平成28年6月5日発行（毎月5日発行） 通巻第662号（日本公庫 第93号） ISSN 1883-2059

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.093
6

調査リポート

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

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.093
6

調査リポート……4
リレーションシップバンキングと中小企業の業績
＊総合研究所 主席研究員　深沼　光
研　究　員　藤田 一郎

論点多彩……38
利益を増大するビジネスモデル思考
＊兵庫県立大学経営学部 教授　川上 昌直

表紙写真：「地域を結ぶ鉄路」
いすみ鉄道（千葉県）

巻頭随想……2
ニッチと昆虫
＊九州大学総合研究博物館 助教　丸山 宗利

中小地場スーパーの生き残りをかけた取り組み……16
三つの類型それぞれで競争力を高めるためのポイント
＊総合研究所 研究員　佐々木 真佑

ビジネスに役立つ経済学のキーワード……20
機会費用
＊エコノミスト　吉本 佳生

新時代の創業……22
歯型模型の3次元データ化で歯科医院をサポート
＊東京都中央区　㈱3D！

中小企業のためのここだけ労務管理術……26
プロセスに目を向けて組織活性化を図る
＊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
小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる

人口減少時代を生き抜く……32
現場の視点から介護事業者をサポートする
＊広島県広島市　㈱タニシ企画印刷

流行りもの考現学……36
ヘアスタイルから見る「流行り廃りのPDCA」
＊電通総研 研究主幹　石川　淳

北から南から……37
おもてなしと販路拡大の相乗効果で経済の活性化を
＊鎌倉商工会議所 専務理事　波多辺 弘三

経営最前線……44
デザイナーの自由なアイデアを引き出す
＊東京都立川市　福永紙工㈱

論語から学ぶリーダーシップ……46
天を怨みず、人を尤めず。下学して上達す。
＊ビジネス論語スクール 主宰　青柳 浩明

ブックレビュー……47
稼ぐまちが地方を変える

今月の逸品／編集後記……48

巻頭随想

ニッチと昆虫

九州大学総合研究博物館
助教

丸山 宗利

まるやま むねとし

1974年東京都生まれ。北海道大学大学院農学研究科博士課程修了。博士（農学）。大学院修了後、2003年から3年間、日本学術振興会の特別研究員として国立科学博物館に勤務。2006年から1年間、同会の海外特別研究員としてアメリカ・シカゴのフィールド自然史博物館に在籍。2008年より現職。アリ・シロアリと共生する昆虫が専門。著書は、『アリの巣をめぐる冒険―未踏の調査地は足下に（フィールドの生物学）』（東海大学出版会、2012年）、『昆虫はすごい』（光文社、2014年）、『きらめく甲虫』（幻冬舎、2015年）等多数。

昆虫は知られているだけで世界に100万種を数える。実際にはその数倍の種数が存在すると考えられており、実は陸上生態系の生物種の大部分は昆虫が占めているのである。種が違えば姿形も異なり、生活の場所や方法も異なる。いくら世界は広いとはいえ、どうしてそんなに多くの種の昆虫が存在しうるのだろうか。

経済の世界には「ニッチ産業」という言葉がある。ニッチ（Niche）とは直訳すれば「くぼみ」だが、元は生物学用語で、「生態的地位」と和訳される。生物学におけるニッチとは、一つの種が利用する決まった範囲の環境要因（主に活動場所と餌）を意味する。生物学用語を最初に経済学に持ち出したのは誰なのか知らないが、なかなか鋭い使い方だと思う。なぜならば、たくさんの生物種がひしめきあう生態系と、たくさんの企業が入り乱れる市場はよく似ているからだ。

さて、たくさんの昆虫が存在しうる理由には、このニッチという言葉が関係している。まず、基本的な背景として、昆虫が多様化した重要な理由の一つに、空を飛べるようになったということがある。その証拠に、昆虫種の90%以上は、空を飛ぶことができる。空を飛ぶことによって、これまで歩ける範囲でしか移動できなかった昆虫が、いろいろな環境へ分散し、そこでより多くの子孫を残せるよう進化する機会を得ることになった。進化に成功すれば、新しいニッチを獲得した新しい種の誕生となる。つまり昆虫は、次々に新しいニッチを獲得することによって、別の種が生まれ、多様化していったのである。

ただし、多くの環境はすでに先客で埋め尽くされていて、新しいニッチの獲得は容易ではない。他の種が利用できない隙間に入り込むしかない。ときに移動先で別の種とニッチをめぐって競争になることもある。もちろん、もともといたニッチに競争者が現れることも少なくない。昆虫は進化の過程で、新しいニッチへと進出する機会を常に得てはいるが、同時に激しい競争にもさらされているのである。ここまできて、産業の多様化と昆虫の多様化の過程がよく似ていることがわかるだろう。

また、昆虫のなかには、ニッチの幅がとても広く、いろいろな環境に適応できるものもいる。こういう種は生態系において、ある分野のなかで、最も数が多く影響力のある優占種として繁栄することになる。こうなるとニッチ産業のニッチとは少し感覚が異なるが、古くからいろいろな事業を行う大手資本のようなものだろう。また、もともとのニッチの幅が狭い種が、競争者が少ない新天地に移動することによって、ニッチを広げる場合も少なくない。これと似たような例は経済の世界にも無数にあるのではないだろうか。

生態系では、大小のニッチをめぐって絶えず生物同士の競争や奪い合いが起きている。これは多様な生物が存在するうえでの当然の成り行きでもある。多様な産業がある経済の世界で同じようなことが起きるのもまた当然といえよう。

リレーションシップバンキングと中小企業の業績

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が推進されるようになってから10年近くが経つ。こうした取り組みは中小企業の資金調達環境の改善に寄与してきたと考えられるが、業績にはどのような効果をもたらしているのだろうか。2014年7月に当研究所が実施したアンケート結果をもとに実証分析を行った。

はじめに

金融機関が企業への与信を判断する際には、財務諸表などから得られる定量的なデータだけではなく、たとえば経営者の資質やビジネスモデルの革新性、将来性といった定性的な情報の活用が不可欠である。どちらに重きを置くかは金融機関のスタンスによって若干の違いはあろうが、各機関ともに両者を十分に吟味していると思われる。

とりわけ、大企業に比べて財務諸表の整備が十分とはいえない中小企業への与信判断にあたっては、定性的な情報がより重要性を増す。もっとも、こうした情報は誰もが容易にアクセスし、一朝一夕で入手できるようなものではなく、企業との関係を深めていくなかで蓄積されていくものである。

1990年代後半に日本で発生した金融危機、そして不良債権問題の解決策の一つとして、リレーションシップバンキングが注目されるようになった。この間、金融機関は資金供給以外にも情報提供やビジネスマッチングなど、さまざまな手法をもって中小企業への経営支援に取り組んできており、これらのサポートは企業側からもおおむね肯定的に受け止められている。

また、リレーションシップバンキングに関する学術的な研究も進み、そのメリットとデメリットが整理されてきている。ただ、これまでの研究の多くは、企業の資金調達環境に与える影響を分析したものであり、企業の業績に直接的にどのような影響をもたらすかという点については、まだ研究の蓄積が進んでいないようである。

そこで本リポートでは、金融機関とのリレーションシップの構築が企業の業績にどのような効果を与えているのかについて実証分析を行った。具体的には、「10年前」から「現在」にかけての金融機関への相談頻度の変化をリレーションシップの強さを示す指標ととらえ、業績の傾向との関係を探った。

リレーションシップバンキングの評価

リレーションシップバンキングをめぐる議論は、諸外国の研究も含めれば相当古くまでさかのぼることができる。分析に入る前に、2000年以降の動きについて整理しておく。

2002年、日本の金融機関が抱えていた多額の不良債権を処理することを目的として「金融再生プログラム－主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生」が金融庁から発表された。サブタイトルが示すように、本プログラムは主に規模の大きい都市銀行や上位地方銀行を念頭に置いたものであったが、同時に、中小・地域金融機関の不良債権処理については主要行とは異なる特性を有する「リレーションシップバンキング」のあり方を多面的な尺度から検討するということが明記された。

翌2003年には「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」などが策定され、本格的にリレーションシップバンキングの推進が図られることとなった。具体的には、「1 創業・新事業支援機能等の強化」「2 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化」「3 早期事業再生に向けた積極的取組み」「4 新しい中小企業金融への取組みの強化」「5 顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化」「6 進捗状況の公表」の六つの柱に基づき、各金融機関は「リレーションシップバンキングの機能強化計画」を策定し、順次実行することが求められた。

なお、本プログラムにおいて、リレーションシップバンキングは「長期継続する関係の中から、借り

手企業の経営者の資質や事業の将来性等についての情報を得て、融資を実行するビジネスモデル」と定義されている。本リポートもこの定義を採用して議論を進める。

政府がリレーションシップバンキングを推進した背景には、中小企業の資金調達環境を改善させるのはもちろんのこと、金融機関の収益力の低下に歯止めをかける狙いもあったとされる。渡部（2010）は、リレーションシップバンキングは銀行と借り手の間に存在する情報の非対称性などに起因する非効率性を低減させるビジネス手法であり、危機の終息後、依然として本業の収益力の低迷に苦労する地域金融機関に対して、金融庁が収益性向上策として提案した側面があると指摘している。企業の実態をより詳細に把握し、適切なサポートを講じることで経営を立て直すことができれば、企業格付けのランクアップにつながるし、業績が不安定な先を支援することで、不振に陥ることを未然に防げる可能性もあるからだ。

では、リレーションシップバンキングの推進は企業側からはどう受け止められてきたのだろうか。金融庁（2007）は金融機関利用者に対してのアンケート調査やヒアリングなどから、リレーションシップバンキングへの評価をまとめている。各項目に対する積極的評価の割合をみると、「顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化」が51.7％と最も高く、「経営相談・支援機能の強化」が50.7％で続く。「担保・保証に過度に依存しない融資等」や「創業・新事業支援機能等の強化」などは、積極的評価の割合が50％を下回ってはいるものの、「事業再生への取組み」を除けば、総じて積極的に評価されているといえる。利用者にとって、金融機関のリレーションシップバンキングの推進はおおむね肯定的に受け止められているとみてよさそうだ。

肯定的に評価されている最大の要因はやはり、リレーションシップバンキングによって、企業の資金調達環境がこれまでに比べて改善したからであろう。リレーションシップバンキングをめぐる学術的研究からは、その効果が実証的に明らかにされてきている。リレーションシップバンキングに関する研究を包括的にサーベイした小野（2011）は、日本に関する実証研究はおおむね、リレーションシップ貸出の理論が示唆するような金利の平準化やリレーションシップによる資金アベイラビリティの改善、その裏面であるホールドアップ問題による金利負担の増大を見出している、としている。

一方で、小野（2011）は、長期安定的な関係を築いてきたメインバンクによるリレーションシップ貸出は、中小企業の資金アベイラビリティの改善に寄与したと考えられるが、収益力など企業パフォーマンスの改善につながったかどうかは必ずしも確定的な証左が得られていない、とも指摘している。

そもそも、資金を調達できたからといって、それが企業パフォーマンスの改善に直結するとは言い切れない。売り上げ拡大を狙って借り入れした資金で商品を仕入れたが、思ったように売れず不良在庫になってしまうことはあるし、生産拡大のために新しい設備を購入したものの、見込んでいた受注が獲得できずに過剰投資となってしまった、というケースもある。せっかく資金を手にしても、生きた使い方ができなければ元も子もない。

しかし、これまでみてきたように、金融機関はリレーションシップバンキングを推進するなかで、経営相談機能の強化など、融資に付随する新たなサービスを充実させてきている。こうした取り組みは資金を生きたものにする可能性を高めうる。また、融資には至らずとも、こうしたサービスを利用した企業が業績を伸ばし、結果として、与信取引を開始するケースも考えられる。

次節からは、金融機関との関係が企業の業績にどのような効果をもたらしたのかを検証していく。

表－1　業種の分布

（単位：%）

製造業	26.5
非製造業	73.5
サービス業	17.7
建設業	15.9
小売業	13.9
卸売業	11.7
運輸業（倉庫業含む）	4.6
飲食店	4.4
不動産業	2.1
情報通信業	1.5
宿泊業	0.9
その他	0.7

資料：日本政策金融公庫総合研究所「経営者の事業方針に関するアンケート」（2014年7月）（以下同じ）
（注）　サービス業には「医療、福祉」（2.9%）、「教育、学習支援業」（0.8%）、「物品賃貸業」（0.4%）を含む。

データと分析のフレームワーク

アンケートの概要

分析するデータは当研究所が2014年７月に実施した「経営者の事業方針に関するアンケート」（以下、アンケート）である。

アンケートの対象は日本政策金融公庫（国民生活事業、中小企業事業）の取引先のうち、返済状況などが良好、かつ、調査時点において業歴が５年以上の企業1万2,000社で、3,990社から回答を得た。

アンケートでは、企業と経営者のプロフィールのほか、「現在」と「10年前」の２時点における業績の傾向や経営のスタンスなどをたずねている。以下では、「10年前」と「現在」で経営者が同一の企業を分析の対象とする。

表－2　従業者数の分布

（単位：%）

1～4人	32.5
5～9人	19.6
10～19人	13.1
20～49人	17.7
50～99人	10.0
100～199人	4.8
200人以上	2.3

分析対象のプロフィール

業種[注1]をみると、製造業が26.5%、非製造業が73.5%となっている（表－1）。非製造業の内訳をみると、サービス業が17.7%と最も多く、以下、建設業が15.9%、小売業業が13.9%と続く。

従業者数の分布をみると、「１～４人」のカテゴリーが32.5%と最も多く、「５～９人」が19.6%、「20～49人」が17.7%と続く（表－２）。「10人以下」の企業が半数超を占めており、中小企業のなかでも比較的規模の小さな企業が分析対象である点には注意を要する。従業者数の平均は32.2人であった。

業歴をみると、「50年以上」のカテゴリーが31.3%と最も多く、「10年以上20年未満」が21.8%、「20年以上30年未満」が17.5%、「30年以上40年未満」が

表－3　経営者就任年の分布

（単位：%）

1980年以前	22.4
1981～1990年	23.4
1991～2000年	35.2
2001～2004年	19.0

表－4　経営者の年齢分布

（単位：%）

40歳以下	2.1
41～50歳	13.5
51～60歳	28.4
61～70歳	39.7
71～80歳	15.0
81歳以上	1.3

14.2%、「40年以上50年未満」が15. 2%となっている。業歴の平均は41.7年であった。

つぎに、分析対象企業の経営者のプロフィールを確認する。経営者に就任した年をみると、「1991～2000年」のカテゴリーが35.2%と最も多く、「1981～1990年」が23.4%と続く（表－３）。「2001～2004年」のカテゴリーは19.0%であることから、約８割の経営者は、2003年に金融庁が策定した「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」等に基づく、金融機関のスタンスの変化を肌で感じ取っているものと考えられる。

経営者の年齢は、「61～70歳」のカテゴリーが39.7%と最も多い（表－４）。年齢の平均は61.0歳であった。

表－5　分析に用いるデータの時点との関係

変　数	10年前	変　化	現　在
① 金融機関への相談頻度	○	△	○
② 売り上げの傾向	○	―（使用せず）	○
③ 金融機関以外への機関への相談頻度（たずね方は①と同じ）	○	―（使用せず）	○
④ 業　種	×	業種不変を仮定	○
⑤ 業歴、経営者の年齢	△	「10年」を減算	○
⑥ 従業者数	○	―（使用せず）	○
⑦ 経営者の代	×	経営者就任年≦2004	○

（注）「○」はアンケートでたずねている項目、「×」はたずねていない項目、「△」は新たに算出した項目を示す。

経営者の代をみると、「創業者」が54.2%、「後継者」が45.8%（内訳は「二代目」が28.1%、「三代目」が11.8%、「四代目以降」が5.8%）となっている。

使用するデータ

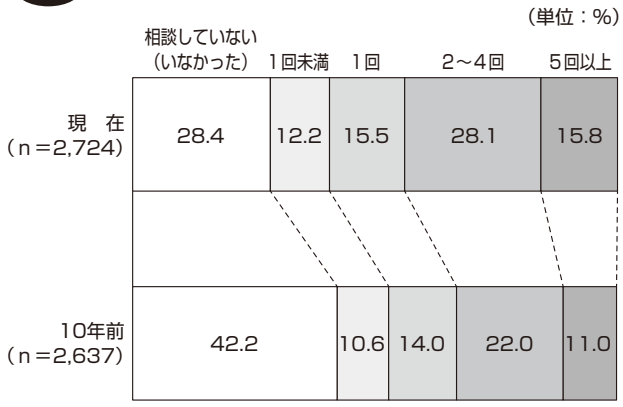
前述のとおり、アンケートではいくつかの設問において「10年前」と「現在」の２時点の状況をたずねている。本リポートで使用するデータについて、時点との関係を表－５に整理した。２時点の状況をたずねているのは以下の①、②、③、⑥の四つである。

①「金融機関[注2]への相談頻度」は、１年間の金融機関への相談頻度を五つの選択肢（「相談していない（いなかった）」「１回未満」「１回」「２～４回」「５回以上」）から回答してもらった。

