジムが注目されているのです。

利用の流れをもう少し具体的に説明しましょう。まず、当店に入会を希望するお客さまから、目的を丹念にヒアリングし、目標を設定します。そして生活習慣などを考慮しながら、オーダーメイドのメニューを組み立てます。その後は定期的に来店してもらい、トレーナーと1対1でメニューに取り組んでいきます。その日の体調次第では、マシンは一切使わず、ストレッチに重点を置く日もあります。1回当たりの時間は75分です。また、時間外でも食生活などについてのアドバイスも行います。

お客さまにとっては、自分の身体

を熟知した専属トレーナーがいることで安心感が得られるようです。

——お客さまと接するうえで心がけていることはありますか。

二つあります。一つは、楽しく、長続きできるように無理のないメニューを組み立てることです。ジムに通いたてのころというのは、すぐに成果を得ようとハードワークをしがちです。それでは成果が上がるところか、かえって体を痛めてしまうことになってしまいます。また精神的にもつらいメニューばかりでは、いつしかジムに通うこと自体が苦痛になってしまいます。ですから、体をつくるためには相応の時間を要するというのを、事前に納得してもらっています。

もう一つは、成果を押し付けないことです。トレーナーから、「このトレーニングのおかげで持久力が身に付きました」と言われても、ピンとくる人はあまりいません。自分の体の変化に気付けるのはあくまでも自分です。当店では成果に気付いてもらえるように言葉遣い一つにも気を使います。変化に気付くことは、次の目標へのモチベーションにもなります。

楽しみながら 実践できる計画

——どうしてこのようなジムをつくろうと考えたのですか。

わたしは高知大学でトレーニン

グの理論を学んだ後、東京都内の大手スポーツジムにアルバイトとして就職しました。利用者がけがをしないように、スタジオ内を回りながら、マシンの使い方を教えるというものです。

やがて、専属トレーナーとしてジムと契約を結んで、より細かな指導を求める利用者をサポートするようになりました。ゴルフ練習場にいるレクショナルのような存在です。健康志向の高まりから利用者は増えていましたので、やりがいがありました。

ところが、お客さまが増えすぎてしまい、いつしか仕事を楽しむ余裕を失ってしまいました。また、知らず知らずのうちに、もともと好きではない都会暮らしにも疲れを感じていたのでしょう。毎日の生活に充実感を得ることができなくなっていました。

せっかく天職に巡り合えたのです。自分のペースで、もっとお客さまに寄り添って仕事をしたいと思うようになりました。

周囲に独立への思いを打ち明けたところ、同僚の一人が一緒にやりたいと名乗り出てくれました。当店のトレーナーである六反田裕です。

彼は福岡県出身で、上京する前はプロサッカーチームであるアビスパ福岡でユースチームに所属していました。聞けば、彼もわたしと同じ悩みを抱えていたのです。



二人三脚でトレーニングに励む

一緒に独立に向けた計画を練ることにしました。

——計画づくりに際して気を付けたことはありますか。

思いは一致していたので、準備はスムーズに進みました。日々のトレーニングと同様、楽しみながら実践できる計画をつくろうと決めていたからです。具体的には、公私ともに充実できること、先進的なサービスを提供できること、この2点を重視しました。

例えば、開業場所については、土地勘のある東京、神奈川、高知、そしてお互いの出身地である山形と福岡が候補に挙がりました。話し合った結果、高知で開業することに決めました。というのも、わたしはサーフィンが大好きだからです。高知の大学に進学したのは、県内を流れる仁淀川の河口付近が絶好のサーフィンスポット

だったからでもあります。高知なら、思う存分趣味を楽しめます。

また大都市に比べると、ジムの賃料などコストが抑えられることも魅力的でした。調べた限り、わたしたちの目指すパーソナルトレーニングを提供しているジムも見当たりませんでした。チャンスはあると思いました。

——しかし、パーソナルトレーニングになじみがないなかで、顧客を獲得するのは大変だと思います。

サービスが優れていても、利用してもらえなければ意味がありません。県外から来た20歳代の若者が突然、高知ではなじみのないパーソナルトレーニングを始めても、相手にしてもらえないでしょう。信用を勝ち取るための何かが必要でした。

そこで、大学時代の恩師をたずねました。高知でジムを開くつもりだと伝えると、歓迎してくれました。さらに思い切って、高知大学に仕事はないかと相談しました。母校の名を借りることができれば、トレーナーとしての客観的評価が得られると考えたのです。

思いを正直に話すと、ちょうど、非常勤講師の募集があるからチャレンジしてはどうかとアドバイスされました。また、六反田が大学サッカー部のフィジカルコーチを担当させてもらえるように、トレーニングの重要性についてプレゼン

テーションを行いました。結果、わたしは高知大学の非常勤講師に、六反田はサッカー部のフィジカルコーチになれたのです。これなら地元の人々に親近感も抱いてもらえるはずでした。

前後して自治体にも足を運び、開業に必要な手続きを教えてもらったり、地元の情報を収集したりしました。Iターン開業ということで、県庁の方がわたしたちの取り組みをホームページで取り上げてくれました。

移住してから知ったことですが、高知県は「高知家」というスローガンを掲げています。「高知県は、ひとつの大家族やき」というコンセプトがその根底にあります。皆さんが家族のように迎えてくれたことは、とても心強かったです。

結果は必ずついてくる

——会員は順調に集まりましたか。

2013年5月の開店に向けてチラシをつくり、自転車で市内をくまなく回って配りました。とくに、大きな家や高級車がとまっている家には必ず配るよう心がけました。

事業を開始して感じたことは、意外に高齢者が少ないということでした。当初は高齢者向けにリハビリのプログラムを充実させるつもりでしたが、ダイエットのメニューをアピールできるように、チラシやウェブサイトをつくり直

しました。

最初のお客さまは40歳代の女性で、やはりダイエットが目的でした。その後、少しずつ会員が増えていきました。他のジムと違い丁寧な指導が受けられるという口コミが広がったようです。

こうして、朝早く起きて海に行き、日中は仕事に集中するという毎日が始まりました。六反田も、高知大学以外にも地元の高校などサッカーチームでもフィジカルコーチを務めるようになり、お互いに、充実した生活を送れるようになってきました。

——公私ともにうまく波に乗れたというわけですね。

順風満帆、と言いたいところですが、トレーニング理論は日進月歩で進化しており、よりよいサービスを提供するには、常に知識をアップデートしていく必要があります。そのため、東京などで開催されるセミナーや学会に定期的に参加し、情報収集しています。

運営面での課題も出てきました。一つは機会損失の発生です。業務の性質上、1日当たりの来客数にはおのずと限界があります。せっかく当店に来ていただいても、断らざるを得ないときがあり、悔しい思いをしました。

もう一つは、遠方からジムに通う会員への対応です。会員のなかには、車で30分近くかけて通って

くれる人もいます。疲れた表情でジムに来る姿をみると、申し訳ない気持ちになってしまうのです。

——解決策はあったのですか。

一つ目の課題については、トレーナーを増やすしかありません。開業間もないころから採用の必要性は感じていましたが、従業員の人生を預かることになるので、なかなか踏み出せずにいました。

収益が安定してきた2014年の冬のことです。東京にいる後輩が当店で働かせてくれないかと相談してきました。彼は東京の出身で、高知には縁もゆかりもありませんが、わたしたちの姿をみて、一緒にやりたいと言ってくれたのです。これまでやってきたことの結果のような気がしました。2015年の春から当店のトレーナーとして活躍してくれています。おかげで新規会員の受付を再開することができ

ました。

——遠方のお客さまにはどのように対応していくのでしょうか。

一番良い方法はお客さまの元を個別に訪問していくことですが、費用もかかりますし、人手のやりくりも複雑になります。

そこで今、アイデアを練っているのが、県内各地の役場の空きスペースなどにマシンを置かせてもらい、定期的に指導に向かうというものです。

マシンを買い揃えたり、自治体の協力を得たりと、乗り越えなければいけないハードルはたくさんありますが、だからこそやりがいがあるというものです。目標の実現に向けてメニューを組み立て、一つずつクリアしていきたいと思っています。そして大家族の一員として、地域の健康促進に少しでも貢献できれば、嬉しいです。

聞き手から

健康な体は一朝一夕では手に入らない。目標を設定し、そこに至るまでの計画をつくる。何より大切なのは楽しく実践し続けること。そのためには無理のないメニューを準備することがポイントですと、後藤さんは語ってくれた。

その言葉には説得力がある。後藤さんたちは経営でもこれらを実践しているからだ。私生活を充実できる場所を開業の地に選んだこと、サービスを普及させるために事前に地元の協力を得たこと、そして自分たちの士気を高める新たな目標。その足跡には、新規開業企業が事業を軌道に乗せていくための、豊富なメニューがある。(藤田 一郎)



人手不足時代の採用戦略



あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

ほんだ かずもり

小樽商科大学卒、法政大学大学院経営学研究科（人材・組織マネジメント専攻）修了、同博士課程在籍（労働法政策、キャリア政策）。コマツ出身。独立開業後10年で200社以上の企業を直接支援する。対象企業は、大手から中小まで幅広い。専門分野は人事・労務で、特に採用・メンタルヘルス・組織開発に強い。労働専門誌への執筆多数。近著に『人事が伝える労務管理の基本』（労務行政、2014年）、『厳選100項目で押さえる管理職の基本と原則』（労務行政、2014年）などがある。

人手不足の時代だからこそ採用にシビアになる

景気が上向きになり市況が活性化すると、多くの業種で人手不足に直面します。有効求人倍率（有効求職者数に対する企業の有効求人数の割合。1を超えると人手不足感が高い）を見ても、最近では1.2を超える月が続いています。人手不足となると、従業員の確保・定着のために賃金や一時金を引き上げる企業が増えます。アベノミクスにより、大企業ではおおむねベースアップ（賃金水準の全体的引き上げ）が実現できましたが、これからは中小企業でも同様の動きが加速するでしょう。

しかし、企業にとって賃金の引き上げは、人件費の増大でしかありません。それ以上の利益を上げられない企業は、これから厳しい経営を強いられます。

また求人難が続くと、採用する人材のレベルを引き下げる企業が出てきます。私の回りでも、経験者のみの厳選採用を維持していた企業のなかから、フットワークさえ良ければ未経験者でも採用したいと方針転換するところが出てきました。

しかし、安易な採用基準の引き下げは、近い将来大きな問題となります。解雇や賃金引き下げ（労働条件の不利益変更）が、簡単には認められないわが国の労働法制を前提とすると、成果を上げられない従業員の抱え込みは経営リスクとなります。ネット社会が今日のように広がると、中小企業であっても、いったん労務トラブルを生じさせると、その情報がネットに拡散し大きなダメージを受けます。パフォーマンスを発揮できない社員の採用は、できるだけ避けなければなりません。

