

調査月報

中 小 企 業 の 今 と こ れ か ら

2017
No.108

9



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

ー「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」からー

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

調査レポート.....4

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 ー「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」からー

* 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.....36

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



表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
円万寺観音山からの田園風景
(岩手県花巻市)

巻頭随想.....2

ものづくり技能伝承とイノベーション

* 埼玉大学大学院理工学研究科 教授 綿貫 啓一

飲食料品産業の海外展開にみる日本製品の競争力.....16

日本製品への需要の高まりと販路開拓のポイント

* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

新時代の創業.....20

ICTを使ってサービスの現場を改善

* 東京都中央区 (株)コネクター・ジャパン

社史から読み解く経営戦略.....24

日立製作所

ー電気機械の国産化を夢見てー

* 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

中小企業の景況は、緩やかに回復している

大きくはばたく小さなサービス産業.....30

新潟の酒で特別なひとときを

* 新潟県新潟市 (株)幻の酒

北から南から.....34

地域企業と共に成長し新たな坂出の魅力をつくる

* 坂出商工会議所 商工相談所次長・経営支援課長兼金融課長
赤木 浩

世界のあれこれビジネス情報便.....35

親日国ベトナム

* 住友商事グローバルリサーチ(株)

経営最前線1.....42

冷めない情熱が新たな市場を拓く

* 茨城県石岡市 (株)ベテル

経営最前線2.....44

顧客本位を貫く理美容はさみメーカー

* 和歌山県和歌山市 (有)ハヤシ・シザース

ビジネスに和歌.....46

退職者等に捧げる歌

* 福田 智弘

ブックレビュー.....47

「誇り」となる会社の作り方

今月の逸品／編集後記.....48

ものづくり技能伝承と イノベーション



埼玉大学大学院理工学研究科 教授
同大学先端産業国際ラボラトリー 所長

綿貫 啓一

わたぬき けいいち

1962年東京都生まれ。91年東京工業大学大学院総合理工学研究科博士後期課程修了、工学博士。現在、埼玉大学大学院理工学研究科戦略的研究部門感性認知支援領域長・教授、研究機構副機構長、先端産業国際ラボラトリー所長、脳末梢科学研究センター教授。ヒューマンインターフェイス、ナレッジマネジメント、バーチャルリアリティ、ロボティクス、次世代自動車、機械システム設計、脳科学、ブレイン・マシン・インターフェイス、人工知能などの教育・研究に従事。日本機械学会教育賞、日本機械学会設計工学・システム部門業績賞、ASME CIE 部門賞、iDECON2015最優秀論文賞など受賞多数。



わたしがものづくり技能伝承や人材育成に本格的に取り組むはじめたのは、2000年のことである。以前から、ものづくりを支える工場を数多く見学する機会があり、日本のものづくり基盤技術産業における技術力の高さを感じる一方、若い世代の製造業離れや熟練技能者の高齢化などに伴う技能伝承の途絶、人材不足への危機感を強く感じていた。

専門分野であるロボティクス、人間工学、CAD/CAE/CAM、バーチャルリアリティ、脳科学、感性認知、人工知能などの知見を融合して、技術者や技能者にとって安全・安心でいっそう働きやすい現場の環境づくりや技能伝承、人材育成に寄与すべく取り組んできた。

具体的には、技術者や技能者が暗黙知をうまく伝え、体得するための技能伝承システム（バーチャルトレーニングシステム）を開発し、現場の目線で、技能伝承や人材育成の新たな仕組みを構築してきた。暗黙知とは、知識のうち、勘や直観、個人的洞察、経験に基

づくノウハウのことで、言語・数式・図表で表現できない主観的・身体的な知を指し、マイケル・ポラニーが提唱した概念である。

VR（バーチャルリアリティ）やAR（拡張現実）の技術を活用したバーチャルトレーニングシステムは、ものづくり現場などにおける熟練技能の伝承を支援するツールであるとともに、新たなアイデアを創出するイノベーション支援ツールでもある。

このシステムでは、文書情報や映像情報としてだけではなく、五感でもものづくりを体験することができる。同一の状況を納得いくまで繰り返し体験したり、時間や空間の制約を超えて異なる状況を体験したり、OJTでは難しい失敗体験による学習をしたりすることもできる。そのような状況のなかでコミュニケーションを促進し、イノベティブな活動を通じて、実践の現場で適切な判断を下すための暗黙知、実践知、現場力を獲得させる。バーチャルトレーニングとOJTを組み合わせることにより、

さらに効果的に技能伝承、技能訓練を行える。

また、設計者がこのシステムを活用して、製造の各工程を体験したり、デザインレビューを行ったることにより、製造コストの低減、製品のユーザビリティ向上につなげることができる。さまざまな技術・技能を体験し、問題解決やアイデア創出を行い、それを製品やサービスの開発につなげて顧客に今までにない価値をもたらし。

さらに、技能伝承やデザインレビューの過程で脳科学的分析を行い、人工知能を活用することにより、提示する情報や作業姿勢の最適化、新たなものづくり技術の創出などを行うことも可能である。

ものづくりにおける新たな技能伝承法、バーチャルトレーニングとOJTを融合した技能訓練法、技術・技能の伝承やデザインレビューの過程における脳科学的分析と人工知能の活用等。これらを新たな価値を創造するイノベーションにつなげたいと考えている。



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

廃業する企業が経営資源を他社に引き継ぐケースが存在する。経営資源の引き継ぎは、従業員の雇用や取引先との関係をどうするかといった廃業時に直面する課題を解決できるものであると考えられる。しかし、このような経営資源の引き継ぎがどの程度行われているかは、ほとんど明らかにされていない。そこで本レポートでは、当研究所が実施した「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」の結果をもとに、廃業時における経営資源の引き継ぎの実態を分析し、その支援策について考察した。

「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」の実施要領

- 1 調査時点 2017年1月
- 2 調査方法 インターネットを使ったアンケート（インターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼）
事前調査により調査対象に該当するかどうかを確認後、該当者に対して詳細調査を実施
- 3 調査対象 事前調査：事業を経営したことがある人（経営中である人を含む）
ただし、農林水産業と不動産賃貸業、従業者数が300人以上の企業を除く
詳細調査：事業をやめる際、他社や開業予定者などに、①経営資源を譲り渡した企業（譲渡企業）と、
②経営資源を譲り渡さなかった企業（非譲渡企業）
※事業を経営中のケースや休業しているケース、親族に事業をすべて承継させたケースは、
廃業したわけではないため詳細調査の調査対象とはしていない
- 4 依頼件数 1万6,264件：登録モニターの属性情報をもとに、2015年以前に経営者である人のうち、2016年までに経営者でなくなったと考えられる人に依頼
- 5 有効回収数 事前調査：2,825件（うち詳細調査の調査対象は1,220件で、内訳は譲渡企業が365件、非譲渡企業が855件）
詳細調査：831件（内訳は譲渡企業が253件、非譲渡企業が578件）

円滑な廃業を実現する 経営資源の引き継ぎ

近年、中小企業において経営者の高齢化が大きな問題となっているが、対応する支援策は事業承継に関するものが中心となっている。

2016年12月に中小企業庁が公表した「事業承継ガイドライン」は、後継者に承継すべき経営資源を「人（経営）」「資産」「知的資産」の3要素に大別し、それぞれを適切に後継者に承継させていくことが円滑な事業承継を実現するために必要であると述べ、そのステップを紹介している。

また、2014年度から、後継者がいない個人事業主の事業を第三者に承継させる「後継者人材バンク」事業が実施されている。創業を志す起業家とのマッチングにより店舗や機械などを引き継がせるとともに、マッチング後の一定期間を先代経営者と起業家が共同で経営することで経営理念やノウハウ・技術、顧客や仕入先などの承継も図っている。

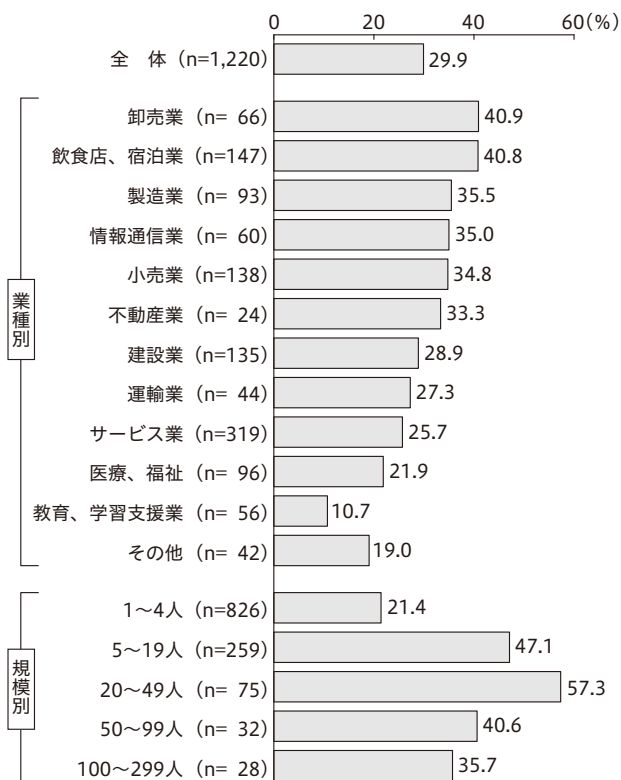
これらの支援策は、自分が引退した後も事業を継続させたいと考えている経営者にとって、非常に有用なものであるといえるだろう。

一方、もともと承継するつもりがなかった企業や承継させる相手が見つからなかった企業が、事業を整理して廃業しようとする際に受けられる支援策は少ない^(注1)。中小企業庁『2014年版中小企業白書』が「廃業を決断した者に対して、何らかの支援を考えていかなければならない」と述べているように、円滑な廃業を実現するための支援策の充実が望まれている。

『2014年版中小企業白書』によると、廃業時に直面する課題は「取引先との関係の清算」（40.7%）、「事業資産の売却」（21.3%）、「従業員の雇用先の確保」（16.4%）などの割合が高い。これらの課題を解決することが、円滑な廃業を実現するうえで重要といえるだろう。その方策としては、廃業する企業が保有する取引ネットワークをはじめとした経営資源を他社に引き継ぐことが挙げられる^(注2)。「取引先との関係の清算」「事業資産の売却」「従業員の雇用先の確保」などの課題は、経営資源を引き継ぐことで自ずと解消されることが考えられるためである。

しかし、このような経営資源の引き継ぎがどの程度行われているかは、ほとんど明らかにされていない。そこで本レポートでは、当研究所が上記の実施要領で実施した「経営資源の譲り渡しに関するアン

図-1 経営資源の引き継ぎの割合（事前調査）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「経営資源の譲り渡しに関するアンケート」（2017年）（以下同じ）

（注）1 詳細調査の調査対象について集計したもの。

2 規模は事業を営んでいた期間で最も多かったときの従業者規模。

アンケート」（以下、「アンケート」という）の結果をもとに、廃業時における経営資源の引き継ぎの実態を把握し、その支援策について考察する^(注3)。

アンケートは、インターネット調査会社に登録しているモニターに対して、調査対象に該当するかどうかを確認する事前調査を行い、該当者に対してさらに詳しく尋ねる詳細調査を実施した。詳細調査の調査対象は、事業をやめる際に他社や開業予定者などに、①経営資源を譲り渡した企業（以下、「譲渡企業」という）と、②経営資源を譲り渡さなかった企業（以下、「非譲渡企業」という）である。なお、アンケートでは「譲り渡し」について、「対価が発生したかどうかを問わず、事業をやめたり縮小したり

する際に自社が保有している経営資源の全部または一部を、他社や開業予定者、自治体、その他の団体などに、事業に活用してもらうために譲り渡すこと」と定義している。

事前調査の有効回収数は2,825件で、そのうち詳細調査の対象となるのは1,220件（内訳は譲渡企業が365件、非譲渡企業が855件）であった。詳細調査では、譲渡企業から253件、非譲渡企業から578件、合計831件の回答を得た。

経営資源の引き継ぎの割合

それではアンケートの結果をみていこう。まずは、事業をやめる際にどの程度の割合で経営資源の引き継ぎが行われているのか、事前調査の結果から確認する。

事前調査の回答者全体について、経営資源の全部または一部を、有償または無償で引き継いだことがある割合をみると18.0%であった。回答者の経営状況別では、「現在、事業を営んでいる」人は6.2%と低いものの、「事業を承継させることなく廃業した」人は30.6%、「その他の理由で現在は営していない」人は21.1%である^(注4)。詳細調査の調査対象となる事業をやめている企業だけで集計すると、経営資源を引き継いだことがある割合は29.9%となる（図-1）。

事業をやめている企業（詳細調査の調査対象）について、業種別に引き継ぎの割合をみると、「卸売業」が40.9%で最も高く、「飲食店、宿泊業」が40.8%、「製造業」が35.5%と続いている。業種によって引き継ぎの割合が異なるのは、保有する経営資源が異なるからだろう。製品・商品などの在庫や、厨房機器や加工機械など汎用性がある設備などは、比較的、引き継ぎやすいと考えられる。そうした経営資源を保有していることが多い業種、つまり、卸売業、飲

図-2 経営者の年齢（詳細調査）

(単位：％)

	39歳以下	40歳代	50歳代	60歳以上	(平均)
全 体 (n=831)	9.0	23.0	33.6	34.4	53.9歳
譲渡企業 (n=253)	6.3	20.2	41.1	32.4	54.4歳
非譲渡企業 (n=578)	10.2	24.2	30.3	35.3	53.7歳

(注) 年齢は調査時点の年齢である。

食店、宿泊業、製造業などでは引き継ぎの割合が高くなるのではないだろうか。

ただし、汎用性がある経営資源でも、車両のように中古市場が広く存在している場合は、引き継ぎをせずリサイクル業者や仲介業者などに売却することがある。今回のアンケートでは、市場を通じて取引した場合（インターネットオークションでの売却を含む）や中古品を仕入れて販売や加工をしている業者に売却した場合は譲り渡しには該当しないと定義し、除外している。

事業を営んでいた期間で最も多かったときの従業者規模別に、引き継いだ割合をみると、「5～19人」は47.1%、「20～49人」は57.3%、「50～99人」は40.6%、「100～299人」は35.7%であるのに対して、「1～4人」では21.4%と最も低い。おおむね規模の大きい企業ほど引き継いだ割合が高くなっており、規模が小さい企業では経営資源の引き継ぎが行われにくいようである。

譲渡企業の特徴

続いて、経営資源を譲り渡している譲渡企業と譲り渡していない非譲渡企業にはどのような違いがあるのか、詳細調査の結果をもとにみてみよう。

図-3 事業を承継させていない理由（詳細調査）

(単位：％)

	もともと自分の代でやめるつもりでいた	事業の将来性がなく、自分の代で事業をやめようと思った	後継者がいなかった	その他
全 体 (n=831)	47.5	30.2	17.7	4.6
譲渡企業 (n=253)	36.4	34.0	20.9	8.7
非譲渡企業 (n=578)	52.4	28.5	16.3	2.8

(注) 「後継者がいなかった」は、「後継者にしたい人がいなかった」「後継者にしたい人はいたが、本人が承諾しなかった」の合計。

経営者の属性の違い

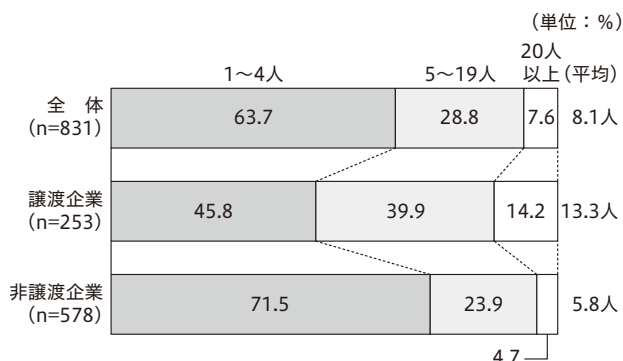
経営者の年齢（調査時点の年齢）は、譲渡企業では「50歳代」の割合が41.1%となっており、非譲渡企業の30.3%より高い（図-2）。対して「39歳以下」「40歳代」の割合は、それぞれ6.3%、20.2%と非譲渡企業の10.2%、24.2%より低い。平均年齢は譲渡企業が54.4歳、非譲渡企業が53.7歳である。

経営者の性別をみると、詳細調査の回答者全体では、女性の割合は21.9%となっている。譲渡企業と非譲渡企業で女性の割合を比較すると、譲渡企業は18.6%で、非譲渡企業の23.4%より低い。

経営者の代については、譲渡企業は非譲渡企業に比べて「2代目」「3代目以上」の割合が高く、創業者の割合が低い。非譲渡企業の「2代目」は14.9%、「3代目以上」は5.9%であるのに対し、譲渡企業はそれぞれ20.9%、10.3%である。創業者の割合は、譲渡企業は68.8%で、非譲渡企業は79.2%である。

詳細調査は事業をやめた企業に対して実施している。そこで、事業を承継させていない理由をみると、譲渡企業では「もともと自分の代でやめるつもりでいた」という割合が36.4%と、非譲渡企業の52.4%より低くなっている（図-3）。譲渡企業では、「事業の将来性がなく、自分の代で事業をやめようと思っ

図-4 従業者規模（詳細調査）



(注) 事業をやめることを考え始めたときの従業者規模。

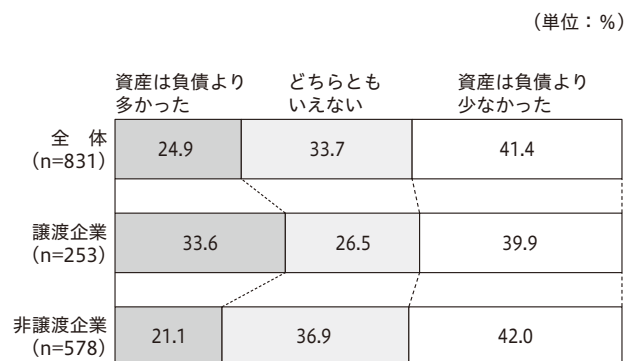
た」が34.0%、「後継者がいなかった」が20.9%となっており、非譲渡企業のそれぞれ28.5%、16.3%より高い。譲渡企業は、事業をやめてしまっているものの、以前は事業を承継させたいと考えていた割合が高いといえる。

企業の属性の違い

同様に企業の属性について比較し、経営資源を引き継いでいる企業の特徴を確認する。なお、調査対象はすでに事業をやめているため、詳細調査では、業歴を除いて、事業をやめることを考え始めたときの状況を回答してもらった。

