日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

平成29年10月5日発行（毎月5日発行） 通巻第678号（日本公庫 第109号） ISSN 1883-2059

2017 10
No.109

調査リポート

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

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2017 No.109 10

調査リポート……4

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……36

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

表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
能登の海に浮かぶ見附島の朝
（石川県珠洲市）

巻頭随想……2
かえってきたくなる町を創ろう
＊劇作家・演出家　平田 オリザ

地方発ベンチャーが成長するためのポイント……16
地域に根差したビジネスモデルの構築
＊総合研究所 研究員　佐々木 真佑

新時代の創業……20
エクササイズの動画を配信し元気な体づくりをサポート
＊東京都中央区　ニューロ・オン㈱

社史から読み解く経営戦略……24
ヤマハ
―世界最大の総合楽器メーカー―
＊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
小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる

大きくはばたく小さなサービス産業……30
地域に人を呼び込むアウトドアベンチャー
＊静岡県下田市　㈱ VILLAGE INC

北から南から……34
復興へ向けて歩き続ける街の今
＊陸前高田商工会 経営指導員　末峰　肇

世界のあれこれビジネス情報便……35
宵越しの金は持たない四川省、成都人の気風
＊住友商事グローバルリサーチ㈱

経営最前線1……42
徹底した顧客志向で信頼をつなぎ続ける
＊千葉県船橋市　リフト商事㈱

経営最前線2……44
世界王者が問いかける森林の未来
＊和歌山県田辺市　㈲チェンソーアート・ジャパン

ビジネスに和歌……46
秋の挨拶に使える歌
＊福田 智弘

ブックレビュー……47
生きる職場

中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード……48
編集後記

巻頭随想

かえってきたくなる町を創ろう

©T.Aoki

劇作家・演出家

平田 オリザ

ひらた おりざ

1962年東京都生まれ。劇作家、演出家。こまばアゴラ劇場芸術総監督。劇団「青年団」主宰。城崎国際アートセンター芸術監督、大阪大学COデザインセンター特任教授、東京藝術大学COI研究推進機構特任教授、四国学院大学客員教授。95年『東京ノート』で岸田國士戯曲賞受賞。2011年フランス文化省より芸術文化勲章シュヴァリエ受勲。全国の地方自治体との関わりも多岐にわたり、兵庫県豊岡市芸術文化参与、岡山県奈義町教育・文化まちづくり監も務める。

岡山県奈義町は、鳥取県との県境にある人口約6,000人の山村である。この小さな町が一昨年、合計特殊出生率2.81という驚異の数字を記録して一躍有名になった。

統計上のからくりは簡単で、隣の津山市（人口約10万人）で働く若い夫婦が奈義町に移り住み、多くの子どもを産むようになった。単純に言えばただそれだけのことである。東京で働く者は職場の沿線に住む場所を選ぶ。しかし地方は車社会だから、移動時間が30分圏内ならば、どこに暮らしても大差はない。

子どもができたとき、家を建てるときなどに、若い夫婦はどこに住むかを真剣に考える。当然、子育てのしやすい環境を選ぶだろう。奈義町は高校まで医療費無償など、子育て支援の環境が充実している。こうして若者人口が流入し、出生率を引き上げる結果になった。

からくりは簡単なのだが、その背景にはもう少し深い要因がある。この奈義町は横仙（よこせん）歌舞伎という農村歌舞伎を守り続け、子ども歌舞伎も開催している。小学校3年生は全員、学校で歌舞伎を体験することになっている。希望すれば、さらに幼稚園から高校生まで、無料で歌舞伎教室に参加できる。

また、磯崎新（あらた）の建築による素晴らしい現代美術館と図書館があり、その周りを児童が駆け回っている。小さいながら文化的な厚みのある町なのだ。

現政権の地方創生政策には賛否あるだろうが、良いと思われる点は、人口減少対策、少子化対策に焦点が絞られているところだろう。都市部においては、待機児童問題の解消などが喫緊の課題となる。しかし、地方の多くの自治体にとっては、非婚化・晩婚化の方が問題だ。

すでに多くの自治体で、結婚した世帯の出産率は上がってきている。奈義町では、母親たちは「子どもが二人だけではなんだか寂しい」と言う。U・J・Iターンで若者の人口が増え、結婚してくれれば、子どもの数は自ずと増える。要するに25歳から35歳の世代に移り住んできてもらえるかが自治体の生命線だ。

先に記したように、子育て世代は、子どもの育つ環境を一番に考えて住む自治体を選ぶ時代になった。そしておそらく、その決定権の7、8割は、実質的に子育てを担っている母親が握っているのではあるまいか。

というわけで論理的な帰結として、若い女性に好まれることが地域活性化の大切なポイントだといえる。実際、Iターン政策で成功している町には、本格的なイタリアンのレストランや、母親たちが保育所に子どもを預けたあとに、ママ友（もちろんパパ友も）としゃべれるおしゃれなカフェやスイーツの店がある。

若者は雇用がないから故郷に戻らないのではない。田舎はつまらないから戻らないのだ。もう一点、地方のしがらみがいやで若者は都市を目指す。若者たち、とりわけ若い女性に好まれるリベラルでオープンで文化的な町をつくらなければ見捨てられる。

奈義町は、先般、窯焼きピザを提供するイタリアンレストランを現代美術館の隣に誘致した。6,000人の町で、昼間は店の前に行列ができている。

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

新規開業者は、必ずしも初めて事業を経営する人だけとは限らない。事業経営の経験を経て、新たに開業する人も存在する。彼らはなぜ再び開業したのか。そして、経営経験のない開業者と比べて良好なパフォーマンスを挙げているのだろうか。

本リポートでは、事業経営の経験がある開業者を「ポートフォリオ起業家」「連続起業家」に分けて、その実態を調査した。

アンケートの実施要領
1 調査時点：2016年8月
2 調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業が2015年3月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後4年以内の企業（開業前の企業を含む）　1万2,050社
3 調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名
4 回 収 数：2,805社（回収率23.3％）

開業者の12.7%が経営経験者

経営経験者の類型

一口に事業経営の経験といっても、経営経験の積み方は多様である。そこで、開業者を未経験起業家（経営経験のない開業者）と経営経験者（経営経験のある開業者）に分けたうえで、多くの先行研究にならい、後者を「ポートフォリオ起業家」（直近の事業を始める前に事業経営の経験があり、現在もその事業を続けている開業者）、「連続起業家」（直近の事業を始める前に事業経営の経験はあるが、すでにその事業をやめている開業者）に類型化する。

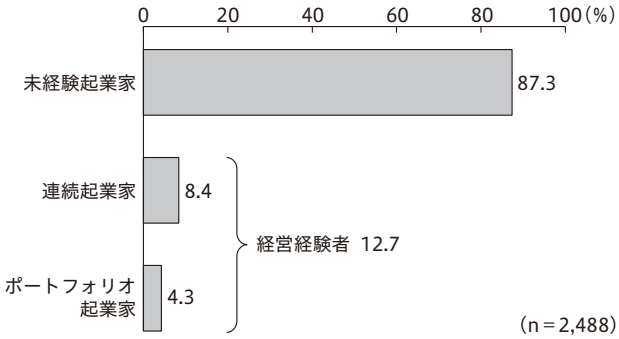
利用するデータは「2016年度新規開業実態調査（特別調査）」である（実施要領参照）。以下では、調査対象である、直近に開業した企業を「対象企業」、ポートフォリオ起業家が対象企業を開業する前に経営者に就任し、現在も経営している企業を「母体企業」、連続起業家が対象企業を開業する前に経営し、すでに経営者を退任した企業を「前任企業」と称する。

調査結果をみると、連続起業家は起業家全体の8.4％を占め、ポートフォリオ起業家は4.3％を占める（図－1）。両者を合わせた経営経験者の割合は12.7％である。

事業機会主導で開業するポートフォリオ起業家

類型別に経営者の属性や企業の特徴などをみていこう。

図－1 経営経験のある割合



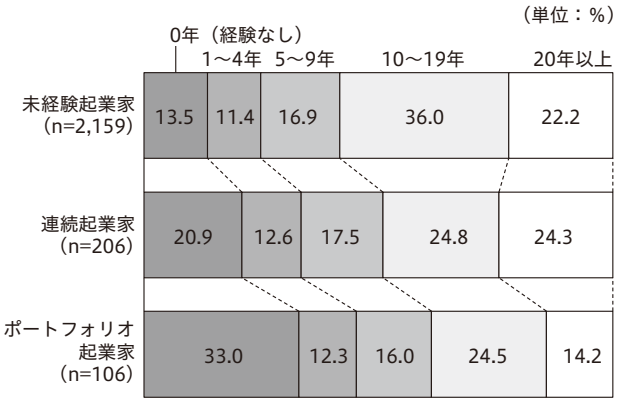
資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査（特別調査）」（2016年）（以下同じ）
（注）1 構成比は小数第2位を四捨五入して表記しているため、その合計が100％にならない場合がある（以下同じ）。
2「未経験起業家」とは経営経験のない開業者、「連続起業家」とは直近の事業を始める前に事業経営の経験はあるが、すでにその事業をやめている開業者、「ポートフォリオ起業家」とは直近の事業を始める前に事業経営の経験があり、現在もその事業を続けている開業者をそれぞれ意味する（以下同じ）。

対象企業を開業したときの年齢をみると、未経験起業家は「39歳以下」が46.4％を占めるのに対して、連続起業家は17.7％、ポートフォリオ起業家は16.0％にすぎない。連続起業家、ポートフォリオ起業家にとって対象企業は2社目あるいはそれ以降に開業した企業であることから、初めて開業した未経験起業家と比べて開業年齢は総じて高い。

「女性」の割合は、未経験起業家が16.8％であるのに対して、連続起業家は13.9％、ポートフォリオ起業家は14.2％とやや低いが、大きな差があるとはいえない。

斯業経験年数（現在の事業に関連する仕事をした経験年数）が「0年（経験なし）」である割合は、

図－2 斯業経験年数



（注）「斯業経験」とは現在の事業に関連する仕事をした経験である。

未経験起業家が13.5％、連続起業家が20.9％であるのに対して、ポートフォリオ起業家は33.0％を占める（図－2）。ポートフォリオ起業家は、斯業経験のない事業を手がける割合が相対的に高い。

ではそうした事業をなぜ開業したのだろうか。現在の事業内容を選定した理由を類型別にみると、未経験起業家、連続起業家は「これまでの仕事の経験や技能を生かせるから」と回答した割合が47.6％、43.6％と最も高い（図－3）。それに対してポートフォリオ起業家は「地域や社会が必要とする事業だから」が30.0％と最も高い。「経験がなくてもできそうだから」「その他」を除く選択肢を「経営資源主導」（経験や資格、不動産など経営資源を保有していることが事業選定の理由になったもの）、「事業機会主導」（事業機会の存在や発見が事業選定の理由になったもの）に分けると、ポートフォリオ起業家は「事業機会主導」の割合が61.0％にのぼり、未経験起業家（24.0％）、連続起業家（35.1％）を大きく上回る。

開業時の従業者数をみると、「5人以上」の割合は未経験起業家が21.0％であるのに対して、連続起業家は26.7％、ポートフォリオ起業家は30.2％と相対的に高い。ポートフォリオ起業家は、相対的に大きな規模で開業しているといえる。また、ポートフォリオ起業家は開業費用が相対的に高額である（図－4）。

以上をまとめると、ポートフォリオ起業家は①事業機会主導で経験のない事業を選定する傾向が強いこと、②人や資金といった経営資源をより多く利用して開業していることが特徴として挙げられる。このような特徴がなぜもたらされるのか。次にポートフォリオ起業家について詳細にみていこう。

ポートフォリオ起業家の特徴

ポートフォリオ起業家はどのような母体企業を経営しているのか、そして対象企業と母体企業とはどのような関係にあるのか。母体企業との関わりを通じてポートフォリオ起業家の特徴をみていこう(注1)。

母体企業は相対的に業歴が短く規模が小さい

対象企業が開業した時点の母体企業の業歴をみると、「9年以下」は35.9％、「10～14年」は22.3％である。中小企業庁「中小企業実態基本調査」（2015年）によると、中小企業のうち法人企業に占める業歴9年以下の企業は11.1％、10～19年の企業は18.9％にすぎない。母体企業は総じて業歴の短い企業が多い。業歴が短く成長期にある母体企業から新たな企業が生まれやすいからだろう。

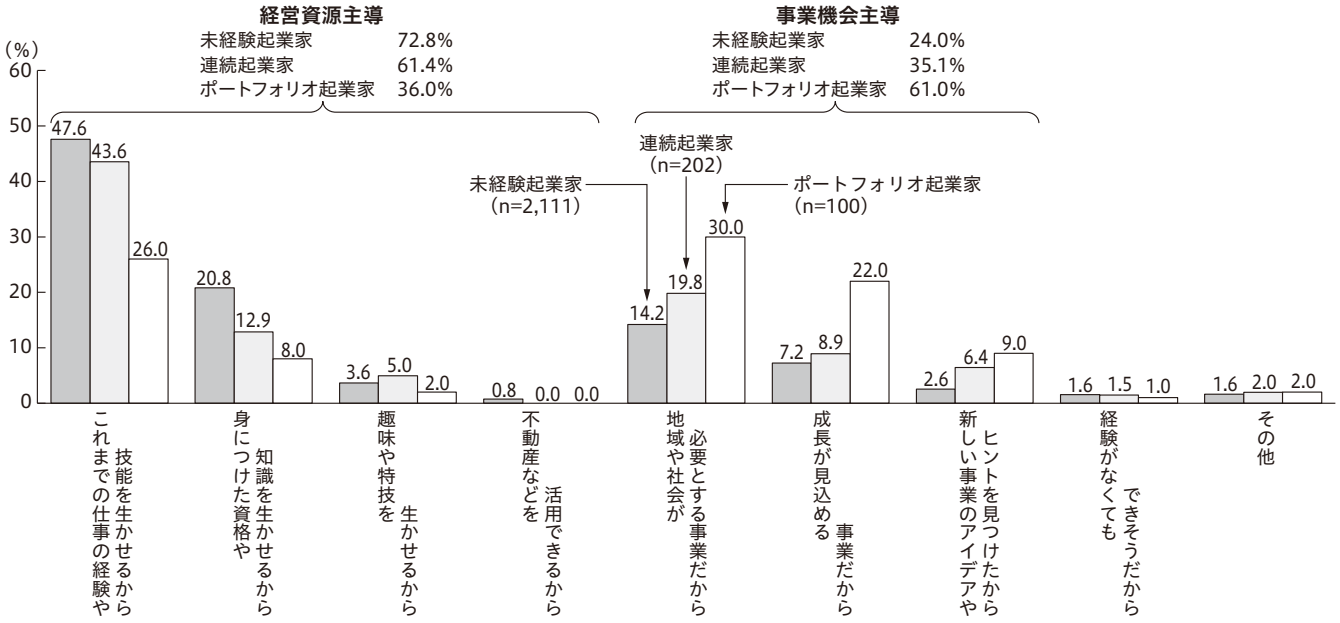
同様に、対象企業開業時点における母体企業の従業者数をみると、「4人以下」の割合は59.8％を占める。対象企業は比較的小さな母体企業から生まれているといえるだろう。

母体企業の経営を変えるために開業

次に対象企業と母体企業との関係をみていく。

なぜ母体企業は、自社の一部門ではなく、新たに対象企業を開業したのだろうか。新たに対象企業を開業した目的をみると、「新規事業への進出」の割

図－3 現在の事業内容を選定した理由（択一回答）



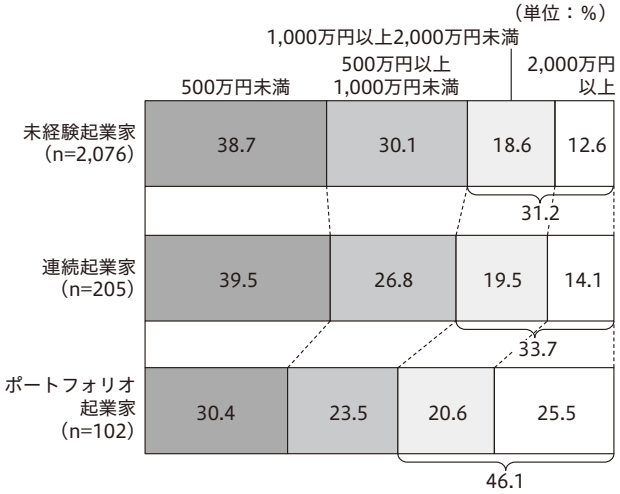
合が66.3％にのぼり最も高い（図－5）。次いで、「新商圏の獲得」（24.0％）、「グループ内での利益確保」（20.2％）、「リスクの分散」（20.2％）と続く。これらの選択肢を「経営の変革」「人材の採用・育成等」「資金等の有効活用」「その他」の四つにグルーピングすると、「経営の変革」は83.7％にのぼる。母体企業の大多数は、新規事業への進出をはじめとする「経営の変革」を目的に対象企業を新たに開業しているのである。

【事例1】リフォーム工事に進出し、顧客の需要を幅広く取り込む不動産会社

経営者（Aさん）：1961年生まれ、男性
母体企業（B社）：2009年開業、不動産取引業、従業者3人
対象企業（C社）：2015年開業、建設業、従業者1人

B社は主として地元マンションの売買を仲介する企業である。不動産会社に24年勤務したAさんが2009年に開業した。

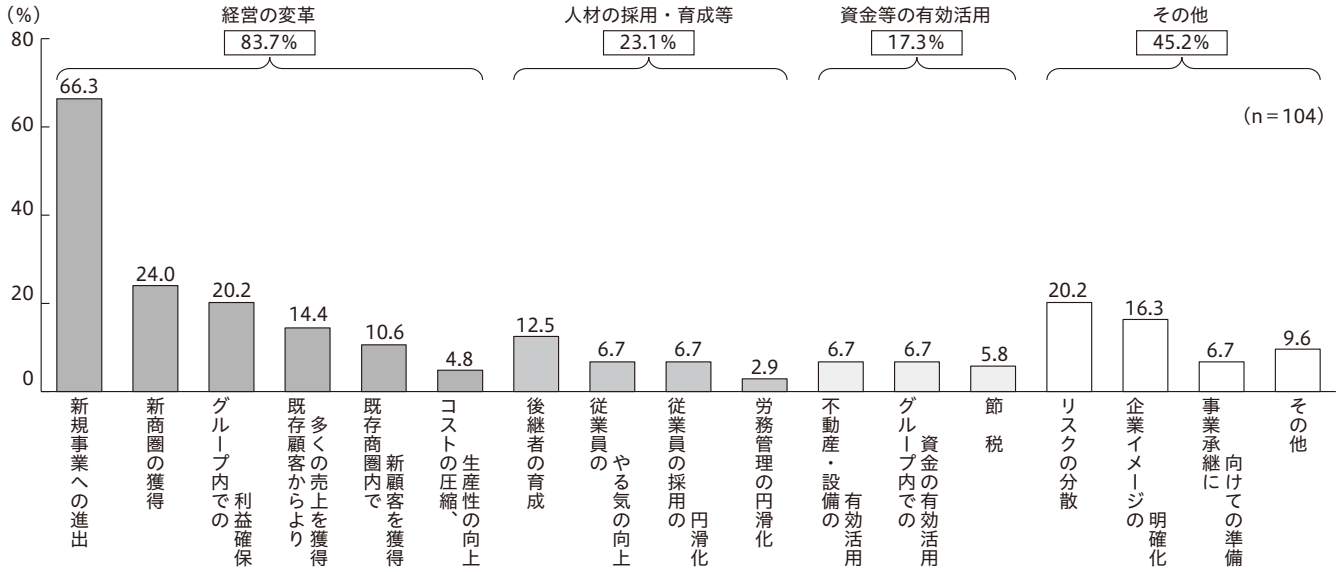
図－4 開業費用（対象企業）



（注）「対象企業」とは、直近に開業した企業である（以下同じ）。

B社はマンションを購入した顧客からリフォーム工事を依頼されることもあったが、地元の工務店にそのまま工事を発注し、工務店は請け負った価格の7掛けで下請けの職人に流していた。このような形

