

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2018 No.121

10

特別企画

日本公庫総合研究所の10年を振り返る

—「調査レポート」を中心に—

総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀



表紙写真
シリーズ

「オープン! 明日に向かって開く窓」
オーストリア・スティリア



4



特別企画

日本公庫総合研究所の10年を振り返る

—「調査レポート」を中心に—

* 総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀

2



巻頭エッセー 明日に向けて

近大流コミュニケーション戦略

* 近畿大学 総務部長 世耕 石弘

16



未来を拓く起業家たち

機織りを通じて手仕事の良さを広める

* 東京都調布市 染織工房 野の 絢

20



データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~

小企業の決算状況は改善

24



産業レポート 親族外承継を円滑に進めるためのポイント

中小企業における親族外承継の現状

* 総合研究所 主任研究員 佐々木 真佑
主任研究員 足立 裕介

28



社史から読み解く経営戦略

巴コーポレーション

—誰もが知る建築に宿る革新の蓄積—
* 社史研究家 村橋 勝子

30



経営最前線 1

スピードと量が生み出すクオリティー

* 栃木県宇都宮市 (有)アップライジング

32



経営最前線 2

地域で愛される老舗玩具店

* 群馬県前橋市 (有)黒田人形店

34



熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む

大きい! 重い! 高価な火鉢が売れた

* 神辺町商工会 経営指導員 藤本 貴史

35



世界のあれこれビジネス情報便

ベトナム・ホーチミン

ビールをこよなく愛する街

* 住友商事グローバルリサーチ(株)

36



クローズアップ 識者に学ぶ

「人を選ぶ」という身体知

* 慶應義塾大学環境情報学部 教授 諏訪 正樹

42



時代をリードする小企業のシゴトスタイル

オンもオフも妥協しない職場づくり

* 徳島県海部郡美波町 サイファー・テック(株)

46



暦のしきたりとビジネス

体育の日——スポーツの秋

* 國學院大学文学部 教授 新谷 尚紀

47



研究員オススの一冊

ルポ 地域再生

48



ごあいさつ

編集後記

明日に向けて

近大流コミュニケーション戦略



近畿大学 総務部長

世耕 石弘

Ishihiro Seko

奈良県出身。大学を卒業後、1992年、近畿日本鉄道(株)に入社。ホテル事業や広報を担当。2007年から近畿大学に奉職。入学センター入試広報課長、同センター事務長を経て、2013年4月広報部長代理、2015年4月広報部長。2017年4月、広報部が総務部広報室となったことに伴い総務部長、現在に至る。

約10年前に鉄道会社から近畿大学（近大）に転職し、一貫して「広報」という業務に携わっている。大学界は、特にブランドがものをいう世界。「旧帝大」「早慶」「GMARCH」「関関同立」「日東駒専」など、予備校が大昔に行った大学のグルーピングが、受験に当たって圧倒的な影響力をもっている。大学の教育・研究力そのものに対する受験生の意識は低い。わたしはこれを「入れ替えなきリーグ戦」と称している。一度そのグループに入れられると落とされることはないが、上げられることもない。この状態で、大学が高いモチベーションをもち、少子化が著しい今の日本に求められている大学改革に本気で取り組むであろうか。

近大自体も関西私大2番手の「産近甲龍」というグループに入れられている。いわゆる“中堅大学”である。医学部や農学部水産学科など、関西私大のなかでも他大学とは一線を画す分野をもちながらも、このグループに入っている限りは、永遠の中堅大学である。大学界では、多くの大学がこうしたグルーピングをほ

ぼ諦め状態で受け入れていたが、わたしは近大に転職して以来、一貫してコミュニケーションという武器を使って現状をぶっ壊そうとしている。これが近大のみならず日本の大学間の正当な競争を呼び起こし、大学界が活性化することが、日本の発展につながると思っている。

広告では真面目一辺倒な大学界の常識をぶっ壊し、一目見たら忘れることのできないビジュアルを使ったマグロのポスターは有名だ。大学界では賛否両論あるが、けっして奇抜なことをしたいわけではなく、限られた予算で近大のことを広く知ってもらうためである。このような広告はSNSでも拡散され、我々の想像以上の効果を生み出した。おかげさまで広告を通じて近大の理念や教育・研究力を知ってもらい、一時相当落ち込んでいた志願者数は延べ人数で5年連続日本一になった。

また、「広報ファースト」と称して、行動でも近大の姿勢を示している。例えば、近大の養殖魚を味わえる日本初“大学直営の居酒屋”を大阪の梅田と東京の銀座にオープンし

た。また、日本の大学で一番初めに紙の願書を廃止し、インターネット出願のみに切り替えた。このほかにも、アマゾンと協働で教科書をネット販売する、非常に面倒な手続きが必要な卒業証明書をコンビニで即日発行できるようにするなど、他大学が手をつけなかった分野で革新的な取り組みを行い、それがネットで拡散され、社会に話題を提供し続けている。

一昔前なら情報発信で話題づくりができるのは、膨大な広告予算をもつ一部の大企業だけだったが、今はネットの時代。広告予算の少ない組織でもアイデア次第でSNSを通じて多くの人に知ってもらうことができる時代になった。規模を問わずどんな組織にも平等にチャンスがあるということである。そして、その手法を熟知しているのは若者である。彼らの知見に対し敬意を払って耳を傾け実行しなければ、ネットを介した情報発信の勝者にはなれない。

「若者に聞く」。それが近大流コミュニケーション戦略の基本精神である。

日本公庫総合研究所の10年を振り返る

—「調査レポート」を中心に—

総合研究所 グループリーダー 藤井 辰紀

あれから10年が経つ。2008年9月に起きたリーマン・ショックのことである。「未曾有」とも「10年に1度」ともいわれる不況が世界を襲い、ビジネスを取り巻く景色は一変した。日本政策金融公庫が誕生したのは、その翌月、2008年10月のことである。

以来10年にわたって、当研究所は中小企業分野のシンクタンクとして活動に励み、その成果を公表してきた。取り上げたテーマは、創業やベンチャー、中小企業における雇用や金融の問題など広範にわたる。発足10周年を記念して本誌『調査月報』をリニューアルするに当たり、当研究所がこれまでにやってきた調査研究を振り返ることにしよう。





2008年・2009年

当研究所は、毎年10本あまりのテーマを設定し、調査を行い、論文やレポートにまとめている。代表的なのは、本誌『調査月報』の「調査レポート」のコーナー（今回のリニューアルで「最新 日本公庫総研 研究レポート」へと名称変更）だ。2008年10月から先月号までに、96本を掲載した。紙幅の都合上、すべてに触れるわけにはいかないが、本稿では、各年数本を選び、狙いや結果について概観したい。

早速、時計の針を2008年10月に戻そう。創刊号を飾ったのは、「新規開業者の収入変化」だ（表-1）。開業によって収入は増えるのか。これが主たる問いだ。「2007年度新規開業実態調査・特別調査」の結果を用いて分析した。「新規開業実態調査」は、国民金融公庫時代の1991年度から毎年行っている、当研究所の看板調査の一つである。

先の問いに対する答えは、イエスだった。開業後に収入が減少した人もいるが、増加した人のほうが多い。その傾向は、若年層や非正規雇用者など開業前の収入が相対的に少なかった人で目立つ。収入改善という創業の新たな意義を見出した分析であった。

2009年に入り掲載したのは、「小企業の地域貢献活動」（2009年6月号）である。企業の社会的責任（CSR）が問われるようになった時代だ。地域貢献活動に取り組んでいる小企業は44.6%で、内容は伝統行事の開催や商店街の活性化など多岐にわたる。そして自らの予想どおりかそれ以上の成果をあげている企業は半数を超える。

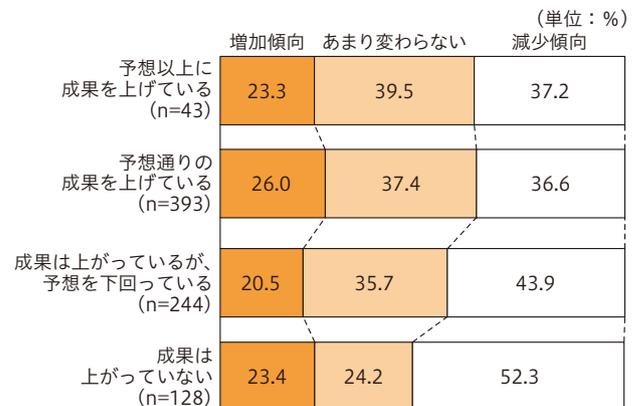
さらに注目したいのは、本業への影響である。活動の成果が高い企業のほうが、売上が「減少傾向」である企業の割合は低い（図-1）。売上げを増加させるほどではないものの、業績の下支え効果は期待できるようだ。地域貢献は人のためならず。地域の活性化なくして、事

表-1 日本政策金融公庫総合研究所が2008年10月から2009年に公表した「調査レポート」

タイトル	掲載号
新規開業者の収入変化	2008年10月号
社会的企業をどのように支援すべきか	2008年12月号
中心市街地活性化の課題	2009年 2月号
英国のソーシャルエンタープライズ	2009年 3月号
500万円未満の少額開業の実態	2009年 4月号
情報を武器に飛躍する中小企業	2009年 5月号
借入環境の悪化を打開する新たな視点	2009年 5月号
小企業の地域貢献活動	2009年 6月号
小企業における産学連携	2009年 7月号
環境激変下を生き抜く企業経営	2009年 8月号
より積極的な支援態勢が求められる中小企業の再生	2009年 9月号
新規開業企業の業績と従業員	2009年10月号
経営経験者の開業	2009年12月号

資料：筆者作成（以下断りのない限り同じ）

図-1 最も力を入れている地域貢献活動の成果に対する評価別にみた売上の傾向



資料：日本政策金融公庫総合研究所「地域貢献に関するアンケート」（2008年）

業の発展なし。この至極まっとうな真実が、ここで実証されたわけである。

このほか、社会的企業への支援（2008年12月）や産学連携（2009年7月）に関するレポートを掲載した。一連の調査は、地域や社会、大学とのつながりといった概念的なテーマに対して、何らかの輪郭を与えようという試みであった。

2010年

2010年は、「未曾有の不況に学ぶ」（2010年1月号）で幕を開けた（表-2）。未曾有と呼ばれた不況下でも、実は1割程度の小企業は、業況が「良い」と答えている。不況に強い企業の特徴とは。これが主たる問いである。分析に用いたのは、四半期ごとに行う「全国中小企業動向調査・小企業編」だ。このレポートの特徴は、複数期の回答内容を接続したことにある。普段の集計は期ごとに行うが、それでは景況の良い企業が毎回同じなのかわからない。そこで、リーマン・ショック以降の4期すべてに回答した企業に絞って再分析を行った。

結果、①業況判断が「良い」と回答した企業の多くは入れ替わっているが、固定化している企業も5%程度は存在する、②そうした企業は新製品の開発や新規顧客の開拓など攻めの戦略を採っている、といったことがわかった。

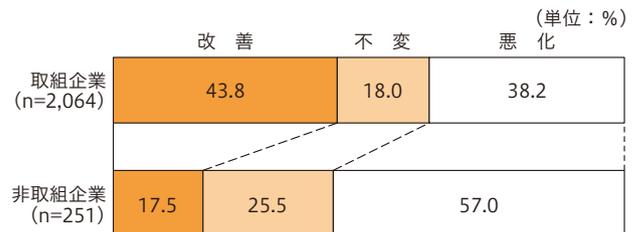
この年には、事業承継に関するレポートを2本掲載した。1本目は、「企業規模別にみた事業承継の課題」（2010年8月号）である。当研究所は1990年代から、小企業の後継者不足に警鐘を鳴らしてきた。このレポートでは、事業承継の調査に企業規模という分析軸を加えた。みえてきたのは、規模によって状況が違うことだ。小企業の悩みはいかに後継者を見つけるか、中企業の悩みはいかに資産や経営をうまく承継するかにあった。

2本目は、「事業承継を契機とした小企業の経営革新」（2010年9月号）だ。ただ承継するのではなく、それを機に経営革新を、と主張した。経営革新に取り組んだ企業は取り組まなかった企業よりも承継後の業績が改善している（図-2）。事業承継を経営戦略の一つとしてとらえる重要性を説いたのだった。

表-2 2010年に公表した「調査レポート」

タイトル	掲載号
未曾有の不況に学ぶ	2010年 1月号
地域振興の視点からビジネスプランコンテストを考える	2010年 1月号
大学から地域へ	2010年 2月号
開業後の借入状況	2010年 4月号
成長期に克服すべき課題	2010年 5月号
新規開業とワークライフバランス	2010年 6月号
小企業の切実な経営課題となった環境問題への対応	2010年 7月号
企業規模別にみた事業承継の課題	2010年 8月号
事業承継を契機とした小企業の経営革新	2010年 9月号
身近な資源を力に変える企業経営	2010年10月号
少ない費用で必要な効果	2010年11月号

図-2 小企業における経営革新への取組状況別にみた承継後の業績



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」（2009年）

- (注) 1 「小企業」とは、従業員19人以下の企業をいう。
 2 事業承継前と比較した最近の業績をみたものである。
 3 「経営革新」とは、新たな事業分野への進出、新商品・新サービスの開発・販売などをいう。

2010年6月号では、「新規開業とワークライフバランス」を掲載した。2007年に「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」が策定され、仕事と生活の両面に配慮する機運が高まっていた時代だ。この調査によって、開業前に比べてワークライフバランスが改善したと認識している開業者は7割に上る実態が明らかとなった。自己規律や職住近接といった小企業の特徴を浮き彫りにしたこの調査は、女性起業家（2014年4月号）やフリーランス（2018年7月号）など、その後の複数の調査に影響を与える、意義のあるものとなった。



2011年

2011年には、女性雇用に関するレポートを2本掲載した（表-3）。一つが「小企業で働く女性従業員の実態」（2011年6月号）である。少子高齢化が進むなかで、大企業を中心に、女性従業員の活躍を促す取り組みが広がりをみせつつあった。しかし実際のところ、女性従業員の割合は大企業より小企業のほうが高い（表-4）。どのような女性が小企業で働いているのか。なぜ小企業が女性雇用の受け皿となりうるのか。これが主たる問いであった。

規模が小さい企業ほど、高齢者や子育て中の女性、短時間勤務者（週間就業時間35時間未満）などの割合は高くなる。大企業に比べて、多様な就労ニーズの受け皿となっているわけだ。その理由として、①制度によらずとも就労ニーズに対応する柔軟性がある、②経営者と従業員の距離が近く、就業ニーズを把握しやすい、③職場と住居が近く、通勤時間が短くてすむ、などが挙げられている。

では、女性の活躍は、小企業の経営にどのような効果をもたらすのか。「女性の活躍を促す小企業の取り組み」（2011年7月号）では、アンケート結果と企業事例を用いて、大きく三つの効果を指摘している。すなわち、①職場の雰囲気や企業イメージの向上、②優秀な人材の確保や従業員の勤労意欲向上、③生産性の向上や新製品の開発である。

「いっそうの取り組みが期待される中小企業の環境問題への対応」（2011年5月号）では、環境問題をテーマに取り上げた。温室効果ガスの削減目標の設定、自動車NOx・PM法の施行、廃棄物処理法の改正など、環境関連の法整備が続くなかで、環境問題に対する中小企業の意識は先行的に高かった。法律や条例によらずとも、自主

表-3 2011年に公表した「調査レポート」

タイトル	掲載号
新規開業企業における家族従業員の役割	2011年 1月号
マッチングイベントでの効果を高める	2011年 2月号
小企業における利益向上の取り組み	2011年 2月号
新規開業においてインフォーマルな支援が果たす役割	2011年 4月号
いっそうの取り組みが期待される中小企業の環境問題への対応	2011年 5月号
小企業で働く女性従業員の実態	2011年 6月号
女性の活躍を促す小企業の取り組み	2011年 7月号
小企業における差別化の方策	2011年 9月号
中小ソフトウェア業の活路は中小ユーザーの情報化支援にあり	2011年10月号
利益を生み出す企業は何が違うのか	2011年11月号

表-4 女性従業員の割合（従業員規模別）

（単位：％）

	割合
小企業（n=24,858）	37.7
4人以下（n=1,336）	46.8
5～9人（n=5,017）	37.3
10～19人（n=7,031）	36.7
20人以上（n=11,474）	37.5
中小企業	38.6
大企業	36.8

資料：日本政策金融公庫総合研究所「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」（2010年）（小企業）

総務省「就業構造基本調査」（2007年）（中小企業・大企業）

（注）1 中小企業は従業員数「50～299人」、大企業は従業員数「300人以上」とした。

2 総務省「就業構造基本調査」における従業員は、法人企業の経営者・役員、家族従業員を含み、個人企業の経営者、家族従業員は含まない。

的に環境問題に取り組んでいる企業が6割弱もあった。

取り組みの効果として、経費の削減や企業イメージの向上などを挙げる企業がある一方で、「目立った効果はない」と答えた企業も3割を超える。それでも、今後「取り組みを縮小したい」と考えている企業は3%ほどしかない。

2009年6月号の地域貢献についてのレポートでも明らかとなったことだが、利潤の追求と利他の取り組みは、必ずしも矛盾しないのである。

2012年

前年に続き、2012年にも女性雇用に関するレポートを掲載している（表-5）。「働く女性からみた中小企業」（2012年5月号）だ。インターネットを通じて、小企業、中企業、大企業で働く女性に対してアンケートを行った。明らかになったのは、①規模が小さい企業ほど転職経験者が多い、②転職する場合、相対的に小さい規模へと移動している、③小さい企業で働く人ほど収入は少ないが、通勤のしやすさや柔軟な働き方などについての充足度は高い、といったことだ。経営者側に尋ねた調査に基づく2011年のレポートを裏付ける結果となった。

また、この年にクローズアップしたのは、特定非営利活動法人（NPO法人）である。2012年6月号で「NPO法人の存在意義と経営課題」を取り上げた。背景には、2011年3月に起きた東日本大震災がある。多くのNPO法人が復興支援に動き、ボランティアの受け皿となった。NPO法人の存在意義として、①起業家の新たな苗床となっている、②「新しい公共」の担い手となっている、③寄付やボランティアの受け入れを通じて市民の社会参加を促している、④一定の雇用を創出している、という4点を挙げた。

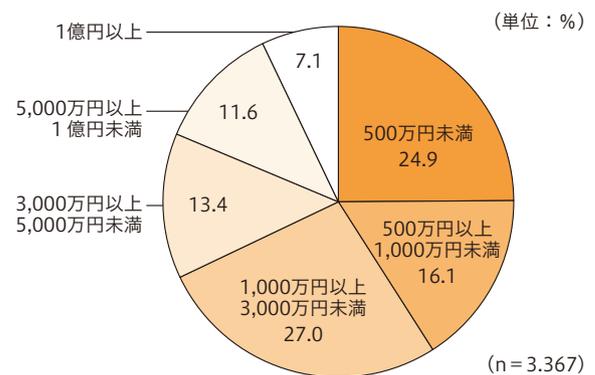
課題として最も多かったのは、「事業収入の確保」だ。もともと事業として成り立ちにくい、収益性の低い分野で活動するのがNPOである。企業会計上の売上高に相当する収入総額は1,000万円未満が4割に上るなど、規模の小さい法人が目立つ（図-3）。そして収入総額が大きくなると、人材の育成や組織のマネジメントなどの課題を挙げる法人が増える。

