

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.144

9



特別
リポ
ート

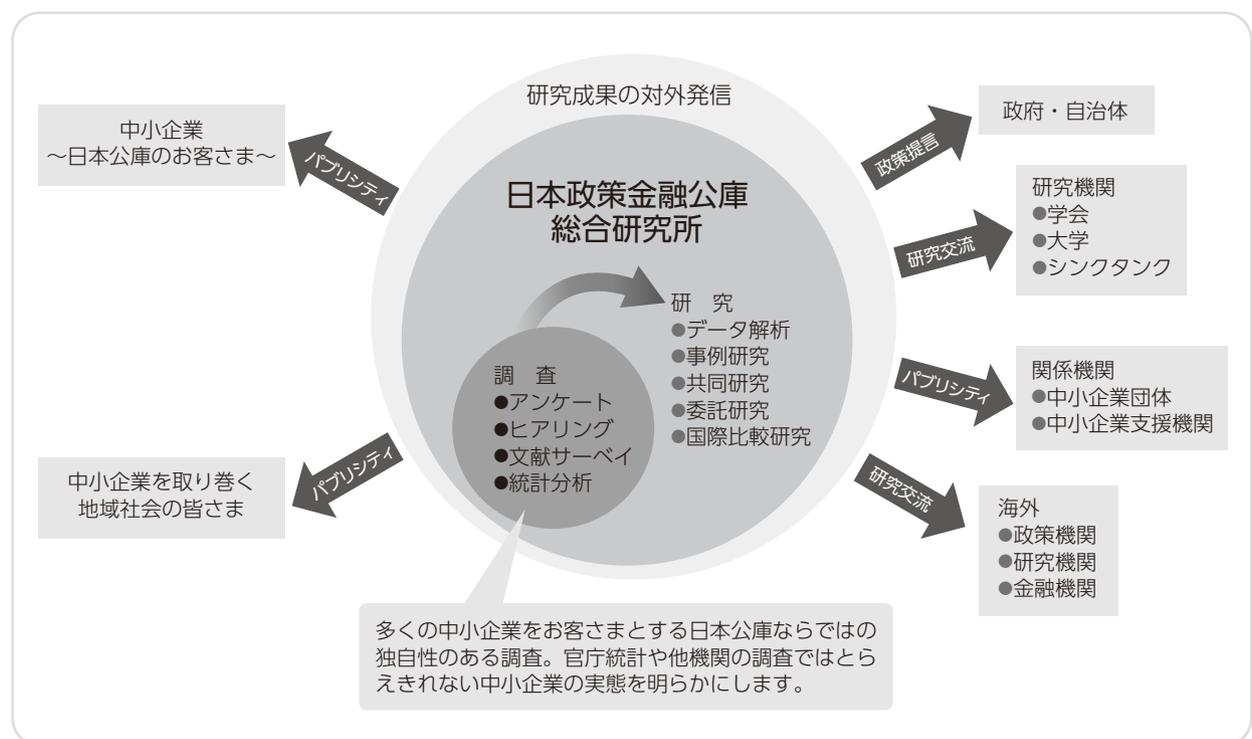
「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者

— 2020年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 —

中小企業庁事業環境部調査室 調査員 花井 泰輔

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「ジャパンカラー」
千歳緑（せんざいみどり）



4

特別レポート



「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者

— 2020年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 —

＊中小企業庁事業環境部調査室 調査員 花井 泰輔

2



巻頭エッセー 明日に向けて

「心理的安全性」を育む 組織コミュニケーション

＊九州大学大学院人間環境学研究院 教授 山口 裕幸

18



未来を拓く起業家たち

家具でくらしを豊かに

＊宮城県仙台市 (株) magellan

22



データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～

中小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により 急速に悪化し、極めて厳しい状況にある

26



産業レポート IT活用で飛躍する中小金型製造業

短納期、低コスト、生産の効率化を実現

＊総合研究所 主任研究員 松井 雄史

30



社史から読み解く経営戦略

昭和丸筒

—「紙」の加工技術で多様な製品を生み出す—

＊社史研究家 村橋 勝子

32



経営最前線

自分らしさを表現したグッズショップ

＊東京都台東区 (株)伊藤康一

34



熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む

女性部活動を通じて気づきを得る

＊田舎館村商工会 主任経営指導員 川村 諭

35



世界のあれこれビジネス情報便

チェコ共和国「EUの母」と呼ばれた日本人

＊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

外国人とのコミュニケーション

—観光現場での対応のヒント—

＊成蹊大学経営学部総合経営学科 教授 藤田 玲子

42



連載 急成長企業—新規開業からの道に学ぶ—

長期的経営戦略のもとに進める多園展開

＊千葉県野田市 社会福祉法人すくすくどろんこの会

46



暦のしきたりとビジネス

八幡宮の祭礼——しなやかな変身

＊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

応援する技術

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

「心理的安全性」を育む 組織コミュニケーション



九州大学大学院人間環境学研究院 教授

山口 裕幸

Hiroyuki Yamaguchi

1991年、九州大学大学院博士課程満期退学。1997年、博士（教育心理学）。岡山大学を経て1997年より現所属。専門は社会心理学、組織心理学。チームワークの形成過程における組織内・チーム内の対人関係とマネジメントに関する研究を進めてきた。著書に『チームワークの心理学』（サイエンス社、2008年）、『組織と職場の社会心理学』（ちとせプレス、2020年）ほか多数。

新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けて、テレワークによる在宅勤務やオンライン・コミュニケーションが急速に社会に浸透しつつある。オンライン対話は、ディスプレイ越しに相手の表情は見えても、実際にその場に一緒にいるわけではないので、その場の空気を読まねばならぬ心理的圧迫感は小さくてすむかもしれない。

他方、対面状況では、周囲の人々の表情やしぐさを敏感に察知して「空気」を読みながら、自分はいかに発言すべきか考えることが多い。組織コミュニケーションでも、互いに遠慮して、言いたいことや言うべきことを控え、その結果、情報共有が進まず、意思疎通がままならない、いわゆる風通しの悪い状態が生じやすい。こうした実情を受けて、組織の風通しを良くする取り組みとはいかなるものなのかという課題は、長年にわたって注目されてきた。

組織の「風通しの良さ」は、組織心理学では「心理的安全性」という概念で研究されており、近年、注目を浴びるようになってきている。要は、人間関係が面倒なことになったり、人事評価で損をしたりすることを心配する必要がなく、誰もが安心

して自分の意見を率直に発言できる職場の雰囲気（風土、規範）のことである。まずはコミュニケーションを活性化することが「心理的安全性」を醸成する基盤である。ただ、それだけでは十分ではない。

組織の「心理的安全性」は、メンバー同士が自分の失敗を開示し合うコミュニケーションを通して醸成されるところに特徴がある。どんな人でも失敗はしたくないし、できれば誰にも知られたくない。しかし、失敗を忌避し、隠すのでは真の成長は望めない。逆に、失敗から学ぶことの大切さを重視して、互いに自己の失敗を開示して、皆の学びに結びつけていくことが、組織の「心理的安全性」を醸成し、チームとして機能する職場づくりを導くのである。

職責を担っている以上、失敗したら責めを負うのが筋の通った話だという意見はわかる。しかし、組織の観点からすれば、ほかのメンバーが同じ失敗をしなくてすむように、一人の失敗から全員が学ぶことのほうがずっと価値が高い。失敗を隠すのではなく、開示し合うことのほうが、皆にとってありがたいのである。とはいえ、やはり自分の失敗を開示するにはかなりの勇気が必要だ。だ

から、その必要となる勇気なるべく小さくてすむように、互いに「失敗してもそこから学べば良いのだ」という認識を共有していける機会を増やしていくことが大事になる。

健全な組織づくりには、コミュニケーションの機会をできるだけ多く確保する工夫が最も重要な基本だ。オンライン・コミュニケーションが普及することは、これまで諦めていた、その場にいないメンバーとも対話を交わす機会を創出するのに役立つだろう。対話の機会を拡充するなかで、仕事の話だけでなく、一人ひとりの素朴な日常の思いをぎっくばらんに伝え合う要素も取り入れていけば、互いにありのままの自分を開示できる環境づくりに繋げることができる。

そして「失敗してもそこから学べば良いのだ」という認識を、リーダー中心に繰り返し確認し合うことで、失敗経験を開示する心理的ハードルも低くなっていくことが期待できる。時間はかかっても、日々の組織コミュニケーションにさまざまな工夫を取り入れながら組織・職場の「心理的安全性」を育てていくことは、将来に向けて健全な組織づくりを目指すときの核心課題といえるだろう。

「価値」を生み出す中小企業・小規模事業者

— 2020年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 —

中小企業庁事業環境部調査室

調査員 はな い たいすけ 花井 泰輔

『2020年版中小企業白書・小規模企業白書』（以下、白書という）では、中小企業・小規模事業者に期待される「役割・機能」や、それぞれが生み出す「価値」に着目し、経済的な付加価値の増大や、地域の安定・雇用維持に資する取組を調査・分析している。本稿では、白書の概要について紹介する。



