

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.141

6



研究リポート

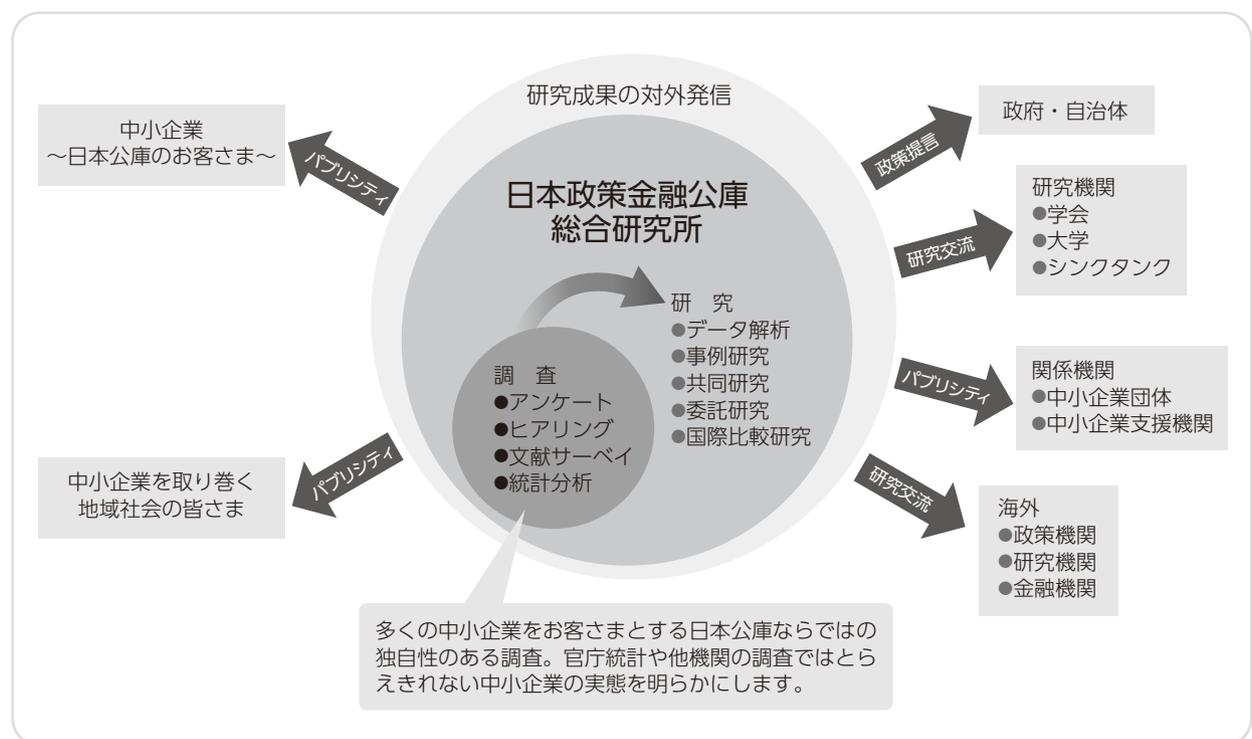
自営と勤務のボーダーをなくすには

—「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 桑本 香梨

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。

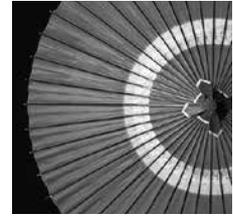


本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。



バックナンバーは下記サイトでお読みいただけます。

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



表紙写真
シリーズ「ジャパカラー」
柿渋色（かきしぶいろ）



4 **最新 日本公庫総研 研究レポート**
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

2 巻頭エッセー 明日に向けて
Think Hybrid.
 ～異分野融合研究から生まれるイノベーション～
 ＊東京大学大学院情報理工学系研究科
 知能機械情報学専攻 教授 竹内 昌治

16 未来を拓く起業家たち
有言実行で起業に踏み出す
 ＊東京都港区 (株)アークス

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により大幅に下押しされ、厳しい状況になってきている

24 産業レポート 中小企業におけるAI活用の実態
見える化や新事業開発にも役立つAI
 ＊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
島津製作所
 — 科学で社会をリードする —
 ＊社史研究家 村橋 勝子

30 経営最前線 1
ユーザーと共に目指す味の新時代
 ＊神奈川県厚木市
 (株)インテリジェントセンサーテクノロジー

32 経営最前線 2
シェフと主婦をとりこにする包丁を提供
 ＊広島県福山市 (株)IRONCLAD

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
西宮らしい産業振興と起業家支援
 ＊西宮商工会議所 中小企業相談所長 元辻 昌典

35 世界のあれこれビジネス情報便
**シルクロードにある二重内陸国
ウズベキスタン**
 ＊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
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

42 選ばれる小さな企業—多様化する顧客ニーズに向き合う—
地元の今が集まる全員参加のラジオ局
 ＊北海道室蘭市 室蘭まちづくり放送(株)

46 暦のしきたりとビジネス
水無月——夏越の大祓え
 ＊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
eクチコミと消費者行動

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

Think Hybrid.

～異分野融合研究から生まれるイノベーション～



東京大学大学院情報理工学系研究科
知能機械情報学専攻 教授

竹内 昌治

Shoji Takeuchi

1995年東京大学工学部産業機械工学科卒業。2000年同博士課程修了。2001年東京大学生産技術研究所講師、2014年同教授、2019年から現職。生体と機械を融合するバイオハイブリッドシステムを提唱。工学や医学、生物学、物理学、芸術などさまざまな分野の学生や研究者、総勢約70人を集めた異分野融合型の研究室を主宰。生体と機械が融合したロボットや培養ステーキ肉などを世界に先駆けて生み出している。

世界中がコロナショックに見舞われ、誰もが先行き不透明な状況を憂い堪え忍んでいます。大学がなすべきは教育と研究です。止まることなく、この先の明るい世界をつくる若者の学びを支え、10年、20年先の未来に貢献する技術や知見を生み続けるのが使命であると改めて感じています。

研究を進めるうえで一番大事なことは、そのスタートとなるアイデアの創出です。アイデアが独創的で魅力的なほど研究へのモチベーションも高まりますし、達成したときのインパクトも大きくなります。

私共の研究室では、これまでに、昆虫の嗅覚を直接用いた超高感度なセンサーの研究や、ウシの筋細胞を体外で増やしてステーキ肉をつくる培養肉の研究、1型糖尿病患者のための取り出し可能な膵島移植片の研究など、さまざまなアイデアをベースにロボット、医療、環境、食料などに資する研究を推進してきました。

アイデアを出す一つの手法として、研究室では「Think Hybrid.」を実践しています。研究室には、工学のみならず、生物学や医学、化学、物理学、芸術など多彩なバックグラウンドをもつ研究者が所属しているのですが、それぞれ、精通する知識や技術、材料などが異なります。このような異分野融合型の研究室では、各

研究者が一人で考えるのではなく、異分野の研究者が複数集まって考えることで、これまで思ってもみなかったアイデアが生まれます。これを「Think Hybrid.」という言葉で表現しています。

例えば、学生や研究員が新たにメンバーとして参加した際、各自が新たな研究テーマを考えるわけですが、そのテーマ設定のために、いろいろなディスカッションが上下関係なく研究室の各所で行われます。そこでは各分野の常識にとらわれない「Think Hybrid.」がおのずと始まり、さまざまな角度からどんどんアイデアが出てきます。

議論を進めるうえで、一番重要なことは、決して他者の出したアイデアを否定しないということです。何かアイデアを出したときに、即「無理、無理!」とか「絶対できない」とか「却下!」と頭ごなしに否定してしまうと議論が続きません。その結果、新しいアイデアを出そうという意欲が薄れてしまいます。特に長年研究に携わっていて経験豊富な研究者ほど、新人の出した素朴なアイデアの可能性をすぐに否定してしまいがちです。そのアイデアにオリジナリティーがあり、分野外の人に関しても「面白い」と思えるものに関しては、意義や手法などはさておき、まずはメンバー全員でその実現性に

ついて考えることで、魅力的なアイデアに成長していきます。

もう一つ重要なことは、自分のアイデアにこだわるということです。議論のなかで、実現が難しいという流れになっても、なぜ難しいのか、どうしたら打開できるかと諦めずに対策を考える、あるいは他者のアドバイスをを入れて発展させることによって、誰もが驚く新鮮なアイデアに生まれ変わることがあります。研究室では、このような二つの点を大事にして「Think Hybrid.」しています。

研究を山登りに例えるなら、皆が憧れる山の頂上を目指してひたすら試行錯誤し、登り詰めるというのが一般的なスタイルです。一方、誰にも知られていないが、皆を驚かせるような大きな山を世界で初めて見つけて、登頂するスタイルもあります。後者では、前者にはない独走感と、爽快な達成感を味わえます。いろいろな分野の知見を強引に融合させると、そのようなまだ見ぬ山がいくつも現れてきます。「Think Hybrid.」の精神は研究を楽しくするだけでなく、世界が驚く、役に立つ研究につながる考え方だと信じています。

今後は、コロナ前の世界よりもはるかに強靱きょうじんで豊かな社会を創出していかなければなりません。皆さんでThink Hybridしていきましょう!

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

自営と勤務を柔軟に行き来する人たちがいる。彼らは、ライフイベントや働く目的に応じて自営をやめて勤務をしたり、再び起業したりしている。このような自営と勤務の間の境界=ボーダーがない、「ボーダーレス起業家」や「ボーダーレス勤務者」はどのような人なのだろうか。起業に対する壁が低い彼らの特徴がわかれば、低迷するわが国の起業活動を活発化させる一助になるかもしれない。本レポートでは、インターネットアンケートの結果をもとに、自営と勤務を行き来する人について実態をみていく。





「ボーダーレス」な人たちに注目

社会意識の変化や創業インフラの整備などに伴い、起業の裾野が広がっている。民間企業を中心に副業を解禁する動きがみられるほか、結婚・出産後の女性や定年退職したシニア層の就労意欲も高まっており、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起業を選ぶ人が増えている。また、支援制度の充実やIT技術の進展、コワーキングスペースなどのインフラの整備は、自前の設備や多くの資金をもたない人にも起業するチャンスを広げている。

起業のハードルは着実に下がっているようだが、一方で、わが国の起業活動が低調な状況はあまり変わっていない。中小企業庁『2019年版中小企業白書』によれば、個人を含めた企業の開業率は1986年以降廃業率を下回る状態が続いている。直近2014～2016年の開業率は3.6%で、廃業率(7.1%)を大きく下回っている。GEM(Global Entrepreneurship Monitor)「2019/2020 Global Report」が算出した各国の総合起業活動指数^(注1)をみても、日本は50カ国中47位にとどまる。

安田(2015)は、こうした状況は、起業と関係がない人々からみた起業家に対する評価が他国に比べて特に低いことが影響していると指摘する。起業に対する過度な期待や恐れを抱いたり、自分には関係のない世界と端から壁をつくってしまったたりする空気が、起業の活発化を妨げているのである。では、こうした空気はどのように変えていけるのだろうか。本レポートでは、起業をより「普通のこと」と感じているであろう人について調べることで、その糸口を探りたい。

そこで注目したのが、自営と勤務の境界=ボーダーがあまりないと思われる人たちである。具体的には、自営と勤務を繰り返している起業家や、過去に起業したこと

があるが現在は勤務している人を、それぞれ「ボーダーレス起業家」「ボーダーレス勤務者」と呼び、その実態を調査した。一度自営をやめて勤務したにもかかわらず自営の道に戻ったボーダーレス起業家は、それ以外の起業家に比べて自営と勤務の間に壁を感じていない人が多いと予想されるからである。そして、自ら起業した経験をもつ勤務者のほうが、それ以外の勤務者に比べて自営に対して抵抗を感じる人が少ないのではないかと考えるからである。

自営と勤務の両方を経験しているボーダーレスな人について、その他の人と比べた属性や働き方などの違いを確認し、起業に対する意識の差がどのように生じているのかを探りたい。併せて、ボーダーレスな人はどのような特徴をもつのか、自営と勤務を繰り返すことにどのようなメリットがあるのか確認する。自然に考えれば、自分で事業を経営するよりも企業に勤めるほうが、安定した収入を得やすい。自営をやめて勤務に移った人がどのような理由で再び自営を志したのか。自営をやめて一度勤務したことにより、自営に対する意識や事業の内容は変わるのか。現在勤務している経営経験者は、その他の勤務者よりも起業することに意欲的なのか。調査の結果をもとに明らかにしていく。



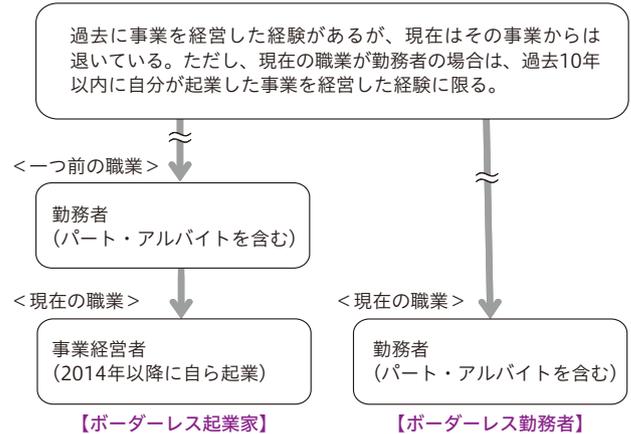
起業家の15%、 勤務者の2%がボーダーレス

まず、調査の方法について説明する。インターネットによるアンケート「2019年度起業と起業意識に関する調査」の特別質問として実施した。インターネット調査会社に登録している全国の18～69歳の男女に対して行い、分析対象に該当する人を事前調査(回収数5万9,596人)により選別したうえで、詳細調査(同2,545人)を行った。調査対象の定義と回収数は、表のとおりである。

表 調査対象の定義と回収数

(単位：件)

				回収数
全国の18歳から69歳までの男女	【起業家】 現在の職業が事業経営者で、自分が起業した事業を営んでいる(起業年は2014～2019年)	直前の職業	別事業の経営経験がある 【ボーダーレス起業家】	118
			別事業の経営経験がない 【その他の起業家】	832
	【勤務者】 現在の職業が勤務者(パート・アルバイトを含む)	勤務者以外	過去10年以内に、自分が起業した事業を営んだ経験がある 【ボーダーレス勤務者】	
			過去10年以内に、自分が起業した事業を営んだ経験がない 【その他の勤務者】	1,296
合 計				2,545



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・特別調査」(以下同じ)
 (注) 自分が起業した事業を営みながら勤務もしている人は起業家に分類している。

2014～2019年の間に自分が起業した事業を営んでいる人を起業家とし、そのうち一つ前の職業が勤務者で、かつ過去に現在とは別の事業を営んだことがありその事業からは退いている人を「ボーダーレス起業家」、別の事業を営んだことがない人や直前の職業が勤務者ではない人を「その他の起業家」とした。なお、ボーダーレス起業家が過去に営んだ事業については、自分が起業したものかどうかは問わない^(注2)。また、現在勤務している人(パート・アルバイトを含み、自営と掛け持ちしている人を除く)を勤務者とし、そのうち過去10年以内に自分が起業した事業を営んだことがあるがその事業から退いている人を「ボーダーレス勤務者」、それ以外の人を「その他の勤務者」とした。

なお、類似の概念として、事業を営んだことがあり、現在もその事業を続けながら新たに起業した「ポートフォリオ起業家」や、事業を営んだことはあるがすでにその事業をやめ、新たに起業した「連続起業家」が挙げられる(例えば村上、2017)。ボーダーレス起業家は、過去の事業はやめている点でポートフォリオ起業家とは

異なり、過去の事業と現在の事業の間に勤務している点で、連続起業家と完全には一致しない。

性別、年齢階層(18～69歳の10歳きざみ)、居住都道府県の三つの属性が日本の人口構成に沿ったサンプルを用いた事前調査^(注3)の結果をみると、ボーダーレス起業家は起業家全体の15.1%にとどまる。ボーダーレス勤務者は勤務者全体の2.2%とさらに少ない。

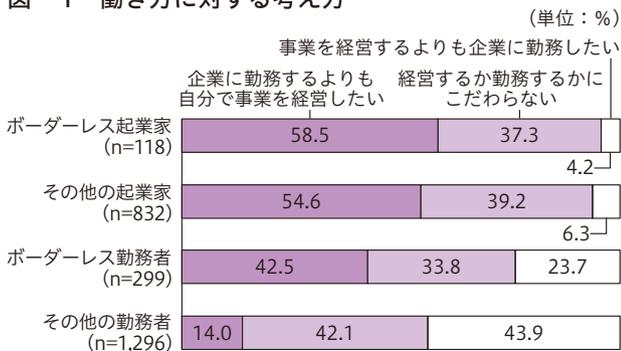
ボーダーレスな意識をもつのはどのような人か

自営に対してボーダーを感じていない人にはどのような特徴があるのだろうか。属性や経歴をその他の起業家や勤務者と比較することで、ボーダーレス起業家とボーダーレス勤務者の人物像をみていきたい。

働くことに対する意識

最初に、自営と勤務に対する意識を確認しておきたい。働き方に対する考え方を尋ねた結果をみると、ボーダー

図-1 働き方に対する考え方



(注) 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)。

レス起業家やその他の起業家では、「企業に勤務するよりも自分で事業を営みたい」との回答がそれぞれ58.5%、54.6%と特に高い(図-1)。自ら起こした事業を営んでいる今は、ボーダーレスな人であってもなくても事業を続けたいという思いが強いのだろう。注目したいのは、現在は勤務をしているボーダーレス勤務者でも、この回答が42.5%に上ることである。その他の勤務者(14.0%)と比べると3倍の水準で、起業家の回答割合に近い。起業経験のある勤務者の自営に対する意識の壁は低いといえる。

仕事をするに当たって「収入」「仕事のやりがい」「私生活との両立」のどれを最も重視するかを尋ねた結果は、ボーダーレス起業家(38.1%)とボーダーレス勤務者(43.1%)では「収入」を挙げる人が多い(図-2)。一方、その他の起業家(37.5%)とその他の勤務者(40.4%)では、「私生活との両立」が多くなっている。また、「仕事のやりがい」の割合は、ボーダーレス起業家(36.4%)とその他の起業家(36.5%)で特に高いが、ボーダーレス勤務者(32.4%)もその他の勤務者(22.5%)を約10ポイント上回っている。

