

調査月報

中小企業の今とこれから

2016
No.091

4



調査レポート

総合研究所 主任研究員 井上 考二

20歳代開業者の実態と課題

—「2015年度新規開業実態調査(特別調査)」から—

中小地場スーパーの生き残りをかけた取り組み

総合研究所 研究員 佐々木 真佑

強い中小地場スーパーに共通する七つのキーワード

調査月報

中小企業の今とこれから

2016
No.091

4

調査レポート.....4

20歳代開業者の実態と課題

—「2015年度新規開業実態調査(特別調査)」から—

*総合研究所 主任研究員 井上 考二

中小地場スーパーの生き残りをかけた取り組み.....16

強い中小地場スーパーに共通する 七つのキーワード

*総合研究所 研究員 佐々木 真佑



表紙写真：「地域を結ぶ鉄路」
錦川鉄道・錦川清流線（山口県）

巻頭随想.....2

世界に通じるパスポート

* NPO 法人日本マナー・プロトコール協会 理事 寺西 千代子

ビジネスに役立つ経済学のキーワード.....20

逆選択

*エコノミスト 吉本 佳生

新時代の創業.....22

リハビリを通じて高齢者の夢を実現

* 神奈川県藤沢市 (株)リーフスタイル

中小企業のためのここのだけ労務管理術.....26

労働契約期間の整理と無期転換対策

* 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

改善傾向が続く小企業の採算

人口減少時代を生き抜く.....32

呼子の活イカを広め地域を支える

* 佐賀県唐津市 玄海活魚(株)

流行りもの考現学.....36

定額配信で変わる消費のこれから

* 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

地域の転換期を迎えて

* 守口門真商工会議所 中小企業相談所課長 吉川 昌宏

論点多彩.....38

菓子メーカーに学ぶ成長戦略(後編)

* 東京情報大学総合情報学部 准教授 池田 幸代

経営最前線.....44

IT化でプロのニーズに応える熊野筆メーカー

* 広島県安芸郡熊野町 (有)瑞穂

論語から学ぶリーダーシップ.....46

躬自ら厚くして、薄く人を責むれば、則ち怨に遠ざかる

* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47

未来に先回りする思考法

今月の逸品/編集後記.....48

世界に通じる パスポート



NPO 法人日本マナー・プロトコール協会
理事

寺西 千代子

てらにし ちよこ

1968年津田塾大学卒業後、外務省入省。2009年外務省定年退職。元・外務省儀典企画官。この間、外務省本省においては、国連局、儀典官室に勤務。在職中の半分を在外公館で勤務した（ニューヨーク、英国、イタリア、国連代表部、フィンランド、ワシントン、エドモントン、カルガリー、バチカン）。定年退職後は、外務省研修所、地方公共団体、民間団体でのセミナー、機関誌への寄稿などを行っている。著書に、『国際儀礼の基礎知識』（全国官報販売協同組合、2014年）等がある。



過去の本コーナーには錚々たる執筆者が連なっている。それに控え、本年度の最初の号に私のような者が登場するのは誠に僭越せんえつとと思っている。私は、40年近く外務省に奉公し、その半分以上を在外公館で勤務した。専門は一応、国際儀礼・儀典（プロトコール）ということになっている。今の日本においては、外国人との付き合いでは私より遥かに経験豊かな方がたくさんいるだろうが、これまでの外国人との付き合い経験から、ユニークな逸話を一つご紹介したい。

人生には運命的な出会いがある。6年前、在バチカン日本大使館勤務を最後に定年退職したが、その後も毎年夏（約3カ月）、冬（1カ月弱）2回、ローマ詣もつでをする羽目になっている。

理由は、ローマに私の来訪を心待ちにしている90歳のイタリア人がいるからである。その老人ヴィンチェントと出会ったのは10年前、あるピッツァ店でのこと。私が昼食を済ませたばかりの店に、突如「ワシが預けてある酒、チーズ、サ

ラミを出せ」と大声で怒鳴りながら一人の老人が入って来た。見れば、ヨレヨレの作業着姿である。店の女主人が私の耳元で謝る。「騒がしくて済みませんね、今日はあの人ひとの誕生日なのですよ」。私は驚き、次いで、とても気の毒になった。こんなところで老人が独りで自分の誕生日を祝っているのかと。

私は、昼食の支払いを済ませた足で、近くの青空マーケットに立ち寄り小さな花束を買い求め、ピッツァ店に戻った。件の老人はテーブルにワイン、チーズ、サラミを広げて、祝宴の真最中である。私は彼に近づきイタリア語で“Auguri! Buon Compleanno（誕生日おめでとう）”とブーケを突き出した。老人はしばし絶句の後、作業着の上着ポケットから1枚の名刺を取り出した。そこには、ローマの四つ星ホテル三つの名が掲げられ、その下に総支配人・所有者の肩書と名前が印刷されている。私は「どうせ、その辺で拾った誰かの名刺だろう」と軽くあしらう。ところが、その晩からわが家に

電話攻勢が始まった「一度私のホテルに來い」と。数日後、半信半疑でホテルを訪れるとロビーにきちんとした背広に身を固めた紳士が現われた。あの老人だ。過日は「ローマ近郊に所有している自分の狩場で作業をした帰りだった」と語る。4ユーロの花束に「外国人から、こんなに親切にしてもらったことはない」と感じ入ったそうだ。

毎年「老々介護」と称して私が東京とローマをシャトルしているのは、以上のような事情によるのである。その後、彼からは大使館の机にしがみついていただけでは得られない多くのイタリア社会事情、イタリア人気質を教わった。「外国人と付き合ううえで大切なことは」と問われるとき、私は、①他人への思いやり（誠意）、②外国人とコミュニケーションができる言葉の修得と答えることにしている。イタリアでの老人との出会いと、その後育まれた信頼関係を思うと、この二つこそが世界中に通じるパスポートだと私は思う。



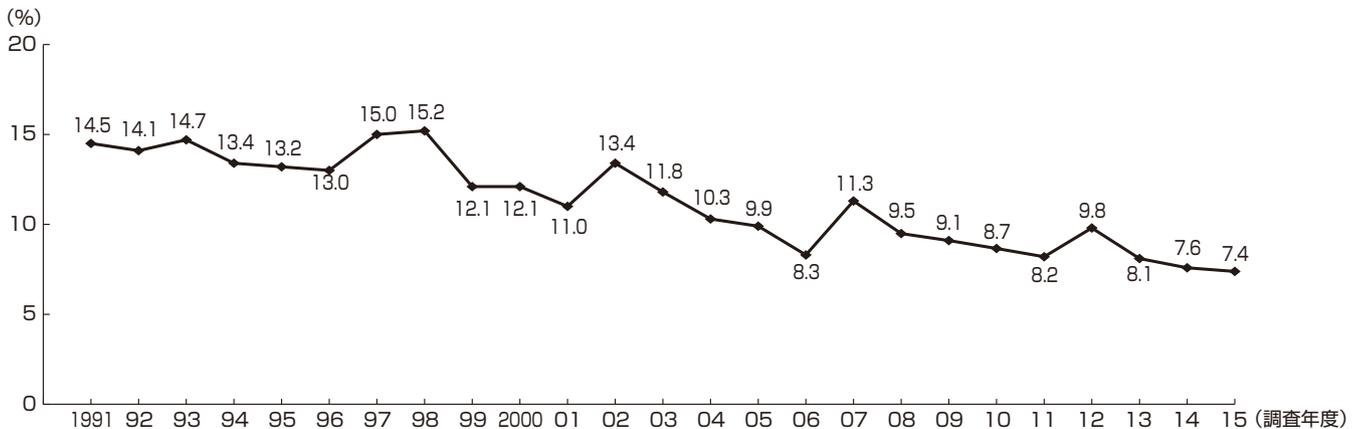
20歳代開業者の実態と課題 —「2015年度新規開業実態調査（特別調査）」から—

総合研究所 主任研究員 井上 考二

少子化が進展していることもあって、開業者に占める若者の割合は低下傾向にある。若者の開業には他の年齢層による開業にはない意義があり、積極的にサポートしていくことが必要になってきているのではないだろうか。

そこで本レポートでは、若者を「20歳代」と定義し、その開業の実態や課題について、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「2015年度新規開業実態調査（特別調査）」の結果をもとにみていく。

図-1 29歳以下の開業者の割合



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」

(注) 調査対象は、調査年度の前年4月から9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業（開業前の企業も含む）である。

はじめに

開業者に占める若者の割合が低下している。

日本政策金融公庫総合研究所では1991年度から毎年、新規開業企業の実態を把握するために新規開業実態調査を実施しているが、その結果をみると、91年度に14.5%だった29歳以下で開業している開業者の割合は、2008年度以降は10%を下回る状態が続き、直近の2015年度では過去最低の7.4%となっている（図-1）。

29歳以下の開業の割合が低下しているのは、少子化の進展が一因である。91年から2014年の間における20歳代の人口は、総務省「人口推計」によると、91年の1,738万人から増加し、96年に1,913万人でピークに達した後は、2014年の1,288万人まで一貫して減少している^(注1)。総人口に占める割合は、91年は14.0%、96年は15.2%、2014年は10.1%である。

だからといって、若者の開業が減ることは不可避なものとして受け入れる必要はない。むしろ、より積極的に支援すべき対象になったと考えるべきだろう。若者の開業には他の年齢層による開業にはない

意義があるからだ。例えば、若いからこそその体力や固定観念にとらわれない柔軟な発想は、事業経営に活かされれば、大きな成果をもたらす可能性がある。また、若くして開業すると長期間にわたって事業を営むことになる。将来、さまざまな経済環境下で多くの取り組みにチャレンジした経験をもつ老練な経営者となり、後進の経営者を導く役割を十二分に果たすことが期待できる。

そこで本レポートでは、2015年8月に実施した「2015年度新規開業実態調査（特別調査）」の結果をもとに、若者の新規開業に焦点をあてた分析を行う^(注2)。調査の実施要領は次ページのとおりである。

若者として扱う対象は、開業時の年齢が「20歳代」の開業者である。若者について確立された定義は存在しないが、公庫の融資制度の一つである「女性、若者／シニア起業家支援資金」では、若者を30歳未満と定めている。それに倣い、本レポートでは「20歳代」を若者として扱うことにした^(注3)。

なお、20歳代と比較するグループは、開業時の年齢が「30～54歳」と「55歳以上」の開業者である。後者は「女性、若者／シニア起業家支援資金」においてシニアと定められている年齢層で、他の開業者とは特徴等に違いがあると想定される。2015年度新

「2015年度新規開業実態調査（特別調査）」の実施要領

調査時点：2015年8月

調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業が2014年4月から2014年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後5年以内の企業（開業前の企業も含む）1万1,353社

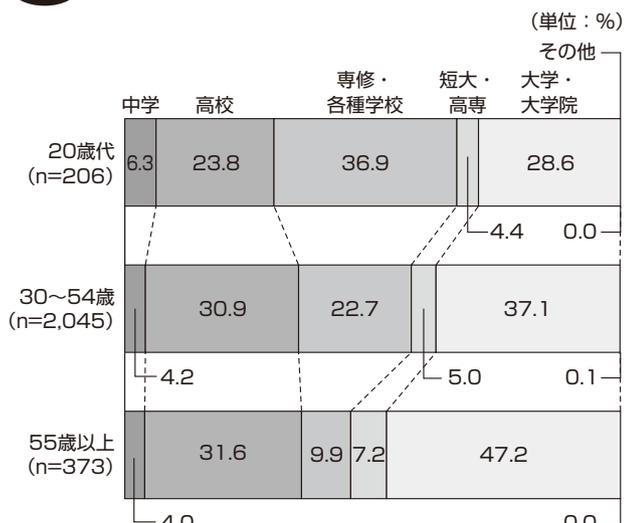
調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名

回収数：2,644社（回収率23.3%）

〈回答企業の業歴〉



図-2 最終学歴



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2015年度新規開業実態調査（特別調査）」（以下同じ）

新規開業実態調査（特別調査）における構成比は、20歳代が7.8%、30~54歳が77.8%、55歳以上が14.4%である。

開業者の特徴

まずは、20歳代で開業する若者の平均像をみてみよう。

属性・キャリア

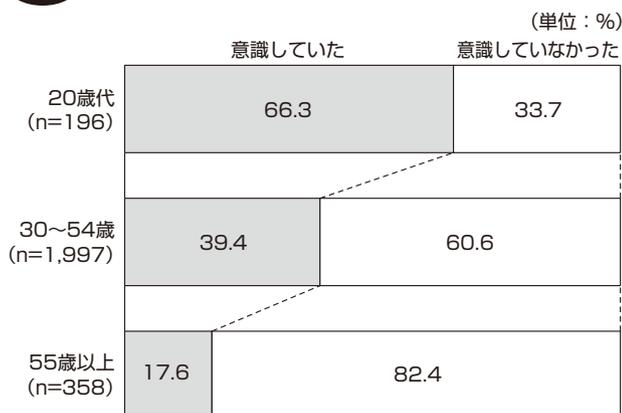
20歳代の性別をみると、男性の86.4%に対して、女性は13.6%である。女性の割合は、30~54歳では15.5%、55歳以上では17.4%であるため、女性の割合は他の年齢層よりも低い。

最終学歴は、「専修・各種学校」の割合が36.9%と最も高く、「大学・大学院」が28.6%と続いている（図-2）。他の年齢層との比較では、「専修・各種学校」の割合は、年齢層が高くなるにつれて低くなり、「高校」や「大学・大学院」の割合は年齢層が高くなるにつれて高くなる。

20歳代で「専修・各種学校」の割合が高いのは、将来の独立・開業を視野に入れ、専門的な技能を学ぶケースが少なからずあるからと考えられる。開業者が、最初の勤務先を選ぶ時点で将来の開業・独立を「意識していた」という割合をみると、30~54歳は39.4%、55歳以上は17.6%であるのに対し、20歳代は66.3%と高い（図-3）。キャリアの早い段階から将来の独立・開業を意識していることがうかがえる。

勤務キャリアについては、20歳代が勤務経験を有する割合は94.7%、斯業経験（現在の事業に関連する仕事をした経験）を有する割合は83.2%となっている。30~54歳はそれぞれ99.6%と85.4%、55歳以上はそれぞれ98.1%、73.1%となっており、他の年齢

図-3 最初の勤務先を選ぶ時点での開業・独立の意識



(注) 勤務経験があると回答した人について集計している。

層と比べて、とくに高くも低くもない。

なお、勤務経験年数の平均は、20歳代は7.0年、30～54歳は18.3年、55歳以上は33.1年であった^(注4)。斯業経験年数の平均は、それぞれ6.3年、13.8年、21.9年である。勤務経験や斯業経験があるとはいえ、その年数には大きな違いがある。また、20歳代の50.7%が管理職経験を有しているが、その割合は30～54歳の70.6%、55歳以上の78.6%と比べると低く、平均年数も3.2年で、30～54歳の9.1年や55歳以上の18.5年よりも短い。

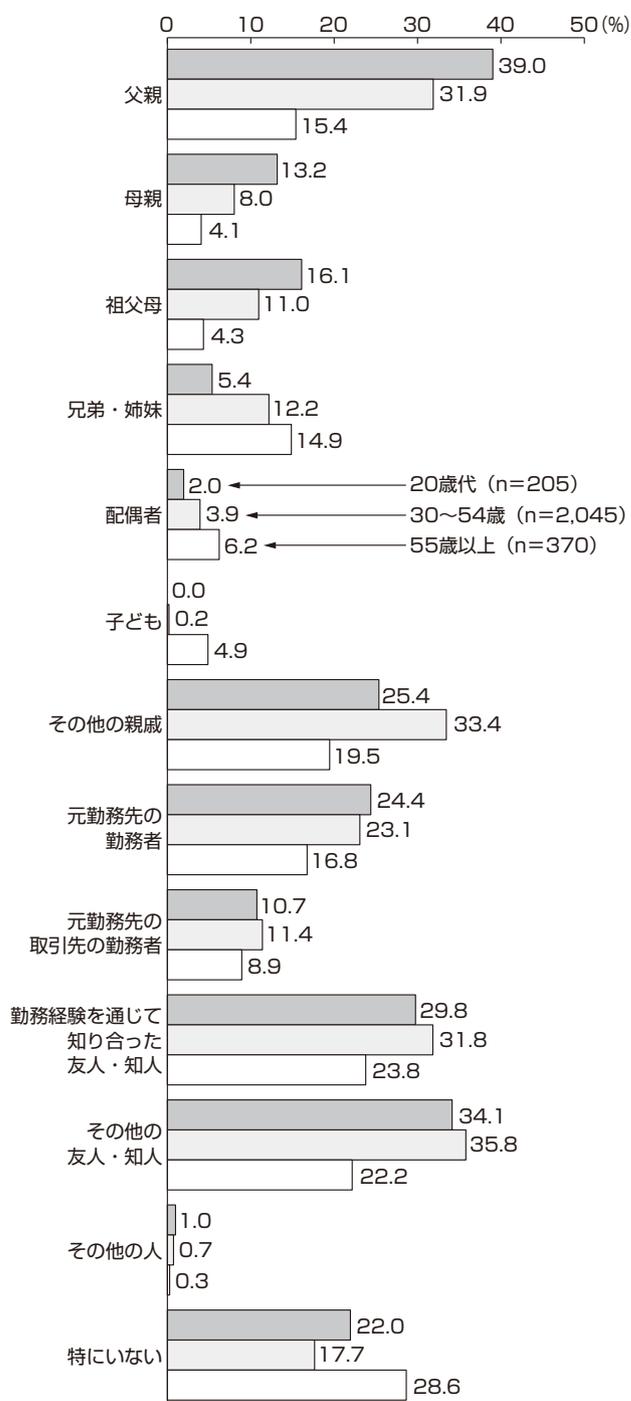
20歳代の開業直前の職業は、「正社員・職員（管理職以外）」が44.3%と、他の年齢層と比べて高い（30～54歳は30.4%、55歳以上は18.1%）。一方で、「会社や団体の常勤役員」は2.6%、「正社員・職員（管理職）」は29.9%である。

