

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2020 No.139

4



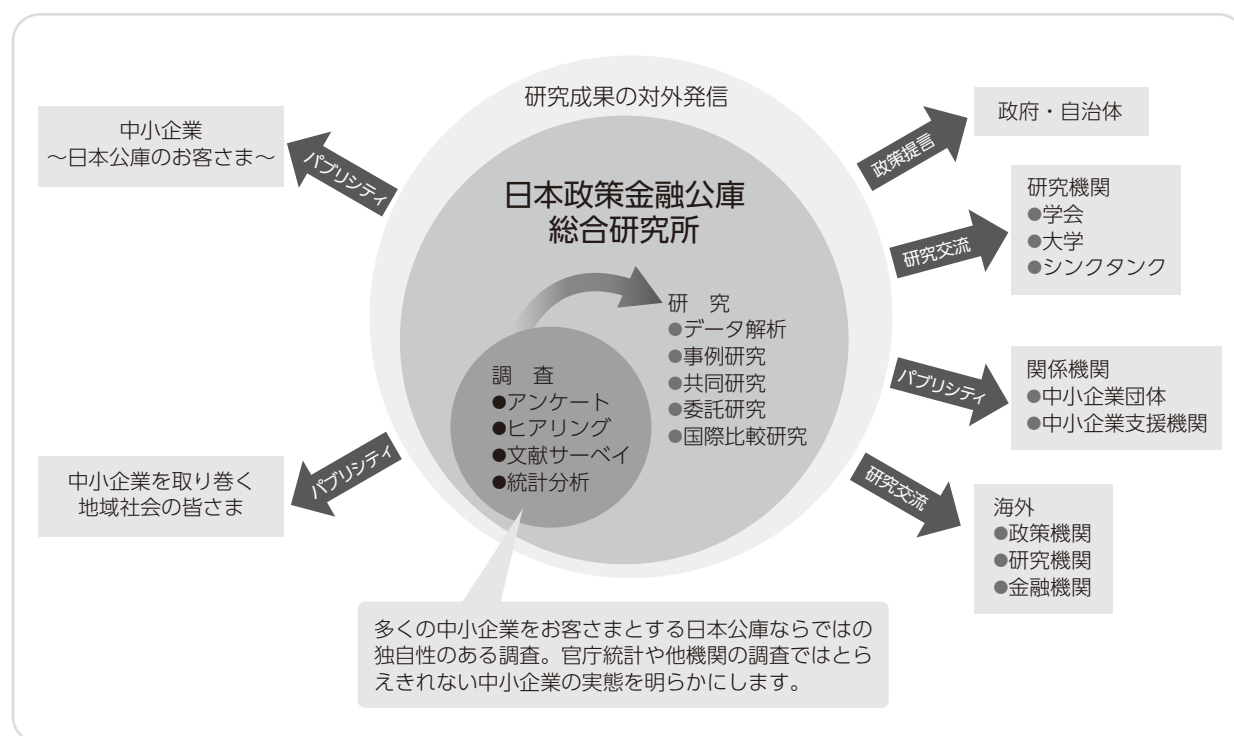
研究リポート

最新アンケートにみる中小企業の事業承継の実態

総合研究所 深沼 光・山崎 敦史

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にしたハイテクベンチャー企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。アンケート調査やヒアリング調査など多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。



本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。



バックナンバーは下記サイトでお読みにできます。

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



表紙写真
シリーズ「ジャパンカラー」
葉の花色（なのはないろ）

調査 企業事例
論評 エッセイ・連載



最新 日本公庫総研 研究リポート 最新アンケートにみる中小企業の事業承継の実態

＊総合研究所 研究主幹 深沼 光・研究員 山崎 敦史

2



巻頭エッセイ 明日に向けて

持続可能な社会へ導くPES

＊上智大学大学院地球環境学研究科 教授 柴田 晋吾

16



未来を拓く起業家たち

一時預かりで子育て世代に寄り添う

＊愛知県名古屋市 美辺(株)

20



データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～

小企業の売上DIは2年連続で低下

24



産業リポート 中小企業におけるAI活用の実態

AIが中小企業にもたらすメリット

＊総合研究所 主任研究員 佐々木 真佑

28



社史から読み解く経営戦略

乃村工藝社

— 空間造形で引き立つ魅力 —

＊社史研究家 村橋 勝子

30



経営最前線 1

おむつケーキを出産祝いの定番に

＊北海道札幌市 ベビーでこれーしょん

32



経営最前線 2

知恵とセンスを売る腕利きエンジニア

＊神奈川県横浜市 (株)アサイ・エンジニアリング

34



熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む

豪雨災害からの復興に向けて

＊大洲商工会議所 指導課長 澤木 亨

35



世界のあれこれビジネス情報便

ポジティブイメージへ フィリピン・マニラ

＊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

海外企業と直接取引を始めるための 貿易交渉の準備

＊中矢一虎法務事務所 代表 中矢 一虎

42



選ばれる小さな企業 一多様化する顧客ニーズに向き合うー

昆布生産の頼れるサポーター

＊北海道函館市 (株)寺島商会

46



暦のしきたりとビジネス

卯月八日——灌仏会と花祭り

＊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

日本の消費者は何をを考えているのか？

48



中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード

編集後記



明日に向けて

持続可能な社会へ導くPES



上智大学大学院地球環境学研究科 教授

柴田 晋吾

Shingo Shibata

京都府生まれ。米国のカリフォルニア大学バークレー校にて科学修士、東京大学にて農学博士を取得。農林水産省、国際連合食糧農業機関（FAO）などを経て、現職。上智大学大学院地球環境学研究科委員長、イタリアのパドバ大学客員教授、英国のケンブリッジ大学客員研究員、タイのカセサート大学客員教授などを歴任。専門は環境資源管理政策。著書に『エコ・フォレストィング』（日本林業調査会、2006年）、『環境にお金を払う仕組み PES（生態系サービスへの支払い）が分かる本』（大学教育出版、2019年）などがある。

生物多様性などさまざまな環境の価値は、経済学では外部経済と称される。通常無料で享受できるため、種々の規制にもかかわらず、どんどん失われてきた。SDGs（持続可能な開発目標）の達成を目指す今日、こうした状態を打破し、環境資源の恵みを活かした経済を構築するために、環境の価値を経済取引の枠内に取り込もうとする試みがPES(Payment for Ecosystem Services、生態系サービスへの支払い)である。

例えば、PESには河川の水質維持を求める企業が上流地域での植林活動にお金を払うことや、景勝地を訪れた観光客が貴重な野生生物の保護や美しい風景を維持するのに必要な費用を負担することなどがある。PESは環境資源の劣化防止や保全修復を図り、自然と共生した、持続可能な社会へ導く手段の一つとして国際的に注目されている。

例えば、日本の国土の7割近くを占める森林を活かすにはどうすればよいか。従来、木材は森林の圧倒的な収益源であり「森林の産業＝林業＝木材生産」という考え方が支配的であった。しかしこのアプローチの

みでは、多様化する今日の地域住民や都市住民のニーズに応えることはできない。特定の生態系サービスの徹底的な追求は、属地的には良くても、ほかの多くの生態系サービスの犠牲を強いることになるからである。

直ちにお金にはならないものも含めて、さまざまな生態系サービスをバランス良く実現する人間の営みを構築しなければならない。そこで筆者は以前から多様な関係者と協働して生態系サービスを活かすという新たな視点で森林に接する必要性を「森林業」や「エコ・フォレストィング」「生態系サービス林業」などの語彙で発信してきた。最近では林野庁も健康や観光、教育分野などとの連携による「森林サービス産業」という枠組みを打ち出している。

生態系の多様性に着眼するPESにより、環境保全と地域振興の双方に貢献する新たなビジネスを創出できる可能性がある。筆者は新潟県南魚沼郡湯沢町において、山菜など豊かな環境資源の恵みを楽しむツーリズム・レクリエーションの利用者による環境保全の費用負担のあり方を研究している。

本稿執筆時、筆者はイタリアのパドバ大学に滞在している。欧州各地でPES関連の研究プロジェクトが実施されているので、その一端を紹介する。イタリアのパルマからほど近い山間部のボルゴターロという人口2万人ほどの地域は、ポルチーニキノコの最も有名な産地であり、多くの人々がキノコ狩りに訪れる。野生産品で唯一、EUのPGI（地理的表示保護）を取得しており、年間数億円にもなる入域料とキノコの売り上げは、産地の保護に使われている。

自然と共生する社会の例として、スイスではほとんどの人々が森林から徒歩20分以内の所に住んでいる。私有林であっても自由に訪問できる権利（自由アクセス権）があるからだ。国民の80パーセントがレクリエーションや余暇のために頻繁に森林を訪れる。健康のために自然や森林を活用することに関心が高まっている。国内に約100カ所ある森林墓地の需要も増加している。

今後、企業経営者の方々が新たな発想で自然との共生を目指すPESに挑戦し、環境保護とSDGsの実現に貢献されることを願っている。

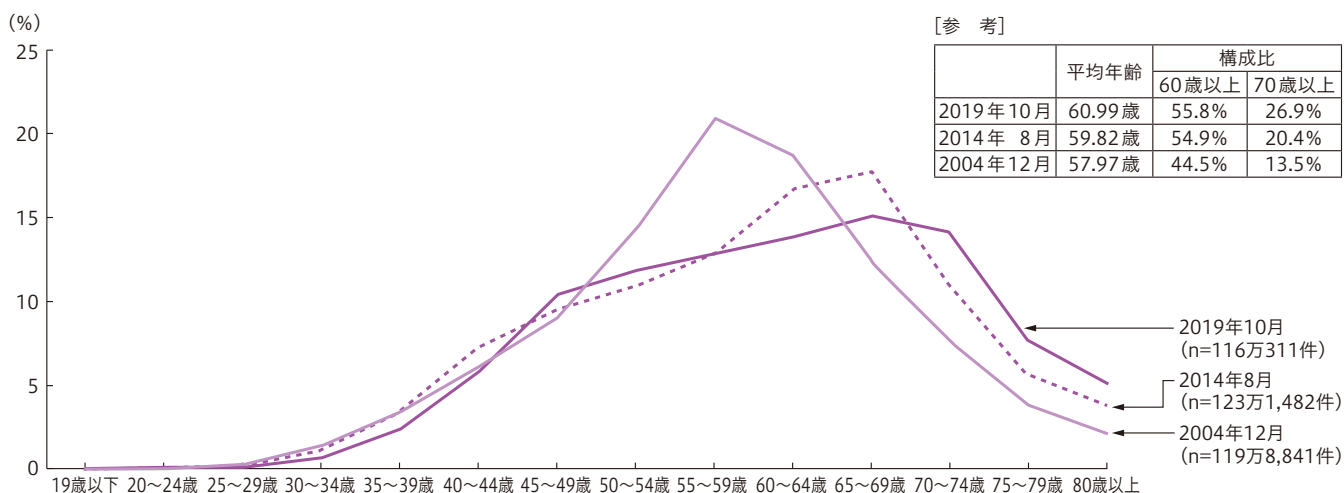
最新アンケートにみる 中小企業の事業承継の実態

総合研究所 研究主幹 深沼 光
研究員 山崎 敦史

中小企業経営者の高齢化が年々進むなか、事業をどのように承継していくのかが大きな問題になっている。事業承継がうまくいかず最終的に廃業してしまうと、企業が提供していた商品やサービスの供給が止まることになる。もしそうなれば、廃業の影響は企業や経営者自身だけではなく、周囲の経済社会にも広がる。では、中小企業の事業承継の見通しはどうなっているのか。インターネットによるアンケートから現状を詳しく探っていく。



図－１ 経営者の年齢分布の変化



資料：帝国データバンクの企業情報データベースをもとに作成

(注) 1 帝国データバンクがそれぞれの時点に保有していた企業情報をもとに集計したもの。大企業を含む。

2 経営者の年齢が不明の企業を除く。

進む中小企業経営者の高齢化

中小企業経営者の高齢化が進んでいる。(株)帝国データバンクのデータベースから、経営者の年齢分布を5歳刻みでみると、最も割合が高い年齢層は、2004年には「55～59歳」だったのが、2014年には「65～69歳」へと、ちょうど10歳ぶん移動している(図－1)。2019年では、ピークとなる年齢層は「65～69歳」のままで、全体として高齢化が一層進んでいることがみてとれる。平均年齢も2004年の57.97歳から、2014年には59.82歳、2019年には60.99歳へと上昇した。構成比をみても2004年には「60歳以上」は44.5%、「70歳以上」は13.5%だったものが、2014年にはそれぞれ54.9%、20.4%となり、2019年には「60歳以上」が55.8%、「70歳以上」が26.9%に達している。

どんな経営者でも、いずれは引退する。高齢の経営者が増えることは、引退予備軍の経営者が増加するということでもある。経営者が引退した場合、事業を承継すべき後継者がいたり、事業を譲渡する先があったりすれば事業は継続されるだろうが、そうでなければ廃業を余儀なくされる可能性が高い。後継者の決定状況は、実際

にどうなっているのか。後継者が決まっている企業、後継者がまだ決まっていない企業には、どのような特徴があるのか。誰が後継者候補になっていて、事業承継にはどのような課題があるのか。

当研究所では、こうした問題意識のもとに、2019年10月に「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を実施要領のとおり行った。調査対象は、全国の中小企業である。アンケートでは、従業者数299人以下の企業を中小企業と定義したうえで、インターネット調査会社の20歳以上の登録モニターに対して事前調査を実施し、抽出したサンプルに対して詳細調査を行った。アンケートはすべてインターネットによるもので、詳細調査の有効回答数は4,759件である。

事業承継に関する問題については、企業の規模と経営者の年齢による影響が非常に大きいと推測される。一方、登録モニターには、比較的規模の大きい企業の経営者や、高齢の経営者が少ない。そこで、サンプルを経営組織、従業者規模、年齢によって、40のセルに分けたうえで、それぞれのセルの有効回答数が、極端に少なくならないように調査を進めた。さらに、より現実の企業分布に近づけるために、データ処理に当たってはウエート付けを行った。まず、総務省・経済産業省「経済センサス－活

「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」実施要領

1 調査時点：2019年10月

2 調査方法：インターネットによるアンケート（事前調査と詳細調査を実施）

3 調査対象：全国の中小企業（従業者数299人以下の企業。「農林漁業」「不動産賃貸業」「太陽光発電事業」「株やFXの個人投資家」を除く）

※インターネット調査会社の登録モニターのうち、20歳以上のモニターに事前調査を実施し、詳細調査の調査対象を抽出した。

4 有効回答数：4,759件（事前調査は1万3,193件）

動調査」（2016年）の経営組織別・従業者規模別の企業件数に、㈱帝国データバンクのデータベースに登録された経営者の年齢別の分布割合を乗じることで、各セルに該当する実際の企業数を推計した。そのうえで、それぞれのセルについて、推計値をアンケート有効回答数で除いたものを、ウェイトとして算出した。詳細は本リポートの末尾に参考表として掲載している。

以下、それぞれの質問の回答数にウェイトを乗じた数値を用いて分析を進めていく。

後継者の決定状況

まず、後継者の決定状況についてみてみよう。ここでは、後継者がすでに決まっているかどうか、後継者が決まっていない場合はその理由は何かといった質問によって、企業を事業承継の見通しごとに四つに類型化した。

それぞれの割合を確認する。まず、後継者が決まっており後継者本人も承諾している「決定企業」は、全体の12.5%にとどまった（表-1）。現在後継者を探していたり、後継者にしたい人はいるが本人が承諾していなかったりといった理由で後継者が決まっていない「未定企業」は22.0%で、「決定企業」より高い割合となった。一方、自分の代で事業をやめるつもりであるとした「廃業予定企業」が52.6%と半数を超えている。このほか、自分が

まだ若いので決める必要がないと考える「時期尚早企業」が12.9%みられた。

2015年9月に行った同様の調査（以下、2015年調査という）と比べると、「決定企業」と「未定企業」の割合はほぼ同じであった。一方、「廃業予定企業」の割合は、2015年調査の50.0%と比べてわずかとはいえ上昇している。中小企業（総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」（2016年）における従業者数299人以下の企業）の数を約380万8,000件とすると、約200万2,000件が廃業を予定しているという計算になる。直ちに廃業するわけではないし、新たに開業する企業もあるとはいえ、日本の中小企業の過半数がいずれはなくなってしまうということは、経済社会にも大きな影響があることは間違いない。

類型ごとの企業の特徴

事業承継の見通しには、企業の属性が大きく影響すると考えられる。そこで、企業属性の違いによるタイプの分布の違いや、類型ごとの企業属性の違いを確認してみよう。

まず、従業者規模別にどの類型がどのくらいの割合を占めるのかみてみる。「決定企業」の割合は「1~4人」の6.8%が、「5~9人」では22.0%に高まるものの、10人以上のいずれのカテゴリーでも20%台にとどまっている（図-2）。「未定企業」は「1~4人」で15.0%、「5~9人」

表－１ アンケートによる類型化と構成比

(単位：%)

分 類	アンケートの回答による定義	2019年 (n=4,759)	2015年 (n=4,104)
決定企業	後継者は決まっている(後継者本人も承諾している)	12.5	12.4
未定企業 事業承継の意向はあるが、後継者が決まってい ない企業	後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない	5.1	3.4
	後継者にしたい人はいるが本人がまだ若い	4.6	6.0
	後継者の候補が複数おり誰を選ぶかまだ決めかねている	22.0	21.8
	現在後継者を探している	7.6	7.7
	その他	2.0	1.2
廃業予定企業	自分の代で事業をやめるつもりである	52.6	50.0
時期尚早企業	自分がまだ若いので今は決める必要がない	12.9	15.9

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2015年、2019年)

(注) 1 ウェイト付け後の集計結果(以下同じ)。

2 nはアンケート回答企業数(以下同じ)。

3 四捨五入のため合計が100%にならない場合がある(以下同じ)。

で29.5%と、これも規模が大きくなるほど割合が高まる。「10～19人」では42.4%、「20～49人」では32.6%、「50～299人」では50.7%と、4タイプのなかで最も高い割合となった。一方、「廃業予定企業」は「1～4人」では66.9%を占めているものの、「5～9人」では34.9%、「10～19人」では17.6%と、規模が大きくなるほど割合が低下している。ただ、廃業時に周囲に与える影響が大きいと考えられる「50～299人」の企業でも、9.0%がいずれは廃業を予定していることには、注目すべきであろう。「時期尚早企業」は、すべての規模層で1割台となった。

続いて、業種別の類型分布をみてみる。「決定企業」の割合が「全体」と比べて高いのは「宿泊業」(38.2%)、「不動産業」(25.3%)、「物品賃貸業」(24.2%)などである(表－2)。これに対し、「教育、学習支援業」では2.8%、「情報通信業」では6.6%と、「決定企業」の割合が低い。「未定企業」は「物品賃貸業」(42.9%)、「運輸業」(28.9%)などで相対的に高い割合となった。一方、「廃業予定企業」の割合は、「専門・技術サービス業、学術研究」(63.3%)、

図－２ 従業員規模別の類型分布

(単位：%)

	決定企業	未定企業	廃業予定企業	時期尚早企業
1～4人 (n=3,585)	6.8	15.0	66.9	11.2
5～9人 (n=537)	22.0	29.5	34.9	13.6
10～19人 (n=275)	21.4	42.4	17.6	18.6
20～49人 (n=210)	28.6	32.6	19.5	19.2
50～299人 (n=152)	23.5	50.7	9.0	16.9

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2019年)(以下断りのない限り同じ)

表－２ 業種(類型別)

(単位：%)