これまでに勤務した企業の数からも、働き方に対する意識の違いがみてとれる。正社員として勤務した社数(現

図-2 仕事をするに当たって最も重視すること

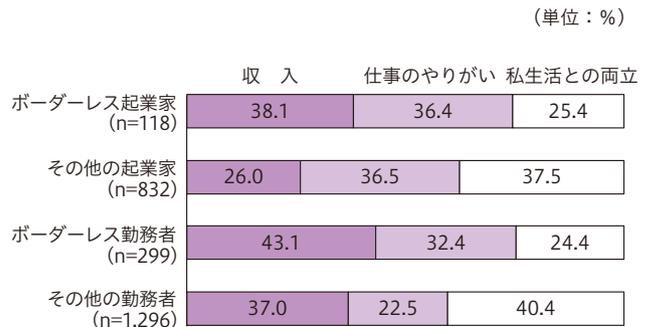
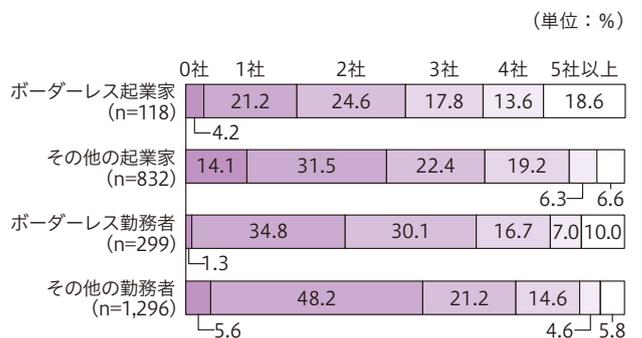


図-3 正社員として勤務した社数(現在の勤務先を含む)



在の勤務先を含む)が「5社以上」の割合は、ボーダーレス起業家で18.6%、ボーダーレス勤務者で10.0%と、その他の起業家(6.6%)やその他の勤務者(5.8%)に比べて高い(図-3)。その他の勤務者は、「1社」の割合が48.2%と半数近くを占めている。非正社員として勤務した社数についても、「2社」以上の割合は、ボーダーレス起業家(53.4%)やボーダーレス勤務者(37.5%)のほうが、その他の起業家(33.7%)やその他の勤務者(31.0%)に比べてそれぞれ高いなど、正社員として勤務した社数と同様の傾向がみられる。ボーダーレス起業家やボーダーレス勤務者のほうが、その他の起業家や勤務者に比べて、一つの勤務先にとどまらずにフレキシブルに仕事を変えている様子が見える。

図-4 年齢

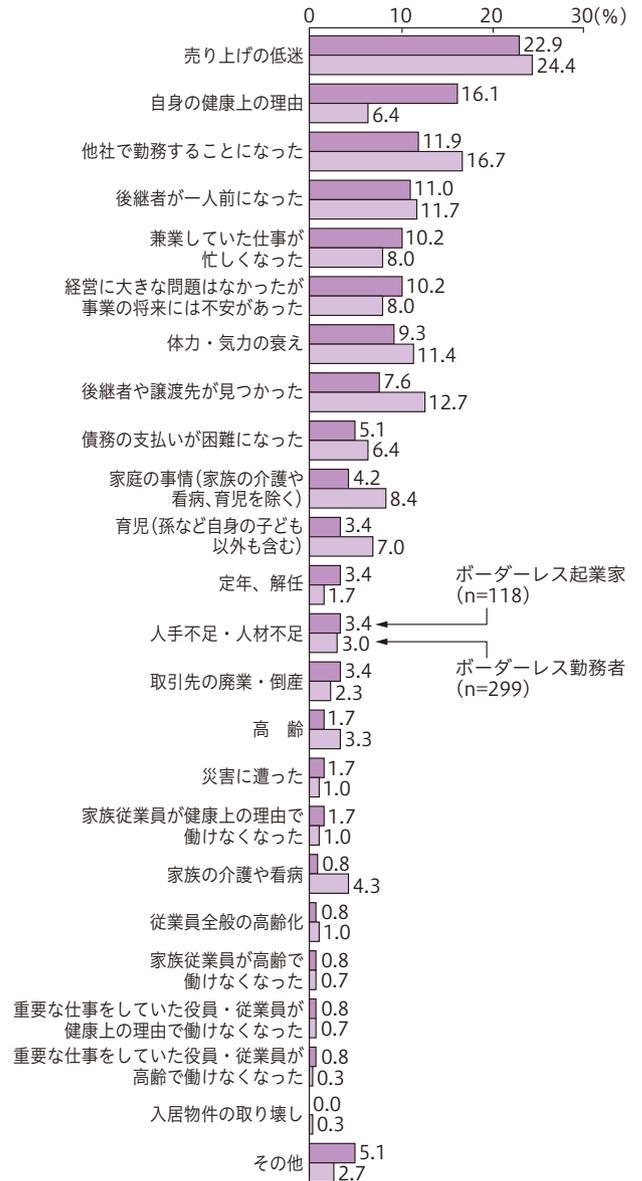
(単位：%)

	29歳以下				
	30歳代	40歳代	50歳代	50歳代	60歳代
ボーダーレス起業家 (n=118)	9.3	12.7	23.7	33.1	21.2
その他の起業家 (n=832)	7.7	20.6	32.2	24.3	15.3
ボーダーレス勤務者 (n=299)	10.0	21.1	33.1	26.8	9.0
その他の勤務者 (n=1,296)	7.9	18.6	32.0	29.9	11.5

■ 属 性 ■

ボーダーレスに自営と勤務を行き来する人は、どのような属性をもつのだろうか。年齢は、「29歳以下」の割合がボーダーレス起業家(9.3%)やボーダーレス勤務者(10.0%)でやや高いほか、「60歳代」の割合はボーダーレス起業家(21.2%)で高い(図-4)。フリーランスや副業起業などの新しい働き方になじみの深い若年層のほうが、自営と勤務どちらの働き方にも柔軟に対応できているのかもしれない。「60歳代」の割合がボーダーレス起業家に多いのは、年齢を重ねるほど複数の職業を経験する可能性も増えるからだろう。60歳以上になると、年齢の面で勤務者として働きにくくなることも関係しているかもしれない。性別にみると、「男性」の割合はボーダーレス起業家が79.7%、ボーダーレス勤務者が83.3%で、その他の起業家(76.3%)やその他の勤務者(62.1%)に比べて高い。主たる家計維持者である割合も、ボーダーレス起業家(79.7%)とボーダーレス勤務者(82.3%)が、その他の起業家(73.0%)とその他の勤務者(66.5%)を上回る。主たる家計維持者に男性が多いことから性別と似た結果が出ていると思われる。また、ボーダーレスな人に主たる家計維持者が多いのは、家計を支えるため、無理に自営を続けようとせずに自営と勤務を柔軟に選択しているからかもしれない。

図-5 前回経営した事業をやめた理由(複数回答)



そこで、ボーダーレス起業家とボーダーレス勤務者が前回事業をやめた理由をみると、やはり「売上げの低迷」がそれぞれ22.9%、24.4%と最も多い(図-5)。次いで、ボーダーレス起業家では「自身の健康上の理由」(16.1%)が、ボーダーレス勤務者では「他社で勤務する

ことになった」(16.7%)が多く挙がっている。ボーダーレス勤務者ではボーダーレス起業家に比べて、育児や介護など家庭の事情を挙げる人も目立つ。回答者はいずれも規模の小さい企業が多く、経営者自身が最も重要な労働力であるともいえ、自らの体調や家庭の問題が自営をやめる大きなきっかけになっているのかもしれない。

■周囲の環境■

ボーダーレスな意識はどのような過程を経て形成されたのだろうか。例えば、子どもの頃から身の回りに起業した人があるほうが、起業を「普通のこと」と捉えやすくなるのではないか。実際、家族や身近な人に自ら起業して経営者になった人が「いる」割合は、ボーダーレス起業家で61.9%、ボーダーレス勤務者で66.6%であり、その他の起業家(54.6%)やその他の勤務者(35.3%)に比べて高い。家族や身近な人のなかに、自ら起業した人が事業がうまくいかずにやめた人や経営に苦労している人が「いる」割合も、ボーダーレス起業家(37.3%)とボーダーレス勤務者(41.5%)が、その他の起業家(25.4%)とその他の勤務者(16.0%)を大きく上回る。身近な起業家の存在が、ボーダーレス起業家やボーダーレス勤務者の意識形成に影響を与えているといえそうである。

起業家教育も一定の効果があるのではないか。学生時代に起業や企業経営に関する授業を受けた経験があるかを尋ねたところ、「ある」との回答割合はボーダーレス勤務者で9.7%と最も高く、ボーダーレス起業家も5.9%とその他の起業家(3.5%)やその他の勤務者(2.3%)に比べて高い。創業セミナーに参加した経験が「ある」割合も、ボーダーレス勤務者(16.7%)はその他の起業家(10.0%)よりも高い。ボーダーレス起業家は22.9%とその他の起業家の倍以上となっている。成長過程における家庭環境や教育によって、起業に対するボーダーレスな考え方は醸成されやすいといえるだろう。

ボーダーレス起業家は なぜ自営と勤務を繰り返すのか

なぜ、ボーダーレスな意識をもつ人は、自営と勤務を繰り返すのか。ボーダーレス起業家の実態に迫りたい。

■再び自営する動機■

一度自営をやめて勤務したにもかかわらず、再び自営しようとするのはどうしてか。起業動機を尋ねると、「自由に仕事がしたかった」が65.3%と最も多く、「収入を増やしたかった」(38.1%)がそれに続く(図-6)。前回の事業を始めようと思った動機の回答割合と比べると、「自由に仕事がしたかった」は20ポイント以上も上昇している。そのほかには、「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」(25.4%)、「自分の技術やアイデアを試したかった」(22.9%)、「時間や気持ちにゆとりが欲しかった」(13.6%)、「個人の生活を優先したかった」(13.6%)などが前回の動機よりも増えている。起業動機に関するこれらの結果からは、ボーダーレス起業家の四つのタイプが浮かぶ。今回のアンケートと別に実施したヒアリング調査の結果も交えて紹介しよう。

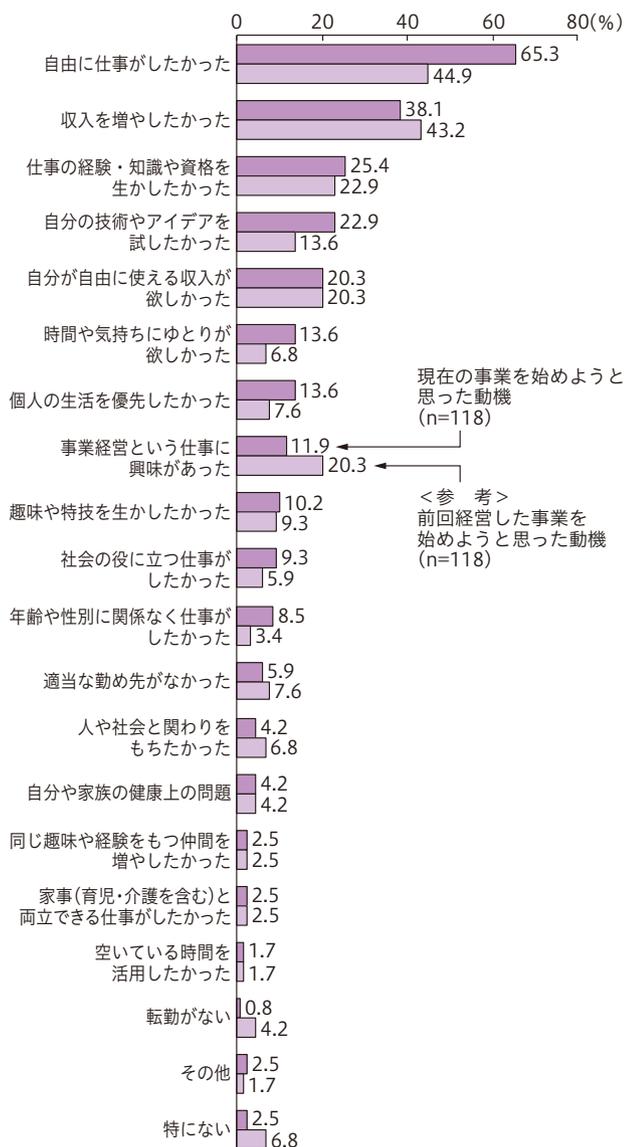
<タイプ① 職人型>

個人のスキルにもとづいた専門性の高い仕事をしており、自営と勤務のどちらでも対応しやすい。例えば、広告制作や企業・商品のブランディングなどを手がける会社を起業したAさんは、フォトグラファーやブランドコンサルタントとして自営していたことがあり、その間には大手の飲食店やメーカーに勤務し広告制作を担当した経験ももつ。デザインやブランディングといった能力を軸に、時々の事情に応じて自営と勤務を行き来している。

<タイプ② キャリアアップ型>

自営と勤務を繰り返すなかで経験を重ねながら成長するタイプ。職人型とは違い仕事の内容は必ずしも一貫し

図-6 ボーダーレス起業家が事業を始めようと思った動機（三つまでの複数回答）



ない。例えば、全国の医療機関に対して医療通訳サービスを提供する事業を立ち上げたBさんは、20歳代で中国でネイルサロンを起した経験をもつ。1年ほどでその店は閉じたが、経営を一通り経験し、度胸をつけることもできた。その後はベンチャー企業と大手企業の両方に

勤務し経営を間近に見ることで、人材管理などについて学んだ。それらを糧に現在の会社を立ち上げ、従業員数20人以上の規模に成長させている。

<タイプ③ 生活重視型>

家庭の事情や自分の生活環境に応じて自営と勤務を選択している。例えば、父から継いだ工場を廃業した後、勤務者になったCさんは、母の病気を機に勤めをやめ、自宅で行政書士事務所を開業した。時間に融通が利くようになり、安心して仕事ができるようになったという。

<タイプ④ 趣味重視型>

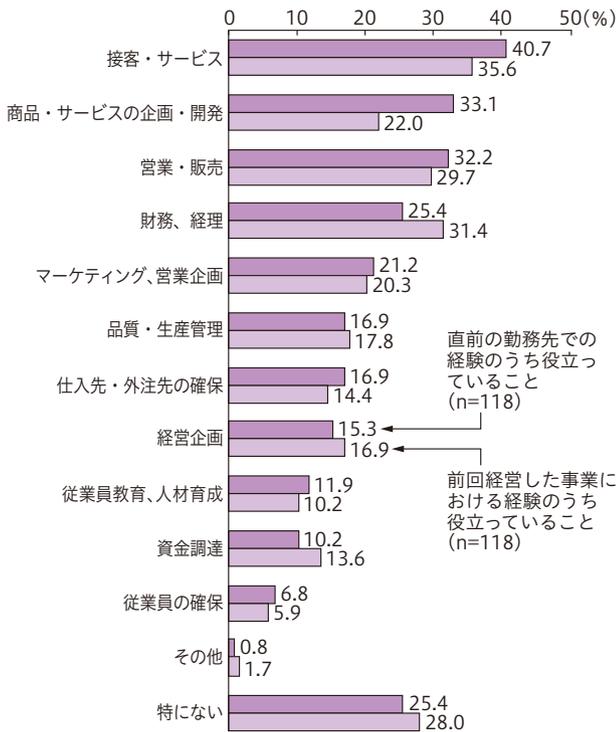
仕事をするに当たり自分の好きなことや興味をもったことを優先しており、勤務するか自営するかにはこだわらない。例えば、Dさんは、お気に入りの革靴の手入れを重ねるうちに靴磨きの奥深さに引き込まれ、ついには靴磨きを商売として始めた。実態は自営に近いが、実は勤務先の一事業というかたちをとっている。しかし、Dさんはそうしたことは気にならないという。

■現在の事業と前回の事業や勤務との関連■

紹介した事例からは、ボーダーレス起業家は必ずしも同じ分野で自営を繰り返していないことが推察される。そこで、前回の事業と現在の事業の内容を比べると、「まったく関連していない」という人が45.8%と半数に近く、「大いに関連している」が29.7%、「一部関連している」が24.6%となっている。さらに、直前の勤務との関連をみると、「大いに関連している」が34.7%、「一部関連している」が24.6%で、前回の事業より直前の勤務のほうが現在の事業との関連はやや強い。

事業の内容は関連していなくても、過去の事業や勤務での経験は何かしら現在の事業に生かしているのではない。直前の勤務先と前回経営した事業それぞれにおける経験について、現在の経営に役立っていることを尋ねたところ、図-7のとおり「接客・サービス」が直前の

図-7 ボーダーレス起業家の過去の経験のうち、現在の経営に役立っていること（複数回答）

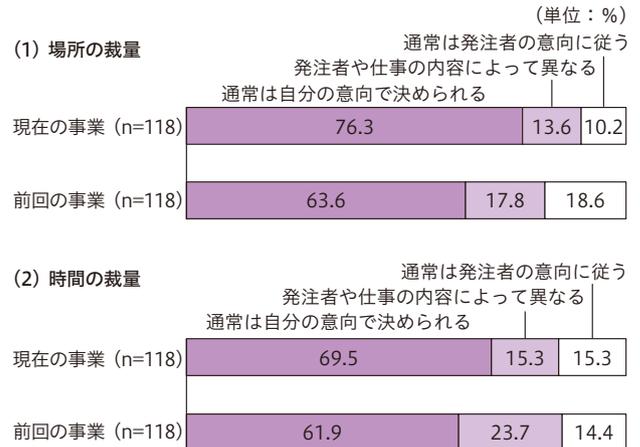


勤務でも前回の事業でも最も多い結果となった（それぞれ40.7%、35.6%）。このほか直前の勤務の経験では「商品・サービスの企画・開発」（33.1%）の割合が、前回の事業に比べて高い。一方、前回経営した事業では、「財務、経理」（31.4%）や「資金調達」（13.6%）、「経営企画」（16.9%）といった経営に関する項目の割合が相対的に高い。勤務で得られる経験と事業経営で得られる経験は、性質が違っていることを反映した結果といえる。自営の間に勤務を挟むことは、不足しているスキルを補う機会にもなっているのではないだろうか。

■働き方の変化■

現在の事業を始めた動機は、前回事業を始めたときと比べて「自由に仕事がしたかった」が多くなるなど傾向

図-8 ボーダーレス起業家の仕事や作業を行う際の裁量

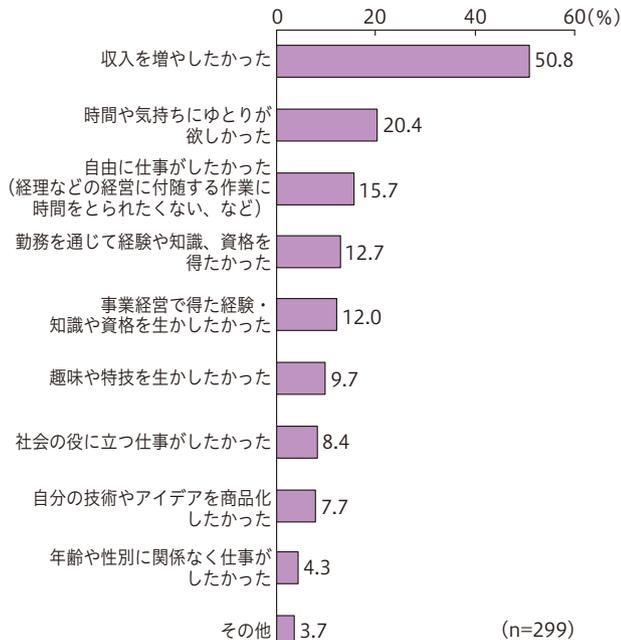


に違いがみられた（前掲図-6）ことから、働き方も変わっていることが予想される。そこで、仕事をするうえでの場所や時間の裁量を現在と前回の事業で比べると、場所を「通常は自分の意向で決められる」との割合は、現在の事業では76.3%と前回の事業（63.6%）を10ポイント以上上回っている（図-8）。時間についても、現在の事業では69.5%が「通常は自分の意向で決められる」としており（前回の事業61.9%）、前回に比べて裁量は総じて大きくなっていることがわかる。起業動機で「収入を増やしたかった」との回答が減っていたことも勘案すると、仕事でのやりがいをより重視する結果として裁量も高まっているといえそうである。例えば、Eさんは30歳代で催事販売会社を起業したがバブル崩壊とともに廃業、知り合いの会社に勤務するも自由に働けないことに不満を感じ、退職して1人でラーメン店を開いた。以前に比べ規模は小さいが、裁量はより大きく満足している。

