

日本政策金融公庫

調査月報

6

中小企業の今とこれから

2019 No.129

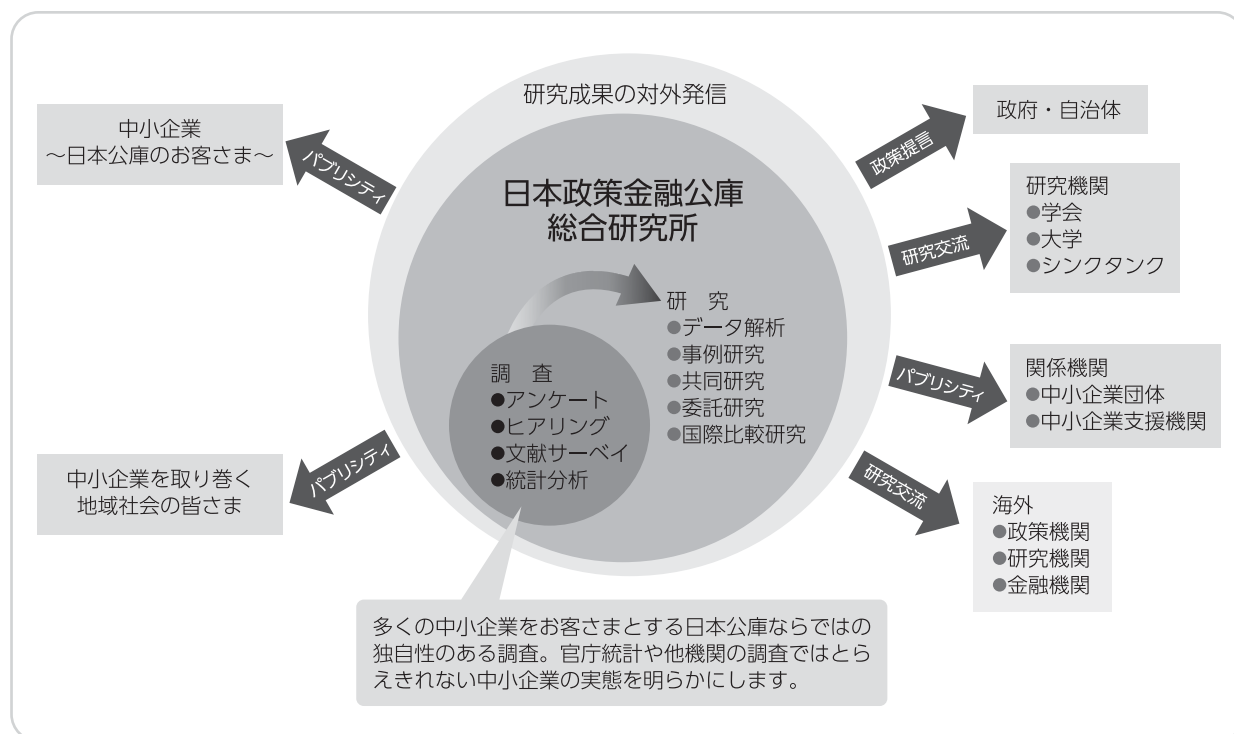
研究
レポート

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 桑本 香梨

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。アンケート調査やヒアリング調査など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

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.129

6



表紙写真
シリーズ

「オープン! 明日に向かって開く窓」
オーストリア・ウィーン



調 査



企業事例



論 評



エッセイ・連載

4



最新 日本公庫総研 研究レポート

起業の裾野を広げるゆるやかな起業家たち

—「2018年度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

2



巻頭エッセイ 明日に向けて

データを活用した地方創生

＊九州大学主幹教授・都市研究センター長 馬奈木 俊介

16



未来を拓く起業家たち

絵描きの夢をかなえるカフェ

＊大阪府大阪市 創作空間c a f éアトリエ

20



データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～

小企業の景況は、持ち直しの動きに 足踏みがみられる

24



産業リポート 中小商業・サービス業におけるIT活用のポイント

効果の鍵を握る社内外の調整

＊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

マツダ

— 独自製品に挑み続ける広島雄 —
＊社史研究家 村橋 勝子

30



経営最前線1

社員とつくる人材育成の仕組み

＊東京都大田区 大森クローム工業(株)

32



経営最前線2

身近な素材でニーズをかなえる町工場

＊神奈川県横浜市 第一フォーム(株)

34



熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む

富士の裾野で中小企業の伴走者になる

＊富士商工会議所 経営相談課長 遠藤 良介

35



世界のあれこれビジネス情報便

インドシナ半島のハブを目指す ラオス

＊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

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

42



時代をリードする小企業のシゴトスタイル

優秀な人材を確保する短時間勤務と副業

＊東京都三鷹市 イニシアス(株)

46



暦のしきたりとビジネス

梅雨——長雨と日本の食文化

＊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

人が集まる会社 人が逃げ出す会社

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

データを活用した地方創生



九州大学主幹教授・都市研究センター長

馬奈木 俊介

Shunsuke Managi

2002年、米国のロードアイランド大学大学院博士課程修了。サウスカロライナ州立大学、東北大学などを経て、2015年から現職。九州大学大学院工学研究院都市システム工学講座教授。専門は都市工学、経済学。気候変動に関する政府間パネル（IPCC）「第5次評価報告書第3作業部会報告書」代表執筆者。著書に『豊かさの価値評価 新国富指標の構築』（中央経済社、2017年）、『新国富論 新たな経済指標で地方創生』（共著、岩波書店、2016年）などがある。

個人の豊かさといったときに大事になるのは、収入のほかに健康であること、十分な教育を受けていること、自然環境の良さである。そして地域の豊かさは個人の豊かさの積み重ね、つまり住民の収入や健康状態、教育水準、住環境の合計で決まる。これらが伸びている地域は住みやすい。

モノに満ち足りた今、コト消費というように、体験で楽しむ価値をあげることが地域の豊かさにつながっている。地方創生がうまくいっている地域ほど、そこからの波及効果で地元の中小企業の売り上げも伸びている。非上場企業まで含めた財務データをもつ帝国データバンクとの共同研究でわかったことである。

私が代表を務める九州大学都市研究センターでは、インフラに加えて健康、教育、自然環境の価値の総和を測っている。地域あるいは国の富を表す「新国富」と呼ばれる指標である。私が国連で発表した「新国富報告書2018」と同じ手法を用いて、市町村ごとに新国富を計測し、地方創生に貢献するプロジェクトに取り組んでいる。

新国富の指標を初めて行政に活用

した自治体が福岡県久山町だ。^{ひさやままち}久山町は新国富を増やすための研究を我々と実施した。その結果を町議会で議論し、当初はなかった公園・緑地の整備や預かり保育事業の充実、医療・福祉ボランティアの人材育成などについて2018年度予算に反映、新規政策として実施している。福岡県宮若市も同様の共同研究を行い、その結果を2019年度の予算に反映させる予定だ。財源にはふるさと納税で得た歳入を活用する予定である。新国富の指標とふるさと納税を活用した取り組みは全国初となる。山口県防府市もまちづくりの指針である「総合計画」に新国富を反映させる方針を打ち出すなど、政策立案への活用が進んでいる。

地域をさらに良くするためには、データにより明確になった課題を具体的に解決していく必要がある。一つの方法が地域の企業と協力することである。2018年12月、久山町と九州電力、そして当センターは地域や社会の課題解決に向け、持続可能なまちづくりに関する包括提携協定を締結した。九州電力の新たな事業やサービスについて、久山町を舞

台にした実証により事業化の可能性を追求する。新国富を活用した取り組みによる地域・社会の持続可能性への効果も検証していく。

当センターは^{エヴァシーヴァ サステナブル}EvaCva-sustainableというツールを使って全国市町村の新国富が見える化する予定だ。中小企業も、新国富の指標から洗い出された地域のインフラや健康、教育、環境面の課題解決に協力することで売り上げを永続的にあげ、地方創生にも貢献できるはずだ。

新国富を高める具体策の一例として、高齢化を抱える自治体ならば、住民の医療保険データを企業とシェアし、健康状態を改善する方法を共に検討することが挙げられる。また、介護産業などでロボットによる業務の自動化を進めることで、労働力を補完することも考えられる。

これまで自治体では、政策効果を示す明確な指標がないために、過去のやり方・経験・勘をもとに政策が決められてきた。これから成功する地域と企業は、正しい数値を追い求め、改善していくことから生まれる。それぞれの優位性を生かした地域連携を今後進めていくことが望まれる。

起業の裾野を広げるゆるやかな起業家たち

—「2018年度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

起業家と聞くとどのようなイメージをもつだろうか。アマゾンやフェイスブックの創業者たちにみるような革新的なイノベーターという印象を抱く人が、依然少なくないのではないかな。しかし、働き方に対する意識の変化に伴い、フリーランスや勤務者の週末起業など、起業のかたちや動機は多様化している。ほかで収入を得ながら、自分の好きなことをするために開業する人も増えている。本レポートでは、事業収益よりも自己実現を優先して事業を始めた人を「ゆるやかな起業家」と呼び、その実態を探ることで、より広い観点から起業のあり方を評価するための材料を提供したい。





なぜ「ゆるやかな起業」に着目するのか

最近、わが国の企業では従業員による副業を解禁する動きが広がっている。2018年には、厚生労働省が企業に対して推奨するモデル就業規則からも「原則副業禁止」の項目が削除された。また、ランサーズ㈱の「フリーランス実態調査2018年版」によれば、業務委託で仕事をするフリーランスの数は、1,119万人と日本の労働力人口の17%を占めるまでになった。こうした社会情勢の変化に加え、シェアオフィス、創業支援セミナーといった起業インフラの整備や、ITの進歩によるビジネスの利便性向上などもあって、これまで以上に創業のかたちは多様化している。藤井・藤田（2017）も、プロフェッショナルとアマチュア、あるいは創業と勤務の境界線で区切るこのできない小さな起業が増えていると指摘している。

そして、この広がり的一端には、個人として、収入よりもさまざまな面での自己実現を優先させる起業が存在すると考えられる。本リポートでは、こうした起業家を「ゆるやかな起業家」と呼び、分析対象とする（定義については後述）。ゆるやかな起業は、起業研究においてこれまでのところさほど注目されてこなかった。おそらく、起業家の成長や事業の拡大を歓迎する論調が主流となるなかで、収益を優先させず小規模にとどまることに對して、消極的な評価が多いことが一因ではないか。

しかし、ゆるやかな起業にも大いに意義はある。例えば、起業を活発化する一助になる。中小企業庁（2014）は、独立開業のような本格的な起業だけではなく、女性や若者、シニアによるリスクを最小限に抑えた小さな起業を促進することが、「日本再興戦略」が掲げる開業率倍増に向けた道であるとしている。年齢や性別、家庭環境などにかかわらず活躍できる場としてこうした起業が増えれば、「一億総活躍社会」の実現にもつながるはずだ。

加えて、起業に関心のない人が、起業家という存在に興味をもつきっかけにもなる。安田（2015）によれば、起業に対する心理的距離が遠い「起業無関係層」が多い国ほど、起業活動は活発ではなくなる。そして、この心理的距離は、起業への過度の期待が起因している。起業家への期待が大きいぶん、自分にそのような成果をあげる能力はないと、はなから関心をもてなくなり、大きな利益を追い求める「起業家とは善良な市民ではできないこともする人」という認識にまでつながってしまうという。

国際的な起業調査Global Entrepreneurship Monitorの2018年調査結果をみても、日本人の起業に対する評価は各国に比べて低い。「あなたの国の多くの人たちは、新しい事業を始めることを望ましい選択だと考えているか」という問いに対し「はい」と答えた人の割合は、調査対象の47カ国中46位と最下位に近い。また、「あなたの国では、新しく事業を始めて成功した人は高い地位をもち尊敬されるようになっている」という記述に賛成する人の割合も、42位の低さである。そして、起業の計画段階から起業後3年半までの起業活動者が成人人口に占める割合（総合起業活動指数）は5.3%で、49カ国中45位と低い。安田（2015）は、起業をありふれたものにする努力が非起業家の起業に対する心理的ハードルを下げ、ひいては日本の起業活動の活発化につながると論じている。

起業家本人としても、ゆるやかであることを否定的にとらえる必要はない。むしろ、引退したシニアや家庭生活との両立を望む女性など、時間や体力に限りがありフルタイムでは働けない、もしくは働きたくない人たちにとっては、有効な選択肢となる。

川名（2015）は、男女の別なく、自己実現を伴い、家庭も事業も両立できる起業を「ワークライフバランス起業」と呼び、起業の経済合理性だけを重視するのではなく、小規模の効率性や柔軟性などポジティブな側面も認めるべきだとしている。川名（2015）のいう自己実現

表－１ 調査対象の選別方法と「ゆるやかな起業家」の定義

<調査対象の選別方法>				<「ゆるやかな起業家」の定義>	
事業経営経験の有無	現在事業を営んでいる	自分が開業した事業である	2012年以前 2013～18年	①仕事の目的として「自分の好きなことを自分でやること」を重視するか	重視する
	事業を営んでいる	自分が開業した事業ではない			重視しない
	事業を営んだことはあるが、廃業や退任等によりすでにその事業にかかわっていない	勤務収入があるか		②仕事の収入の多い少ない	
	事業を営んだことはない	ない		「こたわらない」	分析対象 ゆるやかな起業家 (n=295)
		ある(パート・アルバイトとしての収入を含む)		「こたわらない」	比較対象② 勤務者(n=1,494)

資料：筆者作成

- (注) 1 ゆるやかな起業家の定義の選択肢は、「大いにこだわる」と「多少こだわる」を合算して「こだわる」、「こたわらない」と「あまりこたわらない」を合算して「こたわらない」、「最も重視する」と「ある程度重視する」を合算して「重視する」、「重視しない」と「あまり重視しない」を合算して「重視しない」とした。
- 2 比較対象の「その他の起業家」には、分析対象の「ゆるやかな起業家」を含まない。「勤務者」にはパート・アルバイトを含み、現在も勤務している起業家は含まない（以下同じ）。

は働き方に対するものであって、事業内容そのものとは解釈できないが、起業によりワークライフバランスの充実を図れる点は、ゆるやかな起業にも当てはまるだろう。

さらに、出産や育児のために退職した女性にとって、ゆるやかであれ起業することは、その後のエンプロイアビリティ（雇用され得る能力）を向上させるという点でも意義がある（鹿住、2017）。長い間仕事から離れていると、ITリテラシーの低下はもとより、ビジネス感覚も後退してしまう。たとえ小規模であっても、第三者を相手に取引をするということは、コミュニケーション力や仕事の正確性、期日管理などを求められる。これらの能力は、将来再就職する際にも役立つという。

このほか、引退したシニア層にとっては、退職後の生活費を補うだけでなく、長い老後の生活を充実させる手段になることも考えられよう。

また、ゆるやかな起業の担い手は、シニアや育児中の女性に限らない。Henderson（2002）は、事業規模の拡大を主に追求する high-growth entrepreneur の対

比として、lifestyle entrepreneur を挙げている。彼らは、年齢や性別に関係なく、利益の最大化を優先させず、ときに事業の成長を犠牲にすることで、自分の望むとおりの生活を送る自由を得ているという。

このように、個を優先させ、事業の成長を主目的としないゆるやかな起業であっても、起業の裾野を広げるといって経済全体にとって意義がある。起業家本人にとってもプラス面は多く、働き方の選択肢の一つとして前向きにとらえられるべきだ。

アンケート調査の枠組み

◆調査の実施要領

分析に当たっては、当研究所が行ったインターネットアンケート「2018年度起業と起業意識に関する調査（特別調査）」（以下、本調査という）を用いた。

本調査では、事前調査と詳細調査の2段階で調査を行っている。事前調査は、全国の18歳から69歳までを対象として性別、年齢階層（10歳きざみ）、居住する地域（47都道府県）の割合が人口構成に準拠するように、回収数を設定している（注1）。インターネットを利用しているというバイアスはあるものの、日本の18歳から69歳までの人口が母集団であるといえる。まず、事前調査（回収数4万128人）で、複数の質問を行い調査に必要な対象を抽出したうえで、この調査対象に向けて詳細調査（回収数2,480人）を行った。以下の分析は、この詳細調査の結果を基に行う（注2）。

◆分析対象の定義

分析対象の定義は表－1のとおりである。「ゆるやかな起業家」は、①仕事の目的として「自分の好きなことを自分でやること」を重視し、かつ②事業による収入の

多い少ないにこだわらない起業家と定義する。自己実現に関する①の切り口は、単に事業を行うことだけではなく、事業の内容そのものが自分のやりたいことである人々を抽出するためのものである。また、収入に関する②の切り口を加えたのは、より優先的に自己実現を追求する人たちのグループを抽出するためである。事業からの収益にもこだわる場合、それだけ、自分の好きなことややりたいことを十分にはできていない可能性があるからだ。必ずしも事業の内容そのものまでは自己実現の目的としない、また、劣後であれば事業の拡大にも肯定的な、前述のワークライフバランス起業家やlifestyle entrepreneurよりも限定的な定義を採用した。

ゆるやかな起業家の比較対象として、「その他の起業家」と「勤務者」(パート・アルバイトを含む)を設定した。なお、起業家は、2013年から2018年の間に起業した人に限定しており^(注3)、起業年から算出した業歴の平均は2.6年となった。また、起業家のうち、勤務しながら事業も行っている人は、勤務者には含まない。回収数は、ゆるやかな起業家が295人、その他の起業家が691人、勤務者が1,494人となった。なお、以下の図表には、ゆるやかな起業家を除くその他の起業家のことを、たんに「起業家」と略記しているので注意されたい。

ゆるやかな起業のかたち

まず、ゆるやかな起業家の人物像や事業の概要を概観する。どのような特徴があるのだろうか。

◆女性やシニア層が多い

ゆるやかな起業家のうち「女性」の割合は、35.0%と勤務者(47.1%)に比べれば低いものの、その他の起業家(27.7%)をかなり上回る水準である。「主たる家計

図-1 年齢

(単位: %)

	29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳代
比較対象① 起業家 (n=691)	27.5	25.7	23.3	12.6	11.0
分析対象 ゆるやかな起業家 (n=295)	17.5	20.4	13.6	19.4	29.1
比較対象② 勤務者 (n=1,494)	20.3	20.1	25.3	19.5	14.8

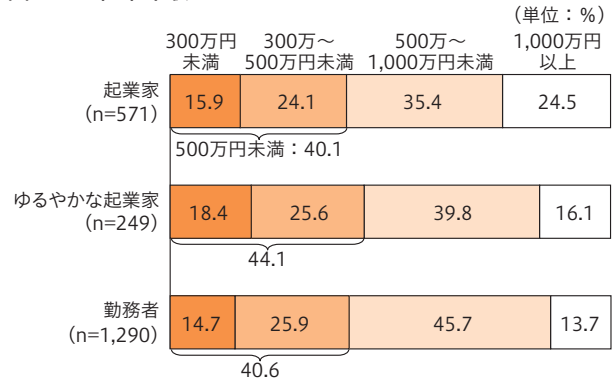
資料: 日本政策金融公庫総合研究所「2018年度起業と起業意識に関する調査(特別調査)」(以下同じ)

- (注) 1 比較対象の「起業家」には、「ゆるやかな起業家」を含まない(以下同じ)。
 2 調査対象が18~69歳の人であるため、70歳以上の年齢カテゴリーはない。
 3 構成比は四捨五入して表示していることから、合計しても100%にならない場合がある(以下同じ)。