従業者規模をみると、譲渡企業は「5～19人」の割合が39.9%、「20人以上」の割合が14.2%となっており、非譲渡企業の23.9%、4.7%より高い（図-4）。従業者数の平均は、譲渡企業では13.3人で非譲渡企業の5.8人より多い。従業員の構成をみると、譲渡企業では「家族以外の従業員のみ」の割合が39.1%、「家族従業員と家族以外の従業員」の割合が32.8%となっており、7割の企業は家族以外の従業員を雇用していた。非譲渡企業では「従業員なし」の割合が31.3%、「家族従業員のみ」の割合が24.4%で、家族以外の従業員はいなかったという企業が半数を占める。

図-5 資産と負債の状況（詳細調査）



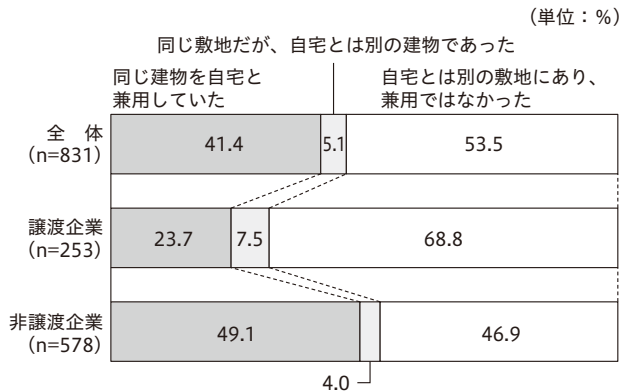
譲渡企業と非譲渡企業の業歴をみると、譲渡企業では「11～20年」の割合が26.5%と、非譲渡企業の19.7%より高い。「1～5年」の割合は、非譲渡企業の37.2%に対し、譲渡企業は28.5%と低い。譲渡企業のほうが業歴は長いといえる。

同業他社と比べた業況は、「どちらともいえない」が、譲渡企業は49.8%、非譲渡企業は49.1%となっており、ともに半数近くを占めている。「良かった」という割合をみると、譲渡企業は17.8%で非譲渡企業の12.3%より高い。比較すると、譲渡企業のほうがやや業況が良いようである。

資産と負債の状況をみると、譲渡企業は「資産は負債より多かった」が33.6%となっており、非譲渡企業の21.1%より高い（図-5）。「資産は負債より少なかった」という債務超過の割合は譲渡企業が39.9%、非譲渡企業が42.0%で大きな違いはなく、譲渡企業では「どちらともいえない」の割合が相対的に低くなっている。譲渡企業は非譲渡企業よりも財務内容が良かった企業が多い。

また、自宅を事業所として使用する職住一体の場合、特に個人事業者が後継者に事業を承継させるうえで大きな問題になる^(注5)。そこで、譲渡企業と非譲渡企業について主な事業所の自宅との兼用状況を見ると、譲渡企業は「同じ建物を自宅と兼用してい

図-6 主な事業所の自宅との兼用状況（詳細調査）



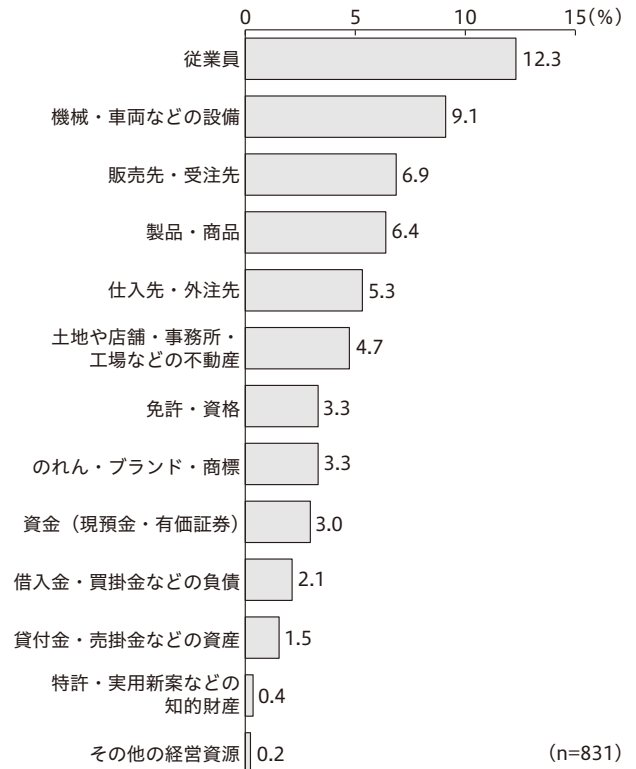
た」割合が23.7%となっており、非譲渡企業の49.1%より低い（図-6）。譲渡企業では「同じ敷地だが、自宅とは別の建物であった」が7.5%、「自宅とは別の敷地にあり、兼用ではなかった」が68.8%で、それぞれ非譲渡企業の4.0%、46.9%より割合が高い。職住一体のケースは、他社に対する経営資源の引き継ぎにおいても、障害の一つになっていることがうかがえる。

経営資源ごとの引き継ぎ状況

譲渡企業と非譲渡企業の属性の違いをみたが、経営資源にはさまざまなものがある。すべてが一様に引き継がれるわけではないだろう。引き継ぎの実態は経営資源ごとでも違いがあると思われるため、次は経営資源ごとの状況をみていこう。

まず、経営資源ごとの引き継ぎの割合をみると、「従業員」が最も高く12.3%となっている（図-7）。次いで、「機械・車両などの設備」が9.1%、「販売先・受注先」が6.9%、「製品・商品」が6.4%である。「免許・資格」（3.3%）や「のれん・ブランド・商標」（3.3%）、「特許・実用新案などの知的財産」（0.4%）など、保有していた企業が相対的に少ない

図-7 経営資源ごとの引き継ぎの割合（詳細調査）



(注) 1 事前調査における譲渡企業と非譲渡企業の構成比よりウエート値を算出し、重みづけを行った結果を示している。
2 従業員や資金、負債の引き継ぎがあるのは、M&Aや事業譲渡などのように他の経営資源とともに引き継ぐケースがあるためである。

と思われる経営資源は引き継ぎの割合も低い。

引き継ぎの割合が高かった経営資源の順に、引き継ぎ割合が高い業種をみると、従業員では「卸売業」（22.7%）、「飲食店、宿泊業」（18.4%）、「情報通信業」（17.5%）の順となっている。前掲図-1でみたとおり、これらは引き継ぎ全体の割合自体が高い業種である。機械・車両などの設備では「運輸業」（18.2%）、「製造業」（17.7%）、「建設業」（13.9%）など、こうした設備の所有が事業の基盤となる業種で引き継ぎ割合が高い。販売先・受注先では「卸売業」（15.9%）や「情報通信業」（13.1%）の割合が高く、いわゆるB to Bの事業では販売先・受注先を引き継ぎやすいことを示唆している。

図-8 引き継いだ経営資源ごとにみた
譲渡企業の従業員規模（詳細調査）

(単位：%)

	1～4人	5～19人	20人以上 (平均)
全 体 (再掲) (n=253)	45.8	39.9	14.2
従業員 (n=104)	24.0	49.0	26.9
機械・車両などの設備 (n=77)	37.7	48.1	14.3
販売先・受注先 (n=58)	37.9	41.4	20.7
製品・商品 (n=54)	38.9	38.9	22.2
仕入先・外注先 (n=45)	31.1	37.8	31.1
土地や店舗・事務所・工場などの不動産 (n=40)	20.0	57.5	22.5

(注) 1 事業をやめることを考え始めたときの従業員規模。
2 引き継ぎ割合が低かった経営資源はサンプルサイズが小さいため、割合が高かった上位六つの経営資源について集計した。

引き継ぎが最も多い業種における引き継ぎ割合を、前掲図-7でみた経営資源ごとの引き継ぎ割合全体と比較すると、大きな差がある経営資源が多い。例えば、従業員では「卸売業」の引き継ぎ割合が22.7%で、全体の引き継ぎ割合12.3%の2倍近くになっている。機械・車両などの設備では「運輸業」の引き継ぎ割合が18.2%で、全体の引き継ぎ割合9.1%の2倍に達している。さらに、土地や店舗・事務所・工場などの不動産は、全体での引き継ぎ割合は4.7%であるのに対し、最も引き継ぎ割合が高い「製造業」では17.7%であり、13.0ポイントも高い。製造業では機械設備と併せて工場の不動産も引き継ぐケースが多いのだろう。このように、経営資源の性格によって引き継ぎが行われやすい業種とそうでない業種があることがうかがえる。

続いて、経営資源ごとに、引き継ぎがあった企業

の従業員規模と引き継いだ相手をみていく。ただし、引き継ぎの割合が低かった経営資源はサンプルサイズが小さいことから値がぶれやすいため、割合が高かった上位六つの経営資源に限ってみていくことにする。

事業をやめることを考え始めたときの従業員規模をみると、機械・車両などの設備、販売先・受注先、製品・商品を引き継いだ企業では、「1～4人」の割合が相対的に高く、30%台後半となっている（図-8）。設備や販売先、商品は規模の小さな企業でも引き継ぎ可能なものを保有しているケースが多いのだろう。他方、従業員、土地や店舗・事務所・工場などの不動産を引き継いだ企業は「1～4人」の割合が低く、より規模の大きな企業のウエートが高い。従業員は、より従業員規模の大きな企業ほど事業をやめることによる雇用への影響が大きいため、引き継ぐことが多いだろう。不動産については、規模の小さな企業では前述の職住一体の問題が引き継ぎの障害になっていることが考えられるほか、そもそも不動産を所有していないケースも多いと思われる。

経営資源ごとの引き継いだ相手は、機械・車両などの設備、販売先・受注先、製品・商品、仕入先・外注先、土地や店舗・事務所・工場などの不動産では「同業者」が最も多かった。従業員については、「独立を予定している役員・従業員」が最も多く、次いで「同業者」への引き継ぎが多くなっている。

引き継ぎの満足度

経営資源の引き継ぎの実態をみてきたが、経営者は経営資源の引き継ぎについてどのように考えているのだろうか。

経営資源の引き継ぎに満足しているかどうかをみると、「満足している」が45.1%、「どちらともい

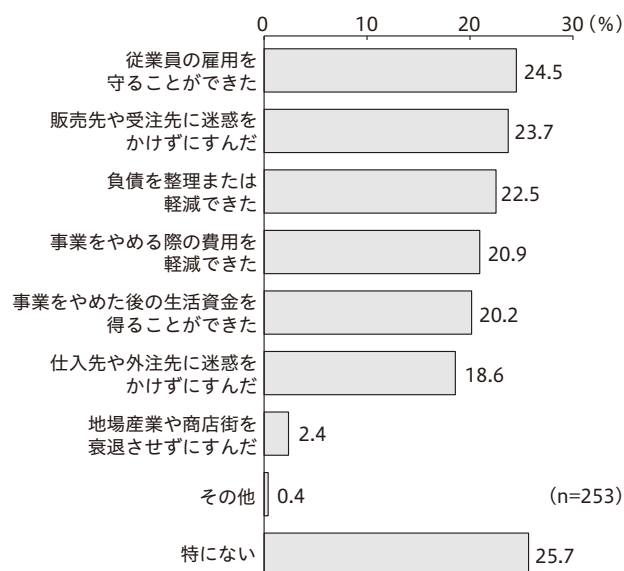
ない」が41.1%、「満足していない」が13.8%であった。また、引き継ぎが有償か無償かで満足度に違いがあるかをみると、「満足している」の割合は、有償の場合は47.6%、無償の場合は43.5%であり、大きな差はなかった。引き継ぎの満足度は対価の有無とはあまり関係がないようだ。

経営資源を引き継いで良かったことを尋ねたところ、「従業員の雇用を守ることができた」の割合が24.5%と最も高く、「販売先や受注先に迷惑をかけずにすんだ」が23.7%、「負債を整理または軽減できた」が22.5%、「事業をやめる際の費用を軽減できた」が20.9%と続く（図－9）。「特にない」の割合は25.7%であり、約75%が何らかの点で良かったことがあったと回答している。この割合は、引き継ぎに「満足している」と回答している割合（45.1%）より高く、必ずしも引き継ぎに満足しているわけではないが、良かったことはあると認識している人がいることを示している。

電気機械器具を製造していたA社の例をみてみよう。A社は、業績は好調であったものの、経営者や製品を開発・設計する技術者が高齢であったため、廃業することを決断した。遠隔地にあった工場の処分が廃業の課題となったが、廃業を機に開業する工場長に、従業員と取引先を引き継いでもらうことができた。工場については、当初は有償での引き継ぎを希望していたが、高額のため実現せず、話し合いの結果、機械設備とともに賃貸することとなった。従業員と取引先を引き継いだ工場長は、取引先が設計した電気機械器具を製造する事業を始め、現在では新たに金属加工の事業にも取り組んでいる。

また、B社は東京都渋谷区で美容院を始めたが、1年後に閉店することにした。思っていた以上に競争が激しく、店舗の高い賃料に見合うだけの集客を得られなかったためである。閉店にあたり、同じく美容院を営んでいる友人に声をかけたところ、居

図－9 引き継いで良かったこと（複数回答）（詳細調査）



抜き店舗を有償で引き継いでもらえた。店舗の原状回復費用が不要になっただけでなく、投資資金の一部を回収することができたのである。他方、店舗を引き継いだ友人は、設備投資を外看板やインテリアだけに抑えることができたため、通常なら出店に1,000万円以上かかるところを、600万円で2号店をオープンさせることができた。

引き継ぎの課題

経営資源の引き継ぎにはさまざまなメリットがあることがわかった。しかし、経営資源の引き継ぎには課題もある。

経営資源の引き継ぎに対して抵抗感があったかどうかをみると、譲渡企業では「抵抗感があった」の割合は18.6%であった（図－10）。「どちらともいえない」が30.0%、「わからない」が10.3%で、「抵抗感はなかった」は41.1%である。対して非譲渡企業の場合は、「わからない」の割合が33.2%と高く、「抵

図-10 引き継ぎの抵抗感（詳細調査）

(単位：%)

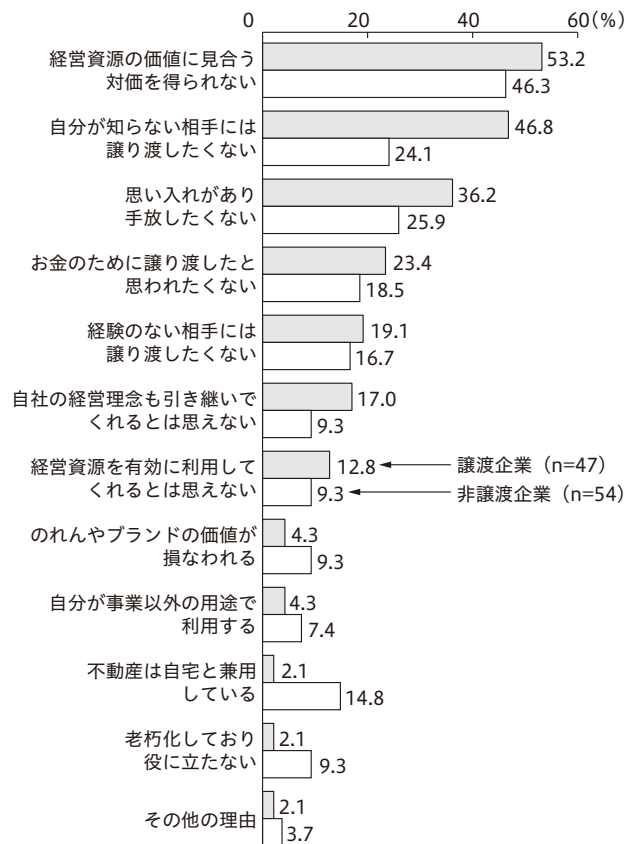
	抵抗感が あった	どちらとも いえない	抵抗感は なかった	わからない
全 体 (n=831)	12.2	33.0	28.6	26.2
譲渡企業 (n=253)	18.6	30.0	41.1	10.3
非譲渡企業 (n=578)	9.3	34.3	23.2	33.2

「抵抗感があつた」と「抵抗感はない」はそれぞれ9.3%、23.2%で譲渡企業よりも低い。非譲渡企業は「もともと自分の代でやめるつもりでいた」という企業が多く（前掲図-3）、そもそも引き継ぎについて考えたことがない企業が多いと思われる。

譲渡企業であっても、抵抗感がまったくないわけではない。経営資源の引き継ぎを促進するには、抵抗感を取り除くことが必要になるが、どのようなことに抵抗を感じるのだろうか。引き継ぎに抵抗感のある理由をみると、譲渡企業と非譲渡企業のいずれも「経営資源の価値に見合う対価を得られない」が最も多く、それぞれ53.2%、46.3%となっている（図-11）。次いで、譲渡企業では「自分が知らない相手には譲り渡したくない」が46.8%、「思い入れがあり手放したくない」が36.2%、「お金のために譲り渡したと思われたくない」が23.4%と続いている。非譲渡企業では「思い入れがあり手放したくない」が25.9%、「自分が知らない相手には譲り渡したくない」が24.1%、「お金のために譲り渡したと思われたくない」が18.5%である。譲渡企業と非譲渡企業で上位に並んでいる抵抗感の理由に違いはない。

また、実際に経営資源を引き継ぐ際に苦労することもある。経営資源の引き継ぎの際に困ったことや大変だったことをみると、「特になし」という割合は44.7%となっており、約半数の企業は困ったことや

図-11 引き継ぎに抵抗感のある理由（複数回答）
（詳細調査）



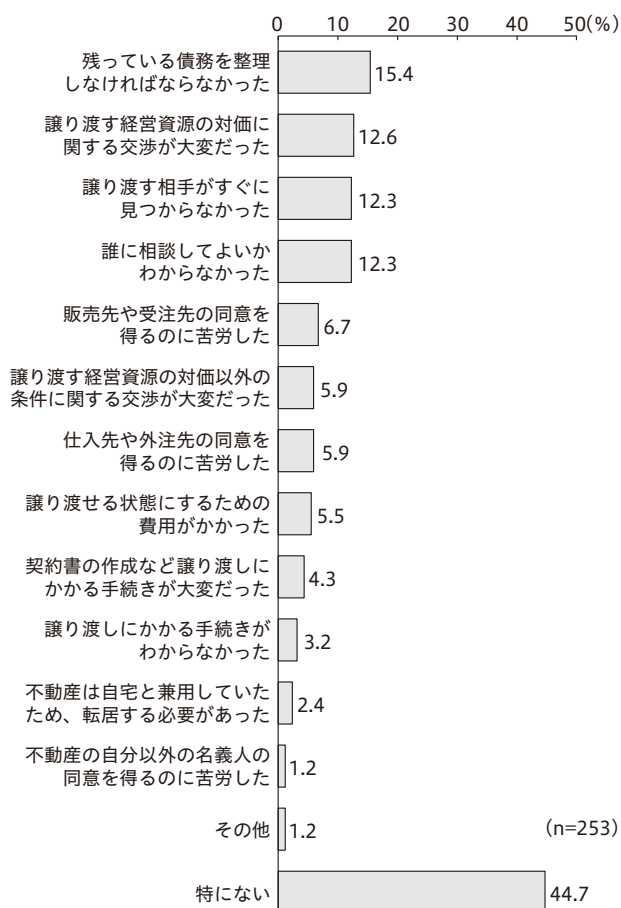
(注) 経営資源の引き継ぎに「抵抗感があつた」という回答者に尋ねた結果である。

大変だったことがあつたと回答している（図-12）。最も割合が高いのは「残っている債務を整理しなければならなかった」の15.4%で、「譲り渡す経営資源の対価に関する交渉が大変だった」が12.6%、「譲り渡す相手がすぐに見つからなかった」「誰に相談してよいかわからなかった」が12.3%と続いている。