	決定企業	未定企業	廃業予定企業	時期尚早企業
建設業 (n=406)	16.7	24.9	48.2	10.1
製造業 (n=354)	13.2	27.5	49.2	10.1
情報通信業 (n=409)	6.6	21.0	53.8	18.6
運輸業 (n=114)	18.8	28.9	41.8	10.6
卸売業 (n=236)	20.3	23.3	43.6	12.8
小売業 (n=576)	9.7	22.8	56.5	11.0
不動産業 (n=184)	25.3	25.1	39.2	10.4
物品賃貸業 (n=35)	24.2	42.9	21.4	11.5
宿泊業 (n=16)	38.2	26.2	28.8	6.7
飲食サービス業 (n=175)	9.9	13.5	62.1	14.5
娯楽業 (n=44)	10.1	11.9	62.3	15.7
医療、福祉 (n=275)	10.6	28.6	47.2	13.7
教育、学習支援業 (n=266)	2.8	17.2	54.5	25.5
専門・技術サービス業、 学術研究 (n=798)	8.6	15.6	63.3	12.5
生活関連サービス業 (n=312)	13.2	13.4	60.8	12.6
その他のサービス業 (n=502)	11.9	24.2	48.8	15.2
その他 (n=57)	14.4	27.8	52.6	5.1
全 体 (n=4,759)	12.5	22.0	52.6	12.9

(注) 類型別の構成比が「全体」よりも5ポイント以上高い業種に濃い網掛け、5ポイント以上低い業種に薄い網掛けを行った。

図－３ 同業他社と比べた業況（類型別）

	(単位：％)			
	良 い	やや良い	やや悪い	悪 い
決定企業 (n=356)	16.3	55.1	22.7	5.9
未定企業 (n=827)	10.4	50.3	29.9	9.4
廃業予定企業 (n=2,524)	2.9	28.2	42.2	26.7
時期尚早企業 (n=1,052)	7.8	48.3	31.6	12.3

「娯楽業」(62.3%)、「飲食サービス業」(62.1%)などで高く、「物品賃貸業」(21.4%)、「宿泊業」(28.8%)で低い。一概にはいえないが、経営者自身のもつ資質や技能などに依存することの多い業種で、廃業を予定する割合が高い傾向にあるようだ。なお、「時期尚早企業」の割合は、「教育、学習支援業」(25.5%)、「情報通信業」(18.6%)で高くなっている。

企業の経営状況も、事業承継の見通しへの影響が大きいだろう。4類型ごとに現在の業況をみると、「決定企業」では同業他社と比べた業況が「良い」とした企業は16.3%、「やや良い」が55.1%で、全体の7割がポジティブに評価している(図－3)。「悪い」は5.9%にとどまった。「未定企業」では、「良い」が10.4%、「やや良い」が50.3%で、やや水準が低い。これが、「廃業予定企業」になると、「良い」が2.9%、「やや良い」が28.2%に対し、「やや悪い」が42.2%、「悪い」が26.7%で、全体として業況の悪い企業が多いことがわかる。「時期尚早企業」は「未定企業」に近い分布であった。

現在の売上状況をみても、「決定企業」では「増加傾向」が21.8%、「横ばい」が56.5%、「減少傾向」が21.7%であるのに対し、「廃業予定企業」は「増加傾向」が5.3%、「横ばい」が41.0%、「減少傾向」が53.8%となっている(図－4)。「未定企業」「時期尚早企業」は、それぞれ「決定企業」に近い数字となった。

図－４ 現在の売上状況（類型別）

	(単位：％)		
	増加傾向	横ばい	減少傾向
決定企業 (n=356)	21.8	56.5	21.7
未定企業 (n=827)	21.4	49.5	29.1
廃業予定企業 (n=2,524)	5.3	41.0	53.8
時期尚早企業 (n=1,052)	18.5	56.7	24.9

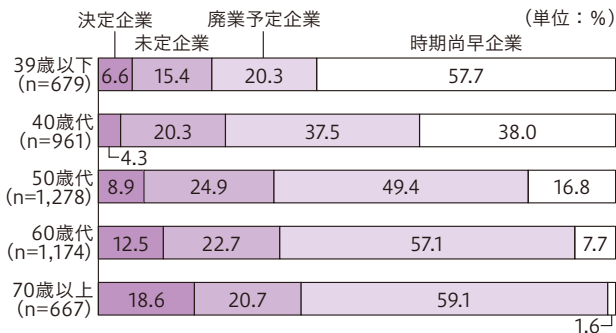
図－５ 今後10年間の事業の将来性（類型別）

	(単位：％)			
	成長が期待できる	成長は期待できないが現状維持は可能	事業を継続することはできるが今のままでは縮小してしまう	事業をやめざるをえない
決定企業 (n=356)	22.5	54.6	20.9	2.0
未定企業 (n=827)	20.1	47.3	25.0	7.6
廃業予定企業 (n=2,524)	3.9	33.6	35.5	27.0
時期尚早企業 (n=1,052)	22.2	41.8	25.5	10.5

次に、今後10年間の事業の将来性について尋ねたところ、「決定企業」では「成長が期待できる」が22.5%、「成長は期待できないが現状維持は可能」が54.6%となった(図－5)。一方、「廃業予定企業」では「成長が期待できる」は3.9%、「成長は期待できないが現状維持は可能」は33.6%で、「事業を継続することはできるが今のままでは縮小してしまう」が35.5%、「事業をやめざるをえない」が27.0%と、将来性が見込めないとする企業の割合がほかの類型よりも高い。

このように、「廃業予定企業」はほかの類型に比べて現時点での業績が劣っており、将来性にも乏しい企業の割合が高いことがわかる。とはいえ、業績の良い企業や、将来性に大きな問題はない企業も一部にはある。こうした企業がそのまま廃業することは大きな損失であろう。

図－6 現在の年齢別の類型分布



類型ごとの経営者の特徴

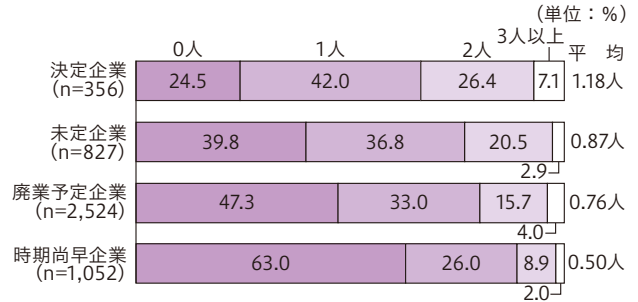
事業承継の見通しには、経営者自身の属性も影響するはずである。まず、経営者の現在の年齢別に類型分布をみると、「39歳以下」「40歳代」では、「時期尚早企業」がそれぞれ57.7%、38.0%と、最も高い割合となっている（図－6）。「50歳代」では「廃業予定企業」が49.4%と最も割合が高くなり、「60歳代」では57.1%、「70歳以上」では59.1%と、半数を超えている。

一方、「決定企業」の年代ごとの割合は、「50歳代」以下では1桁で、「60歳代」で12.5%とようやく1割を超える。「70歳以上」では18.6%と高まるものの、2割に達しない低い水準である。

また、「未定企業」が「60歳代」で22.7%、「70歳以上」で20.7%、「時期尚早企業」が「60歳代」で7.7%、「70歳以上」で1.6%存在していることも注目される。経営者の年齢を考えれば、こうした企業のなかから、最終的に後継者を決めることができずに廃業してしまう企業が一定数出てくることが推測されるからである。

詳しくは後述するが、後継者は現経営者の子ども、特に男の子どもである割合が高い。そこで、経営者の子どもの人数を類型別にみてみよう。まず、男の子ども的人数が「0人」である割合は、「決定企業」が24.5%、

図－7 男の子どもの人数（類型別）



図－8 女の子どもの人数（類型別）

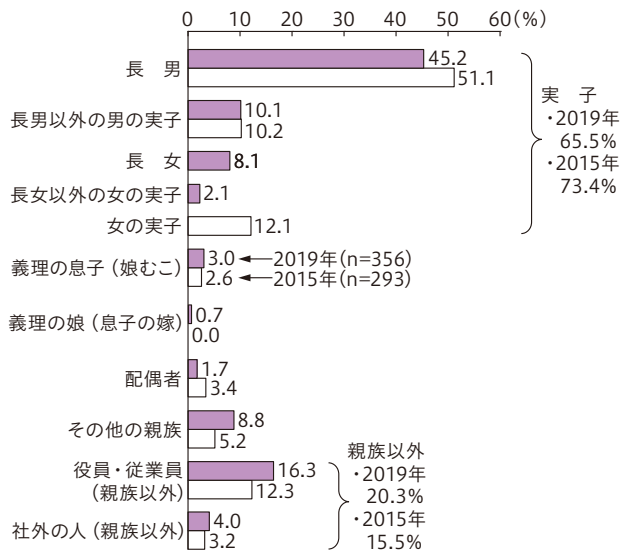


「未定企業」が39.8%、「廃業予定企業」が47.3%となった（図－7）。男の子どもがいるほうが、後継者が決まりやすく、廃業しにくいといえる。なお、「時期尚早企業」は経営者の年齢が相対的に若いこともあり、「0人」である割合が63.0%と最も高かった。さらに、女の子どもの人数が「0人」である割合は、「決定企業」が37.7%、「未定企業」が41.5%、「廃業予定企業」が46.8%と、なっている（図－8）。男の子どもほど顕著な違いはないものの、傾向は同じであった。このように、子どもの人数が事業承継の状況に強く影響していることがうかがえる。

決定企業の後継者候補と承継時の問題

ここで、「決定企業」の後継者候補をみてみよう。後継者候補の経営者との関係は、「長男」が45.2%と半数近くを占める（図－9）。「長男以外の男の実子」（10.1%）、

図－9 後継者候補（決定企業）



資料：表－1に同じ

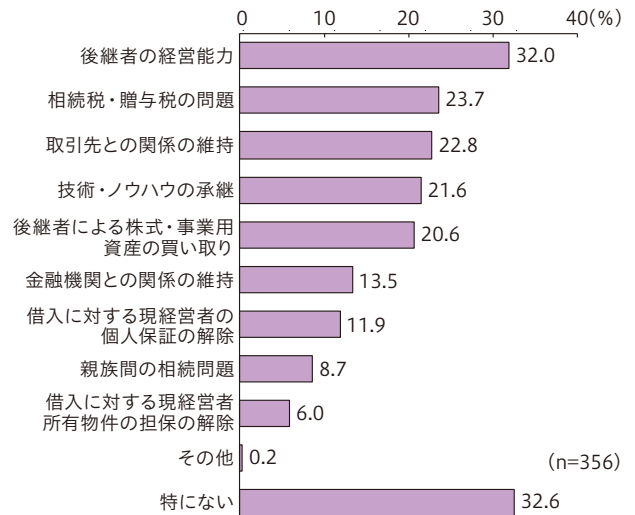
(注) 2015年調査では、「長女」「長女以外の女の実子」を合わせて「女の実子」と尋ねた。

「長女」(8.1%)、「長女以外の女の実子」(2.1%)を加えると、65.5%が実の子どもを後継者候補としている。2015年調査と比べると、実子の割合が高い傾向は変わらないものの、水準はやや低下した。「長男」の割合も下がっている。一方、「役員・従業員(親族以外)」が12.3%から16.3%に、「社外の人(親族以外)」が3.2%から4.0%になっており、親族以外の後継者候補が増えている。

では、承継の際には、どういった問題が起こりうるのだろうか。まず挙げられたのは、「後継者の経営能力」(32.0%)である(図－10)。「取引先との関係の維持」(22.8%)、「技術・ノウハウの承継」(21.6%)といった問題も、後継者の能力に左右されることが多いだろう。「決定企業」の後継者は、承継を本人も承諾している。実際に事業を譲り渡すまでに、後継者の経営能力をできるだけ高め、必要なものをスムーズに引き継ぐことができる状態にしていくことが重要である。

次に挙げられるのが、「相続税・贈与税の問題」(23.7%)、

図－10 事業承継の際に問題になりそうなこと
(決定企業、複数回答)



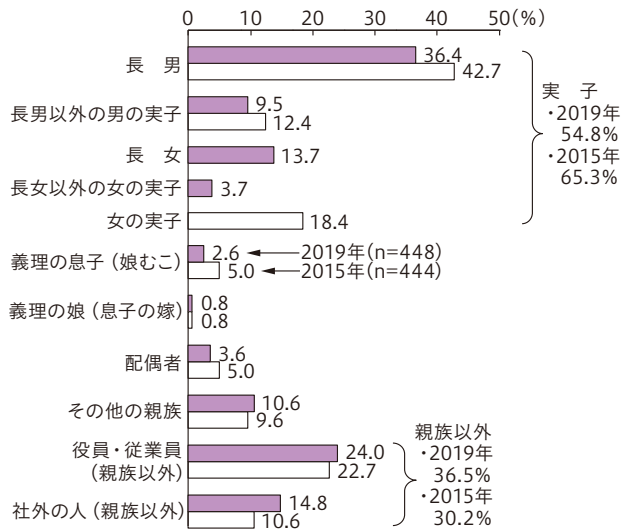
(注) 事業売却や経営資源の一部譲渡も含む事業承継について尋ねた。

「後継者による株式・事業用資産の買い取り」(20.6%)といった後継者と現経営者あるいは親族との間の資産や金銭に関する問題である。難しい問題ではあるものの、税務や法務の専門家などの力も借りながら解決していく必要がある。事業承継税制の活用も有効な手段である。

金融機関との取引に関連する問題も多い。「金融機関との関係の維持」(13.5%)のほか、「借入に対する現経営者の個人保証の解除」(11.9%)、「借入に対する現経営者所有物件の担保の解除」(6.0%)といった、引退する現経営者を企業の債務関係からどう分離していくかという問題に関するものもある。これらに対しては、金融機関に将来の事業承継計画を事前に知らせ、解決方法について相談していくことが必要となるだろう。

このように、事業承継の際の問題は多岐にわたっており、それぞれが非常に重要な問題である。「特になし」との回答も32.6%あるものの、全体では少数派であり、約7割の企業が何らかの問題を抱えている。すでに後継者が決定している企業は、スムーズな事業承継に向けて、

図-11 後継者候補(後継者候補がいる未定企業、複数回答)



資料：表-1に同じ

(注) 1 未定企業のうち、後継者が決まっていなかった理由として「後継者にしたい人はいないが本人が承諾していない」(未定企業のうち23.0%)、「後継者にしたい人はいないが本人がまだ若い」(同20.9%)、「後継者の候補が複数おり誰を選ぶかまだ決めかねている」(同12.1%)のいずれかを回答した企業(同56.1%)に尋ねた。

2 図-9(注)に同じ。

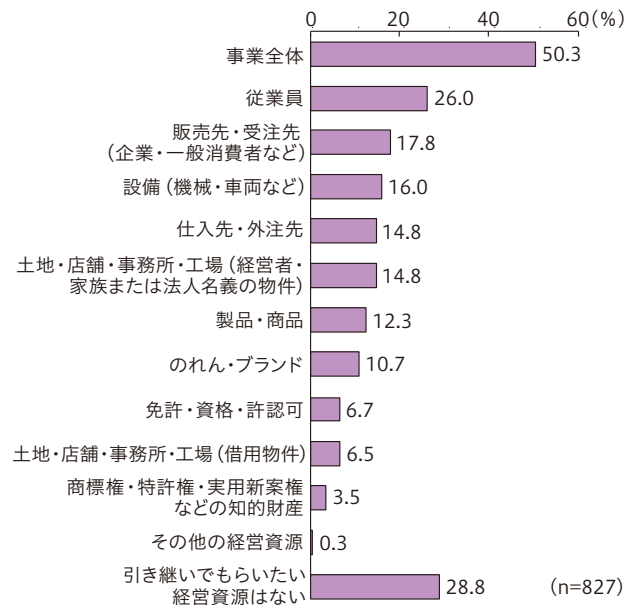
3 「実子」は「長男」「長男以外の男の実子」または、「長女」「長女以外の女の実子」(2015年調査では、「女の実子」)の少なくとも一つを、「親族以外」は「役員・従業員(親族以外)」「社外の人(親族以外)」の少なくとも一つを回答した企業。

必要に応じて支援機関や専門家にも相談しながら、計画的に準備を進めていくことが求められる。

未定企業の後継者候補と経営資源の引き継ぎ

後継者が未定である企業は、誰を後継者にしようと考えているのだろうか。すでに後継者候補を想定している「未定企業」に尋ねると、「長男」が36.4%と最も割合が高く、「長女」(13.7%)、「長男以外の男の実子」(9.5%)、「長女以外の女の実子」(3.7%)を含む実子を選んだ割合が54.8%となった(図-11)。傾向はほぼ同じであるものの、長男や実子の割合は、「決定企業」よりやや低

図-12 引き継いでもらいたい経営資源(未定企業、複数回答)



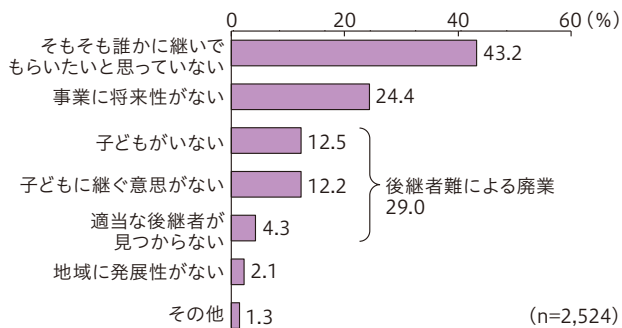
くなった。一方、「役員・従業員(親族以外)」が24.0%、「社外の人(親族以外)」が14.8%と、「決定企業」と比べると、親族以外の割合が高い。

2015年調査と比較すると、「長男」あるいは実子の割合が低下する一方、親族以外の割合が上昇している。「決定企業」の場合は後継者候補を1人挙げてもらっているのに対し、「未定企業」の場合は複数回答である点に留意が必要であるものの、これも、「決定企業」と共通にみられる現象である。

さらに、最終的に後継者が見つからなかった場合、無償譲渡、売却等によって、同業者や独立予定の従業員などに引き継いでもらいたい経営資源を尋ねたところ、「事業全体」が50.3%となった(図-12)。実際に引き継がれるかどうかには、さまざまな条件がかかわってくるが、約半数の企業で事業全体の引き継ぎの可能性がある。

部分的な引き継ぎも考えられる。「引き継いでもらいたい経営資源はない」が28.8%あるものの、「従業員」

図-13 廃業理由（廃業予定企業）



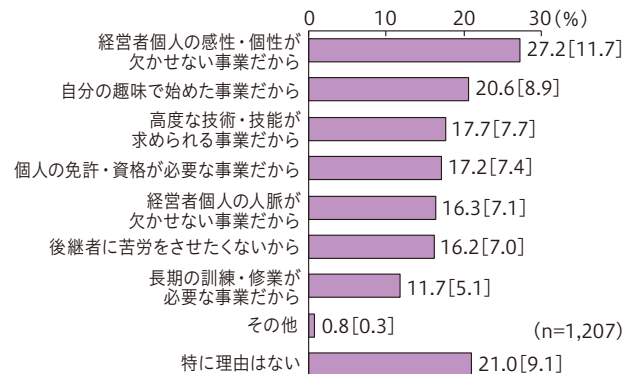
(26.0%)、「販売先・受注先（企業・一般消費者など）」(17.8%)、「設備（機械・車両など）」(16.0%)などの回答もあり、さまざまな経営資源の引き継ぎの見込みがありそうだ。

もっとも、事業の売却や経営資源の引き継ぎには、相手が必要である。経営者自身が売却先や譲渡先を探すのには限界がある。売却価格の設定や譲渡契約など、難しい手続きもある。実際に事業全体や経営資源を譲り渡すことになった際には、支援機関や実務に詳しい専門家などに依頼するのも、一つの方法だろう。