維持者ではない」人の割合も34.9%と、勤務者の40.5%よりは低いものの、その他の起業家(26.7%)に比べれば高い。また、年齢別にみると、「50歳代」と「60歳代」の割合が相対的に高くなっている(図-1)。特に、後者の割合は3割に近く、その他の起業家や勤務者を大きく上回っている。ゆるやかな起業家には、女性やシニア層など、起業家のなかでは少数派の人たちが、比較的多くを占めていることがわかる。家事や育児などの負担が大きい主婦や、定年後のシニアにとって、フルタイムでは難しいが、少しでも社会とかかわりたいと考えたときに、ゆるやかな起業は有効な選択肢になるのだろう。

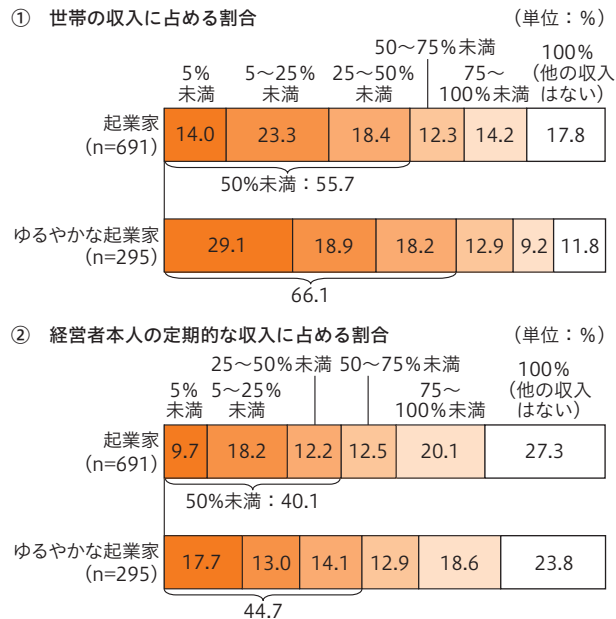
収入にこだわらないゆるやかな起業は、家計に余裕がある場合でなければ難しいとも思えるが、ゆるやかな起業家の世帯年収はどれくらいなのだろうか。本調査から年間の世帯収入をみると、「500万円未満」が44.1%、「500万~1,000万円未満」が39.8%、「1,000万円以上」が16.1%となっている(図-2)。その他の起業家や勤務者と比べて大きな差はなく、強いていえば、やや収入が少ないくらいである。ゆるやかな起業家に多かったシニア世代についていえば、収入が少ないとしても育児や

図－２ 世帯年収



(注) 1 「わからない」「答えたくない」と回答した人を除いて集計した。
2 小数第2位で四捨五入しているため、小計と合計は一致しない場合がある（以下同じ）。

図－３ 事業からの経営者本人の収入



教育にお金がかかる30～50歳代に比べて支出も少ないために、収入にこだわらない事業経営が可能になっている面があるのかもしれない。

次に、事業からの経営者本人の収入が世帯年収に占める割合をみると、66.1%が半分に満たないとしている

(図－3①)。世帯年収のうち最も金額が大きな収入は何か尋ねたところ、その他の起業家に比べて、「配偶者の収入」や「年金や仕送りからの収入」を挙げる人が多かった。同じく、経営者本人の定期的な収入に占める割合も、「50%未満」が44.7%とその他の起業家（40.1%）を上回った（図－3②）。ゆるやかな起業家の4分の3以上は事業以外に別の収入源をもっていることもわかる。本人や配偶者が別に勤務収入をもっていて、相対的に家計に余裕があることが自己実現を最優先する起業の促進要因になっていると思われる。

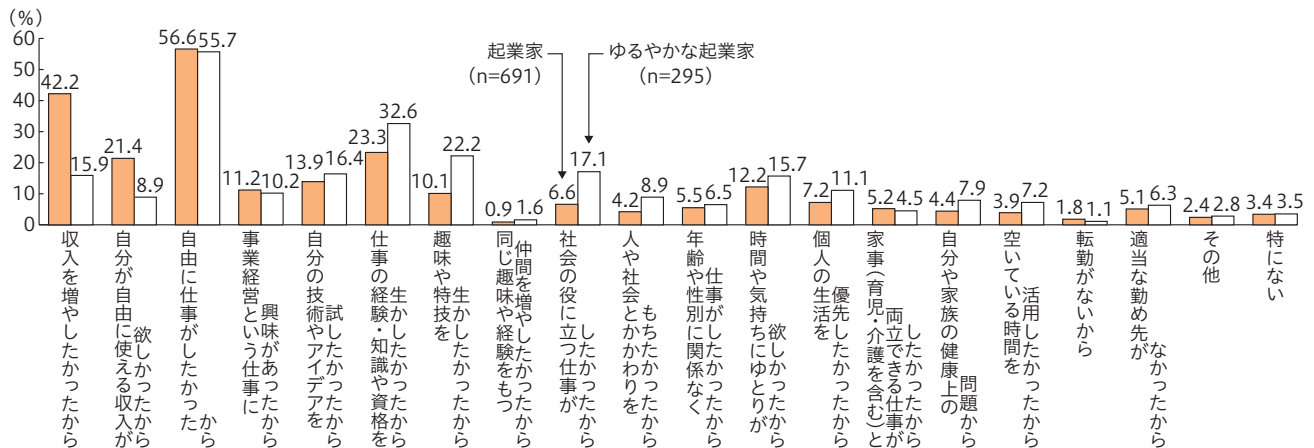
また、ゆるやかな起業家の33.4%が、「現在、企業や官公庁・団体などに勤務しながら事業を行っている」という項目に「該当する」と回答している。配偶者が主に家計を担っている場合はもちろん、自身が主たる家計維持者である場合も、ゆるやかな起業家は勤務収入や年金収入などで家計を補うことにより、事業では収入にこだわらず、自分のやりたいように働くことができていようだ。

実際、図－4で起業動機をその他の起業家と比較すると、「自由に仕事がしたかったから」や「仕事の経験・知識や資格を生かしたかったから」が多いのは共通しているが、その他の起業家で2番目に多い「収入を増やしたかったから」や、同じく4番目に多い「自分が自由に使える収入が欲しかったから」といった収入面の回答は少ない。反対に、「趣味や特技を生かしたかったから」「社会の役に立つ仕事がしたかったから」などは相対的に多くなっている。

◆職住近接の傾向

収入へのこだわりと同様、ゆるやかな起業家の働き方も、いうなればゆるやかだ。自宅の一室や自宅に併設した場所を主な事業所としている人は、ゆるやかな起業家では75.5%と、その他の起業家の59.1%に比べて15ポ

図－4 起業動機(三つまでの複数回答)

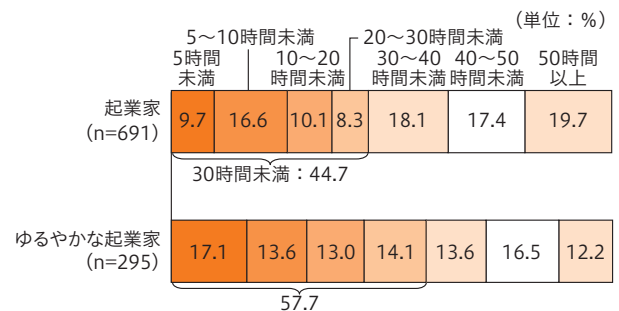


イント以上割合が高い。具体的な結果は割愛するが、自宅以外で働く場合も、通勤時間はその他の起業家に比べて短く、職住近接の傾向がみられる。

労働時間も、その他の起業家に比べて短い。1週間当たりの労働時間をみると、「30時間未満」の割合が57.7%と、その他の起業家の44.7%に比べて10ポイント以上高い(図-5)。図には示していないが、勤務者は「30時間未満」が45.7%となった。労働時間の比較では、その他の起業家が長く、それに比べてゆるやかな起業家と勤務者はかなり短くなっている。

また、起業前と比べて労働時間が「減少した」人は、43.7%とその他の起業家(30.0%)に比べて多い。「増加した」は22.7%、「変わらない」は33.5%となった。さらに、仕事や作業を行う時間帯の裁量についても、「通常は自分の意向で決められる」とする人が72.1%とその他の起業家(68.9%)よりやや多く、「通常は発注者の意向に従う」人は11.1%とその他の起業家(18.7%)よりも少ない。「発注者や仕事の内容によって異なる」は16.8%であった。総じて、ゆるやかな起業家は、その他の起業家や勤務者に比べてワークライフバランスを充実させやすい環境にあるといえる。

図－5 1週間当たりの労働時間



◆事業規模は小さい

ゆるやかな起業家の業種をみると、「消費者向けサービス業」(17.5%)や「事業所向けサービス業」(16.4%)、「小売業」(11.8%)の3業種が多い点は、その他の起業家と変わらないが、後者二つの割合は、その他の起業家に比べて高い(表-2)。ほかに、「医療・福祉」(8.9%)や「運輸業」(3.9%)もその他の起業家より割合が高い。

従業者規模は、「1人(本人のみ)」の割合が74.8%と最も高く、その他の起業家(63.3%)を上回る(図-6)。84.3%で、常時雇用している正社員(家族従業員を除く)がいなかった。収入にこだわらないぶん、事業規模の拡大には消極的なようである。人を増やせば、労務管理な

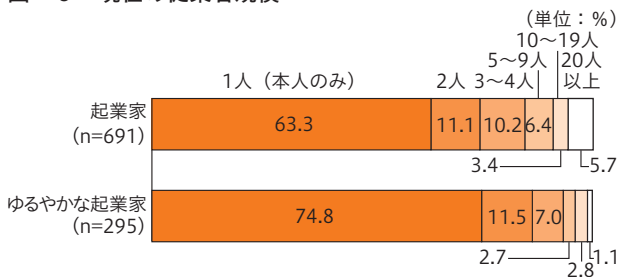
表－２ 業種構成

(単位：%)

	起業家 (n=665)	ゆるやかな起業家 (n=276)
建設業	7.3	5.1
製造業	6.2	5.7
情報通信業	8.5	7.4
運輸業	2.6	3.9
卸売業	3.8	2.3
小売業	9.7	11.8
飲食店・宿泊業	6.2	6.1
医療・福祉	7.0	8.9
教育・学習支援業	7.9	5.8
消費者向けサービス業	19.2	17.5
事業所向けサービス業	11.2	16.4
不動産業、物品賃貸業	9.3	6.7
その他	1.3	2.4

(注) 1 事業の内容に最も近いと思う業種を尋ねている。
2 網掛けは、起業家と比べて構成比が高い業種。

図－６ 現在の従業者規模

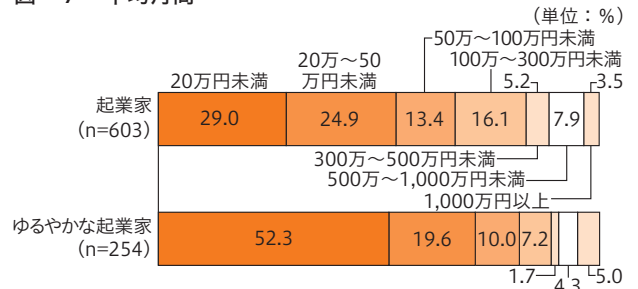


どの余計な仕事が増えて、好きなことに専念する時間が減ってしまうといった考えもうかがえる。

売り上げ規模も小さい。平均月商は、半数以上の52.3%が「20万円未満」と回答しており、その割合はその他の起業家(29.0%)を大きく上回る(図－7)。

起業にかけた費用も少ない。28.1%が費用は「かからなかった」と回答している。かかった人の費用の分布をみると、100万円未満の割合が58.8%を占め、その他の起業家(43.4%)に比べて高い。また、費用がかかった人のうち73.0%が、自己資金だけで賄っている。金融機関から借り入れをした人は、8.7%にとどまる。売り上げ規模が小さいことが予想されるなかで、低コスト・

図－７ 平均月商



(注) 図－２(注)に同じ。

低リスクで開業しようとした人が多いようだ。

仕事の受注には、自身のネットワークを生かしている。受注経路について複数回答で尋ねると、「友人・知人の紹介」が37.4%と最も多く、その他の起業家(32.5%)を上回っている(図－8)。このほか、「取引先」や「家族・親戚」の紹介を通じたものが、その他の起業家に比べて多い。一方で、「訪問や電話などによる直接の営業活動」や「ホームページの作成やチラシ等の配布などの宣伝広告活動」などの割合は、相対的に低くなっている。収入にこだわらないぶん営業活動にも消極的である、規模が小さく営業活動まで手が回らない、といった事情が考えられる。

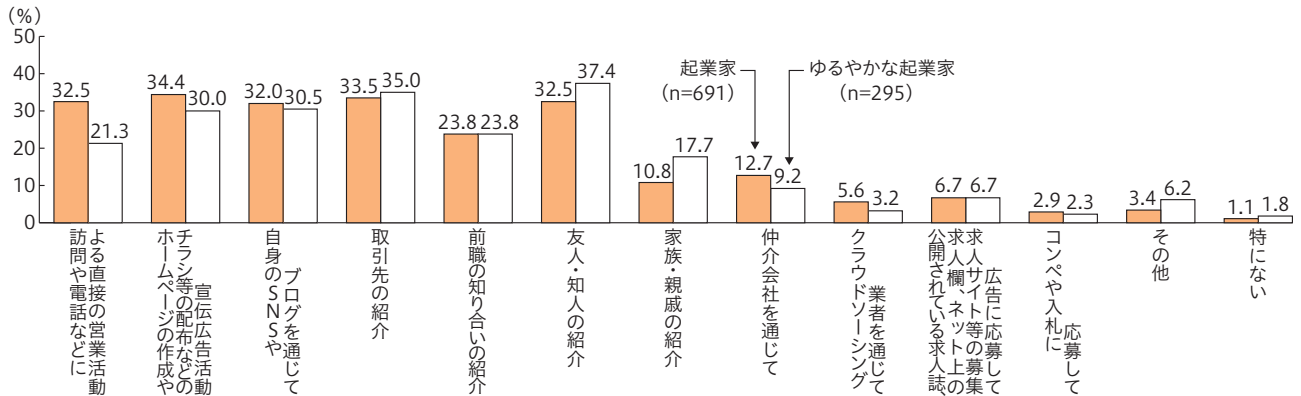
開業後の状況と経営課題

ゆるやかな起業家は、売り上げ規模が小さくても起業したことに満足できているのだろうか。

◆事業のパフォーマンスは相対的に低い

ゆるやかな起業家のうち、売り上げが「増加傾向」という人は24.4%と、その他の起業家(39.4%)に比べてかなり少ない。代わって、「横ばい」が59.6%と最も多く、「減少傾向」は16.0%となっている。採算についても、「黒字基調」が64.7%とその他の起業家(74.7%)

図－8 受注経路(複数回答)



を下回り、「赤字基調」が35.3%を占める。事業のパフォーマンスは、その他の起業家に比べて低い。

ちなみに、仕事の報酬は、「発注者と相談して決める」という人が57.2%、「主に自分が決める」人が17.2%であった。「主に発注者が決める」という人は25.6%で、その他の起業家(36.2%)に比べて少ない。それでも、既存の同業者と比べた主要な商品やサービスの価格帯が「低い」という人は41.2%と、その他の起業家(22.5%)の2倍近くに上る。収入にこだわらず、仕事の受注経路も自身のネットワークに限られる人が多いことを考えると、採算を重視せずに値決めしているケースも考えられる。

起業前と比べて収入が「減少した」人は40.1%で、その他の起業家の25.9%よりも多い(図－9)。前述のとおり、本人や配偶者が別収入を得ている人が多い一方で、事業規模が小さいため、あるいは事業を始めたことで別の仕事をする時間が減ったため、収入を減らしている人も少なくないのだろう。他方、「増加した」人も27.5%存在する。特に、サンプルは小さいものの、起業前は専業主婦・主夫だった人のほとんどで、事業を始めたことで収入が増えている。空いた時間を活用し、収入につながる仕事が全体として増えるかたちで起業すれば、経済的にもプラスの効果は見込めるわけである。

図－9 起業前と比べた収入

(単位: %)

	増加した	変わらない	減少した
起業家 (n=691)	47.1	27.0	25.9
ゆるやかな起業家 (n=295)	27.5	32.4	40.1

◆起業に対する自己評価は高い

ゆるやかな起業家のパフォーマンスは総じて低かったが、現在の業況が「悪い」と考える人は、18.4%とその他の起業家(17.9%)と同程度であった。「良い」(26.7%)はその他の起業家(43.5%)に比べて少ないが、半数以上の54.9%が「良くも悪くもない」と回答している。ゆるやかな起業家自身は、売り上げや採算の状況が相対的に良くないとしても、業況を判断するうえでネガティブな材料とはとらえていないようである。

次に、起業による満足度についてみてみたい。総合的な満足度のほか、仕事のやりがい、私生活(休暇や家族との過ごし方)、収入それぞれについての満足度を、表－3に示した。勤務者に尋ねた結果も併記している。

まず、起業に対する総合的な満足度は、「満足」が

表－3 満足度

		(単位：％)		
		満足	どちらとも いえない	不満
(1)総合的な 満足度	起業家(n=691)	56.1	28.7	15.2
	ゆるやかな起業家(n=295)	69.3	24.5	6.2
	勤務者(n=1,494)	41.0	36.7	22.3
(2)仕事 のやりがい に関する 満足度	起業家(n=691)	66.2	24.7	9.1
	ゆるやかな起業家(n=295)	74.9	20.2	4.9
	勤務者(n=1,494)	35.1	37.6	27.3
(3)私生活に 関する 満足度	起業家(n=691)	58.6	29.6	11.8
	ゆるやかな起業家(n=295)	68.9	24.3	6.8
	勤務者(n=1,494)	47.5	34.8	17.6
(4)収入に 関する 満足度	起業家(n=691)	36.7	27.3	35.9
	ゆるやかな起業家(n=295)	24.0	39.4	36.6
	勤務者(n=1,494)	24.5	34.2	41.3

(注)「かなり満足」と「やや満足」を合わせて「満足」、「かなり不満」と「やや不満」をあわせて「不満」とした。

69.3％と、その他の起業家（56.1％）と勤務者（41.0％）を上回る。「不満」は6.2％しかなく、ゆるやかな起業家は、現状に対する自己評価が高い。仕事のやりがいに関しては、「満足」の割合は74.9％に上る。勤務者（35.1％）よりもその他の起業家（66.2％）のほうが満足度は高いが、ゆるやかな起業家はさらに高い結果となっている。私生活に関する満足度も、その他の起業家や勤務者に比べて高い。ゆるやかな起業家は、職住近接の傾向が強く、就業時間は起業前と比べて短くなっている人が多かった。ワークライフバランスの充実が、私生活への満足度の高さにつながっているのだろう。

収入に関しては、「満足」とする割合が24.0％と、その他の起業家（36.7％）を下回り、勤務者（24.5％）と同程度となっている。ゆるやかな起業家は、収入へのこだわりは弱いはずだが、満足度はその他の起業家よりも低い結果となった。前掲図－9でみたように、起業前と比べて収入が「減少した」人が多かったことが、満足度の低さに影響しているのだろうか。こだわりはなくても、収入が減った場合には、その他の起業家と同じように満足できなくなるのだろうか。

そこで、起業後に収入が減った場合、収入に対する満

表－4 推計結果

(被説明変数) 収入に関する満足度 1：かなり不満 2：やや不満 3：どちらともいえない 4：やや満足 5：かなり満足	(n=986)
(説明変数)	
ゆるやかダミー (1：ゆるやかな起業家 0：その他の起業家)	-0.501***
収入減ダミー (1：収入は減少 0：収入は減少せず)	-2.453***
ゆるやかダミー×収入減ダミー	1.497***