必要と思う支援策

経営資源の引き継ぎを円滑に行うには、こうした課題を解決するための支援が必要となる。しかし、

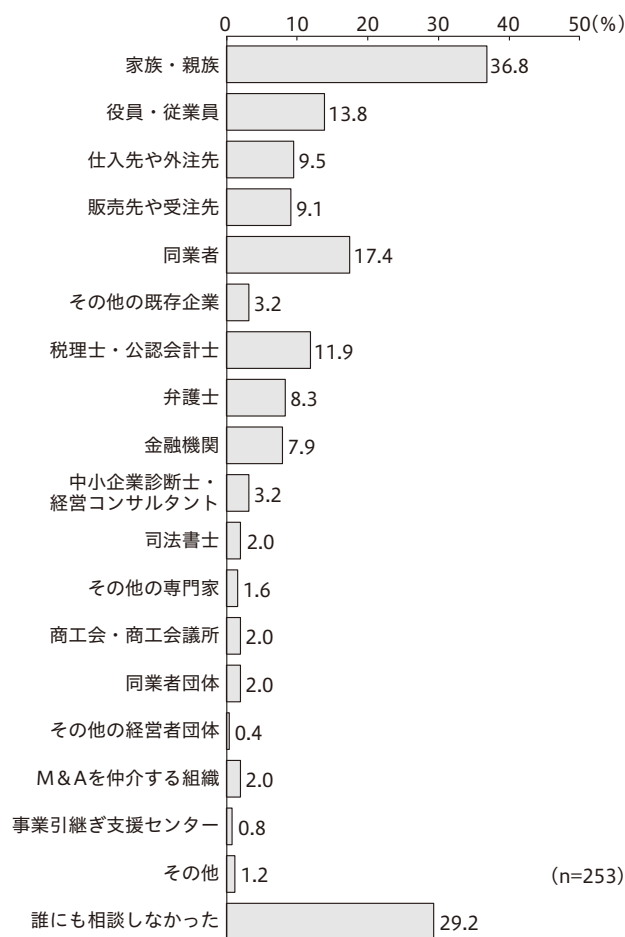
図-12 引き継ぎの際に困ったことや大変だったこと
(複数回答) (詳細調査)



現状では相談できる先は少なく、必ずしも十分な支援を受けているとはいえない。

譲渡企業が引き継ぎの際に相談した相手を見ると、「家族・親族」の割合が36.8%で最も高い(図-13)。次に割合が高いのは「誰にも相談しなかった」で29.2%となっている。引き継ぎの際に困ったことや大変だったこととして「誰に相談してよいかわからなかった」が12.3%と相対的に高かったが、これを裏付ける結果といえる。「家族・親族」以外の相談相手としては、「同業者」が17.4%、「役員・従業員」が13.8%、「税理士・公認会計士」が11.9%と続いている。中小企業を支援する組織である「金融機関」

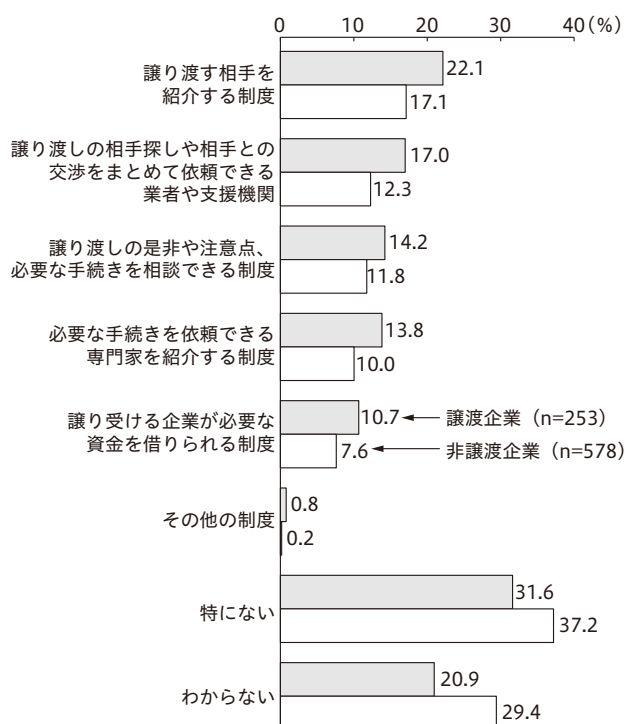
図-13 引き継ぎの相談相手(複数回答)(詳細調査)



(7.9%)や「商工会・商工会議所」(2.0%)などに相談した割合は相対的に低い。

引き継ぎを円滑に行うためにどのような制度が必要と思うかを尋ねたところ、実際に引き継ぎを経験した譲渡企業のほうが、非譲渡企業より、必要と思う制度の回答割合は高かった。「特にない」「わからない」以外で割合が高いものをみると、「譲り渡す相手を紹介する制度」が譲渡企業は22.1%、非譲渡企業は17.1%で、次に「譲り渡しの相手探しや相手との交渉をまとめて依頼できる業者や支援機関」が譲渡企業は17.0%、非譲渡企業は12.3%となっている(図-14)。非譲渡企業では、経営資源の引き継ぎに

図-14 引き継ぎを円滑に行うために必要な制度
(複数回答)(詳細調査)



対する具体的なイメージがないためか、必要な制度は「特にない」という割合が37.2%で、譲渡企業の31.6%より高い。「わからない」の割合も、非譲渡企業は29.4%で、譲渡企業の20.9%より高い。

引き継ぎの地域経済への影響

本レポートでは、中小企業が事業をやめる際の経営資源の引き継ぎについて、アンケートの結果をもとにみてきた。分析結果を整理すると、経営資源の引き継ぎの実態に関しては以下の点を指摘できる。

第1に、経営資源の引き継ぎは少なからず行われている。経営資源の全部または一部を、有償または無償で引き継いだことがある割合は廃業した企業では29.9%であり、実に約3割もが経営資源を引き継

いでいる。

第2に、経営資源の引き継ぎが行われやすい業種と行われにくい業種が存在する。引き継ぎの割合が最も高い業種は卸売業で、その値は40.9%であるのに対し、最も低い教育、学習支援業は10.7%である。従業員規模についても、規模が大きい企業のほうが引き継ぎの割合は高い。

第3に、経営資源の引き継ぎは円滑な廃業を促すうえで有用である。引き継いで良かったことが「特にない」という割合は25.7%にとどまっており、多くの企業が引き継ぎによるメリットを享受している。引き継ぎの満足度も45.1%が「満足している」と回答しており、「満足していない」の13.8%を大きく上回っている。

第4に、経営資源の引き継ぎの有用性は広く認知されているとはいえない。廃業した企業の約3割が経営資源を引き継いでいるが、逆に7割は経営資源を引き継いでいない。非譲渡企業では、引き継ぎの抵抗感について「わからない」という回答が3分の1を占めている。引き継ぎを円滑に行うために必要な制度を尋ねても、非譲渡企業では「わからない」が約3割であった。経営資源の引き継ぎについてほとんど考えたことがない経営者が一定数存在することが示唆される。

経営資源の引き継ぎは、現在のところ、必ずしも一般的な取り組みとはいえないが、従業員の雇用を維持できたり取引先に迷惑をかけずにすんだりするなど、廃業時に直面する課題を解決する手段となりうる。経営者の高齢化が進展し、高齢を理由とした廃業が増加すると考えられるなか、その重要性は今後、高まっていくだろう。

さらに、経営資源の引き継ぎは、廃業する企業だけではなく、地域経済にとっても意義のあるものと考えられる。人材、設備、取引ネットワークなど、企業には長年の経営で蓄積してきた有用な経営資源

があるが、今後、後継者難などにより事業を承継できずに廃業する企業が増えれば、こうした経営資源は失われ、地域経済の活力は低下してしまう。引き継ぎによって経営資源を散逸させることなく地域に留め、他社による再活用を促すことができれば、地域経済の活力維持や、場合によってはさらなる活性化が期待できるはずだ。

考えられる支援策

以上をふまえて経営資源の引き継ぎに必要な支援策を考えると、まず、情報提供による経営者の啓発が挙げられる。特に、引き継ぎが行われにくい業種や従業者規模が小さい企業に対する啓発が重要である。情報提供やコンサルティングなどにより意義やメリットをうまく伝えられれば、経営資源を引き継ぐ企業を増やすことができるだろう。

次に挙げられる支援策は、引き継ぎの相手を紹介するとともに、引き継ぎの価格についての情報を蓄積し、対価の相場を形成することである。引き継ぎの際に困ったことや大変だったこととしては、相手探しや価格の交渉などの割合が相対的に高かった。現状では組織的ではないインフォーマルな形で経営資源の引き継ぎが行われているためと考えられる。これらの課題を解消するため、企業そのものを承継する一般の事業承継にとどまらず、個々の経営資源の引き継ぎについても仲介や価格算定を支援する機関の整備を図るとともに、最終的には、引き継ぎにかかる経営資源の市場を構築すべきだろう。市場を通じての取引が増えれば、経営資源の価格は市場メカニズムにより決定される。経営資源が適正に評価され、有用な経営資源の活用が促進されるはずだ。

最後に挙げられる支援策は、経営資源の引き継ぎをよりスムーズに行うための支援である。経営者が

経営資源を引き継ぎたいと考えても、具体的な手続きがわからなければ実現できない。契約手続きを相談できる専門家・専門機関や、相手探しから引き継ぎまでをまとめて依頼できる業者・支援機関などを紹介するなど、実際に引き継ぎを行う際の障害を減らす取り組みが求められる。

最近では中小企業経営者の高齢化問題を事業承継の促進によって解決しようとする動きが盛んである。わが国の中小企業の数が増減を続けているなか、企業数を維持する観点から、それが喫緊の政策課題であることは間違いないが、一方で、仮に企業自体は廃業することになっても、その経営資源が他社に引き継がれ活用されていくのであれば、それだけでも大いにメリットがある。必ずしも事業主体の継続・承継にはこだわらず、個々の経営資源の引き継ぎを支援することも重要な政策課題となるであろう。

(注1) 数少ない廃業を支援する制度の一つに中小企業基盤整備機構が運営している小規模企業共済制度がある。これは、所定の掛金を毎月支払うことで、事業をやめたときに共済金を受け取れるものである。

(注2) ここで述べる引き継ぎとは、他社に経営資源を活用してもらうことが目的であり、事業の承継を意図したものではない。

(注3) 経営資源の引き継ぎの実態を把握するために、経営資源を譲り受ける側を調査する「経営資源の譲り受けに関するアンケート」も実施している。結果については、紙幅の都合で本レポートでは紹介できないため、井上孝二「中小企業における経営資源の引き継ぎの実態」『日本政策金融公庫論集』第36号（2017年8月号）を参照されたい。

(注4) 「その他の理由で現在は経営していない」とは、業績不振や病気・けが、身内の介護・看病などで廃業した企業と考えられる。

(注5) 中小企業庁『2017年版中小企業白書』によると、事業承継の際の資産の引継ぎの課題は、個人事業者では「事業用資産（不動産）が所有者の自宅と一体となっている」が29.3%で、「自社株式や事業用資産の最適な移転方法の検討」（33.0%）、「事業用資産（動産）が経営者や親族が所有する動産（車両等）と一体となっている」（32.5%）に次いで高い割合となっている。

飲食料品産業の海外展開にみる 日本製品の競争力

第3回
(最終回)

日本製品への需要の高まりと 販路開拓のポイント

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

人口減少が進行する国内とは対照的に、海外には、人口・所得とも拡大中の新興国群がある。飲食料品産業がこうした海外新市場に寄せる期待は、他産業と比べても大きく、和食ブーム関連の需要増加など、すでに光明が見えている。こうした機運を的確にとらえるために、前回述べた戦略商品の選定と並んで重要なのは、確かな販路の開拓だ。

連載最終回では、海外市場での日本製飲食料品の有望性を再確認するとともに、この波に乗り遅れないよう、販路開拓の実務のなかで重視すべきポイントを抽出した。

日本製飲食料品への需要の高まり

第1回で述べたように、わが国では、自動車などの既存有力産業に加えて、別の新たな分野で有望産業が台頭し、今後の経済の牽引役となることが期待されている。おそらく、そこで武器になるのは、コストやボリュームもさることながら、製品の安全性や信頼性・安心感という強みであり、この点で、日本製品全般に対し好イメージを抱く国は多い。特に安全面・健康面で評価の高い日本製飲食料品は、最も期待できる製品分野といってよい。

一方で、わが国では、食料自給率の低さが示すように、これまで食料品貿易の輸入超過が続いており、輸出の拡大については、その生産力や競争力の

観点から難しいともいわれてきた。

しかし、上述の事情を背景に、近年、そんな状況に変化が生じている。飲食料品産業の海外市場開拓は本当に有望なのか、最近の動向をみてみよう。

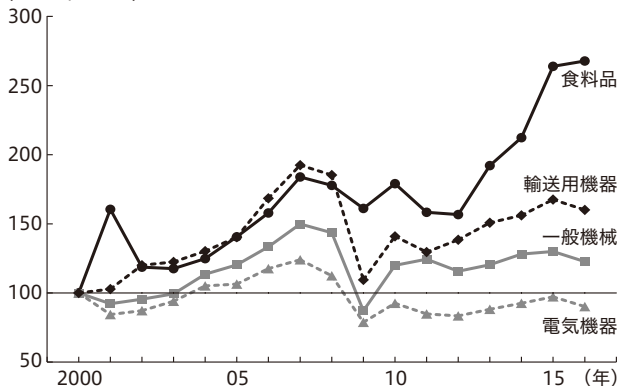
食料品輸出額の高い伸び

2000年以降の食料品輸出実績をみると、輸出額は総じて伸びており、世界的金融危機や東日本大震災の影響はあるものの、特に2013年からは大きく増加に転じている（図-1）。産業間で比較するとより明確で、わが国の代表的産業である機械産業などが、世界的金融危機以降、一様に伸び悩むなか、食料品の輸出実績は、こうした代表的産業を大きく上回る伸びをみせている。

もっとも、輸出額の規模でみれば、2016年時点で、食

図－１ 他製品種と比較した食料品輸出額の伸び

(2000年 = 100)



資料：財務省「貿易統計」（次図も同じ）

(注) 食料品には農産品を含む。

料品は6,073億円程度であり、電気機器12兆3,225億円、一般機械13兆6,135億円、輸送用機器17兆3,380億円という規模に比べると、はるかに小さい。それでも、上述の伸長さの高さに、新興国の消費志向の高度化などを加味すれば、飲食料品産業の海外展開は、間違いなく有望といえよう。

主要品目にみる加工食品の輸出動向

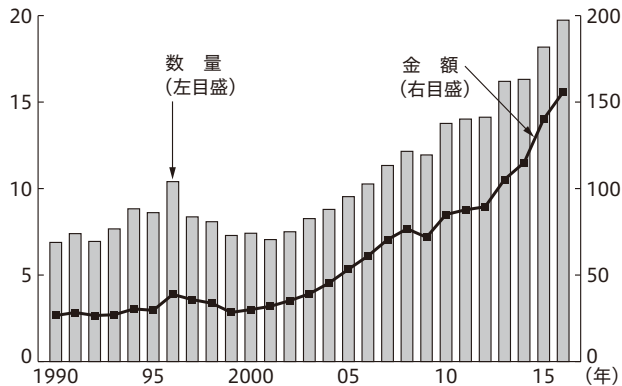
ここで、食料品のうち農産品を除く調味料類・菓子類・清涼飲料水などの「加工食品」に注目し、財務省「貿易統計」から、代表的品目を抽出して輸出動向をみてみよう。

まず、日本食特有の調味料である醤油・味噌では、足元の輸出が大きく伸びている。特に、味噌は、東日本大震災直後を除けば、四半世紀の間、ほぼ一貫して増加基調で推移している。醤油も味噌も、最大輸出先国は米国であり、輸出数量・金額とも突出している。醤油は、オーストラリア、英国、香港、韓国、中国、オランダ、フランス、ドイツ向けも多い。先進国向けの割合が大きいのが特徴だ。

清酒の輸出については、2000年代以降、おおむね右肩あがりで増加している（図－2）。輸出額は、

図－2 清酒輸出の実績推移

(千キロリットル)



2016年時点で156億円に上り、単価も高いため、同じく好調なビールの実績95億円を上回っている。輸出先は韓国、台湾が多い。

清涼飲料水は、横ばいで推移していたが、足元の2013年から2015年にかけて輸出が急増している。アラブ首長国連邦、台湾、香港、米国、オーストラリアなどが主な輸出先国である。

また、緑茶は、ほぼ右肩あがりで輸出数量・金額とも伸びており、とりわけ足元の4、5年間は急増している。国別にみると、輸出額で米国が首位であり、ドイツ、シンガポールが続く。ドイツは欧州での茶貿易の中心地ということもあり、緑茶の取り扱い増で特に同国向けが伸びている。

菓子（米菓除く）については、例えば、「チョコレート菓子」を取り上げて輸出動向をみると、足元の5年間の輸出が急増しているが、特に台湾向けが伸びている。特定ブランドのチョコレート菓子がヒットし話題になるなど、日本製菓子ブームの影響ではないかと考えられる。「キャンデー類」は、世界的金融危機後に落ち込んだものの、足元の数年は輸出数量・金額ともに大きく伸ばしている。主な輸出先国は、香港、米国、台湾になる。

以上のように、醤油、味噌、清酒といった和食ブームに関連した品目の輸出は堅調に伸びており、世界

的金融危機や東日本大震災などの影響を除けば、きわめて順調といってよい。これら和食関連品目だけでなく、菓子や飲料の輸出も足元で大きく伸長している。この背景には、以前からある日本に対する異文化的興味だけでなく、グローバルな市場で、日本製飲食物品の本質的な価値が徐々に認識されはじめたことがあるのだろう。

海外市場に向けた販路開拓のポイント

日本製飲食物品への海外需要は順調に拡大しており、こうした機運をとらえて、海外市場に目を向けた積極的な展開が望まれる。そこで、前回述べた商品選択と並んで重要となるのは、販路の開拓である。