令和元年度（2019年度）の 中小企業・小規模事業者の動向

■業況の動向■

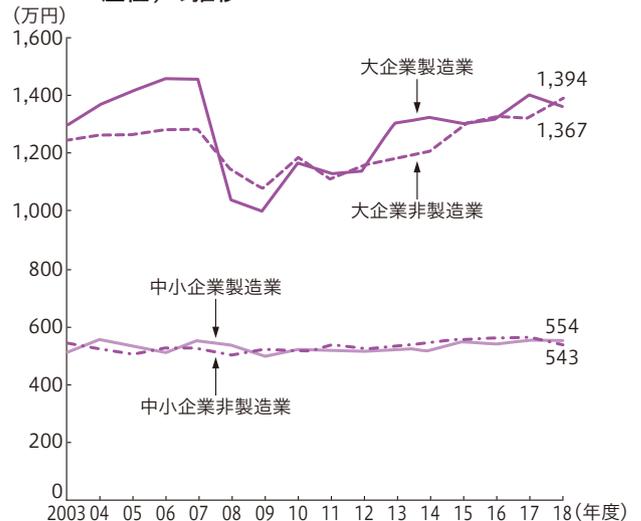
中小企業の業況は、リーマン・ショック後に大きく落ち込み、その後は東日本大震災などの影響でところどころ落ち込みはあるものの、総じて緩やかな回復基調で推移してきた。2019年に入ると、米中貿易摩擦の影響による外需の落ち込みや、2019年10月の消費税率引上げに伴う一定程度の駆け込み需要の反動減に加え、台風や暖冬等の影響もある中で、業況判断DIの低下が続いている。

中小企業の経常利益もリーマン・ショック後に大きく落ち込んだが、その後は緩やかな回復基調が続いている。2019年を通じた動きを見ると、大企業の経常利益が2019年度第2四半期に減少に転じた中、中小企業の経常利益は横ばいで推移している。

中小企業の投資の動向を確認すると、設備の過不足感について、2009年をピークに過剰感が徐々に解消され、製造業では2017年前半、非製造業では2013年半ばに不足に転じた。その後、非製造業は依然として設備の不足感が続いている一方、製造業では2018年後半から不足感が弱まっている。

人手不足は、足下で改善が見られるものの、依然として人手不足感が強い。大卒予定者の求人倍率を確認すると、従業員数300人以上の企業の求人倍率が1倍を下回っている一方で、従業員数299人以下の企業の求人倍率は8.6倍と依然として高水準となっている。また、働き方改革への取組を確認すると、従業員300人以下の企業では、働き方改革全般に対応済みの企業が3割を超えているが、「対応は困難」と回答している企業も相当程度存在しており、企業の規模が小さいほどその割合が高い。中小企業においても魅力的な職場づくりなどを通じて、人手不足解消に取り組んでいくことが期待される。

図-1 企業規模別従業員1人当たり付加価値額（労働生産性）の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1 ここでいう大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。

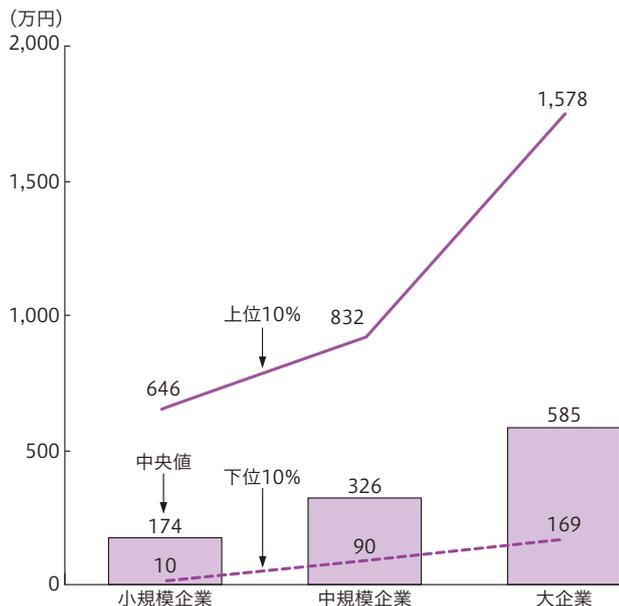
2 2006年度調査以前は付加価値額＝営業純益（営業利益－支払利息等）＋役員給与＋従業員給与＋福利厚生費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課とし、2007年度調査以降はこれに役員賞与、及び従業員賞与を加えたものとする。

■中小企業・小規模事業者の労働生産性■

将来的に人口減少が見込まれる中、我が国経済の更なる成長のためには、359万者のうち99.7%を占める中小企業が労働生産性を高めることが重要となる。企業規模別に、従業員1人当たり付加価値額（労働生産性）の推移を見ると、大企業はリーマン・ショック後に大きく落ち込んだ後、緩やかな上昇傾向で推移している（図-1）。一方で、中小企業は大きな落ち込みはないものの、長らく横ばい傾向が続いており、足元では大企業との差は徐々に拡大している。

白書では、労働生産性を向上させるための一つの手段として、機械や設備への投資を指摘している。しかし、機械や設備への投資の程度を表す資本装備率を見ると、製造業・非製造業共に、大企業と中小企業の格差が大きく、労働生産性の規模間格差につながっていると考えら

図-2 企業規模別の労働生産性の比較
(パーセンタイル)



資料：総務省・経済産業省「平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

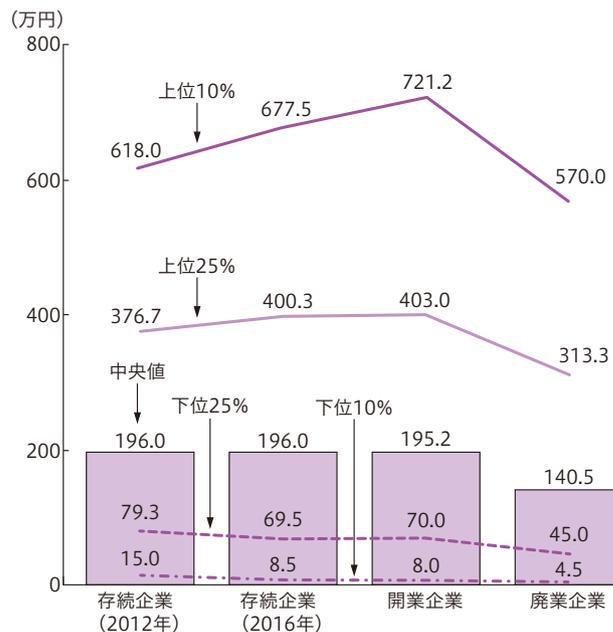
れる。一方で、中小企業の中にも大企業の労働生産性を上回る企業が一定数存在している（図-2）。こうした労働生産性の高い企業を増やしていくことが人口減少に直面する我が国にとって重要となっている。

■ 中小企業・小規模事業者の新陳代謝 ■

我が国経済の成長のためには、個々の存続企業が生産性を高めることに加え、生産性の高い企業の参入や生産性の低い企業の退出といった、企業の新陳代謝が機能していることも重要となる。

厚生労働省「雇用保険事業年報」を用いて算出される我が国の開業率は1998年をピークとして減少傾向に転じた後、2000年代を通じて緩やかな上昇傾向で推移してきたが、直近の2018年度は4.4%に低下した。一方、廃業率は1996年以降増加傾向で推移していたが、2010年

図-3 存続企業・開業企業・廃業企業の労働生産性
(パーセンタイル)

