

調査月報

中 小 企 業 の 今 と こ れ か ら

2017
No.111



特別レポート

顧客価値イノベーションによる価値づくり経営

一橋大学イノベーション研究センター 教授 延岡 健太郎

調査レポート

天候が小企業の景況に与える影響

－「全国中小企業動向調査・小企業編」による分析－

総合研究所 主任研究員 桑本 香梨

特別リポート.....4

顧客価値イノベーションによる 価値づくり経営

*一橋大学イノベーション研究センター 教授 延岡 健太郎

調査リポート.....36

天候が小企業の景況に与える影響 ー「全国中小企業動向調査・小企業編」による分析ー

*総合研究所 主任研究員 桑本 香梨



表紙写真：
シリーズ「ダイナミック・ジャパン」
三島スカイウォーク(箱根西麓・三島大
吊橋)の夕景
(静岡県三島市)

巻頭随想.....2

自分と自社のビジネスの ブランド力を上げてアピールする

* (株)国際パフォーマンス研究所 代表取締役 佐藤 綾子

地方発ベンチャーが成長するためのポイント.....16

成長の鍵を握る創業期の資金調達

* 総合研究所 研究員 佐々木 真佑

新時代の創業.....20

大学OBの指導が創業を確かなものにした

* 大阪府東大阪市 (株)プルルンラボ

社史から読み解く経営戦略.....24

エーザイ

ー生涯にわたり研究に励んだ起業家ー

* 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

たいやきの常識を打ち破る

* 三重県伊勢市 (有)わらしべ

北から南から.....34

創業者に寄り添い経営全般をアドバイス

* 名張商工会議所 経営支援課長 住田 厚志

世界のあれこれビジネス情報便.....35

和を以て貴しとなすガーナ人

* 住友商事グローバルリサーチ(株)

経営最前線1.....42

老舗が挑む販路の転換

* 新潟県十日町市 (株)嘉六

経営最前線2.....44

地域への根づきが成長を支える

* 静岡県浜松市 (有)うなぎの井口

ビジネスに和歌.....46

冬の挨拶に使える歌

* 福田 智弘

ブックレビュー.....47

虹色のチョーク

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

自分と自社の ビジネスのブランド力を 上げてアピールする



(株)国際パフォーマンス研究所
代表取締役

佐藤 綾子

さとう あやこ

立正大学にてパフォーマンス心理学博士号を取得。日本大学芸術学部教授を経て、ハリウッド大学院大学教授。自己表現研究の第一人者として、累計4万人のビジネスリーダーとエグゼクティブ、首相経験者を含む54人の国会議員と地方議員へのコンサルティングとスピーチ指導で、政・財・医学界から絶大な信頼を得ている。自己表現研修の「佐藤綾子のパフォーマンス学講座®」主宰。単著単行本188冊、著作累計319万部。著書に、『一流のリーダーがやっている部下のやる気に火をつける33の方法』（日経BP社、2017年）などがある。



日本では長年「良いものを作っ
てさえいれば特に伝える努力をし
なくても必ず売れる」と多くの経
営者が考えてきました。

グローバル化の激流のなかで、
そんな鷹揚おうように構えたアピールの仕
方が通らなくなったのはすでに皆
さんお気づきのとおりです。

私が世界初のパフォーマンス研
究学科の大学院生としてニューヨ
ーク大学を卒業したのが1980年。今
から37年も前の当時でさえ、移民
国家であり、自己主張する国であ
る米国では、意見を言わないこと
自体がその人にとって不利なこと
として受け止められていました。
「表現されない実力は無いも同じ
である」という私のモットーが生
まれたのもそのときです。

お隣の中国と韓国をみても、政
治にしろビジネスにしろ自己主張
をすることがいかにアジアでの立
ち位置を確保する役に立っている
かがわかります。「言いたいこと
は我慢して遠慮して周囲とバラン
スをとってみんなのコンセンサス

をとってから」などと日本人が言っ
ている間に、彼らはどんどん自社
および自分の有利なようにビジネ
スを進めています。

一方、日本では、多くの成功し
ている会社の創業者は猛烈なエネ
ルギーと信念をもち、それまで存
在しなかった事業を勇猛果敢に切
り開いてきました。

たとえば、サントリー創業者の
鳥井信次郎氏がよく知られていま
す。彼は国産ワインのないなかで
「赤玉ポートワイン」を創り、国産
ウイスキーのないなかで「角瓶」や
「オールド」を創り、後のビールで
の成功の礎を築きました。自分で
真夜中まで調合を重ねて大八車で
売り歩いたのは有名な話です。幸
いサントリーの場合は2代目、3代
目と成功をおさめています。そ
こで躓つまずく会社はたくさんあります。

最近私がテレビや新聞の取材を
受けたところでは、タカタや東芝
の例があります。初代の緊張感や
組織作りの力に甘んじて、油断に
より弱くなっているところに事件

が起きています。だから、2代目、
3代目には別の努力が必要です。
常にビジョンを再確認しつつ社員
をひっぱるリーダーシップとその
表現です。

そんな事情もあって、私は中小
企業の2代目社長のスピーチ研修
をよく依頼されます。皆さんには
共通点があります。初代の猛烈さ
はないけれど、とても誠実で自分
を変えたいという謙虚さと真摯さ
があることです。

たとえば、「経営者はVSSで伝
えてください。ビジョン（Vision）
とストーリー（Story）とショウ
（Show）です」と、話の組み立て
方と見せ方のポイントをお伝えす
ると、すぐに会社のビジョンをわ
かりやすい物語にたとえて表情や
動作と張りのある声で表そうと一
生懸命努力します。結果、社長継
承の記者会見や上場説明会で、皆
さん成果を発揮しています。

激変する時代を勝ち抜くには、
日本の企業経営者に表現の努力や
訓練がやはり必要です。

顧客価値イノベーションによる 価値づくり経営

一橋大学イノベーション研究センター 教授 延岡 健太郎



のべおか けんたろう

1981年大阪大学工学部卒業。マツダ(株)入社、商品戦略担当。88年マサチューセッツ工科大学(MIT)経営学修士、93年同経営学博士(Ph.D.)。94年神戸大学経済経営研究所助教授、99年同教授。2008年より一橋大学イノベーション研究センター教授。2012年より同センター長。専門は経営戦略、経営組織、技術経営。日本アビオニクス(株)および日清紡ブレーキ(株)社外取締役。著書に『マルチプロジェクト戦略』(有斐閣、1996年)、『Thinking beyond Lean』(共著、Free Press、1998年)、『MOT[技術経営]入門』(日本経済新聞出版社、2006年)、『価値づくり経営の論理』(同、2011年)など。

日本企業のイノベーションが停滞している原因として、創出すべき顧客価値の変化に対応できていない点があげられる。カタログに書くことができる商品仕様や機能を超えた真の顧客価値(意味的価値)が重要になった。消費財でいえば、心を動かされるデザインや、気持ち良い使い心地などである。生産財であれば、顧客企業の利益や売り上げに結びつくソリューションの価値である。現在、必要とされているのは、このような顧客価値を創出するイノベーションである。本稿では、アップル、ダイソン、マツダ、キーエンスなどを成功事例として紹介しつつ、日本企業が進むべき方向について説明する^(注)。

イノベーションと価値づくり

企業が社会で果たすべき最大の役割は、イノベーションである。イノベーションとは、単なる「技術革新」ではなく、「社会に新しい価値を創出するための革新」である。実際に社会や顧客が大きな価値を享受できて初めてイノベーションと呼ぶことができる。また、変革の内容は技術革新に限定されず、新たな用途やサービス、革新的なビジネスモデルなども重要なイノベーションの源泉である。本稿では、そのなかでも、近年重要な視点となっている「顧客価値におけるイノベーション」に焦点を当てる。

これまで日本企業が得意としてきたイノベーションは商品技術や生産技術をベースとした、主に技術的な強みによるものであった。1990年代までは、半導体や液晶の成功にみられるように、商品・製造技術の革新と改善によって、機能と品質が高い商品を低コストで開発・製造し、世界の顧客へ新たな価値を提供してきた。つまり、広義の「ものづくり」を基盤としたイノベーションである。しかし、近年、ものづくりだけを主体とした革新では、新たな価値を社会に提案するイノベーションに結びつかなくなってきた。この点を考えると、今後はものづくりを磨き続けながら、それも活用しつつ優れた「価値づくり」を目指すことが求められる。

ものづくりが価値づくりに結びつかなくなった最大要因の一つは、イノベーションが目標とすべき顧客価値の基準が大きく変容した点にある。機能や品質に関する価値では、多くの企業が同様に提供できるようになった。それを越えた、真に顧客が喜ぶ価値が求められるなか、顧客価値のイノベーションが必要なのである。しかし、多くの日本企業はその変化に対応できていない。本稿では、求められている

顧客価値イノベーションの内容、および企業がそれを実現するための経営のあり方について説明する。

顧客価値の暗黙化と意味的価値の重要性

以前は、企業が作り出すべき顧客価値は、技術的な仕様や数字によって表される商品機能が主体であった。この場合、特定機能の有無や機能の高低によって、客観的な評価基準が設定され、それに応じて顧客が支払う対価も決まる。このように商品の機能・スペックで決まる価値は「機能的価値」と呼ばれる(延岡, 2011)。形式知で構成される顧客価値である。日本企業が得意とする品質についても、例えば、不良率ならば数字で表される機能的価値である。

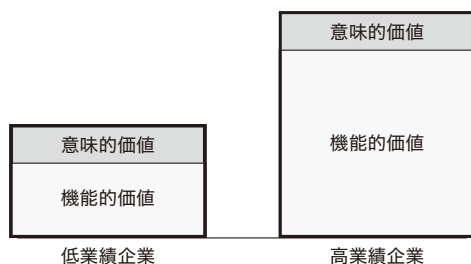
しかし、ここ20年間くらいで、消費財も生産財も共に、カタログに書くことができる商品仕様・機能を越えた真の顧客価値が重要になった。消費財でいえば、心を動かされるデザインや、使って初めてわかる気持ち良い使い心地などである。生産財であれば、顧客企業の利益や売り上げに実際に結びつくソリューションに関わる価値である。このように、形式知では表せない暗黙知が重要になってきたのである。この変化については、「顧客価値の暗黙化」と呼ぶこともできる(延岡, 2017)。

このような暗黙的な顧客価値は、客観的に評価することが難しく、顧客が意味付ける価値なので機能的価値に対して「意味的価値」と呼ばれる(延岡, 2011)。顧客が使用する状況(コンテキスト)に依存した主観的な価値なので、商品仕様や数字などの客観的な指標では表せない場合が多い。現在では、商品競争力の高い企業の多くが、意味的価値を創出することによって高い業績をあげている。

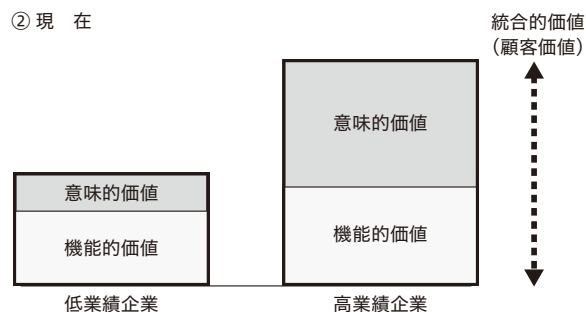
顧客価値の暗黙化が急速に進んだ理由として、2点があげられる。1点目は、数字や仕様で表される

図-1 顧客価値に関する競争環境の変化

① 2000年頃まで



② 現在



資料：筆者作成（以下同じ）

機能的価値であれば、すぐに模倣される時代になったので、それを越えた価値創出を目指す企業が出てきたことだ。特定の機能に関して、ある企業が長期間にわたり優位性を保つことは年々困難になってきた。韓国や中国の企業が競争力を大幅に高めたことが一因である。2点目は、技術が急速に発展し、基本機能においては顧客ニーズを十分に満たすようになったことだ。そのため、顧客からも、機能を越えて高度化・洗練化された価値が求められるようになった。これら両要因から、高度な企業競争は、暗黙化した顧客価値(意味的価値)を高める競争になったのである。

ただし、注意すべきなのは、暗黙的な意味的価値だけが重要なのではなく、機能的価値と合わせて共創される「統合的価値」が鍵を握る点だ。また、技術革新は機能的価値のみに貢献するわけではない点にも注意が必要である。暗黙的な価値の創出にも、技術革新が決定的な役割を果たす場合が多い。

ここまでの説明を図-1にまとめている。まず、顧客価値は、機能的価値と意味的価値を合計したものである。ここで顧客価値が高い商品とは、顧客がより高くても購入したいと思う商品である。つまり、顧客の支払意思額(支払ってもよいと考える金額)が重要な指標となる。企業が目指すべきなのは、なるべく低いコストで、高い顧客価値を創出することで

ある。これによって、顧客が喜び、経済学で定義する付加価値も高まるので社会の繁栄にも結びつく。

1990年代までは、企業は商品機能や品質などの優劣において競争し、高業績企業は、主に技術的な優位性によって成功する傾向が強かった。しかし、図-1②で示したように、現在では、機能的価値だけでは大きな差別化ができにくくなった。機能的価値だけに頼れば、過当競争になり、企業は価値づくりができない。ただし、現在でもこの図にみられるように一流の日本企業であれば、機能的価値のみで多少の優位性を実現できる場合も多い。これによって逆に、機能的価値における小さな差別化で満足してしまい、顧客価値の暗黙化の重要性を見逃している企業が多い。一方で、現在では、顧客から高く評価される意味的価値を創出できる企業が、高業績企業になる事例が増えてきた。

意味的価値の代表事例

実際に、機能的価値ではなく、意味的価値によって成功している事例をみてみよう。まず、価値づくりで世界的に成功している代表例がアップルである。IT専門調査会社のIDCによると2016年において、iPhoneの世界での平均価格は691ドルである。iPhone

の顧客は平均価格が215ドルのAndroid端末機器の3倍以上の価格でも喜んで購入していることになる。しかし、カタログで機能や仕様を比較しても、Android機器とiPhoneの間に大きな差異はない。カタログでは表せない意味的価値の差なのである。市場調査会社のStrategy Analyticsによると、iPhoneは、販売台数としての市場シェアでは世界のスマートフォンの15%程度だが、創出した顧客価値の大きさを象徴する営業利益における市場シェアでは90%を占める。

iPhoneが競合他社の商品に対して最大の優位性を誇るのには、ストレスなく気持ちの良い使いやすさや、品質感・本物感の高いデザインなどである。カタログで表される機能や仕様で、それらの魅力はわからない。機能の有無でいえば、日本企業が得意としたワンセグテレビ機能、または非接触型ICカードを使ったレジでの支払いや電車の改札で使える機能は搭載していなかった。2016年発売のiPhone7によりや、非接触型ICカードの機能が搭載されたが、iPhoneの成功には必要なかった。

しかも、アップルは高度なもののづくりによって、このような意味的価値を作り出してきた。例えば、iPhoneやMacBookの筐体はアルミ板から削り出す。そのためには高度な生産技術と製造設備が必要で、アップルの設備投資は、2014年以降、毎年1兆円を超えている。そのなかから、アルミを削るロボットドリルなど高価な製造設備を大量に購入し、製造委託先である台湾の鴻海精密工業に貸し出す。プラスチックの成型に頼らず、競合他社とは一線を画するデザインや質感、品質感を実現してきた。暗黙的な価値を高度なもののづくりで実現しているのである。

近年、価値づくりができてきている日本の自動車企業は、このアップルと同様な特徴をもつ。日本企業がものづくりに優れているのは他の産業でも同様だが、パソコン等とは異なり自動車の顧客価値はカタログ

仕様を超え、主観的な好みに合うかが重要である。自動車を購入する場合には、カタログだけではなく、販売店でじっくり観察し、試乗するが多い。

生産財を作る企業でも同様に、価値づくりができていない企業は、機能や仕様を超えた価値で成功している。世界でもトップクラスの業績をあげているキエンスが代表的である（延岡・高杉、2014）。センサーやマイクロスコプなどで、過去20年以上にわたり売上高営業利益率が約40%を超え、2016年度の業績は売上高4,127億円で営業利益2,189億円を誇る。商品の機能向上ではなく、顧客企業の経済的価値の向上（コスト削減や生産性アップ）を目標として、独自性の高い新商品を開発する。営業担当者はカタログでわかる価値だけでは販売せず、暗黙的な価値を加える。例えば、顧客の現場でデモをして、実際に試さなければわからない使いやすさ等を訴求する。さらには設置方法や使い方に関して、顧客企業の生産性が高まるソリューションを提案する。顧客企業の利益向上に貢献するので、より高価な価格でも顧客企業は喜んで購入するのである。

商品価値から経験価値・サービス価値へ

顧客価値が暗黙化し、意味的価値が重要になってきた点に関しては、この20年間に世界中で、様々な分野において多様な議論がされてきた。それにも関わらず、日本企業が十分に対応できていない点が重大な問題なのである。ここでは、議論されてきた重要点の一部を、二つの視点から紹介しよう。一つには、1990年代から、「経験価値」の重要性とその内容に関する議論が増え、さらには、それをマネジメントする「デザイン思考 (Design Thinking)」が注目を集めた点である。二つには、商品価値ではなく使用価値が中心になる新たな枠組みでは、製造業とサー

ビス産業の関係性に変化がみられる点である。

経験価値とデザイン思考

経験価値の概念を世界中に広めたのは、マーケティング分野の研究者であるコロンビア大学のバーンド・シュミット教授（Schmitt, 1999）である。商品そのものではなく、それを使用した際の、顧客の経験・体験の内容こそが重要だと主張した。経験価値には、SENSE（感覚的価値）、FEEL（情緒的価値）、THINK（創造的・認知的価値）、ACT（肉体行動、ライフスタイルに関わる価値）、RELATE（準拠集団への帰属価値）などがあるとした。これらは個人が特定のコンテキストで経験する主観的な価値である。経験価値を具体的にわかりやすく議論することによって、学問的に認められただけでなく、世界で著書がベストセラーとなり一般読者にも広く読まれた。

