調查月報

中小企業の今とこれから

2020 No.140

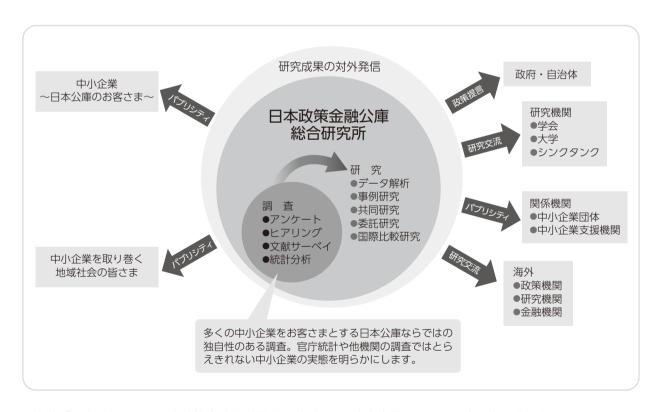


研究リポート

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」結果から一 総合研究所 桑本香梨・尾形 苑子

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

查月報

中小企業の今とこれから 2020 No.140



シリーズ「ジャパンカラー 藤色 (ふじいろ)

調 査 🖭 企業事例



最新 日本公庫総研 研究リポート 事業に充てる時間からみる起業の実態

一「2019年度起業と起業意識に関する調査」結果から一

*総合研究所 主任研究員 桑本 香梨・研究員 尾形 苑子

36

10

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

一「中小製造業設備投資動向調査」のデータより一

*総合研究所 研究員 小針 誠

- 巻頭エッセー 明日に向けて
- 南極へ行く前に *南極料理人 西村 淳
- 未来を拓く起業家たち
- 地域に欠かせない商店を引き継ぐ *広島県豊田郡大崎上島町 明石ストアー
- 20 | データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~
- 3年連続で半数以上の中小企業が賃上げ
- 産業リポート 中小企業におけるAI活用の実態 24
- AIで低生産性や人手不足を打開する *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
- YKK

一ファスナーの価値を極める一 *社史研究家 村橋 勝子

- 30 経営最前線 1
- グループ化で経営を次代につなぐ *東京都中野区 (株)イーグルメンテナンス
- 32 | 経営最前線 2
- オリジナルのジーンズが育んだもの *岡山県津山市 旬内田縫製

- 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
- ウポポイの活気を取り込め! *白老町商工会 経営指導員 鴻野 剛一
- 世界のあれこれビジネス情報便 35
- 進化し続ける大都市 ロサンゼルス *住友商事グローバルリサーチ(株)
- 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一 42
- 人生に寄り添う写真館 *神奈川県川崎市 (株写真のたなかや
- 暦のしきたりとビジネス 46
- さつき――田植えの季節 *国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀
- 研究員オススメの一冊 47
- ほどよい量をつくる
- 中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード 48 編集後記



明日に向けて

南極へ行く前に



南極料理人

西村 淳

Jun Nishimura

1952年北海道留萌市生まれ。網走南ヶ丘高校卒業後、舞鶴海上保安学校を経て、海上保安庁在任中に第30次、第38次南極地域観測隊に参加。第38次隊では、地球上最も過酷といわれる平均気温マイナス57度の「ドームふじ基地」で越冬した。2009年、食を通してさまざまなコミュニケーションを図ることを目的に㈱オーロラキッチンを設立。現在は執筆業に加え、講演会、テレビ・ラジオ・雑誌などのメディア出演、フードプロデュースなど多方面で活躍中。主な著書に『面白南極料理人』(新潮社、2004年)などがある。

わたしに「第30次南極地域観測隊」 の辞令が下ったときの話である。当 時、わたしは現役の海上保安官で、 辞令の1週間前に原子力発電所の警 備活動に出動したばかりだった。勤 務地が北海道小樽市から、当時東京 都板橋区にあった「国立極地研究所」 になっただけでもとんでもないこと だった。

日本中から選抜された南極観測隊 とくれば、映画『南極物語』の高倉 健さんのような人たちがメンバーの 大半を占めているのだろう。そんな 想像をしていると、背筋がぴーんと 伸びるのがわかった。その想像は大はずれだったと気づくのは後の話である。何はともあれ南極へ行くための準備をしなくてはいけない。

国立極地研究所に赴いて、自分の 机の前に立ち、絶句した。ファイル が山となっていた。山というより山 脈である。高さ約1メートル、それが 4~5段になってそびえ立っている。 南極観測隊の食糧についての前隊か らの引き継ぎ書、食品業者からのカ タログが主なところである。

事務を専門とする人なら何という

こともない作業なのだろうが、つい 1週間前まで警備任務に当たってい たわたしにとっては、気が遠くなる 作業だった。わたしのほかに、もう 1人調理隊員がいた。東條會館に勤 務していた料理人の彼には業者への 電話連絡をお願いして、2人で手分 けして少しずつ書類の山を崩してい くことにした。

昭和基地での滞在期間中に消費する食糧は1人当たり約1トンだ。現地での食糧の補給はもちろん不可能である。29人の越冬隊員に対して調理隊員は2人しかいない。食糧のリストを見ていて小さな疑問がむくりと湧き上がってきた。「単品当たりの量が大きすぎないか?」牛肉・豚肉・鶏肉の納品量がそれぞれ30キログラム単位である。目を疑った。30キログラムを29人の隊員で割ると、1人当たり1キログラム超である。いくら食欲旺盛な隊員といえども、1回の食事で1キログラムの肉は食べないだろう。

わたしは食肉販売の業者に連絡して「30キログラムのお肉は塊で来るのですか」と尋ねた。業者からは「代々

の南極観測隊には塊で納品しています。使用法としては、現地でカットしてもらっています。今まで特にクレームが出ることもなく、スムーズにやってきました」と返答があった。わたしはややきつめに「わが30次

わたしはややきつめに「わが30次 隊としては、脂身やすじを取り除く といった肉の掃除や、切り分けなどの 無駄な作業は、行いたくありません。 どうか300グラム程度にカットして ください」と伝えた。業者からは「南 極観測事業に当社は昔から協力させ でもらい、これまで採算度外視で やってきました。そういうことせん」 と断られてしまった。こんなやり取 りが続き、そのたびに別の業者に頭 を下げることの繰り返しだった。食 糧の手配がようやく済み、疲れ切っ たまま南極へ向かった。

あっという間の1年だったが、無事に任務を果たせたのは事前の準備があったからだと思う。少ない資源を有効に利用し、高いパフォーマンスを発揮するためには入念な準備が必要だ。南極での出来事は『面白南極料理人』をお読みいただきたい。

最新 日本公庫総研 研究リポート

事業に充てる時間からみる起業の実態

一「2019年度起業と起業意識に関する調査」結果から一

総合研究所 主任研究員 桑本 香梨研究員 尾形 苑子

小さな起業が増えている。一般的にイメージされるような生涯にわたり一つの事業を営み成長させようとする起業家だけではなく、すき間時間にインターネットなどを通じて小規模に商いをする人もみられるようになっている。さらにいえば、起業した意識のないまま実態は自身で事業を営んでいる人もいるようである。このように多層化する起業家の姿は、働き方に応じて分類したうえで分析したほうが実態を理解しやすいのではないか。こうした問題意識のもと、当研究所では2013年度から実施している「起業と起業意識に関する調査」をリニューアルした。



╝ ──小さな起業も捉えるネット調査

当研究所では、新規開業者の実態を把握するために三つの調査を実施している。一つ目は、開業前後に当公庫国民生活事業から融資を受けた起業家に対して行っている「新規開業実態調査」である。1991年度から毎年度実施しており、起業家の属性や経営内容など時系列で把握できる調査項目も多い。二つ目は「新規開業パネル調査」で、2001年度から実施している。調査対象は新規開業実態調査と同じだが、同じ起業家に対して5年間連続して調査を行うことで、起業してからの成長の過程を追うことができる。ただ、この二つは対象が当公庫から借り入れをした人に限られるほか、起業していない人には調査ができないという制約がある。しかし、起業家のなかには借り入れせずに小さく開業する人もいるだろう。また、起業したことのない層に対して調査をすれば、起業の阻害要因や起業予備軍の実情を把握できるに違いない。

そこで2013年度から開始されたのが、三つ目の「起業と起業意識に関する調査」(以下、本調査という)である。インターネット調査会社を経由することで、モニターとして登録する幅広い層の人々に対して調査が可能になった。サンプルを、「起業家」(自分が起業した事業を経営しており、調査時点で起業から5年未満の人)、「起業関心層」(事業経営者ではないが起業に関心がある人)、「起業関心層」(事業を経営しておらず起業にも関心がない人)の三つに分類し、それぞれの属性や、関心があっても起業していない理由、起業する際に求める支援策などを調査し毎年度結果を公表してきた。

本調査のもう一つの特徴は、日本の人口構成に合わせたサンプルに対して調査をすることにより、起業家などの数を推計できることである。本調査は、調査の対象を抽出するための事前調査と、その対象に対して具体的な

質問を行う詳細調査の2段階に分けて実施している。この事前調査のサンプルを、性別、年齢階層(18~69歳の10歳きざみ)、居住する地域が実際の人口構成比に準拠するように設定しているため、起業家、起業関心層、起業無関心層がわが国の人口に対してどの程度の割合で存在しているかが把握できるというわけだ。サンプルは、インターネット調査会社にモニター登録をしている人に限られるという制約はあるものの、全国の18歳から69歳までの男女を代表しているとみることができる。

事前調査による各層の分布をみると、起業家は、本調査が始まった2013年度から2018年度まで全体の2%に満たない水準で推移している。起業関心層も15%前後と少なく、起業無関心層が60%前後と多数を占めている(注1)。ほかの国に比べて起業活動が不活発であるといわれる日本の姿を、本調査からもうかがい知ることができる。起業家に関する結果を概観すると、30~40歳代や男性が大勢を占める点はほかの二つの調査と変わらないが、費用をかけずに起業した人や起業費用を自己資金だけで賄った人が大半を占める点や、月商が100万円未満の人が7割前後に上る点は本調査ならではの特徴である。小規模な起業の動きを、より幅広に拾い上げているといえる。

ᆜ □ 起業のダウンサイジング

小規模な起業は今後一層増えるのではないか。藤井・藤田 (2017) も、「新規開業実態調査」結果の推移を基に、起業家の裾野は広がりつつあり、プロフェッショナルとアマチュアといった境界線で区切ることのできない「マイクロアントレプレナー」ともいうべき層が広がってきていると指摘している。ここでは、小さく起業する人が増えると考えられる背景を大きく二つ挙げたい。

一つ目は、支援制度の充実やIT技術の進展、インフラ

の整備などにより起業のハードルが下がっていることである。国や自治体、金融機関からは、創業に関するさまざまな支援プランが打ち出されている。IT技術の進展により、個人が簡単にオンラインで店舗を開設したり、気軽に仕事を請け負ったりできるようになった。コワーキングスペースやクラウドソーシングといった創業インフラも、自前の設備や多くの資金をもたない人に起業するチャンスを広げている。これらの要因が起業のハードルを下げ、小規模であっても事業を展開することを可能にしている。実際、ランサーズ(株)「フリーランス実態調査」(2018年版)によれば、日本のフリーランスは労働力人口の17%を占めるまでになっており、小さな起業を生みだす土壌が広がっていることがわかる。

二つ目は、社会意識の変化である。女性、特に育児期 の女性が就労することに対して本人も周囲も抵抗感がな くなってきているほか、長寿命化や年金支給開始年齢の 引き上げを背景に定年退職したシニア層の就労意欲も高 まっている。内閣府による「男女共同参画社会に関する 世論調査」では、女性は「子どもができても、ずっと職 業を続けるほうがよい」と考える人が2016年調査で初め て半数を超え、最新の2019年には6割超と増加している。 また、SOMPOホールディングス(株)が2018年に実施した 「人生100年時代の「働き方」に関する意識調査」によ れば、60歳代の人の半数以上が70歳以降も働きたいと 考えている。育児期の女性やシニア層にとって起業は、 企業に所属するよりも個々人のライフスタイルに合わせ て働き方を調整しやすいという点で、有用な選択肢とな りうる。そして、そうした場合の起業規模は比較的小さ くなることが予想される。

女性やシニア層だけではない。民間企業では副業解禁の動きが進んでおり、勤務の合間にスキルを生かして小さく起業する人もみられるようになった。起業に対する 意識も変わりつつあり、必ずしも生活の糧を得る目的だ けでなく、自己実現そのものを主な目的とする起業のかたちも増えてきている。日本政策金融公庫総合研究所(2019)が定義した「ゆるやかな起業家」(事業収入の多い少ないにはこだわらず、自分の好きなことを自分でやることを目的に起業した人)や「趣味起業家」(趣味や特技を生かすことを目的に起業した人)もその一つだ。こうした「個のための起業」はほかに収入源を確保している人が多く、事業規模の拡大や効率性よりも自分が満足できるかどうかを重視するため、企業規模はその他の起業家に比べて小さくなる(註2)。

□ 新設のカテゴリー「パートタイム起業家」

勤務や家事のすき間に小さく起業したりインターネットで小規模に商売したりする人の増加は起業の多層化をもたらし、生計のために家業を営み事業拡大を目指す従来の起業家像だけでは、起業の全体を語れなくなってきている。また、多様な起業家を一括りにまとめて分析しようとすると、その実態がぼやけてしまう。そこで、起業家を働き方に応じてそれぞれで分析する必要があるという問題意識のもと、本調査で2019年度から新設したのが「パートタイム起業家」である。具体的には、これまで起業家としてひとまとめにしていた層を、事業に携わる時間の長さにより二分した。事業に充てる時間が1週間当たり35時間以上の起業家を「起業家」、35時間未満の起業家を「パートタイム起業家」と定義している。35時間の基準は、厚生労働省「労働力調査」が週35時間未満の勤務を短時間勤務と規定している点に倣った。

さらに、これまで起業家に位置づけていなかった「意識せざる起業家」も分析に加えた。インターネット上で単発の仕事を請け負うギグワーカーのように、誰もが簡単に事業を受注できる環境になった今、自ら起業したと

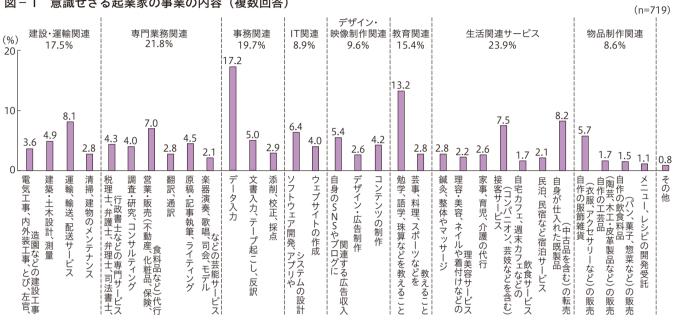


図-1 意識せざる起業家の事業の内容(複数回答)

資料:日本政策金融公庫総合研究所「2019年度起業と起業意識に関する調査」(以下同じ)

(注) 事前調査 (A群) の結果である。

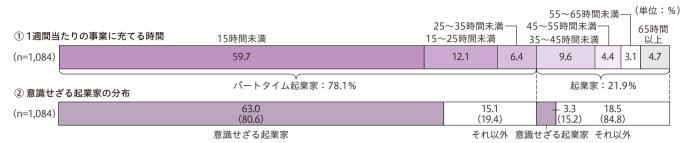
いう意識をもたないまま実際には請負の仕事をしている 人も増えていることが予想されるからだ。桑本(2019) がこうした層を「準起業家」と呼び調査したところ、直 近5年間に事業を始めた準起業家は全体の2.6%と推計 され、2%に満たない従来の起業家層より数が多い結果と なった。

この意識せざる起業家を抽出するために、現在の職業 を「事業経営者ではない」と回答した人に対して、過去 1年間に勤務収入以外に年間20万円以上の収入(経費を 除いた所得)があるかどうかを尋ねた。20万円の水準は、 給与所得のほかに所得がある場合に確定申告が必要とな る金額(20万円超)を参考にしている。今後も継続して 得ていく予定の収入に限定したほか、従来の起業家の条 件に合わせて、その仕事を始めてから5年以内の人のみ を抽出するようにした。さらに、年金や仕送り、不動産 賃貸、太陽光発電などによる収入や、金融や不動産など の投資収入、フリーマーケットやインターネット上など で自身が使用していた既製品を販売することによる収入 を除くために、事業の具体的な内容として想定される 32項目を列挙し、いずれかに該当する人を意識せざる起 業家とした (注3)。

選択肢と事前調査における複数回答の結果は図-1の とおりである。最も多いのは「データ入力」(17.2%)で、 「勉学、語学、珠算などを教えること」(13.2%)がそれ に次ぐ。大きく分類すると、「自身が仕入れた既製品の転 売」や「接客サービス」といった生活関連サービスが 23.9%と最も多いほか、「営業・販売代行」や「原稿・記 事執筆、ライティング」などの専門業務関連(21.8%)、 「データ入力」「文書入力、テープ起こし、反訳」などの 事務関連(19.7%)で多い結果となった。

