2017 No.106



調査リポート

総合研究所 主席研究員 竹内 英二 研 究 員 平井 龍大

中小企業の成長を支える外国人労働者

- 「外国人材の活用に関するアンケート」から-

論点多彩

東京大学大学院経済学研究科 教授 福田 慎一

フィンテックの現状と日本への示唆

日本政策金融公庫

調查月報

中小企業の今とこれから



中小企業の成長を支える外国人労働者

- 「外国人材の活用に関するアンケート」から-

*総合研究所 主席研究員 竹内 英二 研 究 員 平井 龍大

論点多彩 …………

. 36

フィンテックの現状と日本への示唆

*東京大学大学院経済学研究科教授 福田慎一



表紙写真:「ダイナミック・ジャパン」 水田が扇形に開かれたあらぎ島 (和歌山県有田郡有田川町)

巻頭随想				2
節電にみる「ココ *京都大学				
飲食料品産業の海外展開飲食料品産業の		ヒ競争力	力の源	泉
^{新時代の創業} 異業種の協力を得	身て開発		たなが	
社史から読み解く経営戦 積水ハウス -大量生産を実現した		の家づくり) —	······· 24 村橋 勝子
データでみる景気情勢〜 中小企業の売上り 足元で持ち直しの	ずは、			~····26
大きくはばたく小さなサ- とびきりのコーヒー ? ・		家庭に	届ける	ために

北から南から
*長野商工会議所 理事 徳武 高久
世界のあれこれビジネス情報便35インド中間層の価値観
*住友商事グローバルリサーチ(株)
経営最前線1
経営最前線2····································
ビジネスに和歌 ····································
*福田智弘
ブックレビュー4 7 「原因と結果」の経済学
今月の逸品/編集後記48

巻 頭 随 想

節電にみる 「ココロ」の経済学



京都大学大学院経済学研究科 教授

依田 高典

いだ たかのり

1965年新潟県生まれ。89年京都大学経済学部卒業、95年同大学院経済学研究科修了。博士(経済学)。 イリノイ大学、ケンブリッジ大学、カリフォルニア大学客員研究員を経て、2007年より現職。専門は応用経済学。情報通信経済学、行動経済学の研究を経て、現在はフィールド実験とビッグデータ経済学の融合に取り組む。日本学術振興会賞等を受賞。著書に『行動経済学ー感情に揺れる経済心理』(中央公論新社、2010年)、『「ココロ」の経済学ー行動経済学から読み解く人間のふしぎ』(筑摩書房、2016年)などがある。



人間は誰しもココロのクセをもっている。例えば、今という現在性を重視したり、100パーセントの確実性を重視したりする人間の傾向がこれに当たる。伝統的な存済学では、人間を合理的な存在としてとらえ、損得ベースで行動すると考えてきた。しかし、人間の合理性には限界があり、行動は喜怒哀楽の感情に揺らいでしまう。

こうした生身の人間像に基づいて新しい経済モデルを研究する学問を、「行動経済学」と呼ぶ。2002年には、行動経済学の旗手であるダニエル・カーネマンがノーベル経済学賞を受賞するなど、最も注目される経済学の一分野である。

昨今、実際の生活の現場からデータを取得し、行動経済学の知見を活かして、人間の行動を研究する「フィールド実験」が注目されている。フィールド実験では参加者を、介入を受けるグループと受けないグループにランダムに分け、介入の結果の比較対照を行う。

日本が東日本大震災後の電力危

機に苦しんだ2012年夏期と2013年 冬期、経済産業省などが主体となっ て京都府南部のけいはんな学研都 市700世帯を対象にしたフィール ド実験が行われた。わたしはその 設計と分析の陣頭指揮を執った。

実験は次のように設計された。 第1の介入グループは、「電気が 足りないので節電してください」 という節電要請を受ける。第2の 介入グループは、電気料金が通常 時のkWh当たり25円から85円へ 引き上げられる変動型電気料金制 を受ける。

実験が行われた夏の15日間、介入を受けなかったグループと比較した節電の効果は、平均で、節電要請が3パーセント、変動料金が17パーセントであった。同様に、冬の21日間の節電の効果は、節電要請が3パーセントであった。節電要請の効果が小さく、変動料金の効果が大きいのは予想どおりであった。ここで注目したいのは、こうした介入の長期的持続性である。節

電要請では、夏期の最初の数日こそ8パーセントもの節電効果があったが、すぐにその効果は消失した。心理学で、刺激を繰り返すと効果がなくなることを「馴化」というが、節電要請には馴化がみられた。他方で、変動料金の節電効果は安定していて、馴化はみられなかった。

人間の道徳心に訴える要請をむ やみに行っても、効果の持続性は 乏しい。むしろ通常の価格メカニ ズムを用いたほうが有効だといえ よう。人間の行動を予測するうえ では、ココロのクセを見極めるこ とが重要なのである。

このように、生活の場で行動経済学の知見を活かして、政策の効果を測る「エビデンスに基づく政策形成」が、経済学の最先端で取り入れられるようになってきた。適用の範囲は政策だけではなく、ビジネスにも及ぶ。今、経済学は、さまざまな実験を通じて処方箋を吟味する実践的な学問として、生まれ変わっている。

調査リポート



中小企業の成長を支える 外国人労働者

―「外国人材の活用に関するアンケート」から―

総合研究所 主席研究員 竹内 英二 研 究 員 平井 龍大

外国人を雇用する中小企業が増えている。言葉や文化が異なる外国人を雇用することは、そう簡単ではないと思われるが、なぜ中小企業は外国人を雇用するのだろうか。日本人を採用できないのでやむを得ず外国人を雇用しているのか。それとも外国人のほうが日本人よりも賃金が安くすむからなのだろうか。あるいは別の理由があるのか。当研究所が実施した「外国人材の活用に関するアンケート」の結果を用いて、外国人労働者が中小企業で果たしている役割を探った。

「外国人材の活用に関するアンケート」実施要領

1 調査時点 2016年8~9月

2 調査対象 日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業の融資先のうち、以下に該当する

法人1万5,970社。

(1)業 種:製造業、卸売業、小売業、飲食店・宿泊業、情報通信業、サービス業

(2)地 域:北海道、茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、静岡県、愛知県、

岐阜県、京都府、大阪府、兵庫県、広島県、福岡県

3調査方法 調査票の発送、回収ともに郵送による。調査票は無記名。

4 回答企業数 3,924社(回収率24.6%)、うち外国人を雇用している企業523社(回答企業全体の13.3%)

増加する外国人労働者

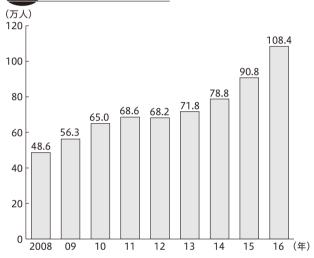
日本における外国人労働者の数は、東日本大震災の時期を除き、一貫して増加傾向にある。厚生労働省の「外国人雇用状況の届出状況について」(注)によると、外国人労働者数は2008年10月末に48.6万人であったが、2016年10月末には108.4万人と、100万人を超えた(図-1)。外国人労働者を雇用する事業所の数も、2008年10月末の7.7万カ所から、2016年10月末の17.3万カ所へと増加している。

外国人を雇用している事業所の業種別に、外国人 労働者数の構成比をみると、「製造業」が最も多く、 31.2%を占めているが、「サービス業」が14.2%、 「卸売業、小売業」が12.9%、「宿泊業、飲食サー ビス業」が12.1%、「教育、学習支援業」が5.5%、 「情報通信業」が4.0%と第3次産業が6割を占めて いる。外国人労働者が働く職場は、製造業に限ら ず、さまざまな分野に広がっている。

外国人を雇用している事業所の従業者規模をみると、従業者数「30人未満」の企業が占める割合が56.7%、「30~99人」が18.9%となっている。外国人労働者を雇用する事業所の多くは中小企業であるとみてよいだろう。

なぜ、外国人を雇用する中小企業が増えているの

図-1 外国人労働者数の推移



資料:厚生労働省「外国人雇用状況の届出状況について|

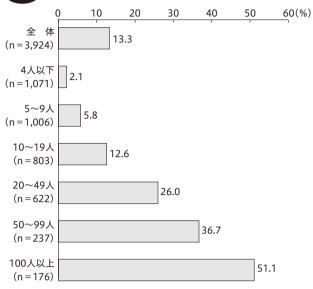
だろうか。以下では、当研究所が行った「外国人材の活用に関するアンケート」(以下、「アンケート」 という)の結果を基に、中小企業における外国人雇用の実態について明らかにしていきたい。

外国人を雇用している企業の割合

アンケート回答企業3,924社のうち、派遣社員を含めて外国人を雇用している企業の割合は13.3%であった。

業種別に外国人を雇用している企業の割合をみる

図-2 外国人雇用企業の割合(従業者規模別)



資料:日本政策金融公庫総合研究所「外国人材の活用に関するアンケート」(2016年)(以下同じ)

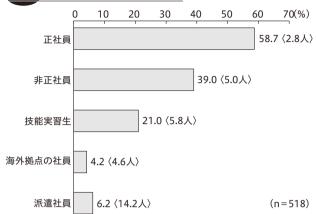
と、「飲食店・宿泊業」と「製造業」が多く、それぞれ25.5%、24.3%となっている。以下「情報通信業」の13.8%、「卸売業」の11.0%、「サービス業」の7.1%、「小売業」の6.6%と続く。

外国人を雇用している企業の割合は従業者規模が大きいほど多くなっており、「4人以下」の企業では2.1%であるのに対し、「50~99人」の企業では36.7%、「100人以上」の企業では51.1%となっている(図-2)。この傾向はどの業種にも共通しており、例えば業種全体では外国人を雇用している企業の割合が少ない「小売業」でも、「100人以上」の企業に限れば58.3%の企業が外国人を雇用している。

外国人従業員の雇用形態

外国人を雇用している企業について、外国人従業 員の雇用形態をみると、「正社員」のいる企業の割 合が58.7%で最も多く、以下、パートやアルバイト

図-3 外国人従業員の雇用形態



- (注)1 外国人を雇用している企業のうち、各雇用形態の外国人がいる企業の割合(複数回答)。
 - 2 〈 〉内は、該当する外国人従業員がいる企業についての該当する 外国人従業員の平均人数。

など「非正社員」のいる企業が39.0%、「技能実習生」のいる企業が21.0%、「派遣社員」のいる企業が6.2%、「海外拠点の社員」のいる企業が4.2%と続いている(図 – 3)。

業種別に外国人従業員の雇用形態をみると、「正社員」がいる企業の割合は、「卸売業」「情報通信業」で多く、それぞれ79.7%、78.6%となっているのに対し、「小売業」「飲食店・宿泊業」はそれぞれ34.9%、38.3%と少ない。逆に、「非正社員」がいる企業の割合は、「飲食店・宿泊業」「小売業」がそれぞれ78.7%、65.1%と多いのに対し、「情報通信業」「卸売業」はそれぞれ17.9%、27.8%と少ない。「技能実習生」がいる企業の割合は「製造業」で37.1%と多いが、他の業種では少ない。

従業者規模別に外国人従業員の雇用形態をみると、「正社員」がいる企業の割合は、従業者規模との明確な相関はなく、「100人以上」の企業で71.1%と多いものの、「4人以下」の企業でも87.0%、「5~9人」の企業でも67.2%を占めている。

一方、「非正社員」がいる企業の割合は、おおむ ね従業者規模が大きくなるほど多く、「4人以下」 の企業では13.0%であるのに対し、「50~99人」の 企業では36.8%、「100人以上」の企業では45.6%と なっている。

「技能実習生」がいる企業の割合は、「4人以下」 の企業では4.3%、「5~9人」の企業では8.6%と少 なく、10人以上の企業ではいずれの規模でも20~ 30%となっている。

外国人従業員の属性

アンケートでは、雇用している外国人について国籍や年齢、仕事の難易度などを質問した。以下ではその結果を用いて外国人従業員の属性をみていく。

なお、外国人を6人以上雇用している場合には、 雇用を開始した年が早い順に5人までを回答しても らった。そのため、構成比などは必ずしも正確では ないが、外国人従業員の数が5人以下である企業は 76.8%を占めているのでおおむね実態を反映してい ると考えられる。

国 籍

外国人従業員の国籍をみると、全体では「中国」が38.0%で最も多く、以下「ベトナム」の18.0%、「フィリピン」の7.7%が続く。「米国」や「英国」など欧米諸国は合計しても2.0%と少なく、アジア諸国が89.0%を占めている。雇用形態別にみても、「正社員」「非正社員」「技能実習生」のいずれも「中国」の占める割合が最も多い。

性別、年齢

外国人従業員の性別をみると、全体では「男性」が56.4%、「女性」が43.6%となっている。雇用形態別にみると、「正社員」「技能実習生」に占める男性の割合はそれぞれ、61.1%、69.6%となってお

り「男性」がやや多い。一方、「非正社員」では61.3% を「女性」が占めている。

外国人従業員の年齢をみると、全体では「24歳以下」の割合が19.7%、「25~34歳」が41.5%となっており、35歳未満の比較的若い世代が6割を占めている。雇用形態別にみても「正社員」「非正社員」では35歳未満の割合が約5割を占めており、「技能実習生」に至っては35歳未満の割合が9割を超えている。

総務省の「労働力調査(2016年9月)」によると、 役員を除く雇用者の年齢構成は、「24歳以下」が 9.5%、「25~34歳」が19.5%となっており、35歳 未満は3割弱にとどまる。外国人従業員は若年層に 偏っているといえる。

学歴

外国人従業員の最終学歴・在学先をみると、全体では「海外のその他の学校」が39.4%で最も多いが、「海外の大学・大学院」が25.6%、「日本の大学・大学院」も18.9%あり、日本と海外の学校を合わせて44.5%が大卒以上の高学歴者である(図 – 4)。

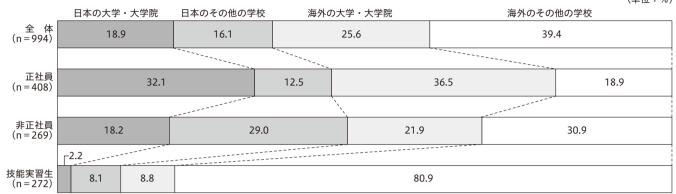
雇用形態別に外国人従業員の最終学歴・在学先をみると、「正社員」では、「海外の大学・大学院」が36.5%、「日本の大学・大学院」が32.1%と大卒以上が68.6%を占めている。一方、「技能実習生」は、「海外のその他の学校」が80.9%を占めており対照的である。「非正社員」については、「海外のその他の学校」の割合が30.9%と最も多いが、「日本の大学・大学院」と「海外の大学・大学院」を合わせると大卒以上が40.1%を占めている。

外国人従業員の賃金

外国人従業員のほとんどは発展途上国の出身で ある。発展途上国から来た外国人労働者は、一般に

図-4 雇用形態別外国人従業員の最終学歴・在学先





は低賃金労働者とみられがちであるが、実際はどうであろうか。ただし、単純に賃金だけを比較しても、外国人の賃金が高いか低いかはわからない。外国人の平均的な賃金水準が日本人のそれより低いとしても、外国人がごく簡単な仕事ばかりをしているのであれば賃金水準が低いのも当然だからである。そこで、まず外国人従業員が担当している仕事の難易度をみておこう。

仕事の難易度

外国人従業員が担当している仕事の難易度をみると、全体では「難しくはないが、多少の訓練やなれが必要な仕事」が44.8%で最も多く、「入社してすぐにできる簡単な仕事」の16.1%と合わせ、比較的簡単な仕事に就いている者が約6割を占める(図-5)。ただし、「ある程度の熟練が必要な仕事」が25.2%、「高度な熟練や専門的な知識・技術が必要な仕事」も13.8%を占めている。

仕事の難易度を雇用形態別にみると、「正社員」は「ある程度熟練が必要な仕事」が34.2%、「難しくはないが、多少の訓練やなれが必要な仕事」が32.5%、「高度な熟練や専門的な知識・技術が必要な仕事」が28.1%を占めている。「入社してすぐにできる簡単な仕事」は5.2%と少ない。

一方、「非正社員」と「技能実習生」は「難しくはないが、多少の訓練やなれが必要な仕事」が最も多く、それぞれ46.1%、62.0%を占めている。「入社してすぐにできる簡単な仕事」を合わせると、「非正社員」では82.8%、「技能実習生」では72.5%を占める。

