

調査月報

中小企業の今とこれから

2016
No.092

5



レポート

高校生ビジネスプラン・グランプリ ー最終審査会&表彰式ー

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

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2016
No.092

5

リポート.....4

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.....38

起業家活動による災害復興の促進

* 東北大学大学院経済学研究科 教授 福島 路



表紙写真：「地域を結ぶ鉄路」
三陸鉄道・北リアス線（岩手県）

巻頭随想.....2
社史の魅力

* 社史研究家 村橋 勝子

中小地場スーパーの生き残りをかけた取り組み.....18
強い中小地場スーパーの
類型化と各類型の特徴

* 総合研究所 研究員 佐々木 真佑

新時代の創業.....22
一人ひとりの思いをくみ取る修理サービス

* 千葉県習志野市 (株)ア・ファン

中小企業のためのここのだけ労務管理術.....26
チームビルディングの進め方

* 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
変化がみられる

中小製造業の設備投資姿勢

人口減少時代を生き抜く.....32
商圏を拡大して伝統技術を守り抜く

* 宮城県仙台市 (株)永勘染工場

流行りもの考現学.....36
カスタマイズする生活者

* 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
「中山久蔵翁」による
寒地稲作の偉業を全国に発信

* 北広島商工会 事務局次長 竹内 伸泰

経営最前線.....44
中小企業の目線に立ち
スラリーアイスの伝道者となる

* 広島県広島市 (株)土居技研

論語から学ぶリーダーシップ.....46
己に克ちて礼に復るを仁と爲す

* ビジネス論語スクール 主宰 青柳 浩明

ブックレビュー.....47
「ネジザウルス」の逆襲

今月の逸品／編集後記.....48

社史の魅力



社史研究家

村橋 勝子

むらはし かつこ

一般にはなじみのなかった「社史」という情報領域に潜む尽きせぬ魅力を広く社会に紹介した社史研究の第一人者。経済団体連合会（現・（一社）日本経済団体連合会）元・情報メディアグループ長。在職中に約1万冊の社史現物を観察して斬新な切り口で多面的に実態を分析し、『社史の研究』（ダイヤモンド社、2002年）にまとめる。2004年に退職後は、執筆や講演に精力的に取り組む。著書はほかに、『につぼん企業家烈伝』（日本経済新聞出版社、2007年）、『カイシャ意外史 ― 社史が語る仰天創業記』（日本経済出版社、2008年）などがある。



日本に近代企業が誕生したのは明治の初めだが、それから間もなく、明治30年代（1900年代初頭）には銀行や鉄道会社が次々に社史を出して周年事業としての社史刊行を形づくった。社史は非売品のため、きちんとした統計はないが、私が調べたところでは、既刊社史の累計は約1万6,000点、社史を出した企業は6,000社を軽く超えており、現在も毎年200点の社史が世に出ている。日本は世界に冠たる「社史大国」なのだ。

しかし、社史は長い間「厚く、堅苦しい本」「豪華だが、どうせ自慢話」「昼寝の枕」などと揶揄され、ほとんど利用されてこなかった。ところが、読んでみると、実に面白く、価値ある情報源である。特に創業期の物語に魅せられる。現在の大企業・一流企業も、最初は家内企業・小企業だった。彼らは、国を近代化するため、人々が豊かで幸せになるようにと、明確な目的意識と社会に対する使命感を持ち、挫折と反省を繰り返しながらも、懸命に努力している。

現在、1日に2,000万枚の封筒を作るイムラ封筒の創業者は、大正時代初期、駅で山積みになっている荷物に付けられた荷札を見て、鉄道網の発達に伴ってモノの流通が格段に広範囲になることをイメージした。荷札を単なる紙切れとしてではなく、意味を添えてとらえたのだ。手がけた荷札の需要は急成長して家内工業的な手作業で日産30万枚に達した。しかし、人手を増やして拡大するのではなく、関連商品で未成熟の封筒に進出する。「事業としてのモノづくり」の一貫した視点は「1度使ったら2度は使わないもの」「継続して大量に消費されるもの」で、荷札も封筒もそうであった。

世界最大のタイヤ会社であるブリヂストン。創業者の石橋正二郎は明治39（1906）年、17歳で家業の仕立物業を引き継ぐと、合理化による大改革を断行する。といっても「発想の転換」にすぎない。さまざまな品物の注文に応じていたのを足袋専業・均一販売に絞ると注文が殺到。次は、足袋にゴム底

を貼り付けた地下足袋、さらに洋服の普及に伴ってゴム靴を創案、これが莫大な利益をもたらす。そして、将来のモータリゼーションを確信、ゴムつながりで自動車タイヤの国産化へ向かったのだ。

イムラ封筒もブリヂストンも、発展の源泉は観察力・洞察力と積極的な機械化にあった。

明治期の企業家や第2次世界大戦後の焼け跡から事業を興した人々の志の高さにも感動させられる。

大日本除虫菊（KINCHO）の上山英一郎は、自家のみかん園を案内したアメリカの植物会社の社長からお礼として送られてきた一握りの除虫菊の種を見たことをきっかけに、農家に勧めて栽培に力を注ぐ。用途開発にも目を向けて渦巻き型蚊取り線香を開発し、わが国の貿易立国と伝染病予防に貢献した。

社史には、そんなエピソードが数多く具体的に記されている。専門的なこともわかりやすく書いてあるから読みやすい。社史は経営のケーススタディーの宝庫なのだ。



高校生ビジネスプラン・グランプリ ー最終審査会&表彰式ー

日本政策金融公庫では、実社会で必要となる「自ら考え、行動する力」を養う起業教育の推進を目的とし、「第3回 創造力、無限大∞ 高校生ビジネスプラン・グランプリ」を開催した。

応募総数は、前回は大幅に上回る264校、2,333件。そのうち10件がファイナリストとして、最終審査会に出場した。グランプリを受賞したのは、どのようなビジネスプランだったのか。本レポートでは、グランプリ、準グランプリを受賞した二つのプランを紹介する。あわせて、(株)リブセンス代表取締役村上太一氏の特別講演の内容もお伝えする。

(2016年1月10日、東京大学 伊藤国際学術教育センター 伊藤謝恩ホールにて)

最終審査会審査員（順不同）

審査員長 慶應義塾大学商学部 教授
経済産業省新規産業室 新規事業調整官
トーマツベンチャーサポート(株) 事業統括本部長
(株)ベアーズ 専務取締役
(株)セルフウイング 代表取締役
NPO 法人ETIC. 代表理事
(株)和える 代表取締役
日本政策金融公庫 常務取締役

樋口 美雄氏
石井 芳明氏
斎藤 祐馬氏
高橋 ゆき氏
平井 由紀子氏
宮城 治男氏
矢島 里佳氏
伊藤 健二

ファイナリスト一覧（発表順）

1. 静岡県立富岳館高等学校 審査員特別賞

究極のエコ資材の可能性

～被災地の法面緑化～

チーム名：キノコ研究班

発表者：飯島 大、刈谷 美咲、杉山 絵里香

2. 岐阜県立大垣養老高等学校 審査員特別賞

グリーンカーテンに革命起こせ！

～冬でも楽しめる食用瓢箪カーテン～

チーム名：瓢箪倶楽部秀吉

発表者：川添 梨央、西脇 未来、日比 彩花

3. 青稜高等学校

グランプリ

“ききゅう（木救）教室”で、
学校生活を快適にする！

チーム名：河崎 奎太

発表者：河崎 奎太

4. 千葉県立千葉商業高等学校 審査員特別賞

Reborn

～捨てられる地球資源、落花生の「カラ」に新たな役割を！～

チーム名：NASS

発表者：種山 菜々美、山崎 紗也香、諸石 愛海

5. 香川県立高松工芸高等学校 準グランプリ

おへんろレンタサイクル

～四国八十八カ所 慈転車参り～

チーム名：お遍路☆GIRLS

発表者：川村 聖、橋本 璃沙、富田 日和

6. 岩手県立遠野緑峰高等学校 優秀賞

ホップ和紙拡大プロジェクト

チーム名：草花研究班

発表者：菊池 真彩、菊池 奨梧、千葉 慎太郎

7. 広島市立広島工業高等学校 優秀賞

はかり隊 Green Shiko Project

チーム名：はかり隊

発表者：岡本 真美、佐々木 敦也、大畑 翼

8. 市川高等学校、筑波大学附属駒場高等学校、
武蔵高等学校、桐朋女子高等学校 優秀賞

アイデアランウェイ

チーム名：TASK

発表者：鈴木 一真、加藤 紗雪、牧 明莉沙

9. 岡山県立倉敷鷺羽高等学校 優秀賞

創生ヒーロー “コジマキッド”

～児島未来ビジョンへの挑戦～

チーム名：岡山県立倉敷鷺羽高等学校ビジネス研究部

発表者：河合 郁弥、合田 竜平、佐藤 稜恭

10. 大阪府立三国丘高等学校 優秀賞

JAPINOY EDUCATION

チーム名：これすぽ！

発表者：坂本 浩介、河本 咲実、杉本 涼

グランプリ

青稜高等学校
河崎 奎太



“ききゅう（木救）教室”で 学校生活を快適にする

プレゼンテーション

(河崎)私が今回のビジネスプランで目指しているのは、シックスクール症候群で苦しんでいる生徒を、スギ材を用いて通学できるようにすることです。

このプランを思い付いたきっかけは、2014年5月、校舎が建て替えられ、クラスメートから「頭がいたい」「鼻水がとまらない」などの声が聞こえ、違和感を覚えたことです。調べ始めたところ、化学物質過敏症であると分かりました。さらに調べると、こうした問題に悩み、学校に行きたいけど行けない児童、生徒の存在を知り、何とか助けたいと考えました。

なぜなら、私は2014年7月、足をけがしたうえ、発病した経験があり、彼らの気持ちが分かるからです。約6カ月間、学校に通えず、入院、病院を転々としてしました。そして出合ったのが尾鷲^{おわせ}香杉のベッドでした。このベッドとの出会いは、治療がなく、もんもんとしていたときで、偶然ボランティア活動先でスギ材の優れた効果を知り、使用したところ、復学することができました。この体験から、日本が誇るスギ材が助けてくれると考えました。

スギ材の効果の特徴は全部で三つあります。一つ

目は、スギはほかの木に比べ、ずばぬけて大気汚染物質の原因となるNO₂の浄化能力に優れている点です。二つ目は、スギ材のなかでも部位によってNO₂浄化能力が異なる点です。木口^{こぐち}と板目では香りも異なりますが、木口は板目の約4倍も浄化能力があります。三つ目は、一年中一定の温度、湿度を維持できることです。世界の宝箱と呼ばれる正倉院のデータによれば、1,400年もの間、当時のままの状態で保存できたのは、スギでできた唐櫃^{からびつ}の効能によるそうです。

しかし、大きく三つの問題があり、導入が進んでいません。すなわち時間、関連する法律、人材不足です。そこで私が考えた解決策は、既存の教室をユニットタイプの箱形教室にすることです。これにより、三つの壁をクリアできるのではないかと考えています。

資料-1に示したのは、教室前方イメージと使用する素材です。集成材には天然のりを用います。また、教室の後ろの壁には全面に木口パネルを使用します。

当プランの良さは、三つの問題を解決できる点だけではなく、さらに二つあります。一つ目は、導入費が安いこと。二つ目は、体に優しい教室を提供で

資料-1



きることです。

市場ニーズとしては、シックスクールの対策を講じていない全国のおよそ90パーセントの校舎が対象になります。市場は大きいです。最初のターゲットとしては、東京都と神奈川県的全公立小中学校に絞り、手が付いていない約3,500校を対象とします。

販売計画は、3段階で考えています。1年目は、資金や人を確保しながら、母校で実証実験に取り組み、その後段階を踏んで規模を大きくできれと思います。

質疑応答

(石井) ビジネスの基本は、やはり世の中の困っていること、問題を解決することです。ご自身の経験を基に取り組まれているということで、素晴らしいと思いました。これからやっていくうえで、多分河崎さんはチームをつくっていかねばいけないと思います。チームをどのようにつくっていくか、その辺を教えてくださいと思います。

(河崎) 今後のチームについては、既に一級建築士の方や木材の加工業者の方々と連携しながらこのプランを考えていますので、その人たちと協力しながら



ら販売につなげていきたいです。

(高橋) 組み立てや建築に関する技術は、どのくらい難しいものなのでしょうか。

(河崎) 板目の加工ができる技術者は多いのですが、木口の加工は日本では、まだ1事業者しか行っていないと聞いています。木口の加工の技術者の確保が壁になってくると考えています。

(斎藤) 体験に基づいたストーリーが強く、実現性に関してもよく練られている印象を受けました。

当社ではモーニングピッチという、大企業の方々に審査員として招き、ベンチャー企業の経営者にプレゼンテーションをしていただくイベントを毎週早朝に実施しています。機会があれば、ぜひ参加していただければと思います。例えば、大企業との提携、資金の調達といったところではどのようなニーズがあるか、もし可能であれば教えていただけますか。

(河崎) まだシックスクール症候群という症状はあまり知られていないので、今のところは大規模にビジネスを進めていくことは考えていません。

しかし、これから認知度が増すにつれて、このビジネスも発展していくと考えています。将来を見越して、大企業の方々と協力しながら資金の確保に努められればとは考えています。

準グランプリ

香川県立高松工芸高等学校
お遍路☆GIRLS



お遍路レンタサイクル ～四国八十八カ所 慈転車参り～

プレゼンテーション

(川村) 私たちのビジネスプランは、四国の素晴らしいお遍路文化とレンタサイクルの組み合わせが巻き起こす地域イノベーションです。

(橋本) キーワードは「お接待」です。お接待とは、お遍路さんを慈しみ、もてなすという地域特有の文化です。

四国は聖なる島です。一筋の遍路道によって取り囲まれた八十八の霊場を結ぶ、全長1,400キロの遍路道。今から1,200年前に弘法大師が人々の災難を除くために開いたといわれています。

(川村) 四国遍路は、2015年に日本遺産に登録され、現在世界遺産登録を目指しており、海外からも注目されています。

(橋本) ところが、巡礼者の年齢を調べたところ、10歳代から30歳代はたったの8パーセントでした。

(富田) もっと若い人にも来てほしいけれど、どうしたらいいのかな。

(橋本) また、全国的にもサイクリングブームがあるのに、自転車での参拝はたったの4パーセント。

(富田) 逆転の発想で、自転車で参拝できるシステム

を整備すれば、若い人も呼び込めるかも。

(橋本) 分析した結果、今までお遍路になじみのなかった層がターゲットになると考えました。例えば、自分探しをしたい学生、自転車が好きな人、パワースポットに興味がある人、日本文化に興味がある外国人といった人たちです。

(川村) 私たちは顧客になったつもりで、さまざまなタイプの自転車遍路を体験しましたが、電動自転車がお遍路には最適であると実感しました。自転車は利便性が高く、エコで低価格です。

(川村) また、滞在日数が長いので、地域への経済効果も期待できます。

企画のポイントは三つ。1、好きな所で貸し出し、返却が可能なレンタサイクルを置き、四国を一周できるようにします。坂道を登りやすくするため、すべて電動アシスト自転車です。2、八十八カ所を網羅できる30カ所のサイクルポートを設置し、さまざまな顧客のニーズに合った巡礼ができるようにします。3、より便利で楽しく巡礼できるように、ホームページやアプリを工夫し、「現代版★お遍路」を提案します。

(橋本) 自転車には、すべての生き物を慈しむようにという無限の愛を込め「慈転車」と名付けました。

資料-2



(富田) 自転車にはGPSを搭載。自転車の状況を管理し、さまざまなサービスに対応します。

(橋本) ダイナモ発電によるUSBポートを設置し、携帯の電池切れなど、旅先の不安を解消します。

(富田) スマホスタンドやかご、企業の広告スペースもあります。

(川村) レンタサイクルの仕組みは資料-2のとおりです。利用料は、1日2,000円として、傷害保険などの保険料を含みます。携帯電話とICカードがあれば簡単に登録、利用ができます。

(橋本) サイクルポートを、公共交通機関の主要駅と空港など30カ所に設置します。この30カ所にポートを設置することで、すべてのお寺を無理なく回ることができます。

(富田) ポートの屋根にはソーラー発電を取り付け、電動自転車の充電ができるようにします。予備バッテリーの貸し出しも行います。

(川村) 駅周辺に設置することによって、バスや電車との併用がしやすくなり、旅の自由度が高まります。また、自転車が持ち込めるサイクルトレインが普及されていけば、サイクルポートのない駅への移動も可能となります。

(橋本) 自転車のトラブル時や天候の影響による乗り



捨てなどには、ロードサービスで対応します。

(富田) 専用アプリには緊急ボタンがあります。GPSで居場所を把握し、スムーズに対応します。

(川村) さらに、使いやすく魅力的なものにするため、アプリと連動するホームページを開発します。

収支計画です。1年目は初期投資の減価償却費により赤字となりますが、6年目には売上高が約2倍となり、利益が見込めます。

(橋本) 日本の心を感じる四国遍路は、自分と向き合う心の旅。お遍路文化とレンタサイクルによるイノベーションは、一人ひとりの顧客に満足を生み出し、地域に相乗効果をもたらしていく。

(川村) 四国活性化の――

(3人) 最大のビジネスチャンスは「お接待」が呼び寄せる。

質疑応答

(宮城) 若者を呼び寄せるために、何か良い戦略はありますか。

(川村) ただ参拝するだけではなく、観光やグルメと組み合わせたモデルコースを示すことなどが考えられると思います。

特別講演・意見交換会

あたりまえを、発明しよう。



(株)リブセンス 代表取締役社長
村上 太一（むらかみ たいち）

1986年東京都生まれ。高校時代から、創業メンバー集めなど、起業準備を開始。2005年4月、早稲田大学政治経済学部入学。ビジネスプランコンテストで優勝した後、2006年2月、同社設立。成功報酬型のアルバイト求人情報サイト『ジョブセンス』を立ち上げる。2011年12月に東証マザーズ、2012年10月に東証一部へ史上最年少の25歳で株式上場。

