

日本政策金融公庫

調査月報

7

中小企業の今とこれから

2019 No.130

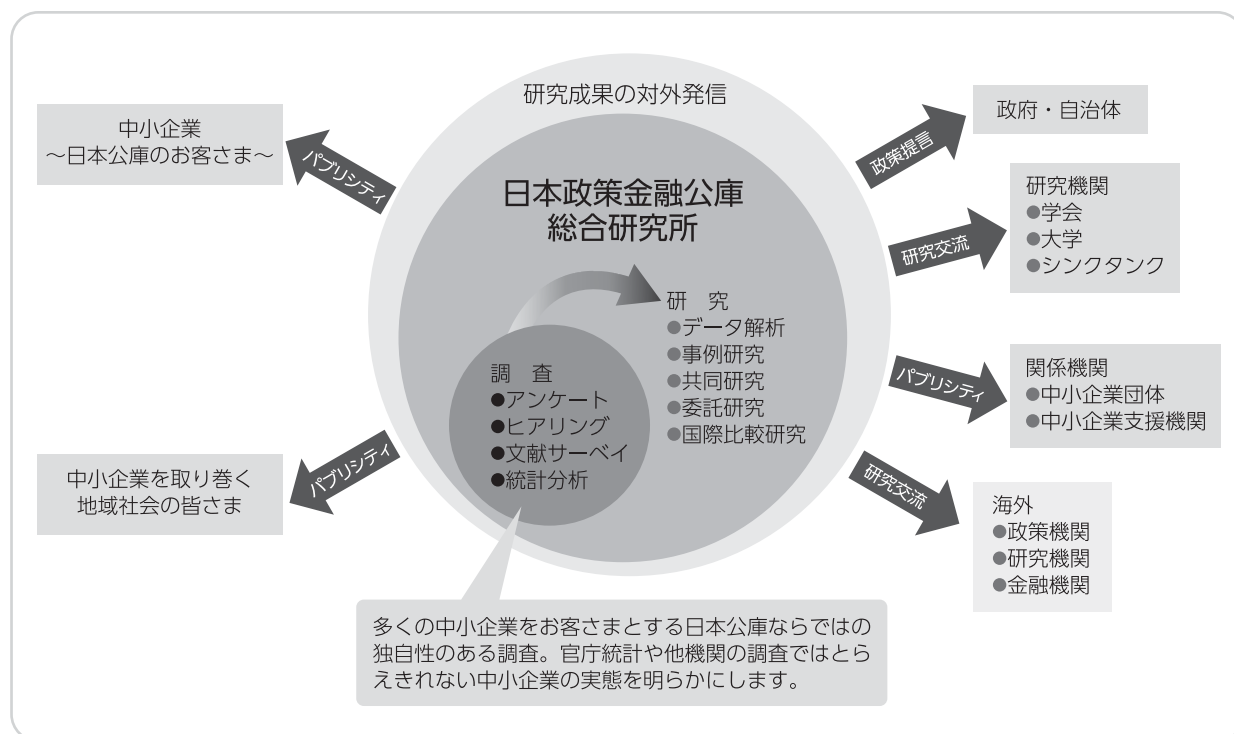
研究
レポート

増える少額開業のパフォーマンスと経営課題
—「2018年度新規開業実態調査」結果から—

総合研究所 葛貫 怜

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



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 増える少額開業のパフォーマンスと経営課題 —「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

2

巻頭エッセー 明日に向けて
ベンチャー支援ブームに思うこと
*ライク(株) 代表取締役社長 岡本 泰彦

16

未来を拓く起業家たち
訪問美容で地方に風を
*島根県江津市 訪問美容“風”

20

データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
売上げDIは、5カ月連続でマイナス圏

24

産業レポート 生き残りに向けた中小トラック運送業者の取り組み
中小トラック運送業者が直面する課題
*総合研究所 主任研究員 松井 雄史
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
関西ペイント
—工業製品の相棒を目指して—
*社史研究家 村橋 勝子

30

経営最前線 1
需要を創造し未来への礎を築く
*埼玉県さいたま市 (有)日動クリーニング

32

経営最前線 2
一人ひとりが考える組織を目指して
*大阪府堺市 ファインフーズ(株)

34

熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
チーム男鹿で個社支援を充実
*男鹿市商工会 事務局長 久保市 隆

35

世界のあれこれビジネス情報便
**資源と多様性に富む町
バンクーバー**
*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
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

42

新連載 選ばれる小さな企業 一多様化する顧客ニーズに向き合う—
実店舗よりも近いインターネット手芸店
*宮崎県都城市 インターネットの糸屋さん『ボビン』

46

暦のしきたりとビジネス
祇園祭——魅惑に満ちた1カ月
*国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

47

研究員オススメの一冊
なぜ「それ」が買われるのか?

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

ベンチャー支援ブームに思うこと



ライク(株) 代表取締役社長

岡本 泰彦

Yasuhiko Okamoto

1985年、関西学院大学卒業。1993年に(株)パワーズインターナショナル（現・ライク(株)）を創業。2005年、東京証券取引所マザーズ市場に上場し、2007年、東京証券取引所市場第一部に市場変更。「人生のどの段階においてもなくてはならない企業グループ」を目指し、保育事業、総合人材サービス事業、介護事業、障害者就労支援、外国人就労支援を展開。関西学院大学フェロー・国際学部非常勤講師や新経済連盟幹事・関西支部長、関西経済同友会関西版ベンチャーエコシステム委員会副委員長も務めている。

当社は2018年9月に創業25周年を迎えました。多くの皆さまのご支援のおかげでグループ企業7社、社員数約7,000人、売上高約500億円の企業グループに成長しました。東京証券取引所市場第一部に2社上場させていただいています。

私は大学を卒業後、いわゆる大企業である銀行に就職しました。動機は「近い将来起業したい。そのために、多くの企業をみて勉強したい」からでした。その後、今の会社を起こしました。まさに世間でいわれるところの零細企業の大変さを多く経験しました。

よく経営は「ヒト・モノ・カネ」といわれますが、創業間もない私の会社には、そのすべてがありませんでした。あるのは、裏付けのない「自分ならできる、成功する」という過信だけでした。

「ない」ことは、悪いことばかりではありません。カネについては、売り上げが少ないときから工夫し、入金と支払いのサイトをうまく連動させて、銀行借入に頼らなくても、事業を拡大できる財務体制を構築しま

した。ヒトについても、創業間もない零細企業には良い人材は来てくれないため、誰もが普通に努力をすれば、営業成果をあげられる仕組みをつくりました。何もないからこそ多くのアイデアが浮かんできます。

現在は、起業家として少しでも恩返しができればと考え、微力ではありますが、自治体の依頼によりベンチャー起業家のメンターをしたり、母校からの依頼によりベンチャー起業家育成の講座を開設したり、エンジェル投資家として活動したりと、積極的に若手起業家を支援しています。

最近、そのような経験から感じることは、自治体やベンチャーキャピタル、監査法人などのベンチャー企業に対する支援体制は、私が起業した1993年ごろとは隔世の感があり、びっくりさせられることばかりだということです。

びっくりする支援の一例として、自治体や大企業が競うようにして開催しているピッチコンテストが挙げられます。ベンチャー起業家のなかには、本業よりコンテストで賞を取

ることに注力する人がいます。また、ベンチャーキャピタルの営業攻勢に負けて必要以上の資金を調達して、分不相応なオフィスに引っ越しをする人、過剰に人を採用する人などがいます。

もちろん、すべての資金調達を否定するわけではありませんし、多くの資金を有効に使うことにより、会社の成長スピードを飛躍的に高めることが可能になる場合もあります。しかしながら、経営者も人です。人には弱い部分が多くあります。お金がありすぎると、つい無駄遣いをするのです。本当に残念なことですが、事業に少し成功すると、ピッチコンテストに審査員やスピーカーとして出ることに力を入れて、本業がおろそかになる人、分不相応な資金調達で急拡大したものの、人材育成が追いつかず、事業縮小や身売り、倒産した会社を多くみてきました。

ベンチャー企業に対する支援が手厚い時代ではありますが、それに踊らされることなく、起業を志した理念、初心を忘れることなく事業拡大に邁進^{まいしん}してもらいたいものです。

増える少額開業のパフォーマンスと経営課題

—「2018年度新規開業実態調査」結果から—

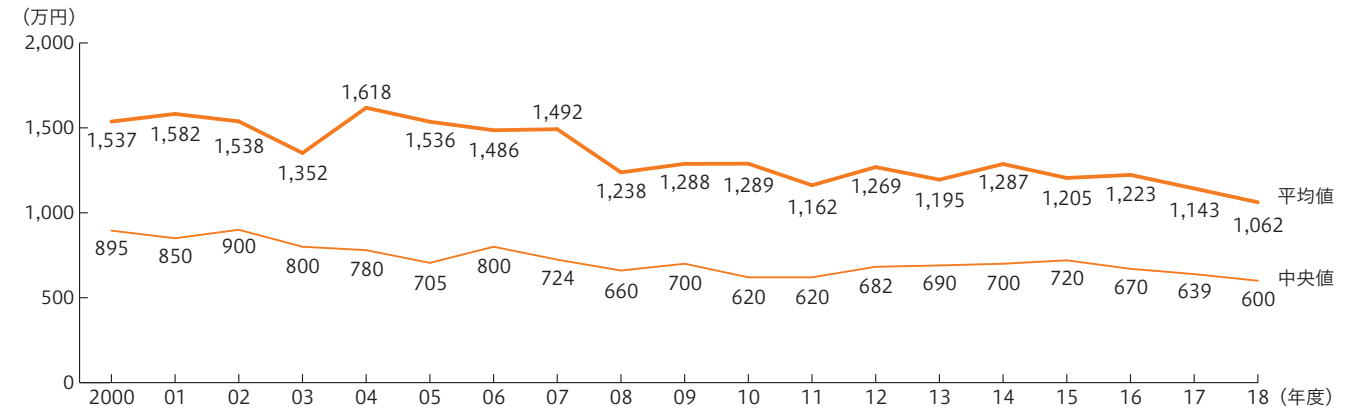
総合研究所 主任研究員 葛貫 怜

創業を支援する態勢が充実してきている。コワーキングスペースやシェアオフィスの増加などにより、少ない資金で開業できるようになった。また、インターネットを活用した事業形態が広がったり、フリーランスや勤務者の副業起業などの働き方が選好されるようになったりと、ごく小規模な自営業者の開業が注目されており、今後もこの動きは続くものと考えられる。

本レポートでは、「2018年度新規開業実態調査」の結果をもとに、開業費用が250万円未満の企業に着目し、その実態をみていく。



図－1 開業費用の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」

開業費用の少額化が進む

当研究所では、新規開業企業の実態を把握するため、30年近くにわたって「新規開業実態調査」を実施してきた。その時系列データのなかから、図－1は開業費用の推移を示したものである。平均値をみると、2000年代前半は1,500万円前後で推移していたが、リーマン・ショックがあった2008年度に大きく減少し、その後は右肩下がりとなっている。2018年度の平均値は1,062万円と、1991年度の調査開始以来最も少なかった。中央値をみても、2000年度に895万円であったものが、2018年度には600万円まで減少している。平均値、中央値ともに2000年度に比べて約3分の2の水準である。

また、開業費用を金額別にみると、「1,000万円以上」だった企業の割合が2000年度の46.3%から2018年度は31.6%まで減少する一方、「250万円未満」の割合は、5.3%から16.7%と約3倍に増加している。勤務しながら副業として小規模の事業を始める人が増えているほか、インターネットの普及など創業を取り巻く環境の変化によりあまり費用をかけなくても開業できる事業形態

が増えたことなども、要因として考えられる。

こうしたことを踏まえると、開業費用が少ない企業の実態を把握することは、今後の創業支援を考えるうえで重要であるといえるだろう。そこで、本リポートでは開業にかかった費用に着目して、少額で開業した企業とそうでない企業の二つに分類し、両者を比較しながら事業の特徴やパフォーマンスなどを分析する。分析対象企業は、「2018年度新規開業実態調査」において開業にかかった費用について回答した企業1,655社である。

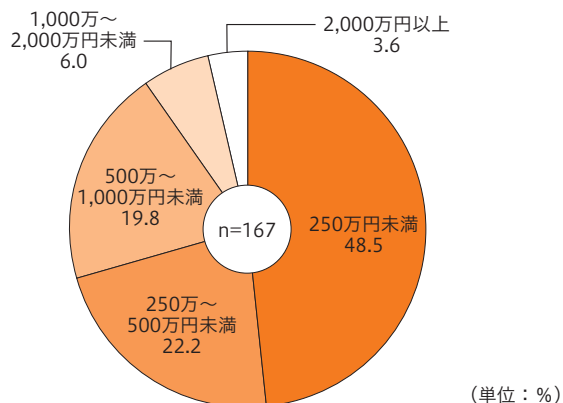
分析に入る前に、「少額」の定義を検討する必要がある。本リポートでは、開業資金の調達経路が経営者と経営者の身内からだけだったかどうか、つまり身内以外から資金を調達せずに開業したかという点に着目した。なお、「新規開業実態調査」の対象は、開業前後に日本政策金融公庫から融資を受けた企業であり、自己資金あるいは身内からの資金だけで開業した企業であっても、その後に公庫の融資を利用していることに注意されたい。

「自己資金」と「配偶者・親・兄弟・親戚」からの資金調達だけで開業した企業をみると、開業費用が250万円未満の企業が48.5%と半数近くを占めた（図－2）。開業費用の中央値をみてもちょうど250万円であることがか

「2018年度新規開業実態調査」の実施要領

- 1 調査時点：2018年7月
- 2 調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業が2017年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業8,332社
- 3 調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名
- 4 回収数：1,746社（回収率21.0%）
- 5 本レポートの分析対象：上記4のうち、開業にかかった費用について回答した企業1,655社

図-2 自己資金と配偶者・親・兄弟・親戚からの調達だけで開業した企業の開業費用



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

ら、この金額は外部から資金を調達しなくても開業できる平均的な水準とみなせるのではないだろうか。そこで以下では、開業費用が250万円未満の新規開業企業を「少額開業」、250万円以上の新規開業企業を「非少額開業」と定義して分析を進めたい。分析対象企業1,655社のうち、少額開業は276社、16.7%を占めている。

企業と経営者の特徴

まず、調査結果から少額開業と非少額開業の属性の違いをみていこう。

表-1 業種構成

(単位：%、%ポイント)

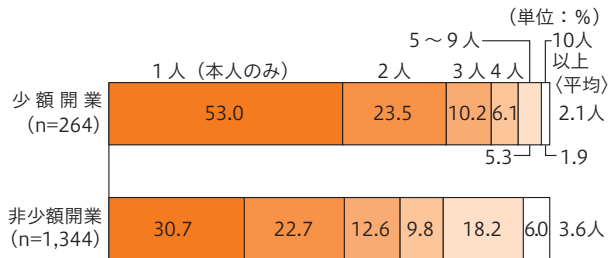
	少額開業 (n=276)	非少額開業 (n=1,379)	差 少額 - 非少額
建設業	12.0	7.1	4.8
製造業	3.6	3.6	0.1
情報通信業	5.1	2.4	2.7
運輸業	4.7	2.4	2.3
卸売業	7.6	4.4	3.2
小売業	13.8	13.1	0.6
飲食店・宿泊業	4.7	16.9	-12.2
医療・福祉	13.4	18.6	-5.2
教育・学習支援業	2.9	2.5	0.4
サービス業	29.3	23.8	5.6
不動産業	2.2	4.4	-2.2
その他	0.7	0.8	-0.1

◆従業者規模は小さい

表-1は開業業種の構成である。少額開業では「サービス業」が29.3%と最も多く、次いで「小売業」(13.8%)、「医療・福祉」(13.4%)の順となっている。具体的な事業内容を見ると、サービス業では税理士事務所やエステティック業など大きな機械設備を必要としない事業が目立った。また、小売業では中古自動車小売業、医療・福祉では柔道整復師などの施術所が多かった。いずれも事務所や店舗を必要とするが、あとでみるように自宅の一部を使用して開業費用を節約している例が多かった。

非少額開業と比べると、「サービス業」「建設業」「卸売業」「情報通信業」「運輸業」などの割合が相対的に高い一方、「飲食店・宿泊業」や「医療・福祉」など店舗や機械を必要とする業種の割合は低かった。

図－3 開業時の従業者数



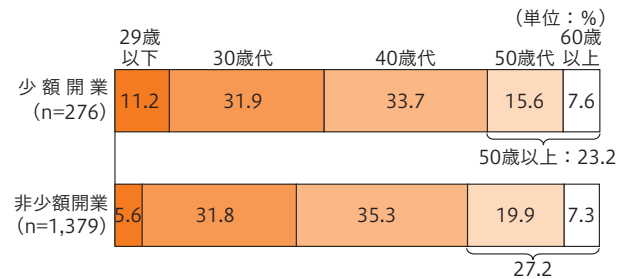
開業時の従業者数をみると、少額開業は「1人（本人のみ）」が53.0%と半数以上を占めており、非少額開業（30.7%）を大きく上回っている（図－3）。少額開業の平均従業者数は2.1人と非少額開業（3.6人）より1.5人少なく、従業者規模は小さいことがわかる。

◆開業時の年齢は相対的に若い

経営者の属性についてみると、少額開業のうち「女性」の割合は、21.4%と非少額開業（19.1%）に比べてやや高かった。開業時の年齢は「40歳代」「30歳代」がそれぞれ33.7%、31.9%と多くを占める点は非少額開業と同じである（図－4）。一方で、「29歳以下」の割合は11.2%と、非少額開業（5.6%）より高く、「50歳以上」の割合は23.2%と、非少額開業（27.2%）より低い。

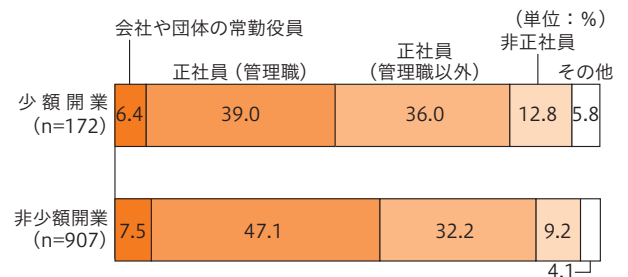
開業時の年齢の違いは、職業経験にも影響を与えているようである。まず、現在の事業に関連する仕事をした経験（斯業経験）の平均年数をみると、少額開業は12.2年と、非少額開業（14.6年）よりやや短かった。次に、勤務経験がある人に管理職経験の有無を尋ねた結果をみると、少額開業は「なし」の割合が42.8%と、非少額開業（29.2%）を上回った。また、勤務を辞めてから開業した人の直前の職業では、「正社員（管理職以外）」と「非正社員」がそれぞれ36.0%、12.8%と非少額開業（32.2%、9.2%）に比べて多くなっている

図－4 開業時の年齢



（注）小数第2位を四捨五入しているため、小計と合計が一致しないことがある（以下同じ）。

図－5 勤務を辞めてから開業した人の直前の職業

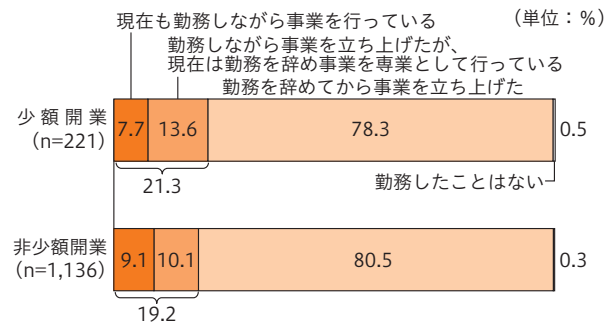


（注）1「非正社員」は「パートタイマー・アルバイト」「派遣社員・契約社員」の合計。
 2「その他」には「専業主婦・主夫」「学生」が含まれる。

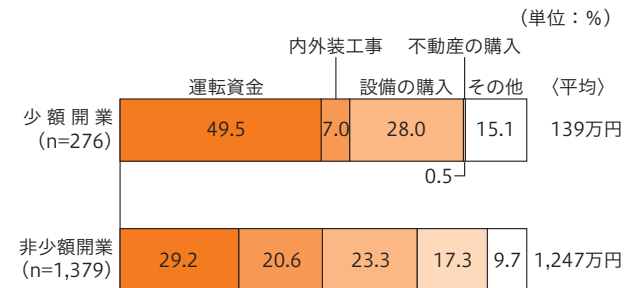
（図－5）。非少額開業に比べて開業時の年齢が低く、勤務年数が短いことが要因と考えられる。

