

調査月報

中 小 企 業 の 今 と こ れ か ら

2017
No.103

4



調査レポート

総合研究所 主席研究員 村上 義昭

「副業起業」は失敗のリスクを小さくする

新時代の創業

山形県山形市 BOTA coffee

喫茶店を舞台に地域を元気にする

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2017
No.103

4

調査レポート.....4

「副業起業」は失敗のリスクを小さくする

* 総合研究所 主席研究員 村上 義昭

新時代の創業.....20

喫茶店を舞台に地域を元気にする

* 山形県山形市 BOTA coffee



表紙写真：「地域を結ぶ鉄路」
三岐鉄道北勢線（三重県）

巻頭随想.....2

不可能と言われた道

* 北海道大学総合博物館 准教授 小林 快次

労働生産性の向上に向けた中小商業・サービス業の取り組み.....16
厳しい事業環境下でも成長するための取り組み

* 総合研究所 グループリーダー 安池 雅典

中小企業のための知的財産戦略.....24
知財戦略における支援施策

* 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
不透明感が拭えない小企業の業況

社史から読み解く経営戦略.....30
三越

—小売業の新機軸を打ち出した百貨店の先駆者—
* 社史研究家 村橋 勝子

見える化で飛躍する中小企業.....32
身近な課題に取り組み成長を志す金型メーカー

* 兵庫県尼崎市 (株)ヤマシタワークス

北から南から.....36

「国際平和文化都市ひろしま」の飛躍を目指して!

* 広島商工会議所 事務局次長兼中小企業振興部長 植野 実智成

流行りもの考現学.....37
イクメンの進化

* 電通総研 主任研究員 古平 陽子

論点多彩.....38
シリコンバレーのWEBビジネスを担う移民の起業家活動

* 法政大学経営学部 教授 田路 則子

経営最前線.....44
「仕方がない」のなかに成長の種を見出した学習塾

* 岡山県岡山市 (株) Xist

ビジネスに和歌.....46
新入社員に捧げる歌

* 福田 智弘

ブックレビュー.....47
「行動デザイン」の教科書

今月の逸品／編集後記.....48

不可能と言われた道



北海道大学総合博物館
准教授

小林 快次

こばやし よしつぐ

1971年福井県生まれ。1995年ワイオミング大学地質地学物理学科学士優秀賞を受賞し卒業。サザンメソジスト大学大学院にて日本人で初めて恐竜に関する博士号を取得。1999年英国のネイチャー誌に恐竜に関する論文を日本人で初めて掲載。2004年、恐竜研究のバイブルとされる『The Dinosauria』の執筆に日本人で唯一加わる。米国ランダムハウス社の専門誌にて「世界をリードする33人の古生物学者」として紹介される。2015年日本古生物学会学術賞受賞。



「恐竜研究者になりたいなんて、夢物語もいいところだ」。わたしが恐竜研究に出会った1980年代に、よく言われた言葉である。当時、日本で恐竜の研究者はおらず、海外のものだと考えられていた。

けっして優秀な学生ではなかったが、中学生で化石にはまり、高校時代には恐竜化石の発掘に参加していた。そして、何が起きているのかよくわからないまま、日本の大学に進学し、学歴社会の歯車予備軍へと進んでいた。そんなとき、自分に問いただした。「本当にやりたいことは何なのか」と。

結局、入学して1年も経たないうちに大学を退学して渡米した。その頃に見た、『今を生きる』という映画で一生を共にする言葉に出会う。それは「Carpe Diem」(一日を摘め)だ。人からの評価ではなく自分に何ができるのかを考え、目の前のやるべきことに全力を注ぐ。広がる濃霧のなか、1ミリメートルでもいいから前に進む。その先に何が待っているのかはわからないが、わずかでも前進することに誇りをもった。

そして身の周りのすべてにリスクペクトを注ぐ。3歳の子どもであっても、わたしの知らない3年という経験があり、そこには必ず学ぶことがある。プライドを捨て、自分の無知を認め、知ったかぶりをやめる。すると、今まで見たことのない世界が広がった。自分の無力さを感じると同時に、やっと自分に正直になることができた。多くの人から助言をもらい、感謝する日々を過ごすようになった。

全力でアメリカの大学生活を過ごしたわたしは、千人のうち3人しかもらえない奨学金を獲得する。必修の1.3倍ほどの単位を取得し、飛び級し、首席で大学を卒業した。気づくと「恐竜研究者」という山道の入り口に立っていた。

この頃から、わたしは「失敗を喜びに」という感覚をもつようになった。失敗を恐れるなということではなく、それが喜びになる感覚だ。自分の能力や可能性を知ることとは、自分のできないことを認めるということだ。今まで見ることを避けてきた自分が見え、できることとできないことの境界

がはっきりとしてくる。限界まで自分を追い込むと、進む速度が遅くなっていくのがわかるが、それは次の飛躍的な成長の前段階であることを示している。まるで竹の成長のように。

発掘調査でも同じだ。必ず恐竜化石は見つかると思っている。問題は、いつ見つけるかだけ。人類がいまだ足を踏み入れていない大地に立つ。恐竜化石を探し続けるが、見つからない日々が続く。そんなときこそわくわくが止まらない。なぜなら、絶対に化石があるとすれば、見つからない日々が続けば続くほど、次に踏み出す一步で発見できる可能性が相対的に高くなるからだ。これだから恐竜化石調査はやめられない。

恐竜研究を始めて20年、かつて不可能と言われた恐竜研究者という山道を登っている。今では、この道と一緒に登りたいという次世代が続いている。一人ではたどり着けなかった道。今後も、リスクペクトする仲間と一緒にこの道を登り続けていきたい。そこから見渡す景色は美しいからだ。



「副業起業」は 失敗のリスクを小さくする

総合研究所 主席研究員 村上 義昭

ここ数年、勤務しながら起業する形態が脚光を浴びている。もともと「週末起業」などと呼ばれていた起業形態であるが、起業の新しい担い手を創出すると期待され、政策的な支援も検討されるようになっている。

しかし、その実態は必ずしも明らかではない。副業による起業は失敗したときのリスクを小さくすることが、その促進を主張するうえでの論拠の一つとなっているが、はたして現実はどうだろうか。

「起業と起業意識に関する調査」を基に、「副業起業」の実態を探っていく。

「起業と起業意識に関する調査」の実施要領

調査時点：2016年11月

調査対象：全国の18歳から69歳までの男女 31万7,861人

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

調査方法：インターネットによるアンケート（事前調査と詳細調査の2段階）

回収数：①事前調査 2万4,993人、②詳細調査 1,436人

注目を集める「副業起業」

近年、起業の一つの形態として、勤務しながら副業として起業する形態（以下「副業起業」という）が注目されている。例えば、『2014年版中小企業白書』では、起業の新たな担い手を創出するに当たって起業後の生活・収入の安定化が課題の一つであるとし、その対応策として、起業のセーフティーネットの構築とともに兼業・副業を促進することを挙げている。また2016年9月に設置された「働き方改革実現会議」において、新しい働き方の一つとして兼業・副業もテーマに加えられている。さらに、同会議の問題意識を受け、経済産業省も同年11月に「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会」を立ち上げた。

副業起業はどのように注目を集めているものの、その実態は必ずしも明らかではない。そこで、副業起業の実態を探るために調査を実施することにした。調査における主な問題意識は次の三つである。

第1は、誰がどんな事業を、なぜ副業として起業したのか、ということだ。副業起業を促進するのであれば、その主体や起業理由が明らかでなければならないからである。

第2は、起業後の業績に注目する。副業起業は失敗した場合のリスクを小さくするといわれている^(注1)。

このことが、副業起業の促進を主張する論拠の一つとなっている。では、はたして現実はどうだろうか。

第3は、副業起業の潜在的な希望者はどの程度存在するのか、そしてその希望を実現するために乗り越えるべき問題点は何か、ということである。副業起業を促進するに当たっての課題を明らかにする必要がある。

調査の枠組みと起業意識の分布

調査は、当研究所が2013年度から毎年実施している「起業と起業意識に関する調査」（以下「本調査」という）に副業起業に関する設問を盛り込むことで行った。その実施要領は次のとおりである。

本調査は、インターネットによるアンケートを事前調査と詳細調査の2段階に分けて行った（実施要領参照）。

事前調査では、18歳から69歳までの人を対象として、性別、年齢階層（10歳きざみ）、地域（8ブロック）を総務省「国勢調査」（2015年）の人口構成に合わせて回収した。したがって、インターネットの利用者であるというバイアスは残るものの、全国の18歳から69歳までの人口が母集団であるとみなしてよいだろう。ここでは四つの設問によって、2011年以降に自分で事業を起業し、現在も経営している人を「起業家」、経営経験がなく、現在起業に関心があ

表-1 起業意識の分布（事前調査）

（単位：％）

						全 体 (n=24,993)	
事業経営 経験の有無	現在事業を 経営している	自分が起業した 事業かどうか	自分が起業した事業である	起業年	2011～2016年	1.5	➡ 起業家
					2001～2010年	2.0	
					2000年以前	2.3	
			自分が起業した事業ではない			2.0	
	事業を経営したことはあるが、廃業等によりすでにその事業に関わっていない					3.2	
	事業を経営したことはあるが、退任等によりすでにその事業に関わっていない					4.2	
	事業を経営した ことはない	起業への 関心の有無	起業に関心あり			14.3	➡ 起業関心層
			以前は起業に関心があった			9.7	
			以前も今も起業に関心なし			60.6	➡ 起業無関心層
合 計						100.0	

資料：日本政策金融公庫総合研究所「起業と起業意識に関する調査」（2016年）（以下同じ）

（注） 実際の人口構成を反映した事前調査を基に起業意識の分布をみたものである。

る人を「起業関心層」^{（注2）}、経営経験がなく、以前も今も起業に関心がない人を「起業無関心層」とした（表-1）。

詳細調査では、事前調査で抽出した「起業家」「起業関心層」「起業無関心層」に対して、副業起業をはじめとして起業や起業意識に関する詳細な質問を行っている^{（注3）}。

なお、実際の人口構成を反映している事前調査を基に起業意識の分布をみると、起業無関心層は全体の60.6％を占め、最も多い。一方、起業家は1.5％、起業関心層は14.3％である。起業に関心のない人が過半を占めるものの、起業に関心をもつ人は起業家の約10倍にも当たる。起業を増やすことが大きな政策課題となっている現在、多数存在する起業関心層をどうすれば起業家として顕在化させられるのかという視点が重要だといえるだろう。

起業家のうち 勤務しながら起業した人は27.5％

以下では、詳細調査を基に副業起業の実態をみていく^{（注4）}。

本調査では、起業パターンによって起業家を類型化した（図-1）。勤務者が起業する場合、勤務を辞めてから起業するのが一般的である。このような起業家を「専業起業家」と定義する（図-1の起業パターン①）。一方、勤務しながら起業するパターンに該当する起業家を「副業起業家」と定義する（同、起業パターン②および③）。また副業起業家のうち、現時点でも勤務しているパターンを「副業継続者」（同、起業パターン②）、現在は勤務を辞めて事業を専業としているパターンを「専業移行者」（同、起業パターン

図-1 起業パターンによる起業家の類型化

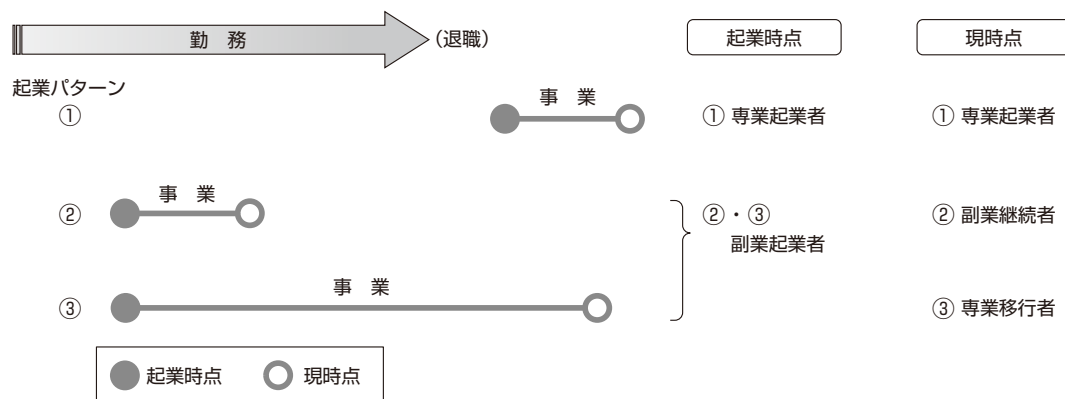


図-2 起業パターンの構成比

	専業起業者	副業起業者
起業時点 (n=635)	72.5	27.5
現時点 (n=635)	72.5	14.9 12.6
		専業 移行者
		副業 継続者

(注)1 ウェイト値による重みづけを行った集計である（n値は原数値、以下同じ）。
2 起業家のうち、起業直前に勤務者であった者について集計したものである（表-3まで同じ）。

③)と定義する。

起業時点において専業起業者は72.5%を占め、副業起業者は27.5%を占める（図-2）。勤務しながら起業する人は、けっして無視できない程度存在しているといえる。また現時点でみると、専業移行者は14.9%、副業継続者は12.6%である。副業起業者のうち半分以上が、起業後に勤務先を辞めて事業を専業とするようになっている。

表-2は起業パターン別に業種構成をみたものである。副業起業者は「医療、福祉」「個人向けサービス業」「不動産業、物品賃貸業」の割合が専業起業者と比べてやや高く、「建設業」「事業所向けサービス業」の割合が低い。ただ、明確な差異がみられると

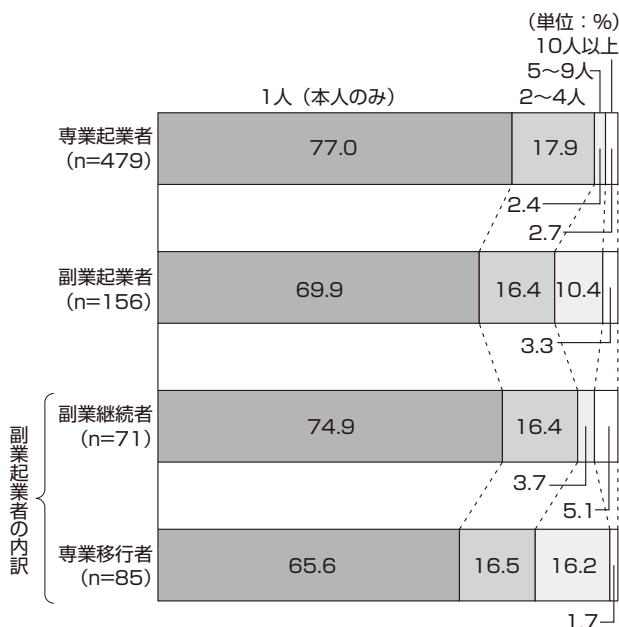
表-2 業種（起業パターン別）

	専業起業者 (n=473)	副業起業者 (n=151)
建設業	5.4	1.4
製造業	2.3	7.7
情報通信業	10.7	7.2
運輸業	3.2	3.3
卸売業	3.5	5.5
小売業	10.6	11.4
飲食店、宿泊業	4.1	4.1
医療、福祉	6.1	9.5
教育、学習支援業	7.1	4.7
個人向けサービス業	18.8	21.4
事業所向けサービス業	19.0	12.4
不動産業、物品賃貸業	7.2	9.7
その他	2.2	1.7
合計	100.0	100.0

はいいがたい。

業種分類よりも、むしろ個々の事業内容をみたほうが、副業起業者の事業の特徴が明確になるだろう。アンケートでは、事業内容について記述回答を求めている。それによると、副業起業の事業内容の典型例は三つ挙げられる。一つは、クリエイター系の事業である。例えば、イラストレーターやライター、ウェブデザイナー、翻訳などである。二つ目は、専門

図-3 従業者数（起業パターン別）



性の高い事業である。例えば、設計やシステムエンジニア、経営コンサルタントなどである。三つ目は、趣味や特技、資格などを活用した事業である。例えば、語学講師やピアノ教室、整体師、アクセサリーの修理などがある。なかには、勤務先のレストランにフラワーアレンジメントスクールとショップを開設したという事例もあった。これら三つの典型例のほかに、インターネット通販なども見受けられた。いずれの事業も、自宅でできそうなものが多い。なお、勤務者が副業で営む事業というと、不動産賃貸業を思い浮かべがちである。しかし、副業起業者のうち「不動産業、物品賃貸業」は9.7%と、専業起業者（7.2%）をやや上回るものの、その水準は高いとはいえない（前掲表-2）。

受注経路としてクラウドソーシングを利用している割合が相対的に高いのも、副業起業者の事業にみられる特徴である。最近1年以内にクラウドソーシングを通じて仕事を請け負ったことがある割合は、専業起業者の7.8%に対して副業起業者では20.5%と

高い。

起業時の従業者数をみると、副業起業者、専業起業者ともに「1人（本人のみ）」の割合が7割前後に上る（図-3）。両者を比較すると、副業起業者のほうが相対的に従業者数の多い企業の割合がやや高い。副業起業者を副業継続者と専業移行者に分けて従業者数をみると、副業継続者は専業起業者と大きな差異はみられないが、専業移行者は従業者数が多い企業の割合が高い。いずれ勤務を辞めて事業を専業化しようと考えている人は、副業として起業する際に、複数人でスタートすることが少なくないようである。

副業起業は女性、若年層で相対的に多い

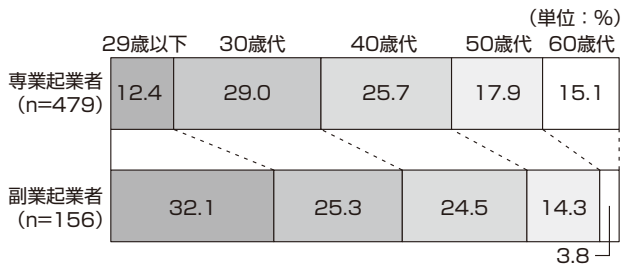
では、どのような人が副業として起業しているのだろうか。副業起業者の属性をみてみよう。

まず性別に関しては、専業起業者のうち19.3%が女性であるのに対して、副業起業者は30.2%と高い。起業時の年齢については、副業起業者は「29歳以下」の割合が32.1%と専業起業者（12.4%）よりも高く、相対的に若い（図-4）。