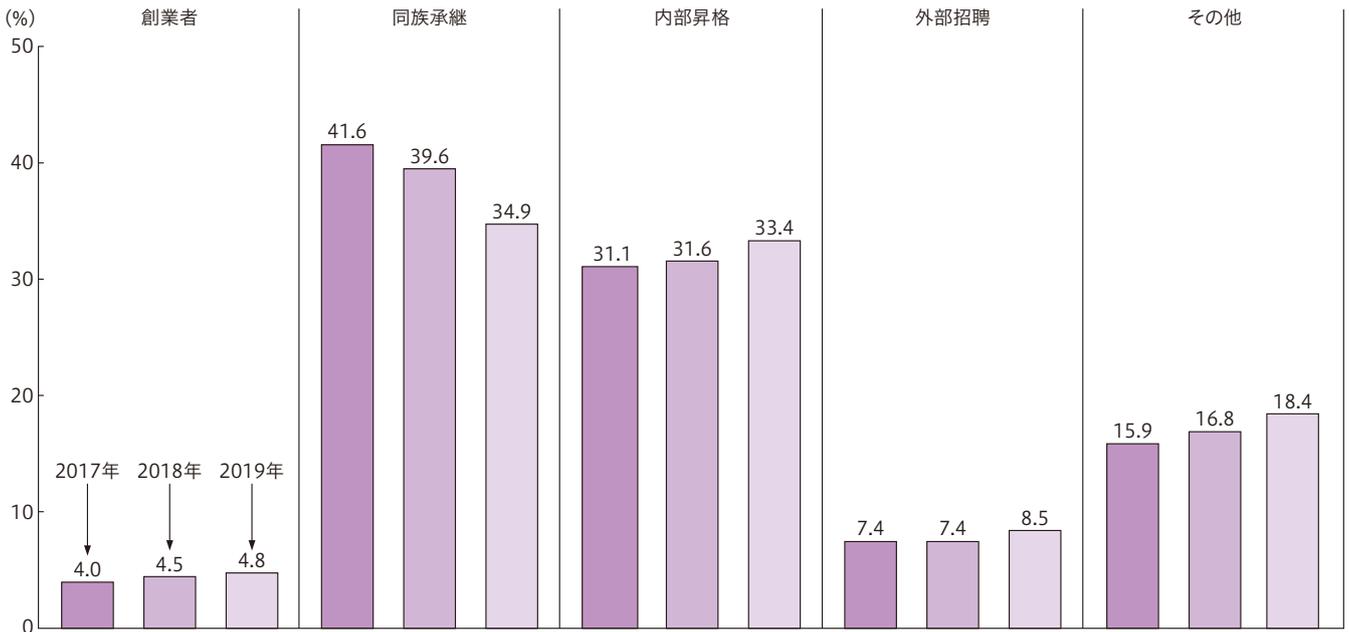


資料：総務省・経済産業省「平成24年、平成28年経済センサス-活動調査」再編加工

に減少傾向に転じ、2018年度には3.5%となっている。また、我が国の開業率は、欧米諸国と比較して、相当程度低い水準である。

では、開業企業や廃業企業の労働生産性はどうだろうか。存続企業（2012年から2016年にかけて存続）、開業企業（2012年から2016年の間に開業）、廃業企業（2012年から2016年の間に廃業）の労働生産性の各パーセンタイルの水準を比較すると、上位10%の値において開業企業の労働生産性は存続企業の労働生産性を大きく上回っている（図-3）。こうした生産性の高い企業の新規参入は、経済全体の生産性向上に寄与するものであり、企業の開業を通じて、生産性向上に資する新陳代謝が実際に起きていることが示唆される。一方、廃業企業の労働生産性はいずれのパーセンタイルにおいても、存続企業、開業企業に比べて低くなっているが、廃業企業の上位25%の

図-4 事業を承継した社長の先代経営者との関係



資料：(株)帝国データバンク「全国・後継者不在企業動向調査（2019年）」

値は、存続企業の中央値を大きく上回っており、生産性の高い企業の退出が一定程度生じていることも見て取れる。

経営者の年齢分布を見ると、70代以上の占める割合が年々増加し、一方で40代以下の構成比が減少傾向にあり、経営者の高齢化が進んでいる。また、後継者の有無を確認すると、60代では約半数、70代では約4割、80代では約3割で後継者が不在となっており、経営者年齢の高い企業においても、後継者が不在の企業が多く存在することが分かる。2016年以降、年間4万者以上の企業が休廃業・解散しており、これらの直前の決算期の当期純利益を見ると約6割は黒字となっている。生産性の高い企業の廃業の背景には経営者の高齢化と後継者不足があると考えられ、こうした企業の貴重な経営資源を散逸させないため、円滑な事業承継の取組が重要性を増している。

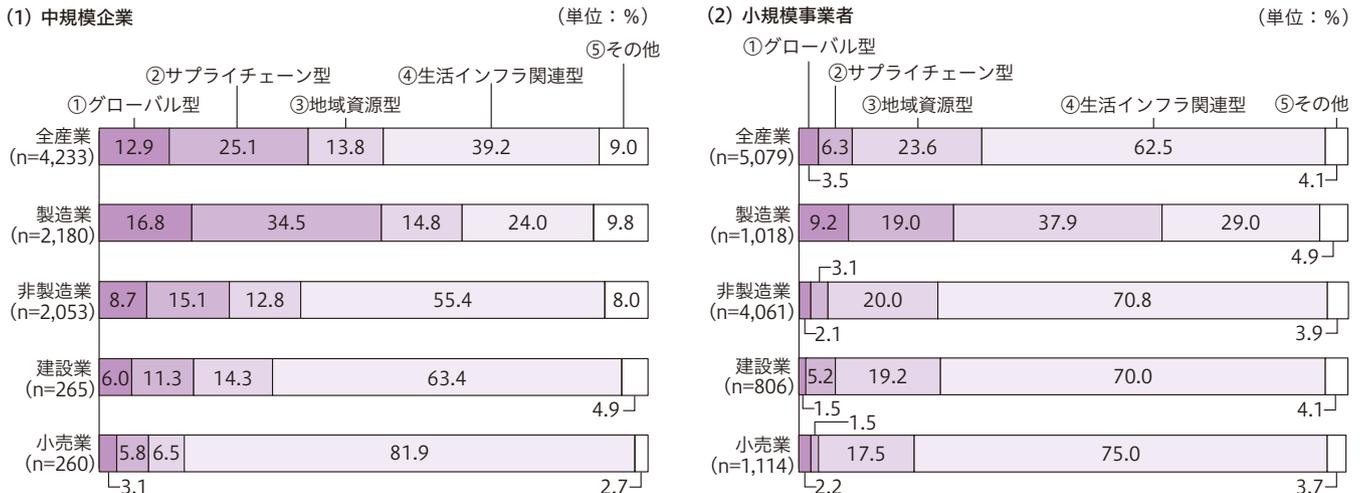
事業承継の形態について確認すると、「同族承継」の割

合が最も高いが、近年は「内部昇格」や「外部招聘」の割合が増加傾向にある（図-4）。親族外承継が事業承継の有効な選択肢となっていることが分かる。また近年、大企業では一般的であったM&Aを比較的低コストで中小企業も活用できるサービスとして、オンラインでのM&Aマッチングサービスなどが登場している。経営者の高齢化や後継者不足が深刻化する中、事業を継続する手段としてM&Aが活用されている状況がうかがえる。

■ 中小企業・小規模事業者の多様性と機能・役割 ■

白書では、中小企業に期待される役割・機能を、「①グローバル展開をする企業（グローバル型）」「②サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業（サプライチェーン型）」「③地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業（地域資源型）」「④地域の生活・コミュニティを下支えする企業（生活インフラ関連型）」の

図-5 業種別4類型の分布



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」、みずほ情報総研(株)「地域における小規模事業者の事業活動等に関する調査」
 (注) 1「中規模企業」の「全産業」では、業種不明の企業を除外して集計している。
 2 本図では「全産業」「製造業」「非製造業」のほか、nの大きい2業種をそれぞれ抜粋して掲載した。

四つの類型に分類し、それぞれを担う企業の特徴や実態について分析している。同じ業種内の企業においても、その目指す姿は多様であり、中規模企業（ここでは、従業員5名以上の中小企業）では、製造業は「②サプライチェーン型」、非製造業は「④生活インフラ関連型」が多いことが分かる（図-5）。また、小規模事業者では、製造業は「③地域資源型」、非製造業は「④生活インフラ関連型」が多いことが分かる。労働生産性や売上高などの業績面、資本金や従業員数といった規模面で比較すると、グローバル型又はサプライチェーン型を目指す企業は、地域資源型又は生活インフラ関連型を目指す企業を総じて上回る傾向が見られることなども明らかになった。

期待される役割や企業を目指す姿が異なれば、必要な支援策も当然異なってくると考えられる。中小企業・小規模事業者の多様性を踏まえたきめ細やかな支援を通じて、経済的な付加価値の増大や地域の安定・雇用維持への貢献などといった、それぞれが生み出す「価値」の最大化を図っていくことが重要といえよう。

新たな価値を生み出す中小企業

■付加価値の創出に向けた取組■

我が国の中小企業は、高齢化・人口減少などの構造変化に直面する一方、足元では、「働き方改革」をはじめ、相次ぐ制度変更への対応が必要となっている。企業が生み出した付加価値額のうち、どれだけが労働者に分配されているかを表す指標である労働分配率について、企業規模別に推移を見ると、大企業に比べて中規模企業、小規模企業の労働分配率が長年にわたって高止まりしていることが分かる。労働者への分配に対する意識が高まる中、起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが必要である。

付加価値の創出に向けた取組の前提として、競争戦略を検討することが必要である。企業の競争戦略は「対象とする市場が広いか、狭いか」「優位性として低価格、差別化のいずれを志向するか」の二つの軸で、四つの類型

に分けることができるが、中小企業ではこのうち、特定の狭い市場を対象とし、製品やサービスの差別化で優位性を構築する「差別化集中戦略」を採る企業の割合が高い。白書では、差別化に成功している企業ほど労働生産性が高い傾向にあることを示している。

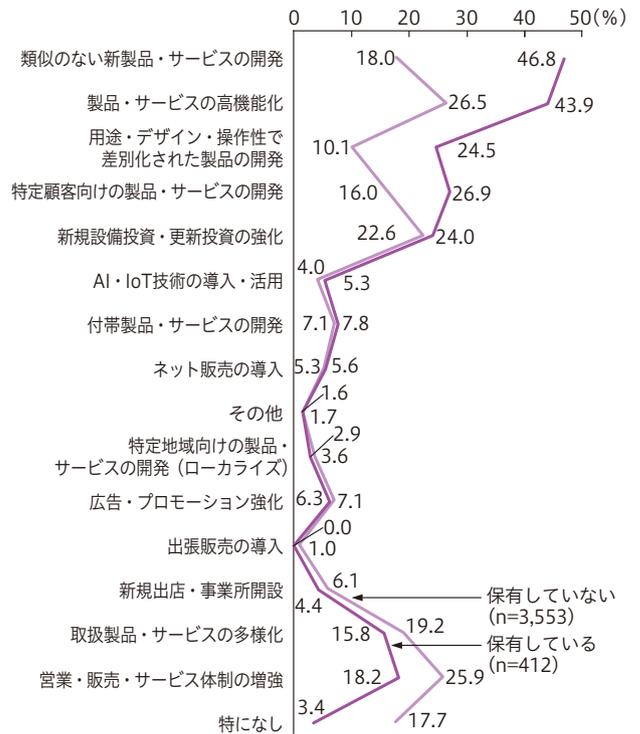
では、差別化に成功した企業はどのような取組を行っているのだろうか。国内でニッチトップ製品・サービスを保有している企業は保有していない企業と比較して、「類似のない新製品・サービスの開発」「製品・サービスの高機能化」「用途・デザイン・操作性で差別化された製品の開発」「特定顧客向けの製品・サービスの開発」などに取り組んでいる割合が高い（図-6）。独自の技術開発や新製品・サービスの開発に注力して、差別化を図っていることが分かる。