また、開業時に勤務者であった割合をみると、少額開業は21.3%と非少額開業（19.2%）に比べてやや高い（図－6）。そのうち、「勤務しながら事業を立ち上げたが、現在は勤務を辞め事業を専業として行っている」と回答した割合は13.6%と、非少額開業（10.1%）を上回っている。少額開業は開業時の事業規模が小さく、収入も少ないことから勤務による収入も残しておかざるをえない面があるのではないだろうか。また、経営者一人で事業をスタートしているケースが多く、自身の裁量で開業の準備をしたり事業を進めたりしやすいことから、勤務しながらでも開業しやすい面もあるかもしれない。

図－6 開業時の勤務状況



図－7 開業費用の内訳



開業にかかる準備状況

次に、開業までの準備状況とその充足度についてみてみよう。

◆工場、店舗、事務所の費用を節約

まず、開業費用や資金調達といった資金面の状況についてである。開業費用の内訳をみると、少額開業では「運転資金」(49.5%)と「設備の購入」(28.0%)が多くを占める一方、「内外装工事」(7.0%)や「不動産の購入」(0.5%)の割合は低い(図-7)。非少額開業と比べると、「運転資金」の割合が高いものの、開業費用の合計が少額開業は平均139万円、非少額開業は同1,247万円であることから、その絶対額は非少額開業よりも少なく、少額開業は69万円(非少額開業は364万円)となっている。

また、開業費用を節約するために行ったことをみると、少額開業では「自宅の一部を工場、店舗、事務所などにした」が36.9%と最も多く、次いで「中古の設備や備品を購入した」(36.2%)、「従業員を雇用せず家族に働いてもらった」(19.4%)の順となった(図-8)。節約した内容を、「設備に関する節約」「工場、店舗、事務所に関する節約」「その他の節約」の三つに分類すると、非少額開業では「設備に関する節約」が58.1%と三つのうちで最も多かったの

に対し、少額開業では「工場、店舗、事務所に関する節約」が60.8%と最も多かった。「工場、店舗、事務所に関する節約」のなかの項目をみても、すべてにおいて少額開業のほうが非少額開業よりも回答割合が高かった。

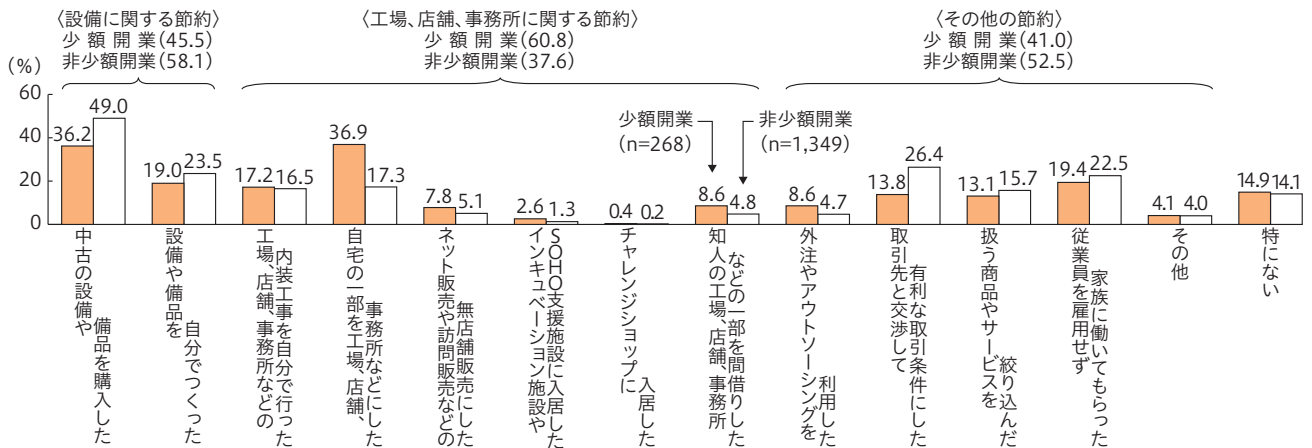
少額開業は従業者規模が小さいことから、自宅を事業所としたり知人から一部を間借りしたりしやすいものと考えられる。実際、事業所の場所をみても、少額開業の45.1%が「自宅の一室」か「自宅に併設」しており、その割合は非少額開業(20.0%)を大きく上回っている。

◆自己資金のウエートが高い

開業費用の規模によって、資金調達に違いはみられるだろうか。開業費用の平均調達額の内訳をみると、少額開業では「自己資金」が35.5%と非少額開業(22.3%)よりも高く、一方で「金融機関等」は57.0%と非少額開業(67.3%)よりも低い(図-9)。

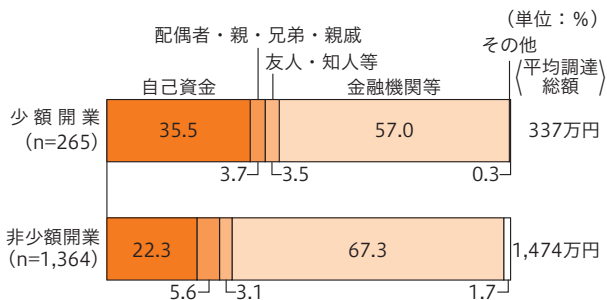
ただ、少額開業は開業にかかる費用が非少額開業に比べて少ないぶん、同等の自己資金を準備してもそのウエート割合が高くなる。開業時に利用した調達先の割合でみると、「自己資金」は少額開業で83.8%と、非少額開業(89.1%)をやや下回った。他方、「金融機関等」についても、非少額開業が91.0%に対し、少額開業が64.5%と大きく下回った。少額開業全体のうち27.9%は自己資金のみで開業しており、金融機関から資金を調達す

図－8 開業費用を節約するために行ったこと(複数回答)



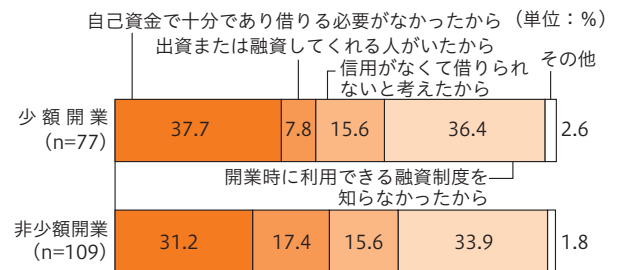
(注) () 内は開業費用を節約するために行ったことを3分類したときのそれぞれの実施企業割合。

図－9 開業費用の平均調達額の内訳



(注) 1 「配偶者・親・兄弟・親戚」と「友人・知人等」は借入れ、出資の両方を含む。
 2 「友人・知人等」は自社の役員・従業員、事業賛同者を含む。
 3 「金融機関等」は日本政策金融公庫や公的機関、地方自治体を含む。
 4 「その他」はリース、設備手形、ベンチャーキャピタルからの出資金を含む。
 5 開業費用と資金調達額は別々に尋ねているため、金額は一致しない。

図－10 開業時に金融機関へ借入れを申し込まなかった理由



(注) 金融機関に借入れを申し込まなかった企業について集計。

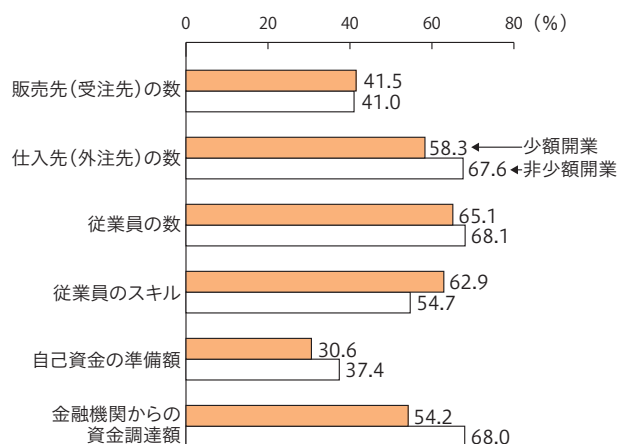
る必要性はおのずと低くなっているものと考えられる。

実際、開業時の金融機関への借入申込の有無をみても、「申し込まなかった」割合は、少額開業では29.2%と非少額開業（8.0%）を大きく上回っている。金融機関に借入れを申し込まなかった企業について、その理由をみると、少額開業では「自己資金で十分であり借りの必要がなかったから」が37.7%と最も多く、次いで「開業時に利用できる融資制度を知らなかったから」が

◆開業時の充足度は相対的に低い

開業までの準備期間に違いはみられるだろうか。少額開業の準備期間は「3カ月以下」の開業者が48.0%と約半数を占め、非少額開業の36.5%よりも多かった。平均期間をみても、少額開業は8.4カ月と非少額開業（9.5カ月）よりも短くなっている。金融機関へ借入れを申し込まなかったり、自宅の一部を営業所にしたすれば、そのぶん準備にかかる時間は短くて済むと考えられる。

図-11 開業時の充足度(「十分だった」企業の割合)



(注) 1 各項目について、「十分だった」「どちらかといえば十分だった」と回答した企業割合の合計値を示している。
 2 「従業員のスキル」は従業員がいる企業について、「金融機関からの資金調達額」は開業時に金融機関からの借入れがある企業について集計。

ただし、開業時の充足度をみると、6項目中4項目で非少額開業に比べて「十分だった」割合が低い(図-11)。なかでも、「仕入先(外注先)の数」「自己資金の準備額」「金融機関からの資金調達額」は、非少額開業に比べてそれぞれ5ポイント以上低くなっている。少額開業は非少額開業に比べて全体として開業の準備期間が短い一方で、なかには資金の調達が必ずしもうまくいかず、少額で開業した人も含まれていると考えられる。

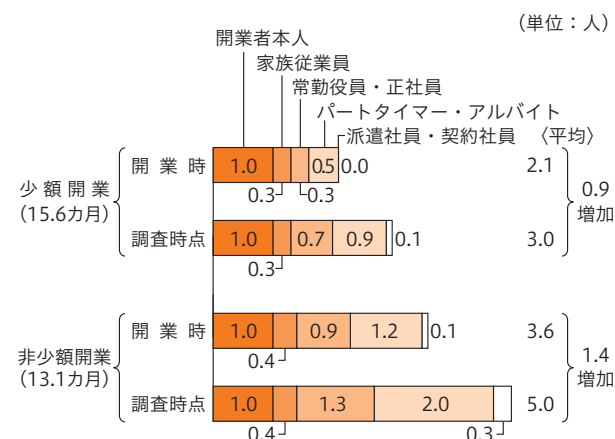
開業後の状況

開業に対する資金面や準備状況に違いがみられたが、開業後の事業パフォーマンスはどうだろうか。

◆ 経営の効率性は高い

まず、開業時から調査時点までの従業員の増加数は、少額開業が平均0.9人と、非少額開業(1.4人)に比べて

図-12 開業時と調査時点の平均従業員数



(注) 1 小数第2位を四捨五入して表記しているため、同じ値でもグラフの長さが異なったり、内訳の合計と合計人数が一致しなかったりする場合がある。
 2 () 内は調査時点における開業からの経過月数の平均。

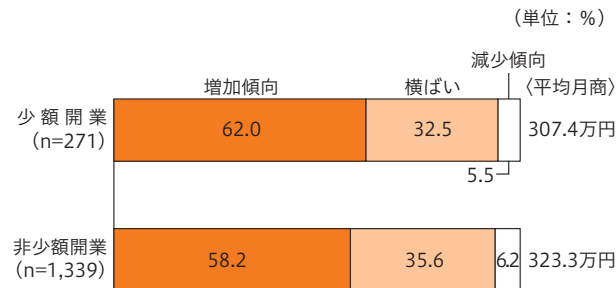
少なかった(図-12)。少額開業は開業時の従業員数も少ない(前掲図-3)が、開業後の人数の増加も小幅である。

次に、現在の売上状況をみてみよう。少額開業の平均月商は307.4万円と、非少額開業(323.3万円)よりやや低いものの、現在の売り上げが「増加傾向」の割合は62.0%と、非少額開業(58.2%)を上回った(図-13)。開業前に目標としていた月商と調査時点の平均月商を比較した目標月商達成率をみると、少額開業の42.3%が目標以上の月商を達成し、平均月商に差があるとはいえその割合は非少額開業(39.5%)よりも高い。

採算状況をみても、月平均の利益額は、少額開業が38.2万円と非少額開業(47.5万円)よりも少ないものの、「黒字基調」の割合は64.8%と非少額開業(60.5%)よりも多くなっている(図-14)。

黒字基調の企業について生産性を比較しても、少額開業のほうが総じて経営効率が良いことがわかる。労働生産性を表す従業員1人当たりの月の利益額は、少額開業では平均値が16.3万円、中央値が10.0万円と、それぞれ非少額開業(同15.5万円、9.0万円)よりも多い(表-2)。

図-13 現在の売上状況



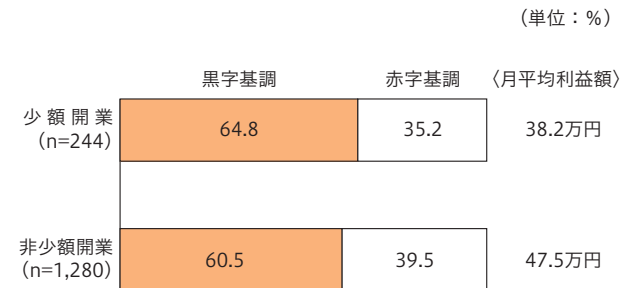
また、開業費用に対する月の利益額の比率をみても、平均値、中央値ともに少額開業が非少額開業を大幅に上回っている。1人の雇用創出に要した開業費用をみると、少額開業では平均値が93.6万円、中央値が75.0万円と、やはり非少額開業（同497.5万円、350.0万円）よりも少なく、経営効率が良い。

◆資金の充足度でパフォーマンスは二極化

では、なぜ少額開業のパフォーマンスが良いのだろうか。その理由として、設備投資や運転資金を必要最小限に抑え、少ない費用で開業していることが考えられる。金融機関から借り入れする必要性が少ないため、自己資金の比率は高くなりやすい。借入金の返済負担も少ない。事業規模が小さいから、仕入れや人件費として出ていく資金も少ない。こうしたことから経営上のリスクが相対的に小さく、小規模ながら堅実な経営をしているといえるのだろう。また、従業員が少ないから働き手に占める経営者自身のウエートが高く、経営者に比べれば能力面で劣る従業員を複数雇い入れる場合よりも、企業体としては労働生産性が高くなるのではないだろうか。

しかし一方で、前掲図-11でみたように少額開業は非少額開業に比べて総じて開業時の充足度が低く、なかでも資金面での充足度が低かった。このことから、少額開業のなかには、そもそも少額で開業し堅実に事業を進

図-14 現在の採算状況



(注) 月平均利益額は「黒字基調」と回答した企業について集計。

表-2 各種指標

(単位：万円、%)

	平均値		中央値	
	少額開業	非少額開業	少額開業	非少額開業
従業員1人当たり月の利益額	16.3	15.5	10.0	9.0
開業費用に対する月の利益額の比率	35.8	6.4	17.8	3.1
1人の雇用創出に要した開業費用	93.6	497.5	75.0	350.0

(注) 1 従業員1人当たり月の利益額、開業費用に対する月の利益額の比率は図-14で「黒字基調」と回答した企業について集計。

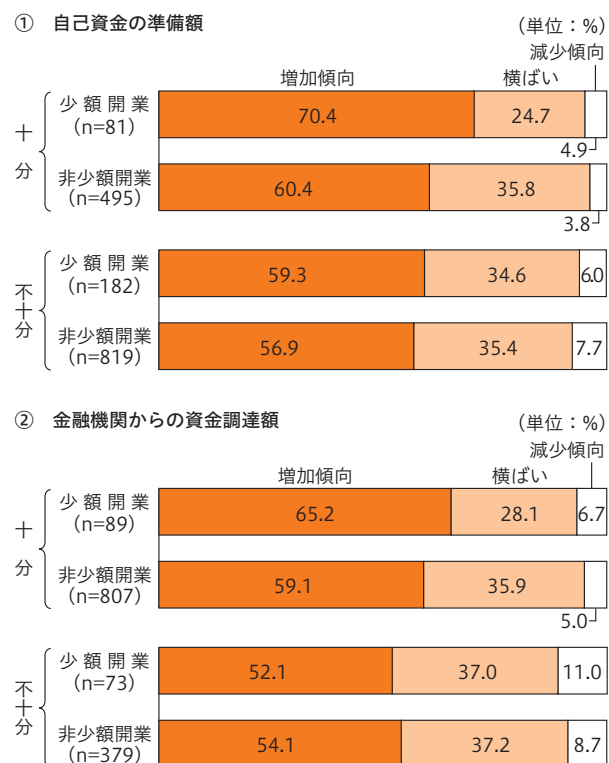
2 1人の雇用創出に要した開業費用＝開業費用÷開業時の従業員数

めている人と、資金を十分に調達できず、やむなく少額で開業せざるをえなかった人の二つのタイプがあるのではないかと推察される。

そこで、前掲図-11の項目のうち、①自己資金の準備額と②金融機関からの資金調達額について、充足度が「十分」または「どちらかといえば十分」と回答したグループと、「不十分」または「どちらかといえば不十分」と回答したグループの二つに分けてパフォーマンスをみてみよう。

充足度別に業績をみると、図-15のとおり、現在の売上状況は①自己資金の準備額、②金融機関からの資金調達額ともに十分なグループのほうが不十分なグループよりパフォーマンスが良い。ただ、①、②のグラフともに、不十分なグループは少額開業と非少額開業で売り上げが「増加傾向」の割合にあまり差がみられないが、十

図-15 開業資金の充足度別にみた現在の売上状況

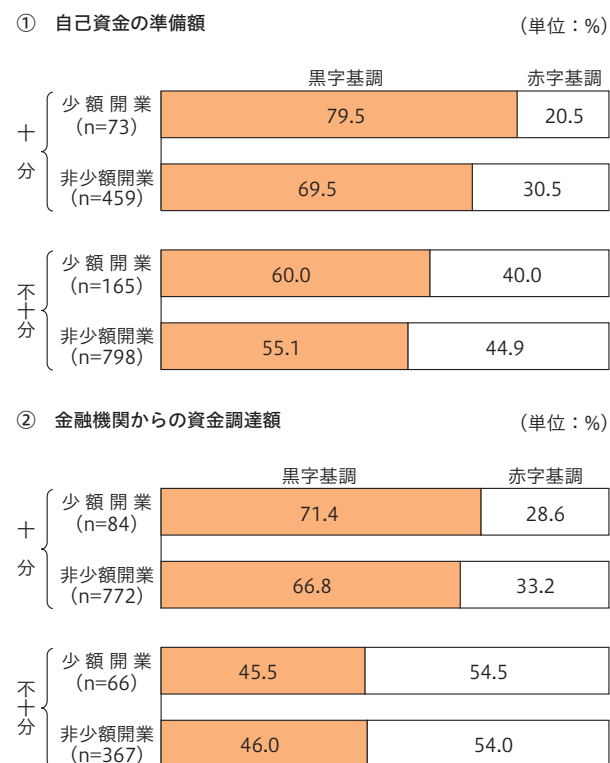


(注) 1「十分」は「十分だった」「どちらかといえば十分だった」と回答した企業、「不十分」は「不十分だった」「どちらかといえば不十分だった」と回答した企業。
2「金融機関からの資金調達額」は開業時に金融機関からの借入れがある企業について集計。

十分なグループでは、①、②のグラフともに非少額開業よりも少額開業のほうが「増加傾向」の割合が高い。十分なグループと不十分なグループの間で「増加傾向」の割合の差をみると、少額開業では①が11.1ポイント、②が13.1ポイントとなっており、非少額開業で①が3.5ポイント、②が5.0ポイントであるのと比べかなり大きな差になっている。十分なグループと不十分なグループの差は少額開業でより顕著に表れており、パフォーマンスが二極化していることがわかる。