②「売り上げの傾向」は、三つの選択肢（「増加傾向」「横ばい」「減少傾向」）から回答してもらった。

③「金融機関以外の機関への相談頻度」は、設問

図－1　金融機関への相談頻度の分布



表－6　金融機関への相談頻度の類型化

		【現　在】	
		「年１回以下」	「年２回以上」
【10年前】	「年１回以下」	「相談に消極的」（n＝1,294）	「相談するようになった」（n＝405）
	「年２回以上」	「相談しなくなった」（n＝139）	「相談に積極的」（n＝716）

は①と同様で、金融機関以外で中小企業に対して経営支援などを行っていると考えられる九つの機関について、それぞれの相談頻度を回答してもらった。

⑥「従業者数」は実数を回答してもらった。

「現在」しかたずねていないものは、④、⑤、⑦である。このうち、④「業種」については、この10年の間に業種変更したケースもあると考えられるが、分析では業種は不変であると仮定した。⑤「業歴、経営者の年齢」は「現在」から10年を減算することで求めた。⑦「経営者の代」は、「10年前」と「現在」で経営者が変わっていない企業を分析対象としているので、両者は同一である。

分析のフレームワーク

先に示したデータのうち、①「金融機関への相談頻度」を金融機関と企業のリレーションシップを示す指標として用いる。相談頻度が高いということは、金融機関との関係が深いと考えられるからである。設問では「経営の相談をしていますか」とたずねていることから、この「相談」は、企業から金融機関という方向で行われているものと推測できる(注3)。相談の具体的内容まではたずねていない。

データの分布を確認すると、「10年前」は「相談していなかった」が42.2%、「１回未満」が10.6%、「１回」が14.0%などとなっている（図－１）。「現在」をみると、「相談していない」が28.4%、「１回未満」が12.2%、「１回」が15.5%となっている。「10年前」に比べると、「現在」の方が金融機関への相談頻度は高まっている傾向にある。

そこで、この相談頻度を「年１回以下」と「年２回以上」の２区分に再編した。「年１回以下」を境目にしたのは、金融機関と取引がある場合、企業は毎年の決算書を提出するケースが多い。このタイミングで融資のロールオーバーなどを相談することも多いと考えられるからである。さらに「10年前」と「現在」の２区分で分けて、金融機関への相談頻度を表－６のとおり類型化した。

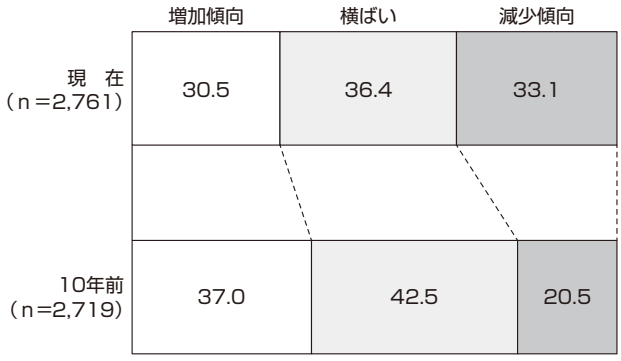
「相談に消極的」グループは、「10年前」も「現在」も金融機関への相談頻度が「年１回以下」の企業群である。

「相談するようになった」グループは、「10年前」の相談頻度は「年１回以下」だったが、現在は「年２回以上」相談している企業群である。すなわち、この10年の間に金融機関とのリレーションシップを構築したグループといえる。

「相談に消極的」グループと「相談するようになった」グループの現在の業績の傾向を比較することで、リレーションシップが業績にどのような効果をもた

図－2 売り上げの傾向の分布

（単位：%）



らしているのかを検証することができる。

業績を示す指標としては、「10年前」と「現在」の「売り上げの傾向」を用いる。データの分布を確認すると、「10年前」は「増加傾向」が37.0%、「横ばい」が42.5%、「減少傾向」が20.5%となっている（図－２）。「現在」をみると、「増加傾向」が30.5%、「横ばい」が36.4%、「減少傾向」が33.1%となっている。「10年前」に比べると、「現在」の方が「増加傾向」の割合が少なく、「減少傾向」の割合が多い。

どのような企業が「相談するようになった」のか

まず、どのような企業が金融機関に「相談するようになった」のかを検証する。本リポートでは、相談頻度について企業から金融機関にもちかけているという前提で議論を進めているが、そもそも業績のよい企業に対して金融機関側からアプローチをしている可能性もあるためである。

使用する変数の定義と記述統計量は表－７のとおりである。被説明変数はY「相談するようになった」ダミーで、金融機関に「相談するようになった」の場合に１、「相談に消極的」の場合に0をとる。２値変数であることから、分析手法は二項ロジスティック回帰分析を採用する(注4)。

説明変数は、以下X1からX7を用意した。

X1は「10年前の売り上げの傾向」ダミーで、10年前の売り上げが「増加傾向」の場合に１、「横ばい・減少傾向」の場合に０をとる。

X2は「10年前の他機関への相談件数」（対数）で、「国・地方自治体・公的機関」「商工会議所・商工会」「大学」「IT専門家（IT関連企業を含む）」「専門家（税理士、司法書士等）」「取引先」「同業種の経営者・組合」「異業種の経営者」「知人、親族」のうち、「年１回以上」相談を行っていた相手先の数を合計している。

X3は「業種」を示すダミー変数で、各業種に該当する場合に１、そうでない場合に0をとる。

X4は「業歴」（対数）、X5は「従業者数」（対数）、X6は「経営者の年齢」（対数）で、いずれも「10年前」時点のデータである。

最後はX7「経営者の代」ダミーで、「創業者」ならば１、「後継者」ならば０をとる。

ここでは説明変数のうちX1「10年前の売り上げの傾向」ダミーに注目する。業績のよい企業に対して金融機関側からアプローチした結果、相談頻度が高まったという仮説が成り立つ場合、係数の符号はプラスになることが予想される。しかし、本リポートでは、業績のよしあしに関わらず、企業から金融機関に相談をもちかけていたという姿を想定しているので、X1の係数は非有意となることが期待される。

分析の結果は表－８のとおりである(注5)。

X1「10年前の売り上げの傾向」ダミーの係数は有意な結果とならなかった。また、X4「業歴」（対数）、X5「従業者数」（対数）、X7「経営者の代」ダミーについても有意にはならなかった。

一方、X2「10年前の他機関への相談件数」（対数）の係数は0.733と有意にプラスで、オッズ比も2.081

表－7 変数の定義と記述統計量

変　数	定　義	度　数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
Y「相談するようになった」ダミー	「相談するようになった」＝1、「相談に消極的」＝0	1,699	0	1.00	0.238	0.426
X1「10年前の売り上げの傾向」ダミー	「増加傾向」＝1、「横ばい・減少傾向」＝0	1,658	0	1.00	0.373	0.484
X2「10年前の他機関への相談件数」（対数）	LN（「金融機関」を除く外部機関等への相談先数（年1回以上）＋1）	1,516	0	2.30	0.799	0.668
X3「業種」ダミー	各業種に「該当」＝1、「非該当」＝0	―				
X4「業歴」（対数）	LN（「調査時点の業歴」－10＋1）	1,699	0	5.68	2.944	1.078
X5「従業者数」（対数）	LN（「10年前時点の従業者数」）	1,470	0	6.51	2.020	1.303
X6「経営者の年齢」（対数）	LN（「調査時点の経営者の年齢」－10）	1,699	3.18	4.38	3.889	0.208
X7「経営者の代」ダミー	「創業者」＝1、「後継者」＝0	1,696	0	1.00	0.582	0.493

（注）業種の記載は省略した（以下同じ）。

となった。金融機関へ相談するようになった企業は、もともと外部機関への相談に積極的であったことがうかがえる。

X6「経営者の年齢」（対数）は非有意となった。

以上から、次のような解釈が得られる。

第1に、業績のよい企業に金融機関からアプローチした結果、相談頻度が高まったという仮説は統計的に支持されない。もともと業績が好調な企業も不振な企業も、金融機関への相談頻度が高まった企業が一定数存在する。これは、本リポートにおける「相談」が、必ずしも金融機関から業績好調の企業にもちかけられたものではないということを意味する。

第2に、「10年前」の時点で金融機関を除く外部支援機関の多くに経営の相談を行っていた企業ほど、「現在」にかけて金融機関への相談頻度が高まっているという傾向が確認された。この10年の間に、企業からみた金融機関の位置付けが変化し、単なる資金供給元ではなく経営課題の相談先としての存在感が高まってきていることを示唆している。

表－8 推計結果

変　数	係　数（β）	オッズ比（Exp(β)）	有意確率
X1「10年前の売り上げの傾向」ダミー	0.241	1.272	0.118
X2「10年前の他機関への相談件数」（対数）	0.733	2.081	0.000***
X3「業種」ダミー	（基準は製造業）		
X4「業歴」（対数）	－0.073	0.929	0.467
X5「従業者数」（対数）	0.058	1.059	0.373
X6「経営者の年齢」（対数）	－0.563	0.569	0.177
X7「経営者の代」ダミー	0.025	1.025	0.900
定数項	0.513	1.670	0.733
Cox-Snell R2乗	0.064		
Nagelkerke R2乗	0.098		
Hosmer-Lemeshow test	0.570		
観測数	1,244		

（注）＊＊＊は1％水準、＊＊は5％水準、＊は10％水準で有意であることを示す（以下同じ）。

表－9 変数の定義と記述統計量

変　数	定　義	度　数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
Y「現在の売り上げの傾向」ダミー	「増加傾向」＝1、「横ばい・減少傾向」＝0	1,672	0	1.00	0.305	0.461
X1「相談するようになった」ダミー	「相談するようになった」＝1、「相談に消極的」＝0	1,699	0	1.00	0.238	0.426
X2「10年前の売り上げの傾向」ダミー	「増加傾向」＝1、「横ばい・減少傾向」＝0	1,658	0	1.00	0.373	0.484
X3「現在の他機関への相談件数」（対数）	LN（「金融機関」を除く外部機関等への相談先数（年1回以上）＋1）	1,513	0	2.30	0.992	0.697
X4「業種」ダミー	各業種に「該当」＝1、「非該当」＝0	―				
X5「業歴」（対数）	LN（「調査時点の業歴」）	1,699	2.30	5.71	3.456	0.638
X6「従業者数」（対数）	LN（「調査時点の従業者数」）	1,699	0	6.65	2.106	1.367
X7「経営者の年齢」（対数）	LN（「調査時点の経営者の年齢」）	1,699	3.53	4.50	4.079	0.170
X8「経営者の代」ダミー	「創業者」＝1、「後継者」＝0	1,696	0	1.00	0.582	0.493

「相談するようになった」企業の業績はどうなったか

続いて、金融機関に「相談するようになった」グループの現在の業績の傾向を「相談に消極的」グループと比較することで、相談頻度の変化が業績に与える効果をみていく。

使用する変数の定義と記述統計量は表－9のとおりである。被説明変数はY「現在の売り上げの傾向」ダミーで、「現在」の売り上げが「増加傾向」の場合に1、「横ばい・減少傾向」の場合に0をとる。したがって、分析手法は先ほどと同様、二項ロジスティック回帰分析である。

説明変数は、以下X1からX8を用意した(注6)。

X1は「相談するようになった」ダミーで、「相談するようになった」場合に1、「相談に消極的」の場合に0をとる。

X2は「10年前の売り上げの傾向」ダミーで、10年前の売り上げが「増加傾向」の場合に1、「横ばい・減少傾向」の場合に0をとる。

X3は「現在の他機関への相談件数」（対数）で、「国・地方自治体・公的機関」「商工会議所・商工会」「大学」「IT専門家（IT関連企業を含む）」「専門家（税理士、司法書士等）」「取引先」「同業種の経営者・組合」「異業種の経営者」「知人、親族」のうち、「年1回以上」相談を行っている相手先の数を合計している。

X4は各業種に該当する場合に1、そうでない場合に0をとるダミー変数である。

X5は「業歴」（対数）、X6は「従業者数」（対数）、X7は「経営者の年齢」（対数）で、いずれも「現在」のデータである。最後はX8「経営者の代」ダミーで、「創業者」ならば1、「後継者」ならば0をとる。

ここではX1「相談するようになった」ダミーに注目する。金融機関への相談頻度が高まることは業績に

プラスの効果をもたらすというのが本リポートの仮説であり、予想される係数の符号はプラスである。

X2「10年前の売り上げの傾向」ダミーの係数については、「10年前」と「現在」の売り上げの傾向の間に因果関係を想定できないことから、非有意になることが予想される。

分析の結果は表－10のとおりである。X3「現在の他機関への相談件数」（対数）、X8「経営者の代」ダミーを除くすべての変数の係数で統計的に有意という結果が得られた。有意となったものを確認する。

X1「相談するようになった」ダミーの係数は0.407と5％水準で有意にプラスになっている。

X2「10年前の売り上げの傾向」ダミーの係数は－0.431と１％水準で有意にマイナスとなっている。

X5「業歴」（対数）の係数は１％水準で有意にマイナスとなっている。

X6「従業者数」（対数）の係数は１％水準で有意にプラスとなっている。

X7「経営者の年齢」（対数）の係数は１％水準で有意にマイナスとなっている。

このうち、X5、X6、X7はコントロール変数として加えたものであるが、当研究所の調査は、経営者の年齢が若い企業ほど売り上げは増加傾向にあるということを明らかにしている。また、企業年齢の若い企業ほど成長性が高いという点は多くの先行研究が指摘している。従業者数については、因果関係こそはっきりしないものの、従業者が増えれば売り上げは拡大しやすくなるし（１人当たり売上高は一定と仮定）、売り上げが増えれば企業規模は大きくなるのは当然の帰結とも考えられるので、係数そのものは違和感のない結果を示しているといえる。

仮説に示したとおり、「相談するようになった」ダミーは有意にプラスで、オッズ比も1.503と１を大きく上回っている。この10年の間に金融機関への相談頻度が高まった企業はそうでない企業に比べて、「現在」の業績の傾向が良好にあるということが統計的に支持される。

表－10 推計結果

変　数	係　数（β）	オッズ比（Exp(β)）	有意確率
X1「相談するようになった」ダミー	0.407	1.503	0.012**
X2「10年前の売り上げの傾向」ダミー	－0.431	0.650	0.003***
X3「現在の他機関への相談件数」（対数）	0.081	1.084	0.429
X4「業種」ダミー	（基準は製造業）		
X5「業歴」（対数）	－0.436	0.647	0.007***
X6「従業者数」（対数）	0.494	1.639	0.000***
X7「経営者の年齢」（対数）	－1.540	0.214	0.001***
X8「経営者の代」ダミー	0.197	1.217	0.291
定数項	5.438	229.907	0.002***
Cox-Snell R2乗	0.120		
Nagelkerke R2乗	0.169		
Hosmer-Lemeshow test	0.636		
観測数	1,274		

X2「10年前の売り上げの傾向」ダミーは予想に反して有意にマイナスとなった。10年前の業績の傾向が不調であった企業ほど、現在の業績が好調になるということであり、解釈がしにくい。

この点を検証するため、X2＝1（「増加傾向」）と、X2＝0（「横ばい・減少傾向」）の二つにサンプルを分割したうえでそれぞれ推計を行い、X1「相談するようになった」ダミーとX2「10年前の売り上げの傾向」ダミーの係数に違いがあるのかを確認する。

表－11 サンプル分割後の推計結果

	X2＝1（「増加傾向」）のケース			X2＝0（「横ばい・減少傾向」）のケース		
変　数	係　数（β）	オッズ比（Exp(β)）	有意確率	係　数（β）	オッズ比（Exp(β)）	有意確率
X1「相談するようになった」ダミー	－0.099	0.906	0.716	0.702	2.017	0.001***
X2「10年前の売り上げの傾向」ダミー	―			―		
X3「現在の他機関への相談件数」（対数）	－0.138	0.871	0.433	0.197	1.218	0.126
X4「業種」ダミー	（基準は製造業）			（基準は製造業）		
X5「業歴」（対数）	－0.886	0.412	0.001***	－0.197	0.821	0.354
X6「従業者数」（対数）	0.736	2.088	0.000***	0.372	1.450	0.000***
X7「経営者の年齢」（対数）	－1.464	0.231	0.052*	－1.790	0.167	0.004***
X8「経営者の代」ダミー	0.435	1.544	0.195	0.106	1.112	0.649
定数項	6.009	407.276	0.035**	5.649	284.070	0.013**
Cox-Snell R2乗	0.191			0.116		
Nagelkerke R2乗	0.268			0.163		
Hosmer-Lemeshow test	0.142			0.832		
観測数	477			797		

結果は表－11のとおりである。X2＝1（「増加傾向」）をサンプルとした推計では、X1「相談するようになった」ダミーの係数は有意とはならなかった。他方、X2＝0（「横ばい・減少傾向」）をサンプルとした推計では、X1の係数は1％水準で有意にプラスとなった。このように、「10年前の売り上げの傾向」の違いによって、X1の係数の符号、有意性に違いがみられる点は注目される。すなわち、もともと業績好調企業にとっては、金融機関との相談頻度が高まったことが業績にプラスの効果をもたらしたという因果関係が統計的に支持されない結果となった。なお、X3～X8については有意性に違いはあるものの、係数の符号は整合している。

