

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2019 No.127

4

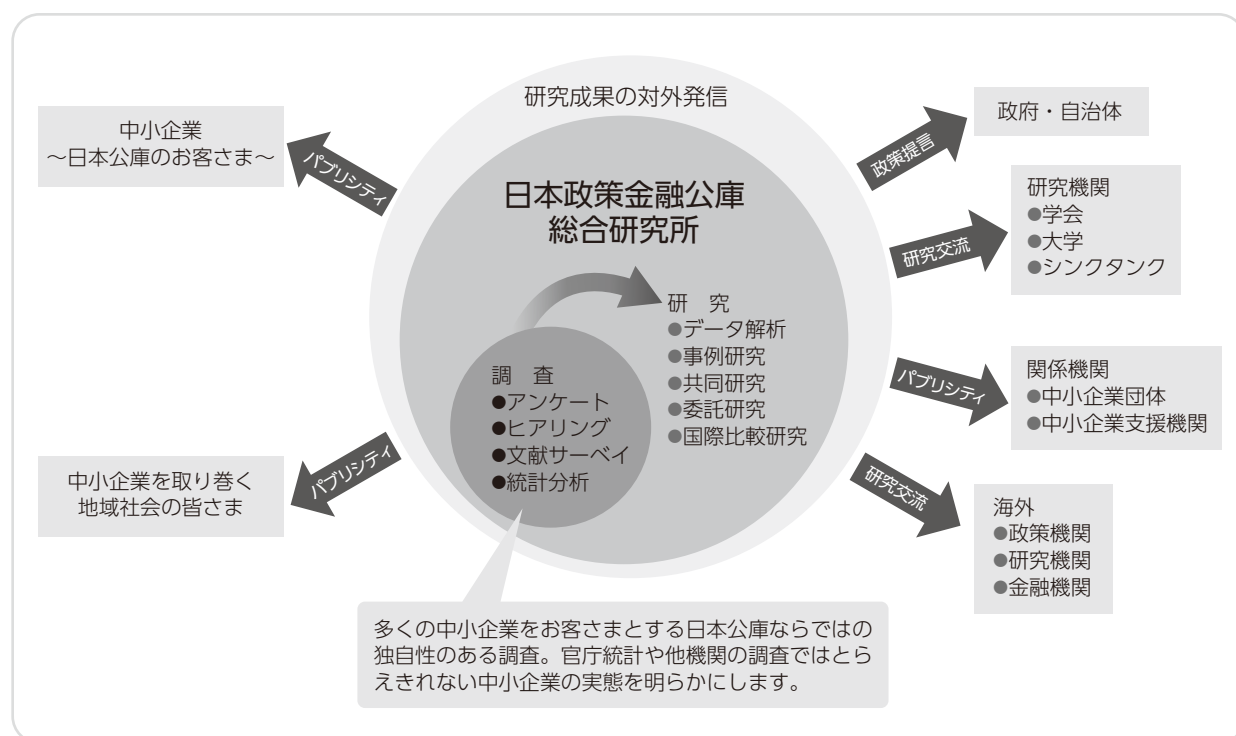
研究
レポート

成長パターンからみる新規開業企業 — 急成長企業の特徴は何か —

総合研究所 深沼 光

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」
スイス・ジュネーブ



4

最新 日本公庫総研 研究レポート 成長パターンからみる新規開業企業 — 急成長企業の特徴は何か —

＊総合研究所 研究主幹 深沼 光

2 巻頭エッセー 明日に向けて
「数学的」に仕事をしていますか
＊BMコンサルティング(株) 代表取締役 深沢 真太郎

16 未来を拓く起業家たち
創造の土台を支えるコミュニケーション
＊福岡県福岡市 (株)ランハンシャ

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
自然災害の影響を受けた 2018 年の小企業の景況

24 産業レポート 中小商業・サービス業における IT 活用のポイント
アンケートでみる IT 導入の現状
＊総合研究所 研究員 楠本 敏博

28 社史から読み解く経営戦略
コマツ
— グローバル化のうねりを成長のてこに —
＊社史研究家 村橋 勝子

30 経営最前線 1
着物のシェアリング事業で活路を開く
＊東京都新宿区 (株)甲州屋呉服店

32 経営最前線 2
曾祖父の味と夢を受け継ぐ菓子店
＊長野県茅野市 (株)九蔵

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
基本理念の実現に向けて
＊丹波市商工会 経営指導員 後藤 和敏

35 世界のあれこれビジネス情報便
未来を共に創る ブラジル
＊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
わが国におけるキャッシュレス化の展望
＊麗澤大学経済学部 教授 中島 真志

42 時代をリードする小企業のシゴトスタイル
笑顔になれる取り組みで従業員が定着
＊福井県坂井市 (株)ザカモア

46 暦のしきたりとビジネス
お花見——桜の美しさとはかなさ
＊国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

47 研究員オススメの一冊
機会損失

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

「数学的」に仕事をしていますか



BMコンサルティング(株) 代表取締役

深沢 真太郎

Shintaro Fukasawa

ビジネス数学の専門家。一般社団法人日本ビジネス数学協会代表理事。国内初のビジネス数学検定1級AAA認定者。数字や論理思考に苦手意識をもつビジネスパーソンを劇的に変えてしまうその独特な指導法が「史上最強にわかりやすい」と好評。メディア出演も多数。作家として著作は国内で累計13万部超。一部は海外でも翻訳され多くのビジネスパーソンに読まれている。

私はビジネス数学の専門家として、数学的に考え、数学的に伝えることができる人材を育てる教育活動をしています。対象は学生からビジネスパーソン、最近ではオリンピックアスリートやプロ野球選手など多岐にわたります。さまざまな分野で私の提唱する「ビジネス数学」が求められてきている証しだと思います。

この記事の読者の皆さんにお伝えしたいことは一つだけです。それは、「数学ができる」必要はないが、「数学的である」ことがこれからは極めて重要になるということです。「数学ができる」とは、いわゆる学生時代に学んだ勉強としての数学です。そこには文系・理系という概念がどうしても登場します。しかし、ビジネスに文系も理系もありません。誰もが数字を活用したロジカルなコミュニケーションを求められます。私の申しあげる「数学的」とは、「数字&論理」で考え、コミュニケーションすることを意味します。

例えば、あなたが中小企業の経営者だとして、従業員の「モチベーション」を引き出したいとしましょう。ただ

声高に「モチベーションを上げろ」と言っても変わりません。こういうときこそ、数学的に考える必要があります。モチベーションの高低は、何と相関関係にあるか、つまり何の関数なのかを考えます。人間は感情の生き物ですから、それが「ほめ言葉」の数だったとしましょう。すると、社内に「ほめ言葉」を増やすことで、結果的に従業員の「モチベーション」が上がるという仮説が立ちます。ならばすることは一つ、相手をうまくほめる文化を醸成する「ほめ方研修」の実施となるわけです。数学的に考えるとはこういうことです。身近にも似たケースはあるでしょう。そのときあなたは、数学的に仕事をしていたでしょうか。

人工知能（AI）が人間の仕事をサポートする時代が始まっています。AIに「仕事が奪われる」と聞きますが、私はそうは思いません。簡単に言えばAIとは計算機で、AIに指示するのも、計算結果を判断して動くのも人間です。AIはあくまで人間の仕事をサポートするだけです。人間の仕事とはいったい何か。ちゃんと

考え、人間を相手にちゃんと説明することです。これは、どんな時代になっても変わりません。

これからの時代、より人間的な能力が重要視されることになります。機械や計算機と同じ仕事しかできない人は、確かに仕事を「奪われる」ことになるでしょうが、ある意味では、ようやく正常になったというのが私の考えです。あなたは どう思いますか。少しでも危機感を抱いた方は、正しい感覚をおもちだと思います。今からでも「ちゃんと考える」能力を高めることを推奨します。ぜひ私の活動とビジネス数学という新しい教育分野に注目してください。

最後に、フランス料理界の有名シェフの言葉を紹介します。「フランス料理は数学と同じだ」。この言葉には私が伝えてきたことのすべてが詰まっています。おそらくこのシェフに机上の数学の問題は解けないでしょうが、料理をつくるという仕事は間違いなく数学的なのです。そうでなければこの発言はあり得ません。

あなたは、数学的に仕事をしていきますか。

成長パターンからみる新規開業企業

— 急成長企業の特徴は何か —

総合研究所 研究主幹 深沼 光

毎年数多くの新規開業企業が誕生している。そのなかには、短い期間で成長する企業もある一方、規模が小さいままで存続している企業も多い。企業ごとに成長のパターンはさまざまであろう。それでは、どのような成長パターンがあり、どのような構成比になっているのか。成長パターンによって、経営者や企業の属性、経営課題や外部からの支援に違いはあるのか。本レポートでは、当研究所が実施したアンケートのデータをもとに、特に急成長企業にスポットを当てて分析をすすめていく。





さまざまな成長パターンが存在

新規開業後に企業がたどる成長経路は多様である。当研究所が実施した「新規開業パネル調査（第3コーホート）」のデータから、その様子をみてみよう。調査対象企業は2011年に開業した企業で、2015年まで5年間にわたり、その状況を追跡している。成長の尺度としては、雇用と与える効果を第一に考え、従業員に経営者本人を含めた従業者数を採用した。

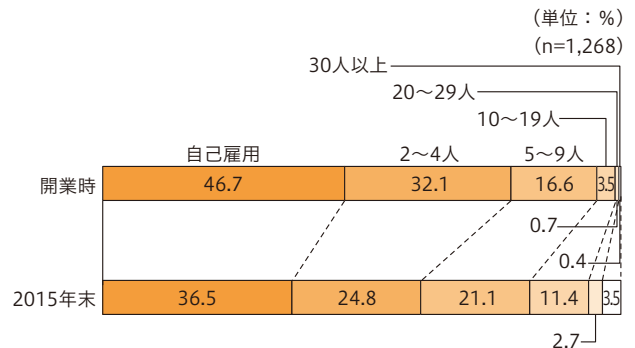
図-1は、開業時と2015年末時点の従業者数をカテゴリー別に示したものである。ここでは、経営者のみ、または経営者と家族従業員のみで稼働しており、家族以外に従業員を雇用していない企業を「自己雇用」と分類した。これをみると、開業時は「自己雇用」が46.7%と半数近くを占めている。自己雇用以外では、「2～4人」が32.1%、「5～9人」が16.6%などとなっており、「30人以上」は0.4%に過ぎない。平均では3.4人で、開業時の従業者規模はかなり小さいといえるだろう。

これが2015年末になると、全体として規模は拡大しており、平均は6.8人となった。ただ、「自己雇用」の割合は36.5%と、依然として全体の約3分の1を占めている。自己雇用以外は、「2～4人」は24.8%と開業時と比べて低下している一方、「5～9人」は21.1%、「10～19人」は11.4%、「20～29人」は2.7%、「30人以上」は3.5%と、それぞれ大きく割合を高めている。

では、それぞれの企業の従業者数はどう変化しているのだろうか。開業時と2015年末の従業者数を比較すると、51.4%の企業で従業者数が「増加」している。一方、「不変」だった企業も36.3%を占めており、「減少」した企業も12.3%存在する。

このように、従業者規模を基準にみると、新規開業企業の成長経路は一樣ではないことがわかる。半数

図-1 従業者数の変化



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査（第3コーホート）」（以下、断りのない限り同じ）

(注) 1 経営者が、2011年末時点で開業する直前の勤務先で「現在も働いている」と回答した企業は集計から除外。「開業時」と「2015年末」の従業者数を両方とも回答した企業を集計。以下同じ。

2 日本政策金融公庫総合研究所編集 深沼光・藤田一郎 著『躍動する新規開業企業－パネルデータでみる時系列変化－』勁草書房（2018年7月）掲載の類似する図表とデータの傾向は同じであるが、集計対象が異なるため数値がやや異なる。以下同じ。

を超える企業が規模を拡大しているものの、従業者数が30人以上になるような急成長企業はごく一部である。

一方、規模を拡大していない、あるいは縮小している企業も少なからず存在する。このほか、2015年末のデータが得られないためこの分析対象には含まれておらず、単純に数字を比較することはできないが、調査対象である2011年に開業して2011年末に存在していた企業のうち、10.2%が2015年末までに廃業している。個別企業の毎年の動きをみていくと、従業者数はさらに複雑な動きを示す。

本リポートでは、このような成長の違いを分析するために、2015年末時点の従業者数と、開業時からそれまでの従業者数の増減によって、新規開業企業を五つの成長パターンに分けた（表-1）。

第1のカテゴリーは「①自己雇用企業」である。定義は、2015年末時点で自己雇用に分類される企業のうち、従業者数が「不変」または「増加」した企業で、全体の31.4%を占める。第2のカテゴリーは、従業者数が減少し

表－１ 成長パターンの定義

		従業者数増減（開業時⇒2015年末）		
		減 少	不 変	増 加
従業者数 (2015年末)	自己雇用	②縮小企業 156 (12.3)	①自己雇用企業 398 (31.4)	
	2～29人		③現状維持企業 117 (9.2)	④成長企業 554 (43.7)
	30人以上			⑤急成長企業 43 (3.4)

(注) 数字は件数（全体はn=1,268）。() 内は全体に占める割合（％）。

表－２ 成長パターンと従業者数

		①自己雇用企業	②縮小企業	③現状維持企業	④成長企業	⑤急成長企業	全 体
平均従業者数（人）	開業時	1.3	6.1	4.2	3.4	10.2	3.4
	2015年末	1.5	4.2	4.2	8.0	57.4	6.8
従業者数に占める割合（％）	開業時	12.0	22.0	11.4	44.3	10.2	100.0
	2015年末	6.7	7.6	5.7	51.3	28.7	100.0
従業者数増加への寄与度（％）		1.4	－6.8	0.0	58.2	47.1	100.0

(注) nは表－１に同じ。

た「②縮小企業」で、全体の12.3%存在する。続いて、従業者数が「不変」である企業のうち、自己雇用ではない企業を「③現状維持企業」とした。全体に占める割合は9.2%である。最後に、従業者数が「増加」した自己雇用ではない企業のうち、従業者数が2人以上29人以下の企業を「④成長企業」、30人以上の企業を「⑤急成長企業」とした。「④成長企業」の割合は43.7%で、多くの新規開業企業が順調に成長していることがみてとれる。ただ、「⑤急成長企業」は全体の3.4%と、あまり多くはないようだ。

以下、本リポートでは、この五つの成長パターンごとの新規開業企業の特徴を分析する。その際、特に開業後短期間で一定規模まで成長した「⑤急成長企業」に注目し、何がその成長をもたらしたのかを考える。

まず、開業時と2015年末の従業者数を確認してみよう。平均でみると、「①自己雇用企業」は開業時が1.3人、2015年末は1.5人であった（表－2）。「②縮小企業」は6.1人から4.2人へと減少している。「③現状維持企業」は、定義から、いずれも4.2人で不変である。「④成長企業」は3.4人から

8.0人、「⑤急成長企業」は10.2人から57.4人となった。

次に、全体の従業者数に占める各カテゴリーの従業者数の割合をみると、「①自己雇用企業」は開業時が12.0%、2015年末では6.7%であった。平均従業者数はわずかながら増加しているものの、全体の従業者数が大きく増えているため、割合は約半分ほどに低下している。「②縮小企業」の割合は22.0%から7.6%へと、大きく低下している。「③現状維持企業」も同様に、11.4%から5.7%へと低下した。一方、件数ベースで全体の4割を超えている「④成長企業」は、従業者数全体に占める割合も、44.3%から51.3%へと高まっている。最後に、「⑤急成長企業」をみると、開業時で10.2%あったものが、2015年末には28.7%と大きく伸びている。従業者増加への寄与度をみても、「④成長企業」が58.2%、「⑤急成長企業」が47.1%となっている。この二つのカテゴリーのウエートが高いのは、定義から当然ではあるものの、数のうえでは全体の3.4%に過ぎない「⑤急成長企業」が、雇用創出に重要な役割を果たしていることがわかる。

図－２ 経営者の斯業経験

(単位：%)

	経験あり	経験なし
①自己雇用企業 (n=391)	87.0	13.0
②縮小企業 (n=153)	87.6	12.4
③現状維持企業 (n=112)	92.0	8.0
④成長企業 (n=546)	90.8	9.2
⑤急成長企業 (n=42)	90.5	9.5

経営者の属性

成長パターンごとに、経営者の属性には違いはあるのだろうか。まず、開業時の平均年齢をみると、「①自己雇用企業」が41.7歳、「②縮小企業」が44.6歳、「③現状維持企業」が42.4歳、「④成長企業」が40.8歳、「⑤急成長企業」が43.6歳で、大きな違いはみられなかった。

性別をみると、女性経営者の割合は、「①自己雇用企業」では22.9%と少し高くなっている。ただ、ほかのカテゴリとの差はそれほど大きいものではない。「②縮小企業」は17.9%、「③現状維持企業」は13.7%、「④成長企業」は14.1%、「⑤急成長企業」は14.0%であった。

次に、開業前の仕事との関係を見てみよう。斯業経験（開業した事業に関連する仕事の経験）は、すべてのカテゴリで9割前後が「経験あり」と回答している（図－2）。「①自己雇用企業」で87.0%、「②縮小企業」で87.6%と、ほかより若干低いものの、大きな違いはみられない。

一方、管理職経験は明確な違いがみられた。「経験あり」の割合は、「①自己雇用企業」では35.8%とほかよりも低くなっているのに対し、「⑤急成長企業」では73.2%と際立って高い（図－3）。「④成長企業」でも51.3%と半数を超えている。これは管理職としての経験が企業の

図－３ 経営者の管理職経験

(単位：%)

	経験あり	経験なし
①自己雇用企業 (n=355)	35.8	64.2
②縮小企業 (n=141)	54.6	45.4
③現状維持企業 (n=108)	45.4	54.6
④成長企業 (n=519)	51.3	48.7
⑤急成長企業 (n=41)	73.2	26.8

成長に寄与していることを示唆しているといえよう。ただ、「②縮小企業」の割合も54.6%で、「④成長企業」よりもやや高い水準となった。経験の詳細は尋ねていないため明確にはいえないものの、単に管理職経験があればよいというわけでもなさそうだ。

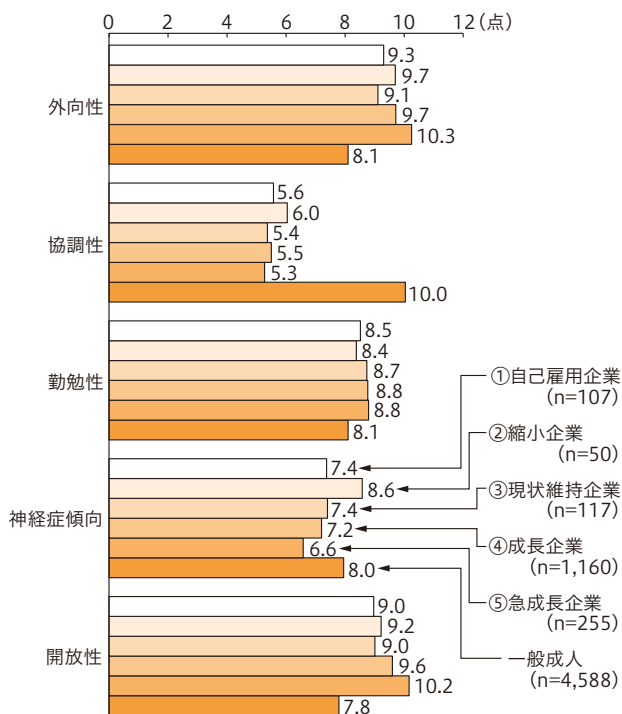
このように、経営者個人の属性と成長パターンの間には、管理職経験以外では、それほど強い関係性はなさそうである。