この意識せざる起業家も、1週間当たりの事業に充て る時間に応じて起業家とパートタイム起業家に組み入れ

図-2 事業に充てる時間と意識せざる起業家の分布



- (注)1図-1(注)に同じ。
 - 2②の帯グラフにおける() 内の数値は、パートタイム起業家、起業家それぞれを100%とした場合の内訳。
 - 3 構成比は四捨五入して表示していることから、合計しても100%にならない場合がある(以下同じ)。

て分類した。2019年度本調査における事前調査での分布は、図-2のとおりであった。起業している人全体に占めるパートタイム起業家の割合は78.1%と高く、1週間当たりの事業に充てる時間が「15時間未満」という人が59.7%を占める。一方、「35時間以上」の起業家は21.9%にとどまる。また、意識せざる起業家は、パートタイム起業家の80.6%を占めるほか、起業家のなかにも15.2%存在する。この結果からも、パートタイム起業家の新設と起業家の範囲の拡大は、多様な起業の現状をより正確に捉えるために意義のあることと考えられる。本リポートでは、今回新しく定義した起業家とパートタイム起業家について、それぞれの特徴をみていくこととする。

分析に入る前に、2019年度本調査の実施要領を確認しておこう。前節で述べたとおり、本調査はインターネットアンケートである。事前調査は5万9,596人に対して行い、抽出した調査対象3,570人に対して詳細調査を実施した。なお、インターネット調査会社にモニター登録している事業経営者の数には限りがあるため、人口構成に合わせた事前調査とは別に、起業家やパートタイム起業家の出現率が高そうなモニターのみを抽出したサンプルに対しても事前調査を行った。性別、年齢階層(10歳きざみ)、居住する地域(47都道府県)が日本の18~69歳

の人口構成に沿った事前調査をA群、追加で行った事前調査をB群とした。それぞれの回収数は、A群が2万 4,827人、B群が3万4,769人である。なお、ここまでで 触れた各層の割合は、すべて事前調査A群の回答を基に したものである。

表-1に事前調査で調査対象を選別する過程と事前調査A群における各カテゴリーの分布を示した。2014年から2019年の間に事業を開始し、現在もその事業を継続している起業家は全体の1.0%、同じくパートタイム起業家は3.4%である。二つを合わせても5%に満たないが、意識せざる起業家を組み入れたことで、2%に満たなかった2018年度までの調査に比べると拡大している。なお、以降の分析は詳細調査の結果を基に行うため、事前調査(A群)の性別・年齢別構成比を用いたウエート値による重みづけを行い、集計データの偏りを補正した。ただし、n値(回答数)は参考として原数値を示している。

□□□ 勤務者の副業が 6 割を占める □ パートタイム起業家

では、起業家とパートタイム起業家にはどのような人が多いのだろうか。まず、属性の違いに着目してその人物像を明らかにしたい。

-																								
									回収数(件)	構成比 (%)	<詳細調査の対象>		<類型別の構成比>											
			自	自起事	起業年	±3	±3	±3		+3	2014~	事業に充てる	週35時間以上	201	0.8	4	起業家			回収数 (件)	構成比(%)	構成比 (%)		
全国の18歳から9歳までの男女		争業	自分が起業した事業か	自分がたる		2019年	時間	週35時間未満	164	0.7	5	パートタイム起業家		起業家	237	1.0	1.3							
		事業経営者				2013年以	以前		994	4.0		調査対象外		パートタイム起業家	847	3.4	4.5							
	3			自分が	起業	した事業で	た事業ではない		598	2.4		調査対象外	意識	起業関心層	3,680	14.8	19.7							
	現在の職業			あり=営経営者	あ事り業	事	1	47	47	F 1 2	2014~	事業に	週35時間以上	36	0.1	4	起業家	しざ	起業無関心層	13,943	56.2	74.5		
	が職業		勤収		起業年	2019年	充てる 時間	週35時間未満	683	2.8	4	パートタイム起業家	る起業家	その他(調査対象外)	6,120	24.7								
	*	それ以外	勤務収入以外の収入の有無行記注2			2013年以	3年以前		856	3.4	🖒	調査対象外	業家	合 計	24,827	100.0	100.0							
9.	;	以外	以無分									起業	起業に関	関心あり		3,680	14.8	4	起業関心層					
3	`		の記注2)	の - 記注 2)	の注2)	なし	へのの	以前も今も起業に関心なし		13,943	56.2]⇔[起業無関心層											
								関有心無	以前は起	業に関	心があった	3,672	14.8	🖒	調査対象外									
	合	計							24,827	100.0														

表-1 調査対象の選別方法と各層の分布

(注) 1 図-1 (注) に同じ。

図-3 起業時の年齢

(単位:%) 60歳代 29歳以下 30歳代 40歳代 50歳代 起業家 27.8 26.6 26.6 13.5 (n=567)5.5 パートタイム 起業家 40.6 22.3 16.9 12.0 8.1 (n=1,034)

(注) 詳細調査の結果である (以下同じ)。

起業時の年齢を比較すると、「29歳以下」の割合はパートタイム起業家が40.6%と起業家(27.8%)に比べてかなり高い(図-3)。男性の割合は起業家が76.8%とパートタイム起業家(57.9%)に比べて特に高く、「主たる家計維持者である」割合も、起業家(74.3%)がパートタイム起業家(61.0%)を上回る。世帯収入は、「300万円未満」の割合が、起業家(30.3%)とパートタイム起業家(30.0%)ともに約3割に上る。「1,000万円以上」の人は、それぞれ18.4%、10.6%となっている。育児に「携わっ

表 - 2 勤務者(役員、正社員、非正社員)としての 就業時間(1週間当たり)

(単位:%)

(TE - X							
	起業家	!	パー	パートタイム起業家			
	(n=567	')		(n=1,034)			
93.7				39.8			
(0.8				7.6			
		0.4			6.0		
		0.0			6.0		
	(6.3 ≺	3.8		(60.2≺	26.2		
_5 1 ~		0.8	40.6-		10.5		
,		0.4			1.7		
		0.0			2.2		
100.0				100.0			
	5.1 <	(n=567	0.8 0.4 0.0 0.0 3.8 0.8 0.8 0.4 0.0	(n=567) 93.7 0.8 0.4 0.0 6.3 3.8 -5.1 0.8 40.6-	(n=567) (n=1,034) 93.7 0.8 0.4 0.0 6.3 3.8 0.8 40.6 0.4 0.0		

ている」人は、パートタイム起業家(28.1%)が起業家(21.5%)に比べて多く、介護に「携わっている」割合も、パートタイム起業家(12.8%)が起業家(6.8%)より高い。役員や正社員、非正社員として現在勤務している人は、起業家では6.3%にとどまる一方、パートタイム起業家では60.2%とかなり多い(表-2)。1週間当たり35時間以上勤務している人も、パートタイム起業家では40.6%(起業家は5.1%)に上る。

^{2「}勤務収入以外の収入がある」とは、過去1年間に年間20万円以上の収入(年金や仕送りからの収入、不動産賃貸による収入、太陽光発電による収入、金融や不動産などの投資収入、自身が使用していた既製品の販売による収入は除く)があり、今後も継続してその収入を得ていく場合のことをいう。 3 以下では「勤務収入以外の収入がある」と回答した人を「事業経営者」として、「勤務収入以外の収入」は「事業収入」として集計する。

図-4 仕事をするうえで最も重視すること

(単位:%)

	収入	仕事のやりがい	私生活との両立
起業家 (n=567)	32.1	36.7	31.2
パートタイム 起業家 (n=1,034)	32.5	30.5	37.0

表-3 業種構成

(単位:%)

起業家 (n=564)	パートタイム起業家 (n=1,027)
⑤ 8.1	4.6
2.5	4.4
③ 11.4	⑤ 9.5
3.4	3.3
2.1	2.5
4 8.9	③ 10.3
5.9	4.0
6.4	6.6
5.1	④ 10.1
① 21.6	① 23.3
② 18.2	② 17.6
2.1	1.5
4.2	2.3
100.0	100.0
	(n=564) (s) 8.1 2.5 3) 11.4 3.4 2.1 4) 8.9 5.9 6.4 5.1 (1) 21.6 (2) 18.2 2.1 4.2

- (注) 1 複数の事業を経営している場合は、最も売上高が大きいものについて尋ねた (以下同じ)。
 - 2「持ち帰り・配達飲食サービス業」は「小売業」に含む。
 - 3 丸囲みの数字は上位5つまでの順位。

これらの結果を総合して考えると、起業家は男性や主たる家計維持者が多く、勤務している人はほとんどいなかったことから、事業経営を専業として家計を支えられる程度の収入を得ている人が多いのではないか。一方のパートタイム起業家は女性や若年層が多く、育児や介護をしている人も多かった。フルタイムで勤務している人も4割を超えており、家事や勤務の合間に小さく商いをして収入を補填している姿が浮かぶ。

属性の違いは仕事に対する考え方にも表れている。

図-5 現在の従業者数

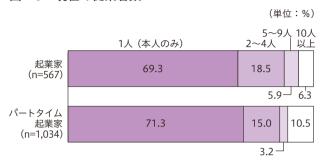


図-6 仕事の場所と通勤時間



図-4で仕事をするうえで最も重視することをみると、「収入」を挙げた人は起業家 (32.1%) とパートタイム起業家 (32.5%) で同程度だが、「仕事のやりがい」は起業家が36.7%とパートタイム起業家 (30.5%) より多く、「私生活との両立」はパートタイム起業家 (37.0%) が起業家 (31.2%) を上回る。

事業に充てる時間が違えば事業の内容やそこでの働き 方も異なるのではないか。そこで、事業の業種や起業動 機、業績などについて比較したい。

まず、表-3で起業した業種をみると、起業家、パートタイム起業家ともに「個人向けサービス業」(起業家21.6%、パートタイム起業家23.3%)が最も多く、次いで「事業所向けサービス業」(同18.2%、17.6%)の順となっている。主な販売先・顧客が「事業所」と「一般消費者」のどちらかを尋ねたところ、「一般消費者」とする

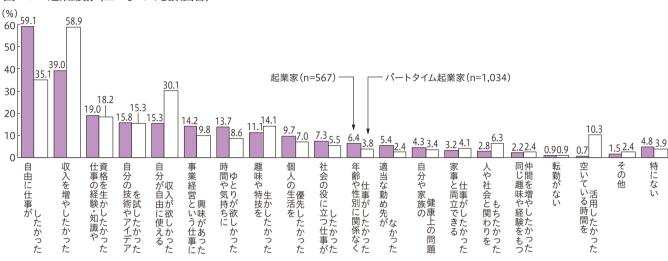


図-7 起業動機 (三つまでの複数回答)

割合が起業家(58.2%)、パートタイム起業家(63.0%)ともに多数を占める。組織形態は、「個人企業」がパートタイム起業家では97.0%と、起業家(86.5%)に比べて多いが、どちらも「個人企業」が大半を占めている点は変わらない。現在の従業者数をみても、「1人(本人のみ)」が起業家(69.3%)、パートタイム起業家(71.3%)ともに約7割と小規模である(図-5)。主な仕事場所が「自宅の一室」である人は、起業家(50.6%)、パートタイム起業家(55.9%)ともに半数を超える(図-6)。これら事業の概要に関しては、起業家とパートタイム起業家の間で顕著な差はみられない。

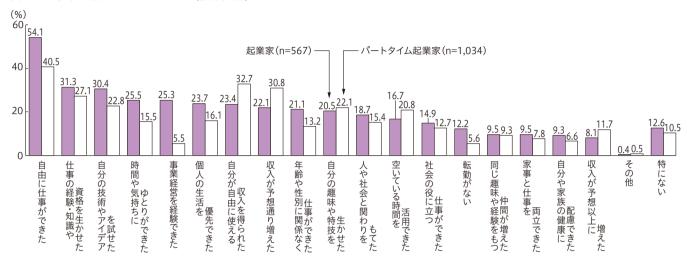
□□ すき間時間で収入増を図る □ パートタイム起業家

起業動機や働き方はどうだろうか。図-7は、起業動機(三つまでの複数回答)を尋ねた結果である。起業家では「自由に仕事がしたかった」が59.1%と最も多くを占めるが、パートタイム起業家では35.1%と20ポイント以上少なく2番目の水準である。パートタイム起業家で

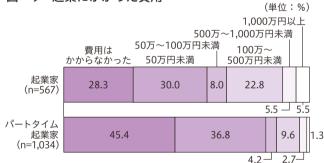
最も多いのは「収入を増やしたかった」(58.9%)で、3番目に多い理由も「自分が自由に使える収入が欲しかった」(30.1%)と収入に関するものである。いずれの割合も起業家(順に39.0%、15.3%)に比べてかなり高い。また、「空いている時間を活用したかった」もパートタイム起業家で10.3%と、起業家(0.7%)に比べてかなり多く挙がっている。起業家に比べて勤務や育児・介護をしている人が多かったように、日々のすき間時間を活用して少しでも多く収入を得ようと考え、起業したパートタイム起業家が多いようだ。

では、こうした起業の目的は、本当に実現できたのだろうか。図-8で事業を始めてよかったこと(複数回答)をみると、「自由に仕事ができた」が起業家(54.1%)、パートタイム起業家(40.5%)ともに最も多い。次いで、起業家では「仕事の経験・知識や資格を生かせた」(31.3%)、パートタイム起業家では「自分が自由に使える収入を得られた」(32.7%)が多くなっている。また、「収入が予想通り増えた」(起業家22.1%、パートタイム起業家30.8%)、「収入が予想以上に増えた」(同8.1%、11.7%)、「空いている時間を活用できた」(同16.7%、

図-8 事業を始めてよかったこと(複数回答)



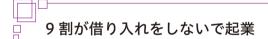




20.8%) などは、パートタイム起業家が起業家を上回る。 起業家、パートタイム起業家ともに、起業の目的はある 程度実現できているようだ。

働き方についても、前掲表 - 2のとおり、起業家は事業を専業としている人が多く、反対にパートタイム起業家はフルタイムで勤務をしている人が4割もいるなど違いがみられる。こうした違いは収入の構成からもみてとれる。事業からの収入が経営者本人の定期的な収入に占める割合をみると、起業家は「100%(ほかの収入はない)」が40.1%と最も高くなっており、「75~100%未満」(20.7%)が続く。一方で、パートタイム起業家は「5~

25%未満」が31.2%と最も多く、「5%未満」(29.6%)がそれに次ぐ。



起業家、パートタイム起業家ともに従業員を雇わずに 自宅で小規模に起業した人が多いことから、起業費用も 少なく抑えられていると考えられる。

図-9で起業にかかった費用をみると、起業家では「50万円未満」が30.0%と最も多く、「費用はかからなかった」も28.3%と2番目に多い。パートタイム起業家では「費用はかからなかった」が45.4%と最も多く、次いで「50万円未満」が36.8%を占める。起業家、パートタイム起業家ともに起業費用は少額で、その傾向はパートタイム起業家でより顕著である。起業時に借り入れをしなかった割合は起業家(87.6%)、パートタイム起業家(89.8%)ともに9割に近く、起業費用を自己資金だけで賄った人も、起業家(71.8%)、パートタイム起業家(75.2%)ともに7割を超える。また、起業費用の調達

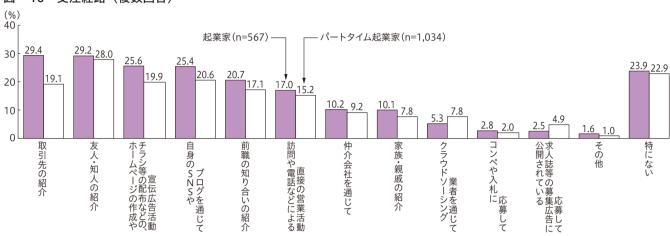


図-10 受注経路(複数回答)

額に対する満足度をみると、「希望どおり調達できた」人が起業家 (75.7%)、パートタイム起業家 (77.5%) ともに最も多く、無理に費用を節約しているわけではないことがわかる。

他方、事業規模が小さいぶん、仕事の受注経路は限られていると予想される。実際、起業家では「取引先の紹介」(29.4%)や「友人・知人の紹介」(29.2%)を経由したものが多い(図-10)。パートタイム起業家も「友人・知人の紹介」が28.0%と最も多く、身近な方法で顧客を開拓していることがわかる。また、パートタイム起業家は、起業家に比べて「クラウドソーシング業者を通じて」(起業家5.3%、パートタイム起業家7.8%)や「公開されている求人誌等の募集広告に応募して」(同2.5%、4.9%)の割合が高い。事業に充てる時間が短いぶん、外部のサービスなどを活用して受注を得るケースも多くなるのだろう。

仕事や作業の裁量について、場所や時間帯を「通常は自分の意向で決められる」とする割合は、起業家(場所73.0%、時間帯68.1%)のほうが、パートタイム起業家(同65.5%、62.6%)に比べて高い(図-11①②)。起業家では、報酬を「発注者と自分が相談しながら決定する」

