

日本政策金融公庫

調査月報

5

中小企業の今とこれから

2019 No.128

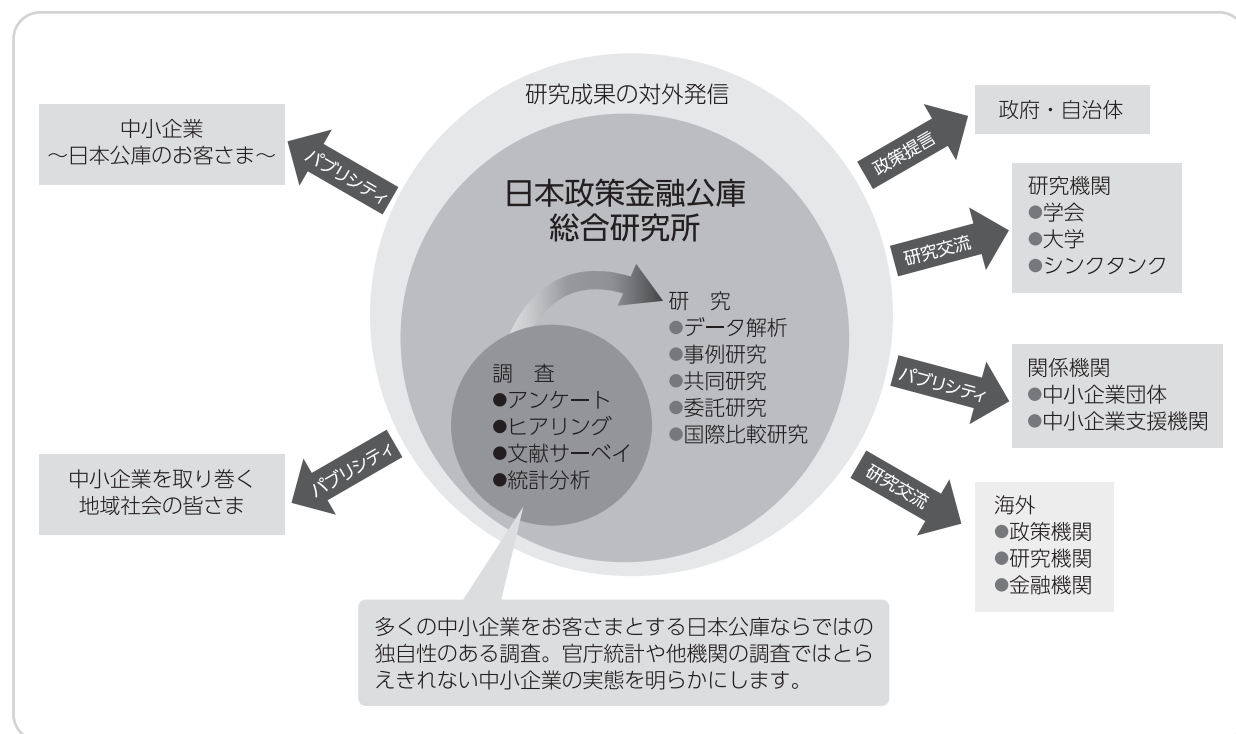
研究
レポート

起業に必要な人材と出会う機会を増やせ
ー「起業に必要なネットワークの形成に
関するアンケート」からー

総合研究所 竹内 英二

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できます。

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」
シンガポール・カトン



4

最新 日本公庫総研 研究レポート 起業に必要な人材と出会う機会を増やせ ー「起業に必要なネットワークの形成に関するアンケート」からー

＊総合研究所 研究主幹 竹内 英二

2

巻頭エッセー 明日に向けて

スナックから見た日本の夜の社交

＊首都大学東京法学部 教授 谷口 功一

16

未来を拓く起業家たち

異業種チームで挑むまちづくり

＊埼玉県川越市 (株)80%

20

データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～

賃上げ企業割合は2年連続で上昇

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

導入効果を高めるための事前準備

＊総合研究所 研究員 楠本 敏博
(現・大阪支店中小企業営二事業)

28

社史から読み解く経営戦略

マキタ

ー工具で世界をつくるー

＊社史研究家 村橋 勝子

30

経営最前線 1

ものづくりの無駄を無理なく省く

＊東京都中央区 (株)アルファTKG

32

経営最前線 2

飽くなき探求が生んだ一杯

＊福岡県福岡市 FlowerTea+cafe

34

熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む

両輪支援で東京を中央から盛り上げる

＊武蔵野商工会議所 企業支援部長 竹村 英二

35

世界のあれこれビジネス情報便

日本に一番近いヨーロッパの都市

ロシア・ウラジオストク

＊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

悪質クレームの現状と課題

ー理不尽な苦情に立ち向かうにはー

＊関西大学社会学部 教授 池内 裕美

42

時代をリードする小企業のシゴトスタイル

従業員の成長が生み出す価値

＊宮城県仙台市 (株)パルサー

46

暦のしきたりとビジネス

端午の節句——5月5日に息づく風習

＊国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

47

研究員オススの一冊

箱根駅伝 強豪校の勝ち方

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



巻頭エッセー

明日に向けて

スナックから見た日本の夜の社交



首都大学東京法学部 教授

谷口 功一

Koichi Taniguchi

1973年大分県別府市生まれ。東京大学法学部卒業、同大学院法学政治学研究科博士課程単位取得退学。日本学術振興会特別研究員（PD）を経て、現職。専門は法哲学。主要著作として『ショッピングモールの法哲学 市場、共同体、そして徳』（白水社、2015年）、訳書に『〈起業〉という幻想 アメリカン・ドリームの現実』（白水社、2017年）など。サントリー文化財団の助成で「スナック研究会」を主宰。研究会サイト <https://snaken.jp>

筆者は、サントリー文化財団から研究助成を受けてスナック研究会を結成し、2017年にその成果を『日本の夜の公共圏 スナック研究序説』として白水社より刊行した。

要するに夜のちまたにネオンの看板をともし「スナック」について研究しているわけだが、夜の社交場であるスナックを通じて日本を見ると、昼間の社会経済的活動だけでは分からない日本の姿が見えてくる。

スナックは実のところ複雑な法的規制を受ける存在であり、その定義は一定していないが、最大公約数的なありようは深夜酒類提供飲食店の届けを出し、キャバクラのように横に座ってお酌など（風適法上の「接待行為」）はできない業態を指している。カウンターがあり、ママが居てボトルキープをして非時間制のチャージで会話を楽しむ場所と思ってもらえばよいだろう。

このようなスナックは現状、全国に約7万軒以上存在しており、コンビニの6万軒と比べると、いかに多くのスナックが日本中に存在しているかが分かってもらえるのではないだろうか。その分布は、地域的偏差

が大きく、「人口当たり」の軒数で見ただけでは、宮崎県を筆頭に九州方面に偏在していることが分かる。市区町村ごとで見ただけでは、漁村・農村・離島などで非常に多くなり、自衛隊の基地や原発関連施設がある市区町村などは突出した値を示すことも分かっている。逆に言うなら、スナックを通じて、その土地がどのような特性を持っているのかが分かるのである。

冒頭で紹介した本は予想以上の反響を得て、筆者はほぼ毎月どこかの地方でスナックと地方創生を絡めた形での講演を行っているが、実際にその街を訪れ、夜の社交場に出掛けて行くと、事前に様々な統計値などだけから見ていたのとは別のその地域の姿が見えてくることが多い。

最近よく聞くのはスナック文化がいまだ盛んな地方でさえ、人々があまり呑みになくなったという話だが、これは週末の運転代金が2～3時間待ちとなるのがザラで、それが嫌で呑みにななくなったということなのである。人手不足もココまで来たか、という実感をもたらす話だ。

飲食業全体の数が1991年のピー

ク時に比べると既に半減しており、夜の社交場も、その趨勢にはあらがえるわけもなく、スナックの数自体も急減しているが、最近ではいくつかの新しい動きも出てきている。

首都圏では最近、若者がクラウドファンディングを使ってスナックを開店し、コミュニティー・オーガナイズ的なスナックをやり始めていたり、あるいはIT企業が集積した五反田界隈でコワーキング・スナックが登場するなどしていたりする。

また、超高齢化社会に対応する形で、要介護の65歳以上の人を対象を限定した「介護スナック」などが現れている。実際に行ってみると完全にバリアフリーの店内に看護師や介護士なども居て、考え尽くされた、その業態に驚くことになるだろう。

以上のような話も盛りこんだ、スナックに関する2冊目の著作を現在執筆中である。さらに日本の夜の社交の現状を知るために様々な地方で講演し、夜の盛り場を調査したいと思っているので、気軽にお声掛けいただければ幸いである。夜のスナックを通じて見る日本の姿は、本当に想像を超えた深みを持っている。

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

本レポートのポイント

- 1 起業家一人のできるビジネスはたくさんあるが、一緒に起業してくれたり、手助けしてくれたりする仲間がいるほうが起業は成功しやすい。
- 2 起業家の多くは職場や家族といった身近な社会的ネットワークから仲間を見つけているが、創業塾や起業志望者交流会、インターネット上の起業コミュニティなど起業に関心がある人の集まりに参加して仲間を見つける人も少なくない。
- 3 起業する仲間や相談できる相手が身近にいない場合は、創業支援サービスや交流会、インターネットを利用してネットワークづくりに励むべきだ。





起業時のネットワークの重要性

世の中にはさまざまなビジネスがあり、小規模な小売店や経営コンサルタントなど起業家一人でするものも少なくない。また、いくつもの困難を他人の手を借りずに独力で解決してしまう起業家もいる。しかし、多くの場合、起業家がつく知識や技術、経験、資金、労働力は、起業に必要な資源の一部であり、誰かの協力なしに起業は成功しない。一緒に起業してくれたり、企業の外から折に触れて手助けしてくれたりする仲間が必要だ。そうした人とのつながり、ネットワークがあるかどうかで起業の成否やその後の成長を左右する。

海外には、いわゆるベンチャービジネスの場合、起業家が単独で起業するよりも複数の人が共同で起業したほうが成功しやすいとする調査結果がいくつもあり、それらをふまえたティモンズ（1997）は「経営チームは新規事業の存続と成長にとってきわめて重要である」とする（p.32）。また、日本では金井（2009）が「事業創造のプロセスのなかで、どのような人々と出会い、どのようなネットワークを創造することができるかということが、企業家の成功を大きく規定することになる」と指摘している（p.91）。松田・松尾（2013）も、友人や知り合いとの交際を通じて得られる情報や知識といった社会関係資本が起業の成功確率を高めると実証している。



必要な人とどう出会うか

誰かと一緒に起業したり、誰かに支援してもらったりするほうが起業は成功しやすいということは、直観的にも理解できる。問題は、どうすれば必要な人材と出会うことができるかである。

当然ながら、ネットワークのメンバーは起業家が自らの行動範囲（社会的ネットワーク）のなかから見つけることになる。一般には、家族や親戚など血縁者、学校の友人、職場の同僚である。家族や同じ会社で働いていた人たちと起業する例は枚挙にいとまがない。

ただし、家庭も学校も職場も起業を目的とする集まりではない。ほとんどの人は起業に関心がなく、一緒に起業してくれる人が見つかるとは限らない。起業に反対されることも珍しくはない。また、起業に参加してくれる人が見つかったとしても、その人が起業に必要な資源をもっているとは限らない。むしろ、家庭や学校、職場で起業に必要な人材が見つかるほうがまれだろう。つまり、起業の実現や成否は、かなりの程度偶然に左右されていることになる。

金井（2009）も、成功した企業家はみな運が良かったと言うが、その運には「偶然の発明や発見に関わるものと人との偶然の出会いに関するものがある」ようだとする（p.91）。とすれば、起業を実現し、成功させるためには偶然の出会いが起こる確率を上げることが必要になってくる。具体的には、家庭や職場以外に行動範囲を広げ、人との出会いを増やすことである。

幸いなことに、現在は創業塾やビジネスプランコンテストなど起業を支援するサービスが豊富にある。起業志望者同士や技術者同士の交流会も多い。インターネット上では起業やビジネスに関して意見を交換するコミュニティがあり、フェイスブックやツイッターなどSNSを使った情報の発信や交換も行われている。これらを活用すれば、起業に必要なネットワークのメンバーと出会う機会も増えるはずである。

そこで、当研究所では起業家を対象にアンケートを実施し、創業支援サービスや交流会、インターネット上のコミュニケーションが、起業に必要なネットワークの形成に貢献しているかを確認した。以下はその結果をまとめたものである。

表－１ 回答者の性別と起業時の年齢

(n=1,000、単位：％)

		起業時の年齢					年齢計
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	
性別	男性	2.1	20.0	32.1	26.3	10.2	90.7
	女性	0.8	3.9	3.1	0.8	0.7	9.3
	性別計	2.9	23.9	35.2	27.1	10.9	100

資料：日本政策金融公庫総合研究所「起業に必要なネットワークの形成に関するアンケート」（以下同じ）

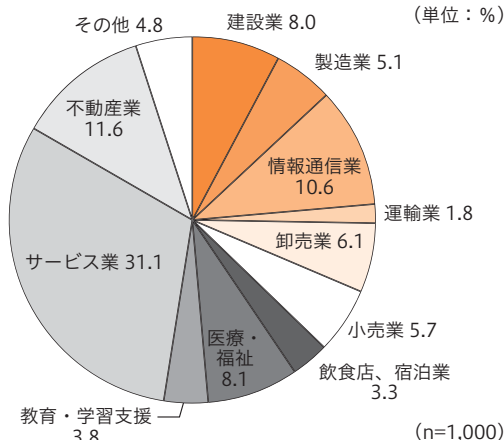
アンケートの実施要領と回答者の属性

調査は2018年11月に「起業に必要なネットワークの形成に関するアンケート」（以下では「アンケート」という）という名称でインターネット調査会社に委託して実施した。調査対象は調査会社のモニターである日本全国の男女のうち、①法人の経営者である、②当該法人の創業者である、③複数の企業を経営していない、④当該法人が初めての起業である、⑤起業後10年以内であるの五つの条件を満たす人であり、1,000人から回答を得た。なお、調査対象を法人の経営者としたのは、法人のほうが企業における、起業家とネットワークのメンバーとの関係（複代表、常勤役員、正社員、株主、社外取締役、顧問、取引先など）が明確になるからである。

まず、回答者の性別をみると、男性が90.7％を占めており、女性は9.3％にとどまった（表－1）。日本ではそもそも女性起業家が少ないうえに、法人の経営者という条件をつけたためと思われる。例えば、(株)帝国データバンクの「女性社長比率調査」によると、同社のデータベースに登録されている約120万社のうち、女性が社長である企業の割合は2018年4月末時点で7.8％だった。

図－１ 起業したときの業種

(単位：％)



次に、回答者の年齢をみると、「40～49歳」が35.2％で最も多く、「50～59歳」の27.1％、「30～39歳」の23.9％が続く。「60歳以上」は10.9％、「20～29歳」は2.9％と少ない。ただし、女性だけでみると、「50～59歳」が8.6％、「60歳以上」が7.5％と少なく、「20～29歳」が8.6％、「30～39歳」が41.9％と、若い世代が多い。

起業してからの経過年数をみると、最も多い「4年目」が12.9％、最も少ない「9年目」でも8.0％であり、1年目から10年目までが比較的均等に分布している。

起業したときの業種は、「サービス業」が31.1％で最も多く、「不動産業」の11.6％、「情報通信業」の10.6％、「医療・福祉」の8.1％、「建設業」の8.0％と続いている（図－1）。また、起業したときの従業者数をみると「1～4人」が89.4％、「5～9人」が6.7％、「10～19人」が2.4％、「20人以上」が1.5％となっている。

最後に、起業した場所（都道府県）の分布をみると、東京都が22.4％で最も多く、大阪府の12.2％、神奈川県が6.1％、埼玉県が6.0％が続いている。八地方区分でみると、北海道が4.7％、東北が5.3％、関東が41.3％、中部が13.6％、近畿が22.5％、中国が3.7％、四国が2.0％、九州・沖縄が6.9％となっている。

図-2 起業支援のセミナーやイベント、交流会への参加
(複数回答)

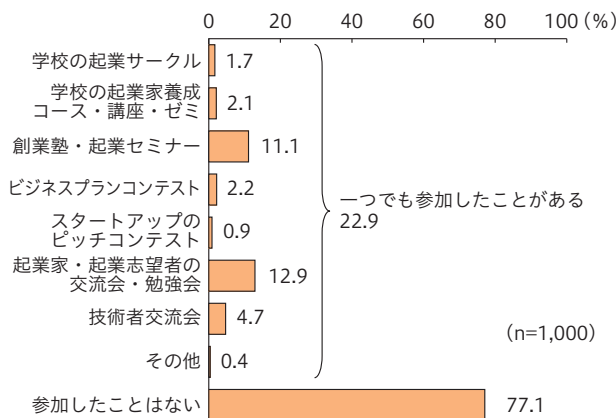
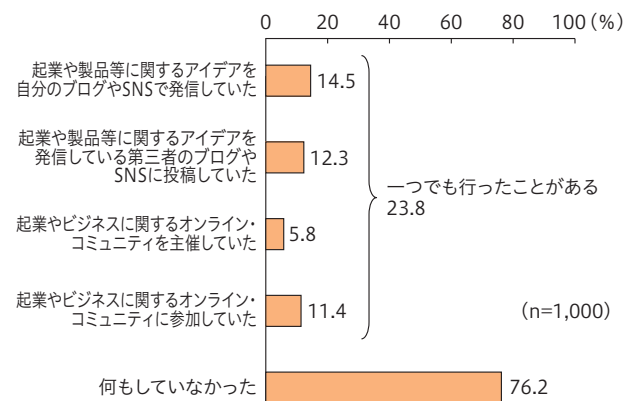


図-3 起業やビジネスに関する情報のインターネットを使った発信・交換(複数回答)



起業前の活動① 現実世界

前述のとおり、起業に必要な人材と出会う確率を高める活動には、起業を支援するセミナーやイベント、交流会など「現実世界」でのものと、ブログやSNS、電子掲示板など「インターネット上」のものがある。まず、現実世界での活動をみていこう。

アンケートによると、起業する前に起業を支援するセミナーやイベント、交流会や勉強会に参加したことがある人の割合は22.9%である(図-2)。具体的には、「起業家・起業志望者の交流会・勉強会」が12.9%、「創業塾・起業セミナー」が11.1%と、ほかに比べて多い。

起業したときの年齢別に、起業を支援するセミナーやイベント、交流会に参加したことがある人の割合をみると、「50～59歳」が17.0%、「40～49歳」が23.6%、「30～39歳」が27.2%、「20～29歳」が34.5%と若い世代ほど多くなっている。ただし、「60歳以上」の人に占める参加経験者の割合は22.9%で「50～59歳」よりも多い。定年退職者などシニア向けの「創業塾・起業