ここからは、事例企業各社の経験から、実際に販路開拓を目指すために有用なポイントを抽出する。

有力な日系商社・現地商社と組み、手続き軽減

海外販路開拓に着手するにしても、複雑で手間のかかる輸出手続きを自力で行う直接輸出は、中小企業にとって負担が大きすぎる。まずは、輸出手続き支援や海外での販売チャネル開拓をサポートしてくれる商社や販売代理店との連携が現実的だ。

例えば、今回のインタビュー先でもあり、中小企業との取引も得意な国分グループ本社(株) (東京都) など食品専門商社との連携がある。実際に、アイスを海外に展開するフタバ食品(株) (栃木県) では、国内市場ですでに取引関係のあった大手商社と連携し、タイ市場の開拓を実現した。大手専門商社経由の輸出では、メーカー側はほとんど手続きが不要で、商社の指定倉庫に商品を届ければ、手続きは完了する。

日本酒を展開する白瀧酒造(株) (新潟県) のケースでは、日本酒の輸出に積極的な酒類・食品問屋の(株)岡永 (東京都) と連携しており、(株)岡永の既存流通ルートがある国については、おおむね任せることで、

やはり円滑に輸出している。

また、日本食品に精通する海外現地商社やインポーターとの連携も有効だ。現地での商取引経験の豊富な日系商社OBなどが現地に開業した問屋もあり、現地情報収集の面でも心強い。

例えば、インドネシアでは、PT. Masuya Graha Trikenkana (ブカシ市) が日本食品を扱う卸・小売業として活躍しており、現地市場への進出を志す大小各社が同社へ相談に来るケースも多い。

このように、有力な商社との連携は、煩雑な手続きの負担を軽減し、販路開拓の実現性を高める。

現地代理店や店頭などへの働きかけは自力で

ただし、商社の役割は、あくまで口座と倉庫の貸し出しなど、管理的な役割のみで、特に現地ローカル商社が販路開拓を担当してくれることなどは、ほとんどない。したがって、商社任せにはせず、販路開拓のため営業拠点を現地に設置する企業もある。

たとえ、大手専門商社経由であったとしても、現地での売り方については、自ら現地のバイヤーに直接働きかけることがポイントになる。伝え聞くだけでなく、実際に売っている現場や陳列されている状態を直接見ないといけない。店頭に出すと言っておきながら、現場には並べていないケースも多々あるからだ。基本的に、海外では、店頭の商品がどう置かれているのか気を配るのは、商社ではなく、メーカー側がやるべき仕事になる。

この点については、上述の白瀧酒造(株)も、(株)岡永の流通ルートがない新規国については、自力で開拓する姿勢で、日本国内での取引先などから紹介してもらい、自ら現地訪問して商談を行っているという。現地代理店と同行して取引先を回り、日本酒を使うレストランにも必ず足を運ぶ。「実際に海外に出てみないとわからない情報がたくさんある」との指摘は、同社は数社から出ている。

現地代理店との交渉においても、小規模企業であることが多い代理店側からは経営者が出てくる場合が多いので、こちらも社長が直接出向き、なるべく即断即決する。何事も迅速に意思決定することが海外事業での成功の鍵でもある。

このように、「現地への働きかけは他人任せにせず、必ず自社で」という指摘は、成功事例企業のほぼ全社から共通して聞き取れるほどの重要ポイントだ。成功のために必ず実践したい。

現地顧客層を拡大させるプロモーション活動

高品質・信頼・安全を誇る日本製飲食料品でも、「良い商品だから」「食べれば違いがわかるから」と展示しているだけでは、まず顧客は手に取らない。現地顧客層に商品を理解してもらうためには、プロモーション活動も必要になってくる。

例えば、宇治茶の老舗である(株)福寿園・宇治の露製茶(株)（京都府）は、かつてロシアのスーパーに日本茶を試しに置いてもらったが、やはり商品を展示しておくだけでは売れなかった。この経験から、積極的に現地でPRしながら市場をつくっていく必要があると考え、遠く海外だからといって傍観者のままではいけないとし、海外でバイヤーや小売業者を対象としたセミナーを催すなど、積極的な活動を開始した。現地顧客層の拡大のため、日本茶の伝道師を増やそうと地道な取り組みを続けている。

さらに、ロシア国内に店舗を開設した。現地資本のスーパーに陳列するだけでなく、自ら商品をPRして市場をつくる取り組みである。また、積極的な代理店教育も裾野開拓には重要だと考えている。

こうしたプロモーション活動は、海外でなじみのない食材ほど必要になるが、今日の和食ブームを追い風に、これと関連性をもたせて売り込んだり、異文化への興味、健康への関心などを引き出すようPRしたり、日本製飲食料品全体にかかわるイメージ戦

略の一環として行うことが効果的だ。

展示会・商談会が飛躍の機会に

有力なパートナー、頼れる連携先と出会う機会として欠かせないのが、各種機関が開催する展示会や商談会への参加である。これらは、一見すると地味な印象もあるが、商談会に参加して本格的な海外展開がスタートした例、有望販路が獲得できた例は少なくない。例えば、JETRO（日本貿易振興機構）の展示会・商談会では、輸出商談件数・輸出成約件数ともに右肩あがり伸びている。各業界や個別地域で組織された販路開拓を推進する団体や取り組みもある。その利用をできるだけ積極的に考えていくことが、海外市場への近道になるだろう。

手間を惜しまない気配りの姿勢が日本の強み

日本のメーカーは、頻繁に商品開発をする。四季に合わせた味の新商品を出し、消費者に働きかける。生産現場でも細かく製造ラインを切り替え、手数をかけて多様な商品をつくる。顧客の満足を得るため手間を惜しまない姿勢が日本の持ち味である。

日本製品に対する高評価や好イメージも、顧客の意向を真摯^{しんし}に考え、でき得る限りベストな提案をしようという気配りの姿勢が生み出したものだ。

安全かつ繊細さが求められる飲食料品産業は、こうした手間を惜しまない気配りの姿勢が、強みとして最も明瞭に表れる産業であるが、この強みは、きっとわが国産業全体にも当てはまるだろう。

今後も強みに磨きをかけ、多くの日本企業がグローバル市場のなかで輝き続けることを期待したい。

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(株)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

ICTを使って サービスの現場を改善



(株)コネクター・ジャパン

代表取締役

中濱 康広

地方を中心に、客数の減少や客単価の低下に悩んでいる宿泊業者は多い。また、人気のある旅館やホテルでも人手不足は深刻である。宿泊業では、サービスの開発や改善を実現するとともに、従業員が働きやすい職場をつくっていかねばならない。

(株)コネクター・ジャパンは現場に密着したコンサルティングとICT（情報通信技術）の活用で旅館・ホテルの業務改善に尽力している。

プロフィール

なかはま やすひろ

1977年大阪府出身。起業を志して大学を中退。新興の通信会社やICTベンチャー、外資系ベンチャーで接客とマネジメントのスキルを身につけ、2014年同社の代表に就任する。インバウンドベンチャー会会員。

〈企業概要〉

創 業 2013年
資 本 金 300万円
従業員数 18人
事業内容 宿泊業者のコンサルティング、ICT活用支援
所 在 地 東京都中央区八丁堀
4-2-10
BRICKGATE 京橋2F
電話番号 03(4571)0918
U R L <http://cnctor.jp>

異なるシステムをコネクト

——旅館やホテルにおけるICTの活用を支援していますね。

これまで2,000社の旅館・ホテルと、50のホテルチェーンを支援してきました。

旅館やホテルでは、フロント業務や空室管理、料金精算など多くの業務でコンピューターの利用が進んでいます。特に宿泊の予約は8割がインターネット上で行われているといわれています。小規模な施設でもICTの活用が欠かせなくなっているのです。

しかし、中小の旅館やホテルには、ICTに不慣れな企業も少なく

ないのが実情です。そこで、当社では各種システムの導入・運用からウェブサイトの制作や活用まで幅広く支援しています。

——システムを開発したベンダー自身を含めて、導入を支援する企業はすでに存在します。

確かに、ICTの導入支援というサービス自体は新しいものではありません。ただ、当社は自ら旅館やホテル用のシステムを開発しているわけではありませんし、特定のベンダーと契約しているわけでもありません。そのため、旅館やホテルの視点で最適なシステムを提案することができます。

例えば、当社が対応している宿

泊予約システムは15種類あります。システムの良しあしは実際に使ってみないとわかりません。評判が良いシステムであっても、自社のニーズには合わないかもしれません。

近年は、毎月の利用料が数万円というクラウドサービスが増えており、システムを安価に導入できるようになっています。しかし、システムを変更すれば、使い方を覚え直したりデータの形式を変更したりと面倒です。

当社では、企業の現状をヒアリングし、どのような成果を出したいのかを明確にしたうえで、最適なシステムを選んでいきます。

また、個々の旅館やホテルでもホテルのチェーンでも、全体を一度にシステム化するのではなく、業務ごとに少しずつシステム化していることが少なくありません。その結果、異なる業務の間でデータを円滑に共有できないという問題が起きます。

システムを一から構築し直すと時間もコストもかかります。使い慣れた操作方法を変えたくないという要望もあります。このような場合には、異なるシステムの間をつなぐ新たなシステムを当社が開発しています。

業務をシステム化するだけではたんなる合理化やコストダウンで終わってしまいます。旅館やホテ

ルが真に望んでいるのは問題点を発見して解決し、売り上げや利益を増やすことです。

実際、観光庁の「宿泊旅行統計」によると、2016年の客室稼働率は東京都が78.8%、大阪府は83.3%でしたが、日本全体では59.7%にとどまりました。地方、特に旅館の客室稼働率が低く、30%を切る県もありました。

そこで、導入したシステムから得られるデータを使って、客室平均単価や客室稼働率といった経営指標を算出したり、同じ地域にある他の旅館やホテルの指標を参照したりできるシステムも独自に開発しています。

サイトの プロモーションも支援

——サイトの制作や活用を支援することですが、すでにもっている旅館やホテルが多いのではないですか。

自社のサイトをもたない旅館やホテルは、いまや珍しいと思います。ただ、必ずしも自社サイトが宿泊客の獲得につながっているわけではありません。

自社サイトでお客さまを獲得するには、サイトを訪れた人に泊ってみたいと思わせるセールスポイントが必要です。例えば、料理、温泉、客室、近隣の観光資源などが挙げられます。



同社が支援する「つばきの旅館」(城崎温泉)

ところが、地方の小規模な旅館やホテルには自社の強みや特長をわかっていない企業や、サイトでうまく伝えられていない企業が少なくありません。

そこで、サイトの制作や見直しの依頼があった場合には、必ず現地を訪れ、自分たちの目で施設の様子を確認しています。そのうえで施設の魅力が伝わるような企画やデザインを提案しています。

——宿泊の予約は、旅館やホテルのサイトではなく、宿泊予約サイトを通じて行う人も多いですね。

旅行調査会社のフォーカスライトJapanによると、日本の旅行市場では、4割がインターネットを使った販売によるものです。この割合は年々増加しています。

オンライン販売の市場は、OTA（オンライン・トラベル・エージェント）と呼ばれる「楽天トラベル」と「じゃらん」の二つがリードしてきましたが、近年はJTBなど既存の旅行会社もシェアを拡大

しています。また、「Booking.com」や「Expedia」など海外のOTAも日本に進出しています。

旅行会社を通して予約を受け付けるとホテル側は手数料を支払わなければなりませんが、利用者の利便性を考えると、オンライン市場は無視できません。また、宿泊予約サイトで見つけた旅館やホテルのより詳しい情報を知ろうと、直営のサイトを訪れる人も多く、予約サイトは自社サイトに集客するツールでもあります。

宿泊予約サイトは数が多く、圧倒的なシェアをもっているサイトはありません。オンライン市場を活用するには、複数のサイトに登録する必要があります。

しかし、複数のサイトに登録すると客室の在庫や料金の管理に手間がかかります。そこで、複数のサイトを一元的に管理できるサイトコントローラーというシステムが必要になります。当社では、宿泊予約サイトへの登録だけでなく、サイトコントローラーの導入や運用の支援も行っています。

また、OTAのサイトではお客さまがレビューを書けるようになっています。褒めていただけることもあれば、クレームが書かれることもあります。いずれも宿泊客の獲得に影響しますので、口コミにどう返信するかといったこともアドバイスしています。

——インバウンド(外国人観光客)に対応したいという旅館やホテルも多いでしょうね。

これまでに、インバウンド対応だけを支援してほしいという依頼も10社ありました。

日本人と外国人とでは、宿泊客が必要とする情報も、訴求するポイントも異なります。例えば、日本人に入浴方法の説明は不要ですが、海外の人には欠かせません。また、海外では食事は宿泊先とは別の場所で食べるのが一般的なもので、豪華な料理は必ずしもセールスポイントになりません。地域の祭りなど、その旅館に泊まることでどのような体験にアクセスできるのかのほうが重要です。

当社では、サイトの多言語化だけでなく、外国人向けのプランや接客マニュアルの作成もお手伝いしています。

目標は サービス現場の効率化

——旅館やホテルにとって、かゆいところに手が届くようなサポートをされているのですね。なぜ、いまの事業を始めることにしたのですか。

わたしは、大学2年のときに孫正義さんの半生を書いた『起業のカリスマ』に感銘を受け、自分も起業したいと考えるようになりました。すぐに大学を中退し、(株)光

通信に就職しました。ここでは接客からマネジメントまで経験したのですが、売り場の仕事は楽しいけれど、仕事が多くて煩雑だと感じたものです。

その後、ICT関連の会社を経て2010年に米国から日本に進出したばかりのグルーボンに転職し、北海道と東北の営業を担当しました。そこで、初めて旅館やホテルの方と接する機会を得ました。

その後、旅館やホテルの事情に詳しいことを見込まれて、比較.com(株)に転職し、先ほど申し上げたサイトコントローラー事業を担当することになりました。

同社で働くうちに、ICTを活用すれば、接客の仕事がもっと効率的になり、生産性も上がると確信するようになりました。そこで、仲間と一緒に当社を設立したのです。

もっとも、わたしを含めて社員二人の会社で、資金ありませんでした。これといって目立つ特長もなく、最初は専ら旅館やホテルが面倒だと思っている作業を代行していました。

転機になったのは、ある総合レジャーサービスの企業が大阪で始めたホテル事業です。予約関係の仕事を引き受けたことで、ICTを活用して現場の効率化を図るといふ業務の原型ができました。

いまではアルバイトを含めて社

員は18人おり、うち3人がエンジニアです。年商は1億円で、システム関係の仕事とコンサルティングの仕事が半々になりました。

——スタッフが急増して、マネジメントが追いつかないということはありませんか。

わたしは、企業というのは社長だけが突出してはいけないと考えています。役割が異なるだけで、社員は対等であるべきです。そこで、3カ月に1回、360度評価を実施しています。わたしも社員から評価されるわけです。

360度評価は、相互理解を深めたり、業務の改善を図ったりするために行っていますので、評価の結果が悪かったとしても給与を下げることはしません。

飲食店のRMを支援

——現場の生産性を向上するのが御社の使命です。サービスの現場は宿泊業だけではありません。

ホテル業界にはレベニューマネジメント（RM）という考え方があります。ホテルの部屋は、売れ残ったからといって次の日に繰り越すことはできません。何かのイベントで需要が増えても、部屋数を増やすことはできないので、得意客を断ることもあります。

RMは、需要を予測し、誰に、

いつ、いくらで、どのようなチャネルを使って販売すれば、企業の収益と顧客の購買機会を最大化できるかを考えるものです。もともとは、航空業界から始まったものです。日本でも、飛行機のチケットは、いつ、どこから購入するかで値段が異なることはよく知られています。

飲食店も、宴会の予約を受け付けることが珍しくありません。むしろ、宴会の予約をどれくらい取れるかが収益を左右します。お客さまが少ないときは、価格を下げても予約を取りたいはずです。

また、予約にはキャンセルがつきものです。いったん、お断りしたお客さまにキャンセルがあったことをすぐに伝えれば予約を取れるかもしれません。

そこで、飲食店のRMを支援する「SUKIMA B（スキマビ）」とい

うシステムをリリースしました。需要の状況に応じて、受け入れ人数の下限を変更したり、会場のサイズを変更したりできます。条件に合う時間帯が確保できなかった場合に、予約可能な時間帯を提案したり、他の系列店を紹介したりする機能もあります。

当社で開発したのですが、対象とする業界が異なるので、別会社である㈱スキマビからの販売としました。代表には、当社のCIO（最高情報責任者）である黒井雄介に就任してもらっています。

日本では、サービス業の生産性向上が課題になっています。それにはICTが欠かせませんが、ICTを活用するにはサービスの現場を理解することが必要です。当社では、これからも現場にこだわり、サービス業の生産性向上に貢献していきます。

聞き手から

宿泊業界には、日本人旅行者の減少という問題がある一方で、インバウンドの増加という追い風もある。従来と同じやり方を続けていたのでは競争に負けてしまうし、チャンスもつかめない。小売業や飲食店など、他のサービス産業も同様だ。

経営を変えるにはICTが有効だとされているが、活用するノウハウがなければ、高度なシステムも見栄えの良いウェブサイトも宝の持ち腐れである。ICTを使って生産性を上げるには、サービスの現場とICTの両方を理解して橋渡しをする人が必要なのである。中濱社長のようなプロフェッショナルによる起業がいま望まれている。（竹内 英二）

社史から読み解く経営戦略

日立製作所

—電気機械の国産化を夢見て—

第14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。

国内最大の電機メーカー・日立製作所。日立市の工場敷地内にある小平台^{おだいだい}と呼ばれる丘には、創業当時そのままに復元された創業小屋や創業者・小平浪平をしのぶ小平記念館がある。日立製作所に入社すると、社員はここを訪れ、同社がベンチャー企業だったことを教えられるという。

掘立小屋からの出発

小平は東京帝国大学工科大学（東京大学工学部の前身）を卒業後、藤田組小坂鉦山、広島水力電気を経て、東京電燈（東京電力の前身）に移り、送電主任を務めていた。国内最高電圧での送電を担い、高給で、電気技術者の羨望の的であった。そんな小平には何としても実現したい大望があった。

明治時代の半ば、わが国では電気が使われるようになって、発電所建設が盛んだったが、機械もその据え付けの技術者も外国に依存していた。「独自技術を發揮して、これらの機械を日本でつくるようにしなくてはならない」。その思いに突き動かされた小平は大会社の輝かしい地位を投げ捨て、1906年、久原^{くはら}鉦業所日立鉦山に移った。