一方、特に製造業に大きな影響を与えたのが「ユーザーエクスペリエンス（顧客経験価値）」（以下ではUX）の概念であろう。ハードウェアだけでなく、ソフトウェアの設計開発にとって、UXの良しあしが商品性に大きなインパクトをもつ。UXの普及に大きく貢献したのが、認知科学を専門にして、長らくカリフォルニア大学で教鞭をとってきたドナルド・ノーマン教授である。1995年の学会で、UXの概念を発表したときには、彼はアップルに勤務し、社内でUXを徹底する役割を担っていた。前述のシュミット教授に代表されるように、経験価値はマーケティング分野で議論されることが多かったが、UXはエンジニアリングの領域で、商品とのユーザーインターフェースやユーザー中心設計（User-centered design）から発展してきた概念である。そのため、製造業にとって示唆が大きく、現在でも商品開発を考えるうえでは不可欠な概念になっている。

このように1990年代に入って、目指すべき顧客価値が商品価値から経験価値へと大きく変化した点が

様々な視点から論じられた。次に2000年代に入ると、暗黙的な経験価値を創出するためのマネジメントについて議論されるようになった。従来のように、顧客ニーズに基づき商品やサービスの仕様や機能を決めるというやり方では、暗黙的な価値を創出することはできない。経験価値の創造を可能にする設計開発プロセスとして、世界的に注目を集めたのがデザイン思考である（Brown, 2009）。米国のデザインコンサルティング企業であるIDEOが中心となり、設計開発ツールとして世界に広めた。商品価値が中心である場合には、顧客が欲する機能を商品に組み込めばよい。しかし、それでは顧客の経験価値を反映することができない。

一方で、デザイン思考では、顧客の一挙手一投足を観察し、顧客が使用する際の微妙なフィーリングまでも理解し、人間中心設計を徹底する。また、経験価値を評価するために、頻繁にプロトタイプを作る。その完成度を言葉や数字で表すことはできないので、プロトタイプでの評価が必須なのである。

また、顧客の内面まで理解するために、デザイン思考で推奨されている顧客調査手法にエスノグラフィー（ethnography＝行動観察調査）がある。顧客が商品やサービスを使用する現場に入り込み観察することによって、顧客が言葉では説明できないような潜在的な顧客価値を見つけ出す。消費財でも生産財でも、使用時にストレスがなく、作業の効率を高める使いやすい商品の重要性は高まるばかりである。そのような商品価値を実現するためには、エスノグラフィーのような調査手法が必要となっている。

製造業のサービス化とサービス業への影響

製造業のものづくりに関して、使用価値や経験価値の重要性が高まった結果、産業構造上の位置付け、特に製造業とサービス業の違いについて再考が必要になっている。この点に関連して、マーケティング

分野の学術誌で近年最も注目された研究の一つが、ステファン・バーゴ教授らが2004年に発表した「サービス・ドミナント・ロジック」である。前述のように1990年代に、経験価値の重要性を強調する論調が増えたが、顧客価値の変化に関して、根本的かつ包括的な概念を提示した彼らの研究はその集大成ともいえるだろう。

サービス・ドミナント・ロジックでは、商品がもつ価値と顧客が使用する際に生じる価値を分離するのではなく、後者の顧客が享受する使用価値がすべてを包括し、その価値を統合的に「サービス」と定義する。一般に使われるサービスの言葉とは意味が少し異なる。商品の顧客価値は常に顧客が使用する際に創出される。一方で、商品（モノ）の役割は、「サービス」を顧客へ伝える媒体でしかない。

元来、サービス業とは、有形の商品ではない無形の価値を、顧客の使用価値（サービス価値）として提供する。しかし、論じてきたように、製造業が作り出す有形の商品についても、使用価値を主体として理解することが必要になってきた。つまり、商品価値を提供してきた製造業と使用価値を提供してきたサービス業との境界が曖昧になったのである。サービス・ドミナント・ロジックは、その点を学術的に説明している。

顧客にとっての価値が商品そのものではなく使用価値に移るに連れて、代金を支払う対象も商品から使用する便益や時間に変わる傾向がある。例えば、コンピューターやソフトウェアを購入するのではなく、クラウド上のサービス（使用契約）に代価を支払う事例が増えた。サービス経済化を長年にわたり推進してきた米国IBMは、以前は売り上げの大半がハードウェアやソフトウェアなどの商品であったが、現在では、サービス事業が主体である。顧客に商品（ハードとソフト）を提供する場合でも、商品として販売するのではなくて、ソリューションの構成要素

として提供する。

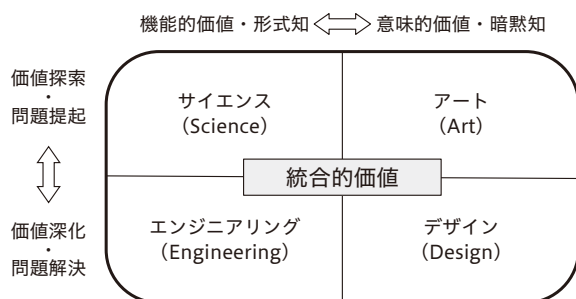
また、身近な例では、カーシェアリングの増加がある。そこでは、顧客は自動車を買うのではなく、移動手段としてのサービス（使用時間）を購入する。レンタカー事業は1960年代から存在するので目新しいわけでもないが、インターネットとIoT、GPSなどによって、サービスの利便性が大きく高まり、急速な普及が期待されている。

ただし、製造業のサービス化という場合に、販売形態として、モノではなくサービスを売るという変化だけに注目しない方がよい。モノとして販売しても、そのなかに大きな使用価値・経験価値が含まれていればよい。実は、本稿で経験価値の成功事例として取り上げているアップルもキーエンスも販売する主体はモノである。キーエンスはソリューションやサービスとしては全く課金しないし、アップルの利益に占めるiTunesなどのサービスは10%程度である。サービスとして販売するか、モノとして販売するかよりも、価値の中身として大きな経験価値が含まれていることが重要である。

一方、このような顧客価値の変化がサービス業にもたらす影響として、次の2点が重要である。第1に、製造企業が商品だけでなく使用価値（サービス価値）も合わせて提供する傾向が強まり、サービス企業にとっては、新たな形で競争が厳しくなる。例えば、インスタントコーヒーの製造業であったネスレ日本は「ネスカフェアンバサダー」によって顧客の職場にコーヒーを提供するサービス業の側面を強めた。これまでの競合企業とは異なった業界の企業との競争も必要になった。

第2に、元来、モノと比較すると、サービスが提供する顧客価値の内容としては、顧客との接点において生じる意味的価値が大きな割合を占める。そのため、製造業よりもコモディティ化や同質的な過当競争に陥るリスクは低かった。しかし、製造業も含

図-2 SEDAモデル



めて市場全体が経験価値（サービス価値）の競争になった現在、サービス業はより一層意味的価値の中身を強化して、顧客価値のレベルを高める必要に迫られている。この点では、本稿が主張する点は製造業を中心に論じているが、サービス業に当てはまる点も多いと考えている。

統合的価値とSEDAモデル

意味的価値だけではなく、機能的価値と合わせた統合的価値こそが重要である。ここでは、統合的価値の概念をより深く考えるための枠組みとして、SEDAモデルを紹介する。図-2に示しているように、SEDAモデルは、サイエンス（Science）、エンジニアリング（Engineering）、デザイン（Design）、アート（Art）で構成される。

SEDAモデルでは、左側のサイエンスとエンジニアリングが機能的価値で、右側のアートとデザインが意味的価値である。ここでは機能的価値と意味的価値をさらに縦軸上で二つに分けている。上側のサイエンスとアートは新たな価値を探索し問題提起する。一方で、下側のエンジニアリングとデザインは、既存の価値を深化させて問題解決をする。これら価値探索（Exploration）と価値深化（Exploitation）の両方が価値づくりにとっては必要である。しかし両

方をうまくマネジメントするのは難しく、これに長けた経営は近年「両利きの経営（Ambidexterity）」として学問的にも企業経営のなかでも注目されてきた。

例えば、左側の機能的価値のなかでは、サイエンス（基礎研究）による価値探索とエンジニアリング（開発）による価値深化の両方をうまく統合することが重要である。しかし、短期的な問題解決を重視して既存価値の深化に注力すると、新たな価値の探索がおろそかになるので、両者は矛盾する傾向にある。本質的に、これらを両立させる戦略や組織マネジメントは困難である。

価値探索・問題提起と価値深化・問題解決の両立は、右側の意味的価値にとっても重要である。デザイン思考として説明したように、右下のデザインは、使いやすさや意匠など顧客の経験価値や感性価値を高めるための問題解決を行う。意味的価値の価値深化だが、それだけでは十分ではない。SEDAモデルではさらに、意味的価値における価値探索・問題提起として、右上にアートを位置付ける。元来、デザインとアートの違いは、顧客の要望に合わせた問題解決がデザインで、自分の哲学や信念を表現・問題提起するのがアートである。機能的価値についても、問題解決と問題提起が必要なのと同様に、意味的価値についても両方が必要である。

現在まで意味的価値のなかでも注目を集めてきたのは、デザイン分野である。デザイン思考の普及にみられるように多くの企業でこの領域の強化を進めている。結果的に、この分野での競争は厳しくなってくる。そこで今後は、アート領域の重要性が高まると考えている。

前述の両利きの経営は、以前はSEDAモデルにおける上下（価値探索と価値深化）の両方に長けた経営を意味していたが、現在は、左右（機能的価値と意味的価値）の両方に長けた経営も求められている。つまり将来的に、イノベーションにおいて大きな成

功を収めるのは、それら2種類の両利きの経営を駆使し、SEDAモデルにおける四つの顧客価値を統合的に創出する企業である。このSEDAモデルを、基本的な概念の枠組みとしたうえで、消費財と生産財に分けて、いかに顧客価値イノベーションを実現すべきかについて具体的に説明しよう。

消費財における 顧客価値イノベーションの実践

デザイン・エンジニアリング：ダイソンの事例

SEDAモデルにおいて、まず取り組むべき基本的な課題はエンジニアリングとデザインの融合である。特に消費財において、顧客の経験価値を高めるためには、顧客と商品の接点において創出される価値が鍵を握る。実は、顧客との接点に焦点を当てるのがデザインなので、そこで生じる価値を「デザイン価値」と呼ぶ。顧客との接点のなかでも特に、見る（意匠）、使う（ユーザビリティ）、所有する（ブランド）の三つの接点に関わるデザイン価値が重要である（延岡・木村・長内、2015）。

優れたデザイン価値の創出は、デザイナーだけでもエンジニアだけでも実現できない。両者が一緒に取り組む必要がある。しかし、客観的に理詰めで考えるエンジニアと、主観的な感性を重視するデザイナーでは、価値創造や問題解決の方法が全く異なり、真の融合は困難である。これらの統合的価値を実現するために近年注目されているアプローチの一つが「デザイン・エンジニアリング」である。具体的には、デザイナーとエンジニアの両方の能力を備えた人材を、最大限に活用する。

この点で革新的な取り組みをしてきたのが、掃除機や空調家電を開発・販売する英国企業のダイソンである（延岡・木村・長内、2015）。商品開発の主要技術者は、管理層も含めて多くが大学や大学院でデ

ザインとエンジニアリングの両方の教育を受けた「デザインエンジニア」である。筆者らの調査では2014年時点で、英国本社の650人のエンジニア中、約400人がデザインエンジニアであった。例えば、コードレス掃除機の開発リーダーは、英国のグラスゴー大学でエンジニアリングを、グラスゴー芸術大学でデザインを学んでいた。デザインエンジニアの活用によって、技術的にも優れ、使いやすく、見栄えも良い商品を開発することができるのである。

アート思考：アップルとマツダの事例

SEDAモデル全体の統合的価値で成功してきたのが、これまでも取り上げてきたアップルである。1970年代の創立当初から、デザイン・エンジニアリングの概念を活用して、デザイン価値の向上に取り組んできた。例えば、1983年に消費者向けの商品としては世界で初めて、マウスを使用するグラフィカル・ユーザー・インターフェース（GUI）を導入し、使いやすさを革命的に向上させた。

また、前述のように、iPhoneやMacBookの筐体は低コストのプレス加工などに頼らず、アルミ板を削るユニボディで際立ったデザインを実現した。まさにエンジニアリングとデザインの高度な統合である。近年、アップルのデザインを先導するジョナサン・アイブは、ニューカッスル・ポリテクニク（現・ノーザンブリア大学）という、ものづくり系の専門学校でデザインを学んだデザインエンジニアである。そのような人材の重要性が高まっている。

そして、アップルの真の強みはスティーブ・ジョブズの強い信念に起因した「アート思考」にある。彼はアートへのこだわりが強く、独自の信念に基づき問題提起することに妥協をしない徹底ぶり、顧客に迎合する商品開発とは一線を画してきた。例えば、1984年にマッキントッシュの導入に合わせて、スーパーボウルの放映時に流したテレビCMは、

反体制的な自由を表現した芸術的なものだった。独裁政権が国民を常に監視するジョージ・オーウェルの近未来小説『1984』をもじっている。走ってきた女性が、IBMを連想させる独裁者が映るスクリーンに、ハンマーを投げつけ破壊する伝説的なCMによって、アップル信仰者を増やした。信念を表現し商品の意味的価値を増進させたのである。

日本企業のなかでは、自動車企業のマツダがSEDAモデルに適合した統合的価値を創出し、ここ数年間で、大きく顧客価値を向上させてきた（延岡・木村、2016）。マツダは意味的価値の概念と言語を採用し、エンジニアリングとデザインの統合を通して「走る欲び」の経験価値を創出してきた。特に、技術者とデザイナーが相互に理解し合い、デザイン価値を共創しようとする意識が高いのが強みである。

さらにマツダは、SEDAモデルでは上側の問題提起に位置付けられる、サイエンスとアートへの展開も顕著である。トヨタのような大企業とは一線を画するためにも、マツダ独自の強力な価値提案が必要なのである。

まず、サイエンス領域への展開で象徴的なのが、スカイアクティブ・エンジンである。技術革新においても既存の知識や常識を覆し、原理原則から根本的に考え直すことを徹底した。結果的に、ガソリンエンジンとディーゼルエンジン共に、それまでは考えられなかった圧縮比を実現した。それが、画期的に燃焼効率が高くクリーンなエンジンの開発に結びつき、世界の技術者を驚かせた。約50年前には、ロータリーエンジンの本格的な大量生産に世界で初めて成功したが、同社の挑戦する文化が生きている。2019年には、ガソリンエンジンながらディーゼルエンジンのように、ピストンの圧縮によって自己着火させることにより、両エンジンの良い点を合わせた革新的なエンジンを市場導入する。新しい価値を探索するサイエンス思考を徹底しているのである。

加えて、デザイン分野ではアート思考に取り組んでいる。自動車のデザインのあるべき姿として、アフリカの原野を駆け巡るチーターのように、躍動的な生命体をイメージした「魂動^{こどう}」のデザイン哲学を掲げ、艶やかで凜とした美しさを表現してきた。顧客が満足すればよいのではなく、アートの領域に近づけるべく、魂動の哲学が100%表現できるまで妥協しない。

また、デザイン開発でクレイ（粘土）モデルを作る際にも、NC切削機器での数値制御による工作には全面的に依存しない。デザイン能力の高いクレイモデラーが、彫刻家がアート作品を作るように手で削る。それで初めて魂動の哲学の生命感を入れ込むことができる。このような取り組みによって、ニーズを反映するのではなく、ニーズを超えてユーザーが感動する商品になっている。結果的に世界中でカー・オブ・ザ・イヤーやデザインの賞を受賞してきた（延岡・木村、2016）。

求められる統合的人材（SEDA人材）

SEDAモデルにおける統合的価値の重要性が高まり、また、CADや3Dプリンターなど共創ツールも発達したので、これまでの分業体制を見直す時期がきている。元来、日本のものづくりの強みは商品開発と生産技術（工場）の統合的なマネジメントにある。結果的に、製造しやすい商品設計だけでなく、商品開発の効率や商品競争力も向上した。しかし、研究開発がデザインやマーケティングと共創し、機能的価値と意味的価値を融合するという点ではアップルやダイソンに遅れをとってきた。

日本企業でも、デザイン部門と設計開発は、もう少し一体化すべきである。ダイソンのように、業種によっては、エンジニアリングとデザインの再統合への検討も必要である。デザイン部門が商品開発のなかで独立したのは、世界では1927年にGM（ゼネ

ラル・モーターズ)、日本では1951年に松下電器産業(現・パナソニック)が最初であった。産業革命以降、急速に発展した大量生産技術に対応するために、エンジニアは専門性を高めることが求められ、同時にデザイン(意匠)の重要性が高まった結果である。しかし、現在、再統合のニーズが高まると同時に、技術的にも再統合のハードルは低下している。

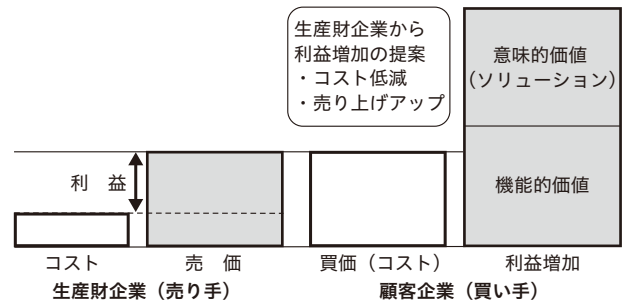
大学教育でも、デザインとエンジニアリング、さらにはビジネスを合体したプログラムが求められている。近年イノベーション政策で成功を取めている英国では、そのような教育プログラムが増えている。前述のダイソンはその恩恵を受けている。日本でも、工学部で、デザインやビジネスの教育を増やすべきである。例外的に工学部でデザインが教えられてきたのは建築学科である。歴史的に建築ではSEDAモデルの統合的価値が重要である。他の商品分野でも、そのような要請が高まっている現在、教育も変革が求められている。

生産財における 顧客価値イノベーションの実践

生産財についても、真の顧客価値は商品のカタログ仕様(機能的価値)だけでは決まらない。生産財における最重要な顧客価値は、購入した商品を使って実現できるコスト低減など、顧客企業にとっての経済的価値(利益増加)である。同じ商品(部品や業務システムなど)でも、それを使用する顧客企業によって価値は全く異なる。高い経済的価値が提案できれば、顧客企業は喜んで高い価格を払う。