セミナー」や「起業家・起業志望者の交流会・勉強会」が少なからず開催されているからだと思われる。

また、起業したときの業種別に、起業を支援するセミナーやイベント、交流会に参加したことがある人の割合をみると、「情報通信業」が30.2%、「小売業」が26.3%、「飲食店・宿泊業」が24.2%、「医療・福祉」が24.7%、「教育・学習支援業」が23.7%、「サービス業」が25.7%と多い。「情報通信業」は、「技術者交流会」の参加者が15.1%と多いためであるが、ほかの業種は「創業塾・起業セミナー」の参加者が、「小売業」で17.5%、「教育・学習支援」で15.8%などと、多いからである。

起業前の活動② インターネット上

アンケートによると、起業する前にインターネットで起業やビジネスについて情報を発信したり交換したりしていた人は全体の23.8%を占める(図-3)。具体的な方法をみると「起業や製品等に関するアイデアを自分のブログやSNSで発信していた」が14.5%、「起業や製品

等に関するアイデアを発信している第三者のブログやSNSに投稿していた」が12.3%、「起業やビジネスに関するオンライン・コミュニティ（電子掲示板やフェイスブック・グループなど）を主催していた」が5.8%、「起業やビジネスに関するオンライン・コミュニティに参加していた」が11.4%となっている。

起業時の年齢別に、インターネットで起業やビジネスについて情報を発信・交換していた人の割合をみると、30歳以上の世代は、いずれも20%台にとどまるが、「20～29歳」は51.7%と半数を超える。「起業や製品等に関するアイデアを自分のブログやSNSで発信していた」人に限っても、「20～29歳」では34.5%を占めている。「起業やビジネスに関するオンライン・コミュニティに参加していた」人も「20～29歳」では41.4%を占めており、20歳代ではインターネットを使ったコミュニケーションが活発であることがうかがえる。

また、「起業や製品等に関するアイデアを自分のブログやSNSで発信していた」または「起業や製品等に関するアイデアを発信している第三者のブログやSNSに投稿していた」人のうち57.6%は、これらの活動を通じて親しくなった人がいると回答している。この割合を起業時の年齢別にみると、最も少ない「50～59歳」で41.9%、最も多い「20～29歳」では90.9%にもなる。

さらに、「起業や製品等に関するアイデアを自分のブログやSNSで発信していた」または「起業や製品等に関するアイデアを発信している第三者のブログやSNSに投稿していた」人のうち48.0%は「実際に会ってビジネスや起業、製品や技術について話したことがある」とも回答している。起業時の年齢別では、最も少ない「50～59歳」で27.9%、最も多い「20～29歳」では81.8%が、実際に会って話をしている。インターネットは起業に関する情報の発信や交換の場であるだけでなく、起業に関心をもつ人同士が会える場でもある。

なお、起業を支援するセミナーやイベント、交流会に参加したことがある人のうち58.5%は、インターネットで起業やビジネスについて情報を発信・交換していた。したがって、起業に必要な人との出会いを増やすことにつながると考えられる、何らかの活動をしていた人の割合は回答者全体の33.3%になる。

行動範囲を広げれば相談相手と出会えるか

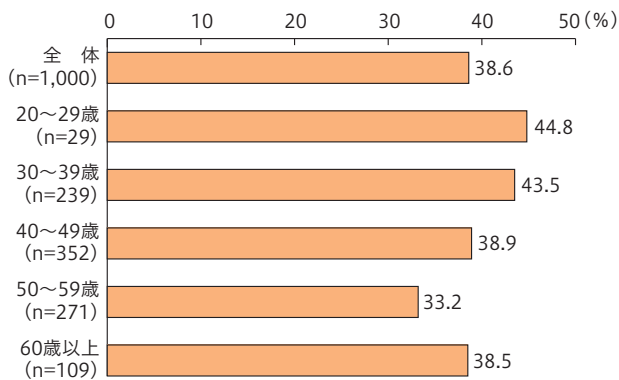
起業を支援するセミナーやイベント、交流会に参加したり、インターネットで起業に関する情報の発信や交換をしたりしたことは、起業に必要なネットワークづくりに貢献しているのだろうか。

アンケートで、起業する前に事業のアイデアについて意見を交換したり、一緒にビジネスプランを検討したりした人（以下「相談相手」という）がいた人の割合をみると、全体では38.6%となっている（図-4）。起業時の年齢別にみると、若い世代で多く、「20～29歳」と「30～39歳」では、どちらも4割を超えている。もっとも、相談相手のいない人が過半を占めているのであり、起業家には一人で事業の内容や計画を考える人が多い。

相談相手の人数は、「1人」が27.5%、「2人」が32.6%、「3人」が21.0%、「4人」が2.8%、「5人以上」が16.1%となっている。アンケートでは、各相談相手と「どこで」または「どのように」出会ったかを回答してもらった。ただし、相談相手が6人以上の場合は、任意の5人について回答してもらった。

その結果をみると、「勤務先で」が28.1%で最も多く、次が「勤務時の取引先で」の19.6%となっている（図-5）。「家族である」も11.2%と比較的多く、検討相手のおおよそ7割は、血縁、職場、学校という、起業とは直接関係のない場で出会った人である。

図－４ 事業のアイデアや計画と一緒に検討した人がいた人の割合(起業時の年齢別)

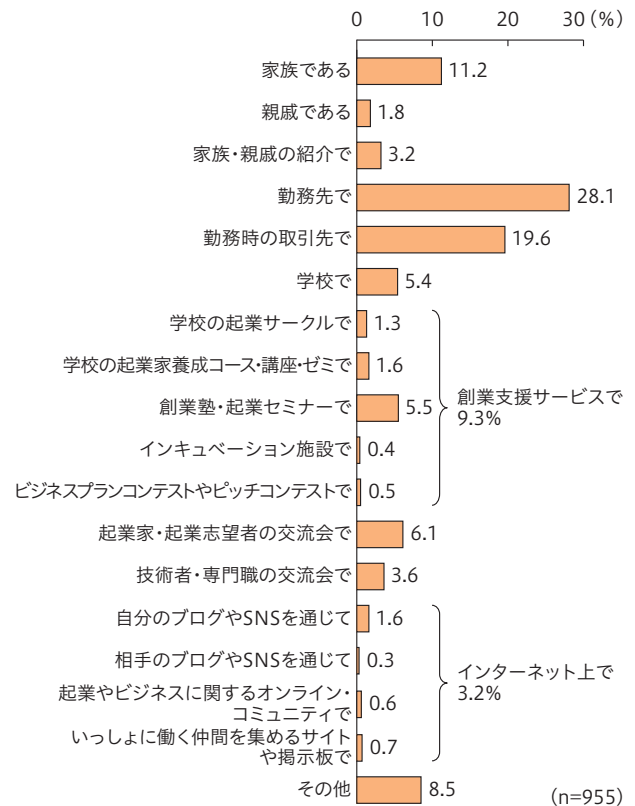


一方、「創業塾・起業セミナーで」や「学校の起業家養成コース・講座・ゼミで」「ビジネスプランコンテストやピッチコンテストで」など各種の「創業支援サービスで」出会った人は合わせて9.3%を占めている。また、「起業家・起業志望者の交流会で」が6.1%、「技術者・専門職の交流会で」も3.6%ある。さらに、「自分のブログやSNSを通じて」など「インターネット上で」出会った人も合計すると3.2%を占めている。創業支援サービスや交流会、インターネット上のコミュニケーションは、相談相手と出会う確率を高めているといえる。

この点をより明確にしよう。まず、起業する前に何らかの「創業支援サービス」を利用していた人は140人である。そのうち、相談相手に「創業支援サービスで」出会った人が、少なくとも一人はいる人が46人いる。したがって、起業する前に「創業支援サービス」を利用していた人のうち32.9%の人が、相談相手と「創業支援サービスで」出会ったことになる。

同様に、起業する前に「起業家・起業志望者の交流会・勉強会」に参加したことがある人は129人で、そのうち28人(21.7%)は、相談相手と「起業家・起業志望者の交流会で」出会っている。また、起業する前に「技

図－５ 相談相手との出会い

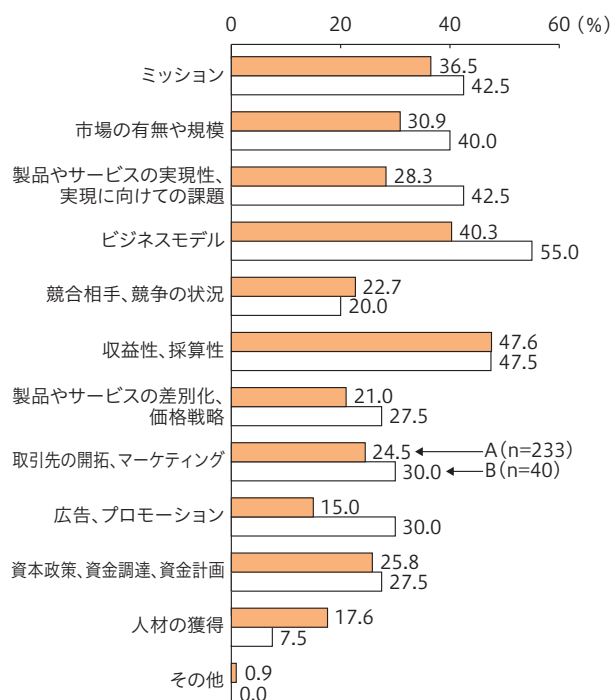


(注) 構成比を算出する際の分母は、回答者数ではなく、回答があった相談相手の総数である。

術者交流会」に参加していた人47人のうち8人(17.0%)は、相談相手と「技術者交流会で」出会っている。

さらに、起業する前にインターネットで起業に関する情報を発信・交換していた238人のうち12人(5.0%)は相談相手と「インターネット上で」出会っている。「起業や製品等に関するアイデアを自分のブログやSNSで発信していた」と回答した145人に限れば12人(8.3%)が、相談相手と「インターネット上で」出会っている。現実世界での行動に比べると、相談相手と出会った人の割合は少ないが、インターネット上のサービスは手軽に利用できることを考えると、むしろ高い確率で相談相手に出会えるといえるかもしれない。

図－6 相談相手と検討事項(複数回答)



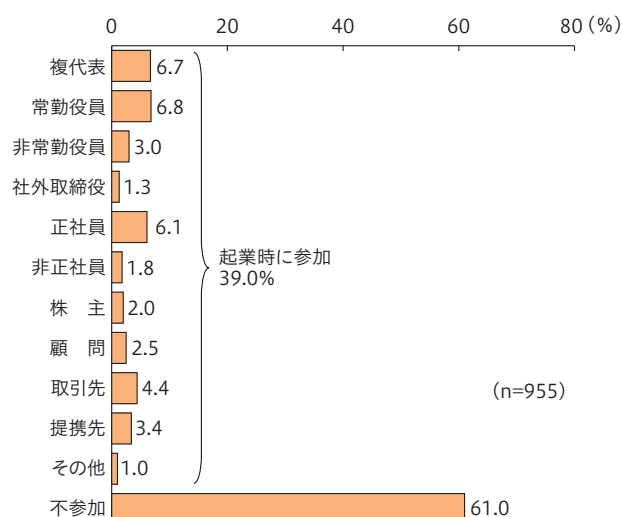
(注) 「A」は相談相手が、「家族・親戚またはその紹介で出会った人」「勤務先、勤務時の取引先で出会った人」「学校で出会った人」だけである人。「B」は相談相手が「創業支援サービスで出会った人」「技術者交流会で出会った人」「起業家・起業志望者の交流会で出会った人」「インターネット上で出会った人」だけである人。

何を一緒に検討したのか

相談相手が、家族や勤務先、学校など起業と直接関係のない社会的ネットワークで出会った人である場合と、創業支援サービスや交流会、インターネット上のサービスを通じて出会った人である場合とで、検討した事項に違いがあるかどうかをみたのが図－6である。

どちらの場合も、「収益性、採算性」「ビジネスモデル(収益をあげる仕組み)」「ミッション(何のために起業するのか、事業の目標は何か)」が上位3項目となっており、大きな違いはない。つまり、血縁者や職場の同僚、

図－7 相談相手の起業への参加



(注) 図－5に同じ。

学校の友人といった身近なネットワークで出会った相談相手と、創業支援サービスや交流会、インターネット上で出会った相談相手とは代替的である。この点からも、創業支援サービスはもちろん、交流会やインターネット上のサービスも起業の実現に貢献するといえよう。

起業に参加してくれる人は見つかるか

一緒にビジネスプランを検討したからといって、相談相手が起業に参加するとは限らない。アンケートによると回答があった相談相手955人のうち、起業に参加した人の割合は39.0%である(図－7)。

どのような役割で起業に参加したのかをみると、「複代表」が6.7%、「常勤役員」が6.8%と、経営陣として参加した人が13.5%を占める。また、「正社員」が6.1%、「株主」も2.0%いる。これらを合計すると、相談相手のうち21.6%は起業のリスクを起業家と一緒に直接負

表－２ 相談相手との出会い別にみた相談相手の起業への参加

(単位：人、%)

相談相手との出会い	相談相手の参加時の役割						相談相手の人数	参加率
	複代表	常勤役員	正社員	株主	その他	参加せず		
家族・親戚、その紹介で (n=53)	18	10	8	0	24	36	96	62.5
勤務先・勤務時の取引先で (n=141)	18	33	27	16	38	191	323	40.9
学校で (n=10)	0	0	0	0	2	13	15	13.3
創業支援サービスで (n=12)	2	0	0	0	7	25	34	26.5
技術者交流会で (n=5)	0	0	0	0	10	17	27	37.0
起業家・起業志望者の交流会で (n=11)	2	4	0	0	2	20	28	28.6
インターネット上で (n=7)	1	0	0	0	1	11	13	15.4

担していることになる。

一方、「非常勤役員」が3.0%、「社外取締役」が1.3%、「取引先」が4.4%、「提携先」が3.4%あるなど、直接リスクを負担するわけではないが、企業の外部から起業家を支えている人や「非正社員」が、合計すると17.4%を占める。

創業支援サービスや交流会、インターネット上のサービスは、起業前の相談という段階では、少なからず貢献していたが、実際の起業ではどうだろうか。表－2は、相談相手との出会い別に、起業参加時の役割をみたものである。ただし、出会いの種類については図－5のままでは煩雑になるので、「勤務先で」と「勤務時の取引先で」など、類似のものは一つにまとめた。また、調査票の設計上、相談相手との出会いの種類が複数ある人については集計できない。それでも、表－2は相談相手がいた人の61.9%をカバーしている。

表－2に示したとおり、相談相手が「家族・親戚、その紹介で」出会った人だけであると回答した人は53人で、回答のあった相談者の合計人数は96人、そのうち起業に参加した人が60人いるので、相談相手の参加率は62.5%ということになる。同様に検討相手が「勤務先・勤務時の取引先で」出会った人だけである場合、参加率は40.9%となる。

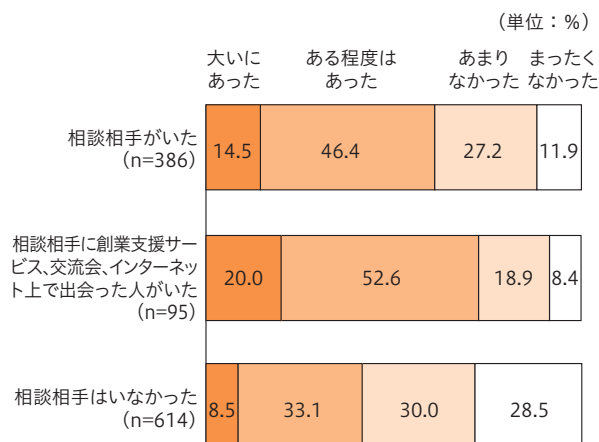
一方、相談相手が「創業支援サービスで」出会った人だけである場合の参加率は26.5%、「起業家・起業希望者の交流会で」出会った人だけである場合の参加率は28.6%、「技術者交流会で」出会った人だけである場合の参加率は37.0%、「インターネット上で」出会った人だけである場合の参加率は15.4%であり、これらを合計した参加率は28.4%となる。

家族や職場の同僚といった社会的ネットワークに比べると、創業支援サービスや交流会、インターネット上のサービスを通じて出会った人が起業に参加する確率は小さい。検討段階とは違い、一緒に起業するとなると仕事の遂行能力やビジネスに対する価値観よりも、気の合う仲間であることや、互いをよく知っていることのほうが重視されるのかもしれない。

ただし、少ないとはいえ、創業支援サービスや起業家・起業志望者の交流会、インターネット上のサービスを通じて出会った人のなかには、「複代表」や「常勤役員」として起業に参加した人もおり、起業前の活動次第で起業に欠かせない人材と出会う確率が高まることは間違いない。事例もインターネット上で見いだせる。

例えば、2011年11月の設立で、2014年12月に東証マザーズに上場した(株)クラウドワークスの場合、創業社長である吉田浩一郎氏と開発担当取締役の野村真一氏

図－8 相談相手の有無と製品・サービスの新規性・独自性



との出会いは、吉田氏が別の企業で、あるプロジェクトに関する開発担当者を募集するツイートに野村氏がリプライしたことに始まる^(注1)。また、大学在学中に「kurashiru」という料理レシピ動画サービスを運営するdely(株)を立ち上げた、堀江裕介CEOと大竹雅登CTOは、どちらも起業に興味がある人が集まるフェイスブック・グループに参加していたことが出会いにつながった^(注2)。

スタッフを集めた例もある。訪日外国人向けのWEBメディア「MATCHA」を運営する(株)MATCHA(設立時は(株)Sen)を2013年に設立した青木優社長は、2011年から「HIBILOG」というブログを続けている。起業前から読者が多く、記事によっては数万人が読むこともある。青木社長が同社を設立したことをブログで告げた際には、約200人から仕事に関わりたいと連絡があり、その中から編集者やライター、翻訳者などを採用した^(注3)。

相談相手の効果① 製品・サービスの新規性・独自性

創業支援サービスや交流会、インターネット上のサービスを活用することで、起業前の相談相手と一緒に起業

してくれるメンバーと出会う確率が上がることはわかった。しかし、そもそも起業前に相談相手がいたことや、相談相手が起業に参加したことは、起業にどのような影響を与えているのだろうか。この点をアンケートから確認していこう。

相談相手がいた人といなかった人との違いの一つは、提供する製品やサービスの新規性・独自性である。具体的には、相談相手がいなかった場合、新規性・独自性が「大いにあった」という人の割合は8.5%、「ある程度はあった」という人の割合は33.1%で、両方を合計しても半数に満たない(図-8)。しかし、相談相手がいた場合は、新規性・独自性が「大いにあった」という人の割合が14.5%、「ある程度はあった」という人の割合が46.4%で、合計すると6割を超える。特に、相談相手に創業支援サービスや起業家・起業志望者の交流会、技術者交流会、インターネット上で出会った人がいる場合は、新規性・独自性が「大いにあった」という人が20.0%、「ある程度はあった」という人が52.6%をそれぞれ占める。