X1の係数が異なる結果を示している点については、金融機関との関係構築はもともと業績のよくなかった企業に対して、特にプラスの効果をもたらした可能性があると解釈できる。金融機関はこの10年の間に、リレーションシップバンキングの推進とともに、企業の経営支援活動に注力してきた。業績不振企業を立て直すことは、金融機関自身の収益や財務内容の改善に直結する。業績不振企業からすれば、資金面以外のサポートを充実させてきた金融機関は、

格好の相談相手に映った可能性もある。

他方、もともと業績が好調だった企業については、企業自身に力があるということもあって、金融機関に相談することによる業績への効果は、業績不振企業が金融機関へ相談することによる立て直しの効果に比べると、小さかった可能性がある。

まとめ

本リポートでは、リレーションシップバンキングは中小企業の業績に影響を与えたのか、という問題意識のもと、当研究所が2014年７月に実施したアンケートの結果を用いて実証分析を行った。その結果は以下のとおりである。

第１に、「10年前」の業績の傾向と、「10年前」と「現在」の金融機関への相談頻度の変化に有意な関係は観察されなかった。もともと業績が好調な企業も不振な企業も、金融機関への相談頻度が高まった企業が一定数存在する。

第２に、「10年前」の時点で金融機関を除く外部支援機関の多くに経営の相談を行っていた企業ほど、「現在」にかけて金融機関への相談頻度が高まっているという傾向が確認された。この10年の間に、企業からみた金融機関の位置付けが変化し、単なる資金供給元ではなく経営課題の相談先としての存在感が高まってきていることを示唆している。

第３に、この10年の間に金融機関への相談頻度が高まった企業はそうでない企業に比べて、「現在」の業績の傾向が良好にあるということがわかった。特に、「10年前」の業績の傾向がよくなかった企業において、この傾向が強く観察された。リレーションシップバンキングの推進は、金融機関との関係構築が企業の立て直しにおいてより効果的であった可能性がある。

リレーションシップの構築は企業にメリットをもたらす。特に中小企業の業績を立て直すうえで、金融機関の果たす役割は大きい。こうした事実を金融機関、企業双方が認識し、今後ますますリレーションシップを深化させていくことが期待される。近年は中小企業による海外展開が活発化しているし、既存事業とはかけ離れた新分野へ進出するといった新事業展開を行うケースもみられるなど、中小企業の経営戦略は多様化している。攻めの戦略へと舵を切った中小企業といかに密接な関係を築き、効果的なサポートができるかどうかが、金融機関にとっても重要な課題である。

（注１）複数の事業を営んでいる企業に対しては、最も売上高の多い業種を回答してもらった。
（注２）金融機関には公庫を含む。またメインバンクなど特定の金融機関について回答を求めたものではない。
（注３）そもそも業績のよい企業に対して金融機関側からアプローチしている可能性もある。この点については後に示す分析結果を参照。
（注４）ロジスティック回帰分析では、各説明変数の係数の有意性と符号、そしてオッズ比に注目する。係数が有意であれば、その説明変数は被説明変数に影響を与えているといえる。影響の正負は、係数の符号から判断される。オッズ比とは、説明変数の変化によって被説明変数が１になる確率の違いを示したもので、たとえばオッズ比が２であれば、説明変数が1 単位増えると被説明変数が１になる確率が２倍になり、オッズ比が0.5であれば0.5倍になるということである。
（注５）経営者の年齢の分布の両端１％（「39歳以下」と「80歳以上」）にある企業を除外して推計している（以下同じ）。
（注６）変数の判別を容易にするためX1～X8というように番号を付与しているが、これは便宜的なもので、前節（表－７～８）と本節（表－９～11）が同一の番号ではない点に注意されたい。

参考文献

小野有人（2011）「中小企業向け貸出をめぐる実証分析：現状と展望」日本銀行金融研究所『金融研究』、2011年８月、pp.95-143
金融庁（2007）「地域密着型金融（平成15～18年度 第２次アクションプログラム終了時まで）の進捗状況について」平成19年７月12日、金融庁ホームページ
渡部和孝（2010）「日本の金融規制と銀行行動」財務省財務総合政策研究所『フィナンシャル・レビュー』平成22年第３号（通巻第101号）、pp.119-140

中小地場スーパーの生き残りをかけた取り組み

第3回（最終回）

三つの類型それぞれで競争力を高めるためのポイント

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みてきた。第２回では、中小地場スーパーが生き残っていく方向性として、三つの類型を示した。第３回（最終回）では、それぞれの類型で競争力を高めていくためのポイントを紹介する(注)。

「大都市圏ニッチ型」におけるポイント

第２回では、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を示した。

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。第３回では、「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する（表）。「大都市圏ニッチ型」からみていこう。

店舗運営・販売戦略：明確なコンセプトを打ち出す

大都市圏に立地し、こだわりをもつ消費者を主な対象とする「大都市圏ニッチ型」では、「徹底した食の安全志向」など明確なコンセプトを打ち出し、高価格帯商品を揃えているケースが多い。

販売戦略をみると、商品のこだわりのポイントをポップなどで示すといった取り組みにより、自社のコンセプトを消費者に伝え、ファンを増やしている。

表　類型ごとにみた競争力を高めるためのポイント

	店舗運営・販売戦略	商品戦略	人材戦略
大都市圏 ニッチ型	明確なコンセプトを 打ち出す	得意分野を絞り込む	バイヤーの目利き力を 育てる
地方都市圏 ニッチ型	日々の買い物ニーズ にも対応	目玉商品を揃える	商品によって 育成の対象を分ける
地方都市圏 ドミナント型	個店経営を徹底する	高品質の商品を お値打ちに提供する	オールラウンダーを 育成する
三つの類型に共通する ポイント	地道な コミュニケーション	競合相手が不得意な 領域で勝負する	パート社員を活用する

資料：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をもとに筆者作成

商品戦略：得意分野を絞り込む

「大都市圏ニッチ型」では、消費者からの支持を得られるように強みとする商品分野や品目を絞り込み、豊富な品揃えを実現することがポイントとなる。

事例企業をみると、周辺のスーパーが取り扱っていないような、知る人ぞ知る全国の小規模なメーカー・生産者を開拓しているほか、そうした企業などと共同で商品開発を行うことで、自社のブランド力を高めている。

人材戦略：バイヤーの目利き力を育てる

「大都市圏ニッチ型」では、こだわり商品の品揃えが企業競争力を大きく左右するため、バイヤーの目利き力が重要となる。小規模な企業であれば、経営者やそれに準ずる役員などが、自らの信念のもとコンセプトに合う商品を開拓してくることになるが、相応の規模を有する企業ではバイヤーの育成が課題となる。

事例企業をみると、部門間の異動などを極力抑え、鮮魚、精肉、青果といった各分野で長い時間をかけて、バイヤーを育成しているケースが多い。

「地方都市圏ニッチ型」におけるポイント

店舗運営・販売戦略：日々の買い物ニーズにも対応

「地方都市圏ニッチ型」は、コンセプトを打ち出したり、こだわりをもつ消費者を主なターゲットとしている点で「大都市圏ニッチ型」と共通している。しかし、地方都市圏では、大都市圏に比べて人口密度が低いため、特定の顧客や用途に絞りすぎてしまうと、売り上げの維持が困難になってしまう可能性がある。

そのため、「地方都市圏ニッチ型」では、高価格帯商品だけでは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づくりを目指している。

商品戦略：目玉商品を揃える

「地方都市圏ニッチ型」は「大都市圏ニッチ型」とは異なり、地域住民の日々の買い物ニーズにも応えていく必要があり、注力する商品分野を限定することは難しい。

そのため、商品戦略では、扱う商品分野は幅広く維持する一方で、大手スーパーなどでは買えない商品、つまり、地元の消費者には人気だが全国レベルではないといった目玉商品を揃えることがポイントとなる。

このような商品を揃えていくためには、バイヤーが地域を駆け回り、メーカー・生産者との付き合いを大切にするなかで、隠れた逸品や話題の商品を探し出していくことが求められる。

人材戦略：商品によって育成の対象を分ける

「地方都市圏ニッチ型」では、明確なコンセプトに基づいて全店舗で統一感を出す部分（ニッチ路線の追求）と、店ごとの個性を出す部分（地域住民の毎日の買い物ニーズへの対応）がともに必要となる。

こうしたことから、目玉商品の開拓やオリジナル商品の開発についてはバイヤーの育成を重視し、日常の商品については各店舗の仕入担当者の育成を重視している。

「地方都市圏ドミナント型」におけるポイント

店舗運営・販売戦略：個店経営を徹底する

地方都市圏で多店舗展開している「地方都市圏ドミナント型」では、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、地域ごとの消費者ニーズの微妙な違いにも敏感であり、ニーズに合わせて店舗ごとに商品構成などを変えている。

販売戦略としては、地域住民全員が重要な顧客となるため、来店する顧客だけではなく地域コミュニティーそのものとの繋がりを強化していくことが重要になる。

事例企業をみると、長年同じ店舗で働く店長やスタッフが多く、こうした店長やスタッフが、自ら地域コミュニティーに溶け込み貢献していくことで、地域住民からの信頼や愛着を得ている。

商品戦略：高品質の商品をお値打ちに提供する

「地方都市圏ドミナント型」では、誰もが日常的に利用したくなる店作りが求められており、商品の質を全体的に高め、お値打ちに提供していくことがポイントとなる。

事例企業をみると、生鮮食品や総菜の分野で魅力的な商品を揃えるため、市場や地場の生産者との連携強化に取り組んでいる。

たとえば、市場との連携強化については、流通量の減少などによって弱体化しつつある地方卸売市場を大量仕入によって支える一方で、同市場から安定的かつ低価格での仕入を実現しているケースがみられる。

また、地場の生産者との連携強化については、近隣の若い農家とコミュニケーションをとりながら、作付けに対してある程度要望を聞いてもらい、その代わりに収穫した作物を確実に購入するといった取り組みがみられる。

人材戦略：オールラウンダーを育成する

「地方都市圏ドミナント型」では、店舗運営において個店経営を重視する傾向があり、責任と裁量を各店舗に委譲しているケースが比較的多い。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、生鮮食品を各店舗の担当者が市場まで仕入に行くことで、店舗ごとに異なる商品構成を実現しているケースもみられる。

この場合、現場で自ら判断して動き、かつ仕入から販売までをこなせるオールラウンダーであることが求められるため、さまざまな仕事を経験させているケースが多い。

三つの類型に共通するポイント

これまで、三つの類型ごとに競争力を高めるためのポイントをみてきた。以下では三つの類型に共通するポイントをみていこう。

店舗運営・販売戦略：地道なコミュニケーション

資金力や人的資源に限りのある中小地場スーパーにおいては、大々的な広告や売り場での派手な演出といった大手スーパーなどが得意とする販促活動を同じように採用することは難しい。

それでは、中小地場スーパーが得意とする販促活動は何か、ということを考えると、結局は「地道な人と人とのコミュニケーション」に尽きるのではないだろうか。

中小地場スーパーの店長やスタッフは、顧客一人ひとりと顔見知りになっている場合が多い。これらのベテランスタッフが、店のこだわりや商品の魅力を自分の言葉で説明でき、適切な品を勧めることができれば、大手スーパーがまねできない一番の販促活動になる。

ある事例企業の社長は、「食品スーパーは、商店街の魚屋、八百屋、肉屋という原点に戻ることが大事」と述べており、対面による顧客とのコミュニケーションがいかに重要であるかを示唆している。

商品戦略：競合相手が不得意な領域で勝負する

大手スーパーやドラッグストア、コンビニエンスストアなど、競合相手が不得意とする領域で強みを作ることがポイントとなる。

具体的には、仕入のロットが小さい商品、機械設備による大量生産が難しい商品、流通の構造上スケールメリットが効きにくい商品などを重視していく必要がある。

人材戦略：パート社員を活用する

事例企業の多くは、店頭で長く働くパート社員を、顧客一人ひとりと顔なじみになって信頼関係を構築し、消費者目線でアイデアを出してくれる貴重な人材ととらえている。

あるスーパーでは、各店舗のパート社員の発案で生まれる商品もあり、その商品を本部が引き上げて全店舗で展開することもある。こうした取り組みは、パート社員のやりがいだけではなく、モチベーションの向上にもつながる。

また、パート社員にとっても働きやすい環境とやりがいのある仕事を積極的に提供することは、口コミなどでそれが広まり、雇用の面でも効果を発揮しやすい。

むすび

本連載では、競合ひしめく流通小売業界において、今後も中小地場スーパーが存在感を示し地域の要であり続けるために、どのような取り組みが必要なのかを紹介してきた。

第２、３回では、中小地場スーパーが今後、生き残っていく方向性として三つの類型を示し、類型ごとに競争力を高めるためのポイントをみてきた。

しかし、忘れてはならないのは、第１回で紹介した七つのキーワード（「鮮度と品質」「安心と健康」「対話と信頼」「こだわり商品」「相互利益」「地域とともに」「人づくり」）である。

これらは、インタビューを実施した強い中小地場スーパーの多くに共通してみられた基本的な考え方である。どんなに綿密に練られた戦略でも、根底に流れる考え方に揺らぎがあれば、大きな効果を得ることはできないだろう。

万事に共通することだが、基本のないところに応用は生まれず、思想のないところに共感は生まれない。どこまでも顧客や従業員、取引先などを第一に考え、迷ったときはそこに立ち戻る。これが、今回インタビューを実施した強い中小地場スーパーから得られた教訓である。

（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。

ビジネスに役立つ
経済学の
キーワード

第2回

機会費用

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『金融工学の悪魔ー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）、『金融広告を読めーどれが当たりで、どれがハズレか』（光文社、2005年）、『スタバではグランデを買え！ー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」ー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。

映画鑑賞の機会費用

ある映画を観る行動の費用（コスト）は、チケット代のような金銭的支出だけではありません。Ａの映画を観るのにかかる時間とお金で、代わりにＢ・Ｃ・Ｄの３本のうちのどれかの映画を観ることもできたとしましょう。このとき、Ａを選択することは、Ｂ・Ｃ・Ｄを観た場合に得られた満足感を犠牲にすることとも考えられます。いま、Ｂ・Ｃ・Ｄの３本のうち、一番満足度が高かったと思われる映画はＢだとしましょう。このとき、Ａを観ることで犠牲にした、Ｂを観たときに得られたはずの満足感で、費用を評価するべきだというのが、機会費用の考え方です（図－１）。

仮に、Ｂを観ていれば2万円相当の満足が得られたはずで、Ｃ・Ｄの満足はそれより低かったとしましょう。そうだとすると、Ａを観るのにかかった費用は、２万円の満足を得損なったことだと考えるのです。

機会費用を計算するには、その行動に使った金銭的支出と時間的支出で、他に何ができたかを考えます。たとえば、2,000円で３時間歌い放題のカラオケに行くときの機会費用は、2,000円を使って他に得られる満足と、３時間を使って他に得られる満足や所得の合計で評価するべきです。

機会費用の正確な計算は、経済学者でも非常に難しいものです。読者が機会費用を正しく理解できたら、経済学の本質をきちんと理解できたといっていいでしょう。

家事労働の機会費用

家事労働についても、機会費用を考えることが大切です。

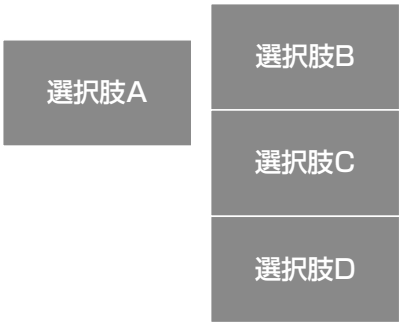
育児や調理には高い労働能力が不可欠です。すべての家事労働をマルチタスクできちんとこなせる人は、きっとビジネスパーソンとしても優秀なはずです。専門知識や技能もあるでしょう。そのような専業主婦（夫）が何かの仕事をして１時間働いたときに得られそうな賃金のうち、一番高い賃金が家事労働の機会費用です。その人が優秀であればあるほど、同じ家事労働であっても、機会費用は高くなります。