廃業予定企業の実態

本リポートでは、経営者が自分の代で事業をやめようとしている企業を「廃業予定企業」と定義した。そもそも、なぜそのような考えをもっているのだろうか。まず、廃業する理由について詳しく尋ねたところ、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」が43.2%と最も高い割合となった（図-13）。「事業に将来性がない」は24.4%、「地域に発展性がない」は2.1%で、業績を理由にしている企業は3割に満たない。「子どもがいない」(12.5%)、「子どもに継ぐ意思がない」(12.2%)、「適当な

図-14 そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない理由（廃業予定企業、複数回答）

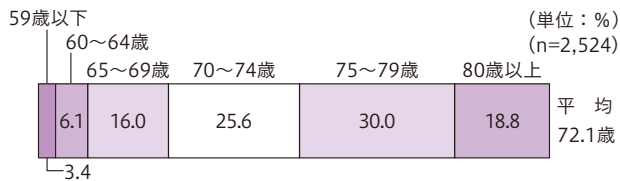


後継者が見つからない」(4.3%)を合わせた後継者難による廃業は29.0%であった。ただ、これらのなかには、事業の業績が良くないために後継者が決まらなかったケースも含まれていると考えられる。

続いて、そもそも継いでもらいたいと思っていない理由を尋ねたところ、「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」(27.2%)、「自分の趣味で始めた事業だから」(20.6%)、「高度な技術・技能が求められる事業だから」(17.7%)など、経営者の属人的な資質や能力に関連する割合が高い（図-14）。一方、業績不振を連想させる「後継者に苦勞をさせたくないから」との回答は16.2%にとどまっている。

冒頭で述べたように、「廃業予定企業」は中小企業の52.6%を占め、その数は200万2,000件に上ると推計される。ただ、それらが直ちに事業をやめるわけではない。まず、「廃業予定企業」の経営者が何歳で廃業しようと考えているかみてみると、「80歳以上」が18.8%、「75～79歳」が30.0%、「70～74歳」が25.6%で、70歳以上が7割を超えており、多くの経営者がかなりの高齢になるまで事業を継続したいと考えている（図-15）。

図－15 廃業予定年齢（廃業予定企業）



(注)「何歳くらいまで現在の事業を経営したいと思いますか」という設問で答えた年齢。

図－16 廃業予定時期（廃業予定企業）



(注)「何歳くらいまで現在の事業を経営したいと思いますか」という設問で答えた年齢から、現在の年齢を差し引いて算出した。

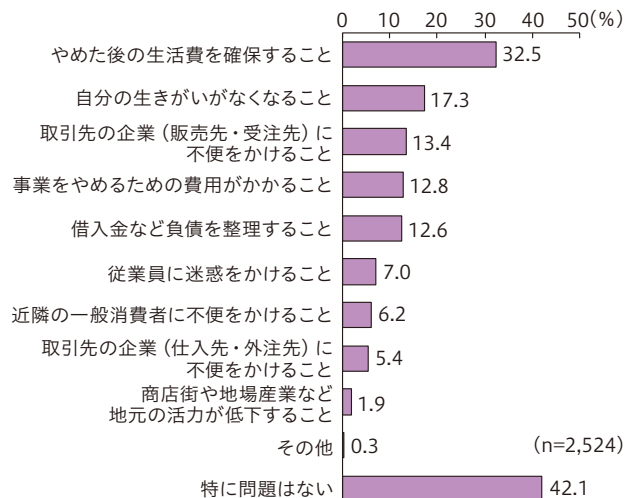
それでも、経営者の高齢化が進んでいることから、今後は廃業が一気に進む可能性もある。現在の年齢と廃業予定の年齢から廃業予定時期を計算すると、「5年以内」が43.6%、「6～10年後」が29.0%となっており、10年以内に約7割が廃業する予定であることがわかる（図－16）。経営者の年齢を考えれば、健康上の問題で予定よりも早く廃業することもあるだろう。

また、「未定企業」のなかにも後継者を最終的に決められない企業が一定数出現すると考えられる。「決定企業」でも何らかの理由で後継者が事業の承継をやめてしまうかもしれない。さらに、すべての類型で経営不振による倒産や廃業の可能性もある。そうしたケースを加えれば、中小企業の廃業は、さらに急速に進行するかもしれない。

では、中小企業が廃業すると、どのような問題が出てくるのだろうか。「廃業予定企業」に廃業の際に問題になりそうなことを尋ねたところ、「特に問題はない」との回答が42.1%あった（図－17）。少なくとも経営者自身にとっては、廃業が問題とは言い切れないようだ。

一方、約6割の企業が何らかの問題が発生すると考え

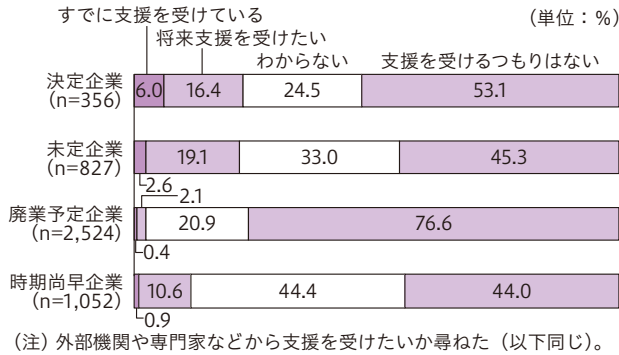
図－17 廃業の際に問題になりそうなこと（廃業予定企業、複数回答）



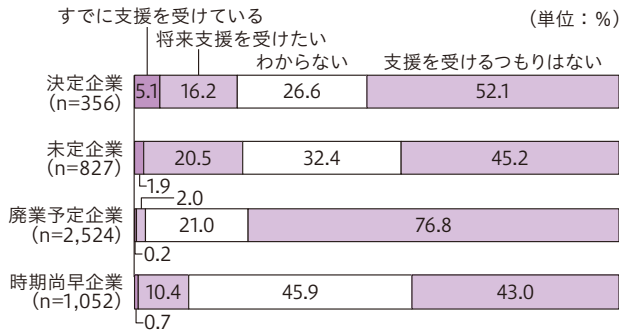
(注) 設問では、「事業をやめるための費用がかかること」の例として、設備・在庫の処分、各種契約の解約、賃借物件原状回復などにかかる費用を挙げている。

ている。具体的には、「やめた後の生活費を確保すること」が32.5%で最も割合が高く、「自分の生きがいがなくなること」が17.3%とそれに続く。引退後の生活に不安を感じている人たちだ。「取引先の企業（販売先・受注先）に不便をかけること」（13.4%）、「近隣の一般消費者に不便をかけること」（6.2%）など、地域で提供している商品やサービスが失われることを問題とする企業もある。「事業をやめるための費用がかかること」（12.8%）、「借入金など負債を整理すること」（12.6%）、「従業員に迷惑をかけること」（7.0%）といった、金銭的負担や従業員の雇用問題も挙げられている。経営者以外に廃業の影響が及ぶならば、既存企業あるいは新規開業企業が、廃業する企業の機能を代替する必要がある。その際、「廃業予定企業」の経営資源を引き継ぐことで、代替がスムーズに行われる可能性があるだろう。「廃業予定企業」のなかには、業績が悪くない企業もあることを考えれば、事業全体の承継も想定される。

図－18 事業承継に向けた経営状況・経営課題の把握に関する外部支援（類型別）



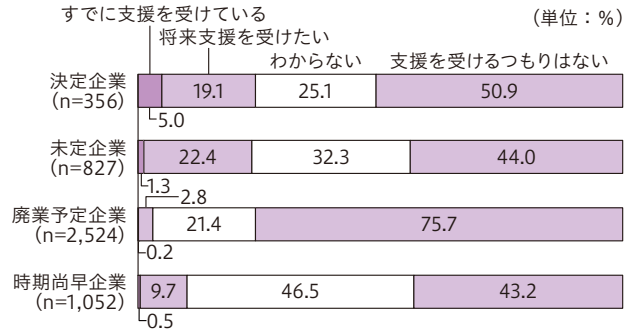
図－19 事業承継計画の策定に関する外部支援（類型別）



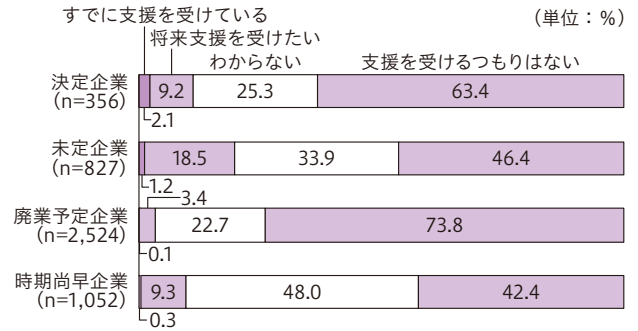
事業承継支援の可能性

最後に、事業承継支援へのニーズはどのくらいあるのか確認する。まず、事業承継に向けた経営状況・経営課題の把握については、「決定企業」の6.0%が「すでに支援を受けている」、16.4%が「将来支援を受けたい」と回答している（図－18）。「未定企業」では「すでに支援を受けている」は2.6%と低いものの、「将来支援を受けたい」は19.1%で、合わせると「決定企業」とほぼ同じ水準となった。「廃業予定企業」では、それぞれ0.4%、2.1%、「時期尚早企業」では0.9%、10.6%の回答があった。事業承継計画の策定についても、「決定企業」の5.1%、「未定企業」の1.9%が、「すでに支援を受けている」と回答

図－20 事業承継時の具体的手続きに関する外部支援（類型別）



図－21 事業売却先の選定に関する外部支援（類型別）



している（図－19）。「将来支援を受けたい」との回答も、それぞれ16.2%、20.5%ある。事業承継時の具体的手続き、事業売却先の選定についても似たような傾向となっており、「決定企業」「未定企業」のおおむね1割から2割程度、「時期尚早企業」のおおむね1割程度に、それぞれ支援のニーズがあることがわかる（図－20、21）。

事業承継に当たっての問題は多岐にわたるため、さまざまな分野の支援が必要になってくる。一つの支援機関や一人の専門家では、企業の求める解決策を十分には提供できないかもしれない。その場合、支援の内容によって、適切な相手先への仲介を行うことも必要だろう。

事業全体の経営資源の承継については、企業間のマッチングが非常に重要になる。良い譲渡先と出会うには、多くの選択肢があったほうが好ましい。一つの支援機関

のもつ情報には限りがあるため、支援機関同士の協力が一層重要になるだろう

また、支援を受けたいとは思っていない経営者のなかには、どういう支援があるのか知らないケースもあると考えられる。そうだとすれば、支援メニューと支援を受けることのメリットを広く中小企業に知ってもらうことも重要である。うまくいけば、「決定企業」「未定企業」の事業承継がスムーズに進むだけでなく、「廃業予定企

業」のなかから後継者を探す企業も出てくるかもしれない。情報が増えることは、既存企業や新規開業企業にとっても、プラスとなるはずである。経営者のライフサイクルや企業の経営状況を考えれば、中小企業の廃業を完全に止めることは難しい。多くの支援機関が連携を取りながら、適切な事業承継支援施策を進め、中小企業が廃業していくことの経済におけるマイナスの影響を、少しでも緩和していくことが求められている。

参考表 サンプルのウェイト付け

(1) アンケート回答企業の従業者規模と経営者の年齢

(単位：件)

		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	合 計
個人企業	1人	344	419	494	475	281	2,013
	2～4人	65	91	143	150	121	570
	5～299人	64	50	51	54	26	245
法人企業	1～4人	111	181	315	263	132	1,002
	5～9人	32	100	118	107	48	405
	10～19人	25	42	76	57	27	227
	20～49人	19	45	48	39	18	169
	50～299人	19	33	33	29	14	128
合 計		679	961	1,278	1,174	667	4,759

(2) 実際の企業分布

(単位：件)

		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上	合 計
個人企業	1人	9,790	66,605	130,678	239,136	260,242	706,450
	2～4人	13,014	95,948	169,538	301,658	401,174	981,333
	5～299人	5,223	29,922	50,386	87,444	118,248	291,223
法人企業	1～4人	28,597	127,710	197,366	227,331	223,150	804,153
	5～9人	16,024	80,649	114,181	120,333	106,596	437,783
	10～19人	10,384	54,249	77,626	79,041	64,398	285,698
	20～49人	6,655	36,085	53,816	56,170	40,647	193,374
	50～299人	2,830	17,096	29,212	35,720	23,156	108,013
合 計		92,518	508,264	822,802	1,146,832	1,237,611	3,808,027

資料：総務省・経済産業省「経済センサス活動調査」(2016年)企業等に関する集計第7表、事業所に関する集計第7-3表、帝国データバンクの企業情報データベース (2019年10月)

(注) 「経済センサス活動調査」から得た個人企業・法人企業別従業者規模別の企業数合計に、帝国データバンクの企業情報データベースからそれぞれのカテゴリーに対応する年齢別の構成比を乗じて、各セルの企業数を算出した。

(3) 集計ウェイト

		39歳以下	40歳代	50歳代	60歳代	70歳以上
個人企業	1人	28.5	159.0	264.5	503.4	926.1
	2～4人	200.2	1,054.4	1,185.6	2,011.1	3,315.5
	5～299人	81.6	598.4	988.0	1,619.3	4,548.0
法人企業	1～4人	257.6	705.6	626.6	864.4	1,690.5
	5～9人	500.8	806.5	967.6	1,124.6	2,220.8
	10～19人	415.4	1,291.6	1,021.4	1,386.7	2,385.1
	20～49人	350.3	801.9	1,121.2	1,440.3	2,258.2
	50～299人	148.9	518.0	885.2	1,231.7	1,654.0

(注) 実際の企業分布に近似したデータを得るため、各セルごとに(2)の件数を(1)の件数で除した数値を集計ウェイトとした。



未来を
拓く

起業家
たち

一時預かりで子育て世代に寄り添う



みなべ かすみ

1987年愛知県名古屋市生まれ。2児の母。大学在学中に公認会計士試験に合格し、卒業後は大手監査法人に入所。結婚を機に退職するも、第1子出産後に非常勤職員として職場に復帰。保育所の一時預かりで苦労した経験から、2016年に一時預かり専用託児所を運営する美辺(株)を設立。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2016年
- ▶ 資本金
200万円
- ▶ 従業者数
60人
- ▶ 事業内容
一時預かり専用託児所の運営、
保育室運営業務請負ほか
- ▶ 所在地
愛知県名古屋市中村区名駅
2-41-3サンエスケービル4階B
- ▶ 電話番号
052(485)5008
- ▶ URL
<http://hanaito.co.jp>

みなべ 美辺(株) 代表取締役 美辺 香澄

名古屋駅からほど近いビルにある「一時お預かり専用託児所はないと」。運営する美辺(株)代表の美辺香澄さんは、起業する前は会計士として働いていた。保育にかかわる仕事はしたことがなかった彼女が、なぜ経験のない分野で創業する道を選んだのか。自身も5歳と0歳のお子さんをもつ彼女がつくった託児所はどんなところなのか。

「〇〇はないと」に 応えるために

——事業内容を教えてください。

一時預かり専用の託児所を運営しています。一時預かりとは、週5日朝から夕方まで子どもを預かるような通常保育とは異なり、必要なときにだけ単発で子どもを預かるサービスです。例えば、親が食事会や美容院に行くために3、4時間だけ利用するなど、仕事だけでなく、通院、通学、観劇といった幅広いシーンで利用されています。当園は新幹線が止まる名古屋駅から徒歩6分と近いため、名古屋方面への出張の際に子ど

もを連れて移動し、当園に預けてから仕事に行く方もいます。

開園時間は8時から22時で、年末年始を除いて土日祝日も営業しています。対象年齢は、首が座った後の赤ちゃんから5歳くらいまでを目安としていますが、上限はないので、土日や夏休みなど学校が休みの日は小学生を預かることもあります。

料金は1時間当たり1,320～3,520円で、お子さんの年齢や預かる時間帯、曜日によって変わります。一番低いケースは3歳以上のお子さんを平日の8時から18時に預かる場合で、最も高くなるのは0歳のお子さんを土日祝日の21時以降に預かる場合

です。利用時間は平均すると6時間程度ですが、30分だけ預ける方や10時間預ける方などさまざまです。

一時預かりという、催事場などにある、サービスが限定された託児所をイメージする方もいるかもしれませんが、当園では保育所と同じようなサービスを提供しています。

——なぜ一時預かり専用なのですか。

通常保育との兼用にすると、そのぶん一時預かりで受け入れられる人数が減り、急な用事で子どもを預けたい人に対応しきれなくなるからです。一時預かりをしている保育所もありますが、大半は通常保育をメインとしており、一時預かり枠は2、3人しかないと少なくてありません。利用できる曜日が限られているところもあります。わたしも1人目の育児中にとっても苦労しました。

わたしは、大学卒業後に監査法人に就職し、大手自動車メーカーの会計監査を担当していました。結婚を機に退職しましたが、出産後に非常勤職員として復職しました。しかし、週5日の勤務ではなかったこともあり、認可保育所の抽選に漏れてしまいました。一時預かりを利用できる近くの保育所は4カ所ありましたが、勤務シフトが決まるのは早くも2週間前です。それから予約をとろうとしてもどこもいっぱい、仕事を断る

こともありました。

予約が取れても利用するのはとても大変でした。4カ所それぞれに必要な持ち物が違うだけでなく、着替えや昼寝用の布団などを毎回持っていかなければいけないからです。子どもを連れて行くときには、仕事の荷物のほかに大量の荷物を抱えて電車に乗り、帰りには使用済みのおむつが加わります。家に着くころには疲れきっていました。

また、保育状況にも不安を感じていました。質の高い保育を行っているところに預けたいと思っても、一時預かりを利用できる保育所が少なく選択肢が限られるのです。出張先でおいしいご飯を食べていても、レトルト食品を食べている子どものことを考えると満喫できませんでした。

こうした経験から、一時預かり専用託児所として、親の「〇〇は、ないと」子どもを預けづらいという悩みを解消することを目指しています。託児所の名前である「はないと」には、こうした思いを込めました。

親にも子にも 充実したひとときを

——経験のない分野での創業に不安はありませんでしたか。

創業前にさまざまな人に意見を聞いて計画を立てたので、不安はありませんでした。また、実家が自営業

だったこともあり、小学生のころから自分の会社をもつことに憧れ、起業後の姿を想像していたことも、構えずに創業できた理由だと思います。

事業を起こすシミュレーションは、勤めるようになってからますます本格化しました。アイデアを思いついたら計画書をつくることを繰り返して、託児所を含め30以上のビジネスプランを考えました。両親や夫にも意見をもらって修正を重ね、実行できそうだったと思ったら、知人の経営者などに相談していました。計画に無理があったり、法的な問題で実現が難しかったりとことごとく頓挫するなかで、託児所のプランだけは、実行可能だと思えるところまで計画を練ることができたのです。

託児所の運営は専門外でしたが、親として欲しいと実感していたサービスを事業内容に取り入れました。また、利用していた保育所のオーナーから、規制や開業費用などについて詳しく教えてもらうこともできました。そうした情報をもとにより現実的な計画に修正したうえで、日本政策金融公庫に相談しました。アドバイスを受けてテナントや従業員の確保など具体的な計画を盛り込み、創業資金を借りました。