起業について相談されれば、多くの人が製品やサービスの特徴は何か、既存の製品やサービスと違いはあるかといったことを確認するはずである。したがって、相談相手がいたほうが、起業家が提供する製品やサービスが新規性・独自性を持ちやすいのは当然である。まして、相談相手が創業塾や起業家・起業志望者の交流会など、起業やビジネスに関心がある人の集まりで出会った人であればなおさらである。

ただし、事業のアイデアやビジネスプランを相談相手と検討する過程で新規性・独自性を獲得していったのではなく、もともと新規性・独自性があるために、必要なメンバーを探した可能性も考えられる。例えば、起業家がインターネットを使った新しいサービスを考えたとしても、起業家自身に実現する技術がない場合、起業家は必要なスキルをもったエンジニアやデザイナーを探さな

ければならない。

逆に、製品やサービスに新規性・独自性がない場合、つまりありふれたビジネスを行う場合や起業家自身の経験の範囲内で行うビジネスの場合は、相談相手を必要としない可能性も、また一緒に起業するメンバーを必要としない可能性も大きい。

図-9は、相談相手が起業に参加した場合と、参加しなかった場合とで、製品やサービスの新規性・独自性について比較したものである。どちらの場合も、新規性・独自性が「大いにあった」または「ある程度はあった」とする人の割合が過半を占めているが、相談相手が1人以上起業に参加した場合は、「大いにあった」が19.6%と多くなる。さらに相談相手が「複代表」「常勤役員」「正社員」「株主」として参加した場合は、「大いにあった」という人の割合は22.6%となっている。

なお、図には示していないが、起業に参加した相談相手はいるものの、「複代表」「常勤役員」「正社員」「株主」として参加した人はいない場合（該当者は62人）、新規性・独自性が「ある程度はあった」という人の割合は41.9%あるものの、「大いにあった」という人の割合は12.9%と少ない。

相談相手の効果② 従業者数の増加

相談相手は企業の成長にも影響している。ただし、相談相手がいたほうが、企業は成長する可能性が高いという単純な関係ではない。

アンケートでは起業時と調査時の従業者数を質問している。ただし、回答は実数ではなく、「1～4人」や「5～9人」といった選択肢による。そのため、起業時と調査時の従業者数の増減を正確に把握することはできない。そこで、便宜的ではあるが、例えば起業時には

図-9 相談相手の参加と新規性・独自性

(単位：%)

	大いにあった	ある程度はあった	あまりなかった	まったくなかった
相談相手が1人以上参加した(n=199)	19.6	43.2	27.1	10.1
上記のうち、相談相手が複代表・常勤役員・正社員・株主として起業に参加(n=137)	22.6	43.8	24.8	8.8
相談相手は1人も参加しなかった(n=187)	9.1	49.7	27.3	13.9

「5～9人」だったが、調査時には「1～4人」になった場合は「減少」、「5～9人」だった場合は「不変」、10人以上のいずれかのカテゴリーになった場合は「増加」として集計すると、従業者数が「増加」した企業の割合は15.0%、「不変」である企業の割合は82.4%、「減少」した企業の割合は2.6%となった。

相談相手の有無別に「増加」企業の割合をみると、相談相手がいなかった場合は13.0%であるのに対し、相談相手がいた場合は18.1%となっている。特に相談相手に「起業家・起業志望者交流会で」出会った人がいる場合、「増加」企業の割合は39.3%と多い。また、相談相手のうち1人以上が「複代表」「常勤役員」「正社員」「株主」のいずれかとして参加した場合も、「増加」企業の割合は29.2%と多くなっている。

従業者数の変化は、業種や起業後の経過年数、起業家の年齢や性別にも影響されるかもしれない。そこで、相談相手による効果を明確にするために、二つのモデルについて2項ロジスティック回帰分析を行った。

どちらのモデルも被説明変数は、従業者数が増加した場合を1、増加しなかった場合を0とするダミー変数である。また、説明変数は業種ダミー（サービス業ダミー

表－3 従業者数の増減に関する要因分析

	モデル① (n=1,000)			モデル② (n=386)		
	偏回帰係数	標準誤差	有意確率	偏回帰係数	標準誤差	有意確率
業種ダミー						
建設業	0.32	0.35	0.36	0.66	0.57	0.24
製造業	-0.06	0.47	0.91	0.13	0.75	0.87
情報通信業	-0.05	0.33	0.89	-0.08	0.52	0.87
運輸業	1.13	0.55	0.04	0.49	1.23	0.69
卸売業	-0.80	0.55	0.15	-0.51	0.73	0.48
小売業	-0.16	0.44	0.73	-0.35	0.72	0.63
飲食店・宿泊業	-0.23	0.57	0.68	-0.71	0.88	0.42
医療・福祉	1.34	0.30	0.00	1.04	0.48	0.03
教育・学習支援	1.20	0.41	0.00	1.38	0.65	0.04
不動産業	-0.80	0.43	0.06	-0.36	0.75	0.63
その他の業種	-0.23	0.51	0.65	-1.23	1.10	0.26
年齢ダミー						
20～29歳	0.13	0.54	0.81	0.09	0.80	0.91
30～39歳	-0.06	0.24	0.81	-0.52	0.40	0.20
50～59歳	-0.43	0.24	0.08	-0.31	0.40	0.43
60歳以上	-1.02	0.45	0.02	-1.46	0.85	0.09
女性ダミー	-1.12	0.42	0.01	-1.36	0.79	0.08
起業後経過年数（対数）	0.42	0.16	0.01	0.42	0.24	0.09
相談相手がいたダミー	0.30	0.19	0.13			
相談相手との出会いダミー						
家族・親戚、その紹介で				-0.71	0.45	0.12
学校で				-0.35	0.61	0.57
勤務先・勤務時の取引先で				0.12	0.43	0.79
技術者交流会で				-1.09	0.95	0.25
起業家・起業志望者の交流会で				2.03	0.56	0.00
創業支援サービスで				0.40	0.48	0.41
インターネット上で				-0.56	0.68	0.41
その他で				-0.36	0.62	0.57
相談相手の参加ダミー						
内部参加				1.37	0.33	0.00
外部参加				-0.20	0.39	0.61
新規性・独自性ダミー	-0.31	0.25	0.22	-0.67	0.61	0.27
-2対数尤度	760.92			293.96		

（注）太字は5%水準で有意であることを表す。

が参照変数)、年齢ダミー（40～49歳ダミーが参照変数)、女性ダミー、起業後の経過年数（効果は逓減すると思われるので対数)、新規性・独自性ダミー（「大いにあった」「ある程度はあった」「あまりなかった」が0、

「まったくなかった」が1）が共通の変数である。

これらの変数にモデル①には、相談相手がいた場合を1、いなかった場合を0とするダミー変数を、モデル②には、相談相手との出会いを表すダミー変数（各出会いに

該当する相談相手がいる場合は1、いない場合は0)、内部参加ダミー（相談相手のうち1人以上が、「複代表」「常勤役員」「正社員」「株主」のいずれかとして参加した場合は1、参加しなかった場合は0）、外部参加ダミー（相談相手のうち1人以上が「非常勤役員」「社外取締役」「非正社員」「株主」「顧問」「取引先」「提携先」「その他」）として参加した場合は1、参加しなかった場合は0）の三つの変数を加えた。

分析の結果は表-3に要約した。まず、モデル①をみると、従業者数が増加するかどうかと、相談相手がいたかどうかとは相関がない（有意確率0.13）。相談相手の有無よりも、業種や起業後の経過年数、起業家の年齢や性別のほうが説明変数としては有効である。

相談相手がいたといっても、ささいなことしか相談しなかった、重要なアドバイスを得られなかった、アドバイスを実行しなかったといったことがあれば、相談相手がいなかった場合と大差ない。要は相談の内容と実践が重要なのだが、アンケートではそこまでわからない。なお、製品やサービスの新規性・独自性は、係数の符号が負（新規性・独自性がないと従業者数が増加する可能性は小さい）ではあるが、有意ではない。

次にモデル②をみると、「医療・福祉」と「教育・学習支援」の二つの業種は、サービス業に比べて従業者数が増加する確率が大きいことはモデル①と同様であるが、起業後の経過年数や起業家の年齢、性別は有意ではない。一方、相談相手に「起業家・起業志望者の交流会で」出会った人がある場合と、相談相手のうち1人以上が、「複代表」「常勤役員」「正社員」「株主」のいずれかとして参加した場合は、従業者数が増加する確率が有意に高い。

「起業家・起業志望者の交流会」に参加するような人は、成長志向が強いのかもしれないし、交流会に参加することで成長するためのヒントを得られたのかもし

ない。また、相談相手が複代表や正社員として起業に参加する、つまり複数人で起業すると、従業者数が増加する確率が高いことは、冒頭に述べたように、起業家が単独で起業するよりも複数の人が共同で起業するほうが成功する確率が高いことを示しているのかもしれない。あるいは、複数の人が起業家と一緒にリスクをとってもよいと考えるのだから、それだけ魅力的なビジネスであり、従業員が集まりやすいということなのかもしれない。

＊ ＊ ＊

かつて、起業に必要な人材は、家族や職場の同僚、友人や知人といった手持ちの社会的ネットワークから探すほかなかった。身近に偶然良い人材がいればよいが、見つからずに起業を諦めることもあっただろう。あるいは、無理をして一人で起業した人もいただろう。

だが、創業支援が活発に行われ、インターネットも普及した現在、必要な人材の探索にかかるコストは大きく下がっている。一人ではリスクを取りきれない、アイデアを実現できないという起業家も、こうしたサービスを利用すれば、起業に参加してくれる人や貴重なアドバイスをくれる人と出会い、ネットワークを形成できるかもしれない。裏を返せば、こうした起業前の活動を活発にすることが創業を増やすことになると思われる。

（注1）<https://www.freee.co.jp/kb/kb-launch/how-to-recruit-engineer>

（注2）<https://blog.dely.jp/entry/2017/06/14/150000>

（注3）<https://www.aokiu.com/2015/10/04/matcha-37>

<参考文献>

- 金井一頼（2009）「企業家と運：企業家活動とネットワークの視点から」『企業家研究第6号』企業家研究フォーラム
ジェフリー・A・ティモンズ（1997）『ベンチャー創造の理論と戦略—起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』千本倅生・金井信次訳、ダイヤモンド社
松田尚子・松尾豊（2013）『起業家の成功要因に関する実証分析』RIETI Discussion Paper Series 13-J-064



未来を拓く
起業家たち

異業種チームで挑むまちづくり



あらき まきと

1974年埼玉県生まれ。建設会社、設計事務所勤務を経て、2013年に荒木牧人建築設計事務所を設立。その後、市が主催の「まちづくりキャンペーン川越」に参加していた3人とともに2016年、(株)80%(エイティパーセント)を設立。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2016年
- ▶ 資本金 120万円
- ▶ 従業者数 4人
- ▶ 事業内容 空き家・空き店舗のリノベーション、コワーキングスペースの運営
- ▶ 所在地 埼玉県川越市連雀町27-1
- ▶ 電話番号 080(5543)2491
- ▶ URL <http://80per.net>

エイティパーセント (株)80% 代表取締役 荒木 牧人

西武新宿線本川越駅前のメイン通りから少し離れた場所に、カフェや居酒屋が入居する1棟の長屋がある。外観こそ古めかしいが、中に入るとどのテナントにもおしゃれな雰囲気が漂う。荒木牧人さんを含めた4人の同志がリノベーションを手がけた建物だ。川越に新たな交流拠点を増やしたいという思いを胸に空き家、空き店舗の再生に取り組んでいる。

リノベーションで 地域を盛り上げる

——事業内容を教えてください。

川越市連雀町を拠点に、空き家や空き店舗のリノベーションを手がけています。人が集まって楽しく過ごせる場所をつくることを目指しています。この辺りは「蔵造りのまち」と呼ばれるように、風情のある建物が数多くあり、日頃から観光客でにぎわっています。しかし、市街地でもメイン通りから少し外れると、空き家や空き店舗が目立ち、けっして人通りは多くありません。

当社が取り扱う物件は、不動産会

社が情報を掲載しないような古い建物です。そういう物件に手を加え、価値や魅力を高めることに意義があると考えています。空き家や空き店舗を見つけて所有者を探し、手紙を出してリノベーションを提案することもあります。なかには、相続で引き継いだ建物をそのままにしている人がいるからです。ただし、何でも新しくすればよいというわけではありません。

大切なのは、まちの景観を壊さないことです。ですから、できるだけ外装はそのまま残しつつ内装を変えて、新しい価値を生み出そうと心がけています。

——社名がユニークですが、事業内容とかかわりがあるのですか。

社名の由来は、何事にもがんばりすぎず、80パーセントくらいの力を入れ具合でやってみようというものです。肩肘張らずにリノベーション事業を通じて楽しくまちづくりをしようという思いを込めました。がむしゃらに働いてきた過去を振り返り、40代になって新たにまちづくりをしたいと考えたとき、家族の理解は欠かせませんでした。仕事だけではなく、家族との時間も大切にしようと考えたのです。

実は、同世代の4人で当社を立ち上げたのですが、それぞれ別々に事業を経営しています。メンバー4人の事業と当社での役割について簡単に紹介しましょう。

まずわたしは、建設会社や設計事務所に勤務したあと、2013年に建築設計事務所を開業しました。現在、デイサービスや保育園の建物など事業者向けの仕事を中心です。わたしの事務所に(株)80%の本社機能を置いています。

川越市で不動産会社を経営するまつがすみなおと松ヶ角尚人は、財務や経理を担当しています。また、中目黒でリノベーション会社を経営する田中明裕は、デザインを担当しています。4人目の鈴木豪は、当社がリノベーションした物件で居酒屋を営んでいます。

地域の祭りやイベントに当社名で参加する際は、鈴木の居酒屋へ協力する形で屋台を出店しています。

お互い普段は離れてそれぞれの仕事をしていますが、SNSで密に連絡を取り合うほか、週に1回は集まって状況報告やスケジュール確認を行っています。また、それとは別に年に1、2回は長期的な展望について話し合う機会を設けています。

——なぜリノベーションを手がけようと思ったのですか。

建設業界に長年従事していたので興味はありましたが、事業を立ち上げることまでは考えていませんでした。きっかけは、一般社団法人リノベーション協議会が主催する「第3回リノベーションアイデアコンペ」に応募したことです。

そのころわたしは、設計事務所の仕事をしながら地元の自治会長を務めていました。地域活動にかかわるなか、身近なところで空き家が増えていることを実感していました。コンペのテーマが空き家問題の解決であることを知り、わたしなりに考えてみようと思ったのです。

空き家を学生限定のシェアハウスや高齢者を対象としたカフェ、子ども向けの駄菓子屋など、世代に応じて五つの施設にリノベーションすることを提案したところ、優秀作品賞

に選ばれました。自分のアイデアが評価されたことは自信につながりました。審査委員長からは事業化を勧められたこともあり、やってみようかと考えるようになりました。

仲間との出会い

——リノベーション事業立ち上げの準備を進めたのですね。

まずは民間会社が開講する、リノベーションのプロを育てるためのスクールで半年間学びました。まちづくりの基礎などを一から身につけたかったからです。しかし、卒業後にいざ始めようとしても、何から進めればよいか悩んでしまいました。

そのころ、リノベーションをテーマにした講演会が川越市産業振興課主催で行われ、参加したところ市の担当者となることができました。その後、リノベーション事業立ち上げの相談をすると、まち歩きワークショップへの参加を勧められました。2016年1月のことです。市内にある空き家、空き店舗を見て回り、今後の活用方法を探るというものでした。

このときに出会ったのが、メイン通りから離れた交差点にたたずむ古びた長屋でした。昭和30年代建築の木造2階建てで、これまでは洋品店や青果店、バイク店など形を変えてきましたが、7年ほど前から空き



リノベーションを手がけた長屋

家になっていたようです。そして、同じくこの長屋に興味を示したのが、飲食店の物件を探してワークショップに参加していた鈴木でした。

——仲間を見つけたのですね。

一緒にこの長屋で店を計画しようと意気投合しました。その後、2016年11月に行われた「まちづくりキャンプin川越」に二人で参加しました。遊休不動産の活用に必要な事業計画を3日間にわたって、参加したメンバーでまとめる実践の場です。実際の対象物件をもとに、最終日にはオーナーに事業プランを提案し、承諾してもらえたら事業化に向けてスタートを切れます。わたしたちが目をつけた長屋も対象物件の一つでした。

四つのコースがあり、わたしと鈴木は「飲食・物販事業コース」に参加しました。そして、長屋をオーナーから借り受けて居酒屋とカフェの2店舗に生まれ変わらせ、テナント貸しするプランを提案しました。する

と、思いが伝わり賛同を得ることができたのです。

ついにリノベーションを始められるところまでたどり着きました。ただ、まだ不安な点がありました。リノベーションには、不動産取引やデザインなどの専門知識も必要だからです。そこで、イベントの参加者のなかから、そうした分野の専門家である松ヶ角と田中に声をかけ、合流してもらったのです。二人は別のコースに参加していたのですが、コースを超えてチームを形成しました。

——工事は順調に進みましたか。

設備工事や屋根工事、耐震補強工事などは専門の業者に任せましたが、内装や外装はコストを抑えようとなるべく自分たちで行いました。

一方で、地域内外の人にも工事に興味をもってもらおうと、三つの取り組みを行いました。一つ目は、リノベーション工事の公開です。ガラス戸がサッシ枠にはめ込んで固定されていて割れるおそれがなかったので、工事中も建物全体をシートで覆うことなく作業できました。古い長屋が生まれ変わる過程を見てもらうことで、まちも変わっていく様子を感じてもらおうとしたのです。

併せて、工事内容やわたしたちのまちづくりへの思いを掲載したイラスト入りのチラシを建物の前に置き

ました。すると、高齢者や通学途中の学生といった近隣の住民が手に取り、工事の様子を見てくれるようになりました。

二つ目は、地域子どもたちに、このリノベーションにかかわってもらおうと、工事の一部を体験できるワークショップを開催したことです。具体的には、手押しの一輪車を使って生コンを運んだり、実際に打設したりするほか、柱やベンチなどの塗装もしてもらいました。みんなで協力してまちづくりを成し遂げる感覚を味わってほしかったからです。小学生を中心にのべ50人以上に参加してもらいました。