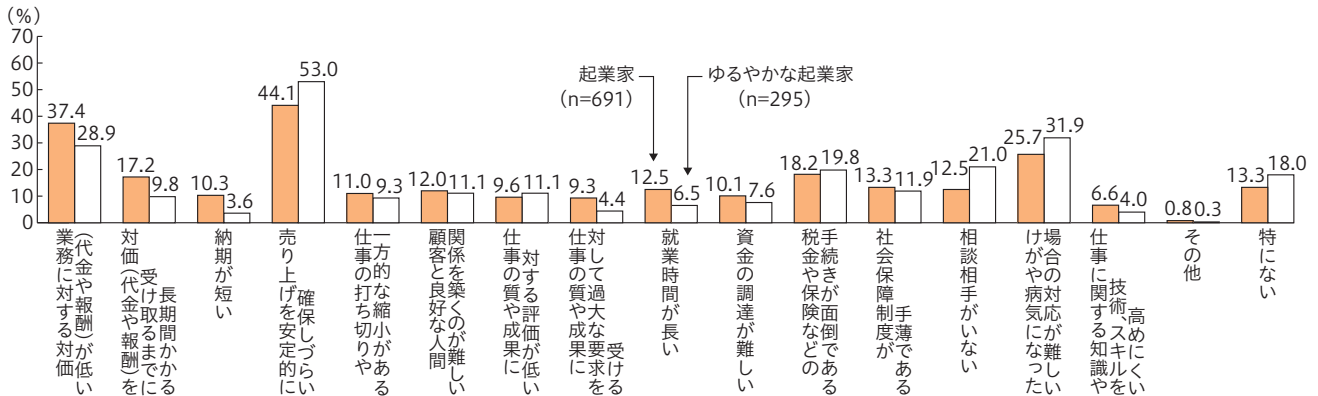
(注) 1 ウェイトを用いた順序ロジットモデルによる推計結果。
2 ***は1％水準で統計的に有意であることを示す。
3 分析対象は起業家全体である。

足度にどの程度影響するのか、影響度合いにゆるやかな起業家とその他の起業家で差があるのかを検証したい。具体的には、ゆるやかな起業家とその他の起業家を合わせた起業家全体について、収入に関する「1＝かなり不満」から「5＝かなり満足」までの5段階の満足度を被説明変数とする順序ロジットモデルを使った。説明変数には、ゆるやかな起業家であるかどうか、起業前より収入が減ったかどうか、そして両条件の交差項を用いた。結果は表－4のとおりである。

表の数値は係数である。係数が有意にプラスであれば満足度を押し上げ、マイナスであれば押し下げることの意味する。交差項の係数は、起業家がゆるやかである場合、収入が減ったときに満足度への影響度合いがどのくらい変わるのかを示す。結果をみると、交差項の係数は、1.497と有意にプラスとなった。一方、収入減ダミーの係数は-2.453と有意にマイナスとなっている。つまり、収入が減ると起業家全体の満足度は約2.5ポイント下がるが、そのうちゆるやかな起業家では、約1.5ポイント分、押し上げられるといえる。ただし、収入減ダミーの係数から交差項の係数を差し引いてもマイナスとなるほか^(注4)、ゆるやかダミーの係数も-0.501と小さいが、有意にマイナスとなっている。

まとめると、収入が減れば、ゆるやかな起業家の場合は三つの係数の合計分、その他の起業家は収入減ダミーの係数分だけ満足度が下がる。その他の起業家と比べる

図-10 事業を行ううえで問題だと感じていること(複数回答)



と、ゆるやかな起業家のほうが押し下がる度合いが小さいことがわかる。なお、ゆるやかな起業家の7割近くが、総合的には「満足」していた。収入が下がった事実に限ってみればさほど「満足」とは思わないが、それ自体へのこだわりが弱いため、総合的な満足度に与える影響も小さくなっているものと考えられる。

◆事業の継続は望むが、拡大には消極的

売上高や採算などのパフォーマンスが低ければ、事業を続けられなくなるかもしれない。しかし、事業がうまくいかなかった場合でも、「困らない」と考える人がゆるやかな起業家では45.3%と、その他の起業家(17.0%)に比べてかなり多い。将来の生活への不安についても、「感じている」人は35.0%にとどまり、その他の起業家(53.2%)や勤務者(64.7%)に比べて少ない。「どちらともいえない」が31.3%、「感じていない」が33.6%となった。これらの背景には、本人や配偶者に別収入がある人が多いことや、もともと事業規模が小さく、事業への期待感が少ないことなどが考えられる。

実際に、今後の事業についての拡大志向は弱い。従業者数を増やしたいか尋ねたところ、86.4%が「どちらでも構わない」と回答し、「減らす」という人も1.8%いた。

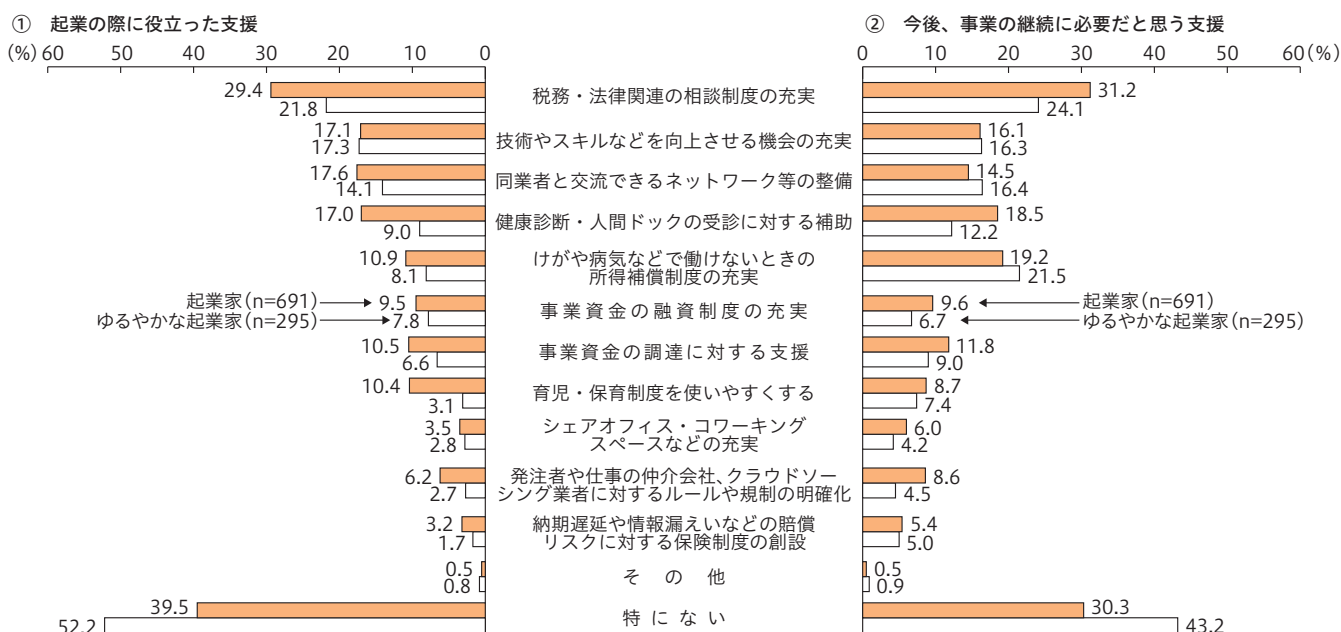
「増やす」目標の人は、11.8%とその他の起業家(29.3%)の半分にも満たない。ただ、裏を返せば、1割は事業の拡大を望んでいるということである。今はゆるやかな働き方をしているが、勤務や家庭の事情などの環境が変われば、事業を大きくしたいと考える人もいるのだろう。

拡大志向は弱くても、ゆるやかな起業家の63.9%が、事業を「自分で続けられる限りは続けたい」と考えており、その割合はその他の起業家(56.1%)に比べて高い。「継続にはこだわらない」人は23.2%にとどまる。家業として、または家族以外でも希望する人がいれば「承継したい」と考える人は12.8%と、その他の起業家(27.1%)の半分以下だ。事業の継続そのものよりは、自分のやりたいことを続けることに関心があるからだろう。

◆けがや病気が事業継続のリスク

では、ゆるやかな起業家は、事業を続けていくうえで、何を問題と感じているのだろうか。事業の成長への意欲に温度差があれば、抱える経営課題にも、その他の起業家とは違いがありそうである。図-10をみると、「業務に対する対価(代金や報酬)が低い」や「対価(代金や報酬)を受け取るまでに長期間かかる」などを挙げる人は、その他の起業家に比べて少ない。一方で、「売り上

図-11 支援について(複数回答)



げを安定的に確保しづらい」や「けがや病気になった場合の対応が難しい」「相談相手がいない」などは多くなっている。収益にはこだわらないものの、売り上げに波があると仕入れや在庫管理に影響が出たり、仕事の時間が読みづらく、ワークライフバランスが悪化するといった問題が生じるのだろう。自分一人で稼働する人も多く、けがや病気になると事業の中断を余儀なくされるかもしれない。また、どこに相談してよいかわからなかったり、自治体や金融機関などの支援組織に相談するのはハードルが高いと感じていたりする可能性もある。

では、こうしたゆるやかな起業家たちは、外部からどのような支援を求めているのだろうか。まず、起業の際に役立った支援をみると、「特になし」とする人が52.2%と半数を超える(図-11①)。収入にこだわらないぶん、外部から支援を受けるほどではないと考えていた人が多いのではない。そのほかの項目では、「税務・法律関連の相談制度の充実」(21.8%)や「技術やスキルなどを

向上させる機会の充実」(17.3%)などの割合が高い。

今後、必要だと思う支援についても、「特になし」との回答が43.2%と最も多いが、その割合は、起業時と比べて低下している(図-11②)。一方で、そのほかの項目はほとんどで回答割合が上昇している。特に、「けがや病気などで働けないときの所得補償制度の充実」は、起業時と比べて10ポイント以上増加し、その他の起業家の回答割合を上回るようになっている。開業してから調査までの間に、けがや病気で事業を休むリスクを感じる人が増えたのだと思われる。

また、「同業者と交流できるネットワーク等の整備」の割合(16.4%)も、その他の起業家に比べて高い。仮に同じ業種であったとしても、ゆるやかな起業家と成長志向の起業家とでは、抱える悩みや問題解決に必要な情報も異なるだろう。「相談相手がいない」と感じている人が、比較的多かったこと(前掲図-10)も、ネットワークの整備を求める回答につながったと考えられる。

◆ 起業の裾野を広げる推進力に

本リポートでは、「2018年度起業と起業意識に関する調査(特別調査)」を用いて、多様化する起業のかたちの一つとして、「ゆるやかな起業家」の実態を明らかにした。

ゆるやかな起業家は、女性やシニア層が相対的に多く、家庭生活との両立の必要性や体力的な制約などからフルタイムでは働けない人たちの受け皿にもなっていることがうかがえる。事業収入は少ないが、仕事のやりがいにも私生活にも満足しており、総合的な満足度はその他の起業家や勤務者を上回っている。開業を通じて、収入では測れない豊かさを手にしているといえよう。

こうした人たちに、一般の起業家に対するように事業の成長や承継を促そうと支援を行っても、あまり意味はない。むしろ、私生活との両立を一層図れるように、業務の効率化策を提案したりするほうが有効ではないか。加えて、自らの働き方について同じ関心や悩みをもつ起業家同士を結びつけるネットワークや、人脈がないと集めにくいような業界動向などの情報を一元化して提供するといったサービスがあるとよいかもしれない。

また、ゆるやかな起業は、専業主婦や退職したシニア層にとっては、空いた時間を有効活用して収入を増やす機会にもなっている。実際、ゆるやかな起業家の約3割は起業前よりも収入が増加しており、経済的な効果が顕在化している例も少なくない。さらに、ゆるやかな働き方は、時間軸でみて固定的なものではなく、今後の事業拡大を望む人もいた。育児や介護といったライフイベントなど個々の事情に応じて、働き方をゆるやか型から収益追求型に移行できることは、雇用されず、自ら事業を経営するメリットではないだろうか。勤めや家庭内の仕事の負担が軽くなるのを待って初めて起業するよりも、ゆるやかに起業のスタートを切っていれば、その後の事業展開がスムーズになる効果も期待できる。支援する側には、起業はこうあるべきと決めつけない、そのときど

きの気持ちに寄り添ったサポートが望まれる。

少子高齢化と労働力人口の減少が進み、一億総活躍社会の実現が国の重要政策に掲げられる時代にあって、ゆるやかな起業家は、個々の付加価値創出力こそ低いかもしれないが、起業の裾野を広げる推進力として期待が寄せられる。自己実現のために起業する彼らへの理解が深まり、支援が広がることで、ゆるやかな起業家が活動しやすい環境が醸成されていくことが望まれる。

謝 辞

本リポートをまとめるに当たり、慶應義塾大学商学部・山本勲教授から指導をいただいた。ここに記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りはすべて筆者に帰するものである。

<参考文献>

- 鹿住倫世 (2017) 「女性の起業と求められる支援策－「ママ起業」に着目して－」 商工総合研究所『商工金融』第67巻第4号、pp.5-26
- 川名和美 (2015) 「小規模企業の新たな社会的位置づけ－「ワークライフバランス起業」の可能性とその支援－」 商工総合研究所『商工金融』第65巻第11号、pp.5-22
- 中小企業庁編 (2014) 『中小企業白書 (2014年版)』日経印刷
- 藤井辰紀・藤田一郎 (2017) 「創業の構造変化と新たな動き－マイクロアントレプレナーの広がり－」 日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』No.100、pp.4-15
- 安田武彦 (2015) 「経済の新陳代謝を阻むもの－「何故、日本で起業家社会は実現しないのか」－」 商工総合研究所『商工金融』第65巻第7号、pp.5-25
- Henderson, Jason (2002) “Building the Rural Economy With High-Growth Entrepreneurs” *Economic Review*, 2002 Third Quarter, pp.45-70

- (注1) 詳細調査における起業家のサンプルをより多く確保するため、当初の事前調査(A群、配信2万5,028人)とは別に、起業家の出現率が高いと思われる属性の人を対象とした事前調査(B群、配信1万5,100人)を追加的に行い、回収数を増やした。
- (注2) 詳細調査における性別・年齢階層別構成比は、実際の人口構成を反映している事前調査(A群)と比べて偏りが生じている。そこで、詳細調査の集計に当たっては、事前調査(A群)の性別・年齢別構成比に近似させるために、ウェイト値を設定した。本リポートにおける集計値は、ウェイト値による重みづけを行ったものである。ただし、図表におけるn値(回答数)には、原数値を示した。
- (注3) 2013～2018年に起業した人の割合は、起業家全体の29.3%であった。
- (注4) 収入減ダミーと交差項の係数についてF検定を実施したところ、結果は有意となった。



絵描きの夢をかなえるカフェ



やすだ かなこ

1990年生まれ。幼少期から絵が好きで、高校時代は恐竜に夢中になる。信州大学理学部卒業後、水質調査会社に1年間勤務。その後、飲食店で働きながら、恐竜画家としても活動する。2017年にカフェを創業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2017年
- ▶ 従業者数 1人
- ▶ 事業内容 カフェ、ギャラリー
- ▶ 所在地 大阪府大阪市浪速区 日本橋西1-5-5ミズビル5階
- ▶ 電話番号 06(6575)9586
- ▶ URL <https://so-saku.com>

創作空間caféアトリエ 安田 佳那子

描きたい・見せたい・交流したい。そうした創作者の願望を満たす樂園。それが、創作空間caféアトリエである。開業したのは、元イラストレーターで恐竜画家の安田佳那子さんだ。こんな場所があったらいいのという自身のイメージを、カフェとして形にした。

画像投稿・閲覧サイトやSNSが活況をみせる現在、なぜカフェというリアルな場を設けるに至ったのか。そこには、創作者ならではの思いが込められていた。

美術部みたいなカフェ

——ものすごい数のペンですね。

当店は、画材が使い放題のカフェです。イラストによく使われるアルコールカラーペンは240色以上あり、発売元メーカーがリリースする全色のうち大半をそろえています。

使い放題には、ペン、鉛筆、パステル、アクリルや水彩の絵具、パレット、紙のほか、定規、カッター、絵に塗るコーティング剤などの文房具、ペンタブレットや転写機などの電子機器も含まれます。2時間700円からの時間制で、ドリンクも飲み放

題というシステムです。このほか、時間無制限のプランもあります。なお、アルコールカラーペンは消耗が激しいため、利用する人には300円の追加料金をいただいています。

コンセプトは、美術部みたいなカフェです。席は20席で、平日は10人ほど、土日は25人ほど来店します。イラストに興味のある若い女性が中心ですが、最近は漫画家志望の男性も増えてきました。

——店内にはたくさん絵が飾ってありますね。

これらはお客さんの作品です。当店はカフェですが、ギャラリーでもあ

ります。店内に設置した70個以上のボックスは、「マイギャラリー」として展示販売用に貸し出しています。利用料は大きさに応じて月1,300円～4,000円で、販売手数料は20パーセントです。常に8割ほどが埋まっており、売り上げの約3割を支えています。壁も個展やグループ展向けに有料で貸し出しています。

——多くの人がわざわざ絵を描きに来店する理由は、まとめるとどのようなところにあるのでしょうか。

画材を一式そろえるのはたいへんです。先ほど話したアルコールカラーペン1本の値段は、約400円です。たくさんそろえるにはかなりお金がかかります。自分が表現したい絵を描くのに必要な色を集めようと思っても、若い创作者には難しい。趣味で始めようとする人にとってはなおさらです。

こうした資金的な問題だけではなく、家ではアニメ鑑賞やゲームといった誘惑に負け、創作に集中できないという人もいます。

当店は数多くの画材を用意していますから、手ぶらで来てもらっても完成度の高いイラストや漫画を仕上げるができます。普段は使わない画材も気軽に試せるので、創作の幅も広がります。

最近インターネット上で自分の

作品を発信することができますが、現実に見せたり交流したりできる場があることは大切だと考えています。しかし、イラスト展といったイベントへの出展料は高額であることが多く、创作者の経済的負担は重いのです。主催者も場所の確保にお金がかかるので仕方がないのですが。

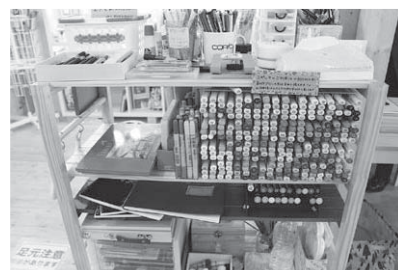
当店は、すでにカフェとして借りているスペースでギャラリーを開いているため、料金を比較的低めにできます。「実物の質感まで見てほしい」「これからプロとして活動を始めたい」といった创作者が、手軽に出品できるのです。丹精込めて描いた絵を、実際に手に取った誰かが買ってくれたときの喜びはひとしおです。お客さんにも、そうした機会をもってもらえればと思い、このサービスを始めました。

事前に店のファンをつくる

——もともと絵に興味があったのですか。

創業のきっかけは、イラストレーターだったわたし自身が、こんな店が欲しいと思ったことです。

幼いころから絵が好きで画家に憧れていたのですが、わたしのレベルでは食べていけないだろうと思い、大学進学を考える際には別の道を探していました。恐竜マニアでもあっ



画材の詰まった棚

たので、より深く勉強するため理学部に進み、卒業後は水質調査会社で1年ほど勤めました。

その後はアルバイトや派遣社員として、カフェやレストランで働きしました。カフェ巡りが趣味で、これまでに訪ねたカフェは1,000軒以上になりますし、いつか自分の店を持ちたいとも考えていました。