開業意識への影響

20歳代開業者は相対的にキャリアの早い段階で開業を意識しているが、他の年齢層と比べてより開業意識が醸成される環境にあったのではないかと考えられる。

身近に事業を営んでいる人がいるかどうかを尋ねた質問に対して、20歳代では39.0%が「父親」と回答している（図-4）。30～54歳の31.9%、55歳

図-4 身近な事業経営者（複数回答）



以上の15.4%と比べて高い割合である。また、父親と比べると割合は低いものの、「母親」や「祖父母」に関しても、20歳代では13.2%、16.1%となってお

表-1 起業・企業経営に関する授業を受けた時期・内容・効果

(単位：%)

		受けていない	受けたことがある	企業・職場見学	職業体験	起業・企業経営に関する講義・講演の聴講	ビジネスプランの作成	模擬会社の設立・運営	起業意識が高まった割合
12歳以前 (小学校以前)	20歳代 (n=185)	68.1	31.9	27.6	12.4	0.5	0.0	1.1	29.8
	30~54歳 (n=1,852)	80.9	19.1	17.4	3.5	0.1	0.0	0.1	22.6
	55歳以上 (n=312)	94.6	5.4	5.1	0.3	0.0	0.0	0.0	31.3
13~15歳 (中学)	20歳代 (n=190)	60.5	39.5	20.0	27.9	2.6	0.5	0.5	37.1
	30~54歳 (n=1,856)	84.2	15.8	11.3	7.1	0.3	0.0	0.0	29.2
	55歳以上 (n=310)	94.8	5.2	3.2	2.3	0.0	0.0	0.0	40.0
16~18歳 (高校など)	20歳代 (n=188)	71.8	28.2	11.7	18.6	4.8	1.6	1.6	70.0
	30~54歳 (n=1,862)	84.8	15.2	8.4	8.9	1.7	0.3	0.8	49.0
	55歳以上 (n=309)	91.3	8.7	4.5	3.9	1.0	0.0	1.3	33.3
19~22歳ごろ (大学等卒業まで)	20歳代 (n=191)	57.6	42.4	18.3	23.0	18.8	9.9	1.6	88.3
	30~54歳 (n=1,826)	78.9	21.1	9.4	11.3	6.2	2.6	1.5	66.2
	55歳以上 (n=303)	84.5	15.5	7.3	7.9	4.3	1.0	0.7	66.7

(注) 1 受けた授業の内容については複数回答。

2 起業意識が高まった割合は、起業・企業経営に関する授業を受けたことがあると回答した人に尋ねたものである。

3 起業意識が高まった割合について、50%以上の時期に網掛けをしている。

り、30~54歳や55歳以上よりも高い。社会に出る前の段階で多大な影響を受ける家族が、事業を営んでいる割合が高いようである。他方、同じ家族であっても、多くが本人と同世代であると思われる「兄弟・姉妹」は、年齢が低い層ほど割合も低い。また、社会に出てから関係を深めることになる「元勤務先の勤務者」や「勤務経験を通じて知り合った友人・知人」などの割合は、20歳代でとくに高いわけではない。

大人になるまでの成長過程で身近に事業を営ん

ている人が存在することが、開業意識に影響を与え、早い段階での開業を促していると推測される。

成長過程で開業意識に影響を及ぼすものとしては、起業や企業経営に関する教育もあげられる。

表-1は学校教育における起業・企業経営に関する授業を受けた時期・内容・効果についてまとめたものである。

年齢層別に「受けたことがある」の割合をみると、「12歳以前（小学校以前）」「13~15歳（中学）」「16~18歳（高校など）」「19~22歳ごろ（大学等卒業ま

で)」のいずれの段階においても、20歳代が最も割合が高く、年齢層が上がるにつれて低下している。30～54歳と55歳以上で最も受けたことがある割合が高いのは「19～22歳ごろ（大学等卒業まで）」の段階で、それぞれ21.1%、15.5%である。対して20歳代では、最も割合が低い「16～18歳（高校など）」でも28.2%が受けたことがあると回答している。20歳代で割合が高いのは、近年、多くの学校でキャリア教育が行われるようになったことが背景にあるだろう。

受けた授業の内容については、「12歳以前（小学校以前）」「13～15歳（中学）」「16～18歳（高校など）」では、「企業・職場見学」「職業体験」が多い。しかし、「19～22歳ごろ（大学等卒業まで）」では「起業・企業経営に関する講義、講演の聴講」「ビジネスプランの作成」の割合が高くなり、20歳代の18.8%が前者の授業を、9.9%が後者の授業を受けている。

こうした授業を受けて起業意識が高まったという割合をみると、「12歳以前（小学校以前）」や「13～15歳（中学）」では、20%から40%の間である。「16～18歳（高校など）」の時期では、20歳代と30～54歳は割合が高まり、70.0%、49.0%となっている。「19～22歳ごろ（大学等卒業まで）」の時期になると、20歳代は88.3%、30～54歳は66.2%、55歳以上は66.7%と最も高い割合となる。社会に出る直前のタイミングで受ける起業・企業経営に関する授業は、起業意識の醸成に大きな効果があるようだ。

開業した事業の特徴

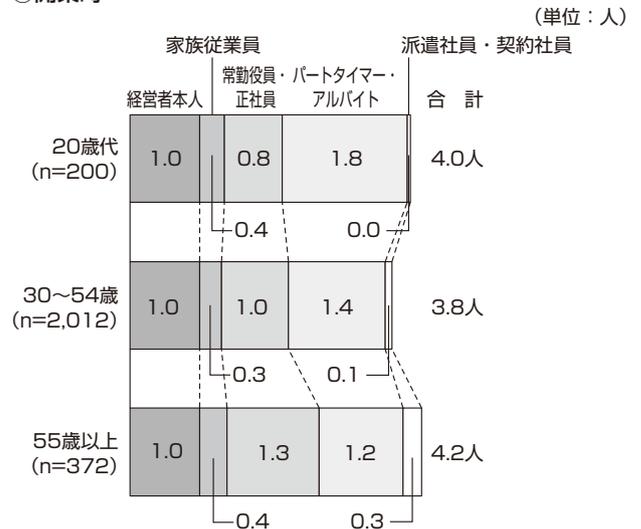
次にみていくのは、20歳代開業者が開業した事業の特徴である。

事業の概要

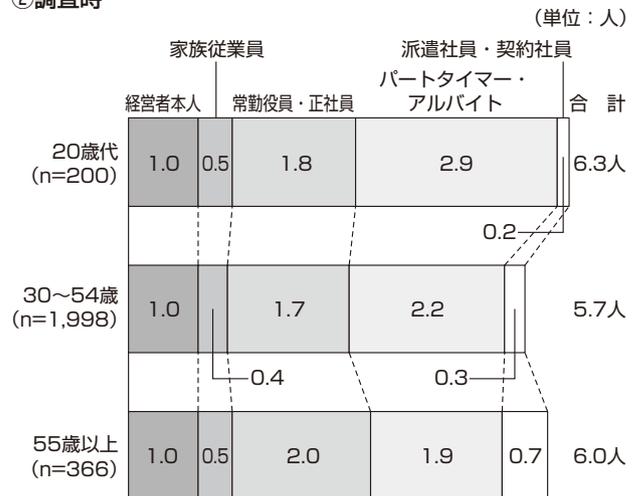
開業時の組織形態は、20歳代では法人企業よりも個人企業のほうが多い。個人企業の割合は67.5%で

図-5 従業者数

①開業時



②調査時



あり、30～54歳の58.5%、55歳以上の43.2%よりも高い割合となっている。

開業時の平均従業者数については、経営者本人を含めて、20歳代は4.0人、30～54歳は3.8人、55歳以上は4.2人であった（図-5①）。従業者の内訳をみると、20歳代は「パートタイマー・アルバイト」が1.8人となっており、30～54歳の1.4人、55歳以上の1.2人よりも多い。従業者数が最も多かった55歳以上では、「常勤役員・正社員」の数が1.3人と、他の年齢

表-2 業種

(単位：%)

	サービス業	医療、福祉	飲食店、宿泊業	小売業	建設業	卸売業	製造業	教育、学習支援業	情報通信業	運輸業	不動産業	その他	合計
20歳代 (n=206)	26.2	22.3	16.0	11.7	10.7	3.4	2.9	1.5	1.0	1.0	1.0	2.4	100.0
30～54歳 (n=2,058)	23.1	16.2	14.0	11.9	11.7	5.4	4.1	2.5	3.6	2.1	4.1	1.2	100.0
55歳以上 (n=380)	20.0	16.8	10.5	11.6	9.2	10.8	6.8	2.4	2.9	4.2	3.7	1.1	100.0

層（20歳代は0.8人、30～54歳は1.0人）よりも多い。20歳代は「パートタイマー・アルバイト」を、55歳以上は「常勤役員・正社員」を相対的に多く雇って開業している。

調査時における平均従業者数は、20歳代は6.3人、30～54歳は5.7人、55歳以上は6.0人である（図-5②）。開業時からの増加数を計算すると、それぞれ2.3人、1.9人、1.8人となり、20歳代が最も多い。

開業した業種をみると、20歳代では「サービス業」の割合が最も高く26.2%、次いで「医療、福祉」が22.3%、「飲食店、宿泊業」が16.0%と続いている（表-2）。これらの業種は年齢が低い層で割合が高くなっており、20歳代開業者の特徴といえる。一方で、年齢が低い層ほど割合が低い業種もある。「製造業」は、30～54歳の4.1%、55歳以上の6.8%に対して、20歳代は2.9%である。「卸売業」も20歳代は3.4%であり、30～54歳の5.4%、55歳以上の10.8%と比べて低い。

20歳代で割合が高い業種について、さらに細かくみていくと、サービス業では「美容業」の割合が最も高く9.2%であった。次に高いのは「エステティック業」の2.4%である。他の年齢層については、30～54歳は「美容業」が、55歳以上は「他に分類されないその他の事業サービス業」が最も多かった。

医療、福祉は、20歳代と30～54歳では、ともに「あん摩マッサージ指圧師・はり師・きゅう師・柔道整復師の施術所」の割合が最も高いが、20歳代は14.1%で、30～54歳の4.8%とは大きな差がある。続いて、20歳代は「訪問介護事業」の1.5%、30～54歳は「通所・短期入所介護施設」の2.7%となっている。55歳以上では、「通所・短期入所介護施設」が5.3%で最も高く、次いで「訪問介護事業」が2.6%である。

飲食店、宿泊業は、どの年齢層でも「酒場、ピヤホール」が最も高く、以下、20歳代では「日本料理店」、30～54歳では「西洋料理店」、55歳以上では「喫茶店」と、さまざまなタイプの飲食店が続く。宿泊業は少なく、今回のアンケートでは、20歳代で宿泊業を開業した人はいなかった。

開業後のパフォーマンス

従業者数の増加数は20歳代開業者が最も多かったが、その他のパフォーマンスに関する指標に違いはあるだろうか。

現在の採算状況をみると、20歳代は「黒字基調」である割合が74.5%で、30～54歳の69.4%、55歳以上の56.1%と比べて高い（図-6）。

黒字基調の企業に対して黒字基調になるまでの期間を尋ねたところ、平均値が、20歳代は7.5カ月、

図-6 採算状況

(単位：%)

	黒字基調	赤字基調
20歳代 (n=196)	74.5	25.5
30～54歳 (n=1,976)	69.4	30.6
55歳以上 (n=351)	56.1	43.9

30～54歳は8.5カ月、55歳以上は10.0カ月で、20歳代が最も短かった(図-7)。20歳代は「0～3カ月」の割合が40.0%を占めており、30～54歳の31.2%、55歳以上の20.9%よりも高い。他方、20歳代の「10～12カ月」(17.2%)と「13カ月以上」(11.0%)の割合は相対的に低い。

図-8は予想月商達成率(開業前に予想していた月商に対する調査時の月商の割合)を示したものである。100%以上であれば、予想した月商を上回る月商をあげていることになる。20歳代では、「100～125%未満」が21.5%、「125%以上」が41.9%であり、予想月商を達成している割合は63.4%となる。この予想月商を達成している割合は、30～54歳では54.5%、55歳以上では48.3%となっており、年齢層が高いほど低くなる。

20歳代は他の年齢層よりも、開業後のパフォーマンスが良好といえる。

課題と対応

ここまで、20歳代開業者の特徴と、開業した事業の特徴をみてきた。早い段階から開業を意識し、開業後も順調に事業を営んでいる20歳代開業者だが、

図-7 黒字基調になるまでの期間

(単位：%)

	0～3カ月	4～6カ月	7～9カ月	10～12カ月	13カ月以上	平均
20歳代 (n=145)	40.0	25.5	17.2	11.0		7.5カ月
30～54歳 (n=1,354)	31.2	25.1	7.7	21.0	15.0	8.5カ月
55歳以上 (n=196)	20.9	25.5	8.2	25.5	19.9	10.0カ月

注: 20歳代と30～54歳の間、7～9カ月の割合差は6.2%。

(注) 採算状況が黒字基調と回答した人に尋ねたものである。

図-8 予想月商達成率

(単位：%)

	75%未満	75～100%未満	100～125%未満	125%以上	平均
20歳代 (n=186)	21.0	15.6	21.5	41.9	143.1%
30～54歳 (n=1,922)	26.8	18.7	21.9	32.6	121.6%
55歳以上 (n=354)	34.7	16.9	24.9	23.4	101.4%

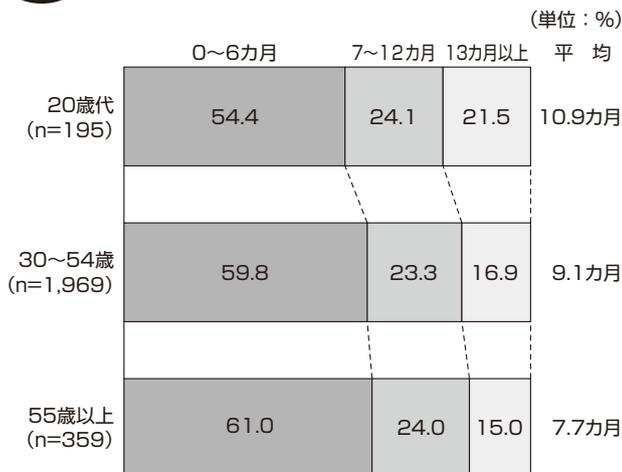
注: 20歳代と30～54歳の間、100～125%未満の割合差は63.4%。
30～54歳と55歳以上の間、100～125%未満の割合差は54.5%。
55歳以上と20歳代の間、100～125%未満の割合差は48.3%。

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

その過程に課題がないわけではない。

20歳代は他の年齢層と比べて開業の準備にかけている時間が長い傾向にある。開業準備期間(注5)をみると、「13カ月以上」の割合は30～54歳の16.9%、55歳以上の15.0%に対し、20歳代は21.5%となっている(図-9)。平均値でも20歳代は10.9カ月で最も短い55歳以上の7.7カ月より3.1カ月長い。課題が

図-9 開業準備期間



(注) 開業準備期間は、場所の検討、取引先の探索など具体的な開業準備を始めたときから、事業を開始したときまでの期間である。

なければ、他の年齢層と同程度の準備期間で開業できると思われることから、20歳代開業者には特有の課題があることが示唆される。

アンケート結果等をもとに探ると二つの課題が指摘できる。

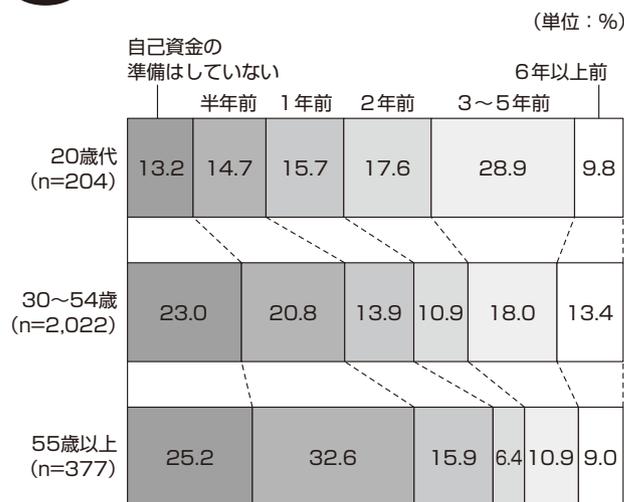
資金に関する課題

一つは資金に関する課題である。

開業にかかった費用は年齢層による違いがあまりない。「2,000万円以上」の割合こそ20歳代では8.6%と、30～54歳の12.6%、55歳以上の16.9%よりも低い、「500万円未満」と「500万円以上1,000万円未満」の割合は、20歳代はそれぞれ38.4%と29.2%、30～54歳は39.5%と29.6%、55歳以上は34.7%と28.6%である。20歳代でとくに開業費用が低い傾向にあるわけではない。逆に「1,000万円以上1,500万円未満」と「1,500万円以上2,000万円未満」は、20歳代が最も割合が高かった。

開業に必要な資金は開業者の年齢によって大きく変わるということはなく、20歳代の開業者も55歳以上の開業者も、同じように資金を準備しなければならない。しかし、一般に20歳代の就業者は相対的

図-10 自己資金の準備を始めた時期



(注) 開業のどれぐらい前から自己資金の準備を始めたかを尋ねたものである。

に賃金が少ない。厚生労働省「平成27年賃金構造基本統計調査」によると、男性の賃金は年齢階級が高くなるにつれて上昇し、50～54歳でピークに達する。その額は430.1千円で、20～24歳の賃金205.0千円の約2倍である。女性についても、上昇割合は男性より緩やかではあるが、同様に年齢とともに賃金が増加する。

つまり、賃金水準が低いなかで開業に必要な資金を準備しなければならないことが20歳代に特有の課題となっている。この課題にどのように対応しているかをみると、他の年齢層よりも自己資金の準備に時間をかけているようである。

図-10は自己資金の準備を開業のどれぐらい前から始めたかを尋ねた結果である。「自己資金の準備はしていない」の割合は、20歳代は13.2%で、30～54歳の23.0%、55歳以上の25.2%よりも低い値となっている。この選択肢を回答した人は、自己資金をかけずに開業した人か、あらためて準備するまでもなく十分な貯蓄があった人と解釈できる^(注6)。「半年前」の割合についても、20歳代は14.7%で、30～54歳の20.8%、55歳以上の32.6%よりも低い。一方で、「2年前」と「3～5年前」は、20歳代のほうが割

合は高い。とくに「3～5年前」については、30～54歳が18.0%、55歳以上が10.9%であるのに対し、20歳代は28.9%で10ポイント以上の差がある。結果的に20歳代では半数を超える割合（56.4%）の人が2年以上前から自己資金の準備を始めている。