三つ目は、クラウドファンディングを活用したことです。出資を募るだけではなく、空き家の現状とその解決に取り組むわたしたちの姿をインターネットで情報発信しようと考えたのです。クラウドファンディングのリターンを来店時の特典にすれば、オープン後に来店してもらうきっかけになります。工事の一部に充てる目的で60万円を目標にしたのですが、多くの方の共感を得て104万円を集めることができました。

こうして、2017年6月に2店舗をオープンしました。居酒屋「すずのや」はメンバーの鈴木が運営し、カフェは川越市内に店舗を構える「glin coffee」の2号店となりました。

起業のハードルを下げる

——最近はコワーキングスペースの運営を始めたそうですね。

長屋と同じ並びにあった空き家をリノベーションして、2018年2月に「coworking space ダイクマチ」がオープンしました。短時間利用などの一時利用を導入せず、月極会員のみに特化しています。基本利用料は月額税込8,640円で、現在会員数は15人です。起業に向けて準備している方や、アプリの開発で起業した方などさまざまな方が利用しています。

長屋の改修工事にかかった費用を早く回収するために、わたしの経験が生きて、あまり費用をかけずにできることを考えました。その結果、出てきた答えがコワーキングスペースの運営でした。わたしが事業を立ち上げたとき、自治体や創業支援機関など多くの方に相談に乗ってもらいました。起業したくても、一人では不安になることがあるでしょう。そうしたとき、同じ境遇の人や相談できる相手が身近にいれば、少しでも前に進めるかもしれません。

——起業という同じ目標をもった人が集まれば心強いですね。

そうですね。みんな同志、仲間という意識をもって活動しています。

ただそうすると、会員以外は当施設を訪れることはありません。まちを変えるリノベーションを目指しているわたしたちとしては、外部の方にもこの場に来ていただきたいと、毎月トークイベントを実施しています。

初めは地域活動で活躍している外部の方に話をしてもらっていましたが、最近は当施設の会員が持ち回りで講師をしています。現在の状況や今後の展望を参加者に向けてプレゼンテーションするのです。お互い刺激になりますし、最近はビジネスマッチングが成立しました。

イベント終了後は「すずのや」で懇親会を行い、参加者同士交流をさらに深めてもらいます。お店が比較的空いている火曜の夜にイベントを

開催するなどして、相乗効果を狙っています。

——起業して思いどおりにまちづくりは進んでいますか。

もちろんわたしたち4人が頑張っただけでは、まちは変わりません。しかし、自治体の取り組みもあって少しずつ空き家は減ってきています。

最近は、「まちづくりキャンプin川越」に参加した別コースのメンバーが、近くにカフェとバーを併設したゲストハウスをオープンしました。ゲストハウスの利用客がそのまま「すずのや」に来店するなど、以前は空き家だったところを人が行き交うようになりました。今後は店舗同士が連携し合い、地域住民が楽しめるようなまちづくりを目指していきます。

聞き手から

出会って1年にも満たない4人が意気投合して会社を設立した。これまで事業が順調に進んでいるのは、二つのことによる。

一つは、それぞれ得意分野をもつ4人が集まって目的達成に必要な知識を補い合っていることだ。事業を立ち上げる過程ではさまざまな課題が待ち受ける。経験豊富な専門家がメンバーにいれば、悩みは減るだろう。もう一つは、80パーセントの力加減でやろうと意識していることだ。本業とのバランスをうまく保つことで、楽しみながらまちづくりに取り組める。また、前のめりにならず一歩引いた視点で意見を出し合えるので、物件単体の話だけでなくまちづくりの全体像を考えやすいだろう。

本業を別にもちながら同じ思いを抱く人が集まり、最強のチームをつくる。課題を解決する最適な形であるなら、こうした起業も選択肢の一つといえるだろう。

(葛貫 怜)

賃上げ企業割合は2年連続で上昇

～「中小企業の雇用・賃金に関する調査」結果～

当研究所が2018年12月中旬に実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」によると、同月の正社員の給与水準が前年同月から「上昇」している企業の割合は、前回調査から2.9ポイント増加し、57.4%となった。企業業績の改善と労働市場の需給の引き締まりを背景に、賃上げの動きは強まっている。

調査の構成

当研究所は「全国中小企業動向調査・中小企業編(2018年10-12月期)」(以下、動向調査という)の特別調査として、2018年12月中旬に「中小企業の雇用・賃金に関する調査」を実施した。調査対象は当公庫中小企業事業の取引先1万2,989社、有効回答数は4,671社である。

本調査は大きく二つの部分から構成されている。一つは、雇用である。足元の景気回復局面は、2019年1月をもって戦後最長となったとみられている。そのなかで、労働市場の需給は引き締まり、人手不足は中小企業にとっても深刻な問題となっている。本調査では従業員の過不足感、従業員の増減といった、中小企業の雇用環境に関する質問に加え、それらが経営に与える影響などを尋ねている。

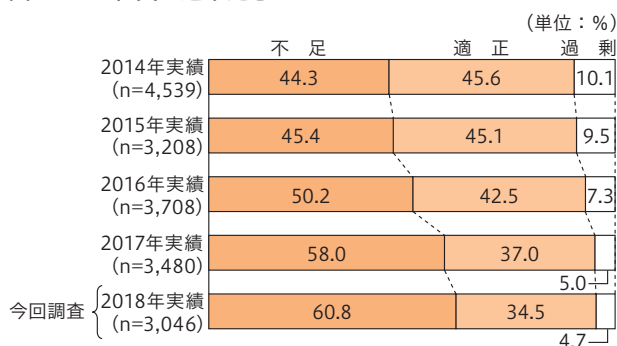
もう一つは、賃金である。景気回復の恩恵が消費者に

まで行き渡るためには、従業員への利益の還元、すなわち賃上げが不可欠である。だが、企業業績の改善と比較して、賃上げの勢いが鈍いとする見方もある。本調査では中小企業における賃上げの実施状況と、その背景を尋ねている。

人手不足は深刻化

中小企業における従業員の過不足感からみていこう。図-1は2018年12月時点の正社員の過不足感を択一式で尋ねたものである。結果をみると、従業員が前年同月比で「不足」していると回答した割合は前回から2.8ポイント上昇し、60.8%となった。また、「適正」と回答した割合は34.5%、「過剰」と回答した割合は4.7%となっている。2016年以降、「不足」と回答する企業は半数を超えており、その割合は年々、増加傾向にある。業種別にみると、運送業において「不足」と回答した

図-1 正社員の過不足感



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査」(以下同じ)

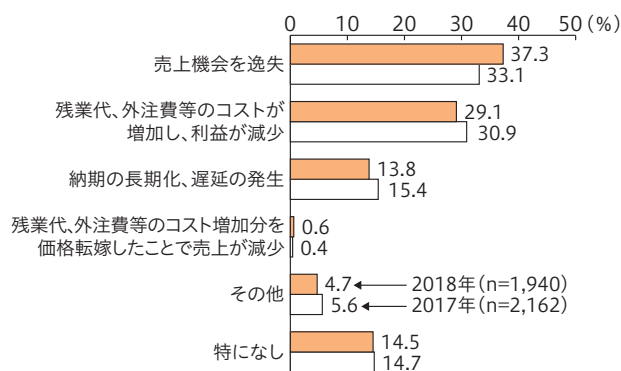
(注) 各年12月の正社員数に対する、現在の仕事量やその見通しからみた過不足感。

割合が83.5%と最も高くなった。運送業は、景気回復に伴う物流の増加に加え、インターネット通販の拡大といった要因もあり、深刻なドライバー不足に悩まされている。動向調査の自由記述欄に寄せられたコメントでは、若年層においてドライバーのなり手が少なくなっているという指摘があった。

運送業に次いで「不足」の割合が高かったのが、建設業(74.7%)である。同じく動向調査の自由記述欄では、特定の技術や資格をもった人材が集まらないとのコメントが多くみられた。また、情報通信業(72.7%)でも「不足」と回答した割合が高くなった。元号改正や消費増税を控え、企業のシステム対応に関する需要が増えていることなどが影響しているようだ。

人手不足は、中小企業の経営にどのような影響を与えているだろうか。図-2は、正社員ないしは非正社員が「不足」と回答した企業に対して、その影響を択一式で尋ねたものである。最も回答が多かったのは、「売上機会を逸失」(37.3%)だった。とりわけ、建設業においてその割合が高く、61.1%にも上る。先述したとおり、特定の技能、資格をもつ人材が確保できず、受注の機会を逃している企業が多く存在するようだ。

図-2 人手不足の影響



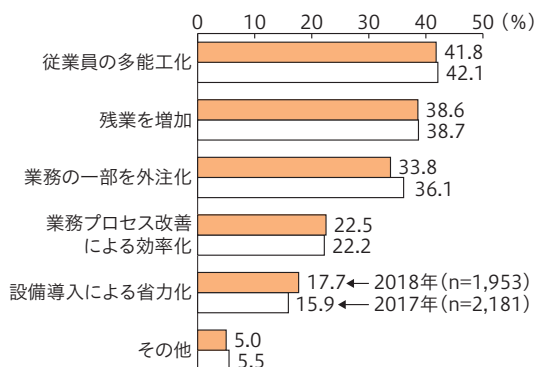
(注) 1 正社員もしくは非正社員が「不足」と回答した企業に対して質問したもの。
2 質問では正社員または非正社員の不足の影響を尋ねているため、正社員の不足のみによる影響を把握することはできない。

次に多かったのが、「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」(29.1%)だった。業種別にみると、倉庫業(50.0%)や輸送用機械製造業(46.9%)、宿泊・飲食サービス業(46.5%)などで割合が高い。人員不足のために効率的なオペレーションができず、コストが増加してしまうという企業も少なくないようだ。

深刻化する人手不足に対して、中小企業はどのような対策を行っているのだろうか。図-3は、人手不足への対応を二つまでの複数回答で尋ねたものである。結果をみると、「従業員の多能工化」(41.8%)と回答した割合が最も高く、次いで「残業を増加」(38.6%)となった。多くの企業は、仕事量の増加に対して、既存の人員の稼働率を高めることで対応しているようだ。

一方、業務の効率化や省力化により人手不足に対応している企業の割合は、あまり多くない。「業務プロセス改善による効率化」と回答した割合は22.5%と、相対的に低い水準にとどまっている。こうした対応策は効果が出るまでに時間がかかるため、二の足を踏む企業が多いのかもしれない。「設備導入による省力化」も17.7%と低い水準にとどまっている。将来的な需要の変動や資

図-3 人手不足への対応



金負担の大きさを考えると、設備導入にまで踏み切れない企業が多いのだろう。

従業員数は増加も、必要数を補えず

図-4は、2018年12月時点の正社員の前年同月比増減を尋ねたものである。正社員が「増加」と回答した企業の割合は32.1%と、前回調査から1.3ポイント上昇した。図には示していないものの、正社員が「増加」した理由を三つまでの複数回答で尋ねた結果は、「将来の人手不足への備え」が54.1%と最も高くなった。長期的な視野で人材の確保、育成に取り組む企業が多く存在するようだ。また「受注・販売が増加」と回答した企業割合も42.7%と高い水準になっており、足元まで続く業績の改善の影響もみられる。ただし、前掲図-1において「不足」と回答した割合が60.8%であったことを勘案すると、多くの企業は不足する従業員を十分に補充できていない可能性が高い。

一方、正社員が「減少」と回答した割合は前年から0.8ポイント増加し、19.5%となった。「減少」した理由を三つまでの複数回答で尋ねると、「転職者の補充

図-4 正社員数の増減

(単位：%)		
	増加	変わらない
2014年実績 (n=4,545)	38.3	44.2
2015年実績 (n=5,036)	30.9	51.1
2016年実績 (n=5,085)	28.5	51.6
2017年実績 (n=5,142)	30.8	50.5
今回調査 (n=4,637)	32.1	48.4

（注）実績は当該年12月、見通しは翌年12月における正社員数の増減を、それぞれ前年同月比で質問したもの。

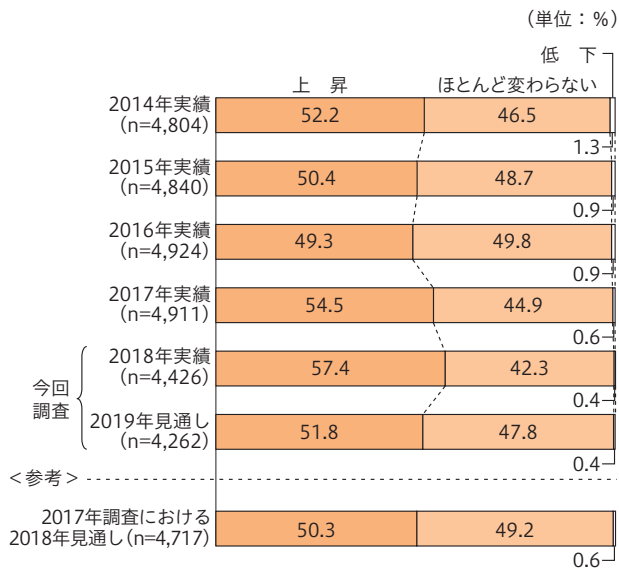
人員を募集したが採用できず」が59.3%と、最も高くなっている。

変わりつつある賃上げの背景

次に、賃上げの状況を確認する。図-5は、2018年12月時点における正社員の給与水準を尋ねたものである。前年同月比で「上昇」と回答した割合は57.4%、「ほとんど変わらない」は42.3%、「低下」は0.4%となった。賃上げを行った企業の割合は、2年連続で増加している。前回調査で2018年は「上昇」と予測した割合が50.3%であったことと比べても、賃上げの動きは強まっているといえる。業種別にみると、製造業（61.7%）、建設業（58.5%）サービス業（57.7%）などで「上昇」の割合が高い。

正社員の給与水準の引き上げ理由を尋ねたのが、図-6である。結果をみると、「自社の業績が改善」（36.2%）が最も多く、次いで「採用が困難」（25.4%）となった。賃上げの背景には、業績の改善に伴う従業員への利益の還元と、従業員数の維持、確保という二つの側面がある。前年調査と比較すると、「自社の業績が改善」は3.6ポイント減少する一方、「採用が困難」は3.2ポイント増加している。業績の改善に頭打ち感が出てきたなかで、賃上げ

図－5 正社員の給与水準



(注) 1 実績は当該年12月、見通しは翌年12月における正社員の給与水準を、前年同月比で質問したもの。
2 定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給の水準を質問している。

の狙いが人手の確保にシフトしてきているようだ。

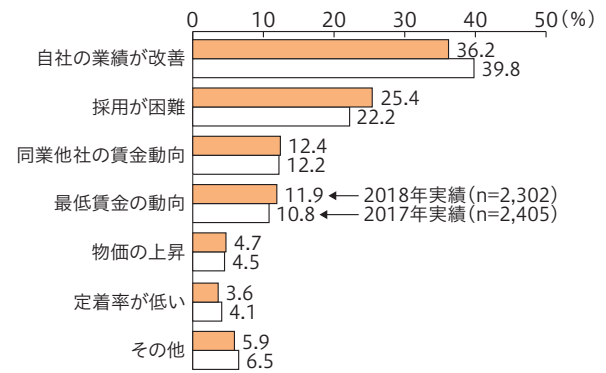
なお、給与水準上昇の背景を業種別にみると、「自社の業績が改善」と回答した割合は、業務用機械製造業 (56.3%)、不動産業 (53.7%)、情報通信業 (50.0%) などが高くなった。一方、「採用が困難」と回答した割合は、倉庫業 (50.0%)、水運業 (42.9%)、宿泊・飲食サービス業 (41.0%) などが高くなっている。

人手不足と賃上げの見通し

2019年の正社員給与の見通しをみると、「上昇」は51.8%、「ほとんど変わらない」は47.8%、「低下」は0.4%となった（前掲図－5）。賃上げ企業割合は2018年実績に比べれば低いものの、前回調査における翌年の見通し (50.3%) よりも高い。

米中貿易摩擦などを背景に、先行き不透明感が強まる

図－6 正社員の給与水準上昇の背景



(注) 図－5の2018年実績で「上昇」と回答した企業に対して質問したもの。

なかでも多くの企業が賃上げを意識する背景には、やはり人手不足がある。前掲図－1において正社員数が「適正」と回答した企業のうち、2019年の正社員の給与水準が「上昇」と回答した割合を求めると、27.7%だった。一方、正社員数が「不足」している企業のうち、給与水準が「上昇」と回答した割合は69.2%と、かなり高くなる。

もっとも、賃上げのみによって人手不足を解消するのは難しいだろう。人手不足の背景には、景気回復という循環的な側面だけでなく、人口減少という構造的な側面がある。長期的に生産年齢人口が減少していく以上、わが国の労働力供給には限界がある。

前掲図－3でみたとおり、人手不足への対策として「業務プロセス改善による効率化」や「設備導入による省力化」といった、生産性向上に取り組む企業の割合は現在のところあまり高くない。中小企業がさらなる成長を目指すためには、長期的な視野に立った取り組みが必要なのかもしれない。

(山口 洋平)

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>



中小商業・サービス業におけるIT活用のポイント

Vol.2
(全3回)

導入効果を高めるための事前準備

総合研究所 研究員 楠本 敏博
(現・大阪支店中小企業営二事業)

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、小売業や宿泊業といった商業・サービスを営む中小企業（以下、中小商業・サービス業者）におけるIT^(注1)の導入状況や、導入後の効果などをみた。第2回以降では、アンケートの結果と企業事例をもとに、経営資源に制約がある中小商業・サービス業者がITの導入をどのように進めていけばよいかについて考えていきたい。

導入分野を選択する

ソフトウェアやシステムといったITを導入するに当たり、中小商業・サービス業者は、事前にどのような準備を行えばよいのだろうか。企業にヒアリングした結果を整理すると、次の三つに集約できそうだ。

一つ目は、自社の経営課題を踏まえ、ITを導入する業務分野を選択することである。売り上げの増加やコストの削減につながる可能性があるからといって、あらゆる業務分野にITを導入すればよいというわけではない。第1回でみたように、当研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が共同で実施した「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」^(注2)（以下、アンケート）によれば、ITを導入した後の効果は、商品陳列や調理といったバックヤード業務、予約管理業務などでは高い。一方、接客では低くなっており、業務分野によって差がみられる。この理由の一つとして、接客のうち、例えば、商品やメニューの説明を画面上で行うと、それらの特徴や良さを顧客へ十分に伝えきれず、必ずしも売り上げに結びつかないおそれがあることが考えられる。

自社の課題の一つであるレジ業務にITを導入したのが、(株)クラウンベーカリー（東京都小金井市、従業者数140人）である。同社は、東京都内でパンの小売店を8店舗展開している。店舗を運営していくうえで、レジ業務に時間がかかることが課題であった。パンの種類が豊



