

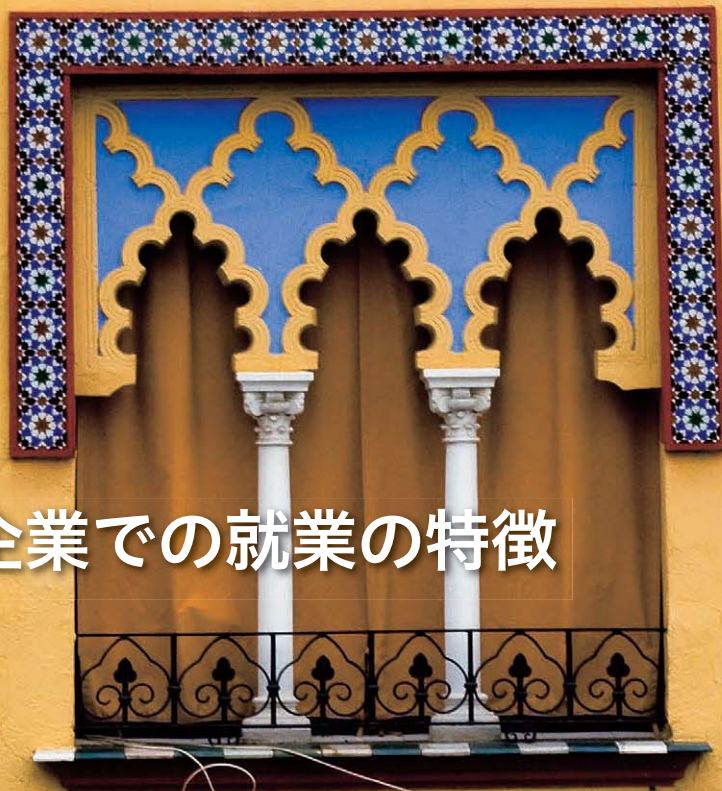
日本政策金融公庫

調査月報

9

中小企業の今とこれから

2019 No.132



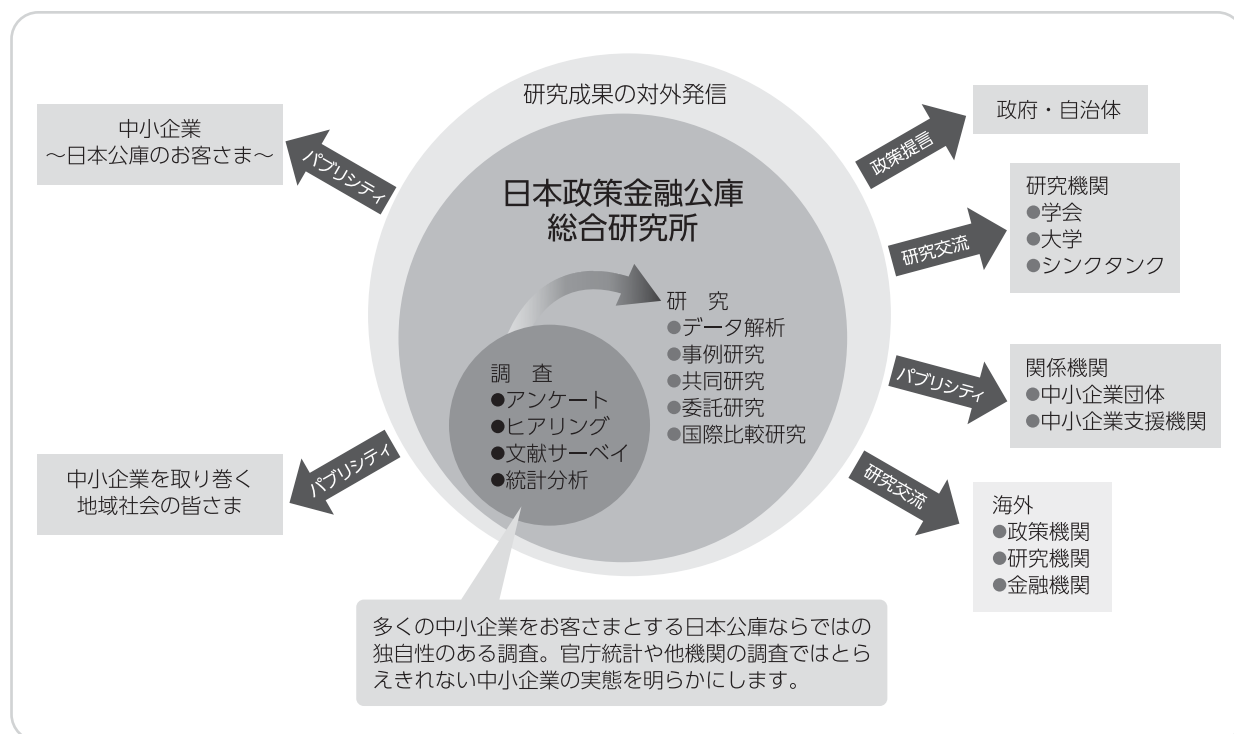
研究
レポート

満足度からみる小企業での就業の特徴

総合研究所 井上 考二

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にしたハイテクベンチャー企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。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

9

中小企業の今とこれから

2019 No.132



表紙写真
シリーズ

「オープン! 明日に向かって開く窓」
スペイン・コルドバ



4 最新 日本公庫総研 研究レポート 満足度からみる小企業での就業の特徴

※総合研究所 主席研究員 井上 考二



2 巻頭エッセー 明日に向けて
リーダーの難しさ
※指揮者 篠崎 靖男



16 未来を拓く起業家たち
バレエで女性を健康長寿に
※大阪府大阪市 SAY(株)



20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
中小企業の景況は、弱い動きがみられるものの、
緩やかに回復している



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
多角化・人材確保・安全対策と環境対策
※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
ダスキン
ーフランチャイズビジネスの先駆けー
※社史研究家 村橋 勝子



30 経営最前線1
街のおいしいを広めた隠し味
※長野県伊那市 (有)コマックス



32 経営最前線2
身近な食器で伝える石州瓦の伝統技術
※島根県浜田市 亀谷窯業(有)



34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
松本の活気を守る創業支援
※松本商工会議所 中小企業振興部長 赤羽 元秀



35 世界のあれこれビジネス情報便
アフリカ大陸のポテンシャル
アンゴラ・ルアンダ
※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
ネーミングの極意
ー記憶に残り商標登録に成功する商品名とはー
※中央大学国際経営学部 教授 飯田 朝子



42 選ばれる小さな企業 ー多様化する顧客ニーズに向き合うー
顧客に寄り添う地域の広報担当
※岩手県宮古市 花坂印刷工業(株)



46 暦のしきたりとビジネス
台風の秋——防災と対災
※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
敗者の生命史38億年



48 中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード
編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

リーダーの難しさ



指揮者

篠崎 靖男

Yasuo Shinozaki

桐朋学園大学卒業。1993年にペドロッティ国際指揮者コンクールで最高位を受賞。ウィーン国立音楽大学で研鑽を積み、2000年にシベリウス国際指揮者コンクールで第2位に輝く。その後、ロンドン・フィルやフランクフルト放送交響楽団など各国の主要楽団を指揮。フィンランド・キュミ・シンフォニエッタで芸術監督や首席指揮者、静岡交響楽団でミュージック・アドバイザーや常任指揮者を務めて楽団の発展に貢献するなど世界中で活躍を続けている。ジャパン・アーツ所属。<http://www.yasuoshinozaki.com>

指揮者といえば、たくさんの楽員を一つの棒でコントロールし、自分の音楽を自由自在に表現できる仕事だと考えられていると思います。これは合っているともいえますし、合っていないともいえます。確かに、指揮者が指揮を始めないことには、オーケストラは演奏を始められません。テンポ等を変えるのも指揮者です。でも、実際に良い演奏をするためには、指揮者とオーケストラの信頼関係が深くかわってきます。

指揮者というのは、スコア（すべての楽器のパートが書かれた楽譜）を見ながらオーケストラの前で指揮をすることにより、音楽的責任を一任された存在です。工事現場でいえば、設計図を見ながらプロの職人に指示をする現場監督です。でも、指揮者の特異性は、音楽大学を卒業したばかりの経験が無い指揮者であっても、現場を任せられることにあります。

僕も20代の頃に初めてプロのオーケストラの前に立ちました。目の前にいる楽員は百戦錬磨のベテランがほとんどで、同年代の楽員であっても、難関のオーディションを

くぐり抜けてきた天才ばかり。しかも、僕がおどおどと初めて指揮をする曲は、彼らにとっては何十回も何百回も演奏した曲です。好奇の目にさらされながら指揮をするわけですから、並大抵の緊張感ではありませんでした。そして、楽員が音楽的に評価してくれなかったり、経験不足による演奏上の不具合をみつけたらしたら、あっという間に指揮者＝リーダーとして扱ってなくなるもありました。

既存の企業では、新入社員がいきなり社長になることはあり得ませんが、指揮者の場合は、最初からリーダーなのです。そこにこの職業の難しさがあります。

そんな時期を乗り越え、40代に入ると、中堅指揮者となります。ここからが一番難しいといわれています。若いときは経験不足による不具合があっても、「まだ粗削りだけど、若くて素直だし、これからを期待する意味で彼の指揮についていこう」と考えてくれるかもしれません。一方、老練な指揮者になると、長い時間によってオーケストラとの信頼関

係が構築されており、尊敬もされています。中堅指揮者は“若手の期待の時期”でも、“ベテランの尊敬の時期”でもなく、“実際に評価される時期”に位置しています。若手のようにかわいげがあったり、ベテランのように百戦錬磨の経験があったりするわけではないので難しい時期です。

そこを乗り越え、尊敬される巨匠指揮者を目指していくわけですが、指揮者は60歳を超えて初めて評価されるという話を、僕はずっと聞かされてきました。現在、僕は51歳ですが、それでも「まだまだ若いよ」と言われるくらいです。そんな簡単ではない時期を、乗り越えてきた先輩指揮者を見ると、皆さん、若い頃から信念をしっかりともっていたことに気づきます。

そして、共通していえることは、物事に前向きで、気遣いも繊細。周りを明るくさせてくれる方々ばかりだということ。僕も素晴らしい先輩たちを見つめながら、一步一步巨匠指揮者への道を登っていかうと思います。

満足度からみる小企業での就業の特徴

総合研究所 主席研究員 井上 考二

小企業は雇用の受け皿として重要な存在であるが、小企業の就業者は自分たちの職場や仕事に満足しているのだろうか。本レポートでは、就業者を対象に実施されたアンケートのデータを利用して、小企業で働く人の仕事への満足度に関する分析を行った^(注1)。

分析結果をもとに就業者が満足や不満を感じる要因を整理すると、小企業は中小企業や大企業では満たされにくい就業ニーズに応えていることがうかがえる。小企業の就業者はその働き方に満足しているようであり、雇用の質的な面においても、小企業は重要な役割を果たしているといえる。





女性や高齢者を雇用する小企業

日本は人口減少社会を迎え、生産年齢人口の減少による経済成長の停滞が懸念されている。対応策として労働生産性や労働参加率の向上が求められており、そのなかでも、女性や高齢者の労働参加については、大きな期待が寄せられている。ただし、女性や高齢者は、従来の主要な労働の担い手であった男性の現役世代とは異なる就業ニーズをもつと考えられる。多くの企業が提供している働き方とのミスマッチが懸念され、その労働力を十分に活用できない可能性がある。

例えば、中小企業庁編（2018）では、総務省「2016年労働力調査」を再分析し、仕事を探しているものの就業していない完全失業者の、仕事に就けない理由を年齢別にみている。最も割合が高い理由となっているのは、35～44歳、45～54歳の女性は「勤務時間・休日などが希望とあわない」で、55～64歳、65歳以上の女性および60～64歳、65歳以上の高齢者は「求人の年齢と自分の年齢とがあわない」である。

現在、政府が働き方改革に取り組んでいるのは、こうした働き方のミスマッチにより就業できていない人が存在する現状を踏まえ、子育て期の女性や定年退職後の高齢者をはじめとする多様な人材が、個々の事情に応じた柔軟な働き方を選択可能な社会にするためでもある。

もっとも、女性や高齢者がまったく就業できないわけではなく、すでに就業している女性や高齢者は存在している。どのような企業で就業しているかを総務省「2018年労働力調査」により確認すると、従業者数が1～29人の小企業^(注2)が受け皿となっていることがわかる。

例えば、就業者に占める女性の割合を就業先の従業者規模別にみると、規模が小さい企業ほど割合が高く、1,000人以上の企業の41.7%に対し、1～29人の企業

は47.4%である（表－1）。5歳ごとの年齢階層に分けてみても、1～29人の企業は20～24歳から60～64歳までの年齢層において最も割合が高い。

同じ調査で高齢者についてみると、60～64歳の就業者のうち、1～29人の企業で働いている割合は30.5%、同じく65歳以上では46.5%であった。ほかの年齢層がおおむね20%台であるのと比べ割合が高い。

このように小企業は女性や高齢者の雇用の受け皿として重要な存在であることがうかがえる。しかし、それが小企業以外では就業がかなわないために、やむなく働き方とのミスマッチを受け入れて就業している結果だとしたら、彼女ら、彼らは必ずしも幸せとはいえない。

就業先としての小企業を正しく評価するためには、雇用の量的な面だけではなく、就業者が仕事に満足しているのか、満足しているとすれば、どのような点に満足しているのか、といった雇用の質の面についても明らかにしなければならないだろう。そこで本レポートでは、就業者を就業先の企業規模によって三つに分類し、それぞれのグループの仕事への満足度に関する分析を行うことで、小企業における就業の特徴をみていく。



満足度に関する先行研究

分析に先立ち、これまでの研究で、仕事への満足度はどのように述べられているか、また、小企業における就業の特徴および仕事への満足度に関して、どのようなことが明らかになっているか、確認しておこう。

■満足度に関する二つの理論■

まずは仕事への満足度である。就業者が仕事のどのような点に満足を感じるかについての研究は数多いが、ここでは二つの理論を紹介したい。

表－1 年齢別・就業先の従業者規模別にみた女性割合(非農林業雇用者)

(単位：%)

	1～29人	30～99人	100～499人	500～999人	1,000人以上	官公庁	全 体
全 体	47.4	46.4	45.0	44.3	41.7	43.6	45.0
15～19歳	51.7	53.8	52.9	50.0	51.4	33.3	51.4
20～24歳	52.6	52.3	50.0	51.4	45.4	41.4	49.2
25～29歳	48.4	48.0	46.2	47.5	44.1	42.6	46.1
30～34歳	46.7	44.3	44.4	45.2	41.5	42.3	44.0
35～39歳	46.5	46.2	44.0	43.2	40.0	43.1	43.7
40～44歳	48.9	46.8	45.0	43.4	40.0	47.7	45.3
45～49歳	48.9	47.7	45.0	41.8	41.6	47.8	45.8
50～54歳	50.3	48.4	47.4	46.7	40.5	44.4	45.9
55～59歳	49.3	48.2	44.1	40.5	40.2	42.6	44.7
60～64歳	44.8	43.2	42.3	35.7	39.0	40.0	42.5
65歳以上	42.1	40.6	39.1	38.5	43.6	31.8	41.2

資料：総務省「労働力調査」(2018年)

(注) 1 値は小数第2位を四捨五入して表記している(以下同じ)。

2 四捨五入する前の値が50%以上を濃い網掛け、45%以上50%未満を薄い網掛けにしている。

一つは、Herzberg (1966) が提唱した動機づけ・衛生理論である。これは、満足をもたらす要因(動機づけ要因)と、不満をもたらす要因(衛生要因)は異なるというものだ。前者は、達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進といった、就業者が行う仕事に関係し、個人的な成長に関する欲求を満たすものであるため、満足をもたらす。対して後者は、会社の政策と経営、監督、対人関係、作業条件、給与といった、就業者が仕事を行う周囲の状況に関係し、不快を回避したいという欲求にかかるものであるため、満たされないことで不満が生まれる。

そして、満足をもたらす要因と不満をもたらす要因は、両極的ではなく単極的なものであるという。すなわち、満足をもたらす要因が満たされないからといって不満を感じるわけではなく、不満をもたらす要因が解消されたからといって満足を感じるわけではないのである。

もう一つは、Schein (1990) のキャリア・アンカーである。Schein (1990) によると、就業者は自身のキャ

リア選択に当たり、絶対に譲れない自己イメージ(船のいかりになぞらえてキャリア・アンカーという)をもっている。このキャリア・アンカーには、八つのカテゴリーがある。すなわち、①専門・職能別コンピタンス、②全般管理コンピタンス、③自律・独立、④保障・安定、⑤起業家的創造性、⑥奉仕・社会貢献、⑦純粋な挑戦、⑧生活様式(生き方全般のバランスと調和)で、自身のキャリア・アンカーと一致しない仕事に従事する場合、幸せを感じることはないという。

したがって、たとえ同じ仕事に従事していても、就業者のキャリア・アンカーが違えば、その仕事に対する受け止め方は違ってくる。例えば、いわゆる日本型雇用システムのように、雇用の安定と引き換えに、遅くまで残業したり頻繁に転勤したりしなければいけない仕事は、④保障・安定のキャリア・アンカーをもつ人は受け入れられるが、⑧生活様式(生き方全般のバランスと調和)のキャリア・アンカーをもつ人にとっては耐えられないだろう。

■小企業での就業に関する研究■

続いて、小企業での就業に関する研究をみてみよう。竹内（2008）は、小企業での就業について、正社員の給与や賞与はより規模の大きな企業と比べて少ないが、一般に就業「弱者」と位置づけられる人にとっては、必ずしも条件の悪い職場ではないと述べている。例えば、定年制度がない企業の割合が高く、求人の少ない高齢者に多くの雇用機会を提供しており、賃金体系も能力給や職務給であることから、能力さえあれば賃金は下がらないという。また、非正社員に関しては、専門・技術職として働く人が多く、時給はより大きな企業を上回る場合がある一方、労働時間はより大きな企業よりも短い人が多く、自身の都合（育児や介護など）に合わせた働き方が可能であるという。

小企業で働く女性に焦点を当てた深沼・藤井（2011）は、小企業は女性の多様な就業ニーズの受け皿になっていることを示している。そして、受け皿となれる理由として、二つの柔軟性（採用や人材評価の柔軟性、就業ニーズへの対応の柔軟性）と二つの近接性（経営者と従業員の近接性、職場と住居の近接性）という小企業ならではの特徴を挙げている。

三輪（2011）は、若年女性のキャリアの観点から小企業での就業を分析し、いくつかの知見を得ている。小企業での勤務経験は小企業に再就職する際に評価され、正社員としてキャリアの再出発を図りやすいことや、社会的ネットワーク（家族や友人とのネットワーク）を活用して、求職者は自分に適した職場かどうかを、企業はポストに見合う人かどうかを、事前に把握するため、就業や採用の満足度が高いことなどである。また、労働市場において大企業などと比べて不利であることが、かえって小企業の働きやすい職場環境づくりにつながっていると推察している。

