

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2019 No.133

10



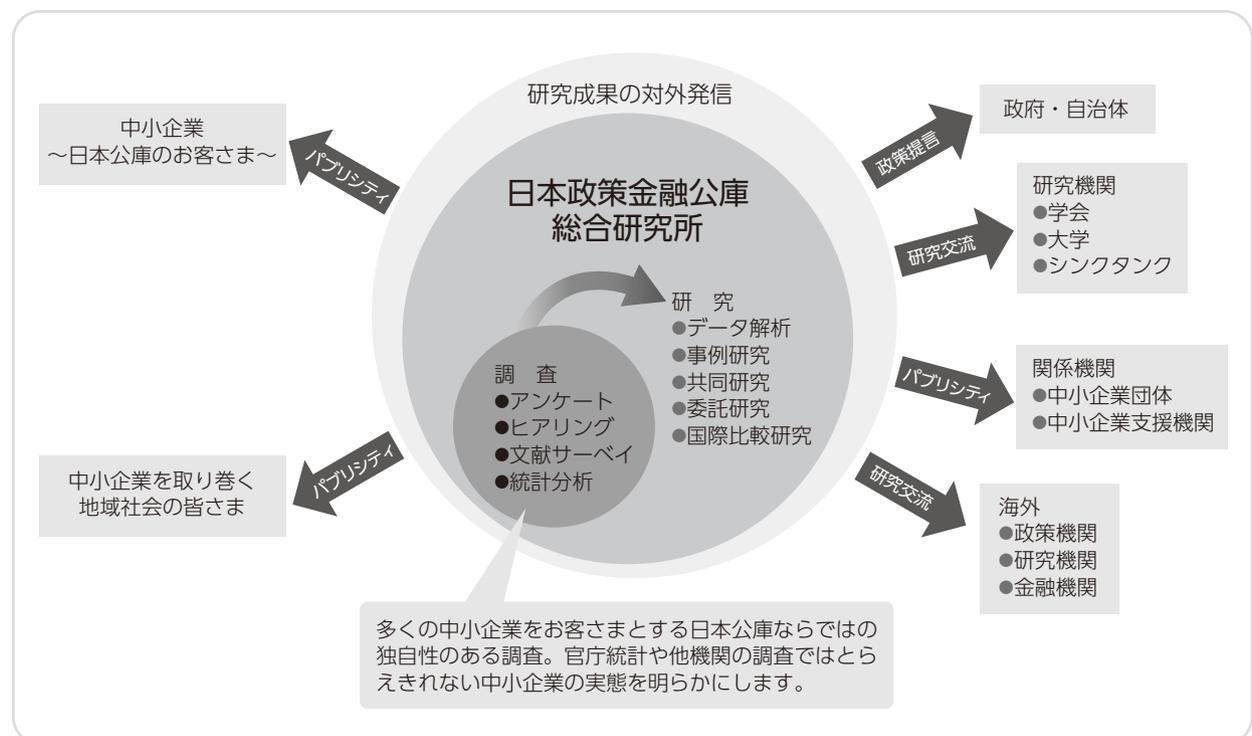
特別
リポ
ート

高齢社会に潜むビジネスチャンス

(株)ニッセイ基礎研究所 主任研究員 前田 展弘

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なれます。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html



表紙写真
シリーズ「ジャパンカラー」
萌葱色（もえぎいろ）



4

特別レポート

高齢社会に潜むビジネスチャンス

* (株)ニッセイ基礎研究所 主任研究員 前田 展弘

2 巻頭エッセー 明日に向けて
メイド・イン・ジャパンは健在なり
* タビオ(株) 代表取締役会長 越智 直正

16 未来を拓く起業家たち
生まれ育った地域に支えられた起業家
* 愛知県名古屋市 ボルダリングハウスノット

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
先行きの不透明感が拭えない小企業の景況

24 産業レポート スポーツ用品製造業のものづくりと顧客開拓
スポーツ用品製造業を巡る経営環境の変化
* 総合研究所 主席研究員 海上 泰生

28 社史から読み解く経営戦略
TOTO
— 水まわりの快適を追求 —
* 社史研究家 村橋 勝子

30 経営最前線 1
「絞って広げる」戦略で市場を開拓
* 東京都渋谷区 TANPAC (株)

32 経営最前線 2
蔵の眠りを覚ます 6代目の吟醸香
* 山口県阿武郡阿武町 阿武の鶴酒造(資)

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
大阪らしい商店街を守っていく
* 大阪商工会議所 北支部事務局次長 松澤 朋美

35 世界のあれこれビジネス情報便
ミャンマーの眠れる新首都 ネピドー
* 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
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

42 選ばれる小さな企業 — 多様化する顧客ニーズに向き合う —
自然と人と仕事とが繋がる店
* 長野県伊那市 (有)信濃梱包

46 暦のしきたりとビジネス
神無月——神々が集まる出雲
* 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
顧客価値を創造するコト・マーケティング

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

メイド・イン・ジャパンは健在なり



タビオ(株) 代表取締役会長

越智 直正

Naomasa Ochi

1939年愛媛県生まれ。1955年3月、キング靴下鈴鹿商店入社。1968年3月、独立してダンを創業。1977年3月に(株)ダン（現・タビオ(株)）を設立し、社長に就任。靴下専門店『靴下屋』の出店や独自のネットワークシステムの構築で業容を拡大。2000年10月、靴下専門企業として大阪証券取引所第2部に上場（現・東京証券取引所第2部）。2008年から現職。著書に『靴下バカー一代 奇天烈経営者の人生訓』（日経BP社、2016年）などがある。

私の修業時代の1960年代、靴下業界では靴下編み機をはじめ生産補助機器や素材の開発が進み、日進月歩の勢いがありました。日本独特の繊細な感覚と熱心な技術者同士の競争によって、日本製の靴下は世界最高峰という評価を受けていました。その誇りは高く、一生懸命つくった靴下を先輩に見てもらおう際に「これでも靴下か」と厳しく叱られ、精神的に一番辛かったものです。

そんな靴下業界がいつしか品質よりも価格を追う時代を迎え、輸入品の急増で流通業者や工場の淘汰が進みました。良品の生産に欠かせない日本の精微な編み機メーカーや関連機器会社でも転廃業が進むなど、業界が一変しました。今や国内生産の靴下が市場に占める割合は、1割ほどにまで減少してしまいました。

衰退してゆく業界に頭を抱えていた頃、知識集約型産業の三大産業はファッション、コンピューター、航空機であることを本で知りました。コンピューターや航空機のような高度な産業と、靴下を含むファッション産業が同じ分類であることに衝撃を

受けました。知識集約型産業の特徴は、ハードウェアとソフトウェアが車の両輪のごとく密接に連携するということでした。言い換えれば、製造（ハード）と販売（ソフト）の密接な連携です。

しかし当時は当社も販売予測に基づいて発注し、工場は受注したものをただ生産するだけで製販は完全な分業体制でした。知識集約型産業の基本にも当てはまっていなかったことを思い知ったのです。

当時、当社の主力得意先であった女性ファッション専門店では靴下は雑貨の一部にすぎず、ファッション品としての市民権がありませんでした。製販が一体になるには、自ら靴下専門店をつくって、靴下に市民権を与えることが先決だと思い、靴下専門店の開発に全部門の力を結集しました。

そうしてできた「靴下屋」は予想以上の成績をあげ、出店要請が全国各地から相次ぎました。店舗数が増えれば、従来の発注・生産方法ではリスクが高まります。それに靴下は流行の変化が激しいため、素早く対

応しなければお客様のご要望についてゆけません。適時・適品・適量・適価による即時対応が絶対条件なのです。

そこで、私は店頭主導で動く生産ネットワークの構築が必要だと考え、糸商や染色工場など、生産にかかわる企業を回って協力を要請しました。当社で集約した店頭情報を毎日関係各社に流すシステムを構築することで、工場への発注を季節の立ち上がり分だけにとどめ、後は協力工場それぞれが店頭状況に応じて生産調整をすることにしました。これは国内生産だからこそ可能な方式でした。

追加生産は商品力で決まるので、各協力工場は質・量・価格を競い合い、他社を寄せつけない強みが出ました。機種別の専門工場制にした結果、糸の種類も工場ごとに集約され、量的需要に対応できる体制ができたのです。

こうして、お客様を頂点に、靴下にかかわる全産業が一枚岩になり、知識集約型産業の骨子を完成できました。今日も日本製の靴下を皆様にお届けすることができています。

高齢社会に潜むビジネスチャンス



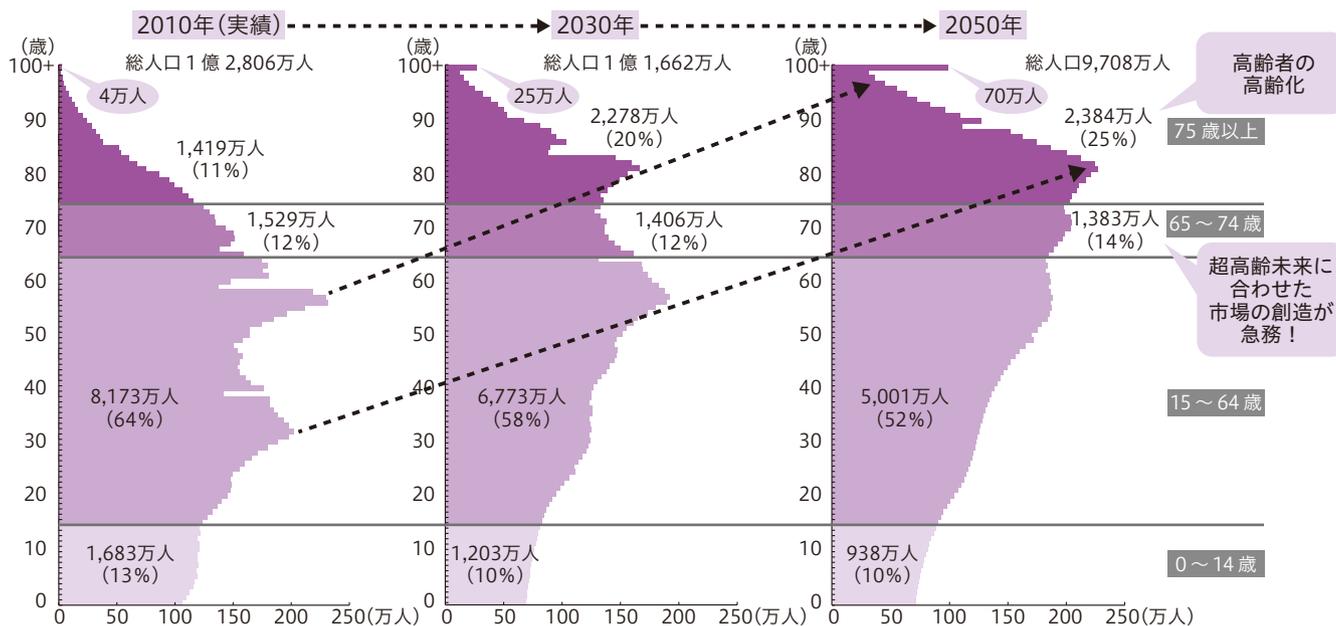
(株)ニッセイ基礎研究所 主任研究員 **前田 展弘**

Nobuhiro Maeda

2004年(株)ニッセイ基礎研究所入社。2009年より東京大学高齢社会総合研究機構客員研究員。ジェロントロジー（高齢社会総合研究）の専門家として研究・提言活動に取り組む。主な著書に『東大がつくった高齢社会の教科書 長寿時代の人生設計と社会創造』（共著、東京大学出版会、2017年）など。

高齢者市場は“宝の山”、ビジネスチャンスの宝庫である。事業を営む企業にとっては、高齢化する社会・市場へうまく適応できるかどうか、事業発展の行く末を左右するといっても過言でないだろう。ではどうすればよいか。それは「未来社会の変化」と「高齢者の実態」を“正しく”知ることである。本レポートでは、その未来社会の変化の特徴、高齢者市場の捉え方、高齢者の実態（生活課題とニーズ）、高齢者市場の開拓動向を概説した後、これから期待される高齢者市場開拓の視点を述べる。

図-1 日本の未来の姿（人口ピラミッドの変化）



資料：総務省統計局「国勢調査（2010年）」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012年1月推計）」
 (注) 出生中位・死亡中位仮定による推計結果。

超高齢未来の展望と変化の特徴

■高齢化最先進国・フロントランナー■

地球丸ごと高齢化していくなかで、日本は世界で最も人口の高齢化が進んだ“高齢化最先進国”として、現在もこれからも世界の先頭を歩み続けていく^(注1)。総務省統計局「人口推計」によると、2018年時点の高齢化率は28.1%、すでに人口の4人に1人が65歳以上の超高齢社会となっている。

2030年頃には、3人に1人が65歳以上となり、さらに“高齢者の高齢化”が進むことにより、5人に1人が75歳以上になるといった“本格的な超高齢社会”が訪れる(図-1)。こうした高齢者がマジョリティーとなる社会を見据えれば、企業としては高齢者市場を無視できないことが明らかであろう。未来に合わせた形で既存の事

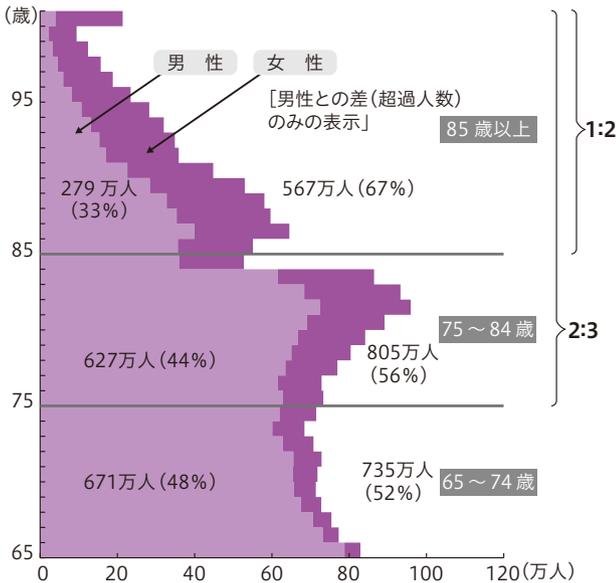
業および商品やサービス等を見直していくことが必要である。

なお、図-1に示した国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012年1月推計）」によれば、日本は2008年以降人口減少局面を迎えているが、高齢者の「数」は2040年まで増え続けていくと予想されている。2040年以降は超高齢化の状態が定常化していく。これからの約20年間は変化の過渡期であり、この間に高齢者を射程に入れたイノベーションを起こすことができるかどうか、個々の企業のみならず日本社会全体の発展にも影響をもたらすことになる。

■超高齢未来は“シニア女性”が主役■

超高齢社会は“シニア女性”が増えていく社会であることも踏まえておく必要があるだろう。周知のとおり、男性よりも女性のほうが長寿傾向にあるため、増加する

図-2 2030年の65歳以上人口の男女比較（推計）



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012年1月推計）」
 (注) 図-1に同じ。

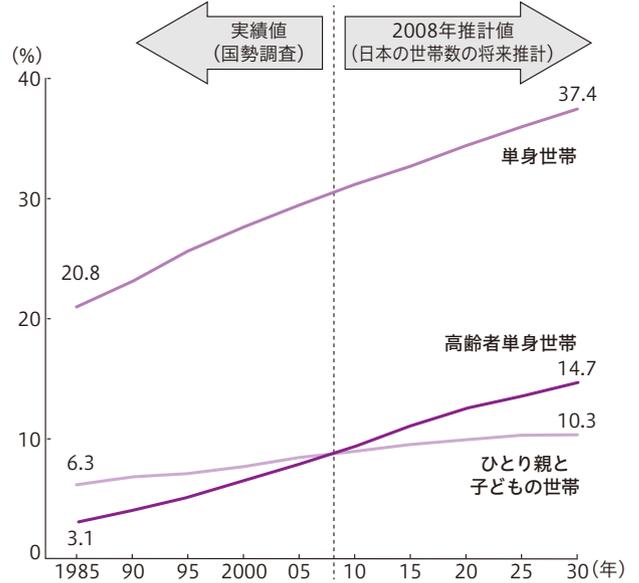
高齢者の多くは女性である。女性だけの高齢化率はすでに30%を超えている。人口性比（女性100人に対する男性の数）をみても相対的に女性のほうが多いことが確認できる^(注2)。2030年においてもその割合（男性：女性）は変わらず、75歳以上で2：3、85歳以上では1：2となる見通しである（図-2）。

男性を無視してよいということではないが、高齢者市場の開拓に向けてはシニア女性を意識する視点が欠かせないであろう。

■超高齢未来は“おひとりさま”が急増■

世帯の変化にも注目しておくことがある。それは“おひとりさま”の世帯（単身世帯）である。高齢化に伴って、配偶者を亡くして独りになる単身高齢者世帯が増える。全世帯におけるその数の割合は、1985年当時に33世帯に1世帯であったが、2030年には7世帯に1世帯

図-3 世帯類型別世帯数割合の推移と推計



資料：総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計）（2008年3月推計）」

まで増えていく（図-3）。その結果、この世帯を含めた全体の単身世帯の数の割合は、やがて3世帯に1世帯まで増えていく見通しにある。“おひとりさま”を意識して何ができるかが、市場を開拓する重要な視点の一つである。

■長寿化～人生100年時代の到来■

これからの未来を展望すれば、“人生100年”というキーワードも無視できないところであろう。2016年に発刊された書籍『LIFE SHIFT(ライフ・シフト)100年時代の人生戦略』が一つのきっかけになったと思われるが、いま“人生100年”は日本でブームのような広がりを見せている（Gratton and Scott, 2016）。

この書籍のなかで著者は「2007年生まれの日本の子供の半数以上は107歳以上生きる」という推計結果を紹介しているが、100歳以上の人口は今後も増えていく見通しにある。2018年時点では7万人であるが、2050年には

50万人を超えていく^(注3)。

なお、厚生労働省「平成27年簡易生命表」にある「特定年齢まで生存する者の割合」をみると、男性の4人に1人は90歳以上、女性の4人に1人は95歳以上まで生きる可能性があると考えられる。こうした人生の長寿化（高齢期の延長）を踏まえたアプローチも非常に重要である。

高齢者市場の規模と捉え方

■ 拡大し続ける高齢者市場 ■

以上の大まかな未来の変化を踏まえたうえで、注目される「高齢者市場」について概説していきたい。

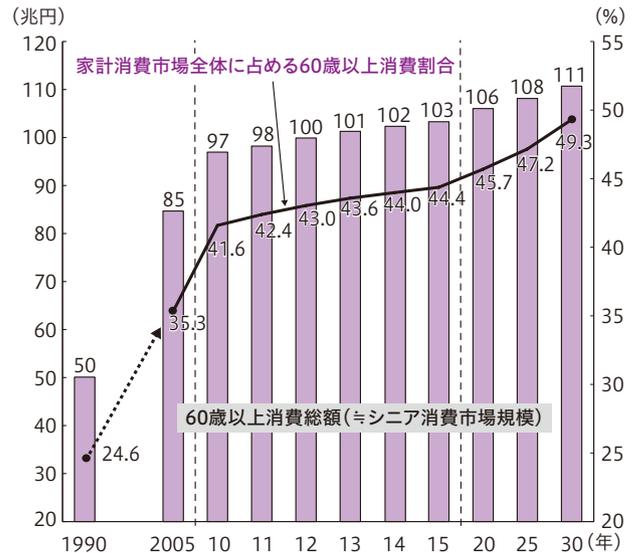
前述のとおり、高齢者の数は今後も増え続ける。これに伴い、高齢者市場も拡大し続けていく。その規模は2012年の段階で100兆円に到達し、以降毎年1兆円以上の規模で拡大していく見通しにある（図-4）。この推計はあくまで消費性向は不変のまま、人口と世帯構造の変化だけを当てはめて試算したものであり（いわば自然体の推計）、もし高齢者の求める商品やサービスが今後数多くの市場に投入されれば、乗数の掛け算で拡大していくことが期待される。