常時採用と複数チャンネルで門戸を広げる

採用する人材のレベルを安易に引き下げるのではなく、一定水準以下の人材は採用しないという方針を掲げることで、まず、社内が引き締まります。一定水準以下の人材は不要であるというメッセージを、社内に向けて発信することにもなるからです。優秀な人材を採用しようと思えば、採用方法も変更しなければなりません。人材が不足してから求人を出すのではなく、常時人材を募集し、採用基準に合致した求職者が応募してきた時点で採用しましょう。

求人ニーズが発生してから採用すると選考期間が限られるので、基準に満たない人材であっても採用せざるをえなくなります。余裕をもって人材を採用するには常時採用が望ましいのですが、実際に

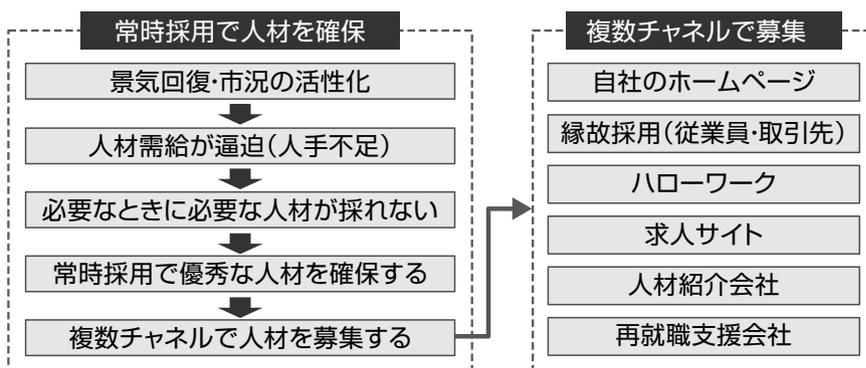
業務が増えて社内に求人ニーズが生じるまでは、社内に余剰人員を抱えることになります。そのため普段は、実際の業務量に比べて少ない人員で対応し、安易な増員は控えるとよいでしょう。組織を筋肉質に保つうえでも、効果的です。

募集については複数のチャンネルで行います。まず、自社のホームページで募集をかけます。「建築施工管理」「電気工事」など求人業務の内容と「募集」「採用」「求人」「正社員」といったキーワードを散りばめて、求人ページを作成します。できれば求職者が関心をもちそうな求人に関する解説や、社内の雰囲気、育成制度などを紹介するページを用意すると、求職者からのアクセス増加が期待できます。

従業員や取引先にも、積極的に求人を依頼してください。自社のことを理解してくれている方からの紹介であれば、採用後にミスマッチとなることは少ないです。ハローワーク経由での紹介も無料ですので、検討してみる価値はあります。ハローワークは国の機関なので信用力は高いですが、登録している求人企業、求職者ともレベルはさまざま、玉石混淆ごんこうのなかで有望な人材を見つける手間は多少必要でしょう。

有料の求人サイトの利用や人材紹介会社への斡旋依頼は費用がかかりますが、募集する職種や業務によっては有効です。特に人材紹介は基本的に成功報酬なので、採

図 人手不足時代の採用戦略



資料：筆者作成

用できなければ費用は発生しません。さらに、採用した従業員が短期間で離職した場合に、手数料を返還してもらう特約を結ぶことも可能です。

不況業種では大企業であってもリストラが行われます。リストラを行う企業から従業員を引き受けて、主に中小企業に人材を斡旋する会社（再就職支援会社。アウトプレースメント会社とも呼ばれる）に人材紹介を依頼する方法もあります。特に地方の工場が閉鎖される場合は、大量の求職者が発生しますので、周辺の中企業にとっては大企業出身の人材を獲得できる千載一遇のチャンスとなります。

採用後の配置と 不適合人材の退職

自社の基準に合う人材を採用後、業務量が見込んだほど増えず余剰人員となった場合は、他の部署等で働いてもらうことも検討してください。会社になじみ、経営者とも良好な人間関係を築けている人

材であれば、仕事内容が変更になっても、社内で活躍できる可能性が高いからです。優秀な人材であれば、次の機会に獲得できる保証もないので、できるだけ定着してもらうよう働きかけてください。

一方、採用後に自社の社風や業務とマッチしない人材であることが判明した場合は、試用期間中に本採用拒否の意思表示を行い、試用期間中に解雇（または試用期間満了で退職）することが肝要です。試用期間は、従業員と会社が相互に相性を見極める期間ですので、通常の解雇とは異なり法的な有効性は認められやすいのです。

中小企業の場合、勤怠やコミュニケーションの点で問題がある従業員を採用してしまう失敗が多いと感じています。そこで、「試用期間中に合理的な理由もなく欠勤・遅刻した場合は、本採用しない」「同僚や顧客等とトラブルを発生させ、業務に支障が生じた場合は本採用しない」と、事前に取り決めておくとうよいでしょう。

データでみる中小企業

～日本公庫総研調査結果から～

第1回

わが国景気を的確に反映する 小企業の動向

2014年4月の消費税率引き上げ後、景気に弱い動きがみられるようになった。足元では一部指標に明るい動きもあるものの、今後、本格的な回復軌道につながるのか注目される場所である。当研究所の「全国小企業月次動向調査」では、小企業を対象に毎月アンケート調査を行っている。今回は、その結果を少し長い時間軸でとらえ、景気の変動とどのような関係にあるのかをみていきたい。

景気動向を的確に反映

全国小企業月次動向調査（以下、月次動向調査という）は、個人企業を含む原則従業員20人未満の小企業を対象としたアンケート調査である。当研究所では四半期ごとに全国中小企業動向調査（以下、動向調査という）を実施しており、その小企業編では、10,000企業に対してアンケートを行っている。月次動向調査は動向調査を補完し、より迅速に小企業の景況をとらえようという狙いで設計された。そのためサンプルを1,500企業に抑え、電話調査を中心として回答を得ている。メインの系列は売上DIで、前年同月に比べて売上高が「増加」した企業割合から「減少」した企業割合を差し引いて算出する。

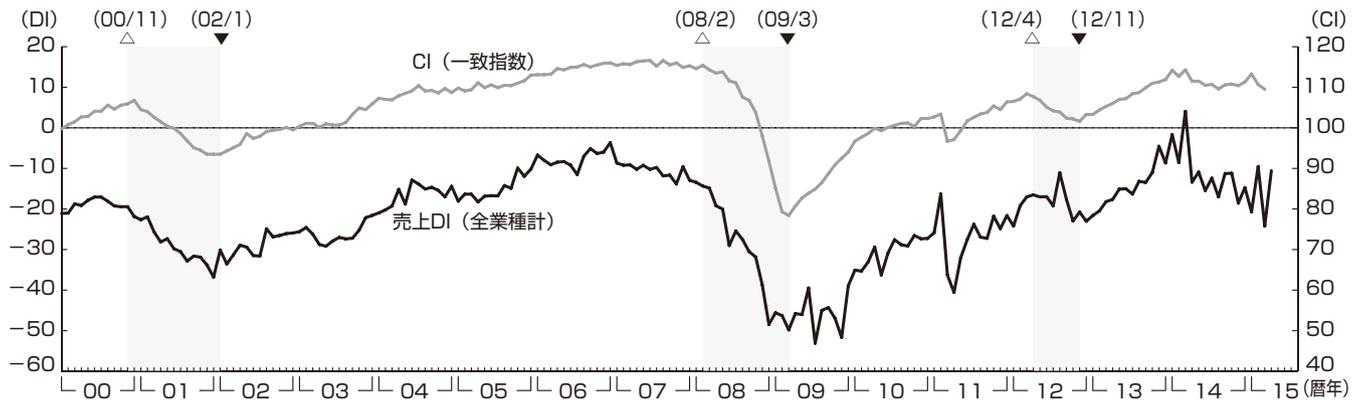
図-1は、月次動向調査の売上DIの動きを示したものである。同時に内閣府が発表している景気動向

指数からCI（一致指数）も示した。これは景気変動の大きさやテンポを測定することを目的に、経済活動を示す11の指標を合成して算出されたものである。一般に、上昇している時は景気の拡張局面、低下している時は後退局面となる。景気基準日付（景気の山谷）を決定する際にも参考とされており、月次で追えるものとしては景気変動をとらえるうえでの最重要指標の一つといえるだろう。

月次動向調査の売上DIをみると、毎月の細かな上下動はあるものの、大きな動きでは景気の子谷におおむね合致しており、CI（一致指数）とほぼパラレルに動いていることがわかる。CI（一致指数）との相関係数を計算したところ0.91という極めて高い値を示した^(注1)。

比較するために、他の景気に関する統計、調査の結果について、CI（一致指数）との相関係数を算出したのが表-1である。消費関連、製造関連、企業へのアンケートなどで月次の時系列データがとれ

図-1 売上DI（全業種計）と景気動向指数CI（一致指数）の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」、内閣府「景気動向指数」

(注)「全国小企業月次動向調査」は、製造業、卸売業、小売業、飲食店、サービス業、建設業、運輸業を対象としている。

表-1 各種指標とCI（一致指数）との相関係数

調査名（調査機関）	指標	CI（一致指数）との相関係数
全国小企業月次動向調査（日本政策金融公庫総合研究所）	売上DI（全業種計）	0.91
鉱工業指数（経済産業省）	生産指数（鉱工業、季節調整値）※	0.83
鉱工業指数（経済産業省）	出荷指数（鉱工業、季節調整値）※	0.83
機械受注統計調査（内閣府）	民需（船舶・電力を除く、季節調整値）	0.83
商業動態統計（経済産業省）	商業販売額（商業計、前年同月比）※	0.77
景気ウォッチャー調査（内閣府）	景気の現状判断DI（水準）	0.75
商工会議所LOBO調査（日本商工会議所）	業況DI（全産業）	0.75
中小企業月次景況観測（商工中金）	業況判断指数（全産業1,000社）	0.74
消費動向調査（内閣府）	消費者態度指数	0.55

資料：筆者作成

(注) 1とくに断りがない限り、2000年1月から2015年4月までのデータをもとに算出した。

2 中小企業月次景況観測（業況判断指数）は、ウェブ上で時系列データが取れる2000年6月以降のデータをもとに算出した。

3 消費動向調査（消費者態度指数）は、月次集計を開始した2004年4月以降のデータで算出した。

4 機械受注統計調査（民需）は、現在と同じ基準のデータが取れる2005年4月以降のデータで算出した。

5「※」のついた指標は、CI（一致指数）の作成に使用される調査から選定したものを指す。

る調査から、その調査の主要な指標を選定した。結果をみると、月次動向調査の売上DIほど高い相関はない。0.83と最も高かった生産指数と出荷指数、0.77の商業販売額は、そもそもCI（一致指数）を作成するにあたって使用される調査から選定した指標である^(注2)。そうした指標と比べて、月次動向調査の売上DIの相関係数が高いことは想定外であった。