これらの研究からうかがえる小企業での就業は、悪い面ばかりではなく、ある面においてはほかの規模の企業

より優れているといえるものだ。男性正社員の仕事への満足度を分析した太田（2013）でも、そうした点が確認できる。太田（2013）は、仕事や働き方に関するさまざまな項目についての満足度を企業規模別にみている。雇用保障のように規模が小さい企業ほど満足度が直線的に下がる項目がある一方、労働時間のように1～5人の企業のほうが高い満足を示す項目や、昇進のチャンスのように規模による違いがない項目があることが示されている。加えて、30～99人の企業規模で最も満足度が小さくなる項目が比較的多いと述べている。



就業者や仕事の状況

先行研究を概観すると、小企業の就業環境は働く人を満足させているといえそうだ。しかし、Herzberg(1966)の動機づけ・衛生理論とSchein(1990)のキャリア・アンカーの理論を踏まえると、個人の就業ニーズは多様であり、ある人にとっては満足をもたらす要因が、ほかの人にとっては不満をもたらす要因になる可能性は否定できない。

満足度に関するアンケートは、「満足」の対極に置く選択肢を「満足していない」あるいは「不満」として満足度を測定することが多い。そのため、そのデータをそのまま利用して分析すると、不満に関する要因を把握できない、把握できたとしても、満足をもたらす要因と不満を解消する要因を同じものとして捉えてしまう、といった問題が生じる。

そこで、本リポートでは、満足をもたらす要因と不満を解消する要因は異なるものである可能性を念頭に置いたうえで、企業規模ごとの仕事への満足度に関する分析を行いたい。より具体的には、満足の対極の選択肢を不満としているアンケートのデータを利用し、満足に及ば

表－2 勤め先の従業員規模の分布と分析対象

①従業員規模の分布 (単位：%)			②分析対象 (単位：%)		
	度 数	構成比		度 数	構成比
9人以下	2,615	9.3	小企業 (29人以下)	5,615	22.3
10～29人	3,000	10.7			
30～99人	4,159	14.9	中小企業 (30～299人)	7,837	31.2
100～299人	3,678	13.1			
300～499人	1,678	6.0	大企業 (300人以上)	11,702	46.5
500～999人	1,981	7.1			
1,000～2,999人	2,583	9.2			
3,000人以上	5,460	19.5	合 計	25,154	100.0
わからない	2,846	10.2			
合 計	28,000	100.0			

資料：連合総合生活開発研究所「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」
(2011年4月～2017年10月) (以下同じ)

す影響と不満に及ぼす影響のそれぞれを同時に計測できる手法を用いて分析する。

■使用するデータと分析対象■

分析で使用するのは、連合総合生活開発研究所が就業者を対象に年2回実施している「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」(以下、勤労者短観)のうち、第21回調査(2011年4月)から第34回調査(2017年10月)まで14回の調査のデータである。インターネットによるWEBモニター調査で、サンプルサイズは各回2,000で計2万8,000になる。

調査の対象は、首都圏(埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県)および関西圏(滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県)に居住する20歳代から60歳代前半の民間企業に雇用されている人である。勤め先の従業員規模の分布は表-2のとおりで、このうち、勤め先の従業員規模が明確な2万5,154件を三つのカテゴリーに分類して分析の対象とする。カテゴリーの一つ目は29人以下の小企業、二つ目は30～299人の中小企業、三つ目は300人以上の大企業である。

表－3 就業者の属性

		(単位：%)			
		小企業	中小企業	大企業	全 体
性 別	男 性	45.7	58.4	66.3	59.2
	女 性	54.3	41.6	33.7	40.8
年 齢	20歳代	19.5	20.5	20.7	20.4
	30歳代	25.8	28.8	26.6	27.1
	40歳代	26.2	24.4	25.3	25.3
	50歳代	20.5	18.1	20.9	20.0
	60歳代前半	8.0	8.0	6.4	7.3
最終学歴	中学校	2.7	1.4	0.6	1.3
	高 校	31.2	25.7	17.9	23.3
	専修・各種学校	15.3	13.2	7.8	11.2
	短大・高専	13.5	10.2	8.8	10.3
	大 学	35.1	45.8	55.3	47.8
	大学院	2.2	3.8	9.6	6.1

(注) 四捨五入する前の値が最も割合が高いものを濃い網掛け、次に割合が高いものを薄い網掛けにしている(以下表-5まで同じ)。

■小企業の就業者や仕事の特徴■

満足度に関する分析を行う前に、小企業の就業者や仕事の状況に関する特徴を確認しておこう。表-3は企業規模ごとに就業者の属性を集計した結果である。

性別をみると、小企業の女性の割合は54.3%で、中小企業の41.6%、大企業の33.7%と比べて高い。年齢については、どの年齢層においても規模による大きな違いはなさそうである。平均年齢も小企業は41.8歳、中小企業は41.1歳、大企業は41.3歳であった。最終学歴は規模が小さい企業ほど、大学と大学院の割合が低い。

続いて、仕事の状況に関する項目を企業規模ごとにみたものが表-4である。

就業形態は、いずれの規模でも正社員の割合が最も高い。ただし、小企業の正社員の割合は61.1%で、中小企業の69.7%、大企業の76.5%より低い。代わりに小企業では、パートタイマーやアルバイトの割合が相対的に高くなっている。

1週間当たりの実労働時間をみると、小企業はほかの規模の企業と比べて、20時間未満、20～30時間未満

表－４ 仕事の状況

(単位：％)

		小企業	中小企業	大企業	全 体
就業形態	正社員	61.1	69.7	76.5	70.9
	パートタイマー	22.3	14.1	8.5	13.3
	アルバイト	11.2	5.7	3.0	5.7
	契約社員	3.5	6.8	7.6	6.4
	派遣労働者	1.8	3.4	3.9	3.3
	嘱 託	0.2	0.4	0.6	0.4
1週間当たりの 実労働時間	20時間未満	16.0	9.0	6.5	9.4
	20～30時間未満	14.2	9.3	7.3	9.5
	30～40時間未満	21.1	21.6	20.0	20.8
	40～50時間未満	32.4	40.7	44.5	40.6
	50～60時間未満	8.7	10.6	12.5	11.1
	60時間以上	7.5	8.7	9.1	8.6
過去１年間の 賃金年収(税込)	200万円未満	38.3	24.0	14.8	22.9
	200万～400万円未満	38.6	38.2	27.3	33.2
	400万～600万円未満	17.2	24.5	25.1	23.2
	600万～800万円未満	4.2	9.0	16.3	11.3
	800万円以上	1.6	4.3	16.5	9.4

の割合が高く、40～50時間未満、50～60時間未満、60時間以上の割合が低い。パートタイマーやアルバイトの割合が高いために労働時間が短いように思われるが、正社員に限って集計しても、小企業では20～30時間未満、30～40時間未満の割合が高かった。小企業の就業者の労働時間は相対的に短いといえる。

過去１年間の賃金年収（税込）については、小企業は200万円未満、200万～400万円未満の割合が高い一方、400万～600万円未満、600万～800万円未満、800万円以上の割合は低い。労働時間と同様に正社員に限って集計しても、この傾向は変わらず、ほかの企業と比べて小企業の就業者は年収が低いようである。

仕事の特徴は、アンケートで尋ねている10項目に対して「当てはまる」「どちらかという当てはまる」と回答した割合を示している（表－５）^(注3)。企業規模による違いがあるものを挙げると、まず、「職業能力やキャリアを高めるための機会や支援がある」と「家計をまか

表－５ 仕事の特徴

(単位：％)

	小企業	中小企業	大企業	全 体
仕事に働きがいを感じている	46.9	46.4	49.4	47.9
自分の能力・専門性を十分に活かしている	43.8	43.3	47.1	45.2
職業能力やキャリアを高めるための機会や支援がある	19.0	24.7	36.6	29.0
一定の責任・裁量を与えられている	52.0	49.4	55.2	52.7
家計をまかなえる賃金・処遇条件である	33.1	40.6	51.5	44.0
賃金・処遇が適切で納得性がある	33.6	30.8	38.5	35.0
肉体的疲労は感じない	41.7	37.4	40.7	39.9
精神的に過度なストレスがない	34.2	30.0	31.1	31.5
職場の人間関係がよい	54.4	50.1	55.1	53.4
仕事と生活のバランスが適度にとれている	51.6	46.9	50.7	49.7

なえる賃金・処遇条件である」の割合は、規模が小さい企業ほど低くなっている。他方、「精神的に過度なストレスがない」は、小企業は中小企業や大企業と比べて高い。また、大企業と同じ、あるいは低い水準だが、中小企業より高い項目として、「一定の責任・裁量を与えられている」「賃金・処遇が適切で納得性がある」「肉体的疲労は感じない」「職場の人間関係がよい」「仕事と生活のバランスが適度にとれている」がある。小企業が最も割合が低い項目はあるものの、そうでない項目も多い。仕事の特徴をみる限り、小企業における就業環境は決して中小企業や大企業に劣るものではないといえそうだ。

企業規模別の仕事への満足度については、小企業は「かなり満足」が6.9%、「やや満足」が29.0%で、合わせて35.9%の就業者が満足していると回答している。中小企業はそれぞれ4.3%、28.2%で合計32.4%^(注4)、大企業は

それぞれ5.6%、31.1%で合計36.7%である。小企業だからといって満足度が低いわけではないようである。



満足や不満をもたらす要因

仕事の状況は企業規模による差異があったが、仕事への満足度について明確な違いは確認できなかった。仮にすべての就業者が同じ要素に満足を感じるとしたら、仕事の状況の差異は、そのまま満足度の違いとして表れてもおかしくない。小企業で働く人は、満足を感じる点がほかの企業で働く人と異なる面があるのではないだろうか。計量分析により、小企業の就業者が満足や不満を感じる要因を探っていこう。

■分析方法と変数の説明■

計量分析とは、さまざまな要素があって表面的にはよくわからない事象について、統計的な分析手法を用いて、本質的な法則性・関係性・因果性を浮き彫りにしようとするものである（山本、2015）。ここで実施する満足度に関する分析でいえば、仕事への満足度についてのデータが、よくわからなくて明らかにしたい事象となり、この仕事への満足度に対して、就業者の属性と仕事の状況のデータが、どのように関係しているかを分析することになる。仕事への満足度は、説明される変数であるため被説明変数、就業者の属性と仕事の状況は、被説明変数を説明する変数であるため、説明変数という。

使用する分析手法は、順序プロビットモデルと多項プロビットモデルという二つのモデルである。以下では、これらのモデルと被説明変数および説明変数についての説明が続くため、関心のない方は、次ページの「計量分析の結果」まで読み飛ばしていただいて構わない。

被説明変数である仕事への満足度は、「かなり満足」「や

や満足」「どちらともいえない」「やや不満」「かなり不満」の5段階の選択肢で回答してもらっている。

まず、順序プロビットモデルによる分析の際は、「かなり満足」に5、「やや満足」に4、「どちらともいえない」に3、「やや不満」に2、「かなり不満」に1をそれぞれ割り当てている。順序プロビットモデルは、仕事への満足度の変数を順序尺度（データの値の大小関係にのみ意味がある尺度）として扱い、説明変数が仕事への満足度の水準に及ぼす影響を分析するものである。値が大きいほど満足度が高くなるようにデータを扱うことで、説明変数が被説明変数に対してプラスに作用する（被説明変数の値を大きくする）のなら満足度の水準を高める要因、逆にマイナスに作用する（被説明変数の値を小さくする）のなら満足度の水準を低める要因と、直感的に解釈できるようにする。

次に、多項プロビットモデルによる分析の際は、「かなり不満」と「やや不満」をまとめて「不満」に、「かなり満足」と「やや満足」をまとめて「満足」にしている。多項プロビットモデルは、仕事への満足度の変数を順序のない名義尺度として扱い、基準となる参照カテゴリーと比べて、被説明変数のうちのあるカテゴリーが説明変数の影響によってどれくらい選択されやすくなるか、あるいは選択されにくくなるかを、分析するものである。つまり、仕事への満足度を「不満」「満足」「どちらともいえない」の三つのカテゴリーとし、「どちらともいえない」を参照カテゴリーにした分析を行うことで、「不満」が選ばれやすくなる要因や選ばれにくくなる要因、「満足」が選ばれやすくなる要因や選ばれにくくなる要因を探ることができる。

また、いずれの分析手法においても、分析対象をすべて含めた分析と、小企業、中小企業、大企業それぞれの就業者だけでの分析を実施する。

説明変数は、すでに述べたように就業者の属性と仕事の状況に関するデータである。就業者の属性に関するデータは、前掲表-3で確認した項目である。性別は女

性を1、男性を0とするダミー変数、年齢は年齢そのものを変数とする1乗項と年齢を2乗した2乗項、学歴は大学・大学院を1、それ以外を0とするダミー変数としている。年齢の2乗項を説明変数に加えているのは、年齢によって仕事への満足度に対する影響の程度が変わってくる可能性があるためである。

仕事の状況に関するデータは、前掲表-4で確認した項目である。就業形態は正社員を参照変数とするダミー変数、1週間当たりの実労働時間は20時間未満を参照変数とするダミー変数、過去1年間の賃金年収（税込）は200万円未満を参照変数とするダミー変数である。仕事の特徴に関する変数は前掲表-5のそれぞれの項目について「当てはまる」「どちらかという当てはまる」を1、それ以外を0とするダミー変数である。また、分析対象をすべて含めた分析では、小企業を参照変数とする企業規模のダミー変数に加えている。

なお、勤め先の業種^(注5)と就業者の職種^(注6)は仕事への満足度に対して影響を及ぼす可能性があるため、これらのデータをコントロール変数として分析に含め、その影響を除いている。

■計量分析の結果■

以上の内容で順序プロビットモデルと多項プロビットモデルによる分析を行った結果を整理すると、表-6のとおりになった。全体は分析対象をすべて含めて分析した結果、小企業、中小企業、大企業はそれぞれの企業規模の就業者だけで分析した結果である。

また、それぞれの分析対象の「水準」の列は、順序プロビットモデルにおいて、5段階で評価した仕事への満足度の水準が、各説明変数によって高くなるか、低くなるかを示すものである。「不満」と「満足」の列は、多項プロビットモデルにおいて、どちらともいえないと比較して、各説明変数によって不満あるいは満足に、なり

やすいか、なりにくいかわかるものである。「-」はマイナスの影響があることを、「+」はプラスの影響があることを示しており、符号の数は統計的に影響がある（影響が偶然に生じているとは考えにくい）とみなせる有意水準（三つは1%、二つは5%、一つは10%）を示している。

この表-6で特に着目したいのは、不満に及ぼす影響の有無と満足に及ぼす影響の有無を示す不満と満足の列である。水準の列で示される満足度全体に及ぼす影響を、不満と満足のそれぞれの影響に分解したものともいえる。満足度の分析においてよく用いられている順序プロビットモデルでは把握できないもので、多項プロビットモデルによる分析から明らかになったものである。

それでは、仕事への満足度に影響を及ぼしている要因をみていこう。

◆従業員規模の影響

勤め先の従業員規模をみると、中小企業、大企業ともに、水準と不満でマイナスの影響がある。小企業と比較して規模が大きい企業の就業者は不満を感じやすく、満足度の水準を低下させるという結果である。この理由としては、小企業における通勤時間の短さが考えられる。勤労者短観においては、第22回（2011年10月）調査と第31回（2016年4月）調査で、1日のうちの通勤にかかる時間を尋ねている。平均値を計算すると、小企業は64.4分、中小企業は80.9分、大企業は97.2分と、規模が小さい企業ほど短い。

そこで、通勤時間を説明変数に加えた分析を実施してみた。ただし、利用できるデータは第22回（2011年10月）調査と第31回（2016年4月）調査に限られる。小企業の就業者を対象にした多項プロビット分析については、サンプルサイズが小さく分析が収束しなかったため、コントロール変数として設定した勤め先の業種と就業者の職種を除いて分析した。その点に留意する必要がある

表-6 仕事への満足度に影響を及ぼす要因

		全 体			小企業			中小企業			大企業		
		水 準	不 満	満 足	水 準	不 満	満 足	水 準	不 満	満 足	水 準	不 満	満 足
勤め先の従業員規模 (参照変数：小企業)	中小企業 大企業	---	---										
女性ダミー		+++	---	+++	+++		+++		---	+++	+++	-	+++
年齢1乗項		---		---				---		---	---		---
年齢2乗項		+++		+++				++		+++	+++		+++
大学・大学院ダミー				---			--			-			
就業形態 (参照変数：正社員)	パートタイマー アルバイト 契約社員 派遣労働者 嘱 託	+++	++		++						+++	+	
													++
				+++				++		++			++
						-							
1週間当たりの 実労働時間 (参照変数：20時間未満)	20～30時間未満 30～40時間未満 40～50時間未満 50～60時間未満 60時間以上							+			+		
		++											
		---	---		-	---	+		--		--	-	
		---	---		--	---		---	---		-		
過去1年間の 賃金年収（税込） (参照変数：200万円未満)	200万～400万円未満 400万～600万円未満 600万～800万円未満 800万円以上	--	--	-		+		--	---		-		
				-		+					+++	++	
		+++	+++			+					+++	++	
		+++	+++		+++		++	+++			+++	+++	
仕 事 の 特 徴	仕事に働きがいを感じている	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
	自分の能力・専門性を十分に活かしている	+++	+++	+++	+++	++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
	職業能力やキャリアを高めるための機会や支援がある	+++	+++	+++	++	++		+++	+++		+++	++	+++
	一定の責任・裁量を与えられている		---	+++		---	++		--	++		--	+++
	家計をまかなえる賃金・処遇条件である											--	
	賃金・処遇が適切で納得性がある	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
	肉体的疲労は感じない	--	---				+	--	--		--	---	
	精神的に過度なストレスがない	+++	+++	+++	+++	+	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
	職場の人間関係がよい	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
	仕事と生活のバランスが適度にとれている	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++

(注)「水準」の列は順序プロビットモデルによる分析の結果、「不満」と「満足」の列は多項プロビットモデルによる分析の結果である。また、「-」はマイナスの影響を、「+」はプラスの影響を示し、符号の数は有意水準（三つは1%、二つは5%、一つは10%）を示す。

ものの、分析の結果は、従業員規模は仕事への満足度に対して影響がないというものであった。

そして、新たに説明変数に加えた通勤時間は、全体と小企業を対象にした分析で、通勤時間が長いほど不満を感じやすくなり、満足度の水準を下げるという結果であった。これは、逆にいえば、短いほど不満を感じにくくなるということである。小企業の就業者は通勤時間が短いために不満を感じない人が多く、逆に中小企業や大企業のほうが相対的に不満を感じやすいのだろう。

◆就業者の属性の影響

女性ダミーは、水準と満足でプラスの影響となっており、女性は男性より満足しているといえる。しかし、中小企業と大企業では不満を感じやすい傾向も確認された。

小企業以外で不満を感じる理由としては、女性であることで、昇進の可能性が低くなったり、意欲や能力に見合った仕事ができなかったりすることなどが考えられる。能力があるにもかかわらず、組織内で昇進できないことを意味するガラスの天井や、仕事と育児を両立できるものの、仕事内容は責任や負担の軽いものとなり、昇進が難しくなるマミートラックといった言葉から、仕事に対して不満を感じる女性がいることがうかがえる。

