

調査月報

中 小 企 業 の 今 と こ れ か ら

2017
No.100

1



巻頭随想

一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授 楠木 建

自由意志は商売の原点

調査レポート

総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀

研究員 藤田 一郎

創業の構造変化と新たな動き

ーマイクロアントレプレナーの広がりー

巻頭随想.....2

自由意志は商売の原点

* 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授 楠木 建

調査レポート.....4

創業の構造変化と新たな動き

—マイクロアントレプレナーの広がり—

* 総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀
研究員 藤田 一郎



表紙写真：「地域を結ぶ鉄路」
東海道新幹線（静岡県）

地域の雇用と産業を支える中小企業の実像.....16

数字でみる地方圏の雇用に貢献する

中小企業の姿

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業.....20

植物工場で農業の近代化に挑戦

* 東京都中央区 (株)ファームシップ

中小企業のための知的財産戦略.....24

特許取得までのプロセス

* 弁護士法人内田・鮫島法律事務所 弁護士 鮫島 正洋

データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～.....26

中小製造業の設備投資計画は横ばいとなる見通し

社史から読み解く経営戦略.....30

富士屋ホテルと箱根登山鉄道

—天下の険を人々に開いた道路と鉄道—

* 社史研究家 村橋 勝子

見える化で飛躍する中小企業.....32

お菓子工房が取り入れた生産管理のエッセンス

* 群馬県太田市 (株)ルボン

北から南から.....36

県境を越えた広域交流

* 下田商工会 事務局長 川上 利男

流行りもの考現学.....37

グローバル時代に求められる CQ

* 電通総研 シニア・コンサルティング・マネージャー 宮林 隆吉

論点多彩.....38

シェアリング市場の拡大と中小企業のビジネス・チャンス

* 法政大学キャリアデザイン学部 教授 酒井 理

経営最前線.....44

自在に明かりを操る光の魔術師

* 静岡県浜松市 パイフォトンクス(株)

ビジネスに和歌.....46

新年の挨拶に使える歌

* 福田 智弘

ブックレビュー.....47

アニメが地方を救う!?

『調査月報』創刊 100 号のご挨拶／編集後記.....48

自由意志は商売の原点



一橋大学大学院国際企業戦略研究科
教授

楠木 建

くすのき けん

1964年東京都生まれ。一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。92年同大学商学部専任講師、96年同学部助教授、ポツコー二大学経営大学院客員教授、2000年一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授などを経て2010年より現職。専門は競争戦略論。著書に『ストーリーとしての競争戦略—優れた戦略の条件』（東洋経済新報社、2010年）、『「好き嫌い」と才能』（東洋経済新報社、2016年）などがある。



「生き残りのため」という言葉を連発する経営者がいる。

「それで、どうするのですか」と聞くと「生産拠点を海外に移転せざるをえない」「ビジネスモデルを転換せざるをえない」などと返ってくる。ここでわたしは脱力してしまう。「〇〇せざるをえない」と言うけれども、そもそも誰も頼んでいないのである。本当に不思議な話だ。

ビジネスの基礎をなす原則について確認したい。それは「自由意志」の原則だ。商売は誰からも頼まれていない、誰からも強制されていない、自分の意志でやるものだ。これが原点にして最後のよりどころになる。

(株)堀場製作所の創業者である堀場雅夫氏は名言を残した。「イヤならやめろ!」。誠にそのとおりである。誰かから命令されてやるのではない。自分の自由意志でやる。^{かったつ}自由闊達。商売の最も本来的な美点

のはずだ。にもかかわらず、経営者自ら「〇〇せざるをえない」と言ってしまう、それはもはや自己否定以外の何ものでもない。言った瞬間、商売の根幹が揺らぐ。

生き残りを考えるのもよいが、生き残って何をしたいのか。経営者はこれを語るべきである。人も企業も、生きるために生きているのではない。

わたしは競争戦略の分野で仕事をしている。戦略の策定は「こうなるだろう」という先読みをする仕事ではない。「こうしよう」という未来に向かった意志の表明だ。「円ドル相場はこうなる」「これから景気はどうなる」などの予測はたいがいにしたほうがよい。どんなに未来を予測したところで、本当に起こることは誰にもわからないし、今までだってわからなかったはずだ。

将来どうなるか、それがうまくいくのか、正確なところはわから

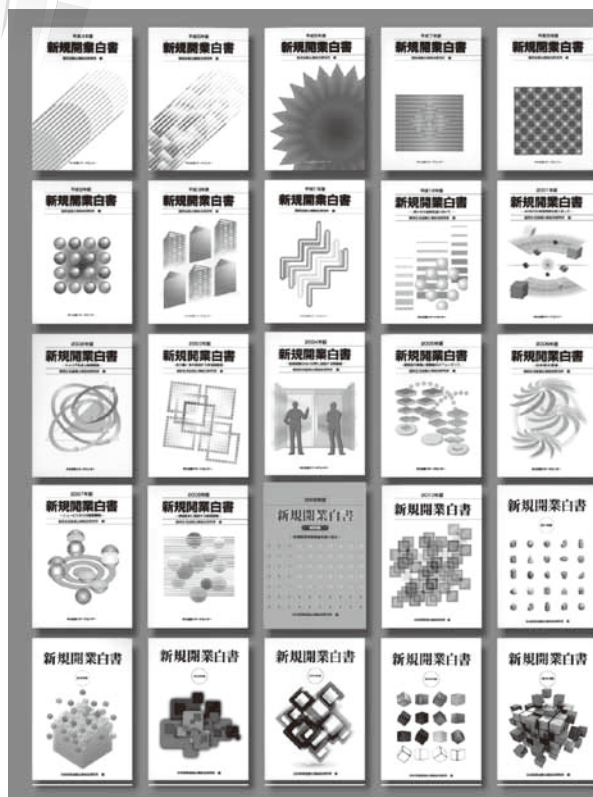
ないけれども、「こうやって儲けていこう」と考え、行動する。先の見えない今こそ、経営者から聞きたいのは、「こうしよう」という意志表明だ。

かつて、ソニーやホンダがトランジスタラジオや二輪車などの商品を米国で販売し始めたとき、「生き残りのため、米国に進出せざるをえない」と言っていたのだろうか。

おそらくそんなことはなかったはずだ。「こんなに良いものをつくったのだから、ぜひとも米国にももっていこう」くらいの勢いがあり、意気揚々としていたのではないか。

イヤならやめればよいだけの話。やる以上、商売は堂々と朗らかにやるべきものだ。その自信や明るさの原点にあるのが、「面白そうだ」「儲かりそうだ」「こういうことをやるぞ」という自由意志なのだ。

さあ、顔をあげて堂々と行きましょう!



創業の構造変化と新たな動き —マイクロアントレプレナーの広がり—

総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀
研究員 藤田 一郎

当研究所が1992年から毎年刊行してきた『新規開業白書』は、今年度に25年目を迎えた。同白書は、当研究所が毎年実施している「新規開業実態調査」の結果と、本誌『調査月報』の看板コーナーの一つである「新時代の創業」で紹介した企業事例を中心にまとめてきたものである。

歌は世につれ世は歌につれというが、創業の姿もまた、その時代の流行や経済の構造変化を映し出す。本レポートでは、これまでに発行してきた25冊の『新規開業白書』が取り上げてきた内容を振り返りつつ、創業を取り巻く新たな動きについても考察する。

『新規開業白書』が追いつけた 創業の25年

1992年に発刊された『平成4年版新規開業白書』の「はしがき」は、次のように始まる。

「わが国経済の活力は、中小企業の活発な新旧交代によって維持されてきた。新しい企業が数多く生まれることによって市場での競争が促進され、あるいは新市場が創出され、その結果、わが国の産業構造の高度化が図られてきたからである。しかし、近年新規開業率は低下傾向にある。そして、このことがわが国経済の活力低下につながりかねないと懸念されている。それだけに、さまざまな側面からアプローチすることによって、新規開業の実態をより明らかにしていく必要性が高まっている」（国民金融公庫総合研究所編、1992）。

バブル崩壊の足音が迫る1990年代初めにあって、開業率の低下はすでに人々の関心の対象となっていた。しかし、当時明らかだったのは、あくまで開業率という表面的な数値にすぎなかった。そこで、その内面に目を向けようとしたのが、研究の動機であり出発点だった。以来、四半世紀にわたり当研究所は、創業の「今」を切り取るべく、『新規開業白書』を毎年発刊してきた。

構成の中心をなすのは、「新規開業実態調査」の結果だ。日本政策金融公庫国民生活事業の融資を受けて創業した人に対し、当研究所が毎年実施するアンケート調査である。内容は、原則として設問を固定した定例調査と、毎年異なるトピックスに着目した特別調査の2本立てとなっている。

前者は開業者の年齢や性別などの基本属性から、業種、開業費用、開業動機、従業員数などの経営内容に至るまで、定番となる項目を明らかにする。いわば定点観測により、中長期的な構造変化を浮き彫

表-1 『新規開業白書』の主なテーマ

発行年	テーマ
1992	産業構造の高度化と新規開業
1993	地方における新規開業
1994	20歳代の新規開業
1995	女性の新規開業
1996	新規開業の展望
1997	大企業出身者の新規開業
1998	事業所向けサービス業の開業
1999	開業意識を生み出すもの
2000	経営支援に求められるもの
2001	創業支援の課題
2002	勤務キャリアが新規開業に果たす役割
2003	働き方としての新規開業
2004	勤務経験のない業種での開業
2005	開業前の準備が開業後のパフォーマンスに与える影響
2006	50歳代の新規開業
2007	ニュービジネスの開業事情
2008	地域経済に貢献する新規開業
2009	500万円未満の少額開業
2010	新規開業とワークライフバランス
2011	開業者のネットワークと起業経験
2012	創業計画の実際との齟齬、起業家による修正
2013	シニアの開業
2014	女性の開業
2015	新規開業企業における顧客の確保・獲得
2016	若年層の開業

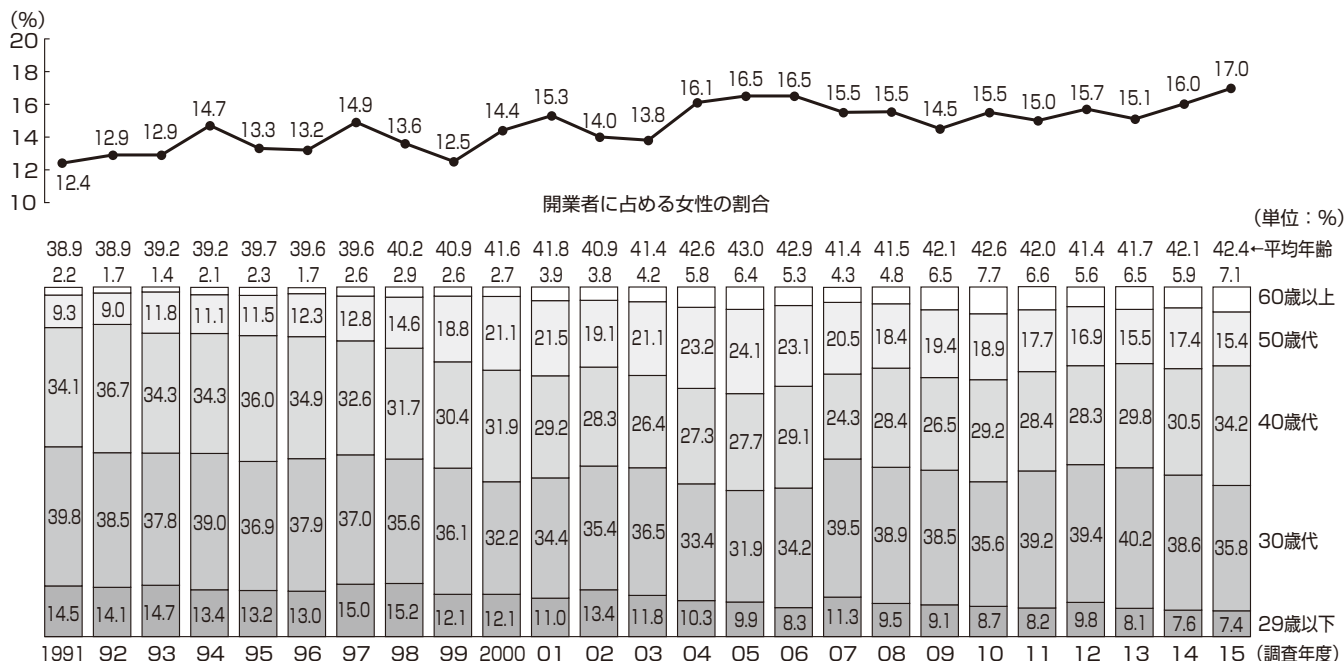
資料：各年の『新規開業白書』に基づき筆者作成

りにすることができる。

後者は創業に関する新たな動きや、注目の高まっている事柄などをクローズアップする。女性やシニアなど開業者の属性に着目したものや、事業所向けサービス業やニュービジネスといった事業の内容に着目したもの、創業計画の策定などプロセスに着目したものなどさまざまである（表-1）。

これら定例調査と特別調査の二つの視点を組み合わせることによって、当研究所は、創業における構造的な変化と特徴的な動きの両者をとらえてきた。以下では、定例調査の結果から五つのデータを取り出し、創業の過去25年の構造的な変化についてみていくことにしよう。

図-1 開業時の年齢および開業者に占める女性の割合



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」（以下同じ）

開業者の属性の変化

まずは、開業者の属性についてみていく。

開業時の年齢をみると、足元では平均42.4歳となった（図-1）。内訳をみると「30歳代」が35.8%と最も多く、次いで「40歳代」が34.2%となっている。いつの時代もこの年代で全体の7割を占めており、「30歳代」から「40歳代」が創業のボリュームゾーンであるとわかる。ただし、「60歳以上」が徐々に増え、平均年齢は上昇傾向にある。人口に占める高齢者の割合が高まっていることに加え、定年退職後も働きたいと考えるシニア層が増えてきているためだ。

さらに開業者の性別をみると、足元では女性の割合は17.0%となった。男性のほうが多数派である。ただし、2000年代に入ってから女性の割合が徐々に高

まっている。その要因は、大きく分けて三つ指摘できる。第1に、働く女性が増えていることだ。総務省「労働力調査」によると、就業者に占める女性の割合は1975年以降上昇を続けている。管理職に就く女性も増えている。ビジネスでの経験は、創業への意識を高め、心理的な抵抗感を低くするのだろう。

第2に、女性の視点がビジネスにおいて重視されるようになってきたことだ。やはり女性のニーズには、女性のほうが気づきやすい。女性の社会進出に伴い、必要とされるサービスを提供する例も目立つ。

第3に、女性の創業に対する支援策の拡充だ。女性を対象とした創業セミナーや、女性起業家同士の交流を目的としたネットワークなどが、全国各地でみられるようになった。

シニア層や女性など、それまで創業にはあまり縁がなかった人たちが、時代とともに創業に踏み出しつつある様子がみてとれる。

表-2 開業動機

(単位：%)

調査年度	2002	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
収入を増やしたかった	10.4	8.9	7.5	11.0	10.5	11.4	11.6	12.1	10.4	8.2	14.8	18.3	16.4	18.0
自由に仕事をしたかった	17.6	17.5	14.8	17.9	14.6	16.5	14.4	16.6	14.7	16.6	19.2	22.6	17.2	17.0
事業経営という仕事に興味があった	12.3	11.6	11.2	13.0	12.9	11.3	12.3	13.2	12.8	12.2	14.7	10.9	15.9	14.3
自分の技術やアイデアを事業化したかった	11.3	11.7	11.0	10.1	13.0	11.8	14.3	12.5	11.4	12.4	8.8	10.3	11.9	12.0
仕事の経験・知識や資格を生かしたかった	24.8	29.7	34.9	28.1	29.1	30.2	25.9	25.8	25.2	28.5	17.9	18.8	14.1	15.9
趣味や特技を生かしたかった	3.9	2.8	3.2	1.9	2.3	2.1	2.8	2.2	2.4	2.3	2.8	1.4	1.1	1.2
社会の役に立つ仕事をしたかった	4.0	4.6	4.8	5.6	5.4	5.5	6.6	4.5	8.9	6.1	7.1	8.0	10.0	8.9
年齢や性別に関係なく仕事をしたかった	2.1	3.3	2.7	3.0	2.4	1.7	2.3	2.5	4.0	3.1	1.9	2.8	2.2	2.4
時間や気持ちにゆとりが欲しかった	3.4	1.8	1.9	2.7	1.7	2.0	2.2	2.5	1.5	1.2	2.4	3.2	2.1	2.4
適当な勤め先がなかった	2.6	3.5	2.9	2.5	2.4	2.4	2.7	2.4	4.8	3.1	3.9	2.7	2.3	1.9
その他	7.5	4.5	5.0	4.2	5.7	5.0	4.9	5.6	3.8	6.2	6.6	1.0	6.7	6.0

(注) 2011年度調査までは単一回答。2012年度調査以降は三つまでの複数回答であるため、「最も重要な動機」として回答した項目を集計している。

開業動機の変化

二つ目のデータは開業動機である。

表-2から、いつの時代も「自由に仕事をしたかった」「事業経営という仕事に興味があった」「自分の技術やアイデアを事業化したかった」と回答した開業者が一定のボリュームを占めていることがわかる。組織に所属して働いては得られない自由やチャレンジは、創業ならではの魅力といえる。

一方で、変化がみられる回答項目もある。第1は、「収入を増やしたかった」という項目だ。2004年度の7.5%をボトムに少しずつ上昇し、2015年度には18.0%となっている。背景として考えられるのは、定年退職後も年金以外の収入源を確保したいと考えるシニア層が創業に目を向けてきていることだ。また、かつてのような年功序列型の賃金カーブが期待できないため、より高い収入を求めて創業に踏み切るケースもあるのだろう。

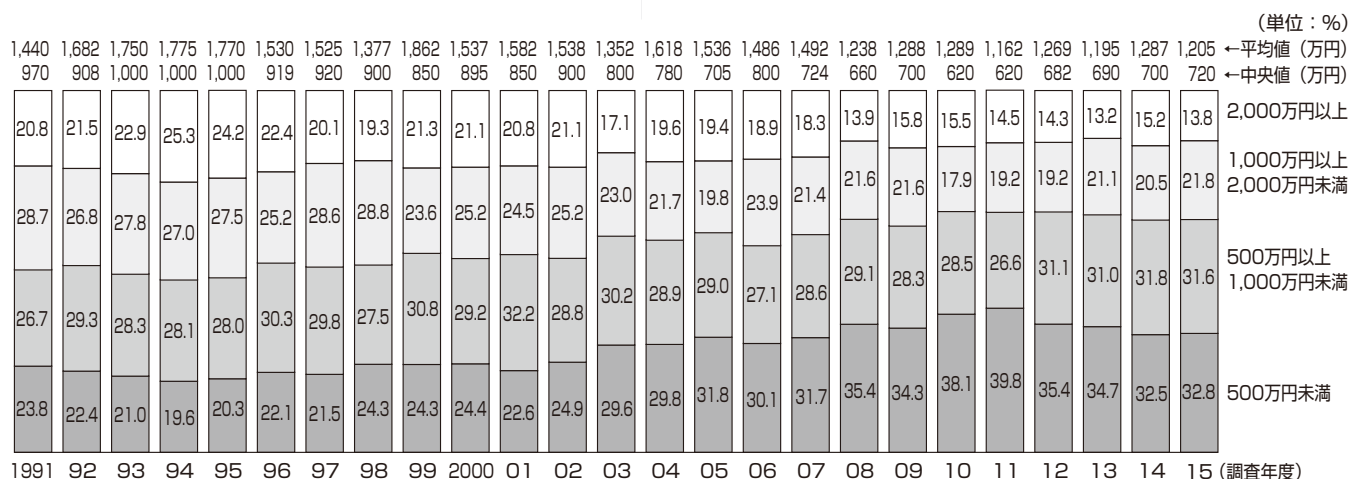
第2は、「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」である。こちらは2004年度の34.9%をピークに