図－5 母体企業とは別に新たに対象企業を開業した目的（複数回答）



（注）1「母体企業」とは、ポートフォリオ起業家が対象企業を開業する前に経営者に就任し、現在も経営している企業である（以下同じ）。
2 四角囲みの数字は、それぞれの区分に属する項目を一つ以上選択した割合である。
3 図－7までは、特に断らない限り、ポートフォリオ起業家について集計した。

態でリフォームの仕事を請けるうちに、B社には腕の良い職人とのつながりが生まれてきた。そこで、顧客のリフォーム需要を取り込むために、2015年にリフォーム工事を手がけるC社を設立した。C社と職人との間に工務店が介在しないので、中間マージンが圧縮できる。また、不動産会社は1週間のなかで繁閑の差があるので、空いた時間をリフォームの仕事に充てられることも好都合だった。

新たにC社を設立したのは、「○○不動産」という社名のB社がリフォーム工事を請け負った場合、本業である不動産業の片手間に工事をするのではないか、工務店に丸投げし工費が割高になるのではないか、という疑問を顧客に抱かせるおそれがあったからだ。「○○ガーデン」というリフォーム会社らしい社名のC社であれば、そうした誤解を受けずにすむ。

C社を設立したことで、従来は工務店に流出していたリフォーム需要をグループ内に取り込むことができ、両社の業績は順調に伸びている。

先にみたように、ポートフォリオ起業家は事業機会主導で事業内容を選定した割合が高い。ポートフォリオ起業家の多くは、経営の変革を目的とする事業を始めるために対象企業を開業したからである。新規事業へ進出する際は、母体企業とは異なる事業を手がけることになりやすい。その結果、ポートフォリオ起業家は斯業経験のない割合が他の類型と比べて高くなっているのである（前掲図－2）。

母体企業による開業の支援

対象企業と母体企業との関係は、事業だけではなく経営資源や取引にも及ぶ。

対象企業が開業時に母体企業から引き継いだ経営資源等をみると、ポートフォリオ起業家は「従業員」を引き継いだ割合が17.5%と最も高く、「仕入先・外注先」（16.5%）、「資金」（14.6%）と続く（表－1）。

表－1 対象企業開業時に母体企業・前任企業から引き継いだ経営資源等（複数回答）

（単位：％）

		ポートフォリオ起業家（n=103）	連続起業家（n=202）	（参考）未経験起業家（n=1,796）
ヒ　ト	従業員	17.5	8.9	11.1
モ　ノ	機械・車両などの設備	13.6	6.9	12.7
	土地や店舗・事務所など	12.6	8.4	7.3
	製品・商品	5.8	4.0	6.5
カ　ネ	資　金	14.6	1.5	0.7
	借入金・買掛金などの負債	1.0	1.0	1.2
取引先	仕入先・外注先	16.5	10.9	15.5
	販売先・受注先	12.6	3.5	14.5
ソフトな経営資源	のれん・ブランド・商標	5.8	3.5	5.4
	免許・資格	3.9	5.0	2.5
	特許・実用新案などの知的財産	1.0	0.5	0.7
その他		1.0	0.5	1.6
引き継いだものはない		52.4	75.7	79.0

（注）1「前任企業」とは、連続起業家が対象企業を開業する前に経営し、すでに経営者を退任した企業である（以下同じ）。
2 未経験起業家については、勤務していた企業等からそれぞれの経営資源等を引き継いだ割合を示した。

未経験起業家が勤務していた企業等から引き継いだ経営資源等と比べると、ポートフォリオ起業家は「従業員」「資金」を引き継ぐ割合が相対的に高い。このため、ポートフォリオ起業家は対象企業の従業者数や開業費用が未経験起業家と比べて多くなっているのである（前掲図－4）。

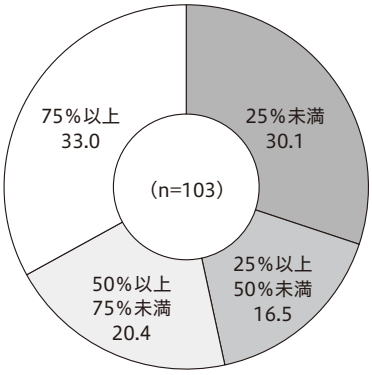
母体企業の経営資源だけではなく、起業家が母体企業の経営経験を通じて獲得した経営能力や人的ネットワークなども、対象企業に引き継がれる。したがって、母体企業での経営経験は対象企業を開業する際に有用であるはずだ。実際に、母体企業での経営経験が対象企業の開業時に役立ったかどうかを尋ねたところ、「大いに役に立った」と回答した割合は64.7％にのぼった。「ある程度役に立った」も29.4％を占め、ポートフォリオ起業家のほとんどが経営経験を積極的に評価している。

さらに、母体企業が対象企業の取引先となることもある。そこで母体企業との取引状況をみると、開業時点で「母体企業は販売先・受注先」であるとする割合は18.1％、「母体企業は仕入先・外注先」であるとする割合は11.7％である。両者を合わせた、母体企業と取引関係があるとする割合は、開業時点で27.7％、現時点で32.6％である。

このように、対象企業は母体企業から経営資源を引き継いだり、母体企業で蓄積した経営能力などを利用したり、母体企業と取引関係を構築したりすることができる。すなわち、対象企業は母体企業から企業間支援を受けやすいということだ。ポートフォリオ起業家のメリットはこの点にある。

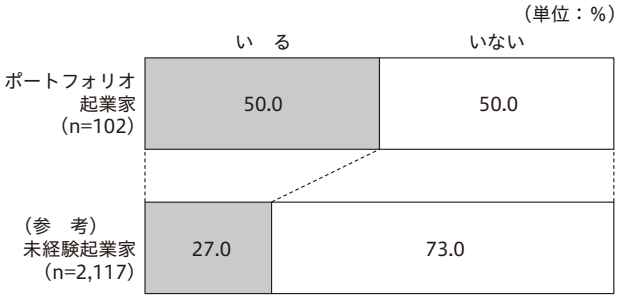
一方で、ポートフォリオ起業家にはデメリットもある。ポートフォリオ起業家は複数の企業を経営していることから、対象企業の経営に専念しづらく、経営能力が複数の企業に分散しがちであるということだ。1週間の仕事時間のうち、対象企業の経営に携わる割合をみると、「25％未満」と回答した割合は30.1％、「25％以上50％未満」は16.5％を占める（図－6）。ポートフォリオ起業家は対象企業の経営に専念しにくい様子がうかがえる。

図－6　対象企業の経営に携わる仕事時間の割合



（注）１週間の仕事時間のうち、対象企業の経営に携わっている割合を尋ねた。

図－7　経営の補佐役の有無



このようなデメリットを補うには、経営の補佐役が必要になる。そこで補佐役の有無をみると、ポートフォリオ起業家の50.0％が「いる」と回答している（図－7）。未経験起業家ではこの割合は27.0％であり、ポートフォリオ起業家は対象企業の経営に専念しにくい分、補佐役によって補完しているケースが多いといえる。

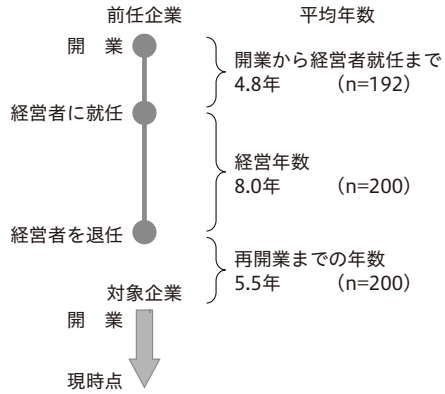
連続起業家の特徴

次に、連続起業家の特徴についてみていく。

図－8は、連続起業家が対象企業を開業するまでの平均的な経緯を図示したものである。前任企業の開業からその経営者に就任するまでの年数は平均4.8年、前任企業を経営した年数は同8.0年、前任企業の経営者を退任してから対象企業を再開業するまでの年数は同5.5年である[注2]。このうち、再開業までの年数について分布をみると、「1年未満」の割合は27.0％にすぎず、連続起業家の多くは再開業までに1年以上のブランクがある。「1～4年」の割合は31.0％、「5年以上」は42.0％である。

以下では連続起業家を一律に分析するのではなく、再開業までの年数別に分析する。前任企業の経営者を退任後、短期間で再開業した連続起業家と、再開業に長期を要した連続起業家には明らかな差異がみられるからだ。

図－8　対象企業を開業するまでの経緯と平均年数



（注）図－10までは、特に断らない限り、連続起業家について集計した。

退任理由によって再開業までの年数が異なる

連続起業家が前任企業を退任した理由をみると、連続起業家全体では「業績悪化」が25.0％を占め最も多く、「先行き不安の高まり」（22.9％）、「経営方針等の不一致」（22.4％）、「新たに事業を始めるため」（22.4％）と続く（表－2）。これらの退任理由を「経営難」「経営意欲・能力の問題」「経営上の事情」「個人的事情」の四つに分類したうえで、再開業までの年数別にみると、「5年以上」は「経営難」「経営

表－2 前任企業の経営者を退任した理由（複数回答、再開業までの年数別）

（単位：％）

分　類	理　由	連続起業家（n=192）		再開業までの年数 1年未満（n=53）	1～4年（n=54）	5年以上（n=80）
経営難	業績悪化	25.0	30.2	7.5	29.6	47.5
	資金繰り悪化	15.1				
	経営上の責任をとった	5.2				
経営意欲・能力の問題	先行き不安の高まり	22.9	38.0	30.2	29.6	48.8
	経営意欲の喪失	15.1				
	経営ノウハウの不足	7.3				
	人手不足、人材育成の失敗	5.2				
経営上の事情	経営方針等の不一致	22.4	42.7	60.4	46.3	28.8
	後任者がみつかった	9.4				
	事業を他社に売却した	7.8				
	任期満了	7.3				
	前任企業の経営が軌道に乗った	3.1				
個人的事情	新たに事業を始めるため	22.4	44.8	45.3	55.6	37.5
	家庭の事情	16.7				
	経営者本人の健康問題	5.2				
	ほかに条件の良い勤務先がみつかった	4.7				
	多忙になった	2.6				
その他		6.8	6.8	9.4	0.0	10.0

（注）「分類」の数値は、当該分類に属する理由を一つ以上選択している割合を示す。

意欲・能力の問題」の割合が相対的に高く、「1年未満」は「経営上の事情」の割合が相対的に高い。

さらに、前任企業の現況を再開業までの年数別にみると、「1年未満」は「事業を継続」している割合が66.0％と高い。この割合は「1～4年」で43.5％、「5年以上」で21.7％と、再開業までの年数が長くなるほど低下する。代わりに「退任時に廃業」の割合が高まり、「5年以上」では48.2％にのぼる。

以上の結果から、経営難や経営意欲・能力の問題によって前任企業の経営者を退任し、同時に廃業した連続起業家は再開業までに長期を要する一方、経営方針等の不一致など経営上の事情によって経営者を退任した連続起業家はあまり時間をかけずに再開業に至っている、といえるだろう。それぞれ典型的な事例を示す。

【事例2】連鎖倒産から11年を経て開業

経営者（Dさん）：1967年生まれ、男性
前任企業（E社）：1994年開業、不動産取引業、従業者4人、2002年廃業（破産）
対象企業（F社）：2013年開業、不動産取引業、従業者1人

Dさんは関西の中堅デベロッパー勤務を経て独立し、1994年にE社を設立した。そして、勤務時の先輩が設立していた不動産会社と組み、分譲住宅の販売を手がけた。先輩の会社がまとめて購入した土地の一部を仕入れ、戸建て住宅を建設して販売するという業態である。

開業の翌年に、阪神・淡路大震災が起きたことから、建売住宅が飛ぶように売れた。ピーク時には5億円

程度の年商を計上した。しかし、やがて先輩の会社が手形を乱発して倒産し、E社もその一部を裏書きしていたことから、約4億円の負債を抱えて2002年に連鎖倒産した。E社とDさんは自己破産せざるをえなかった。

その後Dさんは知り合いの不動産会社で戸建て住宅の営業マンとして約10年間勤務した。給料の大半が歩合給であるため収入が安定しなかった。それならば、自ら事業を経営しても変わりはないと考え、2013年にF社を設立した。

F社は、E社と同じ不動産取引業とはいえ、仲介手数料を主たる収入源とする。また個人を顧客とするのではなく、E社を経営していたころに業界で築いた人的ネットワークを活用し、同業者や企業間の取引を仲介する業態である。破産後に簿記を独学で学び、資金の出入りを慎重に検討するなど、かつての失敗の経験がF社の経営に生きているという。

【事例3】創業者一族と対立して経営者を退任、その直後に再開業

経営者（Gさん）：1963年生まれ、男性
前任企業（H社）：1987年開業、管工事業、従業者約60人
対象企業（I社）：2015年開業、管工事業・板金加工業、従業者12人

Gさんは、ダクトの製造・取り付けを手がけるH社の創業者に営業手腕を評価され、1990年に営業マンとして入社、食品工場などの受注先を次々に開拓した。

ワンマン社長だった創業者は、息子を自社に入社させたものの経営を継がせるつもりはなく、Gさんを次期社長に指名した。Gさんは固辞したものの、何度か説得された結果、2008年に経営者に就任した。創業者が会長であった当初は問題なかったが、2011年に創業者が急逝すると創業者一族が経営に対して何かと口を出すようになった。大株主である創業者一族の意向を無視することはできず、Gさんは経営にやりづらさを感じるようになったという。やがて、創業者の息子とのいざこざをきっかけに2015年に経営者を退任し、自らが開拓した受注先を引き継いで独立することにした。

受注先を引き継ぐには、すぐに開業し取引の空白期間を短くする必要があった。このためGさんは大急ぎで準備を進めた。県庁所在都市の郊外に、手ごろな家賃の工場を借りられた。また、H社の部下3人がGさんと行動をともにしてくれた。不足する設備は同業者のものを使わせてもらった。こうして、退任後わずか2カ月でI社を開業することができた。

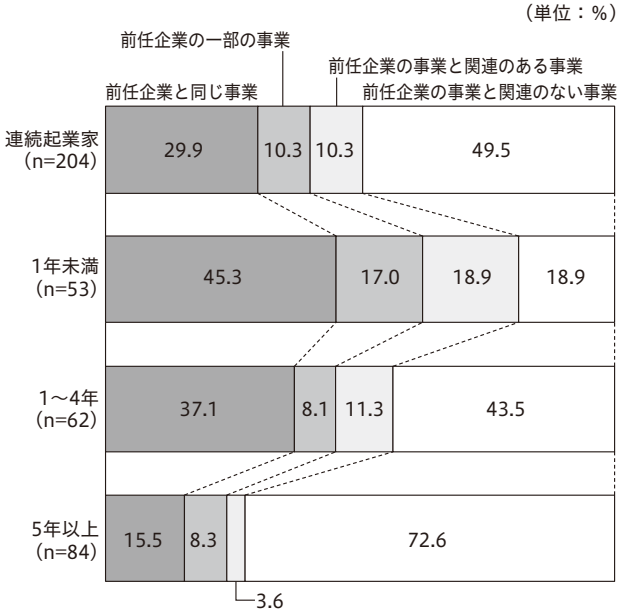
苦労したのは、鋼板などの仕入先を確保することであった。H社の仕入先は、I社との取引に応じなかったからだ。新たに仕入先を開拓するといっても、開業したばかりのI社には信用が乏しく、なかなか取引に応じてもらえなかった。やむなく開業当初は、ある会社を間に挟んで仕入れる形をとらざるをえなかった。その後、知り合いの経営者から紹介された鋼板問屋が、試算表を毎月提出するという条件でI社との取引に応じてくれた。それを機に、I社の経営は軌道に乗るようになった。

再開業までの年数で異なる前任企業との関係

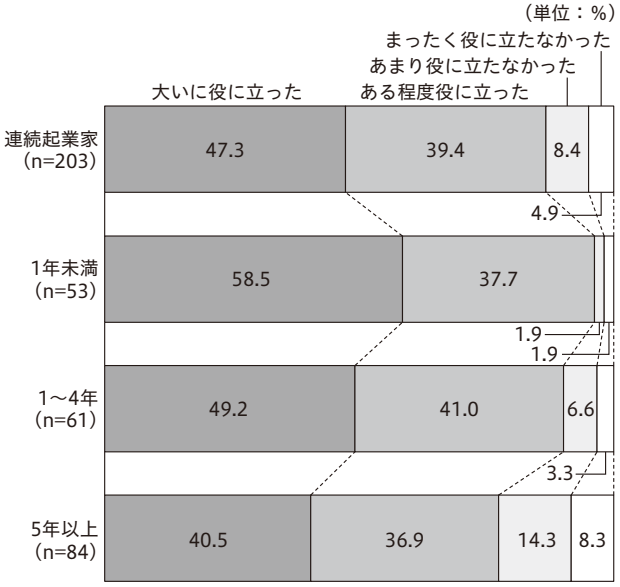
対象企業と前任企業との間にはどのような関係があるのだろうか。

対象企業が手がける事業と前任企業の事業との関係を再開業までの年数別にみると、「前任企業と同じ事業」を挙げる割合は「1年未満」が45.3%と最も高く、再開業までの年数が長くなるほどこの割合は低下する（図－9）。「前任企業の一部の事業」「前任企業の事業と関連のある事業」も同様である。一方、「前任企業の事業と関連のない事業」を挙げる割合は再開業までの年数が長くなるほど高まり、「5年以