こうした課題を克服し、法人としてのミッションを達成する方法を考察したのが、「NPO法人のパフォーマンスと経営戦略」（2012年7月号）である。ここでは、NPO

表-5 2012年に公表した「調査レポート」

タイトル	掲載号
みせる経営	2012年 1月号
在宅ワーカーを活用する中小企業	2012年 2月号
年齢で変わる新規開業の役割	2012年 4月号
働く女性からみた中小企業	2012年 5月号
NPO法人の存在意義と経営課題	2012年 6月号
NPO法人のパフォーマンスと経営戦略	2012年 7月号
小企業における新ターゲット獲得の道	2012年 9月号
台頭する海外展開支援ビジネス	2012年11月号

図-3 NPO法人の収入総額の構成比



資料：日本政策金融公庫総合研究所「NPO法人の経営状況に関する実態調査」（2011年）

(注) 1 2010年度（2010年4月から2011年3月までに決算を迎えた期）について尋ねたもの。

2 収入総額には、特定非営利活動法人以外の事業（「その他の事業」）にかかる収入を含む。

法人が採りうる二つのアプローチを提示した。ビジネスとしての質を高める事業的手法と、寄付やボランティアなどを活用する非事業的手法である。利益の追求という制約に縛られることなく、事業性と非事業性を柔軟に組み合わせることができる戦略の幅の広さこそが、NPO法人の大きな強みであると結論づけた。

営利の外側への着眼。この一連の流れは、2008年の社会的企業、2009年の地域貢献、2010年、2011年の環境問題、この年のNPO法人から、2015年のソーシャルビジネスへとつながっていく。

2013年

2013年のメインテーマは、海外展開である(表-6)。政府は2011年6月に「中小企業海外展開支援大綱」を取りまとめ、中小企業の海外展開を積極的に支援する方針を打ち出した。

「海外展開は中小企業にどのような影響を与えるか」(2013年4月号)における問いは、シンプルかつ重要なものだ。海外展開の先に待つのは、国内事業の成長か空洞化か。結論をいえば、前者を支持する結果となった。海外展開企業における国内の従業者数の変化をみると、増加した企業が減少した企業を上回っている(図-4)。売上高も同様だった。

ここでは、海外展開によって国内の雇用が増えるプロセスには二つのパターンがあると分析する。一つは国内事業が好調な企業がさらに事業の拡張を狙って海外に打って出るもの、もう一つは海外展開を進める過程で何らかのイノベーションが起き、それが国内事業の強化にもつながるものである。

成長戦略として有望視される海外展開だが、実際に取り組んでいる企業は多くない。このレポートによれば、海外展開企業は、輸出を含めても2割弱にとどまる。「中小企業の海外直接投資の現状」(2013年8月号)では、そのうち海外直接投資(以下、直接投資という)を行っている企業に絞って、実態を調べた。

分析の結果明らかになったのは、①直接投資の目的をみると、規模の小さい企業では市場の獲得、規模の大きい企業ではコストの削減が目立つ、②短期間で検討や準備を行い、それほど資金をかけずに直接投資を行っている企業も少なくない、③直接投資で予想以上、または予想どおりの成果をあげている企業は6割弱に上る、といった点である。

表-6 2013年に公表した「調査レポート」

タイトル	掲載号
移動販売車を活用したビジネス	2013年 1月号
日本の起業活動の特徴は何か	2013年 2月号
海外展開は中小企業にどのような影響を与えるか	2013年 4月号
シニア起業家の開業	2013年 5月号
学生からの開業の特徴	2013年 6月号
新事業に取り組む中小企業の経営戦略	2013年 7月号
中小企業の海外直接投資の現状	2013年 8月号
海外市場開拓に中小企業はどのように取り組むべきか	2013年 9月号
効率的に付加価値を高める小企業の経営	2013年10月号
東日本大震災をきっかけとした開業	2013年12月号

図-4 中小企業における3年前と比べた国内の従業者数



資料：日本政策金融公庫総合研究所「日本企業の海外展開とその影響に関する調査」(2012年)

(注) 海外展開とは、直接投資、委託、輸出を合わせたものをいう。

直接投資は「第二の創業」のようなものだ。その経験は、ときに既存事業の延長線上にはない非連続の変化を誘発し、企業を飛躍的に成長させる。これこそが、海外展開に挑む意義である。以降、数年にわたり、海外展開をテーマとする調査が続いていく。

この年には、もう一つ紹介しておきたいレポートがある。「東日本大震災をきっかけとした開業」(2013年12月号)だ。東日本大震災は、2011年の開業行動に大きな影響を与えた。開業が予定よりも遅れた人がいた一方で、震災をきっかけに開業した人もいた。後者は全体の6.0%に当たり、その割合は被災地で特に高い。これらの企業は、震災で失われた商品・サービスの新たな供給者となり、新たな雇用の受け皿となっている。

2014年

2014年も前年に続き、外需の取り込みがテーマとなった(表-7)。2014年1月号には「越境ECの可能性とリスク」を掲載した。「越境EC(Electronic Commerce)」とは国境を越えた電子商取引のことだ。2013年4月号と8月号のレポートでは、海外展開が国内事業を含めた企業の成長にプラスの影響を与えるとの結論を得た。しかし、同時に明らかとなったのは、中小企業の多くが海外展開はハードルが高いととらえている現状だった。そこで、より手軽な手段として、越境ECの活用を提言している。

インバウンド(訪日外国人)も、外需を取り込む手段の一つである。その数は近年増加傾向にあり、2013年には1,000万人を超えた。「インバウンドの増加を経営に生かせ」(2014年6月号)では、小売業、飲食店、宿泊業、旅客運送業を対象として行った調査結果をまとめている。これによると、顧客のなかに外国人観光客が「よくいる」と回答した企業は約5%、「たまにいる」と回答した企業は約50%だった。

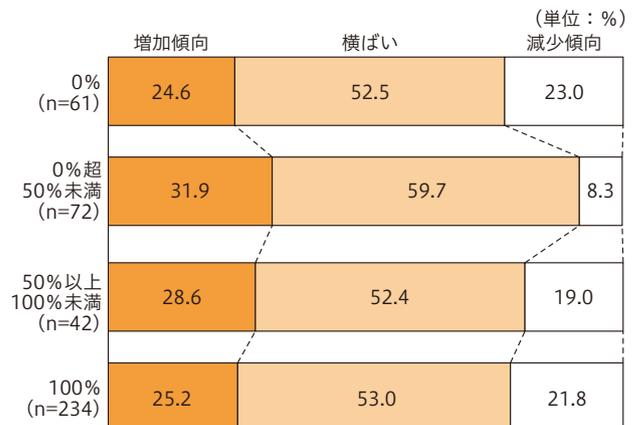
注目すべきは、外国人観光客の有無と業績の関係である。最近3年間の売上高が増加傾向である企業の割合は、外国人観光客が「いない」企業では2割弱であったのに対して、「よくいる」企業では4割近くに上った。追い風をうまくとらえた企業が業績を伸ばしているということだ。ここでは、インバウンドを取り込む方策として、海外の旅行会社に売り込むこと、インターネットを通じて情報発信すること、行政を含む地域が一体となって受け入れ態勢を整えることなどを挙げている。

2014年で特筆すべき点がもう一つある。「新規開業実態調査」「新規開業パネル調査」に続く創業関連の第3の調査、インターネットによる「起業意識に関する調査」(次年度からは「起業と起業意識に関する調査」)の公表

表-7 2014年に公表した「調査レポート」

タイトル	掲載号
越境ECの可能性とリスク	2014年 1月号
ワーキングマザーと中小企業	2014年 2月号
女性起業家の実像と意義	2014年 4月号
インバウンドの増加を経営に生かせ	2014年 6月号
起業予備軍と起業家	2014年 7月号
中小企業による新事業成功のポイント	2014年 8月号
新たな価値創造を実現する中小企業の経営	2014年10月号
復興の主体となり地域経済を支える中小企業	2014年11月号

図-5 開業費用に占める自己資金割合別にみた現在の売上状況



資料：日本政策金融公庫総合研究所「起業意識に関する調査」(2013年)
 (注) 1 2008年以降に開業した人に2013年11月時点の状況を尋ねたもの。
 2 自己資金には、家族や親族からの借入金・出資金は含まない。

開始だ。起業家以外の人にも対象を広げたのが特徴で、既存研究の「空白地帯」だった起業予備軍までをカバーする調査だ。「起業予備軍と起業家」(2014年7月号)では、起業意識の分布状況や起業の阻害要因などに迫った。

分析の結果、①起業に関心はあるのに起業していない人(起業予備軍)は全体の2割弱に上る、②起業の阻害要因は自己資金不足、アイデア不足、リスクへの不安である、③自己資金だけで開業するより、ある程度外部資金を加えた人のほうが業績は安定している、といったことが明らかとなった(図-5)。

2015年

2015年も、それまでの調査の流れをくむテーマがいくつかある(表-8)。「日本のソーシャルビジネスの実態」(2015年6月号)は、2012年に掲載したNPO法人に関する調査の対象を株式会社などに広げ、あらためて調査を行ったものである。

その結果によると、①売上規模は小さく、ソーシャルビジネスの部門単体では赤字の企業が多いが、それ以外の部門も加えると7割の企業が黒字である、②他方、当初の目標どおりかそれ以上に活動の成果があがっている企業は半数弱にとどまる、といったことがわかった。

ソーシャルビジネスの目的は、利益をあげることではなく、社会的問題を解決することである。その成果を高めるための方策として、市民や企業、行政を巻き込むことと、事業の新規性・独自性を高めることの二つを挙げている。これらは、2012年7月号の「NPO法人のパフォーマンスと経営戦略」で提起した、事業性の戦略と非事業性の戦略とも整合するものである。

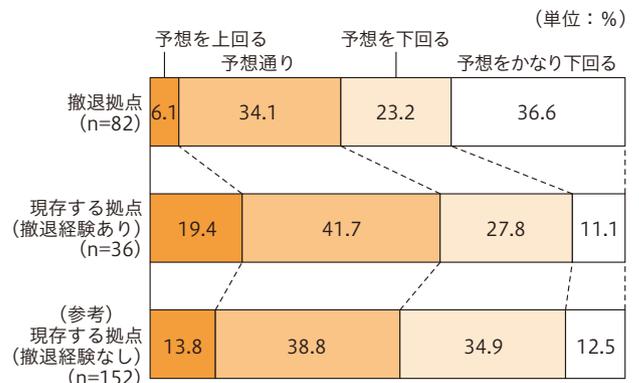
「海外事業再編に取り組む中小企業」(2015年10月号)は、海外展開の分野のなかでも目を向けることのなかった、撤退という負の側面に着目した。調査の結果、①海外直接投資先からの撤退経験をもつ企業は3割強に上る、②撤退後も別の拠点を維持したり、新たに設置したりする企業は少なからず存在する、つまり海外拠点のポートフォリオを再編しているケースもみられる、といった点を明らかにした。

そして、さらに興味深いのは、撤退経験のある企業のほうがない企業に比べて現存する拠点で高い成果をあげていることだ(図-6)。企業経営は、前に進んでいる場面ばかりではない。ときには勇気ある撤退の決断を下すこともあるだろう。重要なのは、その経験を次に生か

表-8 2015年に公表した「調査レポート」

タイトル	掲載号
中小卸売業の生き残り戦略「3S+P」	2015年 1月号
「共感」でチャンスをもものにする	2015年 2月号
新規開業企業における顧客の確保・獲得のポイント	2015年 4月号
日本のソーシャルビジネスの実態	2015年 6月号
開業費用の調達と事業計画書の作成状況の実態	2015年 7月号
活躍が期待される若手経営者	2015年 8月号
海外事業再編に取り組む中小企業	2015年10月号
事業承継で生まれ変わる	2015年11月号
少子高齢化時代の新ビジネス	2015年12月号

図-6 中小企業の海外直接投資に関する撤退拠点と進出拠点における成果



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」(2014年)

(注) 撤退について、時期は問わない。

すこと、それがこの調査の重要なメッセージであった。

「事業承継で生まれ変わる」(2015年11月号)は、2010年9月号の「事業承継を契機とした小企業の経営革新」のケーススタディー版ともいべきものである。根底にあるのは同じく、経営者の高齢化が進むなかで事業承継が進まない現状に対する危機感だ。ただ、この調査における関心は、後継者の見つけ方ではなく、後継者が見つけた後の承継のプロセスにあった。『調査月報』の連載コーナーで紹介した企業事例を踏まえながら、効果的に経営革新を果たすためのポイントを提示している。

2016年

2016年のキーワードは、地域と人口減少である(表-9)。日本創成会議が2014年に発表した通称「増田レポート」は、大きな話題を集めた。従前のペースで人口流出が続けば、2040年には約半数の市町村が消滅の危機を迎えると指摘したためだ。地方創生は、ここが出発点となった。地域は、中小企業は、どうやって生き残っていけばよいのか。これが根底に流れる問題意識であった。

「地域経済活性化のキーワード」(2016年8月号)は、地域をテーマに取り上げた。全国9カ所の地方自治体での取り組み事例をもとに、地域経済活性化の成功要因を探り、四つのキーワードにまとめている。その四つとは、①十分な助走期間、②継続する体制、③地域資源を踏まえた独自性の強い取り組み、④多様な取り組みの誘発である。ここで紹介した9地域は、むしろ条件には恵まれていない。人口は少なく、高齢化率は高い。それでも、知恵を絞ればできることはあるのだと、このレポートは教えてくれる。

「人口減少時代における中小企業の新市場開拓」(2016年11月号)も、底流の問題意識は同じである。人口減少が進み、市場は縮む。その対策について、2016年8月号のレポートは地域の視点で、そしてこのレポートは中小企業の視点で、考察している。必ずしも目新しい切り口があるわけではない。市場機会の分析、セグメンテーション、ターゲティングといったマーケティングの基本的な手法だ。ただし、ケーススタディーはユニークな企業ばかり。定番のフレームワークを用いてひもとき、解説を加えている。

「M&Aに取り組む中小企業の実態と課題」(2016年12月号)についても触れておこう。後継者が決まらない中小企業の事業承継の手段として、M&Aが注目され

表-9 2016年に公表した「調査レポート」

タイトル	掲載号
中小BtoB企業によるウェブマーケティング	2016年 1月号
介護の質を高めるICTの活用	2016年 2月号
20歳代開業者の実態と課題	2016年 4月号
リレーションシップバンキングと中小企業の業績	2016年 6月号
訪問・通所介護事業における人材マネジメント	2016年 7月号
地域経済活性化のキーワード	2016年 8月号
変革につながる輸出への取り組み	2016年10月号
人口減少時代における中小企業の新市場開拓	2016年11月号
M&Aに取り組む中小企業の実態と課題	2016年12月号

表-10 中小企業におけるM&Aの効果
(三つまでの複数回答)

(単位：%)

項目	中小企業 (n=136)
既存事業における市場シェアの拡大	70.6
新規市場・顧客の獲得	56.6
製商品・サービスの拡充	38.2
生産・調達規模の拡大・合理化によるコスト削減	19.9
間接部門の効率化・コスト削減	13.2
ブランド・知的財産の獲得	8.1
研究開発の強化・効率化	3.7

出所：日本政策金融公庫総合研究所(2016)「M&Aに取り組む中小企業の実態と課題」『日本公庫総研レポート』No.2016-4

(注)1 帝国データバンクのインターネット調査モニターとして登録されている中小企業に対するアンケート調査による。

2 M&Aを実施し、その効果があったと回答した企業について集計。

つつある。このレポートでは、事業を譲る売り手側ではなく、買い手側に焦点を当てた。買い手はM&Aの効果として、「既存事業における市場シェアの拡大」「新規市場・顧客の獲得」「製商品・サービスの拡充」などを挙げている(表-10)。後継者難のように膠着した事態を打開するには、多面的なアプローチが有効だとのメッセージが浮かぶ。

このほか、介護事業に関するレポートを2本掲載した。深刻な人手不足への対処法を、ICTの活用と人材マネジメントの強化に求めている。



2017年

2017年は、「大きな流れのなかの小さな動き」をとらえたテーマが多かったように思う(表-11)。「廃業時における経営資源の引き継ぎの実態と支援の必要性」(2017年9月号)は、事業承継問題に対する次善の策を提示した。たとえ廃業したとしても、人材や取引先、設備など経営資源の一部でも他社に引き継ぐことができれば、廃業による損失のいくらかは回避できるとの見立てだ。実際、廃業した企業の3割が何らかの経営資源を引き渡しており、そのうち7割以上が何らかのメリットを感じている(表-12)。こうした選択肢に関する認知度の向上や、引き継ぎに関する仲介機能の整備が求められていることを指摘した。

「中小企業の成長を支える外国人労働者」(2017年7月号)は、人手不足が深刻になるなかでにわかに注目され始めた外国人雇用をテーマに据えた。明らかになったのは、彼ら、彼女らが低賃金労働者とは限らないこと、外国人ならではの能力を必要としている企業も少なくないことである。つまり、外国人でもよいので人手が欲しいという状況から、戦略上外国人が必要だという方向に変わってきているのだ。

「『副業起業』は失敗のリスクを小さくする」(2017年4月号)は、副業を取り上げた。計量モデルを使って分析すると、副業として起業した後に専業に移行した人のほうが、専業として起業した人よりも、事業が軌道に乗やすいという結果となった。副業は働き方改革における柱の一つだが、創業を促進するうえでも有効な方策となる可能性を秘めているとの示唆を得た。

「天候が小企業の景況に与える影響」(2017年12月号)は、「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果を再分析したものである。景況の変動要因のうち、天候に

表-11 2017年に公表した「調査レポート」

タイトル	掲載号
創業の構造変化と新たな動き	2017年 1月号
タイ労働市場の構造変化とわが国中小企業の対応	2017年 2月号
「副業起業」は失敗のリスクを小さくする	2017年 4月号
2011年開業企業の実態追跡	2017年 6月号
中小企業の成長を支える外国人労働者	2017年 7月号
新規開業企業経営者の休職に関する一考察	2017年 8月号
廃業時における経営資源の引き継ぎの実態と支援の必要性	2017年 9月号
経営経験者の開業	2017年10月号
「見つめ直す経営」で成長する	2017年11月号
天候が小企業の景況に与える影響	2017年12月号

表-12 経営資源を引き継いで良かったこと(複数回答)

(単位: %)

項目	小企業 (n=253)
従業員の雇用を守ることができた	24.5
販売先や受注先に迷惑をかけずにすんだ	23.7
負債を整理または軽減できた	22.5
事業をやめる際の費用を軽減できた	20.9
事業をやめた後の生活資金を得ることができた	20.2
仕入先や外注先に迷惑をかけずにすんだ	18.6
地場産業や商店街を衰退させずにすんだ	2.4
その他	0.4
特になし	25.7

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

(注) 事業をやめる際、他社や開業予定者などに経営資源を譲り渡した企業に対して尋ねたもの。

着目した。それまで直感的・経験則的な理解にとどまっていた分野を実証する試みだ。結果、気温や降水量によって、小企業の景況は影響を受けていることが確認された。例えば、雨や雪は消費関連業種の多くで景況に対してマイナスだが、個人タクシーにはプラスに働くといったことである。