この点を説明したのが図-3である。顧客企業は、提案された利益増加が大きければ、それに応じて比較的高価な買価でも支払う。生産財企業が、顧客企業に大きな経済的価値増加を提案するためには、機能的価値だけでは難しいので、意味的価値(ソリュー

図-3 生産財企業における価値づくり



ション)が求められる。大きな統合的価値が提案できれば、生産財企業は大きな価値づくり(利益)に結びつく。

そのため、生産財企業は商品開発や営業において、顧客企業の経済的価値増加を目標にすべきである。しかし、次の三つの問題があり、できていない企業が多い。第1に、顧客企業に関する情報と知識の欠如である。顧客企業の経済的価値を高める商品開発には、顧客の事業内容やコスト収益構造などに加えて、具体的に抱える問題点とそれによって被る損失額などの情報が必要である。自社の現行顧客だけでなく、顧客になる可能性がある多数の企業情報を蓄積する仕組みをもった企業は多くない。

第2に、ソリューション提案ができる営業力の欠如である。これまで日本企業は、商品の機能的価値を重視していたので、顧客企業の現場で、ソリューションを提供できる人材が十分に育っていない。逆に営業を代理店に任せている企業が多い。しかし今、意味的価値の重要性を認識して、営業部隊を拡大している企業も少なくない。例えば、日立製作所は2016年に、営業人員を2万人増加すると発表した。しかし、営業担当者のソリューション能力は一朝一夕に高まるものではないので、長期的に育てる仕組みが必要である。

強力なソリューション営業部隊は、顧客企業の情報収集にも必要とされる。顧客企業はギブ・アンド・

テイクでなければ、重要な経営情報を提供しない。優れた提案を受けられる場合にのみ、顧客企業はコスト情報のような重要な情報を提供する。

第3に、商品企画能力の欠如である。顧客企業の情報が多くあっても、それだけで大きな価値をもった商品が企画開発できるわけではない。商品企画には、顧客になりうる多くの企業の経営に関して深い知識をもち、際立った事業センスが備わった人材が求められる。そのような人材を継続的に育てる仕組みが必要である。

これらをうまく実現しているのが、前述のキーエンスである。営業担当者は多くの顧客企業の製造現場に深く入り込み、顧客になりうる企業が抱える問題点、それが解決された場合の経済的価値（コスト・工数の削減など）を「ニーズカード」によって報告する。1,000人以上の営業担当者が毎月1件は報告するので、毎月千件単位で集まる。貴重な情報を聞き出せるのも、営業担当者の能力が高く、顧客企業に対して様々な助言・提案ができるからである。営業担当者が自社の商品によって実現できるコスト削減や生産性改善を提案できるので、顧客企業は高くても喜んで購入する。つまり営業能力が高ければ、顧客価値を付加すると同時に、貴重な情報を収集することができる。

同社では、営業能力の構築に向けて、教育とサポートの仕組みが充実している。例えば、顧客企業の主要業種（自動車や半導体など）の製造設備について、効率的に勉強できる教材が充実している。また、自社の商品が顧客企業で役立った事例について、その使用方法や得られた効果のデータベースが整備されている。そこから、実現された効果をわかりやすく顧客に示すためのフライヤーが各商品について多数準備される。さらには、同社と競合する商品に関する情報も充実している。

これらはすべて営業担当者が使いやすい形に整備

されているので、それらを駆使すれば、入社2～3年の営業担当者でも効果的な提案型営業ができる。また、顧客企業に良い提案ができれば、深い意見交換になり重要な情報が得られ、価値の高いニーズカードに結びつく。同時に提案能力がさらに高まる好循環がうまれる。

技術者も営業担当者が現場のデモなどで顧客価値をうまく付加できる商品を開発する。例えば、使いやすさを徹底して高めると同時に、デモで説明しやすく工夫する。機能的価値と意味的価値からなる統合的価値を商品開発と営業が共創しているのである。

イノベーションの解放：中小企業に好機到来

顧客価値の重要点が、商品の機能的価値から、経験価値に代表される意味的価値に変化することで、イノベーション創出における大企業の優位性は低下した。商品の機能的価値を高めるためには、大きな研究開発投資によって技術革新を起こし新しい機能を作り出す必要がある。また、コスト競争になりがちなので、大型生産設備による大量生産を通したコスト低減が効果的である。そのため、機能的価値が商品価値の中心である限りは、莫大な研究開発費が使え、大量生産のための設備投資ができる大企業に優位性があった。つまり、大企業がイノベーションを独占する傾向が強かった。

しかし、経験価値が重要になった現在、大企業がイノベーションを独占する時代は終わり、中小企業やスタートアップ企業にとっては好機が到来したといえる。さらには、商品技術のなかで、ハードウェア以上にソフトウェアが重要になってきた点も、新しく小さい企業でも優位性がもてる理由になっている。

必要とされる経営は市場起点から顧客起点に変わった。市場起点では、新商品が狙うべき急速に大

きく成長する市場を見つけ、そこで求められる技術・商品仕様を実現し、大量生産に結びつける。従来の機能的価値が重要であった時代の経営である。一方、顧客起点であれば、特定の顧客の経験価値（意味的価値）を高めるところから始める。そのためには、消費財であれば、顧客の気持ちや感性と同化できる能力、生産財であれば、顧客企業の経営を理解し提案ができるコンサルティング能力が必要である。次に、そこで提案した顧客価値を、できるだけ多くの他の顧客に展開する。ただし基本的には、顧客起点の経営では、販売規模よりも、まずは意味的価値創出による高い利益率を重視する。

大きな固定費を抱え大量生産の経営インフラしかもたない大企業は市場起点の経営に陥りがちである。中小企業の方が顧客起点の経営を追求しやすい。しかも、顧客起点の経営に関する能力に企業のサイズはあまり関係ない。顧客価値の暗黙化が起こりつつあり、顧客起点の重要性が高まる現在、中小企業が企業よりも優れた経営ができる環境が整ってきた。

おわりに

日本企業のイノベーションが停滞している原因として、創出すべき顧客価値の変化への対応ができていない点を中心に説明した。商品機能よりも意味的価値が重要になった現在、商品そのものではなく顧客価値に焦点を当てたイノベーションの重要性が高まった。日本企業の多くは、本稿で説明した成功企業と比較して、消費財と生産財のどちらにおいても、この変化にうまく対応できていない。

これらの企業はまず、カタログ仕様や数字では表せない真の顧客価値の創出を目指した新たな経営目標を設定すべきである。次に組織の構造やマネジメントに関しても根本的な見直しが求められている。

本稿で説明したSEDAモデルに応じた大きな統合的価値を創出するためには、消費財では、エンジニアリングとデザイン・アートの共創が求められ、生産財では、エンジニアリングとソリューション・コンサルティングの共創が必要になった。これらの共創を推進するためには、デザインエンジニアのような統合的人材の育成が重要である。このように組織構造やプロセス、および人材に関しても既存の分業構造や役割分担を超えた変革が求められているが、実行できている企業は少ない。

最後に、闇雲に成長する市場を狙う市場起点の経営ではなく、顧客の経験価値を中心に置いた顧客起点の経営に変わらなければならない。大きな市場を狙い大量生産を目指してきた大企業にとっては苦手な分野なので、中小企業はこのチャンスを最大限に活かすべきである。一方で、大企業は大量生産をベースにした経営インフラのなかでも、顧客起点の経営が実行できる企業への変革が必要である。

(注) 本稿は、2017年3月8日から3月21日にかけて日本経済新聞の『やさしい経済学』で連載された「顧客価値重視のイノベーション」をベースにし部分的に引用している。

〈参考文献〉

- 延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の論理』 日本経済新聞出版社
- (2017) 「顧客価値の暗黙化」 東洋経済新報社『一橋ビジネスレビュー』 第64巻4号、pp.20-30
- 延岡健太郎・木村めぐみ (2016) 「ビジネスケース マッダーマッタデザイン “CAR as ART”」 東洋経済新報社『一橋ビジネスレビュー』 第63巻4号、pp.130-148
- 延岡健太郎・木村めぐみ・長内厚 (2015) 「デザイン価値の創造—デザインとエンジニアリングの統合に向けて」 東洋経済新報社『一橋ビジネスレビュー』 第62巻4号、pp.6-21
- 延岡健太郎・高杉康成 (2014) 「生産財における真の顧客志向」 東洋経済新報社『一橋ビジネスレビュー』 第61巻4号、pp.16-29
- Brown, Tim (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Collins Publishers. (千葉敏生訳 (2010) 『デザイン思考が世界を変える』 早川書房)
- Schmitt, Bernd H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000) 『経験価値マーケティング』 ダイアモンド社)

地方発ベンチャーが 成長するためのポイント

第3回
(最終回)

成長の鍵を握る 創業期の資金調達

総合研究所 研究員 佐々木 真佑

連載第1回では、地方発ベンチャーが成長するうえで、地域資源を活用したり、地域が抱える問題の解決を図ったりと、地域に根差した独自のビジネスモデルを構築することが重要であると指摘した。

第2回では、そうしたビジネスモデルを機能させるうえで欠かせない経営資源のうち、ヒトに焦点を当て、Uターン者の採用や地元教育機関との交流といった、地方ならではの取り組みが人材確保の鍵を握ると述べた。

第3回では、ヒトと並んで重要なカネ、つまり資金調達の問題について考えたい。

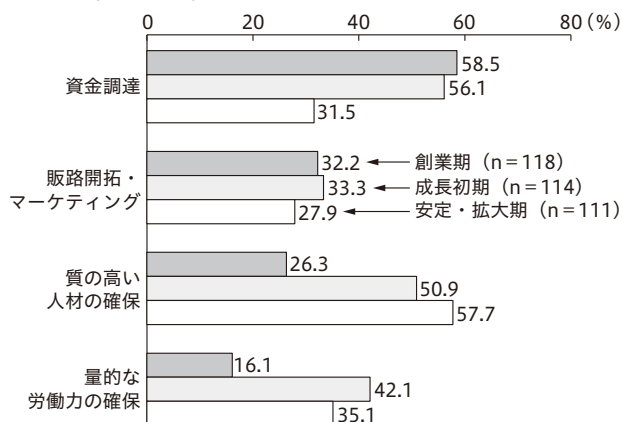
難しい創業期の資金調達

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が実施した「起業・創業の実態に関する調査」(注1)で、高成長型企業の経営課題をみると、創業期においては、「資金調達」との回答が58.5%と最も多くなっている(注2)(図-1)。一方、成長初期(56.1%)、安定・拡大期(31.5%)と成長段階が進むにつれ、その回答は少なくなっている。創業後間もない時期は販売の実績が乏しいうえ、事業の将来性も予想しにくいいため、外部からの資金調達が難しいことの表れといえよう。創業期に資金を調達できず、事業の継続を断念して

しまうケースは少なくない。この時期に必要な資金を調達できるかどうか、ベンチャー企業の成長の鍵を握っている。

そうしたなか、創業期のベンチャー企業においては、斬新なビジネスモデルを評価し、投資するベンチャーキャピタル(VC)へのニーズが高い。一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター『ベンチャー白書2016』で、VCの投資先企業の地域分布をみると、東京都だけで全体の58.4%を占めている(図-2)。東京都を含めた関東地方の割合が67.2%に達している一方、中国・四国地方は3.7%、北海道・東北地方は4.2%などとなっており、地方圏の企業への投資は少ない。

図－１ 高成長型企業の各成長段階における経営課題
(複数回答)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「起業・創業の実態に関する調査」(2016年11月、中小企業庁『2017年版中小企業白書』掲載の第2-1-51図から抜粋)

- (注) 1 図は、各成長段階において回答割合が高かった上位7項目のうち、共通する4項目を示したもの。
 2 創業期の課題については、創業期の企業で現在課題となっていること、および成長初期、安定・拡大期の企業が創業期のときに課題であったことを集計している。
 3 成長初期の課題については、成長初期の企業で現在課題となっていること、および安定・拡大期の企業が成長初期のときに課題であったことを集計している。

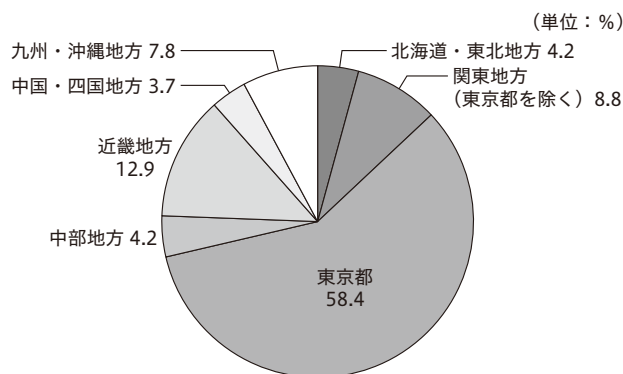
地元団体と取り組む資金調達

では、すでに事業を軌道に乗せている地方発ベンチャーは、創業期において、どのような手段で資金を調達してきたのだろうか。今回ヒアリング調査を行ったなかから、特徴ある取り組みを紹介しよう。

自治体の助成金制度を活用し研究開発を加速

第2回で紹介したD社にとって、創業期の課題は運転資金の確保であった。同社の主力製品は、高い密閉性で1年経っても食品を酸化させない、ふたのない液体用容器だ。これまでに類をみない画期的な製品だけに、かさむ人件費や研究開発費をどう工面するかが難題である。当初は社長のDさんの自己資金で何とか対応していたが、当然限界がある。液体用容器の販売実績がないなか、金融機関から資金を

図－２ ベンチャーキャピタルの投資先企業の地域分布



資料：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター『ベンチャー白書2016』

- (注) 1 2015年度における日本のベンチャーキャピタルの国内向け投資件数を地域別に集計している。
 2 回答したベンチャーキャピタルの総数は98社、投資件数の合計は954件、このうち地域別内訳の回答があった754件について集計。

調達することも容易ではない。

そこで、Dさんは返済負担がない補助金・助成金の制度を活用できないかと考えた。さっそく、市のホームページを閲覧したものの、詳細な情報は得られない。申請書類の作成をはじめ、手続きも煩雑そうだった。そこで、市役所の担当部署に足しげく訪問し、各種制度の内容や手続き方法について情報を収集することにした。公募期間が1カ月程度と短いなか、事業計画書の作成で試行錯誤しつつも、市の担当者からの親身なアドバイスを活かし、研究助成金を得ることに成功した。

さらに、当初想定していなかった効果も生んだ。市の担当者との信頼関係が深まったことで、国や公的機関の制度を次々に紹介してもらえるようになったのだ。それまでのノウハウを活かして申請した結果、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構や特許庁の補助金・助成金を獲得、研究開発を加速させることができた。

公的制度の利用実績を積み重ねたことは、地元の金融機関から信用を得ることにもつながり、その後の資金調達が円滑に進むようになったという。

地域振興ファンドを活用し多店舗展開を図る

G社は、美容室チェーンを運営している。社長のGさんは、起業前、全国に美容室をフランチャイズ展開する大手企業で店舗運営やマーケティングを統括する役員だった。東日本大震災後、災害対策本部長として被災状況を目の当たりにしたことをきっかけに、自分自身に何かできることはないかと強く考えるようになった。そして、被災して職を失った美容師に働く場を提供することを決意。被災地に美容室を10店舗開設し、100人の雇用を生み出すことを目標としてG社を設立した。

目標達成のため、Gさんは、地域の人たちから必要とされる企業になるにはどうすればよいかに重点を置いて事業を構築した。具体的には、被災して職を失った美容師に加え、出産を機に離職した美容師、いわゆるママさん美容師を多数受け入れることにしたのだ。被災地では高齢化が進んでいる。勤務時代の経験から、中高年層の顧客とママさん美容師の相性が良いことはよく知っていた。ママさん美容師は40歳代以上が多く、顧客とそれほど世代が離れていない。気軽に足を運べるコミュニケーションの場を提供することで、被災した地域の顧客を元気にできる。

他方、ママさん美容師の側は、資格と技術をもっているのに、育児のため思うように働くことができないという悩みを抱えていた。そこで同社は、美容室に託児スペースを完備し、保育士を常駐させることにした。さらには、出勤日や出勤時間を本人のライフスタイルに合わせて自由に設定できるよう配慮した。結果、地元のママさん美容師の間で大いに評判となり、貴重な働く場として支持されている。

100人に雇用機会を提供するには、当然ながら多店舗展開が必要になる。美容室の出店に当たっては、賃借店舗の保証金や礼金はもちろん、内装工事、什器・備品などに多額の費用がかかる。1店舗くらい

なら、Gさんの自己資金で何とか対応できるかもしれないが、短期間に多くの店舗を開業するには、どうしても外部からの資金調達が必要になる。しかし、創業後間もないなか、立て続けに支援してくれる機関はまずない。

同じく被災地の復興支援にかかわることで交流を深めた友人に、この悩みを相談したところ、ある商社が運営する地域振興ファンドを紹介してくれた。さっそく、事業の内容と目標を説明したところ、雇用創出により被災地の復興に貢献したいという思いが評価され、同ファンドから出資を受けることができた。現在では8店舗を運営するにまで事業が拡大しており、10店舗という目標の達成はそう遠くない。

欠かせない地元団体との連携

本連載では、地方発ベンチャーが成長するために、どのような取り組みが必要かをみてきた。第1回では、自治体や大学といった地元団体と連携を図り、地域に根差した独自のビジネスモデルを構築することが重要と指摘した。第2回では、そのビジネスモデルを機能させるうえで欠かせない人材を確保するには、地元の団体や住民と連携して、地方ならではの取り組みを行う必要があると述べた。第3回で紹介した企業事例からは、地元自治体の補助金・助成金制度や地域振興ファンドの活用が効果的であることがわかった。

ビジネスモデルの構築、人材確保、資金調達のいずれにおいても、行政をはじめとした地元団体との連携は欠かせないものといえる。今回ヒアリング調査した経営者の方は皆、地方は都市部と比べ、地元団体との距離感が近く、連携しやすいと語る。このメリットを活かして、より多くの地方発ベンチャーが力強い成長を遂げることを期待したい。

広がりをもせる 地方発ベンチャーの役割

これまで地方発ベンチャーのさまざまな取り組みをみてきたが、最後に、地域経済の中核的な存在にまで成長を遂げた企業の姿を紹介する。いわば、地方発ベンチャーの卒業生である。