図－9 対象企業の事業と前任企業との関係（再開業までの年数別）



図－10 前任企業での経営経験は対象企業開業時に役立ったか（再開業までの年数別）



上」では72.6％にのぼる。

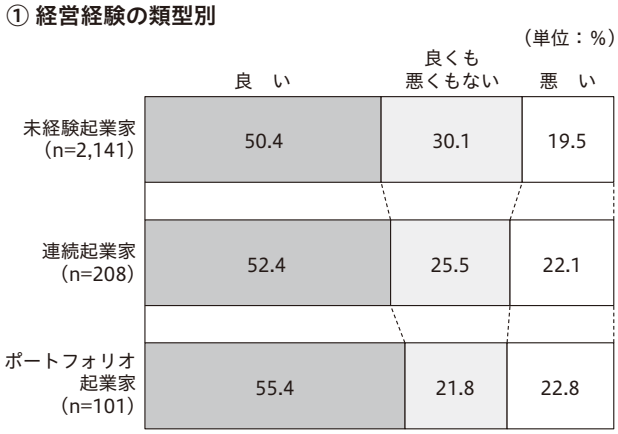
対象企業が前任企業から引き継いだ経営資源等をみると、ほとんどの項目で未経験起業家よりも低い（前掲表－1）。ただし、これを再開業までの年数別にみると、年数が短いほど「販売先・受注先」「仕入先・外注先」「従業員」を引き継いでいる割合は相対的に高くなる。表には示していないが、「販売先・受注先」を挙げる割合は「1年未満」が18.5％、「1～4年」が2.3％、「5年以上」が1.4％、「仕入先・外注先」を挙げる割合は「1年未満」が17.3％、「1～4年」が9.1％、「5年以上」が4.2％、「従業員」を挙げる割合は「1年未満」が14.8％、「1～4年」が9.1％、「5年以上」が2.8％である。それ以外の経営資源等も含め、何らかの経営資源等を引き継いだ企業の割合は「1年未満」では43.4％であり、「1～4年」（22.6％）、「5年以上」（13.4％）よりも明らかに高い。

再開業までの年数が短い場合は、前任企業と同じ事業ないしは何らかの関連のある事業を再開業し、前任企業の経営資源を引き継ぎやすい。再開業までの年数が長くなるにつれて、事業内容は関連性が乏しくなり、前任企業から経営資源を引き継ぐことも少なくなるのである。

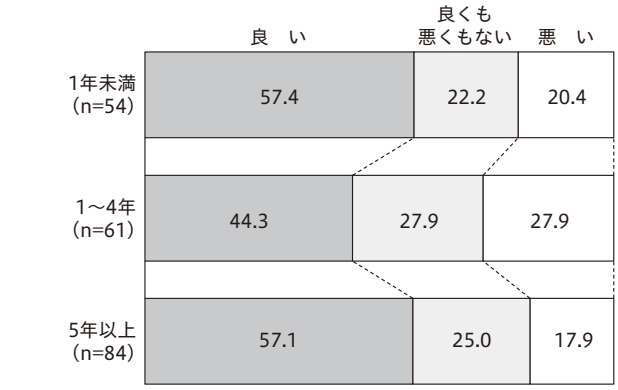
ポートフォリオ起業家は、そのほとんどが母体企業での経営経験が対象企業を開業するに当たって役に立ったと評価していた。では連続起業家はどうか。連続起業家全体では、「大いに役に立った」と回答した割合は47.3％、「ある程度役に立った」も39.4％を占め、両者を合わせると86.7％にのぼる（図－10）。ポートフォリオ起業家よりはやや低いものの、連続起業家の多くが経営経験を積極的に評価している。これを再開業までの年数別にみると「大いに役に立った」「ある程度役に立った」を合わせた割合は「1年未満」において96.2％にのぼり、再開業までの年数が長くなるほどこの割合は低下する。しかしながら、「5年以上」においてもこの割合は77.4％を占め、水準自体は高いといえるだろう。事例2でもみられるように、失敗に学ぶという側面があるものと思われる。

図－11 現在の業況

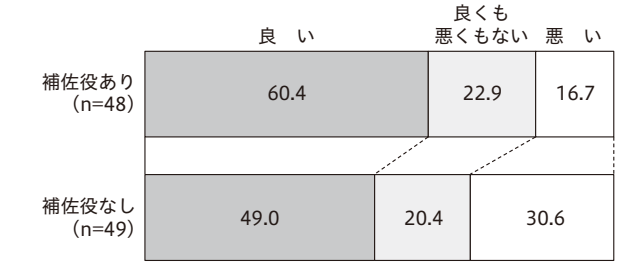
① 経営経験の類型別



② 連続起業家（再開業までの年数別）



③ ポートフォリオ起業家（補佐役の有無別）



対象企業のパフォーマンスに差はみられるか

ここまで、ポートフォリオ起業家、連続起業家の特徴をみてきたが、次にそのパフォーマンスをみてみよう。

経営経験の類型別に現在の業況をみると、未経験起業家では「良い」と回答した割合は50.4％であるのに対して、連続起業家では52.4％、ポートフォリオ起業家では55.4％である（図－11①）。連続起業家、ポートフォリオ起業家が高いものの、大きな差があるとはいえない。

ただし、連続起業家は先に述べたとおり、一律に分析することはできない。そこで、再開業までの年数別に業況をみると、「良い」と回答した割合は「1年未満」で57.4％、「5年以上」で57.1％と、未経験起業家と比べてやや高い（同②）。ただし、再開業までの年数の長短に対して業況には特定の傾向が見出せない。

一方、ポートフォリオ起業家については、対象企業の経営に専念できないというデメリットを補えるかどうかによって、パフォーマンスは異なるのではないか。そこで、補佐役の有無別にみると、「良い」の割合は「補佐役なし」で49.0％であるのに対して、「補佐役あり」では60.4％と高い（同③）。未経験起業家と比べても、「補佐役あり」は「良い」の割合が有意に高く、業績は良好であるといえる。

図示はしていないものの、同様に現在の売上状況をみたところ、経営経験の類型別、連続起業家の再開業までの年数別については有意な差がみられない一方、ポートフォリオ起業家については、売り上げが「増加傾向」の割合は「補佐役なし」よりも「補佐役あり」のほうが明らかに高かった。未経験起業家と比べても、「補佐役あり」は「増加傾向」の割合が高く、業績は良好である。

以上の結果から、再開業までの年数別にみた連続起業家のパフォーマンスには特定の傾向が見出せない一方、経営の補佐役が存在するポートフォリオ起業家は未経験起業家よりも良好だといえそうである[注3]。

ポートフォリオ起業家は、対象企業を開業する際に母体企業から経営資源等を引き継いだり、母体企業と取引したりすることを通じて企業間支援を受けている。また、母体企業における経営経験を対象企業の経営に生かすこともできる。これらのメリットがある一方、ポートフォリオ起業家は複数の企業の経営に携わることから、対象企業の経営に専念しにくいというデメリットもある。このデメリットを経営の補佐役が存在することによって補完できれば、ポートフォリオ起業家は未経験起業家よりも良好な業績をあげられる。

一方、連続起業家においては、再開業までの年数が短ければ、前任企業から経営資源等を引き継ぎやすい。また前任企業の事業と同じ事業や関連のある事業を営む割合が高いことから、経営経験を通じて得た知識や人的ネットワークなども生かしやすい。逆に、再開業までの年数が長い場合は前任企業から経営資源等を引き継ぐことはまれである。このため、再開業までの年数が短ければ良好なパフォーマンスを示し、再開業までの年数が長くなるほどにパフォーマンスは悪化することが予想される。しかし、実際には再開業までの年数の長短によって、未経験起業家のパフォーマンスと有意な差を検出できなかった。推計結果から明示することはできないものの、前任企業の経営に失敗し、再開業までに長期を要した連続起業家は、やはりその失敗の経験に学んでいるのではないかと思われる。

未経験起業家の33%がポートフォリオ起業家を志向

最後に、未経験起業家が今後新たに企業を開業する意向があるかどうかをみておきたい。未経験起業家は、対象企業の経営者を退任して新たに開業すれば連続起業家に、退任せずに開業すればポートフォリオ起業家に移行する。このような移行はどの程度生じるのだろうか。

まず、未経験起業家に対して今後新たに企業を開業する意向があるかどうかを尋ねたところ、「意向あり（具体的な計画がある）」と回答した割合は10.1%、「意向あり（まだ具体的な計画はない）」は27.5%である。両者を合わせると37.6%が開業意向をもっている。

さらに、開業意向をもつ未経験起業家に対して、新たな企業を開業後、対象企業の経営者を継続するかどうかを尋ねたところ、「継続する」と回答した割合は87.7%にのぼる。つまり、未経験起業家のうち約33.0%（37.6%×87.7%）がポートフォリオ起業家を志向する、いわば「ポートフォリオ起業家予備軍」だ。

先にみたように、多くのポートフォリオ起業家は母体企業の経営を変革するために新たに対象企業を開業している。ポートフォリオ起業家はたんに開業率を向上させる点だけではなく、既存企業の活力向上にもつながる点からも社会的に意義があるといえる。したがって、ポートフォリオ起業家予備軍に対して開業支援を行うことは十分に理由があるだろう。

また、対象企業の開業に際しては母体企業から企業間の支援を受けたり、経営能力や人的ネットワークを母体企業で蓄積したりできるといったメリットも存在する。その一方で、対象企業の経営に専念できないというデメリットが存在することから、経営の補佐役となる人材が重要となる。これらの点を、ポートフォリオ起業家予備軍に対して助言することが必要だと思われる。

（注1）母体企業が複数ある場合は、そのうち規模が最も大きい企業を分析対象とした。
（注2）前任企業が複数ある場合には、最後に退任した企業を分析対象とした。
（注3）計量モデルによる分析でも同様の結論を得た。

地方発ベンチャーが成長するためのポイント

第1回（全3回）

地域に根差したビジネスモデルの構築

総合研究所 研究員　佐々木 真佑

さまざまな地域活性化策が展開されるなか、地域における雇用や活力創出の担い手として、地方発ベンチャーへの期待が高まっている。一方で、地方においては、企業の成長に必要な経営資源を獲得することが、都市部と比べて必ずしも容易ではない。

そこで本連載は、地方発ベンチャーに焦点を当て、成長に向けてどのような取り組みが必要かを探る。第1回では、地方圏の地域経済が抱える問題点と地方発ベンチャーに期待される役割を確認したうえで、地方で独自のビジネスモデルを構築していくための取り組みをみていこう。

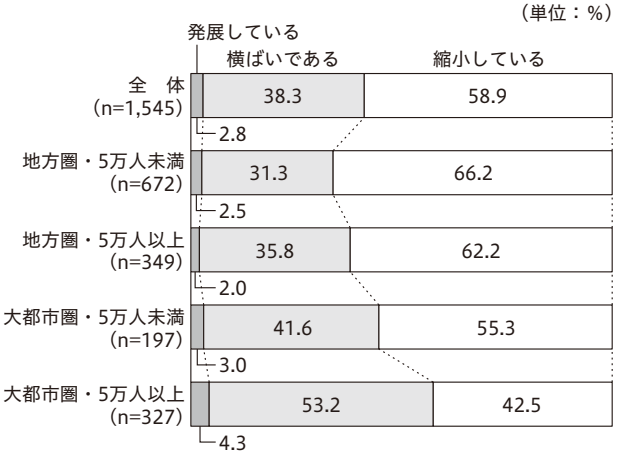
経済が縮小する地方圏

総務省が5年ごとに実施している「国勢調査」によると、わが国の人口は2015年に1億2,709万人となり、2010年（1億2,806万人）と比べ、0.8％減少した。地域別に同期間の人口変化率をみると、三大都市圏(注1)では0.5％の増加となっているのに対し、それ以外の地方圏では2.1％の減少となっている。

また、国立社会保障・人口問題研究所が2013年3月に公表した「日本の地域別将来推計人口」によれば、2020年から2040年にかけて、三大都市圏の人口は10.9％減少するのに対し、地方圏の減少率は16.5％に達すると見込まれている。

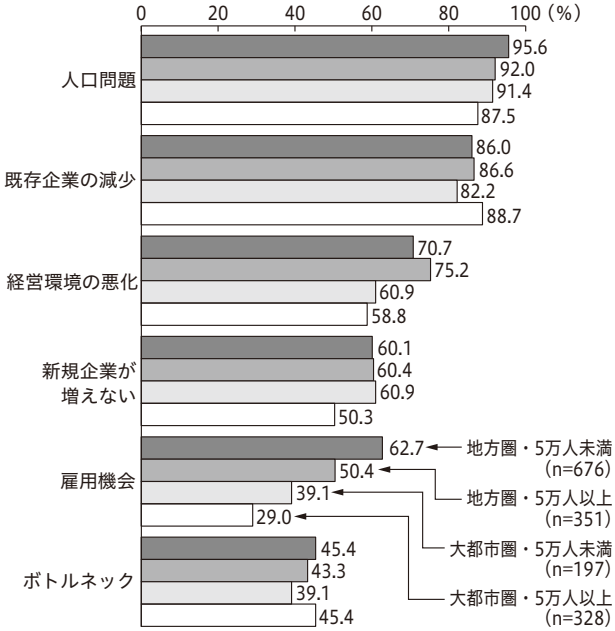
地方圏の人口問題が深刻化するなか、地域経済の現状はどうなっているのだろうか。当研究所が全国の商工会・商工会議所に対して2015年9月に実施した「地域経済の現状と経済振興の取り組みに関するアンケート」(注2)の結果をみると、地域経済が「縮小している」と回答した割合は58.9％を占めている（図－1）。所在地域（大都市圏、地方圏）・人口規模（5万人未満、5万人以上）別にみると、「地方圏・5万人未満」が66.2％と最も高く、地方圏で人口規模が小さい都市ほど、経済の縮小傾向が強くなっていることがわかる。また、地域経済が抱える問題点をみると、地方圏は大都市圏と比べ、人口規模にかかわらず、「経営環境の悪化」「雇用機会」と回答した割合が相対的に高くなっている（図－2）。

図－1　地域経済の現状



資料：日本政策金融公庫総合研究所「地域経済の現状と経済振興の取り組みに関するアンケート」（2016年3月）（以下同じ）
（注）　所在地域（大都市圏、地方圏）および人口規模（5万人未満、5万人以上）を基準に分類している。大都市圏、地方圏の分類については、総務省「国勢調査」が設定する大都市圏（東京都特別区および政令指定都市とそれらの周辺市町村）を大都市圏、それ以外を地方圏としている。

図－2　地域経済が抱える問題点（複数回答）



地域経済の振興を担う地方発ベンチャー

こうしたなか、地方のベンチャー企業にはどのような役割が期待されているのだろうか。一般的に、ベンチャーというと、ITやバイオといった先端分野の企業がイメージされるが、本連載では、地方圏に本拠を構えながら新たなビジネスモデルを展開している企業を広く地方発ベンチャーとして取り上げる。

大きく分けて、その役割の一つ目は、成長性の高い企業が数多く生まれる結果、地域経済に好循環をもたらすことである。例えば、特産品や観光名所などの地域資源を活用したベンチャーは、域外需要を多く取り込み、域内の事業者や従業者に資金を還流させる。それによって域内の所得が増加し、企業の設備投資、個人消費や住宅投資の活性化に寄与するだろう。

二つ目は、地域における雇用機会の増加をもたらすことである。成長力ある企業が雇用を量的に増加させるのはもちろんのこと、これまでにない斬新なビジネスを展開すれば、地域の働き手が選択できる仕事の種類も増える。

このように、独自のビジネスモデルで成長する地方発ベンチャーの重要性が指摘される一方で、その数はまだまだ少ないといわれている。地方では、ヒトやモノ、カネといった成長に必要な経営資源を獲得することが、都市部と比べて必ずしも容易ではないからだ。

求められる地元団体との連携

では、地方発ベンチャーが成長を遂げるために、どのような取り組みが求められるのだろうか。本連載では、地方発ベンチャーはどのようにビジネスモデルを構築し、どのように人材や資金といった経営資源を確保していけばよいのかを考える。第1回では、実例に基づき、地方らしい独自のビジネスモデルを確立するための取り組みを探る。

多数の企業に対してヒアリング調査を実施し、ビジネスモデルを詳しくみていった結果、大きく分けて、地域資源を活用しているケース、大学など地元の研究機関の研究成果を活用しているケース、地域の問題解決に取り組んでいるケースの3種類があることがわかってきた。以下、それぞれのケースについて詳しくみていこう。

ボトルドティーでお茶の新たな楽しみ方を提供

一つ目は、地域資源を活用しているケースである。A社は、ボトルドティーの製造・販売を手がけている。具体的には、静岡県産をはじめとする高級手摘み茶葉から水出ししたお茶をワインボトルに詰めて販売するというものである。1本数千円から数十万円という高価格帯ながら、消費者への販売実績を年々伸ばしている。国際線のファーストクラスや高級レストランなどでも採用されている。

あるティーサロンでの体験をきっかけに、社長のAさんはお茶への関心を深めていった。そこでは、フルコースの料理に合わせて、まるでお酒のように、食前茶、食中茶、食後茶が提供され、お酒が苦手なAさんでも宴席を終始楽しめたのだ。高級料理とお酒の組み合わせはあるが、高級料理とお茶の組み合わせはまずみられない。これなら、お酒がなくても、食事の楽しみが倍増するのではないか。機械摘み、ペットボトルといった、これまでのイメージを覆し、お茶の新たな楽しみ方を提供したいという思いから、起業に踏み切ったのである。

ただ、それまでグラフィックデザイナーとして働いたAさんは、企業経営に関する知識を十分もち合わせていなかった。そこで、知り合いの大学教授から指導を受け、ビジネスプランを作成。内容を練り上げていくため、起業家コンテストに応募し、審査員からのアドバイスを基にビジネスモデルをブラッシュアップした。

製造工程にもこだわりがある。飲料水の製造販売では、殺菌することが法律で義務づけられている。ただ、高温殺菌してしまうと、せっかくの水出し茶の風味が損なわれてしまう。そこで、外部専門家の指導を仰ぎ、非加熱でも殺菌可能な独自の製法を業界で初めて開発している。

また、浜松市内の農家と一緒に申請した農商工等連携事業が農林水産省から認定された。これをきっかけに浜松市が広報誌で同社の製品を紹介したことは、その後の販売促進につながったという。

大学と二人三脚でつくる高性能製品

二つ目は、地元の研究機関の研究成果を活用しているケースである。大学発ベンチャーであるB社は、イメージセンサーを主力製品としている。イメージセンサーとは、デジタルカメラやスマートフォンのカメラなどに採用されている半導体である。レンズに入る光を電気信号に変換する回路と、その電気信号をアナログ方式からデジタル方式に変換する回路がイメージセンサーの性能を左右するといわれている。同社は地元大学が開発した技術により、デジタル変換の際の性能を大幅に高め、フルハイビジョンを超える超高解像度を実現している。

こうした高い性能が具体的に効果を表すのは、スマートフォンやデジタルカメラなどの一般向け製品よりも、業務用の製品である。具体的には放送用カメラや監視カメラ、高速度カメラなどに搭載し、スポーツ映像や製造工程検査、流体現象の解析、車の衝突・破壊検査といった高い精度が要求される分野で独自性を発揮している。