ここで、視点を変えて、経営者の性格と成長パターンの関係について、心理学の研究で使われている性格特性尺度を用いてみたい。これは、人の行動様式にも関係する「外向性」「協調性」「勤勉性」「神経症傾向」「開放性」の五つの性格に関する特性について、関連する質問に回答してもらい、それを指標化したものである。それぞれ二つずつの質問によって2点から14点のスコアが計算される。

このデータは当研究所が2018年7月に行った「2018年度新規開業実態調査（特別調査）」から得たものである。サンプルは開業後平均17.1カ月経過した企業で、ここでは現在の従業員数と5年後に目標とする従業員数をもとに、成長パターンを設定した。従って、実現されたものではなく、あくまで目標であることに注意する必要があるものの、カテゴリごとの性格や行動様式をある程度類推することができる考えた。

図－4は、成長パターンごとの平均点を示したもので

図－4 性格特性尺度
(5年後に目標とする成長パターン別)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2018年度新規開業実態調査（特別調査）」

- (注) 1 「現在の従業員数」と「5年後の目標従業員数」をともに回答した企業を集計。ただし、開業する直前の勤務先から現在も「退職していない」場合と、開業する直前の職業が「自営業主」で「事業を経営したことがあり、現在もその事業を続けている」場合は除外。
- 2 成長パターンは「現在の従業員数」と「5年後の目標従業員数」をもとに分類。
- 3 性格特性尺度は、小塩真司・阿部晋吾・カトローニ、ピノ（2012）「日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J)」日本パーソナリティ心理学会『パーソナリティ研究』第21巻第1号に基づく。各特性について最低2、最高14の点数が割り当てられる。
- 4 一般成人は川本哲也・小塩真司・阿部晋吾・坪田祐基・平島太郎・伊藤大幸・谷伊織（2015）「ビッグ・ファイブ・パーソナリティ特性の年齢差と性差：大規模横断調査による検討」日本発達心理学会『発達心理学研究』第26巻第2号より引用。23歳から79歳までの男女4,588人が調査対象。

ある。参考値として、既存研究の一般成人平均の値も付記した。まず気が付くのは、「⑤急成長企業」を目指す経営者は、「外向性」が10.3点、「開放性」が10.2点と、ほかに比べてもとくに高いことだ。「④成長企業」のそれぞれのスコアも、それに続いている。これは外部とのつ

ながりを重視することが成長の鍵となる可能性を示唆していると言えよう。

一方、「神経症傾向」は「⑤急成長企業」が6.6点で最も低く、「②縮小企業」が8.6点と高くなった。言い換えれば、経営者が楽観的なほうが企業の成長につながるということになる。ただ、成長パターンが目標値をもとにしているため、楽観的な人のほうが目標を高く掲げていることが表れているのかもしれない。「協調性」と「勤勉性」については、カテゴリーによる大きな違いはみられなかった。

次に、経営者と一般成人を比較すると、興味深い結果がみられる。「外向性」と「開放性」は、どの成長パターンをみても、経営者のほうが一般成人よりもかなり高いスコアを示している。「勤勉性」もやや高い。一方、「神経症傾向」は概ね低い傾向にあり、「協調性」は極めて低いスコアとなった。

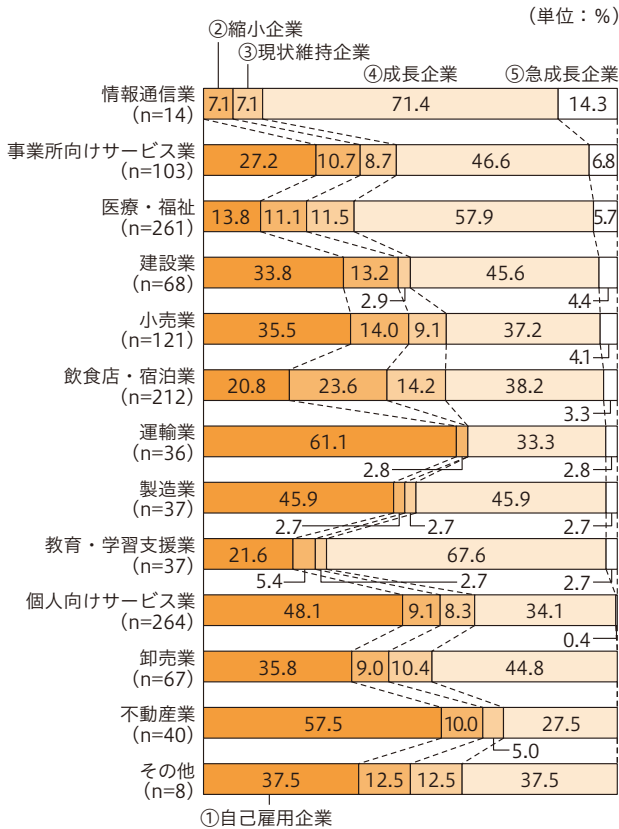
これは、経営者となることを選んだ人は、そうでない人に比べると、外部とのかかわりに積極的で仕事にも勤勉であること、楽観的な性格を持つ傾向が強いということを示していると考えられる。「協調性」が低いということは欠点のようにもみえるが、ポジティブに考えれば、他人の言葉に惑わされず、自分の信念に基づいて行動しているという解釈することもできよう。

企業の属性

ここまでは、成長パターンと経営者の属性の関係をみてきた。続いて、企業の属性との関係について、最初に業種から確認していく。

まず「①自己雇用企業」は、個人タクシーや軽貨物運送が含まれる「運輸業」で61.1%と最も割合が高くなった（図－5）。「不動産業」の57.5%、「個人向けサービス業」の48.1%がこれに続いている。「②縮小企業」と「③現

図-5 業 種

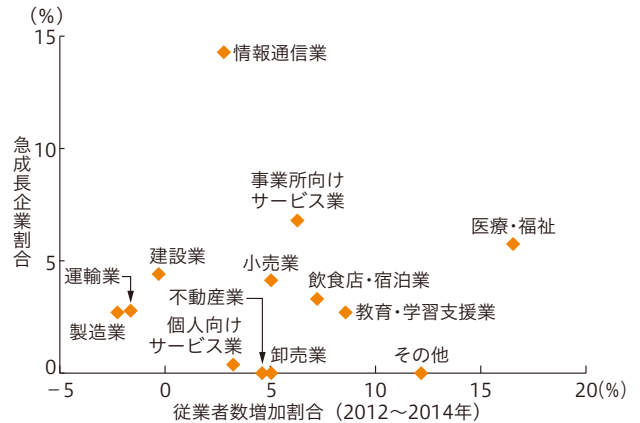


「現状維持企業」の割合がともに最も高いのは「飲食店・宿泊業」で、それぞれ23.6%、14.2%を占めている。「飲食店・宿泊業」は、2011年開業企業の2015年末時点の廃業率も18.9%と業種別では最も高く、競争が激しい業界であることが類推される。

一方、「⑤急成長企業」は、どの業種でも全体に占める割合はそれほど高くはない。相対的に最も高い割合となったのは「情報通信業」の14.3%で、「事業所向けサービス業」が6.8%、「医療・福祉」が5.7%で続いている。ただ、ほとんどの業種でわずかではあるものの「⑤急成長企業」が存在していることも、注目すべきであろう。

なお、「情報通信業」は「④成長企業」の割合も71.4%と高く、「⑤急成長企業」と合わせると8割を超える。

図-6 業種別従業者数増加割合と急成長企業割合



資料：従業者数増加割合は総務省「経済センサス」から計算。

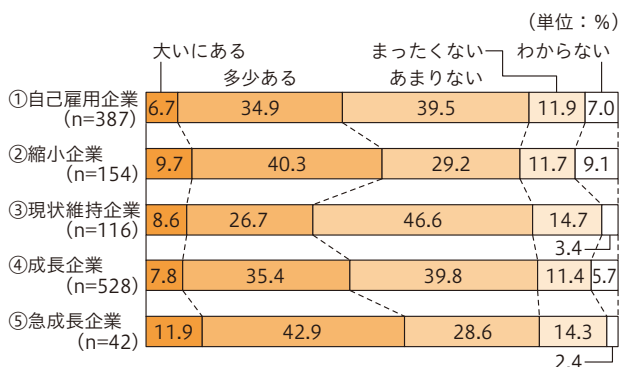
(注) 従業者数増加割合は、2012年調査時点を基準とした2014年調査時点の増減率。「運輸業」は「運輸業、郵便業」、「不動産業」は「不動産業、物品賃貸業」、「事業所向けサービス業」は「学術研究、専門・技術サービス業」、「個人向けサービス業」は「生活関連サービス業、娯楽業」のデータを採用した。

「④成長企業」の割合がそれに続くのが「教育・学習支援業」の67.6%で、「⑤急成長企業」は2.7%とそれほど高い割合ではないものの、両者を合わせた割合は約7割と、業種別で2番目に高くなっている。

急成長企業の多い業種には、何らかの特徴があるのだろうか。単純に考えれば、業種全体の従業者数が拡大する成長業種では、そのなかに急成長企業が生まれる可能性は高まると推測される。そこで、それを確かめるために、総務省「経済センサス」でみた業種別の従業者数増減割合と、急成長企業の割合を比較した。ここでは、新規開業パネル調査の調査期間に重なる2012年調査と2014年調査を比べてみた。

結果をみると、確かに従業者数増加割合が最も高い「医療・福祉」は、「⑤急成長企業」の割合も3番目に高い(図-6)。ただ、「⑤急成長企業」の割合が最も高い「情報通信業」をみると、従業者数増加割合はそれほど高くない。ほかの業種をみても、従業者数増加割合と急成長企業の割合は、あまり関係がないようにみえる。

図－7 事業内容の新しさ（2015年末）

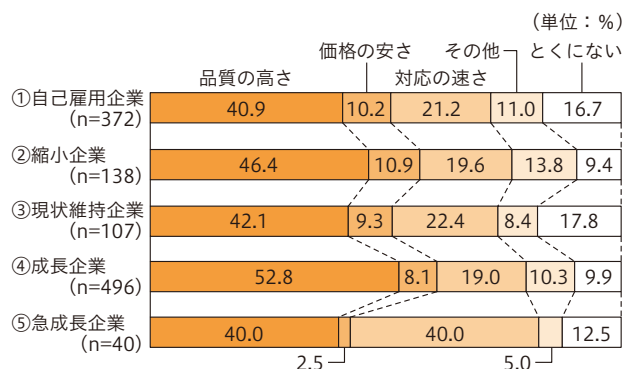


つまり、急成長企業は、業種全体の従業者数が増えている成長業種だけではなく、需要が減少している業種を含む、さまざまな業種に存在しているということになる。このことは、急成長企業とそれ以外の企業には、業種という切り口では説明できない、何らかの違いがあるということを示している。逆に言えば、伸びている業種であるからといって、参入しても必ずしもすべての企業が成長するというわけではないということでもある。

では、急成長企業は、何がほかと違うのだろうか。ここで、開業した事業内容の新しさについて、2015年末のデータをみると、「⑤急成長企業」は、「大いにある」が11.9%、「多少ある」が42.9%で、ほかのカテゴリーと比べると、やや高い割合となっている（図－7）。ただ、それに続くのは「②縮小企業」のそれぞれ9.7%、40.3%であった。事業内容が新しいということは、他社との差別化にはなるものの、そうした商品・サービスが必ずしも市場に受け入れられるとは限らないということだろう。

次に、同業他社と比べて最も優れているものをみてみると、「⑤急成長企業」では「品質の高さ」と「対応の速さ」が40.0%で並んでおり、「対応の速さ」を選んだ割合がほかと比べて高くなっている（図－8）。また、「価格の安さ」は2.5%と非常に低い値となった。複数回答ではなく最も優れたもの一つを選んでいるため、実際は複

図－8 同業他社と比べて優れているもの（2015年末）



数の強みを持っている可能性はあるものの、「⑤急成長企業」では他社との差別化の方向性が異なっていることがうかがえる。

経営パフォーマンス

従業者数の増減は、企業の経営パフォーマンスを示す指標の一つといえる。それでは、ほかの指標でみるとどうなるのだろうか。

まず、業況が「良い」企業の割合をみると、「①自己雇用企業」では2011年末には42.2%だったものが、2015年末には50.9%まで上昇している（表－3）。「②縮小企業」は2011年末には50.3%だったものが2015年末には47.9%まで低下し、「①自己雇用企業」を下回って最も低いカテゴリーとなった。「③現状維持企業」は同じ期間に51.3%から55.9%へと、やや上昇している。ただ、これら三つのカテゴリーは残りの二つと比べて水準は低い。「④成長企業」は2011年末で61.0%、2015年末には73.5%まで上昇している。「⑤急成長企業」は2011年末で76.2%と「④成長企業」の2015年末よりも高く、その後上下はあるものの、2015年末には82.9%に達している。このように、業況でみると、「④成長企業」と「⑤急

表-3 業況が「良い」企業と採算が「黒字基調」企業の割合

(単位: %)

	業況が「良い」企業の割合					採算が「黒字基調」企業の割合				
	2011年末	2012年末	2013年末	2014年末	2015年末	2011年末	2012年末	2013年末	2014年末	2015年末
①自己雇用企業	42.2	49.2	47.3	47.2	50.9	44.4	61.5	71.1	74.6	78.8
②縮小企業	50.3	49.1	48.0	47.1	47.9	44.9	60.7	66.0	62.6	67.3
③現状維持企業	51.3	52.2	50.0	51.7	55.9	51.8	64.3	70.4	71.6	80.4
④成長企業	61.0	66.8	74.8	73.0	73.5	53.9	77.3	84.9	83.7	80.4
⑤急成長企業	76.2	80.0	80.6	91.4	82.9	69.0	91.7	82.9	94.1	80.0

(注) 1 業況が「良い」企業は、同業他社と比べた業況が「かなり良い」または「やや良い」と回答した企業の合計（その他の選択肢は、「やや悪い」「かなり悪い」）。

2 採算は「黒字基調」「赤字基調」の二者択一。それぞれの年末に回答した企業を集計。

3 回答数（n）は毎年異なるため、記載は省略。

成長企業」の良さが際立っている。

ただ、2015年末で最もパフォーマンスの良くない「②縮小企業」でも、一般企業と比べるとそれほど悪い数字ではない。原則従業員数20人未満を対象にした、当研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」の、2015年10-12月期のデータをみてみよう。質問の形式が異なるため、業況について「良い」と「悪い」の回答割合の差で定義されるDIで比較すると、一般企業の-24.2に対し、2015年末の「②縮小企業」は-4.2と、かなり良いことがわかる。

次に、事業の採算の良さを示す「黒字基調」企業の割合をみると、「①自己雇用企業」では2011年末には44.4%で全カテゴリーのなかで最低だったものが、徐々に割合を高め、2015年末には78.8%にまで上昇している（表-3）。これは、「②縮小企業」を除くほかのカテゴリーの水準とほぼ同じである。一方、「②縮小企業」は2011年末の44.9%から2015年末には67.3%と上昇はしているものの、ほかと比べて低い水準であった。また、同じ期間に「③現状維持企業」は51.8%から80.4%へ、「④成長企業」は53.9%から80.4%へと上昇した。「⑤急成長企業」は2011年末にすでに69.0%とほかよりも高い割合であったが、2015年末には80.0%と、ほかと同じ水準となっている。このように、当初の立ち上がりは「⑤急成

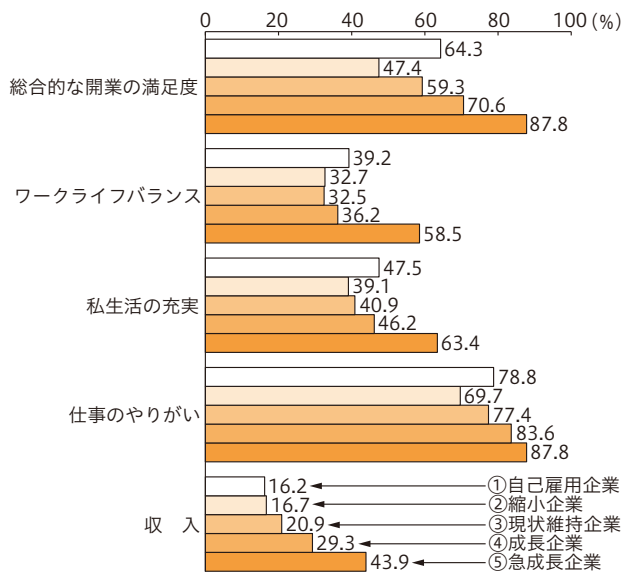
長企業」が一段抜けていたものの、2015年末には「②縮小企業」を除けば、どのカテゴリーも採算面では同じ水準に到達しているようだ。

なお、前述の全国中小企業動向調査（小企業編）」では一般企業の採算DIは-8.4であるのに対し、2015年末の「②縮小企業」でも34.6と、新規開業企業のほうがはるかに高い数値となっていることは、特筆すべきであろう。

続いて、開業後に経営者が仕事や生活から得ている満足度を確認する。五つの満足度指標について2015年末時点で「大いに満足」または「やや満足」と答えた経営者割合をみると、すべての項目において「⑤急成長企業」の経営者が最も高い数値となった（図-9）。「収入」については43.9%と半数を割っているものの、「仕事のやりがい」は87.8%と水準もかなり高い。「私生活の充実」が63.4%、「ワークライフバランス」が58.5%と、仕事以外の生活も充実していることがわかる。「総合的な開業の満足度」は87.8%で、ほとんどの経営者が開業を選んだことに満足していることがみてとれる。

その他のカテゴリーをみると、「④成長企業」は「収入」が29.3%とやや低いものの、「仕事のやりがい」は83.6%、「総合的な開業の満足度」は70.6%と、それぞれ「⑤急成長企業」に次ぐ水準となった。ここで、注目すべきは、

図－９ 経営者の満足度



(注)「大いに満足」「やや満足」の合計。それぞれの項目に回答した企業を集計。回答数(n)は毎年異なるため、記載は省略。

「①自己雇用企業」である。「収入」に関する満足度は16.2%とほかのカテゴリーに比べて決して高い割合ではないものの、「仕事のやりがい」は78.8%、「総合的な開業の満足度」は64.3%で、それぞれ「④成長企業」に次ぐ水準となった。「私生活の充実」「ワークライフバランス」は「④成長企業」を上回っている。一方、「③現状維持企業」「②縮小企業」は全体的に満足度が低い傾向にある。ただ、「総合的な開業の満足度」をみると、「③現状維持企業」では59.3%、最も低い「②縮小企業」でも47.4%と半数近くが満足していると回答していることがわかる。

このように、カテゴリーごとにパフォーマンスの違いをみると、全体として「⑤急成長企業」「④成長企業」が良く、「②縮小企業」が悪いという傾向にある。ただ、業況、採算、満足度を総合してみれば、いずれのカテゴリーも事業としてはまずまずのパフォーマンスをあげており、経済社会において一定の役割を果たしているといえるのではないだろうか。

経営課題と外部からの支援

開業後の企業が抱える経営課題は、成長パターンによって異なるのだろうか。また、開業後にどう変化するのだろうか。ここでは、現在苦勞している点について、開業直後の2011年末と、2015年末のデータを比較した。