㈱クラウンベーカリーのパン

富であるため、経験が浅い従業員だとすべての値段を覚えきれず、ベテランの従業員がサポートせざるをえない。ランチタイムや週末には、会計を待つ行列が店の外まで続く店舗もあった。せっかくおいしいパンをつくっても、顧客を長く待たせるようではリピーターは減ってしまう。

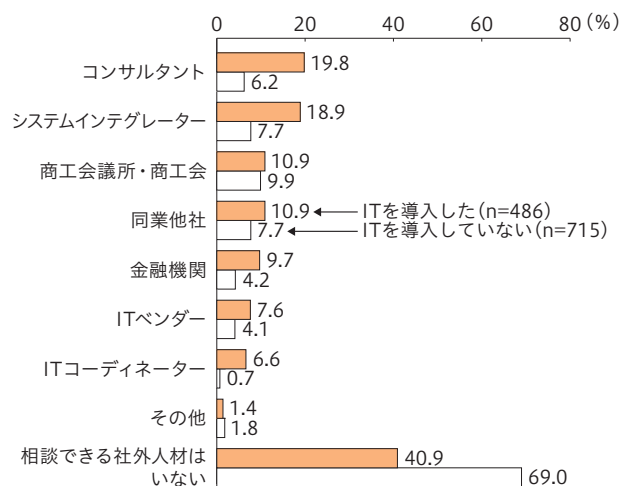
何とか時間を短縮できないか。そう考え、2017年に二つのシステムを混雑が激しい店舗で導入することにした。一つは自動会計システムである。これは、パンをのせたトレーを顧客が専用の台に置くと、自動でパンを画像認識して会計するものである。もう一つは、セルフレジシステムだ。会計後、顧客が機械にお金を入れると、自動でお釣りとレシートが出てくる。その間、従業員はパンを袋に入れることができる。

これらを導入したことにより、当該店舗では、ピーク時にレジを担当するスタッフを1人減らすことができた。スタッフが余裕をもって仕事ができるようになり、顧客との会話に充てる時間を増やすことができた。結果、リピーターが増え、売り上げが伸びているという。

外部に相談する

二つ目は、外部に相談することである。ITを導入する分野を決めた後、どのようなツールが適しているのか、ツールを用いることで実際、どの程度の効果があるのか

図 ITの導入を相談できる社外人材(複数回答)



出所：日本政策金融公庫総合研究所『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」

といった情報は、最終的に導入の是非を判断するうえで重要である。しかし、経営資源に制約がある中小企業において、ITに詳しい経営者や従業員はそう多くないと考えられる。

では、中小商業・サービス業者では、ITの導入を相談できる人材が社外にいるのだろうか。前出のアンケートの結果をみてみよう。図は、ITの導入を相談できる社外人材について尋ねたものである。これをみると、直近5年間で「ITを導入していない」と回答した企業では、「相談できる社外人材はいない」が69.0%と最も多くなっている。

直近5年間で「ITを導入した」と回答した企業でも、「相談できる社外人材はいない」が最も多いものの、その割合は40.9%にとどまっている。残る約6割が外部に相談しており、そのなかで、コンサルタントが19.8%と最も多く、システムインテグレーターが18.9%と続く。ただ、ITに不慣れな企業が、はじめから彼らと接点をもつことは難しいだろう。まずは身近な存在に相談することが現実的だといえる。



(株)渡月亭の客室

同業者に相談したことがITを導入する後押しとなったのが、(株)渡月亭（京都府京都市、従業員数84人）である。同社は1897年に創業した老舗旅館であり、25の客室を有する。事業を展開していくうえでの課題の一つは、宿泊日や食事の時間といった予約情報を社内に周知するのに手間がかかることであった。

もともとは、従業員が「仮予約表」に予約内容を手書きで記載し、宿泊予定日の1週間前になると、「本予約表」に同じ内容を手書きで転記していた。そのうえで本予約表をコピーして、厨房や配膳室をはじめ、13カ所に配っていた。毎日、予約表の記載・転記に2時間、配布に1時間を要し、コピー用紙は年間で4万5,000枚以上にもなっていた。さらに、当日のチェックインやチェックアウトの状況、各客室における食事の配膳状況などの情報はその都度、電話で共有していたため、伝達ミスが少なかった。

業務を効率化できる方法を模索していたところ、同業の経営者が集まる会合で、予約管理システムの存在を知る。それは、予約サイトや電話、ファクシミリといった複数の経路で顧客から入る予約情報を一元管理できるものである。また、従業員はタブレット型端末で、各客室における清掃や食事などの準備状況をリアルタイムに共有できる。

しかし、同社はそれまでITを導入したことがない。



(有)HAPPY ISLANDのハンバーグ

そこで、すでに同じシステムを導入している同業者に相談することにした。導入するに当たって、社内でのどのような体制を築けばよいか、どのようにシステム開発者と連携していけばよいかといった情報を収集でき、自分たちでも何とか導入できるのではないかと希望をもてたそうだ。2016年に予約管理システムを導入したことにより、予約情報を手書きする時間やコピー用紙の使用量を大幅に削減できた。また、急な予約変更があっても、客室や食事の情報を端末でワンタッチで入力できるようになり、伝達ミスもほとんどなくなったという。

公的制度を活用して、外部の専門家に相談したのが、(有)HAPPY ISLAND（群馬県高崎市、従業員数102人）である。同社は子会社を含めたグループで、ハンバーグとステーキの専門店を4店舗展開する。同業者間の競争が年々激化するなか、利益を確保するための方策を考えようとするも、なかなかアイデアが浮かばない。

そこで、国が設置した無料の経営相談所である、よろず支援拠点を訪ねることとした。ミラサボ専門家派遣制度を活用することで、外部の専門家を紹介してもらい、資金をかけなくても取り組める、ITの活用方法を教えてもらうことができた。

その一例が、POS（Point of Sales）システムの機能を生かしたマーケティングである。同システムは、例えば、いつ、誰が、どの商品をいくらで購入したという情

報を蓄積できるものである。同社ではそうした機能をほとんど活用していなかった。外部の専門家のアドバイスをもとに、まず来店した顧客にはアンケートに回答してもらい、顧客の属性や来店履歴、ポイント情報などを登録するカードを交付するようにした。次に、誕生月の割引をはじめとするクーポンを同封したダイレクトメール（以下、DM）を顧客に送付。カード情報をもとに、DMを持参して来店する割合を地域別や年齢層別などに分析できるようにした。

こうした努力の結果、カードの登録数は伸び、年間の来店客数は1万9,000に達している。また、誕生月の割引DMの利用率は30%に上り、売り上げは順調に増えているという。

費用対効果を検討する

三つ目は、費用対効果を検討することである。どんなに優れたITであったとしても、投資額に見合う効果を得られなければ、導入する意味はないだろう。

過去の失敗を教訓として、費用対効果を検討しているのが、(株)ビック・ママ（宮城県仙台市、従業員数322人）である。同社は、裾直しや丈詰めといった洋服の直しや、バッグの修繕などを手がける企業で、国内外に80店舗展開している。業界では後発組であったことから、他社との差別化を図るために積極的にITを導入し、業績を伸ばしている。しかし、はじめからうまくいったわけではない。例えば、システム開発業者の提案をほぼ受け入れ、高価なシステムを導入したものの、予想を大幅に上回る注文が入り、稼働しなくなってしまったことがあったそうだ。

同社としては、ITに関する知識の不足に加え、システム開発業者と仕様について十分に打ち合わせをしなかったことが要因であったと振り返る。こうした例から、



(株)ビック・ママの洋服直しの様子

新たなシステムを導入する前には必ず、仕様が自社の業務フローや想定外の事態を踏まえたものであるか、導入によって、どれだけのコストが削減され、何年で投資額を回収できるかを検討することを欠かさないという。

今回紹介した企業事例をみると、いずれも自社の経営課題を踏まえ、ITを導入する分野を見極めている。また、導入に当たっては、経営資源に制約があるなか同業者や公的機関に相談したり、費用対効果を検討したりしており、導入後の効果を高めるには、事前準備を十分に行うことが大きなポイントといえる。

次回は同じくアンケートの結果と企業事例をもとに、ITを導入し、実際に活用していくうえで求められる取り組みについてみていきたい。

(注1) 本連載におけるITとは、業務に関連するソフトウェアやシステムを指す。

(注2) 調査実施時期は2017年9月。調査方法はインターネットによるアンケート。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る中小企業1,201社。

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(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。



社史から読み解く経営戦略

マキタ

— 工具で世界をつくる —

第34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。

マキタは時代の移り変わりに対して柔軟に事業内容を変化させて適応してきた。その結果、町工場からグローバル企業へ変貌を遂げた。

🕒 修理から製造へ

マキタの歴史は、電気事業に将来性を感じた牧田茂三郎が1915年、愛知県名古屋市中区に牧田電機製作所を創業し、モータ、変圧器などの修理を開始したことに始まる。技術力が評判になって、受注は日を追って増加、創業4年目に新工場を建設すると、高性能な小型モータを独自に開発して、町の修理業者からメーカーへ変わった。当初の顧客は紡績業が中心だったが、1923年の関東大震災後、復興を急ぐ京浜地方から柱や板類の注文が殺到していた名古屋の製材業者から製材用モータの注文が相次ぎ、一層の販路拡大や業績向上につながった。1931年には、モータの「割賦販売」が新たな販売戦略として大ヒットする。当時「町工場ではモータは借りるもの」だったが、払い終わればモータを所有できたからだ。

第2次世界大戦後は苦しい経営状態が続いたが、1950年に朝鮮戦争が勃発すると、にわかに活況を呈した。中部地方に紡績会社が多数誕生して繊維産業の中心地になると、同社には紡績用特殊モータの注文が相次いだ。

しかし、特需景気は長くは続かず、また、機械メーカー

同士の安売り競争、大手メーカーの量産による廉価販売などで、同社は深刻な危機を迎えた。

創業時のメンバーであり、1955年に社長に就任した後藤十次郎は、長年染みついた借金経営のムードを打破するため「売り上げの5パーセントを貯金」することを課して財務体制の立て直しを図り、8年後には無借金経営となった。

🕒 モータから工具へ

1957年、後藤は三重県伊勢市の老舗木工機械メーカーの菊川鉄工所から「造船業界や楽器メーカーでは、米国製の電気プレナー（携帯用の電気カンナ）が目違い払い（木材同士を組み合わせるときにできる小さな段差を削る作業）に使われている」と聞いた。大阪まで足を延ばして実物を見たが、昔ながらの手カンナが1丁500円だった当時、8万5,000円もした。しかし、使い勝手が良く、素人でもプロ並みの加工ができる。そこで電気カンナの開発に着手、1957年、国産第1号の携帯用電気カンナを完成させた。毎分2万6,000回転する2枚の刃で削るため、木材の硬度を問わず、逆目でもきれいに削れる。

とはいえ、日当500～1,000円の大工職人に8万円を超える機械工具は高すぎる。1958年1月に思い切って2万9,800円で発売すると、全国から注文が殺到した。

同年8月には「難儀な溝切り作業も電動化できないか」との声に応じて携帯用電気ミゾキリも発売。共に同社の主力製品となった。1958年度の売上高は対前年度比で2倍以上の3億3,903万円、しかもその85パーセントが発売されたばかりの電動工具だった。

1960年、後藤は創業以来45年間にわたるモータ事業から撤退して“電動工具の専門メーカー”を宣言、1962年には社名をマキタ電機製作所に変更した。同社は電気マルノコや電気ドリル、自動カンナなど可搬式製品を次々と開発、1960年に3機種だった製品は1970年には100機種に拡大した。愛知県岡崎市に工場を新設して量産体制を確立、高成長、高収益を続けた同社は、名実共に電動工具の日本トップメーカーとなった。

日本も世界も

同社が初めて輸出した電動工具は、1959年に商社経由でオーストラリアに輸出した小型電気カンナだった。その後、東南アジアや欧州、米国と順調に輸出先を拡大した。1970年からは電動工具の本場である米国を皮切りに、各国に現地法人を設立して、海外展開を強化した結果、1984年度、同社の輸出比率（対売上高）は67パーセント、海外での直営販売サービス網は12カ国69カ所に達し、「世界のマキタ」へと飛躍した。輸出が大きく伸びた要因は、社員が現地に根を下ろしてアフターサービスに力を入れ、各国に即したきめ細かい営業戦略が効果を発揮したことだ。

しかし、急激な販売拡大は現地との摩擦を生み、日本の半導体メーカーを標的にした日米貿易摩擦が起これると、そのあおりを受けて、電動工具も報復関税（関税率100パーセント）の対象となった。この貿易摩擦を機に、現地生産の強化、電動工具以外の新事業分野の確立が重要な課題と捉えた同社は、1984年に同社初の本格的な現地生産子会社を米国に設立した。その後、欧州各国、

マキタの歩み

1915年	牧田電機製作所を創業
1938年	(株)牧田電機製作所に法人成り
1945年	愛知県安城市住吉町の現本社工場所在地に移転
1955年	後藤十次郎が社長に就任
1958年	国産初の携帯用電気カンナを発売
1959年	電動工具の輸出を開始
1962年	商号を(株)マキタ電機製作所に変更
1970年	同社初の海外現地法人を米国に設立 愛知県岡崎市に工場を新設
1984年	現地生産子会社を米国に設立
1991年	商号を(株)マキタに変更
2003年	本社新社屋完成
2015年	創業100周年

資料：筆者作成

東南アジア地域にも相次いで設立して、輸出企業からグローバル企業への道を歩んだ。

一方、わが国では1973年ごろから住宅ブームが到来、同社はクリーナや草刈機、生垣バリカンなど家庭用や園芸用機器の開発にも積極的に取り組み、多様なユーザー層への浸透を図った。

1989年、中興の祖である後藤十次郎の孫、後藤昌彦が社長となった。新社長は2000年を目途に売上高の2.3倍増、企業単体ではなく、もっとグローバルな視点による海外現地生産の強化、電動工具以外の事業拡大による多角化、独自製品の開発など住宅関連機器の総合サプライヤーを目指す長期ビジョンを掲げた。新たなステージに向けて、シンボルマークや社名ロゴを一新し、1991年には社名もマキタに改称した。

海外生産を積極的に拡大した同社は、現在47カ国に55の現地法人を数え、生産の8割以上を海外生産が占める。マキタは現在も世界中の人々の暮らしと住まいづくりに役立つ製品とサービスを探求し続けている。

<参照社史>

『マキタ100年の歩み』（2015年）

ものづくりの無駄を無理なく省く



(株)アルファ TKG

代表取締役

高木 俊郎

たかぎ としお

《企業概要》

代 表 者	高木 俊郎
創 業	2014年
資 本 金	8,150万円
従業者数	51人
事業内容	中小製造業向け業務効率化システムの開発
所 在 地	東京都中央区日本橋本町4-1-13-701
電話番号	03(3527)9026
U R L	https://a-tkg.com

深刻な人手不足を背景に、生産性向上に取り組むものづくりの世界で、IoTやAIなどの先端技術が広がり始めている。ただ、言葉やイメージばかりが先行し、これらの技術が真に役立っている現場はまだ限られているのが実情だ。(株)アルファTKGは、この状況を変えるために生まれた。

知らぬ間に「情報の5S化」を実現

例えば、ある部品の加工を過去に受注したことがあるかを確認したくなったとしよう。保管された紙の図面を1枚1枚確認する必要はない。スキャナーでその図面を読み込むと、サーバーに蓄積された受注履歴から、一瞬のうちに、一致率の高い図面をリストアップしてくれる。

例えば、遠く離れた自社工場で、今どの部品が加工され、どこまで作

業が進んでいるかを知りたいとしよう。電話で担当者に問い合わせる必要はない。パソコンの画面に表示された工場の見取り図から工作機械のアイコンをクリックするだけで、稼働状況をリアルタイムで確認できる。

こうしたことができるのは、同社が開発したシステム「アルファドック」のおかげだ。パソコン本体をひと回り大きくしたような箱型の機械で、パソコンやプリンターなどをつなぐ社内ネットワークに接続し、使用する。プリンターで注文書を印刷したり、スキャナーで図面を読み取ったり、工作機械を操作したりする都度、ネットワークを流れる情報に自動で名前をつけ、保存してくれる。同社はこの機能を、製造業などで一般に使われる5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)になぞらえ、「情報の5S化」と呼ぶ。

これには四つのメリットがある。第1は、情報を探す手間の削減だ。別の担当者が過去に作成した作業指示書や検査票なども、すぐに検索できる。第2は、リピートオーダーへの対応の効率化だ。過去の類似案件を参照することで、加工時間を短縮できる。第3は、暗黙知の形式知化だ。作業工程がデータとして保存されるため、ベテランのノウハウの継承が容易になる。第4に、現在の受注残高や設備の稼働状況の可視化だ。これらがリアルタイムで見えれば、営業担当者が商談をする際、今受注したら現場は回りそうか、いつ納品できそうかを判断できる。

情報を収集、管理するシステムはほかにもあるが、システムに合わせ仕事を進め方を根本から変えなければならないものが多い。良くも悪くも、それまで積み重ねてきた経験

値がリセットされてしまう。その点、アルファドックは、既存のシステムはそのままに、接続するだけで導入できる。仕事の進め方は変えていないのに、知らぬ間に情報の5S化ができています。これが最大の特長だ。

小さく素早く開発する

社長の高木俊郎さんは、板金加工機械メーカー大手の(株)アマダに40年近く勤務し、役員にまでなった人物だ。同氏が同社を立ち上げた背景には、ある^{じくじ}忸怩たる思いがあった。

歴史を振り返ると、蒸気機関やコンピューターなど、機械のイノベーションがものづくりの発展を支えてきた。しかし、進歩は行き着くところまできている。今後は、ソフトウェアの分野での勝負となるだろう。IoTやAIを用いて機械同士をうまく連携し、効率的に動かす部分にこそ、イノベーションの余地はある——。そう思うものの、立場上、他社製を含む機械を横断的につなぐようなシステムを手がけることは難しい。高木さんは機械メーカーという立場を離れ、同社を創業すると決めた。2014年のことだ。

この時点では、製品はまだ存在しない。創業したばかりの企業が、影も形もない製品を売るのは至難の業だ。とはいえ、開発に時間をかけて

いては、流れに乗り遅れてしまう。そこで高木さんは一計を案じた。完璧な製品を開発してから売り込むのではなく、一部のユーザーに試験的に使ってもらいながら完成度を高めることにしたのだ。パイロットユーザーは、かつて付き合いのあった企業にお願いした。

開発拠点は、優秀な人材を多く確保できるインドに置いた。勤務時代から海外とのやりとりには慣れている。現地を任せられる人物にも、当てがあった。営業拠点は、アクセスの良い東京に置いた。見込み客の目の前で実演してみせるためのテクニカルセンターという位置づけだ。こうして、開発、試験、改善、販売という一連のサイクルを素早く回す体制を整えた。

