

日本政策金融公庫

調査月報

1

中小企業の今とこれから

2019 No.124

研究
レポート

インバウンドのニーズを探る
—「訪日旅行に関するアンケート」から—
総合研究所 竹内 英二・田原 宏・田中 昌宏

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にしたハイテクベンチャー企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。



本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。



バックナンバーは下記サイトでお読みになれます。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html



表紙写真
シリーズ

「オープン! 明日に向かって開く窓」
カナダ・ケベック

- 調査
- 企業事例
- エッセイ・連載
- 論評

4 最新 日本公庫総研 研究レポート インバウンドのニーズを探る —「訪日旅行に関するアンケート」から—

*総合研究所 研究主幹 竹内 英二・主任研究員 田原 宏・客員研究員 田中 昌宏

2 巻頭エッセイ 明日に向けて
困難を乗り越える強いチームとは
 *元プロ野球選手 森本 稀哲

16 未来を拓く起業家たち
暮らしに勇気を与えるママ起業
 *福島県郡山市 カラコロ

20 データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~
中小製造業の設備投資は増加の見通し

24 産業レポート IoT を活用した製造業のサービス化のポイント
データがもたらす新たな事業展開
 *総合研究所 主任研究員 足立 裕介

28 社史から読み解く経営戦略
総合警備保障
 一人と機械の合わせ技で安心を追求 —
 *社史研究家 村橋 勝子

30 経営最前線 1
**一つの分野で生き抜く覚悟が
築きあげた競争優位**
 *東京都墨田区 菊川工業(株)

32 経営最前線 2
社員を育て提案力で勝負
 *東京都足立区 (株)シービージャパン

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
手厚い創業支援が地域経済をつくる
 *上越商工会議所 経営指導員 吉原 誠

35 世界のあれこれビジネス情報便
ラストエンペラーの街 中国・長春
 *住友商事グローバルリサーチ(株)

36 研究ノート 総研調査から
中小企業景況調査の先行性を検証する
 —リーマン・ショック後の10年を中心に—
 *総合研究所 研究員 分須 健介

42 時代をリードする小企業のシゴトスタイル
企業と主婦の出会いをプロデュース
 *福岡県福岡市 NPO 法人ママワーク研究所

46 暦のしきたりとビジネス
正月——おせち料理
 *國學院大學文学部 教授 新谷 尚紀

47 研究員オススの一冊
市場って何だろう

48 中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード
編集後記



明日に向けて

困難を乗り越える強いチームとは



元プロ野球選手・タレント

森本 稀哲

Hichori Morimoto

帝京高校野球部主将として1998年夏の甲子園に出場。翌年、日本ハムファイターズ（現・北海道日本ハムファイターズ）入団。2006年日本シリーズ優秀選手賞、同年から3年連続でゴールデングラブ賞にも輝く。2015年の引退後は経営コンサルティング会社「CKPLAT」に所属し全国で講演活動、テレビやラジオでの野球解説・タレント活動を行っている。著書に『気にしない。——どんな逆境にも負けない心を強くする習慣』（ダイヤモンド社、2017年）がある。オフィシャルサイト <http://hichori.com>

2007年、北海道日本ハムファイターズはパ・リーグ連覇を成し遂げた。SHINJO選手や小笠原選手など、前年の日本シリーズを制したときの主力選手が抜けたなかで成し遂げた連覇は、「チームの一体感」が生んだ成果であると思う。個々の力は優勝に及ばなくとも、置かれた状況に対して、それぞれがチームのためにベストを尽くす。そんな個人が集まったチームこそ、真の強さをもつチームであると実感した。

甲子園の常連校であった帝京高校野球部は、全日本代表や全国優勝チームのエースなど、実力者ぞろいだった。しかし、僕が3年生のときには、全国大会に一度も出場できていなかった。各選手の強い個性が大きな障壁となり、チームは真の強さを出せていなかったのだ。夏の甲子園が最後のチャンス。チームを引っ張るキャプテンとして、何としても夏の甲子園には行きたい。しかし、それ以上にヒットやホームランを打って個人の結果を出したいとも思っていた。

チームとして甲子園に出場するこ

とをゴールにしたとき、「どうしたら、全国で戦えるチームとして一つになれるだろうか」と考えた。個々の実力は十分にある。練習も毎日必死に行っている。では、足りていないものは何か。「キャプテンの僕にできることは何か」という問いの答えが、「チームの力を上げる」ことだったのだ。自分がどうしても手にしたいものが、「個人の結果」から「チームとしての結果」へ変わった瞬間だった。

そこで、僕は3年生の部員全員と1対1の関係性を深めることにした。最終目的は、「チームが一つになること」。一人残らず、とにかく話しかけた。コミュニケーションの際に意識したことは、自分自身が違和感なく会話をする。すると、徐々に部員たちが僕の言うことに耳を傾けるようになった。部員全員が僕を起点の一つになり始めたのだ。そんな「部員コミュニケーション」を進めた結果、帝京高校は東東京代表として甲子園に出場できたのだった。

この経験は、僕の人生にとって貴

重な経験となっている。優秀で、個性の強い人材がそろうチームでは、一体感が生まれにくい。それぞれが、自分の目指す方向だけを見て努力するからである。約100人が毎年入れ替わる、厳しいプロ野球の世界。でも実は、自分らしさをチームのために全力で活かすことができるかどうか、実力勝負のなかで生き残るための大きな鍵となる。

僕の高校時代はキャプテンでしかなく、それ以上の権力なんてまったくなかった。しかし、チームで勝つために、自分ができることは何かと問い続け、行動に移した結果、目的を果たすことができた。「今置かれた状況で、自分ができる最大のパフォーマンスをチームのために全力で出し切る」。これさえできれば、どんな困難にも立ち向かえるチームが生まれる。仲間がミスをしたときには、全力でフォローし、励まし合えるチームができる。チームのために自分らしく、全力疾走できる個人が集まった集団には、どんなことがあっても前を向ける強さがある。

インバウンドのニーズを探る

—「訪日旅行に関するアンケート」から—

総合研究所 研究主幹 竹内 英二
主任研究員 田原 宏
客員研究員 田中 昌宏

本レポートのポイント

- 1 中国、台湾、韓国からのインバウンドの旅行内容は、人気の観光名所を巡り、食事と買い物を楽しむという、旅行会社の企画旅行的なものが多い。
- 2 中国からのインバウンドは総じて旅行支出額が多い。なかでも、日本文化が好きな20歳代の女性は、滞在日数が長く、旅行支出額も飛び抜けて多い。
- 3 訪日旅行の満足度は高く、9割が再訪日の意向をもつ。ただし、宿泊施設や小売店、飲食店など観光に不可欠な施設に不満をもつ人も15%ほどおり、改善が求められる。



図-1 訪日外客数（観光目的）の推移

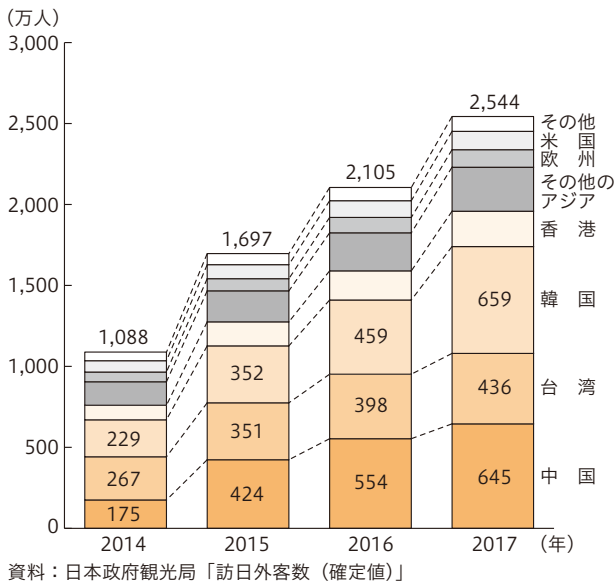
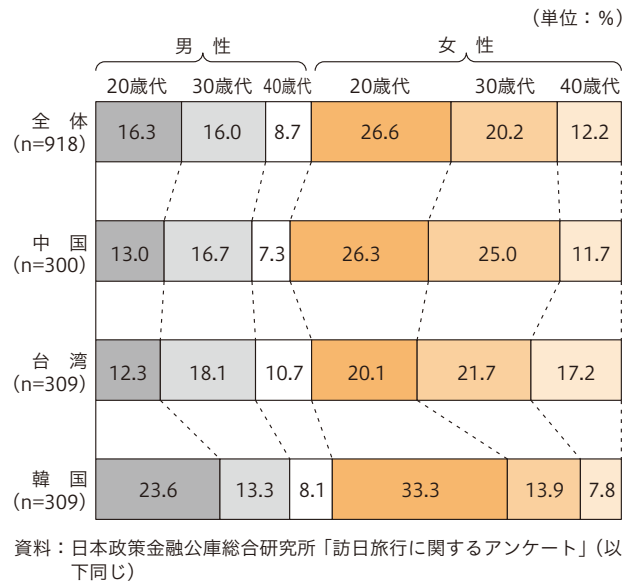


図-2 回答者の性別年齢別構成比



中国・台湾・韓国が牽引するインバウンド市場

日本を訪れる外国人観光客（インバウンド）は、毎年増加している。日本政府観光局の「訪日外客数（確定値）」によれば、インバウンドの数は2014年の1,088万人から2017年の2,544万人へと、3年間で2.3倍に増加している（図-1）。インバウンドの数を国籍別にみると、中国と韓国の増加が著しく、2014年から2017年の3年間で、中国は3.7倍、韓国は2.9倍になっている。この2カ国に台湾を加えた3カ国・地域がインバウンド全体に占める割合も、2014年の61.7%から2017年の68.4%へと増加している。日本のインバウンド市場は、中国、台湾、韓国が牽引しているのである。

そこで当研究所では、これら3カ国・地域からのインバウンドの特徴や旅行ニーズを探るため、2018年6月にインターネットアンケートを実施した。調査対象は、中国、台湾、韓国の20～49歳の男女のうち、調査時点から

過去1年間に観光目的で日本を訪れたことがある人である。回答者数は中国が300人、台湾と韓国がそれぞれ309人の、合計918人である。

アンケート回答者の属性

調査結果を説明する前に、アンケート回答者の年齢や収入など属性をみておこう。まず、性別であるが、3カ国・地域とも男性より女性が多く、女性の割合は全体では59.0%を占める（図-2）。年齢構成をみると若い世代が多く、全体では20歳代が42.9%を占めている。特に韓国は20歳代の割合が多く、男女合わせて56.9%と過半を占めている。逆に、台湾は40歳代の割合が比較的多く、男女合わせて27.9%を占める。

次に、アンケート回答者の職業をみると、全体では「雇用者」が80.3%、「自営業・会社経営」が6.4%、「学生」が8.1%、「その他」が5.2%となっている。国・地域別

図-3 アンケート回答者の月収

(単位：%)

	15万円未満	15万～ 26万円	26万～ 51万円	51万円以上	無回答
中国 (n=300)	34.0	24.7	16.7	24.7	
台湾 (n=309)	35.9	23.6	21.4	16.8	2.3
韓国 (n=309)	30.4	28.8	16.5	18.8	5.5

にみると、中国と台湾は「学生」の割合がそれぞれ0.3%、2.6%であるが、韓国は「学生」が21.0%と多く、「雇用者」は66.0%にとどまる。

最後に、アンケート回答者の月収をみてみよう。月収は、各国・地域の通貨単位で回答してもらったものを日本円に換算した。円に換算するに当たっては、韓国と中国については国際通貨基金の、台湾については台湾中央銀行の、それぞれ公表データにより、2017年6月から2018年5月までの平均値を用いた。

月収の分布をみると、中国と韓国は高い人と低い人の差が大きく、特に中国は「15万円(9,000円)未満」の人が34.0%を占める一方で、「51万円(3万円)以上」の人も24.7%いる(図-3)。台湾は中国や韓国に比べると月収の多い人が少なく、「15万円(4万台湾ドル)未満」の割合は35.9%と中国と同じ程度だが、「26万円(7万台湾ドル)以上」の人は16.8%にとどまる。

月収の分布を回答者の年齢別にみると、台湾と韓国は年齢が高くなるほど月収の多い人の割合が多く、年齢が低いほど月収の少ない人の割合が多くなっている。台湾の場合、月収「26万円以上」の割合は20歳代では5.3%、30歳代では18.7%、40歳代では28.6%、月収「15万円未満」の割合は、20歳代では56.8%、30歳代では33.3%、40歳

代では19.0%となっている。韓国も同じ傾向である。

一方、中国についてみると、月収「15万円未満」の割合は20歳代が28.0%、30歳代が36.8%、40歳代が40.4%と、台湾や韓国とは逆に、年齢が高くなるほど、月収の少ない人の割合が多くなっている。また、月収「51万円以上」の割合は30歳代が8.8%、40歳代が12.3%であるのに対し、20歳代が47.5%で最も多い。

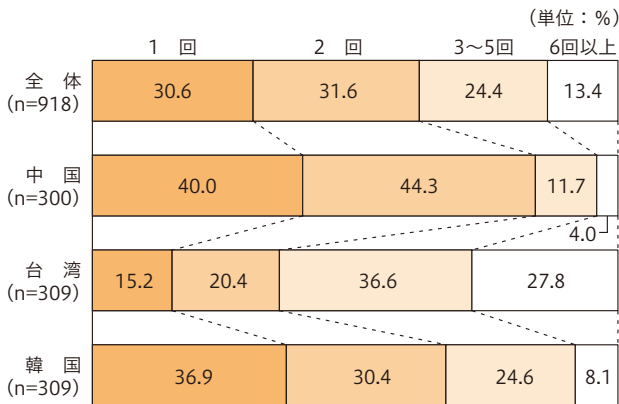
月収の分布を性別にみると、台湾と韓国は、女性よりも男性のほうが、月収の多い人の割合が多く、例えば韓国について月収「40万円以上」の割合をみると、女性は11.8%であるのに対し、男性は29.8%を占めている。中国も月収「15万円未満」の割合は男性が32.4%、女性が34.9%と女性のほうが多いのであるが、月収「51万円以上」の割合は、男性が9.0%であるのに対し、女性は33.9%もある。さらに、20歳代の女性に限れば、「51万円以上」の割合は65.8%にもなる。もちろん、中国では20歳代の女性には高所得者が多いということではなく、あくまで本アンケート回答者の特徴である。

訪日観光回数— リピーターが過半を占める

アンケート回答者の訪日観光旅行回数をみると、全体では「1回」は30.6%にとどまり、2回以上訪れたことがあるリピーターのほうが多い(図-4)。国別にみると、中国と韓国は「1回」の割合が多く、それぞれ40.0%、36.9%を占める。台湾は最もリピーターが多く、「1回」の割合は15.2%であるのに対し、「3～5回」が36.6%、「6回以上」も27.8%を占めている。

ビジネスや留学など観光以外の目的も含めて、外国旅行の経験があるかどうかをみると、前回の訪日が初めての外国旅行だったという人は、全体では14.7%となっている。国・地域別にみると、中国の14.0%、韓国の23.6%

図-4 訪日観光旅行回数



に対し、台湾は6.5%と少ない。台湾は、外国旅行経験の豊富な人が多く、前回の訪日が「11回目以上」の外国旅行だったという人の割合は中国が8.3%、韓国が6.5%であるのに対し、台湾は20.1%を占めている。

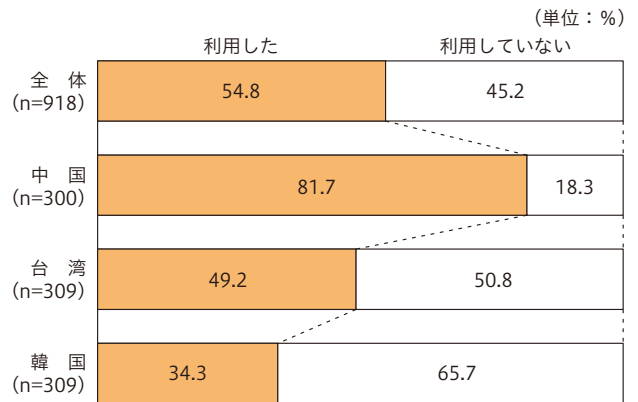
日本以外で訪れたことがある国・地域を多い順にみると、中国は香港^(注1)、韓国、マカオ、台湾は香港、中国、韓国、タイ、韓国は中国、タイ、台湾、香港となっている。月収の多い人には、欧米への旅行経験者もみられるが、大半の人は旅行先を近隣のアジア諸国から選んでいる。

旅行形態 — 5割がパック旅行を利用

前回の訪日旅行について、手配の方法をみると、パック旅行を利用した人の割合は、全体で54.8%を占めている(図-5)。ここでパック旅行とは、利用する飛行機やホテル、訪問先など旅程の一部でも決まっているものを含み、ホテルと飛行機がセットになっただけのものも含む。国・地域別にみると、中国はパック旅行の利用者が多く、81.7%を占める。台湾は49.2%と半数程度がパック旅行を利用しているが、韓国は34.3%と少ない。

パック旅行の利用割合は、訪日観光回数別にみてもあ

図-5 前回訪日旅行でのパック旅行の利用状況



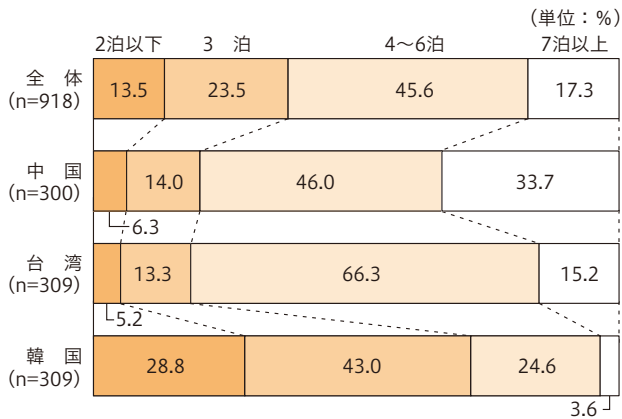
まり変わらない。例えば、訪日観光旅行回数が3回以上の人に限定して、パック旅行の利用割合をみると、中国は78.7%、台湾は48.2%、韓国は28.7%となっている。インターネットの普及で、世界的にホテルや飛行機を自分で予約する個人手配が増えているが、中国や台湾ではまだパック旅行のニーズが根強いようである。

月収別にパック旅行の利用割合をみると、中国と韓国は月収の高い人ほど利用割合も多くなっている。中国の場合、パック旅行を利用した人の割合は、月収「15万円未満」の人では74.5%であるが、月収「51万円以上」の人では95.9%となっている。韓国の場合も、パック旅行を利用した人の割合は、月収「20万円未満」の人では24.5%であるが、「40万円以上」の人では41.4%となっている。台湾は月収による差が小さく、月収「15万円未満」の人でも46.8%の人がパック旅行を利用している。

宿泊数 — 韓国は3泊以下、中国・台湾は4泊以上

前回の訪日旅行の宿泊数をみると、全体では「4~6泊」が45.6%を占めている(図-6)。国・地域別にみると、中国と台湾は4泊以上の割合が多く、特に中国は「7泊

図-6 前回訪日旅行での宿泊数



(注)「2泊以下」には「日帰り」(全体の0.3%)を含む。

以上」が33.7%を占めており、図には示していないが、「14泊以上」も16.0%ある。一方、韓国は「2泊以下」が28.8%（「2泊」が24.9%）、「3泊」が43.0%と、3泊以下が71.8%を占めている。