徐々に低下している。フランチャイズ・チェーンに加盟し、経験や知識を補って開業するケースや、男性に比べて相対的に起業経験の少ない女性の創業が増えていることなどが、要因として挙げられる。

第3は「社会の役に立つ仕事をしたかった」である。2000年代前半は5%未満だったが、2010年度には8.9%、2014年度には10.0%を占めるまでになった。「ソーシャルビジネス」（ビジネスの手法で、地域や社会の課題に取り組む継続的な事業）という言葉が全国の新聞や雑誌記事のデータベース「日経テレコン」で検索すると、2001～2008年度までのヒット件数の合計は189件であったのに対し、2009年度は233件、2011年度には500件を超えた。2016年度もすでに4～9月の半年間で347件に上っている。

全国の20歳以上を対象とした内閣府「社会意識に関する世論調査」によると、社会の役に立ちたいと「思っている」割合は、1980年代半ばの40%台から上昇を続け、2000年代後半以降は60%台で推移している。リーマン・ショックや東日本大震災といった未曾有の出来事を経験して、社会貢献への思いが顕現化し、その具体的な手段として開業を選ぶケースが増えているのかもしれない。

図-2 開業費用



開業費用の変化

三つ目のデータとして、開業に投じた資金をみてみよう。

開業費用の分布は、1990年代には「500万円以上1,000万円未満」のカテゴリーが最も多く、「1,000万円以上2,000万円未満」がこれに続く(図-2)。それが2000年代に入ると「2,000万円以上」の割合は低下し、「500万円以上1,000万円未満」や「500万円未満」の割合が上昇してきている。

開業費用の平均は、調査開始以来緩やかに上昇し、1990年代後半にかけては1,500万～1,600万円台で推移した。2000年代に入ると低下し、2010年代は1,200万円前後で推移している。開業費用の中央値をみても、1990年代は1,000万円前後で推移していたものが、2010年代に入ると700万円前後で推移している。少額資本で開業するケースが増えているといえる。

2015年度調査で開業費用を節約するための取り組みを尋ねたところ、49.5%の開業者が「中古の設

備や備品を購入した」と回答している。また、「取引先と交渉して有利な取引条件にした」(28.2%)や、「レンタルやリースの設備や備品を利用した」(24.6%)、「店舗、事務所などの内装工事を自分で行った」(20.2%)などを含め、初期費用を節約したいと考える開業者は少なくないようだ。なお、新規開業実態調査では例年、開業時における不動産の購入の有無についても尋ねている。不動産を購入した割合は1995年にピークとなる19.1%をつけた後は総じて低下傾向にあり、2015年度には10.4%であった。

図には示していないが、開業時の資金調達額の平均は、1990年代に1,400万～1,800万円前半で推移した後、2000年代に入ってから低下傾向にある。直近の2015年度調査では1,365万円となり、調査開始以来最低を記録した2013年度(1,337万円)に次ぐ低水準となった。

資金調達先の内訳は、全期間を通して「自己資金」が3割弱、「金融機関等からの借入」が6割程度、残りを「配偶者・親・兄弟・親戚」「友人・知人等」が占めている。いつの時代にあっても、金融機関は開業時の資金調達において重要な役割を果たしているようだ。

表-3 開業業種

(単位: %)

調査年度	1991	92	93	94	95	96	97	98	99	2000	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
製造業	11.8	8.7	7.6	5.9	8.9	5.8	5.6	5.1	5.6	5.2	6.9	5.2	7.3	5.5	5.2	5.4	5.0	4.0	6.2	4.7	2.7	3.2	4.5	3.5	4.1
非製造業	88.2	91.3	92.4	94.1	91.1	94.2	94.4	94.9	94.4	94.8	93.1	94.8	92.7	94.5	94.8	94.6	95.0	96.0	93.8	95.3	97.3	96.8	95.5	96.5	95.9
建設業	8.1	8.3	7.9	5.9	7.9	7.6	9.4	9.2	8.8	8.4	8.7	8.4	9.3	8.9	8.5	9.6	7.5	9.5	9.5	8.8	7.1	7.2	6.3	6.4	8.6
小売業	19.4	18.5	17.7	19.6	16.8	19.1	17.7	16.6	15.6	16.3	15.9	18.6	15.3	14.2	15.9	15.2	13.6	14.0	10.4	14.0	12.9	14.6	10.6	13.2	11.9
卸売業	11.8	8.9	8.5	9.5	7.0	10.3	8.8	9.2	9.3	9.5	8.7	7.2	8.4	7.5	6.8	8.2	5.9	7.4	6.1	8.4	7.9	7.2	6.1	5.5	5.1
飲食店	11.6	12.5	14.7	15.8	16.8	15.7	16.9	16.2	16.3	15.7	13.4	15.4	13.7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
飲食店、宿泊業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	14.0	14.5	14.5	16.9	14.5	13.9	12.8	13.6	12.9	15.1	14.9	15.9
個人向けサービス業	32.1	18.7	21.8	20.6	25.9	22.3	24.3	22.5	24.7	25.3	27.4	27.4	27.7	15.8	14.2	12.0	17.4	13.3	18.2	13.9	24.8	16.0	15.2	15.0	23.2
事業所向けサービス業		16.7	14.8	14.5	9.3	12.7	11.2	13.1	10.8	12.1	11.1	12.1	10.8	7.7	6.9	8.9	8.2	10.8	8.1	9.4		6.0	8.4	7.2	
情報通信業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3.2	2.5	2.6	3.2	2.8	3.0	2.4	2.9	2.7	2.6	2.5	2.6
運輸業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3.8	3.6	3.6	2.4	3.2	3.6	2.5	4.0	2.2	2.5	1.8	2.0
医療、福祉	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	14.9	16.1	14.1	15.8	13.2	14.8	15.7	17.5	19.8	19.6	21.9	19.5
教育、学習支援業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1.6	1.5	2.2	1.6	2.5	1.3	2.1	2.3	2.6	3.4	3.2	2.6
不動産業	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2.2	2.4	3.2	1.6	4.2	4.2	4.1	3.6	4.2	4.8	3.7	3.7
その他	5.2	7.7	7.0	8.2	7.4	6.5	6.1	8.0	8.8	7.5	8.0	5.8	7.5	0.8	1.9	0.5	0.9	0.6	0.9	1.2	0.8	1.5	0.9	1.2	0.7

(注) 2004年度調査から業種分類を変更している。

開業業種の変化

四つ目のデータは開業業種である。

「製造業」は、1991年度の11.8%から低下トレンドが続いている（表-3）。2011年度には調査開始以来最低の2.7%となり、その後も5%未満で推移している。大企業を中心に生産の海外シフトが進んだことや、生産設備などの初期投資が比較的大きいことなどが、背景にあるのだろう。

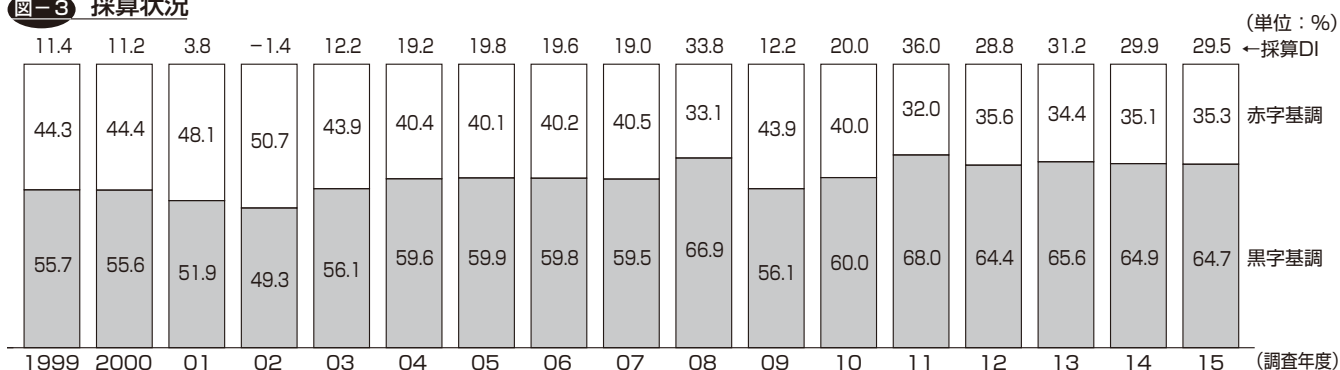
「非製造業」に目を転じると、「飲食店、宿泊業」が15%程度、サービス業が20%程度で推移しており、いつの時代もこれらの業種が一定のボリュームを占めていることがわかる。また、近年は介護施設の運営など「医療、福祉」の存在感も高まっている。2015年度調査では開業業種に占める割合が19.5%となり、2004年度（14.9%）から約5ポイント上昇している。人口の高齢化が進む日本の社会を反映した

動きとみてよいだろう。

製造業の創業が減少し、非製造業、特にサービス産業の創業が増えていることは、日本経済が成熟してきていることを示している。経済の発展に伴って、活動の重点が第一次産業（農林水産業）、第二次産業（製造業）、そして第三次産業（非製造業、サービス業）へ移行する現象は、「ペティ＝クラークの法則」として知られている（Clark, 1940）。

サービス産業は製造業と違い、生産と消費を空間的にも時間的にも切り分けることができない（不可分性、同時性）、品質が一定でない（不均質性）、在庫として保有することができない（消滅性）といった特徴をもつ。スケールメリットを発揮しにくく、新規参入がしやすい分野といえる。サービス産業の創業の増加は、日本経済のサービス経済化の加速を意味する。製造業に代わる産業の中心的な存在として、さらには新たな雇用の受け皿として、創業を含めたサービス産業の動向は今後も注視していく必要がある。

図-3 採算状況



(注) 1 採算DIは「黒字基調」企業割合－「赤字基調」企業割合。

2 1991年度調査から1998年度調査までの設問はほかの年度調査と大きく異なるため、結果を掲載していない。

表-4 従業者数

調査年度	1995	96	97	98	99	2000	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
開業時	4.2	4.1	4.2	3.9	4.2	3.9	4.2	4.2	4.3	4.3	4.3	4.4	3.9	4.1	3.8	4.4	3.9	4.0	3.7	4.0	3.6
調査時点	4.9	4.9	5.1	4.9	5.4	5.0	5.3	5.5	5.7	5.7	5.6	5.9	5.4	5.7	5.2	5.6	5.1	5.3	5.0	5.5	5.1
増加数	0.7	0.8	0.9	1.0	1.2	1.1	1.1	1.3	1.4	1.4	1.3	1.5	1.5	1.6	1.4	1.3	1.2	1.3	1.3	1.5	1.4

(注) 1 従業者数は「開業者本人」「家族従業員」「常勤役員・正社員」「非正社員」の合計で、「非正社員」は「パートタイマー・アルバイト」「派遣社員・契約社員」の合計である。また、1995年度調査から1999年度調査までは「派遣社員・契約社員」ではなく、「派遣社員」を尋ねている。

2 1991年度調査から1994年度調査の設問はほかの年度調査と大きく異なるため、結果を掲載していない。

開業後のパフォーマンスの変化

最後に五つ目のデータとして、開業後のパフォーマンスを確認する。ここでは、個々の創業の成果を示す指標として採算を、創業が社会全体にもたらす成果として従業者数を上げる。

まず、調査時点の採算状況（「黒字基調」「赤字基調」の2択）をみると、各年度とも6割前後の開業者が黒字基調と回答している（図-3）。当研究所が既存企業を対象に実施している「全国中小企業動向調査（小企業編）」の採算状況（「黒字」「収支トントン」「赤字」の3択）では、「赤字」「収支トントン」の企業割合は合わせて7割弱であることから、新規開業企業のパフォーマンスはけっして既存企業に劣っていないといえる。

さらに、新規開業企業の採算DI（「黒字基調」と

回答した企業割合から「赤字基調」と回答した企業割合を引いたもの）の推移をみると、2000年以降、景気循環の影響を受けつつも、プラス水準を維持していることがわかる。特に、ITバブル崩壊、リーマン・ショック、東日本大震災に起因する景気後退局面を経て、DIの水準が一段切り上がっている点は注目される。この要因としては、不況時であっても手堅く利益をあげられるビジネスプランをもった足腰の強い創業が増えていることや、開業後の経営支援態勢が整ってきたことなどが指摘できる。

従業者数の推移をみると、開業時の従業者数の平均は、いつの時代も4人前後で推移している（表-4）。さらに調査時点における従業者数をみると、5人強となっており、1企業当たり平均で1人程度増えている。創業は新たな雇用を生み出すことによって、社会にプラスの効果をもたらしている。この点は今も昔も変わらない、創業の大きな意義の一つである。

創業の姿にみる構造変化

ここまでは「新規開業実態調査」の結果を用いて、創業の今までを足早に振り返ってきた。大まかにみれば、創業の根幹が劇的に変化したわけではない。年齢層や業種構成、必要な費用など、ボリュームゾーンはおおよそ一定である。それでも一つ一つのデータを丹念にみれば、構造変化を示唆するようないくつかのトレンドに気づく。例を三つほど挙げよう。

第1は、シニア層や女性の増加といった起業家の多様化である。その背景には、分母となる人口自体の高齢化や年金支給開始年齢の引き上げ、女性活躍推進の動きなどがあることはいうまでもないだろう。起業家の多様化は、生み出される商品やサービスの多様化、ひいてはイノベーションの誘発へとつながり、経済の活性化に寄与する。

第2のトレンドは、開業費用の少額化である。初期投資が少ないほど、回収までの期間は短く、必要とされる利幅は小さくてすむ。言い換えれば、ビジネスの成功へのハードルや失敗のリスクは低くなり、資金の効率性は高くなる。Ries（2011）が提唱する「リーン・スタートアップ」のように、ビジネスを小さく生んで大きく育てる、といった考え方は、世界的な流れにもなっている。

第3のトレンドは、福祉や学習支援などを含めた広義のサービス業の増加である。製造業が担ってきたものづくりの過程の多くは、新興国へと流れてしまった。卸売業が担ってきたつくり手と売り手をつなぐ過程は、IT化を背景に短縮されつつある。小売業が担ってきた商品を消費者に届ける過程は、規模の経済性を背景に大企業へと集約されつつある。起業の主戦場として残された領域が、新興国や大企業が代替しにくいサービス産業だったわけだ。

こうしてみると、社会で起きている構造的な変化が創業のかたちにも影響を与えていることがわかる。

マイクロアントレプレナーの広がり

では、これからの創業はどうなるのか。おそらく、これまでと同様、ボリュームゾーンを占める層が劇的に変わることはない。しかし、その周辺部分では静かな変化が起きていくであろう。それは、起業家層のすそ野のさらなる拡大である。一般に創業というと、勤務先から独立、すなわち脱サラして初期投資の大きい事業を立ち上げるといったイメージが強い。これは30歳代から40歳代の男性が開業者のボリュームゾーンである現状と無関係ではないだろう。その根底には、創業と勤務のいずれかを選ぶ二者択一的な職業観がある。

だが、最近では副業や週末起業など、複数の仕事をもつ働き方が徐々に認知されつつある。あるいは、主婦が趣味を活かして自宅で料理教室やネイルサロンを開くような「プチ起業」も増えている。組織に属さず、専門的な資格を活かして仕事を請け負うフリーランサーもいる。

さらに注目されるのが、個人間で商品やサービスがやり取りされるCtoCビジネスや、余ったモノや空間などを共有するシェアリングエコノミーだ。これまでもフリーマーケットやネットオークションなどは存在したが、あくまで不用品を処分するスポット的な取引といった側面が強かった。それがここに来て、質量ともに広がりを見せている。民泊などがそうだ。あるいは、空き時間に英会話の講師を務めたり、手芸作品などプロ顔負けの品をネットで出品したりする人もいる。ブログに書いた料理のレシピをまとめた本を出版する主婦もいる。プロフェッショナルとアマチュアの境界線があいまいになり、誰も

が商品やサービスの供給者となる。スキルを売り、空きスペースなどの遊休資産を活用し、収入を得るようになる。

こうした世界の登場人物は、創業か勤務かの二者択一で語られる従来の起業家とは少しイメージが違ふ。それでも、独自の商品やサービスを提供する側に立ったという意味では、起業家と呼べなくもない。プロフェッショナルとアマチュア、あるいは創業と勤務の境界線で区切ることのできない小さな起業家、「マイクロアントレプレナー」ともいうべき層が広がってきているのだ。

実はこうした動きは、海外では幾度となく指摘されてきた。米国の未来学者アルビン・トフラーは、商品の開発に関与したり、生産工程の一部を自ら行ったりする消費者「プロシューマー」の登場を予言した（Toffler, 1980）。米国の作家ダニエル・ピンクは、「組織人間」の対立軸として組織に雇われない働き方「フリーエージェント」という概念を提起し、それが米国の労働者の新しいモデルになりはじめていると主張した（Pink, 2001）。英国の経営学者リンダ・グラットン（Gratton）は、2025年には世界各地で何十億人もの「ミニ起業家 = micro-entrepreneur」が相互依存しつつ共存共栄する仕組みが生まれ、市場の方向性を左右するようになると述べた（Gratton, 2011）。

プロシューマーやフリーエージェントなど言葉は違ふが、いずれも指し示すのは、広い意味での起業家の興隆である。そして彼らの予言する未来が、わが国でも現実のものとなりつつある。

マイクロアントレプレナーの増加を後押しする二つの要因

四つのパラダイムシフト

なぜマイクロアントレプレナーが増えるのか。理由は大きく二つある。一つは日本経済に根を張っ

ていた既存のパラダイムの変化であり、もう一つは創業に必要なインフラの変化である。

まずは前者について説明する。企業や労働者などの経済主体には、法規制や倫理観などのほかに、影響を受ける行動原理や経済システムといったものが存在する。終身雇用制や下請構造などがそうだと。ところが、こうしたパラダイムが崩れつつある。例を四つほど挙げよう。

第1に、終身雇用や年功賃金といった日本型雇用慣行の崩壊である。必要とされる専門スキルが多様化するなかで、時間やコストをかけて人材を一から育成するリスクを企業が意識しはじめた。経済が右肩上がり成長してきた時代と異なり、企業は安定した雇用や確実な昇給を約束しきれなくなった。その結果として、伸び悩む賃金を補うために、副業や週末起業がクローズアップされるようになった。ロート製薬(株)は2016年4月に副業を解禁し、注目を浴びた。フリーキャリア総研「副業促進に関する意識調査」（2016年）によると、73%の人が副業促進の動きに賛成と答えている。