この年に取り上げた各テーマは、まだメインストリームにはなっていないが、いずれも注目度が高まる可能性があるものばかりだ。将来、あらためて深掘りする機会も出てくるのではないだろうか。

2018年

「なぜ今、フリーランスなのか」(2018年7月号)は、副業と並んで新しい働き方として注目されるフリーランスをテーマとした(表-13)。調査の結果明らかになったフリーランスの特徴は、①年齢や性別、業種などの多様性、②働き方などに関する自由度の高さ、③不測の事態が起きた場合などにおける不安定性の三つであった。さらに、フリーランスを、開業時に重視したことに応じて「収入重視型」「仕事重視型」「生活重視型」の三つに類型化すると、それぞれが重視した項目に関する満足度が他の類型よりも高くなる(表-14)。これも、「雇われない働き方」ゆえの自由度の高さによるものだろう。

「従業員の働き方に関する新規開業企業の取り組みの実態」(2018年4月号)は、新規開業企業における働き方を調べたものだ。働き方改革の流れを受け、テーマに据えた。注目すべきは、①フレックスタイム制度や副業などの柔軟な働き方に対応している企業の割合は、既存企業よりも新規開業企業のほうが高い、②柔軟な働き方への取り組みは従業員を増加させる、という2点である。1社にできることは限られていても、多くの企業がいわば「層」となり、多様な就業ニーズの受け皿として機能している。これは、小企業や中小企業における雇用の多様性に関して当研究所がかねてから主張してきた、いわば持論である。この特質を、企業は生まれながらにしてもち合わせている。それを立証したことが、このレポートの最大の貢献となった。

「積極的な情報発信でインバウンドの獲得を」(2018年5月号)は、2014年6月号に続いてインバウンドを取り上げた。当時に比べて外国人観光客の数は2倍以上に増え、インバウンドは中小企業にとっても現実的かつ身近な話題となりつつある。今回のレポートでは、インバ

表-13 2018年に公表した「調査レポート」

タイトル	掲載号
中小企業で活躍するシニア世代就業者の意識	2018年1月号
中小企業がもつ先行き不透明感と経営への影響	2018年2月号
従業員の働き方に関する新規開業企業の取り組みの実態	2018年4月号
積極的な情報発信でインバウンドの獲得を	2018年5月号
新規開業企業の生産性	2018年6月号
なぜ今、フリーランスなのか	2018年7月号
中小企業が輸出を継続するためのポイント	2018年8月号
「経営最前線」の30年から学ぶ	2018年9月号

表-14 フリーランスの満足度(類型別)

(単位: %)

		満足	どちらとも いえない	不満
収入	収入重視型 (n=216)	22.2	32.4	45.4
	仕事重視型 (n=383)	21.4	30.8	47.8
	生活重視型 (n=389)	12.6	36.0	51.4
仕事の 内容や やりがい	収入重視型 (n=216)	53.7	31.9	14.4
	仕事重視型 (n=383)	68.9	24.8	6.3
	生活重視型 (n=389)	44.0	49.6	6.4
私生活 との両立	収入重視型 (n=216)	51.4	32.4	16.2
	仕事重視型 (n=383)	54.6	35.5	9.9
	生活重視型 (n=389)	60.7	32.4	6.9

資料: 日本政策金融公庫総合研究所「フリーランスの実態に関する調査」(2017年)

(注) 1 フリーランスを開業する際に重視した項目に基づき、「収入重視型」「仕事重視型」「生活重視型」に類型化。

2 「満足」は「かなり満足」と「やや満足」の合計、「不満」は「かなり不満」と「やや不満」の合計。

ウンドの獲得が中小企業にとってチャンスであることは周知の前提として、いかにそのチャンスを生かすかに主眼を置いている。

レポートの前半はインバウンドが多い企業の特徴、後半はインバウンドを受け入れる際にクリアすべき課題という構成だ。なかでも印象的なのは、外国語に対応するならば、外国語を話せる日本人を探すよりも、日本語を話せる外国人を採用するほうが現実的、との指摘だ。これがまさに前述した、戦略上の必要性に基づく外国人雇用の一つの形だろう。

「研究の研究」を通して みえてきたもの

ここまで、当研究所発足から10年間の研究の軌跡を足早に振り返った。この間に掲載した96本の「調査レポート」を10のジャンルに分けたのが表-15である。最も多かったのは、「創業」(26本)だった。次いで「経営戦略」(20本)、「海外展開」(11本)、「雇用」(7本)などとなっている。手前みそではあるが、創業から事業承継まで、あるいはグローバルからローカルまでを調査しているところに、当研究所の守備範囲の広さが表れている。

本稿では、「調査レポート」を題材に過去の研究の成果をレビューする、いわば「研究の研究」を試みた。通して眺めると、テーマこそ違えど、10年の間に通奏低音のように流れる、研究に対するスタンスや着眼点がみえてくる。五つほど挙げよう。

一つ目は、構造的な変化への着眼である。海外展開や事業承継など、ゆっくりと静かに、だが確実に進む構造的な変化を意識し、テーマ選定を行っている。こうした変化は否応なしに、中小企業の経営に影響を与えるからだ。

二つ目は、少数派への着眼である。女性起業家や外国人労働者など、今はまだ多数派ではない層にも目を向けている。ボリュームゾーンとは異なるニーズや課題が潜んでいる可能性があるからだ。

三つ目は、空白地帯への着眼である。既存の調査ではカバーしきれない対象に、新たな調査手法や分析手法を用いて光を当てるよう意識している。本稿で紹介した例でいえば、インターネット調査による起業予備軍の調査や、複数期のデータを接続した景況分析がそれに当たる。ここでのファクトファインディングが、次の研究の土台となる。

四つ目は、真の目的や意義への着眼である。例えば海外展開であれば、いかにそれを進めるかだけを考えても、研究対象として大した意味はない。あくまで海外展

表-15 2008年10月以降の「調査レポート」のジャンル

(単位:本)

公表年	創業	事業承継	雇用	海外展開	地域	産業	S B	経営戦略	景況	その他
2008	1						1			
2009	3				2		1	3		2
2010	3	2			2			3	1	
2011	2		2			1		3	2	
2012	1		2	1			2	2		
2013	4			3		1		2		
2014	2		1	2	1			2		
2015	2	1		1		1	1	1		2
2016	1	1		1	1	2		2		1
2017	5	1	1	1				1	1	
2018	2		1	2				1	1	1
合計	26	5	7	11	6	5	5	20	5	6

(注)1 2008年10月号から先月号までの「調査レポート」について集計。

2 「SB」とは、ソーシャルビジネスの略。

3 複数のジャンルにまたがるものもあるが、一つに絞って集計した。

開は、何らかの目的を果たすための手段にすぎない。表面的な事象にとらわれることなく、その真の目的に目を向けることが、本質を導く第一歩になる。

五つ目は、情報の粒度への着眼である。当研究所が研究の対象とする中小企業は、一口でいうにはあまりにも多様な存在だ。その本質に迫ろうとすれば、アプローチの方法は、一つでよいわけがない。ときには個々の企業事例を丹念に掘り下げ、ときには産業や業界の単位にピントを合わせ、ときには同じ調査対象先を時系列で追跡する。先月号の本欄で筆者は「木を見て森を知る」と表現したが、情報の粒度を上げたり下げたりすることで、「層」としての中小企業もつ存在意義に迫ろうとしているのである。

当研究所が発足して10年が経つ。その間、目にしてきた研究の成果は、大げさかもしれないが、日本経済の、地域の、社会の、産業の、そして中小企業の、歩みそのものだと思う。



機織りを通じて手仕事の良さを広める



おおくぼ ゆか

1968年東京都生まれ。高校卒業後、着物への憧れが高じて、国の重要無形文化財である結城紬の産地に飛び込み反物の織り手を務めた。その後は舞台演出家のマネージャーや夫の始めた会社の手伝いなどを経験し、2015年に創業。「染織工房 野の絢」を開設。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2015年
- ▶ 従業者数
1人
- ▶ 事業内容
織物の製造、機織り教室、セレクトショップの運営
- ▶ 所在地
東京都調布市佐須町3-11-3 3階
- ▶ 電話番号
070(4032)7274
- ▶ URL
<http://inoori.jp>

染織工房 野の絢 ^{あや} 大久保 有花

大久保有花さんは伝統ある結城紬の織り手として、6年間働いていた。着物と機織りに対する憧れから飛び込んだ道だったが、収入に限界を感じて転職した。情熱だけで仕事を続けていくことは難しかった。

一度は諦めた機織りの道に、再び足を踏み入れたのは2015年。15年の時を経て、デザインから染色、機織りまでを行う染織作家として自宅の一室に工房を開いた。その際心がけたのは、趣味としてではなく、ビジネスとして成功させることだった。

忘れられなかった充実感

——製作している織物の特徴を教えてください。

野の絢紬と名づけた、オリジナルの反物を織っています。特徴は三つあります。

一つ目が、手で紡いだ糸を使っていることです。糸の素材は、蚕の繭でできた真綿や綿花でできた木綿です。手作業でつくった糸は柔らかいため、織り上がる生地もふっくらとした肌触りになります。

二つ目が、植物から抽出した液で染色していることです。最近の織物

の多くは化学染料で染めていますが、わたしは草木染めと呼ばれる方法で染めています。使用する植物ごとの香りの違いや季節感を楽しめます。

三つ目が、地機じばたを使っていることです。地機は5世紀ごろからあったとされる原始的な手織り機です。腰に巻いたベルトたてに経糸を固定し、織った布はベルトと一体化した棒に巻きつけていきます。体をまっすぐに保たないと、生地がゆがみうまく織れません。両足も使うためバランス感覚が必要で、集中力も体力も使います。おそらく機織りと聞いて皆さんが想像するのは高機たかはたでしょう。19世紀ごろから普及した手織り機で、

経糸を織り機で張り、椅子に座って使うものです。それに比べると地機の扱いは難しいです。

一方、地機ならではの利点は、細くて切れやすい糸でも、体で張りの強弱を調整するので、うまく織れることです。また、高機と違い、刀杼とうじよという重い棒を使って、自分の手で緯糸よこを強く打ち込むため、目の詰まった生地が織れます。織り手の個性が強く表れ、作品に味が出ます。

着物一着分の生地は、幅が約38センチメートル、長さが約13メートルあります。この大きさは一反と呼ばれ、織る工程だけで40日ほどかかります。日に日に生地が育っていく感覚です。織り上げた生地を切り離すときは、まるでへその緒を切るような、うれしいけれど寂しいような気持ちになります。

——機織りはどこで経験を積んだのですか。

国の重要無形文化財である織物、結城紬の産地で腕を磨きました。

きっかけは、たまたま入った呉服店で結城紬の着物に出合ったことです。着心地の良さは紬の女王とまで呼ばれるほどと聞き、いつかわたしも着てみたいと憧れるようになりました。その生地が、糸紡ぎから織りまですべての工程が手作業で行われていることに驚き、直接この目で製

作現場を見たいと茨城県結城市に足を運びました。

生地をつくっていたのは家内制手工業の織元でした。そこで織子おりこと呼ばれる女性たちが原始的な地機を自在に操り機織りする姿に魅せられ、わたしもその一員になりたいと、そのまま織元の門をたたきました。25歳のときでした。

最初の半年間は住み込みで、その後は同じ織子仲間とルームシェア生活を送りました。仕事は社員としてではなく、一反織り上げて織り賃をもらう請負契約で行っていました。織っているのは高級品ですが、もともと内職的な位置づけのためか、織り賃は高くありません。6年間、情熱を注いで織子を務めました。呉服業界の不況が織り賃に影響し始めたことで将来に希望が見出せなくなり、地元の東京に戻りました。

その後はまったく異なる業界で働きました。とりわけ貴重な体験となったのは、劇団で制作と舞台演出家のマネジャーを務めたことです。そこで舞台公演の企画、宣伝、運営に携わり、サービスをお金にするまでの流れを考え学ぶことができました。

——なぜまた機織りの世界に戻ろうと思ったのですか。

織子をやめてからも、織物への興味は続いていたので、独学で草木染



地機を使う大久保さん

め、木綿糸や麻糸の紡ぎ方などを学んでいました。

2011年に、夫が立ち上げた会社を手伝うことになり、勤めをやめました。会社の経営が軌道に乗るにつれて、いつかは機織りに復帰したいと漠然と思っていた気持ちが大きくなり、やはり大好きな機織りを生涯の仕事にしようと考えました。簡単でないことはわかっていましたが、自分が感動した手仕事の充実感や良さを、次世代へ伝えたいと思ったのです。演劇のような形のないものが売れたのだから、織物だって売れる。今のわたしなら、機織りをビジネスとして展開することだって不可能じゃないと、創業を決意しました。

準備を慎重に行う

——腕前は十分だったのですね。

織りに関しては自負がありましたが、織子の仕事は生地を織ることだけだったので、その他の工程についてはま

だ不勉強でした。ましてや、着物のデザインなどは未知の世界でした。

そこで、創業前に、京都にある人間国宝の作家の先生が開設した染織学校に1年間、通いました。夫の仕事はインターネット環境があれば場所を選ばなかったため、共に学校に近い滋賀県に一時引っ越しました。機織りだけでなく、デザイン、糸の必要量の計算、草木染めなど、染織作家として織物を仕上げるために必要な技術を一通り修得しました。技術のみならず、高名な作家でもある先生との交流で創作の魂にも触れることができ、一生の宝になりました。

——ほかにはどのような準備をしましたか。

地元の市役所や金融機関、コンサルティング会社が主催する創業塾や起業セミナーに参加しました。事業計画の立て方を学ぶためです。舞台の企画をしたり夫の創業期を支えたりした経験から、計画をしっかり立てておくことが大切と考えたからです。

創業塾などに参加するたびに事業計画を練り直したことで、事業のコンセプト、商品の特徴、資金繰りなどについて整理できました。そのおかげで、想定される困難への対策を考えることができました。

まず、設備資金の不足を補うため、創業補助金を申請し、手織り機の購

入資金を手当てしました。申請方法は、借り入れの相談に応じてくれた地元の金融機関から教えてもらいました。

当面の運転資金の確保も課題でした。機織りには時間がかかります。出来上がるまでは無収入である一方、材料は事前に調達しなければなりません。そこで考えたのがサポーター制度でした。購入型のクラウドファンディングの仕組みと同じです。サポーターから応援金という形で資金を集め、お返しに反物を納品するのです。知人らに声をかけ募ったところ、8人が名乗りを上げてくれました。こうした準備を経て、2015年7月、東京の自宅の一室に新品の地機と高機を1台ずつそろえて工房を開きました。

——機織り教室も開いていますね。

それも事業計画に入れていたものです。手織りの楽しさを伝えるのが第一の目的ですが、併せて収入を安定させることも考えました。現在、2種類の機織り教室を開いています。

一つは地機織り教室です。チケット制で1年を通して行っています。地機は織りかけの状態の糸を織り機から取り外せるため、時間をずらせば1台の地機を複数人で共有できます。1カ月に1回しか来られないという人でも続けられます。現在12人の生徒が各々の作品づくりに奮闘中

です。なかには初心者ながら着物一反にチャレンジしている人もいます。

もう一つは高機織り教室です。同じ大きさの生地でも、地機のおよそ半分の時間で織れるので、短期集中型教室に向いています。季節に合った作品を織ってもらえるよう企画しています。170センチメートルほどの春夏用薄物ストールを織るだけの3日間コース、糸の染色や手織り機へのセッティングから始めて冬用マフラーを織る5日間コース、手軽に機織り体験できる3時間で麻布巾を織るワークショップなどを過去に開催しました。

おかげさまで、一時は新規申し込みをストップしなければならないほど盛況だったので、地機をもう1台増やし、2台にしました。その他、単発参加3時間で完結する糸紡ぎや草木染めのワークショップも、不定期に開催しています。こうした教室には、年間で30~40人が参加しています。

教室のほか、ウェブサイト上でセレクトショップ「手しごとや」を運営しています。わたし以外の作家がつくった商品も販売しています。布製品だけでなく、版画や陶器、木製のスマートフォン用スピーカーといったものまで置いています。つくり手は、京都での人脈や伝統文化の保存会などで知り合った作家や職人です。

一方、サイトに載せずイベント時のみ作家から預かって販売している商品もあります。例えば、藤の蔓つるを材料にして藤織りという伝統技法でつくった帯のように、価値を伝えにくいものは直接手に取って見てもらう必要があると思うからです。

このように教室やセレクトショップを始めたことで、手づくりの良さが少しずつですが生徒やお客さまに伝わっていると感じます。

織物をもっと身近なものに

——生徒やお客さまはどうやって集めているのですか。

インターネットとイベントを活用しています。何となく興味をもっている人をうまく引き込み、少人数でもコアなファンをつかむことが大事だという点は、演劇とも共通しています。

織物に興味があっても、敷居の高さを感じる人は多いでしょう。そのため、ホームページやフェイスブックはわかりやすさを重視しています。機織りの手順について専門用語を使わずに説明したり、マフラーや手ぬぐいなど着物以外の作品を紹介したりすることで、織物を身近に感じられるようにしています。さらに、機織りへの思いを自分の言葉でつづっています。こうした情報発信によって、徐々にわたしの作品に共感する

人が集まってきました。

イベントでは、来場者の印象に残るよう心がけています。東京の日本橋で年1回開かれる「きものサローネ」に出店した際は、地機織りと糸紡ぎの実演を行いました。織物に詳しい人からも、新品の地機を見たのは初めてだと驚かれ、好評でした。

——作家として、先生として、時間の確保がたいへんそうですね。

1カ月の半分は滋賀県長浜市にある工房にこもり、ひたすら製作をしています。ここは、2015年9月から借りています。山の水が常に流れ込んでいる水屋や畑もあって、糸にする木綿の栽培も行っています。山あいの豊かな自然に囲まれると、創作意欲が高まります。取り組む仕事を工房ごとに分けることで、メリハリをつけています。



長浜市にある工房

——事業は計画どおり進んでいるようです。

まだ実行できていないこともあります。着物のシェアサービスを含む楽しむ場の開設です。着物に対するハードルを下げ、着心地の良さをもっと多くの人に体感してもらうため、月額制で良質な着物を気軽に楽しめるようにする計画です。家庭のタンスに眠っている着物も活用し、普段着として普及させることで、手織物、ひいては日本文化の継承に貢献したいです。

聞き手から

「織ることしかできなかった」。その大久保さんが染織作家として活躍できているのは、事前に弱点を見つけ、手を打っていたからである。

まず、作家として必要なスキルを身につけた。専門学校に1年間通い、糸紡ぎや染めなどを含めた染織の技術を、体系的に修得した。

次に、ビジネスモデルに工夫をした。作品が出来上がるまでの収入を、サポーター制度による支援、機織り教室による売り上げでまかなっている。こうした発想は、劇団でのマネジメント経験や創業塾への参加などから紡ぎ出したものだ。

創業には、情熱や思い切りが必要である。一方、緻密に準備を進めることもまた求められるのだ。

(山崎 敦史)

小企業の決算状況は改善

～「小企業の決算状況調査」結果～

当研究所が2018年6月に実施した「小企業の決算状況調査」によると、2017年度決算において、前年度と比べて売上が「増加」した企業割合は前回調査（27.2%）から上昇し、29.2%となった。採算が「黒字」企業割合も前回調査（39.1%）から上昇し、40.7%となった。小企業の決算状況は売上、採算ともに改善している。