その傍ら、知人からイラストを描いてもらえないかと頼まれたことをきっかけに、イラストレーターとしても活動し始めました。名刺に入れる似顔絵といった依頼が増え、まとまった収入を得られるようになりました。同時に、依頼されたテーマだけでなく、自分の思うとおりに絵を描いて評価されたいという気持ちも強くなってきました。

ただ、好きな絵を描いて個展を開きたいと思っても、簡単ではありません。そうした悩みや画法などを相談できる相手が欲しかったのですが、美術の専門学校を出ているわけでもないため、直接話せるような絵



マイギャラリー

描き仲間は周りにいませんでした。

気軽に作品を公開・販売したり、同好の士と創作しながらコミュニケーションを取ったりできる場所はないのか。探しても見つからなかったため、自分でつくろうと決意したのです。

——ビジネスモデルはどのように編み出したのですか。

アトリエを兼ねたカフェなら創作や交流の場にふさわしいですし、「恥ずかしいから普通の店では絵が描けない」という人も大丈夫です。

一方、収益の面に目を向けると、創作には時間がかかるため、回転率は低くなります。そこで、ビジネスとして成立させるため、画材の貸し出しやギャラリーと組み合わせたのです。

出店先は、東京の秋葉原と並ぶサブカルチャーの一大発信地である大阪の日本橋に決めました。ただ、ビルの5階で人目につきにくいいため、開業前から多くの人に知ってもらえ

るよう、情報発信を積極的に行いました。

まず、具体的な事業計画を練り始めると同時に、店のツイッターアカウントを作成。わたしの生い立ち、カフェアトリエ開業にかける思い、カフェメニュー、画材使い放題のシステムの構想、店の壁に使う部材選びや床貼りの様子など、店づくりの進捗を頻繁にアップロードしました。面白い店ができそうだと評判になり、開業までの10カ月間で1,500人のフォロワーが集まりました。

利用券を前売りするという形のクラウドファンディングにもチャレンジしました。資金調達というより、ビジネスとしてニーズがあるのか、賛同してくれる人がどのくらいいるかを確かめたかったからです。サイトは大いに盛り上がり、わずか1カ月で支援者は140人を超えました。目標金額の100万円もクリアし、2017年10月に自信をもって創業することができました。

創作者を後押しする

——サービスを行うに当たって大事にしていることは何ですか。

四つの点を心がけています。

一つ目が、長居のしやすさです。ドリンクを入れるコップには、保温ができる厚めのマグカップを使って

います。時間が経ってもおいしく飲んでもらいたいですし、何より表面に結露した水が滴って絵がにじんでしまっただけではいけませんから。パソコンでじっくりと作業をする人のために、フリーの無線LANも提供しています。

二つ目は、創作に熱中できる環境づくりです。あえて机の汚れの一部を残しています。ぴかぴかだと汚さないように気を使ってしまうからです。また、万一服に汚れがついてしまった場合にきれいに落とすことができるよう、強力なクリーニング剤を準備しています。細かな消しゴムのかすを取り除くストレスをなくするため、専用のハンディタイプ掃除機も用意しました。

三つ目は、初心者が画力をつけやすくすることです。デッサン、パース、キャラクター制作などのテキスト、有名イラストレーターの画集、植物や動物の図鑑、風景写真集、作画用デジタルソフトの解説書など、約100冊の教材を準備しました。

最後は、プロの道への窓口役を果たすことです。本気で独立を目指す人のため、有名イラストレーターによる絵描き教室、税理士による確定申告書の書き方講座、法律の専門家による著作権の勉強会といったセミナーを、月2回のペースで開いています。

2019年1月にオープンした2号店でも、こうした創作者ファーストの心がけを大事にしています。

——早くも2店目を出したのですね。

まさか、創業から1年ほどで新しい店舗を出せるとは考えてもみませんでした。というのも、ほぼわたし一人で運営している状況で、恐竜画家としての活動も始めたことから、まったく時間に余裕がなかったためです。ドリンクマシンを導入し、飲み物をセルフサービスにしたほどでした。

ただ、1号店は休日なら開店前から行列ができますし、平日でも満席になることがあります。せっかく足を運んでくれたお客さんが、席が埋まっているのを見て帰ってしまうことが増え、申し訳ない気持ちを抱いていました。

そんなとき、かねてから店を応援してくれていた近所の会社の社長から、事業所の移転に伴い物件が空くため、そこに新しい店を出さないかと提案されました。場所は北区中崎町。鉄道の大ターミナルである梅田が近い路面店で、1号店からも地下鉄で30分あれば行くことができます。有名漫画家のオフィスがあったことから、創作者にとっては聖地の一つでもあります。

運営方法を相談した結果、その会

社とフランチャイズ契約を結び、わたしが店舗づくりに協力することで、手数料をいただくことにしました。

——今後の展望を教えてください。

協力してくれる人がいれば、フランチャイズによる多店舗展開もしたいと思います。店を増やせば、わたし自身がすべて見て回ることは難しくなります。コンセプトを守っていくため、出店に当たっての決めづくりを進めなければならないと考えています。

ただ、このビジネスモデルを独り占めするつもりはありません。創作者にとって居心地が良く、発信の拠点にもなれる当店のような場所が、もっとたくさんできてほしいと思うからです。同じ志をもった人が当店を参考にして店を開いてもよいと考えています。個人ブログでは、事業



店内の様子

計画を練る過程で大阪産業創造館のセミナーを受講したこと、クラウドファンディングの支援者に対するリターンにはどのようなものを用意したかなど、開業までに行ったさまざまな準備をまとめて公開しています。

現在、力を入れて取り組んでいるのが、展示会情報サイトの構築です。サイトの利用者が展示会情報を登録、検索できる仕組みです。主催者が創作者を募集することも可能にします。創作者とファン、双方の活動が、より活発になることを願っています。

聞き手から

美術館で音声ガイド機を使う人は多い。作者の生い立ちや作品に込められた意味などをすることで、作品の世界感にぐっと引き込まれる経験をされた方も多いだろう。安田さんが集めたツイッターのフォロワーやクラウドファンディングの支援者も、カフェそのものだけでなく、創業ストーリーに魅了されたのではないだろうか。芸術もビジネスも、発信者の思いが伝わるほど、共鳴する人とのつながりも強まるのだ。

安田さんは創業を機に恐竜画家を名乗り、毎日1回恐竜の水墨画をツイッターで発表し続けた。今では、カナダの恐竜研究者から注文を受けたり、作品のアニメ化の話が舞い込んだりしているという。経営との両立で忙しくしながらも、夢見た画家への道を突き進んでいる。

(山崎 敦史)

第47回

小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる

～全国中小企業動向調査・小企業編(2019年1-3月期実績、4-6月期見通し)結果～

当研究所が2019年3月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果によれば、2019年1-3月期の小企業の業況判断DIは、前期から低下した。来期(4-6月期)も低下する見通しとなっており、小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

業況判断DIは前期から低下

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

今期(2019年1-3月期)の業況判断DI(「良い」企業割合-「悪い」企業割合)は-25.8と、前期(-19.3)から6.5ポイント低下した(図-1)。過去の実績をみると、1-3月期のDIは、経済活動が活発な10-12月期に比べて季節的に低下する傾向があり、今期も同様の動きとなった。各地で大雪となり業況に影響を及ぼした前年同期(-27.6)に比べ、水準は上回っているものの、来期はさらに低下する見通しとなっている。小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

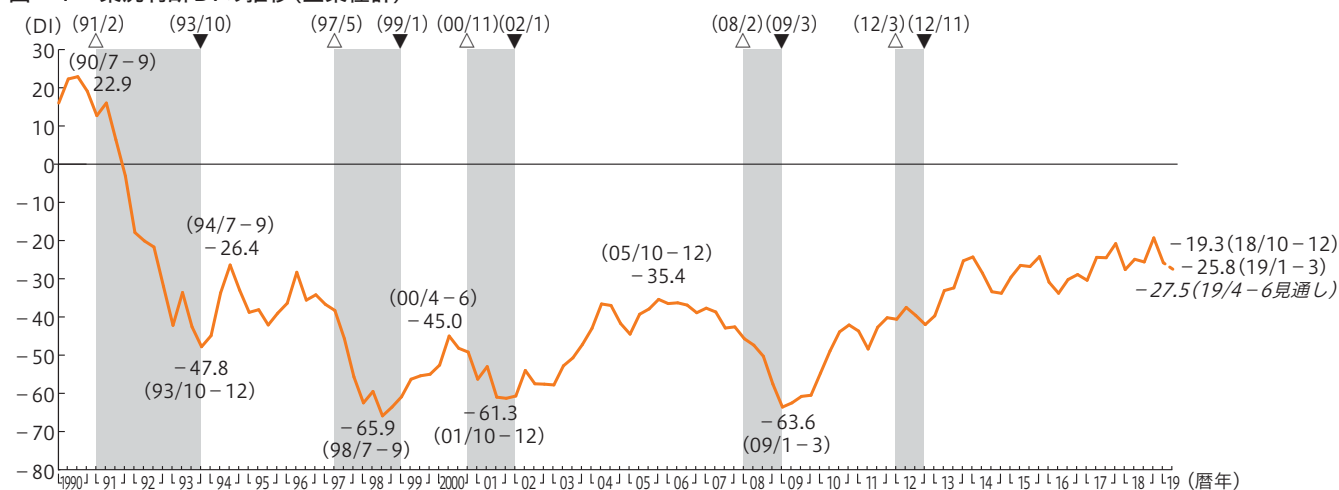
すべての業種でDIが低下

業種別に業況判断DIの動きをみると、すべての業種で前期からDIが低下した(表-1)。すべての業種が低下したのは、リーマン・ショックの影響でDIが落ち込んだ2009年1-3月期以来、40期ぶりである。以下、業種別にDIを押し下げた要因を詳しくみてみよう。

今期、DIの低下幅が最も大きかったのは、製造業である。前期(-8.0)から13.0ポイント低下し、-21.0となった。米中貿易摩擦に端を発した外需の減速や、スマートフォンの需要減などにより、金属製品製造業や一般機械器具製造業といった輸出関連業種を中心にDIを下押しした。

卸売業は、前期(-12.8)から9.5ポイント低下し、-22.3となった。外需が落ち込んだ機械関連、消費が伸び悩んだ繊維・衣服関連や食料品関連の卸売業でDIが低下

図-1 業況判断DIの推移(全業種計)



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

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

2 ———は実績、-----は見通し。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

した。

小売業は、前期（-35.7）から2.3ポイント低下し、-38.0となった。気象庁によると、今期は全国的に気温が高かった。そのため、冬物の衣料が売れ残った婦人・子供服小売業や暖房器具の販売が振るわなかった家庭用機械器具小売業などが低調だった。また、消費が盛り上がり欠く状態が続いており、購買頻度の高い食料品関連の小売業でDIが低下した。

飲食店・宿泊業は、前期（-30.2）から5.9ポイント低下し、-36.1となった。個人消費の伸び悩みが影響を及ぼした。これに追い打ちをかけるように、飲食店は人手不足による最低賃金の上昇が経営を圧迫し、宿泊業は気温が高く降雪量が少なかったことから、スキー客が減少するなどの影響を受けた。

サービス業は、前期（-23.0）から7.8ポイント低下し、-30.8となった。事業所向けでは、物品賃貸業や建物サービス業が前期に大きく上昇したこともあり、その反動で低下した。個人向けでは、例年1-3月に売り上

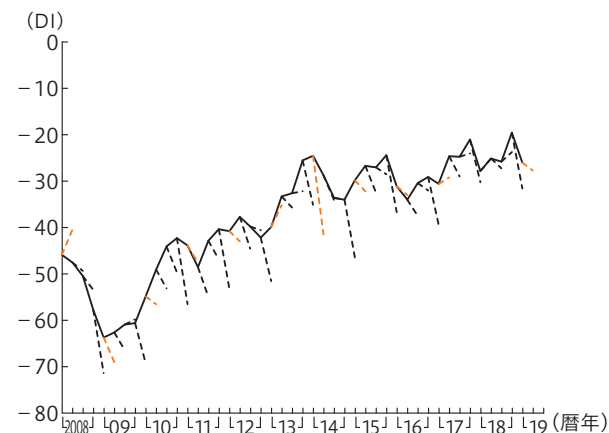
表-1 業種別業況判断DIの推移

	2018年				2019年	
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	(見通し) 4-6
全業種計	-27.6	-24.9	-25.6	-19.3	-25.8	-27.5
製造業	-14.2	-14.9	-21.1	-8.0	-21.0	-29.8
金属・機械	1.0	-1.3	-4.4	9.1	-6.8	-26.4
その他製造	-24.6	-24.0	-32.0	-19.1	-30.4	-32.1
卸売業	-28.7	-24.2	-28.1	-12.8	-22.3	-22.1
織・衣・食	-32.2	-27.7	-31.0	-15.3	-29.5	-23.6
機械・建材	-24.5	-20.4	-24.7	-9.9	-14.9	-20.5
小売業	-37.1	-40.1	-39.1	-35.7	-38.0	-39.5
耐久消費財	-27.3	-21.3	-10.7	-21.0	-25.4	-23.6
非耐久消費財	-38.9	-43.4	-44.6	-38.4	-40.6	-42.8
飲食店・宿泊業	-40.3	-33.8	-29.0	-30.2	-36.1	-32.6
サービス業	-34.4	-20.2	-26.1	-23.0	-30.8	-26.6
事業所向け	-4.5	-7.6	-6.3	9.2	-6.4	-16.2
個人向け	-43.2	-24.1	-32.2	-33.4	-38.5	-29.9
情報通信業	-11.1	-22.7	-13.1	-3.8	-4.6	-11.5
建設業	0.5	-4.0	-2.7	9.8	7.0	-5.1
運輸業	-21.9	-30.0	-10.9	-13.2	-20.7	-16.9
道路貨物	-13.7	-18.4	-4.0	-3.7	-11.6	-13.0
道路旅客	-35.7	-49.1	-22.8	-27.8	-36.4	-23.2

(注) 1 網掛けは、前期から低下した数値。

2 図-1(注)1に同じ。

図-2 業況判断DIと各期における見通しの推移(全業種計)



(注) 1 図-1の(注)1、2に同じ。

2 オレンジの点線は1-3月期調査における4-6月期の見通し。

げが落ち込む洗濯業や、卒業シーズンで一時的に生徒数が減少する個人教授所など、季節性の影響によるところが大きかった。

情報通信業は、前期(-3.8)から0.8ポイント低下し、-4.6となった。このところエンジニアの不足を懸念する声が目立っていた。改元に伴うシステム変更や消費税率引き上げに対応するための受注などが増加したものの、人手不足により仕事をさばききれずDIを押し下げたと考えられる。

建設業は、前期(9.8)から2.8ポイント低下し、7.0と3期ぶりに低下した。DIの水準は高く、一定の受注はあるものの、慢性的な人手不足による受注機会の損失が業況を下押しした。加えて、暖冬により除雪工事が少なかったことから、北海道や北関東・信越、北陸などで大きくDIが低下した。

運輸業は、前期(-13.2)から7.5ポイント低下し、-20.7となった。道路貨物は、製造業や卸売業で荷動きが鈍くなっていることを受けてDIが低下した。また、昨年11月から12月にかけて低下していた燃料価格が、今期再び上昇に転じたことが影響した。個人タクシー

などの道路旅客は、暖冬でかつ比較的安定した天候が続いたため、利用客が少なかったことがDIを下押しした。

このように、今期のDIが低下した要因は、外需関連の減退、個人消費の伸び悩み、人手不足、燃料を含む原材料価格の高騰、暖冬などが挙げられる。これらが複合的に幅広い業種に影響を及ぼしたと考えられる。

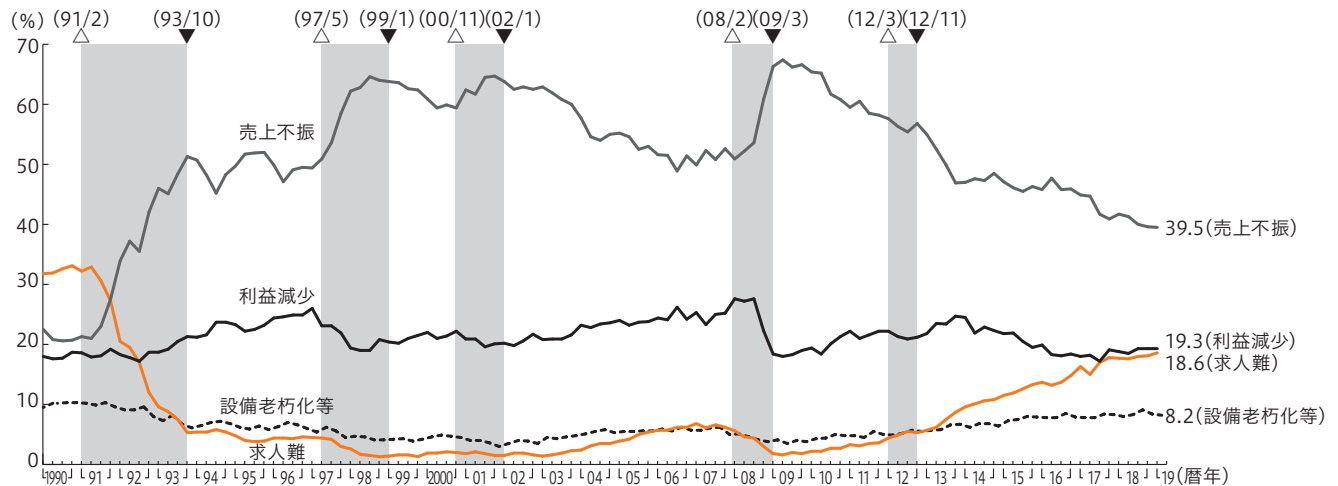
では、来期はどのようなだろう。2019年4-6月期の業況判断DIは全業種計で-27.5と、さらに低下する見通しとなっている(前掲図-1)。業種別にみると、製造業、小売業、情報通信業、建設業で低下している。引き続き米中関係は予断を許さない状況が続いており、輸出関連業種への影響が懸念される。また、改元に伴う10連休により、製造業や建設業などでは稼働日数の減少が業況を下押しすると考えられる。

図-2は業況判断DIの実績と見通しの推移を示したものである。これをみると、来期の見通しは今期の実績よりも低くなる傾向にあるが、実際にはその見通しを上回り、上方修正することが多い。来期の見通しは低下しているが、同様の動きとなるのか注目される。

幅広い業種で強まる求人難

今期、調査先から寄せられたコメントを拾うと、人手不足に関するものが多くみられた。これまでは建設業や運輸業、情報通信業といった資格や技術を必要とする業種でコメント数が多かった。しかし「求人を出しても集まらない」(窯業、土石製品製造業)、「人員不足により生産性が低下している」(自動車整備業)、「深夜時間帯は人が足りないうえに赤字である」(コンビニエンスストア)など、先に挙げた業種以外でも人手不足を懸念するコメントが目立った。人手不足については、本調査において経営上の問題点として「求人難」を挙げる企業割合の推移からもみてとれる。

図-3 経営上の問題点の推移(全業種計、上位4項目)



(注) 1 経営上の問題点(上位4項目)とは、当面の経営上の問題点について択一式で回答を求め、上位4位までを示したものの。

2 図-1の(注)3に同じ。

図-3は、当面の経営上の問題点について択一式で尋ねた結果のうち、上位4項目の推移を示したものだ。バブル崩壊以降、経営者を最も悩ませているのは「売上不振」であるが、リーマン・ショック以降は徐々に低下してきている。その一方で「求人難」と回答する割合は右肩上がりとなっており、特に2014年以降の伸びが目立つ。今期は18.6%と、3期連続の上昇となった。