若者人材の育成と起業家支援で地域に貢献

H社は、半導体や液晶パネルの製造工程でガラス基板やシリコンウエハーを搬送するロボット・装置を主力製品としている。創業者のHさんは、もともと半導体関連企業に勤務していたが、自社ブランドによる製品をつくりたいと考え、同社を設立した。最初はプレハブ小屋を工場とし、わずか6人の従業員からスタートしたが、現在では、東京証券取引所市場第一部に上場し、グループ企業を含めた従業員数は1,000人を超えている。

Hさんは、地方の工業都市で起業し、地元の若い人材を積極的に採用してきた。ところが、時代の流れとともに、若者の科学技術離れが進んでいることを肌で感じるようになったという。このままでは、地元から優秀な人材を確保できない。地域のために、自分に何かできることはないか。そう考え、Hさんは、さまざまな取り組みを行っている。

まず、地元の企業数社とともに、地域における半導体技術の向上を支援する組織を立ち上げた。地元の職業能力開発短期大学校と連携し、若手技術者向けに半導体や液晶に関する勉強会を20年以上にわたって実施している。地域の技術力を底上げするとともに、次世代を担う人材を育成することが目的だ。

また、同組織の活動の一環として、地元の中学生向けに電子工作教室を開いている。ものづくりを身近に感じてもらい、若者の科学技術離れを少しでも防ぎたいと考えての取り組みである。小学生以下を

対象にしたイベントも開催している。ベーゴマや紙飛行機、メンコなどを自分でつくり、競技する大会だ。創意工夫する経験を積むなかで、ものづくりの楽しさを実感してもらうことが目的である。昨年の競技会には実に2,500人が参加した。

さらには、Hさんが中心となり、株式公開を目指す地元のベンチャー企業を応援する団体も立ち上げている。同団体には、地元の有力企業はもちろん、地域金融機関も参画している。勉強会を開催して、経営ノウハウや市場の動向について意見交換している。地域ぐるみでベンチャー企業の成長を後押しする団体である。

地方で生まれたベンチャー企業が、その地域におけるリーディング企業に成長し、起業家教育や創業環境の整備に貢献する。すると、創業の裾野が広がり、より多くのベンチャー企業が誕生、地域経済がさらに活性化する。Hさんの取り組みは、こうした循環を地方に根付かせた好例といえる。地方発ベンチャーの理想像の一つとして、連載の最後に紹介しておきたい。

(注1) 調査実施時期は2016年11月。調査方法は郵送によるアンケート。調査対象は2006年1月から2011年1月の間に創業した法人および個人事業者3万社（うち、NPO法人1,000社）。回収率は10.9%。

(注2) 「高成長型企業」とはアンケートに回答した企業のうち、売上高伸び率（創業から現在まで）が、新興市場に上場した企業の同伸び率（創業から創業後5～10年まで）以上である企業を指す。「創業期」とは本業の製品、商品、サービスによる売り上げがない段階、「成長初期」とは売り上げが計上されているが、営業利益がまだ黒字化していない段階、「安定・拡大期」とは売り上げが計上され、少なくとも1期は営業利益が黒字化した段階を指す。

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。

大学OBの指導が 創業を確かなものにした



プロフィール くぼ こうき

1990年兵庫県生まれ。近畿大学大学院総合理工学研究科博士前期課程在学中に、産学連携先のせっけんメーカーに契約社員として勤務。その間、ゲル状の洗顔せっけんを開発。卒業後約1年間の会社勤務を経て、2016年に(株)プルルンラボを創業。

〈企業概要〉

創 業 2016年
資 本 金 150万円
従業者数 1人
事業内容 化粧品の企画・製造販売
所 在 地 大阪府東大阪市友井
5-4-21
電話番号 06(7502)7555

(株)プルルンラボ
代表取締役

久保 幸基

創業支援の担い手は近年多様化している。国や地方自治体に加え、大学も今や重要な支援主体の一つである。しかし、起業教育が充実しても、創業を増やしていくことは簡単ではない。

今回紹介する久保幸基さんは、近畿大学大学院で企業実習を中心とした実践的なカリキュラムを履修し、同大学のOBでもある実習先の社長からの指導も活かして創業を果たした。大学と企業の連携が創業を促した好事例である。

世の中にないものをつくる

——まず事業の内容を教えてください。

独特の手触りで、かつ品質の高いゲル状の洗顔せっけんを企画・製造しています。これは、わたしが近畿大学大学院在学中の2014年に開発したものです。大学院を卒業した後、1年ほどの会社勤務を経て、このゲル状の洗顔せっけんの商品化を目的とした会社を2016年に設立しました。

現在は、大学院在学中にお世話になったマイティ(株)の工場の一 corner に事務所兼研究室を間借りし、わたし一人で運営しています。せっ

けんを試作したり量産したりする際は、同社の製造ラインを使わせてもらっています。

——ゲル状の洗顔せっけんとはどのような商品なのですか。

まず肌触りに大きな特徴があります。身近なゲル状の物質としては、ゼリーやこんにゃくなどがありますが、当社のせっけんも化学的にはそれらの仲間といえます。社名にもあるように、弾力のある少し硬めのゼリーのようなプルルンとした独特の肌触りを楽しめます。

成分の割合も一般的なせっけんとは異なります。ゲル状の物質には、固体よりも水分を多く含ませるこ

とができます。そこで、当社の商品では、肌の潤いを保つ水溶性保湿成分の含有量を製品重量の30パーセントまで引き上げました。一般的な洗顔せっけんでは10パーセント程度です。このことで、スキンケアを重視する女性ユーザーに高く評価してもらっています。

原材料も、こんにゃくマンナンやタマリンドなど、主として植物由来のものをできるだけ使って、安心安全な商品づくりを心がけていることも、大きなセールスポイントです。

——ものづくりにもともと興味があったのですか。

小さい頃から研究者に憧れていたわたしは、近畿大学理工学部に入學し、応用化学を学びました。卒業が近づき、就職するか大学院に進学するか、かなり迷いました。化学の研究にも興味がありましたが、一方でものづくりで社会のために役立ちたいと考えるようになっていたのです。

この希望にぴったりだったのが、近畿大学大学院にある「東大阪モノづくり専攻」でした。これは、大学の地元の東大阪市を中心に、独自の技術をもつ中小企業と連携し、新しい価値を創造できる研究者・技術者を育てることを目的とした2年間のコースです。

同コースでは在学中の特許取得、商品開発、ベンチャー企業立ち上げなどが目標とされており、修士論文を書く以外にも、特許申請、または創業を行えば修士号が取得できます。わたしは、この大学院で、これまで世の中にないものをつくり出すことを目指そうと考えたのです。

研究成果を創業につなげる

——どのようにゲル状の洗顔せっけんを開発したのですか。

東大阪モノづくり専攻コースの大学院生は、連携先の地元企業に契約社員として所属し、週4日ほど研究開発の実務を経験します。受け入れ企業数はこれまでに50社を超えているそうです。わたしの研修先となったのは、現在も本社を置いているマイティ(株)でした。大学院の先生からは、いくつかの企業を紹介されたのですが、面接などを受けることにより、最終的にはわたしが決めました。

同社は、大学に近い東大阪市にある1980年創業のせっけんメーカーです。寺田幸夫社長が近畿大学OBであることから、以前から学生の受け入れに協力していたそうです。

わたしはここで、寺田社長や社員の技術者の方々から、せっけんづくりの基礎を学びました。それ



ゲル状のせっけん

と同時に、自分自身の研究として、理工学部の学生時代に学んだ応用化学の知識を活かして、新しいタイプの洗顔せっけんの商品化に取り組んだのです。

目指したのは、誰も見たことも触ったこともないせっけんです。その実現のために選んだのが、ゲル状物質でした。この素材は、一般に固体よりも水分量が多いこともあって、さまざまな成分を含ませることができるということはわかっていました。

しかし、原料をせっけんに適した硬さに固めるのは容易ではありません。安定して製品をつくるためには、成分比率に加え、製造時の圧力や時間も考える必要があります。わずかでも条件から外れれば、うまくいきません。固まったように見えて、すぐに溶けてしまったり、成分が分離してしまったりと、失敗の繰り返しでした。外気の温度や湿度にも影響されるため、400回近く実験を重ねました。

こうして、およそ1年かけて、

ようやく商品として恥ずかしくないゲル状の洗顔せっけんが出来上がったのです。

完成直後の2015年2月、近畿大学が開発した商品を紹介するテレビのニュース特集の取材を受けました。番組では、ゲル状の洗顔せっけんを使った女性がプルンとした感触に驚く様子が放送され、これまでにないものをつくりたいという、わたしの思いが実現したと実感しました。これをきっかけに、テレビ以外の他のメディア、例えば、雑誌や新聞にも次々と取り上げられ、商品としての手応えを感じました。

そこで、マイティ(株)の寺田社長の協力で、同社の商品として試しに売り出したところ、最終的には在学中に8,000個を販売することができました。これだけで独立してビジネスができるほどの販売量ではありませんでしたが、東大阪モノづくり専攻のコースでも、実際の商品化にまでたどり着いたのはまれだということでした。おそらく、このコースとして、初めてのケースだったのではないのでしょうか。

——久保さんが創業に至った経緯を教えてください。

ものづくりを目指す理工系の大学院ではありますが、卒業生のほとんどが一般企業に就職します。

わたしも大学院を卒業し、2015年4月にある化粧品メーカーに研究職として就職しました。いつかは創業したいとも考えていましたが、当時、それは夢のようにも思えました。なぜなら、同じように学んだ100人程度の学生のなかで、創業に至ったのは3人と聞いていましたから。

その会社では、商品開発のための研究の仕事を任されました。それだけでなく、営業の現場も経験し、顧客が何を求めているのか考えることも学びました。実際に売れるものを開発するという場面で、先輩技術者から指導を受けたことは、今思えば創業後の事業経営に大いに役立っています。

しかし、こうした指導を受ければ受けるほど、研究成果が商品として世に送り出される過程を見れば見るほど、自分の思いどおりに研究をしたいという思いが募っていったのも事実です。次第に、学生の頃に取り組んでいたせっけんづくりを本格的に事業化できないかと、真剣に考えるようになったのです。

わたしは、マイティ(株)の寺田社長に自分の思いを相談しました。すると、本気でやりたいのなら全面的に協力するから、思い切って創業してみてはどうかと提案してくれました。この言葉がわたしの決断を後押ししたのです。

——寺田社長からは、どのような支援を受けたのですか。

創業に当たって、今も使っている事務所を提供してくれました。また、大学院時代と同様、試作には会社の設備を使わせてもらい、製造技術の指導も受けることになりました。

一方で、学生時代と大きく変わったのが、事業として成立させるためのサポートです。一つの会社として採算がとれるようにするには、学生時代をはるかに上回る販売量を確保しなければなりません。寺田社長からは、商品を売れるようにするための工夫に知恵を絞れと再三指導されました。

例えば、せっけんの品質も大事ですが、それに劣らず、包装用の袋や箱も重要だということです。わたしは、他社商品のパッケージを研究し、それらと差別化できる優美な和紙の包装紙を探し求めました。あまり高額な包装材を使うと、費用がかさみますし、パッケージング作業のコストも考えなければなりません。

大学院のカリキュラムで、原価計算の基礎は学んでいましたが、寺田社長からは、品質とコストのバランスをどう考えるか、どこまで内製して、どこから外注するかなど、より実践的な場面で有益なアドバイスを受けました。試作段階で培った取引先とのネットワー

クを、量産を実現するために、最大限活用していくことも学びました。

最終的に、和紙で包装したゲル状のせっけんは、当社のオリジナル企画商品としてOEM生産し、小ロットで販売していくこととなりました。

研究者兼経営者として輝く

——創業後の売れ行きはどうだったのですか。

創業以来、化粧品メーカーや大手小売店に対し積極的に商品を自分自身で売り込んできました。地元の人脈をたどるだけではなく、インターネットで化粧品関連企業をピックアップし、飛び込み営業を何度も行いました。

幸いなことに、試作品を手にしたほとんどのバイヤーがその感触に驚き、大いに関心を示してくれました。ただ、価格設定の問題もあって、成約までもっていくのは大変でした。それでも、顧客の求めるパッケージや成分内容を聞き取って、新たな試作品を持ち込むことを繰り返した結果、主に相手先ブランドのOEMですが、徐々に注文が入るようになってきたのです。

受注数量は創業から現在までの1年半で累計15万個になり、ようやく採算もとれるようになってき

ました。

——今後の展望について教えてください。

ゲル状の洗顔せっけんの販売量は順調に増えています。しかし、競争の激しい市場のため、今後類似品が現れる可能性もあります。そうした事態に対抗するための手段は考えています。

また、せっけん単品だけではなく、せっけんをメインとしたギフト用商品の企画も進めているところです。小売店では外国人観光客にもかなり売れているとも聞いています。今後は、海外のマーケットも視野に入れた商品の開発と営業も行っていきたいと考えています。具体的には、中国、台湾、東南アジア諸国を対象として、OEM展開を進めていきます。すでに、この企画は受け入れられていて、実行に移す段階にあります。これ

らの地域の人口や経済発展からすれば、業績の飛躍が期待できます。

今は一人で運営している小さな会社ですが、無理をせずステップ・バイ・ステップで事業を拡大していくつもりです。当面は従業員を雇うつもりはありません。従業員を雇うと、給与を支払う責任が生じます。仕事は増えているのですが、まだ売りに波があります。十分に売り上げと利益を確保できるようになってから、従業員の採用を検討していこうと考えています。

場所も、いずれは独立した営業所を構えたいのですが、できれば、しばらくの間はこのままで事業を継続していきたいと思います。

これからも、大学院で学んだこと、寺田社長に教わったことを忘れずに、人々に感動を与える商品を世に送り出していきたいと考えています。

聞き手から

久保さんの会社は、メーカーではあるものの、製造を外注することなどにより、大きな設備投資をせず、従業員を雇うことなく創業した。マスメディアに取り上げられ、売り上げを伸ばしているながらも、久保さんは、慎重な経営姿勢を崩さない。事業を小さく生んで大きく育てるという方針があるからだ。それは、商品を開発するチャンスを提供してくれた近畿大学と、経営者として独り立ちするために温かくも厳しく指導してくれた寺田社長の期待に応える道でもある。

(田原 宏)

社史から読み解く経営戦略

エーザイ

一生涯にわたり研究に励んだ起業家一

第17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。

ビタミン剤「チョコラ」、乗り物酔い防止薬「トラベルミン」、胃腸薬「サクロン」などで、古くから知名度がある製薬会社、エーザイ。同社は、創業者の内藤豊次が定年間に創業した会社である。

🕒 独学で身につけた学問と薬の知識

1889年、内藤豊次は福井県丹生郡糸生村（現・丹生郡越前町）の旧家に生まれた。旧制中学校を、通常より2年早い高等小学校2年生で合格したが、中途退学して独学の道を選んだ。テンポが遅い授業に嫌気がさして、自分で勉強するほうが効率的と判断したのだ。土蔵にこもって1年で、旧制中学校5年分と高等商業学校3年分の課程を通信講義録で完全に履修、英語も義兄から習ってものにした。ところが、15歳で大阪に出てみると、学力はあっても学歴がないために、どこも相手にしてくれない。ボタン商店の使い走りが関の山だった。

しかし、独学で身につけた学問は能力本位の外資系企業で評価され、ドイツ人が経営するウインケル商会に採用された。ここでさらに英語に磨きをかけ、貿易実務も覚えた。

20歳で徴兵検査の甲種に合格し入営したが、生来片眼閉じができない内藤は、照準が合わせられずまともに射撃ができなかったため、衛生兵を命じられ

た。2年間の軍隊生活で、時間の管理、清潔整頓、団体生活の訓練ができたことは、後年仕事をするうえでプラスの経験になった。統計の重要性やつくり方、薬はこれから面白い商売になるということも教えられ、薬の商売に入る糸口ともなった。

除隊後、英国人が経営する薬局、タムソン商会に入社。当時、薬の大部分は輸入品だったから、医薬品の説明書（英語、フランス語、ドイツ語）の翻訳、宣伝文作成、営業などの仕事をしながら、同商会にあった薬に関する膨大な量の専門書をすべて読破して、医者や薬局主よりはるかに新しく詳しい知識を身につけた。

🕒 薬問屋で製薬開始

1914年、第1次世界大戦が勃発、そのあおりでタムソン商会が閉鎖、内藤は貿易業務のベテランとして東京の田辺元三郎商店（現・田辺三菱製薬）に勤めることになった。輸出業に進出したほか、海外の文献を調べて、芳香性ヒマシ油を創案。赤痢の特効薬でありながら、その臭いのために敬遠されたヒマシ油に芳香を加えて飲みやすくした「カスターロール」は、大ヒットして大きな収益をあげた。

1923年9月の関東大震災で同商店も被災、烏有に帰した。内藤は上野の帝国図書館（国立国会図書館）

の前身)で読みふけた海外文献からヒントを得て、新薬づくりを始めた。日本初の降圧剤「アニマザ」、百日ぜきの薬「チミツシン」、美容クリーム「アモルスキン」、肝油の糖衣粒「1粒肝油ハリバ」と、毎年のように新薬を開発した。新薬は利幅も大きいうえに、内藤は販売、マーケティングにも能力を発揮した。田辺元三郎商店を復興させただけでなく、個人商店並みの薬種問屋にすぎなかった同商店を大会社に変貌させ、常務新薬部長になった。

🕒 会社を起業し次々に新薬を開発

最高の月給、ボーナスをもらっていたうえに、新薬の特許料が入ってきた内藤は、その潤沢な資金で有意義な仕事をしようと、在職中に二つの会社を設立した。桜ヶ岡研究所と日本衛材である。1943年7月、定年を機に田辺元三郎商店を退職すると、桜ヶ岡研究所を根城に仕事を始めた。まず、当時発見されて間もないビタミンEの研究を開始した。こうしたビタミンに関する研究が思いがけず、両社を救った。第2次世界大戦時、政府が「資本金50万円以下の会社は、合併か廃業」という企業整備令を発令、両社とも廃業のランクにあったが、海軍に納入するビタミンCの生産を条件に合併・存続が許されたのだ。海軍に遠洋航海はつきもので、野菜や果物の代用であるビタミンCは必需品だったのだ。