年齢は、小企業以外の水準と満足で、1乗項がマイナスの影響、2乗項がプラスの影響になっている。これは、仕事への満足度に対する影響が、線形ではなく非線形のU字型、つまり、若年層と高齢層で満足になりやすい傾向を示すものである。ただし、小企業の就業者においては、年齢による満足度への影響はみられないようである。

大学・大学院ダミーでは、小企業の満足と中小企業の満足でマイナスの影響になっており、全体の満足でもマイナスの影響が出ている。大学や大学院の卒業者は、規模が小さい企業での就業は、不満を感じるわけではないが、満足を感じにくいという結果である。

◆仕事の状況の影響

就業形態に関しては、パートタイマーでの就業は正社員と比べて、小企業と大企業で満足度の水準を高める傾向があるようだ。都合に合わせて働く日数や時間を柔軟に設定できるためだろう。また、契約社員は大企業で、派遣労働者は中小企業と大企業で、満足に感じやすいという結果になっている。

1週間当たりの実労働時間をみると、50～60時間未満と60時間以上で、マイナスの影響が確認できる。ただし、影響が生じているのは、ほとんどが満足度の水準や不満をもたらす要因としてである。労働時間が長いと不満をもたらし、満足度の水準を低下させるが、逆に労働時間が短いからといって、満足を感じるわけではないといえるだろう。なお、大企業では不満との関係が相対的に弱いようである。もともとほかの規模の企業と比べて労働時間が長く、長時間の労働でもそれほど不満に思わない人がいることがうかがえる。

過去1年間の賃金年収（税込）については、600万～800万円未満と800万円以上でプラスの影響になっているものが多い。しかし、満足をもたらす要因として影響があるのは、小企業の800万円以上のみである。小企業で年収が800万円以上である割合はわずか1.6%（前掲表-4）で、例外的なケースと考えられる。Herzberg（1966）で給与は不満をもたらす要因とされているとおり、年収が高いと不満は解消されて満足度の水準は高まるが、必ずしも満足を生み出すとはいえないようである。

また、200万～400万円未満は小企業以外ではマイナスの影響がみられるのに対し、小企業では影響は確認できない。さらに、小企業では400万～600万円未満でも不満を感じにくくなっている。小企業の就業者は、ほかの企業規模の就業者と比べて、相対的に年収が低くても不満に思わない傾向があるように思われる。

もっとも、小企業は年収の水準が中小企業や大企業と比

べて低かった。賃金に対する満足度の感じ方は、金額そのものの絶対的な水準だけではなく、特定の基準（参照点）と比べて高いか低いかによっても変わってくる（佐野・大竹、2007）。同僚や同じ規模の企業で働く友人・知人の収入を、就業者が満足度を判断する際の基準にしていれば、小企業の就業者は参照点が低くなるために、中小企業や大企業と比べて低い年収であっても不満に思わない可能性がある。

そこで、年収を同規模内での相対的な年収水準に変換した分析を行ってみた。相対的な年収水準は、同規模における累積相対度数、すなわち、その就業者が下位から何%の位置にいるかを示したものである。小企業の就業者を対象に行った分析の結果は、不満と水準で1乗項がマイナス、2乗項がプラスのU字型の影響となっており、年収が相対的に低い層や高い層は不満を感じにくくなることが確認できた。小企業の就業者において中小企業や大企業より低い年収で不満が解消されるのは、やはり、参照点になっている年収が低いことが理由として考えられる。

なお、年収を同規模内での相対的な年収水準に変換した同様の分析を、中小企業と大企業の就業者に対して行ったところ、不満と水準の結果は、大企業の不満の1乗項で影響を確認できなかったほかは、小企業の分析結果と同じであった。ただし、満足の結果については、影響がみられなかった小企業とは違って、中小企業、大企業ともに1乗項がマイナス、2乗項がプラスになっている。中小企業と大企業は他者と比較した年収水準が満足を感じさせるものになるのに対し、小企業はそうではないという結果であり、小企業の就業者と中小企業や大企業の就業者では収入に対する考え方が異なることがうかがえる。

最後に、仕事の特徴が及ぼす影響をみると、「仕事に働きがいを感じている」「自分の能力・専門性を十分に活かしている」など、多くの項目がどの企業規模でも不満

の解消と満足の向上に影響し、満足度の水準を高めている。

しかし、そうでない項目もいくつかみられる。「職業能力やキャリアを高めるための機会や支援がある」は、小企業と中小企業では満足を感じさせる要因にはなっていない。「一定の責任・裁量を与えられている」に関しては、満足をもたらす要因であるが、同時に不満をもたらす要因でもある。これは、就業者のキャリア・アンカーが何であるかによって、責任・裁量のある仕事についての受け止め方が異なってくるからだろう。「肉体的疲労は感じない」は、中小企業と大企業では不満をもたらす要因になっているが、小企業では満足を感じさせる要因になっている。中小企業と大企業は小企業と比較して労働時間が長い傾向にある。労働時間が長いにもかかわらず、肉体的疲労を感じないのは閑職にいるためとも推測され、不満の要因になるのではないだろうか。「家計をまかなえる賃金・処遇条件である」は、大企業で不満をもたらす要因になっているものの、それ以外では影響はないという結果であり、満足度との関連は薄いといえる。



就業先としての小企業の評価

小企業における雇用の質の面について明らかにしようと、就業者を就業先の企業規模によって三つのグループに分類し、仕事への満足度に関する分析を行ってきた。順序プロビットモデルと多項プロビットモデルの二つの手法で分析した結果をもとに、小企業の就業者の満足度に関する特徴を整理すると、以下の点が指摘できる。

第1に、小企業での勤務は、不満を感じにくいという点で、より規模の大きい企業と比べて異なる。その理由としては通勤時間の短さが考えられる。

第2に、一般的に女性は男性より仕事に満足しているが、中小企業や大企業では男性より不満に感じる女性も

おり、二極化の傾向がみられる。しかし、小企業においては、女性だからといって不満に感じることはない。

第3に、年齢が若いほど、あるいは高いほど満足を感じやすい中小企業や大企業と異なり、小企業では年齢による満足度の違いはみられない。

第4に、小企業では中小企業や大企業より低い年収で不満が解消される可能性や、年収が満足を感じる要因とならない可能性を指摘できる。総じて、小企業の就業者は年収に対するこだわりが少ないといえる。

第5に、仕事の特徴に関しては中小企業や大企業と共通する点が多いが、「職業能力やキャリアを高めるための機会や支援がある」と「肉体的疲労は感じない」に対しての感じ方については、小企業の就業者はほかの企業より満足や不満の要因にはなりにくい。

こうした特徴をもとに就業先としての小企業を評価すると、自宅の近くで働きたい、性別に関係なく自分の能力やスキルを発揮したい、年齢に左右されない働き方をしたいといった就業ニーズをかなえてくれる存在であるといえる。これらは中小企業や大企業では満たされにくい面がある。給与水準は中小企業や大企業と比べて低いかもしれないが、給与よりもこうした特定の就業ニーズを優先したいという就業者にとっては、小企業での就業は満足できるものとなるはずだ。小企業の就業者は雇用の質について十分に満足しており、けっして本来の希望とミスマッチがあるにもかかわらず、それを甘んじて受け入れて働いているわけではないと考えられる。小企業は就業者のニーズに応える形で多様な働き方ができる職場を提供していると評価することができるだろう。

謝 辞

二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJデータアーカイブから「勤労者の仕事と暮らしに関する二次分析：データから見た2007年～2017年」(連合総合生活開発研究所)の個票データの提供を受けました。ここに記して感謝申し上げます。

(注1) 本リポートは、井上孝二「小企業の就業者が満足や不満を感じる要因」東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター『2018年度参加者公募型二次分析研究会 勤労者の仕事と暮らしに関する二次分析：データから見た2007年～2017年 研究成果報告書』(2019年3月)の内容を再構成したものである。

(注2) データの制約等から、小企業および後述する中小企業や大企業の定義は中小企業基本法における企業規模の定義とは異なる。

(注3) 各項目の選択肢は、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」「当てはまらない」「わからない」の五つである。

(注4) 小数第2位を四捨五入により切り上げて表記しているため、合計は32.5%ではなく32.4%となる。

(注5) 業種の選択肢は、「建設業」「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」「運輸業」「卸売・小売業」「金融・保険業」「不動産業」「飲食店・宿泊業」「医療・福祉」「教育、学習支援業」「郵便局・協同組合」「サービス業」の13業種である。

(注6) 職種の選択肢は、「管理職」「専門・技術職」「事務職」「営業・販売職」「サービス職」「保安・警備職」「生産技能」「輸送・機械運転」「建設作業・採掘」「運搬・清掃・包装作業」「その他」の11職種のほか「わからない」である。

<参考文献>

- 太田聰一 (2013)「企業規模と仕事の満足度－格差と類似性－」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第19号、pp.35-61
- 佐野晋平・大竹文雄 (2007)「労働と幸福度」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.558、pp.4-18
- 竹内英二 (2008)「小企業における雇用の実態」国民生活金融公庫総合研究所『調査季報』第86号、pp.1-18
- 中小企業庁編 (2018)『中小企業白書 (2018年版)』日経印刷
- 深沼光・藤井辰紀 (2011)「小企業における女性就労の実態」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第12号、pp.19-40
- 三輪哲 (2011)「女性のキャリア移動における小企業の意味」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第10号、pp.59-87
- 山本勲 (2015)『実証分析のための計量経済学 正しい手法と結果の読み方』中央経済社
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Pub. Co. (フレデリック・ハーズバーグ著、北野利信訳 (1968)『仕事と人間性 動機づけ－衛生理論の新展開』東洋経済新報社)
- Schein, Edgar H. (1990) *Career Anchors : Discovering Your Real Values*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer. (エドガー・H. シャイン著、金井壽宏訳 (2003)『キャリア・アンカー 自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房)



バレエで女性を健康長寿に



ふじい はるこ

関西大学商学部卒業後、損害保険会社に一般職として勤務する傍ら、運動不足解消のためバレエを始める。バレエ仲間と共に、ボランティアで中高年向けのレッスンをスタートし、その後、仲間の一人と共にSAY(株)を設立。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2017年
- ▶ 従業者数 2人
- ▶ 事業内容 中高年女性専門のバレエ・ストレッチ教室
- ▶ 所在地 大阪府大阪市北区天神橋 1-14-14
- ▶ 電話番号 06(7502)9785

SAY(株) 代表取締役 藤井 治子

昔に比べて、日本人は長寿になっている。うれしいことである一方、晩年を寝たきりで過ごす人が増えているという話も耳にする。

最後まで楽しく豊かな人生を全うするには、健康な体を維持することが大切なのはいうまでもない。高齢化が進むなか、長く健康でいられるためにはどうするか。SAY(株)の創業者、藤井治子さんはそのために立ち上がった。

人生最後まで元気でいてほしい

——子どもが習い事として通うようなバレエ教室とは違うようですね。

バレエ教室と聞くと、レオタードとトゥシューズを着用したダンサーが一列に並び、ピアノの伴奏に合わせ、片足を自分の頭まで上げるポーズを取ったり、順番にジャンプやターンを繰り返したりしている風景を思い浮かべるかもしれません。そうした本格的なバレエには、高い柔軟性と運動強度が求められます。

一方、当社が教えているのは、運動する習慣のない人でも取り組める

ような、もっと伸びやかでゆったりとした動きのバレエです。「エイジレスバレエ・ストレッチ」と名付けました。クラシックバレエの基本動作を応用し、強い体幹やバランスの良い筋肉を身につけることを目的とした独自のプログラムです。ターゲットは大人の女性です。80歳代など、幅広い年齢の生徒たちがいます。

——具体的なレッスン内容を教えてください。

1回のレッスン時間は約60分です。ストレッチを25分、正しい姿勢の練習を20分、音楽に合わせたダンスを15分という順番で行います。

レッスンは、バレエならではの二つの特徴を生かして進めています。

一つは、バーを使って徹底的に姿勢を矯正する点です。長年の家事や仕事の影響で、背筋の曲がった状態が自然体になってしまっている人が多いため、まずは真っすぐでバランスが取れた姿勢を覚えてもらいます。レッスンは両手でバーをつかんだ状態で進めるため、普段は杖をついている人も安心して取り組みます。

人にもよりますが、半年ほどレッスンを続けると、日常生活のなかでも一人で正しい姿勢が取れるようになります。鏡に映る、りりしくなった自分の姿に感動したという声や、身長が伸びたという声をよく聞きます。

もう一つの特徴は、音楽に合わせて踊ることです。レッスンに使う曲には、ラジオ体操で流れるようないかにも運動用といったものではなく、落ちついた曲調のクラシックのような、聞いていて心地良く、退屈しないものを選んでいきます。

生徒のなかには、スポーツジムだと運動のために運動している気持ちになり、長続きしなかったという人もたくさんいます。一方、バレエは美しい音楽も華やかな踊りも楽しめるためずっと続けたいと言ってもらえます。

レッスンは、大阪市内を中心に、京都や岡山など合計10カ所で定期

的に開催しています。このうち、直営スタジオは1カ所で、ほかの9カ所は公民館や文化会館など地域にある公共施設です。会場により月謝は異なりますが、月4回のレッスンを、5,000～8,000円で提供しています。

——なぜ大人の女性に特化したバレエ教室を始めたのでしょうか。

大人になってからバレエを始めたわたし自身が、バレエは健康づくりに効果があると実感したことがきっかけです。

わたしは大学卒業後、損害保険会社に就職し、内勤で端末操作や電話での事故対応などを担当していました。2007年、30歳になる手前で急に体力の衰えを感じ、実際に体調も崩しがちだったとき、何か運動を始めなければと思いチャレンジしたのがクラシックバレエでした。大人の初心者も受け入れている教室に入り、楽しくて続けているうちに、体の調子はみるみる良くなりました。

それまでのわたしのように、普段運動をせず、健康に悩んでいる人たちにぜひバレエを勧めたい。そう考え、2013年には教室の仲間7人と、老人ホームで講師としてバレエを教えるボランティアを始めました。

生徒たちが「レッスンのおかげで最近具合がいいよ」と言って喜んでくれることは、何よりやりがいにな

ります。また、高齢の女性と接してみると、要支援・要介護認定者の多さに気づきました。男性に比べ、もともと筋力が弱いこと、それでいて平均寿命は長いことが要因だろうと考え、女性の健康維持を支援したいと強く思うようになりました。

2017年、一緒にボランティアを続けていた田仲智子と共に、わたしが代表取締役となりSAY(株)を設立。事業として、バレエレッスンの活動をもっと広めることにしました。コンセプトは、「人生最後の日まで自分の足で歩ける体づくり」です。筋力の低下にできるだけ早く対処できるよう、ターゲットは高齢者だけではなく、もっと若い女性にまで広げました。高齢化が進むのに合わせて、健康寿命に対する世間の意識は高くなっており、需要はあると考えました。

内外の知を事業に生かす

——事業化するに当たり、どのような工夫をしましたか。

まず、当社設立と同時期に、田仲が代表理事、わたしが理事となって一般社団法人日本エイジレスバレエ・ストレッチ協会を設立し、中高年向けのレッスン講師の育成に取り組めるようにしました。

また、ボランティア活動の間は収益には目を向けてこなかったので、



ゆったりとバランスを整えていく

きちんとしたビジネスモデルをつくるため、自治体や金融機関が開く経営セミナーに出席して勉強しました。

創業後も、起業コンテストに積極的に参加し、審査の過程で先輩経営者やコンサルタントといった経営のプロに事業計画に対する評価やアドバイスをもらったり、ほかの起業家のアイデアを取り入れたりしています。そうした結果として、例えば、ブランド化を図るためエイジレスバレエ・ストレッチを商標登録する、生徒の満足度と当社の知名度を向上させるため発表会を開催するといったことを実行しました。

創業直後の起業コンテストでは早い段階で選考から漏れていましたが、だんだんファイナリストに残れるようになり、2019年には東京で開かれた女性起業家のコンテストでグランプリに選ばれました。こうした場を通じた出会いにより、創業支援ファンドの投資を受けられたり、金融機関から市の助成金の申請に必要な推薦をもらえたりしたのはよかったです。

——二人で事業をなさっていることについては何か利点がありますか。

経営者としては、いつでも互いに相談ができること、働き手としても、二人ともレッスン講師ができることは、大きなメリットです。

共同経営者の田仲は、過去にイベントの企画・運営会社を立ち上げた経験があります。そのため、法人登記といった創業にかかる手続き、ビジネスモデルづくり、具体的な事業計画書の作成などを、スムーズに進めることができました。

当社設立後しばらくは、わたしと田仲の二人だけで当社の運営もレッスンの講師も行っていました。二人分以上の力を発揮できていたと思っています。

——レッスン内容はどうやってつくっていったのでしょうか。

エイジレスバレエ・ストレッチの振り付け、音楽の選定、ストレッチからダンスまでの手順や時間の割り振りといったレッスンプログラムの中身は、繰り返しブラッシュアップを図り、事業化から1年後にはほぼ現在の形になりました。

特にダンスのテンポには気を使いました。高齢の生徒のなかには、振り付けと曲のペースに体がついていかないという人が多くいました。振り付けについてはすぐに解決できま

したが、それに合う曲がなかなか見つからなかったのです。そこで、知人の音楽家に頼んで作曲してもらいました。息はあがらないけれど心は弾むと生徒には好評です。

さらに、作成したプログラムは、バレエダンサー向けに専門外来を開いている医師の監修を受けました。生徒の体に過度な負担がかからないよう、チェックしてもらったのです。当社の教えるバレエがけっしてきつい運動ではないことが、運動に苦手意識をもつ人にも伝わるよう、動画サイトでレッスンの様子が見られるようにしています。

小さく始めて大きく育てる

——レッスン会場はどのように増やしていったのですか。

初めは、スタジオを賃借して毎月の家賃を賄えるほど集客ができる自信はありませんでした。そこで、できるだけ安く、スポットで使える場所を探していきました。

最初に教室を開いたのは、大阪市が運営する植物園内にあるイベントホールでした。ありがたいことに、植物園側がホームページやチラシを使って宣伝に協力してくれました。おかげで広告費を抑えつつ、定員15人のクラス二つをいっぱいにできました。

その経験から、教室を増やすに当たっては、運営者がインターネット、広報誌、ポスターなどで、地域の住民に周知活動をしてくれるような会場を中心に探しています。

こうした展開には、集客に失敗してもダメージが少ないため、多くのチャレンジができるという利点があります。定員割れや生徒の減少が起きた場合、交通の便が悪い、地域に中高年の女性が少ないなど、うまくいかなかった要因を分析し、次の開催場所の選定に生かしています。こうして取捨選択のうえ、2018年には会場を9カ所にまで増やし、約150人の生徒が通うようになりました。