ダイエット法の選択

１時間の機会費用は人によって異なります。そして、結果としてどのような行動を選択しているかで、個々人の機会費用の高低を知ることもできます。

たとえば機会費用の高い人は、

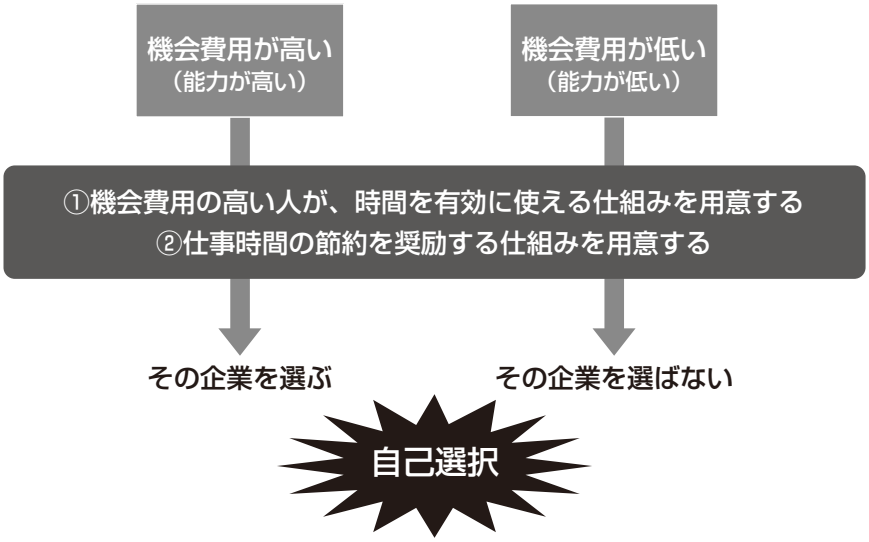
図－１　機会費用とは



選択肢Aを選んで行動したときの機会費用は、残りの選択肢B～Dから得られる満足あるいは所得のうち、一番高いもの。
※人によって機会費用の高低は異なる

資料：筆者作成（以下同じ）

図－２　人材集めへの応用



ジムで運動するといった、時間のかかるダイエット法を選択しないかもしれません。ジムに通うための１時間を他のことに使えば、機会費用が低い人よりも相対的に高い満足や所得を得られるからです。つまり、機会費用が高い人ほど、ずっと手軽に短時間でできるダイエット法を選択しやすくなります。

もちろん、ジム通い自体に価値を見出す人もいますから、この論理がすべてに当てはまるわけではありません。しかし、結果としてどんな行動を選択しているかをみて、個々人の機会費用の高低はある程度判断できるといえます。

人材集めへ応用

ここまでの話を人材集めの工夫に応用してみましょう。優秀な、つまり機会費用が高い人材に気持ちよく働いてもらうには、どのような方法が有効でしょうか。たとえば、社員食堂でバナナ、リンゴ、キウイなど、お手軽ダイエット法でよく登場する果物を社員がいつでも好きに食べられるようにしておけば、機会費用の高い人材を惹（ひ）きつけられるかもしれません。また、事務作業の時間短縮の工夫を競うコンテストなどを行って、時間の節約を奨励することも有効でしょう。

社員の時間節約を支援するこうした仕組みを用意することは、たとえば、子どもの保育園の送り迎えにいく時間を確保したいので、自分が食べる弁当の準備には手間をかけたくない、仕事を効率的に進めたいと考えている人を惹きつけるのに有効です。また、彼らはこうした職場を働きやすいと考え、長く勤めてくれるだけではなく、同じく機会費用の高い友人を同僚にしようと誘ってくれるかもしれません。

こうした仕組みは新卒の採用活動でも有利に働くでしょう。出社前の勉強に時間をかけたい、いずれ結婚・出産したら仕事と育児を高いレベルで両立させたいといった考えをもつ、機会費用の高い若者たちが就職先として選択してくれる可能性が高くなるからです。

機会費用の考え方を応用することで、企業が望む人材が自社を選択し、応募してくるようにすることができます。これを自己選択のメカニズムといいます（図－２）。仕事の能力という、労働者がもっている隠れた情報をうまく引き出すためのからくりであり、人材集めだけではなく、顧客集めなどにも応用できる考え方です。

歯型模型の3次元データ化で歯科医院をサポート

プロフィール

あらかわ あいこ

千葉県生まれ。日本歯科大学付属歯科専門学校（現・日本歯科大学東京短期大学）を卒業後、歯科技工士として歯科クリニックや矯正専門の歯科技工所などに勤務。2013年に㈱3D!を設立する。

企業概要

創　　業	2013年
資 本 金	300万円
従業者数	6人
事業内容	歯型模型のデータ化およびデータの保管・管理
所 在 地	東京都中央区日本橋室町1-13-5 第五白鳳ビル3階
電話番号	03(6262)3543
U R L	http://www.3-d-lab.jp

㈱3D!（スリーディー）
代表取締役

荒川 愛子

インターネットの登場で小売店の在り方が大きく変わったように、新たな技術をもとに新たな事業が誕生することがある。

歯科技工士の荒川愛子さんは、３Ｄスキャナーや３Ｄプリンターという新たな技術を目にしたとき、歯科医院が抱えていた問題を解決する新たな事業に挑戦することを決意した。

歯型模型をデータ化する

――はじめに事業の概要を教えてください。

当社では、歯科医院が保管している歯型模型を３次元データに加工するサービスを行っています。価格は上下の歯型一組で4,000円。歯型模型を当社に送ってもらい、３Ｄスキャナーで読み取ってデータ化します。

歯型模型のデータはサーバーで保存しており、当社で開発した「mary」というiPad用のアプリで閲覧が可能です。アプリの利用料は月１万円です。同時に二つのデータを表示できることが特徴で、治療前後の比較が簡単にできます。大半の歯科医院は３次元データを見られるソフトウエアをもっていませんから、当社がそのツールを提供し、手軽に見られるようにしています。

取引先は大学病院から個人経営のクリニックまで、さまざまです。現在は50を超える医療機関と取引しており、数万件のデータを預かっています。

――歯型模型はデータ化する必要があるものなのですか。

データ化することでメリットを得られます。最大のメリットは歯型模型の保管が不要になることですね。

そもそも歯型模型は、患者の歯の状態を型にとって再現したものです。歯科医が患者の治療方針を

検討したり、治療後の経過を観察したりするために使います。

治療後３年間の保管義務の期間が過ぎれば廃棄することはできますが、歯型模型をずっと保管し続けている歯科医院は多いです。再診時に以前の状態を確認したり、症例の研究に活用したりするほか、適切な治療をしたことの証拠にもなるからです。

人工の歯根を入れるインプラント治療などでは、不具合が発生するとしても10年以上経過してからといわれています。また、いったんは完治しても老化によって再び悪化することがあります。医療トラブルが起きた場合の備えとして、歯型模型を捨てずにいるのです。

そのため、歯科医院では歯型模型の数がどんどん増えていきます。歯型模型を製作することが多い矯正専門の医院では、保管数は10年間で数千個にもなるそうです。30年以上営業している医院では数万個はあるという話を聞きました。医院内にはとても置ききれず、歯科医の自宅や別に借りた倉庫などで保管しているそうです。

データ化して歯型模型を廃棄すれば、こうした保管に必要なスペースやコストを大きく削減できます。

なお、廃棄した後に歯型模型の実物が必要ということになっても、心配はいりません。保存しているデータをもとに３Ｄプリンターで復元するサービスも提供しています。費用は歯型一組で１万円ほどかかりますが、実物の保管にかかるコストと比べると安価でしょう。

――ほかにはどのようなメリットがありますか。

たとえば、わかりやすい説明ができるようになる点が挙げられます。

近年、医療業界ではインフォームド・コンセントが欠かせなくなっています。患者に治療内容を十分に説明して、理解、納得してもらったうえで治療を行わなければならないというものです。歯型模型のデータを画面上で大きく表示して見せることで、治療する箇所や治療の経過などを患者に説明しやすくなります。

ほかにも、患者の氏名や製作日などの情報をもとに検索すれば、すぐに目的のデータを確認できます。歯型模型を手元に準備したり片付けたりする必要がなくなるため、仕事の効率化が図れます。

新技術に解決策を見出す

――歯科医院が抱える問題に対応したビジネスですね。歯科業界で働いていたのですか。

高校を卒業した後、わたしは専門学校に通って歯科技工士となりました。歯科医の指示のもと、入れ歯等の義歯や歯並びを矯正する装置などを製作する仕事で、歯型模型もつくります。

同社が保有する３Ｄスキャナー

歯科技工士を志望したのは、高校２年生のときに、90％が独立する業界だと知ったからです。将来は経営者になりたいと考えていましたし、医療系で資格が必要なことや歯科技工士という職業を知っている人は周囲にあまりいなかったことから、独立しても競争相手は多くないだろうと思い、ビジネスとしての魅力も感じました。

専門学校を卒業して就職したのは、矯正歯科のクリニックです。歯科技工士のなかでも、矯正に関する装置をつくれる人は少ないと聞き、技術を身につければ独立してからの強みになると考え、選んだ就職先です。

そして、そのクリニックの先生が、自宅で歯型模型を保管していたのです。初めて目にしたときはその量に驚きましたが、やがて「この問題を解決する方法が見つかれば、ビジネスになるかもしれない」と思うようになりました。

――データ化するという解決方法はどのようにして見つけたのですか。

きっかけとなったのは、歯科技工士の友人が、３Ｄスキャナーや３Ｄプリンターを扱う販売代理店に就職したことです。これらの機器は、新たな技術として歯科業界でも話題になり始めていました。さっそく友人に話を聞いてみると、どうやら歯型模型の保管問題を解決できそうな機器であることがわかりました。

ただ、ビジネスとして成り立つかどうかは、実際に顧客となる人たちの意見を聞かないと判断できません。知り合いの歯科医の先生たちにたずねたところ、勤務先と同じように歯型模型の保管場所には困っているという人ばかりで、ニーズはありそうでした。

さらに、医療技術が進んでいる米国の状況も調べました。米国で一般的になっていることは、将来的に日本でも普及することが多いからです。米国の学会に参加して情報を集めると、歯型模型のデータ化は数年前から行われはじめ、すでに一般的になりつつあるようでした。

――事業性はあると確信できたわけですね。

しかし、一つだけ問題がありました。当時の３Ｄスキャナーや３Ｄプリンターの性能は、歯型模型のデータ化をビジネスとして展開するには、まだまだ満足できる水準ではなかったのです。

実際に歯型模型を読み取り、復元してみましたが、時間がかかるうえに精度もけっして高いとはいえませんでした。米国で使われている機器も似たような水準で、精度は低いけど仕方なく使っているといった感じでした。

ニーズがあっても、提供するサービスの品質が不十分では、顧客の獲得は思うようには進まないでしょう。そこで、メーカーや商社に相談しました。わたしが始めようとしているビジネスの説明をし、「もっと精度の高い機器はないか」とたずね、「なければ新たに開発してもらえないか」とお願いしたのです。残念ながら、色よい返事はもらえませんでしたが。

「まだ時期が早いんだ」と気持ちを切り替え、当面は、販売代理店の協力のもと、最新機器が登場するたびに性能を試していくことにしました。

ところが、しばらく経ってから見に行ったあるデンタルショーに、歯型模型をデータ化するサービスが展示されていたのです。以前に相談した大手商社が始めたものでした。「アイデアを盗まれてしまった」と悔しい思いをしましたが、顧客を獲得できなくてすぐに撤退したようです。

先行企業の撤退から学ぶ

――大手商社が撤退したと聞くと、創業が不安になりませんか。

ニーズがあることはわかっていましたから、撤退した原因を検討し、しっかりと対策すれば大丈夫だと思いました。当事者ではないため、正しいかどうかはわかりませんが、わたしなりに推測した原因は二つあります。

一つは、わたしが創業に踏み切らなかった理由と同じで、３Ｄスキャナーや３Ｄプリンターの性能が十分ではなかったことです。

もう一つは、顧客との関係をうまく構築できなかったことです。良い商品やサービスであっても、すぐに採用されるとは限りません。とくに歯科業界は、場合によっては人の命にも関わる仕事ですから、取引については基本的には保守的です。取引相手として信頼できる人か、あるいは信頼できる人の紹介があるかが重要で、歯科業界とのつながりがない企業が大々的に宣伝して新規参入しても、なかなか取引には至りません。

――では、これらの課題にどのように対応したのですか。

一つ目の課題については時期を待つしかなかったのですが、2012年に格段に高精度な３Ｄプリンター

が出ました。実物との誤差は0.05ミリメートルで、歯型模型を復元するのに申し分のないレベルです。

性能が良い分、価格も高かったのですが、補助金と金融機関からの融資で何とか購入しました。そして、2013年に法人を設立し、ようやく事業の開始にこぎつけました。

創業してからは、もう一つの課題を乗り越えるために、歯科医の先生たちとの関係構築に力を入れています。

たとえば、東京歯科大学との共同研究で、約100個の歯型模型をデータ化しました。東京歯科大学は伝統ある大学で、矯正歯科の分野にも早くから取り組んでいました。取引できれば、会社の信用は大いに高まります。そこで、子どものころに東京歯科大学の千葉病院で何度も歯の治療をしてもらったベテランの先生に相談したところ、共同研究の機会を得ることができました。大学の取り決めでは、創業したばかりで実績のない企業とは取引できないそうですが、共同研究なら問題ないということだったのです。おかげで１年後には、共同研究の実績をもとにデータ化の仕事をいただくこともできました。

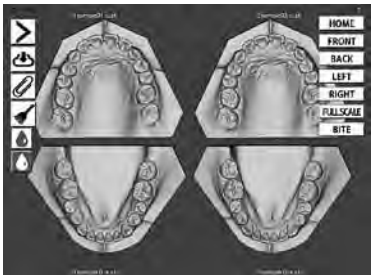
ほかにも、矯正歯科学会や小児歯科学会などで歯型模型のデータ化による計測や復元の精度などについて積極的に発表を行い、交流を深めています。知り合った先生が当社のサービスに関心をもって顧客となったり新たな顧客を紹介してくれたりすることもあります。

――先行企業の失敗を見たからこそ、順調に顧客を獲得できているといえそうですね。

おっしゃるとおりです。ただ、取引が始まってからの対応も、信頼関係の構築には重要といえます。

商品を売りっぱなしで、その後のフォローやバージョンアップがないと、顧客は不満に感じてしまいます。ビジネスは顧客に対して行うものですから、継続的に顧客の声を聞き、その声を生かしていくことが必要だと思います。

初めて取引する顧客には、遠方であっても出張して、maryの使い方などを丁寧に説明していますし、その後も、半年に１回は訪問するようにしています。都内の顧客であれば、通常は送ってもらう歯型模型を直接取りに行くこともあります。そうして顔を合わせて顧客の声を集め、maryは２カ月に１回のペースで改善を施すなど、サービスの使い勝手がよくなるよう努めています。



歯型模型のデータを表示するアプリ「mary」

当社の強みの一つは、臨床の現場を知っている歯科技工士が、サービスの開発や設計を行っていることです。その強みを生かし、今後も顧客の声を聞き続け、現場の役に立つサービスを提供していきたいと思っています。

聞き手から

荒川さんによると、同社の事業は３Ｄスキャナーと３Ｄプリンターを用意しさえすれば、だれでも実施することができるという。しかし、「だからこそ、顧客との信頼関係を構築することが重要になると思うのです」とも語ってくれた。

新たな技術の活用は、それまで解決できなかった問題を解決してくれるかもしれないが、同社に先行した企業が撤退した事実が示すように、事業としての成功を保証するものではない。ビジネスを考えるときに向き合うのは顧客であり、顧客との関係を築いてはじめて事業は成り立つことを、同社の事例から学ぶことができるだろう。（井上 考二）

第24回（最終回）

プロセスに目を向けて組織活性化を図る

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。

組織の生産性に影響するヒューマンプロセス

どれだけ優秀なメンバーを集めたとしても、それぞれが単独であげる成果は限られます。組織を活性化させ、組織全体としていかに生産性を高めるかを考える必要があります。組織活性化とは、メンバーが現状に気づいて、組織と自らを良い方向に変え、成長させていこうとする自発的な取り組みのことです。

組織活性化を図るうえでは、メンバー同士の関係性に着目します。これをヒューマンプロセス（以下、プロセスという）といいます。プロセスという言葉は、ビジネスの世界では「仕事の進め方・手順」といった意味で使われることが一般的ですが、ここでは「メンバー相互の関係性、組織活動への取り組み姿勢」といったニュアンスです。

たとえば、メンバー同士、表面上はうまく付き合っていても、腹の中では、「よくわからない相手だから、協力しづらい」「注意したいが、角が立つので黙っておこう」「一体感を感じられないので、組織活動が盛り上がらない」などと思っていたら、プロセスに問題があることになります。このようにメンバー間で起こっているプロセスは、組織の効果性や生産性に影響を与えます。組織の効果性とは、組織のメンバー、ひいては組織自体がその潜在的な能力を発揮できているかどうか、ということです。

一方、プロセスは組織規範（暗黙のルール）の影響も受けます。「出る杭は打たれる」という組織規範が強い会社であれば、プロセスは「自発的に行動して失敗するよりも、社長の指示を待った方がよい」「誰かが発言するのを待って、意見を述べる方がよい」といったものになるでしょう。その結果、メンバーに自律的な行動を求めても、誰も積極的に動こうとはしないのです。

プロセスに目を向ける

日常業務に追われていると、今ここで、どのようなプロセスが起きているかを、メンバー自身が気づくことは困難です。そこで、プロセスに目を向けさせる意識的な働きかけが必要です。プロセスに気づけば、何らかのアクションも生まれます。

周囲が忙しく働いているなかで、何をしたらよいかわからず、手持ち無沙汰にしているメンバーがいるとします。このような場合、経営者が「チームの動きがバラバラになっていないか」と指摘することで、動きの鈍かったメンバーも、積極的に組織活動を推進するよう

になるかもしれません。また、他者に無関心であったメンバーが、プロセスを意識するようになり、自分から協力を申し出ることもあるでしょう。

上司や同僚と対立ばかりしているメンバーに対しては、「どのような考えから、その行動を取ったのだろうか」「今どのように感じているのか」といった質問を投げかけ、対人間で起きているプロセスを振り返らせると効果的です。コミュニケーションの取り方など、自分自身の課題に気づけば、プロセスの改善につながるのです。