図-16で現在の採算状況をみても、①自己資金の準備額、②金融機関からの資金調達額ともに、十分なグループ

図-16 開業資金の充足度別にみた現在の採算状況



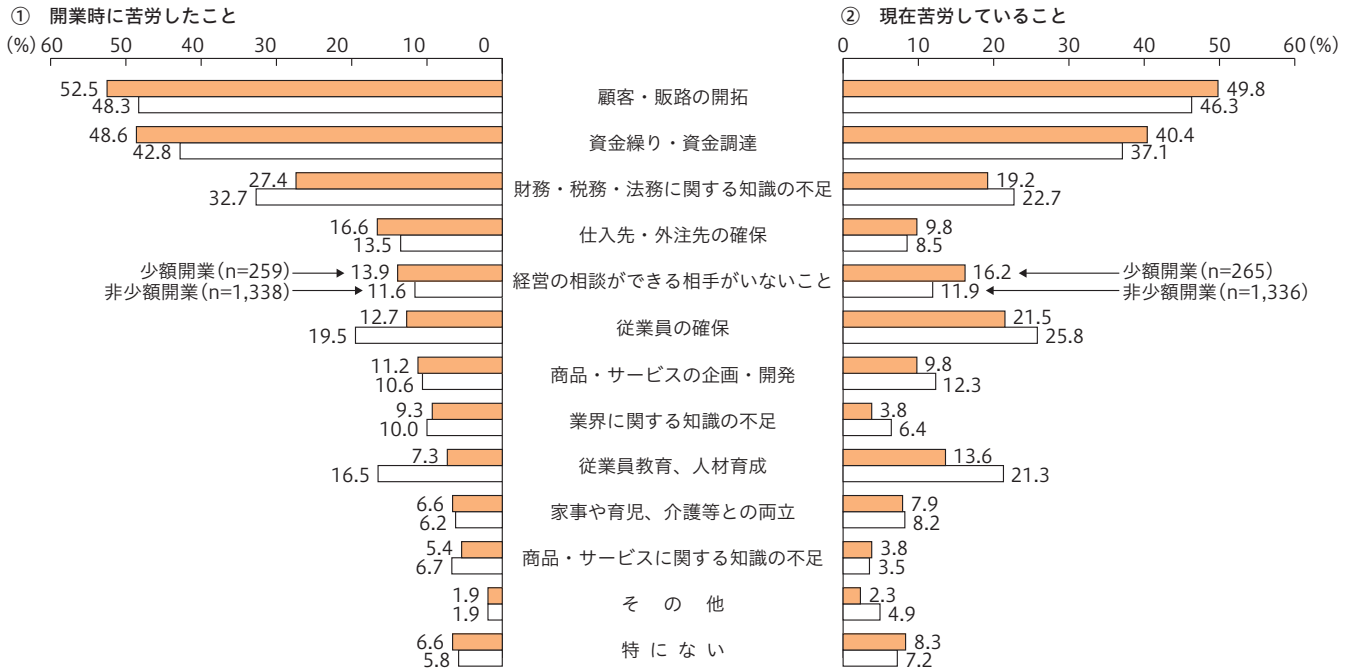
(注) 図-15(注)1、2に同じ。

プのほうが不十分なグループよりパフォーマンスが良く、「黒字基調」の割合は、不十分なグループよりも十分なグループのほうで少額開業が非少額開業をより大きく上回る結果となっている。このように十分な資金を準備できた企業が、低コスト・低リスクの堅実な経営で少額開業全体のパフォーマンスを牽引しているといえよう。

経営課題や求める支援策

最後に、経営課題と外部に求める支援策について、少額開業と非少額開業でどのような違いがあるのかみていこう。

図-17 開業時に苦労したこと、現在苦労していること(三つまでの複数回答)



◆経営上の悩みも二極化

図-17は、①開業時に苦労したことと、②現在苦労していることについて尋ねた結果である。まず、①開業時に苦労したことをみると、「顧客・販路の開拓」(52.5%)や「資金繰り・資金調達」(48.6%)を挙げる企業が多く、その割合は非少額開業よりも高い。

この2項目を前項で分類した開業資金の充足度別にみたのが図-18である。①顧客・販路の開拓、②資金繰り・資金調達ともに、(a) 自己資金の準備額または(b) 金融機関からの資金調達額が不十分なグループのほうが十分なグループよりも苦労した割合がおおむね高い。次に、充足度が十分なグループに着目すると、①、②ともに、また(a)、(b)ともに少額開業と非少額開業で苦労した割合にあまり差はみられない。むしろ、(a) 自己資金の準備額が十分な人の①顧客・販路の開拓については、少額開業のほうが非少額開業よりも苦労した割合が少ないくらいである。

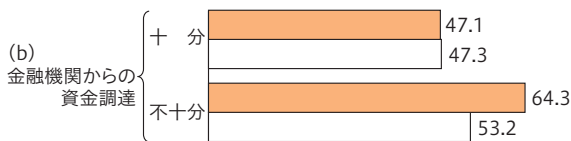
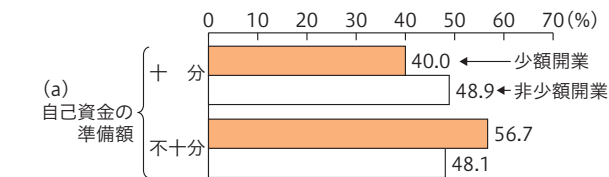
それに対して、充足度が不十分なグループでは、①、②あるいは(a)、(b)ともに、少額開業のほうが苦労したと回答した割合が高い。こうしたことから、前項でみた事業パフォーマンス同様に、資金調達が不十分なグループで少額開業のほうが経営に苦労している様子がうかがえる。経営上の悩みの多寡についても、少額開業では二極化が起きているといえる。

図-17に戻って、①開業時に苦労したことの割合をみると、「財務・税務・法務に関する知識の不足」は27.4%、「従業員の確保」は12.7%と、それぞれ非少額開業(32.7%、19.5%)を下回っている。開業時は小規模であるため、非少額開業に比べると、これらの項目には比較的苦労しないものと思われる。

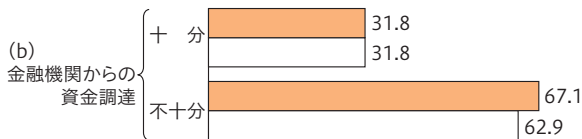
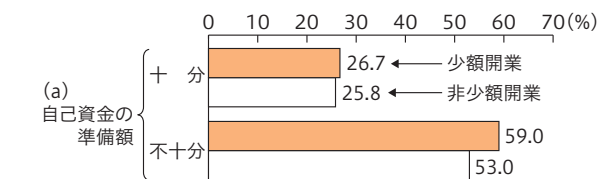
②現在苦労していることをみると、少額開業、非少額開業を問わず、①開業時に苦労したこととおおむね同じような項目に回答が集まっている。ただし、①開業時と

図-18 開業時に苦労したこと(開業資金の充足度別)

① 顧客・販路の開拓



② 資金繰り・資金調達



(注) 図-15 (注) 1、2に同じ。

②現在で苦労していることを比べると、「顧客・販路の開拓」「資金繰り・資金調達」の割合が減る一方で、「従業員の確保」や「従業員教育、人材育成」などの割合が増加しており、その傾向は少額開業でより強く表れている。図には示していないが、これらの項目を挙げる割合は、少額開業のうち従業員が増加している企業で特に高くなっている。

事業規模の拡大に伴って従業員の確保や育成に悩みが移ってきているが、初めは小規模な事業を想定していたこともあり、対応が追いついていないものと考えられる。また、少額開業では「経営の相談ができる相手がいな

こと」も、事業の拡大とともに大きな問題になってきていることがうかがえる。

◆事業の成長に合わせて求められる支援

こうした悩みを解決するために、どのような外部支援が求められるのだろうか。①開業準備段階から現在までに「受けた」アドバイスをみると、少額開業では「資金調達の方法(借り入れ自体を除く)」が43.1%と最も多く、次いで「法律・会計の知識の習得」(34.5%)、「商品・サービスの提供に必要な知識・技術・資格の習得」(30.0%)の順となっている(図-19)。そして、すべての項目で非少額開業より回答割合が低くなっている。開業時の事業規模が小さいことから、アドバイスを受ける必要性も少なかったのではないだろうか。

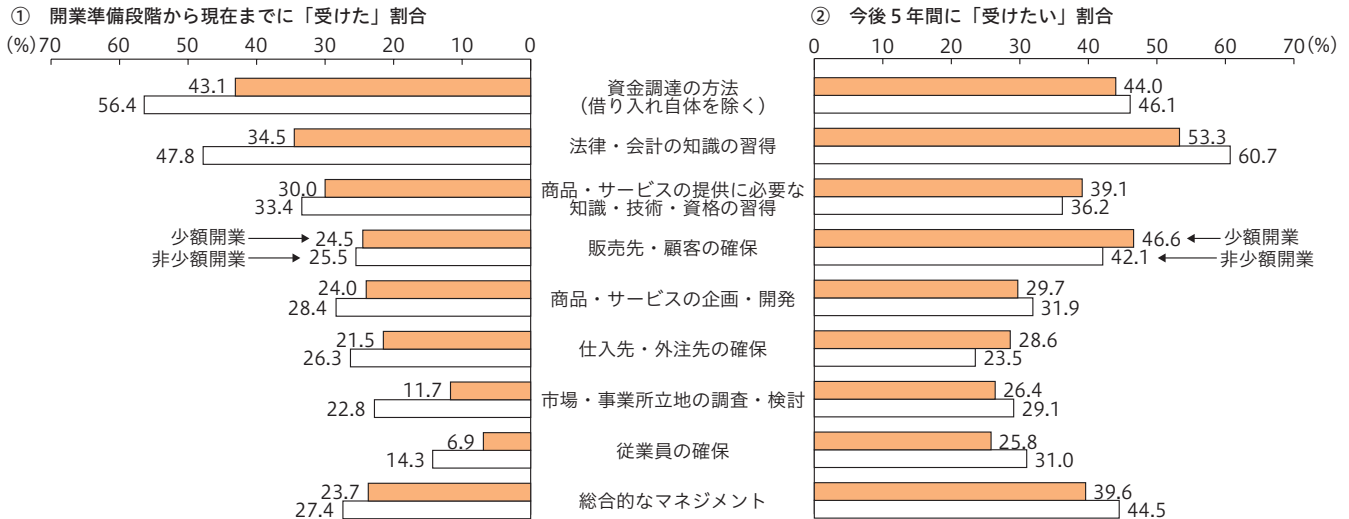
一方、②今後5年間に「受けたい」アドバイスをみると、「法律・会計の知識の習得」が53.3%と最も多く、次いで「販売先・顧客の確保」(46.6%)、「資金調達の方法(借り入れ自体を除く)」(44.0%)の順となっている。非少額開業と比べると、「販売先・顧客の確保」のほか「商品・サービスの提供に必要な知識・技術・資格の習得」で少額開業のほうがアドバイスを「受けたい」割合が高くなっている。

また、①開業準備段階から現在までに「受けた」アドバイスと、②今後5年間に「受けたい」アドバイスを比べると、少額開業ではすべての項目で回答割合が増加している。特に「法律・会計の知識の習得」や「従業員の確保」では増加幅が20ポイント近くになっている。事業が成長していく過程においては、専門知識や雇用面でのアドバイスが必要とされていくことがうかがえる。

* * *

本リポートでは開業にかかった費用が250万円未満の企業を少額開業と定義し、その特徴やパフォーマンス、

図-19 経営に関する外部からのアドバイス



(注) 1 ①は、各アドバイスについて「受ける必要がなかった」「受けたかったが受けられなかった」「受けた」から択一で回答を求め、「受けた」と回答した企業割合を示したもの。
 2 ②は、各アドバイスについて「受けたいとは思わない」「どちらともいえない」「受けたい」から択一で回答を求め、「受けたい」と回答した企業割合を示したもの。

経営課題などについてみてきた。少額開業の特徴としては、次の4点が挙げられる。

- ①経営者だけで開業する割合が半数以上、従業者数4人以下が9割以上を占めるなど従業者規模は小さい。開業時の経営者の年齢は低く、斯業経験や勤務時代の管理職経験は相対的に少ない。
- ②自宅の一部を事業所に使用したり内装工事を自分で行ったりするなど、開業に当たって工場や店舗、事務所にかかる費用を節約している企業が多い。
- ③少額開業のなかには計画的に少額で開業して堅実に事業を進めている人と、十分に資金を調達できずに少額で開業せざるをえなかった人がいる。前者は開業後の業績が相対的に良く、少額開業全体のパフォーマンスを引き上げている。
- ④企業が成長していく過程では、特に従業員の確保や教育など人材面に苦勞している企業が多く、今後の支援を望んでいる。

開業費用を抑えてスタートすることはリスクを回避するうえで好ましい。ただし、無理に計画を縮小すればよいというわけではない。事業規模の大小にかかわらず重要なのは、計画に必要な資金を十分に準備できるかどうかである。低コスト・低リスクの少額開業の場合でも十分な資金調達が開業後のパフォーマンスの向上につながるということがわかった。

また、少額開業は十分に資金を準備できた企業とそうでない企業の二つのタイプに分かれるが、いずれの場合も今後の事業について拡大志向は強い。図には示していないが今後の事業規模について、売上高を「拡大したい」「現状程度でよい」「縮小したい」の3択で尋ねたところ、少額開業の9割以上が「拡大したい」と望んでおり、その割合は非少額開業とほとんど変わらなかった。ただ、事業が成長する過程では当初想定していなかった経営課題が生じるため、対応が遅れてしまうケースもあることに、支援を行う側も十分留意していく必要があるだろう。



訪問美容で地方に風を



あきやま としみつ

1971年埼玉県生まれ。地元の美容院で、25年間美容師として勤務。勤務の傍ら訪問美容のボランティア活動を行う。その後、島根県に1ターンし、妻の愛さんと2015年に訪問美容“風”を創業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2015年
- ▶ 従業者数 2人
- ▶ 事業内容 訪問美容
- ▶ 所在地 島根県江津市桜江町長谷295
- ▶ 電話番号 090(9303)9687
- ▶ URL <https://houmonbiyou-kaze.localinfo.jp>

訪問美容“風” 秋山 俊光

高齢化や人口減少に悩む地方都市は少なくない。島根県江津市もその一つだ。江津市のなかでも山あいに位置する桜江町に、2015年、訪問美容“風”がオープンした。経営するのは、秋山俊光さん・愛さん夫婦だ。

二人は埼玉県で生まれ育ち、俊光さんは美容師として、愛さんは訪問介護員として働いていた。なぜ故郷を遠く離れた場所で訪問美容を始めることにしたのだろうか。俊光さんに創業に込めた思いをうかがった。

1ターンで創業

——事業内容を教えてください。

訪問美容を行っています。対象者は、介護が必要な方、近隣に理容店や美容院が無い方などで、80歳前後のお客さまが多いです。希望がある場合や、立ち上がりや歩行が自力ではできないお客さまの場合は、ホームヘルパーの資格をもっている妻が同行し、介助を担当します。

営業範囲は、島根県の江津市、浜田市、邑智郡、大田市の4地区ですが、益田市など近隣の地域も、依頼があれば対応しています。

利用の流れは一般の美容院とさほど変わりません。異なるのは、施術場所が店舗ではなく、お客さまの自宅や入居している介護施設だということです。メニューも、カットのほか、シャンプー、ヘアカラー、パーマ、ヘアセットと、店舗と変わらないラインアップを用意しています。

シャンプー台や椅子などの必要な機材はわたしが持ち込むので、お客さまに用意していただくのは2畳分のスペース、お湯、電気だけです。シャンプーとカットの場合、施術にかかる時間は準備から片付けまでで約1時間、料金は1人当たり5,000円です。なお、施設で行う場合は、ま

とめて複数人に施術できるため、同じ内容で料金は1人当たり3,000円です。営業範囲の交通費は無料にしています。

——なぜ訪問美容を始めようと思ったのですか。

美容院に行けない人の力になりたかったからです。わたしは、島根県に移住する前は、埼玉県的美容院に勤めており、店長も経験しました。そのときに、訪問美容部門を立ち上げるプロジェクトにかかわり、美容院に行きたくても行けない人がたくさんいることを知りました。

結局、事業化には至りませんでした。このことをきっかけに、訪問介護の会社に勤めていた妻と一緒に、ボランティアで介護施設や高齢者の自宅を回り、髪を切るようになりました。「美容師さんにカットしてもらうのは久しぶりでうれしい」と感謝されることが多く、店舗で施術しているときよりも相手とのつながりを強く感じました。訪問美容でもっと多くの人の役に立ちたいと夫婦で話し合い、開業を決めました。

——埼玉県ではなく島根県を開業の場所を選んだのはなぜですか。

都市部よりも訪問美容を求めている人が多いと考えたからです。埼玉県には美容院が近くにない人はあま

りいませんし、訪問美容の会社も複数あります。自然に囲まれた生活に憧れていたこともあり、独立を機に移住を決めました。

全国の情報を調べるなかで目に留まったのが、島根県でした。なかでも江津市桜江町は、妻の祖母が住んでいるため何度か訪れたことがあり、自然の豊かさや住民の人柄を心地よく感じていたことも決め手になりました。

コンテストへの参加が契機に

——移住と同時に訪問美容を始めたのですか。

いいえ。すぐに始めるつもりはありませんでした。江津市は長く暮らしている人が多いので、来たばかりのわたしが事業を始めても、うまくいかないと思ったからです。まずは地域のことを勉強しようと、最初の3カ月は江津市の「地域おこし協力隊」に応募したりしていました。

訪問美容が事業として成り立つ不安もありました。勤務時代にプロジェクトにかかわった経験から、訪問美容を始めるために必要な手続きや設備は把握していましたが、江津市の市場規模や料金の目安など、わからないことが多かったのです。

そこで、事業計画書の案を作成し、商工会議所に相談に行きました。資



施術の様子

金調達や原価計算、江津市の現状など経営に必要な情報を詳しく教えてもらい、訪問美容を事業として始める覚悟ができました。

さらに、商工会議所の担当者から、江津市主催のビジネスプランコンテストに応募してみてもどうかと勧められました。指導のもと、事業計画をブラッシュアップして応募したところ、最終選考まで進み、妻と二人でプレゼンテーションもしました。結果、優秀賞を受賞し、開業にかかる費用の半額を補助してもらえることになりました。おかげで必要な設備をすべてそろえることができ、2015年に開業しました。

しかし、開業当初は知名度が低く集客に苦労し、2カ月に1人しか予約が入らないこともありました。

——どうやって集客したのですか。

最初はホームページをつくったり、近隣の施設や家を回りチラシを配ったりしました。しかし、主なターゲットである高齢者はインターネット



部屋でシャンプーをする様子

トをあまり利用しませんし、自分たちで配れるチラシの量には限りがあります。問い合わせはほとんどありませんでした。

そこで二つの方法をとりました。一つ目は、新聞の折り込みチラシです。商工会議所に相談したところ、高齢者は新聞の購読率が高いのでチラシを折り込むとよいとアドバイスを受けました。費用には、コンテストの補助金を充てることができました。チラシの制作は専門の会社に依頼して、写真や文字の大きさなど高齢者にもわかりやすいように工夫しました。

二つ目は、シャンプー体験会の実施です。自宅でカットしてもらうシーンは容易に想像できますが、部屋で腰かけたままシャンプーをしてもらうイメージは、わからないという人が少なくありません。当店では、移動式シャンプー台にお湯を入れたタンクをつなぎ、モーターで吸い上げることでシャワーを使っています。しかし、言葉で説明してもなか

なか伝わらないのです。実際に体験してもらうのが一番だと考え、協力してくれるお客さまの自宅や地域のイベントで、シャンプー体験会を無料で行いました。各回20人ほど参加者が集まり、その場で予約を入れてくれる方もいました。

こうした取り組みが奏功し、少しずつ予約が増えていきました。さらに、コンテストで知り合った方の紹介で、2016年に地元の新聞に取り上げられ、その記事がきっかけとなり、地元のテレビ局からも取材を受けました。三つの番組に出演したことで、認知度は一気に高まりました。