小企業の動向をとらえることを目的とした月次動向調査だが、結果的にわが国の景気をかなりの確にとらえる結果となっている。これは、小企業がわが国経済において高いウエートを占めていること、多様な業種・分野にわたって経済活動を広くカバーしていることの証左といえるかもしれない。



ここまで月次動向調査の売上DIを全業種計でみてきたが、ここからは業種などで分割することで景気動向をより上手にとらえる指標を見つけ出せないかを検討していく。

まず、売上DIを業種別に分けたいうえで、景気動向指数のCI（一致指数）との相関係数を算出してみた（表-2）。七つの大分類業種のうち、最も高いのは製造業の0.85となっており、全業種計の0.91には及ばない。業種別に分けることで、サンプル数が小さ

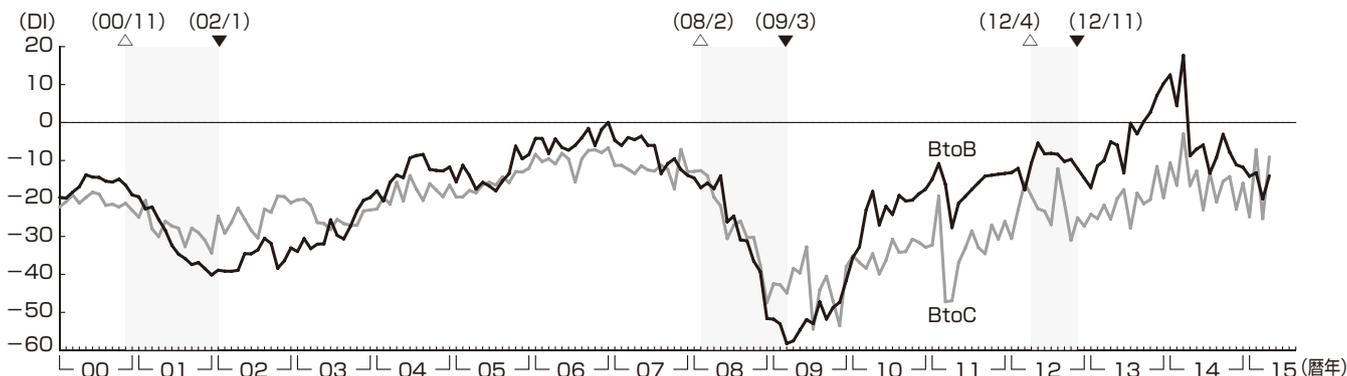
表-2 業種別売上DIとCI（一致指数）との相関係数

業種	製造業	卸売業	小売業	飲食店	サービス業	建設業	運輸業	全業種計
CI（一致指数）との相関係数	0.85	0.81	0.74	0.72	0.80	0.64	0.77	0.91

資料：図-1に同じ

(注) 2001年1月から2015年4月までのデータをもとに算出した。

図-2 売上DI（BtoB、BtoC）の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」

(注) 1 BtoBは、製造業、卸売業、サービス業のうち事業所向けサービス業、建設業、運輸業のうち道路貨物業を合成したものの。

2 BtoCは、小売業、飲食店、サービス業のうち個人向けサービス業、運輸業のうち個人タクシーを合成したものの。

くなり、不規則な変動が大きくなってしまふこと、業種ごとの個別事情が強くなることなどが原因として推測される。ある程度、集約したカテゴリーとすることでサンプル数を確保するとともに、総合的な系列を作成した方がよさそうである。

ここで、一つの切り口として、BtoBとBtoCを考えてみたい。主な顧客が、事業所である企業（BtoB）か消費者である企業（BtoC）かで、二つに分けてみようというのである。

BtoBに当てはまる業種としては製造業、卸売業、サービス業のうち事業所向けサービス業、建設業、運輸業のうち道路貨物運送業とした。建設業と道路貨物運送業の顧客としては事業所と消費者との両者が想定されるが、2010年4-6月期に実施した動向調査において主な顧客をたずねたところ、事業所と回答した割合が建設業の約6割、道路貨物運送業の約9割に上ったことから、便宜的にBtoBに分類する。BtoCに当てはまる業種としては小売業、飲食店、サービス業のうち個人向けサービス業、運輸業のうち個人タクシーとした。

こうして作成したのが図-2^(注3)である。まず、BtoBをみていきたい。全業種計と比較してピークとボトムの差がより大きく、上昇基調と低下基調との転換点もより明確になっている。また、景気の山に対してピークは早めについている一方、景気の谷とボトムはほぼ一致していることがわかる。景気の転換点がどこかを探るうえでは、動きが大きくはっきりしている分、全業種計よりもわかりやすい。

次に、BtoCはどうだろうか。こちらは消費者が日常的に利用する小売業やサービス業が中心となっているため、BtoBに比べるとピークとボトムの差は小さい。また、各種ショッピングセンターやチェーン店といった大手が展開する新業態に押されるなどして、構造的に業況が振るわない業種・分野も少なくない。そうした背景を反映してか、DIの上方への動きが鈍いことが見て取れる。とくに、2012年12月からの景気拡張局面ではBtoBが2013年9月から2014年3月までの7カ月間連続で、プラス水準で推移し、ピークは17.7（2014年3月）に達したのに対し、BtoCはついにDIがプラスに転じることなく、消費税率引

表-3 各種指標と売上DI（全業種計、BtoB、BtoC）との相関係数

調査名（調査機関）	指標	全業種計	BtoB	BtoC
景気動向指数（内閣府）	CI（一致指数）	0.91	0.86	0.83
景気動向指数（内閣府）	CI（先行指数）	0.88	0.90	0.74
鉱工業指数（経済産業省）	生産指数（鉱工業、季節調整値）※	0.68	0.56	0.69
鉱工業指数（経済産業省）	出荷指数（鉱工業、季節調整値）※	0.67	0.55	0.69
機械受注統計調査（内閣府）	民需（船舶・電力を除く、季節調整値）	0.73	0.56	0.80
商業動態統計（経済産業省）	商業販売額（商業計、前年同月比）※	0.68	0.73	0.56
景気ウォッチャー調査（内閣府）	景気の現状判断DI（水準）	0.84	0.87	0.71
商工会議所 LOBO 調査（日本商工会議所）	業況DI（全産業）	0.86	0.91	0.69
中小企業月次景況観測（商工中金）	業況判断指数（全産業1000社）	0.77	0.79	0.65
消費動向調査（内閣府）	消費者態度指数	0.62	0.58	0.59

資料：筆者作成
（注）表-1に同じ。

き上げを迎えている。こうしたことから、BtoCは景気の変動を敏感にとらえるにはあまり向いていない。しかし、小企業のうち6割という大きなウエートを占めており、この動きが広範な人々の実感に近いという一面も見過ごすことはできない。



売上DIの全業種計、BtoB、BtoCについて、景気動向指数のCIの一致指数に加えて景気の先行きを占う先行指数、さらに前掲表-1でみた各指標との相関係数を算出してみたのが表-3である。全業種計はCI（一致指数）との相関（0.91）が最も強く、CI（先行指数）とも0.88とかなり高い相関がある。商工会議所 LOBO 調査や景気ウォッチャー調査などの指標とも0.8を超える相関係数が算出された。

BtoBは、CI（一致指数）との相関係数が0.86とかなり高い値であるのに加え、CI（先行指数）とでは0.90とより高い相関を示しているのが特徴的である。また、全業種計と同様、商工会議所 LOBO 調査や景気ウォッチャー調査とも高い相関がある。BtoBは前掲図-2でみたとおり、ピークボトムがとらえやすい特性をもつ。そのうえ景気に対して先行的に動くをとれば、景気の変動を察知するために注目していくべき指標だといえるだろう。

BtoCについては、CIの一致指数（0.83）よりも高い相関をもつ指標はみつからなかった。同じ消費関連の指標であることから、消費者態度指数や商業販売額などと高い相関が期待されたがそうでもない。BtoCは、景気変動を察知するよりも小企業のマジョリティーの実態をとらえるのに適した指標といえよう。

景気動向というと、方向の変化や過去最高といったトピックに目が行きがちになる。それ自体はもちろん重要であることは間違いない。しかし、一方でより緩やかで鈍いものかもしれないが、全体の動きや程度といった実態をどうやってとらえるかという視点も大切だ。BtoCについては、そうした位置づけで継続的に追っていくべきものなのであろう。

わが国経済が、しっかりした回復軌道に乗ることができのを見定めるうえでは、敏感に動く指標に注目してその動向を察知すると同時に、広い分野に回復の効果が届いているかも確認する、この両面でみていくことが重要だと考えられる。（清野 学）

（注1）2000年1月～2015年4月のデータで算出した。

（注2）「鉱工業指数」からは生産指数と生産財出荷指数が、「商業動態統計」からは小売業販売額と卸売業販売額がCI（一致指数）の算出に採用されている。

（注3）データの作成にあたっては、当研究所の葛貫研究員、桑本研究員の協力を得た。

当研究所の景況や経営に関する調査結果や時系列データはこちらをご覧ください。

<http://www.jfc.go.jp/n/finding/gri.html>



人口減少時代を生き抜く

— 魅力ある市場を切り拓いた中小企業に学ぶ —

特殊な防護服で 繊維業界を生き抜く

わが国では、人口減少を背景に市場の縮小が進んでおり、その傾向は今後も加速していくと予想される。中小企業が生き残るためには、従来の分野・商圏に固執せず、事業領域を変えていくことが求められる。その際に重要となるのは、いかにして魅力ある市場をみつけ出すかであろう。

本連載では、魅力ある市場を見定めてアプローチし、飛躍を遂げた中小企業の事例を紹介することで、人口減少時代を生き抜くうえで参考となる着眼点を示していく。



(株)ト一ヨ

代表取締役社長 **渡邊 学**

〈企業概要〉

代表者 渡邊 学
創 業 1972年
資 本 金 2,500万円
従業員数 36人

事業内容 防護服の製造・販売
所 在 地 愛媛県西条市小松町新屋敷甲2155-1
電話番号 0898 (72) 5444
U R L <http://toyo-ltd.jp>

愛媛県西条市の(株)ト一ヨは、設立以来、紳士服や婦人服の縫製業を営んできたが、経営環境の変化に伴う受注減少に直面した。そこで同社が選んだ道は、防護服という未開拓の市場への進出だった。