世界に目を転じれば、2030年の世界の高齢者人口は約10億人に達する見通しである^(注4)。これは日本の約30倍というとても大きく大きな高齢者市場が世界で待ち構えていることを意味する（日本の高齢者人口は現在約3,500万人）。日本国内の市場で成功できれば、世界で飛躍的な発展につながる可能性があるということだ。

■ 「1：8：1」で構成される高齢者市場 ■

拡大し続ける高齢者市場であるが、この市場とは一体どのようなものか。人によっては医療や介護関連のビジネスをイメージされるかもしれない。しかし、それは一角

図-4 高齢者市場の規模



資料：総務省統計局「全国消費実態調査」、総務省統計局「国勢調査報告」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012年1月推計）」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（2008年3月推計）」をもとにニッセイ基礎研究所作成

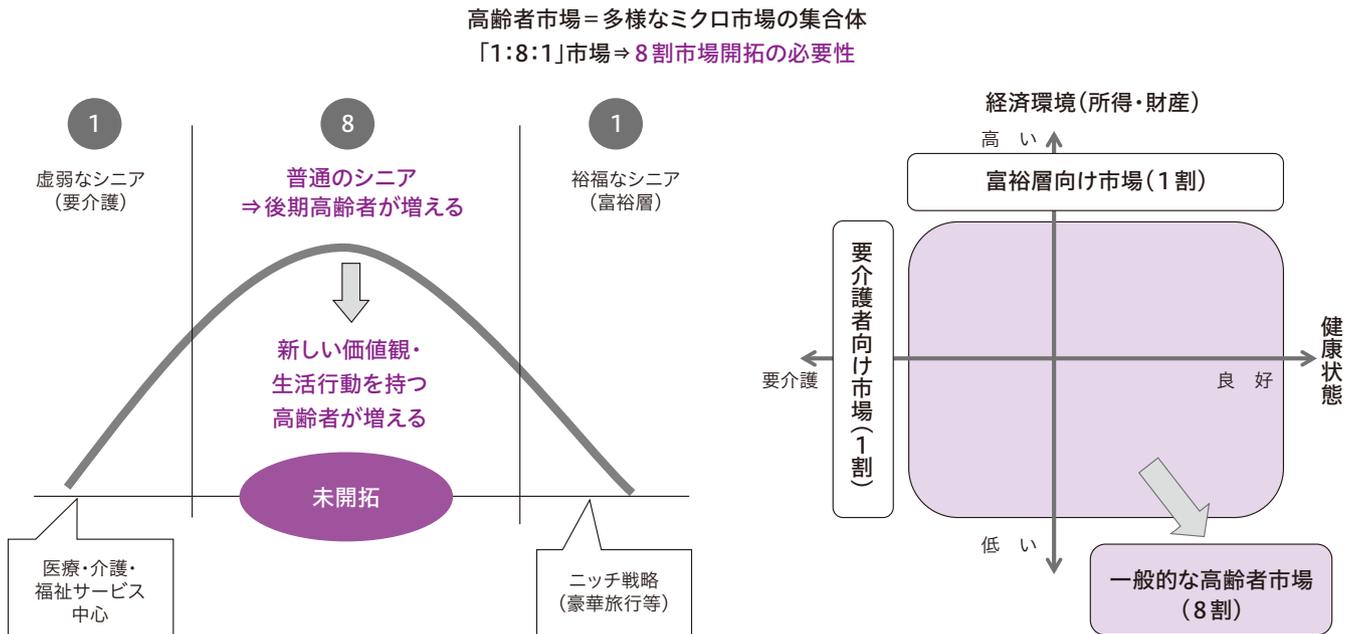
(注) 家計消費市場全体に占める60歳以上高齢者消費の割合と60歳以上消費総額を推計したもの。

にすぎない。そもそも「高齢者」といっても、65歳の人と90歳の人ではさまざまな違いがあり、同じ年齢層のなかでも、健康面や経済環境等の違いは大きい。

高齢者は、健康状態、経済環境、家族構成、経験やキャリア、価値観に至るまで極めて多様であり、65歳以上の人をひとくりに高齢者として捉えること自体にそもそも問題がある。この問題は横に置いたとしても、高齢者市場についても同様に、一律に「このような特性のある市場だ」と述べることは難しく、本来は適切でない。高齢者向けビジネスに造詣の深い村田裕之氏も「高齢者市場とは“多様なマイクロ市場の集合体”」と述べている（村田、2014）。

しかしながら、多様とただだけでは理解が進まない。そこで筆者としては次のように全体を捉えることを勧めている。高齢者市場は「1：8：1」の割合で分かれる三つ

図-5 高齢者市場全体の捉え方



資料：筆者作成

の市場で構成されるということである。

両端の1割の市場は、高齢者の一部を占める「裕福な富裕層向けの市場」と、一方で他者のサポートを必要とする「脆弱な高齢者向けの市場」である。残りの8割は、いわゆる「普通の高齢者の市場」である。図に示すと図-5のようになる。両端の1割の市場は、ニーズが顕在化しているため企業としてもアプローチがしやすく、市場も比較的堅調に拡大してきているが、真ん中に位置する8割の「普通の高齢者市場」は開拓の余地が非常に大きいのである。

■「普通の高齢者市場」を開拓するために
～高齢者の実態とニーズ■

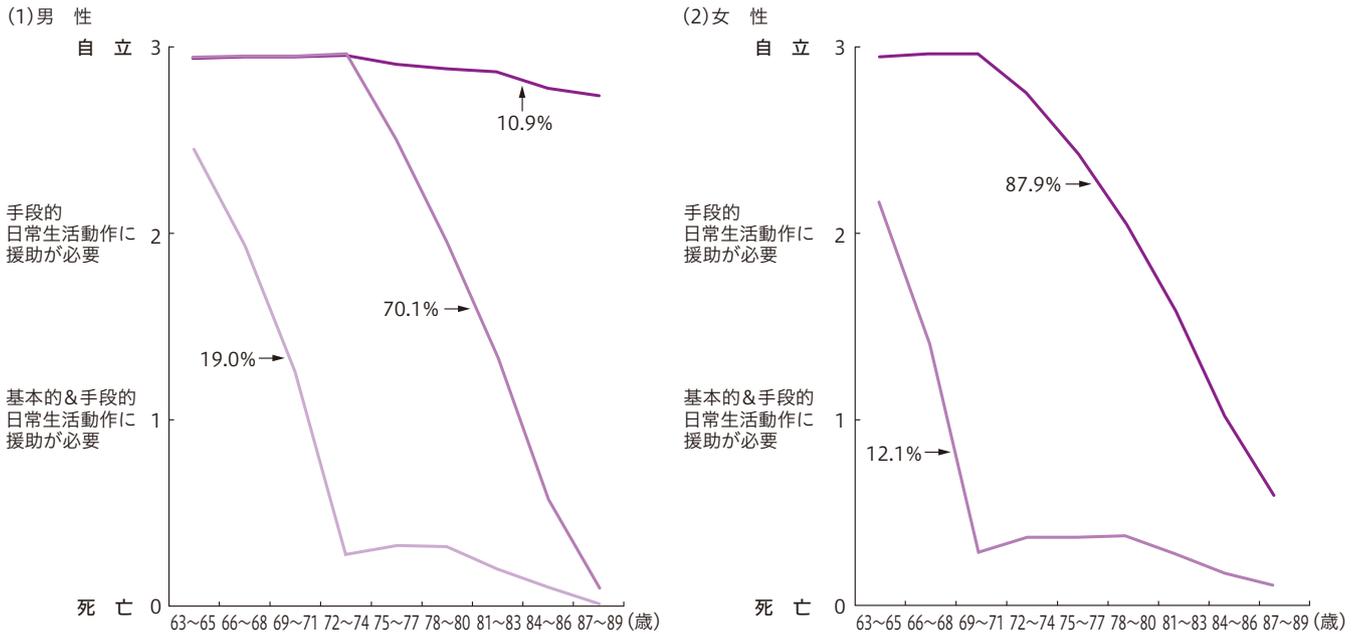
では、「普通の高齢者市場」を開拓するにはどうすればよいか。重要なことは冒頭にも述べたように、高齢者の実態を“正しく”理解することである。

高齢者の実態を理解するうえでは、年齢ごとの健康状態の変化を考慮してみるとわかりやすくなる。ジェロントロジー研究の第一人者である秋山弘子氏(東京大学名誉教授・一般社団法人高齢社会共創センター長)の研究成果を紹介しよう。秋山氏は約6,000人の高齢者を約30年にわたって追跡し、高齢期の生活自立度(≒健康状態)の変化を明らかにしている(東京大学高齢社会総合研究機構編、2017)。

その結果を示したのが図-6である。データの見方であるが、横軸は年齢、縦軸は生活の自立度の高さを表している。自立度は、確立された測定スケールである「基本的日常生活動作(ADL: Activities of Daily Living)^(注5)と「手段的日常生活動作(IADL: Instrumental Activities of Daily Living)^(注6)」の点数の合計から評価される。

点数の基準は次のとおりである。3点は完全に「自立」(まったく他人のサポートがなく生活が可能)な状態で

図-6 高齢者の生活自立度の変化パターン



出所：東京大学高齢社会総合研究機構編（2017）『東大がつくった高齢社会の教科書 長寿時代の人生設計と社会創造』 p 34

ある。2点は「手段的日常生活動作」に援助が必要な状態である。1点は「基本的&手段的日常生活動作」に援助が必要な状態である。点数が下がるに従い自立度は低くなり、生活において他人の援助が必要な割合が増えていく。0点は「死亡」を表す。

統計的分析の結果、男性では三つのパターンがみられる。約2割（19.0%）の男性は70歳になる前に健康を損ねて死亡するか、重度の介助が必要となってしまう（図-6（1））。他方、約1割（10.9%）の人は80歳、90歳まで元気なまま自立度を維持できている。そして大多数の約7割（70.1%）は75歳頃から徐々に自立度が落ちていく。

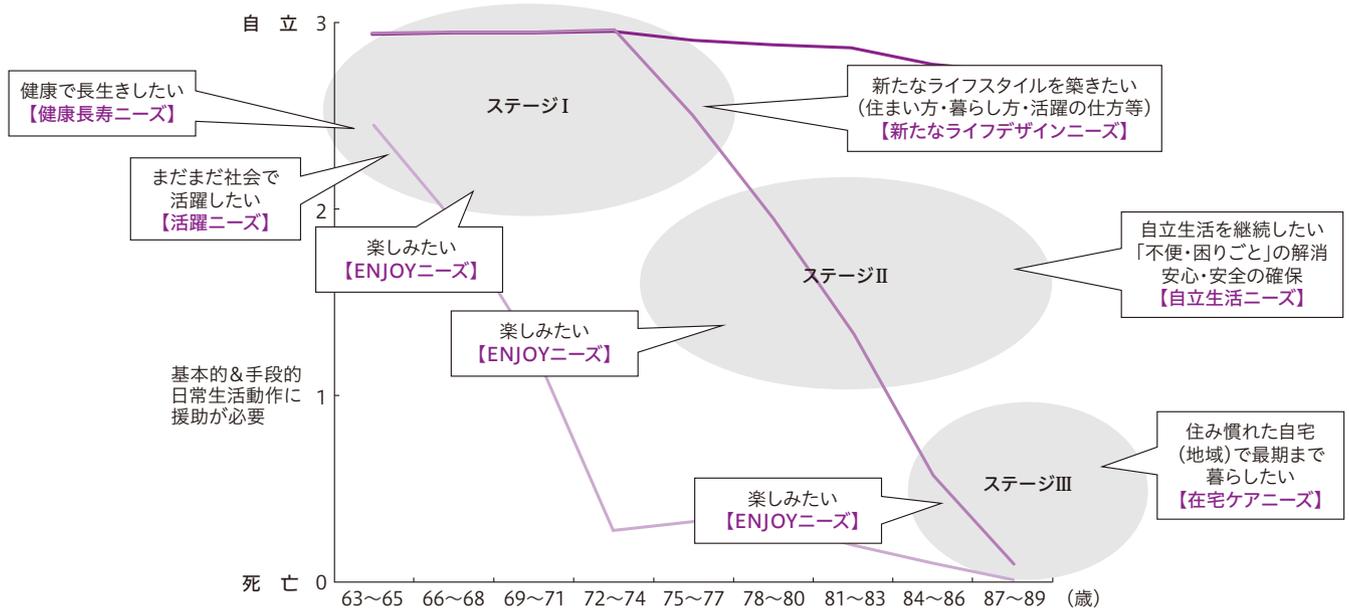
女性では、二つのパターンがみられ、実にその約9割（87.9%）の人たちが70代半ばから緩やかに自立度を下げていく（図-6（2））。男性は心臓病や脳卒中などの生活習慣病によって介助が必要となる人や、死亡する人が

多いのに対して、女性はもっぱら骨や筋力の衰えによる運動機能の低下により、自立度が徐々に落ちていく傾向がある。

以上が年齢・性別に見た高齢者の健康状態の実態である。注目すべきは、多くの高齢者（男性の7割、女性の約9割）が高齢期に三つのステージ（期間）を経ながら暮らしていくということである。そのステージは、①まだまだ元気で自立して生活できる期間（ステージⅠ）、②自立しながらも日常生活において必要な援助が増える期間（ステージⅡ）、③最終的に本格的な医療やケアを必要とする期間（ステージⅢ）である。

ジェロントロジーの研究においては、この三つのステージをそれぞれ“より良く、自分らしく”生きていけることが理想の生き方、老い方（サクセスフル・エイジング）と考えている。それぞれのステージには特有のニーズがあり、そのニーズに答えていくことがまさに「普通

図-7 豊かな長寿の実現に必要な高齢者のニーズの塊



資料：筆者作成（以下同じ）
 (注) 図-6 (1) のグラフに筆者が加筆したもの。

の高齢者市場」を開拓するうえで重要なポイントになるのである。

具体的なニーズをみていこう。図-7は図-6 (1) のグラフに筆者が高齢者に対する各種調査等を通じて整理したニーズの「塊」を示したものである。

ステージⅠでは、「健康で長生きしたい」「社会で活躍し続けたい」というニーズに加え、30~40年にも及ぶ可能性のある高齢期の人生を見据えて「新たなライフスタイルを築きたい」というニーズが確認できる。

ステージⅡでは、「自立生活継続ニーズ」、つまりさまざまな不便、困りごとが増えたとしても“他人に迷惑をかけずに”自立した生活を継続したいというニーズが強い。

そしてステージⅢでは、「住み慣れた自宅・地域で最期まで暮らし続けたい」というニーズが確認できる。

また、三つのステージに共通するのは、「楽しみたい」

というニーズである。年齢にかかわらず、いつまでも楽しみを感じながら暮らしていきたいのは当然のことであろう。

近年の高齢者市場動向(主なトピックス)

前節ではニーズの「塊」を紹介したが、高齢者が求めるニーズ・課題は非常に多様である。ミクロなニーズ(高齢者の声)を拾えば、図-8で示すように多くのことがある(ここでは一部を紹介)。こうした一つ一つの声に耳を傾けていくことも重要である。

では、高齢者市場開拓に向けてこれまで企業はどのようなアプローチを図っているのか。各ステージにおけるニーズで区分しながら、近年の主な動向(事例等)を紹介しよう。

図-8 高齢者の困りごと・マイクロニーズ（声）の例

食生活	コミュニケーション	さまざまな日常生活
<ul style="list-style-type: none"> ・歯が弱くなり噛めない ・乾いたものが食べづらい ・飲み込みづらい ・味覚を楽しめない ・病気の関係で食事制限があり食事が楽しめない ・子どもや孫との食事の好みが変わらず困る ・料理が面倒くさい ・孤食は寂しい ・いつも同じ料理を食べてしまう ・傷んだ物のおいがわからない 	<ul style="list-style-type: none"> ・耳が遠くて聞き取れない (補聴器も合わない) ・歯切れ・滑舌が悪くなって話づらい ・うまく自分の意思を伝えづらい (結果、交流を避けるようになる) ・一緒に楽しめる人が減る ・新しい人間関係がうまく築けない (地域コミュニティに入れない) 	<ul style="list-style-type: none"> ・トイレが気になって長時間の移動は困る ・転倒が怖く外出を敬遠しがちになる ・最新の家電機器の操作が理解できない (説明書が読めない、設置できない) ・視力が衰えて汚れがよく見えず家の中が汚くなりがち ・指先が不自由でレジの支払がスムーズにできない ・お金や相続の話は家族ともしづらい (相談相手がいない)

(注) 筆者が実施した高齢者へのヒアリング調査等にもとづく。

■ステージ I ■

ステージ I の「健康長寿ニーズ」では、「虚弱化(フレイル) 予防」「認知症予防」に関連した商品やサービスが増えている。健康の維持増進に向けては、若いときからの生活習慣病の対策が重要であるが、中年期以降は“自立した生活”を継続するためにも、「虚弱化」つまり骨格筋が弱まること (=加齢性筋肉減弱症(サルコペニア)^(注7)) に対する予防が重要である。特に男性よりも相対的に骨・筋力が弱い女性は対策が必要とされる。

こうしたことを背景に、中高年向け(特に女性)のフィットネスクラブは活況である。あるいは、虚弱化予防をうたった専用のサプリメントや、筋肉の質を評価するヘルスメーターなどが開発されるといった動きも確認される。

また、認知症になることは死ぬことよりも怖い(避けたい)ということをよく聞くが、認知症の予防に向けた

高齢者のニーズは強く、各社も懸命にその分野での取り組みを模索している。そのなかで、子どものための学習教室を展開する企業が、少子化傾向への対応策の一つとして大人のための「脳の健康教室」を展開しているが、非常に活況である。

ステージ I の「活躍ニーズ」に関しては、商品やサービスの開発というより「高齢者雇用」の話になるが、高齢者の起業を支援する事業や、高齢者の経験・スキルを活かすマッチング事業(派遣事業や顧問契約サポート事業)などが相次いで登場してきている。社会的にも意義のある事業といえる。

■ステージ II ■

ステージ II の「自立生活ニーズ」にはさまざまな視点が含まれる。例えば、「移動」の支援である。昨今、高齢者が被害者、加害者となる交通事故の報道が止まない状

表 高齢者市場の動向（主な事例）

区分/目的	業 界	内 容
老化防止/虚弱化予防	フィットネス	介護予防事業
	食品メーカー	老化防止サプリメント
健康チェック・管理	電器・精密機器	筋力評価機能付き体重計
		自宅用血圧計測機器
	健康診断サービス	低額簡易健康診断サービス
認知症予防	医 療	認知症原因物質の蓄積量検査
	学習塾	認知症予防事業
健康長寿	カラオケ	カラオケと体操を組み合わせた脳の活性化プログラムを開発
	行 政	公共交通機関の高齢者割引
	レジャー	高齢者向け旅行プラン
	エンターテインメント	ギャンブル性や飲酒、喫煙を廃止し、ゲーム競技としての楽しさを提供する専門店を開設 高齢者が歩くとポイントがたまるサービス
自立生活支援（移動支援）	自動車	自動運転技術の適用
		超小型EV（電気自動車）
	自転車	電動アシスト付き自転車
自立生活支援（食）	外 食	お弁当宅配サービスの開始
		地域食堂サービスの開始
	介護食品	食べやすさに配慮し、「かたさ」や「粘度」を規格化し、パッケージ表示
自立生活支援（生活支援・見守り）	家事支援	訪問型の生活支援、家事支援サービス
	介護施設	サービス付き高齢者向け住宅
	警備/運送	高齢者向け見守りサービス
自立生活支援	レジャー	グラウンドゴルフ/パークゴルフ
	介 護	要介護者、障害者向けの旅行プラン
	ペット	ペット葬儀サービス、ペットの手作りごはん
在宅ケア支援（ロボット/IoT）	電器・精密機器	ロボットスーツ、リハビリ支援
		自動排泄処理装置、移動・後付可能トイレ
		コミュニケーションロボット
快適性	電器・精密機器	シニア向け家電製品
	衣料品メーカー	要介護者向けおしゃれ肌着
	医療品メーカー	大人用おむつ/尿漏れパッド
		かつら/ウィッグ、育毛剤
金 融	高齢者向け保険商品	