賃 金

外国人従業員の賃金には、月給と時給、そして日 給があるが、日給制の外国人は55人しかいなかった ので、ここでは月給と時給をみていく。

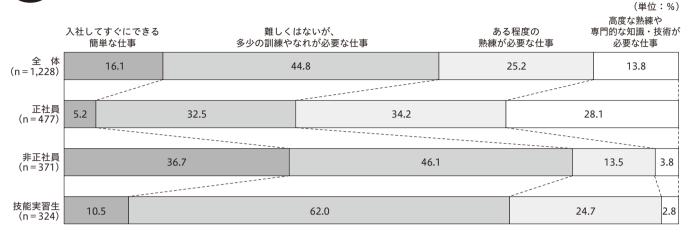
月給

まず月給をみると「正社員」では「22万円超」が61.1%を占めている(図-6)。平均値は男性が29.1万円、女性が25.1万円である。

厚生労働省の「賃金構造基本統計調査(2015年)」によると、常用労働者数が10~99人の小企業における男性正社員・正職員の賃金(6月の所定内給与で残業代は含まない)は29.4万円、女性正社員・正職員の賃金は22.6万円である。単純には比較できないが、外国人正社員の賃金は、中小企業で働く日本人とほぼ同程度であるといえよう。

一方、「技能実習生」の月給をみると、「正社員」

図-5 外国人従業員の仕事の難易度



とは逆に「18万円以下」が95.1%を占めており、平 均値は14.7万円となっている。

技能実習の期間は最長3年なので、勤続年数が3年 以下である外国人「正社員」の月給をみると、「18万 円以下」の割合は15.8%にすぎない。担当している 仕事の難易度が異なるとはいえ、「技能実習生」の 月給は「正社員」のそれを大きく下回っているよう である。

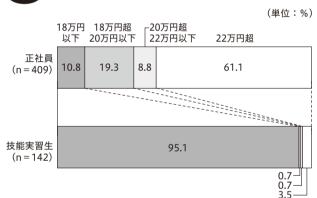
時 給

時給制の外国人従業員には「非正社員」と「技能 実習生」とがいる。まず「非正社員」についてみる と、「901~1,000円」が40.9%で最も多く、「1,001円 以上」も14.8%を占めている(図 – 7)。「非正社員」 全体の平均値は939.3円、性別では男性が983.3円、 女性が912.9円となっている。

先の「賃金構造基本統計調査」によると、小企業における短時間労働者(正社員・正職員を除く)の時給は、男性が1,140円、女性が1,020円であり、外国人「非正社員」の時給は日本全体に比べて低い。

ただし、外国人「非正社員」の年齢構成を考慮すると、必ずしも日本人より低いとはいえない。「賃金構造基本統計調査」によると、小企業で働く短時

図-6 外国人従業員の月給

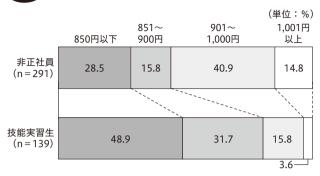


(注) 月給で支払っている外国人従業員について集計した。 n値は従業者数である。

間労働者のうち、45歳以上の者の割合は56.6%であるのに対し、外国人「非正社員」では35歳未満の者が55.6%を占めている。「賃金構造基本統計調査」によると、短時間労働者の年齢が高いほど、その賃金も高くなっており、小企業の場合、20~24歳の賃金を100とすると、30~34歳の賃金は、男性が119.8、女性が108.4、45~49歳の賃金は男性が131.4、女性が106.4となっている。外国人「非正社員」には、20歳代が多いので、日本全体に比べると平均値は低くなってしまうのである。

次に、「技能実習生」の時給をみると、「850円以下」

図-7 外国人従業員の時給



(注) 時給で支払っている外国人従業員について集計した。 n値は従業者数である。

が48.9%、「851~900円」が31.7%と「非正社員」と は対照的な分布となっている。平均値も851.8円で 「非正社員」よりも低い。

「技能実習生」を雇用するには、帰国費用を負担 したり、住宅を確保したりしなければならないなど、 賃金以外にも多くのコストがかかる。トータルのコ ストを考えれば、企業の負担は「非正社員」よりも 「技能実習生」のほうが大きいかもしれない。

しかし、だからといって「技能実習生」の時給が「非正社員」より低くてよいわけではない。前掲図-5のとおり、「非正社員」に比べて「技能実習生」は「入社してすぐにできる簡単な仕事」の割合が少なく、「難しくはないが、多少の訓練やなれが必要な仕事」の割合が多い。「技能実習生」は、「非正社員」よりも難易度の高い仕事を担当している場合が多いのだから、時給が「非正社員」より高くてもおかしくないはずである。

技能実習生の賃金が低い理由の一つは、技能実習 生には職場を移動する自由がないことである。

正社員や非正社員については、国籍を限って募集することはできず、日本人と同じ労働市場を通じて採用するので、その賃金は少なくとも業種や地域の相場になる。さもなければ採用できないし、採用できたとしてもすぐに離職されてしまうからである。

しかし、技能実習生は、日本の労働市場ではなく、 専門の受け入れ機関を通じて採用するうえに、実習 先企業の倒産や不正でもない限り、来日後に実習生 が自分の意思で職場を変更することは認められてい ない。同様の技術が習得でき、かつ賃金の高い企業 がほかにあったとしても転職できないのである。そ のため技能実習生の賃金は、たとえ仕事内容が同じ であったとしても正社員や非正社員より低くなりや すい。

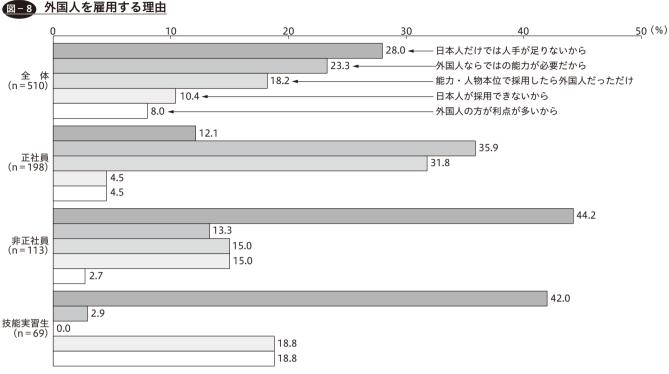
なぜ外国人を雇用するのか

技能実習生を除けば、外国人従業員の賃金が日本人に比べて特に低いわけではない。つまり、外国人を雇用したからといって、人件費が安くすむわけではない。では、なぜ中小企業は外国人を雇用するのだろうか。

アンケートで、外国人を雇用するようになった理由をみると、外国人を雇用している企業全体では「日本人だけでは人手が足りないから」が28.0%で最も多く、「日本人が採用できないから」の10.4%と合わせると、人手不足を理由とする企業が38.4%を占めている(図 – 8)。

ただし、外国人の雇用理由は、どのような形態で外国人を雇用しているかによって異なる。例えば、「日本人だけでは人手が足りないから」を回答した企業の割合は、「非正社員」だけを雇用している企業では44.2%、「技能実習生」だけを雇用している企業では42.0%を占めているのに対し、「正社員」だけを雇用している企業では12.1%しかない。

また、「日本人が採用できないから」を回答した 企業の割合をみると、「非正社員」だけを雇用して いる企業では15.0%、「技能実習生」だけがいる企 業では18.8%であるのに対し、「正社員」だけを雇



(注)1回答が多い順に5項目を掲載した。

2 雇用形態別の集計は、それぞれ該当する雇用形態の外国人従業員だけがいる企業について行った。

用している企業では4.5%にすぎない。

「正社員」だけを雇用している企業の場合、外国人の雇用理由として最も多いのは「外国人ならではの能力が必要だから」で35.9%を占めている。これに対し、「非正社員」だけを雇用している企業、「技能実習生」だけを雇用している企業では「外国人ならではの能力が必要だから」の割合は、それぞれ13.3%、2.9%と少ない。

なぜ人手不足になるのか

外国人を雇用する理由で、最も多いのは人手不足 である。一般に、企業が人手不足になるケースには 二通りある。一つは、賃金や労働時間など労働条件 が悪くて採用できないか、採用してもすぐに辞めて しまう場合である。もう一つは、事業の拡大に採用が追いつかない場合である。「外国人を雇用している企業」(以下、「雇用企業」という)と「外国人を雇用していない企業」(以下、「非雇用企業」という)を比較しながら人手不足の様子を詳しくみていこう。

従業員の充足状況

まず、「正社員」の充足状況をみると、「雇用企業」では「足りていない」が48.9%であるのに対し、「非雇用企業」では「足りていない」は31.7%で、「足りている」が53.4%を占めている(図 – 9)。

次に、「非正社員」の充足状況をみると、「足りている」と回答した企業の割合は「雇用企業」と「非雇用企業」でほとんど差がみられないが、「足りていない」の割合は、「雇用企業」では45.6%を占める

図-9 正社員の充足状況

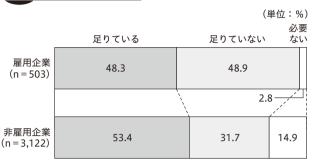


図-10 正社員募集時に提示する月給

(単位:%)

	18万円以下	18万円超 2 20万円以下 22			0万円超 万円以下		22万円超	
雇用企業 (n = 469)	26.7	35.0		9.8		28.6		
					1			
非雇用企業 (n=3,279)	36.6		33.	4		7.3	22.8	

のに対し、「非雇用企業」では26.4%と少ない。

また、30歳未満の若い従業員(以下、「若年層」という)について「足りていない」の割合をみると、「雇用企業」は65.1%であるのに対し、「非雇用企業」は46.5%となっている。専門的な知識や技術をもった人材(以下、「専門人材」という)についても、「足りていない」の割合が「雇用企業」は68.0%、「非雇用企業」は46.8%となっている。「正社員」「非正社員」「若年層」「専門人材」のいずれについても、「雇用企業」のほうが「足りていない」と回答する企業の割合は多く、人手不足感は強いのである。

なお、従業者規模別に「正社員」「非正社員」「若年層」「専門人材」の充足状況をみると、いずれも規模が大きいほど「足りていない」と回答する企業の割合が多くなっている。例えば、「雇用企業」の「正社員」について「足りていない」の割合をみる

図 11 非正社員募集時に提示する時給

	850円以下	851~ 900円		901~ 1,000円	1,	立:%) 001円 以上
雇用企業 (n=478)	26.4	18.8	40.2		40.2	
	,	1			/	
非雇用企業 (n=2,909)	30.4	22.6	,	36.2		10.8

と、「4人以下」では38.1%であるが、「20~49人」では51.6%、「100人以上」では52.8%となっている。

正社員募集時に提示する賃金

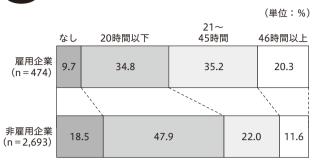
図-10は、外国人に限らず、正社員を募集する際に提示する月給をみたものである。「非雇用企業」では「18万円以下」が36.6%で最も多く、「雇用企業」のそれを上回っている。一方、18万円を超える階級では、いずれも「雇用企業」が「非雇用企業」を上回っている。

非正社員を募集する際の時給についても同様であり、「非雇用企業」では900円以下の企業が53.0%を占めているのに対し、「雇用企業」では901円以上が54.8%を占めている(図 – 11)。

月給、時給ともに、「非雇用企業」よりも「雇用企業」のほうが募集時に提示する賃金は高い。もちろん、大企業に比べれば中小企業の賃金は低いだろうが、「雇用企業」が中小企業のなかでも特に賃金が低い企業というわけではない。高い賃金を支払えずに、日本人を採用できないのは、むしろ「非雇用企業」に多い。

ただし、「技能実習生」を雇用している企業、特に外国人従業員としては「技能実習生」しか雇用していない企業が新規募集時に提示する賃金には低いものが多い。例えば、正社員募集時に提示する月給は「技能実習生」だけがいる企業の場合、「18万円

図-12 1カ月の残業時間(多いとき)



以下」が41.5%を占めており、「22万円超」は9.2%しかない。労働市場で他企業と競争できる賃金を支払えない企業が、技能実習生を雇用している可能性が大きい。

労働時間

まず、所定内労働時間についてみると、労働基準 法で週40時間、小規模な小売業や飲食店などは週 44時間という上限が定められていることもあり、「雇 用企業」と「非雇用企業」との間で大きな差はない。

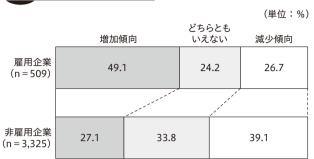
次に、多いときには月にどれくらい残業するのかをみると、「雇用企業」では「21~45時間」が35.2%、「46時間以上」が20.3%となっているのに対し、「非雇用企業」では「なし」が18.5%、「20時間以下」が47.9%を占めており、「雇用企業」のほうが残業時間の長い企業が多くなっている(図 – 12)。

もっとも、外国人に限らず、残業が多いほうが給 与の手取りが増えてよいとする人もいるので、適度 に残業があるほうが労働条件としては、むしろ好ま しいかもしれない。

業績

最近5年間の売上高をみると、「雇用企業」は、「増加傾向」と回答した企業が49.1%と半数近くを 占めるのに対して、「非雇用企業」では「増加傾向」 よりも「減少傾向」とする企業のほうが多く、その

図-13 最近5年間の売上高



割合は、39.1%となっている(図-13)。

最近5年間の採算についてみても、「雇用企業」では「改善傾向」と回答した企業が43.2%を占めているのに対し、「非雇用企業」では29.2%にとどまる。

「非雇用企業」に比べて、「雇用企業」には業績が良好な企業が多い。残業が多いのも、業績が好調だからであろう。つまり、「雇用企業」が人手不足になるのは、労働条件が悪いからではなく、業績の拡大に採用が追いつかないからだと考えられる。

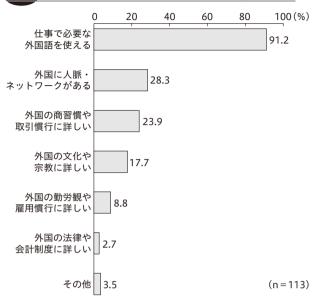
外国人に期待する能力

外国人を雇用する理由で「日本人だけでは人手が 足りないから」に次いで多いのは「外国人ならでは の能力が必要だから」である。では、外国人ならで はの能力とはどのようなものだろうか。

アンケートによれば、「仕事で必要な外国語を使える」が91.2%で飛びぬけて多い(図 – 14)。語学力の次に多いのは「外国に人脈・ネットワークがある」の28.3%で、以下「外国の商習慣や取引慣行に詳しい」の23.9%、「外国の文化や宗教に詳しい」の17.7%が続いている。

「外国人ならではの能力が必要だから」と回答した 企業について、外国人に担当させている仕事をみる と「輸出入や外国企業への業務委託に関する仕事」が

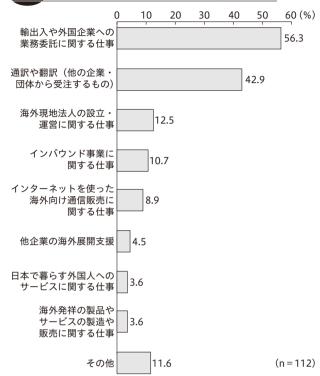
図-14 必要とする外国人ならではの能力(複数回答)



(注) 雇用企業について尋ねたものである。

56.3%で最も多く、「通訳や翻訳(他の企業・団体から受注するもの)」が42.9%と続いている(図 – 15)。 事業の海外展開や訪日観光客の受け入れなど、経営の国際化に伴う仕事が多い。主として正社員の場合であるが、中小企業における外国人の雇用は、外国人「でも」よいから人手を確保したいではなく、経営戦略を実行するためには外国人「が」必要だというものに変わってきているといえよう。

なお、国際的な取引の有無についてみると、「雇用企業」では「あり」と回答した企業が55.3%と過半を占めるのに対し、「非雇用企業」では、24.1%にすぎない。具体的な取引内容をみると、「海外の事業者から直接輸入している」は、「非雇用企業」が「雇用企業」をいくらか上回っているが、「海外の事業者に直接輸出している」をはじめ、他の取引ではいずれも、「雇用企業」が「非雇用企業」を上回っている(図 – 16)。やはり経営の国際化は外国人を雇用する要因の一つであることがわかる。



(注)雇用企業のうち、外国人を雇用する理由を「外国人ならではの能力が必要だから」と回答した企業について集計したものである。

中小企業における外国人従業員の役割

本リポートでは、アンケート結果に基づいて中小企業における外国人雇用の実態をみてきた。中小企業が外国人を雇用する大きな理由の一つは、人手不足である。人手不足の要因としては、製造業の若者離れなど構造的なミスマッチの存在もあるが、これに加えて、業績の拡大に採用が追いつかない企業が少なくないことも指摘できる。

また、事業の国際化を進めるために、外国人ならではの能力を求めて外国人を雇用する企業も少なくない。外国人労働者は、事業の拡大や国際化といった中小企業の成長や発展を支える役割を担っている