同社は特殊な機能を備えた製品を次々と生み出し、防護服の専門メーカーへの転身を遂げた。

過酷な作業現場で 身を護る服

— 御社のつくる防護服の特徴を教えてください。

当社のつくる防護服は、「極限状態での安全」を提供する特殊なものです。

世のなかには、さまざまな機能をもつ繊維があります。当社は、それらを使って、過酷な環境で働く人を護る服をつくっています。長年培ってきたノウハウをもとに、

服に必要な機能をもたせるための繊維の選定や生地の開発も手がけており、大手企業との共同開発も行っています。

共同開発した製品の一例が、液化天然ガスの基地で使われる「耐冷服」です。中東やアフリカなどで産出される天然ガスは、日本では都市ガスの原料や火力発電の燃料として用いられています。氷点下162度まで冷却すると液化し、体積が気体の状態に比べておよそ600分の1になります。天然ガス

を日本に輸入する場合には、産出地で液化して日本の基地に運び、液体のままタンクに貯蔵します。したがって、液化天然ガスの基地は寒いうえに火災のリスクが伴うのです。

こうした環境で働く人のための防護服が、保温性の高い繊維と燃えにくい繊維からつくる耐冷服なのです。評価試験によると、氷点下196度では30分間、1,200度の炎のなかでは30秒間、それぞれ体を護ってくれます。

——もともと特殊な防護服の製造を手がけていたのですか。

1972年に父が当社を設立したころは、アメリカなどへ輸出する紳士服の縫製業を営んでいました。元請けのアパレルメーカーから支給された生地を縫製し、加工賃を得ていたのです。

70年代後半、円高により輸出環境が悪化すると、受注が減少しました。これに対し、当社は国内向けの婦人服に取り扱い品目をシフトしてしのぎました。

しかし間もなく、繊維業界では多くのアパレルメーカーが生産拠点を労働コストの安い中国などに移しはじめたのです。近々国内に安価な海外製品が入ってくると危惧した父とわたしは、価格競争に巻き込まれる前に付加価値の高い新製品をつくろうと考えました。

そのアイデアを得ようとさまざまに繊維を調べた結果、目をつけたのがアラミド繊維です。丈夫で燃えにくい合成繊維で、カーテンやカーペットなどに使われていました。もともとはアメリカで開発され、日本でもある繊維メーカーが開発に成功していました。

アラミド繊維はかなり高価なので、一般的な服の生地にはなりません。服の素材としては、消防服にだけ使われていました。しかし、火災現場以外にも火の危険にさらされる場所があります。鉄工所やガラス工房などです。こうしたところでは緻密な作業が求められる

ため、重くて動きにくい消防服を着るわけにはいきません。難燃剤や防炎剤で後加工した普通の作業服が使われていたのですが、洗濯などによって機能が衰えてしまうという欠点がありました。

そこで、当社の縫製技術を活かし、作業性の高い防護服をアラミド繊維でつくろうと考えました。他社が手をつけていないので、チャンスが大きいと思ったのです。

——アイデアを実現するには、繊維メーカーの協力が必要です。

幸いにも、愛媛県が主催する技術懇談会に、アラミド繊維を開発した繊維メーカーが参加することになっていました。そこで父が技術懇談会に参加し、メーカーの担当者にアイデアをもちかけたところ、共同で開発できることになったのです。

まず、繊維メーカーから支給されたアラミド繊維の生地を当社が縫製して試作品をつくります。その後、耐熱性や難燃性をテストしたり、動きやすさや着心地などをチェックしたりしました。試作を繰り返して85年に完成させ、繊維メーカーの名で発売。当社はOEMで製造を請け負いました。

発売後、当社も地元企業に営業しましたが、しばらくはよい反応を得られませんでした。品質は認めてもらえたものの、値段が高すぎると言われたのです。しかし、地道に売り込みを続けたところ、

徐々に注文してもらえるようになりました。

雇用を守りつつ見込みある事業に特化

——営業が実を結んだのですね。

それもありますが、企業の労働安全意識が高まったことが追い風となりました。かつては作業員が自己責任で身を護るべきだというのが一般的な考え方でした。しかし、80年代後半に大規模な労働災害が社会問題となり、作業員の安全は経営者が保障するべきだという考え方が徐々に主流になっていきました。その結果、多少コストをかけてでも労働災害を防ごうとする企業が増えてきたのです。

こうした変化から防護服の需要がもっと増えていくと期待した父とわたしは、防護服の事業にしっかり注力していくことを決めました。そして、91年に開発や製造を行う専門部署を新設しました。

期待したとおり、防護服の受注は増えていきました。顧客企業によって作業環境は異なりますから、それぞれに合う防護服をつくる必要があります。当社は多様な注文に対応していくなかで生地を選定や開発にも携わるようになり、複数の繊維を組み合わせたり、繊維に特殊な加工を施したりして、服に必要な機能をもたせるノウハウを身につけていきました。

また、多品種の製品を小ロットでつくる体制を整えるため、IT

による受注システムをつくることにしました。どんな繊維をどのように組み合わせたのか、生産にどのくらいの時間がかかったのかを受注ごとに入力します。そうすることでデータベースが構築され、新規のオーダーにも迅速かつ的確に対応できるようになりました。

2004年、父が高齢になったため、わたしが社長に就きました。当社を発展させるため、わたしは二つの決断をしました。

一つは、婦人服の事業を中止して好調な防護服の事業に特化することです。実は、社長就任の数年前から婦人服の事業はずっと赤字でした。海外製品との価格競争が厳しくなっていたからです。もはや改善の見込みはありません。

——中止は妥当な判断ですね。

ただし、すぐに中止することは考えませんでした。防護服の受注だけでは十分な仕事量を確保できず、雇用を守れなくなるからです。

当社のある愛媛県西条市は経済規模が小さく、厳しい雇用環境にあります。職を失うと再就職するのは大変です。また、婦人服の担当者は年配の人が多く、勤め先を変えることが負担になります。長らく当社を支えてくれた従業員のため、防護服の事業だけで雇用を守れるようになるまでは、婦人服の事業を続けようと思ったのです。

その間、婦人服に携わっている従業員に、防護服をつくる設備の

操作方法を習得してもらうことにしました。今後の方針を伝え、防護服のつくり方を少しずつ覚えていってほしいと頼んだのです。誠意が伝わったようで、従業員は素直に従ってくれました。

こうして準備を進めておき、防護服の受注額が全体の7割を超えたことを機に、防護服の事業に特化したのです。

自社ブランドで 事業を拡大

——もう一つの決断の内容を教えてください。

自社ブランドの防護服をつくることです。これまでに培ってきた技術やノウハウを活かし、OEM生産とは別に自社ブランドの製品を開発することで、事業を拡大しようと思ったのです。

OEM生産を続けることを踏まえると、製品はOEM元と競合してはいけません。耐熱性や難燃性以外の機能をもつ防護服のアイデアを模索しました。

あるとき、近隣で林業の作業を請け負っている方がチェーンソーで大けがを負ったという話を耳にしました。このことがきっかけで、チェーンソー用の防護服をつくるアイデアを思いついたのです。

チェーンソーがよく使われるのは、林業や造園業です。これらの業界でニーズがあるかを調べるため、地元の森林組合にヒアリングを行いました。

チェーンソーは、使用者を傷つける凶器になりえます。いくら注意を払っていても、事故を完全に防ぐことはできません。万一のときの被害は大きく、回復不可能な後遺症や死につながることもあるので、安全対策が必要です。ところが、チェーンソー用の防護服をつくっている企業は、国内にはありませんでした。海外製はわずかに出回っていたものの、「重くて硬い生地の子で着心地が悪いうえに作業しにくい」という理由で利用されていなかったのです。

こうした事実を知ったわたしは、機能性や作業性の高いものをつくれれば使ってもらえると確信し、開発に踏み切りました。

開発を進める際には、チェーンソーメーカーと林業・木材製造業労働災害防止協会の協力を得ました。まず、当社が協会の助言を参考にして試作品をつくります。そして、チェーンソーメーカーに依頼して製作した切断試験装置によって、試作品を評価します。これを繰り返した結果、2006年に完成した防護服が「グリーンボーイ」です。特許取得済みの製品です。

グリーンボーイの特徴は、表面生地と裏地の間に、綿状にしたアラミド繊維を入れてあることです。チェーンソーが表面生地を切り裂くと、なかの繊維が引き出されて刃に絡みつき、回転を止めるようになっています。また、快適に作業できるように、表面生地と裏地

には伸縮性や通気性の高い繊維を用いています。

——売れ行きはいかがでしたか。

林業・木材製造業労働災害防止協会や当社のホームページで紹介したこともあり、徐々にですが注文を得ることができました。

また、グリーンボーイは、日刊工業新聞社などが主催する「中小企業優秀新技術・新製品賞」の優秀賞に輝きました。嬉しかったのは受賞したことだけではありません。IT企業などのエントリーが多くを占めるなか、繊維業界の企業で賞を受けたのは当社だけだったのです。このことは自信につながり、次なる製品開発のモチベーションを高めてくれました。

自社ブランド第2弾のアイデアは、高圧洗浄用の防護服です。化学工場や建設現場などで高圧水を使った洗浄作業が増えていることに目をつけました。

日本洗浄技能開発協会にヒアリングしたところ、高圧洗浄用の防護服はなく、作業員は普通の作業服のうえに雨合羽を着ていることがわかりました。これでは高圧水が至近距離で当たると大げがにつながってしまいます。ニーズはありと踏みました。

日本洗浄技能開発協会、ノズルメーカーと連携して、切断試験装置を製作。これを活用して防護服の開発を進め、「ジェットボーイ」という製品名で2013年に発売しま

した。現在、特許を申請中です。

ジェットボーイは、外側から高密度のポリエチレン素材、高強度のナイロン素材、防水繊維の3層構造となっており、外の2層が衝撃を吸収し、防水繊維が濡れるのを防ぎます。プラント配管や壁面などの洗浄で使われる水は、10~30メガパスカルの圧力で噴射されますが、ジェットボーイを着ていれば高圧水に耐えられます。

自社ブランドの製品は、いずれも「安全だけでなく快適に作業できる」と好評を得ています。現在、当社の売上げの3分の1程度を占めるに至っています。

今後、人口減少が進むと、とくに減少ペースの速い地方圏において、企業は労働力を確保するためにより安全な職場環境をつくる必



グリーンボーイ (左) とジェットボーイ (右)

要に迫られるでしょう。企業の労働安全意識が高まっていくという流れを踏まえると、防護服のニーズはますます大きくなると期待できます。特殊な防護服を必要とする作業現場は、ほかにもあるはずです。当社の製品によって労働災害が少しでも減るように、製品のバリエーションを広げていきたいと考えています。