大企業が牽引する足元の景気

足元のわが国の景気は、緩やかに回復している。実際に、景気判断に用いられる指標の多くが改善を示している。例えば、財務省「法人企業統計調査」によると、金融業、保険業を除く全産業の2017年度の経常利益は83兆5,543億円となり、年度別の調査を開始した1960年以降、最高を更新した。このうち、資本金1億円以上の企業が約7割を占めており、大企業を中心に業績は改善し、足元の景気回復を牽引している。

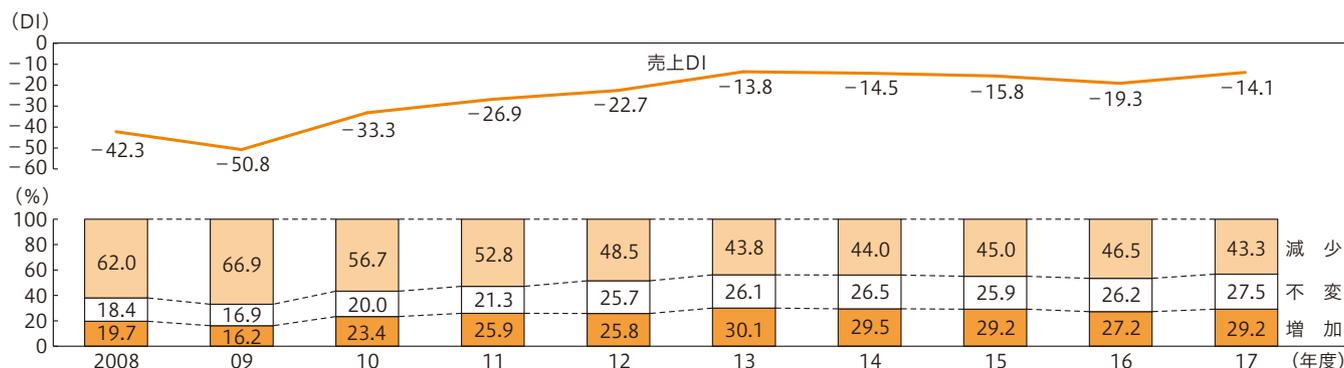
さらに景気回復の裾野を広げるためには大企業のみならず、わが国企業の大半を占める小企業の業績改善も欠かせない。そこで今回は、2018年6月に当研究所が実施した「小企業の決算状況調査（2017年度）」をもとに、小企業の決算時点での売上や採算などについて確認していく。

小企業の業績は改善

本調査は、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）の付帯調査として行った。当公庫国民生活事業の取引先のうち、原則従業者数20人未満の企業1万社に実施し、6,411社の回答を得た。このうち集計対象は、2017年12月～2018年3月を決算期末とする法人企業および2017年12月末時点の数字で確定申告を行っている個人企業である。

まず、2017年度決算における売上を確認していこう。前年度と比べて売上が「増加」した企業割合は、前年度（27.2%）から2.0ポイント上昇し、29.2%となった。一方、「減少」した企業割合は前年度（46.5%）から3.2ポイント低下し、43.3%となった。売上DI（前年度と比べて「増加」企業割合－「減少」企業割合）は－14.1となった

図-1 売上状況の推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の決算状況調査」(以下同じ)

(注) 1 2017年度の調査対象は、法人では2017年12月～2018年3月を期末とする企業、個人では2017年12月末時点の数字で確定申告を行っている企業とする(以下同じ)。

2 売上DIは、前年度と比べて「増加」企業割合-「減少」企業割合。

3 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある。

(図-1)。2014年4月の消費税率引き上げ、2016年4月の熊本地震の影響などを受け、DIは足踏み状態が続いていたが、4年ぶりに上昇した。水準をみても、2008年度の調査開始以来では、2013年度の-13.8に次ぐ値である。

業種別にみると、2017年度は卸売業と情報通信業を除くすべての業種で売上DIが上昇した(表)。特に、建設業ではプラス水準となっており、好調ぶりがうかがえる。売上が「増加」した企業の取り組みをいくつか紹介しよう。

- ・「従来から販売してきたブランドの品目を拡大するとともに、新規ブランドの取り扱いも始め、売上増加につながった」(アウトドア用品小売業)
- ・「会費を支払うと、ヘアカラー料金の割引を受けられる会員制度を始めた。客単価は下がったが、来店周期が短くなった」(美容業)

これらのコメントに代表されるように、新たな取り組みに挑戦することで売上を伸ばしているようだ。

次に採算を確認しよう。2017年度決算において、「黒字」企業は前年度(39.1%)から1.6ポイント増加し、40.7%となった。一方、「赤字」企業は前年度(31.1%)

表 売上DIと採算DIの推移(業種別)

	売上DI		採算DI	
	2016年度	2017年度	2016年度	2017年度
全業種計	-19.3	-14.1	8.0	12.1
製造業	-16.0	-3.1	14.4	17.6
非製造業	-19.8	-15.7	7.0	11.3
卸売業	-9.5	-11.5	16.3	21.9
小売業	-31.9	-23.0	-2.3	3.0
飲食店・宿泊業	-19.7	-15.6	1.5	2.4
サービス業	-21.3	-19.2	7.4	13.7
情報通信業	-6.7	-23.7	11.1	5.3
建設業	4.8	7.2	34.5	36.5
運輸業	-11.5	-7.6	11.7	15.4

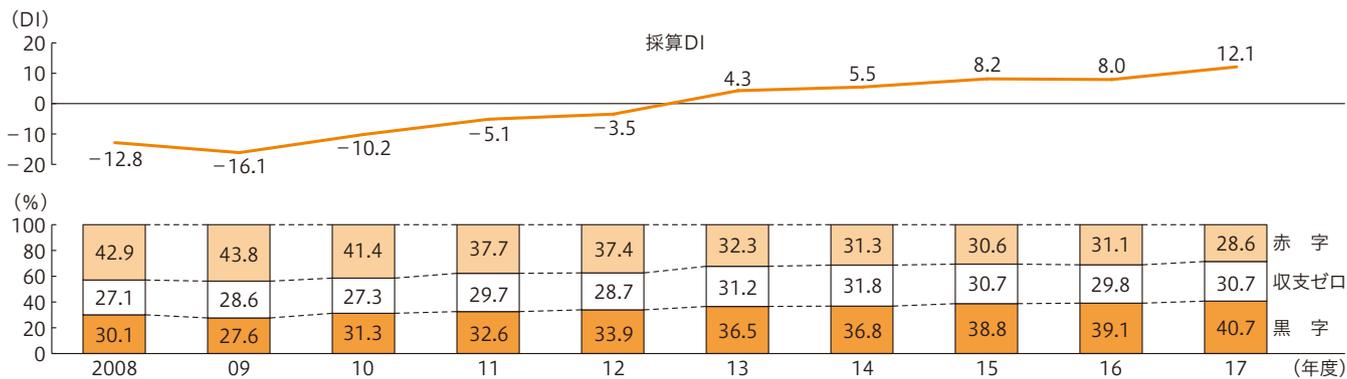
(注) 1 網掛けは前年度から低下した数値。

2 採算DIは、「黒字」企業割合-「赤字」企業割合。

から2.5ポイント減少し、28.6%となった。採算DI(「黒字」企業割合-「赤字」企業割合)は12.1となり、前年度から4.1ポイント上昇した(図-2)。売上が改善したことで採算も改善し、DIの水準は調査開始以来、最も高くなった。

業種別にみると、情報通信業を除くすべての業種で上昇した(前掲表)。前年度、唯一採算DIがマイナス水準だった小売業が3.0となり、すべての業種でプラス水準となった。採算が「黒字」の企業の取り組みも

図-2 採算状況の推移（全業種計）



(注) 図-1(注)3に同じ。

いくつか紹介しよう。

- ・「人手不足のためドライバーの待遇改善が不可欠であることを荷主に理解してもらい、運賃の値上げに踏み切った」（一般貨物運送業）
- ・「人件費の増加と仕入価格の上昇が利益を圧迫しており、仕入先の見直しとメニューの値上げにより辛うじて利益を確保した」（お好み焼き店）

このように、2017年度は黒字企業でさえ経費の増加に対するコメントが目立った。人件費に関しては、2017年10月に最低賃金が改定され、全国加重平均額が25円上昇した。また原材料費に関しては、ガソリンや金属、野菜などの価格が高騰した。経済産業省「石油製品価格調査」でレギュラーガソリン1リットル当たりの店頭現金価格（全国平均）をみると、2016年度平均の124.8円から2017年度は136.4円となっている。ただ、追い風もあった。こうした費用の増加を背景に値上げする大企業が相次いだことだ。例えば、宅配大手3社はいずれも10%前後の値上げに踏み切った。それによって値上げ機運が高まり、小企業においても価格転嫁をしやすくなった面もあるようだ。

総じてみると、売上DI、採算DIともに上昇しており、小企業の業績は改善している。ここからはさらにもう

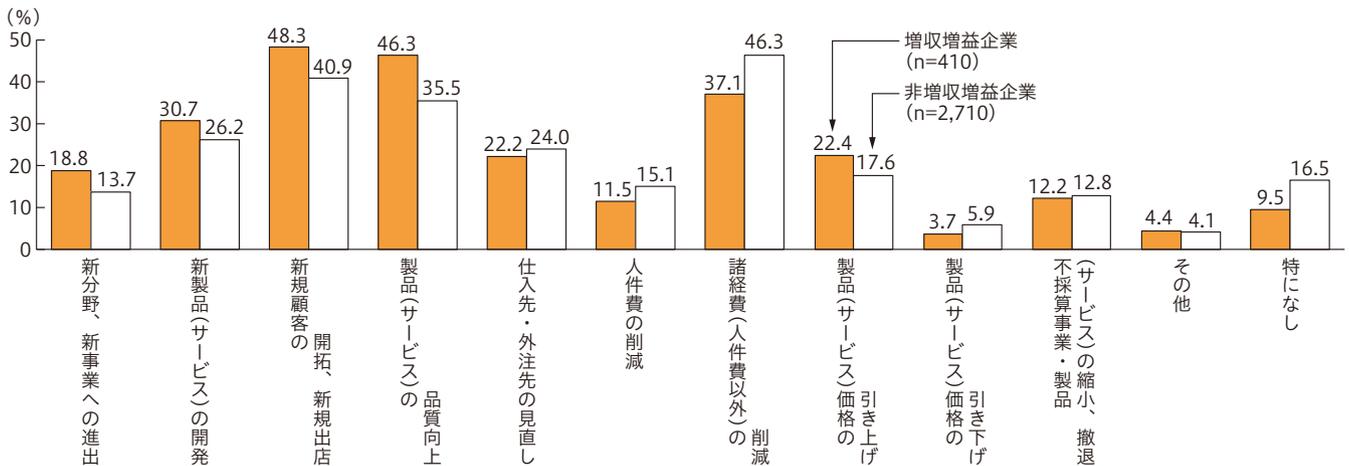
一歩踏み込んで、決算状況による経営上の取り組みの違いについてみていこう。

増収増益企業の属性と取り組み

本調査では、採算については前年度比での増減も尋ねている。そこで、売上と採算の増減をクロス集計し、前年度比で売上が「増加」かつ採算が「改善」と回答した企業を増収増益企業、前年度比で売上が「減少」かつ採算が「悪化」と回答した企業を減収減益企業とし、それぞれの推移を確認してみる。増収増益企業の割合は前年度（11.8%）から1.1ポイント上昇し、12.9%となった。一方、減収減益企業の割合は前年度（27.1%）から3.5ポイント低下し、23.6%となった。

ここでは増収増益企業に焦点を当ててみる。まず各大分類業種に占める増収増益企業の割合をみると、最も高いのは建設業で、21.1%の企業が増収増益を達成している。次いで製造業（18.8%）、卸売業（15.8%）の順となっている。建設業では公共工事が底堅く推移したことに加え、訪日外客数の増加を受けたホテル建設など民間工事も堅調だったため、増収増益につながったと考えられる。

図-3 経営上の取り組み（全業種計、複数回答）



(注) 2017年度調査で、利益を増やすために近年力を入れている取り組みについて、上位3項目まで尋ねたもの。

従業員規模別では、従業員数が1～4人の企業のうち11.0%、5～9人の企業のうち16.6%、10人以上の企業のうち22.6%が増収増益となっており、従業員規模が大きいほど達成した企業の割合が高い。

地域別では、東京・南関東(15.5%)や東海(14.9%)、九州(13.5%)が他の地域と比べてやや高いものの、いずれの地域でも10～15%程度の企業が増収増益を達成している。地域による極端な偏りはない。

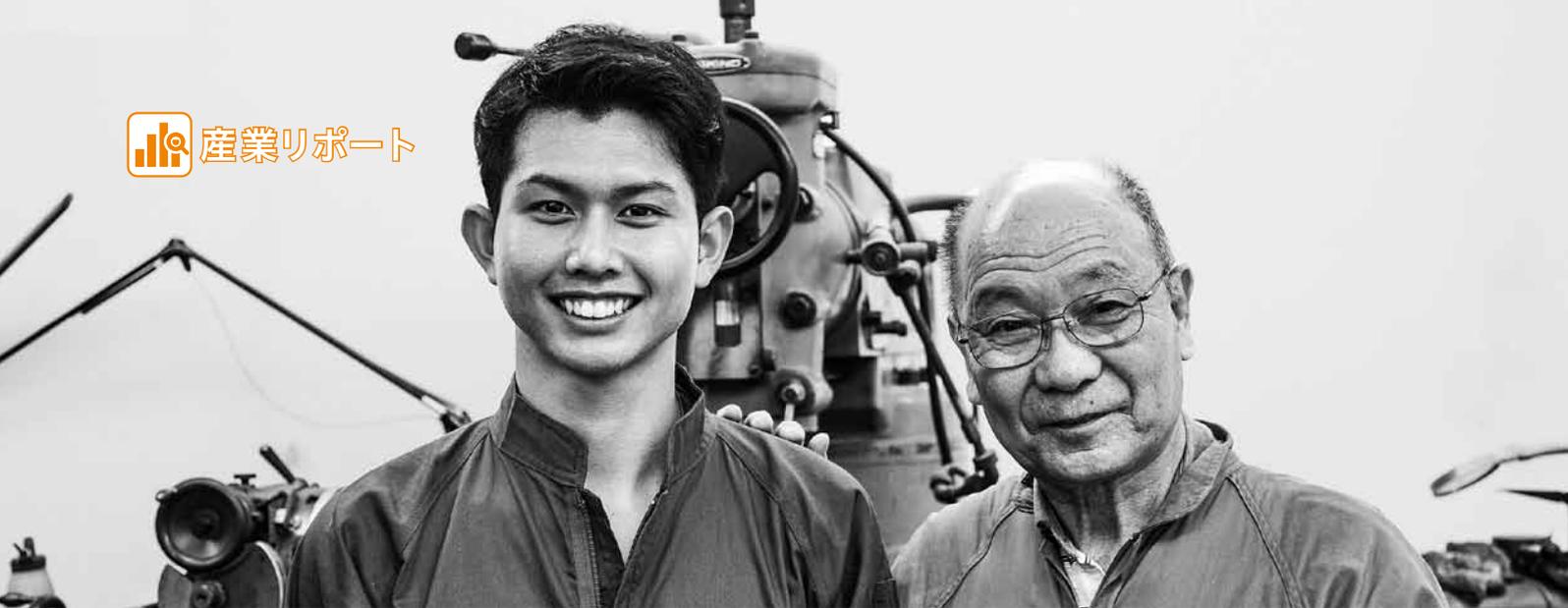
本調査では、今後の事業規模の方針について、「拡大」「維持」「縮小」の3択で尋ねている。増収増益企業では28.9%が「拡大」と回答したのに対して、それ以外の企業(以下、非増収増益企業)では7.4%にとどまった。増収増益を達成するためには意欲的に取り組む必要もあるだろう。

では、増収増益企業はどのような取り組みをしているのだろうか。図-3は、利益を増やすために近年力を入れている経営上の取り組みについて、上位3項目まで尋ねたものである。増収増益企業では「新規顧客の開拓、新規出店」(48.3%)や「製品(サービス)の品質向上」(46.3%)といった「攻め」の取り組みの回

答が多い。一方、非増収増益企業では「諸経費(人件費以外)の削減」(46.3%)が最も多くなっている。増収増益企業は売上につながる取り組みにより利益も増やしているのに対して、非増収増益企業では経費を削減することで利益を確保しているようだ。もっとも経費削減は短期的には有効な手段といえるが、徐々に削減余地が少なくなることを忘れてはならない。

動向調査では、地域の人口減少や高齢化などを業況悪化の理由として挙げる調査対象企業が少なくない。しかし、わが国は人口減少時代に突入し、一部の大都市を除き、大半の都道府県で人口が減少している。決して特定の地域だけが不利になっているわけではない。現に、どの地域にも増収増益企業は一定の割合で存在し、外部環境に負けずに成長を続けている。足元では小企業の業況は、持ち直しの動きがみられるが、業況のさらなる改善に向けて「攻め」の取り組みにもチャレンジしてほしい。(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>



親族外承継を円滑に進めるためのポイント

Vol. 1
(全3回)

中小企業における親族外承継の現状

総合研究所 主任研究員 佐々木 真佑
主任研究員 足立 裕介

近年、わが国の企業では、社内の役員や従業員を経営者に昇格させるといった、親族外承継を選択する割合が多くなっている。今後、少子化を背景に、後継者不在に悩む企業が増えることが見込まれるなか、親族外承継の必要性はさらに高まっていくと考えられる。

そこで本連載では、中小企業が親族外承継を円滑に進めていくためのポイントを探っていく。第1回は、親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題について、データをもとにみていこう。

事業承継の形態

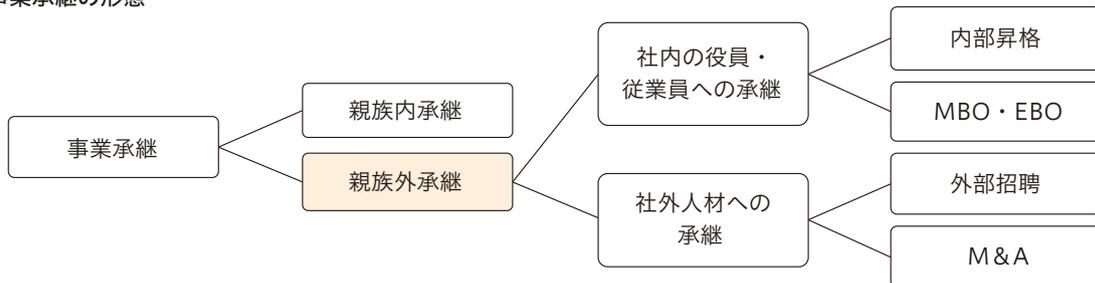
わが国では、中小企業の経営者の高齢化が進んでいる。㈱帝国データバンクの「全国社長分析」により企業経営者の平均年齢をみると、2016年は59.3歳と、1990年（54.0歳）に比べ5.3歳上昇している。年商規模別にみると、年商1,000億円以上の企業では、同期間に61.6歳から60.8歳と0.8歳低下しているのに対し、年商1億円未満の企業では、52.4歳から60.2歳と7.8歳も上昇しており、経営者の高齢化は規模の小さい企業ほど進んでいる。経営者に定年はないものの、近い将来に事業承継を控える中小企業経営者が増えていることは