まず、どのカテゴリーにも共通する課題が、商品・サービス関連に分類した「顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」である(表－4)。2011年末の回答割合は、「①自己雇用企業」が47.8%、「②縮小企業」が50.6%、「③現状維持企業」が48.3%、「④成長企業」が38.9%、「⑤急成長企業」が23.8%となっており、「⑤急成長企業」を除けば、経営課題の中で最も高い。2015年末のデータをみると、「①自己雇用企業」で38.4%、「②縮小企業」で37.3%、「③現状維持企業」で36.8%と、割合はやや低下しているものの、この3カテゴリーでは引き続き最も大きな課題となっているようだ。一方、「⑤急成長企業」の回答割合は4.9%で、ほとんどの企業が、顧客開拓・マーケティングに問題を感じていないことがわかる。逆にいえば、この課題を克服できたことが、急成長の原動力の一つになったということもできるだろう。なお、「商品・サービスの開発がうまくいかない」「生産管理・品質管理がうまくいかない」の回答割合はそれほど高くない。にもかかわらず、顧客開拓・マーケティングに問題がある企業が多いということは、実際には顧客ニーズを十分に満足させるだけの商品・サービスが提供できていないことを示しているのかもしれない。

次に、経費・事務関連の経営課題についてみると、「経費がかさんでいる」「受注単価・販売単価が安い」「原価(仕入・外注費)がかさんでいる」は、2011年末、2015年末ともに、いずれのカテゴリーでも各経営課題の中で比較的高い順位で選ばれている。そのうち、「経費がかさんで

表－４ 現在苦労している点

(単位：%)

経営課題		2011年末					2015年末				
		① 自己 雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状 維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業	① 自己 雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状 維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業
商品・サービス 関連	顧客開拓・マーケティングがうまくいかない	47.8	50.6	48.3	38.9	23.8	38.4	37.3	36.8	25.0	4.9
	商品・サービスの開発がうまくいかない	8.4	7.8	9.5	5.4	4.8	10.1	7.2	11.4	5.5	4.9
	生産管理・品質管理がうまくいかない	1.3	3.2	1.7	3.3	4.8	1.5	3.3	0.9	2.8	2.4
経費・事務 関連	経費がかさんでいる	19.9	34.4	25.9	24.4	31.0	12.9	25.5	21.1	19.4	36.6
	受注単価・販売単価が安い	21.5	16.9	18.1	19.6	28.6	16.0	17.0	25.4	15.0	17.1
	原価（仕入・外注費）がかさんでいる	15.2	23.4	25.0	14.0	11.9	18.6	24.2	26.3	16.1	22.0
	財務管理・経費処理がうまくできていない	16.3	13.0	10.3	10.0	4.8	3.9	7.2	4.4	6.2	0.0
人材関連	必要な能力を持った従業員を採用できない	6.8	20.8	16.4	26.2	38.1	11.9	22.2	20.2	34.5	43.9
	従業員の人数が不足している	6.6	15.6	15.5	24.0	31.0	11.9	29.4	21.1	38.0	53.7
	従業員をうまく育成できていない	1.6	18.2	15.5	12.2	23.8	1.0	14.4	16.7	25.5	31.7
資金関連	資金繰りが厳しい	21.3	24.0	16.4	19.2	14.3	15.5	24.8	14.0	12.8	7.3
	金融機関からの借入が難しい	3.7	5.2	2.6	6.1	7.1	3.9	3.9	0.0	2.9	0.0
その他	その他	5.0	5.8	2.6	3.3	0.0	3.6	3.9	4.4	1.5	0.0
	とくに苦労はしていない	14.4	5.8	12.9	8.1	7.1	22.7	12.4	10.5	10.8	2.4
n		381	154	116	542	42	388	153	114	545	41

(注) 1 30%以上は濃い網掛け、20%台は薄い網掛け。

2 経費は人件費・家賃・支払利息など。

3 「従業員の人数が不足している」は、2011年末は「従業員が量的に不足している」としている。

いる」についてみると、2011年末では「②縮小企業」が34.4%と全カテゴリーの中で最も回答割合が高い。また、「⑤急成長企業」の回答割合も2011年末には31.0%と2番目に高く、2015年末には36.6%に上昇し、カテゴリー別では最も高くなった。「③現状維持企業」、「④成長企業」は2011年末にはそれぞれ25.9%、24.4%であったのに対し、2015年末には21.1%、19.4%となっており、経費に関する経営課題はわずかに減少しつつ、依然として解決されていないことがわかる。これは「原価（仕入・外注費）がかさんでいる」についても同様の傾向がうかがえる。「受注単価・販売単価が安い」と回答した「⑤急成長企業」は2011年末の28.6%から、2015年末に17.1%となっており、価格設定に関する経営課題は解消の方向にある。

人材関連の経営課題を抱える企業は2011年末から2015年末にかけて増加している。「必要な能力を持った従業員を採用できない」と回答した「④成長企業」と「⑤急成長企業」は、2011年末に26.2%と38.1%であったのに対し、2015年末にはそれぞれ34.5%と43.9%となっており、3割以上の企業が人材のミスマッチを課題として

挙げていることになる。「従業員の人数が不足している」と回答した「④成長企業」と「⑤急成長企業」についても、2011年末の24.0%と31.0%から、2015年末に38.0%と53.7%と大きく増加している。

資金関連の経営課題については「資金繰りが厳しい」と回答した「②縮小企業」は2011年末に24.0%、2015年末に24.8%となっており、資金関連の経営課題を解消できない企業が伸び悩んでいる姿がうかがえる。

最後に「とくに苦労はしていない」と回答した割合は、「①自己雇用企業」で2011年末に14.4%、2015年末に22.7%と、ほかのカテゴリーより高くなった。

次に、外部からの支援内容ごとに、受けた企業の割合を成長パターン別にみていく。

開業前についてみると、「資金調達」の回答割合が高いのが、まず目に付く（表－5）。最も低い「②縮小企業」でも71.1%が回答しており、多くの企業が資金調達について何らかの支援を受けていることがわかる。

次に回答割合が高いのは、「法律や会計の知識の習得」と「総合的なマネジメント」で、すべてのカテゴリーにお

表－5 外部からの支援内容

(単位：%)

支援内容	開業前					2015年				
	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業	① 自己雇用 企業	② 縮小 企業	③ 現状維持 企業	④ 成長 企業	⑤ 急成長 企業
資金調達	75.7	71.1	76.4	77.1	80.0	19.3	19.8	26.0	31.9	66.7
法律や会計の知識の習得	55.9	59.3	63.2	63.3	74.3	33.6	37.4	44.2	54.4	79.2
総合的なマネジメント	64.6	64.4	74.5	62.7	71.4	18.9	19.8	32.5	28.3	41.7
従業員の確保	6.7	39.3	28.3	33.0	54.3	3.3	17.6	24.7	26.9	41.7
商品・サービスの企画や開発	47.5	42.2	40.6	43.9	48.6	31.1	30.8	45.5	34.3	37.5
必要な知識や技術、資格の習得	47.5	45.2	38.7	46.6	45.7	31.6	37.4	42.9	34.3	45.8
仕入先・外注先の確保	47.0	43.7	43.4	47.0	45.7	14.3	11.0	11.7	21.2	25.0
販売先・顧客の確保	41.7	45.2	48.1	44.3	42.9	25.8	22.0	40.3	26.4	58.3
市場、事業所立地の調査・検討	42.0	47.4	46.2	44.9	40.0	8.2	4.4	13.0	16.8	29.2
n	345	135	106	485	35	244	91	77	364	24

(注) 1 すべての支援内容について支援の有無を回答した企業について集計。

2 70%以上は濃い網掛け、50%以上70%未満は薄い網掛け。

3「必要な知識や技術、資格の習得」は「商品・サービスの提供に必要な知識や技術、資格の習得」の略。

4「総合的なマネジメント」は、開業前は「総合的な開業計画の策定」としている。

いて半数以上の企業が支援を受けている。なかでも「⑤急成長企業」では74.3%、71.4%と、支援を受けた割合がとくに高く、こうした支援が成長を支えていることを示す結果となった。

また、「従業員の確保」についても「⑤急成長企業」は54.3%と半数を超えており、人材の確保に対して積極的に行動していることがみとれる。一方、結果として家族以外の従業員を雇用していない「①自己雇用企業」は6.7%と、低い回答割合となった。

その他の支援内容については、概ね4割台の回答で、カテゴリーによる大きな違いは観察できなかった。

次に2015年のデータをみてみよう。全体としては、開業前に比べると、支援を受ける割合は低くなっているようである。個別の支援をみると、まず、「資金調達」については、「⑤急成長企業」では66.7%と、引き続き支援を受けている割合が高い。「④成長企業」は31.9%で、それに続いている。企業が成長する際には、追加の設備投資を行うための資金や、経費支払のための運転資金に対する需要が増加する。手持ち資金が十分でない新規開

業企業は、多くが外部からの資金調達を行う必要がある。このことが、支援を積極的に受けることにもつながっているといえよう。

次の「法律や会計の知識の習得」は、「⑤急成長企業」で79.2%と、支援内容別で最も高い割合となった。開業前と比べても、やや割合が高まっている。「④成長企業」も54.4%とほかのパターンより高い割合となっていることから、企業が成長する過程で、事業に関連する法律や企業の会計処理についてのより高度な知識が必要になっていることがうかがえる結果である。

また、「販売先・顧客の確保」も、「⑤急成長企業」で58.3%となっている。前述の経営課題では、「顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」と回答した企業が「⑤急成長企業」ではほとんどいなかったことを考えると、こうした支援を受けたことが、顧客開拓に貢献していることが推察される。

このほか、「総合的なマネジメント」「従業員の確保」についても、「⑤急成長企業」の回答割合がほかのパターンより少し高くなる傾向がみられた。

なお、各支援内容の回答割合を合計して、1企業当たりの支援を受けたのべ件数を計算したところ、開業前では「①自己雇用企業」が4.3件、「②縮小企業」「③現状維持企業」「④成長企業」が4.6件、「⑤急成長企業」が5.0件と、成長しているカテゴリーのほうが、若干件数が多くなった。2015年では、それぞれ1.9件、2.0件、2.8件、2.7件、4.3件となっており、さらに差が大きくなっている。

支援を受けた相手先は、開業前では、すべてのカテゴリーで「知人・家族」が1.0件前後と、最も支援を受ける機会が多い相手として挙げられている。「専門家（税理士・司法書士等）」からの支援は、「①自己雇用企業」では0.3件とやや少ないものの、「②縮小企業」「④成長企業」では0.7件、「③現状維持企業」では0.8件「⑤急成長企業」では1.0件と比較的多い。「取引先以外の経営者」「取引先」も0.4～0.9件で、比較的有力な支援者といえそう。このほか、「商工会議所・商工会・組合」は、「①自己雇用企業」で0.6件とやや多くなっている一方、「⑤急成長企業」では0.2件にとどまっており、規模の小さい新規開業企業にとって身近な存在といえよう。

これが、2015年になると「知人・家族」は0.2～0.4件と少なくなる。「専門家（税理士・司法書士等）」からの支援は、「①自己雇用企業」では0.3件となったものの、「③現状維持企業」では0.6件、「④成長企業」では1.0件、「⑤急成長企業」では1.3件と、引き続き比較的高い数字となっている。「取引先以外の経営者」「取引先」も0.2～1.0件で、継続的な支援者といえそう。

ここで注意したいのは、それぞれの支援を「受けたかったが受けられなかった」と回答した企業が存在することだ。最も回答割合が高いのは、開業前の「②縮小企業」の「法律や会計の知識の習得」に関する支援で、21.5%にのぼる。このほか、10%以上の回答割合となった支援項目が多数存在した。

このような結果からは、開業前あるいは開業後に必要な支援が、十分に用意されていない可能性が考えられる。支援メニューは存在していても、使い勝手が悪かったり、支援を受けられる場所が限られていたりといった問題があった可能性もあろう。適切な支援があったとしても、その情報が伝わっていなかったのかもしれない。

小 括

本レポートでは、新規開業した後に自己雇用のままでいる企業が全体の3割以上存在する一方、順調に成長を遂げる企業も少なくないなど、企業の成長にはさまざまなパターンがあることを示した。そのうえで、急成長企業の割合はわずかだが雇用創出の貢献度は高いことを明らかにした。さらに、企業属性の分析からは、従業員数が増えていない業界にも急成長企業は存在していること、事業内容の新しさや価格以外の優位性が成長と関係していることがわかった。

また、成長パターンによって経営パフォーマンスに違いはあるものの、一般の中小企業と比較してかなり高い水準であることも示した。経営者の満足度も低くはないことから、いずれの成長パターンの新規開業も、経済社会に一定の貢献をしているといえるだろう。

新規開業企業は、成長パターンにかかわらず開業前後にさまざまな支援を受けている。とくに、成長している企業は外部からの支援を受けている割合が高い傾向にある。一方、支援を受けたかったが受けられなかった企業も一定数存在していることから、新規開業を目指す人や新規開業直後の企業に対して、さまざまな支援策を充実させるとともに、その情報が必要とされるところに漏れなく伝わるような仕組みを構築していくことが求められるのではないだろうか。



創造の土台を支えるコミュニケーション



(株)ランハンシャ 代表取締役 下田 栄一

しもだ えいいち

1978年福岡県生まれ。福岡大学工学部卒業後、パンタンデザイン研究所で映像技術を学ぶ。その後、福岡県の(株)VSQでCGクリエイターとして活躍。2013年に(株)ランハンシャを設立。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2013年
- ▶ 資本金
400万円
- ▶ 従業者数
10人
- ▶ 事業内容
映像制作
- ▶ 所在地
福岡市中央区港3-4-25
九産西ビル3階
- ▶ 電話番号
092(406)7406
- ▶ URL
<http://www.run-hun.co.jp>

福岡県にある映像制作会社、(株)ランハンシャのホームページにはこれまでの制作実績が並んでいる。おなじみのテレビコマーシャル（CM）ばかりである。社長の下田栄一さんは大手企業のCMや有名歌手のミュージックビデオなどの映像を手がける。創業から6年と業歴が浅い会社にもかかわらず、なぜ下田さんのもときには全国から仕事が舞い込むのだろうか。

1人3役の売れっ子 クリエイター

——どのような映像を制作しているのですか。

主にテレビCM映像を制作しています。制作に使うのはパソコンです。コンピューター・グラフィック、つまりCGで映像をつくっているのです。得意とするのは、実写映像に組み合わせるCGです。こうした映像の場合、非現実な状況をいかに自然にみせるかが腕のみせどころです。

2013年の創業以来、これまでに福岡県内の中小企業から東京に本社を構える大企業まで大小問わず100社

近くのCMづくりに携わってきました。キンビールの「のどごし（生）」やソニーの「プレイステーション4」などは全国でオンエアされ、回数も多かったですから、ご覧になった方は多いと思います。

売り上げの8割がCM制作です。残りの2割はミュージックビデオの制作です。最近では映画制作も手伝いました。尺の短い作品から長い作品まで手がけることができます。

——仕事の流れを教えてください。

仕事の依頼主は、主に映像プロダクションです。CMの場合、まず商品を宣伝したいクライアントが広告

代理店に企画を依頼します。この両者から相談を受けた映像プロダクションが企画を具体化していきます。プロダクションで働くディレクターがCMの全体像を決め、撮影や美術、音響、タレント、CGなど専門分野に特化した会社を集めていきます。われわれは映像プロダクションのディレクターに呼ばれてCMづくりのプロジェクトに参加するわけです。

仕事は映像プロダクションとの打ち合わせから始まります。CMの流れを示した詳しい絵コンテをもらうこともあれば、A4用紙1枚に文字だけ書かれた企画書をもらうこともあります。それだけでは細かい仕様がわからないので、ディレクターとの会話を通じて完成イメージをつくりあげます。そのイメージを当社のクリエイターに伝え、具体的な作業にとりかかります。完成した映像をディレクターにチェックしてもらい必要に応じて修正して納品となります。

実は、われわれのような専門会社に発注がくるのはCM放映の約1カ月前です。時間がありませんから、発注側のプロダクションは、実績があるクリエイターを頼る傾向にあります。

——毎回、短期間でディレクターの要望に応えるのは大変そうです。

日頃からディレクターとの関係を密にしておくことが欠かせません。

そうしないと、案件の手戻りが発生してしまうからです。

当社が携わった案件でこのようなことがありました。そのCMは、ぬいぐるみのクマが山脈の見える丘の上でダンスを踊るもので、当社は山脈のCGを担当しました。ディレクターから「リアルなアルプスのイメージで」と伝えられ、スイスのアルプス山脈を忠実に再現しましたが、OKはもらえませんでした。現実のアルプスの山肌に合わせてほぼ黒一色で仕上げたのですが、ディレクターは白を想像していたのです。意図的に白を強調した山脈に描き直す手間が発生してしまいました。

ディレクターのイメージと制作者のイメージがすぐに一致することはまれです。想像と違うものを提出すれば当然、案件の手戻りが発生して時間をロスします。ディレクターが頭に描くイメージをくみ取れるかどうか、作業を効率的に進める鍵になります。

当社の場合、東京の取引先が多いので、打ち合わせの回数は限られています。時間は一分たりとも無駄にできません。ディレクターの感性を引き出すために、世間話から案件に関する話までとにかく話を聞き出します。意外な話からイメージの一致につながるがよくあります。

さらに、わたしがパソコンを持ち

込んで、その場でCGを制作することもあります。ラフなイメージであれば数十分で仕上がります。これをたたき台に方向性を固めておけば、完成品がイメージとずれることは減るわけです。

クリエイターから経営者へ

——プレイングマネージャーならではの強みですね。

最初の打ち合わせでここまでやる会社はめずらしいといわれます。分業が進んでいる大企業ではそうはいきませんから。クリエイターでありながら、顧客と接する営業でもあり、なおかつ経営者でもあるわたしだからこそ可能なやり方かもしれません。手を動かしながら考える性分だからというのもあるでしょう。

わたしは福岡大学の土木工学科を卒業した後、映像の専門学校であるバンタンデザイン研究所に入りました。空想を形にして他者と共有できるCGの世界に魅力を感じたからです。卒業後は福岡に戻り、(株)VSQという映像プロダクションに入社しました。入社後は、CG制作はもちろん、テレビ番組やCMの企画、撮影、映像編集などを経験しました。おかげで映像業界の全体像をつかみ、そのなかでCGに何ができるのかを考えることができました。

映像プロダクションが求めるCGクリエイターは、必ずしも高度な技術をもつ人材ではありません。むしろ、ディレクターとの意思疎通を大切にできる人が重宝されます。打ち合わせもそこそこにつくられたCGにダメ出しするのはプロダクションの立場であってもつらいですし、修正のやりとりが増えるとプロジェクト全体に支障が出てしまいます。CGクリエイターには職人かたぎな人が多いだけに、技術者とマネジャーの顔を合わせもつ独自のクリエイター像を前面に出せば、他社にはない強みを発揮できると感じていました。

そこで2008年に当時の上司と(株)風車という映像制作会社を立ち上げました。わたしはCG部門の統括をするようになり、業界内でも徐々に名が売れ始めました。ただ、創業メンバーとはいえ出資はしていなかったため、何でも好き放題というわけにもいかず、窮屈な思いをすることもありました。

自分の思いを証明することで業界に一石を投じるためには、独立して自分らしく働くことができる環境をつくるしかない。こう考えたわたしは、(株)ランハンシャを設立したのです。2013年のことです。

こうして、いちクリエイターから経営者になったわけですが、創業1年目は早く事業を軌道に乗せな

ければと焦ってしまいました。わたしを含めて3人でスタートした会社でしたが、無理に仕事を引き受け続けた結果、オーバーワークになっていたのです。やがて忙しさを言い訳にして一つ一つの仕事の質がおろそかになっていきました。