■事業パフォーマンスの変化■

Eさんのように、事業における裁量は大きくなったが、そのぶん売上高や採算などのパフォーマンスは悪化したというボーダーレス起業家は少なくないのではないかと

図-10 ボーダーレス勤務者が事業をやめて勤務した動機
 (複数回答)

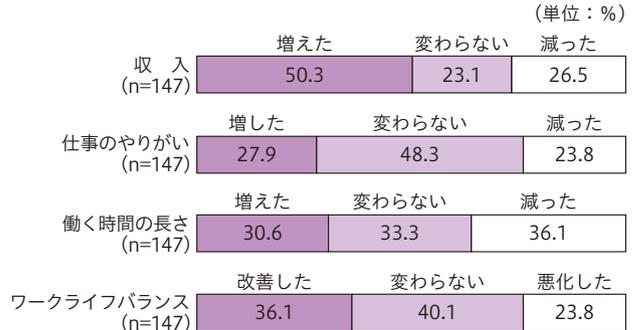


■事業をやめて勤務した動機■

まず、ボーダーレス勤務者が、自分で起業した事業をやめて勤務した動機は「収入を増やしたかった」が最も多く、50.8%に上る(図-10)。次に多いのは「時間や気持ちにゆとりが欲しかった」だが、20.4%と半分以下の割合にとどまる。ボーダーレス起業家の起業動機では「自由に仕事をしたかった」が6割超と最も多かった(前掲図-6)が、ボーダーレス勤務者では15.7%と3番目の水準である。仕事をするに当たって最も重視することに「収入」を挙げる割合がボーダーレス勤務者で最も高かった(前掲図-2)ように、自営の場合よりも高く安定した収入を求めて勤務に移る人が多いようである。

実際、収入は事業を経営していたときより増えている人が多い。収入が「増えた」人の割合は50.3%で、「減った」人(26.5%)の2倍近い(図-11)。働く時間の長さは「減った」人(36.1%)が多く、ワークライフ balan

図-11 ボーダーレス勤務者の事業を経営していたときからの変化

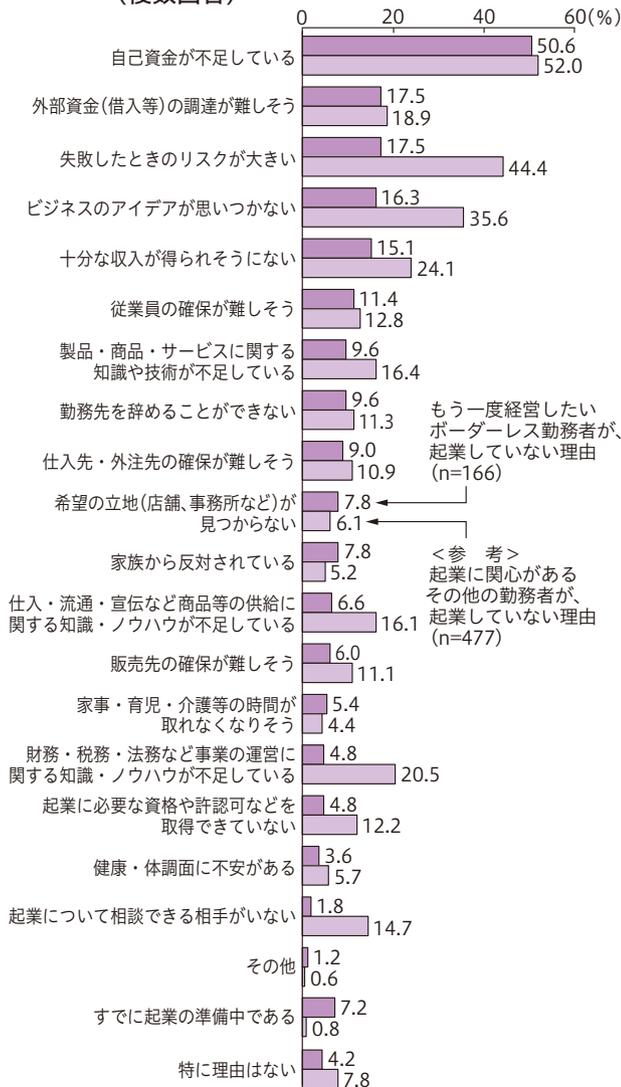


(注) 一つ前の職業が「事業経営者」であった人について集計した。

スも「改善した」(36.1%)が「悪化した」(23.8%)を上回っている。一方で、仕事のやりがいが「増した」人(27.9%)は3割に届かない。ボーダーレス起業家では直前の勤務よりも仕事のやりがいが「増した」人が61.0%であり、同じボーダーレスな人であっても差は大きい。勤務に比べて自分の裁量が大きい自営を経験したボーダーレス勤務者は、勤務先での仕事にやりがいを感じにくくなるのかもしれない。

次に、ボーダーレス勤務者は、事業をやめた後にどのような企業に勤めるのだろうか。現在の勤務先と前回経営した事業との関連性をみると、「まったく関連していない」という人が40.1%に上る。前述したボーダーレス起業家の、前回の事業と現在の事業が「まったく関連していない」割合(45.8%)と同程度である。「大いに関連している」は34.4%、「一部関連している」は25.4%となった。また、勤務先の従業者規模(公務員を除く)をみると、「1~19人」が31.8%と、その他の勤務者(19.6%)と比べて10ポイント以上多く、ボーダーレス勤務者のほうが小規模な企業に勤める傾向が強い。ボーダーレス勤務者は過去10年以内に自分で事業を立ち上げた人であり、年齢やキャリア的に大きな企業には転職しにくいことが要因の一つとして考えられる。

図-12 ボーダーレス勤務者が起業していない理由
(複数回答)



(注)「もう一度経営したい」と回答したボーダーレス勤務者と、「起業に関心がある」と回答したその他の勤務者に対して尋ねた設問。

■今後の起業意欲■

ボーダーレス勤務者の多くが勤務よりも自営に魅力を感じていた(前掲図-1)。では、次の段階として実際に起業を実行しようと思っているのだろうか。そこで、ボーダーレス勤務者にもう一度事業を経営したいか尋ねたと

ころ、そう「思う」人は55.5%と半数を超えた。「どちらでも構わない」が29.1%で、「思わない」は15.4%と少ない。現在の勤務のほうが前回事業を経営していたときよりも収入が増えた人でも、経営したいと「思う」割合が66.2%と高く、仕事のやりがいが増した人でも73.2%が、ワークライフバランスが改善した人でも64.2%がもう一度自営したいと思っている。ボーダーレス勤務者の起業意欲は高いといえる。

では、なぜボーダーレス勤務者は起業しないのだろうか。もう一度事業を経営したいと「思う」と回答したボーダーレス勤務者に対し、実際には起業していない理由を尋ねた結果は、「自己資金が不足している」との回答割合が50.6%と半数に上る(図-12)。「外部資金(借入等)の調達が難しそう」も17.5%と2番目の水準で、資金面の問題が起業を阻害する大きな要因となっていることがわかる。

ただし、その他の勤務者のうち起業に「関心がある」と答えた人に同じ質問をしたところ、ほとんどの項目でボーダーレス勤務者のほうが割合は低くなった。特に、「失敗したときのリスクが大きい」はボーダーレス勤務者が17.5%と、その他の勤務者(44.4%)を大きく下回る。「ビジネスのアイデアが思いつかない」(同16.3%、35.6%)、「財務・税務・法務など事業の運営に関する知識・ノウハウが不足している」(同4.8%、20.5%)、「起業について相談できる相手がいない」(同1.8%、14.7%)などでも両者の差が大きい。ボーダーレス勤務者は、経営経験があるぶん起業のリスクに対する漠然とした不安を解消できたり、財務・税務・法務等の知識も蓄積できたりしているのだろう。また、過去の起業経験から、ビジネスの構想を練ったり人脈を培ったりといった起業に必要なイロハを理解しており、起業の準備に入りやすいのかもしれない。さらに、職人型のボーダーレス起業家のように事業の内容が個人のスキルにもとづく場合は、

ビジネスのノウハウがすでに蓄積されており、起業を阻害する要因は特に少ないと考えられる。例えば、飲食店の厨房で勤務しているGさんは、以前は居酒屋を経営していたが、入居ビルの取り壊しのために閉店を余儀なくされた。今は調理の腕を生かせる職場に勤めているが、また起業するつもりという。1年後の開店を目指して空き店舗を探したり、かつての常連客に連絡をとったりしながら準備している。チャンスがあれば起業したいというボーダーレス勤務者は少なくないようである。

再チャレンジの土壌こそ重要

本レポートでは、起業家のうち一つ前の職業が勤務者で、かつ過去に現在とは別の事業を経営したことがありその事業からは退いている人を「ボーダーレス起業家」、勤務者のうち過去10年以内に自分で起業した事業を経営したことがあるがその事業から退いている人を「ボーダーレス勤務者」と呼び分析した。

ボーダーレス起業家は、その他の起業家が増して事業の継続や拡大に意欲的だった。過去の廃業を乗り越えて勤務も経験するなかで、事業経営に必要なノウハウを蓄積した人や、経営に対する考え方をブラッシュアップした人もいた。月商や従業者規模も相対的に大きく、さまざまな経験を経ることが事業の成長にも役立っている。

また、ボーダーレス勤務者も、多くが再び自営することを望んでいた。勤務することで自営していたときより多い収入を得ている場合でも、傾向は変わらない。過去の自営で実感した達成感や自由を再び得たいと思う人が多いのだろう。加えて、ボーダーレス勤務者は一度起業を経験したことで、起業に失敗することを過度に恐れなくなっていた。過去の起業経験が次の起業機会につながっていることがわかる。

ボーダーレス起業家やボーダーレス勤務者の属性や経歴をみると、身の回りに起業家がいったり起業家教育を受けた経験があったりする人が多かった。また、若年層の割合が相対的に高かったことから、近年の「ノマドワーカー」や「ギグワーカー」といった働き方によりなじみの深い人は、起業に対する壁が低くなりやすいとも考えられる。小学校教育など早い段階から起業について身近に触れる機会を増やすことは、ボーダーレスな意識を育む一手になろう。そのときには、起業のサクセスストーリーばかりではなく、失敗談やその後の経緯も伝えることが大切だ。最近では、SNSやクラウドファンディングなどを通じて興味をもった起業家にアクセスしやすくなっている。こうした環境の変化も、起業に対する意識を変えていく追い風になるだろう。

前回経営した事業をやめた理由で「売上げの低迷」が最も多かったように、自営に対してボーダーレスな人たちは過去の事業で必ずしも成功していない。それでも再度自営することに前向きだった。しかし、日本人はいまだに企業経営者に対して、事業の安定や成功ばかりを求める傾向が強い。経営に失敗しても再チャレンジしやすい空気を醸していくことが、わが国全体の自営に対するボーダーを低くし、ひいては起業活動の促進にもつながるのではないだろうか。

(注1) 起業の計画段階から起業後3年半までの起業活動者が、成人人口に占める割合。

(注2) ボーダーレス起業家118人のうち、過去の事業も自分が起業したという人は62人、自分で起業していないという人は56人であった。

(注3) 事前調査は、人口構成に沿ったサンプルのほかに、分析対象が多く存在すると考えられる層のみを用いたサンプルに対しても行った。

<参考文献>

村上義昭(2017)「経営経験者の開業—「2016年度新規開業実態調査(特別調査)」より—」日本政策金融公庫総合研究所『2017年版新規開業白書』佐伯印刷、pp.33-74

安田武彦(2015)「経済の新陳代謝を阻むもの—「何故、日本で起業家社会は実現しないのか」—」商工総合研究所『商工金融』第65巻7号、pp.5-25



有言実行で起業に踏み出す



むらすみ あきひこ

東京都出身。広告制作会社勤務を経て、2007年に外資系大手自動二輪車メーカーへ入社。在職中の2016年、副業として個人で起業する。2018年に勤務先を辞め、自社の事業に専念。2019年に(株)アークズを設立する。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2016年
- ▶ 資本金 300万円
- ▶ 従業者数 2人
- ▶ 事業内容 自転車用チャイルドシート向けレインカバーを中心としたグッズ用品の企画・販売
- ▶ 所在地 東京都港区赤坂8-4-14 青山タワープレイス8F
- ▶ 電話番号 050(3196)9985
- ▶ URL <https://norokka.com>

(株)アークズ 代表取締役社長 村住 明彦

(株)アークズは、自転車のチャイルドシート用レインカバーの企画・販売を手がけている。競合する製品が多数あるなか、最初に開発したレインカバーは、2018年3月の発売から1年で1万人近い人が購入した。

社長の村住明彦さんは、外資系の大手自動二輪車メーカーで働いていたが、ものづくりの経験があったわけではない。村住さんはどのようにしてヒット商品を生み出したのだろうか。

ポップアップレインカバーを開発

——自転車用チャイルドシートのレインカバーが評判ですね。

当社は、「^ノロ^{ック}カ[®]」のブランドで主に自転車のチャイルドシート用レインカバーを販売しています。販路はインターネット通販だけで、2018年3月から楽天市場へ出店しています。最初に発売したリヤシート用のレインカバーは、発売から1年でおおよそ1万人の方から購入いただきました。

お客さまの多くは、東京や大阪など大都市圏に住む30代から40代の

女性です。子どもの防寒用に購入される方も多く、雨の少ない冬場にもよく売れます。

レインカバーは、安価なものであれば4,000円程度です。当社の商品はそれよりも高価ですが、三つの特長からお客さまに支持されています。

——どのような特長ですか。

第1に、息苦しさや圧迫感が少ないことです。子どもの頭部を囲う部分には丈夫なフレームを4本使い、テントのようにゆったりとした空間を確保しています。身長が100センチメートルある子どもが座っても、頭部から天井まで10センチメートル

ルほどの余裕があります。

第2に、簡単に着脱できることです。リヤシート用の場合、まず事前の準備として、付属のひねり留め具をチャイルドシートの背面に、同じくバックルをチャイルドシートの安全ベルトに、それぞれマジックテープで取り付けます。使用する際は、レインカバーをチャイルドシートに被せて留め具とバックルで固定するだけです。しまうときは留め具をひねり、バックルを外すだけです。

第3に、丈夫なフレームを使っているのにコンパクトに収納できることです。レインカバーを折りたたむと高さ25センチメートル、幅20センチメートル、奥行き10センチメートルにまで小さくなりますので、付属の収納袋にしまえば、持ち運びも容易です。また、袋から取り出すと、ポップアップテントのようにパツと開く仕組みになっています。

これらの特長を兼ね備えたレインカバーは当社独自のもので、2017年6月には特許を取得しました。取り外しから折りたたみまでにかかる時間は30秒ほどです。レインカバーを自転車に付けたままにしたいというお客さまの声に答えています。また、子どもが快適に自転車へ乗れるよう、通気性をよくしたり、窓を大きくして十分な視界を確保したりといった工夫もしています。

恩師に起業を宣言

——もともとレインカバーで起業しようと考えていたのですか。

いいえ、そうではありません。わたしはアメリカの大学でデザインを学んだ後、2001年に父が経営する広告制作会社に入社しました。企業の広告やプロモーションなどを手がけていたところ、クライアントであった外資系大手自動二輪車メーカーの社長から入社への誘いを受けました。グローバル企業での勤務は自分の成長につながると考え、わたしは2007年に転職しました。

転職先では、販売やマーケティングのディレクターを務めたほか、アジア太平洋地域のパーツ部門の責任者としてシンガポールでも働きました。大きな仕事を任せられるようになりましたが、これは自分の実力なのかと考えるようにもなりました。

責任ある立場に就いたとはいえ、会社の方針に従って仕事を進めていたにすぎません。今までの成果は、会社の看板があったからこそものではないかと感じたのです。自分の実力を試したいと、次第に起業を意識するようになりました。

広告制作会社時代の恩師に、いつかは事業を始めたいと話をしていました。ですが、口で言うだけではい



リヤシート用レインカバー

つまでたつても起業できません。2016年5月、起業するなら行動しなければと決意し、1カ月後に起業のアイデアをプレゼンテーションするとその恩師に約束したのです。

——起業することが最初にあったわけですね。

そうです。どのようなビジネスを行うのか、商材はどうするのか、何も決まっていない状態でした。知人にヒアリングしたり、インターネット通販の売れ筋商品のみたりしながらアイデアを探しました。

ある日、妻から自転車用チャイルドシートのレインカバーの話を知りました。妻は、当時2歳だった息子を雨の日に自転車に乗せて出かける際に、適当なレインカバーがないというのです。

妻にどのようなものなら買うかを聞くと、自転車に付けたままにはしたくないから着脱が容易で、しかも子どもが快適なように立体的に空間

を確保したものが良いといいます。

そこで、インターネット通販のサイトをみると、立体的に空間を確保したレインカバーは人気があるようで品切れが目立ちました。ただし、着脱も容易なものは見当たりませんでした。妻がいうようなレインカバーを開発すれば売れるのではないかと考えたわたしは、約束どおり恩師の前でビジネスプランを披露し、その当日に開業届を出したのです。

——有言実行ですね。しかし、勤務先は辞めませんでした。

最初は、副業で良いと思っていたからです。十分な収入を得ていたので、それを捨ててまで起業するつもりはありませんでした。

幸い、勤務先は副業に対して寛容でした。起業したときの社長も、起業の経験は将来の成長につながると副業を応援してくれました。

その後、勤務を続けながら試作品づくりに励みました。メーカーに勤務していたといっても、製品の開発や製造に携わっていたわけではありません。インターネットで知識を得たり、他社の製品を参考にしたりしながら、独学で試作品をつくっていました。ですが、思い描いたようなものはできませんでした。