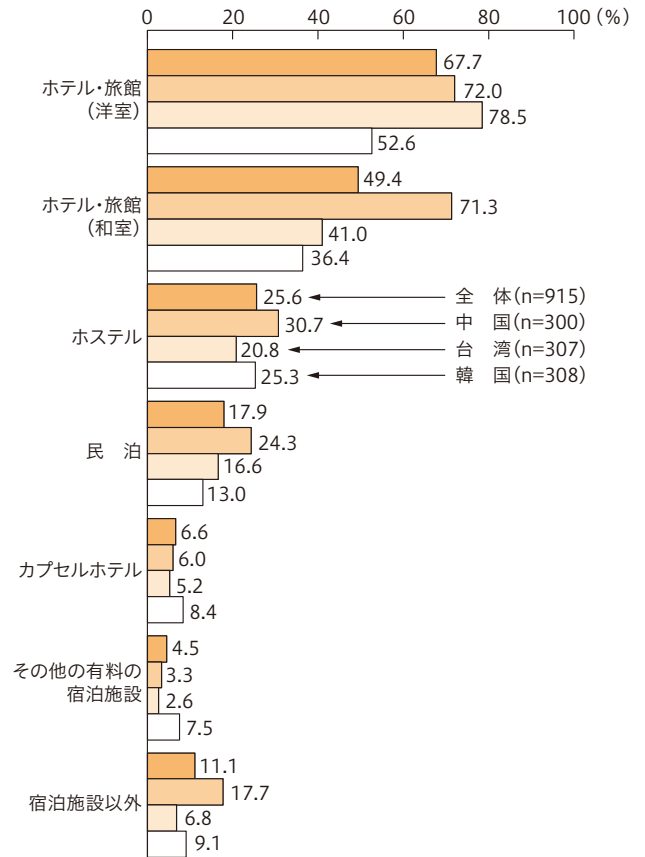
宿泊数を性別、年齢別にみても、韓国は3泊以下が多く、中国と台湾は4泊以上が多いという傾向は変わらない。なお、中国の20歳代女性は「7泊以上」が53.4%と多く、「14泊以上」に限っても49.4%を占めている。

また、中国と台湾は、月収が高い人ほど「7泊以上」の割合が多くなる。特に中国の場合、「7泊以上」の割合は月収「15万円未満」では11.8%だが、月収「51万円以上」では83.8%にもなる。なお、中国の月収「51万円以上」の人のうち、70.3%は20歳代の女性である。高所得の20歳代女性という集団は、中国のなかでも特徴的な存在といえる。

宿泊先 — ホステルが25.6%、民泊も17.9%

前回の訪日旅行で利用した宿泊先をみると、全体では「ホテル・旅館（洋室）」が67.7%、「ホテル・旅館（和室）」が49.4%となっている（図-7）。両方を合わせる

図-7 前回の訪日旅行での宿泊先（複数回答）



と、86.6%の人がホテルまたは旅館を利用していることになる。一方、相部屋が多く、設備も簡素である代わりに料金が安い「ホステル」は、全体では25.6%の人が利用している。また、2018年6月に住宅宿泊事業法が施行され、制度化された「民泊」も、全体では17.9%の人が利用している。割合は少ないが、「カプセルホテル」を利用した人も6.6%いる。

「宿泊施設以外」を利用した人も、全体では11.1%いる。具体的には「空港のロビー」が3.7%、「インターネットカフェなど24時間営業の店舗」が3.6%、「家族や親戚、友人の家」が3.4%、「訪日に利用したクルーズ船」が2.3%となっている。

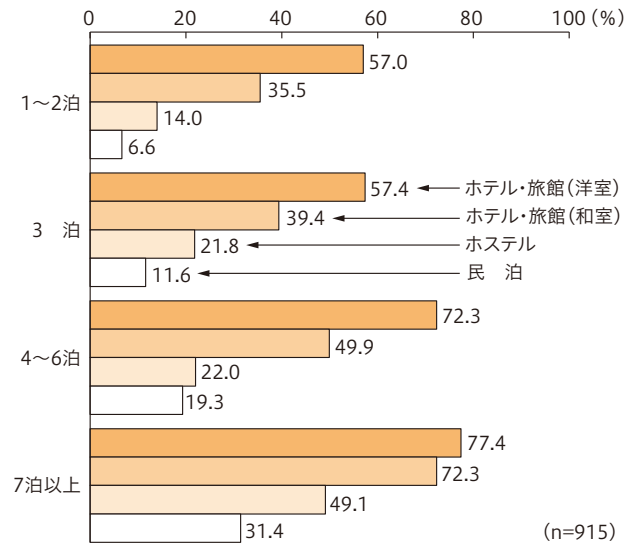
利用した宿泊施設の種類は、宿泊数が多くなるほど増える。例えば、「ホテル・旅館（和室）」を利用した人の割合は、「2泊以下（日帰りを除く）」では35.5%であるが、「4～6泊」では49.9%、「7泊以上」では72.3%になる（図-8）。「ホステル」や「民泊」も、「2泊以下（同）」では、それぞれ14.0%、6.6%であるが、「4～6泊」ではそれぞれ22.0%、19.3%、「7泊以上」ではそれぞれ49.1%、31.4%となっている。

整理すると、ホテル・旅館（洋室または和室）とホステル・民泊の両方を利用した人の割合は、「2泊以下」では9.1%であるが、「4～6泊」では26.3%、「7泊以上」では54.1%となっている。宿泊数が長くなるとホステルや民泊の利用割合が増えるのは、宿泊費を抑えるためだろうが、だからといってホステルや民泊しか利用しないというわけではないのである。

年齢別に、利用した宿泊先をみると、「ホテル・旅館（洋室）」は年齢の高い世代ほど、「ホステル」や「民泊」は若い世代ほど、それぞれ多くなっている。具体的には、「ホテル・旅館（洋室）」を利用した人の割合は、20歳代では62.6%、30歳代では68.9%、40歳代では75.9%となっている。一方、「ホステル」を利用した人の割合は、30歳代では17.5%、40歳代では17.8%であるが、20歳代では36.1%、「民泊」を利用した人の割合は、30歳代では17.8%、40歳代では8.9%であるが、20歳代では22.4%となっている。

利用した宿泊施設を国・地域別にみると、中国はホテルや旅館の利用が多い。特に、20歳代の女性は87.3%が「ホテル・旅館（和室）」を利用している。中国は「ホステル」や「民泊」を利用した人の割合も多く、前者が30.7%、後者が24.3%となっている。20歳代の女性に限れば、「ホステル」は53.4%、「民泊」は39.2%の人が利用している。20歳代の女性の利用が多いことからわかるように、月収別では「51万円以上」の人の「ホステル」や「民泊」の利用

図-8 宿泊数別主な宿泊施設の利用割合（複数回答）

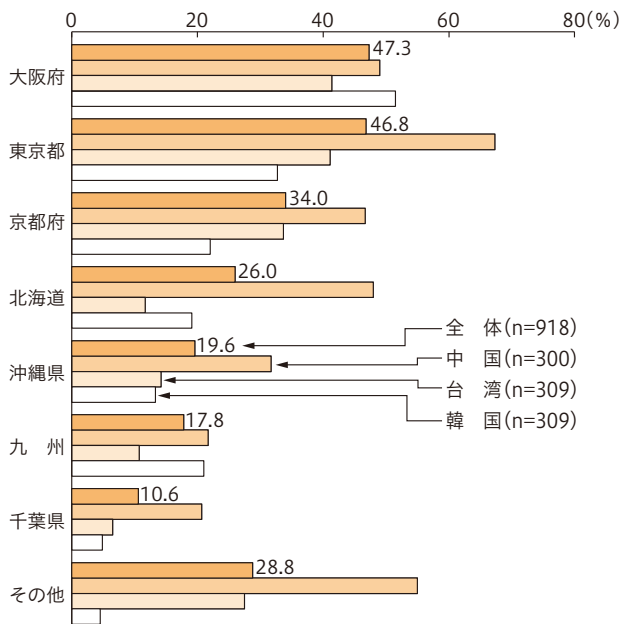


が多く、前者は74.3%、後者は36.5%になる。ホステルや民泊は比較的安価な宿泊施設であるが、必ずしも収入の少ない人が利用しているというわけではないのである。

中国で民泊の利用者が多い理由としては、中国国内でも民泊の利用が増えており、海外の民泊を扱う宿泊予約サイトが多いことに加え、日本には中国人が経営する民泊が少なくないことも挙げられる。例えば、中国の宿泊予約サイトである「自在客（zizaike）」には、中国人がオーナーである日本の民泊がいくつも掲載されている。

一方、韓国はホテルや旅館の利用が少なく、「ホステル」や「カプセルホテル」「その他の有料の宿泊施設」が多い。この理由として、韓国は「学生」が21.0%を占めることが指摘できる。例えば、「ホテル・旅館（洋室）」を利用した人の割合をみると、「雇用者」では57.6%であるが、「学生」では38.5%となっている。同様に「ホステル」を利用した人の割合をみると、「雇用者」では21.7%であるが、「学生」では36.9%となっている。「カプセルホテル」や「その他の有料の宿泊施設」についても「学生」の利用割合が多い。

図-9 前回の訪日旅行で訪れた都道府県



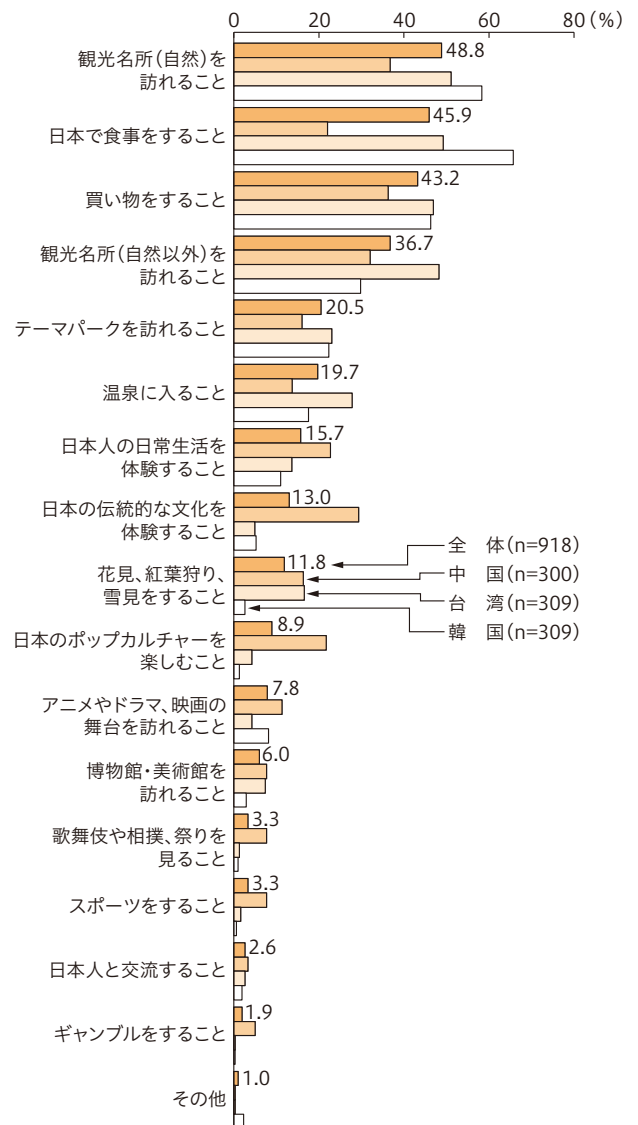
訪日の目的 — 名所観光、食事、買い物

中国、台湾、韓国からのインバウンドは、どこで、何をしているのだろうか。

まず、前回の訪日旅行で訪れた都道府県をみると、全体では「大阪府」が47.3%で最も多く、以下、「東京都」(46.8%)、「京都府」(34.0%)、「北海道」(26.0%)、「沖縄県」(19.6%)、「九州」(17.8%)と続いている(図-9)。全体の人数が増加するなかで、インバウンドの訪問先は地方の小都市にも広がりつつあるが、都道府県単位で見ると、依然として一部の地域に集中している。

国・地域別に訪問先をみても、一部の都道府県に集中していることは変わらない。ただし、中国は訪問先が多く、なかでも20歳代の女性は、「静岡県」が50.6%、「奈良県」が48.1%、「千葉県」が43.0%、「神奈川県」が45.6%と、「東京都」や「大阪府」「京都府」以外を訪れ

図-10 前回の訪日旅行の目的



る人が多い。

次に、前回の訪日旅行の目的(三つまでの複数回答)をみると、全体では「観光名所(自然)を訪れること」が48.8%で最も多く、以下、「日本で食事をすること」(45.9%)、「買い物をすること」(43.2%)、「観光名所(自然以外)を訪れること」(36.7%)と続いている(図-10)。

中国、台湾、韓国からのインバウンドには、有名な観光スポットを巡り、食事を楽しみ、買い物をするという、旅行会社の企画旅行によくある、従来型の観光が多いことがわかる。これはパック旅行の利用者が多いこととも整合的である。

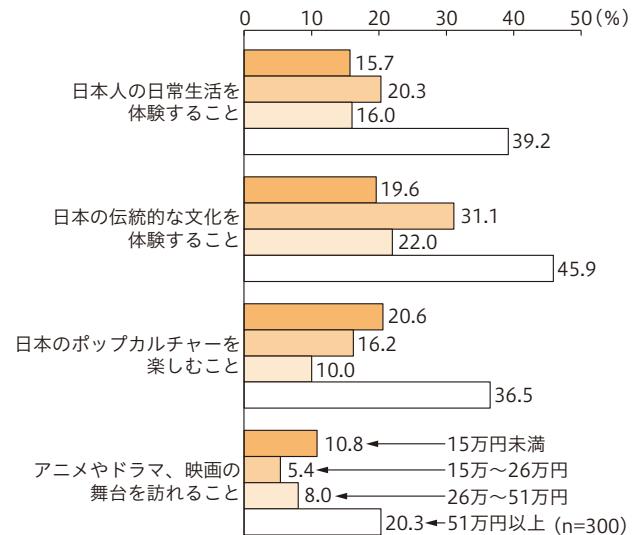
旅行の目的を国・地域別にみると、中国は「観光名所（自然）を訪れること」「日本で食事をする」「買い物をすること」「観光名所（自然以外）を訪れること」のいずれも回答割合が相対的に少ない。特に「日本で食事をする」は22.0%にすぎず、「買い物をすること」も36.3%と少ない。「テーマパークを訪れること」や「温泉に入ること」も、台湾や韓国に比べると少ない。

一方、着物を着る、^{すし}鮨を握る、折り紙教室に参加するなど「日本の伝統的な文化を体験すること」は29.3%、一般家庭の食事を楽しむ、商店街や卸売市場を見学するなど「日本人の日常生活を体験すること」は22.7%、秋葉原や原宿を散策する、コスプレをする、メイド喫茶やアニマル喫茶に行くなど「日本のポップカルチャーを楽しむこと」は21.7%、「アニメやドラマ、映画の舞台を訪れること」は11.3%と、どれも台湾や韓国に比べて多くなっている。

中国人インバウンドの従来型の観光目的が少なく、日本文化の体験を目的とする人が多い傾向は、月収が「51万円以上」の人に、強くみられる。例えば、「観光名所（自然）を訪れること」を回答した人の割合は、月収「15万円未満」の人が39.2%、「15万～26万円」の人が48.6%、「26万～51万円」の人が36.0%であるのに対し、「51万円以上」の人は21.6%と少ない。「買い物をすること」を回答した人の割合をみても、月収「15万円未満」の人が43.1%、「15万～26万円」の人が41.9%、「26万～51万円」の人が54.0%であるのに対し、「51万円以上」の人は9.5%と少ない。

一方、「日本の伝統的な文化を体験すること」と回答し

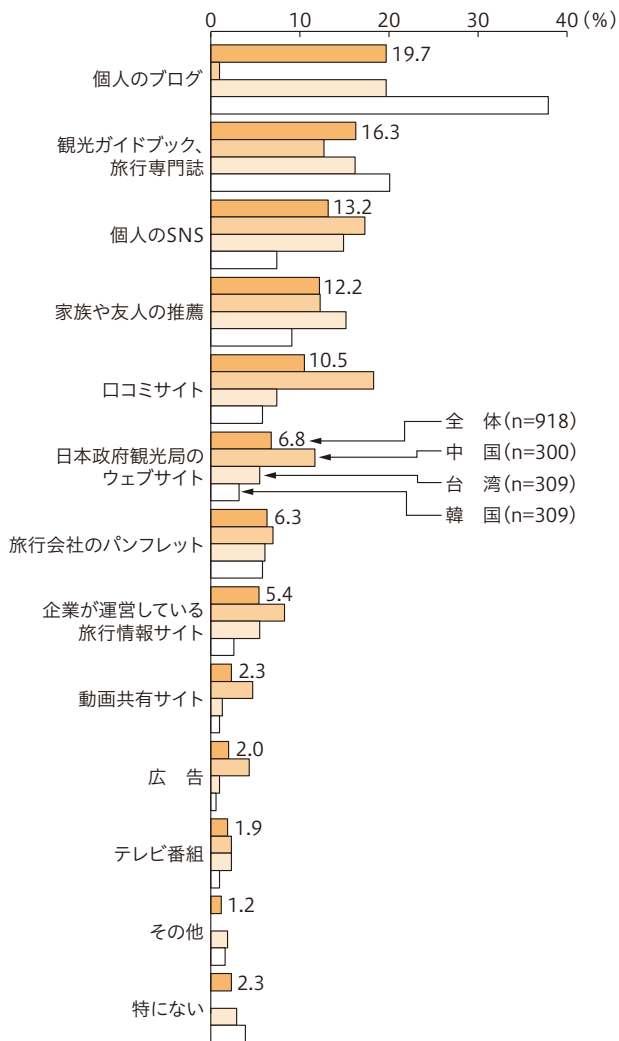
図-11 月収別にみた文化体験の回答割合（中国）



た人の割合は、月収「15万円未満」の人が19.6%、「15万～26万円」の人が31.1%、「26万～51万円」の人が22.0%であるのに対し、「51万円以上」の人は45.9%と多い（図-11）。「日本人の日常生活を体験すること」も、月収「15万円未満」の人は15.7%、「15万～26万円」の人が20.3%、「26万～51万円」の人が16.0%であるのに対し、「51万円以上」の人は39.2%と多い。「日本のポップカルチャーを楽しむこと」や「アニメやドラマ、映画の舞台を訪れること」も月収「51万円以上」の人では、それぞれ36.5%、20.3%ある。

伝統文化からポップカルチャーまで、日本の文化が大好きな人、特に若者を中国では「^{ハッピーズ}哈日族」と呼ぶ。もともとは台湾で生まれた言葉であるが、中国でも広く使われている。最近では、「中国人だが、精神的には日本人」を意味する「精日」という言葉まで誕生している。中国からのインバウンドには、こうした日本文化が大好きで、しかも高収入の人たちが台湾や韓国よりも多く存在する。前述のとおり、月収「51万円以上」の人の70.3%が20歳代の女性であることを考えると、日本文化が大好き

図-12 訪問先等を選ぶ際の決め手になった情報源



な人たちの多くは20歳代の女性でもある。

以上をまとめると、中国からのインバウンドには、台湾や韓国と同様に従来型の観光を楽しむ人たちと、日本が大好きで日本のさまざまな文化を楽しみに来ている人たちとの二つの異なるタイプがあるということになる。もちろん、台湾や韓国にも、日本が大好きな人や日本文化を楽しむ人たちはいるが、今回のアンケートでは少なく、中国ほど明確には存在が認められなかった。

訪問先の決定 — 決め手はインターネット上の口コミ

前回の訪日旅行で、訪れる観光名所や利用する宿泊施設・飲食店などを決めるに当たって参考にしたもののうち、決め手になったものをみると、全体では「個人のブログ」が19.7%で最も多く、以下「観光ガイドブック、旅行専門誌」の16.3%、「個人のSNS」の13.2%、「家族や友人の推薦」の12.2%、「口コミサイト」の10.5%と続いている（図-12）。

国・地域別に決め手になった情報源をみると、韓国は「個人のブログ」が37.9%と突出して多いが、「観光ガイドブック・旅行専門誌」も20.1%ある。「個人のブログ」と回答した人の割合は若い世代ほど多く、40歳代では18.4%であるが、30歳代では32.1%、20歳代では46.0%となっている。訪日観光回数別にみると、「個人のブログ」と回答した人の割合は、初めての人が33.3%、2回目の人が31.9%であるのに対し、3回目以上的人是は48.5%と多い。逆に「観光ガイドブック・旅行専門誌」と回答した人の割合は、3回目以上の人11.9%であるのに対し、初めての人22.8%、2回目の人25.5%と多くなっている。

中国は、「口コミサイト」が18.3%で最も多く、「個人のSNS」の17.3%、「観光ガイドブック・旅行専門誌」の12.7%が続いている。年齢別にみると、「個人のSNS」と回答した人の割合は年齢による差が小さいが、「口コミサイト」と回答した人の割合は、年齢が上の世代ほど多く、20歳代では14.4%、30歳代では19.2%、40歳代では24.6%となっている。

一方、中国で「観光ガイドブック・旅行専門誌」と回答した人の割合は、40歳代では7.0%と少ないが、20歳代では11.0%、30歳代では16.8%とやや多い。また、「企業が運営している旅行情報サイト」と回答した人の割合