また白書では、差別化の取組として製品・サービス開発の取組を挙げる企業は労働生産性の上昇幅が大きいことが示されている。新製品・サービス開発に当たっては、製造業では顧客ニーズ起点、非製造業では社会課題起点で取り組む企業において労働生産性の上昇幅が大きい傾向が見られた。

一般に販売数量と販売単価はトレードオフの関係と考えられているが、新たな事業領域に進出した企業の約4割で、販売数量と販売単価が共に向上している。白書では、業界初となるサービスの企画・開発により、脱下請を達成し、売上・利益面双方で業績向上を実現した企業の事例などを紹介している。顧客に新たな価値を提供するような取組は、付加価値の増大につながり、生産性の上昇にも貢献すると考えられる。

新事業領域への進出や差別化の取組を実現するためには、大企業に比べ経営資源が乏しい中小企業においては、いかに限られた経営資源を有効に活用できるかが重要となってくる。まず、企業が経営資源として何を最も重視しているかを確認すると、総じて「技術者・エンジニア」

図-6 国内ニッチトップ製品・サービスの保有の有無別、差別化の取組



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1 ここでは、「国内ニッチトップ製品・サービス」とは、特定の顧客ニーズに対応することで国内でトップシェアを確保している製品・サービスと定義している。

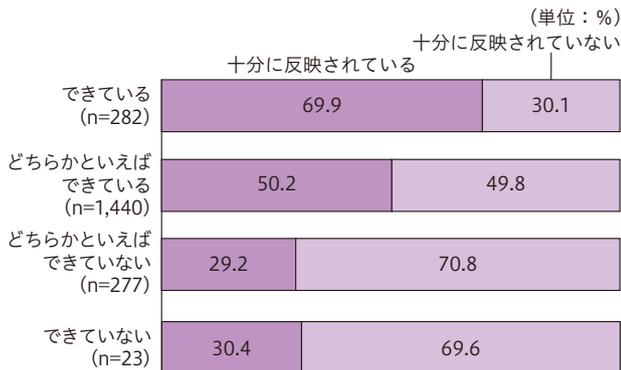
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

3 2013年以降、特に力を入れて成果が上がっている差別化の取組を回答した結果を集計している。

や「営業・販売人材」といったヒトを最も重視する傾向が見られた。一方で、人的資本への投資の状況を見ると、日本では米国・英国・フランスなど欧米主要国と比較して、GDPに占める能力開発費（OFF-JT）の比率が著しく低く、また長期的に減少傾向にある。人的資本投資を行うことで、労働生産性の上昇幅が大きくなることも確認されており、競争の源泉となるヒトの育成に意識を向けることが重要である。

外部の技術やノウハウの活用は、中小企業の可能性を

図-7 優位性の顧客への伝達状況別、優位性の価格反映状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

(注) 1 競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性（総合評価）について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。
2 主な製品・サービスの優位性を、顧客に伝えることができているかについて聞いたもの。

拡大し、新たな技術開発や製品・サービス創出のきっかけとなる。オープンイノベーションの連携先別に労働生産性の上昇幅を確認すると、特に、異業種企業や大学と連携している企業で労働生産性が大きく向上していることが分かる。白書では、実際に産学官連携を通じて新たな分野に挑戦し、環境に優しい「もみ殻処理炉」の共同開発に成功した企業の事例などを紹介している。

■付加価値獲得に向けた適切な価格設定■

白書では、付加価値の獲得に向けた適正な価格設定を実現するための取組についても分析している。自社の主な製品・サービスの優位性について、競合他社と比較して「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業（以下、「優位性の有る企業」という。）に対して、その優位性が価格に十分に反映されているかを確認したところ、優位性の有る企業でも、約半数の企業は「十分に反映されていない」と考えていることが分かった。顧客の属性別では、B to C企業よりもB to B企業の方が「十分に反

映されていない」と考えている企業の割合が多い。

また、優位性の有る企業の方が労働生産性の水準が高く、さらに、優位性の有る企業の中でも、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が高い水準となっている。また、販売単価についても、優位性が価格に十分に反映されている企業の方が、販売単価を上昇させている企業の割合も高いことが分かった。以上を踏まえると、優位性を価格に十分に反映する取組により、さらに労働生産性を高めていく余地があるといえよう。

例えば図-7を見ると、製品・サービスの優位性を顧客に伝えることができている企業ほど、優位性が価格に十分に反映されている割合が高いことが分かる。優位性を価格に反映し、適正な価格設定を実現するためには、優位性を顧客に伝え、製品・サービスの価値を認識してもらうことが重要である。

また、企業の価格競争意向（競合他社が販売価格を仮に一定割合値下げした場合、自社の販売価格をどの程度値下げするかについての意向）別に、優位性の価格反映状況を見ると、「値下げしない」とする企業で、優位性が価格に十分に反映されている割合が最も高く、値下げするとした企業でも、値下げ幅が小さいほど価格に十分に反映されている割合が高い（図-8）。差別化に成功した企業では、自社の製品・サービスが競合他社より高く売れる可能性があることを認識し、意識的に価格競争から脱却していくことが重要といえよう。

個々の製品・サービスごとのコストの把握状況別に優位性の価格反映状況について確認すると、「把握している」と回答した企業の方が「把握していない」と回答した企業に比べて、優位性が価格に十分に反映されている企業の割合が高い。白書では、コストを製品単位で把握することで、利益率を改善している事例や、社内で利益率目標を共有し管理することで高い収益力の維持につなげている事例を紹介している。普段からの価格に対する意識

の高さが、適正な価格設定につながっているといえよう。

差別化により構築した優位性を「価格」に適正に反映して収益化するまでが付加価値の獲得に向けた一連の取組である。顧客、企業、従業員のそれぞれが満足できる価格設定が実現可能な戦略になっているか、実現するために何が必要なのか、時代の変化に合わせて見直していくことが重要である。

■付加価値の獲得に向けた取引関係の構築■

白書では、特に企業間の取引関係に着目し、取引構造と個別の取引条件について分析している。まず、業種別に受託取引のある事業者（広義の下請事業者）の割合について確認すると、情報通信業で2017年度の受託事業者の割合は36.2%、次いで製造業が17.4%、運輸、郵便業が15.2%と比較的高い割合であることが分かった。

委託—受託取引の有無に着目して、「委託事業者」（受託取引なし／委託取引あり）、「下請事業者①」（受託取引あり／委託取引あり）、「下請事業者②」（受託取引あり／委託取引なし）、「独立事業者」（受託取引なし／委託取引なし）の取引類型別に売上高、営業利益、労働生産性の三つの経営指標を確認すると、全ての経営指標で、「下請事業者①」の水準が最も高くなっていることが分かった。また、「独立事業者」の経営指標については、ほとんど全ての指標において、他の類型を下回る水準であることが確認された。この結果からは、委託—受託関係という取引ネットワークの広さがパフォーマンスの高さにつながっている可能性が考えられる。

さらに、受注側事業者の取引関係と売上高の関係について確認すると、売上高を増加させている受注側事業者の特徴として、販売先数を増加させていること、取引の中心となる企業は有しつつも過度に依存していないこと、主要取引先の見直しを行っていることなどが分かった。

コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況を確認する

図-8 企業の価格競争意向別、優位性の価格反映状況

(単位: %)

	十分に反映されている	十分に反映されていない
値下げしない (n=1,001)	56.5	43.5
1%以上5%未満の値下げ (n=247)	47.4	52.6
5%以上10%未満の値下げ (n=414)	44.0	56.0
10%の値下げ (n=282)	39.0	61.0
10%を上回る値下げ (n=53)	37.7	62.3

資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の付加価値向上に関するアンケート」

- (注) 1 競合他社と比較した際の自社の主な製品・サービスの優位性(総合評価)について、「大きく優位」又は「やや優位」と回答した企業に対して、優位性が価格に十分に反映されているかを聞いたもの。
 2 企業の価格競争意向とは、競合他社が価格を10%値下げした場合に、自社の販売価格をどのくらい値下げするかについて聞いたもの。
 3 競合他社の数が1社以上の企業について集計している。

と、製造業やサービス業において、従業員規模が小さい企業ほど「転嫁できなかった」と回答する企業の割合が高い。また、価格転嫁を実現するためには、発注側事業者との交渉の機会が必要であるが、受注側事業者と発注側事業者との協議の状況を見ると、転嫁できなかった企業のうち、4割以上がそもそも「協議を申し入れることができなかった」としている。