史上最年少で上場

本日お集まりいただいた皆さんは高校生ということですが、実は私も高校時代からビジネスプランを考えて準備を始め、大学1年生で会社を立ち上げて今に至っています。そこで、私がどうプランをつくったか、その後どう起業して形にしたのかについて、プラスになる話ができればと思います。

簡単に自己紹介をしますと、私は高校生の時に、起業の準備を始めました。高校時代は、簿記2級やシステムアドミニストレータの資格を取ったり、ビジネスを学ぶために株の勉強をしたりして、会社を立ち上げる準備をしていました。

その後、大学1年生、19歳のときに現在の(株)リブセンスを立ち上げました。「成功報酬型」「お祝い金」という、今までにないモデルをつくって事業をスタートし、2011年、25歳1カ月のときに、史上最年少で東証マザーズに上場しました。そのときにテレビなどにも出たので、皆さんももしかすると見てくれているかもしれません。2012年に東証一部に鞍替えをし、現在、従業員約300人規模にまで成長しています。

幸せから生まれる幸せ

当社の経営理念は「幸せから生まれる幸せ」です。多くの人を幸せにすることによって感じる幸せ、それを最大化していこうという思いが込められています。この「幸せから生まれる幸せ」という考え方自体は、私が幼いころからずっと軸にしてきたものです。小学校の高学年ぐらいから将来社長になりたいと思っていましたが、その裏にあったのはこの考えです。

例えば、中学校のとき、入っていた野球部のメンバーになぜかクッキーを焼いていって食べさせていました。「おいしい」と言ってもらえると自分のことのようにうれしかったのです。多くの人に良い影響を与える、こうした思いを最大化する方法を考えた結果、起業という選択肢に至りました。

そのうえで、出てきたビジョンが「あたりまえを、発明しよう。」です。幸せから生まれる幸せを実現するにあたり、どういう世界を実現するとそれを追求できるか考えました。誰もが使って、なくなっては困る、新たな価値を提供することで、多くの人を幸せにできるのではないかという考えに行き着きました。

はてなの視点をもつ

このビジョンを実現するにあたって大切な要素が、実はロゴにも隠れています。それは、あたりまえを発明する際に大切だと考えた二つのシンボルです。

「はてな(?)」と「滴」です。あたりまえを発明するには、まず、はてなの視点が大切です。既存の常識を疑って、より良い方法はないかと考える視点です。そのうえで、滴すなわち「雨だれ石を穿つ^{うが}」という精神が大切です。アイデアを考えただけでは意味がなく、考えた後に、滴の精神で地道に改善を続ける。そのような精神で考えたアイデアの種をしっかりと形にしていくことが、新たなあたりまえを生むことにつながると考えています。

リブセンスの主要サービスの一つに、アルバイト求人サイト「ジョブセンス」があります。このサイトには、新たなあたりまえの要素が隠れています。

その一つが、採用決定で「お祝い金」がもらえる制度です。通常の求人サイトはどこで応募をしても、サービスは同じということが多いです。

一方で、ジョブセンスでは採用が決定すると最大で2万円のお祝い金がもらえます。これまでの求人サービスでは、求職者は求人情報誌を買うのにお金を払っていました。その後、フリーペーパーの形で、無料で求人誌がもらえるようになりました。その先のあたりまえは何かと考えたときに、出てきたアイデアが「お金がもらえる」というものでした。採用決定でお祝い金がもらえるというあたりまえをつくるべく、サービスを展開しています。

企業側、アルバイトを募集する側にも明確なメリットがあります。通常の求人サービスでは情報を載せることで費用が発生します。1掲載で10万円くらい発生することが多いのですが、当社は、掲載が無料で、採用できたときに初めて料金をいただくモデル



LIVESENSE

となっています。

したがって、求職者の側で見たときに、ジョブセンスを利用した場合、掲載が無料なので圧倒的な情報量の中から求人を探せ、決まった際にはお祝い金がもらえます。一方、企業側の視点に立ってみた場合、通常のサイトは人が一切採れなくても費用がかかります。しかし、ジョブセンスでは掲載が無料で、採用できて初めてお金をもらうという仕組みでやっています。

その他にも、新たなあたりまえとなるサービスをいくつもつくっています。最近伸びているサービスの一つに、「転職会議」というサイトがあります。現在、月間でPCとスマートフォンで合計500万人ぐらいに使われています。先日名古屋で講演しましたが、名古屋の人口が200万人弱考えると、すごい人数に使っていただいているサービスです。

転職会議も新たなあたりまえの要素が入っています。転職会議とは、従業員や元従業員の方が働いてみた感想を載せるサイトです。求人サービスを提供していくなかで、私たちが問題に思ったことは、雇用主側からの一方的な情報だけだと、どうしてもミスマッチが起きてしまうということでした。実際に



入社してみたら、どうしても自分に合わず、また転職しなければならなくなる。そんなミスマッチをどうやったら解消できるのか。働くということは、人生において非常に大切です。それをより良くする、より良い働き先を見つけるために、働いてみたうえでのギャップ、マッチングしているかなどという観点から、従業員、元従業員の方が働いた感想を投稿するサイトがあればよいと思いました。

一方で問題が起きました。働いた感想など、わざわざ投稿したくないという方もいたのです。飲食店の投稿サイトなどだと、「食べた」「おいしかったよ」という形で感想を投稿することに抵抗はないのですが、働いた感想や辞めた理由はわざわざ投稿しません。そのため、今までそのようなサイトはなかったのですが、当社では、新たに情報を見るためには情報を書きましょう、1件でも書いたら、ほかの人の書き込みを見られるという新たな仕組みで口コミのサービスを実施していきました。その結果、現在口コミ数も150万件ぐらい集まるようなサービスになっています。

ほかにも、「治療ノート」というサイトをつくっています。これは新卒4年目の従業員が立ち上げました。彼は元々アレルギーがあったそうです。イン

ターネット上に治療にまつわる情報はいろいろとあふれていますが、一方で信憑性^{しんぴやう}が乏しい。医療という非常に大切な情報にもかかわらず、正しい情報がまだまだ伝わっていない、もっと良い世界がつかれないかと考えたことが、このビジネスのきっかけになったようです。医者がしっかりとレビューした記事を発表していく仕組みをつくり、治療法にまつわる情報を提供するサービスを実施しています。

それぞれの事業で新たなあたりまえ、つまり、より良い世界をつくるためにはどうすればよいか、各従業員が目を見せながら、こんな世界をつくるぞという思いのもと、事業展開していっています。

日常にある不便や問題にこそ ビジネスの種が

最初にお話した通り、起業を明確に意識し始めたのは、小学校のころでしたが、準備を始めたのは高校時代です。同じクラスにビジネスに興味のある友人がいて、意気投合したのです。株や企業の話をしたり、経済番組を見て感想を言い合ったりしていました。

彼に、大学1年生になったら、会社と一緒にやろうと声をかけました。彼も同じように思っていたので、すぐに合意してくれました。

事業プランを考える際には、さまざまな事業モデルの研究を始めました。成功するビジネスをつくる方法を探るために、本を読んだり、テレビを見たりしながら学んでいきました。

そうしたなか、成功するビジネスの共通点は何か、私なりに一つの解が出ました。日常にある不便や問題の解決が新たな事業をつくる際の基本だということです。

例えば、家族のために仕事をしているのになぜ一緒にご飯も食べられないのかというような日常で感じる不便や問題の解決が、ビジネスの基本だと思います。

ます。そして、その先にあるサービスを提供したうえで、多くの人に喜んでもらえるというモチベーションのもとにサービスを磨き続けるという視点が、新たなあたりまえをつくるにあたって大事だと思っています。

高校生のときには、日常で感じる不便や問題は何か、という視点で世の中を見渡していました。そのなかで私自身が感じた不便や問題が事業を考える、ジョブセンスのモデルを考えるにあたってのきっかけになっています。

「アルバイト募集」という貼り紙は、街中の飲食店やコンビニ前だと、たいてい貼ってあります。私が高校3年生でアルバイトを探そうと思ったときもたくさん発見できました。

一方で、インターネットで求人を検索してみると、全然情報がありません。理由を調べてみたところ、求人広告は情報を載せるだけで費用が発生するので。例えば、現在だと1掲載で10万円ぐらいです。情報を載せるだけで費用が発生するため、インターネットで検索しても、情報が全然見つからなかったのです。そこで、私は隣街まで、求人の貼り紙を探しに行きました。

結果として働き先は見つかりました。とはいえ、貼り紙の情報は限られていて、店や働いている人の雰囲気は分かりません。こうした問題をどうにか解消できないかと考えたのが、掲載費用を無料にするというビジネスモデルです。無料ならば、常に多くの情報を載せられると考え、このアイデアに行き着きました。

ですから、皆にも大事にしてもらいたいことは、誰もが見る貼り紙がビジネスのチャンスになるということです。日常をどういう視点で見るかということが、すごく大切だと思います。高校生のときから日常にある不便や問題を探し続けて、かつ、その解決策を考え続けるとすごく力が付くと思います。



私には一時期「きょうきょうの太一」というあだ名が付いていました。不便や問題がないかときょうきょうしながら街を歩いていたからです。日常にある不便や問題はないだろうかという視点で、街中を見続けていました。

皆さんも「きょうきょうの〇〇」と言われるぐらい、日常にある不便や問題を見つけ、解決策を常に考えてみてください。その繰り返しで、ビジネスモデルを考えるにあたって、大切になってくると思います。本日、ビジネスプランの発表をした方々も、本日のプランに留まらず、他にも日常的にビジネスプランを考え続けるという視点をぜひ大事にもらえると思います。

壁を乗り越えた先にあるもの

2006年2月に当社を設立しました。設立時は、実は今とは少し違うモデルでした。掲載費用が無料なのは今と同じですが、採用決定時ではなく、応募があるごとに費用がかかるというモデルでした。

このモデルも、営業先から画期的な仕組みだと喜んでいただきました。19歳で会社を立ち上げましたが、コネや人脈、お金があったわけではありま

せん。大学1年生ながらインターンシップで営業の勉強をして、そこで身に付けたノウハウを基に会社を立ち上げて、サービスがまだないなかでも営業していきました。東証一部の会社をはじめ、いろいろな方々が応援してくれて、サービスをリリースできました。

ところが、スタート時はサイトの出来が非常に悪かったのです。サービスの開始前はサービス自体がなく、期待値で多くのお客さまに導入してもらえませんでした。一方で、リリース後はそうもいかず、サービス内容やユーザーの人数、応募数などで測られ、非常に苦しい思いをしました。

そのようななか、高校で意気投合した創業時からのパートナーが、ある日突然、辞めたいと言ってきました。

当時は私を含めて4人しかおらず、1人が抜けると大きなダメージでした。引き留めなければと思っていましたが、周りから多くの批判的な意見もあり、自信が持ち切れず迷いが生じていました。彼にも「太一自身うまくいくと思ってないでしょう。それは伝わるよ」と言われてしまいました。

私自身、ストレスがたまると白髪がかなり生えるタイプです。受験勉強のように頑張れば絶対に成果が出る、行くべき道も見えているという世界と違って、起業した当時は頑張っても成果が出ないかもしれない、進んでいる道が正しいかも分からないというような不安から、かなりストレスがたまり、白髪が大量に発生し、心身共に相当苦しい時期でした。

そうした状況で私が出した一つの結論が、サイトを手放すという決断でした。大学2年生のときです。そうしたなか、とある経営者の方が声をかけてくれました。そのときに私は心身共に相当苦しんでいました。睡眠時間も1日3時間ぐらいでやっていたので、体がぼろぼろで、その経営者からサービスを譲渡しないかと言われると、心が折れてしまいま

した。そして、譲渡金額について役員会の承認を待つ段階になりました。

私は、その間なぜ会社をやろうと思ったのかということを変更して問い直しました。冒頭では経営理念、ビジョンをお話ししましたが、実は創業時には経営理念はありませんでした。再度、なぜこんなにつらいことをやりたいと思っていたのか、あのやりたいと思った裏には何があったのかと自問自答し続けました。そのなかで出てきた言葉が「幸せから生まれる幸せ」という経営理念です。

ここで初めて、会社をやる理由を言語化したのです。言語化してみると、この軸はずっと変わっていない、今、サービスを手放してしまっても、また同じようにサービスをつくってやりたくなるだろうと思ひ、お願いしていた経営者の方には本当に申し訳ないのですが、譲渡の件はお断りしました。先方の社長から「村上君、今さら困るよ」と言われましたが、改めて自分で事業を継続したい旨を伝えました。最終的には「これだけ迷惑をかけたのだから、上場ぐらいやらないと俺は怒るぞ」と言われ、送り出してくれました。

思いを言葉にする

この時に得た教訓が、「やりたいことをしっかりと言語化することはすごく大切だ」ということです。今日の冒頭でも、会社をやっている理由、経営理念の部分からお話ししましたが、しっかりと言語化することは大切だと、この出来事から感じ取りました。ですから、当社でサービスをつくるときは、常にこの視点を大切にしながら事業をやっています。

その後もどうしたらより良くなるかを模索しました。そうした状況で大きな転換が生まれました。今までは応募ごとにお金をいただいていたのですが、採用するごとにお金をいただくモデルに転換したのです。

採用したかどうか、企業側は分かるけれども、ネット上だけだと確認ができないということで、採用までを考慮すること自体を否定していました。しかし、採用を決定した場合にお祝い金という形で、採用が決まった方にお金をプレゼントする仕組みにすれば、採用されたかどうかということが、求職者側、企業側の双方から確認できると考え、このモデルを思いついたのです。

すると、業績に変化が出始めました。2006年の業績はずっと横ばいで苦しかったのですが、その年の10月にこのモデルをテスト的に始めてから業績は一気に伸び、2007年10月には、単月で1,000万円を超える売上規模にまで成長しました。

大きな事業転換であり、大きな進化は本当にこんなに苦しまなければ出ないということを私自身教訓として思いました。

若いうちは いくらでも挑戦できる

白髪が大量に生えるわ、胃が痛いわ、睡眠不足で心身共に疲れるわといった苦しさの先に、このような進化は起きます。こんな苦しみがないければ、採用課金型というアイデアも思い浮かばないし、お祝い金というアイデアも思い付きません。苦しさの先にこのような進化があったわけです。

最後に、何がモチベーションで事業をやっているのかをお話しします。私はユーザーからもらう声をすごく大切にしています。例えば、Twitterなどで「ジョブセンスからお祝い金が振り込まれていた!」「命救われた」というつぶやきを見たときはうれしかったです。大げさと思いつつも、自分自身がつくったサービスが多くの人に喜んでもらえるものへと進化できたことはうれしいです。ですので、常に大事にしているのは、不便や問題を解決して、その先にある笑顔。苦しいときもありますがやはり、「ありが



とう」「良かったよ」と言われることがとにかく好きなのです。それをモチベーションに今も日々、私はエンジョイハードワークという形で働き続けている状態です。

あたりまえを発明しようというビジョンのなかで、正直まだ道半ばです。会社経営は面白くて、まだ先がある。まだ学びがあります。実は去年は、今までで、一番苦しいかなという時期でしたが、苦しみのなかで大きな進化もありました。組織としても強くなったし、事業モデルも進化をする予定です。

苦しいことがあるなかでも、その先にある、皆が喜んで使っていると想像をしながら、日々楽しんでいます。あたりまえを発明しようというビジョンのもと、誰もが使うサービスを提供し、広く社会に貢献していければと思います。

私も実は高校時代に、「ドリームゲート」のイベントで耳にした起業家の講演に感銘を受けたことも起業したきっかけの一つとなっています。若いて本当にいいことです。高校生は挑戦して失敗しても、まだまだいくらでも挑戦できます。多くの人を喜ばせるような事業をつくる人が、ここから何人も生まれてくればうれしいなと思っています。頑張ってください。

意見交換会

(高校生A) 僕も高校に入ってからビジネスプランを考え始めました。先ほど失敗しても大丈夫という言葉があったと思いますが、それが大学生、そして社会人になっていくと、失敗が許されなくなっていくのではないかと心配しています。今、失敗しても大丈夫だと自分で分かっている、どうしても逃げてしまったり、他人事になってしまったりすることがあります。これから先、大きくなっていくプレッシャーに自主性をもって立ち向かっていく原動力はどこから生まれたのか、さらに、それについて自分なりに行動してきたことがあれば教えていただきたいです。

(村上) 失敗しても大丈夫。失敗が駄目なのかどうかというのは、結局多くの方々は安定志向で、ベンチャーで会社を起こして失敗したら次にチャンスがないというリスクに対しての考え方によるのではないかと思います。

いろいろな意見がありますが、私は、自分で言うのもなんですが、究極の安定志向だと思っています。今の時代において本当の安定は何だろうと考えたときに、例えば、大手企業がつぶれる可能性もあるわけですが、それこそ今ある大手企業でも50年続いている企業の方が多いです。そうしたなかで、今高校生でこれから生きていって、これからだ70歳ぐらいまで働くことになるでしょう。50年働くとしたら、大企業に入って普通にやるのが安定というわけではありません。それより根本的に大事なことは、自分自身に力があって、ちょっと失敗しても、大きな借金を負うことは別としても、挑戦してみても駄目でしたという範囲であれば、それが糧になるのではないかと思います。

