日本政策金融公庫

調査月報2

中小企業の今とこれから

2020 No.137

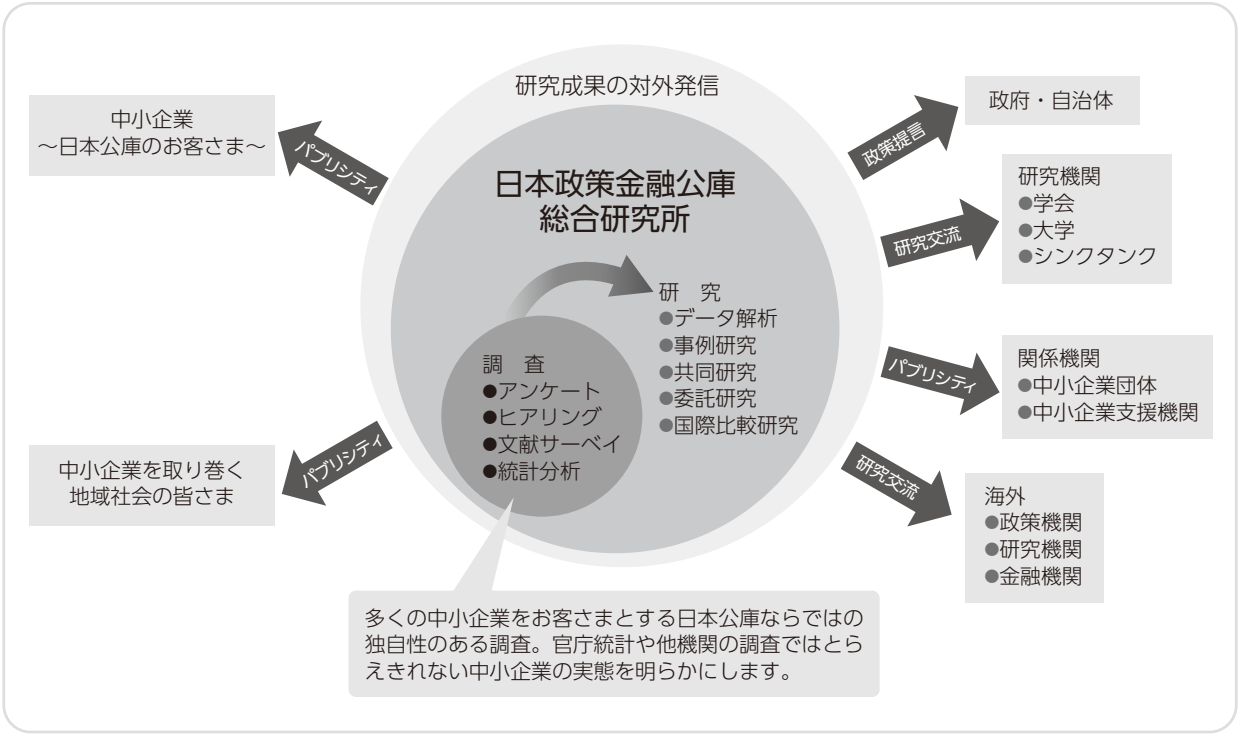
研究リポート

地域における創業の意義を再考する

総合研究所　藤井 辰紀

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

日本政策金融公庫
調査月報 2
中小企業の今とこれから
2020 No.137

表紙写真
シリーズ「ジャパンカラー」
丹色（にいろ）

調　査　企業事例
論　評　エッセー・連載

4 最新　日本公庫総研 研究リポート
地域における創業の意義を再考する
＊総合研究所 グループリーダー　藤井 辰紀

30 特別リポート
法的側面からみた事業承継型M&Aの現状と課題
＊柴田・鈴木・中田法律事務所 弁護士　柴田 堅太郎

2 巻頭エッセー　明日に向けて
長所より弱点を活かす
＊水族館プロデューサー　中村　元

10 未来を拓く起業家たち
日本医療の国境をなくす
＊東京都港区　メディフォン㈱

14 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、緩やかに改善する見通し

18 産業リポート　EV化が進む自動車産業で求められる取り組み
けっして簡単ではないEV市場への参入
＊総合研究所 グループリーダー　足立 裕介

22 社史から読み解く経営戦略
象印マホービン
― 温もりのある生活を演出する ―
＊社史研究家　村橋 勝子

24 経営最前線 1
プラスチック印刷の幅を広げて成長
＊福井県吉田郡永平寺町　㈲漆琳工芸

26 経営最前線 2
三島の頼れるファッションリーダー
＊静岡県三島市　㈲石川商店

28 熱烈応援　地域の中小企業とともに歩む
域内の消費拡大と氷見ならではの産業を
＊氷見商工会議所 中小企業相談所長　椀澤 文夫

29 世界のあれこれビジネス情報便
建国70周年を迎えた首都 中国・北京
＊住友商事グローバルリサーチ㈱

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―
針が動いてよみがえる思い出
＊広島県呉市　新光時計店

46 暦のしきたりとビジネス
初午――針供養とこと八日
＊国立歴史民俗博物館 名誉教授　新谷 尚紀

47 研究員オススメの一冊
感動のメカニズム

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

長所より弱点を活かす

水族館プロデューサー

中村　元

Hajime Nakamura

1956年三重県松阪市生まれ。鳥羽水族館副館長を経て独立。北の大地の水族館（北海道北見市）やサンシャイン水族館（東京都豊島区）のリニューアルなど、国内外10カ所以上の水族館をプロデュースし、いずれも集客増を成功させた。水族館以外でも集客コンサルティングに携わる。ボランティアではバリアフリー観光による増客を推進し、日本バリアフリー観光推進機構理事長を務める。著書に『常識はずれの増客術』（講談社、2014年）、『中村元の全国水族館ガイド125』（講談社、2019年）などがある。

事業を伸ばしたいとき、あるいは事業に行き詰まったとき、多くの賢人が「長所を伸ばせ」というが、わたしはやらない。長所は世の中の常識で測られた「高い能力」のことであり、そのような長所で勝負しているライバルはいくらでもいる。なかにはその能力を圧倒的な天賦の才としてもっている者もいるし、努力の積み重ねによって研ぎ澄ました者も大勢いる。長所を伸ばすとは、そんな天才や秀才的な相手をわざわざライバルにして戦うということだ。

この原理は今までの人生であなたも気づいているはずだ。小学校で飛び抜けて足が速くても、中学校や高校で陸上部に入ればライバルだらけ。オリンピック出場などはるか夢だ。

水族館プロデューサーとは、水族館のリニューアルや新設に当たり、最大の集客と顧客満足度を導き出す役割だ。プロデューサーなどいなくても、水族館は完成する。したがってわたしに依頼するのは、悪条件や問題を抱えているせいで、集客のできる魅力的な施設になるのが困難な水族館ばかりだ。

冒頭のとおり、わたしは水族館の長所を伸ばそうとはしない。むしろ、悪条件や問題と考えられていたところに目をつける。そして①弱点を武器に変えてしまうか、②弱点をテコに進化させるか、の方法を考える。旧・山の水族館（現・北の大地の水族館）は人里離れた北海道の内陸部にあり、淡水魚しかおらず、改装予算はまれにみる少額だった。リニューアルでは低予算の弱点をテコに、建物の壁にアクリルを入れ、外に穴を掘る安価な方法で、川のなかを観察しているように見せた。厳寒期には、凍結した川底で春を待つ魚たちを見られる世界初の水槽となった。氷点下20度にもなる厳寒の弱点をそのまま武器に変えたのだ。

寒さを克服するなら、大きなドームを作ればいい。しかしそのためには巨額の投資が必要なうえに、どんなに立派なドームでも常夏の沖縄には勝てない。弱点を克服するのではなく、武器にすることでほかにはまねできない魅力が生まれるのだ。

高層ビルの最上階にあるため、限られた屋内と、夏は暑くて冬は寒い屋上という悪条件のサンシャイン水族館。キャッチコピーを「天空のオアシス」としただけで、海辺の巨大水族館にはないイメージが誕生した。大量の水が使えず、直射日光や雨を防げない屋上の弱点をテコに、天井と壁にアクリルを使い、ペンギンの水槽を仕立てあげた。広い青空を背景に泳ぐ「天空のペンギン」を開発したのである。少量の水にもかかわらずどこまでも広く開放的な海を創造して大人気となった。

リニューアル後、北の大地の水族館は以前の15倍、サンシャイン水族館は過去最高の集客を得たが、その原動力は長所を伸ばすことではなく、①弱点を長所にすり替える、②弱点をテコにして今までにない発想を得たことによるものだ。「弱者だけが進化する」とは、ダーウィンの進化論にも述べられている事実なのだ。

さて実は、長所にも使い道はある。長所とは特別な苦労しなくてもそこそこ優秀な能力のことだ。そう考えて、長所だけで勝負をせずに、それを利用すればいい。例えば陸上競技では1番になれない俊足も、パワー重視のラグビーで活かせば超俊足だ。弱点も長所も常識的な視点を外して使うことで世界が開ける。

地域における創業の意義を再考する

総合研究所 グループリーダー　藤井 辰紀

地域の持続性が問われている。「消滅可能性都市」という言葉がクローズアップされて5年あまりが経つ。その間も住民の高齢化や地場産業の空洞化など、社会的な構造変化は確実に進む。需要と供給の新たな均衡点を見つけ出すこと。これが、令和の時代に地域が背負った宿題だ。

この難問に挑むうえで多くの地域が期待を寄せるのが、創業だ。全国各地では創業支援の取り組みが広がり、百花繚乱（りょうらん）の様相をなしている。なぜ創業なのか。創業支援の先にある地域の未来とは。地域における創業の意義について、あらためて考える。

続く企業の少子化

わが国で、企業の少子化が続いている。1970年代に6%近くあった開業率は、バブル経済崩壊を機に低下し、その後は4%前後で推移している（図－1）。10%前後といわれる欧米諸国と比べて水準は低い。結果として、企業は減少が続く。2016年の中小企業数は358万社で、ピークだった1986年の533万社からは175万社も減った。30年の間に、3分の1の企業が消えた計算となる。

特にこの傾向は、地方圏で顕著だ。各都道府県の人口規模と開業率を散布図上にプロットすると、両者の間には正の相関が見て取れる(注1)（図－2）。企業数はどの都道府県でも減少しているが、そのペースを比べると、人口規模の小さい県ほど速い傾向にある。地域間での企業の偏在は、じわりと進んでいる。

そこで、企業の少子化に歯止めをかけるべく、全国各地で創業支援の取り組みが広がっている。地方創生の流れのなかで策定された地方版総合戦略では、多くの自治体が創業支援を柱の一つとして掲げた。2014年に施行された産業競争力強化法にもとづき市区町村が策定する「創業支援等事業計画」の認定件数は、2019年12月時点で1,285件（1,443市区町村）を数える(注2)。

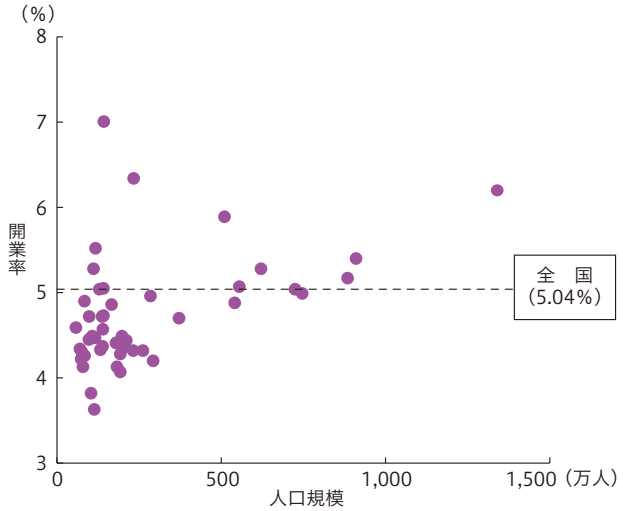
もっとも、創業支援が注目されるのは、今回が初めてではない。2001年には5年間で新規開業の倍増を目指した「開業創業倍増プログラム」という政策があった。2000年以降の『中小企業白書』には、創業支援に関する施策が毎年登場している。それでもなお、わが国では起業活動が活発になったとは言い難い。これはけっして、創業支援の効果がないという意味ではない。それだけ時間をかけて取り組まなければならない施策なのである。

長く続けるためには、大義が明確でなければならない。何のために創業を支援するのかがあやふやなままでは、

図－1　開業率の推移

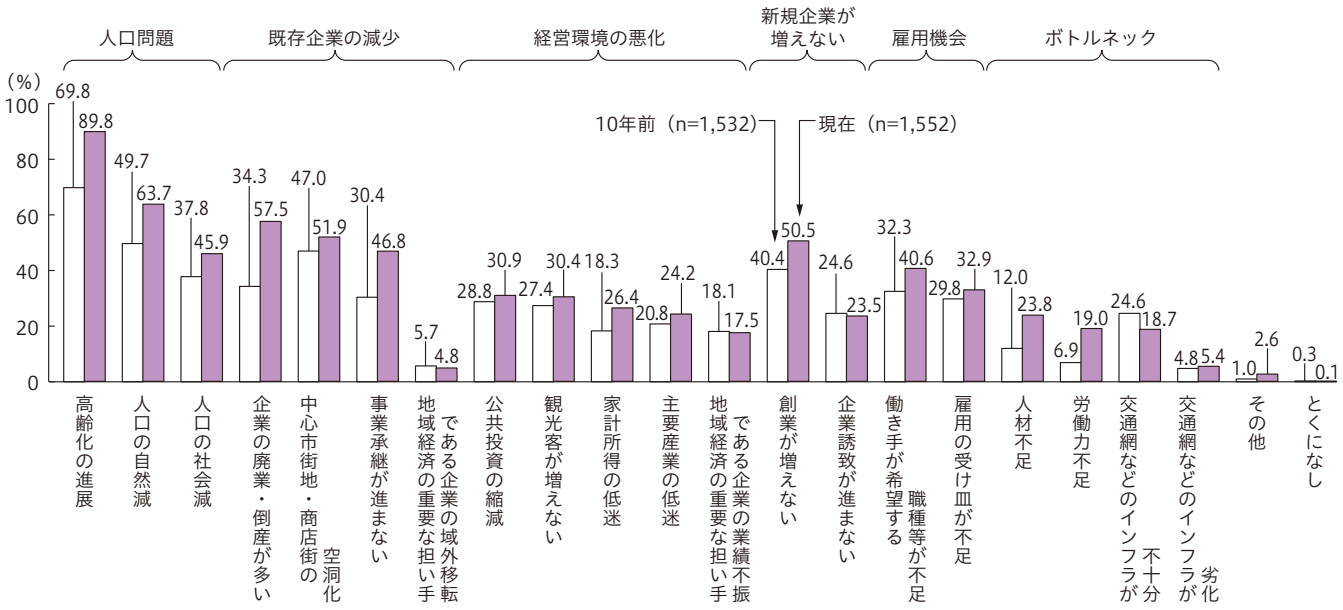
資料：総務省「事業所・企業統計調査」（2006年まで）
　　総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」（2009年以降）
出所：中小企業庁編『2019年版 中小企業白書』
（注）1 開業率は、企業（個人企業＋会社企業）ベース。
　　2 業種分類の改訂により、1999～2001年と2001～2004年の値は連続しない。また、2009年以降は「経済センサス」へと調査が変更されたため、2004～2006年と2009～2012年の値は連続しない。

図－2　人口規模と開業率の相関（都道府県別）



資料：総務省「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」（開業率）、総務省「国勢調査」（人口規模）
出所：まち・ひと・しごと創生本部「地域経済分析システム（RESAS）」
（注）1 開業率（RESASでの名称は創業比率）は2014～2016年、人口は2014年の値を用いた。
　　2 開業率は事業所ベースであるため、図－1の値とは一致しない。

図－3　地域経済が抱える問題点（10年前と現在）（複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「地域経済の現状と経済振興の取り組みに関するアンケート」（2015年）
（注）　一部の地域を除く全国の商工会・商工会議所に対して尋ねたもの。

手段が目的にすり替わってしまうおそれもある。創業が増えれば、何がどう変わるのか。本リポートでは、地域における創業のもつ意義について、再考する。

「層」としての起業家が生み出す力

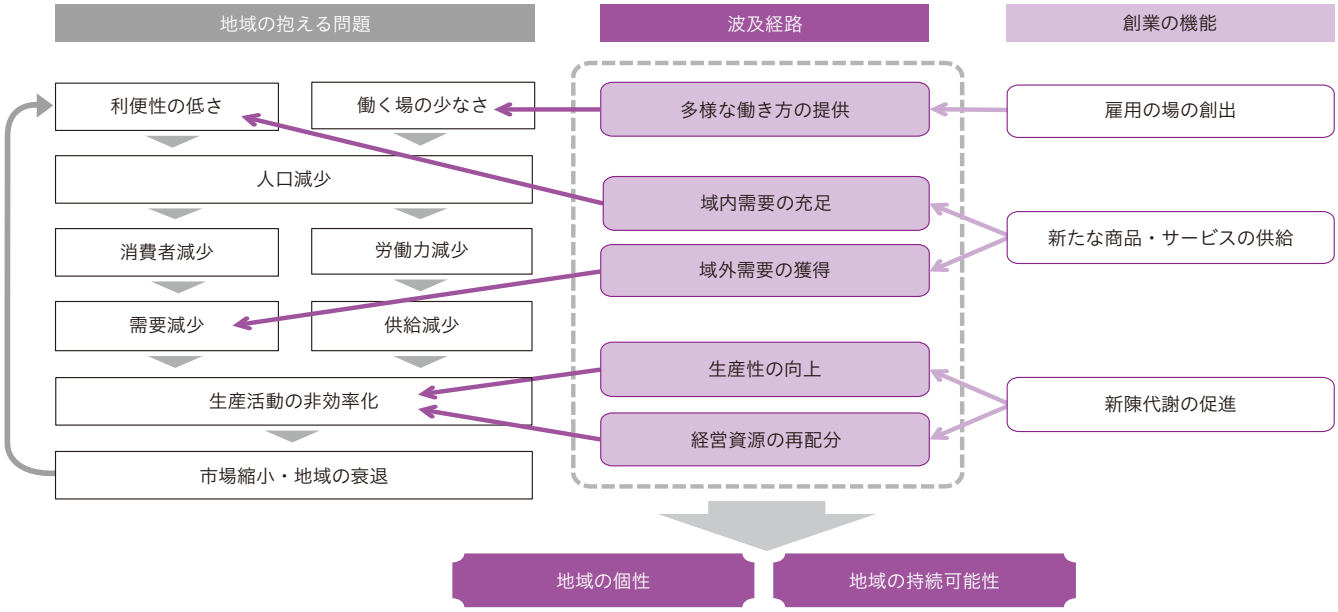
既存企業と異なり、起業家にはしがらみがない。どこでどんな事業を始めるかは自由だ。さらにいえば、創業するかどうか自体、その人の自由である。世のため人のために創業するというより、自分のためというのが主な動機だ。当研究所が毎年実施している「新規開業実態調査」で開業動機をみると、いつの時代も「自由に仕事がしたかった」「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」「収入を増やしたかった」などが上位を占める(注3)。