また、「新しく赴任してきた課長と反りが合わないようだが、課長は別の視点から意見を述べているのではないか」「A さんの仕事ぶりを観察して、自分と何が違うか、気づいた点はないか」など、視野を広げる助けとなり、内省を深める質問をすることが有効です。

逆効果になるのは、「あなたは何がしたいのか」と目的を聞くことです。目的は自分の外にあるものなので、意識が外を向き内省が深まりません。上司が悪いから改善を求めているのだと、自己正当化してしまうだけです。

組織を活性化する

プロセスに気づくことは、組織の課題に気づくことと同じです。これだけでもメンバーの自発的な問題解決行動を喚起できる可能性が高まります。もちろん一人のメンバーの気づきと行動だけでは、根深い組織課題には対応できないでしょう。経営者がリーダーシップを発揮し、課題解決に取り組む必要があります。

なお、プロセスに気づき改善するには、メンバー間でのオープンな意見のやりとりが有効です。そのためには、互いをよく理解し合うことが重要となります。人は自分自身のことをよく知っていると思っていますが、意外とそうではありません。

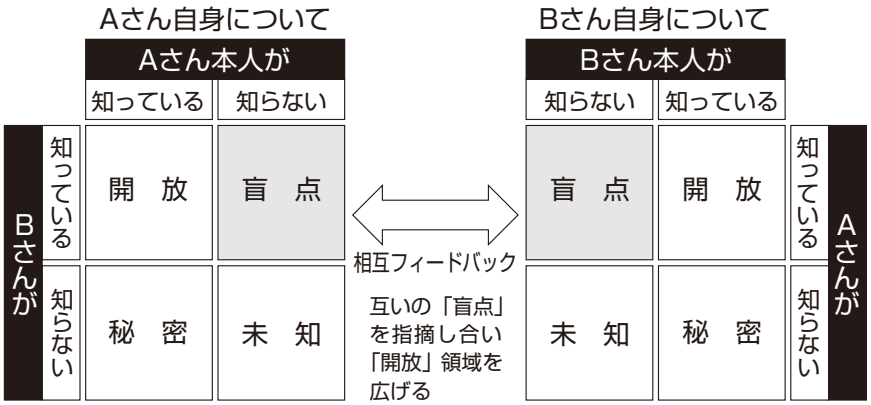
他者との関係から自己への気づきを促す「ジョハリの窓」をご存じでしょうか（図）。米国の心理学者、ジョセフ・ルフトとハリー・インガムが発案したフレームワークです。相手は気づいているが、自分自身は気づいていない「盲点」。オープンに語り合うなかで、盲点を狭め、互いに「開放」領域を広げることで、メンバー間の理解が深まります。

一方、誰しも他のメンバーに「秘密」にしている領域もあります。この領域のすべてをオープンにはできませんが、メンバー間の相互理解が深まれば、少しずつ自己を開放できるようになり、信頼関係が構築されていくでしょう。

相手の盲点を指摘する際には、「わたしは○○のように感じる」「わたしには○○のように思える」のように、「わたし」を主語にして、相互にフィードバックするとよいでしょう。良い悪いといった評価を伝える必要はありません。「あなたは○○だ」と「あなた」を主語にメッセージを伝えると、批判しているように受け取られかねないため、注意しましょう。

各自が開放領域を広げていくことで、メンバー間の交流が一層進展します。そうして人間関係が改善されると、本音を語り合え、それでいて、メンバー間の対立も起きない風通しのよい組織ができあがるのです。

図　相互フィードバックの仕組み



資料：ジョセフ・ルフト、ハリー・インガムのフレームワーク「ジョハリの窓」をもとに筆者作成

データでみる中小企業
～日本公庫総研調査結果から～

第11回

小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる
～全国中小企業動向調査（小企業編）（2016年1－3月期実績、4－6月期見通し）結果～

当研究所が2016年３月中旬に実施した「全国中小企業動向調査（小企業編）」の結果によれば、小企業の業況判断DIは、前期から低下した。業種別にみると、製造業、非製造業ともに低下している。2015年以降続いている持ち直しの動きには、足踏みがみられている。

業況判断DIは大幅に低下

図－１は、小企業の業況判断DI（全業種計）の推移を示したものである。消費税率引き上げ後の2014年後半を底にして、2015年は上昇基調となっていた。2015年10－12月期には、－24.2と消費税率引き上げ前の駆け込み需要がみられた2014年１－３月期と同水準まで上昇している。

ところが、今期（2016年１－３月期）は、－30.9と前期から6.7ポイントも低下した。低下幅は、世界的に景気が落ち込んだ2008年10－12月期（7.3ポイント低下）以来の大きさである。

業種別にみると、製造業、非製造業ともに低下した（図－２）。製造業は、前期から6.1ポイント低下して、－23.8となった。低下は３期ぶりである。非製造業も、6.9ポイント低下し、－32.3となった。

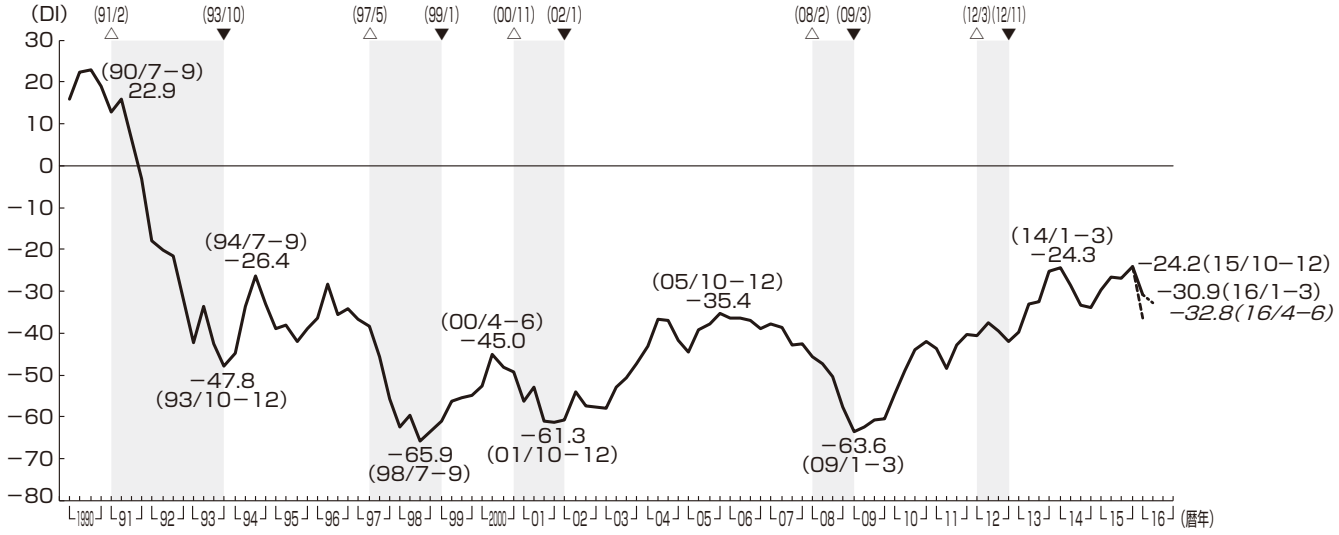
海外経済減速や消費停滞により様々な業種で低下

なぜ、今期の業況判断DIは、製造業、非製造業ともに大きく低下したのか。当調査では、業況にとってプラスまたはマイナスとなった要因を、自由記述の形式でたずねている。以下では、マイナス要因として今期特に多く挙げられた三つのキーワードをもとに、DIが低下した要因を確認する。なお、人口減少などの長期的な構造問題や、価格競争激化といった毎期頻出するような要因は除いている。

一つ目は、海外経済減速や円高の影響である。金属・機械器具製造業や、機械器具卸売業などの金属・機械関連業種を中心にマイナス要因として挙げられている。

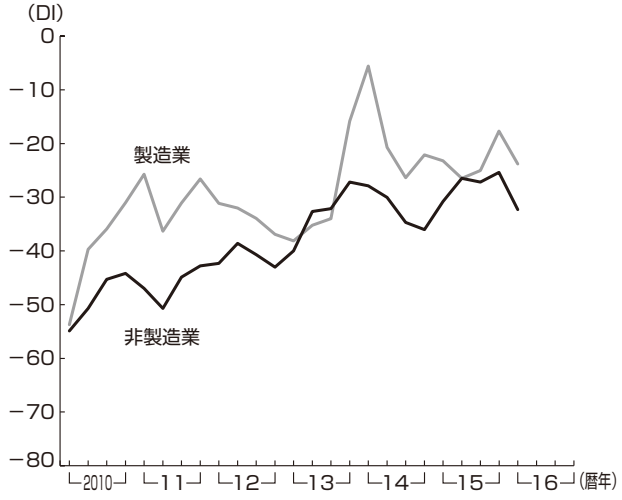
中国の2016年１－３月期のGDP実質成長率は、前年同期比6.7％と、2009年１－３月期以来７年ぶ

図－１　業況判断 DI の推移（全業種計）

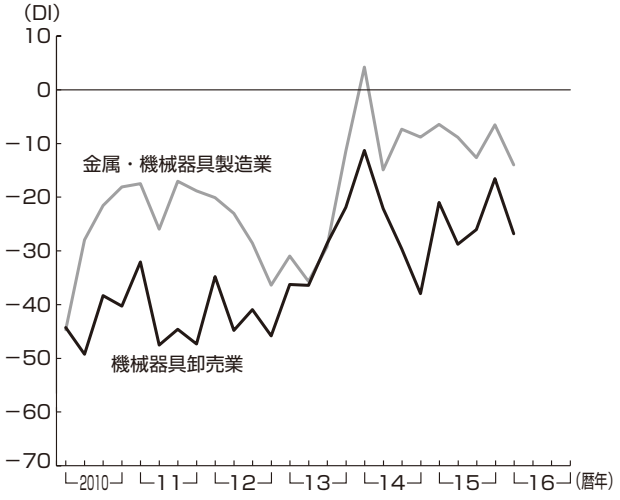


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」（以下同じ）
（注）１DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。
２ ━━ は実績、┅┅は見通し。斜体は見通しの値を示している。
３△は景気の山、▼は景気の谷、網掛け部分は景気後退局面を示す。

図－２　製造業、非製造業の業況判断 DI の推移



図－３　金属・機械関連業種の業況判断 DI の推移



（注）金属・機械器具製造業は、金属製品製造業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、精密機械器具製造業を統合した系列。

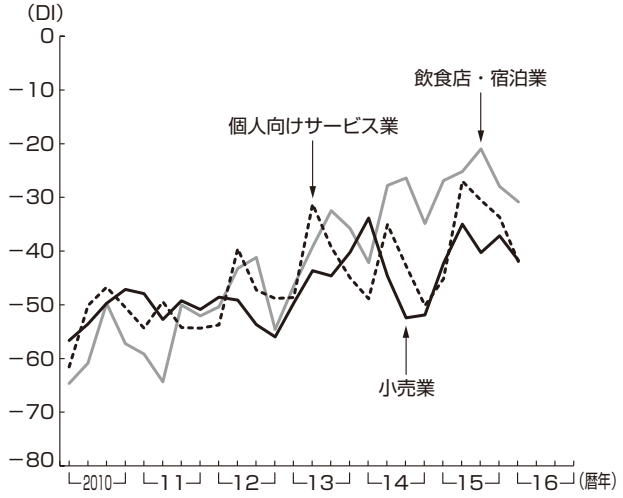
りの低水準となった。中国への輸出割合が高いアジア周辺新興国も、その影響を受けて弱い動きとなった。原油価格の低下から資源国の景気も弱含んでいる。また、米国のGDPも、輸出の減少や個人消費の伸び悩みなどから、伸び率が鈍化している。

海外経済減速が一因となり、為替は円高傾向となっている。2015年は１ドル120円前後で推移していたが、2016年は110円前後となっている。

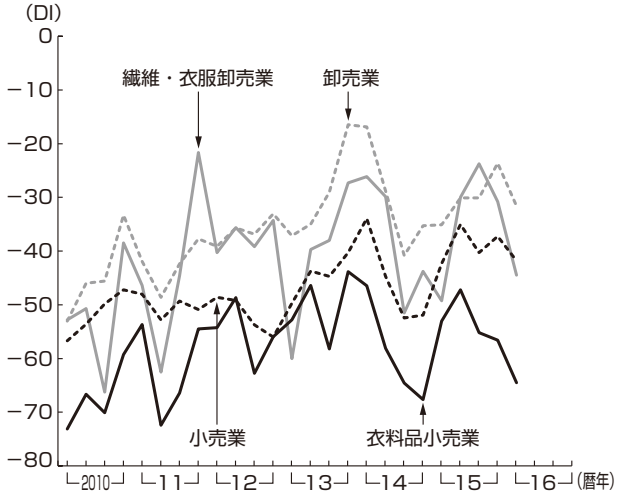
海外経済が弱くなれば、日本企業の輸出は減少する。円高は、輸出企業の利益減少要因となる。財務省「貿易統計」によれば、2016年３月の日本の輸出金額は、前年同月比で－6.8％と６カ月連続で減少している。輸出の減少は国内の生産縮小や設備投資意欲の減退にもつながり、小企業へも影響が及ぶ。

図－３で、金属・機械関連業種の業況判断DIの推

図－４　消費関連業種の業況判断 DI の推移



図－５　衣服関連業種の業況判断 DI の推移



移をみると、いずれも足元で低下している。具体的には、「海外向け生産数が減少している」（輸送用機械部品製造業）、「顧客が世界景気を厳しくとらえており、設備投資計画が慎重になっている」（産業用装置製造業）、「販売先に中国と取引しているところが多く、売り上げが伸びない」（プラスチック加工業）といった声が聞かれた。

ただ、これらの業種は数の上で小企業全体に占めるウエートが比較的小さい。小企業全体により大きな影響を与えていると考えられるのは、次の二つ目の要因である。

そのマイナス要因とは、消費マインドの停滞である。小企業で大きなウエートを占める小売業や飲食店・宿泊業、個人向けサービス業といった消費関連業種で、この影響を挙げる企業が増加した。

内閣府「消費動向調査」では、2016年２月以降、消費マインドについて「足踏みがみられる」と判断を弱めている。中国をはじめとする海外経済の減速の影響や物価の先高観など、景気の先行きに対する不透明感が増しており、消費者の節約志向が強まっていることが一つの要因だ。

消費者が買い物や外食などの支出を減らせば、消費関連業種の売り上げも減少する。図－４は、それらの業種の業況判断DIの推移を示したもので、今期はそろって低下している。「景況感が悪く、財布のひもを締める人が増えた」（釣り具小売業）、「年度末の予約件数が例年より少ない」（レストラン）といった声が聞かれた。

今期の低下には天候要因も

三つ目は、不安定な天候の影響である。今期、幅広い業種でマイナス要因として挙げられた。気象庁によると、2016年１－３月期は、ほとんどの地域で平年より気温が高く、降雪量も少なかった。

いわゆる暖冬の影響に関する指摘は、衣服関連や飲食・宿泊関連、建設関連の業種で目立った。

衣服関連業種では、「防寒用品が売れなかった」（紳士服小売業）、「冬物衣料の不振で、春夏物衣料の仕掛かりが遅れている」（服地卸売業）といった声が多い。図－５は、繊維・衣服卸売業と衣料品小売業の業況判断DIの推移を示したものである。いずれも低下しており、卸売業全体や小売業全体と比べても低い水準となっている。

飲食・宿泊関連業種では、北海道や東北、北関東・信越など比較的雪が多い地域を中心に、「除雪など冬期特有の仕事が少なく、客の金回りが悪かった」

（東北：酒場）、「雪不足でスキー客が減少、得意先のホテル等でキャンセルが相次いだため、自社の売り上げも減少した」（北関東：業務用食材卸売業）などといった声が聞かれた。

ほかにも、「暖冬の影響で灯油の販売が不振だった」（燃料小売業）などの声も聞かれており、不安定な天候が消費を停滞させる一因になったことがうかがえる。

また、建設業や運輸業など、消費関連以外の業種からも、同様に暖冬をマイナス要因と指摘する声が聞かれた。「雪が少なく、除雪作業が大幅に減った」（北関東：土木工事）、「雪運搬作業の売り上げが例年より少ない」（北海道：貨物運送）といった内容である。

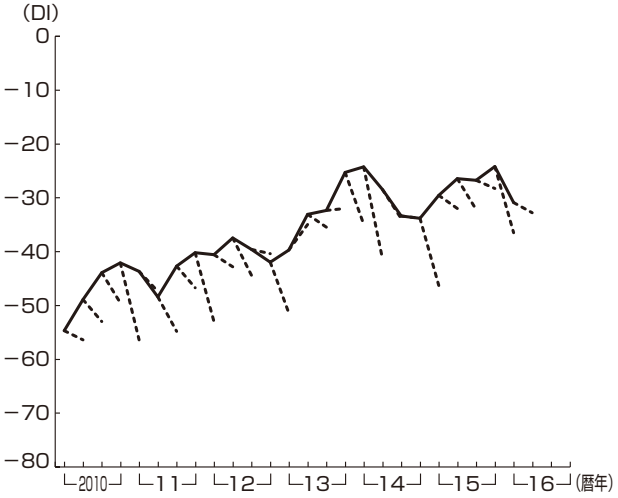
建設業の業況判断DIを地域別にみると、北海道、北関東・信越、北陸では、前期から20ポイント以上も低下している。公共工事がピーク時から減ってきていることに加えて、雪の多い地域では例年冬場に需要が見込める仕事も減少し、こうした業種でも業況判断DIが低下したと考えられる。