戦後、内藤は日比谷のアメリカ文化センター（現・アメリカンセンターJAPAN）へ通い、海外の図書から新製品のヒントを模索、新薬づくりを再開した。

終戦後の人口急増から「産児制限が必至」と創案した避妊薬「サンプーン」をはじめ、血管強化剤「ルチンC」、強心剤「ネオフィリン」、ビタミン剤「チョコラ」、消化性潰瘍治療剤「メサフィリン」と次々に発売した。高度成長期にレジャーブームが起これると、乗り物酔い防止薬「トラベルミン」も開発した。

1955年5月、社名をエーザイに改称した同社は計画

エーザイの歩み

1936年	簡桜ヶ岡研究所を設立（資本金10万円）
1941年	日本衛材㈱を設立（資本金18万円）
1944年	桜ヶ岡研究所と日本衛材が合併、日本衛材㈱となる（資本金36万円）
1952年	ビタミン剤チョコラBB、乗り物酔い防止薬トラベルミンを発売
1955年	社名をエーザイ㈱に変更
1961年	東京・大阪両証券取引所第1部に株式上場
1966年	川島工場（岐阜県各務原市）が完成
1970年	インドネシアに合併会社を設立
1976年	パリ駐在員事務所を開設
1981年	Eisai U.S.A. Inc. を設立
1982年	筑波研究所（茨城県つくば市）が完成

資料：筆者作成

経営への道をたどり始めた。最初は1956年に発表した「三六計画」。3年間で月商を3倍の3億6,000万円にするというものだった。この計画は第10次（1985～1986年度）まで続き、その後は「新5ヵ年戦略計画」「ミレニアム計画」「ドラマティック・リープ・プラン」「はやぶさ」「EWAY 2025」と名前を変えて継続している。CMでおなじみの「ヒューマン・ヘルスケア」は1987年、3代目社長に就任した内藤晴夫が企業理念として掲げたものである。

田辺三菱製薬（1678年創業）、武田薬品工業（1781年創業）、第一三共（1899年創業）と長い歴史を有する製薬会社が多いなかで、1941年創業のエーザイはひととき若い企業である。製薬業界大編成のなかにあっても、設立当初の新興ベンチャー精神を忘れず、独自路線を歩む。

内藤は「自らを良くするには自分自身で勉強し工夫し努力する以外に秘訣などない」と考え、一生を通じてそれを実践した。それを支えたのは、ものすごい量の読書と努力であった。

〈参照社史・文献〉

『エーザイ70年史』（2011年）ほか

『第三人生のあゆみ』（内藤豊次著、1964年）

データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第29回

小企業の景況は、 持ち直しの動きがみられる

～全国中小企業動向調査・小企業編（2017年7-9月期実績、10-12月期見通し）結果～

当研究所が2017年9月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果によれば、7-9月期の小企業の業況判断DIは、前期からほぼ横ばいとなった。10-12月期は上昇する見通しとなっており、小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる。

業況判断DIは底堅い動き

当研究所では四半期ごとに「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、動向調査）を実施している。本調査は全国の従業者数20人未満の小企業1万社を対象として、業況や売上、採算、経営上の問題点などについて、今期の実績および来期の見通しを尋ねている。

今期（2017年7-9月期）の業況判断DIは-24.5と、前期（-24.4）からほぼ横ばいであった（図-1）。前回調査における見通し（-28.8）からは、4.3ポイントの上振れである。7月には九州北部豪雨があり、8月には各地で長雨が続くなど、天候不順の影響が懸念されたものの、DIは大きく下がることなく、底堅い動きとなった。熊本地震が起きた2016年4-6月期以降、業況判断DIは緩やかな上昇傾向にあり、小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる。

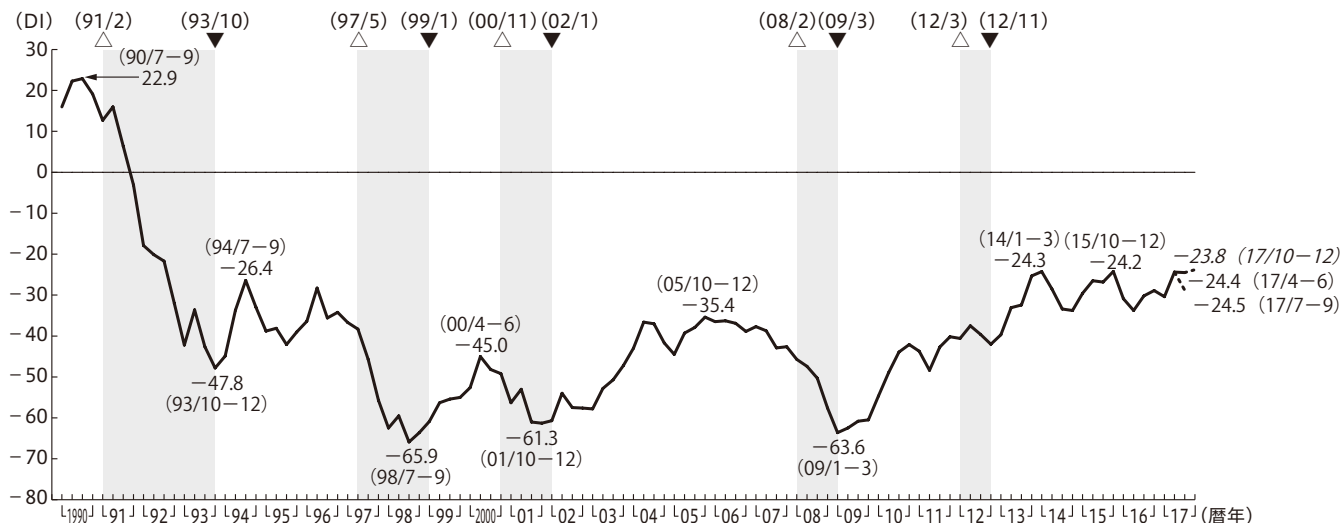
食料品や衣類の消費は落ち込むも 半導体関連や観光需要が下支え

業種別に業況判断DIの動きをみると、製造業、飲食店・宿泊業、建設業、運輸業は上昇、卸売業、小売業、サービス業、情報通信業は低下と、強弱が入り混じったまだら模様となっている（表-1）。

業況に影響を与えた主な要因を以下でみていこう。まずは、押し上げ要因について確認する。第1は、半導体や家電など機械関連の生産が堅調だったことだ。スマートフォンやデータセンターなどに用いられる半導体の需要が高まっていることから、半導体製造装置やその部品を手がける企業にとって追い風となった。また、7月は平年を上回る猛暑となりエアコンの需要が伸びたことも、製造業にとってプラスだった。ただし、8月以降は気温もさほど上がらず、家電小売業への波及は限定的だったようだ。

第2は、夏休みシーズンの観光需要である。飲食

図－1 業況判断DIの推移（全業種計）



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

(注) 1 DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。

2 ——— は実績、----- は見通し。斜体は見通しの値を示している。

3 ▲は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

店・宿泊業では観光客や帰省客を取り込んだ。北海道では外国人観光客が多かったとのコメントもあった。利用客が増え、タクシーなど道路旅客運輸業も伸びた。観光客の動きが良かったことに加え、長雨がプラスに働いたことも一因のようだ。

第3は、建設需要が引き続き旺盛であることだ。外国人観光客の増加により、ホテルなど宿泊施設の稼働率は高い水準を維持している。今後もこの流れが続くとの見立てから、各地でホテルの建設が増えているとの声があった。また、昨年の熊本地震や北日本に上陸した台風、今年の九州北部豪雨などの被災地では、復旧・復興に向けた工事も進んでいる。アパート建設に一服感がみられる建設業界において、需要の下支えとなっているかたちだ。

一方、低下した業種には、三つの下押し要因がある。第1は、長雨などの天候不順である。東京都心では21日連続、仙台市では36日連続の降水を記録するなど、個人消費の足を引っ張る結果となった。特に、小売業や卸売業のうち衣類を取り扱う企業で

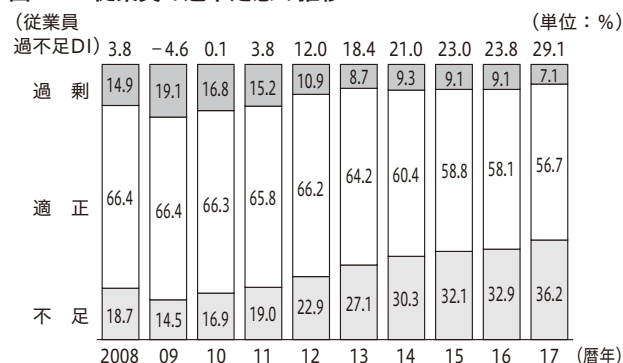
表－1 業種別業況判断DIの推移

	2016年		2017年			
	7-9	10-12	1-3	4-6	7-9	10-12 (見通し)
全業種計	-30.2	-28.9	-30.4	-24.4	-24.5	-23.8
製造業	-27.3	-19.9	-20.4	-20.3	-19.6	-19.1
金属・機械	-15.4	-7.4	-5.4	-10.4	-0.9	-12.1
その他製造	-34.5	-28.2	-30.2	-26.7	-31.3	-23.4
卸売業	-31.8	-23.6	-34.4	-25.5	-28.1	-21.3
織・衣・食	-35.1	-29.0	-43.4	-26.6	-29.0	-22.7
機械・建材	-27.9	-17.4	-23.5	-24.3	-27.1	-19.7
小売業	-42.1	-41.7	-40.1	-35.3	-39.2	-35.4
耐久消費財	-29.1	-29.4	-33.5	-19.7	-22.4	-36.5
非耐久消費財	-44.2	-43.8	-41.1	-38.1	-42.1	-35.2
飲食・宿泊	-29.2	-40.1	-36.6	-27.9	-22.0	-24.5
サービス業	-30.3	-30.8	-35.9	-22.0	-25.2	-24.6
事業所向け	-17.0	-13.7	-16.1	-13.8	-12.9	-14.6
個人向け	-34.6	-36.2	-42.0	-24.5	-29.2	-27.8
情報通信業	-33.7	-14.0	-16.9	-24.4	-27.4	-32.1
建設業	-9.3	-3.1	-4.0	-5.2	-1.8	-7.8
運輸業	-23.6	-20.9	-27.1	-30.5	-15.4	-6.5
道路貨物	-12.4	-11.8	-6.1	-18.1	-6.3	2.1
道路旅客	-40.7	-31.1	-56.9	-48.3	-29.5	-20.0

(注) 1 網掛けは、前期から低下した数値。

2 図－1 (注) 1に同じ。

図－2 従業員の過不足感の推移



(注) 1 従業員過不足DIは「不足」企業割合－「過剰」企業割合。
2 各年とも7－9月期調査において尋ねている（以下同じ）。
3 従業員にはパート・アルバイト、派遣社員などを含む。

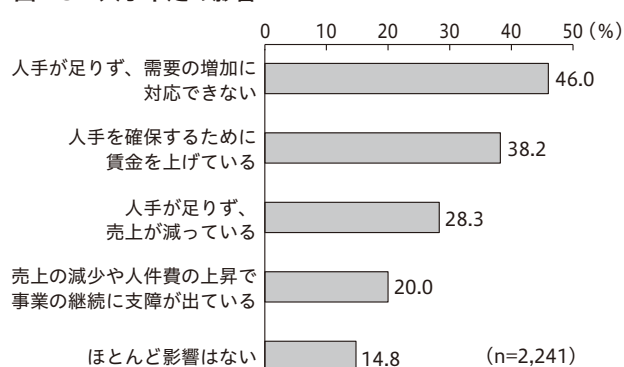
は、夏物の在庫消化が遅れた分、秋物の立ち上がりも後ずれし、業況が悪化した。

第2は、仕入・輸送コストの増加である。天候不順により野菜価格が高めに推移しており、食料品小売業などで仕入価格が上昇している。また、運送会社が値上げを進めており、小売業や卸売業などからは輸送コストの増加に悩んでいるとの声が聞かれた。小企業ではこうしたコストを販売価格に転嫁しきれないことが多く、採算が圧迫されているようだ。

第3は、人手不足である。情報通信業や一部の建設業などでは、機会損失や人件費の上昇が起きているようだ。本調査では、経営上の問題点についても尋ねている。「売上不振」と回答する企業が半数近くを占めている状況に変わりはないが、ここ数年「求人難」と回答する企業がじわりと増加してきている。ただし、この設問は択一式であることから、どのくらいの小企業が人手不足を感じているかまではわからない。そこで本稿の後段で、雇用に関する特別調査の結果を用いて、人手不足の現状についてあらためて検証することにする。

その前に、来期（2017年10－12月期）の業況の見通しも概観しておこう。今回の調査時点では、来期は0.7ポイント上昇し、－23.8となる見通しである（前

図－3 人手不足の影響



(注) 1 最近の営業状況と比べて、従業員数が「不足」と回答した企業に尋ねたもの。
2 複数回答のため、合計は100%を超える。

掲図－1)。小企業は先行きを悲観的にみる傾向があるものの、年末商戦への期待感もあるのだろう。立ち上がりが遅れた秋物の挽回を期する衣類関連の卸売業や小売業、お歳暮やクリスマスプレゼントなどの流通量の増加が見込まれる道路貨物運輸業などが牽引している。10月に入ってから天候不順が続いたため、あまり楽観もできないが、よほどのことがない限り、持ち直しの動きが続くものと思われる。

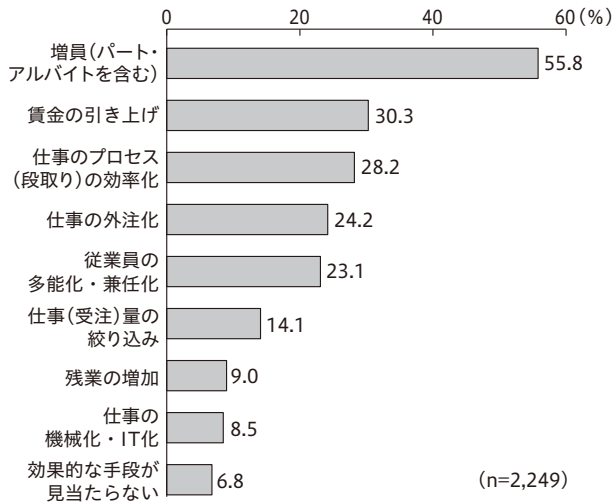
深刻化する人手不足

ここからは、先ほども触れた人手不足について、動向調査の7－9月期に合わせて毎年実施している特別調査の結果を基に検証していく。

図－2は、最近の営業状況と比べた従業員の過不足感を尋ねた結果である。従業員数が「不足」と回答した企業割合から「過剰」と回答した企業割合を差し引いた従業員過不足DIは、2009年以降一貫して上昇している。図には示していないが、すべての大分類業種で上昇傾向にある。直近のDIが特に高いのは運輸業（58.8）、建設業（49.0）、情報通信業（44.4）で、約半数の企業が「不足」と回答している。

図－3は、2017年に従業員数が「不足」と回答し

図－４ 人手不足の対応



(注) 図－３ (注) 1、2に同じ。

た企業に、その影響を尋ねた結果である。最も多いのは「人手が足りず、需要の増加に対応できない」(46.0%)だ。もともと余剰人員を抱えている小企業は少ないため、新たな仕事があっても、人を増やせなければ対応できない。人手不足が業況改善のボトルネックとなっているわけだ。

さらに深刻なケースもある。「人手が足りず、売上が減っている」と回答した企業が28.3%、「売上の減少や人件費の上昇で事業の継続に支障が出ている」と回答した企業も20.0%となっており、この状況が続けば、人手不足が原因で休廃業や倒産に追い込まれる企業が増えるおそれもある。企業からは、「退職者が出たが、ドライバーの補充がまったくできないため、減車せざるをえない」(道路貨物運輸業)、「求人広告を出してもなかなか集まらないため、給与を上げて募集した結果、人件費が大幅に上昇し、利益が減少した」(日本料理店)といった声が寄せられている。

人手不足への対応方針を尋ねた結果が図－４だ。最も多かったのは「増員(パート・アルバイトを含む)」(55.8%)である。しかし、「5月からハローワークで職人を募集しているが、1件も応募がない」(木

表－２ 2016年調査における方針別にみた
2017年の従業員数の増減実績

(単位: %)

	増 加	不 変	減 少
増加方針 (n=1,166)	22.0	55.7	22.2
不変方針 (n=3,581)	6.5	81.6	11.9
減少方針 (n= 173)	6.4	58.4	35.3

(注) 2016年調査において従業員数の増減に関する今後の方針を回答した企業について、回答別に2017年の増減実績を集計したもの。

材・竹材卸売業)、「数年前までは募集すると数人の応募があったが、この1年はほとんどない」(日本料理店)など、増員したくてもできない企業は少なくない。昨年の調査時点で従業員を増やす方針であると回答した企業のうち、今年の調査時点で実際に増えた企業は22.0%にとどまる(表－２)。一方、増加方針ながら実際には減少した企業も22.2%に上る。従業員を増やすどころか、つなぎとめることさえも難しくなっている状況がうかがえる。

今後も人手不足は深刻化していく可能性が高い。例えば、経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」(2016年)は、情報通信業などで働くIT人材の不足数は、2015年時点で約17万人、2020年には約30万人に上ると推計している。

人手の確保が困難になるなかで、次善の策として「仕事のプロセス(段取り)の効率化」や「従業員の多能化・兼任化」などに取り組む小企業も一部にはみられる(前掲図－４)。「若手の育成に一層力を入れていきたい」(木造建築工事業)、「仕事の段取りを見直し、売上は減少したが利益率が上がった」(食品小売業)といったコメントを寄せる企業もあった。人材を育て、生産性を高めることで現状を乗り越える工夫が小企業にも求められている。

(鈴木 啓吾)

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。

たいやきの常識を打ち破る



(有)わらしべ
代表取締役

福田 圭 (ふくだ かつら)

〈企業概要〉

代 表 者 福田 圭

創 業 1982年

資 本 金 500万円

従業員数 18人 (うちパート8人)