起業直前の職業^{（注5）}をみると、副業起業者は「会社や官公庁・団体の正社員・正職員」の割合が49.7%と専業起業者（60.8%）よりも低く、逆に「非正社員（派遣社員・パート等）」の割合は34.2%と専業起業者（24.3%）よりも高い。これは、副業起業者には女性、若年層が相対的に多いことを反映しているものと思われる。

起業直前の勤務先の従業員規模をみると、副業起業者では「300人以上」の割合が33.0%を占め、専業起業者（25.7%）よりもやや高い（図-5）。「19人以下」の割合はいずれも41.8%であり、起業パターンによる差異はみられない。

図-4 起業時の年齢（起業パターン別）



なぜ副業として起業したのか

次に、専業ではなく、なぜ副業として起業したのかをみてみよう。

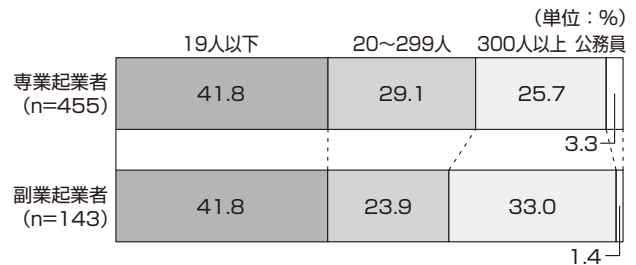
副業として起業した理由として最も回答割合が高いのは、「勤務収入が少ないから」（43.2%）であった（図-6）。副業起業者は若年層、非正社員といった、総じて勤務収入が少ない人の割合が高いことから、収入を補完するために副業として事業を立ち上げた人が多数を占めるのであろう。次いで回答割合が高い理由は、「いずれ勤務を辞めて独立したいから」（38.5%）である。

起業理由を四つに区分すると、「勤務者としての不安・不満」は65.6%に上るが、「本格的な起業の準備」も56.0%と高い。副業起業者の多くは、収入の補完をはじめ、勤務先に対する不安・不満を解消するためだけではなく、事業経営のノウハウなどを学んだり、顧客を開拓したりするといった、本格的な起業の助走期間として副業起業を位置づけているのである。

ここで、副業起業の事業内容と勤務先の仕事との関係を見ると、「勤務先での仕事と同じ」は22.0%にすぎず、「勤務先での仕事と関係ない」が51.7%と過半を占める（図-7）。

勤務者が起業する場合には、勤務先での経験や人

図-5 起業直前の勤務先の従業者規模（起業パターン別）



脈などを生かせる事業内容で起業することが一般的であり、勤務先での仕事となんらかの関連があることが多い。それに対して副業起業者は、勤務先の仕事と無関係の事業を起業する割合が高そうである。そのような場合でも、勤務しながら事業を立ち上げることで、事業について学んだり、顧客を開拓したりするといった、助走期間を経験できる。あるいは、事業として成り立ちそうもないことがわかれば、まだ勤務を辞めているわけではないので、撤退の判断を下しやすい。本格的な起業の準備として位置づけると、副業起業にはこれらのメリットがある。だからこそ、「勤務先での仕事と関係ない」事業を手がける人が多いのであろう。

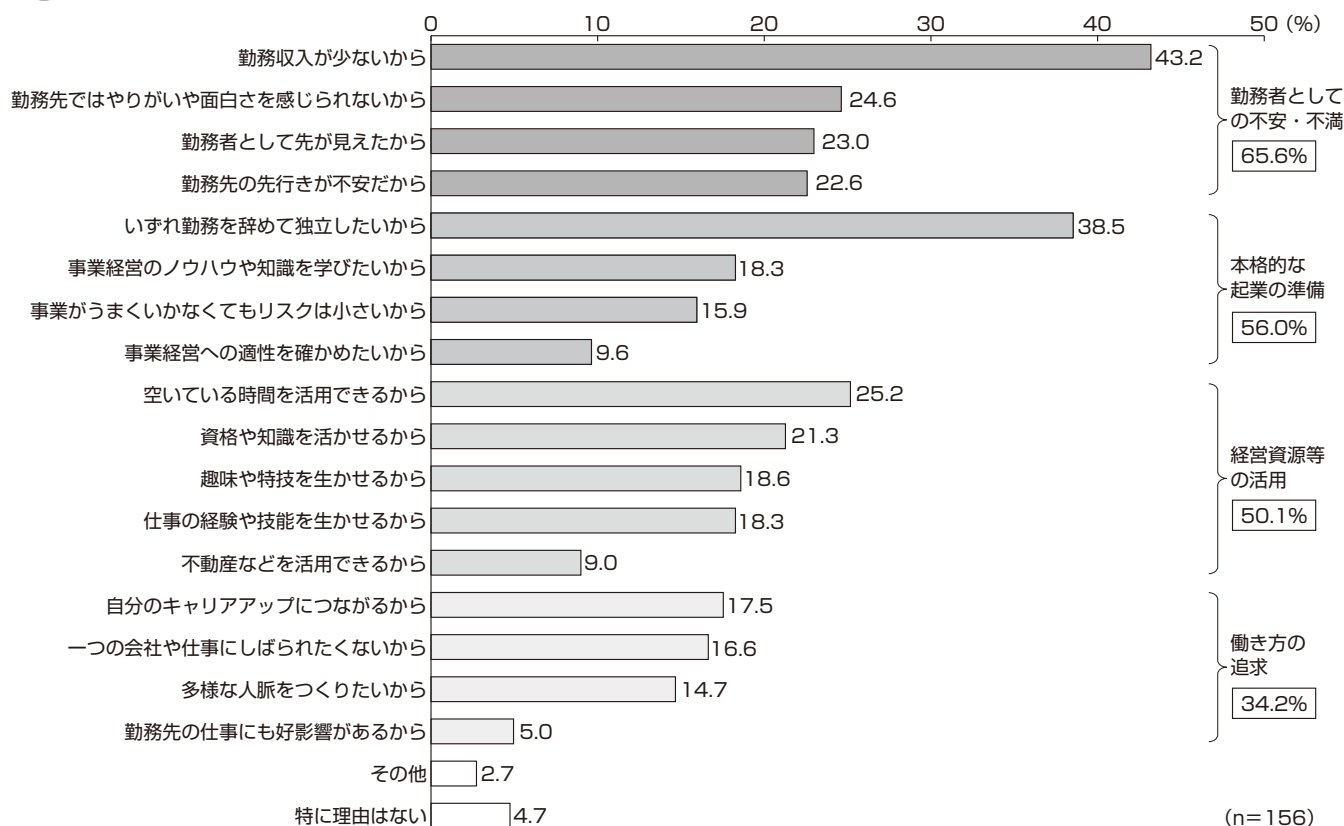
専業移行者の業績は総じて良好

副業起業に上記のようなメリットがあるのならば、業績にも反映されるはずだ。はたして副業起業者の業績は良好だろうか。

クロス集計による分析

ここでは、専業起業者、副業継続者、専業移行者に分けて、現在の業績を比較する。注目するのは、専業移行者と専業起業者の違いである。本格的な起業の準備として助走期間を経た専業移行者の業績が、助走期間を経ずに事業を始めた専業起業者よりも良

図-6 副業として起業した理由（副業起業家、複数回答）



(注)1 副業起業家に対する設問である（図-7も同じ）。

2 枠組みの数字は、それぞれの区分の項目を一つ以上選択した割合である。

好であれば、副業起業には上記のメリットがあるといえるからだ。

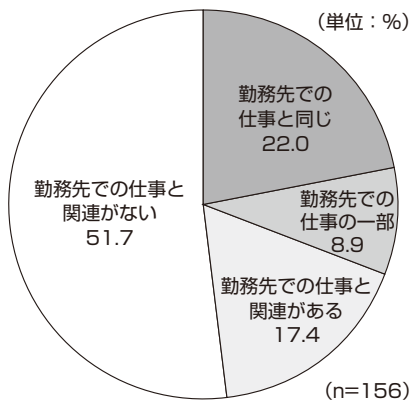
業績をみるに当たっては、二つの指標を用いる。一つは、事業が軌道に乗っているかどうかである。起業家がまず目指すのは、顧客を獲得して安定した売り上げを実現し、採算を確保することである。そうすることで、事業を維持することができる。このような観点から、本調査では事業が軌道に乗っているかを尋ね、「当てはまる」「当てはまらない」「どちらともいえない」の三択で回答を求めた。その結果をみると、「当てはまる」とする割合は、専業起業家は34.0%、副業継続者は35.3%、専業移行者は47.4%である（図-8）。専業移行者は専業起業家よりも軌

道に乗っているとする割合が高い。一方、副業継続者は専業起業家と大きな差異はみられない。

もう一つの指標は、起業家の収入に対する満足度である。すでにみたように、副業として起業した最大の理由は、「勤務収入が少ないから」であった。副業起業によってこのような不満は解消されたのだろうか。「満足」と回答した割合をみると、専業移行者（35.2%）は専業起業家（23.0%）よりも高い（図-9）。また副業継続者（34.9%）も専業起業家より高いが、これは勤務収入も同時に得ていることがその背景にあると思われる。

起業パターンと業績とのクロス集計をみるかぎり、専業移行者の業績は専業起業家よりも良好だといえ

図-7 勤務先の仕事との関係（副業起業者）



そうである。ただし、クロス集計ではその他の要因の影響を排除することができない。例えば、図示はしていないが、起業時の従業者規模が大きいほど、事業が軌道に乗っているとする割合は高いという傾向がみられる^(注6)。収入に対して「満足」と回答する割合も同様である^(注7)。一方で、先にみたとおり、専業移行者は起業時の従業者数が多い企業の割合が高い。専業移行者の業績が総じて良好であるというクロス集計には、従業者規模の影響も含まれている。だとすれば、従業者規模をはじめ、さまざまな要因を一定にしたうえで、業績を比較しなければならない。

そこで、計量モデルを基に起業パターンと業績との関係を確認することにしたい。

計量モデルによる分析

計量モデルにおける被説明変数は業績である。クロス集計と同様、二つの指標を用いる。なお、事業が軌道に乗っているかについては、「当てはまらない」を1、「どちらともいえない」を2、「当てはまる」を3とするカテゴリー変数、年収に対する満足度については「不満」を1、「どちらともいえない」を2、「満足」を3とするカテゴリー変数を作成した。いずれの被説明変数も値が大きいほど好業績であること意味する。したがって、説明変数の係数の符号がプ

図-8 事業は軌道に乗っているか（起業パターン別）

(単位：%)

	当てはまる	どちらともいえない	当てはまらない
専業起業者 (n=479)	34.0	36.7	29.3
副業継続者 (n=71)	35.3	31.7	33.0
専業移行者 (n=85)	47.4	35.1	17.5

図-9 収入に対する満足度（起業パターン別）

(単位：%)

	満足	どちらともいえない	不満
専業起業者 (n=479)	23.0	28.4	48.6
副業継続者 (n=71)	34.9	25.0	40.1
専業移行者 (n=85)	35.2	31.8	32.9

ラスであれば業績との間に正の相関があるといえる。

説明変数は大きく三つに分かれる。第1は事業の属性である。起業時の従業者数、業種、業歴、同業他社と比べた事業の新規性の有無を用いる。

第2は起業家の属性である。性別、起業時の年齢、勤務企業数、斯業経験（起業した事業に関連する仕事の経験）の有無、管理職経験の有無、起業パターンを用いる。このうち起業パターンについては、参照変数である専業起業者を基準として、副業継続者、専業移行者と業績との関係を分析する。

第3は、起業費用である。自己資金割合、起業費用調達額に対する満足度を用いる。前者では、自己資金だけで起業することが業績にどのような影響を

表-3 業績の決定要因

				推計 1			推計 2		
				係 数	標準誤差	t 値	係 数	標準誤差	t 値
推計モデル				順序プロビットモデル（ウエート付き）					
被説明変数				事業は軌道に乗っているか （当てはまらない=1、どちらともいえない =2、当てはまる=3）			年収に対する満足度 （不満=1、どちらともいえない=2、満足=3）		
説明変数	事業の属性	従業者数 （起業時）	1人（該当=1、非該当=0）	（参照変数）			（参照変数）		
			2～4人（同上）	0.108	0.136	0.79	0.179	0.144	1.25
			5～9人（同上）	0.349	0.272	1.28	0.497	0.264	1.88*
			10人以上（同上）	1.080	0.346	3.12***	1.030	0.403	2.55**
		業 種	（13業種）	（省略）			（省略）		
		業歴（年）	0.064	0.030	2.16**	0.015	0.030	0.50	
		同業他社と比べた事業の新規性の有無 （あり=1、なし=0）	0.239	0.123	1.95*	-0.062	0.126	-0.49	
	起業家の属性	性別（女性=1、男性=0）	0.065	0.129	0.51	-0.081	0.149	-0.54	
		起業時の年齢（歳）	-0.007	0.005	-1.25	-0.009	0.006	-1.56	
		勤務企業数（社）	-0.010	0.019	-0.52	-0.038	0.022	-1.71*	
		斯業経験の有無（あり=1、なし=0）	0.218	0.118	1.85*	0.139	0.123	1.12	
		管理職経験の有無（あり=1、なし=0）	0.087	0.107	0.81	0.065	0.112	0.58	
		起業パターン	専業起業（該当=1、非該当=0）	（参照変数）			（参照変数）		
			副業継続（同上）	-0.130	0.159	-0.81	0.221	0.169	1.31
			専業移行（同上）	0.321	0.150	2.13**	0.274	0.164	1.67*
	起業費用	自己資金割合（100%=1、100%未満=0）	-0.020	0.124	-0.16	-0.081	0.131	-0.62	
		起業費用調達額に対する満足度	希望どおり調達できた （該当=1、非該当=0）	1.002	0.253	3.96***	0.964	0.254	3.79***
			少し不足した（同上）	0.537	0.278	1.93*	0.614	0.284	2.17**
			かなり不足した（同上）	（参照変数）			（参照変数）		
閾値 1				0.474	0.422	1.13	0.349	0.420	0.83
閾値 2				1.527	0.426	3.58***	1.177	0.422	2.79***
観測数				624			624		
F 値				3.71***			2.77***		

(注) ***は有意水準が1%、**は5%、*は10%であることを示す。

及ぼすのかをみる。また後者では、起業費用を希望どおり調達できたかどうかによる影響をみる。

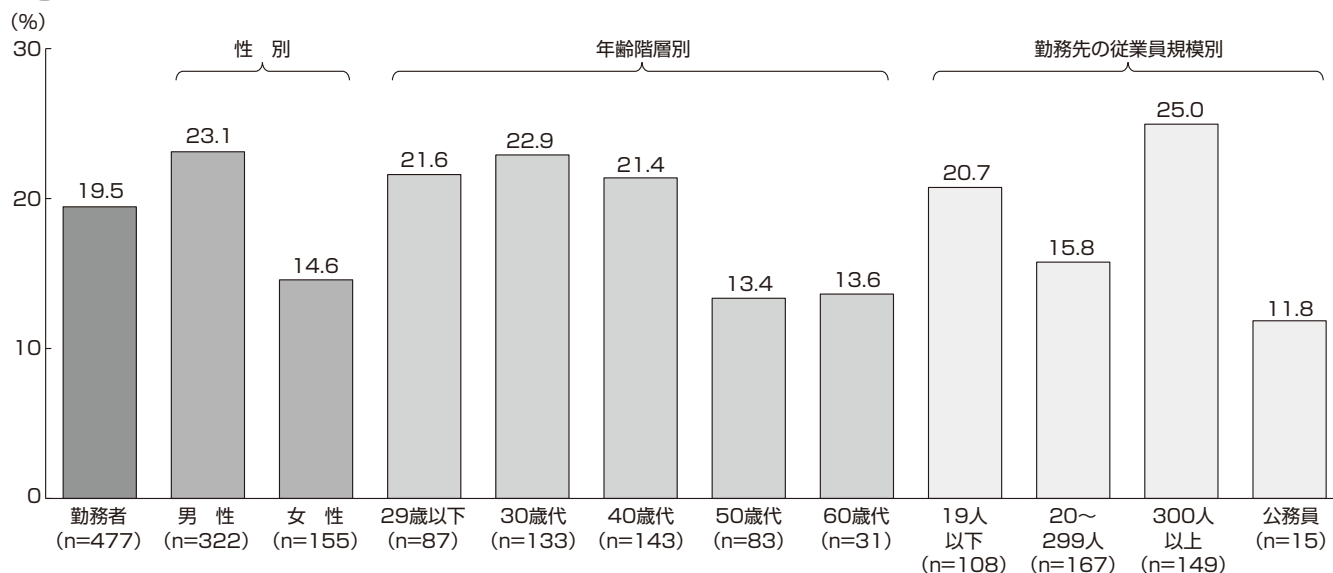
推計結果は表-3のとおりである。

事業が軌道に乗ったかどうかを被説明変数とする推計結果（推計1）をみてみよう。従業者数「2~4人」「5~9人」「10人以上」の係数はいずれも正の値をとり、従業者規模が大きくなるほど絶対値も大きくなっている。「2~4人」「5~9人」の係数は有意ではないものの、「10人以上」は1%水準で有意である。従業

者数が多いほど事業が軌道に乗りやすいという関係は、ある程度は成り立つといえるだろう。業歴も有意な正の係数である。当然のことではあるが、業歴が長くなるほど事業は軌道に乗りやすいということだ。また、同業他社と比べて事業に新規性があるほうが、事業は軌道に乗りやすい。

起業家の属性をみると、斯業経験があるほうが事業は軌道に乗りやすい。本稿で注目している起業パターンについては、専業移行者の係数が有意な正の

図-10 副業起業を希望する割合（性別、年齢階層別、勤務先の従業員規模別）



(注)1 起業関心層および起業無関心層のうち、勤務者を対象に集計した（図-12まで同じ）。

2 勤務先において副業が禁止されている場合は、仮に認められるようになったことを想定して回答を求めた。

値である。専業起業者と比べて事業が軌道に乗りやすいということだ。

起業費用に関しては、自己資金だけで起業することではなく、適正な起業費用を希望どおり調達することで、事業を軌道に乗せやすくなるといえそうである。

年収に対する満足度を被説明変数とする推計2についても、専業移行者の満足度が高まりやすいことをはじめ、おおむね推計1と同様の結果が得られた。

以上のとおり、専業移行者は専業起業者よりも総じて良好な業績をあげている。副業起業という助走期間を経ることで、失敗のリスクが低下しているといえるだろう。だとすれば、副業起業を促進することには妥当性がある。