確かな手応えを感じ、2019年5月には10カ所目として初めて自社スタジオを設けました。場所は大阪の中心地にあるオフィス街の淀屋橋です。仕事帰りの働く女性をメインターゲットにしました。

それまでは会場が押さえやすい平日の日中にレッスンを開いていたため、どの教室も60歳以上の生徒の割合が高かったのですが、会場の都合で何度か夜にレッスンを開いたところ、40～50歳代の人でも集まってくるようになりました。この世代の女性には、収入があって、子育てもひと段落し、自分の健康や趣味にお金をかけられる人が多いのです。新拠点は狙いどおり、勤めを終えた

後にやって来る生徒たちでにぎわっています。

——今後の展望を教えてください。

全国に教室を広げるため、レッスン講師の確保を進めています。レッスン内容の統一を図るため、日本エイジレスバレエ・ストレッチ協会で育成し、講師として認定を受けた人にレッスンを業務委託しています。わたしと田仲を合わせ、講師の人数は2018年には6人、2019年4月には11人に増えました。

講師はみな女性です。生徒が女性ですから、そうなりますよね。子ども向けのバレエ教室の先生、ヨガのインストラクターなど、当社の仕事と近い経験をしている人から、舞台役者、イラストレーター、動物のマッサージトレーナーといった、さまざまな人材が活躍しています。

ほかに本業をもっている人が多



観葉植物が映える大阪の淀屋橋スタジオ

く、なかには、生活に運動を取り入れるために講師になったという人もいます。当社では、1レッスン60分のコマごとに講師を割り当てているため、副業として働きやすい点がメリットです。専業主婦とも両立しやすいでしょう。

今はバレエから遠ざかっている、子どものころ習っていたという人は多いと思います。そうしたバレエのスキルを眠らせてきた人が、講師となって働ける場をもっと提供していくことで、女性の活躍推進を手助けすることも、会社の目標の一つです。

聞き手から

共同経営者の田仲さんと二人三脚で歩む藤井さんであるが、お互いの性格は正反対だという。藤井さんは慎重なタイプで、田仲さんは勢いがあるタイプとのことだ。同社が活動の幅を順調に広げられたのは、実現したいビジョンはしっかり共有しつつ、アクセルとブレーキのバランスが取れた経営を行っているからだと言っている藤井さんは語る。

来る「人生100年時代」、高齢者の活躍の場を一層増やしていくことが求められる。そして、より長く充実した人生を送るために、健康の維持・推進はますます重要な課題になってくる。同社の躍進は、個人の健康づくりだけでなく、より良い社会づくりに貢献するものだといえよう。

(山崎 敦史)

第50回

中小企業の景況は、弱い動きがみられるものの、緩やかに回復している ～全国中小企業動向調査・中小企業編(2019年4-6月期実績、7-9月期以降見通し)結果～

当研究所は2019年6月中旬に「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施した。今期(2019年4-6月期)の業況判断DIは前期から4.0ポイント低下し、-0.9となった。DIがマイナス圏となるのは、2016年7-9月期以来、11期ぶりである。水準は依然として高めに推移しており、緩やかな回復基調は続いているものの、製造業を中心に弱さもみられた。

業況判断DIは11期ぶりのマイナス圏

「全国中小企業動向調査・中小企業編」は、当研究所が四半期ごとに実施している調査である。原則従業員20人以上の中小企業、約1万3,000社を対象とし、業況の総合判断や売上、利益などについて、当期の実績および2四半期先までの見通しを尋ねている。

今期(2019年4-6月期)の業況判断DIは、前期(3.1)から4.0ポイント低下し、-0.9となった(図-1)。DIがマイナス圏となるのは、2016年7-9月期以来、11期ぶりである。とはいえ、過去と比較すると依然として水準は高い。

製造業と非製造業に分けてみると、製造業は前期(-0.8)から6.8ポイント低下し、-7.6となった。2期連続のマイナス圏である。2017年10-12月期に12.6を記録して以降、1年余りで大きく水準を下げた。

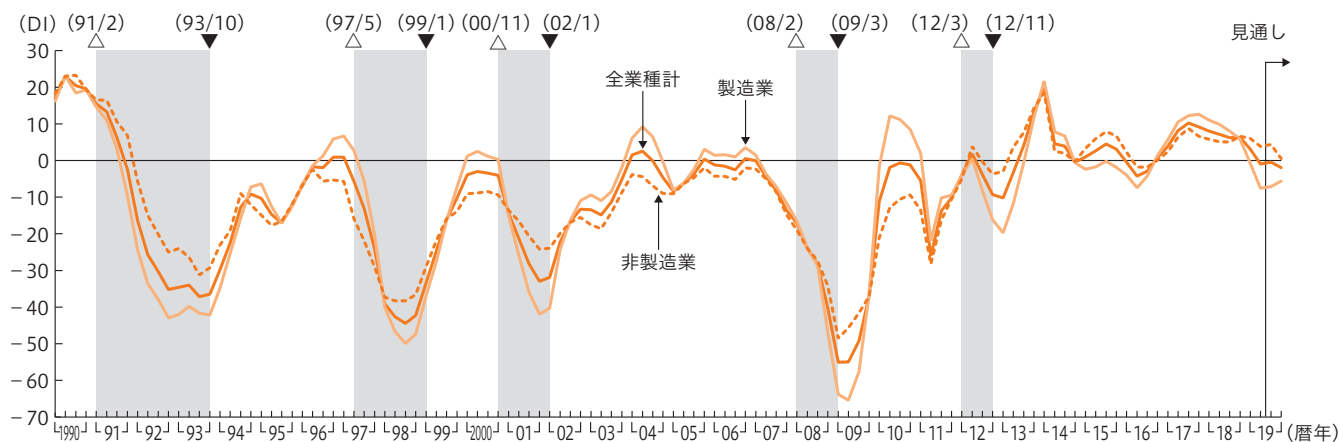
非製造業は前期(6.0)から2.2ポイント低下し、3.8となった。それでも、2016年10-12月期から11期連続でプラス圏が続いており、比較的安定している。2019年に入って以降、中小企業の業況は、製造業の落ち込みを非製造業が下支えするかたちとなっている。

輸出関連業種を中心にマイナス幅が拡大

次に、細かい業種別に業況判断DIをみていこう。まず、製造業の内訳をみると、今期は全18業種中、14業種でマイナス圏となった(図-2)。特に、電子部品・デバイス(-50.1)、非鉄金属(-23.8)、鉄鋼(-22.5)、生産用機械(-12.8)など輸出比率の高い業種において、マイナス幅が大きくなっている。米中貿易摩擦に端を発する海外経済の減速や、世界的な半導体需要の減少などの影響から、受注や生産が停滞している。

内需向けの業種をみると、飲食料品(0.8)、木材・木

図－1 業況判断DIの推移



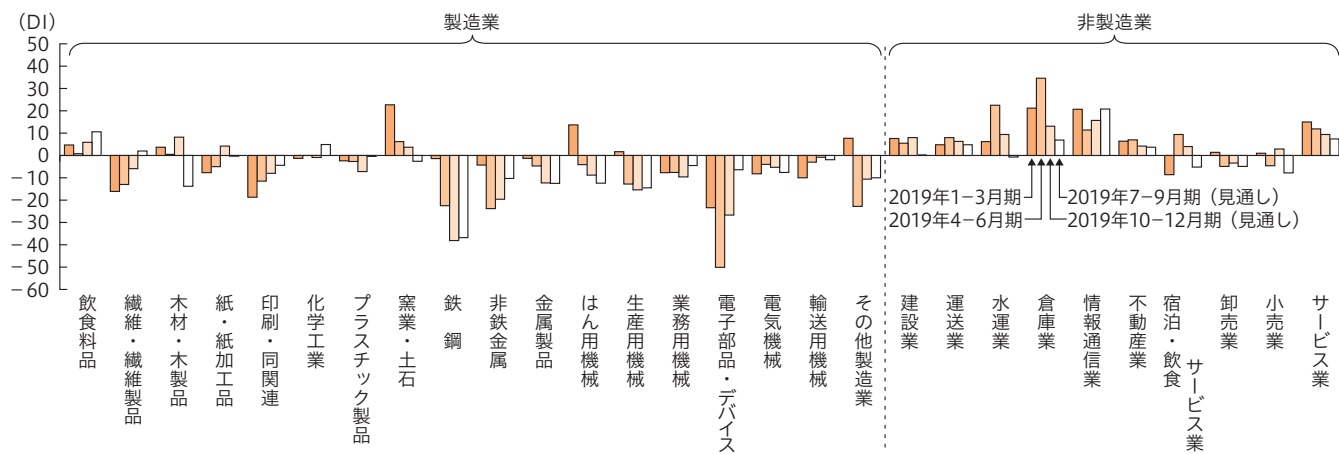
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下同じ）

(注) 1 業況判断DIは前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）（図－2、4、表も同じ）。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（図－3、4も同じ）。

3 今期調査において季節調整値の改定を実施した。

図－2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移

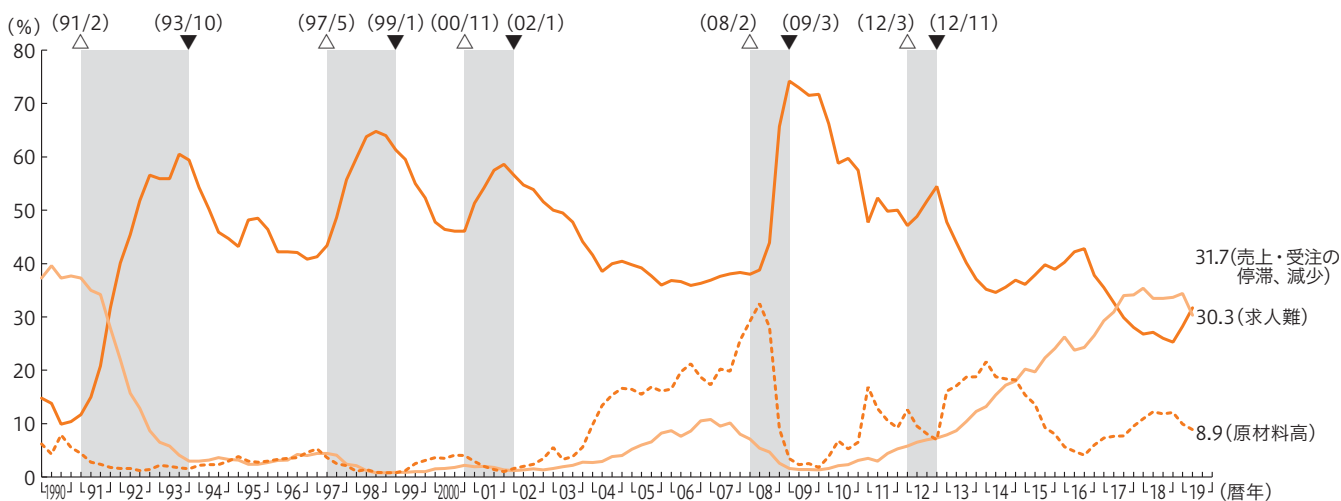


製品（0.5）、窯業・土石（6.2）が、小幅ながらプラス圏となった。ただし、繊維・繊維製品（－13.0）、印刷・同関連（－11.5）など、マイナス幅の大きい業種もみられた。

一方、非製造業では、全10業種中、8業種でプラス圏となった。水準が高いのは、倉庫業（34.6）や水運業（22.5）、運送業（8.0）など物流関連業種である。通販市場の拡大などによって荷動きの活況が続いている

ためだ。運送業や水運業においては、運転手不足で需給が引き締まっているなか、運賃の値上げを実施した企業も少なくないようだ。ほかにも、インフラ向けのシステム投資が追い風となっている情報通信業（11.4）や、公共工事が下支えする建設業（5.5）もプラス圏が続いている。サービス業（11.9）も、建築設計業や廃棄物処理業といった事業者向けの業種を中心に好調だった。

図-3 経営上の問題点の推移（全業種計）



(注) 経営上の問題点について、択一式で尋ねたもの。2019年4-6月期における上位3項目の推移を示している。

消費関連業種をみると、前期から上昇したのは、宿泊・飲食サービス業（9.4）だ。4月から5月にかけての10連休によって観光需要が伸びたことが大きかった。一方、小売業（-4.6）は低下している。なかでも不調だったのは、衣服や雑貨、家具といった不要不急の商品だ。期中には改元による祝賀ムードもあったが、個人消費が盛り上がるまでには至らなかったようだ。

「売上・受注の停滞、減少」が8期ぶりに第1位

続いて、企業の経営上の問題点をみていこう。今期の結果をみると、「売上・受注の停滞、減少」が31.7%と最も高く、次いで「求人難」（30.3%）、原材料高（8.9%）の順となった（図-3）。「売上・受注の停滞、減少」が第1位となるのは、2017年4-6月期以来、8期ぶりである。業種別にみると、電子部品・デバイス（56.1%）、印刷・同関連（53.3%）、業務用機械（46.3%）、鉄鋼（41.8%）などで高くなっている。

自由意見欄から売り上げについてのコメントをみる

と、米中貿易摩擦に関連するものが多くみられた。「中国向けの輸出が急激に減少した」（建設機械製造業）、「中国工場の生産ラインの稼働が悪化している」（自動車部品製造業）など、機械関連の業種で不安を口にする企業が目立つ。また、「東京オリンピックの競技場の建設は一服した」（セメント製品製造業）といった声もあった。

「求人難」の割合は前期から低下しているものの、依然として人手不足に関するコメントも多い。今期特徴的だったのは、2019年4月から順次施行されている働き方改革関連法に関する意見が複数寄せられた点である。「社員の有給休暇の取得を進めたため、以前よりも仕事の進捗が遅くなった」（土木建築工事業）、「従業員のシフトを見直した結果、宿泊客の受け入れが思うようにできなくなった」（旅館業）など、対応を進めるなかで生じる問題に戸惑っている企業もあるようだ。一方で、「事務作業を自動化するソフトを導入し、仕事量を削減できた」（税理士事務所）、「外国人従業員の戦力化に成功した」（とび工事業）など、自社の取り組みによって人手不足を解消しようとする動きもみられた。

先行きへの懸念が広がる

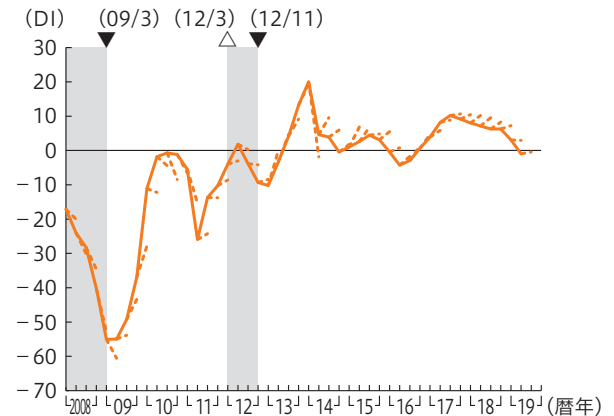
このように業況に弱い動きもみられるなか、企業は景気の先行きをどのようにとらえているのだろうか。図-4は、業況判断DIの実績と1期先の見通しの推移を示したグラフである。過去の結果をみると、リーマン・ショックが発生した2008年から2012年あたりまでは、1期先に低下を見込むケースが多かった。不安定な経済環境を背景に、企業の間で弱気な見方が広がったためと考えられる。ところが2013年以降は、ほとんどの期で1期先に上昇を見込んでいる。業況判断DI自体は上下を繰り返していたものの、総じて経済環境が安定していたということだろう。足元の結果をみると、1期先の見通しと実績の差は、2019年1-3月期は-0.1、4-6月期は0.4と、ほぼ横ばいとなった（表）。2018年までと比べると、楽観的な見方が徐々に薄れている。

その理由は、大きく二つに整理できる。一つは、海外経済の減速が長引くことへの懸念である。米中貿易摩擦については、2019年5月に米国が、6月に中国がそれぞれ追加の関税措置を発動した。両国間の交渉は、予断を許さない状況が続いている。

さらに、7月には日本政府が韓国に対して半導体材料の輸出管理の強化を打ち出した。こうした通商問題は、国際的なサプライチェーンに混乱をもたらし、直接的あるいは間接的に幅広い業種に悪影響を及ぼすおそれがある。

もう一つは、個人消費が落ち込むことへの懸念である。消費者の暮らし向きを見通しを示す内閣府「消費者態度指数」は、2018年10月以降、10カ月連続で低下している。また、厚生労働省「毎月勤労統計調査」における実質賃金の増減率は、2019年1月以降、5カ月連続でマイナスとなった。賃金の伸びが一服するなか、10月

図-4 業況判断DIの実績と1期先の見通し（全業種計）



（注）実線は実績、破線は1期先の見通しを示す。

表 足元の業況判断DIの実績と1期先の見通し（全業種計）

年	月 期	実 績	1期先の見通し	見通し-実績
2017	1-3	3.9	5.9	2.0
	4-6	8.2	8.9	0.7
	7-9	10.2	10.6	0.4
	10-12	9.1	10.5	1.4
2018	1-3	8.0	10.2	2.2
	4-6	7.1	9.6	2.5
	7-9	6.3	8.3	2.0
	10-12	6.3	7.2	0.9
2019	1-3	3.1	3.0	-0.1
	4-6	-0.9	-0.5	0.4

には消費税率の引き上げも予定されている。消費の冷え込みを警戒する企業の声は根強い。

2017年以降、中小企業の景況は緩やかな回復が続いてきた。しかし、国内外ともに景気の先行きの不透明感が漂うなか、中小企業の回復基調もさらに弱まる可能性がある。一方で、依然として堅調な国内の設備投資や、開催まであと1年に迫った東京オリンピックなど、明るい要素もないわけではない。今後の業況がどう動くか、引き続き注視していきたい。（分須 健介）

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.3
(最終回)

多角化・人材確保・安全対策と環境対策

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)

第1回では、中小運送トラック業者が「多様な荷主ニーズと厳しい競争」「人手不足」「運行の安全と環境問題」の三つの経営課題に直面していることを確認した。第2回では、「多様な荷主ニーズと厳しい競争」に対し、運送業務の効率化に取り組むことで対応している中小企業の動きをみた。

第3回では、「多様な荷主ニーズと厳しい競争」に対するもう一つの対応策としての多角化、「人手不足」に対する人材の確保、「運行の安全と環境問題」に対する安全対策と環境負荷低減に取り組む中小企業の動きをみていこう。

多角化により付加価値を向上

多角化への取り組みは、「多様な荷主ニーズと厳しい環境」という経営課題に直面するなかで、付加価値を獲得する手段を増やす策として有効だろう。多角化でまず考えられるのは、すでにある経営資源を有効に活用するため、同じトラック運送業のなかで新たな事業分野を開拓することである。トラックを有効活用して個人向け事業に進出したのが、大橋運輸(株)(愛知県瀬戸市、従業員数101人)だ。

かつて売り上げの大部分を法人向けが占めていた同社は、新たな経営の柱として、個人向けの事業に着目した。

まず、1990年に個人向けの引っ越し事業に進出。法人向け事業の稼働率が落ちやすい週末に、トラックでできる仕事は何かと考えたとき、すぐに思い浮かんだものである。しかし、企業間の競争は激しく、大きな成長を見込むことは難しかった。