職場は40坪の掘立小屋、仕事は銅山で使う機械の修理で、陣容は5人。日立鉦山のなかでは軽くみられた部署で、数カ月ごとに小屋ごと移動を強いられ

る。鉦山では機械の使い方も荒く、修理というより初めから製作するというものも少なくなかったから、技術者たちは目の回る忙しさだった。これが電気機械の製作技術の習得に大いに役立ち、すべての機械を自家製とする自信につながった。

一方、社長の久原房之助は機械製作には無関心で、「大きな機械は外国に注文すべし」という意見だった。「今はちっぽけでも地味でも将来有望な事業になる」という確信があった小平は、本格的な製作に備え、ひいては鉦山からの分離独立のため、新工場建設を計画。必要な資金を引き出すため、久原に提示した修理工場の予算に敷地4,000坪、建坪1,267坪の電気機械製作工場の建設費用を含めるという奇策に出た。久原がそのことに気づいたのは工場が完成した後だったが、小平の決心が固いのと、日立鉦山の景気が良かったことから、認めることとなった。1910年、茨城県日立村（現・日立市）に新工場が完成、日立製作所と称した。

事故や火災を乗り越え人材とともに成長

開発の苦労は並大抵ではなかった。鉦山用電気機関車、変圧器、電動機、配電盤など、懸命になって製作を開始したが、いっこうに売れない。品質に対する信用がなく、親会社でさえ買ってくれなかった。

事業発展の要は人材である。小平はそう考え、大会社でも工場に工学士を迎えるのは1年に1人くらいだった当時、東京帝国大学のトップクラスの若者を次々に採用した。一方で、社内教育にも力を入れ、徒弟養成所を創設、大正期には普通教育や工学の基礎も教えた。社員たちは開発の経験・知識不足を文献を読んだり、大学にあった機械を見学してスケッチしたりして補い、設計を行った。

1914年、第1次世界大戦が勃発して輸入が途絶えたために状況が一変、注文が激増した。しかし、まだまだ技術が未熟であったため、故障や納品の遅延が頻発した。例えば、「1万馬力の水車」は加工に失敗して強度が落ち、鉄管が破裂した。「20万ボルトの変圧器」は極性を逆にして接続していたため電圧が出なかった。「高速度電動機」は材質を誤ったために破裂して、試験員が足を切断する事故を招いた。このように悪戦苦闘を続けながら、失敗を糧に事業基盤を固めていった。

しかし1919年、災難が起きる。火災で工場が全焼したのである。さすがの小平も途方に暮れ、事業をやめようかとも思ったが、「これぐらいのことですまらずいてはならぬ」と、自らと従業員を鼓舞し、物心両面の復興を急いだ。

翌年、親会社から完全に独立した同社は、東京市麹町区（現・千代田区）に本社を設置するとともに、日立工場を復興して大容量発電機の国産化に邁進した。また、重工業の仕事は製作現場と営業が密接に結びつかなければ成功しないと固く信じていた小平は、営業にも技術者を多数採用した。同社の営業担当者は、外部では技師として通るほど製品に精通していた。

🕒「日本の日立」として復興に尽力

1923年9月、関東大震災により、京浜地方の同業者の工場が全滅ともいえるべき被害に遭ったため、全

日立製作所の歩み

1906年	小平浪平が久原鋳業所日立鉱山に入社
1908年	工作課修理工場として電気諸機械の修理を開始
1910年	茨城県日立村（現・日立市）に新工場建設、日立製作所と称する（これをもって創業とする）
1912年	日立マークを登録
1919年	日立工場火災
1920年	久原鋳業(株)から独立し、(株)日立製作所設立。小平浪平、専務取締役役に就任
1923年	関東大震災復興用の電気機械を修理製造
1924年	ED15形電気機関車3両を完成（大型の国産第1号機）
1929年	小平浪平、取締役社長に就任
1932年	エレベーター製作を開始、電気冷蔵庫を完成

資料：筆者作成

国からの注文が同社に殺到した。「わが日立製作所は日本の日立である。この際われわれは京浜地方の復興を第一の任務とすべきである。みだりに他の地方からの注文を受けて工場をふさいではならぬ」。小平の指示で、大阪や九州からの条件の良い注文を全部断り、首都復興に全力を尽くした。復興に必要な多量・大量の機械製作により、同社は技術を急速に向上させ、信用も著しく高まった。このとき取引を開始した官庁や企業の大部分は、復興後も、引き続き同社の顧客となった。

最初の社史編纂を委嘱された^{もとじ}渋沢元治は、同社の成功の要因として、①和の精神を発揚し協力一致を実行したこと、②独立独歩の技術に立脚したこと、③総合技術の妙を発揮したこと、④技術と営業とが平衡を得たこと、⑤基礎科学を重んじ、これを技術化することに優れていること、を挙げている。小平の意志を現在に受け継いだ同社は、「日本の日立」から「世界の日立」へと成長を遂げている。

〈参照社史〉

『日立製作所史 1』（1960年）

『日立製作所史 5』（2010年）

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第26回

中小企業の景況は、 緩やかに回復している

～全国中小企業動向調査・中小企業編（2017年4-6月期実績、7-9月期以降見通し）結果～

当研究所が2017年6月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・中小企業編」では、今期（2017年4-6月期）の業況判断DIが前期から上昇した。上昇は4期連続であり、来期も上昇が見込まれている。中小企業の景況は、緩やかに回復している。

業況判断DIは4期連続の上昇

「全国中小企業動向調査・中小企業編」は当研究所が四半期ごとに実施しており、原則従業員20人以上の中小企業、約1万3,500社を対象として、業況の総合判断や売上、利益などについて、当期実績および2四半期先までの見通しを尋ねている。

今期（2017年4-6月期）の業況判断DIは、前期から4.9ポイント上昇し、8.0となった（図-1）。上昇は4期連続である。前回調査における今期の見通しが5.1であったことを踏まえると、予想以上に力強い上昇であったといえる。

先行きについてみると、来期（2017年7-9月期）は8.3に上昇し、来々期（2017年10-12月期）は6.3に低下する見通しである。低下するとはいえ、過去の景気回復局面と比較しても高い水準を維持している。

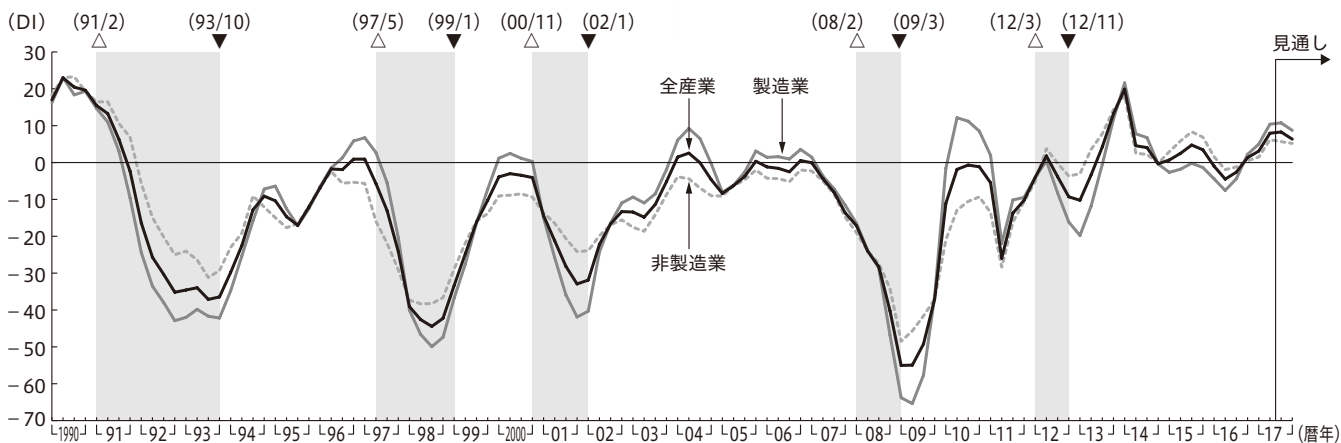
機械関連業種を中心に好調が続く

業況判断DIを業種別にみると、製造業は前期から5.4ポイント上昇し、10.4となった。内訳をみると、はん用機械（15.1）、生産用機械（34.9）、電気機械（20.3）など、機械関連業種の上昇が目立っている（図-2）。足元では堅調な海外経済を背景に、建設機械や工作機械などの輸出が増加しており、景況感を押し上げているようだ。

また、電子部品・デバイスは前期から10.3ポイント上昇し、33.3となった。スマートフォンの高機能化や自動車での利用増加を背景に電子部品の需要が拡大しており、好調を維持している。

輸送用機械（10.2）も、今期は堅調な動きを示した。輸出が堅調であることに加え、軽自動車を中心に国内自動車販売も増加しており、業況判断の改善に寄与している。

図－1 業況判断DIの推移



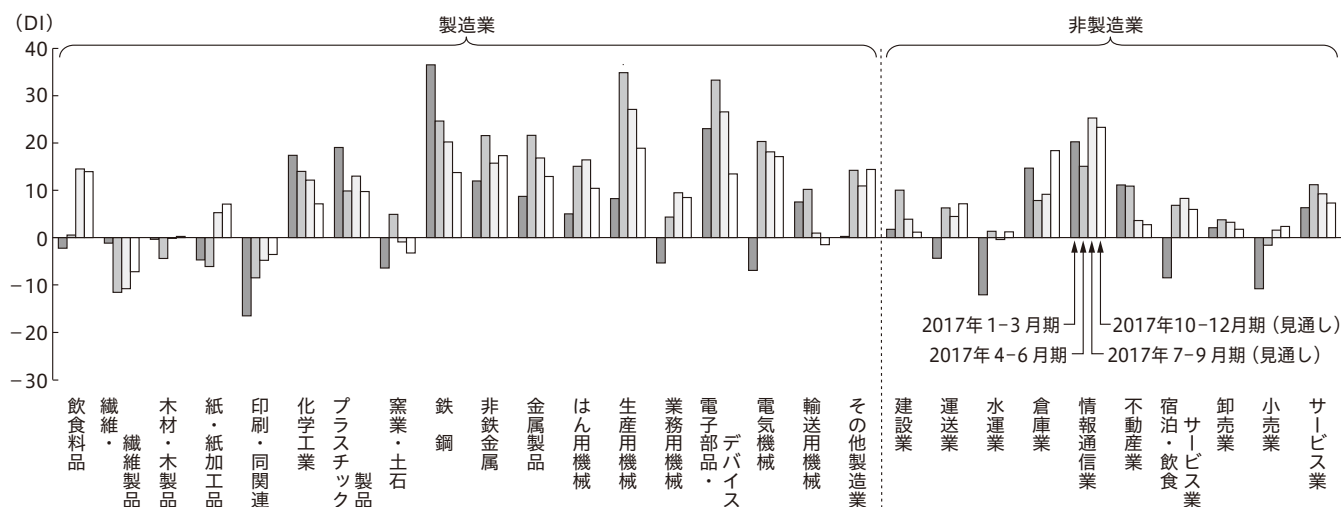
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下同じ）

(注) 1 DIは前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、網掛けは景気後退局面を示す。

3 今期調査において季節調整値の改定を実施した。

図－2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移



一方、非製造業は前期から4.7ポイント上昇し、6.2となった。内訳をみると、これまで低迷していた建設業、運送業、宿泊・飲食サービス業といった業種が改善している。

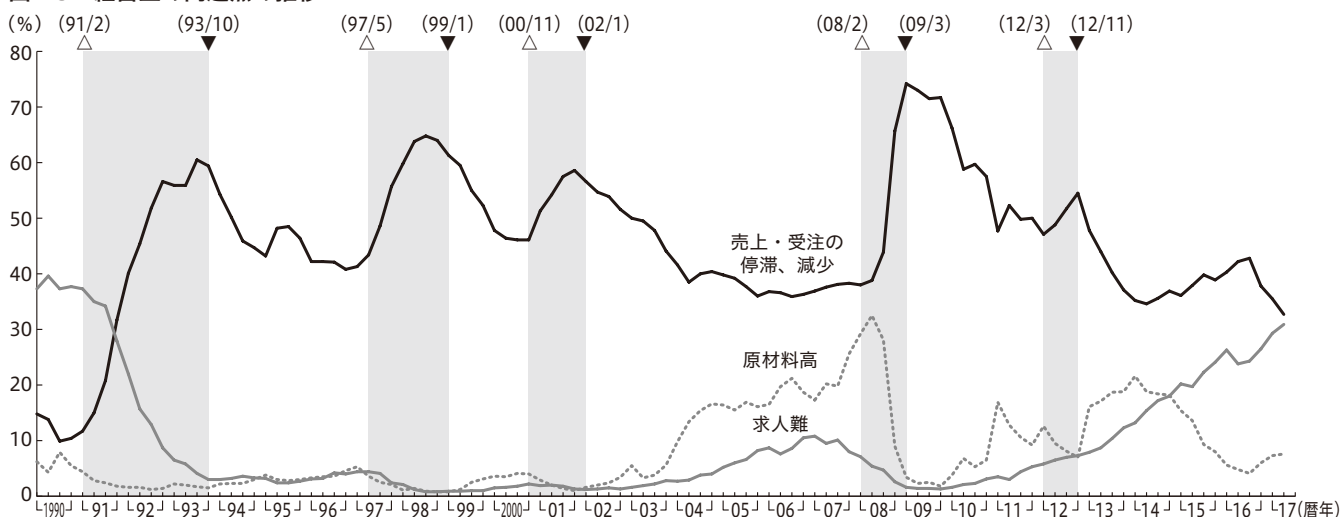
建設業は、前期から8.3ポイント上昇し、10.0となった。住宅着工が堅調なことに加え、今期は公共工事の受注も増えているようだ。

また、運送業は前期から10.7ポイント上昇し、6.3

となった。業界全体に運賃値上げの機運が高まっていることを好感するコメントや、燃料価格が想定よりも低位安定していることをプラス要因とするコメントが多くみられた。

宿泊・飲食サービス業は、前期から15.3ポイント上昇し、6.8となった。インバウンドの増勢が再び強まっており、宿泊業を中心に景況感の改善に寄与しているようである。

図-3 経営上の問題点の推移



(注) 当面の経営上の問題点について択一式で回答を求めたもの。2017年4-6月期における上位3項目までを示している。

原材料高が一部業種に影響

一方、今期は繊維・繊維製品（-11.6）、木材・木製品（-4.4）、紙・紙加工品（-6.1）などが低下した。また、飲食料品（0.5）、小売業（-1.6）は依然として低い水準となっている。

低迷要因の一つとして、原材料価格の上昇が挙げられる。飲食料品では、水産加工業などを中心に原材料高を懸念するコメントがみられたほか、紙・紙加工品では、4月以降の紙、段ボールの値上げを悪化要因に挙げる声があった。

なお、原材料価格上昇の影響は、これまで上昇が続いていた化学工業（14.0）、プラスチック製品（9.9）でもみられる。これらの業種では、昨年来の円安、原油高に伴う石油系原料の上昇を業況判断の悪化要因として挙げるコメントが多くみられた。

繊維・繊維製品や飲食料品、小売業については、個人消費の回復の遅れも指摘できる。総務省「家計調査」の実質消費支出（二人以上の世帯）をみると、4、5月は前年比マイナスとなっている。このよう

な動向は、本調査の消費関連業種の回復が相対的に弱い一因となっているようだ。ただし、飲食料品や小売業のDIは前回から上昇しており、消費関連業種にも底入れの兆しがみられる。

総じてみると、今期は製造業、非製造業ともに多くの業種が改善しており、景況感の回復に広がりが出ていることが確認された。また、実績、見通しともに過去の景気回復局面と比較して高い水準を維持している。中小企業の景況は、緩やかに回復しているといえるだろう。

増える「求人難」の問題

本調査では、当面の経営上の問題点について、択一式で尋ねている。今期は景況感の改善を裏付けるように、「売上・受注の停滞、減少」を挙げる企業の割合が前期から2.8ポイント低下し、32.7%となっている（図-3）。

一方で深刻化しているのが、人手不足の問題である。設問に「求人難」と回答した割合は、前期から1.6ポイント上昇し、30.9%となった。「求人難」はこ

のところ上昇が続いており、「売上・受注の停滞、減少」に迫る勢いとなっている。今後、回答割合が逆転すれば、1991年7～9月期以来のこととなる。

また、期中に従業員が「増加」と回答した割合から「減少」と回答した割合を差し引いた従業員DIをみると、こちらも前期から1.9ポイント上昇の13.9と高い水準となっている。

回答企業のコメントをみると、運送業や建設業などを中心に、人手不足により受注があっても対応ができない、技術をもつ人材が不足しているといった声が多くある。足元では、企業の経営課題が売上の確保から、受注対応のための人手の確保にシフトしてきているようだ。今後、中小企業の景況感がさらに力強さを増すためには、人手不足への対応といった供給面での課題解決も必要となりそうだ。

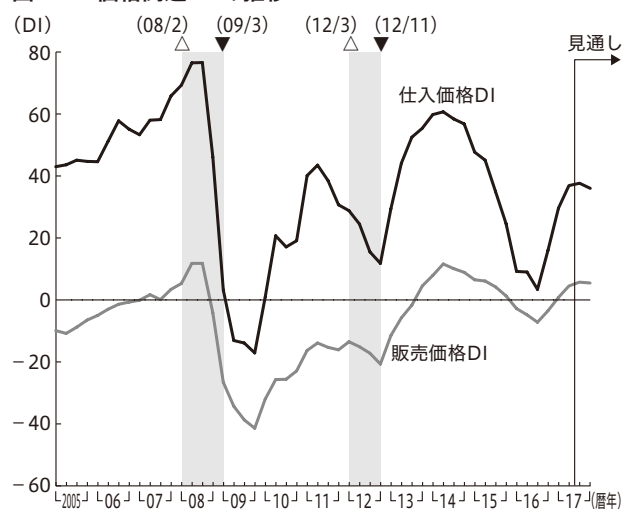
残るリスクも

今後の需要面でのリスクとしては、どのようなものが考えられるだろうか。

一つは海外経済が変調をきたすリスクである。足元の景況感の回復は、好調な海外経済に支えられた、外需主導という側面が強い。本調査において輸出を行っていると回答した企業の業況判断DI(原数値)をみると、海外経済の減速が顕著であった2016年4～6月期には1.3、同年7～9月期には-1.0にまで落ち込んでいたが、足元は19.3と大きな上昇をみせており、全体を牽引している。仮に、昨年前半にみられたような海外経済の失速が再び起こるようであれば、こうした輸出企業の業績悪化により、足元の回復基調が変わる可能性はあるだろう。

また、急激な失速にはつながらないものの、足元で在庫水準が戻りつつあることも懸念材料である。これまで、在庫不足が生産の増勢を支えていた面があった。しかし、在庫循環を確認すると、これま

図-4 価格関連DIの推移



(注) 価格関連DIは前年同期比で「上昇」-「低下」企業割合(原数値)。

で意図せざる在庫減少局面にあった循環は、足元では在庫積み増し局面に入りつつある。少なくとも、在庫不足に起因する生産の増加は一服しており、今後は生産が鈍化していく可能性がある。