取材メモ

同社が事業転換に成功した要因を整理しよう。

まず、「特殊な防護服」という未開拓の市場を発見したことが挙げられる。同社は事前のリサーチにより、強力な競合品が存在しないことを確認した。そのうえで、外部と連携したり、既存の技術・ノウハウを活かしたりして、優れた機能の防護服を生み出した。画期的かつ高品質な製品だったから、顧客に受け入れられたのだろう。

仲間への配慮を欠かさなかった点も見逃せない。旧事業の業績が厳しく、新事業の発展が見込める場合、すぐに新事業への転換を図りたくなるものだ。しかし、渡邊社長は業績の早期改善より雇用維持を優先し、転換時期を遅らせた。また、自社ブランドの製品は、OEM元と競合しないものを選んだ。こうした配慮が、スムーズな転換を可能にしたと考えられる。

敵のいない事業への転換を、敵をつくることなく実現した同社の取り組みは、多くの中小企業にとって参考となるだろう。 (立澤 隆)



インバウンド消費と 日本人の「日本好き」

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ 主任研究員
松本 泰明

昨今の消費についての話題を眺めていると、ほぼ毎日のようにインバウンドという言葉のみかけます。2014年における訪日外国人旅行者数は過去最高の1,300万人を超え、その消費額は2兆円を超えました。2015年に入ってから2月の春節には、中華圏の観光客が百貨店やブランド店で商品を大量に購入する姿が「爆買い」という言葉とともに、テレビや新聞をにぎわせました。百貨店の好調な売上もインバウンドが大きく貢献しています。東京に住んでいる人は、ここ最近の銀座や新宿での中国・韓国などの観光客の多さを実感しているのではないのでしょうか。

こうしたインバウンドの盛り上がりはまだまだ続きそうです。観光庁の「訪日外国人の消費動向平成25年年次報告書」によると、訪日旅行者の日本観光への満足度は高く、再訪意向も非常に高いようです。彼らは日本で「日本食を食べること」「ショッピング」「繁華街の街歩き」などを楽しんでいるようです。また、体験している人は多くはないものの「日本の歴史・伝統文化体験」や「日本の生活文化体験」は期待以上だったと

答える人が多く、このあたりは今後のインバウンドにおいて、まだまだ余地がありそうです。

そもそも、インバウンドが非常に拡大しているといっても、世界の観光マーケットの中での日本の位置づけはまだ低く、国際観光収入でみると日本はアジア圏では、マレーシアやシンガポールよりも低いのです。つまり裏を返せば、まだまだインバウンドの拡大は期待できるのです。

さて、日本の消費者側からインバウンドをみてみましょう。電通総研の「話題・注目商品調査2014」によると、「日本のことを海外に発信したいと思っている」人の割合は2013年の38.1%から2014年には47.7%まで伸びています。また「海外に発信したい日本の良さ」としては、「和食などの食文化」のほか「四季のある自然」「おもてなし精神」といったものが挙げられています。日本のことを海外の人に知ってもらいたいという

気持ちは、近年、非常に高まっているといえるでしょう。

その背景にあるものは、今の日本人の大多数がもつ「日本好き」な気持ちです。電通総研が毎年年末に発表している「話題・注目商品」でも、和食や日本酒ブームが上位にランクインしました。さらに、「以前より日本のことが好きになっている」という人が5割近くにもなります。日本のことが好きな気持ちが、日本を外に向けて発信したいという気持ちを盛り上げています。

日本の文化や事物に誇りをもち、好きな気持ちが高まるほど、日本のことを外に向けて伝えたいという気持ちは増していきます。こうした気持ちが、来日する観光客へ、さまざまな形で日本の魅力を伝え、インバウンド消費を盛り上げます。いわば、インバウンド消費と、日本人による日本の魅力の再発見とは表裏一体の関係にあるといえるでしょう。

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ

生活者を起点に、若者、シニア、女性などのさまざまな切り口からの生活者の意識変化、流行現象と現在の消費トレンドから迫る消費構造の変化、2020年東京オリンピックとその先に向けた生活者の未来などを研究し、情報発信を行っている。



クラブメンバーと県内シェフのメニュー検討会



丸の内シェフズクラブとの 連携で地元シェフを支援

山梨県商工会連合会 経営支援課副主査 梶原 崇照

山 梨県は富士山、南アルプス、八ヶ岳という3千メートル級の山々に囲まれた内陸県です。山から流れ込んだ美味しい水は、野菜や果実の栽培、畜産、酒造りに活かされ、食の地域資源が豊富です。しかし、県内の飲食店では地元食材を用いたメニュー開発が進んでおらず、観光客も山梨ならではの料理というイメージや期待をあまり抱いていない状況でした。

こうした課題に対応するため、山梨県商工会連合会は、「丸の内シェフズクラブ」と連携し、新しい山梨の食を創造・PRする「美味しい山梨を創るプロジェクト」を2013年から始めました。

丸の内シェフズクラブとは三菱地所が事務局を務め、丸の内に店を構えるシェフたちが参加して、食に関する提案・発信に取り組む組織です。同クラブから5名の有名シェフにご参加いただき、県内

各地から集まったシェフたちと一緒に地域の生産者を訪ねてその場で料理を振るまったり、地元食材を使った新しい名物料理を共同制作したりしました。

さらには、東京と山梨におけるプロモーション活動を実施。食の関連事業者約200名を集めて開催した試食発表会では、「夏野菜の握り」や「ほうとう冷麺」など、数々の斬新なメニューが披露されました。参加者は、その美味しさはもちろん、食材の組み合わせや見た目の美しさ、名前の付け方などに驚きました。

県内のシェフにとって、自分の店で仕事をするに追われ、新しいことを学ぶ時間が取れないなか、一流の料理人がもつ食に対する姿勢や食材の使い方、技術を間近で学んだことは、たいへん貴重な体験になったようです。

参加したシェフのなかには自分

の店で地域の食材を取り入れたメニューを提供する者も現れました。マスコミに取り上げられて来店客が増えるなど、企業力の向上につながっています。

また、松屋銀座の「山梨・静岡物産展」やイタリア・トリノの「スローフード展」など国内外のイベントにも参加し、山梨の食の魅力を積極的にPRしています。

2014年には県内シェフの間で、丸の内シェフズクラブのように、子どもたちをはじめとする地域の人々に食の大切さを伝えたいという声が多く上がり、「山梨シェフズクラブ」が発足しました。

当商工会連合会では、今後も丸の内シェフズクラブや生産者との連携、メニュー発表の場の創出などを通じて「山梨シェフズクラブ」の活動をサポートし、郷土の本物の美味しさを知る地元シェフたちの活躍の場を広げていきます。

広報を活用した 中小企業のマーケティング戦略



広報ジャーナリスト **福満 ヒロユキ**

ふくみつ ひろゆき

中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業専門家。メディアを動かしクライアントに取材を呼ぶプロフェッショナル。全国にクライアントをもち、広報プラン作成や広報室の立ち上げなど、多種多様な業界の広報に関する相談を受けている。日本全国の商工会議所でのセミナー、企業研修の講師としても活躍中。笑いと感動を随所に織り込んだ講演はリピーターも多い。面白いネタを「舞台化して消費者向け広報戦略に組み込む」という独自の手法を展開。著書の『メディアを動かすプレスリリースはこうつくる』（同文館出版、2011年）は紀伊國屋書店のオンラインストアでNo.1ベストセラーを獲得。

はじめに

独自の技術や先進的な取り組みで、優れた商品やサービスを提供している中小企業は数多く存在する。しかし、せっかく良い商品やサービスを有し、企業として素晴らしい取り組みを行っていてもPRまで手が回らなかったり、広告費用がないとあきらめたりして、販売機会を逸している企業が多いことも事実である。

つまり、どんなに良いモノがあったとしても、その存在自体が認知されていなければ消費者や生活者、売り先となりうる企業にとってはないに等しいのだ。

経営資源の限られる中小企業にとっては、いかに効率的に自社商品の認知度を高め、販売につなげられるかが販売促進のカギとなる。そこでメディアを呼び込み、販路拡大につなげるための「広報」の活用が必要不可欠となる。

数多くの広告媒体がある。広告を制作する人々はいかに認知度を高め、売り上げに貢献するかを考えている。しかし、人から人へと情報が伝播され、拡散されることが第一の目的であり、達成されなければその広告もないに等しいのである。

まして、インターネットの普及とともに情報が溢れている時代となった。売り手が想定しているよりも、消費者は多くの情報を得ることができる。また、統制がとられていない情報が錯綜すると混乱を招き、本来伝えたい情報ではないものが伝播されていくことも多々見受けられる。つまり、ターゲットに対して的確に情報が伝達されていない状態が生まれているのである。これは、昨今よく耳にする「広告の効果が薄くなってきている」背景の一つである。

広報と広告の違い

広告と似た意味で使われる言葉に広報がある。広

報とは文字どおり広く報じることであるが、広告との大きな違いとして、「情報を受け取るターゲットを一つだけにしない」という考え方がある。例えば、一つの商品やサービスについて、20歳代の女性にはどのような切り口で情報をまとめ、どのタイミングでどのように発信するか。40歳代男性にはどのようにアプローチをするか。60歳代の夫婦にはどう訴求できるか。数多くのターゲットを想定し、情報を幅広く伝播、拡散していくかを考えるのだ。

「ターゲットがぼやけてしまって効果が得られにくいのではないかと懸念の声を耳にすることもあ。しかし、広告ではなく、広報という考え方では、情報は人を介して伝達され広まっていくものであり、人はどこかで世代をまたいで接点があるものだという基本理念があるのだ。

例えば、「電気^{ひげ}剃り器」を考えてみる。広告の観点ではターゲットは男性となる。しかし、広報の観点でいえば購入しすぐに使用するのは男性であるが、夫や父親にプレゼントとして購入を考えている女性もターゲットになるのである。こうやって、いくつものターゲットを設定し、それぞれのターゲットに対し情報の伝え方を企画し、絞込みでいくのだ。

一般的には「広報=PR」と解釈される場合が多い。PRとはパブリックリレーションズ (Public Relations) の略語である。「パブリック=公共」「リレーションズ=関係」であるから、PRは、「情報を共有することで、人と人の関係を創っていきましょう」という考え方である。結果として、情報を共有することが認知度を大きく高め、売りに影響していくこととなるのだ。

広告と広報の大きな違いをもう一つ述べるとすれば、「広告は費用対効果を求める手段であり、広報はいかに伝えていくかのアイデアを生むこと」といえる。

広告物を制作するとして、各広告制作会社に相見積もりを取り、「安かったから」という安直な理由で発注し、チラシやダイレクトメール、ホームページを制作して販売促進に活用しようとしても、なかなか