人が39.7%と最も多く、「主に自分が決定する」(35.9%)がそれに次ぐ。一方、パートタイム起業家は「主に発注者が決定する」が37.2%と最も多い。仕事や作業を「断れる」とする割合は、起業家が43.5%とパートタイム起業家(47.8%)をやや下回るが、「断れない」割合にも注目すると、パートタイム起業家(8.0%)が起業家(6.8%)よりも高い(同③)。総じて、パートタイム起業家のほうが、起業家に比べて裁量は小さいといえそうである。

□ 小規模ながら事業はうまくいっている

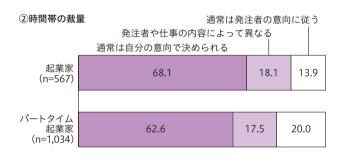
事業に充てる時間が短いパートタイム起業家のほうが、売り上げも低いことが予想される。現在の月商をみると、パートタイム起業家では「50万円未満」が89.7%と大半を占め、起業家(54.1%)を30ポイント以上上回る(図-12)。また、調査時点の売上状況は、「横ばい」が起業家(52.3%)、パートタイム起業家(60.8%)ともに最も多いが、「増加傾向」の割合は、起業家(34.6%)がパートタイム起業家(21.4%)を上回る。

ただし、採算が「黒字基調」の割合は、起業家(72.2%)、

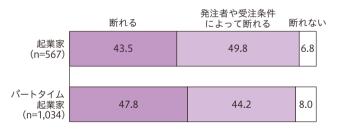
図-11 仕事や作業の裁量

(単位:%)





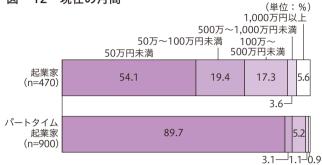
③断ることができるか



パートタイム起業家(77.9%)ともに「赤字基調」(起業 家 27.8%、パートタイム起業家 22.1%) の割合を大きく 上回っており、むしろパートタイム起業家でやや高い。 前掲図-9でみたように、パートタイム起業家のほうが 初期投資を抑えてより少額で起業しているため、利益を 出しやすいのかもしれない。

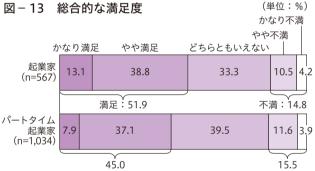
起業家、パートタイム起業家ともに現在は小規模だが、 今後はどのように事業を展開していくつもりなのか。今

図-12 現在の月商



(注)「わからない」「答えたくない」と回答した人を除いて集計した。





後の方針を尋ねたところ、売上高を「増やす」という人 は、起業家では66.7%に上り、パートタイム起業家でも 50.0%と半数を占める。一方、従業員数については、「ど ちらでも構わない」とする割合が起業家(72.5%)、パー トタイム起業家(75.7%)ともに7割を超えている。事 業に充てる時間についても、「変えるつもりはない」とす る割合が起業家(58.6%)、パートタイム起業家(54.8%) ともに半数以上を占める。いずれのカテゴリーの起業家 も収入は増やしたいものの、働き方を変えたいとまでは 思っていない様子がうかがえる。

最後に、仕事における満足度を確認したい。図-13で 総合的な満足度をみると、「かなり満足」と「やや満足」 を合わせた「満足」の割合が、起業家(51.9%)でパー トタイム起業家(45.0%)を上回るが、「かなり不満」と 「やや不満」を合わせた「不満」の割合は15%前後と同

程度である。項目別にみると、事業からの収入に関して「満足」している人は、起業家(30.4%)、パートタイム起業家(32.4%)ともに3割程度で大きな差はみられない。一方、仕事のやりがいについては、「満足」の割合が起業家では64.0%と、パートタイム起業家(50.1%)に比べて10ポイント以上高い。「不満」の割合も起業家は6.4%と低い。ワークライフバランス(仕事と生活の調和)に「満足」している割合は、起業家(45.6%)がパートタイム起業家(43.1%)をやや上回っている。

起業家、パートタイム起業家ともに自らが主体となって事業を経営し、前掲図-7、図-8でみたように、その事業において当初の目的がある程度達成されていること、また多くの人が黒字を確保できていることが、満足度の向上につながっているのだろう。なかでも起業家はパートタイム起業家に比べて、事業での裁量が大きくより多くの収入を得ていることで、さらに満足度が高まっているのではないか。



多層化が進む起業家の実態を追う

2019年度本調査では、これまで起業家としてひとまとめにしていた層を事業に携わる時間の長短で二分して、事業経営者であるという認識をもたない「意識せざる起業家」も含めたうえで実態を調査した。事業に充てる時間が週35時間以上の起業家は日本の18~69歳の人口の1.0%、35時間未満のパートタイム起業家は同3.4%と推計され、後者のほうが数が多い。意識せざる起業家も、起業している人全体の6割以上を占めることがわかった。

また、起業家とパートタイム起業家には異なる特徴が みられた。例えば、パートタイム起業家は起業家に比べ て女性や若年層が多く、起業家は主たる家計維持者であ る人が相対的に多かった。起業家の9割以上が勤務して いない一方で、パートタイム起業家は週35時間以上勤務している人が4割に上る。起業家は「自由に仕事がしたかった」から事業を始めたという人が最も多く、仕事の裁量も比較的大きかった。事業の拡大にもより積極的である。一方で、パートタイム起業家の起業動機は「収入を増やしたかった」が最も多いが、月商は起業家より低い。それでも、「黒字基調」の割合は起業家と遜色がなく、現状に「不満」を感じている人の割合は起業家と同程度で少ない。勤務や家事などのすき間時間を活用し少ない負担で副収入を得ることにより、起業の目的も果たせているようだった。

このように一口に起業といってもそのかたちはさまざまである。今回、本調査をリニューアルしたことで、多様化する起業の一端を捉えることができたのではないだろうか。今後も、時代とともに変容する起業の姿を多角的に追いかけていきたい。

<参考文献>

- 桑本香梨(2019)「準起業家の実態と起業の促進に果たす役割」日本 政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第46号、 pp.1-23
- 日本政策金融公庫総合研究所(2019)『2019年版新規開業白書』佐伯 印刷
- 藤井辰紀・藤田一郎(2017)「創業の構造変化と新たな動き―マイクロ アントレプレナーの広がり―」日本政策金融公庫総合研究所 『日本政策金融公庫論集』第34号、pp.47-59
- 労働政策研究・研修機構(2019)「「独立自営業者」の就業実態」JILPT 調査シリーズNo.187
- (注1) 事前調査の回答者には、起業してから5年以上経過している人や、起業したことはあるが現在はその事業に携わっていない人、以前は起業に関心があったが今は起業に関心がない人などが含まれているため、起業家、起業関心層、起業無関心層の三つを合計しても100%にならない。
- (注2) ゆるやかな起業家は「2018年度起業と起業意識に関する調査・特別調査」、趣味起業家は「2018年度新規開業実態調査・特別調査」により調査した。従業者規模は、前者は「1人(本人のみ)」の割合が74.8%とその他の起業家(63.3%)を上回り、後者も43.3%とその他の起業家(25.9%)を大きく上回っている。
- (注3) 選択肢は、労働政策研究・研修機構(2019)による独立自営業者の仕事の内容を参考にした。また、「その他」を選択した場合は自由記述の内容を確認して、意識せざる起業家に該当するかどうかを判断した。



地域に欠かせない商店を引き継ぐ



しんもと たかのり

1984年生まれ。高校卒業まで広島県の大崎上島で過ごす。大学進学を機に島を出て警備会社に就職。2012年に信用金庫に転職し、島に戻る。2017年、廃業する予定だった明石ストアーを引き継いで創業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2017 年
- ▶ 従業者数 4 人
- ▶ 事業内容 食料品小売店
- ► 所在地 広島県豊田郡大崎上島町明石 2411-3
- ▶ 電話番号 0846(63)0816

明石ストアー 新本 孝徳

瀬戸内海に浮かぶ大崎上島の最南端、明石港のそばにある明石ストアーを訪ねた。実は現在の明石ストアーは、前身の店を第三者である新本孝徳さんが前経営者から引き継いだものだ。U ターンで戻った地元の元気がなくなっていくのを食い止めるためだった。

しかし、高齢化と過疎化が進む島において、以前のままの状態では経営を維持するのは難しかった。新本さんは、残すものは残しつつ、経営革新を図った。

故郷の島にUターン

一お店について教えてください。

広島県大崎上島町の明石地区にある食品スーパーで、名前は明石ストアーといいます。

明石地区は、瀬戸内にある大崎上島の最南端にあります。店から明石港までは徒歩で5分ほどです。島を出る方法は船だけです。広島県の竹原港まで高速船で35分、愛媛県の今治港までは別の島でフェリーを乗り継ぐため1時間半かかります。

お客さんの半分は近所から、もう 半分は島内の近隣の地区からやって 来ます。店の近くの病院への行き帰りに立ち寄る方も多いです。

売り場は100平方メートルほどでスーパーというには小さいかもしれませんが、生鮮食品の品ぞろえには自信があります。毎週月、木、金曜日には、今治まで仕入れに出ています。島にも漁港はあり農業も盛んですが、島の市場に出荷されるのは魚ならタイ、野菜ならトマトやシイタケなどに種類が限られるためです。

本州側ではなく、四国の今治から 仕入れているのには理由があります。 十数年前までは明石港から直接今治 に出ることができたため、愛媛側の 食品に島民の舌がなじんでいるため です。島では水揚げされないタチウオやオコゼといった魚、野菜や果物、 しょうゆ、みそなど調味料も今治で 調達します。

この島にはいつから暮らしているのですか。

わたしはもともと、この明石地区 の出身です。ただ、大学への進学を 機に、広島県福山市に移り住んでか ら、しばらく島を離れていました。

卒業後は警備会社に就職し、福山 出身の妻と結婚、子どもにも恵まれ 生活は充実していたものの、島暮ら しを恋しく思っていました。島では 地域との強いつながりを感じられま す。人が少ないため、住民一人いっ りが自治会、消防団、体育協会といっ たさまざまな組織の担い手になりま す。地域を盛り上げる、そうした活 動に自分も参加することで、人生を 豊かにしたいと思っていたのです。

30歳になるまでには島に戻ろうと考え、島から通える勤務先を探していたところ、条件に合う信用金庫の募集を見つけ、応募しました。2012年10月に転職し、家族を連れて明石に戻りました。

――店を始めた理由は何ですか。

島に戻れたのは良かったのですが、 通勤に船を挟んで片道1時間半か かったため、地域の活動に割く時間 はほとんどありませんでした。思い描いていた島暮らしができなかったのです。

そんなとき、当店の前身である明石ストアーが本格的に廃業を準備し始めていることを知りました。地元で50年以上続く、子どもの頃から通っていた店でした。

80歳を超えた経営者は、何年も前から「もうやめる」と口癖のように漏らしていました。3人の息子は全員が島を出ており、店を継ぐつもりはないとのことでした。開店当時は島でも最大規模の店としてにぎわっていたそうですが、地域の過疎化と高齢化は深刻で、お客さんが少なくなり、売り上げも落ち込んでいたからです。

しかし、地域に必要な店です。明石地区には、この店とJAのスーパー以外に食料品を販売している店がありません。車で10分ほど離れた隣の地区に同様の食料品店が一つ、同じく車で20分ほど離れた島北部の中心市街に大きめのスーパーが二つあるものの、いずれも山を越えねばならないため、本人や家族が車をもっていない場合、買い物に行くのは困難です。

店がなくなると地域の衰退が加速する。それは避けたいと考え、2015年の年末に「やめるなら継ぎたい」と申し出ました。



新鮮な魚が並ぶ

近所のスーパーを事業承継

――スムーズに引き継げましたか。

最初は「若い家族を路頭に迷わせるわけにはいかない」と断られました。自己所有の不動産を他人に貸すことに抵抗感もあったようです。

それでも、2016年に入った頃から、仕事のない休日に、半ば無理やり店の手伝いを始めました。経営者に熱意を伝え続け、2017年1月にようやく店を引き継ぐことを了解してもらいました。そして、3月にいったん閉店し、4月にわたしが新たな経営者としてリニューアルオープンしました。冷蔵庫や棚などの設備を含めた建物の賃貸借契約を結び、商品の在庫を買い取り、店名もそのまま引き継いで創業したのです。

一・小売店を経営するノウハウはどうやって身につけたのですか。

創業までの1年間は店を手伝って いたため、品出しや清掃といった店



見通しの良さを重視した店内

内のオペレーションや仕入れルートなどは把握していました。さらに、前経営者の奥さんとパート2人が従業員として残ってくれたので、円滑に営業をスタートすることができ、とても助かりました。

事業を引き継ぐことへの不安は、 あまりありませんでした。前の経営 者からは1日当たりの売上高につい て、良いときと悪いときの状況をそ れとなく教えてもらったわけでは ませんが、信用金庫に勤めていた 経験から、事前に店の収支を推定で きました。自由に店を改装して構わ ないと背中を押してもらったことも、 もっと良い店にしようという前向き な気持ちにつながりました。

知恵を絞って経営革新

――以前と変えたのはどのようなところですか。

主に取り組んだことは二つありま す。一つは買い物をしやすい環境の 整備、もう一つがオペレーションの 改善です。

以前は店内に背の高い商品棚が所狭しと並んでいましたが、お年寄りのお客さんが多いことを考慮し、半分以上の棚を撤去して代わりに平台を置いて、商品が見やすく、手に取りやすいようにしました。

店内の通路も広くしたので、カートを使って買い物ができると喜ばれています。明るく見通しが良くなったので、従業員とお客さん、あるいはお客さん同士で会話する機会が増えました。

オペレーションの改善については 二つあります。一つ目は営業日の変 更です。もとは年中無休でしたが、 お客さんの少ない日曜日を休みにし ました。一定でなかった営業時間も、 きっかり8時から19時に決めました。 客足が遠のいてしまうのではないか という不安はありましたが、お客さん もすぐに慣れてくれたので、問題は ありませんでした。

二つ目は生鮮食品を店に並べる時間の変更です。以前は船の時間の関係で14時半ごろでした。できるだけ新鮮な状態で提供したいので、仕入れから戻る船の便を早くし、品出しの時間を11時に早めました。大都市のスーパーと比べればそれでも遅いと思われるかもしれませんが、これには島ならではの事情があります。

午前中に仕入れと品出しを完了するには、朝早く起き、7時半に始発のフェリーで島を出る必要があります。今治に到着してからは帰りの船に間に合うように市場を駆け回るため、体力が要ります。高齢の前経営者には難しいことでした。

一週に3回とはいえ大変ですね。

現在は少しでも長い時間市場を見て回れるように、日曜日は今治に泊まり、月曜日は市場が開くのと同時に仕入れを始められるようにしました。さらに、木曜日と金曜日の仕入れについては、問屋の協力を得て工程の時間短縮を進めました。フェリーに乗る前にSNS、メール、電話などで場がった魚の種類、値段なな東までで場がった魚の種類、値段なな東までませます。青果も同じように手配します。市場では商品をピックアップするだけにしました。

こうした方法で、品ぞろえも充実 しました。時間に余裕が生まれ、お 客さんに喜んでもらえそうな新しい 商品を、じっくり選べるようになっ たからです。

見つけた商品の一つに、愛媛県で採れる「紅まどんな」という品種のミカンがあります。島で販売しているのは当店くらいではないでしょうか。甘くておいしいと好評です。

また、魚介類については、自ら素潜



りで採ったものも並べています。漁協には創業と同時に加入しました。 子どもの頃からよく海に潜って遊ん でいた経験を生かし、新鮮なアワビ やサザエ、ナマコなどを提供しています。

――品ぞろえだけでなく、手づくり 総菜の味も評判なようですね。

総菜の味は、前身の店から大切に受け継いでいるものの一つです。総菜づくりは、廃棄ロスを減らすため前経営者時代に奥さんが始めたもので、店を継いでからもそのまま調をお願いしていました。しかし、高齢になってきているので、いつまでも働き続けてくれるわけではありません。そこで、経験と勘をレシピにして残してもらうことにしました。

今は、奥さん以外の従業員も、これまでと同じ味でおいしくつくれるよう、腕を磨いています。つくることのできる量も増えたため、島にあるほかの小売店にも卸売りをするようになりました。

先ほど話した今治からの仕入れも そうですが、受け継ぐべきものは しっかりと守り、変えるべきところ は変えていきたいと考えています。

――今後の展望を教えてください。

おかげさまで、引き継ぐ前に推定 していた売上高を上回った状態が続 いています。しかし、今後も過疎化 と高齢化が進むことは想像できるの で、収益機会を増やすために新たに 始めたことが二つあります。

一つが2018年から始めたコインランドリーの運営です。広島県福山市でクリーニング店を営んでいる知人から、コインランドリーを1カ所、閉店しようと思っているといわれたことがきっかけでした。そこで使わなくなった洗濯機を2台、乾燥機を6台、安く譲ってもらい、島北部に借りた店舗で、コインランドリーをオープンしました。