わが国の大学発ベンチャーは、政策的な後押しもあり、2000年代に入ってから急速に増加してきた。その一方で、大学で開発された技術シーズを効果的に事業化できていないケースも少なからず存在する。そうしたなかで、同社が事業化に成功した背景には、

大学との明確な役割分担がある。大学は最先端の技術を生み出し、同社はその技術を実用化するための製品開発と強みを活かせる市場の開拓を担う。両者が自らの役割をしっかりと認識したうえで連携しているのだ。緊密な連携は、製品開発のみならず、担当教授の研究室から効率的に人材を採用することにもつながっているという。

遊休施設を再活用しスポーツ合宿施設を運営

最後は、地域の問題解決に取り組んでいるケースである。C社は、地方自治体が保有する遊休施設をリノベーションし、スポーツ合宿に利用できる宿泊施設として運営している。使われなくなった不動産を魅力的な施設に変え、自然豊かでありながら、大都市からアクセスの良い場所に人の流れを呼び込めば、ビジネスになると考えたのだ。

しかし、物件探しには大変苦労したという。社長のCさんは、自分の足で方々を探し回ったが、考えてみると、そうした好条件の物件が簡単に見つかるはずもない。一度はあきらめかけたのだが、たまたま中学時代の記憶を思い出し、当時よく通った臨海レジャー施設に立ち寄ってみたところ、すでに施設は閉鎖され、地域住民から何とか再利用できないかという声が盛んに上がっていることがわかった。早速、自治体に問い合わせると、解体手続きが迫っていることを知った。すぐに同社の計画を説明し、施設を借り受ける話がまとまったという。

同社のターゲットは、スポーツサークルで活動する大学生である。施設のリノベーションに当たっては、リゾートホテルのように開放感のあるデザインを心がけた。また、グラウンドやスポーツ用具の充実はもちろん、バーベキューや農業体験といったイベントを開催し、リピーター率を高めている。

その後、各地で合宿施設を運営していくのだが、その成功要因として、Cさんは遊休施設の所有者とWin-Winの関係を構築できたことを挙げている。同社の運営施設のほとんどは、自治体から賃借している。自治体にとっては、稼働率が低いため、重荷になっていた物件の維持管理料が必要なくなるうえ、同社から賃料が入るようになる。一方、同社は施設を安く借りて活用することができる。この独自のビジネスモデルが同社の市場競争力を高めている。

さまざまな分野の市場で需要の低迷が心配される地方圏で事業を展開することは、リスクを伴うかもしれない。しかし、三つのケースを振り返ると、地方自治体や大学といった地元団体と連携することで、新しいビジネスモデルにありがちな事業のリスクを低減させていることがわかる。地域資源の活用や地域の問題解決に取り組む地方発ベンチャーは、行政をはじめとした地元団体からの支援を受けやすく、それらとの連携は、地方発ベンチャーが成長する鍵の一つといえるだろう。

次回は、ビジネスモデルを展開するうえで欠かせない経営資源の獲得、特に、人材確保について詳しくみていきたい。

（注1）本連載における三大都市圏とは、東京圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県）、名古屋圏（岐阜県、愛知県、三重県）、大阪圏（京都府、大阪府、兵庫県、奈良県）を指す。

（注2）全国の商工会・商工会議所のうち、次の①、②を除く2,141組織を対象として、2015年9月にアンケート票を発送し、1,553組織から回収した（回収率72.5％）。
①人口100万人以上の都市に立地する商工会・商工会議所（38組織）
②原子力災害対策特別措置法第20条第2項の規定に基づいて設定された帰還困難区域、居住制限区域、避難指示解除準備区域を含む市町村に立地する商工会・商工会議所（12組織）

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2017-3「地方発ベンチャーの現状と課題」（2017年6月、㈱大和総研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。

エクササイズの動画を配信し元気な体づくりをサポート

ニューロ・オン㈱
代表取締役
遠藤 俊介

プロフィール
えんどう しゅんすけ

1982年生まれ。大学を卒業後、大手広告代理店に10年間勤務し、健康商品を扱う企業のマーケティングなどに従事。2015年に同社を退職し、ニューロ・オン㈱を設立。

〈企業概要〉

創　　業	2015年
資 本 金	500万円
従業者数	2人
事業内容	エクササイズ動画の配信サービスの運営、健康に関する情報提供のサポート
所 在 地	東京都中央区日本橋3-3-3 いづみやビル4階
電話番号	080(8499)0087
U R L	http://neuro-on.co.jp

『平成28年版厚生労働白書』によると、2015年の平均寿命は男性が80.79年、女性が87.05年である。しかし、元気で不自由なく生活できる期間である健康寿命は、2013年時点で男性が71.19年、女性が74.21年で、平均寿命とは10年前後の乖離がある。

年を取っても元気でいるためには日常的に運動することが大切だ。そう考えたニューロ・オン㈱の遠藤俊介さんは、時間を選ばず自宅で手軽にエクササイズできる動画をインターネットで配信する事業を始めた。

自宅で気軽に運動する

――事業内容を教えてください。

多くの人が年を取っても元気で自分の思いどおりに生きる社会にするために、三つの事業を行っています。

一つ目は健康マーケティング支援事業です。健康関連の商品を扱う企業の販促活動をサポートするもので、メールマガジンの内容や配信する時期、試供品を配布する方法や対象者など、広告戦略に関するさまざまな施策を幅広くアドバイスしています。

二つ目は健康コンテンツ開発事業です。企業が顧客に配布する会報誌やホームページ、メールマガジンなどの記事を企画したり、専門家を起用しコンテンツをプロデュースしたりしています。内容はもちろん、健康に関するものです。

三つ目はヘルスケア事業です。他の二つの事業は企業が取引先ですが、このヘルスケア事業は一般個人を対象に、運動する機会や環境を提供しています。

――どのようにして運動する機会や環境を提供しているのですか。

三つ目のヘルスケア事業についてですね。インターネット上でエクササイズのための動画を配信する［フィット・リブ］というサービスを展開しています。現在、動

画の数は170本ほどあります。出演しているインストラクターは24人おり、種類はストレッチやヨガ、筋力トレーニングから美姿勢、歩き方レッスンなどまで、さまざまなものを用意しています。

たくさんの動画を配信しているため、検索機能は充実させています。エクササイズの種類やインストラクターの名前はもちろん、動画の長さや負荷の程度、効果のある体の部位などでも検索できます。自分の体力や目的に合わせて、好きな動画を簡単に選べます。

そして、［フィット・リブ］の最大の特徴は、運動が苦手な人でも畳一枚分ほどのスペースでエクササイズできる10分前後の動画だけを配信していることです。そのため、パソコンやスマートフォンなどで動画を見ながら、自宅で気軽に運動することができるのです。

――運動したいのであればフィットネスクラブに通えばよいのではないですか。

フィットネスクラブは、場所にもよりますが、店舗に行くのに時間がかかります。営業時間やインストラクターによるレッスンの時間も決まっていて、自分の都合に合わせてはくれません。仕事やプライベートで優先すべきことがあると、通えなくなってしまいがちです。一方、自宅で運動できる［フィット・リブ］は、時間に縛られることはありません。

また、［フィット・リブ］には店舗がないため、インストラクターを雇ったり設備を購入したりしなくてすみます。運営コストが少ないので、フィットネスクラブよりも会費は安いです。現在、月額980円の会費でどの動画も好きなだけ見ることができます。

祖父母との経験が事業のヒントに

――もともと健康のための運動に興味があったのですか。

わたしは小学生から高校生まで野球をし、大学生のときにはフィットネスクラブでアルバイトをしていました。運動は身近でしたが、当時は健康維持のための運動にあまり興味はありませんでした。

大学卒業後に就職した広告代理店では健康関連商品の広告戦略を手がけました。仕事は面白く、やりがいもありましたが、夜遅くまで働くことがたびたびありました。そのころは労働時間が長くなっても体力的には平気でしたが、健康を伝える仕事をしているのに、自分の健康を犠牲にして働くことに疑問を感じていました。

転職を意識するようになり、別の仕事を探そうと考えたとき、ふと祖父母のことを思い出したのです。

動画を見ながら自宅で運動

――どのようなことを思い出したのですか。

わたしが小学生のころ、祖父はアルツハイマー病になりました。症状が悪化するにつれて日常生活が困難になり、家族の負担は大きくなっていきました。祖母は、高齢になって両膝関節を人工関節に置き換える手術を受け、苦しいリハビリに積極的に取り組んでいました。最期まで自分の足で歩きたいと強く思っていたからです。

この祖父母の姿を思い出し、健康で自分の思いどおりに生活できることの大切さ、つまり健康寿命を延ばすことの重要性に気づいたのです。

年を取っても健康な体を保つためには、若いころから運動習慣を身につけ、機能が衰えないよう体をメンテナンスしていくことが欠かせません。しかし、実践できている人は少ないです。体を自由に動かせるときはその価値になかなか気づけないことや、忙しくて運動する時間を確保できないことな

どが理由に挙げられます。

最初はフィットネスクラブに転職して、こうした問題を解決できないかと考えました。しかし、フィットネスクラブは、自分の意志で運動できる人を顧客と考えています。運動を遠ざけている人に運動習慣を身につけてもらうには、創業して、気軽に手軽に運動できる環境を提供することが一番だと考えたのです。

――［フィット・リブ］で運動を習慣化させるためには、繰り返し動画を見てもらえるようにしないといけませんね。

そのとおりです。動画の数が少ないとすぐに飽きられてしまいますから、日々新しい動画が必要です。エクササイズの種類を増やしたり楽しく体を動かせる動画を用意したりしなければなりません。

何人ものインストラクターの協力が必要ですが、誰でもよいわけではありません。［フィット・リブ］は動画を通してのレッスンです。対面ではないので、最後までエクササイズをしようという気分にさせられる技術のある人が求められます。また、表情や動きを見て細かい指導ができないため、エクササイズの内容をわかりやすく説明したり、疲れてくるタイミングで「頑張って」と励ましたりできる気配りも求められます。

適任者を探すため、学生時代からの友人であったインストラクターに、業界内で著名なインストラクターを紹介してもらい、相談しました。その結果、大勢のインストラクターを紹介していただくことができ、その方たちに依頼したところ、［フィット・リブ］の趣旨に賛同して快く動画に出演してくれました。おかげで、50本の動画を用意して2015年10月のサービス開始を迎えることができました。

運動しない理由を取り除く

――会員は順調に増えましたか。

サービスの開始に合わせてPRを行ったところ、複数のメディアで紹介されました。その影響は大きく、一時的にホームページにアクセスが集中してサーバーがダウンするほどで、会員数は一気に増加しました。しかし、その後は伸び悩んでしまいました。

メディアでたびたび取り上げてもらえればよいのですが、話題性がないとうまくはいきません。そこで、継続的に周知できる方法はないかと考え、モニターを募集することにしました。［フィット・リブ］を体験してもらい、その内容をインターネット上のブログに定期的に書いてもらうのです。

また、［フィット・リブ］を知ってもらうだけではなく、運動習慣のない人が運動に対して感じるハードルを下げる工夫もしました。

――どのようなハードルがあるのですか。

一つは、高いお金を払ってまで運動したいとはなかなか思わないことです。その対策として、料金プランを変更しました。当初は月額1,980円の見放題プランと、動画を1本約200円で90日間見ることができる従量制プランがありましたが、お得感を出すために従量制プランは廃止し、見放題のプランだけにしました。会費も月額980円に下げて金銭的な負担を減らし、入会しやすくしました。

もう一つは、運動を継続する自信がないことです。運動習慣がない人の多くは、運動が苦手な人や以前に習慣にしようとしたけれど挫折した人です。インストラクターがいない［フィット・リブ］では、運動を継続できるか不安に思ってしまいます。そこで、入会してから3カ月間、運動が継続できるようにメールで促す独自の「運動脳スイッチONプログラム」という仕組みを開発しました。運動を楽しく続けるために、段階に応じて必要なエクササイズの動画紹介と習慣化支援をするものです。

最初の1週間は1、2分程度の長さの簡単なストレッチの動画を毎日紹介し、体を動かすことの心地

よさを脳にインプットしていきます。次の2週間は、四つのストレッチと四つのエクササイズを組み合わせた動画で、少し複雑な動きにも慣れてもらい、運動の楽しさを知ってもらうとともに、「続けられる」という自信を育てます。4週目以降は、ダイエットや筋力トレーニングなどの目的に合わせたエクササイズ動画を週2回のペースで紹介していきます。こうして3カ月間、メールに従って運動していると、運動しないと逆に落ち着かないという状態になるため、自然と運動が好きになり継続できるようになります。このような取り組みを実施したことで、会員数は順調に増加するようになりました。

――今後の展望を教えてください。

［フィット・リブ］の会員に対しては、満足度を高める取り組みをしたいと思っています。録画された動画には変化がありません。熱心でたくさんの動画を見ている会員ほど内容に飽きてしまいます。そこで、インストラクターのレッスンをリアルタイムで配信したり、健康セミナーやレッスンイベントに招待したりして、いつもの動画とは違った雰囲気を楽しんでもらいたいと考えています。

また、高齢者層にもアプローチしたいと考えています。高齢者にとって運動は、元気で不自由なく生活していくうえで、若い人以上に重要なものです。しかし、インターネットを利用することが少ない高齢者に［フィット・リブ］を利用してもらうことは簡単ではありませんし、健康維持に必要な運動の種類も若い人とは異なるものになります。

そこで、「JIZAI体エクササイズ」という運動を東京農業大学の勝亦陽一（かつまた）助教とともに開発しました。脳の機能を活性化させて体との連動性を高め、体をより自在に動かせるようになることを目的に開発したものです。現在、世田谷区などと連携して教室を開いており、今後さらに普及させていきたいと思っています。

そして、［フィット・リブ］の運営を通じて得たものを、他の二つの事業にも活かしていきたいと考えています。例えば、健康マーケティング支援事業では、［フィット・リブ］の会員のデータを分析すれば、データに基づいたより良い広告戦略を提案できます。健康コンテンツ開発事業では、運動に関する最新のトピックスなどをインストラクターから得て、記事の企画やプロデュースに反映できるようになります。

今後も三つの事業で健康寿命を延ばし、多くの人がいつまでも健康で自分の思いどおりに生きる手伝いをしたいと思っています。

エクササイズ動画

聞き手から

［フィット・リブ］の立ち上げに当たり、遠藤さんは著名なインストラクターに適任者を何人も紹介してもらった。インストラクターの質に売り上げが大きく左右されることになるため、妥協するわけにはいかなかったからだが、自分の力だけで適任者を探そうとしていたら、サービスの開始時期はずっと遅くなっていたことだろう。

事業をゼロから立ち上げるのは時間やコストがかかる。すべてを自分一人の力で成し遂げるのではなく、協力してくれる人を見つけてその力を借りることができれば、創業は思いのほかスムーズに進むだろう。

（藤原 新平）

社史から読み解く経営戦略

第15話

ヤマハ
―世界最大の総合楽器メーカー―

社史研究家　**村橋 勝子**（むらはし かつこ）

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

従業員数約2万人、年間売上高は4,000億円を超える世界最大の総合楽器メーカー、ヤマハ。同社の歴史は、壊れたオルガンの修理から始まった。

2度の箱根越えの末に

1887年7月、医療機械の修理工・山葉寅楠（とらくす）は地元の浜松尋常小学校からオルガンの修理を頼まれた。故障の原因はバネが2本壊れていただけで、難なく修理できた。米1斗が1円の当時、45円もしたこの楽器を初めて見た山葉は、構造を詳しく調べ、ノートに書き取ると「自分なら3円でつくれる。将来、全国の小学校にオルガンが設置され、輸入に依存すれば巨額の金が国外に流出する。自分の手で国産化したい」と決意した。

1887年11月、山葉は仕事で知り合った錺（かざり）（貴金属加工）職人の河合喜三郎に協力を求め、模写をもとに試作を開始した。試行錯誤し、完成までに2カ月を要した。二人は東京の音楽取調所（後の東京音楽学校、現・東京藝術大学音楽学部）で審査を受けることにした。

当時、東海道の鉄道は浜松までは未開通だった。二人は天秤棒でオルガンを担ぎ、徒歩で箱根の山を越えねばならなかった。音楽取調所を訪ね、伊沢修二（東京音楽学校の初代校長）に審査を願い出ると「調律が不正確で、使用に耐えない」との評価だった。しかし、伊沢の特別のはからいで、山葉は1カ月間授業を聴講して音楽理論を学ぶことができた。

再びオルガンづくりに取り組んだ山葉を一手に支えたのは河合だ。家屋敷を売り払って200円もの資金を用意しただけでなく、自らも錺職人を辞めて、オルガンづくりを手伝った。

そして試作品第2号が完成、再び箱根を越え、伊沢の審査を仰いだ。「舶来品に代わりうるオルガンだ」。そう評価された山葉と河合はオルガンに手をかけたまま、言葉もなく涙を流した。

1888年3月、浜松にて山葉風琴製造所の看板を掲げると、注文が相次ぎ、当初10人足らずだった職人は、1年後には100人を超えた。

1897年、日本楽器製造を設立。ピアノの国産化を目指した山葉は2年後、単身渡米して5カ月で製造方法をマスターした。帰国すると、1900年にアップライトピアノ、1902年にはグランドピアノを完成させた。その後、同社はハーモニカ、木琴、パイプオルガン、アコーディオンと次々に製造し、総合楽器メーカーとしての地位を築いていった。

経営の多角化に成功

1950年、38歳の若さで第4代社長に就いた川上源一

は、強力な指導力を発揮して次々に新事業を打ち出し、同社を大きく発展させた。東京・銀座に地下1階、地上5階の東京支店ビルを建設、「楽器の殿堂」にした。同ビル内に山葉ホールも開場した。合理化・近代化を追求し、製造現場にはオートメーションを導入した。また、予算、人事、組織などの審議をはじめ、マーケティングや品質管理まで立案する経営計画委員会を設けた。

楽器は、演奏する人しか買わないし、買い換え・買い増し需要もほとんどない。会社に余裕があるうちに新しい仕事の糸口をつくって、楽器メーカーとしての繁栄を支える必要がある。川上は多角化経営に大きく舵を切った。

同社は戦前、軍用飛行機のプロペラ等を製造していた。その製造機械の有効利用策がオートバイ製造だった。わずか10カ月で試作車を完成させ、1955年2月に発売したYA1型は爆発的な人気を呼び、「赤トンボ」というニックネームがつけられた。5カ月後には、オートバイ部門を分離してヤマハ発動機㈱を設立した。