か思うような結果を得られにくい。これは広告の重要なポイントとなる費用対効果を深く考えずに行ってしまうからである。万一その時成果が生まれたとしても、「なぜ成功したのか」という重要なノウハウは蓄積されていない。したがって、再度同じ手法をとっても、2匹目のドジョウは得られない。つまり、もう一度同じ成果が得られにくいのである。これを繰り返せば繰り返すほど、広告の効果が薄くなるという概念が強くなっていくのである。

成果の生まれやすい広告を制作したければ、相見積もりを取るよりも先に、どの広告制作者がどのような分野に明るく、どのような手法を得意としているかをしっかり理解したうえで進めていくことが重要となる。これが「広告における費用対効果を考える」ということなのだ。

一方で広報の場合、「アイデアを生むこと」が最優先事項となる。先ほどのいくつもターゲットを想定し、それぞれにどうアプローチするかを熟考することも一つである。

まず、広告に費やせる予算がないと仮定してみる。だからといって何の策も講じず、ただじっとしていても認知度は上がり、売りに影響は出ない。何か方法を考えなくてはならなくなる。しかし、自分自身で考えても限界が出てくる。すると、周りの知恵も拝借しなければならなくなる。それぞれの経営者がこの感覚をもてば、認知度の向上や売りの増加のための情報共有が行われることになる。結果として本来の販売促進、販路開拓への近道になるのである。誰に相談したらよいか。どこに情報を与えればよいか。情報を共有しながらアイデアを出し合い、交換していく。これが広報活動と呼ばれるものの真髄である。

プレスリリースの活用

広報活動のなかでも、広く周知されている手法の一つにプレスリリースがある。これは、新聞記者や

テレビ番組の制作者などと情報を共有し、費用をかけずに企業やその商品・サービスを記事や番組で取り上げてもらい認知度を高めるといったものである。広報活動のなかでも比較的効果が目に見えやすく、理解しやすい手法である。

自分自身で消費者に商品やサービスの内容を訴求するよりも、信頼のある客観的な第三者からの情報は受け取りやすいものである。結果として、記事を読んだり、番組を見たりした人々からの問い合わせを受け、認知度の向上や販売促進に結びつく事例は非常に多い。金融機関等に提出する添付書類にも、カタログやチラシとともに「このように掲載、報道が行われ、こういった問い合わせがある」といった一例があれば非常に分かりやすくなる。

このプレスリリースの場合、ターゲットは消費者ではなく、新聞記者や番組制作者である。広告とは違って、彼らが受け取りやすく、かつ興味をそそる内容に整理されているかが重要なポイントとなる。

プレスリリースの順序としては、まず、プレスリリース用に原稿をまとめる必要がある。一般的にプレスリリース原稿、もしくはニュースリリースターと呼ばれるものである。これには決まった書式があるものではなく、「分かりやすく、要点がまとめられているもの」とされている。言い方を変えれば、「内容が理解しづらく、独り善がりの原稿」は不可ということである。つまり、新聞記者や番組制作者にとって分かりやすく訴求されているものが不可欠である。

それでは、新聞記者や番組制作者にとって訴求力のある原稿とはどのようなものか。それについて解説していこう。

プレスリリースの三原則

プレスリリースには盛り込むべき内容の三原則がある。

一つ目は新規性である。やはりニュースというく

らいなので、「まだ世の中に知れ渡っていない」「日本初」「世界初」といった内容を盛り込まれると新聞記者や番組制作者は取り上げやすい。しかし、すでに世の中にあるもので、新規性が見当たらないのであれば、何かと組み合わせることで新規性を生み出すことも可能である。他の商材と組み合わせせてみてはどうか。他業種で行われている売り方と組み合わせせてみてはどうか。新規性は生み出すものであり、アイデアは無限に出てくるものである。

二つ目は社会貢献度である。これは、寄付や社会奉仕活動のみを指すわけではない。特に今回は販売促進活動に活用できるプレスリリースを想定しているので、ビジネスにおける社会貢献度となる。この社会貢献度を示す情報の整理方法としては、「誰のために存在する商品、サービスなのか」を明確にすることが非常に重要になる。「今までこのようなことで困っている人々が多いということを知った。そこでこのような商品を企画し、市場導入を始めることとなった」。この記述で十分に社会貢献度は表現できる。すでに販売が開始されているのであれば、消費者や利用者からの感想も用意することで、いっそう理解されやすくなる。

三つ目は経済効果だ。プレスリリースの情報発信先として、経済紙や産業紙、ビジネス系の情報番組を強く想定するのであれば、経済効果をしっかりと情報提供する必要がある。記述の方法としては、事前に経済白書や経済産業省等のホームページで情報を入手しておき、「現在〇〇円市場といわれている××業界（経済白書調べ）に弊社の新規サービスを導入することで3年後には△△円まで市場規模拡大が見込める」となる。市場規模だけではなく、雇用の促進等も経済効果とみなされる。したがって数値化できるものはすべて記述対象となりえるのである。

新聞では全国紙に加えて、日経産業新聞、日経MJ、日刊工業新聞、フジサンケイビジネスアイ等の産業紙がある。また、それぞれの地域の情報に特化したブロック紙や地方紙があり、それぞれ社会面や経済

面、生活面に分かれている。一方、テレビでは各報道番組・情報番組・ビジネス情報番組・情報バラエティー等多種多様な番組が存在し、そのなかに各コーナーが存在する。

まずは情報発信を考えているプレスリリースの内容がどの媒体のどの部分に合致するかをしっかりと考えることが第一歩であり、事前に記事や番組の動向、傾向を調査しておくことが不可欠なのである。

掲載、報道から認知度や売り上げにつながるプレスリリースの成功事例に共通しているポイントがある。それは「ストーリー部分」が魅力的にまとめられているということだ。具体的には商品やサービス、企業の概要だけではなく、その商品やサービスが生まれるまでの過程や、経営者や営業責任者の人物像、生い立ちなどが当てはまる。自分自身では当然だと思っていることが、新聞記者や番組制作者、消費者や生活者等には、驚くほどの気づきを与えたり、ビジネス上のヒントやアイデア等の非常に価値の高い情報となっていたりすることが大いにあるからだ。

プレスリリースに ストーリーを盛り込む

ここでメディアに響くストーリーの実例を挙げてみたい。

小金屋食品(株)は、50年以上も大阪府大東市で納豆を生産し続けている企業である。現在は2代目の吉田恵美子社長が腕を奮っている。私のところに相談に来たのは7年前。先代である彼女の父親から経営を引き継いで間もないころのことであった。「たとえ一般的に見て高価格帯であったとしても、品質の良い製品を提供し続けていく」という信念のもと、原材料や無添加製法をこだわり抜き、妥協を一切しない姿勢は高く評価されていた。当時は一つ400円近かったが、良いものと評価されれば売っていたのである。しかし、バブル経済の崩壊以降、高価格の食品は市場で苦戦を強いられることとなった。四つで100円の納豆から売れる時代に入っていったのだ。

日増しに返品の数が増えていく。消費者や販売店の担当者に「こだわり」を力説するが、売り手からの情報は受け入れてもらいにくいのである。

かといって、先代から引き継いだ信念を曲げ、低価格路線に踏み込むことは選択肢のなかにはなかった。当時は1日に2,000~3,000個しか生産を行っておらず、低価格の路線を目指す経営自体が成り立たなかったからである。

その制限のなかで父親から受け継いだ納豆工場を、なんとしても復活に導く必要があった。潤沢に広告費用があるわけではない。そこで広報活動の相談に訪れたのだ。

私は実際に工場を訪れ取材を行った。確かに食べてみればその「こだわり」も理解できる。しかし、その時点では消費者が手に取って口に運ぶところまでいっていないのである。広報活動をビジネス上で行うには、「いかにして売るか」を考える前に「どうやったら欲しくなってもらえるか」を考える必要がある。どんなに素晴らしい商品やサービスがあっても、誰も知らなければ存在はないに等しい。これは冒頭に記述したとおりだが、もう一つ、その商品やサービスの存在を知ったとしても、消費者は欲しくなければ買わないのである。非常にシンプルなことだが、事実である。欲しくなっていない消費者にいかにして売るかを考えても、効率よく成果が出るとは思えない。したがって売る前に考えなくてはならないこと、それが「どう伝えたら欲しくなってもらえるか」なのである。消費者に欲しいと思ってもらえたら、おのずと購買に結びつくだろう。

この事例では、「いかにして欲しくなってもらえるか」が、消費者が小金屋食品(株)の納豆を手に取り、口に運んでくれるかにつながるということを明確にしたのである。

したがって、その納豆工場の生い立ち、誰がどのような想いで始めたのかなどについてインタビューを行い、「小金屋食品ものがたり」として次のようにストーリーを仕上げた。



小金屋食品ものがり

昔ながらの製法で作った納豆がある。

大阪の大東市、小金屋納豆で作られている製品のひとつ。「なにわら納豆」だ。「少数でしっかりした品質」を掲げ、主婦が5人で作っている。「させられる仕事ではなく、する仕事を」を合言葉にそれぞれが、きびきびとした無駄のない動きで製品を作り出す。一日の出荷量は2,000個から3,000個。しかし、彼女たちにはもう一つ、心に息づく想いがある。

創業者であり、現・代表取締役社長である吉田恵美子の父、小出金司が成し遂げた「こだわり」の継承だ。納豆工場の朝は早いときは朝5時には始まる。それは、創業の頃から変わらない。

“まずは釜に火をかける。釜は納豆作りの命だ。釜を前にした父は、一切の電話・接客にも応じず、全ての神経を釜に集中させた。蒸気の抜き方一つでも、長年の経験から培われた職人としての勘が試される。父は決して他人に触らせることはなかった。病に伏せてから、初めて母に口伝し、その役割を譲った。”

小出金司。昭和11年に山形の米沢に生を受ける。昭和26年、16歳で「商いの街・大阪」の納豆工場、米沢納豆にでっちとして奉公。1日も早い独立を夢

見てただひたむきに修業に励む。

昭和36年、結婚を機に独立。しかし資金が乏しかったため、「できることから」と、市場の中で漬物を作って売りだした。その傍ら、自分で^{わら}藁をすいて納豆を作り、限られた分だけ販売した。もちろん設備がない。こたつを使って納豆を発酵・熟成させた。温度計を片手に母と交代で夜通しかけて作り続けた。

「金ちゃんの納豆、美味しいわあ」

その声と笑顔のためなら、何を置いても一生懸命になる金司だった。「手を抜く」という言葉を、最後まで知らない人だった。

昭和42年。ついに念願の工場を設立。生産量も増え、喜んでいただけるお客さまも増えた。取引先も増える。人が人を呼ぶ。常に望み続け、また「臨み」続けたから手にすることのできた、金司の幸せだ。そして金司にとっての幸せは、家族の幸せでもあった。しかし、それから5年後。運命が金司を試した。