事業内容 たいやき店、フランチャイズ店の管理運営

所 在 地 三重県伊勢市小俣町宮前736-1

電話番号 0596(24)0648

U R L <http://taiyaki-warashibe.com>

焼きたてが一番おいしい、そんな常識を覆したたいやき店が三重県にある。

「たいやきわらしべ」では、1枚160円のたいやきを10枚単位でまとめ買いしていく顧客が途絶えない。同店を運営する(有)わらしべは、もともと自動車部品メーカーだったというから驚きだ。華麗なる転業を遂げ、フランチャイズ展開で規模を拡大している福田圭社長に話をうかがった。

持ち帰ってもおいしい たいやき

——自動車部品メーカーだったそうですね。

当社は2009年まで自動車用ベアリングの製造工場でした。ベアリングは、エンジンやタイヤ、ハンドルなどに使われる金属部品です。難度の高い注文にもすぐ応じられる生産体制が取引先に評価され、創業以来、順調に事業を拡大してきました。

しかし、2008年のリーマン・ショックを境に取引先の経営が傾くと、受注は激減し、当社は倒産寸前まで追い込まれてしまいました。このとき、先代社長の父は、たいやき店を開店して業績の落ち込みをカバーできないかと考えはじめたそうです。

——なぜたいやきだったのですか。

父の好物だったからです。よく食べ歩きをしていました。従業員への差し入れでたいやきを買って

くることもしばしばでしたが、不満が二つあったそうです。

一つは、待ち時間です。10枚20枚とまとめ買いすると、焼き上がりまで相当な時間がかかります。急な大量注文に対応できる店がなかったのです。まとめ買いする顧客はそう多くないのでそれでもよいのですが、24時間365日注文に応じられる生産体制を敷いていた父からすると、もどかしく感じられたそうです。

忙しく仕事をこなす従業員にお

いいたいやきを食べさせたい。
そう考えた父は、鉄板に独自の加工を施して、ベアリング製造の仕事をしてながらも大量のたいやきをつくれる器具を開発してしまいました。

それが、自動焼成タイマーシステムです。各鉄板に固有の音を設定したタイマーを内蔵して、順に焼き上がりを知らせる仕組みになっています。焼き上がりまで鉄板につきっきりになる必要がないところがポイントです。その後当社フランチャイズ全店で導入することとなるこの器具は、今でも、効率よく大量のたいやきをすぐに提供するうえで欠かせない、当社の強みとなっています。

——もう一つの不満は何ですか。

持ち帰ったたいやきです。店頭で焼きたてを買っても、帰って食べるころには冷めて硬くなってしまいます。温め直しても焼きたてにはかきません。たいやきは買ってその場で食べることを想定した商品だったわけです。

この不満は、生地を自作することで解決しました。カギとなったのは三重県産の小麦、あやひかりです。でんぶんの構成成分の一つであるアミロースの割合が低いため、生地に粘り気がでて、冷めても硬くなりにくい点に着目しました。うどんの原料に使われること

が多いのですが、地元の製粉所と直接交渉して、特別にたい焼き用の粉をひいてもらったのです。これにコンスターチやベーキングパウダーなどを混ぜ合わせた生地の素は焼いた後も硬くなりにくく、かむほどに甘味が広がります。

父がつくったたいやきは従業員に好評で、家に持ち帰る人もいました。もしかしたら、これは商売になるかもしれない。そう考えた父はこの器具と生地を武器に、持ち帰ってもおいしいことを前面に出したたいやき店を始める決断をしたのです。

1号店は伊勢自動車道の玉城インターの近く、大型バスが停車できるロードサイドに出店することにしました。伊勢参りをすませて帰る観光ツアー客などがターゲットです。2009年にオープンすると、狙いどおりに土産やおやつ需要をつかむことができました。1日の平均来店客数は100人を超え、1,000枚を売り上げる日もありました。1人当たりの購入枚数は、その場で食べるなら多くても2枚ですが、当店では平均5枚を超えています。

強みを最大限に生かした フランチャイズ展開

——本業のベアリング製造はどうされたのですか。

たいやき店に専念するため、



1号店の外観

2号店を出店して半年後の2012年5月に完全撤退しました。一部の従業員からは反発もありました。会社の存続のためとはいえ、たいやきとベアリングではまったく違いますから無理ありません。断腸の思いでしたが、ベアリング製造を続けたい人は同業他社に転籍できるようにサポートして送り出しました。結果として、当時40人いた従業員は半分になってしまいました。

残ってくれた従業員に報いるためにも、何とせよたいやき店を成功させなければなりません。限られたマンパワーで当社の事業を拡大する手段として、フランチャイズ展開を図ることにしました。

——たいやきを扱う他社のフランチャイズ店との違いはありますか。

当社独自の器具と生地の素を使用することはもちろんですが、ビジネスモデルにも違いがあります。

他のチェーンを調べると、加盟店の初期投資額を抑え、開店後の

ロイヤルティーで収益をあげるビジネスモデルが多いことに気づきました。小さなスペースで始められるたいやき店は少ない資金で独立開業しやすい業態だったのです。

一方、当社のたいやき店は、ロードサイドなどに大きな店を構えても十分に採算が合う、大量生産、大量販売が特徴です。器具も自社で開発する大型のものなので、初期投資額は大きくなります。例えば、厨房器具として総額で170万円、研修費として20万円がかかります。そのほか、加盟金や保証金、店舗工事費などを含めた初期投資額はおよそ700万円です。300万円以下で出店できるフランチャイズもあるなかでは、高めの設定かもしれません。

——初期費用が大きいと、加盟後に投資した分を回収できるのか不安になるオーナーも多いそうです。

不安を取り除くためにわかりやすい情報をどんどん発信するように努めています。申込以降のスケジュールなどを示し、開店までのイメージをつかめるようにしています。さらに、モデルとなる店の1日当たりの来客数や月別の売り上げ、営業利益の推移などをホームページで公開しています。

出店前の研修も充実させました。2週間ほどで出店できるフランチャイズもありますが、出店後の

運営に不安が残っては意味がありません。そこで当社では、約2か月かけて実務研修を行います。独自の厨房器具の使い方や仕込みの方法はもちろん、店舗運営に関するノウハウを1号店に勤務しながら習得できるカリキュラムです。研修後は、注文や調理の流れ、注意点などを集約したマニュアルで復習してもらいます。

出店までの手軽さは、裏を返せば競合の多さにつながります。加盟希望者の真の目的は開業することではなく、勝ち抜くことです。高額に思える器具、店舗などの費用はそのために必要な投資なのです。研修などのサポートも同様です。手軽さの代わりに、当社は手厚さで勝負しようと考えました。

独自の進化を遂げるサービス

——開店後のロイヤルティーはどうなりますか。

一般に、定額をいただく方法と定率でいただく方法がありますが、当社は後者です。たいやきの売り上げは気温が高いと落ち込むため、定額制だと夏場に加盟店の収益を圧迫してしまうからです。

ただし、定率制といっても、ロイヤルティーをかける対象が他社とは違います。多くの場合は売り上げ全体に対してロイヤルティーをかけますが、当社は加盟店に卸

す生地の素にしかロイヤルティーをかけていません。

——生地の素にロイヤルティーを盛り込むのはなぜですか。

加盟店の独自性を引き出す仕掛けになるからです。

具体的に説明しましょう。当社ではつぶあんなど全店共通のメニュー以外に、店ごとに考案した具材を使ったたいやきの販売を奨励しています。ネギ味噌やきんぴらといった、惣菜として楽しめる商品もあります。独自メニューは各店で試作し、商品化の可否と価格設定は当社と相談してもらいます。

ここで、ロイヤルティーが生きできます。生地の素以外の具材にはロイヤルティーがかからないので、高付加価値の商品を開発できれば、それによって得られた利益は、そのまま加盟店のものになります。工夫の余地を残し、加盟店のやる気を引き出そうと考えました。

独自メニューを推進するきっかけになったのが、あんなしたいやきです。生地の食感を存分に味わいたいとお客さまから要望があり、中身を抜いたたいやきを売り出したところ、人気商品になったのです。この経験からお客さまの声を取り入れた商品づくりの大切さを学びました。

フランチャイズというと画一的なサービスを想像する方が多いで

しょうが、それでは飽きられてしまいます。独自性を促す仕組みによって、どこでも同じ味という安定感に、店ごとの個性を加えることができました。常連客のなかには、独自メニューを目当てに各店を巡る人もいます。

また、加盟店同士の連携も進んでいます。ある店で評判になった独自メニューは、レシピを共有して他店でも販売しています。加盟店から、自店の利益だけでなく、わらしべブランド全体の付加価値向上につなげてほしいと提案があり、レシピの共有が実現しました。最近では、各店の新商品発売のお知らせや地域の祭への出店スケジュールを全店で共有して、SNSやホームページなどお客さまに発信しています。

——成果はいかがですか。

2013年にフランチャイズ事業を始めてから3年間で、三重県と愛知県、岐阜県に15店を出店することができました。現在、全店が順調に売り上げを伸ばし、黒字を維持しています。こうした成果が、加盟希望者の増加にもつながっています。現在、加盟店からの収入と直営店の売り上げを合わせると、当社の年商は1億5,000万円を突破しています。

2015年には、冷凍たいやきの販売を始めました。2016年からは当

社のサイトでも販売しています。2時間ほど自然解凍してからトースターで3分間加熱すると、わらしべの味を再現できます。ネット販売により遠方のお客さまにも当社の商品を楽しんでもらえるようになりました。

実はこの商品、自然解凍せずにトースターで3分間温めると、中身は半解凍のまま、皮がパリッとした最中アイスのような食感になります。これを「ひえひえたいやき」と名づけ、夏期限定で店頭販売することにしました。うまくいけば夏場の売り上げの底上げにつながると期待しています。新たな食べ方の提案など、たいやきを通じた当社のサービスにはできることがまだまだあります。



あんなしたいやき

父の趣味から始まったたいやきづくりは、専門店の出店、フランチャイズ展開、ネット販売へと広がっています。その立役者である父は、2016年に他界しました。自作のたいやきを食べる人の笑顔が、何より好きだった父から受け継いだバトンをしっかりと握り、当社はこれからもみなさんにおいしいたいやきを届けていきます。

取材メモ

焼きたてがおいしいといわれるたいやき店は、生産と消費の同時性が高いビジネスモデルだった。同社はそこに着目した。大量生産できる器具と冷めても硬くならない生地によってその壁を乗り越え、持ち帰ってもおいしいという新たな付加価値を生み出したのである。

さらに、大量生産、販売という自社の強みを生かすフランチャイズ展開を模索し、サービスを拡大させた。ともすれば画一的になりがちなサービスに各店の個性を加えて進化させた点も、付加価値の向上につながっている。

その成果は数字に表れている。当研究所「小企業の経営指標調査（2015年度調査）」によると、菓子小売業の売上高総利益率は平均58.4%のところ、同社では67%を超えている。代替わり後も、福田圭さんは新たなサービスの拡大に余念がない。たいやきに込めた福田さん親子の情熱は、まだまだ冷めることがなさそうだ。

（長沼 大海）



地元農産品の加工、販売を行う「隠タカラモノ農産加工所」



創業者に寄り添い 経営全般をアドバイス

名張商工会議所 経営支援課長 住田 厚志 (すみた あつし)

名張市は、三重県の西部に位置し、近畿・中部両圏の接点にあることから、古くは万葉の時代から東西往来の要所、宿駅として栄えてきました。江戸期から続く中心市街地の周辺に農山村地帯が広がり、日本の滝百選に指定された赤目四十八滝など自然豊かな景勝地にも恵まれています。

昭和に入り、近鉄大阪線が開通し、大阪方面への通勤圏として急速に発展。1954年の市制発足当時3万1,000人だった人口は、2000年のピーク時には8万3,000人に達しました。その後、人口は年々減少し、2017年8月現在、7万9,000人になっています。

人口減少等の影響から、地域内の生活関連産業の需要が縮小しているという課題と、創業に関する明確な相談窓口がないという課題に対応するため、2015年に行政、

商工会議所、日本政策金融公庫等で創業に特化した連携・支援組織として「伊賀流創業応援忍隊」を構築しました。また、名張市は当商工会議所からの要望を受けて、産業競争力強化法に基づく創業支援事業計画を国に申請し、認定を受けました。

こうした取り組みの結果、それまで年間5件程度だった創業に関する相談件数は、2016年度には約30件に増加し、美容業、飲食業、整体業など10件が創業に至りました。

当商工会議所が積極的に事業計画の策定や金融などのアドバイスを行った創業事例のなかから、「隠タカラモノ農産加工所」を紹介します。

運営するイーナバリ(株)は、廃校となった小学校の給食棟を活用して、伊賀米や伊賀牛、ブドウ、メロンなどの農産品を使った6次産

業化に取り組んでいます。当商工会議所も構成団体となり、2014年7月から2017年3月まで地域経済の活性化を目指し活動していた「名張市雇用創造協議会」の元職員4人が、そこで培ったノウハウを活かして立ち上げたものです。

主な事業内容は、旬の野菜や果物に、カット、乾燥、粉末加工等の1次加工を施し、食品メーカーや消費者に販売することです。ソース類、レトルト惣菜類、ジャム、ドレッシングなどの製造もしています。創業者は「地域一丸となって、名張の農業、商業、暮らしが豊かになるよう、産業の発展に努めたい」と話しています。

これからも、当商工会議所は創業者支援に注力し、創業予定者が抱える諸問題に丁寧に対応し、企業と地域から信頼される地域経済コンシェルジュを目指します。

和を以て貴しとなす ガーナ人

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。



ガーナはカカオ豆の産地で、日本ではチョコレートの商品名に使われており、なじみ深い国名です。また、元国連事務総長のアナン氏はガーナ人ですし、野口英世博士が黄熱病の研究中に客死した地がガーナです。野口博士の遺志は今でも現地に受け継がれ、後の政府支援による基礎医学研究所設立につながりました。研究所のほど近くにある野口英世博士記念日本庭園にたたずめば、博士の情熱を感じることができるでしょう。

初めて首都アクラを訪れたときの印象は、特徴のない田舎でした。しかし、周辺諸国を飛び回るほどに、この国の良さが身に染みてわかってきました。

まず何よりも平和です。アフリカ諸国に限らず、世界のあちこちで争いが続いています。その結果、多くの人々が命を落とし、産業基盤が破壊され、経済発展を阻害されている国々も少なくありません。ガーナは1957年に英国から独立して以来、おおむね平和を維持しています。エンクルマ初代大統領が特定の氏族や地域のみに利する

政党の結成を禁じ、全政党が国内全ての州に拠点をもつように義務付けたことが平和の礎の一つだと考えられます。選挙は民主的に行われ、国家元首が存命でも地位にしがみつかず政権交代が実施され、アフリカの民主主義の模範となっています。

次に人柄の良さが挙げられます。これは現地を知る多くの日本人の一致した感想です。汚職の少なさ以外にその証拠を挙げるとすれば、ガーナ人男性と結婚しているガーナ在住の日本人女性の多さです。50人ほどいるとされていますが、アフリカ諸国のなかでは突出して多いようです。

日本に在留届を出している人の数を国籍別にみると、アフリカ諸国では、1位がナイジェリア、僅差の2位がガーナとなっています。ナイジェリアの人口はガーナの約7倍ですので、人口比でみるとガーナ人の多さが際立っているといえます。ガーナ人の気質が、日本古来の価値観である「和を以て貴しとなす」に合い、住み心地が良いからかもしれません。



野口英世博士記念日本庭園に立つ胸像

文化も豊かです。色鮮やかな民族衣装の伝統に裏打ちされたファッション、多様な食材と天然の調味料を使った郷土料理、ジャンベ（西アフリカの太鼓）に代表される音楽や舞踊。日本とはまったく異なる冠婚葬祭の風習。一方、キリスト教、イスラム教、民間信仰の入り混じる寛容な宗教観は日本人に近いものといえるかもしれません。

魅力の尽きることのない国、ガーナ。「アフリカは遠い。地理的にも心理的にも」と言われますが、こうして目を向けてみると、意外と身近に感じる事ができたのではないのでしょうか。

アクワーバ
Akwaaba! (ようこそ、ガーナへ)



天候が小企業の景況に与える影響 —「全国中小企業動向調査・小企業編」による分析—

総合研究所 主任研究員 桑本 香梨

近年、天候不順に関するニュースをよく耳にする。大型台風や局地的な豪雨、記録的な長雨や猛暑など、異常気象が頻発し、大きな被害につながることも多い。天候の変化は、わたしたちの生活にさまざまな影響を及ぼす。長雨で外出を控えたり、猛暑でエアコンを買い替えたりといったことである。そして、こうした天候の変化は企業の業績に対しても少なからず影響を及ぼす。当研究所が実施する「全国中小企業動向調査・小企業編」を用いて分析してみよう。

天候要因への着眼

2017年は、全国で天候不順に関する多くのニュースが伝えられた。5月には北海道で記録的な高温が観測され、7月上旬には九州北部で豪雨があった。8月には仙台で降雨の連続日数が観測史上最長を更新したほか、関東でも記録的な長雨となった。思い返せば昨年も、初夏から猛暑が続いたり、台風が北海道や東北に立て続けに上陸したりした。一昨年もまた、関東や東北で豪雨が大きな被害をもたらした。ゲリラ豪雨や竜巻なども含め、このところ毎年どこかで天候に異常が生じている。

天候が企業の業績や商品の売れ行きに影響を及ぼすことは、これまでも指摘されてきた。例えば、日本銀行は、「経済・物価情勢の展望」（2016年4月）で地域別の実質小売業販売額と気温・降水量の関係を調べ、2015年10－12月の販売額が高温多雨により前期比で約0.7ポイント押し下げられたと結論づけている。また、気象庁は、天候とPOSデータ^(注1)を用いた複数の調査を行っている。そのなかの一つ、「スーパーマーケット及びコンビニエンスストア分野における気候リスク評価に関する調査報告書」（2016年10月）では、東京のスーパーマーケットにおいて昼間の降水量が多いほど販売数が減少していることなどを明らかにしたうえで、日々の販売計画に天気予報を活かすよう提言している。ほかにも、一般財団法人日本気象協会は、気象情報に基づく需要予測を行い、大手メーカーにおける冷やし中華のつゆの最終在庫や豆腐の廃棄ロスの削減につなげている。