勤務者における副業起業の意向と問題点

副業起業を促進するためには、副業起業を希望する人がある程度存在しなければならない。はたして

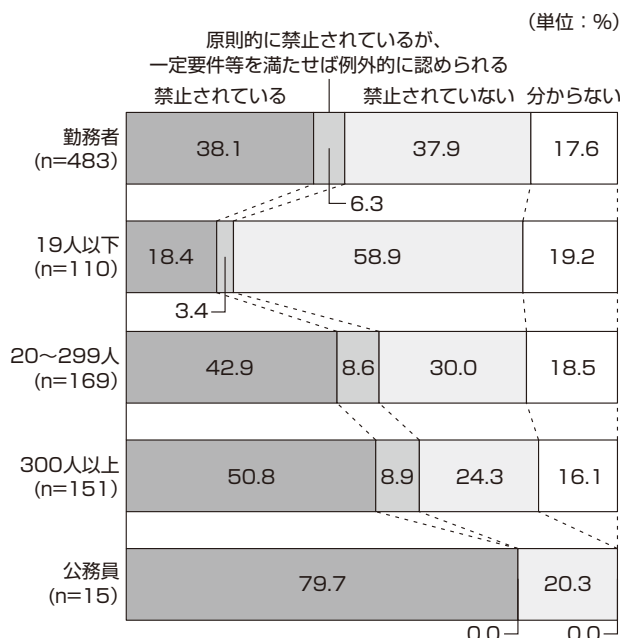
どの程度いるのだろうか。また、副業起業するに当たって、どのようなことが問題になるのだろうか。

勤務者の約2割が副業企業を希望

起業関心層および起業無関心層のうち、勤務者に対して副業起業に対する希望の有無を尋ねたところ、「あり」と回答した割合は19.5%を占めた（図-10）。副業起業を希望する人は一定割合存在するといっただろう。この割合を勤務者の属性別にみると、男性、40歳代以下の年齢階層、300人以上の企業に勤務している人において相対的に高い。

ただしこれは、勤務先において副業が禁止されている場合は、仮に認められるようになったと想定して回答を求めたものである。実際には、勤務先が副業を禁止している場合が少なくない。勤務先における副業の禁止状況を見ると、「禁止されている」とする割合は38.1%、「原則的に禁止されているが、一定要件等を満たせば例外的に認められる」は6.3%、「禁止されていない」は37.9%である（図-11、「分

図-11 勤務先における副業の禁止状況
(勤務先の従業員規模別)



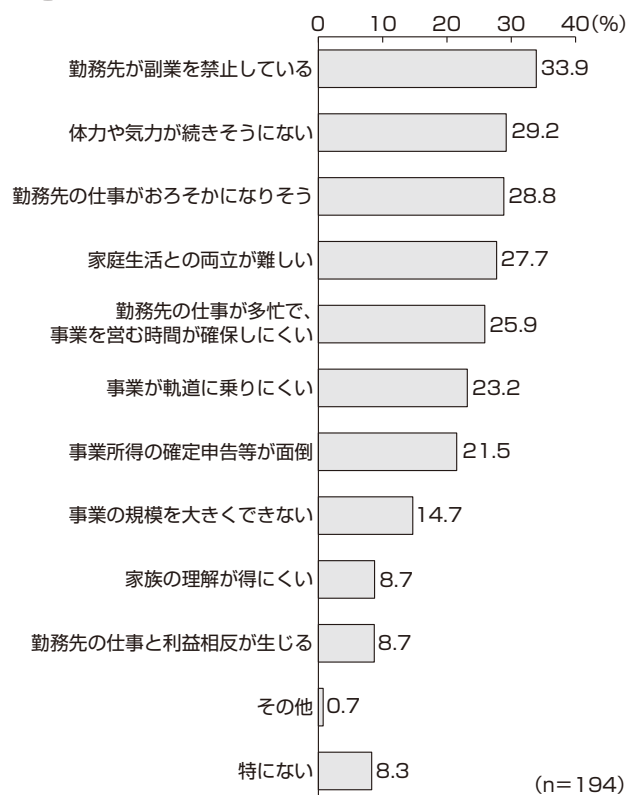
からない」を含む回答)^(注8)。勤務先の従業員規模別にみると、規模の大きな企業の勤務者ほど「禁止されている」とする割合が高い。

勤務先の理解と本人の自己管理能力が重要

副業起業の希望者が実際に起業する際には、どのようなことが問題になるのだろうか。副業起業の希望者に尋ねたところ、「勤務先が副業を禁止している」と回答する割合が33.9%と最も高かった(図-12)。次いで、「体力や気力が続きそうにない」(29.2%)、「勤務先の仕事がおろそかになりそう」(28.8%)、「家庭生活との両立が難しい」(27.7%)と続く。これらから次の二つが指摘できる。

一つは、勤務先による副業禁止が副業起業に対して大きな制約となっている、ということである。この点は起業家のデータからも確認できる。起業直前の勤務先における副業の禁止状況別に起業パターンの構成比をみると、「禁止されていなかった」場合に

図-12 副業起業をすると問題になりそうなこと(複数回答)



(注) 副業起業の希望者に尋ねたもの。

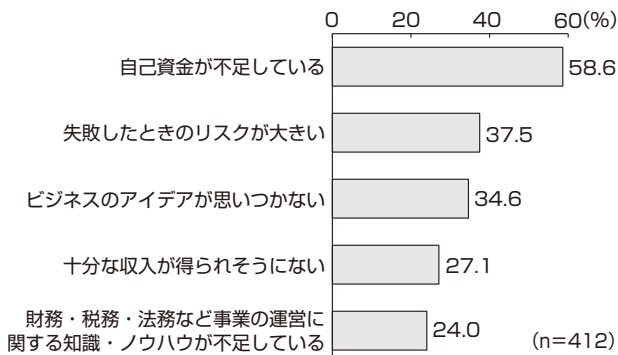
は副業起業者の割合は41.6%を占めるのに対して、「禁止されていた」場合には14.7%にすぎない。副業起業を促進するには、副業起業に対する勤務先の理解をはじめ、環境の整備が重要である。

もう一つは、勤務、副業、家庭生活における時間配分や仕事量などの調整に伴う問題も大きい、ということである。したがって、起業家自身の自己管理能力も重要だといえる。

副業起業によって起業家を顕在化させる

冒頭でみたとおり、多数存在する起業関心層を起業家として顕在化させることが重要となっている。

図-13 起業していない理由（複数回答）



(注)1 起業関心層に対する設問である。

2「その他」を含めて21項目の選択肢のうち、上位5項目を图示している。

それには、起業へのハードルを取り除かなければならない。では、何が大きなハードルなのか。

図-13は、起業関心層がまだ起業していない理由として回答した上位5項目をみたものである。「自己資金が不足している」を挙げる割合が58.6%と最も高く、「失敗したときのリスクが大きい」が37.5%と続く。図示はしていないが、この二つは男女およびほとんどの年齢階層でそれぞれ上位1位、2位を占める。つまり、自己資金不足と失敗時のリスクの大きさが、男女や多くの年齢層において起業に向けて大きなハードルになっているのである。

副業起業は、この二つのハードルのうち、失敗時のリスクの大きさを低下させる。その結果、起業関心層からより多くの人々が起業家として顕在化できれば、社会的にも望ましいはずだ。副業起業を促進する環境を整備することは、新たな起業支援策として位置づけられるだろう。

* * *

調査結果をまとめると、次の3点が指摘できる。

- ① 副業起業者は起業家のうち27.5%を占める。
- ② 副業として起業し、助走期間を経て専業に移行することで、起業における失敗のリスクを低下させ

られる。その背景には、助走期間中に事業について学んだり、顧客を開拓したりすることができることや、事業として成り立ちそうもないことがわかれば撤退の判断も下しやすいことがある。

- ③ 副業起業を促進するに当たっての課題は、副業起業に関する環境を整備すること、副業起業を希望する人に対して自己管理能力を高めることが重要であると周知することである。

(注1) 中小企業庁『2014年版中小企業白書』pp.226-227

(注2) 「起業関心層」は、2015年度調査まで「起業予備軍」と称していた。改称したが、類型化の方法は同じである。

(注3) 詳細調査における起業家のサンプルをより多く確保するため、当初の事前調査とは別に、起業家の出現率が高いと思われる属性の人を対象とした事前調査（配信3万4,016人、回収5,000人）を追加的に行い、起業家等のサンプルを増やした。なお、実施要領に記載した調査対象（31万7,861人）には追加的に行った事前調査の配信数を含む。

(注4) 詳細調査における起業家、起業関心層、起業無関心層の性別・年齢階層別構成比は、実際の人口構成を反映している事前調査と比べて偏りが生じている。そこで、詳細調査の集計に当たっては、事前調査の性別・年齢別構成比に近似させるために、ウェイト値を設定した。以下の図表では、ウェイト値による重みづけを行った集計を示す。ただし、n値（サンプル数）は原数値を示した。

(注5) 副業起業者のうち副業継続者については、現在の職業である。

(注6) 起業時の従業者が「1人（本人のみ）」の起業家ではこの割合が33.3%であるのに対して、「2～4人」は36.7%、「5人以上」は60.6%である。

(注7) 起業時の従業者が「1人（本人のみ）」の起業家ではこの割合が22.9%であるのに対して、「2～4人」は28.8%、「5人以上」は49.0%である。

(注8) なお、起業家のうち起業直前に勤務者であった人に対しても、起業直前の勤務先が副業を禁止していたかどうかを尋ねている。それによると、「禁止されていた」と回答する割合は37.6%、「原則的に禁止されていたが、一定要件等を満たせば例外的に認められた」は7.0%、「禁止されていなかった」は37.2%、「分からない」は18.1%であった。図-11の勤務者における分布と比べて有意な差異はない。

労働生産性の向上に向けた 中小商業・サービス業の取り組み

第1回
(全3回)

厳しい事業環境下でも 成長するための取り組み

総合研究所 グループリーダー 安池 雅典

経済活動の効率性を表す労働生産性をみると、日本は欧米諸国と比べて低く、特に非製造業は米国の約50%の水準といわれている。少子高齢化に伴い、今後、労働力人口の減少が見込まれるなか、非製造業の労働生産性をいかに向上させていくかは、わが国経済の中長期的な発展にとって重要な課題といえよう。

そこで、本連載は中小商業・サービス業に焦点を当て、その現状と課題や、労働生産性の向上に向けたポイントを探る。第1回はアンケート結果を基に、中小商業・サービス業を取り巻く事業環境や、成長に向けて今後期待される取り組みをみていこう。

労働生産性の向上が喫緊の課題

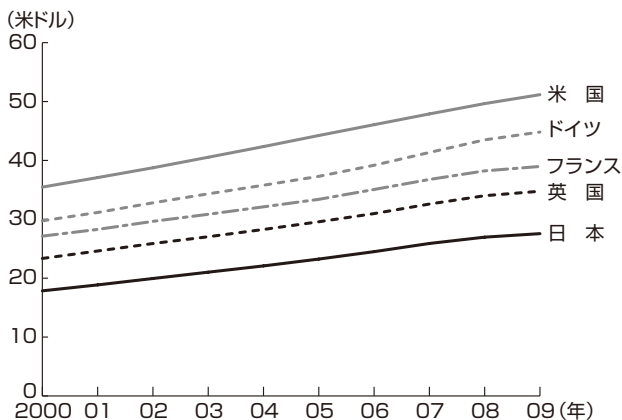
内閣府「国民経済計算」によれば、非製造業のうち「農林水産業」「鉱業」「建設業」を除く第三次産業の付加価値額は、2014年で国内総生産（名目）の74.0%と、約4分の3を占めている。また、総務省「労働力調査」によれば、第三次産業の就業者が全就業者に占める割合は上昇基調にあり、2015年は72.3%と、2002年（66.5%）から約6%ポイント上昇している。わが国では経済のサービス化が進んでおり、経済規模と雇用の両面において、第三次産業の存在感が高まっていることがわかる。

こうした状況を企業規模別にみると、どのような特徴がみられるのだろうか。中小企業庁「2016年版中小企業白書」によれば、商業、サービス業が大半を占める第三次産業において、中小企業は企業数の99.7%、従業員数（会社および個人事業所の常用雇用者数）の69.0%を占めており、わが国経済において、その役割は非常に大きい。

一方で、商業・サービス業を含めた非製造業全体の課題として、経済活動の効率性を表す労働生産性が国際的に低いと長年指摘されている。わが国非製造業の労働生産性は欧米諸国に比べて低く、対米国比では約50%というデータもある（図-1）。

特に、こうした課題は中小商業・サービス業で顕

図－1 非製造業の労働生産性



出所：経済産業省『2013年版通商白書』

資料：EU KLEMS データベース

(注) 労働生産性は購買力平価で換算した付加価値額を総労働時間で除した値。

著にみられる。中小企業における従業員1人当たりの付加価値額をみると、小売業や宿泊業、飲食サービス業、サービス業（他に分類されないもの）が全産業を大きく下回っている（図－2）。

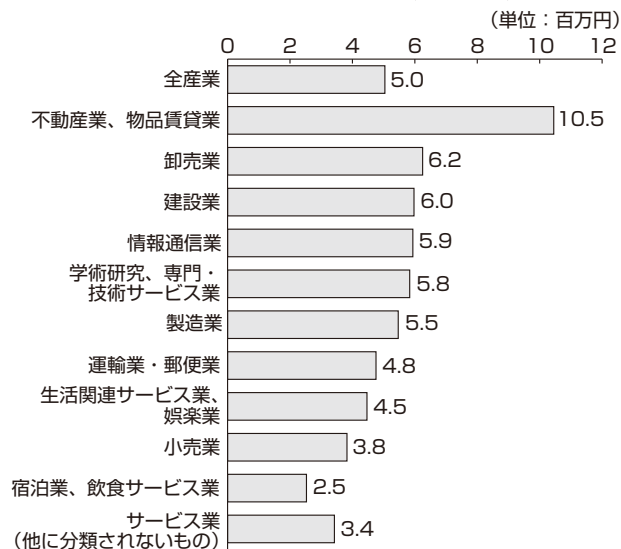
このように、わが国非製造業の労働生産性は国際的にみて低く、そのなかでも企業数や従業員数で多数を占める中小商業・サービス業の労働生産性向上がわが国経済にとっての課題といえる。

政府も、中小商業・サービス業の労働生産性向上を喫緊の課題としてとらえ、2015年2月には経済産業省が「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」を発表するなど、対策に乗り出している。

直面する厳しい事業環境

では、今後、中小商業・サービス業者が労働生産性を向上していくためには、どのような取り組みが必要なのだろうか。当研究所ではこうした問題意識のもと、2015年9月、アンケート（郵送方式）を実施した。調査対象は第三次産業のうち、中小企業基本法で定める中小企業者5,796社^(注)であり、1,217社から回答を得た（回答率21.0%）。

図－2 従業員1人当たりの付加価値額（中小企業）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」（2015年確報）

(注) 付加価値額は労務費、人件費、地代家賃、従業員教育費、租税公課、減価償却費、支払利息・割引料、経常利益の合計。

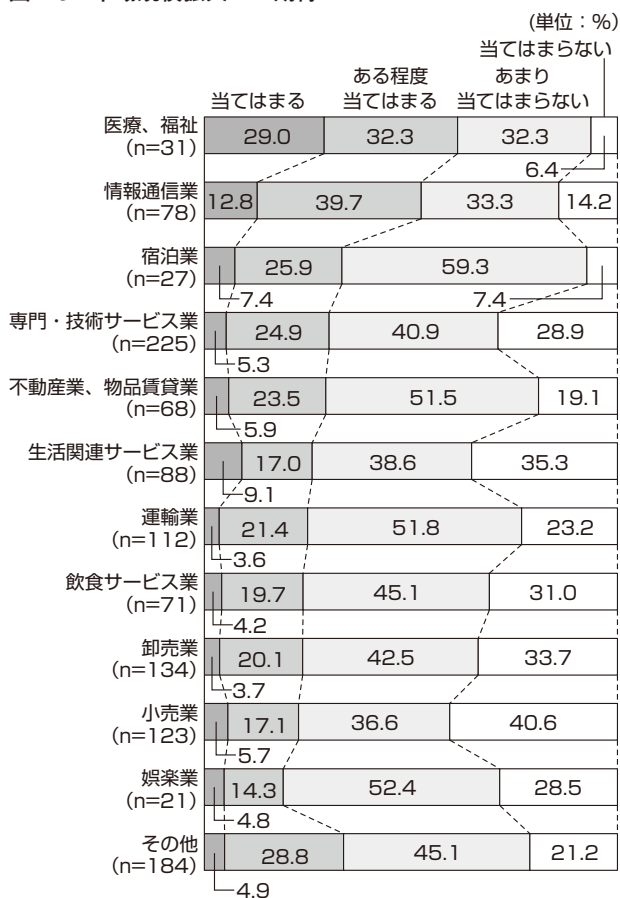
回答企業の業種（2014年度決算で売上高が最も大きいもの）をみると、専門・技術サービス業が19.2%と最も高く、次いで卸売業が11.7%、小売業が10.5%、運輸業が9.8%、生活関連サービス業が7.6%、情報通信業が6.5%などと続く。

売上規模は、「1億円以上3億円未満」が34.1%と最も高く、「10億円以上」が16.4%、「3億円以上5億円未満」が15.4%などと続く。従業員数は、「6～20人」が43.2%と最も高く、次いで、「21～50人」が27.6%、「51～100人」が12.3%などとなっている。

アンケートでは、中小商業・サービス業を取り巻く外部環境をとらえるため、企業が属する業界全体の市場規模動向に加え、競合他社の動きや顧客ニーズの変化などを「当てはまる」「ある程度当てはまる」「あまり当てはまらない」「当てはまらない」の四択にてたずねている。

市場規模の動向をみると、「ここ数年間で市場規模が拡大している」「将来的に市場規模の拡大が期待できる」と回答した企業はそれぞれ33.4%、30.2%で

図－3 市場規模拡大への期待



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.2016-2
「中小商業・サービス業の現状と課題」（以下同じ）

あった。業種別に今後への期待をみても、全12業種中、医療・福祉、情報通信業を除く10業種で、それぞれ3割前後にとどまっている（図－3）。こうしたことから、中小商業・サービス業では幅広い業種で、かつ多くの企業が「自社の属する市場の規模は横ばい、あるいは縮小しているうえ、今後もその状況に変化はない」と考えていることがわかる。