そこで2003年から開始したのが、遺品整理と生前整理である。高齢化が進み、今後、需要が拡大していくことが期待できたからだ。具体的には、遺品を分別した後、貴重品を遺族に届けて、残りを廃棄するカリサイクル業者に持ち込む。生前整理では、顧客と相談し、身の回りの品物を処分する。いずれも顧客とのコミュニケーションが重要で、引っ越し事業で培った接客スキルを生かせると考えた。高齢者支援の専門家である社会福祉士

を雇用し、高齢の顧客の相談に乗れる体制を築くとともに、遺産相続に関する事務を得意とする弁護士事務所に積極的な営業を行っていくことで、徐々に売り上げは伸びている。

トラック運送業の枠を超えて、倉庫業のような運輸関連の事業を手がけることも、多角化の方向性の一つである。たんに倉庫で貨物を預かるだけではなく、梱包や仕分けといった流通加工業務を行うことで、顧客にとっての利便性を向上させているのが、清興運輸(株)（東京都墨田区、従業員数400人）である。同社は、約290台の車両を有し、大手パンメーカーや食品メーカーを主な荷主とする一般貨物自動車運送事業者だ。

同社は、2012年に温度管理が可能な物流センターを新設し、総菜向けの倉庫事業と流通加工事業に進出した。きっかけは、企業経営者が集う会合で、総菜メーカーの社長と知り合ったことである。物流経費削減のために流通加工業務の外注化を検討しており、同社に打診があったという。経験がなかったため、同社では、総菜メーカーから技術指導を受けながら、物流センター新設の準備を進めていった。

新しい事業を開始してからの6年間で、温度別に総菜を管理するノウハウや、ピッキングやラベルを貼付するといった流通加工のノウハウを十分蓄積できた。現在は、保管から出荷、配送までを一括して請け負うことができる強みを生かし、総菜に加えて、ギフト商品も取り扱うようになっている。

信濃運輸(株)（東京都江戸川区、従業員数296人）では、菓子の配送業務の仕事を受けたことをきっかけに、流通加工事業に取り組むことになった。菓子メーカーの多くの種類の商品を、要望に応じて、箱に詰め合わせをする。作業内容や納期など条件は厳しかったが、打ち合わせを何度も行うことで、ノウハウを築いていった。その後も、さまざまな業種の荷主の要望に対応しながら、作業手順



清興運輸(株)の物流センター

や倉庫レイアウトを見直すことで、効率化を図っている。近年では、いつ、誰が何を運んだかという情報を追跡するトレーサビリティへのニーズが高まっている。同社では、インターネットを通じて、入荷や出荷、ピッキング作業の進捗などの情報をリアルタイムで荷主と共有している。

人材の確保

次に、「人手不足」という経営課題への対応策をみていこう。能力のあるドライバーや事務所スタッフなど人材を確保するためには、多様な人材が活躍できる環境を整備するとともに、従業員の満足度を向上させることが重要である。

大橋運輸(株)では、出産や育児、介護といった、さまざまなライフステージに合わせた働き方を可能にして、一人ひとりに合わせた働き方を実現している。同社では、2000年代後半に入り、働き手を何とかして確保しなければならないという課題に直面した。そこで、最初に取り組んだのは、それまではほとんどいなかった女性従業員を採用することであった。どのようにすれば女性が働きやすいかを考え、2010年には週3日出勤、1日4時間勤務という条件でパート従業員の求人を始めた。その後、パート従業員を短時間正社員として登用する制度や在宅



信濃運輸㈱のカフェのような休憩室

勤務制度、フレックスタイム制度、育児休暇制度を次々と創設した。

当初は男性ばかりの職場で、本当に女性が働けるのかという懐疑的な声もあった。しかし、会議で女性が建設的な意見を出したり、ドライバーに丁寧に接したりしている姿を見ることで、女性従業員を受け入れる素地が徐々に整っていった。現在では、本社に勤務する従業員のうち、女性が83%を占めており、管理職も6人誕生している。

2014年からは、外国人も積極的に採用している。前述の遺品整理と生前整理の事業にて、リサイクルできる品物を海外に輸出しようとしたことがきっかけだ。同社は英語のホームページを作成しており、それを見て、外国人が海外から直接連絡してくることが増えているという。語学に堪能な日本人の従業員を通訳につけコミュニケーションを円滑にしたり、帰国費用を同社が年1回負担したりして、外国人が能力を発揮しやすいようにしている。

清興運輸㈱では、高齢ドライバーがより長く働ける仕組みを、グループ全体で構築している。同社のドライバーは40歳以上が8割を占めているため、若いドライバーを確保することが課題となっている。そのため、求職者に仕事の内容や社内の雰囲気少しでも伝えられるよう、2017年にホームページの内容の見直しを行った。また、待遇面でも改善を進めており、ドライバーの給与

も引き上げている。しかし、こうした取り組みを行っても、ドライバーの確保は難しい。女性の採用も検討はしているが、パンの配送は深夜から早朝が多く、応募が少ないのが実情である。

そこで、ベテランドライバーを継続して雇用するために、60歳での定年退職後、65歳まで働ける再雇用制度を設けた。また、飲料の配送を行っているグループ会社からベテランドライバーを出向という形で受け入れている。ドライバーは年齢を重ねると、数十kgにも及ぶ飲料のケースやパレットを扱うことが体力的に難しくなる。飲料よりも軽いパンを扱うのであれば、働き続けたいという人も多く、今後、運用を広げていきたいと考えている。

従業員満足度を意図的に高める努力をしている好例が、信濃運輸㈱である。同社では四つの取り組みを行っている。一つ目は、福利厚生の実施である。同社では、20～30歳代の人材確保に向け、休憩室をカフェのように改装したり、独身寮をリフォームしたりしている。二つ目は、ドライバーを紹介してくれた人への報償金制度の制定である。中型トラックのドライバーなら7万円、大型トラックのドライバーなら10万円を支給している。三つ目は、企業イメージを向上させるためのPRである。同社では、少しでも採用につながればとラジオCMを行っている。四つ目は、クラブ活動支援制度の制定である。従業員同士のコミュニケーション促進を目的に、社内の部活動に対し補助金を支給している。

安全対策と環境負荷低減

最後に、「運行の安全と環境問題」への対応策をみていこう。万が一事故が発生すれば、軽微なものであっても、配送が遅延したり、貨物が破損したりするおそれがある。そうすると、自社だけではなく、荷主やサプライ

チェーン全体に甚大な影響を及ぼす。人身事故であれば、なおさら損害は大きくなる。

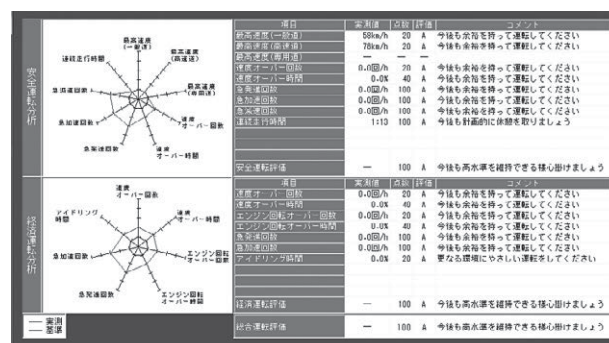
井阪運輸(株) (兵庫県西宮市、従業者数214人) では、運転技術の向上のため、全国トラック協会や各地の自動車学校が主催する講習にドライバーを参加させている。加えて、月に1回の社内研修では、ドライブレコーダーに記録されたヒヤリハット映像を、ドライバーに見せている。危険予知の訓練に生かすとともに、安全運転の徹底を図るためだ。また、デジタルタコグラフのデータをもとに、ドライバーの運転を点数化して、技能向上や指導に役立てている。

信濃運輸(株)では、全ドライバーを対象として、年に2回の交通安全講習会を開催している。また、ドライブレコーダーによる危険予知の訓練活動、最新のアルコール検知器の導入や5S運動などを行っている。加えて、3カ月に1回、各営業所に対して専門部署による監査を行っており、日々の業務が適切に遂行されているかを確認している。

清興運輸(株)では、専任の担当者1人が、月に1回、全20カ所の営業所を巡回し、勉強会を開催している。事故事例の共有や交通ルールの徹底などを図っている。

研修の実施、設備の導入などの安全対策には、どうしてもコストがかかり、そのぶん運賃が高くなる。一方で、荷主の物流担当者のなかには、運送業者の選定に際して運賃だけを重視する人も少なくないという。安全対策の重要性を理解してもらうために、具体的に何を行っているのか、それによってどのような効果があるのかを、積極的にPRすることも必要であろう。

一方、人々の環境に対する意識が高まるなか、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。各社とも運送業務の効率化や従業員への教育を通じて、運送に必要な車両数の削減や燃費の向上などを図り、環境対策へとつなげている。特徴的な取り組みとしては、井阪運輸(株)のモーダルシフトが挙げられる。



井阪運輸(株)のデジタルタコグラフによる運転の分析

モーダルシフトとは、従来トラックで行っていた都市間の幹線輸送を、大量輸送が可能な鉄道やフェリーで行うことである。トラックと比べ、コストが低く、二酸化炭素の排出を減らすことができるというメリットがある。一方、トラックへ積み替えできる場所が限られていたり、大規模な災害時には線路の復旧に時間がかかったりと課題も多い。トラックでは直接運送できない北海道を発着する貨物や、時間指定の制約が少ない貨物の移動において、取り組みが進んでいるという。同社でも、今後、貨物の種類や配送先によっては、これまで以上に積極的に、モーダルシフトに取り組んでいきたいと考えている。

本連載では、中小トラック運送業者の生き残りに向けた取り組みをみてきた。国内物流の中心を担うトラック運送業は、わが国の経済にとって欠かせない産業の一つである。そして、その大部分を担うのが、中小企業だ。本連載で紹介した取り組みすべてを、すぐに取り入れるのは難しいかもしれない。厳しい競争のもとで生き残るためには、まずはできることから着実に進めていくことが必要であろう。

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

ダスキン

— フランチャイズビジネスの先駆け —

第38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。

清掃用品のレンタルやハウスクリーニング、飲食店など幅広い分野でフランチャイズビジネスを展開しているダスキン。創業者の鈴木清一は「祈りの経営」を経営理念に掲げる。

🕒 画期的な清掃ビジネス

鈴木は、1944年にワックスメーカーを、1958年にビル清掃の会社を創業し、両社の社長を務めていた。1961年に訪米した鈴木は、米国の知人がやっていたダストコントロール事業に興味をもった。ダストコントロールとは、ホコリの吸着剤を浸み込ませた「ダストクロス」（雑巾を表す英語）で床を拭う清掃方法である。その雑巾を会社や学校に貸し出し、汚れたら回収し、洗って再度貸し出すという事業をフランチャイズ展開していた。雑巾を再利用するところに鈴木は惹かれた。

帰国した鈴木は、持ち帰った吸着剤や掃除用具を見本にダストクロスの自社生産を目指した。研究とテストを重ね、ようやく完成したのは研究開始から5カ月後だった。

1963年、大阪府にサニクリーンを設立、当時の日本にはなかったフランチャイズビジネスでダストコントロール事業を開始した。ダストクロスはほうきやちりとりを使う清掃と違ってホコリが立たないし、道具も一つとシンプルなので、作業を簡略化できる。そのため、清

掃にかかる人件費の削減に貢献した。

1964年5月、社名をダスキンに改め、ダストクロスの商品名も「ダスキン」とした。これはダストクロスの「ダス」と、雑巾の「キン」の合成語である。

同年6月、畳を傷めないで拭ける化学雑巾「ホームダスキン」を完成した。家庭に貸し出し、2週間ごとに交換するシステムでテストしてみると、1カ月足らずで200件の契約を獲得した。10月に全国展開を開始すると、全国津々浦々の家庭に浸透していった。掃除用具のレンタル事業をフランチャイズビジネスにより全国展開した同社は、1969年8月、日本企業で初めて国際フランチャイズ協会への入会を認められた。

🕒 飲食業界への進出を決意

1966年、鈴木はミスタードーナツなどを米国の優良フランチャイズビジネスとして紹介している書籍『フランチャイズ・チェーン』を読んだことをきっかけに、事例として取り上げられている企業から、直接フランチャイズビジネスを学びたいという気持ちを強く抱いた。1968年、鈴木はミスタードーナツ・オブ・アメリカ（MDA）社の本社を訪問して、フランチャイズビジネスのノウハウを学んだ。

1969年、MDA社の創業者であるハリー・ウィノカー

から、日本に進出したいと、鈴木に事業提携の申し入れがあった。鈴木にその気はまったくなかったが「それほど言うなら、日本のドーナツを食べに来たらどうか」と、日本にウィノカーを招待した。当時の日本のドーナツは家庭で簡単につくれる子供のおやつだった。ウィノカーが試食すると、「これはドーナツじゃない。ドーナツとはフライドケーキのことをいうのだ」と言った。

鈴木と生産部長が米国に出向き、ドーナツを食べてみると確かにおいしい。店も明るく、雰囲気がとても良い。「こういう店なら、日本にも欲しい」と、提携交渉に入った。条件は42万5,000ドル（当時の為替レートである1ドル360円で換算すると1億5,300万円）の契約金で日本のフランチャイズ権を譲るというものであった。資本金8,000万円の同社には高額である。しかし、ダストコントロール事業を守るためにも、新事業開発は不可欠であり、急成長を遂げている本場米国のフランチャイズビジネスを学ぼうと決断し、1970年にMDA社と事業提携した。

理念の浸透が何よりの武器

まったく畑違いの事業に取り組むことになって、プロジェクトチームを発足したが、全員がフードビジネスについての知識も経験も皆無。そこで、日本の風土に合った事業の創造、多店舗展開を図るための独自のシステムの開発などを目的とした「事業の5カ年計画」を策定した。原材料の調達では「一品一社制」を導入した。これは、一流の仕入先から高品質な原材料の提供を受ける代わりに、その原材料については他社から一切購入しないというもの。また、仕入先から各店舗に原材料を直接供給するシステムを構築した。

1971年、日本に初めて本格的なドーナツが登場した。大阪府箕面市にオープンしたミスタードーナツの日本第1号店は、開店1時間で4,000個を売り尽くす大旋風

ダスキンの歩み

- 1963年 大阪府に㈱サニクリーンを設立
- 1964年 ㈱ダスキんに社名変更
「ホームダスキン」のレンタル開始
- 1969年 国際フランチャイズ協会に入会
- 1970年 MDA社と事業提携
- 1971年 ミスタードーナツの日本第1号店を大阪府箕面市に開店
- 1977年 害虫駆除事業を開始
- 1989年 家事代行事業を開始
- 2006年 東京証券取引所・大阪証券取引所の各市場第1部に上場
- 2008年 ㈱モスフードサービスと資本・業務提携契約締結

資料：筆者作成

を巻き起こした。

同社はその後もベーカリーやとんかつレストランなどさまざまな飲食事業を展開、また、家事代行や害虫駆除などにも取り組むなどサービスの幅を広げ、業容を拡大していった。

日本におけるフランチャイズビジネスの象徴ともいえる企業、ダスキン。創業者の鈴木は「道（社会に向き合う姿勢）と経済（会社としての成長）の合一」を願うという「祈りの経営」を経営理念に掲げた。これは社会の役に立ちながら、会社の持続的な成長を目指すということである。

2019年3月時点で、ダストコントロール事業の顧客は6万3,000人、ミスタードーナツの店舗は1,005店、連結売上高は約1,210億円に上る。同社のフランチャイズビジネスには、社員や加盟店が鈴木の経営理念に共感・賛同し、同じ想いで社会や顧客にサービスを提供していくという特徴がある。これが創業時から変わらないダスキングループの強みだろう。

<参照社史>

『祈りの経営：ダスキンの30年』（1994年）

街のおいしいを広めた隠し味



(有)コマックス

代表取締役

小松 光明

こまつ みつあき

《企業概要》

代 表 者	小松 光明
創 業	1980年
資 本 金	300万円
従業者数	10人(うちパート5人)
事業内容	ラーメン店
所 在 地	長野県伊那市御園663
電話番号	0265(76)0533
U R L	http://inacupromen.com

ラーメン大学伊那インター店の店主、小松光明さんが手にしているこの商品は「いなかっぶローメン®」という。だじゃれのようなネーミングだが、東京・銀座にある長野県のアンテナショップの人気商品である。

ご当地グルメを食べやすく

「ラーメン大学」は長野県を中心に展開するフランチャイズチェーン(FC)で、(有)コマックスは伊那インター店を運営している。みそ、しょうゆ、塩といった定番ラーメンに加え、餃子やチャーハンなどサイドメニューも充実していることから、客層は幅広く、週末には家族連れでにぎわう。

高速道路の出入口に近いという場所柄、観光客や出張客も多い。こうした域外客のほとんどが「ローメン」

を注文する。小松さんがFC本部の了解を取ったうえで1992年から提供している、伊那インター店の独自メニューだ。

ローメンとは、伊那の街が誇るご当地グルメで、市内のほとんどの飲食店で味わえる麺料理のこと。固めの食感が特徴の蒸し麺を使う。具材はキャベツやマトン(羊肉)で、ウスターソースや鶏ガラスープなどで炒め煮にした後、麺と絡める。店によってつゆが多いスープ風か、逆に少ない焼きそば風に分かれる。出来上がった後に、客がソースや酢、一味唐辛子などの卓上調味料で好みの味に調整していくのも、ローメンならではの楽しみである。

小松さんの店で味わえるのはスープ風だ。特徴はマトンの切り方にある。地元住民を相手にした多くの店はぶつ切りで食べ応えを重視してい

るのに対し、小松さんはうす切りにしている。マトンに慣れていない人が食べやすいようにするためだ。こうした配慮から、近所の女性や子どもにもファンが多い。

飲食店から食品メーカーに

2014年、小松さんは、高校生の息子が所属するサッカーチームの監督から相談を受けた。チームは県内有数の強豪でよく遠征に出かける。遠征先ではお土産を交換する慣習があるのだが、せっかくなので伊那らしい食べ物を渡したいという。

伊那らしい、の一言に小松さんは真っ先にローメンを思い浮かべた。店に戻ると、「カップローメン」と書いたふせんを冷蔵庫に貼った。両親が始めた店の厨房に立って28年、新たな目標を見つけた気がした。

ローメンの評判をインターネットで確認すると、麺のコシや大量のキャベツを好感する意見が多かった。一方で、マトン独特のクセを指摘するコメントもあった。マトンに代えて豚肉を使う手もあるが、これでは伊那らしさがない。むしろマトンがローメンのインスタント商品化のボトルネックだったとすると、域外客を満足させてきた小松さんのレシピは、武器になるはずだ。

試作の結果、マトンは短冊型に切ったものを炒めてレトルトパックにすることにした。反対にキャベツは食感を楽しめるように、大きめに切った生キャベツを袋詰めした。

麺も見直した。店のローメンはFC本部から仕入れたラーメン用の生麺を店で蒸して使っていた。出来たてはよいのだが、時間が経つにつれて伸びてしまい、もちもちの食感が損なわれてしまう。小松さんはFC本部の了解を取ったうえで、地元の製麺所にカップローメンに適した蒸し麺を特注することにした。FC本部はカップローメンを(有)コマックス独自の新事業として認めてくれた。