スポーツ用品、家具分野へも進出した。1959年には、軽くて弾力性に優れた新素材、FRP（繊維強化プラスチック）を使って、アーチェリーを製造・発売した。FRP技術はスキー板、テニスラケット、バスタブなどにも応用された。家具づくりは山葉の時代に始まっていたが、戦後は米国占領軍用にダイニングテーブル、サイドボードなどを製作、1970年代にはシステム家具製造に進出した。

本業の楽器製造では、社員を米国に留学させて電子楽器研究を命じた。その成果は1959年発売の電子オルガンに結実、「エレクトーン」と名づけた。電子楽器開発から得た技術力は、半導体等の電子部品、ルーター等のネットワーク機器、オーディオ機器の製造などに活かされ、さらなる多角化を実現した。

ヤマハの歩み

1887年	山葉寅楠、オルガン製作に成功
1888年	浜松に山葉風琴製造所を設立（翌年に法人化）
1897年	日本楽器製造㈱を設立
1900年	アップライトピアノの製造を開始
1949年	東京・大阪・名古屋の各証券取引所に株式を上場
1950年	川上源一、第4代社長に就任
1954年	東京支店（現・ヤマハ銀座ビル）でオルガン教室開設（1959年に「ヤマハ音楽教室」と改称）
1955年	ヤマハオートバイYA1（愛称「赤トンボ」）発売 オートバイ部門を分離し、ヤマハ発動機㈱を設立
1959年	電子オルガン「D-1」完成、「エレクトーン」と命名
1966年	財団法人ヤマハ音楽振興会設立
1987年	社名をヤマハ㈱に変更

資料：筆者作成

音楽文化の振興に寄与

川上は、音楽の普及にも尽力した。楽器は売れているのに、どこの家からも音色が聞こえてこない。器楽演奏は演奏家を育てる教育法しかないために、退屈で難しいものという先入観に支配されていた。

同社は器楽教育指導講師団を編成して、全国的規模で学校の招きに応じて器楽教育を推進した。1959年には音楽に親しむこと、演奏することの楽しさを教えるヤマハ音楽教室の設立に発展した。同教室は、わずか1年で生徒数2万人、講師500人、会場数700を数える全国組織になった。また、さらに多くの一般大衆に呼びかけるべく、1966年にはヤマハ音楽振興会を設立、ポピュラーソングコンテストや世界歌謡祭を通じて新しい音楽を提唱した。

同社発展の要因は、たんなる楽器製造に終わらず、すべての人がもつ音楽性を育み、音楽の歓びを分かち合うという文化を育ててきたことにあるだろう。

〈参照社史〉
『社史』（日本楽器製造、1977年）
『THE YAMAHA CENTURY：ヤマハの100年。そして21世紀へ。』（ヤマハ、1987年）

データでみる景気情勢
～日本公庫総研調査結果から～

第27回

小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる
～「全国小企業月次動向調査」結果～

当研究所が実施している「全国小企業月次動向調査」では、小企業の景況を迅速に把握することを目的として、毎月初めに前月の売上動向などについて電話調査を行っている。調査の結果によれば、小企業の売上DIは、2016年下半期以降緩やかに上昇しており、持ち直しの動きがみられる。

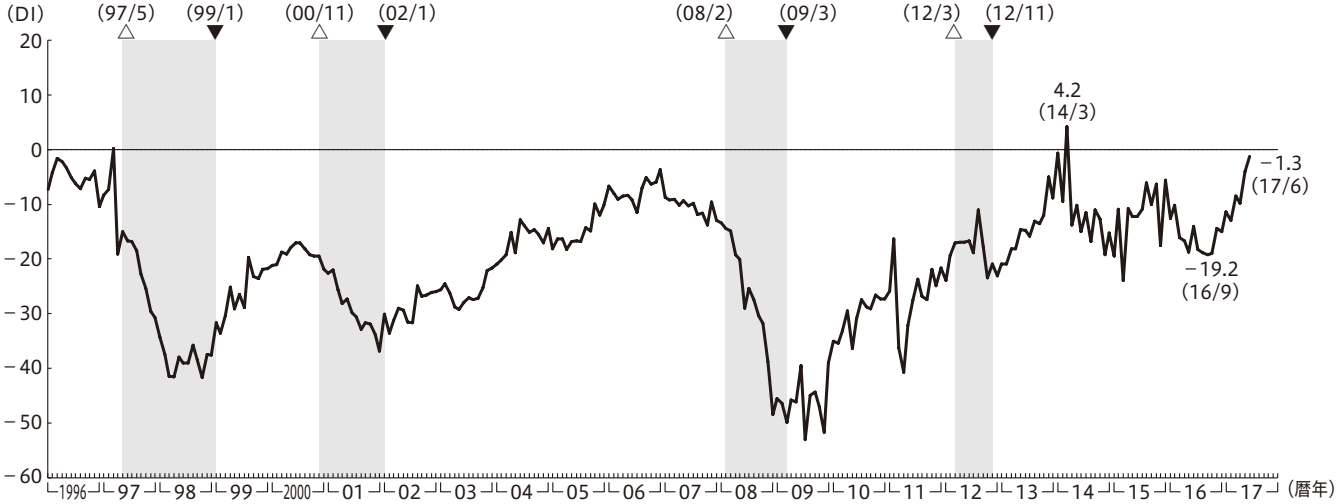
売上DIは緩やかに上昇

「全国小企業月次動向調査」（以下、月次動向調査という）は、当公庫国民生活事業の取引先のうち、個人企業を含む従業者数原則20人未満の小企業を対象としたアンケート調査である。当研究所では四半期ごとに「全国中小企業動向調査」を実施しており、その小企業編では1万企業に対して業況、売上、採算、資金繰りなどについてアンケートを行っている。月次動向調査は、全国中小企業動向調査を補完し、より迅速に小企業の景況をとらえることを目的に設計された。そのため、調査対象先を1,500企業に抑え、設問も売上、採算など6問程度に限定して、毎月電話調査を中心に回答を得ている。

月次動向調査のメインの系列は、売上DIである。前年同月に比べ、売上高が「増加」した企業割合から「減少」した企業割合を差し引いて算出している。図－1で、売上DIの推移をみると、景気の山谷に対しておおむね一致した動きをしており、月次動向調査の結果が、わが国の景気動向を的確に表していることがわかる。

現在わが国は、2012年11月から続く景気拡張局面にあるが、小企業の動向はどうだろうか。直近の景気の谷以降の売上DIをみると、2013年から2014年3月にかけて、消費税率引き上げ前の駆け込み需要などもあって上昇している。引き上げ直前には、4.2と1992年の調査開始以来、最高の水準となった。しかし、4月以降は駆け込み需要の反動などからDIは低下した。2015年は反動からの立ち直りや円安の影響もあって上昇に転じたものの、2016年上半期は熊本地震や海外経済の停滞などの影響から再び低下基調となった。その後は、9月の－19.2を底にして上昇に転じ、2017年6月には－1.3と水面付近まで到達している。小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる。

図－1　売上DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」（以下同じ）
（注）1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合（季節調整値）（図－2も同じ）。
2 △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。

円安や個人消費の持ち直しがDI上昇に寄与

図－2は、業種別の売上DI について、2015年以降の推移をみたものである。なお、月次動向調査では、前述のとおり調査対象企業数を抑えているため、業種によっては1カ月ごとの変動幅が大きくなる場合がある。トレンドをとらえやすくするために、DIを後方3カ月移動平均で示した。

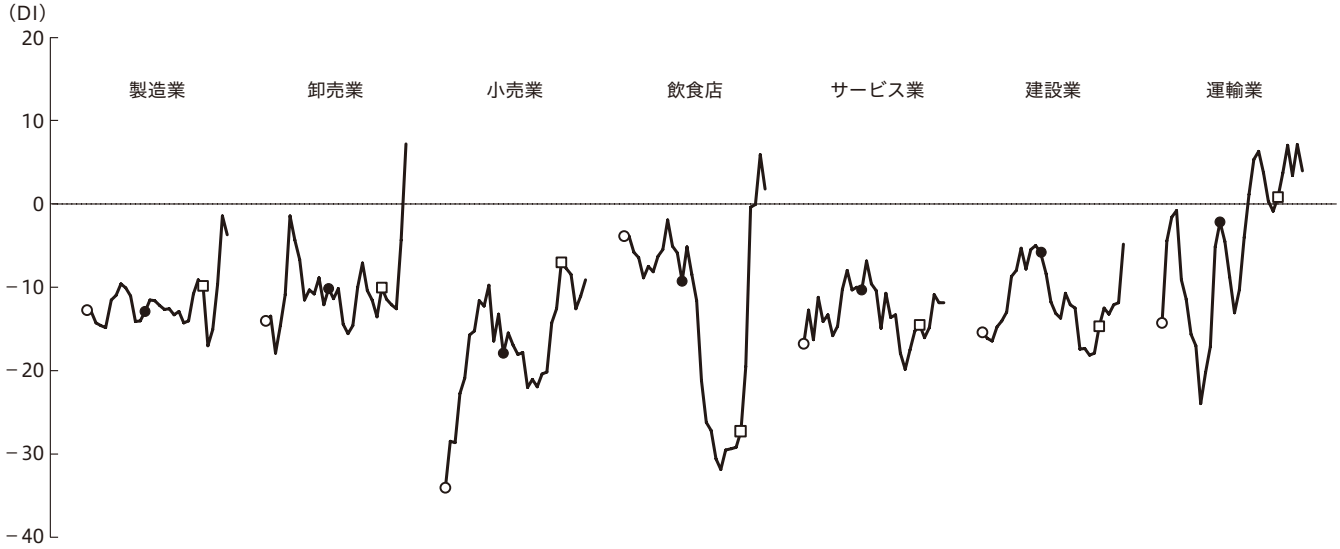
2016年下半期から足元にかけて、いずれの業種もDIが上昇傾向にある。特に、卸売業や飲食店、運輸業では2017年にプラス水準となっているほか、製造業や小売業でも2015年の上昇時と比べて足元の水準が高くなっている。これらの業種について細かくみると、足元で持ち直しの動きがみられる背景として、大きく三つの要因が考えられる。

一つが、2016年後半以降に進んだ円安や新興国経済の回復だ。製造業のうち、金属加工や電気機械、自動車部品などの金属・機械関連の売上DIは、2016年上半期は2桁のマイナスが続いていたが、下半期以降徐々に上昇し、12月にはプラスに転じた。その後も、一進一退しながら上昇傾向にある。機械・建材卸売業の売上DIも、2016年12月以降プラス水準が続いている。機械関連の業種が好調となり、足元の上昇を牽引（けんいん）した。

2016年11月、米国大統領にトランプ氏が当選して以降、為替は円安に振れた。2016年10月は月中平均で1ドル103.8円だったが、11月に108.3円、12月には116.0円となった（注）。その後も、110円台で推移している。また、中国をはじめとした新興国の経済は、2016年後半以降持ち直しつつある。これらを背景に輸出関連企業の景況が改善し、小企業でも、関連する金属加工業や機械製造業、機械卸売業などの売り上げが増加した。

二つ目の要因は、個人消費の持ち直しである。例えば、飲食料品や衣類などの日用品を中心とする非耐久消費財小売業で、DIが高い水準を維持している。2017年1月には、1.4と消費税率引き上げ前の駆け込み需要がみられた2014年3月（8.5）に次ぐ過去2番目の水準となった。繊維製品や衣類、飲食料品な

図－2　業種別売上DIの推移（2015年1月～2017年6月、後方3カ月移動平均）



（注）○は2015年1月、●は2016年1月、□は2017年1月を示す。

どの卸売業も、小売業の好調を受けて5月以降プラス圏内にある。飲食店では、2017年4月に調査開始以来最高の25.0を記録した。

経済産業省「商業動態統計」によると、小売業販売額は2016年3月以降8カ月連続で前年同月比マイナスとなっていたが、11月からはプラス水準が続いている。大企業を中心とした賃金・雇用環境の改善が、個人消費に波及しはじめたと考えられる。また、2017年4月以降、前年に比べて天候の良い日が続き外出の機会が増えたことや、ゴールデンウイークの日並びが良かったこと、2017年2月から開始されたプレミアムフライデーなどもいくぶんプラスに寄与したようだ。加えて、4、5月は気温が平年に比べて高かったことから春・夏物衣類や飲食料品の売れ行きも伸びた。

さらに、機械関連や個人消費関連の持ち直しにより、運輸業も上昇した。機械部品や衣類、飲食料品などの荷動きが活発化したことで、道路貨物運送業のDIは2016年12月以降プラス水準で推移している。また、個人消費の改善を受けて旅行や外出の機会が増えたことから、個人タクシーの利用者も増加した。

最後に三つ目の要因は、2016年に相次いだ自然災害や事故の影響が解消しつつあることだ。2016年は、4月に熊本地震が発生したほか、夏には大型台風などの自然災害が相次いだ。災害による自粛ムードが消費マインドを押し下げただけではなく、農水産物の不足や価格高騰を招いた。飲食店や小売業の売上DIをみると、2016年は停滞気味であった。また、上半期に起きた大手自動車メーカーの工場火災や燃費不正問題は、製造業を中心に幅広い業種に影響した。こうした災害や事故からの復旧が進展していることも、足元で小企業の売上DIを押し上げる要因となっている。

2017年下半期も持ち直しが続く見通し

では、2017年下半期はどうなるだろうか。月次動向調査では、売上や採算のほかに、設備投資実施の有無や従業者数の過不足感といった追加質問を定期

表　半期ごとの業種別景況感DI（見通し）

	全業種計	製造業	卸売業	小売業	飲食店	サービス業	建設業	運輸業
2016年上半期	－6.0	－13.2	－1.6	－16.4	0.0	1.5	1.6	0.0
2016年下半期	－24.8	－21.1	－28.1	－38.4	－24.1	－25.0	－10.8	－15.1
2017年上半期	－13.3	－15.3	－13.3	－18.3	－19.0	－9.3	－6.3	－11.0
2017年下半期	－7.8	－4.1	－3.2	－13.4	－18.4	－13.6	－1.3	5.1
2017年上半期からの変化幅	5.5	11.2	10.1	4.9	0.6	－4.3	5.0	16.1

（注）1 各年の半期ごとの景況感について、前期実績と比べて尋ねている。
2 景況感DIは、前期比で「上昇」企業割合－「下降」企業割合。

的に行っており、毎年1月と7月の調査では、半期の景況感見通しについて尋ねている。ここでいう景況感は、自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断したものである。来期が今期と比べてどう変化するかを予測してもらい、「上昇」と回答した企業割合から「低下」と回答した企業割合を差し引いたものを景況感DIとしている。

2017年下半期の見通しは、－7.8と前回調査での上半期の見通し（－13.3）を5.5ポイント上回った（表）。持ち直しの動きがみられた2017年上半期と比べて、さらに強気な見通しとなっている。

業種別にみると、サービス業を除く全ての業種で、上半期の見通しを上回っている。変化幅は、製造業（11.2ポイント）、卸売業（10.1ポイント）、運輸業（16.1ポイント）で、2桁の上昇となっている。そのほか、個人消費に関連した小売業、飲食店や、建設業の見通しも前回調査より強気にでている。

海外経済の安定や、米国の政策金利の引き上げ、日本の金融緩和政策の継続などもあって円安傾向は続いており、輸出に関連した製造業や卸売業などの景況は底堅い模様である。また、開催まで3年を切った東京オリンピックに向けた選手村や競技場、宿泊施設などの建設需要は、建設業だけではなく、建材を扱う卸売業や製造業、運輸業にとっても追い風となる。個人消費関連業種にとっては、雇用環境の改善やインバウンド需要の増加がプラス要因となっている。総じて、2017年下半期も持ち直しの動きが続くとみる小企業が多いようだ。

ただし、今回の結果には2017年7月に起きた九州北部の豪雨災害やその後の台風などの影響は反映されていないことに注意が必要だ。2016年のように予期せぬ災害が起こる可能性もゼロではない。また、依然として不透明感の漂う米国や欧州の政策運営のほか、中東、朝鮮半島情勢の地政学リスクなどの懸念材料が残っている。人手不足の深刻化も懸念される。厚生労働省「一般職業紹介状況」によると、2017年7月の有効求人倍率は1.52倍と、バブル景気の最高水準（1990年7月：1.46倍）を超えた。調査対象先からも、技術者の不足や採用難による受注機会の損失を訴えるコメントが多く寄せられている。人手不足は、人件費の上昇という面からも、小企業の経営に影響を及ぼす。

今回の結果どおり、2017年下半期も持ち直しの動きを維持できるかどうか、今後も小企業の動向に注視が必要である。

（長沼 大海）

（注）月中平均は、日本銀行「外国為替市況」の日次データ（東京市場、17時時点）を基に算出した。

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（ひけつ）を探る。

地域に人を呼び込むアウトドアベンチャー

㈱VILLAGE INC
代表取締役
橋村 和徳（はしむら かずのり）

〈企業概要〉

代表者	橋村 和徳	事業内容	キャンプ場の運営
創業	2010年	所在地	静岡県下田市1-6-18 NanZ VILLAGE
資本金	2,475万円	電話番号	0558(25)1060
従業者数	12人	URL	http://villageinc.jp

伊豆半島南部、静岡県下田市に拠点を置く㈱VILLAGE INCが運営するキャンプ場は、アクセスの悪さから誰も目を向けなかった遊休地を活用したものだ。宿泊料金は1人当たり1万5,000円と、キャンプ場としては高めの設定であるにもかかわらず、予約が殺到し、今では年間数千人が訪れる。

陸の孤島で楽しむキャンプ

――ユニークなキャンプ場を運営しているそうですね。

当社は、1日1組限定のキャンプ場を運営しています。その第1弾として2011年にオープンしたのが伊豆半島の西岸、静岡県西伊豆町の「AQUA VILLAGE（アクア ヴィレッジ）」です。一方を海、残りの三方を山に囲まれたこのキャンプ場には、海から向かうほかありません。西伊豆町の田子（たご）漁港からモーターボートに乗り込み、海原を走ること約10分で現れる空間は、無人島を思い起こさせる「陸の孤島」です。

とはいえ、サバイバルを強いるようなものではありません。場内に水道やシャワー、トイレ、電源などのインフラが整っているだけでなく、テントや調理器具、食器などの基本的な装備は無料で借りることができます。また、有料でケータリングを頼んだり、レジャー用品、オーディオ機器などのレンタルサービスを利用したりすることもできます。寝袋一つで誰でも気軽に、陸の孤島でのちょっと優雅なキャンプを楽しめる。そんなわがままな願いをかなえてくれる特別な空間がAQUA VILLAGEなのです。

現地には、朝の10時から翌日の夕方5時まで滞在できるようにしているため、1泊でほぼ丸2日間、日常に追われることのない時間を満喫できます。

のんびり過ごすもよし、シュノー

ケリングやシーカヤックをして目いっぱい遊ぶもよし。海で魚を獲って食べることもできます。水平線に沈む夕日を眺めたり、たき火を囲んで星空を仰いだり、自然を堪能できることはいうまでもありません。野球のグラウンドほどの広さがある開放的な空間を生かして、ヨガ教室や音楽ライブ、ウエディングパーティーなどのイベントを自分たちで企画して楽しむお客さまもいます。