特に困ったのは、コンパクトに折りたためるようにする方法でした。

何度も着脱するからには欠かせない機能です。どうしようかと悩んでいたとき、ある100円ショップで、折りたたみ式のランドリーバスケットを見つけました。逆さにするとチャイルドシートがぴったりと入るような大きさですが、折りたたむと直径10センチメートルほどの円形になります。収納用の袋に入れて持ち運べるうえに、袋から取り出すとポップアップして簡単に広がります。このランドリーバスケットがヒントになり、1年ほどかけて試作品が出来上がりました。

副業から本業へ

——レインカバーを生産する工場はどのように見つけたのですか。

広告制作の事業をアーリーリタイアしていた父に協力してもらいました。わたしには工場の当てがなかったのですが父には手当たり次第に電話で問い合わせをしてもらいました。見込みのある先が見つければ、父と二人で試作品を持って工場に行き、交渉しました。その結果、世界的なアウトドアブランドの製品を手掛ける工場が生産に応じてくれました。

販売に関しても父の力を借りました。もともと、レインカバーは楽天市場だけで販売するつもりでした。ところが、副業では楽天市場に出店

できなかつたのです。そこで、父にも起業してもらい、楽天市場での販売業務を委託することにしました。現在でも、楽天市場での販売は父が事業主として行っています。

インターネット通販だけで販売を始めたのは、業者を通さず、お客さまとの接点を直接もったほうが、こちらが意図するブランドイメージや顧客体験をお客さまに提供できるためです。また、副業なので実店舗をもつわけにはいかないという事情もありました。

——通販を始めたからといってすぐに売れるわけではありませんね。

当社はまったくの無名です。多少広告を出したくらいで売れるとは思えません。先ほどの恩師に相談したところ、クラウドファンディングを使ったプロモーションを勧められました。クラウドファンディングは、もともとは資金調達为目的ですが、プロモーションやマーケティングの手段としても使われています。

そこで、2018年1月、ある購入型クラウドファンディングのプラットフォームにプロジェクトを掲載しました。予定販売価格の10パーセントから20パーセント引きで、レインカバーを先行販売したのです。クラウドファンディングは、目標金額を集めて成功させなければ話題にもなり

ませんから、目標金額は50万円と低く設定しました。

プロジェクトを掲載してから、およそ2カ月で、目標の2倍を超える約130万円の購入がありました。購入した方が口コミを広げてくれたようで、楽天市場での販売も順調に始めることができました。

——クラウドファンディングが役に立ったのですね。

工場で試作したときにはなかった、製品の不具合も見つかりました。すぐに購入されたお客さま全員に連絡をとり、不具合の有無を確認しました。製品に問題があれば新しいものをお届けし、工場には改善をお願いしました。楽天市場での販売前に不具合を直すことができ、先行販売をしてよかったと感じています。お客さまとの接点を直接もつことの重要性も再認識しました。

楽天市場での販売開始後もお客さまとの接点を最も重視しています。例えば、使用した商品でも2週間以内であれば返品に応じていますし、紛失した部品や補修用の生地を無償で提供しています。お客さまの予想や期待をほんの少しでも上回る体験を提供するための取り組みです。

お客さまに喜んでいただくのは企業とすれば当たり前のことで凡事です、それを非凡な方法で徹底する

ことを心がけています。これは自動二輪車メーカーの社長の教で、今でも大切にしています。

——事業の規模が大きくなると、副業では難しくないですか。

売り上げも順調に伸び、副業で対応できる規模ではなくなりました。利益を確保できる見通しが立ったことから、2019年11月に勤務をやめて事業に専念しました。

ただ、自転車のチャイルドシート用レインカバーは競争の激しい商品です。事業に専念するからには、新たな商品が必要だと考えました。そこで、2019年から子どものペダルなし自転車を収納して背負えるバッグを販売しています。商品の企画や開発を担う従業員を1人採用し、子どもの生活に役立つ新しいアイテムの開発も進行中です。



自転車収納バッグ

勤務をしていれば、会社の方針と自分の考えが合わないことがあります。わたしも、この仕事は会社の利益にはなるかもしれないが、取引先やお客さまのためになるのか、自分の信念に反するのではないかと自問したことがあります。

自らが経営者となれば、自分が本当に販売したいものを最善の売り方で世に送り出せます。自らの信念を貫けるよう、これからも尽力していきたいです。

聞き手から

起業はしたいが、方法がわからない、リスクが心配だという人は少なくない。確かに起業が成功する保証はなく、あれこれ考えるのは当然だろう。だが、村住さんの話を聞くと、起業は「案ずるより産むが易い」と思えてくる。

いまの日本には、起業を実現するために利用できるサービスが豊富にあり、起業のハードルは年々下がってきている。村住さんが利用した、インターネット通販やクラウドファンディングはその好例だ。ほかにも融資や補助金、シェアオフィスもある。また、働き方改革が進められるなかで、副業を認める企業も増えている。日本は、いまや起業支援大国といってよい。起業してみたいのなら、とりあえず一歩踏み出してみてはどうだろうか。

(高木 惇矢)



第59回

小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により 大幅に下押しされ、厳しい状況になってきている

～全国中小企業動向調査・小企業編（2020年1-3月期実績、4-6月期見通し）結果～

当研究所が2020年3月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果によれば、2020年1-3月期の小企業の業況判断DIは前期から急速に低下し、来期（4-6月期）も低下する見通しとなっている。小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により大幅に下押しされ、厳しい状況になってきている。

業況判断DIは震災以来の低水準に

当研究所では四半期ごとに「全国中小企業動向調査・小企業編」を実施している。本調査は個人企業を含む従業員数原則20人未満の小企業1万社を対象としており、業況や売上、採算などについて、今期の実績および来期の見通しを尋ねている。

今期（2020年1-3月期）の業況判断DI（業況が「良い」企業割合-「悪い」企業割合）は、前期（-29.2）から低下して-44.4となった（図）。東日本大震災直後の2011年4-6月期（-48.4）以来の低い水準である。2012年11月の景気の谷以降、7年にわたり緩やかに改善してきた小企業の景況だが、前期は主に消費増税や台風被害の影響を受けて一部に弱さがみられるようになった後、新型コロナウイルス感染症の影響により大幅に下押しされ、厳しい状況になってきている。

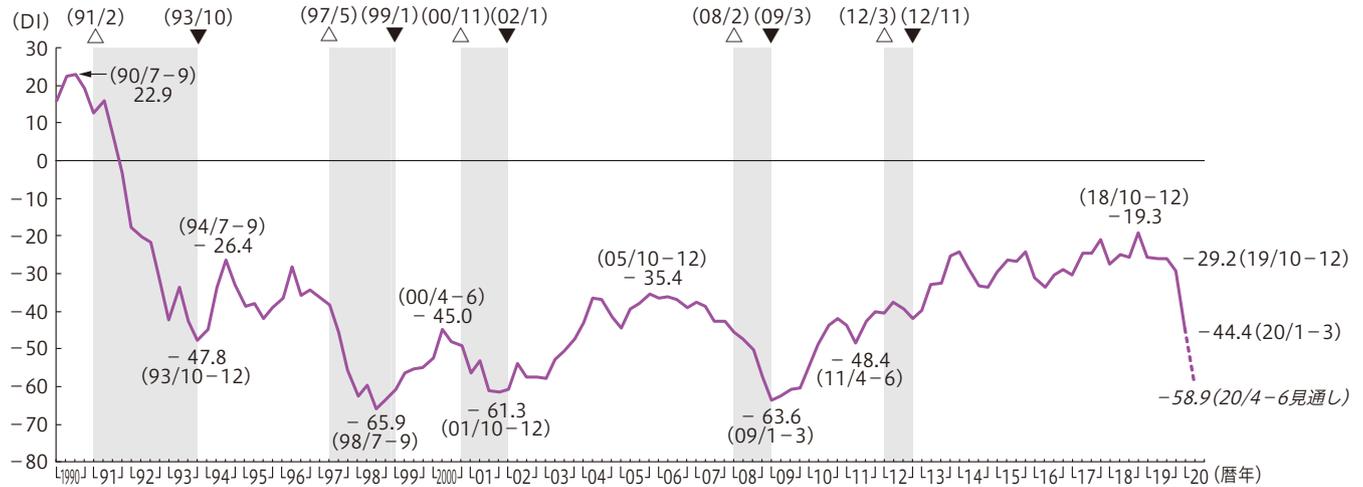
ほとんどの業種でDIが低下

今期の業況悪化の主な要因である新型コロナウイルス感染症関連の出来事を表-1に示した。1月には中国で感染が拡大し、現地企業の生産が停滞したことで日本企業の仕入れや販売にも影響が及んだ。同月下旬には中国人の団体旅行が禁止され、春節のインバウンド需要を期待していた日本にとって大きな打撃となった。

日本国内では、1月15日に国内初の感染者が確認されて以降感染が拡大し、2月下旬には政府が大規模イベントの中止や延期、小中高の休校を要請した。このころから不要不急の外出を自粛する動きがみられるようになり、レジャー施設の休園や卒業式などの季節行事の中止も相次いだ。こうした事態を受け、幅広い業種でDIが押し下げられた。

業種別に業況判断DIの動きをみると、情報通信業を除

図 業況判断DIの推移(全業種計)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」(表-2、3も同じ)

(注) 1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値(表-2、3も同じ)。

2 ——— は実績、----- は見通し。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

くすべての業種で低下した(表-2)。以下、足元のDIと前期からの変動要因を業種ごとに詳しくみていこう。

今期、特にDIが大きく落ち込んだのは、飲食店・宿泊業や運輸業、小売業である。これらの業種ではDIが-50を下回った。

飲食店・宿泊業は、前期(-36.8)から21.7ポイント低下し、-58.5となった。調査先からは、3月に入ってから売り上げ急減を嘆くコメントが多数寄せられた。例年であれば、卒業や転職に伴う送別会や、春休みを利用した旅行などで書き入れ時となるが、新型コロナウイルス感染症の影響でキャンセルが相次ぎ、当初見込んでいた売り上げを失うこととなった。北海道や北陸などでは、感染が拡大する以前から続いていた暖冬による観光客やスキー客の減少も下押し要因となった。

運輸業は、前期(-1.5)から54.1ポイント低下し、-55.6となった。道路貨物では、感染症の影響による工場の稼働縮小や、外出自粛に伴う消費の減少によって荷動きが悪くなった。道路旅客では、外出自粛やインバウン

表-1 新型コロナウイルス感染症に関する主な出来事(2020年1-3月期)

日付	出来事
1月15日	日本国内初の感染者を確認
1月23日	中国の湖北省武漢市が交通機関の運行を停止
1月27日	中国が海外への団体旅行を禁止
1月30日	WHOが緊急事態を宣言
2月5日	横浜沖に停泊中のクルーズ船で集団感染が判明
2月11日	韓国が日本への渡航自粛を要請
2月17日	タイが日本への渡航自粛を要請
2月26日	日本政府が大規模イベントの中止や延期、規模縮小を要請
2月27日	日本政府が小中高の3月2日からの休校を要請
3月2日	WHOが韓国、イタリア、イラン、日本を「最大の懸念」と表明
3月11日	WHOが新型コロナウイルス感染症を「パンデミックとみなせる」と表明
3月13日	日本で新型インフルエンザ等対策特別措置法の改正案が成立し、緊急事態宣言が可能となった

資料：各種報道をもとに筆者作成

(注) 今回調査の調査時点が3月中旬であることから、3月20日以降の出来事は省略している。

表-2 業種別業況判断DIの推移

	2019年				2020年	
	1-3	4-6	7-9	10-12	1-3	(見通し) 4-6
全業種計	-25.8	-26.0	-26.0	-29.2	-44.4	-58.9
製造業	-21.0	-28.4	-37.2	-33.9	-46.0	-62.1
金属・機械	-6.8	-25.4	-31.3	-33.8	-37.4	-61.0
その他製造	-30.4	-30.4	-41.1	-34.0	-51.8	-62.8
卸売業	-22.3	-23.8	-18.8	-29.9	-47.5	-61.1
織・衣・食	-29.5	-22.9	-22.2	-36.3	-53.5	-63.6
機械・建材	-14.9	-24.8	-15.0	-23.6	-40.6	-58.2
小売業	-38.0	-36.5	-37.0	-41.3	-54.0	-66.1
耐久消費財	-25.4	-15.9	-11.4	-41.1	-46.3	-61.5
非耐久消費財	-40.6	-40.4	-42.1	-41.3	-55.5	-67.1
飲食店・宿泊業	-36.1	-31.1	-23.0	-36.8	-58.5	-80.0
サービス業	-30.8	-22.4	-28.1	-30.0	-42.6	-49.8
事業所向け	-6.4	-12.6	-12.9	-14.1	-23.9	-37.2
個人向け	-38.5	-25.3	-32.6	-35.2	-48.8	-54.0
情報通信業	-4.6	-14.0	2.9	-19.5	-9.3	-33.7
建設業	7.0	-4.4	-2.4	3.2	-8.6	-30.9
運輸業	-20.7	-35.4	-14.9	-1.5	-55.6	-54.9
道路貨物	-11.6	-28.2	-10.3	1.2	-40.6	-37.9
道路旅客	-36.4	-45.8	-23.0	-5.6	-80.7	-82.8

(注) 網掛けは、前期から低下した値。

ド旅行客の減少などがDIを押し下げた。

小売業は、前期(-41.3)から12.7ポイント低下し、-54.0となった。耐久消費財は小幅な低下となった一方、非耐久消費財では前期(-41.3)から14.2ポイントと大きく低下した。衣料品関連では、暖冬や新型コロナウイルス感染症の影響による外出自粛がDIを押し下げた。食料品関連では、外出自粛により自宅での食事が増えたことで、売上げが増加する店舗もみられた。ただし、総じてみれば来店頻度の低下や、学校給食向けの販売を併営する企業での休校による受注減などマイナスの効果のほうが大きく、DIが低下した。

そのほかの業種はどうだろうか。製造業は前期(-33.9)から12.1ポイント低下し、-46.0となった。輸出関連業種が多い金属・機械関連のDIは、2019年12月に米中間の貿易交渉が第一段階合意に達したことが下支え要因と

なり、前期から小幅の低下にとどまった。他方、その他製造業では、内需関連業種のDIが大きく低下した。食料品製造業では、学校給食や飲食店向けの大口受注を失ったことや、川下の飲食店・宿泊業、小売業が不振となったことがDIを押し下げた。繊維工業、衣服・ニット製造業では、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減や、暖冬による冬物衣類の不振で苦戦するなか、外出自粛が追い打ちをかけた。

卸売業は、前期(-29.9)から17.6ポイント低下し、-47.5となった。内訳をみると、織・衣・食と機械・建材の両方でDIが低下している。生産や消費の停滞に加えて、機械・建材関連では中国からの仕入れが滞り、売り上げ機会を失ったことが業況を下押しした。

サービス業は、前期(-30.0)から12.6ポイント低下し、-42.6となった。事業所向けでは、広告宣伝業やデザイン業が大きく低下した。調査先からは、イベントが軒並み中止され、仕事のキャンセルが相次いでいるという声が複数寄せられた。個人向けでは、閑散期に入った洗濯業のほか、美容業でDIが大きく低下した。卒業式の中止により着付けやヘアメイクの予約がキャンセルとなったことが、DIを押し下げた。

建設業は前期(3.2)から11.8ポイント低下し、-8.6となった。このところほかの業種に比べてDIの水準が高く相対的に業況は安定していたが、今回は建築工事業や床・内装工事業で大きく低下した。調査先からは、「中国からの住宅設備の仕入れが滞り、工事が完成できない」(四国、建築工事業)などの声が寄せられた。ここでも、中国での生産活動の停滞による影響がみられる。「ホテルの改修がキャンセルになった」(北海道、建築工事業)といった声もあり、発注元が予定していた工事を取りやめるケースが少しずつ発生してきているようだ。

このように幅広い業種でDIが低下した一方で、情報通信業は前期(-19.5)から10.2ポイント上昇し、-9.3と

なった。前期は、人手不足のなかでもWindows7のサポート終了に対応するためのシステム更新などの案件を受けざるをえなかった。これにより採算が悪化していたが、今期に入って解消してきた面があるのかもしれない。

業況判断DIの低下幅は過去最大

全業種計の業況判断DIの水準は、ITバブル崩壊後の2001年10-12月期や、リーマン・ショック後の2009年1-3月期と比べるとまだ高い（前掲図）。ただし、前期からの低下幅は15.2ポイントで、1987年4-6月期の調査開始以来、最大となった。これまでに業況判断DIが前期から10ポイント以上低下したのは、バブル崩壊後の1992年の1-3月期と10-12月期、1993年1-3月期、金融システム危機のさなかの1997年10-12月期の4回のみである。今期のDIは、東日本大震災やリーマン・ショックのときよりも大きく低下したことがわかる（表-3）。

東日本大震災前後の動きをみると、直後の2011年4-6月期のみDIが低下し、その後は上昇に転じた。リーマン・ショック後はDIの低下が続いたが、1期当たりの低下幅は10ポイント未満である。今期の低下幅は、2008年7-9月期から2009年1-3月期の3期分の低下幅の合計（16.2ポイント）に匹敵する大きさであり、景況感の落ち込みがいかに急速であるかがわかる。

来期にかけても、景況感がさらに悪化すると予想される。2020年4-6月期の業況判断DIは-58.9と、今期から14.5ポイント低下する見通しとなっている（前掲表-2）。実績から見直しへの低下幅は、消費税率5%から8%への引き上げを控えた2014年1-3月期調査時の17.0ポイント、バブル崩壊後の1991年10-12月期調査時の16.0ポイントに次ぐ過去3番目の大きさである。業種別にみると、運輸業を除くすべての業種で低下しており、今期DIが低迷した飲食店・宿泊業や小売業では、来期も、

表-3 業況判断DI（実績）の前期実績との差
（東日本大震災、リーマン・ショック時）

出来事	調査時期	前期実績との差
新型コロナウイルス感染症	2020年1-3月期	-15.2
東日本大震災 (2011年3月)	2011年1-3月期	-1.6
	2011年4-6月期	-4.7
	2011年7-9月期	5.7
	2011年10-12月期	2.5
リーマン・ショック (2008年9月)	2008年7-9月期	-2.9
	2008年10-12月期	-7.3
	2009年1-3月期	-6.0
	2009年4-6月期	1.1

前期から今期の低下幅と同程度低下する見通しである。他方、今期唯一DIが上昇した情報通信業でも「新型コロナウイルス感染症の影響が取引先の業績悪化を通して、時間差で及んでくると考えられる」（東京・南関東、ソフトウェア受託開発）という声が聞かれた。足元の業況の良しあしを問わず、深刻化する感染症の影響を受けて先行きを慎重にみる企業が多いようだ。

今回の調査は3月中旬に実施しており、3月下旬に決定された東京オリンピック・パラリンピックの延期や、4月に出された緊急事態宣言による休業要請の影響は織り込まれていない。これらの要素を考慮すると、4-6月期調査ではDIの水準が今回調査時点の見通しを下回り、過去最低を更新するおそれもある。小企業の景況は、引き続き予断を許さない状況にある。