“それは昭和47年。私が小学校2年生の頃。授業中にみんなが騒ぎだした。火事だ、火事だ。「近いなあ、どこやろう」。私も一緒に火の手の方を探した。

それは、父の納豆工場だった。豪快で^{かっぶく}恰幅のよい父がうなだれていた。きっとこちらに背を向けて泣いていたのだろう。そのときの父の姿を私は今でも鮮明に覚えている。それでも父は立ち上がった。「座り込む」という言葉も、彼の中にはなかった。

修業時代の先輩が工場を間借りさせてくれた。両親は納豆作りに没頭した。当時小学2年生だった私、一つ違いの妹、そして3歳だった一番下の妹。子どもたちが目を覚ます時には両親はすでにいない。そして子どもたちが眠りに就いた後、帰ってくる。寂しくはあったが不幸ではなかった。空いた時間で父はしっかりと子どもたちとスキンシップをとっていたからだ。そんな毎日が1年続いた。

納豆作りにかかる情熱で、父はたった1年で工場を再建させた。昭和48年、現在の場所に小金屋食品(株)納豆工場設立。取引先に毎日配達した。父は1日に

何百キロ走っていたのだろう。その間、工場は母が切り盛りしていた。子どもたちは相変わらず自分たちで起きて、朝食を作り、学校へ行く。それでも幸せだった。

時折父が配達に誘ってくれた。父が荷降ろしをしている間に子どもたちはショッピングセンターを探検する。父にとっては娘との旅行のつもりだったのかもしれない。

父は納豆を買ってくださるお客さまを本当に大切にしていた。それを物語る、こんなエピソードがある。

阪神淡路大震災のときに全ての交通がマヒをしたため物流のルートも全面ストップした。かろうじて被災を免れた店舗から発注があがってくるが、物流がつかないため商品を店舗に送り込むことができなかった。

父は「うちの納豆を楽しみにしているお客さまが待っている」と自分で冷蔵車を運転して一般道を神戸に向かってひたすら車を走らせた。そのときの父の身体はすでに病に蝕まれていた。家族の反対を押し切って往復19時間かけて納品した。全てはお客さまのために…。身を削っても納豆をお客さまに届けるという本当の意味での商売人だった。

晩年、父は癌を患った。病床で、意識がないなかでも父は私たちに聞く。「納豆のできはどうや」「大丈夫、できてるで」。その言葉で安堵の表情^{あんど}に変わる。お客さまの笑顔が見えていたのだろう。父は最後まで納豆が作りたくて、釜の前に立つ自分を夢見ていた。

平成15年。とても静かな日だった。山形から大阪へ。運命に打ち勝ち、夢を実現し続けた「納豆職人」小出金司の最後の言葉は、「あのな、もう一個作りたいたい納豆があるねん」だった。

平成21年。「なにわら納豆」の完成。山形で食べられていた昔ながらの製法にこだわった、藁でそのままくるんだ納豆。ただただ、一生懸命作った。「お父さん、私、頑張ってるで」。思わずつぶやいた。父の声が聞こえる。「こんな昔の納豆、よう作ったな。有難うな、恵美子」。



舞台「小金屋食品ものがたり」

大東市にある納豆工場には、永遠に継がれていく「思い」が息づいているのだ。

おわりに

上記のものがたりを小金屋食品(株)のホームページ上に掲載した。そして、各新聞記者や番組制作者等のメディアにプレスリリースを行ったのである。

結果として、まずは関西の新聞やテレビ番組で取り上げられた。そこから始まり、常に露出を行うための広報戦略を組み、ストーリーを舞台化し連続してメディアに取り上げられるようにプレスリリースを行った。現在は明治屋等のスーパーマーケット、阪急百貨店や大丸百貨店等の有名デパートで扱われるようになり、全国展開を行うまでに成長した。

小金屋食品ものがたりはいかにして「味とこだわり」を訴求するかを考えるよりも、どうやったら消費者が「一度食べてみたくなるか」を考え、広報活動に活かした一例である。

われわれは、つい、優れた商品やサービスを提供することばかりに目が向きがちである。しかし、その時点ではまだ「製品」という位置づけであることに気づくべきである。売れて初めて「商品」となり、消費者に認知されてこそ「良いもの」になるのである。広報を活用し、消費者に欲しくなってもらい、買いたいと思わせる戦略が不可欠なのである。

ピザ窯の市場をつくり出して フロントランナーとなる



れんが
増田煉瓦(株)

代表取締役
増田 晋一

企業プロフィール

- 代表者 増田 晋一
- 創業 1902年
- 資本金 1,000万円
- 従業者数 15人
- 事業内容 窯業製品の製造・販売、煉瓦工事
- 所在地 群馬県前橋市石倉町4-18-11
- 電話番号 027 (251) 5824
- URL <http://www.masudarenga.co.jp>

イタリアンレストランなどで本格的なピザ窯を目にすることが増えた。わが国においてピザ窯にいち早く目をつけて自ら市場をつくり出したのが、増田煉瓦(株)の社長、増田晋一さんだ。同社は、現在までピザ窯の分野でフロントランナーであり続けている。

ピザ窯に目をつける

群馬県前橋市は、明治時代、製糸業で栄えた。生糸を保管するために多くの倉庫が建てられた。生糸の劣化を防ぐため、倉庫には通気性の良い煉瓦が用いられたことから、当地には煉瓦製造を営む企業が数多く存在していた。1902年に創業した同社もそのうちの1社である。

だが時代とともに、コンクリートが普及し、徐々に受注量が減少。同社は89年に煉瓦製造を中止し、

外壁工事などを中心に事業を細々と継続していた。

増田さんが同社に入ったのは94年のことである。新たな事業の柱を模索するなか、ヒントとなったのは、「煉瓦を使ったピザ窯を作れないのか」という地元のシェフの何気ない一言であった。これまでピザ窯を作ったことはなかったが、よくよく考えると、ピザ窯に事業としての可能性を感じた。

当時はバブル崩壊後の消費低迷を背景に、飲食店の多くが厳しい状況に置かれていた。生き残るためには差別化を図らなくてはならない。大きくて存在感のあるピザ窯を設置すれば、顧客の興味を引くことができるし、本格的な料理を提供しているというアピールにもなる。そのため、他店との違いを打ち出したいイタリアンレストランなどからの引き合いが期待できる。

しかも、当時ピザ窯を製造している企業は日本にはほとんど見当たらなかった。同社のように規模の小さい企業であっても、他社に先んじて実績を積み、市場をつくり出して地位を確立できるはずだと踏んだのである。

外部の力を借りて 事業化につなげる

開発を進めて数年経ってから、本場から学ぼうと増田さんは思い切ってイタリアに渡った。まずは、現地の窯メーカーから、^{まき}薪窯作りを教わった。ピザ職人にも入門してピザの焼き方を確認し、自身の窯の設計のあり方を追求していった。こうした経験により、安全性や使い勝手の点から、日本では薪窯ではなくガス式の窯の方が普及しやすいだろうと考えた。ところが、実際に試作してみたところ、窯の内部を最適な温度にするのは

想像以上に難しかった。開発には、
燃焼や排気設備などガスに関する
専門的な知識や技術を必要とした
のである。

また、ピザ窯を完成させた後に
全国に売り出すことを想定した場
合、ターゲットとなる飲食店を数
多く取引先にもつ大都市圏の企業
と組むのが得策だ。さらに、販売
後には、保守管理を担える先と連
携する必要がある。

こうしたことを踏まえ、展示会
で誘ってくれた東京都に拠点を構
える業務用ガスバーナーメーカー
(有)藤村製作所、埼玉県で厨房機器
を製造する(株)長岡製作所、大阪府
でガス機器の保守管理を手がけて
いる(有)北山厨房ガスメンテナンス
と連携したのである。試行錯誤の
末、99年にはガス式のピザ窯を完
成させた。4社共同で「ガンジョー
ネ」というブランドを設立。販売
に乗り出している。

ガンジョーネの窯にはイタリア
やフランスから直輸入した煉瓦を
用いているが、窯の構造は日本の
環境に合わせた。

例えば、窯の円形状のドームは
地震が起きても壊れにくいよう、
煉瓦を切断して多角形にし、煉瓦
同士が接する目地幅を少なくして
耐久性を高めている。また、重量
制限のあるビルに入居する店舗の
ために、資材の一部に特殊な煉瓦
を用いることで軽量化を実現し、
対応した。

「窯」の市場を広げる

だが、ブランドを立ち上げた当
初は営業してもなかなか成果が出
なかった。飲食店でピザを焼く際
には、オーブンやフライパンを使
うのが主流で、わざわざピザ窯を
設置しようとは考えない店が多
かったのだ。そのため、営業の際
には、ピザ窯の特徴や窯の設置で
得られる店のメリットをわかりや
すく説明する必要がある。

この課題を解決するため、増田
さんたちは共同で、ガンジョーネ
の窯を設置したレストラン「ピッ
ツェリア」の運営を開始した。真
の狙いは一般客にピザを売ること
ではない。ピザ窯の購入を検討中
の顧客をピツェリアに連れてい
き、窯を設置した場合の店内の演
出効果やピザの味を体感してもら
うことで、購入を決断する後押し
をしようと考えたのである。連携
先の各社もそれぞれショールーム
やレストランを設置し、広域での
連携を生かしてガンジョーネの窯
をアピールした。

こうした努力が実り、次第に注
文が増えていった。ガンジョーネ
の窯は2014年までに、国内外で
1,000基以上販売され、現在国内
トップシェアを誇っている。ピザ
窯は同社の売り上げの7割を占め
る主力事業にまで育ったのだ。

増田さんは、将来ピザ窯を購入



「ガンジョーネ」展示会に出展

する見込みがある先として、飲食
店主を目指す調理師の卵にもアプ
ロチしている。地元の調理師専
門学校の学生に対し、課外授業と
して、中心街の一角でピザの焼き
方を指導しているのだ。窯の技術
が自分の調理の技の一つになれば、
将来彼らが飲食店を開く際に、同
社の製品を購入してもらえる可能
性が期待できるというわけだ。

さらに、パン窯や肉や野菜をグ
リルする窯の製造にも乗り出し、
「窯」の市場拡大も図っている。
また、自社で焼いた窯焼きのパン
を地元の飲食店に販売するほか、
肉や野菜をグリルした料理を目玉
とするレストラン「煉化の蔵」も
運営している。こうした取り組み
がメディアで紹介され、新しい顧
客の開拓にもつながっている。

同社は、未開拓の市場を探し当
てたうえで、外部の力を借りて勝
負できる体制を整え、主力事業へ
と育て上げた。さらに、将来の需
要や周辺分野の需要の掘り起こし
にも注力している。だからこそ、フ
ロントランナーであり続けること
ができるのだろう。(中村 円香)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第28回