このように天候の影響は、わたしたちの消費行動と直結する小売分野で議論されることが多い。実は、当研究所が研究対象とする「小企業」は、小売業を

はじめ、飲食店やサービス業などの消費関連業種が占める割合が非常に高いという特徴がある。より規模の大きな企業に比べて天候の影響を受けやすいと考えられることから、本レポートでは、対象を小企業に絞って、景況と天候の関係を分析することとした。用いるのは、当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、動向調査という）である。従業者数20人未満の小企業1万社に対し、景況感や売上動向などについて尋ね、DIとして公表している調査だ。代表的な系列が業況判断DIで、業況が「良い」と回答した企業の割合から「悪い」と回答した企業の割合を差し引いた、小企業の総合的な景況感を示す指標である。

分析方法は次の三つである。まず、調査票の自由意見欄に寄せられた企業の声から天候に関するコメントを抽出し、具体的にどのような企業がどういった影響を受けているのかを例示する。次に、2017年1－3月期調査に盛り込んだ特別質問の結果から、天候により景況に影響を受けている企業の割合を定量化する。最後に、業況判断DIの時系列データと気象データを用いて回帰分析を行い、両者の関連の有無と影響の程度について統計的に検証する。

コメントに基づく分析

初めに、小企業の具体的な声を確認する。動向調査の調査票には景況を判断した際の背景や要因を記載できる自由意見欄があり、ここには毎回約1,500件の声が寄せられる。なかには、天候に関するコメントも少なくない。例えば、2017年1－3月期の調査票のうち、雨や雪など天候に関するキーワードがみられたものは167件に上る。そのときどきで内容は異なるものの、ほかの期でも天候に関するコメントは一定程度存在する。

表-1 動向調査に寄せられた天候に関するコメント（抜粋）

業 種	取扱商品	コメント
製造業	織 物	暖冬や残暑の影響で、得意先のマフラーやストールの在庫が減らず、受注が減っている（2016年10－12月期）
卸売業	青果物	農作物が天候の不順により被害を受け不足。仕入値が高くなり供給が不足している（2016年7－9月期）
小売業	衣料品	大雪で客足が減ったが、冬物寝具やこたつ用品等の売り上げは増加した（2017年1－3月期）
	家 電	今年の夏は天候に恵まれ、エアコンの売り上げが昨年比で2割増加した（2016年7－9月期）
飲食店	食 堂	大雪で弁当の配送注文が増えた（2017年1－3月期）
	喫茶店	暑かったので、アイスコーヒー等冷たい飲み物の注文がよく出た（2016年4－6月期）
サービス業	建物調査	夏の台風により県の事業が計画変更となり、当社への発注も来年度に繰り越された（2016年7－9月期）
	クリーニング	暖冬の影響か、衣替え需要がやや弱い（2016年4－6月期）
建設業	土木工事	雪が少なく除雪作業の受注が大幅に減った（2017年1－3月期）
	建築工事	悪天候で作業が進まず、思うような仕事ができなかった（2016年10－12月期）
運輸業	個人タクシー	雨が多く、利用客の増加が見込まれる（2016年4－6月期）

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・小企業編」（以下同じ）

表-1にその一部を掲載した。暖冬で冬物衣類のクリーニングの受注が減少した、気温が上がり冷たい飲料の売り上げが伸びたなど、プラスとマイナス両面の影響があることがうかがえる。数のうえでは、やはり小売業や飲食店、サービス業など消費関連業種が多くみられる。観光客の動向が関係するタクシー業や宿泊業なども同様だ。

もっとも、多くはないが、製造業や卸売業のなかにも天候に関するコメントはある。残暑が厳しく秋冬物衣類の需要が減少したり、長雨により野菜の価格が上昇したりすることで、売り上げや仕入価格が変動するからだ。建設業でも雨が続くと工事が遅れる。程度の差はあれ、かなり広い範囲の業種で、天候が影響しているのである。

影響を受ける企業割合の定量化

上記のように、コメントをみるだけでも景況への影響があったことはわかるが、全体のうちどの程度の企業が影響を受けているかまでは明らかではない。そこで、2017年1－3月期の動向調査に盛り込んだ特別質問の結果から、その定量化を試みた。

調査の実施時期は2017年3月中旬、有効回答数は6,048企業である。夏と冬のそれぞれで気温が高いケースと低いケース、降雨量および降雪量が多いケースと少ないケースに分けて、自社の景況にどのような影響があるかを尋ねた。選択肢は「どちらかといえばプラス」「どちらかといえばマイナス」「どちらともいえない」「影響はない」の四つである。

結果は表-2のようになった。「どちらかといえばプラス」または「どちらかといえばマイナス」を選んだ企業が最も多かった項目にのみ、選択肢の符号（プラスの影響かマイナスの影響か）と回答割合を示している。

業種による違い

業種別にみると、違いが明確に表れた。コメントの分析結果と同様、プラスまたはマイナスの影響を受けたとの回答が多かったのは、小売業と飲食店・宿泊業だ。一方で、製造業はいずれの項目でも空欄となっており、影響がある企業は少数派となっている。卸売業やサービス業のように、細かな分類によって傾向が分かれる業種もあった。総じて、個人消費の現場に近い業種ほど天候の影響が強く出ているようだ。

表-2 ケース別にみた天候が景況感に与える影響

	夏の気温		冬の気温		降雨量		降雪量	
	高 い	低 い	高 い	低 い	多 い	少 ない	多 い	少 ない
製造業								
金属・機械								
その他								
卸売業					- (49.2%)		- (43.9%)	
繊維・衣服・食料品	+ (34.2%)	- (42.8%)	- (34.0%)		- (58.4%)	+ (31.0%)	- (48.8%)	
機械・建材								
小売業	+ (37.0%)	- (42.0%)	- (31.8%)	- (33.9%)	- (63.5%)	+ (36.0%)	- (57.6%)	+ (30.1%)
耐久消費財	+ (44.2%)	- (44.2%)	- (35.6%)	+ (38.4%)	- (40.5%)		- (32.9%)	
非耐久消費財	+ (35.8%)	- (41.7%)	- (31.2%)	- (35.9%)	- (67.2%)	+ (37.6%)	- (61.7%)	+ (32.6%)
飲食店・宿泊業	+ (33.9%)	- (36.4%)	+ (42.2%)	- (54.9%)	- (75.4%)	+ (38.8%)	- (75.4%)	+ (37.1%)
サービス業				- (36.7%)	- (40.3%)		- (46.2%)	
事業所向け								
個人向け	+ (29.7%)			- (42.2%)	- (41.4%)		- (48.9%)	
情報通信業								
建設業	- (32.8%)				- (60.8%)		- (54.7%)	
運輸業				- (31.0%)	- (41.0%)		- (50.4%)	
道路貨物				- (38.8%)	- (54.9%)		- (64.8%)	
道路旅客	+ (53.1%)	- (36.8%)	- (34.1%)	+ (52.2%)	+ (52.2%)	- (36.6%)	+ (47.8%)	
全業種計				- (33.7%)	- (52.3%)		- (51.3%)	

(注) 1 動向調査 (2017年1 - 3月期) において尋ねたもの。

2 天候に関するそれぞれのケースが自社の景況に与える影響について、「どちらかといえばプラス」「どちらかといえばマイナス」「どちらともいえない」「影響はない」から選んでもらったもの。前2者のいずれかの回答割合が最も高くなった場合のみ、選択肢の符号 (プラスの影響がマイナスの影響か) と回答割合を表示している。

ただ、消費関連業種のなかでも、影響の方向性や程度は様々ではない。降雨・降雪量が多いケースをみると、大半の業種でマイナスとの回答が多数派となるなかで、道路旅客運輸業だけは反対にプラスとなっている。徒歩や自転車などでの移動を避け、タクシーを利用する人が増えるからだ。また、符号が同じであっても、回答割合の水準には業種によって差がある。降雨量が多いケースをみると、飲食店・宿泊業ではマイナスと回答した企業割合が75.4%と、耐久消費財小売業 (40.5%) などと比べて高い。雨によってどの程度購買意欲が削がれるかに違いがあるためだろう。外食はキャンセルするかもしれないが、車を買うのをやめることは考えにくい。

季節による違い

季節によっても影響の出方は異なる。例えば、気

温は高ければ良いというものでもない。耐久消費財小売業に注目してほしい。夏に気温が高くなるのはプラスであると44.2%が回答している一方で、冬に気温が高くなるのはマイナスだと35.6%が回答している。冷夏や暖冬では扇風機やエアコンの売り上げが伸び悩むことが一因だろう。道路旅客運輸業でも、気温が低い場合、夏は36.8%がマイナスとしているのに対して、冬はプラスが52.2%となっている。夏は暑いほど、冬は寒いほど、歩かずタクシーに乗る人が増えるからではなかろうか。

このほか、建設業をみると、夏の気温が高いケースや降雨・降雪量が多いケースでは、屋外での工事が進まないためか、マイナスと回答する企業の割合が多くなっている。しかし、その反対のケースでは、工事の総件数が増えるわけではないので、プラスと感じる企業は少ないようだ。

実証分析

前項では、どの程度の小企業が天候の影響を受けているかについて定量化を試みた。ただし、これはあくまで回答企業の主観に基づくものであり、実際に小企業の景況に対してどの程度の影響を及ぼしているかまでは確認できない。そこで、被説明変数として業況判断DI、説明変数として気象データを用いて回帰分析を行う。天候要因の変動によって、業況判断DIはどれだけ変化するかを統計的に検証してみたい。

データセットと分析手法

分析に当たり、時系列の業況判断DIと気象データを組み合わせたパネルデータを作成した。ここでは、季節や業種によって影響の出方が異なる点を考慮し、期（1－3月期、4－6月期、7－9月期、10－12月期）別、業種別にデータセットを分けることにした。業種は前掲表－2と同じ区分を用いており、11のカテゴリーがある^(注2)。分析期間は同じ業種区分での比較が可能である2002年以降の15年間で、地域は気象庁による10区分とした^(注3)。結果として、サンプルサイズが150（15年×10地域）のデータセットを44個（4期×11業種）作成したことになる。

気象データには、気象庁が公表している地域別の平均気温平年差（平年気温と当月の気温の差）と降水量平年比を選んだ^(注4)。降水量に含まれる降雪量や、降水量と相関が高い日照時間は、変数に加えていない。

また、為替相場や海外情勢、国の政策などその他の要因による影響を取り除くため、前期の業況判断DIをコントロール変数として加えている。

分析結果

回帰分析の結果で注目すべきは、平均気温平年差と降水量平年比の係数である。そこで、44のデータセットにおける、両変数に対する係数のみを表－3にまとめた^(注5)。読みやすさを考慮し、統計的に有意でない場合は空欄とした。係数は、気象データが1単位増えた場合の業況判断DIへの影響の程度を示すものであり、正の値をとれば押し上げ、負の値をとれば押し下げの方向に働いていることを意味する。例えば、4－6月期の飲食店・宿泊業の業況判断DIは、その期の気温が平年より1度高くなると3.15ポイント上がり、降水量が平年比で1%増えれば0.09ポイント下がるということを示す。

では、結果をみていこう。まず気温については、正の相関が目立つ。なかでも、7－9月期は大半の業種で影響がみられる。特に、耐久消費財小売業では、7－9月期に気温が平年よりも1度上がると業況判断DIが9.4ポイントも押し上げられる。他方、負の相関があるのは、1－3月期のその他製造業である。暖冬では冬物衣類やおでんなどの季節商品の売れ行きにブレーキがかかるためだろう。要するに、夏は夏らしく暑いほうが、冬は冬らしく寒いほうが、景況感には追い風になる。前項の定量化と同様の結果となった。

一方、降水量については前項までとは異なる結果となった。7－9月期を中心に正の相関となった業種が目立つ。雨が多いほど業績が上がるというのは一般論としては考えにくく、解釈の難しいところである。推測の域を出ないが、単純に降水量をみただけでは、景況感との関係を導くうえでは十分でないのかもしれない。夜中に雨が降っても消費にはさほど影響しないだろうし、一時的に降る程度の夕立であれば夏らしい気候とさえいえるだろう。多雨は景況にとってマイナスであるとの実感をもつ企業が多い（前掲表－2）ことを考えれば、企業の総営業時間に

表-3 天候の業況判断DIへの影響に関する重回帰分析結果

業 種	気温が平年より1度上がったときの影響				降水量が平年比で1%増えたときの影響			
	1-3月期	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期	4-6月期	7-9月期	10-12月期
金属・機械製造業							+ 0.20 (**)	
その他製造業	- 3.22 (**)		+ 2.70 (*)				+ 0.13 (***)	+ 0.05 (*)
繊維・衣服・食料品卸売業						+ 0.16 (**)		
機械・建材卸売業			+ 7.25 (***)				+ 0.11 (*)	
耐久消費財小売業			+ 9.44 (***)	+ 5.30 (**)				
非耐久消費財小売業		+ 3.00 (**)	+ 1.91 (**)				+ 0.06 (**)	
飲食店・宿泊業		+ 3.15 (*)	+ 2.61 (**)		- 0.06 (**)	- 0.09 (***)	+ 0.08 (**)	
事業所向けサービス業			+ 5.00 (**)				+ 0.21 (***)	
個人向けサービス業		+ 3.49 (**)	+ 3.02 (***)				+ 0.10 (***)	
建設業			+ 2.65 (*)	+ 2.58 (*)		+ 0.08 (*)		
全業種計	- 1.11 (*)		+ 3.51 (***)	+ 1.86 (***)			+ 0.10 (***)	

(注) 1 被説明変数に業況判断DI、説明変数に平均気温平年差(度)、降水量平年比(%)、前期の業況判断DIを用いて、期別・業種別に重回帰分析を実施した。
平均気温平年差と降水量平年比は、気象庁による。

2 分析に当たっては、ハウスマン検定の結果、固定効果モデルを採用した。また、地域や年による差は確認されなかった。

3 業種は、大分類業種を取扱商品や顧客層によって区分したもの。

4 地域によりサンプルがない情報通信業と運輸業は、分析から除いた。

5 表中の数字は係数。統計的に有意であった場合のみ表示している。() 内の***は1%、**は5%、*は10%の水準で有意であることを示す。

占める降雨時間なども考慮する必要があるかもしれない。この点は、今後の分析における課題である。

* * *

動向調査は1980年の開始以来40年近く続く調査である。その間、天候が小企業の景況感に変化をもたらしたであろう場面は幾度となく観察された。ただ、これまではあくまでも新聞報道や企業の声などから推測したものすぎなかった。そこで、今回は天候と小企業の景況の関係についての実証分析を試みた。気温の高低や降水量の多寡によって、小企業は景況への影響を確かに受けている。異常気象が各地で観測されている今、小企業の景況を分析するうえで天候はけっして無視できない要素といえる。

実は、前述の特別質問では、天候による景況への影響を緩和するための取り組みについても尋ねている。雨の日割引の実施など何らかの対策を講じてい

る小企業は5.8%にとどまり、天候の影響に関するコメントの割合と比べても少ないのが現状だ。本リポートが、業種や季節に応じた天候変化への対策を促す契機となれば幸いである。

謝 辞

本リポートをまとめるに当たり、慶應義塾大学商学部・山本勲教授にご指導いただいた。記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りは筆者に帰するものである。

(注1) 小売店のレジデータを蓄積したもので、何が、いつ、どの店で、いくらで、いくつ売れたかを把握できる。

(注2) 全業種計を含む。情報通信業と運輸業は、サンプルがない地域があるため、分析から除外した。

(注3) 北海道、東北、関東甲信、東海、北陸、近畿、中国、四国、九州北部、九州南部の10地域。

(注4) 業況判断DIに合わせるため、月次データから平均値を算出して四半期の値に引き直した。

(注5) パネルデータの回帰分析には、ハウスマン検定の結果、固定効果モデルを採択した。10地域区分のダミー変数および2002～2016年のダミー変数は、いずれも統計的に有意とならなかった。

老舗が挑む販路の転換



(株)嘉六

代表取締役

平野 由隆

ひらの よしたか

企業プロフィール

- 代表者 平野 由隆
- 創業 1850年代
- 資本金 1,000万円
- 従業員数 10人
- 事業内容 米穀の販売
- 所在地 新潟県十日町市中屋敷13
- 電話番号 025(768)2035
- URL <http://www.karoku-kome.com>

由緒の正しさや有名なブランドにあぐらをかいていては、企業はいずれ食べていけなくなる。

米どころの新潟で、1850年代から米の販売を続ける(株)嘉六の7代目当主、平野由隆社長は、今を生き抜くために、取引先の開拓と自社ブランドを育てるための取り組みを進めてきた。

強みとターゲットを重ねる

同社は、販売する米の5割を業務用として飲食店に卸している。平野さんは新潟産以外の米は販売せず、特に近年は魚沼産コシヒカリのオリジナルブランドに力を入れている。同社のブランド米は料理のプロから高く評価されており、300社に及ぶ取引先リストには、誰もが知っているような老舗料亭やホテルのレストランなどの名前が並ぶほか、知る人ぞ知る名店も

多い。そのほとんどを、平野さんの代で開拓してきた。

もとは、地元の一般家庭が主な取引先だった。だが、長い歴史のなかで地道に広げてきた販路も、大規模店に押され、少しずつ細ってきていた。さらに、消費者の米離れが追い打ちをかけた。「米の国内の需要量は年間8万トンずつ減っているんです」。焦りにも似た思いのなか、平野さんは新たな販路を開拓する必要性を強く感じていた。

地元の消費者の代わりに狙いを定めたのが、都市部の飲食店、とりわけ、味にうるさい客を抱え一流の料理人がいる店だった。同社が販売するのは、高級米として名高い魚沼産コシヒカリのなかでもよりすぐりのブランド米である。他品種に比べ価格は高いが、最上級に美味しいという自信はある。その強みを最大限に活かせる市場

だと判断したのだ。

もっとも、同社にとっては新たな販路であっても、その市場を押さえている競合他社は存在する。そこにいかにして割って入るか。平野さんは知恵を絞った。

ターゲットは遠方にあるため、情報が自然に集まることはない。立地や店のコンセプトを調べ、その飲食店の客層を推測する。情報収集に力を入れるため、同社の従業員は事業規模が同じくらいの同業者に比べて多めだという。集めた材料を基に、相手の商売にとって同社の米がセールスポイントになるかどうか仮説を立て、アプローチをかける。一度に10社ほどを厳選し、サンプル米を添え、手書きの手紙を送っていった。