——思い描いていたとおりにはいかなかったのですね。

ディレクターとの意思疎通を大切にする、格好良くいえば顧客目線に立った仕事をするために独立したのに、真逆のことをやっていたと気づきました。このままでは会社、そして10年かけて築いてきたCGクリエイターとしての信頼を失ってしまう。わたしは社内の体制を見直すことにしました。

取り組んだのは、従業員の採用です。せっかくいただいた仕事を断るわけにはいきませんから、人を増やしてオーバーワークを解消するしかありません。とはいえ、そもそもクリエイターの数が少ない福岡では、一般の求人誌やハローワークに広告を出しても、なかなか人は集まりません。

そこで、知る人ぞ知る業界誌「CGワールド」で当社の実績を取り上げてもらったり、クリエイターが集うSNS上の掲示板に求人情報を流したりしました。

——CMと同じように大きな媒体のほうで、求人情報が行き渡りやすいのではありませんか。

新卒の学生、あるいは経理や総務など事務職を採用するならば、大きな媒体が向いているでしょう。しかし当社が採用したいのは、マニアックな知識や技術をもっているけれど、披露する場所がなくて腕をもて余しているクリエイターです。ターゲットが明確であれば、そこに向かって最も効果的な媒体を選んだほうが得策と考えました。

集まった入社希望者に志望動機を尋ねると、わたしのこれまでの実績から福岡にしながら全国区の仕事ができる点に魅力を感じたという人ばかりでした。この結果、創業3年目で派遣社員を含めて10人までスタッフを増やすことができました。

ただし、人が増えてもむやみに仕事を受け続けられれば、またオーバーワークになってしまいます。そこで、仕事の進め方も180度変えました。案件ごとに専任のクリエイターをつけることにしたのです。CG業界では、1人のクリエイターが複数の案件を並行して担当するのが主流ですが、当社は各クリエイターの担当案件が1本になるようにできる限り調整しています。2、3人でチームになって打ち合わせから制作までを担当するため、こなせる案件は毎月4、5本

のペースになりました。質とスピードを両立するためには、やむをえないと判断しました。

新たな分野にチャレンジ

——成果はいかがでしたか。

理想に近づいてきたと思います。まず、社内の雰囲気が変わりました。顧客との打ち合わせをうまく進めるためのコツを従業員同士で共有したり、紙粘土や絵の具を使ってCGの見え方を研究したりと、いつもにぎやかです。また、受注ペースが落ち着いて時間に余裕ができ、ディレクターの意図をくんだCGづくりに取り組めるようになりました。案件の手戻りも減って、効率よく仕事を進めることができています。

ディレクターからみても、思いどおりのCGが出てくるのは安心感につながるようです。仕事をしたプロダクションの大半はリピーターになり、取引先は10社を超えています。また、これまで携わったCMが広告塔になって新しい仕事につながるケースも出てきました。

——例えばどのような仕事ですか。

プロジェクションマッピングによるイベントの企画、運営です。イベント会社からプロジェクションマッピング用のCGをつくってほしいと

相談を受けたのがきっかけです。いくつか仕事をするうちにCGの制作だけでなくイベントの企画まで行うようになりました。

転機になったのは、大分県のイベントです。温泉のなかでシンクロナイズドスイミングを行う「シンフロ」を題材にしたPRイベントでした。温泉そのものにCGを投影したのです。揺らめく水面が相手ですから苦戦しましたが、このイベントがネットで話題になり、当社に興味をもってくれる企業がさらに増えました。

——最後に、今後の展望を教えてください。

プロジェクションマッピングの仕事を通じて、視聴者や観客の反応がダイレクトに伝わる、CM制作にはない感覚を味わいました。新たなやりがいを見出した気がします。また、



作業に集中する同社のクリエイター達

CGの世界では日々新しい技術や表現方法が生まれています。そうした技術と当社のノウハウを組み合わせれば、できることはあるはずです。

CM制作も同様です。最近、実写映像を使わないフルCGの作品に力を入れています。その分野で実績のあるクリエイターを迎えて(株)ラン風という別会社を2018年に設立し、専門性を磨いています。当社はこれからもさまざまな要望に応えるCG映像をお茶の間の皆さんにお届けしていきます。

聞き手から

「CGの世界は正解がないから、独り善がりになりがちなのです」と下田さんは話してくれた。芸術ならばそれで良いかもしれないが、ビジネスの材料としてCGを売り出すならば、そうはいかない。商売である以上、買い手である顧客との意思疎通が大事になる。

同社のホームページに輝かしい実績が並んでいるのは、何も特別な技術をもっているからではなく、こうしたサービス業の基本を忠実に実践しているからだ。さまざまな要望を良い方向に跳ね返すという思いを込めた社名が示すとおり、下田さん率いるクリエイター集団はこれからも顧客の思いを形にしていける。

(長沼 大海)

自然災害の影響を受けた2018年の小企業の景況 ～「全国小企業月次動向調査」結果～

当研究所が実施している「全国小企業月次動向調査」では、毎月初めに前月の売上動向などについて調査を行っている。調査の結果によれば、2018年の小企業の景況は、相次いだ自然災害や不透明感の漂う海外経済など外部環境の影響が色濃く出ている。

伸び悩む売上DI

「全国小企業月次動向調査」（以下、月次動向調査という）は、当公庫国民生活事業の取引先のうち、個人企業を含む従業者数原則20人未満の小企業を対象としたアンケート調査である。1993年の調査開始以来、迅速に小企業の景況を捉えることを目的として、毎月電話調査を中心に1,500企業に対して調査を行っている。設問は売上、採算など6問程度で、メインとなる売上DIは、前年同月に比べて売上高が「増加」した企業割合から「減少」した企業割合を差し引いて算出している。

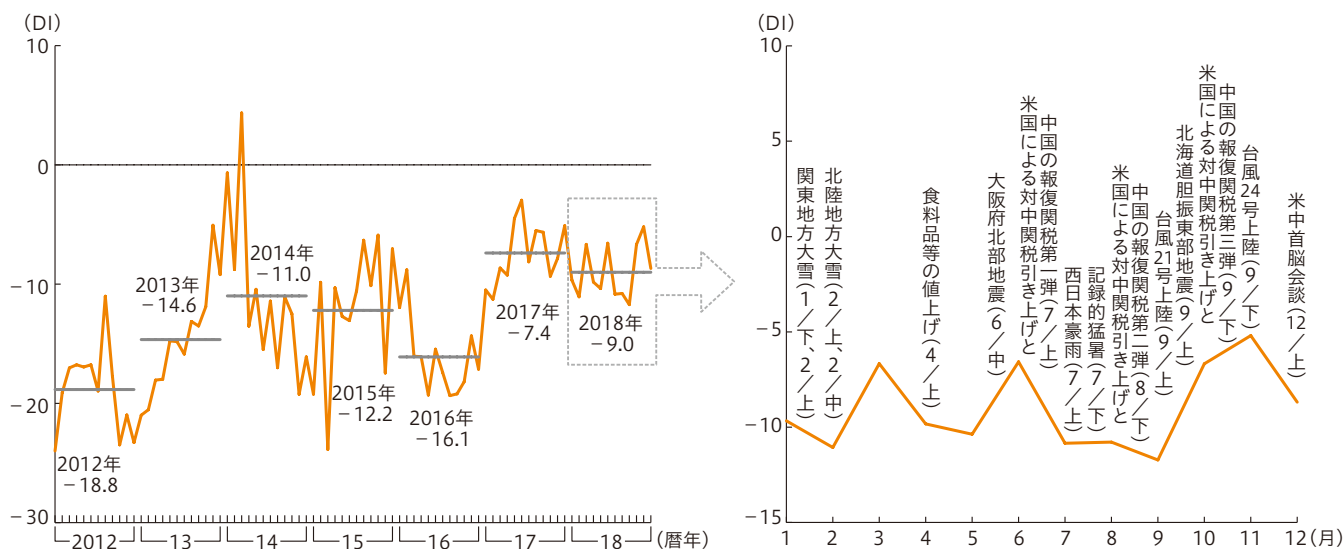
図－1で2012年以降の売上DIの推移をみると、一進一退を繰り返しながら緩やかに上昇が続いている。過去6年間の年間平均値をみると、2013年、2014年は前年から上昇した。その間、消費税率引き上げ前の駆け込み需要などが小企業に好影響をもたらした。2015年はほぼ横

ばいで推移したが、2016年に熊本地震が発生し、国内の製造業を中心に大きな影響を及ぼした。また、英国のEU離脱や米国の大統領選挙などの影響で海外経済が停滞するなどイレギュラーな要因が重なった。こうした外部要因は小企業に影響を及ぼし、2016年のDIは前年から低下した。2017年は2016年の反動から持ち直しの動きをみせている。

足元をみると、2018年は2017年（－7.4）と比べて1.6ポイント低下している。2018年は大雪や猛暑、台風といった天候不順に加えて、6月に大阪府北部地震、7月に西日本豪雨、9月に北海道胆振東部地震といった自然災害が相次ぎ、小企業の景況に影響を与えた。

また、海外に目を向けると、わが国の二大輸出先である米国と中国の間で貿易摩擦が生じ、一部の小企業にマイナスの影響を及ぼした。小企業の景況は、引き続き持ち直しの動きがみられるものの、売上DIはやや伸び悩んでいる。

図-1 売上DIの推移（全業種計）と2018年の主な出来事



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」（以下同じ）
 (注) 1 売上DIは前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合（季節調整値）。
 2 横線は年間の平均値を示す。
 3 () 内の数字は2018年の月、「/上」は上旬、「/中」は中旬、「/下」は下旬を示す。

個人消費関連業種が低迷

本調査は毎月公表している売上や採算といった質問のほかに、価格の変動や従業員数の過不足感などの特別質問を随時実施している。ここからは、その結果をもとに2018年の小企業の景況を詳しくみていこう。

毎年12月の調査は、1年間の業況の実績（12月上旬時点での実績見込み）と翌年の見通しを尋ねている。図-2をみると、2018年の業況判断DI（全業種計）は-4.5となり、前年から1.9ポイント低下した。内訳をみると、前年から業況が「改善」「悪化」とともに増加しているが、「悪化」のほうが増加幅が大きくなっている。

業種別にみると、卸売業、小売業、飲食店、建設業、運輸業の5業種でDIが低下した。小売業は-10.0と、前年から5.0ポイント低下した。相次いで発生した自然災

害により消費意欲が低下したことが影響した。また、夏以降、平年を上回る気温が続き、秋冬向けの衣料品や鍋具材などの食料品の売れ行きに影響を及ぼした。卸売業も同様に衣類関連、食品関連の動きが鈍く、前年から12.9ポイント低下して大幅な悪化となった。

飲食店は-16.9と、前年から12.0ポイント低下した。1月に関東で積雪20センチメートルを超える記録的な大雪が降ったあと、2月には北陸地方を襲った大雪が交通インフラを停止するなど大きな被害をもたらした。夏に入り「災害級」といわれた猛暑が日本列島を襲い、外出や遠出を控える人が続出した。自然災害の被災地を中心とした自粛ムードもあり、飲食店への客足が遠のいたようだ。

また、大雪や猛暑といった天候不順は、野菜や鮮魚などの生鮮食品の価格高騰にもつながった。仕入価格が前月に比べて「上昇」した企業割合から「低下」した企業割合を差し引いた仕入価格DIをみると、生鮮食品を扱う

図－2 業況判断DI（年間実績）

(単位：%)						(単位：%)					
		業況判断			DI (前年比)			業況判断			DI (前年比)
		改 善	不 変	悪 化				改 善	不 変	悪 化	
全業種計	2017年実績	19.9	57.5	22.6	-2.6	(6.5)	2017年実績	18.3	58.5	23.2	-4.9 (-21.6)
	2018年実績	21.0	53.5	25.5	-4.5	(-1.9)	飲食店 2018年実績	19.1	44.9	36.0	-16.9 (-12.0)
	2019年見通し	22.3	58.9	18.8	3.5	(8.0)	2019年見通し	23.9	62.5	13.6	10.2 (27.1)
製造業	2017年実績	21.2	52.4	26.4	-5.2	(2.2)	2017年実績	15.9	61.8	22.4	-6.5 (4.2)
	2018年実績	24.8	47.4	27.8	-3.0	(2.2)	サービス業 2018年実績	23.0	54.8	22.2	0.8 (7.3)
	2019年見通し	20.5	57.4	22.1	-1.5	(1.5)	2019年見通し	24.8	57.4	17.8	7.0 (6.2)
卸売業	2017年実績	23.7	56.4	19.9	3.8	(11.3)	2017年実績	26.2	54.9	18.9	7.3 (8.0)
	2018年実績	19.5	51.8	28.7	-9.1 (-12.9)		建設業 2018年実績	23.0	60.3	16.7	6.3 (-1.0)
	2019年見通し	19.1	63.0	17.9	1.2	(10.3)	2019年見通し	26.2	61.0	12.8	13.4 (7.1)
小売業	2017年実績	18.8	57.3	23.8	-5.0	(8.5)	2017年実績	13.4	68.3	18.3	-4.9 (-7.5)
	2018年実績	17.1	55.8	27.1	-10.0 (-5.0)		運輸業 2018年実績	15.8	60.5	23.7	-7.9 (-3.0)
	2019年見通し	21.3	56.6	22.1	-0.8	(9.2)	2019年見通し	19.7	59.2	21.1	-1.3 (6.6)

(注) 1「全国小企業月次動向調査」の特別質問として各年12月上旬の調査時に年間の業況の収まり見込みと翌年の見通しを尋ねているもの。

2 業況判断DIは前年比で「改善」企業割合－「悪化」企業割合。

3 () は前年からの変化幅を示す。

企業を含む小売業、卸売業、飲食店のDIは、2018年1月から10月まで前年同月の水準を上回っている。一方、販売価格DIは、いずれの業種も仕入価格DIほど上昇していない。仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁できずに採算が悪化し、業況悪化の一因になったと考えられる。

建設業の業況判断DIは前年から1.0ポイント低下したものの、6.3とすべての業種のなかで最も高い水準だ。自然災害の影響で工事の進捗が遅れるなど勢いを欠いたが、足元では建物の浸水やひび割れなどを修繕する復旧工事が被災地で進んでいる。また、2020年の東京オリンピック・パラリンピック（以下、東京五輪という）開催に伴う施設の整備や首都圏の再開発がDIを下支えした。

運輸業は前年から3.0ポイント低下し、-7.9となった。小売業などと同様に個人消費関連の荷動きが悪く、DIの押し下げ要因となった。また、ガソリン価格の高騰も業況の悪化につながった。米国のイランに対する経済制裁の再開などをきっかけに原油価格が上昇すると、1月に月平均で143.7円だったガソリン価格は、10月には

158.4円に達した^(注)。

一方、2018年の業況判断DIが上昇したのは製造業とサービス業である。製造業は-3.0と、前年から2.2ポイント上昇している。猛暑で需要が高まったエアコンなどの電気機械や、2017年に発覚した検査不備問題の反動で生産が伸びた自動車部品がDIを押し上げた。2018年前半までは海外向けの工作機械も好調だったが、後半は貿易摩擦の影響で中国向けの輸出が停滞した。好悪材料はあったが、通年でみれば若干の改善となった。

サービス業のDIは、前年から7.3ポイント上昇し、0.8と建設業に次ぐ高い水準になった。内訳をみると、個人向けは西日本豪雨や台風による自動車の浸水被害で需要が高まった自動車整備などがDIを押し上げたほか、事業所向けは建設業に付随する建築設計や建設機械のリースなどで業況が改善した。

総じてみると、2018年は事業所向けの業種で堅調な動きとなったものの、卸売業、小売業、飲食店などの個人消費関連の業種が低迷し、全体のDIをやや押し下げた。

2019年への期待と不安

では、2019年はどうなるだろうか。業況判断DIをみると、2019年は全業種計で3.5と8.0ポイント上昇する見通しになっている。業種別にみるとすべての業種で上昇しており、卸売業、飲食店、サービス業、建設業はプラスの水準まで上昇している。

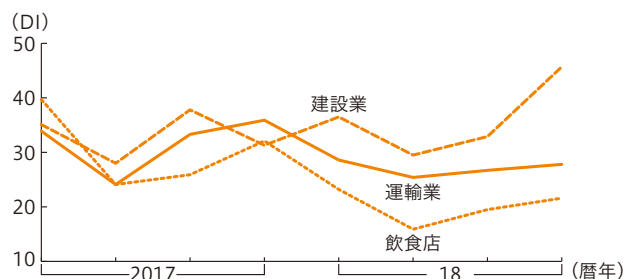
2018年実績からの変化をみると、上位3業種は飲食店（27.1ポイント）、卸売業（10.3ポイント）、小売業（9.2ポイント）となった。いずれも2018年に低迷した個人消費関連の業種である。自然災害などの影響から脱して、個人消費は持ち直すと考える企業が多いようだ。

インバウンド需要の増加も追い風といえる。日本政府観光局「訪日外客数の動向」によると、2018年の訪日外客数は3,119万人と、1964年の調査開始以来の最高値を記録した。外国人の来店が増えたことでキャッシュレス決済の導入やメニュー表示の改定などに取り組む調査先もいるようだ。増加するインバウンド需要を上手に取り込むことができれば、業況を改善していくだろう。

事業所向けの業種にも好材料はある。製造業では国内の設備投資需要が底堅く推移しているほか、原油価格の高騰は2018年10月を境に一服しており、今後も落ち着けば運輸業の業況改善が期待される。また、東京五輪に向けた会場や周辺インフラの整備も進んでおり、建設関連の企業では業況改善に拍車がかかることが期待される。

一方で不安材料も存在する。一つは、人手不足だ。図-3の従業員過不足DIは、最近3カ月間の仕事量に対する従業員の不足感を四半期ごとに尋ねたものだ。DIの水準が高い上位3業種（建設業、運輸業、飲食店）の推移をみると、2017年後半に上昇したのちに緩やかに低下していたが、足元で再び上昇に転じている。特に建設業は2018年6月から12月にかけて20ポイント近く上昇して

図-3 従業員過不足DIの推移（建設業、運輸業、飲食店）



(注) 1 従業員過不足DIは、最近3カ月間の仕事量に対して従業員数が「不足」企業割合－「過剰」企業割合。
2 調査期は、各年の3、6、9、12月。

おり、深刻さがうかがえる。調査先からは、「仕事はあるが、対応できる運転手が不足している」（一般貨物自動車運送業）、「人件費が大幅に上昇しており、経営が苦しい」（建築工事業）とのコメントが寄せられている。人手不足に起因する受注機会の逸失や人件費の上昇が続けば、業況に大きな影響を及ぼしかねない。

外部要因にも注意が必要だ。例えば、5月1日に予定されている新天皇即位に伴う改元で、システムの改修が必要になる企業は多いだろう。情報通信業にとっては追い風になるが、万が一システムトラブルなどが発生すれば対応に追われる可能性がある。10月1日に予定されている消費税率引き上げも同様だ。過去の引き上げ時の売上DIの推移をみると、直前に大きく上昇したあと直後に大きく低下している。駆け込み需要に備えるのと同時に、反動減にも対策が必要だろう。期待と不安が入り交じるなか、見通しどおりに持ち直しの動きとなるのか、今後も小企業の動向を注視したい。（長沼 大海）

(注) 月中平均は、資源エネルギー庁「給油所小売価格調査（ガソリン、軽油、灯油）」の週次データ（全国、円/リットル）をもとに算出した。

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



中小商業・サービス業における IT 活用のポイント

Vol. 1
(全 3 回)

アンケートでみる IT 導入の現状

総合研究所 研究員 楠本 敏博

経済活動の効率性を表す指標として、労働生産性がある。わが国経済の発展にとって、欧米諸国と比べて低い、非製造業の労働生産性をいかに向上させていくかは重要な課題であり、その鍵を握る一つがITの活用だといわれている。