ターゲットを絞って市場を攻略

ターゲットは中小企業に絞った。大企業は、自前の技術や資金が豊富で、外部に任せるインセンティブは低い。また、システム自体の規模が大きく複雑で、全貌を把握するのに膨大な労力が要る。さらに、現場の状況を理解している担当者には意思決定の権限がないため、商談に時間がかかる。参入したばかりの企業が狙う相手ではないと判断した。

本来、アルファドックは、広く中



テクニカルセンター

小製造業で活用できるシステムだ。しかし、当面は板金加工業者に絞って売り込んでいくという。少量多品種生産が中心で、受注件数は多い。見積もりや作業指示書の作成などの頻度が高く、情報の5S化が効果をあげやすい業種だと考えたのだ。

狙いは当たり、すでに100社ほどの企業から注文が寄せられている。これまでは製品の開発に力を入れてきた同社だが、2019年にはテクニカルセンターを全国8カ所に増やし、本格的に営業活動をスタートする。

同社が最終的に目指すのは、「自動エンジニアリングメーカー」だ。自動で紙の図面を3次元化したり、その図面に従い工作機械を動かしたりするためには、参照すべき情報が必要。つまり、アルファドックによる情報の5S化は、ものづくりの自動化を見据えた布石というわけだ。

「日本の製造業の賃金水準は、技術力の割に低いと思う。わたしたちの製品で生産性を高め、賃金を上げることができれば本望です」。高木さんは、そう言って笑った。その目には、ものづくりの未来を変える、という強い決意が宿っていた。

(藤原 新平)

飽くなき探求が生んだ一杯



FlowerTea+cafe

有持 要

ありもち かなめ

《企業概要》

代 表 者 有持 要
創 業 2015年
従業者数 5人(うちパート4人)
事業内容 カフェ、ハーブティーの製造・販売
所 在 地 福岡県福岡市西区今宿1-22-3
電話番号 080(9249)0654
U R L <https://www.flower-tea.jp>

ハーブは、料理の香りづけに使われたり、お茶にして飲まれたりする。バジルやローリエなどは葉を、ラベンダーやカモミールなどは花ごと使う。鎮静作用や食欲増進作用などの効能があるとされている。

FlowerTea+cafeには、その名のとおり花を使った、飲んでいない人をも魅了するハーブティーがある。

目でも楽しめるフラワーティー

同店では、ジャスミンやハイビスカス、エルダーフラワーなどの花をふんだんに使ったハーブティーを「フラワーティー」と呼んでいる。花を使い、花言葉を用い、自分で飲むだけでなく花のように茶葉を贈ってほしいと思いを込めた。例えば、ローズレッドを材料にしたものは、花言葉である熱烈な恋にちなんで「恋す

るフラワーティー」と命名した。

フラワーティーの茶葉は、店主の有持要さんが畑を借りて20種類ほど栽培しているハーブや、花農家から仕入れたハーブを乾燥させてつくる。乾燥させた後は、成分や色がよく出るように、カットしたり、チップ状にしたり、粉状にしたりする。品種によって最適な加工方法があるそうだ。

加工したらブレンド作業だ。有持さんは一杯分ごとに丁寧に個別包装している。まとめて包装しないのは、飲むときにハーブの分量やブレンド比率のむらが出るのを避けるためだ。

茶葉をティーポットに入れ、湯を注ぎ、数分間蒸らす。ハーブの色が湯に溶け出し赤、青、オレンジなど色鮮やかになれば、飲み頃だ。味はもちろんのこと、視覚的にも楽しませてくれる。

そして何といても、フラワーティーの最大の特徴は、オレンジの皮を乾燥させたオレンジピールが、さまざまな形にかたどられ、彩りを加えている点である。先ほどの恋するフラワーティーには、矢を射ようとするキューピッドの形をしたオレンジピールが添えられている。口にするのが惜しくなるほどに細工されたオレンジピールは、有持さんが一つ一つ手づくりしている。

前職はバイク整備士

ものづくりが好きな有持さんは、開業前はバイクの整備士をしていた。レース用も扱う本格派で、タイムを少しでも縮めるためにエンジンをばらして磨き上げ、部品も自ら加工していた。

ただ、いくら整備を極めても二次加工では川上に位置する設計者や

メーカーを超えられない。ものづくりをしていたつもりが、何も生み出せていなかったと感じていたようだ。

ものづくりがしたい。ある日、母が実家の庭で育てていたハーブが目にとまった。今までは気にも留めていなかったが、考えてみると、植物は同じ環境で育ててもまったく同じにはならない。失敗することもあるが、ものづくりのように、工夫の余地や生み出す楽しみがあると気づいた。

有持さんは、漠然とハーブを使った事業をしようと考えたが、経験はない。そこでまずは、民間資格のハーブコーディネーターとハーブソムリエを取得。次に、職業訓練学校で造園と園芸を学んだ。さらに、ハーブの栽培方法や目利き、土づくり、流通の仕組みを学ぶために花農家で2年間の修業を積んだ。そして、2011年には、全国約100店のカフェを巡った。

自分にしかつくれない一杯は何か。それは前職のバイク整備で培った手先の器用さを生かすことだった。

そこでオレンジの皮を動物や「オメデトウ」などの形にくりぬいて意匠を凝らしたオレンジピールをつくった。抜き型をつくるためにペンチやハンダも一から改造した。抜き型は、チョウや人魚型など今では優に50種類を超えている。

ただ、皮をくりぬいて自然乾燥させるだけでは、水分が抜けるのが遅

いため皮が腐ったり、反ったり、香りが飛んだりする。乾燥させる温度を変えたり、風を当てたり、いろいろな素材で挟んでみたりするなど、工夫を重ねた。皮に含まれる水分を早く吸収するために木で挟み込み、圧力をかけながら常温で乾燥させると乾燥前の色や香りを残して長期保存が可能だと突き止めた。2014年には一連の加工技術で特許を取得した。

五感で楽しむ味と香り

鮮やかなハーブの色と、それを引き立てるかわいらしいオレンジピール。店にはガイドブックやSNSでフラワーティーを見た人が、自分だけの一杯を求めて訪れる。その要望に応えるのが、オーダーメイドのフラワーティー「わたしの1ページ」だ。好きな色や言葉を聞き、有持さんが目の前でリクエストに沿ったハーブをブレンド、イメージに合ったオレンジピールを添えて湯を注ぐ。一杯1,000円と安くはないが、訪れた人の多くが注文する。

世界に一つだけの特別な一杯は、SNSで発信され、評判が評判を呼ぶ好循環が生まれている。味は飲んだ人にしか伝わらないが、美しさは飲んでいない人にも伝わる。有持さんは、どんなにおいしくても飲んでみないと良さがわからないというお茶の固



特許技術を使った「フラワーティー」の茶葉

定観念を、見た目の美しさで克服した。フラワーティーを見た百貨店のバイヤーからは、ギフトカタログへの掲載や催し物への出店依頼が絶えず寄せられている。

同店は、カフェ事業以外にも茶葉のインターネット販売や、美容室、雑貨店などへの卸売りが売り上げ全体の4割を占めている。茶葉メーカーとしての顔ももつ。

2018年には自動車メーカーから、イベントでフラワーティーを提供したいと依頼がきた。車型のオレンジピールにレーザーで企業のロゴマークを焼き入れるという有持さんのアイデアと技術は、ものづくりのプロたちを大いに喜ばせた。

これらの仕事の意味するのは、有持さんが自分にしかつくれないフラワーティーで、念願だったメーカーの地位を築き上げたということだ。

取材の冒頭、強みを尋ねると「自作の抜き型とオレンジピールの加工技術」とカフェの店主らしくない回答。だが、話を聞くうちに合点がいった。自分の腕を極め続けた結果、抜き型の自作から特許取得へと至り、唯一無二の「フラワーティー」を生み出したのだから。（友山 慧太）



都内有数の繁華街・吉祥寺

地域
の
中
小
企
業
と

熱
烈
応
援

と
も
に
歩
む



両輪支援で東京を中央から盛り上げる



武蔵野商工会議所

企業支援部長 たけむら えいじ 竹村 英二

武蔵野市は東京都のほぼ中央に位置し、約14万人が住んでいます。東京を横断するJR中央線の武蔵境駅や吉祥寺駅があります。吉祥寺駅は渋谷駅に繋がる京王井の頭線のターミナル駅でもあります。

事業所数は約7,400で、商業やサービス業が盛んです。吉祥寺駅周辺には大型商業施設や飲食店、ブランドショップなど大小さまざまな店が立ち並び、にぎわっています。吉祥寺駅から少し歩くと住宅街が、そして、2016年に69歳でその生涯を終えた象の「はな子」がいたことで有名な、井の頭恩賜公園があります。商業環境、住環境、自然環境のバランスが良く、不動産会社などが発表する「住んでみたい街ランキング」で毎年上位に入っています。

当会議所はさまざまなイベントで

地域を盛り上げています。飲食関係の「Musashino ごちそうフェスタ」、商業関係の「武蔵野吉祥七福神めぐり」や「吉祥寺コレクション」、建設関係の「住まいりーフェスタ」、サービス関係の会員士業者による「無料街頭相談会」、そして工業関係の「武蔵野エリア産業フェスタ」などを開催し、地域活性化に協力しています。

近年はイベントに加え地域サポートの両輪というべき会員事業所の個社支援にも力を注いでいます。「金融支援」「マーケティング支援」そして各種補助金の申請をサポートする「補助金獲得支援」の三つが大きな柱です。

このうち金融支援の中核を担うマル経融資制度は日本政策金融公庫の担当者と連携を強化し、毎年70件以上の推薦を目標にしています。

マーケティング支援は売れる仕組みをつくるお手伝いのことで、経営診断、短期支援、長期支援に分かれます。なかでも長期支援は中小企業診断士など専門家を加えた3～4人のチームを編成し、半年ほど時間をかけて対象事業所を支援します。具体的な支援テーマや目標はホームページやチラシづくり、展示会出展、事業計画書作成などです。実績として売り上げが2倍、3倍以上になった事業所が出てきています。

2019年は改元という節目の年です。また2020年には東京オリンピック・パラリンピックも控えています。地域、会員事業所の皆さま、そして当会議所を取り巻く環境は大きく変化しますが、皆さまの期待に応えたいと思います。

日本に一番近いヨーロッパの都市 ロシア・ウラジオストク

住友商事グローバルリサーチ(株)

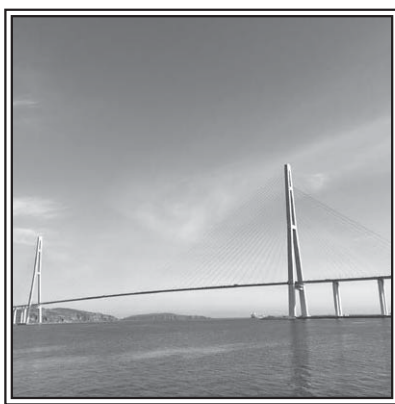
Profile

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。



今回は日本から一番近いヨーロッパと例えられる極東の港町、ウラジオストクの近況をお届けします。ウラジオストクはロシア語で“ウラジ=征服せよ”と“ポストーク=東を”を意味し、軍港として発展してきました。ロシアに編入されたのは1860年で、アロー戦争後に帝政ロシアと清の間に締結された北京条約により、帝政ロシアの領有となりました。中国語では、ウラジオストクは「ナマコの入り江」を意味するハイシェンワイ海參崴と呼ばれ、清朝時代は漁村でした。ナマコは今も当地の名産で、養殖も行われています。

日本との関係は古く、さかのぼれば平安時代、当地にぼっかい渤海という国が興り、藤原氏による政権との間で使節団の交流が盛んに行われました。約200年の間に30回以上、渤海使節団が日本に來ています。使節団が献上する毛皮類は、当時の日本の貴族たちの目当てだったようです。使節団の出発地は現在の北朝鮮国境に近いポシェット港で、今では日本向け石炭の積み出し港として重要な役割を担っています。実に1,200年以



極東ゲートウェイの象徴・ルースキー島連絡橋

上前から日本海を挟んだ交流が続いており、歴史の深みを感じます。

近代に入っても大正時代のシベリア出兵までは多くの日本人がウラジオストクで商業活動に従事しており、現在の在留邦人の約30倍とされる数の日本人がここで暮らしていました。また、最近では、若者の間で日本のサブカルチャーが大人気です。

このように日本となじみ深いウラジオストクは今、変貌を遂げつつあり、日露双方から大変注目されています。2012年、APEC首脳会議が開催されるのに当たり、空港や道路、会議場のあるルースキー島につながる橋など主要インフラが整備されま

した。さらに2015年から毎年9月に東方経済フォーラムが開催されています。プーチン大統領の出席を受けて、日本をはじめ各国の首脳たちが大挙してウラジオストクを訪問し、街全体が国際色豊かになっています。

ウラジオストクは昔も今もロシアの物流拠点として位置づけられています。シベリア鉄道の終点であり、海上貨物輸送の窓口でもあることから、“ポルト・フランコ（自由港）”という情緒ある呼び名の特例制度も導入され、国内外の企業からの投資誘致に余念がありません。電子ビザも普及し、ロシア外務省のサイトから無料でビザを取得できるようになりました。若手起業家によるスタートアップも盛んで、デジタル分野におけるアジアの窓を目指しています。

ロシアに数ある都市のなかで、ウラジオストクはスマートシティー化に向けたモデル都市に指定されており、日本企業も協力、参画していきます。国際都市、アジア太平洋に開かれたゲートウェイを目指し走り出した活気あふれる当地に、ぜひとも足をお運びください。

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

Hiromi Ikeuchi

関西学院大学大学院商学研究科（博士課程前期課程）、同大学院社会学研究科（博士課程前期・後期課程）修了。博士（社会学）。広告デザイン会社、日本学術振興会特別研究員などを経て、2003年より現職。専門は、社会心理学、産業心理学。過剰な苦情行動やモノのため込み、買物依存といった「逸脱的消費者行動」に関する心理的なメカニズムの解明などを主な研究テーマとする。最近の著書に『消費者心理学』（共著、勁草書房、2018年）がある。

本稿のポイント

- ・近年は団塊世代の退職や、希薄化した人間関係などを背景とした“新型クレマー”が誕生しており、企業は難しい対応を迫られている。
- ・消費者の権利意識の高まりやメディア環境の変化といった社会情勢の変化、「おもてなし」に対する期待と現実のギャップなどもクレームを増やす要因になっている。
- ・クレームが発生したら従業員任せにせず、組織的に対応できるようにしておくべきである。また、消費者側も「過剰サービス」を求める風潮を見直すべきだろう。

今、なぜ苦情やクレームが注目されるのか^(注1)

2017年10月、産業別労働組合「UAゼンセン」が、流通部門に従事する組合員に実施した「悪質クレーム（迷惑行為）対策アンケート調査」の結果を公表し、世の中に大きな衝撃をもたらした（UAゼンセン流通部門、2017a）。約5万件という回答数の多さもさることながら、より注目されたのは、回答者の約7割が来店客から暴言や暴力、土下座の強要など何らかの迷惑行為を受けた経験があると答えた事実であった。迷惑行為の具体的内容は図-1のとおりである。迷惑行為による被害の実態が、初めて数値として可視化されたのである。自由記述には、「会計時に商品の入れ方が悪いと罵倒された」「なぜできないのかと怒られ、4～5時間拘束された」など、生々しい実例が赤裸々につづられていた。この公表を皮

切りに、メディアでは次々と「悪質クレーム」や「カスタマー・ハラスメント」などの特集が組まれ、人々の共感や関心を集めるようになり、苦情・クレームが社会問題として認識されるようになった。

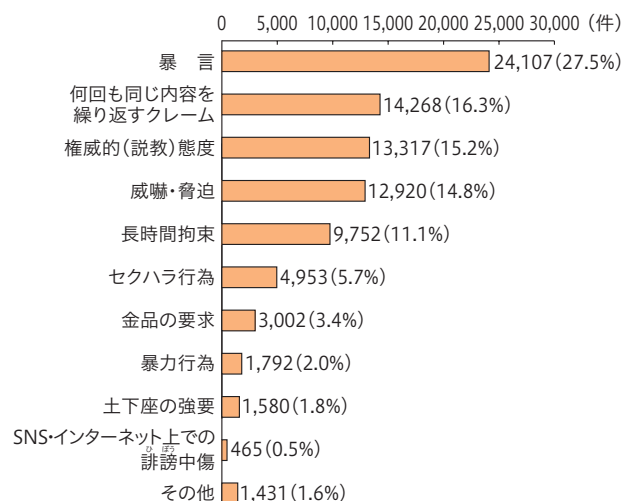
どのような消費者が、なぜ苦情を訴えるのか。企業はどのように対応すべきか。本稿では、苦情をめぐる諸問題について、心理学の知見や関連分野の研究、さらには筆者自身の調査を引用しながら概説したい。

悪質クレームとは何か

悪質クレームに関する統一された定義は未だ存在しない。よって、当該行為や要求内容が“悪質”の基準を超えているか否かの判断は今のところ、企業が自主的に行わねばならず、そのことが余計に対応を困難にしているといえる。こうした点を問題視したUAゼンセン流通部門（2017b）は、より包括的な視点から悪質クレームを捉えることが急務であるとし、「要求内容、又は、要求態度が社会通念に照らして著しく不相当であるクレーム」を適切な定義として提唱している。

では、苦情対応の現場では、何をもって“悪質”と捉えているのだろうか。以前、筆者が企業にあるお客様相談室の代表者らに面接調査を実施したところ、各社に共通する悪質クレームの判断基準として次の点が見出された。①前歴の有無、②不当な金品要求か、③因果関係が明らかか否か、④不当な方法（恐喝、暴力、脅迫など）か、⑤業務妨害（長時間、多頻度）に抵触するか、である。各社ともに、一つでも該当すれば“悪質クレーマー”として判断しているものの、その一方で商品を買ってもらっていれば、基本的には“お客様”として対応しているとのことである。この辺りが、売り手の立場を弱くし、消費者の悪質クレーマー化を促す要因の一つになっていると考えられる。

図-1 来店客から受けたことのある迷惑行為(複数回答)



資料：UAゼンセン流通部門（2017a）「悪質クレーム対策（迷惑行為）アンケート調査結果」

（注）（ ）内は回答者数に占める割合。

苦情行動者の特性と 新型クレーマーの登場^(注2)

悪質性の有無にかかわらず、なぜ苦情が生じるのだろうか。この点に関しては、「期待不一致モデル」が有益な示唆を与えてくれる。本モデルによると、商品・サービスの品質や性能、補償などが、消費者の購入前に想定していた期待を下回ると不満につながり、この不満経験こそが苦情の源泉になると考えられる。