2016年2月に開園し、とうとう子どものころからの夢を叶えることができたのです。



食事はすべて施設内で調理する

——具体的にはどのようなサービスを行っているのですか。

親が気軽に子どもを預けて自分の時間を過ごし、子どもも園で良い時間を過ごせるようなサービスを心がけています。例えば、おむつや布団、園服などはすべて当園で用意するので、手ぶらで来てもらえます。迎えが遅くなる場合は、お風呂、歯磨き、パジャマへの着替えをすませておき、帰ったら布団に寝かせるだけの状態にしておくこともできます。

また、国が定める基準では、0歳の場合は3人、1～2歳の場合は6人に対して保育士1人の配置が必要ですが、当園にはその倍の保育スタッフがいます。毎日預かるお子さんが変わるぶん注意すべきことも日替わりのため、お子さん一人ひとりに十分に気を配れるようにしています。さらに、保育士以外に、調理師、栄養士、看護師などの資格をもつ従業員を配置し、安全性を高めています。食事には特に気を配っています。

食材は愛知県産の減農薬・無農薬の野菜や特別栽培米を使用し、管理栄養士が献立を決めて、おやつもすべて施設内で調理します。献立は和食を基本とし、離乳食にも対応しています。アレルギーやまだ食べたことのない食材などの重要情報は、目立つよう赤枠の大きなシールに記載して園服に貼り、間違えて食べさせないよう細心の注意を払っています。

部屋は137平方メートルあり、子どもたちは元気に走り回ることができます。そのほか、公園に連れて出たり、日替わりで英語教室やえのぐ教室などを開催したりしています。子どもの好奇心を育んだり、想像力を伸ばしたりできると評判です。

子育て中は自分の時間をもちにくく、孤立してしまう人もいます。当園に預けることで、親は安心してリフレッシュでき、その間子どもも楽しんで過ごせます。お互いが良い時間を過ごし、笑顔で一緒に帰っていけるようなサービスを提供するのが当園の役目だと思っています。

理想の託児所を 絶やさないために

——充実したサービスですが、人手は足りるのですか。

全国的に保育士が不足しており、ハローワークを通じての採用では、十分な人手を確保できませんでした。

そこで、従業員にとって働きやすい職場づくりに力を入れました。例えば、従業員に対して子どもを連れて出勤することを推奨しています。自分の子どもを通わせるとひいきにつながるとして、禁止する園も少なくありません。ですが、別の保育所に預けに行くのは効率が悪く、働きにくくなります。自分の子どもがいれば質の高い保育をしようという気持ちが強くなりますから、メリットのほうが大きいと考えています。

しぜんと子どものいる従業員が多くなり、そのぶん子どもの熱などによる急な欠勤も増えましたが、ほとんどの人が同じ立場のため理解も得やすく、代わる人を探すと誰かしらが手を挙げてくれます。わたしも開業後に保育士の資格を取得し、いざというときは保育を担当できるようにしました。

また、業務の効率化を図り、従業員の負担を減らしています。例えば、園服はサイズごとに色分けし、いちいちタグを見なくても仕分けられるようにしました。食べこぼしを簡単に洗い流せるように傘の素材でスモックをつくったりもしました。

さらに、独自の予約システムを外部に委託してつくりました。24時間予約を受け付けられるほか、予約の際にお子さんのアレルギー情報などを細かく登録してもらえます。聞き

漏れや聞き間違いのないよう何度も確認する手間も省けますし、ミスの防止にもつながります。通常保育に比べてさまざまなお子さんを預かるので、それぞれの注意事項を取り違えないように、登録された情報を当日印刷し、従業員が都度チェックできるようにもしています。さらに、今までは預かり中の様子を知りたい方に、撮影した写真を端末にダウンロードして個別に送信していましたが、システム上から簡単に送信できるようにしました。

こうした取り組みの結果、十分に人手を確保できています。従業員からの紹介も増えました。紹介で来る人は、あらかじめ当園の理念を理解し共感した人がほとんどで、長く働いてもらえ、ありがたいです。

——一時預かりだけでは申し込み人数に波がありませんか。

開園から数カ月は、利用者が数人しかいない日も多く赤字続きでした。そこで、劇団や英会話スクール、専門学校など10の企業・店舗とパートナー契約を結び、公演中や授業中にお子さんを預かることにしました。企業との提携を積極的行ったことで、地元新聞に掲載されるなど知名度が上がり、徐々に利用者を増やすことができました。

それでも少ないときは3人という

日もあり、通常の保育所に比べると、1日の売り上げは安定しません。4月は、今まで定期的に来園していたお子さんが認可外保育所に通うようになり利用者が減るなど、年間でみても波があります。

なんとか売り上げを平準化させようと、2017年から企業主導型保育所の運営受託とコンサルティングを始めました。企業主導型保育所とは、企業が従業員に保育サービスを提供するために設置する施設のことです。

受託業務では、各企業が助成金を受託した保育所を当園と同じコンセプトで運営します。一方、コンサルティングは、保育所の運営は企業自身が行い、当社は導入と運営をサポートします。具体的には、保育所の間取りや避難経路、外観などの設計、導入設備の選定と設置、食事のメ



遊具を設置した遊び場

ニューづくり、従業員教育、開園後の従業員サポートです。現在、企業主導型保育所の受託を2カ所、コンサルティングを1カ所行っています。

運営受託やコンサルティングで安定した売り上げを確保できるようになり、開業から3年が経った2019年には、落ち込みの大きい4月も黒字になりました。これからは、直営の託児所も増やして、よりたくさんのお子さんの「〇〇は、ないと」に応えていきたいと思っています。

聞き手から

はないとでは、週1回保育所を一般開放しており、親子1組500円で約2時間園内の遊具やおもちゃを自由に利用でき、おやつも一緒に食べられる。保育士や栄養士など有資格者に子育て相談もできるため、子育てに悩む母親が来園することも多い。

2018年には、人手不足に悩む企業と子育て中に働きたい女性の懸け橋になろうと、はないとでの取り組みを発展させた『「孤」育てで悩む女性の社会復帰支援プロジェクト』を立ち上げた。また、離婚などで離れて暮らす親子の面会をサポートする一般社団法人 Families Change の理事も務めるなど、子育て世代に寄り添う支援に積極的だ。

「一時預かりに特化した保育サービスを行っているのは市内では当園だけ。これからも子育てに伴う我慢や悩みをなくし、親子の充実した時間をサポートする託児所でありたい」。そう語る美辺さんの今後の活躍から目が離せない。

(青山 苑子)



第57回

小企業の売上DIは2年連続で低下 ～「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、小企業の売上や採算などの動向について調査している。その結果によれば、2019年の売上DI（年間平均値）は、相次いだ自然災害や消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減などの影響を受けて、前年から低下した。低下するのは、2年連続のことである。

伸び悩む売上DI

「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者数原則20人未満の小企業を対象としたアンケート調査である。小企業の景況を迅速に捉えることを目的に、毎月1,500企業に対して売上状況などについて調査している。メイン指標となる売上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。

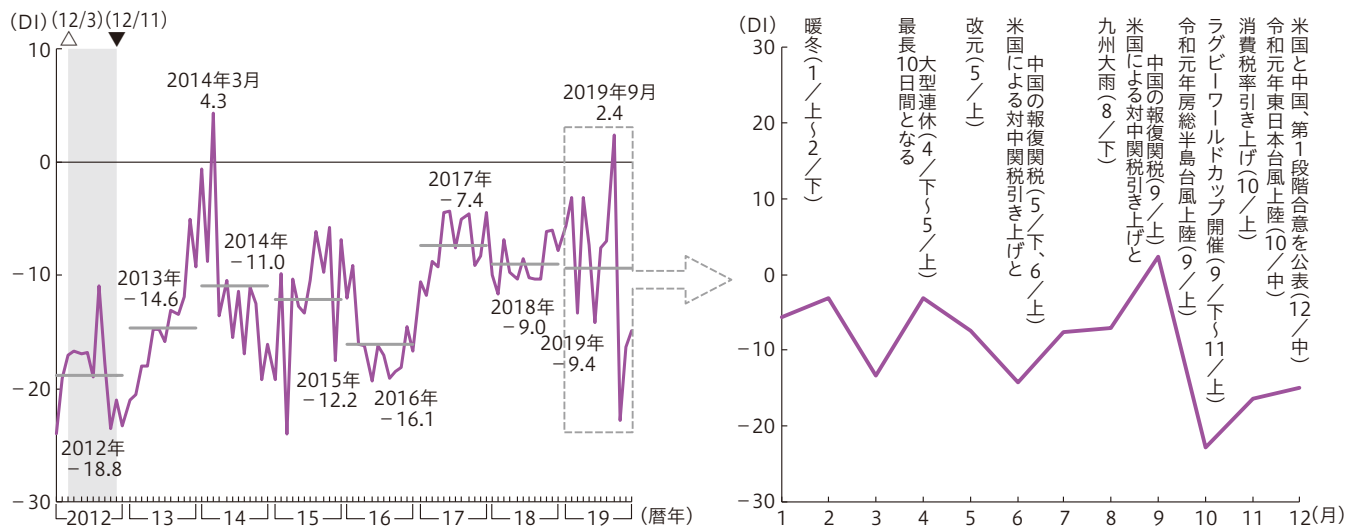
図-1の左図は、2012年以降の売上DIの推移と年間平均値を示したものだ。DIの推移をみると、2012年11月に景気の谷を脱してから上昇傾向が続き、2014年3月に調査開始（1993年）以来、最高の4.3となった。消費税率引き上げに伴う駆け込み需要がピークを迎えた時期である。その後、DIは小刻みに上下動を繰り返しながら、

一進一退の動きとなっている。

年間平均値をみると、景気後退期を含む2012年の次に低いのが、2016年（-16.1）である。この年は熊本地震が発生し、国内の製造業を中心に大きな打撃を受けたほか、米国大統領選挙の結果が海外経済の混乱を招くといったイレギュラー要因が重なり、小企業の景況に影響を与えた。2017年にこうした影響から脱して持ち直しの動きをみせたものの、翌年、再び低下した。2018年は大雪や猛暑といった天候不順に加えて、自然災害が相次いだ。また、米国と中国の間で貿易摩擦が生じるなど、外部環境の変化が小企業に影響を与えた。

足元の2019年をみると、売上DIの年間平均値は2018年（-9.0）から0.4ポイント低下して、-9.4となった。図-1の右図に示した2019年の主な出来事をみると、前半は暖冬で冬物衣料、食料品の販売が振るわなかったが、その後、5月の改元に伴い最長10日間となる大型連休で国内消費が伸びた。後半はラグビーワールドカップが開

図－1 売上DIの推移（全業種計）と2019年の主な出来事



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。ただし、主な出来事は各種報道等をもとに筆者作成）

(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）。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期、横線は年間平均値を示す。

3 () 内の数字は2019年の月、「/上」は上旬、「/中」は中旬、「/下」は下旬を示す。

催され、インバウンド需要が増加した。10月の消費税率引き上げ直前は小売業などで駆け込み需要がみられ、9月の売上DIは2.4となったが、その後、反動減もあった。

他方、前年と同じく自然災害が相次いだ。8月に秋雨前線が九州に停滞して土砂崩れ、浸水などの被害をもたらすと、9月に令和元年房総半島台風が千葉県に上陸して猛威を振るった。追い打ちをかけるように10月に令和元年東日本台風が関東、東北に上陸し、140の河川の堤防を決壊させるなど甚大な被害をもたらした。

2018年から続く米中貿易摩擦も予断を許さない状況が続いた。2019年5月と9月に米国が追加関税を実施し、それに対して中国も報復関税で応酬した。こうした動きを受けて外需が減速し、輸出の機会が少ない小企業にも間接的に影響を与えた。

このように小企業の売上DIは、消費税率引き上げや自然災害、米中貿易摩擦などの影響を受けて伸び悩み、2年連続で低下した。

業種によって明暗が分かれる

本調査では、毎年12月に1年間の業況の実績（12月上旬時点での実績見込み）と翌年の見通しを尋ねている。ここからは、その結果をもとに小企業の景況を詳しくみていこう。図－2をみると、2019年の業況判断DI（全業種計）は－6.4となり、こちらも2年連続の低下となった。内訳をみると、前年から業況が「悪化」と回答した企業割合が2018年に比べて大きい。業種別にみると、製造業、サービス業、運輸業の3業種でDIが低下した。

製造業は－11.6と、前年から8.6ポイント低下した。一般社団法人日本工作機械工業会によると、工作機械の受注実績は前年同月比で2019年1月から12月まで12カ月連続で低下した。米中貿易摩擦により海外経済が停滞し、輸出はもちろん、国内の設備投資需要も低調であった。こうした動きが工作機械の部品などを製造、加

図-2 業況判断DI (年間実績)

(単位：%)					(単位：%)						
業況判断					業況判断						
	改 善	不 変	悪 化	DI (前年比)		改 善	不 変	悪 化	DI (前年比)		
全業種計	2018年	21.0	53.5	25.5	-4.5 (-1.9)	2018年	19.1	44.9	36.0	-16.9 (-12.0)	
	2019年	21.5	50.6	27.9	-6.4 (-1.9)	飲食店	2019年	24.2	46.2	29.7	-5.5 (11.4)
	2020年	21.7	54.1	24.2	-2.4 (4.0)	2020年	25.0	51.1	23.9	1.1 (6.6)	
製造業	2018年	24.8	47.4	27.8	-3.0 (2.2)	サービス業	2018年	23.0	54.8	22.2	0.8 (7.3)
	2019年	20.5	47.4	32.1	-11.6 (-8.6)		2019年	18.3	54.9	26.8	-8.6 (-9.4)
	2020年	19.8	53.0	27.3	-7.5 (4.1)		2020年	22.6	56.7	20.6	2.0 (10.6)
卸売業	2018年	19.5	51.8	28.7	-9.1 (-13.0)	建設業	2018年	23.0	60.3	16.7	6.3 (-1.0)
	2019年	20.4	50.3	29.3	-9.0 (0.1)		2019年	28.9	57.8	13.3	15.7 (9.4)
	2020年	23.6	48.4	28.0	-4.3 (4.7)		2020年	17.0	65.4	17.6	-0.6 (-16.3)
小売業	2018年	17.1	55.8	27.1	-10.0 (-5.0)	運輸業	2018年	15.8	60.5	23.7	-7.9 (-3.0)
	2019年	21.6	47.5	30.9	-9.3 (0.7)		2019年	18.8	48.8	32.5	-13.8 (-5.9)
	2020年	21.9	50.2	27.9	-6.1 (3.2)		2020年	27.3	53.2	19.5	7.8 (21.6)

(注) 1「全国小企業月次動向調査」の特別質問として各年12月上旬の調査時に年間の業況の収まり見込みと翌年の見通しを尋ねているもの。

2 業況判断DIは前年比で「改善」企業割合-「悪化」企業割合。

3 () は前年からの変化幅を示す。

4 2018年、2019年は実績、2020年は見通し。

工する小企業の業況に大きな影響を与えた。

サービス業は-8.6と、前年から9.4ポイント低下した。内訳をみると、2020年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）開催に伴う施設等の設計業務が多かった建築設計、西日本豪雨による浸水被害で需要が高まった自動車整備など、イレギュラー要因で2018年の業況が好調だった業種ほど、前年比で悪化した。

運輸業は-13.8と、前年から5.9ポイント低下した。運輸業の業況は、大口の荷動きが発生する製造業の動向に連動しやすく、受注減少の要因となった。また、資源エネルギー庁によると、2019年のガソリン価格は1リットル当たり150円前後で高止まりしており、運輸業の採算を悪化させDIをさらに押し下げた。

他方、2019年に業況判断DIが上昇したのは、卸売業、小売業、飲食店、建設業だ。卸売業と小売業は、前年比で0.1ポイント、0.7ポイントとともに小幅な上昇である。改元、大型連休、ラグビーワールドカップなど2019年は

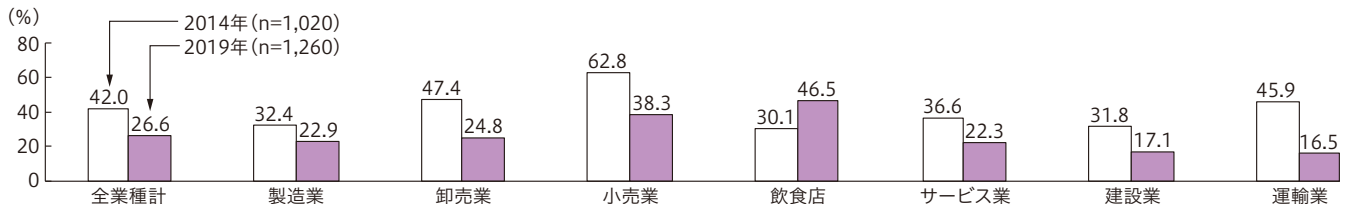
消費関連の企業にとって好材料が多かった。ただし、10月の消費税率引き上げと相次ぐ台風による被害で、その後の消費マインドは冷え込んだ。こうした好悪材料により卸売業と小売業のDIは、ほぼ横ばいの推移となった。

飲食店は-5.5と、前年から11.4ポイント上昇した。調査対象先からは、「例年より長い連休で、遠出はしないまでも近場で外食を楽しむ家族客が増えた」（和食店）、「ワールドカップ期間に外国人観光客の来店が増えた」（ビアホール）などの声が寄せられた。卸売業、小売業に比べて好材料の影響のほうが大きかったようだ。

建設業は15.7と、前年から9.4ポイント上昇した。東京五輪の主要施設の建設は一段落したが、宿泊施設や商業施設などの建設は関東を中心に続いているようだ。また、台風による浸水被害で建物のリフォームや河川の補修工事などの復興需要が生じて、DIの上昇を後押しした。

業種別にみると、いずれもイレギュラー要因の影響を受けつつ、その明暗が分かれる結果となった。

図-3 消費税率引き上げによるマイナスの影響



(注) 1 「全国小企業月次動向調査」の特別質問として尋ねたもの。2014年は2014年5月、2019年は2019年11月の調査時点。
2 消費税率引き上げにより、自社の売上にマイナスの影響を受けていると答えた企業割合。

2020年は持ち直しの兆しがみられる

2020年はどうなるだろうか。業況判断DIをみると、全業種計で-2.4と、4.0ポイント上昇する見通しとなっている。業種別にみると建設業を除くすべての業種で上昇しており、飲食店、サービス業、運輸業はプラスの水準まで上昇している。自然災害や消費税率引き上げなどの影響から脱して、持ち直しを見込む企業が多いようだ。ただし、消費税率引き上げの影響について、前回引き上げ時の2014年4月以降の売上DIの推移をみると、およそ1年間にわたり低下傾向が続いている（前掲図-1）。

今回も同様の推移をたどるのだろうか。本調査では、消費税率引き上げ直後に当たる2014年5月、2019年11月に税率引き上げによるマイナスの影響を尋ねている（図-3）。マイナスの影響を受けていると答えた企業割合をみると、全業種計で2019年（26.6%）は2014年（42.0%）に比べて、15.4ポイント低くなっている。2019年は、軽減税率の導入や住宅ローン減税の拡充などの施策が用意された。2014年に比べて駆け込み需要が抑えられたため、反動減も限定的となり、マイナスの影響を受けた企業が減少したのだろう。

業種別にみても、飲食店を除くすべての業種で2014年から低下している。酒類、外食を除く飲食料品等を対象とした軽減税率制度により、飲食料品を扱う小売業など

は恩恵を受けたが、飲食店からは「テイクアウトに顧客が流れたことで、売上が落ち込んだ」（洋食店）などの声が寄せられた。ただし、その影響も一時的で、2019年11月以降の飲食店の売上DIは持ち直しの動きをみせている。これらの結果をみる限り、2019年の消費税率引き上げによるマイナスの影響は、2014年に比べて小さく、前回ほど反動減の影響は長引かないと思われる。