（星田 佳祐）

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.3
(最終回)

見える化や新事業開発にも役立つAI

総合研究所 主任研究員 佐々木 真佑

第2回は、AIを使って生産性の向上や人手不足対策に成功した中小企業を紹介した。導入するに当たっては、AIで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と指摘した。

第3回は、AIを使って、従来のICTでは難しかった見える化を実現したり、新しいビジネスを展開したりしている企業を紹介した後、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る。

仕事の成果をつまびらかに

今回紹介する事例は、店舗の看板やディスプレイのデザイン・施工を手がける(株)クレスト（東京都、従業員数42人）である。社長の永井俊輔さんは、大学卒業後、大手ベンチャーキャピタルで投資業務に携わり、2010年から(株)クレストで働き始めた。2016年、29歳のとき父の後を継いで社長に就任した。

永井さんは入社後、まずは会社のことを知ろうと、営業の現場で働いた。そこで、自分たちの仕事にある疑問をもつようになる。営業担当の従業員は注文を獲得しようと取引先を訪ね、ディスプレイのデザイン案や、店舗

のレイアウト案を提示して、一生懸命に説明している。しかし、取引先からそれらの効果を尋ねられたとき、誰も定量的に答えられないのだ。「今まで、効果がわからないものを売っていたのか」と愕然とした永井さんは、自社がデザイン・施工したディスプレイが、店舗の集客や売り上げにどの程度貢献しているかを検証できないかと考え始めた。

その参考になったのが、オンラインショップだ。イーコマース（電子商取引）では、どれだけの人が、ネット上のどの広告をクリックしてショップに来てくれたのか、そのうち何人が商品を買ってくれたのかといった、広告の効果をすぐに把握することができる。また、ショップを訪れた人がどのページのどの商品を見たのかをトラッ

キング（追跡）することもできる。こうしたデータをもとに、ショップの運営者は、効果の大きい広告に絞ったり、ホームページのデザインを変えたりして、売り上げや利益のアップを図る。

一方、実店舗では、POSレジや会員カードを使ったとしても、どのような人がどの商品をどれだけ購入したのかという位しかわからない。もしオンラインショップのように、何人が店舗を訪れたのか、お薦めの商品が並ぶコーナーに何人が立ち寄ったのか、何人がディスプレイを見たのかといったデータもわかるようになれば、自社の仕事の成果を「見える化」できるかもしれない。そう考えた永井さんは、知人が経営するITベンチャーと協力し、AIを使った画像解析システムの開発に着手した。

同社が開発した、リアル店舗トラッキングシステム「エサシー esasy」は、実店舗における消費者の動きをデータ化できる。例えば、体の動きを検知できるカメラを店舗に取りつけければ、何人が店舗の前を通行したか、何人が店舗に入ったか、何人が特定のゾーンに立ち寄ったかといったデータを入手できる。入店率（入店数/店舗前通行量）や、ゾーン別流入率（ゾーン別流入数/店舗前通行量）などを把握できるようになる。また、顔を検知できるカメラを取りつけければ、何人が看板を見たのか、何人が店内にあるディスプレイを見たのか、どの程度の時間ディスプレイを見たのかがわかるので、視認率（ディスプレイ視認数/店舗前通行量）や投資効率（施工投資額/ディスプレイ視認数）を算出できるようになる。さらに、年齢や性別を推定できるカメラを取りつけると、店舗の前を通行した人や店舗に入った人、商品を購入した人の属性をとらえることができる。

こうして集めたデータをPOSレジのデータと組み合わせれば、購買率（購買者数/店舗前通行量）や、購買率と視認率との関係を見ることもできる。esasyがあれば、看板やディスプレイなど、実店舗における広告の効果を



本社のエントランス・(株)クレスト

オンラインショップのように把握できるのだ。このシステムを開発したことで、自分たちの仕事の成果がわかりやすくなり、従業員が、集客や売り上げにより貢献できるディスプレイを考えたり、自信をもって営業できたりするようになった。

開発したシステムで新事業に挑戦

開発を進めていくうちに、永井さんは、システムを小売店に販売し、業績の向上を支援する「リテールテック事業」を始められるのではないかと考えるようになった。esasyで得られるデータは、小売店のスタッフが経験や勘に頼ったり、業界の常識にとらわれたりせずに、効率的で効果的な店づくりを進めるうえで役立つからだ。

ただし、いくらデータを集めても、うまく分析できなければ意味がない。そこで同社は、無料のデータ集計アプリとesasyを組み合わせることで、判断材料となる指標をわかりやすくグラフにできるシステムも開発した。さらに、esasyのユーザーのところに自社の従業員を派遣し、グラフの見方はもちろん、データを踏まえた店づくりのポイントまでアドバイスするようになった。

手厚く支援するのは、esasyが思うように機能しなかった例をみてきたからだ。ある取引先がesasyを導入したものの、経営陣は現場に丸投げし、現場のスタッフは使



店舗に取りつけるカメラ・㈱クレスト

い方がよくわからず、宝のもち腐れになってしまったという。逆に、店長をはじめ現場のスタッフがesasyを使いこなし、売り上げや利益を大きく伸ばした例もある。

小売店が手軽にesasyを導入できるよう料金も抑えた。体の動きを検知できるカメラと顔を検知できるカメラは、1台当たり月に1万2,800円、年齢と性別を推定できるカメラは、1台当たり月に1万7,800円でリースしている。店舗の広さや集めたいデータに応じて、利用するカメラの台数と種類を決める。これまでのところ、1店舗当たり5台ほど導入しているそうだ。市販の小型カメラを使っているため、取り付けも簡単にできる。

永井さんは、リテールテック事業をさらに強化し、小売店や飲食店といった実店舗の活性化に貢献したいと考えている。それが、同社の経営理念になっている「LEGACY MARKET INNOVATION®」である。まずは、約4,000社に上る既存取引先を中心に営業を展開していくつもりだ。

期待される三つの支援

第2回、第3回と成功事例を紹介したが、もちろん、中小企業が自力でAIを活用するのはそう簡単ではない。どのような政策的支援が期待されるのか、以下、事例企業の取り組みも踏まえて三つの方法を提案したい。

パートナー探しを支援する仕組みの構築

どの事例企業も、大学やベンチャー企業と連携してシステムを開発していた。機械学習の技術は高度で、専門家の力を借りずに開発することはまず不可能だからである。ただ、専門家なら誰でも良いというわけではない。資金や人材の制約が大きい中小企業は、膨大な量のデータを集めたり、開発に十分な時間をかけたりすることが難しい。パートナーは、中小企業の事情を理解したうえでサポートしてくれる人や企業であることが望ましい。

パートナーとしては、大学教授や研究機関の研究者、ソフトウェア会社などが挙げられる。先の二つについては、個々の大学をはじめ、国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）や、国立研究開発法人産業技術総合研究所（AIST）などが運営する研究者データベースを使って探すことができる。

しかし、AIに限ったことではないが、どのような技術をもった研究者に相談すればよいのかわからない場合は使いにくいし、検索結果から論文のタイトルはわかっていても、自社の問題解決に役立つ研究をしているのか、企業との連携に興味があるのか、どうやって接触を試みたらよいのかといったことまではわからない。

既存の研究者データベースは、必ずしも産学連携だけを目的にしたものではないので、企業にとって使い勝手が良くないことはやむをえない。ただ、政府が成長戦略で掲げるように、経済成長と社会問題の解決に向けてAIの活用を推進するのであれば、中小企業と大学や研究機関との連携は欠かせない。研究者にとっても、中小企業との連携は、自身の研究成果を確認する機会になる。中小企業が連携相手を探しやすいように、研究内容が具体的にわかるようデータベースを改善したり、企業が研究者を探すだけでなく、研究者が企業を探すこともできるような、双方向型のマッチングシステムを構築したりすることも検討すべきだろう。

パッケージ製品の活用・開発支援

AIを搭載したシステムを開発するには、事例企業のように、そもそもある程度ICTの利用が進んでいて、必要なデータを収集できる体制が整っている、あるいは整えられることが前提になる。しかし、現実にはそのような中小企業は少ないため、多くは市販のパッケージ製品を購入することになる。

AIを利用したパッケージ製品の例として、パンの自動会計システムがある。大手メーカーのパンは、バーコードを印刷した袋で包装されていることが多い。レジ係がパンの値段を知らなくても、バーコードを読み取れば、スムーズに会計できる。一方、街のベーカリーでは包装せずに並べるのが一般的で、経験の浅い店員が会計を担当すると、間違えたり、時間を要したりしてしまう。そこで、自動会計システムが役に立つ。画像認識の技術により、パンの色や形から種類を識別したうえで、合計金額を正確かつ瞬時に計算してくれるのだ。レジの仕事が袋詰め作業だけになるので、新人でも十分対応できるようになる。

こうしたパッケージ製品ならば、ICTの利用があまり進んでいない企業でも、AIのメリットを享受できる。購入資金の工面に不安のある企業には、経済産業省が展開する「IT導入補助金」を役立ててほしい。ただ、現在のところ、補助金の対象となっているパッケージ製品はそれほど多くない。今後は、中小企業の幅広いニーズに応えるために対象製品を増やすのはもちろん、より使いやすいパッケージ製品が生まれるよう、システムを開発する企業を支援することが望まれる。

地域・業界レベルでのAI活用の促進

事例企業は単独でAIを活用しているが、地域ぐるみで活用する方法もある。例えば、六本木商店街振興組合と日本電気(株) (以下、NEC) は、より魅力ある街づくり

の施策を考えるため、2017年10月から2018年11月にかけて実証実験を行った。NECの性別・年齢自動推定システムを利用して、商店街を通行する人の数や、通行人の歩く方向、性別や年代など通行人の属性をデータ化したのである。集めたデータは、組合として集客や売り上げ向上の施策を検討する際に利用されるが、個々の店舗が店づくりを考える際の参考にもなる。

こうした取り組みは一部で始まったばかりで、具体的な成果はまだ出ていない。ただ、商店街の店舗には共通する課題も多く、個々の企業では支払えない開発や利用のコストも、商店街でなら負担しやすい。商店街に限らず、同じ観光地に立地する企業が共同でAIを活用する手も考えられる。

地域ではなく、業界レベルでのAI活用も考えられる。同じ事業を営む者同士が意見やデータを出し合うことは、より精度の高いシステムの構築につながる。共同で開発に取り組めば、資金負担の問題も緩和する。パートナーを探して開発する場合は、複数の企業に一人の研究者、あるいはベンダー企業1社ですむから、企業が個々に連携するよりも効率が良い。

補助金を交付するなどして、集団でのAI活用を推進することも効果があると思われる。

企業がAIを使えば、従来は困難だった機械化を実現したり、そもそも人間には不可能な作業を実行したりできるようになる。中小企業が困難な問題を解決し、新たな成長への扉を開くうえで、AIは心強い味方になるのである。これまでICT投資に消極的だった経営者も、是非AIの活用に目を向けてもらいたい。

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。

島津製作所

— 科学で社会をリードする —

第47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。

島津製作所というと、2002年にノーベル化学賞を受賞した田中耕一氏を思い浮かべるかもしれない。世界屈指の研究者を輩出した同社の礎を築いたのは、“二人の島津源蔵”である。

科学の力を高める

明治時代初頭、京都は幕末の戦乱と東京への遷都によって深刻な衰退に直面していた。そのため行政は広範な勸業政策を推進、なかでも、現在の工業試験所の小型版というべき舎密局は殖産興業を推進する拠点となった。

当時、京都で仏具商を営んでいた初代・島津源蔵は舎密局に足しげく通って知識と技術を習得していった。そして1875年、「資源の乏しいわが国の進むべき道は科学立国である」「理化学器械を通じて学校教育に貢献しよう」と決意し、理化学器械の製造を開始した。1877年には京都府の要請で軽気球を製作して有人飛揚を成功させた。また、同じ年に開催された第1回内国勸業博覧会では錫製ブーシー（医療具）を、4年後の第2回では蒸留器を出品、それぞれ表彰された。源蔵は理化学器械メーカーとしての存在感を着実に高めていった。

初代・源蔵の情熱と資質を受け継いだ長男の梅次郎は、1884年、目に見えないエレキを火花と音でとらえた「ウイムシャースト感応起電機」を完成させた。これは

「島津の電気」と呼ばれ、その後数十年も理科教育用に珍重された器械であった。当時16歳の梅次郎は、英国で発明されたこの器械を挿絵だけ見て独力でつくり上げ、かつ、英国製よりも発電性能を高めたのである。

梅次郎は26歳のときに2代目・島津源蔵を襲名すると、電池の研究に闘志と情熱を注いだ。当時、通信、鉄道、電灯、電力などの事業に採用されていた大型電池は、すべて輸入に依存していた。動力源として蓄電池の重要性に着目した2代目・源蔵は文献をあさり、試作を重ねた。1897年に蓄電池の製造に成功すると、河原町工場を新設して生産を開始した。1917年には増える需要に対応するために蓄電池部門を分離、日本電池（現在のジーエス・ユアサコーポレーション）を設立した。同年、島津製作所も株式会社に改組した。

人体解剖模型、哺乳類・鳥類の標本、光学・電気計測器の製造、亜酸化鉛製造法や易反応性鉛粉製造法などを生み出した2代目・源蔵は1930年、昭和天皇から「十大発明家」の一人に選ばれた。

時代の先を行く製品群

1925年、同社は人体模型製作技術を活用して日本で初めてマネキン人形の国産化を開始した。1923年の関東大震災を機に洋服の需要が急増し、洋服を展示するための

マネキンの輸入が増加していたことが背景にあった。最盛期には国内市場の85パーセント以上を占めた。

1947年、同社はわが国で初めて電子顕微鏡を商品化した。さらに国力の回復に貢献するために省力機械、特に紡績機械の生産を計画した。1949年に完成したのが、高速自動糸巻機械である。巻き取りの速度は従来機の2倍以上で巻き上がり具合も優れていた。その後も管糸自動供給装置（1960年）、自動玉揚げ装置（1964年）などを開発していった。

省力機械と並行して、同社は「日本初」の製品を相次いで生み出した。気体や液体の化合物を分析する器具で化学工業の発展に寄与したガスクロマトグラフ（1956年）、固体金属試料の元素組成を測定し鉄鋼業を陰で支えた発光分光分析装置（1960年）、医療従事者のX線被曝をなくす遠隔操作式X線テレビジョン装置（1961年）などである。

1960年代以降、公害問題に対する社会の関心が高まると、同社は分析測定機器のトップメーカーとして環境機器部を新設し問題に向き合った。

🕒 あらゆる分野で不可欠な存在に

同社は1971年のニクソン・ショックに始まる不況、1973年10月の第1次石油危機で大きな影響を受けた。抜本的な事業刷新方策を推進したが、厳しい状況は続いた。1975年3月の創業100周年は、戦後の混乱期を除けば初となる経常赤字で迎えた。全社挙げての努力が実ったのは、1978年以降である。1980年度の売上高は1,016億6400万円、経常利益は104億8,100万円と、目標を上回ることができた。

暗いトンネルを抜けると、新技術・新分野への施策を展開した。1985年、神奈川県に厚木工場を新設して光通信機器の製造を開始した。バイオの分野にも進出し、1987年にはバイオテクノロジーの研究を支援する高密度細胞培養装置を発売した。さらに同じ年に、乳酸発酵の研究

島津製作所の歩み

1875年	初代島津源蔵が京都で理化学器械製造を開始
1896年	X線写真の撮影に成功
1897年	蓄電池の製造に成功
1915年	光学測定器（読取り顕微鏡）の製造を開始
1917年	蓄電池事業を分離し日本電池(株)設立 株式会社に改組
1936年	航空機器の製造を開始
1956年	ガスクロマトグラフの製造を開始
1980年	島津科学技術振興財団を設立
1991年	京都府にけいはんな研究所開設
1993年	乳酸系生分解性プラスチックを開発
2001年	ライフサイエンス研究所を京都・つくばに発足
2002年	田中耕一氏がノーベル化学賞を受賞

資料：筆者作成

を応用したカビ取り洗浄剤や植物活力剤など家庭用雑貨を製品化している。1993年には、環境問題の観点から注目されていた乳酸系生分解性プラスチックを開発した。

医療用機器では、CTスキャナー（1978年）、MRIシステム（1984年）、脳の機能情報を提供する画像診断装置・生体磁気計測装置（1994年）などを相次いで送り出して、総合精密機器メーカーとしての存在感を確かなものにしていく。

島津製作所は理化学器械の製造を源流として、時代の要請に先立って数多くの製品を生み出してきた。どれも最先端技術の追求によるたまもので、国際的な評価も高い。これらは科学研究、医療、工場生産、公共サービスの現場・施策に欠くことのできない役割を担っているが、実は量産品はほとんどない。人の目にあまり触れないところで、同社は活躍しているのである。

二人の島津源蔵が掲げた科学立国の理想、そして理想を実現するという使命感に燃えた精神は、同社の企業活動の礎として脈々と引き継がれている。

<参照社史>

『科学とともに百二十年：島津製作所の歩み』（1995年）

ユーザーと共に目指す味の新時代



(株)インテリジェントセンサーテクノロジー

代表取締役社長

池崎 秀和

いけざき ひでかず

《企業概要》

代表者 池崎 秀和
 創 業 2002年
 資 本 金 1億円
 従業者数 35人
 事業内容 味覚センサーの開発・販売・アフターサービス
 所 在 地 神奈川県厚木市恩名5-1-1
 電話番号 046(296)6609
 U R L <http://www.insent.co.jp>

「測定機能にとどまらず、知能を追求したい」。池崎秀和社長が社名に込めた思いだ。「味のものさし」をつくるという前代未聞のテーマに向き合って約30年、(株)インテリジェントセンサーテクノロジー（インセント）は今、時代の一步先へ顧客を誘う。

空想と現実が生んだ理系社長

あなたがおいしいと感じるコーヒーの苦味は5点、酸味は2点、キレ味は4点でした。従って、この配点に合うように豆をブレンドしたコーヒーはどれもおいしく感じられます。ちなみに、一番価格が安い組み合わせはこの豆とあの豆になります—。インセントがつくる味覚センサーは、こうした味づくりを可能にする。

味覚センサーは、苦味、酸味、うま味、塩味、甘味、渋味を測定する。

六つのセンサーについている人口脂質膜が測定対象に触れると、膜電位が変化する。この変化を捉えて味の強弱を数値化するわけだ。対象に触れた後のセンサーから膜電位の変化を時系列で追うこともできるから、コクやキレといった後味も数値化できる。製品は1台980万円で、センサーやその洗浄液は定期的に交換する。複合機メーカーがトナーで稼ぐのと似たビジネスを展開している。