持ち直しの動きは続いている

海外経済の減速や円高、消費マインドの停滞、不安定な天候など様々な要因が重なり、今期の業況判断DIは大きく低下した。2015年１－３月期以降４期連続で続いてきた持ち直しの動きは、止まってしまったかのようにもみえる。

しかし、今期のマイナス要因のうち、天候要因は一時的なものであり、影響が長引くとは考えにくい。また、前掲図－１をみると、今期のDIの水準はさほど低くない。2008年のリーマン・ショック前の景気拡張局面（2002年１月～2008年２月）では、DIは最高で－35.4（2005年10－12月期）にとどまる。今期（－30.9）は大きく低下したものの、それを上回る水準となっている。

図－６　業況判断 DI の実績と見通しの推移（全業種計）



（注）破線は、各調査期における１期先の見通しを示す。

これらを考慮すれば、小企業の景況は、一時的な足踏み状態にはあるが、持ち直しの動きは続いているといえよう。

では、先行きはどうなるだろうか。2016年４－６月期の業況判断DIは、－32.8とさらに低下する見通しとなっている（前掲図－１）。

図－６は、業況判断DIの実績と、各調査期における１期先の見通しを示したものである。見通しは、実績よりも低く出る傾向にあることがわかる。また、実績と前回調査における見通しを比べると、ほとんどの期で上方修正されている。

ただし、今回調査の見通しには、４月に発生した熊本地震の影響が考慮されていないことに留意が必要である。2011年３月の東日本大震災時には、小企業の業況判断DIは見通しを下回り悪化した。

今回の被災地域は2011年と比べれば限られるものの、間接的なものも含めて被害の詳細は本稿執筆の時点ではいまだはっきりしていない。小企業の景況に及ぼす影響の度合いも未知数である。被災地のいち早い復旧・復興を願いつつ、今後の動向を注視していきたい。　（桑本 香梨）

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

現場の視点から介護事業者をサポートする

㈱タニシ企画印刷
相談役　田河内（たごうち） 秀子

〈企業概要〉

代 表 者	田河内 伸平	事業内容	総合オフセット印刷 介護・福祉事業者向け商品の企画・販売
創　　業	1976年	所 在 地	広島県広島市中区舟入川口町4-2
資 本 金	1,000万円	電話番号	082（532）1315
従業者数	31人	ＵＲＬ	http://www.tanishi.co.jp

厚生労働省の発表によれば、介護保険制度が導入された2000年以降、介護サービスの利用者は増加し続けており、2013年度には制度開始当初の約３倍となっている。一方で、介護を担う人材は恒常的に不足しており、介護事業者は頭を悩ませている。そうしたなか、制度開始当初から介護事業者をサポートし続けてきた企業がある。今回紹介する㈱タニシ企画印刷だ。

介護業界に目をつける

――事業概要を教えてください。

当社は、1976年創業の印刷業者です。創業当初は、チラシやパンフレット、名刺を中心に旺盛な印刷需要がありました。顧客の要望をもとに印刷物のレイアウトやデザインを提案する営業スタイルで、次々と受注を獲得していきました。

ところが、90年代初めにバブル経済が崩壊すると、広告を打つ余力のある企業が少なくなり、チラシなどの印刷需要が減少します。それにパソコンの普及が追い打ちをかけました。チラシやパンフレット、名刺などを自前で簡単につくれるようになったのです。

その結果、印刷業界では、少ない受注をめぐって価格競争が激化していきました。当社の受注は急減し、90年代の終わりには最盛期の約３分の１にまで落ち込んでしまいました。

――受注を回復させる手立てはあったのですか。

よい手立ては思いつきませんでした。やむを得ず代表取締役の職を創業者である夫からわたしにバトンタッチし、社員には希望退職を募りました。結果的に、社員３名と家族だけの少人数で細々と続けることにしました。

まずは目の前の受注に注力しました。同時に、当社に万が一のことがあった場合に備え、わたしがケアマネジャーという公的資格を

取得することにしたのです。

当時すでに、高齢化の進行により介護を必要とする高齢者が増加する一方、核家族化や女性の社会進出が進み、家族で介護を行うのが難しくなっていました。こうした問題を解決するために、2000年にスタートしたのが介護保険制度です。高齢者の介護を社会保険の仕組みによって社会全体で支えようとするものです。制度開始に伴い、利用者の状況を把握し、最適なケアプランを策定するケアマネジャーという資格が新設されました。

ケアマネジャーの試験は、誰でも受けられるわけではありません。看護師や介護福祉士など医療・福祉分野の公的資格を保有し、関連業務に５年以上従事した経験が必要です。わたしは結婚前に８年間看護師をしていたので、受験資格を有していたのです。

勉強の末、試験に合格し、実務研修を経て資格を取得したのですが、実務研修で介護の現場を経験した際に気になるところがありました。

――どのようなことですか。

介護サービス提供に当たっての事務作業が思ったよりも煩雑で負担が大きいということです。サービスを提供した介護員は、その内容や利用者の健康状態を介護事業所に報告します。介護事業所内のケアマネジャーは報告をもとにケアプランの進捗状況を確認するとともに、利用者ごとにサービス内容を点数化して市町村に介護報酬を請求します。

特に負担が大きいと感じたのは、介護報酬請求のための点数計算です。サービスについてそれぞれ該当する「サービスコード」をコード表から見つけ出し、対応する点数を足し合わせなくてはなりません。しかし、コードの数は膨大です。コードは提供したサービス内容や時間帯、利用者の要介護度など、たくさんの項目をもとに細かく分けられているからです。

そこで、頻出するサービスコードのみを掲載した簡易版のコード表をつくり、冊子にしてみました。知人のケアマネジャー数名に使ってもらったところ、大変喜ばれました。

その後、2003年に転機が訪れます。サービスコードの改定が発表された際に、以前配布した先から改定版をつくってほしいと頼まれたのです。

介護保険制度は経済・社会情勢に応じて３年ごとに大きく見直されます。それに連動し、サービスコードにも変更が生じます。そのため、３年に一度は簡易版のコード表の需要が生まれます。わたしはビジネスとして成り立つと思い、全国の介護事業所に向けて簡易版のコード表を販売することを決断したのです。

サービス実施記録票「テレッサ」

介護事業者向け商品の開発

――全国に売り込むすべはあったのでしょうか。

当社は人手や資金に余裕がなく、全国の介護事業所に出向いて営業するのは現実的ではありません。そこで、思いついたのはFAXを使った営業です。ネットで公開されているYahoo！電話帳には当時、FAX番号が載っていました。番号を確認できる介護事業所にFAXで広告を送信しようと考えました。

介護事業所の忙しさはわかっていましたので、広告の文面は、文字をできるだけ少なくしました。事業所名、住所、電話・FAX番号と希望部数を記入する欄を広告の下部に設け、これらを書き込んでFAXで送り返してもらえば、注文できるようにしました。１冊630円と求めやすい価格を設定し、約１万の介護事業所にFAXを送ったところ、嬉しいことに続々と注文

が舞い込み、手応えを感じました。

当時、介護保険制度は開始から３年しか経っておらず、同様の印刷物を手がける事業者は知る限りまだいませんでした。簡易版のコード表のほかにも事業所の負担を軽減する商品をつくれば、売れるはずです。わたしは商品化できるものがないか模索しました。

――そのアイデアをどこから得ようとしたのですか。

簡易版のコード表は、介護の現場での体験をヒントに開発したものです。新たな商品のヒントを得るには現場の声を聞くべきだと考えました。そこで、簡易版のコード表を発送する際に、商品を使用した感想や現場で困っていることを記入してもらうアンケートはがきを同封したのです。

返ってきたアンケートのなかに注目すべき声がありました。介護員が提供したサービスの内容や利用者の状況を事業所に報告する際、決まった様式がないため、報告の都度、すべて自分で書き出さなければならず、漏れや間違いが生じやすいうえ、負担が大きいというものでした。

この悩みを解決する商品として開発したのが、サービス実施記録票「テレッサ」です。これは、介護員が提供したサービスを簡単に記録できるようにした帳票です。日時や利用者の体調など必要項目を記入する欄を設けたほか、提供頻度の高いサービス内容をチェック欄とともに印字してあります。テレッサを使えば、必要項目の記入漏れを防げますし、チェックを入れさえすればサービス内容を報告できます。

その後、訪問看護ステーション、障害者の訪問介護事業所なども対象として、おのおのの業務に合わせてテレッサなども開発し、事業規模を拡大させていきました。これに伴い、従業員も新たに迎え入れることができました。

しかし、しばらくすると同業他社が類似商品を当社より安い価格で販売するようになりました。このままでは価格競争に陥りかねません。当社はかつて価格競争に苦しんだので、それだけは避けたい。そのためには、当社と取引すること自体に魅力を感じてもらえるようにする必要があると考えました。

顧客の問題を解決し顧客の心をつかむ

――どのような取り組みを行ったのですか。

顧客が抱える悩みを解決する二つのサービスを開始しました。

一つは、物品調達の負担を軽減することを目的とした介護・福祉業界向けの通信販売です。それまで、介護事業者は物品ごとにバラバラの店で商品を購入しており、調達業務が煩雑でした。そこで、介護などに必要な商品をワンストップで購入できるようにしたのです。帳票類はもちろん、マスク、エプロンなど、介護や福祉の現場で必要なものを用意して、カタログやインターネットでの通信販売を行いました。

もう一つは、顧客の問い合わせ専用ダイヤルの立ち上げです。介護事業所は人の入れ替わりが激しく、介護員が必ずしも業務を熟知しているとは限りません。また、制度の細かな改正も多いので、逐一内容を確認し、制度変更に対応しなければなりません。生じた疑問を気軽に問い合わせることができるサービスがあれば、現場の負担は軽くなるはずです。一方で、当社にとっても、電話で直接顧客と話すことによって現場のニーズを把握しやすくなるというメリットがあります。

二つのサービスは、当初、専門知識を有するわたしが中心となって展開しましたが、やはり一人では手が回りません。そこで、従業員にも専門知識を習得してもらおうと、人材育成に注力することにしたのです。

――具体的にはどのように人材育成を進めたのですか。

介護関連の資格取得にかかる費

用を補助するとともに、資格を取得した場合、人事評価で加点することにしたのです。果たして、ヘルパー、介護事務、福祉用具専門員、介護食士など多くの資格取得者が誕生しました。

従業員が資格取得に至る過程で得た知識は、通信販売での商品の選定や、専用ダイヤルでの問い合わせ対応に役立っただけではなく、新たな情報発信にもつながりました。顧客向けの月刊誌「きゃぷすだより」の発行です。資格取得者が中心となって編集し、介護や看護に必要な情報を掲載しています。

積極的な情報発信を行うことで、資格取得者の知識が活用され、本人のモチベーションが向上するとともに、社内に知識や経験の蓄積が進んでいます。

有資格者の増加は新たな商品の開発にも生きています。帳票などの開発は業務の内容や流れを理解していないとできません。その点、知識の蓄積が進むことで、汎用型の「居宅介護サービス契約書」など、より専門的な知識が求められる商品も開発できるようになりました。

介護・福祉関連の事業を立ち上げる前の2000年には約7,000万円だった当社の売り上げは、2015年には４億円程度になりました。そのうち介護・福祉関連が８割を占めるまでになっています。事業が軌道に乗ったため、現在では社長の座を息子に譲っています。

――今後の抱負を教えてください。

人口減少局面を迎え、わが国の介護問題は、深刻さを増してきています。介護の担い手は不足しており、介護のために離職する人は少なくとも年間10万人は存在するといわれ、今後も増加すると予測されています。

介護の現場においても、仕事の進め方には、まだまだ改善の余地があり、当社がお役に立てることがこれからもありそうです。

当社は、印刷物の提案力と介護・福祉に関する豊富な専門知識という二つの強みを生かして、介護に携わるあらゆる方々に微力ながらお力添えできればと考えています。

問い合わせには専門スタッフが対応

取材メモ

同社の新市場参入への成功の要因を整理したい。

一つは、問題意識を事業につなげることにより、成長が見込める市場にいち早く参入した点だ。人は日々さまざまな経験を重ねているが、それを事業に結びつけられるかは経営者の問題意識によるところが大きい。田河内さんは、ケアマネジャーの資格取得の過程で介護現場の問題を感じとり、解決しようとして商品を考案した。この行動がきっかけとなり、ライバルに先駆けて事業のアイデアを得ることができた。

もう一つは、後発企業に負けないよう、顧客を囲い込むサービスを展開した点だ。新市場開拓後、後発企業が現れることは少なくない。その点、田河内さんは顧客の問題を解決するため、印刷物の提供という従来の事業の範囲を越えてサービスを提供した。これにより、顧客に同社との取引自体に魅力を感じてもらうことができ、後発企業との価格競争を回避できた。

同社の取り組みは、新市場の開拓を志す中小企業にとって大いに参考となるだろう。

（中村 円香）

流行りもの考現学 第12回

ヘアスタイルから見る「流行り廃りのPDCA」

電通総研 研究主幹
石川　淳

男性のヘアスタイル「ツーブロック」が数年前から流行っています。一種の「刈り上げ」に見えるのでわたしには違和感がないのですが、近所の小中学校では校則で禁じられており、むしろそのことに興味を感じました。

数年前から人気男性ダンス＆ボーカルユニットなどが、さまざまに、ときに過激な創意を凝らした髪型をしています。下半分は裾を短く刈り上げ、上半分は長い。その差が極端だったり左右非対称だったりして大変目立つのですが、そこが自己表現の工夫のしどころ。一つのイノベーションだと見ることはできないでしょうか。

ヘアスタイルやファッションには、流行り廃りのサイクルがあります。はるか過去の流行がリバイバルすることは珍しくありません。戦後の刈り上げスタイルをざっとおさらいしますと、1950年代には慎太郎刈り、1980年代にはテクノカット、そして2010年代にはツーブロック。これらの中間では、長髪が交互に流行っていました。あたかも企業30年周期説を連想させます。

ヘアスタイルの流行り廃りは、長期だけではなく短期にも社会現象として観察されます。かつて、モヒカンは鶏冠（とさか）のような異様さで目立ちました。しかしすぐに目が慣れてくるものなので、時代遅れにならないよう、より過激に、派手に、新しい形がどんどん開発され、多様化していきました。

このサイクルをＰＤＣＡになぞらえてみましょう。デザイナーが世を歌舞（かぶ）いた髪型を「計画」し、先端的な人が「実行」し、業界内で「評価」された後、すぐに飽きられてしまい、様式をより極めるよう「改善」がなされます。会社が製品改良のＰＤＣＡを短期間で循環させているかのようです。

さて、過激化のサイクルはやがて行くところまで行って突き当たる一方、マイルド化した髪型を一流サッカー選手が採り入れて、ソフトモヒカンの名で一般に定着しました。世間が異端視しなくなった反面、過激さや先端性を失い、新しさは加わらなくなりました。

流行は、一般化したときに一つの終焉（しゅうえん）を迎えます。ツーブロックもいずれはマイルド化します。床屋に貼ってある定番スタイルとして、普通になります。生徒は学校で叱られなくなり、オジサンであるわたしも、刈り上げで頼むと、理容師が何の気なしにツーブロックに仕上げて「これでいいですか」と聞き、「いいですよ」と当たり前のように答える。どの床屋でもやれるし、安心で違和感がない。広く受容される髪型になったとき、ツーブロックはコモディティとなり、進化が終わります。

グローバル経済においては、高付加価値化が日本の喫緊の課題です。そこで活躍を期待されるのが異端児です。コモディティに安住せず、モヒカンでもツーブロックでも物議を醸し続けるお騒がせな創意工夫が求められています。

本当の意味での廃りは、大衆が様式として受容し、普通化するということなのです。

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。

相模湾上空から見た鎌倉市

おもてなしと販路拡大の相乗効果で経済の活性化を

鎌倉商工会議所 専務理事　波多辺 弘三

南を海、三方を穏やかな丘陵に囲まれ、美しい自然のなかに今も歴史が息づく古都鎌倉。源頼朝によって幕府が開かれた後、急速に都市整備が進められ、まちの中心には鶴岡八幡宮、山には切通(きりどおし)、山裾には禅宗寺院をはじめとする大寺院が造られました。

近世には信仰と遊山の地として脚光を浴び、近代に入ると別荘と観光の地として多くの文人、文士が住み、観光客も訪れるようになりました。

鎌倉には、自然と一体になった中世以来の社寺が醸し出す独特の雰囲気があります。そこに、武士の繁栄と哀愁、各時代の建築や土木遺構、芸術文化、生業(なりわい)や行事などが加わることで、まるでモザイク画のような様相を呈しています。