還元すべきものというか、むしろ以前よりも力が

付いて、本当の意味で安定すると思うし、強い生きる力が身に付くと思います。

(高校生B) お聞きしたいことが、二つあります。

1点目は、ビジネスを実際に行うにあたっての活動資金の集め方についてです。2点目が、ビジネスを行ううえでの良いパートナーや人材の集め方についてです。

(村上) 活動資金は、私は資本金300万円でスタートしました。100万円は創業メンバー、200万円は私が出しましたが、私の200万円のうち、50万円が自身でアルバイト代を貯めた額、150万円は親に頭を下げました。今は調達環境がすごく良くなってきていますが、当時はやはりベンチャーキャピタルはお金を出してくれないというなかで、どうしようと悩みました。自分でももちろん貯めますが、それ以外に親にしっかり頑張って成果を出すのでお願いしますと頼みました。その後しっかり返しましたが、返した後に親に「あなたがいたから、今があります」と、改めてお礼を伝えるということを大事にしました。親も「貸して良かったよ」と言ってくれたので、結果オーライかなと思っています。

パートナーの集め方についてお答えします。創業メンバーは4人でしたが、パートナーに出会う前には、いろいろとやっています。まずは会社を起こしたいと言い続けました。言っていると、興味をもちそうだという友人を周囲の人が紹介してくれます。紹介された人に実際に会って、ちょっといいなと思ったら、このプロジェクトと一緒に始めようと伝えていきました。

ビジネスとしてスタートする以前、朝7時時代というのがありました。皆学校があるので、朝7時に新宿などに集合するのです。ビジネスを始める前なので、もちろん無給です。こういう会社名にしよう、こういうプランはどうだろう、こういうアンケートをやろうなどと話し合い、実際にアンケートを取



うということで動きました。皆にやろうよと言っていたのですが、思いが弱い人は徐々に抜けていきます。ですから、残った4人で起業することになったのです。

起業にあたり、初めはまず、友人からの紹介を通じて広くいろいろな人に会って、プロジェクトの実行段階で一緒にやっていく。実施していくなかで、思いあるメンバーだけが残って起業したという感じでした。したがって、私たちから厳選したというより、思いがつながるメンバーだけが残って起業したということです。

(高校生C) 新しいものをつくって、それが例えば周りの人の問題を解決すると自分自身で信じていても、それが使ってもらえないことがあると思います。そういう場合はどのようにされましたか。

(村上) この辺りは本当に細かな話ではありますが、まずインターネットのサービスを一つ取ったとき、そのサービスを広げる方法は大きく四つあります。

まず広告で広げる、検索エンジン経由で広げる、口コミなど直接訪問させるという方法で広げる、最後が参照、要はどこかのサイトで取り上げられてリンクを貼られて流入があるか、のどれかになってきます。サービスの形態によると思いますが、この



四つのどれかで広げるという方法を意識しながらサービスをつくらなければ、なかなかうまくはいかないと思います。

ありがちなのが、サービスを安くし過ぎてどこにも広げられなくなるということです。例えば、広告を打とうと思っても、サービスが安過ぎると利益幅が少ないので、広告を打っても採算が合いにくくなってしまいます。そのため、プライシングをどうするかということはすごく大切だと思います。

あとは、口コミで広げるというのも、口コミで広がりやすいサービスと広がりにくいサービスがあるので、広がりにくいサービスだった場合は、いくら良いサービスを提供してもなかなか拡大していきません。そういった部分で、ビジネスプランは、サービスをどう広げるかということをセットで考える必要があります。ただ、良いサービスはなかなか広がりにくかったりします。世の中で良いサービスと広がっているサービスは違うと私は思っています。本当に良いサービスはまだ隠れているけれども、知らせる方法がなかったり、広告を捻出できる予算がなかったりするなかで、ビジネスプランを練るときにどうやって広げるかをセットにして考えることを大事にする必要があると思います。

中小地場スーパーの 生き残りをかけた取り組み

第2回
(全3回)

強い中小地場スーパーの 類型化と各類型の特徴

総合研究所 研究員 佐々木 真佑

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厳しい経営環境のなかで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。

第1回では、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七つのキーワードとして紹介した。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。

第2回では、強い中小地場スーパー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)。

第1回で述べたとおり、強い中小地場スーパーは、基本的な考え方について多くの点で共通している。しかし、それぞれの企業を具体的にみると、顧客層や価格帯などで違いがみられる。

以下では、少ないサンプルながら、強い中小地場スーパーはどのように類型化でき、それぞれの類型がどのような特徴を有しているのかをみていこう。

中小地場スーパーの類型化

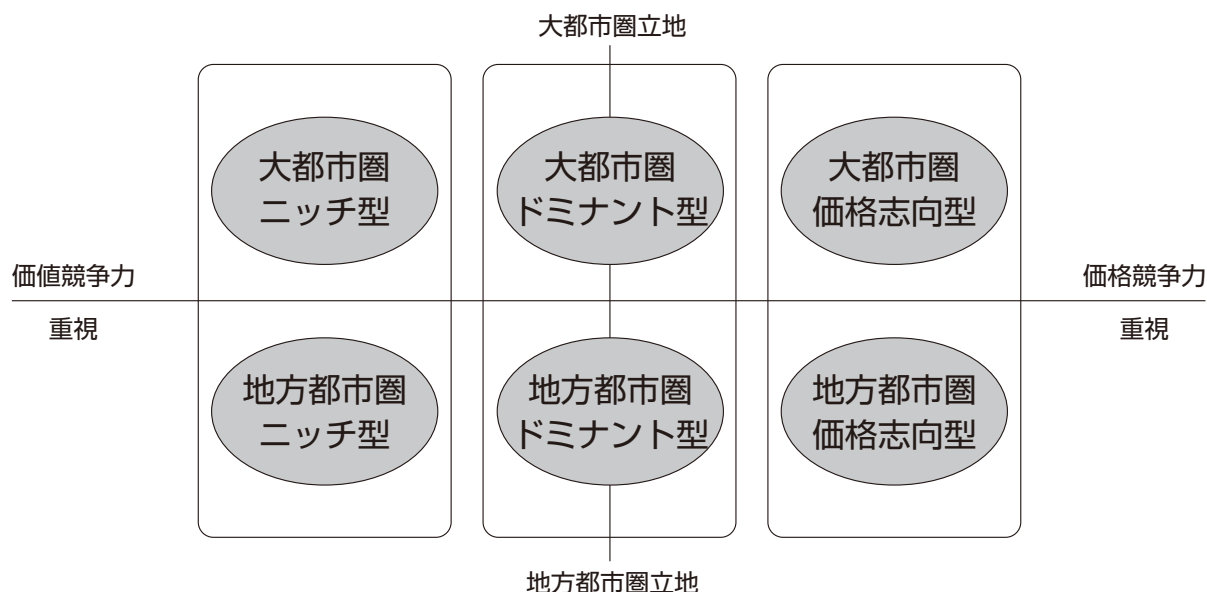
図-1は、先行研究である後藤（2012）を参考に、

中小地場スーパーを類型化したものである。縦軸を「大都市圏、地方都市圏のどちらに立地しているか」、横軸を「競争力として価格、価値のどちらを重視しているか」として、六つに類型化している。

ここでいう「ニッチ型」とは、競争力として、価値を最も重視するタイプを指す。不特定というよりは、むしろ、特定の消費者層向けに事業を展開するという特徴がある。

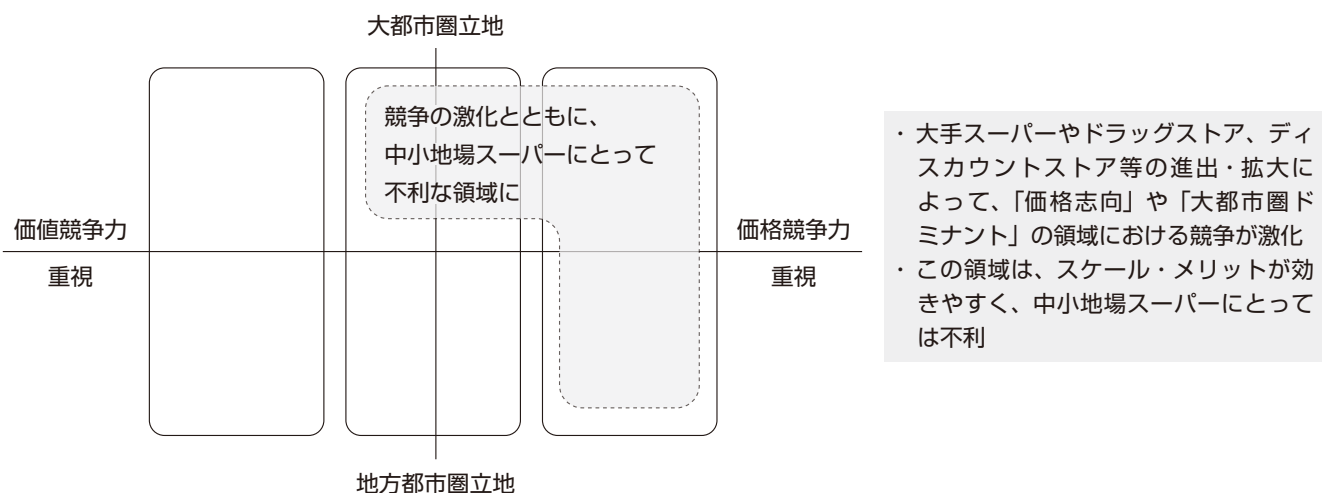
また、「ドミナント型」とは、特定地域内に比較的多くの店舗を出店する一方、競争力として、価値と価格のいずれも重視しているタイプを指す。

図－1 中小地場スーパーの類型化



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（以下同じ）

図－2 中小地場スーパーにとって不利な領域



強い中小地場スーパーが属する 三つの類型とその特徴

インタビューを実施した強い中小地場スーパーのなかには、図－1の六つの類型のうち、「大都市圏価格志向型」「地方都市圏価格志向型」「大都市圏ドミナント型」のケースはみられなかった。

その背景として、価格面に加え、大都市圏での多

店舗展開においては、大手スーパーやドラッグストア、ディスカウントストア等がスケール・メリットの追求等によって競争力を高めており、中小地場スーパーにとっての経営環境が悪化していることが挙げられる（図－2）。実際、インタビューを実施した強い中小地場スーパーをみると、それらとの競合が少ない領域で自社の強みを発揮している傾向がみられる。

表 強い中小地場スーパーが属する三つの類型とその特徴

	企業像	特 徴
大都市圏 ニッチ型	・大都市圏の市街地を中心に立地 ・「特定の層の消費者」に強く訴求したり、「消費者の生活の場面に応じて選んでもらえる」店作りを目指す	・高価格帯 ・店舗数が少ない ・新規出店意向が低い ・1店舗当たりの商圈が広い ・1店舗当たりの売場面積が狭い
地方都市圏 ニッチ型	・大都市圏以外の地方都市を中心に立地 ・「特定の層の消費者」に強く訴求したり、「消費者の生活の場面に応じて選んでもらえる」店作りを目指す ・同時に、周辺住民の日々の買い物ニーズに応えることも重視	・高価格帯～中価格帯 ・新規出店意向が相応にある ・1店舗当たりの商圈が広い
地方都市圏 ドミナント型	・大都市圏以外の地方都市を中心に立地 ・店舗が立地するエリアの全ての住民をターゲットとし、日々の買い物ニーズに応える ・特定地域内にドミナントを形成	・お値打ち価格帯 ・店舗数が多い ・新規出店意向が高い ・1店舗当たりの商圈が狭い

では、強い中小地場スーパーが属する三つの類型とその特徴はどのようなものだろうか。以下で詳しくみていこう（表）。

一つ目の類型は、「大都市圏ニッチ型」である。この類型は、大都市圏に立地し、「店舗数が少ない」「新規出店意向が低い」「1店舗当たりの商圈が広い」「1店舗当たりの売場面積が狭い」という特徴がある。

また、こだわりをもつ消費者向けに、「徹底した食の安全志向」などの価値観・コンセプトを打ち出し、高価格帯商品を中心とした品揃えで店舗運営を行っているケースが多い。

二つ目の類型は、「地方都市圏ニッチ型」である。この類型は、地方都市圏に立地し、「新規出店意向が相応にある」「1店舗当たりの商圈が広い」という特徴がある。

この類型は、大都市圏ニッチ型と似ている部分が多い。しかし、地方都市圏では人口密度が低く、特定の顧客や用途に絞りがちで、売上の維持が困難になる可能性が高い。そのため、高価格帯商品だけでなく中価格帯商品も提供することで、ニッチ路線の追求と同時に、多くの地域住民を対象

とした店作りを目指しているケースが多い。

三つ目の類型は、「地方都市圏ドミナント型」である。この類型は、地方都市圏に立地し、「店舗数が多い」「新規出店意向が高い」「1店舗当たりの商圈が狭い」という特徴がある。

この類型では、お値打ち価格帯商品の品揃えで、地域住民の誰もが日常的に使えるスーパーを目指しているケースが多い。また、地域密着度が高いため、各店で商品構成等を変えるなど、店舗ごとに特徴を打ち出しているケースが多い。

中小地場スーパーが目指すべき戦略

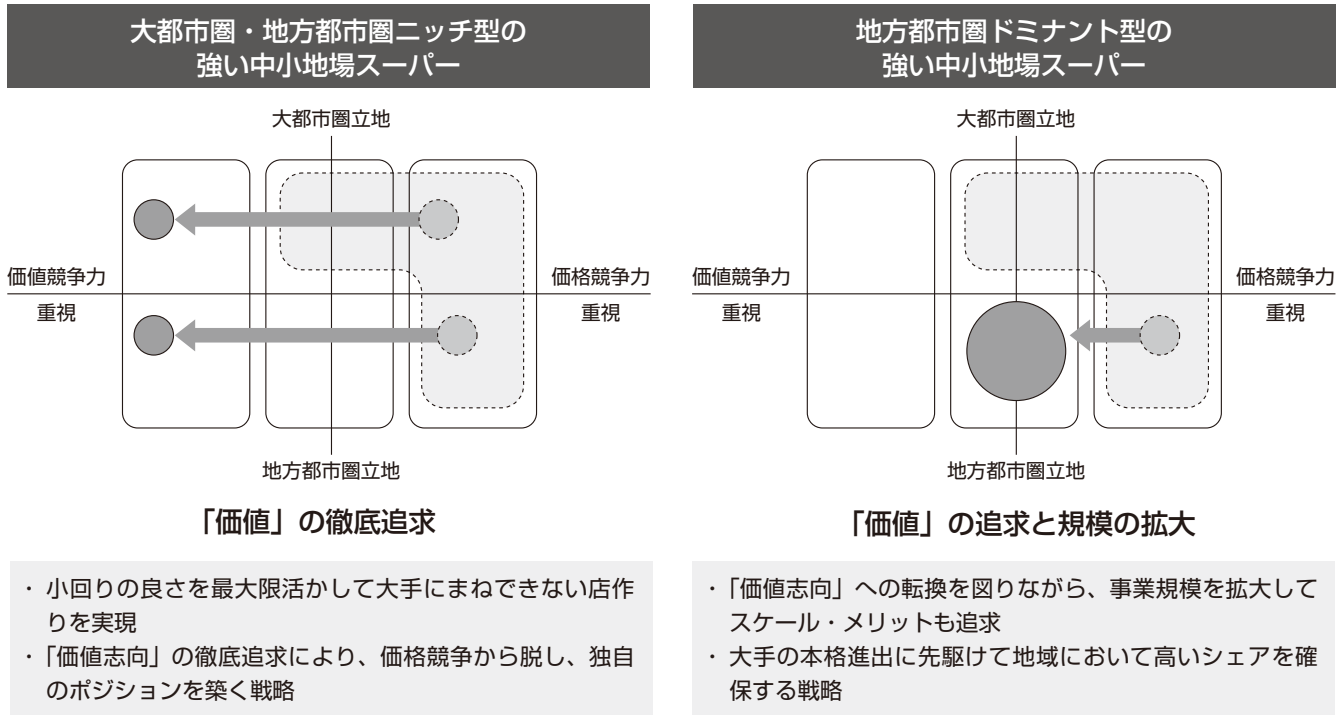
これまでの振り返ると、インタビューを実施した強い中小地場スーパーは、大手スーパーやドラッグストア、ディスカウントストア等と競合しないよう、自らのポジショニングを柔軟に選択していることがわかるだろう。

中小地場スーパーの強みである小回りの良さや地域とのネットワーク等を活かし、価格よりもむしろ価値を追求することで、生き残りを図っている。

では、不利な領域とされる「大都市圏価格志向型」

中小地場スーパーの生き残りをかけた取り組み

図-3 中小地場スーパーが目指すべき戦略



「地方都市圏価格志向型」「大都市圏ドミナント型」に属する中小地場スーパーは今後、どのような戦略を目指すべきだろうか。考えられる戦略として、以下の二つが挙げられる（図-3）。

一つ目は、規模の拡大によるスケール・メリットの追求には見切りをつけ、価格ではなく価値を徹底追求することで、「大都市圏ニッチ型」「地方都市圏ニッチ型」を目指す戦略である。

前述のとおり、「大都市圏ニッチ型」「地方都市圏ニッチ型」は大手スーパー等との競合が少なく、小回りの良さをはじめとした中小地場スーパーの強みを発揮しやすい。

二つ目は、価値志向への転換を図りつつ、事業規模を拡大することで、「地方都市圏ドミナント型」を目指す戦略である。

「地方都市圏ドミナント型」では、大手スーパーやドラッグストア、ディスカウントストア等との競合が予想されるため、それらが本格的に進出する前に地域内でのシェアを確保することが重要である。