間違いない。

一口に事業承継といっても、その形態はさまざま。中小企業庁の分類によれば、図-1のとおりまず、子どもや兄弟といった親族に事業を承継する「親族内承継」と、親族以外に事業を承継する「親族外承継」に分けることができる。

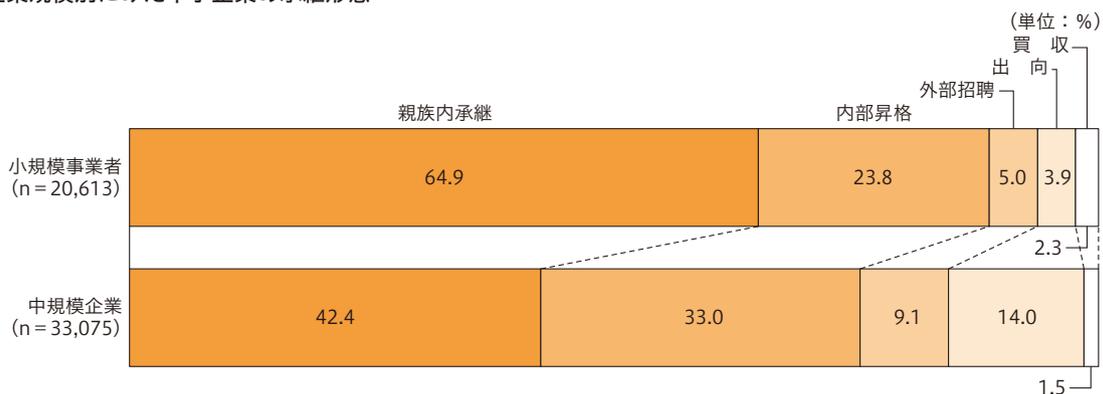
さらに親族外承継は、「社内の役員・従業員への承継」と「社外人材への承継」に分けることができ、前者は、社内の役員や従業員が経営者に昇格する「内部昇格」と「MBO・EBO^(注1)」に、後者は、社外から経営者となる人材を招く「外部招聘^{しょうへい}」と、企業の合併・買収を意味する「M&A」(Merger and Acquisition)に分けることができる。

図-1 事業承継の形態



資料：中小企業庁「事業承継ガイドライン」（2016年）、中小企業庁『2014年版中小企業白書』をもとに筆者作成

図-2 企業規模別にみた中小企業の承継形態



出所：中小企業庁『2013年版中小企業白書』p.143の第2-3-10図

資料：帝国データバンク「信用調査報告書データベース」「企業概要データベース」再編加工

(注) 1 2012年末時点のデータと2007年末時点のデータを比較し、社長が交代している企業について承継形態を集計している。

2 承継形態が「創業者の再就任」「分社化の一環」「不明」の企業は除いて集計している。

3 「内部昇格」とは、経営者の親族以外の社内の役員や従業員が経営者に昇格することをいう。

4 「外部招聘」とは、当該企業が能動的に外部から経営者を招くことをいう。

5 「出向」とは、外部（親会社等）から当該企業に受動的に経営者が送り込まれることをいう。

6 「買収」とは、合併または買収を行った企業側の意向により経営者が就任することをいう。

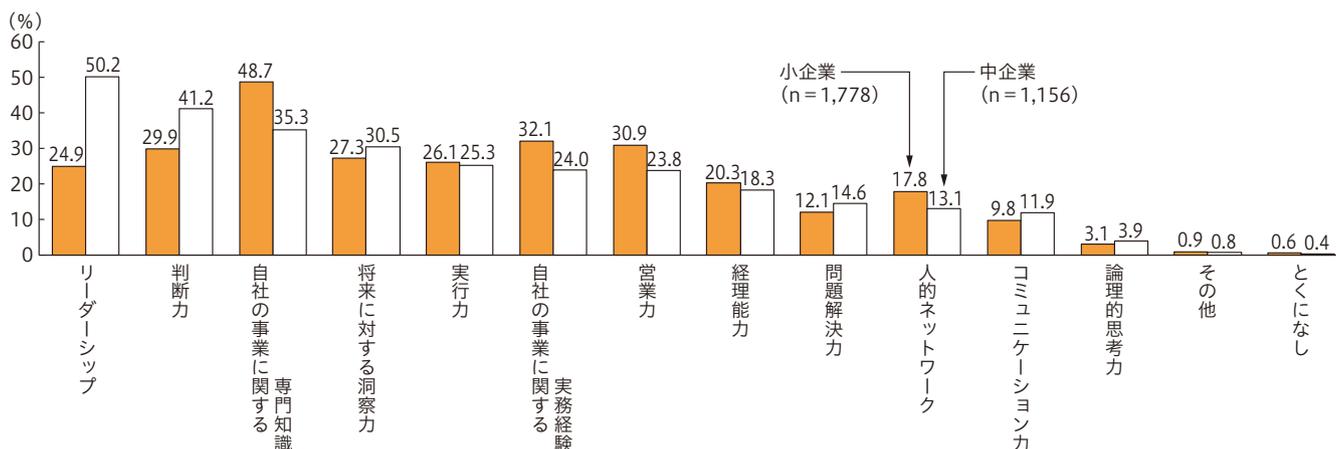
中規模企業で多い親族外承継

わが国の企業における事業承継の形態には、どのような特徴がみられるのだろうか。中小企業庁『2014年版中小企業白書』によれば、親族外承継の割合が2000年代に入って上昇傾向にあり、2012年に事業承継を行った企業では、内部昇格と外部招聘の割合が合わせて53.6%と、親族内承継（42.5%）の割合を上回っている^(注2)。

少子化が進むほど、子どもを後継者にできる可能性は低くなる。また、グローバル化やIT化などの進展によって、経営環境が大きく変化するなか、経営者に求められる能力は高くなっており、必ずしも子どもが後継者にふさわしいとは限らない。こうしたことから、親族外承継を選択する企業が増えていると考えられる。

中小企業ではどうだろうか。図-2は、2008年から2012年に社長が交代した中小企業の承継形態を、小規模事業者と中規模企業に分けて示したものである。それ

図-3 後継者に求める能力（複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するアンケート」（2009年）

（注）1 後継者が決まっている（本人も承諾している）と回答した企業に尋ねた結果である。

2 小企業とは、従業員数が19人以下の企業を、中企業とは、従業員数が20人以上の企業を指す。

それぞれの定義は、小規模事業者が、中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模事業者」（従業員数が、卸売業・サービス業・小売業で5人以下、その他の業種で20人以下の企業）、中規模企業は、同条第1項の規定に基づく「中小企業者」のうち、「小規模事業者」以外の者である。

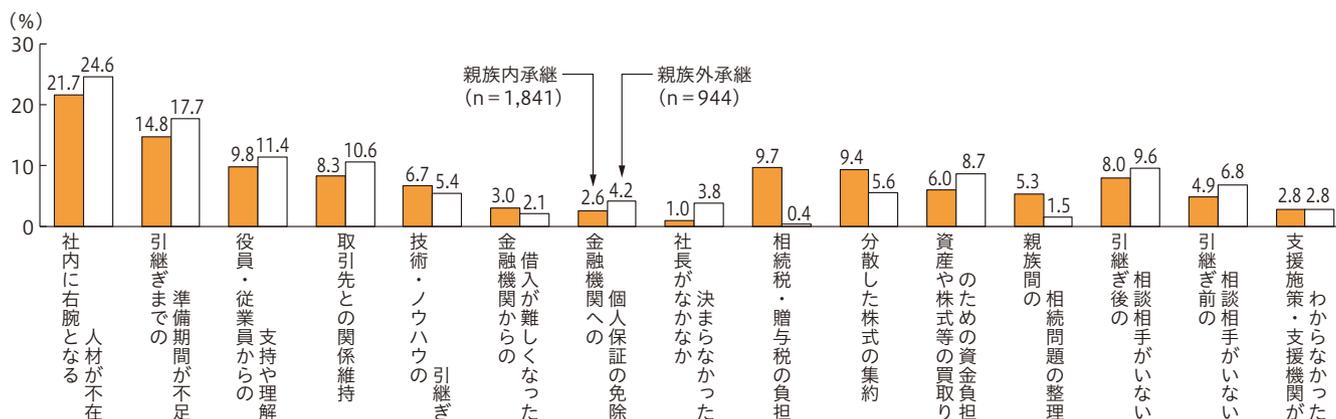
図-2をみると、小規模事業者では親族内承継が64.9%、親族外承継が35.0%（内部昇格23.8%、外部招聘5.0%、出向3.9%、買収2.3%）となっている。一方、中規模企業では親族内承継が42.4%、親族外承継が57.6%（内部昇格33.0%、外部招聘9.1%、出向14.0%、買収1.5%）となっており、中規模企業のほうが親族外承継を選択する傾向が強いことがわかる。

この理由の一つとして、企業規模が大きくなるほど、従業員のなかから後継者候補となる人材を選定しやすくなることが考えられる。そのほかには、後継者に求められる能力の違いもある。図-3は、中小企業経営者に対して、後継者に求める能力を尋ねた結果である。企業規模別にみると、従業員数が19人以下の「小企業」

では、「自社の事業に関する専門知識」が48.7%と最も多く、「自社の事業に関する実務経験」が32.1%と続く。これに対し、従業員数が20人以上の「中企業」では、「リーダーシップ」が50.2%と最も多く、「判断力」が41.2%と続く。小企業の後継者には実務的なスキルが求められているのに対して、中企業の後継者には、経営的なセンスが求められているといえる。

実務的なスキルについては、親族、非親族にかかわらず、経験を積むことである程度身につけることができる。一方、経営的なセンスについては、経験を積むことで誰もが身につけられるとは限らない。そのため、相対的に大きな経営体である中規模企業では、無条件に親族に承継することが難しいケースも多く、結果的に親族外承継を選択する傾向が強くなっていると推察される。実際、中小企業庁『2017年版中小企業白書』で、親族外承継に取り組む中規模の法人企業（中規模企業から個人事業者を除いたもの）が後継者を決定した理由をみると、「能力が優れていた」が49.3%と最も多くなっている。

図-4 中規模の法人企業の後継者が事業を引き継いだ際に問題となったこと（複数回答）



出所：中小企業庁『2017年版中小企業白書』p.254のコラム2-2-1②図

資料：中小企業庁委託「企業経営の継続に関するアンケート調査」（2016年、東京商工リサーチ）

(注) 1 2代目以降の経営者と回答した者を集計している。

2 ここで親族内承継とは、先代経営者との関係について「配偶者」「子供」「子供の配偶者」「孫」「兄弟姉妹」「その他親族」と回答した場合をいう。また、親族外承継とは、先代経営者との関係について「親族以外の役員」「親族以外の従業員」と回答した場合をいう。先代経営者との関係について「その他」と回答した者を除外して集計している。

3 「その他」「特になし」の項目は表示していない。

4 調査対象として、中規模企業のうち個人事業者を除いている。

重要になる周囲の支持やサポート

では、中規模企業が親族外承継に取り組む際、どのような問題が生じるのだろうか。図-4は、中規模の法人企業の後継者が事業を引き継いだ際に直面した問題を、親族内承継と親族外承継に分けて示したものである。これをみると、親族外承継では、「社内に右腕となる人材が不在」が24.6%と最も多く、次いで「引継ぎまでの準備期間が不足」（17.7%）、「役員・従業員からの支持や理解」（11.4%）となっている。いずれも親族内承継の場合の割合を上回っており、相対的に親族外承継で生じやすい問題といえる。

子どもへの承継とは異なり、社内の役員や従業員への承継では、後継者が早い段階で引き継ぎを意識しているケースは少ない。結果、リーダーシップや判断力を十分身につけないまま、社長に就任せざるをえないこともあ

る。承継後に自分一人では対応できない経営課題も多いことから、右腕となる人材や、支持してくれる役員や従業員の存在が重要となってくる。

今回は中規模企業の事例をもとに、親族外承継を円滑に進めていくうえで、事業を譲り渡す側である先代社長がどのような取り組みを行えばよいのかを考えたい。

(注1) MBO (Management Buyout) は社内の役員が、EBO (Employee Buyout) は同じく従業員が経営する別法人を使って株式や事業資産を買取り、経営権を取得したり、事業を引き継いだりすることをいう。

(注2) ㈱帝国データバンクの「信用調査報告書データベース」「企業概要データベース」を再編加工したデータにより分析した結果である。分析対象には大企業も含まれている。各承継形態の定義は、図-2の(注)のとおり。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2018-2「親族外承継に取り組む中小企業の現状と課題」（2018年6月）をもと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。

巴コーポレーション

— 誰もが知る建築に宿る革新の蓄積 —

第27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。

全国各地に点在する巨大な体育館や航空機の格納庫。これらの建設を手がけてきたのが、大空間建築業界を牽引する巴コーポレーションだ。

大空間を支える天井の造形美

巴コーポレーションは、1917年、発明家魂にあふれた野澤一郎が創業した巴組鐵工所に始まる。社名の「巴」には「労使一体となって会社が共に栄え、事業を通して社会に貢献する」という思いを込めた。

1923年、関東大震災後の焼け野原を見て「燃えない電柱をつくらう」と、鉄製の電柱「巴ポール」を考案、全国の私鉄の約90パーセントで電車線路用側柱に使用された。また、送電鉄塔の国産化を実現、日本の鉄塔技術の礎を築いた。鉄柱・鉄塔の設計製作技術は、同社がその後新しい構造物を生み出していくための大きな技術的基盤となった。

1932年、鉄塔用の山形鋼で三角形を構成、交互に突き合わせた菱^{ひしがた}形を網状にした骨組みで曲面を構成して大空間（大張間^{おおはりま}構造）を構築することが最も合理的であると考えた野澤は、立体構造建築「ダイヤモンドトラス」を発明した。組み立てた骨組みを足場として活用しながら大きな柱を使わずに大空間をつくり出せると同時に、部材を規格化することで材料を少なくでき、工期も短縮

できるという画期的な建築技法であった。この技術は、当初は航空機の格納庫や工場に、戦後はアイススケート場、巨大レジャー施設など、多くの建物に採用された。

第2次世界大戦後、大空間構造で新たな取り組みを展開した。薄い貝殻が大きな水圧に耐えるシェル構造理論を網目状の鉄骨立体構造に適合させ、1953年に大空間構造「ダイヤモンドシェル」を開発したのである。薄膜構造の天井は軽快感を演出し、造形美や自由奔放な形は国内外から高い評価を受けた。

国民の体育振興で体育館の需要が急増したことを受け、1963年に開発した規格化体育館「ダイヤモンドジム」は、計画から現場施工まで一貫して取り組んだ初めての建造物である。部材を工場で量産するため資材の無駄がなく、工期の短縮化、大幅なコストダウンを可能にし、受注はこれまでに2,050棟を超える。

鉄骨の限界に挑む

戦後の経済成長に伴う鉄塔、鉄骨構造建築の需要増、需要の多様化・広域化に対応して、同社は全国各地に工場を建設して生産体制の整備、受注網の整備に努めた。総合建設業に進出、得意とする大空間構造である工場・倉庫に加え、物流拠点や鉄筋コンクリート造りの文教施設なども手がけるようになった。

新分野として、電磁波を遮断し、OA機器などを電波障害から防護する電波暗室や電磁波シールドルームの施工に取り組み、多数の実績を残している。

1970年以降、同社の独自技術は大空間構造における特殊鉄骨分野で大きく花開き、大阪万博パビリオン（住友童話館）、札幌オリンピック会場（真駒内屋内競技場）など、大規模なイベントで発注者のニーズを具現化した。

1981年には、ダイヤモンドトラス以来の技術を応用し、鉄骨の接合部に球体を使用して、自由に曲面を操ることを可能にする「トモエユニットラス」を開発した。1985年のつくば科学万博の政府館の建設を手始めに、時代を彩る建造物（東京都夢の島熱帯植物館、東京辰巳国際水泳場、東京国際展示場）、東京オリンピック会場（伊豆ペロドローム）など、大型建造物に採用された。

長野オリンピック会場（長野市真島総合スポーツアリーナ）では、高所作業時の事故防止と品質向上のため、1,400トンの屋根を先に組み立てた後、油圧ジャッキで14メートル上にリフトアップする特殊工法を実施し、注目された。

鉄塔分野では、送電用・通信用鉄塔の都市周辺部での建設増加に伴い、形状が優美かつ環境に調和する「環境調和型鉄塔」の開発を手がけた。また、鉄塔の大型化に向けた軽量化に取り組み、強度を高めつつ、使用量が少なくすむ高張力鋼材をメーカーと共同で開発、100メートル級の鉄塔で倒壊実験まで行うなど、この分野でも大きな飛躍を遂げた。

🌀わが国を代表するランドマークの立役者

土木分野である橋梁にも本格的に進出し、本州四国連絡橋の建設などに取り組んだ。1998年に、橋梁を縦に組み立てていき、90度回転させる世界初の「ジャッキアップ回転架設工法」を開発、さまざまな賞を受賞した。

1980年代以降、同社は海外事業を強化する施策をと

巴コーポレーションの歩み

1917年	巴組鐵工所を個人創業
1923年	鉄製電柱「巴ポール」を開発
1932年	立体構造建築「ダイヤモンドトラス」を開発
1934年	（株）巴組鐵工所に改組
1941年	送電鉄塔の国産化に成功
1943年	東京都江東区に主力の豊洲工場建設
1953年	大空間構造「ダイヤモンドシェル」を開発
1963年	東京証券取引所第2部に株式上市
1965年	栃木県に小山工場建設
1972年	東京証券取引所第1部に指定替え
1981年	「トモエユニットラス」を開発
1992年	（株）巴コーポレーションに社名変更
2017年	創業100周年

資料：筆者作成

り、東南アジアを中心に各国で発電所や空港ターミナルを手がけている。

1992年、多様な事業とグローバル化にふさわしい巴コーポレーションに社名変更すると同時に「都市の内外をネットワークする建設活動を通じて、人々のパーソナルネットワークを拡大する」と、事業活動を通じて社会へ貢献する理念を打ち出した。

創業以来、独自の設計・工法を開発し、匠の技に磨きをかけてきた巴コーポレーション。江戸東京博物館、名古屋市科学館プラネタリウム、国立新美術館、東京駅八重洲口グランルーフ、虎ノ門ヒルズ——と、誰もが知る大プロジェクトへと次々参加してきた。なかでも、同社の技術が結集した成果が、東京スカイツリー®だ。

新技術、造形美、形状の自在性を兼ね備えた同社の建築は国内外から注目され、大空間構造のパイオニアとして、大張間構造建築で独占的な地位を築いている。まさに“技術立社”である。

<参照社史>

『巴コーポレーション百年史』（2018年）

スピードと量が生み出すクオリティ



(有)アップライジング

代表取締役社長

齋藤 幸一

さいとう こういち

《企業概要》

代表者 齋藤 幸一
創 業 2006年
資 本 金 1,000万円
従業者数 65人
事業内容 中古タイヤ・ホイールの販売
所在地 栃木県宇都宮市下川俣町81-1
電話番号 028(663)0808
U R L <http://www.eco-uprising.com>