映画やテレビに取り上げられることも多く、誘客という点で恵まれた環境にあり、年間約2,200万人の観光客が訪れています。当会議所は2006年から基本理念として「ホスピタリティマインド（おもてなしの心）の向上」を掲げています。その一環として、普及啓発セミナー、「鎌倉おもてなしコンシェルジュ」の養成、鎌倉産品推奨品の認定などの事業を展開してきました。また、多くの鎌倉ファンのために鎌倉検定もこれまで９回実施し、好評を得ています。

これらの取り組みにより、観光客アンケートでも来訪者の８割から「満足」との回答をいただけるようになりました。また、2015年11月には、㈱鎌倉というパブリックベンチャー企業を設立しました。鎌倉ブランド商品の開発や体験型観光ツアーの企画などにより持続的な鎌倉ファンの増加を図っていきます。今後の連携と成果が期待されます。

鎌倉は日帰りに特化した観光地で、年間の観光消費額は約850億円といわれています。地域経済を拡大していくうえで、今後課題となるのは、いかに消費単価を上げていくかということです。狭隘(きょうあい)な道路、公衆トイレの不足など観光インフラの強化は必須です。特に、土産の推奨品の展示はあるものの物産センターがないという現状は、販路の拡大を図るうえで大きな懸案であり、整備を推進していく必要があります。

市内の事業者の大半が小規模事業者で、新規の出店希望も多く、経営改善資金の融資や創業相談の件数は同規模の会議所としては多いといえます。これからも個店の定着と規模の拡大が望めるよう、当会議所は地道な経営支援を続けていきます。

利益を増大するビジネスモデル思考

兵庫県立大学経営学部 教授　川上 昌直

かわかみ まさなお

「現場で使えるビジネスモデル」を体系づけ、実際の企業で「臨床」までを行う実践派の経営学者。初の単独著書『ビジネスモデルのグランドデザイン』（中央経済社、2011年）は、第41回日本公認会計士協会・学術賞（MCS賞）を受賞。ビジネスの全体像を9つのセルを使って視覚化する「ナインセルメソッド」は、さまざまな企業で新規事業立案に用いられている。教鞭をとる傍ら、中小企業から東証一部上場企業まで、規模や業種を問わず多岐にわたるプロジェクトにアドバイザーとして関わり、マーケティングから利益ロジックまでを含めた事業構築思想や、それに伴う新たな論点を発信し続けている。
URL　http://wtp-profit.com

なぜ利益が生めないのか

従来のコスト削減努力だけでは業績が頭打ちになる企業が増えている。一方で、「損して得とる」ビジネスによって、一定水準の利益を獲得している企業も存在する。そうした企業は、「利益イノベーション」をテーマにしてさまざまな課金ポイントを作り出し、利益の上積みを図っているのである。いわば、利益に直接的にアプローチしているのである。

企業においては、なによりも顧客価値の創造が重要である。しかし、業界の覇権争いが激化している現在においては、これまでおざなりにされてきた利益にも着眼しなければ、企業は存続自体が難しくなっている。本稿では、利益ベースでビジネスを改革する考え方と、その具体的な指針を示したい。

利益から見るビジネスの変化

さまざまな業界において、ときには新興勢力が既存の大企業を制する状況が見られる。それは、これまでの経営学で考えられてきた規模の経済や範囲の経済といった利益創出の理論とは、異なる方法によって実現されている。

ここではその顕著な事例を示し、現実に起こっているビジネスモデルの変遷を見ていくことにする。

伝統的な小売業の収益構造を革新したコストコ

新たな利益創出の方法はないように見える小売業でも、利益に着眼しイノベーションを起こすことは可能である。それを証明してみせたのが、コストコホールセール（以下、コストコ）である。

コストコは米国に本社を置く、会員制のディスカウント小売企業である。大規模な店構えで、食料品

表－１　コストコの財務データ

（単位：百万ドル、％）

	2011年8月期	2012年8月期	2013年8月期	2014年8月期
売上高	87,048	97,062	102,870	110,212
売上原価（原価率）	77,739（89.3%）	86,823（89.5%）	91,948（89.4%）	98,458（89.3%）
営業利益	2,439	2,759	3,053	3,220

資料：コストコのアニュアルレポートより筆者作成
（注）　売上高は年会費除く。営業利益は年会費込み。

表－２　コストコにおける会費収入

（単位：百万ドル、％）

	2011年8月期	2012年8月期	2013年8月期	2014年8月期
税引前利益	2,383	2,767	3,051	3,197
年会費収入	1,867	2,075	2,286	2,428
税引前利益カバー率	78.3%	75.0%	74.9%	75.9%

資料：表－１に同じ。

から家電、そのほか身の回りに必要なもののほとんどを手に入れることができる小売店である。同社の価値提案の特徴は価格が安い、いわゆるディスカウント業態であることだ。「安く売る」という価値提案は、コストコの財務データから見てとれる（表－１）。

コストコの原価率はおよそ90％とかなり高いことがわかる。一般的な小売業であれば原価率は、70％程度である。そこから人件費をはじめとする固定費を支払う必要があるため、営業利益を確保するには、最低でも原価率はこの程度に抑える必要がある。

そのため、約90％という原価率は一般的な小売店であれば営業利益をほとんど残せない数字である。それにも関わらず、コストコは売上高の３％弱の営業利益を計上している。それを可能にする要因をみていくと、コストコによる利益創出のイノベーションに行き着く。

コストコは一般的な小売店とは異なる課金ポイントをもっている。それが会費収入である。コストコで買い物をするには、顧客は会員になる必要がある。日本の例で示すと、法人メンバーが3,500円（税抜）、個人メンバーが4,000円（税抜）の会費を毎年支払わなければならない（2016年４月現在）。

この会費こそがコストコにとって最もマージン（利益率）の高い課金ポイントになっている。「会員権」を販売することで、100％マージンとして利益計上できる課金に成功したのである。現在、コストコの会費収入は売上高の約２％に相当している。それは、当社の税引前利益の約７～８割、税引後当期純利益とほぼ一致する数字である（表－２）。

会費収入は、ともすれば赤字に転落する可能性すらあるコストコの利益構造を下支えしている。しかも入金のタイミングが先であるため、会費収入を元手に、大量に買い付けをし、よりコストを抑えて利益を維持できる。

収益構造の転換を着々とすすめるTSUTAYA

TSUTAYAは全国各地に約1,400店舗を擁し、音楽・映像ソフトのレンタル事業では国内最大規模を誇る。このTSUTAYAチェーンを運営しているのが、カルチュア・コンビニエンス・クラブ（以下、ＣＣＣ）である。書籍販売、図書館運営なども含めた幅広い情報流通事業を展開しており、Ｔカードの保有者はすでに5,700万人を突破している（2016年２月末時点）。

従来の「レンタルビデオ店」事業に変化の兆しが見えたのは、Ｔポイントを導入した2003年である。ＣＣＣは、ポイントカードを利用している顧客の購買行動の集積、いわゆるビッグデータを解析して、そこから読み取れる傾向に基づいたマーケティングビジネスを模索した。実に、10年以上も前からビッグデータの活用を視野に入れていたといえる。

ＣＣＣは、ＣＤやＤＶＤなどを借りる消費者から利益を得るというＢtoＣから視点をずらし、ＢtoＢでも儲ける方針を打ち出した。つまり、自社の膨大なビッグデータを基にさまざまなマーケティングの企画を立案し、それを企業向けに外販することで利益を上げることにした。さまざまな企業とコラボ

表－３　カルチュア・コンビニエンス・クラブの財務データ

（単位：百万円、％）

	TSUTAYA 直営事業	TSUTAYA FC事業	コンサルティング事業	CCC連結
売上高（構成比）	48,017（28.2%）	88,339（52.0%）	10,935（6.4%）	169,994
営業利益	－981	15,220	3,617	14,277
営業利益率	－2.0%	17.2%	33.1%	8.4%

資料：CCCの2011年３月期財務諸表より筆者作成

レーションしながら時間をかけて儲けるよう、方針を転換したのである。

こうしたレンタルを中心としたＢtoＣからビッグデータを活用したＢtoＢへというＣＣＣの戦略の転換は、データにも表れている。

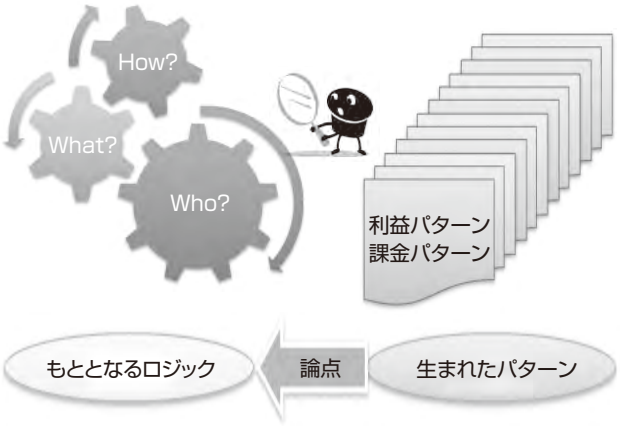
表－３は売上構成が確認できる直近の決算期（2011年３月期）の財務諸表から、事業ごとの売上高、営業利益、営業利益率を抽出したものである。

表中の「直営事業」とは、渋谷のスクランブル交差点のシンボルにもなっているSHIBUYA TSUTAYAなどの直営店を指す（2011年以降に開業した代官山の蔦屋書店や蔦屋家電はこのデータに含まれていない）。隣の「ＦＣ事業」とは、直営店以外のレンタルショップのことである。ショップから受け取るフランチャイズ・フィーがＣＣＣの利益の源の一つになっている。その右隣は「コンサルティング（アライアンス・コンサルティング）事業」で、これがビッグデータを活用したＢtoＢの企画提案事業に該当する。

三つの事業を見比べると、コンサルティング事業の営業利益率は33.1％と群を抜いている。売上はまだ全体の6.4％を占めるにすぎないが、すでに全体の25％以上の営業利益を生み出しているのだ。このことは、フランチャイズ事業からビッグデータを活用したコンサルティング事業へと、グループ全体の利益構造の重心がシフトしつつあることを示している。

コストコやTSUTAYAは新たな利益創出の視点を見出し、ビジネスを変革した。どのような業態であれ、

図　利益パターンよりも利益ロジックを身に付ける



資料：筆者作成

利益への着眼点を変えることが、新たなビジネスを生み出す可能性を秘めているのだ。

利益の取り方を変えて ビジネスにイノベーションを

利益パターンではなく利益設計ロジックを身に付ける

ここまで、利益創出方法を変革した具体例をみてきた。しかし、事例やパターンは日々新たに生まれることに注意されたい。時間が経てば、それだけパターンも増えて、数も多くなる。流行り廃りもある。ましてや把握するだけも大変な作業である。さらに、それらは分析された時点で陳腐化が始まる。

そのため、他の経営者が生み出したパターンを把握することよりも、そうしたパターンが、どのような観点で生み出されたのか、経営者がどのような意思決定を行ったのか、メカニズムを探ることが重要である。

筆者はこれまで利益パターンを生み出すロジックを解き明かすことを試みてきた（川上、2013；川上、2016）。数多くのパターンを分析し、その要素を明らかにする「リバースエンジニアリング」を試み、利益創出の意思決定項目を抽出した（図）。その結果、「誰から（Who）」「何（なに）で（What）」、そして「どのように（How）」利益を獲得するのか、といったシンプルな項目が抽出できた。

まずは、「誰から」に関する意思決定である。「全員から期待水準以上の利益を得る」ことができれば本来は望ましい。しかし、ある一定のグループからは儲けない、といったやり方がビジネスを飛躍させる場合もある。たとえば、検索サイトは、一般ユーザーからは検索ごとに料金を取らないという意思決定をしている。そのかわり、その「場」を商用利用する広告主からはきっちりと儲けるよう設計されている。そのようなメリハリがなければ、GoogleやYahoo!は現在のポジションを築くことはできなかっただろう。利益を期待しない（儲けない）相手と利益を期待する（儲ける）相手を最初からに視野に入れることで、他とは違った利益創出が可能になる。

次に、「何で」に関する意思決定である。これについても、「全商品」と言いたいところだが、それ以外にも選択肢が存在する。すなわち、すべての商品に一律のマージンをつけて利益を得るというやり方もあれば、マージンにメリハリをつけて、利益を期待しない（儲けない）商品と期待する（儲ける）商品を組み合わせるやり方もある。利益度外視の目玉商品で顧客を引き込み、それと利益が厚い別の商品を購入してもらうことで、トータルで利益を確保するやり方は古くから商慣行として存在している。あるいは前述のコストコが、それをさらに大きく捉えて、取扱商品のすべてを儲けない商品と位置付け、儲ける商品としての会費を組み合わせることで、最終的に利益を生み出していたことを思い返して欲しい。

最後に、「どのように」に関する意思決定である。これは利益獲得のタイミングにも関わる問題である。これにも、「ただちに」と言いたいところである。しかしそれ以外にも、期間を設定することで「時間をかけて」という選択肢が考えられる。「ただちに」、利益をもらうのが望ましいことは言うまでもないが、たとえば「後で」儲けるという意思決定をすれば、まずは採算度外視で勝負を仕掛けることもできる。そうすることで、自社の事業をさらに奇抜なものにもできるだろう。たとえば、プリンタ本体を導入してもらわないことには、インクトナーが売れることはない。一見赤字のプリンタ本体の儲けのカラクリは、消費の時間を待つことによって成立しているのである。

オリジナルの利益創出法を生み出す利益インデックス

このように、それぞれの質問には二通りの選択肢があるため、組み合わせで八つのロジックができあがる。これによって、先に示したようなすべての利益パターンは、理論的には説明可能となる。そのロジックを列挙したものが、表－４に示した利益インデックスである。以下では、それぞれのロジックを簡単にみていくことにしよう。

ロジックA

全員から全商品で、商品の提供と同時に儲ける。それが実現できるならば屈強な利益創出法である。単品当たりで利益が獲得でき、どの顧客層でも、１回の取引で利益が獲得できている状態である。つまり、差別化が奏功しているか、望ましい水準でコストが低減されており、販売によって期待水準の利益が得られるケースである。いわゆる戦略論で語られる「競争優位」な状態は、この単品売り切り型で成立している。

ロジックB

ロジックAが１回の取引で完結できるのに対して、ロジックBは最初から長く付き合うことを想定している。そのため、１回当たりのマージンをあまり多く取らないというやり方である。ロジックAとは違い、薄く長く利益を得る。そのため、顧客関係性が鍵となる。

ロジックC

マージンの異なる商品を同時に購入してもらい、最終的には期待水準の利益を得るロジックである。抱き合わせによるマージン・ミックスなどはこのロジックから説明できる。外食産業で、メインとなる

表－4　利益インデックス

	誰から（Who）	何で（What）	どのように（How）	説明できる代表的パターン
ロジックA	全　員	全商品	ただちに	単品売り切り
ロジックB	全　員	全商品	時間をかけて	生涯価値最大化
ロジックC	全　員	儲ける商品と儲けない商品	ただちに	マージン・ミックス、バンドル
ロジックD	全　員	儲ける商品と儲けない商品	時間をかけて	インストール型、製品ピラミッド
ロジックE	儲ける相手と儲けない相手	全商品	ただちに	顧客ミックス
ロジックF	儲ける相手と儲けない相手	全商品	時間をかけて	フリーミアム
ロジックG	儲ける相手と儲けない相手	儲ける商品と儲けない商品	ただちに	プラットフォーム活用
ロジックH	儲ける相手と儲けない相手	儲ける商品と儲けない商品	時間をかけて	プラットフォーム構築、ビッグデータ

資料：川上（2011）および川上（2013）を加筆修正して作成

商品の価格を低くして、付属商品の同時購買でトータルの利益を確保しようとするのが、まさにこの考え方である。

ロジックD

使用に応じて、消耗品や付属商品の購入が必要になる商品やサービスがこれに該当する。カミソリの刃やプリンタはこの原理で説明できる。ディスカウント販売で集客し、継続的に会費を集めるコストコもここに分類される。

ロジックE

基本的には同じ商品をベースに、儲けない顧客を設定しながらも、儲けを期待する顧客から利益を得るというロジックである。たとえば、子ども用の映画は子どもに対して価値提案するが、利益の柱は付き添いの大人から得る料金である。同じ商品なのに、対象者によってマージンが異なる利益パターンは、このロジックで生まれてくる。

ロジックF

基本的な商品やサービスではあえて期待利益を完結させないことで市場への浸透を図り、そこからアップグレードし、付加的なサービスを利用する顧客から利益を得るというロジックである。アプリは無料で配布し、その後のアップグレードで儲ける「フリーミアム」などは、このロジックで説明できる。

ロジックG

顧客の目的が明確に分かれており、また彼らに提供する商品・サービスも明確に分類されているロジックである。その会社がプラットフォームとなっている場合などはこれで説明できる。例として民間放送事業者が挙げられる。視聴者は無償でテレビ番組を見ることができ、いわば儲けない顧客に儲けないサービスを提供している。一方、スポンサー企業には広告という儲けるサービスを提供しているのである。

