

調査月報

中小企業の今とこれから

2017
No.107

8



調査レポート

新規開業企業経営者の休職に関する一考察

—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

大きくはばたく小さなサービス産業

春夏秋冬成長する花火店

長野県上田市 (有)ウスザワ

調査月報

中小企業の今とこれから

2017
No.107



調査レポート.....4

新規開業企業経営者の休職に関する一考察 —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

大きくはばたく小さなサービス産業.....30 春夏秋冬成長する花火店

*長野県上田市 (有)ウスザワ



表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
三国峠の松見大橋と朝霧
(北海道河東郡上士幌町)

巻頭随想.....2 多様性は武器

*昭和女子大学 理事長・総長 坂東 真理子

食料品産業の海外展開にみる日本製品の競争力.....16 海外市場向け戦略商品をどう選ぶか

*総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業.....20 たった一人の創業で地域の課題に挑む

*長野県北佐久郡立科町 TAKE

社史から読み解く経営戦略.....24 カゴメ

—トマトを化身させた農家の努力—
*社史研究家 村橋 勝子

データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~.....26 中小製造業の設備投資は7年ぶりに減少

北から南から.....34 持続的経営の支援と新たな 地域経済の担い手の創出に向けて

*海南商工会議所 相談事業課長 高野 拓哉

世界のあれこれビジネス情報便.....35 韓国で市民権を得る「お一人様」と「ドック」

*住友商事グローバルリサーチ(株)

論点多彩.....36 中小企業におけるヘルスケアビジネス参入のヒント

* (株)ヘルスケア・ビジネスナレッジ
代表取締役社長 西根 英一

経営最前線1.....42 ターゲットを見直し新たな需要を開拓

*神奈川県厚木市 (株)ベネクス

経営最前線2.....44 仲卸 2代目が始めた花を贈る文化づくり

*愛知県豊橋市 HANA イノベーション(株)

ビジネスに和歌.....46 法令遵守を訴求する歌

*福田 智弘

ブックレビュー.....47 クックパッドデータから読み解く食卓の科学

今月の逸品／編集後記.....48

多様性は武器

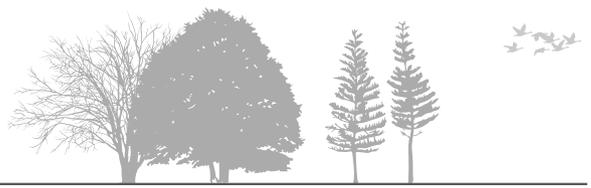


■■■
昭和女子大学
理事長・総長

坂東 真理子

ばんどう まりこ

富山県生まれ。1969年東京大学文学部卒業。総理府（現・内閣府）入府。内閣広報室参事官、統計局消費統計課長、埼玉県副知事、ブリスベン総領事などを経て、2001年男女共同参画局長。2004年より昭和女子大学女性文化研究所長、2007年同学長、2014年同理事長、2016年同総長（理事長兼務）現在に至る。キャリアを通じて多くの女性政策に携わる。著書に、300万部を超えるベストセラーとなった『女性の品格』（PHP研究所、2006年）、『日本の女性政策』（ミネルヴァ書房、2009年）、『女性リーダー4.0—新時代のキャリア術』（毎日新聞出版、2016年）などがある。



繁栄を極めた恐竜がなぜ滅んだのか。

原因は、現在のユカタン半島付近に隕星（隕石）が落下して引き起こされた気候大変動だとされている。恐竜に限らず、ある時代の気候や環境に適応して繁栄を極めた生物も、次なる変化に適応できなければ滅びゆく。適者生存の厳しい現実である。

高度経済成長期以降、日本の経済が繁栄した理由としては、終身雇用、年功賃金などの仕組みによって同質的な労働者を確保しチームプレーを機能させたこと、間接金融や株式持ち合いによって短期利益より長期利益を考えた投資ができたことなどが挙げられてきた。高度成長を支えた大企業の多くは、当時の国内外の環境に適合するビジネスモデルをつくりあげ、大きく成長した。

しかし、その後起こった新興国の成長、情報化、高齢化、人口減少の進行という環境激変についていけず、生き残りのために苦闘、苦悶している日本の大企業も多い。

恐竜が絶滅した時に生き残ったのは、隅っこで細々と生きていた哺乳類、鳥類であった。誰も注目していなかった種が次の時代の主役になったのである。多様性を有していたからこそ、主役を交代しながらも生物は生き延び、進化を遂げてこられたのである。

ビジネスの世界でも多様な考え方や働き方を許容し、さまざまな性別、年齢、国籍、宗教、経歴の社員を抱えている企業のほうが、環境の変化に適応しているといわれている。多様性、すなわちダイバーシティの推進は、予測できない環境変化に適応するうえで不可欠である。人材の幅が広がれば適材適所で人材を活用できる、あるいは企業のブランドイメージが上がる、社員のモラルが上がるなどの短期的メリットもある。

日本において女性は長いこと傍流で、男性並みには働けないとみなされてきた。ようやく最近、労働力人口が減少するなかで女性にも働いてもらわねばという機運が盛り上がってきた。育児休業制度

や短時間勤務制度は定着してきており、女性の勤続年数は延びてきている。女性活躍推進法が施行され、女性管理職も増加してきた。

しかし、本当に大事なのは女性が管理職に就くことではない。これを機に同質性を基本としてきた日本の企業が変身することである。一人ひとりの状況に合わせた働き方を選択できるようにして意欲をひきだす。それは図体が大きくなりすぎた大企業より、小回りの利く小企業のほうが適用しやすい。

北陸のある企業は、「保護者会休暇」「夏休み中の孫帰省短時間勤務」「子育て中の女性社員をサポートする朝・夕方のみ勤務高齢社員」など、希望する働き方をたくさん用意することで従業員の定着率を高めている。大企業のまねをするのではなく、小企業だからこそできるきめ細かい対策を打つことによって魅力を高める。多様な働き方を追求することが「強み」となる。女性の登用はその試金石である。

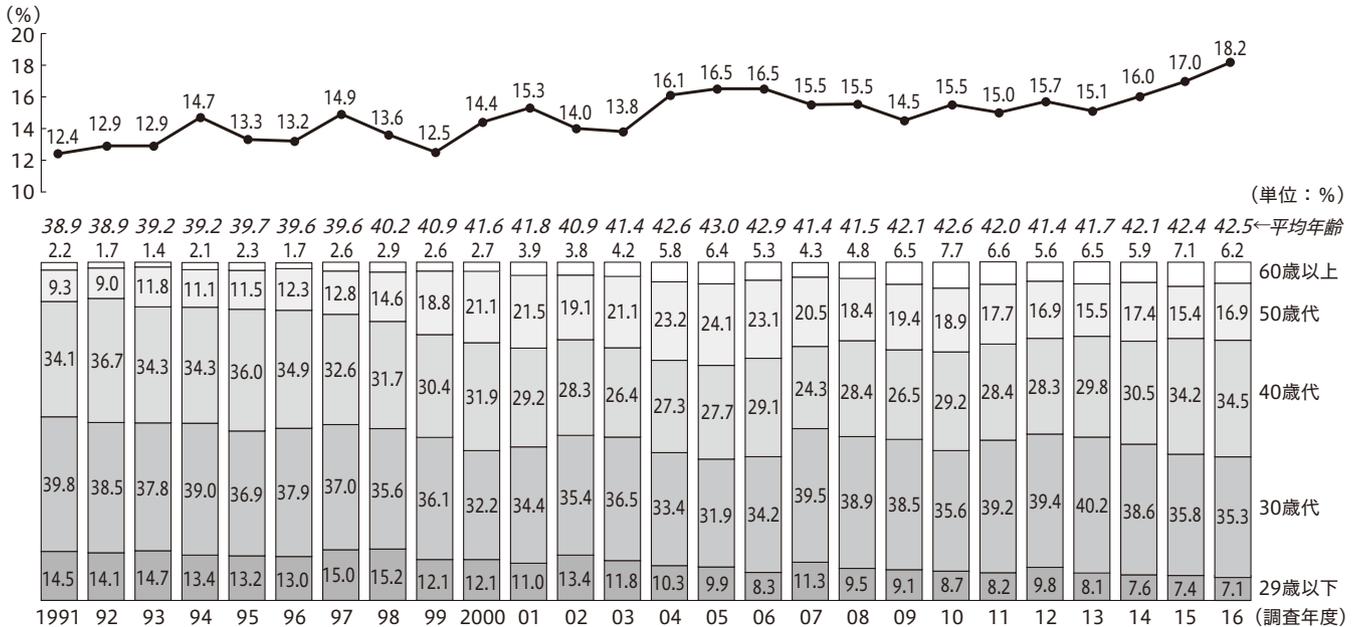


新規開業企業経営者の 休職に関する一考察 —休職前後の実態と事業継続のヒント—

総合研究所 主任研究員 藤田 一郎

経営基盤の脆弱な新規開業企業にとって、健康問題や、出産・育児など私生活を理由に経営者が仕事を休むことは、事業の存続を左右する経営課題である。事業を一時中断せざるをえないこともあるだろうし、そのまま廃業に至ることも考えられる。そこで本レポートでは、新規開業企業の経営者の休職と事業中断の実態をアンケート結果から整理するとともに、休職した経営者がどのようにして事業に復帰したのか、企業事例から探っていく。

図-1 開業時の年齢および開業者に占める女性の割合



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」

創業の裾野の広がりとともに 多様化する経営課題

当研究所が1991年から実施している「新規開業実態調査」をみると、近年、開業者の属性が変化してきていることがわかる。一つ目の変化は、開業者の平均年齢が上昇していることである（図-1）。人口に占める高齢者の割合が高まっていることや、定年退職後も働きたいと考えるシニア層の起業が活発化していることが背景にある（藤井・藤田、2017）。

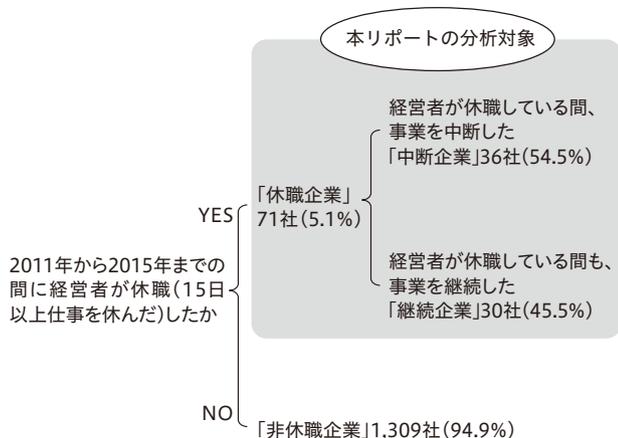
二つ目の変化は、女性の創業が増えていることである。開業者に占める女性の割合は2016年度に18.2%となり、調査開始以来、最も高くなっている。背景には、働く女性の増加に伴い創業への心理的ハードルが下がってきたこと、ビジネスにおいて女性の視点が重視されるようになってきたこと、女性に対する創業支援策が充実してきたことなどがある。

こうした変化のなかで、今後、一時的に仕事を休む経営者が増えてくる可能性がある。例えば、シニアの起業家が自身の健康問題に直面する確率は若手起業家より高いだろうし、女性起業家は、出産で仕事を休まざるをえないときが来るかもしれない。

勤務者であれば、病気や出産などで仕事を休んだとしても、一定期間内であれば有給休暇や出産休暇によってカバーできるし、万が一長期間休職したり退職したりすることになっても、雇用保険の適用を受けられる。他方、企業経営者や自営業者は、自助努力が基本になる。民間の保険で自身の収入は穴埋めできても、事業の売り上げを保障する仕組みはない。そのため健康問題や出産・育児といったライフイベントは、経営に影響を与える可能性がある。特に、人的にも資金的にも経営資源が乏しい新規開業企業ではその影響は深刻化しやすいと考えられる。

そこで本リポートでは、開業後に経営者が15日（半月）以上仕事を休んだことを「休職」と定義し、

図-2 本レポートで分析する休職企業



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査(第3コーホート)」(以下同じ)

(注) 休職企業71社のうち、事業中断の有無について回答のなかった企業が5社あった。

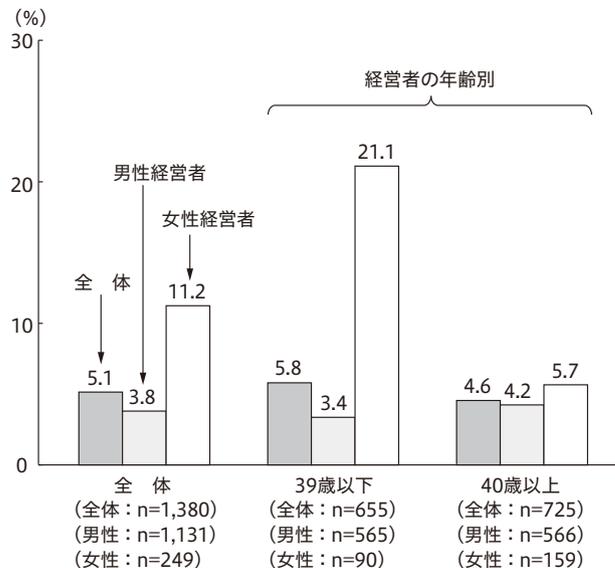
新規開業企業の経営者の休職実態や事業に与える影響などについて、アンケート調査の結果を整理する。そのうえで、経営者がどのように休職を乗り越え、事業に復帰したのか、企業事例を基に分析する。

使用するデータは、当研究所が2011年から2015年にかけて実施した「新規開業パネル調査」(第3コーホート)である。パネル調査とは、同一の調査対象企業に対して定期的にアンケートを行うことにより、業績や経営課題などの経年変化を追跡するものである。第3コーホートの調査対象は、日本政策金融公庫国民生活事業の融資を受けて2011年に開業した企業のうち3,046社である。アンケートの主な結果は深沼・田原(2017)にまとめられている。

休職に関する設問は、2015年末時点の状況を尋ねた第5回アンケートで加えたものである。そのため、2015年末までに廃業した企業や第5回アンケートに回答しなかった企業は分析対象には含まれていない。

調査対象先が開業した2011年から2015年の間に、経営者が15日(半月)以上仕事を休んだ「休職企業」は71社あった(図-2)。第5回アンケートの回答企

図-3 経営者の性別・年齢別にみた休職企業の割合

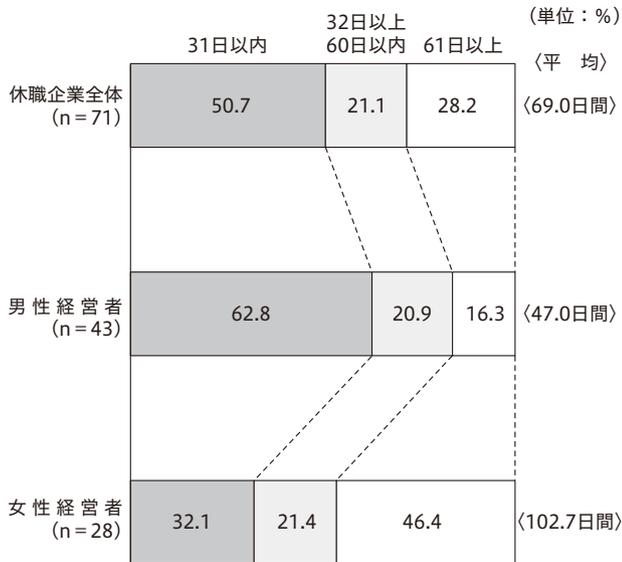


業数1,380社に占める割合は5.1%であった。なお「新規開業パネル調査」(第3コーホート)では、2015年末までに廃業した企業の割合は10.2%である。このなかには、経営者が休職したことをきっかけに事業を中断し、そのまま再開できずに廃業したケースも含まれていると考えられる。言い換えれば、今回分析する休職企業は、経営者が仕事を休んでも事業を継続した企業や、一時的に事業を中断してもうまく再開できた企業といえる。休職を開始したタイミングを年別にみると、開業1年目の2011年が4社、2012年が11社、2013年が14社、2014年が17社、2015年が25社となっている。開業から時間が経つにつれて、休職企業が多くなっていく傾向にある。以下ではこの71社について、分析を進めていく。

性別によって異なる休職期間

図-3でアンケート回答企業に占める休職企業の割合を経営者の性別にみると、男性経営者の企業は

図-4 休職期間の分布

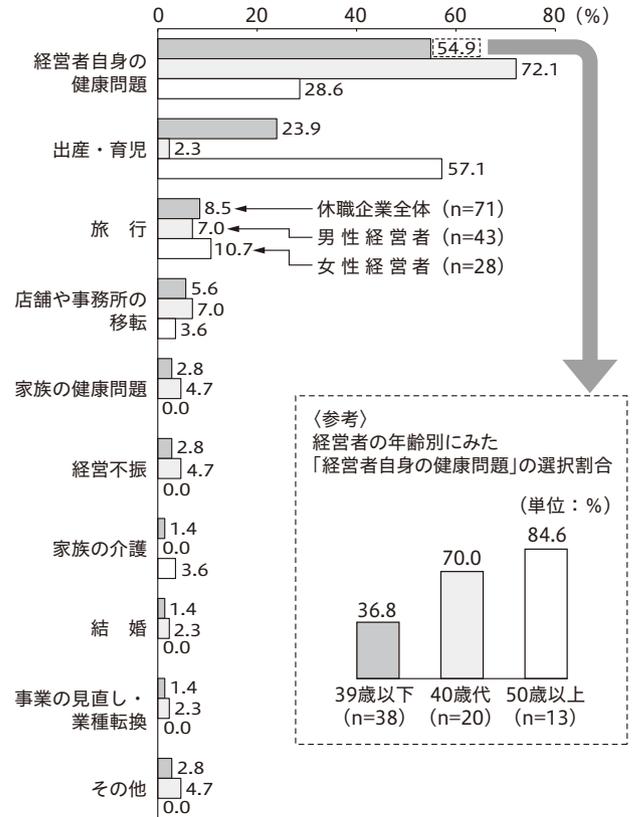


3.8%、女性経営者の企業は11.2%となっている。女性経営者の企業のほうが、休職企業の割合が高い。

経営者の開業時の年齢別にみると、「39歳以下」では、全体が5.8%、男性経営者の企業が3.4%であるのに対し、女性経営者の企業は21.1%と、はるかに高い。「40歳以上」では、全体が4.6%、男性経営者の企業が4.2%、女性経営者の企業が5.7%である。経営者の開業時の年齢が「40歳以上」の企業では、性別にみた休職企業の割合はほとんど変わらないのに対し、「39歳以下」の企業では、女性経営者の休職企業の割合が男性経営者の割合を大きく上回っていることがわかる。なお、休職企業経営者の開業時の年齢の平均は40.6歳、このうち男性経営者の平均は43.1歳、女性経営者の平均は36.8歳であった。