確かに、個々の起業家たちには、地域を活性化する、地域を変えるといった大それた考えはなく、ただ自分の思いに対して忠実に行動しているだけかもしれない。それでも、創業は地域にプラスのインパクトをもたらす。それぞれはあくまで部分最適にすぎないとしても、それらの集合が「層」となり、経済や社会においてさまざまな機能を果たすからだ。当初の動機はどうであれ、結果として、多様性のある企業が集まることで「層」を形づくり、地域の抱える問題に対する処方箋となる。

地域が抱える問題は多様だ。人口の減少や商店街の空洞化など、挙げればきりがない。しかもこうした問題は、以前に比べて深刻さを増している。当研究所は2015年に、全国の商工会・商工会議所を対象として、地域経済の現状に関する調査を実施した。現在と10年前の2時点における問題点を尋ねたところ、ほとんどの項目で、現在が10年前の水準を上回る結果となった（図－3）。

同図で示した項目は地域側の視点からみたものだが、

図－４　創業が果たす機能と波及経路（イメージ）



資料：筆者作成

そこで活動する個人や企業、産業へと視点を移していけば、違った表現にもなる。商店街の空洞化は個人側からみれば生活の利便性の低下となるだろうし、人口の減少は企業側からみれば消費者や労働力の減少となるだろう。

一見するとバラバラのようだが、実はこれらの問題は、相互に作用し合っている。その構図を整理したのが、図－４の左側である。上のほうが個人の視点で、下に進むと企業の視点、産業や地域の視点に移っていくイメージだ。生活の利便性の低さや働く場の少なさが原因で、若者を中心に人口が大都市圏へと流出する。人口が減り、高齢化が進めば、地域内の購買力も労働力も不足する。これはすなわち、域内企業にとっての需要や供給の減少を意味する。結果、スケールメリットが働かなくなり、生産活動の効率性は低下する。企業の業績は悪化し、廃業や倒産が増える。やがて市場は縮小し、地域は衰退していく。するとますます生活の利便性は低くなり、働く場は減っていく。いわば負の連鎖にも陥りかねない。

地域を活性化するうえでは、こうした負の連鎖をどこかで断ち切る必要がある。その一つの解となりうるのが、創業というわけだ。誰かの困りごとやニーズは、起業家にとってのビジネスチャンスとなる。「課題先進地域」は、見方を変えれば事業機会の宝庫であるともいえる。

創業が果たす三つの機能と波及経路

では、創業が経済や社会において果たす機能とは、どのようなものか。そして、それらの機能は、どういう経路で地域の問題に作用するのか。結論を先に述べれば、図－４の真ん中から右側にかけてのようなイメージになる。地域が抱える問題点に対する処方箋となりうる創業の三つの機能を図の右側に、図の真ん中には、それぞれ

の機能の波及経路を配し、矢印でつないでいる。

創業が果たす三つの機能を起点として、その波及経路とともに、順に説明しよう。第1の機能は、雇用の場の創出である。開業動機の上位に「自由に仕事がしたかった」が挙がっていたことからもわかるように、創業する人にとっての最大のメリットは、自由度の高さである。仕事の内容にしても、働き方にしても、決めるのは自分だ。自宅で子育てをしながら仕事をしてもいいし、早めに仕事を切り上げてサーフィンに出かけてもいい。地元にUターンし、希望に合った職場がなければ、自分で仕事をつくることもできる。

一人でできる仕事は限られているため、人を雇うこともあるだろう。当研究所「新規開業実態調査」によれば、開業時点で、本人を含めて平均3～4人の従業者がいる。数のうえでは少なくみえるかもしれないが、これが10社、20社と集まれば、話は違ってくる。しかも、その働き方は柔軟かつ多様だ（井上、2018）。既存の企業であれば対応しきれなかった就業ニーズをくみとることもできるかもしれない。つまり、質・量の両面において、雇用の受け皿となるわけだ。これにより、働ける人は増え、労働力減少の影響が緩和される。

第2の機能は、新たな商品・サービスの供給である。創業企業は、活用しうる資源を活かしながら、既存の企業が満たしきれていないニーズに応えるべく知恵を絞る。高齢者向けの介護タクシーのような生活インフラを支える事業を始めるソーシャルビジネスもあれば、農産物や伝統工芸品などの地域資源を使った商品・サービスを開発する企業もある。なかには社会を変えるイノベーションを起こすベンチャー企業もあるだろう。

こうした商品・サービスが地域の内側に向かえば、域内需要が満たされ、生活の利便性の低さがいくぶん改善される。反対に、商品・サービスが地域の外側に向かえば、域外需要を獲得できるため、域内市場の縮小をいくぶん埋め合わせることができる。インターネットが普及し、いまや市場は全国、さらには海外にまで広がる。地域の内側で限られたパイを奪い合うのではなく、パイ自体を拡大することもできるはずだ。

第3の機能は、新陳代謝の促進である。新しい企業の参入があれば、競争が生まれる。切磋琢磨（せっさたくま）するとサービスは向上し、コスト削減や生産プロセスの改善などにより企業の生産性も上がる。ライバルに先んじようと、新たな商品やサービスの開発に取り組むこともあるだろう。競争に敗れて退出する企業もあるかもしれないが、結果として産業や経済の足腰は強くなる。

また、業績不振や後継者不在などの理由で廃業を余儀なくされた企業の経営資源を参入企業が引き継ぐケースもある。当研究所が2017年に実施した「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」によると、廃業企業の約3割が、設備や従業員など何らかの経営資源を他社に引き渡している[(注4)]。参入と退出が起きるなかで、結果として、産業や経済における資源の再配分が行われるのである。これにより、放っておいたら閉店していたかもしれない店舗が引き継がれたり、失われていたかもしれないサプライチェーンが維持されたりすることもあるだろう。

創業が地域にもたらす成果

ここまで述べてきたように、創業は地域における問題を解決する処方箋となりうる。では、その結果、地域はどのような成果を手にするのか。大きく二つ挙げよう。

第1に、個性である。繰り返し述べてきたように、地域が抱えている問題は一様ではない。向き合う問題が違えば、解決策も違うはずだ。日用品を買う店が近くになければ「よろず屋」を開く人が出てくるかもしれないし、

リハビリができる介護施設がなければデイケアセンターを立ち上げる人が現れるかもしれない。

それに、同じ問題を目にしても、思いつく解決策が同じとは限らない。買い物難民の問題であれば、店を開く以外にも、移動販売、定期配達、御用聞き、送迎サービスなど、選択肢はいくつもありそうだ。さらにいえば、活用可能な資源も地域によって異なる。飲食店を開くにしても、地元産の野菜をメニューに取り入れる手もあれば、古民家を店舗にリノベーションする手もあるだろう。蔵元が近くにあれば、地酒を売りにする店ができるかもしれない。土壌や気候が違えば育つ植物が違ってくるように、地域の置かれた環境の違いが、個性豊かな創業を育む。そして、こうした多様性のある創業が、地域に個性をもたらすのである。

第2に、持続可能性である。少子高齢化や地場産業の空洞化など、社会的な構造変化が進むなかで、新たな需要や産業基盤が生まれなければ、いずれ地域における経済活動は立ち行かなくなる。かつて地方で人を呼び込み仕事を生み出す施策の代名詞は、工場誘致や公共事業だった。しかし、いまや製造業は海外展開が進み、自治体は財政が逼迫(ひっぱく)しており、いずれにも大きな期待はかけられそうにない。

これらに続く原動力こそが、創業だ。それまで何もなかった地域に元気な企業が一つ生まれると、その企業の取引先が近くに集まってくる。すると、それらの企業の従業員や家族をターゲットとした飲食店や小売店が生まれる。やがてこれらの企業で働いていた従業員が独立していく。先駆者たちは、ロールモデルとなり、ときにメンターやエンジェル投資家となり、後に続く起業家を支援する。一つの創業が次の創業を生むのである。

こうした連鎖を生物の世界になぞらえて、「エコシステム」と呼ぶ。アメリカのシリコンバレーは、起業家の生態系がうまく機能している好例だ。こうした生態系が根付けば、やがて経済は自走を始める。創業が地域に持続可能性をもたらすのである。

＊　＊　＊

創業は、雇用を生み出し、経済を活性化し、地域が抱える問題の解決の糸口となる可能性を秘めている。創業する個人に目を向ければ、収入増の機会になるのはもちろん、ワーク・ライフ・バランス実現の一助となり、自己実現の舞台ともなりうる。こう考えると、創業支援は、経済政策だけでなく、雇用政策や社会政策など、さまざまな政策の側面をもっていることがわかる。大型の公共投資がハード面から地域のインフラを整備する施策であるとすれば、創業支援は、ソフト面から地域のコミュニティ形成を後押しする施策であるといえる。

ただし、これが実効をあげるまでには、少子化対策と同じく時間がかかる。創業の意思をもたない人が、いきなり創業することはありえない。若い世代を含め、多くの人に起業家精神を養ってもらう必要がある。今では、創業セミナーやビジネスプランコンテストなど、幅広い層に向けた起業家教育の取り組みが各地で行われている。

世界的にみれば「創業不毛の地」である日本の土壌を耕し、地域の活力を高めるため、官民挙げての取り組みが求められている。

（注1）両者の相関係数は0.46だった。
（注2）中小企業庁ホームページを参照。
（注3）「2019年度新規開業実態調査」では、「自由に仕事がしたかった」（53.7%）が最も多く、次いで「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」（46.6%）、「収入を増やしたかった」（46.4%）の順となった。
（注4）経営資源別に譲り渡した企業の割合をみると、「従業員」が12.3%と最も多く、次いで「機械・車両などの設備」（9.1%）、「販売先・受注先」（6.9%）などとなっている。

＜参考文献＞
井上考二（2018）「従業員の働き方に関する新規開業企業の取り組みの実態―『2017年度新規開業実態調査・特別調査』から―」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』No.115、pp.4-15

未来を拓く起業家たち

日本医療の国境をなくす

さわだ まゆみ

東京外国語大学を経て、インペリアルカレッジロンドン大学院で経営学修士を取得。その後、都内のベンチャー企業やグーグル日本法人に勤める。2014年にメディフォン事業を創業し、2018年にメディフォン㈱を設立。

〈企業概要〉
- 創業
  2014年
- 資本金
  6,200万円
- 従業者数
  23人
- 事業内容
  外国人患者の受け入れ支援
- 所在地
  東京都港区赤坂6-14-2
  赤坂倉橋ビル3階
- 電話番号
  03(6426)5451
- URL
  https://mediphone.jp

メディフォン㈱ 代表取締役CEO　澤田 真弓

旅行先。朝起きるとお腹に激痛が走る。昨晩の牡蠣がいけなかったのか。スマートフォンで最寄りの診療所を調べて脂汗をかきながらたどり着く。ところが受付で話がかみ合わず診察室に通してもらえない。訪日外国人の話だ。

東京五輪を控え、外国人患者の受け入れは喫緊の課題である。しかし、通訳者を常駐させる費用を負担できる病院はそう多くない。この問題解決にいち早く取り組み商機をつかんだのがメディフォン㈱である。

外国人患者と病院をつなぐプロ集団

――どのようなサービスをしているのですか。

国内の医療機関に対して、外国人患者の受け入れを包括的にサポートしています。主な業務は、外国人患者を診療する際の電話による遠隔通訳で、受付から会計までワンストップでサービスを提供しています。医療機関と通訳者をつなぎ、英語や中国語のほかモンゴル語やペルシャ語など17の言語に対応しています。

診療時には、既存の電話回線やビデオ電話を経由して、医師と患者の会話を同時通訳します。所定の電話番号から自動音声の案内に従って言語を選択してもらい、対応できる通訳者につなぐ仕組みです。受付や会計のときは、電話のほか、音声を吹き込むと自動で翻訳する機械翻訳アプリを提供しています。アプリには、連絡先や病歴などの基本情報を端末に直接入力してもらう受付決済機能も搭載しており、日本語の読めない外国人患者も簡単に回答できます。

――診療時は機械翻訳を使わないのですか。

お薦めしていません。医療用語には複雑な単語があるほか、機械翻訳

の精度には限界があり、正しく翻訳できないことがあるからです。それに、話し手の意図や感情をくみ取るには人のほうが適しています。患者の持病や治療法を間違って伝えては困ります。

電話通訳をお願いする方を、医療実務の経験者か、医療通訳の現場経験を一定期間以上もつ人に限定しているのもそのためです。現在300人が登録しており、24時間体制で通訳を行えるようになっています。

――医療通訳者はどのような人が登録していますか。

医師や看護師、医療事務者、医学研究者や、日本に長く暮らしている外国人などで、休日や育児休業中などの空いている時間に、在宅で通訳を請け負っています。在宅通訳者を募集するため、当社では定期的に登録説明会を開いています。まず説明会参加者と面談し、その結果をもとに、後日電話でロールプレーイングを行って、契約するかどうかを決めています。

また、当社にも10人ほど医療通訳者が勤務しており、高度医療案件や、万が一在宅通訳者が誰も電話に出られないときなどに対応するようにしています。彼らは、普段は在宅通訳者の電話をモニタリングしています。通訳の様子はすべて録音し、後で確認できるようにしているのです。常駐の通訳者が対応できない言語は、外部の通訳者に音声データをチェックしてもらっています。トラブルがあった場合に即対応できるように備えるほか、在宅通訳者のスキルを一定以上に保つためです。

モニタリングの結果は、都度、当社から通訳者にフィードバックし、話すスピードや介入方法、用語の使い方などについて助言します。通訳者のスキルレベルを把握することもできるので、手術を伴う難しい診療案件などを割り振る際の参考にもなっています。

モニタリングのほか、毎月在宅通訳者向けの研修を開催したり、医療や翻訳関係の図書を紹介したりもしています。研修では、医療事務者や医師を講師に招いて最新の業界情報を勉強するほか、通訳事例を共有しています。必ず参加してもらうようにして、遠方にいるなどして出られない人には、研修の様子を録画したデータを送り受講してもらいます。

――医療通訳の料金形態について教えてください。

病院によって医療通訳が必要になる頻度は異なります。そこで、スタンダード、ライト、シーズンと大きく3段階の料金プランを設定しました。スタンダードは、定期的に外国人患者が訪れる病院向けです。毎月の利用時間を固定した定額制で、利用枠は30分から設定できます。ライトは、いつ来るかわからない外国人患者に備えておきたい病院向けで、15分ごとの従量制で課金します。シーズンは、時期によって外国人患者の来院頻度が異なる病院向けで、年間300分から利用枠を購入できます。スタンダードとシーズンは、利用枠を超えたときに追加購入ができ、スタンダードは、余ったぶんを翌々月まで繰り越せるようにしています。毎月の利用料金は、5万～数十万円と幅広いです。

在宅通訳をモニタリング

社会問題をビジネスで解決

――これまでそうしたサービスはなかったのですか。

事業として行っているところはありませんでした。外国人患者の問題は、最近こそ訪日外国人が増加して広く取り上げられるようになりましたが、それまでは外国人労働者を多

く受け入れている地域など一部に偏っており、医療通訳は主にボランティアに頼っているのが実情でした。

今の事業を始めたきっかけは、ある医療通訳ボランティアとの出会いです。彼女は、休日は病院に赴き通訳をし、それ以外の時間も医療事務の勉強をしていました。大変な仕事にもかかわらず無報酬なのです。彼らの仕事が、専門的職業として社会的に認知されるようにしたいと思いました。それに、外国人労働者など日本にいる在留外国人の数は過去最高を更新しています。観光立国の実現を目指す日本では、ますます外国人患者が増加するでしょう。いずれ、ボランティアの善意だけでは成り立たなくなってしまいます。ビジネスとして取り組む必要がありました。

――起業前は何をしていたのですか。

ベンチャー企業やグーグル日本法人で、広告営業をしていました。仕事は楽しかったのですが、自ら中長期的なビジョンを描いて実現できるような仕事をしたい、そのためにも起業したいと考えていました。ただ、やりたいことを見つけられず、5年ほど勤務を続けていました。

あるとき、知人の紹介で、医療分野の課題に取り組む一般社団法人ジェイ・アイ・ジー・エイチの理事長である渋谷健司氏と知り合い、同法人でボランティアをするようになりました。渋谷氏は東京大学大学院の教授で、国際保健政策が専門です。厚生労働省でアドバイザーも務めており、2012年に創業した同法人では、ポリオ根絶など国内外の医療政策について幅広く問題提起をしていました。渋谷氏から自分の興味がある課題に自由に取り組んでいいと言われたことを機に、同法人に参画しました。

初めは、自治体の委託で調査事業などを行っていました。医療通訳ボランティアと出会ったのはそんなときです。自分が取り組みたい問題はこれだと思い、仲間や渋谷氏に相談しながら半年間構想を練り、2014年1月、同法人の一事業として、メディフォン事業をスタートさせました。

――最初からメディフォン㈱として起業したわけではなかったのですね。

そうです。メンバーには、かつての勤務時代の同僚を誘いました。全国の病院をヒアリングして回り、どの言語の通訳が必要とされているのか、必要となる頻度はどのくらいかといったことを調べて、現在の仕組みの基礎を構築しました。

広く導入してもらうには、まず実績をつくらなければなりません。そこで、地方自治体や医師会に協力をお願いして、複数の病院に1年間サービスを試してもらいました。導入後に回答してもらったアンケートの結果をサービスの概要に添えて資料にまとめ、医療機関などに配って導入の必要性を訴えました。2020年の東京五輪の開催が決まっていたことも追い風になり、登録件数は徐々に増えていきました。

事業を軌道に乗せるめどが立った2018年、メディフォン㈱を設立して事業のすべてを移行しました。わたしが代表になり、渋谷氏には会長に就任してもらいました。

――なぜ事業を独立させたのですか。

持続的な活動をするには、非営利団体である一般社団法人よりも株式会社のほうが適していると考えたからです。事業による収益が増えるほど、医療通訳者や優秀な人材も集めやすくなりますし、他社の参入を促すこともできます。

医療通訳事業の道しるべに

――他社が参入しないほうが市場を独占できるのではないですか。

確かにそうですが、参入が増えれば、医療通訳者の活躍する場が増えたりサービスが多様化したりすることにもつながります。顧客が減る心配はしていません。現在5、6社ある同業者は、大企業やもともと観光産業など別の分野で通訳事業を行って

いる企業です。当社は、医療通訳に特化し取り組んできたぶんノウハウの蓄積が進んでおり、ニーズに沿ったサービスをいち早く打ち出せるからです。

例えば、診療時だけでなく会計までサポートしているのは、医療通訳の現場で会計時のトラブルが多いことを知ったからです。保険証を持たない外国人患者は自由診療の対象となり、診療費は一般に、日本人患者が実際に支払う金額の3倍程度になります。事前に費用を案内されない日本の仕組みを知らないために、事後請求されてもめるケースもあります。また、特に訪日外国人の場合、現金は最低限しか持ち合わせていない人が少なくありません。しかし、日本ではキャッシュレスに対応している病院はまだ少ないのが現状です。支払えないまま帰国してしまえば、回収することは困難です。