図=16 海外の企業・消費者との取引内容(上位5項目) 20 40 60 80 (%) 53.7 海外の事業者から 直接輸入している 59.2 39.0 海外の事業者に 直接輸出している 28.3 28.6 ← 雇用企業 (n = 259) 海外に生産や販売を 行うための法人がある 12.0 非雇用企業 (n=657) 16.6 海外に支店や 駐在事務所がある 3.5

のである。

海外の企業に生産・開発

など業務を委託している

今後も、労働力人口の減少が続くなかで、中小企業では、成長力のある企業を中心に外国人雇用が進むと考えられる。ただし、そのペースはそれほど速くないかもしれない。

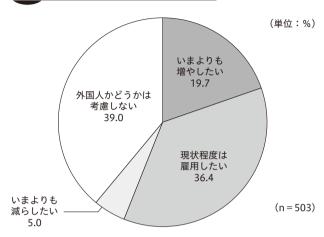
16.6

13.1

「雇用企業」が今後の外国人雇用をどう考えているかをみると、「いまよりも減らしたい」は5.0%しかないものの、「いまよりも増やしたい」は19.7%にとどまっており、「現状程度は雇用したい」が36.4%を占めている(図-17)。また、「外国人かどうかは考慮しない」と回答した企業が39.0%を占めており、外国人従業員を積極的に採用するという企業はそれほど多くない。

また「非雇用企業」について、将来外国人を雇用したいと考えているかをみると、全体では「雇用するつもりがない」と回答した企業が48.0%を占めており、「よい人に出会えれば雇用してもよい」は

図-17 今後の外国人雇用(雇用企業)



31.4%、「ぜひ雇用してみたい」は15.9%と少ない。

中小企業の経営者が外国人の採用にそれほど積極 的ではない理由としては、外国人従業員の管理には 手間がかかることが挙げられる。言葉や文化の違い など、外国人を雇用していくに当たって注意しなけ ればならないことは多い。地域社会との交流や子供 の教育など、ときには仕事の範囲を超えて支援する 必要もあるだろう。優秀な外国人材は欲しいが、手 間はかけたくないというのが、中小企業の本音であ るかもしれない。

なお、技能実習生を雇用している企業については、 良い労働条件を提示できないために日本人を採用できず、代わりの労働力として技能実習生を雇用している可能性が大きい。安易な外国人労働力の受け入れは、企業の労働条件の改善や生産性の向上を遅らせるという指摘があるが、技能実習生を雇用する企業については、その懸念が現実のものになっているかもしれないのである。今後も技能実習制度を継続していくのであれば、企業が労働条件の改善に努めるよう制度を見直していく必要があるだろう。

(注)特別永住者や外交官など公的な職業に就く場合を除き、 外国人を雇用したり、外国人が退職したりした場合に、 事業主はハローワークに届け出なければならない。



第一回(全3回)

飲食料品産業の存在感と競争力の源泉

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

日本の強い産業の代表格といえば、自動車や精密光学機器、ロボット・工作機械などになるが、最近では、和食ブームなど日本の食や文化に対する評価の高まりを背景に、日本製の食品・飲料・菓子などが注目を集めている。生命や健康にもかかわり、消費者に直接相対する商品の性格から、常に厳しい評価眼にさらされる飲食料品産業において、日本製品のもつ安全性や高品質性は、国内外市場を切り開く強力な武器になると期待される。

本連載では、そうした飲食料品産業(工業製品に限る)に迫り、第1回で、その意外な存在感や国内市場戦略について明らかにし、第2回以降で海外市場展開についてみていこう。

意外に大きい飲食料品製造業の存在感

経済産業省「平成26年工業統計調査」によると、 飲食料品製造業(ここでは、同調査産業分類の「食料品製造業」および「飲料・たばこ・飼料製造業」) が、全製造業に占める割合は、事業所数で15.4%、 従業者数が16.4%であり、いずれも1割を大きく超えている。

これは、わが国の代表的産業である自動車産業を含む「輸送用機械器具製造業」と比べても、事業所数で3倍、従業者数で1.2倍に相当し、また、有力産業の一つの「情報通信機械器具製造業」と比べても、

事業所数で約20倍、従業者数で8倍に相当するほど の大きな存在となっている。

一方、パフォーマンスの観点から、飲食料品製造業のウエートをみてみると、製造品出荷額等では、全製造業の11.6%を占めており、これも全体の1割強を支える貢献度となっている。

この点でも、いくつかの有力な他産業と比べてみると、「輸送用機械器具製造業」の出荷額との比較では、その3分の2程度に留まるものの、「繊維工業」の出荷額と比べれば、約9倍に相当し、また、「情報通信機械器具製造業」の出荷額と比べても、約4倍の大きさとなり、わが国経済の一端を担う十分な実績をあげていることがわかる。

景気変動に強い安定した パフォーマンス

同じく「工業統計調査」により、飲食料品製造業の従業者数の推移をみてみると、例えば、1998年には128万人を数えていたが、2014年には121万人となり、5.1%ほど減少している。ただし、製造業全体が同時期に984万人から740万人にまで24.7%もの大幅減少をみせたことから考えると、飲食料品製造業は小幅減少こそしたものの、大きく雇用を減らすことなくおおむね横ばいで推移してきたとみてよい。

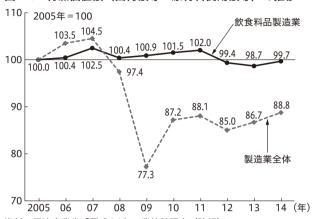
また、付加価値額でみても、足元の10年間(2005~2014年)で、製造業全体では付加価値額を1割以上減らしているのに対し、飲食料品製造業はほぼ横ばいで推移している(図-1)。しかも、2008年のリーマン・ショックといった大きなインパクトを経験しても、あまり影響を受けていない。

元来、飲食料品製造業は、生活に最も不可欠な品を供給する産業である。そのため、景気の変動に大きく左右されることのない安定的な産業であることはよく知られているが、短期の動きのみならず、中期的な推移をみても、底堅い動きを示している。

上述したように、従業者数が多く、雇用の創出および安定に大きく寄与している産業でもあり、景気変動に強い性質を有している点は、経済を下支えする機能の面でも注目に値する。

このように、マクロ統計上、大きな存在感や安定 感を示す飲食料品製造業だが、業界内をみれば、大 小多数の企業が林立し、市場競争を通して各社が切 磋琢磨を続けている。特に飲食料品市場では、中小 企業でも完成品を供給するメーカーは珍しくなく、 消費者獲得のため大手企業を相手に競争を挑み、そ の結果、枢要な地位を獲得している例も多い。こう した成功事例を詳細に観察し、各社がどのように競 争力を生み出しているのか、以降、「商品力」と「組

図-1 付加価値額(出荷額等-原材料使用額等)の推移



資料:経済産業省「平成26年工業統計調査(確報)」 (注) 従業者4人以上の事業所に関する統計表を使用。

織力」という二つの観点から、強さを生む五つの要素について、ピックアップしてみよう(図-2)。

「商品力」に由来する競争力

強い飲食料品製造業の「商品力」に由来する競争力としては、画期的な商品コンセプト、幅広い商品企画力、優れた商品製造力という三つの要素から競争力を生み出すケースが観察された。

画期的な商品コンセプト

第1に、若者・女性など未開拓顧客層に絞り込ん だ思い切った商品コンセプトで、他社との差異を際 立たせた白瀧酒造㈱(新潟県)の例を挙げよう。

同社の主力製品「上善如水」は、フルーティーな 香りですっきり飲めるお酒であり、ラベルや瓶のデ ザインもピンクなど鮮やかな色を多用している。い わば、お父さんが晩酌で飲むお酒というより、若者 がパーティーなどで楽しむお酒というコンセプトに なっている。

このように、若者や女性層の顧客に特化して日本 酒事業を展開している企業は、同社以外は少ない。

図-2 強い飲食料品製造業の競争力の生み出し方

商品コンセプト・商品企画力・商品製造力など 「商品力」に由来する競争力

バラエティーに富む 商品群を生み出す 豊かな商品企画力 未開拓顧客層に 絞り込んだ画期的な 商品コンセプト

原料を厳選する 目利き力と味を 調整する商品製造力

成功事例各社の 競争力の源泉

積極的に小口対応 できるフレキシブルな 生産・営業体制 売り上げ拡大と積極/投資が相乗する循環型

生産・営業体制やビジネスモデルなど 「組織力」に由来する競争力

資料:著者作成

日本酒業界のもつ伝統を重んじる独特な空気のなかで、同社は思い切って先端的なコンセプトを打ち出し、それに沿った商品開発・プロモーションを試み、成功したのである。

幅広い商品企画力

第2に、多数の商品群を生み出す豊かで幅広い商品企画力についてみてみよう。その好例として、広く消費者に氷菓・アイス・まんじゅうなどを提供しているフタバ食品(株)(栃木県)が挙げられる。同社の強みは、持ち前の商品企画力をフル活用して、試行錯誤を繰り返し、バラエティーに富んだ商品を次々と打ち出していく点にある。同社の開発したアイスは、バー、カップなど、あるいはモナカやソフトクリームなど、形状も中身もさまざまで変化に富んでいるうえ、まんじゅうなどの菓子類も開発できる。また、国や宗教で材料に制限があれば、細かく対応する。そうした点がバイヤーから高く評価されている。

しかも、多くの同業メーカーがOEMを多用しているなか、同社は商品のほとんどを自社内でつくることができる。同社の商品企画力から生まれた多様

な商品のなかから、海外でも人気のチョコレートモ ナカなどのヒット商品が現れている。

優れた商品製造力

第3に、厳選した材料で良い味をつくり出すとい う基本に立ち返った強みもある。宇治茶の製造直売 の広域展開を実現している㈱福寿園(京都府)は、 昔から産地問屋としてやってきたことから、良い原 料を見極める目利き力を有している。加えて、長年 の経験で得た、仕入れからブレンド、製品化、仕上 げ加工に至るまでの技術・ノウハウの蓄積がある。 たんなるブレンドだけでなく、まさしく全体の味を 調整する技術であり、季節によって品質にばらつき のある茶葉を、一年中、同じ味・同じ品質に仕上げ ることは、簡単ではない。そうした加工技術・ノウ ハウを培ってきた実績を買われて、大手であるサン トリーグループから相談を受け、新たなお茶飲料「伊 右衛門」に取り組むことになった。同社の研究員と サントリー側が協力して、200種類以上もの茶葉か ら厳選し、茶葉の火入れ加工技術なども新たに開発 した。今までのお茶飲料の概念を超えた新しいお茶 の味わいを実現し、大きなヒット商品となった。

このように、一言で「良い商品」とか「高い商品力」などといっても、その商品の強さを支えているのは、コンセプト・企画力・製造力など異なる中核的な要素になる。こうした強さを自らの経営に取り入れたいときは、その強みの中核的な要素は何なのか、見極める作業から始めなければならない。

「組織力」に由来する競争力

上述のような商品の力もさることながら、次は、 生産や営業の体制面での対応力、または独特なビジネスモデルが強さを生むという「組織力」に由来する競争力を取り上げよう。

フレキシブルな生産・営業体制

まず、積極的に小口対応できるフレキシブルな生産体制や営業体制の強さを挙げる。例えば、マーガリン・バター・チーズを製造販売しているマリンフード(株)(大阪府)は、その製品の性質上、資本力のある大手メーカーと同じカテゴリーで戦わなければならない立場にある。そこで同社は、プレーンな商品で真っ向からぶつかるよりも、具材を入れるなど、変化をつけた商品で差を際立たせた。生産量は少なくても、こうした小回りが利く分野なら十分に勝負できる。大手メーカーは、ロットが少なく割が良くない製品種には手を出さないが、同社は100~200ケース単位でつくることもいとわない。それというのも、小ロットであろうとフレキシブルな対応が可能な生産体制を構築ずみだからである。

また、プレーンなマーガリンの市場では、有名大手メーカーがスケールメリットの利く家庭用を主軸にして市場を支配しているが、業務用であれば、家庭用での大手スーパーのような大口顧客が存在せず、小口の顧客を細かく回る営業活動が奏功する余地がある。そのため、地道に足で稼ぐ営業体制を備える同社が、有名大手メーカーの価格攻勢に圧倒されることなく、相応に市場シェアを獲得できている。

いずれも、一見すると非効率とも思える小ロット の生産、あるいは小口納入先への営業活動を、嫌が ることなく、むしろ強みのあるフィールドとして前 向きにとらえて競争力を発揮しているのである。

独特のビジネスモデル

次に、独特のビジネスモデルによる強さを挙げよう。シュークリームを製造販売する(株)麦の穂(大阪府)は、香ばしくサクサクの食感で、味に優位性があるのはもちろんだが、ビジネスモデルに明らかな特徴がある。同社は、FC契約の利点を活かして急速な出店スピードで展開した。話題性の高いときをと

らえて集中的に店舗を増やすやり方である。

先発店の成功で、店頭に並ぶ客の行列が注目され、FC契約希望者が次々と集まった。各店舗の開店費用はフランチャイジー側が用意するので、直営店舗だけでは到底できないスピードで出店を加速することができ、並行して海外展開にも着手した。渋谷へ出る前に香港に出店したほどである。

ハイペースなFC展開を行えば多額の加盟金が入り、これを投資に回すことができる。大胆な投資で大規模工場を建設し、一段と競争力を増した。実は、同社と類似した業態で追随してきた企業がいくつも現れたが、次々と消えていったという。同社の真似をするには、かなりの金額で設備投資をしなければならないので、その前提として、多くの店を出店し、かなりの数が売れなければ成立しない。すなわち、「顧客の人気」→「FC出店希望者増加」→「投資資金獲得」→「大規模設備投資」→「商品力増強」→「顧客の人気」…という、独特の循環型ビジネスモデルが競争力の源泉となっているのである。

以上のように、成功事例各社は、自らの手で競争力を生み出し、大企業を相手にしても存在感を示してきたが、そこには、上述してきた商品コンセプト、商品企画力、商品製造力、生産・営業体制やビジネスモデルなど、鍵となる中核的な要素が存在している。成功事例を参考に自社の競争力を増強したいと志す経営者は、こうした中核的な要素のうち、どれを取り込むべきなのか、自社を取り巻く事業環境と現有の組織体制を鑑みて、応用できる可能性を検討する必要がある。

次回は、国内から海外への市場拡大を考えよう。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』 No.2016-5「安全・信頼・高品質という日本製品の強みを 活かすグローバル市場戦略」(2016年12月、三菱UFJリ サーチ&コンサルティング㈱に委託して実施した調査の 報告書を当研究所が監修)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。

新時代の創業

異業種の協力を得て開発した 新たな水分計



プロフィール おりはら りょう

1984年埼玉県生まれ。大学時代、ベンチャーに関する研究会に所属し、 創業を経験する。大学卒業後、航空 会社に自社養成パイロットとして入社 し、2012年に訓練課程を修了して 退社。2013年にキャビノチェ㈱を 創業する。

企業概要

創業 2013年

資本金 1,000万円

従業者数 2人

事業内容 植物用水分計の製造

所 在 地 東京都港区三田3-1-23

メザキビル3F

電話番号 03(4588)8020 U R L https://sustee.jp キャビノチェ(株) 代表取締役

折原 龍

植物を枯らさずに育てることができる人を「緑の手」をもつ人というが、 キャビノチェ(株)が販売する水分計「サスティー」を使うと、誰でも簡単に 「緑の手」をもてるという。

このサスティーを生み出したのは、元パイロットの折原龍さん。商品開発の経験がなかった折原さんは、異業種の協力を得て、一つ一つ問題を解決することで商品化を実現させた。

水やりを誰でも簡単に

——植物の水やりのタイミングが わかる商品が人気だと伺いました。

当社では、水やりのタイミングがわかる水分計「サスティー」を 販売しています。

ボールペンのように細長い形状で、長さは約20センチメートルです。ポリカーボネート製の外装のなかにインクを染み込ませた繊維が入っていて、このインクが水分に反応して変色することで、水やりのタイミングがわかるという仕組みになっています。

利用方法は、鉢のなかの土に 10センチメートルほど挿し込むだ けです。土のなかの水分は、サスティーの下部にある小さな穴から 繊維を伝って上までのぼっていき ます。水分が十分にあると、上部 の表示部にまで達するので、イン クが反応して青く表示されます。 逆に水分が足りないと上部には届 かず白く表示され、水をやらない といけないことがわかります。約 1年間、どんな植物にも使用できます。

サスティーは、植物を枯らして しまう人を減らしたいという思い から開発しました。植物には適度 な水やりが必要ですが、植物の種 類や環境によって水やりの頻度や 量は異なります。土も水持ちがよ いものから、水はけがよいものま でさまざまです。

そのため、水やりは園芸農家の間でさえ「水やり三年」といわれるほど難しく、水のやりすぎで根を腐らせて枯らす人は多いです。 試行錯誤して会得しなければいけないものですが、サスティーなら、こうした苦労がなくなるのです。