以上、中小地場スーパーが生き残っていく方向性として、「大都市圏ニッチ型」「地方都市圏ニッチ型」「地方都市圏ドミナント型」といった三つの類型があることがわかった。中小地場スーパーは、それぞれの環境に応じて目指すべき方向性を定め、強みを磨いていくことが重要だと考えられる。

では、三つの類型それぞれで競争力を高めていくためには、どのような方法が有効なのだろうか。次回（最終回）は、「店舗運営・販売戦略」「商品戦略」「人材戦略」の視点から、競争力を高めるためのポイントを類型ごとに紹介したい。

（注）本連載は、当研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱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、当研究所発行の『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。

参考文献
後藤重希子（2012）「勝ち残りをを目指すスーパーマーケット企業の新たな展開」『流通情報』流通経済研究所、No.494、pp.26-35

一人ひとりの思いをくみ取る修理サービス



(株)ア・ファン

代表取締役

乗松 伸幸

モノに魂が宿るという感覚は、日本独特のものだそう。真偽はさておき、長い時間をともに過ごしたモノには思い出ができ、愛着が湧くものだ。わたしたちには、モノに単なるモノとしての価値以上の何かを感じとる能力があるようである。

電子機器の修理を請け負う千葉県習志野市の(株)ア・ファンには、思い入れのある製品を直してもらおうと、次から次へと相談が舞い込んでくる。

プロフィール

のりまつ のぶゆき

1955年生まれ。ソニー(株)関連会社勤務を経て、89年に本社へ転籍。エンジニアとしてキャリアを積み、クウェート、パキスタン、サウジアラビアなどで15年間の海外駐在を経験し、90年代半ばには、インド法人の立ち上げに参画。2010年に同社を早期退職し、2011年に56歳で(株)ア・ファンを創業。

企業概要

創業 2011年
資本金 100万円
従業員数 24人(うち20人は業務委託契約先)
事業内容 電子機器の修理
所在地 千葉県習志野市本大久保
5-9-13-402
電話番号 03 (6303) 6415
URL <http://a-fun.biz>

徹底して 可能性を追求する

——イヌ型ロボットの修理で注目されていますね。

当社は主に、メーカーサポートが終了した古い型の電子機器などの修理を請け負っています。2011年の創業当初は年代物のオーディオ機器などを中心に手がけていたのですが、最近は、大手メーカーが販売していた愛玩用のイヌ型ロボットの修理依頼が殺到しています。これまでに500匹以上を修理してきました。

1999年に発売されたこの製品は、ロボットとはいえ、話しかけたり、なでてやったり、コミュニ

ケーションを取るなかで育ちます。接し方によって甘えん坊にもわんぱくにもなり、人の言葉を話すこともできます。発売当時、その斬新さが話題を呼び、いくつもの型番が展開されましたが、2006年には生産が終了。製造元による修理サポートも2014年にすべて打ち切られました。しかし今でも、時間をかけて育つロボットに、家族の一員のように愛情を注いでいる人がたくさんいるのです。

当社に初めてこのロボットの修理相談がきたのは、2013年のことです。足の関節や首の劣化が進み、摩耗して動かなくなっていました。飼い主は高齢で、介護施設に是非連れて行きたいと言います。ご自

身でメーカーに相談したところ、古い型番で部品の保管がなく、修理不能との回答だったそうです。実はわたしは製造元メーカーのOBです。お客さまはそれを知り、相談にきたのです。

しかし、わたしは開発に携わったわけでもなく、初めはどこにネジ穴があるのかさえわからず、まるで手が出ない状態でした。それでも何とかしてみようと当社のエンジニアと相談し、手探りで修理を進め、どうにか動くようになると、涙を流さんばかりに喜んでいただけたのです。

同様の依頼に対応するうちに、口コミや飼い主たちのブログを通して話題となり、評判が広まっていきました。こうして思いがけず、ロボットの修理依頼が多く舞い込むようになったのです。

——どうして会社を起こそうと思ったのですか。

50歳のころ心筋梗塞を患ったことが、間接的なきっかけとなりました。人生80年としても、あと20～30年です。自分の技術や経験、人脈を生かして何ができるか。会社勤めという枠にとらわれず、考えてみたのです。

人生の大半をものづくりに携わってきたなかで、気になりながら見過ごしてきたことがありました。アフターサービスに関することです。メーカーでは多くの場合、製造終了後の部品保有期間を定め

ており、先の例のように修理をお断りすることも多々ありました。またメーカーの立場上、不具合を完璧に直さなければならず、お客さまの要望に柔軟に応えられない点も残念に思っていました。

一つ一つのケースを見ると救えるものも多いのです。例えば、旧型のビデオプレーヤーの修理です。物置から懐かしいビデオテープが出てきたのにプレーヤーが動かない。その場合、録画はできなくても再生機能さえ直すことができれば喜んでもらえるはずです。そのように考えれば、何らかの施し方が出てくるかもしれない。詳しく事情を聞く前に「サポートは終了しました」と断ってしまうのは、もったいないことです。

そうしたお客さまの声を拾い、応えていく仕事がしたいと、創業を考えるようになりました。幸い、引退したエンジニアの知り合いも多く、その技術も生かれます。そこで5人の元同僚の協力を取りつけ、資本金は100万円、自宅の一室からスタートしたのです。

——ほかで断られ、行き場を失った製品の修理を引き受けているのですね。

どうにかしてお客さまの期待に沿えないか、可能性を模索することから当社の修理は始まります。

当社で扱うのは年代物の製品が多いため、部品の生産が終了していることがほとんどです。その場

合には、ネットオークションなどで中古品を入手し、部品を取り出して使います。同型の製品が手に入らなくても諦めません。別の製品のあの部品で代用できる、ベテランのエンジニアはそうした知恵をもっているのです。

つてをたどって海外の工場に問い合わせ、部品を取り寄せたこともあります。それでも手に入らなければ、必要な技術をもつ町工場を探し、製造を依頼します。

一件一件のビジネスを積み重ねる

——そこまですると修理代金が高くなり過ぎませんか。

確かに、プラスチック部品やギアなど、部品一つに数千円、数万円かかることもあります。

そこまでして直す価値があるかどうか。それを判断するのはお客さまであるべきだと考えます。よくよく話を聞いてみると、思い出の品なので何としても直したい、という相談は少なくありません。当人にしか見えない、お金に代えられない価値があるということでしょう。お客さまの話に耳を傾けずに断ってしまえば、それを無駄にになってしまうことになります。

——料金体系はどうなっているのですか。

機器の種類や修理内容によって目安はありますが、一律の料金表は当社には存在しません。何をど

こまで、いくらかけて修理するのかは、お客さまとやりとりするなかで、一件一件決めていくからです。

当社ではまず、電話やウェブで相談を受け付け、製品の種類や症状を把握したうえで、得意分野を踏まえて担当のエンジニアを決定します。その後、担当からお客さまに連絡をとり、詳しく話を聞きながら修理を進めるようにしています。その際、必ず尋ねるのは「なぜ、修理したいのか」です。

——なぜ、それを聞くのですか。

お客さまの製品に対する思いを推し量ることができ、より満足感のあるサービスの提供に役立つからです。

例えばイヌ型ロボットは、飼いに長年かわいがられ、塗装がはげたり、黄ばんだりした状態で当社に届きます。きれいにして返すのがサービスと思いがちですが、当社では、お客さまがそれに愛着を感じているようなら、あえて塗り直さずにお返しします。いくら元気に動くようになって、わが子が見慣れぬ姿で帰ってきたら違和感があると思うからです。

あるいはビデオプレーヤーの例のように、お客さまが必要とする機能に絞って修理することを提案し、料金を抑えるケースもあります。

機械だけを見てしまうと完璧に直すことが唯一のゴールのように思えます。しかし、持ち主にまで思いをめぐらせることで、目指す

べきサービスの形が見えてくることがあります。製品がお客さまにとってどんな存在かを踏まえた対応をする。そうした一件一件の積み重ねが当社のビジネスを形づくるのであり、当社が考えるビジネスにお客さまを当てはめるのではないのです。

勤務時代に海外を回って痛感したのは、それぞれに生活環境も価値観も違うなかで、同じように商売をしているお客さまに響かないということでした。例えば、パキスタンでテレビを売る際には、画質は二の次で、電波感度の良さがポイントでした。隣国インドの映画番組を受信できるかどうかは彼らの関心事だったのです。そのインドにしても、北部の山岳地域と南部の沿岸地域で人々はまったく違う環境で生活しており、必要とされる製品も異なりました。

程度の差はあれ、日本でも同じでしょう。関東と関西では価値観が違うでしょうし、世代によっても違う。つまり、マーケットは様々ではないということです。そこに均一価格など一律のルールを持ち出せば管理がしやすい半面、大なり小なり歪^{ひず}みが生じ、取り残されてしまうお客さまが出てきます。それはお客さまと十分に対話できていない状態だとわたしは考えます。

“A Fun”という社名には、お客さまと製品とで紡いできた一つ一つの物語をお聞きすることを「楽しみ」たい、という思いを込めています。

エンジニア一人ひとりの 事情をくみ取る

——お客さまとやりとりするエンジニアの手腕が重要になってきますね。

常々、お客さまの話を聞くことも技術の一つだとエンジニアたちに伝えています。一方、エンジニア一人ひとりに思いをめぐらすのはわたしの仕事です。

エンジニアの大半は、全国各地で在宅ワークをしており、当社から委託を受けて修理を行う個人事業主の形態をとっています。わたしと年代で、家族の介護や孫の世話などが生活のなかで大切になってくる年齢です。だからこそ、家族の近くで時間も場所も融通の利く働き方ができれば安心です。

一方、正社員として雇用しているエンジニアが3人います。当社に興味をもって入社してきた、30歳代など比較的若いエンジニアたちです。シニア世代とは異なり、子育てなどに直面する年代です。社員として福利厚生面のサポートなどもあれば安心して働けるでしょう。また、彼らは通勤組で、2015年に都内に設けた事務所兼作業場で働いています。都心近郊に住んでいるため、在宅ワークでは手狭がかえって不便だからです。

エンジニアの収入は、基本的に担当した修理の売り上げに応じて決まりますが、技術的な難しさや部品調達のプロセスを勘案して上乗せするなど、案件ごとに調整で

きるようにしています。

お客さまと同様、彼らの置かれている環境はさまざまです。アナログかもしれませんが、全員を一律に扱うよりも、各人とコミュニケーションを取り、対応方法を模索するなかで、柔軟な組織づくりを目指しています。

——在宅ワークのエンジニアとはどのように連携しているのですか。

インターネット無料通話サービスを活用して、それぞれの作業場をつなぎ、調整が必要な場面では映像を見ながら、話し合っ作業を進めています。

また、社内の講習会で互いに技術向上を図ったり、顔を合わせて親睦を深めたりする機会も大切にしています。例えば、最近ではイヌ型ロボットの葬儀の際に全国のエンジニアが集まりました。壊れたロボットを弔うこの葬儀は、あるお寺の協力で実現したものです。当社には、お客さまからドナーとしてロボットが寄せられることがあります。生前の両親がかわいがっていたので捨てるには忍びないと届けられるロボットなどです。当社はドナーから部品を取って修理に使わせていただくのですが、その前に魂をお返ししようと考えました。

葬儀にはエンジニアの家族も参列しました。普段、エンジニアは各地でそれぞれに作業を行っていますが、こうした機会に家族ぐるみで交流することで、一体感が深

まり、在宅ワークに対する家族の理解も深まり、より働きやすい環境づくりにつながっていると感じます。

——たくさんの思いを背負って後には引けませんね。

イヌ型ロボットは数百匹が修理待ちの状態です。知名度が上がったおかげで、オーディオなどの修理も増えており、売上割合では半々くらいでしょうか。当初5人だったエンジニアも、現在は20人にまで増えました。60歳を前に始めた事業は、予想以上に忙しくなっていますが、社内外にやりたいことがまだまだあります。

一つが、介護事業所にロボットを届けるサービスです。ロボットとの出会いや会話、スキンシップがリハビリの一助になればと思い、期間を区切って貸し出すものです。ロボットの意外な反応に驚き、やきもきし、そしてたくさん笑ってもらえればと期待しています。



全国の作業場を映像でつなぐ

社内については、若手のエンジニアが入社したことを受け、自分なりの考えや生き様を伝えていくことを、使命の一つとして強く意識するようになりました。一緒に作業ができる事務所を設けたのは、彼らと毎日のように顔を合わせ、意見を交わせる場をつくりたいと考えたからでもあります。

ゆくゆくは彼らが当社を継ぐのか、それとも独立していくのかはわかりませんが、会社という器よりも、わたしが経験してきたことや培ってきた技術、考え、思いといったものをこそ、次代に継承したいと考えています。

聞き手から

修理をすること自体ではなく、喜びや感動を届けることこそサービスだというのは乗松さんの口癖だ。同社は、一般的な商取引のなかでは実体として表れにくい愛着という価値をくみ取り、その一つ一つに丁寧に応えることで、喜びを生み出している。

自分たちが育んできた技術や思い、蓄積してきた経験を、今に生かし、後につなぐ。会社を残すことにはこだわらないと話す乗松さんが、その意思を継ぐ誰かの工房に、修理を待つ“ネコ型”ロボットが列をなす。そんな未来もあながち夢ではなさそうだ。（渡辺 綱介）



チームビルディングの進め方



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。

チームビルディングが重要となっている背景

チームビルディングとは、「チームメンバーの思いを一つにすることで、目標達成に邁進する組織（チーム）を作る」という意味です。多様な価値観をもった従業員が増え、一体感をもち得ない職場が多くなったことが、チームビルディングの重要性が高まってきた背景にあります。同じ目標（ゴール）を掲げたとしても、メンバーそれぞれの価値観（思い）が異なると、目標達成に向けた取り組み方法や意識に違いが生まれます。

たとえば、売上目標を示して、営業活動を命じたとしても、目標達成のための手順や進め方がメンバー間で共有され、各自が納得していなければ、一枚岩のように統制の取れた活動はできません。汗をかくことに価値を置くメンバー

であれば、足を棒のようにして顧客を訪問するでしょうし、合理的な営業活動に価値を見出すメンバーであれば、マーケットの分析から着手するでしょう。価値観の相違が行動の相違となって現れるのです。

メンバーの活動がバラバラになると、互いに反目し合うようになります。一人ひとりの価値観は、行動や活動を制約するだけではなく、感情にも影響を与えるからです。汗をかくことに価値を置くメンバーからすれば、合理的な営業活動に価値を見出すメンバーの行動は、腹立たしいものに映るはずです。反対に、合理的な営業活動に価値を置くメンバーには、まず行動することを優先する考え方は、前時代的なものと映るでしょう。

メンバーの価値観が多様だと、一緒に取り組むなかで、おのおのの価値観の相違が表面化し、チー

ムとしての求心力がさらに低下します。価値観の相違は、「勝手にしろ」といった相互無関心という形で現れ、やがて感情的な対立に発展します。チームワークは阻害され、生産性は向上しません。

価値観には個人の価値観だけではなく、組織としての価値観もあります。吸収や合併を繰り返した企業では、出身企業ごとに派閥ができたり、裏で他企業出身者を批判したり、対立が先鋭化することがあります。これも、企業によって、価値観等に表れる組織文化が異なることが原因です。

目に見えない価値観に目を向ける

人の行動の背景に価値観が隠れているとしても、通常はあまり意識されません。価値観は目に見えないからです。そのため自分自身や他のメンバーの価値観を理解せ

ず、それぞれがバラバラに発言・行動するので、組織内の対立構造がいつまでたっても解消されないのです。そのため、目に見えない価値観にメンバーの目を向けさせることが、チームビルディングを進める第一歩となります。

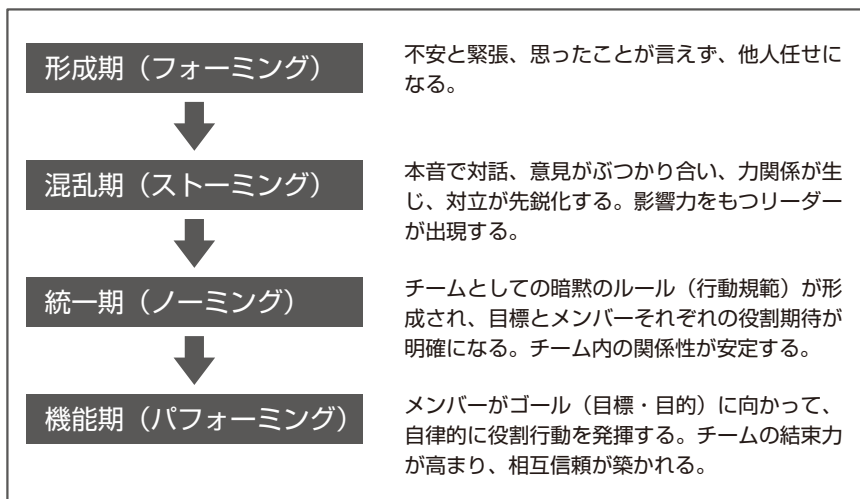
チームビルディングでは、本音の対話によって相互の関係性を深めていくことが有効です。単に対話をすればよいというものではありません。最初は、メンバーを会議室などに集め、経営者や職場の管理職がファシリテーター（議論の促進役）となって対話を促すとよいでしょう。

「今日は、皆が感じている職場の問題を共有してみたい。本音で話をして欲しい。この職場でどんなことが起きているのか」とメンバーが抱えている問題意識を言葉として発していくよう促します。対話の場は、各人にとって批判されることのない、安心・安全な場となるように留意してください。