況にあるが、高齢者の移動の足をどのように支えていくかは社会的課題といえよう。自動運転技術の開発はその一つのアプローチであり、「Personal Mobility (PM)」の開発に各社が力を入れている状況も確認できる。

PMには3種類あり、PM3は超小型電気自動車（カートのような自動車）、PM2は電動アシスト自転車、PM1が電動アシスト車椅子である。普通の自家用車の運転に

不安を感じるようになったら、PM3に乗り換えることが本人にとっても社会にとっても有益と考えられる。特に公共交通機関が少ない地方においては、PM3の普及に向けた取り組みが期待される。

また「食」の支援も進んでいる。今後、一人暮らしの高齢者が増え続けていく見通しにあるなか、買物難民対策という視点を含めて、「配食サービス」が市場として充

実してきている。また要介護者向けの「ユニバーサルデザインフード（介護食）」の種類も拡充されてきている。コンビニでも取り扱いが広がってきている。

「住まいおよび生活」の支援に関しても、市場の動きが活発である。生活相談と見守りのサービスを兼ね備えたバリアフリーの高齢者向け賃貸住宅である「サービス付き高齢者向け住宅（サ高住）」の整備が進められている。国土交通省および厚生労働省が主導する形で、2020年までに全国に80万戸を整備する計画にある。サ高住の開発には不動産会社のみならず、他業界からの参入が相次いでいることも特徴的である。また生活支援（家事支援）や高齢者の見守りニーズについても、セキュリティー会社による見守り事業など新たなサービスが次々と登場してきているところである。

■ステージⅢ■

ステージⅢの「在宅ケアニーズ」に関しては、近年積極的な開発が続く「介護ロボット」についてだけふれておく。介護ロボットの市場規模は2035年には10兆円になるとも予想され^(注8)、成長が著しく期待される分野である。最も有名といえるロボットスーツ「HAL[®]」（CYBERDYNE（株））は歩行困難者のリハビリ支援を図る製品であるが、2015年から日本で初めて介護保険適用対象になっている。そのほか、自動排泄処理を行う機器や、認知症の人を精神的にケアするロボット、自宅の部屋のなかに後付け・移動を可能とする水洗トイレなど、多種多様な介護ロボットの開発が進んでいる状況にある。

■各ステージに共通するニーズ■

最後にステージ共通の「楽しみたいニーズ」に関して比較的新しい動きとしては、“楽しみながら健康になる”視点でのアプローチが増えている。例えば、「健康カラオケ」「健康マージャン」などである。健康のために運動

する、食事を制限することは、強い意思がなければ継続しにくい、楽しんでやれることは基本的に飽きない。こうした「楽しみ×健康」というコンセプトは高齢者にとって魅力的といえる。

また楽しみの代表格といえば「旅行」があるが、介護の資格を有したトラベルヘルパーが旅行に同行する「介護旅行」も人気を博している。

以上、紹介したのはわずかなトピックスにとどまるが、高齢者を意識した商品やサービスは近年になって確実に増えてきている。表に事例の概要を記載しているので参考にしてほしい。

これからの高齢者市場の開拓視点

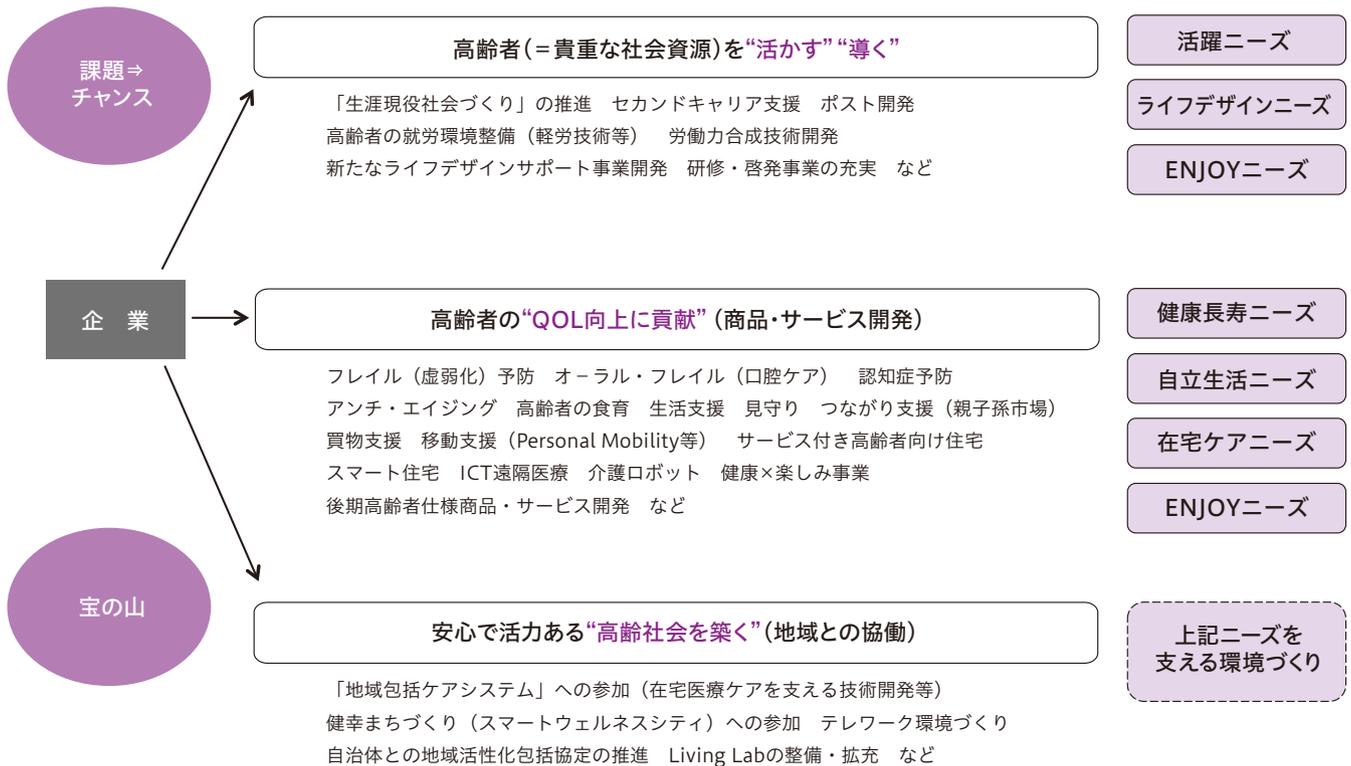
では改めて企業として高齢者市場にどう向き合うべきかを考えてみたい。図-9は前述の三つのステージに含まれるニーズの存在を踏まえながら、企業としての取り組み視点を整理したものである。

高齢者市場は高齢者が有するさまざまなニーズと生活課題があり、それらがすべてビジネスチャンスのネタといえる。それだけに高齢者市場は“宝の山”といえよう。その山を開拓するには、①高齢者を“活かす・導く”視点、②高齢者の“QOL”（Quality of Life）の向上に貢献する視点、③安心で活力ある“高齢社会を築く”視点から考えていくことができる。以下、これからさらなる開拓が期待される事業等について3点挙げてみたい。

■高齢者を“活かす・導く”視点■

1点目は「ライフデザインサポート」に関する事業である。人生100年時代、延長した高齢期をどのように暮らしていくか（いけるか）は、多くの人が有している個人の重要な課題であるが、それをナビゲートしてくれる

図-9 高齢者市場開拓のための取り組み視点



サービスおよび相談機関は見当たらない。老後のお金をどうするかなど、部分的な相談機能はあっても、生活全体を支えるまでのトータルなサービスを提供できているところはないだろう。リタイアした後のセカンドライフの設計は、すべて本人(個人)任せである。例えば、リタイアしたら地方に移住して農業を始めたい、自宅を改修して在宅ワークを充実させたい、全国を転々と移動しながら地域文化を楽しむ暮らしをしたいなど、こうした高齢期の新たな生き方、暮らし方のニーズに対してすべてをコーディネートするサービス・事業をイメージしている。人生100年時代は何歳からでも多くの新たなチャレンジが可能である。その時代がもたらす恩恵を享受できるように、人生“演出”事業ともいべきライフデザインサポート事業が開発されていくことを期待する。

■高齢者の“QOL”の向上に貢献する視点■

2点目は、ステージIIおよびIIIにおける「楽しみニーズ」に応える事業である。企業のなかで80歳代、90歳代といった高齢者に対して何かサービスを提供しようと考えた場合、「支える、守る」という視点からモノゴトを考えてしまうのが常ではないだろうか。市場をみても実際、当該の高齢者に対して“楽しみ”を提供するような商品やサービスは非常に少ない状況にある。

今後、高齢者の高齢化に伴って、ステージIIおよびIIIのなかで暮らす高齢者は増えていく。特に女性、一人暮らしの高齢者である。当該層の楽しみ要素を探求するなかで、市場からの多くの提案を期待したい。その先には「何歳(高齢)になってもこんな楽しみがある」と感じられるような社会が築かれていくに違いない。

■安心で活力ある“高齢社会を築く”視点■

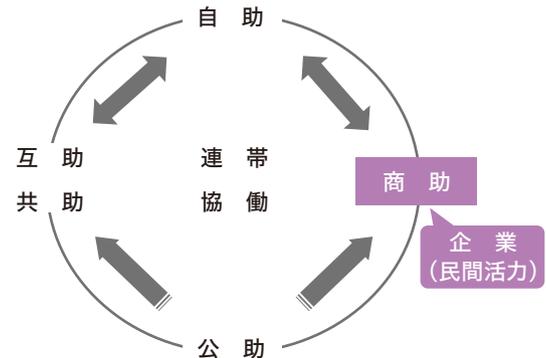
3点目は、「地域包括ケア」への参加による協業である。地域包括ケアというとやや医療や福祉関係に特化した専門的な領域を想起しやすいが、要はその地域で暮らす生活者（高齢者）の生活課題を解決する取り組みと理解いただきたい。高齢者の生活課題およびニーズを一番知っているのは、おそらく保健師や民生委員、地域包括支援センター、社会福祉協議会等の自治体関係者である。課題やニーズの一つ一つがビジネスチャンスであるだけに、自治体職員との距離を縮めることが事業発展のチャンスにつながると考える。現在、地域包括ケアの推進に向けては、自治体から民間企業の力（支援）を望む方向にもあり、各地で「地域包括ケアの推進とヘルスケアビジネス創造」を企図したマッチングイベントなどの機会も増えてきている。こうした行政の動きにもアンテナを立てながら、官民連携で協業していくことは自治体にとっても企業にとっても有益なことと考える。

持続可能な高齢社会、豊かな長寿の実現に必要な「商助」（民間の力）

最後に「^{しょうじょ}商助^(注9)」という概念（理念）を紹介したい。社会および生活を支える概念としては、自助、互助、共助、公助があるが、社会および生活を支えているのは、個人、地域、国だけではない（図-10）。民間企業の活動（力）が、社会に極めて大きな貢献を果たしているのは事実である。財政的な見地も含めて今後、自助や公助、互助や共助において取り組めることに限界があるなか、安心で希望のもてる未来を切り拓いていくには、これまで以上に民間企業の力が必要と考える。

企業においては、商助を担っているという自負のもと、高齢者の生活ニーズ、生活課題の解決につながる高齢者市場の開拓に取り組んでいただきたいと願う次第である。

図-10 社会と生活を支える概念



<参考文献>

東京大学高齢社会総合研究機構編（2017）『東大がつくった高齢社会の教科書 長寿時代の人生設計と社会創造』東京大学出版会
 村田裕之（2014）『成功するシニアビジネスの教科書 「超高齢社会」をビジネスチャンスにする“技術”』日本経済新聞出版社
 Gratton, Lynda and Scott, Andrew（2016）*The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, Bloomsbury Publishing（リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット著、池村千秋訳（2016）『LIFE SHIFT（ライフ・シフト）100年時代の人生戦略』東洋経済新報社）

(注1) United Nations“World Population Prospects: The 2010 Revision”、総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012年1月推計）」（出生中位・死亡中位仮定）による。
 (注2) 総務省統計局「人口推計」（2018年9月15日時点）から算出。「総人口」の人口性比は95であるが、「65歳以上」の人口性比は77となっている。さらに人口性比を年齢カテゴリー別に計算すると「75歳以上」は65、「90歳以上」は33、「100歳以上」は15となる。
 (注3) United Nations“World Population Prospects: The 2010 Revision”、総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012年1月推計）」（出生中位・死亡中位仮定）による。
 (注4) United Nations“World Population Prospects: The 2010 Revision”より。
 (注5) 日常生活を送るうえで必要な最も基本的な生活機能。具体的には、食事や排泄、着脱衣、移動、入浴など。
 (注6) 日常生活を送るうえで必要な生活機能でADLよりも複雑なものを指す。具体的には買い物、洗濯、掃除など家事全般、金銭管理や服薬管理、外出して乗り物に乗ることなど。
 (注7) ロコモティブシンドローム（通称：ロコモ）として紹介されることがある。
 (注8) 経済産業省・NEDO「平成22年ロボット産業将来市場調査」より。
 (注9) 「商助」は、國松善次氏（前・滋賀県知事）が発案した概念（「滋賀県高齢者福祉計画・介護保険事業支援計画2009」より）。



未来を
拓く

起業家
たち

生まれ育った地域に支えられた起業家



すざわ あつし

1975年愛知県生まれ。大学卒業後、大手メーカーの物流子会社に勤務。2018年3月、妻と共にボルダリングハウスノットを創業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2018年
- ▶ 従業員数
2人
- ▶ 事業内容
ボルダリングジムの運営
- ▶ 所在地
愛知県名古屋市西区那古野
1-35-13
- ▶ 電話番号
052(756)2728
- ▶ URL
<https://www.bouldering-knot.com>

ボルダリングハウスノット 須澤 篤

名古屋城から徒歩で20分ほどの場所に、長い歴史を有するえんどうじ円頓寺商店街がある。かつては尾張藩の城下町の一部で、昭和の中期ごろまで繁栄を誇っていた。行き交う人の肩が触れ合うほどだったという。その後一時寂れたものの、商店街振興組合による再生の取り組みが軌道に乗り、最近ではしゃれたカフェなど新しい店も増えている。そんな商店街で新しいタイプの店舗が開業した。須澤さん夫婦が経営するボルダリングジムだ。

商店街にある 異色のスポーツジム

——ボルダリングとはどのようなスポーツですか。

岩登りの一種です。ただ、「岩」はホールドと呼ばれる人工物で、壁面に取り付けられます。競技者は、道具を使わず、設置された複数のコースを、制限時間内でいくつ登れるか競うのです。

2020年の東京オリンピックでは、スポーツライミングが「スピード」「リード」「ボルダリング」の3種目の複合競技として行われます。同じ設定の壁を2人の選手が同時に登り、

速さを競うのがスピード、制限時間内にどの地点まで登れるかを競うのがリード、高さ4または5メートルのコースを制限時間内にいくつ登れるかを競うのがボルダリングです。選手はこれらの総合成績で勝敗を争うのです。

ボルダリングは、高さが12メートル以上にもなる壁を登るスピードやリードと比べ、初心者でも比較的取り組みやすいと思います。壁がそれほど高くなく、安全で、腕力で劣っても、体の使い方やホールドの選択など、登る技術で補えるからです。当ジムでは、小学生から高齢者まで幅広い年齢層の方々が、ボルダリン

グに親しんでいます。

技能のレベルを示す公式の尺度はありませんが、民間の競技団体が、それぞれ独自のものを設けています。競技者だけでなく、趣味として楽しむという人にとっても、技能の向上を確認できるので、励みになると思います。

—このジムの特徴は何ですか。

市の中心部、しかも商店街にあるのが大きな特徴です。ボルダリングジムは、広いスペースを必要とするため、郊外に立地していることが多いのです。地価の高い市の中心部は不向きなのですが、当ジムは小規模にすることで、賃料を抑えています。

室内に幅25メートル、高さ4メートルの壁を設けていますが、この競技の施設としては最小限のものといえます。そのため、クライミング指導員の資格をもつわたしたち夫婦二人だけで運営できています。

郊外のジムには、車を運転して出掛けることが多くなります。中心市街地にある当ジムは、徒歩で地下鉄の最寄り駅から7分、JR名古屋駅からでも20分と、十分歩ける距離です。ボルダリングを楽しんだ後には喉が渇き、お腹もすきます。商店街には飲食店がたくさんあり、運動の後に食事を楽しみたい利用者にはとても便利です。

通りに面した部分はガラス張りで、商店街をそぞろ歩きする人たちに、なかの様子が見えるのも、珍しいと思います。多くの人がボルダリングに興味をもってもらうための仕掛けです。

—どのような人がこのジムを利用するのですか。

地下鉄やJRで通勤している、会社勤めの方が主な利用者です。名古屋市内の職場から郊外の自宅へ帰る途中に立ち寄る方も少なくありません。妻もインストラクターのため、女性の利用者も大勢います。

ターゲットとする客層は大人に絞りました。ジムが狭いうえに夫婦二人だけの営業なので、事故防止のため注意が必要な小さい子どもの利用に対応するのが難しいからです。

ただ、身長が110センチメートル以上、安全上の注意事項を理解しているとの条件で、未成年者にも利用してもらっています。危険な行動があれば、厳しく注意するよう心掛けています。

全日の利用の場合、初回はシューズレンタルやレッスンの料金などを含めて3,500円、2回目以降は2,000円をいただいています。登録した会員数は、2019年4月時点で2,500人になりました。このスポーツの愛好者は着実に増えていると、手応えを感じています。



円頓寺商店街（左端の建物が当ジム）

ボルダリングの魅力を世に広める

—なぜ開業しようと思いついたのですか。

わたしは、大学卒業後、メーカーの物流子会社に就職し、家庭を築いてからは通勤族となりました。娘が小学生のときには家族で静岡に引越し、慣れたと思ったら、名古屋に戻りました。その後は大阪で単身赴任も経験しています。家族そろった落ち着いた暮らしはなかなか得られませんでした。

さらに、勤務先がリストラを進めるなかで、この会社に定年まで勤め続けるのは難しいと悟るようになりました。再就職先探しに苦労する先輩の姿を見て、起業も選択肢として考えるようになっていました。

ボルダリングジムで起業したのは、もともとロッククライミングが趣味だったからです。週末には家族で近くの山に向かっていました。



いろいろな形のホールドが並ぶ壁面

2007年3月、自然の岩山を登る技術を、人工の壁に登ることで高められる、ボルダリングの存在を知りました。試しに始めてみたところ、面白そうだと妻や娘も一緒に楽しむようになりました。家族全員が初めて登り終えた後の達成感は、今でも忘れられません。次第に、ジムを開いてボルダリングの魅力を社会に広めたいと考えるようになりました。