——これまでに、こうした商品はなかったのですか。

一般的な水分計は、土に電極を 入れて水分量を計算し、メーター や液晶画面に表示します。こうし た商品を家庭で使用するには二つ の点で問題があります。

一つは、知識がないと使いこなせないことです。土のなかにどれだけ水分が含まれているかがわかっても、それが育てている植物にとって最適かがわからなければ意味がありません。

サスティーの場合は、土のなかの水分が上までのぼっているかどうか、つまり植物が水を吸い上げられているかどうかを色の変化で示します。知識がなくても水やりが必要だということがわかります。

もう一つの問題は何ですか。

メーターや液晶画面がついていることです。部品が増えると価格が高くなってしまいますし、電池をかえたり、故障したら修理したりしないといけません。

また、メーターや液晶画面が目につき、デザイン性が損なわれます。家庭で植物を育てる人のなかには、植物をインテリアと考えている人もいます。植物より目立つ商品は家庭用にはふさわしくないと考え、植物を引き立たせるようなデザインを目指しました。

その結果、シンプルなデザインが評価され、ドイツのレッド・ドット・デザイン賞や、日本のグッドデザイン賞を受賞することができました。

好きなことで創業する

—もともとデザインに興味があったのですか。

中学生の頃に興味をもち、中学校 卒業後はデザインを学ぶため欧州 への渡航を考えていました。です が、将来を決めるには早すぎると 家族から猛反対され、断念せざる をえませんでした。自分の将来が 閉ざされた気がして、過呼吸で病 院に搬送されるほど思いつめま した。

医師から何か気が紛れることを するように言われ、自宅の庭を利 用してハーブの栽培を始めまし た。やってみると植物を育てるの は楽しく、以来いろいろな種類の 植物を育ててきました。

ただし、どうやっても枯らして しまう植物がありました。根腐れ



水分計「サスティー」

が原因だということはわかりましたが、水やりの量や頻度をいくら 工夫してもうまくいかず、もどか しさを感じていました。

――その経験が創業につながった のですね。

そのとおりです。しかし、当時 は植物に関する事業で創業すると は思ってもいませんでした。

創業に関心をもったのは大学生のときです。ベンチャービジネスに関する研究会に所属して仲間と創業しました。ノート型パソコンの企置を把握するシステムを開発し販売しました。毎日が充実していましたが、プログラムを開発した学生が辞めてしまい、事業の継続が難しくなりました。

わたしがプログラムを勉強して 後を継げば事業を継続することは できましたが、そこまでして続け たいとは思えませんでしたし、別 のことに挑戦してみたいという思 いもありました。結局、漠然と憧れのあったパイロットを目指すことにしました。

訓練中は、寝る間もないほど勉強しました。それはどの訓練生も同じでしたが、時間が経つと少しずつ知識や技量の面で差がでてきます。優秀な訓練生は、飛行機が本当に好きで、努力をいとわず、訓練そのものを楽しんでさえいました。

そんな姿をみて、自分にはそこまでの熱意はないと気づきました。では、自分が誰にも負けない熱意をもてることは何か。出てきた答えは創業でした。

航空会社を退職し、創業することにしました。事業内容を考えるなかで浮かんだのが、中学時代から好きで続けてきた園芸に関する事業でした。

一一商品のアイデアはすぐに思いついたのですか。

水分計で水やりの難しさを解決 しようという考えはすぐ浮かびま したが、商品化までの道のりは険 しいものでした。

当初考えていたのは、水分計の データを送信して水分が不足して いるとメールで教えてくれる商品 です。しかし、植物を育てている 人に意見を聞くと、「電池交換が面 倒」「スマートフォンをもってい ない」など、否定的なものばかり でした。

そこで、水分計をみれば、水やりのタイミングがわかるものを模索しました。機械や吸水ポリマーなどを使った仕組みを考えましたが、最も良さそうだったのが、繊維を使用して植物が水を吸い上げる仕組みを再現するものでした。

多くの問題を乗り越えて 商品化

----いよいよ商品づくりですね。

細長い管に繊維を詰めた模型を いくつもつくり、水が入る穴の位 置や必要な繊維の長さなどを検討 しました。

デザインについては入居する シェアオフィスの相談員だった工 業デザイナーの中林鉄太郎さんに 依頼しました。中林さんは、生活 雑貨を幅広く手がけており、ボー ルペンをデザインした経験があり ました。

デザインが好きだったので、わた し自身でデザインまで行いたかっ た気持ちはありますが、プロにお 願いしたほうが結果として質の良 い製品になると考えました。

ただ、著名なデザイナーに対してデザインだけではなく商品のブランディングまで依頼する場合、その料金は年間1,000万円かかります。当然そのようなお金は創業したばかりの小さな企業では出せません。そこで、商品が完成したら、

デザイナーをホームページなどで明記することを約束し、中林さんの実績としてアピールできるようにしました。そして、デザイン料に関しては売り上げに応じたロイヤルティー契約とさせていただくことで、初期費用を抑えました。開発後にデザイン賞を受賞できたのは、中林さんの力によるものです。デザインが決まった後は、製造

してくれる工場を探しました。

最初はインターネットで調べ工 場を訪問して回りましたが、なか なか話を聞いてもらえませんでし た。聞いてくれるところがあって も、難しくてつくれないと断られ ました。サスティーの外装は射出 成型という方法でつくりますが、 細長いうえにポリカーボネートと いう粘度が高い素材のため、金型 の先端まで材料を押し込むことが 難しいからです。

インターネットで探してみた工 場にはすべて断られたので、業界 団体からリストをもらって訪問を 続け、6カ月後、ついに見つけました。最初に応対してくれた人が 植物好きで話が弾み、経営者と り次いでもらえました。経営者と 考えており、技術を生かせる他 事業を模索していたようでれ、てい ただきました。 せただきました。 がいただきました。 サ した。 もたいたようでれ、で したがいたいたが評価でいただきました。

——問題を一つ一つ解決したので すね。

なかに入れる繊維も大きな問題 でした。

まず、植物と同じように吸水し、 保水する繊維でなくてはなりません。繊維メーカーに相談し、綿からアルパカの毛まで数百種類を 取り寄せて試しました。

さらに、繊維は土のなかでは微生物の働きで分解されてしまうため、防腐処理を施す必要がありました。しかし、土のなかには数百万種類の微生物がいるといわれており、どの防腐剤が効果的かは、いろいろな環境下で実際に試さないとわかりませんでした。

防腐剤メーカーと相談して、種類や濃度を少しずつ変えながら、とにかく実験を繰り返しました。 当社だけではなく、北海道から鹿児島まで20カ所以上の園芸農家の協力を得て実験を行い、半年間は分解されない商品をようやく開発することができました。実験は現在でも続けており、使用期間は1年半にまで伸ばすことができています。

――販売は順調に進みましたか。

多くの園芸店や生花店に売り込みましたが、なかなか取り扱ってもらえませんでした。今までになかった便利な商品で、海外のデザイン賞を受賞していることを説明

しても、「良い商品であることは わかるが、消費者はこの商品のこ とを知らないから置いても売れな い」と言われました。

取り扱ってもらうには、消費者に商品を知ってもらうことが先だと痛感しましたが、広告宣伝にかけられる資金はありません。そうはあれる資金はありませんが、メディアで紹介を発え、テレビや雑誌では当ました。商品を記しました。商品を置いることにしました。面白してあると、話の流れで紹介してあると、話の流れでいと思ったのです。

この方法が功を奏し、少しずつメディアで紹介されるようになりました。それを見た消費者が園芸店や生花店に問い合わせるケースが増え、取り扱ってくれる店舗も増えていきました。2017年3月には1,000店舗になり、累計販売数は



7万本を超えました。

今では、海外の小売店からも取引したいとの相談がありますが、海外貿易の体制が整っておらず、断らざるをえない状況にあります。また、組み立てを自動化できれば量産が可能となり、コストを抑えてより単価を安く販売できるようになります。これらは今後の課題でもあります。

植物を枯らして悲しい思いをする人を一人でも減らせるように 一日でも早く量産化を実現したい と考えています。

聞き手から

無線で話しかけられる英語に答えながら、計器を素早くチェックし、なおかつスイッチを的確に切り替える。初めて飛行機の操縦を見た折原さんは、曲芸のようで自分には無理だと思ったそうだが、4年半の訓練を終えたとき、飛行機を操縦できるようになっていた。

この成功体験があったからこそ、「サスティー」は生まれたといえるだろう。開発に着手した当初、あまりの問題の多さ、難解さに、商品化は無理だろうと知人に言われたが、折原さんはあきらめなかった。パイロットの訓練で経験したように課題を一つずつ解決していけば、やがてゴールに到達すると信じていたからだ。 (山田 貴之)

社史から読み解く経営戦略

積水ハウス

-大量生産を実現した常識破りの家づくり-





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『にっぽん企業家烈伝』(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。

住宅建築の常識を一変させたのが、戦後登場した プレハブ住宅である。前もって工場でつくった金属 製や樹脂製の部材を現場で組み立てるという、従来 とは材料も工法もまったく違う住宅建築の新領域を 切り拓く過程は、けっして楽なものではなかった。

一難しかった商品化

積水ハウスの源流は、1947年3月に創業した積水産業(現・積水化学工業)である。新素材であったプラスチックの総合的事業化を目指していた同社は当初、セロハンテープやバケツといった日用雑貨を製造していたが、壁材、床材などの開発を進めるなかで、新規市場として「建築」に食指を動かしていた。そんなとき、建材事業部の技術者が米国の雑誌に掲載されていた「House of the Future」と題する記事に目を留めた。ディズニーランドに建てられたオールプラスチック製の実験住宅が紹介されていたのである。

1959年9月、同社はプラスチックで家をつくるための研究を開始し、12月には何とか「0号試作ハウス」を完成させた。しかし、人が住むには程遠かった。また、強度や採算を考慮するとオールプラスチックとはいかず、軸組には軽量形鋼角パイプ、屋根と外壁にはPVC(ポリ塩化ビニル)板を使用した。

悪戦苦闘して0号に数々の改良を施し、翌春に完成させたのが「セキスイハウスA型」である。プラスチックを多用しつつ、サッシにはスチール、軸組には軽量鉄骨、外装にはアルミ板を使った平屋建ての住宅で、和室タイプと洋室タイプの2種類をそろえた。これに前後してハウス事業部を発足、住宅分野へ本格的に進出した。

プレハブ住宅の狙いは、住宅を「商品」として大 量生産することにある。見本が必要と考え、東京の 末広町、続いて大阪駅前の展示場で一般公開した。 物珍しさもあって、モデルハウスにはどっと人が押 しかけたが、パンフレットもなく、値段さえ決まっ ていない。同社の社員は「近代的素材で合理的につ くられたこの家こそ、これからの住宅です」と声を 張るだけ。特に困ったのは雨漏りで、ひどくなると 「ただいま改装中」ということにし、見物させなかっ た。どうしても見たいという客がいると、アルバイ トの学生を寝かせ、「急病で人が寝ていますから」と その場をしのいだ。

◯プレハブ住宅の質とイメージを向上

販売実績は、5カ月間でわずか8棟と散々だった。 しかし、社長の上野次郎男は「必ず軌道に乗る」と、 1960年にハウス事業部を積水ハウス産業として独 立させ、自ら社長を兼任した。

海図のない波乱の船出だった。営業社員の多くは 文系出身で建築用語もわからない素人集団だったが、「もともと"鉄とアルミとプラスチックの家"に"玄人" などいない」「いつか、日本中にプレハブ住宅を!」 と意気軒昂で、悲壮感はつゆほどもなかった。

1961年7月には「B型」を発売。性能やデザインを充実させただけでなく、客の要望にきめ細かく対応する「自由設計」を取り入れ、「量産型の工業製品」から「邸宅」へとプレハブ住宅を昇華させた。自信を得た同社は新たに工場を設立し、塗装を機械化して月産300棟を可能にした。重要な部材であるパネルも内製することで、品質管理の向上とコストダウンを図った。1962年には、B型が不燃組立構造住宅として住宅金融公庫の融資対象に認定された。これがプレハブ住宅のイメージアップと消費者の購買意欲を高めることにつながり、普及に弾みがついた。

○撤退の危機と経営改革

一方で、同社は赤字続きだった。景気後退で親会社の積水化学工業の体力も衰えていたことから、上野は1963年、住宅事業からの撤退を表明した。これに異議を唱えたのが積水化学工業の専務で、ハウス事業部時代から同社をみてきた田鍋健だった。「確かに今は厳しい。しかし、工業化住宅の将来はある」と主張する田鍋に対し、上野は「それなら、お前が行って経営をやれ」と命を下した。

同年、田鍋は社長に就任し、積水ハウスに社名を変更、強い指導力で大胆な改革に乗り出した。「出向社員の心が親会社に向いていては士気が上がらない」と、積水化学工業からの出向社員を同社に移籍させて従業員の結束を図った。販売方式は代理店販売から直接販売に転換し、「完成まで全責任をもち、アフターサービスも請け負う」と、責任施工の徹底を図った。さらに、ガラスやアルミ板をメーカーから直接仕

積水ハウスの歩み

1960年 積水化学工業㈱内にハウス事業部を設置 「セキスイハウスA型」発売 東京・末広町、大阪駅前にモデルハウス開設 積水ハウス産業(株設立、社長に上野次郎男就任 1961年 「セキスイハウス B型」発売 1962年 B型が住宅金融公庫の融資対象に認定 1963年 田鍋健社長就任、社名を積水ハウス㈱に変更 1964年 販売方式を代理店販売から直接販売へ転換 1970年 株式を東証、大証市場第2部へ上場 1971年 住宅業界で初めて戸建住宅にユニットバスを採用 京都・木津町(現・木津川市)に総合住宅研究所 を開設

資料:筆者作成

入れる方式に改め、生産コストを大幅に削減した。 経営努力が功を奏し、翌年には初の黒字を計上、翌々 年には累積赤字を解消した。

1966年、政府は5年で670万戸建設を目標とした「住宅建設5カ年計画」をスタートさせた。これを受けて、全国各地に総合住宅展示場がオープン。同社は積極的に出展し、当時まだ珍しかった冷房施設を採用して快適空間を提案した。住宅販売を巡る環境が充実し、高度成長期に入ったことがあいまって、同社は急成長を遂げていった。

戦後、食糧難や衣料不足に比べ、解決に長い時間を要したのが420万戸にのぼる住宅不足だった。その解消に貢献したプレハブ住宅の普及に、同社の果たした役割は大きい。規格化・工業化によって住宅建築の新領域を切り拓いたプレハブ住宅への挑戦は、その後も豊かな住まいづくりを追い続ける同社の未来をも切り拓いたのだった。

〈参照社史〉

『住まい文化の創造をめざして:積水ハウス30年の歩み』 (1990年)

『積水ハウス50年史:未来につながるアーカイブ:1960-2010』 (2010年)

データでひる景気情勢~日本公庫総研調査結果から~

第24回

中小企業の売上げは、 足元で持ち直しの動きがみられる

~「中小企業景況調査」の概要と調査結果~

当研究所が実施している「中小企業景況調査」(2017年5月31日公表)では、 売上げDIが3カ月連続、売上げ見通しDIが6カ月連続でプラス水準となった。

今回は、中小企業の景気動向を迅速に把握することを目的とし、設問内容や調査 対象に特色をもつ本調査の概要を紹介するとともに、売上げに持ち直しの動きが みられる最近の調査結果についてみていこう。

景気動向を迅速にとらえる調査

本調査は、当公庫中小企業事業の取引先900社を対象に毎月実施している。アンケートの設問内容は、売上高や利益額の増減、仕入・販売価格の上昇・低下、在庫や従業員、設備の過不足感などである。これらの設問は、原則として前月比で尋ね、季節変動の影響を除いて算出した値を公表している。

代表的な指標は、「売上げDI」と「売上げ見通しDI」である。売上げDIは、当月の売上高(見込み期間を含む)について、前月比で「増加」と回答した企業割合を差し引いた値である。売上げ見通しDIは、当月以降3カ月間の売上高の見通しを、過去3カ月間の売上高の実績と比較して、「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である。いずれも、見込みや3カ月間の見通しといった、先

行きに対する認識を反映した指標になる。

設問だけではなく、調査対象にも特徴がある。業 種構成をみると、約7割が製造業である。非製造業 も比較的製造現場に近い建設業、卸売業、運輸業の みとしている。その結果、全体として経済活動の川 上に位置する企業が多くを占める。

また、調査対象の中心となる製造業は、海外と取引がある企業が多い。最新の2017年5月の調査結果によると、回答企業のうち41.9%が、取引額の大小はあるものの、直接輸出や、取引先や商社を経由した間接輸出を行っている企業は48.5%と、半数近くにのほる。