また、2020年は東京五輪の開催に伴い消費マインドの回復が期待される。競技会場は東京のほか、茨城、宮城、福島、北海道などに分散されることが決定している。各国代表のキャンプ地は全国に置かれる予定だ。開催前後の個人消費、そして、インバウンド需要をいかに取り込めるかが消費関連業種の企業において重要になるだろう。米中関係も2019年末に第1段階合意を公表するなど、好転の兆しがみられる。順調に進めば、外需関連の製造業を中心に業況は改善していくはずだ。

ただし、本調査は2019年12月時点の見通しであることに留意が必要だろう。2020年1月以降、新型コロナウイルスの感染拡大により、国内経済は大きな混乱に見舞われている。今後、どのような影響が小企業に及ぶのか、引き続き動向を注視したい。

（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>



中小企業におけるAI活用の実態

Vol. 1
(全3回)

AIが中小企業にもたらすメリット

総合研究所 主任研究員 佐々木 真佑

近年、中小企業でも、AI (Artificial Intelligence : 人工知能) を活用する例がみられるようになってきた。とはいえ、全体からみればまだほんの一握りと思われる。そこで本連載では、中小企業におけるAI活用の実態を探っていく。

第1回は、中小企業の活用状況をデータで確認した後、AI技術の特徴をみたうえで、どのようなメリットがあるかを考える。第2回以降は、AIを導入した中小企業へのインタビューを通して、具体的な取り組みをみていきたい。

期待と実態に差

わが国は、人口の減少や高齢化、世界経済における地位の低下といった構造的な問題に直面している。その結果、日本の企業は、生産性の向上、人手不足対策、働き方改革、新事業の開発、技能の承継など、いくつかの経営課題を抱えている。これらの課題は大企業にも共通するが、人材や資金など経営資源の制約が大きい中小企業では、より深刻である。

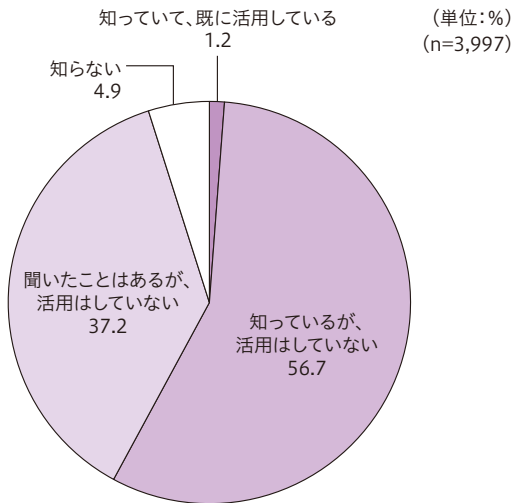
企業が抱える課題を達成するのに役立つと期待されているのが、AIである。政府も、2019年6月に閣議決定

した「経済財政運営と改革の基本方針2019」で、サプライチェーン全体の最適化を進めて生産性向上を図るため、中小企業の実態に合ったAIツールの開発とAI人材の育成を一体的に推進するとしている。

もっとも、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が中小企業庁から委託を受けて実施した「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」^(注1)によれば、AIを知っている、あるいは聞いたことはあるとする中小企業の割合は95.1%を占めるが、実際に活用している中小企業の割合は1.2%にすぎない(図-1)。

また、(株)野村総合研究所が中小企業庁から委託を受けて実施した「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する

図－１ 中小企業におけるAIの認知・活用状況

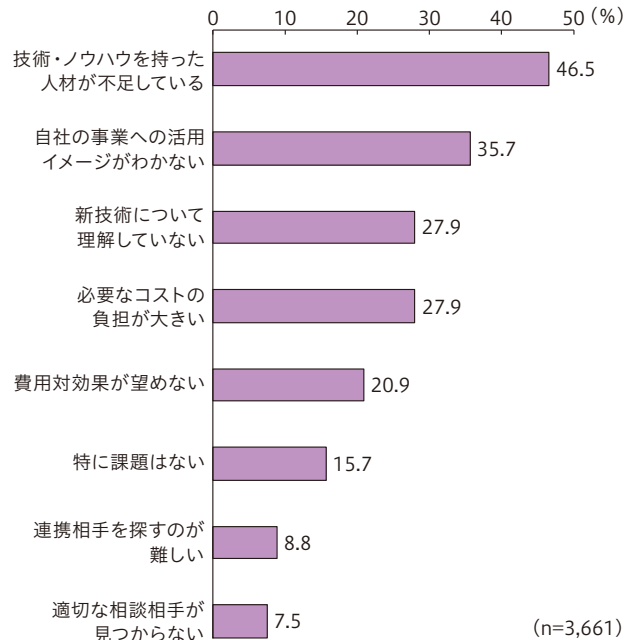


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「人手不足対応に向けた生産性向上の取組に関する調査」(2017年12月、中小企業庁委託)

る調査」(注2)で、AIやビッグデータ、ロボットといった新しいICT(情報通信技術)を活用するうえで何が問題になっているかをみると、「技術・ノウハウを持った人材が不足している」が46.5%と最も多く、以下、「自社の事業への活用イメージがわからない」が35.7%、「新技術について理解していない」が27.9%、「必要なコストの負担が大きい」が27.9%、「費用対効果が望めない」が20.9%と続いている(図－2)。

AIへの期待とは裏腹に、それを積極的に活用している中小企業はまだ少ないのが現状である。そもそも従来のICTの活用が進んでいないのだから当然だという見方もあろう。新しいICTを活用する際の問題も、従来のICTを活用する際のそれとあまり変わらない。しかし、後で述べるように、企業がAIを使えば、これまで人間が負担するしかなかった作業を機械化できたり、人間には実現できなかった作業を行えたりする。そのため、企業によっては、AIの導入が初めての本格的なICT活用になるということも起こりえるだろう。

図－２ 新しいICTを活用するうえでの問題(複数回答)



資料：野村総合研究所「中小企業の成長に向けた事業戦略等に関する調査」(2016年11～12月、中小企業庁委託)

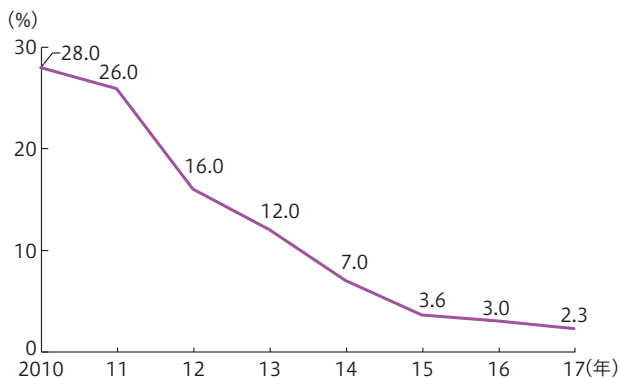
(注) 1 新しいICTとは、AIやビッグデータ、ロボット等を指す。
2 複数回答のため、合計は100%を超える。

進化するAI技術

AIに統一的な定義はないが、一般には人間のような知的作業を行うコンピューター・システムのことを指す。例えば、写真を見てイヌかネコかを識別する、多くの組み合わせのなかから最適なものを見つけ出す、与えられたデータから結果を予測する、文字でも音声でも言葉の意味を理解して的確な答えを返すといったことが挙げられる。いずれも、従来のICTにはできなかった、できても精度の低かった作業である。

AIが実用化されるようになった背景には、「機械学習(マシンラーニング)」の発達がある。機械学習とは、目的を達成する方法を、人間がすべてプログラミングして

図－3 ILSVRCで優勝したチームの認識エラー率
(開催年別)



出所：http://image-net.org/challenges/talks_2017/ILSVRC2017_overview.pdf

(注) ILSVRC (ImageNet Large Scale Visual Recognition Challenge) とは、米国スタンフォード大学の主催で2010年に始まった、AIによる画像認識の精度を競うコンテストである。

コンピューターに指示するのではなく、コンピューター自身に発見させ、覚えさせるAI技術のことをいう。機械学習は、与えられたデータのなかから、目的の達成に必要な法則やパターンを見つけ出す。例えば、AIにイヌとネコの画像データを与えると、AIはデータにaとbとcがあればイヌ、dとeとfがあればネコといった法則を見つけ出す。結果、別の画像データが与えられても、そのデータにaとbとcがあれば、AIはイヌだと判定できるようになる。

従来は、法則やパターンを見つけるためにどこに着目すべきか、いわば解決の手がかりをコンピューターに指示する必要があったが、その手がかりさえもコンピューターに発見させるのがディープラーニング（深層学習）だ。手がかりを与えにくい、画像認識や音声認識、自然言語処理（人間が日常的に使う言葉をコンピューターが処理すること）に優れる。この技術が生まれたことで、AIの精度は飛躍的に向上した。実際、ILSVRCという画像認識コンテストで優勝したチームの認識エラー率を開催年ごとにみると、ディープラーニングが使われ始めた

2012年以降、大きく低下している（図－3）。

近年、スマートフォンの顔認識機能、声で操作できる電子機器、精度の高い翻訳機といった、AIを利用した製品やサービスが身の回りに増えているのも、機械学習が発達したからである。本連載でも、機械学習を利用したAIを取り上げる。

なお、AIの実用化が進んだ背景には、機械学習の発達のほかに、二つの要因がある。一つは、大量のデータを利用しやすくなったことである。機械学習は、与えられたデータのなかから法則やパターンを見つけ出すものなので、原則として入力するデータの数は多いほうがよい。また、データに偏りがあってもいけない。例えば、イヌの画像データとしてプードルの写真ばかりを与えたら、シェパードやブルドッグをイヌと判定できなくなるかもしれない。

幸い、現代はインターネットを通してさまざまなデータを入手できるようになった。SNS（ソーシャルネットワークワーキングサービス）上の写真や文章、スマートフォンの位置情報、ウェブサイトの閲覧履歴などである。今後、各種の小型センサーを備え、インターネットとつながった家電製品や自動車が普及すれば、入手できるデータはさらに増えていくだろう。

もう一つは、コンピューターの処理能力が向上したことだ。入力するデータが多くなれば、コンピューターが処理する時間も増える。2012年6月に米国グーグル社は、機械学習を利用したAIがヒトやネコの顔を判別できるようになったと発表した。学習のために3日間、1,000台のコンピューターを要したという。これでは実用化は程遠い。しかし、近年は、3Dゲームの画像処理のように、大量の計算を並行して行うことができるGPU（Graphics Processing Unit）の性能が向上しているため、膨大な計算が必要なディープラーニングも容易に実行できるようになっている。

AI活用のメリット

企業がAIを活用することで得られるメリットには、いくつかの種類が考えられる。本連載では、次の三つに大別する。

従業員の支援・代替

まず、これまでの機械化と同様に、AIを使って従業員を支援または代替することができる。人間には困難な業務、単純だがなくてはならない業務、ミスが許されない業務などを、AIに行わせようというものである。機械にできることは機械にやらせて省力化を図り、従業員の生産性を引き上げるのだ。

例えば、小売店や飲食店の来店客数を予測する、消費者からのよくある問い合わせに対応する、膨大な量の製品を検査するなどがある。

従来難しかった見える化の実現

ICTの活用方法としてしばしば挙げられるのが、業務のプロセスや職場の問題点を、誰にでも簡単にわかるようにする「見える化」である。AIは画像認識や自然言語処理に優れるぶん、従来のICTでは把握できなかった、仕事の成果や問題点をつまびらかにすることができる。

例えば、農作物の味や食べ頃を表面の色で判断する、自社のSNSに投稿されたコメントから消費者の不満やニーズを導き出す、熟練工の動作を解析して技能を習得するための方策を見つけ出すといったことが挙げられる。

新ビジネスの展開

AIを利用した製品やサービスを開発して、新しいビジネスにすることも可能だ。音声通訳機、運転支援機能のある自動車、言葉を聞いて家電の操作や情報の検索をし

てくれるスマートスピーカーなど、AIを利用した製品の多くは大企業によるものだが、特定の分野や用途に特化したものであれば、中小企業でも十分に開発可能と考えられる。

実際、AI技術を創出したり、AIを搭載した製品を開発したりする中小企業が、スタートアップ企業や、いわゆるベンチャー企業を中心にみられる。一般の中小企業でも、自社の問題を解決する製品やサービスを開発できれば、同様の問題に悩む企業にとって、有益なものとなるはずである。

人口減少と高齢化が進むなか、今後AIを必要とする中小企業は増えていくと考えられる。例えば、高齢の従業員が多くなるので、彼らの視力や聴力の衰えをカバーできるものが必要になる。退職するベテラン従業員の技能やノウハウを解析し、マニュアル化したり、機械化したりして受け継いでいくことも企業によっては欠かせない。また、外国人労働者や短時間労働者の増加が見込まれるので、自動的に通訳・翻訳するシステムや、短期間での戦力化を可能にする教育・研修システムが、これまで以上に重要になるだろう。いずれも、AIを活用できるかどうかが問題解決の鍵を握る。

今回は、AIの導入に取り組んだ中小企業の事例を具体的にみていく。先述した三つのメリットのうち、従業員の支援・代替に焦点を当てる。

(注1) 調査対象は、中小企業基本法にもとづく中小企業3万社。調査方法は、調査票の郵送記述式。調査時期は2017年12月。有効回収数は4,145社（有効回答率13.8%）。

(注2) 調査対象は、大企業5,000社、中小企業2万社。調査方法は、郵送調査とWEB調査。調査時期は2016年11～12月。回収サンプル数は3,766社（回収率15.06%）。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-5「中小企業でも始まるAIの活用」（2019年12月）を再構成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。



社史から読み解く経営戦略

乃村工藝社

— 空間造形で引き立つ魅力 —

第45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。

1892年3月15日、足袋職人だった乃村^{たいすけ}泰資は香川県高松市の芝居小屋「歓楽座」の大道具方に入った。少年の頃から芝居好きだった泰資の夢がかなった日。この日はディスプレイデザイン会社の乃村工藝社が出発した日でもある。

演出の力を追求する

泰資は高松を拠点に舞台装置の技術を身につけると、観客を魅了するさまざまな仕掛けを編み出していった。菊人形（菊の衣装をまとった等身大の人形で歌舞伎の場面などを再現）に出会った泰資は、東京・国技館で「十二段返し」という菊人形の舞台演出装置を披露した。舞台の下からのせり上げや天井からのつり下げ、廻り舞台などがあり、迫力やスピード感は当時の歌舞伎をはるかにしのいだという。江戸時代以来の見世物を大規模なショービジネスに昇華させ、大評判となった。

大正期以降は、百貨店の店頭装飾や博覧会の設営などに進出、ディスプレイ業へ助走を開始した。第2次世界大戦中には海軍省の指導を受けて、奈良のあやめ池遊園地での「航空博覧会」、東京の日比谷公園での「撃墜敵機B29展」など時局を反映したイベントにもかかわった。明確な目的、効果的な表現を強く意識し、観客に感動を与えることに徹した仕事によって、同社は期せずして企

画から制作にいたるノウハウを獲得することができた。

戦後は地方博覧会、貿易博覧会などへの参画と並行して、百貨店の屋上遊園地づくり、新聞社や電鉄会社の展覧会などで存在感を発揮した。1950年には「パキスタン・カラチ国際貿易博」、翌1951年には西ドイツの「ハノーバー国際建設博覧会」と米国の「シアトル日本貿易観光博覧会」を相次いで受注、本格的な海外進出を果たした。この頃から同社は「展示美術」という営業種目を「ディスプレイ」と改め、デザインをベースにした総合ディスプレイ業へ向けて脱皮していった。

万博成功の立役者

1950年代半ば以降、同社が携わった博覧会や展示会は、工業製品あるいは科学技術そのものをテーマにしたものが目立ち、日本の復興を強く印象づけた。同時にこれまでの展示装飾が空間造形としてのディスプレイに脱皮する大きな契機となった。社会がディスプレイの可能性を認識するようになったのである。

また、同社が長くかかわってきた百貨店は商業施設であると同時に文化空間、レジャーランドへと進化を遂げていた。これまで装飾や催事で内装のノウハウを培ってきた結果、同社は全国各地の遊園地や大型レジャー施設、企業のショールームなどに事業領域を拡大した。1963年、

同社は「乃村の存在意義はクライアントの事業繁栄を支援することにある」として、これを経営方針とした。ディスプレイがマーケティングや広報活動の要になると考えたのである。

1970年の日本万国博覧会（大阪万博）ではテーマ館、日本館、民間企業館、外国館など18のパビリオンを受注、その後も1985年の国際科学技術博覧会（つくば万博）、2005年の日本国際博覧会（愛・地球博）などで主要なパビリオンを数多く手がけた。

大阪万博では、同業者とのジョイントベンチャーや建設業界との共同作業、大型画面やマルチ画面による映像展示、流体制御によるロボット技術開発などを経験し、運営、技術両面で大きな転換を果たした。つくば万博では、エレクトロニクス技術を駆使した大型映像やマルチ画面、コンピューター制御による映像表現などのノウハウを蓄積した。基本計画から施工まで一貫した博覧会の仕事は、同社に事業拡大と経営基盤の強化をもたらしたのである。

全国各地の名所に

大阪万博以来、脈々と受け継いできた同社の技術開発の結晶の一つが、1984年に登場した有楽町セイコー・マリオン・クロックである。毎正時に時計の文字盤がせり上がり金色の小人が金管を演奏する大型のからくり時計は、新しいエンターテインメントとして注目されると同時に、からくり時計ブームの発端になった。

1980年代以降、同社は東京ガス環境エネルギー館ワンダーシップ、トヨタ博物館新館、サントリー山崎蒸溜所ウイスキー館など、企業が運営する博物館やPR施設などを多く手がけてきた。新しい時代を象徴するこれら施設は展示内容の専門性が特徴である。魅力を余すことなく伝えるため、同社は体験型展示などさまざまな工夫を凝らし、企業の情報発信をサポートしている。

乃村工藝社の歩み

1892年	乃村泰資が高松の歓楽座の大道具方になる（乃村工藝社の創業）
1945年	（株）乃村工藝社に商号変更
1950年	業界に先駆け「ディスプレイ」を営業種目に
1954年	「第1回全日本自動車ショー」（現・東京モーターショー）を受注
1970年	「日本万国博覧会」（大阪万博）を受注
1975年	「沖縄国際海洋博覧会」を受注
1985年	「国際科学技術博覧会」（つくば万博）を受注
1991年	東京証券取引所第2部に株式を上場（2005年第1部に指定替え）
2005年	「日本国際博覧会」（愛・地球博）を受注
2012年	創業120周年

資料：筆者作成

市町村が運営する博物館や文化施設でも、マルチメディアなど時代の先端技術を駆使して地域文化の発信に貢献している。完成度の高い展示は観光施設として十分な魅力をもつとともに、地域住民の啓蒙^{けいもう}にも役立つ。同社はディスプレイの力を駆使して演出効果を高めるチャレンジを続けている。

2012年5月にオープンした東京スカイツリータウン[®]は、世界一の高さを誇る電波塔と300を超える店舗、水族館、プラネタリウム、オフィス棟などからなる一大複合商業施設である。同社は企画やデザイン、設計、施工、演出、プロモーション支援など、川上から川下まで多岐にわたる工程に計画段階から参画した。同社の創業120周年を記念する年に完了したこのプロジェクトは、乃村工藝社の歴史に大きな足跡を残した。

ディスプレイは静的な演出技術ではなく「人に感動や喜びを提供する空間をつくり、活性化すること」だ。舞台で味わった乃村泰資の感動は、創業から120年以上が経った今も色あせることなく、多くの人を魅了している。