第2に、自前主義からの脱却である。市場が成熟し、競争が激化するなか、商品や技術の陳腐化までの賞味期限は短くなる一方である。すべてを自前で開発し、生産しようとするれば、競争から取り残されかねない。そこで、大企業のなかにも、ベンチャー企業や大学など社外のアイディアや技術を積極的に取り入れようとする動きが強まっている。外部の技術やアイデアを新製品開発に活用するオープンイノベーションや、ネット上で発注側の企業と受注側の個人をマッチングするクラウドソーシングなどがそれだ。既存の企業が内部で抱えていた仕事を外部に開放することで、小さな企業にとってもビジネスチャンスが広がる。

第3に、モノの購入や所有に対する考え方の変化である。かつては、新品を購入し所有することにス

テータスや満足を感じる傾向があった。ところが、モノが溢れ、商品のコモディティー化が進むなかで、所有そのものへの執着が薄れてきた。内閣府「国民生活に関する世論調査」によると、心の豊かさを重視する人の割合は増え続け、今では物の豊かさを重視する人の割合の2倍を超えている。

第4に、働き方の変化である。女性活躍推進や子育て支援の流れもあり、働きやすさやワークライフバランスが重視されるようになった。休暇を取りやすい環境づくりが進められ、テレワークのような場所や時間にとらわれない働き方が広がる。あるいは、結婚や出産で退職した女性や、定年退職したシニア層などのなかには、完全には仕事から離れたくないと考える人も少なくない。こうした人たちの時間が、勤務とは別の起業家的な活動に向けられる。

既存のパラダイムも、かつては互いがうまくかみ合い、日本の成長を支える原動力となった。ところが、その均衡が崩れつつある。社内の技術や設備を使わなければモノがつかれない、あるいは売れない時代でもなくなった。企業はもはや従業員に終身雇用や昇給を約束できなくなった。従業員はすべてを仕事に捧げることを期待されず、組織内だけでしか通用しない専門性では斬新な商品を生み出すことはできなくなった。消費者は、ありきたりの商品を購入することに満足を感じなくなった。

マイクロアントレプレナーは、盤石だったはずのかつての均衡点に代わる新たな均衡点になる可能性を秘めている。

整備が進む創業のインフラ

マイクロアントレプレナーの登場を後押しするもう一つの要因が、創業のインフラが整ってきていることだ。一般に経営資源を確保するには、相応のコストがかかる。その入手可能性が創業を妨げたり、成長のボトルネックとなったりする。だが、最近

こうした経営資源へのアクセスを容易にするサービスや仕組みが数多く登場している。

① 拠点

オフィスなど拠点の設置や維持にかかる費用を削減する方法として、コワーキングスペースやシェアオフィスの活用がある。登録した会員が自由に利用できる共同オフィスのことで、利用料は通常のオフィスに比べて安く設定されていることが多い。個室や間仕切りがないのが特徴で、利用者同士の交流が生まれる利点もある。最近では、プラスアルファのサービスを提供する拠点も出てきている。(株)TAKE-Z（東京都豊島区）が運営するシェアオフィス「Ryozan-Park」は、保育士が常駐するキッズスペースを備えている。社長の竹沢徳剛さんと妻のレイチェルさんが、女性にとって子育てと仕事の両立ができる場をつくろうと、2012年に開設した。全体を一つの村（ビレッジ）に見立てた施設では、利用者同士の交流が自然と生まれる。母であり、起業家である先輩が近くにいる環境は、女性起業家の力強い後押しとなっている。

② 生産設備

工場をもたずにもものづくりを始められる環境も整ってきている。3Dプリンターやレーザーカッターなどの業務用工作機械をそろえたシェア工房の登場だ。(株)Makers'（東京都目黒区）が運営する「メーカーズベース」には、5,000人を超える会員がいる。1カ月1万5,000円または1日3,000円を払えば、100種類以上ある工作機械を自由に利用できる。プロのクリエイターに交じって、趣味でハンドクラフトに挑戦する人たちも目立つ。同社では、指輪や腕時計、キーケース、陶芸やスツールまで、さまざまな作品をつくれる30種類ものワークショップを毎日のように開催している。指輪なら地金の切断から彫金までを

表-5 CtoC ビジネスを支援するサービス

サービス名	概 要
スペースマーケット	貸し会議室から球場まで多様な空きスペースの貸し借りを仲介するサービス
akippa	駐車場の未利用時間の貸し借りを仲介するサービス
ココナラ	専門的なスキルをもつ人と、その人の力を借りたい人をマッチングするサービス
クラウドワークス	日本最大級のクラウドソーシングサービス
エニタイムズ	日常のちょっとした用事を依頼できる生活密着型クラウドソーシングサービス
ストリートアカデミー	スキルを教えたい人と学びたい人をマッチングするサービス
ビザスク	登録された専門家に時間単位で相談できるサービス
minne	日本最大級のハンドメイド・マーケット
iichi	アジアなど海外向けの販路をもつ、プロ作家を中心としたハンドメイド・マーケット
PIXTA	プロやアマの写真家が撮影した写真素材の売買を仲介するサービス

資料：各社ホームページ

自分で行うなど、いずれも本格的な内容だ。それでもスタッフがついて工作機械の使い方などを教えてくれるので、初心者でも安心して取り組める。ワークショップがきっかけでものづくりに関心をもち、作品を販売するようになった人も少なくないという。

③ 販路・マーケティング

販路の確保においてインターネットが重要な役割を果たすことに変わりはないが、最近ではバリエーションが広がっている。スマートフォンを使って手軽に中古品を売買できるフリーマーケットのアプリや、手軽に無料で自分のネットショップを開設できるサービスなどが人気を集めている。また、ハンドメイド作品の販売に特化した「minne」や、自分で撮影した風景などの素材写真を販売できるサイト「PIXTA」などもある（表-5）。

ネットでやり取りされる対象は、かたちのある商品にとどまらない。例えば、専門的な技術やスキルで

ある。ロゴのデザインや翻訳などの技術をもった人と仕事を頼みたい人をマッチングする「ココナラ」や、英会話やヨガなどのスキルを教える人と教わりたい人をマッチングする「ストリートアカデミー」などがある。さらには、空間や時間までがやり取りされる。空いている空間の貸し借りを仲介する「スペースマーケット」や、時間が空いている人にちょっとした用事を依頼できる「エニタイムズ」などのサービスだ。

個人同士が直接作品や役務をやり取りするプラットフォームは、供給者、つまりは起業家側からすれば、販路やマーケティングのインフラとなる。そして扱う品のバリエーションが広がるほど、多くのマイクロアントレプレナーを生み出すことになる。

④ 物 流

豊富な品揃えと迅速な発送には、本来ならば広い倉庫と物流システムが必要だ。しかし、最近では、この物流プロセスを代行してくれるサービスも登場している。(株)オープンロジ（東京都豊島区）は、倉庫会社と同社開発の倉庫管理システム（WMS）を提供し、荷主の商品保管から発送までを請け負うサービス「オープンロジ」を提供する。ネットショップに参入したい個人事業主にとって、倉庫会社に直接委託することは、与信の問題や物流量の少なさゆえに障壁が高い。同社は荷主に代わって、あらかじめ倉庫会社と委託契約をしておき、同社を経由すれば、誰でも低コストかつ従量課金で物流業務を倉庫会社に委託できる。物流はネットショップにとって、規模拡大に向けたボトルネックとなりうる。その懸念を解消してくれるサービスだ。

⑤ 人的資源

場所や資金に制約があって従業員を雇うことができない場合、従業員に任せる仕事を外注する方法がある。クラウドソーシングを活用すれば、経理や総

務、秘書、システムの保守、ホームページ制作などさまざまな業務を発注することができる。業界大手の㈱クラウドワークスのホームページには、エンジニアやデザイナーからライターまで、実に20万人以上のワーカーが登録しており、180を超える種類の仕事を依頼することができる。

⑥ 資金

ヒト、モノ、販路などの調達手段の進化は、初期費用や経常費用の削減にもつながる。開業費用が低下していることは、本リポートの前半にもデータで示したとおりだ（前掲図-2）。

加えて、資金調達の新たな選択肢も広がりつつある。代表は、ネットを通じて小口の資金を集めるクラウドファンディングだ。調達額は年々増えており、矢野経済研究所「2016年版 国内クラウドファンディングの市場動向」によると、2015年度の国内クラウドファンディング市場（新規プロジェクト支援額ベース）は約363億3,400万円と、2012年度の約5倍になった。これは2015年に未公開ベンチャー企業が調達した資金総額1,532億円（ジャパンベンチャーリサーチ「2015年 未公開ベンチャー企業資金調達の状況」）の約4分の1に相当する。

また、金融機関以外の企業がビッグデータを活用して融資を行う動きもある。楽天やアマゾン、出品者向けに融資するサービスを行っている。2016年8月には、リクルートが「ホットペッパーグルメ」といった運営サイトにおける予約情報などを審査に活用した融資事業に参入すると発表した。

「一億総起業家社会」の到来

組織が経済活動の中心的役割を担ってきた構図が、静かに変わり始めているのかもしれない。ワーク

ライフバランスの重視、終身雇用制の崩壊、副業の解禁、シェアリングエコノミーの台頭、オープンイノベーションの登場——。脈絡のないようにみえるこれらの流れは、元をたどれば、「組織がすべて」ではなくなってきた事実に行き当たる。

かつて米国の経済学者ロナルド・コースは、市場での取引コストがかさむ場合に、それを内部化し節約するために組織があるのだと述べた（Coase, 1988）。だが、インターネットが普及し、ヒトやモノをつなぐさまざまなプラットフォームが充実してきたことで、市場での取引コストは以前に比べて随分と小さくなった。

組織が個人を縛り、個人が組織のためにのみ能力や時間を使うという構図は、社会全体にとって、もはや最適な解とはいえない。組織に属している人も、そうでない人も、起業家のように自ら仕事をつくり出し、働き、生きていく。従来型の働き方に代わる新たな均衡点となりうるマイクロアントレプレナーの登場は、「一億総起業家社会」の到来を予感させる。

〈参考文献〉

- 国民金融公庫総合研究所編（1992）『平成4年版新規開業白書』中小企業リサーチセンター
- Clark, Colin G. (1940) *The Conditions of Economic Progress*, London Macmillan（大川一司・小原敬士・高橋長太郎・山田雄三訳（1953・55）『経済進歩の諸条件（上・下）』勁草書房）
- Coase, Ronald H. (1988) *The Firm, the Market, and the Law*, University of Chicago Press.（宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳（1992）『企業・市場・法』東洋経済新報社）
- Gratton, Lynda (2011) *The Shift*, HarperCollins Business.（池村千秋訳（2012）『ワーク・シフト』プレジデント社）
- Pink, Daniel H. (2001) *FREE AGENT NATION*, Grand Central Publishing.（池村千秋訳（2002）『フリーエージェント社会の到来—組織に雇われない新しい生き方』ダイヤモンド社）
- Ries, Eric (2011) *THE LEAN STARTUP*, Crown Business.（井口耕二訳（2012）『リーン・スタートアップ』日経BP社）
- Toffler, Alvin (1980) *THE THIRD WAVE*, Morrow.（徳山二郎監修・鈴木健次・桜井元雄他訳（1980）『第三の波』日本放送出版協会）



地域の雇用と産業を支える 中小企業の実像

第1回
(全3回)

数字でみる地方圏の 雇用に貢献する中小企業の姿

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

大企業が新興国市場や低労賃を求めて、国内拠点の縮小・海外立地に動くなか、持続的に地域の産業と雇用を担っているのは、その地に根差した中小企業である。

また、元来、地方に立地している大企業は限られるので、中小企業が地域住民の有力な就職先となって、地域の雇用を牽引し続けているとともに、永く人を大切にする経営を実践してきた例も多い。

連載第1回では、そうした地域雇用と中小企業の深い関係性に注目し、各種のデータを紹介しながら、地方圏の雇用に大きく貢献する中小企業の姿を改めて明らかにしたい。

労働市場における 中小企業の大きな存在感

『2016年版 中小企業白書』によると、わが国の全従業者数は4,794万人に上るが、そのうち、中小企業の従業者数は3,361万人を数え、全体の70.1%という高い割合を占めている。

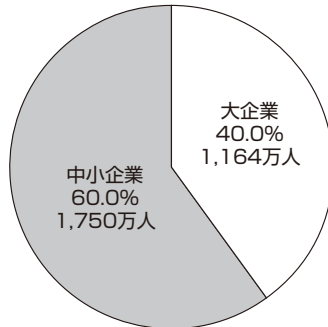
労働市場において、こうした大きなプレゼンスを誇る中小企業は、その圧倒的な雇用吸収力を発揮すると同時に、自らが生み出す付加価値が勤労者所得の源泉となり、それを通して国民経済における消費活動や貯蓄・投資に対しても、きわめて大きな影響を与える存在になっている。

ともすれば、大企業だけが経済を牽引しているかのようにみえるが、中小企業が元気にならなければ、全従業者の3分の2以上を占める働き手に恩恵が行き渡らず、個人消費のエンジンがかからない。それどころか、新たな雇用の創出にはブレーキがかかり、わが国経済の健全な発展は望めないことになる。

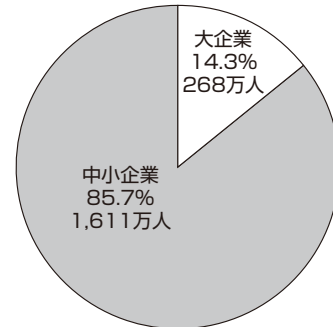
それと同時に、中小企業は、都市圏だけではなく地方圏の隅々にまで立地しており、地域経済の主要な担い手となっている。地方経済の危機が叫ばれている今日、地域における中小企業の重要性は、ますます高まっており、特に雇用創出面での中小企業の貢献について、改めて考えてみる必要がある。本連載は、そうした問題意識を背景としている。

図－1 都市圏と地方圏における中小企業従業者数割合の差異（2014年）

①三大都市圏（従業者数 2,915万人）



②地方圏（従業者数 1,879万人）



資料：中小企業庁「2016年版中小企業白書」付属統計資料、総務省統計局「平成27年国勢調査人口等基本集計」

全企業数の99%以上が中小企業

全従業者数のうち、実に7割が中小企業に属していることは冒頭述べたが、企業数でみると、全企業数382万企業のうち中小企業が99.7%という高い割合を占めていることも比較的多く語られている。

すなわち大企業は、わずか0.3%程度の割合しかなく、数にして1.1万企業にとどまる。日常、各種の報道や広告で目立つのは大企業ばかりだが、統計的にみれば、数的な存在感は思いのほか薄い。

このように、全国レベルでみると相当に高いプレゼンスを示す中小企業であるが、先述したように、地方圏における中小企業の活躍が期待される今日、実際に、中小企業の地方圏におけるプレゼンスは、どの程度のものなのだろうか。

そこで、全都道府県を三大都市圏と地方圏に分けて、大企業・中小企業別の企業数構成比を算出した。この場合、三大都市圏と地方圏の分類は、国土交通省「土地所有・利用状況概況」の定義に基づき、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県を「三大都市圏」とし、それ以外の38道県を「地方圏」とした。

これによると、三大都市圏に本拠を置く企業数は176万企業、地方圏に本拠を置く企業数は206万企業

であり、地方圏に属する企業のほうが多いことがわかる。ところが、大企業に関しては、地方圏に属する企業が3,200企業なのに対し、三大都市圏には、その2.5倍近い7,900企業が立地しており、都市圏に偏在している傾向が強い。

一方、中小企業については、三大都市圏に176万企業、地方圏に205万企業ということで、地方圏に立地している企業が29万企業も多い状況にある。

この数値をまとめると、地方圏に立地する企業数のうち中小企業の占める割合は、実に99.8%という、きわめて高いウエイトになることがわかる。

このように、地方圏を切り出すと、中小企業のウエイトが全国レベルより一段と増し、圧倒的といえるほどの数になるのである。

地方圏で高まる中小企業従業者の割合

企業数に引き続き、全都道府県を三大都市圏と地方圏に分けて、次は従業者数の状況をみてみよう。全国の従業者総数4,794万人のうち、三大都市圏に属する数は2,915万人で、地方圏に属する数1,879万人の約1.5倍に相当する（図－1）。

前述の企業数でみると、三大都市圏176万企業、地方圏205万企業で、地方圏のほうが多かったのにもかかわらず、従業者数では逆転している。わずか9都

府県しかない三大都市圏が大きな雇用吸収力を示していることがわかる。

そこで、大企業と中小企業それぞれの従業者数の構成比を算出してみると、全国ベースで29.9%だった大企業の従業者数の割合が、三大都市圏では40.0%となっており、大企業の重心が同圏内に置かれていることがうかがえる。

実数でいえば、全国ベースでの大企業従業者数1,433万人のうち、1,164万人が三大都市圏に属していることから、大企業従業者の約8割は、三大都市圏に集中して偏在しているといえる。

裏を返せば、地方圏においては中小企業の雇用に依存する部分が非常に大きくなり、その従業者数割合をみると、全国ベースで70.1%であるところ、地方圏に限ると85.7%に跳ね上がる。

ここから、地方圏の雇用における中小企業の貢献度の高さが改めてわかるが、県民人口が少ない県においては、その傾向がさらに顕著になる。

例えば、県民人口が100万人以下の県（香川県、和歌山県、山梨県など9県）に限ると、中小企業従業者数の割合は、実に89.7%にもなり、およそ10人中9人が中小企業に籍を置いている。こうした県では、単に中小企業の雇用ウエイトが高いというレベルを超えて、雇用はほとんど中小企業が支えているというべきだろう。

雇用の9割を 中小企業に依存する県も多い

前項では、三大都市圏と地方圏に分けて雇用割合を算出したことにより、地方圏における中小企業の存在の大きさが明確に示された。それと同時に、二つのエリアに分けただけで、それぞれの様相が大きく異なることがわかり、地域事情によりまだまだ大きな特性が表れる可能性も生じてきた。

そこで、各県レベルにまで掘り下げた中小企業の貢献度合いについても、データを抽出してみよう。

本稿冒頭で、全国計では全従業者数の70.1%が中小企業に属していることは既述したが、都道府県単位でみると、例えば鳥取県では、実に県内従業者数の95.7%が中小企業に属している。

同県が全国で最も中小企業のシェアが高いが、この鳥取県を筆頭に、奈良県94.4%、宮崎県93.5%、長崎県92.8%、島根県92.7%、秋田県92.4%、和歌山県91.9%、熊本県91.5%、青森県91.4%、佐賀県90.8%、山梨県90.8%、山形県90.2%と、実に12の県が90%を超える高率になっている。

これに続くのは、福井県89.6%など、27の県が80%台の県となっており、これらを合計すると、全47都道府県中39の県で中小企業従業者数の割合が80%以上という、驚くべき結果になっている。