——お客さまにはどのようなサービスが評判ですか。

まず、小回りが利き、どこにでも訪問できることが喜ばれます。中堅の同業者は、なかに簡易な美容室を^{しつ}設えたトラックを使っており、比較的広い道しか通れません。そのため、訪問の対象は開けた場所にある施設が中心です。一方、当店は軽自動車^で移動するため、狭い道が多い山間部の個人宅にも訪問できます。

また、家にいながらにして、美容院と変わらないメニューを受けられることも人気です。シャンプー台や椅子などの機材は、片手で持ち運べる軽量なものをそろえることで、簡単に家のなかまで持ち込めるように

しました。歩行が難しい高齢の方でも、部屋で寝たまま髪を切ったり洗ったりできるのです。

加えて好評だったのが、ホームヘルパーの資格をもつ妻が介助するサービスです。安心して利用できると、施設のスタッフやご家族に喜ばれています。一人暮らしの方からも、女性がいほうが頼みやすいとの声をいただいています。

現在は10軒の施設のほか、個人のお客さまも50人ほどが常連になっており、それぞれが2～3カ月に1度のペースで予約を入れてくれます。施設のスタッフやケアマネジャー、常連のお客さまの口コミもあり、徐々に顧客数は増えています。

美容院に行けない人をゼロに

——店舗での美容サービスとの違いで苦労したことはありますか。

店舗では、お客さまの要望を聞いて施術を行っていましたが、訪問美容では高齢のお客さまが多く、なかには認知症の方もいるため、意思疎通を図ることが難しい場合があります。ご家族や施設のスタッフと相談したり、昔の写真を見せてもらったりして、お客さまに似合うヘアスタイルになるよう工夫しています。

また、介護の知識を習得する必要がありました。妻は慣れているので、

声のかけ方や介助の流れがスムーズで、お客さまも終始リラックスしています。一方、わたしの場合は、介助に自信がないことがお客さまに伝わり、不安にさせてしまうことがありました。

このままではいけないと、介護の講習会に参加したり妻に習ったりして、お客さまへの接し方や体を支える際のポイントなどを勉強しています。また、お客さまが寝たままでも安全にカットする技術や介護・医療に関する知識などを勉強し、福祉美容師の資格をとりました。1年前に妻が育児休業に入ったのですが、わたし一人でも安心してご利用いただけています。

——すっかり軌道に乗りましたね。

まだまだです。江津市での認知度も十分ではありません。もっと多くの方の役に立てるよう、チラシの配布など周知活動が続けています。

シャンプーだけ、ヘアセットだけのメニューもありますが、「それだけのためにわざわざ来てもらうのは気が引ける」と言う方もいます。自分で髪を洗うことが難しい方、近所のちょっとした集まりでおしゃれをしたい方にも、気軽に呼んでもらえるようになりたいと考えています。

また、お客さまが求めているサービスを知るために、昨年初めてアン

ケートを行いました。喜びの声が多かったのですが、パーマの内容を充実させてほしいといった要望もありました。お客さまの声を聞きながら、サービス内容を少しずつ広げ、満足度を高めていきたいです。

このほか、訪問先のスタッフやご家族から、ついでに自分もカットしてほしいという声もありました。ですが、訪問美容では誰にでも施術できるわけではありません。

——なぜですか。

法律や条例で、対象者が限定されているからです。病気などで美容院に行けない人や家族の介護などで外出が難しい人は当然対象になるのですが、そのほかは、鳥根県の条例で、近くに美容院が無い離島や山間地に住んでいる人に対象が限られてしまっています。

聞き手から

創業してから4年が経過したが、「何年も前から美容院に行きたくても行けなかった」というお客さんにいまだに会うそう。そうしたお客さんは施術前には鏡を見るのを嫌がる人が多いが、施術後に鏡を渡すとパッと明るい表情になる。「その瞬間が何より嬉しい。やりがいです」と秋山さんは語ってくれた。

美容師に髪を切ってもらうのを諦める人をなくしたい。みんなが笑顔で暮らせる町にしたい。その思いで、秋山さんは地域のイベントや講演会に積極的に参加するなどして、“風”の周知活動が続けている。近隣の住民や福祉関係者など協力してくれる人も徐々に増えてきているそう。地方都市の課題解決には、秋山さん夫婦のように熱い思いをもった人が欠かせない。

(青山 苑子)

実は開業当初、わたしが住む桜江町は山間地の範囲外だったので、近隣の方に利用してもらうことができませんでした。美容院がある市の中心部まで往復1時間以上をかけてタクシーで通っている人もいました。なかには、美容院に行くことを諦めている人もいるのに、自分には何もできない状況をもどかしく思っていました。そこで、開業時に訪問美容の届け出をした保健所を何度も訪ね、桜江町の航空写真や地図を見せながら相談しました。その結果、2016年に桜江町とその周辺地域が、訪問美容の対象エリアとして認められたのです。

それでもまだ、美容院に通うことを諦めている人がいなくなったわけではありません。美容院に行けない人がいなくなるように、これから夫婦二人三脚で頑張っていきます。

売上げDIは、5カ月連続でマイナス圏 ～「中小企業景況調査」の概要と調査結果～

当研究所が実施している「中小企業景況調査」（2019年5月調査）によると、売上げDI、売上げ見通しDIはともに5カ月連続でマイナス圏となった。中小企業の景況は、回復のなかにも、一部に弱い動きがみられる。

「中小企業景況調査」の概要と特徴

「中小企業景況調査」は、当公庫中小企業事業の取引先900社に対して毎月実施しているものである。調査対象は、三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）に立地する企業としている。地域内に大企業を含む取引先が集積しており、業界や市場の動向を迅速に把握することができると考えられるためである。また、対象先のうち、約7割を製造業が占めており、残りの非製造業種も、経済活動の比較的川上に位置する建設業、卸売業、運輸業に絞っている。さらに、対象先の約4割は、直接輸出や間接輸出を行っている。これらの企業には、為替レートや海外経済の動向の影響を受けやすい特徴がある。

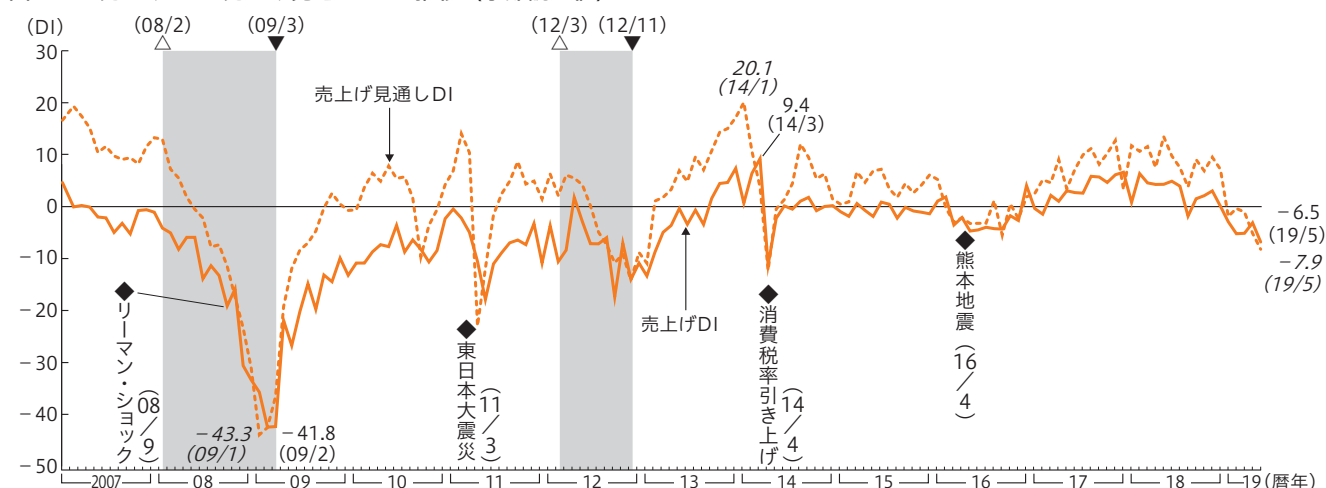
調査内容は、売上高や利益の増減、仕入・販売価格の上昇・低下、従業員や設備の過不足感などである。これらの項目について原則として前月比で尋ね、季節変動の

影響を除いて算出した数値を公表している。代表的な指標は、売上げDIと売上げ見通しDIだ。売上げDIは、当月の売上高（見込み期間を含む）について、前月比で「増加」と回答した企業割合から「減少」と回答した企業割合を差し引いた値である。同様に、売上げ見通しDIは、当月以降3カ月間の売上高の見通しについて、「増加」と回答した企業割合から「減少」と回答した企業割合を差し引いた値である。いずれも、見込みや見通しといった、先行きに対する認識を反映した指標である。

対象先や設問の特徴から、本調査の結果は、景気全体よりも先行して動く傾向がみられる。なかでも売上げ見通しDIはその傾向が強く、内閣府の「景気動向指数」の先行系列に採用されるなど、国内外の景気の先行きを判断する指標として広く活用されている。

また、本調査では、定例の質問以外に、時事的なトピックに関する付帯調査を不定期で実施している。直近では、2019年1月に「米中貿易摩擦の中小企業への影響に関す

図-1 売上げDIと売上げ見通しDIの推移（季節調整値）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」（図-2、3も同じ）。

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

2 売上げ見通しDIは、過去3カ月の実績比で「増加」企業割合-「減少」企業割合。売上げ見通しDIの値は斜体で示している。

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。

る調査」を行った。本稿では、この付帯調査の結果を含め、最近の調査結果から、中小企業の景況を概観したい。

回復のなかにも、一部に弱い動き

はじめに、全業種における売上げDIと売上げ見通しDIをみてみよう。2016年前半に熊本地震や新興国経済の停滞の影響からマイナス圏に落ち込んだものの、その後は持ち直し、2017年、2018年と高水準で推移した（図-1）。途中、台風や地震などの自然災害により一時的に下押しされる場面はあったが、基本的に、安定した国内外の景気が追い風となったかたちだ。結果として、売上げDIは2018年7月まで17カ月連続、売上げ見通しDIは2018年12月まで25カ月連続でプラス水準となった。

しかし、グラフからもわかるとおり、2018年の後半以降、売上げDI、売上げ見通しDIともに低下してきている。どちらも2019年1月から5カ月連続でマイナス水準となった。DIの水準自体はまだ過去と比べても高

く、回復基調が崩れたとまではいえないものの、足元の弱い動きは気になるところだ。

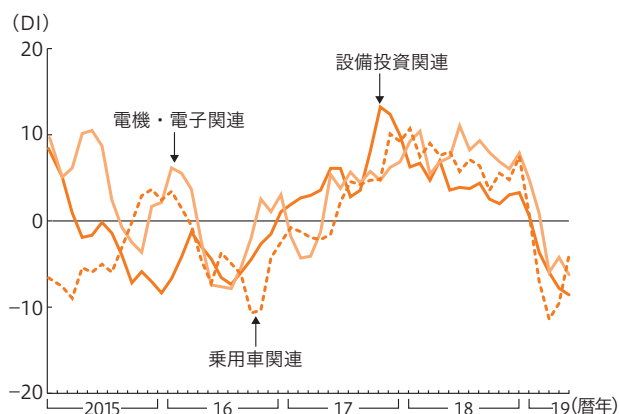
内外需の双方にみられる低下要因

そこで、DIの低下の要因を探るべく、取り扱う製品の最終需要分野別に調査対象先を分類し、そのうちの主要6分野の売上げDIをみることにしよう。ここではトレンドをとらえやすくするため、後方3カ月移動平均で示している。

まず、外需への依存度が高い「電機・電子関連」「乗用車関連」「設備投資関連」の3分野から確認する。これらはいずれも、2017年から2018年にかけて高い水準で推移した（図-2）。好調だった海外経済の後押しを受けていた様子がうかがえる。ところが、3分野とも、2019年に入り急激に低下している。結果、約2年ぶりにマイナス圏に落ち込んだ。米中貿易摩擦の影響を受け、中国経済が減速していることが背景にあるのだろう。

次に、内需中心の分野について確認する。「食生活関連」

図－2 最終需要分野別売上げDI①（季節調整値）



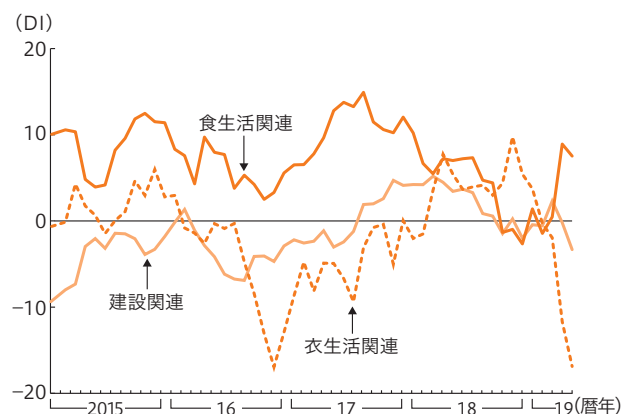
(注) 1 各企業が取り扱う製品のうち、最もウエートの大きいものの最終需要分野別に集計している。
2 後方3カ月移動平均。

は2017年まで比較的高い水準で推移していた(図-3)。共働き世帯や高齢者世帯の増加を受けて、調理済み食品の消費が伸びていることや、外国人旅行客向けの需要が堅調であることなどが背景にある。ところが、2018年の後半に急激に低下している。7月の西日本豪雨や相次いで上陸した台風などによる食材価格の高騰や、人出の減少などが影響していると考えられる。足元では、低下の反動に加えて、食材価格が落ち着いてきたこともあり、DIは大きく持ち直している。

「衣生活関連」は「食生活関連」とは異なり、2017年から2018年にかけて上昇傾向にあった。2018年は、例年に比べて春先の気温の上昇が早く、春物衣料の販売が好調であったようだ。ただし、豪雨や猛暑により夏場に水準を下げるなど、必ずしも一本調子で上昇したわけではない。2019年に入ってから、暖冬の影響もあり冬物の販売が振るわず、DIは低下している。近年、豪雨や大雪、猛暑などの異常気象がたびたび発生している。「食生活関連」や「衣生活関連」の企業は、良くも悪くも気象要因に翻弄されてきたわけだ。

「建設関連」はマンション建設や東京オリンピック・

図－3 最終需要分野別売上げDI②（季節調整値）



(注) 図-2(注)に同じ。

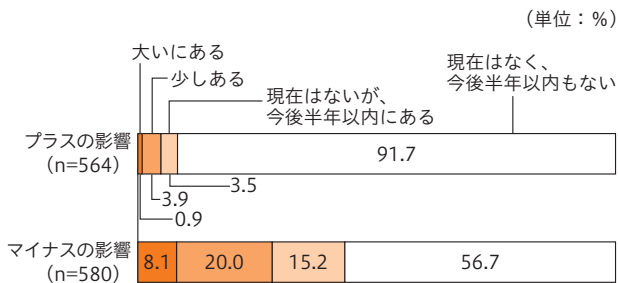
パラリンピックの関連工事が好調で、2016年半ばから上昇が続いた。しかし、2018年に入ると頭打ちとなり、低下傾向となった。オリンピック関連工事が山場を過ぎたことに加え、人手不足や資材高騰による機会損失などが原因であろう。

こうしてみると、2018年から2019年にかけてのDIの低下は、牽引役だった輸出関連業種の減速と、天候不順や人手不足などによる内需向け業種の不安定さが引き起こしたものとわかる。

約3割に米中貿易摩擦による悪影響

そこで、先に触れた米中貿易摩擦が中小企業に与える影響について、2019年1月に実施した付帯調査の結果を使って確認したい。米中貿易摩擦によりプラスの影響を受けている企業は4.8%（影響が「大いにある」と「少しある」の合計、以下同じ）とわずかだった一方で、マイナスの影響を受けている企業は28.1%に上っている(図-4)。マイナスの影響を受けている企業割合を最終需要分野別にみると、「電機・電子関連」が39.5%と最も高く、次いで「乗用車関連」(37.5%)、「設備投資関連」

図－４ 米中貿易摩擦による影響



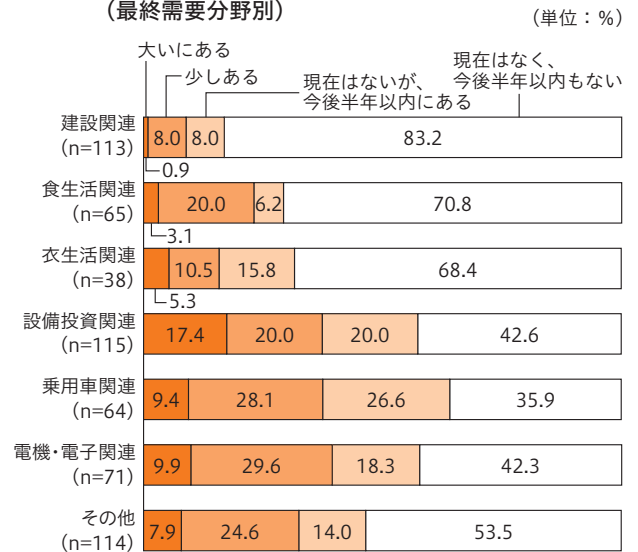
資料：日本政策金融公庫総合研究所「米中貿易摩擦の中小企業への影響に関する調査」(2019年1月) (以下同じ)。

(37.4%)と続く(図－5)。これらは外需の影響を強く受ける分野であり、売上げDIが低下した事実とも整合する。もっとも、内需向けが中心である「食生活関連」(23.1%)でも、マイナスの影響を受ける企業は少ない。米中貿易摩擦は、さまざまな経路を通じて中小企業の景況に影響を与えているようだ。

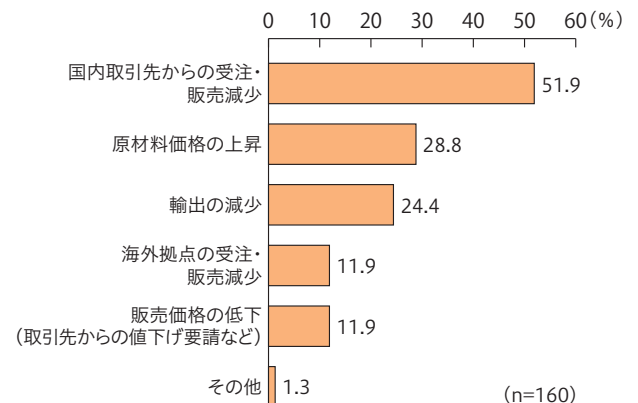
なお、マイナスの影響の内容をみると、最も多かったのは「国内取引先からの受注・販売減少」(51.9%)で、「原材料価格の上昇」(28.8%)、「輸出の減少」(24.4%)と続く(図－6)。回答企業からも、「サプライチェーンのグローバル化は進んでいるものの、中国への依存度はまだ高く、販売面でも仕入れ面でも不安が多い」(一般機械器具製造業)、「国内景気が冷え込み、受注が減少すると見込んでいる」(木造建築工事業)などの声が聞かれた。その半面、少数ではあるが、「中国からの仕入れに当たり、価格交渉がしやすくなった」(繊維製品卸売業)など、プラスの影響を指摘する声もあった。

中小企業の売上げDIは緩やかな回復を続けていたが、足元で弱い動きもみられる。米中貿易摩擦は、いまだに予断を許さない状況にある。このほか、英国のEU離脱交渉の行方や米国によるイラン制裁などの不安要素も残る。一方で、東京オリンピック・パラリンピックに向けて国内の消費マインドが高まっていくことへの期待感も

図－５ 米中貿易摩擦によるマイナスの影響
(最終需要分野別)



図－６ 米中貿易摩擦によるマイナスの影響の内容



(注) 1 図－4でマイナスの影響が「大いにある」「少しある」と回答した企業に尋ねたもの。
2 複数回答のため、合計は100%を超える。

ある。プラスとマイナス双方の材料が交錯するなかで、中小企業の景況が今後どのように変化していくのか、注視する必要があるだろう。(藤原 新平)

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



生き残りに向けた中小トラック運送業者の取り組み

Vol. 1
(全3回)