受注側事業者が協議の申入れを行うためには取引価格の交渉機会を設けることが重要と考えられ、発注側事業者においても価格交渉を行いやすい環境を提供するような取組が期待される。表のように、価格転嫁の成否別に優位性を有する企業の割合を比べると、製造業、サービス業ともに「提案力・企画力」「アフターサービス」について差が大きくなっている。また、製造業では「製品の機能・サービスの独自性」、サービス業では「ブランド力」の差が大きいなどの特徴がある。価格転嫁を実現するためには、独自の技術を磨くとともに、取引先に対して積極的に企画・提案を行っていくことが重要と考えられる。

表 価格転嫁の成否別に見た、優位性を有する企業割合の比較（製造業・サービス業）（受注側事業者）

(1) 製造業 (単位：%)

	① 概ね 転嫁できた (n = 1,055)	② 転嫁 できなかった (n = 2,775)	①-②
総合的な優位性	50.7	34.8	15.9
製品の機能・ サービスの独自性	53.0	41.9	11.1
品質	59.1	54.2	4.9
供給力	59.2	56.3	2.9
ブランド力	34.6	24.8	9.8
提案力・企画力	41.6	26.4	15.2
アフターサービス	44.1	33.6	10.6

(2) サービス業 (単位：%)

	① 概ね 転嫁できた (n = 787)	② 転嫁 できなかった (n = 1,883)	①-②
総合的な優位性	50.0	34.1	15.9
製品の機能・ サービスの独自性	50.1	41.4	8.6
品質	56.0	48.7	7.3
供給力	43.9	36.6	7.3
ブランド力	32.0	22.0	10.0
提案力・企画力	45.3	31.7	13.6
アフターサービス	52.1	40.2	11.9

資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注) 1 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2 優位性に関する各項目について、無回答を除き、「優れている」、「やや優れている」と回答した企業を合計した割合を算定している。

3 表示は小数点第2位を四捨五入しているため、①-②の値は誤差が生じることがある。

地域で価値を生み出す小規模事業者

■ 地域課題と小規模事業者の存在感 ■

ここからは、地域において生じている様々な問題を整理するとともに、地域の小規模事業者の期待される役割について考察していく。

地方部においては、人口減少が特に深刻であり、様々な課題が生じている。小規模事業者、住民双方に、地域課題に対する認識について確認すると、ともに「商店街や中心市街地等の衰退」の回答割合が最も高いことが分かった。また、事業者側では「働き手の不足」、住民側では「働く場所の不足」の割合が2番目に高く、地域内での労働市場のミスマッチが示唆される。

住民に対して、地域課題の解決に当たり、中心的な役割を担うことが期待される者を確認すると、「地方自治体

(警察・消防を含む)」や「公的支援機関（商工会・商工会議所等）」と並び、小規模事業者へ期待する住民は多いことが分かる（図-9）。

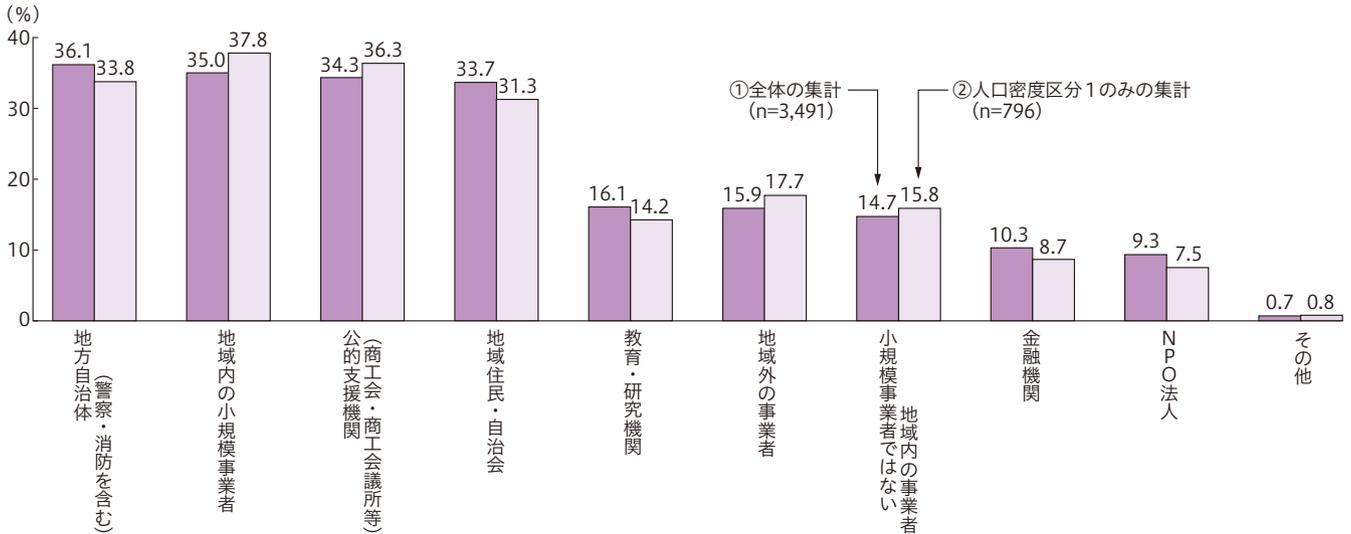
人口密度区分（各市区町村を、人口密度の低い順に、区分1~4の四分位に分けたもの）別に小規模事業者の存在感を確認すると、人口密度が低い地域ほど、暮らしの様々な面において、小規模事業者の存在感が大きいことが分かった。例えば人口密度が低い地域には、百貨店や総合スーパーはほとんど立地していないが、小規模な青果店などが住民の生活を支えていることが分かった。

■ 地域の生活を支える小規模事業者 ■

商店街・中心市街地等の活性化や地域住民にとって必要な生活インフラ機能の維持に向け、小規模事業者が果たすべき役割とはどのようなものだろうか。

商店街の現状の景況について、所在市区町村の人口密

図-9 地域課題の解決に当たり、中心的な役割を担うことが期待される者



資料：みずほ情報総研㈱「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

(注) 1 人口密度区分とは、人口密度の四分位で各市区町村を4つの区分(人口密度が小さいものから、区分1～区分4)に分けたもの。

2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

度区分別に確認すると、全ての区分において、「衰退している」と回答した商店街の割合が最も高く、また、人口密度が低い地域ほど「衰退している」と回答した商店街の割合が高いことが分かった。加えて、人口密度が低い地域ほど、来街者は減少傾向であること、空店舗数の増加が見込まれていることも分かった。

白書では、商店街のこうした厳しい現状を明らかにする一方で、リーダーシップが発揮されている商店街ほど、事業計画・ビジョン等を持って運営がなされており、さらに、事業計画・ビジョン等を持って運営がなされている商店街ほど、来街者数等のパフォーマンスも高い傾向にあることなども示している。また、強いリーダーシップで地域住民を巻き込み、商店街の活性化に取り組む企業を紹介している。

白書では、人口密度が低い地域の住民ほど、長い移動時間などにより、生活に必要な各種店舗の利用に不便さを感じていること、またこうした地域では、最寄りの店

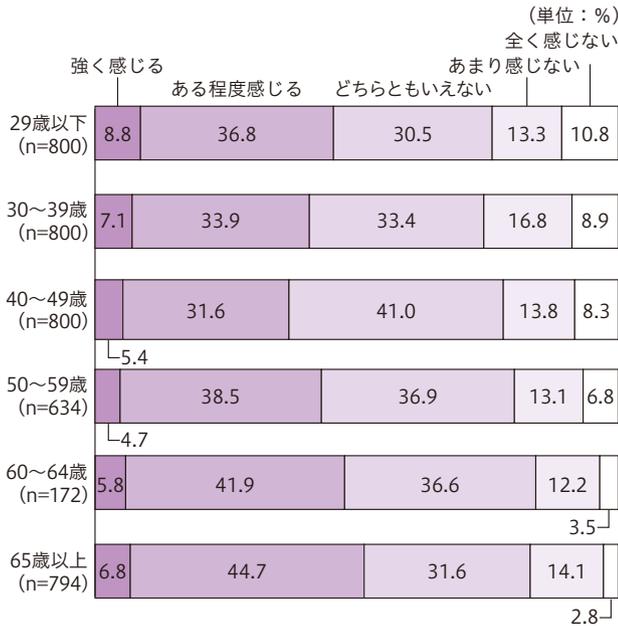
舗があるにもかかわらず、他の店舗を利用している住民がより多いことを明らかにしている。地域の小規模事業者にとって、こうした身近な住民の需要の確保がまずは重要といえよう。

また、年齢層を問わず、多くの地域住民が地域の小規模事業者の店舗を利用することによって、「地域とのつながり」を感じていることも分かった(図-10)。地域の生活を支える小規模事業者は、住民と地域の接点としての役割を担っており、こうした小規模事業者の持続的発展は、地域の経済社会の持続的発展にとっても、非常に重要であるといえよう。

■ 地域における雇用と小規模事業者 ■

続いて、小規模事業者の地域の雇用における役割について確認していく。小規模事業者の労働環境について、自社より規模の大きい同業他社と比較した場合の自社の評価を確認すると、「経営者との話しやすさ」や「従業員同