最後に、原油価格の動向である。年初よりOPECの減産合意を受け、原油価格は上昇傾向にあったが、足元ではやや動きに乏しい展開となっている。仕入価格DIは食料品、鋼材等の価格上昇の影響を受け今期も上昇しているが、原油価格の落ち着きもあり、来期以降、伸びは鈍化する見通しである(図-4)。事実、今期の回答企業のコメントには、原油価格の一服を好感するものが多くみられた。ただし、原油価格が再び上昇に転じるようであれば、景況感の悪化につながる可能性が高い。

以上のとおり、今期の調査結果からは、今後も緩やかな回復が見込まれるものの、基調を変えるリスクは少なくない。先行きには注意が必要である。

(山口 洋平)

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。

新潟の酒で特別なひとときを



(株)幻の酒
代表取締役

松本 伸一 (まつもと しんいち)

〈企業概要〉

代 表 者 松本 伸一
創 業 2000年
資 本 金 4,600万円
従業員数 9人 (うちパート3人)

事業内容 酒小売
所 在 地 新潟県新潟市中央区白山浦2-1-28
電話番号 025(378)2631
U R L <http://www.maboroshinosake.com>

業界平均を大きく上回る利益率を達成している酒小売店が新潟市にある。その名は(株)幻の酒。インパクトのある社名である。

幻の酒とは一体どのような酒なのだろうか。会社のウェブサイトには、「幻の酒とは琴線に触れる酒です」とある。では、誰の琴線に触れる酒を売っているのだろうか。松本伸一社長を訪ねた。

今も守り続ける 三つの約束

——事業概要を教えてください。

当社は2000年にオープンした酒小売店です。新潟県産の地酒をインターネットで販売しています。現在は「幻の酒 地酒専門店」「幻の酒 楽天市場店」「還暦祝い館」「結婚・ブライダル館」という四つのウェブサイトを運営しています。幻の酒と名づけた二つのサイトでは、厳選した新潟県産の吟醸酒と

純米酒だけを並べています。どれも生産量が少なく、当社がネット販売を開始するまでは、地産地消されていた銘柄ばかりです。価格は720ミリリットル入りの四合瓶当たりで平均約6,000円と、高めに設定しています。それでも、なかなか手に入らない酒を楽しむためなら出費を惜しまない日本酒愛飲家の方々が、当社のサイトで商品を購入してくれています。

愛飲家の心をつかむことができたのは、他店にはない商品ライン

アップに加え、当社が開店以来掲げている三つの約束を忠実に実践してきたからだと考えています。

——どのような約束ですか。

一つ目は、お客さまの琴線に触れる酒を提供することです。酒をつくる蔵元のプロフィール、原料米や水の情報、そして酒が完成するまでの過程などを、商品ごとに詳しく解説しています。当社が販売する酒にはどれも飲んでみたいと思わせるストーリーがあります。

二つ目は、商品管理を徹底することです。吟醸酒や純米酒は、常温で保管すると味や香りがどんどん劣化していきます。そのため、仕入れた酒はすべて冷蔵保存しています。さらに入荷から3か月以上が経過した商品は販売しません。もっとも、当社の商品はなかなか市場に出回らないものばかりですので、入荷と同時に売り切れてしまうことが多々あります。商品回転率は他店に比べて高いようです。

そして三つ目の約束は、地酒についてはクール便で届けることです。日本酒をネット販売している店のほとんどは、クール便はオプションで、追加料金が別途かかります。かつて新潟市内で酒小売店を営んでいた実家で育ったわたしにとって、こうしたやり方は理解できません。わたしは、商品を最高の状態のままお届けすることが当たり前だと考えていますので、全国一律864円の送料でクール便による発送をしています。

——酒への深い愛情を感じます。

わたしが会社を興したのは、地元の隠れたうまい酒を全国の人々に知ってほしかったからです。お客さまに商品の魅力を余すことなく伝えることが、当社の使命です。

この使命を果たすためには、蔵元の協力が不可欠です。当社が創業した2000年はネット販売の黎明

期で、取引をお願いしてもネットと聞くだけで不信感を抱く蔵元もありました。わたしは蔵元に足しげく通い、商圈を全国に広げられるネット販売の可能性を説明するとともに、蔵元で働く人たちの思いを学ばせていただきました。当社のサイトで酒のストーリーを紹介できているのは、このときの取材があったからです。

対話を重ねるうちに、酒づくりに携わる人々の酒に対する愛情がひしひしと伝わってきました。この思いに報いるためにわたしがやるべきことは、酒の価値を的確に伝え、適正な価格で販売すること。そのためには、商品一つ一つに愛情を注ぎ、最高のサービスをもって販売する必要があります。

こうして生まれたのが三つの約束です。これはお客さまに対してだけではなく、酒づくりに心血を注ぐ蔵元への誓いでもあるのです。わたしの熱意は蔵元に伝わり、徐々に他店にはない酒を卸してもらえるようになりました。

——販売は順調にいききましたか。

商品の希少性がネット上で話題になり、想定をはるかに上回る注文が全国からありました。ネット販売に難色を示していた蔵元も当社の販売実績をみて、取引を認めてくれるようになり、新潟地酒専門店の地位を確立していききました。

ただ、オープンから5年が経過したころからでしょうか。売り上げは頭打ちになってしまいました。インターネットで酒を買う人は地元の人とは違い、全国の酒を買い求めるため、再購入までの期間が長くなることに気がついたのです。

贈る楽しみと もらう喜びを演出

——対策はあったのですか。

県外の地酒を取り扱うことや低価格帯の商品を増やすことで顧客層を広げることを考えましたが、これでは他店と同質化してしまいます。せっかく確立した幻の酒のイメージを壊したくはありません。

そこで考えたのが、当社ならではの日本酒ギフトを販売することでした。これなら、普段は日本酒を飲まない人に商品を販売するチャンスが生まれます。小さな専門店で選んだギフトならば、贈られた人の喜びもひとしおでしょう。

ただ、日本酒と縁遠い人たちの目に留まるためには、中身の希少性だけでは力不足です。思わず贈りたくなる仕掛けが必要でした。そこで日本酒を自由にデザインできたら面白いと考えました。いわば日本酒のカスタムメイドです。

——斬新なアイデアですね。

このサービスを思いついたきっかけは、前職での経験です。わた



記念日を彩るオンリーワンのギフト

しは高校卒業後、大手紳士服販売店に就職しました。24歳のとき、若くして店長に昇格したのですが、管理職よりも接客の仕事のほうが性に合っていると感じ、地元新潟県の小さなテーラーの販売員に転職しました。世界に一つしかない、自分仕様の新しいジャケットに袖を通すお客さまの表情をみると、こちらもう笑顔になってしまいます。

このように、贈る人も贈られる人も幸せになれる場面を、日本酒で演出したいと考えたのです。

——どうやってアイデアを具体化していったのですか。

まずは、日本酒の顔ともいえるラベルです。字体のデザインが得意な従業員を採用し、贈る相手のお名前や日頃の感謝を込めたメッセージを自由にデザインできるソフトウェアを導入しました。印刷する紙は新潟県長岡市でつくられている小国和紙です。

また、酒瓶の色も選べるようにしようと考え、蔵元にガラス瓶メー

カーを紹介してもらいました。日本酒の瓶といえば無色透明や茶色が一般的ですが、還暦祝いにぴったりの赤や、珍しさを感じられる紫色、黄色などを用意しました。

ギフトを贈る場面が多いのは、誕生日や結婚記念日などでしょう。そこでサプライズのアイテムとして、その日に発行された、古い新聞の一面を印刷して同梱することになりました。近所の新聞販売店に相談したところ、協力してくれることになりました。裏面には記念日から20年間の主な出来事を年表にまとめています。当時の思い出が鮮明によみがえり、両者の会話がいつそう弾むと考えました。

肝心の酒については、蔵元の協力を得て、常温保存でも品質が劣化しにくい純米酒を特別につくってもらいました。もらってすぐに飲む人もいれば、大切に飾っておきたい人もいると考えたからです。

こうして完成したのが、現在、還暦祝い館と結婚・ブライダル館のサイトで販売している「記念日名入れ酒」です。価格は8,000円台からとけっして安くはありませんが、2007年9月のサービス開始から7年間で、4万本の販売実績をあげることができました。この勢いは今も変わりません。他にはないユニークな贈り物ができるという口コミがネット上で広がり、女性ファッション雑誌やブライダル情

報誌などで取り上げられたことも追い風になりました。主な購入者は30歳から40歳代の女性で、ご両親の還暦や祖父母の長寿祝いなどに贈ることが多いです。家族それぞれの還暦、古希、喜寿とりピートする方もいます。最近は結婚式の引き出物として大量に注文するカップルも増えています。

企業価値を高め続けるために

——類似のサービスを展開するお店も出てきそうですが。

記念日名入れ酒の包装方法について、2009年5月に実用新案を取得しましたが、それでも類似のサービスを展開する同業他社は出てきます。当社のような小さな企業には、ライバルの進出を完全に防ぐことはできません。

そこで、官民が主催するさまざまな賞に応募することになりました。当社のサービスの知名度を高め、記念日名入れ酒といえば当社、というブランドイメージを醸成したいと考えたのです。2012年には経済産業省主催のIT経営力大賞に応募し、IT経営実践企業に認定されました。2016年にはグッドデザイン賞を受賞しました。

そして何より、当社を支えているのは、希少な地酒を提供してくれる蔵元であり、当社で酒を購入するお客さまです。ネット

販売ですから、購入者は気軽に店を評価することができます。これらのレビューは誰でも閲覧できます。幸いなことに、多くの方が好意的に評価してくださっています。お客さまのレビューが店の信頼につながり、初めて日本酒ギフトを買う方が数あるお店のなかから当社を選ぶ確率を高めているのです。

——優秀な従業員も必要ですね。

当社は総勢9人の小所帯です。小さな企業が優秀な従業員を採用することは容易ではありません。そこで当社では、入社した人が長く働けるような人事制度を開業時から検討してきました。2003年には従業員の意見を踏まえて、勤務形態や給与額を定めた就業規則を整備しました。従業員の要望に応じながら随時見直しています。例えば2004年には、子どもの看護や親の介護が必要なときに取得できる休暇を追加しました。働きやすい環境という点では、大企業にひけをとらないと自負しています。

さらにこれらの規則は、当社のコーポレートサイトで公開しています。情報をオープンにすることで、入社後のミスマッチを少しでも防ぎたいと考えたからです。

現在、従業員の平均年齢は30歳代です。当社の使命に共感し、新潟の良さを全国にアピールしたいと考える、地元の男女が集まって

います。なかには二足のわらじを履いて、地元を盛り上げようと頑張っている従業員もいます。アルビレックス新潟のバスケットボールチームに所属する女性選手です。練習で会社を不在にすることもあります。周囲でフォローする態勢が整っているのも、仕事に支障をきたすことはありません。

——最後に今後の展望を聞かせてください。

2016年から農家や蔵元と協力して、「岩魚^{いわな}」と名づけた日本酒をつくり、数量限定で販売しています。県内の棚田で収穫したコシヒカリでつくった、当社の企画商品です。棚田は年々減っていますが、裏を返せば希少性が高まっている



一つ一つ丁寧に包装

ともいえます。そこで栽培した米でつくる酒は、まさに幻の酒です。地元に残る棚田の風景を守ることに貢献できると思います。

当社は希少な新潟地酒と世界に一つしかない日本酒ギフトという2種類の幻の酒を提供してきました。これからもお客さま一人ひとりの琴線に触れる酒を届けていきます。ご期待ください。

取材メモ

松本さんは販売する商品を希少性の高いものに絞り込み、他社との差別化を図った。これにより全国の日本酒ファンの需要を取り込むことに成功した。

さらにカスタムメイドという他店にはないサービスを先駆けて展開して日本酒ギフトの付加価値を高め、新たな顧客層を開拓した点も見逃せない。酒を飲む場面に加えて、贈る贈られる場面を想定して練られたサービスは、同社で酒を買う大きな魅力になっている。

こうした戦略の成果は数値にはっきり表れている。当研究所「小企業の経営指標調査（2016年）」によると、酒小売店の売上高総利益率の平均は20.1%だが、同社は40%を超えており、きわめて高い生産性をあげている。

ちなみに、記念日名入れ酒の中身は顧客の要望により、ワインや焼酎、ジュースに変更できるようになった。いずれも新潟県産だ。日本酒の苦手な人でも、安心してサービスを楽しむことができる。

（藤田 一郎）



瀬戸大橋記念公園と瀬戸大橋



地域企業と共に成長し 新たな坂出の魅力をつくる

坂出商工会議所 商工相談所次長・経営支援課長兼金融課長 赤木 浩 (あかぎ ひろし)

坂出市は、香川県のほぼ中央部、瀬戸内海に臨むまちで、対岸の岡山県とを結ぶ瀬戸大橋の四国側の玄関口に当たります。高松駅からは15分、岡山駅からはマリナーライナーで40分、高松空港からも車で30分という立地です。

坂出はその昔、久米栄左衛門によって塩田の礎が築かれ、日本一の製塩のまちとして栄えていました。これに伴って商工業が起これ、四国屈指の貿易港としても発展してきた歴史があります。

塩田は時代の移り変わりのなかで姿を消しましたが、1960年代には沖合の浅瀬の埋め立てが始まり、県下最大である番の州臨海工業団地が造成され、工業のまちとして成長してきました。88年には瀬戸大橋が開通。しかし近年、人口や事業所数は減少傾向にあります。

物流機能が集積し、大都市圏へ

のアクセスが良いことは坂出の強みです。当商工会議所は、地域の活力を支える小規模事業者の力をいっそう引き出すべく、まちのにぎわいづくりをお手伝いしています。坂出駅周辺で毎月開催している朝市「さかいで楽市楽座」では、地元のうまいものから雑貨や家具、さらには自動車、住宅リフォーム、マッサージなど、ほかの市ではあまり見ることのできないお店が出店しています。観光協会と連携し企画するまち歩き事業「さかいで駅近ぶらり旅」では、製塩のまちの歴史を学びながら、郷土料理の白味噌あん餅雑煮や懐かしさのある商店街グルメを味わえます。

2012年に始まった「さかいで産業展示交流フェア」も、恒例のイベントとして定着しました。企業が自社の良さに気づき、その商品やサービスをアピールし、販路開

拓・売り上げアップにつなげる機会になればと開催しているもので、出展者の過半数を小規模事業者が占めています。

2015年からは新たに「バル in SAKAIDE」を始めています。500円で買えるクーポンブック「バル本」を持ったお客さまに、坂出の夜のまちを食べ歩き、飲み歩きして楽しんでいただく企画です。

地域の魅力を発信するこれらの取り組みは、目標を上回る来客数を達成し、好評をいただいています。

企業の役に立ちたいと思う気持ちで、企業と一緒に新たなチャレンジをする「伴走ランナー」として果敢に取り組む。それが信頼関係を生み、お互いの向上につながると考えています。いっそう頼りにされる商工会議所を目指し、企業と共に成長していきます。

親日国ベトナム

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。

世界のあれこれ
ビジネス情報便

第3回

「ベトナムは5000年の歴史」という言葉があります。首都ハノイ周辺には神話や伝説の類いも含め、数多くの史跡が残っています。ハノイの旧市街を散策すると、壁や柱に漢詩がつづられた仏教寺院、かつて栄えた諸王朝の王宮、フランス植民地時代のオペラハウスや大教会を訪れることができます。長い歴史と文化が凝縮しており、それらを一挙に体感できるのです。

ベトナムには8件の世界遺産（文化遺産5件、自然遺産2件、複合遺産1件）があり、いずれも一見の価値があります。ハノイはこれらの世界遺産へアクセスするためのゲートウェイ都市でもあるのです。一方、新市街へ足を向けると、高層ビルが立ち、高速道路が建設されるなどインフラ開発が進み、ハノイの町並みは刻々と変化を遂げています。

しかし、ベトナム戦争はいまだに人々の心に深く刻まれています。旧北ベトナムは想像を絶する量の爆弾を落とされています。ベトナム戦争の資料や写真を見て、言葉を失い人生を見つめ直したという

人も少なくありません。ハノイの町や人々はまさに現代史の生き証人なのです。

ところで、日本人派遣員が悪戦苦闘しているのがベトナム語の習得です。ベトナム語は何と6声の声調から成り立っており、声調によってまったく意味が異なる言葉が多数あります。つまり、カタカナ言葉では意味が通じないのです。例えば、同じ「マー」でも「ma（幽霊）」「mà（しかし）」「má（頼）」「mả（墓）」「mã（記号）」「mạ（苗）」と六つの意味があり、それぞれ異なる声調で発音します。タクシーに乗った時、何度も発音の練習を重ねた自宅の住所を告げたら、運転手に悪意はなくても、全然違う場所に連れて行かれたというのはよく聞く話です。ベトナムでは、住所は口頭ではなくきちんと紙に書いて伝えることをお勧めします。

ベトナム語には漢字の音読みから派生した言葉も数多くあり、例えば、「注意」は「chú ý」^{チューイー}、「衣服」は「y phục」^{イー フッ}といった具合で日本人にはとても親近感の湧く言葉もあります。



人々で賑わうハノイの大教会前

日本人のベトナム語は通じにくい一方で、ハノイのベトナム人が日本語を話してくれるという、昔では考えられなかった現象が起きているとされています。現在、日本で学ぶベトナム人留学生は約5万4,000人に達し、国別では中国に次ぐ第2位の規模となっています。実はベトナムは世界屈指の親日国なのです。

日本のどこが好きなのかと問われると、信頼できる場所を挙げられる人が多くいます。わたしたちも負けずにベトナム語の習得に励まねばと反省し、ベトナムの皆さんの期待を裏切らぬよう、襟を正して仕事や生活を営んでいければ信頼を得て、ビジネスチャンスが生まれてくるかもしれません。

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**

にしむら ゆきお

東京大学都市工学科卒、同大学院修了。明治大学助手、東京大学助教授を経て、1996年より現職。専門は都市計画、都市保全計画、都市景観計画など。工学博士。主な著書に『西村幸夫 風景論ノート—景観法・町並み・再生』（鹿島出版会、2008年）、『都市保全計画—歴史・文化・自然を活かしたまちづくり』（東京大学出版会、2004年）などがある。主な編著書に『都市経営時代のアーバンデザイン』『図説 都市空間の構想力』（学芸出版社、2017年・2015年）などがある。日本イコモス国内委員会委員長、和歌山県景観審議会会長、横浜市都市美対策審議会会長などを務める。