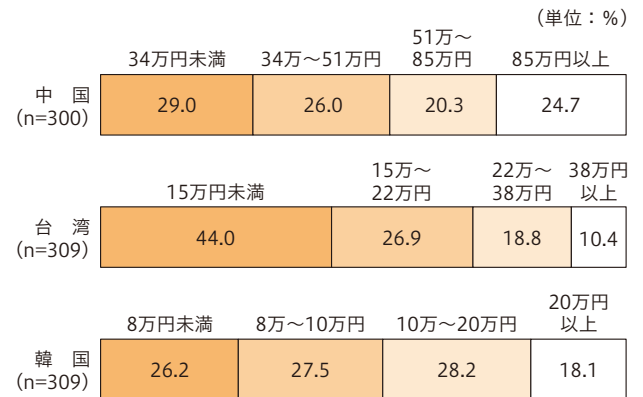
も40歳代では3.5%、30歳代では6.4%であるのに対し、20歳代では12.7%となっている。中国の20歳代には、口コミだけでなく、企業等が発信するフォーマルな情報を利用する人も多い。

台湾も、「個人のブログ」が19.7%で最も多く、以下「観光ガイドブック・旅行専門誌」の16.2%、「家族や友人の推薦」の15.2%、「個人のSNS」の14.9%と続いている。年齢別にみても有意な差はみられないが、訪日観光回数別にみると、初めてのひとと2回目的人是「家族や友人の推薦」が最も多く、それぞれ21.3%、22.2%を占めている。また、「観光ガイドブック・旅行専門誌」を回答した人の割合も、3回目以上の人では14.6%であるのに対し、初めての人では17.0%、2回目の人では20.6%とやや多い。

インバウンドにとって決め手になった情報源は、日本の企業や自治体などインバウンドを誘致する側にとっては、広告やプロモーションに使うべきメディアである。つまり、インバウンドの誘致では、まずインターネットの活用を考えなければならない。自らインターネットで情報を発信するだけでなく、人気のあるブロガーや多くのフォロワーをもつSNSの投稿者に商品やサービスを取り上げてもらうインフルエンサーマーケティングなどによって口コミを促すことが望まれる。ただし、中国ではTwitterやFacebookなど世界で広く利用されているSNSは利用できないので、中国向けに情報を発信する際には、ウェイボー（Twitterに相当）や微信（LINEに相当）など中国のサービスを利用しなければならない。

また、訪日観光経験の浅い人には、旅行ガイドブックや、企業が運営する旅行情報サイトを利用する人も多いので、まだ日本に来たことがない人を誘致するには、海外の旅行会社や旅行専門メディアを活用することも必要である。

図-13 前回訪日旅行での総支出額

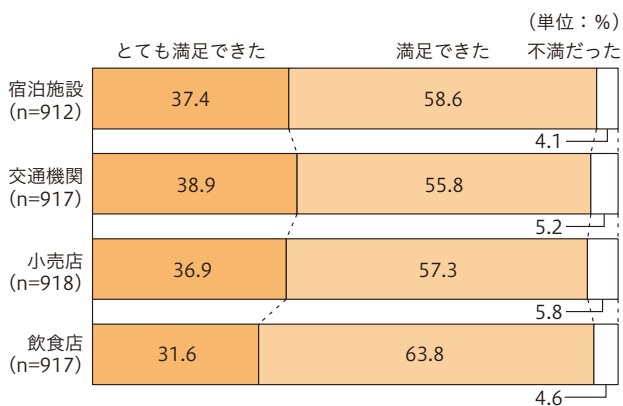


旅行支出額 — 中国が突出して多い

パック旅行の代金や往復の渡航費用を含めて、前回の訪日旅行で支出した金額^(注2)をみると、韓国は「8万円未満」が26.2%、「8万～10万円」が27.5%と、滞在日数が短いだけに、10万円未満が過半を占めている(図-13)。台湾も「15万円未満」が44.0%を占めているが、「38万円以上」が10.4%を占めるなど、韓国よりは支出額の多い人の割合が多い。一方、中国は「51万～85万円」が20.3%、「85万円以上」が24.7%を占めるなど、台湾や韓国に比べて支出額の多い人の割合が多い。「爆買い」は沈静化したといわれるが、インバウンド市場を中国が牽引していることには変わりがない。

当然ではあるが、旅行支出額は滞在日数が長いほど、そして月収が多い人ほど多くなる。例えば、台湾で「35万円以上」の人の割合を宿泊数別にみると、「2泊以下」では0%、「3泊」では7.3%、「4～6泊」では9.3%であるが、「7泊以上」では21.3%を占める。また、韓国について「20万円以上」の人の割合をみると、月収「20万円未満」では10.6%、「20万～30万円」では12.4%であるが、「30万～40万円」では25.5%、「40万円以上」では32.8%となっている。

図-14 利用した施設についての満足度



(注) 1 「不満だった」には「とても不満だった」を含む。
2 「利用していない」人は除いて構成比を算出した。

中国の場合、「7泊以上」の人の66.3%、月収「51万円以上」の人の86.5%が、それぞれ「85万円以上」を支出している。前述のとおり、中国の月収「51万円以上」の人の多くは、日本文化が大好きな20歳代の女性である。彼女たちは、滞在日数が長く、行動範囲も広い。その分、旅行支出額も多くなるのであろう。

満足度 — 旅行目的、利用施設ともに満足度は高い

前回の訪日旅行の目的について、実際に体験してみて満足できたかどうかをみると、いずれも9割以上の人「とても満足できた」または「満足できた」と回答しており、旅行の目的はおおむね達成されている。

宿泊施設や交通機関、小売店、飲食店という、旅行目的に関係なく利用すると考えられる施設についても、「とても満足できた」または「満足できた」と回答する人の割合が、いずれも9割を超えている（図-14）。

ただし、四つの施設のいずれかについて「不満だった」または「とても不満だった」と回答した人の割合は、全体では14.6%を占めている。国・地域別にみると、中国

は10.8%、台湾は5.6%であるが、韓国は27.2%にもなる。また、いずれかの施設について不満をもった人の割合は、訪日経験の浅い人ほど多く、訪日観光回数が3回目以上の人では10.5%であるのに対し、2回目の人では13.2%、初めてだった人では21.2%となっている。

回答者数が少ないので参考にすぎないが、不満の理由を具体的にみると、宿泊施設は「部屋が狭い」「設備が汚い・古い」「料金が高い」が、交通機関は「料金が低い」「路線が複雑でわかりにくい」が、小売店は「価格が高い」「品揃えが悪い・欠品が多い」「英語が通じない」が、飲食店は「美味しくない・口に合わない」が、それぞれ多くなっている。

満足度の高さは、日本にまた観光に行きたいという人の多さにも表れている。具体的には、アンケート回答者全体の94.8%が、また日本に行きたいかという質問に「はい」と回答している（図-15）。ただし、国・地域別にみると、韓国は「いいえ」が2.3%、「わからない」が9.7%と、中国や台湾に比べて多くなっている。これは韓国の回答者には、いずれかの施設について不満をもった人が多いからである。具体的にいうと、韓国で「いいえ」または「わからない」と回答した人の割合は、どの施設についても不満がなかった人では6.2%であるが、いずれかの施設について不満をもった人では19.0%を占める。中国も同様で、いずれかの施設に不満をもった人のうち、12.5%が「いいえ」または「わからない」と回答している。リピーターを増やすには、不満として挙げられた点について改善したほうがよいだろう。

今後のニーズ — 日本ならではの体験

また日本に観光に行きたいと回答した人について、次は何をしたいかをみると（三つまでの複数回答）、「観光

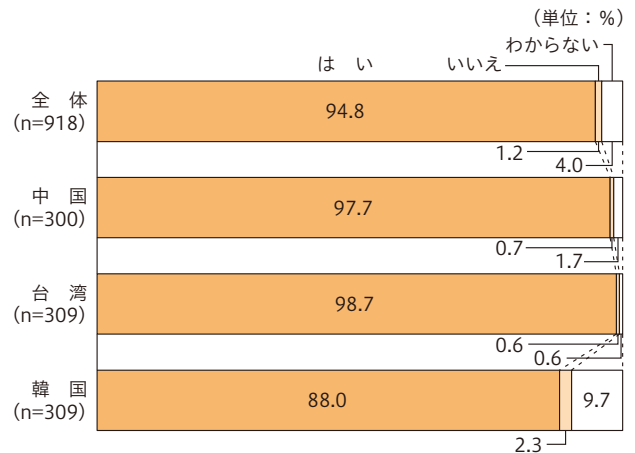
名所（自然）を訪れること」が43.8%で最も多く、以下「日本で食事をする事」の32.4%、「買い物をする事」の31.7%、「観光名所（自然以外）を訪れること」の28.0%が続いている。上位4項目は、前回の旅行目的と同じであるが、回答割合はいずれも少なく、なかでも食事と買い物は10ポイント以上も下回っている。その分、ほかの目的を挙げる人が多くなっており、特に「花見、紅葉狩り、雪見をする事」は21.7%で、前回の旅行目的よりも9.9ポイント、「温泉に入ること」は27.0%で同じく7.3ポイント多い。

国・地域別にみても、観光名所の訪問や食事、買い物を挙げる人が減り、ほかの目的を挙げる人が増えることは共通している。例えば、韓国では「日本で食事をする事」を回答した人の割合は45.6%で、前回の旅行目的に比べて20.1ポイント少ない。逆に、「温泉に入ること」を回答した人の割合は38.6%で、前回の旅行目的よりも21.1ポイント多い。また、「日本人と交流すること」を挙げた人の割合も11.4%で、前回の旅行目的より9.5ポイント多くなっている。

台湾についてみても、「買い物をする事」を回答した人の割合は31.5%で前回の旅行目的よりも17.7ポイント少ない。逆に、「花見、紅葉狩り、雪見をする事」を回答した人の割合は31.1%で、前回の旅行目的より14.6ポイント多い。また、「日本の伝統的文化を体験すること」を挙げた人の割合は14.1%で、前回の旅行目的より9.2ポイント多い。中国は、前回の旅行目的で観光名所の訪問や食事、買い物を挙げた人の割合がそもそも少ないが、次回旅行時の目的ではさらに少なくなっている。

中国、台湾、韓国からのインバウンドのニーズは、物見遊山的な観光から、より日本的なものを体験する観光へと変わっていく傾向がうかがえる。インバウンドの誘致に取り組む中小企業や自治体は、こうしたニーズに対応していくことが必要である。すでに成功例も多いが、

図-15 日本にまた観光に行きたいか



各種の体験教室やガイド付きのまち歩きツアーなど、既存の資源を活用することで、体験型観光へのニーズに対応できる。ただし、旅行は一つの体験だけでは成立しない。特にインバウンドの訪問が多くない地方の場合は、複数の企業や自治体が協力し、何日も楽しめる観光コースを開発していくことが必要である。

広告やプロモーションも欠かせない。まず、重要なことはSNSや口コミサイトなどインターネット上の口コミを利用することである。そのためには、前述のとおり、ウェブサイトやSNSを通じて中小企業や自治体が自ら情報を発信することである。また、パック旅行や旅行ガイドブックを利用する人も多いことを考えると、海外の旅行会社や旅行メディアを通じた広告やプロモーションも必要である。個別の商品や施設、サービスについてはインターネット上の口コミを促し、地域や観光コースについては旅行会社や旅行メディアを利用するといった、複合的なプロモーションが必要だろう。

(注1) 中国籍の人が香港やマカオに行くには、パスポートに相当する往来港澳通行証とビザに相当する渡航許可が必要になる。

(注2) アンケートでは支出額を範囲で質問しているので平均値は算出できない。



暮らしに勇気を与えるママ起業



そえた あさみ

福島県田村市生まれ。高校卒業後、東京のバス会社に就職しツアーガイドを務める。結婚後、郡山市に移住。2013年にカラコロを創業。2018年、一般社団法人Switchの理事に就任。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2013年
- ▶ 従業者数 1人
- ▶ 事業内容 ベビーマッサージ教室の運営
- ▶ 所在地 福島県郡山市安積町 笹川高石坊52-3
- ▶ 電話番号 090(9811)1526
- ▶ URL <http://caracoro.sunnyday.jp>

カラコロ 添田 麻美

「親子のカラダとココロを元気にしたくて」。添田麻美さんが店名に込めた思いだ。2013年、1歳の息子をもつ女性が福島県郡山市の自宅でベビーマッサージ教室「カラコロ」を開いた。

東日本大震災後の混乱が残るなか、起業という道を選択したママの足跡をたどった。

不安を解消するために

——ベビーマッサージ教室とはどのようなサービスでしょうか。

乳幼児とのスキンシップについてレクチャーしています。主にお母さんが子どもを連れてきますが、最近はお父さんが来店することもあります。

乳幼児とのコミュニケーションは簡単ではありません。言葉は通じませんし、突然泣かれたり、ごはんを食べてくれなかったり、ついにはそっぽを向かれたり。これがストレスになり、育児ノイローゼになる方もいます。

ベビーマッサージは、スキンシップ

を通じて親子のコミュニケーションが活発になることを目指しています。乳幼児の体は柔らかく肌も敏感ですから、親であっても、慣れないうちのスキンシップはぎこちないものになりがちです。そこで安心して触れ合えるように、当店のようなサービスを利用する方が増えているのです。郡山市内では、わたしが開業した2013年までは1教室だけでしたが、この5年の間に、同業者が3教室増えました。

——料金やサービスの内容について詳しく教えてください。

1回の料金は親子1組当たり1,500円です。毎回10組ほどの親子が参加

します。1回ごとに参加申し込みを受け付けていますが、月齢が上がるたびに参加してくださるリピーターが多いです。

レッスンでは、参加者同士があいさつを交わした後、ベビーヨガから始めていきます。服を着たまま手足を軽くストレッチするように伸ばしてあげたり、リズムに合わせて抱き上げたりします。

わたしは指導役で、実際に子どもに触れるのは親です。いつも一緒にいるはずなのに、初めのうちはどういうわけか、お互いに固い表情をしています。その様子がほほ笑ましいです。

緊張がほぐれ、子どもたちの体が温まってきたらオムツ一枚になって、マッサージに移ります。肌荒れを防ぐために、無添加のオイルを使っています。くすぐったそうにしている子どもたちの表情が、何とも言えません。

レッスンの終盤、にこにこ顔の子どもが裸で並ぶ姿は本当に「かわいい!」の一言に尽きます。この頃には親同士も打ち解け、レッスンが終わってもおしゃべりは続く、といったことがよくあります。

売上げのことを考えると、時間を区切ってレッスン数を増やすべきかもしれませんが、こうしたひとときが大切と考えるわたしは、前後のスケジュールに余裕をもって教室を運営しています。

——起業に至るまでの経緯を教えてください。

わたしは福島県田村市の出身で、高校卒業後、東京のバス会社に就職しました。ツアーガイドとして働いた後、結婚を機に郡山にUターンしました。ホテルでウェディングプランナーとして勤務し、出産を経て専業主婦になりました。

子どもが生まれた2012年当時は原発事故の影響で、子連れでの外出を控える親が多くいました。わたしもその一人でした。

子どもと二人きりで家にいると孤独な気持ちになり、不安ばかりが募ってきます。どうかして気分転換できないかと思っていたところ、ベビーマッサージのイベントがあることを知り、参加してみたのです。

インストラクターに教わったとおりにしてわが子に触れると、今までに見たことのない、とびきりの笑顔を返してくれました。あの表情は今でも鮮明に覚えています。

たまたま一緒になったお母さんとの会話も印象に残っています。自分と同じように不安を感じながら子育てをしていることがわかり、元気が湧いてきたものです。

わたしもベビーマッサージ教室を開けたらいいな。家に帰るときにはすっかり前向きな気持ちになっていました。これが起業のきっかけです。

元気は勇気になる

——子育てしながら起業の準備をするのは大変だったと思います。

周囲のサポートなしには起業できませんでした。まず、参加した教室のインストラクター。起業の相談をすると、民間機関が発行する認証の取得を勧めてくれました。事業計画づくりでも助けてもらいました。

市内の企業に勤める夫や、夫の両親は子どもの面倒を見てくれました。おかげで通信教育に取り組んだり、実技講習を受けたりする時間を確保できました。

この協力で報いたいと自分を奮い立たせ、2013年に認証を取得しました。そして起業のことを打ち明けると、「やってみたらいい」。家族全員が背中を押してくれて、ほっとしました。

こうして起業したわけですが、大々的にやるつもりはなかったのに、自宅の一室でスタートしました。やがてお母さんたちの間で口コミが広がると、利用者が増えていき、自宅では手狭になってしまいました。このときも周りの方々が助けてくれました。

——どのようなサポートですか。

出張教室を開くための場所を貸してもらえないかと、公民館や近くの飲食店にお願いして回ったのです。ある



レッスンの様子

カフェのマスターは、店がにぎわうのはありがたいと言って、快く引き受けてくれたばかりか、レッスンと食事をセットにしたプランを提案してくれました。食事の支度は親なら誰もが直面する悩みの一つ。これが大好評で、今も定期的に開催しています。

ただ、カフェにはほかのお客さまも来ますから、いつも甘えるわけにはいきません。そこで近所の住宅メーカーにも場所の提供をお願いしました。モデルルームを借りられれば、自宅のようになりラックスした雰囲気です。無理を承知で社長にお願いしたところ、なんとその場で認めてくれました。当店の利用者は子育てファミリーですから、住宅メーカー側からすれば、将来有望なお客さまである、とのことでした。

さらに2014年には、社長の厚意で、会社の敷地内にある資材倉庫を改装し、安く貸し出してくれることになりました。三角屋根が目をはく、7坪ほどのかわいらしい店が完成したとき

は、誰よりもわたしがびっくりしてしまいました。

こうしてお店をもてた結果、起業から5年間で延べ3,000組の親子にご利用いただくことができました。たいへんありがたいことに、「麻美先生に会いたくて」と言って来る方や、第2子、第3子の誕生を知らせに来てくれる方もいます。

正直なところ、こんなに多くの人がカラコロを利用してくれるとは思っていませんでした。郡山で暮らす親子、そして周囲のサポートのおかげで天職に巡り合い、自分らしさを取り戻せました。

——自分らしさとは何でしょうか。

夫によく言われるのですが、わたしは世話好きな性格のようです。振り返ってみると確かに、東京ではバスツアーのガイドとして、郡山では出産するまでウエディングプランナーとして働いてきました。どちらも誰かの喜びや幸せをお手伝いする仕事です。結婚や出産といったライフイベントがなかったら、いつまでも続けたい。胸を張ってそう言えるほど、充実した毎日でした。

だからこそ、震災後に感じた不安は人一倍大きく、その反動から、子育てをしながらでも働ける起業を決意したのだと思います。

レッスンに来るお母さんたちは、

これからの生活やキャリアがよく話題に上ります。事情は皆それぞれあり、お互いに耳を傾けます。わたしも起業した母として、これまでの経験を話しています。

当店の利用者には、出産を機に一度は仕事を諦めたけれど、復職した人がたくさんいます。母親同士の会話が励みになったようです。なかには起業した人もいます。

実は今、カラコロは二毛作店舗です。わたしが不在のときは妊婦向けのマッサージ店に変わります。起業したいというカラコロ卒業生から相談を受け、お店を共同で使えるよう貸主をお願いして、現在の形が実現したのです。

お店をシェアすることになるので営業日数は減りますが、最近はベビーマッサージ教室以外の新しい仕事が増え、店を空けることも多くなってきたので、結果的に助かっています。

思いは姿と形を変えながら

——新しい仕事とはどのようなものですか。

二つあります。一つは講演活動です。これまでの取り組みを地元の新聞や市の広報誌で紹介していただいた結果、官民を問わずさまざまな方から郡山での子育て、起業などに関する経験を話してほしいと頼まれるようになったのです。先日は、福島県が東京で

開催したU・Iターンの推進イベントでお話してきました。

正直な話、講演料はわずかですが、わたしにしかできないことだと考え、積極的に引き受けています。震災復興が進んだこともあってか、最近、転勤などで郡山に来る家族が増えてきました。定住するとは限らないですけど、せつかくですから、郡山での子育て生活を楽しんでもらいたいし、少しでもそのお手伝いできればと考えています。