もう一つは2019年に始めた学校 給食に使われる食材の販売です。入 札に参加し、現在は島内にある県立 高校の寮や小学校に配達しています。

いずれの事業も既存のお客さんを ターゲットにしたものではありま せん。しかし、こうした取り組みに



談笑するお客さんたち

より経営基盤を強化することで、末 永く店を続けることができれば、そ れが何より地域のためになるはずだ と考えています。

現在、地域のお客さんをターゲットにした取り組みとして、イートインスペースの設置を検討中です。昔の酒屋さんにあった角打ちをイメージしています。明石地区と隣の地区には飲食店が一つもありません。地域の人が気軽に集まり、交流を深めることのできる憩いの場をつくれたらよいと考えています。

聞き手から

新本孝徳さんは、廃業予定だった明石ストアーを引き継いで創業したことで、今では帰郷するときに思い描いていた島暮らしができていると満足そうに語ってくれた。 奥さんと子ども4人の6人家族で、忙しくも楽しく暮らしているという。

同店のように、交通の便といった事情により地域に欠かせない店は全国にあるだろう。客足が少なければ、継ぎ手はなかなか現れないかもしれない。仮に承継がうまくいっても、経営が維持できなければ廃業してしまう。新本さんは、品ぞろえの充実や事業の多角化によりこうした問題を乗り越え、地域の未来を明るくした。また、前経営者から自由に店を変えてよいという後押しがあったことは大きいだろう。引き継いだ創業者が経営革新に遠慮なく取り組める環境も大切である。 (山崎 敦史)

第58回

3年連続で半数以上の中小企業が賃上げ

~「中小企業の雇用・賃金に関する調査」結果~

当研究所が2019年12月に実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」によると、正社員の給与水準を前年から「上昇」させた企業割合は54.3%となった。前年調査から3.1ポイント低下したものの、3年連続で半数以上となっている。中小企業の景況感は足元で弱さがみられるものの、賃上げの基調は依然として強い状況にある。

従業員の不足感は依然として高水準

当研究所は、2020年2月26日に「中小企業の雇用・賃金に関する調査」の最新結果を公表した。本調査は、「全国中小企業動向調査・中小企業編」の10-12月期調査と併せ、毎年実施しているものである。今回の調査対象は、当公庫中小企業事業の取引先1万2,937社、有効回答数は4,863社(回答率37.6%)となった。

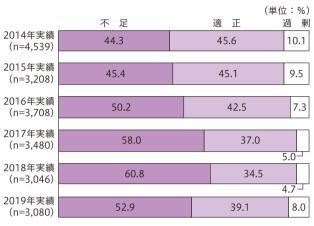
本調査は、雇用と賃金の二つの内容から構成されている。雇用については、従業員の過不足感や増減、人手不 足が経営に与える影響などを尋ねている。

賃金については、給与水準の変動のほか、賞与や総人 件費の増減、さらには給与水準が上昇した理由などを尋 ねている。近年、中小企業において人手不足や賃金上昇 の流れが強まるなか、これらの最新の動向を把握するこ とを目的としている。 最初に雇用の動きからみていこう。2019年12月時点における正社員の過不足感をみると、「不足」と回答した企業割合は52.9%となった(図-1)。前年調査(60.8%)から7.9ポイント低下したものの、4年連続で5割を上回った。一方、「過剰」の割合は8.0%と、5年連続で1割を下回っている。

業種別に「不足」の割合をみると、2019年では運送業(除水運)が76.7%と最も高く、次いで建設業(75.1%)、情報通信業(67.2%)の順となった(表-1)。運送業(除水運)では、インターネット通販が右肩上がりで伸びるなど物流が活況を呈しているなか、ドライバー不足が依然として深刻なようだ。

建設業では、若者の職人離れに歯止めがかからない状況に加え、国土強靭化基本計画の推進によって防災関連の公共工事が増加している。調査対象先からは、熟練の作業員や工事監督者が足りないとの声が多く聞かれるようになった。

図-1 正社員の過不足感(全業種計)



資料:日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査」 (以下同じ)

(注) 各年12月の正社員数に対する、現在の仕事量やその見通しからみた 過不足感。

情報通信業では、企業の旺盛なシステム投資が続くなかで、エンジニアが慢性的に不足しているようだ。加えて、AIやIoTなど最新技術に通じる人材を求める動きも強まっているようである。従業員に資格や技能が求められるこれらの業種では、人材の量だけではなく質においても、売り手市場というべき状況が続いている。

一方、製造業の「不足」割合は47.1%と、前回(59.7%)から12.6ポイント低下した。製造業は2019年に入ってから、米中貿易摩擦の影響や半導体需要の減速などによって、業況が落ち込んでいる。生産が伸び悩むなか、従業員の不足感が若干弱まったようだ。

図には示していないが、パートタイマーや派遣労働者といった非正社員についても確認すると、2019年12月時点で「不足」が32.5%、「適正」が60.2%、「過剰」が7.3%となった。業種別に「不足」の割合をみると、宿泊・飲食サービス業(67.1%)、小売業(48.6%)、サービス業(47.2%)など、非正社員の雇用が多い業種で高くなっている。正社員に比べて水準がやや低いものの、不足が過剰を上回っている状況は同様である。

表-1 正社員が不足している企業割合(業種別)

(単位:%)

				(単位:%)	
		2017年	2018年	2019年	
全	業種計 < 再掲 >	58.0	60.8	52.9	
製	造業	57.8	59.7	47.1	
非	製造業	58.2	61.8	57.8	
	建設業	74.1	74.7	75.1	
	運送業(除水運)	76.6	83.5	76.7	
	水運業	60.9	60.6	55.3	
	倉庫業	60.5	67.9	51.6	
	情報通信業	69.3	72.7	67.2	
	不動産業	31.7	33.0	26.8	
	宿泊・飲食サービス業	65.8	61.3	63.2	
	卸売業	46.7	49.5	42.4	
	小売業	62.2	60.2	60.1	
	サービス業	52.1	62.1	55.7	

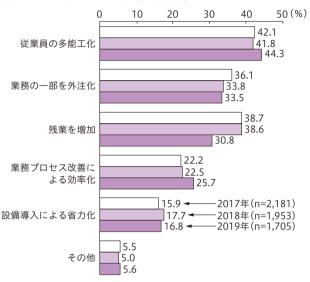
(注) 図-1における「不足」の割合を業種別にみたもの。

残業による対応が難しく

次に、人手不足によって経営にどのような影響があるかを複数回答で尋ねたところ、「売上機会を逸失」が41.4%と最も高く、次いで「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」(28.1%)、「特になし」(13.3%)、「納期の長期化、遅延の発生」(11.2%)の順となった。「売上機会を逸失」は、前年(37.3%)から、4.1ポイント上昇している。業種別にみると、建設業(66.7%)や運送業(除水運)(65.0%)、小売業(54.8%)など、従業員の不足感が強い業種で高い。

それでは、企業は人手不足にどのように対応しているのだろうか。図-2をみると、2019年では「従業員の多能工化」(44.3%)の割合が最も高く、次いで「業務の一部を外注化」(33.5%)、「残業を増加」(30.8%)、「業務プロセス改善による効率化」(25.7%)の順となった。2018年と比較すると、「従業員の多能工化」や「業務プロセス改善による効率化」は小幅に上昇する一方、「残業を増加」

図-2 人手不足への対応(全業種計)



- (注) 1 正社員または非正社員のいずれかが「不足」と回答した企業に尋ねたもの。
 - 2複数回答のため、合計は100%を超える。

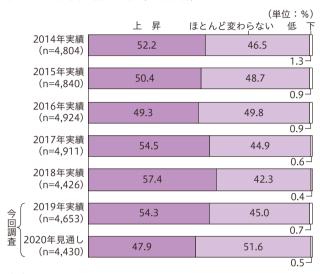
が大きく低下している。調査対象先からは、「働き方改革の流れを受け、従業員の残業を減らしている」とのコメントが複数みられた。労働時間を増やすことが難しくなるなか、自社の工夫でどうにか対応しようしている様子がうかがえる。2020年4月に中小企業でも時間外労働の上限規制が適用されるため、この傾向はさらに強まるかもしれない。

業況は足踏みも賃上げの基調が続く

ここからは、賃金の動きについてみていこう。図-3は、各年12月時点における正社員の給与水準の変化をみたものだ。ここでの給与とは、定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給とした。

2019年の結果をみると、「上昇」と回答した企業割合は54.3%となった。前年(57.4%)から3.1ポイント低下したものの、3年連続で5割を上回った。業種別では、

図-3 正社員の給与水準(全業種計)



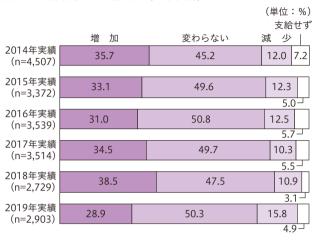
- (注) 1 実績は当年12月、見通しは翌年12月における正社員の給与水準 を、前年同月比で尋ねたもの。
 - 2 定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給の水準を尋ねている。

不動産業 (33.5%) と倉庫業 (44.4%) を除くすべての 業種で5割を上回っており、幅広い業種で基本給の引き 上げが続いている。

賞与についても確認しよう。2019年における年間賞与の支給月数の増減をみると、「増加」と回答した割合は28.9%、「変わらない」が50.3%、「減少」が15.8%、「支給せず」が4.9%となった(図-4)。「増加」の割合は、前年(38.5%)から9.6ポイント低下し、2014年以降で初めて3割を下回った。一方、「減少」は前年(10.9%)から4.9ポイント上昇している。特に、製造業では「減少」の割合が21.1%と、前年(12.5%)から8.6ポイント上昇している。賞与は基本給と比べ、企業の業績に連動しやすい。2019年以降における業況の足踏みが影響したものと思われる。

ただし、基本給については、上昇基調が続く可能性が高い。2020年における給与水準の見通しをみると、「上昇」と回答した企業割合が47.9%となった(前掲図-3)。

図-4 年間賞与の支給月数(全業種計)

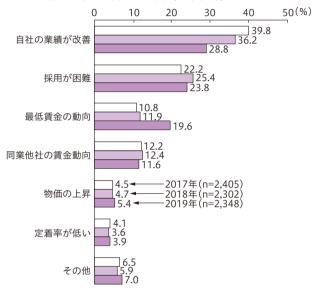


(注)年間賞与における支給月給の増減を前年比で尋ねたもの。

2019年実績からは低下しているものの、引き続き約半数の企業が上昇を見込んでいる。

さらに、正社員の給与水準が上昇した理由をみると、 2019年は「自社の業績が改善」(28.8%)が最も高く、 次いで「採用が困難」(23.8%)、「最低賃金の動向」(19.6%) の順となっている(図-5)。ただし、「自社の業績が改善」 が前年から7.4ポイント低下する一方、「最低賃金の動向」 が7.7ポイント上昇している。増えた利益を従業員に還元 する構図から、毎年上昇が続く最低賃金を意識して給与 を引き上げるという構図に変わりつつあるようだ。厚生 労働省が毎年公表している最低賃金額をみると、2019年 度の全国平均は、1時間当たり901円となった。5年前 の2014年度(同780円)と比べると、約15%上昇して いる。調査対象先からは、「パートタイマーの給与が年々 上昇しており、採算が悪化している | (清掃業)、「最低賃 金が上昇すると、正社員の給与も見直さざるをえない。 また、残業時間を減らしたぶん、人手を増やす必要があ り、総人件費がますますかさむ」(機械刃物製造業)など、 負担を感じつつも、賃金を引き上げているとの声が寄せ られた。

図-5 給与水準が上昇した理由(全業種計)



(注) 図-3において、正社員の給与水準が「上昇」と回答した企業に 択一式で尋ねたもの。

本来であれば、こうした半ば強制的なものではなく、 業績の改善による自発的な賃上げが望ましい。しかしな がら、米中貿易摩擦に端を発した世界経済の減速や、相 次いだ台風の被害、消費税率引き上げによる内需の落ち 込みなどにより、中小企業の景況感の弱さは長引きつつ ある。最近では、新型コロナウイルスの影響が広がって おり、経済活動がさらに停滞している。

一方で、構造的な人手不足は簡単に解消されず、最低 賃金の引き上げも続くと考えられることから、採用経費 を含めた人件費は今後も上昇圧力がかかる。中小企業は 景気の先行きに不透明さが増すなかで、採算を維持しな がら人手を確保するという、これまで以上に難しい舵取 りを迫られている。

(分須健介)

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



中小企業におけるAI活用の実態



AIで低生産性や人手不足を打開する

総合研究所 主任研究員 佐々木 真佑

第1回は、企業がAIを活用することで得られるメリットとして、「従業員の支援・代替」「従来難しかった見える化の実現」「新ビジネスの展開」があることを説明した。

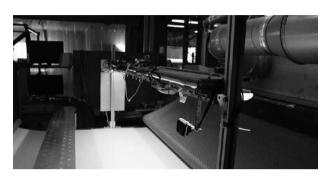
第2回は、このうち「従業員の支援・代替」に注目する。人間には困難な業務、単調だがミスが 許されない業務などをAIに任せることで、生産性の向上や人手不足対策に成功した中小企業3社の 事例を紹介したい。

混入した異物を完全捕捉

最初の事例は、空気浄化フィルターやおむつの素材となる不織布を製造する㈱澤田棉行(兵庫県、従業者数20人)である。同社は長年、異物の混入という悩みを抱えていた。不織布をつくる際、気をつけていても小さな虫やほこりが混じったり、機械の油汚れが付着したりすることがある。人の目で慎重に検品してはいるものの、異物を完全に排除することはできなかった。

ある取引先が新たにベッドを開発することになり、同 社がマットレスの素材となる不織布を納めることになっ た。2016年、この製品を納入したところ、異物が見つか り、すべて返品されるという出来事があった。マットレスは白い製品であるため、異物が特に目立ちやすい。寝具には清潔感が求められるので、絶対に再発を防止してほしいと要請された。納めた製品が返品されると、同社の損失も数百万円に上ってしまう。社長の澤田安弘さんはすぐに、人の目に頼らず、機械的に検品できる方法がないかを調べ始めた。

すると、いくつかの画像検査システムが市販されていることがわかった。ただ、高性能であるだけに、価格は2,000万円程度と高かった。容易に購入できる金額ではないため、もっと安く開発することができないかを、交流のあった大学や企業に相談することにした。そのなかでいち早く、同社の予算で開発できるかもしれないと回



成形した不織布をカメラで撮影する工程・㈱澤田棉行

答してくれたのが、地元の大学の教授だった。この教授は画像解析の専門家で、民間企業と連携したシステム開発に多くの実績があった。すぐに具体的な打ち合わせを始め、システムの開発に着手した。

開発した画像検査システムの仕組みはこうだ。まず、 製造ラインの最終段階で、成形済みの不織布を11台の 小型カメラで動画撮影する。1枚のプリント基板に必要 最低限の部品を取りつけたシングルボードコンピュー ターを各カメラに備えつけることで、撮影と同時に異物 の候補を検知できるようにした。カメラを何台、どのよ うな間隔と角度で配置すれば、異物候補を逃さずとらえ られるかを大学側と一緒に考え、何度も調整を繰り返し た結果、あらゆる異物候補をとらえられるようになった。

次に、検知した異物候補の静止画像を、AIを搭載したホストコンピューターに送る。そこで、異物候補が本当に異物なのか、そうではなく、異物と誤認されやすい繊維の塊なのかをAIが識別する。異物と繊維の塊それぞれのサンプルを1,000個ずつ撮影して、画像データをAIに与え、機械学習により両者を識別できるようにしたのである。異物と判定されるとアラームが鳴るので、従業員が駆けつけて異物を取り除いたり、不織布の一部を切除したりする。

このシステムを導入したことで、異物を見逃すことは なくなった。その結果、返品による損失がなくなったの



パーツ同士を接合する工程・㈱共進

はもちろん、取引先からの信頼も厚くなった。また、以前は検品作業に従業員2人が付ききりだったが、アラームが鳴ったとき以外は、ほかの仕事に取り組めるようになった。人手不足を補う効果もあったのである。

部品の最適な加工条件を探索

次の事例は、主に自動車部品を製造する㈱共進(長野県、従業者数160人)である。同社は、「カシメ接合方法」による加工を得意とする。カシメ接合方法とは、あらかじめ加工したパーツ同士を加圧変形により接合して、一つの部品をつくりあげる技術だ。一から切削加工だけで成形する場合に比べ、廃材となる部分を少なくでき、加工時間も短くなる。

ただカシメ接合方法は、複数のパーツを接合するぶん、強度が低くなりやすい。同社は取引先からのオーダーをもとに、カシメ接合方法の加工条件(加圧に使う金型の種類、加圧の強さ、加圧の位置、摩擦の状況など)を考え、試作品をつくっては強度を検査するという作業を何度も繰り返していた。取引先が求める強度を実現できるまで、技術者の経験と勘を頼りに、加工条件を調整し続けるのである。相当の時間と労力を要するうえ、試作にかかる材料費も無視できないほどになっていた。