そこで、受付時にあらかじめ診療費の概算を示す機能を公開しました。支払い方法を事前に入力する欄も設けて、自分のクレジットカードが訪れた病院に対応しているかを、外国人患者が確認できるようにしています。ほかにも、帰国した外国人患者への検査結果の送付を代行するなど、必要とされているサービスにきめ細かく対応しています。

また、医療機関やその職員に対して、外国人患者を受け入れるためのコーディネーターの研修をしたり、外国人患者受け入れ医療機関認証をとるための支援をしたりしています。外国人患者が頻繁に訪れる大病院や、医療ツーリズムの受け入れを計画する病院など、医療通訳者を常駐しようと考えるところは増えるでしょう。外国人患者のニーズに漏れなく対応できるよう、幅広い受け入れ体制を整える必要があると考えています。

訪日外国人に対するサービスも始めたところです。当社が開発したウェブサイト「Find Your Doctor（ファインジュアドクター）」は、訪日外国人が日本で具合が悪くなった際に容体や対応言語などを入力すると、希望の医療機関の予約を代行するものです。事前に問診票に記載して病院に送る機能を加えるなど、日々改良しています。

――ますます忙しくなりますね。

これからを事業拡大期と捉えています。それに合わせて、2019年度から求人を公開することにしました。数名で始めた事業でしたが、一気に23人まで増やしました。現在15人が営業を担当し、全国の病院を回って当社のサービスを紹介しています。地域によって必要となる言語やその使用頻度が異なりますから、それぞれの実情をヒアリングしたうえで、提案をしています。技術担当は4人で、アプリの開発や管理、ブラッシュアップを進めています。

医療通訳を必要とする外国人はますます増えるでしょう。日本の医療をより多くの人に開くことは、グローバル化にも大いに貢献するはずです。そのためにも、この事業をしっかり育て、根づかせたいと思っています。

聞き手から

澤田真弓さんにとって起業は、社会問題を解決することだという。社会の役に立ちたいという高い志はもちろんだが、社会問題になっているのは今まで誰も取り組んでいないからであり、そこにビジネスチャンスがあると考える故だそうだ。こうした視点をもつからこそ、澤田さんはそれまでボランティア頼みだった医療通訳をビジネスとして利益を生み出せるようにし、企業の参入を促し、外国人患者に対応できる病院の増加につなげている。

命を預かる分野で質を一定以上に保つ工夫や、次々に打ち出すサービスも見逃せない。いち早く市場を拓き、ノウハウを蓄積することで、澤田さんは医療通訳のインフラを築いたともいえるのではないか。今後の展開が楽しみである。　（桑本 香梨）

第55回

中小企業の景況は、緩やかに改善する見通し

～「2020年の中小企業の景況見通し」調査結果～

当研究所が実施した「2020年の中小企業の景況見通し」調査によると、2019年の業況判断DIは、2018年（11.0）に比べて29.1ポイント低下し、－18.1となった。7年ぶりのマイナス圏である。2017年から2018年にかけて回復を続けていた中小企業の業況に足踏みがみられる。2020年は－4.1と、2019年から14.0ポイント上昇する見通しだ。マイナス圏ではあるものの、改善が見込まれる。

2020年の業況判断DIは マイナス圏となる見通し

今回は、当研究所の「中小企業景況調査」（2019年11月）と併せて実施した「2020年の中小企業の景況見通し」調査の結果をみていく(注)。本調査は、三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）の当公庫中小企業事業取引先900社を調査対象先とし、業況判断や売上高、経常利益額などについて、1年間を通してみた当年の実績と翌年の見通しを尋ねている。

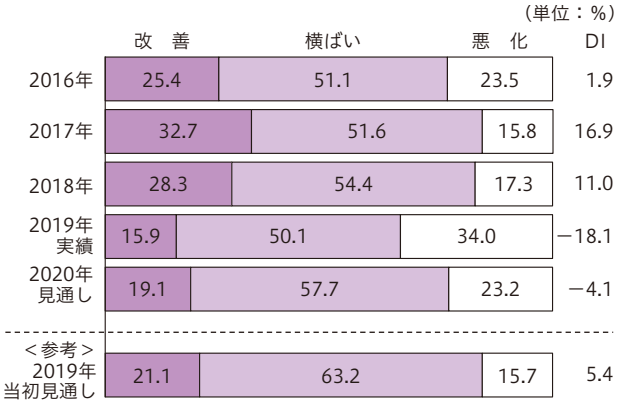
メインの指標である業況判断DI（前年比で「改善」企業割合－「悪化」企業割合）をみると、2019年の実績は－18.1と、2018年（11.0）から29.1ポイント低下した（図－1）。7年ぶりのマイナス圏である。2019年に入り、米中貿易摩擦の影響で海外経済が減速したことや、台風など自然災害が相次いだことなどが原因と考えられる。2017年以降、中小企業の景況は緩やかに回復を続けてきたが、2019年に入り、回復の動きに足踏みがみられる。

2020年の業況判断DIは－4.1と、2019年から14.0ポイント上昇する見通しである。回答の内訳をみると、「改善」または「横ばい」と回答した企業の割合が増加し、「悪化」は減少している。DIはマイナス圏であるが、中小企業の業況は改善が見込まれる。

6分野のうち5分野で2020年のDIが上昇

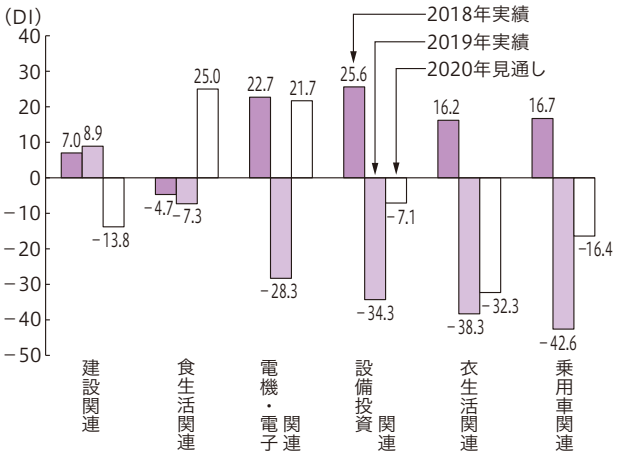
次に、企業が取り扱う製品の最終需要分野別に調査対象先を分類し、そのうちの主要6分野について、業況判断DIをみていこう。2019年のDIがプラス圏となったのは「建設関連」（8.9）だけだ（図－2）。2018年（7.0）と比べて1.9ポイントの上昇である。東京オリンピック・パラリンピックに向け、競技施設やホテルの建設、道路の整備など、公共工事、民間工事ともに需要が高まっていたためだ。また、台風や地震などの災害からの復旧に

図－1　業況判断



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2020年の中小企業の景況見通し」（以下同じ）
（注）1 業況判断DIは、前年比で「改善」企業割合－「悪化」企業割合。
2 四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある（図－3、4も同じ）。

図－2　最終需要分野別の業況判断DI



（注）1 図－1（注）1に同じ。
2 各企業が取り扱う製品のうち、最もウエートの大きいものの最終需要先別に集計している。

加え、防災など国土強靭化に向けた公共工事が増加したことも影響している。しかし、2020年は－13.8と、2019年に比べ22.7ポイント低下する見通しだ。東京オリンピック・パラリンピック関連の大型需要がなくなることに加え、人手不足に伴う人件費の高騰も、DIを下押ししているようだ。

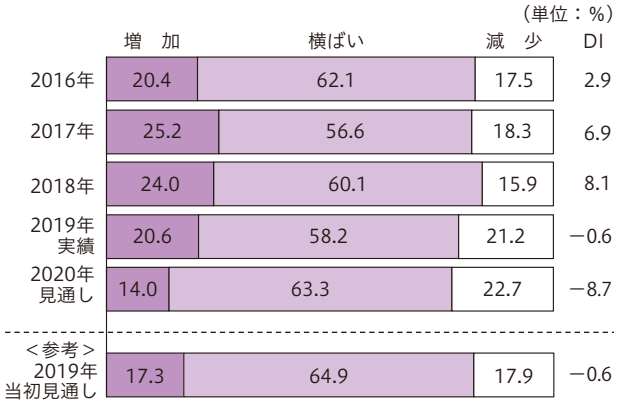
一方、2019年のDIの水準が最も低かったのは、「乗用車関連」（－42.6）だった。2018年（16.7）から59.3ポイントの大幅な低下である。国内販売は安定して推移していたが、米国や中国などの主要な市場だけでなく、東南アジア諸国やインドなどでも新車販売が振るわなかった。米中貿易摩擦に加え、中国やインドなどで排ガス規制が強化されたことも影響した。2020年は－16.4とマイナス圏ではあるものの、2019年に比べて26.2ポイント上昇する見通しである。国内販売は比較的堅調なだけに、海外市場の回復がカギとなるだろう。

次に2019年のDIが低かったのは「衣生活関連」（－38.3）である。こちらも、2018年（16.2）から54.5ポイントの大幅な低下となった。例年に比べて7月の気温が低く、9月の気温は高くなるなど天候がちぐはぐだったため、夏物と秋物商戦のスタートがそれぞれ遅れ、業況を下押しした。消費税率引き上げの影響を受け、高額商品が伸び悩んだことも影響した。2020年はいくぶん戻す見込みだが、それでも－32.3と水準は低い。安価な海外製品との競合にさらされ、毎年のように天候不順にも悩まされている。DIの低迷の背景には、構造的な下押し要因がありそうだ。

「設備投資関連」は、2019年のDIが－34.3と、2018年（25.6）から59.9ポイント低下した。米中貿易摩擦の影響で先進国、新興国を問わず多くの国で生産用機械などの設備投資が落ち込んだことが原因だ。国内においても、予定していた設備投資を中止したり先送りしたりする企業がみられた。2020年は、－7.1とマイナス圏ではあるものの、2019年に比べ27.2ポイント上昇する見通しだ。世界的に緩和傾向にある金融環境や、中国における投資促進政策の効果により、設備投資が回復するとの見方が大勢を占めている。

「電機・電子関連」は2019年のDIが－28.3と、2018年

図－3　設備投資額



（注）設備投資額DIは、前年比で「増加」企業割合－「減少」企業割合。

（22.7）に比べ51.0ポイント低下した。世界的にスマートフォンの販売が振るわなかったことや、半導体市場が在庫調整局面に入ったことが影響している。消費税率引き上げ前の駆け込み需要で家電などの販売が一時的に好調であったものの、その後の反動減を勘案すれば、DIを押し上げるほどのインパクトはなかったようだ。ただし、2020年は21.7と、2019年に比べて50.0ポイント上昇する見通しとなっている。半導体市場において在庫調整が落ち着きつつあることや、2020年に第5世代移動通信システム（5G）のサービス開始が予定されていることが、今後のプラス材料といえる。

「食生活関連」は2019年のDIが－7.3となった。2018年（－4.7）に比べて2.6ポイント低下し、2年連続のマイナス圏である。消費税率引き上げによる消費マインドの低下に加え、台風などの災害や天候不順により原材料価格が高止まりしたことが原因と考えられる。2020年のDIは25.0と、2019年から32.3ポイント上昇する見通しだ。共働き世帯の増加や高齢者の増加といった構造的な要因もあり、調理済食品などの市場はもともと拡大傾向にある。先述したような一時的な下押し要因が解消されれば、堅調に推移するものとみられる。

設備投資額DIと従業員数DIはともに低下

2018年までは、業況の緩やかな回復に伴い、中小企業の設備投資額や従業員数は増加傾向にあった。2019年に入り回復の動きに足踏みがみられるなか、中小企業は設備投資額や従業員数をどのように変化させたのだろうか。

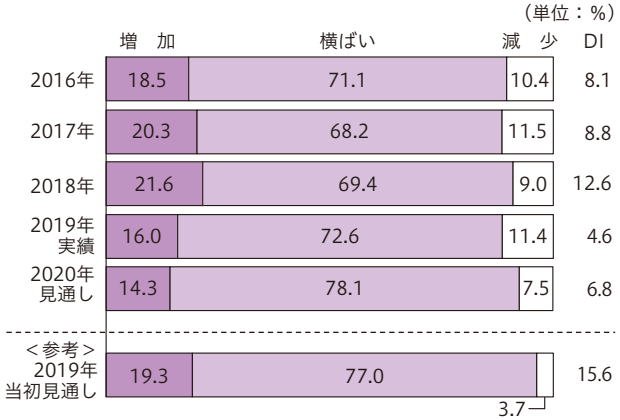
設備投資額DI（前年比で「増加」企業割合－「減少」企業割合）をみると、2019年実績は－0.6と、2018年（8.1）に比べ8.7ポイント低下した（図－3）。マイナス圏となったのは、8年ぶりのことである。海外経済を中心に先行き不透明感が広がるなかで、投資を手控える企業が多かったのだろう。2020年は－8.7と、2019年実績からさらに8.1ポイント低下する見通しである。中小企業は、長期的な投資計画を立てず、業況を見極めながら徐々に設備投資をしていく傾向があるため、投資見通しは概して低めに出る傾向があるのも事実だ。とはいえ、過去の見通しと比べてみても、－8.7という水準は控えめだ。2013年（－13.1）以来の低水準となった。

従業員数DI（前年比で「増加」企業割合－「減少」企業割合）は2018年（12.6）に比べて8.0ポイント低下し、4.6となった（図－4）。ここ数年に比べれば落ち着きがみられるが、依然として採用意欲は旺盛だ。少子高齢化が進み、今後ますます生産年齢人口が減少すると予想されるなかで、将来に備えて従業員を確保しておこうという意図もありそうだ。2020年は6.8と、2019年に比べて2.2ポイント上昇する見通しである。「増加」割合は減少したがそれ以上に「減少」割合が減ったことからDIは上昇した。

海外景気の回復に期待感

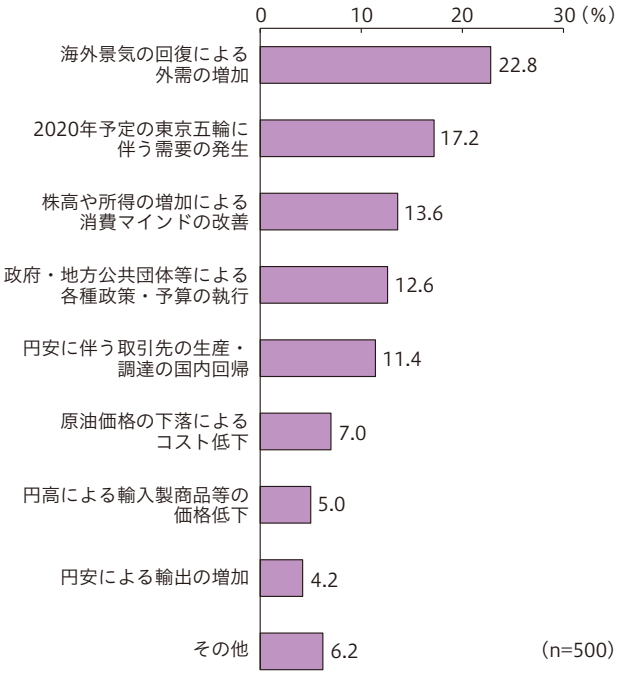
中小企業は業況改善に向けて、2020年にどのような期待をしているのだろうか。図－5をみると、「海外景気の

図－4　従業員数



（注）従業員数DIは、前年比で「増加」企業割合－「減少」企業割合。

図－5　業況の改善に向けて2020年に期待する要素



（注）業況が改善するために最も期待する要素を択一で尋ねたもの。

回復による外需の増加」（22.8%）と回答した企業が最も多くなった。2019年の中小企業の業況は、米中貿易摩擦の影響を強く受けた。米中間の交渉の行方は予断を許さないが、今以上に状況が悪化するとみる向きは少ないようである。世界的に金融緩和が続くことや、米中をはじめとする各国が積極的に経済政策を打ち出していることへの期待感もあるようだ。需要分野別にみると「電機・電子関連」（49.2%）が最も高く、次いで「設備投資関連」（44.1%）となった。これら輸出比率の高い業種は、やはり良くも悪くも外需次第といえるだろう。調査対象先からは、「半導体の分野で、研究開発関連の受注に増加の兆しがある」（電気機械器具製造業）、「5Gに対応したスマートフォンや車載機器の開発へ向けた投資が進んでいるようだ」（精密機械器具製造業）といった声が聞かれた。

第2位は「2020年予定の東京五輪に伴う需要の発生」（17.2%）だ。需要分野別にみると「食生活関連」（34.9%）が最も高く、次いで「衣生活関連」（21.2%）と続く。競技場建設など大型投資は落ち着いていくものの、訪日外国人の増加も含め個人消費が盛り上がることを見込んでいるのだろう。実際、「インバウンド需要の増加を見込んでいる」（米菓製造業）といったコメントは出てきている。

このような期待感がある一方で、不安要素も少なくない。海外では、緊迫した中東情勢や英国のEU離脱、日韓の輸出管理問題などがそうだ。国内では、消費税率引き上げ後の反動減やオリンピック特需のその先については読めない部分もある。さまざまな要因が交錯するなかで、足踏みのみられる中小企業の景況が、今後どのように変化していくのか、注視していく必要がある。

（藤原 新平）

（注）調査対象は、三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）の中小企業900社。うち回収数は534社（回答率59.3%）。
「2020年の中小企業の景況見通し」における調査項目は、業況、売上高、経常利益、価格、設備投資、雇用、金融動向、今後の不安要素、注力分野および期待要素。

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

産業リポート

EV化が進む自動車産業で求められる取り組み

Vol.2（全３回）

けっして簡単ではないEV市場への参入

総合研究所 グループリーダー　足立 裕介

第１回は、世界的に拡大する電気自動車（EV）市場の現状と今後の見通しを整理した。成長が期待される市場ではあるが、EVの本格的な普及に向けた課題は多いことを指摘した。

第２回は、中小企業へ行ったアンケートの結果から、EVの生産に携わる企業の実態を明らかにし、今後の課題について考えていく。

中枢部品にも中小企業が関与

当研究所は、2018年８月に「EV時代の経営課題に関するアンケート」調査を実施した（表）。連載第２回は、電気自動車（EV）のほか、排気ガスを抑制すると期待されているプラグインハイブリッド車（PHV）、燃料電池車（FCV）の三つを合わせて「クリーンエネルギー自動車（Clean Energy Vehicle：CEV）」と呼び、それらの関連事業に取り組む企業を対象にアンケート結果を分析していこう。

分析に当たっては、CEVのいずれかの部品や、製造設備などを含む製品を「CEV関連」と呼び、CEV以外の乗用車やトラック・バスなどの部品や、その製造設備などを含む製品を「自動車関連」と呼ぶことにする。全回答企業1,833社のうち、自動車関連の生産や開発に取り組んでいる企業（以下、自動車関連企業）は522社、28.5%を占める。また、CEV関連の生産や開発に取り組んでいる企業（以下、CEV関連企業）は125社であり、自動車関連企業522社のうち23.9%を占める。125社のうち、EV関連の生産や開発に取り組んでいるのは91社であり、同じくPHV関連は72社、FCV関連は44社である。