本連載は、非製造業のうち商業・サービス業を営む中小企業に焦点を当て、ITを活用するうえでの課題や対応策を探る。第1回では2017年9月に実施したアンケートの結果をもとに、ITの導入状況や、導入後の効果などをみてみよう。

成長する第3次産業

内閣府「国民経済計算」で産業別に名目国内総生産（以下、国内総生産）をみると、「卸売・小売業」や「宿泊・飲食サービス業」などで構成される第3次産業^(注1)は、2017年に391兆144億円となった（図-1）。2000年（363兆7,950億円）と比べて7.5%増加し、国内総生産全体に占める割合も69.0%から72.1%に上昇している。同期間に、第1次産業（農林水産業）が19.9%減、第2次産業（鉱業、製造業、建設業の合計）が7.1%減だったことから、第3次産業の存在感が高まっているといえる。

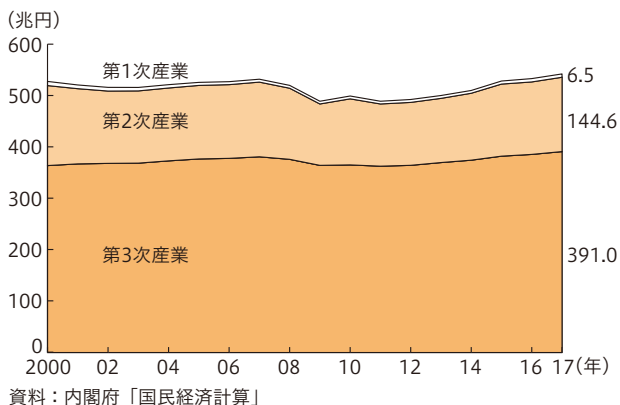
こうした状況は雇用面にも表れている。前出の「国民

経済計算」で、第3次産業の雇用者数をみると、2017年は4,505.1万人と、2000年（3,676.1万人）から22.6%も増加した。雇用者数全体に占める割合も68.4%から75.8%に上昇している。

一方、第3次産業は、労働生産性の水準が製造業に比べて低く、企業規模別にみると、中小企業は大企業を下回っているといわれている。労働生産性（以下、生産性）とは経済活動の効率性を示す指標であり、従業員1人当たりの付加価値額または生産額をいう。

図-2は、2016年度のデータを用いて、中小企業における従業員1人当たりの付加価値額を示したものである。これをみると、「宿泊業、飲食サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」「小売業」「生活関連サービス

図－1 名目国内総生産の推移



業、娯楽業」が低いことがわかる。第3次産業のなかでも、これらの業種は労働集約的な側面が強く、機械化による効率化を推進していくのが難しいと考えられる。

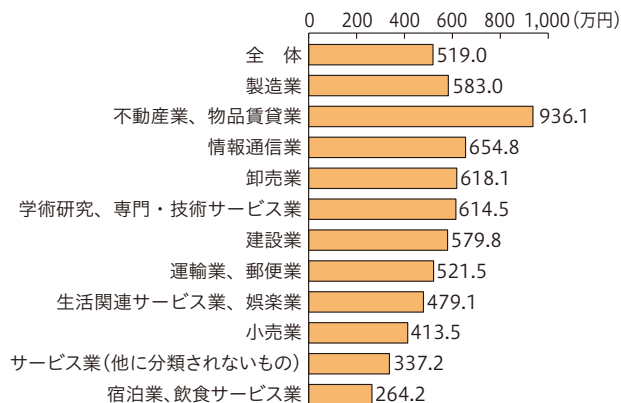
こうしたなか、わが国政府は、第3次産業の従業者数の約7割を占める、中小企業の生産性向上を喫緊の課題として、資金面、情報面での支援を行っている。経済産業省は2015年1月に「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」^(注2)を公表し、付加価値または業務の効率を向上させるための手法の一つとして、ITの活用を挙げている。

業務分野で異なる導入状況

では、第3次産業のなかで生産性が低い業種を営む企業が、ITを活用していくにはどのような取り組みが必要なのだろうか。こうした問題意識のもと、2017年9月、当研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)は共同でインターネットによる「中小商業・サービス業におけるIT利活用の現状と課題に関する調査」（以下、アンケート）を実施した。

調査対象は小売業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業のいずれかを営む、中小企業基本法で定め

図－2 従業者1人当たりの付加価値額
(中小企業、2016年度)



資料：中小企業庁「平成29年中小企業実態基本調査確報（平成28年度決算実績）」

(注) 1 中小企業の定義は中小企業基本法に基づく。

2 データは法人企業のもの。付加価値額は労務費、人件費、地代家賃、従業員教育費、租税公課、減価償却費、支払利息・割引料、経常利益の合計。

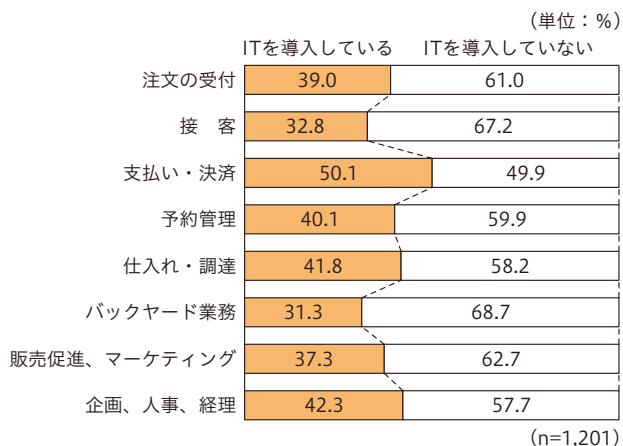
る中小企業^(注3)であり、1,201社から回答を得た。本連載では、これらの業種の中小企業を「中小商業・サービス業者」と呼ぶ。

また、一口にITといっても、パソコンやタブレットといったハードウェアもあれば、販売・在庫管理、会計処理などができるソフトウェアもある。生産性の向上につながりやすいという観点から、アンケートでは、ITを「業務に関連するソフトウェアやシステム」とした。

まず回答企業の属性をみると、業種は「小売業」が50.4%と最も多く、「生活関連サービス業」が23.9%、「飲食サービス業」が18.9%、「宿泊業」が6.8%と続く。従業者数は「1～10人」が47.8%と最も多く、「11～20人」が14.9%、「21～30人」が10.3%と続いている。

次に業務分野別に「ITを導入している」と回答した企業の割合をみると、「支払い・決済」が50.1%と最も多く、次いで「企画、人事、経理」(42.3%)、「仕入れ・調達」(41.8%)となっている（図－3）。商品陳列や調理といった「バックヤード業務」では31.3%、「接客」では

図－3 ITの導入状況（業務分野別）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング・日本政策金融公庫総合研究所「中小商業・サービス業におけるIT利活用の現状と課題に関する調査」（以下同じ）

32.8%と少ない。

ITを導入していない理由は何であろうか。「ITを導入していない」と回答した企業に尋ねたところ、いずれの業務分野でも、「わからない」を除くと、「ITを導入する必要性を感じていない」「人が行うことに価値がある業務だと考えている」の割合が多い（表－1）。一方で、「業務にどのようなITを利用できるかわからない」「IT導入にかかるコストが高い」「ITを導入しても、使いこなせる人材がいらない」はおおむね10%を下回っている。

ばらつきがみられる効果

ITを導入することにより、当初期待していた効果を得られているのだろうか。アンケートでは、「ITを導入している」と回答した企業のうち、直近5年間にITを導入した企業に対して、その目的と効果を尋ねた。目的の選択肢は「新規顧客の開拓」「リピーターの獲得」「顧客単価の上昇」「サービスの質、顧客満足度の向上」「適切な仕入れの実現」「業務効率の向上」「従業員の確保・採用」

表－1 ITを導入していない理由（業務分野別）

(単位：%)

	業務にどのようなITを利用できるかわからない	IT導入にかかるコストが高い	ITを導入しても、使いこなせる人材がいらない	ITを導入する必要性を感じていない	人が行うことに価値がある業務だと考えている	わからない
注文の受付 (n=733)	6.3	8.7	5.9	26.9	26.3	25.9
接客 (n=807)	8.6	4.6	4.3	24.2	38.0	20.3
支払い・決済 (n=599)	5.8	11.2	5.7	29.9	19.4	28.0
予約管理 (n=719)	7.4	7.6	4.7	33.1	18.9	28.2
仕入れ・調達 (n=699)	8.9	6.2	5.3	33.9	19.5	26.3
バックヤード業務 (n=825)	8.0	5.7	5.8	34.3	15.9	30.3
販売促進、マーケティング (n=753)	8.8	9.2	7.3	27.0	18.6	29.2
企画、人事、経理 (n=693)	8.7	7.1	6.1	29.4	18.0	30.7

「従業員の定着」「従業員の教育・育成」の九つである。

業務分野別に目的をみると、「支払い・決済」「予約管理」「バックヤード業務」「企画、人事、経理」では「業務効率の向上」が最も多い。一方、「注文の受付」「販売促進、マーケティング」では「新規顧客の開拓」が、「接客」では「サービスの質、顧客満足度の向上」が、「仕入れ・調達」では「適切な仕入れの実現」が最も多くなっている。

次に目的に対する効果をみてみよう。業務分野別に「効果があった」「やや効果があった」と回答した企業の割合の合計である「効果あり」をみると、「バックヤード業務」が73.9%と最も多く、次いで「予約管理」が68.6%、「注文の受付」が67.0%となっている（表－2）。一方、「接客」（50.0%）、「販売促進、マーケティング」（58.1%）では比較的少なく、業務分野によって、効果に多少の差がみられる。

表-2 IT導入後の効果（業務分野別）

（単位：％）

	効果あり	どちらとも いえない	効果なし
注文の受付 (n=191)	67.0	29.8	3.2
接客 (n=102)	50.0	44.1	5.9
支払い・決済 (n=246)	65.0	31.7	3.3
予約管理 (n=156)	68.6	25.6	5.8
仕入・調達 (n=126)	62.7	33.3	4.0
バックヤード業務 (n=46)	73.9	23.9	2.2
販売促進、マーケティング (n=105)	58.1	37.1	4.8
企画、人事、経理 (n=97)	66.0	27.8	6.2

（注）「効果あり」は「効果があった」「やや効果があった」と回答した企業の割合の合計。「効果なし」は「あまり効果はなかった」「効果はなかった」と回答した企業の割合の合計。

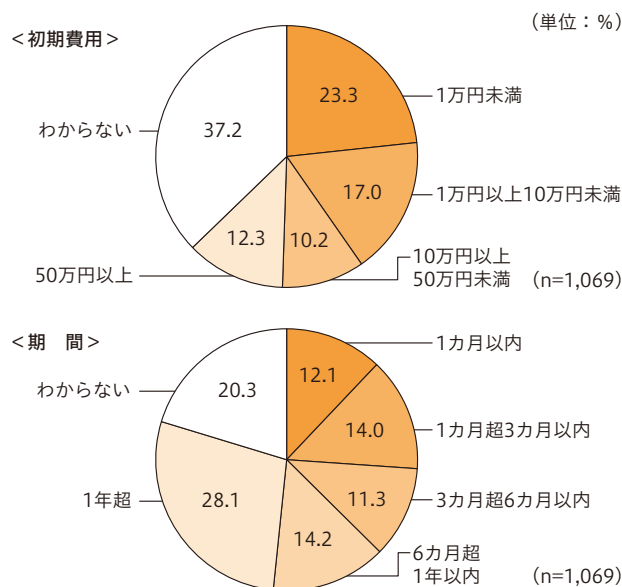
必ずしも高くないハードル

従来、ソフトウェアやシステムを導入するに当たっては初期費用が多額であったり、開発期間が長期にわたったりするといわれてきた。中小商業・サービス業者では実際どうなのだろうか。

アンケートでは、直近5年間にITを導入した企業に対して、初期費用と、導入を検討してから実際に運用するまでに要した期間を尋ねた。初期費用をみると、「わからない」を除き、「1万円未満」が23.3%と最も多い（図-4）。次いで「1万円以上10万円未満」が17.0%となっており、約4割が10万円未満となっている。

また、期間をみると、「1年超」が28.1%と最も多い一方、6カ月以内が約4割を占めている。これらの結果から、中小商業・サービス業者にとってITを導入するハードルは必ずしも高くないのではないかと考えられる。近年ではフリーソフトウェアの出現や、クラウド・コン

図-4 ITの導入に要した初期費用と期間



ピューティングの普及などによって、低コストで短期間にITを導入しやすくなっていることが背景にあるのだろう。

今回は、アンケートの結果と企業事例から、ITの導入に向け、中小商業・サービス業者がどのような準備を行っていけばよいかを考えていくこととしたい。

（注1）「電気・ガス・水道・廃棄物処理業」「卸売・小売業」「運輸・郵便業」「宿泊・飲食サービス業」「情報通信業」「金融・保険業」「不動産業」「専門・科学技術、業務支援サービス業」「公務」「教育」「保健衛生・社会事業」「その他のサービス」の合計。

（注2）第3次産業を広義のサービス産業としている。

（注3）「小売業」は総務省「日本標準産業分類」の中分類「各種商品小売業」「織物・衣服・身の回り品小売業」「飲食料品小売業」「機械器具小売業」「その他の小売業」を合わせたものを、「宿泊業」は同「宿泊業」を、「飲食サービス業」は同「飲食店」を、生活関連サービス業は同「その他の生活関連サービス業」を指す。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2018-3「中小商業・サービス業におけるIT利活用の現状と課題」（2018年6月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱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。



社史から読み解く経営戦略

コマツ

ー グローバル化のうねりを成長のてこに ー

第33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。

石川県能美郡国府村（現・小松市）にある竹内鋳業という会社で、工作機械や鋳山用機械をつくっていた部門が分離独立して小松製作所となった。これがコマツの源流である。創立者は竹内鋳業社長の竹内明太郎。吉田茂元首相の実兄で、新興の気に燃えた産業人だった。

🕒 建設機械メーカーの土台

1921年の小松製作所創立後の10年間は、第1次世界大戦後の不況で最悪の状態が続いた。苦境脱出のために専務として招かれたのが、日本郵船ロンドン支店長や東京電灯（東京電力の前身）の役員などを歴任、財界に幅広い人脈をもつ中村税^{みづ}だった。中村は満州、朝鮮、台湾などに販路を伸ばし、技術者の養成にも力を注ぐなど経営再建^{まいしん}に邁進し、1934年に社長に就任した。

1931年、満州事変が勃発、軍需で景気は回復に向かい、同社も急速に生産を伸ばした。会社をさらに強く大きくするには、独自の有力製品が必要と考えていたとき、農用トラクターの国産化を掲げた農林省からトラクター製造の委託が舞い込み、同年10月に国産第1号「G25型ガソリントラクター」を完成した。1938年にはわが国初のディーゼルトラクター「D35」を市場に送り出した。国産化を実現した同社は大量受注に備えて、1941年、小松市郊外に栗津工場^{あわづ}を開設した。

太平洋戦争前から、同社は軍の要請を受けて、さまざまな牽引車^{けんいん}やブルドーザーの開発に取り組んだ。航空基地建設のために製造された「小松1型均土機」は国産ブルドーザーの元祖だ。一方、プレス部門は戦時体制の進行とともに軍需工業の花形となった。数々の苦心を重ねた軍需生産の経験は技術水準を大幅に向上させ、戦後の建設機械開発の技術的基礎を築いた。

🕒 切磋琢磨でレベルアップ

戦後、鍋釜などの製造を細々と続けていた同社を活気づけたのは、極度の食糧不足問題を解決するために機械による国土の開墾を織り込んだ政府の「開拓五ヵ年計画」だ。山林原野155万ヘクタールの開墾にはトラクター6,000台が必要だった。同社は当時の農林事務次官・河合良成^{よしなり}からの勧めで製造に応じた。しかし翌年、GHQ（連合国軍総司令部）がガソリン供給停止を命じたことから、農林省はトラクターの発注を取り消した。加えて労働争議が激化、経営はかつてない危機に直面した。窮余の一策として同社は、農林省を経て第1次吉田茂内閣で厚生大臣を務めた河合に助けを求めた。トラクター生産中止に道義的責任を感じていた河合は援助を快諾、組合幹部と話し合い、わずか3時間で争議を解決した。

この手腕と社内外からの強い要請により、1947年に

河合は社長に就任、人員整理を行う一方、復興金融金庫からの融資で操業再開にこぎ着け、経営を立て直した。

1947年にブルドーザーの生産を再開した同社は汎用化を目指し、自社製エンジンを搭載した新機種開発に挑んだ。高度成長の波に乗り、1960年ごろにはブルドーザーの国内シェア60パーセントを獲得、並行してフォークリフトなど産業車両やプレス機など産業機械も順調に成長して、国内の機械メーカーとしてトップポジションを築き上げた。

ところが突然、会社存亡の危機が生じる。米国のキャタピラー・トラクター社が日本進出へ動き出したのだ。品質面で劣勢とされた小松製作所は反対運動を展開したが、新三菱重工業（現・三菱重工業）との合併によるキャタピラー三菱（現・キャタピラー・ジャパン）が1963年6月に設立されることになった。そこで小松製作所はキャタピラー迎撃作戦として「1年間でブルドーザーの品質を世界トップクラスにする」という方針を掲げて、対策本部を設け、全社一丸となって取り組んだ。河合は「コストもJIS（日本工業規格）も無視しろ」とげきを飛ばした。設計者や技術者が思う存分能力を発揮できるよう「コストが高くついてもよいから質の高いものを製作せよ」「JISよりも高い品質を目指せ」という指令だった。

不可能とも思われた難題を見事にクリアして、1963年9月、新モデルのブルドーザー「スーパー車」を売り出し、迎撃態勢を整えた。独力で世界の強豪に挑んだ同社の品質向上の歩みは、わが国における貿易自由化対策のお手本といわれた。1966年に完成した本社ビルの屋上には発展のシンボルとして、超大型のブルドーザー模型を展示した。

世界に定着した KOMATSU ブランド

1964年まで17年間社長を務めた“中興の祖”河合良成は、同社を強力なリーダーシップで再建に導き、わが国

コマツの歩み

- 1921年 ㈱小松製作所を設立
- 1931年 農耕用トラクター国産第1号完成
- 1943年 国産ブルドーザーの原型「小松1型均土機」製作
- 1951年 本社を石川県小松市から東京都千代田区丸の内へ移転
- 1955年 アルゼンチンに建設機械を輸出
- 1966年 東京都港区赤坂に本社新社屋（小松ビル）竣工
- 1967年 同社初となる海外現地法人・小松ヨーロッパ㈱をベルギーに設立
- 1968年 油圧ショベルの生産開始
- 1975年 子会社のコマツブラジル㈱で海外生産開始
- 1981年 日本品質管理賞受賞
- 1991年 社名の呼称をコマツ（KOMATSU）に変更

資料：筆者作成

建設機械メーカーのトップ企業に育て上げたのみならず、新分野へも次々と手を伸ばした。それらは後の多様な事業のベースとなっている。

同社は“国際企業への脱皮”に本腰を入れ、1960年代後半から輸出が伸長、海外拠点も増え、1970年代に入ると国際化戦略に拍車がかかった。

一方、建設機械では需要が急激に伸びた油圧ショベルがブルドーザーに代わって主役に登場した。1968年に油圧ショベルの生産を開始した同社は、1977年に同分野でトップに躍り出た。3年後の1980年には、油圧ショベルが同社の一番の売れ筋になった。