これだけのスケールの中古タイヤ販売店は、そうはない。約1,800坪の敷地に500坪の店舗。在庫として、1万本のタイヤと5,000個のホイールを常時抱える。創業から10年あまりで年商は4億円を超えた。栃木県宇都宮市の(有)アップライジングである。同社の成長のカギは、どこにあるのだろうか。

中古タイヤ市場を掘り起こす

市場のボトルネックは供給側にあると、同社の齋藤幸一社長は分析する。タイヤは摩耗が進めば、交換しないわけにはいかない。しかし、そう遠くないうちに車を乗り換えるつもりなら、新品を買うのはもったいない。割安な中古品への需要はあるというわけだ。

不要になったタイヤは山ほどあ

る。消耗品とはいえ、まだ十分使えるものも多い。にもかかわらず、それを集めて大々的に売ろうと考える企業はあまりないらしい。重くてかさばる。種類も無数にある。きれいにするのに労力が要る。商材として割があまり良くないのだ。

これまで中古タイヤは、車の販売店や整備工場が本業の傍らで細々と扱うケースが大半だった。品ぞろえは望むべくもない。品質も新品には劣る。それだけを目当てに顧客が来店するような商材ではなかった。

この構図を、同社は変えた。買い取りに力を入れ、品ぞろえの強化を図った。法人、個人問わず、こまめに出張買い取りを行う。敷地内にはドライブスルーのレーンを設け、車に乗ったまま査定を受けられるようにもした。手軽さが支持され、タイヤは着々と集まった。

同社の存在感が増してくると、タイヤメーカーや小売店から、型落ちした新品の買い取りを依頼されるようになった。タイヤは製造日から一定の期間を過ぎると、新品として売れなくなるからだ。いわば新古品も扱うようになった。

もちろん、売れなければ利益にはならない。同社は、女性をいかに取り込むかに力点を置いた。家計の財布を握り、価格にシビアな見方をするため、割安な中古品を選ぶ可能性が高いと踏んだのだ。

そこで、女性でも気軽に足を運べる店を目指した。広々とした入り口近くには、ネイルサロンや授乳室を設置した。無料で使える貸会議室も用意した。タイヤを買うつもりがない人にも、まずは店に来てほしいとの考えの表れである。仕入れと販売がかみ合い、同社は成長軌道に乗った。

適材適所を見極める

齋藤社長は、かつてはプロボクサーとして鳴らした人物だ。24歳で引退し、金属スクラップ業を始める。そのなかで中古のアルミホイールに需要があると気づき、2006年にネット販売業として同社を設立した。1年足らずで1億円を売り上げ、2007年には実店舗での販売に進出した。その後も業績を伸ばし、2015年に現在地に移転、女性にもターゲットを広げた。

思い立ったら即行動に移す一本気な性格。それを表すもう一つのエピソードがある。東日本大震災直後の話だ。知人の誘いでボランティアに参加した。避難所の人々に食事を配って回ると、涙ながらに感謝された。心を動かされた齋藤社長は、経営者として社会に貢献しようと決意する。そして、障害者を雇用する方針を打ち出した。

驚いたのは、ほかの従業員たちだ。被災地から帰ってきたと思ったら、障害者を雇うと突然言い出したのだから無理もない。実際にどのような仕事を任せるのかと、懐疑的な意見もあった。

しかし、それは誤りだった。仕事によっては、ほかの従業員を上回る成果をあげたのだ。タイヤの洗浄を担当していた知的障害のある従業員が、機械を使ってタイヤを剥がす作業にも挑戦したいと申し出た。心配

しながらも、任せてみて驚いた。何しろ仕事が速い。長時間、集中力も続く。大事なのは、適性を見抜き、力を引き出すことだと学んだ。

目が不自由な別の女性は、タイヤの種類や摩耗具合によって仕分ける仕事で力を発揮した。効率の良い方法を、自ら考え続けるのが得意だったからだ。いまや彼女は同社に欠かせない存在だ。

誰にでも、向いている仕事はあると齋藤社長は言う。適性を探るには、業務を細かく分けたくうえでローテーションする。管理職には、仕事の向き不向きを遠慮せずに報告させる。皆で適する仕事を次々と見つけていった。現在は障害者だけではなく、引きこもり経験のある人や、過去の仕事で心身のバランスを崩してしまった人など、さまざまな事情を抱えた人が同社の門をたたく。

その人が仕事に本気で向き合えそうか。この一点を真剣に考え、役員たちと話し合っ採用を決める。同社の従業員は60人を超えた。

夢は海外へと広がる

同社では8人の外国人も働いている。2015年以降、ベトナム人の技能実習生を受け入れているのだ。多様な人材の適性を見極めてきたことから、彼らの戦力化はスムーズに進んだ。



タイヤ洗いに取り組む従業員

同社は、2019年にベトナムのハノイに現地法人を設立する計画を進めている。現地で主要な業務を担うのは、今受け入れている技能実習生たちだ。

進出先の力になりたいとの思いから、寄付も始めた。国内でタイヤを1本売るときに現地に20円を寄付する。対象は、子どもの教育水準の向上や、少年兵の社会復帰などの支援プロジェクトだ。2015年から3年あまりで242万円もの寄付を行った。障害者雇用から始まった社会貢献は、ビジネスと共に海外にまで広がった。

同社には、社会貢献に関心の高い企業から視察が相次ぐ。「障害者雇用だけ、外国人雇用だけ、というケースはよくあるが、ここまで取り組んでいる企業は珍しいと驚かれます」と齋藤社長は語る。

中古タイヤの売買も、社会貢献も、できたらよいと思う経営者はいるだろう。しかし、同社のようにうまくビジネスの枠組みのなかで回っているケースはそうはない。違いは、やると決めたら素早く、果断に、徹底してやり切っている点だ。質を生み出すほどのスピードと量。この二つの要素が、同社の成長を支えている。(分須 健介)

地域で愛される老舗玩具店



(有)黒田人形店

代表取締役

黒田 好一

くろだ こういち

《企業概要》

代表者 黒田 好一
創 業 1921年
資 本 金 300万円
従業者数 7人
事業内容 玩具・人形の販売
所在地 群馬県前橋市千代田町2-7-17
電話番号 027 (231) 2451
U R L <http://www.kuroda-toys.com>

JR前橋駅から徒歩15分ほどの前橋中央通り商店街の一角に、間口の広い立派な店構えの老舗玩具店がある。入り口には、3代目店主、黒田好一さんのポスターが貼られている。そこに躍る「対象年齢0歳から99歳ですよ」というフレーズは何を物語るのか。同店の狙いを探った。

繁忙と閑散の時代を経験

訪れてみて驚いたのは、店頭や店内のおもちゃの種類だ。ゲーム機からキャラクターグッズ、フィギュア、ジグソーパズル、けん玉まで、所狭しと並べてある。一歩足を踏み入れた途端、すっかり時間を忘れて眺めてしまいそうだ。

創業は1921年で、好一さんの祖父が日本人形やひな人形の行商として事業を始めた。その後商店街に店

を構えると、50年代にはおもちゃの販売も始めた。人形は季節商品であるため、売り上げを平準化しようと2代目の父が品ぞろえを拡大した。

好一さんが店に入ったのは75年のことだ。このころ商店街は活気にあふれ、1日に3,000人もの通行客があったという。おもちゃ業界も70年代後半に登場したテレビゲームのヒットで活況に沸いていた。あまりの人気で品薄の状態が続き、ゲーム機本体やソフトの仕入れに奔走した。売り上げは急増したが、好一さんは店内に鳴り響く電子音にどこか物寂しさを感じていた。

そして90年代になると、量販店や大型ショッピングセンターが県内に進出する。商店街が集客に苦戦し始めると、店の売り上げもみるみる下がり、ピーク時の半分にまで落ち込んでしまった。追い打ちをかけた

のが、当時計画されていた商店街のリニューアルと周辺地域の整備事業が中止になったことだ。商店街にかつての集客を取り戻し、業績を回復したいという期待はもろくも崩れた。

こうしたなか、98年に好一さんは3代目に就任する。まさに、どん底からの船出となった。

再起をかけた品ぞろえ

量販店と同じ土俵で闘っても業績の回復は難しい。人気商品を豊富にそろえ、低価格で販売する量販店の真逆をいく。生き残る道はこれしかないかと好一さんは考えた。

売れ筋ではなく価格競争に巻き込まれない商材なんてあるのだろうか。思案に暮れるなか訪れたおもちゃの展示会で、外国製の動物のお

もちやが目に留まった。それは木でできており、からくり仕掛けでトコトコと歩く。独特の動きと懐かしい木の音が、強く心に焼きついた。

電気で動いたり電子音を発したりするような、人気の高い「はやりもの」以外にもおもちゃはたくさんある。単純な面白さや懐かしさ、癒しといった本来の魅力を伝えよう。長年おもちゃに携わってきた好一さんでさえ、忘れかけていたことだった。

気づきを得てから、品ぞろえは大きく変わった。仕入れに当たって重視したのは、流行に左右されず、子どもから大人まで楽しめるもの。特に、気づきのきっかけをくれた外国の木製おもちゃを豊富にそろえた。動物や乗り物、ままごと用の食器、積み木など600種類近い。つくりや仕掛けが凝っていて、乳幼児だけではなく、大人が子や孫と一緒に遊んでも楽しめる。製造国にもこだわり、素材が良質で耐久性に優れる欧州製が大半を占めている。

ボードゲームの品ぞろえも豊富だ。外国製のものだけでも100種類を数える。どれも日本では簡単に手に入らない。海外で人気のあるゲームを探し、独自のルートで仕入れた。もちろん表記は外国語だが、イラストがふんだんに使われており、ルールもシンプル。一度説明を聞けば、

誰でも遊べる。

こうした品ぞろえを進めた結果、店内の3割以上が入れ替わった。取り扱うおもちゃも全体で2,000種類を超えた。

提案と体験で広がる顧客

ただし、珍しいおもちゃを並べるだけでは、売りに上げに結びつかない。好一さんは、品ぞろえに合わせて二つの策を準備した。

一つは、提案力の強化である。一緒に店を切り盛りする好一さんの妻、桂子さんが「おもちゃコンサルタント」の資格を取得した。NPO法人芸術と遊び創造協会が認定する民間資格で、桂子さんはおもちゃの種類や特徴、遊び方などの知識を武器に接客に当たる。

例えば、まだ赤ちゃんなら安全で丈夫なもの。カラフルでつかんだり動かしたりできると興味を示しやすい。未就学児なら手先を使ったり頭で考えたりできるものが良いといった具合だ。その際、条件に合うおもちゃを出してきて、メーカーにより異なる特徴や具体的な遊び方などを丁寧に説明しながら、顧客とともに絞り込んでいく。

量販店では見かけないおもちゃが買える。相談しながらじっくりと選べる。来店客からの評判は上々だ。



間口が広く入りやすい店舗

さらに「おもちゃコンサルタントがいる店」として複数のメディアで取り上げられると、桂子さんの接客目当ての来店客が多くなった。

もう一つの策は、おもちゃ体験イベントの開催である。特に人気があるのが「クロダ月例ゲーム会」だ。ボードゲームやカードゲームが対象で、実際に遊んでもらわなければ魅力は伝わらないと、2003年から始めた。月に一度、毎回異なるゲームを参加費無料で楽しめる。場所は、店の向かいにある商店街の共有スペースだ。小中学生のグループや親子連れなど毎回20人前後が参加する。遊んだゲームが楽しかったと、買って帰るケースも少なくない。

「おもちゃは年齢制限のないコミュニケーションツールなんです」と好一さんは話す。ボードゲームに熱狂する子どもたちの声が商店街に響き、店内ではおもちゃ選びの傍ら、来店客が桂子さんと子育て談義に花を咲かせる。再起をかけた取り組みにより、一時の苦境は脱した。さらにもう一つ、おもちゃを通じ、地域住民にとってなくてはならない存在となった点に、玩具店生き残りの道を見た。(葛貫 怜)



地域物産展の様子

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



大きい！ 重い！ 高価な火鉢が売れた



かなべちよう
神辺町商工会

ふじもと たかし
経営指導員 藤本 貴史

神辺町は広島県の東部、福山市に位置し、約4万4,000人が暮らしています。町内の商工業者および人口は増加傾向にあります。また、神辺町には童謡作家、葛原しげるの生家があります。代表作「夕日」にちなみ、現在も毎日夕方になると「ぎんぎんざらざら…」の歌詞で知られる音楽が町内に流れます。

当商工会管内には約1,100の小規模事業者がいます。多くの事業者が商品の販路開拓に力を入れており、小規模事業者持続化補助金を積極的に活用しています。しかし、神辺町は観光地ではないため、町内に道の駅などの特産品販売所がありません。新たな販路を探すことは簡単には進みません。

そこで当商工会は、2015年に西日本高速道路サービス・ホールディングス

（株）と県内6カ所のサービスエリア、そして近隣にある三つの商工会が連携して地域物産展実行委員会を立ち上げ、サービスエリアにて地域物産展を開催しました。

物産展をサービスエリアで開催することで、県内外の多くの人に商品を周知するとともに、テストマーケティングも行えます。販売の結果によっては、サービスエリアへの常設販売へとつなげることも可能です。

2017年、わたしがこの事業を活用して支援した商品に「火鉢」があります。木製品製造業者の社長が本業とは別に明治・大正時代の火鉢を仕入れて、独自の技術でリメイクし、販売していました。しかし、同社の営業所への来客は少なく、値段も高いためなかなか売れませんでした。そこで、サービスエリアへの出展を

支援したのです。

「大きくて、重くて、高価な火鉢が売れるのか？」と思う方が多いでしょう。しかし、サービスエリアにはさまざまな人が自動車で訪れます。来場者が購入しやすい環境を整え、商品の魅力や利用シーンをうまく伝えたところ、火鉢が売れるようになりました。15万円以上もする火鉢が売れたこともあります。

2018年は、この事業を実施して4年目となります。今では九つの商工会が連携し、物産展を開催しています。ソース、ハンバーガー、お茶、ジェラートやスイーツなどさまざまな商品の常設販売にもつながっています。

このたびの豪雨で地域の経済は大きな打撃を受けましたが、こうした取り組みにより、地域活性化の火を消さぬよう支援を続けていきます。

ベトナム・ホーチミン ビールをこよなく愛する街

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。

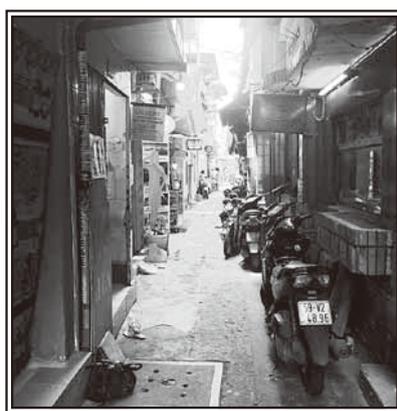


2018年は、日本とベトナムが外交関係を樹立して45年目に当たります。節目の年として、両国の友好や相互理解を深める文化交流やイベントが多数開催されています。6月には天皇、皇后両陛下も出席された記念レセプションが明治記念館で開かれました。

ベトナムは南北に1,700キロメートル以上ある縦に長い国で、北に首都ハノイが、南に経済・商業の街ホーチミンがあります。ホーチミンは、ベトナムの首都と勘違いされるほど栄え、活気があります。街の1人当たりGDPも国全体のそれを大きく上回ります。進出日系企業数もベトナムで最も多く、特に飲食店は1号店を構えるケースが少なくありません。

また、南北で住民の気質も異なります。北はおとなしくて真面目、南は楽天的でフレンドリーだといわれています。特にホーチミンは人見知りをせず、陽気な人が多いです。人と人とのつながりを大切に、宴会が大好きです。そこで欠かせないのがビールです。

実は、ベトナムは東南アジア第1位、



昔ながらのベトナムの路地

世界でも第9位のビール消費大国です。「ビアホイ」と呼ばれる昔ながらの大衆酒場では1杯40円ほどでビールを飲むことができ、スーパーでは缶ビールが60円で売られています。ビールがいかに庶民の味方かわかります。また、飲みに行くとき最初から最後までビールで通す人も多くいます。

居酒屋では店員が生ビールを「サッポロ」と呼ぶことがあります。これは、日系では唯一サッポロビールがホーチミン郊外でビールを製造しており、メジャーブランドとして浸透しているからでしょう。

ベトナム人はビアホイに集まり、大声で談笑しています。そして時折

さらに大きな声で「モッ!ハイ!バー!ヨー!」(1!2!3!乾杯!)と叫び、みんなでビールをあおります。その姿を見ると、まさにこれがベトナム人のストレス発散法なのだと確信します。

先日、ベトナムの国営企業、サイゴンビール・アルコール飲料総公社のニュースが流れました。タイの飲料会社大手、タイ・ビバレッジが株式の過半数を取得するものです。報道によると、ベトナム政府は民間の力を求め、投資家はベトナムの成長力を高く評価していると解説されています。伸びゆく市場に国内外の多くの企業や投資家が熱い視線を向けています。

急速な経済発展でホーチミンの街並みも様変わりしています。近代的なビルが建ち、ビアホイはおしゃれなカフェやレストランに変わっています。ベトナム人がビールだけでなくワインを手にする日も遠くないのかもしれません。

ホーチミンの近未来に思いをはせながら、今日もサイゴン川のほとりでみんなと楽しくビールを飲んでいきます。「モッ!ハイ!バー!ヨー!」

「人を選ぶ」という身体知



慶應義塾大学環境情報学部 教授 諏訪 正樹

Masaki Suwa

慶應義塾大学環境情報学部教授。生活における様々な学びを「身体知」と捉え、その獲得プロセスを探究する。自ら野球選手としてスキル獲得を行う実践から、学びの手法「からだメタ認知」と、研究方法論「一人称研究」を提唱してきた。単著に『「こつ」と「スランプ」の研究 身体知の認知科学』（講談社、2016年）、『身体が生み出すクリエイティブ』（筑摩書房、2018年）、共著に『知のデザイン 自分ごととして考えよう』、『一人称研究のすすめ 知能研究の新しい潮流』（ともに近代科学社、2015年）。

人が人を選ぶということ ——主観的選別

人工知能が大ブームである。ディープラーニングという技術開発と、ビッグデータを容易に収集できるインフラ基盤により、コンピュータのパターン認識能力が飛躍的に向上した。これまで人知でやってきたことをコンピュータに任せ、自動化、省力化を大々的に進める方向に社会が動き始めている。

しかし、決して自動化、省力化してはいけない／しないほうがよい領域は厳然として存在する。その一つが「人が人を選ぶ」ことであろう。それが本稿の趣旨である。以下、順にその論の成り立ちを説明する。

社会は多様な人から成り、コミュニケーションによって互いに触発され合ったり、利害が食い違い争ったりす

る。当然、社会のあちらこちらで競争的なシチュエーションが生じ、人が選ばれる。

人は、何を基準にして人を選ぶのだろうか？ 人の成績や性質を表す指標として、もちろん、客観的な数値情報は重要である。研究者が国や民間企業の研究費を獲得する場合には、その研究者の発表論文や著書の数、その論文がどの程度他者に引用されたかを示すインパクトファクターなどが、客観的指標の代表例である。