CEV専用に開発した、または開発している部品や製品がある企業に、その用途を尋ねたところ、最も多かったのは「バッテリー、蓄電池関連」（43.8%）であり、次いで「モーター関連（インバーター、コンバーター等含む）」

表　アンケート調査の実施要領

調査名	EV時代の経営課題に関するアンケート
実施時期	2018年8月3日～24日
調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送。調査票は無記名
調査対象	日本政策金融公庫中小企業事業の取引先のうち製造業4,294社（ただし、食料品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業、印刷・同関連業は除く）
回収数	1,833社（回収率42.7%）

（26.6%）であった。エンジンに代わる、CEVの中枢ともいえる構成要素の部品に、多くの中小企業が関与していることがわかる。

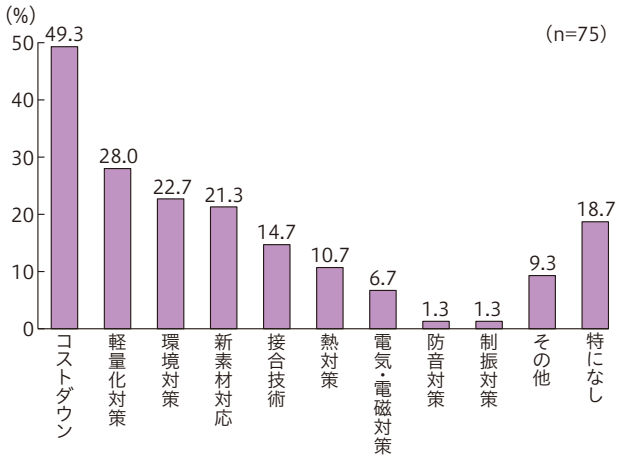
参入企業の半数は自らで課題を解決

CEV関連企業のうち、開発だけでなく、実際に生産を行っている企業に対して、事業を始めた当初に直面した技術的な課題を尋ねたところ、「コストダウン」が49.3%、75件の回答のうち37件を占めた（図－1）。コストダウンはあらゆるビジネスにつきまとう課題であるものの、CEVはエンジン車に比べて車両価格が高いことが普及の障害ともなっていることから、コストダウンに対する完成車メーカーからの期待はより大きいといえる。

2番目に多い課題は、「軽量化対策」（28.0%、21件）である。CEVは電池が非常に重いため、電池以外でいかに軽量化できるかが航続距離を伸ばすポイントとなる。エンジン車以上に軽量化対策が求められているのであろう。

一方で、「電気・電磁対策」「防音対策」「制振対策」は多くない。CEV全体をつくるうえでは必須の課題であるが、完成車メーカーや大手のサプライヤーが設計段階で検討するため、中小サプライヤーにまでは、その対応

図－1　CEV関連事業の開始時の技術的な課題（複数回答）



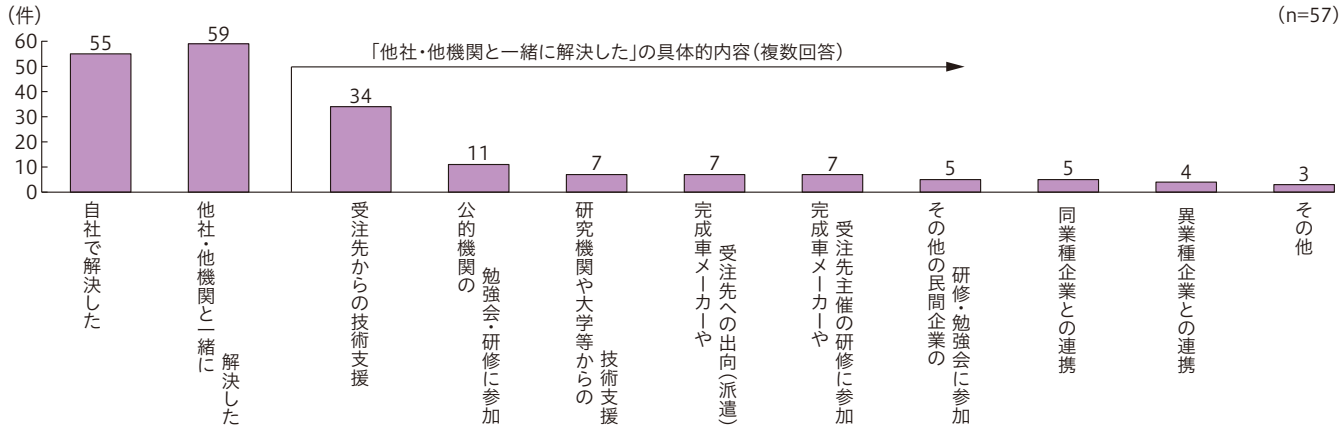
（注）複数回答のため、合計は100%を超える。

は求められていないと考えられる。なお、「特になし」、つまり、技術的な課題を抱えずに事業を開始できている企業も18.7%と、2割近く存在している。

次に、当初の技術的な課題に対してどのように対応したかを尋ねた結果が、図－2である。回答件数をみると、「自社で解決した」が55件、「他社・他機関と一緒に解決した」が59件と、ほぼ半数ずつとなっている。「他社・他機関と一緒に解決した」と回答した企業のなかで最も多い対応策は、「受注先からの技術支援」（34件）である。下請けとして、顧客と一緒に開発に取り組んでいる姿がうかがえる。次いで多いのは「公的機関の勉強会・研修に参加」（11件）である。都道府県を中心に設置されている自動車産業の支援機関は積極的にセミナーや勉強会を開催しており、それらへの参加を通して、技術のヒントを学んでいると推察される。

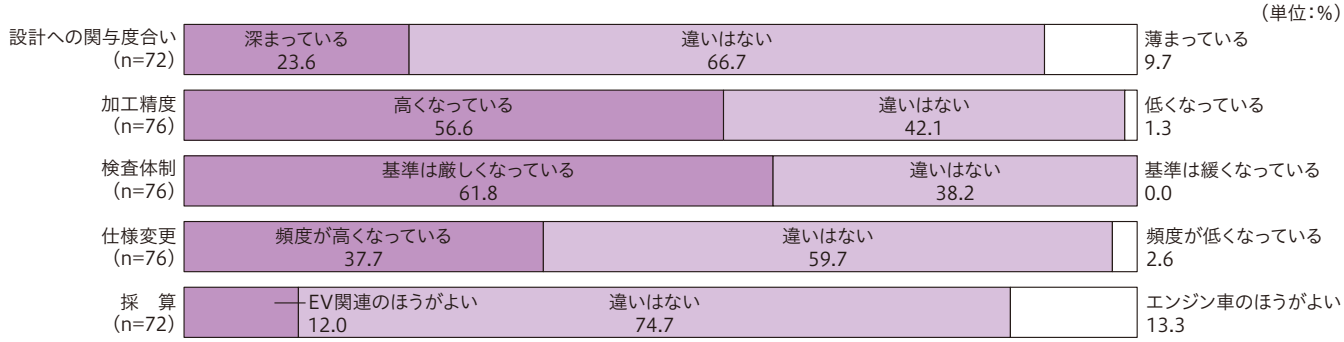
中小サプライヤーは経営資源に制約があるため、技術的な課題の解決に向け、さまざまな企業と連携していることが予想されたが、「同業種企業との連携」「異業種企業との連携」は、それぞれ5件、4件にとどまっている。この理由の一つとして、設計内容について高い機密保持

図－2　CEV関連事業の技術的課題への対応策（複数回答）



（注）1 図－1で技術的な課題があると回答した先に、各課題についてそれぞれどのように対応したかを尋ねたもの。
　　2 複数回答のため、合計は57を超える。

図－3　CEV関連事業とエンジン車関連事業との違い



（注）CEV関連事業とエンジン車関連事業の両方を手がけている企業に尋ねている。

が求められることがある。そのため、外部の企業を巻き込んでの技術開発は進みにくいと考えられる。

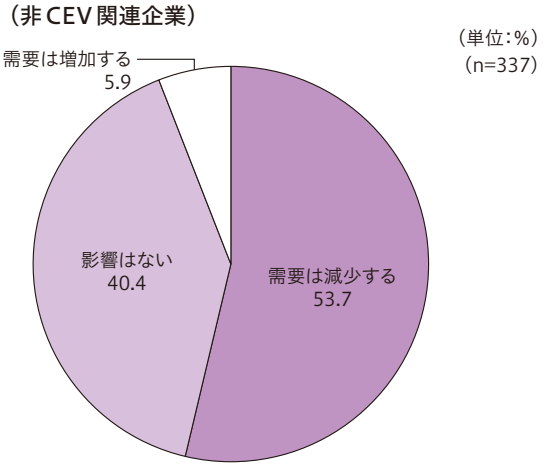
エンジン車よりも高度な対応が必要

次に、CEV関連事業を、エンジン車関連事業と比べてみていく。両方の事業を手がけている企業に対して、エンジン車関連事業と比べたCEV関連事業の評価を尋ねた（図－3）。

まず、自社の設計への関与度合いをみると、「深まっている」と回答した企業の割合は23.6％となっている一方、66.7％の企業は「違いはない」としている。また、関与度合いが「薄まっている」企業も9.7％存在する。

他方で、加工精度が「高くなっている」と回答した企業割合は56.6％、検査の「基準は厳しくなっている」と回答した企業割合は61.8％に達している。仕様変更についても、「頻度が高くなっている」と回答した企業割合は37.7％存在する。これらの結果から、CEV関連の事業に取り組むに当たっては、エンジン車関連の事業に比べ、より高度な対応が求められる傾向があると

図－4　CEV普及時のエンジン車関連事業の需要動向
（非CEV関連企業）



（注）非CEV関連企業に対して、「今後CEVが普及した場合、貴社の手がけるエンジン車関連やハイブリッド車関連の製品はどのような影響を受ける」かを尋ねたもの。

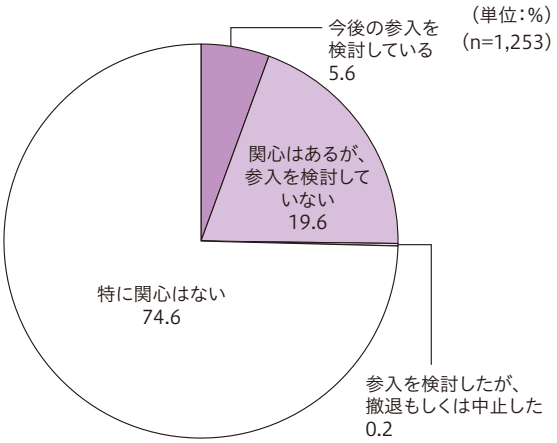
いえよう。しかし、採算については、「違いはない」と回答した企業割合は74.7％と多くなっている。

参入をうかがう企業は多い

現在参入していない企業は、CEV関連の市場をどうみているのであろうか。CEV関連事業に取り組んでいない企業に、今後CEVが普及していった場合、現在取り組んでいるエンジン車関連の事業（ハイブリッド車関連事業も含む）の需要動向がどうなるかを尋ねたところ、半数以上の53.7％の企業が「需要は減少する」と回答した（図－4）。

続いて、製造業全体のうち、自動車関連を取り扱っていない企業に、今後のCEV関連事業への参入に対する関心の有無を尋ねた。すると、全体の約4分の1の企業が何らかの関心を示しており、なかでも5.6％の企業は、具体的に「今後の参入を検討している」と回答している（図－5）。自動車関連以外の製造業に占める

図－5　CEV関連事業への関心（非自動車関連企業）



比率であることから、少なくない企業がCEV関連事業への参入を検討しているといえる。

以上、アンケート結果を概観した。CEV化に伴い既存の自動車関連事業の需要が中長期的に減少するとみられるなか、自動車関連の2割以上の企業がすでにCEV関連事業に参入していることや、自動車関連以外の分野からもビジネスチャンスをうかがっている企業が多いことなどがわかった。一方、CEV関連事業については、加工精度や検査体制でこれまでより難しい対応を迫られる傾向も確認された。すでに納入を開始しているサプライヤーがいるなかでは、新たに参入することはけっして容易とはいえないだろう。

次回は、CEV関連のなかでも最も多くの企業が取り組んでいるEV関連について、実際に生産に取り組んでいる企業へのインタビュー結果を紹介する。そこから、取り巻く環境変化の整理と、求められる対応のポイントを探っていきたい。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-2「クリーンエネルギー自動車（CEV）の普及を支える中小サプライヤー」（2019年7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。

象印マホービン

― 温もりのある生活を演出する ―

第43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『にっぽん企業家烈伝』（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。

明治時代末期、ドイツから日本に輸入されてきた魔法瓶に魅せられた人物がいる。兄と二人三脚での起業は、炊飯ジャーや電気ポット、ステンレスボトル、弁当箱など、数々の生活必需品を送り出す大企業を生み出した。

家庭に定着する製品づくり

大阪で電球をつくっていた市川金三郎は、真空技術を駆使する電球と魔法瓶の中瓶の技術に通じるものを見出し、1918年、兄・銀三郎と市川兄弟（けいてい）商会を創業して中瓶の製造を開始、5年後に魔法瓶の組み立ても始めた。当時、魔法瓶の主力市場は中国や東南アジアだったことから、製品の9割が輸出された。生水がそのまま飲めない地域に駐留・移住した欧米人にとって、沸かしたお湯を保存できる魔法瓶は生活必需品だったのである。

他方、日本では製品の価格が高いことと、水質が良いことからなかなか売れなかった。市川兄弟は商標に「賢く、力強く、寿命の長い」を連想させる動物の象をマークに採用して製品のイメージアップを図り、国内での普及に努めた。

1948年、市川兄弟商会を解消し、協和製作所を設立した。戦前、魔法瓶はレジャーや旅行など携帯用がほとんどだったが、1952年に社長の座に就いた銀三郎の長男・重幸の「日用品として家庭で使うなら卓上型が最適」という考えから発売した卓上用ポット「ポットペリカン」は、ロングセラーとなった。

1953年、魔法瓶の技術を生かし、ごはんをおいしく保温するガラス保温ジャー「エレファントヂャー」を発売した。1961年には、社名をテレビCMなどで認知度の高まった商標「象印」と、「魔法瓶」をカタカナにして合わせた象印マホービンとした。この頃の好景気と生活水準の向上で、ポットやジャーなどの魔法瓶類は家庭に定着していった。当時、ポットの蓋（ふた）といえばコルクが主流だったが、これをプラスチックにして、傾けるだけでお湯を注ぐことができる自動開閉蓋（オートフラップ構造）を採用した卓上魔法瓶「ハイポットZ型」は、記録的ヒットとなり、同社は業界トップへと飛躍した。

アイデアと改善で高まる存在感

1970年代に入ると、同社は大阪本社ビルと滋賀工場を完成させるなど積極的に投資を行う一方、電気で加熱と温度制御を行う電子ジャーの開発も進め、ガラス製品メーカーから電機メーカーへと大きく舵（かじ）を切った。1970年に業界初の「電子ジャー」を、1974年には炊いて保温する「電子ジャー炊飯器」を発売、いずれも爆発的な売れ行きとなった。魔法瓶のカテゴリーにおいても、プッシュボタンでお湯が注げるエアーポット「押すだけ」や、

ステンレスボトル「タフボーイ」などが次々とヒットし、売り上げは急増した。

1980年代に入ると、タイに生産会社「ユニオン象印」を、米国に販売会社「米国象印」を設立するなど、海外での生産や販売を積極的に展開していった。韓国の韓一家電（現・ノヴィタ）と調印した炊飯ジャーに関する技術供与契約は、同社にとって初の技術輸出となった。1986年からはコーポレート・アイデンティティー（CI）戦略を推し進め、新しいロゴマーク「ZOJIRUSHI」を導入した。同年、大阪証券取引所第2部に上場を果たした。

1996年、同社は圧力IH炊飯ジャー「極め焚き」を発売した。「標準米でもブランド米のおいしさ」を追求し、高圧力でも安全性と操作性向上を両立した製品で、たちまち人気シリーズとなった。その後も改善を重ね、2000年には圧力制御装置が日本発明振興協会の第25回発明大賞で「考案功労賞」を、圧力IH炊飯ジャー自体が日本電機工業会の電機工業技術功績者表彰で「発達賞」をダブル受賞した。2018年11月現在、全世界へ向け、累計約595万台を出荷している。

生活に密着しているからこそ

2001年には、NTTドコモ関西（現・NTTドコモ関西支社）と富士通などから支援を得て「iポット」を製造した。携帯電話の通信ネットワークを活用してポットの使用状況を外部に知らせる製品で、同社は高齢者の暮らしを見守る「みまもりほっとライン」サービスを展開している。家電製品がインターネットとつながるIoT機器の先駆けといってよいだろう。

2006年にはステンレスボトルの携帯で、缶や紙コップ、ペットボトルなどのゴミの廃棄を抑えるという、エコなライフスタイルを提案した「マイボトルキャンペーン」、2008年には創業90周年を記念した「まほうびん記念館」の設立をはじめ、社会の発展に貢献するきめ細かな活動を展開している。

象印マホービンの歩み

1918年	市川兄弟商会を創業
1948年	市川兄弟商会を解消し、㈱協和製作所を設立
1953年	協和魔法瓶工業㈱に社名変更
1961年	象印マホービン㈱に社名変更
1970年	大阪に本社ビル、近江八幡市に滋賀工場が完成
1973年	エアーポット「押すだけ」を発売
1981年	ステンレスボトル「タフボーイ」を発売
1986年	大阪証券取引所第二部に株式上場、 タイに生産会社「ユニオン象印」を設立
1987年	米国に販売会社「米国象印」を設立
1996年	圧力IH炊飯ジャー「極め炊き」を発売
2008年	「まほうびん記念館」をオープン
2018年	東京証券取引所第1部指定替え、創業100周年

資料：筆者作成

その一方で、除湿乾燥機、食器洗い乾燥機、ジューサーなどでリコールが相次いだことから、「品質保証体制最適化プロジェクト」の展開、20人以上の専任スタッフを配置したコールセンターの開設、スピードと誠意あるアフターサービスの実現など、抜本的な改革に取り組んだ。2012年に発売した、マットもホースもないふとん乾燥機「スマートドライ」には、リコールの教訓が受け継がれている。誤った使い方や子どものいたずらまでを想定して安全設計を見直した結果、製品が完成間際だったにもかかわらず、ヒーターの仕様を見直し、自己温度制御タイプに交換したのである。

2018年に東証第1部に指定替えとなり、創業100周年を迎えた象印マホービン。国や地域を問わず同じ品質の製品・サービスを提供する「One World、One Brand、One Quality」で国際化を加速するとともに、最先端の技術を活用しながら、使う人に寄り添った製品やサービスを提供するチャレンジを続けている。

<参照社史>
『象印マホービン株式会社100年の歩み』（2019年）

プラスチック印刷の幅を広げて成長

㈲漆琳(しつりん)工芸

代表取締役
大久保 洋介
おおくぼ ようすけ

《企業概要》
代 表 者　大久保 洋介
創　　業　1985年
資 本 金　300万円
従業者数　12人
事業内容　業務用漆器・プラスチック製品の印刷、塗装
所 在 地　福井県吉田郡永平寺町山5-8
電話番号　0776(63)3362
U R L　https://shitsurin.jp