1991年に創業70周年を迎えると、社名の呼称をコマツ（KOMATSU）に変えた（登記社名は小松製作所）。コマツは現在、グループで建設・鉱山機械、ユーティリティ（小型機械）、林業機械、産業機械などの事業を展開、建設機械部門のシェアは世界第2位を誇り、売上高の8割を海外が占める。

<参照社史>

『小松製作所五十年の歩み』（1971年）

『世界への飛躍と技術革新：コマツ80周年記念誌』（2001年）

着物のシェアリング事業で活路を開く



(株)甲州屋呉服店

専務取締役

志村 郷親

しむら くにちか

《企業概要》

代 表 者	志村 賢三
創 業	1923年
資 本 金	1,000万円
従業員数	3人
事業内容	呉服および関連商品の販売・レンタル
所 在 地	東京都新宿区新宿2-5-11 甲州屋ビル
電話番号	03 (3341) 3043
U R L	http://kousyuya.co.jp

(株)甲州屋呉服店は、着物の保管とレンタルという二つのサービスを結びつけ、着物のシェアリングといえる新しいサービスを生み出し、新規顧客の獲得に成功している。

預かった着物をレンタル

同社は、着物の購入・レンタルから保管・修理、コーディネートや着付けの相談まで、着物の悩みをすべて解決する「えにし」という会員制のサービスを2014年から展開している。入会金は無料だ。

「えにし」の特徴は、顧客から預かった着物をレンタルすることだ。一種のシェアリング（共用・共有）である。レンタル用に商品を仕入れるわけではないので、レンタル料は安価にできる。例えば、一般のレンタル店なら、2泊3日で10万円を

超えるような振り袖が、「えにし」なら草履やバッグ、着付けを含めて6万4,800円で借りられる。

また、着物を何着も所有しているような、着物好きな人から預かるので、流行の着物は少ないものの、希少な着物やアンティークな柄の着物など、一般のレンタル店とはひと味違う品ぞろえになる。

価格の安さと独自の品ぞろえが評判となり、レンタルのリピー率は4割を超える。「えにし」の会員数も、30歳代や40歳代を中心に1,200人を数えるまでになった。

4カ月間注文無し

「えにし」を始めたのは、同社の志村郷親専務だ。「えにし」が生まれた背景には、若年層を中心に消費者の着物離れが進み、同社の顧客が高

齢化していたことがある。新規の顧客を開拓しなければ、先細りになるのは確実である。2011年に起きた東日本大震災では、4カ月間、着物の注文が無いということもあった。

顧客を開拓するために、2010年から始めたのが着物のレンタルである。しかし、資金が乏しく、既存のレンタル店と競争できるだけの品ぞろえは難しい。そこで目をつけたのが保管している着物だ。

湿気に弱い正絹^{しょうけん}の着物は、手入れがたいへんだ。年に3度の虫干しが欠かせないし、しماう^{しわ}ときには皺^{しわ}ができないように丁寧にたたんで、通気性の良い「たとう紙」に包まなければならない。1着ならともかく、何着も着物があると面倒だ。

そこで、同社が顧客から着物や草履、袋物を無料で預かり、保管するサービスを始めた。同社の負担は増

えるが、着物を引き取ったり引き渡したりする際に顧客とコミュニケーションをとれる。そのぶん、販売の機会も増える。この保管している着物をレンタルすることができれば、在庫投資をせずに品ぞろえを増やすことができる。

保管サービスを利用している顧客に、預かっている着物や小物をレンタルしてよいか確かめたところ、「私の着物を着て喜んでもらえるなら、私も嬉しい」と好意的な意見が多く得られた。そこで、レンタル料の10パーセントを着物の持ち主に支払うこと、万一修理できないほど破損したり、紛失したりした場合には、同社が買い取るという条件で、預かっている着物をレンタルすることにしたのである。

人任せにしないIT導入

ただし、実際にサービスを始めるには、保管している着物や小物の一つ一つについて、写真やサイズなどの詳細なデータ、レンタルの可否や貸し出し状況、持ち主への返却予定日、レンタルの履歴などが、いつでも簡単に確認できるようにしなければならない。手作業ではとうてい不可能なので、着物の保管とレンタルを一元的に管理できるシステムを開発することにした。

このとき、志村専務はすぐにベンダーに発注するのではなく、まずITの基礎を勉強することから始めた。コンピューターやインターネットのことがわからず、ベンダーの提案をうのみにして失敗したという話を経営者仲間からよく聞いていたからだ。

もちろん、独学だけでは足りないので、東京商工会議所の専門家派遣制度を利用し、ITコーディネーターにシステム開発について助言してもらった。

例えば、どのような業務がどのような順で発生するかという、システム開発に欠かせないワークフローの洗い出しを手伝ってもらった。ベンダーから提出された企画書の評価に意見をもらったりもした。

また、反物の在庫管理に使用していたバーコードを新しいシステムでも使おうとしたが、それでは着物を保管箱から出して広げなければ、情報を読み取れない。ITコーディネーターに相談したところ、ICタグを教えてくれた。電波で情報処理を行うICタグなら、箱にしまったままでも着物に縫い込んでもリーダーで簡単に読み取れる。

同社のIT利用は、システム開発だけにとどまらない。「えにし」とは別に、「和服東京」という会員サービスを2018年に始めた。会員になると、着物選びのポイントやお手入れ方法



同社で着物を購入した顧客

など、着物を楽しむための情報を掲載した「若旦那通信」というメールマガジンが送られてくる。同社が開催するイベントや着物・浴衣のセールに関する情報も優先的に入手できる。こうした情報は、まずメールマガジンに掲載した後、ブログやSNSにも掲載する。

このような取り組みをしているのは、「えにし」のレンタルを利用し、着物に関心をもった人に、もっと着物を楽しんでもらい、着物を着る機会を増やしてもらいたいからだ。

現在、売り上げの2割をレンタルが占める。また、レンタルした顧客が着物を購入することも増えた。「えにし」を始めてから、以前に比べて売り上げは4割増加した。システム開発には1,200万円かかったが、それに見合う効果があったと志村専務は語る。

中小企業はITを利用して生産性を高めるべきだといわれている。同社は、ITの利用により新たなサービスを軌道に乗せ、新規顧客の開拓にも成功している。志村専務の取り組みは、多くの中小企業にとってお手本となるだろう。

(田原 宏)

曾祖父の味と夢を受け継ぐ菓子店



くぞう
(株)九蔵

代表取締役

小林 理榮子

こばやし りえこ

《企業概要》

代 表 者	小林 理榮子
創 業	2013年
資 本 金	300万円
従業者数	3人
事業内容	せんべい・和菓子の製造・販売
所 在 地	長野県茅野市本町西15-36
電話番号	0266(82)3990
U R L	https://kuzou.jimdo.com

小林理榮子さんは20歳のときに、菓子職人だった曾祖父、佐々木九蔵さんの味を守ろうと、(株)九蔵を創業した。店内には、元イラストレーターの小林さんがデザインした華やかなパッケージの焼き菓子が並ぶ。客が絶えず訪れる同店だが、一時は倒産の危機に直面した。

曾祖父の技を受け継ぐ

同店は、長野県茅野市の国道沿いにある。近くにある霧ヶ峰の雪解け水や信州産の米粉など、地元産の食材を使った焼き菓子を製造販売している。

看板商品は曾祖父が考案した「サブせん」。落花生サブレとせんべいをミックスさせたもので、軽い食感と程よい甘さが人気の商品だ。サブせん独特のサクサク感を出すには、気温

や湿度に合わせて火加減や焼き時間などを細かく調整する技術が必要だ。機械化は難しく、小林さんが一人で手焼きしている。

小林さんはもともとデザイン学校に通いながら、漫画家・イラストレーターとして東京で活動していた。学校を卒業後、地元で活動拠点を移したが、そのときは菓子職人になろうとは考えていなかった。きっかけは、唯一曾祖父から技術を受け継いでいた叔父が、引退すると言い出したことだ。大好きな味を守りたい一心で創業を決めた。

手焼きの技術は簡単に身につくものではないが、小林さんには幼い頃にサブせんを焼く曾祖父や叔父を間近で見て培った感覚がある。叔父から毎日指導を受け、普通は3年かかるといわれる技術の習得を1年で果たした。そして、2013年、20歳のとき

に曾祖父の名前を冠した店を開いた。

若い女性職人がかつ経営者ということが話題になり、すぐに新聞やテレビで取り上げられた。明治から続く製法を守っていることも注目され、2014年には諏訪大社の献上菓みに認定された。サービスエリアやショッピングモールなど大勢の人が行き交う場所に商品を置くこともできた。

売り上げは順調に拡大したが、利益があがらず経営は苦しくなっていた。そして2016年、とうとう倒産寸前まで追い込まれてしまった。原因は、伝統を守ろうという思いが先にたち、経営ノウハウがないまま起業したことだ。曾祖父の時代と同じ感覚で価格を設定していた。当時と比べて原材料が値上がりしていたため、十分な利益が出なかったのだ。

安い「はねもの」ばかりが売れたことも影響した。はねものは、製造

途中で欠けたり、色がつきすぎたりして、正規品として販売できなくなった商品だ。正規品の半額程度というお得感もあって、品切れになることが多かった。人気商品を切らさないよう、正規品を割ってはねものとして販売することさえあり、売れば売るほど赤字が増えていった。

贈答用ヘシフト

このままでは、曾祖父の味を後世に残せない。追い詰められた小林さんは、地元の金融機関に相談した。担当者の親身なアドバイスを受け、価格の見直し策を練った。

原材料価格等から試算すると、サブせんは350円から750円への値上げが必要なのがわかった。普段使いの菓子としてはやや高い。そこで、商品を贈答用にシフトすることにした。まず、採算のとれないはねものの販売をやめ、菓子折りをメインにした。同時に、値上げを受け入れてもらうため、販売提携先に説明して回った。24時間営業の店には、客が少ない深夜に訪問するなど手を尽くした。次第に贈答品としての価値が認められ、同店の特設コーナーを設置してくれる店も現れた。

パッケージも改良した。「贈り物を自分でデザインする」をコンセプトに、包装資材を風呂敷5種、箱3種、

のし熨斗9種から無料で選べるようにしたのだ。組み合わせは100種類を超える。客の希望をもとに、小林さんがパッケージをデザインするサービスも始めた。引き出物などのまとまった注文に、無料で提供している。

こうした取り組みの結果、値上げは徐々に浸透し、経営を立て直すことができた。パッケージも、「きれいで飾っておきたくなる」「贈ると喜ばれる」と好評だ。2017年に全国菓子大博覧会で食料産業局長賞を受賞すると、さらに評判は広まり来店客が増えていった。

また来たくなる店づくり

一方で、贈答用がメインになると、1人当たりの来店頻度は低くなる。客を増やし、かつ頻繁に来店してもらうために、小林さんは二つの対策をとった。

一つは、店舗の移転と拡張だ。人や車通りの多い国道沿いに、元の5倍の広さの店を構えた。接客は、母の美栄さんも手伝う。喫茶スペースを設け、通りがかりに立ち寄った人にも茶と菓子を出した。味見をしてもらうことで、購入につなげられる。また、その場で食べられる商品の開発にも力を入れた。夏はジェラート、冬は汁粉などを提供し、お茶をしに訪れる人のついで買いを狙った。



オリジナルデザインのパッケージ

二つ目は、商品のラインアップの増加とパッケージのリニューアルである。新商品を増やすために、近隣の企業との共同開発にも積極的だ。

3種類しかなかった商品数は、茅野市の寒天でつくった砂糖菓子や米粉のクッキーなど14種類にまで増えた。パッケージのデザインは、2~3カ月に一度見直している。飼い猫から着想を得てデザインした「信州菓子猫」シリーズは、女性客を中心に好評だ。

来客数は2年で10倍に増え、今では1日に100人以上が来店することもある。県外や海外の客もいる。

店に訪れるのは客だけではない。地元の食材を使って開発していることが広まり、農家の人が野菜や果物を持って「これでお菓子をつくれなにか」と訪ねてくることがあるそうだ。小林さんは菓子を焼く合間に茶を出してもてなし、話しながら新商品の構想を練る。こうした朗らかな人柄にもひかれて、店のファンは増え続けている。

曾祖父の口癖は「長野県一の菓子屋になる」。同じ夢に向かって小林さんは着実に歩を進めている。

(青山 苑子)



商工会の庭づくり

地域
の
中
小
企
業
と

熱
烈
の
応
援

と
も
に
歩
む



基本理念の実現に向けて



丹波市商工会

経営指導員 後藤 和敏
ごとう かずとし

丹波市は兵庫県の東部に位置し、市の南側は阪神都市圏と、北側は京都府の商圏と商工業的に強いかわりをもっています。昼夜間の寒暖差が激しく、秋から冬にかけて発生する「丹波霧」は豊かな自然環境をもたらしています。乾燥しがちな秋の野山をしっかりと包み、「丹波三宝」と呼ばれる丹波栗や大納言小豆、丹波黒大豆などの農作物に潤いを与え、旨味を育んでくれるのです。

現在の人口は約6万5,000人と、合併して市が発足した2004年と比べ10パーセントほど減少し、高齢化率は32パーセントを超えています。事業所数は3,239となり17パーセントほど減少しました。特に小売業者が減っています。

そこで当商工会では、「繁栄する企業づくりをとおり、地域活力を創造

します」を基本理念とし、経営支援を主体としてさまざまな事業に取り組んでいます。

繁栄する企業づくりでは、すべての会員事業所を各職員に割り当て、年間1万件以上の巡回訪問を行っています。多岐にわたる困り事に対して丁寧に対応してきたことで、相談案件が年々増加しています。これらの相談には、専門家への依頼や講習・講演会の開催、自治体の支援施策である「小規模事業者持続化補助金」「ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金」「丹波市設備投資支援事業補助金」の活用による販路開拓や設備導入といった解決策を提案しています。また、丹波三宝など素材価値の高い地域資源を活用した特産品の開発を支援し、丹波ブランドの構築にも取り組んでいます。

地域活力向上の取り組みとしては、2000年に第3セクター方式によるまちづくり会社を設立し、中心市街地活性化事業を行っています。地域の魅力向上を図る多様な店舗群の構築、つまりテナントミックスを推進し、これまでに中心市街地エリアに19店舗がオープンしています。京阪神都市圏から多くの観光客が訪れています。

2018年度にはミニチュアガーデン事業を展開しました。これは店舗や家の前の小さな庭づくりを広める取り組みのことです。「来て、見て、育て、楽しくなる花のまちたんば」の実現を目指し、新たな魅力づくりに取り組んでいます。

今後も、小規模事業者をはじめとする地元企業が利益を生むためのお手伝いをする中で、丹波市商工会の基本理念を実現していきます。

未来を共に創る ブラジル

住友商事グローバルリサーチ(株)

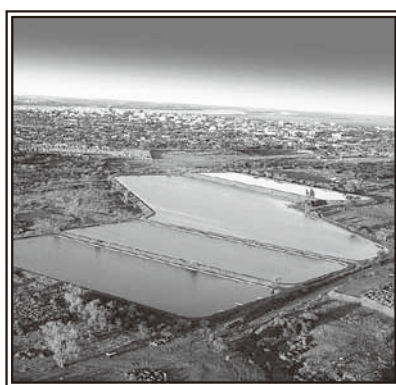
Profile

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。



ブラジルは、見渡す限り広がる大草原や大農園、アマゾン熱帯雨林のジャングル、風光明媚な海岸線といたった多様性に満ちた国土を有しています。面積は世界第5位を誇り、南米大陸の約半分を占めます。2017年時点の人口は約2億700万人で、これも南米の約半数です。移民を受け入れ、人種や民族が混ざり合ってきた長い歴史は、楽観的で躍動感に溢れ、感情豊かな国民性の源になっています。また、鉱物資源やエネルギー、豊かな土壌、水資源など産業の成長に必要な要素を備えており、多様な人材や温暖な気候と相まって力強い成長の可能性を秘めています。

一方で、政治や経済が安定しない、治安が悪い、教育水準が低い、インフラ整備が不十分といった問題を抱えており、国のポテンシャルを十分に発揮するのは難しいのではないかと、という意見があります。サンパウロでも「雨が降ると信号機が壊れる」など交通インフラや社会インフラの脆弱さを皮肉る自虐的なジョークをよく聞きます。また、汚職をした国会議員がほかの議員の汚職の規模を聞いて



ブラジルにおける水事業/下水処理場
©Sumitomo Corporation

て「わたしはまだまだ未熟だった」と言ったなど政治風土を風刺するネタにも事欠きません。

しかし、現地をじっくりと見渡し、いろいろな人たちと話をしてみると、多くのブラジル人が真剣に問題に立ち向かい、変わろうとしていることを肌で感じます。

2018年10月、大統領選では国を挙げての熱戦が繰り広げられました。過去13年間政権を維持した経験のある労働者党が敗れ、社会自由党のボルソナロ氏が当選しました。財政健全化や国営企業の民営化などを公約に掲げ、主要閣僚に経済や法律の専門家を積極的に迎え入れるなど、

現実に即した柔軟な政治手腕に期待する声が聞こえてきます。

ブラジル経済界は建国200周年である2022年までの戦略マップを策定し、自由貿易の推進や積極的なインフラ投資などを通じて持続的な成長を目指しています。住友商事は地元の有力企業や優秀なパートナー企業と協力し、環境、水、農業、鉱物資源、インフラといった基幹産業の発展に取り組んでいます。パートナー企業と話をすると多くの経営者が長期的な視点で新たな価値を生み出すべく、問題の解決に正面から立ち向かっていることがわかります。これまでにない価値を創造し、広く社会に貢献しようとする姿勢は、当社グループが目指す姿と合致します。

われわれはこうしたビジネスや事業をブラジルのみならず南米全体に広げていきたいと考えています。その国や地域の文化、歴史、ニーズをきちんと理解したうえで、じっくり腰を据えて問題を解決しながら、さまざまなステークホルダーと共に持続的に成長していきたいと考えています。

わが国におけるキャッシュレス化の展望



麗澤大学経済学部 教授 中島 真志

Masashi Nakajima

1958年生まれ。日本銀行、国際決済銀行（BIS）などを経て現職。早稲田大学非常勤講師。博士（経済学）。単著に『SWIFTのすべて』（東洋経済新報社、2009年）、『外為決済とCLS銀行』（東洋経済新報社、2016年）、共著に『決済システムのすべて』（東洋経済新報社、2013年）などがある。決済分野を代表する有識者として、金融庁や全銀ネットの審議会等にも数多く参加。最新刊の『アフター・ビットコイン』（新潮社、2017年）は、仮想通貨とブロックチェーンを扱った一冊として注目され、ベストセラーになっている。

本稿のポイント

- ・キャッシュレス化を阻む要因には、決済手数料の高さや決済端末の導入コスト、入金までのタイムラグなどがあったが、解消されつつある。
- ・キャッシュレス化は、消費者にとっても事業者にとっても利便性が高いとわかると、加速度的に普及していく可能性がある。
- ・キャッシュレス化を検討する際には、現金の準備などにかかる人手や人件費、いわゆる「目に見えないコスト」を意識する必要がある。

はじめに

最近、「キャッシュレス化」という言葉に関心が集まっている。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、訪日外国人（インバウンド）のためのキャッシュレス化が急務となっていることに加え、政府がキャッシュレス化の推進に向けた目標を打ち出していることや、多くの事業者によって新しいキャッシュレス決済サービスが続々と導入されていることなどが理由である。

わが国でも、クレジットカードや電子マネーへの取り組みはかなり以前から行われてきており、キャッシュレス化の歴史は古い。それにもかかわらず、わが国は100兆円もの現金が流通する「現金大国」であり、キャッシュレス化の比率は、海外各国から大きく後れを取ってしまっている。