つくり方は消費者におなじみのカップ焼きそばをまねた。湯切り用の穴があるプラスチック容器に麺と具を入れて、湯を注ぐ。数分経ったら湯切りして、カップ用にアレンジしたタレを絡めて出来上がりだ。

味の決め手は常連客

ふせんを貼ってから半年。小松さんは店内で試作品の販売を始めた。20年来の常連客たちは「お土産にはいいんじゃない」「タレが甘すぎる」「キャベツの色が悪い」「麺がおいしくない」などと容赦ない。それでも皆、毎週食べに来て改善に向けたコメントをくれる。心強い。

最後まで残った問題が二つある。一つはキャベツだ。刻んだ生キャベツは変色が早い。味に問題はなくても、賞味期限を短くせざるをえない。これではお土産として配れない。

あるとき、よくある中華料理の素をみてひらめいたという女性客から、アイデアが寄せられた。「お客さんがキャベツを準備すればよいのでは」。

食べる人が具材を用意する。この逆転の発想は図らずも、好みの一杯を探究するというローメンの魅力を消費者に訴求する要素になった。これなら消費期限も60日まで伸ばせる。小松さんはキャベツのざく切りを入れやすいように、カップの形を開口部が広いタイプに見直した。

もう一つの問題は麺のコシだ。カップ焼きそば方式だと麺が水分を吸いすぎる。かといって熱と水分がないと麺はほぐれない。悩む小松さんに、従業員がつぶやいた。「いっ



カウンター越しのやりとりが味を深める

そのこと電子レンジで温めたら」。

具材を入れてふたをしたカップを電子レンジで5分ほど温めると、キャベツから出る水気で麺がほぐしやすくなった。コシのある麺としゃきしゃきのキャベツに、常連客の箸は止まらない。どうやら合格だ。サッカーチームの監督も喜んでくれた。

2015年の販売開始に当たり、小松さんは伊那商工会議所の勧めでプレスリリースした。ラーメンFC加盟店による独自の新商品という意外さから、マスコミ15社から取材を受けた。その反響は大きく、発売から1年間で4,000個以上が売れた。1個580円とカップ麺にしては高めだが、価格に見合うだけの価値はある。銀座のアンテナショップだけでなく、伊那市内のスーパー各店にも並んでいることが、それを証明している。

目下の課題は本業との両立と、小松さんは気を引き締める。閉店後に徹夜で「いなかっぷローメン®」を仕込む日々が続いたため、現在は製造工程の一部を地元の食品工場に外注している。常連客の厳しいアドバイスを味のスパイスにしてつくり上げた一杯が、伊那の街を盛り立てる起爆剤になりつつある。(藤田 一郎)

身近な食器で伝える石州瓦の伝統技術



かめだに ようぎょう
亀谷窯業(有)

代表取締役社長

亀谷 典生

かめだに のりお

《企業概要》

代 表 者 亀谷 典生
創 業 1806年
資 本 金 800万円
従業者数 11人
事業内容 瓦・タイル・食器の製造・販売
所 在 地 島根県浜田市長沢町736
電話番号 0855(22)1807
U R L <http://www.kamedani.com>

三大瓦の一つである石州瓦。海風や豪雪に強く、島根県の地場産業として栄えた。しかし、新しい屋根材の普及や住宅の洋風化で、需要は最盛期の半分以下に減少している。そうしたなか、石州瓦の良さを広め、伝統を守ろうと奮闘する社長がいる。

伝統を貫く

亀谷窯業(有)は、200年以上にわたり、石州瓦を製造している。石州瓦は、島根県が原産の来待石^{きまちし}の釉薬^{ゆうやく}を使うことで赤褐色に発色する赤瓦が代表的である。一般的な瓦の焼成温度は1,000度前後だが、石州瓦は1,200度以上と高温だ。高温になるほど身が焼き締まり頑丈になるため、水分が染み込まず、塩害や凍害に強くなる。ほかの瓦に比べて厳しい天候下での耐久性が高い。一方、焼成時に反り

やひびが出やすくなるという問題がある。そのため、少しでも生産量を増やすために、焼成温度を下げて工程を自動化する流れになった。

そうしたなか、亀谷典生社長は伝統的な製法にこだわってきた。来待石と水だけでできた釉薬を使い、石州瓦のなかでも高温の1,350度で22時間焼く。釉薬がけなどの仕上げもすべて手作業で行うため、丈夫でかつ発色に濃淡がある昔ながらの風合いになる。瓦にこだわる顧客からの人気は根強いが、手間がかかるぶん、販売価格は一般的な瓦の3倍と高く、買う人が限られる。

それでも昔と変わらない製法をとり続けるのは、「使っている人がいる限り、まったく同じものをつくれるように技術を守ることが製造者の責任」と考えるからだ。しかし、瓦市場の縮小は著しく、同社の売り上

げも2009年には最盛期の半分以下になってしまい、赤字を計上する年が多くなった。

手で触れられる技術

亀谷社長は、2006年に妻の実家である同社に入る前、製薬会社に勤めていた。それまで屋根の上の瓦を近くで見える機会はなく、先代の説明を聞いても実感が湧かなかった。しかし、毎日工場に立ち、間近に見て直接触れることで、同社の瓦の良さを肌で感じるようになった。

手間暇かけてつくっても、製品の優れた点が消費者に伝わらなければいけない。自身の経験から、石州瓦の良さを知ってもらうには、直接見て触れてもらうことが一番だと考え、思いついたのがタイルの開発だった。タイルは壁や床に使われて

おり、瓦に比べて間近に見る機会が多く、さわることもできる。石州瓦と同じ原料と製法を用いたタイルをつくろうと考えたのだ。しかし、社内ではお金も時間もかかると、新製品開発に賛同が得られなかった。

亀谷社長は、タイルについて専門書などで独学し、終業後や休日に一人で開発を行った。タイルは瓦より薄いぶん、焼成の間に縮みやすい。また、金型など専用の設備投資はしなかったため、成形やサイズの統一に苦労した。乾燥や焼成の時間などを少しずつ変えて何百ものデータを取り、1年以上試行錯誤した。その結果、一般的に大きくばらつくといわれる50センチメートルの長いタイルでも、厚さや幅の誤差を0.5ミリメートル以内に抑えることに成功した。

瓦と同じという個性や独特の風合いが評価され、2014年に東京のリッツ・カールトンホテルでレストランの壁に採用された。これを機に知名度があがり、引き合いは徐々に増えていった。

伝統の隙間を埋める

とはいえ、タイルも瓦同様、大量生産品に押されている。加えて、建築材料は売り上げの波が大きい商品である。瓦の良さを伝えられても、

売り上げが少ない時期が続けば工場を維持することも難しくなる。

石州瓦の伝統技術を守るには、安定した収入を見込める製品が必要だった。そこで目をつけたのが、食器だ。石州瓦のように気密性高く焼き固めることで、割れにくくなるほか、熱が外に逃げにくくなり、保温・保冷性に優れた食器になる。タイル以上にさわる機会が多く、何より、単価が低く購入頻度が高いため、売り上げの波が小さい。

直火^{じかび}焼き用の瓦皿や瓦の形のしょうゆ皿などをつくり、飲食店に直接営業して回った。もう少しくぼみがほしいといった顧客の声を聞きながら改良を重ね、受注にこぎ着けた。次第に新製品開発の依頼も増え、これまでにつくった食器は、マグカップや土鍋など100種類を超える。

さらに、売り上げを底上げし、より安定させるために、亀谷社長は海外にも目を向けた。今、力を入れているのが、オーストラリアだ。パーベキュー文化が浸透しており、直火焼き用の瓦皿の需要が見込めると考えた。現地の飲食店を回り、見本を片手に身ぶり手ぶりで商談につなげ、2017年には本格的に輸出を開始した。取扱商品も増やし、瓦皿のほか、一般的な食器も輸出している。さらに、中国での商談会に出展するなど、輸出拡大に意欲的だ。



手作業で釉薬をかける従業員

増える需要には、地元同業者の協力を得て対応している。食器などの成形の一部を委託することで、需要減少に悩む地場産業全体の底上げも図る。

亀谷社長の取り組みにより、タイルや食器が同社の売り上げのそれぞれ3分の1を占めるまでになり、2018年には黒字化を果たした。それでも、亀谷社長が主軸に据えるのは、あくまでも瓦だ。タイルや食器は石州瓦の良さを伝え、安定収入により伝統的な瓦を支える製品という位置づけだ。食器を納入したオーストラリアの日本料理店から敷瓦、壁瓦を任されるなど、成果もでている。

また、同社の瓦を使って建てた家の3世代目が、当時と同じ瓦を使いたいと葺き替えの依頼に來たり、島根県の津和野や石見銀山などにある歴史的建造物の石州瓦の修復を頼まれたりすることも増えた。昔ながらの製法を貫いてきたからこそだ。亀谷社長は、自社の伝統を受け継ぐことを通じて、日本の文化も守っているといえよう。新しいことに挑戦しながら、古き技も守る。同社の経営姿勢から学ぶことは多い。

(青山 苑子)



多くの創業者を輩出する創業スクール

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



松本の活気を守る創業支援



松本商工会議所

中小企業振興部長 あかはね もとひで 赤羽 元秀

総務省統計局「経済センサス—活動調査」によると、松本市内の従業者規模5人以下の事業所数は2012年に8,646事業所ありましたが、2018年には8,286事業所まで減少しました。また、2018年度には152事業者が当会議所を退会しました。このうち、「廃業」による退会が66、「事業休止」による退会が17でした。事業者の減少は松本市の差し迫った課題といえます。

2000年度から、当会議所は創業を目指す人を応援する「チャレンジ起業相談室」を設け、専属スタッフを配置して創業支援に力を入れてきました。また、2015年7月に経済産業大臣から経営発達支援計画の認定を受け、重点目標の一つに創業支援を掲げてきました。毎年200人余りから創業の相談があり、そのうち

60～70人が創業を実現しています。

創業支援では、窓口での相談のほか、創業啓発セミナーや、全18回のカリキュラムで構成する創業スクールを毎年開催しています。創業スクールには、毎年20～30人の受講者が集まります。地元の中小企業診断士からマーケティングの基礎知識やICTの活用法、会計の基礎知識、労務管理、資金調達、創業計画書作成などを学び、最終日には受講者が自ら立てた創業計画をプレゼンテーションします。受講者の30～40パーセントが創業します。今後は平日だけでなく土・日曜日にも窓口を開いたり、創業啓発セミナーや創業スクールを開催したりする予定です。

創業を後押しする松本市の施策に「新規開業家賃補助事業」と「新規開業支援利子補給事業」があります。

「松本商工会議所の指導を受けていること」「松本市に居住し、住民票または外国人登録があること」などの条件を満たせば、市内の店舗を借り際の家賃補助や、開業するために受けた制度融資の利子補給を受けることができます。この施策を活用した事業者の10年後の事業継続率は80パーセントを超えています。

当会議所がサポートした創業者に対しては、創業1年後と2年後にフォロー支援を行っています。そのほかにもDMによるセミナーの周知、経営課題の抽出、ミラサポの活用など、事業者に寄り添った伴走型支援に取り組んでいます。

後継者不足などによる事業所数の減少は続いています。地域の活性化のために、これからも創業支援にいつそう努めていきます。

アフリカ大陸のポテンシャル アンゴラ・ルアンダ

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。

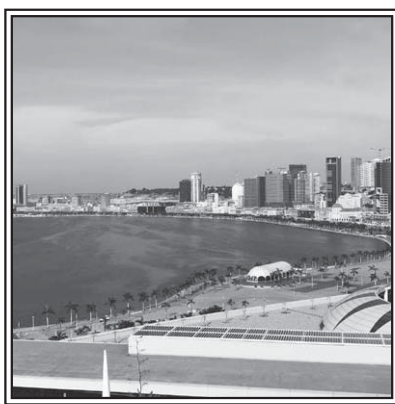


アフリカ南西部にあるアンゴラはアンゴラウサギの生息地とよく誤解されますが、まったく関係ありません。首都はルアンダ (Luanda) といいます。こちらもよく誤解されるのですが、アフリカ東部の国ルワンダ (Rwanda) とは違います。

アンゴラの人口は2,881万人、公用語はポルトガル語です。1970年代までは、世界第3位のコーヒー輸出国でしたが、今では原油が輸出の95パーセントを占めます。GDPの約3分の1が石油関連産業で成り立っています。アフリカで第2の規模を誇るカランドウラの滝など、観光資源にも恵まれています。

赤道に近い一年中暑いイメージがありますが、夏の気温は25～32度、冬も23～30度と、過ごしやすい気候です。夏の晴れた日に外に出ると、さすがに強烈な暑さを感じますが、夜は風通しの良いところであれば、エアコンなしでも過ごせます。大西洋を流れる寒流のおかげです。

首都ルアンダは大西洋に面しています。海岸線は複雑な形をしていて、ポルトガル語で「岬の島」を意味す



ルアンダ湾とマルジナル地区

る「イーリャ・ド・カーボ」と呼ばれています。一般には「イーリャ」と略して呼ばれ、「島」といいながら実は本土と地続きの半島です。イーリャは細長く、長さは約6キロメートル、幅は細い所で200メートル程度です。イーリャが囲むようにしてルアンダ湾を形成しています。

湾内は波が穏やかで、ヨットやカヌー、ウインドサーフィンなどに最適です。湾沿いのマルジナル地区には歩道が整備され、住民の憩いの場、健康促進の場になっています。

イーリャの外洋側は砂浜で、週末には地元の人たちの格好の遊び場になっています。レストランが立ち並

び、大西洋に沈む夕陽を見ながら、おいしいシーフードをつまみます。アローシュ・デ・マリシュコスという魚介のだしがたっぷり効いた海鮮リゾットが一押しです。波の音を聞きながら、ヴィーニョ・ヴェルデ（微発泡の緑ワイン）を飲むひとときは、至福の時間です。

ルアンダでの一番の楽しみといえば、ダンスです。リオのカーニバルで有名なサンバの源流はアンゴラにあるともいわれており、当地ではセンバと呼ばれています。また、キゾンバという男女一組で踊るラテン風社交ダンスも人気です。

街中にはたくさんのダンススクールがあり、地元の人や外国人駐在員が習っています。週末の夜には、イーリャの砂浜やライブハウスはもとより、街中のちょっとした共用スペースなどでも、老若男女が音楽をかけて夜通し踊っています。

今後、外食産業やエンターテインメントが一層洗練されれば、観光客も増え、ますますの発展が期待できます。アンゴラは魅力と可能性を兼ね備えた国なのです。

ネーミングの極意

— 記憶に残り商標登録に成功する商品名とは —



中央大学国際経営学部 教授 飯田 朝子

Asako Iida

1999年、東京大学大学院人文社会科学研究科言語学専門分野博士課程修了。博士（文学）。専門は商業言語学。2005年より「消費者を惹き付ける商品名の研究」と題したゼミを開講。主な著書に『ネーミングがモノを言う』（中央大学出版部、2012年）、『「あ、それ欲しい!」と思わせる広告コピーのことは辞典』（日経BP、2017年）などがある。2008年、東京スカイツリー名称検討委員会委員。TOYO TIREのエアレスタイヤ「^{ノア}noair」の命名を手がける。2015年から2年間米国UCLA客員研究員。2019年から日本ネーミング協会理事を務める。

本稿のポイント

- ・ ネーミングは、商品やサービスが注目されたり、信頼されたりするための重要なビジネスアイテムである。
- ・ ネーミングを十分に検討しないで商標を出願しても、申請は通らない。
- ・ 商品との関連性が薄いネーミングは、一過性の注目に終わってしまうことが多い。まずは消費者が親しみやすい名称を優先して考えていくべきだ。

はじめに

元号が改まってから時間が経ち、そろそろ日本中が「令和」という新しい時代の名前に慣れてきた頃であろうか。平成から令和へ変わったことは究極のネーミングの一つであり、多かれ少なかれ、身の回りに「令和」や「令」の字を使った新しいものが目に付くようになってきた。東京オリンピックに向けての準備も最終段階に差しかかり、多くの商品や施設、サービスなどに新鮮な感覚の名付けが求められている。

本稿の前半では、身近な商品に焦点を当て、どのような点に注意して命名を行えば、個性を発揮させつつ名前を覚えてもらえるかを考える。後半では、商標登録を視野に入れ、厳しくなりつつある特許庁の審査を通過するためのポイントを言語学的視点から整理したい。

「なまえ」をどうビジネスに活かすか

日本人は名前や名付けに対する意識が高いといわれる。そもそも「名」という字は、三日月の薄暗い夜に、口頭で自分が誰であることを告げることが由来である。名を知ることで自身を知り、名を名乗ることで自身の存在を確認する意味がある。名前については特別の関心をもつ人も多い。出会ったらまず名刺を交換して名前に触れる習慣は、その典型的な一場面であるといえよう。

日本語のことわざや慣用句にも「名^なは体^{たい}を表す」とか「名^{めい}実^{じつ}共に」「名^なにし負^おう」とあるように、我々にとって「名」とは、中身を伴ったもの、質を保証するもの、信頼できる重要なものという認識が強い。翻って企業活動に当てはめれば、良い製品を作るのであれば、その品質に見合う良い名前を付けなければならないということにほかならない。注目され、信頼感を生み、次なる発展へとつなぐ重要なビジネスアイテムがネーミングである。

そのような重要なビジネスアイテムである商品やサービスのネーミングに、どれだけ気をかけているだろうか。新商品の企画やコスト、原材料、製造ライン、流通経路や販売法などには心を砕く半面、ネーミングには手が回らず、開発時の通称をそのまま使ってしまったたり、ライバル会社の成功例を意識するあまり、二番煎じの名前になってしまったりすることがあるのではないかな。

まずは商品の特長を1～2文字で表そう

商品名を考える際、いきなり「カッコいい名前を生み出すぞ」とか「消費者を驚かせる名前を付けるぞ」と意気込む必要はない。名前は記号なので、文字が一つ以上あればよいのである。まずは気楽に、商品の特長を1～2文字で表すなら何がよいかを考えて、思いつくまま雑記してみよう。

名付ける新商品が歯磨き粉であった場合、「は、ハ、歯、ha、Ha、HA、び、美、白、はく、シロ、輝、爽、ソウ、囃…」のように簡単なメモを作れば十分である。付箋に書いたり、ホワイトボードに書き出してほかの人とシェアして話し合うのも有効である。これら候補のなかで商品の特長をうまく表現しているものがあれば、言葉を組み合わせたり、読み方や表記を工夫したりして商品名の原型を生み出す。例えば、歯磨き粉で歯を美しくする効果をアピールしたいなら、1文字の「輝」でもよいのではないかなとか、漢字を重ねて「美^び歯^は」、歯をローマ字にして「HA」、becomeをもじって「美^{エイチ}囃^{エー}」のようにネーミング案を生み出すことができる。