図-10 小規模事業者の店舗・施設を利用することで地域とのつながりを感じる度合い



資料：みずほ情報総研(株)「普段の生活と地域とのかかわりに関するアンケート」

士の間関係・交流」において優れていると感じている者が多いことが分かった。一方、「業務量・業務内容の配分・見直し」や「業務量・内容に対する適正な報酬の支払い」では優れていると感じている者は少ないことが分かった。白書では、「フレックス制」といった独自の制度を導入して、小規模ならではの柔軟な働き方を可能としている企業の事例などを紹介している。

女性や高齢者の雇用実態はどうなっているのだろうか。従業者規模別に女性や高齢者の雇用実態について確認すると、従業者規模が小さいほど企業ほど全従業者に占める女性従業者や60歳以上の従業者の割合が高い。また、女性・65歳以上の従業者の就業年数を従業者規模別に見ると、女性・高齢者共に、従業者数が「1～4人」の企業で就業年数が顕著に長くなっており、小規模事業者は女性や高齢者が長く働ける場を提供している(図-11)。

■付加価値の創出に向けた取組と地域活性化■

白書では、地域内需要の減少という厳しい事業環境に対応していく上で有効となる取組について分析している。人口密度の低い地域ほど、売上高・利益が減少傾向にある小規模事業者の割合が高い。地域の需要が減少する中、地域外需要を獲得するためにも、地域資源の活用が重要と考えられる。分析では、人口密度の低い地域ほど、地域資源活用による自社の業績への貢献を感じている者が多いことに加え、地域資源の活用方法の恒常的な工夫や見直しを行っている事業者ほど、業績への貢献を感じていることなどが明らかになった。

地域課題解決への取組による自社への効果を確認すると、「地域内での自社の存在意義を確認出来た」と回答した者の割合が最も高いが、「地域における自社の認知度・評判が高まった」や「新たな事業機会につながった」「売上の増加につながった」と回答する者も一定数存在しており、地域課題への取組は事業に好影響を与える可能性がある。白書では、地域課題解決への取組においても小規模事業者は連携して取り組んでいることを明らかにしている。多様な主体が連携して解決に向け、取り組んでいくことが重要といえよう。

■中小企業・小規模事業者と支援機関

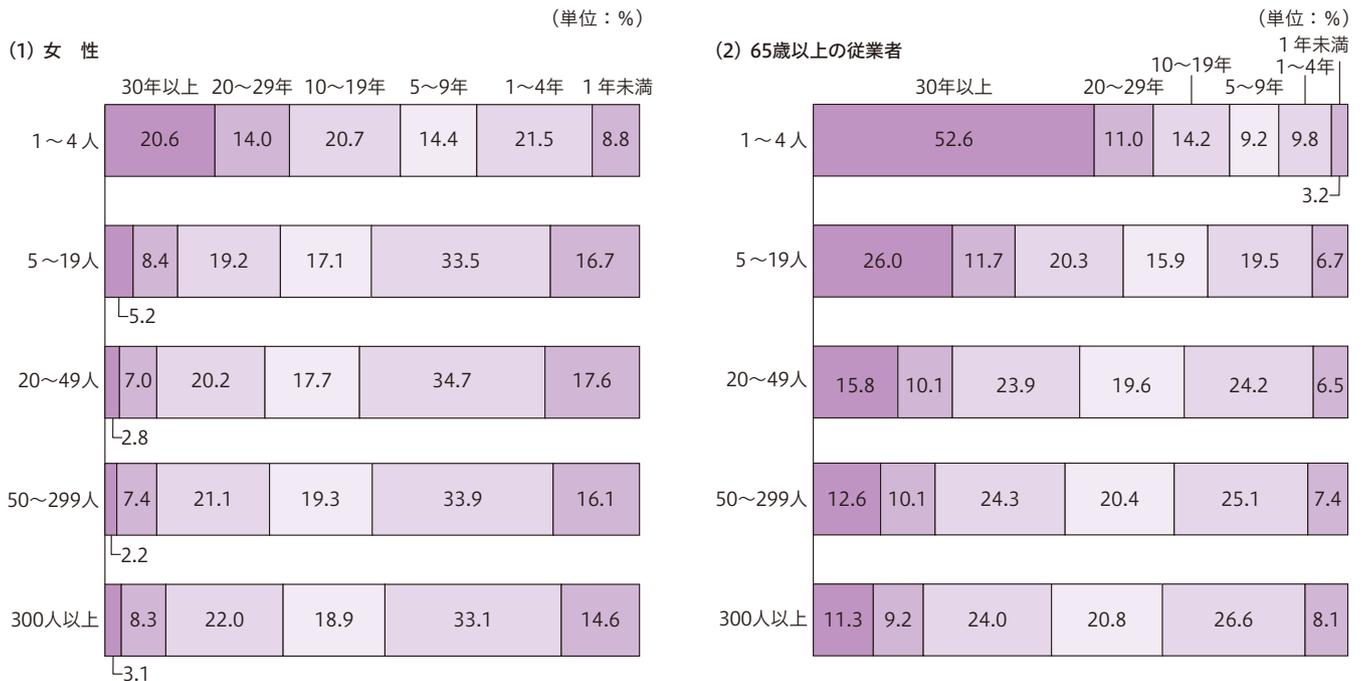
■中小企業・小規模事業者における

■経営課題への取組と支援機関の活用■

白書では、中小企業・小規模事業者における課題解決のプロセスや経営課題とその相談相手、公的支援メニューや支援機関の利用実態、日常の相談相手の有用性について分析を行っている。

経営課題の解決プロセスとしては、「現状把握」「計画策定」「計画運用」といった取組が挙げられる。図-12は、

図-11 従業者規模別に見た就業年数



資料：総務省「平成29年就業構造基本調査」

(注) 1 「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」について集計している。
 2 官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。

外部支援の有無と企業の「現状把握」の状況との関係について示したものであるが、いずれの項目においても外部支援を受けている企業の方が、「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高いことが分かる。

同様に「計画策定」や「計画運用」に関しても、外部支援を受けている企業の方が、自己評価において「十分」又は「おおむね十分」と回答する割合が高く、経営課題の解決に向けて外部支援を受けることの有効性が示唆される。

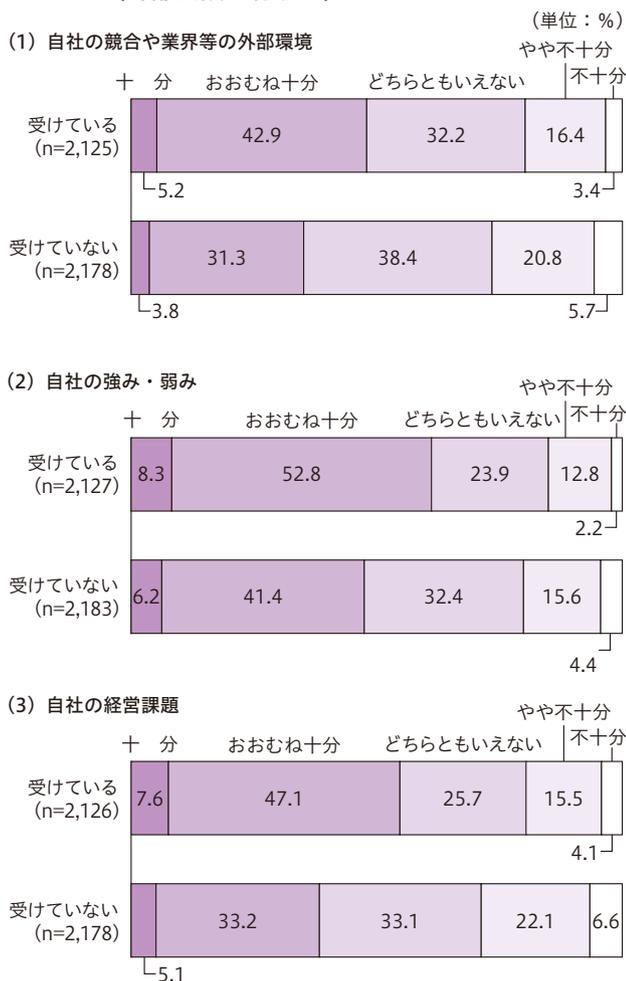
また、白書では、単に経営計画を策定するだけでなく、計画の達成に向けた行動や計画の進捗管理、計画に対する実績の評価などといった経営計画の運用にしっかりと取り組む企業ほど、業績が良いことも示している。外部支援も有効に活用し、経営改善のPDCAサイクルを回し

ていくことが重要といえよう。

中小企業が抱える経営課題の中心は、「人材」と「営業・販路開拓」であるものの、業種や企業規模、利益状況、業歴、事業方針などによっても、傾向が異なる。また、適切な相談相手とのつながりがないことを理由に、支援を期待する相談相手へのアプローチができていない者が多く存在する実態を踏まえ、自社の経営課題解決に適した支援機関を探しやすい体制整備や、支援機関同士のネットワーク形成の重要性などを、白書では指摘している。

さらに、各支援機関の利用実績や理解度・認知度、課題解決への貢献度等についても分析している。直近3年間での利用実績を見ると、「商工会・商工会議所」で5割を超えており、「日本政策金融公庫」と「信用保証協会」については、約4割の者が利用実績を有している。また、

図-12 現状把握に関する自己評価
(外部支援の有無別)