さらに、調査対象の地域は、三大都市圏(首都圏、 中京圏、近畿圏)に絞っている。企業数が多く、全 体の動向をみるのに適した地域であり、サンプルも 確保しやすい。また、対象先にとっては、地域内に 取引先やユーザーが多いことから、業界動向などの

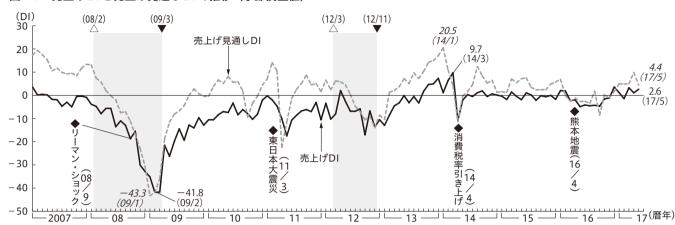


図-1 売上げ DI と売上げ見通し DI の推移 (季節調整値)

資料:日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」(以下同じ)

(注) 1 売上げ DIは、前月比で「増加」-「減少」企業割合(図-2、図-3も同じ)。

2売上げ見通しDIは、過去3カ月の実績比で「増加」-「減少」企業割合。売上げ見通しDIの値は斜体で示している。

3△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

情報の入手が比較的容易で、売上高や利益額などに 関する予測の精度も高くなると考えられる。

これらの点から、本調査の指標は、景気全体よりも先行して動く傾向がみられ、国内外の経済変化をつかみやすい。例えば、図-1をみると、リーマン・ショック後の景気後退期における景気の谷は、2009年3月であるが、売上げDIは2月がボトムとなっており、経済の変化を早くとらえていることがわかる。売上げ見通しDIは、さらに早い1月がボトムであり、景気への先行性がより強くみられる。

調査は毎月中旬に行い、調査結果はその月の下旬に公表するなど、速報性も高い。売上げ見通しDIは、内閣府の「景気動向指数」の先行系列に採用されるなど、国内景気の先行きを判断する材料として広く活用されている。

食生活関連で好調が続く

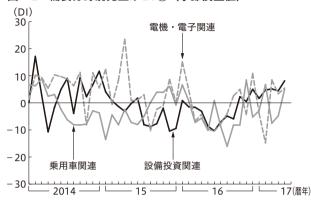
では、最近の調査結果をみていこう。売上げDI をみると、2016年はしばらくマイナス水準が続いた。 中国をはじめとする新興国の景気減速や、熊本地震 などが、売上げを押し下げたと考えられる。しかし、同年終わりころから、新興国の景気回復や、為替が 円安に振れたことなどからDIは上昇がみられ、足 元では3カ月連続でプラス水準となっている。

次に、取り扱う製品の最終需要分野によって、調査対象先を分類したうえで、主要な6分野の売上げDIの推移をみてみよう。

まず、このところ好調に推移している「設備投資 関連」から確認する。2016年は、中国をはじめとす る新興国の景気減速に伴って受注が低迷し、マイナ ス水準が続いていた(図-2)。しかし、同年10月以 降、新興国の工業生産や建設需要などの持ち直しと ともに、工作機械や半導体製造装置、建設機械向け など幅広い種類の機械部品の受注が増加し、8カ月 連続でプラス水準となっている。

「電機・電子関連」(注)も、2016年の半ばにはマイナスが続いた。新興国におけるスマートフォンなどの生産が落ち込み、部品等の輸出が減少した影響が大きい。しかし、足元では再びスマートフォン関連や、車載向けの電子部品などの受注が増加し、3カ月連続でプラス水準となっている。

図-2 需要分野別売上げDI① (季節調整値)



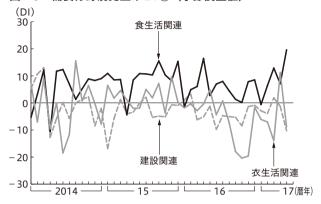
(注) 各企業が取り扱う製品のうち、最もウエートの大きいものの最終需要 先別に集計している。

「乗用車関連」は、軽自動車税の増税による販売不振が長引くとともに、生産工場の事故や熊本地震、燃費不正問題などにより、大手メーカーの生産が滞った影響から、2016年は全体的に低調となった。ただし、2016年の後半には、各メーカーが新型モデルを相次いで投入したことなどから、国内向けの生産に回復がみられた。2017年は、その反動減などでマイナスとなる場面があったものの、足元ではプラス水準に戻している。

DIが最も高い水準で推移しているのは、「食生活関連」である(図-3)。2014年以降、ほとんどの期間でプラスとなっており、足元ではその水準が高い。共働き世帯の増加などによる中食や、高齢者世帯への宅配など、調理ずみ食品の需要が増加しているとの声が多い。具体的には、惣菜製造業や包装パッケージ製造業などで、売上げが増加している企業が複数みられる。また、菓子や土産物製造業などでは、外国人旅行客の需要を取り込んでいる企業もあるようだ。需要が好調なことから、仕入価格の上昇を、販売価格へ転嫁している企業も多くみられる。

「建設関連」は、2016年は公共工事の伸び悩みに加え、店舗などの民間工事もふるわず、マイナス水準で推移した。2016年の後半には、首都圏を中心に

図-3 需要分野別売上げ DI② (季節調整値)



(注)図-2(注)に同じ。

東京五輪に関連する受注が出てきたことなどから持ち直したが、足元では再び大きくマイナスとなった。 調査先からは、人手不足のため工事の受注機会を逸してしまった、工事が予定どおりに進まず資材の販売が伸びないなどの声が聞かれる。

「衣生活関連」は、2016年以降、国内の個人消費に力強さが欠けるなか、天候不順が続いたことなどから、弱い動きが目立つ。特に、2016年の後半は、在庫の積み上がりにより生産が絞り込まれたことなどが影響し、大きなマイナスとなった。その後、在庫の処分が進み、春物の販売増加で一時的にはプラスとなったものの、消費の基調は依然として弱く、足元ではマイナスとなっている。

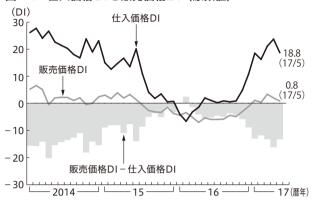
2017年以降の売上げの持ち直しは、好調が続く 食生活関連に加え、外需が回復している設備投資関連や電機・電子関連が牽引しているといえよう。

従業員判断DIは過去最高に

さらに、採算面への影響が大きい仕入価格 DIと 販売価格 DI の推移をみていこう。まず、仕入価格 DI をみると、原油や鋼材価格の下落などにより、 2015年半ばから急激に低下し、2016年初めにはマイ

~日本公庫総研調査結果から~

図-4 仕入価格 DIと販売価格 DI (原数値)



(注) 仕入価格 DI、販売価格 DI ともに前月比で「上昇」 - 「低下」企業割合。

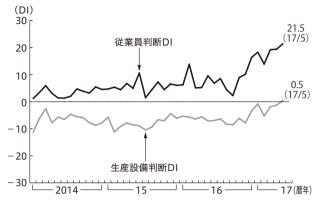
ナスとなった(図 – 4)。しかし、2016年の後半からは大幅に上昇している。足元では低下がみられるものの、水準は依然として高い。世界経済の持ち直しによる鋼材やアルミなどの金属需要の増加、天候不順による食材価格の高騰などに加え、円安も上昇圧力となっているようだ。

販売価格 DI は、仕入価格 DI に比べると、全体的に低い水準で推移しているものの、2017年1月以降、5カ月連続でプラスとなっている。2016年後半からの仕入価格の大幅な上昇を、販売価格に転嫁する動きが広がってきているようである。ただし、足元では仕入価格の下落に伴い、わずかなプラスにとどまるなど上がり方は鈍い。

最後に、従業員と生産設備の過不足感を示す、従業員判断DIと、生産設備判断DIの推移をみてみよう(図-5)。

従業員判断DIは、2017年5月は21.5と、本項目の集計を始めた1995年10月以降で最高値となった。少子高齢化による労働人口の減少が続くなか、足元では企業の受注が増えても採用が困難になってきていることが、不足感を強めていると考えられる。調査先へのヒアリングによると、「受注は好調だが、現場作業員や、営業担当など全般的に人手がまったく

図-5 従業員判断 DI と生産設備判断 DI (季節調整値)



(注) 1 製造業の数値。 2 従業員判断 DI、生産設備判断 DI ともに「不足」-「過剰」企業割合。

足りない。残業時間を増やしてどうにか対応している」(金属プレス製品製造業)、「若い人材はなかなか集められない。そこで、働きたい高齢者を確保できるよう、施設のバリアフリー化を検討している」(惣菜製造業)など、人手不足への対応に苦慮している様子がうかがえた。

また、こうした生産の持ち直しにより、生産設備 判断DIも上昇傾向にあり、2017年5月は0.5となっ た。プラス水準となるのは、リーマン・ショック直 前の2008年4月以来、約9年ぶりとなる。長く続い た生産設備の過剰感も、このところ薄れてきている ようだ。

これまでみてきたように、売上げをはじめとした 中小企業の業況は、足元で持ち直しつつある。対象 先からは、今後も引き続いての外需の回復や、東京 五輪に関連する需要の本格化などに対する期待感が みられる。人手不足などの課題を乗り越え、中小企 業の業況に持ち直しが続くのか、注目したい。

(分須 健介)

(注) 2017年4月調査より、「家電関連」から名称を変更している。

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。 https://www.ifc.go.jp/n/findings/gri.html

大きくはばたく 小さなサービス産業

人口が減少していくなかで、労働生産性の向上が日本の経済の大きな課題となっている。一般的に小企業の労働生産性は大企業に劣るとされる。確かに、スケールメリットを享受しやすい製造業では、企業規模によって労働生産性は大きく異なる。だが、労働集約的な側面の強いサービス産業では必ずしも差は大きくなく、なかには大企業を凌駕するほど労働生産性が高い小企業もある。

そこで本連載では、高付加価値を生み出すことで労働生産性を高め、サービス産業界で存在感を発揮している小企業に焦点を当て、その必許を探る。

とびきりのコーヒーを 多くの家庭に届けるために



さかもとこーひー(有) 代表取締役 **坂本 孝文** (さかもと たかふみ)

〈企業概要〉
代表者 坂本孝文

創 業 1982年 資本金 300万円 従業者数 5人(うちパート2人) 事業内容 コーヒー豆の販売

所 在 地 千葉県千葉市中央区生実町 1605-4

電話番号 043(263)4703

URL http://www.sakamotocoffee.com

さかもとこーひー(有)は、千葉市郊外のコーヒー豆専門店である。店主の坂本孝文さんとサポート役の奥さん、修業中の息子さん、2人のパート従業員の小所帯で切り盛りしている。同業者は多く、最近ではインターネット上のショッピングモールでも良質の豆が手軽に買える。そうした厳しい競争環境のなかでも、同店は常連客を着実に増やし、年商4,000万円をあげるまでに成長してきた。

地域に根差すコーヒー職人

一一良い香りがしますね。

当店は千葉市内のニュータウン、おゆみ野のまち外れにあるコーヒー豆の販売店です。扱っているのはスペシャルティコーヒーといわれるもので、栽培の段階から適正に品質管理された完熟した実の種子のみを使い、焙煎でその魅力を引き出した高品質の豆です。

当店の豆で淹れたコーヒーの最大の特徴は、爽やかできれいな味わいにあります。のどを通った後の余韻がとてもすっきりとしているのです。試飲のコーヒーを一口飲んだ多くの方が、今まで飲んでいたコーヒーの雑味に気づいて驚いた表情をします。

さすがにプロが淹れると違いますね、と褒めていただくこともありますが、実は、試飲してもらっているのは市販のコーヒーメー

カーで淹れたものです。完成度の 高い豆であれば、誰でもおいしく 淹れられることを伝えたいと思 い、あえてそうしているのです。 決め手となる焙煎は、毎朝、わたし と息子が行っています。

一顧客には、もともとコーヒー 通の方が多いのですか。

初めて専門店で豆を買うという 方もたくさんいます。店頭販売の ほか、ホームページから通販も 行っているので、遠方のお客さまも増えてきている一方、当店には 地元のお客さま、特に主婦が多く、 女性客が全体の約7割を占めてい ます。

お客さまと話していると、刺激になることがたくさんあり書通の例えば、好みを尋ねると「普通のコーヒーはないのかしら」専門店としたくありません。専門店としたくないですが、それはそれで斬新なです。厳選した生豆を使うスペシのですと気づかされるわけです。厳選コーヒーでは、特徴ののが常道ではより普通においまずを生み出そうとはまずん。

その気づきから生まれたのが、 今では人気商品になった「ブラジル・クラシクス」です。つき合い のあるインポーターに相談して豆 を探すところから始め、数年がかりでたどり着きました。

一変わった名前のブレンドもたくさん扱っていますね。

和菓子にぴったりの「ゆすらカフェ」、大好きなバンドの楽曲から連想した「ターナー」など、毎月のように新しいブレンドを発売しており、単一豆の商品と合わせて常時20種類ほどをそろえています。なかでも人気があるのは、季節

のブレンドです。和菓子には季節には季節にはたちの生活です。れたちの生活にもしたちの生活にもしたりない。 コーン はいっ 存在になりたいりは上取りは上取りは上取りをしたいるものです。 夏へのよう ワーン はいる からにも 合う クリスマスカ へい です。 初秋の 「すっと 厳しいの です。 なで ッ わい を 変化 を で はい ないます。 で で の で と 手間 を い と に と しんでも らっています。

コーヒーのラインアップを見て、 今年も夏が来たね、などと言葉を もらうことが増えており、少しず つ皆さんの生活に浸透している実 感があります。

20歳代に始めた 喫茶店を断念

――創業以来、コーヒーで地域の 暮らしを彩ってきたわけですね。

実は、1982年にわたしが初めて 開いた店は、紅茶専門の喫茶店で した。

喫茶店のマスターに憧れがあったわたしは、学校を出てフルーツパーラーに2年間勤めた後、開業前の5年間は当時まだ数が少なかった紅茶専門店で修業をしていました。探究心が強い性分で、暇があれば飲食業界の専門誌を読み



あさり、お金があれば洋食でも和食 でもジャンルを問わず、一流とさ れる店をとにかく食べ歩いて味覚 を鍛えていたものです。

27歳で独立し、千葉駅近くのオフィス街に「紅茶の店 テ・カーマリー」を開きました。丁寧に淹れる本格派の紅茶と手づくりのケーキが売りで、昼どきはOLなど女性客でいつも盛況でした。

――人気店だったのですね。

遠くから通ってくれる熱心な紅茶ファンもいました。しかし、昼どきを過ぎれば客足は鈍り、実情は苦しいものでした。

当時はとにかくおいしいものを届けたい一心でした。ストレートティーやミルクティーのほかにも、ハーブティーには庭で育てたミントを朝摘みし、紅茶のお供にはオリジナルのケーキを10種類以上考案。ケーキはテークアウトでも販売しましたが、1日に焼ける数には限りがあり、大きな利益にはつながりませんでした。

営業時間の終了後にはコーヒー の自家焙煎も始めました。注文は 日に数杯でしたが、手網で焙煎してお客さまに出すうちに、その奥の深さに惹かれていきました。

しかし、紅茶もコーヒーも、喫茶店も小売りも、と手がけるなかで日々の忙しさは増していきました。 半面、売り上げはさほど伸びず、 苦しくなるばかりでした。このままでは将来が見えない。何を取り、何を捨てるか、決断が必要でした。

そして92年、10年間続けた喫茶店を閉めることにしたのです。コーヒー豆の販売を選んだのは、紅茶に比べ市場が大きく、喫茶店で提供するよりも多くの人に飲んでもらえると考えたからです。自宅のガレージを改装して焙煎機を入れ、妻と二人、93年に宅配中心の店として再出発しました。

やらないことの見極めを徹底

――常連客がつくまで大変だった のではないですか。

近隣の事務所にポットを持ち 込んで試飲してもらったり、住宅 街をポスティングして回ったりし ましたが、反応はいまひとつでし た。そもそも、豆を挽いてコーヒー を淹れる習慣がある家庭は限られ ます。その魅力を知ってもらうこ とから始める必要があったのです。

効率と効果を考え、二つのこと に絞って取り組んでいきました。 新規顧客をつかむためのコーヒー 教室と、リピーターをつかむため のDMです。

コーヒー教室は無料で行っています。暮らしのなかでコーヒーを楽しむイメージを膨らませてもらうことを主眼に、約2時間、コーヒーにまつわるお話をしながら数種類のコーヒーを淹れ、参加者が持ち寄ったお菓子と合わせて楽しんでもらいます。