ただし、時間をかけて自己資金を準備するとはいっても、他の年齢層と同程度の額を準備できるわけではない。自己資金の平均額をみると、20歳代は250.8万円で、30～54歳の350.0万円、55歳以上の532.7万円よりも少ない。そこで、20歳代は必要な資金を家族からの協力を得て調達しているようである。配偶者・親・兄弟姉妹・親戚といった家族から借入や出資を得ている割合は、20歳代は36.7%で、30～54歳の28.8%や55歳以上の21.4%よりも高くなっている^(注7)。

知識・能力に関する課題

もう一つの課題は知識・能力に関するものである。

先述したように、20歳代の勤務経験年数の平均は7.0年、斯業経験年数の平均は6.3年である。30～54歳（勤務経験年数の平均は18.3年、斯業経験年数の平均は13.8年）や55歳以上（同じく33.1年、21.9年）と比べると、ビジネスに関する経験が他の年齢層よりも少ないことは否めない。そのこともあって、20歳代は、起業家を志したときや開業時点で、知識・能力が不足していると感じていた割合が、他の年齢層よりも高くなっている（表-3）。

まず、起業家を志したときの状況をみると、20歳代は「経理・税務・法律などの知識」（83.7%）を筆頭に「顧客を開拓する営業力」（67.5%）、「人的ネットワーク（人脈）」（61.1%）、「人事・労務や人材教育の知識」（59.1%）など、七つの項目が50%を超える割合となっている。対して、30～54歳と55歳以上で50%以上の割合となっている項目は「経理・税務・法律などの知識」の一つだけである。また、個別の項目の割合の違いに目を向けると、年齢が低い

層ほど、不足していると感じていた割合が高くなることがわかる。

次に、開業時点の状況をみると、50%以上の割合となっている項目の数は、「経理・税務・法律などの知識」（75.2%）、「顧客を開拓する営業力」（50.0%）、「人事・労務や人材教育の知識」（52.0%）の三つにまで減っているが、年齢が低い層ほど不足していると感じていた割合が高いという傾向は変わらない。

ただし、調査時点の段階になると、「顧客を開拓する営業力」や「インターネット等を通じた情報発信力」など、不足していると感じている割合が他の年齢層と同程度になっているものも出てきている。起業家を志したときや開業時点から、調査時点にかけての変化幅をみると、すべての項目で20歳代が最も減少しており、20歳代開業者は知識・能力の不足という課題を乗り越えているといえる。

では、どのように乗り越えているのだろうか。不足していると感じていた知識・能力を向上・補完するために開業者が行った取り組みは表-4のとおりである。

開業前に行った取り組みをみると、20歳代で最も割合が高いのは「先輩経営者との交流」の61.3%で、「インターネットによる情報収集」の59.8%が続く。これらは30～54歳とは10ポイント以上、55歳以上とは20ポイント以上も割合が高い。

開業後の取り組みについては、開業前と同じく「先輩経営者との交流」「インターネットによる情報収集」が上位二つであるが、「先輩経営者との交流」の割合は開業前より高くなっている。20歳代では71.1%となっており、55歳以上の40.3%と比べると約30ポイントも高い。また、「同じステージの起業家との交流」についても取り組む割合は高まっている。20歳代では36.1%から50.5%と14.4ポイント上昇している。

先輩経営者や起業家との交流は、開業者個人がもともと保有していた人的ネットワークによるものもあるだろうが、20歳代の場合、支援策の利用がきつ

表-3 不足していると感じていた・感じている知識・能力（複数回答）

（単位：％）

		経理・税務・法律などの知識	顧客を開拓する営業力	人的ネットワーク（人脈）	人事・労務や人材教育の知識	業界に関する知識	組織マネジメントに関する知識	業務効率化のためのIT知識	インターネット等を通じた情報発信力	商品・サービスの知識・技術	商品・サービスの企画・開発力	事業を営むための体力	不足していると感じていた・感じているものはない	
起業家を志したとき	20歳代 (n=203)	83.7	67.5	61.1	59.1	56.2	55.2	50.2	48.3	46.8	41.4	26.6	4.4	
	30～54歳 (n=2,023)	76.8	48.0	46.5	48.0	41.1	38.2	39.7	43.3	31.1	28.9	21.4	4.3	
	55歳以上 (n=367)	59.4	32.4	24.8	29.4	36.2	18.5	27.8	31.6	16.3	14.4	11.7	9.8	
開業時点	20歳代 (n=202)	75.2	50.0	44.6	52.0	24.3	43.1	41.6	44.1	21.3	19.8	15.3	3.5	
	30～54歳 (n=2,021)	69.7	38.9	31.4	40.0	19.7	26.1	32.7	34.9	13.9	15.3	14.7	4.9	
	55歳以上 (n=360)	53.1	35.8	20.6	23.1	25.8	14.2	25.8	30.0	13.3	10.3	11.9	11.9	
調査時点	20歳代 (n=201)	53.7	35.8	27.4	43.3	11.9	33.3	33.8	34.8	14.4	14.4	14.4	7.5	
	30～54歳 (n=2,001)	53.4	34.0	25.0	33.9	10.3	22.1	31.5	31.5	10.7	14.9	17.7	8.5	
	55歳以上 (n=364)	37.1	34.9	19.5	18.1	14.0	11.8	29.4	30.8	9.9	10.2	23.4	14.6	
変化幅	起業家を志したとき ↓ 調査時点	20歳代	-30.0	-31.7	-33.7	-15.8	-44.2	-21.8	-16.4	-13.4	-32.4	-27.0	-12.2	3.0
		30～54歳	-23.3	-14.0	-21.4	-14.1	-30.8	-16.1	-8.3	-11.8	-20.4	-14.0	-3.7	4.2
		55歳以上	-22.3	2.5	-5.3	-11.3	-22.2	-6.7	1.6	-0.8	-6.5	-4.3	11.6	4.8
	開業時点 ↓ 調査時点	20歳代	-21.5	-14.2	-17.2	-8.7	-12.3	-9.7	-7.8	-9.2	-6.9	-5.4	-0.9	4.0
		30～54歳	-16.2	-4.9	-6.3	-6.0	-9.4	-4.0	-1.2	-3.4	-3.2	-0.4	3.0	3.6
		55歳以上	-16.0	-0.9	-1.1	-4.9	-11.8	-2.4	3.6	0.8	-3.4	-0.1	11.4	2.6

（注）1 割合が50%以上の項目に濃い網掛けを、30%以上50%未満の項目には薄い網掛けをしている。

2 変化幅について、それぞれの項目で最も減少している年齢層に網掛けをしている。

かけになっていることも多いと考えられる。利用した開業に関する支援策をみると、20歳代は「先輩経営者との交流会」や「起業家同士の交流会」を利用した割合が他の年齢層より高い。「先輩経営者との

交流会」は、30～54歳の39.4%、55歳以上の24.1%に対し、20歳代は52.7%であり、「起業家同士の交流会」では、30～54歳の29.6%、55歳以上の19.5%に対し、20歳代は37.8%である。

表-4 不足している知識・能力を向上・補完するための取り組み（複数回答）

（単位：%）

		先輩経営者との交流	インターネットによる情報収集	同じ業界での勤務	現在の事業を通じた知識・技術の習得	専門書などの書籍を通じた知識習得	セミナー等への参加	同じステージの起業家との交流	専修・各種学校への通学	異なる業界での勤務	通信教育の受講	大学・大学院への通学	その他	取り組んではいない
開業前	20歳代 (n=194)	61.3	59.8	47.9	47.9	37.6	37.1	36.1	15.5	12.4	4.6	3.1	17.5	2.6
	30～54歳 (n=1,912)	50.4	46.9	35.1	32.1	32.2	36.2	30.8	7.3	7.6	3.6	2.7	13.6	8.2
	55歳以上 (n=321)	37.7	33.3	17.4	26.8	26.8	27.7	23.4	4.0	3.1	3.4	2.2	11.8	12.1
開業後	20歳代 (n=194)	71.1	57.2	8.8	41.2	37.1	41.8	50.5	3.1	4.6	2.6	1.5	18.6	1.0
	30～54歳 (n=1,897)	58.0	52.5	8.2	35.4	29.4	38.3	42.8	1.2	2.0	1.8	0.7	18.7	6.5
	55歳以上 (n=313)	40.3	41.9	3.5	34.8	25.6	30.0	28.4	0.3	0.6	1.6	0.0	21.1	9.3

（注）1表-3の（注）1に同じ。

2 起業家を志したときと開業時点のそれぞれで、不足していると感じていた知識・能力があると回答した人に尋ねたものである。

おわりに

本レポートでは若者を20歳代と定義し、その開業の実態や課題などについてみてきた。分析結果を整理すると、若者による開業の特徴としては以下の4点があげられる。

- ・キャリアの早い段階から将来の開業を意識し、準備に時間をかけている。
- ・専修・各種学校の卒業者が多く、専門的な技術を生かせる業種で開業している。
- ・早期に黒字化を達成し、開業前の予想を超える月商をあげている。
- ・先輩経営者や他の起業家との交流などを通じて、不足する知識や能力の補完に努めている。

若者の開業は決して特別なことではない。しかし、

その若さゆえに、資金やビジネス経験の蓄積が不十分である。開業に関心があっても行動に移せない人は多いだろうし、開業してから苦労することも多いだろう。資金調達や他の経営者との交流などが容易にできる環境を整え、若者による開業をサポートすることが、少子化が進む日本において、とくに必要になるのではないかな。

（注1）各年の人口は10月1日現在の人口である。

（注2）分析結果の値は小数第2位を四捨五入して表記している。そのため、個々の項目を計算した値と本文や図表で掲載されている値が一致しない場合がある。

（注3）「30歳未満」ではなく「20歳代」としているのは、「2015年度新規開業実態調査（特別調査）」の回答者に19歳以下で開業した人がいなかったからである。

（注4）勤務経験年数の平均は経験がある人だけを集計した値である。後述するス業経験年数と管理職経験年数の平均も同じである。

（注5）開業準備期間は、場所の検討、取引先の探索など具体的な開業準備を始めたときから事業を開始したときまでの期間である。

（注6）自己資金をかけずに開業している割合は、20歳代は12.2%、30～54歳は15.2%、55歳以上は16.5%である。

（注7）調達額の平均は、20歳代が312.6万円、30～54歳が374.1万円、55歳以上が353.1万円である。

中小地場スーパーの 生き残りをかけた取り組み

第1回
(全3回)

強い中小地場スーパーに 共通する七つのキーワード

総合研究所 研究員 佐々木 真佑

中小地場スーパーは、地域の食生活・食文化・雇用を支える重要な役割を担っている。しかし、大手スーパーの出店攻勢やコンビニエンスストア、ドラッグストアとの競争激化などにより、苦境に立たされている企業も数多く存在する。

そこで本連載では、全国の強い中小地場スーパーに対するインタビュー調査をもとに、中小地場スーパーが地域の要であり続けるためには、どのような取り組みが有効なのかを紹介する^(注)。

中小地場スーパーの厳しい経営状況

近年、食品小売業界は急激に変化しつつある。少子高齢化をはじめとする社会的な変化や消費者の考え^{しこう}方・嗜好の変化が進み、コンビニエンスストアやドラッグストアなどがシェアを伸ばしているほか、生鮮食品宅配需要も年々増加している。

こうした変化のなかで、全国のスーパーの経営状況がどうなっているのか確認してみよう(表)。売上高規模別にみると、10億~50億円未満の規模では、「2期連続赤字」と「赤字転落」を合わせて約4分の1の企業が赤字となっている。赤字割合は規模が大

きくなるにつれて低くなっており、規模が小さいスーパーほど厳しい経営状況に置かれていることがわかる。

強い中小地場スーパーに共通する 七つのキーワード

一方で、こうした厳しい経営環境のなか、大手とは異なる方法で高い競争力を発揮し、地域の住民に強く支持されている中小地場スーパーも確かに存在している。

ここでは、強い中小地場スーパーが共通して重視しているポイントを、具体的な取り組み事例を交えながら、七つのキーワードとして紹介する(図)。

表 スーパーの経営状況

売上高規模	社数	2期連続黒字		2期連続赤字		黒字転換		赤字転落	
		社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
1,000億円以上	36	31	86.1	2	5.6	1	2.8	2	5.6
500億～1,000億円未満	47	38	80.9	2	4.3	5	10.6	2	4.3
100億～500億円未満	181	152	84.0	8	4.4	7	3.9	14	7.7
50億～100億円未満	136	101	74.3	10	7.4	9	6.6	16	11.8
10億～50億円未満	370	228	61.6	47	12.7	51	13.8	44	11.9
合計	770	550	71.4	69	9.0	73	9.5	78	10.1

資料：帝国データバンク「全国スーパーストア770社の経営実態調査」（2013年）

（注）企業概要データベース「COSMOS2」（144万社収録）から全国のスーパーストア経営業者を抽出、売上高が10億円以上で、2012年度（2012年4月期～2013年3月期）から過去3期分の業績比較が可能な770社の経営実態を分析。

図 強い中小地場スーパーに共通する七つのキーワード

- （1）鮮度と品質：新鮮なものを適正な値段で売る
- （2）安心と健康：この店で買えば安心という信頼感
- （3）対話と信頼：お客様との親密な距離感
- （4）こだわり商品：そこでしか手に入らないものを提供する
- （5）相互利益：こだわりの「作り手」や「市場・仲卸」との長期的な関係
- （6）地域とともに：地域コミュニティへの貢献
- （7）人づくり：仕事のやりがい社員を育てる

出所：日本政策金融公庫総合研究所「日本公庫総研レポート」No.2015-5

（1）鮮度と品質：

新鮮なものを適正な値段で売る

ナショナルブランド商品等の一般食品分野では規模のメリットが働きやすいため、中小地場スーパーが大手スーパーやドラッグストア等に対抗していくことは容易ではない。

一方で、生鮮食品や総菜といった分野に関しては、中小地場スーパーが小回りの良さを活かしたり独自の工夫を凝らすことで、大手スーパーなどにはまねできない品揃えや調達価格を実現することも可能である。実際に、強い中小地場スーパーは、競合企業との差別化を強く意識して、生鮮3部門や総菜等の分野で自社にしかない魅力を高めている。

今後の中小地場スーパーの競争力は、生鮮食品や総菜の分野でいかに独自色を出して魅力を高めているかにかかっているといえるだろう。

【A社の取り組み】

香川県を中心に店舗展開するA社では、県内の六つの魚市場と緊密な信頼関係を構築し、瀬戸内海の多様で新鮮な魚を安定的に仕入れている。

「水揚げされた魚は余るくらいなら全て買い取る」という姿勢で市場と付き合うことで、市場関係者は安心して取引できるようになり、その信頼関係によって他社ではあり得ない条件で仕入れることが可能になっている。

また、大量に仕入れた魚を機械で効率的にさばき、それを質の高い総菜・弁当に加工していくことで、きっちり売り切ることにも成功している。

（2）安心と健康：

この店で買えば安心という信頼感

強い中小地場スーパーは、顧客のことを気遣い、

一人ひとりの暮らしや健康について親身になって考えている。例えば、できるだけ地場の信頼のおける生産者から仕入れる、減農薬の青果にこだわる、精肉や養殖魚の餌までモニタリングする、総菜や弁当を薄味でカロリー控えめにするなど各企業が独自の方法で安全で健康的な食を顧客に提供しようと努力している。

中小地場スーパーにとって、この店で買えば安心という信頼感を得られるよう、食の安全にこだわった商品を提供していくことが重要だろう。

【B社の取り組み】

愛知県に店舗展開するB社では、消費者に対して「良質」なプライベートブランドを展開している。「良質」というのは、おいしくて、健康に良い商品であり、自分が食べたいと思えることを第一に考えている。

約420種類にのぼるプライベートブランドにおいては、「良識ある食品をできる限りお値打ちに提供する」という想いを込めて商品を開発し、ハートマークのロゴを付けて販売している。

（3）対話と信頼：

お客様との親密な距離感

大手スーパーとの比較という観点でいえば、大手スーパーは中小地場スーパーに比べて正社員の人事異動（店舗間の異動）が頻繁であったり、接客のマニュアル化が徹底されていることなどから、店舗スタッフと顧客が人間的な関係を築きにくいといわれている。

こうした意味で、店舗スタッフと顧客がコミュニケーションを深めながら信頼関係を築いていくというあり方は、まさに中小地場スーパーにしかできない強みになり得ると考えられる。

強い中小地場スーパーは、店長や店舗スタッフが顧客とのコミュニケーションを重視しており、それが顧客から「この人から買いたい」という信頼・愛着を得ることにつながっている。

【C社の取り組み】

高知県を中心に店舗展開するC社では、各店舗に「料理アドバイザー・コーナー」を設置し、日々のお薦め食材の紹介や、それを使った料理の提案を行っている。

料理アドバイザーは、品出しやレジ打ち等を行わない独立した職種であり、いわば顧客とのコミュニケーションの専任担当者といえる。料理アドバイザーはC社において、もちろん販売促進の役割も担っているが、それ以上に「顧客の健康を守る」ことが第一の使命となっている。顧客一人ひとりと人間的な関係を築き、その人に合わせた商品や料理を紹介することで、C社のファンを増やしている。

（4）こだわり商品：

そこでしか手に入らないものを提供する

強い中小地場スーパーは、大手スーパーなどとの仕入れ規模の違いを逆にとり、小回りの良さを活かしている。競合先が扱うことが難しい商品を仕入れることで、消費者を惹きつけることに成功しているのだ。

知る人ぞ知る名店など、競合先が付き合いにくい魅力的なメーカー・生産者と直接つながっていることが、各社の強みとなっている。

【D社の取り組み】

京都府に店舗を構えるD社では、ナショナルブランドを排除し、独自のこだわり商品のみを展開することで、広範囲から顧客を獲得している。全国各地の産地や加工工場に足を運び、仕入れ先を独自に開拓し、他のスーパーでは取り扱っていない商品の仕入れに成功している。

（5）相互利益：

こだわりの「作り手」や「市場・仲卸」との長期的な関係

強い中小地場スーパーでは、パートナーとなる仕

入れ先に対して無理をいわず、むしろ相手を支援して共に発展していくことを目指している。信頼関係を築くことで安定的な仕入れが可能になり、長期的にはより良い条件での取引に成功している。