休職期間の分布をみると、「31日以内」が50.7%、「32日以上60日以内」が21.1%、「61日以上」が28.2%となっている（図-4）。休職期間日数の平均は69.0日間であった。性別にみると、男性経営者の休職期間の平均は47.0日間、女性経営者は102.7日間となっている。こちらも、経営者の性別によって

図-5 休職理由（複数回答）



(注)1 このほか「家族の転居・転勤」「ボランティアへの参加」「事業のための研修・留学」という選択肢を設けたが、いずれも回答数はゼロであった。
2 複数回答のため合計は100%を超える。

明確な違いがある。

休職企業経営者の年齢や休職期間が性別で異なる背景には、休職理由の違いがありそうだ。そこで休職理由をみると、休職企業全体では「経営者自身の健康問題」が54.9%と最も高く、次いで「出産・育児」が23.9%で続く（図-5）。「経営不振」（2.8%）や「事業の見直し・業種転換」（1.4%）など、事業の状況を理由に挙げる経営者はほとんどいなかった。

全体で最も多い「経営者自身の健康問題」を選択した企業の割合を経営者の開業時の年齢別にみると、「39歳以下」は36.8%、「40歳代」は70.0%、「50歳以上」は84.6%となっている。年齢が高まるにつれ

て健康問題を休職理由に挙げる経営者が増える傾向にある。

ちなみに、厚生労働省「患者調査」から、疾病治療のために医療施設に入院した患者数を人口10万人対比で示した受療率を年齢階層別にみると、「15～34歳」では人口10万人当たり173人、「35～64歳」は210人、「65歳以上」は575人であった。年齢が上がるにつれて受療率は高くなっている。同調査で、病院を退院した患者の平均在院日数を年齢階層別にみると、「15～34歳」が13.9日、「35～64歳」が25.5日、「65歳以上」が42.3日と、年齢が上がるにつれて入院期間も長くなる傾向が確認できる。

次に、休職理由を経営者の性別にみると、男性経営者は「経営者自身の健康問題」(72.1%)が最も高いのに対し、女性経営者は「出産・育児」(57.1%)が最も高くなっている。このように、出産や育児を理由に休職する女性経営者の存在が、休職する経営者の年齢や休職期間が性別で異なる理由になっているようだ。なお、「出産・育児」を休職理由に挙げた男性経営者はわずか2.3%にとどまっておらず、女性経営者と大きな差がある点も注目される。

「出産・育児」を理由に休職した女性経営者の休職期間の平均は125.6日間(約4カ月)であった。この期間は一般的にみてどうなのだろうか。労働者の労働時間や休暇取得などについて最低限の基準を定めた「労働基準法」は、労働者の母体保護のため産前産後の休暇取得について規制を設けている(労働基準法第65条第1項および第2項)。出産前には、使用者に対して労働者が申し出ることにより、出産予定日の6週間前(多胎妊娠であれば14週間前)から休暇を取得できる。出産後には、労働者の希望の有無にかかわらず、最低6週間を経過するまでは、就業することができない。

労働基準法がいう労働者とは「職業の種類を問わず、事業又は事務所に使用される者で、賃金を支払

われる者」である。経営者は労働者には当たらないので、この適用外である。とはいえ、出産前後は身体の状況や生活環境が大きく変化する。労働基準法が規制するように、少なくとも出産前後3～4カ月間程度は仕事を休むことになるのだろう。

このように、休職理由のなかで大きなウエートを占めるのは、中高年層の健康問題と女性の出産・育児である。他方、労働力人口が減少するわが国において、今後の活躍が特に期待されているのもシニア層や女性である。開業率が長期間にわたって低迷し、中小企業の数が増え続けるなかで、企業の新陳代謝を促す創業の新たな担い手としても、これまで相対的に開業率の低かったシニア層と女性に大きな期待が寄せられている。実際、シニア層や女性の創業についての先行研究は多い。しかし、創業後に両者が経験しやすい健康問題や出産・育児による休職の実態や、それを廃業につなげないようにすることの重要性はこれまでほとんど調査研究の対象となっていなかった。そこで以下では、アンケート調査結果に加え、事例研究を通じて、この課題に対する処方箋を明らかにしていきたい。

休職中に事業はどうなったか

では、経営者が仕事を休んでいる間、事業はどうなったのだろうか。新規開業企業の場合、必ずしも経営者は経営だけに専念しているわけではなく、プレーヤーとしての仕事も担っていることが多い。したがって、経営者が休職すると、事業そのものを中断せざるをえないケースが多いと考えられる。

休職企業に事業を中断したかどうか尋ねたところ、休職中に事業を中断した「中断企業」は36社、休職中も事業は継続した「継続企業」は30社と、ほぼ同数となった(前掲図-2)。経営者の性別や休職理由

による違いはあまりみられなかった。

中断企業と継続企業について、明確な違いがあったのは企業規模を示す従業員数である。休職開始時の前年末時点の従業員規模別に中断企業の割合をみると、従業員が1人の企業では67.5%、2人の企業では57.1%、3人以上の企業では26.3%と、従業員数が多くなるほど中断企業の割合が低くなる傾向にある(図-6)。従業員が1人にもかかわらず事業を継続できている企業も32.5%あるが、これは、調査時点から休職開始までに従業員が増えたケースや、一時的に第三者に事業を委託したケースであると考えられる。中断企業の多くは経営者一人で事業を営んでいる企業や、家族経営の小さな企業である。

経営者が休職することによって事業を中断する場合は、経営者自身や家族による代替収入を確保する必要がある。事業を継続する場合は、経営者不在でも事業運営に支障がないようにしておく必要があるだろう。

そこでここからは、中断企業と継続企業の事例を紹介しながら、どうやって休職に対応したのかをみていく。

【事例1】休職を事業計画に織り込む

珈琲屋松尾

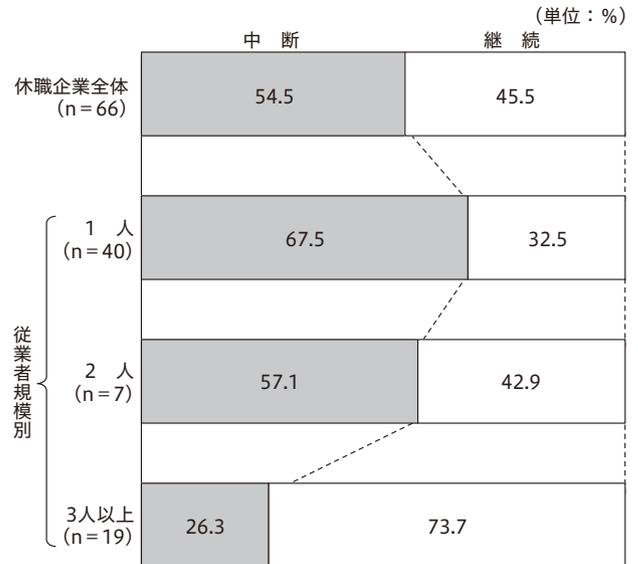
代表者名：松尾 忠明 所在地：香川県坂出市

事業内容：喫茶店 従業員数：2人

休職期間：約2カ月 事業状況：中断

2011年10月にオープンした珈琲屋松尾は、松尾忠明さんが妻と二人で切り盛りする喫茶店である。店は30坪ほどあり、ゆったりくつろげる。また、「1日中モーニング」と銘打った、コーヒーや紅茶にサンドイッチやサラダが付くボリューム満点のセットメニューを終日提供しており、平日は近くで働いている人や主婦のグループが、休日は市外から家族連

図-6 休職企業の事業中断・継続状況(従業員規模別)



(注)1 休職企業71社のうち、事業中断の有無を回答した企業66社について集計した。
2 経営者が休職した年の前年末時点の従業員数を集計した。ただし、2011年に休職した企業については、2011年末時点の従業員数で集計した。

れが訪れる。

松尾さんは2015年7月から約2カ月間、店の営業を休んだ。妻が体調を崩し、看病が必要になったためである。突然の出来事に戸惑ったものの、妻の体調は回復し、2カ月後には店を再開した。

この間、事業収入はゼロになったにもかかわらず、仕入先や金融機関に迷惑をかけずに営業を再開できたのは、松尾さんが自身の経験に基づき、手堅い経営を心がけてきたからであった。

松尾さんの前職は、四国内に複数の店舗をもつ中堅和菓子メーカーの取締役営業部長だった。喫茶コーナーを併設した新店舗の出店を主導していた矢先、松尾さんは病気で長期入院を余儀なくされ、2010年に退職した。体調が回復した2011年10月、松尾さんは前職の経験を活かして喫茶店を始めたのである。

松尾さんは再び体調を崩す可能性があることを前提に事業計画を練った。店を休んでもしばらくの間



珈琲屋松尾の店舗外観

は経費の支払いに困らないように、松尾さんは、開業から1年以内に、月商3カ月分の事業用資金を積み立てる目標を掲げた。さらにお金が貯まるまでの手持ち資金として、松尾さんは自宅を担保にして、地元の金融機関から少額の運転資金を借り入れた。

また、事業用の資金と家計はきちんと分け、国民健康保険料などの社会保障関連費用や家族が加入する民間の医療保険や傷害保険の掛け金支払いは最優先で行うように心がけた。

それに加えて、材料の仕入れなど経費の支払いは、可能な限り現金で行うことにした。掛け払いのほうの手間はかからないが、万が一売り上げが途絶えて支払いが滞れば、取引先に迷惑がかかると思ったからだ。

このように、松尾さんは資金に余裕をもって店を経営していたことで、一時的に店を休むことになっても、休職中の給与を事業用の資金から受け取ることができ、生活費や療養費に困ることはなかった。

松尾さんは、一定期間店を休む可能性を想定していた。そのため、事業資金と家計をきちんと分けたうえで、余裕のある資金繰りを心がけた。そうした備えがあったからこそ、妻が体調を崩すという不測の事態で営業を中断しても、無事に店を再開できた。

経営者の家計を考えると、事業中断は収入減に直

結する。病気やけがが理由であれば、治療費も必要になる。健康のうちは気にしないものだ。しかし、いざというときの治療費をカバーするためには、国民健康保険料の納付はもちろんだが、保険会社や共済組合が提供する医療保険や傷害保険への加入が有用である。民間の保険会社が提供する事業者向けの休業補償プランの併用も考えられる。

松尾さんのケースでは家族以外の従業員はいなかったが、通常、事業を中断した場合に問題になるのが、家族以外の従業員の雇用である。経営者の不在によって事業を中断した場合、従業員にも一時的に仕事を休んでもらうことになる。しかし、勤務先の先行きがみえない状態が続けば、ほかの仕事を探するのが自然であろう。また、突然の事業中断は顧客や取引先にも迷惑がかかる。従業員だけでなく、これまで築いた取引関係までも失ってしまったら、事業の再開は困難になる可能性が高い。

では、家族以外の従業員を雇う企業の経営者が突然休職してしまうとどうなるのか。実際のケースをみてみよう。

【事例2】従業員の頑張りです業を継続

(株)金剛

代表者名：遠藤 伸一 所在地：新潟県上越市

事業内容：住宅サービス 従業者数：6人

休職期間：約5カ月 事業状況：継続

2011年2月に開業した(株)金剛は、家屋に潜むシロアリやネズミといった害虫の駆除を手がける住宅サービス会社である。取引先は県内外の住宅メーカーや工務店などで、その数は160社を超える。近隣にある同業者の間では、屈指の規模である。

事業拡大の原動力は、社長の遠藤伸一さんによるトップセールスだった。遠藤社長は受注したすべての案件について、自ら現場に向いて従業員の作業

を手伝う。施工後も自分の目でチェックを行う。このため、見積もり時よりも害虫の被害が大きく追加の代金が発生した場合や、施工後に想定外の事態が発生しても、その場で交渉をまとめられる。スピーディーな対応で信頼を獲得してきたのである。

また、遠藤社長は住宅業界の動向をまとめた広報誌「金剛通心」を定期的に発行して、取引先に配布している。取引先企業を訪ね、社長はもちろんのこと従業員一人ひとりにも手渡しして回る遠藤社長の営業姿勢は、知名度向上に大いに貢献したのである。

ところが2015年5月、遠藤社長は朝礼の最中に突然倒れた。脳出血だった。一命は取りとめたものの、4カ月間、入院することになった。

社長の緊急入院という事態に、社内は大混乱となった。取引先の発注見直しはもとより、資材調達や資金繰りなど、遠藤社長がほぼ一人で管理していたからだ。緊急事態発生時の対応マニュアルもない。多くの従業員が、このまま会社は倒産するのではないかと不安になったという。

手をこまねいているわけにはいかない。まずナンバー2の中島和宏店長が中心となって受注や資材管理の状況を確認した。そのうえで手分けして、取引先を1社ずつ訪問して状況を説明するとともに、すでに請け負っている仕事をきちんとやり遂げることを約束した。同時に、遠藤社長の容態を定期的に報告するようにもした。一時は社長不在を理由に発注が途絶えるのではないかと心配したが、発注ペースは変わらず、むしろ多くの取引先が、遠藤社長の体調のみならず、会社の運営も気遣ってくれた。

2015年10月、遠藤社長は職場復帰した。後遺症が残り歩行には杖が必要で、しばらくは車も運転できなかった。従業員の頑張りでも運良く事業を継続できたとはいえ、遠藤社長は組織態勢づくりを後回しにしていたことを反省した。そこで復帰後すぐに、今回の件を従業員と振り返り、緊急時の対応手順をまとめた。



㈱金剛が発行する広報誌「金剛通心」

遠藤社長は、再びハードワークをすると5年以内に50%の確率で病気が再発すると主治医に告げられている。また会社を離れることになるかもしれないので、それまでに社長の分身として活躍できる従業員をたくさん育てたいと語る。

突然の経営者不在により(㈱金剛は経営危機ともいえる状況に陥った。それでも事業を継続し、従業員の雇用や顧客との取引関係を維持することができたのは、従業員の頑張りによるものであった。結果としてうまく危機を回避できたとはいえ、当時の混乱は想像に難くない。遠藤社長が反省するように、経営者が休職しても事業を継続できる態勢づくりを、日頃から進めておくことが重要であろう。

態勢づくりの参考になるのが、中小企業庁が作成を推奨する事業継続計画（BCP）だ。BCPは企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合に、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを取り決めておく計画である（中小企業庁ウェブサイトより引用）。

BCPは主に災害対策を念頭に置いたものだが、新規開業企業に限らず中小企業にとって、経営者の突然の休職は自然災害に匹敵する大きなショックとい



Hair Salon Lilyの店内

える。経営基盤の脆弱な開業初期の段階から、事業継続上のリスクを想定して経営を進めていくことが求められる。

休職を想定した準備のポイント

ここまでみてきたのは、経営者や家族の病気によって経営者が急に休職することになったケースである。一方で、出産のように、休職のタイミングが事前にわかることもある。その場合、事業の中断を判断したり、休職に向けて経営態勢を見直したりする時間は確保しやすいといえる。

そこで以下では、出産を理由に休職した二人の女性起業家の事例を紹介しながら、事業再開・継続のポイントを明らかにしていく。

【事例3】来店予約を誘導して顧客をつなぎとめる

Hair Salon Lily

代表者名：田中 百合香 所在地：富山県氷見市

事業内容：理容室 従業者数：1人

休職期間：約4カ月 事業状況：中断

2011年11月にオープンしたHair Salon LilyはJR氷見駅から車で15分ほどの閑静な住宅地にある理容

室である。店舗は田中さんの自宅の隣にある。理容椅子は1脚で田中さんが一人で営業しているので、来店客は周囲を気にせずサービスを受けられる。

氷見市出身の田中さんは東京の理容室に勤めた後、地元に戻って、実家が営む理容室で働いていた。会社員の夫と結婚し第一子を出産した後、自分の店をもちたいという夢が膨らんだ。夫の理解を得られたことから、マイホームとともに店を構えた。

2013年に第二子を妊娠した田中さんは出産の1カ月前から4カ月間休職し、店も休んだ。事業中断までの間、田中さんは顧客をつなぎとめる工夫をした。

突然店を休んでしまったら、顧客の信用を失い、別の店に移られてしまう。田中さんは以前の出産経験から、休職期間は産前1カ月、産後3カ月の合計4カ月間と決めたとうえで、一度でも来店したことのある顧客に対して、店の営業予定を知らせるようにした。

常連客に対しては来店時に事情を詳しく説明し、理解を得ていった。そして、なるべく店を閉める直前に来店予約を誘導した。顧客の来店頻度を1人ずつ調べたところ、平均して3~4カ月に1回程度来店していたので、出産の1カ月前ごろに予約してもらうようにしたのである。これなら、次の来店までに営業を再開できる。

どうしてもタイミングが合わない顧客には、実家の理容室に来てもらうようにした。田中さんの両親がカットを担当し、田中さんは後ろからスタイリングの指示を出す。これならいつもと違う人に髪を切ってもらっても顧客は安心できる。こうした工夫を積み重ねたおかげで、田中さんは顧客数を減らすことなく店を再開できた。

企業が存続していくためには顧客の存在が不可欠である。しかし、新規開業企業の顧客基盤は安定しているとはいいがたい。サービスの品質が少しでも

低下すれば顧客は離れてしまう。いきなり店を休むとなればなおさらで、ライバル店に顧客を奪われてしまう。

田中さんは休職までの間、顧客の来店動向を分析したうえで、店を閉める時期を明確にして予約を誘導したり、実家の理容室を活用したりすることで顧客のつなぎとめを図った。こうした工夫のかがあって、スムーズに事業を再開できたのである。

【事例4】ルールを決めて人手不足に対応

honohono cafe

代表者名：白井 美和子 所在地：東京都杉並区

事業内容：カフェ 従業者数：5人

休職期間：約3カ月 事業状況：継続

2011年9月オープン

honohono cafe

は、食事もお酒も楽しめるカフェである。飲食店で働いていた白井さんが、同じ店で働いていた女性と二人で開店した。店がちょうど駅と住宅地の中間にあることや、夜11時まで営業していることもあって、夜遅くまで仕事帰りの人たちにぎわう。7~8割が常連客で、半数以上は女性客である。

白井さんが材料の仕入れ、調理、経理を担当し、同僚の女性が、アルバイト従業員と共に接客を担当する。開業前から一緒に働いていた二人の息はぴったりで、特にルールを設けなくても、店の運営は順調に進んでいた。

2012年、白井さんはイタリア料理店で調理人として働く男性と結婚、2014年に第一子を妊娠した。出産前後には店の営業を一時中断することも考えたが、それでは開店以来、店を一緒に切り盛りしてきた女性従業員に給料を支払えなくなってしまうし、アルバイトも一時的に辞めてもらうことになる。