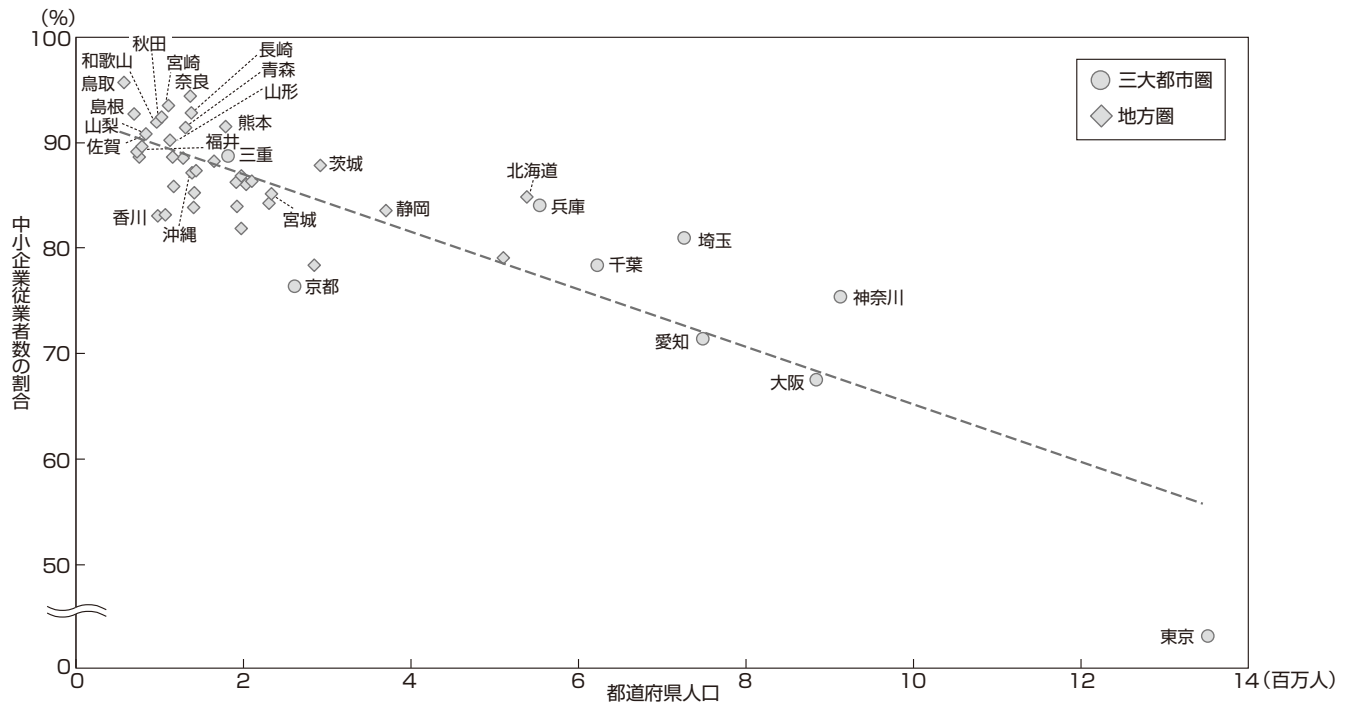
中小企業の雇用シェアと人口には 相関関係がある

本稿の主題である「地方圏の雇用に大きく貢献する中小企業」について考える際、いわゆる「地方圏」とは、首都や中核的大都市からの距離的乖離や、産業インフラ・生活インフラの充実度合い、交通網・情報網の整備状況など各種の条件により定義づけることが可能だが、各都道府県人口の大小も地方圏を表現する大きな要素である。

そこで、都道府県人口を横軸に置き、中小企業従業者数割合を縦軸に置いて各都道府県をプロットした散布図をみてみよう（図-2）。この図を概観しただけでも、都道府県人口と中小企業従業者数割合には、明らかに一定の関係性がうかがえる。

同関係性の確認のため、都道府県人口を説明変数とし、中小企業従業者数割合を被説明変数と置いて最小二乗法による回帰分析を試みた。すると、統計的にマイナスに有意な結果となった。詳細な数値の揭示は省くが、変数間の説明力を示す決定係数（ R^2 ）は0.7を超えており、比較的はっきりとした負の相関がみられる。

図-2 都道府県別の中小企業従業者数割合と人口の関係



資料：中小企業庁『2016年版中小企業白書』付属統計資料、総務省統計局「平成27年国勢調査人口等基本集計」

(注) 本文に登場した都道府県のみを記載。

つまり、都道府県人口の少なさが、“地方”であることの程度を示す尺度だと考えると、より“地方”であるほど、中小企業の雇用吸収力に依存する度合いが高いことが、統計的にみて明らかになった。

各県で個性はあるが 中小企業の貢献は同じ

最後に、図-2の散布図から個別の都道府県にみられる位置取り上の個性を少し拾ってみよう。

まず、図中点線で示した回帰式どおりの標準的な性格をみせているのが、大阪府、愛知県、静岡県、宮城県などであり、これらに加えて、中小企業従業者数割合が85%を超える高率の各県（例えば、沖縄県、和歌山県、青森県など）も、ほぼ回帰式周辺に位置している。こうした府県は、都道府県人口の大小と中小企業への雇用の依存度合いが、きれいな関係性をみせている典型的な例であるといえよう。

逆に、極端に大企業が多い東京都が、回帰式から大きく外れているのが目立つ。そのほか、東京都から夜間人口が大量に流入する神奈川県、埼玉県、茨城県や、国有の地理的条件を有する北海道なども回帰式からやや大きく外れている。

このように、個別の事情により多少のブレはあるが、全体として地方圏における中小企業の雇用貢献が大きいことに疑いはない。

「地域の雇用は中小企業が支えている」という仮説は、まずは数字の面から検証されたといえる。

今回は、少し視点を変えて、地域雇用を担う企業の実例をみていこう。

本連載は、筆者が作成を担当した当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2015-1「地域の雇用と産業を支える中小企業の実像」（2015年6月、第2章はみずほ総合研究所(株)との共同研究の結果を用いて作成）を基に著述したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

植物工場で 農業の近代化に挑戦



(株)ファームシップ

代表取締役

安田 瑞希

植物工場の普及・拡大は2009年から国家を挙げてのプロジェクトとなっている。しかし成功事例は少なく、一般社団法人日本施設園芸協会の「大規模施設園芸・植物工場 実態調査・事例集」によると人工光だけを利用した植物工場の場合、黒字の割合は2割しかない。その植物工場をてこに農業を変えようとしているのが、(株)ファームシップだ。

プロフィール

やすだ みずき

1981年福岡県生まれ。明治大学農学部卒業後、米国オレゴン州農業生産法人、国内監査法人、外資系メディア、植物工場事業会社での勤務を経て、大学の同級生である北島正裕氏とともに2014年に(株)ファームシップを設立する。

企業概要

創業	2014年
資本金	9,050万円(資本準備金含む)
従業員数	20人
事業内容	植物工場の開発・運営支援、農産物の卸売り
所在地	東京都中央区東日本橋1-3-14 ReShare東日本橋401号
電話番号	03(5829)9601
URL	http://farmship.co.jp

生産から販売までを 総合的に支援

——植物工場の支援を行っていますね。具体的にはどのようなことをされているのですか。

事業計画の策定に始まり、生産ラインの設計や資金調達の支援、必要な機材・資材の手配、工場の運営、そして販売までを一貫して支援しています。

植物工場には太陽光を使うものもありますが、当社の対象は、光源にLEDだけを使う「完全閉鎖型」の工場です。閉鎖環境の施設内で光、室温、二酸化炭素濃度、肥料など植物の生育環境をコントロールし、水耕栽培で植物を育てます。

主な作物はリーフレタスなど葉菜類です。

植物工場のメリットは、まず効率的に生産できることです。天候に左右されることがないため、豊作も凶作ありません。最適な生育環境を作り出すので、露地栽培に比べて収穫までの期間も短くできます。土を使わないので連作障害も起きません。

また、清潔で安全な作物を収穫できます。害虫や病原菌が侵入しないように管理しますので、農薬は使いません。工場内は食品工場並みの清浄度を維持していますので、洗わずに食べられます。根元まで食べられるので廃棄量も減ることになります。

最後に、水耕栽培で栽培した野菜は露地野菜に比べてビタミンなど栄養価が高いことも長所です。

——しかし、鳴り物入りの企業が倒産したり、大企業が撤退したりと「完全閉鎖型」の植物工場には失敗例も少なくありません。なぜでしょう。

理由は三つあります。第1に価格の高さです。採算がとれない植物工場には、リーフレタスの場合で日産1,000～2,000株程度のもが多いのですが、それでも新規に建設すると初期投資額は3億円から5億円になります。一部は経済産業省や農林水産省などの補助金で賄えますが、収穫量に比べて割高です。

また、完全閉鎖型の植物工場は経費もかさみます。以前は光源に蛍光灯を使用していたのですが、LEDよりも電力を消費するうえに、発熱量も多く、空調費用も余計にかかります。

イニシャルコストもランニングコストも高いので、露地栽培の野菜に比べて価格は2～3倍になってしまいます。いくら長所があっても、これでは売れません。

第2に販路の確保が不十分だったことです。植物工場の良さを理解し価格が高くても買ってくれる消費者はごく少数です。たとえ安くできたとしても生産量が少なく

てはスーパーなど量販店は取引してくれません。生産コストが高いのなら価格の高いものを栽培しようと糖尿病患者向けの野菜など特殊な作物を作る企業もありますがやはり市場は小さい。何をいくらで生産すれば、誰がどれだけ買ってくれるのか。植物工場には作る力だけではなく、売る力も求められるのです。

第3に、植物工場を経営できる人材が少ないことです。植物は生き物ですから個体差があります。同じ条件で栽培しても生長の速度が速いものもあれば遅いものもあります。ばらつきをなくするには植物工場固有のノウハウが必要です。また、植物工場では多くの人を雇用しますが、彼らのマネジメントも重要です。植物工場の管理者には両方の知識とスキルが求められるのです。

——それらの問題をどう解決しているのですか。

まず、生産規模を大幅に拡大する必要があります。リーフレタスなら1日当たり少なくとも1万株を生産します。工場を新規に建設する場合で初期投資額は10億円程度になりますが、1株当たりの生産コストは大幅に下がります。

また、光源にはLEDだけを使用していますので、光熱費も削減できました。この数年でLEDの導入



LEDを活用した植物工場

コストも3分の1程度に下がったため、実現したことです。

次に販売ですが、植物工場で生産したものはすべて当社が買い取り、スーパーなど小売店に直接卸しています。販売先を確保するため、一軒一軒スーパーのバイヤーに電話をかけました。とりわけ植物工場の野菜を店頭に置いている小売店には、重点的に交渉しました。植物工場の利点を理解しているため、受け入れてもらいやすいと考えたからです。1年をかけて開拓した販売先は、東京を中心に1,000店舗ほどになります。現在では当社の従業員がスーパーで試食販売を行い、消費者の意見を直接聞くこともしています。

最後に工場の運営ですが、当社の従業員で2、3人のチームを編成し、現場に送り込んで直接支援しています。支援の期間は1年間と長期にわたります。また、工場の

温度や照明など栽培環境の制御には、共同代表である北島が中心になって開発した「ファームポート」というソフトウェアを利用しています。このソフトには、われわれのノウハウが詰まっているといっても過言ではありません。

農家を外から変える

——最初から植物工場の支援で創業しようと考えていたのですか。

わたしも北島も最初から植物工場にかかわるビジネスをしようと考えていたわけではありません。わたしは花卉^{かき}農家の長男ですので、将来は後を継ぐのだろうと考えてはいました。ただ、子どもの頃に農家であることに引け目を感じていたこともあり、なかなか決心はつきませんでした。仮に継がないとすれば親に理由を説明しなければなりません。

そこで、大学卒業後に公益社団法人国際農業者交流会が主催する農業研修プログラムに参加し、米国の農業を勉強することにしました。明確な目的があったわけではなく、実家に戻らないためのモラトリアムみたいなものです。

——米国の農業といえば、大規模経営で知られています。

そうですね。オレゴン州にある農業法人に約1年半勤務し、バラ

の生産や販売の仕事を経験したのですが、広大な農園を自分の目で見て、改めて日本との規模の違いを実感しました。

しかし、最も衝撃を受けたのは規模の大きさではありません。農業の専門家はもとより、公認会計士やMBAの取得者、弁護士などが集まり、生産から販売まで、データに基づいた科学的な経営を行っていたことです。実家の後を継ぐか迷っていたわたしでも、こういう農業ならやってみたいと思いました。

日本でも農業の大規模化は進められていますが、米国にはとうていありません。しかし、データに基づいた農業経営なら日本でも可能なはずです。

日本の農業は若者が就業せず、高齢化が進んでいますが、もし多様な人材を集め、科学的な経営を実現することができたら、若者にも注目してもらえる。日本の農業に人を集める魅力的な仕組みをつくりたいと思いました。

——日本に戻ってすぐ創業したのですか。

米国のような農業経営を実現するには農業の知識や技術だけでは足りません。帰国後、わたしは公認会計士の資格を取得して監査法人に3年勤め、財務や決算書の見方を学びました。その後、外資系

メディア企業の国内事業の立ち上げに携わり、マネジメントの経験を積みました。

その後、農業関係の仕事に就くことも考えましたが、既存の農業関係の仕事では、農業を変えるのに20年はかかると感じました。

一方、北島は両親の実家が農家だったこともあり、農業に従事したいと考えていたそうです。ただ、両親は農家ではないので田畑はありません。北島は、大学を卒業後、大学院に進んで農学を専攻し、信販会社でシステム開発に携わるなどした後、ある植物工場に工場長として就職しました。北島が植物工場を選択したのは、普通の農業では面白くないし、植物工場であれば農地がなくても農業ができると考えたからです。

大学時代の同級生である北島が植物工場に転職したという話を聞いたとき、わたしは植物工場が事業としてやっていけるかどうかについては、正直、半信半疑でした。しかし、働きだした北島から話を聞くうちに興味をもつようになり、北島が勤めていた植物工場に入社することにしました。実際に働いてみると、これまでの植物工場の問題もその解決方法もみえてきました。

植物工場は、まさにデータに基づく農業の典型です。成功すれば既存の農業のあり方に影響を与え

られるはずで。内からだめなら外から農業を変えよう、その手段として植物工場は最適だと考えたのです。

——自社で植物工場を立ち上げることも考えたのですか。

北島と考えた最初の事業計画では、自社工場を建設する予定でした。しかし、事業経験のないわたしたちが何億円もの資金を集めることは難しく、実現できませんでした。事業計画を見直し、資金はあるが、植物工場の運営ノウハウがなくて参入を悩んでいるという企業が多数存在する点に着目しました。自社工場を保有するのではなく、他社の植物工場の運営をパートナーとしてサポートすることにしたのです。

やる気のある農家を巻き込む

——自社で植物工場をもつのではなく、他社のサポートに徹したのですね。売り上げのほうはどうですか。

最初の1社がうまくいったおかげで、既存の植物工場から事業再建の依頼を受けたり、日産1万5,000株の大型工場の新設を依頼されたりするなど支援先も増えてきました。今年度も何件か依頼を受けています。創業当初は400万円程度しかなかった月商も現在は

買い取った農産物の販売を合わせると4,000万円程度になります。

——今後の展望について教えてください。

2015年7月には、京都大学に本社を置くベンチャーキャピタルのみやこキャピタル(株)などから出資を受けて、静岡県富士市に研究所を立ち上げました。

研究所では新たな品種の栽培方法の確立や資材の開発、植物工場用センサーや生産管理システムの改良に取り組んでいます。

農産物の販売は、支援先の植物工場で生産した野菜を卸すだけでしたが、販売先が増えるにつれてほかの農産物も取り扱ってほしいという要望を受けるようになりました。そこで、安全でおいしい野菜を生産している農家の作物を販売することにしました。農家にとっ

ても当社を使うことで販路が広がります。植物工場以外の農作物は販売額の3割ほどになりますが、もっと扱いを増やします。

こうした農家には、より効率的な生産ができるように植物工場の生産データや販売データも提供したいと考えています。先のシステム開発もこれが目的の一つです。

もう一つ人材育成事業の立ち上げを計画しています。農家の後継者や新規に就農したい人、農業の6次産業化を生産者の立場から進めたい人に、当社の理論やノウハウを提供し、露地栽培の農家にも経験と勘だけに頼らない農業を広めていきたいと考えています。20人に増えた社員を通じて育成のノウハウを蓄積してきました。そして、将来は発展途上国の食糧不足や先進国における食品廃棄ロスといった問題を解決していきたいです。

聞き手から

若い二人が創業した同社だが、2年ほどの間に社員は20人に増えている。先端技術に詳しい企業からの出資も受けることができた。販売先も1,000社を超えている。このように多くの人や企業を巻き込むことができた要因は、高い技術力もさることながら、二人の経営者が日本の農業を変えていきたいという高い志をもち、植物工場を通じて食料の生産や流通に関する社会的問題を解決するという多くの人が共有できるビジョンを示していることにある。人を動かすのは金ではなく思いなのである。

(平井 龍大)



第7回

特許取得までのプロセス



弁護士法人内田・鮫島法律事務所

弁護士 **鮫島 正洋** (さめじま まさひろ)

東京工業大学金属工学科卒。日本アイ・ピー・エム(株)などを経て、99年弁護士登録し、2004年内田・鮫島法律事務所を設立。弁護士業の傍ら、知財マネジメント、知財政策の立案支援など多方面で活躍し、2012年知財功労賞受賞。池井戸潤の小説『下町ロケット』(小学館、2010年)に登場する「神谷弁護士」のモデル。著書に、『技術法務のススメ』(共著、日本加除出版、2014年)、『知財戦略のススメ』(共著、日経BP社、2016年)など。

特許の手続き

前回は侵害検出可能性(他者による特許侵害を検出できる可能性)がない技術をノウハウ化する際の留意点について説明しました。今回は、侵害検出可能性が認められる技術について特許を出願した場合、どのようなプロセスをたどるのかをみていきます。

特許の手続きは複雑だと思う方も多かもしれませんが、基本は簡単です。要するに、類似した先行特許があるかどうかを特許庁が調査し、出願された技術が特許になりうるかどうかを判定するプロセスにすぎないのです(図)。

出願の結果は「特許査定」と「拒絶査定」に分かれます。調査により類似した先行特許がないと判断された場合は特許査定となり、送達の日から30日以内に特許料を

納付することで、特許権を設定できます。

類似した先行特許がある場合は、直ちに拒絶査定とはならず、特許の出願人に意見聴取の機会が与えられます。これを拒絶理由通知といいます。

この通知において指摘された「類似している」という特許庁の認定に対して、出願人は意見書を提出して反論したり、手続補正により出願内容を修正したり、出願の一部を抜き出して分割出願を行ったりすることができます。出願人による反論を考慮して再度審査を行い、それでも拒絶すべきと判断された場合に、拒絶査定となります。拒絶査定となった技術は、特許として認められません。