—もう一つの仕事は何ですか。

わたしの故郷、田村市での仕事です。2018年3月、田村市が(株)ジェイアール東日本企画など民間企業と連携して「田村市ふるさとテレワーク推進コンソーシアム」を設立し、廃校となった小学校の跡地にテレワークセンター「テラス石森」を開設しました。この運営を担う一般社団法人Switchの理事に就任したのです。どうしてわたしに声がかかったのか不思議でしたが、福島で働く女性のロールモデルとして、センターを盛り上げてほしいとのことでした。

とはいえ、立ち上がったばかりで具体的なプランは白紙状態でした。そこで、わたしなりに考えた企画を実行しています。

一例が、田村市内に住む女性やママたちが集い、ワークショップや座談会

などを通じて交流を深めるとともに、そのなかからさまざまな声を吸い上げるといいます。

なかでも働くことに対しての悩み声は多く、今後、女性やママ向けの求人情報を紹介するとともに、市内に住む女性がいきいきと働ける場を見つけたり、ネットワークを広げたりするサポートをしていけたらいいと考えています。

—これからも仕事の幅が広がっていきそうですね。

以前より温めている企画があります。福島県に住む親子や移り住んできた親子を連れて、県内の観光名所や、地元の女性が震災後に開いたお店を回るものです。今、自治体や企業も協力したいと手を挙げてくれています。ツアーガイドはわたしが務めます。



資材倉庫を改装した店舗

起業から5年、売り上げの規模は小さいですが、おかげさまで仕事に恵まれ、たくさんの人に出会うことができました。家計を支えてくれる夫、子どもを見てくれる家族に感謝しています。あのかのわたしがそうであったように、ベビーマッサージ教室や、教室外でのわたしの活動をきっかけに、何かに挑戦したいと考え、実現に向けて一歩を踏み出す人が一人でも増えたら、とっても嬉しいです。

聞き手から

自宅で始めた小さな起業は、同じ境遇にあった母親や地元企業の共感を集めながら拡大している。「生活は夫の収入頼みです」と、麻美さんは控えめだが、社会的なインパクトは小さくない。近所の親子や福島で働く人たちのカラコロに元気、そして勇気を与えているからだ。

そのパワーは県外にも広がっている。2016年5月には、郡山市内の親子100組を集め「100人ベビマ」というベビーマッサージのチャリティーイベントを開催、売り上げ全額を熊本地震の被災地に寄付したそうだ。起業家が生み出すパワーには目を見張る。

麻美さんの勇気が新たな挑戦を呼び起こし、明るい未来を切り拓いていくことを期待したい。

(藤田 一郎)

中小製造業の設備投資は増加の見通し

～第119回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2018年9月に実施した「第119回中小製造業設備投資動向調査」によると、2018年度の国内設備投資額の修正計画は2兆8,904億円と、2017年度実績比で10.2%増加した。この修正計画が実現すれば、2016年度実績比で7.0%の増加となった2017年度に続き、2年連続で中小製造業の設備投資が増加することになる。

6割超の企業が設備投資を計画

本調査は、全国の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的として、年2回実施している。4月調査では前年度実績と当年度の当初計画を、9月調査では当年度計画の修正状況を尋ねている。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」（2014年12月）の調査名簿から把握した全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万2,420社である。2018年4月調査では、このうち標本企業として抽出した3万社に調査票を送付した。2018年9月に実施した今回の調査では、4月調査の有効回答先1万517社に調査票を送付し、6,701社から回答を得た。業種別・規模別に設定した各層において、有効回答から1企業当たりの平均設備投資額を算出し、これに各層の母集団企業数を乗じ、全体の投資額を推計している。

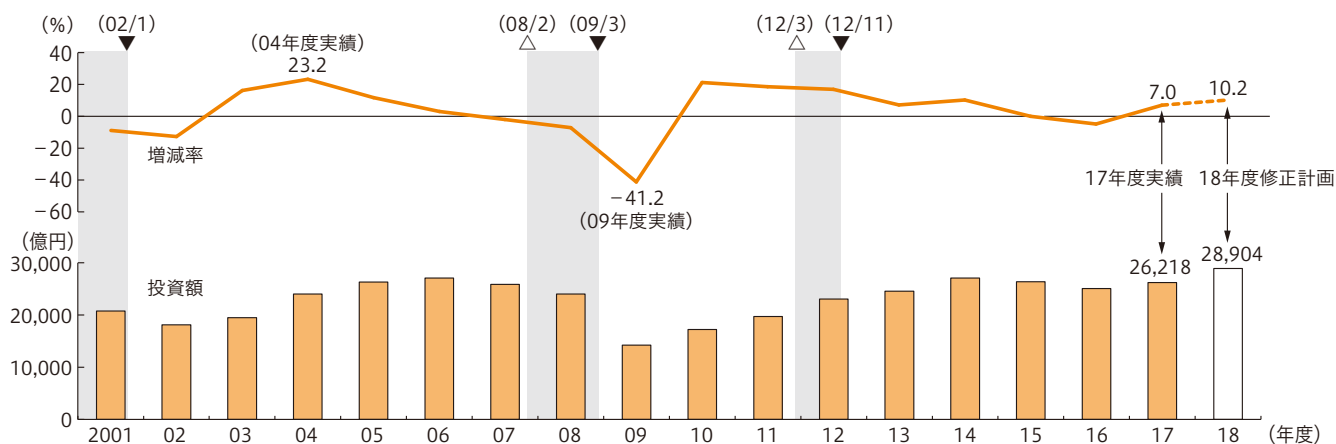
最初に、今回の調査結果について、製造業全体の数値

からみていこう。2018年度の国内設備投資額の修正計画は、2兆8,904億円となり、2017年度実績に比べて10.2%の増加となった（図-1）。この修正計画が実現すれば2年連続の増加となり、金額は1997年度（3兆205億円）以来の高い水準となる。

半期ごとにみると、上半期では2017年度実績比11.9%増加、下半期では同8.8%増加となった。また、修正計画額を2018年4月に策定された当初計画額（2兆5,277億円）と比較すると、14.3%の増加となった。

設備投資を計画している企業の割合は65.0%と、2017年度実績（62.6%）から2.4ポイントの増加となった。また、投資を実施する予定の企業の平均投資額は8,478万円と2017年度実績（7,988万円）より490万円増加した。2018年度上半期は大阪北部地震や平成30年7月豪雨をはじめとした大規模な自然災害があったものの、国内の景気は緩やかな回復が続いた。依然として、設備投資に前向きなスタンスは変わっていない。

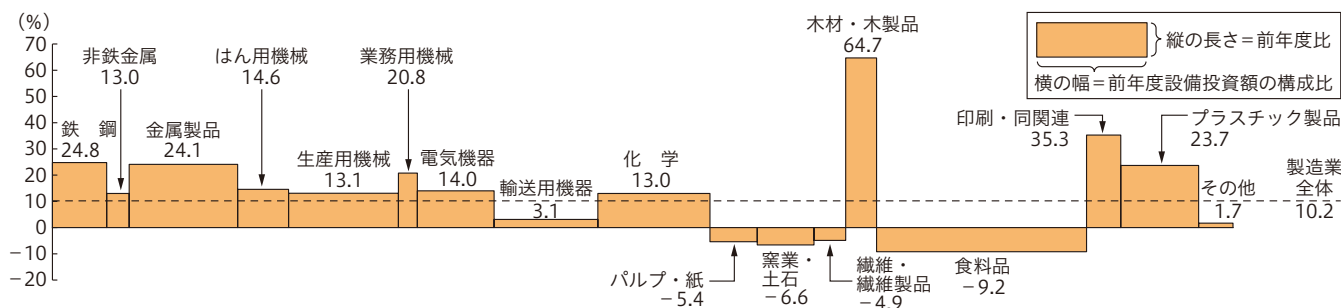
図-1 国内設備投資額および増減率の推移（前年度実績比）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「第119回中小製造業設備投資動向調査」（以下同じ）

(注) △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（図-3も同じ）。

図-2 業種別増減率および構成比（2018年度修正計画）



(注) 1 グラフ中の数字は、2017年度実績比増減率。
2 横軸は、2017年度実績における業種別構成比。

17業種中13業種で増加見通し

業種別にみると、17業種中13業種で2017年度実績から増加する見込みとなっている（図-2）。

消費税の増税による住宅建設の駆け込み需要を見越した投資が行われた「木材・木製品」では64.7%と大幅な増加となった。次に増加率が大きかったのは「印刷・同関連」（35.3%）である。工場の新設や新規事業への進出のための設備導入など、大型の投資が牽引した。

中国での需要には陰りがでてきたが、欧米や国内での需要が旺盛だった「はん用機械」（14.6%）、「生産用機械」（13.1%）といった工作機械関連の業種でも、2桁の増加となった。また、これらの業種に素材を提供している「鉄鋼」（24.8%）や「金属製品」（24.1%）、「プラスチック製品」（23.7%）、「非鉄金属」（13.0%）などでも増加が目立つ。

一方、「食料品」（-9.2%）は、2年連続での減少が見込まれる。2016年度に盛んに行われていたHACCP関連の投資が一巡したためであろう。また、「窯業・土石」

図-3 投資目的の構成比の推移

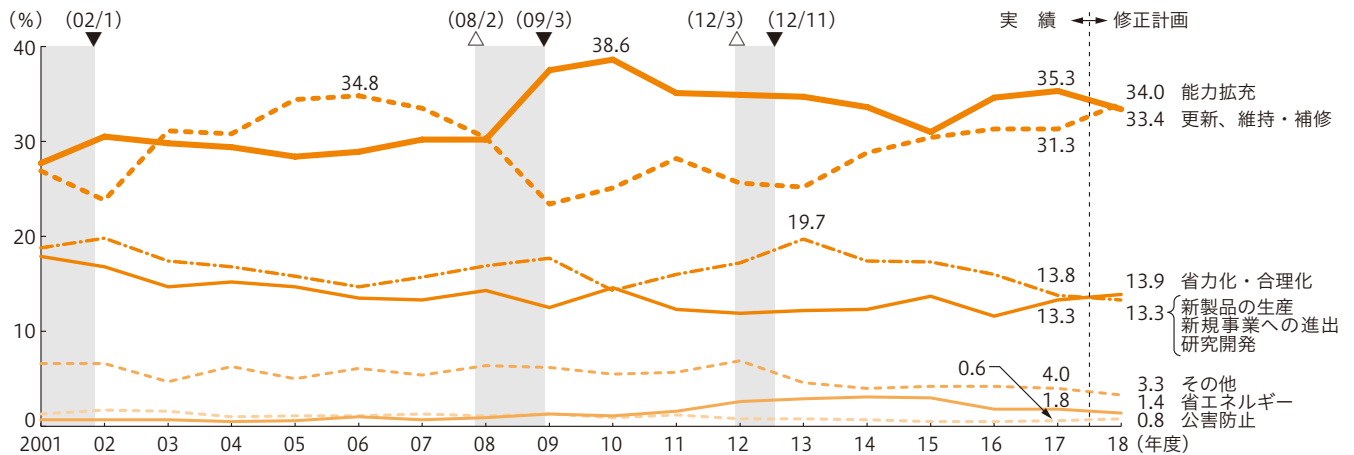
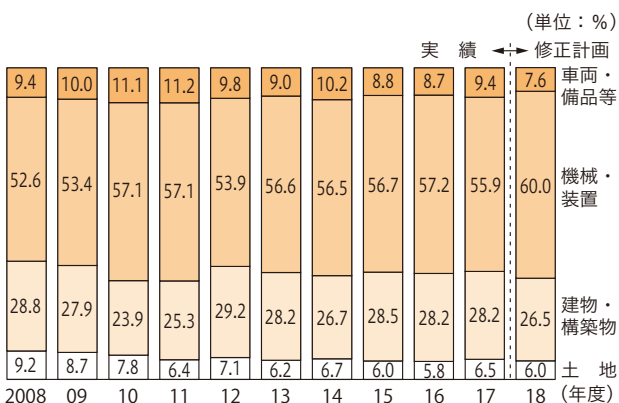


図-4 投資内容の構成比の推移



(-6.6%)、「パルプ・紙」(-5.4%)、「繊維・繊維製品」(-4.9%)などでも減少となった。しかし、これらの業種でも投資額は高い水準にある。業種により濃淡はあるものの、総じて設備投資に意欲的であるといえるだろう。

10年ぶりに能力拡充が更新を上回る

続いて、投資の目的や内容、資金調達についてみてみよう。まず、目的別の構成比をみると、2018年度の修正計画では、「更新、維持・補修」が33.4%と、2017年度

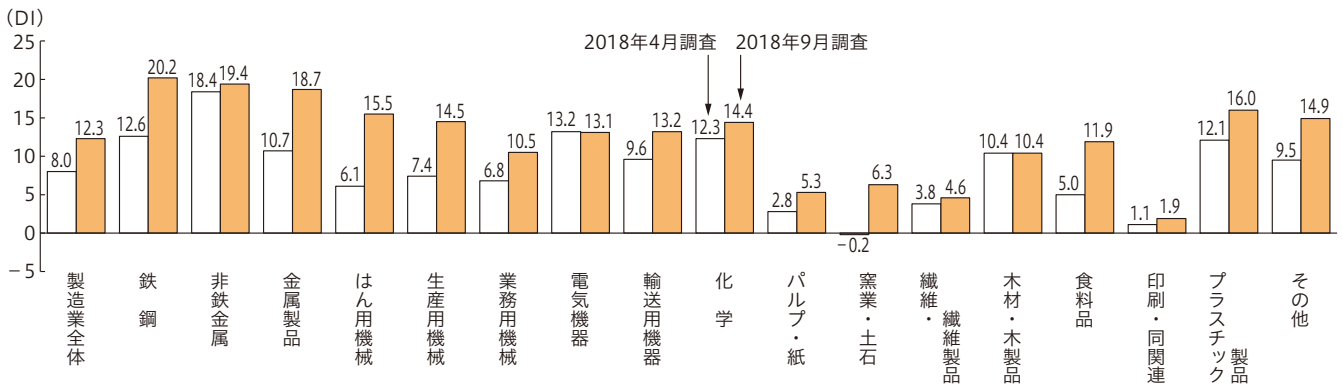
実績(35.3%)から1.9ポイント低下した(図-3)。一方、「能力拡充」は34.0%と、2017年度実績(31.3%)から2.7ポイント上昇した。実現すれば、2009年度から9年間、実績において最も高い割合を占めていた「更新、維持・補修」を抜き、「能力拡充」が第1位となる。老朽化した設備の更新などの保守的な投資から、受注の拡大に対応するための新規設備の導入などへと、投資の内容が前向きなものに変化している。

また、「省力化・合理化」も13.9%と、2017年度実績(13.3%)から0.6ポイント上昇した。労働力不足や原材料費の高騰などにより、効率的な生産体制を構築しようとする動きが表れている。

次に、投資内容の構成比をみてみよう。2018年度修正計画では「機械・装置」が60.0%と、2017年度実績(55.9%)から4.1ポイント上昇した(図-4)。一方、「土地」「建物・構築物」「車両・備品等」は低下した。能力拡充や省力化・合理化に直結する「機械・装置」への投資が重視されているのだろう。

図には示していないが、資金調達の構成比についても確認しておく。2018年度修正計画では、借入金が54.5%、内部資金が45.3%となった。借入金の占める割合は、

図-5 国内設備投資額の増減可能性DI



(注) DIは、2018年度の設備投資額が2017年度実績と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」と回答した企業割合を差し引いた値。

2017年度実績（54.2%）と同様に、高い水準で推移している。緩和的な金融環境のもとで、借入による資金調達しやすい状況にあることがここからもうかがえる。

増減可能性DIはすべての業種でプラス

最後に、2018年度の設備投資に対する企業のマインドを「国内設備投資額の増減可能性DI」（前年度実績に比べ設備投資が「増加する可能性がある」企業割合から「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの）をもとにみてみよう。今回の調査では12.3と、4月調査（8.0）から4.3ポイント上昇した（図-5）。2017年度の9月調査（8.9）と比較しても高い水準である。

業種別では、17業種のすべてでDIがプラスとなった。最も高かったのは「鉄鋼」（20.2）で、「非鉄金属」（19.4）、「金属製品」（18.7）、「プラスチック製品」（16.0）などが続く。これらは、前掲図-2で示した投資額の増加率が高かった業種である。建設や工作機械、自動車などの分野で引き合いが強い。なお、4月調査と比べると、「電気機器」「木材・木製品」を除く15業種で上昇している。

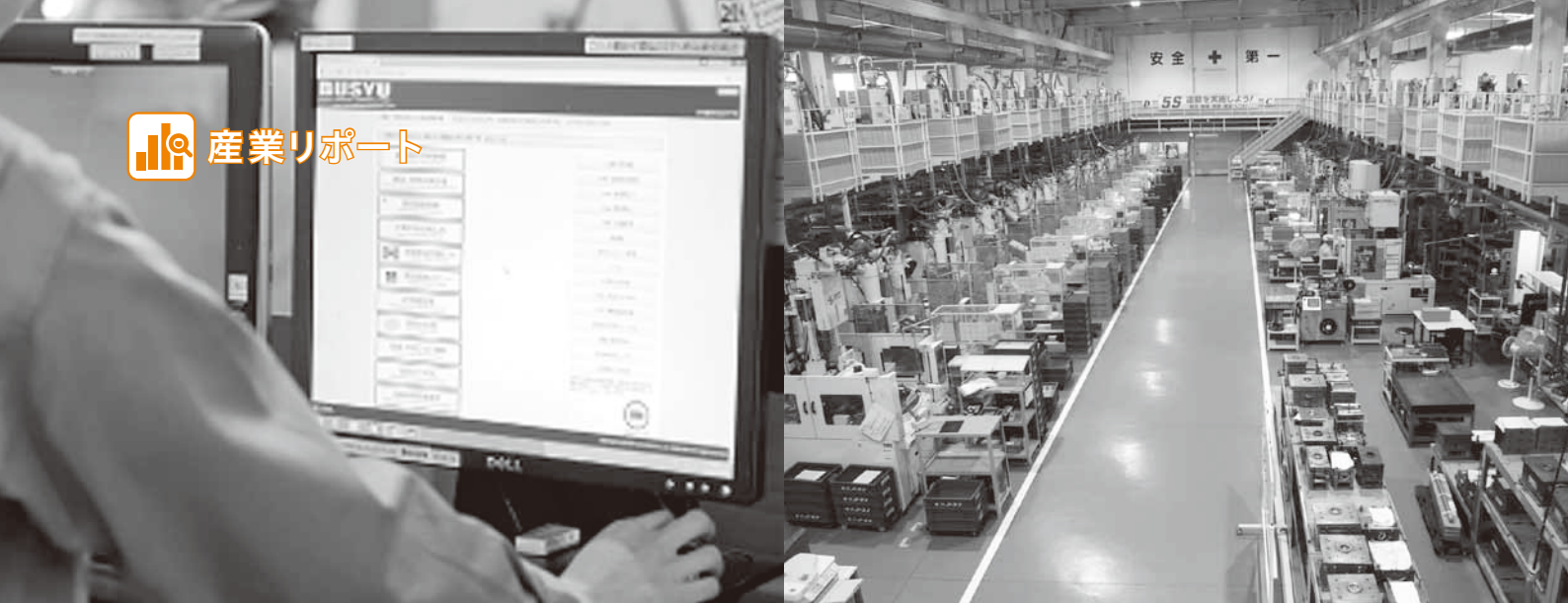
調査への回答があった企業からは、「業績が好調であり、

今のうちに効率化や増産に向けた投資を行いたい」（金属製品）、「取引先から増産の依頼があり、対応するために設備を導入した」（電気機器）など、前向きな声が聞かれた。このほか、「当社も外注先も人手不足で、受注の増加に対応するためには、省力化・合理化の設備投資をせざるをえない」（輸送用機器）などの声もあった。投資に至る経緯はさまざまだが、たんなる取替更新にとどまらず、先を見据えた行動によるものであることは評価してよさそうだ。

ここまでみてきたとおり、中小製造業において、設備投資へのマインドは高く、2018年度の投資額は、2017年度比で増加する見込みだ。ただし、米中の貿易摩擦や金融引き締めに伴う新興国の成長鈍化など、世界経済の先行きには不透明感がある。国内経済も、相次ぐ自然災害などの下押し要因がでてきている。プラスとマイナスの要因が交錯するなかで、好調な投資計画が実現するのか、今度の動向に注目したい。

（藤原 新平）

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。
<https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html>



IoT を活用した製造業のサービス化のポイント

Vol. 1
(全3回)