そこで白井さんは、自分がいなくても営業を継続できるように、出産までの間、店舗運営を見直した。



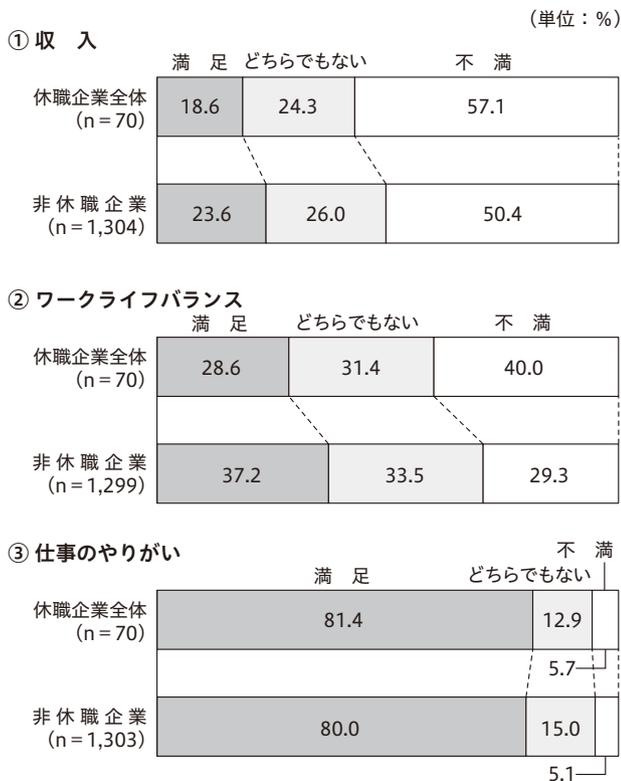
honohono cafeの店舗外観

まず取り組んだのは、レシピの作成だ。白井さん以外の人が調理しても店の味を維持できるようにするためである。併せて、お皿や調理器具、調味料の保管場所、接客対応などについてルールを設けた。人手が足りなくなってアルバイトを追加で雇う必要が出てきたときに、スムーズに仕事を進めてもらうためだ。

出産が近づくとつれて、長時間の立ち仕事が負担になってきた白井さんは、夫に仕込み作業を手伝ってもらうことにした。すると夫は料理の仕込みの傍ら、手軽につくれるメニューを考案してくれた。本職のイタリア料理をベースにした新メニューを常連客に提供してみたところ、大変好評だった。調理人としての腕に確かな手ごたえを感じた白井さんの夫は勤務先を退職し、honohono cafeの専属シェフとして働いてくれることになった。厨房を安心して任せられる調理人がみつかったおかげで、白井さんは無事、出産の日を迎えられたのである。

白井さんは、長年仕事を共にしてきた従業員の雇用を守るためにも、事業を中断するわけにはいかなかった。そこで、レシピや店のルールを明文化し、新しいスタッフを迎える準備を行った。結果的に白井さんの夫が白井さんの代わりに調理を担当することになったが、お店の根幹ともいえるルールを明

図-7 経営の満足度（2015年末時点）



(注)「満足」は「大いに満足」と「やや満足」の合計、「不満」は「大いに不満」と「やや不満」の合計。

確かに決めたことで、アルバイトの確保と教育がしやすくなったと感じている。

二つの事例から、顧客離れを防ぐための対策を検討すること、経営者が不在でも事業運営に支障をきたさないようにしておくことが、事業を継続・再開するうえでのポイントといえそうだ。

休職経験が事業にもたらすプラスの効果

ここまで、データと事例から新規開業企業の休職についてみてきた。休職経験はその後の経営に何か影響を与えているのだろうか。

経営の満足度をみてみよう。収入に満足している企業の割合は休職企業が18.6%、非休職企業が23.6%で、両者の差はあまりない（図-7①）。

ワークライフバランスに対する満足度をみると、休職企業では不満が40.0%で、満足の28.6%を上回っている（図-7②）。他方、非休職企業では、満足（37.2%）が不満（29.3%）を上回る。休職企業のほうが、ワークライフバランスの満足度は低いという結果になっている。

事例で紹介した企業をみると、経営者の日常生活は休職前後で変化しているようだ。珈琲屋松尾の松尾さんは、営業再開後もしばらくの間は週に1回程度、妻に付き添って通院しながら店を営んでいた。(株)金剛の遠藤社長は後遺症により、従前のような仕事ができなくなった。Hair Salon Lilyの田中さんやhonohono cafeの白井さんは、子育てをしながら店を切り盛りしている。このように休職企業経営者は新たな環境の下、仕事と生活の最適な両立を再び模索している最中にある。このことが、現在のワークライフバランスへの評価にもつながっているのだろう。

また、各企業の経営者は、生活環境の変化に合わせて仕事の進め方を見直すなかで、経営を進化させていることもみてとれた。

珈琲屋松尾の松尾さんは、身体の負担を軽減するため、メニューや提供方法を見直した。セットメニューを終日提供するようにしたのは、まとめて仕込みができ、お盆にお皿をすべて載せれば配膳も下膳も一度で済むからである。コーヒーも、おかわりをする客が多かったため、2杯分をポットで提供するようにした。提供するメニューにボリューム感が生まれ、顧客に喜ばれている。

(株)金剛の遠藤社長は、先述のとおり、まず、緊急時の対応手順を確立したうえで、組織運営態勢の構築と従業員育成を重点課題に掲げ、営業戦略の検討や広報誌「金剛通心」の誌面づくりを従業員に任せ

るようになった。仕事に関連する資格取得にかかる費用を会社が負担する仕組みもつくった。結果、従業員のスキルは向上、受注も増えている。

Hair Salon Lilyの田中さんは、子どもを保育園に預けられる時間に合わせて営業時間を短縮、当日の来店予約は受けないことにした。そのかわり、来店時に次回の予約をすれば化粧水などをサービスするようにした。仕事の予定が立てやすくなったおかげで、業界動向を学ぶセミナーに参加する時間なども取れるようになり、サービス水準が向上している。

honohono cafeの白井さんは、夫を中心とする店の営業体制が軌道に乗ってきたことから、ダブルワークを開始した。子どもが保育園に通う日中に、派遣社員として近所の会社で働くことにしたのである。夕方以降は店や自宅で子どもと一緒に経理など事務仕事を行う。収入手段が増えれば家計は安定するし、労働者として雇用保険料を納めていれば、次の出産時に「育児休業給付」を受けられるからだ。その額は休業前の賃金の約7割である。子育てをしながらダブルワークに挑戦する白井さんを、常連客は応援してくれている。

ここで、仕事のやりがいに関する満足度をみると、休職企業は8割以上が満足と回答しており、非休職企業と変わらない。(図-7③)。事例企業の休職後の取り組みをみると、休職経験を経て、その後変化した生活との両立を実現するために、自社の経営を進化させている。こうした積極的かつ自律的な経営姿勢が仕事のやりがいにつながっているのだろう。生活環境の変化に合わせて働き方を柔軟に変えられるのは、雇用条件による制約を受けない経営者ならではのメリットである。

休職企業の軌跡に学び 創業期の生存確率を高める

本レポートでは、新規開業企業の経営者の休職に

注目した。データからわかった点は以下のとおりである。

第1に、経営者が開業後に15日(半月)以上仕事を休んだ「休職企業」の数は多くないものの、経営者の性別や年齢に関係なく一定数存在する。

第2に、休職期間の平均は69.0日間であった。ただし、男性経営者の平均は47.0日間、女性経営者は102.7日間と、経営者の性別によって休職期間に差がみられた。出産・育児を理由に休職する女性経営者が、休職期間の平均を押し上げている。

第3に、休職企業の約半数が事業を中断している。規模別にみると、従業者数が少ない企業で事業を中断する割合が高くなっている。

一方、ヒアリングからは、事業継続やスムーズな事業再開のため、休職を前提とした対策を事前に立てることの重要性がうかがえた。また、経営者が生活環境の変化に合わせて仕事の進め方を見直し、その過程で経営を進化させていることもわかった。

本レポートでは、経営者が一時的に仕事を休みながらも現時点で事業を継続できている企業を分析してきた。先に触れたように、開業から5年の間に約1割の企業が廃業してしまうわけだが、こうした企業のなかには、事前の備えをしていれば廃業を防げた企業もあると推測される。

こう考えると、本レポートが注目した休職企業の実態を明らかにし、その軌跡に学ぶことは、新規開業企業の生存確率を高めることにつながるといえる。若者や女性、シニアなど、創業の裾野をさらに広げていくうえでも、意義があるのではないだろうか。

〈参考文献〉

- 深沼光・田原宏(2017)「2011年開業企業の実態追跡—新規開業パネル調査(第3コーホート)の概要—」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2017年6月号、pp.4-15
 藤井辰紀・藤田一郎(2017)「創業の構造変化と新たな動き—マイクロアントレプレナーの広がり—」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2017年1月号、pp.4-15

飲食料品産業の海外展開にみる 日本製品の競争力

第2回
(全3回)

海外市場向け戦略商品を どう選ぶか

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

前回述べたとおり、飲食料品産業は、わが国経済において大きな存在感を示しており、商品力や組織力に強みをもつ企業群がこれを支えている。ただし、進行する国内人口の減少は、同業界でいう“胃袋の減少”をもたらし、飲食料品産業を直撃する深刻な問題となっている。いうまでもなく、耐久消費財や資本財などに比べ、飲食料品の販売額は人口と直接的に連関しているからだ。一方、海外に目を向ければ、巨大な人口を擁する新興国が眼前にある。飲食料品産業の将来展望において、海外新市場に寄せる期待は、ことのほか大きいといえる。今回は、その海外展開の具体例についてみていこう。

海外市場向け戦略商品を選ぶ

一般的に、飲食料品メーカーがどんな品目を製造品として選ぶかという、地元産品を加工した品や、近隣で食習慣のある品が発端となっている例が多いといえる。すなわち、身近な市場で消費されることをイメージして製造品を選べばよかった。

だが、海外市場となると、そうはいかない。嗜好も食文化も異なるため、容易にはイメージしにくい市場に向けて、どんな商品を投入すればいいのかは、海外展開の成否にかかわる重要な問題である。

そこで、今回は、海外市場開拓に成功した事例企業各社が、どのように海外市場向け戦略商品を選

び市場を攻略したのか、言い換えると、海外市場で通用する商品にはどのような特徴があったのかについて、各ケースを取り上げて考察していく。

国内での主力商品をそのまま海外にも投入する

まず最初に取り上げるケースは、国内市場で競争力を確立している主力商品を、そのまま海外市場にも投入する方法である(表)。自らの「商品力」を前面に押し出したもので、いわば、「おいしいものは世界共通」と考える標準化戦略である。

例えば、サクサクの食感が魅力のシュークリームを製造販売する(株)麦の穂(大阪府)は、「おいしいものは世界共通、つまり当社の味も世界に通じるという認識がある。香港1号店の成功で手応えを感じ、

その思いをさらに強めた」と語り、国内外問わず、おいしいものはおいしいという信念のもと、海外市場でも自信をもって同じ商品を展開している。

加えて、同社には、「あえて手作業の部分も残しているが、ほとんど機械化・標準化した製法なので、どの国でもほとんど同じ味である。つまり、味のローカライズ（現地化）はあまりしていない」といい、スタッフの誰でも優れた味を提供できる標準化戦略がある。高次元で標準化された商品と組織が相まって、同社の海外展開を成功に導いている。

この(株)麦の穂の事例とは、少し趣が変わるが、もともと国内の未開拓市場を発掘するために開発した商品の特性が、そのまま海外市場の特性にマッチした事例もある。若者や女性向けのフルーティーな日本酒^{しょうぜんみずのことし}「上善如水」を製造している白瀧酒造(株)（新潟県）では、輸出でも同商品が主力である。海外では、これまで日本酒を飲んだことのない人がほとんどであることから、国内でも日本酒になじみの薄い若者・女性向けに開発された同商品こそ、まさに海外展開向きであった。また、海外展開では、洗練されたデザインでないと手に取ってもらえない。その点、若者・女性の目を意識した同商品のデザインは有効だった。結果的には一石二鳥ともいえるが、同商品は、もともと国内で未開拓の新市場を狙ったものだったことから、それが海外というもう一つの未開拓市場の開拓にもマッチしたということであろう。新たな市場を開拓しようという積極的な努力や挑戦は、こうした幅広い成果を生む可能性がある。

日本的イメージのある商品を海外向けにする

特にアジアにおいて顕著だが、日本製品および「日本」そのものへの好印象やブランド価値が認められる傾向がある。これを追い風に、好イメージどおりの商品や、日本文化を想起させるような商品を主力にしているケースも多い。

表 成功事例各社の海外市場向け戦略商品のケース分け

社名	海外市場向け戦略商品の選定方法	分類
(株)麦の穂	おいしいものは世界共通との思いから、国内と同じ商品を選定	国内の主力商品 そのまま
白瀧酒造(株)	日本酒ビギナー向けに開発した国内でも主力の商品を選定	
フタバ食品(株)	豊富な品ぞろえのなかから、和菓子的なイメージのある商品（アイスモナカ）を選定	日本的イメージの商品
PT. UHA TRADING INDONESIA	北海道・抹茶など日本の高品質イメージを表したミルク味の商品を選定	
森永製菓(株)	類似カテゴリー商品もあるが、他社には出せない独自の弾力性のある商品を選定	海外市場にはない商品
マリンフード(株)	国内600品種のなかから競合商品が見当たらない商品を抽出し選定	
(株)福寿園 宇治の露製茶(株)	海外需要に合わせた手軽でリーズナブルな商品を選定	リーズナブルな商品
フタバ食品(株)	倍の値段になっても売れる低価格設定の商品（70円アイス）を選定	

資料：筆者作成

例えば、バラエティーに富んだアイスを提供しているフタバ食品(株)（栃木県）によると、国ごとに売れ筋商品が異なるが、総じてみると、どの国でもアイスモナカが売れ筋になっている。日本的イメージの強い商品であるうえ、海外では、買ってすぐ食べたい人が多いので、歩きながら食べられるモナカが売れるという。特に香港では、チョコレートモナカやバニラモナカなどが売れ筋で、他国市場より少し値段が高くても売れるほどの人気があり、中心的な商品になっている。

また、味の面で、日本的で上質なイメージ、あるいは健康的なイメージを併せもつ商品を主力に据える例もある。餡^{あめ}やグミなどで有名なUHA味覚糖の在インドネシア法人PT. UHA TRADING INDONESIA（ジャカルタ）では、戦略的に“北海道産”や“抹茶”をキーワードに据え、リッチな味わいをアピールしている。特にミルク味が好評で、「こんな味はこれまでなかった」と、高所得層が価格を気にせず購入してくれるという。商品パッケージには、あえて日本語

で「北海道産生クリーム使用」と表記し、良質でリッチなミルク感を強調している。なかでも抹茶ミルクがよく売れる。「抹茶=日本」という図式が定着していて、健康にも良いというイメージが同社の商品力を支えているのである。

独自の個性をもつ商品を主力にする

国内市場で実績ある主力商品を、そのまま海外市場にも投入する方法は、上述したように有効な場合も多いが、すでに競争力ある競合商品が海外市場に存在する場合、かなり苦戦する可能性も否定できない。仮に日本国内でチョコレート菓子を得意とする企業が、それをそのままチョコの本場ベルギーの市場に投入したとしたら、当然苦戦する可能性は高いだろう。その意味では、海外市場では他に競合商品が見当たらないような、まったく新しいカテゴリーの商品や、独自の個性をもった商品ならば、海外市場向け戦略商品として力を発揮する可能性が高い。

例えば、幅広い菓子・栄養食品などで有名な森永製菓(株)(東京都)は、ソフトキャンディーの「ハイチュウ」を核にして広範に海外展開を進め、他にはない独特の「柔らかさ」「噛み心地」をセールスポイントにして高評価を得ている。世界中にソフトキャンディー自体はあるが、同社商品のような弾力性をもつ商品はなく、模倣品も増えたが、この柔らかさは出せていない。もちろん同社は、国内向けには多様な商品をそろえているが、なかでも明らかな技術的優位性があり、かつ、商品力で差をつけられるハイチュウを選抜し、勝負しようと考えた。

同様に、乳製品のマリンフード(株)(大阪府)では、個別包装で一口サイズの「キャンディチーズ」という商品が海外進出の先鋒となっている。同社は、「キャンディチーズのような製品は海外には見当たらないので、競合商品はないし、最も売れる可能性があるだろう、という経営トップの読みで、海外の

展示会に出展してみた。この反応が非常に良かったことから、海外展開への一つの弾みとなった」という。同社は、国内市場では、大手メーカーと対抗するために多品種少量生産を積極的に行っているが、「海外市場でも国内と同じ600アイテム以上を展開するのは、現実的ではない。当面、キャンディチーズとベビーチーズというカテゴリーに絞り込み、評判の良かった商品で勝負しようと考えている」とし、海外市場では、むしろ少品種に集中して市場を攻略しようとしており、国内と海外で戦略を巧みに使い分けている点が特筆される。

所得水準に合うリーズナブルな商品を押し出す

日本製品は高品質だと評判は高いが、総じて価格は高い。価格帯に幅のある商品種では、国内市場と海外市場で売れ筋価格の傾向が変わる場合もある。したがって、自社の品ぞろえのなかに海外現地の所得水準に合ったリーズナブルな商品が存在するなら、それが海外向け主力商品に当てはまることもある。

例えば、宇治茶の老舗で海外にも積極展開している(株)福寿園・宇治の露製茶(株)(京都府)のケースがそれであり、国内で根強い玉露や高級煎茶など高価なクラスの商品は、輸出向けではあまり出ない。よく売れているのは、比較的リーズナブルな煎茶と玄米茶のティーバッグであり、これらが中心である。

商品種も価格帯も豊富なフタバ食品(株)では、「海外市場では、70円商品がよく売れる。当社は、もともと70円商品を多く備えていたことが強みになっている」という。アイス菓子は冷凍物流コストが高いし、国によってはラベルを貼る手間がかかり、関税もある。その結果、海外の店頭では、倍の値段になってしまう。それでも、同社は、国内向けにお手頃価格の70円アイスをもともと有していたので、倍になってもまだ許容範囲に収まり、何とか商品力でカバーできているようだ。

このように、海外市場を目指すなら、自社のもつ廉価商品の品ぞろえを改めて見つめ直し、海外市場向け戦略商品として活用できるものがあるか、その可能性を検討する必要がある。

もっとも、日本製品のなかでは廉価商品とはいえ、まだまだ、海外現地で日本製品を好んで購入する人は、ある程度生活に余裕のある上位所得層に当たる。海外市場で広く普及させるには、もう一段の低価格商品が求められているのも確かだ。