とはいえ、この段階で一見良さそうなものが生まれても即決しないことが重要だ。文字数が少ないと、ウェブ検索で的確にヒットさせるのが難しいとか、ドメインが取得できない、音が短すぎて人の耳に残りにくい、といった弱点がある。加えて、2文字以下の商品名はすでに市場で使われていて、商標登録の際に却下される可能性も高い。このため、ほかのアイデアにも枝葉を広げてネーミングを少しずつ長くしていくとよい(注1)。

3音あれば名前になる

1～2文字のアイデアが出尽くしたら、次は音を三つランダムに重ねて商品名を作ってみよう。日本語には、五十音と呼ばれる清音(例：は ひ ふ へ ほ)に加え、濁音(例：ば び ぶ べ ぼ)、破裂音(例：ぱ ぴ ぷ ぺ ぽ)、拗音(例：ひゃ ひゅ ひょ)、そして促音(っ)や調音(ー)などがあり、合わせると実に100種類以上の音表記がある。理論上は三つの音で約125万通りの言葉を作り出せる。そのなかから三つをシャッフルして短い商品名を作ることは簡単だ。「ゆゆゆ」や「ぶをを」「ぽらわ」「かみゃれ」といった音を連ねればよいのだ。

短い名前は忘れやすい？

ところが、人間は覚えにくい、自身にとって興味の無い三つの言語要素を示されても、なかなか記憶に留めることができない。ドイツの心理学者ヘルマン・エビングハウスの示した「エビングハウスの忘却曲線」を紹介しよう。彼は、[子音+母音+子音] から成る無意味な音節(dob, rit, pokなど)を記したカードを2,300枚作って箱に入れ、被験者たちに10枚ずつ引かせた。選んだ10語をノートに書き写させた後、メトロノームのリズムにのせて単調な声色で音読させ、時間を追って記憶の残り具合を観察した。その結果、しっかり覚えたはずの10語は20分後には58パーセントしか記憶に残っておらず、1日経つと26パーセントしか残らないことがわかった。人はノートに書き、声に出した語でも、自分にとって無意味であれば猛烈なスピードで忘れてしまうのである。

これを商品名の記憶に当てはめたらどうだろう。家族に「明日の帰りに『ハホペ』買ってきてね」と頼まれ、それをメモして声に出して確認したとしても、翌日には「あれ、何という名前の商品を買うんだっけ?」と思いつけないのである。このことから、母語で意味の無い3音やなじみのない外国語3音の商品名を付けたら、忘却曲線に沿って忘れ去られてしまう危険がある。消費者に繰り返し「ハホペ、ハホペ…」と思いつく努力をさせない限り、その名称は脳に定着しないのである。

短いネーミングの場合は、記憶を定着させる言葉の意味付けをどれだけ巧みにできるかによって、脳のなかでの残り方が異なってくる。思い返すと、平成初期の雑誌名に日本語や英語の知識では意味が不明な3音のタイトルが多く登場した。日本ネーミング年鑑刊行委員会(1995)によると、『^{サリダ}salida』はスペイン語で「出発」の意味、『^{オッジ}oggi』はイタリア語で「今日・現代」、『^{ペルシャ}ペルシャ』はペルシャ語で「人の集まる場所」、『^{アエラ}AERA』はラテン語で「時代」、

『^{サピオ}SAPIO』もラテン語で「味わう」という意味がある。このような外国語での3音の雑誌名は当初こそ覚えにくかったが、意味付けされて繰り返し接することで読者の記憶に留まるようになり、雑誌もヒットしたのである。

上記の例でいえば「歯をホワイトニングしてくれるペースト」が短縮されて「ハホペ」なんだと意味付けされれば、けっして商品名を忘れることはない。

様子や音を表す言葉を使いこなそう

商品の用途、イメージ、喉越しや食感のシズル、効能などをオノマトペ（擬音語・擬態語）で表現し、商品名の一部に使用することで特長を際立たせることもできる。

この手法で成功しているのはユニークなネーミングで知られる小林製薬だ。例えば、お腹の張りを解消しガスをピタッと止める「ガスピタンa」、爪をシュッと磨いてピカピカに仕上げるシート「爪ピカッシュ」、ムズムズする男性の股間・内股のかゆみやかぶれに「ムズメン」、ズキズキと長引く頭痛に血流を改善して治す「漢方ズッキノン」といった具合である。いずれも一度聞いたら用途を忘れない、オノマトペを駆使したインパクトのあるネーミングである。

4音ネーミングの安定性

ポケットモンスターを「ポケモン」、カレーハウスCoCo壱番屋を「ココイチ」、小説『君の膵臓をたべたい』を「キミスイ」と略すように、長い名称は4音に縮めると覚えやすく聞こえが良く、特に若い人たちに愛される。

学生たちの会話を聞いてみると、「甘栗むいちゃいました」は「甘むい」ではなく「ちゃい栗」と言葉をひっくり返して言い、「午後の紅茶」は「午後茶」ではなく「午後ティー」と「茶」を英語にして言い換えている。4音にするための工夫も惜しまない。

この4音省略の安定性を利用して、若者をターゲットとする商品は最初から略称化した商品名を考案するのも一案である。最近では、マクドナルドが「たまごダブルマック」改め「ニコタマ」、「グラタンコロッケバーガー」を「グラコロ」などと、4音に略してリネーミングする傾向がある。ファミリーマートのフライドチキンも「ファミチキ」と称して人気を得ている。手軽さが売りの場合、注文する際に端的にオーダーが通ることも重要であるので、外来語を含む長い名前の商品は4音で短く安定した形に縮めるのがよい。

外国語をどこまで利用するか

日本人が最も親しんでいる外国語といえば英語であろう。ネーミングする際、先進的で国際的に見せるためにカタカナ語を使いたくなるのはやまやまだが、採用の際は以下の五つの点に注意し、適宜言い換える必要がある。

一つ目は、日本人が中学校までに学ぶ2,400語程度の範囲に限ること。例えば、「集会」を示したいのであれば、アッセンブリー assemblyではなく、ミーティング meetingを使うほうがよい。

二つ目は、7音節以上のカタカナ語は短い類義語に置き換えること。例えば、「透明な」を意味する トランスペアレント transparent は クリアー clear と言い換えるべきである。

三つ目は、外国語で変な意味に取られる語は避けること。例えば、ドリーム ハウス dream house は アイディアル ホーム ideal home とする。dream には「幻の、かなわない」という意味が強く、「夢の家」にはならないためである。

四つ目は、和製英語を使わないこと。例えば、日本で量が多いことを表現する際に使われる「ボリューミー」は和製英語である。正しい表現は ボリューミナス voluminous である。

そして五つ目は、日本人が難しいと感じる“th”を含む単語や“r”と“l”の発音で同音異義語が生じる語は含まないようにすること。例えば、薄焼きクッキーの商品名を考えるならば、薄いという特長を表す シン thin よりも

サクサクしているという特長を表す クリスピー crispy を採用した方が、日本人にとっては親しみやすいだろう。

商標は「ただ一つの名」を権利として保証するもの

商品の名前を決めた際には、商標登録した方が安全だといわれる。自社の商品やサービスと同じ名称を勝手に使用されないよう、他社のものと識別するための重要な目印として独占的に機能させるためである。ネーミングは自社商品の看板であるとともに、品質や価格の信頼の証でもある。消費者はネーミングを手がかりに商品に安定的なイメージを抱き、購入を決定する。同じ名前の類似商品が市場に混在すると、どちらが自分の購入したい商品なのか判断が難しくなり混乱してしまう。そのようなことにならないよう、商品やサービスの名称を知的財産として守るのが商標である。商標を登録せずに名称を使用することは可能だが、万一偶然にも他社が同じ名称の商標を登録していた場合、商標権を侵害していると判断されることもあるので注意したい(注2)。

商標登録率は年々下がり続けている

商標を登録するためには、特許庁へ出願する必要がある。この権利は商品の発売順ではなく、登録した順で効力を発揮するので、商品が発売されていなくても商品名を商標として先に登録しておくとも他社に取られる心配もなく、その名称を商品開発後に使うこともできる。

商標は思いつくままに登録すればよいというわけではない。申請、審査、登録があり、一連のステップを踏むと商標出願料と商標登録料で最低でも4万200円ほどかかる(2019年度時点)。一旦登録されれば権利は10年間有効となるが、有効期限が過ぎたら次の10年のための更新登録申請料(3万8,800円～)も必要になる。大

企業なら類似した名前をライバル会社に付けられないように、実際に商品化しないネーミングも多数登録して“封じて”おくことができるが、中小企業であるなら、まず確実に市場で流通する商品名を登録し、10年後に更新するかどうかを検討するのが堅実であろう。

特許庁（2018）によると、商標の出願件数は2008年から2017年の10年の間に11万9,185件から19万939件へと7万1,754件増加している。出願した件数のうち、どれくらいが登録されたかを示す商標登録率をみると、2008年は84パーセントの申請が登録を認められ、2009年に至っては98パーセントと申請すればほとんど通る状況にあった。ところが、以降登録率は下がり始め、2017年には19万939件のうち11万1,180件しか登録ができておらず、登録率は60パーセント以下となっている。

■ ネーミングを作成・申請する時の注意点

では、なぜ申請に通らないケースが増えているのだろうか。商標としての個性と価値を十分に検討せずに申請していることが要因である。せっかくの申請料を無駄にしないためにも、審査を通過するための基本的なネーミング作成法を事前に確認しておこう。

審査の際、最も重要なのが自社と他社を区別できる固有の名称かどうかだ。例えば、掃除機メーカーが「キレイになるクリーナー」を申請しても通らない。そもそもクリーナーは掃除をしてきれいになるための機械であるからだ。「キレイになるクリーナー」だけでは固有名称として社会一般の認識が得られず、どこの掃除機を指しているのか判別しづらいのである。「キレイになる」というワードを残して特長を表現したいのなら、「壁までキレイになるクリーナー」や「蒸気でみるみるキレイになるクリーナー」のように、独自性や製品の特長を前面に出せる要素を一つか二つプラスする必要がある。

■ ありふれた語からも固有名称は作れる

特許庁は「ありふれた名称」のみを使わないように呼びかけている。例えば、印刷機に一般名称の「プリンター」と名付けたり、音が静かで、静岡県で製造しているからと地名の「静岡」とだけ付けることは歓迎されない。

どの単語が「ありふれた」かの判断は難しいが、手ごかりの一つとして国語辞典を参照するとよい。収録数が2万語以下の、小学生でも引ける紙ベースのものを用意し、そこに載っているかどうかを確認するとよい。載っていれば「ありふれた語」と判断できるからである。

辞書をパラパラと読むと、「ありふれた語」の素材が満載であることに気づく。それらを複数組み合わせることで固有名称を作成できることに注目しよう。例えば「あ」行の最初のページに登場する「アイスクリーム」は氷菓の一般名称として国語辞書に載っているが、それだけでは商品名として成立しない。それがどんな特長をもつアイスクリームなのかを考え、辞書から適切な語句を見つけることで固有名称の素材を整えていく。

仮に北海道産の生乳を使っているアイスクリームなら「北海道」を冠してもよいし、すっきりした甘さであるなら「青空」や「さわやか」、牧場で食べるアイスクリームのような新鮮さもアピールしたいなら、「牧場」「ファーム」の語も素材の候補にして追加する。

「北海道アイスクリーム」だけだと難しいかもしれないが、「北海道あおぞらアイスクリーム」や「北海道あおぞら牧場アイスクリーム」であれば固有名称として成立する可能性が高い。構成する単語はいずれも「ありふれた語」だが、組み合わせてみると立派な固有名称を作成できることがわかる。ネーミングは長ければよいというものではないが、普通名詞や地名を2～3語組み合わせることで固有名称を作れば商標登録を目指すことができる。

表 ネーミングの例と商標登録の可能性

	ネーミングパーツ例	ネーミング例と商標登録の可能性
1文字発想	魂、技、熟、醇、極、超、幻、輝、金、贅、純、生、穀	○「[贅(ぜい)]の食パン」、△「高級パン[極(きわみ)]」
オノマトペ	やわらか、ふわふわ、ふわっ、ふっくら、しっとり、もちもち、もっちり、さっくり、ずっしり、パリパリ、パリッ	◎「ふわぱり」(ふわっと、パリっと)、◎「ふっくりあ」(ふっくら甘い)、◎「ズッシモ」(ずっしりもちもち)
高級感を演出する語	極上、究極、至極、至高、最高、高級、上等、謹製、特別、格別、純正、満足、自慢、贅沢、ご褒美、禁断、虜にする、神業、理想、感激、伝説、伝承、金、黄金、白銀	◎「バターが香るご褒美食パン」、△「究極という名の食パン」、△「伝説の純正絹仕立て」、△「小麦にこだわった至高の塊」、×「金の食パン」
外国語でパンを意味する語	ブレッド(英)、プロット(ドイツ)、ル・パン(フランス)、パーネ(イタリア)、パーニス(ラテン)	◎「リュクス・ル・パン」(フランス語の組み合わせ)、◎「グラnde・ブレッド」(スペイン語と英語の組み合わせ)
breadを含む英語の造語	breaders, breadily, breadworks, breadier, breadings, breadierst, outbready, breadierbergs, breadful, breadines	◎「アウトブレディ」、△「ブレッドフル」、×「ブレッダー」
比 喩	雪、雲、綿、絹、メレンゲ、枕、愛、夢、うさぎ、ヒツジ、赤ちゃんのほっぺ	×「白鳥の枕」、×「天使のカシミヤで朝食を」

資料：筆者作成

(注) 商標登録の可能性に記した各印の意味は次のとおり。◎：特許庁のガイドラインを満たし、かつ特許情報プラットフォームの検索でも同区分内で同様の名称が存在しないもので登録の可能性が高いもの。○：特許情報プラットフォームの検索で他区分内で同様の名称が存在する可能性があるもの。△：ガイドラインに触れる可能性があるもの。×：既存名称の存在や商品が不明確のため商標登録が困難だと予測されるもの。

まとめと応用

——高級食パンのネーミングを考えよう

ここまで、基本的なネーミングの考案方法、語や音の並び、意味、外国語との関連および商標登録に向けての注意点を述べてきた。まだまだ紹介したいポイントはあがあるが誌面も限られているので、最後にケーススタディーをしてみたい。テーマは高級食パンのネーミングである。

最近では1斤1,000円前後する超高級食パンが売られ、ネーミングで売れ行きが左右されることも少なくないという。もし、あなたが新しい高級食パンを売り出す店主であったなら、どのような名前を付けるだろうか。

まずは食パンを表す1文字をネーミングパーツとして列挙し、1文字ネーミングができないかを検討する。その一方で、食パンの美味しさや焼き上がりを形容するオノマトペもネーミングの材料に使えないか考える。表に例を示したのでヒントにしていきたい。

近年、消費者の好奇心を刺激してブランドの個性を出すため、挑戦的なネーミングも増えてきている。「門外不出・伝説のかたまり」「一斤入魂」「朝食の角命児」「職人魂焼いてみた」「上等！小麦太郎」などである。

このような個性的なネーミングをすることは悪いことではないが、何の商品を示しているのかの関連性が薄く、一過性の注目に終わってしまったたり、商標区分指定を広げないと登録できなかったりといった困難が伴う。個性を出すためのネーミングは最終兵器とし、それ以前に消費者とコミュニケーションが取りやすい名称を優先候補として柔軟に発想しよう。

(注1) 商標法第3条第1項には、「自己の業務に係る商品又は役務について使用をする商標については、次に掲げる商標を除き、商標登録を受けることができる」とある。次に掲げる商標には1～6号まであり、そのうち5号には「極めて簡単で、かつ、ありふれた標章のみからなる商標」とある。これは仮名1文字、数字、よく使う記号、ローマ字1～2字、模様の反復も単独での申請を避ける必要があると解釈できる。また、6号には「需要者が何人かの業務に係る商品又は役務であることを認識することができない商標」とある。これには標語や現在の元号などが当てはまると考えられる。

(注2) 商標の簡易検索は「J-PlatPat(特許情報プラットフォーム)」が便利である。<https://www.j-platpat.inpit.go.jp>

<参考文献>

特許庁(2018)『特許行政年次報告書2018年版 知財が紡ぐ先人の想い～明治150年を迎えて～』

日本ネーミング年鑑刊行委員会編(1995)『日本ネーミング年鑑①<80～'94>』グラフィック社

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。

顧客に寄り添う地域の広報担当



花坂印刷工業(株)

代表取締役 **花坂 雄大** (はなさか ゆうだい)

〈企業概要〉

代表者 花坂 雄大
創業 1902年
資本金 1,000万円
従業員数 8人

事業内容 印刷業
所在地 岩手県宮古市新川町1-2
電話番号 0193(62)3125
URL <https://hanasaka.co.jp>

岩手県宮古市の花坂印刷工業(株)は、100年以上にわたり地元企業のために印刷機を回してきた。2011年の東日本大震災を契機に改めて自社の事業基盤を見つめ直した。そこで5代目社長の花坂雄大さんが始めたのが、取引先の成長を通して地域全体の価値を高める新たな挑戦だ。その末に見出した地域密着企業の存在意義とは。

もう一步踏み込む

—— 明治時代の創業で、長い歴史がありますね。

宮古市では一番古い印刷業者で100年以上の歴史があります。宮古市や近隣の田野畑村、山田町など下閉伊郡のお客さまを相手に仕事してきました。これらの地域は岩手県の沿岸部にあり、盛岡市までは車で2時間以上かかります。印刷の仕事は、お客さまと何度も打ち合わせが

必要です。当社がその都度遠方のお客さまのところへうかがっていたのでは、印刷物の完成が遅れ迷惑をかけてしまいます。各地に営業所を置き、印刷は1カ所に集約している会社もありますが、当社は工場と営業の機能のすべてを宮古市内に置き、対応できるエリアにとどめて商売してます。

宮古市内に事業所は全部で約2,800件あります。そのうち、当社のデータベースに登録されているお客さまの数は約1,100件です。創業以来、地域に密着してきた結果、市

内の約4割の事業所が継続的な付き合いのある顧客です。

—— どのような仕事が多いのですか。

ポスターやチラシ、伝票や請求書といった帳票類などの製作が中心です。また独自の媒体として、地域の集合広告を掲載した情報誌「マロウド」を毎月1日に発行しています。内容は企業の宣伝や求人募集が中心ですが、4コマ漫画を載せるなど読者が楽しめる工夫をしています。新聞の折り込みを通じ、約2万世帯に配布

しています。宮古市と下閉伊郡の世帯数はおよそ3万8,000なので、カバー率は50パーセントを超えます。宣伝効果が高いと好評です。

気軽に使ってほしいので、掲載料は新聞や雑誌の広告に比べて安くしていますし、折り込み料も当社が負担します。お客さまが初めて当社に仕事を依頼するきっかけとなります。

店や企業と住民をつなぐことで地元が元気になればありがたい。こんな思いで始めたマロウドは、2019年5月に1200号を数えました。けれどももうかる仕事とはいえません。それでも続けているのは、取引先の業績があがれば、それに伴って印刷の仕事も増えていくと考えているからです。