行政処分には、処分の相手方に処分の内容と理由を通知し、言い分を聞くことで、処分の適法性と妥当性を確保する告知聴聞の原則

があります。この原則に従って、結論を出す前に出願人に対する通知などがあるため、特許の手続きは複雑に見えてしまうのです。

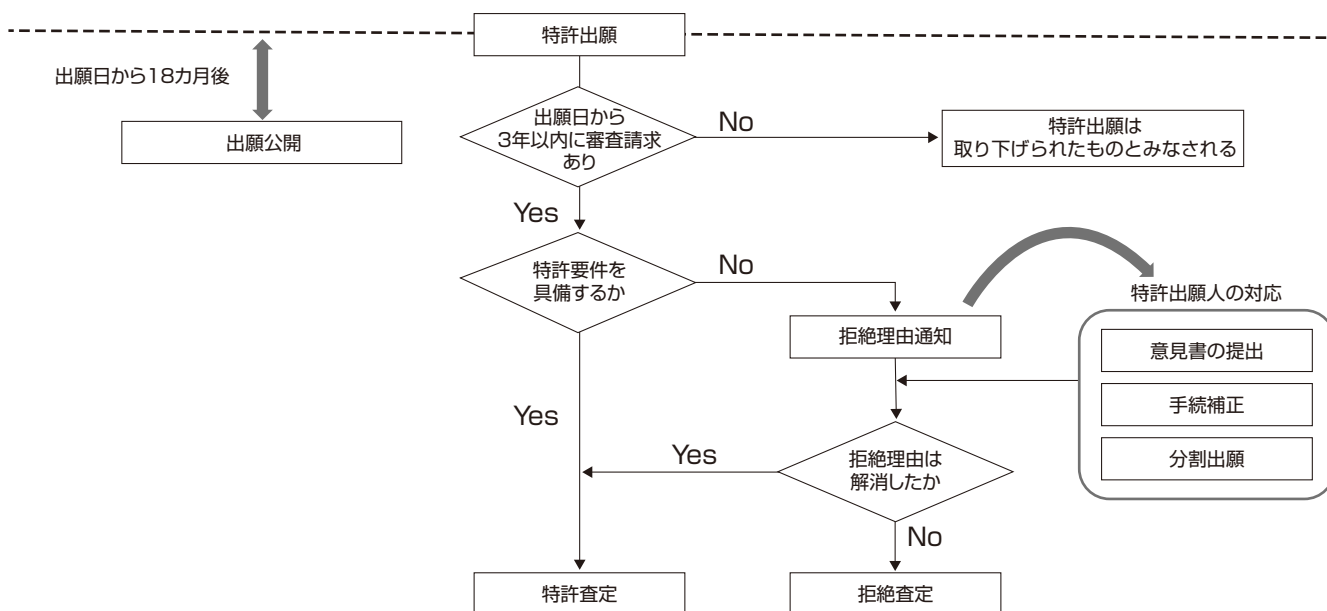
出願公開制度と審査請求制度

特許の手続きにおける、二つの制度を押さえておきましょう。

特許制度は、「新たに発明した技術を公開する代償として独占権を与える」という制度趣旨を前提としています。そのため、出願したすべての技術は出願日から18カ月後に必ず公開されます。これを出願公開制度といいます。

一方、特許を出願したとしても、特許庁は自動的に審査をしてくれません。出願とは別に、「審査をしてください」という請求が必要です。これを審査請求制度と呼びます。出願してから3年以内にこの請求をしないと、出願は取り下げ

図 特許出願後のプロセス



資料：筆者作成

たものとみなされ、特許が取得できなくなります。この点を見落としがちな企業も多いので、特許出願の際は注意しましょう。

なぜそんな制度設計になっているのかというと、出願後、数年が経つと技術進歩によって流れが変わり、もはや特許の取得が必要でなくなる場合があるからです。本来に必要な特許かどうかを出願人が見極められるよう3年間の猶予期間が設けられているのです。

新規性と進歩性が要件

さて、特許の審査では、類似した先行特許を調査すると述べました。調査の目的は、過去に他者が取得した先行特許と同様の技術に

特許を与えるのを防止することです。新たに発明した技術を公開する代償として独占権を与えるという特許制度の趣旨を踏まえると、すでに存在する技術、つまり、新規性のない技術に独占権を与える必要はありません。

すでに特許権が付与された技術と同様である場合はもちろん、未公開のものを含めて、先行する特許出願書類に記載された技術と同様である場合も特許は認められません。

また、特許制度が技術の飛躍的進歩を促すための制度であることに鑑みると、すでに存在する技術と比べて大差のないものにまで独占権を認めるべきではありません。特許法では先行特許と対比して、

その技術分野について通常の知識を有する者が容易に創作できる技術は、進歩性を認められず、特許を受けることができないと規定されています。

新規性と進歩性は、特許の判定基準を示したものであり、特許要件と呼ばれています。ほかにも、出願書類に発明した技術の内容が十分に記載されているか、真に特許を受ける権利を有する者の出願かなどが特許要件に当たります。

このように特許を取得するには、出願に加えて審査請求を行い、特許要件などをクリアすることが求められます。拒絶査定や出願の取り下げにならないためにも、制度や要件を十分に理解したうえで、出願に臨むべきです。

中小製造業の設備投資計画は横ばいとなる見通し

～第115回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2016年9月に実施した「第115回中小製造業設備投資動向調査」によると、2016年度の国内設備投資額（修正計画）は、2015年度とほぼ同水準の2兆6,369億円となる見通しである。

水準としては依然高いものの、増減率は2年連続で0.0%となり、2010年以降増加が続いていた設備投資の勢いは鈍化している。

投資額は2年連続で横ばいとなる見通し

本調査は、全国の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的として、年2回実施している。4月調査では前年度実績と当年度の当初計画を、9月調査では当年度計画の修正状況を尋ねている。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」（2013年12月）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5万3,303社で、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。2016年9月に実施した今回調査では、4月調査の回答先1万1,063社に調査票を送付し、8,766社の企業から回答を得た。

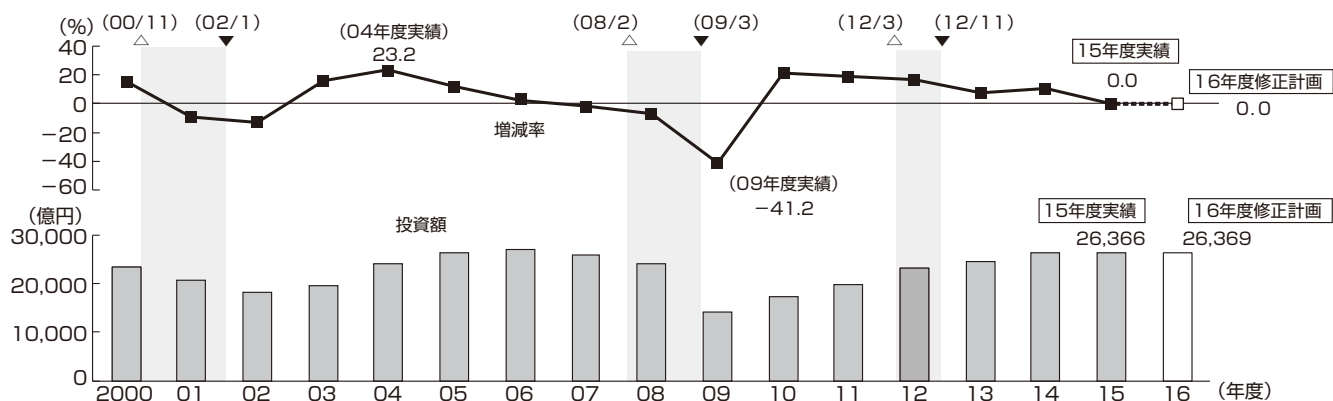
2016年度の国内設備投資額は、修正計画では2兆

6,369億円の見通しとなった（図-1）。金額は依然として高い水準にあるが、増減率は2015年度実績に比べて横ばい（0.0%）である。修正計画額を4月に策定された当初計画額（2兆2,961億円）と比較（修正計画額／当初計画額）すると、14.8%の増額となり、例年とほぼ同程度の修正率だった。当初計画では2015年度実績比で12.9%減少と、かなり慎重な計画だったため、ようやく前年度並みの投資額まで持ち直したところになる。

半期別にみると、上半期では、1兆1,964億円と、2015年度実績に比べて0.7%減少となった。4月の当初計画（1兆2,236億円）も下回っており、一部の企業で投資計画の見直しや先送りがあったと考えられる。

下半期は、1兆4,405億円とわずかにプラス（0.6%増加）となるものの、伸び率は低い。上半期の先送り分も含まれていることを踏まえれば、設備投資の勢いは鈍化しているといえるだろう。

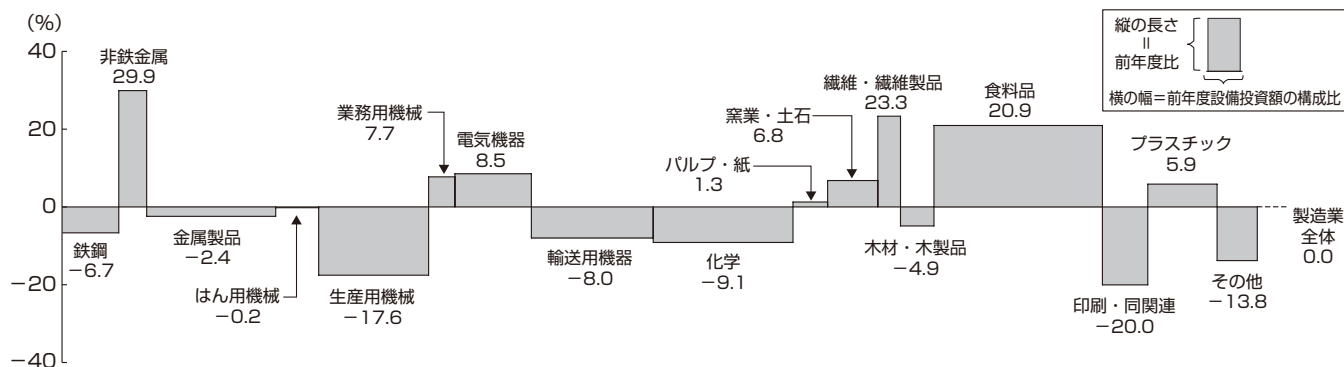
図－１ 国内設備投資額および増減率（前年度実績比）の推移



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」（以下同じ）

（注）△は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す（図－3についても同じ）。

図－２ 業種別増減率および構成比（2016 年度修正計画）



（注）1 グラフ中の数字は、2015年度実績比増減率。

2 横軸は、2015年度実績における業種別構成比。

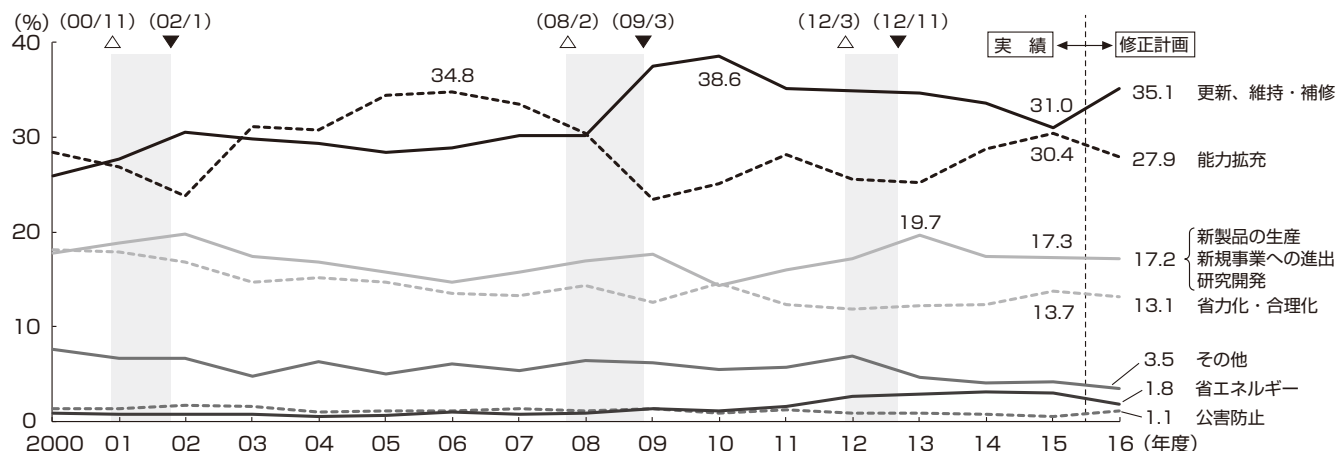
機械関連の多くの業種でマイナス

業種別にみると、2016年度修正計画では、全17業種中8業種が2015年度実績比で増加した（図－2）。大きく増加したのは、「非鉄金属」（29.9%）「繊維・繊維製品」（23.3%）「食料品」（20.9%）などだ。「非鉄金属」では、アルミや亜鉛の鋳造業や圧延業などで、生産設備の更新が多くみられた。「繊維・繊維製品」は、ナイロンやポリエステルといった化学繊維関連の企業で投資が増加している。業種別構成比が

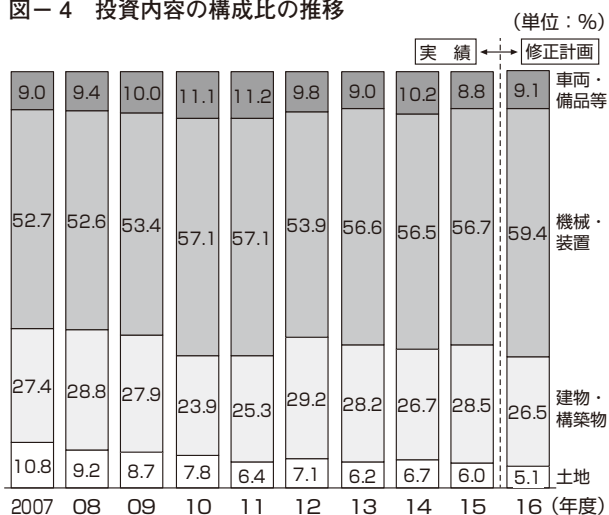
最も高い「食料品」では、訪日外国人旅行者の増加により、土産品や菓子などを製造する企業で投資が積極的に行われた。また、米国やEUでの食品安全規制の強化に対応するため、輸出を行っている企業を中心に、衛生管理体制を整備する投資計画がみられた。

一方、減少幅が大きいのは、国内需要の厳しさが増している「印刷・同関連」（－20.0%）、建設機械や工作機械の受注動向がふるわない「生産用機械」（－17.6%）、前年度の大型投資の反動減となった「その他」（－13.8%）などである。さらには、「輸送用機器」（－8.0%）や、「金属製品」（－2.4%）、「はん

図－3 投資目的の構成比の推移



図－4 投資内容の構成比の推移



用機械」(－0.2%)など、機械関連の業種でマイナスが多くなっている。これらの業種では、前年度の投資が増加した反動と併せて、中国をはじめとする新興国の景気減速や、2016年以降の円高による輸出の減少などにより、投資計画が縮小したと考えられる。

「更新・維持・補修」投資が6年ぶりに上昇

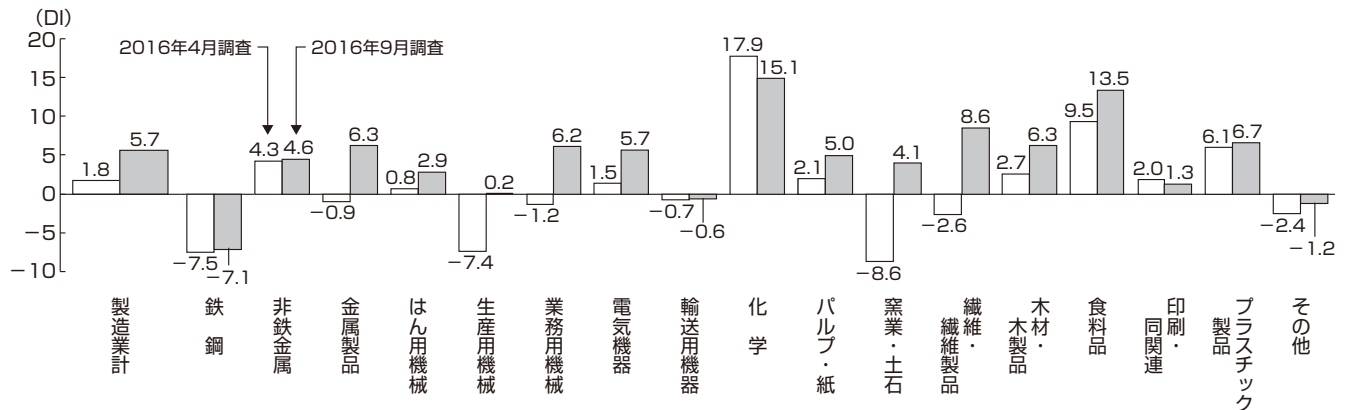
続いて、投資の目的や内容、資金調達について、順にみていく。まず、目的別の構成比をみると、

2016年度修正計画では、「更新・維持・補修」投資が35.1%と最も高くなった(図－3)。上昇は6年ぶりとなり、2015年度実績からの上昇幅は、4.1ポイントと大きい。業種でも、17業種中14業種で構成比が上昇している。投資額の大きな事例を挙げると、コンクリート製造関連における、老朽化したプラント設備の大規模な入れ替えや、印刷業における、最新のデジタル印刷機への更新、大型の輪転機への取り替えなどがある。

一方、「能力拡充」投資や「省力化・合理化」投資などの構成比は低下した。「能力拡充」投資は、工場や生産ラインの増設などが典型的な例だが、こうした前向きな投資は控える動きとなっている。「省力化・合理化」投資は、複数の工場や事務所を集約するための建設投資や、製造工程を自動化する機械の導入などが続いていたが、今年度は前年度をわずかに下回るようだ。

次に、投資内容の構成比をみると、「機械・装置」が59.4%と、2015年度実績から2.7ポイント上昇した(図－4)。「車両・備品等」もわずかながら上昇している。一方、「土地」「建物・構築物」は低下した。工場の新築などよりも、生産設備や車両といった比較的規模の小さな投資計画が増加している。

図－5 国内設備投資額の増減可能性 DI



(注) DIは、2016年度の設備投資額が2015年度実績額と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」と回答した企業割合を差し引いた値。

ここで、資金調達状況を見ると、借入金の構成比は54.5%と、2015年度実績(51.8%)から上昇した。金融機関の貸出スタンスが緩和していることもあり、外部からの資金調達は行いやすい環境にあるようだ。

しかしながら、企業の関心は、生産量を増やすために工場の新築のような投資をするよりも、老朽化した機械や備品などの更新、補修を行うといった現状維持を基本とする投資のほうに向いている。投資額は2015年度とほぼ同じであっても、投資に対するスタンスは異なっているようだ。

年度内の投資マインドは業種によってばらつき

設備投資の勢いが鈍化するなか、2016年度の最終的な投資額はどうか。「国内設備投資額の増減可能性DI」(前年度実績に比べ設備投資が「増加する可能性がある」企業割合から「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの)の9月調査結果を見ると、2016年度は5.7となり、4月調査から3.9ポイント上昇した(図－5)。しかし、年度内の投資計画が具体化してくる9月調査では、4月調査よりもDIが高くなる傾向にある。そこで、9月調査だけで

比較すると、2014年度は13.1、2015年度は10.4であり、2014年度から2年連続で低下している。

業種別にみると、DIが高いのは、医薬品や化粧品の市場拡大が期待される「化学」(15.1)や、インバウンド需要が引き続き見込まれる「食料品」(13.5)、原油安や、原材料の輸入価格低下により採算が改善している「繊維・繊維製品」(8.6)などである。

一方、「鉄鋼」(-7.1)や「輸送用機械」(-0.6)などは、4月調査から大きな変化はなく、水準も低い。前年度増加した反動に加え、鋼材市況の低迷や、国内外での販売の弱さなどから、収益への懸念が高まり、投資に慎重になっているようだ。

しかし、当研究所が実施している「全国中小企業動向調査(中小企業編)」によると、鉄鋼や輸送用機器関連の業況見通しは、2016年度の終わりにかけて上昇するという結果も出ている。投資マインドの低い業種において、景況感の改善が見通されるなか、最終的な投資額は増加するのか。今後の結果が注目される。