上述したPT. UHA TRADING INDONESIAは、抹茶ミルクキャンディーですでに好評を得ているが、さらに安くする細かな工夫も施して価格競争力を補っている。同社は、「パッケージを小さくする工夫を施し、新たに価格を9,900ルピアにしたバージョンも売りはじめた。やはり単価1万ルピアを切らないと中間所得層に買ってもらうのは難しいからだ。原材料の高い抹茶味やイチゴ味については、ミルク味よりわずかに袋の容量を減らすなど、細かな工夫をして1万ルピアを切る製品に仕上げた」と語っている。輸入コスト負担のハンディを減らすには、こうした微に入り細にわたる配慮も必要になる。

さらに、インドネシアの食品市場に精通しているPT. Masuya Graha Trikencana (同国・ブカシ)は、低価格化を実現するため、思い切って輸出方式からの脱却を取引先などに勧めている。同社は、「日本からの輸入品はどうしても価格が高くなるので、主にインドネシア在留の日本人市場向けになってしまうが、現地生産することで価格競争力も出て、ローカルマーケットを狙えるようになる」と語り、より本格的に進出して現地生産を開始し、低価格化の実現と現地市場への展開を図るべきと指摘している。同社は、卸売業の傍ら、自らもメーカーとして現地で食品を製造しており、「中小企業だからといって尻込みする必要はなく、現地生産を考えるべき」と、自らの身をもってその有効性を証明している。

「競争力」と「市場環境」とのバランス

以上のように、成功事例各社は、自らの「商品の競争力」を信じ、①国内での主力製品をそのまま投入する、②多様な商品メニューのなかから独自の個性をもつ商品を抽出する、という選択を行ったり、あるいは、海外現地の「市場環境」を読んで、③市場の求めに応じた日本的イメージの商品を前面に出す、④現地の所得水準に合ったリーズナブルな商品を主力とする、という選択を行っている。

いずれのケースにおいても重要な点は、自社商品のポテンシャルに見合った選択肢を、こうした「商品の競争力」と「市場環境」とのバランスを見据えながら選ぶこと、そしてその際には、すでに現地に普及している競合商品に対して、わかりやすく明確な差をつけるとともに、想定顧客層を絞り込むよう、できる限り努力することである。

理想的には、「市場環境」にさほど気を使わなくてもすむくらい圧倒的な「競争力」を構築できればよいのだが、なかなか容易ではない。現実的には、上述したように、リーズナブルな商品にするため、細かな配慮や工夫を要するケースも多いだろう。

半面、そうした努力の結果、首尾よく現地中間所得層市場に参入できれば、元来、日本製品がもつ安全で高品質、丁寧な仕上がりという強みを存分に発揮できるチャンスが生ずる。これまで日本製品が苦手としていた低価格帯の市場も、むしろ、安かろう悪かろうとされる既存商品に対して、明確な差別化を図れる絶好のフィールドになると期待したい。

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。

たった一人の創業で 地域の課題に挑む



テイク
TAKE
代表

武重 幸孝

経済産業省が「流通機能や交通網の弱体化とともに、食料品等の日常の買物が困難な状況に置かれている人々」と定義する買物弱者。その数は、日本全国で700万人ともいわれている。地方においては、この問題がいっそう深刻だ。

今回紹介する武重幸孝さんは、2トントラックを改造した移動式のコンビニで、生まれ育った地域の買物弱者の助けになろうと頑張っている。

プロフィール

たけしげ ゆきたか

長野県佐久市生まれ。東京の専門学校、大学を卒業後、郷里に戻り、長野県内の水産物卸会社、業務用食品の販売店に勤務。退職後、実家にて農業を手伝う。その間体調を崩して長期の入院を経験。2011年に食品や日用品の移動販売を行うTAKEを創業。

企業概要

創業 2011年
従業員数 1人
事業内容 食品・日用品等の小売り
所在地 長野県北佐久郡立科町
芦田2519
電話番号 0267(77)7004

移動式のコンビニを柱に

——まず事業の主な内容を教えてください。

立科町役場のはす向かい、以前農協のスーパーだった建物に店舗兼倉庫を構え、そこを拠点に移動販売を行っています。主な取扱商品は、魚、肉、野菜などの食品やトイレットペーパー、洗剤などの日用品です。酒類の販売も行っています。

午前中は店舗にいて来客に対応しながら、食品のパッケージングや調理を行い、昼すぎに移動販売に出ます。自分一人だけの営業のため、移動販売中は店を閉めます。

夕方戻った後はまた店を開け、在庫の整理もします。

現在、冷凍冷蔵庫を搭載した2トン改造トラックに商品を載せ、8カ所の販売拠点を、曜日と時間を決めて週に1度ずつ回っています。それぞれ30分から1時間程度の販売です。販売拠点は集会所やかつてスーパーがあった場所などです。

主な客層は60歳代から90歳代のお年寄りで、車の運転ができない人が大半です。買い物を頼める子どもや親戚などが近所にいない人も多いようです。

なかには、買い物はしなくても、知り合いとおしゃべりするのを楽しみに集まってくる人もいます。

そんなときは、「次に来るときには何かお持ちしましょうか」と声をかけています。そうした人も大事な潜在顧客なのです。

——商品にはどのような特徴がありますか。

生鮮食品、とりわけ新鮮な水産物の提供にこだわっています。例えば、塩鮭は、安くて質の良い物をわざわざ北海道から取り寄せて販売し、好評を得ています。最近のスーパーでは、甘塩で薄めの切り身がよく売られていますが、分厚くて昔ながらの濃い味付けのものが、この地域では支持されているのです。この切り身だけをわざわざ買いに来る人もいます。

また、わたしの実家がつくる低農薬の野菜や米を商品に加えています。産地直送ですから新鮮ですし、おいしさにも自信があります。特にかぼちゃはとても人気があって、よく売られています。

トラックに載せる商品の選択には知恵を絞らなければなりません。2トントラックの限られたスペースに、顧客が求める商品をいかにたくさん載せるかが鍵といえるでしょう。そのため、季節や曜日によって大幅に商品を入れ替えるなど、きめ細かな対応を心がけています。例えば、梅雨時には雨具を、年末の大掃除のシーズンにはガラス用洗剤を加えるなど

しています。

——いわば移動式のコンビニを目指しているのですか。

はい。本物のコンビニのように24時間営業しているわけではありませんが、顧客の家の近くに向いて販売する点で本物に劣らない利便性を提供していると思います。顧客のニーズに応じていくために、何が必要なかをさりげなく聞いて品ぞろえやサービスに反映させる努力も怠っていません。

創業後しばらくしてからスタートしたサービスが、個別訪問販売です。日程を決めて行くところもあれば、必要なときに電話で連絡してもらい、訪問するところもあります。実際に事業を始めてみると、販売拠点に来ることすら困難な人もいるとわかったからです。

総菜の販売も同様です。調理の手間を省ける総菜は、台所仕事がおっくうになってきたお年寄りに喜ばれました。わたしが自分で調理して、郷土の味を出しているのもポイントになっています。

さらに、総菜だけではなく、「ご飯もセットになったお弁当があれば大助かり」と聞き、最近始めたのが宅配弁当です。昼食と夕食向けに、それぞれ15品目以上の食材を使い、毎日食べても飽きないメニューづくりを心がけています。5種類のおかずにご飯が付いて1食



2トン改造トラック

税込で550円です。お年寄りの利用が多いので、ご飯をおかゆに替えたり、おかずを細かく刻んだりしてほしいとの要望もあり、無料で対応しています。前日の午前中までに注文してもらえれば、土日や祝日も配達します。

遠方に住んでいる家族に頼まれ、お弁当の配達に合わせてお年寄りの安否を確認して電話やメールで連絡することもあります。これも無料のサービスで、利用者に喜ばれるとともに、固定客の獲得につながっています。

このほか、店舗から2キロメートルの日帰り温泉施設で総菜販売を始めました。飲食店などからの依頼を受け、食材や雑貨を仕入れて配達する仕事もしています。これは、実質的に卸売りということになります。

ただ、移動販売の顧客数は多い拠点で15~16人、少ない拠点では5~6人程度にすぎません。宅配弁当にしても、現在の配達先は7軒だけです。店舗での販売も、農協

のスーパーが撤退したくらいですから、それほど多くありません。どの事業も単体で採算をとるのは難しいと思います。わたしの今の事業は、こうした多くの商品やサービスの組み合わせで成り立っています。

創業前の就業経験を活かす

——武重さんが創業するまでの経緯を教えてください。

わたしは、学生時代に東京の居酒屋でアルバイトをして調理の技能を身につけました。卒業後は水産物卸売会社に就職し、仕入れの責任者となりました。次に勤務した地元の業務用食品の販売店では店舗責任者として働きました。二つの会社に勤務し、食料品流通の分野で15年、これに調理のアルバイトを合わせれば、20年近く食の分野に携わったことになります。

その後、両親が営んでいた農業を手伝うようになりました。すると、会社に勤務していたときよりも地域の人たちとの接点が増えてきました。いろいろな話をしているうちに、日々の買い物にも苦労するお年寄りの存在を強く意識するようになったのです。この間、大きな病気のため長期間入院することになったのも、体が自由にならない大変さを考えるきっかけになりました。

——買物弱者の問題は、当地でも深刻なのですね。

少子高齢化と人口減少が深刻化しているのは、ここも同じです。立科町は長野県東部にあり、旧中山道の芦田宿を中心市街として発展しました。江戸時代からの宿場町で、昭和の半ばごろまでは多くの商店が立ち並んでいたのです。しかし、最近では人口がどんどん減少し、過疎化が進んでいます。商店は次々と廃業し、農協のスーパーでさえ事業をやめました。

近隣では道路整備が進んでいすから、車さえ運転できれば、町の中心から30分ほどで大型ショッピングモールに行くことができます。しかし、車の運転ができない人たち、とりわけお年寄りは買い物の不便さが増しています。山間の地区ではバスの便も少なくなりました。坂道も多く、場所によってはバス停まで歩くのも大変です。冬期は雪が積もることもしばしばで、そうなるとう歩外に出ることすらままならなくなります。

わたしは、子どもの頃からこの地域で多くの人たちにお世話になっています。そのほとんどが今はお年寄りです。皆さんが最も困っているのは日常の買い物、その手助けをしたい、そのことで地域の人たちに恩返しができる。そう考えたのが創業の大きなきっかけとなりました。自分のこれまでの経験

を活かして始められる仕事として思いついたのが、食品や日用品の移動販売でした。

——創業の準備はどのように進めましたか。

まずは商品を準備するための拠点探しです。移動販売とはいえ、一定の在庫を置いておく必要がありますし、魚介類の処理などを行う厨房設備も必要だからです。いくつか物件を当たっているうちに、少し前に閉店した農協のスーパーの本店を使わないかという話が舞い込みました。閉店後そのままになっていたため、古いとはいえ冷凍庫や冷蔵庫、厨房設備、事務所の什器備品などが残っていました。商品棚もそのままだったので、在庫の保管も兼ねた店舗として使えます。賃料も格安だったため、ここを借りることとしました。

仕入先の確保もうまくいきました。前職で仕入業務に長く従事していたため、そのときに得た知識や人脈が役立ったのです。

一方、事業に必要な許認可の取得には苦労しました。例えば、酒類を販売するために求められる免許などは取得のために時間と費用がかかります。周囲の人に話を聞き、一つ一つ片づけていくほかなく、創業の本気度を試されているかのような感じでした。

さらに、この事業を始めるうえ

で最も重要な、車両の調達には随分と苦労しました。

——どのような苦労でしたか。

創業当初は、主力商品である水産物を店舗でパッケージングしてから、2トントラックで運んでいました。そのうちに、販売するその場でさばいて提供したいと思うようになりました。商品がより新鮮になり、顧客に喜ばれるからです。しかし、調べていくと、手を洗う設備を備えていなければ、生鮮食料品の移動販売の許可を得られないことがわかりました。そのような設備が付いている車両は少ないのが現実でした。

それでも時間をかけてようやく条件に合う中古トラックを探し当てたのですが、寒冷地仕様でなかったために冬場の運行には支障が出ます。寒さが厳しい当地では致命的でした。

結局、わたしが望む車は市販のものにはなく、購入後に法規制の範囲内で改造するしかありませんでした。畑違いの分野で試行錯誤を続ける日々でした。

現在使用している2トントラックは4台目です。手を洗う設備はもちろん、十分な大きさの冷蔵庫も装備しています。冬場の対応にも問題はありません。ようやく満足できる車両を手にすることができたのです。

地域に根差して事業を育てる

——創業してみて、手応えはいかがでしたか。

一つの店舗と五つの販売拠点からスタートしたのですが、地域の要望に応えるには、さらに販売拠点を増やす必要があると感じていました。すると、町内に住む母の同級生が、わたしがこの仕事を始めたのを知り、「ぜひ、うちの地区の集会所にも来てほしい」と声をかけてくれたのです。

その後、いくつかの地区の区長さんからも同じような依頼が入るようになり、今は移動販売の拠点が8カ所になりました。拠点が増えたことに加え、先に説明したようなさまざまな商品やサービスを追加していったことで売り上げが伸び、最近は利益を出せるようになっていきます。

——今後の展望について教えてください。

拠点の増加を、との要望には、今のところ時間の余裕がなく、応えられていない状況です。パートを雇って店舗を任せ、移動販売に専念すればよいのかもしれませんが、コストが増えるので、悩ましいところです。それでも、将来的には何とかこうした要望に応じていけるような道を探っていこうと思います。

一人だけの営業なので、正直なところ体がつらくなることもあります。しかし、店舗や販売拠点でお年寄りと話をしていると、つくづく創業してよかったと感じます。買い物ができる唯一の機会を提供しているだけでなく、お年寄りのふれあいの場をもつくり出せているからです。わたしを育ててくれた地元にも、少しですが恩返しができるのではないかと考えています。

聞き手から

住民の高齢化や過疎化が進む地域では、従来型の小売業を維持していくのは難しい。買物弱者にとってありがたい移動販売も、それだけではビジネスとして成立しにくいのが現状のようだ。

武重さんによる多角化事業の一つ一つは、決して目新しいものではない。しかし、武重さんの経験や知恵と工夫が、それら事業を有機的に結びつけ、全体として持続可能なものになっている。このことは、地域の問題を解決していくうえで、個々の企業家による創意工夫が大切であることを示唆している。

(田原 宏)

社史から読み解く経営戦略

カゴメ

トマトを变身させた農家の努力

第13話



社史研究家 村橋 勝子 (むらはし かつこ)

経済団体連合会（現・（一社）日本経済団体連合会）元・情報メディアグループ長。在職中に約1万冊の社史現物を観察して斬新な切り口で多面的に実態分析し、『社史の研究』（ダイヤモンド社、2002年）にまとめる。ほかの著書に『につぼん企業家烈伝』（2007年）、『カイシャ意外史：社史が語る仰天創業記』（2008年、ともに日本経済新聞出版社）。一般にはなじみのなかった「社史」という情報領域に潜む尽きせぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

ケチャップやソース、ジュースなどトマト加工食品の先駆者にして最大手メーカー、カゴメ。その歴史は、明治時代、農家であった創業者の蟹江一太郎が西洋野菜に出会い、売れないトマトをめぐりに栽培し続け、加工食品の開発に取り組んだことに始まる。

西洋野菜への挑戦と嫌われたトマト

1875年、蟹江は愛知県知多郡名和村（現・東海市名和町）の農家に生まれた。生家の佐野家と18歳で婿養子に入った蟹江家は徒歩30分弱の距離にあり、ほぼ同じ規模の農家だったが、地勢も営農の様態も異なっていた。米麦が主の佐野家に対し、蟹江家ではミカンや野菜を栽培するほか、大がかりな養蚕も行うなど、採算性に重きを置いた複合的農業を手がけていた。

兵役時代に上官の西山中尉から「これからの農業は現金収入を多く確保すべきだ。誰もが作っている作物では生産過剰で値が下がる。西洋野菜には将来性がある」と教えられた蟹江は、除隊後の1899年、名古屋の農事試験場に勤務する佐藤杉右衛門の斡旋でキャベツ、パセリ、玉チシャ（レタス）、ハクサイなどの種を手に入れ、栽培に着手した。当時、西洋野菜はごく限られた需要しかなかったが、ホテルや西洋料理店を顧客にすると、多くの西洋野菜は予想

以上の値段で確実に売れた。

しかし、トマトだけは違った。誰もが鼻をつまんで駆け出すほど臭いが強烈だったために買い手がつかなかった。愛知県農事試験場の技師であった柘植権六から、連作を避けるなど技術的な知識を得て、それまでの倍の数のトマトが採れるようになったが、苦勞して作っても、捨てるか腐らせるしかなく、始末に困る作物だった。

加工によりトマトを人気食品に

蟹江は、柘植がふと漏らした「米国ではトマトを加工しても食べているようです」という言葉を思い出し、加工して嫌な臭みを消せば、売れるようになるのではないかと考えた。

西洋料理店の主人であった平野仲三郎から「トマトソースというものがある」と教えられた蟹江は、地元で唯一の洋式ホテルだった名古屋ホテルを訪ね、料理長から一瓶分けてもらい、それを見本に家族総出で加工法を研究した。トマトを鍋で煮ながらつぶし、それを裏ごししてみると、見本と変わらない味の赤い液体ができあがった。

1903年、トマトソース（現在のトマトピューレ）の製造販売を開始。ビール瓶に詰め、4ダース入りの箱で5、6箱分を製造した。蟹江が製品を持って最

初に訪ねたのは平野だった。平野は、蟹江が舶来品にも劣らないものを自力で作上げたことに驚き、2ダースを買い上げるとともに、洋風食品問屋の梅澤岩吉商店を紹介してくれた。店主の梅澤はトマトソースの将来性を見抜き、蟹江が初年度に製造した製品の大半を引き受け、2年後には独占販売契約を締結、両社の関係はその後70年以上にも及んだ。

1906年、60坪の工場を建設して本格的な生産に入った。生産は驚異的に伸びたが、ここで新たな問題が発生した。その頃、近隣でトマトを作っていたのは蟹江家だけであったため、原料の確保が追いつかなくなったのだ。それまではトマトの始末に困っていたのに、今度は足りないという悩みである。

ところが、蟹江家のトマトソース作りの様子を知り、できたトマトをすべて引き取ってくれるなら、栽培してもよいという農家が何軒か出てきた。そこで蟹江は、近隣の農家との契約栽培を開始し、材料確保の問題を解決。さらに、農家を組織化し、分担制による一貫した加工体制も確立した。

🕒 加工食品の成功と農業を大切にした精神

1908年には、後に同社を代表する製品となったトマトケチャップやウスターソースの製造に取り組んだ。暗中模索で挑んだトマトソースに比べて、ウスターソースの原料や製造工程はあらかじめわかっており、生みの苦労は少ないと思われた。しかし、味と香りの決め手となる香辛料の調達に難問であったことや、日本人の舌になじみやすいように味や香りをまろやかにするための試作を繰り返したことから、かなりの苦労と時間を要した。こうしてできあがったウスターソースは、発売当初から好調な売れ行きを示し、ヒット商品となった。