次に、競合他社の動きや顧客ニーズの変化などはどうだろうか。「当てはまる」「ある程度当てはまる」の合計をみると、「顧客の要求水準が上がっている」が79.8%と最も高く、次いで「顧客ニーズが変化している」が72.7%、「商品・サービスの価格が下がっ

ている」が57.2%となっている。一方、「新たな技術・サービスが次々と登場している」（47.2%）、「新規参入が多い」（38.8%）といった競合他社の動きに関連する項目はそれほど高くない結果となっている。

以上を踏まえると、多くの中小商業・サービス業者は、今後、市場規模の拡大を見込めないなか、商品・サービスの価格が低下するだけではなく、顧客の要求水準が上がっているといった厳しい事業環境に直面しているといえよう。

成長に向けて期待される取り組み

こうした厳しい外部環境のなか、中小商業・サービス業者は今後、どのように成長していこうと考えているのだろうか。アンケートでは、「今後重視したい取り組み」もたずねている。

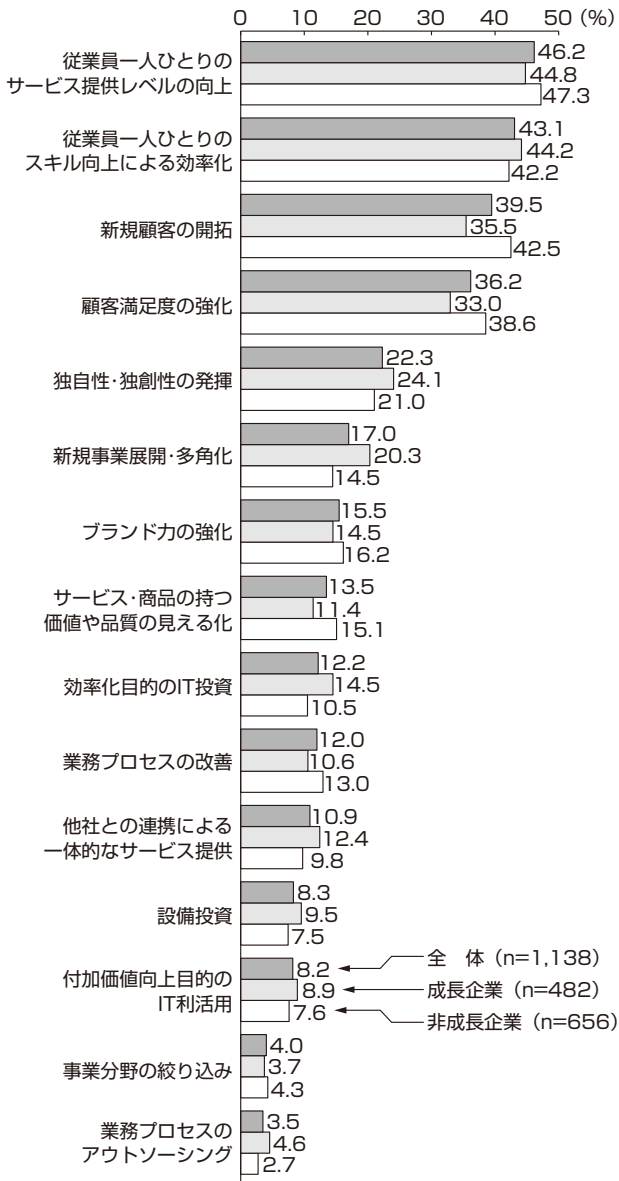
上位をみると、「従業員一人ひとりのサービス提供レベルの向上」が46.2%と最も高く、次いで「従業員一人ひとりのスキル向上による効率化」（43.1%）となっており、人材面に関連する項目を選択する企業割合が高い。また、「新規顧客の開拓」（39.5%）、「顧客満足度の強化」（36.2%）、「独自性・独創性の発揮」（22.3%）についても、多くの企業が重点的に取り組みたいと回答していることがわかる（図－4）。

一方で、「新規事業展開・多角化」（17.0%）、「効率化目的のIT投資」（12.2%）、「付加価値向上目的のIT利活用」（8.2%）といった項目について、今後重点的に取り組みたいと回答した企業の割合は低くなっている。

では、多数ある取り組みのうち、各企業の成長にとって何が有効なのだろうか。この点を検討するため、回答企業を成長企業と非成長企業に分け、その違いをみた。なお、ここでは3期前と比較し、売り上げが増加した企業を成長企業、3期前と比較し、売り上げが横ばい、または減少した企業を非成長企

労働生産性の向上に向けた 中小商業・サービス業の取り組み

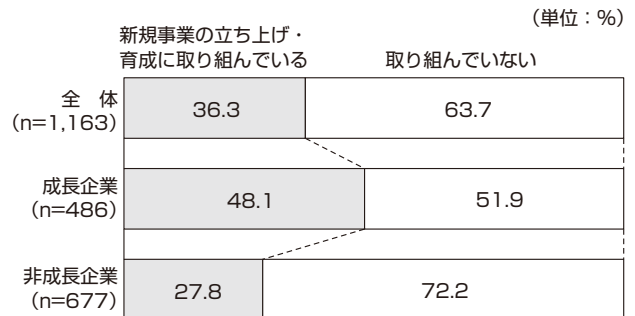
図－4 今後重視したい取り組み（複数回答）



業と定義する。

成長企業が非成長企業を上回っている項目をみると、特に「独自性・独創性の発揮」「新規事業展開・多角化」「効率化目的のIT投資」「他社との連携による一体的なサービス提供」といった4項目で、その差が相対的に大きくなっている。成長企業は「従業員一人ひとりのサービス提供レベルの向上」はもち

図－5 新規事業の立ち上げ、育成状況



ろん、上述の4項目にも目配せしながら、継続的な成長を図ろうとする姿勢がうかがわれる。

なお、新規事業展開・多角化に当たっては、その立ち上げや育成に取り組んでいるかが重要となる。そこで、アンケートでは「主力事業のほかに、新規事業の立ち上げ、育成に取り組んでいるか」をたずねており、回答企業のうち36.3%が「取り組んでいる」と回答している。これを前述の成長企業、非成長企業別にみると、「取り組んでいる」企業の割合は、成長企業の48.1%に対して、非成長企業において27.8%と、大きな差がみられた（図－5）。つまり、成長企業は非成長企業に比べて、新規事業の立ち上げ・育成に取り組んでいることがわかる。

以上、成長企業の取り組みを踏まえると、今後、中小商業・サービス業が労働生産性の向上を図っていくためには、人材面はもちろん、独自性の発揮、他社との連携、新規事業の育成、効率化に向けた投資の実施がより重要と推察される。次回は、これらの点について企業事例を基にみていこう。

（注）日本標準産業分類における「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融業、保険業」「公務（他に分類される者を除く）」を除く。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2016-2「中小商業・サービス業の現状と課題」（2016年5月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング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。

喫茶店を舞台に地域を元気にする



ボ タ
BOTA coffee

代 表

佐藤 英人

2015年12月、山形市の中心市街地にある空き店舗のシャッターが再び開いた。かつては洋傘店として100年近く営業していた店舗が、喫茶店として営業を始めたのだ。

新たな経営者は当時28歳の佐藤英人さん。大学時代に空き店舗のリノベーションについて学び、地域の現状を変えたいとの思いを抱いた佐藤さんは、洋傘店だった店舗を創業の舞台に選んだ。

プロフィール

さとう ひでと

1987年山形県生まれ。東北芸術工科大学を卒業後、東京の不動産会社に勤務。2010年に帰郷し、地元の不動産会社での勤務を経て、2015年BOTA coffeeを創業する。

企業概要

創 業 2015年

従業者数 7人

事業内容 喫茶店

所 在 地 山形県山形市七日町
2-7-18

電話番号 023(666)6659

U R L <http://bota-coffee.com>

レトロとモダンが共存

——看板には「洋傘のスズキ」とありますが、喫茶店ですね。

ここは、100年近く営業していた洋傘店でした。1階は店舗、2階は経営者の自宅として使われていましたが、2015年にリノベーションして喫茶店に変えました。

リノベーションとは、用途の変更や改装などによって、物件の価値や魅力を向上させることです。洋傘店から喫茶店に変えるために、厨房やトイレなどの水回りの工事を行いました。また、くつろげる空間にするためテーブルや椅子、床材などは木製にする一方で、客

席側の壁や天井はコンクリートをむき出しにして、モダンな雰囲気仕立てあげました。

表の看板は、地域に長く愛されていた洋傘店の名残をとどめたくて、そのままにしています。その結果、洋傘店の時代を懐かしと思う人やレトロな外観とモダンな店内のギャップを面白く感じる人が来店してくれています。

もちろん、コーヒーが目当てのお客さまもいます。わたしは大学生のときにコーヒーを好きになり、それから、さまざまな種類の豆を仕入れたり、焙煎ばいせんの時間や温度などを工夫したりして、自分好みの味を求めて研究してきました。当店で出すコーヒーは、その研究の

集大成で、1杯500円で提供しています。深煎り^いなのに苦すぎず、後味がすっきりしていると、好評を得ています。

——2階も活用しているのですか。

2階は部屋を仕切る壁を取り払い、多目的スペースにしています。

歓送迎会や結婚式の二次会などのほか、ミュージシャンがライブ演奏したり、工芸作家が作品を展示販売したりする場として利用されています。

また、2016年9月には、わたしの母校である東北芸術工科大学が主催している現代芸術祭「みちのおくの芸術祭 山形ビエンナーレ」の会場の一つになりました。本に出てくる料理も楽しめる読書会など面白いイベントを開いているナカムラクニオさんのトークイベントや、山形国際映画祭のスタッフによる映画の上映会などが開催され、多くの人が集まりました。

——芸術や創作にかかわるイベントが多いですね。

理由は二つあります。

一つ目は創作活動をしている人に発表の場を提供したいからです。

東北芸術工科大学がある山形市内には、創作活動で生計を立てようとする人がたくさんいます。しかし、そうした人が作品を発表する場は多くありません。当店が

発表の場を提供することで活動が認知され、自立の助けになればと思っています。

そのため、多目的スペースの使用料は相談に応じて柔軟に設定しています。使用料を固定すると、負担できない人は利用をあきらめてしまいます。喫茶店もやっていますから、イベントの参加者に飲み物を1杯注文してもらうワンドリンク制にすれば、当店にまとまった売り上げが入ってくるため、その分、多目的スペースの使用料を安くできます。負担を小さくする方法を提案し、学生のように収入がほとんどない人でも利用しやすくしています。

二つ目はさびしくなった街の風景を変えたいからです。

当店の目の前を走る道路は、シネマ通りという名前がついています。20年ほど前、わたしがまだ子どもだった頃には映画館が4、5軒あり、人の往来が絶えない通りでした。しかし、郊外に大型の映画館ができるとシネマ通りを訪れる人は減り、閉館する映画館が相次ぎました。最後まで残っていた映画館も2008年になくなり、シネマ通りなのに映画館が1軒もないという状態に陥っています。

にぎやかだった時代を知っているだけに、今のシネマ通りの様子を見ていると悲しい気持ちになります。当店でイベントを開催して



洋傘店の看板が残る外観

人を呼び、かつてのにぎわいを取り戻せればと考えています。

リノベーションで 地域を変えたい

——地域の現状に対する危機感があるのですね。

きっかけは、大学で取り組んだ「山形R不動産」の活動でした。空き家や空き店舗など、使われていない物件の魅力を見出し、新たな活用方法やリノベーション案とともに紹介する活動です。本業が建築家である馬場正尊^{まさたか}教授が2009年に始めました。馬場教授が東京で立ち上げた「東京R不動産」という不動産仲介サイトの山形版です。東京R不動産との違いは、実地で建築を学ぶことが目的で、取り組みの主体は学生のため、物件をネット上で紹介するにとどめ、仲介事業までは行わないことです。

山形R不動産の立ち上げ時に空き店舗の調査をしたのですが、繁華街でも多くの空き店舗があることにショックを受け、なんとかできないだろうかと考えました。

——しかし、地域の現状は簡単には変えられないと思いますが。

山形R不動産で紹介した案をもとに物件がリノベーションされ、街の風景を変えることに成功した例が出ています。

最初の成功例は廃業した旅館でした。あるイベントで、山形R不動産の取り組みを説明し、市内にある元旅館のリノベーション案を発表したところ、来場者のなかにその旅館のオーナーを知っているという人がいたのです。間を取りもってくれ、この旅館は創作活動に携わる人が住むシェアハウスに変わりました。若い人が増えて活気が生まれ、近隣の住人に喜ばれているそうです。

こうした経験からリノベーションで地域を変える仕事をしたいと思い、東京R不動産への就職を希望しましたが、かないませんでした。未経験者は採用しないということでしたので、まずは経験を積もうと、上京して不動産会社に就職しました。

しかし、就職先での仕事は、土地の所有者を探して賃貸用不動産の新築を勧める営業でした。既存の物件を生かすリノベーションとは正反対です。やりたいと思っている仕事の役に立つのだろうかと思悩んだ末、ほかにも道はあるはずと考えて3カ月で退職しました。

山形に戻ってからは、宅地建物

取引主任者の資格取得の勉強をしながら、山形R不動産の活動を手伝いました。そんな折、ある不動産会社から、山形R不動産で紹介している物件の仲介業務をしたいとの申し出がありました。リノベーションに関する仕事をするチャンスだと思い、その会社に入社したいとアピールしたところ、雇ってもらうことができました。

ただし、念願だった仕事にもかかわらず、地域を変えているという実感はもてませんでした。そもそも空き店舗を使って事業を始める人が少ないですし、そうした人がいても、事業計画や店舗の内装についてアドバイスする立場ではないからです。ブックカフェを始めようとする男性に店舗デザインに対する意見を述べてしまい、「それはあなたの仕事ではない」と怒られたことがありました。

——勤務者の立場でできることに限界を感じたのですね。

そうです。創業を意識するようになりました。その転機となったのは、山形リノベーションスクールです。2014年に東北芸術工科大学が山形市と連携して実施したもので、わたしは講師の補佐役として参加しました。

リノベーションスクールでは、創業希望者やデザイナー、街づくりに関心のある人などが、10人前

後のチームで空き店舗の活用方法やリノベーション案を考えます。題材となる空き店舗が必要となるため、勤務先で入居者を募集していた洋傘のスズキのオーナーにお願いしたところ、喜んで協力していただきました。

リノベーションスクールで提案された洋傘のスズキの活用案は「ものづくりができるカフェ」でした。プレゼンを聞いたオーナーも乗り気で、創業を楽しみに待っていたそうですが、1年経っても事業は始まりませんでした。今の仕事をやめたり資金を投じたりなどのリスクをとって実行しようという受講者がいなかったのです。

協力を依頼した手前、オーナーをがっかりさせたくありませんでした。そこで、自らの手で洋傘のスズキを活用しようと決めました。

創業直後の再改装で 特長を打ち出す

——自信はあったのですか。

コーヒーには自信がありましたから、お客さまが気に入る内装ができればいけると考えました。

そのため、リノベーションに当たっては独り善がりにならないように、大学の先輩で、以前から付き合いのあったデザイナーの協力を仰ぎました。

また、すべての作業を工務店に依頼せず、できることは自分たち

で行いました。工事費を抑えるとともに、現場で浮かんだアイデアに柔軟に対応できるようにするためです。以前の内装を取り払って出てきたコンクリートを生かせないか、土壁に出がらしのコーヒー豆を混ぜ込んだら面白いのでは、といったアイデアを作業のたびに出し合い、リノベーションが納得のいくものになるようにしました。

さらに、定期的な収入を得て事業を安定させようと考え、2階にシェアオフィスをつくりました。

——当初、2階はシェアオフィスだったのですか。

三つの部屋と共用スペースを設け、デザイナーやクリエイターたちが交流できるオフィスにするつもりでした。しかし、NPO法人からの申し込みが1件あっただけで、想定した入居者からは問い合わせすらありませんでした。

理由は明白でした。市内にはすでにシェアオフィスが3カ所あったからです。しかも、そのうちの一つには著名なデザイナーが管理者の一人として入居しています。交流を求める人はそちらを選び、まだ入居者がいないオフィスには見向きもしないでしょう。

そこで、創業の2カ月後に多目的のスペースへと再改装したのです。イベントを開催して人を集めれば、当初のシェアオフィスよりも地域

を元気にすることに貢献できると考えたからです。また、店内の雰囲気を入り替えてくれたお客さまに、貸し切りで使いたいと言われたことも大きかったです。

再改装の結果は、すでに話したとおりです。さまざまな形で利用され、多くの人が集まる場所となりました。

——たくさんのお客さまに受け入れられる店になったわけですね。

「レトロかつモダンな空間で美味しいコーヒーを飲み、創作活動に関するイベントも楽しめる」という店を目指した結果、他店にはない特長を打ち出せました。なかには県外から当店に来てくれるお客さまもいますが、このような空間の価値を認めてくれたからだと思います。そのため、空間の価値

を損ねてしまわないよう、当店のイメージとは異なるイベント、例えば単なる外国雑貨の販売などの場合は、多目的スペースの利用をお断りしています。

また、空間の価値をさらに高めるために、ものづくりのスキルを学んでいる学生をスタッフに採用しています。メニューの看板や当店のロゴの焼印などを店内の雰囲気に合わせてつくってもらいましたし、なかには自分の作品を置いて販売するスタッフもいます。それらを見て仕事を依頼してくるお客さまもおり、当店はスタッフがチャンスをつかむ場にもなると感じています。

当店を足がかりに、創作活動に携わる人が飛躍したり、地域に活力が生まれたりするよう、これからも頑張っていきたいです。

聞き手から

取材が終盤に差しかった頃、佐藤さんは「お客さまに来てもらえる店にするため、空間の価値を高める努力をしています」と話してくれた。確かに、同店の特長である①リノベーションした店内、②美味しいコーヒー、③創作活動に関するイベントは、一見すると無関係のように思えるが、空間の価値を高めるという観点からみれば、相乗効果を生み出しており、いずれも欠かせないものになっている。

地域を活性化させるには、佐藤さんが創業の2カ月後に2階を再改装したように、それぞれの店舗が魅力的な空間を生み出す努力を重ねることが必要ではないだろうか。

(山田 貴之)



第10回

知財戦略における支援施策



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。

ニッチトップへの7条件

これまでの連載では、中小企業における知財戦略論と実務論を概観してきましたが、実務では、さまざまな支援機関の力を借りて知財戦略を進めていくことになります。今回は支援機関と政府が講じている施策について紹介していきます。