回を重ねるほど輪は広がり、お客さま宅でのお茶会、小中学校や幼稚園の保護者会、公民館が主催する講座などに呼んでもらうことが増えてきました。保護者会は子育て世代、公民館の講座はシニア層が多く、幅広い世代の方々に出会える貴重な機会です。現在は年に数十回のペースで行っています。

DMは、初めて購入のあったお客さまへのサンキューレターと、常連の方に送る当月のコーヒーのご案内の2種類があります。常連の方でも何かの拍子に注文が途絶えると、そのままになってしまうものです。お客さまの暮らしに浸透できるよう、毎月欠かさず1,000通以上を発送しています。

そうして地域のお客さまが増えるにつれて、口コミが注文につながるケースも出てきました。このまちに引っ越してきたある方は、どの家に招かれてもおいしいコーヒーが出てくるのに驚き、友人に当店を紹介してもらったそうです。

また、ホームページのコラムを読んで興味をもってくれる方も多いようです。「プロのつぶやき」と題して週に1回、新しいブレンドのイメージや味わい、焙煎の技術についてなど、わたしが日々考えていることを書きつづっているものです。99年から続けており、すでに900回を超えています。

一コーヒー教室、DM、コラムとかなり手間をかけていますね。

一方で、わたしにできる仕事量 と人手は限られるため、何を捨て るかという視点で経営を考えるこ とも忘れないようにしています。

例えば、販売面で決めていることが、三つあります。一つ目が、量り売りをしないことです。この業界では100グラム単位で量り売りをする店も多いですが、注文が増えてくると煩雑です。当店では250グラムのパッケージを基本にしています。

少量ずつ量り売りをする代わりに、2パック以上購入する場合に割り引くことで、いろいろな味を楽しめるようにしています。約10グラムで1杯分なので、夫婦で飲めば2パックでも1カ月弱で飲み切る量です。おかげさまで、当店ではほとんどの方から2、3パックをセットで注文いただいています。焙煎も一定量をまとめて行えて効率的です。

二つ目は、複雑な値段設定をしないことです。大半の商品の値段を250グラム入りで1,500円にそろえています。当然、ブレンドごとに原価は異なりますが、個別に値段をつけていては煩雑です。何より、お客さまが値段に気を取られてしまい、コーヒーを選ぶ楽しみが半減してしまいます。

三つ目は、セールを行わないことです。コーヒー豆は空気を抜いて冷凍保存すれば3カ月もちますが、あまり古くなれば風味が落ちます。そのため定期的に注文していただくのがよく、それが当店の業務の平準化にもつながります。また、セールで得たお客さまは定着しにくいものです。

——現在の店舗に移ったのは 2008年ですね。

お客さまと会話をしながら販売 できる場所をもちたいと思い、こ の店舗を設けました。

最寄り駅から徒歩で10分ほどの 距離があり、ふらっと立ち寄るに は不便ですが、メリットもありま す。興味をもってわざわざ足を 運んでくれる方は、常連になる方が 多いのです。高い家賃を払って繁 華街に出店するよりも効率的です。 初めは店頭で話をしながら購入し、 味の好みや楽しみ方がわかって きたら通販で、というお客さまも たくさんいます。

――今後も楽しみですね。

定期的に注文があるお客さまは 着実に増えてきており、現在は 2,000人ほどとなっています。年商 は約4,000万円です。同じような規 模の販売店では1,000万円前後の 店が多いようです。地域を基盤に、 できることを積み重ねてきた成果 だと思います。

2016年の春には息子が従業員として加わり、わたしの下で焙煎やカッピングを勉強しています。カッピングはワインのテイスティングに当たるもので、素材の品質や焙煎の良しあしを客観的に見極めるうえで欠かせない技術です。

独立を目指す方など、毎朝行っ



出張して行うコーヒー教室

ている焙煎を遠方から見学に来る 方もあり、有料で解説とカッピン グ指導を行っています。毎朝の焙 煎、コーヒー教室、コラムの執筆 に後進の育成とやることは盛りだ くさんです。現在62歳、これから の10年が一番楽しいと思って やっています。

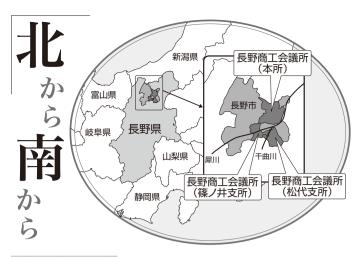
取材以毛

奥さんと現在の事業を始めて24年。途中、ご近所の常連さん2人をパート 従業員に迎え、一歩一歩、年商約4,000万円をあげるまでに店を育ててきた。 家族中心の小所帯で経営する同店の生産性は業界内でもきわめて高い。

高い付加価値を生みだすための仕組みの一つが、店主の坂本孝文さんが地域で開く無料のコーヒー教室である。コーヒーの魅力を語り、家庭でゆったりコーヒーを楽しむ文化を地域に育むと同時に、参加者の声を拾い、新たな商品づくりに生かす。季節のブレンドなど、いつ訪れても新しいコーヒーに出会える楽しみが同店にはあり、常連客を惹きつけてやまない。

コーヒー教室や焙煎に注力できるのは、他方で効率化を図っているからこそだ。事業をコーヒー豆の小売りに絞り、量り売りをしないなどの販売面の工夫により手間やコストを削減している。

何に手をかけ、何を捨てるか。限られた資源を効果的に配分し、高い生産性を実現する同社には、2016年に息子さんが加わった。地域の愛される店を次代につなぐ形が見えてきている。 (渡辺 綱介)





北陸新幹線延伸に合わせてリニューアルした長野駅



晩秋の花火で地域に活力を

徳武 高久(とくたけ たかひさ) 長野商工会議所

➡ 野市は県の北部に位置し、 1400年の歴史をもつ善光寺 を中心に門前町として発展してき ました。人口は38万人、商業・ サービス業が全事業所の約80パー セントを占めています。1998年の 長野冬季五輪開催と2015年の北 陸新幹線延伸という、二つのエ ポックイヤーを経験し、駅前や街 並みも大きく変貌しました。

当商工会議所は千曲川と犀川に 囲まれた旧市内と篠ノ井、松代地 域を管轄し、管内の人口は28万人、 会員数は5.900事業所に上ります。 「輝きつづける都市、長野」をス ローガンに、会員企業の頼れる存 在であり続けるとともに、地域の 魅力を高める取り組みを進めてい ます。その代表例といえるのが、 毎年11月23日に開催し、2017年 で112回目を迎える「長野えびす 講煙火大会」の運営です。

この大会の由来は、1899年に 街の有志が市内の西宮神社えびす 講行事を盛り上げ、えびすの神に 誠意と感謝の意を表すとともに 行った景気付けだとされています。 1928年には二尺玉7発や尺の早打 ち10発などを実現し、大玉早打ち の先例となりました。戦時の中断 を経て、戦後は当商工会議所が伝 統を受け継いできました。

1992年からは全国屈指の煙火 師を招く「全国十号玉新作花火 コンテスト」を開始、2005年の第 100回記念大会では、周辺4町村と の合併による新・長野市誕生を祝 いました。そして当商工会議所創 立110周年を記念した2010年の 大会では1万発、2015年大会では 1万5,000発もの煙火を打ち上げ、 長野の夜空を華やかに彩りました。

毎年春先から打ち合わせを行い、 お盆過ぎの協賛金募集から当日の 運営まで会議所議員、女性会、青 年部、職員が一丸となって取り 組んでいます。今や紅葉シーズン 終了後の、晩秋の大きな観光資源 として定着し、2016年も日本全国 はもとより、香港やシンガポール からも団体ツアーがありました。

経営環境が不透明感を増すなか で、企業協賛を主とした花火大会 の継続は厳しさを伴いますが、市 民の期待を担う秋の風物詩を成功 に導くため知恵を働かせ、汗もか いています。今後も地域全体の活 力を増進させる活動に努めていき

――花火が終わると、冬がやっ てきます。寒くはありますが、志 賀高原や白馬、栂池、戸隠、野沢 温泉などでウインタースポーツを 楽しみ、北信濃だけでも100以上 あるといわれる日帰り温泉で温 まっていただきたいと思います。

インド中間層の価値観

住友商事グローバルリサーチ(株)

Profile

住友商事グループのシンクタンク。ビジネスや投資を通じて得た知見や外部情報を組み合わせながら、 新たなビジネス領域や有望な地域などに関する情報の整理・分析やコンサルティング業務などを行っている。



2016年11月8日午後8時(現地時間)からモディ首相より重大発表があるとのニュースが流れ、多くのインド人が「ついにパキスタンと開戦か」と固唾をのんで見守っていました。

しかし、同首相の発言は、「4時間後の11月9日から500ルピー札と1,000ルピー札を失効させる。 年末まで銀行窓口で旧札の交換に応じる。不正撲滅のため、辛抱してほしい」という意表を突いたものでした。流通貨幣の約85パーセントを占める紙幣を無効化するのですから、その衝撃の大きさはすさまじく、インドの経済活動が大混乱に陥ったのは報道のとおりです。

もっとも、インド経済の成長を引っ張る「中間層」は、そのなかでも淡々と暮らしているようです。例えばSさん。支払いは専らデビットカードやクレジットカードで済ませ、ご主人もPaytmなどを使っていたので、今回の高額紙幣廃止ではさほど不自由はしていないそうです。Paytmとは、銀行口座がなくてもスマートフォンなどを通

じて買い物や送金ができるインド 独自の電子決済サービスです。

インド人の買い物は、安いものを多くという「量」志向から、高くても良いものをという「質」志向へと変わってきており、これまで以上にブランドが重視されています。Sさんによれば、昔は国産車のTata Motorsに乗っていたものの今はMaruti Suzukiでなければ嫌なのだそうで、ブランドは虚栄心を満たすだけでなく、質を伴うものであることがわかったといいます。

Sさんの今の関心事は、お嬢さんの大学受験です。私立大学への進学となると国立大学よりも授業料がかかるので、親孝行してほしいと切に願う毎日だそうです。大学に入ったら、今度はお嬢さんの結婚のために貯金を始めねばなりません。

インドの結婚式は驚くほど豪華です。「人生最大のイベントは何か」と尋ねると、ほとんどの人が「結婚」と答えます。みな人生最大のイベントに執念を燃やします。毎年1,000万組が式を挙げるこの国の結婚市場は今や2兆ルピー(約



招待客を集めた結婚披露宴

3.5兆円)を超え、毎年25パーセント以上成長している有望産業です。インドでは、結婚披露宴の費用のほとんどを新婦の親が負担するのが慣習です。豪華な結婚式を成功させるために親戚、友人、上司などありとあらゆるつてをたどってお金をかき集めます。驚くことに、親は年収の倍以上のお金を惜しみなく子どもたちの結婚式に投じます。

量より質を重んじ、ブランドを 好み、子どもの教育や結婚式に支 出を惜しまない。どこかで見た光 景です。インドの中間層は価値観 や人生観が日本人に似ている部分 があり、その消費行動を予測、把 握できる日本企業はインド市場で 成功する可能性があるといえるで しょう。

論点多彩

フィンテックの現状と 日本への示唆



東京大学大学院経済学研究科 教授 福田 慎一

ふくだ しんいち

1989年米国イェール大学Ph.D.。2001年12月から現職。2013年3月より、金融庁金融審議会委員。現在、国際学術誌『Journal of the Japanese and International Economies』のEditor-in-Chief。マクロ経済学、国際金融、金融の三つの分野を中心に研究を行っている。近著に『金融論ー市場と経済政策の有効性』(有斐閣、2013年)や『「失われた20年」を超えて』(NTT出版、2015年)などがある。第2回景気循環学会中原奨励賞(2008年)、第4回日本経済学会石川賞(2009年)、第19回全国銀行学術研究振興財団・財団賞(2012年)などを受賞。

ベンチャーが主導する フィンテック革命

フィンテック (Fintech) と呼ばれる ICT 技術を駆使した新しい金融サービスが注目されている。近年、世界におけるフィンテックの進展は目覚ましく、送金・決済、資金調達、預金、資産運用のほか、経理・会計、銀行のフロントエンドやインフラ、果ては仮想通貨など金融サービスのほとんどの領域に拡大している。将来的には既存の概念を超えた新たな分野も登場するともいわれており、これらの新しい金融サービスによって身近な金融取引の仕組みが大きく変わる可能性すらある。

目下のところ、「フィンテック革命」の主役は、ベンチャー企業である。さまざまな起業家、スタートアップ、大手ICT企業が参入し、提携や出資・買収などを行いながら急速に拡大し、今や一つのエコシステムを構築するに至っている。特に、この分野

でトップを走る米国ではシリコンバレーを中心に、 さまざまな関連技術を武器に、伝統的な金融機関が 提供してこなかった斬新な金融サービスを提供する ベンチャー企業が次々と生まれている。このような フィンテックの登場によって、これまで金融機関が ある種独占的に提供し、変化に乏しかった金融商品・ サービスを、利用者の目線から「安く、早く、便利」 に変えていこうとする動きが活発化している。

こうした新しい動きに対して、JPモルガン・チェースのダイモンCEOが「われわれは、グーグルやフェイスブック、その他の企業と競合することになるだろう」(2014年5月6日、Euromoneyサウジアラビア・コンファレンス)と発言するなど、既存の銀行側は危機感を募らせている。今や欧米の大手銀行でも、自社のもつノウハウや強みを生かしつつベンチャー企業と連携して、ITイノベーションを取り込みながら、新サービスの開発に乗り出す動き・戦略が急速に広がっている。

進化する金融サービス

現在、フィンテックは、送金・決済、資金調達、 資産管理などさまざまな分野において、それぞれ独 自の進化をみせている。例えば、送金・決済の分野 では、分散されたネットワーク上の情報を暗号技術 によって同期して共有するブロックチェーンという 技術が、従来とは全く異なる資金決済を可能にした。 以前は、決済は銀行などの第三者機関を通して中央 集権的に行わなければならず、その分コストも割高 になりがちであった。しかし、ブロックチェーンを 使えば第三者機関を通さずに決済の合意を得られる ため、買い手と売り手がわずかなコストで直接取引 できるようになった。ビットコインなどの仮想通貨 はブロックチェーンを使った代表的なものであるが、 それ以外にもブロックチェーンを使ったさまざまな 送金・決済の手段が次々と生まれている。

資金調達の分野では、インターネットを通じて多数 の貸し手を借り手と結びつけるクラウドファンディン グが、マーケットプレイス型の融資を提供すること に成功している。一般に製品開発やイベントの開催 には多額の資金が必要となるが、資金提供者を見つ けることは容易ではない。クラウドファンディング は、インターネットを通じて不特定多数の人々に比 較的少額の資金提供を呼びかけ、一定額が集まった 時点でプロジェクトを実行することで、資金調達の コストやリスクの低減が可能になった。与信判断の 分野でも、インターネット上のクラウド会計サービ スやeコマースサイトなどのビッグデータを活用す るサービスが広がっている。オンラインで効率的に 審査を行うため、既存の融資サービスに比べて短期 間で借り入れできるのが特長である。従来はブラッ クボックスだった融資審査のスコアを公開し、借り 手の納得感を高めることにも成功している。

資産管理の分野では、個人のお金に関わる情報を統合的に管理するサービスが次々と生まれている。 預金分野では、スマートフォンの普及に伴い、モバイルのみで銀行サービスを提供するネオバンク、ソーシャルメディアなどを活用した積立型の預金、銀行口座をバーチャルな貯金箱と連係させるサービスなどが広がっている。個人資産管理では、誰もが直感的に自身の予算管理を簡単に行えるものから、人工知能(AI)を活用した高度な投資助言まで多様なサービスが開発され、さまざまなユーザーを獲得しつつある。

世界各国がフィンテックを推進

政府がフィンテックを積極的に推進する国も増え てきている。英国はその代表格で、2014年にはオズ ボーン財務大臣が英国を「Global Fintech Capital (世界のフィンテックの首都)」として発展させるた めの支援を宣言し、税制優遇策や資金面でのサポー トなどで振興に向けた取り組みを積極的に行ってき た。特に、金融行為規制機構(FCA)は、2014年5月 に「プロジェクト・イノベート」というフィンテッ ク振興のイニシアティブを発表し、専門チームが英 国国内において推進を妨げる規制等を調整するとと もに、新たなサービスを開始する際にどのような法 規制に抵触する可能性があるのかなどを事前に確認 する役割を担っている (注1)。2016年4月には、追加 策として、①Fintechパネルの設置、②Fintechの法 務や会計専門サービスに関する情報ハブの設置、 ③世界展開をサポートする海外市場とのFintech Bridgesの確立も発表され、取り組みはさらに進化 している。