そして2016年8月、ボルダリングがスポーツライミングの1種目として2020年東京オリンピックで新たに採用されることが決定しました。社会的な関心も高まり、ジムの開店がブームとなります。転勤の多い人生に区切りをつけたかった思いも強まっていたことから、自分も始めてみようという気持ちになったのです。

——開業に向けて、どのように準備を進めたのですか。

まずは、クライミング指導員資格の取得を、夫婦共に目指すところか

ら始めました。テキストで勉強し、泊まりで丸4日間の講習と実技試験も受けました。意外に難しく、途中で諦めた人も結構いました。妻は最初の受験でパスしたのですが、わたしは不合格になってしまいました。

指導員の資格を得た妻は、自宅近くにあるジムで、ボルダリングのインストラクターのアルバイトを始めました。女性のクラスを担当し、指導者としてのキャリアを積みました。その間、わたしも再度勉強し直し、無事指導員の資格を取得しました。

次に取り組んだのは、ジムとして適当な物件探しです。開業する場所は、円頓寺商店街の周辺にしたいと考えていました。自宅から近く、良い雰囲気の場所だと思っていたからです。

問題は建物です。ボルダリングジムを開くためには、倉庫のような天井の高い建物を確保する必要があります。不動産広告で探しても、そのような物件はまったく載っていませんでした。

——この物件にはどのようにして巡り合ったのですか。

探し始めてから1年半ほど経っても、物件はまだ見つかりません。困り果てて知人に相談したところ、円頓寺商店街の空き店舗対策に取り組

むプロジェクトチームを紹介されました。商店街振興組合の組合員が主な構成員で、円頓寺商店街に昔のにぎわいを取り戻そうと意欲的に活動していました。

プロジェクトチームは、空き店舗の所有者と、店舗の購入または賃借を希望する事業者のマッチングを、フェーストゥフェースで行っていました。相談に訪ねたところ、希望物件に対する要望をじっくりと聞いて、所有者と交渉したうえで現在入居している物件を紹介してくれたのです。

建物は、5年前に廃業した電器店でした。2階建てでしたが、1階と2階を吹き抜けにしてもよいということになり、借りの決断をしたのです。ただ、大きな問題がありました。古い建物で、屋根の小屋組みが愛知県指定の文化財となっているため、全体を大きく改装するには、鉄骨を組んで屋根を支える必要があったのです。プロジェクトチームは、このような文化財を保護するための工事を得意とする建築業者をみつけてくれました。

さらに、この建物はジムには少し広すぎました。借りたいのは全体の6割ほどです。これを申し出るとき、虫がいいと笑われるかもしれないと思いましたが、背に腹は変えられません。プロジェクトチームは、この

無理な要望についても耳を傾け、残りの部分を借りてくれる入居者を探し出してくれたのです。

地域に支えられての開業

—だから同じ建物にゲストハウスもあるんですね。

もとは電器店だった部分がわたしたちのジムに、奥の居住スペースがゲストハウスになりました。ゲストハウスは別の方が借りて運営しているのですが、トイレとシャワールームを共用することで、互いに経費を抑えています。このような経営上の工夫も、プロジェクトチームが提案し、アレンジしてくれました。

思い立ったときには、気も遠くなるほどの難事業に思えた開業を実現できたのは、プロジェクトチームや不動産の所有者といった、地域の方々から格別の支援の手が差し伸べられたおかげだと思っています。

建物の改装には約半年かかり、2018年3月ようやく開店です。準備を始めてから2年が経過していました。

—ジムの開設は商店街の再生にも貢献しているんですね。

ジムは、商店街の入り口にあります。電器店が廃業した後はシャッターが下りたままになっていました。

ジムの営業時間は、平日は12時から24時、土日や祝日でも12時から22時ですから、ボルダリングを楽しんでいる人が通りから見えるわたしたちのジムは、商店街の雰囲気良くすることにも役立っていると思っています。

商店街のお祭りにも参加しています。去年は、会場に仮設の壁を設営し、子どもたちにボルダリングを体験してもらいました。外から利用者が訪れることで、にぎやかさを取り戻すことにも少しは貢献できているでしょう。

—現状を踏まえて、今後の展望を教えてください。

ボルダリングジムの経営環境は、厳しくなっています。東京オリンピックが近づいて、ますます注目度が高まり、異業種の大手企業が参入するようになったからです。

こうしたなかで、顧客層を広げ、



文化財の小屋組みを鉄骨が支える

差別化を図る取り組みを今後も続けていきます。一過性のブームで終わらないよう、3カ月ごとにホールドの設置位置を変えるなど、既存の登録会員にとっても飽きのこないコース設定をしています。

われわれが経営するボルダリングジムの店名の「ノット」には、「つなぐ」の意味があります。ジムでボルダリングを楽しむ人たちと地域住民を、スポーツを通じてつなぎたいとの思いを込めました。こうした思いは実現しつつあるように感じています。地域に恩返しできるよう、困難な壁でも登っていききたいのです。

聞き手から

「ボルダリングハウスノット」という店名に思いを込めた須澤さんがつないだのは、人と人だけではない。同じ建物にあるゲストハウスは、ジムの開業によって生じる新たな人の流れに期待し、同じ円頓寺商店街で先に開業していたゲストハウスの2号店なのだ。

地域の商店街を再生させる取り組みが、須澤さんによる開業を後押しし、その開業が更なる再生の取り組みにつながっている。このような好循環は、空洞化に悩む全国の商店街にとって、にぎわいを取り戻すためのヒントになるだろう。（田原 宏）



先行きの不透明感が拭えない小企業の景況 ～「全国小企業月次動向調査」結果～

当研究所が実施している「全国小企業月次動向調査」では、毎月、売上や採算などの動向について調査している。その結果をみると、足元の小企業の景況は、米中貿易摩擦や大型連休後の個人消費の反動減などの影響が色濃く出ており、先行きについても不透明感が漂っている。

売上DIは一進一退で推移

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

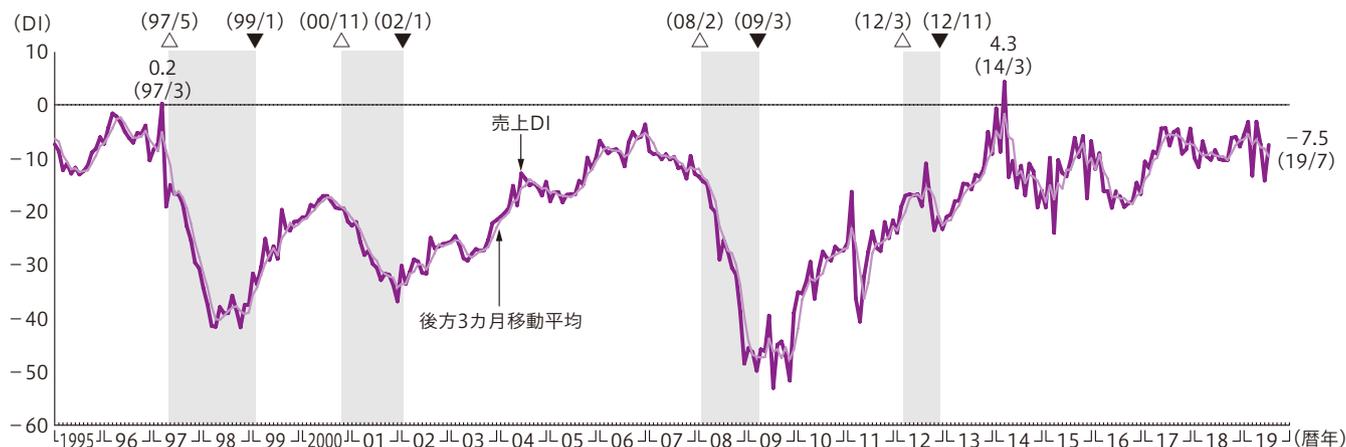
図-1で売上DIの推移をみると、景気の山谷に合わせて方向感が変化していることがわかる。2012年11月を谷として始まった現在の景気回復局面では、緩やかな上昇傾向が続いているものの、一時的に上下動する場面が少なくない。

2014年3月は、消費税率を5%から8%へ引き上げ

ることに伴う駆け込み需要が好影響をもたらし、DIは調査開始以来、最高水準となる4.3を記録したが、翌月に消費税率が8%に引き上げられると、駆け込み需要の反動でDIは大きく低下する。2015年に持ち直したものの、2016年には熊本地震が発生、国内のサプライチェーンに混乱が起きたほか、英国のEU離脱決定や米国の大統領選挙を受けて海外情勢に不透明感が広がり、DIは低下した。2017年は再び持ち直しの動きをみせたが、2018年は大雪や猛暑といった天候不順や、西日本豪雨、北海道胆振東部地震など相次ぐ自然災害の影響で、DIはやや弱い動きとなった。同年の中盤以降に米中貿易摩擦が本格化すると、製造業を中心に影響を受けた。

2019年に入ってもDIは伸び悩んでいる。DIの変動幅が大きいのでわかりづらいが、トレンドを示す後方3カ月移動平均の推移をみるとやや右肩下がりになっている。小企業の売上DIは、足元では足踏み状態となっているようだ。

図-1 売上DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」（以下同じ）
 (注) 1 売上DIは、前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合（季節調整値）（図-3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。

2019年上半期の景況感DIは低下

本調査では、毎月公表している売上や採算といった項目のほかに、毎年1月と7月の調査で半期の景況感を尋ねている。ここからは、その結果を詳しくみていこう。

ここでいう景況感は、自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断したものである。前期に比べて今期がどう変化したのかを答えてもらい、「上昇」と回答した企業割合から「下降」と回答した企業割合を差し引いたものを景況感DIとしている。

図-2で全業種計の景況感DIをみると、2019年上半期の実績は-31.2と、前回調査（2018年下半期）の実績（-12.0）を19.2ポイント下回った。内訳をみると「下降」と回答した割合が44.7%と半数近くになっている。業種別にみると、すべての業種でDIが低下した。

ただし、景況感DIは年末需要などで企業活動が活発になる下半期に高くなり、上半期に低くなる傾向がある。そこで、季節性を除くため前年同期（2018年上半期）と

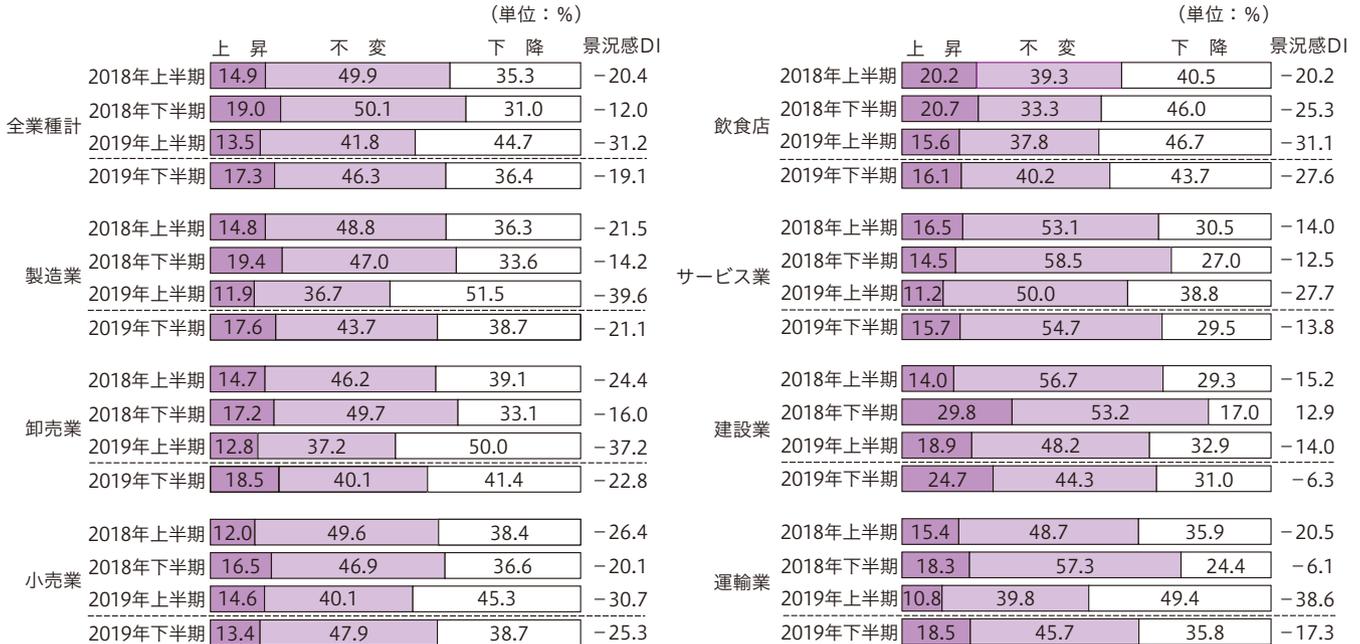
比較すると、10.8ポイントの低下となった。前回調査との比較よりは低下幅が小さいものの、前年同期と比べてもDIはやはり低くなっている。業種別では、建設業を除くすべての業種で低下した。

2019年上半期のDIが低下した要因は三つ考えられる。一つは、米中貿易摩擦に端を発した外需の落ち込みである。両国に直接輸出をしたり、拠点を置いたりすることが少ないと思われる小企業にも影響を及ぼした。

一例が、工作機械である。一般社団法人日本工作機械工業会「工作機械主要統計」によると、外需向けの工作機械受注額は2018年10月以降、10カ月連続で前年割れとなった。米中貿易摩擦の発生以降、中国の設備投資が停滞したことが大きいと考えられる。これにより、工作機械メーカーだけでなく、工作機械に使う部品の製造や加工を請け負っている金属・機械関連の製造業や、製品や部品を販売する機械関連の卸売業などの景況感が下降した。また、運輸業は荷動きの減少を通じて悪影響を受けた。

二つ目の要因が、年初の温暖な気候である。気象庁「日本の月平均気温偏差」によると、2019年1月と2月

図-2 半期ごとの景況感DI（業種別）



(注) 1 各年の1月と7月に、前期実績と比べた半期ごとの景況感について尋ねたもの。
 2 景況感DIは、前年比で「上昇」企業割合-「下降」企業割合。
 3 2018年上半期から2019年上半期までは実績、2019年下半期は見通し。

の平均気温は、前年同月と比べて1度以上高かった。季節性のある商品は気候の影響を受けやすい。冬物衣料が売れ残ったり、暖房器具や灯油の販売が振るわなかったりするなど、多くの小売業で景況感が下降した。

加えて、暖冬で降雪が少なかったことも小企業の景況感に影響を与えたようだ。「除雪工事の減少により、土木関連の業者の動きが例年に比べて悪い」「繁忙期にもかかわらずスキー客が少ないため、スキー場周辺の宿泊業や飲食店の業況が悪化した」など業界に関するコメントが調査対象先から寄せられた。

三つ目の要因が、大型連休の反動である。今年のゴールデンウィークは改元に伴う祝日が増え、最長10連休となった。連休の長期化は、外食や買い物、旅行など消費を促進させる一方、需要の先食いによる反動を招く。実際に、小売業とサービス業は4月に売上DIが上がった

のち、連休明けの5月に大きく低下した。

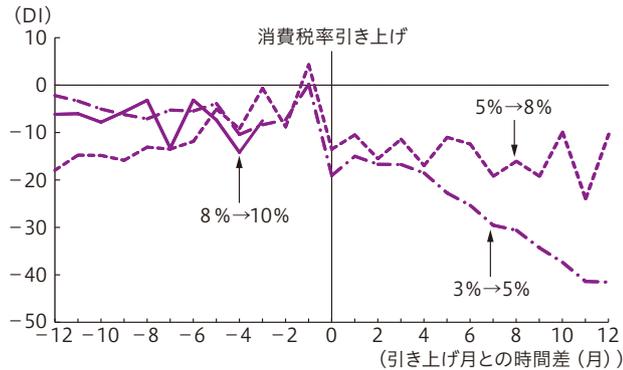
また、衣料品、食料品関連の製造業、卸売業では、4月の連休前に商品在庫を確保しようとする注文が集中したが、その反動で5月以降は低調となった。このように一時的な売上の増加はあったものの、反動減の影響が大きく、景況感が下降する一因となった。また、連休による稼働日数の減少も影響を及ぼした。

総じてみると、2019年上半期の景況感DIは米中貿易摩擦による外需の減退と、天候や大型連休の反動などイレギュラー要因による内需の低迷が影響したようである。

先行きの不透明感は強まる

では、2019年下半期はどうなるだろうか。景況感DIの見通しをみると、全業種計で-19.1と今期から12.1ポ

図-3 消費税率引き上げ前後の売上DI (全業種計)



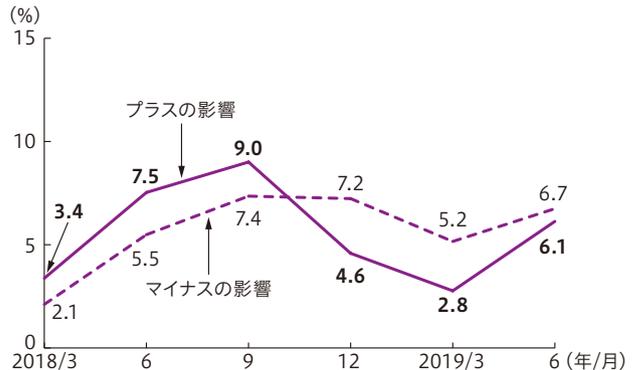
(注) 1 消費税率引き上げの発生月 (5%は1997年4月、8%は2014年4月、10%は2019年10月) の前後1年間の売上DIを示したものの。
2 図-1 (注) 1に同じ。

イント上昇している (前掲図-2)。業種別にみてもすべての業種で上昇している。ただし前述のとおり、景況感DIは下半期に高くなる傾向があるため、安心はできない。ここでは、下半期の小企業の景況感に影響を与えそうな二つのトピックについて触れてみたい。

一つは、2019年10月に実施される消費税率の引き上げだ。図-3は足元の動きに、過去の税率引き上げ時の売上DIの動きを重ねたものである。前掲図-1でもみたとおり、過去2回の引き上げ時は4カ月前ごろからDIが上昇し始め、直前の月でピークを迎えたのちに、大きく低下している。特に5%に引き上げられた際は、その後1年間低下し続けた。今回、政府は軽減税率の導入や住宅ローン減税の拡充などの税制上の支援、キャッシュレス決済にかかるポイント還元などの施策を用意している。これらにより、駆け込み需要とその反動減は一定程度抑えられると予想されているものの、DIの動きには注意が必要である。

もう一つは、2020年開催の東京オリンピック・パラリンピック (以下、東京五輪という) である。これまで会場建設や周辺インフラの整備の恩恵を受けて、建設関連業種は活況となっていた。しかし、開催が近づくとつ

図-4 東京オリンピック・パラリンピックの影響 (全業種計)



(注) 1 プラス、マイナスともに、東京オリンピック・パラリンピックの影響が「大いにある」「少しある」と回答した企業割合を示す。
2 太字の数字はプラスの影響、それ以外はマイナスの影響を示す。

れて、建設需要はピークアウトしてきている。

図-4は、本調査で3カ月ごとに尋ねている東京五輪の影響についての回答結果を示したものだ。プラスの影響が「ある」と回答した企業割合をみると、2018年9月をピークに2019年3月まで低下したが、足元の6月に6.1%と再び上昇している。建設関連業種の動きは一服しているものの、開催が近づくにつれて関連グッズの生産・販売にかかわる製造業や小売業などに好影響が出始めているようだ。

ただし、人手不足や原材料価格の上昇といったマイナスの影響も6月に上昇へと転じている。この先、飲食店やサービス業などの個人消費関連の業種にどのような影響を及ぼすのか。東京五輪の影響を受けている企業の割合自体はさほど多くないが、今後も調査を継続したい。