効率的に試作するだけではなく、これまでより高い強



AIの提案を確認する技術者・㈱共進

度にすることも課題だった。安全性に対するエンドユーザーの意識が高まるなか、できるだけ強度が優れた部品を供給してほしいと考える取引先が増えていたからだ。

これらの課題を達成するため、社長の五味武嗣さんは、 採用活動で普段から交流のあった地元の大学と連携し、 二つのシステムを開発した。一つは、「シミュレーター」 である。これは、指定した加工条件に従って試作品を製造し、検査を行い、検査結果を記録するという一連の作業を、コンピューター上で擬似的に行うものだ。おかげで、試作品の製造に充てる時間を少なくし、材料費も削減できたものの、まだ問題は残っていた。できるだけ強度を高くする必要があるのだが、シミュレーターだけでは、どのような加工条件にすれば強度が高くなるのかわからないのである。

そこで力を発揮するのが、AIを搭載したもう一つのシステムである。AIに実際の加工データやシミュレーターのデータを与えることで、部品の材料や形状に応じて、強度が最も高くなる加工条件を提案できるようにしたのである。もちろん、提案にかかる時間はきわめて短い。

このシステムを導入したことで、より強度が高まる加工条件を探索できるようになったうえ、何度も加工条件を考えるという、技術者の負担を和らげることもできた。現状、システムを適用できる部品は、種類が限られている。引き続き大学との連携を進め、汎用性を向上させる

ことが課題だ。これができれば、技術者が研究開発の仕事により集中できるようになると五味さんは考えている。

最大利益が出る品ぞろえを実現

最後の事例は、食品スーパーを営む(㈱マイ・マート(兵庫県、従業者数200人)である。社長の橋本琢万さんは2008年に29歳で同社に入り、34歳のとき父の後を継いで社長に就任した。入社後、まずは売り場で働き、オペレーションの実態がどうなっているかを確認していった。すると、一つの問題がみえてきた。IT化の遅れである。例えば、販売数や在庫数、廃棄数などを紙に記入して管理していたのである。危機感を覚えた橋本さんは、現場の従業員にIT化の必要性を説明し、考え方を切り替えるように伝えていった。社外のITベンチャーに相談しながら、顧客の購買情報をはじめ、納品や在庫、廃棄の数をコンピューターで一元管理できるようにしていった。

次に直面した問題は、非効率的な品ぞろえだ。全商品のPI値(Purchase Index:レジ通過客1,000人のうち、何人が購入したかを表す指標)を計算したところ、ほとんど売れていないのに大量に仕入れている商品がいくつもあることがわかった。この原因は発注のオペレーションにあった。IT化は徐々に進んでいたものの、何をいくつ仕入れるかは、特定の担当者が経験や勘に依存して判断していたのである。機会損失と廃棄・割引ロスを減らし、最大利益が出るように発注できないものか。橋本さんはそう考え、過去のデータをもとに適切な発注量を提案してくれるシステムを、ITベンチャーと連携して開発することにしたのである。

同社が開発した「発注・値付けシステム」は、AIを搭載している。各商品について、全国平均の価格や、近隣競合店の価格を踏まえて値付けするほか、販売・割引・廃棄に関する実績データや、直近の値付けデータ、納品

データ、在庫データなどの情報を使って、最大利益が出る(顧客のニーズと店舗の品ぞろえが最も近づく)発注量を商品ごとに提案してくれる。死に筋の商品がなくなりラインアップが絞り込まれるので、顧客が目的の商品を見つけやすくなったり、従業員が商品の質や賞味期限などをより丁寧に管理できたりするメリットもある。

同社は、約1万種類に上る商品を取り扱う。一部の特売商品を除いた、ほぼすべての商品をこのシステムで管理している。具体的には、商品をAランク(売れ筋)、Bランク、Cランクに分け、BランクとCランクの商品についてはシステムが提案したとおりに発注する。一方、Aランクの商品については、担当者がシステムの提案を参考にしつつ、顧客の生の声、地域のイベント、近隣競合店のセール状況といったAIが考慮できない情報を加味して最終的な発注量を決定する。メリハリのある発注体制をとることで、担当者が売れ筋商品の販売に集中できるようにすることが狙いだ。

システムの効果は数字として、はっきりと表れている。 2014年の導入後、同社の粗利益率は4~5%ほど改善した。 同規模のスーパーマーケットの粗利益率の平均が24~ 25%程度のところ、同社のそれは30%に迫る勢いだ。

従業員の能力やモチベーションを高める効果もあった。 システムを導入したことで、売り場担当の誰もが発注業 務をこなせるようになった。また、発注量の決定にかか る時間が短くなったので、顧客との対話や売り場づくり はもちろん、特売イベントの企画や新商品の吟味など、 人間ならではの仕事に集中する時間が増えた。その結 果、自然と従業員のやる気が高まっていったという。

以上、AIで従業員を支援あるいは代替することで、生産性の向上や人手不足対策に成功した中小企業の事例を紹介してきた。三つの事例を振り返ると、AIの導入には、本来の目的とは異なる副次的な効果があることもわかる。



自慢の青果売り場・㈱マイ・マート

特に目立つのは、従業員の意欲を高めたり、能力発揮の機会を増やしたりする効果である。

例えば㈱澤田棉行では、単調だがミスの許されない検 品作業から従業員が解放され、より創造的な仕事に時間 をかけられるようになった。㈱共進では、技術者の負担 が減ったことで、研究開発の仕事にかけられる時間が増 えた。㈱マイ・マートでは、顧客との対話や売り場づく りはもちろん、特売イベントの企画や新商品の吟味など、 人間ならではの仕事に集中する時間が増えた。

もっとも、AIの使い方を間違えれば、従業員の士気を低下させることにもなりかねない。(株)マイ・マートははじめ、発注作業をすべてAIに任せようとしたが、従業員が考えることをやめてしまい、かえって生産性は落ち、職場にイノベーションが起こらなくなってしまったという。導入に当たっては、AIにすべて任せて従業員を代替するのか、あくまで主役は従業員でAIをサポート役にするのか、十分見極める必要がある。

最終回は、残る「従来難しかった見える化の実現」「新 ビジネスの展開」の事例を紹介した後、中小企業のAI 活用に向けて期待される政策的支援を考えたい。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-5「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。

団 社史から読み解く経営戦略

YKK

一ファスナーの価値を極める —

第46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。

YKKはファスナーの世界トップシェアを誇る企業である。製品の材料はもとより、生産のための機械も自社でつくるという創業者の吉田忠雄の方針を貫き続け、世界中にその名を知られるようになった。

富山からの再出発

1934年1月、吉田はファスナーの加工・販売を行う サンエス商会を東京で立ち上げた。創業間もない頃、大 量注文をさばくため、下請け業者に製造を任せたところ、 多数の不良品が出てしまった。当時の日本製ファスナー は品質が良くなかったのである。吉田は「良い製品は自 分の力でつくるべきだ」と強く思うようになった。

吉田がつくるファスナーは、務歯(スライダーが上下に動くことで噛み合ったり離れたりする部分)に上質な綿テープや丈夫なスライダーを組み合わせたもので、他社の製品に比べて価格は約3倍と高額だったが、このファスナーを付けた衣服やバックは高級品に格付けされると評判になり、大量の注文が入るようになった。

1936年からは、オーストラリアやメキシコ、インドへの輸出を開始、1938年には東京に工場を新設した。第2次世界大戦中は軍需工場に指定され、安定した経営が続いた。しかし、1945年の東京大空襲で工場を焼失、やむなく吉田は故郷の富山県魚津町(現・魚津市)に疎開した。

そこで魚津鉄工所を買収し、吉田工業株式会社に改組・改称して再起を図った。吉田(Y)工業(K)株式会社(K)の頭文字「YKK」の刻印があるファスナーをリュックサックに詰め、従業員全員で全国を行脚し、販路開拓に努めた。その結果、1947年には東京に国内販売の拠点、東京営業所を開設することができた。

()自前を追求

同社は戦後復興のなかで3回にわたる5カ年計画を実施した。なかでも、1949年からの第1次5カ年計画における製造工程の機械化は、同社が世界のトップメーカーになる起点となった。

まず、原料の伸銅品(銅や銅の合金の加工品)を大阪から取り寄せていたのをやめ、製品の品質向上・安定化・増産と原料からの一貫生産を目指して、魚津に伸銅工場を建設した。さらに1950年、大量生産のために米国から中古の高速自動植付機(チェーンマシン)を4台輸入した。生産性は4倍に向上したが、高額の機械を輸入し続けるのは限界がある。そこで、日本のメーカーに対して性能に遜色ない機械の製造を依頼、1台当たりのコストを米国製の25分の1にして100台を導入した。

第1次5カ年計画ではファスナーの月産300万本、年商 8億円を目標に掲げ、合計468台の機械を整備した。 1951年に月産100万本を突破して生産量日本一の座を 獲得すると、1953年には500万本を突破した。売上高は 1954年度に目標を超える9億7,000万円となった。

事業の急伸は量だけではない。品質面も強化し、あらゆる長さに応えられる生産体制を構築し、カラーバリエーションも20種類そろえた。スライダーについても、自由に動かせる自由型、引手の爪で動きを止められる爪止型、自然に開くのを防ぐ肩止型などを取り扱った。引手も一般的な短冊型のほか、ネクタイ型や鎖型なども用意するなど、あらゆる面で独自の工夫を施した。

1954年から始まった第2次5カ年計画では、オートメーションによる能率向上と一貫生産体制を実現するための工場を富山県黒部市に建設した。

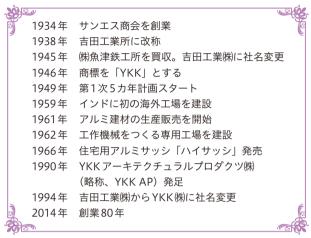
1957年からの第3次5カ年計画では紡績工場を建設し、務歯を縫い付ける糸も自社で生産するようにした。 さらにチェーンマシンも自社製に転換したことで、同社は完全一貫生産体制を確立したのである。

多角化で高成長を達成

同社にある建材部門と工機部門は、ファスナーの完全 一貫生産体制を追求した結果、副産物として生まれた事業である。1950年に勃発した朝鮮戦争の影響で銅の価格が高騰すると、同社は安価で軽量なアルミニウムを主原料とする合金を原料にできないか検討するようになった。アルミニウムにマグネシウムを混ぜた合金の加工技術を習得すべく、国内の大学やメーカーと共同研究を行った。新素材の生産体制を整えると、ファスナーの材料として必要な量を賄って余りあるアルミニウム合金の生産能力が備わった。

1960年、同社は日本でも建材が木や紙から金属に転換すると確信して、建材部門を発足した。主にビル向けの建材を販売していた先発企業との差別化を図るため、同社は木造住宅向けアルミサッシの製造販売に注力した。

YKKの歩み



資料:筆者作成

1966年に発売した「ハイサッシ」は急速に市場へ浸透し、同社はアルミサッシのトップメーカーとなった。建材部門の勢いは目覚ましく、売り上げは1972年度にファスナー部門を超えた。

ファスナーと建材の生産が増えると、完全一貫生産体制を支える工作機械の重要性が増していった。1962年、黒部に工機の製造工場を建設すると、機械の高度化・大型化・量産化を進め、新技術も生み出して同社の基盤を支えた。1960年代後半には縦フライス盤やマシニングセンターなどをNC(数値制御)化、1970年代半ばには機械のNC化率が2割を超え、同社は国内有数のNC機械配備工場となった。

1994年、同社は広く知られているブランド名に統一するため、社名を「YKK」に変更した。2019年3月末現在、グループ会社を72カ国・地域に108社(国内19社、海外89社)構え、連結売上高は7,657億円に上る。日本が世界に誇るグローバル企業である。

<参照社史>

『YKK五十年史』(1984年)

『YKK80年史:挑戦の軌跡―そして未来へ』(2014年)

四 経営最前線 1

グループ化で経営を次代につなぐ



㈱イーグルメンテナンス

代表取締役 佐藤 健一

《企業概要》

代表者 佐藤健一 創 業 1988年 資本金 1,000万円

従業者数 8人(ほか 契約社員・パート・アルバイト130人)

事業内容 ビル清掃業

所 在 地 東京都中野区沼袋1-19-9 電話番号 03 (3386) 7994 U R L https://eagle-gr.co.jp

㈱イーグルメンテナンスは、ビルなどの建物の清掃を主な事業とする企業だ。

受注は好調だが、人手不足が深刻 なため、清掃事業だけに頼っている と先行きは厳しいと考えた社長の 佐藤健一さんは、脱清掃依存を進め ている。その手段はグループ化だ。

先代の急逝で後を継ぐ

同社は、ビルの窓ガラス清掃を専門に行う会社として、先代が1988年に創業したものだ。現在は、病院、オフィスビル、マンション、商業施設といった建物のエレベーターや廊下、ガラスや床など共用部分の清掃を行っている。大半は、大手ビル管理会社の下請けだが、元請けの仕事もある。

佐藤さんは、大学生のときに、同

社でアルバイトとして働いていた。 その後、大学を中退することになっ たが、なかなか就職先が見つからな かった。就職活動に行き詰まったと き、雇ってくれたのは先代だった。 ただ、入社に当たっては、「自分の食 いぶちは自分で見つけるように」と 言われたという。そのため、入社後 は営業に力を入れ、多くの取引先を 開拓してきた。

佐藤さんに転機が訪れたのは2016年である。先代が病で急逝したのだ。先代の家族に後継者はなく、 先代と20年以上一緒に働いてきた 佐藤さんに自羽の矢が立った。先代 にも取引先にも恩義を感じていた 佐藤さんは、迷うことなく事業承継を 決めた。契約社員、パート、アルバイトの人数の多さも決意したきっかけ だった。

ところが、株式を買い取るために、

会社の財務状況を精査したところ、債 務超過であることが判明する。佐藤 さんは、その原因を経費管理の甘さ にあると考えた。先代には、現場に 必要以上の人員を配置したり、現場 の要求をうのみにして資材を購入し たりと、コスト意識に欠けるきらい があった。そのせいで、先代と口論 になったこともある。

経費管理を徹底すれば会社を立て 直せると考えた佐藤さんだが、営業 のこと以外はわからない。そこで、 取引先の信用金庫に相談したところ、 東京商工会議所のビジネスサポート デスクを紹介された。

ここでは資金繰りや事業計画など 経営のいろはを学び、また経費管理 を徹底するための方策を一緒に考え てもらった。佐藤さんの方針に反発 して辞めていった社員もいたが、 2018年には、債務超過を解消できた。

脱清掃依存を目指す

東京では、大規模なオフィスビルの 建設が続いており、同社の売り上げ も順調に伸びている。2016年に2億 3,000万円だった売上高は、2018年 には2億6,200万円と、14パーセント 程度増えている。

しかし、清掃作業員の人手不足は 深刻で、賃金も上昇している。若手 の採用が難しいので、高齢化も進ん でいる。業界では、人手の確保が難し いため、仕事の依頼があっても断る企 業が少なくない。同社も1人1時間 2,000円を下回る新規の仕事は受け ないし、既存の顧客でなければ、従来 の単価で更新することはない。

ただ、受注を調整しても、人手不 足と高齢化という根本的な問題を解 決できるわけではない。企業として 成長していくには、清掃以外の業務 を開発していく必要がある。とはい え、本業とはまったく無縁のビジネ スを始めるのはリスクが大きい。佐 藤さんが考えたのは、建物から生じ るすべてのメンテナンスのニーズに 応えていこうというものだ。

その一つが「設備用防汚コート」 の施工だ。ステンレス製のエレベー ターパネルや手すりに施工すると、 手あかなどの汚れが付きにくくなり、 汚れても薄い洗浄剤などによる水拭 きだけで簡単に落とせる。実際、毎朝5人で作業していたエレベーターの清掃が、1人で済むようになった ビルもあるという。

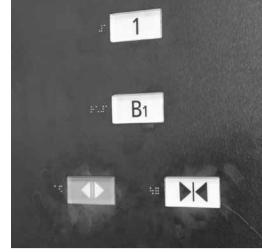
施工に使用するコーティング剤は、 自動車用のコーティング剤で有名な メーカーに、佐藤さんが、「ビル清掃 の現場でこういう問題があるのだが、 御社の技術で解決できるのではない か」と提案して開発してもらった。

不足する資源を補完

もっとも、建物から生じるすべて のメンテナンスニーズに同社だけで 対応することは難しい。そこで、佐 藤さんが進めているのがグループ化 だ。専門能力をもった企業が連携す ることで、グループとして総合的な ビルメンテナンスの企業体を目指す ものだ。

ビルなどの建物には清掃だけでなく、リフォームや建て替えなどさまざまな需要がある。清掃業務の顧客からリフォームの受注を受けたり、その逆ができたりすれば、受注先は増えなくても仕事は増えていく。