あるものを磨く歴史まちづくり

長野県の妻籠^{つまご}や岡山県の倉敷、岐阜県の高山などのまちで、歴史を活かしたまちづくりが本格的に始まったのは1960年代のことなので、その期間は半世紀に及んでいる。しかし、当時の全国各地のまちづくりを振り返ってみると、世の中の関心は住宅難や交通渋滞などの都市問題を解決するための都市改変にあり、あるものを活かすという歴史まちづくりへの関心は、一部のまちに限定されていたといえる。

バブル経済の崩壊後、人口減少社会の到来と相まって、フローよりもストックを重視する世論が高まってきた。建物も新築よりもリノベーションに関心が集まり、町家を改装したレストランや旅館が人気である。田舎暮らしや農業体験も多くの人を引きつけるようになってきている。

政治の世界でも地方創生がスローガンとなり、観

光振興に向けた施策が花盛りである。法制度でも、2004年には「景観法」が、そして2008年には歴史まちづくり法（正式名称は「地域における歴史的風致の維持及び向上に関する法律」）が生まれている。特に後者は、歴史を活かしたまちづくりを一般の都市のまちづくり施策として広げることに大きく貢献している。「歴史まちづくり」という言葉は一挙に一般化したといえる。歴史まちづくり法の下で、国によって認定された歴史的風致維持向上計画を有する都市は、2017年5月現在、62都市に上っている。

もう一つ、歴史まちづくりの強力な推進力として、外国人旅行者の増加がある。2011年は東日本大震災とそれに続く原発事故のため、訪日外客数は622万人まで落ち込んだが、その後急速に回復し、かつてない勢いで伸び続けている（図）。2016年の訪日外客数は2,404万人に上っている。外国人旅行消費額の推移をみると、2011年は8,135億円だったが、2015年に3兆円を超え、2016年は3兆7,476億円となった。

5年間で4.6倍に増えたわけで、まさにうなぎ上りの勢いである。こうした海外からの来訪者は、ショッピングと並んで、日本各地の固有の歴史にも関心が高く、これが歴史まちづくりの推進に大きく寄与している。

高度成長期のまちづくりの多くは問題解決型であり、ナショナルミニマムをいかに達成するかに腐心したのに対して、ポストバブル期の歴史まちづくりは、量より質に、基準よりも個性に着目する。つまり、「ないものねだり」ではなく「あるもの磨き」に注力するという対照的な特徴を有している。

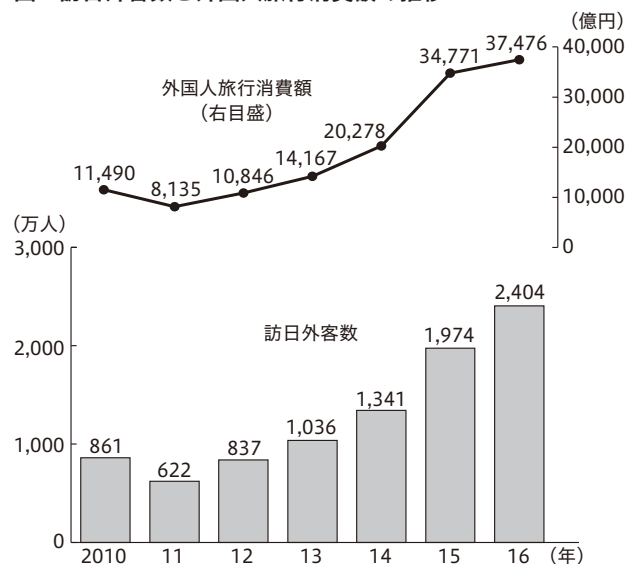
歴史まちづくりの潮流のなかで、地元企業はどのようなスタンスをとればよいのだろうか。また、そこにはどのようなビジネスチャンスがあるのだろうか。あるいはさらに進んで、地元企業はまちとどのような関係を構築していけばよいのだろうか。

歴史まちづくりの基本は 固有の地域性

まずいえることは、歴史まちづくりとは固有の地域性が基本なので、そこでのビジネスは当然ながら、外部資本ではなく地元資本が優遇されるべきであるということである。歴史まちづくりでは、普遍性ではなく固有性が、量的な優位ではなく質的な差別化が、効率性や機能性よりも文化性や物語性が、ビジネスコミュニティよりも地域のコミュニティが優位となる。

もちろん現実には、歴史まちづくりで有名になった観光地に外部資本の企業がわが物顔で進出することはよくある。こうした企業は往々にして、売り上げが期待どおりにならなければあっさりと撤退してしまう。こうしたハゲタカ商法とでもいうべきビジネスからいかに地元を守るかということが、歴史まちづくりにとって重要な課題である。地元企業の努力とともに、地元コミュニティが見張り番

図 訪日外客数と外国人旅行消費額の推移



資料：日本政府観光局「訪日外客統計」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」

として相応の役割を果たす必要がある。

例えば、蔵のまちとして全国的に有名な埼玉県の川越。中心部である一番街では1987年から、新しい店舗が進出してくるときには川越一番街商業協同組合に設置された「町並み委員会」が建物の新築や改装のあり方を議論している。現在は、市や自治会から自立を認められた団体として、川越の重要伝統的建造物群保存地区内の現状変更を事前協議する活動を行っている。

川越は2016年に入込観光客数が年間700万人に上るまでに成長した大観光地であり、外部資本の流入を防ぐということは不可能である。そこで町並み委員会は、まちに新規参入しようとする企業に対して、自らのプロフィールや企業理念を地元の説明する機会を提供している。

このように、地域のコミュニティである町並み委員会は、実質的に建物の外観のコントロールを越えて、このまちで新しく商売を始める企業とその考え方を地元で紹介し、今後の歴史まちづくりを共に考えていく場になっているのである。



肥前浜宿の酒蔵通り

歴史まちづくりに必要な二つの視点

自社の歴史を振り返る

企業はどのような視点から歴史まちづくりに関わっていけばよいのだろうか。

一つ目は、自社の歴史を振り返ることである。地元企業が他ならぬその土地で育ってきたという業歴そのものが、歴史まちづくりの貴重な資源となるからだ。業態が必ずしも地元の歴史や伝統、あるいは観光資源に関連していなくても、こうしたことは当てはまる。

あまり知られてはいないが、東京都の神田には、業歴100年を超える企業が160社以上存在している。この数は都内では日本橋に次いで多いといわれている。これら老舗の業種はそばやすし、ウナギ、和菓子などの食にかかわる企業が48社、和紙やちょうちん、すだれなどものづくりにかかわる企業が43社、書店や古書店、出版関係の企業が23社、医薬品・漢方薬関係の企業が6社などとなっている。このうちものづくりには伝統的な和風の製品のみならず、西洋画材や洋服など、洋風の製品を扱う企業も少なくない。

業種があまりに多様で何の共通性もないようにみえる。ただ考えてみると、いずれの企業も職人的な仕事を基本とし、技術をベースにものづくりを息長く続けることに価値を見出しているという共通性がある。伝統的な飲食店もサービス業や商業というよりは、ものづくり型の企業に近いといえる。江戸時代から職人のまちであった神田のDNAが、業種を問わず各企業に引き継がれているのだろう。

神田の場合、こうしたものづくり型の企業がネットワークを維持し活躍していることが、まちの個性を生み出しているといえる。企業の個性を磨くこと自体が神田の個性を発揮すること、すなわち神田のまちづくりにつながるのである。

自社の事業内容が地域の歴史と直接かかわりがある場合には、ビジネスチャンスというよりもさらに一歩踏み込んで、歴史まちづくりの主たる役割を果たすことが期待されることになる。

例えば古くからの温泉旅館街では、伝統的な個々の旅館が営業努力で競い合い、結果として地域としての魅力を高めるというだけでなく、温泉街全体としての魅力を共有し、磨き上げる努力を行う必要がある。群馬県の草津や兵庫県の城崎、大分県の湯布院や熊本県の黒川などの温泉旅館街は、こうした地道な努力を積み重ねてきたからこそ、魅力あるまちとして今日成功を収めているのである。

歴史的な町並みの核となる造り酒屋にも同様のことがいえる。例えば佐賀県鹿島市の肥前浜宿^{ひぜんはまじく}には長崎街道の脇街道の宿場町として栄えた歴史的な町並みが残っている。ここには造り酒屋が6軒も集中し、通りは酒蔵通りとして近年、観光客の人气が高まっている。通りの一角をなす呉竹酒造が東蔵をイベントスペースとして開放したことが、地域発展の一つの大きな契機となったといえる。企業の地域貢献が、そのまま地域の活性化につながっている好例である。

また、歴史的な建物で商売をしているということ自体が価値をもつ商売も少なくないが、それを個店の努力にとどめるのではなく、地元企業同士がネットワークを構築することによって、さらにその魅力を引き出すようにすることも大切である。

例えば、歴史ある小城下町として知られる新潟県の村上では、古くからの町家で商いを続ける店が集まって村上町屋商人会あきんどかいという組織をつくり、春には町屋の人形さま巡り、秋には町屋の屏風まつりをそれぞれ1カ月間実施している。町家の囲炉裏端いろりを飾りつけして観光客に公開し、各店がおもてなしをするという催しが人気を博している。

さらには、残された商家を巡るというイベントにとどまらず、近代的に改装されてしまった町家の修景、さらには通りの景観整備や民地の緑化まで、商人会を中心とする地元のメンバーが先頭に立っている。これは地域に残された資源を活かすことが、その先の活動まで及んだ例として特筆できる。

文化的視点を周囲と共有する

二つ目は、文化の物語を紡ぐということのなかにすべての企業活動を位置づけること、つまり文化的視点をもつということである。

歴史まちづくりを進めているまちの魅力は、歴史と文化の奥行きがまちの至るところに感じられることである。スイーツや土産物一つとっても、その土地ならではの歴史や文化を感じられることが望ましい。

また、まちの雰囲気合う店舗空間の演出も重要になってくる。たとえ外部からやってきたとしてもこうした点に努力を惜しまない企業は、地元企業になる努力をしているといえる。

ただし、ここでいうその土地ならではの歴史と文化とは、外来文化を受けつけないといった偏狭なものであってはならない。古い町家におしゃれなブ



三国町の町並み

ティックやカフェが似合うように、地元の古い空間と新しいカルチャーの融合は面白さを生み出すことが多い。古い歴史や文化とバランスをとる斬新な感性で店舗をつくりあげることによって、新旧が融合して、新しい文化の物語が生まれるからである。

そうした空間を訪れるのは、まちをつくるホストと感性を共有するゲストである。歴史まちづくりが生み出す空間と文化の物語は、同質のセンスをもった人々を呼び寄せることになる。結果的に、自然な形で来訪者が選別されることになる。

こうして歴史まちづくりを通して、一つの感性の共同体とでもいうべきものが形づくられる。地元企業（と地元企業たんとする企業）は、歴史と文化の感性の共同体の一員であることを自覚すべきである。

福井県坂井市三国町は北前船の寄港地として栄えた川湊のあるまちで、九頭竜川沿いの三國湊地区には、今も古い建物が立ち並ぶ。その多くは空き家であったが、近年は地元の歴史や文化を展示する資料館の運営や、レンタサイクル事業などを手がける一般社団法人三國會所の努力もあって、古い町家を活かした盆栽店やカフェ、アメリカ雑貨の店やフレンチ総業店、ジェラート店、ゲストハウスなどの出店

が相次いでいる。いずれの店も、経営者は若い人々だ。三國湊地区の歴史と文化の深さが若者の感性を刺激し、進出を決断させているようである。

ある盆栽・^{こけ}苔玉専門店は2015年に空き家となっていた町家を改装して三國湊地区に出店した。年季の入った建物とその店先に置かれた盆栽が見事にマッチしている。店主に話をうかがったところ、盆栽といえば高齢者がメインの顧客であったが、三國湊地区に店をオープンしてからは、盆栽初心者の若い人の来店が増えているという。古い町並みに関心をもって訪れる人が、ふらりと立ち寄ってくれるのである。新しい客層の開拓に成功している例である。

このように、三国町の歴史まちづくりは新しい来訪者だけでなく、地元企業たらんとする新しいビジネスをも誘引することにつながっている。

歴史まちづくりを促進する 空き家の活用

三国町の例にもみられたように、空き家は歴史的なまちのみならず、どこのまちでも大問題となっている。空き家の問題を解決するためには、よそから移り住んでもらうか、店舗や事務所、あるいはアトリエや工房を構えて新たな事業を始めてもらうなどして、地元以外の人に空き家を使ってもらう必要がある。

そのときに問題となるのは、空き家の貸し借りや売買がスムーズに進むかということである。しかし、それ以外にも、空き家自体に魅力があるか、空き家の存在している地域そのものに魅力があるか、という点もポイントになる。

この点からいっても、歴史まちづくりを展開しているまちでは、目指すべき将来の方向性が大枠で固まっているので、空き家の活用のイメージを描きやすいという有利さがある。今後の空き家の活用は、たんに住宅市場・店舗立地の需要と供給をマッチン

グさせるということを越えて、その土地で商売をしたり、暮らしたりするライフスタイルが、いかに現代人の生き方として共感をもって受け入れられるかにかかっている。空き家で提供される暮らしやビジネスのスタイルが描きやすいという点で、歴史まちづくりを進めているまちには優位性がある。

まちは企業のよりどころ

歴史まちづくりを進めているまちとそこにある地元企業との関係を振り返ると、そこにビジネスチャンスをいかに見出すかということだけでは言い表せない、より根源的なまちと企業との関係というものがある。

世界遺産として有名な石見^{いわみ}銀山がある島根県大田市大森町には、世界遺産登録以前から活躍するユニークな地元企業として、(株)石見銀山生活文化研究所と中村ブレイス(株)がある。現在では全国的に展開している企業だが、どちらもルーツである大森のまちにしっかりと根を張っている。

(株)石見銀山生活文化研究所は、古き良き暮らし、根のある暮らしを楽しむということをコンセプトに、アパレルや生活雑貨を扱うショップ、群言堂を全国展開している。どんなに活動の範囲が広がろうとも、いくら年商が拡大しようとも、同社は大森のまちに本店を置き続けている。大森にある歴史と自然豊かな地に根を張ることがすべての商品の基底にあり、企業とまちとは切っても切れない関係にあるからである。まちとの関係が企業の基本理念に結びついているのである。

中村ブレイス(株)はオリジナル義肢装具を開発販売する企業である。人工補正具や人工乳房などの商品は、国内はもとより世界中で広く使用されている。歴史まちづくりと事業内容とはまったく無縁のようにみえるが、これまでに旧大森郵便局を世界一小さ

なオペラハウスとして生まれ変わらせたほか、50軒に上る古民家の再生を行い、従業員の社宅や各種ショップ、ゲストハウスとして活用している。ふるさとであり起業の地である大森にこだわって地域と共に生きることを選択した地元企業である。

両社は世界遺産や観光とは直接関係はないが、企業活動のみならず、従業員の生活なども歴史的な町並みのなかでクリエイティブに営まれている。また、自らビジネスを生み出すことで、ふるさとに就職口をつくりだしている。

これらの企業にとって、まちは情報発信の基地であり、同時に自社のアイデンティティーや企業理念の根幹になっている。まちの元気と企業の元気とは表裏一体の関係にある。ここに企業の社会貢献という言葉を超えた、まちと企業とのより深いかかわり合いの典型をみることができる。地元企業によるここまで深い地元への関与はやや例外的かもしれないが、それぞれの地域の農業や林業なども、地元とより深い関係を構築できる可能性があるように思う。

それにしても、地元で歴史という動かしようのないルーツがあったからこそ、これらの企業もよりどころとすることができたのだと考えると、歴史まちづくりの役割は重いといえる。

周辺地域を巻き込む

以上、歴史まちづくりと地元企業の間をみてきたが、こうしたことが可能なのは歴史のあるまちに限られるのではないかと、それ以外の場所では歴史まちづくりは限定的な影響力しかもちえないのではないかとといった見方がある。こうした見解に対して以下のことをいいたい。

第1に、あらゆるまちには人が住み続けてきたという確固とした歴史があるのだから、歴史まちづく

りは何も歴史豊かなまちだけに限定されるものではないということである。

問題は、自分たちのまちの歴史に関心を持ち、そこから魅力的な物語を組み立てていこうという努力をどこまでできるか、という点である。仮に歴史がみえにくくなっているまちだったとしても、かつて訪れた人や住んでいた人、起きた出来事などの物語、祭礼や伝統行事、辺りの風景とその四季の移り変わり、まちの形成史など、さまざまな物語を掘り起こすことによって歴史まちづくりは可能である。

第2に、ややくたびれた昭和の建物のリノベーションなど、何も特別なことではないようにみえるものも、現代の若い人たちにとっては創造性を刺激される魅力的な風景として映ることもある。古い頭で歴史を限定的にみる必要はない。歴史は日々再生産されているのである。

ただし、すべての地域が歴史まちづくりを十全に推進できるわけではないことも事実である。そうしたときには、歴史まちづくりを当該地域だけで閉じない仕組みをつくる必要があるだろう。

例えば、歴史まちづくりが行われている地域の飲食店で使う食材はなるべく近隣で収穫されたものにするとか、土産物の材料提供や加工を周辺地域で担うとか、考えられる方法はいくらかもあるだろう。問題はこうした原材料や商品の流通をいかに組織化するかという点である。

また、観光を考えると、歴史まちづくりを行っている地域だけで周遊行動が完結するわけではないので、周辺地域と連携して魅力あるスポットのネットワークをつくりあげることが重要となる。周囲の田んぼや山道を歩くことだけでも、うまく物語を組み立てられるならば立派な観光コースとなりえる。

このように歴史まちづくりは周辺地域まで巻き込んで広げることができる。地元企業も同時に、広く地域の活性化に寄与できるのである。

冷めない情熱が 新たな市場を拓く

(株)ベテル



代表取締役社長

鈴木 潤一

すずき じゅんいち

企業プロフィール

- 代表者 鈴木 潤一
- 創業 1973年
- 資本金 4,800万円
- 従業員数 81人
- 事業内容 プラスチック部品などの製造、販売
- 所在地 茨城県石岡市荒金3-11
- 電話番号 0299(23)7411
- URL <http://www.bethel.co.jp>

近年、電気製品などの発火事故が後を絶たない。搭載される部品の小型化に伴い、熱が局所的に発生しやすくなっているためだ。熱対策は各メーカーにとって大きな課題となっている。

そうしたなか、早くから熱の伝わり方などを測る熱物性測定に着目し、売り上げを伸ばしているのが(株)ベテルである。

新たな市場への参入

同社は1973年に鈴木潤一社長の父親が創業した企業だ。プラスチック部品の成形や金型の製造などを手がける。創業以来、大手メーカーの下請けとして安定した受注を得てきたが、1990年代に入り、納入先からの相次ぐ値引き要請が業績を左右するようになる。