解決の道筋がみえない米中両国の動向からも目が離せない。先行きの不透明感が強まるなか、見通しどおりの動きとなるのか、小企業の景況を注視したい。

(長沼 大海)

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>



ラケットの加工風景～㈱日本卓球



柔道着用生地加工風景～㈱九櫻

スポーツ用品製造業のものづくりと顧客開拓

Vol. 1
(全3回)

スポーツ用品製造業を巡る経営環境の変化

総合研究所 主席研究員 海上 泰生

今、世界の舞台で戦う日本人アスリートの好成績が目立つ。五輪の自国開催に伴う各競技への注目度の高まりに加え、健康の増進や余暇の充実を志向する国民の意識も、選手の裾野を広げることにつながっているのだろう。アスリートに対する追い風が吹くなか、日本のスポーツ用品製造業にとっても積極的な事業展開を行う好機が来ているのだろうか。

連載第1回では、日本のスポーツ用品製造業の動向をみながら、中長期的な経営環境の変化や、足元で見られる新たな兆しについて、統計データをもとにみてみよう。

スポーツに対する関心の高まり

近年、スポーツの分野では、多くの国際大会で日本人選手の活躍が目立っている。五輪競技大会における日本代表選手団の活躍には、目を見張るものがあり、リオデジャネイロ五輪では、夏季大会史上最多のメダル41個を獲得し、平昌五輪でも、冬季大会で最多のメダル13個を獲得した。8位までに入賞した種目数をも、2000年のシドニー五輪で60であったものが、2016年のリオデジャネイロ五輪では88に伸びている^(注1)。

五輪に限らず、テニスのグランドスラム、ラグビーやサッカーの世界カップ、ゴルフの海外ツアー、野球

のメジャーリーグなどでも、多くの日本人選手が活躍するようになり、これまで以上にスポーツが話題になる機会が増えている。このように、トップ選手が活躍する背景には、裾野を形成する一般選手の底上げがあるとみられるが、一般市民レベルでスポーツ熱の高まりはあるのだろうか。

図-1は、内閣府、文部科学省、スポーツ庁の世論調査をもとに、スポーツを実施した人の割合の推移をみたものである。これによると、60%台にとどまっていた1980年代と比べて、2009年に77.7%、2013年に80.9%、2017年に74.1%と、多少の振れはあるが、総じて割合は多くなっている。また、同調査で、スポーツを実施する頻度の推移をみると、例えば、「週に3日以上」の割合が、2017年には35.2%と、約30年前の1988年(17.1%)

に比べて2倍以上の水準にまで上昇している。スポーツを実施する人の割合だけでなく、各人の実施頻度も高まっていることがわかる。その背景を知るために、内閣府の「国民生活に関する世論調査」により、「今後の生活の力点を何におくか」に対する回答をみると、「レジャー・余暇生活」を挙げる割合が最も多くなっている。レジャーの一環として、また、余暇を楽しむ手段として、スポーツが選ばれている面もあるだろう。

このように、国民がスポーツを実施する割合や頻度は高まっている一方で、国内のスポーツ用品製造業の事業活動は、どのような現状にあるのだろうか。スポーツ用品製造業^(注2)のプレゼンスを確認してみよう。

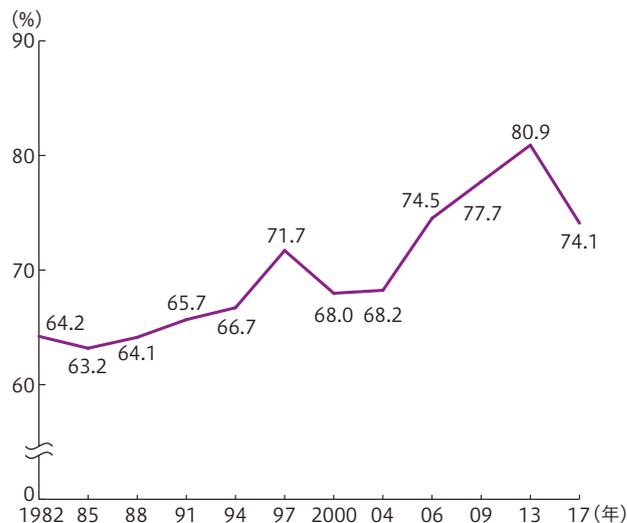
経済産業省「工業統計調査」(2017年)の産業別統計表によると、運動用具製造業の2016年の事業所数は469、従業者数は1.3万人であり、ともに製造業全体の0.2%にとどまる。また、製造品出荷額を「工業統計調査」の品目別統計表でみると3,290億円であり、自動車製造業や食料品製造業などの数十兆円規模の主要産業と比べれば、明らかに小さい。

このように、スポーツ用品製造業は、わが国経済で大きなウエートを占めているとはいえないが、日常、多くのスポーツシーンで人々に認識され、数値以上の存在感を示しているのも確かである。同製造業は、実額の面で経済成長に寄与するというよりも、例えば、映画産業や音楽ソフト産業^(注3)などと同じように、市場規模は数千億円程度にとどまるが、華やかなイメージや、娯楽・レジャーのシンボリックな意味合いをもって、消費市場に彩りを与える役割を担っているといえるかもしれない。

出荷額は長期減少傾向

スポーツ用品製造業の出荷額は、どのような変化を経て現状に至ったのか。過去30年の推移をみると、バブ

図-1 スポーツを実施した人の割合の推移



資料：1982～2009年は内閣府、2013年は文部科学省、2017年はスポーツ庁が実施した「スポーツの実施状況等に関する世論調査」

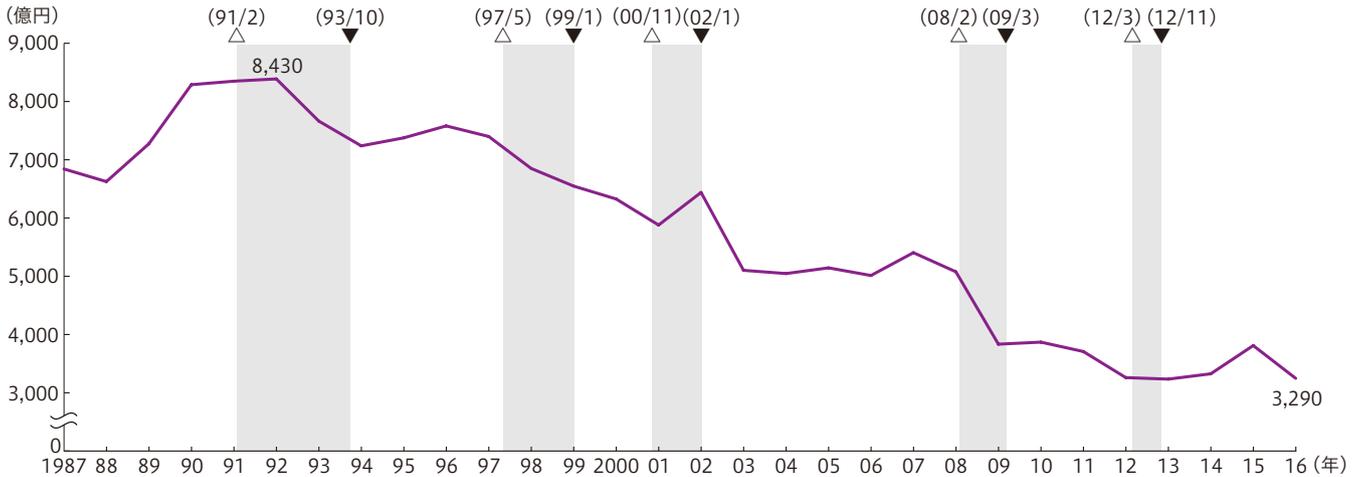
(注) 1 調査の実施時期は、2～4年間隔で不定期。
2 年に1日以上スポーツをした人の割合を尋ねている。

ル景気の影響が残っていた1992年に、8,430億円に達し、ピークをつけたが、その後、長期にわたって減少傾向にあることがわかる(図-2)。2002年からの景気拡大局面でも、スポーツ用品製造業の出荷額は回復することなく、2008年のリーマン・ショック後の景気後退期にもう一段大きく減少し、2009年以降は微減傾向が続いている。ピークだった1992年に比べると、2016年はおよそ4割程度の規模に相当し、金額にして5,140億円の生産活動が消失したことになる。

前述したとおり、近年、スポーツを実施する人の割合は増加し頻度も高まっている。それにもかかわらず、スポーツ用品製造業の出荷額が拡大しないのはなぜだろうか。スポーツ用品製造業を巡る経営環境の変化をみると、次の①～⑤の要因を挙げることができる。

①スポーツを実施する割合や頻度は高まっているものの、健康維持のためのウォーキングなど、用具の需要にあまり結びつかない、負荷の軽い種目が伸びていること

図-2 スポーツ用品製造業の出荷額の推移



資料： 経済産業省「工業統計調査」品目別統計表

(注) △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。

②用具を多く使用する競技系種目のなかには、ゴルフやテニスなど実施割合が増加しているものもあるが、需要全体を拡大するほどの力にはなっていないこと

③少子化に伴う学生数の減少によって、体育教材や部活動の用途の需要が縮小したこと

④趣味や嗜好が多様化し、相対的にスポーツへの関心が薄まったこと、特に、携帯型情報通信機器を用いたソーシャル・ネットワークや通信型ゲームに傾倒する人々が増え、情報通信に費やす金額や時間の比重が高まり、スポーツに振り向ける余地が減ったこと

⑤手仕事の比重が高いスポーツ用品製造業では、低廉な労働力を求めて生産拠点の海外シフトが進むとともに、国外からの製品流入が増加したこと

なかでも、③に挙げた学生数の減少について、文部科学省「学校基本調査」をみると、小学生数と中学生数の合計は、1982年のピーク後、一貫して減少を続けており、直近の2018年で968万人と、ピークだった1982年(1,756万人)の55%程度にまで縮小している。

いうまでもなく、スポーツ用品を体育教材や部活動

の用途で購入する学生や学校は、巨大な購買層であり、スポーツ用品市場の柱の一つといってもよい。また、小中学生時代に親しんだスポーツを成年以降も趣味とする人が少なくないことから、現在だけでなく将来の潜在的な購買層も失われていく可能性が高い。長期にわたる学生数の大幅な減少は、スポーツ用品製造業にとって深刻な問題となっている。

世界的選手の輩出が好影響

このように、スポーツ用品製造業を巡る経営環境には厳しいものがあり、今後も、同様の構造的変化にさらされるものと思われる。ただし、今日の人々のスポーツに対する関心や健康志向の高まり、あるいは、ゆとりのある働き方や余暇の充実を促す世論や政策の動きがあることは間違いなく、スポーツ用品製造業にとって、必ずや追い風になると考えられる。

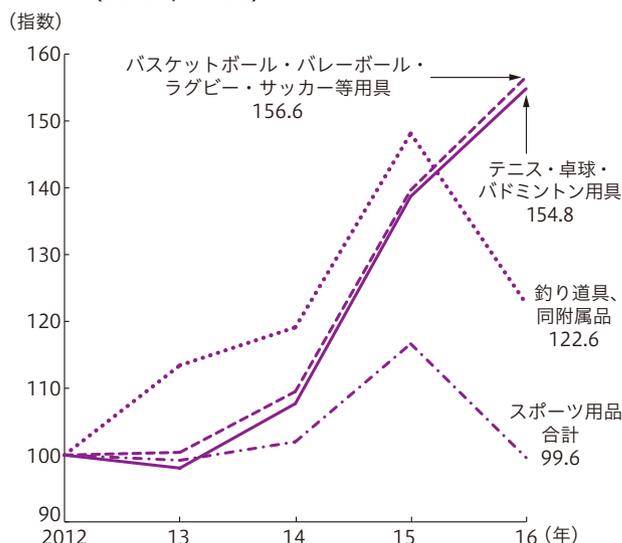
縮小が続いたスポーツ用品市場であるが、足元では復調の兆しも出ている。消費者市場に着目して、経済産

業省「商業統計調査」により小売業の販売額の動向をみると、2012年からは増加に転じている。2016年には1.4兆円の規模に達しており、過去50年間のピーク（1994年の1.9兆円）の7割程度にまで戻している。もちろん、小売店は、海外ブランドの輸入品や、スポーツ用品には該当しないキャンプ用品やアパレル衣料なども販売するため、直ちに、わが国スポーツ用品メーカーの業績回復を意味するとは限らない。それでも、市場全体が回復基調にあること自体は確かである。東京五輪を目前に控えていることもあり、今後も拡大が続くことが期待される。

ここで、足元の回復の動きを品目別に把握するため、「工業統計調査」品目別統計表から、今回の景気回復局面が始まった2012年以降に出荷が増えている品目だけを抽出してみよう。目下、拡大基調にある品目には、共通した傾向を見出すことができる。

2012年を100とすると、スポーツ用品合計の出荷額は2016年で99.6であるのに対し、例えば、「バスケットボール・バレーボール・ラグビー・サッカー等用具」や「テニス・卓球・バドミントン用具」は、2016年には150を超え、大きな伸びをみせている（図-3）。出荷額が増加した品目を個別にみると、今や欧州で活躍する選手が珍しくなくなってきたサッカー、前回ワールドカップで快進撃が話題となったラグビー、日本人3人目の米国NBA選手が生まれ、新たにプロリーグも創設されたバスケットボール、グランドスラム大会のシングルスで日本人選手が初の優勝を果たしたテニス、五輪でメダルを獲得し若い有望選手が続々と登場してきた卓球、バドミントンなど、いずれも世界的選手を輩出して、注目を集めている種目が並ぶ。選手や競技そのものに対する期待や夢、憧れというポジティブな意識が、市場拡大の追い風になる、スポーツ用品製造業の一つの特徴がうかがわれる。

図-3 足元で増加しているスポーツ用品の出荷額の推移（2012年 = 100）



資料：経済産業省「工業統計調査」品目別統計表

- (注) 1 「スポーツ用品合計」の数値は、図-2の金額を指数化したもの。
 2 2012年以降、減少している品目には、野球・ソフトボール用具、織物製スポーツ用衣服、ニット製海水着・海水パンツ・海浜着、ニット製スポーツ上衣、スキー・水上スキー・スケート用具などがある。

以上のように、今回は、スポーツ用品製造業の動向を中長期的に俯瞰した。次回以降は、経営環境が変化するなか、活躍を続ける企業の事例を紹介していく。

- (注1) 公益財団法人日本オリンピック委員会調べ。
 (注2) 本稿でいう「スポーツ用品」は、運動用具に加え、スポーツ用のウェア、シューズ、手袋、小物類も含む。ただし、統計の種類により、一般用の服や靴などと区別して把握できない場合もある。経済産業省「工業統計調査」の産業別統計表は、「運動用具製造業」という区分しがなく、スポーツ用品製造業の全容を把握できない点に留意が必要である。そのため、製造品出荷額については、品目別統計表から把握できるウェア、シューズ、手袋類を含めた額を用いている。
 (注3) 国内映画興行収入（2017年、一般社団法人日本映画製作者連盟調べ）は、2,286億円。音楽CD生産額（2017年、一般社団法人日本レコード協会調べ）は、1,707億円。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-3「スポーツ用品製造業の経営戦略」（2019年9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。

TOTO

— 水まわりの快適を追求 —

第39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。

毎日必ずといってよいほど目にする「TOTO」のマーク。わたしたちの暮らしを支える機器の裏側には、数々の難局を乗り越え、技術とデザインを磨き続けてきたものづくりの姿勢がある。

衛生陶器の普及に尽力

1917年、福岡県の小倉（現・北九州市）に東洋陶器が設立された。陶業・貿易業界の草分けである森村組の中核、日本陶器（現・ノリタケカンパニーリミテド）の衛生陶器部門が分離したのである。

1920年には、日本初となるドレスラー式トンネル窯（連続焼成窯）をつくり、技術革新の先鞭^{せんべん}をつけた。当時は食器、衛生陶器共に需要が少なかったため赤字経営だったが、1923年に起きた関東大震災の復興需要によって業績は好転した。その後、昭和恐慌で低迷すると、資本・組織・生産・従業員精神・販売の5分野にわたる企業体質の強化を図り、業績を立て直した。

第2次世界大戦後、東京都内のビル・高級住宅・ホテルを次々に接収したGHQが、トイレを水洗にする、和風便器を腰掛け便器に取り替えるなど、水まわりの完備を強く要請した。また、便器の末端には水栓の取り付けを義務づけた。同社はGHQからの特需に応え、1946年に水栓金具の生産を開始、再建への足掛かりをつかんだ。

1954年、同社は近代化のための5カ年計画をスタートし、衛生陶器工場の近代化、金具工場の増設、東京・大阪営業所の改築、九州営業所の博多進出などを進め、日本の住宅設備機器業界をリードした。1955年以降、日本住宅公団が建設した住宅団地への腰掛け便器の納入や下水道の整備、ホテルやビルの建設などにより、衛生陶器の売り上げは急拡大した。

前後して1952年から、当時の新材料であるプラスチックを研究し、水まわりにおける多彩な商品展開を図った。その一つが強度に著しく優れ、建造材としての特性を有するFRP（ガラス繊維強化プラスチック）製の浴槽である。1958年、「トートライトバス」の名で発売した。

オリンピックを飛躍のばねに

1963年4月、大成建設が17階建て、収容人員1,843人という超高層マンモスホテル、ホテルニューオータニの建設を着工した。翌1964年10月に開かれる東京オリンピックに間に合わせるためには、工期が17カ月しかない。最も面倒な水まわり工事が手工業的な従来工法ではとても間に合わない。大成建設から依頼を受けた同社はプラスチック製造、設計、技術、デザインの各部門が一丸となって、浴槽、トイレ、洗面台などを工場ですべて成形して製造し、これを現場で取りつける「ユニットバス

ルーム」をつくりあげた。2時間に1室というハイスピードで1,044室の浴室を完成させた新工法のおかげで、竣工は予定よりも1カ月早まった。軽量でメンテナンスしやすい、しかも美観に優れるといった特長をもつ日本初のユニットバスルームだった。高価格のため、当初は高級なホテルやマンション向けだったが、コストダウンの努力や施工の合理化により、一般的なホテルやマンションにも普及していった。

陶器業のイメージから脱却し、より大きな市場を目指した同社は、住宅をはじめとする建築設備機器の総合メーカーへと転身を図った。1969年には「TOTO」を商標に、1970年には社名を東洋陶器から東陶機器に改めた。

水不足が深刻化した1973年、同社は節水型便器の開発に着手した。実験用に建設した6階建てのビルは、便器から下水道にいたるまでの模型排水装置に透明な樹脂管を採用した。代用汚物の搬送状態が外部から見えるようにしたのである。あらゆる角度からのテストと検討を重ね、1976年に節水消音便器「CSシリーズ」を発売した。

🌀革新を日常に

第1次石油危機後、同社は経営体質の強化、収益力の向上に取り組んだ。量ではなく付加価値を追求し、商品の複合化・多機能化・エレクトロニクス化・ユニット化を目指した。

1980年に発売した温水洗浄便座「ウォシュレット」は異例の大ヒット商品となった。1939年に発売した前身「ウォッシュエアシート」をベースに、デザイン、座り心地、洗浄角度、温度、水勢など最適な洗浄条件を探り、またエレクトロニクス技術を採用するなど、徹底的な改良の末に誕生した革新的な製品である。

最大の難関は、水と電気という異質なものの融合であった。悪戦苦闘の末、電子制御のメカニズムを採用し、洗浄・乾燥・暖房の三つの機能をICと温度センサーを

TOTOの歩み

1917年	東洋陶器(株)を設立
1946年	水栓金具の製造を開始
1949年	東京証券取引所第1部に上場
1958年	FRP製「トートライトバス」を発売
1964年	ホテルニューオータニにユニットバスルームを納入
1969年	TOTOを商標に
1970年	東陶機器(株)に社名変更
1976年	節水消音便器「CSシリーズ」を発売
1977年	インドネシアに合弁会社設立
1980年	温水洗浄便座「ウォシュレット」を発売
2007年	TOTO(株)に社名変更
2017年	創立100周年