<参照社史>

『乃村工藝社120年史：時空を超えて：1892→2012』（2012年）



おむつケーキを出産祝いの定番に



べびーでこれーしょん

山崎 友香

やまざき ゆか

《企業概要》

代 表 者 山崎 友香
創 業 2012年
従業者数 2人
事業内容 おむつケーキの制作・販売ほか
所 在 地 北海道札幌市東区苗穂町5-4-5
電話番号 050 (3748) 1515
U R L <https://baby-decoration.com>

ニッチな商品の販売では、インターネットを使うことが多い。需要が少ないぶん、商圏を広くしたり、コストを抑えたりするためだ。しかし、あえて実店舗を構える人もいる。

肌に触れるものだからこそ

山崎友香さんは2012年6月におむつケーキ専門店「べびーでこれーしょん」を札幌駅から車で約10分の場所にオープンした。

おむつケーキとは、おむつを材料に土台をつくり、おもちゃなどでデコレーションケーキのように装飾したものだ。崩した後のおむつは実際に使える。米国が発祥で、日本でも出産祝いとして浸透し始めている。

店内には、約50種類の商品が常時並び、顧客の好みに合わせて装飾も変更できる。価格は2,000円～1万円

と幅広い。ほかにはあまりない低価格の商品を用意して、初めての人でも気軽に贈れるように工夫している。

商品は山崎さんの手づくりだ。おむつを一つ一つ包装し、崩した後は、そのまま持ち運べるようにするなど、使いやすさも重視する。作業は必ず手袋を着用して専用の作業場で行うなど、衛生面の配慮も欠かさない。

山崎さんは、友人へのお産祝いを探しているときにおむつケーキを知った。華やかで実用性もあり、贈るのにぴったりだと思ったが、近くには取り扱う店舗がなかった。

通信販売を利用することにはためらいがあった。自身も一児の母で、赤ちゃんの肌に直接触れるおむつの品質や衛生面には気をつけている。制作過程がわからず、説明を直接聞けない商品贈ることに不安を感じたからだ。実物を確認できないまま直

接相手に届くことも気にかかった。

そこで、インターネットに投稿されている写真や動画を見ながら独学でつくり方を習得し、おむつケーキを手づくりした。友人に贈ったところとても喜ばれ、ほかの友人や知り合いからも頼まれるようになった。

依頼を受けるなかで、自分と同じように、おむつケーキは知っていても通信販売では買いたくないと思う人が少なくないと知った。また、定番のキャラクター人形やバルーンを使ったにぎやかな商品だけではなく、親が喜ぶようにと落ち着いた色合いの商品を注文されるなど、さまざまな要望があることもわかった。実物を見ながら選べるようにすれば、顧客の不安を解消できるうえに、目の前でカスタマイズできるので満足度を高めやすい。実店舗を出せばおむつケーキの需要を高められると考えた。

小さく産んで大きく育てる

しかし、商品自体の認知度が低く、当面は集客に苦勞することが予想された。そこで、事業の成長にあわせて店を拡張できるように、持ち家の1階を6畳だけ店舗として改装した。

予想どおり、開店当初売り上げは伸び悩んだ。まずはおむつケーキを知ってもらおうとSNSで商品の写真を毎日投稿した。半年ほど経ったころ、北海道新聞に同店の記事が掲載され、テレビでも取り上げられたことで、認知度は一気に高まった。

来店客は徐々に増えたが、出産祝いが必要なため、購入頻度が低い。もっとリピート客が見込める商品が必要だと考え目をつけたのが、ハンドメイド作品の受託販売だ。山崎さんは趣味でハンドメイド作品の販売イベントに足しげく通っており、出店者から作品を店に置いてもらえないか尋ねられることもあった。同店の客は20歳代後半から30歳代の女性が多く、そうした作品の購買層と重なるため相乗効果が期待できる。品ぞろえが充実するうえに、500～1,000円程度と気軽に買える作品が多いので繰り返し来店してもらえる。

2017年、店舗を拡張し、壁の一面に30センチメートル四方の販売ブースを40個設けた。趣味でつくっている

人も利用しやすいよう使用料と販売手数料を低めに設定しSNSで出品者を募集したところ、数日ですべてのブースが埋まった。作品はよだれかけやアクセサリなど幅広い。気に入ったものをおむつケーキのオーナメントにするサービスも始めると、ほかにはない贈り物になると好評を得た。

受託販売を始めたことで広告効果もあがった。40人のハンドメイド作家の職業は、会社員、看護師など多岐にわたる。作家やその友人が定期的に来店するだけでなく、それぞれがSNSで店の情報を発信してくれたことで、今までアプローチできていなかった層でも認知度が高まった。

2018年には、ハンドメイドの講習会を開催できるように店をさらに広げ、講習中に子どもを遊ばせられるキッズスペースやカフェを併設した。評判が広がり、固定客も増えた。

学生や男性もやって来る店に

講習会だけでは参加者や開催時間が限られるため、山崎さんは、講習会用のスペースをインターネットで広く貸し出した。占いやフリーマーケットなど定期的にさまざまなイベントが開催されるようになった。イベントには、それまでほとんど来店しなかった10歳代から20歳代前半の客が集まるものもある。彼らをさら



落ち着いた色合いのおむつケーキ

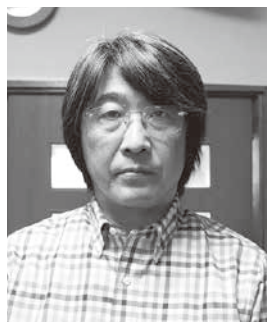
に取り込むために、2019年にはタピオカドリンクのテイクアウト販売も始めた。学生を中心に人気の飲み物をきっかけに、多くの若者に店を知ってもらい、将来的におむつケーキの販売につなげる狙いだ。

また、SNSを使った宣伝広告では十分な効果が見込めなかった、高齢層や男性にも店を知ってもらうために、地元のプロスポーツチームのグッズを入れたおむつケーキの開発も進めた。チームに何度も足を運んで相談した結果、マスコットなどを組み込んだおむつケーキを公式グッズとして認定してもらえ、2019年にライセンス契約を結び販売を開始した。

同店には今や、テイクアウト客も含め毎月200人以上が訪れる。タピオカドリンク目当ての中高生から、孫の出産祝いを探す老夫婦まで客層は幅広い。教材販売の営業担当の男性から保育園の開園祝いにと特大おむつケーキを依頼されることもある。

6畳から始まった小さな店舗は、40畳にまで拡大した。さまざまな年代の客が訪れ、平日の昼間にもぎわう。おむつケーキが老若男女に広く認知され、出産祝いの定番になる日はそう遠くないだろう。（青山 苑子）

知恵とセンスを売る腕利きエンジニア



(株)アサイ・エンジニアリング

代表取締役

浅井 伸一

あさい しんいち

《企業概要》

代 表 者	浅井 伸一
創 業	2008年
資 本 金	200万円
従業者数	3人
事業内容	ロボットの設計・開発
所 在 地	神奈川県横浜市磯子区田中2-5-5
電話番号	045 (773) 3225
U R L	http://asai-eng.co.jp

差別化は、顧客に選ばれるための前提条件である。ただし、選ばれることと、もうかることは必ずしもイコールではない。神奈川県横浜市の(株)アサイ・エンジニアリングも、この不等式にぶつかった。同社はこの難題をどうやって解いたのだろうか。

専門家たちの駆け込み寺

同社は、ロボットを主とする機械設計業者だ。ホビー用、産業用、医療用など多様な分野で、部品から完成品までの設計を広く手がける。

とりわけ、サーボモーターの設計に強みをもつ。回転数や位置決めなどの制御を精密に行う部品で、機械の自動化などにも使われる。これを関節に用いたメイド型ロボット「プリメイドAI」は、同社の代表作である。人間のような滑らかな動きで

ダンスをすると評判を呼び、2016年の発売から数千台を販売するヒットとなった。

同社には、企業や大学から絶えず仕事が寄せられる。その多くが、解決への道筋がみえない難題だ。新製品のアイデアはあるが、技術的な裏付けがなく、形にできるか判断がつかない。理論的には問題ないはずの部品が、なぜか動かない。こうした袋小路に入ってしまった案件を抱えた専門家たちが同社を頼る。駆け込み寺のような存在なのだ。

顧客の要望をもとに、既製品を組み合わせたり、3Dプリンターでオリジナルの部品をつくったりしながら、イメージを具現化していく。同社が手がけた試作品が突破口となって、それまで停滞していたプロジェクトが一気に進むことも多いという。

先に、同社の強みはサーボモー

ターの設計だと述べた。しかし、同社の真骨頂はもっと深いところにある。答えのないアイデアを形にする力、突破力ともいうべきものだ。

開発現場で磨いた突破力

この力の源は、浅井伸一社長の経験とセンス、ネットワークにある。

幼い頃から模型づくりが好きだった浅井社長は、1985年に大手模型メーカーに入社し、プラモデルの設計を学んだ。その後、同業他社に移り、ラジコンカーの開発に携わる。当時は、毎年2回のショーで新商品を披露しており、浅井社長は20年間で40にも上る商品を開発した。

技術的な壁にぶつかった際、そのまま進めて突破できそうなのか、あるいは別の方法を試したほうがよいのか、当たりをつける必要がある。

短サイクルでの商品開発を続けたことで、素早く勘所を見抜くセンスが磨かれていった。

手がけた商品のなかから、ヒット作も生まれた。一例を挙げよう。手のひらサイズの完成品のラジコンカーで、組み立ては不要、それでいて本格的なチューンも楽しめる。1999年に発売し、現在でも売れ続けるロングセラーだ。

腕利きのエンジニアとして業界で一目置かれる存在となった浅井社長は、2008年に独立し、同社を設立した。独立後にブログを開設するなり、初日から1,600を超えるアクセスがあったというから、いかに業界内で注目されていたかがわかるだろう。勤務時代から付き合いのあった協力工場のなかにも、浅井社長のファンは少なくない。このネットワークが、部品の加工や組み立てを行う際に力を発揮する。

独立してからも仕事には困らなかった。好きな模型の設計に打ち込める喜びもあった。しかし、一つだけ問題があった。十分な利益にはつなげていなかったのだ。

家族の助言が 収益力向上の糸口に

その状況を変えたのが、妻の^{ひとみ}一実さんである。勤務時代の同僚でもあった彼女は、結婚後は厚生労働省の関

係団体でキャリアコンサルタントの職に就いていた。スキルを見極め、適したキャリアを助言する仕事だ。

その経験上、浅井社長ほどのスキルがあれば、もっと収益をあげられるはずだと常々感じていたらしい。その思いは、当時大学で経営学を学んでいた長男の航^{わたる}さんと同じだった。そこで、一実さんは航さんと相談し、浅井社長を手伝おうと決めた。2016年にキャリアコンサルティングの仕事を辞め、浅井社長1人だった同社に入った。

一実さんたちは、大きく三つの手を打った。一つ目は、知恵にも値段をつけたことだ。それまで、対価は成果物からのみ得ており、技術的に製品化が可能かといった相談には、無料で応じていた。しかし、一実さんは、この当たりをつけるプロセスにこそ、浅井社長の真価があると考えた。そこで、企画や開発に関する初期の検討段階から、対価を請求することにしたのだ。

二つ目は、市場を変えることだ。縮小傾向にある模型市場に代わる、伸び盛りの市場への参入を目指した。それが、医療や警備といったサービス分野におけるロボット市場だ。大手企業が集まる展示会やマッチングイベントに狙いを絞り、自社の製品を見せながら技術力をアピールした。こうして顧客を獲得し、現在では売



同社が製作したロボットたち

り上げのほぼ100パーセントを占めるまでになっている。

三つ目は、安定した収益源をつくることだ。製品開発の仕事には波がある。仕入れや加工に対する支払いも先行するため、資金繰りを圧迫する。そこで、新しく取引を始めたメーカー各社に対し、顧問契約の締結をもちかけた。顧客は、定額の顧問料を払えば、浅井社長から技術的な助言が逐次受けられる。顧問料は決して安くはないが、引き合いは多い。すでに数社と顧問契約を結んでいる。

「好きこそものの上手なれ」というように、丹念に磨いたスキルは、他社との差別化につながる大きな要素だ。だが、稼ぐ力を高めるには、それだけでは物足りない。そのスキルを「誰に」「いくらで」「どのように」売るかという戦略的な発想が求められるのだ。

好きを極めて上手になった浅井社長と、その知恵とセンスを商材に仕立てた妻の一実さん、長男の航さん。3人の歯車がしっかりと噛み合った同社は、これからもエンジニアリング業界で存在感を増していくことだろう。

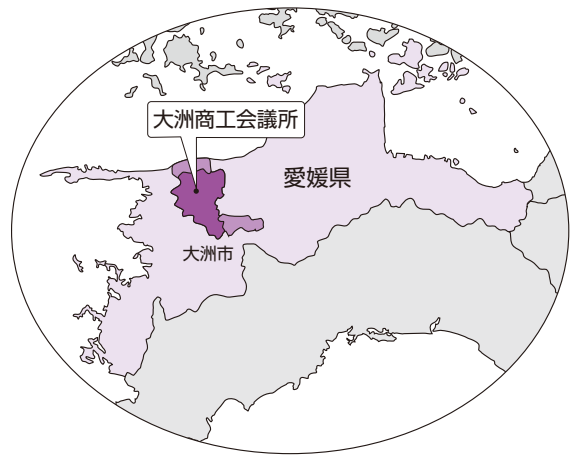
(分須 健介)



熱烈応援

ともに歩む

地域の中小企業と



被災した事業者に寄り添うワンストップ相談会

豪雨災害からの復興に向けて



おお ず
大洲商工会議所

指導課長 さわ き とおる
澤木 亨

大洲市は愛媛県の南西部に位置しています。市の中心部を流れる一級河川の肱川^{ひじかわ}に沿って、市街地が形成されています。2019年度の事業者数は1,737、人口は約4万3,000人です。

肱川では、毎年6月から9月に、日本三大鵜飼^ういの一つである「大洲のうかい^{かがり び}」が行われます。篝火^{かき火}をたいた鵜舟を取り囲む屋形船のなかで、郷土料理を味わいながら、鮎^{あゆ}を捕る鵜の様子のほか、ライトアップされた大洲城、2016年に国の重要文化財に指定された臥龍山荘^{が りゅう さん とう}などの名所を楽しめます。

「平成30年7月豪雨」では、肱川の氾濫によって市街地の広範囲が浸水し、市内の約900事業所が被害を受けました。なかには、事業所のみならず自宅も被災してしまい、日常生活がままならない事業者も数多く

いました。真夏の日差しが照りつける酷暑のなか、事業者は災害廃棄物などの後片付けに追われながらも、一日も早い復旧に向けて汗を流していました。

当商工会議所は県内のほかの商工会議所の協力を得て、会員・非会員を問わず被災した事業者を訪問し、お見舞いと被害状況の調査を行いました。復旧に向けた喫緊の課題は資金調達だったので、7月中旬から日本政策金融公庫松山支店と連携して出張相談会を毎週開催し、迅速な資金供給に努めました。また、補助金や制度融資など自治体の支援メニューを周知するため、県や市などの行政機関、よろず支援拠点、土業の方々の協力のもと、ワンストップ相談会を開催しました。

その後、当商工会議所は被災した

事業者一人ひとりと向き合い、今後の経営再建プランについて話し合いながら、復旧事業計画の策定を支援しました。早期復旧に向けて職員が一致団結し、膨大な情報の整理を行いながら伴走型の支援に当たったのです。

その成果は着実に出ています。例えば、被災する1年前にオープンした美容室は、1.3メートルの浸水被害を受け営業できなくなりましたが、当商工会議所の支援もあって、補助金を受給できました。シャンプー台などの設備を一新してリラクゼーション空間を再構築し、現在は順調に営業しています。

復興に向けて、商工会議所の役割は大変大きなものとなっています。今後も事業者の皆さまと二人三脚で活動していきたいと思っています。

ポジティブイメージへ フィリピン・マニラ



第34回

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。

マニラといえば、マニラ市とマニラ首都圏があることをご存じですか。後者は東京23区ほどの大きさで、16市1町で構成されています。マニラ市はそのうちの一つです。「マニラにいるよ」と言う駐在員の大半は治安の良いマカティ市やタギッグ市に住んでいるのが実情です。

さて、フィリピン人は公用語である英語をどれくらい話せるのでしょうか。EF EPIという英語能力指数の世界ランキング(2019年)によると、アジアのなかでフィリピンはシンガポールに次いで2位です。英語での意思疎通が十分にできない人に会うこともときどきありますが、英米のネイティブ並みに話せる人が多いのは事実です。現在、海外で働いているフィリピン人は1,000万人を超えています。

なお、フィリピンの英会話学校に留学する日本人が増えています。流暢な英語を話す人が多いことや、他国と比較して授業料が安いこと、日本から近いことなどが理由です。

フィリピンに「貧しい」「汚い」「治安が悪い」というネガティブイメー



都市鉄道 MRT3号線

ジをもっている方も多いと思います。フィリピン住友商事会社にいる筆者も、駐在する前は若干の不安がありました。ところが最近「フレンドリー」「海がきれい」「英語留学に良い国」というポジティブイメージをもっていると日本の若い世代からよく聞きます。

実際、10万人当たりの犯罪発生件数をみると、米国や英国のほうが圧倒的に多く、フィリピンでの発生件数は相対的に少ないのです。Numbeo Crime Index 2019という調査によると、マカティ市はタイのバンコクやベトナムのハノイと同程度に安全という結果が出ています。2016年に

ドゥテルテ大統領が就任してからは、治安が改善傾向にあり、今後も改善が進むと見込まれています。

さて、マニラ首都圏の交通渋滞は年々悪化し、社会問題になっています。片道2~3時間かけて通勤する人も珍しくありません。改善のために政府が1番に掲げるのが鉄道などのインフラ整備です。目下、マニラで住友商事といえば多くのフィリピン人が都市鉄道 MRT3号線を思い浮かべるはずですが、これまでのメンテナンスが不十分だったため、今は時速30キロメートルで走行しています。そこで2018年末に、フィリピン政府は住友商事と MRT3号線の改修とメンテナンスの契約を交わしました。現在、フィリピンの人たちの期待を背負って当社の駐在員が活躍中です。

日本に近いものの、知っているようで知らない国、フィリピン。当地の人たちは親日的なので今後ますますコミュニケーションの機会が増えると思いますし、世界からも注目されていく国だと思います。皆さんにフィリピンについて正確な知識をもっただけであればうれしい限りです。

海外企業と直接取引を始めるための 貿易交渉の準備



中矢一虎法務事務所 代表 中矢 一虎

Kazutora Nakaya

神戸大学法学部卒業後、住友商事(株)入社。パリやロンドン駐在時には、主に化学品の貿易取引に携わり、欧米・アジア・アフリカ・中東など世界80カ国以上を歴訪した経験をもつ。現在、中矢一虎法務事務所の代表。司法書士・行政書士として国際契約書の相談や作成を行う。日本貿易振興機構（JETRO）の貿易実務オンライン講座「英文契約編」の監修を行うほか、大阪市立大学商学部講師、各種団体主催の研修会の講師も務める。

ポイント

- ・海外企業と貿易取引を始めるためには、①商品、②価格、③数量、④支払い、⑤船積み、⑥貿易条件を検討する必要がある。
- ・海外企業に自社を紹介する際は、謙遜表現で伝えるのではなく、「良いところ」を堂々とアピールすることが重要である。
- ・日本は経済連携協定（EPA）など、多くの国や地域と自由貿易協定を締結している。中小企業もEPAを利用することで輸出促進を図りたい。