まず、ニッチトップになるための道筋を確認していきましょう(図)。主な項目は七つです。

技術を製品化してキャッシュフローを生むまでを第1段階とすると、そこでは、①自社技術でカバーできる市場の設定、②市場に適合する製品の開発設計、③設計された製品の量産、④製品の販路開拓、販売の四つが必須です。しかし、せっかくキャッシュフローを生んでも、容易に後発企業の参入を許

してしまうと価格競争が始まり、自社の利益をあげることが難しくなってしまいます。

そこで、市場をコントロールするために、特許取得、模倣品対策やブランディングなどの知財戦略を行い、契約交渉など技術法務にかかる取り組みを行います。そうして、特許権を侵害する競合他社に対して権利行使を行い、市場における自社の優位性を高めていくのです。つまり、⑤知財戦略、⑥技術法務、⑦権利行使の3項目を駆使して、後発参入を防止する。これが第2段階となります。

ただし、実務上は第1段階にかかる製品の開発設計の時期から特許取得を検討しますし、他社との契約交渉も発生します。つまり、理論上は段階を分けて考えていますが、時間軸で見ると必ずしも順番どおりにはならないことには留意する必要があります。

アウトソースと施策

さて、リソースの少ない中小企業が以上の7項目を自前でやりきるのは難しいというのが実情です。そこで、専門家へのアウトソース、知財施策の活用を検討します。

第1段階では、マーケティングや販路開拓について、中小企業診断士や事業コンサルタントなどの専門家にアウトソースするという選択肢があるでしょう。また、製品の設計開発についても、技術士に指導を仰ぐという方法があります。

第2段階では、特許取得については弁理士、技術法務や権利行使については弁護士が相談先ということになります。知財戦略を正しくアドバイスするためには、知財・法務の知識のほか、技術・ビ

ビジネス・資金調達・マーケティングに関する見識、さらには、特許分析のスキルが必要となります。しかし、これらのスキルをすべて保有している専門家が十分に育成されていないのが現状です。

政府の展開する施策も各段階に対応したものがああります。第1段階については中小企業庁のよろず支援拠点窓口、第2段階については特許庁の知財総合支援窓口があります。これらの窓口は、各都道府県に設けられています。

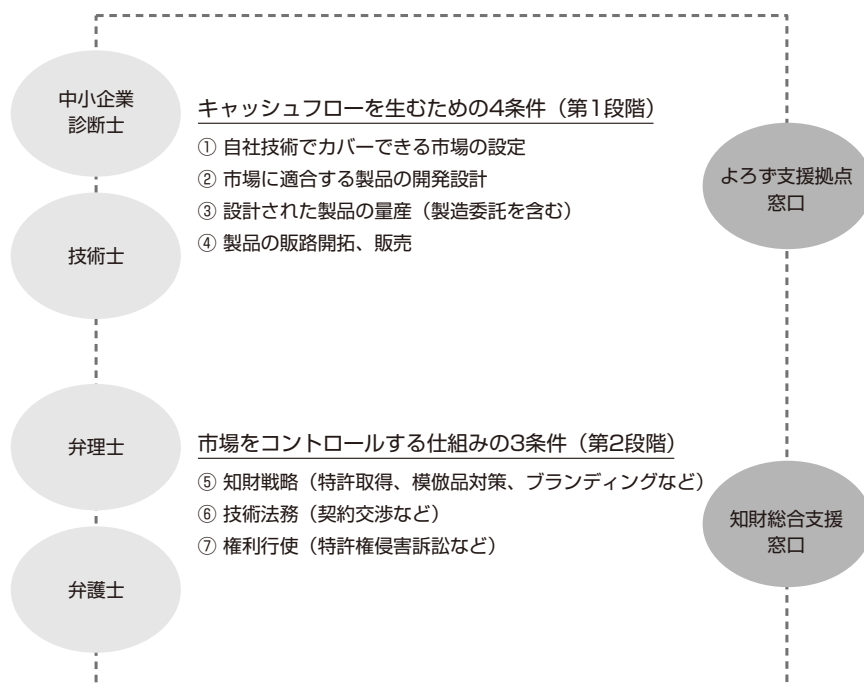
知財総合支援窓口の担当者の多くは、大企業の知財業務経験者です。よろず支援拠点や商工会、商工会議所などの各機関と連携しており、また、必要に応じて弁理士・弁護士などの専門家と提携してサポートする体制が構築されています。

費用軽減の施策

特許出願には、出願審査請求料や弁理士への報酬など多くの費用がかかりますが、費用負担を軽減する仕組みも用意されています。中小企業向けの軽減措置もありますので、忘れずに活用したいところです。

特許庁では、出願審査請求料の減免制度を設けています。この制度を利用した中小ベンチャー企業・小規模企業等は、その後にか

図 ニッチトップになるための条件と支援施策



資料：筆者作成

かる出願審査請求料を3分の1に軽減する措置を受けることができます^(注)。例えば、請求項が10個の場合、審査請求料は通常15万円程度かかりますが、これが約5万円に軽減されます。

また、海外への特許出願は出願する国が多くなり、高額な費用がかかる傾向があります。特許庁では、中小企業等外国出願支援事業として出願費用の一部を助成しています（2016年度は300万円を上限に出願費用の2分の1を助成）。ただし、これは年度事業ですので年度ごとの助成内容や申請のタイミングなどを注視しておくといでしょう。

弁理士費用については、日本弁理士会の特許出願等援助制度があります。弁理士の報酬や特許庁への手数料などの全部または一部を同会が負担するものです。

なお、筆者が所属する弁護士法人内田・鮫島法律事務所では知財戦略の理論の構築と実務への応用に日々努めています。知財実務は専門的で費用もかかりますが、各方面の支援機関、施策を上手に活用しながら、自社の知財戦略を組み立てて、展開していくとよいでしょう。

(注) 当該措置は2020年3月までに特許の審査請求または国際出願を行う場合が対象となる。

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第21回

不透明感が拭えない小企業の業況

～「全国小企業月次動向調査」結果～

当研究所が毎月実施している「全国小企業月次動向調査」の結果によれば、小企業の売上DIは2015年以降、緩やかに上昇してきた。しかし、2016年は地震や大型台風などの自然災害が相次いだほか、大手自動車メーカーでの生産停止など、外部環境の変化が大きく、DIの動きは勢いを欠いた。2017年はどうなるだろうか。

外部環境に左右された2016年の業況

今回は、当研究所の「全国小企業月次動向調査」の結果をみていく。本調査は、全国の従業者数原則20人未満の小企業、1,500社を対象に実施しているものである。図-1はメインの指標である売上DIである。2015年以降緩やかな持ち直しの動きが続いているが、2016年はその勢いがやや弱くなった。

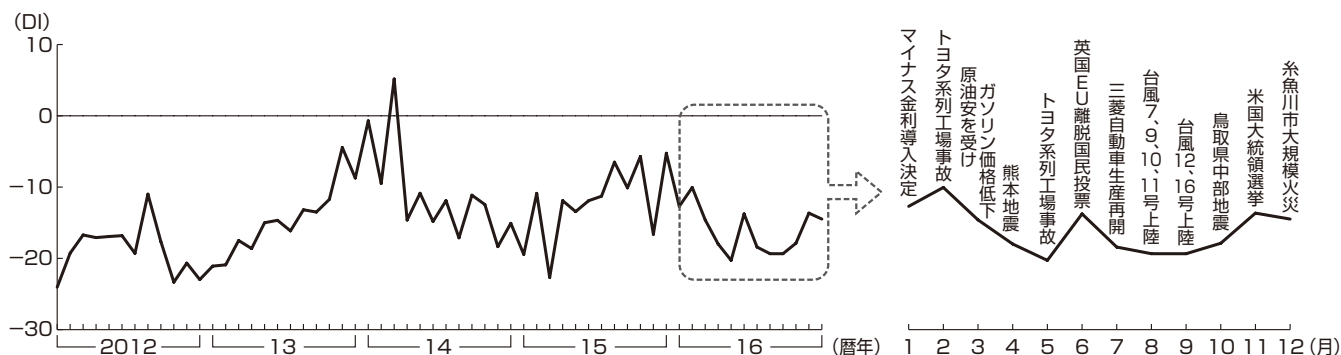
2016年の主な出来事を振り返ってみると、熊本地震や大型台風などの自然災害に加えて、工場火災や燃費不正問題による大手自動車メーカーの生産停止などが起きた。また、英国のEU離脱国民投票や米国の大統領選挙なども株価や為替を乱高下させる波乱要因となった。毎月のように小企業の業況を揺さぶる出来事が起こり、外部環境に大きく左右された1年であった。

苦戦する消費関連業種

本調査では毎年12月に、1年間の業況の実績（12月上旬の調査時点での実績見込み）と翌年の見通しを尋ねている。2016年実績の業況判断DI（全業種計）は-9.1となり、前年から2.8ポイント低下した（図-2）。回答の内訳をみると、前年から「改善」が減少する一方、「悪化」が増加している。また、業種別にみると明暗が分かれている。各業種について詳しくみていこう。

DIが低下したのは飲食店、小売業、卸売業、建設業である。飲食店は-26.5と前年から26.5ポイント低下し、大幅な悪化となった。4月の熊本地震後の消費自粛ムードのほか、8、9月には台風が平年（2.6個）の倍以上の上陸数（6個）を記録し、客足が遠のいた^{（注1）}。また、天候不良は野菜価格の高騰を引き起こ

図－1 売上DIの推移と2016年の主な出来事



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」（以下同じ）

(注) 売上DIは前年同月比で「増加」と回答した企業割合から「減少」と回答した企業割合を差し引いた値（季節調整値）。

図－2 業況判断DI（年間実績）の推移

(単位：%) 業況判断DI					(単位：%) 業況判断DI					
		改善	不変	悪化		改善	不変	悪化		
全業種計	2015年	19.6	54.5	25.9	-6.3	飲食店	21.1	57.9	21.1	0.0
	2016年	17.5	55.8	26.6	-9.1		12.0	49.4	38.6	-26.5
製造業	2015年	18.6	53.6	27.7	-9.1	サービス業	16.3	56.2	27.6	-11.3
	2016年	19.3	53.9	26.7	-7.4		15.8	57.7	26.5	-10.7
卸売業	2015年	20.0	57.8	22.2	-2.2	建設業	22.5	55.6	21.8	0.7
	2016年	18.8	55.0	26.3	-7.5		17.8	63.7	18.5	-0.6
小売業	2015年	20.7	48.5	30.8	-10.1	運輸業	20.3	59.5	20.3	0.0
	2016年	16.8	52.9	30.3	-13.5		22.4	57.9	19.7	2.6

(注) 1「全国小企業月次動向調査」の付帯調査として各年12月上旬の調査時に年間の業況判断の収まり見込みと翌年の見通しを尋ねているもの。

2 業況判断DIは前年比で「改善」と回答した企業割合から「悪化」と回答した企業割合を差し引いた値。

し、仕入価格が上昇したことも追い打ちをかけた。

小売業は－13.5と低下し、特に衣類関連の業種が悪かった。年初は暖冬で冬物衣料が振るわず、夏場以降は暑い日が続き秋物衣料の立ち上がりが遅れるなど天候に恵まれなかった。また、6月には英国のEU離脱が国民投票で可決されるなど波乱要因が多く、10月ごろまで株価がさえなかったことが消費マインドを冷やし、宝飾品や時計など高額品も伸び悩んだ。卸売業も同様の理由から－7.5と低下した。

建設業は前年から1.3ポイント低下したものの、DIは－0.6と運輸業に次ぐ高い水準である。人手不足や人件費の上昇により思うように受注できないこともあるようだが、熊本地震や台風被害の復旧工事

に加え、低金利や相続税対策を背景とした貸家の建設需要もあり、好悪材料が入り混じっている。

一方、DIが上昇したのは製造業、サービス業、運輸業である。製造業は－7.4と、前年に比べて1.7ポイント上昇している。上半期は大手自動車メーカーの生産停止などの影響が出たものの、下半期はその挽回生産を受けて売り上げが増加した。また、11月の米国大統領選挙以降は円安が進み、機械部品などの輸出増加の恩恵も受けた。結果的に、通年では若干の改善となった。

サービス業は－10.7となり、0.6ポイント上昇した。サービス業を大別すると、理美容やクリーニングなどの個人向けは苦戦したのに対し、建築設計や広告

図－3 業況判断DI（2017年見通し）

	(単位：%) 業況判断DI		
	改善	不変	悪化
全業種計	18.9	64.1	17.1
製造業	18.8	60.7	20.5
卸売業	19.0	66.7	14.3
小売業	18.5	61.2	20.3

(注) 図－2 (注)1、2に同じ。

	(単位：%) 業況判断DI		
	改善	不変	悪化
飲食店	13.6	67.9	18.5
サービス業	18.8	64.3	17.0
建設業	22.1	65.5	12.4
運輸業	19.7	70.4	9.9

業など事業所向けは上昇した。なかでも建築設計や建設機械リースなどは住宅の建設需要の増加を受けて堅調だった。

3業種のなかでDIが最も上昇したのは運輸業である。新興国経済の減速による需要低迷から原油価格が下落し、業況を押し上げた。経済産業省「石油製品価格調査」でガソリン1リットル当たりの店頭現金価格（全国平均）をみると、2015年平均の137.8円から2016年は同120.6円へ低下している。また、下半期は製造業の業況改善に伴い、自動車部品など生産関連貨物の輸送が好調だった。

総じてみると2016年は、製造業や運輸業などは健闘したもの、飲食店や小売業などの消費関連業種は苦戦した。小企業は消費関連業種の割合が比較的高いため、全体ではDIが低下した。

不透明感が残るが期待もされる2017年

では、2017年はどうなるだろうか。業況判断DI（全業種計）は1.8と10.9ポイント上昇する見通しである（図－3）。業種別にみてもすべての業種で上昇し、卸売業、サービス業、建設業、運輸業はプラス水準にまで上昇している。

2016年の業況を大きく左右した自然災害や工場事故、海外の政治イベントなど外部環境の変動は一時的な要因であり、2017年の業況に及ぼす影響は限定的であろう。しかし、米国新大統領の経済政策や中東の

原油政策の動向が懸念されるなど、不透明感が残る。

また、個人消費は依然として弱い。消費を左右するのは賃金の増減と、消費マインドの明暗である。厚生労働省「毎月勤労統計調査」の実質賃金指数はおおむね前年比プラスが続いており、2017年もこの流れが期待できそう。しかし、内閣府「消費動向調査」によれば、消費マインドを示す消費者態度指数は横ばい状態にある。2017年2月も2人以上の世帯で43.1となり、消費マインドの良しあしの分水嶺である50には及ばなかった。賃金は上がっても、将来不安などから消費には慎重なようだ。調査対象企業からは「消費に対する節約ムードが強い」（衣類小売業）といった声が多く寄せられており、消費不振の根は深そうだ。

一方で、2017年には小企業の業況を押し上げそうな外部要因もある。ここでは三つ挙げてみよう。

一つは、東京オリンピック特需である。調査対象企業からは、「2016年はオリンピックの影響で売り上げが飛躍的に増えた」「オリンピック景気が大阪あたりまで来ている気がする」（いずれも建築設計業）というコメントもあり、少しずつオリンピック特需が出始めているようだ。今年から新国立競技場や選手村などの整備が本格化してくるとみられ、建設業を筆頭に、建築資材をつくる製造業、それを運ぶ運輸業、建設作業員が足を運ぶ飲食店など、多くの業種にその恩恵は及ぶだろう。また、オリンピックとは直接関連しない業種においても、「オリンピックの

開催が決まってから入会者が増えている」(子ども英会話教室)などと、特需が出ている。

二つ目は外国人観光客の増加である。日本政府観光局(JNTO)「訪日外客統計」によれば、2012年以降、訪日外客数は毎年20～40%台の高い増加率を示しており、2016年は約2,400万人に上る。2017年はさらに増えるだろう。

一方、同年の訪日外国人1人当たり旅行支出は前年割れとなった。観光庁「訪日外国人消費動向調査」によれば、旅行支出総額は前年比-11.5%となり、特に買物代が大きく減少した。2015年の年間平均為替は1ドル121.0円だったのに対し、2016年は同108.8円と円高に振れたため、外国人観光客の購買力を低下させた。

しかし、飲食費や宿泊料金はさほど減少していないことから、買い物など「モノ消費」は抑える一方、和食を食べたり、日本旅館に泊まったりする「コト消費」に支出を回しているようだ。調査対象企業からは「外国人観光客が売上単価の上昇に寄与してくれた」(日本料理店)、「外国人の宿泊客が増加した」(旅館)といった声もあり、外国人観光客は小企業にとっても欠かせない顧客となってきているようだ。

最後は、耐久消費財の買い替えサイクルである。昨今の消費関連業種に勢いが背景の一つに需要の先食いが挙げられる。2009年5月から2011年3月に「エコポイントの活用によるグリーン家電普及促進事業」(家電エコポイント制度)が実施され、対象となったテレビやエアコン、冷蔵庫の売り上げは急激に伸びた。そのなかで最も売れたのはテレビで、電子情報技術産業協会「民生用電子機器国内出荷統計」によれば、制度施行中の約2年間で4,000万台以上が出荷された^(注2)。制度施行前の年間出荷台数は約900万台であるため、平年の2倍以上出荷されたことになる。

当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小

企業動向調査・小企業編」で家庭用機械器具小売業の業況判断DIをみると、制度開始直前の2009年1-3月期は-62.6であったが、制度終了間際の2010年10-12月期には58.6と、1987年の調査開始以来最も高い水準となった。しかし、制度終了後の反動も大きく、翌2011年の10-12月期には-82.9と大幅なマイナスとなった。テレビの年間出荷台数も2011年以降は約500万台と低調に推移している。

内閣府「消費動向調査」によるとカラーテレビの平均使用年数は8.0年であり、制度施行直後の2009年に購入した場合は2017年に買い替えサイクルを迎えることになる。調査対象企業からはすでに「テレビの販売不振が続いていたが、ここ最近需要が戻りつつある」(家電小売業)といった声も聞かれており、活発化していくことが期待される。

2016年は小企業を取り巻く環境が大きく変動し、業況にも影響した。2017年も不透明感が残る。「今年は景況感も上昇してほしいと期待しているが、米国の経済動向の影響もあるしまったく予想がつかない」(陶磁器製置物製造業)といった声が多く寄せられており、これが小企業経営者の率直な見立てであろう。