英国以外にも、シンガポール、ルクセンブルク、アイルランド、韓国といった国々で、国策としてフィンテックを推進する動きがみられる。例えばシンガポー

ルでは、中央銀行に当たる金融管理局を中心に推進に向けた取り組みが展開されている。2015年には金融管理局にフィンテックに関する専門組織が設立され、規制動向に関する調整に加えて、金融におけるテクノロジー活用に焦点を当てている。これらいずれの国でも、規制緩和や財政支援などによる環境整備を通じて、自国市場で新規参入を促進し、革新的な金融サービス、イノベーションが生まれることを目指している。世界的にフィンテックが興隆するなかで、自国で革新的な技術を持続的に創出することで、金融市場としての競争力を維持・向上しようという試みといえる。

わが国でも、金融庁や経済産業省が各種のフィン テック関連の研究会を開催するだけでなく、金融庁 が「FinTechサポートデスク」を設置(2015年12月) するなど、ここ数年、政府がフィンテックを後押し する試みは始まっている。金融庁では、規制のあり 方に関する議論も活発化しており、関連分野におい て従来のルール・ベースの規制からプリンシプル・ ベースの規制へと大きくかじが切られた。詳細で画 一的なルールにもとづく金融規制では、日々進歩す る複雑な金融取引の発達やIT化の進行に追いつく ことは難しい。プリンシプル・ベースの規制は、金融 庁が規制の本来の趣旨を踏まえて行動準則を定め、 それをベースに業者や業界団体がベスト・プラク ティスを自分たちで自主的に検討してルールづくり を行うもので、フィンテックなど金融環境の変化に 対して柔軟に対応できるメリットがある。

官民挙げて進む環境整備

わが国のフィンテックにかかる法律面での整備では、2016年5月に「情報通信技術の進展等の環境変化に対応するための銀行法等の一部を改正する法律」が成立するに至った。そこには、①銀行グルー

プがフィンテック業界に参入することを容易にする ための銀行法の改正、②仮想通貨に係るマネーロン ダリング・テロ資金供与等の防止及び利用者保護を 実効化するための資金決済に関する法律(資金決済 法)および犯罪による収益の移転防止に関する法律 (犯収法)の改正、ならびに③プリペイド型のサー ビス(前払式支払手段)に関する規制を合理化する ための資金決済法の改正が含まれており、フィンテッ クなど金融環境の変化に対応した内容であると評価 できる。

特に①は、銀行・銀行グループによる子会社業務 範囲規制および議決権保有規制を緩和することで、 既存の金融機関によるフィンテック領域への参入を 容易化・柔軟化する効果が期待されている。従来、 銀行持ち株会社の子会社に認められていた業務は金 融業務に限定されていたため、銀行持ち株会社は フィンテック企業をはじめとするICT企業への出資が制限されていた。しかしながら、銀行持ち株会社 における規制が緩和されれば、銀行のグループ内に、 電子商取引やモバイル決済を手がけるICT企業を もち、オンラインショッピングサイト運営などが可能となると考えられ、結果として、銀行は今までで きなかった事業分野に進出していくことが可能となる。今後、伝統的な金融機関によるサービスの利便 性で競争が促進されることが期待される。

金融庁は、利用者の利便性と企業の生産性の向上という観点から、フィンテックに対応した決済の高度化のためのアクションプランも示している(図)。 決済インフラは、金融取引の中核を成すものである。 リテール分野における金融・IT融合に対応した決済サービスのイノベーション、ホールセール分野における金業の成長を支える決済サービスの戦略的な高度化、決済インフラ面での利用者の利便性向上と国際競争力強化のための改革など、官民挙げてフィンテックを積極的に推進する姿勢が打ち出され

利用者利便の向上 企業の生産性向上 オープン・イノベーション フィンテックによる フィンテック企業 IT企業等 XML電文への移行 金融高度化 送金フォーマット 項目の国際標準化 オープンAPI 大口送金の 利便性向上 畾 非居住者円送金の 全銀ネットの 携帯電話番号による 効率性向上 決済インフラ 体制整備 送金サービス CMSの高度化 オープンイノベーションを 踏まえた情報セキュリティ 電子記録債権の 利便性向上 ブロックチェーン技術の活用 外為報告の 畾 合理化 ロー・バリュー国際送金

図 金融庁の決済高度化に向けたアクションプランの全体像

出所:金融庁「第38回金融審議会総会・事務局説明資料2-1」(2017年)

ている。

その一環として2016年12月に、金融機関が電子 決済を代行するフィンテック企業に口座情報等を提 供する「オープン API の体制整備 | が提言された (金 融庁「金融審議会・金融制度ワーキング・グループ 報告―オープン・イノベーションに向けた制度整備 について一一)。APIはシステム間でデータやプロセ スをやり取りするためのルールで、それを第三者に 対して開示するのがオープン APIである。EU(欧州 連合)では、決済の安全性・安定性の向上、利用者 保護、決済サービス市場の効率化、フィンテック企 業も含めたレベル・プレイング・フィールド(競争 上の公平性)の確保等の観点から、2015年11月に決 済サービス指令 (Payment Services Directive) を 改正し、オープンAPIの取り組みと整合的な規定が 整備された(注2)。わが国の動きもこのような欧州の 議論を受けたものである。これからもリスクをコン トロールすると同時に、オープンAPIのメリットを

日本の実情に合った形で享受できる最適な枠組みに 関する議論をますます深めていくことが求められて いる。

ベンチャーと協力して イノベーションを生み出す

もっとも、政府がフィンテックを積極的に推進すれば、国内で新しい金融サービスがどんどん発展していくというほど問題は簡単ではない。いくら政府が旗振りを行っても、それに民間の金融機関やベンチャー企業が適切に対応できなければイノベーションは起こらない。逆に、政府が何もしなくても、ベンチャー企業が効率的に収益を上げるエコシステムを形成し、既存の金融機関が新しい金融分野に大胆に取り組んでいけばイノベーションは生まれる。

実際、米国では他の主要国に比べて政府によるフィンテック振興策はこれまでほとんど行われておらず、法制度の整備はむしろ遅れてきた。このため

多くのフィンテック企業は、従来どおりの規制のなかでビジネスを展開せざるを得なかった^(注3)。それにも関わらず、米国ではシリコンバレーを中心に斬新な金融サービスを提供するベンチャー企業が次々と生まれ、独自のエコシステムを形成すると同時に、既存の金融機関もITイノベーションを取り込んだ新サービスを開発してきた。米国は、政府の振興策とは無関係に、フィンテックで世界のトップ・ランナーの地位を築いてきたといえる。フィンテックの分野で革新的な金融サービスが生まれるためには、究極的には民間企業がいかに積極的にイノベーションに取り組むかにかかっていることの証左である。

日本の銀行も手をこまぬいているわけではない。 大手行を中心に危機感を募らせ、新しい金融サービ スを手がけるベンチャー企業と連携しながら、新サー ビスの開発に乗り出す動きは広がっている。とりわ けメガバンク各行は、それぞれフィンテック推進部門 を設置して対応に乗り出している。例えば、三菱東京 UFI銀行は、2013年より米国シリコンバレーにイノ ベーションセンターを設置して海外で最先端技術や アイデアの取り込みを図ると同時に、国内において も2015年以降フィンテック・コンテスト「FINTECH CHALLENGE」を毎年開催してフィンテック・サー ビスの取り込みを図っている。一方、メガバンクに 比べて、規模や資金面で制約のある地域金融機関で は、取り組みは必ずしも活発とまではいえない。し かし、一部の地域金融機関では、メガバンクとは一 線を画した地域金融機関の独自性を打ち出して、 フィンテックを取り込む動きが徐々に広がっている。 こうした動きは今後、ますます活発になっていくこ とが予想される。

定評ある 日本の「安心・安全」を武器に

ただ、進歩が著しい世界のフィンテック革命のな

かで、これまでのところ日本の金融機関は全体とし て出遅れた感が強いことは否めない。例えば、2014年 時点で金融機関のIT投資の優先分野を米銀と邦銀 で比較すると、米銀のIT予算の半分以上が「変化」 への投資であったのに対して、邦銀のシステム関連 投資では、維持・運用や安全対策に使われるものが 全体の約8割を占め、新規開発は2割足らずにとど まっていた(金融庁「第38回金融審議会総会・事務 局説明資料2-1])。同資料によると、金融機関にお けるIT人材の確保という点でも、従業員に占める ITエンジニアの比率は、米国の大手金融機関では全 体の約3割に達しているのに対して、日本の大手行 では3.7パーセントにとどまっている。邦銀は、これ まで高機能のATM(現金自動預け払い機)などの 分野で、高い安全性を確保し、高水準のサービスを 顧客に提供してきた。その一方で、ICTの進化を活 用したキャッシュ・マネジメント・サービスなど新 しい金融サービスの分野では、海外の金融機関に比 べて遅れが目立っている。

フィンテックに限らず、この種の技術が発展する 際に重要となるのが規格の標準化である。標準化の プロセスは困難で時間がかかるが、ひとたび標準規 格となれば、その技術は世界の市場を席巻する可能 性すらある。企業や個人がグローバルに活動する現 在、規格の標準化の必要性はますます高まっている。 このため、技術開発における先行者の利益は大きく、 世界的にフィンテックが興隆するなかで、他に先ん じて革新的な技術が持続的に創出することが競争力 の維持・向上には不可欠といえる。逆に、それなり に「安く、早く、便利」な技術であっても、世界の イノベーションの波に乗れなければ、取り残されか ねない。特に、孤立した環境(日本市場)で「最適 化」が著しく進行すると、エリア外との互換性を失 い孤立して取り残されるだけでなく、外部(外国) の汎用性の高い製品・技術に最終的に淘汰される危 険に陥る「技術のガラパゴス化」は大きな懸念材料だ。わが国のフィンテック分野でも、技術のガラパゴス化を避けるためにも、世界の流れに乗り遅れないようにスピード感のある取り組みが望まれる。

マイクロソフト社の創業者ビル・ゲイツ氏が、決済 関連のIT系企業を買収した際に「銀行業は必要だが、 銀行は必ずしも必要ではない (Banking is necessary. banks are not)」と予言したのは1994年のことで あった。それから20年余りが経ち、当時のビル・ゲ イツ氏の予言が今や現実味を帯びてきている。規制 の多い金融業はこれまで新規参入が難しい業種だっ たが、ITに強いベンチャー企業などがその技術を武 器に幅広い領域で参入を実現しつつある。米国では、 一般利用者の意識も大きく変化しており、意識調査 で全体の約7割が「これからの5年でお金の支払い方 は根本的に変わる」や「銀行よりも、グーグルやアッ プルの新しい金融サービスの方が面白そう」と答え ている。また、同じ意識調査で、全体の3割超が 「銀行は全く必要なくなる」と答えている(金融庁 「第38回金融審議会総会・事務局説明資料2-1」)。

今やフィンテックは金融サービスのほとんどの領域に拡大し、各分野で多様な進化を遂げつつある。フィンテックの適用領域と参入プレーヤーはますます拡大を続けており、当面はその進化は続くであろう。金融機関にとってみると、それによっての既存事業が侵蝕されるおそれがある半面、フィンテックと提携、出資・買収、サービスの共創などにより新しい関係性を構築できれば、より利便性の高い金融サービスが生まれる可能性も高い。

ただ、フィンテックは、ICTを駆使した最新のサービスである一方で、あくまでお金を扱う金融サービスであることを忘れてはならない。金融サービスが人と人とのお金のやり取りを担う決済手段を提供している以上、そこには他のビジネス分野にはない「特殊性」があることは事実である。金融が担う決

済手段という公共性の高いインフラが機能しなくなれば、経済活動はすぐに麻痺し、機能不全に陥って しまうからである。

確かに、フィンテックは、便利で使い勝手がよく、低コストであることは大きなセールス・ポイントだ。また、近年の目覚ましい技術の進歩によって、金融サービスは従来ほど特殊なビジネス分野でなくなりつつある。しかし、金融がお金を取り扱うビジネスである以上、いかなる場合にも、金融サービスでは安心・安全が顧客にとって最優先の課題であることはいうまでもない。誰が使っても十分に安全であることが確認されなければ、いくら利便性が高くても、金融取引全体に占めるフィンテックの役割は限定的となる。利便性と同時に安全性に関する議論は、伝統的な金融サービスの分野に限らず、フィンテックの分野でも依然として重要である。

これまで世界のフィンテック革命に出遅れた感の強い日本勢だが、安心・安全を伴うきめ細かなサービスを提供することは、日本が最も得意とするところで、世界からの信頼も厚い。フィンテックの分野でも、日本企業がこの強みを生かしながら、既存のITイノベーションをうまく取り込んでいくことができれば、日本ならではの金融サービスを世界に提供していくことは可能である。今後も進行し続けるだろうフィンテック革命において、日本が世界に伍して競争し、そのシェアを拡大していくには、優れた技術の開発だけでなく、多くの顧客が望む安心・安全な金融サービスをいかに提供できるかがカギとなる。

- (注1) 例えば、神山哲也・飛岡尚作「大手英銀の牙城に挑む チャレンジャー・バンクと Fin Tech」 『野村資本市場 クォータリー』 2015 年夏号を参照。
- (注2) 例えば、金融庁「第3回金融審議会金融制度ワーキング・グループ資料1」を参照。
- (注3) 例えば、淵田康之「FinTechの規制と振興-米国のスタンス」『野村資本市場クォータリー』 2016年秋号を参照。

経営最前線 1

醸造に特化して 長年の夢をかなえたワイン工房



(有)ムラタ

取締役社長 村田 純 むらた じゅん ■創業 2014年 ■資本金 900万円 ■従業者数 2人 ■事業内容 ワインの製造、販売 ■所 在 地 長野県伊那市美篶5795 ■電話番号 0265(98)6728

http://inawine.net

村田 純

村田純さんが53歳で開業し、妻の由佳利さんと二人で営む「伊那ワイン工房」。多くのワイナリーがブドウの自家栽培から手がけるなか、同工房は材料をよそから仕入れる。つくるワインの8割が受託醸造だ。現在の形にたどりつくまでには長い道のりがあった。

夢をあきらめない

村田さんは長野県松本市出身。 北海道の大学を卒業後、道内の製 薬会社に就職した。社長がワイン づくりを計画していると聞いて、 興味をもったのだ。新プロジェク トは村田さん一人に託された。ま ず、ブドウの栽培だ。天候不順や 害虫と格闘する日々を3年送った のち、醸造の技法を勉強するため に山梨大学へ通った。

並行して醸造免許を取得する準 備を始めた。ワインをつくるため には、国税局が発行する醸造免許が必要である。しかし当時は、新しく市場に参入する企業が免許を取ることは難しかった。何度も税務署に足を運んだが許可が下りず、ワインづくりへの想いばかりが募っていった。

■U R L

あるとき、中堅のワインメーカー が安曇野市にワイナリーの建設を 計画していることを知る。工場長 を募集していると聞き、村田さん は転職を決意した。醸造設備の買 い付けや地元住民との折衝などを 経て、工場の稼働にこぎつけた。 ワインづくりへの想いがかなった 瞬間だった。しかし、醸造には会 社の決めたやり方があり、裁量の 余地はなかった。ワインの醸造は、 撹拌のタイミングや回数、温度な どで発酵の具合に差が出る。そう した醸造の面白みを追求できない ことに、やがて物足りなさを覚え るようになった。

その後も、松本市が企画したワイナリーの立ち上げを手伝うなど、ワインづくりの道を模索し続けた。40歳になるころ、下伊那郡のワイナリーから声がかかる。従業者数8人の小さな企業で、新たに醸造家を探していた。ここでならばワインづくりを主導できると考えた村田さんは、入社を決めた。

実際、醸造から瓶詰めまで裁量を与えられ、さまざまな原料や醸造方法を試すことができた。専務として経営にも携わった。それでも、次第に飽き足りなくなる。ワインづくりを満足いくまで追求するには起業するしかない。結局、13年勤めたワイナリーを後にした。

やりたいことを形に

醸造免許も昔より取得しやすく なっていた。特に、長野県では地 域振興の一環として、ワイナリー 経営が推奨されていた。ブドウの 目利き力は3年間の栽培で養った。 ワイナリーを立ち上げた経験もあり、醸造のノウハウや経営のスキ ルもある。機は熟していた。

免許の申請には、ワインを醸造する建物をあらかじめ準備する必要があった。物件を探して回り、伊那市の診療所が売りに出されているのを見つけた。聞けば、鉄筋構造で解体にお金がかかるために買い手がなかなかつかず、価格は相場の4分の1に下がっていた。

半地下の駐車場はワインを醸造するのに適している。3階は居住スペースになっており、つきっきりでワインの世話ができる。村田さんは即座に購入を決め、急いで計画書を作成。税務署に申請して、とうとうワインの醸造免許を得た。それと同時に開業し、伊那ワイン工房と名付けた。2014年9月、53歳のときのことだ。