表-2は、最近5年間について「求人難」と回答した割合を業種別にまとめたものである。季節的な要因を除くため、すべて1-3月期の結果を示した。まず、今期の数字を確認すると、建設業が34.1%と最も多く、次いで運輸業(34.0%)、情報通信業(29.9%)となっている。建設業と運輸業は、「求人難」の割合が3割を超え、深刻な状態になってきているといえよう。業種別に2015年から2019年までの時系列推移をみると、「求人難」の割合は、情報通信業以外の業種で5ポイント以上高くなっている。全業種で増加傾向にあることがうかがえる。

小企業にとって外需の減速、個人消費の伸び悩みなどによる売上不振は依然として大きな問題だ。加えて、人

表-2 「求人難」の業種別回答割合(1-3月期調査結果)

(単位: %)

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
全業種計	11.5	13.7	16.3	17.7	18.6
製造業	8.9	12.5	16.0	18.3	16.3
卸売業	5.3	7.7	8.7	9.3	11.8
小売業	7.5	9.2	10.9	12.6	12.9
飲食店・宿泊業	12.6	16.5	19.4	19.2	19.9
サービス業	11.5	13.7	15.2	15.2	17.0
情報通信業	26.1	29.3	29.1	32.2	29.9
建設業	21.6	20.7	27.2	30.8	34.1
運輸業	27.7	28.3	29.3	34.0	34.0

手不足によって売り上げの機会を逃してしまう問題が深刻になってきている。人件費の上昇も経営に大きな影響を与える。業況の足踏み状態から脱却するためには、どのように人手を確保するかという大きく難しい課題に対応していくことが求められている。小企業を取り巻く環境は予断を許さない。来期以降の動向を注視したい。

(葛貫 怜)

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.3
(最終回)

効果の鍵を握る社内外の調整

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2回では、小売業や宿泊業といった商業・サービス業を営む中小企業（以下、中小商業・サービス業者）が、IT^(注1)導入の是非を判断するうえで、導入分野の選択、外部への相談、費用対効果の検討という3点が重要であることを指摘した。第3回では、アンケートの結果と企業事例をもとに、ITを導入し、活用していくうえでのポイントについて考えていきたい。

現場の意見を取り入れる

ITを導入することを意思決定した後、中小商業・サービス業者はどのような取り組みを行っていけばよいのだろうか。企業にヒアリングした結果から、三つのことが考えられる。

一つ目は、現場の意見を取り入れることである。ITを導入した後、多くの場面で活用するのは従業員である。例えば、ソフトウェアやシステムが、現場のニーズに合わないものであったり、従業員にとって使い勝手が悪いものであったりすれば、売り上げの増加やコストの削減につながらない可能性がある。

従業員の意見やアイデアを踏まえて、システムを導入しているのが、(株)ホテルおかだ（神奈川県足柄下郡、従業員数135人）である。同社は1953年に創業した旅館だ。日本有数の観光地である箱根地区に立地し、年間約12万人の宿泊客が訪れる。旅館の業務はフロント、食事の配膳をはじめ、多岐にわたる。日常の業務を少しでも効率化できないか。そう考え、前職でシステムの開発に携わっていた営業部長を中心に、業務へのIT活用を進めることを決めた。

当初は、営業部長自身がITに詳しくあったこともあり、ITの導入を前提とした業務の改善策を示し、現場に対して十分に活用するよう指示していたことがあったという。しかし、現場の従業員をみていると、より良い接客



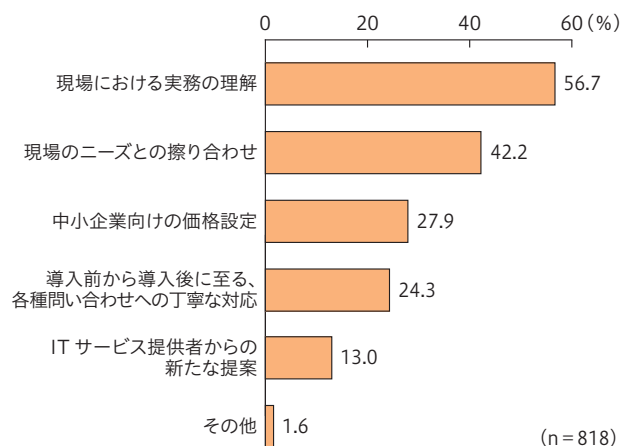
㈱ホテルおかだの客室

を行いたいという思いで日々工夫を続け、業務の改善を重ねていることに気づいた。そうした従業員の取り組みを無視してITを導入しても、従業員のモチベーションを失わせることにつながりかねない。ITはあくまで、業務を改善するためのツールであると考えようになった。

現在は、ホームページへのAI搭載等は経営陣が主導する一方、現場で従業員が使うシステムについては、営業部長を中心として、従業員の意見やアイデアを積極的に取り入れている。その際、心がけていることがある。それは、まず、必要最低限の機能をもつシステムを作成し、従業員に使い勝手を確認する。そのうえで、必要に応じてプログラムを修正したり、機能を追加したりしながら、開発を進めていくやり方である。これによって、現場のニーズに対応したシステムになるとともに、初期費用が少額ですむ。使い勝手が悪かったり、期待したような効果が出なかったりすれば、利用をやめるという決断もしやすい。

こうした取り組みは、さまざまな業務に変化をもたらしている。例えば、客室に布団を敷く業務である。従来は、夕食のため、顧客がホテル内のレストランに入店すると、担当者に電話で連絡していた。現在はレストランで受け付けをすると、客室係のパソコンに、指示が送られる仕組みになっている。電話をする必要がなくなったぶん、接客に充てられる時間が増えたという。

図 今後ITサービスの提供者に求めること(複数回答)



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」(2017年)

(注) 集計対象は直近5年間で「ITを導入している」と回答した企業。

ITベンダーと綿密に調整する

二つ目は、ITベンダーと呼ばれる、システム開発業者と綿密にスケジュールや仕様を調整することである。現場の意見を反映したシステムを要望したとしても、実際に開発するのはITベンダーであることは少なくない。ITベンダーと十分なコミュニケーションがとれず、開発のスケジュールが遅れやすくなったり、システムが使いにくいものになってしまったりすることもあるだろう。

この理由には、中小企業側では、ITに関する知識の不足、ITベンダー側では、中小企業の業務への理解不足があるといわれる。ITの導入に当たっては、両者のギャップをできるだけ埋めることが重要であると考えられる。

中小企業側の問題意識は図が示すとおり、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)の結果にも表れている。直近



㈱ビック・ママの接客の様子

5年間で「ITを導入している」と回答した企業に対して、今後ITベンダーやIT機器のリース会社といった、ITサービスの提供者に求めることを尋ねたところ、「現場における実務の理解」と回答した企業が56.7%と最も多く、次いで「現場のニーズとの擦り合わせ」が42.2%となっている。「中小企業向けの価格設定」(27.9%)や「導入前から導入後に至る、各種問い合わせへの丁寧な対応」(24.3%)を大幅に上回っていることから、中小商業・サービス業者は、価格面やサポート面よりも、自社の業務への理解とそれを踏まえたサービスの提供を強く求めていることがわかる。

中小企業とITベンダーの橋渡し役であるITコーディネーターを積極的に活用しているのが、前回紹介した、㈱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ている。かつて、ITベンダーに委託し、システムを開発したものの、ITに関する知識や経験に差があったため、導入のスケジュールが大幅に遅れたことがあった。こうした経験から、システムの開発を外部に委託する際には、中小企業の経営とITの両方に詳しいITコーディネーターにプロジェクトのマネジメントを依頼することにしている。

ITベンダー、ITコーディネーターとの連携をもとに開発したものの一つが、受付システムである。これは、



㈱渡月亭のサービス提供の様子

受付担当者がタブレット型端末の画面にあるボタンを選択するだけで、レシピと呼ばれる、直しの仕様書を作成できるものである。従来、レシピは手書きであり、記載する表現方法が受付担当者によって異なっていた。例えば、「ウエストを2センチメートル詰める」とある場合、直しの担当者は、前と後ろの2カ所を1センチメートルずつ詰めるのか、いずれかを2センチメートル詰めるのかわからず、受付担当者に確認する必要があった。受付システムは、表現方法を全社統一とし、顧客の要望に応じて、説明すべき注意事項が表示される機能を備えている。経験が浅い受付担当者でも、直しの担当者に顧客の要望を的確に伝えることができるようになった。

ITの活用を粘り強く促す

三つ目は、ITの活用を粘り強く促すことである。長く働いている従業員ほど、自身が培ってきたノウハウにこだわりをもっている。そのため、ITの導入によって、業務プロセスが変わることに抵抗を感じる人は少なくないだろう。

新たなシステムを活用するよう、従業員を粘り強く説得したのが、前回紹介した、老舗旅館の㈱渡月亭（京都府京都市、従業員数84人）である。同社は2016年、予約管理システムを導入した。これは、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。導入によって、予約表を手書きする必要がなくなったほか、厨房や配膳室などに配る紙の使用量を大幅に削減できた。

ただ、導入して間もない頃は、システムに不具合が出ることもあり、修正に数週間、長いときには1カ月ほどかかることもあった。そのため、3カ月ほどはシステムと、従来の手書きの予約表を併用せざるをえなかった。従業員には二重の負担がかかり、これまでのやり方を変える必要があるのかという声が、ベテラン従業員を中心に聞かれた。そこで、古川拓也社長は全従業員に対して、システム導入の背景と効果を繰り返し説明することで、徐々に理解を得ていったという。

次回以降の導入に役立つ

これまで、ITを導入し、活用していくうえでのポイントをみてきた。ヒアリングした企業をみると、自社でできることから始め、そこで得た知識やノウハウを、本格的なシステムの導入に役立てている例がみられる。

例えば、前回紹介した(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。ITに関する知識がほとんどなかったため、公的制度を活用し、外部の専門家を紹介してもらった。専門家からは「お金をかけずに何でも試してみて、効果が出なければやめればよい」とアドバイスされる。そこで、まずは社内にある表計算ソフトを用いて、顧客の属性や来店履歴などの情報を分析できるツールを自社で作成することから始めた。その後、専門家の意見をもとに、ツールを改良していく。より精緻な分析のため、システムの開発をITベンダーに委託した際は、それまでの知識を生かし、同社が納得するものを導入できたという。



(有)HAPPY ISLANDの店舗

本連載では、中小商業・サービス業におけるIT活用のポイントをみてきた。コスト面やスケジュール面、情報面でハードルが高いと考える企業は少なくないかもしれない。

ただ、第1回で指摘したように、近年はフリーソフトウェアの出現や、クラウド・コンピューティングの普及などによって、低コスト、短期間でITを導入しやすくなっている。情報面では、(有)HAPPY ISLANDのように行政からの支援も期待できる。かつてIT化を試みて断念した企業も、現在であれば比較的容易にITを導入できるかもしれない。

少子化による労働力人口の減少はさらに進み、人手の確保は一層難しくなっていくだろう。売り上げを増やしたりコストを削減したりするためにITの導入は重要であり、まずはできることから着実に進めていくことが求められよう。

(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㈱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

マツダ

— 独自製品に挑み続ける広島の雄 —

第35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。

自動車メーカー、マツダのルーツは広島県の代表的な地場産業だったコルクづくりである。事業が難局を迎えるなか、逆境に負けない心が独創的な一台を生んだ。

🕒 苦難の末にたどり着いたクルマの世界

1920年、広島市に創立された東洋コルク工業——これがマツダの前身である。経営難に陥った個人事業者を救済するために、地元の銀行の頭取が社長を兼務することになり法人化したのである。しかし、半年も経たないうちに経済情勢が悪化してコルクの価格は暴落、翌年、東洋コルク工業の役員は松田重次郎を第2代社長に選んだ。

松田は軍需工場や造船所などに勤めた後、松田製作所（現・OKK）を創設、渦巻ポンプの発明や年間400万個の信管製造など、機械工業の分野で優れた実績をもつ専門家だった。コルクは専門外だったが、高付加価値製品の開発や機械化による大量生産で経営改善に努めた。もっとも、コルクの主な用途は製氷・冷蔵設備用の断熱絶縁体で、需要の季節変動が激しく安定性を欠いていたから、松田の経営手腕も焼石に水だった。火災で工場の70パーセントを焼失するという苦難にも見舞われた。

1927年、松田はコルクづくりに限界を感じ、社名を東洋工業に変更して機械工業へ事業転換した。自身の専門分野への回帰であった。当初は海軍から兵器などを受

注したが、自社で生産計画を立てられず、ロットも小さかったことから、安定成長にはつながらなかった。

「企業は独自の製品をもつべき」と考えていた松田は、既存の設備や技術を活用できる独自の量産品を模索した結果、自動車工業への進出を決めた。三輪トラックの開発である。当時の経済情勢や道路事情、燃料事情などから「馬車や荷車に代わって、貨物の運搬手段として広く急速に普及する」と判断したのだ。同社にとって未知の市場への進出を目指す商品であったから、松田は強力な販売網をもつ三菱商事と一手販売契約を締結した。

1931年、同社は三輪トラック「マツダDA型」の生産を開始した。「マツダ」の由来は社長の松田と、現世を光明、真実清純の世に導いたとされるアフラ・マズダー神（Ahura Mazda）である。「小型自動車界の光明たらん」の意味が込められている。現在の社名のスペル（Mazda）にも反映されている。

🕒 技術の先に見出した独自のポジション

同社は毎年改良型を製作して三輪トラック業界のトップメーカーの地位を確立し、小型四輪自動車の開発に着手した。しかし、第2次世界大戦中は陸軍からの命令で小銃と軍需工場で使う工作機械を生産することになり、四輪自動車計画の実現は戦後に持ち越された。

1945年8月、広島への原爆投下によって生産活動は完全に停止したが、同年12月にはいち早く三輪トラックの生産を再開した。極度の資材・エネルギー不足と闘いながらも安価・軽便・堅牢さを貫き続け、1947年には年間2,430台の生産実績を残し、業界首位に立った。

1950年、業界初の1トン積み「CT型三輪トラック」を発売し、三輪トラックの大型化に先鞭をつけた。その後、小型四輪自動車の開発に取り組み、1958年に小型四輪トラック「ロンパー」を発売した。

1960年代半ば、貿易自由化と国民所得倍増計画に刺激されて乗用車需要は拡大、モータリゼーションが本格化した。同社も1960年、軽乗用車「R360クーペ」を発売、さらに1963年に「ファミリアバン」、翌年に「ファミリアセダン」を相次いで発売、1970年にはファミリアシリーズの生産台数累計が100万台を突破した。ファミリアとはイタリア語で「家族」の意味である。家族そろってドライブを、という期待が車名に込められている。

乗用車市場の拡大を追い風に成長するなか、同社は画期的な技術革新で誕生したロータリーエンジンにも着目し、1961年、西ドイツのNSU社およびバンケル社とロータリーエンジンの技術導入に関する契約を交わした。開発に6年の歳月と巨額の資金を投入して、1967年、ロータリーエンジン搭載車「コスモスポーツ」を発売した。驚異的な高速・加速性能とともに、低速時においても極めて柔軟な性能を備えたロータリーエンジン車は急速に普及、販売台数は発売から6年で累計50万台を超えた。

広島から挑み続ける

輸出台数も1960年代後半から急増した。1967年にオーストラリア、翌年にカナダに販売会社を設立、1968年には欧州向けに乗用車の輸出を、1969年にはロータリーエンジン車の輸出を本格化した。さらに、1970年に米国・ワシントン州に販売拠点を設立すると、対米輸

マツダの歩み

1920年	東洋コルク工業(株)として創立
1921年	松田重次郎が社長に就任
1927年	東洋工業(株)に社名を変更
1931年	三輪トラック「マツダDA型」の生産を開始
1958年	小型四輪トラック「ロンパー」を発売
1960年	軽乗用車「R360クーペ」を発売
1961年	西ドイツのNSU社、バンケル社とロータリーエンジンの技術提携
1963年	「ファミリアバン」を発売
1967年	同社初のロータリーエンジン搭載車「コスモスポーツ」を発売
1979年	米国のフォード社と資本提携(2015年に解消)
1984年	マツダ(株)に社名変更
2017年	トヨタ自動車(株)と業務資本提携

資料：筆者作成

出を開始、海外販売網の拡充に積極的に取り組んだ。

1974年、米国の環境保護庁が「ロータリーエンジンは一般的なレシプロエンジンより50パーセント余計にガソリンを食う」と発表すると、極度の売れ行き不振になり経営危機に陥った。だが、住友銀行がテコ入れに本腰を入れたことから、同社は短期間で危機を脱却した。販売会社へ余剰人員を振り向け、工場の人員削減を推し進めるなどの合理化に加え、新型車のヒットが大きく寄与したのである。特に1978年に発売した「サバンナRX-7」や「ボンゴマルチバン」、前輪駆動方式を採用して1980年に発売した5代目「ファミリア」などが好評を得た。

1984年に、マツダに社名変更してからまもなく40年。同社はカーライフを通じて人々に人生の輝きを提供すべく、不屈のチャレンジ精神でクルマの本質を追求し続けている。

<参照社史>

『東洋工業株式会社三十年史』(1950年)

『東洋工業四十年史』(1960年)

『東洋工業五十年史 沿革編 1920-1970』(1972年)

社員とつくる人材育成の仕組み



大森クローム工業(株)

代表取締役社長

宮川 容子

みやがわ ようこ

《企業概要》

代 表 者 宮川 容子
創 業 1951年
資 本 金 3,000万円
従業者数 73人
事業内容 工業用クロムめっき
所 在 地 東京都大田区大森西1-1-3
電話番号 03(3761)3101
U R L <http://www.ohmori-cr.co.jp>

社員の育成が思うようにいかない
と悩む経営者は少なくないだろう。
育成のポイントはいったい何なのか。
大森クローム工業(株)の現社長である
宮川容子さんの取り組みから考えて
みたい。

65年以上にわたる蓄積

同社は、1951年、東京都大田区
に設立された企業である。東京都、
埼玉県、岩手県に三つの工場を有し、
工業用クロムめっきを手がける。工
業用クロムめっきは、亜鉛めっきや
銀めっきと比べて強度に優れ、機械
の部品や金型などの耐磨耗性を向上
させるうえで欠かせない技術といわ
れている。

同社の強みは二つある。一つは、
創業以来培ってきた技術力である。
例えば、取引先のニーズに応じて、

めっきの厚みを5マイクロメートル
から1ミリメートルの範囲で調整し
たり、アルミニウムやチタンといっ
た、めっきが付着しにくい素材にも
対応したりできる。

もう一つは、豊富な設備だ。中小
企業でいち早く、30トンの製品ま
でつるすことができるクレーン、幅
5メートルにも及ぶめっき槽を導入。
さらには、研磨機21台、研削
盤8台なども取りそろえている。こ
のため、めっきができる対象は、ね
じやナット、金属ロール、浄化槽用
の金型と大きさを問わない。また、
研磨や、めっきの質を左右する治具
の製作も自社で手がけられるため、
顧客のニーズにワンストップで応え
ることができる。現在、自動車や食
品、医療など幅広い分野の企業から
受注を獲得しており、取引社数は
700を超える。

妥協のない仕組みづくり

そんな同社も、けっして順調に経
営を続けてきたわけではない。
2000年代後半になると、団塊の世
代のベテラン社員が定年を迎えて
次々に退職していった。2007年に
父の後を継いだ宮川さんは、会社全
体の技術力が低下していくのに危機
感を覚え、人材育成の仕組みを設け
ることにしたのである。