【E社の取り組み】

千葉県に店舗展開するE社では、地方産地と共同で商品の開発を行っている。生産者と直接話をする¹ことで、消費者ニーズに沿った商品を開発していくことも、スーパーの役割であると認識している。プライベートブランド商品の開発においても、良質な商品について、生産者や加工事業者と共同で価値や価格を追求していくことで、お互いがwin-winとなる関係づくりを第一に考えている。

(6) 地域とともに：

地域コミュニティへの貢献

強い中小地場スーパーは地域においてさまざまな役割を果たしている。例えば、地域で開催されるお祭りへの協力、店舗内スペースを活用したイベントの開催、学校との連携による食育活動など、地域住民・地域コミュニティと連携しながらさまざまな活動を実施し、その過程を通じて、「地域の人たちに愛される存在」となっている。

【F社の取り組み】

東京都に店舗展開するF社では、さまざまな工夫を凝らしながら、地域の子どもたちを対象とした企画・イベントを実施している。

なかでも、子どもたちに1日店長体験をしてもらう「子ども店長」企画は、店内でのアナウンスや品出しなどスーパーでの業務の基本を体験できるプログラムで、子どもにとっては楽しく、「しつけ」の一環としての効果も得られるとして人気を博し、400人以上の子ども店長が誕生している。

また他にも、店舗の駐車場などを活用して縁日や運動会を主催するなど、地域コミュニティとの結び

つきを強める取り組みを多数実施し、地域に愛される店舗づくりを進めている。

(7) 人づくり：

仕事のやりがい社員を育てる

多くのインタビュー先企業の経営者が、店舗ごとの裁量を広げて、店長や店舗スタッフが自ら「何をどれだけ売るか」を決められるようにすることが「やりがい」につながり、良い店を作るポイントになると述べている。なかには、各店舗の担当者が毎日のように市場に通って競りに参加している企業もみられた。

【G社の取り組み】

広島県を中心に店舗展開するG社では、「生き生きスタッフ」を特徴の一つに掲げ、自ら動き出せる人材の育成に力を注いでいる。

新入社員における研修、店長クラスの間人塾などを開催している。また、各店舗の売り場担当者が仕入れから販売までを担当する。これは、自分で仕入れたものを顧客に勧め、購入してもらうことで、やりがいを得る「商人魂」を引き出す仕組みとなっている。

以上、強い中小地場スーパーが共通して重視しているポイントを七つのキーワードとして紹介してきた。顧客や取引先、従業員、地域コミュニティといった企業を取り巻くすべてを重視していることがわかるだろう。ただ、強い中小地場スーパー各社は、こうした共通点をもちながらも、それぞれの立地や地域特性などに応じて異なる戦略を採っている。次回では、強い中小地場スーパーが採っている戦略はどのように類型化され、それぞれの類型がどのような特徴を有しているのかを紹介する。

(注)本連載は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)に委託して行った共同研究の結果を再構成したものである。共同研究の詳細については、日本政策金融公庫総合研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2015-5「中小地場スーパーの生き残りをかけた取り組み」(2015年6月)を参照されたい。

ビジネスに役立つ 経済学の キーワード

逆選択



エコノミスト 吉本 佳生 (よしもと よしお)

名古屋市立大学卒、名古屋市立大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。住友銀行での実務経験、広島市立大学国際学部、南山大学経済学部、関西大学会計専門職大学院での教歴を持つ。専門分野は、国際金融、マクロ経済、生活経済、ファイナンス、経済・数学教育、マーケティング。NHKで放送された「出社が楽しい経済学」の出演・監修者。主著に『金融工学の悪魔—騙されないためのデリバティブとポートフォリオの理論・入門』（日本評論社、1999年）、『金融広告を読め—どれが当たりで、どれがハズレか』（光文社、2005年）、『スタバではグランデを買え！—価格と生活の経済学』（ダイヤモンド社、2007年）、『マーケティングに使える「家計調査」—世界最大の消費者ビッグデータは「宝の山」だ』（講談社、2015年）などがある。

もともとは中古車を例に説明

ネットオークションの中古ブランド品販売で、本当に品質が高い品が出てくるケースはめったになく、たいていは、品質の低い品ばかり出品されます。この現象を逆選択 (Adverse Selection) と呼びます。もともとは、ノーベル経済学賞を受賞した経済学者で、ジャネット・イエレンFRB議長の夫でもあるジョージ・アカロフ教授が、1970年代のアメリカの中古車市場を例に考えついた理論です。

中古車の売り手は、できるだけ高く売りたいと考えますが、品質の良い中古車と悪い中古車が混在しています。悪意のある売り手は、品質の悪い中古車でも高く売ろうとするため、それに騙されたくない買い手は、どんな中古車でもできるだけ安く買おうとします。こうして品質の良い中古車を売ろう

としていた売り手が売のをやめてしまい、市場には品質の悪い中古車ばかりが残ってしまう現象を、逆選択と呼んだのでした。

逆選択の考え方に納得できれば、変な投資話に引っかかる危険性もなくせます。本当に儲かる投資話と、詐欺的な投資話が混在している人たちは用心して話を聞きます。すると、本当に儲かる投資話を売り込む人も、用心している人たちに売り込むのは困難ですから、結局、本当に儲かる投資話を他人に売り込む人はいなくなります。

他方で、悪質な詐欺的投資話を売り込もうとする人は、手間をかけても、少数の人が引っかかってくれさえすれば、大儲けできます。そのため、懲りもせずに悪質な詐欺的投資話を売り続ける人だけが残ります。読者がこの仕組みに納得できたなら、投資話を持ちかけてくる人がいたときには、その人

は基本的に、逆選択の結果残った、詐欺的投資話を売り込む人だと考えて、用心すべきです。

さて、逆選択を防ぐために、高品質商品を供給する売り手が品質についての情報を発信することを、シグナリング (Signaling) と呼びます。難関資格を取得する、長期の修理保証を付けるといった行為が、具体例です。

人件費を3割削減したい企業が全社員の賃金を3割下げると、優秀な社員から順に退職し、能力が低い社員は働き続けます。これも逆選択です。避けるには、能力が低い順に3割の社員を選んで解雇すべきです。

インセンティブとその歪み^{ゆが}

何かの目標を達成するには、当事者に自ら努力する誘因を持たせることが大切で、これをインセンティブ (Incentive) と呼びます。

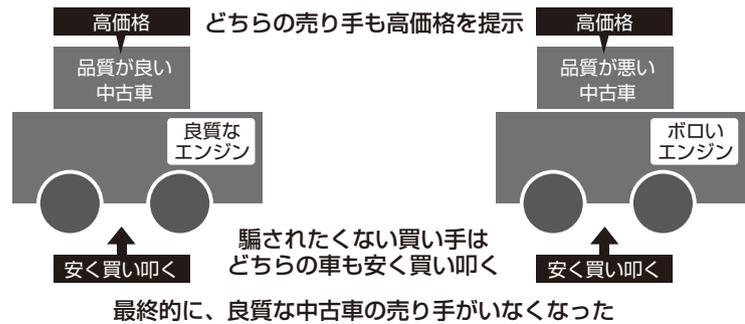
営業スタッフがある商品を販売したら、一定率の手当を支給する、何か重要な交渉をまとめることに成功したら、組織内での地位を高めるといのように、たいていは、金銭と地位が強力なインセンティブとして機能します。もちろん、愛情や名誉がインセンティブになると考える人もいます。

痛い目に遭いたくないというインセンティブもあります。経済学者のなかには、「自動車の危険な運転を止めさせなければ、ハンドルに、ドライバーに向けて矢を付けておけば、安全に運転するはずだ」と主張する人もいます。

飲酒運転の防止のために、飲酒運転をして重大な事故を起こしてしまったドライバー自身への罰則を強化したのは、有効だったと考えられます。また、飲酒運転とわかっていて同乗した人や、車で来店していると知っていて酒を勧めた人への罰則を強化したことも有効でした。ただ他方で、現場から逃走した人への罰則も強化しないと、インセンティブを歪めてしまうと、筆者は考えています。

政府がインセンティブを歪めてしまう事例は、古くからよく見られます。子供の医療費を無料にする地方自治体が増えたため、軽い風邪であっても、病院に子供を連れて行って、薬をもらわせる親が多くなり、病院が混雑して、医療スタッフが疲弊しやすくなったことが、典型例と言えます。

図 中古車市場における逆選択



資料：筆者作成

情報の観察とモラルハザード

経済学者は、多くの経済問題の原因はインセンティブの歪みで、解決には当事者自身の努力を活用するしかないと考えます。インセンティブを何よりも重視し、情報が適切に共有されないことでインセンティブが歪む現象を問題視します。その代表例がモラルハザード (Moral Hazard) と逆選択で、取引者間で情報が適切に共有されていないために起きる問題ですが、そういった状況を「情報の非対称性がある」と表現します。

モラルハザードは取引後に相手が隠れた行動をとることが、逆選択は取引前に相手が隠れた情報を持っていることが原因となって起きます。ともに、観察ができないことが問題だと考えればよいでしょう。モラルハザードは、人は、観察されていないところでは、努力を怠りやすいことが、逆選択は、品質等が取引前に観察できないことが問題です。

賃金や昇進は強烈なインセンティブを与えるため、これらが歪むと、モラルハザードや逆選択などの問題があちらこちらで起きて、組織崩壊を引き起こしかねません。一時期、いくつかの日本企業が「成果主義」を導入したのですが、そのやり方に問題があって、失敗して話題になりました。努力によって仕事自体の成果を高めるのではなく、自分の成果を高く、他人の成果を低く見せるための努力をする方向に、インセンティブが歪んで働いたからです。

子供でさえ、成績アップの度に褒美がもらえると知っていれば、小出しに成績を上げて、その都度褒美をもらおうと工夫した方が得であると見抜きます。大人のビジネスパーソンなら当然、目標を大幅に超えて成果を達成し過ぎて、翌月のノルマを高く設定されたりしないように、調整します。制度を設計するときや、人を働かせるときには、インセンティブを歪めず、逆選択やモラルハザードの発生を避けることが大切です。

リハビリを通じて高齢者の夢を実現



プロフィール

やまざき じゅんいち

1974年、神奈川県出身。高校卒業後、消防職員として救命業務などに携わる。2001年退職。2005年作業療法士資格を取得。その後、高齢者介護施設を中心に勤務。2011年(株)リーフスタイル創業。

企業概要

創業 2011年
資本金 300万円
従業者数 11名
事業内容 通所介護、訪問看護事業
所在地 神奈川県藤沢市石川
2-9-15
電話番号 0466 (90) 3337
URL <http://www.leaf-style.co>

(株)リーフスタイル
代表取締役

山崎 純一

2014年現在、通所介護だけでおよそ42,000もの事業所があり、介護保険サービス開始時の2000年と比べ約5倍となった。こうした中で、単にケアを行うだけではなく、自立支援や社会復帰に意欲的に取り組む事業所も増えている。

(株)リーフスタイルもその一つである。同社では、作業療法を通じて高齢者が再び自分らしい生活ができるように支援を行い、利用者から高い評価を受けている。

日常生活に近い環境で リハビリを提供

——事業内容を教えてください。

当社では、通所介護と訪問看護事業を行っています。通所介護とは、施設に通いながら食事や入浴など日常生活の支援や、機能訓練を受けることができる介護保険サービスです。当社では、特に作業療法によるリハビリに力を入れています。

当社の利用定員は12名で、現在40名の方が登録しています。おかげさまで評判が良く2012年から2015年までの実稼働率は平均97%と、高い水準を維持することができました。

——なぜ介護事業を始めようと思ったのですか。

私は9年間消防署に勤務し、救急業務に従事してきました。一刻を争う状態の高齢者と関わり、命を救う仕事に対して使命感や充実感がありました。ですが、そういった方と接することができるのは救急車のなかに限られます。搬送される高齢者の手を握って励ましたり、話を聞いたりすることさえできませんでした。

仕事を続けるうちに、彼らがその後どのような人生を送っているのだろうという疑問がだんだんと強くなりました。職場からは救急救命士養成課程へ行ってみないかと勧められていましたが、一人ひ

とりとじっくり接することができない環境にもどかしさを感じ、どうするか迷っていました。

そこで、看護師である妻とも話し合い、退職して作業療法士を目指すことにしたのです。4年間修学し資格を取得した後、高齢者介護施設などで経験を積みました。

介護施設では、資格を活かして高齢者と関わる仕事ができると期待していました。しかし多忙な現場では、介護が十分に行き届かないことが少なくありません。事務的に入浴させられて、その後はただ座っているだけで何もしていない高齢者の姿を目の当たりにしてショックを受けました。こうした状況を何とかしたいと私なりに努力していくうちに、利用者一人ひとりに合わせた介護を行うことの大切さを学ぶことができました。同時に、利用者や職員が生き生きと過ごすことができる現場を自分で作りたいという気持ちが強くなりました。そこで、理想とする介護施設を作るため創業を決意したのです。

——理想とする介護施設とはどのようなものだったのですか。

一人ひとりの利用者が生きがいや自信をもって過ごすことができる施設です。

病気やけが、加齢などにより歩行や着替え、入浴など日常生活が一人ではままならなくなると、生

きる意欲や自信を失い、自分らしい生活をあきらめてしまうことも少なくありません。

こうした問題を解決するにはリハビリが必要です。リハビリにはいろいろな目的や手法があり、専門職として理学療法士や言語聴覚士があります。それぞれ運動能力や会話能力の回復を図るものですが、作業療法士は、食事や入浴など日常生活や趣味活動の回復を得意としています。そのため訓練室ではなく、日常に近い環境でリハビリを行います。

生活を再現するため、立地の選定には苦労しました。利用者のなかには散歩を楽しめるようになりたい方もいれば、買い物を楽しめようになりたい方もいます。多くの要望に対応できるようにと探した結果、今の場所を見つけました。閑静な住宅地にあり、近隣には公園や神社、スーパーもあります。車の通行量も多くないので屋外での散歩も容易です。

——利用者はどのように集めたのですか。

創業当初は私の事業に対する考えを、介護が必要な方の介護計画を立てるケアマネジャーに説明して回りました。当時、私のような考え方をもつ事業所は多くなかったので、理念に共感してくれたケアマネジャーが、当社の利用を勧めてくれました。



リハビリに励む利用者

利用者の生活史から ニーズを探る

——リハビリ内容はどのようにして決めているのですか。

当社ではまず、ADOCというタブレット用のアプリケーションを使って、利用者が日常生活で困っていることは何か、どのような作業ができるようになりたいかを確認します。作業療法では、食事や入浴、歩行など日常生活におけるさまざまな行為を作業と呼んでいます。ADOCには、食事や入浴、歩行など作業に関するイラストが描かれています。それを見ながら、利用者と一緒に希望する度合いの高い作業を考えます。

その際にできれば、なぜその作業に取り組みたいのかということまで詳しく聞くようにしています。

例えば、歩行という作業の回復だけでも目標になりますが、その深層には「娘と一緒に歩いて墓参りをしたい」という願望があるかもしれません。こうした具体的な目標を設定できれば、利用者のリ

ハビリに対するモチベーションやその効果も上がります。

目標を設定すると、当社はその方に合ったリハビリの内容を考えます。歩行という動作一つとってみても、必ずしも足の衰えからうまく歩けなくなったとは限りません。過去の転倒経験から歩けないと思いついてしまっている場合もあります。その方の行動を観察し、どのようにすればその人らしい生活を取り戻せるのかを考えてリハビリの内容を決めています。

リハビリ内容の決め方には二つのアプローチがあります。

一つ目は、立ったり、歩いたりといった基本的な機能訓練をまず行い、そのうえで段階的にその方が目標とする活動に取り組もうとするものです。

もう一つは、はじめから目標とする活動を行う、または、それを想定した練習を行うものです。

当社では、それぞれの考え方の良い点を活かしながら、両方をうまく組み合わせたりハビリを行っています。

——歩けないと思いついてる方の目標の設定は難しそうですね。

簡単ではありませんが、利用者の生活やリハビリに対する意欲を左右する重要な過程です。利用者がやりたいと思いつていることを目標に定めることができれば、私たちは実現に向けて適切な道しるべ

を示すことができます。

リハビリに取り組もうと思いつてもらえるような具体的な目標を立てるには、利用者のことをよく知る必要があります。そこで当社では、その方の生活史をなるべく詳しく伺おうとしています。

例えば、入所時にはただ出身地を聞くだけではなく、周囲の環境まで具体的に聞いています。詳細に聞くことで話が広がり、今の生活に関することまで語っていただけることも少なくありません。

——利用者との信頼関係が大切になりますね。

その通りです。信頼関係を構築しつつ、その方らしさを語っていただく工夫をしています。

まず、職員は全員入社時にバーデーション療法に関する研修を受講しています。これは、アイコンタクトや相づちなどを使って認知症の方とのコミュニケーションを円滑にし、問題行動の原因を探ろうとするものです。この手法は、認知症ではない方との信頼関係構築にも役立っています。

また、毎月開いている誕生日会では、ただケーキでお祝いするのではなく、その方の思い出のお菓子を本人から聞き、取り寄せて提供しています。他の利用者や職員と一緒に食べることで、そのお菓子の話から思い出を語ってくれることも少なくありません。

家族を巻き込んで 目標達成を後押しする

——目標を達成するために、どのような取り組みをされているのですか。

通所介護では、利用できる時間は限られてしまいます。リハビリの成果を上げるには、自宅での生活も大切です。それには、家族の理解と協力が欠かせません。そこで当社では、家族を巻き込み取り組みを行っています。

まず、毎年行っているバス旅行には、利用者だけではなく家族にも参加していただくようにしています。家族は、利用者の状態の改善を見ることができますし、職員が利用者に接する様子を見て安心もできます。

また、自宅に訪問してのリハビリも行っています。自宅で行うことでより実践的なリハビリができます。また、家族にその様子を見ってもらうことで、作業療法に対する理解を深めてもらい、自宅での介護の参考にしてもらいます。

さらに当社では、外出支援など介護保険では対応できないサービスも行っており、利用者は年一回このサービスを無料で利用することができます。これまで、自分で歩いて姉に会いに行きたい、孫のピアノの発表会に行きたいといった目標を実現してきました。