「空想の世界を一つ一つ実現していく仕事は本当に楽しい」。池崎さんはこれまでの歩みをこう振り返る。1989年、神奈川県厚木市にある電気計測器メーカーの研究員だった池崎さんは、味の数値化を目指す研究に出会った。九州大学工学部で研究助手を務めていた都甲潔氏（現・同大学特別主幹教授）との交流がきっかけだ。以来、実用化を目指して厚木と

福岡を往復する毎日を続け、1993年、世界初となる味覚センサーを完成させた。その後も改善を重ね、事業化の可能性を見出した。

その矢先、現実が立ち上がった。2002年、勤務先が研究の終了を決めたのだ。バブル崩壊後、日本企業の多くが雇用、債務、設備の過剰に悩み、事業の選択と集中を進めていたのである。

世の中の役に立たなければ、それは研究ではない。今も昔もこう考えている池崎さんは、常務を相手に、会社を辞めて事業を引き継ぐと直訴した。研究者の矜持^{きょうじ}を目の当たりにした常務は快諾、しかも研究室そのまま使ってよいと言ってくれた。せめてものエールだったのかもしれない。だから今も、インセントは元・勤務先の本社のなかにある。なお、両社の間に資本関係はない。

インテリジェンスは 共創するもの

インセントは創業2年目に黒字化を果たした。創業前の蓄積があったとはいえ、研究開発型メーカーが早々に黒字化を果たすのは難しい。新規性の高い技術をお金に代えられたポイントは二つある。一つは役割分担だ。池崎さんは裏方として開発に専念する一方、都甲氏が味覚センサーの宣伝役になった。大学教授が語る未来に、メディアは注目した。

もう一つは新技術の可能性に目をつけたリードユーザーの存在だ。未来を感じさせる製品を使ってみたいと考える取引先の関心を集めたのである。池崎さんと同様、理系のトップがいる企業が多かった。

冒頭のコーヒーの話。豆の組み合わせによる味の最適解に、価格という軸を採り入れたのは、味覚センサーをきっかけに知り合った理系社長のアイデアが発端である。コーヒー豆の味は収穫年、価格は市場の需給バランスで変動する。豆ごとに、味と価格のデータをひもづけておけば、味わいを一定に保ちながら、収益を最大化できるというわけだ。

取引先が製品の価値を高めてくれる。この経験から池崎さんは、インテリジェンスとは顧客と共に作りあげるものだと実感したそうだ。

一生をささげる覚悟

もっとも、製品の売れ行きが鈍ると一気に苦しくなるのも研究開発型メーカーの宿命である。東日本大震災後、各企業が設備投資に消極的になると、業績は急降下した。

打開策を練るなか、池崎さんはある中小食品メーカーの経営者から相談を受けた。大手流通企業のプライベートブランド（PB）商品の製造を請け負ったが、レシピ決めに時間がかかり、収益を圧迫しているという。

食品製造の現場では官能検査、つまり試食を繰り返してレシピを詰めていく。消費者の舌を満足させる味に少しでも近づけるため「もう少しさわやかに」「コクを強めに出したらどうか」など、感覚的な言葉が飛び交う。感想を言い合うのは簡単だが、それを味に反映することは容易ではない。商品企画の時間を短縮して、製造コストをいかに抑えられるかが、事業の成否を左右する。

まさに味覚センサーがうってつけと感じた池崎さんは、機械の導入から商品開発まで全面的に支援した。味を数値で説明できるから試食の回数は減り、採算が改善した。

味覚センサーを必要としているのは中小企業ではないか。こう考えた池崎さんは営業方針を見直した。大



「若手の力がこれからの成長エンジン」と池崎さん

手メーカーの担当者ばかりが集う展示会への参加を一切やめ、中小企業やその支援機関を個別にアプローチするようにした。この戦略が奏功し、インセントは活躍の場を広げている。例えば島根県産業技術センターは味覚センサーを導入し、地元の小さな食品店に活用してもらっている。利用者からは、味の特徴が明確になり販路を開拓しやすくなったと評判だ。

難局を乗り越えた池崎さんは、これからの課題を二つ挙げる。一つは、製品の設計の見直しだ。ユーザーは研究者ばかりではなくなっている。機械の操作に不慣れな人たちの意見を参考にし、使いやすくしていくことが、製品の魅力を高めていく。

こうなると、ユーザーのニーズを設計に反映できる人材が欠かせない。これが二つ目の課題だ。インセントでは採用面接を複数回、最後は5時間を超える役員面接を行う。それでも採用を見送るときもある。人手不足が叫ばれる昨今、採用に手間暇をかけるのは「一生の付き合いだから」と池崎さんはきっぱり。キャリアの30年以上を一つのテーマに捧げてきた研究者の言葉に、時代を切り拓く覚悟がにじむ。（藤田 一郎）

シェフと主婦をとりこにする包丁を提供



(株)IRONCLAD

代表取締役

柴田 崇行

しばた たかゆき

《企業概要》

代表者 柴田 崇行
 創業 2009年
 資本金 500万円
 従業者数 7人
 事業内容 包丁の販売、メンテナンス
 所在地 広島県福山市神辺町新湯野64-4
 電話番号 084(962)5222
 U R L <https://www.ironclad.co.jp>

大根がまるで豆腐のように切れていく。カナダのシェフが制作した動画がSNSで瞬く間に拡散した。このとき世界中から注目されたのが、包丁の販売元(株)IRONCLADだ。日本の包丁を世界各国のキッチンへ届けたい。創業の思いを実現する柴田崇行社長の軌跡を追った。

シェフがほれる包丁

(株)IRONCLADは日本国内で製造された包丁の卸売りを中心にメンテナンスや自社ブランド製品の販売まで手がける包丁の総合商社である。主な取引先は海外のキッチン用品店だ。同社が扱う包丁は、これらの店を経由してカナダや米国、英国、スイスなどのレストランで働くシェフに届けられる。取り扱う包丁はすべて、柴田社長

が福井、岐阜、高知など全国の鍛冶職人を訪ね、一本ずつ使用感を確認しながら厳選したものだ。打刃物の包丁は握った感触や切れ味がつくり手によって異なるので、この目利きが重要になる。

打刃物とは、日本刀と同様、1,000度近くに熱した鉄に鋼を接合し、ハンマーで叩いた刃物製品を指す。丁寧に叩くことで薄くて強度の高い刃に仕上がる。手作業のため、包丁だと一日に2本程度しかつくれない。価格は3万円前後になる。

産地こそばらばらだが、扱う包丁には共通点がある。「道具の本質を追求した包丁」であることだ。不要な装飾や加工がなく、シンプルで使いやすいものにこだわる。

この考えをもとに、同社が企画して鍛冶職人に製造を依頼した包丁もラインアップしている。自社ブランド

「甲鉄」だ。派手さはなく無骨な見た目だが、使い手の目線で細部にまでこだわってつくり込まれている。

例えば、刃の側面はあえて磨きを荒くして細かい凹凸を残している。切った食材が包丁の側面にくっつかないので、中断せずに切り続けることができる。短時間で大量に調理するシーンを想定した仕様である。

シェフに多い、包丁の背の部分に人差し指を置き中指を刃元部分に当てる握り方にも合わせている。刃の背の部分は指で押さえつけても痛くないように角が丸く研がれ、刃元は中指が当たらないようにアーチ状にくぼませている。「甲鉄」は、長時間握っていても指に負担がかからない。

一つ一つの仕様には理由があって、形状に無駄がなく使いやすい。仕事道具に厳しい目をもつ多くのシェフに愛用されるのも納得できる。

疑問に答える熱量

もともと地元の鉄工所に勤務していた柴田社長は23歳のとき、旅行先の米国で日本製品に対する評価の高さを知った。そのなかで行き着いたのが、包丁だった。世界中のキッチンが市場になる。この直感を信じ、帰国後の2009年、勤務先を辞めて創業した。

仕入先は、刃物の産地で包丁をつくる鍛冶職人のもとへ通い詰め、確保していった。苦労したのは販路開拓だった。複数のマッチングサイトやメールなどを使って海外の小売店に接触を試みたが、反応はゼロ。その間、包丁を極めようと、地元の福山市内の研ぎ師に学ぶなどして技術を磨いていった。

結局3年間、研ぎ師として生計を立てながら取引先を探し続け、2012年によくカナダの小売店と販売契約を交わした。この店に卸した包丁を紹介したのが、冒頭の動画である。評判が瞬く間に広がると、取引の依頼が次々と舞い込んだ。

ただ、柴田社長はやみくもに販売先を増やすことはしなかった。使用感が購入の決め手となる包丁販売では、実際に顧客と接する小売店の対応が重要だと考えたからだ。質の良い商品でも店の対応が良くなければ

売れない。柴田社長によると、この点が海外展開の難しさだという。

例えば、あいまいな表現でもニュアンスをくみ取ってくれる日本の顧客とは違い、海外でははっきりとした表現でないと伝わらない。なぜこの形状で、この長さなのか。一つ一つの疑問に明確な答えが求められ、それらが解消して初めて購入に至る。だから、うるさいくらいに商品について語れる人がいるかどうかを取引先選びの条件にした。

もう一つの条件が、メンテナンスだ。包丁は、切れ味を保つために研ぎが欠かせない。日本で研げばよいのだが、シェフの商売道具を長期間預かるわけにいかない。現地に研ぎの技術をもつ人材が必要だった。

厳しい条件に思えるが、ふたを開けてみると、元シェフが経営するような通好みのキッチン用品店を数多く開拓できた。なかには独学で研ぎを学び、職人顔負けのレベルに達した店主もいた。世界は広い。

今や、柴田社長と同じ熱量で商品を語れる仲間は世界13カ国にいる。

国内の主婦も注目

思わぬ反響もあった。国内での売り上げの増加である。海外での評価をみて、同社のネットショップに押し寄せた。主な購買者は主婦だ。高



自社ブランド「甲鉄」の包丁

価な包丁ほど売れ行き好調で、海外での販売数に追いつく勢いだそう。少々高くても、良い道具を手入れしながら長く愛用したいと考える人が昔に比べて増えていると、柴田社長は分析する。

仕入先にも好影響をもたらしている。世界に通用する国産包丁のすごさを知った若者が鍛冶職人に弟子入りを希望するケースが増えているそう。同社の事業拡大が、鍛冶職人の担い手不足の解消に一役買っているわけだ。目下の課題は、技術水準を維持しながら、うまく技能伝承が進むかどうかだという。そのため柴田社長は仕入れの際、少しでも問題があれば容赦なく返品する。「柴田さんに下手なものは出せない」。若い鍛冶職人たちは、完璧に仕上げようと鍛錬を重ねる。

創業して10年、柴田社長は確かな手ごたえを感じている。次に目指すのは、包丁に続く商材の販売である。メーカーとともにまな板や鍋の開発に取り組んでいる。社名の由来となった甲鉄艦のごとく、多くの仲間を乗せて、柴田社長の航路はさらに広がりそう。

(長沼 大海)



「第23回西宮酒ぐらルネサンスと食フェア」のオープニングセレモニー

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



西宮らしい産業振興と起業家支援



西宮商工会議所

中小企業相談所長 もとつじ まさのり
元辻 昌典

西宮市は兵庫県の南東部、大阪市と神戸市のほぼ中間に位置しています。江戸時代に酒造りに適した水「宮水」^{みやみず}が見つかり、生粋の純米酒「灘の生一本」^{なだ きいっぽん}の生産地として有名になりました。日本一の酒どころ「灘五郷」の一角を担っています。交通の利便性も良く、数多くの教育・文化施設が集まる文教住宅都市として発展してきました。

1995年に発災した阪神・淡路大震災により、西宮を含めた阪神地域全体には深い傷跡が残りました。酒蔵や商店街、卸売市場なども被災し、西宮の事業者は甚大な被害を受けました。その後、まち全体で産業の復興やにぎわいの創出に取り組んできました。現在、西宮の人口は震災前を大きく上回る48万人になりました。

当会議所では、市や酒造団体と

ともに、西宮の清酒と食産業の発展を目的として、1997年から「西宮酒ぐらルネサンスと食フェア」を毎年開催しています。2日間で10万人以上の来場者を誇るイベントです。

また、「ケーキ工房のあるまち・西宮」というイメージを定着させるため、市内の洋菓子店のパティシエがスイーツをコース形式で提供する「西宮洋菓子園遊会」を2000年から毎年開催しています。チケットの当選倍率が25倍を超える人気イベントです。

地域資源を活用したこれらのイベントに加え、文教住宅都市という特性を生かし、起業しやすい環境づくりや起業家の育成にも取り組んでいます。起業前には起業家支援セミナー、起業時には起業塾、起業後には経営者塾といった継続的な支援を

実施しています。毎年、数多くの起業家の夢の実現や、起業して間もない経営者の課題解決の手助けをしてきました。

起業家支援を一層推進するため、2020年度から専門家や支援機関などで構成する「西宮起業家支援のあり方検討会議」（仮称）を発足する予定です。西宮の特性を生かした、起業家を創出・育成する支援施策や拠点づくりを検討していきます。また、2022年春に完成予定の商工会館に、ソフトとハードの両面で起業家を応援する「西宮起業家支援センター」（仮称）の設置を計画しています。

こうした活動が実を結ぶように、これからも事業者や地域の発展につながる取り組みを推進し、西宮の未来を拓く商工会議所を目指してまいります。



シルクロードにある二重内陸国 ウズベキスタン

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。

日本人にとって比較的なじみのある欧米諸国や東南アジアと比べ、中央アジアという地域は物理的にも心理的にも最も遠くに位置するのではないのでしょうか。ウズベキスタンと聞いて、地球儀上のどこにあるのか、すぐに指し示せる人はごく少数でしょうし、文化や歴史、そこに住む人々について、具体的にイメージすることもなかなか難しいかと思われま

筆者自身も数年前に仕事を通じて中央アジアと関係をもつまでは、「イメージの湧きづらい、何となく危険そうな地域」と思っていました。ところが実際に訪れてみると、首都のタシケントは予想以上にきれいで治安も悪くない都市だというのが第一印象でした。国内には、青い建造物が美しい、世界遺産のサマルカンドをはじめとして、ブハラ、ヒヴァなどの観光地も充実しています。

シルクロードの中心地にあるウズベキスタンは、世界に2カ国しかない「二重内陸国」(最低2回国境を越えないと海にたどり着けない国)です。各月の平均気温は日本と大差ありませんが、年間晴天率が高く、内



タシケントのナヴォイ劇場

陸性気候で乾燥しています。国民は、若干モンゴル系の要素が入ったトルコ系のような人々が多く、一部ロシア系白人もいるという具合です。

1人当たりGDPは1,550米ドル(2018年)と、東南アジア諸国に比べてかなり低いものの、タシケント市内は欧州の中堅諸国に近いレベルで整然として、ゴミ一つ落ちていないような清潔な状態が保たれています。

タシケントにはウズベキスタン料理のほか、各国料理のレストランもあり、食事の不便は感じません。代表的な料理に、ピラフの起源とされる「プロフ」や、うどんの起源とされる「ラグマン」などがあり、どれ

も安価です。現地産のビールやワイン、ウォッカなども非常に安いです。

ウズベキスタンは親日国といわれています。その背景には、第2次世界大戦後、ソ連に抑留された日本軍兵士が建設に携わったタシケントの「ナヴォイ劇場」が、後に起きた大地震の際に唯一被害がなかったこと、そして監視の目がなくても一生懸命仕事に従事していた日本人は尊敬に値すると考えられるようになったことなどが挙げられます。

1991年のソ連崩壊に伴い独立して以降、ウズベキスタンは鎖国的な政策を採っていましたが、2016年末にミルジヨーエフ大統領が就任してからの経済改革は目覚ましいものでした。長年の課題だった外貨兌換や外貨持ち出しの自由化、為替の一本化など、大きなハードルを次々にクリアし、外資にとって魅力的な国へと変貌しつつあります。

抜本的改革にはまだ時間がかかると思われませんが、生活の快適さと将来のポテンシャルという意味で、ビジネスや観光の両面で魅力的な市場になることを期待しています。

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

Masahisa Sato

筑波大学大学院修士課程終了。英国サフォード大学大学院にてPh.D.を取得（2002年）。地球環境戦略研究機関（IGES）研究員、ユネスコ・アジア文化センターのシニア・プログラムスペシャリストを経て現職。SDGsを活用した地域の環境課題と社会課題を同時解決するための民間活動支援事業委員長、国連大学サステイナビリティ高等研究所客員教授、UNESCO ESD-グローバルアクションプログラム共同議長、IGESシニアフェローなどを兼務。

ポイント

- ・SDGs経営は企業にとっても、ステークホルダーにとっても、社会にとっても従来のCSR活動を越えた大きな可能性をもつ。
- ・企業には、表面的な対応ではなく、時代背景や世界観、特徴を踏まえて「SDGsの本質」を理解し、目標の達成に取り組むことが期待される。
- ・中長期的な視点でリスクや機会を見据え、変化を先取りし、今からビジネスモデルを改良することが重要である。

はじめに

2015年9月に150を超える加盟国首脳に参加のもと「国連持続可能な開発サミット」が開催され、その成果文書として、『我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ』が採択された。それ以来、多くの分野・領域において、持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けた取り組みが行われている。

SDGsは、2030年に向けて地球規模の優先課題（17の目標、169のターゲット）を提示しているだけでなく、世界のあるべき姿を明らかにし、途上国・先進国を超えた全世界的な行動・協働を要請している。SDGsは、2015年12月に気候変動対策として採択されたパリ協定（産業革命前からの世界の平均気温上昇を2度未満に抑え、さら

に1.5度未満を目指す多国間の国際的な協定。第21回気候変動枠組条約締約国会議にて合意)とともに、個人・組織・社会・ガバナンスの変容に向けた大きなメッセージとして受け止める必要があるだろう。

SDGsの活用によって広がる可能性

2017年11月、日本経済団体連合会はさまざまな社会課題の深刻化が、自由で開かれた国際経済秩序の維持・発展を脅かす懸念を受けて、「Society5.0の実現を通じたSDGsの達成」を柱とした『企業行動憲章』を改定した。

『企業行動憲章』は、社会の課題解決と未来創造の視点を兼ね備えた成長モデルとして位置づけられており、SDGsの達成に大いに貢献すると指摘されている。具体的には、10原則（①持続可能な経済成長と社会的課題の解決、②公正な事業慣行、③公正な情報開示、ステークホルダーとの建設的対話、④人権の尊重、⑤消費者・顧客との信頼関係、⑥働き方の改革、職場環境の充実、⑦環境問題への取り組み、⑧社会参画と発展への貢献、⑨危機管理の徹底、⑩経営トップの役割と本憲章の徹底）にもとづき関連法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、高い倫理観をもって社会的責任を果たしていく姿勢を提示している。さらには、企業行動の指針として、社会に有用な付加価値および雇用の創出（Society 5.0の実現を通じたSDGsの達成）と、自律的で責任ある行動（人権の尊重、働き方の改革、危機管理の徹底、サプライチェーンの行動変革への働きかけなど）の重要性を指摘している（日本経済団体連合会、2017a；2017b；2017c）。