当時、周辺の農家の平均年収は300円。一方、蟹江家では1908年には総売上高1,075円、4年後には5,010円と5倍近い伸びをみせ、農耕だけでは実現

カゴメの歩み

1899年	西洋野菜の栽培に着手
1903年	トマトソース（現在のトマトピューレ）を製造販売
1908年	トマトケチャップ、ウスターソースの製造開始
1914年	愛知トマトソース製造（株）設立
1917年	カゴメ印商標登録
1923年	愛知トマト製造（株）に改組・改称
1949年	関係5社を合併して愛知トマト（株）を設立、本社を名古屋市中区朝日町に移転
1963年	カゴメ（株）に社名変更
1972年	東京本部（現・東京本社）開設
1976年	名古屋証券取引所第2部に上場
1978年	名古屋証券取引所第1部、東京証券取引所第1部に上場

資料：筆者作成

不可能な規模にまで発展した。これにはソースの売り上げが大きく貢献しており、1908年には47.4パーセント、4年後には91.1パーセントを占めた。

1914年12月、愛知トマトソース製造を設立、1917年にはカゴメ印を商標登録した。この商標が現在の社名になっている。トマト加工はもうけも大きかったが、「加工はあくまでも農耕の副業、農家の遊休労働力の利用、年間を通じた労働力の配分であり、過剰な生産を行えば大量の在庫を抱える危険性がある」という慎重な姿勢を変えず、大正時代の半ばごろまであえてそれに専念しなかった。それは蟹江が実直な農民だったからだろう。同社の創業が、トマトソースを製造発売した年ではなく、西洋野菜の栽培を始めた1899年であることからうかがえる。

現在の同社は「自然を、おいしく、楽しく。」というブランドステートメントのもと、「トマトの会社から、野菜の会社に」というビジョンを掲げ、調味料、食品、飲料など、幅広く革新的な商品を提供し続けている。

〈参照社史〉

『カゴメ八十年史』（1978年）

『カゴメ一〇〇年史』（1999年）

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第25回

中小製造業の設備投資は 7年ぶりに減少

～第116回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2017年4月に実施した「第116回中小製造業設備投資動向調査」によると、2016年度の国内設備投資額は2兆5,080億円と、2015年度実績比で4.9%減少した。減少となるのは、2009年以来、7年ぶりである。一方、2017年度の投資計画額は、前年同時期に策定された2016年度計画比で1.5%の増加となるなど、中小製造業の設備投資には回復の兆しがうかがえる。

2016年度実績は7年ぶりの減少

本調査は、全国の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的とし、年2回実施している。今回調査は、2017年4月に実施し、2016年度の国内設備投資の実績と、2017年度の計画について尋ねている。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」（2013年12月）の調査名簿から把握した全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万3,303社である。このうち、標本企業として抽出した3万社に調査票を発送。業種別・規模別に設定した各層において、有効回答から1企業当たりの平均設備投資額を算出、これに各層の母集団企業数を乗じ、全体の投資額を推計している。中小製造業の設備投資を把握する調査としては、わが国で最も規模が大きなものである。

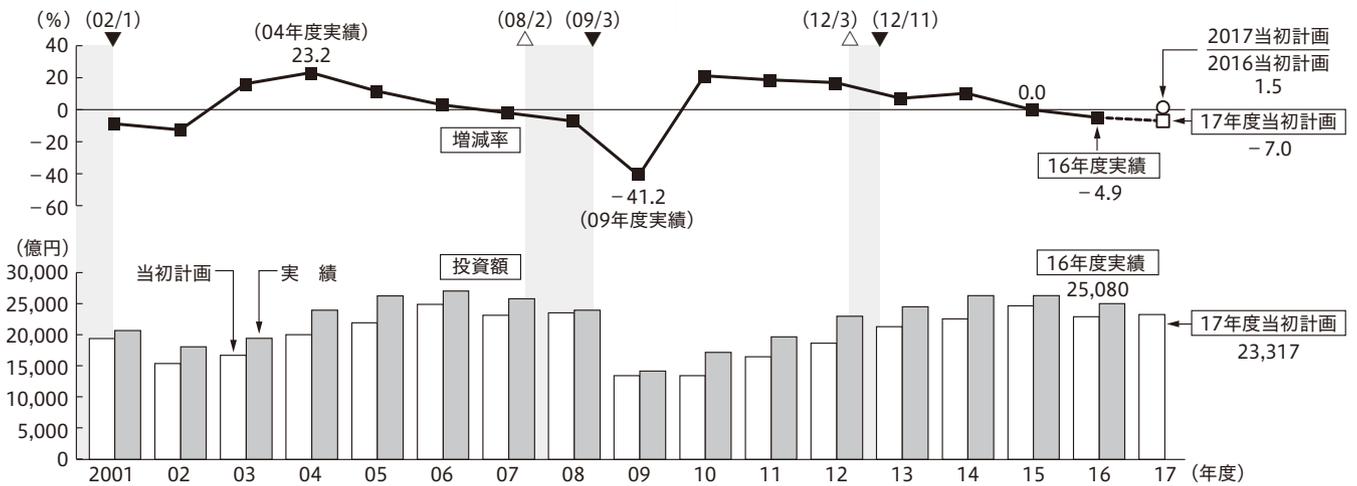
最初に、今回の調査結果について、2016年度実績からみていく。2016年度の国内設備投資額は、2兆

5,080億円となり、2015年度実績に比べ、4.9%減少となった（図-1）。減少となるのは、2009年以来、7年ぶりだ。半期ごとにみると、上半期は前年同期比で2.0%減少、下半期では同7.3%減少と、下半期の減少が大きかった。年初からの新興国の景気減速や円高の進行、4月に発生した熊本地震などから経済の先行きに不透明感が増し、企業が設備投資に慎重になった結果と考えられる。

業種別にみると、2016年度の投資額は全17業種中14業種で2015年度実績比減少となった（図-2）。2015年度に工場や研究所などの大口投資が牽引した「印刷・同関連」（-21.6%）、「化学」（-19.8%）では投資に一巡感がみられた。内需、外需ともに弱さがみられた工作機械に関連する「生産用機械」（-13.7%）や「はん用機械」（-11.7%）、「金属製品」（-15.2%）も二桁の減少となった。

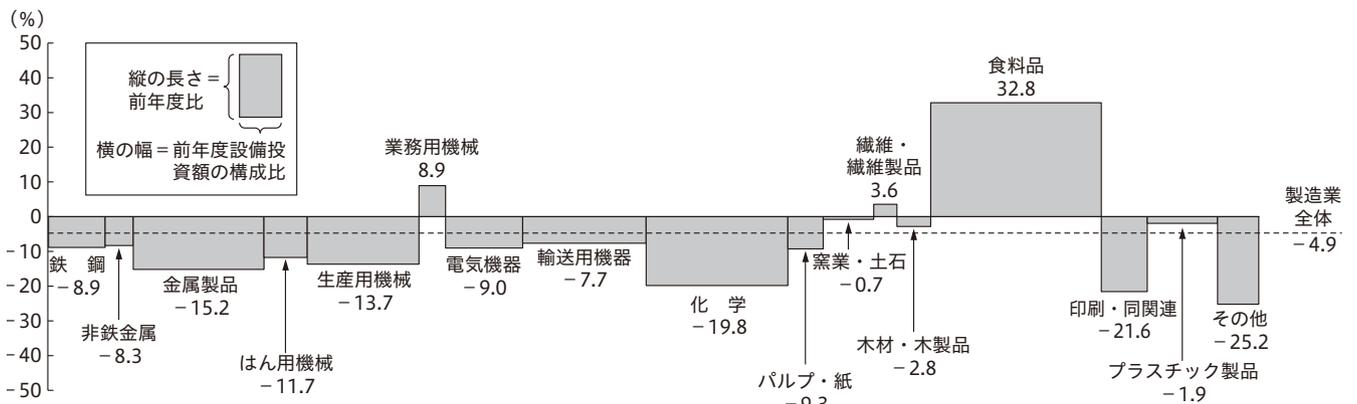
一方、前年度まで2年続いて減少していた「食料品」では、高い伸び率（32.8%）となった。HACCP

図-1 国内設備投資額および増減率の推移（前年度実績比）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「第116回中小製造業設備投資動向調査」（以下同じ）
 (注) △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

図-2 業種別増減率および構成比（2016年度実績）



(注) 1 図中の数字は、2015年度実績比増減率。
 2 横軸は、2015年度実績における業種別構成比。

対応のための設備の導入や、東日本大震災の被害を受けた工場設備の復旧、地方に波及するようになったインバウンド需要へ対応するための製造ライン拡張などの投資がみられた。また、「業務用機械」（8.9%）では、比較的景気の影響を受けにくい医療機器関連の投資が増加に寄与した。

続いて、投資目的別の構成比をみると、「更新、維持・補修」投資の割合が6年ぶりに上昇し、34.6%となった（図-3）。構成比が最も高くなるのは8年

連続となり、投資目的として最重要視される状況に変わりはない。また、「能力拡充」投資の割合は、31.3%と3年連続で上昇した。設備投資が弱含んだなかでも、前向きな投資が意識されたことがわかる。

**2017年度投資計画は
2016年度計画比で増加**

次に、2017年度の投資計画についてみると、国内投資額は2兆3,317億円と、2016年度の実績に比べ

図-3 投資目的別構成比の推移

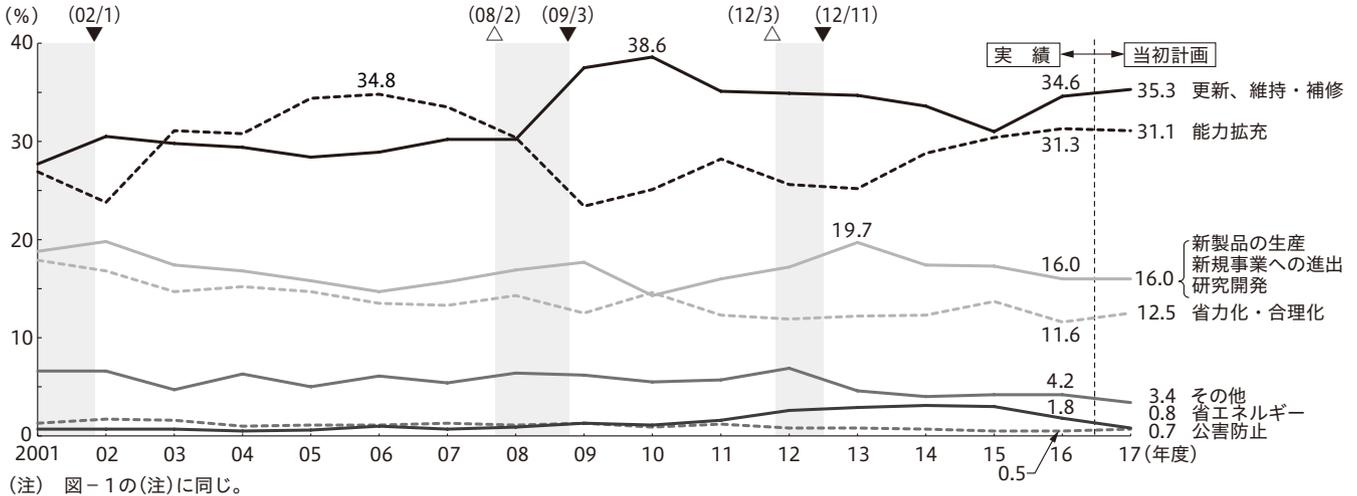
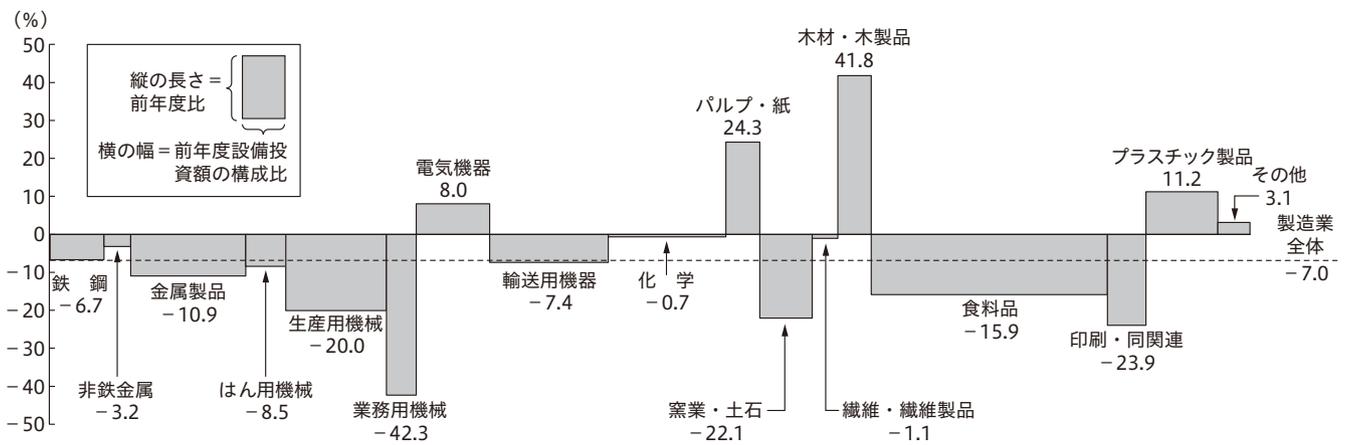


図-4 業種別増減率および構成比 (2017年度当初計画)



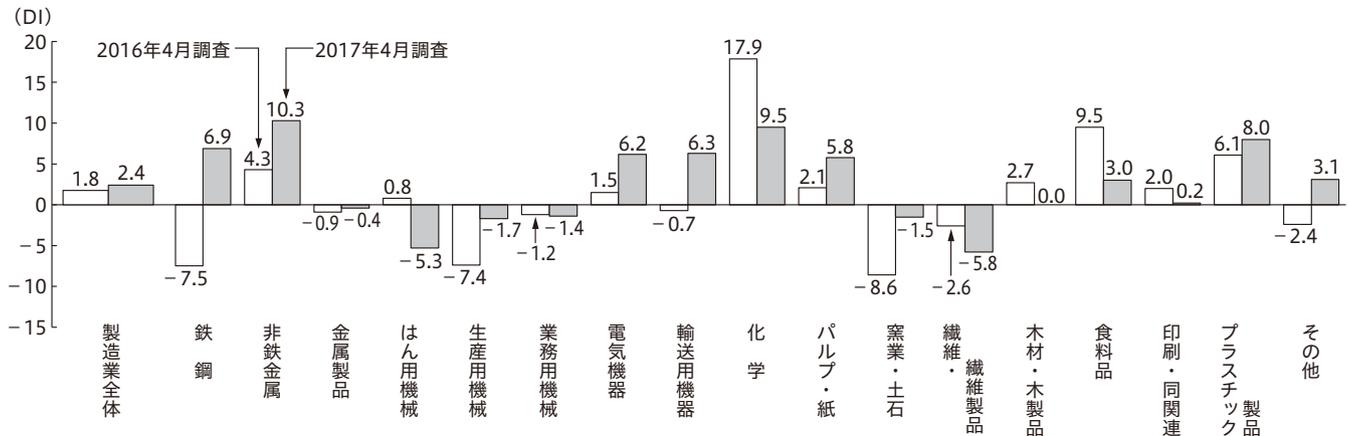
(注) 1 図中の数字は、2016年度実績比増減率。
2 横軸は、2016年度実績における業種別構成比。

7.0%の減少となった（前掲図-1）。ただし、中小企業の場合、設備投資計画は年度初めにほとんどを決めているわけではなく、業況を見極めながら徐々に固めていくため、前年度実績と比べた増減率は低くなる傾向がある。そこで、2017年度の計画を評価するため、1年前の2016年度の当初計画を振り返ってみると、2015年度実績比で12.9%の減少となり、今回の結果はこの水準を上回る。また、当初計画額同士を比べてみると、2017年度の計画は、2016年度

に対して1.5%の増加となる。新興国の景気回復や国内経済の緩やかな回復を背景に、投資に対する姿勢は変化が生じているようだ。

業種別に2017年度当初計画をみると、ハウスメーカー向けの生産能力増強や熊本地震で被災した工場の復興などの計画がある「木材・木製品」(41.8%)、ネット通販市場の拡大で段ボールの需要が増加している「パルプ・紙」(24.3%) など、投資額の減少が続いた業種の一部での高い伸びが目立つ(図-4)。

図-5 国内設備投資額の増減可能性DI



(注) DIは、2017年度の設備投資額が2016年度実績額と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」と回答した企業割合を差し引いた値。

投資マインドは一部で改善の兆し

最後に、今後の設備投資に対する企業のマインドを「国内設備投資額の増減可能性DI」（前年度実績に比べ設備投資が最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの）をもとにみている。2017年4月調査のDIは2.4となり、2016年4月調査（1.8）から0.6ポイント上昇した（図-5）。

業種別にみると、全17業種中10業種でDIが上昇しており、そのうち7業種でプラスとなっている。東京オリンピックなどのインフラ整備による受注増加を見込む「鉄鋼」（6.9）や2016年度に熊本地震や燃費不正問題などで生産活動が停滞していた「輸送用機器」（6.3）では、DIが上昇し、マイナスからプラスへ転じている。また、車載関連やIoT関連などの電子部品の需要拡大が見込まれる「電気機器」（6.2）、建設資材や乗用車、家電関連向けに需要がみられる「非鉄金属」（10.3）でも、DIは上昇した。一方、「化学」（9.5）、「食品」（3.0）など、投資の一巡や先行きへの懸念からDIが低下したなかでも、

プラス水準にとどまる業種もみられる。

調査の回答企業からは、「2016年は熊本地震や燃費不正問題などがあったため投資の一部を見送ったが、最近の需要動向を踏まえ、製造ラインの拡張を考えている（輸送用機器）」「海外の景気が回復してきたことは追い風。さまざまな分野で活用され始めた部品を手がけているので、今後も堅調な受注を期待し、投資を進めている（電気機器）」といった、最近の経済情勢や技術開発の動向を背景とした投資に前向きな声も聞かれる。

2009年以降の減少となった2016年度の設備投資額だが、2017年度の計画は、前年度計画に比べ、わずかながら回復の兆しがみられる。ただし、米国や中国の景気動向への懸念や英国のEU離脱、国際貿易における輸入規制の強化に向けた動きなど、主に海外に発するリスク要因もみられる。中小企業の投資マインドがどのような影響を受けていくのか、今後の動向を注視したい。

（大塚 孝明）

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>



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、大企業に比べてスケールメリットを享受しにくい小企業の生産性は劣り、特にサービス産業において低いといわれている。