このように施設内でリハビリを

して終わりではなく、家族を巻き込んでその方の目標実現を支援することで、意欲的にリハビリに取り組める環境を整えています。

——一つの目標を達成すれば、さらに高い目標を設定できるようになりますね。

その通りです。できないとあきらめていたことができるようになれば、さらなる夢を語ってくれることもあります。

90歳代のある女性利用者は、手芸が趣味でしたが、右手を痛めてしまっていて以来、もう手芸はできないとあきらめていました。ハサミを使う練習から、編み物へと段階的なりハビリを行い、目標としていた縫い物まで一人でできるようになりました。すると自信や意欲が回復し、作品を販売して社会貢献したいという新たな目標を話してくれるようになりました。当社で支援をした結果、福祉バザーで作品を販売することができました。

他の事業所と切磋琢磨しながら ケアの質を向上させる

——いろいろな夢をかなえるには幅広い知識が必要になりますね。

もちろんです。一人ひとり症状やその原因は異なります。記憶やコミュニケーションなど認知機能に改善が必要な方もいれば、歩行や排泄など運動機能の改善が必要な方もいます。生活環境もさまざま

まで、ニーズも多様です。利用者が旅行に行きたいという目標を立てれば、それを実現するための勉強をする必要があります。

私はこれまでにリハビリの手法に関するものから、高齢者の外出や旅行を支援するものまで10種類を超える資格を取得し、知識や技術の充実に努めています。

私が勉強したことは、きちんと職員に伝えることで職場全体の能力向上を図っています。

——今後の展望を教えてください。

学会や事例発表会などを通じて、他の事業者と積極的に交流していきたいと思っています。

介護やリハビリに対して熱い思いをもつ事業者は当社だけではありません。そのような事業者から学ぶことは多いです。逆に当社の考え方が他社の参考になるかもしれません。



作品を福祉バザーで販売する利用者

そこで、2016年1月に行われた「神奈川県訪問リハビリテーション学術集会」に参加し、初めての事例発表を行いました。

発表した事例は、先程紹介したある90歳代の女性利用者のリハビリ経過についてでした。当社は、この発表で最優秀賞をいただきましたが、他の事業者の取り組みから多くを学ぶこともできました。

これからも他の事業所と切磋琢磨しながら、高齢者の気持ちや生活に寄り添った介護とリハビリを追求していきたいと思います。

聞き手から

訪問時、職員が生き生きと働いている姿が印象的であった。同社が好業績を維持できている要因は、山崎社長の思いや考え方が、きちんと職員にまで伝わっていることにもあるのかもしれない。

利用者のリハビリ成果を間近にすることで、職員のモチベーションは向上する。山崎社長は、そうした効果も考えてバス旅行や介護保険外のサービスを行っていた。

サービス業においては、現場のモチベーションがサービスの質を左右する。経営者の思いを職員に伝える仕組みという観点からも、同社の取り組みから学ぶことは少なくないはずだ。

(山田 貴之)



労働契約期間の整理と 無期転換対策



あした葉経営労務研究所 代表 本田 和盛

ほんだ かずもり

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

労働契約期間を整理する

有期契約の従業員とトラブルになるケースが増えています。背景には、パートタイマーなど有期で働く労働者の権利意識の高まりがあります。労働契約期間について正しく理解することが事業主に求められています。

企業が従業員を雇い入れる場合には、賃金や労働時間などの労働条件を明示する義務があります（労働条件明示義務、労働基準法15条）。この際、必ず書面で明示しなければならない労働条件として労働契約期間があります。労働契約期間とは、労働者の就労の始期（いつから働き）と終期（いつまで働く）を定め、その間の労務提供と賃金支払いを労使間で合意した期間です。労働契約期間は、労働者と使用者の双方を拘束する

ことが建前ですが、今日では、労働者には無条件で退職の自由が保障されているので、使用者だけを拘束することになります。

労働契約には、期間の定めのない「無期労働契約」と、定めのある「有期労働契約」があります。無期労働契約は主としてフルタイムで働く正社員に、有期労働契約は労働時間・労働日数が少ないパートタイマー、アルバイト、契約社員などに適用されます。日本の多くの企業で導入されている「定年制」（無期雇用の一つ）は、60歳や65歳といった年齢で契約期間の上限を定めたものです。有期契約のパートタイマーでも、更新を前提に雇用している場合は、「雇入通知書（労働条件通知書）」に雇用の上限年齢を定めておく必要があります。

定年年齢を定めずに無期雇用する場合、本人から退職の申し出が

ない限り、終生雇用しなければならないわけではありません。加齢による労働能力の低下や、病気等で労務提供が十分にできない場合は普通解雇が可能です。労務提供義務が果たせない（労働契約の債務不履行）ので、労働契約を解約するということです。

期間制限・雇止めなど 有期契約の留意点

有期で労働契約を締結する場合、法律上、1回の契約期間の上限は原則3年と決められています（更新することで3年を超えることは可能）。ただし例外として、長期の大型土木工事やプロジェクト業務などは、その完了に必要な期間を契約期間とすることができます。また、社会保険労務士や公認会計士など高度な専門的知識等を有する者や、満60歳以上の労働者の場合は上限5年まで制限が緩和され

ています（労働基準法14条）。

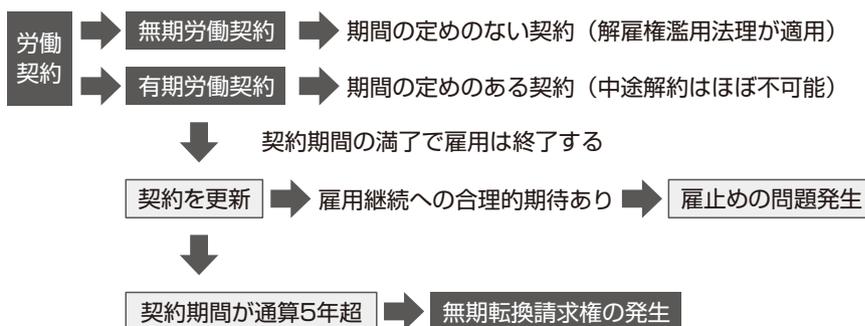
注意すべきは契約期間中の解約（解雇）です。有期契約の場合、契約期間の途中で解雇するのはほぼ不可能です。無期契約の場合でも、「解雇権濫用法理」（解雇には合理的な理由と社会通念上の相当性が必要、労働契約法16条）によって解雇が制限されていますが、有期契約の場合は、それ以上にハードルが高く、倒産必至の経営状況にあるとか、労働者が懲戒解雇事由に該当したなど「やむを得ない事由」がなければ、中途解約できません（労働契約法17条1項、民法628条）。

有期契約の従業員を削減する場合は、契約期間満了後に契約を更新しない「雇止め（更新拒絶）」を行うことが一般的ですが、ここでもトラブルが多く発生します。

まず、毎回の更新時に更新手続きを行わず、漫然と有期契約を長期間続けていた場合は、実質的に無期労働契約だと判断され、雇止めはできません。また契約更新を労働者に期待させる言動があったなど、労働者が更新を期待する合理的な理由がある場合も、解雇権濫用法理が類推適用され、雇止めが難しくなります（雇止め法理、労働契約法19条）。

有期契約では、「現在担当している業務がなくなった場合」など雇止めとなる理由を文書と口頭で説明し、継続雇用に過度な期待をもたせない配慮が必要です。

図 無期労働契約と有期労働契約の整理



資料：筆者作成

最近問題となっているのは、有期の労働者と正社員との均衡処遇です。正社員と同じ仕事をしながら賃金格差があるのは不合理だという争いは以前からありましたが、近年の法改正で、職務内容や配置転換などの活用の仕方が同じなのに、有期の労働者に対してだけ不合理な労働条件を設定することが禁止されました（労働契約法20条、同趣旨の改正としてパート労働法8条）。製品の組立作業や運搬・配送業務など、有期の労働者と正社員が同じ仕事をしている場合は要注意です。

無期転換ルールへの対応

改正労働契約法（2013年4月施行）で、「無期転換ルール」（労働契約法18条）が導入されました。有期の労働契約が反復更新され、通算5年を超えた場合、労働者の申出により、次に更新される労働契約から無期労働契約に転換することが可能となる制度です。途中で雇止めを実施しない限り、施行

後5年となる2018年4月から、無期転換社員が登場します。ただし、契約期間と契約期間の間に一定のクーリング期間（1年契約の場合6カ月以上など）を設けることで、通算期間をリセットできます。

無期転換後の労働条件は、契約期間が無期になる以外は有期契約時と変わりません。労働時間や賃金を正社員と同等にする必要はありませんが、定年年齢を設定し、就業規則を新たに作成するなど、無期転換社員用のルールを用意する必要があります。そうしないと正社員の就業規則が適用されます。

一方、無期転換社員を定年まで雇用することが前提となるので、今まで勤務地や職務を限定して雇用していたとしても、配置や担当職務を柔軟に変更できるように勤務条件を改定することは可能です。実務的には、無期転換社員用の労働条件を事前に設定し、無期転換の対象となる従業員にその条件を示したうえで、無期転換と有期契約での更新のどちらを選ぶか判断させればよいでしょう。

改善傾向が続く小企業の採算

～さらなる改善のためにも販売価格の引き上げを～

当研究所が毎月実施している「全国小企業月次動向調査」の結果によれば、小企業の採算DIは、2015年7月以降プラス水準が続いている。採算が改善している背景とともに、採算を継続して改善させる取り組みについて、売上DIなどの調査結果をもとに考えてみたい。

プラス水準が続く小企業の採算DI

このところ小企業の採算に改善がみられている。図-1で、小企業の採算DI（全業種計）の推移を確認しよう。2014年4月の消費税率引き上げにともなう駆け込み需要により同年1月にプラスとなった後、反動減もあり低迷した。2015年に入ってから、反動減が弱まるとともに上昇傾向となり、7月からはプラス水準が続いている。12月には11.5と、増税直前の2014年3月(5.7)を上回る水準となった。

採算を左右する大きな要因として、まずは売上の増減が考えられる。

図-2は売上DI（全業種計）の推移をみたものである。採算DIと同様、2015年以降は上昇傾向となっていた。ただし、足元では伸び悩んでおり、採算DIの上昇に比べると見劣りがする。足元の採算DI

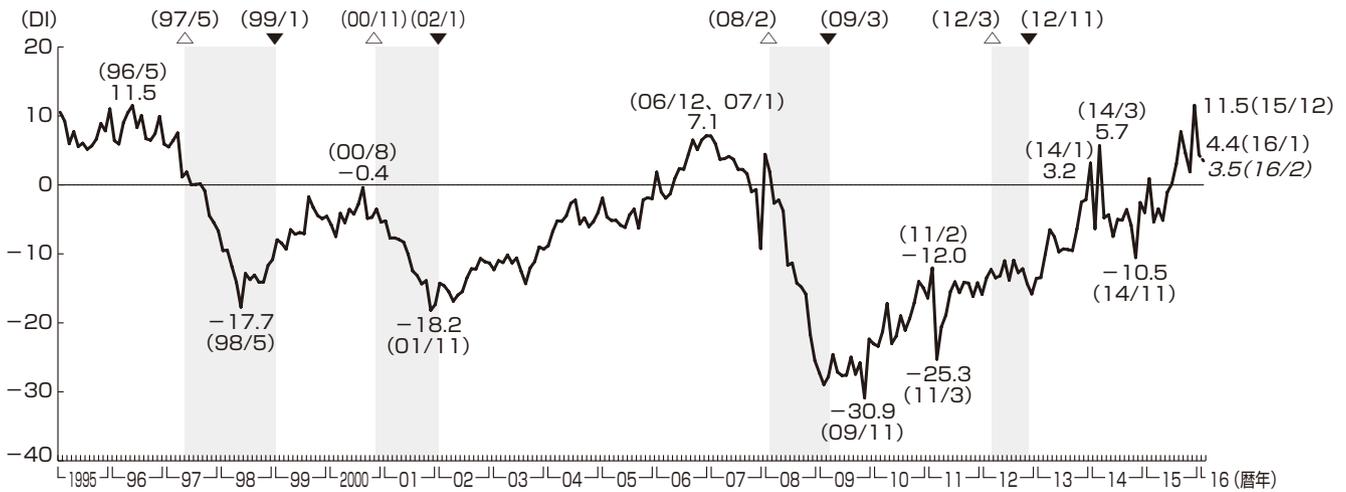
の伸びには売上以外の要因もありそうだ。

図-3で、仕入価格DI（全業種計）の推移をみると、2015年の後半以降大幅に低下しており、12月には12.4と、2013年9月の調査開始以来、最も低い水準となった。

仕入価格DIが低下している主因は、このところの原油価格の下落である。図-4は、原油先物価格（WTI）の推移を示したものである。2014年6月に1バレル105.37ドルをつけたのち急落した。中国をはじめとした新興国経済の不振による需要低迷や、産油国間の調整が進まないことによる供給過剰を背景に、2016年1月には一時約12年ぶりに1バレル30ドルを割り込む水準まで下落した。

原油価格が低下すれば、ガソリンなどの燃料価格は低下する。例えば、レギュラーガソリン1リットル当たりの店頭価格は、2016年の初めには約7年ぶりの安値となった。円安による輸入原材料の高止まりや人手不足による人件費の高騰は続いているもの

図-1 採算DI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」（以下断りのない限り同じ）

(注) 1 採算DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合。

2 — は実績、-----は見通し、斜体は見通しの値。△は景気の山、▼は景気の谷、網掛け部分は景気後退局面を示す（以下同じ）。

図-2 売上DIの推移



(注) 売上DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合。

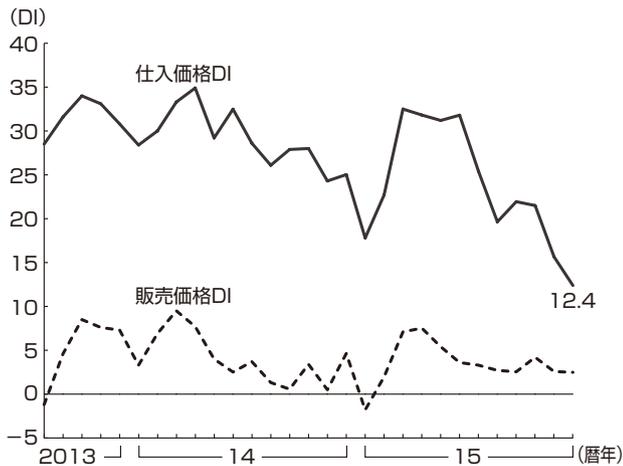
の、燃料価格の低下という直接的なコストの軽減が、小企業の採算改善につながっていると考えられる。

このように、このところの小企業の採算の改善は、売上の増加はあったものの、原油価格の低下という外的な要因に支えられているものだと見える。

原油価格の低下をもたらしている諸要因がすぐに

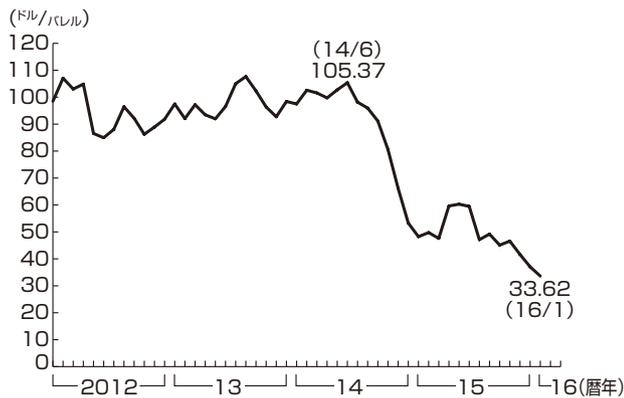
反転するとは考えにくく、当面は原油安の傾向が続くだろう。ただ、こうした市況の動向は不安定である。小企業が採算を安定して改善していくには、市況の動向にかかわらず、適切に利益を確保していくことが欠かせない。そこで次に、利益を確保していくうえで重要な販売価格についてみてみよう。

図-3 価格DIの推移



(注) 価格DIは、前月比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。

図-4 原油先物価格 (WTI) の推移

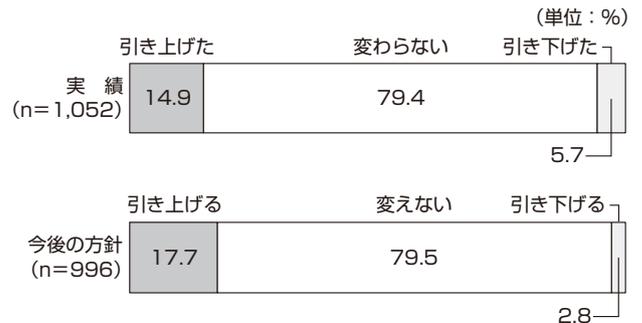


資料：日本経済新聞社
(注) 期近物の月末終値。

販売価格を上げた企業の多くで採算が改善

前掲図-3で、販売価格DI (全業種計) の推移をみると、おおむね横ばいで推移している。生鮮食品などを除き、販売価格の変更を頻繁に行うことは難しく、単月では変化が見えづらい。そこで、単月より少し長いスパンで、販売価格をみてみよう。図-5は、最近半年間の販売価格の実績と今後の方針について尋ねた結果である^(注)。調査時点は、2015年11月である。

図-5 最近半年間の販売価格の実績と今後の方針



(注) 1 調査時点は2015年11月 (以下同じ)。
2 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある (以下同じ)。

まず、最近半年間の実績についてみると、販売価格を「引き上げた」と回答した企業割合は、14.9%となった。そして、今後の方針では「引き上げる」と回答した企業割合は、17.7%となっている。

一部の小企業では販売価格を引き上げる動きがみられたが、2割に満たない。調査先からは、顧客離れを考えると値上げに踏み切れないという声が多く寄せられている。値上げすることで顧客が離れ、売上の減少につながることを心配しているようである。

しかし、販売価格の変動と売上の関係をみるとそうとも言い切れない。図-6は、最近半年間の販売価格の変動によって、売上がどのように変化したかを尋ねた結果である。販売価格を「引き上げた」企業では、売上が「増加」と回答した企業割合が41.4%と、「減少」(12.7%)を大きく上回っている。価格を上げた企業では、引き上げなかった企業と比べて、売上が「増加」した割合が明らかに高い。販売価格の引き上げが、売上の減少にはつながっていないようだ。

さらに、最近半年間の販売価格の変動によって、採算がどのようになったかについても尋ねてみた(図-7)。販売価格を「引き上げた」企業では、採算が「改善」した企業割合が29.6%と、「悪化」(9.2%)を大きく上回っている。一方、「引き下げた」企業の約6割では、採算が「悪化」している。