(分須 健介)

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。
<https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html>

社史から読み解く経営戦略

富士屋ホテルと箱根登山鉄道 — 天下の険を人々に開いた道路と鉄道 —

第6話



社史研究家 村橋 勝子（むらはし かつこ）

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分析し、『社史の研究』（ダイヤモンド社、2002年）にまとめる。ほかの著書に『につぼん企業家烈伝』（2007年）、『カイシャ意外史：社史が語る仰天創業記』（2008年、ともに日本経済新聞出版社）。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一般に紹介した社史研究の第一人者。

正月の風物詩の一つ、箱根駅伝。タスキが目指す天下の険、箱根の交通インフラを整備し、観光地としての発展をリードした二つの企業がある。

🕒 外国人をうならせたリゾートホテル

豊富な湯量で知られる箱根・宮ノ下にある富士屋ホテルは、横浜出身の山口仙之助が開業した日本最古のリゾートホテルである。1871年、山口は20歳で渡米し、3年間皿洗いなどで稼いだ金で種牛7頭を購入、牧畜業を志して帰国した。しかし、当時は牛肉も牛乳も需要が少なく、種牛は売却した。その後、山口は学問を修めようと慶應義塾に入塾した。山口に対して福澤諭吉は「学問より実業が合っている」と諭し、また、国際観光の重要性を説いた。

鎖国体制に終止符が打たれると多くの外国人が来日したが、宿泊施設がないことに着目した山口は、牛の売却代金を基に、500年の歴史を有する藤屋旅館を買収して、1878年にホテルを開業した。屋号を「富士屋ホテル」としたのは、元が「藤屋」であったことと、富士山が日本に滞在する外国人にとって美の象徴であったからだ。設備などは自ら設計し、日本文化を伝える展示や工夫を随所に施した。妻と共にサービスに努め、料理や給仕もこなした。努力のかいあって多くの外国人が訪れるようになった。

開業から6年目、宮ノ下大火ですべてを灰燼^{かいじん}に帰すという災難に見舞われたが1年で営業を再開、以後、毎年のように建物を新築、土地への先行投資も行い、本格的な洋式ホテルとして繁栄していく。

1893年からは外国人専用のホテルとなった。同地にあった老舗の奈良屋旅館との間で激化した客の争奪戦に終止符を打つため、富士屋は外国人専用、奈良屋は日本人専用という協定が締結されたからだ。この協定は1912年まで続いた。

🕒 地元の人たちでつないだ道路

ところで、当時の箱根は馬も通れない大変な悪路だった。食料品などの物資は、小田原までは馬車、湯本から宮ノ下は人力で運ぶという状況だった。

悪路に悩まされていたのは山口だけではない。箱根に強い関心を持ち、塔ノ沢温泉の福住旅館^{ふくずみ}にしばしば逗留した諭吉も「箱根の発展には交通整備が必須」と、温泉経営者や当時の足柄県令（現在の知事に相当）柏木忠俊らに強く訴えた。山口は地元の経営者らと協力して道路建設を決意する。

まず、福住旅館の主人・福住正兄らが1880年に小田原～箱根湯本間、翌年には塔ノ沢までの道路を開通させた。次いで、山口が1887年に塔ノ沢～宮ノ下間約7キロメートルを開通させた。総工費は1万882円。

富士屋ホテルと箱根登山鉄道の歩み

富士屋ホテル		箱根登山鉄道	
1878年	箱根・宮ノ下に日本初のリゾートホテルとして開業		
1883年	宮ノ下大火で建物が全焼		
1884年	客室数12室の木造平屋建て洋館を竣工し営業再開		
1887年		塔ノ沢～宮ノ下間の道路が開通	
1888年		小田原馬車鉄道株式会社設立、国府津～小田原～湯本間馬車鉄道開業	
1891年	現在の「本館」竣工		
1893年	株式会社に組織変更、外国人専用ホテルとなる		
1896年			小田原電気鉄道株式会社に商号変更
1889年		宮城野まで道路が延伸	
1900年			電気鉄道線営業開始
1904年		芦ノ湖まで道路が延伸	
1906年	山口仙之助、「大日本ホテル業同盟会」（現・日本ホテル協会）結成、会長就任		
1912年			登山鉄道の工事に着手
1919年		箱根湯本～強羅間の登山鉄道の営業運転開始	

資料：筆者作成

1889年には宮城野まで延伸、1904年には芦ノ湖までを完成させた。当時は土木機械もなく、地元の人たちが手作業で山を切り開き、自らの資金を注ぎ込み、多額の借金をして成し遂げた大事業であった。それが、箱根駅伝の第5区、山登りのあの道路である。現在の国道1号線は、工事費を賄うために通行料を徴収した日本最初の有料道路でもあった。

🌀山を駆けあがる鉄道

山口らによって道路が整備されたとはいえ、当時、箱根への交通の便は人力車、馬、自動車しかなく、運賃も高い。訪れるのは富裕層か湯治客くらいだった。そんななか、“奇想天外”の計画を立てた鉄道会社があった。小田原電気鉄道（現・箱根登山鉄道）だ。日露戦争後、国内の鉄道網が平面的に広がっていくなか、箱根の山の上に向かって登山電車を走らせ、観光客を誘致しようというのである。

急勾配の連続する登山電車はわが国には例がない。当初、急勾配区間はレールとレールの間にのこぎり状の歯を刻んだものを敷設し、機関車側の歯車とかみ合わせる「アプト式」を考えたが、1912年に、主任技師長の半田貢を欧米に派遣して再検討した結果、スイスのベルニナ鉄道を規範として、車輪とレールの摩擦を応用して登る「粘着式」に変更した。

1912年11月に着工したが、設計変更や不況でま

もなく中断。3年後に再開したものの、資金調達や土地買収の問題、難工事の連続で工期は遅れた。特に、早川をまたいで新旧の外輪山を結ぶ「出山の鉄橋」は難工事であった。長さ60.65メートル、前後にはトンネルが迫っている。しかも、第1次世界大戦のため、資材価格は暴騰。やむなく、鉄道院から譲り受けた天竜橋を転用したが、川床から43メートルもの高さの足場を組まねばならなかった。自然を損なわないよう、線路は山肌を縫うように敷いたため、ほかに類を見ない急カーブも生まれた。

また、急勾配を緩和するために、出山・大平台・上大平台に「スイッチバック線」を設けたほか、下りでのスリップ防止やレールの磨耗やきしみ音の発生に対処するため、車両の屋根に装填したタンクからレールに水をまき、潤滑油の代わりにする方法が採られた。ブレーキは、電気、空気、手動、マグネットと4種も装備した。

着工から7年後の1919年5月、ようやく工事が完了、6月1日に箱根湯本～強羅間の運転を開始した。運賃は84銭。ちなみに、当時、貸し自動車が7円50銭で走っていた。低廉な料金の鉄道によって箱根は誰もが気軽に行ける観光地に変貌していったのだ。

〈参照社史〉

『回顧六十年』（富士屋ホテル、1938年）

『富士屋ホテル八十年史』（1958年）

『箱根登山鉄道のあゆみ』（1978年）

見える化で飛躍する中小企業

お菓子工房が取り入れた 生産管理のエッセンス



(株)ルポン

代表取締役 **梶塚 謙** (かじづか けん)

〈企業概要〉

代表者 梶塚 謙
創業 1949年
資本金 800万円
従業員数 12人

事業内容 洋菓子の製造・販売
所在地 群馬県太田市新田早川町350-3
電話番号 0276(56)5220
U R L <http://www.lepont-net.com>

群馬県太田市の工業地域の一角に店舗を構える「お菓子工房ルポン」。今日も店の周りには、バターの焼けた香ばしいにおいが漂っている。同社のコッペパンラスクは、1日に4,000個も生産されているそうだ。発売当初は利益があがらなかったというこの商品を、同社は生産管理の工夫で主力商品に引き上げた。

ラスクの商品化に チャレンジ

——御社の事業概要を教えてください。

当社は、ラスクをはじめとした焼き菓子と、ロールケーキなどの生菓子を販売する洋菓子店です。特にコッペパンラスクは幅広いお客さまから好評をいただいています。味は定番のブラウンシュガーに加え、ガーリック、きな粉などをそろえています。食感が自慢のラス

クは、自社で製造したコッペパンを切り出して、一つ一つ手づくりしているのが特長です。

当社の創業は1949年で、先代の父が給食用のパンを製造する「梶塚パン」を立ち上げたのが始まりです。東京の洋菓子店で修業したわたしは90年に当社に入り、「お菓子工房ルポン」を開店しました。実は、祖父も大正時代から和菓子店を営んでいましたので、親子3代、時代に合わせて求められる商品をつくり続けてきたこ

とになります。

わたしの洋菓子店もおかげさまで地域の皆さまに愛され、自然な風味が特長のロールケーキがヒットするなど順調に軌道に乗りました。ピーク時は本店のほかに、太田市内のショッピングセンターに3店舗を出店。2009年には現社名に変更し、当社は製パン部門から洋菓子部門にメインを移すことになりました。

しかしその矢先、壁に直面しました。洋菓子づくりに欠かせない

生クリームやアーモンドの価格が高騰し始めたのです。また、リーマン・ショック後の不況の影響からか、徐々に売り上げも減少していきました。店舗数を増やし、売り上げの拡大を図ってきましたが、それも限界でした。

——原材料費の高騰と売り上げの減少というダブルパンチですね。どのように対処されたのですか。

利益率の改善に主眼を置いて、不採算店舗の閉鎖を検討しました。また、商品構成も見直して、利益を取れる新商品を開発することにしました。後の看板商品となるラスクです。生クリームを使わず材料費を抑えられ、人気も高いラスクがよいと、最初は軽い気持ちで選びました。

しかし、群馬には全国的に知名度の高いラスクの老舗があります。ある従業員からは「二番煎じではないですか。当社らしくない」との意見がありました。どうすべきか、社内で意見を募ったところ、フランスパンではなく、先代の父がつくっていた給食用のコッペパンをラスクにするアイデアが出てきました。

正直なところ、今更コッペパンかとの思いもありましたが、試作品をつくってみるとこれがおいしかったのです。硬いフランスパンをカリカリに焼き上げたものが

通常のラスクです。一方で、コッペパンは小学生からお年寄りまで食べられるような、ふんわりと柔らかいところが特長です。これを焼き上げることで、サクサクの軽い食感に仕上がりました。

販売を開始すると、あるオリピックランナーのブログに取り上げられるなどして口コミが広がり、すぐに人気商品になりました。

——立ち上がりは順調ですね。

ホームページにアクセスが集中して県外からも注文が相次ぎ、生産が追いつかないほどでした。にもかかわらず、思いのほか利益はあがりませんでした。

不思議に思い、改めて店内を観察してみると、気づいたことがありました。ラスクの生産を担当する従業員たちがトレーをもって厨房内を行ったり来たりしているのです。後から始めたラスクづくりは厨房内の空いたスペースで行っていたため、工程間の移動が多く、非効率になっていたのです。

また、生産方式にも問題がありました。従来、各従業員が1種類の商品を生産するのではなく、いわゆるセル生産方式を採用していました。しかし、ラスクの生産量が増えるにつれ、複数人が並行して同じ作業を行うようになっていきました。



コッペパンラスク

生産管理の導入

——新たな課題が見えたのですね。

ラスクも生菓子も当社にとって大切な商品ですが、二兎を追う者は一兎をも得ず、では困ります。ラスクの生産に力を入れようと考え、工程を分担するライン生産方式に変更しました。併せて、作業を効率化するため、新たに設備も導入しました。

ところが、そうしてつくったラスクを売り出すと、お客さまから味が変わったと言われてしまったのです。購入した設備がフランスパン用の仕様だったことが原因の一つでした。

例えば、レーン上に薄切りにしたパンを並べ、バターを塗ったロールで巻き込むことで、パンにバターを塗る機械です。フランスパンに比べて柔らかいコッペパンでは、巻き込む際につぶれてロールと接触する面積が大きくなり、バターが染み込みすぎてしまった

ようです。やむをえず、いったん手作業に戻すことにしました。

購入したほかの機械も、当社にはどうもしっくりこないものばかりでした。数百万円する機械が無駄になってしまったのですから、当社にとっては一大事です。業績も改善しないまま、資金は底を尽きかけていました。当時、設備を入れ替えようと金融機関に相談しても、そっぽを向かれてしまうほどでした。この時期が一番苦しかったですね。

——その難局を、御社はどのように乗り切ったのですか。

お金のかからない取り組みで、何かできることはないかと探しました。すると知り合いが、専門家による生産管理の指導を受けてみてはどうかと勧めてくれたのです。改善の糸口になればと考え、お願いすることに決めました。

指導事項は、原価管理の体制から厨房内の従業員の動き、設備の活用状況まで多岐にわたりました。商品ごとの原価管理など、自社の状況を数値化して把握することはたいへん参考になりました。また、整理・整頓・清潔・清掃・しつけのいわゆる5Sの効果や実践方法を再確認し、徹底していきました。

一方で、厨房にあった設備の8割は効率化に役立っていないので更

新すべきと指摘がありましたが、費用がかかるため断念しました。

取り組みの結果、従業員から反発の声が上がったものもありました。厨房での作業に関するものです。従業員の動きを一つ一つ計測し、厨房内の移動を3歩から2歩で歩くようにしたり、右足ではなく左足から出すようにそろえたりと、小さなことでも積み重なれば、作業の効率化につながると指導がありました。

しかし、さすがに足の出し方といったことまで厳格に管理されることには息苦しさを感じた者もいたようです。なかには、ついていけないと、退職してしまった従業員もいました。

作業を分担し、無駄は減った半面、一連の工程が流れ作業化してしまったからでしょうか、味も不安定になってしまいました。

くしくも、妻の心配が的中した格好となりました。実はこの指導を受ける前、電機メーカーに勤務する妻は、「受け売りの見える化が役に立つかどうか。かえって現場は混乱するかもしれない」と言っていたのです。

ようやく妻の言葉の意味がわかった気がしました。そこでわたしは、指摘事項をうのみにするのではなく、現場の問題点や従業員の意見を明らかにしながら、自社なりの改善策を探ることにしました。



手づくりの生産管理

——型どおりの生産管理を御社に合う形にアレンジしていったのですね。

まず、厨房内の動線を見直しました。費用をかけずに机や小型設備の配置だけを変え、点在していたラスクの作業場をひとまとめにしました。そのうえで、こちらのルートが良いか、あちらが良いかと全員で相談しながら、作業しやすい動線を探り、厨房の床に白いテープを引いて可視化しました。シンプルな仕掛けですが、無意識のうちにテープが目に入るので、無駄な動きが少なくなり、従業員同士がぶつかることも減ったようです。

設備にもできる範囲で手を加えていきました。一例が、一度は機械化をあきらめたバターを塗る工程です。バターの染み込み方は、気温による溶け具合や、その日のコッペパンの焼き上がりによる目の詰まり具合などで変わってきます。そうした条件に応じて従業員が機械を調整し、バターを塗る量を加減できるようにしました。

蜂蜜を塗る工程も工夫しました。もともと刷毛で一つ一つ塗っていたこの工程は非効率と考え、蜂蜜の粉末を機械で振りかけるようにしたのですが、味が落ちてしまい

ました。そこで、蜂蜜をスプレーで吹きつける専用ブースをつくり、手早く塗れるようにしたのです。このブースは従業員の手製のため、つくるのに1万円程度しかかかっていませんが、当社に欠かせない設備の一つです。

効率を追求だけでは、従業員もお客さまもついてきません。従業員が気持ちよく働けるように、そして、要所にはひと手間をかけられるように工程をアレンジしていったのです。

——取り組みの成果はいかがでしたか。

ラスクの生産を開始した頃は1日500個が限界だった生産量は、自慢の食感や味を変えることなく、1日4,000個にまで増加しました。さらに、3人で行っていた作業を2人で行えるまでに生産効率が向上しました。人数の少ない当社にとって、この差は大きな成果です。

ピーク時に4店舗あった店も今では2店舗となり、1億2,000万円あった売り上げはおよそ半分になりました。しかし、利益率は約2倍になっています。当初は工程の大幅な見直しに半信半疑だった従業員も、生産量や利益率の変化をみて納得してくれました。こうしたデータはパソコンで管理し、従業員もアクセスできるようにしています。商品ごとの販売実績も

わかるので、補助金申請などに必要な数値もすぐ取れるようになり、事務の負担も減りました。

——新商品も続々と生まれているそうですね。

生産効率が向上したおかげで、人員にも余力ができました。そこで、群馬県産の果物を使った「ぐんますっぴんゼリー」を開発したところ、ラスクに次ぐヒット商品となりました。実は、このゼリーはラスクを焼いたオーブンの余熱を活用して生産しています。

生産管理というと、多額の資金をかけた設備投資が必要で、大企業がする取り組みと思いがちです。しかし、そのエッセンスを取り入れれば、小企業にも生かせるものなのです。むしろ人手が足りない小企業にこそ、生産管理は効果を発揮するといえるかもしれません。



ぐんますっぴんゼリー

地域の食材を使った取り組みを聞きつけた県内の生産農家や食品加工会社から、新商品の開発依頼が舞い込むようにもなりました。太田市特産のヤマトイモを使ったシフォンケーキや県内産の小麦粉を使ったクッキーなど、新たな商品の開発を進めています。

レシピだけではなく、工程まで自分たちで工夫してつくり上げることを学び、当社は一回り成長できたと思います。これからも、魅力ある商品を生み出していきます。



取材メモ

売れ残って硬くなったパンを活用しようと考案されたものがラスクの起こりだそう。焼き上げたパンを再度焼き直すという、もうひと手間をかける工程。これがラスクづくりには欠かせない。

「魂がこもらないとダメなんです」と語る梶塚社長は、効率を追いながらも要所で手間を惜しまずに、生産量の増加と品質の向上の両立に成功した。

壁に直面しても、その都度、自社なりのひと手間を加えて乗り越えてきた経験が、同社の原動力になっているのだろう。次に売り出す新商品の話をする梶塚社長の顔は、実に楽しそうだった。

(長沼 大海)



八十里越道路の視察



県境を越えた広域交流

しただ 下田商工会 事務局長 川上 利男 (かわかみ としお)

当商工会は新潟県の中央に位置する三条市の東側、旧・下田村エリアを所管しています。基幹産業は農業や建設業、観光業です。三条市指定史跡である高城城跡の一角はヒメサユリの群生地^{たかしよう}で、花が満開を迎える5月には「ヒメサユリの小径」を散策する観光客でにぎわいます。

下田地域にはもう一つ、重要な道があります。旧・下田村と隣県の福島県南会津郡只見町を結ぶ「八十里越道路^{はちじゅうりこえ}」です。戦国時代から、日本海の高産物や会津産の繊維原料などが行き来する貴重な交易路でした。

実際の距離は8里（約31キロメートル）ほどですが、越後山脈を抜けて会津に至るこの険しい山道は、1里が10里にも感じられることから、八十里越と呼ばれるようになりました。戊辰

戦争の時に越後長岡藩総督を務めた河合継之助は、「八十里こし（腰・越）抜け武士の越す峠」という歌を残しています。

1914年に岩城線（現・JR磐越西線）が開通し、輸送手段が鉄路に代わると、八十里越道路は通行不能区間となってしまいましたが、1970年から国道289号線として、再整備が始まりました。豪雪地帯での難工事ということもあって、工期は長引いていますが、2012年には、暫定的ながら福島県への通り抜けが可能となりました。全線開通は2023年の見込みです。