しかしなかには、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がある。本連載はそうした小企業に焦点を当て、高い生産性を実現する秘訣を探る。

春夏秋冬成長する花火店



(有)ウスザワ
代表取締役
臼澤 貞夫 (うすざわ さだお)

〈企業概要〉

代表者 臼澤 貞夫
創 業 1908年
資 本 金 300万円
従業員数 13人

事業内容 花火、おもちゃの販売
所在地 長野県上田市上塩尻261
電話番号 0268(24)8783
U R L <http://www.usuzawa.net>

夏の風物詩、花火。少子化や小売店の減少、取引先からの値引き要求などで、苦戦を強いられている卸売業者は少なくない。しかし、長年花火を販売している(有)ウスザワは、業態を変容させながら、売り上げを増加させ続けてきた。1人当たりの売上高は業界平均を大きく上回る。従業員数13人と小規模ながらどのように成長しているのか。取り組みをうかがった。

BtoBからBtoCへ

——社長は3代目だそうですね。

初代はわたしの祖父です。1908年に反物の行商として創業しました。55年に2代目の父が会社にしました。わたしは70年から家業に携わっています。従業員は、部長である息子を含めて12人おり、うち3人がパートです。

法人化した当初は、上田市で生産されたおもちゃや線香花火など

を、北陸や近畿、東京などの小売店に卸していました。なかでも線香花火は信州が三大産地の一つだったこともあり、たいへん人気でした。その後、輸入品など花火の種類が豊富になるにつれて扱う商品も増え、80年代には花火の卸売りを専業とするようになりました。

花火は、一般的に2種類に分けられます。一つは、線香花火やねずみ花火など自分で仕掛けて遊べる玩具用花火です。もう一つは、

打ち上げ花火に代表される玩具用以外の花火で、日本煙火協会が認めた打ち上げ師でなければ上げることができません。当社はどちらも扱っています。

玩具用花火は、小規模な小売店に卸しています。取引先の要望に合わせて、仕入れた花火を組み合わせたパッケージをつくり販売しています。多いときには100社以上と取引していました。しかし、度重なる不景気や店主の高齢化、大手量販店との価格競争などから

廃業が相次ぎ、取引先は10社にまで減ってしまいました。

——大変でしたね。小売店が減ってしまっは消費者も困ります。

卸す先が減るならば、自分たちで直接消費者に売ろうと考えました。当社は、複数の花火メーカーと長年取引をしているので、大量の注文にも対応できます。種類の豊富さでも、コンビニエンスストアやホームセンターに負けない自信がありました。また、花火は火薬を原料とするため、新規に参入する企業は安全な保管場所を確保したりするなど、さまざまな条件を満たしていなければいけません。当社では、専用の耐火倉庫を完備していたので、新たな設備投資の必要もありませんでした。

まず、ITに明るい若手1人を中途採用して、2006年にホームページ上に「eはなびやさん」という通信販売サイトをつくりました。インターネットショッピングが浸透してきたころでしたし、ITを利用すれば少ない投資で始められるからです。

このサイトでは、常時1,000種類前後の花火を扱っています。景品用やパーティー用など目的別に分類して紹介することで、選びやすくなるように工夫しています。ほかに、予算と目的別に花火を選べるようにもしました。線香花火か

らロケット花火までをひとつお楽しみめるものや、国産の花火に特化したもの、音が大きいロケット花火の詰め合わせなどさまざまです。100円から3万円以上するものまで幅広い価格帯を設定しました。予算や人数、目的を入力してもらい、当社から見積もり提案をすることもできます。小売店に合わせて花火のパッケージを提案してきたノウハウが活かしています。

会員ポイント制度を設け、購入時に貯めたポイントを次回の購入に使えるようにして、顧客の囲い込みも図っています。eはなびやさんの利用者は徐々に増え、年間約6,000万円以上を売り上げるまでになりました。通信販売が軌道に乗ったので、2011年からは実店舗での販売も始めました。

——通信販売と比べて人手や経費がかかるのではないですか。

負担を少なくするために、7月と8月のみ店を開くことにしました。夏休みシーズン以外は、花火を店に買いに来る人はほとんどいないからです。販売スタッフは、2カ月半のみアルバイトとして雇います。5月後半から6月にかけて新聞に募集広告を出しますが、足りない場合は従業員で補っています。

出店場所は、諏訪市や佐久市、松本市など県内15カ所です。オフシーズンの経費を浮かせるために、



小売店舗の様子

夏だけ空き物件を借ります。場所を固定することはできませんが、半面、前年の実績に基づいてより良い場所を検討できます。候補地は、3月ごろから社内で相談しています。車通りが多いロードサイドや、人が集まりやすい大型店舗の隣などが狙い目です。

幅広い品ぞろえが好評で、毎年たくさんの家族が来店します。お盆に帰省する孫のために訪れるお年寄りもいます。2カ月間で、通信販売による年間の売り上げを上回るようになりました。

冬でも売れる花火

——取引先の減少を、小売りへの進出でカバーしたのですね。

玩具用花火の売り上げは、卸売り一本のときから3倍以上に増加しました。ただ、ほかにも問題はありました。季節による繁閑の差が非常に大きく、売り上げが安定しないことが長年の課題となっていました。また、少子化や遊びの多様化、騒音や環境規制などから、



びっくらッカー

花火を楽しむ子どもが減っており、今後、玩具用火火の市場が大きく伸びることは考えにくい状況でした。

季節を問わず売れて、かつ少子化の影響を受けにくい花火をつくれなにか。当社では、農作物に近寄るイノシシやサルなどを驚かせて追い払う、鳥獣被害対策用のロケット花火を販売していました。年中使うものですが、待ち伏せする必要があるなど、改善の余地がありました。そこで、開発したのが「びっくらッカー」です。

びっくらッカーは、食べ物を乗せたプラスチックの箱に動物が触れると、内部に仕込んだクラッカーが大きな音を立てて追い払うという仕組みです。けもの道に置いておくだけで、見張りの必要はありません。通常のクラッカーよりも大きな音が出るようにしたほか、野外に置いておけるように防水加工も施しました。プラスチック製品を加工している会社に製造を依頼しました。県内には農林業を営む方が多いので、通年での売り上げが見込めます。

——打ち上げ花火も季節性が高そうですね。

打ち上げ花火も、夏に最も引き合いが多くなります。ただ、もっぱらお盆のお祭りが中心だった以前に比べて、最近は地元の町おこしや学校のお祭り、結婚式など、打ち上げ花火が使われるシーンは多様化しています。そうしたイベントは冬でも開催されるので、需要を取り込めば業務の繁閑差を緩和できると考えました。比較的小規模なイベントでは、主催者が打ち上げ師の手配をするのも面倒です。そこで、当社が打ち上げまでの一連の作業を引き受けることにしたわけです。品物としての花火だけではなく、打ち上げる行為までをパッケージ化し、付加価値を高めることができます。

もっとも、当社にしても打ち上げ師を常に雇っている余裕はありません。そこで、都度助っ人をお願いすることにしました。実は、世の中には趣味として打ち上げの資格もっている人たちがいます。当社には、仕事で夏祭りなどに頻繁に参加するなかで、顔なじみが何人かいました。彼らのほうも普段は花火とはまったく関係ない仕事をしているので、花火会社を介さなければ、打ち上げを行うことができません。持ちつ持たれつの関係といえますね。打ち上げの依頼が入ると、必要な人数を割り出

して都合がつく人に来てもらいます。日当は、経験に応じて1万5,000円から3万円前後です。

打ち上げ師をさらに呼び込むために、日本煙火協会が定めた安全講習会の会場を提供しています。打ち上げ師は年1回の受講が義務づけられているため、県内を中心に毎年30人前後が参加します。当社にとっては、打ち上げ師との顔をつないだり、名簿を更新したりする機会になります。

一方で、打ち上げ花火の需要を開拓するために、営業も強化しました。息子を筆頭に従業員4人が、ホテルや結婚式場、イベント会社などを回り、提案営業をしています。また、当社のホームページに「花火でサプライズ」と広告を打ち、個人の需要も集めています。プロポーズや誕生日のサプライズとして花火を打ち上げたいという依頼が増えるようになりました。

新たな分野へ

——打ち上げ花火の販路も広がって、売り上げは安定したのですね。

夏以外の花火の売り上げは徐々に増えていきました。打ち上げの工程まで含めて受託することで、打ち上げ花火の利益率を4割前後に上げることもできました。それでも、季節による売り上げの差は依然として大きく、花火だけでは

限界を感じるようになっていました。とはいえ、成功するかもわからない新しい事業に大きな投資をすることには、不安があります。

そこで、おもちゃのインターネット販売を始めることにしました。おもちゃは販売時期が夏に偏らないので、閑散期の売り上げをカバーできます。通信販売であれば、eはなびやさんでの経験を活かすことができ、新しく従業員を雇わずに対応することが可能です。実店舗をもたないため、販売の時期や量を調整して、夏は花火に重点を置くなどの加減ができます。

2015年に、当社のホームページ上に「eおもちゃやさん」を立ち上げました。アマゾンや楽天などの大手通信販売サイトにも登録しました。自社サイトでは、おもちゃの消しゴムやビンゴゲームなど、学校や自治体のイベントで使うような商品を取り扱っています。一方、外部のサイトでは、テレビゲームやアニメのキャラクターグッズなどを販売しています。

おもちゃは流行の移り変わりが激しいうえに競合相手が多く、価格競争に陥りやすい側面があります。売れ残りを防ぐためには、流行やメーカーの在庫状況などを把握しておかなければなりません。当社では、おもちゃの見本市に足を運んだり、メーカーや問屋と連絡を密に取ったりしながら、仕入

れ内容や販売時期を検討します。通信販売サイトを日々チェックして、他社で品切れになってから同じ商品を販売することもあります。

おもちゃにしても、花火と同様に少子化の影響は避けられません。そこで、2017年からは、大手のサイトを経由して、米国でもおもちゃの販売を始めました。商品は、現地の通信販売会社の倉庫に一括して送るため、都度の配送コストはかかりません。ホームページの管理などの手間も省けるので、少人数で対応できます。出足は好調です。

——効果はいかがでしたか。

季節による売り上げの偏りをならすことができました。おもちゃ

の利益率は花火に比べると低く、赤字になる商品もあります。それでも、花火という屋台骨を支えるには十分な利益をあげることができています。従業員数は12人と変わりませんが、おもちゃの販売を始めてから売り上げは1.5倍に増加しました。2016年度は6億3,000万円で、従業者1人当たりで換算すると約5,000万円になります。これは、花火やおもちゃなどの娯楽用品を扱う同規模の企業を大きく上回る水準です。

当社は、花火の卸売りから少しずつ領域を広げて成長してきました。これからも、現状にとどまることなく、今ある人材や設備を最大限に活かしていろいろなことに挑戦していきたいと思います。

取材メモ

同社は、花火の卸売りから小売りへ進出したほか、打ち上げという付加価値をつけて市場を広げた。おもちゃや米国という新しいジャンル・地域にも範囲を広げてさらなる売り上げ拡大を図った。しかし、やみくもに業容を広げたわけではない。花火の小売りでは、卸売りならではの豊富な品ぞろえを目玉にし、店舗や人手は夏のみ配置した。打ち上げは外部人材を活用した。おもちゃはクリスマスに書き入れ時となるため、花火とのバランスを取りやすい。

当研究所「小企業の経営指標調査（2016年）」によれば、娯楽用品卸売業の従業者1人当たり売上高は平均で約3,800万円、がん具・娯楽用品小売業では約2,800万円と、同社の生産性の高さは明らかだ。花火業界を取り巻く環境は、けっして華やかなものではない。しかし、同社のような企業がある限り、わたしたちは花火を楽しむことができるはずだ。

（桑本 香梨）



「かいなん夢風鈴まつり」のフォトコンテスト受賞作品



持続的経営の支援と新たな地域経済の担い手の創出に向けて

海南商工会議所 相談事業課長 高野 拓哉 (たかの たくや)

和歌山県北部に位置する海南市は、約5万2,000人が暮らすまちです。当商工会議所はその沿岸部にあります。

主要地場産業は、紀州漆器と家庭日用品です。日本四大漆器の一つといわれている紀州漆器は、紀州木地師が創る素朴な椀と、塗師による高度な技術が一体となって生まれ、経済産業大臣から伝統的工芸品の指定を受けています。また、和歌山の豊かな自然と進取の精神が育んだ家庭日用品は、デザイン性・機能性・耐久性に富んだ商品をそろえ、全国の皆さまの暮らしを潤しています。

さらに、四季を通し温暖な気候に恵まれていることから、南部ではミカンやビワの栽培、東部ではモモの栽培が盛んで、沿岸部ではシラスやハモ、ワカメなどの海の幸にも恵まれています。

当商工会議所が2010年から毎年開催している「かいなん夢風鈴まつり」は、地場産業と観光のコラボレーション事業です。参加者が短冊に夢をつづり、紀州漆器の色鮮やかな風鈴に結んで、「夢風鈴」ができます。2017年は8月1日から15日まで開かれ、管内の神社10カ所などで色とりどりの夢風鈴が夏空を涼しげな音色とともに彩ります。神社を巡るスタンプラリーやフォトコンテスト等のイベントも開催されます。

当商工会議所では「持続的経営の支援」と「新たな地域経済の担い手の創出」をテーマに、国・県等の各種施策の活用を積極的に推進しています。2014年から始まった小規模事業者持続化補助金においては、延べ153件の計画策定を支援しています。創業支援においても、年々相談は増加し、創業・第

二創業促進補助金では、毎年採択事業者が現れるなど、起業希望者の夢の実現を支援しています。

一方、地域の魅力を地域外へPRするための支援が、まだまだ行き届いていないことが課題です。2017年は伴走型小規模事業者支援推進事業として、知名度の高い旅行専門誌とコラボレーションし、地域の事業者の皆さまの隠れた魅力や強みを掲載する「ご当地リーフレット」を作成し、情報発信を行うことで、新たな交流人口を呼び込むとともに、地域外からの消費を取り込むことを目指します。

創業支援においては、小さく起業し、持続・成長・発展を実現する「地域に根差した起業家」の創出とともに、SNSなどを活用し起業希望者・起業家・支援機関等のネットワーク構築を展開していきます。

韓国で市民権を得る 「お一人様」と「ドック」

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。



ここ数年、韓国では一人飯、一人酒、一人旅、一人遊びなど一人を満喫する、「お一人様（ぼっち族）」文化が広がりを見せています。わが国ではカウンター席で一人、牛丼を味わう女性を見かけることはめずらしくなくなっているため、今更かと思うかもしれませんが、韓国ではほんの数年前まで、一人で食事することは嘲笑の対象で、「なんてかわいそうな人」という扱いだったようです。

背景には、経済の沈滞や就職難があると考えられます。結婚を後回しにしたり、離婚が増加したりして、一人暮らしが増え、個人の生活を重視するライフスタイルが広がってきたなかで、社会的価値観も変化してきているのです。

韓国統計庁の発表によれば、韓国における単身世帯の数は、2000年の約226万世帯（全体の15.6パーセント）から2015年は約520万世帯（同26.5パーセント）にまで増加し、2035年には約763万世帯（同34.3パーセント）に上る見通しです。

お一人様は、個人の趣味・嗜好しこうに合うおしゃれ・美容・健康など、自分のためには支出を惜しまない傾向にあります。飲食産業をはじめ、家電や住宅に至るまで幅広い分野で、お一人様のニーズに合わせた商品やサービスの開発・提供が進んでいます。

カップ飯やレトルト食品、一人用少量パックの総菜などの商品が人気を博しています。さらにヘルシーさとボリュームを兼ね備えた特製コンビニ弁当の売れ行きも好調とのことで、お一人様市場の急速な成長ぶりには目を見張るものがあります。ファストフード店や食堂ではお一人様向けのテーブル席を設ける店舗が増え、一人でも楽しめる映画館やカラオケも出現しています。

一人で暮らす芸能人の日常を描いたテレビ番組が大ヒットするなど、もはやお一人様はかわいそうなものでなく、ゆとりあるライフスタイルの象徴として、大衆の共感を得ているといえます。

韓国産業研究院では、単身世帯



お一人様向けのテーブル席

の消費支出額は、2015年の86兆ウォン（約8.6兆円）から2020年には120兆ウォン（約12兆円）にまで増大するとの見通しを立てています。購買力を伴ったお一人様が消費経済を動かす主体として存在感を強めるなか、「^{イル}1」と「Economy」を合成した「^{イル}conomy」という造語まで登場しています。

最近では「ドック」という言葉もよく耳にします。日本語の「オタク」を韓国式の発音に換えた「オドック」を略したものですが、陰気なイメージはありません。情熱をかける趣味をもつ人、というようなポジティブな意味が込められています。ドックは何かにはまり、新しい消費コンテンツをつくり上げる、尊重すべきお一人様として市民権を得ているのです。

中小企業における ヘルスケアビジネス参入のヒント



(株)ヘルスケア・ビジネスナレッジ 代表取締役社長 **西根 英一**

にしね えいいち

マクキャンヘルスコミュニケーションズCKO（チーフ・ナレッジ・オフィサー、最高知識責任者）などを経て、ヘルスケアに係る事業構想の専門家としてビジネス、アカデミア、省庁・自治体事業のパブリック分野でパラレルワークスタイルを展開。現在、(株)デザインサプリー代表取締役会長のほか、事業構想大学院大学事業構想研究所客員教授、千葉商科大学サービス創造学部特命教授を務める。厚生労働省「すこやか生活習慣国民運動（健康日本21（第一次）」の推進室室長等を歴任。近著に『生活者ニーズから発想する健康・美容ビジネス「マーケティングの基本」』（宣伝会議、2015年）がある。

健康行動と消費行動を促す ヘルスケアビジネス

一般消費財であれば、消費行動の獲得によってビジネスが成り立つ。しかし、ヘルスケア商材の場合、消費行動の前に健康行動が設けられる。消費者が健康に対して無関心であるのなら、健康への「気づき」を与えねばならないし、関心をもったら、正しい「知識」を得てほしいし、関心と正しい知識が伴ったら、そのリテラシーを機動力とした「行動」へと導き、行動しはじめたら、習慣化につながるよう「継続」を目指したい。この健康行動の段階的推移を「行動変容ステージ」と呼ぶ。順に無関心期→関心期→準備期→実行期→維持期と移行する。そして、この健康行動の獲得に少し遅れて、消費行動が“輪奏”のように続いていくイメージでヘルスケアビジネスは完成形を成す（以降、本稿ではヘルスケアビジネスの目的行動を、健康行動+消費行動の意から

「健康消費行動」と表記する）。

このように複雑でありながら、ヘルスケアビジネスに注目が集まるのは、ヘルスケアビジネスが個人の健康課題だけでなく、社会が抱える課題をも解決していく“善循環”の要素を持ち備えているからであろう。