日用品や伝統的工芸品を生産する地場産業は、消費者のライフスタイルの変化や安価な輸入品の増加で苦境が続いている。だが、㈲漆琳工芸は技術の多様化でそうした状況を乗り越え、近年業績を伸ばしている。

業務用漆器の絵付けでスタート

同社から車で30分ほどの距離にある鯖江市は眼鏡フレームの産地として知られるが、業務用漆器の一大産地でもある。

漆器といっても旅館や料亭などで使われる業務用は、木に漆を塗ってつくるのではなく、プラスチック製の器にウレタンやカシューなど合成塗料を吹き付けてつくる。塗装に加えて、さまざまな絵柄を印刷することもある。同社はそうした塗装と印刷を請け負う企業として、1985年に大久保洋介社長の父、長志(たけし)さんが創業したものだ。

当初は業務用漆器の市場が伸びていたことに加え、お椀のような曲面に印刷を施すノウハウを開発したことで受注先の確保に成功する。

伝統的な漆器は、漆を塗った上に金粉や顔料を使って蒔絵(まきえ)や沈金など加飾を施すことも多い。業務用漆器では、それをスクリーン印刷で行っていた。しかし、スクリーン印刷を曲面に行うことは難しい。長志さんは、インクの塗り付けに使うヘラを当てる角度や力加減などを工夫し、スクリーン印刷による曲面への加飾を可能にしたのだ。

順調なスタートを切った同社だったが、バブルが崩壊し、旅館や料亭などエンドユーザーの業績が悪化したことから、業務用漆器の需要は大きく落ち込んでしまった。

しばらく厳しい状況が続いたが、この数年の間に業績は着実に回復してきた。2014年度に4,800万円だった年商は、2019年度には7,000万円に伸びた。従業員も、10年前は5人だったのが、今では10人に増えている。しかも、増えた5人のうち3人が10歳代から20歳代だ。地域には新規採用に消極的な企業も少なくないなか、ものづくりをしたいという若者の受け皿になっている。

技術の多様化と脱・漆器依存

同社の成長戦略は二つある。一つは技術の多様化だ。例えば、赤と黒のグラデーションが美しい曙(あけぼの)塗り、細い線が幾重にも入った刷毛目(はけめ)塗りなど、漆塗りの伝統的な技を忠実に再現していった。曙塗りは器を赤漆、黒漆の順に重ねて塗った後、部分的

スプレーでお椀に吹き付け塗装

に下地の赤色が見えるまで研磨することで、暗闇から光が差すような外観をつくり上げるものだ。刷毛目塗りは漆を塗る刷毛の跡をあえて残す手法であり、手づくりの証しでもある。どちらもきれいに仕上げるには熟練の技が必要だが、同社はそれを塗装で実現したのである。

新しい技術も取り入れている。特殊なインクで印刷した絵柄に色粉(いろこ)をまぶし、粉の量で色の濃淡を表現したり、刷毛を使い器に木目を描き、白木調やチーク調に塗装をしたり、わざとひび割れ模様やぼかしを入れたりと、いろいろな技法を施すことで、受注先の製品の高付加価値化に貢献してきた。

もう一つの戦略は脱・漆器依存である。同社が培ってきた技術は、漆器に限らずプラスチック製品であれば幅広く生かせる。まずは、ファミリーレストランや回転ずし店などで使われる皿や小鉢といった陶磁器風の食器に進出した。現在では漆器を含めて月間1万5,000個の業務用食器を出荷している。外食チェーンの10店に1店は同社が塗装した製品を使っているといえる量だという。従業員が外食の際に自分の手がけた食器を目にする機会も多く、仕事の励みになっているそうだ。

業務用以外の市場にも進出した。1993年にパッド印刷機を導入し、漆器に店名やロゴを入れるサービスを開始した。贈答品や記念品の製作に活用され、それをきっかけに眼鏡やボールペンなど食器以外の製品も取り扱い始めた。

最近では、カラフルなアニメキャラクターの絵が入った弁当箱といった、雑貨の受注も獲得している。これは、2016年にものづくり補助金を使い、UV（紫外線）インクジェットプリンターを導入したことで実現した。スクリーン印刷やパッド印刷では難しかった多彩な色使いや、インクを厚盛りにして独特の手触りを出す加工が可能になり、受注の幅が広がったのだ。イラストや写真のデジタルデータから直接印刷できるため試作が容易で、取引先との打ち合わせをスムーズに進められるというメリットもあった。

こうして新市場の開拓に取り組んできた結果、今では漆器以外からの売り上げが全体の半分弱を占めるまでになった。10年前まで、受注先は業務用漆器メーカー数社のみだったのが、現在はさまざまな業種に広がり、約30社となっている。

腕を磨いて経営を引き継ぐ

二つの戦略を実現する大きな原動力となったのが、現社長の洋介さんである。子どもの頃からものづくりが好きだった洋介さんは、専門学校でデザインを学んだ後、他社で3年ほど営業を経験し、1999年に同社に入社した。

洋介さんは長志さんに師事し、塗装や印刷の腕を磨く一方、専門学校で学んだ知識を生かし、従来とは異なる技術の研究を進めた。また、営業経験は短いながらも、取引先の開拓にも手腕を発揮した。次第に洋介さんが同社の方向性を打ち出すことも増えていった。2016年に承認された同社の経営革新計画も、洋介さんが中心となり練ったものである。

2019年7月に洋介さんは同社の社長に就任した。先代の長志さんは、自身の年齢もさることながら、洋介さんが技術面で自分を追い抜いたと判断したことから、事業承継を決めたという。一方の洋介さんは、技術開発を担ってきたことが、経営者となる自信につながったと語る。

同社は今、受注先からデザインの提案や製品の企画も任される企業になるために、独自技術の開発に力を入れている。市場開拓の挑戦を重ねる同社がどのように変わっていくのか、楽しみである。

（山崎 敦史）

三島の頼れるファッションリーダー

㈲石川商店

代表取締役
石川 英章
いしかわ ひであき

《企業概要》
代 表 者　石川 英章
創　　業　1954年
資 本 金　300万円
従業者数　2人
事業内容　婦人服の販売
所 在 地　静岡県三島市一番町20-3
電話番号　055(975)1814
U R L　https://ishikawa-labo.com

38歳の女性、家族は夫と娘が2人、世帯年収は2,000万円。東京や横浜へ定期的に買い物に行く。これは静岡県三島市にある婦人服店「ISHIKAWA-LABO」が思い描く顧客像だ。2011年に現社長の石川英章さんが家業に戻った際、同社の経営スタイルはがらりと変わった。

一人ひとりの服装を研究

店名のLABOには、顧客のファッションを共に考える研究室でありたいとの思いが込められている。詳細にターゲットを設定し、条件に合致する層向けの商品を多くそろえている。タグをめくると、スカートは1万5,000円から、カットソーは1万2,000円からと、高価格帯が中心だ。取り扱うブランドの種類は約40と、同規模の他店に比べて豊富である。

200人近くいる常連客のうち約半数は、英章さんのイメージに重なる。三島市や沼津市に住み、比較的家計にゆとりがある40歳前後の女性である。1回の来店で2～3点の商品を購入、客単価は4万～5万円程度になる。なかには年間50万円以上の洋服を購入する顧客もいるという。ほぼ毎日新しい商品が入荷されるので、顧客はいつ訪れても楽しい。

顧客の目当ては新作だけではない。英章さんや販売スタッフを務める妻のひとみさんに服のコーディネートを相談するのも目的の一つだ。このとき、英章さんたちは無理に新しい一着の購入を勧めることはしない。そればかりか、顧客に似合わないコーディネートははっきりと伝える。プロ目線で歯に衣着せないアドバイスをしてくれるから、顧客はいっそう信頼を置くようになる。現在、同社は夫婦2人の稼働ながら年商8,500万円を誇る。

ハイミセスからアラフォーへ

同社のスタートは1954年創業の「石川洋品店」である。その後「ブティックいしかわ」に店名を変えた。地方都市でよく見かけるような60～70歳代の女性、いわゆるハイミセス向けの高級洋服店だったそうだ。

中学生のときから家業を継ごうと考えていた英章さんは、大学卒業後、大手百貨店に14年間勤務、婦人服バイヤーとしての経験を積んだ。最後はマネジャーとして50人ほどの部下を抱えるまでになった。勤務の傍ら企業経営に関するセミナーに参加して勉強したり、家業に戻ってからの仕入先に目星をつけるため100社以上のブランドの展示会に自ら足を

運んだりした。「ブティックいしかわ」を継ぐ準備は万全だった。

2011年に英章さんが入社したとき、年商は3,000万円ほどだった。全盛期の半分以下である。英章さんは業績低迷を打開するヒントを探るため、総務省「家計調査」の結果から女性の年齢別の洋服購入金額を確認した。すると、洋服への支出が最も多い世代はハイミセスではなく40歳前後であることがわかった。他方、三島市の人口統計をみると、40歳前後の女性は6,000人程度。ハイミセスに比べて数は少ないが、マーケットとしては十分だった。英章さんはターゲットを変更し、なかでも洋服にお金をかける高所得者層に絞ることで、業績回復の糸口をつかめるのではないかと考えた。

センスを体現する店づくり

具体的には三つの策を講じた。一つは、ラインアップの充実である。東京や横浜に行かないと購入できないブランドを新たに10ほど取り扱うことにした。量販店に並ぶようなはやりものではなく、ブランド独自のこだわりをもった商品を仕入れることで、ターゲット層に響くコーナーを店内につくった。

二つ目の策は、イベント形式の催事販売だ。ターゲットとする層への周知を目的として、子どもの入学式や卒業式用のスタイリング、デニム素材の洋服を特集したイベントなどを期間限定で年に数回開催している。

なかでも集客に寄与したのは、オーダーメードサービスのイベントである。東京からプロのフィッターを呼び、スーツやジャケット、コートなどを特注できるようにした。このイベントに限り紳士用のオーダーも受け付けたことで、ターゲットとする高所得者層の女性が夫婦で来店することができた。

三つ目の策は、ドレスアップパーティーの開催だ。商品の購入者を対象に、アフターサービスの一環として三島駅近くの高級レストランを貸し切りにした。これは、顧客とのファッション談義のなかで「きれいなドレスやワンピースは欲しいけれど着ていく場所がなくて」という声を聞き、思いついた。都内に出なくても、近場で着飾れる華やかな社交の場があれば、購買の理由になる。英章さんの狙いどおり、おしゃれをして思い切り楽しめるパーティーだったと好評だった。

催事販売やパーティーがきっかけとなって来客数は増えていき、2014年には年商が5,000万円を超えた。同じ年、英章さんが社長に就任すると、これを機に店を大幅に改装し、現在の「ISHIKAWA-LABO」に店名を変えた。

リニューアルされた店舗

さらに、リニューアルに合わせて英章さんは、付き合いのあるブランドを見直し、すべて自らが選んだブランドに入れ替えた。流行に敏感なターゲットを顧客に定着させ、一人ひとりともっと深く付き合っていくためだ。店先の看板やホームページには「the reborn clothing-store」と示して、生まれ変わるという決意を込めた。

最近はSNSを活用し、スタイリングを日替わりで提案している。アクセス数などから顧客の反応をチェックする狙いがある。例えば、SNS経由でホームページへアクセスされた場合、起点になった洋服の投稿を確認すれば人気の傾向がわかる。それを品ぞろえに生かすわけだ。

「思い切って挑戦することで当店ならではの強みをもつことができました」と英章さんは話す。ターゲットを変更し、詳細に設定することは勇気のいる決断だったかもしれない。それでも自らのセンスを信じて、独自の価値をもたらそうと奮闘する石川さん夫婦には、地元のおしゃれ好きから、憧れにも似た支持が集まる。

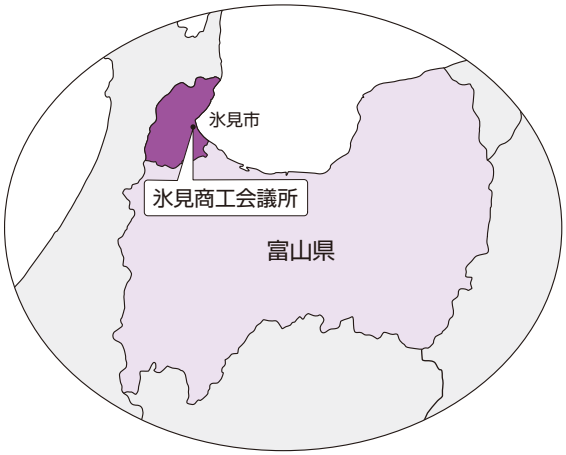
（篠崎 和也）

地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む

若手を中心に熱を帯びる「氷見近未来プロジェクト」



域内の消費拡大と氷見ならではの産業を

氷見（ひみ）商工会議所
中小企業相談所長　椀澤（わんさわ）　文夫（ふみお）

氷見市は、富山県の北西部、能登半島の付け根の東側に位置しています。日本海側有数の漁港である氷見漁港では、越中式定置網漁により冬の「寒ブリ」をはじめ、四季を通じて150種類以上の魚が水揚げされます。鮮度・品質ともに定評があります。氷見市は10年先、100年先も魚のまちであり続けるため、「魚食文化」の普及に力を入れています。

魚のほかにも「氷見牛」や「氷見はとむぎ茶」など豊富な食資源に創意工夫を加えることで地場産業を確立させてきました。しかし、人口推計データをみると人口減少と少子高齢化が進み、小規模事業者数は後継者不足による減少が予想されます。加えて、地域の購買力が低下傾向にあり、消費の低迷も大きな課題となっています。

当会議所は2015年度より、地域経済の発展を目指し、消費拡大事業「買活！ひみ6億円プロジェクト」をオール氷見で開始しました。市民一人ひとりの意識啓発や地域商品券の発行、食のまちなか巡り、地元食材の活用促進、事業者の販路開拓や商品開発支援、BtoBマッチング、友好地域との広域連携などを展開しました。地元消費者へのアンケート結果をみると、取り組みの効果が表れているのを実感します。

そして、次の一手として2018年度には、地域の稼ぐ力の向上を目的に「魚食文化を中心とした10次産業化の可能性調査」を実施し、氷見ならではの産業を創造する取り組みを始めました。産業連関表や各種データから現状を分析し、消費者のニーズに合った産業創出の方向性を探りました。

アイデアの具現化を目指して「人と環境に優しい海山土が育む氷見ならではの産業創造」をコンセプトに、2019年度から「氷見近未来プロジェクト」をスタートしました。50歳以下の若手経営者などを中心に、「食文化」「歴史・文化」「自然」の視点から熱い議論を交わしています。

「10年後どうあるべきか、そのためには何をすべきか」。このように、先のことを考えて目標を立て行動することが経営改善には大切です。前述のコンセプトのもと、当会議所は「今と未来」「人と人」「企業と産業」をつなぎ、中小企業の持続と産業創出に向けて寄り添いながら一歩先の視点でリードし、地域経済の維持・発展に全力で努めてまいります。

建国70周年を迎えた首都 中国・北京

世界のあれこれ ビジネス情報便
第32回

住友商事グローバルリサーチ㈱

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。

2019年、中国は建国70周年となりました。10月1日に国慶節（建国記念日）を迎えた北京の街では、多くの商店に国旗「五星紅旗」が掲げられ、至るところに豪華な花壇が飾られ、お祝いムードが高まりました。

建国以来の共産党の指導と成果をたたえ、さらなる発展に向けた国民の奮闘と団結を呼びかけるスローガンが大通り沿いに掲げられているのは、社会主義国家の中国らしい昔ながらの光景です。一方で、街中に設置された監視カメラや、顔認証システムなど、IT技術を駆使して駅や空港、ホテルなどで行われる人物照合の光景は、中国社会の変化の新しい側面を表すものといえましょう。

北京で暮らす外国人にとって、中国社会の大きな変化を最も身近に感じるのは、市民の生活水準の向上です。今回は、北京の超一等地にある高級マンションの開発事情を通じて、その一端を紹介したいと思います。

天安門広場から車で東に15分ほどの場所に中央商業地区（CBD）があります。当社の北京オフィスをはじめ、外資系企業が入居する高層ビルや五つ星ホテル、高級ショッピングモールが立ち並ぶ北京有数のビジネス・商業エリアです。

緑地広場を取り囲む高層マンション群

CBDの一角にある国貿地区は、2008年の北京オリンピック・パラリンピックの開催を機に再開発されました。もともとは国有企業の工場や古い住宅が広がる場所でしたが、再開発により計26棟、1,800戸を有する一大住宅地ができ、多くの外国人駐在員とその家族が暮らし始めました。

ビジネス街の一角とは思えない広大な緑地広場を取り巻くように高層マンション群が配置されています。敷地内には高級スーパーやペットショップ、高級美容室などが立ち並び、最近では外国人駐在員だけでなく、中国人の富裕層が多く暮らす高級住宅地として人気を集めています。

中国では住宅の値段を1平方メートル当たりの金額で表すことが多く、国貿地区で売買される物件の値段は最低でも1平方メートル当たり10万元（約150万円）です。大半が150～200平方メートルの3LDKですので、1物件2億～3億円です。中国ではグロス面積で表記して売買されることが一般的ですので、実際の使用面積はこの7割程度です。

外資系企業に勤める20歳代後半から30歳代の中国人が親の資金援助を受けて購入するケースも増えています。現金で購入する人もいるそうですから驚きです。開発当初7割近くあった外国人住民の比率は今では2割程度にまで下がってきています。

北京の住宅の最新事情を教えてくれた不動産会社の営業担当者から熱心な勧誘を受けながら、建国から70年の歳月を経て、世界第2位の経済大国へと発展した成長の勢いを改めて認識しました。

特別リポート

法的側面からみた事業承継型M&Aの現状と課題

柴田・鈴木・中田法律事務所 弁護士　**柴田 堅太郎**

Kentaro Shibata

1998年慶應義塾大学法学部法律学科卒業、2006年ノースウエスタン大学法科大学院卒業。2001年弁護士登録（第一東京弁護士会）、2007年ニューヨーク州弁護士登録。長島・大野・常松法律事務所を経て、2014年、柴田・鈴木・中田法律事務所を開設。中小企業M&Aを含むM&A取引、組織再編、ベンチャーファイナンス、企業の支配権獲得紛争などのコーポレート案件を中心に企業法務全般を取り扱う。主な著書に『中小企業の買収法務　事業承継型M&A・ベンチャー企業M&A』（中央経済社、2018年）がある。

わが国で増加している事業承継の手段としてのM&A（事業承継型M&A）は、小規模であるにもかかわらず、対象となる中小オーナー企業の所有と経営の一致、人的・物的リソースの限界という特徴から、難しい問題を多く含んでいる。支配株主である経営者（経営株主）は買い主との交渉に備えるため、買い主がこうした問題に対してどのように対処しているかを知ることは有益といえる。また、売却前にこうした問題点をあらかじめ解決しておくことが、円滑な事業承継型M&Aの実施につながるといえる。本稿では、事業承継型M&Aの特徴と、頻繁に発見される法的な問題点とそれに対する対応策を概説する。また、より円滑な事業承継型M&Aの実施に向けた課題についても検討する。