中小トラック運送業者が直面する課題

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

研究員 楠本 敏博

(現・大阪支店中小企業営二事業)

近年、国内の物流を支える中小トラック運送業者の経営環境は厳しさを増している。貨物の小口化や日時指定の増加など荷主ニーズが多様化する一方で、人手不足が深刻化している。さらには、運行の安全確保に向けた取り組みや、環境負荷の低減も求められている。

そこで本連載では、中小トラック運送業者の生き残り策を探っていく。第1回は、データをもとに中小トラック運送業者の現状を把握し、課題を整理していこう。

トラック運送業者の現状

国土交通省「全国貨物純流動調査」で、2015年における輸送機関別の国内貨物輸送量（輸送トン数ベース）の構成比をみると、トラックが全体の79.4%を占めている^(注1)。輸送距離別にみたトラックの構成比は、「501～700km」「301～500km」では約6割、「201～300km」「101～200km」では約7割、100km以下では8割以上となっており、近距離ほどシェアが高まる傾向にある。

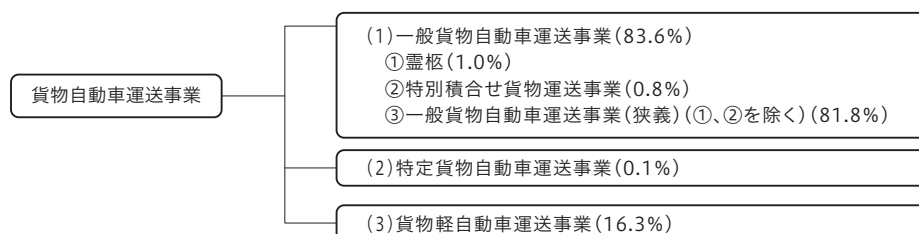
こうしたトラックやトレーラー、ダンプカー、ライトバンといった貨物自動車のうち、他人の求めに応じて貨物を輸送するのが「営業用貨物自動車」である。営業用

貨物自動車による運送事業（以下、貨物自動車運送事業）は、貨物自動車運送事業法で、荷主が特定されない「一般貨物自動車運送事業」、荷主が特定の1社に限られる「特定貨物自動車運送事業」、3輪以上の軽自動車および2輪の自動車の使用に限定される「貨物軽自動車運送事業」に分類される^(注2)（図-1）。

国土交通省「貨物自動車運送事業者数」で、貨物自動車運送事業者数の推移をみると、同事業への参入を促す1990年の貨物自動車運送事業法施行を機に増加し、ピーク時の2008年には6.3万者となった^(注3)。その後は競争が激化し、2017年は6.2万者と事業者数は頭打ちとなっている。

最近ではネット通販の普及で宅配便の需要が急拡大して

図-1 貨物自動車運送事業の分類



資料：国土交通省「貨物自動車運送事業 車両数（運輸局・支局別）」

(注) カッコ内の数値は2017年3月31日時点における車両数の構成比である。

いるものの、実は営業用貨物自動車の輸送量は、輸送トンキロベースでみて、2000年代後半以降、減少基調にある^(注4)。国土交通省『自動車輸送統計年報』でみると、2017年は1,825億トンキロと、ピーク時の2007年(2,296億トンキロ)に比べ、約20%少なくなっている。輸送トン数ベースでみても同様の傾向にあり、2017年は30.3億トンと、ピーク時の2007年(35.2億トン)と比べ約14%少なくなっている。景気回復の勢いが非常に緩やかなこと、卸売り段階を中心にいわゆる中抜き現象が進み、物流が省略化していることなどの要因があるのだろう。

業界における中小企業の位置づけをみてみよう。国土交通省「貨物自動車運送事業者数（規模別）」によると、2017年3月末時点では、保有車両が20両以下の事業者が76.1%を占める一方、101両以上の事業者は2.0%にとどまる。従業員数別でも、20人以下が72.5%と、比較的規模の小さな事業者が大勢を占めている。

総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」では、一般貨物自動車運送業のうち、従業者数300人以下の企業が、企業数で98.7%、従業者数で56.3%を占めている。このように、中小規模の貨物自動車運送事業者の存在感は大きい。

以上、貨物自動車運送事業者の現状を概観した。本レポートでは、車両数の83.6%を占める「一般貨物自動車運送事業」のうち「れいきゅう霊枢」と「特別積合せ貨物運送事業」

を除く狭義の「一般貨物自動車運送事業」を営む者を、「トラック運送業者」と呼ぶ。そのなかで、中小企業に当たる者を「中小トラック運送業者」と定義する^(注5)。以下では、それらの企業が直面する三つの課題についてみていこう。

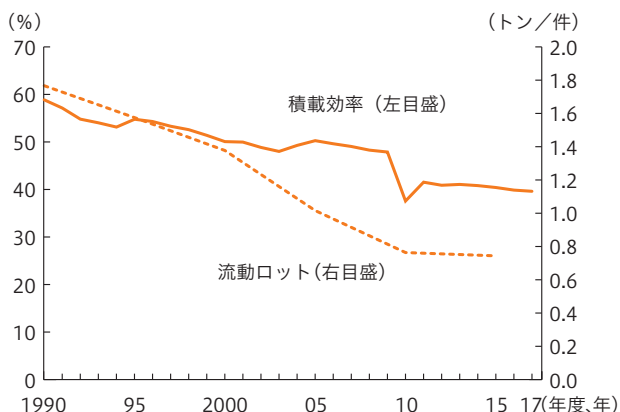
多様な荷主ニーズと厳しい競争

第1の課題は、多様な荷主ニーズと厳しい競争である。その表れの一つが、貨物の小口化である。貨物1件当たりの重量である流動ロットをみてみると、2015年は0.74トンと、1990年の1.77トンと比べて、約4割の水準にまで減少している（図-2）。その結果、1990年には58.9%あった積載効率（輸送トンキロ／能力トンキロ）が、2017年は39.7%にまで低下している^(注6)。

多様な荷主ニーズは、日時指定される貨物の増加にも表れている。国土交通省「全国貨物純流動調査」で到着日時の指定の有無別にみた貨物流動量（営業用トラック、件数ベース）をみると、到着日時の指定のある貨物は、2005年の66.0%から、2015年には77.7%まで増加している^(注7)。こうした貨物の増加は、輸送計画を大きく制約し、効率的な配送を困難にしている。

前述のとおり、貨物輸送量は長期的に減少し、競争は厳しくなっている。2015年度は貨物自動車運送事業への

図-2 流動ロットと積載効率の推移



資料：国土交通省「全国貨物純流動調査」、国土交通省『自動車輸送統計年報』
 (注) 1 流動ロットは、貨物1件当たりの重量。営業用トラックのデータ(調査の頻度は5年ごと)。
 2 積載効率は、輸送トンキロを能力トンキロで除したものの。営業用貨物自動車のデータ(年度ベース)。

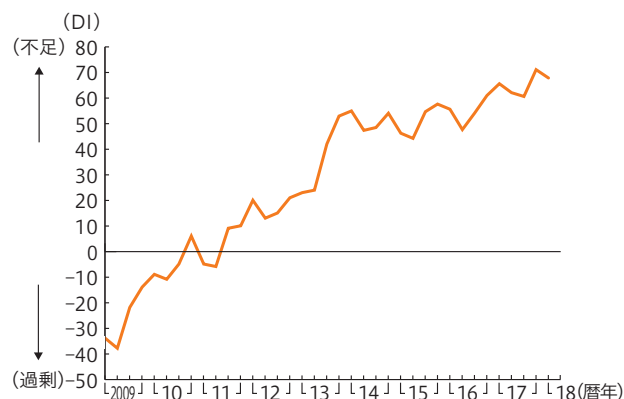
新規参入事業者数が1,167者であったのに対し、退出事業者数は1,628者となっており、2012年度以降、4年続けて退出事業者数が新規参入事業者数を上回っている。

人手不足

第2の課題は、人手不足である。図-3は、トラック運送業者に対して、労働力の過不足を尋ねた結果である。これをみると、2011年7-9月期以降、「不足」「やや不足」と回答した事業者の割合の合計が、「やや過剰」「過剰」と回答した事業者の割合の合計を上回る状況が続いており、ほぼ一貫して不足感が拡大している。

経営上、特に重要度の高いといえるドライバーが不足している要因は、二つ考えられる。一つは、2007年の道路交通法の改正である。それまで普通自動車免許(以下、普通免許)で、車両総重量8トン未満、最大積載量5トン未満の車両までを運転できた。しかし、この改正により、新たに普通免許を取得する場合に運転できる車両が、車

図-3 労働力過不足DI(トラック運送業、四半期)



資料：全日本トラック協会「トラック運送業界の景況感」
 (注) 1 労働過不足DIは、「不足」「やや不足」と回答した企業割合から「過剰」「やや過剰」と回答した企業割合を差し引いた値。
 2 調査対象は、「特別積合せ貨物運送事業」(図-1 (1) ②) および「一般貨物自動車運送事業(狭義)」(同 (1) ③) を営む会員事業者である。

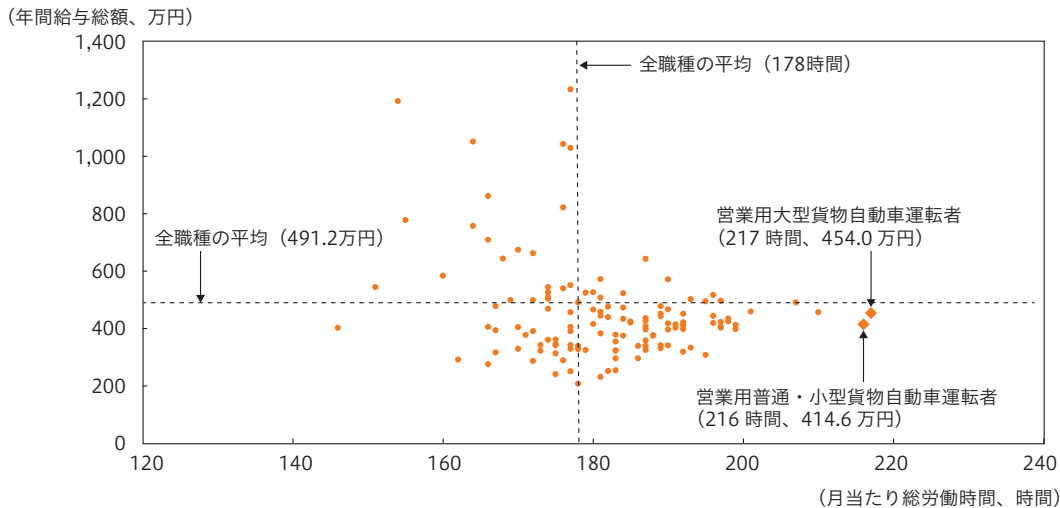
両総重量5トン未満、最大積載量3トン未満に限定された。より大きな車両を運転するためには、新設された中型自動車免許が必要となり、受験資格が「普通免許取得後2年以上」となったため、若者をトラックドライバーとして雇用することが難しくなったといわれる。

もう一つは、トラックドライバーの労働条件の悪さである。図-4は、職種別に月当たりの総労働時間と年間給与総額をプロットしたものである。これをみると、営業用大型貨物自動車運転者と営業用普通・小型貨物自動車運転者は、年間給与総額が全職種の平均を下回っているにもかかわらず、総労働時間が突出して長いことがわかる。思うように採用が進まないのは、こうした法改正や労働環境が背景にあると考えられる。

運行の安全と環境問題

第3の課題は、運行の安全と環境問題である。トラック運送業者が運行の安全を確保することは、基本かつ最重

図-4 年間給与総額と月当たり総労働時間(職種別)



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2017年)

(注) 月当たり総労働時間＝所定内実労働時間数＋超過実労働時間数

年間給与総額＝きまって支給する現金給与額×12＋年間賞与その他特別給与額

要の経営課題となっている。国土交通省は2017年6月に、「事業用自動車総合安全プラン2020」を策定し、トラック運送事業者やバス事業者などに対して、事故の削減に向け、法令順守や安全な輸送への取り組みの強化を求めている。

全日本トラック協会は、『日本のトラック輸送産業 現状と課題2018』のなかで、ドライバーの安全意識の高揚や、安全に運転する技能の向上を図るため、トラック運送業界全体で従業員教育の一層の充実が不可欠と提言している。一方で、中小事業者を中心として、安全に対する教育訓練に要する時間やコストが負担となり、実践的な教育訓練の機会が不足していることも指摘している。

また、近年では、世界的な環境意識の高まりから、トラック運送業界にも環境負荷の低減が求められている。政府も燃費性能が高いトラックの導入や、フェリーや鉄道での輸送を行うモーダルシフトへの取り組みなどに助成を行っている。

以上、中小トラック運送業者が直面する三つの課題をみてきた。第2回以降では、これらの課題に対して、中

小トラック運送業者がどのように取り組んでいけばよいか、企業事例をもとに考えていきたい。

(注1) 輸送トン数は、輸送した貨物の重量をトン数で表したものの、また、同統計による「トラック」は、「営業用トラック」(「宅配便等混載」「一車貸切」「トレーラー」と「自家用トラック」「フェリー」の合計)。

(注2) 一般貨物自動車運送事業者であっても、荷主1社の下請けとして事業を行っているケースがある。

(注3) 貨物自動車運送事業法では、事業への参入が免許制から許可制に、運賃が許可制から届出制に変更された。

(注4) 輸送トンキロとは、輸送活動の大きさを示す指標で、1トンの物を1キロメートル運ぶと、1(輸送)トンキロとなる。

(注5) 中小企業基本法では、運輸業のうち「資本金3億円以下、または従業員300人以下」の事業者を中小企業と定義している。

(注6) 能力トンキロとは、各車両が常に最大積載量で走行したと仮定した輸送トンキロを表す。

(注7) 出荷貨物の出荷日、品目、荷受人業種、届先地、届先施設、輸送機関、出荷時刻などが同一の場合は、重量を合算して、これを流動1件としている。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-1「中小トラック運送業者の生き残り策」(2019年3月)を再構成したものである。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

関西ペイント

— 工業製品の相棒を目指して —

第36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。

関西ペイントの創業者は、1896年に岩井商店（現・双日）、1907年に白金莫大小製造所（現・トーア紡コーポレーション）などを相次いで立ち上げた連続起業家、岩井勝次郎である。同社は工業製品の着色やつや出し、保護などに使われる塗料のメーカーとして世界で存在感を示している。

🕒 塗料の将来性を見抜く

大正初年の1912年、岩井は東京帝国大学工学部の助教授、田中芳雄から化学工業の知識を学んでいた。塗料は工業製品にとって必需品であることを知り、その可能性に心を動かされると、塗料メーカーを自ら設立する構想を練った。田中の同窓生で塗料技術者の玉水弘と知り合うと、構想は具体化に向かった。玉水の技術力に岩井の資本力と販売力が融合し、1918年、関西ペイントが誕生した。

創業して半年後に第1次世界大戦が終わり、不況で需要は激減、業界各社は販売数を維持するために値下げをしたが、岩井は独自製品を開発して、品質面で他社と差別化を図ることにした。1920年に発売したニス「ジャパナイト」は、従来の油性ペイントと比べて耐水性・耐候性を飛躍的に高め、木造の家具や建具を長持ちさせる塗料と評価された。

1926年には、わが国初の国産ラッカー「セルバ」を発売した。揮発性が高く、速乾性のある塗料である。海外ではラッカーの主な塗装方法はスプレー塗装だったが、当時の日本ではなじみがなかった。岩井は1927年にセルバ塗装研究所を設立し、スプレー塗装の方法を塗装業者に指導し、国内での普及に尽力した。セルバはヒット商品となり、同社の売上高は急拡大した。また岩井は、自動車工業が発達し、大量生産のために速乾性のある塗料のニーズが高まると予想し、国産ラッカーの生産を増やしていった。

🕒 化学工業の発展を成長につなげる

国産ラッカーと共にわが国の塗料に変革をもたらしたのは、合成樹脂塗料の開発である。天然資源に依存していた原料を化学物質の合成でつくれるようになり、性能を飛躍的に改善した。1930年にはフェノール樹脂塗料「ウルトラック」を、1931年にはフタル酸樹脂塗料「フタリット」を発売した。どちらも速く乾き、耐久力や付着力だけでなく、発色や光沢感にも優れた塗料だった。当初は自動車業界など特定の業界を相手に販売していたが、1933年から販売先を広げると、家具や機械器具、地下鉄の新造車両などさまざまな工業製品に使われるようになった。

こうして、同社の知名度・信頼があがると、大阪朝日

ビル、大阪城天守閣、大阪歌舞伎座、大阪ガスビル、京都市美術館など関西地方の有名な建造物や地下鉄、省線（現・JR）の新造車両にいずれも同社の製品が使われるようになった。

関西地方を主力エリアとして成長した同社は、1933年に東京に工場と支店を開設して、全国的な事業基盤を確立した。また、1938年以降、中国やインドネシアなどに工場を開設し、海外展開にも力を入れていった。

第2次世界大戦中は軍需工場に指定され、兵器や航空機、軍艦などに使う塗料を製造していたため、1945年には本社や各工場を空襲で焼失した。さらにわが国が敗戦すると、海外の工場と市場も一挙に失い、業績は急激に悪化した。

戦後、わが国に駐留した連合軍の住宅や兵舎など大量の塗料を使用する工事や復興需要に支えられて、同社の業績は回復に向かった。また、1950年以降の住宅建設、ラジオ、ミシン、スクーター、自動車の増産など、近代化による活発な塗料需要に応じて生産設備の近代化・拡充を行った結果、塗料生産高は拡大を続けた。

受け継がれる創業者の思い

新技術の開発は戦後復興のための大きな課題であった。同社は戦時中の空白を埋めて、欧米の技術レベルに追いつくために開発に注力、1950年に発売した4種の新製品はいずれも従来の塗料には例のない機能を有しており、建造物や自動車、家電製品などの塗装に使われた。例えば「アミラック」は、従来の塗料とは比較にならないほど焼付時間が短く、塗膜の光沢感や耐久性に優れ、金属製品の塗装によく用いられた。

1951年には、海水による腐食や藻・貝の付着から船底を保護する塗料「ビニラ」を開発、船舶塗料という重要な市場への進出も大きく進展した。

同社は増え続ける需要に対応するため、1960年から

関西ペイントの歩み

1918年	兵庫県に関西ペイント(株)を設立
1926年	国産ラッカー「セルバ」を発売
1927年	大阪府にセルバ塗装研究所を開設
1933年	東京支店、東京工場を開設
1950年	大阪府に本社事務所を開設
1960年	神奈川県に平塚工場竣工
1961年	愛知県に名古屋工場竣工
1965年	神奈川県に中央研究所を開設
1968年	タイに現地法人・タイカンサイペイント社を設立
1971年	栃木県に鹿沼工場竣工
1987年	米国に現地法人・カンサイペイントアメリカ社を設立 新コーポレートブランド「ALESCO」を制定
2018年	創業100周年

資料：筆者作成

1971年にかけて神奈川県平塚市、愛知県名古屋市、栃木県鹿沼市に大型工場を次々と新設し、生産体制を強化した。1965年には平塚市に中央研究所を開設、ガラスやレンガ、石などの無機物を配合した無機質塗料「バイタル」を開発した。紫外線や風雨で劣化しないという無機物の性質を利用して塗料の耐久性をいっそう高めたのである。

1968年にはタイ現地法人を設立、1972年には松下電工と共同で西ドイツへ無機質塗料の製造技術を輸出した。さらに船舶塗料では各国の有力企業と業務提携するなど、東南アジアや欧米で国際化を進めた。

2018年3月現在、関西ペイントの従業員数は連結ベースで約1万6,000人、売り上げは約4,020億円に上る。創業当初から一貫して独自性を追求してきた同社は、現在も優れた開発力を駆使して魅力ある塗料を世界中で提供している。海外に負けない優秀な製品をわが国でつくりたいと意欲を燃やした岩井のポリシーは、創業から100年が経った今も受け継がれている。