健康の定義について、WHO（世界保健機関）の憲章に「健康とは身体的、精神的かつ社会的に良い状態であって、単に病気でないとか虚弱でないということではない」と示されている。カラダの健康（Physical health）、ココロの健康（Mental health）、キズナの健康（Social health）が補完し合った構造をつくり、個人に最適化された健康（Optimal health）を形成する。そしてその集合体が、社会（家族や地域、職域等）が抱える課題を解決していくという構図である。日本のように消費者が高度に成熟した市場で、ヘルスケアビジネスが注目され、脚光を浴びる理由がわかるだろう。

社会全体の健康課題と ひとりに一人ずつの健康課題

「健康寿命の延伸」（健康日本21（第二次）より発信）という言葉聞いたことがあるのではなからうか。

“どれくらいまで生きていますか”の平均寿命でなく、“どれくらいまで健康でいられますか”を健康寿命という。多くの人が晩年、要介護状態におかれることから、介護が必要になるような因子に対して早めに対応し、健康で暮らしましょうということを表した言葉が先の「健康寿命の延伸」となる。まさに、医療費削減を目指す社会全体の健康課題である。

これを達成するために、まずは①病気になるための予防医療の推進（具体的には、食生活の改善、健康習慣の獲得、休養・睡眠、禁煙・節酒等）、②病気の早期発見を目的とした健診・検診の受診率向上（健康状態を診る定期健診・特定健診・歯科健診の受診率、病気を発見するためのがん検診・肝炎検診・HIV検査の受診率等）、③非可逆的な加齢に伴う運動器機能保持を目的としたロコモ対策等が、細かな数値目標とともに定められている。

これらが、地域や職域といった社会全体の健康課題である一方、個人のひとりに一人ずつの健康課題が存在している。例えば、「春になると花粉症がつらい」「最近、息切れがする」「慢性的に腰が痛い」などである。また、性の健康に関するセクシュアルヘルスなども、気になる健康課題である。これらは主訴や自覚症状を伴うため、病院や薬剤、ときに代替補完医療が受け皿となって、個人の健康課題に込んでいる。

私たちが健康課題をビジネスのテーマとしてとらえるとき、ほとんどのケースで社会の健康課題とひとりに一人ずつの健康課題が“ごちゃまぜ”で語られている。個人の健康課題の解決には、消費者が

日々「私（自分）ゴト」化しているという本来の需要があるため、それに応えるサービスや商品、施設は成熟していく。いわゆる一般の消費財と同じである。

他方、そもそも「他人ゴト」である社会の健康課題の解決は、ひとり一人が私（自分）ゴト化するにはなかなか至らないため、それに応えるサービスや商品、施設は苦境に立たされやすく、市場も未熟である。この領域での事業展開には、健康行動を醸成したうえで消費行動を惹起するための工夫が必要であり、精緻に設計された事業計画なしに進めることは難しい。

健康消費行動の獲得に当たっては、他人ゴトと私（自分）ゴトの間に「世の中ゴト」を醸成するという戦略が立てられる。一般に、“普及啓発”と呼ばれるPR的な手法で、多くの場合、キャンペーンという形態をとる。例えば、「内臓脂肪型肥満」と呼ばれていたときには、それに当てはまっても他人ゴト以外の何物でもなかったが、「メタボ（メタボリックシンドローム）」と呼ばれるようになると、途端に抵抗なく受け容れる人たちが増えた。また、長年の喫煙者に「COPD（慢性閉塞性肺疾患）」を認知させることはとても困難を極めたが、「肺年齢を測りましょう」と趣向を変えると、肺機能の衰えに気づき、驚き、COPDの治療を始める喫煙者が増えたという。この日本呼吸器学会の取り組みは評判を呼んだ。

テレビや新聞が情報収集・情報発信の主役であったマスメディアの時代には、こうした媒体を通じてでしか世の中ゴトはつくれなかったわけだが、今のインターネットやSNSといったデジタルメディア優位の時代には、高額を投じて媒体の広告枠を買うという手段をとらなくても、世の中ゴトをつくれる環境にある。社会の健康課題の解決においても同様で、健康消費行動とSNSの相性の良さ（世の中ゴト

図-1 ヘルスケアの政策事業年表



資料：筆者作成（以下同じ）

醸成)、さらにアプリ等によって個人の日常生活と同化する仕組み(私(自分)ゴト対応)は、ヘルスケアビジネスの成長を支える礎になるに違いない。

ちなみに、アプリに関しては薬事法に代わった薬機法(医薬品医療機器等法)において保険点数取得の対象サービスとなり、ベンチャー企業が注目し、薬剤に代わる治療アプリや、服薬のコンプライアンス(維持継続率)を管理するアプリが開発されつつある。いずれも医師が処方するアプリを患者がダウンロードする、という手順で提供される。

すべての中小企業がヘルスケアビジネスに参入できる時代

もはや、ヘルスケアビジネスは開発力と組織力を誇る大企業だけのものではなくなった。さらに、中央と地方を隔てる壁も取り払われた。それに深く関与し、強く推進した政策事業がいくつかある。厚生労働省の「健康日本21」と「地域包括ケア」、経済産業省の「地域ヘルスケア産業振興」と「健康経営」、内閣府の「地方創生」、消費者庁の「機能性

表示制度」等である(図-1)。

今、規模や場所にかかわらず、すべての企業と地域がヘルスケアビジネスに参入できる時代になった。ヘルスケアビジネスを志向する中小企業にとっては、追い風である。経済産業省の地区経済局単位ないし都道府県(一部の市町村)単位でヘルスケアに係る補助金・交付金事業が数多くあり、それらの運営事務局を担当する機会が多い地域版次世代ヘルスケア産業協議会(注)(現在、全国5ブロック、16府県、12市、合計33カ所に設置)や地銀等の研究所は、ヘルスケアビジネス志向の中小企業支援に積極的である。また、筆者が客員教授を務める事業構想大学院大学事業構想研究所でも、「地域×中堅・中小企業×ヘルスケア」の事業構想の研究と実践を年間プログラムとして提供し、ヘルスケアビジネスの推進役となる地域ヘルスケアアクセラレーターを育成している。

病気と健康の間の「未病」という巨大マーケット

さて、ここまでは企業がヘルスケアビジネスに参入する際に知っておきたい基本事項である。以下では、ヘルスケアビジネスへの参入において、中小企業が戦略的に取り組むべきことを記述する。

医療の世界は、治療から予防に大きくパラダイムシフトを起こしている。近い将来、病院をはじめとした医療機関の役目が変わったり、製薬会社が創業の出自である“製薬”を企業名から外したりする先進的な動きがみられることだろう。その先の延長線上に現れるのは、病気でも健康でもない人を対象にした予防医療機関「未病院」であったり、予防医療サービス「未病相談」であったりするかもしれない。

そして、患者をターゲットにするのではなく、「未病者」をターゲットの主軸に据えてヘルスケアビジネスを牽引していく企業が増えていくだろう。

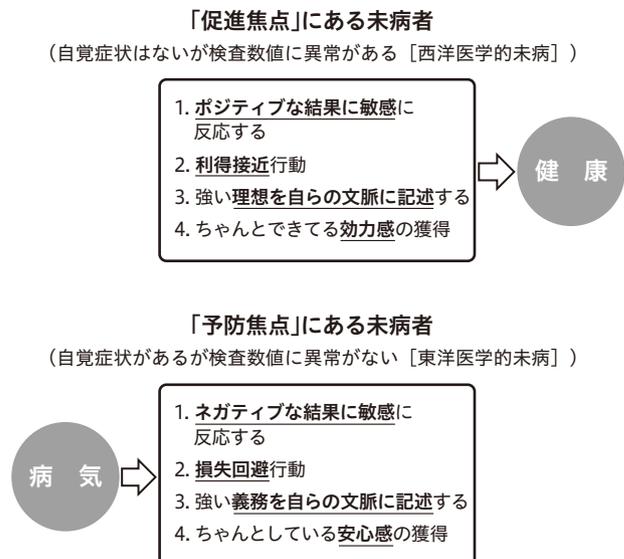
事実、全国の複数の自治体では「未病対策事業」が始まっている。日本未病システム学会（理事長：福生吉裕）は、未病を「西洋医学的未病」と「東洋医学的未病」に分けて定義している。西洋医学的未病とは、自覚症状はないが、検査数値に異常がある状態のことをいう。東洋医学的未病とは、自覚症状があるが、検査数値に異常がない状態のことをいう。

中年にもなれば、多くの人が二つの未病を体験済みに違いない。“私は健康だ”と思っていたが健康診断に行ったら異常な値を指摘されたことや、“私は病気のはずだ”と思って病院に行って診てもらったが、特に異常はみつからなかったことがあるだろう。このように、健康と病気の間をさまよう人を「未病者」とカテゴライズする。

ときに、医学会が未病者を自動生成してしまっているケースもある。例えば、血圧の上の値（＝収縮期血圧）と下の値（＝拡張期血圧）については、高血圧基準を日本高血圧学会は140mmHg以上/90mmHg以上と定めたが、日本人間ドック学会は“基準緩和”ともとれる新基準を提唱し、その両者の基準の間にいる人たちは、どっちつかずの“さまよい人”となっている。これは、医学会が未病者をつくってしまった事例である。検査値から求める健康と病気の判別値は、実地医と専門医の間でバラツキがある項目が多く、検査項目ごとに未病者が生成されている可能性がある。

このように、世の中には生活者本位あるいは医療者介入によって生まれた多くの未病者がうごめいている。この「未病」域の住人である未病者は、健康か病気のいずれかに目を向けている。健康消費行動におけるこの焦点モデルについては、マーケティング分野における消費者行動学の制御焦点理論を応用して、次のように、二つの視点から整理できる（図-2）。

図-2 未病者の制御焦点モデル



一つは、健康という利得に接近したいというモードの「促進焦点モデル」(Promotion focus) である。

もう一つは、病気という損失を回避したいというモードにある「予防焦点モデル」(Prevention focus) である。

前者の促進焦点モデルの対象者は、強い理想を自らの文脈に設定している。他方、後者の予防焦点モデルの対象者は、強い義務を自らの文脈に設定しており、その文脈で意思決定する。よって焦点モデルの異なる者に対して、ヘルスケアビジネスで介入（プロモーション）する場合、それぞれの文脈に合わせて支援（サポート）しない限り、対象者を健康消費行動に導くことはできない。

これらを応用し、未病者ビジネスについては次のように解釈することができる。自覚症状はないが検査数値に異常がある西洋医学的未病の人には、“健康であるために”という強い理想を文脈に据えたプロモーションによって健康消費行動に導く促進焦点モデルが適している。

他方、自覚症状があるが検査数値に異常がない

東洋医学的未病の人には、“病気でないために”という強い義務を文脈に据えたプロモーションによって健康消費行動に導く予防焦点モデルが適している。

この未病者のマーケットの広さは計り知れない。「病気」と「健康」のマーケットは、いずれも既存既知の「レッドオーシャン市場」（血で血を洗うような熾烈な争いが繰り返されている飽和状態にある市場）であるが、病気と健康の間にある「未病」域のマーケットは、未だ手つかずで既存放置の「ブルーオーシャン市場」（透明で自由度の高い市場）なのである。

一般に、外からみて「イケてる」市場の本当の姿は、既存既知の飽和状態のレッドオーシャン市場である。このレッドオーシャン市場におけるシェア率をKPI（Key Performance Indicators、経営上の到達目標値）に置く大企業や中堅企業は多い。しかし、このシェア争いに参戦するだけのプロモーション予算をもたない中小企業が、こうした市場に飛び込むことは賢明ではない。中小企業こそ、ブルーオーシャン市場である未開拓地の未病者ビジネスに参入すべきである。未開拓地の広さがみづらいうえに、シェア率の算出も難しいため、KPIを重視する大企業・中堅企業にとって、市場参入の判断は遅れる可能性が高い。この点、中小企業の方が早い決断を下せるのではないかと推察する。

具体的なビジネスの展開方法としては、地域の健康増進事業に係る未病対策や学域の健康教育事業に係る未病教育、職域の健康経営事業に係る未病者ビジネスという形が予想される。

競争(Competition)でなく 共創(Collaboration)のアイデアを

商材がもつ価値の伝え方には、三つの手法があり、その変遷をもって、価値の量産化（マーケティング

1.0）、価値の差別化（マーケティング2.0）、価値の最適化（マーケティング3.0）に大別される。

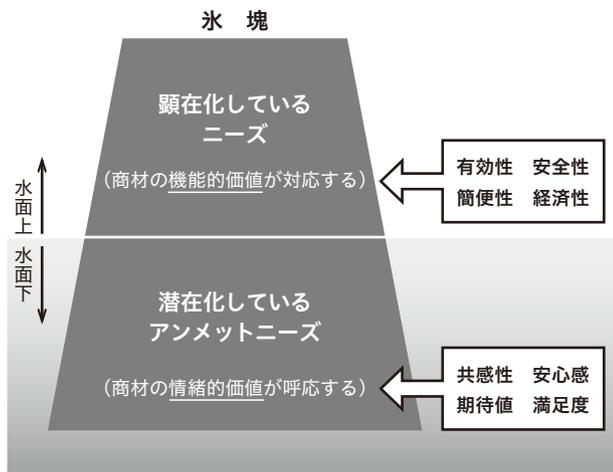
マスプロダクション+マスプロモーションの価値量産化の時代は、たくさんつくってたくさん売れば価値が伝わった。日本では、自動車や白物家電を大量生産し大量販売していた高度経済成長期がこれに相当する。やがて、商材の価値が伝わらなくなると、STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）の、価値差別化の時代に入る。競争(Competition)による“勝ち負け”をものさしにすることで、価値を伝えるものである。

そして今、価値最適化の時代にあっては、消費者は共創(Collaboration)によって“良し悪し”をみることで価値を計測している。

重要なのは、価値を伝えるだけでなく、価値が伝わるようにすることである。そのためには、有効性・安全性・簡便性・経済性等といった機能的価値に優れているだけでなく、フェイスブックやインスタグラムの“いいね!”に相当するような共感性・安心感・期待値・満足度等を醸し出す情緒的価値や、“ソーシャル・グッド”な社会的価値を兼ね備えていることが求められる。というよりも、今の時代はそうでないと売れないのである。機能的価値に特化した商材が売れば理想的かもしれないが、それだけでは商材の価値は熟れず、売れ残ってしまう。ハイスペックな男女が婚活市場に多いのと印象が重なる。

ことヘルスケア商材においては、機能的価値を開発することに積極的である。「あの商品に比べ、わが社の商品は有効性において2パーセント高いです」「年間500円お得です」といった類の商品開発である。一方で、情緒的価値や社会的価値をつくることには無関心、ないしはその知識に疎い。結果、ブランディングのバランスが極端に悪い仕上がりのまま、店頭で陳列されている商材をみる。

図-3 消費者ニーズの構造化



例えば、羞恥心を伴う、あるいは他者に気づかれたくない状態（ないし症状）に対して、その対策用商品の優れた機能性をうたうばかりに、パッケージに不快な用語が顕わになっている商品である。確かにコマーシャルなどでは、商材のもつ機能的価値を周知するための要件であろう。しかし、店頭、特にパッケージでは許容されない。手に取りレジに持っていく勇気ある行動は、その商品がもつ機能的価値と対価交換できないほどハードルが高いからだ。

つまり、消費者の顕在化しているニーズ (Needs) に応える機能面の価値だけでなく、潜在化しているアンメットニーズ (Unmet needs) に応える情緒面においても価値を備え、その両者の価値を伝えないと、伝わらないのである (図-3)。伝わらない「商品」は、実は「製品」の域を超えておらず、まだ世間にお披露目するレベルには達していない恥ずかしい状態にある。

B(Business) to C (Consumer) 向けの商材はもちろんのこと、B to B向けの商材であっても、機能的価値をうたう競争 (Competition) だけではなく、情緒的価値を膨らませる共創 (Collaboration) のアイデアをつくり込むことが重要である。

図-4 ヘルスケアビジネスの12マス

		ヘルスケア			
		治療 medical	予防 health	健康 wellness	美容 beauty
商材	商品				
	サービス				
	施設				

どの領域に自社の軸足を置くか

最後に、ヘルスケアビジネスの領域を示しておこう。ヘルスケアビジネスの分野には、医療、予防、健康、美容の四つがある。そしてビジネスの領域の商材には、商品、サービス、施設の三つがある。ということは、ヘルスケアビジネスは最大、4×3の計12マスでの展開が可能である (図-4)。まず、自社がどこのマスを本拠地にして、ヘルスケアビジネスを展開していくかを考え、上下左右の隣のマスにビジネスを拡大していく展開を期待したい。

(注) 地域版次世代ヘルスケア産業協議会は以下のとおりである (下線は地域の医師会が関与、2017年5月時点の情報に基づく)。

- ・5ブロック…北海道ヘルスケア産業振興協議会、新ヘルスケア産業フォーラム (中部)、四国の医療介護周辺産業を考える会、九州ヘルスケア産業推進協議会、万国医療津梁協議会 (沖縄)
- ・16府県…青森県、栃木県、群馬県、埼玉県、神奈川県、長野県、静岡県、三重県、滋賀県、大阪府、鳥取県、島根県、広島県、徳島県、長崎県、熊本県
- ・12市…仙台市、山市、川崎市、松本市、富山市、神戸市、松山市、岡山市、北九州市、合志市、鹿児島市、薩摩川内市

ターゲットを見直し 新たな需要を開拓



(株)ベネクス

代表取締役

中村 太一

なかむら たいち

企業プロフィール

- 代表者 中村 太一
- 創業 2005年
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 20人(うちパート6人)
- 事業内容 スポーツウエアの製造・販売
- 所在地 神奈川県厚木市中町4-4-13 浅岡ビル4階
- 電話番号 046(200)9330
- URL <https://www.venex-j.co.jp>

神奈川県厚木市の(株)ベネクスは、休養に特化したスポーツウエアを開発し、新たな需要を開拓している企業である。

今でこそスポーツウエア市場を対象とする同社だが、当初は介護市場を狙っていた。どのようにしてターゲットを見直し、今日に至ったのか。

初めは介護市場がターゲット

同社社長の中村太一さんは、もともと介護施設向けのコンサルティング会社に勤めており、介護施設の運営にも直接携わっていた。そのなかで、次第に介護施設が直面する問題の解決に役立つ事業を立ち上げたいと考えるようになったという。

中村さんが特に着目したのは、床ずれの問題である。高齢者では、思ったように寝返りをうてず、特

定の部位の圧迫が続く結果、床ずれが発生しやすい。体への圧力を分散するマットもあったが、抜本的な解決策にはなっていなかった。

中村さんが考えたのは、皮膚が圧迫されるなか、血流を促進することで、床ずれを防止する方法だった。例えば、マットの表面素材を工夫し、血流を促進する効果を付加できないだろうか。