資料：(株)野村総合研究所「中小企業の経営課題と公的支援ニーズに関するアンケート」

課題解決に対する貢献度については、一部を除き、半数以上の事業者が「十分」又は「おおむね十分」と回答している。

また、支援機関を利用している企業は利用していない企業と比べて、業績が良い割合が高く、事業拡大意向を有する割合も高いことも確認された。

白書では、この他にも、公的支援メニューの利用実態

や、支援策の活用を促進するための工夫や仕組み作りを行う自治体の事例などを紹介している。

ざっくりばらんな企業経営や事業運営に関する話題を持ちかけることができる「日常の相談相手」の存在は、中小企業経営者にとって重要である。白書では、こうした「日常の相談相手」に着目し、その実態や有用性について分析している。

企業規模別に日常の相談相手の属性を確認すると、規模を問わず、「税理士・公認会計士」が最も多く挙げられている。また、いわゆる中小企業支援機関以外にも、「経営陣・従業員」や「取引先」、「経営者仲間」といった様々な関係者が、経営者の相談相手となっていることが分かる。

また、日常の相談相手を有している者の方が、現状把握や経営計画等の策定・運用を十分に実施できている割合が高く、業績が良い企業が多いことも確認された。白書では、公的支援メニューや支援機関を認知するルートとしても、こうした日常の相談相手が重要な役割を果たしていることを指摘している。

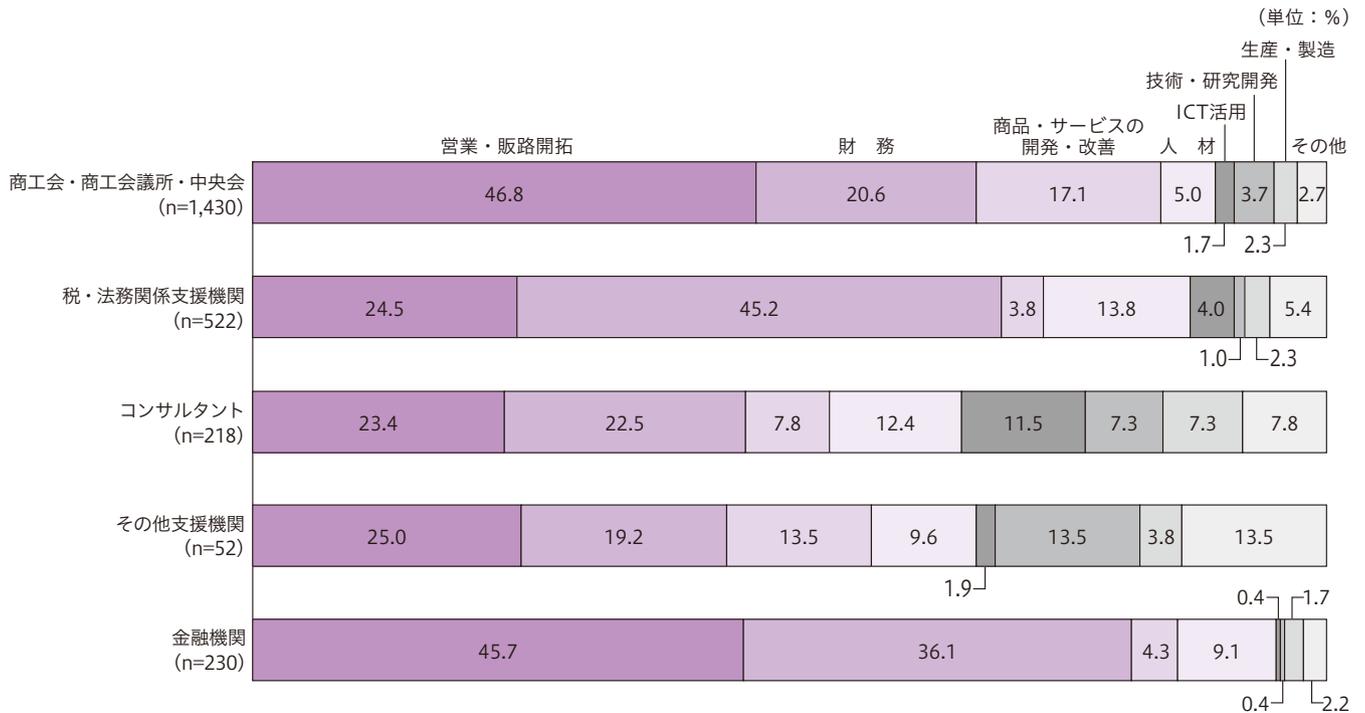
■ 中小企業支援機関の役割 ■

白書では、支援機関ごとの特徴や支援機関同士の連携の状況について分析している。

支援機関ごとの特徴を確認すると、小規模事業者を主な支援対象とする商工団体（商工会・商工会議所・中央会）は、管内事業者を広く支援対象としていることもあり、1人当たりの対応事業者数が50者以上となっている割合が圧倒的に高いことが分かった。

また、支援機関ごとにも強み・弱みが存在する。例えば、商工団体やコンサルタントなどでは、「支援事業者に適した支援策の提案力」が重視されている一方、税・法務関係支援機関では「経営・財務・支援策に対する知識」、金融機関では「支援先事業者の経営に関する理解度」が最も重

図-13 連携することの多い経営課題の分野（属性別）



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援の現状把握等に関するアンケート」

(注) 他の中小企業支援機関に支援先事業者の紹介を実施する際に、多い経営課題の分野について、上位3つまで確認している。ここでは、上位1位のみを集計している。

視されていることが確認された。

白書では、伴走型支援を行っていくためには、他の支援機関との連携が重要となっていることを指摘している。

各支援機関の組織間連携において連携することの多い経営課題の分野について確認すると、営業・販路開拓や財務の分野では、支援機関同士の連携が進んでいることが分かる。一方で、商品・サービスの開発・改善、技術・研究開発などの分野では、連携の機会があまり多くないことも確認された(図-13)。

事業者の抱える経営課題が多様化・複雑化する中、支援機関においては、個々の支援能力の更なる向上に加え、他機関との連携に積極的に取り組んでいくことが期待されるといえる。

白書ではこのほかにも、行政と支援機関同士のネット

ワークを形成し、組織の壁を越えて複数の支援機関が連携することで、案件ごとに適切な支援を提供できる仕組みを構築している支援機関の事例などを紹介している。

* * *

以上、2020年版中小企業白書・小規模企業白書の内容について紹介してきた。白書では、本稿では紹介しきれなかった分析も多数行っているほか、企業の事例も豊富に取り上げている。詳細にご関心のある方はぜひ白書本文もご覧いただければ幸いです。

(注) 中小企業庁のホームページでは中小企業白書・小規模企業白書の全文を閲覧できるほか、解説動画なども掲載している。詳しくは以下のURLを参照されたい。

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo>



未来を
拓く

起業家
たち

家具で暮らしを豊かに



おおむら ただし

1960年仙台市生まれ。大学卒業後、家具販売店に勤務。25歳のときに父の経営する「家具の大丸」に入社。2018年に(株)magellanを設立。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2018年
- ▶ 資本金 600万円
- ▶ 従業者数 2人
- ▶ 事業内容 家具の販売、カフェ
- ▶ 所在地 宮城県仙台市青葉区本町2-19-9 クリスタルパレス本町ビル東3F
- ▶ 電話番号 022(395)7616
- ▶ URL <https://magellan-essence.com>

マゼラン
(株)magellan 代表取締役 大村 正

仙台市内でインテリアカフェ「くらし座」を運営する(株)magellan。大航海時代に活躍したポルトガルの探検家、フェルディナンド・マゼランにちなんだ社名のとおり、家具業界の荒波を乗り越えて新しい境地に達した企業である。

くらし座には、家具を探しに家族連れが訪れるほか、散歩の途中に地元の顔なじみがふらりと立ち寄りたりもする。大手量販店の登場で厳しい価格競争にさらされるなか、大村正さんはどのようにこの店を立ち上げたのだろうか。

北欧の家具との出会い

——事業の内容を教えてください。

家具の販売とカフェを融合した「くらし座」という店を運営しています。椅子やテーブル、照明などの家具のほか、食器やタオル、靴下などの生活雑貨も扱っています。

価格帯は椅子が1脚2万～5万円ほどで、テーブルが3万～20万円程度です。わたしが40年近く家具の販売に携わってきたなかで得た経験をもとに、丈夫で、使いやすくシンプルでデザインの良い家具を国内外のメーカー30社ほどから仕入れています。

——ずいぶん長く経験を積まれたのですね。

もともと、わたしの父が仙台駅から1キロメートルほど離れた本町商店街で「家具の大丸」という家具店を経営していました。往時は高度経済成長期のさなかで、商店街は多くの店でにぎわっていました。

わたしは店をもっと大きくしたいと思い、修業のため大学卒業後に神奈川県にある大手の家具販売店に就職しました。配送センターから始まり、ソファやベッドの売り場で経験を積みました。