東京都中小企業振興公社から紹介
されたコンサルタントと相談した末、
「キャリアチャレンジシート」(以下、
CCS)と名づけた、社員ごとに目標
の達成状況を評価できるツールを
2008年に作成した。社員には、めっ
きや研磨といったスキルの習得目標
を、管理職には、社員の指導計画を
記入してもらう。期初、期中、期末

に面談を実施し、最終的な評価をもとに昇給や昇格を決めることにした。

しかし、当初、CCSは思うように機能しなかった。多くの社員が、習得目標を自ら記入できなかったのだ。自分もつスキルのレベルがどの程度か、会社からどのようなスキルが求められているかをわかっていないのではないか。そう考えた宮川さんは、「巨匠への道」と名づけたスキル評価シートを導入することにした。

これは、同社で働く社員に求められるスキルを一覧表にしたもので、項目数は100に上る。例えば、旋盤を使って治具を製作できるか、めっき液の分析ができるかといった項目に加え、幅広いスキルを身につけてほしいとの思いから、原価計算をもとに見積もりができるかをはじめ、営業の仕事に関する項目も並ぶ。項目ごとの習熟度を本人と管理職が期末に4段階で評価できるようになっており、その結果はCCSの評価に反映されるほか、翌期の目標設定に活用される。

巨匠への道を導入したことにより、各社員が自身の強みや弱みを踏まえて習得目標を記入できるようになり、管理職は各社員の習熟度に応じて指導計画を立てられるようになった。目標が明確になったことで、社員が率先して、身につけたいスキルの基礎理論を勉強したり、先輩に

指導を求めたりするようになった。

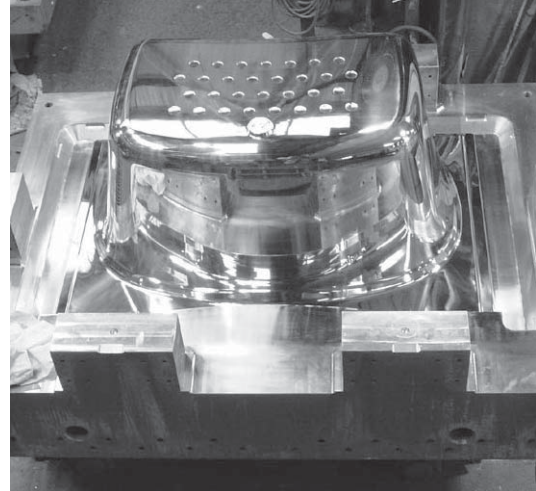
もっとも、巨匠への道をつくるのには、実に2年もの時間を要した。社員から情報を集め、一覧表に記載するスキルを厳選する必要があったからだ。はじめ宮川さんは、どのようなスキルがあるかを洗い出そうと考え、すべての社員にヒアリングすることにした。一巡したとき、集めたスキルは1,400にも及んだという。

これだけ多いと、社員が運用するのは現実的に難しい。宮川さんやほかの役員が独断でスキルを選別することもできる。しかし、巨匠への道での評価は昇給や昇格に影響するため、誰もが納得するラインアップとすることが必要である。また、現場での重要度が高いスキルを一覧表から漏らせば、社員の育成が思うように進まないことも考えられる。

時間はかかるが、社員の意見を尊重しよう。そう決意した宮川さんは、テレビ会議システムを用いて、各工場の社員と議論する場を設けることにした。何度もすり合わせをし、現在の項目数に絞り込んでいった。

次なる成長へ

こうした努力が徐々に実り、会社全体の技術力が底上げされ、取引社数は年々増えていく。一方で、宮川さんは、「できることが増えるにつ



同社がめっきした金型

れ、社員が担当外の業務にも興味をもってくれるようになった」とほほ笑む。同社では、展示会に出展する際、運営事務局とのやりとりやブースの設営を、現場の社員も行うようにしている。従来、メンバーのほとんどが営業担当の社員だったが、参加したいと手を挙げる技術担当の社員がみられるようになった。

彼らがブースを訪れた人と面談すれば、自社の技術はもちろん、抱える悩みや課題に対してどのように対応できるかを説明できる。それをきっかけに、新しい受注を得られることもある。また、なかには、展示会の経験を通して営業の仕事に適性を見出し、能力を開花させた者もいる。手を挙げる技術担当の社員は徐々に増え、最近では、ほぼ毎月さまざまな展示会に参加しているという。

取材の終盤、宮川さんは、「社員には今後も成長する喜びを感じてほしい」と語ってくれた。人は、できなかったことができるようになると喜びを感じ、その感情は、次なる成長の力となる。時間と労力をいとわず、社員目線で人材を育成してきたからこそ、今の同社があるのだろう。

(佐々木 真佑)

身近な素材でニーズをかなえる町工場



第一フォーム(株)

代表取締役

澁谷 正明

しぶや まさあき

《企業概要》

代 表 者 澁谷 正明
創 業 1986年
資 本 金 1,000万円
従業者数 5人
事業内容 発泡スチロール製品製造・販売
所 在 地 神奈川県横浜市都筑区大圃町631-1
電話番号 045(591)3303
U R L <https://www.daiichi-foam.co.jp>

発泡スチロールの加工を手がける第一フォーム(株)の社屋の外観は何の変哲もない、いわゆる町工場だ。だが、一步なかに入ると、従業員の姿はなく、機械だけが静かに動いていた。従業員は、営業に出たという。

発泡スチロール加工の異彩

同社は1986年に、澁谷正明さんの父が創業した。もともとは梱包材や緩衝材の加工がメイン業務だったが、正明さんが入社した2003年からは、事業内容を大きく変えてきている。現在、売り上げの7割を占めるのがオーダーメイドの発泡スチロール加工品で、法人個人を問わず、全国から注文が寄せられる。

企業からの注文で多いのは、イベントで使用する装飾や、新製品開発に欠かせない原寸大模型の製作で

ある。マラソン大会のスタートアーチや自動車のダッシュボードの模型など、小さきまざまな製作に応じている。個人向けでは、結婚披露宴で使うウエルカムボードが人気である。

発泡スチロールの用途といえば梱包材が最も多く、需要も安定していることから、同社のようにオーダーメイドを前面に押し出している加工業者はいない。だが、発泡スチロールはオーダーメイドに適した素材なのである。その理由は三つある。一つ目は強度の割に加工しやすいことだ。80～90度の熱線を当てれば簡単に切れる。二つ目は軽いこと。設置や撤去が簡単である。万一倒れてきても安全だ。三つ目は価格が安いこと。金属や木材での製作に比べてコストが抑えられる。単発のイベントでの使用や試作品の製作にうってつけの素材なのである。

素材の特性を生かした提案力

もっとも、こうした特性はあまり知られていない。そのため、顧客がネット検索や口コミなどを頼って同社にたどり着いたときには、納期直前のことが多い。個人からの依頼であれば当然ながら図面もない。それでも正明さんは依頼をむげに断らず、まずは話を聞く。

製作のプロセスはデザインの策定、発泡スチロールの加工の順に進む。意外なことに、前者の工程に納期までのほとんどの時間を費やすという。

「かわいいハート型のウエルカムボードをつくってほしい」。あるとき、結婚披露宴を2週間後に控えたカップルから相談を受けた。「かわいいハート」という漠然としたイメージを具体化していくため、正明

さんはその場でラフスケッチを描いたり、ネットで見つけた画像を見せたりして、新郎新婦の思いを引き出していった。デザインを決める打ち合わせは、メールや電話を含めると10回を超えた。かわいいハートの形がようやく定まったのは、披露宴の4日前だった。

デザインが決まると、発泡スチロールを熱線式加工機で切り分ける工程に入る。同業者ならたいていもっている機械で、非常に便利だ。まずCADで描き起こしたデザインデータを、加工機を制御するコンピューターに転送する。次に、加工機に発泡スチロールの塊をセットし、ボタンを押す。すると、データに合わせて熱線が自動で上下左右に動き、ものの数分でハートが出来上がる。

後工程である塗装を含めてもほとんどの製品が1週間以内で完成する。だから、デザインづくりに時間をかけられるわけだ。顧客からすれば納得いくまで打ち合わせを重ねられるから、製品への満足度はおのずと高まる。

ほかにも、提案力の高さを感じさせるエピソードがある。香川県の会社から大きな看板の注文を受けた時のこと。デザインが固まり製作の工程に移ることになったが、問題が二つあった。一つは、完成品を運ぶときに製品が壊れてしまうリスク

だ。もう一つは、輸送コスト。特殊な形状であればあるほど費用がかさむので、顧客の負担は重くなる。

そこで正明さんは、四国地方で自社と同じ熱線式加工機を使っている会社を探し出し、顧客に紹介した。製造の工程を近隣の業者に委託したのである。図面は電子化されているからメールで簡単に送れる。これなら顧客はリスクと負担を抑えられる。四国の加工業者は手間賃をもらえる。そして同社はデザイン料と手数料をもらう。作業を外注に出すという小さな機転が、結果として皆にメリットをもたらした。

正明さんは大学卒業後、大手旅行代理店に入った。ツアーの添乗員だったときは、顧客のわがままをかなえることがやりがいだったそうだ。ツアー商品を企画する仕事では、ホテルや交通機関との利害調整に当たり、協調の大切さを学んだという。勤務時代に体得した接客術や交渉術が、今の経営に生きている。

人の力で勝負する

この経験は社長交代時にも生きた。家業に戻った正明さんは、他社と同じ梱包材をつくるだけでは先がない、事業の大幅な見直しが急務と考えていた。だが、新参者のとっぴなアイデアは社長や従業員の反発を



オーダーメイドの製品例

招く。そこで本業に影響しないように、一人でオーダーメイドの事業を立ち上げた。実績で社内を説得しようと考えたのである。これまで取引のなかった企業や個人から注文が入るようになると、父や従業員は正明さんの仕事ぶりを認めてくれた。こうした周到な準備のおかげで、2003年、スムーズに社長からバトンを受け取ることができた。

最近では、特に中堅・大手企業からの注文が好調である。これからは顧客のニーズを巧みに察知し、誰もが喜ぶ提案をできる人材を育てていかなければならない。従業員わずか4人の小所帯であるから、一人ひとりの裁量が大きくなる。そこで、従業員全員で自社の強み、目指す姿を話し合い、経営理念にまとめた。完成したのは「つぶれない会社であること」。顧客の思いを現実にするオーダーメイド事業を永続させる決意の表れである。

IoTやAIにより、作業の自動化は進んでいくのだろう。だが、顧客の満足度を左右するのは、いつの時代も人の力だということを、小さな町工場が教えてくれた。

(小瀧 浩史)



商工会議所から望む富士山

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



富士の裾野で中小企業の伴走者になる



富士商工会議所

経営相談課長 えんどう りょうすけ 遠藤 良介

富士市は静岡県の東部、世界遺産である富士山の南麓に位置しています。富士山の豊かな自然、特に良質な水資源に恵まれています。明治以降の近代製紙業の発展とともに、水資源を活用する製紙産業が集積し、全国有数の「紙のまち」として知られるようになりました。

紙・パルプ産業は、製紙メーカーのみならず、流通や倉庫、製紙関連の機械、薬品などの事業者を含む、非常に裾野が広い産業です。多くの市民がかかわっており、地場産業として外すことができません。当会議所では、2013年より隔年で「富士山紙フェア」と題したイベントを開催し、紙のまち富士市を全国にアピールするとともに、市民に紙・パルプ産業の大切さを再認識していただいています。現在は大手製紙会社

を中心に、新素材であるセルロースナノファイバー(CNF)の研究・製造が進められており、行政と連携して実用化に取り組んでいます。

富士市は、良くも悪くも各種指標の全国平均をとったような地域です。ですから、ご多分に漏れず、事業承継や人手不足の問題が浮き彫りになってきています。中小・零細企業を含めた多くのものづくり企業で、労働力不足が懸念されています。

若者の75パーセント程度が高校卒業後に地元を離れてしまうことから、当会議所は学生のUターンを促すために合同企業ガイダンスを開催し、各社が人材を確保できるように努めています。また、今いる従業員が健康に働き続けること、そして生産性の維持・向上を図ることを目的に「健康経営」の普及促進を行っ

ています。

こうした課題に対する答えは、それぞれの企業がもっているのだと思います。わたしたちは、経営指導員という少し仰々しい肩書をもっていますが、大切なのは相手のそばに立ち、同じ方向を向いてそれらを確認していくことです。

当会議所は、「信頼され、役に立ち、満足される商工会議所をめざして」を合言葉に、会員事業所の支援に日々励んでいます。近年、全国の商工会議所がミッションとしている伴走型支援の基本が、このスローガンにあると思います。人口減少をはじめとして、構造的な課題を抱える不透明な時代です。そのなかで、今後も会員事業所へのお手伝いを通じて、頼りにされる商工会議所を目指してまいります。

インドシナ半島のハブを目指す ラオス

住友商事グローバルリサーチ(株)

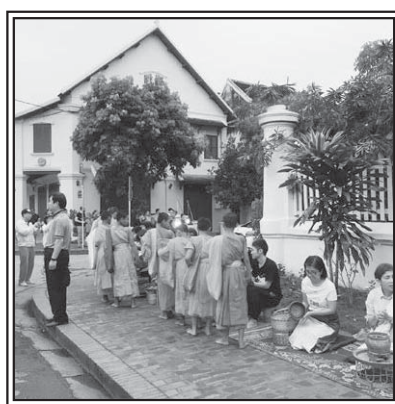
Profile

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。



ラオスは中国とミャンマー、タイ、カンボジア、ベトナムの5カ国に囲まれた内陸国です。メコン川が国境・国内を蛇行しながら約1,900キロメートルにわたり流れています。国土面積は日本の本州並みで、約700万人が暮らしています。国民の多くは、敬虔な仏教徒です。手つかずの自然と穏やかな国民性から「東南アジア最後の桃源郷」と呼ばれています。現地では「ボーペンニャン」という言葉をよく耳にします。これは「大丈夫」という意味で、ラオス人のおおらかな気質が表れています。

ラオスはASEAN加盟国のうちカンボジアやミャンマーとともに、後発開発途上国（LDC）に位置づけられています。経済基盤は脆弱ですが、成長のための課題を着実に克服しつつあり、2024年までにLDCから脱却できる見通しです。また、ラオス経済はこれまでタイに大きく依存してきましたが、2010年以降は中国の影響力が強まっています。首都ビエンチャンでは中国資本による開発が目立ち、「一帯一路」政策を背景にした中国支援による鉄道建



ルアンパバーンの朝 托鉢する僧侶

設も進んでいます。

メコン川支流では、外資を中心とする水力発電事業が活発です。タイなど周辺国への電力輸出は、ラオスにとって重要な外貨獲得源になっています。ただ、労働力人口の約70パーセントが従事している農業のGDPへの貢献度は20パーセント程度にすぎません。高付加価値化と生産性向上が課題であり、当社グループとしても、ここに商機があると捉えています。

内陸国で山の多いラオスは、これまで地理的制約から開発が進まず、「Land “Locked” Country」（内陸開発途上国）と呼ばれてきました。しかし近年は、海外企業の誘致を目的

とした経済特区の設置や経済回廊道路の建設、通関の見直しなど、ハード・ソフト両面からインフラ整備が進められています。地の利を生かした物流の要衝としての経済成長が期待されていることから、自国を「Land “Linked” Country」（インドシナを結ぶ国）とPRするようになりました。

もう一つの主要産業は観光業です。その目玉は、町全体がユネスコの世界遺産に登録されたルアンパバーンです。かつて王都として栄え、メコン川とその支流の合流地点に位置する山々に囲まれた緑豊かな町です。いまや世界的な観光地ですが、早朝の托鉢に代表される仏教の厳かな雰囲気が残っており、静謐さも感じられる美しい町です。

メコン川のようにゆったりとした独特の時間の流れと雰囲気に包まれたラオスを訪れ、その空気感に触れてみてください。きっと気持ちが豊かになることでしょう。そして、着実に発展しつつある国と、自らも成長しようと静かに熱意を燃やす若者たちと触れ合ってほしいと思います。

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

Shintaro Sekine

1973年神奈川県生まれ。1999年、(株)東京企画（CM総合研究所）入社。システム開発局長を経て2014年より現職。消費者3,000人を対象にした「月例CM好感度調査」を中心に、テレビCMに関する各種データベースの構築や研究分析を手掛ける。企業への情報提供やコンサルティングを通じて、より良い広告活動の実現に向けた課題解決のサポートも行っている。

本稿のポイント

- ・企業の商業メッセージ（CM）に対する好感度には、消費者心理が反映される。つまりCMは「時代を映す鏡」といえる。
- ・消費者が情報の“受け手”であると同時に“送り手”でもある今、企業が打ち出すメッセージには、さまざまな意見に相対してもぶれない覚悟が求められる。
- ・企業が広告を考えることは、自社のみならず、社会の活性化においても重要な役割を果たしている。



CMは「時代を映す鏡」

CM総合研究所の創業者・関根建男は、日産自動車宣伝部に在籍していた当時、上司から「テレビCMの領収書を持ってこい」と課題を突きつけられた。当時、証明する方法がなかったCMの制作・放送費用に対する効果を客観的な指標で可視化したいと思った建男はCM好感度調査を考えつき起業、1989年に事業化した^(注1)。以来、360カ月分を超えるデータを積み上げた「月例CM好感度調査」は消費者マインドを示すデータとして活用されている。調査を続けるうちに、CM好感度は消費者の行動心理をダイレクトに表すことがわかってきている。

好感は行動の前提条件である。人間は好きなものに引き寄せられ、嫌いなものには近づかない。そのCMが好きと感じれば、商品に手が伸びる確率、企業やブランド

のファンになる確率は高くなる。つまり消費者に支持されているCMやそうでないCMから、社会情勢や企業・ブランドの行く先が透けて見える。そのため「CMは時代を映す鏡」といわれる。本稿では、平成の30年間で10年ごとに分け、CM好感度ランキング上位作品の変遷を追いながら、社会や人の心の変化を通覧していく^(注2)。

1989年～2000年

バブル絶頂期から崩壊へ

平成時代の始まりはバブル経済の絶頂期で、1989年末の日経平均株価は4万円に迫っていた。“企業戦士”たちは「サラリーマンこそ社会の花形」とばかりにバリバリ働き、夜の街に繰り出しては思い切り遊ぶ時代だった。そうした89年を代表するCM好感度ナンバーワン作品は、時任三郎が世界を股にかけて活躍するビジネスマンを演じた三共の『リゲイン』である。「♪黄色と黒は勇気の印 24時間戦えますか」と歌ったCMソングはカラオケでも大ヒットし、「24時間タタカエマスカ」は流行語にも選ばれた。JR東海の『クリスマスエクスプレス』は山下達郎の『クリスマス・イブ』をCMソングに起用し大ヒット。CMからヒットソングが多く誕生した時代だった。

90年になると前年までのムードが一変、日経平均株価は急落し、景気は長期低迷期に入っていく。しかしCMにはまだ明るいムードが残り、勢いある名作が多く誕生した。ダスキンのCMでは、双子の100歳コンビ「きんさん・ぎんさん」が起用され国民的人気を誇り、93年のカンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバルでは日清食品『カップヌードル』の「hungry?」シリーズが日本のCMとして初めてフィルム部門のグランプリを獲得した。

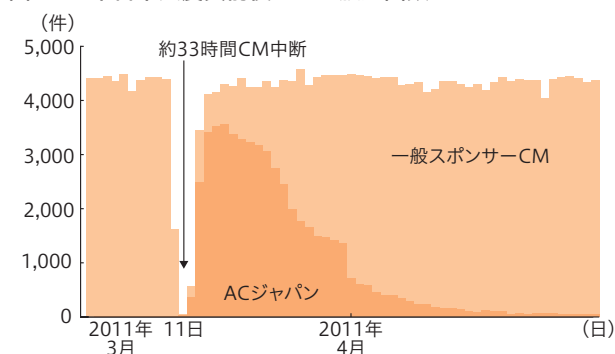
93年5月にJリーグが開幕すると、当時活躍中のラモス瑠偉が永谷園『Jリーグカレー』、アルシンド・サルトー