一方で、「新製品を投入し、その成果が出てきている」(米穀類小売業)といった声もある。先行きが不透明なかでは個々の企業努力が一層求められよう。また、2016年の業況を押し下げる一因となった自然災害や事故などはいつどこでも起こりうる。万が一に備えてBCP(事業継続計画)を策定する、内部留保を厚くする、取引先を分散するなど、自衛策も求められる。備えあれば憂いなし、である。

(鈴木 啓吾)

(注1) 気象庁発表。

(注2) テレビはブラウン管テレビ、液晶テレビ、プラズマテレビの合計。

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

三越

—小売業の新機軸を打ち出した百貨店の先駆者—

第9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ききめ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

1905年、お正月の新聞に載った全面広告「デパートメントストア宣言」。百貨店という業態を世に広めた三越の広告は、小売業近代化の象徴である。

⌚ 呉服店から百貨店へ

三越のルーツは、三井高利が1673年に江戸本町1丁目（現在の日本銀行あたり）で開いた呉服店「越後屋」（1893年に合名会社三井呉服店に改組）である。しかし、明治になって社会・経済の大変革期が到来しても、経営は旧態依然たる状況だった。

1895年、米国の小売業を見聞して小売経営に抱負をもっていた高橋義雄が三井銀行大阪支店長から三井呉服店に転じて、座売り（客の求めに応じて商品を奥から取り出して見せる売り方）を陳列販売に、大福帳を西洋式帳簿に改めるなど、近代化を試みた。しかし、一連の急激な改革は古い習慣に安住していた店員の抵抗で大混乱を引き起こした。

高橋は三井銀行本店の副支配人・日比翁助^{ひび おうすけ}に後を託すべく、出向をもちかけた。日比は固辞したが、上司の中上川彦次郎^{なかがみ げんじろう}までが説得に加わった。日比が前任の和歌山支店長時代、乱脈を極めていた支店経営を一挙に立て直すという荒療治をしながら、むしろ部下に慕われたという手腕と人柄に着目したからであった。結局、日比は二人の懇請に応じて、1898年、

三井呉服店の副支配人に就任した。

1904年、日比は三井グループを統括する三井理事会に三井呉服店の将来計画案・新構想を提示した。ところが、理事会は三井呉服店を分離独立させることで決着した。三井の事業は銀行・貿易・鉱山等に重点が移っていたのである。

同年12月、資本金50万円の株式会社三越呉服店（店名は三井の「三」と越後屋の「越」から）が設立され、日比は専務取締役に選任された。「こうした扱いを受けるのも、小売業の社会的地位が低いからだ。小売業を一つの産業（インダストリー）として成立させ、社会的名声を獲得しなくては」。日比は1905年、年頭の東京日日新聞に新店名披露を兼ねて、デパートメントストアとしての新たな営業方針、改革の決意を表明した全面広告「デパートメントストア宣言」を掲載した。

⌚ 西洋化を追い風に新たな試み

百貨店への第一歩を踏み出したとはいえ、店は黒塗り土蔵づくりの2階建てで、商家の古風を残したままだった。そこで日比は翌1906年、先進国の百貨店視察のため渡欧した。視察の結果、最新の設備を集め、卓越した経営法で繁盛し、「誠実・奉仕・積極」という三越の精神にも通じる、ロンドンのハロッズを

手本とすることにした。

「東洋のハロッズ」を目指して、日比は次々に改革を打ち出す。まず1908年、店舗を木造の1,500坪の西洋風ルネサンス式3階建てに一変させ、食料品以外の部門をそろえた。次いで、日本橋通りに面する土蔵造りの旧建物を取り壊して、ショーウィンドーを建設、商品を展示して通行人の目を引いた。また、商品切手（後年の商品券）の販売、花自動車の運行、洋服部の開設、買上品のお届けサービスなどの新機軸を打ち出した。

三越は国内の急激な西洋化に対応、せっけん、化粧品、時計、絵画・美術品、洋食器、万年筆、玩具、靴など欧米の生活スタイルや文化が感じられる商品を輸入して販売した。さらには役員・社員を海外に派遣して、西洋の風俗、商品、装飾法、デパートメントストア制度などを視察、習得させた。

やがて、「三越は貴賓の接待所・国際サロン」という評判が定着すると、皇族をはじめ、政治家、軍人など内外の有力者や著名人の来店が相次いだ。

1914年9月には白レンガに装いを凝らしたルネサンス式の、鉄筋の地下1階地上5階建ての本店新館が完成。正面入口の左右にライオン像、店内には日本初のエスカレーターをはじめ、エレベーター、スプリンクラー、暖房換気、スパイラルシュートなど最新設備が施された。商品を陳列するフロアは、中央階段と採光天井が荘厳な雰囲気を出している。広々とした食堂や休憩室、そして屋上に設けられた庭園や茶室、音楽堂などの施設は東京、いや、日本の新名所として話題をさらった。

小売業のあり方を変えたビジネスモデル

店舗の新装に並行して、商品構成についても食料品部、茶部、鯉節部、花部などを設置して充実を図った。まさに百貨全般の品ぞろえを実現し、「スエズ運河^{うた}以東最大」とも謳われる店舗を完成させた三越

三越の歩み

- 1673年 三井高利が呉服店「越後屋」を開業
- 1893年 越後屋を合名会社三井呉服店に改組
- 1895年 高橋義雄が理事に就任、経営改革に着手
- 1904年 ㈱三越呉服店設立。初代専務に日比翁助が就任
- 1906年 日比翁助がデパートメントストア視察に渡欧
- 1908年 ルネサンス式・木造3階建ての本店仮営業所を開店
- 1914年 本店新館落成、ライオン像や日本初のエスカレーターを設置
- 1928年 ㈱三越に改称
- 2008年 伊勢丹と経営統合し ㈱三越伊勢丹ホールディングスを設立

資料：筆者作成

は、わが国百貨店のパイオニアとしての地位を確かなものにした。今なお広告コピーの傑作として語り継がれている「今日は帝劇、明日は三越」は、当時の帝国劇場のプログラムに掲載されたものである。

こうして、現在の百貨店の基本的性格のほとんどが形づくられ、日比の“理想”が実現、三井からの分離独立を余儀なくされた三井呉服店は、三越という百貨店に生まれ変わって、人々に暮らしの夢と最新の生活文化を提供し続けることになった。

それだけではない。一つの巨大店舗を多種多様な専門商品を扱う売場の集合体と捉える、商品は部門別に仕入れ、管理・販売する——。呉服店からスタートした三越がたどり着いたビジネスモデルは、その後の日本にも登場する大量生産・大量消費時代に見合う大量販売の手法の確立、つまり、小売業界への規模の経済の導入であった。三越の歩みは、小売業のあり方を大きく変革し、確固たるインダストリーに押し上げた軌跡なのである。

〈参照社史・参考文献〉

『株式会社三越100年の記録』（2005年）ほか
高橋潤二郎（1972）『三越三百年の経営戦略：その時経営者は何を決断したか』サンケイ新聞社出版局

見える化で飛躍する中小企業

身近な課題に取り組み 成長を志す金型メーカー



(株)ヤマシタワークス

代表取締役 山下 健治 (やました けんじ)

〈企業概要〉

代表者 山下 健治
創業 1986年
資本金 1,000万円
従業員数 49人

事業内容 金型部品・金型製造、研磨装置製造
所在地 兵庫県尼崎市西長洲町2-6-18
電話番号 06(4868)8477
U R L <http://www.yamashitaworks.co.jp>

金型や金属部品の研磨作業は、摩擦の軽減や耐久性の向上を図る重要な工程だ。熟練を要するが、粉塵の舞う作業環境の悪さゆえの従業員の定着率の低さが業界共通の悩みだった。工業の町、兵庫県尼崎市の(株)ヤマシタワークスは、その悩みを解消する研磨装置を開発し、独自の市場を創造した。今では鏡面仕上げの代名詞となるほど、同社の装置はものづくりの世界で高く評価されている。

熟練不要の加工を実現

——事業概要を教えてください。

当社は自動車業界や製薬業界などを取引先として、鏡面仕上げという金属の研磨加工を行っているほか、研磨装置の製造・販売、金型の製造を手がけています。

1986年の創業当時は、金型のメッキ加工を主業とするメーカーの工場内下請けとして、金属部品や金型の研磨の工程を請け負い、加工

賃を得ていました。磨きの精度が高ければ、後工程で表面処理の乗りが良くなり、摩耗に強くなります。当社が得意とするのは、文字どおり鏡のように高精度で磨き上げる鏡面仕上げの加工です。

創業する以前に6年間勤務した製薬工場で包装機械のメンテナンスを担当し、金属の研磨やメッキに詳しくなりました。子どもの頃から社長になるのが夢だったため、わたしは、同僚3人と起業することにしたのです。

仕事は順調に入ってきましたが、経営は楽ではありませんでした。加工賃形態の取引では、いくら加工の質を高めても利益につながらなかったからです。そして、従業員が短期間で離職してしまい、ノウハウがなかなか定着しませんでした。研磨は苛酷な作業です。高速で回転しているバフという円型の道具に金属部品を押し当てて磨くのですが、その際、研磨材や金属片が粉塵となって飛び散るからです。日々の仕事に忙殺されるだ

けで、企業として成長していく姿が見えない時期でした。

——その状況をどう打開したのでしょうか。

賃加工だけでは限界があると考え、挑戦したのが、磨く対象であった金型部品そのものの製造でした。創業2年目のことです。

初めに手がけたのは、プレス加工に用いられるパンチという部品でした。景気の良い時代の波に乗り遅れたくないという焦りもあったのかもしれません。新たに工場を借り、半ば生産用機械メーカーの営業文句に乗せられるようにして最新の機械を導入し製造を始めたのですが、ノウハウ不足ですぐに行き詰まってしまいました。

設備投資の負債を抱え、退くに退けなくなったわたしは、取引先のつてを頼って他社の金型工場で研修を受けさせてもらったり、各地の工場を巡ったりして、自社なりの製法を模索していきました。そうした努力に加えてバブル絶頂期の追い風もあって、金型部門は何とか軌道に乗り、受注は拡大していきました。

ところが、バブルは間もなくはじけました。雲行きが急速に怪しくなるなか、当社の強みとして再度注目したのが、鏡面仕上げの技術です。粉塵や高い離職率など問題の多い工程でしたが、だからこ

そ改善の余地が大きいと考えたのです。そうした発想は、製菓工場での勤務経験があったからでしょう。その工場には業務改善提案の表彰制度があり、わたしは毎月のように提案したものでした。

また、金型は定期的なメンテナンスが必要なため、付随して発生する研磨加工の需要は底堅いとみていました。研磨の工程を効率化できれば、金型を受注するうえでも強みになります。

取り組むべき課題は、大きく二つありました。作業環境を改善すること、そして誰でも簡易に加工できる仕組みをつくることです。

——ハードルは高そうです。

挑んだのは、まったく新しい鏡面仕上げ装置の開発です。まず、粉塵が飛散しない作業環境をつくる目的から、装置の形状は自ずと定まりました。ボックス型です。参考にしたのは、ガラス工芸の表面彫刻などに用いられるサンドブラストでした。密閉したボックス内で、研磨材の粒子をノズルから高速で噴射しガラスに当てる加工法です。この原理を使って金属を研磨できないかと考えたのです。

問題は研磨材に何を用いるかでした。サンドブラストでは酸化アルミニウムやガラスビーズなどが幅広く用いられますが、金属の部品を磨くには硬度が足りませんで



AERO LAP

した。そこで、ダイヤモンドパウダーを試しました。しかし、今度は硬すぎて、そのままでは部品の表面に傷がついてしまいます。

傷をつけずに研磨するには、硬度に加えて弾力と湿度のある研磨材が必要でした。粒状の研磨材に金属面との接触時の衝撃を吸収する性質と適度な吸着力をもたせ、投射して加工面を滑らせて磨くわけです。既存の研磨材に適したものがなかったため、ダイヤモンドパウダーをほかの物質に混合して弾力と湿度を加える方法を考え、おがくずなどさまざまな物質を試みました。そして最終的にゼラチンにたどりつき、独自の研磨材「マルチコーン」の開発に成功、1996年に研磨装置「^{エアロラップ}AERO LAP」として実用化にこぎつけました。

従来の加工では金属をバフに押し当てる職人の手の感覚が鍵となるのに対し、エアロラップでは満遍なく研磨材が当たるよう部品の

向きを調節するだけでよいので、未経験者でも1、2時間の研修を受ければ加工ができるようになります。通常は研磨が難しい複雑な形状に対応できる点も強みです。

——反響はいかがでしたか。

マスコミに取り上げられたこともあって、研磨加工の注文は急増しました。想定以上の展開も生まれました。エアロラップの装置そのものを購入したいと、大手自動車メーカーなどから問い合わせが相次いだのです。

そこで考えたのは、研磨材マルチコーンの独占販売でした。研磨材は繰り返し使用できますが、使用を重ねればやがて摩耗します。そのため、装置の販売後も継続的に売り上げが見込めます。

装置本体の製造は外部委託する一方、研磨材の製造にかかわる従業員は限定して技術流出を防ぐなど、製法のブラックボックス化を図り、2001年にエアロラップの販売を開始しました。



オープンな組織で 当事者意識を高める

——不況期の逆風に負けない武器 を手に入れたのですね。

エアロラップの開発により、熟練工だけが頼りだった研磨加工の多くをパート従業員が担えるようになったため、多くの受注にも対

応できるようになりました。利益率も改善し、研磨材の販売も利益率の向上に大きく寄与しました。

ところが、2002年にわたしが狭心症で倒れてしまいました。それまで現場の指示はわたしが出し、経理は妻に任せきりという体制で続けてきたため、社内はたちまち混乱してしまいました。このままでは、組織は前に進みません。思い切って権限も情報も従業員に下ろすことにしました。

まずは、研磨や金型などの分野ごとにリーダーを指名したうえで、財務や歩留まりなどのデータを全員に示しました。これが従業員たちの自主性を引き出すきっかけになりました。実は当時、エアロラップの好調の陰で、金型部門の歩留まりは非常に低い水準にありました。それでも利益は出ていたため危機感は薄く、不良品が検証もされないまま、放っておかれている状態だったのです。

従業員たちにも歩留まりを改善する意識をもってもらうために、いくつかの手を打ちました。誰が、いつ、何の作業をしたのか、1枚の工程管理票にまとめ、作業を終えた段階で2回見直しをするよう徹底したのも、その一例です。

不良が発生した場合には、損失金額を工程管理票に記載して掲示するほか、1カ月に発生した不良品は全員の目に入るよう、作業場

の入り口付近に並べるようにしました。

——従業員に抵抗感はなかったのでしょうか。

従業員が慣れるのには時間を要しましたが、組織をオープンにし、コミュニケーションを密にすることで徐々に浸透していきました。

例えば、工場内のレイアウトです。エアロラップのおかげで粉塵が減ったため、工場内は仕切りを取り払い、お互いの作業状況や表情が見えるオープンな空間をつくりました。サポートが必要な工程があれば、リーダーの判断で工程間の人員をやり繰りしています。そのためにローテーションを組んで、複数の工程を担えるよう従業員を育成しています。手が空いたまま待ちの状態にいる人がいなくなり、効率化も進み、残業が減りました。

また、当社には社長室はありません。業務室の一角に大きなダイニングテーブルを置き、そこをわたしのデスクとしています。従業員は会社に来ると作業着に着替えますが、更衣室はわたしのデスクの後ろにあります。自然と従業員全員と毎日顔を合わせるようになるため、体調や気分を把握するだけではなく、コミュニケーションを図ることができるわけです。

データを蓄積し 成長につなげる

——歩留まりは改善しましたか。

歩留まりは改善し、不良率は7パーセントから1パーセントにまで改善しています。

不良発生の原因と対策については、都度現場で従業員と話し合いました。その繰り返しによってパソコン上にデータを蓄積し、ミスの起きやすい工程や不良発生の傾向などを明らかにしていきました。それを手がかりに、リスクの高い工程から作業手順の見直しなど対策を講じていきました。図面を色分けして見間違いを防ぐといった小さな工夫も、ミスの減少につながりました。

従業員一人ひとりの動きや、得手不得手などまで見えてくるようになり、人材育成や人員配置にも生きました。データや話し合いからミスの原因を把握し、不足するスキルを補う研修を行う、より適性のある業務への配置転換を行うなど従業員の能力を発揮できる環境を整えることにつなげています。

——製薬業界にも取引先があると おっしゃっていましたね。

歩留まりの改善には限界があります。さらなる成長を目指して研究開発や新分野開拓にも積極的に取り組んでいます。

その一つが、製薬業界への進出ですが、苦い経験もしました。錠剤を成型するための金型の素材を大手企業と共同開発したのですが、特許を単独で申請されてしまったのです。最後は話し合いで、ほかの金型メーカーに開発した素材を提供しない旨の約束を取りつけましたが、以来、研究の経過を逐一記録するようになりました。共同研究では交渉の経過も詳しく残し、相手方と共有しています。

蓄積した研究データから、新たな開発の着想を得るケースも出てきています。最近では、誤飲防止に役立つ特殊な形状をした錠剤包装シートの製造装置を開発し、オーストリアの企業と技術供与契約を結びました。

ものづくりの業界では、「エアロ



明るく見通しのよい工場の内部

ラップで鏡面仕上げ」と指示がなされるほど、当社の製品は高い評価を得て、浸透してきました。エアロラップの販売先は海外にも及び、累計で1,000台を突破しています。タイに現地法人を設け、2016年には、連結で年商18億円を突破しました。利益は従業員とのレクリエーションに還元して、モチベーションアップにもつなげています。今後も従業員とともに成長していきます。



取材メモ

粉塵の飛ばない研磨装置の開発、そして直後の山下健治社長の入院は同社にとって大きな転換点となった。下請けからの脱却、研磨精度の向上のみならず、風通しの良いオープンな職場環境は、不良率の低下、作業効率や従業員の定着率の改善などにもつながった。

取材の折、工場を見学させてもらったが、確かに粉塵などとは無縁の明るく清潔な環境だった。そこにはかつてのような苛酷な研磨工場の面影はなかった。すれ違う従業員の皆さんは口々に気持ち良くあいさつしてくれた。それはまさに「働きやすくて会社に来るのが楽しくなければ若い人は定着しません」という山下社長の思いが結実したものだだろう。

同社の歩みは、働きやすい会社にするという身近な課題への取り組みに大きな成長の種があるということを示している。

(中村 円香)



喜びをわかしあった広島東洋カープの優勝パレード



「国際平和文化都市ひろしま」の飛躍を目指して!