妻と二人で工房を切り盛りする ため、ブドウの栽培までは手が回 らない。労務管理などの仕事が増 えて醸造に専念できなくなるので、 人を雇う考えはなかった。そこで、 ブドウは県内の農園から仕入れる ことにした。さまざまな品種の醸 造に挑戦することができるのも魅 力だった。毎年初夏に農園を巡り、 ブドウを選んでいる。

ブドウの品種や醸造方法、熟成 期間など、条件を変えてつくる自 社ブランドのワインは、現在15品目を数える。工房のホームページを立ち上げ、どのように考えてそのワインをつくったか、1,500字前後で紹介している。1銘柄につき200~300本を、工房内とホームページ経由、地元の酒店の3ルートで販売しており、毎年ほとんどが完売する人気だ。

醸造家への夢をサポート

自社ブランドのワインづくりでは、やりたいことを徹底してやる。 そのために、事業のもう一つの柱に据えたのが、受託醸造である。 自社ブランドの商品では、さまざまな醸造方法を試したり、品種によって寝かせる年数を変えたりするので、どうしても年によって売上高にばらつきが出る。受託醸造を主軸にすることで、それを補おうと考えたのだ。

幸い、長野県ではワイナリー経 営を目指して小規模なブドウ畑を つくる人が増えている。かつての 自分のように、まだ醸造免許を取 れていないが、自分が育てたブド ウを醸造したいという人は多く、 受託醸造の需要は大いにあった。

1回当たりブドウ120キログラムから受注する。720ミリリットルのボトル100本分だ。周辺にはこれに対応できる小型の醸造タンクをもつワイナリーが少なく、小規



自社ブランドのワイン

模な畑を営む人にはありがたい 話だ。

どのようなワインに仕上げたいのか、いつごろいくらで販売したいのか、受託する際は1時間以上かけて要望を聞き出す。明確なイメージをもてないまま相談に来る人とは、数種類のワインを試飲しながら、望む風味を一緒に描き出す。ときには、ブドウの品種から醸造の工程までを丁寧に教え、栽培のアドバイスもする。

いつしか、ワイナリー経営を夢 見る後輩たちが次々に訪れるよう になった。県外から来る人もいる。 今では、年間で40件ほどの受注が ある。もち込まれるブドウの品種 や求められる味はさまざまなので、 何通りもの醸造に取り組みたい 村田さんにとっても受託醸造のや りがいは大きい。醸造のノウハウ を蓄積できれば、自社ブランドの ワインの幅や深みにもつながる。 自分のスタイルに合わせたワイン 工房で、村田さんは30年越しで かなえた夢をじっくりと味わって いる。 (桑本 香梨)

経営最前線 2

試練が磨いた経営者の資質



(株) P.O.ラボ

代表取締役
大井 勝寿

●代表者 大井勝寿 ●創 業 2005年 「●資本金 1,000万円」 ●従業者数 7人

■ 事業内容 義肢装具の製造

■所 在 地 京都府京田辺市松井山川 1-7

■電話番号 0774(62)9566

■ U R L http://www.po-labo.com

企業は生きものだ。変化もすれば、進化もする。たとえそれが当初の理想とは異なる姿であっても、生き残るためには選ばざるをえない道もあるだろう。

およそ10年前に義肢装具メーカーである㈱P.O.ラボを創業した大井勝寿さんも、こうした葛藤を抱え、乗り越えてきた。

打ち砕かれた自信

「経営者がこんなに大変だとは 思いませんでした」。苦笑いしなが ら、大井さんは切り出した。元は、 職人として腕を振るいたい一心で 創業したのだという。

同社は、義肢装具をつくっている。障害のある人が、失った部位の代用や機能障害の軽減、リハビリなどのために身につける道具だ。 義手や義足のほか、着脱式のギプス、コルセット、インソールなど が代表例である。オーダーメード が一般的で、つくるには義肢装具 士という国家資格が必要とされる。 使用者の症状や装着する部位が千 差万別であるため、加工には高い 技術と多様な設備が要る。

かつて資格取得後に入社した勤務先で、大井さんは職人として仕事に没頭した。一つとして同じものがない注文に対応する仕事は楽しく、経験とともに腕があがっていく確かな手応えを感じていた。そして何より、患者たちが感謝してくれるのがうれしかった。

ところが、肩書があがって、部下をもつようになった辺りから、 大井さんは徐々に息苦しさを覚えるようになった。責任は重くなり、 業績管理や部下指導など「本業」 以外の仕事が増えてきたからだ。 そこに勤務先の分社騒ぎが重なった。身の置き場をなくした大井さんは意を決し、同僚と2人で独立を 果たしたのだった。

自由の身となった喜びもつかの 間、待っていたのは厳しい現実 だった。職人として腕を振るう機 会は多くは訪れなかったのだ。経 営者として、総務や経理などの仕 事に時間を取られたこともある。 だが、もっと深刻だったのは、で 注に苦戦したことだった。技術で は他社に負けない自信があった。 なのに、その強みを発揮する機 すら得られない。創業時の自信は、 もろくも打ち砕かれてしまった。

個の力に頼る経営の限界

同社の苦戦の原因は、業界特有の仕組みにあった。義肢装具は高価だが、治療に用いる場合、医師の処方を受けると医療保険の適用対象となる。結果、患者は医師から義肢装具メーカーを紹介してもらうケースが多くなる。義肢装具

士は、多くの患者を紹介してもら うべく、病院に足しげく通う。い わゆる営業活動をするわけだ。い きおい、技術力よりもつき合いの 強さで仕事は動くことになる。こ れが後発企業にとっての参入障壁 となっていた。

どうすれば、企業としてやっていけるか。大井さんは悩んだ。以来、商工会の指導を受けたり、異業種の経営者と交流を図ったりしながら、答えを探す日々を送った。その経験が、経営者として視野を広げたのかもしれない。個の力に頼る経営に潜む効率の低さやリスクが、次第にみえてきた。

例えば、営業で病院を回り受注する仕組みだと、通える範囲でしか売り上げは立たない。取引のない病院に割って入るには、相当な時間と労力がかかる。また、1人が採寸から加工までを一貫して担当するので、良くも悪くも品質にばらつきが出やすい。そして技術は個人にしか蓄積されず、その人が抜けたら組織には何も残らない。

つまり、組織の業績の限界は、 個人の力量に規定されてしまう。 職人の腕一つで仕事ができる強み が、裏を返せば企業としての弱み にもなっていたのである。

組織力に求めた活路

大井さんは、組織力に活路を求

めた。打ったのは二つの手である。

一つは、既製品の開発だ。採寸 や採型の必要がない既製品であれ ば、離れた地域の病院とも取引が できる。マンパワーがボトルネッ クになることもない。それに、特 定の職人の技術に依存せずとも一 定の品質を保てる。開発には、医 師の声を活かした。一例が、長下 肢装具「Front」である。脚全体に かぶせるタイプの装具で、脚に力 が入らない患者の歩行を助ける。 脳卒中により麻痺が残った患者は、 早くリハビリに取りかかるほど高 い効果をあげるとされる。そのた め、すぐにでも使える既製品が欲 しい、との声に応えたものだ。

もう一つの取り組みは、組織的な生産体制の構築だ。1人の義肢装具士が全工程を一貫して担当するのではなく、採寸や採型と加工を分業することにした。これにより、技術の標準化と作業の効率化が図れる。また、前工程と後工程での引き継ぎを通じて、相互に技術の習得が進む効果も期待できる。

答えをさらりと書けば簡単そう にみえる。ただ、途中の道のりは 平坦ではなかった。

まず、社内には量産に耐えうる 設備も人員もなかった。そこで、 かねてから参加していた異業種交 流会などのつてを頼りに、協力会 社を募っていった。地道な声かけ のかいもあって、今では20社を



同社が開発した長下肢装具「Front」

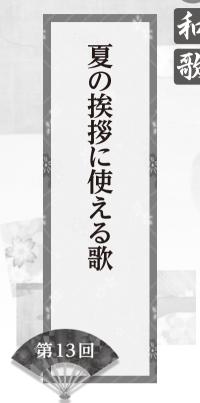
超える協力会社が集まっている。

次に、社内で情報を共有できる 仕組みがなかった。幸い、病院へ の営業で不在がちな従業員に、 ノートパソコンはもたせていた。こ れを活用し、スケジュールやファ イルの共有システムを構築した。

組織力重視に舵を切ったときには、一部の従業員から反発も出た。取引先を抱えて去っていった者もいる。その苦難を乗り越えた仲間だからだろう。仕事をカバーし、互いに技術を高め合う雰囲気は、かつてに比べて強くなった。

職人として腕を振るいたい一心で独立して、10年余り。その間の試練は、大井さんの考えを変えた。「当社のかつての強みは個の技術力でした。でも、今の強みはと聞かれたら、従業員のチームワークと、協力会社のネットワークだと答えますね」。穏やかに笑みをたたえて語る大井さんの顔には、経営者として内に秘めた覚悟と自負が刻まれていた。 (藤井 辰紀)

ビジネスに



高温多湿な天候が続くことが多いこの時期には、ついつい「蒸し暑い日が続きます」といった言葉ばかりメールなどでつづってしまいがちです。しかし、ワンパターンではいけません。そこで今回は、梅雨から夏の季節の挨拶として引用できそうな歌を紹介していくことにしましょう。

さみだれの 雲の絶え間をながめつつ 窓より金に月を待つかな

こちらは源平合戦の時代を生きた伊勢神宮内宮の禰宜である荒れ田氏良の歌で、『新古今和歌集』に収められたものです。大意は「さみだれを降らせる雲の切れ間

を眺めながら、窓から西の空にあるはずの月が出るのを待っているよ」といった意味になります。

「さみだれ」は「五月雨」と書きますが、「五月」とはいっても旧暦の5月のことですので、現在でいうところの梅雨時の雨を指す言葉になります。降り続く雨を恨めしく思い、やがて雨がやんで月が顔を見せるのを待ちこがれている気持ちが、よく表れた歌だといえるでしょう。

ビジネスで使う時には、停滞している業績が向上してほしい、という思いを込めてもよいかもしれません。

暮るるかと 見れば明けぬる夏の夜を あかずとや鳴く山ほととぎす

「日が暮れたかと思っているうちに、もう明けてしまう短い夏の夜を、飽き足りないといった気持ちで鳴いているのだろうか、あの山ホトトギスは」といった意味になる、名歌人・壬生忠岑作の『古今和歌集』所収の歌です。

夏といえば「暑い」ということ ばかりが強調されてしまいがちで すが、たまには「夜が短い」といっ た、いつもとは違う視点で季節を 表現してみるのもよいでしょう。 もちろん、熱帯夜で眠れぬ夜を過 ごしていたら、そのうち夜が白々 と明けてきた、などという夏なら ではの体験談と共に語ってみるのもよいと思います。

年ごとにあふとはすれど たなばたの 寝る夜の数ぞすくなかりける

こちらも『古今和歌集』の歌で、記貫之、壬生忠岑らと共に『古今和歌集』を 編纂 したとされる 和歌集』を 編纂 したとされる 凡河内躬恒の作です。「毎年とは いえ、1年に一度きりなのだから、七夕の夜の逢瀬というのは数が 少ないものだ」といった意味です。

1年に一度しか会えない織姫と 彦星の気持ちを思った歌なのですが、ビジネスでは、年に一度のイベントの時などでしか会えない人に贈る歌として使ってみてはいかがでしょうか。特に七夕の前後、 夏の頃に贈る機会があれば最適だと思われます。

〈参考文献〉

久保田淳訳注 (2007) 『新古今和歌集 上』 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。 中室 牧子、津川 友介 著

「原因と結果」の経済学 ーデータから真実を見抜く思考法・

ダイヤモンド社 定価 (本体1.600円+税)



世の中のすべてには、原因と結果が存在する。だが、正しい因果関係を見抜くことは必ずしも簡単ではない。本書では、世に出回る通説が本当に正しいのか、二つの事象の因果関係の有無を検証する手法や思考法を、統計学の専門家が紹介する。

因果関係の有無を正確に見抜く ために、著者はまず、三つの視点 から疑ってみるべきだと主張する。

第1は、たんなる偶然ではないかという視点である。例えば、地球の年平均気温と海賊の数を時系

列のグラフで見ると、きれいに交差する。しかし、両者に因果関係はない。二つのデータがたまたま逆の動きをしているために、関係があるように見えるだけだという。

次に、第3の変数が存在していないかという視点である。例えば、子どもの体力と学力の関係についてである。両者に関係があるようにみえるが、実際は「親の教育熱心さ」という共通の因子が双方に影響しているだけなのだと著者は解説する。

最後に、逆の因果関係が存在していないかという視点である。例えば「警察官が多い地域は、犯罪発生件数も多い」というデータがある。これを警察官が多いから犯罪が多いとみたら大変だ。犯罪が多いから警察官が多いとみるのが正しいだろう。

では、これら「三つの疑い」を どのように証明すればよいのだろ うか。著者は、事実と反対のシナ リオである「反事実」を想定し、 事実と比較する手法を紹介する。 例えば、売り上げが伸びたのは広 告を出したからなのかを検証する ためには、広告を出さなかった場 合の売り上げと比較すればよいわ けだ。

もっとも、ある事象を「仮にしなかった場合、どうなったか」という仮説の結果は、現実には観察できない。そこで、統計学の手法が役に立つ。著者は、仮説を検証するさまざまな手法をわかりやすく解説しつつ、世に流れる通説を実際に反証してみせる。

経営は判断の連続である。経営者は、大小さまざまな決断を日々迫られていることだろう。しかし、自らの判断の正しさを確かめるために、会社を「実験台」にするわけにはいかない。常に正しい判断が求められる経営者にこそ、本書が紹介する、因果関係を見極める思考法と、仮説を検証する手法が役に立つはずである。

(楠本 敏博)

今月の **造品**

和歌山コラボ・ジェラート

REI CAFE 和歌山県海南市大野中677 TEL 073(460)0308 http://rei-cafe.com



文斤 メニューの開発は飲食店経営者の腕の見せどころ。舌 を満足させる味はもちろんですが、店の収益や知名度 向上にどれだけ貢献するかという、経営の観点も重要です。 2012 年、和歌山県海南市にオープンした REI CAFE のオーナーシェフ、木村貴行さんがつくる「和歌山コラボ・ジェラート」は、その好例です。

同店は石窯ピザを主力メニューとするイタリアン・カフェです。本格的な石窯で焼き上げるピザは地元で注目され、経営は軌道に乗っていきました。木村さんは次の一手を考えます。目を付けたのは、ピザと一緒にテイクアウトできる

ジェラートでした。海南育ちの木村さんは、地元・和歌山 産の食材にこだわっています。

和歌山といえばミカンや梅が有名ですが、ほかにも「まりひめ」というイチゴや、5月頃だけ採れる「ミカンの花の蜂蜜」、市の山間部で自然放牧されている牛のノンホモ・ミルクなど、少量ながら、知る人ぞ知る食材があります。木村さんの熱意に加え、県や市、商工会議所の後押しもあって、多くの生産者が協力してくれることになりました。

そろった食材を一つにまとめるのは、料理人の真骨頂です。それぞれの魅力を高め合う隠し味として木村さんが用意したのは、黒潮が流れ込む紀伊水道の海水をそのまま炊き上げてつくられる「稲むらの塩」です。ほのかな塩気が、イチゴや蜂蜜の甘味を引き立てます。和歌山を満喫できる味わいは、瞬く間に人気となりました。

最近は、近くの自動車教習所でもふるまい、他府県から合宿に来た生徒にも好評です。また、海南市にふるさと納税をして、返礼品に木村さんのジェラートを受け取る人も増えているそうです。地域に点在する隠れた魅力を凝縮した木村さんの新メニューは、店の収益や知名度のみならず、地域にも貢献する逸品に仕上がったのです。

新規開業企業経営者の休職に関する一考察

(藤田一郎)

8月号予告

編集後記

わたしは、以前、ある中小企業で実務研修を受ける機会がありました。そこでは、30歳代前半の若い中国人が正社員として働いていました。外国人と同じ職場で働くのは初めてでしたので、最初は身構えていましたが、彼から仕事を教わるうちに、言葉遣いは少しぎこちなくとも、仕事に対する姿勢や考え方は日本人と変わらないことを実感していきました。

今回のアンケート調査でも、最近、外国人を雇用した企業ほど「能力・人物本位で採用したら外国人だっただけ」という回答が多くなっています。熱意や能力のある人材であれば、国籍を問わず雇用することは自然な流れではないでしょうか。働く場の国際化は急速に進んでいます。(平井)

大きくはばたく小さなサービス産業

-休職前後の実態と事業継続のヒント-総合研究所 主任研究員 藤田 一郎

春夏秋冬成長する花火店

長野県上田市 (前ウスザワ

調査リポート

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 ㈱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