ロジックH

コアとなる商品やサービスで儲けず、時間差で、他の商品やサービスで他の顧客から儲けるロジックである。ロジックGが最初から業態として、人が集まるところに集中しているのに対して、ロジックHはまだマーケットをもたない状況から、それを作り出すことを想定して利益を生むところが異なっている。前述のＣＣＣは従来のレンタル事業から儲ける相手と商品を見直し、ＢtoＣの取引で蓄積したデータを儲ける商品と位置付けることで、ＢtoＢで儲け

るビジネスを構築した。このような「ビッグデータ」によるビジネスは、このロジックで説明できる。

以上を踏まえて、自社の主要ビジネスの利益ロジックは、一体どれにあてはまるだろうか。さまざまな経営者にこの質問を投げかけたが、一番多い回答はロジックＡであった。つまり「単品売り切り」で利益を獲得しようとする考え方である。それは、大企業であれ、中小企業であれ、同じ傾向にある。しかし、注意していただきたい。ロジックＡが成立するのは、スケールや革新的技術によってコストダウンが可能な企業であるか、あるいはブランド価値が認められる企業のみである。そうした屈強なライバルがすでに存在している場合、同じ路線でロジックＡを極めることは困難である。

すべての企業がロジックＡに固執する必要はない。インデックスを一見すれば、利益ロジックは他にまだ七つ存在していることがおわかりいただけるだろう。経営者が、現在のロジックから利益の取り方を変えるときに、利益インデックスはより価値のあるヒントを提供してくれる。

他の小売業が単品売り切りのロジックＡか、せいぜいマージン・ミックスのロジックＣで競争しているなか、コストコが年会費で利益獲得するという奇抜なロジックＤで挑んだように。あるいは、他のレンタル店が、ロジックＢで競争しているなか、ＣＣＣは儲ける相手も儲ける商品も変え、さらに時間をかけて利益を得るロジックＨで挑むことを決めたように。利益創出法の見直しは、明日のビジネスそのものを変える力をもっている。ぜひ、インデックスを使って、オリジナルの利益創出法を編み出していただきたい。

むすびにかえて

多くの企業では、販売によって単位当たり利益を最大化しようとする力学が働いている。単品売り切り型である利益の獲得方法、つまりロジックＡへの固執である。従来の経営学における議論、あるいは実業界における利益創出の考え方のほとんどが、このロジックＡのみを想定していた。単位当たり利益を増大することにとらわれている限り、一つ一つの商品の利益率を高めるほかないのである。

しかし、ロジックＡ以外にも、利益を創出するロジックが存在していることをわかっていただきたい。現在の顧客価値提案で利益が期待水準を下回る状態であれば、別のロジックを使うことで、新たな利益創出が可能になる。それは、本文で例示したビジネスモデルのように、単位当たり利益を高めることなく、他の課金ポイントで利益を得るという視点の切り替えから生まれる。

利益インデックスを作ったのは、経営者や財務担当者がオリジナルの利益創出法を生み出せるような枠組みを示すためである。ぜひとも実業に利用していただきたい。

そして最後にビジネス全体の観点から、重要な点を述べておきたい。それは、利益ベースでイノベーションを起こすと、必然的に顧客価値や、最終的にビジネスを稼働させる実行プロセスにも影響を与えるということだ。課金ポイントを探すということは、すなわち顧客との接点を考えるということに他ならない。つまり新たな利益は、顧客のライフスタイルを今まで以上に深く掘り下げることではじめて見えてくる。利益改革に着手したら、次の段階では顧客価値提案やその実行プロセスを俯瞰（ふかん）しながら整合性をとることで（川上、2016）、利益を獲得できる新たなビジネスを創出していただきたい。

参考文献
川上昌直（2011）『ビジネスモデルのグランドデザイン』中央経済社
――――（2013）『課金ポイントを変える 利益モデルの方程式』かんき出版
――――（2014）『ビジネスモデル思考法』ダイヤモンド社
――――（2016）『そのビジネスから「儲け」を生み出す９つの質問』日経ＢＰ社

デザイナーの自由なアイデアを引き出す

福永紙工㈱

代表取締役
山田 明良

企業プロフィール
- 代 表 者　山田 明良
- 創　　業　1963年
- 資 本 金　4,800万円
- 従業者数　42人（うちパート11人）
- 事業内容　紙製品の企画・製造
- 所 在 地　東京都立川市錦町6-10-4
- 電話番号　042（523）1515
- U R L　http://www.fukunaga-print.co.jp

印刷関連の業界を取り巻く環境は年々厳しくなっているが、その打開策の一つとしてよく取り組まれているのが、デザインを活かした新事業の立ち上げである。だが、取り組む企業の数と比較すると、成功例は決して多くない。今回は、新事業の立ち上げに成功した福永紙工㈱の事例から、デザイン活用のポイントについて考えたい。

「かみの工作所」の発足

同社が主催するプロジェクトである「かみの工作所」と「テラダモケイ」はデザイナーとのコラボレーションにより、数々の遊び心あふれる紙の作品を世に送り出し、世界中から注目されている。

代表作の一つが2010年に発表された「空気の器」である。これは一枚の紙に網状の切り込みを入れ、伸縮させることで自由に形を変えることができる作品だ。インテリアとしてはもちろん、ラッピングなどにも使える。発売直後から反響をよび、国内だけではなく、英国のヴィクトリア&アルバート博物館やシンガポールのレッド・ドット・デザインミュージアムといった海外の由緒ある美術館のショップでも取り扱われている。

同社がこうした作品を発表し始めたのは、10年ほど前のことである。現社長である山田明良さんが入社した1990年ごろは、名刺の箱やギフト用パッケージといったごく普通の紙器の印刷、抜き加工を手がける会社だった。

もともと、山田さんは入社前に10年ほどアパレル業界に勤めており、デザインへの関心が高かった。これまでのように、依頼されたものをつくる下請け仕事ではなく、企画段階から携われるようなクリエイティブな仕事をしたい。そう考えていた山田さんにとって、新事業としてデザイン性の高い紙の作品を手がけるのは、ごく自然な発想だった。

この構想が動き出したのは2006年のことである。山田さんが近隣にある「つくし文具店」の店主、荻原修さんに出会ったことがきっかけだった。荻原さんは、数々の展示会を主催した経験をもつデザイン・ディレクターであり、地場産業をデザインの力で活性化させたいという思いをもっていた。意気投合した二人は、外部のデザイナーのアイデアを同社の技術によって形にするプロジェクト「かみの工作所」を立ち上げた。

アイデアを引き出す仕組み

かみの工作所は、デザイナーが紙を使って試したいことに自由に取り組んでもらう「実験場」を提

供するというコンセプトから始まった。さまざまなデザイナーに工場を見てもらい、自由に設備を使ってもらう。こちらから作品のコンセプトは伝えず、材料や設備の使用料もとらない。ただ一つの制約は「紙が主役になるような作品をつくってほしい」ということだった。

こうした仕組みには、いくつか弊害もある。デザイナーの自由な発想を反映すると、いわゆる売れ筋とは異なる「エッジの効いた」ものが多くなり、売れないリスクが出てくる。そのため、お互いの開発にかけるモチベーションの維持が難しい。そこで、山田さんは「紙の可能性を追求する」「見たこともない驚きや楽しさを発信する」といった考えを共有することを重視し、販売の場においても、作品に込められたデザイナーの想いを正しく伝えることで、お互いのモチベーションを保とうと考えた。

また、自由な発想でデザインをするため、なかには製造が困難なものも多かった。その際に、同社は一方的にできないと断るのではなく、デザイナーに工場へ足を運んでもらい、製造現場と問題意識を共有してもらうようにした。こうして、デザイナーと製造現場を一つのチームとして機能させ、可能な限りデザイナーの要望を反映した作品を実現させた。

最初にその成果が発表されたのは、2007年につくし文具店で開催された「紙の道具展」である。もともと、山田さんはかみの工作所を独立した事業として成り立たせるつもりはなく、自社の宣伝の一環として考えていたそうだ。だが、この展示会は、多くのデザイナーや企画担当、メディア関係者から予想外の反響を得た。翌年開催された「紙の道具展２」では新しいプロジェクトであるテラダモケイの「1/100建築模型用添景セット」も発表され、山田さんは徐々に事業としての可能性を感じるようになった。

そして、2009年に出展したアジア最大級の見本市「インテリアライフ展」において同社の作品はメディアなどで大きく取り上げられ、世界からも注目されるに至った。現在、これらの売り上げは同社全体の約３割を占めるまでに成長している。

大事なのは経営者の理解

同社では、消費者の嗜好（しこう）を分析するようなマーケティング活動を一切行わない。むしろ、デザイナーの先鋭的なアイデアをこちらから世に問う、挑戦的な姿勢を重視している。

中小企業がデザインを活かした新事業に取り組む場合、外部のデザイナーに依頼する形が多い。しかし、このような関係になってしまうと、デザイナーはクライアントに配慮して、無難な作品をつくりがちだ。一方、同社はデザイナーと対等な関係を維持するとともに、製造現場との関わり方を工夫することで、自由なアイデアを活かす仕組みをつくり上げている。この点が、かみの工作所が成功している理由の一つだろう。

空気の器

もう一つ重要な要素は、経営者自身のデザインに対する理解である。同社の作品の多くは、流行を追ったものではなく、一般的な消費者から理解されそうにないものも多い。開発コストや製造コストを考えれば、売りづらい作品は同社にとって明らかなリスクである。

それでも山田さんが挑戦的な姿勢を崩さずに取り組みを続けられるのは、自身がデザインに強い関心をもち、心の底から面白いと思っているからに他ならない。こうした経営者の理解が根底にあるからこそ、自由なアイデアを誘発する仕組みが機能しているのである。

（山口 洋平）

論語から学ぶリーダーシップ

第39回（最終回）

天を怨みず、人を尤めず。下学して上達す。

～憲問第十四～

現状に対する不満の原因を、生まれや育ち、世の中や会社といった周囲のせいにしても何も改善されません。今の自分ができることを着実に取り組んで、レベルアップを図るのみです。

不遇にもいじけない

これまでわたしは中国古典を渉猟して偉人賢人たちの人生を俯瞰してきましたが、「人間万事塞翁が馬」を感じずにはいられません。

世界三大聖人と尊称された孔子にも、仕官を求めて13年もの間、放浪を余儀なくされた時期があります。その経験から生まれたものが今月の教えです。どうしようもなく苦しい状況に置かれたあなたを自暴自棄にさせず、着実に前進させてくれる金言です。

人生とは思う通りには運ばないものです。一所懸命に正しいことをしても、周囲の賛同が得られるとは限りません。誰かのために尽くしても感謝されず、不満を覚えることもあります。一方で、調子に乗り過ぎ、感謝や倹約の心を忘れてしまったときもあるでしょう。

不遇と思える状況に置かれると、わたしたちは「小人は諸を人に求む」（衛霊公第十五、本誌2013年8月号に掲載）の如く、己の不遇のすべての原因を強く周りに求める傾向があります。自らに原因を求めるのは自己否定につながるので無意識に避けようとするわけです。

世の中を、あるいは誰かを怨むことで、現状がさらに悪化することはあっても、改善することはまずないでしょう。人のせいにしていては、自分自身に不足しているものや問題点が放置されたままになるからです。さらなる災いを招くことにもつながりかねません。

うまくいかないときは誰にでもあります。肝要なのは、そういうときにこそ自尊(注)し、何をして過ごすかです。そこで求められるのが「下学して上達す」です。「下」は現状のことで、そこから「学」、すなわちレベルアップを図っていくことにより「上達」、上の段階に到達していくということです。「論語」で引用される「切磋琢磨」（出典は「詩経」）はこのスタンスを意味しています。

自己肯定力を育む

ちまたには「成功者になるため」の本があふれていますが、そのほとんどは自分の外部指標、つまり経済的な資産の獲得をあおっています。しかしだからといって、資産家と呼ばれる方々の心はいつも満たされているわけではなさそうです。なぜでしょうか。

理由は自明。人が真に満足するのは、他人からの羨望のまなざしや称賛を受けたときではなく、自己研鑽により正当な自己肯定力を培った結果、成長を実感できたときなのです。もちろん、開き直りや弁明といった不当なものはこれにあたりません。

だからこそ、孔子は説くのです。禍福いずれにせよ、天、そしてそのときのあなたに合わせて周りに配置されている人々に感謝しながら、自己研鑽し続けることにつきるよ、と。

締めくくりにふさわしい、常に心に携えておきたい名言です。

（注）自重して自らの品位を保つようにすること。

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

木下　斉　著

稼ぐまちが地方を変える
―誰も言わなかった10の鉄則―

NHK出版　定価（本体740円＋税）

本書は「稼ぐ」をキーワードに、まちづくりを成功させるために必要な方法論を語ったものである。著者は高校在学中からまちづくりに携わり、数々の挫折や成功を味わってきた。豊富な経験に裏打ちされた著者の主張には重みがある。

まちづくりというと補助金や公共予算を活用するイメージが強いだろう。しかし、それでは補助金などが切れると同時に、まちづくりも止まってしまう。そのため、著者は補助金依存を強くいさめ、自力で原資を稼ぎ、それを継続的にまちづくりに投資していくことが重要であると語る。

では、原資をどのように稼ぐのか。一例として、兵庫県の城崎温泉の旅館経営者が共同で設立した㈱湯のまち城崎というまちづくり会社を挙げている。同社は温泉街の旅館、数十軒分のエレベーターメンテナンス業務を一括で調達している。これによって、各旅館が個別に調達するよりも経費削減につながっている。浮いた経費の一部を原資として誘客キャンペーンなどに投資することで、継続的に人を呼び込んでいる。

また、本書では稼ぐまちづくりをするときに必ずぶつかる壁とその対処方法を10の鉄則としてまとめている。その一つが、「全員の合意は必要ない」である。まちづくりのために参加型ワークショップを開催するのが一般的となったが、参加者全員の合意を取るのは容易ではない。また、取れたとしてもそれはあくまでも「参加者の合意」であり、「住民の合意」ではない。ましてや、合意した全員がまちづくりに参加するわけでもない。それならば、信頼し合える２～３人のグループで活動を始め、結果を出しながら多くの人を巻き込んでいく方が有益であると著者は言い切る。

地方創生が推進されるなか、まちづくりや地域活性化に関する書籍が多く出版されている。しかし本書は、現状分析や問題提起にとどまる他書とは一線を画し、副題の通り「誰も言わなかった」まちづくりの鉄則が歯に衣着せぬ物言いで語られており、痛快である。

まちづくりは多くの困難が待ち構える「いばらの道」である。その道を行く先人が記した本書はこれからまちづくりを行おうとする人に大いに役立つであろう。

（鈴木 啓吾）

masterpiece of the month
今月の逸品

WindWill

空調企業㈱　宮城県仙台市青葉区一番町3-7-1　電力ビル別館5F
TEL 022（797）9311　http://www.ace-cl.jp

今月紹介するのは、宮城県の管工事業者である空調企業㈱が開発した「WindWill」です。室内の空気を循環させて温度を均一にするサーキュレーターの役割を、電気を使用することなく果たせます。可能にするのは、内部に組み込まれている二重構造のファンです。内羽根と外羽根という役割の異なる二つの羽根が一体となっているのです。エアコンのダクトの吹き出し口にWindWillを設置すると、ダクトから吹き出す冷暖房の風が内羽根に当たりファンが回転します。すると、同時に外羽根が周辺の空気を取り込みます。ファンによって混合された空気を循環させることで、室内の温度を均一にできるのです。

同社の会長である宮部和夫さんは、オフィスにおける空調機器の設置やメンテナンスを数多く行ってきました。オフィスで冷暖房を使用すると、場所によって温度差が発生するという問題点があります。たとえば、冷房を使うと、送風口に近いところでは寒く、離れた場所では暑くなります。暖房の場合は、天井に暖かい空気が集まるため、足元が冷えてしまいます。宮部さんはこうした室内の温度差を、電気を使用することなく解消できないかと考えたのです。試行錯誤を重ね、2009年にWindWillを完成させました。

オフィスにおいて、空調は電気消費量の多くを占めています。環境に配慮して節電が求められる現在、電気を使わずに空調効率を高められるWindWillを使えば、電気消費量を抑えつつ快適な環境を整えることができるでしょう。

（木川　亮）

編　集　後　記

調査リポート執筆に当たり、中小企業経営者や金融機関の実務経験者、大学の研究者など多くの方々からご意見をいただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

そのうち、特に印象に残った言葉を二つ紹介します。一つは、「相談頻度の高さは経営者の力量を示すのでは」という指摘。相手が誰であれ、自社の状況を事細かに伝える能力は、新たなサポーターの発掘につながるかもしれません。

もう一つは「銀行の担当者の負担は増すばかりですね」という経営者のコメント。資金供給を含む膨大な支援メニューから適切な策を提示することが金融機関に求められるとすれば、担当者任せではなく、組織的に対応できる体制の構築がますます重要になりそうです。　（藤田）

調査月報　7月号予告

調査リポート

総合研究所 研究員　山田 貴之

訪問・通所介護事業における人材マネジメント

―「訪問・通所介護事業に関するアンケート」から―

見える化で飛躍する中小企業

東京都足立区　芝園開発㈱

見える化が導いたV字回復

編集・発行　㈱日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本　アインズ㈱
★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
㈱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