データがもたらす新たな事業展開

総合研究所 主任研究員 足立 裕介

近年、製造業ではメンテナンスや修理といったサービス事業を展開する企業がみられる。そうした取り組みは「製造業のサービス化」といわれており、あらゆるものをインターネットでつなぐIoT (Internet of Things) を活用する例も出ている。

本連載は、IoTを活用してサービス化に取り組む中小製造業者の実態を探る。第1回では、IoTを導入するうえでの課題を整理し、第2回以降では、企業事例をもとに、具体的な対応策をみていこう。

付加価値を高めるサービス化

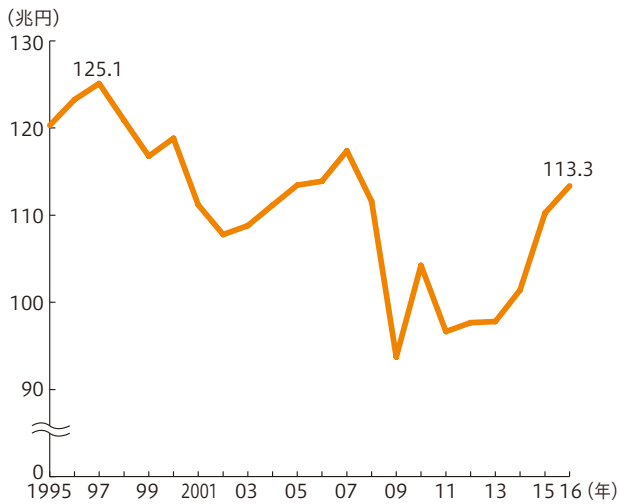
わが国製造業は高い技術力を武器として、高度経済成長期以降、国内外で存在感を強めてきた。しかし、1990年代に入り、家電製品やパーソナル・コンピューター、半導体といった幅広い分野で、中国や韓国、台湾などのアジア圏のメーカーが技術力を高め、低価格の製品を投入するようになると、競争力を徐々に失っていく。内閣府「国民経済計算」によれば、製造業の名目国内総生産は、1998年以降、減少基調となっている(図-1)。ここ数年は回復しているものの、2016年は113兆3,372億円と、ピークだった1997年(125兆1,068億円)と比べて、

9.4%減となっている。

経済産業省・厚生労働省・文部科学省(2016)は、技術力全体がアップするなか、製造業者が技術的な差別化を図るにもおのずと限界があり、他方で機能や仕様に対する顧客ニーズも、一定水準に達すると頭打ちになるケースが多いと指摘する。高機能の製品を販売しても、必ずしも売り上げに結びつかなくなっていると考えられる。

そうしたなか、付加価値を獲得する手段は、事業プロセスの川上または川下に移行していくといわれており、いわゆるスマイルカーブが描かれる(図-2)。川上に当たる設計やデザインで付加価値を生み出していくのは、容易なことではない。斬新なアイデアやイノベーションが必要だからだ。一方、川下に当たるメンテナンスや修

図-1 名目国内総生産の推移（製造業）



資料：内閣府「国民経済計算」

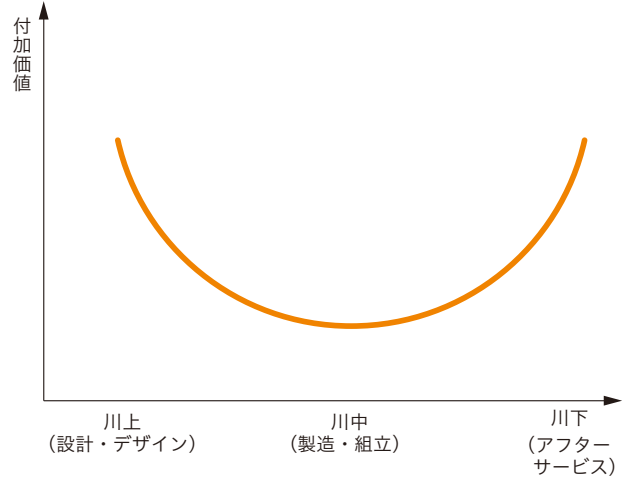
理といったアフターサービスは、自らが生産したものを扱うため、技術面では難しくない。それまで他社に任せていた工程を、新たな事業として取り込むことができれば、得られる付加価値は高まるだろう。

しかし、サービス事業では、ものづくりとは異なるオペレーションが必要となり、製造業者がビジネスとして展開していくには手間やコストの負担が大きいといわれてきた。例えば、工作機械のメーカーでは、販売した機械で、いつ、どのような故障が発生するかを予測できない。顧客から不具合が発生したと連絡を受ければ、まずは現場に駆けつける。その後、原因を特定し、修理に必要な部品を取りに戻ったり、動作確認のために再び訪問したりするように、数回の往復を繰り返さざるをえない。

サービス化に有効なツールであるIoT

そうした手間やコストを低減させるツールの一つとして、近年、注目されているのがIoTである。IoTとは、インターネットを介してリアルタイムでさまざまな情報

図-2 スマイルカーブ



資料：経済産業省・厚生労働省・文部科学省『2016年版ものづくり白書』p.140の図132-19を参考に筆者作成

を収集したり、機械を制御したりできる情報技術である。日本政策投資銀行「企業行動に関する意識調査結果（大企業）2017年6月」^(注1)によれば、大企業の製造業では、IoTやビッグデータを「活用している」と回答した企業の割合は11%となっている（図-3）。また、「活用を検討している」企業の割合は29%に及ぶ。

IoTを活用することで、遠隔地で発生したトラブルでも、原因を速やかに特定でき、補修部品の運搬や交換作業を計画的に行える。さらには、機械に取りつけたセンサーから取得したデータを分析することで、故障防止に向け、前もって整備や部品交換を促すサービスの提供も可能となる。

例えば、建設機械業界では、大手メーカーはショベルカーやブルドーザーといった建設機械に、GPS（衛星利用測位システム）やセンサーを搭載し、顧客の建設機械の位置や稼働状況といったデータをリアルタイムで収集している。それを分析することで、部品の交換時期を予測して知らせたり、不必要にアイドルングを行わないよう案内したりしている。

図-3 IoT、ビッグデータの活用状況（大企業）

(単位：%)

	活用している	活用を検討している	社内的な関心が高まっている	関心も高まっていない
全産業 (n=1,136)	11	28	26	36
製造業 (n=472)	11	29	26	33
非製造業 (n=664)	10	27	25	37

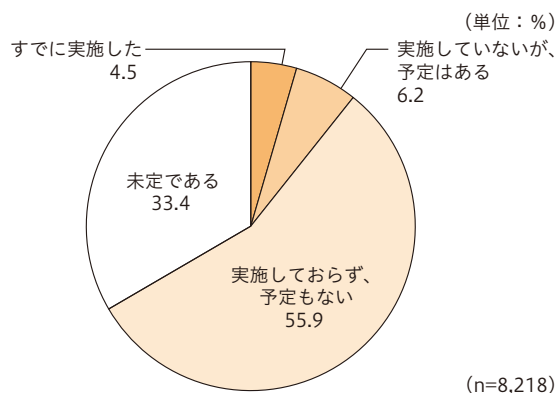
資料：日本政策投資銀行「企業行動に関する意識調査結果（大企業）2017年6月」（2017年）

ものを利用することで得られるデータの存在が、顧客の満足度や利便性を高めることにつながり、新たな付加価値をもたらすようになってきている。かつては、ものの機能水準を高めることが差別化の手段となり、付加価値を生み出していた。しかし、技術面の格差が縮まり、顧客も一定以上の高機能を求めなくなって、製品の機能そのものの違いが小さくなってきた現在、製造業者がIoTを活用して、サービス化に取り組む重要性は増しているといえる。

IoTへの理解が不足する中小製造業

では、中小製造業者は、どの程度IoTに関心を示しているのだろうか。製造業のサービス化において、サービスの供給者にもユーザーにもなり得る企業層である。当研究所が2017年6月に実施した「第116回中小製造業設備投資動向調査・特別調査」^(注2)によると、IoTに「関心がある」と回答した企業の割合は、42.0%に上る。一方で、IoTに関連する設備投資（以下、IoT投資）の実施状況を見ると、「すでに実施した」と回答した企業の割合は4.5%にとどまっている（図-4）。「実施しておらず、予

図-4 IoTに関連する設備投資の実施状況（中小製造業）



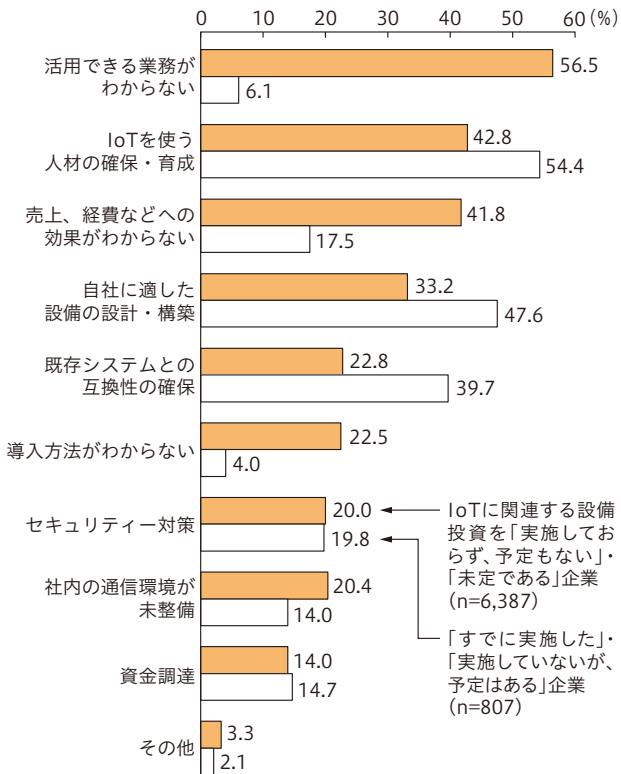
資料：日本政策金融公庫総合研究所「第116回中小製造業設備投資動向調査・特別調査」（2017年）（以下同じ）

定もない」の割合は55.9%にも達する。

関心度合いに比べ、IoT投資の実施状況が低調な要因は何だろうか。IoT投資について「実施しておらず、予定もない」「未定である」と回答した企業の課題をみると、「活用できる業務がわからない」が56.5%と最も多い（図-5）。次いで、「IoTを使う人材の確保・育成」が42.8%、「売上、経費などへの効果がわからない」が41.8%となっている。IoTに関する知識や情報が不足しているため、何のためにIoTを活用すればよいか、自社が求める人材をどのように確保すればよいかかわからないといったことが、IoT投資に踏み切れない背景になっていると考えられる。

他方で、IoT投資の効果は大きい。IoT投資を「すでに実施した」「実施していないが、予定はある」と回答した企業に尋ねたところ、「生産工程の合理化・納期短縮」が66.2%と最も多く、以下、「生産量の増加」（38.8%）、「既存製品の品質向上」（36.7%）、「品質管理」（34.4%）と続く（図-6）。生産面や品質面の改善が主な効果といえる。一方、サービス化の供給側として期待される「保守・点検作業の減少」「新製品・サービスの開発」といった効果は、それぞれ17.4%、16.8%と少ない。

図-5 IoTに関連する設備投資の課題
(中小製造業、複数回答)

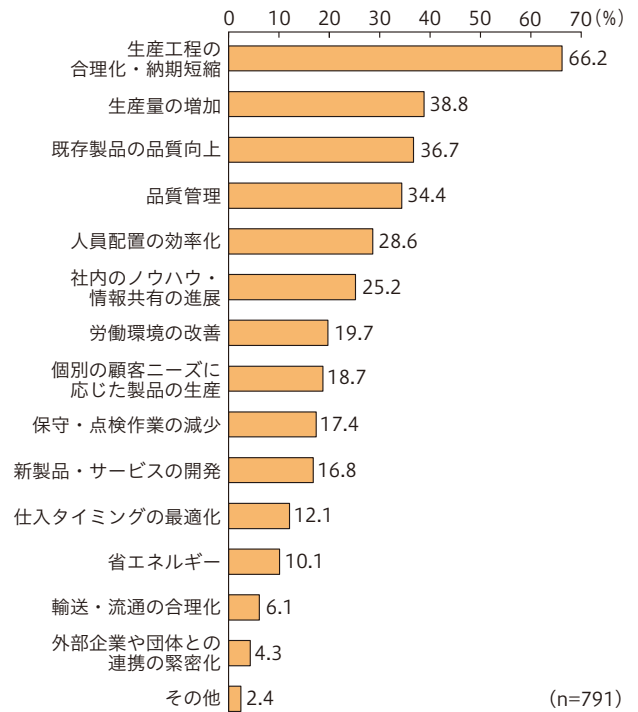


前述のとおり、製造業を取り巻く環境は厳しい。経営資源に制約がある中小製造業者だからこそ、生き残りに向け、IoTを活用したサービス事業に着手する効果は大きい。まずは、IoTを活用して何ができるのか、どのようにビジネスモデルを構築していけばよいかについて知識を得ていくことが求められる。

また、IoTで得られるビッグデータは、集めれば集めるほど分析結果が精緻になるというネットワーク効果をもたらし、サービスの質を向上させることができるといわれている。サービス事業は早く始めるほうが有利であり、他社との差別化も図りやすい。

次回は、企業事例をもとに、IoTを活用したサービス事業の進め方を考えていくこととしたい。

図-6 IoTに関連する設備投資の効果
(中小製造業、複数回答)



(注) 集計対象はIoTに関連する設備投資を「すでに実施した」「実施していないが、予定はある」と回答した企業。

(注1) 調査実施時期は2017年6月。調査対象は、資本金10億円以上の大企業。回答率は38.7%。

(注2) 調査実施時期は2017年4月上旬。調査方法は郵送によるアンケート。調査対象は全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業者。回答率は33.9%。IoTを「機械、建物、車などの「モノ」がインターネットなどのネットワークに接続され、相互通信が可能になる状態」と定義したうえで回答を求めた。

<参考文献>

経済産業省・厚生労働省・文部科学省(2016)『2016年版ものづくり白書』経済産業調査会

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2018-1「IoT時代にサービスで新たな付加価値創出に取り組む中小製造業」(2018年6月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)に委託して実施した調査の報告書を当研究所が監修)を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。

総合警備保障

一人と機械の合わせ技で安心を追求

第30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『にっぽん企業家烈伝』（2007年）、『カイシャ意外史：社史が語る仰天創業記』（2008年、ともに日本経済新聞出版社）。一般にはなじみのなかった「社史」という情報領域に潜む尽きせぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

ALSOKのネーミング、あるいは有名なスポーツ選手が多く所属する企業としておなじみの総合警備保障。オフィスや商業施設の警備、女性や高齢者、子どもの見守りなど、日々の生活に欠かせないサービスを提供している。

大規模イベントで存在感を発揮

1965年7月、総合警備保障が誕生した。創立者は前年の東京オリンピックで事務次長を務めた村井順。内務省に入省後、青森県警察部長、吉田茂首相秘書官、内務省警保局公安一課長、国家地方警察本部の初代警備課長等を歴任、初代の内閣調査室長も務めてきた。村井に警備会社設立を強く勧めたのは吉田茂だ。当時、欧米の警備会社が日本進出をもくろんでいたことから、村井は「日本人の手で国を守る」ことを目的として創業した。

東京オリンピックの組織委員会会長を務め、同社の初代会長に就任した安川第五郎の方針で都市銀行や大手保険会社などから出資を受けた。そのことが与信となり、大企業から警備の依頼が相次ぎ、同社の事業は急テンポで拡大した。

創業4年目の1968年、36階建ての霞が関ビルディングの警備を請け負った同社は、ビルが開業する1カ月前に警備隊を発足させて、全階を見て回って消火器の設置場所からエレベーター、ビルの構造までたつき込んだ。

警備をする傍ら、1日当たり2万人以上の入場者の案内にも当たった。

警備事業が大きく伸びる契機となったのは、博覧会やオリンピックなど国家的行事である。1970年の大阪万博の警備は、入場者が1日当たり平均35万人にも上り、同社を含めた6社、計2,500人からなる大部隊でも大変な激務であった。同社は全社一丸となって任務を遂行、絶対的信用を得て、以後、札幌冬季オリンピック（1972年）や科学万博一つくば'85（1985年）、国際花と緑の博覧会（1990年）に次々と参画、豊かな経験を生かした警備を提供した。

人の生命と財産を守る警備業の基本は信頼であり、警備員の質が要求される。同社は創立以来、社員研修に力を入れてきた。研修内容は姿勢・敬礼といった「形」、柔道・剣道、消防実技、警棒訓練、護身術など「技術」、犯罪一般と関係法令など「知識」と多岐にわたる。特に防災知識は不可欠であるため、消火訓練を徹底させ、各種の資格取得を奨励している。

テクノロジーに着目

1970年、わが国初のハイジャック事件「よど号事件」は航空会社の大きな脅威となった。ハイジャック防止の水際作戦として、同社は全国の空港でX線手荷物透視検

査装置や金属探知機等を駆使して警備に当たることとなった。

1970年代初頭、同業者は全国で300を超えるなか、大企業の「警備外注への切り替え」も加速して契約が急増、差別化・効率化のために機械警備が必至となった。

当初は電話回線を使って敷地や建物内にセンサーを設置し、警備室に受信器を置くものだった。センサーが異常を察知すると、警備員が急行して泥棒を捕まえるといった具合で、効力を発した。1970年代後半の高度成長期には運用面、技術面とも大きな進歩があり、機械警備は省力化と安全性が両立する新しい形態として広く受け入れられるようになった。また、常駐警備、警備輸送業務、総合管理という部門の垣根がなくなり、機械警備がそれらを結びつけて一本化する役割を果たした。さらに、事務所、商店、家庭などに適用する基本の仕様や、チェーン店や老人看護のように営業形態や目的別に設計するオーダー仕様など、警備の仕様が分化していった。

機械警備は省力化による人員不足の解決、勤務の合理化による過酷な労働からの解放、少人数化で1人当たりの収益が増大したことによる警備員の待遇改善などの効用がある。一方、機械の運用等を担う優秀な警備員、進歩・陳腐化が早い機械類の絶えざる開発努力、全体の優れた総合システムの三拍子がそろっている必要がある。

同社は日本電気（NEC）に警備用機械類の開発を依頼して、機械警備の本格的採用に踏み切った。それは、労働集約的企業から生産性の高い資本集約的な企業への転換でもあった。1973年に開催された保安警備防災機器総合展では実際に機械を作動させ、その効果が目で確かめられるオープン展示で、来場者にアピールした。

ALSOKの意味

1988年、同社はホームセキュリティ「TAKURUS」を発売した。ネーミングは「留守宅」の読みを反転させた

総合警備保障の歩み

1965年	総合警備保障㈱を創立
1966年	銀行警備輸送業務開始
1967年	機械警備業務開始
1970年	大阪万博で警備を担当
1972年	札幌冬季オリンピックで警備を担当
1973年	保安警備防災機器総合展に出展
1975年	キャッシュコーナー無人管理システム稼働
1983年	東京都公安委員会による警備業認定証第1号を取得
1985年	科学万博一つくば'85で警備を担当
1988年	ホームセキュリティ「TAKURUS」発売
2002年	東京証券取引所第1部へ上場
2003年	コーポレートブランドをSOKからALSOKへ変更
2012年	介護付き老人ホーム事業に参入

資料：筆者作成

もの。夜間など無人の時間帯を主に警備する事務所ビルと違って、家庭は在宅している時間も警備するため、プライバシーのトラブル防止は重要な課題で、警備員には「プライバシーとは何か」まで徹底して説明した。

2003年、「いつでもあなたのそばにいて必要なときに直ちに駆けつける安心警備を提供する」という意味をもつ“ALWAYS-SECURITY-OK”を短縮したALSOKへと、コーポレートブランドをSOKから変更した。これは、Amenity（快適・安心空間を追求する目）、Live（常にお客様の身近にいて即座に対応する姿勢）、Security（社会の安全を守る力）、Only 1（独自で唯一の価値）、Kindness（ありがとうの心に通じる温かい心）と、新しい総合警備保障にあるべき資産の意味も込められている。

創業当時40人だった社員は、2018年3月現在、単体で約1万2,000人、連結で3万7,500人を超える。24時間365日、総合警備保障は人とシステムの融合で安心した暮らしを守っている。

<参照社史>

『ありがとうの心で30年：総合警備保障30年史』（1995年）

一つの分野で生き抜く覚悟が 築きあげた競争優位



菊川工業(株)