変わる輸出形態

輸出を手がける日本の中小企業において、海外企業との間接輸出（商社や卸売業者または輸出販売店などの内販を通じて行った輸出）から、直接輸出（海外企業などに対して輸出通関手続きを自分自身で、または自らの名義で通関業者などの代理を通して行った輸出）に切り換えるケースが増えている。例えば、加工食品や日本酒などの輸出はこれまで、商社を通じて行うことが当たり前であった。しかし、最近は製造元の食品加工メーカーや蔵元が、直接輸出することが増えている。直接輸出を目指す中小企業は貿易実務業務について、日本貿易振興機構（JETRO）や商工会議所・商工会などが主催する貿易実務講座や貿易相談会に参加して、知識とノウハウの取

得に努めている。

さらに現代では、小さな企業でも電子メールやインターネット環境を有している。インターネット上の翻訳機能を活用すれば海外企業と直接コミュニケーションできる。海外企業から情報を直接得ることにより、市場にアクセスするための商品開発や改良も可能になっている。

本稿では、日本の中小企業が海外企業と直接取引するための貿易交渉に必要な準備について述べていく。

海外企業の発掘方法

まず、直接輸出の相手方となる海外企業（買い主やバイヤー）とコンタクトを取るための方法、つまり発掘方法である。代表的なやり方が二つある。

一つ目は、輸出を目的とする国内商談会や海外見本市への参加である。最近、自治体や商工会議所・商工会、JETROなど、多くの公的機関が産業別・国別の商談会への参加をインターネットなどで公開募集している。従って、自社が取り扱っている商品群や輸出したい国に関連する商談会にはぜひ応募してほしい。また、海外見本市に参加を希望する場合は、JETROのホームページの「イベント情報」を開いてほしい。このサイトから目的や産業分野などの条件を絞り込むだけで、適切な海外見本市の情報が手に入る。商談会や見本市を通して買い主を探すことができるのである。

二つ目は、インターネットを利用して直接買い主を探す方法である。JETROが運営する国際ビジネスマッチングサイト「TTPP」にアクセスする手がある。費用はかかるが、中国のIT企業であるアリババグループが運営するBtoBのマッチングサイト「Alibaba.com」も、海外企業との直接輸出取引を開始するための手段の一つである。

このように、展示会や商談会への参加やインターネットのサイトを使った海外企業の発掘は、それほど困難な

ことではない。一方で、売り主である日本企業には必ず事前に準備していただきたい点がある。それは、自身が保有している知的財産権の輸出先の国や地域での事前登録である。日本企業の商標権（トレードマーク）、意匠権、特許権などは、日本の特許庁での登録だけでは海外の国や地域において権利主張ができない。輸出先の国や地域ごとに登録が必要である（属地主義）。

日本では、工業所有権情報・研修館（INPIT）が、海外向けの知的財産権保護について相談窓口を置いているので利用してほしい。発展途上国向けの輸出では特に、誰の目にも明らかにわかる知的財産権である商標権や意匠権を優先的に登録することが重要である。また、中国向けの輸出では、中国が一国二制度を採用していることから、中国本土向けになる北京での登録のみならず、香港特別行政区での登録も必要となる。台湾向け輸出であれば台北での登録が必要になることを忘れないでいただきたい。

販売条件

次に、直接輸出するための商品の販売条件を決めなければならない。海外企業に掲示すべき六つの条件をみていこう。

① 商 品

まず、日本企業が生産している商品のなかで何を輸出品として選ぶのかという点について述べる。

日本企業が自分で判断するのではなく、先に述べた展示会や商談会などに足を運んで、輸出先の国や地域での競合品を調査してから決定してほしい。例えば米国向けの輸出を企画したとしよう。対象となる市場がニューヨークなら、競争は厳しいが価格はやや高めに設定しても商品価値が高ければ、顧客から評価される。しかし、

同じ米国でもラストベルトと呼ばれる工業地帯では、安くなければまず売れないという違いがある。海外取引では常に現場に答えがある。輸出販売したい商品を一覧にした後、買い主候補の担当者にその商品のデータや写真、動画をチェックしてもらうなどの方法で、商品を選んでみてもよいだろう。

輸出する商品が特定できたら次に、手渡し可能な場合、現物のサンプルを準備する。一方で、食品などの一部商品を除いて、現物のサンプルを引き渡す前には必ず海外企業との間で守秘義務契約書を締結してほしい。海外企業が日本企業の製造した商品サンプルを基礎として、模倣品や類似品を製造するケースがあるからだ。もちろん、守秘義務契約書の締結によって模倣品や類似品の出現を完全に抑えられるわけではない。しかし、海外企業の違法行為や不当行為について、日本企業が毅然とした態度や対応をとることで、将来の問題発生を少しでも防ぐことになる。

そして本格的な輸出の前に、もう一つ確認してほしいことがある。それは、商品の仕様（Specification）情報の確認である。商品の仕様情報とは、商品規格情報のことであり、商品の機能や性能、形状、操作方法などを記載した情報のことだ。商品サンプルや商品仕様情報の交付の際には、海外企業側の受領確認（受領者の署名と日付）情報を取得しておいてほしい。その理由は、後からむちゃな商品クレームがあった際に、日本企業側の反証材料となるからである。

さらに、商品の品質保証条件とその期間、不具合があった場合の対処方法などについても、明文化して取り決めておくことが必要だ。最近のインターネットや携帯アプリでは、無料翻訳ソフトが多く出回っている。それらのソフトはAI（人工知能）のおかげで、翻訳精度が高くなっていることから、輸出先の母国語での翻訳文の提出も可能であろう。

また、輸出する商品について、輸出先の国での商品登録や輸入者の商品取り扱いライセンスが必要な場合があるので、その点についても事前に調査してほしい。海外見本市に参加している企業に問い合わせをしたり、JETROのホームページの国別情報などを参考に情報収集したりして、必要な手続きをしておきたい。

② 価 格

日本企業が海外企業に対して直接輸出するための価格条件は、国内取引価格と異なる。国内取引価格は、商品製造原価（原材料費や人件費、管理費などの完成品生産に必要な費用）と売り手の適正な利益から算出する。他方、直接取引の輸出価格は、商品価格のみならず、売り手が負担する国内諸掛（国内のトラック輸送費や倉庫費、輸出通関手続き業務委託費、港湾の荷役作業委託費など）や、国際諸掛（国際航路の船賃や航空運賃およびその海上・航空貨物保険の保険料）を貨物の種類や重量、容積などに合わせて試算したうえで決定する。

なお、海外企業に対する出荷の際には、国際宅配便（DHL、FedEx、TNTなど）や日本郵便のEMS（国際スピード郵便）を利用するケースが増加している。これらの方法は、少額かつ少量貨物に適しており手軽に利用できるメリットがあるが、国際宅配便は配送料が一般的に高額なため、継続的な取引には不向きである。EMSは、貨物が日本国内にあるときは日本郵便に問い合わせることができるが、貨物が外国に配送されると日本郵便に問い合わせても十分な貨物情報が得られない場合がある。これらの事情を踏まえたうえで出荷方法を決める必要がある。

③ 数 量

一般的に輸出は無償および有償のサンプルの少量出荷から始まることが多い。そして、海外企業との間で一定の条件交渉を経て、初回注文となる。当初は1ケース・

1箱などから開始して、注文を重ねていくと相当数量の注文が入ってくるようになる。

輸出事業が成長していく過程では、梱包方法についても、数量に合わせた方法を探らなければならない。まず、一定のまとまった数量なら港湾地域内のフォークリフトを使った輸送が可能な「パレットサイズ」に合致する数量の梱包を考えることだ。さらに、注文数量が増えるようなら「コンテナベース」に合わせてもらえるようにすることが合理的である。注文数量によって梱包方法や輸送方法を変えることでコストが抑えられる。売り主と買い主の双方にとってメリットがあるのだ。

④ 支払い

支払い条件は、方法と時期の二つの要素を組み合わせで決めなければならない。

まず、有償のサンプル代金の支払いは、クレジットカード払いやデビットカード払いなどが利用される。日本企業が自社のホームページに掲載しているECサイトで海外企業に対してクレジットカード払いを要求しても、海外企業は国際間でのインターネット通信上のトラブルを心配して手続きが進まないことがある。そこで例えば、米国を発祥とするフィンテックの一つである「PayPal」(ペイパル)のシステムを利用することが考えられる。ペイパルが代金決済の仲介役となり、海外企業はクレジットカード払いやデビットカード払いを行うことができる。この方法は、少額代金の支払いに適している。ただし、仲介役に対して一定の手数料がかかるので、その手数料を含めた価格設定をしてほしい。

次に、一定金額以上の支払いでは、電信送金による外国送金がよく使われる。これは、海外の銀行から日本の銀行への銀行振り込みである。一般的に、海外の銀行にて輸出代金の払い込み手続きが行われると、2~4日程度で日本の銀行への振り込みを確認できる。この方式は複

数の銀行を経由することから、入金完了するまでに時間を必要とする。さらに、海外の口座から送金を受けるには手数料がかかるので、日本企業は海外企業との輸出契約前にその手数料を輸出価格に転嫁しておきたい。ほかにも、輸出金額が大きくなる場合には、信用状を利用することなども検討したい。

さて、電信送金方式による輸出代金の回収については、とても重要なポイントがある。それは、輸出代金の回収時期について「前払い」を主張することである。輸出に関する貿易相談で一番多い内容は代金回収の問題だ。日本国内における一般的な商慣習の手順は先履行である。つまり、売り主が商品の引き渡しをした後、買い主は商品の数量や品質を検査し、買い主側のルールで代金を後払いする。売り主が買い主に対して、商品の引き渡し前に代金の支払いを要求するのは、買い主に信用不安がある場合など、特殊な事情があるときに限られる。

しかし、輸出するときは最初から「代金支払い時期は全額前払い」を主張すべきである。例えば、買い主の注文と同時に数日後に代金の支払いを先行実施してもらい、売り主側で入金を確認後、商品の出荷および引き渡しを行うのである。その理由は、輸出代金の回収リスクがあるからだ。もし、海外企業から強い反発があれば、商品代金のうち、商品製造原価または仕入代金は頭金として一部前払い、売り主の利益部分の金額は後払いとするというように、できるだけ輸出代金の回収リスクを減らす交渉が不可欠だ。

電信送金方式によって代金の受け取りが後にならざるをえない場合は、貿易保険を活用して輸出代金の回収不能や遅延のリスクを回避するべきだ。日本では戦後、国による貿易保険制度が設けられた。現在では、民間の保険会社や(株)日本貿易保険などで貿易保険を販売しているので検討してほしい。

ここで、通貨について述べておきたい。輸出代金の決

表 インコタームズ2020の11種類の規則

いかなる単一または複数の輸送手段
(船舶・飛行機・その他の単一輸送、およびそれらの複合輸送)に適した規則

規則名	規則名が示す意味	
	英 語	日本語
EXW	Ex Works	工場渡
FCA	Free Carrier	運送人渡
CPT	Carriage Paid To	輸送費込
CIP	Carriage and Insurance Paid To	輸送費・保険料込
DAP	Delivered At Place	仕向地持込渡
DPU	Delivered At Place Unloaded	荷卸込持込渡
DDP	Delivered Duty Paid	輸入通関・関税込持込渡

海上及び内陸水路輸送に適した規則

規則名	規則名が示す意味	
	英 語	日本語
FAS	Free Alongside Ship	船側渡
FOB	Free On Board	本船渡
CFR	Cost and Freight	運賃込
CIF	Cost Insurance and Freight	運賃保険料込

資料：筆者作成

済通貨を日本円とすることは良いことだ。日本円は世界を代表する国際通貨であり、通貨としての信用力が高い。しかし、海外企業との輸出交渉において、米ドルやユーロを強く要請される場合がある。この際、最も注視してほしいのは、外国為替相場である。例えば、輸出代金の通貨を米ドルで設定したと仮定すると、代金回収時に日本の銀行で円転換する時点の為替レートによって受領する日本円の金額が変化する。将来の日本円と米ドルの為替レートは誰にもわからない。そこで、日本企業と日本の銀行との間で、将来の輸出代金の受領時の為替レートを契約で確定しておく「為替予約」がある。輸出取引のなかでは、為替レートの変動で円安に進めば為替差益が生じることもあるが、円高に進めば為替差損が発生する。従って、外貨建ての輸出取引では不測の事態を避けるためにも、為替予約を利用するべきだ。

⑤ 船積み

船積みとは、「Shipment」と表現され、商品発送のことであり、かつ売り主の領域から商品が買い主に向けて送り出されることを意味する。船積み条件として、対象となる商品がいつ、どの場所（港や空港など）から、どのような方法（船舶や航空機、国際宅配便など）で送り出すのかを明確にしておくことで、トラブルを未然に防ぎたい。後述するインコタームズ2020とも関連性が高い。

⑥ 貿易条件

貿易条件とは、売り主が買い主に対して物品を引き渡す際に決める条件のことで、その解釈基準としてIncoterms（インコタームズ）がある。このインコタームズは民間機関である国際商業会議所が1936年に世界で初めて発表したルールであり、2020年1月1日からは、新規の規則であるインコタームズ2020が発効している。

この規則の最大の特徴は、貿易取引の契約価格に占める費用の範囲（例えば、FOBやFCAと表記されている契約価格には国際運賃や国際輸送費などは含まれていない）や、売り主と買い主の貿易事務手続きにおいて、おのおの手配すべき業務範囲が明確にされていることだ。さらにインコタームズでは、売り主から買い主への物品の引き渡し地点を定めたうえで、その地点を売り主と買い主のどちらかが物品が紛失や破損などした際の負担を負うかの危険、つまりリスク移転場所とする旨も規定している。日本企業が海外企業との直接輸出を促進するためには、この規則の理解が不可欠である。

インコタームズ2020

インコタームズ2020には11種類の規則があり、「いかなる単一または複数の輸送手段に適した規則」と「海上及び内陸水路輸送に適した規則」に分類されている（表）。

民間の規則であるインコタームズ2020は、過去のインコタームズ2010を承継している。インコタームズ2020によると、航空機輸送やコンテナ専用船舶輸送では、物品がコンテナ・ターミナルなどで輸送人に引き渡しされる（物品が船上に置かれる前の引き渡しとなる）ので、FOBやCFRなど「海上及び内陸水路輸送に適した規則」の使用は不適切であり、FCAやCPTなど「いかなる単一または複数の輸送手段に適した規則」の使用が適切としている。他方、指定船積み港の本船上で物品の引き渡しを行う必要がある在来船やタンカー船などの輸送においては、FOBやCFR、CIFを使用することが適切であると明確に規定されている。しかし、実務的には、アジア向け貿易では航空輸送やコンテナ船舶輸送においても、FOBやCIFが使用されることが多い。

国際的に貿易契約の締結は、原則として売り主と買い手の自由であり、特に中国や東南アジアの企業では、古いインコタームズの解釈が現在の貿易契約で使用されることもあるので、実務の知識として知っておきたい。

海外企業に対するプレゼンテーション

最後に、海外企業に対して必要なプレゼンテーションについて述べたい。

最初に認識してほしいのは、海外企業との第1回目の商談は日本流の「顔合わせ」ではなく、正式な貿易交渉であるということだ。当初から、しっかりとした商談の準備が不可欠だ。

海外企業との面談では、自社の概要を説明することからスタートする。そこで心がけてほしいことは、企業の成り立ちや経緯、ビジネス環境などについて「良いところ」を堂々と伝えることである。日本国内の商慣習では、企業紹介において謙遜した表現が重んじられる。しかし、海外企業に対してはまったく逆であり、自社の「良さ」を

しっかりと伝えるようにしたい。海外企業にアピールする際、外国語で話すことが困難と感じるときは、通訳機器（ポケトークやイリーなど）を使用してもよいだろう。事前に写真や映像、動画で企業概要のコンテンツをネットアプリを使って外国語で作成し、パソコンで商談相手に見せるという方法もある。日本には独自の文化や歴史があることから、単に企業紹介だけでなく、企業が立地する地域の海や山といった自然環境、日本の歴史を感じる寺院や神社、地元のお祭りの様子などもプレゼンテーションに利用すると、効果があるのではないだろうか。

輸出に必要な六つの条件を海外企業に提示すると、相手から多くの質問が行われる。そこで日本企業側は、海外企業との商談前に当初の販売条件からの割引額または割引率、販売後のアフターサービス内容、販売促進の支援策などについて事前に社内で了解を得ておくようにしたい。海外企業が求める商品の品質水準が日本企業側の考えていた内容と違う場合は、必要に応じて仕様変更や代替品なども提示しよう。

海外企業との面談で幸運にも初回から注文を受けることができた場合には、輸出に必要な六つの条件をしっかりと確認して契約を締結してほしい。継続協議となるときは、海外企業の要請に合わせてしっかりと返答するようにしたい。

最後に、日本は経済連携協定（EPA）など、多くの国や地域と自由貿易協定を締結している。2020年1月1日からは日米貿易協定も発効した。EPAの発効によって日本の関税が下がり、欧州産のワインやオーストラリア産の肉類などが安価で手に入るようになった。一方で、品質の良い日本製品の輸出についてもEPAを利用することで、大企業だけではなく、中小企業でも輸出促進につながってもらいたい。日本の中小企業の発展のためにも、海外への輸出に取り組む企業がより一層増えることを強く希望する。

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。

昆布生産の頼れるサポーター



(株)寺島商会

代表取締役 **寺島 達則** (てらしま たつなり)

〈企業概要〉

代表者 寺島 達則
創業 1973年
資本金 1,050万円
従業員数 11人

事業内容 昆布の洗浄機、乾燥機の製造・販売
所在地 北海道函館市赤川町40-106
電話番号 0138 (46) 5527

「北海道で昆布養殖を拡大していくうえで、寺島がいたから助かった」。(株)寺島商会の代表取締役を務める寺島達則さんの顧客が言った言葉だ。北海道函館市で農機具の販売代理店としてスタートした同社は地域の産業動向を察知し、昆布生産者をターゲットに洗浄機や乾燥機を製造するようになった。寺島さんへの支持は道内全域に広がっている。

卸売りからメーカーに転身

— 製品やサービスについて教えてください。

昆布の洗浄機と乾燥機の製造販売とメンテナンスを行っています。売り上げの構成は販売とメンテナンスでおおむね半々です。

まず、洗浄機の価格は150万円から160万円程度です。内部で6本のブラシが回転しながら昆布を挟んで洗います。自動車のフロアマットを

洗う機械に似ています。主に養殖昆布の生産者が利用しています。海底に根付いて育つ天然昆布に対して、養殖昆布は海上からロープに吊るして育てます。潮の流れをもろに受けコケムシやホタテの稚貝などが付着することから、干す前にこれらを洗い落とすわけです。

養殖する昆布の大きさや厚みは産地や収穫する年ごとに異なるので、それに合わせてブラシの太さや固さを調整します。生産者と生育状況を確認しながら最適なブラシを選んで、

1台ずつ手作業で仕上げています。

水揚げした昆布を干す乾燥機の価格は160万円から210万円ほどです。乾燥室に設置します。灯油や重油を燃やして温風を発生させます。最近では、プロパンガスにも対応しています。乾燥室の場所や広さは顧客によって異なりますし、干す昆布の量によって必要な熱量も変わります。効率良く乾燥できるよう、温風の温度や風量、風向きなどを自動で調節できる機能を備えています。

洗浄機も乾燥機も昆布の生育状況

や収穫量に合わせた定期メンテナンスが欠かせません。部品の交換が必要とわかれば、収穫シーズンに入る前に手配して作業します。

——顧客は近隣に多いのですか。

当社がある函館市や近隣の松前郡、茅部郡など道南地域の昆布生産者が顧客の約7割を占めます。道南地域に限れば、ほとんどの生産者とお付き合いがあります。昔から地元密着でやってきたのです。