事業承継型 M&A 増加の背景

中小オーナー企業においては、経営者の高齢化と少子化により親族内での後継者不足の深刻化が叫ばれて久しい。そのなかで注目されているのが事業承継型M&Aである。2016年に中小企業庁が公表した『事業承継ガイドライン』でも、「M&A等を活用して事業承継を行う事例は、中小企業における後継者確保の困難化等の影響も受け、近年増加傾向にある。後継者難のほか、中小企業のM&A等を専門に扱う民間仲介業者等が増えてきたことや、国の事業引継ぎ支援センターが全国に設置されたことからM&A等の認知が高まったことも一因となっているものと考えられる」と指摘されている（p.16）。

事業承継できない中小オーナー企業は廃業に至り、雇用、技術、ノウハウが失われてしまう。事業承継型M&Aの推進は、わが国の喫緊の課題といえる。

事業承継型 M&A の特色

はじめに、事業承継型M&Aの参加者について概観したい。まず、主な参加者の特色は次の四つである。

一つ目は、売り主が主に支配株主（中小オーナー企業の場合、多くは創業者または創業者の子、孫などの後継者。以下、「経営株主」）個人である。ただし、株主が経営株主を中心に親族などに分散していることが多いため、ほかの親族なども売り主となる。二つ目は、取引規模が小さいため、売り主、買い主ともに、フィナンシャル・アドバイザーを登用することが少ない。三つ目は、M&A仲介事業者が取引を媒介することが多いことである。M&A仲介事業者は、当事者のマッチングと価格交渉の調整が主な役割であるが、資料の収集、開示などのデュー・ディリジェンス対応や、最終契約交渉にも関与することがある。四つ目は、売り主である経営株主が法務アドバイザーを登用することが少ないことである。

表　大企業の子会社との比較

	大企業の子会社	事業承継型M&A対象会社
人的・物的リソース	豊　富	少ない
内部統制 コンプライアンス体制	重　視	十分な体制にないことが多い
株　主	基本的に親会社のみ（非公開会社を前提）	支配株主が存在するが、それ以外は分散していることが多い

資料：筆者作成（以下同じ）

次に、M&Aの対象となる企業の特徴をみていく。事業承継型M&Aはほとんどの場合、取引規模が中小規模であるため、大企業を対象とする大規模M&Aと比較すると、難しい問題が一見少ないように思われる。

しかし、中小オーナー企業は、表のとおり、大企業グループの子会社や事業部門を買収する場合と異なり、そのリソース、内部統制・コンプライアンス体制、株主構造などの特徴から、ときに非常に難しい問題点を抱えており、特別な配慮、検討が必要となる。その意味で、大規模取引とはまた異なる難しさがあるといえる。

そしてこの難しさは、多くの場合、対象となる中小オーナー企業の「所有と経営の一致」と「人的・物的リソースの限界」という二つの特徴に基づくものである。

所有と経営の一致

中小オーナー企業では、経営株主が当該企業の経営を担っており、所有と経営の一致がみられる。所有と経営が一致している企業は、主に次の三つの特徴をもつ。

一つ目は、経営株主及びその親族との関係性が事業運営と密接に関連しており、大きな影響を及ぼすことである。経営株主以外に複数の親族が株主となることもある。

二つ目は、事業運営が経営株主個人の能力に依存していることである。三つ目は、経営株主及びその親族の個人資産と対象会社の資産の区別が十分でないことである。

人的・物的リソースの限界

中小オーナー企業は資金面、人員面のリソースに限界があるため、さまざまな面で不備が生じる。法務の観点からは以下の面で如実に現れる。

まず、望ましい株主構成となっていない、過去の株式取引に法律上の問題があるといった株主対策の不備である。次に、コンプライアンス違反である。そして買い主とのM&A契約交渉やM&A取引遂行面の不備である。

これらの問題は主に、買い主が実施する法務デュー・ディリジェンスで発見されるが、買い主が上場企業である場合、コンプライアンス及び内部統制上の問題から、対象会社がもつリスクを抱え込む判断をすることができず、最悪の場合、取引中止に至ることもありうる。

頻繁に生じる法的な問題点

ここからは、事業承継型M&Aの法務デュー・ディリジェンスにおいて頻繁に発見される対象会社の問題点を事例とともに紹介する。

［事例1］

B社は、事業承継型M＆Aの対象としてT社の発行済み株式の100％を取得することを希望している。T社の株主構成は経営株主のS氏が51％、S氏の叔父U氏が10％、S氏の妻W氏が10％、S氏のいとこC氏が18％、T社の取引先M社が6％、T社の常務取締役D氏が5％である。S氏は、B社に代わって、T社株主から同社株式の買い集め交渉にとりかかろうとしている。

買い集めの必要性

B社のような買い主は、特段の事情がある場合を除いて、主に以下の三つのリスクを避けるためM&Aの対象の発行済み株式の100％取得を希望する。

一つ目は、少数株主の反対により、対象会社の株主総会において決議が否決されるリスクである。二つ目は、少数株主から買い主が指名した役員の責任を追及されるリスクである。そして三つ目は、少数株主に会計帳簿閲覧請求権等の少数株主権を行使されるリスクである。

株主が分散している背景

他方で、M&Aの対象である中小オーナー企業では、T社のように株主が経営株主に集中せず、複数の少数株主が存在している場合が少なくない。株主が分散している原因としては、以下の四つが考えられる。

一つ目は、税務対策で親族に株式を保有させているケースである。二つ目は、相続を繰り返した結果、株主が分散してしまっているケースである。三つ目は、モチベーション維持のために同族外の役員に保有させているケースである。四つ目は、取引先との関係を強化するために政策的に株式を保有させているケースである。

中小オーナー企業では、相続などの「成り行き」に任せて株主構成が形成されていることが少なくない。このような株主構成は、経営株主とその親族との関係性によって構築されたものであるため、理性的、経済合理的に設計できていない。そのため、経営に関与しておらず、対象会社にとって何らかのメリットがあるわけではない株主が無視できない割合の株式を所有していることが珍しくない。

複数の株主からの買い取り方法

経営株主だけで3分の2以上の株式を保有していれば、強制的に全部の株式を取得するキャッシュアウト（支配株主が少数株主の所有する株式全部を、金銭を対価とし

て強制的に取得すること）も可能であるが、買い主としては少数株主を刺激せず、円滑、穏便にM&A取引を実施するため、任意の買い集めを試みることが多い。

買い主の立場からすれば発行済み株式100％すべてを任意で買い取ることがベストであるが、必要最低限の目標は３分の２以上の取得となる。キャッシュアウトの一つに当たる株主併合をするためには、株主総会で特別決議を成立させる必要があり、そのためには議決権の３分の２以上の賛成が必要だからである。なお、株主構成の経緯から各株主の思惑は異なるため、買い主は各株主と個別に交渉するのではなく、株主の人となりをよく知る経営株主に買い取り交渉を委ねることが少なくない。

譲渡対価については、ある株主への対価と、別の株主への対価とで差が開き過ぎると、その差額が寄付金認定されるなど税務上の問題が生じうる（「一物二価」の問題）。任意買い取りの場合、株主間である程度の譲渡価格の差異が生じることはやむをえないが、税務問題が生じるほどの乖離（かいり）が生じないよう留意する必要がある。

買い主は、各株主と個別に交渉していく方法では、必要な分の株式を取得できないリスクがある。株式が議決権の３分の２に至らなければ、株主総会の特別決議を可決できないため、キャッシュアウトが実施できない。その結果、不安定な経営を強いられ、買収の目的を達することができないことになる。そのため、買い主は３分の２以上など、一定程度の割合の株式を集められないのであれば株式の買い取りをやめたいと考える。そこで、株式譲渡契約においては、経営株主があらかじめ少数株主の所有する株式をすべて取得していることを譲渡実行（クロージング）の前提条件とするアレンジもよく行われる。

他方、経営株主は、少数株主からすべての株式を買い集められる保証がないのに、買い集めがクロージングの前提条件となることについて、少数株主から株式を自己資金で買い集めることはリスクが高いと考える。そもそも譲渡代金を受け取る前では経営株主が少数株主の株式を買い取る資金を拠出できないこともある。

そこで、買い主と経営株主の利害を調整するために、以下の三つのようなアレンジを取ることがある。一つ目は、少数株主への譲渡対価の代金支払い期限を買い主から譲渡対価が支払われるまで猶予してもらう方法である。二つ目は、クロージング日に少数株主から経営株主への株式譲渡と経営株主から買い主への株式譲渡を同時に実行する方法である。三つ目は、経営株主ではなく、M&Aの対象である企業（事例ではＴ社）が少数株主から買い取る、つまり自己株式取得を行う方法である。

キャッシュアウト

少数株主との交渉の結果、株式をすべて買い取れなかった場合、買い主にはどのような対応が考えられるか。議決権の３分の２以上を確保していれば、株主総会決議が否決されることは基本的にないが、少数株主の存在による経営上の負担は残る。そこで、キャッシュアウトが考えられる。キャッシュアウトの方法には、特別支配株主による株式等売渡請求、または株式併合が用いられる。

キャッシュアウトのリスクは、少数株主が差止請求などにより争ってくる可能性があることである。キャッシュアウトの対価の相当性は特に留意する必要がある。譲渡価格が争われる可能性のある事案では、買い主が第三者機関に企業価値算定を求めるなど、譲渡対価が公正であることの裏付けを確保しておく必要がある。

株主の契約締結能力に疑義がある場合

経営株主の高齢化を背景とする事業承継型M&Aでは、経営株主以外の株主もまた高齢なことが少なくない。こうした場合、株式の取得に問題が生じやすい。

［事例2］

経営株主S氏の叔父で、T社の株式を8%所有するU氏は高齢で、認知症の疑いがある。なお、U氏は成年後見制度の適用を受けていない。B社はT社を100%子会社化したいと考えているが、U氏から有効に株式を取得するにはどのような方法が考えられるか。

問題点

U氏のように、株主のなかに高齢に伴う判断能力に疑いがある者が存在し、当該株主が株式譲渡契約書に押印した場合、クロージング後、U氏やその家族などから、株式譲渡契約締結の際に同氏が意思無能力であったことを理由に株式譲渡契約の無効を主張されるリスクがある。

有効な株式譲渡契約の締結と履行を確実にするためには、株主本人の判断能力の程度に応じた成年後見制度の利用が本来のやり方といえる。しかし、以下のような事情から、成年後見制度の利用は難しい場合が多い。

まず、成年後見制度の利用は、そのネガティブなイメージから､本人またはその家族からの抵抗が予想される。特に、成年被後見人及び被保佐人は、印鑑登録を受けることができない、医師等の専門資格を喪失する、取締役・監査役の欠格事由となるなど、本人の能力も大幅に制約されるため、協力が得られない可能性が高い。また、経営株主としても、今回の株式譲渡取引の遂行のみを目的に成年後見制度を利用させることは、当該株主との関係からはばかられ難色を示しやすい。さらに、後見等の審判が出るまでの期間は標準で2～3カ月程度かかるため、取引スケジュールにも悪影響を及ぼす。

買い主における対応策

成年後見制度を利用しない場合の次善策としては、以下のような措置を組み合わせることが考えられる。

一つ目は、表明保証・特別補償による対応である。株式譲渡契約において、当該株主が株式譲渡契約を締結履行する能力を有することの表明保証を当該株主だけでなく経営株主に対して求めることが考えられる。また法務デュー・ディリジェンスの結果、表明保証の有効性に疑義が生じる程度に当該株主の判断能力に問題があることを買い主が認識している場合には、株式譲渡契約において、当該株主の判断能力に疑義があることに起因する損害を補償する旨の特別補償を経営株主に求めることが考えられる。しかし当該株主から株式譲渡契約の有効性を争われた場合、そもそも当該株主所有分の株式譲渡契約の効力が否定されるので、金銭的な補償のみでは買い主の救済措置としては十分でないともいえる。

二つ目は、契約書に記名捺印(なついん)ではなく、当該株主本人の自署を求めることである。自署ができるから意思能力に問題がないという保証はないため、リスク軽減策としては極めて限定的であるが、自署したこと自体が、当該株主に株式譲渡契約当時に判断能力があったことの一つの証拠にはなりうる。

三つ目は､当該株主の家族からの確認書の取得である。将来、意思無能力による株式譲渡の無効を主張する者が現れるとすれば、現実的には当該株主の配偶者、子などの家族が多いであろう。そこで、当該株主の家族から、当該株式譲渡について後日争わない旨の確認書を取得することが考えられる。親族により意思無能力を争うこと自体をとめることまではできない可能性があるが､少なくとも確認書に基づく義務違反を問うことは可能となり、後日株式譲渡契約の効力を争うことへの抑止力にはなるといえる。

株券交付を欠く株式譲渡

株券発行会社（株券を発行する旨の定款の定めがある株式会社をいう。会社法117条7項）では、株式譲渡に

は株券の交付が必要である（会社法128条1項）。また、株券不発行会社が認められた2004年の商法改正以前のすべての株式会社では、株式譲渡には株券の交付が必要であった（2004年改正前商法205条1項）。株券の交付を欠く株式譲渡は無効である。

このルールは一般にあまり知られていないためか、株主が主に個人で構成される中小オーナー企業の法務デュー・ディリジェンスでは、過去の株式譲渡において株券の交付が必要であったにもかかわらずこれを欠いていたという問題点が頻繁に発見される。

［事例3］

T社は設立以来、株券発行会社である。過去に行われたT社の株式譲渡では、法律上、株式譲渡に当たって株券交付しなければならないことを当事者のいずれも知らなかったので、株券の交付を行っていなかった。B社がT社の発行済み株式を取得するうえで、どのような問題があるか。

問題点

過去の株式譲渡で株券の交付がなかった場合には、T社が認識し、株主名簿に記載されている現在の株主構成は法的な評価としては真実の姿ではないことになる。株券の交付を欠く株式譲渡は無効であるから、T社が認識している株主構成と、法的な評価としての株主構成には乖離が生じていることとなる。

その結果、法的に評価すると、経営株主が実は3分の2以上の株式を有さず、また、それ以外の株式は元株主やその相続人に分散し、誰が株主なのかわからない状態になりかねない。買い主は株主名簿上で株主とされる経営株主やその他の株主と株式譲渡契約を締結して、株券の交付を受けても、100％の株式を取得したことにはならないのである。

買い主における対応策

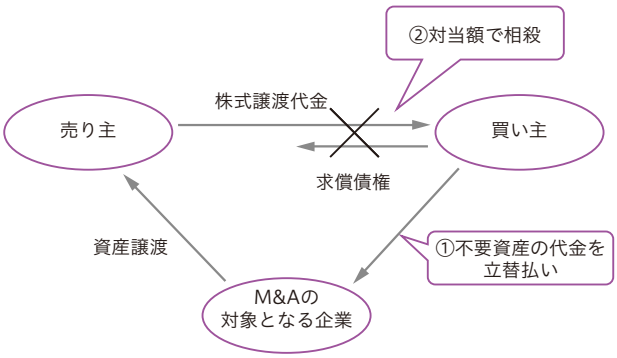
買い主の立場からは、法務デュー・ディリジェンスにおいて株式譲渡履歴の分析を行うことが特に重要となる。株主異動は株式譲渡に限られない。株式分割、新株発行、相続などさまざまな譲渡原因があるから、譲渡履歴表を作成、整理したうえで、現在の正しい株主構成を分析する必要がある。そのうえで、株券の交付を欠く株式譲渡が認識された場合、買い主には次のような対応策が考えられる。

まず、最も確実な方法は、株券の交付を欠いた過去の株式譲渡をやり直すことである。ただし、株券の交付をやり直したからといって、必ずしも株式譲渡の瑕疵（かし）が遡及（そきゅう）的かつ完全に治癒されるわけではなく、あくまでも次善の対応であることに留意を要する。

本来の株主との株券の交付のやり直しは現実的ではない場合が多い。例えば、譲渡の当事者やその相続人が誰かわからないことや、経営株主と過去の譲渡の当事者との関係が良好でないために、彼らを巻き込むことに経営株主が難色を示すことなどの事情があるからである。

次に、株主権を時効取得（民法163条）したと整理することが考えられる。すなわち、現在株主とされている者は、株券の交付を受けていないものの、株主として長期間取り扱われていたことをもって、株主としての権利を「自己のためにする意思をもって、平穏に、かつ、公然と行使」したとして、民法163条の「所有権以外の財産権の取得時効」が成立していると考えるのである。原株主またはその相続人が将来、自己が株主であると主張してきた場合には取得時効を援用すればよいので、現時点では特段の対応を行わないこととなる。この株主権の取得時効という整理は、下級審の裁判例において株主権の時効取得の余地が言及されているにとどまり、確立した見解として問題なく依拠できる整理とまではいえないなど、いくつかの法的な問題ないし課題はあるが、広く採用されている。

図　同時実行の方法



最後に、株式譲渡契約において、売り主（事例ではT社の株主）に対して株券の交付を欠くことに起因して生じる損害の特別補償を求めることが考えられる。前述の二つの対応策とあわせて特別補償を求めることができれば買い主としては望ましいが、二つの対応策が取れない場合がありうる。金銭的な補償は救済措置としては十分ではないが、次善の策として特別補償を求めるにとどめざるをえない事態も少なくない。

会社資産と個人資産の不分別

中小オーナー企業は、所有と経営が一致しているため会社の資産と支配株主やその親族の個人資産が適切に区別されていないこと（「公私混同」ともいえる状況）や、事業に不要な資産を所有しているケースが少なくない。事業承継型M&Aでは資産の混同を解消する必要がある。

［事例4－1］

B社は、T社の株式を100%取得することを検討している。T社は保養所（土地建物）、ゴルフ場会員権及びいくつかの銘柄の上場株式を所有している。B社としては、これらの資産はクロージング後の事業に不要であることから、T社の経営株主であるS氏にクロージング前に買い取ってもらうことを希望している。

問題点

T社のように、経営株主の意向により事業とは無関係な資産（遊休不動産、ゴルフ場会員権、投資有価証券、美術品など）を所有していることがある。このような資産は事業に不要であることから、買い主は、クロージングの前提条件として経営株主がこれらの資産を買い取ることを希望する。他方、経営株主は株式の売却代金を取得する前の段階であり、自己資金で資産を買い取る資力がない場合もある。

そこで、クロージング日に、クロージング行為の一環として、以下の取引を同時に行うことが考えられる（図）。すなわち、買い主であるB社がM&Aの対象企業T社に当該資産の対価を第三者弁済により支払い、売り主であるS氏に対して売買代金の求償権を取得する。これと同時にB社は、株式譲渡代金債権と求償権を対当額で相殺のうえ、残額をS氏に支払うのである。

このような一括決済の方法を取ることによって、クロージング後に不要な資産が残るリスクの回避と、経営株主の資金調達の問題の調整ができる。

［事例4－2］

T社の資金繰りが厳しくなったときには、経営株主S氏が個人資産で必要な運転資金を貸すことで賄ってきたため、T社にはS氏からの借入金が存在する。T社のM＆Aを目指すB社は、T社とS氏との間の債権債務関係をクロージング前に解消することを希望している。