当社は創業以来、短期的な利益を追うのではなく、長い付き合いのなかでお客さまと共存することをモットーにしてきました。誰よりも地域に精通している自信をもっていましたが、その思いが大きく揺らぐ出来事が起きました。2011年3月の東日本大震災です。

—— 本社屋の目の前は宮古港です。被害は大きかったと思います。

建物は全壊し、印刷機も流されてしまいました。ただ、本社から2キロメートルほど内陸側にある支店は無事でした。すぐに盛岡市の印刷業者

から印刷機を譲ってもらい、発災から2週間後には事業を再開できる体制を整えました。ところが、本社屋が全壊してしまったことで、周りの人たちからは花坂印刷工業は無くなってしまったと思われていました。

あのとき、個人の安否についてはインターネットの災害伝言板や避難所の掲示板で情報収集できましたが、店や企業のことまではわかりませんでした。誰もそこまで手を回す余裕がなかったのです。

そこでわたしは店や企業の安否を自ら調べ、その結果をマロウドで知らせることにしました。普段はお客さまから依頼を受けて情報を掲載する媒体ですが、このときは当社から掲載させてほしいとお願いしました。もちろん、掲載料は無料です。店や企業の営業再開情報は市民を勇気づけると新聞販売店を説得し、折り込み料も無料にしてもらいました。普段のマロウドに掲載する企業数は1号につき約30社なのですが、このときは80社以上の企業情報を掲載しました。とにかく、必死でした。

事業者を探し出し、営業再開に向けた情報を聞き出すのですが、昔話から復興への抱負など話題は尽きませんでした。初めて知ることも多く、まだまだ地域に密着しきれていなかったと痛感しました。次の100年も事業を続けていくためには、もっ

と地域を知る必要がある。そのためには仕事のやり方を見直さないとけないと強く感じるようになりました。

競争から共創へ

—— どのように見直したのですか。

震災後、従業員が減ったことも影響しているのですが、営業エリアを宮古市内に絞ることにしました。移動時間が減るぶん、営業に費やせる時間が増えるからです。お客さまが何のために当社を必要としているのか、じっくり考えることができます。印刷物のコンセプトを考える段階から関与できれば、紙の質やデザインなどできめ細かい提案が可能になります。遠方のお客さまには事情を説明し、別の印刷業者を紹介するなどして、納得してもらいました。

方向転換は少しずつ実を結びました。実感できたのは地元の農産物直売所からの依頼で「豆腐田楽」の写真ポスターをつくったときです。直売所がポスターで実現したいのは、店の再開をアピールすることではなく、売り上げの増加でした。そこで、当社は直売所の担当者と売り出した商品を決めることから始めました。それが豆腐田楽だったのです。

ほとんどの人が直売所には車で来ますから、駐車場から売り場に来るまでの間に食欲を刺激する必要があ



ポスターから缶バッジまでレパートリーは豊富

ります。1本の豆腐田楽にピントを合わせ、背景には焼いている風景をぼかすようにいれてシズル感を強調した写真ポスターをつくりました。注文しやすいように商品名も大きく印刷しました。当社はデザインや写真撮影などすべての工程を担当しました。もともと直売所に貼ってあったポスターとは印象がかなり違うためか、来店客へのインパクトは大きかったようで、後日、豆腐田楽は売れ筋商品になったと感謝されました。

仕様が決められている印刷物は価格競争になってしまいがちですが、トータルプロデュースであれば価格競争になりません。お客さまに寄り添い、共に作り上げていく姿勢の大切さを再確認することができました。

——提案力勝負となると、実績の有無がポイントになりますね。

そのとおりです。「花坂印刷工業に頼めば何とかなる」と思われるた

めには、わかりやすい実績が必要です。宮古市民全員に伝わりやすい実績をつくろうと考えました。

そこで、わたしは国が提供するリーサス RESAS という地域経済分析システムを使って宮古市の産業別労働人口と労働生産性を調べました。労働人口が多いのに生産性の低い産業であれば、広報の力が大いに生かせるのではないかと考えたのです。

データを調べると、意外なことがわかりました。主力である水産業の労働生産性が低かったのです。宮古市は、マダラの水揚げ量が本州第1位で、アワビやワカメなどの収穫量も全国有数なのにです。実態を調べると合点がいきました。水揚げされた魚の多くが、そのまま東京に出荷されていたのです。価格は日々変動するので、売り上げは安定しませんし、商品を右から左へ流すだけでは、生産性が高まるわけがありません。せっかく水産資源が豊かな地域なのにもったいない。付加価値を高めて出荷する商品がもっと増えたらよいと思いました。とはいえ、当社は印刷業者ですから、水産加工のノウハウはありません。わたしはパートナーを探すことにしました。

——どのように探したのですか。

宮古信用金庫が主催する若手経営者の勉強会でわたしの思いをプレ

ゼンテーションしたところ、初対面ながら意気投合した人がいました。鈴木良太さんです。市内でイカそうめんをつくっている会社の専務です。同年代ということもあり、話はトントン拍子で進みました。

そこで鈴木さんと、同じく宮古市出身でデザイン会社を経営する盛岩幸恵さんとタッグを組んで、「三陸王国イカ王子」というブランドを立ち上げたのです。宮古の水産資源を使って新商品を開発し、全国にアピールしようというプロジェクトです。わたしは広報大臣に就任しました。

地元の誇りが全国に

——それで名刺には広報大臣とあるわけですね。イカを使った新商品を開発したのですか。

いいえ。一押しは「王子のぜいたく至福のタラフライ」です。水揚げしたマダラを切り身にし、骨を抜きパン粉をふって袋詰めした冷凍食品です。これらの加工は水揚げから24時間以内にワンストップで行いますので、鮮度を保ったまま長期保存できます。油で揚げれば、あっという間にタラフライの完成です。

マダラに注目した理由は三つあります。一つ目は水揚げ量本州第1位というわかりやすいインパクトで

す。二つ目は加工の手間です。マダラは、表面にぬめりがあり小骨も多い、下処理の面倒な魚です。地元でも家庭でさばくことはまれです。つまり、この加工は付加価値があるわけです。三つ目は冷凍しても味が変わらないこと。流通に乗せやすいですし、価格も安定します。

これはおまけですが、「イカ王子のタラフライ」というちぐはぐ感も消費者の印象に残りやすいと考えました。広報上の戦略です。

商品開発は鈴木さんが担当し、包装パッケージのイラストやデザインは盛岩さんとわたしで決めました。まずは地元の人たちに知ってもらうため、イベントに出店し、揚げたてを食べてもらうことにしました。出店ブースの設営と装飾も、広報大臣であるわたしの仕事です。

— 反響はいかがでしたか。

2017年9月の宮古市の産業まつりに出店した際には、2日間で700食を完売しました。手応えをつかんだわれわれは市外の道の駅でのイベントや催事にも出店しました。そして、2018年3月からはインターネット販売を開始、いよいよ全国展開を果たしました。

すぐに大きな成果をあげました。NHKの番組でタラフライが紹介されたのです。イベントでひたすらタ

ラフライの魅力を語るわれわれの姿が、取材班の目に留まったようです。さらにお笑いコンビ・サンドウィッチマンの伊達みきおさんが別の番組で紹介してくれたことで、一気に火がつけました。購入したお客さまはSNSで味の感想や調理した商品の写真を載せて拡散してくれています。今では毎週8,000食以上の受注があり、発送まで1～2カ月待っていただいている状況です。

— 大ヒットですね。業績も大きくアップですね。

タラフライの売り上げは当社には入りません。当社の売り上げはポスターやチラシ、パッケージに貼るシールなど商品に付随する印刷物のみです。収支トントンといったとこ

ろですが、これはプロジェクトを立ち上げたときに3人で決めたことです。もともと、想像を超えて事業が大きくなっているため、新しい会社をメンバーで立ち上げてイカ王子ブランドを管理していく予定です。成功例ができたことで、別の水産業者とも新プロジェクトを始める見込みです。今、宮古の海は熱いですよ。

当社も食品の包装に貼るラベルやシールの印刷ノウハウを蓄積できました。^{のり}糊のついたシールをカットする技術は難しいのですが、この仕事を小ロットで受注できるのは市内で当社だけです。2019年2月から3カ月間で28件の注文を受けました。今回の実績を横展開し、宮古市の企業を印刷の力で後押しする準備は着々と進んでいます。

取材メモ



雄大さんは公私にわたって宮古市を盛り上げる活動に取り組んでいる。市内の企業の多くは若い働き手の不足に悩んでいるという。そこで、地元・宮古市に愛着をもった若者を育てようと、NPO法人みやっこベースを立ち上げ、同世代の若者が交流できるイベントを企画・運営している。街では、学生から頻繁に声をかけられるそうだ。

地元愛は同社に代々引き継がれてきた。先代の社長で雄大さんの父、康太郎さんは2010年から宮古商工会議所の会頭を務めている。震災後、康太郎さんは会員企業の復興支援に全力で臨むため、自社の経営を雄大さんに任せた。

公私を通じて経営者の人柄が伝わるからこそ、顧客は安心して仕事を頼める。しかも、雄大さんはそれに甘えることなく挑戦を続ける。その頼もしい背中に、100年以上にわたり地元^に愛されてきた理由をみた。

(篠崎 和也)



暦のしきたりと ビジネス

第15回

台風の子 — 防災と対災

9月といえば、台風の季節ですね。秋の長雨に、しばしば襲ってくる豪雨、そしてさらには台風、これらは本当に困ったものですが、残念ながら日本列島の宿命なのです。

それは日本がユーラシア大陸の東端部に位置し、北方はるか北極圏につながるシベリア、南方は赤道直下の熱帯にまで広がる太平洋に面しているという地勢上の理由からです。梅雨と秋の長雨は日本列島にとって、季節がめぐるなかの自然のリズムなのです。だからこそ、地域ごとにさまざまな防災の知恵と技が伝えられてきました。

関東平野を流れる利根川や大阪湾に注ぐ淀川など各地の大河川の治水工事や、土佐藩家老の野中兼山の指導による室戸岬の大防潮堤の建設などは、台風の脅威に対する防災の知恵と工夫を積み重ねてきた歴史のたまものです。

さらに歴史をさかのぼれば、安芸の宮島にある厳島神社の社殿は、台風の襲来に何度も見舞われてきました。潮が引くと干潟になりますが、潮が満ちると回廊も本殿もすべての社殿の床下に海水が流れ込みます。

1年で最も潮位が高い9月の大潮の満潮時刻には、回廊の床板ぎりぎりまで海水が上がってきます。さざ波でも立てば、床板のすき間から海水が跳ね上がってきます。

実際に訪れた人はおわかりかと思いますが、回廊の床板と床板の間にはすき間があります。台風が接近してきて潮位が上がり、床板を越えるほどになると、そのすき間から床上浸水して海水を湧き上がらせます。回廊全体が浮き上がって建築物が破壊されるのを防いでいるのです。あらかじめ床上浸水を想定した設計になっているというわけです。

しかし、記録に残るような大型台風になると、回廊よりも少し高くしてある本殿も床上浸水してしまうことになります。神社の古い記録によると、過去最大とされる室町時代の1509年の高潮のときには、本殿内部にある内陣の階段の3段目まで水没したと書かれています。内陣の階段は4段目までですから、御神体が鎮座している玉殿が危うく水没する寸前のところでした。また、1528年と1537年、1554年にも高潮が襲い、本殿が浸水したと書かれています。

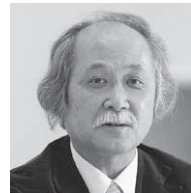
回廊が毎年のように床上浸水し、およそ10年ごとに本殿までもが床上浸水する、それが世界文化遺産の厳島神社なのです。床上浸水しない安全な社殿を建築するとなると、床を現在よりも1メートル以上高くしなければなりません。しかしそれではとても見苦しく、満潮のときに海上に浮かぶ社殿の美しい姿は失われてしまいます。

安全よりも美麗を選んできた厳島神社の歴史には、大自然の巨大な力に真っ向から向き合い完全な「防災」を実現しようという考えだけでなく、これまでの知見から被害をあらかじめ想定しておくという「対災」とも呼べるような考え方が刻み込まれているのです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

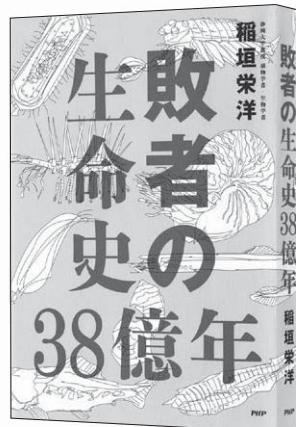
1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大学文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



稲垣 栄洋 [著]

敗者の生命史 38 億年

PHP 研究所 定価（本体 1,600 円 + 税）



本書は、植物学者である著者が地球上の生物の誕生と進化の歴史を、敗者の視点からつづった一冊である。敗者となった生物は存続の危機に立たされたからこそ、進化を遂げて生き残ってきた。著者はそのプロセスに、時代を切り拓く力を見出そうとしている。

一個体では生存競争に負けてしまう弱い生物は、種の存続をかけて、強敵から逃れて繁殖する道を見出し、生命のバトンをつないできた。その始まりは、38億年前にさかのぼる。アメーバなどの祖先に当たる単細胞生物は、大きい細胞が小さい細胞を食べることでエネルギーを得ていた。弱肉強食の世界だ。小さな細胞は生き残るために、群れをつくって大き

い細胞に対抗するようになった。

ただ、たんに群れを成すだけでは、大きい細胞に崩されてしまう。そこで、群れの外側にいる細胞が内側の細胞を守るために硬くなったり、内側の細胞が外側の細胞に栄養分を供給したりするようになった。群れのなかで各自が役割を見出すことで、全体の生命力を高めたのだ。このプロセスがあったから、多細胞生物は誕生した。人間の祖先である。

1億4,000万年前から6,500万年前とされる白亜紀には、あえて小さいことを選ぶ生物が現れた。哺乳類だ。恐竜が繁栄したこの時代、哺乳類は捕食される弱い存在だった。そこで小型化という戦略を採る。体が小さければ、恐竜の手足が届かない狭い

場所に逃げ込める。大きな恐竜にとっては小さすぎて、エサにならない。体が小さければ必要なエネルギーを減らせるから、エサの少ない場所で生きることができた。この進化を経て、白亜紀末期の大災害で恐竜が絶滅するなか、哺乳類は生き残った。

経営学のニッチ戦略も、実は生物学から派生したと著者は述べる。生物学でいうニッチは生きる場所、環境を意味する。生物はニッチを分けて共存してきた。サバンナでは、まずシマウマが草の葉先を食べる。次にシマウマに比べて体格や俊敏性に劣るヌーが残った葉と茎を食べる。そして、シマウマやヌーより小さいトムソンガゼルが、最後に残った根元部分をいただく。食べる部分が違うから争いは生まれない。それぞれが競合のいない市場を見つけているわけだ。まさにニッチ戦略である。

本書には、生きるか死ぬかの分水嶺^{ぶんすいれい}が生々しく描かれている。その後の結果がはっきり出ているから、戦略の優劣もわかりやすい。われわれの祖先が生き抜いてきた歴史に、経営戦略のヒントを求めるのも面白いかもしれない。（長沼 大海）

ちょっと気になるキーワード

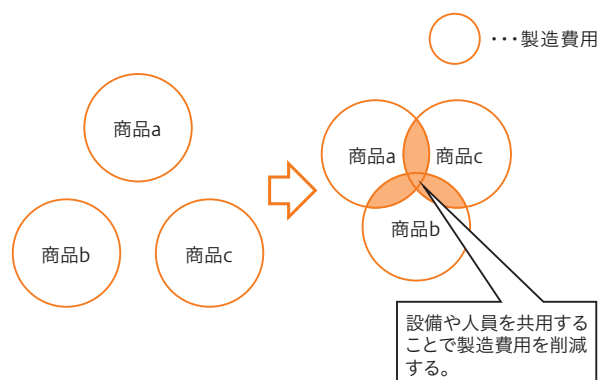
範囲の経済

範囲の経済とは、複数の商品やサービスの提供に当たり、製造設備や販売網などの経営資源をなるべく共用することで、一つ一つの固定費を削減する取り組みです。実際に、中小企業でも範囲の経済を生かしている事例が多くあります。例えば、牛乳配達店がスタッフや配達手段を生かして販売先の見守りサービスを始める、菓子店が店舗の空きスペースを生かして喫茶コーナーを設けるといったケースです。

似た考え方に、規模の経済があります。こちらは、同じ商品の生産量を増やすことで、機械の稼働率を高めるなどして、固定費を削減する取り組みです。どちらも固定費削減を狙っていますが、商品の種類を増やす場合は範囲の経済、一つの商品に特化する場合は規模の経済といえます。

もちろん、共用できる経営資源があるからといって、範囲の経済が必ずしもうまく働くわけではありません。削減分を上回る経費が新たに発生したり、従来の強みがうまく生きなくなったりして、利益が減少してしまうリスクもあるのです。牛乳配達店の例だと、牛乳配達、見守り、荷物の集荷などサービスが増えすぎてしまうことで、配達員が足りなくなり求人費用が増加する、あるいは個々のサービスの質が低下し顧客離れが起きるといった事態が考えられます。

範囲の経済をうまく生かすには、まず自社の強みが生産、流通、サービスなどのどこにあるのかを明確にする必要が



あります。そのうえで、強みがさらに生きる分野に焦点を当て、多角化を進めたり、業務提携先を探したりするべきでしょう。範囲の経済の効果を事前に見極めることは困難ですが、既存の商品と新商品で製造設備は共用できるか、販売員の教育体制を整えられるか、あるいは他社と業務提携をしても自社のサービスの質を維持できるかなど、共用のメリットが十分に享受できるかどうかをしっかりと検討することが大切です。

※一部、デビッド・J・コリス、シンシア・A・モンゴメリー著『資源ベースの経営戦略論』（根来龍之、蛭田啓、久保亮一訳、東洋経済新報社、2004年）をもとに記述しています。

編集後記

今月の研究レポートでは就業者の仕事への満足度について分析しました。勤務先の規模によって満足度は違うのではないかと考えていましたが、規模による違いはそれほどありませんでした。規模の大小にかかわらず、満足できない仕事であれば結局は辞めてしまう人が多いため、一定の水準に落ち着くのでしょう。

ただし、生活のために簡単には辞められない人も中にはいます。不満を感じる就業者をなくすには経営者の努力が欠かせません。自社が従業員に提供している仕事や働き方について、改めて、考えてみてはいかがでしょうか。経営者にとっても、従業員全員が笑顔で働く会社のほうが、より大きな満足感を得られるはずですから。（井上）

調査月報 10月号予告

特別レポート

高齢社会に潜むビジネスチャンス

㈱ニッセイ基礎研究所 主任研究員 前田 展弘

クローズアップ 識者に学ぶ

ワーク・エンゲイジメント

— 職場のメンタルヘルスの新しいかたち —
慶應義塾大学総合政策学部 教授 島津 明人

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(本体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(本体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(本体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