キャッシュレス化についての論調をみると、「なぜ日本

ではキャッシュレス化が進まないのか」「なぜ日本人は現金主義なのか」など、現金社会が当分変わらないという前提に基づいた記事や論考が多い。これは果たして正しいのだろうか。キャッシュレス化が意外に早く進む可能性はないのだろうか。本稿では、これらについて考察してみたい。

わが国のキャッシュレス化の現状

わが国のキャッシュレス決済比率は、18.4%と2割を下回っており、韓国（89.1%）、中国（60.0%）、英国（54.9%）、米国（45.0%）などの海外諸国に比べて、大きく後れをとっている（図-1）。一方、金融庁が3メガバンクの計数をもとに試算したキャッシュレス化比率をみると、給与受取口座からの個人の出金のうち、口座振替や振込などによる「非現金出金」が54.4%を占めており、現金による引出しは45.6%と、半分以下にとどまっている^{（注1）}。特に、公共料金、家賃、クレジットカード、ローン返済など、毎月のように繰り返し発生する支払いについては、口座振替がよく用いられており、この点が日本の特徴となっている。

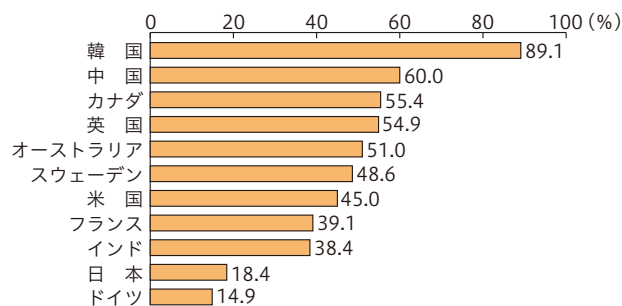
つまりわが国では、実店舗での1回ごとの支払いについては、キャッシュレス化が進んでいない一方で、繰り返し行われる支払いについては、銀行の口座振替によるキャッシュレス化が相応に進んでいるのである。

キャッシュレス化をもたらす要因

わが国においてキャッシュレス化に向けた機運が高まっているのは、5つの要因によるものである。

第1に、新たなキャッシュレス決済サービスが相次いで導入されていることである。すでに広がりを見せている電子マネーについては、事前にチャージを行って利用する「プリペイド型」（Suica、nanaco、WAON、楽天Edyなど）と、クレジットカードにひもづいている「ポスト

図-1 各国のキャッシュレス決済比率の状況



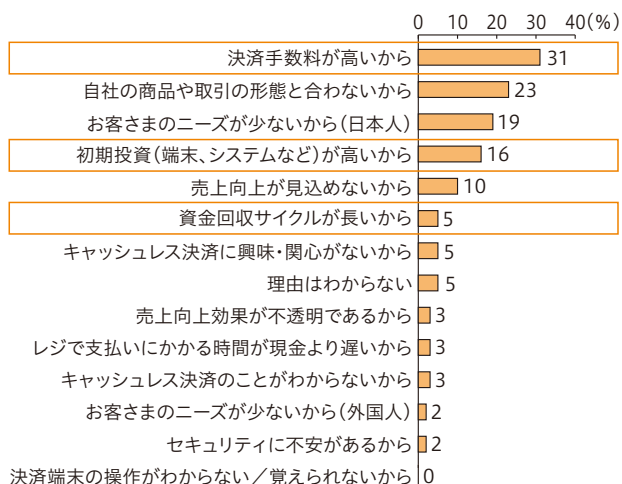
資料：経済産業省「キャッシュレス・ビジョン」（2018年4月）
（注）2015年時点のデータ。

ペイ型」（iD、QUICPayなど）の両陣営がしのぎを削っている。また、スマホ内蔵型の決済サービスとしては、Apple PayやAndroid Payなどがあり、クレジットカードや電子マネーの情報をあらかじめスマホに登録しておき、店舗でスマホ決済を行うことができる。また、ここに来て百花繚乱^{りやうらん}となっているのがQRコード^{（注2）}を読み取ることにより決済を行う「QR決済」である。LINE Pay、楽天ペイ、PayPay、Origami Pay、Kyash、アリペイなど、次々と新しいサービスが導入されている。

第2に、インバウンドへの対応である。2020年には、東京オリンピック・パラリンピックが開催される予定であり、同年のインバウンドは年間4,000万人にも達するものとみられている。キャッシュレス化が進んだ国からの旅行者たちは、クレジットカードやデビットカードがメインの決済手段となっており、ペットボトル1本といった少額の決済でも、カードでの決済を求めることが少なくない。こうしたインバウンド需要に対して、安全で利便性の高いキャッシュレスの手段を提供していくことが急務となっているのである。

第3に、現金のハンドリングコストが高いという認識が広まってきていることである。現金による決済を行うために、小売業などではあらかじめ両替を行って各種の釣り銭を用意し、営業終了後には残高確認の作業、いわ

図-2 キャッシュレス決済を導入していない理由



資料：野村総合研究所「キャッシュレス化推進に向けた国内外の現状認識」(2018年2月)

ゆる「レジ締め」を行う必要がある。また、銀行でも、顧客の現金ニーズに応えるために、全国に約20万台ものATMを配置しており、日々現金の補充を行っている。こうした業界全体の「現金の流通コスト」は、年間約8兆円にも上っているとみられており、これを国民全体が何らかの形で負担していることになる。全国銀行協会の試算によると、キャッシュレス化を進めることにより、約4兆円のコスト削減ができるものとされている^(注3)。

第4に、人手不足への対応である。日本の中小事業者が現金の集計や銀行への入金などの「現金関連作業」に割く時間は、年間で約147時間にも及んでいるとされる^(注4)。これを人件費に換算すると、日本全体で約8,861億円にも上る。キャッシュレス化を進めることにより、現金の準備や後処理などが必要なくなり、時間や手間を大幅に省くことが可能となる。特に、深刻な人手不足が続いている小売業界や外食産業などにとっては、キャッシュレス化による省力化は、大きな意味をもつものとなろう。

第5に、キャッシュレス化を進めようとする政府の方針がある。2020年のオリンピック・パラリンピックの開

催等を踏まえ、政府では、「現在約2割となっているキャッシュレス決済比率を、今後10年間(2027年6月まで)を目途に倍増させ、4割程度とすることを目指す」ことを「未来投資戦略2017」のなかで決定している。これに伴って、今後は、キャッシュレス化を進めるためのさまざまな施策が打ち出されることが予想され、人々の決済方法に大きな影響を与える可能性がある。

キャッシュレス化の「3つの壁」

キャッシュレス化の阻害要因

これまでわが国におけるキャッシュレス化の進展を阻害してきた要因として、①カードの決済手数料、②決済端末の導入コスト、③入金までのタイムラグ、という「3つの壁」があったことが指摘できる(図-2)。

第1のカードの決済手数料については、一般に売上金額の3~5%程度が徴収されるケースが多いものとされており、ギリギリの薄利で商売を行っている中小事業者はこの手数料負担を避けるため、現金以外での受け取りを避ける傾向があった。第2の導入コストについても、クレジットカードや電子マネーの利用環境を整えるためには、それぞれのサービスに対応したカードリーダー(専用端末)を準備する必要があった。端末のコストも数万円からと高額で、中小事業者ではこの負担が大きく、なかなか導入に踏み切れない場合も多かった。第3の入金までのタイムラグについては、カード会社から売り上げが入金されるのが、月に1~2回といったケースも多く、資金化までに半月~1カ月程度のタイムラグが発生して、店舗側の資金繰りを圧迫する要因となっていた。

阻害要因の変化

ただし、こうした状況にも、徐々に変化がみられつつある。第1の決済手数料については、競争が激化するな

かで、いくつかのQR決済の業者が、「決済手数料1%以下」や「決済手数料0円」を打ち出しており、競合他社も手数料の引き下げに動かざるを得ない状況にある。また政府は2019年10月の消費税率の引き上げに合わせてポイントを還元する景気対策を打ち出しているが、この対策の効果を高めるため、クレジットカード会社に対し、決済手数料の引き下げを要請する方針とされている。アンケート調査^(注5)では、決済手数料が「1.5%未満になれば導入してもよい」とする店舗が多いことから、決済手数料がこのレベルにまで低下してくれば、カードによる決済を受け入れる店舗が急速に拡大する可能性がある。

第2の導入コストについても、クレジットカードと電子マネーに1台で対応できる「マルチ決済端末」が増えてきており、その価格も2万円前後にまで低下してきている。またQR決済の場合には、手持ちのモバイル端末をそのまま決済端末として使ったり、紙に印刷したQRコードを店頭貼ったりすることによって決済ができるようになるため、初期投資の額を大幅に圧縮することができる。

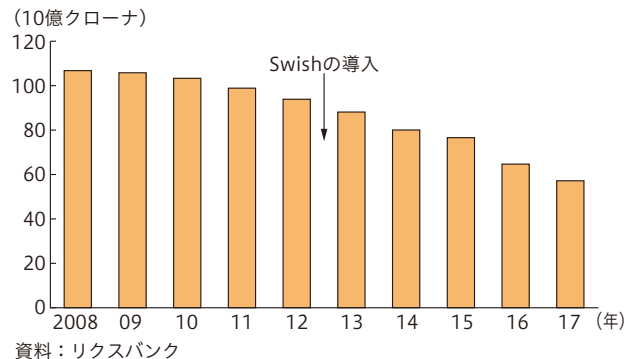
第3の入金までのタイムラグについても、最近では、「翌日入金」や「月6回入金」をセールス・ポイントとする業者が出てきており、店舗の資金繰りを圧迫しないように工夫がなされてきている。

海外のキャッシュレス化の事例

スウェーデンにおけるキャッシュレス化

ここで、世界で最もキャッシュレス化が進んでいるスウェーデンの事例をみておこう。「現金流通量の対GDP比率」をみると、日本が約20%であるのに対して、スウェーデンは1.4%となっており、いかに現金が使われていないかがわかる。スウェーデンでは、あらゆる店舗にデビットカードやクレジットカードの端末が置かれており、人々は、食事や交通機関のほか、コーヒーショップや農

図-3 スウェーデンにおける現金流通量



産物のマーケットなどでも、カードで支払いを行っている^(注6)。「キャッシュ・フリー」という表示を出して、現金を受け取らないことを宣言している店舗も多い。カードですべての用が足りるため、多くの人々は、現金を持ち歩いていない。現金のニーズが少ないため銀行の支店でも現金を扱わなくなっており、日本のようなテラー（窓口係）のいるハイカウンターは見られなくなっている。店内にはゆったりとしたソファが配置され、コンサルティングのためのスペースとなっている。

同国のキャッシュレス化に大きな影響を与えたのが、^{スウィッシュ}“Swish”という携帯電話番号送金である。これはスマホを使った個人間送金の仕組みであり、銀行の口座番号の代わりに相手の携帯電話番号を使って送金を行うのが特徴である。Swishは24時間365日いつでも決済が可能であり、しかも入金はリアルタイムに行われる。Swishはスウェーデンの主要銀行が共同で開発したものであり、国民の60%以上が利用するサービスへと成長している。家族や友人など親しい間柄の支払いはSwishによって行うのが一般的となっており、「Swishして!」といった言い方も広まっている。

スウェーデンにおける現金流通量をみると、Swishの導入（2012年12月）から、現金の減少ペースに拍車がかかっていることがわかる（図-3）。Swishの普及もあって、現金の

流通量は、この10年間で実に半分にまで減少している。

スウェーデンの事例からは、社会全体のキャッシュレス化を進めるためには、「B2C 決済（店舗と消費者の決済）」だけではなく、「P2P 決済（個人間の送金）」についても、キャッシュレス化を進めていく必要があることがわかる。

韓国におけるキャッシュレス化

もう1つの代表的なキャッシュレス化の先進国が韓国である。1997年のアジア通貨危機の影響を受けた韓国では、99年から店舗の脱税防止や消費の活性化を目的に、政府がクレジットカードの利用促進策を導入した。

利用促進策として導入されたのは、主に以下の3つである。第1は、年間のクレジットカード利用額の20%について所得控除を受けられる制度である（ただし、控除の上限は30万円まで）。つまり個人は、カード決済を行えば行うほど、税金を安くすることができる。第2に、宝くじの権利の付与である。1,000円以上のカード決済の利用1件ごとに、毎月行われる宝くじの参加権が付与される。当選金は1億8,000万円であり、楽しみながらキャッシュレス化を進めることができる。第3に、店舗側にクレジットカードの取り扱いを義務づけた（すべてのサービス業の店舗と、年商240万円以上の小売店と飲食店が対象）。

こうした政策により、2002年までの3年間で、クレジットカードの発行枚数が3,900万枚から1億480万枚へと2.7倍になったほか、クレジットカードの利用額も6.9倍と大幅な増加をみせた。政府の推進策によって、短期間で一気にキャッシュレス化が進んだことがわかる。

海外の事例による教訓

こうした海外の事例をみると、わが国のキャッシュレス化を進めるうえでいくつかの教訓を得ることができる。

第1に、キャッシュレス化は、いったん進み出すと加速度がつく傾向があるということである。一度、キャッ

シュレス決済に慣れてしまった消費者は、もう小銭などが必要となる面倒な現金決済には戻れない。できるだけ、現金なしですませようとする傾向が強まっていくことになる。また、店舗側でもキャッシュレス決済の便利さに慣れてしまうと、釣り銭の準備やレジ締めなどが必要な手間のかかる決済には戻れない。こうして消費者と店舗側の両方から、キャッシュレス化が加速度的に普及していくことになる。

第2に、韓国の事例をみると、政府がキャッシュレス化に向けて積極的な政策をとれば、意外に短期間にキャッシュレス化が進む可能性があるということである。その際には、利用者にとって「カード決済を行った方が得になる」というインセンティブを盛り込むことがカギとなる。わが国においても、2019年10月の消費税率の引き上げに合わせてポイント還元策の導入が予定されているが、これがキャッシュレス化の進展に向けた1つのきっかけとなる可能性がある。

第3に、社会全体のキャッシュレス化を進めるためには、B2C 決済だけではなく P2P 決済についても、キャッシュレス決済の手段を導入していく必要があることである。例えば、レストランで何人かが一緒に食事を行ったケースを考えよう。グループの代表がレストランに代金をまとめてカードで支払ったとすると、この部分はキャッシュレスになる。しかし、その後の「割り勘」の部分がキャッシュレス化されていないと、結局は現金が必要となるため、現金需要は減らない。社会全体で現金のコストを減らすためには、B2C や P2P など、あらゆる局面でキャッシュレス化の手段を用意しておく必要がある。

わが国の対応のあり方

ここまでのまとめとして、わが国における今後の望ましいキャッシュレス化の進め方について考えてみよう。

QRコードの規格統一の必要性

第1に、わが国の場合、キャッシュレス化がさほど進んでいない割に、大手からスタートアップまで多くの事業者が次々にキャッシュレス決済の手段を導入しており、サービスがやや乱立気味となっている点が問題である。これでは消費者は、どのサービスを優先して使えばよいのかわからないし、どの店舗でどの決済方法が利用できるかもうまく把握できない。また店舗側でも、どのサービスに対応しておけば、顧客のニーズに応えられるのかを判断するのが困難となっている。大手2社（アリペイ、WeChat ペイ）による寡占状態となっている中国などと比べると、複雑でわかりにくい市場となってしまう。

なかでもQR決済については、各社が別々のQRコードを採用しており、互換性がないことが問題となっている。利用者の利便性などの点からは、国内のQRコード規格を統一して、1つのQRコードで各社のサービスを利用できるようにすることが必要であろう。ちなみにシンガポールでは、国内の統一規格である「シンガポールQRコード（SGQR）」を策定しており、これによりシンガポール国内で使われている27種類のQRコードが標準規格に統一されている。

P2P送金の必要性

第2に、QR決済などによりB2C決済のキャッシュレス化を進めていくのと同時に、P2P送金の仕組みを導入していく必要があることである。P2P送金については、銀行業界が一丸となって共同でサービスを提供し、いわば「日本版Swish」をつくっていくことが望ましいと考える。

銀行業界のサービスであれば、自分の銀行口座の残高をそのまま使えるので、事前チャージなどの余計な手間が必要ない。つまり、利用者にとって、利便性の高いサービスを提供できる。

他方、ノンバンクのサービスは乱立気味なほど多くの種類があるため、人によって使っているサービスが異なるという「フラグメンテーション（サービスの分断化）」の現象が発生してしまう。銀行界が一丸となって統一的なサービスを提供すれば、こうしたフラグメンテーションの発生を防ぐことができる。さらに、ノンバンクのサービスでは、特に本人確認などのプロセスが必要とされていない。一方、銀行口座を利用するサービスであれば、口座開設に当たって必ず本人確認が義務づけられていることから、マネーロンダリング対策などの面で安全性が高いというメリットもある。

店舗側の適切な対応

第3に、外食産業、小売業、サービス業などの店舗においても、全国的なキャッシュレス化の動きに合わせて、適切な時期にキャッシュレス化への対応を行っていくことが望まれる。その際には、決済手数料などの「目に見えるコスト」だけでなく、現金のハンドリングにかかる「目に見えないコスト」にも目を向けていく必要がある。つまり、釣り銭の準備やレジ締め作業などには、それなりの人手と人件費がかかっており、それらを減らして生産性を上げることの方が、全体としてメリットが大きいのといった視点も必要なのではないだろうか。そして、キャッシュレス化の動きは、いったん動き出すと、次第に加速してきて、予想外に早い動きとなることもあるという点についても認識しておくべきであろう。

(注1)「キャッシュレス決済に関する指標」（金融庁、2018年11月）

(注2) QRコードは㈱デンソーウェーブの登録商標である。

(注3) 藤原弘治全国銀行協会会長記者会見による(2018年5月17日)。

(注4)「現金のコスト意識とキャッシュレスに関する調査」（スクエア社、2018年11月）

(注5)「キャッシュレス化推進に向けた国内外の現状認識」（野村総合研究所、2018年2月）

(注6) 筆者の現地視察による。



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。

笑顔になれる取り組みで従業員が定着



(株)ザカモア

代表取締役社長 **西村 拓朗** (にしむら たくろう)

〈企業概要〉

代 表 者 西村 拓朗
創 業 1930年
資 本 金 1,100万円
従業員数 20人 (うちパート9人)

事業内容 靴のインターネット販売
所 在 地 福井県坂井市丸岡町一本田中29-5-1
電話番号 0776 (97) 5297
U R L <http://www.zacamore.co.jp>

創業80年を超える靴の小売店が2012年、当時24歳であった西村拓朗社長の就任に合わせて社名を変えた。その名は(株)ザカモア。「THE」「感動」「ユーモア」を組み合わせた社名には、たくさんの感動とユーモアを生み出せる会社になりたいという西村社長の思いが込められている。

再生の活路となった インターネット販売

——事業の内容を教えてください。

インターネットで靴を販売しています。「靴のニシムラ」という店名で楽天市場やアマゾンなどのショッピングサイトに店出しています。特徴は大手の小売店が取り扱わない、中小メーカーの靴を幅広くそろえていることです。事務所に隣接した倉庫には約1,500種類、5万足の商品を常に用意しています。

当社は1930年の創業以来、福井県内に店を構えて靴を販売してきました。2代目の社長だった祖父は3代目の父と力を合わせて経営していましたが、2000年代に入ると大型商業施設の出店などにより、売り上げが減少し、赤字が続きました。

打開策として父はインターネットでの販売を開始しました。1日1件程度でしたが、実物を見ずに靴を買う人がいることに驚きました。インターネット販売の将来性を感じとり、大学在学中でしたが、インターネット