広島商工会議所 事務局次長兼中小企業振興部長 植野 実智成 (うえの みちなり)

広島市は、1945年8月6日の原子爆弾投下により一瞬のうちに焦土と化しましたが、その後目覚ましい復興を遂げ、現在は約119万人の人口を有する中国地方の拠点都市となりました。市内には原爆ドーム、近隣の廿日市市には厳島神社という世界遺産があり、海や山の幸も豊かな「国際平和文化都市」として、近年の観光客数は増加しています。

2016年には米国の大統領が初めて広島を訪れ、新たな歴史の1ページが加わりました。そして何と云っても、広島東洋カープの25年振りのリーグ制覇で街中がチームカラーの赤一色に染まり、300億円以上とされる経済波及効果も加わって、大変な元気をもたらしてくれました。広島にとって記憶に残る、まさに「神ってる」1年でした。今年はカープの日本一、

サンフレッチェ広島のV奪還が叶えば、昨年以上に街が盛り上がるのは間違いありません。

広島市は自動車産業を中心としたものづくりの都市であるとともに、多くの商業施設が集積する、商業・サービス業の都市でもあります。念願だった駅周辺の再開発で陸の玄関口は大きな変貌を遂げつつあり、新たな賑わいの創出が期待されています。一方で、従来からの商業中心地との共栄を図るうえで、エリア間の回遊性を向上させるべく、官民一体となって対策に取り組んでいます。

また、民間の調査機関によれば、広島県内企業の後継者不在率は全国ワースト3位で、後継者問題が大きな課題となっています。当商工会議所では「創業と事業承継の推進」を目標に掲げ、創業者の掘り起こしや創業後のフォローアッ

プに注力するとともに、2014年度から開設した「広島県事業引継ぎ支援センター」と緊密に連携して課題解決に向けた支援強化に努めています。M&Aや親族以外による事業承継の実現など、成果も徐々にあがってきています。

当商工会議所はさまざまな企業経営のお手伝いを行っています。成果につなげるためには施策の充実はもちろんですが、何より必要なのは、「相手の役に立ちたい」という気持ちです。気持ちが伝われば、信頼が生まれ、自らのスキルも必ず向上するはずです。当商工会議所は「自分のファンを増やそう!」を合言葉に、日々お手伝いに励んでいます。

まだまだ途上ですが、今後も地道な努力で会員事業所との絆を深め、頼りにされる商工会議所を目指して参ります。



イクメンの進化

電通総研 主任研究員

古平 陽子 (こだいら ようこ)

「イクメン」という言葉が浸透し、男性が育児をすることも珍しくなくなってきました。最近では、イクメンと一言ではくれないほどレベルに差が出てきています。ママのサポート程度というパパもまだ多く、おむつ替えはできてもうんちになると対応できないパパ、子どもと過ごすための下準備をママがしないと対応できないパパもいます。

一方で、育児だけではなく家事も一通りこなせるパパも増えていきます。電通のママラボが行った調査では、専業主婦家庭よりも共働き家庭のほうが家事・育児のシェアが進んでいるという結果があります。共働き世帯では、保育園に子どもを迎えにいく日を夫婦で分担し、パパが迎えにいく日はご飯づくりからお風呂、寝かしつけまですべてパパが行うというケースも多いようです。育児と家事の両方を日常的にこなしているイクメンパパの姿がうかがえます。

このようなパパにヒアリング調査を実施したところ、スマートフォンやデジタルツールを活用した情報共有が、夫婦の家事・育児シェア

を後押ししていることがわかりました。

例えば、スケジューラーアプリでお互いの予定、子どもの予定を共有するだけではなく、保育園や幼稚園からのお便りをスマートフォンで撮影してLINEのアルバム機能で共有する、アプリを活用して買い物リストや子どもと出かける際に必要な物リストを共有するなど、さまざまな場面でデジタルツールを活用しています。

紙のカレンダーやメモ、口頭での情報伝達と異なり、スマートフォンなどを利用すれば、伝えたいとき、変更が生じたときにすぐに情報を共有できます。データが残るため、言った言わないの夫婦げんかは起きなくなるでしょう。やりとりの頻度が増え、夫婦のコミュニケーションを円滑にする効果もあるようです。家事や育児を夫婦でシェアしたいのにうまくいかない、そんな場合は夫婦間で情報の格差

をなくすことがポイントの一つになりそうです。

日常的に家事や育児をシェアするという暮らし方は、現在はまだ一部の家庭のことでしょう。しかし、共働き世帯の増加とともに、家庭内において「タスク・モノ・情報をシェアする」という発想はますます広まり、定着すると思われます。そうしたとき、今までになかった変化や欲求が生まれてきそうです。

家庭の味が一つではなく、パパの味とママの味の二つになったり、「パパのママ化」が進む反動として、男性・パパならではの役割を示したいという欲求や必要性が生まれたりするかもしれません。

共働きで家事・育児をシェアするという、これからスタンダードになりそうな暮らし方から、家庭や家族、子育てをとらえてみると、新しい消費のカタチや風景が見えてきます。

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。

シリコンバレーのWEBビジネスを担う 移民の起業家活動



法政大学経営学部 教授 田路 則子

たじ のりこ

神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了（経営学博士）。政府系金融機関、IT企業等勤務の後、学術に転向し、2006年法政大学経営学部准教授を経て、2008年より現職。専門は、イノベーションマネジメント、ハイテクスタートアップの戦略、アントレプレヌールシップ。著書に、『キャリアデザイン』（共著、ライトワークス監修、ファーストプレス、2008年）、『ハイテクスタートアップの経営戦略—オープンイノベーションの源泉』（共著、東洋経済新報社、2010年）などがある。

シリコンバレーのエコシステム

時代とともにシリコンバレーはハイテク・スタートアップを生み出し、主たる産業の転換を遂げてきた。2005年以降、モバイル関連やソーシャルメディアのビジネスを興隆させ、Facebook、Twitterといったサービスを生み出した。過去の成功で得た資金を元手に投資を行うビジネスエンジェルからの支援、ベンチャーキャピタル（VC）からの資金調達、早期育成の機能をもつインキュベータというエコシステムのレベルの高さに関して、シリコンバレーに並ぶ地域はない。

米国におけるビジネスエンジェルの投資額をみると、2015年に7万1,110社のスタートアップに対して、総額246億ドルとなっており、VCの投資額591億ドルの4割近くに上る^{（注1）}。ビジネスエンジェルは、投資を行うだけでなく、メンター機能を発揮することが

多い。過去に成功した起業家がビジネスエンジェルとなって、グループを形成し、会合でスタートアップに発表の機会を与える。エンジェル間で連携し、共同で投資を行うことも多い。シリコンバレーには10以上のエンジェルグループが存在しており、定期的に会合をもっている。例えば、TiE Angelsはインド系のグループである。移民が起業して成功をおさめて、投資家となり、後に続く移民の起業に還元される。その企業が成長すれば地域の雇用が増えるという循環が繰り返されている。

2010年に、ビジネスエンジェルと起業家のマッチングサイト「Angel List」が公開されてからは、自由な情報交換ができるようになった。出身大学別の登録者数をみると、シリコンバレーにあるスタンフォード大学とUCバークレーが上位に名を連ねている。

VCの州別投資額ではカリフォルニア州が1位で、2015年に339億ドルと全体の57%を占め、2位のニューヨーク州の11%、ボストンを有する3位のマサチュー

セッツ州の10%と大きな差がある^(注2)。カリフォルニア州のVCは州内の企業に投資する傾向が強く（72%）、シリコンバレーの域内でのマッチング数の多さをうかがわせる。また、VCが支援した企業のうち移民が創業した公開企業は、2006年1月以前には全体の20%だったが、2012年には33%に増加した^(注3)。これらの57%はカリフォルニア州、16%はマサチューセッツ州、4%はニュージャージー州に拠点を置いている。出身国についてみると、インド（21%）、中華系（10%）、英国（8%）、ドイツ（7%）、カナダ（6%）、フランス（6%）となっている。

インキュベータは移民の起業を後押ししている。海外インキュベータの出張所はサンフランシスコに多い。例えば、2005年に設立されたカルフォルニア州のVCであるYコンビネーターは投資育成型インキュベータと呼ばれ、全世界から招聘されたチームに3カ月間の生活費と住居費を支給し、ビジネスプランの完成と製品サービスの開発に専念させる。エンジェルや専門家に紹介しつつ、最終日にはVCを招いてお披露目をする。各々の役割を果たすこれらビジネスエンジェル、VC、インキュベータの存在がスピード感があるシリコンバレーのエコシステムを支えている。

定量調査にみる起業家像

調査の概要

筆者らは2012年3月から11月にかけて、シリコンバレーでWEBビジネスを主たる事業とするスタートアップを対象にオンライン調査を実施した。インキュベータやビジネスエンジェル、VC、起業家を通じて250社にメールで周知し、WEB上の調査システムのサイトに誘導して実施したもので、有効回答数は50社であった^(注4)。

表－1 サンプル企業経営者の属性

市民権 (n=50)	有	48%
	無	52%
年 齢 (n=50)	平均年齢	37.2歳
	最小値	21歳
	最大値	65歳
学 歴 (n=50)	学士	40%
	修士、博士	50%
	理工系専攻	80%
シリアル起業家 (n=50)		56%

資料：田路・新谷（2015）を基に筆者作成（以下同じ）

起業家の属性

サンプルの概要は表－1に示したとおりである。経営者は52%が市民権をもっておらず、移民の多さを物語る。留学後米国に留まって、または、滞在権を取って起業をしたことになる。平均年齢は30歳代半ばとなっている。米国のWEBビジネスの担い手は、Google やFacebookに代表されるように、在学中または卒業直後の若年者が多いイメージがあるが、実際は、企業での勤務を経て起業をする者が多い。勤務経験がないままに起業した者は10%にすぎない。

学歴は、院卒者が50%を占めており、同時期に調査した東京の起業家の21%と大きな開きがあった。理工系を専攻した比率は80%に上る。学士は40%に留まり、修士は42%、博士は8%となっている。

勤務した企業数が3社以上ある者は66%と労働流動性が高い。起業2回目以降はシリアル起業家と呼ばれる。シリアル起業家の比率は56%で、2回目、3回目、4回目以上がほぼ同数存在している。

創業者数と事業内容

創業時期は、3年以内が7割、2年以内が6割を占めており、最も古い企業は12年前の創業であった。

表－2 第三者からの資金調達状況

		調達段階			
		シード (n=45)		シリーズA (n=45)	
		社 数	回答割合	社 数	回答割合
調達の有無と調達先	あ り	23社	51%	10社	22%
	ビジネス エンジェル	18社	40%	3社	7%
	ベンチャー キャピタル	6社	13%	8社	18%
	事業会社	4社	9%	0社	0%
	な し	22社	49%	35社	78%

(注) 調達先は複数回答であるため合計は一致しない。

スタートアップを立ち上げた際の創業者数は1人が20%、2人が36%、3人が30%、4人以上が12%となっている^(注5)。

BtoC（個人向け）かBtoB（事業者向け）であるかを、主な顧客によって分類すると、36%がBtoC、64%がBtoBであった。ほとんどが複合的な事業をもっており、インターネット関連が6割、モバイル関連は4割、ソフトウェア受託開発は2割であった。ほとんどが独自の製品サービスを志向している。

資金調達

スタートアップにとって、第三者からの資金調達は成長の大きな原動力である。ビジネスの立ち上げ資金を調達する最初の投資ラウンドである「シード」と、追加投資に当たる「シリーズA」について質問を用意した（表－2）。

資金調達は金融市場や景気によって大きく影響を受ける。そこで、ITバブル崩壊の影響が残る時期の2004年以前に創業したサンプルを除き、45社についてまとめた。調達した企業の割合をみるとシードが

51%、シリーズAが22%となっており、立ち上げ時の調達よりも追加投資のほうが困難であることを示している。調達先は、ビジネスエンジェル、VC、事業会社で分類した。一般にシードでは、VCよりもエンジェルが投資の担い手として期待されることが多く、当調査においてもそのとおりの結果となった。他方、シリーズAでは、VC投資のほうが多い。しかし、シリーズAでもVCからの調達は18%にすぎず、調達は容易ではないとみられる。多くのスタートアップがひしめくなかで、資金調達に奔走している実態を反映しているのだろう。

次に、シードとシリーズAの調達には、どのような要因が影響するのかを考える。当調査ではさまざまな要因が資金調達に影響していると考え、広い範囲で変数を用意した。経営資源要因として、「個人の属性」「経営チーム」「回答者の社会的ネットワーク」「従業員規模」のカテゴリーを用意した。戦略要因として、「ビジネスモデルの変更」「事業化検討要因」「競合との差別化」「顧客アクセス」「ビジネスアイデア一貫性」「グローバル志向」を用意した。5段階の連続変数は平均値の差の検定を、非連続変数はカイ二乗検定を行った。

シードと相関がみられた変数はなく、シリーズAと相関がみられたのは、「経営チーム」に関する変数のみであった。「創業者数」「1年後のチーム人数」、そして「CTO（最高技術責任者）の存在」が、シリーズAの調達と有意水準10%で相関が認められた（表－3）。なお、「2年後のチーム人数」は相関がみられなかったことから、立ち上げから1年以内という早期に体制を整えてアクセルを全開しなければ投資家の関心は得られないことがわかる。

成長要因

スタートアップの成長に影響を与える要因を抽出するために、成長したグループ（従業員数が倍増か

表－3 シリーズA調達の有無による差
(調達 10社、非調達 35社)

		調 達	非調達	カイ二乗	p
CTO	い る	9社	20社		
	いない	1社	15社	3.66	0.071

	調 達	非調達	t 値	p
創業者数	2.80	2.34	-1.75	0.094
1年後のチーム人数	4.10人	2.74人	-1.97	0.056

(注)1「創業者数」は、5段階（「1人」「2人」「3人」「4人」「5人以上」）の5区分で尋ねた。
2「1年後のチーム人数」は、1～11人の実数を尋ねた。
3複数の要因のうち、有意水準10%以下のもののみ記載した。

つ30人以上）7社と成長しなかったグループ38社に分けて、グループ間で変数の差を調べたところ、「グローバル志向」と「CTOの存在」は成長と関連があった（表－4）。また、競合他社との差別化要因として、「新製品サービス」「高品質」「低コスト」「ニッチ市場」の四つを想定したが、「ニッチ市場」は成長に対して負の相関がみられた。ターゲットを絞り込んだ製品サービスでは成長できないことになる。一方、新製品サービスや、高品質、低コストは成長の決め手になるわけではない。

移民の起業家

表－5は成長したグループのうち、移民起業家による事例をみたものである。各社とも開発部隊を出身国のインド、日本、トルコに置いていることがわかる。つまり、経営とマーケティング機能を米国に置き、開発や生産機能を海外に置いて、開発費を抑えながら、グローバルブランドを築いているのである。シリコンバレーのITエンジニアの給料は高騰しており、新卒で9万ドルともいわれるなか、出身国に開発をアウトソースできる点に優位性があるとみ

表－4 成長要因
(成長 7社、非成長 38社)

	成 長	非成長	t 値	p
グローバル志向	4.86	4.16	-2.74	0.01

		成 長	非成長	カイ二乗	p
ニッチ市場	該 当	0社	16社		
	該当せず	7社	22社	4.57	0.03
CTO	い る	7社	22社		
	いない	0社	16社	4.57	0.03

(注) 表－3の（注）3に同じ。

ることもできる。ビジネス・エコシステムが国境を越えているのだ。また、ほとんどがシリアル起業家であり、成功してもしなくても起業を繰り返している。失敗してもVCからの資金調達が可能であるため、早期撤退を促し新陳代謝が高められている。

日本人が起業したChatworkの場合、開発部隊を東京に、マーケティング機能をシリコンバレーに置いている。スカイプと同じようなビデオ通話を備えたビジネスコミュニケーションツールを主力製品とし、中小の事業会社を主なターゲットとしている。製品をグローバル化するために、2011年からシリコンバレーに進出してブランドイメージの刷新を行っている。追加の資金調達は2015年に日本で行った。

シリコンバレーのシリアル起業家とシリアル技術者

シリアル起業家はシリコンバレーを語る典型であるが、起業家だけではなく、技術者もシリアルである。表－5にあるスタートアップに勤務する技術者は、スタートアップからスタートアップへと渡り鳥のように移動している。失敗に終わったスタートアップから移動することもあるが、成功したスタート

表－5 成長事例

会社名	創業年	移民創業者（2012年当時）	事業内容	資金調達	出 口	開発部隊の所在
Bitzer Mobile	2010年	CEO 54歳、パキスタン出身。米国で電子修士、米国で勤務、3回目の起業、半導体業界での上場経験	モバイル向けセキュリティシステム	シードおよびシリーズA、B	2013年にOracleへ売却（従業員は国内20人、海外20人）	インド
Bugsense	2011年	CEO 30歳、ギリシャ出身。ギリシャでコンピューター学士、ギリシャで1回目の起業、米国勤務、2回目の起業 CTO 32歳、ギリシャ出身。ギリシャでコンピューター学士、米国勤務、2回目の起業	アプリのバグ報告・管理	シードおよびシリーズA	2013年にSplunkへ売却（従業員4人、アドバイザー5人）	インド
Udemy	2007年	CEO 28歳、トルコ出身。トルコでコンピューター学士、米国勤務、2回目の起業	オンライン学習	シードおよびシリーズA～C	従業員は59人（米国）、90カ国以上で300万人が学ぶコースサイトへと成長	トルコ
Chatwork	2000年	CEO 33歳、日本出身。社会科学系学士 CTO 30歳、日本出身。工学学士、CEOの弟	ビデオ通話や画像共有の機能も備えたクラウド型ビジネスチャットツール	シードおよびシリーズA	従業員は米国2人、日本30人	日 本
Fitbit	2007年	CEO 35歳、中華系米国人2世。米国でコンピューターサイエンス中退、勤務後、3回目の起業、前回に売却経験	健康記録機器	シードおよびシリーズA	従業員は300人（米国） 2015年6月NYSE上場	主に米国

（注）CEOは最高経営責任者、CTOは最高技術責任者

アップからも次の若い企業に移っていく。その移動は、複数またはチームで行われることが多い。成功したスタートアップに勤務していた場合は、ストックオプションの実施により、公開企業または買収企業の株を手にするなど、大きなインセンティブを手に行っていることが多い。それらを手し、リスクの高いビジネスに再度参画していく。起業家と一緒に移動することもあれば、別々に移動することもある。日本でも発売されてヒット商品となったFitbitの事例をみていこう。