<参照社史>

『明日を彩る：関西ペイント六十年のあゆみ』（1979年）

需要を創造し未来への礎を築く



(有)日動クリーニング

代表取締役社長

渡辺 豊文

わたなべ とよふみ

《企業概要》

代 表 者	渡辺 豊文
創 業	1955年
資 本 金	300万円
従業者数	5人
事業内容	革製品など特殊品やマットレスのクリーニング
所 在 地	埼玉県さいたま市緑区中尾970-22
電話番号	048(875)0105
U R L	https://nichido-cln.co.jp

(有)日動クリーニングは、革製品やヘルメットなど、ほかのクリーニング店があまり扱わない特殊品を得意としている。顧客の中心は本田技研工業(株)（以下、ホンダ）だ。小さな企業が生き残るには大手がやらないことに取り組む必要がある。そう語る社長の渡辺豊文さんは、現在、新たな事業の柱にしようと、マットレスクリーニングの市場創造に力を注いでいる。

受け継いだ取引基盤を土台に

同社は渡辺さんの義父が1955年に立ち上げた会社である。義父の勤務していた東京都板橋区のクリーニング店に、埼玉県和光市にあるホンダの研究所から白衣を洗ってほしいとの依頼が来て、その仕事を担当したことが独立のきっかけになった。

言わずと知れたホンダの創業者、本田宗一郎氏には「研究員は白衣を着る」という信条があった。服についた油汚れの色や粘度は、マシンの状態を把握する材料の一つとなる。それには白衣がうってつけというわけである。そこで、白衣を支給するとともに、会社の負担でクリーニングをして、きれいな状態を保つよう指示していた。義父はこうした話を本田宗一郎氏から直接聞き、仕事に対するスタンスに薫陶を受けた。任された仕事の重要性を実感して真摯^{しんし}に対応した結果、揺るぎない取引関係を築き上げる。夫婦二人の小さな事業だが、経営は安定していた。

その事業を渡辺さんは2000年に引き継いだ。義父が病気で倒れ、ホンダに迷惑をかけられないと思ったことと、百貨店の外商係をしていた経験から、取引拡大の可能性を感じた

ことが理由だ。業界の経験や知識はなかったが、洗濯は昔から行われている人間の営みである。書籍やインターネットには情報があふれている。独学でノウハウを身につけると、得意の営業力を生かし、白衣以外のものも洗いませんかとホンダに提案を重ねた。

目をつけたのは、レースで着用するヘルメットや革のレーシングスーツなど、今まで洗われていなかった特殊品だ。汚れに応じて複数の洗剤を使い分けたり、クリーニング後の手入れが欠かせなかったりと手間がかかる。積極的に扱う同業者は少ない。ホンダも洗うものと認識しておらず、汚れると使い捨てていた。クリーニングで買い替えの頻度が低くなればコストを削減できると、メリットをアピールして新たなニーズを掘り起こしていった。

やがて、ホンダが調達する白衣やジャンパーといった作業着の規格の策定にかかわるようになる。クリーニングをする立場からの意見と、白衣を着る理由など義父から何度も聞いた本田宗一郎氏の考えや思いを、ホンダの若い研究員に伝える役割を求められてのことだった。

期待と課題が交錯する新事業

ホンダとの取引関係はさらに強固になり、売り上げは順調に伸びていった。そうした状況で新たに始めたサービスが、ベッド用のマットレスのクリーニングである。

マットレスも今まで洗われていなかったものだ。家具として扱われ、シーツのように常に清潔にしておくことは求められていない。また、そもそも洗うのが大変である。大きくて重い、広いスペースと複数の人手が必要なうえ、内部まで乾くのに約1週間かかってしまう。

スプリングなどの金属部品が洗剤成分によってさびつくこともある。マットレスの表面を洗うだけなら、この問題は避けられるが、内部に潜む細菌やウイルスの殺菌はできない。そこで、渡辺さんは、野菜の消毒などで使用される次亜塩素酸ナトリウムをベースに、金属をさびさせない独自のクリーニング溶剤を開発した。

水で希釈した溶剤を、表面に吹きつけて汚れを落とす。そして、熱して蒸気にした溶剤をマットレスの通気口から噴射し、内部の洗浄と殺菌をする。乾燥に日数がかかる問題は残されたままだが、2010年にホンダに提案すると受注に成功した。ホンダが設置している診療所のマットレスを、夏休みなどの長期休業の間に引き取り、クリーニングすることになった。

マットレスのクリーニングは、診療所や介護施設では施設内感染の予防につながり、宿泊施設では宿泊者の満足度を高める。潜在需要は大きいと渡辺さんは見込んでいたが、事業を本格的に展開する決断はなかなかできなかった。乾燥に日数がかかる問題を解決するには、高額な設備投資が必要だからだ。

次世代の事業の柱を築きたい

迷う渡辺さんの背中を押したのは、後継者となる次男の入社である。義父が取引基盤を残してくれたように、次男に事業の柱となるものを残したい。2016年には日本政策金融公庫から資金を調達し、約1時間でマットレスを乾燥させられる乾燥車を1,000万円かけて導入した。これで、出張クリーニングが可能になる。店にマットレスを運び込む必要がな



宿泊施設のマットレスをクリーニング

くなり、生産性があがった。顧客からみても、気軽に利用できる体制が整った。

現在、マットレスのクリーニングが売り上げに占める割合は5パーセント程度である。まだ実績は少ないが、多くの関心を集めている。知人に勧められて応募した「さいたま市ニュービジネス大賞2017」ではグランプリを受賞。メディアでも紹介され、個人客からの依頼が徐々に増えている。

2018年には埼玉県のホテルの宿泊施設の同業者組合に加入し、周知活動を進めている。反応は悪くはなく、導入を検討してくれるところが出てきた。

ゆくゆくは地方の同業者にノウハウを提供したいと、渡辺さんは考えている。小さなクリーニング店は大手との価格競争で厳しい状況におかれている。将来が見通せず、後継者がいないため、廃業するところも少なくない。マットレスのクリーニングという小さな企業が生き残るための手段を用意すれば、未来を担う人材が業界に入ってくれるはずだ。義父からかけがえのない資産を受け継いだ渡辺さんが、そうであったように。

(高木 惇矢)

一人ひとりが考える組織を目指して



ファインフーズ(株)

代表取締役社長

西村 圭司

にしむら けいじ

《企業概要》

代 表 者	西村 圭司
創 業	1982年
資 本 金	5,000万円
従業者数	71人
事業内容	天然調味料および香辛料の製造・販売
所 在 地	大阪府堺市西区鳳北町9-6
電話番号	072(264)7790
U R L	http://fine-foods.net

まとまった売り上げが期待できる大企業との取引は魅力的だ。しかし、競争相手も多く、長く取引を続けることは簡単ではない。

ファインフーズ(株)は、長年多くの大企業を取引先に抱え、頼られる存在となっている。その秘訣は何だろうか。

香りや味を一番に

同社は、野菜や畜肉、魚介類を原料に天然調味料や香辛料を製造している。顧客の多くは、有名な大手食品メーカーだ。即席麺や冷凍食品、レトルト食品など、スーパーマーケットやコンビニエンスストアの店頭と並ぶさまざまな加工食品に、同社の調味料が使用されている。

大手企業との取引に至るきっかけは、西村圭司社長の父である正彦会

長が、画期的なコショウの殺菌方法を生み出したことにさかのぼる。同社を創業して間もなくのことだ。当時多かったのは蒸気にくぐらせる方法だったが、コショウの香りまで流出する欠点があった。同社は、高温の油で揚げしてから乾燥させる方法で、特許を取得した。香辛料の命である香りを逃さずに殺菌できると、オンリーワンの技術に多くの大手食品メーカーが引き寄せられた。

そこからおよそ30年、大手との関係が続いている。もちろんコショウだけではなく、幅広い種類の調味料が支持されている。直火の釜でタマネギやガーリックなどの素材を炒めたり煮込んだりしてつくる直火調味料や、素材の水分を高温で一気に飛ばして香味成分を抽出し、油に閉じ込めた香味油など、年間300種類ものの生産を行う。

原材料の過熱や乾燥には、温度管理がしやすい温風を使うのが業界の主流となっている。対して同社は、火力でじっくりと熱を加え、材料をかき混ぜる。素材のうまみを損なうことなく、香りも凝縮され、深い味わいが出ると評判だ。

原材料の鮮度も重視しており、必要な量だけを、その都度、小まめに仕入れている。素材のトレーサビリティを重視していることも、大手との取引においては重要だ。

曖昧な思いに実体を与える

原材料を厳選し、人手もかけているため、価格はけっして安くはない。それでも、顧客はそれぞれの新製品に使う調味料を、次々と同社にオーダーする。顧客の要望を見事なまでに形にする提案力の結果だ。

一例をみてみよう。新たな即席麺の企画がもちこまれたときのことだ。新製品のコンセプトは「香辛料の香りが際立つ風味」である。同社は、粉末ガーリックのサンプルの提出を求められた。そこからが、勝負である。サンプルを出す前に、コンセプトを深掘りして聞いていく。刺激的な感じか、あるいはふわっと包み込むような感じか、といった具合にだ。顧客が漠然と描くイメージを具現化する作業である。そして、多くの調味料から最適な組み合わせを選んでいく。最終的に、ガーリックの風味がまろやかに広がる香味油を提案したところ、製品の特徴を決定づける調味料ができたことに顧客は喜びを隠さず、すぐに発注に至ったという。

そうした成果の陰には、たゆまぬ努力がある。例えば、6人いる営業担当者が全員で1社の顧客を研究し、提案する内容を考える「得意先解剖会議」だ。6人集まると、顧客の売れ筋商品といったデータを詳細に分析する人や、業界の流行を研究する人など、さまざまなアプローチが出てくる。その結果、幅広く親身な提案が受けられると顧客からの評判があがる。同社にとっても、担当者間で情報や提案の仕方を共有でき、営業能力の底上げにつながっている。

研究開発部門では、営業部門が受けた顧客の要望を製品化することの

ほか、自社の発想で新しい調味料づくりに励む。「アイデア1,000本ノック」と銘打ち、15人いる研究員全員が、1日に一つ以上アイデアをひねり出す。そのためには常にアンテナを張っておかなければならず、おのずと高い感度が身につくのだそう。1,000本ノックから生まれた製品も多く、営業部門の提案内容をさらに充実させる素材になるという相乗効果を生んでいる。

全員の知恵の結晶

優れた営業力や開発力を生み出す源は、個々の従業員が幅広い素養を身につけること、そしてその力を結集させていくことにある。ユニークな活動が二つある。

一つ目は、社内で自分が一番だと宣言する「ナンバーワン作戦」だ。タマネギの混ぜ方でも、笑顔でも、仕事に関係するものであれば何でもいい。一番を宣言した項目については、自分が模範になることはもちろん、責任をもって周りにも教えなければならない。常に見られていると意識するようになり、自然と行動が前向きになっていくという。

二つ目は、読書活動だ。従業員が、どんなものでもいいから好きな本を読んで、A4用紙1枚分のレポートを出すと、1,000円を受け取れる仕



社内の至る所に設置された本棚

組みをつくった。はじめは、誰も積極的にはレポートを出そうとはしなかった。だが、出されたレポートには必ず、会長が長いコメントを書くようにした。すると、よく見てもらっていることを意気に感じ、提出する人が増えていった。今では皆に、読書の習慣がついている。読むだけでなく、感想まで書くことで、自分なりの考えをもつようになるのだそう。その結果、ほかの従業員や取引先など周りのことまで考えることができる人が増え、それが業績の向上にも結びついているという。例えば製造現場では、後工程に十分配慮した段取りを行い、無駄のない作業ができるようになった。また、営業事務の女性は、読書で得た雑学をまとめた情報紙をつくり、営業担当者に配っている。顧客との何気ない雑談が増え、そこから新たな受注に発展することもある。

大企業に比べれば所帯は圧倒的に小さいかもしれない。しかし、全員が主体的に知恵を働かせ、その結果をもち寄ることで、実際の人数の何倍もの能力を発揮できる。従業員の成長こそが、同社の発展を支えている。

(足立 裕介)



高さ15メートルもあるナマハゲ像

地域
の
中
小
企
業
と

熱
烈
応
援

と
も
に
歩
む



チーム男鹿で個社支援を充実



男鹿市商工会

事務局長 久保市 隆
く ぼ い ち たかし

男鹿市は秋田県西部に位置しています。三方を日本海に囲まれ、西部に男鹿三山、中央部に寒風山^{かんふうざん}がそびえるなど、美しい自然に恵まれています。大みそかの晩に行われる伝統の「ナマハゲ行事」が有名です。

2018年7月、オール男鹿の力を結集した複合観光施設である道の駅おが（愛称・オガーレ）がオープンしました。目玉は男鹿の海で水揚げされた新鮮な魚介類で、漁師が直接値段をつけるので安く買えます。市外からも多くの人が訪れる、男鹿の新たな観光拠点となっています。

同じ時期にJR男鹿駅の新駅舎もオープンしました。風力発電で電力をすべて賄っており、県内初となる環境にやさしい駅「エコステ」のモデル駅になっています。男鹿駅から200メートルほど歩けばオガーレで

すので、二つの駅周辺には、新たなにぎわいが生まれています。

2018年12月、「男鹿のナマハゲ」が全国10の行事からなる「来訪神：仮面・仮装の神々」の一つとして、ユネスコの無形文化遺産に登録されました。その反響は大きく、毎年2月の第2金・土・日曜日に行われる「なまはげ^{せど}柴灯まつり」には、県外だけでなく海外からも観光客が多数来場し、会場に入りきれない人がいたほどの盛況でした。

このような環境下でも、人手不足や後継者不在、人口減少に伴うマーケットの縮小などにより、男鹿の中小企業の先行きには不透明感があります。当商工会は10年先のあるべき姿を見据え、「商工会アクションプログラム」を策定しました。このプランの大きな狙いは、個社を徹底

的にサポートすることです。企業の活性化を促して地域経済の活性化に結びつける好循環を生み出すことを目指しています。

その一環として、当商工会の職員と日本政策金融公庫の職員がチームを組んで管内事業者を定期的に訪問する取り組みをしています。経営や資金調達の相談に乗り、悩みや疑問の解消を図っています。管内事業者が資金を調達する際には、当商工会が経営改善計画の策定に積極的にかわるなど、伴走型支援をするようにしています。

当商工会は、事業者から寄せられる相談には、内容の大小を問わず解決に向けた提案を行い、信頼される一番身近な相談役であり続けます。今後も事業者や地域に貢献できるよう、いっそう励んでいきます。

資源と多様性に富む町 バンクーバー

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。



バンクーバーは、カナダ西海岸のブリティッシュ・コロンビア州にあります。人口は約246万人で、カナダで3番目の都市圏を形成しています。位置は北緯49度で、札幌（北緯43度）より高緯度ですが、暖流の影響から雪が降るほど寒くなるのはまれであり、温暖で過ごしやすい気候です。

海や山など自然と調和した都市であることが最大の特徴で、鉱業や林業、観光業といったビジネスが基幹産業です。最近では、シリコンバレーなどにおけるIT関連の人件費高騰を受け、アメリカ西海岸地域と時差のない当地に拠点を構えるIT関連企業が増加傾向にあります。

バンクーバー港はカナダの重要な西の玄関口で、年間貿易額が北米トップ5に入ります。1886年に開通したカナダ大陸横断鉄道の終着点でもあり、物流拠点となっています。また、当地は北米有数の映画産業都市です。「北のハリウッド」と呼ばれ、日頃からダウンタウンでの映画撮影を頻繁に目にします。

19世紀初めには、英国の毛皮貿易



アウトドアを楽しむバンクーバー市民

の拠点の一つでしかありませんでしたが、1858年にフレーザー川流域で金鉱が発見されると、入植が本格化しました。1906年、TSXベンチャー取引所の前身となる新たな株式取引所ができると、鉱山開発で一獲千金を狙う探鉱ジュニア企業（採算性のある鉱山を発見し、資源メジャーへ供給する企業）が資金を集める拠点となりました。星の数ほどあった探鉱案件の一握りが鉱山になると、当地は鉱業を支える人々の集まる都市へと発展を遂げました。現在も探鉱ジュニア企業が多く集まる稀有な都市といえます。

鉱業が主要産業である一方で、環

境保護や先住民（First Nations）の権利保護は、バンクーバー市民の関心事の一つです。「トランスマウンテン・パイプライン（TMPL）拡張計画」の是非についてのニュースは当地をにぎわしています。

TMPLはアルバータ州エドモントンからバンクーバー港に至る総延長約980キロメートルの原油パイプラインを敷設・拡張する、国家プロジェクトです。連邦政府はTMPLにより原油輸出の米国依存から脱却し、アジア諸国を主とした太平洋地域に輸出先を拡大しようともくろんでいます。しかし、環境団体や先住民との交渉が難航しているうえに、州政府との足並みもそろっていません。

プロジェクトが遅々として進捗しない現状をみると、カナダは地政学的リスクの低い資源国であるといえども、多様な意見を取り入れながら大規模プロジェクトを進めることの難しさについて考えさせられます。

多様性を国の成長の原動力にしつつ、豊かな資源を生かし、いかに国の成長につなげていくのか、引き続き動向を注視したいと思います。

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

Akiyoshi Takumori

三井銀行(現・三井住友銀行)で都市銀行初のマーケットエコノミストを務める。さくら証券チーフエコノミストなどを経て現職。パイオニアである日本の月次経済指標予測に定評がある。身近な社会データを予告信号とする、経済・金融のナウキャスト的予測手法を開発。そのほか、「景気ウォッチャー調査」などの開発・改善に取り組んでいる。「景気循環学会」常務理事。著書に「ジンクスで読む日本経済」(東洋経済新報社、1998年)などがある。

本稿のポイント

- ・スポーツイベントやテレビドラマ、ヒット曲など世間の流行や話題になった事象と景気動向の間には関係性を見出せる。
- ・難解な経済分析だけではなく、内閣府「景気ウォッチャー調査」にあるような現場のコメントも景気をつかむヒントになる。
- ・景気は一人ひとりの生活を反映する。一見、金融市場とは関係なさそうなシグナルにも関心をもち、自分なりの判断基準をつくることが大切である。

なぜ身近なシグナルに注目するようになったか

筆者がマーケットエコノミストを始めた1980年代後半、マーケット予測の方法論といえるものは特になく、すべてが手探りだった。経済指標は2カ月遅れで公表されるのがざらなうえ、数も少なく、現在のエコノミストにとっては当たり前の基礎データの収集が十分にできる環境ではなかった。重要指標の予測もほとんどなかったもので、どうにか景気動向をいち早く把握しようと、自分で始めた。また、手当たり次第に景気の予告信号灯ともいえる、世間の流行や話題となった事象を調べた。

このやり方でさまざまな法則を見つけてきた。例えば「猫ブーム」のときは景気もたつくというものその一つだ。不況や景気低迷で気持ちが沈み、猫などの愛玩動物に癒やしを求めることで起こる現象だろう。1980年

代初め第2次石油危機の最中、「なめ猫」と呼ばれる暴走族の身なりをした猫のキャラクターが大ヒットした。

「まぐれや偶然だ」と切り捨ててしまえばそれまでだが、著名人の話をただ鵜呑みにするくらいなら、どんな指標でも自分の物差しをもって景気動向やマーケットに向き合ったほうがよいと思う。自分の物差しを複数もつことができれば、今の経済状況やマーケットはどんな状況にあるのか、複眼的に考えるきっかけになる。

流行や経済のトレンドを見つける方法は、単純な言い方になるが広くアンテナを張ることだと思う。そのため毎日夕刊紙なども欠かさず読むようにしている。一般紙にはない生きた情報が見つかることがある。興味をもったテーマが見つかり、データが会社や団体のホームページになくとも、直接電話をかけて、可能ならデータを教えてもらうようにしている。

シグナルと景気の関係

① スポーツ

1997年11月17日月曜日の朝、北海道拓殖銀行が都銀初の経営破綻をしたというニュースが流れた。金融危機到来への不安感が現実問題として認識されるはずだった。ところが、この日の日経平均株価の終値は前営業日比1,200円80銭高（1万6,283円32銭）と大きく上昇。前夜行われたサッカーのワールドカップフランス大会・アジア第3代表決定戦で、日本がイランに勝ち初出場を決めた「ジョホールバルの歓喜」のためと思われる。逆に、それ以外の上昇要因は見当たらない。この日の市場関係者の関心はもっぱら日本がワールドカップに初出場することだった。