同じように不満を抱いても、苦情を訴える人と我慢する人がいるのはなぜだろうか。苦情を訴えやすい個人特性は、古くから人口統計学的属性やパーソナリティ特性の観点から研究されている。例えば、人口統計学的属性でいえば、高学歴で高所得、比較的社会階層の高い中年世代が苦情を訴えやすいとされている。パーソナリティ特性でいえば、社会的孤独感や独断主義的傾向が、さらに筆者自身の調査では、社会的不満や完全主義的傾向が強い人ほど苦情を訴えやすいことなどが見出されている（池内、2006）。

こうした既存研究の成果に加え、2007年に筆者らが

行ったお客様相談室への面接調査からは、「新型クレーマー」ともいえる、より深刻で対応困難な二つのクレーマー像が浮上した（池内・武田・瀬戸口、2008）。

一つは、「苦情の2007年問題」ともいうべき中高年男性からの苦情の増加である。2007年といえば、団塊の世代が定年退職を迎えた年である。苦情の2007年問題とは、時間を持て余した、あるいはまだ現役としても通用することを確認したい中高年男性からの、権威的な苦情が急増した現象を指す。彼らの特徴は「自分は〇社（多くは同業他社）の営業部長をしていた」「△社の□を開発したのは私だ」などと過去の栄光や武勇伝を誇示し、後輩育成や社会の代弁者のような感覚で「もっとこうすればよい」「あんな説明だと勘違いする人もいる」といった主張を押し付けてくる点である。この種の人々はおしなべて専門的知識や経験が豊富で、話も論理的であるため「筋論クレーマー」と呼ばれることもある。

もう一つの新型クレーマーは「心に問題を抱えたクレーマー」である。彼らはまず「私はうつ病である」「つい最近まで入院していた」というように、自分の病状から語り始めることが多い。感情の起伏が激しく、内容が一貫していないうえに、話が非常に長くなる点も特徴である。ときには「アンガー・アタック」といった症状を発することもある。これは“怒り発作”とも呼ばれ、些細なきっかけで、いきなり大声で怒鳴ったり相手を非難したりする、いわゆる“キレる”状態をいう。また、こうした人のなかには常連（度々苦情を訴えるリピーター）も多く、気に入った対応者を指名したり、会社の前で待ち伏せしたりするなど、ストーカー的行為に及ぶこともあるという。そのため、本名とは別に窓口専用ネームを設けている企業も実際に存在する。

このような新型クレーマーの根底にある感情としては、“怒り”というよりも“寂しさ”や“孤独感”のほうが大きいといえる。「無縁社会」という言葉に象徴されるように、

人間関係が希薄化しているとはいえ、社会との絆を見出すためにお客様相談室に話し相手を求める人がいる。何とも切ない現実である。苦情の2007年問題は今も続いており、依然として世直しに熱心な高齢者は多い。

なぜ人は突然キレるのか

人はなぜ突如としてキレるのだろうか。近年、脳科学の観点から怒りの原因の一つとして「前頭前野」の未発達や不活性が指摘されている。怒りの感情自体は脳の中心部にある大脳辺縁系の「扁桃体」で作られるのだが、その怒りを抑える役目を果たするのが脳の最前部に位置する「前頭前野」である。この部位の働きが弱まると、怒りを抑制できなくなり、爆発的な一面を表すことになる。前頭葉の機能低下は加齢とともに真っ先に認められる現象でもあるため、高齢者クレーマーの増加の説明要因にもなる。他方、睡眠不足や過度なストレスによっても扁桃体が活性化し、前頭前野の働きが弱まることもある。後述するようにストレスが蔓延する現代社会では、年齢問わず誰もが突然悪質クレーマーとなっても無理のない状況といえる。

キレる原因としては、店員の何気ない一言や態度によるところが大きい。語尾を伸ばす「だ～か～ら～」や、ぶっきらぼうな「はい」、二度返事の「はい、はい」などが一例として挙げられる。なお、激怒した客に論理的な説明を試みると、彼らの脳は混乱して処理できなくなり、かえって威嚇をしてくる可能性がある。よって、相手が怒っている最中は、説明を極力控えるべきである。こうした対応時の注意点について、以下に詳しく紹介しよう。

苦情行動者の心理的变化と対応時の注意点

実際に苦情を訴えられた場合、どのような対応が望ましいか。これは訴える側と対応する側の個人的要因、そ

これらの組み合わせ、問題が生じた状況などが異なるため、「こうすべきだ」と答えを定めるのは難しいが、先行研究や現場の声を参考にすると、おおむね図-2のような流れを提唱できる。ここでは、苦情行動者（申立者）の心理的变化に沿って、対応時の注意事項を概説する。

① 傾聴時

最初の数分間、申立者は怒りの絶頂にあるため、対応者の声はほとんど耳に届かない。この時点で下手な説明や言い訳は厳禁であり、とにかく訴えを聴き、共感的理解（頭と心の両方での理解）を示しながら謝罪に徹する。事実確認をきちんと終えるまでは、あくまで不快な思いをさせたことや、手間を取らせたことに対する「限定的な謝罪」にとどめることが重要である。

② 手続時

不満を吐き出しているうちに、申立者は徐々に冷静さを取り戻してくる（いわゆる「カタルシス効果」が生じた状態）。その段階で、すかさず連絡先や問題が発生するに至った背景など、必要事項を聴取する。

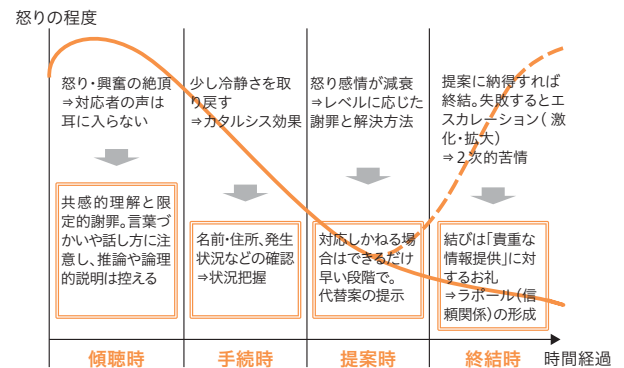
③ 提案時

申立者の怒りがある程度収まったら、対応者は解決方法を提案する。要望に応えられない場合は、できるだけ早い段階できちんと断ることが重要である。代替案の提示が可能な場合は、それが有効な解決策となりうる。

④ 終結時

相手が納得すれば無事に対応終了となる。しかし、ここで対応を誤るとさらなる怒りを招き、商品クレームが人物クレーム（対応の仕方に対するクレーム）にすり替わる、いわゆる「2次的苦情」となって長期化する。苦情対応は、長くても1件30分以内で終わることが理想

図-2 時間経過に伴う苦情行動者の心理的变化と対応の流れ



資料：筆者作成（以下同じ）

である。30分を超えると堂々巡りになるため対応者の疲労度も高まり、心身の危険信号が点滅するという。

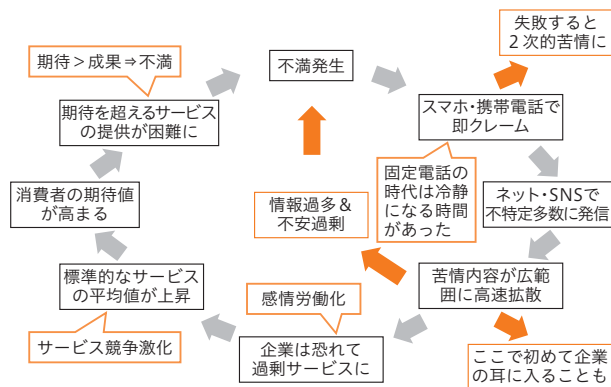
なお、対応失敗の主な原因は「対応者への共感の欠如」「事務的・マニュアル的な対応」「NGワードの使用」「知識差を無視した論理的説明」などが挙げられる。いずれも申立者と対応者のコミュニケーションの“ズレ”から生じる問題といえる。すなわち、悪質クレーマーは最初から悪質なのではなく、対応者との相互作用を通して悪質となる可能性もあるといえよう。

苦情増加の社会的背景と苦情発生メカニズム

既述したUAゼンセンの調査では、約半数（49.9%）の人が、苦情は「増えている」と感じていることが示された。なぜ苦情は増加したのだろうか。ここでは、悪質であるか否かは問わず、苦情増加の社会的背景について、次の6点から整理する（池内、2018）。

第1は、消費者の地位向上と権利意識の高まりである。そもそも日本の企業には、特にサービス業を中心として、古くから「顧客第一主義」が根強く浸透している。加えて近年は1995年施行の製造物責任法（PL法）や、2004年に改正された消費者基本法（旧：消費者保護基

図-3 苦情の発生メカニズム



本法)、さらには2009年の消費者庁の設置というように、消費者保護や自立のための環境が段階的に整備された。消費者の権利意識はますます強くなり、消費者としての立場を利用した暴言(例えば「消費者庁に訴えるぞ」)を吐く人が増えたといえる。

第2は、企業への不信感の増大である。特に2000年以降、偽装表示や賞味期限の改竄、欠陥情報の隠蔽など、企業不祥事が相次いで発覚した。消費者は商品やサービスに過剰な不安や不信感を抱くようになり、ひとたび何かトラブルが生じると、日頃のネガティブな感情が怒りに変わって甚大な苦情につながりやすくなった。

第3は、急激なメディア環境の変化である。インターネットやSNSは、消費者にクレームを訴える場を提供しただけでなく、模倣的なクレームや組織的クレームを増加させた。また、携帯電話やスマートフォンの普及、お客様相談室のフリーダイヤル化などが進んだことで、どこからでも即座に無料で苦情を訴えられる体制が整った。

第4は、規範意識の低下に伴う苦情障壁の低下である。苦情問題を面白おかしく取り上げるメディアが増えたことにより、消費者にとって苦情自体がより身近なものとなり、苦情を訴えることに対する規範意識や抵抗感が低下した。

第5は、過剰サービスによる期待の増大である。日本

の「おもてなし」文化は海外からも称賛されることが多い。しかし、こうしたサービスは消費者に満足をもたらす半面、期待を高めることにもなる。情報はすぐにSNSで拡散されるため、企業が負の評価や苦情を防ぐには、常に高水準のサービスを提供し、期待に応え続ける必要がある。つまり、過剰サービスは、少しでも意に沿わないと不満を抱き苦情を訴えるといった悪循環を生じやすくした。

そして第6は、社会全体の疲労と不寛容社会の到来である。上述のように、怒りのような強い感情を抑えるためには、相当なエネルギーが必要となる。しかし現代は情報化の進展に伴い、常に職場や仕事とつながる環境下に置かれ、精神的にも肉体的にも疲労困憊の状態にある人が格段に増えた。そうすると、集中力や判断力が低下するため、怒りがコントロールできず攻撃的になりやすくなる。さらに、そういう人が増えると、日本全体が不寛容社会となり、単なる不満のはけ口として苦情を訴える人も現れ始めた。実際、苦情行動の生起は、寛容性^(注3)の低さとも関連するとされている。寛容性が低いと自己愛や特権意識が高く、他者視点を取り入れにくかったり、怒りのコントロール能力が低かったりする。

これらの社会的背景要因を基に、苦情発生にいたるメカニズムを整理したのが図-3である。「不満発生→スマホ・携帯電話で即クレーム→SNSなどで同時発信→広範囲に瞬時に高速拡散→企業が恐れて過剰サービスに→業界全体の標準的なサービスが上昇→消費者の期待値も上昇→やがて期待を超えるサービスの提供が困難に→(再び) 不満発生→スマホ・携帯電話で即クレーム…」といった負の循環を提唱できる。

クレームとどう向き合うべきか

本稿では、既存研究や筆者自身の研究事例を基に、苦情のマイナス面をめぐる諸問題を概観した。しかし、「ク

クレームはチャンス」といわれるように、正当な苦情は商品やサービスの開発や改善、事故の未然防止につながる貴重な財産となりうる。苦情をきっかけに生まれた商品やサービスは数多く存在する。対応者はこうした苦情のプラスの側面を心に留めながら、先入観にとらわれず、消費者の声にきちんと耳を傾け、冷静で慎重な対応を心がける必要があるだろう。

また、苦情を受けた従業員が問題に向き合うためには、安心して働ける環境作りも不可欠といえる。具体的には、苦情に対する対応マニュアルや組織体制を準備しておくこと、不当なクレームを受けた場合に対応者は申し出を拒むことができ、それにより不利益を被らないような組織風土を作っておくことなどが挙げられる。

サービス業の従事者はどんなに不条理な謝罪を求められたり、怒りで罵倒されたりしても、相手がお客様である限り、自分の気持ちを押し殺さねばならないこともある。米国の社会学者ホックシールドは、身体や知識だけでなく、適切な感情管理をも職務の一部とせざるを得ない種類の労働を、肉体労働や頭脳労働と並ぶ第三の労働形態として「感情労働」と呼んだ（ホックシールド、1983）。具体的な職種は、介護・福祉・医療関係者や教師、フライト・アテンダント、流通業や飲食店の従業員など、対人サービス職全般である。感情労働には、感情を疲弊することにより、疲労感や抑うつ感といったストレス反応をもたらす危険性があると指摘されている。悪質クレームの問題が深刻な韓国では、すでに感情労働従事者を保護するような条例や法律が制定されているが、日本では、現時点における法制化は見送られている。したがって、企業内での「従業員保護」の姿勢や対策がより重要になってくるといえるよう。

悪質クレームや不当な苦情を減らすためには、消費者側の意識改革も必要となる。消費者は「お客様は神

様である」「自分はVIPである」といった特権意識を捨てること、他者視点を取得し苦情を受ける側の気持ちも考えること、さらには対応者の仕事の範囲を理解することなどが求められる。また、当然ながら「悪質クレームは犯罪である」といった認識をもつことも重要だろう。そのためには、行政やメディアが苦情やクレームに関する正しい情報を積極的に発信していくことが求められる。そして最も重要なこととして、不満を生み出す源泉でもある「過剰サービス」の風潮自体を、そろそろ社会全体で見直してもよいのではないだろうか。

（注1）苦情とクレームは、厳密にいうとその意は若干異なる。一般的には、クレームは「不満に基づく何らかの要求行為」、苦情は「単なる不満の表明」として定義されている。しかし、日常的に両者は混同して用いられることが多いことから、本稿でも特に区別せずに使用することとする。

（注2）苦情を訴える人を表す語としては「クレマー」の方がなじみはあるが、その場合、どうしてもネガティブな意味合いが強くなる。したがって、本稿では悪質なクレマーと区別するためにも、苦情の表明者全般を指して「苦情行動者」と呼ぶことにする。

（注3）寛容性とは、心が広く、他者の言動をおおらかに受け入れる性向を指す。寛容性が低いと、他者の失敗や謝罪を受け入れず厳しくとがめる、あるいは責任追及するといった態度を示しやすくなる。

<参考文献>

- 池内裕美（2006）「苦情行動に影響を及ぼす社会心理学的諸要因の検討」関西大学経済・政治研究所『研究双書』第142冊、pp.101-131
- （2018）「言わずにはいられない？——欺瞞的説得と苦情行動」山田一成・池内裕美（編著）『消費者心理学』勁草書房、pp.163-177
- 池内裕美・武田典子・瀬戸口香（2008）「広告における苦情の構造と適切な苦情対応に関する実証的研究」第41次吉田秀雄記念事業財団助成研究論文
- ホックシールド、アーリー R.（1983）『管理される心——感情が商品になるとき』石川准・室伏亜希訳、世界思想社
- UA-ゼンセン流通部門（2017a）「悪質クレーム対策（迷惑行為）アンケート調査結果」
- （2017b）「悪質クレームの定義とその対応に関するガイドライン」



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。

従業員の成長が生み出す価値



(株)パルサー

代表取締役社長 **阿部 章** (あべ あきら)

〈企業概要〉

代表者	阿部 章	事業内容	自動券売機や自動販売機などの販売・レンタル・メンテナンス
創業	1989年	所在地	宮城県仙台市泉区南中山4-3-16
資本金	1,000万円	電話番号	022(346)7511
従業員数	16人(うちパート4人)	URL	http://plsr.jp

自動券売機や自動販売機などの販売とレンタル、メンテナンスを手がける(株)パルサー。券売機の盤面に写真やポップを載せる写真ポップ付き券売機が評判で、売り上げは年々増加している。しかし、同社の成長は商品の魅力によるものだけではない。学ぶことが好きだという社長の阿部章さんが、従業員の成長に力を入れていることも、大きな理由である。

券売機の工夫で顧客をつかむ

——事業の概要を教えてください。

飲食店や商業施設などで使用される自動券売機や自動販売機の販売とレンタルを行っています。取引先の数は600社近く、多くは飲食店です。顧客の要望に基づいてカスタマイズしていることが特徴です。店舗の雰囲気や商品などに合わせてオリジナルのデザインにしたりボタンを大きくして押しやすくしたりするな

どのアレンジが可能です。

なかでも好評なのは写真ポップ付き券売機です。盤面に料理の写真や説明を加えたポップを載せるもので、文字だけの券売機より商品を選びやすくなります。セットメニューや季節メニューなどお薦めの商品を視覚的に訴えることで売り上げの増加も期待できます。あるラーメン店では、井とのセットメニューの写真を掲示したところ、内容がわかってお得感が伝わり、導入前に比べて年商が100万円ほど増加したそうです。

——創業当初から券売機のカスタマイズをされていたのですか。

カスタマイズは2007年にわたしが入社してから取り組んだものです。当社はわたしの父が1989年に大手メーカーの販売代理店として創業し、販売とメンテナンスを手がけていました。社員食堂や学生食堂を運営する会社との取引が売り上げの7割を占め、メンテナンスの仕事が定期的にあることから、父一人の会社でしたが業況は安定していました。

ところが、2007年に父が脳梗塞の

ため半身不随に。会話も不自由になってしまいます。当時、パワーエレクトロニクス関連の研究開発を支援するベンチャー企業でセールスエンジニアをしていたわたしは、会社を承継するか悩むか悩みました。もともといつかは創業したいと考えていました。ベンチャー企業に就職したのも、社長の近くで経営を学ぶためです。ただ、父が倒れた今、経営者として歩み始めるタイミングかもしれないと思いました。父が築いた取引先との信頼関係もあるはずですが、わたしは会社を継ぐことにしました。

意を決して入社したものの、二つの問題に直面しました。一つは代理店契約を結んでいたメーカーにあいさつに行ったときに、自動券売機の事業は撤退が決まっていると聞かされたことです。これから撤退するメーカーの機械を販売することはできません。新たな仕入れ先を確保する必要に迫られました。何とか確保したメーカーは直販もしていたため、卸売りの当社では価格競争で負けてしまいます。それでも購入してもらうための工夫をしなければいけませんでした。