10年後、20年後の成長に向け、価格決定権がある自社企画の製品

を開発できないか。そう考え、社内で意見を募ったところ、熱物性測定器に活路を見出した。電気製品などは軽量化に伴い、金属と比べて熱を伝えやすいプラスチックが用いられるようになっており、納入先から熱対策の重要性が増していることを聞いていたからだ。

まずは専門家に相談するため、地元茨城県のつくば市にある国立研究開発法人産業技術総合研究所（以下、産総研）を訪ねた。産総研は民間企業との連携に力を入れており、同社の相談に快く対応してくれたのである。

相談した結果、明るい兆しがみえた。熱物性測定分野は大手企業が参入するほどの市場規模ではなく、中小企業にも十分勝機がある。また従来の測定器では、測定物を測定器に合わせて加工したり、熱電対と呼ばれる導線を取り付けたりする手間がかかり、測定方法に

改善の余地が残されている。同社が金型製造に用いるレーザー計測技術も、熱測定に生かせそうだという。

熱に関する専門知識を持ち合わせていなかったが、新たなビジネスチャンスを感じ、1998年、熱物性測定分野への参入を決断した。

七転び八起きの開発

早速、従業員4人で構成される開発専門チームを立ち上げ、なぜ熱が発生するのかといった基本的な理論から学んでいった。各メンバーが毎週入れ替わりで産総研を訪問し、翌週までに宿題をこなすという繰り返りで、知識を積み重ねていった。その間、人件費などのコストがかかったものの、先行投資として割り切った。

そうして苦勞して学んだ知識を開発に生かし、3年後、ようやく

製品化にこぎ着けた。特徴は、レーザー計測技術を応用して、完全非接触の測定方法を採用したことだ。これによって、測定物を加工したり、熱電対を取り付けたりする手間がかからなくなった。

しかし、売れ行きは良くなかった。同社の測定器ではマイクロメートル単位の測定が可能である。それに対し、主要な販売先として想定していた半導体業界では、その1,000分の1に当たるナノメートル単位まで回路素子の微細化が進展しており、ニーズを的確にとらえることができなかったのだ。

開発を継続すべきか。半導体業界以外のニーズを調査したところ、化学メーカーなどで需要があることがわかった。繊維強化プラスチックをはじめ、異なる素材を組み合わせた複合材は強度や耐熱性に優れ、各メーカーが採用を進めている。しかし、素材の配合比率によって熱の伝わり方が異なるため、熱物性測定へのニーズが高まっているという。

社内からは失敗を繰り返すおそれがあり、開発をもうやめるべきだとの声もあがった。しかし、最終的には鈴木社長をはじめとした経営陣の強い意志もあり、開発を続けることとなる。かさむ研究開発費用については、国や自治体の補助金制度などを有効に活用して、何とか工面することができた。

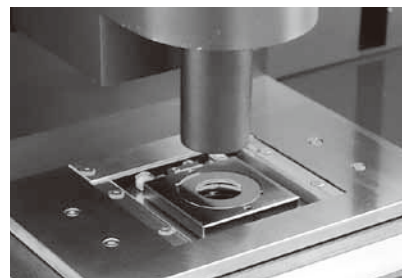
そして2010年、それまでの努力が実を結び、大きな機能の付加に成功する。測定物における熱の伝わり方について、垂直方向からだけでなく、水平方向へも一度に計測できるようにしたのだ。

これまでの測定器は、同じ素材でも垂直方向と水平方向では異なる測定物を使用する必要があるため、正確性に欠けるとされていた。新たに開発した測定器では同じ測定物で計測できるため、正確性が高まるとともに、測定対象の幅も広がった。

そこへ、スマートフォンやタブレットなどの市場拡大が追い風となる。これら高機能端末には、放熱シートと呼ばれる薄い複合材が用いられている。従来、こうした薄物における異方向からの熱物性測定は困難であった。各メーカーから、熱の伝わり方を正確に把握できるという高い評価を得て、測定器の販売は大きく伸びていったのである。

熱のフロンティアへ

数年間開発し、事業化に至らない場合は、開発をやめてしまう企業は少なくない。しかし同社は、10年以上もの歳月をかけ、熱物性測定の事業化に成功した。その要因は、中長期的な成長に向け、自社企画の製品を必ず開発するとい



熱物性測定器

う強い意志の下に諦めずに開発を続けたことや、その思いが産総研や行政にも伝わり、継続的な連携を図ることができたためだろう。

同社はそうした情熱を業界全体へと広げている。水平方向の熱測定に関する業界標準がないなか、経済産業省が創設した「新市場創造型標準化制度」を活用して、標準規格を申請した。同制度は業界団体のコンセンサス形成を経ることなく標準化を進め、その普及を促進するものだ。2016年7月に承認が下りたため、同社の規格を業界標準とすべく動き出している。

また、同社は各地で熱物性測定のセミナーを定期的に開催している。情報を積極的に発信して自社の技術を広めるとともに、新たなニーズを収集して次の開発にも役立てている。

同社が業界の先頭に立つに至ったのは、ユーザーの声に耳を傾けつつ、自らの進む方向性を見失わずに貫き続けた結果である。これからも同社の情熱が冷めることはないだろう。（足立 裕介）

顧客本位を貫く 理美容はさみメーカー



(有)ハヤシ・シザーズ

代表取締役

林 伸昭

はやし のぶあき

企業プロフィール

- 代表者 林 伸昭
- 創業 1992年
- 資本金 600万円
- 従業者数 11人
- 事業内容 理美容はさみの製造、販売、研磨
- 所在地 和歌山県和歌山市手平6-5-74
- 電話番号 073(427)0913
- URL <http://www.hayashi-scissors.com>

理容師、美容師用のはさみを製造、販売する(有)ハヤシ・シザーズ。同社は製造元でありながら、直接店舗を訪問する販売方法で、販路を開拓し成長を遂げた。

顧客の要望に応えるはさみ

同社が取り扱う理美容はさみは、理容師、美容師にとって切っても切れない商売道具だ。毎日使うものであり、使い心地がカットの良しあしを左右する。それ故に、使い手の好み分かやすい製品といえる。しかも、持ち手の形や握った感触、可動域、重心のバランスなど、その好みは千差万別だ。刃の先で切るか、根元近くで切るかといった癖によっても使いやすいはさみは異なる。

同社では汎用品のほかに、カスタムオーダー、フルオーダーのメニューをそろえ、多様なニーズに

応えている。特に人気なのはカスタムオーダーのはさみだ。ハンドル、刃材、ネジなどのパーツを自分好みに組み合わせることができる。ハンドル一つとっても、形や素材、色の違いで30種類以上のバリエーションがある。顧客一人ひとりの要望に応えようとラインアップを増やし続けた結果、定番の組み合わせだけでも300通り以上にまで広がった。

ただし、せっかくこれだけの選択肢を用意しても、違いがわからなければ顧客も選びようがない。しかも、その差は感覚的なもので、カタログだけでうまく伝わる類いのものではない。だから、営業担当が自ら顧客の店舗に各パーツを持参し、説明を加える。その場でパーツを取っかえひっかえ試しながら、一番しっくりとくる組み合わせを決めてもらう。

営業担当は顧客の好みや細かな

要望を含めた情報を製造担当へと伝える。それらを踏まえて、刃形やネジの閉まり具合などを調整し、仕上げる。

ゼロからの販路開拓

製造、販売を一手に担う販売方法は、林伸昭社長の創業時の経験から生まれた。

林さんは、10歳代の頃に交通事故が原因で足に障害が残り、家業の自転車販売店を継ぐ道を絶たれた。そんな折、父に紹介されたのが、はさみの製造会社だった。もともと機械いじりが好きだったこともあり、林さんは仕事に没頭した。10年の間、切削、溶接、研磨といったはさみづくりに必要な技術を蓄積し、ついに、1992年に独立を果たした。

しかし、後発組だったことから、販路は残されていなかった。理美

容はさみの販売代理店は、競合他社に押さえられていたのだ。やむなく直接理髪店、美容室へ売り込むことにしたが、見ず知らずの職人が1丁数万円もするはさみを突然売りに行っても、購入してもらえないはずもない。

そこで目をつけたのは、研磨だった。はさみは使い続けると摩耗する。まずは、研磨をきっかけに顧客と接点をもち、技術力を知ってもらえれば、いずれ自社製品を販売するチャンスも生まれるだろうと踏んだ。

それでも、初めはうまくいかなかった。地図を片手に店舗に飛び込んだが、一向に相手にされない。やっとの思いで話ができて、注文につながらない。熱心に説明するあまり、口論になってしまったこともある。はさみのことは誰よりも知っているつもりだったが、肝心の使い手のことは何もわかっていなかったのだと痛感した。

以来、使い手を観察することに徹した。まずは壁際でカットの様子を見せてもらい、どのような癖があるのか、どのはさみをよく使っているのかなど会話の糸口を探した。営業トークのスキルは、営業職の知人にレクチャーを受けたり、書籍を読んだりして身につけた。最後は、仕上がりが気に入らなければお代はいらないとまで言って、ようやくはさみを預か

るところまでこぎつけた。

ここからは職人としての腕の見せどころである。摩耗した部分だけを研ぐ通常のやり方では、何度も研ぐうちに一部分だけが大きく削れて刃の形が変わり、切れ味が落ちてしまう。一方、同社では、はさみを一度解体して刃先からハンドルまでを測定し、全体のバランスが崩れないように研ぐため、何度研いでも切れ味は落ちない。

仕上げ方には、顧客の好みやカットの癖を反映させる。例えば、髪をはさみに滑らせて切る方法だ。新品同様に研いだはさみは、よく切れるが、摩耗したはさみを使い慣れた顧客には、刃先が髪にくいこみすぎて扱いづらい。よく切れるはさみが、必ずしも顧客の求めるはさみとは限らないのだ。同社では会話のなかで聞いた要望や観察した癖を踏まえて研磨する。こうして切れ味は戻しつつ、使い心地に違和感のない仕上がりを実現した。

磨いた末に切り開いた未来

顧客の要望を反映させた研磨は口コミで広がり、注文は急増した。刃がもう少し長ければ、といった研磨だけでは対応できない依頼がくると、各パーツを数種類ずつ試作して、顧客と相談しながらはさみをつくりはじめた。これが、カスタムオーダーの始まりである。



一つ一つのはさみを手作業で仕上げる

今では年間5,000丁の研磨を行い、はさみの累計製造数は4,000丁を超えた。取引先は2,000先に上る。より多くの顧客に商品を届けるため、2008年に同社初となる販売代理店との契約を結ぶと、販路は海外へと広がった。2011年に韓国、2013年に台湾、最近ではドイツでも販売を開始すべく代理店を開拓している。

同社はさらにその先へ歩みを進めている。摩耗しないはさみを開発したのである。超微粒子粉末鋼という耐久性の高い鋼材を独自の方法で加工したものだ。同社が強みにしてきた研磨を不要にするのはさみ。開発のきっかけは、やはり顧客の一声だったそうだ。

研磨の技術力を売ろうとして門前払いされ、必死に顧客の要望を拾いはじめた25年前の林さんの姿は、今も失われていない。顧客に満足してもらうために何ができるか。その姿勢に磨きをかける同社は、他の追随を許さない高みへと上り詰めつつある。（長沼 大海）

退職者等に捧げる歌

第15回

定年などの理由で、惜しまれつつ退職する人や遠く海外等へ転勤する人などを見送る送別会に出席する機会というのは意外と多いもの。読者の中にも送別の言葉を求められたことのある方は多いのではないのでしょうか。そこで今回は、送別会の席上などで別れを惜しむ言葉として使用できる和歌を紹介していきましょう。

待てといふに
とまらぬものと知りながら
しひてぞ惜しき春の別れは

こちらは『新古今和歌集』にある詠み人知らずの歌です。「たとえ『待て』といっても、それによってここにとどまってくれることな

どありえないとは知りながら、実に名残惜しい春の別れだ」という意味になります。

比較的、歌意はわかりやすく、ストレートに別れを惜しむ歌になっています。異動などの多い春に使うのが最も適してはいますが、別の季節に使ってもよいでしょう。場合によっては最後の部分を「今日の別れは」などと言い換えて、再度、詠み直してみるのもよいかもしれません。

あしひきの山は百重に隠すとも
妹は忘れじ直に逢ふまでに

「山々が何重にも重なり、二人を隔てて隠したとしても、あなたのことは忘れません。再びこのようにして直接お会いするまでは」といった意味になる、『万葉集』所収の詠み人知らずの歌です。

「あしひきの」が「山」にかかる枕詞で、特に意味はないことさえ理解しておけば、こちらもシンプルな表現が多く、意味は伝わりやすいかと思います。本来は、男女の恋愛を思わせる歌ですが、同性の先輩、後輩などに贈るのにも適しているでしょう。

「山々が何重にもなってあなたのことを隠す」という意味合いがありますので、退職後、遠く隔たってしまう人、海外等に長く転勤してしまうような人を送る際に

適した歌といえるのではないかと思います。

紅の初花染めの色深く
思ひし心われ忘れめや

こちらは『古今和歌集』にある詠み人知らずの歌です。「年の初めにとれた紅花で染めると深い色に染まるように、深くあなたに思いを寄せたことを決して忘れはしません」という意味になります。

こちらも本来は恋愛の歌ですが、ここでは職場仲間に対する愛情として使うべきでしょう。「私たちの心に、深い印象を与えてくれたあなたのことを忘れることはないでしょう」といった意味合いで、これまでの功績をたたえる歌として使用できると思われます。

〈参考文献〉

伊藤博訳注 (2009)『新版万葉集三』角川ソフィア文庫
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。

蓬台 浩明 著

「誇り」となる会社の作り方 —地方の中小企業が、なぜ国連に認められたのか?—

現代書林 定価(本体1,500円+税)



2015年、静岡県のある中小企業が、UNFCCC（国連気候変動枠組条約）事務局のホームページで先進企業として紹介された。従業員約60人の(株)都田建設だ。本書は、同社の社長が、およそ30年間の企業経営のなかでとり着いた経営哲学をつづったものである。

国連が評価したのは、環境保護に向けた活動だ。同社は、建設現場と6,000坪におよぶ敷地内で使用する電力を自然エネルギーに替えたのだという。もっとも、これは同社の哲学を体現したほんの

一部でしかないらしい。その哲学とは何か。それは、利他の精神である。著者のまなざしは、顧客や地域、環境など自らを取り巻く社会のすべてに向けられる。

例えば、住宅を新築する際、顧客の希望を無条件に聞き入れるのではなく、周囲の景観や風土と調和したデザインを提案する。結果として、顧客が地域になじむ助けとなり、地域は歴史や文化を維持できる。1年間に手がける住宅は、実に100棟に上る。

同社の事業活動は、もはや建設会社の枠を超えている。近くの空き家を、インテリアショップやレストラン、ホテル、アートギャラリー、書店など15の店舗にリノベーションし、自ら運営まで手がける。鉄道会社からは最寄りの無人駅舎を借り、カフェを併設した。それぞれの店舗には、自然との共生や訪れる人の心地よさといったテーマがある。視線の先にいる他者が多様であればこそそのバリエー

ションだろう。いまや同社の周辺は新たなまちとして生まれ変わりつつあり、そのまち並みを目当てに訪れる旅行者も多い。

企業の社会的責任というと、資金に余裕のある者だけが口にできるきれいごとというイメージがあるかもしれない。しかし、同社に関していえば、順序は逆だ。業績の振るわない時期も、一貫して地域や社会への責任に向き合ってきた。それが今の知名度や業績の礎となっている。前述の国連の話にしても、住宅建設の受注実績にしてもそう。

本書は、他を利する行為が巡り巡って自身にも戻ってくるのだと教えてくれる。目先の利益にとらわれず、社会に評価されることを誇りと思えるかが、自社の中長期的な発展を左右する。利他の精神によって社会のさまざまな要請に応える経営は、今を生き抜く成長戦略となろう。

(山崎 敦史)

フットサルシューズ「Desporte」

(株)ドリブルジャパン 静岡県駿東郡清水町新宿181-1
TEL 055(976)0213 <http://driblejapan.com>



目 まぐるしく変わる攻守、足の裏を使った巧みなフレイントが観客を魅了するフットサル。機敏な動きを支えるシューズには、サッカーシューズと比べて高いグリップ力やフィット感が求められます。そのフットサルシューズ市場で、大手ブランドを相手に、真っ向勝負で人気を獲得しているブランドがあります。(株)ドリブルジャパンが展開する「Desporte」です。

最大の特徴は、まるで素足のままでいるような履き心地です。薄いソールを3層に重ねることで、衝撃を吸収しつつ、足裏の感覚を最大限生かせる構造を生み出し、繊細なボールタッチを可能にしています。その尖った個性が評価

され、日本代表選手にも愛用される Desporte。選手自身が選り抜いて履いてくれているのが、性能の高さの何よりの証拠です。

同社は1974年、サッカーの指導者であった落合正史さんが創業しました。スポーツ用品店であった同社がオリジナルブランドの展開に踏み切ったのは、2003年のことです。背景にはフットサルの普及にいち早く商機を見出した落合さんの経営者としての読みと、指導者としての思いがありました。海外では、多くの子どもたちがフットサルでテクニックを磨きます。日本にも近くそういう時代が来る。そのときに備えて、ベトナムの工場との関係を築き、製造委託を始めたのです。その後、2007年に国内リーグが発足、フットサル人気が全国に広まっていくなかで、Desporteは大手ブランドと人気を分け合うまでに成長してきました。

その評価は海外にも伝わり、いまや韓国、タイなどのアジア各国で販売しているほか、スペイン、ブラジルなどの強豪国からも注目されています。次に狙うは、フットサルがまさに盛り上がりつつある中国の巨大市場です。

相手陣内に鋭く切り込むドリブル。そのフットワークを支える Desporte で、同社は世界の市場に切り込んでいきます。(友山 慧太)

編集後記

今年66歳になるわたしの父は、商店街で寝具店を営んでいます。業歴は70年近くになりますが、母親と二人で切り盛りしており、後継者となる従業員はいません。

先日、その父に声をかけられて、商店街の会合と一緒に参加しました。父はわたしを後継者にしたいと考えているのでは戸惑いましたが、会合後、父は、ある参加者に廃業後の店舗の活用について相談を始めたのです。数年前に米穀店の経営から退いた人で、現在、その店舗は賃貸され喫茶店に活用されています。

後継者としてではなく息子として、今後の店舗の活用方法を一緒に考えてほしい。父の真意を知り、今度こそ、その期待に応えたいと思いました。(山田)

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いたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報

10月号予告

調査レポート

経営経験者の開業

—「2016年度新規開業実態調査(特別調査)」より—
総合研究所 主席研究員 村上 義昭

論点多彩

地方圏の大学生の就職意識とインターンシップ

山形大学学術研究院(学士課程基盤教育機構)准教授 松坂 暢浩

- 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