選ぶための根拠が客観的指標だけに収まっているのであれば、人を選ぶことを人工知能に任せることもできるかもしれない。しかし事はそう簡単ではない。人を選ぶことは、本来、客観的指標だけでできるものではなく、科学技術が発展した現代にあってもコンピュータに任せるべきではないのだ。

客観的指標では表せない（選ばれる人の）「魅力」が厳然としてある。（選ぶ側の）人は主観的にそれを感じ取り、選ぶ根拠にしている。例えば、私たちは、車を買うとき、車のエンジン性能や価格だけで決めているわけではない。乗り心地、運転席に座ったときのワクワク感や安心感などは、人間工学の研究蓄積に基づいて数値で表現できる側面もあるだろうが、100%、数値で表現できるわけでもない。機能や性能で比較すると幾つかの最終候補は優劣をつけがたいこともあり、その場合には、相談に乗ってくれた営業マンの人柄や熱意が決め手になったりする。「大きな買い物をするのなら、この営業さんから買いたい」となるのだ。最終決断は主観的な判断に委ねている。

研究費をつけるということ

私は、昔、(株)日立製作所基礎研究所（以下、日立基礎研）で人工知能、認知科学の研究に携わっていた。日本では80年代中盤から空前の基礎研究ブームが勃興し、大手電機メーカーを中心に、基礎研究を担う部門が数多く設立された。日立基礎研でも、近未来の社益に貢献する研究ではなく、20年後に花開き社会貢献できるかもしれない研究の種を、一人ひとりの研究員が見出すべしという機運に満ちていた。

一般に、研究は、応用研究と基礎研究に大別できる。応用研究は、既知の原理を応用して社会に役立つ製品やシステムを開発する研究であるのに対し、基礎研究は、未知の原理や法則を発見する研究である。研究者がある原理原則の発見に興味を抱いたとしても、果たしてその解明が本当に社会貢献につながるのかを、その時点では誰も評価できない。20年先の社会状況を論理的に展望することは原理的に不可能であり、当代の尺度では判断しがたいものである。

別の言い方をすれば、2、3年後のグラフや展望を明確に描くことができる研究は、基礎研究ではない。現在流行っている 이슈や、社会的に認知された問題点に影響されることなく、基礎研究をする者は自分の直感と感性を信じ、興味の赴くままに発想して、研究に着手し、推し進める。基礎研究をやるには、忍耐力と想像力と、何よりも自分を信じる心が必要である。当時の日立基礎研では、研究者と管理側が一緒になって、そんなことを議論していた。

前置きが長くなったが、さて、基礎研究の管理者は、実は、研究者よりずっと難しい立場に立たされるのである。どの研究に研究費をつけ、どれにはつけないかを選ばねばならない。それは「人を選ぶ」ことに他ならない。研究者自身も明確な未来像を描けるわけではないし、2、3年先のグラフを描くことが基礎研究の定義に反するならば、管理者は何を根拠に研究費をつけるのか？ 日立基礎研の初代所長、丸山瑛一氏^(注1)は、「まずは、研究者の眼を見て選ぶ」と語っておられた。当代の学問的知識や価値基準で基礎研究の評価ができないのであれば、まずは、その研究者の熱意や自信の程を見るしかない。私は、丸山所長の弁はそういう意味だったと解釈している。人が人を選ぶときの基準の根幹は、やはり主観にある。

「選ぶ」ことの肝は主観的判断

銀行が企業に融資を行う際の「与信」もそうではないか？ 銀行業務については全くの門外漢であり、テレビドラマや小説で物語られる範囲でしか論じることはできないのだが、少なくともドラマや小説ではそう描かれることが多い。もちろん、財務諸表など、業績を示す客観的指標は、与信における重要な根拠である。しかし、創業の場合は歴史がないのだから、過去の業績は判断材

料としてそもそも存在しない。そこで、似たような事業提案で既に「当たった」ものがあるかどうかを調査して、判断材料の基盤にしたくなる。しかし、そうした判断では、社会変革の新機軸を生み出すことはできない。

基礎研究と同じく、この先時代がどう転がっていくのか不透明の中、創業主の事業提案が未来の社会にフィットするか、社会を変革する潜在力を有するかについては、事業計画書や当人の喋り口から醸し出される「創業主の熱意」をどう感じ取るかにかかっているのだ。

入学や入社における面談も、同様である。学生の成績は重要な客観的材料ではあるが、面接者の最も重要な使命は、人となりを見ることであろう。喋る内容も重要ではあるが、それ以上に、喋り口から何を感じ取るかが重要だ。一般に、面接者は、熱っぽく説得力のある喋り口を高く評価するものである。声自体は、周波数分析をすれば客観分析が可能である。しかし、それは、物理的な音として「響いている声かどうか」の評価・分析であって、必ずしも熱っぽさや説得力と一致はしない。

社会をつくりあげているのは、人の存在、および、人と人とのコミュニケーションなのだから、「人が人を選ぶ」ときの主観的側面は、決して排除することはできない。科学技術の発展や工学の進歩に伴い、評価対象の多様な側面が客観的な数値指標で表現されるようになった。その影響なのか、人を選ぶとき、客観的データを根拠の基盤に据えたがる動向がある。しかし、人を選ぶのは人であり、そこには必ず主観的判断を伴うものであるということを再認識するのがよい。客観性を重視するあまりに、主観は客観よりも劣ると考える風潮すらあるのが嘆かわしい。主観的判断には確たる根拠がなく信頼に足るものではないという考え方は捨てて、一人ひとりが、もっと自分の主観を信じるのが、真の意味で将来を切り拓くことにつながるはずだ^(注2)。

「選ぶ」ことは身体知

さて、「人を選ぶ」ということにおける主観とは、どういう認知なのだろうか？ 認知科学の観点から紐解いてみよう。既に挙げた事例の全てがそうだが、「人を選ぶ」とき、私たちは、何かに気づき、何かを嗅ぎ分けている。面接を受けている人に熱意があるかどうか、説得的であるかどうかを、面接者は「身体で」感じている。

競馬のパドックで競争馬が歩いているのを見ると、ときに、重心がぐっと下がって、柔らかく、しかし勢いよく歩いている馬がいることに気づいたりする。馬は人とは異なるが、同じ生き物として（もしくはアスリートとして）、軽快かつパワフルな動きに共感的に気づけるといふことなのだ。

騎手が誰か、その騎手の成績、何番人気の馬かといった客観的情報は重要な判断材料だが、その日のその馬の体調をいかに嗅ぎ分けられるかが、馬券購入においては重要である。

そう。「選ぶ」ときの判断とは、知識を使って、論理的に判断や推論をすることばかりではない。「選ぶ」という行為は、対象者や対象物のある側面に気づいたり、微妙な差異を嗅ぎ分けたりして、身体でわかってしまう、いわゆる「身体知」なのだ。身体知とは、生活や仕事の現場で、様々なものごとと身体で接し、体感しているからこそ、醸成されてくる身体感覚的な知である。

野球の身体知

身体知と聞いて、読者の方々が想像する典型例は、スポーツのスキルであろう。野球の事例で説明しよう。打者がインコース（身体に近いコースで、特に高め）の球を打つことは、プロ野球の選手たちにも難しいこととされている。バットのグリップから芯（スイートスポット）

までは一定の距離があるので、その距離よりも短い（身体に近い）インコースの球をバットの芯で捉えるには、それなりのスキルが要るからである。バットのような長物を普通に振ると、バットの根っこで打つことになってしまう。

そうならないためには、身体に巻きつくようにバットを振り出し、ホームベースよりもかなり投手側の位置で球を捉えるべく、後ろ側の肘（右打者なら右肘）で球をぐいと押し込みながら打たねばならない。身体に近い位置でインパクトを迎えるからといって、前の腰（右打者なら左腰）は開いてはいけないし、前の肘（右打者なら左肘）も、開いたり身体から離れた状態になってはいけない。重心はしかと下がっていなければならない。このあたりの理屈は、ゴルフなどスイングを伴うスポーツでは共通である。

球の軌道や回転、そして球速は投手によってまちまちなので、臨機応変にタイミングを合わせることも必要である。

身体各部位がどう連動して動くべきかを言葉にすると、大体、このように表現できる。しかしながら、この言葉たちを鵜呑みにして実行してみても、インコースを打つ身体知を獲得できるものではない。それが身体知獲得の最大のポイントなのだ。一人ひとりの身体は、筋肉の強さ、関節の柔らかさや可動域などが異なるからである（これを個人固有性という）。上述の言葉たちが表す動作が、他でもない自分の身体にはどのような体感をもたらすのか？ 自分の身体の特性を鑑みれば、何に意識を置けば、結果的に、その動作が無理なく実現できるのか？ これらの問いに自分なりの答えを見出すことが寛容なのだ（万人に適用できる普遍解は、実はない）。

身体知の獲得とは、身体の特性と可能性の中で、自分なりの意識の置き方を模索し、自分独自の身体感覚（体感）を模索した末に到達できる「学び」であるというわ

けである。もちろん、様々な知識やその分野の理論を念頭に置く必要はあるが、最も重要なのは、自分の体感や違和感に向き合い、自分の身体で生じていることや、投手が投げる動作の、ほんの些細なものごとに耳を澄ませ、何かを嗅ぎ分けることである。つまり、身体知の獲得における鍵は、「向き合っ」、「嗅ぎ分ける」ことである（身体知獲得については、拙著『「こつ」と「スランプ」の研究 身体知の認知科学』（2016）に詳しく論じているので、ご興味のある方は手に取っていただきたい）。

身体知獲得の鍵は「着眼」

話題を少し変えよう。ブラタモリのように街を散策しているときに、あなたはどんなストリートに魅力を感じていだろうか？ どんな場所に居心地の良さを感じるか、と言い換えてもよい。道がまっすぐに伸びているか、くねっと曲線を描いているか。一定の間隔で並木があるかどうか。坂道か平坦か。坂道なら斜度はどのくらいか。道幅は広いか狭いか。木々が覆いかぶさっているか。周りの建物はどのくらいの高さで、どんな風景が周囲にあるか。空はどの程度（開けて）見えているか。街に存在する様々な物理的要因（以下、「変数」と呼ぶことにする）が、あなたの居心地の感じ方に影響を与えている。

どの変数を気に留めるかは、人によって千差万別である。「気に留める」とか「嗅ぎ分ける」という表現を、より学問的な香りがする言葉で言うと「着眼」である。私たちは皆、様々な街を歩いた経験から、いつしか、よく気に留める変数、嗅ぎ分けることが得意な変数を選び分け、自分なりの着眼の仕方を獲得し、自分の居心地を形成している。

居心地を感じることは、紛れもない「身体知」なので

ある。人と一緒に歩いて、その街について、あーだこーだ、話をしてみよう。自分はあまり着眼したことがない変数を、相手の人はごく自然に気に留めていることを知り、少し驚くかもしれない。そうやって新たな着眼点に遭遇し、その観点から街を眺めてみると、街の新しい姿が見えてきたり、居心地の感じ方が変わったりする。その瞬間、わたしたちは、居心地を感じるという身体知を再構成している、つまり「学んでいる」のである。

「着眼」がクリエイティブの源泉

別の話題に転じよう。お笑い芸人がぼつと面白いボケを繰り出したり、大喜利でクリエイティブな解答を捻り出したりする光景に、私は大いなる尊敬の念を抱く。何故そんな面白いことを発想できるのだろうか。

彼らのひらめきは、瞬間的な偶然ではない。彼らは、ひらめきを必然的に働かせる「身体知」をすでに獲得して持っているからこそ、必要なときにそのスキルを繰り出せるのだ。

お笑いに限らず、一般に、クリエイティブな発想という身体知が何によって成立しているのかは、いまだ謎めいていて研究事例は少ない。私は、そのスキルの肝は「着眼（嗅ぎ分けること）」ではないかと考えている。ネタ帳を持っていて、ふとした時にちょっとしたことを書き留めている芸人は多いと聞く。普通の人ならやり過ぎてしまう、生活上のほんの些細なできごとに気を留め、ちょっとした差異を嗅ぎ分け、意識に留めておく。日頃のそうした着眼の数々が身体に積もり積もっているからこそ、現場でそれが基盤となって、面白い発言や大喜利の解答が発せられる。

漫才における「ボケ」は、普通は想定しないものごとにパツと「跳ぶ」。しかし、その跳びを見せられると誰もが理解でき、「そんな跳び方ができるなんて、目のつ

け方が鋭いし、世の中を捉える視点が新しい！」と感心して人は笑うのだ。

お笑いだけではなく、アートやデザイン、研究開発、文学に至るまで、そして日常生活においても、目のつけどころがよくて新たな視点をもたらすことは、クリエイティブであることの必要条件である。

では、どのようにすれば、素晴らしい着眼を得て「跳ぶ」ことができるか？ その仮説の詳細は、拙著『身体が生み出すクリエイティブ』（2018）に譲り、以下、そのエッセンスのみを述べることにする。

クリエイティブな行為には「跳び」が存在するからといって、通常なら想定しないようなものごとへの「跳び」を画策するというマインドでは、クリエイティブな結果にはならない。クリエイティブな行為をやっている人は、「どう跳ぼうか」を画策しているのではなく、「跳ぶこと」はあくまでも結果に過ぎない。まだ言葉にはならない、しかしもう少しでなりかけの、身体感覚や情動みたいなものごとが、生活のあちらこちらで、生まれては消えている。そういった体感に耳を澄ませて、向き合ってみると、自ずと身体は反応し、自分ならではの「着眼（嗅ぎ分けること）」が生まれ、身体の発露として「跳び」がもたらされるのではないか。それがクリエイティブであることの源泉ではないかというのが、私の仮説である。

「人が人を選ぶ」ということを主テーマに書いていたのに、野球の打撃スキル、街の散策（居心地）、そして、お笑い芸人のクリエイティブな発想力と、何を脱線しているのか！ という声も聞こえそうである。しかし、これは決して脱線ではない。

いずれの事例も、そして「人が人を選ぶ」行為も、普通なら何気なくやり過ぎてしまうかもしれない、ほんの些細なものごとに気を留め、差異を嗅ぎ分け、そのときに身体で生じる体感にしかと向き合い、ものごとの感じ方や着眼の仕方を自分なりに醸成し、身体の動き方や

あり方を進化させるといふ、「身体知を獲得する行為」なのである。客観的なデータを根拠にして論理的に思考したり、どこかで借りてきた知識を適用したりして、「着眼」するのではない。着眼とは、身体知を基盤として、現場に向き合った結果、身体の発露として生み出されるのだ。

主観的選別こそ社会貢献

「人が人を選ぶ」ときの主観的判断は、まさに身体知であり、単なる客観的データに基づく選別よりも、ずっとクリエイティブな行為であることが、読者の皆様にもわかっていただけたと思う。

客観的なデータは参考にしつつも主観的な判断を主軸に据えることが、(選ぶ側の)クリエイティブな社会貢献である、と再認識しようではないか！ 体感にしかと向き合い、ものごとの差異を嗅ぎ分けた結果、「自分ならではの」の選別をしたのだと胸を張りたいものである(もちろん、その選別に責任を負うことになるのはいうまでもないが)。

人に「生きる」ことを全うさせているのは客観的思考や推論ではなく主観であることを示唆する知見が、神経生物学の分野でも明らかになりつつある。神経生物学者のアントニオ・ダマシオ(2010)は、意志決定は、大脳皮質が司る論理的で冷静な推論機構だけでなされるのではない、と述べている。予め感情や情動のバイアスによってふるいにかけて候補を絞った上で、数少ない候補の中から、論理的な推論機構が選択をする。推論や意志決定を陰で支えているのは、実は、感情や情動を司る中枢機構(間脳や大脳辺縁系といった、進化的に古い脳)である。その部位に損傷を被った患者は、論理的な推論機構により様々な場合分けを想起できたとしても、肝心要の意志決定ができない(つまり行動に移せない)のだという。

本稿の趣旨に沿って論じるならば、客観的データを十全に揃えたとしても、感情や情動といった主観の働きなくしては、「人を選ぶ」ことはできないということになる。客観は主観に勝るという考え方よりも、客観は主観の下請け的存在であるという考え方の方が、この知見には整合性が高い。

社会が人と人の関係の上に成り立っている以上、社会的シーンで「人が人を選ぶ」ことはなくならない。どう選ぶか、どう選ばれるかが、社会のこれからを決めることになる。そんな重要なものごとを人工知能に預けるなんてしたくないと、私は思う。そもそも、人を選ぶことがクリエイティブな行為であるならば、現時点での人工知能にはまだ荷が重い。

人工知能を始めとする情報処理技術が発展し、ある種のタスクは(特に、高度のパターン認識だけで益があるものごとについては)コンピュータにうまく任せられることで、社会や生活を便利に、そして生産的に進化させることができそうである。そんな現代においても、身体知はますます重要性を増してくる。生活する者として、社会に貢献する者として、一人ひとりが身体知の重要性を自覚し、自分の感性と体感を信じ、自分なりの身体知を磨こうとすることが、未来を切り拓く原動力になる。

(注1) 現在、国立研究開発法人理化学研究所名誉研究員

(注2) 心理学でも、主観的報告は信用性に欠けるという考え方が支配的であるのは、悲しいかな事実である。その考え方の無自覚的な追従は主観の研究を妨げ、知の研究のスコープを著しく狭めると、私はアンチテーゼを唱えてきた。

(参考文献)

諏訪正樹(2016)『「こつ」と「スランプ」の研究 身体知の認知科学』講談社

諏訪正樹(2018)『身体が生み出すクリエイティブ』筑摩書房

アントニオ・R・ダマシオ(2010)『デカルトの誤り 一情動、理性、人間の脳一』田中三彦訳、筑摩書房



時代をリードする小企業の シゴトスタイル



本連載では、働き方の工夫によって成果をあげている企業や、多様な働き方の実現をサポートする企業など、独自の“シゴトスタイル”で時代をリードする小企業のケーススタディーを通じて、小企業の人材活用について考えていく。

オンもオフも妥協しない職場づくり



サイファー・テック(株)
代表取締役社長 **吉田 基晴** (よしだ もとはる)

〈企業概要〉

代表者	吉田 基晴	事業内容	セキュリティー対策ソフトの開発、販売
創業	2003年	所在地	徳島県海部郡美波町恵比須浜田井266
資本金	2,000万円	電話番号	0884 (70) 1224
従業員数	20人	U R L	https://www.cyphertec.co.jp

JR徳島駅から電車でおよそ2時間。徳島県美波町に、首都圏から優秀なエンジニアが集まるIT企業がある。セキュリティー対策ソフトの開発を手がけるサイファー・テック(株)だ。東京の神楽坂に本社を構えていた同社は、なぜ美波町にやってきたのだろうか。自らも東京から徳島へ家族とともに移住してきた吉田基晴社長に話をうかがった。

時代の訪れを待つ

— 事業内容を教えてください。

電子データを保護するセキュリティー対策のソフトウェア「サイファーガード」を開発、販売しています。保護の対象となる電子データは大きく2種類あります。

一つは、取引先が消費者に配信する音楽や動画、電子書籍、アプリケーションなどのデジタルコンテンツと呼ばれる電子データです。近年、配

信サービスが普及していますが、電子データはそのままでは複製が可能のため、不正使用を防ぐ対策が欠かれません。

そこで、サイファーガードを使い、データを暗号化した状態で配信します。暗号の解除は簡単です。配信企業が認めた利用者がデータを使用するたびに、ネット回線を通じて当社のサーバーからライセンスを発行します。不正にデータを入手してもライセンスがなければ暗号を解除できず使用できないというわけです。