取引先にとって欠かせない存在になる

ターゲットを狙いすましたダイ

レクトメールだけに、ヒット率は高い。さらに平野さんは、相手が飲食店だからこそ価値を生む一手を周到に練り出している。

「お客さまを休ませない」365日営業のサービスである。年末年始や盆にまとまった休みを取る同業者は多い。休みの期間中でもインターネット注文の受け付けまでなら対応しているという企業はあるが、発送となるとそうはいかない。1週間近く米の発送が止まれば、困るのは飲食店だ。せっかくの書き入れどきに、食材を切らして売り上げの機会を逃すような事態となれば、目も当てられない。かといって、多めに仕入れておくのは、店の資金繰りにとっても、米の鮮度にとってもマイナスである。

同社は注文の受け付けから発送まで暦にかかわらず行う。飲食店にとって、切れることのないサプライチェーンを提供してくれる同社は、サービスの質を維持し、収益力を上げるうえで心強い味方なのである。

この営業体制を支えているのは家族従業員だ。週末などには平野さんの息子が取引先からの電話に対応し、発送作業を行う勤務シフトにしている。ちょっとした工夫で365日対応という付加価値を生み出し、取引先の利便を高めている。

安全でおいしい米を育てる仕組み

では、肝心の米自体を差別化するために、同社はどのような取り組みを行っているのか。平野さんは、等級検査や食味検査の結果をラベルに貼ってアピールするだけでは不十分だという。検査で高評価を得る米はほかにいくらでもあるからだ。

そこで同社は、サプライチェーンの川上、すなわち米の生産工程にも目を配る。魚沼産コシヒカリを生産する農家のなかから、特に信頼できる農家を集め「宝物を創る会」を組織し、そこから現金一括払いで仕入れている。この会には誰でも入れるわけではない。同社は毎年、農家の直近3年間の米の生産の様子や出来具合を確認する。そのうえで適格と判断した農家のみをメンバーとしている。現在は、選ばれた20軒ほどの農家がメンバーに名を連ねる。

宝物を創る会は、生産者同士が互いに目を配り、切磋琢磨してより質の高い米を生み出す仕組みである。農薬や肥料の使い方、稲の生育状況などの情報は、メンバー同士で共有している。例えば、低農薬を実現するため、全メンバーが同社の指定した農薬を使い、使用量を抑えるアイデアを出し合っている。



同社の米が育つ田んぼ

同社では、生産者との綿密なコミュニケーションを基に新米の生育状況をニューズレターにまとめ、商品発送の都度同封している。文面は毎週のように更新し、常に新鮮な情報を取引先に届けている。

宝物を創る会を通じ、同社は販売業者でありながら米づくりにも積極的にかかわり、ブランドに磨きをかける。そして、365日対応で鮮度の高い米を届けるとともに、丹精込めた米づくりの様子を発信している。同社が飲食店の信頼を勝ち得ている背景には、商品の価値を高め、その価値を正しく伝える努力がある。

先祖代々続いてきた事業を変えるのは、勇気のいることだったに違いない。それでも平野さんは、果敢に販路の転換に挑み、現在は全国主要都市での新規顧客の開拓を目指している。企業が長い歴史を刻むには、時代の流れに合わせて戦略的に顧客を選び、顧客から選ばれるだけの価値を提供し続ける必要があるということだろう。

(山崎 敦史)

地域への根づきが 成長を支える



(有)うなぎの井口

代表取締役

井口 恵丞

いぐち けいすけ

企業
プロフィール

- 代表者 井口 恵丞
- 創業 1988年
- 資本金 300万円
- 従業員数 13人
- 事業内容 うなぎの加工販売
- 所在地 静岡県浜松市浜北区平口253-1
- 電話番号 053(586)6863
- URL <http://www.una-iguchi.jp>

静岡県浜松市の中心から国道152号線を郊外に向かって走っていると、うなぎを焼く映像が目飛び込んでくる。国産うなぎを使った白焼きやかば焼きの製造・販売を手がける(有)うなぎの井口が、店舗の壁面で上映しているプロジェクトマッピングである。

同社は20年間売り上げを伸ばし続けている。徹底して地域に密着した戦略を採り、「うなぎといえば井口」と地域住民の舌と心に定着するように取り組んできた結果だ。

若くして父の店を承継

同社の創業は1988年。老舗が多い浜松市のうなぎ店としては後発といえる。現社長の井口恵丞さんの父が、長年勤めた鉄道会社を50歳代で退職し、いわゆる脱サラ起業で白焼きの持ち帰り店を開いたのが始まりである。

うなぎのかば焼きには、関東風と関西風、二通りの調理法がある。前者はいったん白焼きにした後、蒸してふっくらと焼き上げるのに対し、後者は蒸さずに焼いて香ばしさを際立たせるのが特徴だ。中部に位置する浜松市には、店で白焼きを買って持ち帰り、自宅で好みの味に調理する文化がある。

井口さんは、両親が二人で切り盛りしていた店を23歳で継いだ。1995年のことだ。うなぎの組合に修業に出ていたところ、父が急逝し、母から呼び戻されたのだった。

1週間で販売を再開したものの、経営の内情に目を疑った。父の代からひいきの客もあり、相応の数は売れたが利益が出ない。年金収入があった父は自分の給料を満足に取らずに、そのぶん販売価格を低く抑えていたのである。一度に価格を引き上げては客が離れてしまうと考え、相場の動きや客の反

応を見ながら3年かけて段階的に調整し、ようやく体勢が整った。次は、いよいよ反転攻勢である。

地域を応援し 応援される企業に

手焼きするうなぎの味には自信がある。厳選して仕入れたうなぎを地下100メートルからくみ上げる伏流水で数日生かすことでくさみをなくす。それを毎朝さばき、新鮮なうちに丹念に焼き上げる。わずかな焦げやサイズの不適合も検品の工程で徹底してチェックし、品質を維持している。

だが、知名度では老舗に劣る。まずは口に入れてもらえなければ始まらないが、強豪が並み居るなかでは容易なことではない。飲食店をもてば味を知ってもらえるものの、大きな資金を投じるのはリスクが高い。店舗は郊外のロードサイドにあり、かば焼きの良い香

りで客を誘う手も使えない。そこで、同社は商圈を半径10キロメートル、車で15分の距離にとらえ、地域住民に目を向けてもらうための策を次々と打ち出していった。

冒頭のプロジェクションマッピングもその一つだ。帰宅時間を狙って上映することで、交差点で信号待ちをする車中の多くの人の目に留まる。嗅覚がだめなら視覚から。映像で香ばしさと脂の旨みを脳裏に蘇らせる作戦だ。

わずかに焦げ目が付いたものなど、調理過程で出た規格外品も顧客獲得に生かしている。冷凍保存しておき、これらを販売するセールを月に1度行う。3尾で2,800円。通常の半額近い値段で食べられるとあって、9時半の開店前から列ができる。井口さんは列に並ぶ顧客に声をかける。自社のこだわりや商品の特徴を周知するとともに、顧客と顔の見える関係を築く良い機会だからだ。

さばいたうなぎからは、頭など年間1トン以上の^{ごんさ}残渣が出る。これを有機肥料に加工し、地域の企業と連携して農作物の生産につなげ、「うなにんにく」「うなぎ米」といった商品を生み出している。飲食店にも働きかけてこれらを使ったメニュー開発を提案したり、学校給食に使ってもらったりと、地域を巻き込んで特産のうなぎを使ったプロジェクトを盛り上げて

いる。収益金の一部はうなぎの資源保護に充てる。地元メディアなどで取り組みを紹介してもらい、同社は地域に根づいた企業として知られるようになった。

ほかにも、かば焼きのたれに地元の蔵元がつくる日本酒を用いるなど、首尾一貫して地域に関わっている。このように、事業活動を通じて地域を応援する仕組みを整えることで、同社は地域から応援される企業としての立ち位置を確立してきた。

うなぎで紡ぐ縁

地域に浸透するとともに、顧客の食卓にどれだけ入り込み、購入頻度を上げられるかが業績の鍵を握る。同社ではポイントカードで顧客管理を行い、購入頻度に応じてアプローチの方法を変えている。例えば、新規客に手書きの礼状を送ったり、リピーターに割引やたれを無料で付けるサービスを行ったり、得意客を飽きさせないようにアレンジメニューを紹介したりといった具合だ。

お中元などの贈答用に使える通販商品の展開も、購入頻度を上げる取り組みの一環である。白焼きはふんわりとした食感を殺さないよう、かば焼きはしっかり味が染み込むよう、加工段階によって真空パックの方法を変えたこだわり



ロードサイドにある同社の店舗

の商品は、市外の知り合いへの贈答用にも人気である。

オリジナルの商品の開発にも余念がない。その一つが、糖質制限中の人でも安心して食べられるように、たれに一工夫したかば焼きだ。家族皆で食べてほしいと考案した。うなぎそのものはもともと糖質が低く、各種のビタミンやDHAなど多くの栄養素を含む。それらを残渣から抽出してサプリメントも開発した。精力がつくだけではない、健康に良いうなぎの魅力を家庭に浸透させたい考えた。

引き継いだ当時に約4,000万円だった年商は、現在2億5,000万円を超え、11人を雇用するまでになった。

商品パッケージにデザインした^{えんまん}「縁鰻」。うなぎで縁を紡ぐという思いを込めた。この言葉どおり、同社は地域の顧客との縁を紡ぎ、地域企業の連携を生み、地域の円満な食卓に一役買っている。それらの取り組みを経て、同社は地域に根づき地道にファンを増やし続けている。 (友山 慧太)

ビジネスに

和歌

冬の挨拶に使える歌

第18回

紅葉の季節が終わりを告げると、まもなく厳しい冬がやってきます。そこで今回は、初冬から年末にかけてメールやスピーチ等に利用できる和歌を紹介していくことにしましょう。

秋風にしをるる野辺の花よりも
虫の音ねいたかくかれにけるかな

「秋風が吹き、野辺の花が萎しおれて枯れていく以上に、美しかった虫の声がか嘎おれてしまった」という意味の、『新古今和歌集』にある具平親王ともひらしんのうの歌です。「かれにける」の「かれ」には「(花が) 枯れる」と「(虫の声が) 嘎れる」の二つの意味が含まれています。

秋が深まり、冬が訪れることを、花が枯れるという視覚面と、虫の声が嘎れるという聴覚面の両方で感じ取って表現した歌だといってよいでしょう。とても繊細な感性がうかがえます。

大空の月の光しきよければ
影見し水ぞまずこほりける

『古今和歌集』にある詠み人知らずの歌です。「大空の月があまりに冷たく冴えた光を放っているの、その月影を常に見ながら、その姿を映している水面が一番先に凍ってしまうのだ」といった意味になります。

冬は空気がとても澄んでおり、月や星は寒々とした、冴えた光を放っています。「きよし」とは、そういった冴え冴えとした光の美しさを表した言葉です。そして、冷たい月の光を映し取っているからこそ、最初に凍りつくのは池などの水なのだ、と歌うことで、天と地が冷たい緊張感でつながっている様子を表現している歌だといってもよいでしょう。厳しくも美しい冬の訪れを思わせる歌です。

あらたまの
年おわのをはりになるごとに
雪もわが身もふりまさりつつ

本格的な冬が訪れると、まもなく年末が近づいてきます。年の瀬

には『古今和歌集』に記されたこの歌などを披露してみてもいいでしょうか。作者は、在原元方ありわらのもとかたという、かの有名な在原業平なりひらの孫に当たる人物です。

「ふり」には「降り」と「古ふるり(年老いる)」の二つの意味がかっており、「一年の終わりが近づくと、冬も一層深まり雪も降り積もるようになる。そして、自分もまた、年を重ねていくのだ」といった意味になります。

昔は「数え年」で年齢を数えていましたから、年が明けると誰もが一つ年齢を重ねることになります。感慨も一層深いものがあつたのでしょうか。

どんどん年を取ってしまう、と時の流れを嘆く気持ちを込めた年末の挨拶として使用してみてもいいかがでしょうか。

〈参考文献〉

久保田淳訳注『新古今和歌集 上』角川ソフィア文庫
高田祐彦訳注『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。

小松 成美 著

虹色のチョーク

一働く幸せを実現した町工場の奇跡一

虹色のチョーク



働く幸せを実現した町工場の奇跡

Narumi Komatsu
小松成美

幻冬舎 定価 (1,300円+税)

同社は1960年に初めて知的障がい者を雇用した。近くの養護学校から頼まれたためだった。前社長の大山泰弘さんは、大変な思いをしながら働くよりも、施設にいたほうが幸せなのではないかと疑問を感じていたという。だが、あるとき「人間は人の役に立つことで幸せを感じる」という話を聞き、彼らに働く幸せを実現する場を提供しようと決心して以来、障がい者の雇用を進めてきた。

いまや同社では、製造ラインのほぼすべてを障がい者が担う。その体制を実現するカギとなったのは、教える側の考え方の転換だった。「なぜできないか」ではなく、「どうすればできるか」を考えて工夫を重ねるなかで、彼らの活躍の場は広がっていった。

例えば、チョークの原料の粉を計量する作業を教えても、「わかった」と言っては何度も間違えてしまっていた。何とかならないかと彼らを観察したところ、信号機の色と意味を正しく理解できている

ことに気づいた。そこで、色で材料を分け、同じ色の重りと釣り合ように計量する方法を考え出した。できなかったのは、彼らが障がい者だからではなく、彼らに対する理解や工夫が足りなかったからだと教えられた。

活躍の場を得ると、彼らは周りが驚嘆するほどの能力をみせるようになったという。高い集中力を持続できる力、微細な傷も見逃さない注意力など、それぞれが長所を発揮しはじめたのである。

一人ひとりの従業員が存分に自分のカラーを発揮して虹色に輝く。そんな企業のあり方を理想としながらも、実現はたやすすくないとあきらめている方もいるだろう。確かにハードルは高いかもしれない。

しかし、不可能ではない。それこそ同社に倣い、「なぜできないか」ではなく「どうすればできるか」を考えるべきだ。障がいのある従業員に限らず部下や同僚との向き合い方を考えるうえで、本書をお薦めしたい。(平井 龍大)

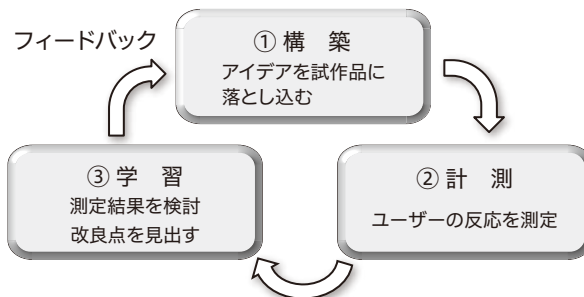
粉が飛び散りにくく、人体にやさしい「ダストレスチョーク」や、窓ガラスにも自在に描け、水拭きで簡単に消せる固形マーカーの「キットパス」。これらの製品を生み出す日本理化学工業(株)は従業員約80人の会社で、そのうち7割以上が知的障がい者だ。

本書は、ノンフィクション作家として第一線で活躍する著者が、現社長の大山隆久さんと従業員、その家族への取材を重ね、それぞれの視点から同社のありのままの姿を映し出した一冊である。

リーン・スタートアップは、米国の起業家であるエリック・リースが、自らの経験を基に提唱した起業理論です。その言わんとするところは、リースが自著のなかで用いている「大きく考え、小さくスタートする」という表現に凝縮されています。壮大な事業計画を描き、忠実に実行したとしても、前提とした仮説が誤っていたり、市場環境が変化したりしてしまえば、悲惨な結果が待っています。不確実性が増す時代のなかで、鮮やかに「失敗を達成」してしまう企業はめずらしくない、とリースは指摘しています。

この理論の要諦は、試作品をもって、できるだけ小さなコストでユーザーの反応を観察、それを製品やサービスの開発にフィードバックし、リスクを最小化しながら事業を成功に近づけることにあります。リーン (lean) とは、贅肉がとれ無駄のない状態のこと。生産工程における無駄を徹底的に省いたトヨタに関する研究から生まれた「リーン生産方式」の考え方にちなんで、リースは自らの理論にこの言葉を用いました。

アイデアを試作品に落とし込む「構築」、試作品に対するユーザーの反応を測定して数値化する「計測」、それを分析し、改善すべき点を明らかにする「学習」。これら三つのプロセスをスピード感をもって繰り返し、フィードバックを重ねるなかで完成形を目指します。あるいは、改良を



資料：リース(2012)を基に作成

続けても期待する成果が得られないと判断すれば、速やかに方向転換し、計画から見直しを図ります。

米国シリコンバレーで生まれたリーン・スタートアップの理論は、起業に限らず、既存企業における新規事業開発などにも広く応用できるエッセンスを含んでいます。新たな船出にリスクはつきものです。変化の激しい世の中、古い航海図に頼っていては難破は必至です。航海の末に大きな成果を手にするためには、初めから精緻な図面を描こうとするよりも、コンパスを片手に船をこぎ出し、こまめに針路を修正していく、といった航海術が求められるのです。

〈参考文献〉リース, エリック (2012) 『リーン・スタートアップ—ムダのない起業プロセスでイノベーションを生み出す』 井口耕二訳、伊藤穰一解説、日経BP社

編集後記

ダイソンの扇風機のCMをご存じでしょうか。羽根のない扇風機に赤ちゃんが手を伸ばす映像を見て、わたしは衝撃を受けました。技術力に感動したのではありません。わが家に欲しいのは、好奇心旺盛な娘が指を挟む心配のない、この扇風機だと得心したのです。

今回の特別レポートでは、意味的価値という、商品の仕様を超えた価値の重要性を論じていただきました。ダイソンはCMを通じて、たんなる送風機能ではなく、子どもの安全という意味的価値の提案に成功したといえます。

ありふれた商材であっても、意味的価値の付加によってイノベーションが起こせます。ビジネスチャンスのヒントは、実はそこら中に広がっているのかもしれません。(山崎)

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

調査月報

1月号予告

調査レポート

中小企業で活躍するシニア世代就業者の意識

一働きがい高め企業への対応を探る—

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

論点多彩

消費者に影響を与える知覚時間

—音楽と香りによる消費者行動の促進—

東京国際大学商学部 准教授 平木 いくみ

- 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