代表取締役社長

宇津野 嘉彦

うつのよしひこ

《企業概要》

代表者 宇津野 嘉彦
創 業 1933年
資 本 金 1億円
従業者数 192人
事業内容 金属建材の設計、製造、施工
所 在 地 東京都墨田区菊川2-18-12
電話番号 03(3634)3231
U R L <https://www.kikukawa.com>

企業が収益をあげ続けるためには、他社には模倣できない強み、競争優位が必要だ。特許やブランド力など、その形はさまざまである。長年かけて蓄積された技術やノウハウもまた、競争優位となり得るだろう。だが、事業環境は絶えず変化する。一つの分野にとどまり、強みを磨き続けるのは、簡単なことではない。

誰もが知る建築物を 金属で彩る

フジテレビ本社の球体展望室や東京スカイツリー®の展望台の外壁。日本武道館の屋根を飾るタマネギのような形をした金色の飾り。誰もが知る建築物を彩るこれらの金属建材は、同じ企業の作品である。東京都墨田区の菊川工業(株)だ。同社は、意匠を凝らした金属建材の世界における、リーディングカンパニーである。

設計から施工まで、ワンストップで対応する。量産品はほとんど扱わない。9割以上が、ロット1桁のオーダーメイド品である。その活躍は国内にとどまらない。近年は、ルイ・ヴィトンなどの高級ブランドショップや、英国にあるブルームバークの新社屋の内外装なども手がけている。

金属建材を扱う企業は、数多く存在する。しかし、オーダーメイド品、それも意匠を凝らした金属建材に特化した企業は少ない。競合相手は、国内および欧州などの中小企業数社にすぎない。競合が少ないのには理由がある。建築の意匠にこだわる建築主は少数派で、市場規模は小さい。景気変動による売り上げの波も激しい。そして何より、製造に手間がかかる。一定以上の規模を維持しながら生き残るのが、難しい市場なのだ。かつてはしのぎを削った同業他社も

あったが、多くは廃業か量産品への転換を余儀なくされた。

生き残りを可能にした 三つの強み

同社の強みは、大きく三つに整理できる。一つは建築家が描いたデザインを形にする力だ。建築家のもとへ足を運び、素材の提案から始める。モックアップと呼ばれる試作を何度も作成し、頭のなかのイメージを製造可能な形に落とし込む。建築家は金属の専門家ではない。だから、金属の性質や加工ノウハウに通じた同社は、心強いパートナーとなる。

二つ目は、細部へのこだわりと、それを支える技術だ。ブルームバーク新社屋のシンボルである、巨大な螺旋階段をみてみよう。側面のパネルには、一枚一枚、形の異なる曲げ加工が施されている。加工の種類は

数百に及ぶが、その精度は図面から寸分の狂いもない。また、一枚のパネルは数枚の銅板からつくられているが、接合面が肉眼では判別できない。その秘密は、航空機や鉄道などで使われる技術を応用したことにあ
る。回転するピンを押し当て、摩擦熱により金属を接合する、摩擦攪拌かくはんという技術だ。こうした緻密さが、わずかな妥協も許さない建築家の心をとらえる。

三つ目は、80年余りの業歴のなかで培った、数々の蓄積である。これまで同社が手がけた、誰もが知るランドマークは、技術をアピールする格好の「ショールーム」となっている。工場に並ぶ数々の設備も、長年にわたる蓄積のたまものである。摩擦攪拌装置や8メートルもの長さに対応できる曲げ加工機は、同業者にはまずみられない。稼働率の低い機械も少なくないが、それらがあるからこそ、多彩な加工が可能となる。

前例のない意匠に挑戦するため、失敗も少なくない。その経験はノウハウとして蓄積され、次の挑戦に活かされる。同社では、過去の加工事例を失敗も含めてデータベース化し、検索できるシステムを導入している。事例は写真付きで解説されており、経験の少ない社員でも、過去のノウハウを共有できる。先人たちの知恵は、難題を解く際の糸口になる。

強みを守るために弱みを補う

これらの強みは、創業以来、オーダーメイド品に特化してきたからこそ、獲得できたものだ。もっとも、事業を取り巻く環境が大きく変わるなかで、一つの分野にとどまるのは簡単ではなかった。バブル崩壊後は、同社も苦境に立たされた。建築主の関心は意匠からコストへと移り、建築単価は下落の一途をたどった。そして、売り上げはピーク時の3分の1まで減少した。

量産品に転換する道もあっただろう。だが、「オーダーメイドの分野で生き抜く」という同社の覚悟は揺るがなかった。量産品への転換は、これまで築きあげた強みを損なうことになりかねないからだ。

何も変えなかったわけではない。変えたのは、コストに関する従業員の意識だ。同社への注文には、一つとして同じものがない。常に試行錯誤が必要のため、製造の段取りを立てにくく、コスト管理も甘くなりがちだ。「いくらかかるか、やってみなければわからない」が、従業員の決まり文句だった。

4代目社長である宇津野嘉彦さんは、その思い込みを覆した。生き残るためには、少ない売り上げでも利益を出せる、筋肉質な組織へ生まれ



曲げ加工機を用いた作業風景

変わる必要がある。そこで、5Sの徹底、ジャスト・イン・タイムシステムの導入など、機械工業の分野における生産管理の手法を金属建材の世界へ応用していった。その結果、進捗中の案件でも、かかったコストを把握できるようになり、採算は徐々に改善していった。

創業者である父は、職人かたぎの強い人だった。対照的に、嘉彦さんは入社以来40年近くにわたり、管理畑を中心に歩んできた。だからこそ、誰よりも内部管理の重要性を理解していた。「以前のままだったら、今頃は赤字で苦しんでいたでしょう」と嘉彦さんは振り返る。強みを守るために弱みを補う変革を断行したからこそ、現在の同社がある。

手がける作品の華やかさとは裏腹に、取り組みの一つ一つは地道なものである。だが、事業環境の変化に対応しながら、一つの分野にとどまり、強みを磨き続けることで、他社には模倣できない競争優位を築きあげた。これからも、その歩みを止めることはないだろう。同社は今日も、建築物を彩り、人々の心を魅了する作品をつくり続けている。

(山口 洋平)

社員を育て提案力で勝負



(株)シービージャパン

取締役会長

青木 宏

あおき ひろし

《企業概要》

代表者 樋口 圭介
創 業 2000年
資 本 金 9,900万円
従業者数 39人
事業内容 生活用品の企画・販売
所 在 地 東京都足立区梅島1-36-9
電話番号 03(5888)1051
U R L <http://cb-j.com>

社員の成長なくして会社の成長はない。頭でわかってはいても、どうすればよいのか、なかなか難しい。(株)シービージャパンの創業者、青木宏さんの取り組みは、けっして特別なやり方が必要なわけではないことを教えてくれる。

確固たる決意で創業

同社は、弁当箱やコーヒータンブラー、タオル、フロアマットといった生活用品の開発、販売を手がける。年間120種もの自社ブランド商品を世に送り出し、創業後20年足らずで年商は約30億円を誇る。今の会長の青木さんは、どのようにして同社を成長させてきたのだろうか。

話は創業以前にさかのぼる。青木さんはストーブのメーカーに勤めてキャリアをスタートした。設計技術

課に配属され、金型の製作や板金、メッキといった、ものづくりのノウハウを身につけ、日本工業規格の認証を審査できる資格まで取得した。

その後、日用雑貨品を取り扱う卸売業者に転職し、営業を担当、マーケティングの知識やノウハウを学ぶ。持ち前の社交性から新規の取引先を次々に獲得し、35歳で取締役役に就任した。実績を積み重ねていくなかで、いつかは独立してみたいとの思いが芽生えたという。

青木さんが46歳のときに、その思いに拍車をかける出来事が起こる。オーナーである社長の一存により、会社が上場企業に売却されたのである。その企業から派遣された新社長に代わって、青木さんが実質的に会社を切り盛りしていくものの、意見の食い違いから、思うようにならないことも多かった。

どんなに会社に貢献してきたとしても、オーナーの意向がすべてだという現実を目の当たりにした。これを機に、社員が主役になれる会社をつくろうと心に決め、親会社に仁義を切ったうえ、52歳で同社を立ち上げたのである。

個の力を育てる

青木さんは、2社での勤務経験を踏まえ、価格決定権がある自社企画の生活用品をつくることにした。

幸い、勤務時代に築いた人脈を活用することで、販売面と生産面にはめどがついた。販路は、イトーヨーカドーや島忠、オリンピックといった大手小売店である。生産は、東南アジアのメーカーに委託することにした。長い付き合いのある華僑の紹介で、パートナー企業を増やしてい

くことができた。技術や品質管理の方法を指導するため、金曜の夜、飛行機に乗り、日曜の夜、帰国する生活を7年間続けたという。

そして、何ととっても重要なのが、商品開発力を高めることだ。そのために青木さんは、創業以来、社員の教育に最も力を注いでいる。自社ブランド商品の開発に当たっては、どれだけアイデアを出せるかがものをいい、それは幅広い知識があつて初めて生まれてくると考えたからだ。

例えば、「マーケティング大学」と名づけた社内勉強会を月3回開催している。青木さん自ら、30年間に及ぶ勤務時代の成功体験と失敗体験を交えながら、マーケティングの知識やノウハウを90分かけて伝授する。

また、昼食を取りながら、歴史や政治、時事の教養を深める「昼勉」も開いている。社員が外部のセミナーや研修で学んできたことも発表してもらい、情報共有の場としても機能しているようだ。

さらには、新入社員との「交換日記」がある。毎日の気づきや悩みを書いてもらい、一つ一つコメントするだけでなく、個々の能力に応じて、ビジネス用語や業界事情などに関する問題を出し、解答を添削する。新卒採用者、中途採用者を問わず、入社してから3カ月間、毎日実施する。これらを地道に続けてきたことによ

り、社員一人ひとりが自ら考え、商品開発のアイデアを出してくれるようになったという。

全体で機能させる

個の力を育てた後は、それを結集させることによって、会社全体として商品開発力を高めていく必要がある。そう考えた青木さんは、四半期に1回、社内コンペを開催することにした。

これは、企画担当者と営業担当者の混合チームを五つほどつくり、新商品のアイデアを競い合うもので、コンペを通過したチームには商品化の道が開かれる。コンペを勝ち抜くために、少しでも良いアイデアを出そうと士気があがる。消費者のニーズを調査してきた営業担当者の意見が生かされる場だ。

この取り組みから生まれた人気商品の一つが、弁当箱「フードマン」である。弁当箱をビジネスバッグで持ち運ぶと、かさばって見栄えが悪く、かといって別のバッグを使うのも面倒という、あるチームの営業担当者の意見がきっかけだった。A4サイズの書類のように、かばんのなかに立てて収納できる薄型の弁当箱がコンペを勝ち抜いた。

商品化に当たっては、厚さを3.5センチメートルに抑えるぶん、面積



人気商品「フードマン」

を広げて容量を確保したり、液体が漏れ出さないよう、なかの仕切りにもパッキンを取りつけたりする工夫を施した。ありそうでなかったコンセプトが受け、「フードマン」は会社員をはじめとした消費者の支持を獲得。希望小売価格は税込2,000円弱と、他社の商品より高めながら、累計で30万個も売れる大ヒット商品となった。

会社は社員の幸せのためにあり、オーナーの所有物ではない。創業以来、青木さんはこの信念を貫いてきた。給与面にもそうした姿勢が表れており、会社の利益の3分の1を毎年社員に還元している。また、子どもをはじめ自身の親族を一切入社させず、後継者には社員の樋口さんを指名。株式は主に従業員持株会が保有し、自身の保有率を約20パーセントに抑えている。

今回の取材には、3人の企画担当者も同席してくれた。青木さんが彼らに対する様子は、まるで自分の子どもに接しているように思える。社員に対する強い愛情が伝わった。これからも親子二人三脚で、同社は成長し続けるだろう。

(佐々木 真佑)



参加者でにぎわう創業塾



熱烈応援

地域の中小企業と

ともに歩む



手厚い創業支援が地域経済をつくる



上越商工会議所

経営指導員 よしはら 吉原 まこと 誠

上越市は新潟県の南西部、日本海に面した県内第3の都市です。日本三大夜桜の一つである高田公園があり、毎年4月に高田城百万人観桜会が開かれます。戦国時代最強の武将と称された上杉謙信の居城・春日山城^{かすがやま}や、オーストリアの軍人レルヒ少佐が日本で最初にスキーの講習を行ったスキー発祥の地^{かなやさん}・金谷山などもある、自然・文化・歴史に富んだ地域です。

2015年3月には、北陸新幹線上越妙高駅が開業しました。県内日本海側で首都圏、関西圏、中京圏へのアクセスが最も良い地域の一つとなり、今後の発展が期待されています。

2018年10月末時点の当会議所の会員事業所数は2,053で、小規模事業者が約7割を占めています。近年、人口減少や少子高齢化が顕著に進ん

でおり、売り上げ規模の縮小や後継者難により廃業する事業者が増えつつあります。

当会議所では、2018年度から2020年度の3年間の中期行動計画を策定しました。「産業づくり」「地域づくり」「基盤づくり」の3テーマを掲げ、地域が抱える課題解決に向け、中小企業への支援を行っています。

特に、産業づくりでは喫緊の課題である雇用対策や事業承継をはじめ、人材育成、販路開拓、創業支援に重点を置いています。そのなかで、当地域における経営者の高齢化や後継者不在による廃業が多い状況を打開し、創業による雇用機会の拡大につなげるべく「創業塾」を開催しています。

創業塾は上越市ならびに妙高市の特定創業支援事業に位置づけられて

おり、受講後は借入金に対する利子補給やウェブサイトの開設費用の補助が受けられるといったメリットがあります。また、行政機関や市内金融機関と連携して「上越市創業支援ネットワーク」を設立し、幅広い支援体制を敷いています。

さらに、卒業生へのアフターフォローとして「上越創業者くらぶ」を設立し、先輩起業家による講演会などを開催し、創業後の安定経営に向けた支援を行っています。遊休設備機器や空き店舗等の情報を創業者や創業予定者へ知らせる「遊休資産マッチングサイト」も開設しました。

今後も、既存の事業者、そして地域の創業者が経営を継続・拡大していくための身近な相談窓口として役割を果たし、幅広く地域経済の発展と振興に努めていきます。

ラストエンペラーの街 中国・長春

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。



2017年は日中国交正常化45周年に当たり、両国首脳による第三国での会談が再開しました。2018年は日中平和友好条約締結40周年の節目で、首脳同士の相互往来が推進されるなど、日中関係の急速な改善が感じられました。中国の東北部に位置する長春は、北海道旭川市と同じ緯度です。吉林省の省都であり、総人口は約750万人の街です。

長春は旧満州国時代の首都・新京で、後にラストエンペラーとして映画化された愛新覚羅溥儀^{あいしんかくらふぎ}が皇帝として執政した場所です。旧・満州皇宮（現・偽満皇宮博物院）や旧・関東軍司令部（現・吉林省共産党委員会）、旧・大和ホテル（現・春誼賓館^{チュンイー}）など、当時の建物が今でも多く残っており、旧満州国時代の歴史を感じることができます。また、利水ダムや下水道、幹線道路など当時構築された社会インフラの基盤が、現在も活用されています。

戦後、長春には中国大手自動車メーカーである中国第一汽車集団の本社が設立されました。日本のトヨタやマツダ、ドイツのフォルクス



旧・満州皇宮（現・偽満皇宮博物院）

ワーゲン・アウディが第一汽車との合弁、技術支援などの形態で長春に進出しました。それらの自動車メーカーを取り囲むように多くの部品メーカーも集まり、長春は自動車産業を中心とする工業都市として発展してきました。また、線路の延伸が続く中国高速鉄道の車両製造拠点もあり、まさに“ものづくりの街”といえます。

一方、長春は科学技術文化の城とも呼ばれており、大学、科学研究所、文化施設が多くあります。吉林大学、東北師範大学など著名な大学が所在し、“教学の街”としても名をはせています。

さらなる発展を遂げようとする長春では日系企業への期待も高く、2017年には吉林省長、2018年には吉林省書記が相次いで訪日し、トップ自らがPRを行いました。日系企業にとってビジネスがしやすい環境が整いつつあります。

現地での楽しみの一つである食べ物にも触れます。当地ではいわゆる中国東北料理が主流で、日本人にはなじみのない、こってりとした濃厚な味付けが特徴です。とはいってもの慣れれば何のその。アルコール度数の高い白酒^{ハイチウ}や吉林産ワインと共に、名物の水餃子や名産の松茸を食べれば、十分にお腹を満たすことができます。

歴史に少しでも興味のある方であれば、ぜひ長春を訪ねてほしいと思います。ただ、日本と長春との直行便は週2便と少ないのが難点です。そこで、日本との直行便が多い大連から高速鉄道で長春にアクセスすることをお勧めします。長春と大連の魅力を一度に味わってみてはどうでしょうか。皆さまの来訪をお待ちしております。

中小企業景況調査の先行性を検証する ーリーマン・ショック後の10年を中心にー

総合研究所 研究員 ^{わけす}分須 健介

当研究所が毎月実施している「中小企業景況調査」は、指標の一つである売上げ見通しDIが内閣府の景気動向指数の先行系列に採用されるなど、国内の景気に先行する特徴が評価されてきた。

しかし、リーマン・ショックから10年、この間に経済のグローバル化が加速する一方で、国際的な政治情勢は不透明感が増している。国内においても、地震や台風、豪雨など過去に類のない大型の災害がたびたび発生している。先がみえない世の中ともいわれるようになったが、中小企業景況調査の先行性に変化はないのだろうか。本稿では、中小企業景況調査の先行性について、あらためて確認する。



想定外の経済ショックが増えるなかで

当研究所では、中小企業の景気動向をタイムリーに把握するため、当公庫中小企業事業の取引先900社を対象に、「中小企業景況調査」を毎月実施している。

本調査の大きな特徴は、メイン指標である「売上げDI」と「売上げ見通しDI」が、日本国内の景気よりも先行して動くことだ。なかでも、先行性がより強い売上げ見通しDIは、2004年11月から内閣府の景気動向指数の先行系列に採用されている。中小企業だけではなく、国内全体の景気の先行きを占ううえでも注目される調査である。

本調査の指標が景気に先行する理由は、二つある。一つは、調査対象の7割を製造業が占めることだ。サプライチェーンの上流に位置する製造業の指標は、景気に先行しやすいとされる。景気の回復局面では、消費や投資の改善を予測して生産を増やし、後退局面では、在庫の積み上がりなどを察知して早めに生産を減らすからだ。輸出を行う企業も4割程度あり、海外経済の動向や為替レートの変動にも敏感に反応する。

もう一つは、調査対象の地域を三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）に絞っていることだ。これらの地域では、ユーザーや大手企業を含む取引先が多く、業界や市場の動向などの情報を入手しやすい。企業にとっては、将来の業績を予測しやすい環境にあると考えられる。

実際に、売上げDIと売上げ見通しDIの推移を示したグラフをみると、DIのピークとボトムは景気の実況よりも早く表れている（図-1）。先行きを尋ねている売上げ見通しDIは、売上げDIよりも転換点がさらに早い。