本音トークを通じて、おのおのが大切にしている価値観が明確になってきます。「あの人はこういう価値観をもっていたから、あのような発言をしていたのか」とメンバーに対する理解が深まれば、それだけでも社内融合が図られます。ポイントは、各自が、「私はこう感じる」という感情を共有する点です。

メンバーの自己開示が進み、ある程度、問題が共有されれば、チームとしてあるべき姿、理想の姿と

図 チームの発達段階（タックマンモデル）



資料：筆者作成

はどんな状態なのかを話し合われます。最終的にはあるべき姿を目指して、どういうアクション（対応策）を取ればよいかまで決めて、実行に移します。上記の対話は、時間をかけて行うことが大切です。日を変えて実施しても結構です。

チームビルディングは段階的に進める

チームビルディングは、4段階のステップを踏むと言われています（図）。チームが結成された当初は、誰もが不安と緊張で一杯です。意見の対立を避けようとするので、当たり障りのない自己抑制的な発言に終始します。思ったことが言えないため、他人任せのスタンスを取りがちです。これが形成期です。

メンバーと過ごす時間が増えると、次第に本音で語れるようになります。ただし、勝手な意見也多

く、チームは混乱します。場合によっては対立が激化することもあります。やがて、チーム内での力関係から自然にリーダーが生まれ、意見調整を図ろうとします。これが混乱期です。

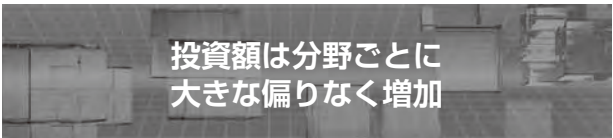
チームで活動する時間が増え、他のメンバーとの接触頻度が高まると、互いの価値観も共有が進み、他人の意見も受容できるようになります。この時点で、チームとしての暗黙のルール（行動規範）が生まれ、メンバーはチーム内で期待される役割を自覚するようになります。これが統一期です。

最終的にはチームの結束が強まり、メンバーは、目標に向かって自身の役割期待を自律的に果たそうと行動するようになります。これが機能期です。チームビルディングは、自社のチームがこの4段階のどこまで来ているのかを意識しながら進めるとよいでしょう。

変化がみられる 中小製造業の設備投資姿勢

当研究所が実施する「中小製造業設備投資動向調査」によると、中小製造業の国内設備投資額は、5年連続で増加している。1959年に開始した本調査において設備投資の増加が5年以上続いたのは、今回を含め3度しかない。

そこで、今回の投資額の回復局面（2009～2014年度）にはどのような特徴がみられるのか、リーマン・ショック前の投資額の回復局面（2002～2006年度）とも比較しながらみていきたい。



投資額は分野ごとに
大きな偏りなく増加

はじめに、本調査における国内設備投資額の算出方法を確認する。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」の調査名簿から把握した全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者を母集団とし、このうち、標本企業として抽出した3万社に調査票を送付。業種別・規模別に設定した各層において、有効回答から1企業当たりの平均設備投資額を算出し、これに各層の母集団企業数を乗じ、全体の投資額を推計している。

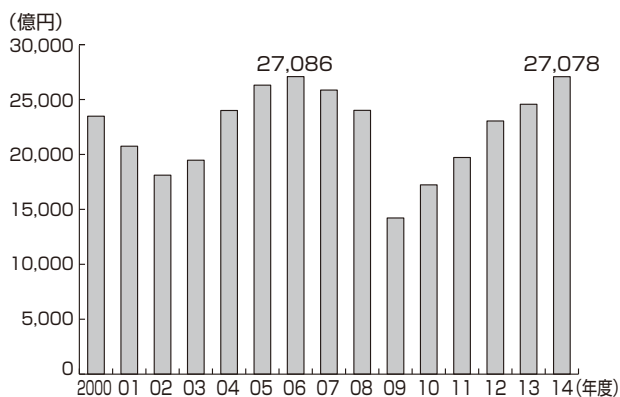
図－1は、2000年度以降の国内設備投資額の推移を示したものである。2014年度の投資額は、2兆7,078億円となり、リーマン・ショック前の2006年度（2兆7,086億円）とほぼ同水準となった。2000年以降でみれば、両年度の投資額は最高水準となる。

ただし、それぞれの時点での設備投資の実施状況には、差異がみられる。以下では、2002年度から2006年度までの投資額の回復局面（以下、「前回」という）との比較を通じて、今回の2009年度以降の回復局面（以下、「今回」という）の特徴を示していく。

まず、設備投資の状況を1企業当たり、また業種ごとにみてる。設備投資の裾野の広がりを示す「実施率」と、設備投資を実施する1企業当たりの投資規模を示す「投資単価」の推移をみると、実施率は今回の方が前回よりもやや低い水準で推移しているのに対し、投資単価は今回の方が大きく伸びていることがわかる。特に、従業員規模の大きい企業ほど差は広がっており、従業員200人以上299人以下の企業をみると、2006年度が2億1,820万円に対して、2014年度は2億9,930万円と大幅に上回っている。つまり、規模の大きな企業による高額投資が今回の設備投資を牽引しているといえる。

業種ごとにみた投資状況はどうだろうか。ここで

図－1 国内設備投資額の推移

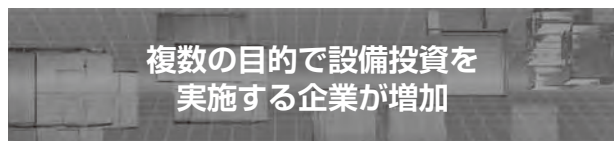


資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業設備投資動向調査」（以下図－7まで同じ）

は、特徴をとらえやすくするため、本調査で公表する全17業種について、素材関連、機械関連、建設関連、消費関連、その他、以上五つの関連分野（具体的な内訳は図－3の注を参照。以下同じ）に切り分けて、投資額の推移をみる。

図－3は、2002年度および2009年度の関連分野別の投資額を100としたときのそれぞれの回復局面における推移である。前回、輸出の増加などを背景に素材関連や機械関連で投資額が大きく増加したのに対し、建設関連や消費関連の伸びは小さかった。今回は、東日本大震災の復興需要や公共工事の増加などの影響により、建設関連が5分野のなかで最も高い伸びとなったが、ほかの分野も高い伸びを示しており、伸びのばらつきは前回に比べて小さい。

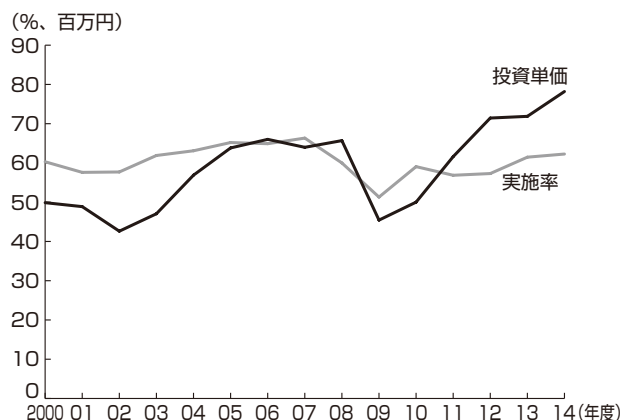
このように、分野ごとに大きな偏りなく投資額が伸びているのは、今回の特徴の一つといえるだろう。



次に、設備投資の目的に着目する。目的別の構成比をみると、前回は「能力拡充」投資の構成比が上昇し、2003年度以降で最も高くなった（図－4）。

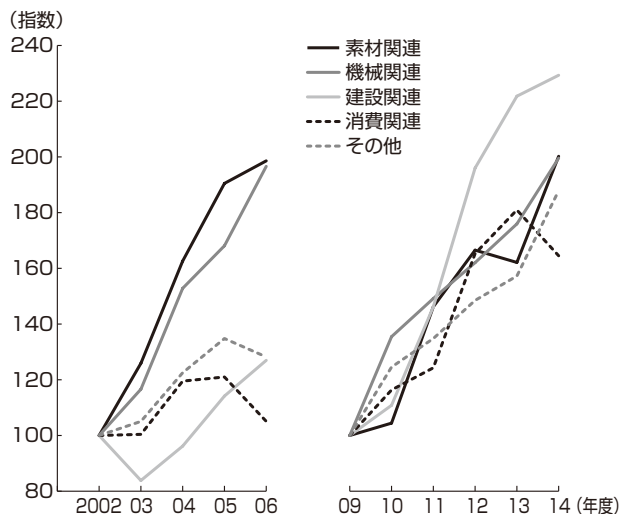
新興国市場における需要の拡大や、デジタル機器の普及などにより、中小製造業は工場を増設して生

図－2 設備投資の実施率、投資単価の推移



（注）投資単価は、設備投資を実施した企業における平均投資額。

図－3 設備投資額の推移（関連分野別）



（注）1 2002年度および2009年度の投資額を100としたときの数値。

2 素材関連は、鉄鋼、非鉄金属、金属製品の投資額を合計。

3 機械関連は、はん用機械、生産用機械、業務用機械、電気機器、輸送用機器の投資額を合計。

4 建設関連は、窯業・土石、木材・木製品の投資額を合計。

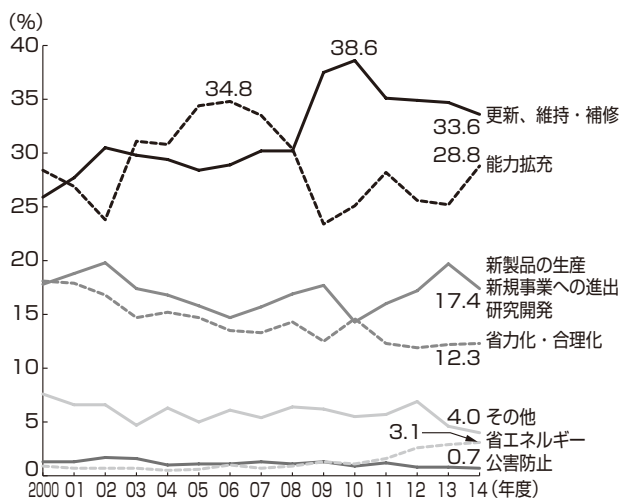
5 消費関連は、繊維・繊維製品、食料品の投資額を合計。

6 その他は、化学、パルプ・紙、印刷・同関連、プラスチック、その他の投資額を合計。

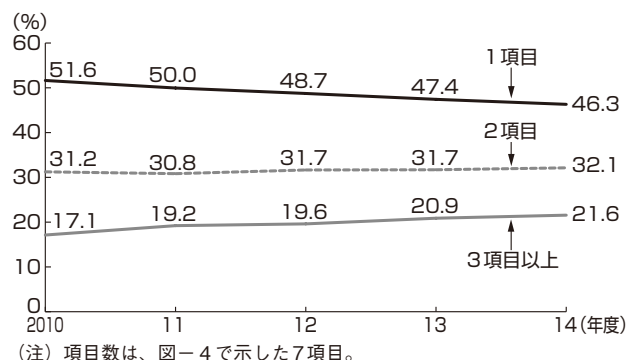
産能力を拡充するような投資のウエートを高めたと考えられる。

一方、今回は、期間を通して「更新・維持・補修」投資の構成比が最も高い。リーマン・ショックを機に、定期的な更新などの必要最低限の投資や、緊急性の高い投資を優先する動きが続いている。ただ、最近では「新製品の生産、新規事業への進出、研究

図－4 目的別構成比の推移



図－5 設備投資実施企業における取得目的の項目数の推移

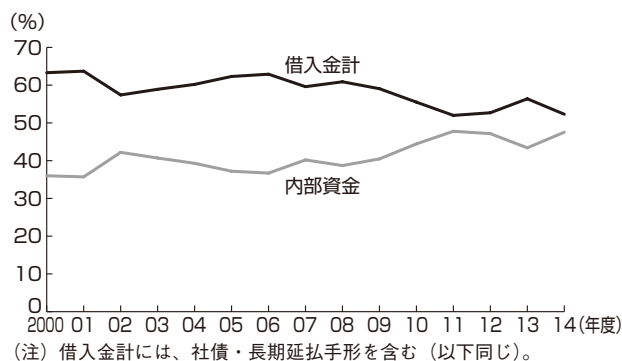


(注) 項目数は、図－4で示した7項目。

開発」投資の構成比が上昇基調にあり、建設関連の業種を中心に太陽光発電事業に進出するための投資や、消費関連の業種などで新製品開発に向けた投資など、新たな収益機会の獲得に向けた投資も多くみられるようになった。また、エネルギー価格の上昇を背景とした省エネ意識の高まりから「省エネルギー」投資の構成比も上昇するなど、「更新・維持・補修」以外を目的とした設備投資も増えてきている。

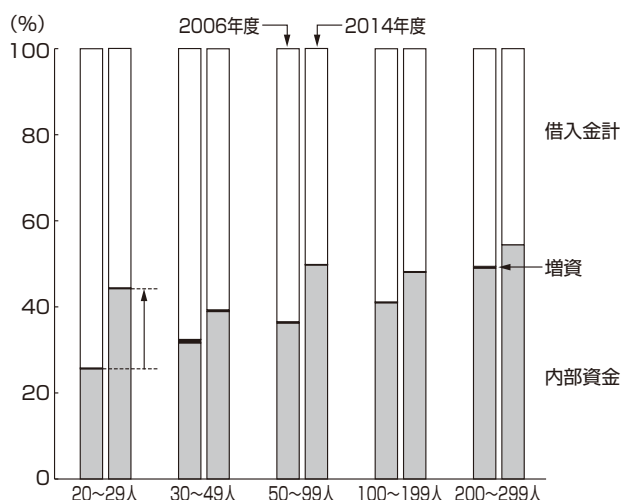
実際、設備投資を実施した企業における目的の項目数に着目すると、「1項目」の割合が低下し、「3項目以上」の割合が上昇していることがわかる(図－5)。企業を取り巻く環境が大きく変化していることもあり、中小製造業の設備投資の目的は多岐にわたっていると考えられる。

図－6 設備資金調達別構成比の推移



(注) 借入金計には、社債・長期延払手形を含む(以下同じ)。

図－7 従業員規模別の設備資金調達別構成比

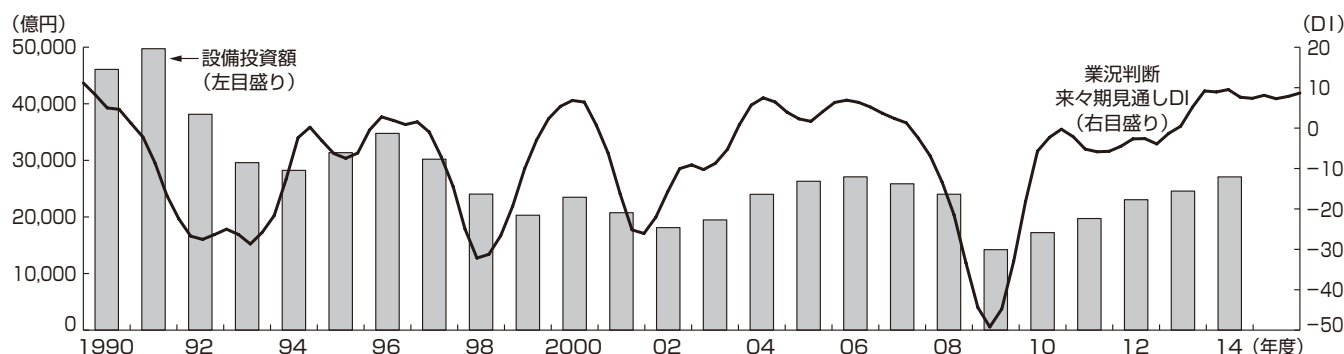


内部資金を投入する企業が増加

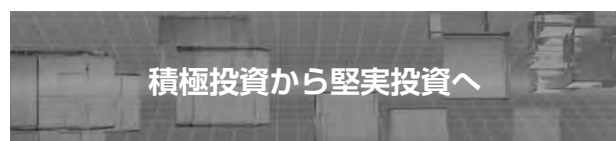
資金調達面においても、両回復局面で違いが垣間見える。「内部資金」と「借入金計」における調達別構成比の推移をみると、前回は「借入金計」が上昇基調であったが、今回は「内部資金」にその傾向がみられており、両者の比率の差は縮まってきている(図－6)。さらに、2006年度と2014年度における従業員規模別に調達別構成比をみると、特に従業員20人以上29人以下の企業で内部資金の割合が上昇していることがわかった(図－7)。

このところ、金融機関は貸出姿勢を強めており、

図－8 国内設備投資額と業況判断の来々期見通しDIの推移



企業は借入しやすい環境にあるといえる^(注)。しかし、リーマン・ショックによる景気の落ち込みを経験したことで、特に規模の小さい企業でリスクを抑えた投資を実施しようとする姿がうかがえる。



以上、今回の設備投資額回復局面の特徴について、前回との違いを中心にみてきた。同じ回復局面でも、リーマン・ショックを境に設備投資に対するスタンスに変化がみられる。

リーマン・ショック前は、景気の回復に伴い業績の好調な業種を中心に、能力拡充を図るために借入をして設備投資を実施するといった、積極的な投資が多くみられた。一方、その後は既存の設備の更新や維持・補修を主体としながら、必要に応じてほかの目的の投資も行う。ただし、手元資金をなるべく活用する堅実型の投資へと移り変わったといえるだろう。

最後に、今後の中小製造業の設備投資についてみていく。まず、2015年度の投資額の収まりを検討する。これに当たり、今後の設備投資の判断に影響を及ぼすと考えられる景況の先行き感に着目してみる。図－8は、国内設備投資額と当研究所が四半期ごとに実施する全国中小企業動向調査（中小企業編）の業