当商工会では開通後の地域活性化を目指し、2010年から只見町役場や只見町商工会と連携して、八十里越交流事業を実施しています。毎年交互にそれぞれの地を訪問して域内の理解を深

めるとともに、開通後の産業や観光などの広域交流について、検討を重ねています。

2015年度の交流事業では、只見町商工会の会員である精密鑄造会社と、当商工会が紹介した三条市の精密部品加工会社との間で事業連携が決まり、新製品の開発が進行中です。県境を越えた広域交流事業の成果が表れてきています。

八十里越道路の全線開通までいよいよあと7年。下田地域が単なる通過点になってしまうことのないように、当商工会は只見町商工会や地域の行政機関などと一層の連携強化を進め、新産業の創出を目指す会員をサポートしたり、地域振興をリードしたりすることで、新たな下田地域づくりを加速させたいと考えています。

グローバル時代に 求められるCQ

電通総研 シニア・コンサルティング・マネージャー
宮林 隆吉 (みやばやし りゅうきち)



IQに並んでビジネスパーソンに必要な能力として「心の知能指数＝EQ」という言葉が一時期流行しましたが、グローバル化時代を迎えた今日、新たに注目されているキーワードがあります。それが「異文化適応力＝CQ (Cultural Intelligence Quotient)」です。これは異質な文化的背景のなかで効果的に機能する能力、つまり「文化の知能指数」を指します。

なぜ今こうした能力がビジネスの世界で注目を集めているのでしょうか。それを考察するうえで、米国の経済学者アブナー・グライフが分析したある商業集団の話を紹介しましょう。

11～12世紀の地中海においてイスラム圏と欧州をつなぐ二つの商業集団がいました。一つは北アフリカのイスラム圏を拠点とするユダヤ商人を中心としたマグリブの商人です。その集団は、身内からなる内集団を組織することで、鉄の結束を築き、拡大していきました。マグリブの商人にとって、「評判」は自らが属する内集団のなかに居続けるために、何より重要でした。なぜなら一度でも仲間を裏切り悪評がたてば、ビジネスを続け

ることが困難になるためです。

そしてもう一つはキリスト教圏、現在のイタリア北西部を中心としたジェノバの商人です。その集団は内集団における評判システムの代わりに法システムを発展させ、契約による取引で成長していきました。ジェノバの商人にとって重要なのは、未知の相手と良好な関係を築くための「信頼」でした。

この二つの商業集団は地中海を舞台に覇権を競いましたが、最終的に欧州貿易の中心となったのはジェノバの商人でした。マグリブの商人は評判の仕組みを使いながら内集団の裏切りを防ぐ「安心ネットワーク」をつくり出しましたが、商圏が拡大するにつれてそれを維持することが困難となったのです。

一方、ジェノバの商人は、裏切りに遭うコストやルールをつくる手間をかけつつ、多様な相手と「信頼ネットワーク」を築くことに成功しました。これが結果的に、商圏を拡大する段階では有利に働い

たのです。この史実はグローバル社会に生きる者にとって学びがあるように思います。

社会心理学者の山岸俊男教授は以上のエピソードをふまえながら「安心社会から信頼社会へ」という言葉で、これからの日本のあり方を説いています。筆者なりに解釈すれば、グローバルビジネスで最も重要なスキルは、未知の文化的背景をもつ相手を理解し、信頼を構築するすべだと考えられます。なぜならマグリブ的な内集団では、安心は最初から保証されており、極論すれば、他者との信頼関係を築く必要すらなかったからです。かつての日本もその状況に似ていたといえるかもしれません。

そうした意味で、グローバル志向の経営者にとっては、安寧の地を捨て、未知の領域で新たな信頼を構築していく強い意志が必要になるでしょう。CQを高めることは、その長い旅を楽しいものにしてくれるはずです。

電通総研

(株)電通のシンクタンク。生活者意識や消費構造の変化などを調査すると同時に、メディアなどコミュニケーションのあり方を追究している。幅広いネットワークと専門性、クリエイティビティを強みとした研究成果を発信中。

シェアリング市場の拡大と 中小企業のビジネス・チャンス



法政大学キャリアデザイン学部 教授 **酒井 理**

さかい おさむ

東京工業大学大学院社会理工学研究科博士後期課程単位取得満期退学。東京都経済産業局、大阪商業大学総合経営学部准教授、法政大学キャリアデザイン学部准教授などを経て現職。専門はサービス・マーケティング、サービス・マネジメント。シェアリングビジネス、サービスの海外展開について研究している。東大阪市教育委員会委員、日本経営診断学会常任理事・同会関東部会長、東京都広域支援型商店街事業審査会委員などを歴任。著書に、『サービス産業の構造とマーケティング』（共著、中央経済グループパブリッシング、2006年）などがある。

シェアリングビジネスの現状

「シェアリング」とは、「共有する」という幅広い概念である。共有する対象を土地や道具、機械など「モノ」だけに限っているわけではない。近年においては、個人がSNSを使って、日常の出来事や得られた情報を発信して、他者と共有することを「シェア」という概念で表すこともある。企業のマーケティングにおいても、このような情報や体験をシェアする行動を無視できない状況だ。

このようにシェアが重要な概念となりつつある近年、シェアリングをビジネスの根幹に据えたサービスが著しい成長をみせている^(注1)。

2015年には、大阪府や東京都大田区などで立て続けに民泊条例の制定が進んだ。空き部屋を貸したい人と旅行者をつなぐAirbnbは、その社会的な大きな動きのなかで思わぬ注目を集めることになった。また、

配車サービスを提供するUberも注目を浴びているシェアリングビジネスの代表格だろう。まだ、狭く限定された営業範囲ではあるが、既存のタクシー業界を大いに刺激している。

これらのシェアリングビジネスが注目される要因は、成長力の高さだけではない。それが十分な社会的インパクトをもっているところにある。Airbnbなどの宿泊分野のシェアリングビジネスは、日本国内においては、法整備などの面で課題は残るものの、2020年の東京オリンピック・パラリンピックでの外国人観光客を受け入れる宿泊施設の不足が指摘されるなかで、その問題を解決する有効な手段の一つとして期待されている。またUberに関しては、他国と比較して割高だと指摘されるわが国のタクシー業界に一石を投じている。タクシー産業の雇用を奪いかねない一方で、新しい雇用、仕事を創造しているのは間違いない。

シェアリングの仕組みの革新性は、ネットワーク

で個人と個人、個人と企業がつながることで、埋もれたままであったさまざまな資本が一転して活用できるようになる点にある。例えば、個人の駐車場を個人に貸すことを可能にしたJustParkという英国のマーケットプレイスでは、持ち主が自家用車で通勤しているため日中空いている駐車場を一時的に利用したい個人に貸し出すことができ、遊休地を有効活用できるようになっている^(注2)。

シェアリングビジネスには、未利用の社会資本が活用される可能性をみることができる。そのため、成長市場として魅力があるだけではなく、シェアリングビジネスが広く普及することは社会に良好なインパクトを与えるはずである。

シェアリング概念の整理

シェアリングのタイプ

シェアリングは幅の広い概念である。議論を拡散させないためにも既存の考え方を紹介しながら、それが指すものを明確にしておく。Botsman and Rogers (2010) は、シェアリングを共同消費ととらえてそれらを三つのタイプに分類した(表-1)。

一つ目は、ある製品を所有するのではなく順番に使用するというタイプで、「プロダクト＝サービス・システム」(Product Service Systems)と呼ぶ。例えば、DVDレンタルサービス、音楽ダウンロードサービス、カーシェアリング、ホテル、教育施設、スポーツジムなどが、ここに分類される。これらは、施設やモノの使用権を与えるサービスである。

二つ目は、「再配分市場モデル」(Redistribution Markets)である。使用したモノを中古品、再利用品として譲渡する。このモデルは、中古品の売買、リサイクルなどが該当する。使用価値が残っているモノ、あるいは人によっては価値が高まるモノについて所有権移転を行う。複数の消費者が使用するとい

表-1 シェアリングのタイプ

	所有権移転なし	所有権移転あり
購 入	プロダクト＝サービス・システム	再配分市場モデル
交 換	コラボ的ライフスタイル	

資料：Botsman and Rogers (2010) を基に筆者作成

う点では同じだが、前述のタイプとの違いは、所有権が移転する点である。

最後は多数で共同利用するタイプで、「コラボ的ライフスタイル」(Collaborative Lifestyles)と呼ぶ。前者二つと大きく異なり、金銭によってモノやサービスを売買するのではなく、相互扶助の精神に基づいて物々交換を行うものである。それぞれがもつ時間と時間、知識と知識を交換し、通貨同士を交換することもある。地域内でお手伝いとお手伝いとを交換する地域通貨にも通じるものだ。信用組合やクラウドファンディングなどの仕組みもコラボ的ライフスタイルの一つであろう。

これら三つのタイプの違いは、所有権がサービス提供者側にあるのか、移転させるのか、共同でもつのかにあると理解すればよい。

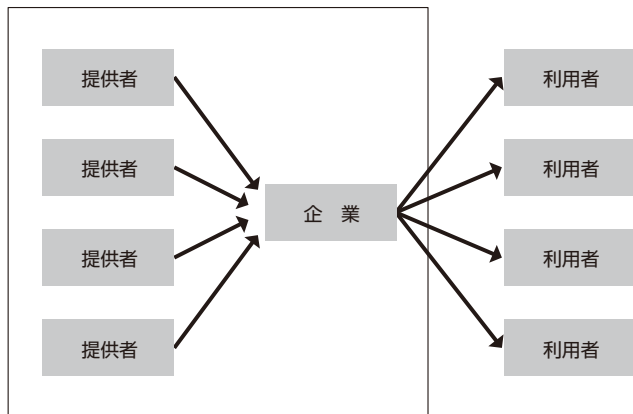
シェアリングビジネスのタイプ

Gansky (2010) によれば、シェアリングビジネスは二つのタイプに分類できるという。すなわち、「フル・メッシュ」(Full Mesh Models)と「OWN・トゥ・メッシュ」(Own-to-Mesh Models)である(図)。

フル・メッシュとは、企業がサービス・パッケージとして、ある使用環境を全面的に供給するといったタイプである。シェアリングサービスに必要なモノからプラットフォームまで、すべてを企業が用意してサービスを供給するビジネスモデルと考えられ

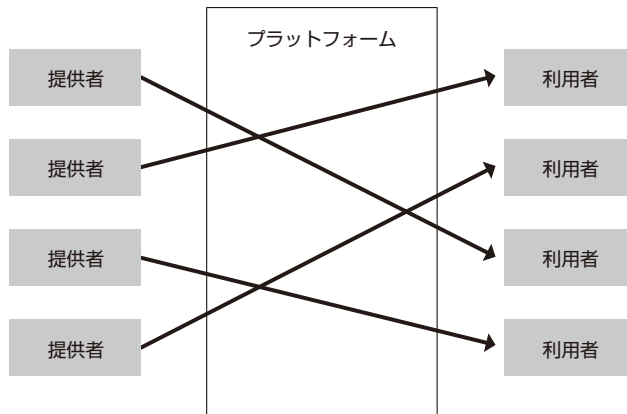
図 シェアリングビジネスの二つのモデル

①フル・メッシュのイメージ



資料：筆者作成（以下同じ）

②オウン・トゥ・メッシュのイメージ



る。一方、オウン・トゥ・メッシュとは、個人が所有しているモノをシェアする相手を見つけるマッチングのためのプラットフォームのみを供給するモデルである。

フル・メッシュのビジネスモデルでは、サービスを供給するのは企業である。利用者は企業からサービスを購入し、金銭を支払う相手は企業である。仮に企業の向こう側にモノの提供者としての個人がいたとしてもそれは見えない。どのようにサービスに必要な資本を集めるかは企業の手にかかっている。

オウン・トゥ・メッシュのビジネスモデルでは、企業は個人と個人がつながるプラットフォームのみを供給する。利用者からは提供者としての個人が見える状態である。企業はマッチングの場を設ける役割を果たしている。先述したAirbnbも個人の宿泊施設と個人の利用者をつなげるプラットフォームである。生徒に先生を紹介する家庭教師斡旋所のようなものと考えればわかりやすい。

自分でリスクを負って販売をするビジネスか、マーケットプレイス、マッチングのプラットフォームをつくって紹介することに限ったビジネスであるかが、フル・メッシュとオウン・トゥ・メッシュの

違いである。

シェアリングに適したモノとサービス

高価かつ使用頻度の低いモノやサービスこそが、シェアリングに適しているとGansky（2010）はいう。例えば、自動車、駐車場、ドレス、礼服、高級カメラ、ジュエリー、家屋スペースなどである。

通常、シェアリングサービスを提供する側の論理と利用する側の論理が適合することは難しい。個人が他人とシェアしてもよいと考えるのは、所有しているモノの稼働率が低い場合である。しかし、提供側が使用頻度の低いモノを貸し出したくても、当然のことながら利用側のニーズの発生頻度も低いことが多い。

そのため、安定した需要を得るためには、できるだけ大人数を対象にシェアリングサービスを展開することが重要となる。そこで有用なのが、インターネットやSNSである。インターネットで遍在する小さな供給者と遍在する小さな需要者がつながること、モノやコトのシェアリングの可能性は広がる。特に個人と個人がつながるオウン・トゥ・メッシュ

表-2 使用頻度と価格からみるシェアリングに適したモノ・サービス

①フル・メッシュの場合

		価 格	
		高 い	低 い
使用頻度	高 い	○	
	低 い	○	

②オウン・トゥ・メッシュの場合

		価 格	
		高 い	低 い
使用頻度	高 い		
	低 い	○	

の場合には、インターネットやSNSがシェアリングビジネスに与える影響は大きい。

どのようなモノ・サービスがシェアリングに適しているか、表-2でシェアリングビジネスのタイプ別に確認しておく。まず、フル・メッシュのシェアリングビジネスについてみると、提供するモノの使用頻度にかかわらず、ビジネスの対象とすることが可能である。個人では提供が難しい使用頻度の高いモノであっても、企業であれば、大量に用意することが可能だからだ。大規模に事業を展開し、シェアするモノとニーズを大量に集められるのであれば、使用頻度が高いモノであってもシェアの対象にできる。リース・サービスが普及しているのがその証左である。

オウン・トゥ・メッシュの場合はどうだろうか。提供側の個人にとっては、自分が所有しているモノを貸し出すのであるから、使用頻度が高い場合にはシェアすることは難しい。価格については、低くても高くても関係ない。一方、利用側から考えれば提供側の使用頻度が低いか高いかは関係ない。価格については、高くなければ借りの意味はあまりない。価格が安ければ、自分で購入したほうがよいと考えるかもしれないからだ。両者の条件の適合点を探れば、使用頻度が低く価格が高いモノ・サービスが、オウン・トゥ・メッシュのシェアリングビジネスに適していることがわかる。

シェアリングを促進する要素と課題

情報技術の進化

現在のシェアリングビジネスを支える要素として欠かせないのは、情報技術（Information Technology）である。なかでも近年のネットワークテクノロジーとセンシングテクノロジーの進化が、シェアリングビジネスの成長に大きく影響を与えていることは間違いない。また、この二つの要素が含まれるIoT（Internet of Things）が基盤になっているシェアリングビジネスは少なくない。

モバイル端末からのアクセスが容易になったことで、日常的にインターネットを使用できる環境ができたことにより、シェアリングビジネスは劇的に進化した。飲食店やバーなどの飲食サービス、ホテルや旅館などの宿泊サービス、航空機や電車の利用サービスやカーシェアリングなど、多くのサービスはモバイル端末でアクセスできるようになり、格段に便利になった。連絡をとるためにわざわざ電話をかける必要もないし、自宅のパソコンの前に座る必要もない。場所を選ばず、思いついたときにサービスにアクセスできるといった抜群の利便性がある。

またSNSは、コラボ的ライフスタイルに分類されるシェアリングの普及に大いに貢献している。直接、面識があるわけではないが、ネットワーク上では、

特定された個人として相互に関係をもつことができる環境を生み出している。インターネットによって生み出された緩やかな関係が基盤となり、個人間のモノやサービスの交換行為を生み出すことが可能になっている。

さらに、センシングテクノロジーの高度化によって生み出されたシェアリングビジネスがカーシェアリングである。貸し出し拠点となっている駐車場は無人であるが、非接触のICカードで自動車の貸し出し操作、解錠、施錠、返却手続きが可能である。車両に装備されたICチップの読み取りセンサーによって、非接触で情報を読み取り、管理している。また燃料タンクのセンサーからネットワークを通して燃料の残量が把握できる。センサーテクノロジーとネットワークテクノロジーの組み合わせによって無人化が可能となっている。

信頼性の構築と自己所有欲求の克服

山岸（1998、1999）によれば、社会的不確実性が大きいなかでは信頼が重要な役割を果たすという。また、日本人よりもアメリカ人のほうが一般的信頼のレベルが高いという調査結果が出ていると指摘している。シェアリングは、モノの所有権が移転するような取引に比べて、取引相手が期待を裏切るといったようなリスクが高い。リスクがあることをある程度覚悟しながら相手を信頼することがこの状況下では求められる。

所有権を移転せず、あるモノを順番に使用するシェアリングタイプのプロダクト＝サービス・システムでは、利用者は必要になったときにだけ使用する。このタイプの多くは企業によって提供される。提供者が企業であることによって、利用者のサービスに対する不安や知覚リスクは低減する。つまり、期待したようなサービスが提供されないのではないかとという不安を、利用者はあまり抱かずにシェアリング

サービスを利用できるということだ。

一方、個人が個人と取引をするコラボ的ライフスタイルのシェアリングにおいては、提供者および利用者の双方にリスクが発生する。例えば、個人所有の宿泊スペースを提供するサービスの場合、サービスの提供者がどのような人物であるか、利用者がどのような人物であるかは、利用する場面にならないとわからない。よく知らない相手との取引にはリスクがつきものである。取引にリスクがある程度存在する状況では積極的にはなりにくい。

ほかにも課題がある。共有すること自体への抵抗感だ。プロダクト＝サービス・システムのタイプでは、サービスは企業によって提供される。リスクを感じることは少ないはずだが、それでも利用を促すことに苦勞する。そこには、他人と共有することに対する心理的抵抗が存在する。中古あるいは他人が使用したモノに対するネガティブなイメージ、自己所有への強い欲求などがシェアリングの普及を阻む要因になる。汚れない製品に対する強い欲求は、高品質を強く求める日本人の特徴である。他人との共有に対する抵抗感の強さはシェアリングにとっては高いハードルとなる。

シェアリングビジネスの これからと中小企業

欧米を中心にシェアリングビジネスが急速な成長をみせ、多様なサービスが出現し、マーケットは拡大している。ドイツに拠点を置く世界的な戦略コンサルティング会社、Roland Berger社によれば、カーシェアリングは、年率30パーセント成長し、2020年には最大で56億ユーロの市場になるという（Roland Berger Strategy Consultants, 2014）。同様に、ライド・シェアリングと呼ばれる自動車の相乗りサービスのマーケットは、年率35パーセントの急速な成長によって52億ユーロになるという。自転車のシェア