資料：筆者作成

使って調節する技術革新が生まれた。既に設置されている便座を取り替えるだけなので、増改築キャンペーンの格好の戦略商品となった。「おしりだって洗ってほしい」など秀逸なコマーシャルも、製品の名を全国に広めた。一連の取り組みは「トイレ革命」とまでいわれた。

ウォシュレットのヒットは社内の商品開発に大きなインパクトと勢いを与え、1985年発売の洗髪用洗面化粧台「シャンプードレッサー」、1986年発売のシステムキッチン「ザ・キッチンシリーズ」など、市場をリードする新商品が相次いで誕生した。

海外に目を転じると、1977年にインドネシアで合弁会社を設立、これを皮切りに、アジアを中心に技術供与、直接投資、合弁会社の設立などに乗り出した。2019年8月現在、海外拠点は27カ所に上る。

キッチン、トイレ、浴室、洗面所など水まわりを中心とする住宅機器の総合メーカー、TOTO。革新の連続で世界中の生活水準の向上に貢献しつつ、さらなる発展を目指して、挑戦を続けている。

<参照社史>

『東陶機器七十年史』(1988年)

「絞って広げる」戦略で市場を開拓



タンパック
TANPAC(株)

代表取締役社長

中崎 祐史

なかざき ゆうじ

《企業概要》

代表者 中崎 祐史
創 業 2015年
資 本 金 1,000万円
従業者数 102人
事業内容 飲食店経営
所 在 地 東京都渋谷区道玄坂1-18-6 秀峰ビル4F
電話番号 03(6416)4529
U R L <http://kinnikushokudo.jp>

マーケティングの世界には、セグメンテーションやターゲティングという概念がある。狙いを絞り、限られた層に訴えかける戦略だ。

理屈はわかるが、不安もある。絞ることで、ビジネスとして広がりや欠くことになってしまうかもしれないからだ。「絞る」と「広げる」。一見すると相反する概念を、どう両立させればよいのだろうか。

振り切らなければ刺さらない

一度聞けば、忘れることはないだろう。その名も「筋肉食堂」。ネットには「行ってみた」という書き込みがあふれ、なかには有名人による投稿もみられる。インスタグラムに開設したアカウントのフォロワーは約1万8,000人に上る。

筋肉食堂たるゆえんは、メニュー

にある。鶏の胸肉や牛の赤身肉などを使った高タンパク低カロリーの料理がそろっており、体づくりにもってこいなのだ。メニューにはタンパク質、脂質、糖質の量が表示されている。インパクトのある店名とは裏腹に、店内は明るくおしゃれで、カフェのようだ。客層には、筋骨隆々の男性のみならず、細身のサラリーマンやOLも少なくない。

冗談半分のネーミングなのかと思いきや、社長の中崎祐史さんは至って真面目だ。「振り切らなければ刺さらないから」だという。

真意はこうだ。中崎さんは、大手リサーチ会社(株)マクロミルの創業メンバーである。同社では、マーケティングの専門家として、多くのクライアントのもとで、新規事業の立ち上げに携わった。その経験から学んだのは、「あれもこれも」と欲

張った商品は、顧客から選んでもらえないという教訓だ。企画の段階ではとがっていても、意思決定を重ねるうちに角が取れ、ありきたりの事業になってしまう。だから、ターゲットの心に刺さる商品をつくりたいければ、何はともあれ狙いを絞り、振り切ることだと思っていた。

ないからつくる

では、なぜこの事業だったのか。それは、「どこにもなかったから」だという。筋力トレーニングが趣味の中崎さんには、一つ悩みがあった。食事だ。体を鍛えるうえでは、実はトレーニングよりも、高タンパクで低カロリーの食事が重要らしい。しかし、飲食店のメニューはたいてい正反対だった。自炊するにしても、いちいち栄養価を計算するのは面倒



人気の牛リブローズステーキ

だ。同じような悩みを抱えている人は少なからずいるのではないか。これはビジネスになる。刺さるコンセプトをみつけた瞬間だった。

店名はすぐに決まった。名は体を表すという。目にしただけでコンセプトが伝わるシンプルなものが良かった。「筋肉」と「食堂」という普通ならありえない組み合わせは、目を引くにはうってつけだ。同名の店がないことを確認し、これに決めた。

自身に飲食店で働いた経験はない。料理人を募集し、コンセプトに理解を示してくれた経験者を雇い入れた。メニューを開発する際、栄養素に関する制約は少ない。それを理解し、意気を感じてくれるような人でなければ、務まらない。

たとえ制約が多くても、味気ないメニューにはしたくなかった。トレーニングはもともとストイックなものだ。せめて食事くらいは、楽しめるものにしたかった。何より、メニューがワンパターンだと飽きる。食事は毎日取るものだけに、メニューを工夫すれば、リピートが見込めるとの読みもあった。

一方で、品数を増やせば、廃棄ロスも増えてしまう。そこで、素材は変えずに味付けのバリエーションを広げることにした。同じ鶏肉でも味付けを変えれば、違った料理になる。和洋中などジャンルを限らず、40種

類ほどのソースを用意し、日替わりで提供している。1カ月間、毎日食べても同じ品に当たることはない。

1号店は六本木に構えた。オープンの際には、ボディビルダーやアスリートなど有名人を招待し、パーティーを開いた。SNSで話題となり、上々のスタートを切った。その後も経営は順調に推移し、今では4店舗にまで増えている。

刺さるだけでは成り立たない

ここまで話を聞いて、素朴な疑問が湧いた。さすがに絞すぎではないか。これほどまでにターゲットを絞ることに怖さはなかったのか。

「怖さはありませんよ」。中崎さんは事もなげに答えた。それでも振り切った。根拠のない強がりではない。その裏には、緻密な計算があった。確かにターゲットを絞りはしたが、それ以外を切り捨てたわけではない。コアなターゲットの周辺には、緩やかながらも近いニーズをもった層が存在する。例えば、スポーツや自分磨きに関心のある人たちだ。このライトユーザーともいうべき層まで取り込めば、ビジネスとして成り立つと踏んだ。

そのためには、旗印は明確なほど良い。振り切ったコンセプトが世界観をつくり、ブランドになる。店舗

は、ライトユーザー層が多いような場所に出した。だから、スポーツジムの近くではなく、大企業のオフィスが密集している六本木だったのだ。来店できない顧客には、ウーバーイーツ（料理の配送を外注する仕組み）を利用して出前もする。狙いは当たり、ライトユーザーが顧客の7割程度を占め、収益を支えている。

ここまで周到的な戦略を聞かされると、今後の展開にますます興味が湧いてくる。尋ねると、「空中戦」を狙っているとの答えが返ってきた。筋肉食堂ブランドを横展開し、より広範囲のターゲットに商品を届けようという話だ。例えば、弁当店である。飲食店と違い、席数の制約を受けることなく、売り上げを増やせる。すでに2店舗を出し、さらなる拡大を目指している。食材や調味料とレシピをセットにしたミールキットの宅配事業などへの応用も可能だろう。

「当社は飲食店ではありません。高タンパク低カロリー料理提供業なのです」。中崎さんは、自らのビジネスをこう定義付ける。大振りなようにみえて、実は緻密な同社の姿に、絞って広げるマーケティング戦略の妙味を感じた。（藤原 新平）

蔵の眠りを覚ます6代目の吟醸香



あぶ つる
阿武の鶴酒造(資)

三好 隆太郎
みよし りゅうたろう

《企業概要》

代表者 三好 新一郎
創 業 1897年
従業者数 6人
事業内容 清酒の製造・販売
所在地 山口県阿武郡阿武町奈古2796
電話番号 08388(2)2003
U R L <http://abunotsuru.jp>

1983年、山口県の阿武の鶴酒造(資)は、地元の人に惜しまれつつ、86年続いた蔵を閉じた。

それから33年後の2016年、静まり返っていた蔵が息を吹き返した。蔵を背負って立つのは、同社の6代目に当たる三好隆太郎さん。32歳の若さで杜氏となり、周囲の支えを得ながら酒を造っている。

先代が残したチャンス

阿武の鶴酒造は、1897年創業の酒蔵だ。山口県北東部の奈古という場所で、清酒「阿武の鶴」を造り、地元の人に親しまれていた。しかし、人手不足や日本酒離れのあおりを受け、1983年、4代目のときに蔵を閉じた。阿武の鶴の醸造は他社に委託し、以降は酒類の小売店としてやってきた。現在、同社の代表は、隆太郎

さんの父で5代目の新一郎さんだ。蔵の近くで「リカーズみよし」を営む。

一方の隆太郎さんは、大学進学を機に地元を離れた。大学ではデザイン工学を学び、卒業後は東京の大手アパレル会社で内装デザイナーとして新規出店に携わっていた。しかし、もっと人が生活のなかでじかに手にするようなものをつくりたいと思うようになる。悩んでいたときにハローワークで見つけたのが、千葉県にある酒蔵の求人だった。実家がやっていた酒造りに何か思い入れがあったわけではない。たんにものづくりがしたくて門をたたいた。

繁忙期である冬場だけの仕事だったが、懸命に働き、酒造りの基礎を体で覚えた。その後も、求人を見つけては、埼玉や青森、岐阜の酒蔵を、計6年間渡り歩いた。自分がやりたくて始めた仕事で、実家とは関係な

い。いずれはどこかの酒蔵に落ち着こうと考えていた。しかし、先輩杜氏から「日本酒の醸造免許をもってのならば、自分の酒を造るべきだ」と諭される。免許は簡単に取れるものではないが、同社にはそれが残っている。背中を押され、2014年、家族を連れて実家に戻った。

蔵元の仲間入りを果たす

蔵には、昔の道具がそのまま残されていた。しかし、どれもほこりだらけで破損しているものもあり、とても使える状態ではない。蔵自体も、すぐに使用できる衛生状態になかった。そんなときに声をかけてくれたのが、隣の萩市で県内有数の酒蔵を営む澄川氏だ。自分の酒蔵の一角と空いている醸造タンクを使ってよいという。おかげで、移住した翌年に

一升瓶で5,000本の純米吟醸酒を造ることができた。

澄川氏とは、山口県の酒造組合で顔見知りになっていた。実は、山口県は、日本酒の出荷量を10年以上連続で伸ばす、全国でも数少ない県だ。組合に所属する20以上の酒蔵が、調達や販路開拓などで連携しながら、切碇^{せつきたくま}琢磨している。日本酒で山口を盛り上げていこうという気概にあふれる蔵元たちが、若き杜氏の誕生を喜ばなかったはずがない。

隆太郎さんは、中古の搾り機を無償で譲り受けたほか、酒米をスムーズに調達できるようにもなった。澄川氏の蔵での醸造実績をもとに設備費用を借り入れることもでき、移住して2年目の2016年には、自分の蔵で酒造りが始まった。

隆太郎さんが造る酒は、昔ながらの阿武の鶴ではなく、自身が酒蔵を渡り歩き、試行錯誤をしながらたどり着いたものだ。だから、名前も「三好」と新しくした。三好には、家名のほか、酒の原料である米と麴^{こうじ}と水、売り手と買い手と世間が調和するよいうという意味を込めている。

三好は、米の旨味が引き立つふくよかな味わいや爽やかな香りがすぐに評判になる。酒販店や飲食店からの引き合いが増え、断ることが多くなった。精米から出荷までの全工程を隆太郎さんが一人で行っているう

えに、大半が手作業である。醸造タンクも小さく、一連の作業で1回に造れる量には限りがあるからだ。

少しでも出荷量を増やせるように、隆太郎さんは、酒の種類ごとに仕込みのタイミングをずらして、すべての設備を常時稼働させた。三好には、飲み口の異なる「グリーン」「ブラック」「ホワイト」の3系統がある。グリーンを醸造タンクで発酵させている間に、ホワイトの蒸米^{むしまい}やブラックの酒母^{しゅぼ}造りを行い、グリーンを瓶詰めに戻したら、空いたタンクでブラックを仕込むという具合だ。酒は寝かせず、搾り立てを出荷する。秋に仕入れた酒米がなくなるまで休みなしで働く。

世界中の仲間が蔵人

特に忙しい冬場は、高校時代の友人二人にアルバイトをしてもらうが、それ以上の増員にはまだ不安を感じていた。そこで声をかけたのが、酒造りの体験を希望する人たちである。きっかけは、知り合いから受け入れを頼まれたことだ。滞在期間は1人1週間程度で、酒の瓶詰めやラベル貼りなど、比較的単純な作業を手伝ってもらっている。無償のボランティアだが、醸造の工程をすべて見学できるようにして、酒造りの肝になる部分も隠さず教えている。



蔵を手伝う若者たち

忙しい時期には、年齢も国籍もさまざまな助っ人が訪れるようになった。例えば、下関から来た二人組は、留学先で日本の文化を披露したかったという。また、ある米国人男性は、観光で訪れた東京の日本料理店で三好を知り、店主の紹介を通じて手伝いに来た。隆太郎さんの気さくな人柄もあって、こうした紹介は引きも切らず、十分に人手を確保できている。初めて酒蔵で働く人にも作業しやすいように整理整頓や動線の改善を行うことは、生産性向上にもつながっている。

こうして、年間に一升瓶で2万本近くを出荷できるようになり、収支も安定するようになった。最近では、アジアや欧米への輸出も視野に入れ、設備の増強を検討している。

隆太郎さんは、先輩杜氏や地元の蔵元、販売先の店主など、多くの縁に支えられて蔵に活気を取り戻した。そして何より、先代たちが、蔵を閉じた後も酒造りとの縁をつないできたからこそ、自分の酒を醸すことができた。5代目の父が売り場に立つリカーズみよしには、隆太郎さんの酒が誇らしげに置かれていた。

(桑本 香梨)



まちゼミ「だいじょうぶですか低体温症」講座

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



大阪らしい商店街を守っていく



大阪商工会議所

北支部事務局次長 まつざわ ともみ 松澤 朋美

大阪商工会議所北支部は大阪市24区のうち東淀川、淀川、西淀川、北、福島の北部5区を担当しています。梅田など脚光を浴びる中心部がある一方で、商店街自体の維持が厳しくなりつつある地域もあります。

商店街で働く人が減り始めると、残っている人に商店街活動の負担が偏ってしまいます。負担が重くつらいので本業を縮小してしまうという悪循環に陥ります。理事・役員の世代交代ができず、高齢化が進めば、新しいことに取り組む意欲も減退してしまうかもしれません。このままでは地元ならではの個性をもった小さな商店が淘汰され、大型店やスーパーばかりの味気ない地域になるのでは、という危機感をもっています。

そこで、北支部は地元商店街の営業環境を整えるため、店主の

「〇〇してみたい」というつぶやきを拾うように努めています。一つ一つは小さなつぶやきでも、集めれば芽が出て具体化の道が開けるものです。

2018年、東淀川区の店主から「まちゼミをやりたい」との話を受けました。「まちゼミ」とは、店主が講師となり、専門知識やプロならではのコツを無料で提供する少人数の講座です。店主のこだわりや人柄、お店の特徴を知ってもらい、お客さまと信頼関係を築く取り組みです。

店主のつぶやきから企画された「東淀川まちゼミ」は、商店街組織の活性化や商店街以外の事業者の参画、区役所との連携、商店同士の交流促進などさまざまな発展が望めます。北支部も積極的に支援しました。

東淀川まちゼミは、参画事業者全員で構成する実行委員会が主催、東

淀川区商店会連盟と北支部が共催しました。区内の事業者なら誰でも参加でき、2019年2月に28講座が開講されました。現在、早くも第2回の準備が進められています。

こうしたイベントを開催すると、実施までの過程で商店同士が協力し、周囲を巻き込んでいくので、商店街が組織として動く下地になります。今後も、北支部は地域密着型の商店街支援を続けていきます。

一方で今は、消費者が良い店と認知すれば「豆腐は□□店が良いよ」などと、勝手にその店の応援団となり、SNSでPRしてくれる時代です。時代に合わせた個別の販促支援にも取り組んでいます。店主の個性が強い、活気があって楽しい、このような大阪らしい商店の集まりを大事にしていきたいと思っています。



ミャンマーの眠れる新首都 ネピドー

住友商事グローバルリサーチ(株)

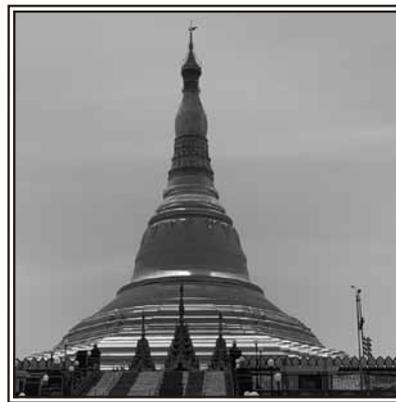
Profile

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。

ミャンマーは2006年に首都をヤンゴンからネピドーに移しました。「王の都」を意味するネピドーは、最大の経済都市ヤンゴンから約320キロメートル内陸側にあります。国会議事堂のほか、片側10車線の大型道路や金色に輝く巨大なパゴダ（仏塔）があります。

経済活動の中心は依然としてヤンゴンですが、ミャンマーの国営紙にネピドーの文字が印刷されない日はなく、政治や行政の中心はネピドーにあるといえます。2019年4月には中国に続き、米国もネピドーに大使館の連絡事務所を設立しました。米国と中国の二国はヤンゴンのみならず、ネピドーにも重点を置きつつあり、こうした動きは今後も続いていくでしょう。

最近、ヤンゴン・ネピドー間の飛行機を出発の数日前に予約しようとしても満席で、途方に暮れることがよくあります。航空会社は2社だけで機体が小さく、便数も少ないのです。1、2年前なら、平日の便は空席だらけで、72人乗りの機体に搭乗客は顔見知りの日本人4、5人だけとい



2009年に建てられたウッパタサンティ・パゴダ

うことも頻繁にありました。今ではヤンゴン・ネピドー間を移動する各国の政府関係者やビジネス客の数は確実に増えているようです。

まだ知名度が高くないネピドーは、ヤンゴンのような爆発的な発展の勢いはないものの、近年少しずつ成長の兆しがみられます。市内にあるスーパーの前で日系の自動車メーカーが新車販売キャンペーンを行う様子を見かけるようになるとは、数年前には想像もできませんでした。

政治に目を転じると、2016年3月にアウン・サン・スー・チー国家顧問率いる国民民主連盟（NLD）政権が発足しました。2020年には総選挙

を実施する予定ですが、NLDは議会で過半数を維持できない可能性がある」と報じられています。ラカイン州での人権問題が外国からの投資や観光客の減少などに影響しているとの見方があります。

今回の選挙結果がネピドーにどう影響するかは、まだわかりません。次の政権の政策次第で首都としてさらに発展するのか、あるいは万一、首都の再移転があれば、ネピドーはかつての水田が広がる閑散とした村に逆戻りするのではないかという臆測も流れています。

政治の中心地として大きな変革の渦に巻き込まれる可能性をはらみながらも、今のネピドーにはそんな気配はなく、眠っているかのように平穏です。車があふれ、都会の喧騒に包まれているヤンゴンに比べ、緑が多く、牛がゆったりと歩き、のんびりとしたネピドーの風景を見ると、ミャンマーがゆっくりと、しかし着実に成長していく大きな流れは変わらないのでは、と思えてきます。10年後のネピドーがどう変わっているのか、とても楽しみです。