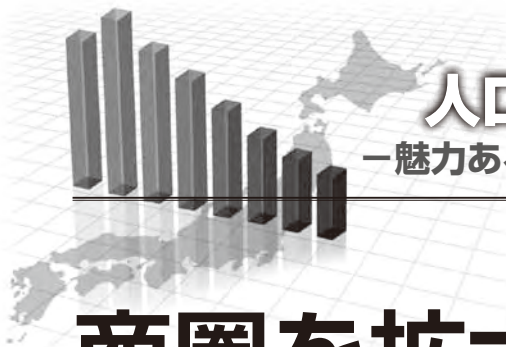
況判断の来々期見通しDIの推移を示したものである。これまでを振り返ると、投資額の減少時には、見通しDIも下がっている。前回の投資額のピークである2006年度には、見通しDIに低下の兆しがみられていた。ところが、足元の見通しDIをみると、高い水準で横ばい状態が続いている。こうしたことから、2015年度の設備投資を悲観的にみる必要はなさそうだ。

また、中長期的な設備投資を考える場合、成長分野への投資が期待される。例えば、医療関連や航空機関連などの分野である。最近では、ジェネリック医薬品などの普及に伴いその原料を製造する企業、また、航空機産業の市場規模拡大に伴いエンジン用の部品の製造を受注した企業などでの投資事例が多くみられている。こうした分野への投資は、ハードルこそ高いが、比較的高額で規模も大きくなり、今後の設備投資を支える柱の一つとなるだろう。

2016年6月下旬には、本調査の2015年度の実績と2016年度の当初計画を公表する予定である。全体の投資額はもちろん、今回の回復局面にみられるような堅実型の投資が続くのか注目したい。（葛貫 怜）

(注)「全国中小企業動向調査（中小企業編）」2015年10－12月期における製造業の長期借入難易DI（前年同期比で「容易」企業割合－「困難」企業割合）は15.8と、2000年以降最も高い水準となっている。

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—

商圈を拡大して 伝統技術を守り抜く



(株)永勘染工場

代表取締役 永野 仁

〈企業概要〉

代表者 永野 仁
創業 1887年
資本金 1,000万円
従業員数 9人

事業内容 染物の製造・販売
所在地 宮城県仙台市若林区南染師町13
電話番号 022 (223) 7054
U R L <http://www.norenja.co.jp>

染物業界では、需要の縮小によって事業継続を断念し、廃業を選択する企業が少なくない。同業者が減少していくなか、伝統的な染色の技法を守りつつ、商圈を全国に拡大して業績を伸ばしている企業がある。その取り組みを紹介しよう。

伝統の染色技術

—事業の概要を教えてください。

宮城県仙台市で染工場を営んでいます。取り扱っているのは、のれん、半纏・法被、のぼり、前掛け、手ぬぐいなどです。当社が得意とするのは「引き染め」という手作業の染色技法です。

注文を受けてからの引き染めの作業を説明すると、はじめに、下絵を描きます。顧客の了解が取れ

たら、専用の機械に下絵のデータを取り込み、専用のプロッターで型紙を制作します。

次に、糊置きを行います。糊置きとは、生地の上に型紙を乗せ、その上から防染糊をへらで置く作業です。防染糊が置かれたところは生地が染まらないので、模様ができるのです。糊を均一な厚さに置くことが非常に難しく、染める部分と染めない部分の境界線をいかにきれいに出せるかが、職人の腕のみせどころといえるでしょう。

糊が乾いたら、刷毛で染料を染めていきます。天日で乾かしたのち、色止めの作業を行い、糊や余分な染料を洗い流します。

こうして作る染物の出来栄えや風合いは、生地の性質、季節、気温や湿度などにより微妙に異なるため、1枚1枚がそれぞれ個性をもった仕上がりになります。

—沿革を教えてください。

当社は、1887年に糊置きの専門業者として創業しました。染物業

界は分業が一般的です。全国各地の間屋から注文を集める元請けの染工場の下に、多くの小規模な染工場が連なり、下絵や糊置き、染色などの工程をそれぞれ担当していました。当社は下請けとして、半纏などの糊置きを行っていました。

第2次世界大戦後、当社は元請けからの要請もあり、糊置きに加えて下絵や型紙作成、刷毛による染めも手がけるようになりました。また、半纏だけではなく、のれんやのぼりも扱うようになりました。

1955年ごろから、遠洋漁業が盛んになるとともに、漁船で使用される大漁旗の需要が増加しました。大漁旗の注文をさばききれなくなった宮城県や岩手県沿岸部の染工場から依頼を受け、当社は大漁旗の引き染めを手がけるようになりました。

さらに先代である父は、元請に依存するのではなく、自ら販路を開拓していこうと考え、60年に直販を開始しました。当時、染工場が商店などに直接、販売することは稀でしたが、のれんやのぼりなどを作り、仙台周辺の旅館や飲食店に営業をかけて販路を開拓していったのです。

私が当社に入社したのは72年です。染物の需要は75年ころに最盛期を迎えましたが、その後は生活様式の洋風化や人口減少に伴う商店数の減少などにより、縮小し

ていきました。加えて、インクジェットプリントなどの機械印刷の普及により、広告業者などがのれんやのぼりを作るようになったのです。

当社も時代の変化に遅れまいと、染色機械の導入を検討しました。しかし、機械で作る商品の場合、デザインや出来栄よりも価格の安さが重視されることが少なくありません。このため、価格競争が厳しくなっていったのです。

私が社長になった2000年は、仙台周辺のお客様を中心に、細々と営業していました。後継者の当てもなかったため、私の代で辞めても仕方がないと考えていました。ところが、翌年になると状況が変わります。後を継ぐ意志のなかった大学生の息子が「家業を継ぎたい」と言ってきたのです。将来どのような仕事をするかを考えるなかで、家族代々受け継いできた引き染めの技法を自分も守っていきたいという思いを抱いたそうです。そこで、私は現状のままでいい感じ、当社に入った息子とともに打開策を検討しました。

インターネットの活用で 商圈を拡大

——どんな対策を行ったのですか。

仙台周辺の取引先だけを相手にしては、需要が縮小する一方です。しかし、全国に営業へ出向くのは現実的ではありません。そ



伝統の染め技法で作られたのれん

こで、普及しつつあったインターネットを活用して、商圈を拡大することにしました。2001年にホームページを立ち上げ、その中にオンラインショップを開設しました。

デザイン事務所に依頼して、おしゃれなデザインのホームページを作ったのですが、ほとんど反応はありませんでした。

集客に役立つホームページの作成を学ぶため、息子を仙台市産業振興事業団のセミナーに参加させました。そこで息子が、講師を務めるホームページ制作会社の代表と懇意になり、当社のホームページの改善に力を貸してもらえることになったのです。

——どのように改善したのですか。

当社のホームページには、大きな問題点が三つあったので、それぞれを解決できるように作り替えました。

第1は、商品の購入を考えている人が当社のホームページにたどりつけないことです。商品の購入先をインターネットで探す人は、「のれん」や「のぼり」といったキーワードで検索するにもかかわらず、変更前のホームページでは、事業概要の説明が主体となっていたからです。そこで、これらのキーワードをホームページの随所に散りばめるなどして、有名な検索エンジンの上位にヒットするようにしました。

第2は、ホームページを閲覧した人に当社の強みが伝わらないことです。これを解決するために、当社の引き染めの技術を前面に押し出しました。まず、トップページで、伝統的な染色技術を代々受け継いでいることや、職人が丁寧な手仕事で作っていることを紹介。加えて、閲覧者が商品をイメージできるように、作った商品を導入事例として載せたのです。また、閲覧者に安心感をもってもらえるように、顧客の声を紹介しました。

第3は、注文から納品までの流れがよくわからないということです。そこで、文字だけではなく、写真やイラストを交えて説明することで、納品までのイメージがわかりやすく伝わるようにしました。

このようにホームページを作り替えた結果、閲覧数は増加し、遠方からの問い合わせも増えてきま

した。しかし、受注にはなかなか結び付きませんでした。遠方の顧客と取引する場合、原則として一度も対面することはありません。問い合わせる側にしてみれば、地方の中小企業である当社が、本当に信用できる相手なのか不安を感じたのでしょう。

——不安を解消するよい方法はあったのですか。

問い合わせへの対応を見直すことにしました。

当社が扱う商品は受注生産であるため、注文する前に確認したい事項は多岐にわたります。そのため、電話による問い合わせが中心でした。従来は事務所に事務員しかいなかったため、問い合わせの電話が来ると、事務員が少し離れた工場にいる職人にわざわざ確認してから返答をしていました。これでは、スムーズな対応ができません。そこで、事務所に私や職人が交代で待機することになりました。

染物業界は分業が進んでいるので、同業他社は下請けとして一つの工程に特化してきました。これに対し、当社では早くから各工程の作業ノウハウを蓄積し、社内で共有してきました。ですから、当社の職人は皆、染色に関するすべての工程を熟知しており、顧客からのさまざまな質問に回答できる

のです。

このように職人が常に対応できる体制を整えることで、顧客の疑問点を速やかに解消できるようになりました。

デザインを提案する際にも、きめ細かい対応を心がけました。例えば、顧客のなかには事前に生地触り心地を確認したいという方がいます。そのような場合には、生地のサンプルを送付します。また、のれんの場合には、顧客の要望をもとに設置イメージを作成し、メールで確認してもらうこともあります。

質問や要望に丁寧に対応し、不安を解消することで、問い合わせの半分程度は受注に結び付くようになりました。

こうした取り組みを続けているうちに、のれんを実際に使用する方だけではなく、店舗の設計業者やデザイン事務所などからも注文が来るようになりました。これらの顧客の特徴は、大量かつ短納期の注文が多いことです。一度に大量の注文がきた場合、当社のみでは対応しきれなくなります。

そこで、同業者に協力工場とってもらいました。当社にはかつて大漁旗の仕事を発注してくれた工場とのネットワークがありましたので、こうした工場に当社で対応しきれない仕事を依頼したので。現在は10カ所の協力工場があ

ります。

店舗の設計業者やデザイン事務所は、年に何回も注文をしてくれるため、当社の受注量も大幅に増加しました。

私はもっと多くの注文を得るために、ホームページのさらなる改良に取り組みました。

染物の良さを広く伝える

——どのように改良したのですか。

これまではすべての商品を一つのオンラインショップで取り扱っていましたが、これを改め、商品ごとにオンラインショップを開設したのです。

具体的には、「のれんオーダー染工場」「のぼり旗製作所」「前掛け屋ドットコム」「手ぬぐい屋ドットネット」というように商品名を冠したホームページを作りました。

狙いは、商品を購入するためホームページを訪れる人が、必要な情報に簡単にたどりつけるようにすることです。例えば、のれんが欲しい人にとって、半纏に関する商品説明やQ & Aは邪魔でしかありません。のれん専用のホームページならば、不要な情報を見ずに済むのです。

さらに、商品ごとのホームページでは、顧客が知りたい情報をトップページで強調できるという利点もあります。

半纏や法被は、身に着ける商品であるため、手入れの方法が気になります。また、祭りでの使用が多いことから、祭りに間に合うのか納期も気になるでしょう。そこで、トップページに洗濯などの手入れの方法を目立つように載せるとともに、全国の祭りの日程を載せて開催の1カ月前に注文すれば間に合うことを明記しました。

一方、のぼりは、集客のための宣伝ツールです。そこで、トップページでは、のぼりを使った集客のポイントを明示。長年ののぼり作成で培った経験に基づき、適切なアドバイスや提案ができることも強調しています。

商品ごとにオンラインショップを開設したことで、注文が増えて



引き染めの作業風景

いきました。現在の年商は、インターネット通販開始前の約4倍に増加しています。オンラインショップの売り上げが約7割を占めており、その多くが県外からの注文です。

これからも伝統の染めの技術を守りつつ、染物の良さを伝える商品を全国に提供していこうと考えています。



取材メモ

同社が復活を遂げた要因は、需要の縮小する仙台周辺から全国へと商圏を広げること成功したからである。商圏を広げる手段として、同社が活用したのがインターネット通販である。

インターネット通販では、販売者の顔が見えないために、顧客が取引に不安を感じる人が多い。そこで、技術に精通した職人が問い合わせに対応したり、希望者に生地サンプルを送付したりするなど、きめ細かく対応した。加えて、商品ごとのホームページを開設するなど、利便性を高める取り組みも実行した。改良を続けることにより、顧客の不安や不便を解消したことが、インターネット通販の成功につながったのだろう。

新たな取引先を開拓し、商圏を広げていきたいと考える中小企業は少なくない。オンラインショップに限らず、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。

(木川 亮)



カスタマイズする生活者

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

東京の吉祥寺と大阪の心斎橋にある^{ネット}Knotという時計店をご存じでしょうか。ここの売りは、時計本体とベルトをそれぞれ組み合わせることで、数千種類のバリエーションとなるカスタムオーダーの腕時計です。時計本体も、皮や組みひもなどのベルトもすべて国産品。価格は1万円台からというお手頃価格ということで、休日には入店に1時間待ちの大人気となっています。

また、^{ラファブリック}LaFabricという男性向けファッションのネット通販サイトでは、自分で採寸したサイズをもとにオーダーメイドのスーツやシャツを購入できます。値段が格安で最新のデザインがそろっていることから、こちらも人気を集めています。adidasやNikeなどのスニーカーのオーダーメイドサービスも、今や定番化するほどの人気を集めています。

昨今、ファッションや装身具のネット通販市場では、こうしたカスタマイズサービスが続々と登場し、人気を集めています。

従来であれば、こうしたサービスは発注から生産まで、多くの手間暇がかかるサービスでした。し

かし、昨今は注文のためのあれこれを、ネット上で一貫して行うことで、利用者が簡単に注文でき、販売者も柔軟に対応できるようになっています。最近では、カスタマイズサービスの通販に特化したECサイトも登場しています。

また、昨今のカスタマイズサービスは、指定できるパーツやデザイン、サイズがある程度決まっているものが多数です。そのため、一から十まで自分で決めるよりもハードルが低いと利用者が思えることも人気の理由です。前述のKnotも利用者が選ぶのは、時計本体とベルトの二つです。ユニクロも定番商品のシャツやジャケットで、本体の色とサイズ以外に、首回り^{ゆきたけ}や衿丈などを決められるサービスを始めています。ただし、これは実際に1枚1枚を受注時に生産するのではなく、最初からその商品を生産して、適合するものを発送するという方式です。常に大量の商品を販売するユニクロらしいカ

スタマイズの事例と言えます。

カスタマイズサービスの最大の強みは、自分で手を動かさなくても「自分オリジナルなもの」が作れるということです。そして、カスタマイズによる一点物は、見た目が直感的にわかりやすいことから、SNS上で話題を集めやすいという利点もあります。近年の生活者は若年層を中心に「自分を良く見せるためにお金を使いたい」「自分のことを表現したい」という気持ちが高まってきています。こうした欲求に対して「自分だけのもの」を手軽に作れるカスタマイズ商品は、既製品とフルオーダー品との間で、生活者の気持ちをうまく満たせる商品だと言えます。

今後、カスタマイズ通販の市場は、現状のファッションや装身具のみならず、食品や日用品のような消耗品、または家電などの耐久財へも広がり、人々の生活を個性的で豊かなものにしていくことでしょう。

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。



ゆるキャラグランプリに参加する「きたひろ まいピー」



「中山久蔵翁」による 寒地稲作の偉業を全国に発信

北広島商工会 事務局次長 竹内 伸泰

北広島市は、石狩平野のほぼ中央に位置し、道都札幌市に隣接しながら、自然に恵まれ豊かな都市機能と潤いに満ちたまちです。これまで札幌市のベッドタウンとして成長し、現在の人口は約6万人です。

当市は1873年に中山久蔵翁が「米（赤毛米）づくり」に成功した寒地稲作発祥の地です。また、1877年には札幌農学校（現在の北海道大学）の初代教頭であったクラーク博士がアメリカに帰国のとき、学生との別れ際に「少年よ、大志を抱け」の言葉を残した地でもあります。

また、道央圏の交通の要衝を担い、札幌市と新千歳空港を結ぶJR千歳線、主要国道2本、道道3本などがあります。経済活動も盛んで、6カ所の工業団地で約300社が操業しています。加えて、大型商業施設も多数進出し、「三井ア

ウトレットパーク札幌北広島」や「くるるの杜」には外国人を含む多くの観光客がショッピングや農業体験などに訪れています。

一方、小規模事業者を取り巻く環境は、大型店との競争激化、少子高齢化による人口減少と人手不足、事業者の高齢化、市街地の分散、資材価格の高騰などにより厳しい状況が続いています。

このようななか、北広島商工会では2012年度より中山久蔵翁の北海道における米づくりの偉業を全国に広め、地域活性化につなげることを目的に「地域資源活用推進環境整備事業」を実施しています。赤毛米PR活動の一つとして、赤毛米をモチーフにしたゆるキャラのデザイン・ネーミングを一般募集しました。その結果、生まれたのが「きたひろ まいピー」です。着ぐるみを製作して、「ゆるキャラグランプリ」にも参加しました。

商工会が単独でゆるキャラを製作し、運営している例は珍しいと思います。

現在は、赤毛米やゆるキャラを活用した商品開発も行い、赤毛米セットや甘酒、きたひろ まいピーがデザインされたシャープペンシル、ラバーストラップ、切手などを製作しました。当商工会の会員事業所においても赤毛米の米粉を使用したパンやお菓子の販売につながっています。ほかにも、2016年1月には北海道石狩振興局などと共催した「地域産品を活かして元気づくり！地域交流会in北広島」において、赤毛米関連商品の試食会も実施しました。

今後も、きたひろ まいピーの各種イベント、テレビ出演等を通じ、中山久蔵翁の北海道での米づくりの偉業を全国に広め、関連商品販売などにより地域活性化につながる事業を実施していきます。