手始めに、ガラス清掃を得意とする会社と協力関係を築いた。この会社の社長とは、佐藤さんが社長に就任する前から、ビルのガラス清掃現場で度々仕事をともにしてきた。2018年、この会社に資本参加するとともに役員



汚れの目立つエレベーターのパネル

としても加わり、㈱イーグルアローズ と改称した。

また、ビルの改修工事専門の建設会社である、㈱プロスペースと相互に協力することとした。この会社の坂上社長とは、経営者向けの勉強会で知り合い、経営や事業承継に関する考え方に一致するものが多かったという。この会社とは互いに株式を持ち合い、役員にもなっている。また、二人のどちらかに万一の事態が生じたときには、無事な一人が短期的に経営を引き受ける約束だ。

グループ化には、従業員にグループ企業の経営を任せることで後継者を早期に育成するという、別の狙いもある。佐藤さんは従業員から突然社長になり苦労した。次の社長も従業員から選ぶつもりだが、自分と同じ苦労はさせたくない。坂上社長との約束も、突然従業員が路頭に迷うようにしないためのものだ。グループ社員全員を集めて年2回開催する会議では、この考えを説明している。

佐藤さんのグループ化戦略は、始まったばかりであるが、中小企業の 生き残り策や事業承継を考えるうえで、示唆に富むと思われる。

(田原 宏)

凹 経営最前線 2

オリジナルのジーンズが育んだもの



有内田縫製

代表取締役 **内田 政行** 《企業概要》

代表者 内田政行 創 業 1982年 資本金 300万円

従業者数 28人(うちパート3人) 事業内容 ジーンズの製造・販売 所 在 地 岡山県津山市新野山形450

電話番号 0868 (36) 2861

U R L https://uchida-factory.co.jp

何内田縫製は2016年にオリジナルブランド「UCHIDA HOUSEI」を立ち上げ、ジーンズの販売を始めた。 事業規模はそう大きくはないが、売り上げ以上の成果が生まれている。

業界内では知られた存在

岡山県でジーンズの生産が始まったのは1960年代のこと。当初は米国からデニム生地を輸入してジーンズに仕立てるもので、倉敷市内の事業者が先行していた。その後、国産の生地が普及すると、津山市内にもメーカーが増えていった。現社長の内田政行さんの父が1982年に立ち上げた旬内田縫製もその1社だ。

実は、同社は国産ジーンズを支える企業として、アパレル業界では名の知れた存在である。有名ブランドや全国に店舗を構えるセレクトショップ

などから、ジーンズ生産を受託している。現在、OEMによる売り上げが全体の98パーセントを占める。

ジーンズづくりは生地の裁断から 始まる。次に、取引先が求めるデザインや品質により100台ものミシン を使い分け、生地を縫い合わせる。 そして、ボタンやファスナー、ポケット の端を補強する金具(リベット)を 専用の機械で取りつければ完成だ。 縫い糸が途中で切れていないかなど を従業員が1本ずつ目視で検品し、 最後に検針機を通して、出荷する。

OEMだから、商品にかける予算やデザイン、仕様は取引先によってまちまちである。同社は多種多様な依頼に応えていくなかで技術を蓄積してきた。これを何とか生かせないかと、内田さんは考えるようになった。

そこで思いついたのがオリジナル ブランドの立ち上げだ。ただ、製造 のノウハウはあっても小売りの経験がない。折しも津山市の産業支援センターが地元企業の販路開拓をサポートしていた。これを知り、内田さんは決断した。2015年のことである。

随所にみえるジーンズ愛

内田さんは10年先も愛用できるようなジーンズをつくりたいと考えた。こだわった点は三つある。一つ目は 丈夫なつくりだ。股の部分は、生地 同士が擦れて破れやすい。そこで縫い代を内側に折り込む、折り伏せ縫いを採用した。縫い代がほつれにくくなる。また、後ろポケットの下半分は生地を2枚合わせにしている。これなら財布やスマートフォンをポケットに入れても生地が傷むのを防げる。

二つ目は、色の変化を楽しめるセ

ルヴィッジ生地の採用だ。セルヴィッジ生地とは、古い織機を使って職人が感覚頼りで織り上げたデニムのことだ。自動織機のものと違って糸の張り方が弱いため、生地の表面がでこぼこになる。織りムラがあることで、きれいなアタリ(色落ち)が自然に出やすいのだという。

三つ目は、ダメージ加工をしないことだ。ファッション性を高めるためにあらかじめ穴を開けたり、アタリをつけたりしているジーンズは人気がある。ただ、体型や穿く頻度などによってアタリの具合が変わる。穿き込むうちに自分仕様のジーンズを「育てる」のだ。これこそがジーンズの面白さだと内田さんは考えている。

同社の主力はあくまでOEMなので、UCHIDA HOUSEIの生産数はわずかである。東京にある岡山県のアンテナショップや、年に数回参加する百貨店の催事で並ぶ程度だ。価格も1本2万8,000円と、OEM商品に比べると高額である。

内田さんは自ら店頭に立ち、生地 選びから縫製の仕方まで細部に込め た思いを顧客に説明している。やが てブランドは一部のコレクターの間 で話題になり、さらに新聞や雑誌で 紹介されると、幅広くファンを獲得 していった。今では仕上がりの良さ から、穿く用と飾る用としてまとめ 買いする熱狂的なファンもいる。

長く愛される ブランドを目指して

知名度の向上は社内にも意外な成果をもたらした。一つは従業員のモチベーション向上である。OEMでは実感できなかった消費者の反応が身近になったことで、明確なやりがいを感じながら仕事に取り組むようになったのだ。

もう一つは入社希望者が増えたことである。地元に全国区のジーンズメーカーがあると知り、Uターン就職を決めた新卒生や、ジーンズづくりを習得していつかは独立したいという若者が、次々と門をたたいた。つくり手の高齢化が進むなか、若い従業員を採用できるようになった。

内田さんはこうした従業員の早く一人前になりたいという意欲に応えるため、ジョブローテーション制を導入した。従来は効率を重視して単一の工程を担当させていたが、ジーンズづくりの全工程の仕事を約5年かけて一巡できるようにした。副次的な効果として、急な欠員があっても柔軟に人繰りができるようになり、生産態勢の強化にもつながった。

UCHIDA HOUSEIの一番人気が、 地元のシンボル津山城の桜から着想 を得た「さくら」シリーズである。生 地にピンク色の糸を使用した、ほかに はないジーンズだ。一見すると紺色だ



ヒゲの入ったジーンズ

が、光の加減でうっすらとピンク色が浮かび上がる。さらに穿き込めば、きれいなピンク色のアタリが顔を出すモデルもある。これまでピンクの濃淡が異なる3種類の「さくら」を販売してきた。アタリの出方が違うと、全種類購入したファンも少なくない。

取材の最後に、内田さんは顧客との印象的なエピソードを語ってくれた。販売を始めてしばらく経った頃、ある顧客から手紙と同社製のジーンズが届いた。「きれいなヒゲがついたので、展示見本に使ってください」。ヒゲとは足のつけ根のしわが穿き込むことで擦れて現れるアタリのこと。店に展示すると、愛好者が吸い寄せられ、ジーンズ談義で盛り上がるようになったそうだ。ジーンズを育てる楽しみを教えてくれたお礼とばかりに、顧客がブランドの育成に力を貸してくれたのである。

オリジナルブランドの売り上げは 全体のわずか2パーセントに過ぎない。だが同社は、ジーンズづくりに誇りをもつ従業員や、商品を愛してくれるファンなど、お金では測れない成果を手に入れた。内田さんは今、従業員や顧客と共にUCHIDA HOUSEIを大切に育てている。 (青木 遥)



女性部員が働く工場でタラコ詰め放題に挑戦

地域の中小企業と



ウポポイの活気を取り込め!



られた 白老町商工会 こうの こういま 経営指導員 **鴻野 剛一**

2020年、北海道白老町に国立アイヌ民族博物館や国立民族共生公園を主要施設とする「民族共生象徴空間」(愛称:ウポポイ)が誕生します。白老町の新たな観光の目玉になることが期待されています。

白老町は太平洋に面し登別市と苫 小牧市の間にある人口1万6,000人 ほどの町です。特急列車を利用すれ ば札幌からは約1時間、新千歳空 港からは約40分で着くことができ ます。

滝や湖、泉質豊富な温泉などの観 光資源と、町内産黒毛和種の「白老 牛」やシイタケ、前浜で取れる毛ガ ニやタラコといった食の資源に恵ま れています。アイヌ民族の居住地や 文化のある町としても知られてお り、旧・アイヌ民族博物館を中心に 観光業が発展してきました。 しかし、観光消費の多様化や災害の影響から、2008年度に208万人だった観光客数は2018年度に150万人と約3割減少しました。白老町はウポポイの開業を地域再生に向けた千載一遇の機会と捉えています。当商工会は行政と連携して小規模事業者支援を行っています。

当商工会の女性部は全国商工会女性部連合会の「おもてなし交流事業」を活用し、6年間で全国の商工会女性部から52件の視察研修を受け入れました。延べ1,200人余りの部員が交流しています。

女性部員は自分たちの店を案内し、 アイヌ文様の刺繍体験など伝統文化 に触れる機会や「食材王国しらおい」 ならではの山海の幸を堪能する機会 を提供しています。部員ならではの 特別なおもてなしを通じて、白老町 の知名度向上や特産品などの売り上 げ増加に貢献しています。

また白老町では、飲食店などを新 規出店する際に経費の一部が助成さ れる「空き店舗活用・創業支援事業」 を活用した新規出店が盛んです。 4年間で28店舗が出店を果たしまし た。当商工会は事業計画書や申請書 の作成から出店後のよろず相談まで 伴走型支援をしています。

地域おこし協力隊として白老町を 訪れ、任期を終えた後に当商工会を 活用してカフェやホステルを創業す る方もいます。ウポポイの開業によ る観光消費増加を見据えた経済活動 の活性化が形として現れてきました。

当商工会は、今後も全力で小規模 事業者支援を推進していきます。ぜ ひ、皆さんもウポポイヘお越しくだ さい。

進化し続ける大都市 ロサンゼルス

住友商事グローバルリサーチ(株)

Profile

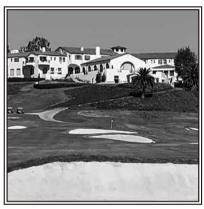
住友商事グループのシンクタンク。ビジネスや投資を通じて得た知見や外部情報を組み合わせながら、 新たなビジネス領域や有望な地域などに関する情報の整理・分析やコンサルティング業務などを行っている。



ロサンゼルスは米国の西海岸を代表する大都市です。ロサンゼルスを有するカリフォルニア州の人口は約4,000万人です。ヒスパニック系や日系を含むアジア系も多く、人口構成は多様性に富んでいます。カリフォルニア州のGDPは約3兆ドルで、全米第1位、国に置き換えれば世界第5位の規模を誇ります。

ロサンゼルス港とロングビーチ港は、アジアとの貿易拠点です。隣接する両港のコンテナ取扱量は1,750万TEU (1TEUは20フィートコンテナ1個分)です。ニューヨークにあるニュージャージー港の720万TEUを大きく引き離し、全米屈指の貿易港となっています。一方、経済規模の拡大に伴い、自動車の数が増加し、片側5車線の高速道路が通勤ラッシュ時には大渋滞に陥っています。

20世紀初頭に映画産業がハリウッドで勃興しました。年間を通じてほとんど雨の降らない気候が映画の撮影に適していたのです。歴史あるスタジオのウォルト・ディズニー、フォックス、ワーナー・ブラザース、ソニー・ピクチャーズに加え、現在



PGA ツアーを行うザ・リビエラカントリークラブ

ではネットフリックス、アマゾンプライムビデオ、アップルTVプラスといった映像配信サービス事業者もロサンゼルスに拠点を構えています。音楽業界ではCDの販売からネットでの配信にビジネスモデルが移行するなか、ユニバーサルミュージックが当地に本社を移転しました。

このほか、サンタモニカやベニス ビーチ周辺には、多くのベンチャー 企業も進出しており、一帯はシリ コンビーチと呼ばれています。

当地はスポーツ観戦も盛んで、バスケットボール、野球、アメリカンフットボール、アイスホッケー、サッカーのプロチームがそれぞれ2チー

ムずつあります。バスケットボールではNBAの決勝進出回数が最多のロサンゼルス・レイカーズがあります。野球ではロサンゼルス・ドジャースが2019年に地区7連覇を達成しました。ゴルフではPGAツアー・ジェネシスオープンが毎年2月に開催されており、2023年には全米オープンの開催も決まっています。

ロサンゼルスでは2026年のFIFA ワールドカップや2028年のオリンピック・パラリンピックに向けた施設の建設も始まっています。メイン会場となるソフィ・スタジアムは2020年に完成し、2022年にはアメリカンフットボールの決勝戦であるスーパーボウルに利用される予定です。

ディズニーランドやユニバーサルスタジオなどのテーマパークが六つもあることも、ロサンゼルス圏の経済規模とメディアエンターテインメントの街としての特徴を示しています。当地の人々がつくり手・受け手として楽しみながら、新種のエンターテインメントだけでなく、新たな産業もつくり出すことで、ロサンゼルスは進化を続けているのです。

中小製造業の設備投資の構造変化

一「中小製造業設備投資動向調査」のデータより 一

総合研究所 研究員 小針 誠

当研究所が実施している「中小製造業設備投資動向調査」は、2019年に、調査開始から60年の節目を迎えた。調査を開始した1959年は、64年の五輪の開催地が東京に決まった年である。

1959年度から2019年度にかけて、わが国の実質 GDP は実に39倍に拡大した。その間、産業は近代化が進み、わが国は世界屈指の経済大国となった。中小製造業は、国内の旺盛な消費を満たすとともに、海外に打って出る大企業のサプライチェーンを支える力となってきた。本リポートでは、こうした中小製造業の動きを、設備投資の長期時系列分析により明らかにする。









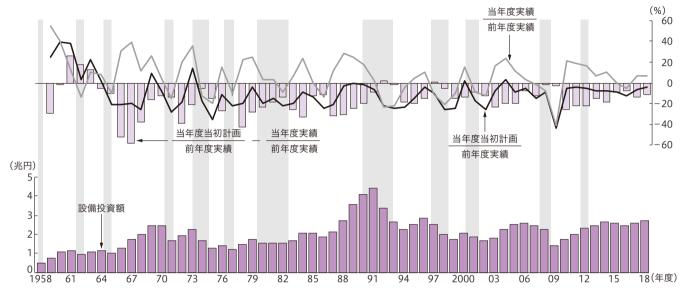


図-1 設備投資額および前年度実績との増減率の推移

資料:日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業設備投資動向調査」(以下、断りのない限り同じ)、内閣府「国民経済計算」

(注) シャドー部分は景気後退期を示す。

投資額は緩やかな増加傾向に

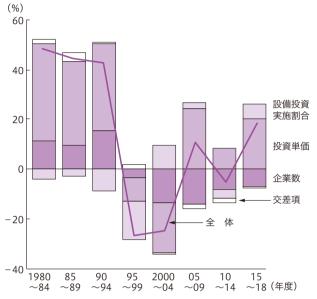
当研究所は、「中小製造業設備投資動向調査」(以下、 当調査という)を年2回、4月と9月に実施している。4月 は前年度の設備投資実績と当年度の計画(当初計画)を、 9月は当年度の計画の修正状況(修正計画)を尋ねてい る。現在の調査対象は、経済産業省「工業統計調査」の 調査名簿から把握した従業員20人以上300人未満の中 小製造業者3万社である。調査項目は、設備投資の金額 のほか、目的、内容などである。そして、これを業種 別・規模別に集計し、各層の母集団企業数にもとづき、 中小製造業全体の投資額を拡大推計している。

景気が拡大すれば企業は増産を見込み、設備投資を増 やす。景気にブレーキがかかれば企業は余剰な生産能力 を抱えるのを嫌い、設備投資を減らす。つまり、投資行 動には、企業の景気認識が表れる。本誌『調査月報』の 「データでみる景気情勢」のコーナーでは、毎年8月号と1月号で当調査の最新の結果を解説している。しかし、コーナーの趣旨や紙幅の都合もあり、長期的な動きにはあえて触れていない。本リポートでは、分析のスパンを長く取ることで、中小製造業を取り巻く構造的な変化を中心に分析したい。

図-1に設備投資額と、当初計画および実績の対前年 度実績増減率の推移を示した。各年度の調査では、短期 的な比較が中心となるため、名目値を公表しているが、 ここでは、長期間の比較を行うため、デフレーターを用 いて実質化した設備投資額の推移を示している。

まず、投資額についてみると、全体を通じて大きく二つの傾向が指摘できる。一つは、景気拡大期には増え、景気後退期には減っていることだ。これは、先に述べたとおりである。もう一つは、1990年前後のバブル期の山や2008年度に起きたリーマン・ショック直後の谷を除けば、緩やかな増加傾向にあるということだ。もっとも、