ところが、近年は事前に想定できないような経済変動が頻発している。2018年だけでも、日本経済新聞の紙面には「米中貿易戦争、身構える世界 世界株安、再び加速」

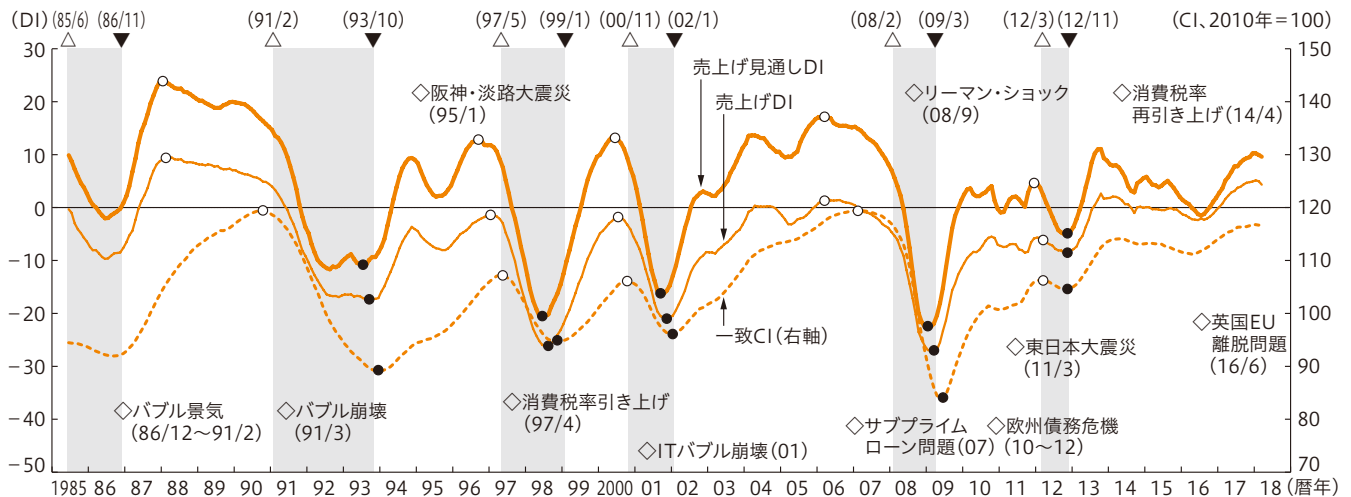
（3月24日）、「ガソリン4年ぶり高値 イラン制裁など影響」（10月25日）、「ユーロ、円高の火種に ドイツ政局混乱、売り圧力」（11月1日）といった見出しが躍った。国際情勢の変化が、すぐさま世界経済に影を落とす構図が続く。国内でも、6月の大阪北部地震や7月の西日本豪雨、9月の北海道胆振東部地震など、大型の災害が相次いだ。「グローバル化が進み、他国の動向が当社の生産計画に影響するようになった」（冷間圧延業）、「天候や気温によって受注量が変わりやすくなった」（プラスチック容器製造業）など、中小企業景況調査の自由記述欄にも先行きが見えにくくなったという企業の声が目立つ。山口（2018）は、当研究所が四半期ごとに実施する「全国中小企業動向調査・中小企業編」の長期データを分析し、リーマン・ショック以降、中小企業の業況の不確実性が強まったことを立証的に明らかにした。将来が不透明だと感じる企業の増加が、景況調査の先行性にも何らかの影響を及ぼしている可能性がある。

リーマン・ショックを境に弱まる先行性

■一致CIとの比較■

まずは、売上げDIと売上げ見通しDIの先行性を、長期時系列のデータで再確認する。内閣府が毎月公表している景気動向指数の一致CIと比較しよう。一致CIは、国内の景気とほぼ一致して動くこととされる代表的な指標である。具体的には、企業の生産・出荷動向を示す鉱工業生産指数や、労働者の超過勤務時間を集計した所定外労働時間指数、消費者の購買動向を示す商業販売額など、生産、労働、消費といった経済活動の指標を合成してつくられる。事後的に設定される景気の実況よりも、景気の動きを迅速に追える利点がある。先行性を検証する比較対象として、最も適した経済指標と思われる。なお、

図-1 売上げDIと売上げ見通しDI、一致CIの推移（季節調整値・11カ月中央移動平均）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」、内閣府「景気動向指数」（図-2、3、表も同じ）

(注) 1 売上げDIは、前月比で「増加」-「減少」企業割合（図-2、3、表も同じ）。

2 売上げ見通しDIは、当月以降3カ月の見通しと過去3カ月の実績比で「増加」-「減少」企業割合（図-2、3、表も同じ）。

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。

4 ○は1回の景気循環（谷から谷まで）における各系列のピーク、●はボトムを示す。

いずれの指標も単月では変動が大きく、動きがわかりにくいいため、図-1には11カ月中央移動平均を表示した。

まず、1986年12月から始まったバブル景気をみると、一致CIのピークは90年10月である一方、売上げ見通しDIは88年1月、売上げDIは同年2月と、ピークが2年ほど早い。バブル崩壊後も、一致CIでは93年12月がボトムだが、売上げ見通しDIは93年7月、売上げDIは同年9月であり、3~5カ月早く底を打っている。その後の景気循環も、売上げ見通しDIは6カ月、売上げDIは3カ月程度の先行がみられる。

急激に景気が後退したリーマン・ショックの際も、一致CIでは2007年3月がピークだが、売上げ見通しDIと売上げDIは2006年3月となっている。サブプライムローン問題による米国の景気後退の影響を受け、国内景気は減速を始めており、中小企業の業績はさらに早く悪化していたことがわかる。ボトムも、一致CIが2009年6月なのに対し、売上げ見通しDIは同年1月、売上げDI

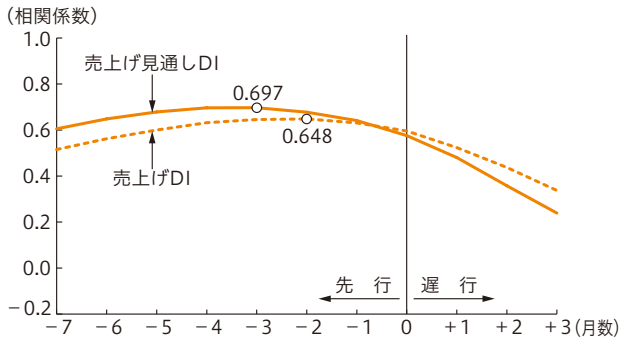
は同年3月と、3~5カ月早く上昇に転じている。

しかし、円高や欧州各国の債務危機などによる2012年の後退局面をみると、一致CIのピークは2012年3月だが、売上げ見通しDIは2011年12月、売上げDIは2012年1月と、2~3カ月の先行にとどまっている。同様にボトムをみると、売上げ見通しDI、売上げDIのいずれも一致CIと同じ2012年11月となっており、先行していない。景気の山谷はついていないが、主に新興国経済の減速の影響を受けた2016年の低下局面では、売上げ見通しDIと売上げDIがむしろ遅れているようにもみえる。

■時差相関係数による分析■

別の方法でも検証する。2種類の時系列データから時差相関係数を算出し、先行・遅行関係を測る方法だ。ここでは、調査時点で一致CIのデータが公表されている1985年1月~2018年8月の時系列データを用いた。時差相関係数は以下のように算出する。まず、売上げ見通し

図-2 売上げDIおよび売上げ見通しDIと一致CIの時差相関係数



(注) 1 横軸は、マイナスが一致CIに対する先行月数、プラスが遅行月数を示す(図-3、表も同じ)。
2 グラフ中の数値は、各系列で最も高い相関係数の値(図-3も同じ)。

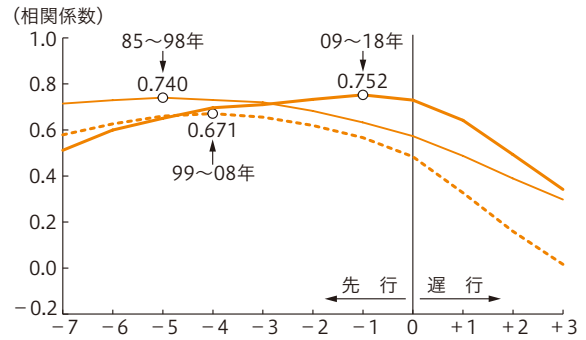
DIと売上げDIは85年1月～18年7月、比較対象の一致CIは85年2月～18年8月と、1カ月ずらして相関係数を計算する。次に、売上げ見通しDIと売上げDIは85年1月～18年6月、一致CIは85年3月～18年8月と、一致CI側をさらに1カ月遅らせて相関をとる。これを繰り返し、相関係数が最も高くなる期間差を、一致CIに対する先行期間とみるのだ^(注)。

図-2は、売上げ見通しDIおよび売上げDIを、一致CIと比較した時差相関係数のグラフである。まず、ピークとなる相関係数をみると、どちらも0.6台と比較的高い値となっており、景気との相関は高い。続いて、先行期間をみると、売上げ見通しDIで相関係数が最も高くなるのは、3カ月先行の0.697である。同様に、売上げDIは2カ月先行の0.648が最も高い。

では、時代の流れとともに時差相関はどう変化しているのだろうか。時系列データを複数の期間に区切り、比較してみよう。リーマン・ショック前後の変化に焦点を当てるため、期間の分け方は、発生後の09～18年の10年間、発生した08年を含む99～08年の10年間、残りの85～98年の14年間の三つとした。

85～98年をみると、売上げ見通しDIは5カ月先行(相

図-3 期間別にみた売上げ見通しDIと一致CIの時差相関係数



関係数0.740)している(図-3)。99～08年では4カ月先行(同0.671)と、1カ月短くなり、09～18年では1カ月先行(同0.752)と、さらに3カ月短くなっている。図には示していないが、売上げDIでも先行期間は85～98年で4カ月、99～08年で3カ月、09～18年で0カ月と、売上げ見通しDIと同様の変化となった。ここからも、本調査の先行性は弱まっていることがうかがえる。

外需関連の需要分野では強い先行性を維持

では、この先行性の低下は、中小企業全体に共通する傾向なのだろうか。それとも、一部の企業の影響なのだろうか。確認するため、企業が取り扱う製品の最終需要分野別に先行性を深掘りする。ただし、一定以上のサンプルサイズを確保するため、主要な六つの需要分野のうち、国内需要が中心の建設、食生活、衣生活を「内需関連」、海外需要の割合が高い設備投資、乗用車、電機・電子を「外需関連」とまとめ、分析する。機械関係の業種が多い外需関連は、景気変動の影響を受けやすく、DIの変動が内需関連に比べて大きい。景気への感応度が異なることから、先行性にも違いが表れると仮説を立てた。

表 需要分野別にみた時差相関係数

		1999～2008年		2009～2018年	
		先行・遅行月数	相関係数	先行・遅行月数	相関係数
売上げ見通しDI	内需関連	-3	0.623	0	0.749
	外需関連	-4	0.657	-6	0.684
売上げDI	内需関連	-1	0.542	+2	0.677
	外需関連	-3	0.633	-1	0.747

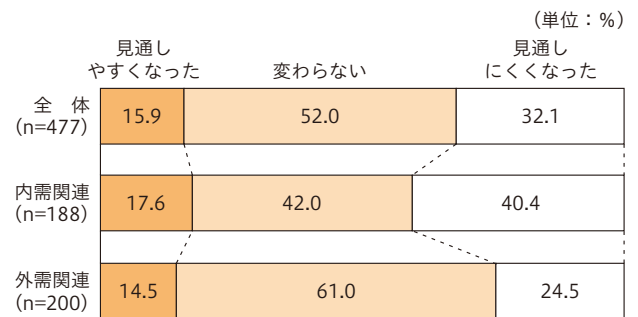
(注) 各企業が取り扱う製品のうち、最もウエートが大きいものの最終需要分野別に集計。内需関連は、建設、食生活、衣生活の合計。外需関連は、設備投資、乗用車、電機・電子の合計(図-4、5も同じ)。

過去20年のデータを10年ずつ二つの期間に分け、需要分野別に時差相関係数を算出し、最大値についてまとめたものが表である。売上げ見通しDIをみると、99～08年では、内需関連の先行期間は3カ月(相関係数0.623)、外需関連は4カ月(同0.657)と、いずれも先行している。一方、09～18年では、外需関連の先行期間は6カ月(同0.684)と2カ月長くなっているのに対し、内需関連は0カ月(同0.749)と時差がなくなっている。

売上げDIを99～08年と09～18年で比較すると、内外需ともに、09～18年で先行期間が短縮している。09～18年の内需関連にいたっては、2カ月の遅行(同0.677)となった。近年の先行性の弱まりは、内需関連の影響が大きいようだ。だとすれば、これらの企業では、業績の改善が景気回復よりも遅く、将来の不透明さも強く感じているということになる。

そこで、企業が先行きをどのようにとらえているかを確認するため、2018年8月に付帯調査を実施した。今後3カ月の売上高の見通しやすさについて、10年前との比較で尋ねたところ、「見通しにくくなった」と回答した企業の割合は32.1%と、「見通しやすくなった」(15.9%)よりも高くなった(図-4)。需要分野別に、「見通しにくくなった」と回答した企業の割合をみると、内需関連で

図-4 売上高の見通しやすさ(10年前との比較)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査・付帯調査(2018年8月)」(図-5も同じ)

(注) 2008年8月(リーマン・ショックの直前)との比較で尋ねたもの。

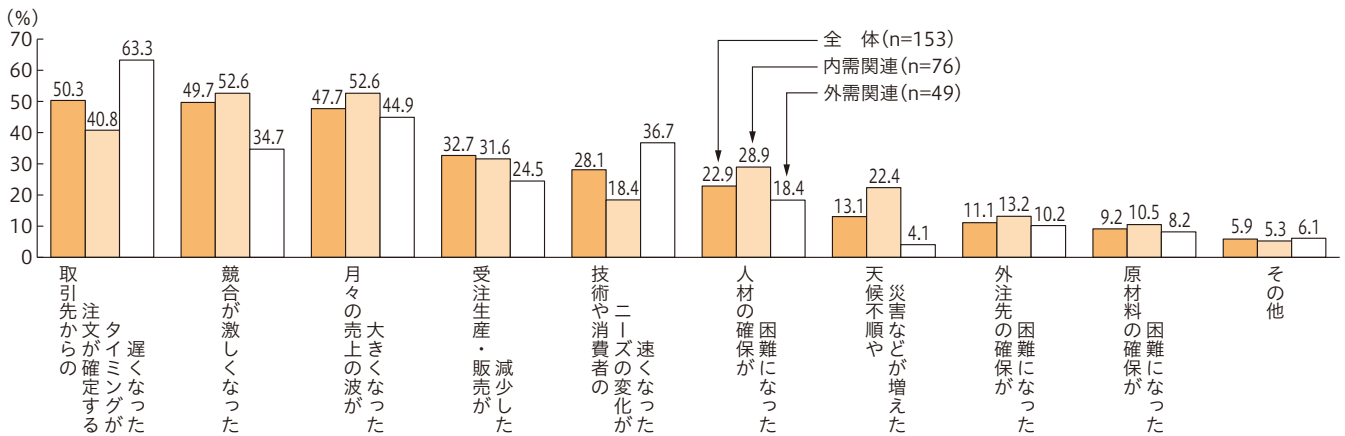
は40.4%となり、外需関連の24.5%を上回った。図には示していないが、さらに細かい分類でみると、衣生活関連が53.1%と最も高く、食生活関連(42.6%)、建設関連(34.7%)の順となった。特に消費者向けの需要分野で、より先行きがつかみにくくなっているようだ。

内需関連では閉塞感が強まる

さらに、「見通しにくくなった」と回答した企業に対し、理由を尋ねたのが、図-5である。結果をみると、「取引先からの注文が確定するタイミングが遅くなった」が50.3%と、最も多くなった。ICTの進歩や、企業の在庫管理の高度化などにより、販売先が発注量をぎりぎりまで見極めるようになったことが要因だろう。「競合が激しくなった」(49.7%)、「月々の売上高の波が大きくなった」(47.7%)も高く、事業環境の厳しさも垣間みえる。

需要分野別にみると、内需関連では、「競合が激しくなった」「月々の売上高の波が大きくなった」がともに52.6%で最も高く、「取引先から注文が確定するタイミングが遅くなった」(40.8%)、「受注生産・販売が減少した」(31.6%)と続く。また、「人材の確保が困難になった」

図-5 売上高を見通しにくくなった理由（上位10項目）



(注) 1 最大三つまでの複数回答であり、合計は100%を超える。
2 10年前と比較して売上高を「見通しにくくなった」と回答した企業に尋ねたもの。

(28.9%) や「天候不順や災害などが増えた」(22.4%) なども2割を超えている。国内市場が伸び悩むなかでシェアの奪い合いが激しくなる一方、人手不足も深刻で供給面も心もとない。さらに、災害や天候不順などの突発的な事象にも直面する。あらゆる方面から閉塞感に覆われ、将来のイメージがしにくい状況がうかがえる。

一方、外需関連は、内需関連に比べると総じて低水準の回答結果となった。内需関連を上回っているのは、「その他」を除けば、「取引先から注文が確定するタイミングが遅くなった」(63.3%) と、「技術や消費者のニーズの変化が速くなった」(36.7%) の二つのみである。海外をみれば、新興国を中心に市場の成長が続いている。悩みの種が、受注の減少や競争の激化といった死活問題ではないぶん、まだ先を見通せているのだろう。

そして、もう一つ見逃してはならないのは、「見通しやすくなった」と回答した企業も一定数存在しているということである（前掲図-4）。個別に調査対象先にヒアリングを行ったところ、「顧客との接触回数や、ウェブサイトへのアクセス数など、売上高との関連性が高いデータを収集・分析し、需要量の予測精度を高めている」（オフ

セット印刷業）、「注文、裁断などの工程をITや機械で自動化し、人手に頼らずとも安定した供給が可能になった」（紳士服製造業）などの取り組みが聞かれた。近年ではIoTやAIなど、将来の予測に役立つツールが次々に開発されている。中小企業にとって導入のハードルはまだ高いものの、これらの普及に伴って先行きを見通す手がかかりが増えれば、適切な経営判断を行いやすくなるだろう。

また、売上げ見通しDIの外需関連では、現在も先行性が強く、景気の先行指標としての有用性を再確認できたことも強調しておきたい。今後も、本調査の結果に注目していただければ幸いである。

(注) 一致CIは、経済成長などの傾向変動も含まれると考えられることから、循環変動のみを取り出し、分析に使用している。

謝 辞

本稿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。

<参考文献>

山口洋平 (2018) 「先行きの不確実性と設備投資への影響」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫総合研究所論集』第38号、pp.23-36



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を通じて、小企業の人材活用について考えていく。

企業と主婦の出会いをプロデュース



NPO 法人ママワーク研究所

理事長 **田中 彩** (たなか あや)

〈企業概要〉

代表者 田中 彩

創業 2012年

従業員数 7人(うちパート6人)

事業内容 女性の復職支援

所在地 福岡県福岡市中央区西公園 1-9

電話番号 092 (732) 7663

U R L <http://www.mamawork.net>

経済成長の推進役として、ベンチャー企業に大きな期待が寄せられている。しかし、知名度が低いベンチャー企業が人材を確保するのは難しく、人材不足がネックとなって思うような成長を果たせないことがある。NPO 法人ママワーク研究所の理事長である田中彩さんは、ベンチャー企業のように人材確保に苦勞している企業は主婦を採用すべきだという。どうしたことなのか、田中さんに話をうかがった。

ママドラフト会議で マッチング

——事業の内容を教えてください。

ベンチャー企業や地域の中堅企業など人材を確保して成長につなげたい企業と再就職したい主婦のマッチングを支援しています。

なかでもベンチャー企業のように成長期にある企業は、本業だけでなく経理や庶務などのバックオフィス業務の仕事量も増えてきます。経営者だけでは管理しきれなくなり、

バックオフィス業務を任せられる人材が必要になります。しかし、専任者をフルタイムで雇うほどではありません。パートやアルバイトを雇えばよいのではと思われるかもしれませんが、忙しい経営者には逐一指示を出す余裕はないのです。主体的に働き、時間が余ったときには、積極的にほかの業務を手伝える、相応のスキルをもった人材を求めます。ただし、なかなかそうはいきません。

一方、多くの主婦は働いた経験があります。なかにはバリバリと働き

キャリアを積み重ねてきたかったけれど、結婚や出産で仕事を辞めざるを得なかったという人もいます。短時間勤務やテレワークなどで育児と両立ができるのであれば、就職したいという人は少なくありません。

こうしてみると、人材を能力本位で採用し、柔軟な働き方を提供できる企業は、新たなキャリアを築きたいという強い思いをもった主婦の再就職先としてうってつけだと思いませんか。にもかかわらず、育児と両

立できる仕事はそもそもないと思いき、就職活動をしていない主婦は多い。企業もそうした主婦にアプローチできない。これまでなかなか出会えなかった両者を引き合わせようというのが、当法人の仕事の一つなのです。

—どのように両者をマッチングするのですか。

企業と主婦が一堂に会する場を提供します。題して、ママドラフト会議です。再就職を考えている主婦が約30社の企業を前にして、5分間の発表で自分をPRするものです。

登壇する主婦は公募します。集まったなかから5~6人を事務局で選考して決めます。質問されたことに答えていく一般的な採用面接とは異なり、主婦は自分を自由にアピールできます。経歴から始まり、何ができるか、何をやりたいか、どのように働きたいのかを語りますが、その分事前の準備が重要になります。事務局では研修を行い、今までのキャリアを整理し、どのような仕事をしてきたのか、何ができるのかなど強みを洗い出すサポートをしています。