スポーツイベントが経済に影響を与えた事例は少ない。わかりやすい例をもう一つ挙げよう。2009年3月24日のワールド・ベースボール・クラシック決勝戦では、

試合展開と日経平均株価が見事に連動した。9回裏に日本が韓国に追いつかれ、延長戦に突入するや、その日の安値8,279円27銭をつけた。10回表にイチロー選手が決勝点をたたき出し、連覇が近づくにつれて、株価は一本調子に上がり続けて、金メダル授与の瞬間にこの日の高値8,504円41銭を記録した。ほかに材料のない日だったから、大一番が株価を動かしたのはほぼ確実だ。国民的関心事となる大きなスポーツの大会での日本代表の勝利は、国民に元気や自信をもたらし、株価上昇の力すら与えるのだ。

2018年の日本シリーズの対戦カード「ソフトバンク対広島」も景気の底堅さを示唆していた。不思議なことに日本シリーズの対戦カードは景気と密接な関係がある。シーズン前に発表される読売新聞の世論調査をもとに作成した、1986年以降2018年までのセ・パ各リーグの人気ランキングのデータを見る。日本シリーズで対戦する各球団のランキングの値の合計が2～5のケースは19回あるが、そのうち景気拡張局面は18回で、景気後退局面は1回だけである。逆に人気の低い球団が日本シリーズに絡んだといえる、合計が7以上の年は景気拡張局面が3回、景気後退局面が5回と景気の悪い年が多い。なお、3回の拡張局面はいずれもリーグ優勝したチーム同士ではなく、下剋上で勝ち上がってきたチーム絡みの対戦カードが実現した年である。日本人は判官^{ほうがんびいき}肌なので、下剋上を果たした球団のにわかファンになり応援する人も多いのであろう。ランキング合計が6の年は景気拡張局面3回、後退局面3回で、合計2～5と合計7～8の中間の結果である。

また、1986年から2018年までの実質GDPの暦年成長率を見ると、ランキング合計が2～5の年の平均は1.84%、合計6の年の平均は1.53%、合計7～8の年の平均は1.06%と、きれいに分かれる。

2018年の対戦カードは、パ・リーグはリーグ2位か

図-1 大相撲本場所における懸賞本数の推移



資料：日本相撲協会、各種報道をもとに筆者作成

ら下剋上で進出した人気1位のソフトバンク、セ・リーグは人気3位の広島で、ランキング合計は4だった。景気は拡張局面が継続していたことを示唆しよう。

2019年のスポーツイベントの動きを見ておこう。JRA日本中央競馬会の売上高（売得金）の日次累計は、4月14日時点で前年のペースを2.7%上回っている。8年連続の売上高増加に向けて好調なスタートを切っている。

関脇・貴景勝が大関昇進を決めた大相撲の春場所の懸賞本数は1,938本と、これまで地方場所最高だった2018年の春場所（1,825本）を6.2%上回った（図-1）。前年同場所比は3場所ぶりのプラスになった。懸賞は広告費の増加、企業収益の底堅さを示唆するデータといえよう。

② 政策金利変更と仏滅

日本銀行の金融政策は各種金利や株価、為替まで経済に広範な影響を与える。金融政策決定会合が定例化された1998年1月以前は、決定会合がいつ開催されるかわからず知ることができなかった。

金融政策の変更に、何か法則がないかと調べ始めたのが「六曜」との関係だ。先勝、友引、先負など吉凶・運勢占いに使われる六曜のうち、最も不吉な日とされる仏滅には結婚式や店舗のオープンなどの祝事を避ける傾向が

現在も根強い。発表後に即日実施となった1989年10月11日から2006年7月14日までの23回の政策金利変更で、仏滅は1度もなかった。仏滅以外の六曜の確率である6分の5の23乗はおよそ1.5%である。

だが、1.5%の確率でしか起こらなかった事象が生じてしまったのである。2007年2月21日に初めて仏滅に政策金利が変更された。その後はまた仏滅はない。つまり、政策金利変更のあった28回のうち、仏滅はわずか1回。もちろん、日銀の正式見解は「たんなる偶然」ということだろう。

唯一の仏滅の政策金利変更は、無担保コールレートを0.25%から0.5%に引き上げたもので、利上げはこれを最後に約12年間実施されていない（2019年4月末時点）。

③ テレビドラマ

景気とテレビドラマのヒット作品には関係がある。テレビ情報誌「ザテレビジョン」が「ドラマアカデミー賞」として四半期に1度、読者や専門家らによる投票で、テレビドラマを表彰している。2004年7～9月期の最優秀作品賞は「世界の中心で、愛をさけぶ」だった。ヒロインが病気で亡くなってしまう、いわゆる純愛ものである。2002年2月に始まり最終的にいざなぎ超えとなった、「いざなぎ景気」の拡張局面で放送された。視聴者が好景気のもと、安心して見ていられるのが純愛ものだ。

一方、景気の悪いときにヒットする代表的なテーマは強い女性である。代表例は、1998年4～6月期の最優秀作品「ショムニ」である。江角マキコさん演じる豪快なOLが、会社を揺るがす大騒動を繰り広げるのが受けた。景気後退局面のど真ん中での放送だった。1998年は、金融危機が起きて、年間の自殺者数が初めて3万人を超えた年だ。

「ショムニ」は景気拡張局面の2013年7～9月期に「ショムニ2013」としてリメイクされた。「半沢直樹」と

同時期の放送だ。初回の視聴率^(注)は18.3%と、最終回で42.2%を記録した「半沢直樹」の初回(19.4%)とあまり変わらなかった。「ショムニ2013」の視聴率は2回目も13.8%と2桁を維持したが、全10回中6回は1桁で、最後は7.8%まで低下した(図-2)。ヒット作の続編だからと多くの視聴者が期待したので、出足はまずまず順調だったが、1桁となった3回目くらいからは「何となくしっくりこない」と違和感を覚えたのかもしれない。景気局面の違いが影響した可能性が大きいと思われる。

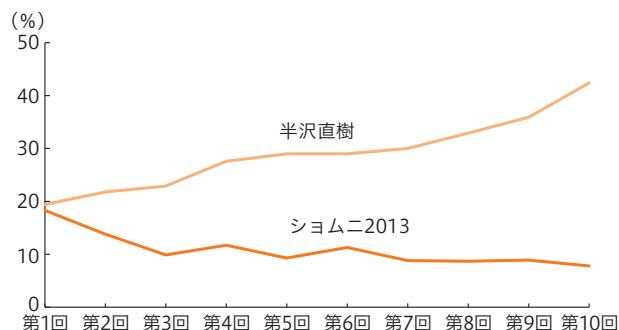
NHK大河ドラマでは幕末物はヒットしないといわれるが、例外的に年間平均視聴率24.5%とヒットしたのは2008年の宮崎あおいさん主演「篤姫」だった。幕末の混乱を生きた強い女性を描いた作品だった。放送時期はリーマン・ショックのあった景気後退期(2008年3月～2009年3月)と重なる。

戦う女の子が主人公で大ヒットした少女漫画といえば、「リボンの騎士」「ベルサイユのばら」「美少女戦士セーラームーン」が代表作であろう。リボンの騎士の連載は1964年の証券不況時、ベルばらの宝塚上演は1973年の第1次石油危機、セーラームーンの連載開始は1992年で、1991年からのバブル不況期に当たる。

なぜ景気の悪い時期に強い女性を描いた作品がヒットするのかというと、夫の収入が上がらないからだと思われる。専業主婦も頑張って仕事をしなければならないし、家計をやりくりして家族を守らなければならない。強い女性像を受け入れる下地がつけられるのだろう。

大河ドラマのジンクスを紹介しよう。2012年の大河ドラマ「平清盛」は11月18日放送分で7.3%という、これまでの全大河ドラマの最低視聴率を記録するなど散々な結果となった。しかし、平清盛が大河ドラマに出る年は、年末の株価が年初よりも高くなるという事実がある。2012年の日経平均株価は年初8,560円、年末1万395円だった。平清盛が一瞬でも登場したものはほかに5作品

図-2 連続ドラマ視聴率(2013年7～9月)



資料：(株)ビデオリサーチの視聴率(関東地区)をもとに筆者作成

(1966年「源義経」、1972年「新・平家物語」、1979年「草燃える」、1993～1994年「炎立つ」、2005年「義経」)があるが、例外なく株価は上がっている(なお、劇中の手紙に清盛の名前が書かれていただけの「炎立つ」は放送が終わった1994年3月の月末と1993年3月末で比較)。

④ ヒット曲

ヒット曲と景気との関係を調べると、おもしろい事実が浮かび上がる。例えば、子ども向けの歌がヒットするのは、景気拡張局面の時期というものだ。子ども向けのミリオンセラーは過去5曲しかない。「黒ネコのタンゴ」(発売年1969年)、「およげ! たいやきくん」(1975年)、「おどるポンポコリン」(1990年)、「だんご3兄弟」(1999年)、「慎吾ママのおはロック」(2000年)。「黒ネコのタンゴ」は高度経済成長期だし、「およげ! たいやきくん」は第1次石油ショックからの回復期に当たる。「おどるポンポコリン」はバブル景気真っ盛りだ。「だんご3兄弟」も「慎吾ママのおはロック」も、すべて景気拡張局面だ。

子ども向けのCDを買うのは保護者だ。子どものお小遣いで買うのは難しいし、景気が悪ければ、「テレビの歌番組でがまんしなさい」となる。

景気が踊り場から上向こうとするときや、景気後退の最終局面でヒットする曲には、人生の応援歌的なものが

表 NHK紅白歌合戦の「まつり」歌唱年と景気

年	歌唱年の前後の景気の谷と山	
	谷	山
1984	1983年2月	1985年6月
1993	1993年10月	1997年5月
1999	1999年1月	2000年11月
2006	2002年1月	2008年2月
2009	2009年3月	2012年3月
2013	2012年11月	

資料：内閣府「景気基準日付」、NHK放送をもとに筆者作成
(注)「まつり」を歌唱した年はいずれも景気拡張局面である。

多い。例えば、岡本真夜さんの「TOMORROW」(1995年)は、一時1ドル＝79円台となり円高不況が心配されたが、何とかもちこたえた時期の曲だ。円高におびえていた人もこの曲の歌詞に励まされたはずだ。ZARDの「負けないで」(1993年)は景気後退の最終局面の時期に当たり、この曲のサビはまるで景気の先行きを示唆していたかのようだ。

2018年末、平成最後の「NHK紅白歌合戦」では、5年前に50回出場を区切りとし紅白を卒業した北島三郎さんが特別枠で復帰し、「まつり」を歌った。北島三郎さんが数あるヒット曲のなかで、人々の気持ちを盛り上げる「まつり」を歌った紅白は過去6回すべて景気の拡張局面に当たる(表)。なお、バブルが崩壊した1992年や東日本大震災が発生した2011年などでは、しみりした曲調の「帰ろかな」を歌っている。現在の景気拡張局面が2018年12月で「いざなぎ景気」と並び戦後最長タイとなったことを、北島三郎さんの「まつり」の熱唱が景気動向指数に先駆けて示唆した。

新曲は少し待てばアルバムに収録されることもあり、景気低迷時にはシングルCDの売れ行きは鈍化する。経験則上、超人気アーティストのCD初動売上枚数が50万枚を超えることが、景気拡張局面の目安だ。嵐は2017年まで50万枚超えのCDが毎年1枚以上あった国民的人気グループであり、景気分析においても注目されてきた。

例えば、リーマン・ショックの影響で多くの経済指標

が悪化していた2009年3月、嵐の「Believe／曇りのち、快晴」は、初動売上枚数が50.1万枚と初めて50万枚を超えた。「曇りのち、快晴」は2009年1～3月期にテレビ朝日系列で放送された、リーダー大野智さんの主演ドラマ「歌のおにいさん」の劇中歌である。「歌のおにいさん」は午後11時台のドラマとしては異例となるすべての放送で2桁の視聴率を記録した。頑張っている人を応援するドラマのヒットは、景気後退局面の終わりを告げることが多い傾向にある。

景気は2008年2月を山として後退局面に入り、秋にリーマン・ショックが起きた。嵐は同年に「One Love」など名曲といえるシングルCDを発売し、初の五大ドームツアーを行うなど国民的なグループになったが、2008年中は初動売上枚数が50万枚に届かない状況だった。景気の谷の2009年3月になって、初めて50万枚を超えた。

2012年3月に発売した「ワイルド アット ハート」は初動55.0万枚だったが、2012年6月の「Your Eyes」は初動47.7万枚にとどまった。国内景気は2012年3月が山で、6月は11月の谷に向かう後退局面だった。

2014年4月発売の「GUTS！」は50.1万枚で、初動50万枚を超えた。次いで5月にはAKB48の「ラブラドル・レトリバー」が初動でミリオン超えとなった。2017年6月、内閣府の景気動向指数研究会は、消費増税を経ても2012年12月以降景気の拡張が続いていると判断したが、嵐の初動売上枚数から、景気は後退局面にならなかったことがいち早く裏付けられていた。

2017年11月発売の「Doors ～勇気の軌跡～」が57.1万枚と4作ぶりに初動で50万枚を超えた。その結果9年連続で嵐は初動50万枚超えとなる作品をリリースした事となった。自然災害が多く発生した2018年に嵐のCDが初動で50万枚を超えることはなかった。ただし、ジャニーズの後輩グループKing & Princeが「シンデレラガール」で57.6万枚と、初動50万枚超えを達成した。

⑤ 桜の開花

桜の開花の時期と景気局面には密接な関係がある。気象庁は1953年から「生物観測調査」を実施しているが、調査項目のなかに全国各地の桜の開花日と満開日がある。気象庁が観測している東京の桜の標本木は靖国神社の桜である。東京の桜の開花日は平年では3月26日だ。現在の平年とは1981年から2010年の30年間の平均である。

靖国神社の桜は景気の動きがよくわかるようだ。東京の桜の開花日が平年より5日以上早い3月21日以前だった年は、開花時期が景気後退局面だったことは1度もない。2019年の東京の桜の開花は3月21日になった。2018年の3月17日より4日遅いが、歴代9位タイの早さだ。

日本人は毎年、桜の開花を待ち望んでいる。桜の開花が早いと何となく気分もウキウキする。消費者心理にプラスに働くようだ。実際に消費支出にも好影響を与えている。開花が早い年は3月の気温が高い傾向にあり、春物衣料が早めに買われだす。また、日本人は桜が大好きである。開花後はお花見に出かけ、桜を眺めながらの宴会で盛り上がる。お花見目的の旅行などへのニーズも大きい。それが満開を過ぎて散るまで続くため、その間が長ければ長いほど景気にはプラスに働くことになる。

東京の桜の開花が平年の3月26日より早い年で、開花から満開までが長く、たくさんお花見できた年は、その後1年超にわたって景気の拡張局面が続く傾向がある。これまで、平年より早い開花日で満開までの日数は1966年の16日がトップで、その年は景気拡大が1年超続いた。11日以上のは計9回あるが、そのほとんどで1年超にわたり景気拡張局面が継続している。

2019年の満開日は開花から6日後の3月27日で、間隔は平年の8日間より2日短かったが、満開後に寒い日があったので、4月6日、7日ごろまで見頃が長く続いた。満開になった後すぐ散ってしまうのではなく、長く花見ができたという珍しいケースになった。

まとめ

多くのデータを調べることに時間がかけられず、何か一つの指標を見るだけで景気動向を確かめられれば便利だと考える人も多いだろう。そんな人にお薦めするのが内閣府が毎月発表している「景気ウォッチャー調査」だ。

なかでも回答者のコメントが参考になる。2001年9月の米国同時多発テロの直後、市場では2002年は世界中で経済が悪化するとの懸念に包まれた。本当に2002年は景気が後退するのか。ヒントを与えてくれたのが中国地方のタクシー運転手の「玉造温泉がにぎわっているので景気はいい」というコメントだった。秋の観光シーズン、テロへの不安から海外旅行を取りやめた人が旅行自体はやめず、国内に向かっている。そんな動きを示していた。余暇にお金をかけられる人が多いのに不況であるはずがない。実際に2002年は景気の回復期に当たる年となった。

難しい数式や指標を用いた経済分析をすることが優秀な分析者だと思っている人もいよう。だが、流行の変化を捉えるのに難しい計算はあまり必要ではないだろう。自分だけのチャートをつくるなど一工夫をするだけで、経済がよく見えると思う。

景気やマーケットの状況を判断するときは、背後に必ず国民一人ひとりの生活があると意識している。日米共に国内総生産の最大の要素を占めるのは個人消費だ。一般の人たちの多くが何を考えているのかわからなければ、経済や市場の本質にはけっしてたどり着けない。

一見、金融市場と関係のなさそうな身近なデータが景気動向を読み取る材料になるといって、怪訝な顔をされるかもしれない。とはいえ、人々の景況感やマーケットなどは森羅万象を映す。広い視野で判断基準を増やしていく日々の努力が大切だと信じている。

(注) 本稿で取り上げる視聴率はすべて(株)ビデオリサーチの視聴率(関東地区)にもとづく。

選ばれる小さな企業

— 多様化する顧客ニーズに向き合う —



平成は大きなうねりの連続であった。バブルの崩壊に始まり、経済の長期停滞、少子高齢化や地方の衰退など社会構造の変化が表面化、自然災害も相次いだ。この間、スマートフォンに象徴される情報テクノロジーが席卷、訪日外国人の増加などもあり、消費者のニーズは多様化した。企業には試練の時代だったが、顧客の支持を武器にたくましく生き抜いてきた企業も存在する。

本連載では、顧客から選ばれ、顧客と共に時代を駆けてきた小企業の経営から、新しい時代を生きる術を考えていく。

実店舗よりも近いインターネット手芸店



インターネットの糸屋さん『ボビン』 市平 信司 (いちひら しんじ)

〈企業概要〉

代表者 市平 信司
創業 1974年
従業者数 8人(うちパート2人)

事業内容 ミシン糸の卸・インターネット販売
所在地 宮崎県都城市姫城町11-27
電話番号 0986(23)5510
URL <https://itoyasan-bobin.com>

ミシン糸とファスナーに特化したユニークな手芸店が、宮崎県都城市にある。インターネットの糸屋さん『ボビン』だ。両者の品ぞろえはほかの手芸店をはるかに凌駕する。

多いのは品数だけではない。販売先は全国各地の縫製工場から手芸好きの個人まで幅広い。どうやら人気の理由は品数以外にもありそうだ。

ミシン糸に特化した品ぞろえ

— 事業の内容を教えてください。

ミシン糸の卸売りとインターネット販売をしています。ほかにもファスナーやゴム、洋裁用品、縫製資材などを取り扱っています。

当店は、1974年に先代である父が糸の卸売専門として創業しました。安易な安売りをしないことをモットーに、長く取引を維持できると判断した先に糸を卸してきました。そ

の時々景気情勢を理由に値下げを求めてきた取引先には、断腸の思いながら、販売を断ってきました。

わたしは、1994年に家業に入り、営業をしながら糸についての知識を深めていきました。その後、2000年ごろにネット販売を立ち上げました。現在は売り上げの6割が卸売り、残りの4割が個人向けネット販売です。

卸先はスーツなどを仕立てる縫製工場がメインですので、黒や紺、グレーなど、いわゆる定番カラーの糸がよく出ます。ネット販売のほうは

女性客が多く、年代も20歳代から年配までと幅広いです。子どもやペットに着せる服はもちろんのこと、最近は自分用のコスプレ衣装をつくる、あるいは、かばんや財布などをつかって販売する人もいます。このように糸の使い道が多様なので、ネット販売ではいわゆる売れ筋商品はなく、さまざまな注文が当店で寄せられています。

客単価は3,600円程度です。3,000メートルの糸1本当たり400円程度なので、一度に9本購入されている

ことになります。1日に60件ほどの注文がコンスタントに入ります。

——街中にある手芸店と比べた強みは何でしょうか。

業務用ミシン糸やファスナーなどに特化した豊富な品ぞろえと、購入時のサービスでしょうか。

まず品ぞろえについてですが、一般的な手芸店には必ずある生地やミシンは取り扱わず、糸とファスナーで勝負しています。理由は二つあります。一つは創業者であるわたしの父が糸メーカーに勤めていたからです。勤務時代に身につけた商品知識で他店との差別化を図っています。