図-2 設備投資額の変化の寄与度分解



- (注) 1 2015~18年度のみ4年間で算出した。
 - 2 1974年度以前は実施割合のデータがないため、1975年度以降の データを使って分析した。
 - 3 中小企業基本法の改正により、2000年に対象企業の範囲が変更されている。

このグラフだけでは、その中身の変化まではわからない。 これは後ほど詳しくみていくことにしよう。

次に、当初計画および実績の対前年度実績増減率についてみると、ここでも大きく二つの点が指摘できる。一つは、当初計画が実績に比べて低く抑えられがちであることだ。当初計画の調査を行う4月の時点では、年度末までの投資計画を固めている企業は多くない。年度途中で受注状況や資金繰りなどを見極めながら投資の可否を判断していく。あるいは、予定はなくても、設備が故障し、急遽買い替える、といったこともあるだろう。

もう一つは、当初計画と実績の差が徐々に小さくなってきていることだ。その背景には潜在成長率の低下がある。日本銀行の推計によると、2018年度の潜在成長率は0.6%と、91年度の3.7%を大きく下回っている。経済が急激に成長している時代は、年度当初の想定を上回るよ

うな増産を求められることも珍しくなかった。ところが、 経済成長が鈍化するにつれ、良くも悪くも生産計画を大 きく外れるほどに受注がブレることがなくなった。また、 後述のとおり、設備投資の主な目的が能力拡充から更新 へと変化したことも、計画が立てやすくなった要因であ ろう。能力拡充は相手があるため先が読みにくいが、設 備の買い替えなら、自社の都合で計画的に進めることが できるからだ。

企業数は減少するも 単価と実施割合が投資額を押し上げ

ここまでは、中小製造業の設備投資の全体像を概観してきた。ここからは、その内訳について、いくつかの切り口でみていく。

まずは、投資額の増減の要因分解をしてみよう。当調査における設備投資額は、企業数×1企業当たり投資単価×設備投資実施割合(全企業のうち、設備投資を実施した企業の割合。以下、実施割合という)に分解できる。年代ごとの設備投資の増減に対する寄与度分解を行ったのが、図-2である。

この図からは、大きく三つの点を指摘できる。第1に、企業数は1990年代前半まではプラスに寄与していたが、その後は一貫してマイナスに寄与している点だ。推計の対象となる母集団は、ピークの93年の8万7,416社から減少し続け、2018年は5万2,420社となった。不況のなかで倒産したり、後継者がおらず廃業したりと理由はさまざまだろうが、いずれにしても企業数が5分の3になったインパクトは小さくない。

第2に、投資単価は最も寄与度が高く、バブル崩壊後 10年ほどを除けば、基本的にはプラスに寄与している点 だ。80年代から90年代前半は、バブル景気の過熱とと もに、土地の購入と工場建設が活発となり、投資単価も

表-1 設備投資額に占める業種構成の推移

(単位:%)

年 度	1960 ~64	65~69	70~74	75~79	80~84	85~89	90~94	95~99	2000 ~04	05~09	10~14	15~18
鉄 鋼	4.6	5.2	5.1	3.5	3.8	3.9	4.3	3.8	4.3	6.0	4.9	4.8
非鉄金属	1.6	1.6	2.0	1.7	1.9	2.0	1.9	2.2	2.1	2.3	2.7	2.3
金属製品	8.4	9.1	9.8	9.2	8.5	8.4	9.6	9.6	8.4	10.3	8.6	9.9
はん用・生産用・業務用機械	14.2	13.7	13.0	10.9	12.9	12.5	13.0	10.9	12.0	14.5	11.5	15.0
電気機器	4.5	4.9	5.4	7.1	10.6	11.2	9.6	9.3	8.6	8.1	6.6	6.3
輸送用機器	4.6	5.1	4.8	6.0	6.4	6.1	5.9	6.7	7.8	9.6	8.4	9.3
化 学	5.5	4.8	5.4	5.4	5.4	6.6	6.3	7.6	8.6	7.7	9.8	10.0
パルプ・紙	4.3	3.7	4.3	3.7	3.7	4.2	3.7	3.5	3.9	3.2	3.5	3.3
窯業・土石	5.0	6.5	7.5	9.4	8.0	6.8	6.4	5.9	5.4	4.0	5.2	4.5
繊維・繊維製品	14.7	12.3	12.0	8.7	7.6	6.3	5.6	4.1	2.6	2.1	2.0	2.3
木材・木製品	8.4	8.3	7.3	6.1	3.8	3.4	3.4	2.9	2.0	2.1	3.0	2.8
食料品	13.5	13.0	10.8	14.5	11.9	12.7	13.6	15.6	16.8	14.3	19.9	17.2
印刷・同関連	4.2	4.5	4.6	5.7	6.5	6.8	7.2	7.7	6.6	5.2	4.1	3.3
プラスチック製品	-	-	-	-	-	1.9	6.3	7.1	7.8	7.7	6.7	6.5
その他	6.3	7.4	7.8	8.1	8.8	7.3	3.2	3.1	3.0	2.9	3.1	2.8

(注) 1 1958~59年度は2年分しかデータがないため、記載を省略した。 2 途中で業種分類の見直しを行っているが、最新の区分に合わせて再集計した。

大きく上昇した。投資単価のピークは91年度の8,502万円で、そのうち「土地」は1,050万円、「建物・構築物」は1,905万円であった。ところが、バブル崩壊後は、土地や建物への投資は鳴りを潜め、投資単価の低下を招いた。ピークから10年後の2001年には、「土地」は290万円、「建物・構築物」は767万円と、いずれも半分以下になった。

2005年以降の投資単価の増加は、企業の規模構成の変化によるところが大きい。先に、母集団となる中小製造業が減ったと述べたが、とりわけ減少率が高かったのは、規模の小さい企業だ。例えば、調査対象先のうち、最も規模の小さい従業員数20~29人の層が占める割合は、94年度の45.2%から2018年度の39.1%へと6.1ポイントも低下している。投資の規模は、企業の規模に比例することから、平均の企業規模が大きくなれば、そのぶん平均の投資単価も大きくなる。

第3に、実施割合は90年代まではマイナスに寄与していたが、2000年以後はプラスに寄与するようになった点

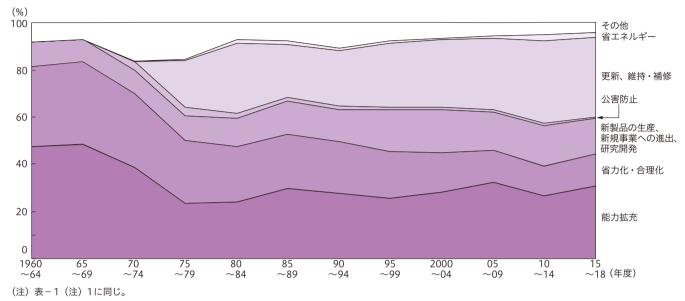
だ。長期にわたる景気回復が投資意欲を喚起したこともあるかもしれないが、それ以上に既存の設備が老朽化している影響が大きい。中小企業庁編(2017)によると、中小企業の設備年齢は、90年度(4.3年)から2015年度(8.5年)にかけて、4年伸びた。設備が老朽化すれば、故障も増える。壊れてしまえば、補修や更新をしないわけにもいかない。

こうしてみると、企業数のマイナス要因を、単価と実施割 合のプラス要因が支えるという構図が、今後も続きそうだ。

主役の業種が交代した

次に、表-1で設備投資額に占める業種構成を確認しよう。経済が発展途上だった1960年代から70年代にかけては、輸出品として生産を伸ばしていた「繊維・繊維製品」や、インフラの整備に向けて内需が拡大していた

図-3 目的別の構成比



「窯業・土石」「木材・木製品」などのウエートが大き かった。しかし、その後、経済の発展に伴い、これらの ウエートは徐々に小さくなっていった。

代わりに存在感を増した分野が二つある。「輸送用機器」「電気機器」「化学」などの重工業と、「食料品」だ。前者は国際的な競争力が高まるとともに、生産能力を増強していった様子がうかがえる。ただ、携帯用音楽プレーヤーやラジカセ、携帯電話などでアジア諸国の追い上げを受けた「電気機器」は、90年代以降低下傾向にある。

後者の割合が高まっている背景には、食の消費スタイルの変化がある。生活水準が上がったり、共働き世帯が増えたりするなかで、外食や中食の市場は拡大が続いている。コンビニエンスストアや駅ナカなど惣菜を扱う売り場が広がり、宅配を手がける事業者の参入も多い。成熟する国内市場における、数少ない成長分野といえよう。

このように、業種構成を追うと、市場規模の拡大や縮小、他国と比べた競争優位性の盛衰といった産業構造の変化をつかむことができるのである。

投資目的は受動的に

最後に、設備投資の目的について、みてみよう。1982年まで随時、選択肢が追加されているため (注1)、厳密な比較はできないものの、全体を通じていえるのは、「更新、維持・補修」の占める割合が大きくなっている点である(図-3)。80年代後半から90年代前半までは20%程度で、「能力拡充」よりも割合は低かった。しかし、足元の2015~18年度では、「更新、維持・補修」が34.0%と「能力拡充」(30.9%)を逆転している。

内閣府「国民経済計算」によると、民間企業設備の固定 資本ストックは、58年度の40兆8,873億円から2018年 度の672兆188億円へと、60年間で約16倍に拡大した。 昔は設備自体が少なく、能力拡充や作業の合理化のため に新たな投資を行っていた。しかし、設備はおおよそ行 き渡り、経済は成熟し、業容の拡大が見込めないなかで は、新たな投資に踏み切りにくい。結果として更新・維

表 - 2	目的別の各種統計量
100 2	

	全体	能力拡充	省力化・ 合理化	新製品の 生産	新規事業への進出	研究開発	公害防止	老朽化設備 の更新	既存設備の維持・補修	省エネ ルギー 投資	その他 (福利厚生等)
平均額(億円)	19,618	5,805	4,037	1,700	1,032	352	378	5,001	2,292	343	1,632
標準偏差	10,445	2,973	2,047	918	591	198	180	1,156	384	190	1,080
相関係数	0.38	0.62	0.06	0.29	0.30	0.32	- 0.17	0.55	0.44	0.41	0.02
変動係数	0.53	0.51	0.51	0.54	0.57	0.56	0.48	0.23	0.17	0.55	0.66

- 資料 :日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業設備投資動向調査」、内閣府「景気動向指数」
- (注) 1 目的が随時追加されたため、各目的の平均値を加算したものと全体の平均値は一致しない。
 - 2 相関係数は、内閣府「景気動向指数」の一致 CI (年度平均) と、各目的の投資金額との相関を表している。
 - 3 変動係数は標準偏差を平均値で除して算出する。規模が違う標本のばらつきを表す指標である。
 - 4 全体と比べて値が大きいものに網かけをした。
 - 5 1958~2018年度の値を用いて算出した。ただし、相関係数は、一致CI(2015年基準)のデータが公表されている、1985~2018年度の値を用いた。

持の割合が上昇したものとみられる。

投資目的について、もう一つ掘り下げておこう。目的と景気の間の関係性についてである。どんな目的がより景気に連動しやすいのか。これを確認するため、目的別の投資金額の時系列データと内閣府「景気動向指数」の一致 CI (注2) との相関係数を算出した (表-2)。すると、「公害防止」を除くすべての目的で係数がプラスとなった。基本的に、どんな目的であっても景気が良いときのほうが積極的になりやすいということだ。とりわけ、「能力拡充」「老朽化設備の更新」「既存設備の維持・補修」の係数が高くなっている。景気が良ければ増産要求も多く寄せられるだろうし、業績が改善するなかで資金繰りにも余裕が生まれ、古い設備を更新しようという気にもなるのだろう。

一方で、「新製品の生産」「新規事業への進出」「研究開発」では、相関係数は低い。景気の状況に左右されることなく、必要に応じて先行投資を行っているということだ。もっとも、各年のデータ間のばらつきを示す変動係数を算出すると、他の目的に比べて高くなっている。必ずしも毎年コンスタントにというわけではなく、メリハリをつけて行っている印象だ。コンスタントに行っている

のは、「老朽化設備の更新」や「既存設備の維持・補修」 のほうだった。既存の設備はどの企業でも等しく古くな り、一定確率で故障もする。壊れてしまえば稼働ができ なくなるため、修理は優先的に行わざるをえない。結果 として、年ごとのばらつきは少なくなるのだろう。

* * *

当調査にご協力いただいた個々の企業は、あくまで自 らの行動を回答したにすぎない。しかし、これらを東ね、 母集団を推計することで、日本株式会社ならぬ「日本中 小製造業株式会社」の姿をとらえることができる。そし てこれを時系列で追いかけることで、産業構造の変化を とらえることもできる。

企業数が減り、補修・更新投資が中心となる状況からは、成熟する経済の姿が浮かぶ。日本中小製造業株式会社の投資行動を通じて、その帰趨を追い続けたい。

- (注1)「その他」が1960年、「研究開発」が62年、「新規事業へ の進出」と「公害防止」が71年、「更新」が77年、「省エ ネ」が79年、「維持・補修」が82年に追加されている。
- (注2) 一致CIは、月次の値を年度平均に計算し直している。

<参考文献>

中小企業庁編(2017)『中小企業白書(2017年版)』日経印刷

四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。

人生に寄り添う写真館



(株)写真のたなかや 代表取締役 **鈴木 克明** (すずき かつあき)

〈企業概要〉

代表者 鈴木克明

創 業 1941年 資本金 3,000万円

従業者数 30人(うちパート10人)

事業内容 写真業

所 在 地 神奈川県川崎市高津区溝口4-6-28

電話番号 044 (822) 3466

U R L https://photo-tanakaya.co.jp

1年を通して、証明写真の撮影目当てに来店する人が絶えない写真館がある。もうすぐ 創業80周年を迎える㈱写真のたなかやだ。自動証明写真機やデジタルカメラの普及で自ら 簡単に写真を撮影できるようになった今、なぜ人が集まるのだろうか。鈴木克明社長に話を うかがった。

証明写真の撮影で一躍有名に

一店舗の特徴を教えてください。

当店は1941年にわたしの父が創業したのが始まりです。1955年に父が病で亡くなると、母が一人で店を引き継ぎました。わたしは同業の他店で経験を積んだあと、1966年に当店に入りました。入店後も写真の腕を磨き、1979年に国家資格である一級写真技能士を神奈川県内で初めて取得しました。妻の寄里校と共に店を

切り盛りし、徐々に事業を拡大して きました。

当店の特徴を挙げると、大きく二つあります。一つ目は撮影スタジオの数です。4階建ての本館と道路を挟んで向かいにある別館を合わせ、記念写真や証明写真の撮影スタジオが全部で4カ所あります。街の写真館としては多いほうだと思います。

二つ目は美容室を併設していることです。撮影前に美容師によるヘアメイクを受けることができます。撮影の目的に応じて華やかにしたり自

然な感じにしたりして、撮影に臨んでもらいます。当店はレンタル衣装も豊富にそろえています。お宮参りや七五三、成人式、卒業はかま、結婚式用の衣装が合計500着ほどあり、他店に引けをとりません。

事業の柱は、記念写真や証明写真の撮影で、全体の売り上げの5割程度を占めます。そのほか、神奈川県内や東京都内にある学校でのイベントや卒業アルバムの出張撮影、幼稚園のお遊戯会や企業のPR用動画の制作など、幅広く手がけています。

――証明写真の撮影で来店する方が 多いとうかがいました。

証明写真のなかでも就職活動の 履歴書用や受験の願書用の写真撮影 が多いです。毎年、証明写真だけで 5,000人は来店されます。撮影は、 受験用であれば12月から1月、就職 用であれば2月から3月に集中しま す。1日に50人以上を撮影すること もあります。基本的に県内のお客 まがメインですが、全国から新幹線 や飛行機を利用して日帰りで来られ る方も少なくありません。撮影はな るべくわたしが行いますが、多いと きはスタッフ数名で応対します。

価格は、一般的な履歴書用の4×3センチメートルの写真が3枚セットで3,000円です。画像修整を施し、撮影の翌々日までに仕上げます。割増料金をいただきますが、撮影当日にお渡しすることもできます。

人気があるのは、ヘアメイクとセットのプランです。撮影料込みで男性は5,000円から、女性は6,000円からご用意しています。証明写真は背景がないうえ、真正面から撮影するので顔全体のつくりが目立ちます。髪形や表情、特に目の周りは第一印象に大きく影響します。眉毛の形を左右対称で自然な形に整えたり、目の下のクマを隠したりするだけで、きりっとした印象になります。

――証明写真は一度撮影すれば、繰り返し撮ることはないと思います。 なぜ多くの方が来店するのでしょう。

証明写真の撮影で来店されるお客さまの大半は、初めて当店を利用される方です。当店のことをどのようにして知ったか尋ねると、家族や友人からの紹介だといいます。特に受験用の写真は、学生と共に来店される保護者による口コミで広がっているようです。