リングは年率20パーセントの成長で53億ユーロに、個人の駐車場を共同利用するといったシェアード・パーキングのマーケットは年率25パーセント成長して20億ユーロになる予想だ。シェアリングビジネスの成長は予測されていたものの、巨大市場がにわかに出現するという指摘は注目に値する。

日本においてもカーシェアビジネスでは、タイムズカープラス、オリックスカーシェアなどのシェアリングサービスが次々に出現している。しかしながら、海外の状況に比べると、日本のシェアリングビジネスの成長は若干鈍い。社会的にも有効なシステムであるにもかかわらず、欧米に比べて認知度が低く、市場の拡大スピードも低調である。資源の有効活用の観点からも、シェアリングビジネスが広がっていくことは望ましいことから、その成長を阻害する要因を取り除いていくことは喫緊の課題である。

インターネットという誰もが容易にアクセスでき、ビジネス利用ができる社会基盤の出現は、中小企業にとってはビジネス・チャンスとなる。遍在する小さな供給者と遍在する小さな需要者が容易につながることができる世界でのビジネスは、これまでのビジネス社会のありようと大きく異なってくるだろう。

Chesbrough (2011)によれば、これからのビジネスの重要な概念はプラットフォームである。これがサービスの究極の目的となる。これからは、個人レベルでも、小さくビジネスを展開しやすい世界となっていくだろう。そのとき、シェアリングするための場となるプラットフォームを提供するのか、プラットフォームを利用して事業を展開するのか。どちらの立場になったとしても、すでに決着がついたマーケットでない限り、規模が小さいからといって不利にならないはずだ。小規模企業のありようは、これまでとはまったく異なった様相となるだろう。社会に遍在しているユニークな未活用の資源を

見つけ出せるかどうか、それを取引される財として顕在化する能力があるかどうか、成否の分水嶺となるのではないだろうか。

(注1) 米国、欧州では、さまざまなベンチャー企業が多様なシェアリングサービスを提供し始めており、一般的な認知度も高まっている。本文に紹介しているAirbnbやUberのほかにも、例えば、自転車のシェアリングを行うSpinlister、個人の自動車をシェアリングするtamyc、ワークスペースのシェアリングビジネスのLiquidSpaceやShareDesk、個人の部屋を宿泊用に提供するサービスではCouchsurfingなど多様な選択肢がある。人材分野では、クリエイティブ人材を集めたcrowdSPRINGが知られ、仕事を頼みたい人と仕事を受けたい人とのマッチングサイトUpworkもある。国際送金サービスのTransferwiseは通貨を他人と共有するという発想に基づいており、異国間で送金したい人同士をつなげるものである。

(注2) 日本では、パーク24(株)が展開する時間貸し駐車場のタイムズが全国に存在している。これも未活用の土地を活用できる資本に転換させたイノベティブな取り組みである。

〈参考文献〉

- 山岸俊男 (1998)『信頼の構造－こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会
- (1999)『安心社会から信頼社会へ－日本型システムの行方』中央公論新社
- Botsman, Rachel and Roo Rogers (2010) *What's Mine Is Yours : How Collaborative Consumption Is Changing The Way We Live*, Harper Business (小林弘人監修、関美和訳 (2010)『シェアー共有からビジネスを生み出す新戦略』NHK出版)
- Chesbrough, Henry (2011) *Open Services Innovation : Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, Jossey-Bass (博報堂大学ヒューマンセンター・オープンイノベーションラボ、TBWA 博報堂監修、監訳 (2012)『オープン・サービス・イノベーション－生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』CCCメディアハウス)
- Gansky, Lisa (2010) *The Mesh*, The Penguin Group (実川元子訳 (2011)『メッシューすべてのビジネスは<シェア>になる』徳間書店)
- Jarvis, Jeff (2011) *Public Parts : How Sharing in the Digital Age Improves the Way We Work and Live*, Simon & Schuster (小林弘人監修、関美和訳 (2011)『パブリック－開かれたネットの価値を最大化せよ』NHK出版)
- Roland Berger Strategy Consultants (2014) *SHARED MOBILITY : How new businesses are rewriting the rules of the private transportation game*

自在に明かりを操る光の魔術師



パイフォトンクス(株)

代表取締役
池田 貴裕
いけだ たかひろ

企業プロフィール

- 代表者 池田 貴裕
- 創業 2006年
- 資本金 3,840万円
- 従業員数 11人
- 事業内容 光学機械器具の製造
- 所在地 静岡県浜松市東区将監町35-1
- 電話番号 053(581)9683
- URL [http:// www.piphotonics.co.jp](http://www.piphotonics.co.jp)

2014年、青色LEDを発明した日本の研究者3人がノーベル物理学賞を受賞したことは記憶に新しい。すでに実用化が進み、身近になったLEDだが、その普及の裏側には多くの企業の人知れぬ努力がある。静岡県浜松市のパイフォトンクス(株)は、大学での研究成果を基に、さまざまな現場での実用に適した独自のLEDライトを次々と世に送り出している。

ハイテクから生まれた「ローテク」ライト

同社が製造するのは「ホロライト」というキューブ型のLED照明装置だ。スポットライトなどの従来の照明に比べ指向性に優れ、数百メートル先でも拡散せず鮮明な光を届けることができる。

光の形や色も思いのまま。直線、角形、丸形はもちろんアーチやドット、矢印などの模様をフル

カラーで描くことができる。遮光板をライトに組み込むのではなく、レンズに手を加えることで、顧客が所望するパターンを形成する。その技術に同社の強みがある。

同社の技術は、社長の池田貴裕さんが創業までに手がけてきた研究成果に端を発している。大学で光応用工学を専攻した池田さんは、光の制御について学んだ。いつかは研究成果を事業化し、世の中の役に立つ製品を開発したいという夢を抱くようになった。

まずは2000年に光学機器メーカーの浜松ホトニクス(株)に就職した。そこで3Dディスプレイの研究開発に従事し、客員研究員として出向したマサチューセッツ工科大学ではホログラフィー顕微鏡の研究開発に携わった。2006年には企業からの派遣で光産業創成大学院大学に入学、半年後には大学発ベンチャーとして同社を設立した。

ただし、創業当初は売れるものなかった。元勤務先や大学のついで仕事もらえるとの期待がどこかにあったが、現実はそう甘くはなかった。半年間は売り上げがゼロの状態が続いた。

このままではいけないと焦りを感じていたとき、ある依頼が舞い込んだ。ホログラムを鮮明に映し出すための照明をLEDでつくってほしいという。それなら簡単につくれる。最先端の研究に触れてきた池田さんにとっては「ローテク」なものだった。すぐに製作して届けると喜ばれた。初めて売れたこのライトが、その後、多彩な展開をみせるホロライトの初号機といえるものであった。

使いみちのヒントはユーザーにあり

これを機に、まずはユーザーの声を聞いてみようという気になっ

た。ホロライトの試作機をもって光や映像に関連する展示会を片っ端から回った。そして、ある展示会で耳にした声に池田さんは一筋の光明を見出した。光が拡散せず指向性の高いホロライトは「工業検査に使えるのではないか」というのだ。

自分にはまったくない発想だった。ただ検査用となると精度のハードルが高いため、すぐに製品化するのには難しい。それでも、製品を世に出せば次のヒントが見つかるとの手応えを得たのは収穫だった。用途はユーザーに決めてもらおうと考え、2008年にホロライトを正式に製品化した。

翌年には視野を大きく広げる仕事に出合う。観光協会から持ち込まれたもので、浜名湖畔にある大草山をライトアップするという企画だ。自分の技術ならばできる。池田さんは直感し、引き受けた。そして当日、300台ものホロライトを使い、500メートル離れた対岸にある山肌に鮮明な、京都五山送り火さながらの「大」の字を見事に浮かび上がらせたのだった。

これがホロライトの名を世に広めるきっかけとなった。その後、最初の従業員を採用し、次なる製品の開発に当たらせた。評判が広がり、照明の受注は年々増えていった。2010年には新たに一人を採用し、開発・製造を加速させ

た。そして2011年には、ついに工業検査用のライトを実用化した。さらに2012年にはテレビ局のスタジオ用、2013年には高速道路用といったように、着実に活躍の場を広げていった。

現在、同社は10人の従業員を擁し、展示や検査のほかにも、安全、建築、観光など、多くの分野に光を届けている。

例えば、安全の分野。工場内で走り回るフォークリフトに装着したホロライトが、車両の前方に半円状の曲線を描き、車両の接近を周りに知らせる。あるいは、頭上にあるクレーンの可動範囲を、床にテープを貼る代わりに光で示す。線内は頭上注意だと一目でわかる。

建築の分野では、高層ビルの壁面照明や、商業施設の演出などに使われる。単色の直線から虹色のアーチまでを自在に生み出す小さな装置にデザイナーや建築設計士などからも注目が集まっている。

一歩一歩の積み重ねで 事業を広げる

さまざまな場面で活用されるようになったホロライトだが、それを実現した同社の取り組みを振り返ると、技術主導型の企業が採るべき道がみえてくる。ポイントは二つある。

一つは、周囲からのアイデアや意見を吸収し、製品化につなげる



クレーンの危険ゾーンを光で明示

柔軟さだ。どうビジネスを展開すればよいか悩んでいたとき、自分の研究が意外な形で必要とされることを知り、新鮮な驚きを覚えた。その後分野を限定せずニーズを聞いて回るようになったのは、前述のとおりだ。製品のラインアップが充実し、経営が安定した今も、国内外を問わず年に20回ほどは展示会に出展している。

もう一つは、一歩一歩足元を固めながら前進する堅実さだ。一気に多分野に進出するのではなく、できる範囲で着実に歩を進めた。必要に応じて徐々に人員を増やしながら、無理なく戦力化を図った。毎年ホロライトの機能を少しずつ拡充し、新分野での実績をつくることを繰り返した。

課題は、企画提案力の強化だという。これまでは、ユーザーの発想に驚かされることが多かった。その経験を基に、今度は同社でしかなしえないような提案で世の中を驚かす、そんな機会を狙っている。

(大塚 孝明)

ビジネスに

和歌

新年の挨拶に使える歌

第7回

いよいよ新しい年が始まりました。年初には、さまざまな席で新しい年の訪れを祝い、一年の抱負を述べる機会などがあることでしょう。そこで今回は、新年の挨拶として使える和歌を紹介していきます。

あたら
新しき年の初めはいや年に
雪踏み平し常かくにもが

これは『万葉集』の編纂者の一人とおおともやかもちとされる大伴家持の歌です。当時、彼は国司として越中国（現在の富山県）に赴任していました。この歌は、ある年のお正月、家持の屋敷に多くの人が祝賀に訪れ、宴が催されていた時に詠まれた歌

です。

「新しい年の初めは、毎年毎年、常に雪を踏みならしてこのように集い、にぎやかでいたいものだ」という意味になります。

正月休みが明けると、社員が一斉に出勤し、また以前のように職場がにぎやかになってきます。そんな新年最初の挨拶として使用するのに適切な歌といえるのではないのでしょうか。

むつき
正月立つ春の初めにかくしつ
あいそ
相し笑みてば時じけめやも

こちら『万葉集』所収の大伴家持の作とされる歌です。大意は「正月、春の初めに、このように互に微笑んでいられるのなら、実に時節に合っていて喜ばしいことだ」といった意味になります。

先の歌と同様に、新年最初の出勤日に自席で顔を合わせた際、あるいは最初の会議の時などに披露してもよいでしょう。

ただ、先の歌は宴席での歌でもあるため、大勢の人が集まった時の歌という印象がありますが、この歌の場合は、「相し笑みて」の言葉もある通り、少人数ないしは1対1の面談になぞらえるほうが適していると思います。たとえば、新年初めの挨拶回りを終えた後に、得意先にしたための礼状などに添えると効果が高いのではないかと思います。

おおなび
新しき年の始めにかくしこそ
ちどせ
千歳をかねて楽しきを積み

『古今和歌集』所収の大直日の神を祀る神事で歌われる、詠み人知らずの歌です。

大意は「新しい年の初めにこのようにふるまい、千年先のものまで先取りして楽しいことを積み重ねよう」になります。

「新しき」「年の始め」「千歳」「楽しき」などの縁起の良さそうな言葉が羅列してありますので、とてもおめでたい感じが伝わる歌です。この歌の場合、新年会の乾杯の挨拶として使うのが最も適した使い方だと思います。まずはこの歌を披露した上で、「今年一年、楽しく有意義に過ごせることを祈りつつ、乾杯！」といきたいところです。

〈参考文献〉

伊藤博記注（2009）『新版万葉集四』角川ソフィア文庫

高田祐彦訳注（2009）『古今和歌集』角川ソフィア文庫

福田 智弘

ふくだ ともひろ



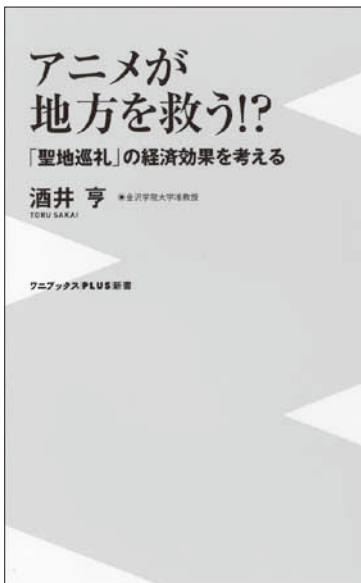
1965年埼玉県生まれ。89年東京都立大学（現・首都大学東京）人文学部卒業。編集・デザインディレクターを経て、現在、国内外の歴史、古典文学関連のコラムを執筆。著書に『ビジネスに使える「文学の言葉」』（ダイヤモンド社、2006年）、「意外な真相？驚きの事実！裏も表もわかる日本史[江戸時代編]』（実業之日本社、2013年）などがある。

酒井 亨 著

アニメが地方を救う!?

—「聖地巡礼」の経済効果を考える—

ワニブックス 定価（本体880円＋税）



地があり、多くの巡礼者が足を運んでいるという事実に驚かされる。ただ、聖地のすべてが、観光客の増加による経済効果を享受しているわけではなさそうだ。

2007年に放送されたアニメの舞台となったある地域では、放送時には平時の5倍近い人出を記録。地元では関連グッズやファン向けイベントを用意して、ブームにあやかりとしたが、物語の完結とともに人出は減っていった。作品が風化するなかで、聖地としての存在感も薄れていったのである。

一方で、放送が終了しても人出の絶えない地域もある。2011年放送のアニメ「花咲くいろは」の舞台、地域人口約1,000人の石川県湯涌温泉地区はその一例である。放送に合わせて地元の観光協会は、物語にある「ぼんぼり祭り」を忠実に再現した。3回目の2014年には来場者数がついに1万人を超えた。最近アニメ由来とは知らず、祭りの盛り上がり誘われて来る観光客が増えているという。

なぜ、人が人を呼ぶ好循環が生まれたのか。ヒントは祭りのクライマックスにある。地元の神職が仕切り、地元の住民が執り行う本格的な神事を、ファンは「見守る」。同地区の場合は、この距離感が、画面の向こう側を追体験したい巡礼者の欲求を満たした。熱心なファンのニーズをとらえ、その評価がインターネットなどで広がり、知名度向上に成功したのである。

コンテンツは人々の関心をひくきっかけにはなる。だが大切なのは、その棚ぼたにただ安直に便乗するのではなく、一時のブームを地域の魅力にまで昇華できるかなのだろう。露骨な商売っ気や過度な迎合は、かえって観光客をしらけさせてしまうこともある。

全国には、アニメに限らず、歴史や文化といった唯一無二のコンテンツが数多くある。いったん風化してしまったものも、違った角度からとらえ直せば、かがやきを取り戻し、地域に潤いをもたらすかもしれない。（藤田 一郎）

映画やドラマ、小説などの舞台をたどるコンテンツツーリズムが注目されている。本書は、新聞記者出身の著者が、アニメを題材に、コンテンツと地域経済の関係を考察したものだ。

アニメの舞台を訪ねることを、ファンは「聖地巡礼」と呼ぶ。近年は主な視聴層である若者のほか、日本のサブカルチャーに関心の高い外国人観光客にも巡礼者が多い。

本書では全国30カ所以上の聖地を取り上げている。およそ観光スポットとは思えない場所にも聖

『調査月報』 創刊 100 号のご挨拶

新年あけましておめでとうございます。

日頃は、日本政策金融公庫『調査月報』をご愛読いただき、誠にありがとうございます。

さて、『調査月報』は本号をもって創刊 100 号を迎えることができました。これもひとえに、皆さまのご支援とご指導の賜物と厚く御礼申し上げます。

今後も、当研究所では、アンケート調査やヒアリング調査など、多数の中小企業をお客さまにもつ日本公庫ならではのフィールドワークを基礎として、これまで以上に有意義な研究成果を皆さまにお届けする所存でございます。「中小企業の今とこれから」を描く『調査月報』を引き続きご愛読くださいますようお願い申し上げます。



2017 年 1 月

日本政策金融公庫総合研究所
所 長 青 木 亮 一

編 集 後 記

2013 年、英国オックスフォード大学のオズボーン教授らは「雇用の未来」という論文のなかで、今後 10～20 年間で 702 の職種のうち 404 が 5 割以上の確率でコンピューターに代替される可能性があるとの研究結果を発表しました。AI（人工知能）が囲碁で世界のトッププロ棋士を破り、短編小説の新人賞である「星新一賞」で 1 次審査を通過する小説を書いたことを考えれば、あながち絵空事とも言い切れない話です。目覚ましい速さで進歩を続ける技術は、ビジネスのコストを劇的に引き下げる可能性をもつ半面、それを扱う人間の力量や英知を試しているようにも思えます。

今回の調査レポートでは、発刊 25 周年の節目を迎えた『新規開業白書』の特集を組みました。白書の初刊が世に出た 1992 年は、インターネットやウィンドウズがようやく登場したばかりの時代です。当時はまだ、フェイスブックもアマゾンも楽天も存在すらしていません。AI も車の自動運転もドローンも、夢のまた夢の技術でした。この 25 年間に世に出た企業や技術が、世の中を大きく変えたわけです。ゼロから新しい何かを生み出せる創造性ゆえでしょうか、件のオズボーン教授らの論文では、経営者は消えない職業の一つとされています。

さて、節目といえば、実はこの『調査月報』も、今号で 100 号の節目を迎えました。前身の国民生活金融公庫時代から通算すると、669 号、約 56 年にわたり、「中小企業の今とこれから」を見つめ続けてきたことになります。誌面をつくるに当たり、スタッフが長らく心がけてきたこと、「公庫総研調査スタッフ」

の DNA ともいうべきものがあります。それは、企業や商品といった「モノ」の紹介に終始するのではなく、経営者や起業家が内に秘めた思想や理念を描き出すことです。なぜなら、「ヒト」の内面にこそ、コンピューターでは代替できない中小企業の本質があると考えているからです。

今から 10 年先、20 年先の未来を見通すことはできませんが、『調査月報』200 号、300 号の節目を飾る調査レポートを AI が書いている、などということにならぬよう、経営者の皆さんに向き合うわたしたち総合研究所のスタッフも、公庫総研の DNA を忘れることなく、腕を磨いていかなければなりません。（藤井）

調査月報

2 月号 予告

調査レポート

総合研究所 主任研究員 田原 宏

タイ労働市場の構造変化とわが国中小企業の対応

論点多彩

京都大学経営管理大学院 教授 原 良憲

日本型クリエイティブ・サービスの価値共創モデル

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: https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html