こうした思いから、中村さんは2005年に(株)ベネクスを創業した。当初、社内には素材の開発技術をもつ人材がいなかったため、まずはパートナー探しに奔走した。

そのなかで、特殊素材に実績をもつ企業が同社の意欲を認めてくれた。その結果、共同で開発したのが、鉾物を練り込んだ繊維である。同社によれば、血流促進などの効果があるという。この素材を利用し、2007年には「床ずれ防止ベッドパッド」を発売した。

スポーツウエアへ転換

だが、中村さんのもくろみとは裏腹に、この製品は売れなかった。価格が10万円にもなってしまう、介護業界のニーズをとらえることができなかったのである。

厳しい状況に立たされた中村さんは、マットと同じ素材を使った別製品を考案した。それが、介護ヘルパー向けのTシャツ「ケアウエア」である。これは特殊繊維の血流促進効果などが疲労回復にも役立つことを利用した製品である。人手不足により多忙な介護業界において、ヘルパーの疲労回復を補助する製品に需要があるのではないかと考えたという。

ケアウエアはマットと同じく価格の問題があり、注目されなかった。しかし、展示会をたまたま訪れた大手スポーツジムの社員がこ

の製品に興味を示した。疲労回復を促進するのであれば、むしろスポーツ向けに需要があるのではないかという。

そこで中村さんは、試験的にケアウェアをジムで販売することにした。すると、高額にもかかわらず、順調に売り上げを伸ばしていった。理由を探るため、専門家に話を聞いてみると、トレーニングの世界ではトレーニング法、栄養補給、そして効率的に疲労を回復する休養の三つが重要とされているが、休養は最近になって注目されはじめた分野なのだという。そのため、トレーニング上級者は、休養の効果を高められそうであれば、多少高額な製品でも試したいのではないか、ということだった。

ここから、中村さんはスポーツウェアへの転換を模索しはじめた。当時、テーピングの原理を応用し、着圧によって運動時の動きをサポートするコンプレッションウェアなどの、高価格帯の機能性スポーツウェアが市場を拡大していた。だが、これらは運動時の動きをサポートするものであり、休養を目的としたウェアは存在しなかった。休養に特化すれば、ほかの機能性ウェアと競合せず、高価格でも需要があるのではないか。

中村さんは、ケアウェアをスポーツ向けに改良する仕事に着手した。まず、疲労回復効果により

説得力をもたせるため、アスリートが行うようなハードなトレーニング後の筋肉疲労などにも役立つことを実証するデータが必要だった。だが、会社にはスポーツ科学についての知見がない。そこで、神奈川県助成制度を利用し、東海大学健康科学部との共同研究により、効果検証を進めていった。

また、この製品は主に就寝時に着用されることを想定していたため、運動用とは異なる、休養に特化した着心地を追求した。

例えば、縫い目の裏地の出っ張りを極力なくするとともに、通常のウェアよりも体の前面にもってこることで、就寝時になるべく触れないようにした。また、就寝時の体勢に合わせ、肩の部分の裁断を工夫するなど、よりリラックスできる形を追求した。

さらに、製品名を「リカバリーウェア」とするとともに、休養に特化したスポーツウェアというコンセプトを明確にした販売促進活動を行うこととした。これにより、ほかの高価格帯の機能性ウェアと同じ売り場に陳列されながらも、差別化を図ることができる。

新たな需要の開拓に成功

こうした準備の末、2010年にはリカバリーウェアの発売にこぎ着けた。同製品はスポーツ関係者の



リカバリーウェア

ニーズをとらえ、次第に全国のスポーツジムや有名百貨店で取り扱われるようになり、現在では大きく売り上げを伸ばしている。

同社の製品が成功した要因は何だろうか。当時は、コンプレッションウェアの需要拡大により、機能性ウェアは高価格でも売れる素地が整いつつあった。もちろん、魅力的な市場であるぶん、競合も激しい。こうした成長市場のなかで、運動時ではなく休養時に着るウェアという空白部分を見出したことが、同社の製品が成功した一つの要因だろう。

もちろん、市場を見出しただけでは、成功はありえなかった。求められるニーズと製品との溝を埋める工夫も重要だ。同社の場合、休養という製品コンセプトを明確にするとともに、専門家の知見も借りながら、ニーズに合わせた製品アレンジを繰り返した。こうした試行錯誤が合わさって、初めてヒット商品が生まれたといえる。

(山口 洋平)

仲卸2代目が始めた 花を贈る文化づくり



HANA イノベーション(株)

代表取締役

近藤 祐司

こんどう ゆうじ

企業
プロフィール

- 代表者 近藤 祐司
- 創業 2013年
- 資本金 100万円
- 従業者数 4人
- 事業内容 花に関するイベント等の企画運営、展示物の作成
- 所在地 愛知県豊橋市神野新田町ワノ割93-3
- 電話番号 0532(32)8787
- URL <https://www.hana-inv.co.jp>

愛知県は^{かき}花卉産出額で全国一を誇る。なかでも豊橋市を含む東三河地区は生産が盛んな地域だ。

2011年11月、生産、卸売り、小売りなど各業態で花にかかわる東三河地区の有志が集まり、「花男子^{はなだんし}プロジェクト」が始動した。目的は、花を贈る文化を地域に広めて花の需要を創出すること。2013年にHANA イノベーション(株)を設立し、活動を加速させている。

花を贈る感動体験を届ける

バイオリンの演奏やDJが生み出すサウンドに合わせて即興でブーケを制作する「花贈りパフォーマンス」。花男子が脚光を浴びるきっかけとなった活動である。夫から妻へ、子から親へ、恋人へ、ブーケを贈るのは、花男子から指名を受けた観客だ。気恥ずかしそうにステージに上がり、日頃の感謝

を込めた一言を添えて花を贈ると、客席にまで笑顔と感動が広がる。「こんなに喜ばれるとは思わなかった」と、花を贈った側まで感動に包まれているのが印象的だ。

黒シャツに赤いエプロン、しゃれた帽子のおそろいの服装でイベントを演出する花男子は、生花店で働くフラワー装飾技能士をはじめ、花卉業界に携わる面々である。その中心人物、MCを務めるのは、同社代表の近藤祐司さんだ。

近藤さんは、草花の苗や観葉植物、園芸資材などを扱う仲卸業の(有)豊橋ボタニカルガーデンの経営者でもある。1985年に父が園芸小売店としてスタートさせた会社だ。家庭園芸がはやるとの父の見立てが当たり、同社は90年代に訪れたガーデニングブームに乗って業容を拡大、やがて仲卸業を手がけるようになった。近藤さんは大学を卒業後、家業に入り、2005年に27歳

で社長の座を引き継いだ。社長としては2代目だが、祖父は観葉植物の生産農家だったので、園芸一家の3代目ということになる。

だが、ブームはすでに去って花卉の需要は下り坂だった。そればかりか、ブライダルや葬儀の簡素化が進み、輸入花が流通する厳しい環境のなかでの船出となった。

自分なりの方法で 土壌をつくる

生産者も小売店も減り、ますます花が売れなくなっていく。どうするべきか。近藤さんは営業に励む傍ら人脈づくりに努め、多くの人と意見を交わすなかで道を模索した。もう花に未来はないと嘆息する経営者も周りには多かったが、何とかしようともがく同年代の仲間もできた。

視界が晴れたのは、中小企業家同友会の勉強会などで知り合った

異業種の経営者と交流を深めるなかでのことだった。何ら革新に取り組まずに成長を続ける業界など、どこを見渡してもない。そう気づき、自分なりのやり方で花卉業界を盛り上げようと吹っ切れたのだ。

仕事を離れて人脈を広げるなかで気づいたこともある。東三河は全国に誇る花の産地、そのことが県民にさえ意外と知られていないと感じた。消費を促すには、花に興味をもってもらう土壌づくりから始める必要があった。

業界の仲間や交流のある税理士などと話し合ううち、生まれてきたのが「花男子」というキーワードだった。大切な誰かに花を贈る男性、つまり花男子がまちに増えればインパクトがある。そのために、まずは自分たちが花男子となって花を贈る文化を広めていく。

2011年、花贈りパフォーマンスのお披露目パーティーを開いた。SNSを使って呼びかけると、友人や知人、中小企業経営者など100人以上が集まってくれた。反響は大きく、次はうちでやってほしいと、方々から声がかかった。回を重ねるほどにその声は増えていった。

メディアにも取り上げられて、企業や自治体からの注目度が高まり、活動は一気に加速していった。ショッピングモールや地域の祭り、県産品のPRイベントなどで、年間60回ものパフォーマンスを行うま

でになった。

いまや県外からも依頼は舞い込む。もともと花男子のメンバーは、それぞれが別に本業をもっている。そのなかでこれだけの活動量を実現できるのは、共感して仲間に加わるサポートメンバーの輪が広がっているからだ。その数は約50人に上り、愛知県内に限らず、各地に点在している。

ま 蒔いた種を根づかせる

事業の新たな柱も育ってきている。花の企画展示だ。例えば、名古屋ウィメンズマラソンと併せて開催されるマラソンEXPOでは、花贈りパフォーマンスに加えて、県の花のPRブースの企画を任されている。2015年に開催された「第32回全国都市緑化あいちフェア」の屋内展示の企画運営、市政110周年を記念した豊橋駅構内の花装飾などの実績もある。

活動を通して育んだ人脈を生かし、空間デザイナーや華道家、はたまた地元出身の漫画家など、異業種とのコラボレーションで生み出す斬新な花の展示で、高齢者から子どもたちまで幅広い世代の目を引きつけている。展示と併せて、花を使ったパフォーマンスで人を呼べる点も同社の強みだ。

展示受注の状況によって波はあるものの、2015年度は1億3,000万



花贈りパフォーマンスの一コマ

円、2016年度は6,000万円を売り上げている。同社に鉢植えなどを供給する(有)豊橋ボタニカルガーデンの売り上げにも寄与している。花束などの切り花は提携先から仕入れており、周囲に対する貢献も大きい。

良き生産者であった祖父、需要の高まりを見越して販売に力を入れた父、そして花を贈る感動を届ける独自のスタイルで営業を展開する近藤さん。花への想いは脈々と受け継がれている。祖父の代から、花もちの良さには自負がある。秘訣は根をしっかりと育てることだ。

近藤さんは、需要創出に向けて、花を贈る文化の種を蒔きはじめた。それを日々の購買行動に結びつけ、生活に根づかせていくことが次の課題だ。生花店に入りづらさを感じる男性は多い。どうすれば足を向けてもらえるか、近藤さんは小売店と連携しながら、個店の販促支援の方法を模索中だ。蒔いた種がしっかりと根づき、花を咲かせる日を夢見て、近藤さんは花男子として走り続ける。(渡辺 綱介)

法令遵守を訴求する歌

第14回

「コンプライアンス(法令遵守)」という言葉がささやかれるようになって久しくなります。しかし、不正が明るみに出て、経営が危機的状態に陥ってしまう企業はいまだに数多くあるようです。そこで今回は、法令を遵守していくことが企業にとっていかに大切かを訴える時に使える和歌を紹介していくことにしましょう。

池に住む名ををし鳥の水を浅み
隠るとすれどあらはれにけり

こちらは『古今和歌集』に収められた詠み人知らずの歌です。大意は「池に住む、その名も『おしどり』が、水の中に隠れようと

しても池が浅いので姿があらわれてしまうように、悪い噂が立つのを惜しんで隠れようとしたが、やはりばれてしまった」という意味になります。

「おしどり」の「おし」と「名を惜しむ(名誉を大切にする)」の「惜し」とをかけた、少々技巧的な歌です。作者が隠そうとしていたのは秘密の恋なのでしょうが、いずれにせよ、正しくないことというのは、いずれ表沙汰になってしまうものです。そのためにも法令遵守が大切なのだということを印象づけるために、このような歌をスピーチ等に引用してみたいかがでしょうか。

浮草の一葉なりとも磯隠れ
思ひなかけそ沖つ白波

こちらは『新古今和歌集』所収の、平安末期の僧・寂然じやくぜんの歌です。「小さな浮草の一葉のようなものだとしても隠れて奪おうなどと思っ

てはいけな

「白浪五人男」という5人の盗賊の話があるように、「白波」とは「盗賊」を示す俗語であり、「浮草」「磯」「白波」が水に関連する縁語となっています。この歌は、どんなささいな悪事であっても隠れて行ってはいけな

「このくらいならみんなやっているから」などと思うことなく、細部にわたり法令等を遵守する気持ち

海ならず港へる水の底までに
清き心は月ぞ照らさむ

「海どころでなくもっと大量の水をたたえた水底のような、深き清き私の心を月は照らしてくれるだろう」という意の『新古今和歌集』にある菅原道真すがわらのみちざねの歌です。

清らかな水であれば底まで月の光が届くように、徹底して清らかに真面目にビジネスに取り組んでいけば、必ずや陽の光が当たることになるでしょう。逆に悪事を働けば、やがては憂き目を見ることになりま

〈参考文献〉
久保田淳訳注(2007)『新古今和歌集 下』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。



中村 耕史、伊尾木 将之、佐々木 健太、村上 雅洋 著

クックパッドデータから読み解く食卓の科学 —「食べたい」と「売場」をつなぐヒント集—

商業界 定価（本体1,700円+税）



クックパッド」は料理レシピのコミュニティサイトだ。レシピの投稿数270万、月間利用者数6,000万人を誇る。本書は同サイトでレシピを探す際に用いられたワードの検索頻度を軸に、地域、天候、曜日などをかけ合わせて検索傾向を分析している。それによって世間の食卓のパターンを読み解き、消費者の購買傾向を明らかにしている。

例えば、おでんには冬のイメージがあるが、検索頻度は8月末から高まっていき、11月下旬にピークを迎える。また、週末に検索されることが多く、最低気温が14度を下回ると検索頻度が高まる。

これを踏まえると、食料品小売店において8月末からおでんの取り扱いを開始し、最低気温が14度以下の週末に販売促進をかけると効果がありそうだということがわかる。このように検索頻度という一つのデータでも多面的に分析することで、具体的な販売戦略にまで落とし込める。

また、他のデータと比較するこ

とで見えるものもある。クックパッド内でのコロッケの検索頻度は静岡県や三重県といった東海地方で高い。では、東海地方でコロッケがよく売れるかというところでもない。家計調査をみると支出金額が大きいのは福井県や富山県といった北陸地方である。つまり、東海地方では家でつくって食べる「肉食」、北陸地方では買ってきて食べる「肉食」としてのコロッケ消費が多い傾向があるようだ。

デジタル化が進む現代では企業内のデータ蓄積も進んでいく。自社の売り上げデータを商品別、曜日別などに集計するだけでも見えてくるものがあるはずだ。また、インターネットを使えば気象庁からは天候データ、Googleトレンドでは特定のワードの検索頻度データが入手できる。これらを社内のデータとかけ合わせれば分析は一層深みを増すだろう。本書から料理ならぬ、データ分析のレシピを学んでみてはいかがだろうか。

（鈴木 啓吾）

消費者は何を欲しているのか。それを明らかにするため、多くの企業が努力を払ってきた。例えば、セブン-イレブン・ジャパンは1982年にいち早くPOSシステムを導入して日々の販売状況を分析し、そのデータを販売促進や商品開発に活かしてきた。昨今、こうしたビッグデータを活用する企業が急速に増えている。

しかし、ビッグデータは本当に経営に役立つのかと懐疑的な方もいるだろう。そんな方に本書を薦めたい。題材となっている「クック

冷やしあま酒 ストレート・ボトル入

(株)宝来屋本店 福島県郡山市田村町金屋川久保54-2
TEL 024(943)2380 <http://www.e-horaiya.com>



夏にこそ甘酒を。そう推奨するのは福島県郡山市にある(株)宝来屋本店です。ブドウ糖やアミノ酸など栄養豊富な甘酒は、江戸時代には夏の飲み物として庶民に親しまれ、夏の季語にもなっているのです。

同社の「冷やしあま酒 ストレート・ボトル入」は、夏でも飲みやすいように糖度を調整して、すっきりした米^{こし}の甘さを楽しめる逸品に仕上がっています。どこでも飲めるペットボトル飲料として開発され、常温でも8カ月の長期保存ができるのが特徴です。

同社の開業は1906年。みそや漬物用の調味料などを販売している糀の専門家です。3代目の柳沼正人さんが、昔のよ

うに季節を問わず甘酒を楽しんでもらえるようにと、2001年に冷やしあま酒を開発し、さらにはペットボトル飲料へと、甘酒を今の時代に合わせた形に変えたのです。

変化を嫌えば老舗はつぶれる、との信念が同社にはあります。例えば、2007年の新工場の建設。甘酒は雑菌が少しでも入れば酸っぱくなり、ガスが発生して膨張するため、ペットボトル飲料には向きません。そこで、昔ながらの製法に拘泥せず、生産体制を一新。人手を極力かけない清潔な生産ラインを整えました。経理面でも管理会計を導入して仕入れ業務の効率化を図るなど、常に社内に新風を吹き込みながら、糀文化を伝承してきました。

そうした革新の気質は、次代を継ぐ息子の真行さんにも受け継がれています。海外でもジャパニーズヨーグルトと呼ばれ、知られるようになった甘酒。真行さんは海外販売を進めるために、2016年にユダヤ教の食品規定である「コーシャ」の認証の取得に取り組みました。厳格な基準をクリアして認証された甘酒は、ユダヤ教徒以外の消費者にも安全な食品として支持されています。

いつでも手軽においしく栄養補給できる同社の冷やしあま酒は、暑い夏も、世界中の人々を元気にしてくれることでしょう。(大塚 孝明)

編集後記

調査レポート執筆に当たり、仕事を一時的に休んだ経営者にお話をうかがいました。各社を取材した際、失礼ながら「事業をやめることを考えましたか」という質問をしました。皆さんからは、同じ答えが返ってきました。「いいえ。せつかく経営者になる夢がなかったのです。簡単に諦めるわけにはいかないのです」と。

新たなスタートをきった起業家のその後の歩みには、簡単には言い尽くせないドラマがあります。そう考えると、新規開業企業の軌跡は存続か廃業かだけでは語れないのではないかと思います。今回追った休職企業の軌跡は、どんな場面にあっても夢を追いつつ続けたいと考える経営者を奮い立たせてくれる、とても力強いものでした。(藤田)

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

9月号予告

調査レポート

廃業時における経営資源の引き継ぎの実態と支援の必要性 —「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」から—

総合研究所 主席研究員 井上 考二
研究員 山田 貴之

論点多彩

歴史まちづくりと地元企業の関係

東京大学大学院工学系研究科 教授 西村 幸夫

- 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