今日では、SDGsの示す規範性（基本的な心構え・姿勢）を重視した指摘だけではなく、SDGsの活用が経営の可能性を広げるといった指摘が多くなされている。グローバル・レポート・イニシアチブ、国連グローバル・コンパクト、持続可能な開発のための世界経済人会

議（2016）は、SDGs経営の可能性について、①将来のビジネスチャンスの見極め、②企業の持続可能性に関わる価値の向上、③ステークホルダーとの関係の強化、新たな政策展開との同調、④社会と市場の安定化、⑤共通言語の使用と目的の共有、の五つを提示している。環境省（2018）は、企業がSDGsによって「環境・社会の変化によるリスク」「事業活動が環境・社会に与える影響に伴うリスク」「環境・社会へ配慮することによるチャンス」を把握することが、①企業イメージの向上、②社会課題への対応、③生存戦略、④新たな事業機会の創出、につながると指摘している。経済産業省（2019）もSDGs経営の可能性として、①投資・人材・顧客獲得の重要なカギである、②社会課題解決のなかに経済合理性を見出すことで取り残された市場を新たに獲得できる、③他組織との協働により社会課題を解決するイノベーションを創出することができる、の三つを強調している。

SDGs経営には、①コンプライアンス（規制やルールの遵守）、②組織運営・組織体制（雇用・労働面や環境面への配慮）、③企業活動（本業や社会貢献活動を通じたSDGs達成への貢献）があるわけだが、上述のレポートからいえるのは、SDGs経営が組織にとっても、ステークホルダーにとっても、社会にとっても大きな可能性を有しているということだ。従来のCSR活動を通じた社会貢献を超えた位置づけがなされていると読み取れる。

「SDG Compass」とその取り組み動向

ここからは、SDGs経営において有用なツールとして「SDG Compass」を紹介するとともに、企業の取り組みの動向について確認していこう。

「SDG Compass」の5ステップ

「SDG Compass」は、企業がいかにしてSDGsと経営

戦略とを整合させ、SDGsへの貢献を測定し管理していくかの指針を提供するものである。開発したのはグローバル・リポーティング・イニシアチブ（GRI）、国連グローバル・コンパクト、そして持続可能な開発のための世界経済人会議の3者である。

「SDG Compass」は五つのステップから成る。「SDGsを理解する」「優先課題を決定する」「目標を設定する」「経営へ統合する」「報告とコミュニケーションを行う」である。すべての企業が関連する法令を遵守し、最小限の国際標準を尊重し、優先課題として基本的人権の侵害に対処する責任を認識していることを前提にしている（グローバル・レポーティング・イニシアチブ、国連グローバル・コンパクト、持続可能な開発のための世界経済人会議、2016）。「SDG Compass」は大規模な多国籍企業に焦点を置いて開発されたものだが、中小企業やそのほかの組織においても活用が期待される。

ステップ1の「SDGsを理解する」では、CSR部門だけではなく、全社での理解を促進することが重要になるだろう。SDGsは企業だけではなく、自治体やNPO、NGO、学校などでも取り組みが行われてきている。企業経営を担う管理職のみならず、多様なステークホルダーと直面する営業担当者や企業価値をSDGsの文脈で意味づけて発信する広報担当者、SDGsに興味のある学生や新規職員、職員との関係性を深める人事担当者など、全社を挙げてSDGsに関する理解を深めることが必要である。また、他社の取り組み事例の研究や有識者との意見交換、調査報告書や出版物による社会的動向の把握、SDGsの本質の理解、経年変化を捉えていくことも必要だろう。

ステップ2の「優先課題を決定する」では、バリュー・チェーン全体における事業活動をSDGsの目標とタグづけ、影響度合いを分析し、優先課題を特定する必要があるだろう。例えば、温室効果ガスについては企業が工場などから排出する直接排出や、他社から供給される電気

の利用などに伴う間接排出以外に、製品を製造する際の間接的な排出（原料調達、輸送、廃棄、従業員の通勤、出張など）にも配慮が必要である。バリュー・チェーン全体での環境・社会・経済的な配慮が求められている。

ステップ3の「目標を設定する」では、世界や社会のニーズに合わせた目標設定や外部視点からの目標設定が必要になる。そのための手法に「アウトサイド・イン・アプローチ」がある。世界的な視点から何が必要か外部から検討し、それにもとづいて目標を設定することにより、企業は現状の達成度と求められる達成度のギャップを埋めていくアプローチである。言い換えれば外部目線にもとづく企業経営のアプローチであり、SDGsは外部目線を提供するツールとして機能しているといえよう。

ステップ4の「経営へ統合する」では、従来のCSR活動ではなく、SDGsを経営・事業へ統合することが必要になる。SDGsと中長期計画や自社に関わる重要課題（マテリアリティ）との関連づけを行う、SDGs達成に向けた企業の社会貢献を宣言するなど、すべての部門と取り組みに持続可能性を組み込むことが求められている。

ステップ5の「報告とコミュニケーションを行う」では、取り組み状況を開示・報告すること、多様な主体とのコミュニケーションが求められているといえる。

「SDG Compass」を活かした企業の取り組み動向

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）と地球環境戦略研究機関（IGES）は「SDG Compass」の5ステップを活かした企業の取り組み動向の経年変化を報告している。表はGCNJとIGESが企業に対して自社が「SDG Compass」のどのステップにあるか進捗度を確認したものである。ステップ1の割合が減少し、ステップ2以降の割合が増加していることから、多くの企業が実施フェーズに入っていることがわかる。

GCNJ・IGESは、ほかにもSDGs経営に関する現況調

査を深めている。2019年の調査^(注1)では、「組織における認知度」についてSDGsがCSR担当者（77%）や経営陣（77%）に定着しつつあることを示している。また、「SDGsの取組が進展した要因」については、世間の認知度の高まり（65%）、トップの意識の変化（51%）、CSR部門の活動の活発化（39%）、事業機会の顕在化（19%）、国連グローバルコンパクトへの署名（16%）などと認識している。「今後のSDGsの取組み」については、社内啓発の強化（69%）、自社の戦略・経営計画に反映（68%）、外部との連携・パートナーシップを強化（49%）、自社のCSRの重点課題に反映（47%）などを挙げている（グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、地球環境戦略研究機関、2020）。本調査は2015年から継続的に実施されており、年々SDGs経営に取り組む度合いが増していることがわかる。

「SDGsの本質」を踏まえた取組み

SDGsは今日の企業経営において、大きな可能性・潜在性を有しているといえる。しかしながら、多くの取組みが、「SDGsのタグづけ」（取組みを正当化するために、既存の活動にSDGsの各目標をタグづけすること）の領域から抜け出せていない現状があり、「SDGsウォッシュ」（SDGsに対する表面的な対応にとどまり、実態が伴っていないビジネス）も散見されるようになってきた。

SDGs経営を成功させるには、時代背景や世界観、特徴を踏まえた「SDGsの本質」の理解が不可欠である。佐藤（2019）は、これら三つの要素について、次のように述べている。まず、SDGsの時代背景としては、①2001年から2015年のミレニアム開発目標（MDGs）の時代と比較して、世界が直面する問題・課題が大きく変化（貧困から貧富格差へ、気候変動、自然災害、肥満、生物多様性喪失、エネルギー問題、ガバナンス、社会的公正、

表 「SDG Compass」における企業のSDGs経営の進捗状況
(単位：%)

	2016年 (n=99)	2017年 (n=163)	2018年 (n=180)	2019年 (n=186)
ステップ1 SDGsを理解する	54	43	31	19
ステップ2 優先課題を決定する	22	28	28	26
ステップ3 目標を設定する	11	13	17	26
ステップ4 経営へ統合する	9	8	12	15
ステップ5 報告とコミュニケーションを行う	4	8	12	14

出所：グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、地球環境戦略研究機関（2020）『ESG時代におけるSDGsとビジネス～日本における企業・団体の取組み現場から～』

(注) GCNJが会員の企業・団体に「SDG Compass」で定義されているどのステップにあるか尋ねたもの。

高齢化など）していること、②VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）の時代への状況的対応が求められていることがある。また、SDGsには、①“地球の限界”（planetary boundaries）に配慮をしなければならないという「地球惑星的世界観」、②“誰ひとり取り残さない”という人権と参加原理にもとづく「社会包摂的な世界観」、③“変容”という異なる未来社会を求める「変容の世界観」があると指摘している。さらに、SDGsの特徴として、①“複雑な問題”への対応（テーマの統合性・同時解決性）、②“共有された責任”としての対応（万国・万人に適用される普遍性・衡平性）を挙げている。今後、企業は佐藤（2019）が指摘しているようなSDGsの時代背景・世界観・特徴を踏まえて「SDGsの本質」を理解し、目標達成に取り組むことが期待されている。

SDGsをツールとして活かす 中小企業経営

SDGsをツールとして活かす中小企業経営において、その持続可能性を考える視座としてESDレンズを紹介する。ESDレンズは、持続可能な開発のための教育（ESD）に関する国際論議において指摘された視座で、統合的レンズ、批判的レンズ、文脈的レンズ、変容的レンズが

ある。ESDレンズを通して「SDGsをツールとして活用する」意味を考察したい。

統合的レンズ

環境・社会・経済の統合（テーマの統合性）、同時解決性

上述したとおり、SDGsの特徴には、複雑な問題への対応（テーマの統合性・同時解決性）があるといえる。SDGsが発表された国連文書には、SDGsの各目標が別々にではなく、相互に関連している点が明記されていることからわかるとおり、従来、別々に取り扱われてきたテーマを統合し、環境・社会・経済の統合的向上を促すものとして、そして、環境課題と社会課題の同時解決を促すものとしてSDGsを捉える必要がある。SDGs経営においても、CSR活動だけではなく、コンプライアンス、組織運営・組織体制、企業活動の全体のなかでSDGsを位置づけていくことが必要とされている。

批判的レンズ

既存の取り組みの見直し、意味づけ、捉え直し

「批判的レンズ」（多角的な意味づけ、課題をつなぐりのなかで捉え直す）を通してSDGs経営を検討してみると、「SDG Compass」で提示された「アウトサイド・イン・アプローチ」の有効性をうかがうことができる。上述のとおり「アウトサイド・イン・アプローチ」は世界的な視点から、何が必要かについて外部から検討し、それにもとづいて目標を設定することで、企業は現状の達成度と求められる達成度のギャップを埋めていくアプローチである。これまで内部目線（企業目線）でみてきた経営を、外部目線（SDGsや日本の社会課題）で見直し、意味づけ、捉え直すことにより、従来の経営を異なる角度で捉えることができるようになる。SDGs経営は企業活動の意味を多面的に捉え、持続可能性に資するものとして位置づけることも意味している。

文脈的レンズ

SDGsと日本の社会課題との関連づけ

経済産業省関東経済産業局と日本立地センターは『中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果（WEBアンケート調査）』を2018年12月に発表した。これは500人の中小企業経営者に対してSDGsの認知度・対応状況、SDGsに取り組んだ効果などをWebアンケートで調査したものである。認知度・対応については「SDGsについて全く知らない」が84.2%となった。一方で、SDGsの貢献に寄与する社会課題解決等に資する取り組みを列挙した質問では、SDGsへの認識の有無は別として、何かしらの取り組みをすでに行っている中小企業が50%弱あった（経済産業省関東経済産業局・日本立地センター、2018）。これらを踏まえると、「SDGsと日本の社会課題との関連づけ」が、中小企業によるSDGs経営の可視化に貢献するといえよう。

NPO法人ETICは、全国のパートナー組織と実施している取り組みからワークショップの開催を通して、日本が直面している、もしくは直面しうるさまざまな種類の複雑な課題・問題を抽出し、データベース化した『社会課題解決中マップ』をホームページで発表している^(注2)。日本が直面している課題例には、老朽化する社会インフラ、他国の一歩先を行く超高齢化社会、自然災害、希薄化・孤独化するコミュニティ、創造力を高める教育の機会拡大、持続可能なエネルギーの実現と普及、先進国なのに高い相対的貧困率、延ばしたい健康寿命などがある。SDGsとこのような社会課題、地域課題との関連づけが必要とされている。

変容的レンズ

個人、組織、社会の変容

最後に、「変容的レンズ」（個人・組織・社会・ガバナンスの変容）を通してSDGs経営を検討したい。すでに

指摘したとおり、「SDGsの本質」には「変容の世界観」がある。SDGsが発表された国連文書のタイトルは、『Transforming Our World』（社会を変容させる）であり、けっしてSDGsの各目標を個別に達成するための取り組みを勧めるだけではない。変容（transformation）とは姿が様変わりするという非連続的な変化である。関(2018)はこの変容について、長期的に社会全体をシステムティックに変える必要があるとし、市場の仕組み、経済の仕組みから人々の価値観まですべてが連動し、政府だけでなくあらゆるステークホルダーが同じベクトルで取り組んで初めて可能になる大きなテーマであるとしている。

GRIと国連グローバル・コンパクトは、企業におけるSDGs活動やプログラムをタグづけしたり、組織変容に向けた行動・実践を促したりするツールとして『SDGsを企業報告に統合するための実践ガイド』を開発し、IGESが日本語に翻訳している^(注3)。本ガイドは企業報告において優先課題、SDGsのターゲット特定、事業目標の設定、開示情報の選択、パフォーマンスの分析などを明記しており、ビジネスレポートが求められる中小企業のSDGs経営において有効であるといえよう。「SDGsの本質」には変容の世界観、変容への覚悟・意志が含まれていることを強く留意する必要があるだろう。

おわりに

変化の先取りによる事業展開

SDGs経営は、①コンプライアンス（規制やルールの遵守）、②組織運営・組織体制（雇用・労働面や環境面への配慮）、③企業活動（本業や社会貢献活動を通じたSDGs達成への貢献）に内在化させることだけが求められているのではない。時代背景・世界観・特徴といった「SDGsの本質」を踏まえたうえで、変化（中長期的なリスクと機会）を先取りし、未来の成功のために今からビジネスモデルをバージョンアップしていくことが重要

である。

従来重視してきた財務面（過去・現在の財政・経営成績）のみならず、非財務面（経営戦略、経営課題、リスク対応やガバナンス）への対応が求められている。それだけでなく、多様な主体とコミュニケーションを取り続ける意志やグローバルな情報発信も求められている。今後、個人・組織・社会・ガバナンスの変容に向けて、他者との対話に応え、変容の覚悟をもつといったSDGs経営としての「意志」が求められているといえよう。

(注1) GCNJが全会員335企業・団体（2019.9.1時点）を対象にSDGsの認識、取り組み状況、課題、今後の方向性についてWebアンケートを行った。期間は2019年9月1日から10月11日。回収は186企業・団体（回収率：55.5%）。

(注2) <https://2020.etic.or.jp>

(注3) <https://www.iges.or.jp/en/pub/practical-guide-jp/ja>

<参考文献>

- 環境省（2018）『すべての企業が持続的に発展するために—持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド—』
- グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、地球環境戦略研究機関（2020）『ESG時代におけるSDGsとビジネス～日本における企業・団体の取り組み現場から～』
- グローバル・レポート・イニシアチブ、国連グローバル・コンパクト、持続可能な開発のための世界経済人会議（2016）『SDG Compass SDGsの企業行動指針—SDGsを企業はどう活用するか—』グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、地球環境戦略研究機関訳（Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact and World Business Council for Sustainable（2015）*SDG Compass The guide for business action on the SDGs*）
- 経済産業省（2019）『SDGs経営ガイド』
- 経済産業省関東経済産業局・日本立地センター（2018）『中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果（WEBアンケート調査）』
- 佐藤真久（2019）『SDGs時代のまちづくりとパートナーシップ』田中治彦・枝廣淳子・久保田崇編著『SDGsとまちづくり 持続可能な地域と学びづくり』学文社、pp.263-278
- 関正雄（2018）『SDGs経営の時代に求められるCSRとは何か』第一法規
- 日本経済団体連合会（2017a）『企業行動憲章』
- （2017b）『企業行動憲章実行の手引き（第7版）』経団連事業サービス
- （2017c）『企業行動憲章改定—持続可能な社会の実現のために—』『月刊経団連』2017年12月号、pp.8-23

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。

地元の今が集まる全員参加のラジオ局



室蘭まちづくり放送(株)

代表取締役社長 **沼田 勇也** (ぬまた ゆうや)

〈企業概要〉

代表者	沼田 勇也	事業内容	FM ラジオ局
創業	2007年	所在地	北海道室蘭市みゆき町2-13-1 輪西多目的センター4階
資本金	1,030万円	電話番号	0143 (84) 1662
従業者数	12人 (うち、アルバイト5人)	URL	http://fmview.jp

2018年9月6日午前3時7分、北海道胆振東部地震が起きた。その18分後には北海道全域で電気が消えた。2分後、「FMびゅう」の「DJぬまち」こと、室蘭まちづくり放送(株)の沼田勇也社長は社員に連絡をとり、放送の準備を始めていた。役割分担を済ませると、子どもを抱えて急いでスタジオに入った。地元に必要な情報を届けるために。

コミュニティFMの 使命を果たす

— 発災直後のことを振り返っていただけますか。

スタジオに着くまでの間、やることの順番を考えていました。まずは非常用電源を立ち上げ、放送可能であることを確認しました。並行して、出社してきたスタッフと手分けして自治体や警察、消防、ほかのメディアなどから情報を集めました。これらを整理し、緊急放送を開始しまし

た。発災から28分後、午前3時36分のことです。普段は24時間放送ではないのですが、このときばかりは3日間、緊急生放送を続けました。毎年、道内にあるコミュニティFM協会会員放送局22局は道の担当者、自衛隊等が集まって行方北海道総合防災訓練に参加しています。このおかげで、落ち着いて対応できました。

地震の後、停電が道内全域を襲いました。わたしたちは放送エリアである室蘭市、登別市、伊達市の電力の復旧状況を細かく伝えました。

— コミュニティFMならではの情報を発信し続けたのですね。

地震の発生からしばらく経った後、FMびゅうのおかげで冷静に行動できたというコメントをリスナーからいただきました。ありがたいお話ですが、これはリスナーの皆さんの協力のおかげなのです。

放送した情報のなかにはリスナーから寄せられたものが多くありました。「〇〇で炊き出しをやる」「△△地区で電気が復旧した」といったきめ細かい情報が、緊急災害放送を開

始した直後からスタジオに集まってきたのです。3日間で届いたメールは350通を超え、FMびゅーのSNSアカウントにも多くのメッセージが届きました。

FMびゅーという放送局名には、二つの由来があります。一つは風の音です。太平洋に面する室蘭市は風の街と呼ばれ、海風がいつも吹いています。もう一つは、景観を意味する英語のViewです。開局以来掲げている「まちをおとでつたえる」というコンセプトを表現しています。

現在、室蘭市では道内全域をエリアとするAM放送3局とFM放送2局を受信することができます。これらのチャンネルでは、道内全域のニュースやプロ野球の実況中継などを聴くことができますし、東京のラジオ局が配信する番組を楽しむこともできます。FMびゅーは地域の情報に力点を置くことすみ分けを図っています。