もう一つの理由は、商品の大きさです。一つ一つが小さいので、限られたスペースにもたくさんの商品を置くことができます。ましてや卸売りとネット販売ですから、店舗のディスプレイにこだわる必要もありません。現在、この事務所と倉庫に商品を置いています。倉庫の延べ床面積は60坪ほどあり、約2億キロメートル分の糸をストックしています。

——購入時のサービスについても教えてください。

糸の小分け販売です。業務用の糸は1本3,000メートル単位で売られることが多いのですが、これだと個人向けには長く、余らせてしまうこ

とが多いです。特にロックミシンと呼ばれる、布の端がほつれないようにかがり縫いをするミシンを使う場合は、一度に糸を最大5本セットしますから、必要な数の糸をそろえなければなりません。

そこで当店では、業務用の糸を購入いただくと、ワインダーと呼ばれる糸を巻く機械を使って1本の糸を2本から5本に小分けしてお届けするサービスを実施しています。当店には、糸メーカーが使うような大型の業務用ワインダーが4台あり、小分け作業をほぼ自動で行えます。父が勤務時代の付き合いで手に入れたものです。おかげで、複数の注文にもすぐに対応できます。

糸の値段に加工賃を上乗せするので1メートル当たりの販売単価はやや高くなりますが、お客さまからすれば、購入量を抑えられるのでトータルでみたらお得ですし、糸を使い切ることができます。違う糸を買いやすくなりますから、手芸の幅も広がるというわけです。

ミシンの販売店などでは一般家庭向けの小型ワインダーも売られていますが、取り扱いに手間と時間がけっこうかかりますし、慣れが必要です。手芸店も同じで、マンパワーを要しますから、ワインダーはもたず、メーカーから仕入れた家庭用の糸をそのまま売るのが一般的です。



豊富な在庫でどんな注文にも対応

卸とネット販売の二本柱へ

——業務用を販売するとなると仕入れにメリットがありそうですね。

仕入れ価格を抑えることができています。これは販売価格に反映しています。手芸界の定番商品として、キングSPAN 60番3,000メートルというミシン糸があります。番とは糸の太さで、番手が大きくなるほど太くなります。当店ではこの商品を360円で販売しています。他店ですと400円から600円くらいはするのではないのでしょうか。

実は仕入れる糸の種類をあえて増やすことも仕入れ価格の抑制につながっています。先ほどのキングSPAN 60番は色が全部で417色、太さも60番以外に8種類あります。当然、商品によって人気の有無が出てくるわけですが、当店ではすべての色、種類を仕入れています。メーカーからすれば売れ筋以外の商品も買ってくれるわけですから良い客だ

と思われているようです。おかげで、仕入れ先は当店の急な注文にも優先的に対応してくれるなど、小さな店相手とは思えないほど親身な付き合いをしてくださいます。

こうした仕入れスタイルは一般的ではないかもしれません。流通業者が一番避けたいのはデッドストックを抱えることですからね。しかし、こうしたセオリーはインターネットの登場で大きく変わったと、わたしは考えています。実際、ネット販売を始めたら、それまで倉庫の片隅に積み上がっていたピンクや紫などめずらしい色の糸が少しずつ売れるようになったのです。このとき卸売りのときとは違う購買層を見つけたと興奮したものです。

——ネット販売を始めたきっかけを教えてください。

1990年代に入るところから加工賃の安い中国などへ縫製の仕事が流出し始めました。国内にある縫製工場の加工賃は下がり、受注量も減ります。当店もその影響を受けて、工場への納品の量や回数が減ってきていました。

手をこまぬいてもしょうがないので、デッドストックの糸を数本まとめて写真を撮り、インターネットオークションのサービスに出品してみました。当時は工業用ミシン糸の出品はわずかだったので、需要が無いと

思っていました、意外に高値で落札され驚いたことを覚えています。デッドストックが高値で売れるので出品数をどんどん増やしました。

その後、オークションは出品手数料が必要になったため、出品数を減らし自分でホームページをつくりました。今となっては、ホームページづくりはプロの業者に任せる時代ですが、当時は手づくりが主流。わたしもホームページ作成ソフトを使用して、商品の写真と価格や簡単な説明だけを載せたシンプルなものをつくりました。

最初はメールで注文が届き、その内容を個別に計算して合計金額を返信するかたちで回答していました。その後、定期的にホームページをリニューアルし、インターネット上で決済ができるショッピングカート機能などを追加しました。

——当時は、ネット販売はめずらしかったと思います。お客さまは順調に増えましたか。

当店の存在をPRする取り組みは年3回ほどの手芸専門雑誌への広告と、自作のカタログを希望者に配布する程度でしたが、お客さまは徐々に増えていきました。しかも東京や大阪など都市部からの注文が多いのです。品ぞろえに自信ありとはいえ、商品が到着するまでに時間や送料もかかります。大きな手芸店がある地

域、しかも遠方のお客さまが買ってくれるとは思っていませんでした。

不思議に思ったわたしは、よく注文してくださるお客さまに、どうして地元の手芸店で買わないのか聞いたことがあります。その方は当店にもあまりストックしていないマイナーな色の糸を買い求める方です。お待たせしては悪いと思い、近く的大型店を当たってみてはいかがですかと尋ねると、意外な答えが返ってきました。大型店に行ってもどうせないので、簡単に確実に買える当店を利用しているというのです。

大型店にマイナー商品がない理由は、売れ筋の黒や白などの糸以外には在庫リスクがあるからでしょう。多くの場合、受注後にメーカーから取り寄せます。お客さまからすれば注文と受け取りで2回も店舗に行くことになります。面倒ですし、配送で受け取るとすれば、当店で買うのと同じで送料がかかります。

そう考えると、店に出向く時間や交通費がかからないぶん、便利というわけです。これが受けて、手芸好きの方を中心に店の評判が広がっていったようです。

——ということは手芸好きの方がお客さまに多いのですか。

当初はそうだったと思いますが、しばらくすると手芸を始めたばかり

りの方、いわば初心者も増えてきました。というのも、糸に関する基本的な問い合わせが増えたからです。

なかにはミシンを買ったけど、どの糸を使えばよいかわからないといった質問もあります。適切な糸はつくりたいものと生地と針によって決まります。そこで、お客さまがつくりたいものを丁寧に聞き、最適な糸を案内するようにしました。メールや電話のきめ細かなやりとりが「神対応」としてネット上に広まったようで、お客さまはますます増えていきました。

ときには売らないことも

——いち早くネット販売における接客の重要性に気づいたわけですね。

そのうち、問い合わせ内容のパターンがわかってきました。そこでよくある質問と回答はホームページに掲載し、効率化を図っています。

ネット販売につきものの一つが購入後の返品です。ミシン糸は色が重要になりますが、ホームページの画像と現物の色は若干見え方が異なるので、交換してほしいという依頼がきます。

お客さま都合での返品は受け付けないとホームページに掲載していますので断ってもよいのですが、可能

な限り応じています。色が何百種類もある商品ですから、イメージと違うことは十分に考えられますし、こだわる方は手芸の上級者である可能性が高いのです。断るより柔軟に対応し、長くお付き合いした方が良く考えています。

もう一つ気をつけているのが、お客さまの購入量です。特に初心者の方に多いのですが、必要以上に糸を買いそろえようとする傾向があります。当店からすればたくさん買ってもらうに越したことはないのですが、購入したミシンに慣れるまでは、糸の種類を増やさないように提案しています。初心者の方がこれを機会に手芸を好きになってもらい、ステップアップし、常連となり長く当店と付き合い合っていただくことを望んでいます。

——開店から45年、糸の専門店としての地位を築いてきたのですね。

現在、当店の会員は約7万7,000人、そのうち約2万5,000人がメールマガジンの読者です。おかげさまで最近、ネット販売の運営会社から優良ショップとして複数回選ばれました。

わたしは他店にはできないことを見つけ、磨きをかけることに力を入れてきました。顔の見えない商売が当たり前になりつつある今、個別の注文に融通の利く対応は、収益を考えればあり得ない、自己満足かもしれません。しかし、せっかく手芸の世界に興味をもち、わざわざ当店で糸を購入いただいたお客さまです。できる限りのことをしたいのです。これは昔から変わらない当店のポリシーです。

取材メモ



インターネットの登場により小売業界は大きく変化した。商圈が全国に拡大し、店舗がなくても商売が成り立つようになった。しかし、一方で競合が増えたことにより価格競争に陥りやすくなってしまった。規模の経済が働きにくい中小企業は価格だけでは大企業にあらがえない。

インターネットの糸屋さん『ボビン』は、ミシン糸に特化した豊富な品ぞろえで地位を築いた。少数の売れ筋商品だけで売り上げを稼ぐのではなく、ニッチな商品をたくさん売ることによって売り上げを伸ばす、いわゆるロングテール戦略を活用した。

ただ品ぞろえを増やしても商品説明に不足があったり、店の認知度が低かったりすれば商品は売れない。同店は縫製工場を相手に培った商品知識と実店舗よりも親身な対応で多くのファンをつかんでいる。

(友山 慧太)



暦のしきたりと ビジネス

第13回

祇園祭 —— 魅惑に満ちた1カ月

7月の祭りといえば、京都の祇園祭ですね。旧暦6月の祭りでしたが、梅雨の季節感が残るなかで行われるようにと、現在は新暦7月に開催されています。コンチキチンと囃子が町中に流れるころ、夕闇のネオンに照らされながら浴衣姿の人たちが町をそぞろ歩くのを見ると、なんとなく華やいだ気分になります。

祇園祭は7月1日の「吉符入」から7月31日の「夏越祭」まで1カ月間続きます。祇園社（八坂神社の旧称）が中心となり、長刀鉾鉾をはじめ32の山鉾町が参加します。吉符入では、各山鉾町が祭りの無事を祈願し、打ち合わせをします。夏越祭では、祇園社の摂社である疫神社で茅の輪くぐりと「蘇民将来之子孫也」の護符の授与があります。7月17日の前祭と24日の後祭では、華やかな山鉾が巡行し、大勢の見物客でにぎわいます。

祇園祭のルーツは平安時代前期の御霊会にあります。御霊会とは非業の死を遂げて祟りをなす怨霊や、疫病をはやらせる疫神や悪霊たちをなだめ鎮める法会や祭礼です。最初の御霊会は863年5月、清和天皇のと

きに神泉苑（二条城の南側に位置）で行われました。

祇園社の社伝によれば、869年に大疫病が流行したため、卜部日良麻呂が御霊会で洛中の男児や郊外の庶民を率いて日本全国66カ国を表す66本の矛を立て並べ、祇園社から神泉苑まで神輿を担いで行進し、祭りました。これが祇園祭の最初といわれ、970年以降、毎年6月に疫病退散を祈る行事となりました。

平安時代末期、後白河法皇の命により「年中行事絵巻」が描かれました。そこには祇園社から渡御する中御座の牛頭天王（素戔鳴尊）、東御座の頗梨采女（奇稻田姫命）、西御座の八王子の三基の神輿は描かれています。山鉾巡行は見られません。京都の町内の参加による山鉾巡行が始まったのは、南北朝時代以降です。山鉾の舞台には今では人形が飾られていますが、元は人間が舞台上で芸能を演じていました。

山鉾の装飾はそこから華やかでした。華麗な装飾や意匠を凝らした造形を「風流」といい、町内ごとに競っていました。華麗で魅惑的なものには、人間だけでなく疫神や悪

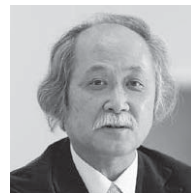
霊も魅了され集まってくると考えられていました。豪華絢爛な山鉾の巡行は神々のパレードでもありましたが、実はもう一つの意味があったのです。蒸し暑い京都の町中にうごめいているであろう疫神や魍魎を引き寄せ、鴨川に流し捨てて町を祓え清めようという意味です。

山鉾を飾る布類を懸装品と呼びます。特に注目されるのが、鶏鉾町と鯉山町の二つが所蔵する中世ヨーロッパのタペストリーです。古代ギリシアのホメロスの叙事詩「イリアス」を題材に、現在のベルギーで16世紀後半に制作されました。入手経路を含め、京都に現存することが奇跡的です。謎めいた宝物が詰まっているとともに、魅惑に満ちた世界が広がっているのが祇園祭なのです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

1948年広島県生まれ。社会学博士。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。



博報堂買物研究所 [著]

なぜ「それ」が買われるのか？ — 情報爆発時代に「選ばれる」商品の法則 —

朝日新聞出版 定価（本体790円＋税）



者には響かない。もう一步踏み込み、購買行為が消費者の生活をどう変えるかを提示する必要がある。

米国のローレル&ウルフ社は、部屋のコーディネートから必要なインテリア商品の購入までをウェブ上で一括して行うサービスを展開する。ドイツのコーヒーマーカーであるチボー社は、毎週一つのテーマにもとづき、キッチン用品や雑貨などに囲まれた優雅な生活を想起させるコンテンツをアップする。いずれの企業も二つのポイントを押さえ、消費者に“買った後”をイメージさせる戦略で成長している。消費者がストレスなく自身の好みにたどり着ける点が、人気の秘訣のようである。

毎日信じられない量の情報にさらされているうちに、消費者の満足度を左右する要素は商品価値ではなく、いかに負担なく商品を見つけるかという行為に移っている。移ろいやすい消費者心理をキャッチアップするのは容易ではない。だからこそ、時代の変化を見極め、先んじて一步を踏み出せばチャンスをつかめるはず。飛躍のきっかけを探す中小企業経営者に本書を薦めたい。（山口 洋平）

買い物のあり方は大きく変化している。インターネットの登場とスマートフォンの普及により、消費者はありとあらゆる商品やサービスの情報をいつでも比較検討できるようになった。ただ、選択肢が多ければ多いほど、見極めには時間も労力もかかる。商品やサービスをめぐる情報の爆発的増加は、消費者にとってメリットばかりなのだろうか。

本書はこうした「情報爆発時代」における消費者心理の変化を解説している。博報堂買物研究所は消費者の購買プロセスを長年研究しており、本書においてもこれまでの知見を生かしたアンケート調査やインタビューの結果が紹介されている。

本書はまず、賢く情報を集め、比

較検討しなければならないというプレッシャーが、買い物を面倒な行為に変えてしまったと指摘する。この傾向は、スマートフォンが普及し始めた2010年ごろから顕著に現れている。最近の調査では、買いたいものがあるのに結局買わなかった経験のある人が8割近くに上ったという。

本書はタイトルに掲げた問いに対して二つの答えを提示する。一つは「枠づくり」である。すなわち、消費者の好みになった選択肢を事前に絞り込み、選ぶ時間と労力を最小限に抑える取り組みだ。

もう一つは「新しい生活体験の提案」である。膨大な情報が行き交うなかで、商品やサービスの優位性を数字や言葉だけで表現しても、消費

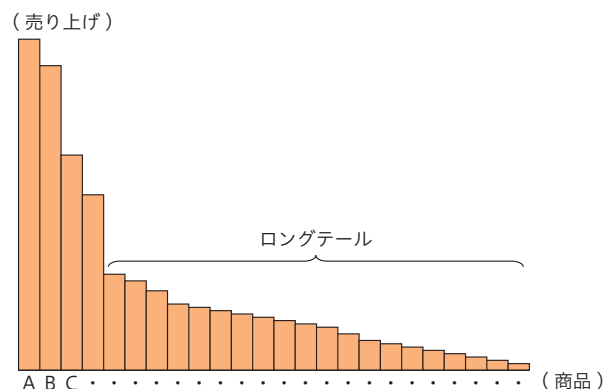
ちょっと気になるキーワード

2004年、米国の雑誌『ワイアード』で編集長を務めていたクリス・アンダーソンはネットフリックスやアマゾンの売り上げを商品ごとに分け、売り上げの多い順に並べたグラフを作成し、さまざまな商品に共通する現象を見つけました。売り上げの少ない、いわゆるニッチ商品が多く存在し、それらの売り上げの合計は数少ないヒット商品に匹敵していたのです。アンダーソンはこの現象を、グラフの形が長い尾に見えることからロングテールと名づけました。『ワイアード』で取り上げると、陳列するスペースに限りがあり、やむなく店頭に並べていなかった商品や、デッドストックでも売り方次第では宝物になると、読者の間で話題になりました。

アンダーソンはロングテールを活用して店舗全体の売り上げを伸ばす方法を二つ挙げています。一つはヒット商品もニッチ商品も豊富にそろえることです。どこにでもあるヒット商品だけでは多様なニーズに対応できませんし、逆にニッチ商品だけでは一部の消費者の興味しか引きません。商品ラインアップを厚くすることで、欲しいものが必ず見つかる店として認知されれば、消費者の信頼を集めることができます。

もう一つは、消費者が欲しい商品にたどり着きやすくすることです。膨大な商品群から本当に欲しい商品を探すこ

ロングテール



とは容易ではありません。今月号の事例で紹介したインターネットの糸屋さん『ポピン』(42～45ページ)は商品について相談があった際、長年培った知識ときめ細かな対応で、顧客が真に必要な商品を提案しています。

今や売れ筋の商品やサービスを取り扱うだけでは消費者は満足してくれません。ロングテールを常に念頭に置きながら、仕入れや販売体制を見直していく必要があるでしょう。

※一部、クリス・アンダーソン著『ロングテール「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』(篠森ゆりこ訳、早川書房、2006年)をもとに記述しています。

編集後記

少額で開業して業績が好調な企業の経営者にお話をうかがいました。印象的だったのが従業員への積極的な利益の還元です。開業1年目から臨時賞与を出したり、社員旅行で海外に行ったりしている企業もありました。「独立したわたしについてきてくれたので、少しでも還元したい」「みんなで喜びを分かち合いながら企業を成長させたい」と経営者の従業員に対する感謝の気持ちが伝わってきました。

今回の新規開業実態調査結果からは、少額開業の企業の多くが開業後に従業員の確保や人材育成に苦労することがわかりました。業績が好調な企業の取り組みを聞くと、従業員のモチベーション向上も、企業が成長していくために必要な要素の一つなのだろうと感じました。(葛貫)

調査月報 8月号予告

特別リポート

オープンイノベーション3.0に 中小企業はどう向き合うべきか

東京大学工学系研究科 教授 元橋 一之

研究ノート 総研調査から

小企業による設備投資の実態と決定要因

—「全国中小企業動向調査・小企業編」のデータから—

総合研究所 研究員 長沼 大海
研究員 鈴木 啓吾(現・経営企画部)

2019年版 新規開業白書

- ▶総合研究所では、長年取り組んでいる「新規開業実態調査」の結果をもとに新規開業の動向を分析し、『白書』として毎年刊行しています。
- ▶今回の白書は「個のための創業」がテーマです。趣味を生かした起業や、収入にこだわらず自分の好きなことを自分でやることを重視するゆるやかな起業の実態を明らかにしています。また、そうした自己実現型の起業に多くみられる少額開業についても分析しています。



A5判318頁 定価 (2,315円+税)

急成長のメカニズム

－新規開業企業に学ぶ－

- ▶新規開業企業のなかには、規模が小さいままで存続する企業がある一方、少ないながらも、短い期間で大きく成長する企業もあります。
- ▶開業後に短期間で急成長する企業は、どのような特徴をもち、どのような経営戦略をとっているのか。データ分析、企業事例、パネルディスカッションの三つの切り口から実態に迫りました。



A5判202頁 定価 (2,100円+税)

多様性で人材格差を乗り越える

－時代をリードする小企業の働き方改革－

- ▶人手不足への対応に苦慮する小企業は多いですが、小企業であっても人材を引きつけることは可能です。
- ▶本書では、小企業が就業者の働き方に関する多様なニーズに応えている点に着目。多様な働き方の提供によって人材の採用・育成・定着に成功している12社の事例を紹介し、小企業における人材活用のあり方を考察しています。



四六判250頁 定価 (2,400円+税)

お問い合わせ先

(株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究グループ

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4

電話 03(3270)1687