発表を聞いた企業は、興味をもった主婦に対して、「いいね!」の札をあげます。この札自体は、応援の意を表すもので、即「採用」ではありませんが、会議後に行われる交流会で

双方の希望を擦り合わせ、具体的な就労条件が決まっていくこともあります。まさにドラフト会議なのです。

また個別のマッチングだけでなく、いいね!の数と発表の内容を総合してグランプリを決定しています。イベント性を高めることで、会議がメディアなどで広く取り上げられることにつながっています。

主婦がママドラフト会議へ参加するのは事前の研修も含めて無料です。企業は、2018年度の時点では1社当たり5,000円で審査員として参加できます。もちろん会議後の交流会にも出られます。

意欲はあっても 就職活動をしない主婦

—どうしてこのような事業をしようと思ったのですか。

わたし自身の再就職がうまくいかなかった経験からです。

わたしは、東京の大学を卒業した後、生まれ故郷の福岡の出版会社に入りました。その後、佐賀のベンチャー企業に総務担当として入社しました。まさに成長期の企業だったので、実力を試したいと飛び込んだのです。

自治体への助成金の申請やモデル事業への参入のスキームをつくり上げるなどの働きぶりが認められ、入社後1年も経たずに26歳で総務部長に登用されました。総務部長は人事、



白熱するママドラフト会議

労務、庶務などのバックオフィス業務の責任者です。就業規則を作成したり、新入社員の研修マニュアルをつくったりと、忙しいながらも充実した日々を送っていました。

ちょうどこの時期に学生時代に知り合った夫と結婚しました。当時、夫は東京勤務だったので、週末に佐賀と東京を行き来する状態でしたが、第一子の出産までは、仕事を続けました。出産後は仕事を辞めて夫のいる東京に行き、育児をしながら社会保険労務士や産業カウンセラーなどの資格を取りました。再就職を考えていたからです。

そして、子どもが2歳になったときに東京で短時間勤務が可能な企業に再就職しました。子どもを保育園に預け、毎日片道2時間、満員電車で揺られて通勤しました。ただ、実際に短時間勤務を利用していたのはわたしだけでした。みんなが忙しそうに残業するなか自分だけ先に帰ります。わたしは本当に会社に貢献できているのかと悩むうちに体調を崩

してしまいました。そして、わずか10カ月で退職したのです。

その後、二人目の子どもを出産し、夫の転職を機に地元の福岡へ戻りました。しばらくして何かできないかと思い、産後の主婦向けにバランスボールを使って健康増進を図るサークルを立ち上げました。参加している主婦と話をしていると、結婚や出産、育児で会社を辞めたけれど育児と両立できる仕事があれば、再就職したいという人が思いのほかたくさんいることに気づきました。そこで、サークルのメンバーをはじめとする主婦200人以上にアンケートを取ってみました。

——どうしてそのようなことをしたのですか。

なぜ働けないのかを分析したデータには、やむなく仕事を辞めた人たちが再び働けるようになるヒントがあるのではないかと考えたからです。アンケート結果からは、出産や育児、配偶者の転職を機に仕事を辞めていること、辞める前の勤続年数は5～10年であること、育児との両立が難しいと思い込み、具体的な就職活動をしていない主婦が大勢いることがわかりました。

これをみて、再就職したい主婦の支援のために起業しようと思い、iSB公共未来塾という社会起業家を

養成するためのビジネススクールに通いました。収集したデータを活かして事業計画書を作成し、iSB公共未来塾が主催するビジネスプランコンペに参加すると、ファイナリストに選ばれ創業資金を得ることができました。その資金を元手に当法人を立ち上げ、活動を始めました。

——設立当初からママドラフト会議を開催していたのですか。

いいえ、当初は主婦や経営者の意識改革のための仕事を中心でした。

主婦に対しては、再就職のためにまずは行動しましょうとセミナーへの参加を促しました。開催したのは、退職後のブランクを埋めるためにワードやエクセルなどのビジネススキルを向上させるセミナーや、スピーチ、ライティングといったスキルを磨くセミナーです。

企業に対しては、アンケート結果を示して、受け入れ態勢を整えれば労働市場には出てこない優秀な人材を採用できると、採用に関するセミナーを通じてアピールしました。しかし、主婦を採用しようという企業はほとんどありませんでした。受け入れ態勢を整えるのは手間がかかります。そうまでして就労条件に制限のある人材を採用したいとは思わなかったからでしょう。そこで、目をつけたのがベンチャー企業をはじめ

とした成長に人材確保が追いついていない企業でした。

わたしもベンチャー企業で働いていたときは、必要な人材の採用に苦労しました。優秀な人材を採用できるのなら喜んで受け入れ態勢を整えたと思います。こうしたベンチャー企業での経験と再就職がうまくいかなかった経験があったからこそ、たどり着いた結論でした。こうして、成長途上の企業と主婦をマッチングする仕組みとして、ママドラフト会議のアイデアを思いついたのです。

優秀な人材もキャリアも諦めさせない

——企業と主婦をただ結びつけるだけでは、ミスマッチが生じると思います。どのように防ぐのですか。

ミスマッチはお互いのことをよくわかっていないから生じます。ママドラフト会議は、実際の発表や交流会での振る舞いなどを通じて能力や人となりを把握して採用を検討できます。そのため採用後のミスマッチを避けられます。また、どのような人を採用するかがわかれば、その人に合わせて働き方の制度を整えられます。採用に当たり、月に3回だけの勤務を認めた企業や、短時間勤務の制度を創設した企業があります。

一方、主婦に対しては、ボランティアになれる人が求められていると教え

ています。ボランティアとは、サッカーで試合のかじ取りをする選手のことです。自分の担当業務だけでなく、会社がうまく回っていくように、ほかの業務にも目を配ってほしいからです。わたしには無理と言う人が多いですが、「家庭では皆さんがボランティアです」と説明すると納得してくれます。

このようにしてミスマッチを防いでいるので、企業からは「バックオフィス業務を一手に担ってくれて本業に集中できるようになった」「採用には散々苦労したけれどママドラフト会議で優秀な人材に出会うことができた」などの声をいただいています。

主婦も自分に合った働き方ができるので、満足度は高いです。また、実力のある人の場合、一般の求人ではなかなか重要なポストに就くことがあります。再就職したある主婦は、新規事業の責任者として働いており、新たなキャリアを築くことができますと意気込んでいます。

——ママドラフト会議に出られない人は再就職できないのですか。

会議後の交流会には登壇した主婦以外も参加できます。当法人のセミナーを受講した主婦には案内を送っており、働きたい企業があれば直接アピールすることができます。

当法人でも人手が必要ときに働

いてもらっています。パートとしてイベントの企画業務をテレワークで行ってもらうほか、1日だけでも働ける「ママオフィス」を開いています。これは当法人が請け負ったダイレクトメールの発送作業などをするもので、オフィスに子どもを連れてきて働けます。

このように、当法人でも働ける場を提供することで、再就職してバリバリ働きたい人から、まずは不定期で少しずつ働きたいという人まで幅広く対応しています。

——今後の展望を教えてください。

これまでママドラフト会議は福岡で8回、東京で2回開催しました。うちの地域でも開催してくれないかと、多くの自治体や企業から声をか

けていただいています。

回を重ねるごとにメディアに取り上げられることも増えました。するとそれを見た、当法人の取り組みに賛同してくれる企業が、ママドラフト会議に協賛してくれるようになりました。ほかの地域にも広げていき、今後も人手不足に悩む企業と優秀な主婦との橋渡しをしていきたいです。

再就職したいと少しでも思っている主婦にはぜひ、ママドラフト会議に参加してほしいです。会議の当日だけを見るとすごい人ばかりに見えますが、皆さんももとは普通の主婦です。目標をもってトレーニングをすれば、誰でもママドラフト会議に登壇でき、新たなキャリアを築けるでしょう。大事なのは、一歩前に踏み出すことです。

取材メモ

「ママドラフト会議に参加していなかったら、今のわたしはいません」。再就職を果たした主婦が、田中さんに感謝の気持ちを伝えた言葉だ。このように、企業と主婦のマッチングという唯一無二の取り組みは、主婦の生き方を大きく変える可能性を秘めている。

出産後の再就職がうまくいかなかった田中さんは、自分のような人を増やしたくないという思いで、ママワーク研究所を立ち上げた。田中さんの取り組みが全国に広がれば、人材確保に苦労する企業とキャリアの充実悩む主婦はなくなるかもしれない。

企業は人材がいないと諦める前に、主婦は柔軟な働き方が難しいと諦める前に、一歩踏み出してみよう。ママドラフト会議は、その背中を押してくれる。

(友山 慧太)

第7回 正月 — おせち料理

正月といえば、やはりおせち料理ですね。重箱詰めで上から一の重、二の重、三の重、多い所では与の重まで重ねます。一の重には三つ肴と口取りを入れます。三つ肴とは黒豆と数の子、そして関西ではたたきゴボウ、関東では田作りの三つです。口取りとは紅白かまぼこ、昆布巻き、栗きんとんや伊達巻きなど酒の肴の類いです。二の重にはブリ、鯛、海老、イカなどの焼き物や、紅白なます、酢だこといった酢の物を入れます。三の重には里芋やクワイ、人参、こんにゃく、筍などの煮物を中心に入れます。昔は各家庭の主婦が腕を振るっていましたが、近年は高級料亭やデパートの高級おせち料理も人気を集めています。

おせち料理の組重は、日本を代表する正月の伝統料理のように思えますが、実はその歴史はまだ浅いものです。おせち料理とは、正月や五節句などの日に神様に供える食膳のことでした。江戸時代後期の『萬家日用惣菜俎』という料理本には、おせち料理は正月の節料理と年始重詰の二つがあると書かれています。

節料理とは、汁、なます、焼き干し

飯、香の物などの食膳のことです。重詰とは、上から初重に数の子、二重にごまあえとたたきゴボウ、三重に鮎昆布巻き、四重に黒煮豆を入れた組重です。節料理と重詰は別々のものだったのです。

現在、おせち料理といえば組重のことですが、そのルーツとされるのが、上方の蓬菜と江戸の喰積です。いずれも正月年賀のための飾り物で、三方の中央に松竹梅を飾り、白米、橙、勝栗、干し柿、ほんだわら、ゆずり葉、昆布や伊勢海老などを盛り付けたものでした。上方の蓬菜は飾っておくだけでしたが、江戸の喰積は年賀の来客が一口食べて祝うものでした。江戸時代の川柳集『俳風柳多留』には、「喰いつみを三十日に喰ってしかられる」という歌が残っています。昔の人たちが喰積と呼んでいた祝い肴の重詰を、わたしたちはおせち料理と呼ぶようになったのです。

この変化が起きたのは大正、昭和に入ってからです。変化をリードしたのは、教養雑誌『婦人の友』など、大都市圏の主婦層へ向けての情報発信でした。例えば、1918年1月の『婦

人の友』には「新春家事絵巻」として、上方風の重詰料理がカラーイラストで描かれています。都市の知識階級から雑誌や新聞などメディアを通じて発信される情報が、やがて日本各地の正月料理に影響を与えていったのです。戦後の高度経済成長期には、魚介類、野菜や果物などの生鮮食料品の流通が拡大し、地域を問わず全国で正月のおせち料理が食文化として広まりました。

2018年は全国で災害がありました。被災された方にお見舞い申し上げます。一日も早い復旧をお祈りします。2019年こそは、豊年満作の田作りや根強い生命力をもつたたきゴボウなどおせち料理で縁起を担いで、良い1年にしたいものです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり



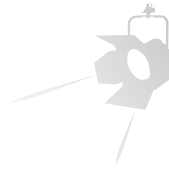
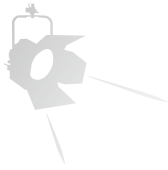
1948年広島県生まれ。社会学博士。國學院大學文学部教授、国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授。2015年、日本テレビ「世界一受けたい授業」にて「日本人の多くが間違っていた！意外と知らないマナー」の授業を担当。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。

松井 彰彦 [著]

市場って何だろう

— 自立と依存の経済学 —

筑摩書房 定価 (本体820円 + 税)



例えば、色覚の違いがある。赤と緑が同じ色に見えるD型・P型色覚の人は、色覚の多数派であるC型の人と色の見え方が異なる。しかし、社会にある色はほとんどC型に合わせてデザインされている。信号機はその典型だ。D型・P型の人は、赤の「止まれ」と緑の「進んでも良い」を瞬時に区別するのが難しい。このように、自分に合った選択肢が市場にないために、暮らしにくさを感じている少数派が必ずいるのである。

多様化が進むこれからの時代、多数派だけを見据えた市場開拓はうまくいかないかもしれない。反対に、新しい選択肢を用意し、市場に厚みをもたらすことで「みんなが輝ける」市場へと進化させられる企業が、存在感を高めていくのだろう。これまでも小さなニーズを見つけ、ニッチな分野を切り拓いてきた中小企業ならではの嗅覚は、ますます重要になりそうだ。

さて、自社は誰かの頼れる存在になっているだろうか。新年のスタートに当たって、本書を手にいま一度考えてみたい。

(青山 苑子)

新製品の投入や新分野の開拓など、市場は企業にとって、活躍の舞台である。市場の厳しさを日々実感している経営者も多いだろう。市場は100年以上前から研究が続く奥深い分野でもある。改めて市場とは何かを考えてみると、新しい気づきがあるのではないだろうか。

本書は、東京大学大学院経済学研究科で教授を務める著者が、経済学の考え方をを用いて市場を解説したものだ。夫婦の家事分担の問題を市場に見立てるなど、身近な出来事をもとに説明しており、経済学をよく知らなくてもすんなり読める。

著者によれば、市場の役割は「依存先をたくさんつくることでみんなを自立させる」ことだ。依存先、つ

まり選択肢が一つしかなければ、不利益があっても我慢して受け入れるしかない。しかし、市場のなかにたくさん選択肢があり、自分に合ったものを選べれば、依存先に左右されなくなる。選択肢を提供する場が、市場なのである。

では多様な選択肢を提供する市場は良い面ばかりなのかというところでもない。本書では、市場の失敗の例にも触れている。

その一つに、市場に参加できない人が生まれてしまう問題がある。市場は「ふつう」の人を想定して成り立っているため、市場参加者は、市場が想定していない人を無意識に締め出してしまう。そして、締め出された存在を忘れてしまうのだ。

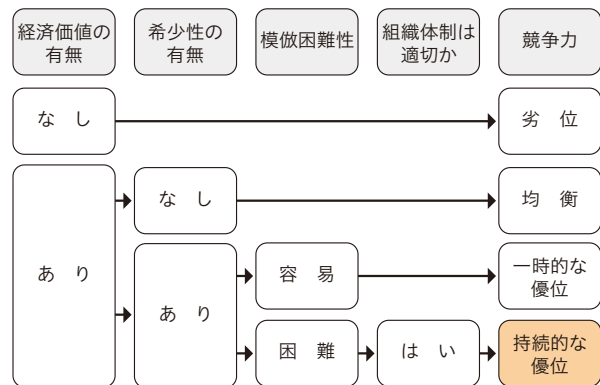
ちょっと気になるキーワード

VRIOとは“Value”(経済価値)“Rarity”(希少性)“Inimitability”(模倣困難性)“Organization”(組織)の頭文字です。手元にある経営資源は経済価値のあるものか。その経営資源をもつ企業は少ないか。そして、まねされないか。さらに、その経営資源を有効活用できる組織体制が整っているか。ここに掲げた四つの問いすべてに“Yes”と答えられたならば、競争を優位に進められる経営資源を有しているといえます。

VRIOを提唱したバーニーは、模倣困難性が持続的な優位に立つうえで重要と指摘しています。経済価値があれば、遅かれ早かれ競争相手にまねされてしまうからです。ライバルにコピーされない経営資源は、以下の特徴のいずれかを満たしています。顧客の評判や社風など、意図的につくれない要素が含まれる「社会的複雑性」、経営資源と優位性との関係が外からわかりにくい「因果関係の不明性」、特定の経営資源を得るために企業がどのくらい時間をかけてきたかという「歴史的条件」です。

このうち、歴史的条件は企業、あるいは経営者の歩みそのものといえるかもしれません。例えば、老舗の焼き鳥店が創業以来、継ぎ足して使っている秘伝のたれ。創業時の熱意が結晶になって今も息づいているわけですから、到底まねできません。

VRIO



もっとも、経済動向や顧客の嗜好、技術革新など外部環境の変化により優位性が失われることもあります。伝統にあぐらをかいてしまっははいけません。

中小企業が競争に打ち勝つためには、他社にはない経営資源をいかにもてるかが肝要です。新年のスタートダッシュをするためにVRIOを念頭に置きながら、創業時から大切にしてきた思い、積み上げてきたものは何か、自社の歩みを棚卸ししてみてもいいでしょうか。きらりと光る経営資源が眠っているかもしれません。

*一部、ジェイB.バーニー(2003)『企業戦略論(上)基本編【競争優位の構築と持続】』岡田正大訳、ダイヤモンド社を基に記述しています。

編集後記

外国人観光客でにぎわう築地の場外市場に行きました。予想を超える人出で歩くこともままなりません。築地の場外は、もともと観光客の多いところですし、混雑も名物のようなものです。いま以上に観光客が増えると、買い物や食べ歩きどころではなくなるかもしれません。

観光客が増えすぎて観光地の魅力が低下するという問題は、交通渋滞や環境破壊などと合わせてオーバーツーリズムと呼ばれます。バルセロナやベネチアなど世界的な観光地では、観光客の流入やホテル・民泊の建設を制限する動きがみられます。キャパシティ以上に観光客が訪れることはどこでも起こりえます。持続的なインバウンド観光にはオーバーツーリズム対策が欠かせません。(竹内)

調査月報 2月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

中小企業の価格設定行動

—「中小企業景況調査」個票データを用いた分析—
総合研究所 研究員 山口 洋平

クローズアップ 識者に学ぶ

家業承継の新たな視点

—注目高まるベンチャー型事業承継—
㈱千年治商店 代表取締役 山野 千枝

日本政策金融公庫総合研究所の本

2018年版 新規開業白書

- ▶総合研究所では、長年取り組んでいる「新規開業実態調査」の結果をもとに新規開業の動向を分析し、『白書』として毎年刊行しています。
- ▶今回の白書は働き方がテーマです。経営者の労働時間や通勤時間が開業前からどう変化したか、同一労働同一賃金や、育児・介護休業、在宅勤務といった柔軟な働き方がどれだけ実施されているかなど、新規開業企業における働き方の実態を明らかにしています。



A5判 282頁 定価 (2,315円+税)

躍動する新規開業企業

－パネルデータでみる時系列変化－

- ▶2011年に開業した企業を5年間追跡した「新規開業パネル調査」の分析成果です。2001年、2006年に次ぐ、第3弾の調査結果です。
- ▶企業の成長、存続と廃業の状況といった切り口のほか、東日本大震災が与えた影響、経営者の休職などのテーマを盛り込み、新規開業企業の時系列変化を明らかにしています。

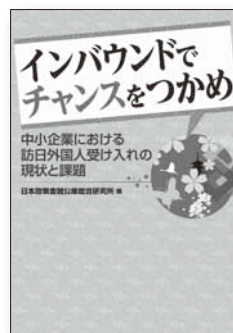


A5判 272頁 定価 (3,500円+税)

インバウンドでチャンスをつかめ

－中小企業における訪日外国人受け入れの現状と課題－

- ▶インバウンドの増加は中小企業が成長するチャンスです。アンケート結果をもとに、中小企業におけるインバウンドの受け入れの実態を明らかにし、効果的な取り組みや課題について分析しています。
- ▶あわせて、宿泊業・旅行業におけるインバウンド受け入れの課題や多文化共生社会との関連についても論じています。



A5版 256頁 定価 (1,800円+税)

サービス産業の革命児たち

－低生産性の呪縛に打ち克つ－

- ▶小さな企業がなぜ高付加価値を生み出せるのか。「1日1組限定のキャンプ場」「冷めてもおいしいたいやき」など、類をみないビジネスで高い収益性を実現した最新の企業事例12社を紹介しています。
- ▶高付加価値を生み出すことで存在感を発揮している企業の経営戦略を分析し、小さなサービス産業が労働生産性を高めていくための方策を考察しています。



四六判 216頁 定価 (1,800円+税)

お問い合わせ先

(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