顔の見える関係を築く

——開局の経緯を教えてください。

今から約20年前にさかのぼります。2001年、室蘭市にコミュニティFMをつくろうと考える市民が集まりました。室蘭市内の製鋼所で経理担当者として働いていたわたしも地元を盛り上げたいと考え、集まりに

参加していました。メンバーは皆、放送の知識や経験はありません。道内の先輩コミュニティFM局を視察したり、自治体の方々と住民と番組の企画を考えたり、インターネットで試験放送をしたりしながらノウハウを蓄積していきました。いよいよ、会社を立ち上げることになり、集まりのなかで若手だったわたしに代表者の白羽の矢が立ったのです。

開局前後の出来事を振り返るとき、わたしはよく「リアルクラウドファンディング」という言葉を使います。今でこそクラウドファンディングのためのウェブサイトがいくつもあり、ネット上で応援してくれる人を募ることができます。わたしたちはネットを介してではなく、住戸や商店街の店を一つ一つ訪ね、出資や協賛をお願いして回ったのです。まさしくリアルクラウドファンディングといえるのではないかと思います。

——1軒ずつ回って協力を求めているのは大変だったでしょうね。

室蘭には大企業の事務所や工場もあるのだから、まずはそういう所をお願いしたらどうかという意見もありました。コミュニティFMが地元^{地元}に根付いていくためには企業の協力はもちろんですが、住民一人ひとりの理解が欠かせません。少しでも多くの方にFMびゅーの存在を知って



スタジオの入り口

もらうほうが、長い目でみたときに良いと考えたのです。少ない人数で放送エリアの全域を回るローラー作戦は、時間も手間もかかりましたが、あのときの苦労があったからこそ、今も放送を続けられているのだと考えています。

もちろん、いきなり家に押しかけて、お金をくださいと頼んでもうまくいくわけがありません。援助しやうように小口のお金を受け付けるようにしました。出資であれば、1口5万円、協賛であれば1口5,000円です。企業も同じ条件です。

2017年11月に会社をつくり、半年後に放送局の免許を取得したのですが、それまでに1,000万円のお金が集まりました。小さな企業の多くは、経営者やその家族など特定の人が株主になっていると思います。わたしたちの場合、株主や協賛者として多くの住民や企業とかわりをもっています。地元の力に支えられて経営をさせていただいているというわけです。



生放送中のスタジオ

——協賛は特に個人の方に人気だったようですね。どのようなメリットがあるのでしょうか。

出資よりも金額を低く設定したこともあって、想像以上の支援をいただきました。お祭りに寄付するような感覚があったのでしょうか。この方たちには御礼として四半期に一度発行する番組表「ふれびゅー」にお名前を掲載しています。開局後もサポーターズクラブ会員を募り、年会費として協賛をしてくれた方に対して、クリアファイルやボールペンといったノベルティグッズのプレゼントを毎年しています。

そしてもう一つは誕生日のお祝い放送です。当日の放送時間中に3回、お名前とともにお祝いのメッセージを読み上げます。ラジオ局ならではの御礼と銘打って始めたところ予想以上に反響が大きく、毎年協賛してくださる方を増やすことにつながっています。自分の名前がラジオで流れることはなかなかできない経験ですし、放送がきっかけになって近所

のひととの会話が弾んだということもあったようです。ラジオを聴いてくれるのはもちろんありがたいのですが、放送をきっかけに地元のコミュニケーションが活発になることは、より嬉しいです。少しは地元へ貢献できたかなと感じられるからです。

——リスナーとの一体感がありますね。番組についても教えてください。

放送している番組は大きく3種類あります。一つ目は、他局の番組です。札幌のラジオ局の番組を買って放送します。ただし、放送時間に占める割合は最も少ないです。

二つ目は、FMびゅーのスタッフが企画、制作した番組です。放送時間に占める割合は最も多いです。地元のニュースを読んだり、ゲストを招いてトークを繰り広げたりしています。わたしも時々、「DJぬまっち」としてスタジオに入っています。

独自のコンテンツとして、社会人都市対抗野球の生中継があります。室蘭市には大手製鉄メーカーが母体の強豪チームがあるからです。地元の方々に喜んでもらえると考え、放送にチャレンジしたのです。

——スポーツの生中継は経験やノウハウがないと難しそうです。

そのとおりです。覚悟はしていましたが、野球の実況は想像以上に難

しかったです。一瞬でプレーの全貌を把握し、簡潔な言葉で表現しなくてはならないからです。

混乱している様子がラジオを通じて伝わったのでしょうか。札幌のラジオ局でプロ野球の実況を担当していた方が「実況しましょう」と提案してくれました。その方は定年退職した後、伊達市に移り住んでおり、FMびゅーを聴いてくれていたのです。この協力には本当に助けられました。チームが大会を勝ち進み、東京ドームから生中継したことは一生忘れられない経験になりました。2016年からはユーチューブで動画配信もしています。

スタジオを飛び出して

——リスナーの力を借りて番組の完成度を高めたわけですね。もう1種類の番組はどのようなものですか。

ずばり、リスナーが企画から制作までのすべてを担うボランティア番組です。FMびゅーでは、リスナーによる企画の持ち込みを歓迎しています。一人ひとりが大切な地域情報源だからです。

放送は週1回30分～1時間程度です。リスナーの反応が上々な番組は10年以上続いています。人気番組の一つは、地元の医師や住職たちが繰り広げるトーク番組です。地元

住民にインタビューしながら地元を語るだけなのですが、あまりにも肉輪でマニアックなネタの連続で、長く地元暮らししている人にも聴き応えのある番組になっています。

ママDJが地域の子育て情報を発信する番組も好評です。小さな子どもと一緒に出かけやすいスポットや飲食店などを紹介するもので、ママ目線で情報が吟味されているとリスナーの間で話題になりました。今やこの番組は独自の進化を遂げており、何とママDJとリスナーと一緒にフリーペーパーを制作しています。2019年に創刊した「おやっこ」は市内各所に置かれており、地元の子育て世帯の必需品になっています。

——ラジオ番組の制作経験がなくても大丈夫なのでしょうか。

FMびゅうでは、企画を考えていただく前の準備として、放送の基本について学ぶ講習会を随時開催しています。わたしが講師を務めます。講習会では、放送法や放送禁止用語など放送に関するルール、DJの心構えなどを学びます。時間は3時間程度ですので、気軽に参加できます。例えば、時計を見ずに1分間で話をまとめる訓練はさまざまな場面で生かせるでしょうし、放送にまつわる知識があればラジオを聴く楽しみも増えます。わたしにとってもリス

ナーと直接交流できる貴重な機会です。会話から新しい企画が生まれることもあります。

——交流を大切にしているんですね。

リスナーと定期的に顔を合わせる事が大切だと考えており、講習会以外にもリスナー参加型のイベントを多数開催しています。その一例を挙げると、公開放送を行ったり、地元のショッピングセンターで自動車模型のレース大会を開いたり、北海道の蘭越町にある農家を訪ねて圃場見学会を開催したりしています。岩手県宮古市にフェリーで行くツアーも開催しました。

わたしは従業員たった12人の小



東京ドームから生中継

さな企業の経営者です。それでも街を歩いていると、たくさんの方が声をかけてくれます。そのたびに思うのです。電波を止めてはならないと。コミュニティFMだからできること、そしていつもチャンネルを合わせていただくためにやるべきことを、リスナーの力を借りながら模索していきたいと思います。

取材メモ



取材の前、沼田さんは札幌の大学で出張講義を行ってきたそうだ。タイトルは『災害とラジオ「コミュニティFM」』。講義資料は146ページあるのだが、沼田さんは「時間ぴったりで話すことができました」と涼しい顔で振り返っていた。沼田さんは経営者であると同時にプロのDJなのだと感じた。

講義資料には時折、リスナーと沼田さんらFMびゅうのスタッフが楽しそうに交流している写真が登場する。これを見て、沼田さんの二刀流を支えているのはリスナーとの間に築いた絆なのだ確信した。開局前のリアルクラウドファンディングや誕生日祝い放送、そしてリスナー参加型のイベントなど、沼田さんはあらゆる場面で顧客との関係づくりを大切にしてきた。しかも、誰かをひいきすることはなく、皆とオープンな関係を構築することを徹底している。

ラジオ局の経営は特殊で、中小企業経営者の多くは遠い世界の話と思うかもしれない。だがその取り組みには、選ばれるための工夫がたくさんある。

(藤田 一郎)



暦のしきたりと ビジネス

第24回 水無月——夏越の大祓え

6月は水無月みなづきです。水が無い月と書きますが、実際には梅雨です。豊かな雨水が田んぼを潤す季節を水無月と書くところが、平安時代の貴族たちのおしゃれな感覚でした。そして水無月みなづきといえば、夏越の大祓えなつこほらの月というのが古くからの伝統です。夏を越す大きな祓え清めの儀式という位置づけです。

今もよく知られる行事として、京都の八坂神社をはじめ日本各地の大小の神社でみられる茅ちの輪くぐりがあります。茅で編んだ大きな輪をくぐって心身を清めるもので、大本は宮中に伝わる夏越の大祓えです。

日々の生活で心身にまつわりついてしまうのが災厄けがや穢れけがです。いわばゴミやちりやほこりなど汚いもので、放っておくと病気や災難、けがや事故を引き起こしてしまいかねません。こう考えた昔の人々は、毎年6月と12月の晦日みそかに大きな祓え清めの行事をしていたのです。

かつての日本には、春から夏にかけて防虫や防疫のための行事がたくさんありました。例えば、4月の卯月うづき八日ようかには虫除けの紙札を便所に貼り、5月の端午の節供には菖蒲しょうぶや茅巻で

邪気を払い、防虫効果を願いました。そして梅雨明けの大きな一区切りが、水無月の晦日の大祓えです。小さな茅の輪を衣服につけたり、大きな茅の輪をくぐったりして災厄を祓い、暑い夏に備えようとしたのです。茅には防虫効果があり、茅葺の屋根や茅あしや葦よしづで編んだ葭よしづ簀すいは蚊や虫を寄せつけない効果がありました。茅の輪を身につけて疫病から逃れようとした由来について語っているのは、古代の『備後国風土記』逸文に記されている蘇民将来そみんしょうらいの伝説です。

北の海にいた武塔むとうの神が、南の海の神の女子に会いに出かけます。途中で日が暮れ、その土地に住む兄弟に一夜の宿を乞います。裕福な弟は拒否しますが、貧しい兄の蘇民将来は粗末な粟飯でもてなしました。

その後、何年かが過ぎて武塔の神は8人の子どもを連れて帰ってきました。お礼がしたい、お前には子や孫はいるかと問いました。蘇民将来は妻と女子が一人いると答えました。武塔の神は女子の腰のあたりに茅の輪をつけさせるように言いました。そのとおりにしたところ、果たしてその夜のうちに女子を残して、全員

が疫病で死んでしまいました。武塔の神は生き残った女子に、今後も災厄を避けるため、蘇民将来の子孫であることを周りに示して、茅の輪を身につけなさいと言いました。

これが伝説ではなく史実とわかったのは、2001年4月に京都府長岡京市で木札が発掘されたからでした。横13ミリメートル、縦27ミリメートル、厚さ2ミリメートルの小さな木札ですが、表面と裏面に墨書で「蘇民将来之子孫者」とはっきりと書かれていたのです。上端部に穴が開けられており、紐をかけて厄除けのために身につけていたと推定されました。

疫病を避け健康を願う気持ちは、はるか昔から今もなお、夏越の大祓えの茅の輪に伝えられているのです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

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

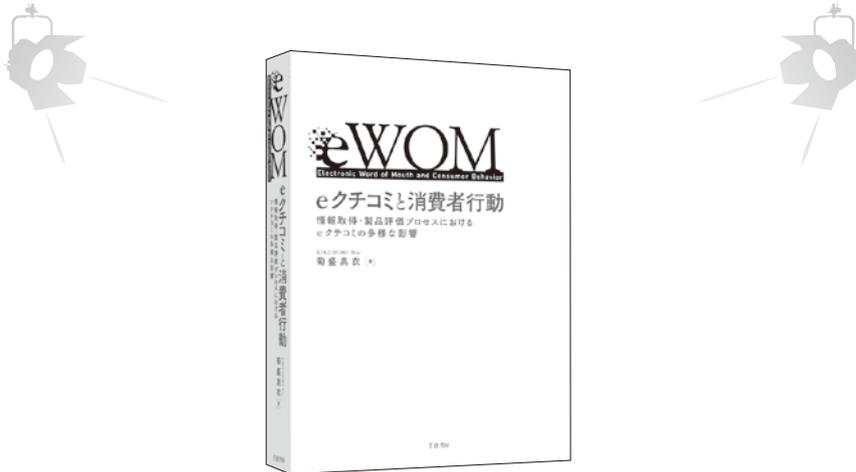


菊盛 真衣 [著]

eクチコミと消費者行動

情報取得・製品評価プロセスにおけるeクチコミの多様な影響

千倉書房 定価（本体3,200円＋税）



自社の商品やサービスに対する評判は気になる。今やSNSやEC（電子商取引）サイトには、消費者のレビューがあふれている。こうしたインターネット上のレビューは、「eクチコミ」と呼ばれている。

本書は、eクチコミが消費者の行動にどのような影響を与えるのかを分析したものだ。eクチコミは、家族や知人など人づてにじわりと広まる口コミと違い、良い話も悪い話も不特定多数の人に一気に広まる。企業が自社サイトやSNSを通じてレビューを促すこともある。本書では、これらeクチコミの特性を前提にして議論が進んでいく。

著者によれば、商品やサービスの性質によってeクチコミの効果は異

なるという。例えば、映画や小説のように、評価が属人的で主観に影響されやすいものに対するeクチコミは、肯定的な意見だけよりも、否定的な意見が2割ほど含まれているほうが信頼され、消費者にプラスの印象を与えるそうだ。

反対に、家電や普段使いのサービスのように、消費者の求める機能を満たすかどうかの評価の分かれ目となるものに対するeクチコミは、否定的な意見がわずかでも含まれていると消費者にマイナスの印象を与える。否定的な情報が少数意見であったとしても、自分自身には当てはまるかもしれないという心理が働くからである。

さらに、消費者の属性によっても

eクチコミの影響は変わるという。商品やサービスにもともと詳しい消費者に対しては、eクチコミのなかに肯定的な情報だけでなく否定的な情報もあったほうが、プラスに作用する。他方、機能や効果に詳しくない消費者に対しては、否定的な意見がわずかでも含まれるeクチコミはマイナスに作用する。

企業はeクチコミの中身をコントロールできない。だが、本書での議論を踏まえると、eクチコミへの向き合い方がみえてこないだろうか。例えば、自社が一部のマニアをターゲットに商品やサービスを提供しているのならば、ネガティブな意見にあえて目をつぶる判断もありえる。逆に、一般消費者をターゲットに商品やサービスを展開しているのならば、少数の批判的な意見にも目を配って対策を施すこと、そしてその取り組みについて企業側から情報発信することが効果的といえそうである。

インターネットを介した情報のやりとりや売買は、ますます増えていく。ネット上のマーケティングをさらに学びたいと考える経営者に一読を勧めたい。（分須 健介）

ちょっと気になるキーワード

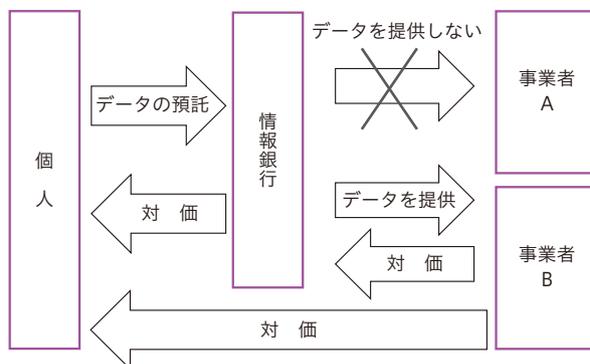
個人のデータをお金のように流通させる「情報銀行」の仕組みづくりが進んでいます。人々の生活の利便性を高め、経済の活性化に貢献することが期待されています。

内閣官房 IT 総合戦略室によると、情報銀行とは「個人とのデータ活用に関する契約等に基づき、PDS 等のシステムを活用して個人のデータを管理するとともに、個人の指示又は予め指定した条件に基づき個人に代わり妥当性を判断の上、データを第三者（他の事業者）に提供する事業」です。企業はビジネスを営むなかで個人に関するさまざまな情報を蓄積しています。これを情報銀行の PDS（パーソナルデータストア）というシステムに集約して、第三者に流通させるわけです。情報銀行はまさに情報の“預け先”ということができます。

情報銀行は手数料、いわば“金利”を受け取る代わりに預かった情報を別の企業に提供します。“融資”のような取引です。ただし、情報銀行が好き勝手に情報を提供することはできません。情報の源である個人が提供の範囲を管理・制限できるようになっているからです。

情報の提供者である個人は情報銀行を通じて対価、いわば“利息”を受け取ることができます。情報を提供した相手から直接対価を受けることもあります。例えば自身の生活習慣に関するデータを提供する代わりに、最適

情報銀行



なヘルスケアサービスや商品を提案してもらうことが考えられます。従来の金融取引にはない、情報銀行ならではの特徴といえるでしょう。

現在、金融やメディア、エネルギーなどさまざまな業界の大手が情報銀行ビジネスの開始に向けて実証実験を始めるなど、動きが活発化しています。中小企業は情報の借り手にも貸し手にもなりえますから、情報銀行を巡る動きは注目したいところです。

*一部、花谷昌弘・前田幸枝編著『情報銀行のすべて』（ダイヤモンド社、2019年）、内閣官房 IT 総合戦略室ホームページ『AI、IoT 時代におけるデータ活用ワーキンググループ中間とりまとめの概要』をもとに記述しています。

編集後記

「一度きりの人生を後悔したくないから」。今月の研究リポートで紹介したボーダーレス起業家の方々が、一様に口にしていた言葉です。家族のため、自分のやりたいことに取り組むため、自由に仕事をするためと、自営と勤務を行き来する動機はさまざま、なかには赤字続きだという方もいましたが、それでも皆さん生き生きと輝いて見えました。その姿からは、自らの進む道を都度選択し、切り拓いてきたことに裏打ちされた自信や誇りも感じられました。

新型コロナウイルス感染拡大の影響が続くなか、中小企業をはじめ多くの方々が困難に直面しています。今は我慢のときですが、後悔のない人生を送るためにもできることを考え備えるほかありません。（桑本）

調査月報 7月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

後継者の決定状況にみられる改善の兆し

—「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」結果の動きから—
総合研究所 主席研究員 井上 考二

クローズアップ 識者に学ぶ

仕事の効率を高める眠り方改革

早稲田大学理工学術院 教授 枝川 義邦

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