2012年には第2弾として、同じ西伊豆町の海岸沿いに「REN（レン） VILLAGE（ヴィレッジ）」をオープンしました。波打ち際に磯が広がるAQUA VILLAGEに対し、こちらは美しい砂浜が特長です。

――聞いているだけでワクワクしてきますね。この事業を始めた経緯を教えてください。

この事業を始める前、わたしはIT関連のベンチャー企業に勤務していました。立ち上げから関わり、営業部門長として約9年間、忙しい日々を過ごしました。その傍ら、休暇には友人や同僚を誘って、あちこちへキャンプに出かけてリフレッシュしていました。現在の事業のアイデアは、そのなかで徐々に膨らませていったものです。佐賀県唐津市で自然に囲まれて育ち、人一倍アウトドア好きなわたしにとって、いつかは実現したい夢といえるものでした。

2008年に中国市場の開拓を任されて上海に赴任し、汚れた空気にうんざりして過ごすうちに、起業への思いが募っていきました。温めていたアイデアを実行に移そうと決意した矢先に体調を崩したことも、起業への思いに拍車がかかるきっかけとなりました。

2009年に退職して下田市に移住し、かねてから目をつけていた西伊豆町の土地を借りて営業準備に取りかかりました。一人で草を刈るところから始め、土を耕して芝を張り、個人事業主としてプレオープンにこぎつけたのが2010年、36歳のときです。

伊豆半島を選んだ理由はいくつかあります。豊かな自然はもちろん、都心から自動車で約3時間半という位置関係も魅力でした。普段の生活から離れて非日常への期待を膨らませるのに十分な距離がある半面、朝に出発すれば昼前には到着できます。キャンプ場の運営に必要な連携先があることもポイントでした。例えば、移動のための船など、すべてを自社で準備することは難しいからです。

1日1組限定にすることは、初めから決めていました。キャンプ場のなかには、ハイシーズンともなると人々でごった返すところもあります。わたし自身がそうした場所に嫌気が差し、ゆったり過ごせる秘境探しに夢中になった経験があります。

「AQUA VILLAGE」

しかし、キャンプ場以外の場所でテントを張るには、所有者の許可を得る必要があるなど手続きが厄介です。誰に邪魔されることもなく自然を独り占めできる、そんなキャンプを手軽に楽しめるようにすれば、きっと多くの人を惹きつけられるという自信がありました。

付加価値の源泉は一人ひとりが味わう特別感

――広大な敷地に1日1組では、利用料がずいぶん高くなってしまいませんか。

料金の設定や予約の受付方法には独自の工夫をしています。

一般的にキャンプ場では1区画当たりの利用料金を設定することが多いのに対し、当社では1人当たり税抜きで1泊1万5,000円としています。そのため、少人数でも利用しやすく、稼働率が上がります。もっとも、開業当初は2人

商業施設「NanZ VILLAGE」

客が予想よりも多く、採算が合いませんでした。そこで現在では平日は4人から、休日は6人からの利用としています。

予約方法も見直し、3カ月タームでの受け付けとしました。例えば、10月から12月の利用分については、8月初旬に先行予約期間を設け、予約が重複した場合には抽選を行って決定しています。

一方、40人以上の団体での利用を確約できる方については、この予約スケジュールによらず、年間を通して先着順で受け付ける仕組みを採っています。現在、1組当たりの平均人数は、約30人となっています。

週末は常に予約でいっぱいで、特に夏場のハイシーズンには平日を含めて連日予約が入り、抽選倍率が50倍近くになる日もあります。

――繁忙期には割増料金を設定するキャンプ場も多いと思います。御社はどうですか。

年間を通して均一料金としています。理由は大きく二つあります。

一つは、当社には団体客が多いためです。同僚や友人、サークルの仲間同士など、皆で誘い合ってきてもらうには、単価があまり高くてはいけません。人数が集まらず、企画が立てにくくなってしまいます。それで少人数客の割合が増えてしまえば、当社の売り上げにとってもマイナスです。

仲間とのいっそう固い絆が生まれる、キャンプはそういう場でもあります。一人でも多くの人と誘い合って遊びに来てもらいたいと思っています。

もう一つは、せっかく日常を離れて楽しむキャンプだというのに、平日ならもっと安かった、などと損をした気分にさせてはもったいないと考えるからです。出発前からワクワクし、童心に帰って楽しみ、仲間との思い出をつくる。お客さまはそうしたことに魅力を感じてキャンプに来ます。

その価値は、週末か平日かによって変わるものではないでしょう。また、キャンプには四季折々の楽しみがあり、優劣をつけがたいというのがわたしの考えです。

もっとも、1月から3月中旬にかけては、この地域は特に風が強く、テントを張るのが難しい日が多くなります。そのため、この時期はキャンプ場を全面休止にして大がかりなメンテナンスを行うなど、効率的な運営を図っています。

多角化とプロデュース事業でブランドを強化

――天候だけは自分の力ではどうにもなりませんからね。

シーズン中であっても、台風などの悪天候で営業できない日もあります。当社では、売り上げの安定を図るために、二つのことを主に行っています。

一つ目が、テントやタープなどの販売です。タープとは日除けや雨除けのために張る布のことです。ベルギーにあるCanvasCamp社の製品の独占販売権を取得しており、昨今のアウトドアブームを背景に、他のキャンプ場運営会社への販売が伸びています。

二つ目が、2015年にオープンした商業施設「NanZ VILLAGE（ナンズ ヴィレッジ）」の運営です。産直市やビアガーデンなどを開ける広場を中心に、雑貨店などが入居するテナントスペース、当社オフィスと直営レストランを配した施設です。伊豆急下田駅から徒歩5分ほどのところにあります。

ここには以前、まちの歴史を色濃く残していた旧南豆（なんず）製氷所がありました。取り壊しが決まった際、オーナーに跡地活用の企画を持ち込み、実現したものです。温泉旅行などでまちを訪れた人が気軽に立ち寄れるため、多くの人に当社を知ってもらううえでも役立って

います。

レストランは、当社のキャンプ場に届けるケータリングの調理拠点としても機能しています。当初は提携する飲食店にケータリングを外注していましたが、内製化することでメニューの充実と収益アップにつなげました。

――同様のコンセプトでキャンプ場などの施設を展開できる場所が、全国にはまだまだありそうです。

そうですね。実際、遊休地のオーナーなどから声がかかるようになり、いくつかの施設が生まれています。

2016年には、伊豆半島東岸の今井浜海岸にある老舗旅館と提携して、貸し切りにできる海の家を開きました。1階はバー、2階はテラスになっており、パーティーやビーチウエディングなどに利用されています。2017年には、南伊豆町の森の中にキャンプ場をオープンしました。

県外からも問い合わせが入るようになっています。もっとも、直営のキャンプ場を県外に広げる考えはありません。運営コストを踏まえれば、拠点間でスタッフを融通し合える伊豆半島だからこそメリットがあるためです。

県外にはプロデュース形式でキャンプ場を展開しています。オーナーから相談を受けた当社が、現地の事業者を募って両者を結びつけ、運営ノウハウを提供しています。事業者には当社で3カ月間研修を受けてもらっています。2016年には長野県松本市、2017年は石川県珠洲（すず）市で、当社パートナーのキャンプ場が生まれました。

――成果はどうですか。

2015年度に9,000万円弱だった売り上げは、2016年度は2億円に伸びました。2017年度は3億円を目指しています。

設備に多額の資金をかけずに地域に人を呼び込むキャンプ場運営には、自治体も注目しているようです。わたしの地元・唐津市にある県立公園でもリニューアルに当たってキャンプ場を全面改装することが決まり、当社が運営のアドバイスを行っています。

キャンプ場の運営を軸としつつ、地域に貢献することを、これからのミッションととらえています。遊休地などを活用して人が集まる場をつくり、仕事をつくる。そのノウハウを各地に伝え、地域で活躍できる人材を育てていきます。開業前に描いた夢は、形を変えて大きく育っています。

取材メモ

2015年ごろからグランピングが話題になり、あらかじめ設置されたテントやコテージで、一流ホテル並みのもてなしを受けられる施設も増えている。

同社のキャンプ場は、グランピングと通常のキャンプの中間をうまく突いている。ひと通りの設備が整っており快適に過ごせる一方、テントを張るのも火を起こすのも客自身。もてなしはなくとも、自然を独り占めにしてわがままに遊べる特別感が人々を惹きつける。

団体客をメインとするビジネスモデルにも特徴がある。年間の稼働日数は限られる。1日1組で収益をあげるために、1人当たりの料金設定とし、予約方法を工夫するなど、大人数を呼び込む仕掛けを組み上げた。設備によって収容人数の上限が決まる旅館や多くのグランピング施設では採れない戦略だ。

当研究所「小企業の経営指標調査（2016年）」によると、宿泊業の従業者1人当たりの売上高は平均で約1,300万円となっている。同社は2016年度に約1,700万円の実績をあげ、足元でも伸長を続けている。誰も目に留めなかった遊休地、なじみ深い業種。そこから独創的なビジネスを生んだ同社の成功は、有望なビジネスチャンスが眠るフロンティアがまだまだ身近にあることを教えてくれる。

（渡辺 綱介）

北から南から

アバッセたかたオープン記念式典

復興へ向けて歩き続ける街の今

陸前高田商工会　経営指導員　末峰　肇（すえみね はじめ）

2011年3月11日の東日本大震災にて壊滅的な被害を受けた岩手県陸前高田市。中心市街地は丸ごと波にのまれ、市内全域で犠牲者は1,700名を超えました。今なおこの地は復興の途上にあります。

中心市街地の造成が進み、2017年4月、旗艦店「アバッセたかた」（アバッセは方言で「一緒に行こう」の意）がオープンしました。スーパー、書店、飲食店、図書館等がそろった商業施設です。中心市街地には、さらに100を超える店舗が出店していく予定ですが、震災から6年経った今、やっとできた1店舗目ということで、オープン直後のゴールデンウイークには多くの方でにぎわいました。

6月からは中心市街地における個店の本設再開が始まりました。仮設店舗での営業を余儀なくされてきた事業者の本設は、今まさに正念場を迎えています。

地域の商店が抱える課題は少なくありません。都市部への人口流出や高齢化といった地方都市が抱える外的要因に加え、震災前の販路のほとんどを失い、ゼロからの再出発となる事業者も少なくありません。本設再開に向けての二重ローン、復興需要の落ち着きによる売り上げの減少、これらは中心市街地のみならず、市内全域の震災被害を受けた多くの事業者が抱える問題でもあります。

復興に向け走り続けるなかで、当商工会はさまざまな取り組みを推進してきました。事業再開に向けた補助金等の申請支援はもちろんのこと、「なんでも会計相談」と銘打ち、岩手県やPwC Japan等専門機関の力も借りて、精度の高い経営計画の作成を支援しました。また、個店の販売力を強化するためのプログラム「ウルトラD」の実施、店主やスタッフが講師となって行う「まちゼミ」の開催等、事業者と一丸となって努力を続けています。

うれしいニュースも多くありました。独立開業の夢をかなえた若手飲食店主が連日の満席に悲鳴を上げていたり、ネイルサロンを立ち上げた女性起業者がいたり、若手経営者が集まって地元のイベントを復活させようと立ち上がったり…。若い風が吹くことには格別の喜びがあります。そしてもちろん老舗の復活も感涙するほどうれしいことです。

多くの支援をいただいて、ようやくここまできた陸前高田市。感謝を忘れず、次世代を担う若手も頑張っています。ぜひ、目を向け、出来上がりつつある街に足を運んでいただければ幸いです。

宵越しの金は持たない 四川省、成都（チェンドゥ）人の気風

住友商事グローバルリサーチ㈱

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4回

6月、上野動物園でジャイアントパンダの赤ちゃん誕生のニュースに日本中が沸きました。このジャイアントパンダ（中国語で「大熊猫」）の故郷として知られるのが、中国・四川省です。四川省には、国が定めたパンダの繁殖と保護を目的とした自然保護区があります。日中国交正常化を記念して、1972年に「カンカン」と「ランラン」が上野動物園に来園した日のことを覚えている方も多いでしょう。パンダは現在でも日中友好の懸け橋となっています。

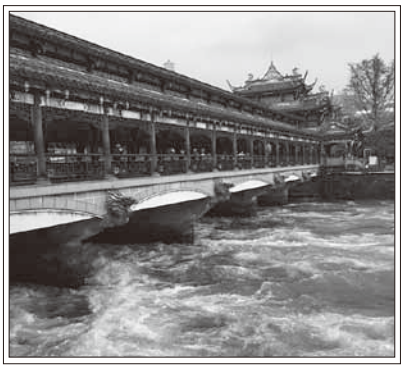
時間をさかのぼること1800年、紀元220年に後漢が滅亡した後、数十年にわたり、中国を魏（ぎ）・呉（ご）・蜀（しょく）の三国が支配していた『三国志』の時代。現在の四川省成都を都に定め、周辺一帯を治めたのが蜀で、初代皇帝の劉備玄徳、軍師・政治家として有名な諸葛孔明がいました。劉備が孔明を迎え入れるため、礼を尽くし三度足を運んだとされる「三顧の礼」の故事は、中国でも有名です。

四川省の面積は日本の約1.5倍、人口は約9,000万人。省都である成都は、今もこの地域の中心地として栄えています。四川省が昔から「天府（てんぷ）の国」と呼ばれてきたのは、外敵を防ぎやすい地形で、作物がよくできる肥えた土地が多くあったからです。天府とは、人の手が加えられておらず、自然にできた恵まれた場所を表します。

四川盆地に位置し、西の龍門山（りゅうもん）脈（その西がチベット山脈）、南の巴山（はさん）山脈をはじめとした峻険な山並みに囲まれ、東には長江が流れる成都は、外敵が侵入しにくく、三国志の時代から「守るに易く攻めるに難しい国」でした。

また、土地が豊かで、現在でも、穀物、油類、綿、麻、サトウキビ、桑、茶、果物、葉タバコ、酒など多くの農産物、加工品で国内トップクラスの生産高を誇ります。

もともと、四川一帯は洪水の多い地域でした。雪解け水が山脈を抜けて成都平原に集まり、岷江（みんこう）に流れ込むためです。その平原の入り口に、三国時代より前の秦の時代に建設された、世界遺産の灌漑（かんがい）水利施設「都江堰（とこうえん）」があります。北から南に流れる岷江に中州を造り、西側を本流、東側を農業用水として活用するもので、堰（せき）は川を分ける「魚嘴（ぎょし）」、土砂を排出する「飛沙堰（ひさえん）」、川の水を調節する「宝瓶口（ほうへいこう）」の堤防状の構造物からなります。



「都江堰」の宝瓶口付近

三国時代、孔明もこの都江堰を訪れ、治水工事を指揮したといわれています。今でも成都平原の約5,300平方キロメートルに及ぶ広大な農地の灌漑に活用され、四川省の発展を支えています。

2000年前から地形に守られ、作物の豊かさを享受してきた成都では、その風土から「宵越しの金を持たない」といわれる気風が醸成され、今日につながっています。一度訪れると離れたくなくなるといわれるほど、中国でも人気の高い街です。

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**

まつざか のぶひろ

1979年宮城県生まれ。東北大学大学院経済学研究科修士課程修了。専門はキャリア教育論。民間企業勤務、独立を経て、2011年より現職。国家資格キャリアコンサルタント。日本インターンシップ学会理事。山形大学にて「基盤教育ベストティーチャー賞」「優秀教育者賞」受賞。著書に、『インターンシップ実践ガイド 大学と企業の連携』（共著、玉川大学出版部、2017年）などがある。

はじめに

筆者は、地方国立大学で学生のキャリア教育および就職支援を担当している。そのなかで、地域自治体・産業界等と連携し、地方圏の若者の地元定着、地元中小企業への雇用促進に向けたインターンシップに取り組んでいる。本稿では、現場で日々学生や地域の中小企業の採用担当者と接しているなかで感じている点や、「地元志向」の大学生に関する先行研究内容を踏まえ、学生の就職意識を含む傾向と課題、また中小企業がインターンシップを実施する際のポイントについて解説をしていきたい。

中小企業や大学生を取り巻く就職環境

現在、報道等でも学生優位の売り手市場といわれ話題になっているが、企業側にとって大卒採用の環境は厳しい状況にある。リクルートワークス研究所「第34回ワークス大卒求人倍率調査（2018年卒）」によると、2018年3月卒の求人倍率は1.78倍となっている。なかでも、従業員規模別の求人倍率でみると、従業員300人未満の中小企業では6.45倍と、前年の4.16倍から2.29ポイント上昇しており、厳しい状況といえる（図－1）。また、業種別の求人倍率をみると、流通業は11.32倍と前年の6.98倍から4.34ポイント、建設業は9.41倍と前年の6.25倍から3.16ポイント上昇しており、同調査の比較可能な期間で最も高い倍率となっている。

このような就職環境のため、人材確保に悩む中小企業の採用担当者から、日々、大学に相談が寄せられている。そのなかで話題になるのが、大卒の就職環境が良くなり、多くの学生がより良い条件を求めて首都圏での就職を希望し、地元に残って（戻って）就職したいと考える学生が少なくなっているのではないかという不安や懸念である。果たしてそのよう

な傾向があるのか。まず、大学生の地元志向について、これまでの調査研究を踏まえてみていく。

地方圏における大学生の就職意識

地元志向の大学生の割合

はじめに、大学生は地元での就職（Uターンを含む）をどのくらい希望しているのかを確認する。就職情報会社㈱マイナビの「2018年卒マイナビ大学生Uターン・地元就職に関する調査」によると、地元就職希望率は、全国平均で51.8％と、前年を3.5ポイント下回る結果となっており、大卒就職環境の好転から地元以外での就職を考える層が増えたのではと推察している。しかし、経年でみると地元就職希望率は50～60％台で推移しており、一定数の地元志向の学生が存在していることがわかる。

また、労働政策研究・研修機構（2015）によると、地方出身の大学・大学院卒業の男性は、若い世代ほど、大学進学時や就職時に流出する人の割合が低く、「地元定着」の割合が高い傾向がみられると指摘している。このように各種のデータをみるところ、地元志向の学生はけっして少なくないといえる。

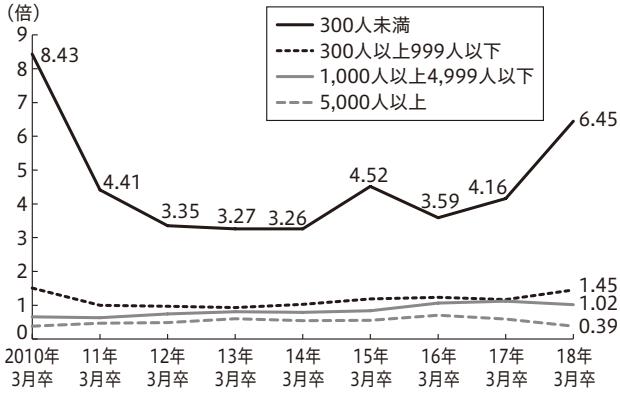
地元志向の大学生の傾向

次に、大学生の地元志向の実態について、先行研究を基にみていきたい。

若者の地元志向の高まりは、視点を変えると、それだけ地方でも町おこしに若い力を活用できるようになったと指摘するポジティブな評価がある。これは、人口減少を抱える地方圏にとっても好ましい傾向である。また、人材確保に悩む地方圏の中小企業にとっても好機であると捉えることができる。