起業家活動による 災害復興の促進



東北大学大学院経済学研究科 教授 **福島 路**

ふくしま みち

静岡県生まれ。1997年一橋大学大学院商学研究科博士課程修了後退学、同年、東北大学大学院経済学研究科助教授に着任。テキサス大学オースティン校IC²研究所客員研究員（2000年～2002年）を経て、現職。専門は経営学。特に、地域企業の戦略、地域イノベーション、地域で活動する企業家の活動に関心をもって研究に当たっている。主要著書は『ハイテク・クラスターの形成とローカル・イニシアティブーテキサス州オースティンの奇跡はなぜ起こったのか』（白桃書房、2015年）。

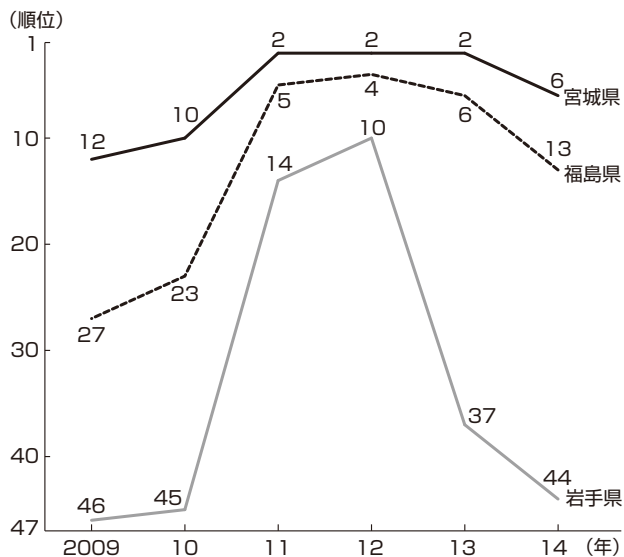
はじめに

東日本大震災からはや5年が経過した。今回、復興の過程で被災地に生じた現象の一つとして、被災地における起業の増加が観察された。それは数字にも表れている。例えば、被災地であった宮城県は2011年から2013年まで、開業率が全国2位（震災前の2009年は12位）になり震災前より躍進した（図-1）。福島県も震災前より上位を占め、岩手県も一時的ではあったが震災前に比べ順位を上げた。また、被災地の中心都市である仙台市は、2013年には首都圏を除く主要政令都市のなかで開業率2位になった（図-2）。これらの動きに自治体も反応し、仙台市は2014年には戦略特区に認定され、ソーシャルイノベーションの推進を目指している。また仙台市長も、仙台を「日本一起業しやすいまち」とすることを宣言し、仙台市起業支援センター「アシ☆スタ」を設立したり、

毎年SENDAI for Startups!といった大々的な起業イベントやビジネスプランコンテストなどを開催したりして起業意欲を高める試みをしている。その効果なのか、仙台市起業支援センターに創業の相談にくる年間人数は、震災前のおよそ5倍の1,000件を超えるなど、市民の起業意欲が高まっていることが見受けられる。

もともと大災害の後に、その地域で起業家活動が活発化するという現象は、歴史的にも、多様な地域においても観察されてきた（品田、2013、2015；深沼・藤田、2014）。例えば、日本においても関東大震災の後に日本の電子部品産業の基盤となる中小企業が雨後のたけのこのように^{そうせい}叢生し、そのなかからシャープのような企業が成長していった。阪神・淡路大震災を経験したことが契機となって、楽天の会長兼社長の三木谷浩史氏が、当時勤めていた日本興業銀行を辞め楽天を設立したという話は有名である。海外に目を向けてみても、ニューヨークの9.11のテロの

図－１ 被災３県の開業率の全国順位推移



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」を参考に筆者作成

後、爆心地のマンハッタンにおける開業率がテロの前よりも増加したという事例 (Paruchuri and Ingram, 2012) や、米国のルイジアナ州ニューオーリンズがハリケーン・カトリーナによる水害後、10年たって起業家の街として復活を果たしている事例 (福島、2014、2015、2016) など散見される。

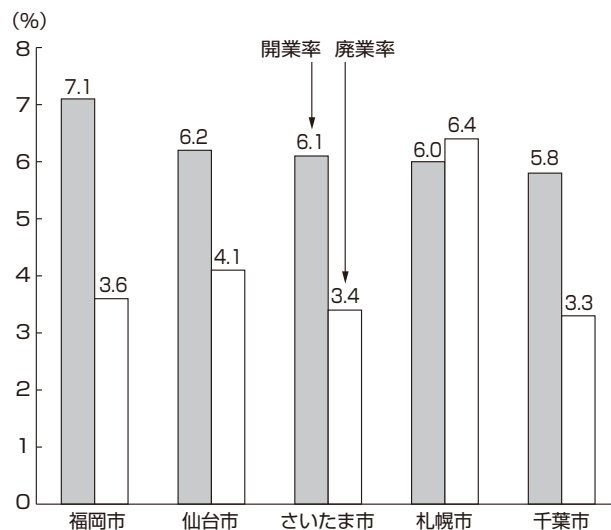
大災害は人々に不幸をもたらすのみならず、人々の価値観や人生観に大きな影響を与える。それによって生じた人々の行動変化が社会全体を大きく変えることがある。本稿では、災害を機に起業という生き方を選んだ人々が現れたことが、どのような意味において復興を促進したのか、さらに、彼らの活動はどのような条件のもとで促進されたのかについて考察していきたい。

復興における起業家の役割

起業家たちは、復興プロセスにおいて、いかなる役割を果たすことが期待されているのであろうか。

第1に、起業家は被災地のニーズをうまく掘り起こし、それに対する解決案を提示すると考えられて

図－２ 地方政令指定都市の開業率上位5都市の開・廃業率 (2013年)



資料：福岡アジア都市研究所

いる。確かに起業家は補助金や義援金といった被災地に流入したさまざまな資源を使用することもあるが、原則、自らの責任でリスクを冒して事業を始める。そのため、被災地の課題やニーズをよく精査し、そのうえでどのようなサービスを提供すべきなのかを真剣に考えるため、彼らは資源を有効に使うと考えられている。国からの補助金は「国民の税金である」ために用途について制約が多い。また、「他人から預かったお金である」ことが過度に強調された結果、以前と同じ状態に戻すことに使われてしまうことがある。これに対し、起業家は自らの責任でリスクを負い、ニーズを見出し、ビジネスの手法を使いながら事業性と社会性を両立することに腐心するのである。

第2に、新たな雇用を生み出すという役割も起業家には強く期待されている。実際、それを動機として起業した事例は多い。地域に職場がないと人々は戻りたくても戻って来られない。地域に職場をつくることは人口減少地域において喫緊の課題であり、起業家の活動が活発になれば雇用を生む可能性も高くなる。

第3に、起業家はこれまで社会の変化を妨げていた、旧態依然とした制度や仕組みに風穴を開け、そしてそれに代わる新たな仕組みを提示するという役割が期待されている。世のなかには時代に合わなくなった制度や仕組みが残っていても、それを変えようというインセンティブもなく、人材もいないまま放置され、全体の生産性を落としていることがある。しかし何らかの契機によって、課題が加速度的に深刻化し、制度や仕組みは揺らぎを見せ始める。そこに起業家たちが事業機会を見つけ、代替案を提示する。このような動きは東日本大震災の後、特に農林水産業で散見されている。後継者不足で悩む漁師らが株式会社化に取り組んだり、農協に販路を依存していた農家が自ら新たな販路を確立しようとしたりしている。

もう一つ、起業家の役割として最も重要なものに、新しいことに取り組む起業家の存在や彼らの活躍そのものが、地域に希望や活気を与えるという点が挙げられる。起業家たちの前向きな取り組みは、一般市民に勇気と刺激を与えるとともに、将来の地域の姿やそこに向かうためのエネルギーを人々に与えてくれる。彼らの態度が一般市民に^{でんぱ}伝播し、やがて彼らの活躍や成功は市民の誇りとなり、街全体を活気づけるということも生じてくる。

ハリケーン・カトリーナから学ぶ

東日本大震災からの復興を考えるうえで一つのモデルになると思われたのが、ニューオーリンズである。ニューオーリンズは2005年に巨大なハリケーン、カトリーナに見舞われ、市の80%が水没するという惨状を呈した。しかし、11年がたった現在、起業の街として再起を図っている。東日本大震災後、ニューオーリンズの行政、起業家を含む民間企業、NPO、起業支援団体などから多数の人々が東北各地を訪れ、彼らは自らの経験を語り、東日本大震災の復興

に多くのヒントを与えてくれた。

復興の段階と起業家活動

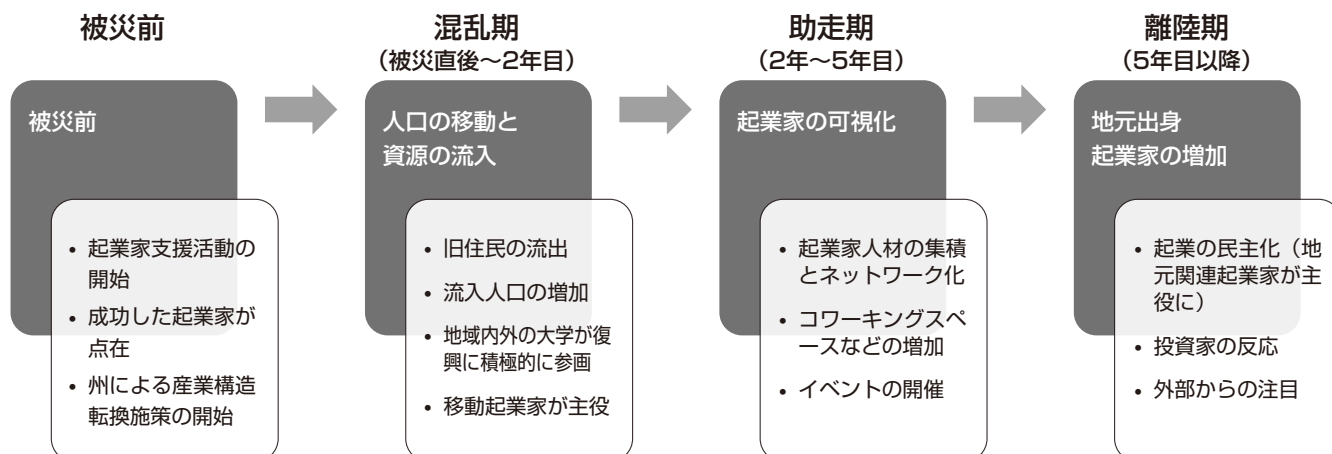
ニューオーリンズの復興の過程を、起業家活動に注目すると、大きく4段階に分けられる(図-3)。

①被災前、②被災直後から2年間の混乱期、③起業家の活動が可視化されてくる2年～5年目の助走期、④5年目以降、起業家の数や層が増えていく離陸期である。

カトリーナ襲来の2005年以前、ニューオーリンズの経済は困窮していた。政治の腐敗、石油産業や観光産業に依存した古い産業構造、全米のなかでも最低を争うような教育水準等々、深刻な社会問題を抱えていた。しかしそのなかにおいても、2000年前後に他地域で起業した数名が故郷のニューオーリンズに戻って、起業家支援活動を始めていた。“Loa Group”と名乗るその団体は、後にニューオーリンズを代表する起業家支援団体、“Idea Village”になった。さらに、起業して成功を収めた起業家も現れつつあった。しかし被災前、彼らの活動はあまり知られることはなく孤立していた。ルイジアナ州政府も経済の再生を目指して動画産業の誘致やエンジェル優遇税制などを導入してはいたが、成果はなかなか上がらなかった。そのようななかでカトリーナが襲来したのである。

被災直後から2年間、ニューオーリンズにはかつてない急激な人口構成の変化が生じた。カトリーナ後ニューオーリンズから大量の人口が流出した。石油、観光といった主要産業が大打撃を受け、職を失ったこともあり、彼らの多くは隣の州や州内の他都市に流出したまま戻ってこなかった。他方で、ニューオーリンズとはこれまで関係のなかった他地域に住んでいた人々が復興要員として派遣されたり、また有名大学の経営学修士(MBA)課程の学生たちがカリキュラムの一環として被災地域の企業に無料でコンサルティング・サービスを提供しに来た。さらに

図-3 ニューオーリンズにおける復興までの4段階



資料：筆者作成

“Teach for America”（アメリカの教育の質を向上させるための活動を行っているNPO）をはじめとするNPOが被災地の社会問題解決のため、ニューオーリンズに拠点を移し活動を始めるということが起こった。つまり、既存の住民が流出する一方で、起業家精神に溢れた人材が流入するという、大きな人口構成の変化が起こったのがこの時期である。

またニューオーリンズに多大な補助金、寄付金、義援金が流れ込んだが、その受け皿の一つとして、被災前から起業家支援活動を行っていたIdea Villageが選ばれた。Idea Villageに資源が流れ込んだことで、ニューオーリンズの起業家活動に拍車がかけられた。また、Idea Villageは前述したMBAの学生を地域企業へ紹介する仲介役も担っていた。被災直後、彼らはニューオーリンズの外部の人材と、内部の起業家たちをつなぐ活動を熱心に行っていた。

このようななか、ニューオーリンズに流入した人々が起業を試みるケースが増えていった。なかには、全米のビジネスプランコンテストで優勝するような事例も出てくるようになった。そのような事例を見て、他の地域から起業やベンチャーで働くことを考える人々がますますニューオーリンズに集まるようになっていった。集まってくる人々に対し、地

域側もそれを受け入れる体制を整え、サービスを提供していった。例えば、新しい地に来たばかりの若者たちが孤立しないようネットワーキングの場を提供したり、技術職の若者らがニューオーリンズで職を探すためのジョブマッチングサイトを作ったり、さらに彼らが集まれるような空間、例えばコワーキングスペースやインキュベーターを提供したりした。そこでは多数の起業教育プログラムやイベントが開催されるようになった。また、大学でも起業家教育の講座が充実していった。

さらに時間がたつと、ニューオーリンズに移動して起業した人々に触発され、ニューオーリンズの大学を卒業した住民たちのなかから起業を試みる者が出てくるようになり、その数は増加していった。自治体なども彼らの活動を支援する動きを見せ、地元の銀行や企業も起業家活動を支援するために寄付を行ったり、公認会計士事務所や弁護士事務所なども無償で専門知識を起業家たちに提供したりするようになっていった。

その結果、市民のなかに起業に興味をもつ人々が増え、起業に対する一般市民の理解も進んでいった。ちなみにニューオーリンズでの起業は、教育、飲食業、アート、サービスといった分野のものが多く、

高度な技術を要するようなものではない。市民が気軽に乗り出せるビジネスであったというのも重要な点である。

起業家を支援する地域の連携

ニューオーリンズの事例から見ると、震災前から起業家を支援する素地があったことは重要であった。とりわけ、Idea Villageのような受け皿となる組織が被災前から存在していたことは、被災後に大量に流入してきた資源を迅速に配分するうえで大いに役立ったと思われる。

また、復興が進む過程で、連邦政府、州政府、市、商工会議所、NPO、既存企業、大学（チューレン大学、ニューオーリンズ大学、ロヨラ大学）などの地域のプレーヤー間で連携ができたことも重要であった。特にこれらの組織は個人的な人間関係でもつながっていた。そのため、各組織はばらばらに活動を行うのではなく、お互いに情報や資源を提供しあい、限られた資源のなかからシナジーを生み出すように工夫することができた。

わが国では政府を頂点とする垂直的な中央集権体制が確立しており、ニューオーリンズで見られたような横の柔軟な連携は起こりにくい。ただ、東日本大震災後の一部の地域において地域内のプレーヤー間の柔軟な連携は見受けられたともいわれており、それが可能になるかどうかは首長の才覚に^よ拠るところが大きかったと思われる。

東日本大震災後の起業の特徴

東日本大震災後に現れた起業について、注目すべき点が三つ挙げられる。第1に他地域から移動してきた起業家の存在感が大きいこと、第2に「利他性」に基づく起業が多いこと、第3に「融業化」を通じた既存企業の復活が見受けられたという点である。

1点目は、外部からの起業人材の重要性である。

ニューオーリンズの事例でも見られたことであるが、東日本震災後、東北とその他の地域の間で、かなり大規模な人口移動が生じた。福島第一原子力発電所の問題で被災地から流出する人々も多かったが、他方で流入する人々がいたことは看過できない。自治体や企業から派遣された復興要員やボランティアとして流入した人々のなかには、起業経験や専門知識を有していたり、広範な人的ネットワークを有したりしている人々が含まれていた。彼らのなかから起業家が生まれたり、また彼らに協力するために首都圏での仕事を辞めて戻ってきた被災地出身の若者が多く現れたりした。そして彼らの活動がマスコミなどに取り上げられ、注目されるにつれ、被災地住民も影響を受けて、起業する事例も増えていった。

2点目は、東日本大震災後に起業した起業家のなかには、起業動機として「利他性」を挙げるものが多いことである。仙台市経済局・有限責任監査法人トーマツ（2014）によると、東日本大震災後に現れた起業家の起業動機を、震災前の起業家と比較してみると、「利他性」という項目に大きな差が出てくることが示された。つまり、震災後に現れた起業家は、経済的動機よりも、「人のために役に立ちたい」という動機で起業する傾向が強い。震災によって人生観や価値観が変わったという話はよく聞かすが、その結果、起業を選ぶ人が増えたと考えられる。そのせいか、彼らは震災によって衰退が加速した産業、高齢化・過疎化した地域、原発事故の影響を受けた地域などで起業することが多い。