販売をやらせてほしいと父に頼み、一切を任せてもらいました。家業の手伝いを通じて独学で身につけた商売の基本を取り入れることで、2年後には年商2億円に達し、黒字にすることができました。

——どのように売り上げを伸ばしたのですか。

安価であることを売りにするサイトがあるなか、価格で競争しても当社のような小さい会社では勝ち目はありません。そこで、インターネッ

ト販売でお客さまが感じる疑問や不安を取り除いて満足度を高めようと、三つの取り組みを行いました。

一つ目は、問い合わせ先となる電話番号をトップページや各商品の紹介ページに大きく掲載し、わかりやすくしたことです。そのため、当時は問い合わせの電話が鳴りやまない事態になってしまいましたが、実際に電話番号の掲載が購入の決め手になったというお客さまが増えていき、商売の基本は不安を取り除くことでありと確信できました。

二つ目は、商品が届いて一週間以内であれば、サイズ交換に応じたことです。実際に履くまで自分の足に合うのか不安に感じる人もいでしょう。もし合わなくても交換できるので、心配しなくて済みます。

三つ目は、「News Letter」という約10ページの冊子を商品と一緒に送付したことです。インターネット販売では売り手の顔が見えません。当社のことを知って安心してもらおうと、顔写真や店舗の様子を掲載したり、本社がある丸岡町の見所や魅力を写真付きで紹介したりしています。2カ月に1回、内容を更新しており、現在は第51号まで発行しています。

こうした取り組みが実を結び、「連絡先がすぐにわかって安心できた」「ネットのお店なのに顔が見られ

て親近感が湧いた」などの口コミが増え、売り上げにつながったのです。

——その実績を買われて社長に就任したのですね。

大学卒業後はそのまま家業に就き、インターネット販売の責任者になりました。その後、事業の将来性を見込んだ祖父は、2012年にわたしを社長に選びました。店舗での販売は父が別会社を立ち上げて引き継ぐことになり、当社はインターネット販売専門の会社となったのです。

社長就任に当たり、わたしはこれまで以上に驚いたり喜んだりするサービスを提供してお客さまを感動させる会社になりたいという思いを従業員に示すため、社名を「ザカモア」に変更しました。感動とユーモアを組み合わせた造語です。ところが、就任して間もなく、13人いた従業員が次々と辞めていき、たった2人になってしまいました。

当時入社4年目、24歳のわたしは自分の考えを伝える場をつくろうと朝礼や会議の時間を増やそうとしていました。しかし、「忙しくてそんなことをしている場合じゃない」と言われるなど、従業員の気持ちをうまくつかめず空回りしていました。従業員にどう対応してよいかわからず、頼りにならない社長に見えたのだと思います。

とり急ぎ人手を確保しようと、求人誌やハローワークで従業員を募集しました。しかし、数カ月で辞めていく人が後を絶ちませんでした。

働き方の改善を図るシステム

——なぜ従業員が定着しなかったのですか。

仕事を熟知している従業員が辞めるたびに仕事の内容が分からなくなり、社内が混乱していったからです。当然余裕がなくなり笑顔も会話もなくぎすぎすした職場になっていました。また、それまでの取り組みを振り返ってみると、お客さまに感動を与えることばかりを意識していて、与える側の従業員への配慮がおろそかになっていたことに気がつきました。従業員が笑顔になれるような会社でなければ真に感動を生み出すことはできません。

職場の人間関係の改善と業務の効率化という二つの問題に対処する必要がありましたが、まずは人間関係の改善に取り組みました。先に業務の効率化に着手しても、人間関係が悪いままでは、従業員一丸となって取り組むことができず、思うような成果は得られないと考えたからです。

そこで、月に一度、飲み会とランチミーティングを行い、従業員と交流する機会を増やしました。加えて



倉庫でピッキング作業をする従業員

毎朝、全員で職場を掃除しました。職場をきれいにすることはもちろん、従業員同士が会話する時間をつくるのが目的です。前日のテレビ番組や気になるお店のことなど仕事と関係のない雑談を掃除中にすることで従業員の仲が良くなり、社内の雰囲気は明るくなりました。

続いて、「いいね！スタンプ」制度を始めました。これは、業務のやり方や職場環境の改善案を提案すると、1件当たり最高で3ポイント、900円相当を付与し、100ポイントたまると3万円を支給するものです。従業員のモチベーションと改善に対する意識を高める狙いがあります。導入後は、従業員が日頃から働きやすい職場にするにはどうしたらよいか考えるようになり、多くの改善案が出てきました。

——次はいよいよ業務の効率化に取り組んだわけですね。

当社では、受注から発送までの一連の作業は人に仕事が張り付いていて、

担当している従業員でないと対応できませんでした。注文のあった商品をピッキングする作業も、在庫の保管場所を覚えているかどうかで、作業スピードが大きく変わり、経験の乏しい従業員にとっては負担となっていました。そこで、経験者と非経験者の差を埋めることができる二つのシステムを導入しました。

一つは、2014年に導入した倉庫管理システムです。入荷時に商品のデータと保管場所を登録すると、専用の端末からバーコードラベルが印刷され、それを商品の箱に貼ります。注文が入った際には、在庫データをもとに納品書を作成し、記載されたバーコードを端末で読み取ると保管場所が表示されます。その保管場所で商品の箱に貼られたバーコードを読み取り照合することで、商品を間違いなくピッキングできます。入社したばかりの従業員も経験者と同等の時間で作業できるようになりました。

——もう一つのシステムは何ですか。

2015年に導入したチェックリストシステムです。受注後のメール送信や納品書の作成など、受注から発送までの作業について約500項目に細分化したチェックリストをつくり、マニュアルとして共有するものです。チェックリストに従って作業を進めていけばよいので、先輩の従業員が

つきっきりで指導する必要がなくなりました。受注作業を一人で任せられるようになるまで1年くらいかかっていましたが、1カ月に短縮でき、作業そのものの時間も1日当たり約2時間30分削減できました。

システムの利用料は二つ合わせても月10数万円です。導入したことで仕事の効率性は格段に向上し、終業時刻には仕事を終わられるようになりました。「入社したばかりでも経験者と同等の仕事ができる」と、その効果には従業員も感動しており、採用してもすぐに辞めてしまう従業員はいなくなりました。

ユーモアがある採用活動

——最近是新卒採用を始めたそうですね。

2016年に初めて新卒採用に向けた会社説明会を行うことにしました。事業を50年、100年と発展させていくには若い世代が必要です。ただし、新卒であれば誰でも良いというわけではありません。頭で考えるよりも、先に行動ができ、仲間と協力していきけるような人を採用したいと思いました。

会社説明会で当社が求める人を詳しく説明すれば採用できると見込んでいましたが、甘い考えでした。開催について新卒採用コンサルタント

をしている友人に相談すると、学生は知名度が低い中小企業の会社説明会にはほとんど参加しないと言われました。

学生を集めるにはメディアが取り上げるほどインパクトのあるイベントを同時に開催する必要がある。その友人にアドバイスされ、思いついたのが運動会です。運動会は、同じ目標に向かって協力して体を動かしますから、当社の求める人を集めるのにもうってつけです。「会社説明会の前に4時間の運動会をやります」とプレスリリースすると、地元の新聞社やテレビ局が取り上げてくれて、定員の20人を超える応募がありました。

運動会には就職後のミスマッチを防ぐ狙いもありました。チーム内で話し合いが必要なドッジボールや大縄跳びを行い、わたしや従業員と自然にコミュニケーションをとれるようにしました。指示を出し合ったり声を張り上げて応援したりすることを通して、当社の雰囲気や働く人の人となり十分に伝わったと思います。おかげで、その後の会社説明会と従業員を交えたグループトークでは質問が絶えませんでした。

——新卒採用は成功したのですか。

1次選考には7人来てくれたのですが、全員が運動会の参加者でした。

次の2次選考ではログハウスを借りて合宿を行いました。一緒に料理をつくったりお酒を飲んだりしながら会話すると、1次選考の面接では聞けなかった本音を聞けました。

運動会の開催や合宿による選考を取り入れた結果、行動力があり協調性の高い学生を3人採用できました。翌年も同様の活動を行って3人を採用しました。この6人の新卒者は現在も全員働いています。社長就任後に2人だけとなった従業員は、今では20人にまで増えました。

——職場環境を改善してきた成果が出ているわけですね。

最近は、意見や悩みを聞くための懇親会を毎月行ったり、誕生日や結婚記念日には、朝礼時に花束や手紙



運動会で大縄跳びをする参加者

を贈ったりするなど、規模が小さいからこそできる取り組みを新たに実施し、従業員との関係を深めています。

当社ならではのユーモアを発揮し、お客さまに感動を届けられる会社であり続けるためには、従業員が感動できる会社でなければなりません。今後も、従業員が笑顔になれる感動をつくるという方針の下、職場環境の改善に努めていきます。

取材メモ

同社は、顧客の疑問や不安を取り除くことで、インターネット販売で成果をあげ、経営危機を乗り越えた。しかし、その代償として従業員に負担を強いてしまい、従業員が定着しないという新たな危機に直面した。

この問題を解決しようと、西村社長は従業員の声を聞く場や制度を用意し、また業務効率化のためにITを導入することで、働きやすい職場づくりに取り組んだ。採用活動でも、社長や従業員と交流できる機会をつくり、入社後に感じるミスマッチの解消に努めている。

インターネット販売というと、パソコン画面上の無機質なやりとりをイメージしがちだが、同社の取り組みの根底には人の温かみがある。同社の従業員が笑顔で働き続ける限り、その温かみが失われることはないだろう。

(小瀧 浩史)

第10回 お花見 —— 桜の美しさとはかなさ

4月は何といってもお花見です。お花見といえば、桜の花です。桜の下で飲食を楽しみながら暖かい春の訪れを喜びます。東京では上野恩賜公園、京都では円山公園など日本各地に桜の名所は事欠きません。

歴史をさかのぼってみると、江戸時代には、鑑賞用の花を育てる植木屋さんたちの活躍がありました。現在の桜の主流であるソメイヨシノは江戸近郊の染井村、現在の豊島区駒込あたりの植木屋さんがエドヒガンとオオシマザクラとを交配したことでも生まれたと伝えられています。

江戸時代の歌舞伎演目『仮名手本忠臣蔵』のせりふには「花は桜木、人は武士」とあります。美しく咲いてきれいに散っていく桜の花と、主君の仇討ちを果たして潔く切腹していく忠臣蔵の四十七士のことをたたえています。散りゆく桜の花に死にゆく武士の潔さが見事に重ねられています。

室町時代、能の創始者として知られる世阿弥の作品に謡曲『西行桜』があります。そのモデルの西行は、心の赴くままに各地を漂泊していた平安時代末期の歌人です。西行桜は、

西行と桜の老木の精が一夜の静寂の中で語り合い、互いに舞う曲目です。

桜が美しく咲く京都の西山に西行が隠れ住む庵があります。そこには花見をしに人々が次々と訪れます。草庵の静寂を破られるのを嘆いた西行が桜の責任だ、と言ってしまいます。すると、人々が立ち去って静寂が戻った夜、どこからともなく老いた桜の木の精が現れます。そして、草庵の静寂が妨げられたのを自分、つまり桜の咎というのは不当ではないか、と静かに抗議します。そのうち二人は打ち解けて都の桜の名所や美しさを語り合い、興が募って舞を始めます。春の夜が白みはじめ、老木は「待てしばし 待てしばし 夜まだ深きぞ」と続けますが、やがて消え去ります。その後あたり一面、雪のように散り敷く桜の花のなかで西行がわれに返るという内容です。

奈良時代までさかのぼると、春の花の中心は桜ではなく梅の花でした。『万葉集』に歌われている春の花は、梅が110首もあるのに対し、桜はその半分以上の43首しかありません。

桜が中心になるのは、都が平安京に移ってからです。平安時代中期の

『古今和歌集』には、花といえば桜が定番となっていました。そのような流れができた一つのきっかけは812年2月、嵯峨天皇の時代に平安京の神泉苑で催された観桜の花宴です。後に恒例となる宮中花宴の始まりでした。桜は毎年貴族たちの心を躍らせるものとなり、在原業平のように桜マニアの歌人をたくさん輩出しました。美しさに魅了されるとともに、「散るぞめでたき」という表現が盛んにみられます。

美しく咲き、はかなく散っていく。それが昔から、日本人が桜の花に身も心も動かされた理由だったようです。日本人の人間性や価値観などが、そこに投影されているようにも思えますね。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

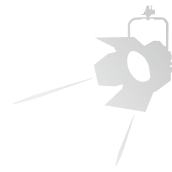
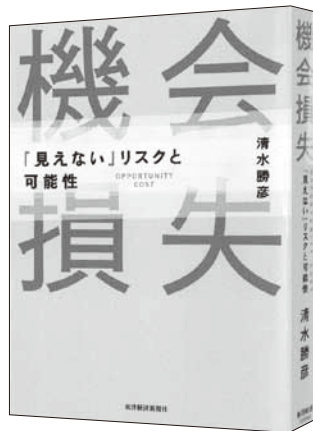
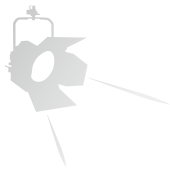
1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大学文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



清水 勝彦 [著]

機会損失 ー「見えない」リスクと可能性ー

東洋経済新報社 定価（本体1,800円＋税）



本書では、慶應義塾大学大学院のビジネススクールの教授が意思決定の際に発生する機会損失との向き合い方を解説している。機会損失とは、ある行動をしたとき、その時間と費用を別の行動に当てたほうが利益をより得られたとみる仮想的な損失のこと。企業でいえば「稼ぎそこない」である。

著者によれば、事業の目的や社内における責任の所在が曖昧になると、機会損失は大きくなりやすいという。意思決定に時間がかかりすぎるからだ。大事な決定を行う会議なのに、責任の追及を恐れて発言を控える。このように経営者や従業員が消極的になると、稼ぐ機会そのものが失われてしまう。

著者は対策を示している。一つは、経営者が従業員に対して事業の目的を繰り返し伝え、共有することだ。組織が一丸となって同じゴールを目指せば、ためらうことなく行動に移ることができる。

もう一つは、経営者が矛盾したメッセージを発しないことだ。「挑戦しろ」と言いつつ、「ミスは許さない」と指示すれば、従業員はどうしたらよいかわからなくなる。経営者の顔色をうかがうようになり、内向きの仕事にばかり力を注ぐようになる。一貫した軸をもつことが大切だ。

こうした著者の主張自体は珍しいことではないように思える。しかし、ビジネスの環境が目まぐるしく変わるなかで、経営者の軸がぶれてしま

うことも仕方のないことであろう。

現代はIoTの活用やビッグデータの解析など、ビジネスチャンスを見つけたり、マーケティングの精度を高めたりする手法が次々と生まれている。意思決定のための手段や材料が増えるほど、迷いが生じるのは当然といえる。

また、モラルやルールの^{じゆんしゆ}遵守に対する顧客の目が厳しくなり、自社への不満や悪意はSNSで拡散されるようになった。わずかな判断の遅れが業績に大きな損害をもたらす。「稼ぎそこない」では済まなくなる局面も増えている。

このような時代だからこそ、機会損失の大小をシンプルに見極めたい。ある選択をしたとき、何を得て何を失うのか。失っても守るべきものは何なのか。意思決定につきまとう機会損失を考え抜くことは、経営者の価値観や信念を見つめ直すことにもつながる。確固たる軸に基づく判断であれば、迷いや後悔は減り、導く組織も生き生きしてくるはずだ。意思決定の確度と速度を高めたいと考える経営者に、本書を薦めたい。

（分須 健介）

ちょっと気になるキーワード

わたしたちの経済活動は誰かに影響します。価格や需給の変動など市場に現れる影響もあれば、“場外”に現れる影響もあります。後者を外部性といいます。典型例は環境問題です。ある自動車は、燃費が悪く排気ガスもたくさん出ます。所有者にとってこの車に乗ることは合理的かもしれませんが、社会にとっては悪影響（コスト）がもたらされます。負の外部性と呼ばれるケースです。

問題をどう解決するか。経済学者のロナルド・コースは、所有権さえ確定できれば当事者間で解決できると主張しました。ただ、車に乗る行為がもたらすコストをはじくのは難しそうです。地球上の空気のどれだけが被害者の持ち分で、どれだけ汚れたかはわからないからです。

現実的な解決策は政府の介入です。規制を設ける、税金を課す、補助金を出すといった政策です。排気ガス量を規制する自動車 NOx・PM 法や、燃費に優れた自動車を買うと受けられるエコカー補助金制度は、負の外部性への対応策といえます。

認識しておきたいのは、外部性は経済活動に必ずつきまとう問題だということです。また、当事者同士で解決することは容易ではないとみるべきです。大切なのは、いざ問題が表面化したときに周囲と協調できる環境を整えておくことでしょう。そのためには、一企業のあるじ

外部性

自動車による環境負荷に対する政府の介入例

① 規 制	特定の車種の利用を規制する
② 課 税	燃料に課税したり排気量に応じて税額を変える
③ 補助金	特定の車種の購入に対して補助金を支給する

という立場を超えて、地域や社会をつくる一員として外部性に向き合う姿勢が求められます。例えば、日頃から地域活動の場を活用して近隣の住民や企業、自治体などと良好な関係を築く取り組みは、有効といえそうです。

外部性は負の側面ばかりではありません。今月号の「熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む」（34 ページ）にある丹波市商工会の「ミニチュアガーデン事業」は、地域の暮らしに彩りを添える、正の外部性を追求する取り組みといえます。収益に直結するわけではないかもしれませんが、取り組みが浸透すれば地域は活気づき経営にプラスに働く可能性があります。外部性を考えることは地域や社会とのかかわり方を考えることにほかなりません。

＊一部、ロナルド・H・コース著『企業・市場・法』（宮沢健一・藤垣芳文・後藤晃訳、東洋経済新報社、1992年）、ジョセフ・E・スティグリッツ、カール・E・ウォルシュ著『スティグリッツ ミクロ経済学（第4版）』（数下史郎・秋山太郎・蟻川靖浩・大阿久博・木立力・宮田亮・清野一治訳、東洋経済新報社、2013年）をもとに記述しています。

編集後記

急成長企業には明確な定義はありません。今回の研究リポートでは、便宜的に従業者数 30 人を基準としています。その程度では急成長とはいえないと感じる人もいるかもしれませんが、こうした集団が、今後 100 人、1,000 人の規模にまで達していく企業の予備軍であることは、間違いのないでしょう。

ただ、30 人の基準でも、そこまで短期間でたどりつくのは、全体のごくわずかでしかありません。さらに拡大する企業は、もっと限られてくるでしょう。急成長企業を数多く誕生させるには、新規開業全体を増やしていくことが重要であると、あらためて強く感じました。

（深沼）

調査月報 5月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

起業に必要な人材と出会う機会を増やせ

—「起業に必要なネットワークの形成に関するアンケート」から—
総合研究所 研究主幹 竹内 英二

クローズアップ 識者に学ぶ

悪質クレームの現状と課題

—理不尽な苦情に立ち向かうには—
関西大学社会学部 教授 池内 裕美

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

日本政策金融公庫が
お届けする



毎月第3水曜日配信

事業者

サポートマガジン

事業を営む
皆さまの経営に
役立つ情報が
満載!!



主なコンテンツ



セミナー・イベント情報

全国各地で開催されている
セミナー・イベント情報をご案内



経営Q&A

経営に関するさまざまな
テーマについて専門家が
分かりやすく解説



経営トピックス

経営に役立つ情報や
日本公庫の各種調査結果を
ご紹介



ご登録はこちらから!! 登録無料

日本公庫 事業者マガジン

検索



日本政策金融公庫
国民生活事業