しかし一方で、地元志向の学生に対するネガティブな側面を指摘する研究がある。例えば、地元志向の学生は総じて就職力が弱い、地元のために貢献したいとする意識がけっして高くない、異文化を受け入れるという志向が低い、親が地元に残ってほしいとする意向を重視し、また親の影響からか親が納得し安心する職業として地方公務員（県市町村等）を志望する傾向があるなどの指摘である。

図－1　従業員規模別求人倍率



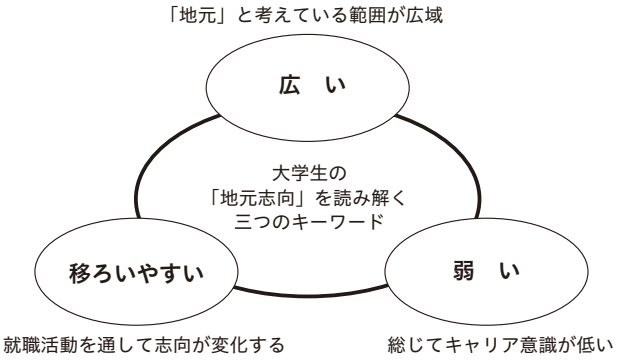
資料：リクルートワークス研究所「第34回ワークス大卒求人倍率調査（2018年卒）」（2017年）を基に筆者作成

大学生の地元志向を読み解く三つのキーワード

地元志向の研究を長年行っている山口大学の平尾元彦教授は、地元志向の大学生の特徴として、「広い」「移ろいやすい」「弱い」の三つのキーワードを挙げている（図－2）。

まず、「広い」とは何か。地方圏の大学生が就職活動で考えている「地元」という概念は、広域であるのがポイントである。背景には、交通網が発展し、通勤可能な範囲が広がっていることに要因があるのではないかと推察される。「地元」の捉え方については、就職情報会社や研究者によって違いがある。筆者は、「地元」の定義に当たって、地理的範囲を設定したうえで学生の希望を表明してもらう方法を採用している。具体的には、希望勤務地として、実家から通える範囲、出身県内、近隣の県も含めた範囲のいずれかを選択した学生を地元志向と捉える方法である。実際に、学生の就職相談においても、こ

図－2　地元志向の大学生の特徴



資料：平尾元彦教授（山口大学）作成の講演資料を基に筆者作成

の三つを「地元」として捉える傾向がある。また、本学でこの方法でアンケート調査を複数回実施したところ、おおむね6割から7割が地元志向であった。この割合は、他県で同じ方法で実施されている調査とほぼ同じ割合である。

次に、「移ろいやすい」である。本学の内定者調査において、就職活動前は地元で働きたいと考えていた学生のおおむね2割は、最終的に地元以外で就職していた。逆に、就職活動前は地元にこだわっていなかった学生の約4割は、最終的に地元で就職していた。平尾教授も、就職活動を通じて学生の志向が移ろう可能性を指摘している（平尾・田中、2016）。つまり、地元志向も非地元志向も就職活動を通して変化するといえる。この点を踏まえ、地元志向の学生だけに地元企業の情報を提供するのではなく、志向は変化することを前提に、地元以外で就職を考えている学生にも、積極的に情報提供を行っていく必要がある。

そして、「弱い」という特徴である。これは、総じてキャリア意識が低いということである。地元志向の学生のなかには、働くことや就職活動にネガティブな意識をもつ者もいる。また、挑戦意欲が低く、キャリア展望を描けないでいる層が一定数存在する（山本・松坂、2016）。当然、キャリア意識の高い学生も存在するが、少数である。今後いかにして、キャリア意識の低い層の働くことや就職活動に対する意識を高めるかが課題である。また、ここで取り上げているのは、あくまで「意識」の面であり、けっして「能力」が低いということではない。「意識」はキャリア教育や就職支援、または入社後の教育を通して、高められるものと考えている。

地元志向の大学生が抱える課題

地元志向の学生は就職活動においてどのような情報や支援を求めているのかについても触れておきたい。これまで本学の調査において、地元での就職活動中に困ったことについて自由記述で尋ねたところ、大きく三つ問題を抱えていることが明らかになった。

一つ目は、「地元企業（特に中小企業）の情報収集の問題」である。そもそも情報源自体を見つけることができず、仮に情報源を見つけても地域の中小企業の魅力が伝わっていない可能性がある。さまざまな形で大学や自治体等が、地元中小企業について情報提供をしているが、学生にはほとんど届いていないのである。これは、公務員志望の学生が民間企業志望に切り替えた際に、特にぶつかる問題でもある。

二つ目は、「交通費など金銭的問題」である。特にUターン希望の学生にとっては、この問題は大きい。多くの企業は、最終面接以外の交通費を支給していない。そのため、就職活動後半になればなるほど、説明会にも参加できない学生がいる。先述した㈱マイナビの調査においても、地元外進学の学生が地元での就職活動時に最も困った問題として挙げている。この点に関して、大学や自治体等で交通費の一部を補助する例があるが、まだ少数である。今後、何らかの形で負担軽減の支援拡充が求められる。

そして三つ目は、「学業および研究と就職活動の両立といったスケジューリングの問題」である。こ

れはUターン希望の学生や理系の学生にみられる傾向である。特に理系の学生は、実験や学会発表の準備等のため、なかなか研究室を離れられない事情もある。できるだけたくさんの説明会に参加したいが、時間をうまく確保できず、入口部分でつまずいている可能性がある。

以上の三つの問題により、地元で働きたいという希望があっても、途中であきらめてしまう学生もいる。なかには、就職浪人や来年公務員を受験するといって就職活動をやめてしまったり、もう地元では就職先が見つからないと首都圏の企業を探したりする学生も出てくる。このようなつまずきを防ぐためにも、できるだけ早期に課題を解決するための方策を打つ必要がある。

ここまで、地元志向の大学生の傾向、また彼らが地元での就職活動時に抱える課題についてみてきた。筆者は、今後地域を担うことを期待されており、地域で働くことを希望する「地元志向」の大学生に対して、彼らの意識や意欲を高め、地元の中小企業に目を向けさせる取り組みを、大学と中小企業がこれまで以上に連携して行う必要があるのではないかと考えている。その連携手段の一つとして、インターンシップが挙げられる。学生の企業理解やキャリア意識を高めるうえで有効である。そこで次に、インターンシップの現状と取り組むに当たってのポイントについて検討していく。

インターンシップについて

インターンシップの現状と課題

まず、簡単にインターンシップの現状について触れる。わが国においてインターンシップは「学生が在学中に自らの専攻、将来のキャリアに関連した就業体験を行うこと」として幅広く捉えられている。インターンシップは、大学、学生、企業にとって、職業意識の育成や企業に対する理解の促進、魅力発信などさまざまな意義を有するものであり、積極的に対応していくことが望まれる。

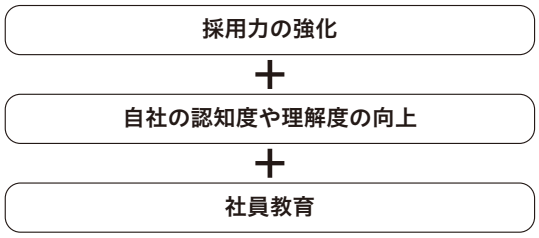
大学側はインターンシップを、採用を目的としない教育プログラムと捉えており、正規の教育課程（単位認定科目の授業）として位置付けている。しかし、文部科学省（2017）によると授業を履修する学生の割合は3.1％と低い水準に留まっている[注]。

一方の企業側は、新聞報道等でも取り上げられているように、経団連の倫理憲章により、採用開始時期が3月となったことから、学生と早期から接点をもつために、夏休み期間中などにインターンシップを独自に開催するようになった。特に、比較的コストがかからない1日のみ開催する1dayインターンシップを実施する企業が増えており、参加学生は増加傾向にある。

また、国の政策として、「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2016改訂版）」に基づき、若者のUIJターン就職等を進めるため「地方創生インターンシップ事業」が推進されている。各地方圏の自治体と大学が中心となり、首都圏の大学に通う地方出身学生の地方還流や地方在住学生の地元定着促進を目的に、地元企業でのインターンシップ実施等を支援している。

このように、さまざまな立場からインターンシップが行われている点を、まず押さえておかなければいけない。企業側にとっては、インターンシップが採用に直接つながるか否かが重要である。この点について、リクルートキャリア就職みらい研究所（2017）をみると、インターンシップ参加者のうち、インターンシップ先に入社予定の学生は22.4％であった。一方、インターンシップ先企業と同業種の他企業に入社予定の学生が27.4％いる。この点だけみてしまうと、手間暇かけてインターンシップを実施することにメリットを感じない中小企業が出てきてもおかしくない。

図－3　中小企業におけるインターンシップの有効性



資料：筆者作成

中小企業におけるインターンシップの有効性

筆者は、中小企業が積極的にインターンシップに取り組むことは望ましいと考えている。人材確保が厳しい環境の現在だからこそ有効な手段であり、後述するように、中小企業にとって「採用力の強化」「自社の認知度や理解度の向上」「社員教育」につながる取り組みであるといえる（図－3）。

経済産業省（2014）も「共育型インターンシップ」を推奨しており、本業強化と採用を含む人材強化の場をつくることが重要であると指摘している。

ここで、本学が取り組む事例を基に説明をしていきたい。本学では、2014年度より山形県中小企業家同友会と連携し、低学年向けのインターンシップを授業として取り組んでいる。事前・事後指導と併せて、山形県内の中小企業で3日間の短期インターンシップに参加する流れで実施している。

まず、本授業のインターンシップは、受け入れ対象学年を3年生ではなく1年生にしているのが特徴である。なぜなら、3年生になると、自分の希望する企業や自治体のインターンシップに参加することが目的になるが、低学年の場合は、働くことについて考えたいという目的が強く、希望する業種や職種もまだ決まっていないことが多い。そのため、視野を広げる観点から、学生の希望ではなく、ランダムに受け入れ先を振り分けて実施している。大卒採用の実績が少ない中小企業にとって、採用活動以外で、低学年であっても大学生と定期的な接点をもつことは、「採用力の強化」にもつながる。インターンシップを採用に直結して考えてしまいがちだが、まず大学生について知ることから始めなければ、採用時に見極めることができない。その点で低学年向けインターンシップは有効である。

次に、企業の受け入れ理由からインターンシップのメリットについて考えていきたい。本授業でインターンシップを受け入れた企業を対象に行ったアンケート調査から、大きく二つの特徴がみられた。一つは、「自社の認知度や理解度の向上」である。もう一つは、「社員教育」の一環として捉えている点である。この点に関して、具体的にどのような教育効果があるかを検証したところ、大きく三つの効果があることがわかった。

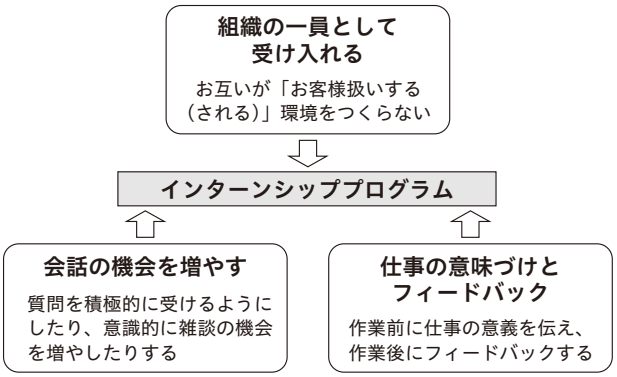
一つは、プログラムの企画や大学生に教えるなかで、社員の教育力、指導力、企画力が高まったなど「社員の能力向上」につながる点である。二つ目は、学生に説明し質問を受けるなかで、社員自身が働き方について客観的に振り返り、仕事の棚卸しになっていたなど「振り返りの機会」になる点である。そして三つ目は、大学生をインターンシップで受け入れるだけの会社になったと、自社に誇りを感じ、社員の自信になったなど「モチベーションの向上」につながる点である。

しかし、企業が受け入れたくとも、プログラムの企画・設計、指導役を務める社員の負担など、受け入れの準備に関する課題が残る。そこで、筆者が心掛けている効果的なプログラムの作成のポイントを次で解説したい。

インターンシップのプログラム企画・設計のポイント

インターンシップのプログラム企画・設計に当たり、学生および社員に対して、教育効果の高いプログラムにするためのポイントについて考えていく。ポイントは、「組織の一員として受け入れる」「会話

図－4　インターンシップのプログラム企画・設計のポイント



資料：松坂（2017）を基に加筆修正

の機会を増やす」「仕事の意味づけとフィードバック」の三つである（図－4）。

まず、「組織の一員として受け入れる」については、お互いが「お客様扱いする（される）」環境をつくらないことが重要である。つまり社員と同じく組織のメンバーとして受け入れるための工夫が必要である。制服や名刺をもらったことで組織の一員になったと感じたという学生のコメントがあり、目に見える形での工夫から取り組むことが効果的である。

次に、「会話の機会を増やす」ために、質問を積極的に受けるようにしたり、意識的に雑談の機会を増やしたりすることが効果的である。会話を通して、仕事を振り返り、自分と向き合う機会になる。学生にとっても、たくさんの話を聞くことでより学びが深まる。

そして、「仕事の意味づけとフィードバック」は、教育的観点から最も重要な点といえる。仕事の意義や役割、結果についての評価を伝えることが重要である。この点は、社員の教育力、指導力向上や新入社員を教育する際に役立つ。学生にとっても、なぜ取り組むのかを教えてもらい、自分なりに工夫した点を評価されたことでモチベーションが高まり、責任感が芽生える。

以上、インターンシップのプログラム企画・設計のポイントを説明してきた。ただし、プログラム企画・設計に当たっては、自社だけで取り組むのではなく、大学やコーディネート機関を含めた外部組織と連携し、協働で取り組むことを勧めたい。大学やコーディネート機関のなかに多くの知見が蓄積されているので、ぜひ活用してほしい。

おわりに

中小企業の経営者には、地域の大学等ともっとface to faceの関係づくりをし、一緒になって地域を担う学生の育成に携わってほしい。本稿では連携手段の一つとしてインターンシップを取り上げた。インターンシップを活用し、採用力の向上および自社の社員育成につなげてもらいたい。中小企業の魅力発信には、働く「人」の魅力が鍵となる。自社やそこで働く個人の振り返りの機会とし、より魅力ある会社に変われるチャンスがインターンシップにはある。

（注）特定の資格取得のために現場で実施する実習（例：教育実習、看護実習、臨床実習等）を除く。

〈参考文献〉
経済産業省（2014）「共育型インターンシップの普及に関する調査報告書」http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/intern/H26_Intern_report.pdf（閲覧日：2017年7月25日）
平尾元彦・田中久美子（2016）「大学生の地元志向とキャリア意識」日本キャリアデザイン学会『キャリアデザイン研究』第12号、pp.85-92
松坂暢浩（2017）「特色あるインターンシップの取り組み（3）山形大学の低学年向けインターンシップ」玉川大学出版部『インターンシップ実践ガイド 大学と企業の連携』pp.35-44
文部科学省（2017）「平成27年度大学等におけるインターンシップ実施状況について」http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/__icsFiles/afieldfile/2017/06/23/1387144_001.pdf（閲覧日：2017年7月25日）
山本美奈子・松坂暢浩（2016）「地方大学の就職活動前の学生のキャリア志向と心理的特性の関連」日本精神保健社会学会『メンタルヘルスの社会学』第22号、pp.13-20
リクルートキャリア就職みらい研究所（2017）『就職白書2017』
労働政策研究・研修機構（2015）「若者の地域移動―長期的動向とマッチングの変化―」http://www.jil.go.jp/institute/siryo/2015/162.html（閲覧日：2017年7月25日）

徹底した顧客志向で信頼をつなぎ続ける

リフト商事㈱

代表取締役
稲葉 重行
いなば しげゆき

企業プロフィール
- 代 表 者　稲葉 重行
- 創　　業　1967年
- 資 本 金　1,200万円
- 従業者数　25人
- 事業内容　フォークリフトのレンタル、リース、メンテナンス
- 所 在 地　千葉県船橋市栄町2-8-12
- 電話番号　047(420)1171
- U R L　http://www.lifutoshouji.co.jp

千葉県船橋市のリフト商事㈱の代表者、稲葉重行さんは、1960年代にいち早くフォークリフトのレンタルサービスに目をつけ、事業を展開してきた。

それから50年。同様のサービスを手がける事業者は増え、競合は激しい。そのなかでも同社は顧客から支持され続けている。

顧客の声に押され 24歳で開業

同社は、フォークリフトを専門にレンタルとリース、およびメンテナンスを手がける。最大荷重1トン未満の小型リフトから24トンの大型リフトまで、幅広い種類の約400台をそろえている。主な商圏は東京、千葉、神奈川で、製造工場や物流倉庫、港湾などのほか、大がかりな設営を行うイベント会場など、さまざまな現場にフォークリフトを供給している。

稲葉さんが同社を開業したのは1967年、まだ24歳のときのことだ。きっかけは、勤務先で顧客の悩みを耳にしたことだった。

稲葉さんはフォークリフトなどを扱う輸送機器メーカーで、メンテナンス担当として働いていた。あるとき、顧客企業の担当者から、修理中の代車を手配してもらえないかと相談された。当時のフォークリフトは故障が多く、修理に出している間の現場のやりくりが顧客の悩みの種だった。その声に応えたいと思ったが、勤務先には代車の用意がなく、ほかにフォークリフトの貸し出しを行っている企業も見当たらなかった。

ならば自分が、と思い切って独立を決めた。フォークリフトは中古を購入し、自分で整備をしてそろえた。すると、注文がどんどん入ってきた。高度成長期のさなか、代車のニーズのみならず、業務量の増加に対応するための需要が予想以上に大きかったのである。

そこで、長期で貸し出すリースも始めた。恒常的に必要な台数はリースで調達し、繁忙期にはレンタルを活用できる点が多くの支持を集めた。

顧客を喜ばせるために

同社は現在も、フォークリフト一本で安定した経営を続けている。一方、業界を取り巻く環境は、開業時とは大きく変わった。以前のような市場の拡大は望めないうえ、メーカーの系列会社などの参入もあり、競争は激しくなっている。そのなかでも、受注を確保し続けられるのはなぜか。