部下をうつにする方法

今月の教えは、上司が部下に対して決して行ってはならないことです。「合法的に部下をうつにする方法」と呼んでもいいでしょう。

これら四つの言動の最も陰湿で陰險な点は、部下には抗弁すら許されない理不尽さにあります。換言すれば、上司による後出しジャンケンということです。

一つめは、業務上の判断基準などを教えずして、失敗したら即マイナス評価や処分を下すこと。まるで「虐」、虎の爪で人間を裂くような言動です。

二つめは、アドバイスや心得などの指導をせずに、成果を求めること。まるで「暴」、動物の体を天日にさらすような手荒い言動です。

三つめは、あなたのペースで進めなさいと言っておいて、突如として「まだできていないのか」と業務完了の期限を厳しく要求すること。まるで「賊」、凶器で傷つけて財貨を奪い取るような言動です。

四つめは、給料は会社が与えるものなのに、人事評価者であることを盾に、部下をこき使っておき

教えずして殺す、之を虐と謂う

戒めずして成るを視る、之を暴と謂う

令を慢くして期を致す、之を賊と謂う

之を猶しく人に與うるに、出納の吝なる、之を有司と謂う

～堯曰第二十より～

ながら、評価のときには出し渋って低評価しか与えないこと。まるで「有司」、杓子定規で融通の利かないケチ役人のような言動です。

悪行を行わないのが大切

この章句、わたしが管理職層向けに講義をするときには必ず取り上げるのですが、解説をしていると決まってある光景が見られます。全員がうつむきだすのです。それはわたしを含めて全員が加害者か被害者かの経験があるため、振り返らざるを得ないからです。誰しも加害者、少なくとも被害者としての経験がある章句と言えます。

過去はいいとして、今後、これら四つの悪行をしないように定期的にセルフチェックをするようにしましょう。本連載でも理想的なリーダーについて何度かお伝えしましたが、美德を実行するより、むしろこれらの悪行を行わないことが大切なのです。

パワハラなど社則や法律に触れるような言動ならば、意識的にブレーキをかけられます。しかし、これら四つの悪行は、法的に罰せられることはありません。経営者

やリーダーの立場であれば安易に行える言動なだけに、常日頃から留意する必要があります。

特に「教えずして殺す」は、人としても絶対に避けなければならない行為です。第18回で学んだ「教えざるの民を以て戦う、是れ之を棄つと謂う」（子路第十三）を思い出してください。民衆を軍事教練もさせずに兵士として戦地に送り出すのは、わざわざ民を殺させるために連れていくようなものであり、棄てる行為です。

仕事を指示するときに、社員や部下の力量を認識していますか。部下の能力を把握して、成長を手助けするのは、経営者やリーダーにしかできない重要なミッションです。疎かにしていないか、確認を心がけましょう。

ビジネス論語スクール 主宰

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』

の著者である大田観川に師事、本格的に「論語」「易学」を学ぶ。(一財)岩崎育英文化財団理事。現在、財団(岩崎学生寮)で大学生に徳育指導をする傍ら、講演や著作など論語の普及活動を行っている。主な著書に、『ビジネス訳論語』(共著、PHP研究所、2011年)がある。

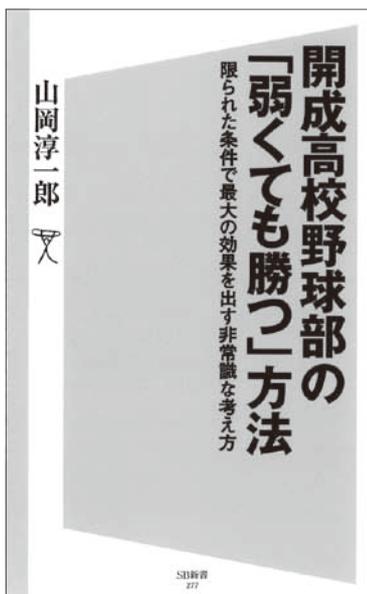
連絡先はaoyagi@rongo-school.com



山岡 淳一郎 著

開成高校野球部の「弱くても勝つ」方法 —限られた条件で最大の効果を出す非常識な考え方—

SBクリエイティブ 定価（本体730円+税）



い」「捕れない」「投げられない」という生徒ばかり。かつては1回戦に勝つことが目標だった。しかし、1999年に青木監督が就任してから同校は変わった。東東京地区の予選で、2005年はベスト16に、2012年はベスト32に入っている。

勝てるようになった理由を本書より読み解くと、中小企業の経営に役立つノウハウがみてとれる。

例えば、同校は10点取られることを前提に、15点取る野球を目標としている。守備練習をどれだけ重ねてもエラーをゼロにすることは難しい。だったら、点を取られなくても、それ以上に点を取れるようになればよい。弱みを補って余りある強みを獲得することに努めているのだ。

そして、そのために必要な練習しかしない。守備は試合を壊さない程度にできるようになればよい。投手は安定してストライクコースに投げられれば十分。肝心の打者は、打球を遠くに飛ばすことだけ

に注力する。バントやサインプレーなどの練習はしない。大量点を狙う野球だから、確実に1点を取りに行くプレーは不要なのである。

グラウンドを使用できるのは週1回と、同校の練習時間は圧倒的に少ない。単純な練習時間で比較すると他校よりも不利ではあるが、その大半をバッティング練習に充てるため、バッティングに関しては他校をしのぐ実力を身につけることができる。練習時間という限られた経営資源を有効活用するために、投入すべき分野の選択と集中を実行しているようなものだ。

もちろん、勝負は時の運。同校の野球のスタイルが通用しないこともある。しかし、1点を守り抜く戦い方をしていたころよりも、試合に勝つ可能性は格段に高まった。高校野球であれ企業経営であれ、自信をもって勝負できる要素をつくりだすことが、勝つためには必要なのである。

(井上 考二)

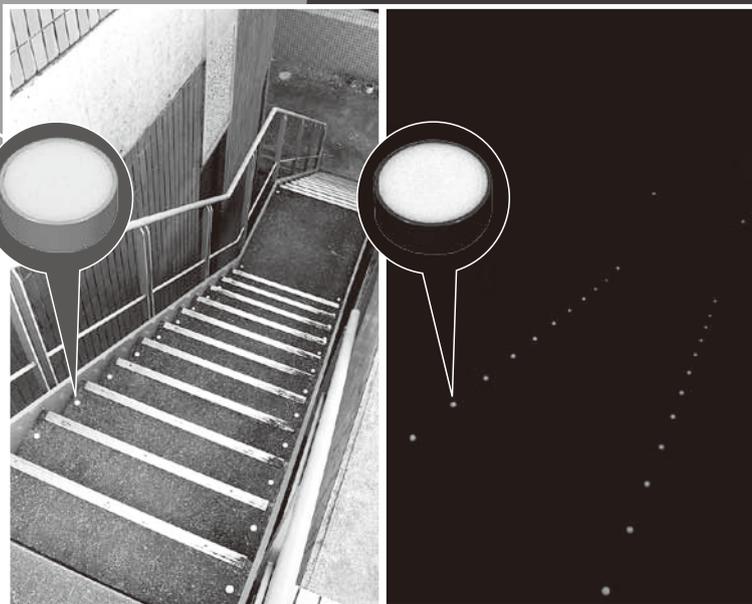
進学校として有名な開成高校。本書は、その硬式野球部を率いる青木秀憲監督の戦い方をまとめたものである。

毎年、約4,000の高校が甲子園を目指して地区予選大会に出場する。常連のように甲子園に出場する高校は、上手な生徒が集まり練習環境も整っている。いわば経営資源の豊富な大企業だ。対して、人員や練習環境が不十分な開成高校は、中小企業といえるだろう。

毎年入ってくるのは、「打てな

エコほたる

(有)筒山太一窯 つつや 長崎県東彼杵郡波佐見町中尾郷 1018 ひがしそのぎ
TEL 0956 (85) 4912 <http://www.taichigama.com>



波佐見焼の窯元である(有)筒山太一窯が開発した「エコほたる」は発光性のある蓄光製品です。ガラス粉末と蓄光材を混ぜて焼成させたセラミックスでできており、暗闇のなかでホタルのように緑色に光ります。窯元の焼成技術を活かすことで、蓄光材の能力を最大限に引き出し、高い輝度と長時間の発光性能を実現しました。耐候性に優れているため変形や劣化もしにくいので、屋内外を問わず通路や階段に並べて設置すれば、夜間の誘導灯として半永久的に機能します。「究極のエコ商品」と同社社長の福田友和さんと蓄光事業部の太一さんが胸を張る逸品です。

1988年に創業した同社は波佐見焼の食器を得意としてきました。友和さんが独自製品の開発を模索していたところ、東京都が地下鉄駅舎に蓄光式誘導標識の導入を義務化したという話を聞き、太一さんと開発に着手しました。しかし、さまざまな基準があり、それをクリアするのは容易ではありません。専門家との開発が必要と考えて長崎県窯業技術センターと共同研究を行い、磁器質タイルに蓄光材を焼き付けた誘導標識を完成させ、2008年には都営地下鉄46駅で採用されました。その後も研究を進め、蓄光材を表面に焼き付けるのではなく、セラミックスに混ぜ込むことで輝度、耐久性、耐候性などさらなる高性能をもたせた「エコほたる」を開発したのです。

社名の「筒山」とは窯の裏手にある山、「太一」とは息子の太一さんのことです。これからも友和さんは筒山の麓で太一さんと一緒に新しい焼き物を生み出していくことでしょう。(鈴木 啓吾)

編集後記

調査レポートで取り上げた「起業と起業意識に関する調査」はわたしにとって初めてのインターネット調査でした。ネット調査は複雑な設問ができなかったり、起業家の出現率が低く大きなデータセットを構築できなかったりする半面、調査の実施から集計データを入手するまでの期間が短く、リストがなくてもスクリーニング調査によって起業家を抽出できます。郵送調査と比べて費用も抑えられます。

従来は起業家のリストを入手し、相応の手間をかけなければ、起業家を対象とする調査はできませんでした。ネット調査が普及することで、調査への参入障壁は低くなっています。それだけに、問題意識や仮説の策定、分析といった、調査本来の能力が一層重要になってきているように思います。(村上)

調査月報

8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
研究員 分須 健介

活躍が期待される若手経営者

人口減少時代を生き抜く

東京都葛飾区 幸和ピンセット工業(株)

技術進歩の流れをつかむピンセット

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 アインズ(株)
★乱丁・落丁の場合はお取り替えます。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

- 掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第2グループ)
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913
- バックナンバーは日本政策金融公庫ホームページに掲載しています。
URL: http://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html