道南地域の昆布生産者は北海道では養殖昆布の先駆けです。1969年から本格的な養殖に取り組んできました。養殖した昆布の収穫期は海水温が上がる6月から9月です。生産効率を高めるために養殖技術を磨くなかで機械の活用が進んでいきました。乾燥機を使えば天日干しよりも乾燥時間を短縮できますし、天候の悪いときや夜間も作業できます。

当社の設立は1973年で、しばらくは大手メーカーが製造する農機具の販売代理店をやっていました。地元の農林水産業者と情報交換するうちに、養殖昆布に将来性を感じるようになりました。そこでビニールハウス用の暖房機で昆布を干せないかと考え、地元の昆布生産者を回って製品を売り込んだのです。ほどなくして、自社製品を製造することになりました。

——なぜ、自社製造に切り替えたのですか。

当時の乾燥機は農業用の大型機でしたし、洗浄機はほかの海藻類にも使える汎用性を売りにしており、必ずしも昆布生産に特化した仕様ではなかったのです。昆布生産者の声を聞くうちに、個々の昆布生産者の事情に合った機械をつくれなかつたと思うようになりました。そこで、メーカーに相談したところ、「寺島さんの会社で製造してみれば」という話になり、チャレンジしたのです。

特に力を入れたことが二つあります。一つは納品までの期間を短縮することです。他社が販売している海藻用洗浄機は受注生産で、納品まで約3カ月かかっていた。昆布生産者からすれば収穫直前まで生育状況を見極めてから機械の追加や更新を決めたいところですが、3カ月かかるとなると、見切り発車にならざるをえません。昆布生産者が抱えているリスクを軽減できれば、当社にもチャンスはあると考えたのです。

そこで、当社が見込み製造に踏み切ることで、納期を約2週間に縮めました。わたしは毎日のように顧客や漁協を訪ねて、昆布の生育状況を聞いて回り、社長の判断で製造量を決めるようにしたのです。

もう一つは乾燥機のダウンサイジングです。道南地域の昆布生産者



収穫した昆布は洗浄機へ

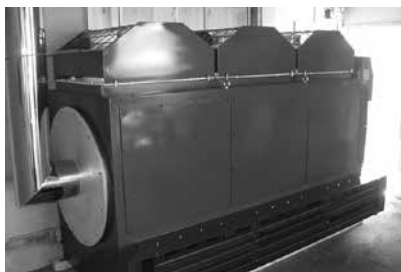
はほかの地域に比べて乾燥室が狭い場合が多く、従来と同じサイズでは場所を取りすぎたり、燃料代が余計にかかったりしていました。加えて、熱量が大きすぎるため昆布が乾きすぎてしまい、味わいを損ねてしまうことがありました。当社は小さくて燃費の良い乾燥機をつくることで、従来品の問題点を解消したのです。

信頼が製品を広める

——メンテナンスにも御社ならではの工夫があるそうですね。

収穫のピークを迎える7月から8月には24時間態勢で対応します。函館市西部の下海岸^{しもかいがん}と茅部郡鹿部町の漁港の中間地点に一軒家を借りて、従業員が住み込みで対応します。いわば仮設営業所です。茅部には函館市内の当社から車で1時間ほどかかるので、少しでも早く顧客のもとへ駆け付けるために設置を決めました。

最近は人手不足の影響で、収穫期だけ人材派遣会社から作業員を招く



小型化に成功した乾燥機

昆布生産者が増えています。作業に不慣れな人が多く、呼ばれて行ったものの、機械の故障や不具合ではなく、操作方法をわかっていなかっただけということもあります。こうした場合には工賃をもらうわけにはいかないの、指導だけして帰ってきます。仕方ありませんよね。

早朝深夜に対応したからといって工賃の割り増しはしません。出張料金も頂いていません。ささいなトラブルでも気兼ねなく相談してもらいたいからです。人件費を考えたら赤字になることもありますが、顧客にとってこの時期は1年を左右する大事な時期です。万全のサポート態勢を敷くことは、長い目でみれば当社を選び続けてもらえる大きなアピールポイントになると考えています。

——長く付き合うことを重視しているんですね。ほかにも工夫していることはありますか。

二つあります。一つは製品や部品の大幅な値引きなど、無理な要望は

受けないことです。一部の顧客を優遇して喜ばれたとしても、ほかの顧客の信頼を失ってしまうでしょう。広い業界ではありません。こうした情報はすぐに広まります。

もう一つは、生産者一人ひとりに踏み込んでアドバイスすることです。例えば、当社の乾燥機は温度や風量を自由に調節できるので、納品時には設置作業だけすればよいのですが、当社は顧客から作業員の人数や経験年数、作業時間などを聞き出し、作業環境に合わせて適切な動作設定を考えるようにしています。

場合によっては生産プロセスと一緒に考えることもあります。当社は実際に昆布を生産しているわけではありませんが、昆布一筋でやってきたことを顧客は知っています。ですから、アドバイスに耳を傾けてくれるのです。どうすれば品質の良い昆布をつくれるか。当社はこの問いに答えるために毎日仕事をしてきました。顧客と長い付き合いをするなかで知識を蓄え、少しずつ答えに近づいてきていると感じています。

——道南地域で始まった昆布養殖は今や道内全域に広がっていると聞きました。御社の取引先も広がっているのでしょうか。

今では、北海道北部の利尻町や東部の羅臼町などにも顧客がいます。

いち早く昆布の養殖に取り組んでいた道南地域には、道内各地から昆布生産者が養殖のノウハウを学びに来ていました。そうした人たちが地元に戻り、当社の製品を広めてくれたのです。

商圏が広がったことで、販売窓口になってくれる代理店も増えていきました。今では利尻町や羅臼町のほかにも北部では稚内市、東部では北見市など道内に全部で15件の代理店があります。

代理店は、漁業用資材や船舶機械の販売店、海産物を販売する商社などです。そのほとんどが当社のことを漁業関係者からの評判で知ったそうです。当社は顧客のおかげで販売ネットワークを広げることができたのです。

機械化を後押し

——遠方の顧客への対応はすべて代理店が行うのですか。

代理店には見積もりや消耗品の交換などをお願いしています。新製品の納品や定期メンテナンスなど重要な場面では、わたしや従業員が同行します。

わたしは年に十数回、遠方の顧客のところに出張します。離れていても肝心なときは販売メーカーが来てくれるので、顧客は代理店経由でも

安心して当社の製品を購入できるのだと思います。

わたしにとっても、各地の昆布の生育状況などを知る良い機会になります。そこで得た情報は、製造計画に反映しています。

——各地から昆布の情報が集まってくるのですね。最近の動向を教えてください。

今まで手作業を重視していた昆布生産者から注文を受けて、洗浄機や乾燥機を納品することが増えていきます。背景には従事する人たちの高齢化や人手不足があると考えています。手作業は重労働なので体への負担が重くなります。少しでも長く続けられるようにするには、作業の負担を軽くする必要があります。作業の標準化ができれば次の担い手の確保にもつながります。そこで機械の導入に踏み切る生産者が出てきているわけです。

自治体が主導して機械の導入を働きかける所もあります。性能を研究するため、北海道の振興局の担当者や漁協の職員、組合員がたびたび当社を視察に訪れます。ほかにも漁協が主催する機械の展示会に呼ばれたり、機械の操作方法を学ぶ講習会に招かれたりしています。

こうした場を借りて、わたしは機械を導入するメリットやアフターサー

ビスについて説明します。工程の一部を機械化したからといって品質が下がるわけではないのです。

——今後の方針を教えてください。

展示会や講習会などに参加するうちに、これまで以上に昆布にかかわる事業者同士の情報共有が大切になってくると感じています。先日の会合では、アレルギー対策として付着物を洗い落としてほしいという乾物卸売業者の声などを昆布生産者に還元し、喜ばれました。

機械の受注についても、おかげさまで順調です。とはいえ、顧客が当社の製品を選んでくれるのは、性能には表れない導入時のアドバイスやメンテナンスがあるからだと思います。



真心を込めて仕上げる

す。対応の品質を落としては顧客は離れてしまうでしょう。そうならないように、従業員全員いっそうレベルアップしていかなければいけないと感じています。

また、時代のニーズに対応し、昆布生産の未来を担う若い世代のためにも、ITの知識やIoTの技術を従業員と共に学んで製品開発につなげていきたいです。

取材メモ



取材のときに見せていただいた資料のなかに、水産業界の専門誌があった。そこには2ページにわたって寺島商会が取り上げられており、「先代の時代からうちはすべて寺島商会。機材導入となれば乾燥機の風量などすべて計算して調整してくれる」という顧客のインタビュー記事があった。同社に対する信頼が詰まっていると感じた。

汎用性の高い製品を扱えば販売先の幅は広がるが、寺島さんは昆布の生産用途に絞った。納期を短くするため、顧客や漁協を回って仕入れた情報をもとに見込み製造する。メンテナンスでは早朝深夜も日中と変わらない対応をする。それは、昆布に対する愛情が人一倍強いからだ。だからこそ自社の利益を追うのではなく、生産者に寄り添う気持ちを忘れない。寺島さんの「昆布愛」が伝わり、顧客と長期的な関係を築くことに成功している。寺島さんがいるから、北海道の昆布生産者は今日も安心して海に出ることができる。（篠崎 和也）



暦のしきたりと ビジネス

第22回

卯月八日 —— 灌仏会と花祭り

四月にある古くからの行事といえ
ば、卯月八日の花祭りです。もとも
とは釈迦の誕生日を祝う仏教の行事
で、日本各地の寺院では、灌仏会や
降誕会などと呼ばれる法会が行われ
ます。色鮮やかな花々で飾りつけら
れた花御堂に安置された釈迦の誕生
仏に、参詣者たちは甘茶を灌いで合
掌し、祈ります。

釈迦の母親である摩耶夫人が自分
の右脇に白象が入る夢をみて懐胎し
た故事にちなんで、白象のつくり物
を飾る寺院も多いようです。小型で
可愛い誕生仏が天と地を指さし
ているのは、生まれ落ちるやいなや
7歩歩んで「天上天下唯我独尊」と
唱えた故事に由来しています。

『日本書紀』には、灌仏会は606年
に寺院の行事として始まったと書か
れています。平安時代には釈迦の
誕生祝いの意味に加えて、母親への
感謝と報恩の思いを込める日になり
ました。『三宝絵詞』には、平安京
の内裏で灌仏会が催されたという記
事があります。『拾遺和歌集』にも
和歌が残っています。「百くさに八
十くさ添へて 賜ひてし 乳房の報ひ
今日ぞ我がする」です。大意は、人は

みな母親の乳を180石も飲ませて
もらい育ててもらう、だから今日こ
そ母親に感謝し報恩をする日だ、で
す。ただ、当時は誕生仏を花で飾る
風習はなかったようです。

灌仏会に花を飾ることが記されて
いる古い例は、鎌倉時代初期の『年
中行事秘抄』です。以降、室町時代
から江戸時代にかけて、花を飾る法
会に変化していきました。幕末近く
の『東都歳事記』には、現在の花祭
りと同じく、たくさんの参詣者が浅
草寺門前の花御堂に集まる様子が描
かれています。

灌仏会が花祭りと呼ばれ季節の花
を供えるようになったのは、仏教の
教えというよりも、稲作文化の風習
によるものです。農家の人たちは稲
の豊作を祈願して、種粃をおろす前
に、山で咲き始めたツツジやウツギ
(卯の花)などの花を採ってきて、
庭先や門口に挿していました。これ
らはテントウバナ(天道花)と呼ば
れ、山から来る田の神を迎える役割
を果たしたのです。稲作に不可欠な
水や刈敷などの肥料に加えて、山菜
やクリ、シカ、イノシシなどの食材
を与えてくれる山の世界は、里人た

ちにとって大変恵み深い世界と考え
られてきたのです。

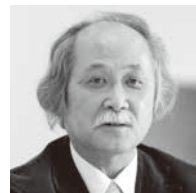
春から夏にかけて咲くツツジや卯
の花は、まさに山や田の恵みを祝福
する生命力の象徴なのです。特に卯
の花は稲穂によく似た白い花で、豊
作を願う人々が大切にしていました。
暖かくなり害虫が繁殖し始める季節
に、虫除けの効果もあったのです。

釈迦誕生の灌仏会を花祭りと名づ
け、花御堂を飾り、稲の豊作と虫除
けの祈願をしたのは、仏教が日本の
稲作文化と結びついた結果でしょう。
ツツジや卯の花に込められた稲の豊
作や虫除け祈願になぞらえて景気上
昇や事故防止を願い、事務所にこれ
らの花を飾ってみるのも良いかもし
れません。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

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

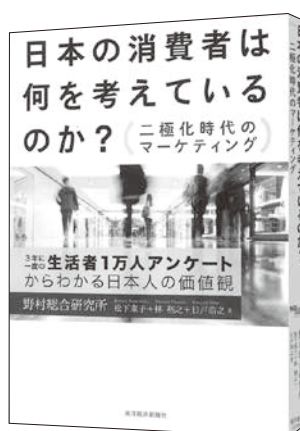
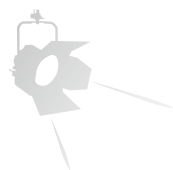


野村総合研究所

松下 東子・林 裕之・日戸 浩之 [著]

日本の消費者は何を考えているのか？ — 二極化時代のマーケティング —

東洋経済新報社 定価（本体1,800円＋税）



モノやサービスがあふれ、人々の消費行動が捉えにくくなっている今、経営者は経験や勘に頼らず、データに基づいて冷静にマーケティング戦略を考えるべきではないだろうか。

本書は、野村総合研究所が1997年から実施している「生活者1万人アンケート調査」の結果を使って、消費者の意識やライフスタイルの変化を考察した一冊である。20年以上にわたる大規模なアンケート調査ならではの豊富なデータから、消費者像の変化を浮き彫りにしている。マーケティング戦略を練るうえで押さえておきたい情報ばかりである。

著者らはアンケート結果を分析したうえで、商品情報の集め方や買い物の仕方などの消費スタイルにおい

て、二極化が進んでいると指摘する。いくつかの視点が取り上げられているが、なかでも時代の変化を象徴していると考えられるのが「デジタル情報志向と従来型マス情報志向」である。これは、消費者が使う情報源における二極化を示している。

近年、商品やサービスを選ぶときに、評価サイトやブログといったデジタルメディアを利用する人が増えている。ただ、すべての世代で同じ傾向かというと、そうではない。10歳代における評価サイトやブログの利用率は、2012年から2018年にかけて、28%から52%へと高まり、その水準はテレビCMの1.3倍になった。他方、60歳代の利用率は6%から16%と、10ポイントの上昇にと

どまる。水準はテレビCMの3分の1以下である。若者とシニアで情報の集め方が違うことは何となくイメージできるが、数字でみるとこうも違うものかと驚く。

自社の主要な顧客がシニアであればマスメディアの活用が有効といえそうなデータである。ただ、若い感性をもつシニアを新たなターゲットにしたいなら、あえてデジタルメディアに特化する作戦もありといえる。

本書には消費者像の変化を表すデータが100種類近く掲載されている。これらはマーケティングの正解を教えてくれるわけではないが、それぞれの企業がターゲットにしたい顧客像に当てはめながら読み解くことで、マーケティング戦略の厚みを増すことができるはずだ。経営判断をサポートしてくれる一冊といえるだろう。

ちなみに本書では、先ほどみたような世代別の分析もたくさん紹介されている。その結果は、社内にいる多様な人材の考え方を理解する一助にもなる。マーケティングだけではなく、マネジメントの観点から読み進めるのも面白そうだ。

（星田 佳祐）

ちょっと気になるキーワード

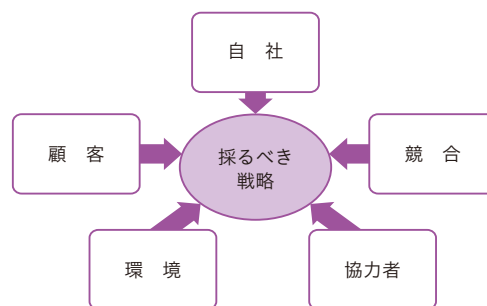
5C分析とは、Company（自社）、Customer（顧客）、Competitor（競合）、Context（環境）、Collaborator（協力者）の観点から販売戦略を考える枠組みです。自社、顧客、競合を検討する3C分析は、多くの経営者が意識していると思います。5C分析では、政治や経済などビジネスに影響を与える外部の環境や、自社のビジネスにかかわるさまざまな協力者についても検討を加えることで、より臨機応変な販売戦略を考えることができます。

環境については、PESTに沿って考えます。PESTはPolitics（政治）、Economy（経済）、Society（社会）、Technology（技術）の頭文字です。政治では規制緩和や税制などの法整備、経済では為替や物価、失業率といった景気動向、社会では人口動態やライフスタイル、価値観の変化、技術では自社の商品・サービスに関連する最新の技術の動向を対象にします。分析対象が多岐にわたるため、企業活動に影響を与える項目に絞ることがポイントになります。

協力者については、仕入先や外注先などが自社のビジネスとどのようにかかわってくれているのかを考えます。自社の経営資源を棚卸しすることに近いかもしれません。これがわかれば、協力者を新たに探すことも検討できます。

カフェを例に考えてみましょう。これまでの主な顧客は周辺に住む主婦で、日中はにぎわっています。店主は

5C分析



夜の売り上げを増やすために会社帰りの人たちをターゲットにしようと考えました。外部の環境を整理してわかったのは、健康志向が高まっていることと単身世帯が増えていることでした。そこで、野菜をふんだんに使った新メニューを考え、新鮮な野菜を毎日届けてくれる農家と直接取引することにしたのです。新たな取り組みをサポートしてくれる大切な協力者です。

環境と協力者も考えることで自社の採るべき戦略がみえてきます。これまで見落としていた新たなビジネスの芽が見つかるかもしれません。

※一部、安原智樹著『ビジュアル改訂版「マーケティング」の基本&実践力がイチから身につく本』（すばる舎、2012年）をもとに記述しています。

編集後記

わたしの実家のすぐそばに、JAのスーパーがあります。多くのお客さんが車で訪れます。いつの頃からか、隣の地区からの長い坂道を歩いて下ってくるお年寄りが目立つようになりました。手押し車を押して、1キロメートル以上の道のりです。帰りは荷物を持っての上り坂なので、さらに大変でしょう。聞けば、その地区にあった唯一の食料品店が廃業したのだそうです。50万都市の郊外でも、こうした現状です。

近所の小売店が廃業しても、ほかの店に車で行くことのできる多くの人は困らないかもしれません。ただ、大きな影響を受ける人が一部には出てくるかもしれないことを、忘れてはならないと思います。（深沼）

調査月報 5月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

事業に充てる時間からみる起業の実態

—「2019年度起業と起業意識に関する調査」結果から—

総合研究所 主任研究員 桑本 香梨

研究員 青山 苑子

研究ノート 総研調査から

中小製造業の設備投資の構造変化

—「中小製造業設備投資動向調査」のデータより—

総合研究所 研究員 小針 誠

日本政策金融公庫が
お届けする



毎月第3水曜日配信

事業者

サポートマガジン

事業を営む
皆さまの経営に
役立つ情報が
満載!!



主なコンテンツ



セミナー・イベント情報

全国各地で開催されている
セミナー・イベント情報をご案内



経営Q&A

経営に関するさまざまな
テーマについて専門家が
分かりやすく解説



経営トピックス

経営に役立つ情報や
日本公庫の各種調査結果を
ご紹介



ご登録はこちらから!! 登録無料

日本公庫 事業者マガジン

検索



日本政策金融公庫
国民生活事業