3点目は、既存産業と他の産業との「融業化」が生じているという点である。東日本大震災から最も破壊的な影響を受けたのは水産加工業を含む農林水産業であった。もともと農林水産業は、国内市場の縮小、後継者不足、途上国とのコスト競争の激化、古い業界体質等、深刻な問題を抱えていた。また、地域に根付いているため、農林水産業の衰退は同時に地域経済に決定的な影響を及ぼすことを意味して

いた。それにも関わらず、震災前から問題は先延ばしにされてきた。しかし東日本大震災後、被災地の農林水産業が注目されたのを機に、他業種に属する企業が復興支援という名の下、農林水産業との連携を考えるようになった。例えば、IT企業の農業への進出が挙げられる。これまで農産物の育成は農業者のノウハウに頼ってきたが、それらをデジタル化しIT管理を行うことによってより高品質の農作物を作ったり、人手を減らして農作業の効率化を図ったりしようとしている。ほかにも、水産業に観光業を絡めた体験型ビジネスの提案や、ウェブによって生産者と消費者をつなげるマッチングビジネスなども生み出されている。つまり、これまで衰退産業と思われ放置されてきた農林水産業に新たな技術やビジネスモデルを導入し、再生させるという動きである。東日本大震災後、このような融業化が進んだことも今回の震災後に現れた起業の看過できない特徴であるといえる。

起業家を通じた復興のための課題

東日本大震災後に新たな起業の流れが出てきたのに対し、他方で、いくつかの課題も浮かび上がってきている。まずは地域間格差である。起業活動はどうしても都市に集中する傾向がある。人の集積する都市のほうがインフラは整っており、投資家も多く、起業家仲間も多いからである。しかし雇用不足に悩み社会的課題を抱え、起業家を最も待望しているのは、むしろ都市の外にあるのである。東北地方の場合、地理的に市町村が散在しているというのは大きな問題である。これがIT技術などで乗り越えられるかどうか、またはビジネスモデルの工夫で乗り越えられるかどうか、あるいは仙台を拠点として、自治体の枠を超えてフォローする体制をいかに作るかなど、今後、考えなければならない課題は多数ある。

次に、震災の風化といかに戦うかという点である。

震災後、起業が増加したのは、復興支援という追い風があったことは否めない。その追い風が徐々に収まっていくなかで、いかに飛び続けていくかという課題は、どの企業も直面することになる。そのためには足腰の強い経営体質を作り上げることが喫緊の課題である。また、経営者の教育、片腕となる人材の育成などを早急に行っていく必要があるだろう。このような経営人材の育成については、地域の連携のもと育成する体制が望ましく、大学、商工会議所、民間企業などが今まで以上に連携し取り組む必要があると思われる。

参考文献

- 品田誠司 (2013)「災害後の起業家活動：なぜ、大災害の発生が起業家の増加を引き起こすのか？」『Venture review』(22)、pp.43-57
- 品田誠司 (2015)「災害後の起業活動と移動する起業家」『東日本大震災復興研究〈第4巻〉新しいフェーズを迎える東北復興への提言：「創造的復興」は果たせるか、4年目のレビュー』南北社、pp.263-276
- 仙台市経済局・有限責任監査法人トーマツ編「仙台市における起業家支援のあり方に関する調査報告書」(2014)
- 深沼光・藤田一郎 (2014)「東日本大震災が開業行動に与えた影響－震災をきっかけとした開業を中心に－」『日本政策金融公庫論集』第22号、2014年2月、pp.17-32
- 福島路 (2014)「復興と企業家精神 ニューオーリンズはいかに立ち直り、起業家の街へと変貌したのか」東北大学大学院経済学研究科地域産業復興調査研究プロジェクト編『東日本大震災復興研究〈第3巻〉震災復興政策の検証と新産業創出への提言－広域的かつ多様な課題を見据えながら「新たな地域モデル」を目指す－』河北新報出版センター、pp.296-314
- 福島路 (2015)「震災後の起業家活動とエコシステムの形成：ニューオーリンズの復興から学ぶ」『商工金融』65 (9)、pp.4-18
- 福島路 (2016)「震災後の東北地域の企業家活動－震災後起業家の実像と今後－」東北大学大学院経済学研究科地域産業復興調査研究プロジェクト編『東日本大震災復興研究〈第5巻〉震災復興は東北をどう変えたか：震災前の構造的課題、震災から5年目の課題、これからの東北の新たな可能性』南北社、pp.239-258
- Paruchuri, Srikanth and Paul Ingram (2012) "Appetite for destruction: the impact of the September 11 attacks on business founding" Industrial and Corporate Change, Vol21, pp.127-149

中小企業の目線に立ち スラリーアイスの伝道者となる



(株)土居技研

専務取締役
土居 裕一

企業プロフィール

- 代表者 土居 洋稔
- 創業 1981年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 6人
- 事業内容 特殊冷蔵冷凍機器の製造・販売
- 所在地 広島県広島市佐伯区観音台3-20-33
- 電話番号 082 (921) 0302
- URL <http://www.doigiken.net>

スラリーアイスは、魚介類を新鮮な状態で長期間保存しながら熟成させることもできる氷である。その製氷には大型かつ高価な機械が必要で、小規模な水産加工業者や飲食店などではほとんど活用されていなかった。

広島市の(株)土居技研は、地元のカキ小屋でも導入できるようなスラリーアイス製氷機をつくりたいと創意工夫を重ねている。

中小企業でも使える スラリーアイス製氷機を

同社は、大手家電メーカーでプレハブ冷蔵装置を開発していた土居洋稔社長によって、1981年に設立された。以来、冷蔵倉庫の設計・施工や、特殊冷凍機器の製造・販売を手がけている。最近、息子の裕一専務が中心となって注力している事業が、スラリーアイス製氷機の製造・販売である。

スラリーアイスとは、塩分濃度を薄めた海水を柔らかいシャーベット状にしたものである。塩分を含んだ水は、0℃より低い温度で凍結する。スラリーアイスは、その性質を利用して、0℃以下からものが凍り始める寸前までの、氷温という温度帯を実現する。

肉や野菜などの食品を保存するには、氷温が最適だといわれている。食品の大半は温度が低いほど鮮度を維持できるが、冷凍すると細胞膜が壊れて食感や味が損なわれてしまうからだ。また、食品を氷温で保存すると、アミノ酸や糖類が増加して旨みや甘みが増すという熟成効果を得ることもできる。

スラリーアイスは、主に魚介類の保存や輸送に用いられている。柔らかいので、魚介類の表面を傷つけたり変形させたりすることがないからである。食品に触れる面積が大きいので、急速かつ均一に

冷やすことができるのも特徴だ。

スラリーアイス製氷機は、ドイツ製やアメリカ製が先行していた。しかし、非常に大型で、価格は1億円程度と高額であるため、大規模な漁港や市場などでなければ導入は難しかった。

国内では、2008年に高知県の企業と大学が、高性能なスラリーアイス製氷機を共同で開発した。価格は最も安いもので約1,000万円だったが、製氷量が多く、依然として大型であった。

同社もスラリーアイスに早くから関心をもっていた。(公社)氷温協会に所属して研究するほか、高知県で開発された製品の代理販売も行っていた。そうしたなかで、限られた企業しかスラリーアイス製氷機を利用できない現状を変えたいと考えていた。

魚介類の商品価値を高めることができるスラリーアイスを、地元

広島のカキ小屋のような、小規模な水産加工会社や飲食店でも活用できるようにしたい。そのためには、小型化と低価格化が必要だ。実現に向けて、同社は取り組みを始めた。

小型化と低価格化に挑む

スラリーアイス製氷機は、製氷機と貯氷タンクで構成されている。シャーベット状に製氷した希釈海水をタンクに移して、固まらないように^{かくはん}撈拌しながら貯氷する仕組みだ。製氷には特殊な装置が必要であり、一度に大量のスラリーアスを製造するためには専用の貯氷タンクも備えなくてはならない。小型化できる余地は限られていた。

そこで同社が考えたのは、製氷方法そのものの簡略化である。海水は薄めずに冷やし、そこに真水の氷塊をかき氷のように削って混ぜることにしたのだ。海水に混ぜる水の量を変えることで塩分濃度を調整できるため、さまざまな氷温帯を簡単に実現できるというメリットもある。

さらに、製氷量を従来機で最小のものから10分の1と大幅に減らすことで、貯氷タンクを不要とした。個人商店や飲食店などでは1回当たりに使用するスラリーアスの量が少ないので、必要な都度製氷しても大きな負担にはならないと考えたのだ。

五日市商工会の補助金を得て開発を進めた。30年以上培ってきた冷蔵冷凍機器の設計ノウハウと中小企業ならではの発想をもとに、不要なものは極力排除していった。自社で加工できない部品は、地元の精密機械加工会社やプラスチック成型会社に提供してもらった。

装置は、海水の冷却機の上に氷の削り器を据えたシンプルな構造だ。氷を削るのも、スラリーアスを汲みだすのも手動で行う。設置面積は、従来機の3分の2まで小さくなった。販売価格も100万円まで下げて、世界最小・最安値を実現したのだ。電源は家庭用で足りるようにするなど運用コストも抑えて、「フリーアイス機」として2011年に発売した。

スラリーアスを 多くの企業に広める

同社のターゲットは、小規模な水産加工会社や飲食店である。他社と競合しないが、スラリーアイスもあまり知られていない。そこで、同社はスラリーアイス製氷機専用のホームページを立ち上げた。製氷機の宣伝だけでなく、スラリーアイスや氷温保存の解説を載せることで、関心をもった人にまず性質を知ってもらい、あわせて自社製品が認識されるようにしたのだ。他の事業からホームページを切り離すことで、スラリーアスの専門企業という印象も強めた。



「フリーアイス機」

同社では、ホームページを見た企業から問い合わせが入ると、まずフリーアイス機を持っていき実演する。数週間貸し出すこともある。小型で、しかも家庭用電源で使えるので、誰でも手軽に試すことができる。

こうした取り組みは、代理販売しているスラリーアイス製氷機の販売促進にもつながった。現在、同社のスラリーアイス製氷機に関連する売り上げは、全体の3分の1を占めるまでに成長している。

同社は、中小企業ならではの目線と柔軟な発想で、スラリーアイス製氷機の新たな市場を切り拓いた。「魚介類を輸出する企業に、海外でスラリーアスを供給する仕組みをつくれませんか」と、裕一専務はさらなる販路拡大にも余念がない。同社の熱い挑戦は続く。

(桑本 香梨)

論語から 学ぶ リーダーシップ

第38回

バランスを取る

3年にわたりご愛顧いただいた本連載も今回と最終回を残すのみとなりました。残り2回では、「論語とは結局何か」の答えとなる章句を学びたいと思います。

今月は「克己復礼」という四字熟語の出典となった章句です。あるとき、「一を聞いて十を知る」と称された顔淵という英才が「仁とは何か」と孔子に尋ねました。それに対する孔子の教えがこの章句です。

「克己」とは己に克つことです。さて己とは何でしょうか。私たちには皆、社会的な自分と人間的な自分の二人が共存しています。前者は後天的に獲得するものでモラルや道徳など、後者は先天的なもので感情や私利私欲といったものです。ここでの「己」は後者を指します。

二人の自分がバランスを取って私たちは世のなかで生きていくのですが、後者は先天的であるがゆえに強力であり、爆発力・瞬発力もあります。

「克つ」とは、この優勢な心に

己に克ちて礼に復るを 仁と爲す

～顔淵第十二より～

私欲や妄想に流されずに、周りを大切にしたい言動を続けられることがそがすべてです。それは、自得した道に沿った基準によるものであり、相手によって応変させるものではないのです。

沸き立つ感情や欲望による言動を、そのまま出すのではなく、良心・倫理・マナーといった人道に沿って判断したうえで発動することです。社会のなか、組織のなかで生きていることを自覚したうえで適切妥当に振る舞うことが克つということです。したがって、感情を常に抑えたり、欲望を捨てたりする必要はありません。

2016年に入りスキャンダルの報道が続いていますが、これらを包括すれば、全て己に負けたことに起因しています。

もちろん、自分がしたいと思うことはしていいのです。ただ、それは人道の上でのこと。周りを欺いたり、立場を利用して自分だけが得をしたり、関係者に不快な思いをさせたりしてまでやってはなりません。法に抵触したかどうかではなく、人道に外れてまでやってはならない、と説いているのです。

どちらも大切な自分です。ただ感情の方が優勢になりがちなので、どうあるべきかという良心や倫理の意識を強くもつことで、どうにか二人の自分のバランスが保たれるのです。

周りを感化する

「復」とは繰り返し実践することです。「礼に復る」は、周囲に対する敬意と常識的な言動を常に意識して実践することを意味します。

「克己」できる自分になって、真に周囲に影響を及ぼす、つまり周囲を感化することが可能になるのです。人は理屈で動くのではなく、指示する人物がどういう人間かを判断して動きます。自分のことを棚に上げるリーダーの指示に誰が真摯に耳を傾けるでしょうか。

人の上に立つ皆さんは社員をはじめとした衆目にさらされています。周囲の力を用いなければできない仕事をしているのであれば、ぜひ銘記いただきたいと思います。

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



高崎 充弘 著

「ネジザウルス」の逆襲

—累計250万丁の大ヒット工具は、なぜ売れ続けるのか—

日本実業出版社 定価（本体1,500円＋税）



「ネジザウルス」という工具がある。ネジの頭がつぶれたり、さびて固まったりしたとき、ネジ頭をつかんで回すだけで取り外すことができる。累計で250万丁以上売れている大ヒット工具だ。

開発したのは大阪市の工具メーカー、(株)エンジニアである。同社は、これまでに数多くの製品を市場に送り出し、成功と失敗を繰り返してきた。

本書は、同社の社長が自身の製品開発の取り組みを熱く語ったも

のだ。過程や成果だけではなく、売れる製品を生み出すポイントも示されている。

本書では、製品をヒットさせたければ、顧客に驚きを与えるべきだと強調されている。

社長がこの点に気づいたのは、顧客の要望を集めてネジザウルスの新モデルを開発したときだった。その際、「グリップを握りやすくしてほしい」「先端を細くしてほしい」など、要望の多い順に製品へ反映させていった。

社長を悩ませたのは、わずか数件の「頭の低いネジも外したい」という要望だった。技術的に難しく、なかなか実現できない。少数意見のため、無視することも考えた。しかし、できる限り要望に応えようと、改良に取り組んだ。試行錯誤の末、先端の形状を変えることで、頭の低いネジもつかんで回すことに成功。「ネジザウルスGT」として発売したところ、ヒッ

ト工具となった。

意外にも、最も評価されたのは、グリップを握りやすくしたことではなく、頭の低いネジも外せる点であった。少数の顧客しか気づいていなかったニーズにこそ、多くの顧客に驚きを与える要素があったのである。

これは、工具の世界に限ったことではない。製品・サービスがあふれるなかでは、誰もが気づくようなニーズに対応するだけで「これはすごい」と顧客をうならせることはできない。

同社は少数の要望でも切り捨てずに対応したことで、多くの顧客を驚かす製品を生み出した。もちろん、本当に望まれているかを吟味する必要があるが、わずかな声にヒットのアイデアが眠っているのではないだろうか。

本書を一読すれば、ヒットを生み出す手がかりがつかめるはずだ。
(分須 健介)

パッチワーク再生^{だんす}箆笥

高橋工芸(株) 広島県府中市高木町1113
TEL 0847 (45) 2323 <http://www.takahashi-kougei.com>



広島県府中市は家具の産地として知られ、そこでつくられた家具は府中家具と呼ばれています。なかでも桐箆笥が有名で、戦後の婚礼箆笥ブーム発祥の地でもあります。

「パッチワーク再生箆笥」は、府中家具メーカーの高橋工芸(株)の高橋正美社長が古い箆笥を生かそうと考案したものです。箆笥本体には新しい桐材を用いていますが、引出しの前板には古い箆笥を活用しています。箆笥のサイ

ズは現代の住環境に合わせ、従来のものよりもコンパクトにしました。古い布の切れ端を縫い合わせて1枚の布にするパッチワークに似たつくり方であることが、商品名の由来となっています。

近年では、ライフスタイルの変化に伴って、婚礼箆笥の生産量は減少しています。そうした状況に寂しさを感じていた高橋さん。あるとき「祖母や母の思いが詰まっている和箆笥を譲り受けたいが、大きすぎる。なんとか使えるようにできないか」と相談を受け、パッチワーク再生箆笥の着想を得ます。いざ世に送り出してみると、アンティーク家具に関心のある層を中心に国内外から引き合いがくるように。2015年にローマでの展示会に出品したところ、日本の伝統を感じさせるデザインながら実用的だと好評を博しました。

伝統的な製品は時代の変化とともに需要が減ってしまうことが多々あります。高橋さんのように現代に合うようにつくり変えることで、新たな命を吹き込めるかもしれません。
(中村 円香)

編集後記

3回目を迎えた「高校生ビジネスプラン・グランプリ」は大盛況のうちに幕を閉じました。応募者が年々増加し、各所で注目を集めています。

私も最終審査会に足を運びましたが、地域や身近なものに対して問題意識をもち、斬新なアイデアを生み出す高校生の姿に驚かされました。アイデアの実現可能性についてよく練られたプレゼンテーションは大人も顔負けの出来栄でした。

若者のこうした力を生かせるよう、社会で起業家の芽を育むのはもちろんのこと、企業の内部においても、若者がアイデアを発する機会を用意することで、彼らの力を経営に生かせるはずです。
(中村)

調査月報

6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

リレーションシップバンキングと中小企業の業績

論点多彩

兵庫県立大学経営学部 教授 川上 昌直

利益を増大するビジネスモデル思考

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 アインズ(株)

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

- 掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第2グループ)
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03 (3270) 1691 FAX 03 (3242) 5913
- 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