もう一つは、1年目の売り上げが前年度から大幅に落ち込んだことです。売り上げの7割を占める取引先が2006年に倒産していたことが理由でした。父から何も聞けない状況

で承継し、顧客とのやりとりを記録したものもなかったため、事前に行うことができなかったのです。

——経営環境が大きく変わっていたわけですね。

2004年に紙幣が刷新され、新紙幣対応機の導入による更新需要が先食いされていたことも、売り上げが減少した一因でした。当社ならではの価値を提供して売り上げを伸ばそうと、券売機のレンタルなどさまざまな取り組みを始めました。

券売機のカスタマイズもそうしたなかから生まれたものです。着想のヒントとなったのはよく行くパン屋さんの店主の話でした。その店は、午前やお昼の時間帯は総菜パンを、午後は菓子パンを、来店者の目に留まりやすい場所に置いています。時間帯によって配置を変え、需要が見込める商品を手に取ってもらいやすくしているというのです。

券売機の場合、時間帯によってボタンの配置を変えるのは手間がかかります。ボタンを大きくしたり写真を載せたり、いろいろとアイデアを盛り込みました。当時、券売機をカスタマイズする同業者はなく当社の製品は評判となりました。約1,000万円だった年商は3年後には2,000万



写真ポップ付き券売機

円にまで伸びました。引き合いが日に日に増え、わたしだけでは対応できなくなったため、2011年に初めて従業員を雇うことにしました。

共に学び評価し合う

——採用活動はうまくいきましたか。

このときはデザイナーを募集しました。素人のわたしが見よう見まねでデザインや写真撮影をするよりも、専門家に任せたほうが質は高いですからね。ハローワークに求人票を出したところ、わたしの書いていたブログの内容に興味をもったという人を採用できました。

わたしは学ぶことが好きで、時間を見つけては本を読んだり外部の勉強会に参加したりしています。ブログにはそこで得た気づきや学びを書いていました。例えば、理想の会社とは社員が夢を語り実現できる会社で、そのためには社長や従業員が学び成

長しなければいけないといったことなどです。こうした記事を見て、経営をしっかりと考えていそうな社長の下なら成長できると思ってくれたようです。

思惑どおり、デザイナーが制作するポップやデザインは評判となりました。問い合わせがさらに増加したことから、2012年に営業担当の従業員を1人採用しました。

——少しずつ会社が成長していったわけですね。

年々業績は良くなりましたが、漠然とした不安はありました。券売機のカスタマイズは他社でも対応しようと思えばできます。簡単にはまねされない強みが必要ではないか。そう考え、従業員の育成に力を入れることにしました。

わたしの理想とする会社を実現したいという思いもありますが、目的はお客さまが抱えるさまざまな問題にアドバイスできるようになることです。券売機を求めるのは新しく店を始めるからという理由が多く、当社のお客さまは経営に不慣れな方が少なくありません。ただ券売機を販売するのではなく、相談にも乗ることでお客さまから頼られる存在になれると思ったのです。

従業員を育成する仕組みを整え、さまざまな取り組みを始めました。朝礼では、日々の業務で気がついた

ことなどをテーマにスピーチしてもらいます。週に1回の勉強会では、雑誌の企業事例や経営者のインタビュー記事を読んでグループディスカッションを行い、発表します。さらに、整理、整頓、清掃の3Sの推進や生産性の向上を目指す委員会活動などにも取り組んでいます。

——盛りだくさんな内容ですね。

取り組みについてくるだけでも大変でしょうから、従業員をフォローする体制を整えています。毎月、外部の人事コンサルタントを交えて従業員と面談しています。業績目標の進捗状況を確認するとともに、それぞれが抱える悩みを聞き、一緒に解決策を考えるのです。

また、人事評価の基準を従業員に公開し、どのようなことを身につければよいかを明確にしています。評価する内容は、仕事の能力と心の能力の二つです。仕事の能力は、専門知識と技能、問題解決力、プレゼンテーション能力など6項目、心の能力は、チャレンジする、プロを目指す、信頼関係をつくるといった5項目です。どちらか一方でも評価が低いと給与は上がりませんが、頑張ればどれだけ上がるかがわかるように給与テーブルも公開しているので、スキルアップへの動機づけはできていると思います。なお、評価方法は、

同僚の良いところを学んでほしいと思い、360度評価を採用しています。ほかの従業員を評価する機会をつくることで、その人の長所に改めて気づけるからです。

こうした取り組みは、小さい企業だからこそやりやすいのだと思います。会社が求める人材像をわたしの口から従業員へ直接伝えられます。従業員の成長が会社の成長に目に見えて直結するため、従業員にとっても学び続ける意欲が生まれます。

成長を続けられるように

——育成や評価にかなりの時間をかけているようですね。

その分、お客さまへの対応やデザインの制作といった仕事をする時間が減ってしまいます。人数の少ない当社にとって負担は大きく、目先の利益を考えるなら、時間をかけないほうがよいかもしれません。

しかし、成果は出ています。従業員はお客さまにさまざまなアドバイスができるようになりました。販促物を使った新規顧客の獲得方法や客単価を上げるメニュー構成など、抱えている悩みに対し最適な解決策を提案しています。お客さまから2店舗目の出店の相談を受けたり、創業を考えている従業員や友人を紹介してくれたりすることが増え、新たな

受注につながっています。

一方、常に成長を求められる環境になじめず、辞めてしまう従業員がいました。時間をかけて育成や評価に取り組んでも、辞められると無駄になってしまいます。そこで、2015年から従業員の定着に向けた取り組みを始めました。

— どのような取り組みですか。

以前は、人手を確保しなければという思いが強く、仕事への意欲を感じられれば、すぐに採用していました。社風に合う人かどうかを十分に検討していないことが離職してしまう原因と考え、人事コンサルタントと相談して採用方法を改めました。

まず、求人用のホームページで育成や評価の仕組みを紹介するとともに、「従業員が切磋琢磨し、日々成長を実感できている」といった従業員の声を掲載しました。当社の雰囲気や働き方などをしっかりと伝え、共感した人に応募してもらうためです。

続いて、適性検査を取り入れました。もっとも、導入した当初は検査結果を見ても当社に合う人かどうかわかりませんでした。そこで、既存の従業員にも同じ検査を受けてもらい、その結果に似た傾向をもつ人を採用しました。すでに活躍している従業員と似ているなら大丈夫だろうと判断したのです。

— 成果はありましたか。

こうした工夫は思っていた以上に効果がありました。離職する従業員は大幅に減り、それまで3、4人だった従業員数は1年で10人にまで増えました。定着が期待できるようになったため、2016年からは新卒採用にも取り組んでいます。

知名度のない小企業が新卒者を採用するのは難しいと聞きますが、成長できる環境にあることや奨学金手当を設けたことなどを武器に、うまく学生にアピールできています。奨学金手当とは、学生時代の奨学金を返済する従業員に月2万円を支給するものです。給与の水準がどうしても低くなる入社直後でも、返済に困ることがないようにと始めました。

従業員は増加しており、現在は

15人います。年商は2億2,000万円に達しました。従業員の育成に力を入れ、お客さまからの相談に十分に対応できるようになった結果だと思います。

ただし、従業員の成長は一定の水準にまで達するとその後は伸び悩むことが多いです。会社が整えた仕組みに沿うだけの育成方法に限界を感じ、もっと自発的に成長してもらいたいと考えて、1人年間10万円まで支給する自己啓発手当を用意しました。資格の取得やビジネススクールへの通学などで、現在3人が利用しています。また、2019年2月に東京に支店を開設しました。飲食店の競争が激しい首都圏での仕事は、従業員の意欲とさらなる成長を引き出してくれると思っています。

取材メモ

「入社するまで券売機の中身を触ったことはありませんでした」。阿部さんは顧客に迷惑はかけられないと、入社後は毎日のように券売機を分解して独学で扱い方を身につけたという。できることが増えていく喜び、そして顧客からもらう感謝の言葉。課題が山積みのなか後を継いだ阿部さんが、これらを糧に頑張ってきたことは想像に難くない。成長して得られるものを身をもって体験したからこそ、従業員の育成に力を入れて取り組むことができるのだろう。

従業員の育成に悩んでいる小企業の経営者は少なくない。阿部さんも、加盟している宮城県中小企業家同友会のメンバーから、育成や評価の仕組みについてよく尋ねられるそうだ。しかし、仕組みだけまねても効果は見込めないだろう。目指すべき理想をもち、それを実現しようとする情熱が不可欠であることを、理想を追求し続ける同社の姿から学ぶことができる。

(高木 惇矢)



暦のしきたりと ビジネス

第11回

端午の節句 —— 5月5日に息づく風習

2019年は、4月30日に天皇陛下が譲位され、翌5月1日に皇太子さまが即位される歴史的な日があります。この日が休日となり、ゴールデンウィークは10連休になります。

さて、連休終盤の5月5日は端午の節句です。柏餅や粽^{ちまき}を食べ、鯉のぼりを飾って楽しむ人も多いでしょう。

端午の節句について、その歴史をさかのぼってみましょう。端午の節句は、もともと古代中国の行事でした。西暦6世紀ごろの長江中流域の年中行事を記した『荊楚歳時記』^{けいそさいじき}には、雨期に入るこの時期は邪氣^{はら}を祓うために、菖草を摘んだり、菖蒲や蓬^{よもぎ}で門を飾ったり、菖蒲酒を飲んだりする風習があると書かれています。

この風習は梅雨の季節がある日本にも伝わりました。奈良時代の『万葉集』や平安時代の『枕草子』にも、菖蒲や蓬など香りの強い菖草類を装束に付けて邪気や毒気を祓う習慣があるという記事がみられます。後世にも長く伝えられ、京都の上賀茂神社で5月5日に行われる競馬^{くらべうま}では、今も神職の人たちが菖蒲と蓬を装束に付けて参列します。このとき菖蒲の地下茎の長さを競う「菖蒲の根合

わせ」という神事が行われ、菖蒲は摂社の屋根に上げられます。その後行われる勇壮な競馬は人気行事です。菖蒲と蓬を屋根の軒先に投げ上げる風習は、実は古い神社だけに限りません。1950年代まで日本各地の農家や町屋でも広くみられたものでした。

端午の節句の風習のなかでちょっと変わっていたものに「女の家」があります。近松門左衛門の浄瑠璃『女殺油地獄』^{おんなごろしあぶらじごく}に、「五月五日の一夜さを、女の家といふぞかし」とあります。ここで5月5日は「女の家」という意味で、女は田植えに励む早乙女たちを指します。この日は一日中、外の仕事に出ずに屋根に菖蒲や蓬^ふを葺いた家^{こも}に籠って、菖蒲酒を飲むなどして自由に振る舞うというのです。田植えは単なる労働ではなく、豊作を田の神様に祈り願う祭りの一種でもあると考えられていました。つまりこの日は、早乙女が体を祓え清める日だったのです。

江戸時代の武家社会では、世継ぎの男子の健やかな成長を祈ることが盛んに行われました。疫鬼^{えきき}や疫病神から子どもたちを守る神様として、鍾馗^{しょうき}様への信仰が高まり、その姿

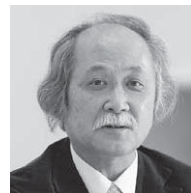
を描いた幟^{のぼり}が立てられるようになりました。そのような習慣が武家だけでなく商家や町人にも広まり、そこに中国の鯉の滝登りの伝説が加わって、男子の立身出世を願う鯉のぼりを飾る風習が生まれました。江戸時代末期、安藤広重の浮世絵『名所江戸百景』の水道橋駿河台の絵には、大きな鯉のぼりと吹き流しや鍾馗様の幟が遠景に描かれています。

1948年、国民の祝日に関する法律によって5月5日が「こどもの日」に定められると、子どもの成長を願う鯉のぼりで祝う光景がよくみられるようになりました。古い端午の節句と新しいこどもの日と、新旧の要素が混じり合っているのも伝統行事のおもしろいところです。

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。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。



碓井 哲雄 [著]

箱根駅伝 強豪校の勝ち方

文藝春秋 定価（本体920円＋税）



本書は1920年に始まった箱根駅伝の戦い方を解説したものだ。1区から10区までの攻防劇が赤裸々に描かれており、読むと正月を迎えたような気分になる。

約100年にわたり、選手はタスキをつなぎ、歴史をつくってきた。その一人である著者は1963年に中央大学の選手として総合優勝を経験、その後、コーチやテレビ解説者として約60年間、箱根路を駆けてきた。著者によると、箱根駅伝のコース、総距離はほぼ変わっていないが、大学を取り巻く環境は大きく変わり、それに伴い新たな戦略が生まれている。

かつては、距離が23.1キロメートルと最も長い「花の2区」にエースを配置してライバルと差をつけ、主

導権を握る戦略が主流だった。だが、大学進学率が上昇し、有望選手が多く入部するようになると、2区だけではなく前後の区間を合わせて一つの勝負所とする戦略が出てきた。

2004年から2015年まで早稲田大学の監督を務めた渡辺康幸氏は、この戦略でチームを復活させた。2007年に2区で区間賞を取った選手を翌年から3区に配置する布陣で、チームを総合2位に押し上げた。2011年には1区から3区を勝負所と定め、主力選手を配置した。スタートダッシュが見事にはまり、3区終了時点で2位に1分以上の差をつけると、早稲田はそのまま快走を続けて、18年ぶりの総合優勝に輝いた。

この戦略はほかのチームにも広

がった。2015年から4連覇を成し遂げた青山学院大学も取り入れた。青学といえば、その強さはもちろん、原晋監督がチーム戦略に「わくわく大作戦」「ハーモニー大作戦」などマスコミ受けしやすいキャッチフレーズをつけることでも有名だ。多くのメディアに取り上げられることで、原監督は自分の考え方を世間に発信できる。それにより、青学の戦略に共感した有望選手が全国から集まるという好循環が生まれている。

選手は4年で卒業していくため、伝統校といえどもチームの力を維持することは難しい。結果を出し続けているチームをみると、長年の常識ややり方にとらわれず、時機に合った戦略を練っていることがわかる。

企業も日々ライバルと競争している。いつまでも同じ戦い方を続けることはできない。斬新な戦略でライバルに差をつけるしたたかさも必要だろう。

箱根路を駆ける選手の姿に各チームの思惑が重なるから、どきどきするし、わくわくする。抜き去る快感を経営にも見出したい。

（小瀧 浩史）

ちょっと気になるキーワード

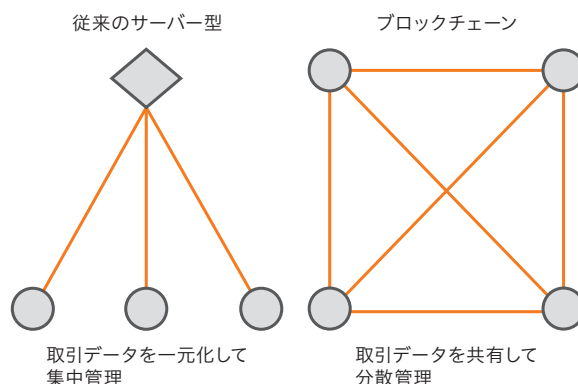
ブロックチェーンは、ネットワーク上の多くのコンピューターが同じデータを持ち合うことで、大量のデータを管理する仕組みです。コンピューターで一定期間の取引データを暗号化して束ね、ブロックのように一塊にして、それをネットワーク上で鎖（チェーン）のようにつなげて管理するのでブロックチェーンと呼ばれます。データをネットワーク上に分散して管理する形になることから「分散型台帳技術」といわれることもあります。

仮想通貨とセットで語られることの多かったブロックチェーンですが、金融システムに変革をもたらす新技術として、世界中で研究が進んでいます。なぜなら改竄^{かいざん}耐性が高い、システム障害が起きにくい、そして低コストで運用できるからです。

従来の銀行のシステムと比べるとわかりやすいでしょう。銀行は残高や入出金などの記録を自前のサーバーで集中管理しています。そのため膨大なデータベースを維持する必要があり、バックアップやセキュリティに多額の費用がかかります。

他方、ブロックチェーンの場合、ネットワーク上で同じデータを分散して管理します。共通の規格の帳簿を皆で共有するイメージです。データの移行はスムーズにできま^すし、帳簿同士を照合する手間も発生しませんから、従来

ブロックチェーン



の方法よりもコストが抑えられるのです。

ブロックチェーンがさらに進化すると、低い手数料で海外のどの国にでも即時送金することが可能になるそうです。日本銀行や国際決済銀行（BIS）などで決済システムづくりに携わってきた麗澤大学の中島真志教授は、世界の中央銀行がブロックチェーンの利用に向けて本気で動き始めており、通貨の電子化は歴史の必然とみています。最新の技術が生まれれば、そこから切り拓かれるビジネスチャンスもあるのではないのでしょうか。

※一部、中島真志著『アフター・ビットコイン－仮想通貨とブロックチェーンの次なる覇者－』（新潮社、2017年）をもとに記述しています。

編集後記

都市部では、コワーキングスペースをよく見かけます。交通の便がよく、料金が安価なことからフリーランスや起業したばかりの人がよく利用しています。名前の通り、さまざまな人が同じスペースで自分の仕事をするため、隣で作業している人に仕事を依頼する、共同の企画が生まれるといったことも起こります。思わぬ出会いを求めて、大企業の社員が利用することも増えているそうです。最近できた施設のなかには、コミュニティーマネージャーが常駐し、イベントを開催して入居者同士をつなげたり、外部の企業を紹介したりするものまであります。婚活と同じく、ビジネスの出会いも、偶然を待つものではなく、意図的に作り出す時代になっているようです。（竹内）

調査月報 6月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

起業の裾野を広げるゆるやかな起業家たち
 —「起業と起業意識に関する調査(特別調査)」による考察—
 総合研究所 主任研究員 桑本 香梨

クローズアップ 識者に学ぶ

CM好感度とともに振り返る平成30年
 CM総合研究所 代表 関根 心太郎

創造力、無限大

高校生ならではの

創造性あふれる

ビジネスプランを

大募集

第7回
高校生
ビジネスプラン
グランプリ

応募登録・
ビジネスプランシート
提出締切

2019年9月25日(水)

高校生ビジネスプラン・グランプリFacebook
ページでは最新情報を随時更新しています。



Facebook



ホームページ

【主催】日本政策金融公庫 【後援】財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、中小企業庁、沖縄振興開発金融公庫、日本商工会議所、全国商工会連合会、公益財団法人全国商業高等学校協会、公益財団法人産業教育振興中央会、株式会社東京証券取引所、一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター、日本公認会計士協会、日本税理士会連合会、公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会

本ポスター掲載の記事、写真、イラスト、画像、データなどの無断転用・転載はお断りします。

JFC 日本政策金融公庫