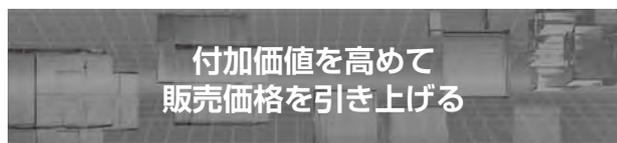
販売価格を上げた企業の多くで、売上の減少

図-6 販売価格の変動による売上への影響

(単位：%)

	増加	不変	減少
引き上げた (n=157)	41.4	45.9	12.7
変わらない (n=807)	8.2	75.8	16.0
引き下げた (n=59)	13.6	18.6	67.8

や採算の悪化がみられない理由の一つには、消費者が値上げに慣れてきたことがあるだろう。消費者に身近な食料品や日用品は、大手メーカーを中心に値上げの動きが相次いでいる。消費者の値上げに対する抵抗感が薄れてきたために、小企業でも値上げをしやすい環境になってきているという側面はあるかもしれない。調査先からも、値上げしたが、客数は減少せず、採算も改善しているという声が聞かれるようになった。



しかし、単に販売価格を引き上げるだけでは、顧客の理解を得にくいのも確かである。販売価格の引き上げには、品質、サービス面など他社ではできない高い付加価値の提供が欠かせない。

そこで、最近半年間で販売価格を引き上げた調査先の取り組みを紹介しよう。

旋盤加工を営むA社では、受注先を説得して販売価格の引き上げに成功した。A社は普段から短納期の注文などに可能なかぎり対応することで、受注先との信頼関係を構築している。そのため、受注先に段階的な値上げを了承してもらうことができたのだ。

住宅の施工・販売を手がけるB社では、女性設計士が複数在籍しており、女性目線で設計した使い勝手のよい間取りの住宅を提案している。家事を行う

図-7 販売価格の変動による採算への影響

(単位：%)

	改善	不変	悪化
引き上げた (n=152)	29.6	61.2	9.2
変わらない (n=773)	8.0	75.5	16.4
引き下げた (n=56)	10.7	30.4	58.9

際の利便性に配慮したつくりが、多くの女性の共感を得ている。こうした物件は坪単価が高くなることが多いものの、住宅のコンセプトに共感してくれた顧客は購入してくれるという。

地方都市で家電小売店を営むC社では、販売価格は大手などと比較すると割高である。しかし、購入した顧客から不具合などの問い合わせがあれば、すぐに駆けつけるなど、小回りの利く対応をしている。アフターサービスを充実させることで、価格の安さよりも購入後のサポートを重視する高齢者を中心に、固定客を確保できている。

小企業の採算は、景気の持ち直しによる売上の増加や原油価格の低下を背景に改善してきた。ただ、このような外的な要因に依存することなく、より確実に小企業が採算を改善していくためには、小企業自らの経営努力も欠かせない。販売価格の引き上げは、適切な利益を確保し、採算を改善する有効な手段の一つである。顧客離れを防ぐために、事例で紹介した企業のように自社の商品やサービスの付加価値を高める工夫を加えながら、適正な販売価格を確保していく小企業の前向きな取り組みが望まれる。

(木川 亮)

(注) 当公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」(2015年10月実績、11月見通し)による。

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



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—

呼子の活イカを広め 地域を支える



玄海活魚(株)

代表取締役 **古賀 和裕**

〈企業概要〉

代表者 古賀 和裕
創 業 1969年
資 本 金 1,000万円
従業員数 13人

事業内容 活魚の卸売、レストラン
所 在 地 佐賀県唐津市呼子町殿ノ浦508-3
電話番号 0955 (82) 3913
U R L <http://www.yobuko-genkai.co.jp>

総務省統計局によると、わが国の人口減少社会「元年」は2011年。しかし、地域単位ではもっと早くから始まっている。佐賀県唐津市呼子町は1960年代から人口減少問題と格闘してきた。

同町で活魚の卸売およびレストランを営む玄海活魚(株)は「イカ」という地域資源を見出し、他の事業者とともに多くの観光客を呼び込んできた。観光需要によって縮小地域内需要を補ってきたが、近年、観光客数は頭打ちにあり、新たな需要の開拓が求められている。そこで、同社はイカを町外で販売すべく、輸送技術の革新に挑んだ。

呼子を「イカのまち」に

—御社の概要について教えてください。

当社は1969年に私の父が創業した活魚の卸売業者です。玄界灘等で獲れたタイ、アジ、サバなどを活魚輸送トラックで東京の築地市場に運び、卸売を行っていました。当時は活魚の流通量が少なく、

高値で売買されたことから、事業は順調に伸びていきました。

卸売事業の傍ら、活魚の生簀置き場を兼ねた建物で海鮮レストランも営んできました。注文を受けてから生簀の活魚をさばくため、新鮮な海鮮料理を召し上がっていただけます。ほとんどのお客さまが注文されるのがイカです。呼子では3月から12月はケンサキイカ、11月から4月はアオリイカ、1月

から3月はコウイカが水揚げされるため、1年を通して提供しています。

呼子のイカの特徴の一つは活きの良さで、それは漁業者の工夫によるものです。例えば、漁業者は一本釣りで釣り上げたイカに直接手を触れることなく釣針を外し、船倉に入れます。人の体温はイカにとって高熱であり、触れられると火傷したようになってしまうの

です。こうした工夫を重ねてきたことにより、呼子には活きの良いイカが集まるのです。

呼子の多くの飲食店で食べることができる「イカの活け造り」は当店が発祥です。もともと当地には「タイの活け盛り」があり、父はこの調理法をイカに応用して、手頃な価格で提供したところ、人気を呼んだのです。近隣の飲食店から調理法を聞かれると、父は隠すことなく教えたため、イカの活け造りを出す店が増え、呼子は「イカのまち」として有名になっていきました。

当時の輸送技術では活イカを遠方に運ぶことはできず、活け造りに舌鼓を打つためには呼子まで足を運ぶ必要がありました。同じころ、名護屋大橋の開通や呼子と壱岐を結ぶフェリーの就航によって、呼子の観光客数は右肩上がりに増えていきました。そのため、当店でも多くの観光客を迎えることができました。

——事業は順風満帆ですね。

ところが、80年代になると卸売事業の風向きが変わります。呼子の漁獲量がピーク時の半分以下にまで落ち込んだのです。当然、当社の販売量も減り、そこに価格の下落も相まって採算が合わなくなったため、築地市場での卸売から撤退しました。

その代わりに、活魚を福岡の飲食店などに直接販売するようにしました。販売量は減りますが、市場を通さないため実入りは増やすことができます。取引先を一から開拓していき、10年かけて商圏として確立させました。

一方、レストラン事業は順調に推移しました。呼子の観光客が80年代に入っても増え続けたためです。これに対応するため、98年にはレストランを建て替え、席数を70から230に増やしました。

しかし、2000年代に入ると、観光客の伸びは頭打ちとなり、将来の人口減少も勘案すると、次なる手を打つ必要がありました。

東京に活イカを届ける

——どのような手を考えられたのですか。

呼子のイカをもっと多くの人に食べてもらえないかと考えたのです。それも、最もおいしい活け造りで食べてほしい。しかし、呼子のイカに限らず、活イカは産地以外ではほとんど流通していませんでした。その理由は取り扱いの難しさにあります。

イカは他の魚に比べて非常に繊細な生物で、水槽の水質、温度、水流、酸素濃度などが合わないとすぐに死んでしまいます。イカの特長として、ストレスを感じると



イカなどの活魚が泳ぐ生簀

アンモニアを発生します。海中であれば大量の海水に希釈されるため問題ありませんが、水槽内では毒されて死んでしまうのです。また、死ぬ間際に墨を吐くため、さらに水質が悪化し、水槽内のイカが全滅してしまうこともあります。そのため、活魚輸送トラックでも2～3時間の輸送が限界で、それ以上の長距離輸送ができませんでした。

しかし、もし呼子の活イカを町外で広く流通させることができれば、売り上げの増加が期待できます。また、呼子のイカを食べた人が、本場でも食べてみたいと思い、当地に足を運ぶようになるかもしれません。輸送車の開発や販路の開拓など課題はありましたが、挑戦する価値はあると思いました。

そこで、すぐに検討にかかり、輸送地は東京を目指すことにしました。国内最大の消費地であることに加え、呼子から東京まで輸送できれば、途中にある大阪・名古屋



活イカ専用輸送車

屋も商圈に入るといふ計算もありました。

——実現に向け、何から着手されましたか。

まずは輸送技術です。呼子から東京までの約20時間、イカを生かしたまま輸送できるトラックが必要でした。そこで、2006年に唐津市、九州大学、活魚輸送トラックのメーカーなどと産学官連携で輸送車の開発に着手しました。一般的な活魚輸送トラックは荷台に大型の水槽を積み、水槽内に酸素を送り込むポンプが備わっています。しかし、これだけでは水質の悪化などによりイカが死んでしまうため、イカを入れる水槽と海水だけが入った水槽を併設し、二つの水槽の海水を少しずつ入れ替えていく方式を試してみることにしました。早速、輸送実験を行いましたが、生存率はわずか5%で、この方式は諦めざるを得ませんでした。

そこで、当社がこれまで培ってきた活魚輸送のノウハウやイカに関する知識を総動員し、別の方式

を編み出しました。一つの水槽内の海水を独自に開発した循環洗浄装置で浄化するのです。さらに、水流や水温を調節する装置なども搭載しました。改良と輸送実験を繰り返し、イカにとって最適な環境を見出したことで、2008年にはほぼ100%の生存率を実現しました。イカを生かすために殺すという辛い実験の繰り返しでしたが、ようやく活イカ専用輸送トラックが完成しました。

次は需要の開拓です。2009年に呼子町漁業協同組合などと農商工連携の認定を受けて、事業化実験を行いました。築地市場や横浜中央市場に活イカを輸送し、試験販売を実施しました。併せて調理法の講習会も行ったことで、多くの飲食店から引き合いをいただきました。3年間で10回以上の試験販売を行い、手ごたえをつかみました。

——輸送技術の確立と需要の開拓に成功したわけですね。

2012年には唐津市内の水産会社と共同で(株)灘活水産を設立し、満を持して事業化に踏み切りました。福岡での販路開拓の経験から、東京で販路を確立するには相当な時間と費用を要すことが見込まれ、困難だと判断しました。そこで、(株)灘活水産は輸送に専念し、販売は東京で活魚を飲食店などに卸し

ている会社に委託することになりました。

卸売業者の生簀まで輸送し、イカを休めた後、生簀のある飲食店には業者の活魚輸送トラックで、生簀のない飲食店には専用のパックに海水とイカを詰めて配送しています。販売先の飲食店には私自ら赴き、イカの洗い方や墨袋の取り方など呼子の味に近づけるようなコツを教えています。

輸送は毎週水曜日、活イカ専用輸送トラックで1,200杯のイカを東京に送り出しています。当社の調べでは、東京の飲食店は約4万店。その1%に毎週3杯のイカを届けることを考え、配送車両の大きさを決めました。実販売から3年が経過し着実に需要は増えています。

活イカは輸送が難しく、コストもかかるため、冷凍されたイカなどと比べると、10倍ほどの価格での販売となります。そのため、飲食店での価格も高く設定せざるを得ません。それでも、甘くて透明な活イカを東京で食べることができるとは珍しく、店の目玉商品にすれば集客効果が期待できるため、まだまだ需要は伸びていくと思います。

東京で呼子のイカを定着させるためには、当社が安定して供給し続けることが何よりも重要だと考えています。そのためにも、長い

目をもって取り組みを続けていき
たいと思います。

地域を支える

——漁業者を支える仕組みを導入
されたと同いました。

卸売もレストランも活魚を供給
してくれる漁業者あつての事業で
す。しかし、呼子町の漁業者は年々
減少しています。呼子町では60年
代から人口減少が続いていること
に加え、水産資源の減少や魚価格
の下落により新たななり手も減っ
ているのです。そのため、漁業者
は高齢化が進んでおり、この状況
が続くとイカの調達に支障が出る
かもしれません。

そこで、当社では専属の漁業者
から直接、市場価格の数倍の固定
価格で買い取っています。漁業者
は卸売市場より高く売れることに
加え、卸売市場での販売手数料も
かからなくなるため、実入りが増
えることになります。当社にとっ
ては仕入コストの上昇となります
が、安定して調達できるというメ
リットがあります。

魚の価格は需給に応じて敏感に
変わるため、需要を掘り起こせば
それだけ価格は上がります。その
ため、東京での販売が拡大して需
要が増えれば、より高値で販売す
ることが可能になります。そうす
ればイカの仕入量も増やせます。

こうして漁業者も当社も潤えばこ
れ以上のことはありません。

また、漁業者の負担を軽くする
仕組みも導入しました。一般的に、
活魚の買い取りは卸売業者の営業
時間中に業者の立ち会いの下で行
われます。しかし、漁業者は早朝
や夜間に帰港することも多く、そ
の場合は卸売業者の営業時間まで
待たなければならず、大きな負担
となっていました。そこで、当社
は24時間イカの受け入れを行う
ようにしました。屋外に生簀を設
け、漁から戻った漁業者がイカを
入れられるようにしたのです。そ
の際、当社の従業員は立ち会わず、
漁業者の自己申告に基づく量の代
金を支払っています。漁業者との
信頼関係があるからこそできる仕
組みです。

——地域の下支えにもなっている
のですね。

当地にはもう一つの観光の目玉
として、日本三大朝市に数えられ
る「呼子の朝市」があります。「朝
市通り」と名づけられた通りに新
鮮な魚介類が並べられ、多くの観
光客が訪れます。当地の観光資源
は漁業者がいるからこそ成り立つ
のです。

当社がイカを広め、一次産業で
ある漁業者が潤うことで、加工業
者や飲食店など二次、三次産業も
潤っていきます。漁業者を支える
ことはすなわち、地域を支えるこ
とにつながるのです。

これからも一人でも多くの人に
呼子のイカを味わってもらい、地
域を活性化させていきたいと思っ
ています。



取材メモ

地域に根差した事業を行うことが多い中小企業にとって、人口減少による地域経済の縮小は死活問題である。そこで同社は連携により技術開発と需要開拓を行い、東京の需要を取り込んだ。

一連の取り組みは同社に成長の機会をもたらしただけでなく、地域の活性化にも寄与している。人口減少は大きく自然減と社会減に分けられ、地域に魅力的な働き口があれば社会減は抑制できる。同社は漁業者の実入りを増やし、負担を減らす仕組みを導入することで、新たななり手の登場を促し、地域に人をつなぎとめているのである。

地域経済を支えているのは多くの中小企業である。1社1社の取り組みが積み上げられ、人口減少に打ち克つ強い地域ができあがるだろう。

(鈴木 啓吾)



定額配信で変わる消費のこれから

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

昨年来、定額配信サービスはエンターテインメントにおける大きな台風の目となっています。動画の定額配信サービスは、日本国内でも2011年に上陸したHuluやNTTドコモのdTVなどがありましたが、昨年9月にアメリカからNetflixが上陸したことで、にわかに注目が集まるようになりました。一方、音楽配信では昨年初夏にLINE MUSICやavexのAWAがスタートし、ついに日本にも音楽の定額配信の波が、と話題を集めた後、7月にApple Musicが上陸し、一気に市場が拡大しました。そして、秋以降、Googleも音楽配信に参入し、Amazonがプライム・ビデオで動画の定額配信に参入したことで、一気に日本においても定額配信時代が始まりました。

現状、日本での音楽・動画の定額配信の市場は、参入から拡大へと段階が移りつつあります。そうになると、個々の事業者の強みは、どのようなコンテンツを持っているかにかかってきます。

すでに海外では、定額配信でのオリジナルコンテンツ提供が活発化しています。昨年、ゴールデングローブ賞を受賞した「トランス

ペアレント」はAmazonプライムの配信ビデオですし、ミュージシャンのプリンスは、TIDALという音楽定額配信サービス限定で新作を発表しています。

日本国内でもHuluは日本テレビと、Netflixはフジテレビと共同で番組制作を行い、オリジナルドラマを配信しています。今春には又吉直樹氏の芥川賞受賞作『火花』のドラマ版もNetflixでの配信が決定しています。今後、話題のドラマや音楽は定額配信から広まることも増えるでしょう。

一方で、定額配信サービスの利用者の声を聞くと、必ずしも定額の枠内ですべてが終わるわけではないようです。今まで聞かなかった音楽を定額配信で聴いた後に、そのCDを実際に購入し、もっと良いオーディオで聞いたり、未見の映画作品を見た後に、その監督の最新作を映画館に見に行ったりという声も聞こえます。定額配信は、未知の世界の入り口になって

いるようです。昨今のアナログレコード人気の高まりや、3D映像に加えて、立体音響や香り、振動まで体験できる4D映画が注目を集めているのも、こうした配信からの反動としてのモノや体験への興味という面もありそうです。

さらに未来を考えると、定額はデジタルコンテンツから実際のモノにも発展しそうです。すでに洋服やブランドバッグなどが、月々数千円で使い放題になるサービスが登場しています。ICTと物流の発展・効率化によって、こうしたモノの定額利用化は今後、進むことでしょう。ネスレはエスプレッソマシン用のカプセルの定期便を始めています。食品や飲料、日用品などの消耗品でも定額化の動きは、十分に起こりえます。

定額という切り口によって、生活者はさまざまな商品やコンテンツとの間に新しい接点を生み出し、生活をよりコストパフォーマンスの高いものにしていくでしょう。

電通総研ヒューマン・スタディーズ・グループ

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

北から南から

守口門真商工会議所



「守口門真ものづくり元気企業」認定式



地域の転換期を迎えて

守口門真商工会議所 中小企業相談所課長 吉川 昌宏

守口市、門真市は、大阪府中央東部に位置し、大阪市に隣接しています。両市合わせて、人口27万1,000人、25平方キロメートル余りの小さな地域ですが、大阪市営地下鉄、京阪電鉄、大阪モノレールといった公共交通機関が揃い、阪神高速道路・国道1号線・国道163号線・国道479号線などの主要幹線道路も整備されており、交通の利便性に優れています。

両市は、パナソニックグループ（三洋電機を含む）の企業城下町として、多様なものづくり企業が集積している工業都市です。長年、大企業のもとで培った高い技術を保有している企業が多くあります。しかし、グローバル化を背景に相互依存関係は希薄化しており、これにより自らが市場と向き合い、需要を獲得する必要に迫られています。