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

Akihito Shimazu

1969年福井県生まれ。2000年早稲田大学大学院文学研究科心理学専攻博士後期課程修了、博士（文学）。公認心理師、臨床心理士。早稲田大学文学部心理学教室助手、広島大学大学院教育学研究科心理学講座助教授、オランダユトレヒト大学社会科学部社会・組織心理学科客員研究員、東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野准教授、北里大学一般教育部人間科学教育センター教授を経て2019年4月より現職。専門は産業保健心理学、行動科学。

本稿のポイント

- ・ワーク・エンゲイジメントとは「仕事に誇りややりがいを感じている」（熱意）、「仕事に熱心に取り組んでいる」（没頭）、「仕事から活力を得ていきいきとしている」（活力）の三つがそろった状態である。
- ・ワーク・エンゲイジメントが高い人は、心身ともに健康で、仕事や組織に積極的にかかわり、良好なパフォーマンスを有している。
- ・ワーク・エンゲイジメントを高めるためには、従業員個人ができることと、組織ができることがある。

ワーク・エンゲイジメントが注目されるようになった背景

近年、「職場のポジティブメンタルヘルス」がますます重視されている。国際連合のホームページに記載されている持続可能な開発目標（SDGs）には、「3.すべての人に健康と福祉を」「8.働きがいも経済成長も」とある^(注1)。健康、働きがい、経済成長は世界共通の目標に位置づけられている。また、世界保健機関は、2017年の世界メンタルヘルスデーのテーマに「職場のメンタルヘルス」を取り上げ、経営者や管理職は、職員の健康増進と生産性の向上にかかわる必要があると述べている^(注2)。

一方、わが国では、日本再興戦略において健康経営の推進が重点化されるなど、経営戦略の一部として労働者の健康支援に取り組む動きが加速している。そのほか、働き方改革、治療と就労の両立支援、仕事と子育て・介

護との両立支援、高齢者や女性の就労促進などの動きが活発化しており、多様な人材が「いきいきと働く」ことのできる環境の整備が、これまで以上に求められるようになった。

これらの変化は、職場のメンタルヘルス活動において、精神的不調への対応やその予防にとどまらず、組織や個人の活性化を視野に入れた対策を行うことが、広い意味での労働者の「こころの健康」を支援するうえで重要になってきたことを意味している。

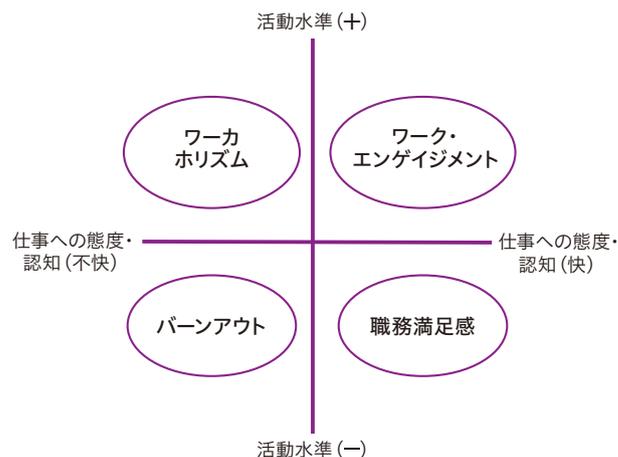
心理学や産業保健心理学では、2000年前後から、人間の有する強みやパフォーマンスなどポジティブな要因にも注目する動きが出始めた。このような動きのなかで新しく提唱された考え方の一つが、ワーク・エンゲイジメントである (Schaufeli, *et al.*, 2002)。近年、ワーク・エンゲイジメントは、健康増進と生産性向上の両立に向けたキーワードとして特に注目されるようになってきている。

ワーク・エンゲイジメントとは

ワーク・エンゲイジメントとは「仕事に誇りややりがいを感じている」(熱意)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(没頭)、「仕事から活力を得ていきいきとしている」(活力)の三つがそろった状態であり、バーンアウト(燃え尽き)の対概念として位置づけられている。バーンアウトした従業員は、疲弊し仕事への熱意が低下しているのに対して、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、心身の健康が良好で、生産性も高いことがわかっている(島津、2014; 島津ほか、2018)。

ワーク・エンゲイジメントに注目したメンタルヘルス対策を検討する際、関係するほかの考え方と区別する必要がある(図-1)。その一つがワーカホリズムである。ワーカホリズムは、活動水準が高く仕事に多くのエネルギーを注いでいる点で、ワーク・エンゲイジメントと共

図-1 ワーク・エンゲイジメントと関連する概念

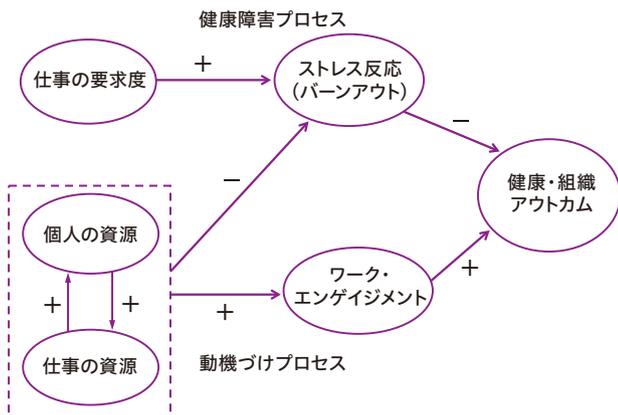


資料：筆者作成

通している。ところが、ワーカホリックな人は「強迫的に」働くのに対して、ワーク・エンゲイジメントの高い人は「楽しんで」働く。つまり、ワーカホリズムは仕事への態度が否定的であるところが、ワーク・エンゲイジメントと異なっている。

両者の違いは、仕事に対する動機づけの違いによっても説明できる。ワーク・エンゲイジメントの高い人は、仕事が楽しく、仕事にやりがいを感じ、その仕事が重要だと思い、もっと仕事をしたい (I want to work) と考えていることから、仕事に多くのエネルギーを費やしている。ところが、ワーカホリックな人は完璧主義で、周りからの期待以上の成果を常に出そうと思っているため、仕事のことが頭から離れない。また、職場から離れると罪悪感を覚え、不安で落ち着かない。つまり、罪悪感や不安を避けるために、仕事せざるをえない (I have to work) と考え、リラックスするために多くのエネルギーを仕事に費やしている。言い換えると、ワーク・エンゲイジメントの高い人は「夢中型の努力」によって、ワーカホリックな人は「我慢型の努力」によって特徴づけられている。

図-2 仕事の要求度-資源モデル



資料：Schaufeli, Wilmar B. and Arnold B. Bakker (2004)

ワーク・エンゲイジメントが高いと？

これまでの研究では、ワーク・エンゲイジメントと健康、仕事・組織に対する態度、パフォーマンスなどとの関連が検討されている。健康に関しては、①ワーク・エンゲイジメントが高い人は、心身の健康が良好で睡眠の質が高い。②仕事・組織に対する態度では、職務満足感や組織への愛着が高く、離転職の意思や疾病休業の頻度が低い。③パフォーマンスでは、自己啓発学習への動機づけや創造性が高く、役割行動や役割以外の行動を積極的に行い、部下への適切なリーダーシップ行動が多いことなどがわかっている。このように、ワーク・エンゲイジメントが高い人は、心身ともに健康で、仕事や組織に積極的にかかわり、良好なパフォーマンスを有しているといえる（島津、2014；島津ほか、2018）。

ワーク・エンゲイジメントを高める要因

ワーク・エンゲイジメントを高める活動をスムーズに展開するには、関係者が共通の目標と考え方の枠組みをもつことが重要である。共通する枠組みの一つに、図-2に

示すワーク・エンゲイジメントを鍵概念とする「仕事の要求度-資源モデル」がある（Schaufeli and Bakker, 2004）。

「仕事の要求度-資源モデル」は、「動機づけプロセス」と「健康障害プロセス」の二つのプロセスから構成される。動機づけプロセスは仕事の資源や個人の資源からワーク・エンゲイジメントそして健康・組織アウトカム（成果）への流れを指している。健康障害プロセスは、仕事の要求度からストレス反応（バーンアウト）そして健康・組織アウトカムへの流れを指す。

従来のメンタルヘルス対策では、「健康障害プロセス」に注目し、仕事の要求度によって生じたストレス反応（バーンアウト）を低減させ、健康障害を防ぐことに専念していた。しかし、いきいきとした職場づくりでは、二つのプロセスの出発点である「仕事の要求度」の低減と「仕事の資源」の向上に注目する。このうち、仕事の資源は、ワーク・エンゲイジメントの向上だけでなく、ストレス反応（バーンアウト）の低減にもつながることから、仕事の資源の充実と強化が、いきいきとした職場づくりでは特に重要になる。

ワーク・エンゲイジメントの高め方

ワーク・エンゲイジメントを高めるには、関係者がその方策について共通の理解をもつことが重要である。上述した「仕事の要求度-資源モデル」は、ワーク・エンゲイジメントを基軸として、健康と組織のアウトカムに良い影響を及ぼすことが示されているため、産業保健と経営とが協調して活動する際の良いガイドとなる。

実際に、ワーク・エンゲイジメントを高めるための対策を職場で展開するには、活動に対する経営層の理解を得ることが最初のステップとなる。その際、ワーク・エンゲイジメントを高めることのメリットについて紹介

することで、経営層の理解と協力が得られやすくなる。

次に、関連する部門が連携しながら、ワーク・エンゲイジメントを高める対策を計画する。「健康でいきいき働く」ことを目的とするため、産業保健部門、経営および人事労務部門、労働組合など関係部門が緊密に連携することが必要である。

これらの基盤が整ったうえで、実際の対策を行う。ここでは、ワーク・エンゲイジメントを高める二つの資源、すなわち、仕事の資源と個人の資源の向上に焦点を当てた対策を行うことになる。対策の進め方には、組織ができる工夫と個人ができる工夫があることから、それぞれのアプローチを職場の状況やニーズに合わせて組み合わせることで実施するとよい。

ワーク・エンゲイジメントを 高めるための工夫

ワーク・エンゲイジメントを高めるための方法は、従業員個人ができる工夫と、組織ができる工夫とに整理することができる。従業員個人ができる工夫では、一人ひとりが「内的資源」、つまり個人の資源を強化することで、ワーク・エンゲイジメントを高めることをねらいとしている。これに対して、組織ができる工夫では、従業員の「外的資源」、つまり職場内の仕事の資源を増やすことで、従業員一人ひとりの、さらには組織全体のワーク・エンゲイジメントを高めることをねらいとしている。

■ 従業員個人ができる工夫

従業員個人ができる工夫では、個人の資源を高めることでワーク・エンゲイジメントの向上につなげることを目的としている。個人の資源は、「ストレスに上手に対処しストレス反応を低減させるためのスキル」「仕事への動機づけを高め生産性を向上させるためのスキル」の両方を高めることで可能になる。従来のセルフケアでは、前

者のみが重視されてきたが、ワーク・エンゲイジメントを高めるためには、後者の向上も併せて必要である。以下では、①自己効力感、②ジョブ・クラフティングに注目した工夫を紹介する。

① 自己効力感の向上

現在のメンタルヘルス対策では、多くの事業場で1次予防としてのセルフケア教育が行われている。そこでは「ストレスに早く気づき上手に対処する」ために、さまざまなスキルが教育されている。ここで重視されているのは、いま体験しているストレスや、将来体験するであろうストレスにいかに対処するかという点にあり、いかに「いきいき」と働くかは重視されていない。

そこで、最初に注目したいのが、仕事への自信、つまり自己効力感を高めることである(Bandura,1997)。ワーク・エンゲイジメントを高める個人の資源として、自己効力感は大きな影響力をもっている。そのため、仕事への自己効力感を高めることが、ワーク・エンゲイジメントの向上につながるのである。

仕事への自己効力感を高めるには、ストレスに対処するためのスキルのほかに、仕事を上手に進めるためのスキルにも注目することが必要である。たとえば、時間を上手にコントロールするためのタイムマネジメントスキル、上司、同僚などとの人間関係を円滑にするためのコミュニケーションスキル、直面した問題を解決するための問題解決スキル、設定した目標を達成するための目標達成スキル、などである。これらのスキルを高めることで、仕事に対する自信を高め、ひいてはワーク・エンゲイジメントの向上につなげるのが期待できる。

② ジョブ・クラフティングの工夫

経営学の領域では、古くから作業効率を高める職務設計に注目し、徹底した分業を志向していた。しかし、こ

の方法には限界があった。徹底的に分業化され、個別化された仕事を繰り返し行っていくうちに、従業員は仕事にやりがいや意義を失っていったのである。そこで、「作業効率は維持したまま従業員の動機づけを保つには、どのようにすればよいか」という問題意識が高まった。このような問題意識から注目されるようになった考え方がジョブ・クラフティングである。

ジョブ・クラフティングは「課題や対人関係における従業員個人の物理的ないし認知的変化」と定義される(Wrzesniewski and Dutton, 2001)。物理的な変化とは、課題のかたちや範囲、仕事の数の変化をいい、認知的変化とは、仕事そのものに対する見方の変化をいう。対人関係の変化とは、仕事でやりとりする相手を主体的に選ぶことをいう。つまり、ジョブ・クラフティングとは、従業員が自らの仕事を変化させながら仕事の意義を高めていく主体的なプロセスといってもよいだろう。

仕事のやりがいや意義は、ワーク・エンゲイジメントを高める重要な仕事の資源である。現在、国内外では、仕事のやりがいや意義を高めるジョブ・クラフティングの研修プログラムが開発され、その効果評価研究が行われている(Sakuraya, *et al.*, 2016)。

■ 組織ができる工夫

組織ができる工夫では、従業員の「外的資源」、つまり職場内の仕事の資源を増やすことで、従業員一人ひとりの、さらには組織全体のワーク・エンゲイジメントを高めることをねらいとしている。従来のストレス対策で職場に向けて行われた活動には、管理監督者研修(部下への支援能力の向上を目的とした教育研修)と職場環境等の改善(職場のストレス要因の低減を目的とした改善活動)の二つがある。しかし、組織の活性化を図る際には、それぞれの活動のなかに、仕事の資源を充実させるための視点や活動を加えることが重要である。

① 管理監督者研修における工夫

管理監督者研修では、研修で取り上げられる知識とスキルが精神的に不調となった部下への対応だけでなく、不調を訴えていない従業員の活性化や健康的な職場の実現にも効果的であることを強調する必要がある。また、人事部門が行っているマネジメント研修については、部下の活性化がメンタルヘルスの向上にも役立つことが知られている。そのため、マネジメント研修の企画と実施に際しては産業保健部門とも連携しながら、メンタルヘルスの視点を盛り込んでいくことが望まれる。

② 職場環境改善における工夫

職場環境の改善活動においては、メンタルヘルスを阻害するストレス要因を評価し、改善に結びつける活動が行われている。2015年12月からは、労働安全衛生法の改正により、精神的不調の第1次予防を主な目的としたストレスチェック制度が法制化され、ストレスチェックの結果を集団分析し、職場環境の改善につなげることが努力義務とされた。今後は、従来の職場環境改善の考え方を発展させ、従業員のワーク・エンゲイジメント向上を促す組織の資源もストレスチェックの検討項目に加え、組織の資源の増強を図る活動も同時に行うなど、ストレスチェック制度を戦略的に活用しながら組織の活性化を図ることが望まれる。

筆者が主任を務めた厚生労働省の研究班では、ストレスチェックを活用した職場活性化の参加型グループワークの実施マニュアル「職場環境へのポジティブアプローチ 職場活性化への5ステップ」と各種ツールを作成し、2019年6月からウェブサイトで公開している(図-3)。このウェブサイトには、実施マニュアルのほか、グループワーク実施の流れを説明した動画、ストレスチェックを利用して職場の強みを見出すためのExcelマクロなどが提示されている。

図-3 筆者らが作成したマニュアルとツール (一部抜粋)



Table 1: Summary of the 'Positive Approach to the Work Environment' manual, including title, authors, and a table of contents with 5 items.

Table 2: Summary of the 'Checklist for Improving Work Activity' tool, including title, authors, and a table of contents with 5 items.

出所：島津明人研究室ウェブサイト (https://hp3.jp/project/php#tool)

これからの課題

ワーク・エンゲイジメントの向上を含む職場の(ポジティブ)メンタルヘルス対策は、人数が多きさまざまなスタッフが充実した大企業を中心として行われてきた。しかし、日本の企業数の99パーセント以上は、中小企業が占めており、中小企業での対策が進まない日本全体が健康でいきいきと働くことにはつながらない。これからの課題の一つは、中小企業における普及啓発といえるだろう。

もう一つの課題は、働くすべての人のワーク・エンゲイジメントをいかに高めていくにある。ワーク・エンゲイジメントは、すでに元気な従業員がさらに元気になることだけではない。障害の有無にかかわらず、その人なりに仕事の意義を見つけていきいきと働くことこそワーク・エンゲイジメントなのである。今後、多様な背景をもった人々のワーク・エンゲイジメントを高め、人材定着につなげる視点が、ますます必要となっていくだろう。

(注1) https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs (2019年6月29日アクセス)

(注2) http://www.who.int/mental_health/world-mental-health-day/2017/en (2019年6月29日アクセス)

<参考文献>

島津明人 (2014) 『ワーク・エンゲイジメント ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を』 労働調査会
島津明人・市川佳居・江口尚・大塚泰正・種市康太郎・西大輔・錦戸典子・原雄二郎・平松利麻 (2018) 『Q&Aで学ぶワーク・エンゲイジメント できる職場のつくりかた』 金剛出版
Bandura, Albert (1997) Self-efficacy; The exercise of control, W. H. Freeman and Company.
Sakuraya, Asuka, Akihito Shimazu, Kotaro Imamura, Katsuyuki Namba and Norito Kawakami (2016) "Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: a pretest-posttest study." BMC Psychology, Vol.4 (1), No.49.
Schaufeli, Wilmar B. and Arnold B. Bakker (2004) "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study." Journal of Organizational Behavior, Vol.25 (3), pp.293-315.
Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente González-Romá and Arnold B. Bakker (2002) "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach." Journal of Happiness Studies, Vol.3 (1), pp. 71-92.
Wrzesniewski, Amy and Jane E. Dutton (2001) "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work." Academy of Management Review, Vol.26 (2), pp.179-201.