問題点

この事例のように、中小オーナー企業では、経営株主またはその親族との間で債権債務（典型的には貸付金債

権債務）が存在する例がしばしばみられる。これらは多くの場合、書面による金銭消費貸借契約を締結していない。買い主としては、自己への支配権移転後に経営株主やその親族との債権債務関係を存続させることは避けたいと考え、クロージング前に金銭消費貸借関係の精算を希望することが多い。

債権処理の方法

経営株主Ｓ氏の対象会社Ｔ社に対する債権を処理する方法としては、以下の三つの方法が考えられる。

一つ目は、Ｔ社がＳ氏に対して当該借入金債務を弁済する。二つ目は、買い主であるＢ社がＳ氏からＴ社の株式に加えてＴ社に対する貸付金債権もあわせて譲り受ける。三つ目は、買い主であるＢ社がクロージングと同時に、Ｔ社に代わって経営株主のＳ氏に対して貸付債権の第三者弁済を行う。結果、Ｂ社はＴ社に対して求償権を取得する。

二つ目と三つ目は経済的に同様であるが、三つ目は、民法上、債権者及び債務者の意思に反して行うことが禁止されているので、このようなアレンジを取る以上、少なくとも黙示の承諾は認められるとはいえ、株式譲渡契約では、当該第三者弁済について、経営株主及びM&Aの対象会社の同意を明記しておくべきであろう。

株主総会・取締役会の不開催

中小オーナー企業は、資金面、人員面というリソースに限界があることから、大企業であれば通常設けている程度のコンプライアンス体制を構築できていないために、法務デュー・ディリジェンスで法令違反が発見されることが少なくない。

［事例5］

Ｔ社は取締役会設置会社である。しかし、設立以降、株主総会と取締役会については商業登記申請に必要な範囲で議事録を作成するのみで、実際には招集手続きを行ったことも、開催したこともない。

問題点

法令違反のなかでも頻繁にみられるのが、株主総会及び取締役会を開催していない（開催したことがない）事例である。株主総会及び取締役会の開催を省略したいのであれば、書面決議（会社法319条、370条）を行えばよいのであるが、制度を知らないか、知っていたとしても、株主総会又は取締役会の書面決議の要件は、それぞれ株主又は取締役全員の承諾が必要であるところ、少数株主や非常勤取締役の存在から、全員の承諾取得ができない等の事情により、あまり利用されていない。このようなケースでも、株主総会においては取締役及び監査役の選任、取締役会においては代表取締役選定等、商業登記申請の添付書類として必要な場合には、司法書士等が作成した株主総会議事録、取締役会議事録を（形だけ）作成している。一方で、それ以外の計算書類の確定や重要な業務執行の決定等の決議事項については、対外的に提出を求められることがないため、議事録の作成すら行われていないことが珍しくない。

たとえ議事録が作成されていても、実際には開催されていない以上、株主総会及び取締役会決議は不存在と評価せざるをえない。その結果、登記上選任・選定されたとされている取締役、代表取締役、監査役は、実際には選任・選定されていないことになる。また、代表取締役による業務執行も、権限のある代表取締役による有効なものとはいえないため、瑕疵を帯びることになる。定時株主総会の承認による確定が行われていない計算書類は、財務デュー・ディリジェンスにおいて、法的に確定した

ものではなく、参考資料程度のものにすぎない。

また、株主総会の決議不存在の確認の訴えは、株主総会の決議取消事由と異なり（会社法831条）、提訴期間がないため（同法830条1項）、時間の経過により瑕疵が治癒することはない。取締役会の決議不存在については、特別の訴えの制度が会社法上設けられていないため、いついかなる方法でも不存在を主張することができる。

買い主における対応策

買い主は、株主総会及び取締役会決議不存在の瑕疵を、クロージングの前に治癒させておきたいと考える。そこで実務上は、可能な範囲で治癒する手段として、対象会社に対して株主総会及び取締役会を適法に招集、開催させ、過去行うべきであったすべての議案について決議をやり直す（追認決議）ことにより、株主総会の決議不存在を治癒することを、クロージングの前提条件とすることが多い。もっとも、このような追認によっても、完全に治癒できるわけではない。瑕疵のある決議を治癒する方法が法定されておらず、追認によって果たして過去に遡（さかのぼ）って決議が行われたと考えてよいのか明らかではないことに加えて、当時の株主、取締役は現在においてその地位を失っている場合が多いため、追認をするべき主体に限界があるからである。

そこで、買い主としては、クロージング後に株主総会決議及び取締役会の決議不存在が問題になった場合に、それによって買い主が被った損失について経営株主に特別補償を求めることも考えられる。

前述のとおり株主総会決議は株主全員の同意による書面決議によって、取締役会は定款に規定を設けたうえで取締役全員の同意による書面決議によって、実際に会議体を開催の省略ができる。クロージング後、株主総会または取締役会を実際に開催する必要性がないのであれば、これら書面決議の活用が合理的である。また事業承継型M&Aの対象となる中小オーナー企業では、その規模から取締役会を置く必要がないのに、2005年の会社法改正以前から漫然と取締役会を置いているケースが多い。負担を軽減するため取締役会を廃止するなど機関設計を簡略化しておくことも考えられる。

最終契約交渉上の問題点

株式譲渡契約書などの最終契約書案は、入札案件などの一部の例外を除いて、買い主がデュー・ディリジェンスの結果などを踏まえて、自己に有利な案を法務アドバイザーに作成させることが多い。売り主としては、買い主作成案について批判的に検討したうえで、自己に有利となるように修正案を提示し、ここから本格的な最終契約交渉に入るのが一般的なM&A取引の流れといえる。

これに対して、事業承継型M&Aでは売り主である経営株主が買い主案の修正をほとんどしないまま受け入れてしまうことが珍しくない。

［事例6］

T社の買収を目指すB社の法務アドバイザーが作成した株式譲渡契約書案は、T社で発見された問題点すべての治癒をクロージングの前提条件としていること、表明保証事項は広範かつ網羅的な内容としていること、表明保証違反の場合の補償には上限や期限などの条件が設けられていないことなど、買い主にとって極めて有利な内容となっていた。S氏に株式譲渡契約書案を送付して数日後、M&A仲介事業者を通じて、S氏から「顧問弁護士であるK弁護士にも確認してもらったが、B社作成の株式譲渡契約書案で特に問題ないので、押印の手続きを進めたい」旨の回答があった。なお、K氏は、同社顧問弁護士を務めてきた高齢の弁護士で、M&A取引実務にかか

わったことはほとんどない。以上のような事実関係において、売り主S氏及び買い主B社にとってそれぞれどのような懸念が考えられるか。

売り主が最終契約を適切に検討しない背景

事例6のように、売り主が最終契約案を適切に検討せず無批判に受け入れてしまうことについては以下のような背景が考えられる。

まず、売り主の関心の中心は譲渡価格にあり、最終契約に規定される定性的な条件にはほとんど関心がない。次に、売り主が、M&A取引の最終契約書のような、網羅的な表明保証事項なども含んだ長い契約書を対象とする契約交渉にかかわったことがない。そして、顧問弁護士など、身近にいる弁護士に一応の検討を依頼したとしても、当該弁護士にM&A取引の知見があまりないため、売り主に対して買い主案のリスクを適切に指摘できない。さらにいえば、事業承継型M&Aの最も重要なプレイヤーであるM&A仲介事業者が当事者間の利益調整を担っており、売り主の意向をある程度最終合意内容に反映してくれるため、売り主が法務アドバイザーの必要性を強く感じていないこともある。

売り主のリスク

売り主が適切な法務アドバイザーを登用せず、買い主の提示を適切に検討しないことはリスクが大きいといわざるをえない。最終契約で負担したリスクは、経営株主である個人に帰属するのであり、そのインパクトは非常に大きいものになりうるからだ。一般的なM&Aであれば、売り主は補償金額の上限、期限等の補償条件の設定をほぼ必ず求めるが、事業承継型M&Aではこれをせず、売り主は買い主にいわれるがまま応諾してしまうことが珍しくない。その結果、極めて重い補償責任を負うこととなる。多額の補償請求をされた結果、自己破産に至ることもありうる。

買い主のリスク

売り主が異議を述べないことは、買い主にとってもリスクとなりうる。上記に挙げた背景に鑑みれば、売り主がノーコメントの場合、買い主が意図する内容、ひいては売り主自らのリスクを十分に認識、理解していない可能性が極めて高い。この場合、クロージング後に売り主の表明保証違反が発生し、補償請求など、買い主が実際に権利を行使する段階になって、売り主が「そんなつもりではなかった」「締結の際にリスクの説明を受けていなかった」などと主張して契約上の義務を履行しない可能性がある。また、売り主が実現不可能な前提条件に合意してしまい、結局クロージングまでに充足できないこともありうる。よって、売り主が買い主案に異議を述べず、そのまま契約を締結したとしても、契約条件を通じてM&Aのリスクを管理・回避・分配するという本来の目的が果たせないことになる。

また、売り主が適切な法務アドバイザーを登用しない結果、本来は売り主のアドバイザーが担うべき対応を、買い主の負担で、買い主のアドバイザーが代わりに担っていることもある。例えば、最終契約交渉において買い主本人の要請により、売り主の意向に基づく（買い主にとって不利益な）契約修正作業を買い主のアドバイザーが担っていることが少なくない。また、クロージングの前提条件を充足するために売り主側で作成しなければならない契約書その他の書類について、法務アドバイザーのいない売り主側で作成することは期待できないので、やむをえず、買い主の要請で買い主のアドバイザーが代わって第一案を作成することも実務上よくみられる。

売り主側で行うべき作業を買い主の法務アドバイザーが担うことは、売り主が支払うべき弁護士報酬の一部を、買い主が負担していることを意味しており、必ずしも公平とはいえない状況にあるといえる。また、これはM&A取引に限ったことではないが、当事者双方が適切

な法務アドバイザーをつけることによって、実務から乖離した不合理ともいえる要求が相手方からなされるリスクが減り、より実質的な争点に絞った交渉も期待できる。法務アドバイザーを登用しないことによるリスクは基本的には売り主自らに帰属するから、自己責任の問題といえる。しかし、事業承継型M&Aにおいて（買い主だけでなく）売り主も、実務に通暁した適切な法務アドバイザーを登用する慣行が確立されることが望ましい。

ただ、売り主である経営株主が、M&A取引に通暁した法務アドバイザーにアクセスする手段が十分に整っていないことも課題といえる。経営株主のサポートを担っているM&A仲介事業者や地域金融機関による紹介などを通じて、適切な法務アドバイザーにアクセスできる機会が増えることが期待される。

一部持株留保による資本業務提携

中小オーナー企業では、経営株主個人の経営能力、信用力、技術力、営業力、カリスマ性などが対象会社の企業価値の本源またはその一部となっており、そのような経営株主個人の能力に会社経営が一定程度依存している場合が少なくない。M&Aの実行をもって経営株主がただちに経営から引退すると、技術の断絶、従業員の人心の離反、取引先との関係悪化など、企業価値を毀損（きそん）してしまう可能性がある。

また、上場会社は、最初から中小オーナー企業の支配権を取得することはリスクが高いと考え、まずはマイノリティー持分を取得する、つまり資本業務提携にとどめたいと考えることがある。こうした資本業務提携は、経営株主が引退せず、続投することを前提としているため、これまで述べてきたような経営株主の引退を伴う事業承継型M&Aとは性質が異なる。

［事例7］

T社の強みは、同社を発展させた経営株主S氏個人の才覚によるところが大きい。そこで、B社としては、株式取得後もしばらくは、技術と営業ノウハウ伝承及び従業員の人心を安定させるため、S氏に経営陣として経営に関与してほしいと考えている。B社としては、中小オーナー企業の支配権を最初から取得することはリスクが高いと考え、34%の株式を取得するにとどめ、残りは引き続きS氏に保有してもらうケースを考えている。

株主間契約上の手当て

事例7のように、引き続き支配権を有する経営株主とマイノリティー持分を新たに取得する買い主との共同経営というかたちで、資本業務提携をすることは珍しくない。経営株主が引き続き株式を保有する場合、株式譲渡契約とは別に、経営株主と買い主との間で株主間契約を締結する必要がある。株主間契約では、以下のような三つの規定が設けられる。

一つ目は、買い主の事前同意事項である。組織再編、定款変更、重要な契約の締結、重要な従業員の採用など一定の重要事項の決定について、買い主による事前同意の取得を義務づけることによって、買い主に対して当該重要事項の決定に対する拒否権を付与することが多い。買い主の株式取得割合がマイノリティーにとどまる場合、経営株主は引き続き自由に経営ができるため、買い主は事前同意を行うかの検討を通じてモニタリングを行うことになる。

二つ目は、株式譲渡制限である。経営株主は、買い主の事前同意なくして所有する株式を譲渡してはならないといった制限を求められることが多い。買い主の立場からは、経営株主による対象会社株式の譲渡を自由に認めると、経営株主の能力に着目して投資した意義が損なわれてしまうおそれがあるからである。

三つ目は、持株取得を通じたインセンティブプランである。経営株主が買い主の株式取得後もモチベーションをもって経営に従事してもらうため、一定期間経過後に買い主が業績など一定の指標から算定した価格で経営株主の保有株式を買い取る合意をあらかじめしておくことが考えられる。経営株主は将来、株式を買い主に対して高値で売却することが期待できる。買い取り時期としては、例えば、経営株主が提案した事業計画の対象期間が満了し、業績達成の有無及び達成度合いが判明する時点（クロージングから○年経過後、最初に到来する決算期の３カ月後とするなど）が考えられる。買い取り価格の設定は、経営株主の貢献度に連動する条件で合意することが望まれる。例えば、財務指標を使って達成度をいくつかの段階に分け、段階ごとに支払われる対価を設定する方法が考えられる。あるいは非財務指標を使う方法として、あるサービスや技術の開発目標を決め、目標の達成度合いに応じて対価を決めることも考えられる。

より良い事業承継型 M&A のための準備

中小オーナー企業では、株主がオーナー経営者やその親族などに分散していることが多い。また、過去の株式譲渡において株券の交付がなかったために株主関係に法律上重大な問題が生じていることもある。資本構造の問題は、事業承継の手段としての企業を売却する際に、買い主候補者にとって大きな障害となる。

一部の会計事務所には、中小オーナー企業に対して、将来の売却に向けて財務体質の改善を指導するサービスを提供するところもあると聞く。法務面でも、法律事務所の助言を得ながら、円滑な売却に向け、資本構造上の問題もあらかじめ解消、改善しておくとよいのではないか。

近年では、将来の事業承継をにらんで、株主構成や議決権割合を適切にするために種類株式を活用したり、持株会社を設立したりと適切な株主構成となるような取り組みを行っている中小オーナー企業が増えている。しかし、ことはそう簡単ではない。中小オーナー企業における資本構造問題の事前解決は、以下の背景から、財務体質の改善以上に難しいことがある。

まず、資本構造の改善はほかの株主の協力を必要とするところ、経営株主は、会社を売却すると決まったわけではない「平時」の段階で、親族等微妙な関係の株主を巻き込むことに強い抵抗を感じる可能性が高い。次に、法務の問題は定性的であり、買い主候補者による企業価値評価に直接悪影響が及ぶわけではないと考えるため、改善する優先順位が極めて低い。そして経営株主の多くは、税務上の問題と比較して、法務上の問題に対する意識、関心が高いとは必ずしもいえない。こうした背景から、売却時の法務デュー・ディリジェンスで資本構造の問題点が明らかにされ、買い主から求められるまで問題の解決を先送りにせざるをえないのが多くのケースでの実情であろう。

買い主候補者が上場会社である場合や、さらなるM&AやIPOなどでエグジットを目指している場合、買い主候補者は資本構造上の問題を極めて深刻に捉えることが多い。最低限、法的に安定しており、オーナー経営者、ひいては将来の買い主候補者にとって望ましい株主構成となるような資本政策を検討することが、中小オーナー企業には望まれる。資本構造の問題がそれほど深刻になっていない比較的歴史の浅い会社のオーナー経営者は、今後問題を複雑化させない資本政策を策定し、遂行していくべきであろう。他方、歴史が長く、複雑な資本構造をもち、今となっては改善が困難な会社のオーナー経営者も、自社の問題を正確に認識し、今後やって来るであろう事業承継の手段の一つとして、M&Aに備えた検討を可能な範囲で目指していくべきであろう。

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巻、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。

針が動いてよみがえる思い出

新光時計店
松浦 光司（まつうら みつし）

〈企業概要〉

代 表 者	松浦 敬一	所 在 地	広島県呉市豊町御手洗226
創　　業	1770年代	電話番号	0823（66）2429
従業者数	3人	U R L	http://www.shinko-tokei.jp
事業内容	時計修理、時計・眼鏡販売		

広島県呉市、瀬戸内海に浮かぶ大崎下島の御手洗（みたらい）は、江戸時代に人工的に埋め立ててつくられた港町だ。明治時代にかけて、日本各地の産品を運びながら売買する北前船（きたまえぶね）が寄港して商売の町として繁栄した。現在は3,000人ほどが暮らす穏やかなこの島に、全国各地から、ときには海外から、思い出の詰まった時計が集まる時計修理店がある。

修理を断られた時計が集まる

――長い歴史のあるお店ですね。

御手洗は昔から、港町として栄えてきました。当店は江戸時代に米問屋としてスタートし、食料品や薬、雑貨などを扱うなかで、明治時代頃から時計を扱うようになりました。

当時の時計はぜんまいを動力にした機械式で、定期的な分解洗浄、オーバーホールや修理が必要でしたから、同時にメンテナンスも手がける必要がありました。昭和初期に現在の店名となり、1963年にわたしの父、敬一が店に入りました。わたしは2012年に店に入り、今は親子二人で時計の修理を行っています。

時計と眼鏡を取り扱っていますが、現在は、売り上げの多くを時計修理が占めます。修理する時計の数は年間300個ほどで、日本全国から依頼があります。お客さまは、会社の周年記念や婚礼の記念品など思い出の時計を持っている60歳代から70歳代の方が多いです。

――離島にもかかわらず全国から依頼が来るのはなぜでしょうか。

全国から修理依頼が来るようになったのは父の代になってからです。それまでは島内や遠くても広島県内の方がほとんどでした。父は直せると思ったものはすべて引き受けて修理してきました。そのうち「メーカーで修理を断られた時計でも直してもらえる」という評判が口コミで広まったようです。

2000年代に入ってからは、たびたびメディアで取り上げられるように

なり、県外のお客さまが増えていきました。当店を紹介したテレビ番組が海外で放送されると、外国に住む方からも依頼が来るようになりました。

――直せないといわれた時計でも修理できるのはどうしてでしょうか。

時計メーカーに修理を出した場合、部品が在庫にあれば修理をしてくれます。ただ、部品がないと時計メーカーは対応してくれません。壊れた部品の修理は、交換よりも手間とコストがかかりますし、対応する技術者によって品質にバラツキが生まれる可能性もあります。