守口門真商工会議所では、「技術があってもPRできない」という

課題を抱える製造業者に対して、その技術やノウハウを認定・PRすることで、販路拡大等につなげる「守口門真ものづくり元気企業」事業を、毎年実施しています。

当会議所が展示会等で広くPRするほか、認定企業自身が、出展する際には費用補助を行っています。その結果、取引拡大につながり、好評を得ています。

また、大阪府が認定する「大阪ものづくり優良企業賞」へのステップアップを支援しており、このスキームを通じて、たくさんの企業が認定を受けています。

商業については、大型店の進出や大手資本による集中出店の影響で厳しい状況にあります。そこで、売上拡大のために、「大商業祭」やクーポンブック「名店パスポート」発行事業を実施しています。

大商業祭は商工会館で物産展や見本市、体験教室などを行うイ

ベントです。商工会館がテーマパークのようになり、たくさんの人で賑わいます。当日の売上はもちろんですが、いかにリピーターになっていただくかを主にしており、少しずつではありますが、PR効果も上がってきています。

また、提示すれば優待が受けられる名店パスポートについては、地域の郵便局や金融機関等に配布協力をお願いしたことで、地域住民への認知度が向上し、利用率も上がっています。

最近では、行政、金融機関など30を超える産業支援機関が企業の課題に対して、一丸となって解決を目指す「もりかど産業支援機関ネットワーク」を行政と共に構築しました。大手企業から自立する企業が増加していくという地域の転換期を迎えて、企業の役に立てるような商工会議所として、機能強化を図っていきます。

菓子メーカーに学ぶ成長戦略 (後編)



東京情報大学総合情報学部 准教授 **池田 幸代**

いけだ ゆきよ

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

菓子製造・販売を行う企業は、小規模で地域に密着した経営を行うところも多い。このような企業が、競争優位性を獲得しながら成長を遂げるためにはどのような工夫と努力が必要であろうか。前回紹介した(有)ペシェ・ミニョン（函館市）に続いて、今回は(株)きのとや（札幌市）を取り上げ、地域企業の成長のプロセスと競争優位性を獲得するための戦略を提示する。

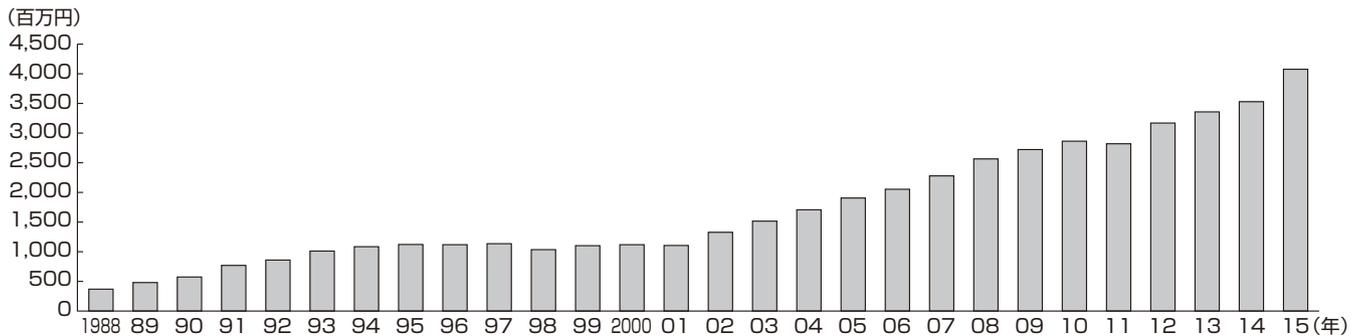
競争優位につながる 戦略と成長の視点

まずは前回の議論を振り返ろう。企業が成長を遂げるためには、ポーター（1979）が主張するように「魅力ある業界」を選び、業界内で競争優位性を獲得する必要がある。一方で、バーニー（2003）は、他の企業がまねのできない、その企業独自の経営資源であるケイパビリティ（組織能力）を保持することが重要であるという視点を提示した。こうした戦略論

における見解を受けて、楠木（2010）は、企業は競争優位性を考えるうえで、「自社の目指すポジショニング（SP：Strategic Positioning）が明確か、それとも不明確か」という点に加えて、「ケイパビリティ（OC：Organizational Capability）が強いのか、それとも弱いのか」という点を考慮しておくべきであるとして「SP－OCマトリックス」を提示した。企業の競争優位性の変化を議論するならば、時間軸を加えて成長戦略の観点からも競争優位性をとらえていく必要がある。すなわち、それは楠木が示すように企業の各成長段階に応じて、SPとOCがどのように変化していったのかを把握することである。

金井・角田（2002）および新藤（2015）によると、企業の成長過程は、スタートアップ期、成長期、安定期に大きく分けられる。加えて、事業領域を再定義することによって、第二の創業期を経験する可能性もある。以下では、北海道における地域企業の成長過程をSPとOCの視点から見ていく。

図-1 (株)きのとや・きのとや製菓(株)の売上高推移



資料：同社内部資料を基に筆者作成

製菓会社の事例：きのとや

きのとやは1983年に創業した。札幌を拠点に洋菓子を製造・販売しており、ケーキの宅配も行っている。現在の売上高は40億1,000万円（2015年6月期）、従業員数360名（準社員・パート・アルバイトを含む）となっている（図-1）。北海道内に直営店舗10店舗を構えるほか、関連会社としてきのとや製菓(株)、(株)COC、(株)BAKEを展開している。

スタートアップ期（1983～1986年）

創業者である長沼昭夫氏は大学卒業後、「日本の新しい農業を作る」ことを目指して農業法人を始めた。事業から撤退した後は、居酒屋、スーパーなどでの勤務を経て、83年に義理の父から札幌市白石区のビルのテナントを借り受け、ケーキの仕入れ販売を始めた。

しかし、ケーキの製造・販売に関する知識や経験がなく、店の立地も災いしてか、売り上げは1日に1万円程度の日も多く、仕入れたケーキの多くが廃棄処分となる日が続いた。そんなときに、他店で活躍していたパティシエが、理想の菓子を作りたいと入社したことで、半年後には自社製造が実現した。

84年には営業員を雇い、ケーキの予約販売を開始した。バースデーケーキの予約販売であれば一定の需要があり、ケーキの廃棄もないとの考えであった。そ

のうちに、注文客がケーキを取りに行く手間を嫌うケースもあることが判明した。このため、全国で初めてデコレーションケーキの自社配送を開始した。これがきっかけとなり、創業2年目には、クリスマスケーキの予約が2,000個も入るようになった。

85年、(株)きのとやが設立され、長沼氏が代表取締役に就任した。この年には1店舗の売り上げが1億円を突破した。

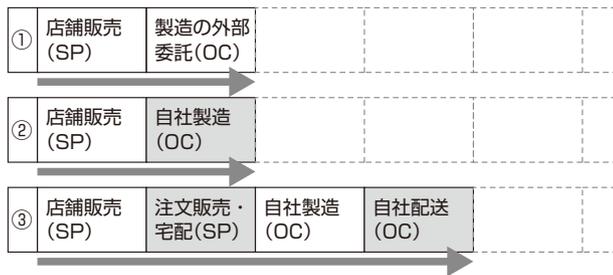
スタートアップ期（1983～1986年）の戦略

きのとやは市場参入直後、商品の廃棄率を下げるために営業活動を始めた。そして、顧客と接するなかからヒントを得て、宅配サービスを考案した。この時期の戦略の特徴は①「札幌郊外の店舗で、来店客に、菓子を」（SP）、「製造の外部委託によって」（OC）販売するという内容となっている。その後、②「自社製造体制」（OC）を整えた。さらには③「注文販売・宅配を通じて、20代後半から30代の女性と子供のいる家庭に、ハレの日のデコレーションケーキを」（SP）、「自社配送によって提供する」（OC）という戦略へと転換された。図-2はこの時期の戦略の概要を示したものである。図中の矢印は左側から右側にかけて時間が経過していることを表している。

成長期（1987～1994年）

長沼氏は87年に経営理念と企業ビジョンを掲げた。経営理念では、お客様の満足、社員の幸福、会

図-2 1983～1986年の戦略



資料：筆者作成（以下同じ）

社の発展を目指した。企業ビジョンは「5つの日本一」を掲げた。これは、①一店舗当たり売上高日本一、②おいしいケーキ日本一、③お客様の満足日本一、④一店舗当たり粗利益高日本一、⑤従業員の賃金日本一である。この年、売上高が2億5,000万円、宅配件数は1万1,000件を達成した。89年には、1店舗の売り上げは5億円に達し、売上高日本一といわれるまでになった。

宅配のニーズは、家族の誕生日などお祝い目的が増えてきた。宅配販売が評判を呼んだことで、来店客の増加につながった。店では家庭での日々の菓子やギフトとしてのショートケーキを買い求める客が多くなってきた。

生産は基本的に手作りであり、同種の製品をまとめて生産する「バッチ生産」が行われていた。一般に、この生産方式は見込み生産が前提となるため、菓子の売れ行き次第では在庫がたまり、鮮度も落ち、最後は廃棄処分となる可能性が高い。きのとやの場合は多品種少量生産が基本で1アイテムごとに半日で売り切る数量を予測したうえでまとめて製造し、店頭と並べていた。宅配による受注生産は、この問題点を克服する手段として極めて有効であった。

89年、札幌市東区東苗穂にセンター工場を建設。生産と販売の拠点が整い、企業としての体制が確立した。90年にはケーキの販売台数が5万件を超えた。自社配送による宅配は店頭販売よりもコストが大きいが、やめることはなかった。93年には、1店舗の売り上げが10億円を超えるまでになった。94年に



パースデーケーキ

東苗穂の工場を増築し、配達部門を工場内においた。

成長期（1987～1994年）の戦略

この時期の戦略の特徴は、宅配サービスに加え、店舗販売の強化にある。それはハレの日のデコレーションケーキの宅配に加え、「札幌の店舗で地元のお客様に、日々のおやつやギフトとしてのショートケーキを」(SP) 提供することを目指していた。この戦略を実現する仕組みとして新たに追加されたのが、④「バッチ生産」(OC) と、店頭販売や自社配送件数の強化につながる⑤「受注・配送機能の効率化、生産能力増強」(OC) のための機能である(図-3)。

安定期（1995～2001年）

長沼氏は、開発の段階で「10人中8人が美味しいといわなければ商品化しない」ことを基本方針とした。また、①徹底して原料にこだわる、②作りたてを提供する、③決して手間を惜しまない、という3点を差別化のポイントとした。従来の生産方式の欠点を克服し、「売れるときに売れるものを売れる数量だけ作る」工夫が求められていたため、95年にコンサルタントを招聘してトヨタを手本としたジャスト・イン・タイム生産方式(JIT)を菓子業界で初めて実現した。ここでは、「可能な限り、精密さが要求される工程を一人の熟練職人がすべて行う」という

図-3 1987~1994年の戦略

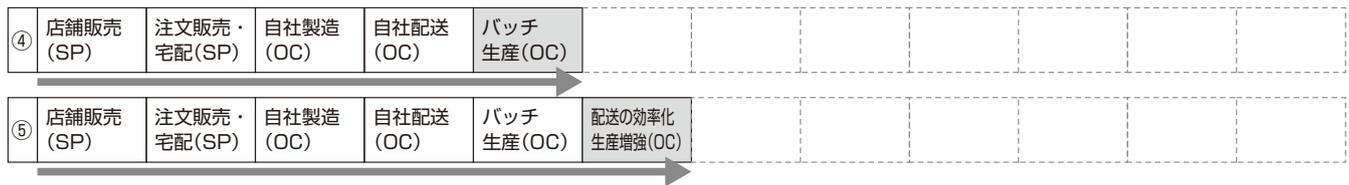
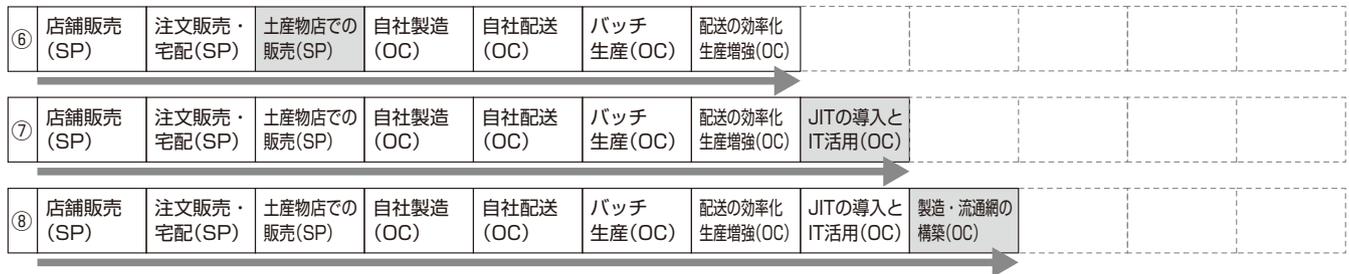


図-4 1995~2001年の戦略



セル生産方式に切り替えた。作業を最大限に効率化するため、作業台の工夫も行った。提案制度としての「カイゼン」を導入し、業務の効率化を図るとともに、能力給による賃金体系を導入し、社員のモチベーションアップを目指した。

店舗数や宅配件数、従業員数の増加は、業務の煩雑化を招く恐れがあったため、96年よりJITを支援するためのITの活用を本格的に開始した。これによって受注情報をリアルタイムに一元管理でき、生産や配送の計画が立てやすくなった。顧客の予約データや店舗の情報をもとに月および週ごとの販売予測を入力することで、製造部門は原材料の仕入れ・発注、従業員のシフト管理まで計画的に行えるようになった。

97年には、1店舗の売り上げが11億4,000万円となり、日本一を達成した。この年、2店舗目を札幌市西区の琴似にオープンした。その後、2001年の札幌三越への出店など、百貨店での展開も始まる。

長沼氏は、生ケーキだけでは札幌圏の顧客のみがターゲットとなり、今後の成長に限界があると考え、99年に「きのとやスフレ」を発売した。生ケーキの消費期限は24時間だが、この商品は消費期限が4~5日と長く、持ち運びが利く。2000年に新千歳空港

で販売を開始し、2001年にスフレの製造・販売会社としてきのとや製菓(株)を設立した。

安定期 (1995~2001年) の戦略

きのとやでは新たに⑥「土産物店を通じて観光客に、持ち運びがしやすく日持ちのする菓子を」(SP)販売する戦略が追加された(図-4)。販路拡大には、生産・販売体制の強化が求められる。よって、これを実現したのが⑦「JITの導入とITの活用」、⑧「別会社による製造・流通販売網の構築」(OC)であった。

第二の創業期 (2002年~現在)

きのとやスフレは大ヒットし、2004年には全国展開を意識して名称を「札幌スフレ」(現在はクリームチーズスフレ)に変更した。

2005年には長沼氏の母校である北海道大学と提携し、ミルククッキー「札幌農学校」を販売した。同商品は売り上げの一部を大学へ寄付する仕組みである。大学生協で販売されたが、観光客にも人気となった。後に、これはモンドセレクションを受賞し、ギフトとして販売される。

2006年には新千歳空港で直営ブースでの販売を開始したほか、本社工場の増築を行った。この年の



きのとや白石本店

ケーキの宅配注文は15万個を超えた。売上高は、宅配販売が4億円、店頭販売が17億円、ネット通販が4億円となった。結果、2009年にはグループ売上が26億円、きのとや単体売上で21.5億円、経常利益1億円を超えるまでになった。

規模の拡大に伴い、組織のコミュニケーションも求められる。顧客への共感ができる社員を育てるため、社員に「KINOTOYA-NEWS」として顧客の声をメールで送信している。社長の思いは「きのとや社長通信」として社員に渡している。2010年には、「社員が成長する会社」を社是とした。

生産品質向上にむけて2011年には、札幌農学校などの製造ラインで国際規格ISO22000（食品安全）を取得した。生産技術を保証するために、専門学校から社員を採用しているほか、社内の技術を伝承する仕組みがある。業務改善への積極的な提案も増えてきた。

確かな地位を築いたきのとやだが、人口200万人の札幌圏で競争に勝つことを目指してきたのではない。長沼氏は、地域密着による地域資源活用型の産業育成を目指しており、「スイーツこそ、北海道に立脚した産業である」と考えている。北海道産の原材料をウリにしたスイーツを販売したり、観光客を意識したまちづくりに尽力したりするなど、北海道の経済発展に力を注いでいる。2003年の「札幌洋菓子協会」の会長就任や、2005年の「スイーツ王国さっぽろ推進協議会」の会長就任もそのためである。ま

た、菓子業界関係者による交流会を主催して企業の知識・技能の底上げを図っており、ペシエ・ミニョンとも交流がある。2009年は夕張郡長沼町に農業法人「きのとやファーム」を設立し、野菜販売と原材料の生産を開始した。

既存商品の改良によって新規事業も生まれている。2011年、新千歳空港に新たな直営店を出店した際、長沼氏の息子である真太郎氏は、冷蔵で売られていたチーズタルトを、店頭で焼きたての状態の販売を試みを行ったところ、大人気となった。そのため、焼きたてチーズタルト専門の業態「KINOTOYA BAKE」を2012年より札幌駅東口で展開した。真太郎氏は続く2013年に東京を拠点に子会社である㈱BAKEを設立した。焼きたてチーズタルトの店「BAKE CHEESETART」やできたてのシュークリーム専門店「ZAKUZAKU」の店舗を東京、大宮、大阪などの国内だけではなく、香港、バンコク、ソウルに次々と出店を遂げた。このほか、ケーキの配送サービスの「PICT CAKE」を展開している。㈱BAKEは販売子会社であるが、ここで販売されるケーキはすべてきのとやが生産している。

2015年には代表取締役会長として全体を統括する長沼氏と、代表取締役社長の佐藤氏による新たな体制となった。きのとやは、「地元札幌に愛されるおいしいケーキの会社、社員が誇りに思える会社」を目指している。製造された商品は子会社を通じて国内だけではなく、海外へも流通していることから、大量の製造納品依頼に対応できる体制づくりも、ますます求められている。

第二の創業期（2002年～現在）の戦略

この時期の特徴は⑨「インターネットなどによる通販を通じて全国の顧客に、北海道の菓子を」（SP）販売することにある。これを支えたのが、⑩「北海道の地域資源（ブランド）の活用」（OC）であった。またグループ経営を目指して⑪「新業態による展開」（SP）がスタートしている。（図-5）。