Fitbitは、2015年6月にNASDAQを経由せず、NYSE（ニューヨーク証券取引所）で公開した。提供しているのは、ウェアラブルの健康記録機器だ。創業者の二人は、写真共有サイトの事業を育て、カリ

フォルニア州に本社を置くメディア企業のCNETに売却した経験をもつ。そのキャピタルゲインの拠出を元に、2007年にFitbitを創業した。2008年に最初の製品コンセプトを発表して好評を博した。サンフランシスコ市内にオフィスを構えてエンジニアを採用しはじめ、製品の販売台数は2011年に50万台、2013年には450万台を達成した。販売ルートは、インターネットを使った販売のほかに、VerizonやAT&Tの携帯電話ショップ、量販店のBest BuyやApple Storeへと拡大した。グローバル展開を果敢に進め、米国以外にオーストラリア、インド、中国に展開している。米国とアジアにカスタマーサポートの拠点を置き、アマゾン等を利用した並行輸入にも対応し、多言語化している。

日本への上陸はソフトバンクとのタイアップによって実現した。日本展開の担当者は、若くして米国に渡り、短時間の動画を撮影するFlip Videoなど、シリコンバレー製品の日本展開を数多く手がけてきた日本人、熊谷芳太郎氏である^(注6)。

Fitbitはクリップ型またはバンド型の製品で、「歩数」「歩いた距離」「登った階数」「消費カロリー」などを記録できる。それらのデータと睡眠状態の記録をスマートフォンに送って日々の健康管理ができる。小さなハードウェアにかなりのソフトが搭載されていることが特徴だ。創業から4年目の2011年にスマートフォン連動型の製品を市場に出したときには80人を超えるエンジニア達がいた。その多くは、スタンフォード大学やマサチューセッツ工科大学等からの新卒を含め、西海岸と東海岸から集めた有能な若年層だった。このエンジニアには、Pure Digitalというスタートアップで、Flip Videoの開発に携わったチームが含まれている。この会社はシスコシステムズに大型売却を果たしたが、その後、シスコシステムズが事業終了を決めたため、新しいスタートアップにチームごと移動したのである。実は熊谷氏も一緒に移動している。どちらの製品もデジタルデータをハードウェアで作成してクラウドに上げるという点では同じである。ハードウェアは外部から部品を調達して組み立てればよいが、ソフトウェアはそうはいかない。このように経験豊かなエンジニアが移動することにより、開発が加速されている。

日本への示唆と米国の行方

シリコンバレーにおいて、起業家の半数は移民であり、理工系学問を専攻して大学院で学び、勤務経験を積んだ後に起業し、何度も起業を繰り返す。日本の大学でも理工系の留学生を迎え入れて、ハイテク・スタートアップを担う起業家の卵を育てること

はできるかもしれない。その成否は、移民起業家と経営チームを組む共同創業者、エンジェル、パートナー企業とのマッチングがうまくできるかどうかにかかっているだろう。

2017年、トランプ政権は移民政策の見直しを掲げてスタートした。移民の技術者によって支えられてきたシリコンバレーの発展にブレーキがかかるのではないかと懸念されている。オバマ政権が移民は産業活性化の源泉であると認識し、優秀な技術人材が出身国に帰ることをBrain Drain（頭脳流出）として危惧していたこととは対照的である。

(注1) ビジネス・エンジェル投資額についてはSohl (2015) を、VC投資額については、National Venture Capital Association (2016) を参照した。

(注2) National Venture Capital Association (2016) による。

(注3) National Venture Capital Association (2014) による。

(注4) 当該調査の詳細や日米を比較した分析は田路・新谷 (2014) を参照されたい。米国に事例は田路・新谷 (2015) に詳しい。

(注5) 本調査では創業チームのメンバー数の意味で創業者数という言葉を用いている。

(注6) 熊谷氏のキャリアについては田路 (2013) を参照されたい。

〈参考文献〉

田路則子 (2013) 「シリコンバレーの日本人起業家像」特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター『赤門マネジメントレビュー』12巻3号、pp.261-282

田路則子・新谷優 (2014) 「日米のWEBビジネスの起業家活動—首都圏およびシリコンバレーの定量調査分析」法政大学イノベーション・マネジメントセンター『イノベーション・マネジメント』11巻、pp.105-121

——— (2015) 「ITビジネスの興隆を支える移民のシリアル・アントレプレナー」研究イノベーション学会『研究技術計画』30巻、pp.312-325

National Venture Capital Association (2014) *American Made 20: How Immigrant Entrepreneurs Continue to Contribute to the U.S. Economy*

——— (2016) "2016 NVCA Yearbook"

Sohl, Jeffrey (2015) "Angel Investor Market in 2015: A Buyers' Market" *Center for Venture Research*, May 25, 2015.

「仕方がない」のなかに 成長の種を見出した学習塾



エグジスト
(株)Xist

代表取締役
漆川 直希

しつかわ なおき

企業プロフィール

- 代表者 漆川 直希
- 創業 2011年
- 資本金 300万円
- 従業員数 155人（うちパート・アルバイト140人）
- 事業内容 個別指導塾、プログラミング教室の運営
- 所在地 岡山県岡山市北区小山36-1
- 電話番号 086(259)5956
- URL <http://xist.co.jp>

2011年に岡山県総社市で創業した(株)Xistは、創業から5年で五つの個別指導塾を経営するまでに成長し、1教室当たりの売り上げは加盟するフランチャイズチェーンのなかで全国一となった。飽和状態といわれる業界において、同社は人材の力を引き出し、躍進を続けている。

違和感をヒントにした 仕組みづくり

同社は大手学習塾のフランチャイジーとして、岡山県を中心に個別指導塾を展開している。社長の漆川直希さんは岡山大学の生物学者から経営者に転身した変わった経歴の持ち主だ。創業後は講師ではなく経営者としての役割に専念し、よそ者の目線で業界特有の慣習を打ち破ってきた。

例えば、アルバイト講師の準備時間の扱いだ。運営費用の大半を人件費が占める塾業界では、時給

が発生するのは授業時間のみとする例が少なくなかった。利益を優先するあまり、仕方なく授業の準備にかかる時間を勤務時間外とみなしていたのだ。

これに違和感があった漆川さんは、創業当初から準備時間に対しても給与を支払う形を採ってきた。講師が気持ちよく働いて、質の高い授業を行わなければ、いくら販促費をつぎ込んで集客しても、生徒は定着しないと考えたからだ。

また、人件費を切り詰めるあまり正社員一人ひとりの業務量が多くなり、休暇を取りづらいという業界事情にもメスを入れた。誕生月に1週間連続して有給休暇を取得する制度をつくり、漆川さんが率先して取得することで休暇の取りやすい環境を整えた。

指導方針や教材選びにも工夫がみられる。当初はマニュアル化を図り、指導方針を統一しようとし

たが、うまくいかなかった。そこで、マニュアルを撤廃し、講師が個々の生徒に合わせてカリキュラムや教材を各自で工夫して指導を行うことにした。ただし、そのままでは授業の質にばらつきが生じてしまう。

工夫したのはマネジメントの仕組みだ。専任の教務主任を置いて、指導方針や授業の進め方をチェックする体制などを整えた。授業を受けもちながら教務主任を兼務する塾も多いが、役割を明確に分けることで質の向上を狙ったのだ。

こうした取り組みは、アルバイトを含めた従業員の意欲向上につながった。離職率も低い。講師の質の高さは、9割を超える第一志望合格率にも表れている。創業3年目には生徒数は200人を突破し、3教室を運営するようになった。

しかし、ここで新たな問題が発生した。規模が大きくなるに従い、

いったんはうまく機能していたマネジメントの仕組みが十分に行き届かなくなってきたのだ。結果として、生徒と生徒、生徒と講師のミスマッチが起こり、クレームが増えた。

ボトルネックを解消する 時間割システムを開発

問題の原因は時間割にあった。各コマの授業では講師1人が2人の生徒を同時にみる。生徒の組み合わせは学習内容のレベルや志望校の重なり、人間関係などを踏まえて決めなければならない。生徒と講師にも相性はある。これらの事情を勘案して漆川さんが時間割を作成していたが、膨大な時間と労力がかかっていた。しかも規模が大きくなるほど最適解を探る負担は雪だるま式に増える。ここに個々の事情に対応する個別指導塾ならではのボトルネックがあった。

そこで、従業員とともに自作の時間割システムを構築した。ITに強い従業員が、作業に追われる漆川さんを見かねて声をかけてくれたのだった。予算10万円ほどの簡易なものだったが、これをベースに改良を重ね、時間割システム「T-six」を完成させた。

このシステムの特長は、スケジュールを自動生成する点にある。各生徒・講師の曜日、科目、成績などデータを入力するだけで、マッ

チングを生成する。100時間近くかかることもあった夏期講習の時間割の作成も1時間でできるようになった。ミスマッチについても、相性の悪い組み合わせがあると警告が表示されるよう、アラート機能を設けることで解消した。

システムに生徒、講師のデータを集約したことで、教室の稼働率や講師の勤務状況をリアルタイムで確認できるようにもなった。稼働率が低い教室は販促活動に力を入れたり、空き時間のある講師に入塾前の生徒の体験授業を振り分けたりした。講師は月間スケジュールを早期に確認し、しっかりと準備時間を確保できるようになり、授業の質の向上にも役立っている。

効率的なマッチングの成果は、1生徒が取る授業のコマ数増加による客単価の上昇、1講師当たりの売り上げ増加にも表れている。生まれた余力を営業に回し、入塾相談者にきめ細かい対応をしてさらに生徒数を伸ばした。

新たな成長を狙うきっかけ

マネジメントの仕組みやオリジナルの時間割システムは、新たな成長のきっかけにもなった。複数の教室を効率よく運営できるようになった同社は、直営の岡山県内の3教室に加え、大阪と神戸に教



プログラミング教室「iTeen」での一コマ

室をもつ企業を吸収し、近畿地方での教室運営に乗りだしている。

さらに、2016年にはプログラミング教室「iTeen」を開講した。これは個別指導塾の運営ノウハウを応用し、自らがフランチャイザーとなって教室の展開を目指すものだ。小中高生がプログラミングを学びながら、自分で考えたアプリやロボットをつくるコースのほか、シニアがITツールの使い方を学ぶコースや子育て中の女性が空き時間を利用してブログの書き方を学ぶコースなどがある。倉敷市にある直営の教室では入塾の問い合わせが後を絶たない。漆川さんはこの事業を数年のうちに全国、そして海外にもフランチャイズ展開したい考えだ。

利益をあげるために仕方なく目をつぶっていること。そのなかに案外、利益を生む種は眠っているのかもしれない。まさにその種に目を向け、工夫して花を咲かせた漆川さんの取り組みから学ぶべきところは多い。（長沼 大海）

新入社員に捧げる歌

第10回

4月は、多くの企業等に学校を卒業したばかりのフレッシュな新入社員たちが入社してくる季節。新入社員に対しスピーチや声かけなどを行う機会が増える人も多いことでしょう。そこで今回は、新入社員向けの挨拶等に使える和歌を紹介していくことにしましょう。

みどりなるひとつ草とぞ春は見し
秋はいろいろの花にぞありける

これは『古今和歌集』にある詠み人知らずの歌です。大意は「春には一面の緑で、一種類の草花だとばかり思っていたのだが、秋になって色さまざまに咲き乱れているのを見て、初めていろいろな種

類の花々なのだと知ることができた」になります。

花開く前の草花が皆同じような緑色をしているように、新入社員も入社当初は同じようなリクルートスーツを着て、皆、緊張の面持ちでいるものです。しかし、研修期間が過ぎ、各部署に配属されてしばらく経つ秋くらいになると、草花がさまざまな色の花を咲かせるように、徐々に個性を発揮し始めるもの。そして、その個性こそ、会社を活性化させる原動力でもあるのです。

「今はまず、しっかりと研修等で基礎的な技能を身につけ、徐々にそれぞれが個性を発揮してくれることを心より願っています」という意味で、この歌を贈ってみてはいかがでしょうか。

世の中にたえて桜のなかりせば
春の心はのどけからまし

こちらが『古今和歌集』に掲載されている歌であり、著名な在原業平ありわらのなりひらの作です。「世の中に桜というものがなければ春は落ち着いた気分でいられるのだから」といった意味になります。

春が近づいてくると、待たれるのが桜の開花。誰もがいつ咲くかとそわそわしてしまうものです。そして、いざ咲いたら今度はいつまでもつかと散る時期が気になっ

てしまうもの。いっそ桜などないほうが気が楽だ、などといいつつ、業平も本気でそんなことを考えているわけではありません。それどころか、こんなに多くの人をそわそわした気分にさせる桜というのは、なんて罪づくりで魅力的な花なのだろう、とその美しさを賛美しているのです。

新入社員も同じようなものなのかもしれません。どんな人が入社してくるのか、どこに配属されるのか、先輩方は気になって仕方ありません。いっそ新入社員などないほうが気は楽なのかもしれませんが、誰もそんなことは願っていないでしょう。それは、新入社員という存在が将来の戦力というだけでなく、先輩方にとっても大きな刺激であり、会社を活性化させるものでもあるからです。歓迎の意を込めて、こんな話を披露してみたいものです。

〈参考文献〉

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。

博報堂行動デザイン研究所・國田 圭作 著

「行動デザイン」の教科書

一人を動かすマーケティングの新戦略

すばる舎 定価（本体2,500円＋税）



ある商品を欲しいと思ったが、入ってくる情報が多すぎて買うのをやめてしまった。新しい習い事をしてみたいが、申し込むのがおっくうだ。このような経験がある人は多いのではないだろうか。

本書は、博報堂行動デザイン研究所が考案したマーケティングの考え方や手法を紹介したものだ。本書によれば、マーケティングの対象を「モノ」から「行動」に変えることが重要だという。

例えば、デジタルカメラであれば、画質の良さではなく、友人と

一緒に写真を撮って楽しい時間を共有するという行動に注目する。商品の機能や性能よりも、商品がもたらす人の行動をとらえる。

もっとも、この考え方はさほど珍しいものではない。本書の特徴は、「人は思うほど動かない」という前提の下にマーケティングを論じていることにある。

モノがあふれる現代では、広告宣伝などを駆使してある商品を「欲しい」と首尾よく意識させたとしても、実際に「買う」という行動までを引き出せるケースは必ずしも多くはない。だからマーケティングの世界では、意識させるだけでよしとせず、行動を促す仕掛けを考えることが重要だと主張する。

具体的にどうすればよいのか。著者の答えは明確だ。人が思うほど動かないのは、行動を起こすにはコストがかかるからだ。ならば、これを軽減して購買者の背中を後押しすればよい。この場合のコストには、金銭や時間のほか、精神

的、頭脳的なものも含む。

例えば、フィットネスクラブで「他人に自分の体を見られる」という精神的なコストを軽減するために、個室を設置する。あるいは、商品購入の際に膨大な情報を検討する頭脳的なコストを軽減するために、情報を整理・編集して伝えるサービスを提供する。行動を阻害する要因を取り除けば、ビジネスチャンスを増やせる。

何か行動を起こすのにはエネルギーがいるから、本当はあまり動きたくはない。この考えに共感する人も多いのではないか。だとすれば、行動するか否か考えた末に動かなかった、というサンプルは世の中に無数にある。そこには、新商品開発やマーケティングのヒントが眠っている。

まずは、「本書を手取る」という行動をなせ起こしたのか（あるいは起こさなかったのか）。そこから考えてみたら面白いかもしれない。（分須 健介）

ポンチョ「mino」

(有)サイフク 新潟県五泉市寺沢 1-6-37 TEL 0250(43)3129
(企業) <http://www.saifuku-knit.jp> (商品) <http://mino-knit.com>



冬 来たりなば春遠からじ——。かつて雪国では、秋に収穫した稲のわらを編んだ^{みの}蓑をまとい、春を待ったといいます。その現代版といえるのが、新潟県五泉市の(有)サイフクが編んでいるポンチョ「mino」です。

同社は創業以来およそ50年にわたって、大手アパレルブランドから持ち込まれるデザイン案に応え、ニット製品を供給してきました。ところが、ファストファッションの台頭やリーマン・ショックなどによる受注の急激な増減に直面し、経営の見直しを迫られました。代表取締役の斉藤千佳子さん

が出した解は、同社初となるオリジナルのニットを開発することでした。シンプルなポンチョなら、取引先に供給している製品と競合することはありません。

企画開発に当たっては、社内外からアイデアを募りました。季節による売り上げの変動を抑えるため、秋冬向けの素材には定番のウールやアルパカを、そして春夏向けには麻やリネンを採用し、オールシーズンに対応した商品構成に。また、付き合いの長い地元の染色業者と連携することで、グレーやベージュに加え、発色の美しいグリーンやオレンジなど、カラーバリエーションを豊富にそろえました。

和洋装を問わないデザインがバイヤーの目に留まり、東京や大阪のセレクトショップで販売されるようになると、同社の名はおしゃれに敏感な人たちの間で知られるようになっていきました。2012年の発売から5年、今や売り上げの1割を安定して占める看板商品です。さらにはminoを見たというブランドの開発担当者から、新たな製品供給の依頼が舞い込んでくることも増えてきました。初めてのチャレンジは、同社を一回り成長させたのです。

これからの季節、夏場の冷房対策にもぴったりなmino。四季折々のコーディネートにアクセントにしてみたいでしょうか。(藤田 一郎)

編集後記

「副業起業」の分析に用いた「起業と起業意識に関する調査」は、インターネットを通じて行いました。ネット調査は複雑な設問には向かない半面、開業前後に融資を受けなかった企業や開業していない人なども調査対象に含めることができるため、融資先企業を対象とする調査と比べ、調査テーマの自由度は広がります。

18歳以上69歳以下人口の9.7%を占める「以前は起業に関心があった」人はなぜ起業するに至らず、起業への関心を失ったのか、3.2%を占める「事業を経営したことがあるが、廃業等によりすでにその事業に関わっていない」人はなぜ廃業したのか、再起業への意欲はあるのか、など、追究したいテーマはまだあります。(村上)

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

調査月報

5月号予告

イベント

高校生ビジネスプラン・グランプリ
—最終審査会&表彰式—

論点多彩

北海道大学大学院経済学研究科 教授 松尾 睦

将来の管理職を育てる「仕事の任せ方」

- 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