他方、当店のような修理店は各メーカーの部品を横断的に使えます。古いものは、メーカー自体がすでに存在しないこともありますし、部品の確保が問題になります。ただ、同じメーカーの類似製品や他社製品のなかには似た形状の部品があることもあり、流用や加工などによって、代替できる場合もあります。再び時計が動き出す可能性はあるのです。

古い腕時計を修理してほしいと、あるお客さまが来店したときのことです。とりあえず中を見ようと裏蓋（うらぶた）を開けた途端、その方は泣き出してしまいました。聞くと、時計は家族の大事な形見で修理業者をいくつも回ったが、状態がひどく、中も見ずに断られ続けたそうです。ようやくたどり着いた当店で、初めて時計の裏蓋を開けられたことに、思わず感極まったそうです。

古い時計になるほど、部品が手に入らない可能性は高くなります。部品を探し回って入手するまでに1年以上かかったこともあります。ただ、どうしても部品を用意できず修理が不可能な場合は、時計を分解したり、部品を探したりした時間が無駄になってしまいます。もちろん売り上げもゼロです。

時計は分解しないと確認できない部分が多く、修理できる見込みがあるかどうかを判断するためには、十分な知識や経験が必要です。ただし、どんなに知識や経験があっても、判断が難しいこともあります。それゆえ古い時計の修理は、敬遠されがちなのです。

当店に寄せられる時計の9割以上は、ほかの修理店で断られたものです。それでも当店は修理の可能性を追求します。百貨店の外商や同業者から修理を依頼されることもありますが、基本的には断っています。修理に時間がかかる時計ばかりですし、分解するうちに新たな不具合が見つかり、追加料金が必要になることもあります。これまでの経験から納期や料金に関するトラブルを防ぐためには、お客さまと直接やりとりできる態勢が大切と考えています。

販売用の時計や眼鏡が並ぶ

手書きだから伝わる

――注文の流れを教えてください。

時計を預かる前に、メーカーや購入時期、故障の経緯などを電話やメールで詳しく聞いています。一般の修理店は直接持ち込まれることが多いと思いますが、当店はアクセスのけっして良くない島にあります。郵送で時計を預かることも少なくないので、事前の聞き取りで依頼を受けられる時計かどうか判断しています。

最近の時計は、そのメーカーでないと対応できない特殊なモデルもあります。こちらで調べたうえでメーカー対応のほうがお客さまのメリットになる場合、メーカー対応で話を進めることもあります。

打ち合わせがまとまると、時計を預かります。作業に取りかかる前に一点ずつカルテをつくっています。2014年から始めた取り組みです。カルテには、時計の情報はもちろん、時計に関する思い出や、印象に残ったお客さま

のエピソード、家族のことなど、相談の際にうかがったお話も残さず記しています。カルテを束ねたファイルは1年で5センチメートルを超える厚みになります。

――作業に関係なさそうな情報まで記録しておくのは手間が増えるだけのような気がします。

当店では大切なプロセスだと考えています。理由は二つあります。一つは、お客さまが時計とともに過ごしてきた生活や時計を保管していた環境の話から、不具合を起こした理由が見つかることも多いからです。

もう一つは、お客さまとのつながりを大切にするためです。一度修理するとメンテナンスの大切さに気づいて、オーバーホールを定期的に依頼してくれるお客さまが多くいます。いわゆるリピーターですが、時計の修理ですから接点はせいぜい数年に1回です。だからといって依頼のたびに思い出話を聞くわけにはいきませんからね。カルテを読み返せば、久しぶりのお客さまが来ても安心です。相手も覚えていてくれたのだと喜んでくれますから、いっそう話が弾みます。

カルテの記入が終わると、いよいよ時計を分解していきます。作業時は、季節を問わず、窓を閉め切ります。ほこりが舞うので、扇風機やエアコンを強くかけることはできません。部屋は南向きで、窓から差し込む自然光のもとで父と並んで作業をしています。太陽の光のほうが電気の明かりよりも細かい部品が見やすいのです。時計を分解して劣化した油分などを洗浄したら、不具合の原因を確認して対処します。

なかには修理できずにお客さまにお返しする時計もあります。もう行く当てがないと落胆する方もいますから、直せない理由をきちんと説明しています。代わりに使える部品がないことや、部品を直して使おうにも本体のさびがひどく、もう動かないことなどを伝えています。

――掛時計などは、機械部分だけでなく、外装の修理もやっているそうですね。

新品同様とまではいきませんが、できるだけ新品に近づけるために外装の補修も行っています。時計が動き始めただけでお返ししては、わたしたちも納得できないからです。

掛時計や置時計は明治から昭和初期の製品が多く、文字盤の塗装が剥げていたり、ガラスが割れてなくなっていたりします。お客さまの意向を確かめたうえで、文字盤の修復のほか、木製部品の製作や塗装も行っています。ガラスについては、古いものは個体差も大きいので、大きなガラスから切り出してつくります。

お客さまから「想像していた以上だ」と喜んでもらえるときが何にも代えがたい瞬間です。見た目もきれいになると、時計を新調したときのような気持ちになるようです。

口コミでこのようなサービスの評判が広がると、外装の補修のみの依頼が来るようになりました。ただ、これらはあくまで時計修理の付随サービスです。外装のみの修理依頼はお断りしています。工数を考えると、文字盤の色付けなどは単体でほとんど利益が出ないからです。

――お客さまに時計を返すときにもすてきな心づかいがあるそうですね。

父が始めた直筆の手紙のことですね。修理後、正しく使っていただくために、使用方法や注意事項などを2～5枚の便箋に記しています。扱い方によっては、寿命を縮めてしまうことや不具合が起きてしまうこともあるからです。

時計が直ったからといって頑丈になったわけではありません。時計は精密機械なのです。このことをわかってほしいからこそ、手書きでしたためています。形見の時計のため扱ったことがないという方は少なくありませんし、自分の時計であっても長い間しまっていて使い方を忘れたという方もいます。手書きなら読ん

でくれるでしょうし、思いも伝わりやすいと考えました。お客さまからは感謝の気持ちや大切にしていますとお返事をいただいています。

地域の時計店であり続ける

――直筆の手紙には説得力がありますね。

わたし自身、お客さまの直筆の手紙に感動した経験があります。その方の依頼は結納品としてもらった時計を、息子さんの結婚祝いとして贈りたいというものでした。どうにか式当日までに届けることができました。その後もらった手紙には、20年間止まっていた時計が再び動き始めた感動と、結婚式に間に合ったことへの感謝がつづられていました。

この経験からわたしも何かしらのメッセージをお客さまに届けたいと考えるようになりました。それは、時計のメーカーごとにその歴史などをまとめた資料づくりです。これまでも、時計に関する簡単な情報は父が手紙などで伝えていました。2016年からは、よりお客さまに喜んでもらえるようにと、わたしがリニューアルしました。さまざまな時計を見てきたからこそわかる情報を随時更新しながら盛り込み、今では100社を超えるストックがあります。

時計マニアの方からは初めて知る情報だと感激されることもあります。あまり時計に詳しくない方からは、メーカーの歴史を知ることで、いっそう時計に興味が湧き、自分の一本に愛着をもてたといわれます。こうしたお客さまの反応をみるたびに、取り組んで良かったと感じます。

――修理という仕事以上に大切にしている思いがあるのですね。

人とのつながりを大切しなさいと父に教えられてきたことが根本にあります。遠方に住んでいて会えないお客さまでも、できるだけ接点をもつことで、大切な時計を安心して預けてもらえるのではないかと考えています。

お客さまから「都市部で店を開いたほうがもっと稼げるのではないか」と言われることもあります。都市部では店舗の賃料が高いですから、修理よりも利幅の大きい販売に力を入れなくてはいけなくなります。修理をメインにした現状のサービスを維持するのは難しくなるでしょう。

大正時代に建てられた店舗

当店は御手洗が北前船の中継地として栄えた恩恵を受けてきました。この地に恩返しする意味でも、都市部へ出ていく考えはありません。これからも、ここ御手洗で一つでも多くの時計をよみがえらせていきたいと思っています。

取材メモ

歴史的な町並みを残す御手洗には、多くの観光客が訪れる。父・敬一さんと息子・光司さんのように、窓のそばで時計を修理する様子は、大正時代の時計店にはよくある風景だったそうだ。当時の面影を残す新光時計店の建物と懐中時計を模した木造の看板は、インスタ映えするスポットの一つになっている。

訪れる人たちに、光司さんは地域の歴史と店舗の成り立ちを記したパンフレットを用意してもてなしている。ときには修理のお礼を直接伝えるために遠方からやってくるお客さんもいて、光司さん自ら地域を案内することもあるという。売り上げには直結しないが、お客さんに寄り添う姿勢がよくわかるエピソードだ。この姿勢が全国各地から時計を引き寄せているのだろう。

（青木　遥）

暦のしきたりとビジネス

第20回　初午 —— 針供養とこと八日

2月は稲作の豊饒(ほうじょう)祈願のために京都の伏見稲荷大社をはじめ、全国の稲荷神社で初午(はつうま)の祭りがあります。初午は2月8日前後ですが、ちょうどそのころに「針供養」と「こと八日」の行事があります。

針供養は針仕事にいそしんでいる女性が針に感謝する行事です。この日は仕事を休み、折れたり、さびたりした針を豆腐やこんにゃくに刺し、女性の神様として信仰されている和歌山県の淡嶋神社や淡島様を祭っている神社や寺院に参拝し、お世話になった針を供養します。針供養は針を休ませる日であるとともに、女性の厄よけの日でした。

江戸時代には針供養の日に大根やゴボウ、里芋(さといも)、こんにゃくなどを入れたおこと汁を食べていました。おこと汁のこんにゃくや豆腐が針を刺すのに使われていたようです。おこと汁の名前の由来は、こと八日にあります。

こと八日は12月8日と2月8日の2回行われていました。関東地方の農村では、1965年頃までは一つ目小僧やミカワリ婆さんなどの妖怪がやってくる日だといわれていました。目の粗い籠を竹竿の先につけて屋根に立てかけておき、夕方にはいろりでネギやヨモギやニンニクなど臭いの強いものを焼き、燻(いぶ)して妖怪が入ってくるのを防いでいました。

東北地方や中国地方、四国地方ではこと八日は厄神(やくじん)送りといい、家の戸口や窓に家族の人数分だけ団子をつけた小枝を挿し、カラスが食べれば、厄神を送ったことになるといっていました。北陸地方ではハリセンボンを膨らませて家の戸口にかけて魔よけにしました。

関西地方では12月8日をことはじめ、2月8日をこと納めと呼んでいます。中部地方や関東地方では12月8日をこと納め、2月8日をことはじめと呼んでいます。民俗学者の柳田國男の『年中行事覚書』(1955年)には、関西では12月8日を重んじているが、奥羽と九州南端に残る2月8日を重視する行事のほうが歴史的にはより古い伝承だろうとあります。なぜ東西で逆なのでしょうか。

「こと」とは、古くは春から秋まで続く稲作と田の神を祭ることであり、2月8日がことはじめで、無事に収穫がすんだ12月8日がこと納めだったのです。関西地方では「こと」が新年を迎え祝う正月の意味に変わってきたために、12月8日をことはじめと呼ぶようになったのです。

正月に向けたことはじめの典型的な例が12月13日の京都にあります。舞妓や芸妓たちが1年間お世話になったお店や師匠のところへ旧年の感謝と新年のお願いを込めてあいさつ回りをするしきたりです。師匠からは来年も頑張るようにと、舞扇(まいおうぎ)をもらいます。芸妓たちによることはじめは12月なのです。

2月は仕事が少ない月といわれていますが、針供養に象徴されるように、日頃の労苦のねぎらいと厄よけや魔よけの意味からいっても、大事な月なのです。

新谷 尚紀
しんたに　たかのり

1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大學文学部客員教授。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。

前野 隆司［著］

感動のメカニズム
心を動かすWork&Lifeのつくり方

講談社　定価（本体840円＋税）

顧客が感動する商品やサービスを提供できることは、企業にとって大きな強みとなる。接客の場面でも、「期待に応える」を超えて「感動させる」ことが大切であるとよく聞く。もっとも、同じやり方でも感動する人もいればしない人もいる。人によって感動するポイントは異なる。どのような人が何に感動してくれるのか、勘所がよくわからないという問題に直面する。

本書は、そうした悩みを解決する道筋を示してくれる。慶應義塾大学大学院教授を務め、ロボットやビジネスシステムなどのデザインを研究する著者は、感動のメカニズムをひもとく方法として、STAR分析を提唱する。

STARは、Sense（感じる）、Think（考える）、Act（行動する）、Relate（つながる）の頭文字である。人が感動する体験は、この四つに分類することが可能だという。Senseは美しさや味といった五感で感じる体験、Thinkは納得や発見といった知見の拡大を伴う体験、Actは努力や進歩といった行動による体験、そして、Relateは親近感や尊敬といった他者との関係性による体験を示す。

本書では、飲食サービス業や自動車製造業など業界別に、似ている企業同士を比較し、顧客の感動のパターンに違いがあることを明らかにしている。例えば、大手カフェチェーン2社を比べたところ、1社では飲み物のおいしさや店内空間の統一感などのSenseに関する感動が多く、もう1社では従業員の思いやりといったコミュニケーションを介するRelateによる感動が多かった。この結果は、それぞれの企業が打ち出している理念や方針に合致するものであったという。

こうした点から著者は、STAR分析の結果と売上高の動向や顧客の属性などのデータを関連づけて考えることで、人の感動に働きかける企業活動のあり方を明確にできると指摘する。例えば、自社のリピーターはどのような点に感動しているのかを検討すれば、商品開発や広告制作に活かせる。逆に、STARのうち、既存客の反応が薄い分野に力を入れ、顧客の幅を広げるという展開も考えられる。

著者は、多くの感動を味わっている人のほうが、感動をつくり出すことも得意だと語る。まずは、STAR分析を活用し、自身の日常生活に潜む感動の種を探してみてはいかがだろうか。感動のある毎日を送ることは、ビジネスを成功させるためだけではなく、豊かな人生を送るためにも活かされるはずだ。　（山崎 敦史）

中小企業経営者のための

ちょっと気になるキーワード

季節調整

国内総生産（GDP）や家計支出といった統計データを時系列分析するとき、しばしば季節調整という手法を用います。データの季節性を取り除くことで、的確な経済分析を行うためです。

データの季節性とは、１年を周期とするデータの変動のクセのことです。例えば、GDP をみると、毎年４－６月期に低くなり、逆に 10 － 12 月期に高くなるクセがあります。これは、５月は大型連休があり、企業の稼働日数が減るため、生産水準が低くなりやすいこと、12 月は多くの企業が従業員にボーナスを支給するため、消費が伸びやすいといった理由があります。これらは毎年起こるので、GDP の増減を判断する際には、季節性を考慮して分析する必要があるわけです。

季節性を生み出す要因には、天候、暦、社会的慣習があるとされています。天候について、清涼飲料水の販売額を用いて考えてみましょう。夏場は、水分補給のため、需要が高まります。一方、冬場は、水分補給の頻度が減るので、需要が低下します。販売額の動向を見極めるためには、天候がもたらす影響と、それ以外の要因を分けて考える必要があります。

最もわかりやすい季節調整の方法は、前年の同じ時期や期間のデータと比べること（前年比）です。直感的に判断がしやすいため、幅広く用いられています。また、経済分析の世界では、米国商務省が 1996 年に開発した X-12-ARIMA や、スペインの中央銀行がやはり 1996 年に開発した TRAMO-SEATS などの計算プログラムを用いることもあります。わが国の重要な統計である GDP や鉱工業指数は、X-12-ARIMA による季節調整が採用されています。

天　候	季節による寒暖や天候の差に影響されるもの
暦	月による日数や休日数の違いに影響されるもの
社会的慣習	特定のイベントや慣習に影響されるもの

自社の来客数や売り上げなどの業績をみるとき、季節性を考慮することで、より実態に即した分析ができるかもしれません。

＊一部、有田帝馬『入門 季節調整　基礎知識の理解から「X-12-ARIMA」の活用法まで』（東洋経済新報社、2012 年）をもとに記述しています。

編　集　後　記

特別リポートでは弁護士の柴田堅太郎氏に事業承継型 M&A を解説していただきました。株主構成やコンプライアンスなど法的な観点から自社の課題を整理しておけば、M&A は事業承継の手段の一つになります。

柴田氏によると、事業承継型 M&A には、経営者が一定期間引退せずに残るケースがあるそうです。わたしは当公庫の支店で融資を担当した海鮮料理店のことを思い出しました。店主が、約 30 年間務めた料理長に店を譲る際、「まだ教えることがある」と従業員として店に残りました。気心の知れた相手ですからスムーズに引き継げましたが、一般的には、自社の魅力を余すところなく承継するには相応の時間が必要でしょう。（篠崎）

調査月報 3月号予告

研究ノート　総研調査から

小企業の設備投資行動とその効果
―「全国中小企業動向調査・小企業編」のデータから ―

総合研究所 研究員　長沼 大海

日本公庫シンポジウム

「観光立国新時代」における地域活性化と中小企業経営
―インバウンドの増加がもたらす成果と可能性―

編集・発行　㈱日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本　アインズ㈱
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
㈱日本政策金融公庫 総合研究所（小企業研究第二グループ）
〒100－0004 東京都千代田区大手町1－9－4
電話 03(3270)1691

日本政策金融公庫総合研究所の本

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316頁 定価（2,315円＋税）

急成長のメカニズム

― 新規開業企業に学ぶ ―

▶新規開業企業のなかには、規模が小さいままで存続する企業がある一方、少ないながらも、短い期間で大きく成長する企業もあります。

▶開業後に短期間で急成長する企業には、どのような特徴があり、どのような経営戦略をとっているのか。データ分析、企業事例、パネルディスカッションの三つの切り口から実態に迫りました。

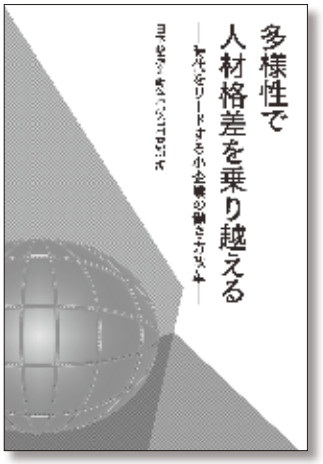
A5判202頁 定価（2,100円＋税）

多様性で人材格差を乗り越える

― 時代をリードする小企業の働き方改革 ―

▶人手不足への対応に苦慮する小企業は多いですが、小企業であっても人材を引きつけることは可能です。

▶本書では、小企業が就業者の働き方に関する多様なニーズに応えている点に着目。多様な働き方の提供によって人材の採用・育成・定着に成功している12社の事例を紹介し、小企業における人材活用のあり方を考察しています。



四六判250頁 定価（2,400円＋税）

お問い合わせ先　**㈱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

日本政策金融公庫

2020年2月5日発行（毎月5日発行）　通巻第706号（日本公庫 第137号）　ISSN 1883-2059