もう一つは、取引先が社内で管理する電子化された文書です。2005年に個人情報保護法が施行されてから、情報漏洩^{ろうえい}への対策は企業にとって重要な課題となりました。情報漏洩は、外部からの不正アクセスだけではなく、PCやUSBメモリーの紛失、電子メールの誤送信などでも発生します。サイファーガードで文書をあらかじめ暗号化しておけば、第三者による閲覧を阻止できます。

取引先の9割は東京の大手企業です。ソフトウェアの導入やライセン

ス発行のやり取りはすべてネットを介するため、通信環境があればすぐに利用でき、メンテナンスもリアルタイムで行えます。導入費用は20万円ほどで、ライセンスの発行回数に応じた従量課金制の月額料金をいただいています。

——類似のソフトウェアは他社も出していると思います。

他社のソフトウェアは特定の電子データのみを保護するものが大半ですが、サイファーガードはさまざまな種類に対応できる特長があります。例えば、音楽ファイル「MP3」と文書ファイル「PDF」を暗号化する場合、それぞれに対応したソフトウェアを用意しなくても、サイファーガード一つあればまとめてデータを保護することができます。

競合の少なかった2003年から販売を始めましたが、最初は取引先を獲得できず苦労しました。そもそも電子データの保護に関心をもつ企業自体が少なく、仮にそうした先を見つけても、実績のない当社の製品を導入してもらうのは、容易ではありませんでした。この状況に、将来を不安視した創業メンバーの多くは、退社してしまいました。

そんな折、2005年にわたしは社長に就任します。難しい舵取りでしたが、わたしは諦めきれませんでした。

製品には自信があったので、情報セキュリティの重要性が広く認知されれば、必ずヒットすると信じていたからです。わたしは、下請け仕事や受託開発で業績を支えながら、静かにその時を待ちました。

5年ほど経った頃でしょうか。風向きが変わりました。スマートフォンやタブレット端末が普及し始めたのです。これに併せて音楽や書籍の配信が広がると、電子データの保護が注目されるようになりました。また同時期に、大手企業による顧客情報の流出が社会問題に発展すると、情報管理にコストをかける企業が増えました。

このタイミングを逃さず、わたしはサイファーガードを携え営業攻勢をかけました。他社の製品と違い、多種多様なデータの保護が手軽にできる点を提案すると、取引先はみるみる増えていきました。しかし、ここでまた新たな問題が生じたのです。

——どのような問題ですか。

人手を確保する必要に迫られたのです。急激な受注増加に対し、当社は多忙を極めました。製品に関する問い合わせへの対応、導入を決めた企業との打ち合わせ、ライセンスを発行するサーバーの管理、新しい電子フォーマットに対応するための開発などです。情報漏洩のリスクを考



美波町のオフィス

えると業務の外部委託はできません。年間500万円を投じて求人広告を出したり、ヘッドハンティングを試みたりしましたが、採用活動は難航しました。

成長途上の分野で専門性が高いため、エンジニア自体が希少でした。そのうえ、同業の大手企業が人材の獲得に乗り出しており、規模が小さく創業10年に満たない当社は、知名度や待遇面で太刀打ちできません。単に採用できないばかりか、従業員を引き抜かれてしまうこともありました。結局2年間成果はあがりませんでした。

共感を呼ぶ求人

——では、どのようにして人材を確保したのでしょうか。

これまでのやり方で人が集まらないのなら、まったく違った切り口で求人しようと考えました。

当時、わたしは千葉の郊外に畑を借りて、休日にお米づくりを楽しんでいました。草刈りや収穫を友人に

手伝ってもらっていたのですが、友人が友人を呼び、やがて30人も集まるようになりました。なかには大手企業に勤める人もいて、大半が東京勤務でした。来てくれた理由を聞くと、「農業は好きだけど畑が近くにないから」「都会での生活が息苦しく気晴らしをしたくて」と言います。

仕事では求人に苦勞しているのに、趣味の農作業では簡単に人が集まる。都会暮らしのせいで趣味を楽しめない、息抜きができないという人が少なくないことを改めて認識しました。そうした人が満足できる働き方、例えば地方の自然に囲まれた環境で趣味に打ち込める働き方を提案すれば、人が集まるかもしれない。そう考えて、地方オフィスの開設を決めました。

場所は、わたしの生まれ故郷、徳島県美波町です。日本有数のサーフィンスポットとして有名な海岸がありますし、山登りや釣り、キャンプなどのアウトドアレジャーも盛んです。もちろん、農作業を楽しめる田畑もたくさんあります。自然に恵まれ、仕事と趣味を満喫したい人を呼び込むには最適だと考えました。

——大きな方針転換ですが、既存の従業員の反応はどうでしたか。

求人のためとはいえ、7人しかいない当社が新しいオフィスを構えるこ

とに、疑問をもつ従業員もいました。しかも、開設するのは東京から遠く離れた徳島です。

しかし、わたしの狙いはあくまで首都圏に住む求職者でした。農業での経験を通して、わたしの理想の働き方に共感する人はきっといると信じていました。その人たちを呼び込むために、どうしても地方オフィスが必要だったのです。

開設費は老人ホームだった建物を東京オフィスの半分以上の家賃で借りられたため、什器やOA機器などをそろえても求人広告費より安く収まりました。加えて、徳島は県内全域で通信網が整備されており、東京との会議なども支障ありません。求人対策として実現可能な計画であることを示して従業員に納得してもらいました。

——求人広告を出すと、結局高い費用がかかるのではないですか。

実は求人広告を出していません。その代わりに、雑誌や新聞、テレビ番組に直接投書をして、当社を取り上げてもらいました。無謀な方法と思われるかもしれませんが、やってみるとメディアは好意的に受け入れてくれました。最先端のセキュリティー対策を手がけるIT企業と、趣味を全力で楽しめる自然豊かな地方の職場という意外な組み合わせは、メディア

にとって話題性があったのでしょうか。

例えば、わたしが早朝に釣りを楽しんでから職場で働く様子や昼休みや休日に農作業に精を出す様子を取材してもらい、美波町だからできる働き方、わたしの理想とする働き方を伝えました。

メディアへの露出に対する反応はすぐにありました。美波町のオフィスを開設してから4カ月で20人の応募があり、3人を採用できたのです。年間1人の採用がやっとだった当社には大きな成果です。意外だったのが、NTTグループや富士通など名だたる大手企業の出身者が集まったことです。やりがいのある仕事しつつ、趣味や暮らしを存分に楽しめる職場環境に引かれ、全員が東京から移住してきました。

働き方の変化が企業を変える

——従業員が趣味や生活も追求しやすくなるために取り組んでいることはありますか。

フリーオフィス制度を取り入れました。勤務地を東京と美波町のどちらにするかを自由に選べるものです。子どもの夏休み期間中は美波町で働いたり、定期的に勤務先を変えて都会暮らしと田舎暮らしの両方を楽しんだりすることができます。二つのオフィスの人員の割り振りや異動

の管理に手間はかかりますが、少数精鋭の当社にしかできない制度と言えるでしょう。

なお、美波町のオフィスは新規採用者の研修の場になっています。地元の方と触れ合う機会が多いため、コミュニケーションの大切さを学んだり、地域活動に関心をもつきっかけとなったりしています。

地域活動支援休暇という制度も設けました。地域活動に参加するために、年4日の休暇を有給で取得できるものです。美波町で働く従業員は平日休日問わず、消防団や草刈りなどの地域活動に参加しています。人口7,000人ほどの美波町では、こうした活動に参加する若者が少ないため、地域の方に喜ばれています。もちろん、東京でも地元の祭りに参加するときなどに利用できます。

そのほか勤続5年ごとに2週間の休暇と10万円を支給するリフレッシュ休暇制度も用意しました。海外旅行に出かける人もいれば、お気に入りの道具を買って趣味に費やす人もいます。気分転換とともに仕事につながる気づきを得る機会になればと始めたものです。

——働き方は大きく変化してみたいですね。

朝はサーフィン、日中は仕事、夕方からは阿波踊りの練習、夜は町内

会の集まりといった具合に、美波町の従業員は仕事と趣味、地域活動と忙しい日々を送っています。「東京にいるときより忙しい」と従業員たちは笑います。時間を意識して仕事をするようになり、日常的にやり取りを行う東京の従業員にも浸透しています。

従業員数は美波町にオフィスを開設する前の7人から現在は20人まで増加しました。従業員も定着しつつあり、入社を希望する人たちからの問い合わせは現在もあります。

また、受注できる量が増えただけではなく、新しいコンテンツへの対応などの開発に注力できるようになりました。美波町に来る前と比べると、売り上げは倍増しています。

仕事も趣味も生活も全力で取り組



阿波踊りに参加する吉田社長と従業員たち

める職場にしたことで、当社は大きく変わりました。今後もそうした働き方を継続するという意思を明確にするため、2014年に本社を美波町に移しました。わたし自身も2016年に家族を連れて移住しました。これからも当社らしい働き方を追求していきたいと思います。

取材メモ

同社の成長の鍵は、仕事も趣味も生活も全力で追求できる職場にあった。自らの理想に共感する人の存在に気づいた吉田社長は、周りの反対を押し切り、求人のための地方オフィスという突拍子もないアイデアを実行に移した。結果として求める人材を獲得できただけでなく、フリーオフィス制度や地域活動支援休暇、リフレッシュ休暇などを新設して、社内の働き方も変えてみせた。その成果は、業績や地域貢献といった形で表れている。

「仕事に生きる、趣味に生きると、どちらかを諦めるのはもったいない」。そう話す吉田社長は、東京と美波町を行き来する忙しい日々の中で、所有する船での釣りや暖炉のまきづくり、阿波踊りへの参加など美波町での暮らしを楽しんでいる。社長自らも実践する働き方は、大手企業ではなかなか実現できない。だからこそ、同社の門をたたく人が後を絶たないのだろう。 (長沼 大海)

第4回 体育の日 —— スポーツの秋

秋といえば、スポーツの秋です。2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けて、スポーツの話題がマスコミをにぎわしています。建設業や観光業などさまざまな業種にとってビジネスチャンスとなり、経済効果も大きいでしょう。

10月は、猛暑の夏が終わり、台風シーズンも一山を越えて、大気の澄んだ秋晴れに恵まれる季節となります。青空のもと、前回の東京オリンピックの開会式が行われたのは、1964年10月10日でした。それにちなんで、1966年から10月10日は国民の祝日「体育の日」になりました。2000年からは10月の第2月曜日になって、スポーツ振興と体力づくりが図られています。2020年からは名称が「スポーツの日」に変わるようになっていきます。

10月は、全国各地の学校で秋の運動会が開催されます。学生たちが秋の青空のもと、リレー競争や綱引きなどさまざまな種目で躍動し、応援の大きな歓声があがります。

日本での運動会の始まりは1874年、東京・築地の海軍兵学寮で催された競闘遊戯会きょうとうゆうぎかいです。これは、イギリス

人教師の指導による徒競争や走り高跳び、三段跳び、ボール投げなどの競技からなるものでした。その後間もなく、1878年には札幌農学校で、1883年には東京大学でも開催されるようになりました。

1885年に初代文部大臣となった森有礼もりありのりが、体育による集団訓練を重視して、学校教育に兵式体操を導入しました。その公表の機会として運動会の開催を奨励したことから学校行事として普及しました。森はアメリカ滞在中に、欧米人と比べて日本人の著しいほどの身体能力の欠乏を痛感しました。そこで、身体教育の充実を一大目標としたのです。

その後、体操が小学校の必須科目となり、運動場の設置が義務づけられると、次第に運動会は生徒だけでなく、保護者や地域住民が弁当持参で参加する一日がかりの秋のレクリエーションの場ともなっていきました。戦前から戦後にかけて、陸上競技など運動能力を競うもののほか、ダンスやパン食い競争といった娯楽的な種目や、大綱引きのような、旧来の祭礼行事や神事祭礼のなかにあったものも行なわれるようになり

ました。

運動会は近代の所産であり、その歴史は新しいですが、日本人が運動を楽しみ、嗜たしなんできた歴史には古いものがあります。平安時代の貴族たちの蹴鞠けまりや射礼じらい、鎌倉時代の武士たちの流鏑馬やぶさめや犬追物いぬおうもの、江戸時代の武士たちの馬術や剣術、京都三十三間堂の通し矢などがよく知られています。

スポーツはルールのもとでスポーツマンシップを育てるものであり、武芸の訓練はその心得を磨くものです。これらは技能の訓練であると同時に、精神の集中力や忍耐力など心の鍛錬をもたらししてくれます。心身の健康のためにもぜひスポーツの秋を楽しみ、体を動かしてみませんか。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

1948年広島県生まれ。社会学博士。國學院大學文学部教授、国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授。2015年、日本テレビ「世界一受けたい授業」にて「日本人の多くが間違っていた！意外と知らないマナー」の授業を担当。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本芸社、2007年）などがある。

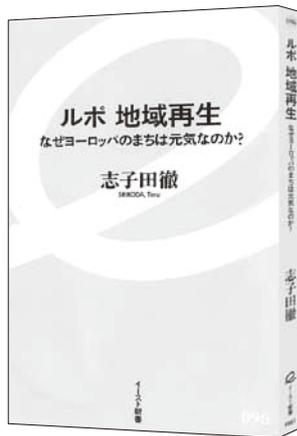


志子田 徹 [著]

ルポ 地域再生

— なぜヨーロッパのまちは元気なのか? —

イースト・プレス 定価 (本体861円+税)



を後世に残そうというのだ。住民たちは20年かけて暮らしの様子を記録し、申請書にまとめた。書類に添えた写真は3,700枚を超える。そして2012年、「ノール＝パ・デュ・カレー地方の炭田地帯」としてバサン・ミニエは世界文化遺産になった。住民に宿る、まちへの誇りが世界に認められたのである。この成果に住民たちは団結をいっそう深め、自発的にまちの再生に取り組み始めている。

翻って日本。地方創生に短期的な成果を求めてはいないだろうか。バサン・ミニエでさえ炭鉱閉鎖から20年以上かかってようやく再生のスタートラインに立ったのである。ましてや、国や地域ごとに歴史や文化、暮らしぶりは異なるのだから、成功事例をまねてもしょうがない。地方創生は腰を据えてじっくり取り組むべきテーマなのだ。

古民家が並ぶ集落を見つめる、ある経営指導員のまなざしを鮮明に覚えている。「この景観は地域の宝。必ず次の世代に伝える」。まちに誇りをもち続ける人がいる限り、地域は元気になれる。本書を読んで、確信した。(高木 惇矢)

「生まれ育ったこの地がにぎわいを取り戻すのはいつになることやら」。地方勤務をしていた頃、地元企業の経営者や商工団体の方とよく交わした話題だ。

今、わが国では地方創生の掛け声のもと、各地でさまざまなプロジェクトが進んでいる。成果をあげ始めている地域がある一方で、なかなかうまくいかず、早くも諦めムードの漂う地域もあると聞く。

実は、地方創生は日本に限らず世界各国の問題でもある。本書は、英国やイタリアなど欧州7カ国の地域再生の事例をつづったものだ。著者は2012年から3年間ロンドン特派員を務めた、北海道新聞の記者である。広範な取材をもとに地域を多角

的に捉え、再生への道筋を生々しく描いている。そして著者は「なぜヨーロッパのまちは元気なのか」という問いに、住民の心に宿るまちへの誇りと答える。

首都パリから電車で約2時間。フランス北部にあるノール県とパ・デュ・カレー県にまたがるバサン・ミニエ地域は国内最大の産炭地だったが、1990年に政府の方針ですべての炭鉱が閉鎖されると、まちは衰退した。政府は移住促進策を用意したが、住民は受け入れなかった。プライドが許さなかったのだろう。

自力でまちを再生する。ある住民が世界遺産への申請を思いついた。炭鉱の跡地を観光名所にするのではない。炭鉱街での仕事や暮らしぶり

ごあいさつ

日頃は、日本政策金融公庫『調査月報』をご愛読いただき、誠にありがとうございます。
おかげさまで『調査月報』は創刊から10周年を迎えることができました。これに合わせて、
本号から誌面デザインを刷新いたしました。

日本政策金融公庫総合研究所は中小企業分野のシンクタンクとして、アンケート調査、ヒ
アリング調査など多数の中小企業をお客さまにもつ日本公庫ならではのフィールドワークを
生かし、これまで以上に意義ある研究成果をあげられるよう努めて参る所存でございます。

「中小企業の今とこれから」を描く『調査月報』を引き続きご愛読くださいますよう、よろしく
お願い申し上げます。

2018年10月

日本政策金融公庫総合研究所
所 長 武士侯 友生



編集後記

iPhoneの日本での販売開始、北京五輪で金メダルに輝いた北島康介さんの名せりふ「何も言えねえ」、映画『崖の上のポニョ』の公開——。どれも2008年の出来事です。10年ひと昔とありますが、それがつい最近のこのように感じるの、自分が年を取ったからでしょうか。思えば、わたしの「調査レポート」デビューも、同年のことでした。

1年の変化は気づかないほど小さなものでも、10年も経てば大きな違いとなることがあります。例えば、人口構造です。日本の人口に占める65歳以上の割合は、2017年10月時点で27.7%。前年(27.3%)とは大差ないようにみえます。しかし、これが10年前は21.5%だったと聞くとどうでしょう。このようにゆっくりとした大きな潮流に気づくには、長いスパンで物事をとらえる必要があります。

昨年1月号の本誌では『新規開業白書』の25年、先月号では本誌「経営最前線」のコーナーの30年、そして今月号では「調査レポート」の10年を、それぞれ振り返る特集を組みました。一連の「振り返り3部作」の執筆を通じて、当研究所が公表してきた25冊の白書、500件超・約1,000ページの企業事例、100本弱・約1,000ページのレポートにあらためて目を通し、内容を整理しました。

さすがにくたびれましたが、同時に感じたのは、先達が取り組み、地層のように重ねてきた調査研究の歴史の重みでした。過去に学び、独自の視点や新たな知見を加えて一歩でも半歩でも前に進む。この一見地味な作業にこそ、研究の醍醐味があります。「研究の研究」を通じて、世代を超えた知の襷を受け取っ

た気持ちになりました。

次の節目といえば、今月号で121号を迎えた本誌『調査月報』の200号あたりでしょうか。順調にいけば、2025年5月号で到達することになります。未来のことを言うのが笑うかもしれないませんが、いずれまた「研究の研究」に挑む若き世代の登場を楽しみに待ちたいと思います。

日本公庫総合研究所発足10周年を記念して、今月から『調査月報』を大幅にリニューアルしました。見た目も中身も大きく変えましたが、「中小企業の今とこれから」というコンセプトは不動です。深く、鋭く、わかりやすく、時代の大きなうねりや小さな変化をとらえ、企業経営とからめて紹介していきます。引き続き、ご愛読ください。
(藤井)

調査月報 11月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

高付加価値を生むサービスとは

—小さなサービス産業の経営戦略に学ぶ—
総合研究所 主任研究員 藤田 一郎

クローズアップ 識者に学ぶ

勝てるビジネスモデルを定義する

—あの大企業はなぜダントツなのか—
東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻 教授 宮永 博史

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 アインズ(株)

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第二グループ)
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1691