根底には、徹底した顧客志向がある。稲葉さんはもともと顧客の悩みを解決するため開業した。現在では、その姿勢をさらに掘り下

げ、どうすれば顧客に喜んでもらえるかを追求している。その成果が、顧客の悩みに素早く対応できる態勢の整備や、レンタル、リースにとどまらない付加的なサービスの提供だ。

前者の例として、「メンテナンス特急」というサービスがある。故障の連絡があると、整備士が専用の車両で駆け付け、可能な限りその場で修理を完了させる。一定のエリア内であれば1時間以内に訪問できる。故障による現場の荷役への影響を最小限にとどめられる、使い勝手の良いサービスとして顧客に支持されている。

付加的なサービスとしては、作業現場の効率化の提案がある。同社では、リースの相談を受けると、受注金額にかかわらず、担当者が必ず現場に足を運ぶ。そして作業内容や動線、稼動時間などを確かめたうえで、最適な車両、台数の提案を行う。その際、現場に無駄があれば、効率化策をアドバイスする。結果、当初の予定台数からフォークリフトの数を減らすよう提案することもあるという。そうした親身な対応が末永い取引につながっている。

ほかにも、レンタルでは、フォークリフトに顧客の社名を表示して届けたり、メンテナンスでは、顧客が所有する車両の年1回の法定検査を請ける際、無償で外装を塗り直したりする。新車同様になって戻ってきたフォークリフトを傷つけまいと、作業員の操縦が丁寧になり、事故や故障が減ったと喜ばれたこともある。配慮が行き届いた同社の仕事に対する評価は高く、顧客の紹介で新たな取引先を得ることも多い。

些細なことにも気を配る

顧客を喜ばせることができる企業を目指すに当たり、稲葉さんが、まず取り組んだのは、人為的なミスを減らすことだった。いくら気の利いたサービスの提供に取り組んでも、他方で顧客に迷惑をかけていては元も子もないからだ。

そこで、顧客とのトラブル事例をストックして分析してみると、詰まるところ、原因は、確認、連絡、知識の不足だった。大半は小さなトラブルだったが、顧客に謝る回数をゼロにすることを目標に、些細なこともおろそかにしないようにした。例えば、朝一番に訪問するという伝え方を、相手が同じ認識をもてるように時刻をはっきり示すよう徹底した。そうした小さな取り組みが、常に相手の立場から物事を考える習慣を養うことにつながっている。

相手を喜ばせるには、従業員の人としての成長も必要だ。そう考える稲葉さんは、年3回行う個人面談のとき、自己研鑽で業務知識を養うことはもちろん、家庭や趣味を大事にし、業務外の活動にも積極的に取り組むよう従業員に促す。幅広い知識や交流は、仕事にも生きてくる。

フォークリフトを整備する従業員

加えて、一番身近な家族を喜ばせる体験を積み重ねることは、顧客とのやり取りにも反映されてくる。家族や近しい人たちのために使う約束で、大型連休前に手当を支給するのは、そうした体験を増やすためだ。

成果は明らかだろう。同社の顧客数は350社、年商は約7億円に上る。レンタルとリース、メンテナンス、いずれの売り上げも好調で、収益力は高い。相手に喜んでもらいたい。日頃から老人ホームなどを訪問してボランティアで手品を披露するという稲葉さんのその信条は、従業員に浸透し、顧客に伝わり、信頼を生んでいる。ビジネスの基本は何かということを再認識させてくれる。

（大塚 孝明）

世界王者が問いかける森林の未来

㈲チェンソーアート・ジャパン

取締役
城所 ケイジ
きどころ けいじ

企業プロフィール

- 代 表 者　城所 栄子
- 創　　業　2004年
- 資 本 金　10万円
- 従業者数　2人
- 事業内容　木材加工
- 所 在 地　和歌山県田辺市龍神村柳瀬1471-15
- 電話番号　0739(78)8105
- U R L　http://www.chainsawartpro.com

和歌山県南部、面積の約９割を森林が占める田辺市は、古くから林業の盛んな地域である。なかでも龍神村で採れるスギやヒノキは龍神材という名で知られる。この地に、日本唯一の木材加工技術をもつ人物がいるという。どのような仕事をしているのだろうか。

最も危険な芸術

龍神村の中心部にある田辺市龍神行政局を訪れると、体長3メートルを超える巨大なキリンが目に飛び込んできた。隣にはゴリラやクマ、木にまたがっているコアラの親子もいる。これらの動物は、龍神材の丸太をチェンソーで彫ってつくったオブジェである。今にも動き出しそうなほど、精巧な出来栄えである。製作したのは、㈲チェンソーアート・ジャパンの城所ケイジさん。チェンソーを使った木材彫刻、チェンソーカービングの元・世界王者だ。

本来、チェンソーは木を切るための工具である。鎖状の鋸歯を電動モーターなどで高速回転させるため、慎重に取り扱わないと大けがにつながる危険がある。ましてや、チェンソーを彫刻刀のように使いこなすには、技術と経験が必要だ。発祥地の米国では、チェンソーカービングは最も危険な芸術といわれている。

ケイジさんがチェンソーカービングを知ったのは2000年、30歳のときである。静岡県で開催されていた大道芸ワールドカップに、米国から世界王者が参加していた。軽快な音楽に合わせてチェンソーを操り、1時間足らずの間に丸太を動物に変えてしまう迫力に圧倒された。当時、愛知県にある社団法人に勤め、林業活性化事業に携わっていたケイジさんは、この技に林業活性化の糸口を見出した。そこでチェンソーを買い、独学で技を身につけた。2005年には米国で開催された国際大会で優勝。日本人初の快挙で、ケイジさんは2008年まで世界王者の座を守り続けた。

迫力はそのままに安全を確保

世界制覇と前後してケイジさんは勤務先を退職し、現在の事業を立ち上げた。2004 年に移住した龍神村は森林が広がり良質な木材がすぐに手に入る、仕事にうってつけの場所だ。2009年には競技活動から引退し、チェンソーカービングの国内普及に専念している。

売り上げの柱は二つある。一つは作品の販売だ。価格は木材の大きさで決まる。直径50センチメートルの丸太なら、長さ1メートル当たり5万円からである。

もう一つはカービングショーの報酬。最大3回の実演を含む1日当たりの料金は20万円から30万円ほどである。国内唯一、しかも元・世界王者のショーと考えれば、リーズナブルな価格設定といえる。

ケイジさんは作品を片手にイベント運営業者に企画を売り込んだ。反応は上々だったが、観客に危険が及ぶのではないかとの声もあった。そこで安心して楽しんでもらえるように、工夫を凝らしている。

例えば、ステージの四方は樹木の伐採現場で使う頑丈な防護網で囲う。これなら間近で見ても、木くずが飛んでくる心配はない。

万全を期すために、損害保険会社が販売する企業総合賠償責任保険にも加入している。これは事業活動にかかわる第三者への賠償リスクを包括的に補償するオーダーメードの保険である。ケイジさんのショーは前例がなく、保険料算出は難しかったが、実際にショーを見てもらい、安全性を説明した。

ショーの珍しさからメディアで紹介されるようになると、作品の製作依頼も増えていった。意外なことに、依頼主の多くは神社仏閣であった。干支にちなんだ動物の製作が好評で、受注は安定した。ほかにも、境内の木を伐採するがそのまま処分するのは忍びないので、仏像を彫ってほしいという相談もあった。2013年に地元和歌山県の神社に龍神像を納めると、チェンソーカービングの知名度は一気に高まり、ショーや製作の依頼元は県外に広がった。

東日本大震災後には、地元の寺の住職らとともに、東北の神社仏閣で被災した木を動物や仏像などに蘇らせるプロジェクトを主導し、たいへん喜ばれた。ケイジさんにしかできない復興支援である。

仕事に込めた思い

今やケイジさんの活躍の舞台は北海道から九州に及ぶ。木材や大小25種類のチェンソーを積み込める大型バンの走行距離は、この10年で30万キロメートルを超えた。まさに引っ張りだこである。ケイジさんは「カービングショーの採算はトントンですよ」と言う。それでもケイジさんが製作の合間を縫って全国を回るのには、理由がある。日本の森林が抱える課題を若い人に知らせたいからだ。

林野庁によると、わが国の国土は3分の2が森林で、このうち約4割が人工林だ。人工林の多くはスギやヒノキなどの針葉樹で、定期的な伐採が欠かせない。背丈が伸びすぎるとバランスが悪くなり、大雨などで地盤が緩んだときに倒れ、土砂崩れを引き起こしてしまうからだ。実際、龍神村でも2015年と2016年に大規模な土砂崩れが相次いだ。むやみな伐採が環境破壊につながることはいうまでもないが、放置もよくないのである。

龍神行政局に飾られた動物たち

ところが、森林を管理する林業者は減っている。高齢のためリタイアする人や、安価な輸入材の普及で木材価格が下がった結果、経営が行き詰まり、廃業するケースが増えているという。こうした現状を打開するためにはまず、一人でも多くの若者に森林の現状を知ってもらい、林業の新たな担い手を発掘する必要がある。

手応えはある。ショーを見た若者らがチェンソーカービングを学びたいと、たびたびケイジさんの下を訪れるようになり、龍神村で講習会を開くようになった。弟子は採らないとのことだが、できる限りサポートしたいと考えている。

小さな企業が業界を変えるのは容易ではないかもしれない。だが、ケイジさんがチェンソーカービングの仕事を通じて鳴らす、森林の未来への警鐘は、確かに若者の心に響いている。　（藤田 一郎）

ビジネスに和歌

秋の挨拶に使える歌

第16回

華やかな夏が去り、実りの秋がやってきます。そこで今回は、メール等に添えるだけで、相手に好印象を与えられる秋の和歌を紹介していくことにしましょう。

おしなべてものを思はぬ人にさへ
心をつくる秋の初風

こちらは『新古今和歌集』などに記されている歌で、作者は有名な西行法師です。「普段は物思いにふけることなど、あまりないような人にでも、一様に感慨深い気持ちを抱かせるものだ、秋のはじめに吹く風というものは」という意味になります。

残暑厳しい中にも、一陣の冷たい風に秋を感じることがあります。ああ、いよいよ秋が来たのかと、誰もが感慨にふける、そんな気持ちをうまく詠みこんだ歌といえるでしょう。「私のような鈍感な人間でも、秋になると少し物悲しい気持ちがするものです」などと少し笑いをとる感じで話してみるのもよいかもしれません。

吹く風の色のちくさに見えつるは
秋の木の葉の散ればなりけり

「吹く風の色がさまざまな色に見えたのは、秋になり、枯れ葉が舞っていたからなのだ」といった意味になる、『古今和歌集』所収の詠み人知らずの歌です。

本来、色などないはずの風に色がついて見えたのは、秋の枯れ葉のせいだったのか、と歌うことで、秋の葉がさまざまに色づく紅葉の季節の美しさを、間接的に表した歌だといえるでしょう。

秋の風物詩である枯れ葉や紅葉を直接的に「美しい」と詠むのとは違った独特の味わいがある歌なので、メール等に添えると印象的な一節になりそうです。

ゆく秋の形見なるべきもみぢ葉は
あすは時雨と降りやまがはむ

秋もいつしか去り、やがて寒い冬がやってきます。この歌は『新古今和歌集』に掲載された、去りゆく秋を惜しむ歌で、作者は藤原兼宗という人物です。

大意は「去りゆく秋の形見ともいうべき紅葉は、明日には時雨と入り混じって、見分けがつかなくなるように降り、やがて古びてしまうのだろうか」といった意味合いになります。

秋の季節の主役だった美しき紅葉も、やがて雨に打たれて散り、寂しい冬が来る、そんな感傷を詠んだ歌なのですが、「秋の形見」「もみぢ葉」「時雨」などの美しい言葉が列挙されているために、しみじみとした中に華やかな印象もある歌になっています。秋の終わりを美しく表現した歌として、スピーチ等で披露したり、メール等にそっと添えたりしてみてはいかがでしょうか。

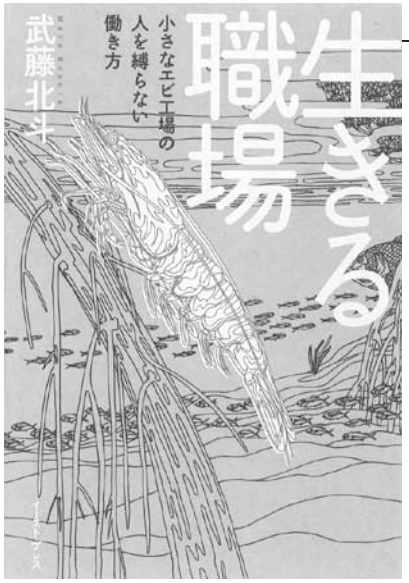
〈参考文献〉
久保田淳訳注（2007）『新古今和歌集 上』角川ソフィア文庫
高田祐彦訳注（2009）『古今和歌集』角川ソフィア文庫

福田 智弘
ふくだ　ともひろ

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

武藤 北斗　著

生きる職場
ー小さなエビ工場の人を縛らない働き方ー



イースト・プレス　定価（本体1,500円＋税）

「いつ出勤してもよい」。夢のような働き方を実現した会社がある。正社員2人、パート9人の㈱パプアニューギニア海産だ。冷凍輸入した天然エビの食品加工を手がけている。本書は、同社で工場長を務める著者が、自社の再起をかけて働きやすい職場づくりに挑んだ記録である。

実践したのは、「人を縛らない」こと。その徹底ぶりがすごい。同社のパートはいつ休んでも、何時に出勤してもよい。ルールが形骸化しないように、休みの連絡さえ不要としている。当然、その時々で稼働人数は変わるが、状況に応じてどの作業をどれだけ行うかを変えることでやりくりしている。

嫌いな作業をしてはいけないというルールもある。殻むき、計量などの工程ごとに「好き嫌い表」を記入してもらい、それに基づいて作業を振り分ける。著者が共に現場で働くなかで見つけたアイデアだ。自分はボウルを洗うのが苦手だと漏らすと、あるパートは得意だという。それなら、と皆で話し合ってルールにしたのだ。

縛らない働き方をするようになって、業績も向上したという。人が辞めなくなったため求人費がかからないうえ、新人のOJTに時間をとられることも減り、生産性や商品の質の改善につながった。人件費は約4割削減できたそうだ。

本書には、これらのルールを確立するまでに著者がたどった道筋、失敗、職場の反応まで詳しく記されている。それらは、働きやすい職場づくりを目指すすべての企業にとって、貴重な資料となるはずだ。

実は、同社も取り組みを始めたのはほんの数年前。東日本大震災で工場を失って再起を図るなか、社内が分裂しかけるという危機に直面してからだった。

作業を担うパートは、子育て中の母親だ。彼女たちが生き生きと働ける職場とは。それを真剣に考え、まずは週に1、2日、自由に休める制度の運用から始めた。話し合い、社員を信頼してやってみて、だめなら元に戻す。その繰り返しが現在につながっている。

今、働き方改革が叫ばれている。自社をどう改革するか。常識にとらわれていてはもったいない。「社員が生きる」を最優先にしたユニークな働き方を編み出し、成長へのエンジンに変えた同社の姿は、そう思わせてくれる。一つの新しい働き方にたどり着いた小さなエビ工場から学ぶべきことは多い。　（友山 慧太）

中小企業経営者のための
ちょっと気になるキーワード
身になる！

フリー戦略

フリーミアムという言葉を耳にしたことがあるかもしれません。フリーとプレミアムを組み合わせたこの造語は、ベストセラーとなったクリス・アンダーソンの著書で注目されました。フリー（無料）を起点に利益を生む戦略の一つで、基礎的なサービスを無料で提供して多くのユーザーを獲得し、有料の付加的サービスで収益をあげるものです。このモデルが成り立つためには、無料ユーザーの存在が費用負担にならないことが必要です。そのため、複製が容易なデジタルコンテンツと相性が良く、現在では携帯アプリでよく用いられています。

フリー戦略には、このほかにも、直接的内部相互補助、三者間市場、非貨幣市場などのモデルがあります。

直接的内部相互補助モデルは、あるユーザーに対し、無料と有料の商品・サービスを組み合わせて提供するものです。1枚買うともう1枚選べるピザ、替え刃でもうけるひげそりの販売方法などがこれに当たります。

ユーザーとは異なる第三者が費用を負担するのが、三者間市場モデルです。典型例は、読者に無料配布する一方で企業から広告収入を得るフリーペーパー。料理レシピを無料で検索できるクックパッドもその一例です。もっとも、クックパッドでは、広告収入を得るだけなく、人気順検索などの便利な機能が使える有料会員を募っており、フリーミアムの仕組みも採り入れています。さらに、ユーザーの投稿によってレシピを充実させている点では、貨幣を介在させずにサービスを取引する非貨幣市場のモデルを織り込んでいるともいえます。こうした合わせ技による独自モデルが、クックパッドの強みとなっているわけです。

フリー戦略のパターン	具体例	支払うのは誰か
① フリーミアム	携帯アプリ	一部の有料ユーザー
② 直接的内部相互補助	もう1枚選べるピザ	ユーザー自身
③ 三者間市場	フリーペーパー	第三者（広告主など）
④ 非貨幣市場	レビューなどの投稿	──

今月号で紹介した㈱VILLAGE INCは、キャンプに使うテントや食器などを宿泊客に無料で貸し出しています。これは、キャンプ初心者が顧客に多い同社に適した戦略です。道具をそろえるための費用負担をゼロにして、キャンプを始めるうえでのハードルを下げ、宿泊料金で収益を確保する狙いです。

対価を取らない常識破りの価格戦略。局地的な損得にとらわれず、一連のビジネスのなかで利益を最大化する全体最適の視点が求められる戦略です。

〈参考文献〉アンダーソン,クリス（2009）『フリー ―〈無料〉からお金を生みだす新戦略―』小林弘人監修・解説、高橋則明訳、NHK出版

編集後記

連続起業家には、立ち上げたベンチャー企業の経営を軌道に乗せると売却し、また新たにベンチャー企業を立ち上げるというイメージがあります。しかし、調査リポートでみたとおり、経営難などにより前任企業を廃業した人や、役員等との経営方針の不一致などによって経営者を退任した人が、再び開業するケースが多くを占めるようです。

同じ連続起業家であっても、再開業に至る経緯などは多様です。再開業までの年数の長短によって連続起業家を分類したものの事業のパフォーマンスに傾向的な差はみられなかったのは、連続起業家が多様な存在であることが大きな要因だと思われます。今後もこの点を追究していきたいと考えています。（村上）

調査月報 11月号予告

調査リポート
「見つめ直す経営」で成長する
総合研究所 主任研究員　藤田 一郎

論点多彩
中小企業における外国語使用の現状と課題
関東学院大学経済学部 教授　橋本 健広

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

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
㈱日本政策金融公庫 総合研究所（小企業研究第2グループ）
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1691　FAX 03(3242)5913
●バックナンバーは日本政策金融公庫ホームページに掲載しています。
URL: https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html