リがアデランスのCMに起用されお茶の間を沸かせた。一方で、この時期のヒットCMの出演者には『モルツ』の萩原健一や『写ルンです』のデーモン小暮のほか、所ジョージ、緒形拳、矢沢永吉など「不況に強い」をイメージさせる中年男性が登場する傾向も顕著に見られた。

95年1月に阪神・淡路大震災が、3月に東京で地下鉄サリン事件が起こると、社会不安が顕在化した。CMでは「癒やし」「なごみ」が新たなキーワードとして浮上した。日本コカ・コーラ『ジョージア』では、飯島直子らが「ジョージアで、ひと休み」と優しく語りかけ、疲れたサラリーマンの心に寄り添い、「癒やし系」として人気を博した。また、「信頼」「挑戦」の象徴であるスポーツ選手が人々の不安を払拭するかのようCMでも活躍した。日産がイチローを起用すれば、トヨタはメジャーリーガーの野茂英雄を擁して対抗。この対決は消費者マインドを大きく刺激した。

ミレニアムの2000年は、山崎努と豊川悦司が温泉浴場で白熱した卓球を繰り広げる、サッポロビール『黒ラベル』で幕を開けた。ハイスピードカメラを駆使した映像が視聴者を引きつけた。年の後半は69年に一世を風靡した「オー・モーレッツ!」のリメイクCM(WOWOW)や、63年発売の坂本九『明日があるさ』をカバーした『ジョージア』など、懐古的な作風が目立った。一方で、トヨタ『プリウス』を筆頭に未来への期待を表現するCMも放送され、新世紀を前に揺れ動く人々の心模様が映し出されたようだ。また、2000年は通信系CMにとってエポック・メイキングな年となった。「2位が世界を面白くする。」のコピーで通信業界1位のNTTドコモにチャレンジCMを仕掛けたKDDIは大きな話題となった。この年の「新語・流行語大賞」は「IT革命」で、CMにおいても、それまでの食品業界や飲料業界に代わり、通信業界が質量ともにリードする時代が到来した。

図-1 東日本大震災前後のCM放送回数



資料：CM総合研究所調べ

(注) 期間は2011年3月1日から4月30日まで。毎日5時を起算としている。

2001年～2010年

21世紀の幕開けとIT技術の発展

2001年は、米国同時多発テロが発生し、世界情勢への不安が高まった。国内では企業倒産が相次ぎ、リストラ・失業の嵐が吹き荒れた。チワワ犬の“くう～ちゃん”で人気に火がついたアイフルを筆頭に消費者金融のCMが活況となった。一方、サントリー『アミノ式』が「♪燃焼系 燃焼系 アミノ式～」の歌とともに、見たことのない動きの実写映像で見る人を驚かせ大ヒットシリーズとなった。

今や主流となったテレビCMとウェブの連動企画が始まったのもこの時期だ。ライフカードのCMは、オダギリジョーが人生を左右する決断を迫られ「つづきはwebへ。」と誘導するもので、ブランドコミュニケーションの新しい試みが消費者に受け入れられた成功事例となった。

2008年に『iPhone』が日本に初上陸し、スマートフォンの普及が始まると、生活者を取り巻く情報の“量”と“スピード”が爆発的に加速していく。その勢いに呼応するかのようにSoftBankの「白戸家」シリーズは大ヒットし、2007年から8年連続でCM好感度ナンバーワンに輝くという記録を打ち立てた。CMには旬なゲストが登場し、話題性の高い時事ネタ、大掛かりなコラボレーション、予告や総集編など、様々なアプローチの総

力戦でCM界を牽引した。シリーズCMヒットのテンプレートを作り上げたといえよう。

2009～2010年には、「♪囃むとフニャンフニャン」といった歌に合わせて佐々木希や佐藤健らが脱力感のあるダンスを踊ったロッテ『フィッツ』が人気を博した。記憶の奪い合いが激化する中で、効率良く人の心に残る手法として、“歌って踊る”CMが多く誕生し、さらにダンスを視聴者が再現する「ダンス動画の投稿コンテスト」を多くの企業が展開した。CMは“見るもの”から“参加するもの”というスタイルが確立された。

2011年～2019年

東日本大震災とSNS

東日本大震災はCMを発信する企業側にも大きな変化をもたらした。図-1は、地震発生当時に起こったCM休止からほぼ通常に戻るまでのCM放送状況だ。被災地の映像がテレビから流れる中、テレビからCMが消えた。約33時間の中断の後、広告主が自社のCMを次々とACジャパンの作品に切り替えた結果、同じCMばかりが流れる事態に陥った。中でもアニメの動物たちが「♪ポポポポ～ン」と歌う作品は、あいさつが持つポジティブな力を表現する本来の趣旨とは異なり、震災時の象徴的なCMとして記憶に刻まれた。

やがてCMが再開し始めると、“復興に向けたエール”となる作品が見受けられた。エステー『消臭力』はかつて地震に見舞われたリスボンの街並みを背景に、ミゲル少年がアカペラで伸びやかに歌い、企業スローガン「空気をかえよう」のコピーとともに「普通に戻ろう」というメッセージを表現した。坂本九『上を向いて歩こう』を多くの有名人が歌いつないだサントリーのCMは、被災者の心にそっと寄り添う姿勢が視聴者の胸を打った。以降、消費者の中で、日常の何気ない毎日や人とのつながりの大切さが再認識され、「絆」や「リアリティー」

をコンセプトに据えたCMが多く見受けられるようになった。2015年にスタートした『au』の「三太郎」シリーズは、長い時間をかけ丁寧に友情を紡ぐという人間関係の原点を描き、圧倒的な人気を誇っている。

価値観の変化は働き方にも及ぶ。前述の『リゲイン』は、2014年にサントリー食品インターナショナルから『リゲイン エナジードリンク』として再発売された。「24時間戦えますか」から25年、歌詞は「♪24時間戦うのはしんどい」に、キャッチコピーも「3,4時間戦えますか？」とアレンジされた。同社のコーヒー『クラフトボス』のCMは、自由な社風のIT企業を舞台に、リモートワークやテレビ会議など新しい働き方を違和感なく受け入れる若手社員と、価値観の違いに面食らう先輩社員を対比した。どちらの考え方も否定せず「新しい風が、吹いた。」と軽妙なコピーを採用し、若者の感性に訴えた。

「若者のテレビ離れ」というが、CMを軸とするアプローチで若年層の心を掴んだ事例はほかにもある。日清食品『カップヌードル』の「HUNGRY DAYS」には隠れキャラクターや小ネタが多く仕込まれており、気づいた視聴者がSNS上で拡散させ、それが再びテレビで取り上げられるという新しいスパイラルを生み出した。

テレビのリアルタイム視聴を想定して工夫を凝らした事例も見受けられる。オリンピックやサッカー日本代表戦など、注目のスポーツイベント中継や人気番組の枠では、親和性が高かったり見応えがあったりする特別なCMを放送することで、放送回数は少なくとも特別な体験として視聴者に大きな驚きとインパクトを与えている。

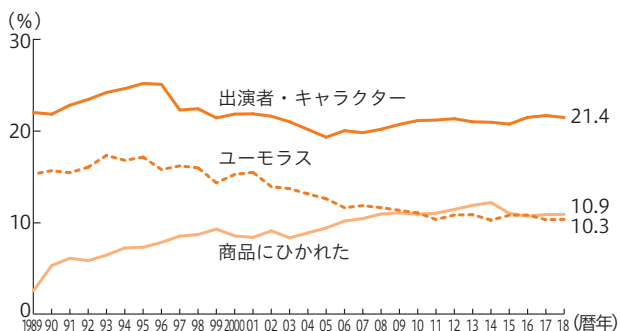
大ヒット映画『君の名は。』が2017年1月3日に地上波で初放送されると、SoftBankは映画のあらすじと同様、登場人物同士が入れ替わってしまうコラボCMを、スクウェア・エニックス『スクールガールストライカーズ』もストーリーになぞらえて隕石が落ちてくるCMをそれぞれ1回のみ放送した。2018年の平昌オリン

ピックではスピードスケートで日本人選手のメダル獲得が決まった直後に、綾瀬はるかが「メダルおめでとうございます！」と選手を祝福するCMが日本コカ・コーラにより放送され、視聴者を驚かせた。スマホの普及により、今や誰もが即座に全世界に向けて情報を発信し、その瞬間を共有できるようになった。視聴者一人ひとりを媒介者に、大きな反響が巻き起こる時代になっている。

クリエイティブの進化や多様化はメディア環境の変化と密接に結びついている。テレビ独走の時代からインターネット広告の市場が2桁成長を続ける時代へと移り、広告費全体に占めるインターネット広告の構成比は年々高まっている。それに伴い一時はテレビというメディアの衰退が叫ばれたが、テレビとインターネットの融合によってより多角的でタイムリーな消費者へのアプローチが可能になったと捉えるほうが正しいだろう。

その一方、消費者一人ひとりが発信者にもなり得ることで多様で無責任な意見が飛び交うようになったのも事実だ。CM総合研究所が調査する「CM好感要因」の変化を見てみたい^(注3)。「CM好感要因」はCMを記憶する足がかりとなった要素の分析に用いられている。選択肢のうち最も多くチェックされる項目は、30年間変わらず「出演者・キャラクター」である(図-2)。“誰が出ているのか”への関心の高さがうかがえる。注目は次点にくる「ユーモラス」だ。「ユーモラス」のチェック率は2001年を境に徐々に減っていき、直近では「商品にひかれた」を下回った。この傾向についてCM総合研究所では、視聴者がCMに“おもしろさ”を求めなくなったのではなく、匿名の個人から発信される意見に企業側が配慮するあまり、思い切ったクリエイティブに挑戦しづらくなったことが原因だと見ている。それを実証するように、CMに対する感想欄に最も多く書かれるのはいつも「おもしろい」という言葉だ。「おもしろい」という言葉には「笑える」という意味だけでなく、興味深い、

図－2 CM好感要因の変遷



資料：CM総合研究所「CM好感要因」

珍しい、風流だ、などたくさんの意味がある。視聴者は今もCMに気づきや刺激というニュースを求めている。

これからのCMに求められるものとは

では、これからの時代において消費者に支持されるCMとはどのようなものか。まとめとして、最近の特徴的な事例から今後の傾向を占ってみたい。

直近10年間の年間CM好感度ナンバーワン作品を見ると、うち6年は携帯キャリアのCMが1位に輝いている。いかに生活者の意識が通信サービスに向いているか、企業側も有名タレントを起用して視聴者を楽しませる工夫をしているかがうかがえる。このほかにランクインしたCMも、人気俳優が複数出演し、ユーモラスなストーリーや映画のような壮大なスケールの作品が並ぶ。

そうした中で目を引くのは2016年に1位となった『Amazonプライム』だ。CMの舞台はごく普通の家庭のリビング。赤ちゃんはペットのゴールデンレトリバーが近づくと泣いてしまう。家族の一員であるペットの淋しげな様子に気づいた父親は、赤ちゃんがライオンのぬいぐるみで遊ぶ姿を見て犬用のライオンのたてがみを注文する。『Amazonプライム』ですぐに届いた商品をつけると、赤ちゃんがそっと犬に手を伸ばす。心の交流を感

じさせるストーリーだ。「赤ちゃん」と「動物」という好感度の高い要素の組み合わせとはいえ、有名タレントもコミカルな会話劇もない静かなCMが最も多くの支持を集めた。消費者を主語に置き換えて、頭ではなく心に響くメッセージを採用したことで、無機質なサービスではなく一人ひとりに「小さな幸せ」を届けることを大切にしているという企業イメージを抱かせることに成功した。

2018年にはホンダが『HondaJet』のCMを放送し、ホンダのDNAを改めて感じさせた。現代の自動車CMの訴求ポイントは「安全性能」や「自動運転技術」が主流で、各社が最新技術をアナウンスしているものの、消費者には差別化が難しかった。そうした中で『HondaJet』は、飛行機を「空を自由に走るスポーツカー」と表現し、「自分をもっともっと連れ出すんだ。」と訴えた。その先に新しい視座があり、多様な価値観を理解できるはずだ、と企業が大切にする想いを見る者に想像させ、他のCMとは一線を画した。

また、商品の特性を真正面からアピールする潔さが、独特の個性として受け入れられたブランドも登場した。2018年にCMが発端となって注目された『ハズキルーペ』である。「CMでは物が売れない」というが、こちらはCMの注目度に比例して売り上げを伸ばした成功事例だ。渡辺謙の迫力あるプレゼンテーションや菊川怜の「ハズキルーペ、だ〜い好き」といった絶妙な演出は視聴者の好奇心を強く刺激した。視聴者の多様な価値観に配慮し過ぎると、上品で優等生的なCMを放送せざるを得なくなり、批判もされない代わりに記憶にも残らないというジレンマがつきまとう。『ハズキルーペ』は「広告は商品を売るための手段」と原点に立ち返り、圧倒的な熱量を含んだ直球勝負で多くの人の記憶に刻み込まれた。

これらのCMに共通するのは、企業の個性や哲学を明確に伝えている点だ。消費者が情報の“受け手”であると同時に“送り手”でもある今、企業が打ち出すメッセージには多様な意見にさらされてもぶれない強さと覚悟が

表 平成の主な出来事とヒットCMのクリエイティブ変遷

年 代	主な出来事	ヒットCMのクリエイティブの傾向	代表的なCMの企業名または商品名
1989～1991年	バブル絶頂から崩壊へ、ベルリンの壁崩壊	歌い込み、元気で前向き、イメージ訴求	リゲイン、ボカリスエット、コカ・コーラ、鉄骨飲料
1992～1995年	平成不況、阪神淡路大震災、地下鉄サリン事件	癒し、ナンセンスギャグ、商品名連呼、価格訴求	ダスキン、写ルンです、モルツ、金鳥ゴン、サカイ引越センター
1996～2000年	金融不安、IT革命	ノスタルジー、リバイバル、CG映像、ミレニアム	カップヌードル、黒ラベル、ジョージア、プリウス
2001～2005年	アメリカ同時多発テロ、小泉内閣、サッカーW杯日韓大会、アテネ五輪	動物CM、実写映像、複数企業コラボ	アイフル、アミノ式、ボス
2006～2007年	第一次安倍内閣、個人情報保護法、トリノ五輪	複数タレント、ウェブ連動、統合キャンペーン	TSUBAKI、ライフカード、ガス・パッ・チョ!
2008～2010年	リーマンショック、政権交代	ドラマ仕立てシリーズ、歌&ダンス	SoftBank、NTT DOCOMO、アフラック、フィッツ
2011年	東日本大震災	心に寄り添う歌、企業メッセージ、復興支援、絆	ACジャパン、サントリー、エステー、トヨタ、SoftBank
2012～2018年	経済復興、スマホ普及拡大、アベノミクス、東京五輪招致成功、各地での自然災害	シリーズCM、アニメ実写化、アニメ、特別CM、限定CM、SNSでの拡散・話題化	au、SoftBank、NTT DOCOMO、カップヌードル、メルセデス・ベンツ日本、グーグル、アマゾンジャパン、ハズキルーベ、Indeed、スマートニュース

資料：筆者作成

求められる。この情報爆発時代においては、企業のメッセージは届きにくくなっているのも事実だ。CMで自社の想いを届けるためには、見知らぬ誰かからの匿名の批判を恐れずに、企業の信念や本音を包み隠さず視聴者に伝えていくことが求められる。

最後に平成時代の主な出来事とヒットCMの表現、代表的なCM作品をまとめておこう(表)。昭和から平成へ、30年の時間の経過とともに政治や経済が動き、社会と人々の生活が変わっていった。バブル期の人々はどのような感情でCMに接していたのか。災害時のCM表現はどのような空気の中で生まれ、視聴者はどう受け止めていたのか。時を経た今の視座から通覧することは、CMを通してそれぞれの空気や感情を再現する作業でもある。「CMは時代を映す鏡」の言葉通り、本稿がCMヒストリーを掴む一助となれば幸いである。

冒頭で「好感は行動の前提条件」と述べた。CM総合研究所は30年にわたり「月例CM好感度調査」を続けてきた。まだまだ人の心は解明しきれていないが、本稿で紹介したさまざまなヒットCMが示すように、CMには人の心を動かし、世の中をおもしろくする力があるのは

明白だ。広告で多くの「好き」というポジティブな動機を生み出すことができたなら、より活気に満ちた豊かな社会になるはずだ。このサイクルに挑戦していくことが、これからの時代において企業が発展し、経済を活性化させるために重要な活動の一つだとCM総合研究所は考える。

(注1)『CM好感度調査』とは、関東1都6県在住の一般視聴者から抽出した男女(現在は毎月1,500人のグループ2組・合計3,000人)に対し毎月1回ずつ純粋想起の自己記述式アンケートを実施したもの。モニターは「好きなCM」もしくは「印象に残ったCM」とその理由を15の「CM好感要因」からチェックし、さらにブランドに対する試用意向と愛用持続を回答する。毎回の調査で純粋想起されるCMは、全オンエア作品の33%に過ぎない。集計されたデータはCMに対する消費者への到達効果、好感性向、購買意向の指標となる。

(注2) 本稿での企業名、商品名はCM総合研究所の登録名称であり、正式名称とは異なる場合がある。また、企業名、商品名などはすべて当時のものである。

(注3)「CM好感要因」とは、『CM好感度調査』モニターがあるCMを「好き」と思い出した理由を、「出演者・キャラクター」「ユーモラス」「セクシー」「宣伝文句」「音楽・サウンド」「商品にひかれた」「説得力に共感」「ダサイけど憎めない」「時代の先端を感じた」「心がなごむ」「ストーリー展開」「企業姿勢にウソがない」「映像・画像」「周囲の評判もよい」「かわいらしい」の15項目から選択式で回答したもの。



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。

優秀な人材を確保する短時間勤務と副業



イニシアス(株)

代表取締役 **三浦 次郎** (みうら じろう)

〈企業概要〉

代 表 者 三浦 次郎
創 業 2014年
資 本 金 5,150万円
従業員数 26人

事業内容 障害のある子どもの運動療育教室
所 在 地 東京都三鷹市下連雀3-17-20 サンライズ三鷹1階
電話番号 0422(24)8704
U R L <http://initias.co.jp>

障害のある子どもに運動療育のサービスを提供しているイニシアス(株)。2016年、東京都内の三鷹教室を皮切りに創業した同社は、2017年に祖師谷大蔵教室、2018年に練馬武蔵関教室を相次いで開設している。事業を拡大するためには人手を確保する必要があるが、同社の場合、サービス内容から誰でもよいというわけにはいかない。専門性の高い人材をいかにして確保したのか。三浦次郎社長に話をうかがった。

子どもの成長をサポート

——事業内容を教えてください。

障害のある子どもや発達が遅れている子どもに対する療育を行っています。療育とは、社会的に自立できるように成長を手助けする医療や教育のことです。未就学児を対象にする児童発達支援事業と、就学児を対象にする放課後等デイサービスの二つの事業があり、「TAKUMI」という名称の教室で運営しています。2016年