ほかには、マスコミで採り上げられた情報を見て来られる方もいます。きっかけは20年以上前にさかのぼります。当時は、七五三や成人式といった記念写真の撮影がメインでしたが、その分野に大手写真館の参入が活発になり、業績に影響が出るようになりました。

こうしたなか、妻がわたしの撮影 した写真がどのレベルにあるのか実 力を試したいと言い出しました。一般 的にわたしたちのようなカメラマン は、写真を客観的に評価される機会 がありません。他人から認められれ ば、大手と差別化するための「売り」 になると考えたのです。

――どのようにして試したのですか。

当時大学3年生で新聞記者を志望 していた長女の入社試験の応募書類 に、わたしが撮影した写真を貼付し ました。応募したのはアナウンサー の入社試験です。アナウンサーなら 写真による第一印象が書類審査の合 否を左右すると思ったからです。東 京と地方のテレビ局4社の入社試験 に応募した結果、書類審査はすべて 通過しました。1997年のことです。

他方、同じ頃、偶然にもテレビ局の取材を受ける機会があり、このエピソードを話したところ、後日番組で放送されたのです。それ以来、証明写真の撮影で来店する方が急増しました。実際に撮影したお客さまが、アナウンサーやキャビンアテンダントに就職すると、縁起の良い写真館として口コミで評判になり、定期的にマスコミで採り上げられました。

ときには優しくときには厳しく

――何か他店より優れた撮影技術が あるということですか。

光の当て方や構図の取り方といった技術に自信はありますが、当店が特に優れているわけではありません。ポイントは、被写体がもつ魅力を引き出すことだと思っています。

例えば、目は証明写真で重要です。 絶対に合格したいという思いを込め ると、自然と目力が強くなり、頼もし い表情になります。ただ、それがなか なか難しい。本人にとって人生を左 右する大切な写真です。当店は、最高 の表情を引き出すため、しっかり時



夫婦二人三脚での撮影現場

間をかけて撮影に臨みます。

手順を説明すると、はじめに写真の使用目的や撮影に当たっての希望など、簡単なアンケートに記入してもらいます。そのうえで、撮影前に必ず5分から10分程度会話をします。撮影はそれらが終わった後です。

—どのような会話をするのですか。

試験本番の面接を想定した会話で、 妻が担当します。こちらが面接官と なり、志望動機や将来の目標などを 聞きます。回答があいまいだったり、 熱意が感じられなかったりすると、 「わたしなら不合格にするよ」と指摘 することもあります。

また、最初に記入してもらった アンケートの書き方のほか、字その ものを見て感想を伝えます。字はそ の人の個性や性格を表します。履歴 書を丁寧に書いても、面接当日に記 入した書類の字が雑だったら、面接 官の心証を損ねるかもしれません。

こうした撮影前のやりとりに最初 は戸惑う方もいますが、次第に合格 したいという気持ちが湧いてくるようです。確実に表情が豊かになっていきます。実は、妻は元助産師ということもあって、話し好きで相手を勇気付けることが得意なのです。

――気持ちを高めて撮影に入るので すね。ほかに意識していることはあり ますか。

撮影する側も笑顔になることです。 写真にはカメラマンの気持ちも写り 込むからです。こちらが笑顔になれば、お客さまも自然な笑顔をつくり がいでしょう。また、わたしが撮影している間、妻がお客さまのすぐ そばから声をかけます。「もう少し口角を上げて」「あごを引いて」といった具合です。撮影は納得のいく 写真が撮れるまで、できるだけ多くのカットを撮ります。そして、こちらが数枚に絞り込んだ写真のなかから選んでもらいます。

撮影が終わっても、やりとりは続きます。撮影や会話を通して、こちらが気になった点をフィードバックします。例えば、緊張すると猫背になりやすいとか、会話のなかで「えっと」「あのー」といったつなぎ言葉が多いなど、面接で注意すべきことは遠慮なく伝えています。

最後に、ささやかではありますが、 ご縁のある会社や学校に入れるよう、 鉛筆をプレゼントします。合格する という強い気持ちをもって最後まで 諦めないでほしいという思いで、鉛 筆が入った袋にその場で「一念、信 念、執念、正直」など書き入れます。 試験当日までにこの袋を見て、自ら を奪い立たせてもらいたいからです。

――撮影時間を短縮すれば、もっと 多くの人数を撮影できそうですが。

わざわざ当店に足を運んでくだ さったわけですから、アンケートや会 話を通じてお客さまを十分に知った うえで撮影に臨みたいと思っていま す。それによって良い写真が撮れる ので、相対的に修整にかける時間を 短縮できます。全体を考えればそれ ほど非効率ではありません。

お客さまのなかには、撮影よりも 写真の修整を念入りにしてほしいと いう方がいます。そういう方には、 他店を勧めます。撮影に時間をかけ、 お互いが納得できる1枚を追求する のが、当店のスタイルだからです。

もちろん、当店で撮影されたお客 さまが、必ず第一志望に合格すると は限りません。写真はあくまで見た 目を印象付ける一つの材料です。最 後は本人の努力次第ですから、就職 活動や受験に向けて気持ちを高めて あげたり、アドバイスしたりして後 押しできればと思っています。

お客さまから「合格しました」「ア ドバイスのおかげで面接がうまくい

きました | といった手紙を多くいた だきます。喜びの声は何よりもうれ しく、もっと頑張ろうという気持ち にさせてくれます。

人生を写す

――証明写真以外の撮影でも会話を 大切にしているそうですね。

良い写真を撮るために、被写体と なる方のことを知りたいというのが、 大きな理由です。

先日、建設業の現場監督を50年間 務めた方の遺影を撮影しました。奥 さんの勧めもあって、家族のために 撮影を決めたそうです。撮影前の会 話で、大きな建物を手がけた武勇伝 や悪天候のなか工事を進めた苦労話 などをうかがいました。常に先頭に 立って勇猛に現場を指揮してきたに 違いありません。わたしは、これま で周りに見せてきたであろう姿とは 真逆の優しい表情を写したところ、 満足していただきました。

こうしたエピソードや撮影時のこ ぼれ話を、地域広報紙や当店のホー ムページで、撮影した写真と共に紹 介しています。もちろん、ご本人の 承諾が得られた場合に限られますが、 お客さまには記念になったと喜ばれ ます。当店にとっても、これが魅力 ある広告になるので、ありがたい限 りです。地域広報紙への掲載は月に 1度のペースで、もう15年以上も続 けています。

一写真家としての活動もされてい るそうですね。

これまで、40歳から50歳代の女 性の日常の姿や市議会議員の活動の 様子といった特定の人にスポットを 当てた作品の写真展を開催しました。 目的は、大きく二つあります。

一つは、写真館のカメラマンなら、 その人の魅力を十分に引き出した写 真を撮影できるということを知って もらうためです。わたしが入店した ころは、当店のような写真館が川崎 市内に40軒以上ありましたが、今は 数軒ほどしか残っていません。当店 のことを知ってもらうのはもちろん、 写真館の存在意義を多くの人にア

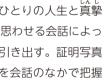


思いを込めた合格祈願の鉛筆

ピールしていきたいと思っています。 もう一つは、頑張っている人たち を多くの方に見てもらうためです。 被写体となった方々には、いつまで も輝いてほしいですし、ほかで頑 張っている方にも写真を通じてエー ルを送りたいという思いがあります。

これからもお客さまの最高の表情 を撮れるよう邁進するとともに、人 生に寄り添える街の写真館でありた いと思います。

取材メモ



同店が顧客に選ばれ続けるのは、写真撮影を通じて一人ひとりの人生と真摯 に向き合っているからだ。証明写真の撮影では、面接試験を思わせる会話によっ て被写体が秘める闘志を呼び起こし、自信に満ちた表情を引き出す。証明写真 以外でも、写真の用途やその日来店するに至った経緯などを会話のなかで把握 し、その人にふさわしい最高の瞬間をカメラに収める。どれも被写体から溢れ 出た魅力が写し撮られ、他店にはまねのできない写真として現像される。

写真の出来栄えだけではない。撮影自体も「売り」になっている。受験を控 える学生は、寄里枝さんの言葉で本番のイメージを描くだろう。遺影の撮影に 同行した奥さんは、普段見せない柔和な表情でカメラを見詰める夫を見て、来 て良かったとほほ笑んだに違いない。人生の節目に寄り添う同店の取り組みは、 街の写真館が生き残る道を示してくれる。 (葛貫 怜)

Ø暦のしきたり ビジネス

第23回 さつき — 田植えの季節

5月は昔からさつきと呼ばれています。さつきとは田植えの月という意味です。田植えをする若い女性を早乙女といい、植える苗を早苗といいます。「さ」には早という漢字が当てられていますが、1950年代半ばごろまでの農村では、田植えの始まりを「さびらき」や「さおり」、田植えの終わりを「さのぼり」や「さなぶり」といっていました。

中国地方の農村に伝えられていた 田植え行事に、ユネスコの世界無形 文化遺産にも登録されている「壬生 の花田植」があります。ここには、 きれいに着飾った早乙女たちの田植 えを太鼓や笛で囃す「さんばい」と 呼ばれるリーダーが登場します。

田植歌の詞章には、「さんばいは今こそ降りやれ宮の方から葦毛の駒に手綱縒りかけて」と歌われています。さんばいの「さ」とは、春の田植えに臨んで山から里に降りてくる田の神様を意味しています。昔の人たちは田の神様を迎えて田植えをして、毎年の稲の恵みと豊作を祈ったのでした。

農村も都市も含めて、日本の社会を大きく変えたのは、1950年代から

1970年代にかけての高度経済成長期でした。日本の主要産業は農林水産業から重化学工業へと大きく転換していきました。若者たちは農村から大都市へと大量に流出し、農村の過疎化と労働人口の不足が大きな問題となりました。ちょうどこの頃、牛馬による耕耘からトラクターによる耕耘へ、早乙女による田植えから田植え機による田植えへと、いわゆる農業の機械化も進みました。

それまでは、早乙女のほか、結と呼ばれる大勢の男女が共同で田植えを行っていました。男性は耕耘と、田に水を張って土をかき混ぜて平らにする代掻き、そして苗の運搬をしていました。女性は苗取りと田植えをしていました。1 反歩 (1,000平方メートル弱)の水田につき、1人当たり約30時間もの重労働が必要でした。それが田植え機の登場により家族単位で田植えができるようになり、さらには男性1人いれば1~2時間ですむようになったのでした。

それとともに、稲の品種改良により早稲への転換も進みました。田植えの月であるさつきは旧暦の5月で、新暦でいえば6月ごろです。早稲によ

り田植えの時期を約1カ月早めることができ、今では新暦5月が田植えの季節となっています。

ただ、収穫される稲だけで農家の 生計を支えるのは難しいです。それ にもかかわらず、なぜ農村の人たち は水田の耕作を続けているのでしょ うか。それは先祖代々営んできた農 家の経営と故郷を維持していきたい、 そして地質を良く保ち地下水を蓄え るなど環境を守り、子孫に伝えてい きたいという思いがあるからです。 日本各地の農村で民俗学の調査と研 究を続けていると、そのことが痛い ほどわかります。

季節の美味である柏餅や粽を味わいながら、水田に思いをはせてみるのもよいのではないでしょうか。

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、



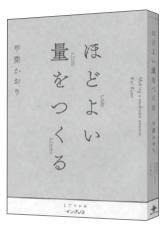
國學院大學文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』(日本文芸社、2007年)などがある。

甲斐かおり [著]

ほどよい量をつくる

インプレス 定価(本体1,600円+税)





予想以上の来客で商品が足りなく なってしまった。欠品しないように 多めにつくったら売れ残った。この ような経験はないだろうか。過不足 なく準備する難しさを日々感じてい る経営者は多いはずだ。

本書は、日本各地で「ほどよい量| の見極めに成功した企業の事例をま とめたものだ。ここでいうほどよい 量とは、画一的な生産量を柔軟に変 化させたり、少量生産品を組み合わ せてまとまった量にしたりするなど して、需給のバランスを取った適正 量のことである。

企業によって従業員の数や設備の 有無、取り扱う商品などには違いが あり、他社のほどよい量が自社にも 当てはまるとは限らない。著者は、

企業事例を分析していくなかで、企 業に合ったほどよい量をみつけるた めの切り口として、つくり手、買い 手、商品をつなぐ三つの視点に着目 することを提唱している。

一つ目は、つくり手と商品をつな ぐ視点だ。出版点数を減らし本の品 質を高めて売り上げを伸ばした出版 社や、メニューを減らしてコストを 削減した飲食店などが当てはまる。 供給量をコントロールする方法はわ かりやすい。量を減らすのは勇気が いる決断かもしれないが、質を保ち ながらつくれる量を、仕事を維持で きる価格で販売できれば、事業は継 続できる。

二つ目は、つくり手と客をつなぐ 視点だ。例えば、作業工程を公開し

商品の価値を伝えた製紙所や、オリ ジナルブランドを立ち上げエンド ユーザーと接点をつくった縫製工場 などである。不特定多数のなかから、 熱量の高い客を絞り込む。つくり手 と客、互いの顔がみえるようにつな がり方を工夫することで、企業は必 要とされる量を知ることができるし、 客は価値に見合った対価を支払って くれる。結果、需給のバランスが安定 する。

三つ目は、客と商品をつなぐ視点 だ。本書には、少量生産の複数の農 家と飲食店をつなぐ共同配送の仕組 みをつくったシステム会社や、一定 量の納入が必要な青果店ではなく飲 食店や雑貨店で場所を借りて少量の 野菜を販売する農家が登場する。既 存の仕組みでは販売が難しかった小 ロットの商品も、組み合わせたり、 届け方を変えたりすれば、ほどよい 量にすることができる。

人口減少や環境問題を考えると、 ほどよい量の追求はますます重要性 を増していくだろう。本書を手がか りに、いま一度自社のほどよい量を 考えてみてはいかがだろうか。

(尾形 苑子)



ちょっと気になる部一ワード

「5G」は新たな通信技術です。正式には「第 5 世代移動 通信システム」といい、「第 5 世代 (5th Generation)」 の頭文字を取って 5G と呼ばれています。

日本では、移動通信システムは 1979 年 12 月に登場して以降、およそ 10 年ごとに世代交代を繰り返しながら、できることを増やしてきました。

第一世代である「1G」は、アナログ音声での通話を実現しました。1990年代に入ると、デジタルデータをやりとりできる「2G」が生まれ、メールを使えるようになりました。2000年代には「3G」が登場しました。3G時代を象徴するのが、米国のアップルが発売し、スマートフォンの先駆けとなった「iPhone 3G」です。携帯端末は電話やメールといったコミュニケーションだけでなく、インターネットや写真、動画なども楽しめるものになったのです。

そして、2010 年代半ばに導入され、今主流となっているのが「4G」です。より高精細な写真や動画、音楽などを、スピーディーにアップロードしたり、ダウンロードしたりできるようになりました。

5G は、現在の約 100 倍の速度で通信できるシステムです。それだけでなく、「多数同時接続」「低遅延」という特徴をもちあわせています。膨大な数のカメラやセンサーを同時にネットにつないでデータを瞬時にやりとりした

5G

5Gの特徴

高速・大容量

2時間の動画を3秒でダウンロード

多数同時接続

100個のセンサーや端末が同時にネットに接続

低遅延

リアルタイムでの遠隔制御が可能

り、自動車や機械をリアルタイムで遠隔制御したりする ことができます。こうした特徴を生かすことで、自動運 転や遠隔医療、工場の生産ラインの自動化など、幅広い 分野での応用が期待されています。

日本では、2020 年春から都市部において 5G の商業利用が開始されており、今後、さらなる高速化や全国展開が進められる予定です。5G の普及とともに、新たなビジネスチャンスのほか、生産や移動のコスト削減など、経営を効率化する方策が生まれることでしょう。

*総務省「第5世代移動通信システム (5G) の今と将来展望」をもとに記述しています。

編集後記

わたしの祖父は運送会社を経営していました。苦労している背中を幼い頃から見ていたからか、今年還暦を迎えた母は、起業に興味はないと言い切ります。しかし、実際には大手の通信教育会社から採点業務を請け負い少なからず収入を得ています。母も、今回研究リポートで取り上げた意識せざる起業家の一人だったのです。そう伝えたところ、「仕事を増やそうかな」と少し嬉しそうでした。

祖父も母も自分で事業を営んでいるという点に変わりはありません。多様な起業のかたちに対する理解が深まり、意識せざる起業家も起業している認識をもつようになれば、各国に比べて低調な日本の起業活動の活発化につながるのではないかと感じました。 (尾形)

調査月報 6月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

自営と勤務のボーダーをなくすには

-- 「2019年度起業と起業意識に関する調査・特別調査」結果から--総合研究所 主任研究員 桑本 香梨

クローズアップ 識者に学ぶ

SDGsをツールとして活かす中小企業経営 東京都市大学大学院環境情報学研究科教授 佐藤 真久

編集・発行 (株日本政策金融公庫 総合研究所

印刷・製本 アインズ(株)

★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