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。

自然と人と仕事とがにつながる店



(有)信濃梱包

代表取締役 **木下 啓** (きのした けい)

〈企業概要〉

代表者 木下 啓
創業 1972年
資本金 300万円
従業員数 2人

事業内容 アウトドアショップ
所在地 長野県伊那市西町5041
電話番号 0265 (98) 0835
U R L <http://www.works-odsk.jp>

(有)信濃梱包は「アウトドアショップK」(ODSK)を営んでいる。店舗は長野県の南部に位置する駒ヶ根市と伊那市の2カ所にある。駒ヶ根店には、全国から登山客やアウトドアを楽しむ人たちが集まる。他方、伊那店には、造園・建設・林業に従事する人たちが多く集う。両者はなぜODSKを目指すのか。店主の木下啓さんに話をうかがった。

体験をセットにした小売店

— 会社の歩みを教えてください。

当社は1972年にわたしの両親が立ち上げた会社で、長野県内で生産されたギターの包装用段ボールなど梱包用品をつくっていました。

1999年、わたしは勤務先を退職し、父の後を継いで社長に就任、かねて副業として手がけていた音楽コンサートの企画を当社の事業として手がけるようになりました。生来、人と

交わるのが好きなわたしは、イベントのプロデュースが肌に合っていたようです。

やがて梱包用品から撤退し、伊那市内にわたしの趣味であるカヤックや、カヌー用品を取り扱う工房を設けました。いよいよアウトドア業界に進出したわけですが、程なくしてキャンプ用品や登山用品を仕入れ、販売するようになりました。お客さまに頼まれて、わたしの知らない海外メーカーの商品を輸入することも多く、アウトドア用品の奥深さ、そ

して小売業の面白さを学びました。デイキャンプや登山、クライミングの体験や安全講習会などのイベントも企画するようになりました。

— 仕入れや販売の面での特徴はありますか。

仕入れについては、安全性の高い商品を厳選するようにしています。自然を満喫するためには、まず安全を確保する必要があります。カヤックや登山、デイキャンプなどアウトドアの世界は常に自然の厳しさが付

きまといいます。最近、デザインに凝った商品をよく見かけますが、安全性をないがしろにしているか、使い勝手が悪くないか、厳しくチェックします。こうした目利きは、お客さまのリクエストで数多くの商品に触れてきたなかで養われました。

販売面での特徴は、商品のレンタルを行っている点でしょうか。当店が主催するイベントに参加して、実際に使ってみてから購入するかどうかを検討できるので、お客さまからは買い物の失敗がない、安心だと好評です。商品の正しい使い方を覚えていただくこともできます。これは都市部にあるアウトドア店にはない、当店ならではのサービスといえるでしょう。経費はかかりますが、お客さまとの信頼関係を築くためには必要不可欠と考えています。

——イベントのインストラクターは木下さんが務めているのですか。

カヌーはわたしが担当していますが、クライミングや雪山登山などについては、知識や経験が豊富で、地元の自然環境に精通したガイドや上級者の方々にインストラクターをお願いしています。

当店の役割はイベントを主催しお客さまを集めることです。地元の皆さんの協力があってこそ成り立っているサービスなのです。

——駒ヶ根に出店したきっかけを教えてください。

伊那市の隣にある駒ヶ根市に2店舗目を構えたのは2016年9月です。駒ヶ根といえば、中央アルプス宝剣岳を望む標高2,612メートル地点にある千畳敷カールが有名です。ロープウェイがあり、ハイキングコースも整備されているので、全国から観光客が訪れるのですが、アウトドア用品店は1軒ありませんでした。

こうした現状に違和感をもった当店の常連客で、駒ヶ根の観光会社の社長を務める方が、飲食店の跡地に店を出さないかと誘ってくれました。当店のような、アウトドアの体験を売る店があれば観光客の楽しみが増えますし、地域の活性化にもなると考えたからでしょう。

ロープウェイで一気に標高2,600メートルまで登れてしまうため、駒ヶ根にはアウトドア初心者が多くいます。装備が不十分なことも多く、レンタルの需要が多くあります。また、登山地図の読み方やコンパスの使い方、急な天候の変化への対応などを学べるイベントを新たに用意しました。今さら聞けないアウトドアの基本を学べると、人気です。

お客さまが喜んでくれることに仕事のやりがいを感じますし、わたし自身、初心に返ることができます。安全にアウトドアを満喫できるとい



安心があるから非日常を満喫できる

う地域の特徴を押し出すことに、微力ながら貢献できているという自負も芽生えてきました。

お客さまと話していると、仕事のヒントもたくさんもらえます。2018年8月には、店内に高さ4メートルのボルタリングウォールを設けました。雨の日でも屋内でアウトドアを楽しめたら良いな、という一言が設置のきっかけです。造りは本格的ですから、登山上級者でも楽しめます。

実は、当店は家族経営の小さな店ですし、駒ヶ根の土地勘もなかったため、一度は出店の打診を断りました。何度も説得されるうちに考えを改めたのですが、結果的に出店して良かったと考えています。イベントのバリエーションが増えましたし、お客さまの幅も広がりましたから。駒ヶ根に店を出してから、来店客の半数以上が県外の方になりました。

一番良かったことは、二つの店をもったことで、かねてより進めていた新しい事業とのすみ分けが明確になったことです。



海外から取り寄せたロープの数々

アウトドアの研究開発拠点

——新事業について教えてください。

BtoBの事業です。駒ヶ根店のオープンと前後して、伊那店では取り扱う商品の構成を少しずつ変えてきました。

駒ヶ根店は靴やつえ、バックパックなど、いわばアウトドアスポーツを楽しむ人たちを対象にした商品構成です。対する伊那店は、ホームセンターの工具売場をイメージしていただくとうわりやすいでしょうか。ロープやウインチ、ヘルメットなどを置いています。主に造園業や建設業、林業の仕事で高所作業を行う人たちを対象にしているのです。店名も「アウトドアショップKワーキング館」に改めました。

——BtoBに進出しようと考えたきっかけは何だったのですか。

スタートは2009年ころ、伊那市にある森林組合から受けた相談事でした。

た。組合では、ロープを使って木に登ったり、木から木へ移動したりするロープクライミングを樹木の伐採に活用する特殊な技術を研究していました。そのなかに、ヨットをルーツにしたロープの技術がありました。組合員の一人が海外製のロープを取り寄せていたのですが、量と金額が大きくなり個人では負担しきれないので、当店で仕入れてほしいというのです。

インターネットで調べてみると、海外にはたくさんのロープ専門店がありました。そこでわたしは専門店のスタッフに指導を仰いだり、海外の文献を当たったりして、器具や技術について調べることから始めました。ロープについて多少の知識はあったので理解は進みましたが、道具や技術オタクのわたしですらすごいと感じるほど、奥深い世界が広がっていました。

木の上での作業には、大きな危険が伴います。わたしはさまざまな種類のロープや補助具、ウインチなどロープクライミングをサポートする道具を輸入して、使い勝手の研究を進めました。伊那店の裏手には、当社が保有する山林がありますので、そこでテストを繰り返していました。

やがて、これらの道具をネット上で販売するようになりました。利用者のためになると考え、ホームページ

にはできる限りの情報を掲載しました。やがて注文がぼつぼつと入るようになり、技術を指導する講習会の開催を頼まれるようにもなりました。というのも、建設業に従事する人たちから問い合わせが相次いだのです。地元の方々の助けを借りながら、講習会を開くようになりました。

——問い合わせが相次いだのはどうしてでしょうか。

ロープクライミングの技術を樹木伐採に応用する動きが造園業や建設業界に始まっていたのです。地震や大雨など、近年多発している自然災害では、老木が倒れて二次被害をもたらす事態が多発していました。

あらかじめ伐採しておけばよいという簡単な話ではありません。問題になっているのは、クレーン車など重機を搬入できない場所に生えている、つまり伐採しにくいから放置されてきた木です。実際、山間部を走る鉄道の線路脇の法面のりめんに生えている木が倒れて架線を切ってしまった、あるいは神社仏閣の境内にある木が倒れてきて建造物を壊してしまった、といった被害が起きていました。

ロープクライミングの技術を使えば、ロープとウインチ、チェンソーがあれば、樹木の倒れる方向をコントロールしながら伐採できます。場所の制約を受けません。

ハブを目指して

—ノウハウを学べるという評判はどうやって広まったのですか。

二つのルートがあります。一つはロープやウインチの品ぞろえです。インターネットで販売している店は多くありますが、実際に使い勝手を試せる店はほとんどありません。

もう一つは、お客さまの紹介です。技術に関する情報が少ないなか、当店が提供する知識やノウハウが利用者の中で評判となっていたようです。講習会に参加すれば全国の同業者と知り合うこともできます。企業同士、技術者同士をつなげるハブとしての機能も評価されたのでしょうか。

近年、高所作業の安全性を確保するために規制を強化する法改正がありました。これは我々にとって追い風となりました。年に数回、実際にロープクライミングの技術を活用して樹木伐採に取り組んでいる事業者が当店に集まり、より安全に作業を進めるための改善策を検討しています。これにともない、いっそう専門的な技術に特化した講習会も開催するようになりました。建設業界や運輸業界の大手の担当者が視察に来ることもあり、当店が蓄積してきたノウハウに対する関心の高さを実感しています。

—それだけニーズが高まっているわけですから従業員を雇って建設業に参入すれば、御社の収益機会は増えるではありませんか。

そこまでは考えていません。講習会の運営と商品販売をセットにした今の形態がベストだと思っています。

ありがたいことに、当店で講習を受けた建設業者の多くが当店で商品を買ってくれますし、商品の使い勝手をフィードバックしてくれます。品物によっては他店で買うほうが安いこともあります。それでも当店を利用してくれるのは、次の仕事につながる仲間に出会えるからだと思います。わたしはアウトドアショップの店主として、彼らの出会いと仕事をサポートする責任を果たしていきたいと考えています。



緊張感あふれる講習会

—お互いの役割を見出すことで存在感を高め合っているのですね。

小さな店ですから欲張ることはできません。わたしの仕事は、アウトドアの安全を考え、導き出した答えをお客さまに提供すること。毎日、大好きな自然に囲まれながら、たくさんの人と出会い、一緒に仕事できる。こんなに幸せなことはありません。わたしたちにかかわってくれたすべてのの方々に感謝しています。

取材メモ



駒ヶ根市は東京から車で約3時間、名古屋からは約2時間と、アクセスが良い。それゆえに日帰り観光客が多い。時間を気にせず南信州の自然を満喫してほしいと考える木下さんは、2017年に「南信州アウトドア協議会」を立ち上げ、観光資源の開発にも取り組んでいる。年に1回、新緑がまぶしい5月の週末に主催する「アウトドアフェスティバルin駒ヶ根高原」は、釣りやクライミング、本格的バーベキューなどを一気に楽しめる。2回目の開催となった2019年は、若者や親子連れで盛況だったそうだ。安心して楽しめる工夫があるのだろう。

協議会には観光業者や飲食業者、保険代理店、IT企業など約50社が参画している。異業種のメンバーをまとめるのは大変そうだが、「商売抜きで地域貢献する志を共有できる人だけが入会できる組織ですから、苦労はないです」と話してくれた。木下さんの姿勢にたくさんの共感が集まっている。（藤田 一郎）



暦のしきたりと ビジネス

第16回 かな な づき 神無月 —— 神々が集まる出雲

10月といえば、神無月ですね。日本全国の神様が出雲に集まり、各地の神様がいなくなるので神無し月といわれています。出雲では10月を神様がおられる月、かみありつき神在月と呼んでいます。なぜ神様は10月に出雲に集まるのでしょうか。

実は10月に神々が出雲に集まるという俗説が広く知られるようになったのは14世紀以降です。最も古い記録としては、平安時代に成立した藤原清輔ふじわらのきよすけの歌学書『奥儀抄』おくぎしやうがあります。また、鎌倉時代末期に書かれた卜部兼好うらべかねよしの『徒然草』には、「神々が集まるのは伊勢の大神宮だという人もいるが、その根拠はない。だからわからない」とあります。一流の知識人だった兼好でさえ、神々の出雲参集の理由は知らなかったのです。

なぜ出雲に神々が集まるという伝承が広まったのでしょうか。それは、古代国家の時代から出雲国が特別に大切な国だったからです。奈良時代の『古事記』や『日本書紀』にある、素戔嗚尊すそのおのみことが八岐大蛇やまたのおろちを退治した神話や、大国主命おおくにぬしのみことの因幡白兔いなばのしろうさぎの神話、天照大神あまてらすおみかみと大国主命の間での国譲り神話などから、出雲は神々の国だと

いうイメージが強かったのです。

平安時代以降、『古今和歌集』をはじめとする和歌の隆盛により、和歌の起源が「八雲立つ 出雲八重垣 妻籠つまごみに 八重垣つくる その八重垣を」で知られる素戔嗚尊だという考えが広まりました。素戔嗚尊が母親の伊邪那美命いざなのみことを慕い、親孝行のために訪れたのが出雲国でした。次第に全国の神々が母神の伊邪那美命や兄神の素戔嗚尊を慕い、会うために年に1回出雲に集まると考えられるようになりました。

ではなぜ10月なのでしょう。それは10月が稲の収穫祭の間にあるからです。旧暦9月の神嘗祭かんなめさいは、稲の初穂を、天皇が皇祖神の天照大神に供進する伊勢神宮の重要な神事です。旧暦11月の新嘗祭にいねめさいは、天皇が新穀を食する神事です。旧暦10月は最も重要な新嘗祭を前に必要とされた長い忌みの月だったのです。

旧暦10月に佐太神社や出雲大社をはじめ、出雲の神社で斎行されるのが神在祭かみありまつりです。「お忌みさん荒れ」と呼ばれる寒風が吹きささぶこの季節の日本海に寄り来るのが、龍蛇様りゅうじやうと呼ばれる、猛毒をもつセグロウミ

へびです。体温が低下し、意識が朦朧もうろうとした状態で南海から流れてくるのですが、その姿は黄金色に輝く靈妙な蛇です。漁師たちは「龍蛇様があがった」と言って捕獲し、佐太神社や出雲大社に奉納しました。旧暦10月の上旬に龍蛇様を迎えてまつり、下旬に郷村内の邪霊や雑霊の類いを祓はらい、送り出す祭が神在祭です。

旧暦10月は、忌みの期間をプッシュの力とし、龍蛇様を迎える出雲の神在祭をプルプルの力として、二つの力が神々の出雲参集という信仰と習俗を生んできているのだとわかります。普段の生活での小さな疑問でも、その理由を追跡していくと、思いがけないような深い歴史と民俗の背景があるのです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

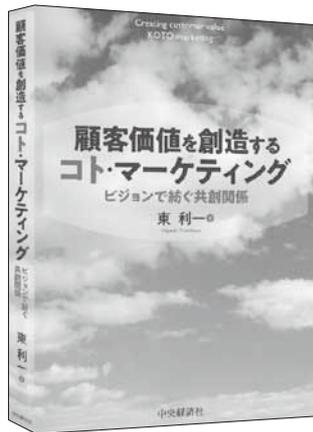


1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大學文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる！」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。

東 利一 [著]

顧客価値を創造するコト・マーケティング —ビジョンで紡ぐ共創関係—

中央経済社 定価（本体2,600円＋税）



「バスで〇〇を」の「〇〇」が欠けていたのである。

そこで、路線バスと観光・商業施設をお得に利用できる切符を売り出したところ、瞬く間に人気商品となった。バスは時刻表通りに走るし、運転の負担もないから、段取り良く快適に各所を回れる。顧客の理想を実現したのである。また、地元の住民を集めて試乗会を開き、マイカーに比べてエコであることを伝えると、通学・通勤の利用者も増えた。バスで地元の自然を守るといった点が利用者に共感されたのである。

このように、顧客との対話から理想にアプローチするコト・マーケティングは、4P（製品・価格・流通・販促）を出発点とする既存のマーケティング戦略とは一味違う。顧客にツボを教えてもらい、それに答えることで満足度を高めていかないと、今時の消費者はすぐに離れていく。

コト消費は顧客と共に作りあげるもの。そう考えると、コト消費の拡大は消費者との距離が近い中小企業にとって、チャンス到来といえる。これまで以上に、顧客との対話を大切にしたい。（小針 誠）

『平成29年版 消費者白書』によると、消費者の関心はモノ消費ではなく、コト消費に置かれているようだ。コト消費とは最近よく聞くフレーズだが、いったいどのように捉えればよいのか。また、コト消費を取り込むためにはどのようなマーケティング戦略が有効なのだろうか。

本書は、流通科学大学商学部教授である著者が、主にBtoCの分野で顧客を満足させるコト消費を生み出し、業績を向上させている企業の事例をもとに、コト・マーケティングの方法を整理している。

著者はコトを「モノやサービスを用いて顧客の理想の状態を実現すること」と定義している。例えば、牧場が馬と甲冑をレンタルすることで

時代劇の世界を体験できるサービスを展開する、といった具合である。時代劇ファンにはたまらないコトである。助詞の「で」と「を」を意識すると、モノとコトの関係を捉えることができる。

自社にある商品やサービスをコト消費につなげるためには、顧客の理想の状態を突き詰めていく必要がある。このプロセスこそが、コト・マーケティングである。

北海道にあるバス会社は、マイカーの普及などを背景に業績不振にあえいでいた。打開策を練るため、地域住民を一戸ずつ訪問し対話を重ねたところ、住民は、バスが不便だからではなく、バスのある生活を想像できないから乗らないとわかった。

ちょっと気になるキーワード

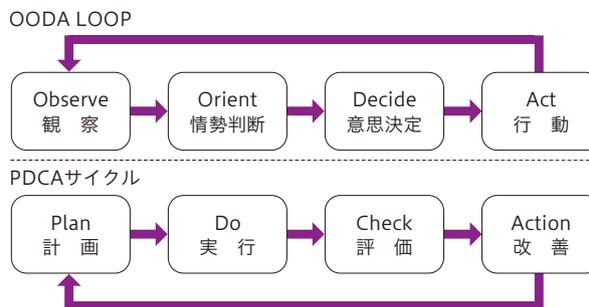
米国の軍事戦略家であるジョン・ボイドは、戦闘機パイロットとしての経験や古今東西の軍事作戦の研究を通じ、OODA LOOPという概念を提唱しました。米国の海兵隊が実践する行動戦略です。

OODAは、観察 (Observe)、情勢判断 (Orient)、意思決定 (Decide)、行動 (Act) の四つを表しています。現場をよく見て情報を集め、置かれた状況を速やかに判断し、何をすべきか決め、動く。行動によって生じた情勢変化をさらに見極めて次につなげる。このサイクルを繰り返すことで自らのポジションを優位に導くのがOODA LOOPの狙いです。ボイドは経営戦略にもこの考え方を当てはめ、高い競争力を誇る企業にはOODA LOOPが浸透していると分析しています。

OODA LOOPを効果的に回すには、意思決定になるべく時間を割かないことが望ましいと、ボイドは指摘します。確かに戦闘機の空中戦の最中に、上司の判断を仰いだり、決裁文書を作成したりする余裕はありません。逆にいえば、OODA LOOPが機能している組織は、少ない手続きで迅速かつ正確にメンバーが意思疎通を図り、臨機応変に行動することを徹底しているのです。

PDCAサイクルと比べるとOODA LOOPの特徴がはっきりします。PDCAサイクルの起点は計画 (Plan) です。

ウーダグループ OODA LOOP



今後の方向性を組織内で共有しやすい一方で、計画ありきになり、組織の柔軟性を失う可能性もあります。OODA LOOPの起点は各メンバーによる観察とそれにもとづく情勢判断ですから、組織の柔軟性を重視しているといえます。将来の予測が立ちにくい、創造性を重視したいといったケースで、OODA LOOPは有効です。

企業の経営環境は、例えば不確実性の高い創業期と業績が落ち着く安定期といったように、時と場合によって異なるでしょう。OODA LOOPとPDCAサイクルを使い分けることが、成長のために欠かせません。

*一部、チェット・リチャーズ著『OODA LOOP (ウーダグループ) 次世代の最強組織に進化する意思決定スキル』(原田勉訳、東洋経済新報社、2019年)をもとに記述しています。

編集後記

「介護スナック」をご存知でしょうか。お店には看護や介護の資格をもつ人が働いていて、高齢者が安心してお酒やカラオケを楽しめると人気を集めているそうです。高齢化社会だからこそ生まれた新たな業態です。

特別レポートでは、ジェロントロジー (老年学) の専門家である前田展弘氏に「高齢社会に潜むビジネスチャンス」を解説していただきました。高齢者市場は医療や介護の世界からさらに広がりを見せているというご指摘に大いにうなずかされました。中小企業の経営においても、年齢の切り口を加えて既存のビジネスモデルを再検討してみることが有効ではないでしょうか。令和時代を生き抜くヒントが見つかるかもしれません。(小瀧)

調査月報 11月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

多様な働き方の実践で人手不足を乗り越える
総合研究所 主席研究員 井上 考二

クローズアップ 識者に学ぶ

**ソーシャルメディア上の
企業アカウント運用の効果と方法**
首都大学東京経済経営学部 教授 水越 康介