に東京都三鷹市で一つ目の教室を開設した後、世田谷区に祖師谷大蔵教室を、練馬区に練馬武蔵関教室を開設しています。

当社が行う療育は、ソーシャルスキルを高めることを目的としています。ソーシャルスキルとは、自分の順番が来るまで待つ、先生の話聞いて指示に従う、誰かにぶつかったら謝るなど、学校や社会に適応するうえで基礎となる能力です。療育が必要な子どもは言葉がうまく出てこなかったり、体を動かすことが苦手

だったりします。症状の程度はそれぞれ違うため、一人ひとりに合ったプログラムを用意して、少しずつできることを増やしていきます。そうすることで自己肯定感が強くなり、日常生活を支障なく笑顔で過ごせるようになるのです。

——療育が必要になる子どもは多いのですか。

近年は増えてきています。昔は軽度の障害があったり発達が少々遅れたりしていても、特別に対応が必要

になることはあまりなかったと思います。兄弟姉妹や近所の子どもたちと体を動かして一緒に遊ぶ経験を重ねることで、自然とソーシャルスキルが高まり、症状が改善されていたようです。

しかし、現在は少子化が進み、ほかの子どもと遊ぶ機会が減っています。親の目が行き届くようになった結果、ほかの子どもと比べて、言葉の発達が遅い、落ち着きがないといったことを気にするようになり、問題が顕在化しやすくなっています。また、保育園や幼稚園、学校などの障害への理解が深まっています。気になる子どもがいれば、保護者に自治体や病院への相談を勧めることがあります。

こうした変化によって、療育が必要とされる子どもが増えてきており、療育のサービスを提供する事業所も増加しています。

—— 御社の療育はほかの事業所と比べて何か違う点があるのですか。

療育には、勉強や工作、楽器の演奏など、さまざまなプログラムがあります。そのなかで当社は、体を動かすことを中心としたプログラム、つまり運動療育に力を入れています。カエルなどの動物の動きをまねる模倣運動や跳び箱などの運動を通じて脳の機能の発達を促し、ソーシャル

スキルの向上につなげています。

また、少人数制を取り入れ1クラスの人数を少なくしています。人数は基本的に3人前後とし、できるだけ障害の程度が同じくらいの子どもを集め、3人の従業員で対応します。子どもと同数程度の従業員で対応することで、それぞれの子どもにしっかりと目を配ることができるのです。

一方、多くの療育教室は、その日に受け入れる子ども全員を一度に預かります。幼稚園や小学校に子どもを迎えに行き、教室が終わると自宅へ送り届けるサービスをしているため、1日に1コマのクラスしか開講できないからです。

他社が子どもの送迎をしているのは、保護者の育児負担の軽減や仕事との両立支援のためですが、当社では、療育を受ける子どもは保護者と一緒に教室まで来てもらいます。送迎のために従業員が離れる時間をなくし、営業時間のほとんどを療育に充てることで、複数のクラスを開講できるようにしました。

当社では、1コマ1時間のクラスを、平日は午後1時半から午後7時までに4コマ、土曜日は午前10時から午後5時までに5コマ、行います。1日に受け入れる子どもの数は同じでも、複数のクラスを組むことで1クラス当たりの人数を少なくできるのです。



運動療育に取り組む従業員

優秀な人材が集まる働き方

—— 専門的な知識が必要になる仕事のようなですね。人材の確保が大変ではないですか。

子どもたち一人ひとりと向き合い、成長のためにどのようなプログラムが必要かを考えていくため、従業員には運動療育や発達心理学に関する知識が求められます。また、子どもはこちらが思うように動いてくれませんから、子どもに対する接し方のノウハウが欠かせません。運営には、スポーツトレーナーとしての経験が長い人や、教員や保育士の資格をもっている人が必要になります。

ただ、事業の性質から、同業者より高い給与を提示して従業員を確保することができません。というのも、児童発達支援事業も放課後等デイサービスも、事業収入の基準は、介護事業と同じように、国によって明確に定められています。給与を他社より高く設定すると経営を圧迫して

します。

そこで当社は、従業員を確保するために、働き方に関する二つの取り組みを実施しています。

— どのような取り組みですか。

一つは、就業時間を1日6時間の短時間勤務としていることです。残業もほとんどありません。平日であれば午後に出社すればよいので、午前中の空いた時間を習い事や資格取得の勉強、家事などに充てることができます。子育て中の従業員は、子どもを学校に送り出してから出社できるので助かっていると話しています。満員電車に乗らなくてすむので通勤の負担が少ないと話す従業員もいます。

もう一つは、副業を認めていることです。現在、従業員の約7割が、短時間勤務で空いた時間を活用して副業をもっています。内容は、スポーツジムのインストラクターや非常勤の教師、飲食店の店員など、さまざまです。

副業は従業員にとって別の収入源になるだけでなく、スキルアップにもつながるので、当社にもメリットがあります。インストラクターや教師の仕事は、副業先の同僚との交流を通じて最新の情報を得たり、実践して効果のあったトレーニング方法を取り入れたりする機会となりま

す。飲食店での勤務も接客のスキルを身につけられるので、保護者との連絡や面談に生かします。

当社は、業界誌などに求人広告を掲載する際、こうした働き方が可能なことを前面に押し出しています。そのせいもあってか、三鷹教室の開設時から、多くの応募者が集まり、従業員の確保にはあまり苦勞をしていません。

— 創業当初から働き方を工夫していたのですね。

それは過去の実験があったからこそですね。当社を立ち上げる前、わたしは介護関係の仕事に就いていました。介護業界では、人手不足に悩む企業が多くあります。離職率が高く、残った従業員の負担は大きくなり、労働の負担に見合った給与が得られないと考え、さらに従業員が離職してしまうという話をよく聞きました。

最大の原因は、従業員のモチベーションを高められなかったことにあるのではないかと思います。高齢者が元気に楽しく暮らせるようにサポートをしたいと入社したのに、利用者の送迎のための運転など、サポート以外の仕事に時間をとられることが多かったからです。希望する仕事と実際の仕事で、ミスマッチが生まれてしまっていたのでしょう。

従業員に長く働き続けてもらうためには、希望する仕事に専念できる環境と働きやすい職場を用意することが必要ではないだろうか。介護業界に身を置いていたときに学んだことを踏まえ、理想の働き方を実現しようと、働き方の工夫に取り組んだのです。

子どもの成長がやりがい

— 従業員の皆さんは働き方に満足していますか。

満足していると思っています。短時間勤務なので、私生活を充実させられます。給与水準そのものは他社と同程度ですが、就業時間が短いぶん、1時間当たりの給与でみれば同業者より高いですし、収入を増やしたい場合は副業もできます。

実際、当社を創業して4年経過しましたが、これまでに辞めたのは2人だけです。その2人も、当社で働くのが嫌で辞めたわけではありません。親の介護の問題が生じてしばらく仕事に集中できない、夫が創業するので手伝いたい、という家庭の事情が理由です。しかも、それが解消されると、また当社で働きたいと2人とも戻ってきてくれました。

また、子どもの送迎をなくしたことで、勤務時間のほとんどを子どもの成長のための療育に充てられま

す。従業員は、子どもの自立を手助けすることに専念できるのです。

——モチベーションの向上に成功したわけですね。

はい。従業員はやりがいをもって働いてくれています。最近では、もっと療育にかかるスキルを高めたいと、役に立ちそうな研修を自ら探してくるようになりました。

例えば、ペアレントトレーニングの研修です。これは、子どもの行動の背景を理解し、親が育児でストレスや悩みを抱えることのないようにするためのもので、療育にも活用できます。

こうした研修に参加するための費用は当社が全額負担しますし、社内でも、外部講師を招いて年に5回ほど研修を行っています。研修の内容はやはり従業員の要望に基づいて決めています。

先日実施したのは、WISC^{ウィスク}テストの結果の分析方法を学ぶ研修です。WISCテストは、医師が障害の有無を判断する際に使用するツールの一つで、いわゆる知能指数を測るものです。一口に障害といっても、その症状には個人差があります。子どもの苦手なことや得意なことをテスト結果から読み取り、より適したプログラムを考えられるようにしたいということで実施しました。

このように従業員は情熱をもって仕事に取り組んでいます。その熱意が保護者にも伝わるのか、口コミで当社を利用する子どもの数が増えており、2017年に祖師谷大蔵教室、2018年に練馬武蔵関教室を開設することになりました。さらに、症状が改善しても、子どもを通わせ続ける保護者の方も多いです。子どもが教室に行きたがっているからという理由に加えて、当社の従業員に育児について相談できるからだそうです。

——子どもの成長だけではなく保護者の育児も手助けしているのですね。最後に今後の課題を教えてください。

療育の現場で何か問題が生じて、従業員は自分たちで話し合っ解決策を考えていきます。わたしは

従業員の自主性に任せていて、基本的に口を出すことはありません。ただし、従業員の意識が、ソーシャルスキルを身につけ自立できるようにするという療育の目的から外れていきそうなときは、客観的な立場で意見を言うようにしています。

運動療育をしていると、どうしてもプログラムで設定した課題を達成できたかどうかということに焦点が当たりがちです。跳べなかった跳び箱を跳べるようになったことを喜ぶのは、もちろん重要なのですが、その過程から、どのようなソーシャルスキルを身につけられたかを常に考えてもらいたいと思っています。こうした積み重ねが、当社の運動療育の質をさらに高めるものになると信じています。

取材メモ

同社の教室名「TAKUMI」の由来は、職人を意味する「匠」だそうだ。子どもの成長を支えるプロ集団でありたいという思いが込められている。

この思いを形にするには、高い専門性を身につけた人材の確保が必要だ。同社は、短時間勤務ができる、副業をもってもよいというように、あまり他社では採用していない働き方を提示することで実現させた。さらに、療育に専念できる環境を整えたり、スキルアップのための手厚い支援を用意したりしてモチベーションを高め、従業員の定着を果たしている。

小さな企業にとって優れた人材の確保は容易ではない。三浦社長は、企業の知名度や給与水準で勝負できないなら、従業員の立場でどのように仕事をしたかというように、理想の働き方を考え抜いた。だからこそ、人材が当社に引きつけられ、離れないのである。

(篠崎 和也)



暦のしきたりと ビジネス

第12回

梅雨 —— 長雨と日本の食文化

6月といえば、梅雨^{つゆ}の季節です。そば降る雨のなかを駅まで歩き、電車のなかではぬれた傘が気になり、肌も汗ばみます。家でも、洗濯物がなかなか乾かなくて困ります。

なぜ、日本には梅雨と呼ばれる長雨の季節があるのでしょうか。それは、地勢的な理由からです。冷涼なオホーツク海高気圧と、高温多湿な太平洋高気圧の境目に発生する前線が中国の長江流域から朝鮮半島、そして本州以南の日本列島に停滞し、長雨を降らせるのです。前線停滞の原因は、偏西風がヒマラヤ山脈に当たって南北に二分されるからです。偏西風とヒマラヤ山脈は太古の昔からあるので、日本にとって梅雨の季節は地勢的な宿命なのです。

首都圏や京阪神など都市部に住む人たちにとっては、不快な梅雨ですが、東北から九州の農村部に住む人たちにとっては、この上ない天からの恵みの雨です。もし、この季節の長雨がなければ、せっかく田植えをした田んぼの稲も枯れてしまいます。いくら日本人の食生活が多様化したといっても、お米はなくてはならないものです。お米がなければ、

お寿司もお餅も食べられません。日本酒もつくれません。

西日本では6月から7月にかけての雨量が年間降水量の約4分の1を占めており、夏季の大切な水資源になっています。ただ、近年は集中豪雨が各地で甚大な被害をもたらしており、安全対策が急務となっています。

他方、雨の少ない空梅雨は、西日本から東海、関東へかけて、水稻の干ばつ被害につながるため、雨乞い祈願の行事が各地でさまざまに伝えられてきました。それに対して、北陸から東北では、「干ばつに飢饉^{ききん}なし」とか「日照りに不作なし」などといわれてきました。これは、山間部に積もった雪が解け、水となって十分に田んぼを潤していたからです。

また、梅雨時といえば、カビの生えやすい季節です。梅雨は「ばいう」とも読み、^{かび}黴の雨を意味する「黴雨^{ばいう}」とも書きました。食中毒の危険があるカビでさえ有効活用する工夫と知恵が、日本の歴史と文化のなかで伝えられています。それがみそ、しょうゆ、納豆などの製造です。いずれも、カビの発酵作用を利用したもので、日本の料理にはなくてはならな

いものです。

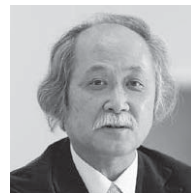
梅雨時に収穫される梅の実^{うめ}は貴重な食材で、梅干しは平安時代後期の辞書『色葉字類抄^{いろは じるいしやう}』にも、烏梅^{うばい}の注記として「梅干」の文字がみえますので、その頃から一般に食されていたことがわかります。

梅雨時の長雨、梅雨明けの集中豪雨、じめじめとした住居でのカビの発生など、梅雨といえば不快で、危険なこともあります。でも、それらと何とか折り合いをつけながら、工夫を凝らして生活の知恵へと有効活用してきた歴史と文化が、日本にはあるのです。マイナスのことはプラスの面もあり、プラスのことはマイナスの面があることを、昔の人はよく知っていたのでしょう。

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。



下田 直人 [著]

人が集まる会社 人が逃げ出す会社

講談社 定価（本体820円＋税）



リクルートワークス研究所「第35回ワークス大卒求人倍率調査（2019年卒）」によると、従業員が300人未満の企業では大卒求人倍率が9.91倍と過去最高になった。他方、総務省「労働力調査」によれば、転職者数も増え続けている。今は人が集まらないうえに出ていきやすい時代といえる。中小企業にとっては死活問題だ。せっかく採用した従業員がすぐに辞めてしまう、従業員が足りないために新事業に挑戦できないといった困難な状況が続いている。

本書には、社会保険労務士である著者が1,000社以上の就業規則を整備するなかで見出した、人が集まる会社と逃げ出す会社の特徴が書かれている。両者に仕事内容や社歴、規

模の違いはない。決定的な違いは、人の心を感じられる社風があるかどうかと、著者はいう。会社が相手のことを思いやっているか。相手とは従業員、顧客、取引先など自社を取り巻くすべての人たちである。

例えば、ある建設会社の社長は、会議で取引先への発注一覧を確認する。発注量が少ない先があると従業員に理由を聞く。見積もりが少々高いからとわかれば、かまわず発注し、関係継続を優先するようにしている。取引先の多くは景気が悪いときに支払いを待ってくれたり、悪い条件をのんでくれたりした盟友だ。互いに目先の利益だけで判断せず、長く付き合いたいと思われる関係を目指している。このようにかかわる相手一

人ひとりを大切にしている会社を著者は心を「温める会社」と呼んでいる。

反対に心を「冷やす会社」もある。本来の目的を見失い手段が目的となっているような会社だ。例えば、有給休暇取得率を8割とする数値目標を設定した会社では、その途端に目標達成が絶対となった。望まないタイミングでの休暇は仕事のスケジュールに支障をきたすことも多い。すると従業員に余計なプレッシャーがかかり、心は冷めていく。

温める会社になるにはどうすればよいのか。著者は、まずは皆でなりたいたい姿、つまりどうあれば幸せになれるかを出し合い、そのためには何をすればよいかを共有することから始めるべきと主張する。目的と手段の明確化だ。そして重要な事項から一つずつ取り組んでいく。時間はかかるかもしれないが、少しずつ組織は熱を帯びていく。

「温める会社」の雰囲気は自社の商品やサービスにも反映され、人を集めていくはずだ。長い目で見た業績のためにも、まずはステークホルダーの心に寄り添う経営者を目指したい。（友山 慧太）

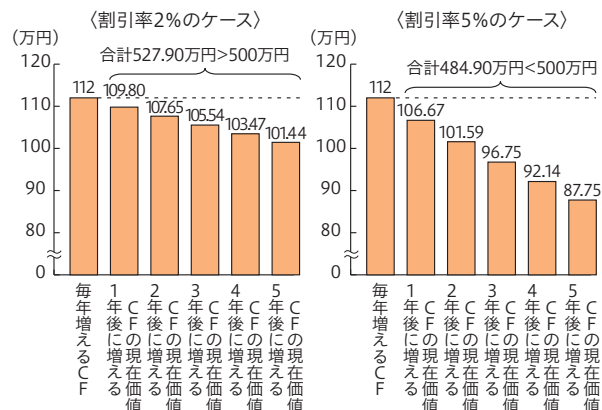
ちょっと気になるキーワード

今もらえる100万円と5年後にももらえる100万円。両者の現在の価値を考えてみましょう。今もらった100万円を預金すると利息がつきます。金利を年1%とすると、1年後には $100万円 \times (1 + 0.01) = 101万円$ になります。5年間預け続けると $100万円 \times (1 + 0.01)^5 \approx 105万円$ です。つまり、今もらえる100万円は5年後の105万円とほぼ同じ価値と解釈できます。将来の価値を一定の運用条件（割引率といいます）のもとで現在の価値に換算したものを割引現在価値といいます。時点をそろえて価値を比較するのに役立つとされています。

500万円の機械（耐用年数5年）を買うと年間120万円の経費を削減できるとします。この投資の有効性を検証してみましょう（割引率2%、法人税率40%とします）。

まず、年間の税引き前利益は経費削減分120万円から減価償却費100万円を引いた20万円、納税額は8万円です。減価償却費には現金の支出はないので、この投資がもたらすキャッシュフロー（CF）は毎年20万円-8万円+100万円=112万円です。この状況が5年間続くことになります。次にこの金額を投資時点の割引現在価値に換算して合計します。これが機械の代金500万円を上回っていれば、投資は有効といえそうです。結果は図のとおり約528万円で、投資以上のリターンが期待できることから、うまい味ある

割引現在価値



投資といえます。なお、割引率が5%の金融環境でのCFの現在価値は合計約485万円で、有効な投資とはいえません。

企業にとって投資は業績を左右する大きな決断です。開始時点と将来時点でのCFの価値は異なるということを考慮せずに投資計画を立ててしまうと、意思決定を誤ってしまうかもしれません。

※一部、ツヴィ・ボディ、ロバート・C・マートン、デーヴィッド・L・クリントン著『現代ファイナンス論 意思決定のための理論と実践 原著第2版』（大前恵一朗訳、ピアソン桐原、2011年）、齋藤正章、阿部圭司著『改訂版 ファイナンス入門』（放送大学教育振興会、2017年）をもとに記述しています。

編集後記

スポーツジムに通っています。24時間営業ですが、行くのは早起きできた休日だけと決めていて、雨の日も行かず、回数や消費カロリーなどの目標も設けていません。

「最初から高い目標を掲げたことで息切れしてしまった」という話は、ジム通いに限らずよく聞きます。その点、研究リポートでご紹介したゆるやかな起業家たちは、事業を通じて好きなことを自分のペースで実現しており、可能な限りは続けたいと望む人が多いことにうなずけます。

件のジム通いも、やめることなく1年が経ちます。腹筋が割れる気配はありませんが、暴飲暴食の罪悪感は軽減され、会費は経済循環の担い手となっているはず。ゆるやかなジム通いにも大いに意義があるといえそうです。（桑本）

調査月報 7月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

250万円未満の少額開業の実態

—「2018年度新規開業実態調査」結果から—
総合研究所 主任研究員 葛貫 怜

クロースアップ 識者に学ぶ

経済の動きを示す意外なシグナル

三井住友DSアセットマネジメント(株)
理事・チーフエコノミスト 宅森 昭吉

国産にこだわりの
農と食
をつなぎます。

第14回 **アグリフードEXPO** 東京 2019
—— プロ農業者たちの国産農産物・展示商談会 ——

日時

8月21^水日/22^木日
10:00~17:00 10:00~16:00

主催

日本政策金融公庫

会場

東京ビッグサイト 南展示棟