図-5 2002年～現在の戦略

⑨	店舗販売 (SP)	注文販売・宅配 (SP)	土産物店での販売 (SP)	通信販売 (SP)	自社製造 (OC)	自社配送 (OC)	バッチ生産 (OC)	配送の効率化・生産増強 (OC)	JITの導入とIT活用 (OC)	製造・流通網の構築 (OC)		
⑩	店舗販売 (SP)	注文販売・宅配 (SP)	土産物店での販売 (SP)	通信販売 (SP)	自社製造 (OC)	自社配送 (OC)	バッチ生産 (OC)	配送の効率化・生産増強 (OC)	JITの導入とIT活用 (OC)	製造・流通網の構築 (OC)	地域資源の活用 (OC)	
⑪	店舗販売 (SP)	注文販売・宅配 (SP)	土産物店での販売 (SP)	通信販売 (SP)	新業態による展開 (SP)	自社製造 (OC)	自社配送 (OC)	バッチ生産 (OC)	配送の効率化・生産増強 (OC)	JITの導入とIT活用 (OC)	製造・流通網の構築 (OC)	地域資源の活用 (OC)

ペシエ・ミニョンときのとやの共通点とは

ペシエ・ミニョンときのとやには、ともにスタートアップ時から抱えていた課題がある。しかし、SPの再構築とOCの獲得・活用によって、成長段階に応じてこれを克服している。

両社は郊外エリアに出店し、生ケーキの製造・販売を手掛けてきた。地域の顧客をターゲットに、ハレの日のケーキをメインとしていた。生ケーキは多品種少量生産が基本だが、販売量の拡大、廃棄率の低下などの課題を克服するためには、「売れるときに作ってすぐ売る」、すなわち生産から販売までの時間短縮のためのイノベーションが求められた。

ペシエ・ミニョンは、新たな顧客に日々の菓子を提供すること (SP) を目指した。自社の組織能力を生かし、売れ行きに応じて追加生産可能な菓子を開発し (OC)、スナッフルスというブランドで展開した。きのとやは、在庫の無駄をなくす目的で始めた受注生産と宅配 (SP) に加え、自社生産能力の獲得やJITの導入 (OC) が欠かせなかった。

ペシエ・ミニョンは、創業者がパティシエであったことから、SPの変更に応じて自社でもともと保有しているOCを活用・展開する傾向にあった。一方、きのとやは創業者に菓子製造・販売に関する知識や経験がなかったため、SPに合わせてOCを外部より導入し、これを自社向けに工夫する方法がとられた。

生ケーキは消費期限や持ち運びの問題から商圏が限定的である。そのため経営が軌道にのってきたこ

ろには2社とも、ターゲットを観光客へ拡大 (SP) し、日持ちと持ち運びやすさを向上させた新たなコンセプトの菓子を開発した。道外の顧客向けには、北海道の地域資源である原材料を活用し、北海道ブランドを活用した商品づくり (OC) が求められた。ペシエ・ミニョンのチーズオムレット、きのとやの札幌スフレなどがその例である。こうした商品の開発を契機に生産・販売機能を拡大 (OC) し、土産物店・通販を通じて全国へその名を広めることになる。

企業は、いかなる環境の下でも、「どこで、誰に、何を」 (SP) 提供するかを常に考えて戦略を策定していかなければならない。そしてこれを「どのように」 (OC) 実現するかは、企業によって異なる。あらかじめ意図した戦略を実行することもあれば、途中から別の戦略を採用する場合もある。また、組織能力は外部から獲得するケースと、社内にある資源をもとに長期的に蓄積・活用していくケースもある。いずれにしても、企業の実情に合わせてポジショニング (SP) とケイパビリティ (OC) をうまく組み合わせることが、模倣されにくい新たな経営資源の蓄積と、競争優位性獲得を可能にするのだ。

参考文献

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

IT化でプロのニーズに応える 熊野筆メーカー



(有)瑞穂

代表取締役
尺田 泰史

企業プロフィール

- 代表者 尺田 泰史
- 創業 1969年
- 資本金 1,000万円
- 従業者数 34人
- 事業内容 筆の製造
- 所在地 広島県安芸郡熊野町萩原2-7-35
- 電話番号 082 (854) 0432
- URL <http://www.mizuho-brush.com>

広島県西部の山間にある熊野町は「熊野筆」の産地だ。その歴史は180年、製造事業者数は100以上に上る。その名がよく知られている通り、熊野筆は画筆や化粧筆の分野で国内最大のシェアを誇り、世界中に輸出されている。

画筆から化粧筆へ

画筆や化粧筆の品質を最も左右するのは、墨や粉をつける穂首と呼ばれる部分である。

一般的な穂首のつくり方は、集めた毛の根元を留めた後、毛先をカットして形を整えるというものだ。一方、熊野筆の場合は筆先の形をした「コマ」と呼ばれる型具を用いる。集めた毛を毛先からコマに入れて形を整えてから、根元部分を留める。先端に向けて徐々に細くなっている天然毛の特徴を生かすために、毛先をカットしな

い方法でつくるのだ。こうしてできた熊野筆は、一般的なものに比べ、筆先のまとまりがよく、粉やリキッドなどのつきがよい。

(有)瑞穂は、熊野筆の穂首づくりから組み立て、検品までを手がける。こうした一貫体制を1969年の創業時から守ってきた。創業当初は画筆を製造していたが、その後は主力を化粧筆へと切り替えた。

高度成長期以降、国内の化粧品市場は急拡大する。同社の筆は、肌触りのよさや繊細な仕上がりが高く評価され、90年代には海外の高級化粧品メーカーからも採用されるまでになった。

用途を絞った筆の開発

ところが、2000年ごろから安価な中国製品が出回り、同社の売り上げは頭打ちとなった。同社は新たな戦略が求められるようになる。

尺田社長は、高い技術力を生かせる新たな分野を模索した。取り組んだのは、歯科技工士が義歯をつくる際に用いる筆の開発だ。

義歯の製造工程には、本物の歯のような質感を出すために液状のセラミックを塗る作業がある。高級な画筆が使われていたが、より使いやすいものが求められていた。こうした事実を知っていた業界専門誌の編集者が熊野町にゆかりのある人物だったことから、尺田社長に話を持ちかけてきたのだ。

歯科技工士は国内に3万人ほど存在し、海外も含めれば十分な需要が見込まれる。事業性があると判断し、尺田社長は開発に着手することにした。

まずは話を持ってきた編集者の協力を得て、現場の要望を聞き出した。寄せられた声で多かったのは、塗りムラをなくしたいというものであった。この要望を満たす

ために尺田社長が取り組んだ点は二つある。

一つは穂首に含ませられる液体の量をより多くすることである。塗っている途中で穂首に含まれる液体が少なくなるとかすれてしまうし、液体に穂首をつけ直すと、そのたびに塗りムラが生じる。これを防ぐために、穂首の毛の密度を高めて筆先に多くの液体を含ませることができるようにした。

もう一つは、筆にかかる力を一定にすることだ。筆を持つ位置が少しでも変わると力加減が変わり、塗りムラの原因となる。尺田社長は、手の形に合わせて軸の一部を太くすることで、いつでも同じ場所を持てるようにした。これにより、一定の力で塗ることを容易にしたのである。

2012年に発売したところ、国内外を問わず歯科技工の現場で用いられるようになった。また、国内の歯科技工士専門学校の教材としても使われるようになった。

同社はほかにも、ネイリストの声を反映させたネイルアート用の筆や、化粧品メーカーと共同で開発した洗顔用の筆など、用途を絞った専門性の高い製品を世に送り出し、売り上げを伸ばしていったのである。

社内体制を整備して飛躍

製造品目の増加に対応するため、尺田社長は社内の体制整備を

進めていった。

まずは生産面である。同社では、コマを内製している。コマは筆の品質を左右することから、微妙な曲面が求められる。そのため、一つ一つ手作業でつくるのだが、高齢の熟練工一人に頼っている状態だった。若い従業員の育成を進めているものの、まだコマづくりを一人で任せられるところまでには育っていない。このままでは製造品目の増加に対応しきれなくなる。そこで尺田社長は、製造工程の一部を機械化することにした。

活用しようと考えたのは、3D CAD/CAMとNC切削機だ。尺田社長は、県の工業技術センターに通い、3D CAD/CAMを使ったコマづくりを試みた。すると、機械で製造した後に職人が仕上げをすれば、同社の品質基準に達することがわかった。そのため、2016年1月には3D CAD/CAMとNC切削機を導入し、本格的な機械化に乗り出した。

一方で、管理体制の整備にも着手した。同社は、生産面での指示や進捗管理などの管理業務を紙ベースで行っていた。ところが、製造品目が増えたことで、管理業務が煩雑になっていた。

そこで、尺田社長は管理業務のIT化を推し進めることにした。散逸していたデータを有機的につなぐ「生産進捗管理システム」を導入し、仕事の進捗状況を「見える化」したのだ。



軸に丸みをもたせた歯科技工士用の筆

以上のように、生産・管理の両面をIT化することで、生産のリードタイムを短縮させるとともに、管理面においては工程間や部門間のコミュニケーションが密となり、社員同士の連携が深まり、従業員の負担が軽減した。一連の取り組みが評価され、同社は経済産業省「中小企業IT経営力大賞2014」の優秀賞にも輝いた。

こうした取り組みの結果、同社の年商は2000年の2億円強から2015年には3億円強にまで増加している。

同社は、用途を絞り、使いやすさを追求した製品を開発することで、ユーザーの心を確実にとらえ、新市場を次々と開拓した。さらに、新しい設備を導入したり、IT化を進めたりすることによって、多くの品目を製造できる体制を整え、成長の機会を逃さなかった。

中核的な技術を生かして製品開発を進めるとともに、従来のやり方にとらわれずに、社内体制を整備することで難局を乗り越えられた好例と言えるだろう。

(中村 円香)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第37回

責め心

事件やスキャンダルの報道に対する私たちの反応を俯瞰するとき、この教えの大切さを痛感します。

私たちは、自分のミスや欠点については、周りに対して自分の状況を十分に考慮したうえで、寛容に対応してほしいと願うものです。

一方で、自分に被害や悪影響をもたらした人に対しては、自分の気持ちが納得し落ち着くまで、ときにはその人の人間性を否定するほど徹底して責任追及、批判中傷を繰り返します。

昨今ではインターネットの発展がその責め心に拍車をかけてしまい、自分とは無関係の人に対してまで同じようにネット上で厳しく対応するようになりました。しかし、私たちは他人をむやみに責めることができるほど、本当に成熟している存在なのでしょうか。

「躬自ら厚くする」の躬とは自分自身の思考や言動です。厚くするとは、それらを深く追求し自分の改善に活かすことです。

「薄く人を責める」とは、逆に他人の思考や言動に対して、でき

躬自ら厚くして、薄く人を責むれば、 則ち怨に遠ざかる

～衛霊公第十五より～

自分の欠点や過失を反省し、改善にこそ意識的に取り組みましょう。周りの人々のミスに対する感情的な責任追及や批判ばかりでは、相手から怨みを招いてしまいかねません。

るだけ流すように意識することです。全てを赦しなさいということではありません。他人の「悪」(故意にあなたに損失を与える行為)に対しては、厳しく接すればいいのです。しかし、「過」(知らず識らず至ってしまった行為)に対しては、あなたの損害の程度、相手の人間性や状況を鑑みて対応してあげなければなりません。

相手の過失に対して怒りを感じたときに、その思いを言動に吐き出すのではなく一旦自問しましょう。「私は決して同じことをしないと断言できるだろうか。万が一、同じ過ちをしたとしたら、私が今感じている怒りと同じものを周りからぶつけられても構わないだろうか」と。

冒頭述べたように、私たちは自分の過失に対しては周りに寛容さを求めます。そのことを他人にも置き換えて対応するように心掛ければ、他人から逆恨みされることを減らせるのです。

怨の心

中国古典『小学』の一節に「常に人を責むるの心を以て己を責め、

己を恕するの心もて人を恕せ」(嘉言第五)とあります。

「恕」とは思いやり、赦す心のことであり、他人を責める心で自分に應對し、自分を赦す心で周囲に應對する、ということです。

私たちは周りに活かされています。決して自分一人で生きているわけではありません。一人ひとりができる範囲で周囲に貢献する役割をもっているのです。そんな私たちにとって、あなたの周りについてくれる人々に対する恕の心は決して失ってはならないものです。

親、家族、従業員、世間の人々に対する感情的な責め心は、相手にとっても、あなた自身にとっても、何の安らぎももたらさず、むしろ相手からの怨を招いてしまうのです。

ビジネス論語スクール 主宰

青柳 浩明

あおやぎ ひろあき

父の指導により幼少期より『論語』に親しみ、社会人になり『現代論語漢和辞典』

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

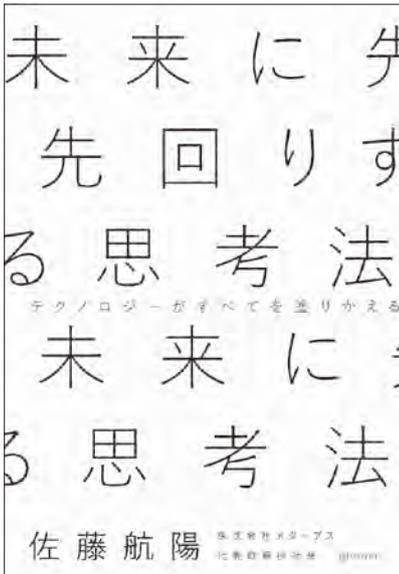
連絡先はaoyagi@rongo-school.com



佐藤 航陽 著

未来に先回りする思考法

ディスカヴァー・トゥエンティワン 定価（本体1,600円+税）



誤を繰り返した末に導いた著者の「未来に先回りする」思考法が本書には詰まっている。

著者は、「具体的な事象の予測は不可能だが、社会が変化する方向性を見通すことはできる」と主張する。そのためには、世の中の製品やサービス、社会の仕組みが、どのような必要性から誕生したのかを考えることが重要と説く。

かつては、情報の非対称性を背景に、卸売業などが需要者と供給者を仲介するハブとして、取引を効率化させていた。しかし、インターネットが情報の取得を容易にすると、多くの情報から目的に合うものを探す必要性が生じた。こうした変化にいち早く注目した企業が、新たな仕組みをつくり、大きな成功を収めると著者はいう。

個人の余剰資産をネットワークで共有するシェアリングエコノミーは、新たな仕組みの一つである。本書で紹介されている Airbnb 社は、2008年に個人の住居の空きスペースなどを宿泊施設として貸

し出すサービスを米国で開始した。住居所有者の収入源が増えるだけではなく、宿泊施設が不足する地域に人を呼び込むことで、地域経済の活性化も期待される。現在、世界190カ国で、延べ6,000万人に利用されている。

同社の成功の背景には、当時普及しつつあったSNSの活用が挙げられる。見ず知らずの人との取引には、不安がつきものである。同社は、Facebookによる個人認証や、利用者の口コミから信頼性を高め、取引の不安を払拭したのだ。

本書では、社会の仕組みが生まれた必要性に焦点を当て、それをより効率的に満たすテクノロジーにより、社会が変化する方向性が明快に描かれている。また、横文字や略語などの専門用語が少ないことも特徴だ。ITになじみがなくても、著者の主張を理解することができるだろう。本書を手にも、未来に先回りする思考法を身につけ、意思決定に活かしてみてもいいだろうか。（金子 昌弘）

情報技術の進展により、事業環境の変化のスピードは増している。そのようななか、進むべき方向性を見通せない経営者は多いのではないだろうか。

先を見通すのが難しい時代だからこそ、未来に先回りできれば優位に立てる。著者は、会社設立からわずか8年、20代にして上場を果たしたIT企業の経営者である。人工知能を活用したビッグデータ分析や仮想通貨の発行など、先端技術を活用した事業を展開している。変化の激しい環境で、試行錯

タケヤマリコーダー

竹山木管楽器製作所 大阪府大阪市住之江区安立3-8-12
TEL 06 (6678) 1000 <http://www.takeyama-recorder.jp>



今回は、竹山木管楽器製作所のオリジナルブランド、「タケヤマリコーダー」をご紹介します。この木製リコーダーは、楽器職人たちによって一本一本丹精を込めてつくられます。工程は60以上にも及び、完成までに半年以上、モデルによっては数年かかるそうです。

同製作所では、職人が100分の数ミリ単位で木を削り、実際に曲を演奏して音色を確かめます。細かい調整作業を納得いくまで繰り返すことで、美しい音色を奏でるリコーダーが生まれるのです。

初めて木製リコーダーを手がけたのは1960年のこと。80年ごろまでは学校教育用にOEMで製作してきましたが、教育用普及モデルの需要が落ち着くにつれて、販売量が減少していきました。2代目の竹山宏之さんは活路を開くため、プロの奏者や愛好家にも認められるような高品質の商品をつくることを決意。約300年前のヨーロッパのリコーダーを徹底的に研究し、タケヤマリコーダーを開発しました。ヨーロッパやアジアでも人気を博しており、海外への販売割合は3割を超えています。

同製作所は演奏ホールを所有し、愛好家たちを集めてコンサートを行ったり、音楽教室を開いたりしています。「少しでもリコーダーのファンを増やしたい」と竹山さんは言います。

最近では、幼いころに演奏したりリコーダーを懐かしみ、もう一度吹いてみたいという人が増えているそうです。タケヤマリコーダーで、美しい音色を響かせてみてはいかがでしょうか。(分須 健介)

編集後記

中小企業の取材をしていると、ときどき20歳代で開業した経営者にお会いします。開業の経緯などを伺っていると、20歳代で開業する人たちには共通点があるように思えます。皆さん、自らの知識や能力を高めるための努力を惜しまないのです。休みの日にセミナーを受講して専門知識を学んだり、開業に関心がある人の集まりに参加したり、なかには、より成長できる環境を求めて転職したりする人もいます。

こんな話を聞いていると、「彼ら、彼女らに負けないぐらい、自分は努力してきたらどうか」と内省させられます。20歳代での開業には、「周囲の人に刺激を与える」という意義もあるのではないのでしょうか。(井上)

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

調査月報

5月号予告

レポート

高校生ビジネスプラン・グランプリ —最終審査会&表彰式—

論点多彩

東北大学大学院経済学研究科 教授 福嶋 路 起業家活動による災害復興の促進

- 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