勤務先に出入りする家具メーカーの営業担当者に質問したりして、流

行やデザインについても勉強しました。休みの日には百貨店の家具売り場を巡り、勤務先では取り扱っていない商品の情報収集も欠かしませんでした。

——勤務時代に家具の知識や人脈を広げたのですね。

わたしが北欧の家具に関心をもつようになったのもこの頃です。当時、高価格帯で売っていた家具といえば、桐たんすや鏡台などの婚礼家具をはじめとした重厚で高品質なつくりのものがほとんどでした。そのなかでシンプルながら曲線美や木材の温かみがあり、使い心地の良さや丈夫さを追求していることに心を奪われたのです。漠然とですが、いつかこのような家具を販売したいと思うようになりました。

北欧の家具への憧れを胸に地元に戻り、25歳で専務として家具の大丸に入りました。初めて参加した地元の同業者の集まりで、早速、自分の考えていることを話しました。しかし先輩たちからは、高いばかりで飾り気のない家具が売れるはずはないと言われてしまいます。当時はまだ、北欧の家具を知らない人が多かったのです。

同業者であってもそうなのですから、店に並べているだけではお客さんに北欧の家具の魅力は伝わらな

いかもしれない。そこで、家具の売り方から変えることにしました。

くらしのデザインを伝えたい

——どのような取り組みをしたのでしょうか。

まず店内のディスプレイを変えました。わたしが家具の大丸に入社した頃は、衣装ケースが所狭しと積み重ねられていたり、段ボールで商品を仕切っていたりと、店内は雑然としていました。勤務時代の経験から、リビングやベッドルームなど家庭の雰囲気が出るように配置し直しました。お客さんが商品を実際に使う場面をイメージしやすくすることで、シンプルな家具に目を向けてもらいやすくなると考えたからです。商品は昔ながらの重厚な家具が多かったのですが、少しずつ北欧の家具もそろえていきました。

次に、北欧デザインをもっと勉強するために、家具づくりが盛んなデンマークへ渡りました。そこで研修会に、志を同じくする家具メーカーの社長が誘ってくれたのです。33歳で社長に就任したしばらく後のことです。

——デンマークではどのようなことを学びましたか。

くらしを快適にする家具を選ぶ大切さです。北欧ではまさにそうし

た考えをもとに家具をつくっていました。ただ、それらはあくまでも北欧の住環境に合わせたものです。気候や文化、体の大きさが違う日本にそのまま持ってきて使うだけでは不十分です。日本の生活様式に合う家具こそが心地の良い生活を演出してくれるのだという考えに至りました。

それからは、国内外のメーカーを幅広くチェックするようになりました。日本人のくらしや体型に合ったデザインを中心にとりそろえていった結果、最終的には国産の家具のラインアップが全体の9割程度になりました。

さらに、少しでも多くの人にデンマークで学んだインテリアデザインの考え方を知ってもらおうと、当時はまだめづらしかった店のホームページをつくりました。ブログも開設し、商品の紹介だけではなく、家具づくりの文化やコンセプトなどの話題も織り混ぜました。

ただ、全国各地に家具の量販店が登場して低価格帯の商品が販売されるようになると、地方の販売店は厳しい価格競争にさらされていきました。家具の大丸では在庫が大きく膨れ上がっていきました。おまけに自社ビルの店舗は老朽化が進み、修繕費がかさむようになりました。このままでは資金繰りが厳しくなる一方です。経営を一から見直す必要がありました。



ボードを使って座面の高さを決める

—どのように見直したのですか。

大きく三つの点を見直しました。

一つ目は在庫です。家具の大丸ではたんすやベッドなど生活に必要な家具を一式取り揃えていました。しかし、大手の家具店のようにバリエーションを豊かにはできませんし、アイテムが多ければそのぶん在庫もかさみます。思い切って椅子やダイニングテーブルに特化することにして、在庫を10分の1以下に減らしました。

二つ目は店舗面積です。アイテム数の削減にあわせて、自社ビルを売却し、テナントビルの3階に引っ越しました。売り場面積をこれまでの10分の1程度にして、賃料を抑えました。

三つ目は店のコンセプトです。移転を機に、店の雰囲気をもっと家のなかの様子に近づけることにしました。そのほうが、お客さんが気を張らずに家具を選べると考えたからです。毎日使うものですから、じっくり吟味して選んでほしいのです。来店時

にスリッパに履き替えてもらうことで家に帰ってきた気分になってもらい、飲み物も出して一息つけるようにしました。

新たなスタートを切るために、家具の大丸は清算しました。50年続いた店を閉めるのは断腸の思いでしたが、自社ビルと在庫を売り払ったお金で借入金を返済し、従業員に退職金を出すことができました。2018年8月に(株)magellanを設立し、12月に父と二人でくらし座をオープンしました。

家具の大丸時代の取引先からは、立ち上げたばかりの会社に前の仕入れ条件は適用できないと言われてしまい、条件が悪くなってしまうことがありました。一部の仕入れ先とは取引がなくなりました。しかし、元の業態のまま店を続けていたら、借入金や退職金の支払いも難しくなっていたでしょう。

一人ひとりにフィットする家具を

—販売の方法ではどのような変化がありましたか。

ダイニングセットでの販売をやめて、フィッティングに時間をかけることにしました。セットで販売すれば、店側は短い時間で大きな売り上げをあげられます。お客さんも、椅子とテーブルの組み合わせ方を考え

る手間なく、統一感のある空間をつくれます。ただ、家族一人ひとり座高や足の長さ、座るときの癖が違うことから、長く快適に使ってもらうには、その人に合う家具を探す必要があるのです。ダイニングセットがほしいというお客さんにはまず、このことをお話しして納得してもらいます。

それから椅子選びがスタートします。お客さんが椅子を試すときに、商品だからという遠慮から浅く腰掛けたり、背筋をびんと伸ばしたまま座ったりするのを何度も見かけました。でも家でそのような座り方をしている人はいないでしょう。家にいるときのようにテーブルに肘をついたり、背もたれに寄り掛かったりさまざまな座り方で試してもらいます。

椅子が決まったらフィッティング作業に入ります。椅子の座面の高さを決めるために、腰掛けたお客さんの足の下に厚さ1センチメートルのフィッティングボードを1枚ずつ重ねていきます。

靴を履いているだけでも足の長さは微妙に変わります。入店時にスリッパに履き替えてもらうのは、家にいるときと同じ状態でフィッティングするためでもあるのです。足を楽に下ろせる高さがわかったら協力工場で椅子の脚をカットしてもらいます。

お子さん用には、背もたれの位置

を後方にずらしていくことで座面が広がる椅子が、成長にあわせて使い続けられると人気です。

椅子を決めたら、テーブルを選びます。椅子の座面からテーブルまでの高さを差尺といいます。身体に負担のかかりにくい差尺は25~30センチメートルくらいなので、家族全員に最も合うものを探します。

フィッティング作業に時間をかけた椅子は、「長く座っていてもお尻がしびれない」と好評です。「家族全員が自分の椅子が一番だと自慢しているよ」と教えてくれた方もいました。

——本格的なカフェも併設しました。

家具選びを通して打ち解けたお客さんも、家具は頻繁に購入するものではないため長くお付き合いするのは難しいです。家具を買う予定がないのに店に入るのは気が引けるといふ方もいます。誰でも気軽に店に立ち寄ってもらい、くらしに家具が溶け込んでいる空間を体験してほしいと思い、カフェを始めました。

カフェで働いた経験はなかったのですが、本町商店街にあるカフェのオーナーにお願いしてコーヒー豆の選び方やドリップコーヒーの入れ方を教えてもらいました。煎茶についても商店街の知り合いで茶道に造詣のある方から学びました。

コーヒーや煎茶を入れるスペース

にも秘密があります。一般のキッチンカウンターの奥行は65センチメートルほどですが、約1メートルの大きさのものを使っています。カウンター越しに接客するわたしとの距離が保てるので、初めて足を踏み入れたお客さんも緊張することなく過ごせるのです。読書をしたり、わたしと家具の話をしたりと、思い思いに過ごしてもらえます。

また、当店で販売している家具に合う食器類のほか、吸水性や抗菌力に優れたタオルやクマザサが原材料の靴下などを置くことで、機能性の高い生活雑貨を目当てに来店するお客さんも増えました。

——ほかにもくらし座に訪れる人たちがいるそうですね。

くらしを豊かにするというコンセプトを軸に、地域の異業種の人たち



食器や生活雑貨も並ぶ

と当店でワークショップを開催しています。生花店とフラワーアレンジメントの体験教室を開いたり、アロマセラピストを招いて、ハンドクリームをつくったりしています。

互いのお客さんをお互いと呼ぶことで新規開拓につながりますし、イベントをきっかけにわたしたちのことを知ってもらうこともできます。今後はこうした活動も積極的に広げて、家具だけではなくさまざまな方面から地元の人たちのくらしを豊かにしていきたいと思っています。

聞き手から

大村正さんが8歳のときに父上が自社ビルを建てたそう。子どもの頃から慣れ親しんだ店を閉じるのは苦渋の決断だったにちがいない。ただ、家具の大丸の社長として築いた本町商店街の人々とのつながりは、今も続いている。

くらし座では大村さんが1杯ずつ丁寧に入れたコーヒーを味わえる。コーヒー豆の状態にあわせてドリップの仕方を変えることは、フィッティングを重視するくらし座に通じるものがある。当初、大村さんはドリップ式のコーヒーメーカーを使おうと考えていた。それを店のコンセプトにそぐわないからと止めたのは、商店街のカフェのオーナーだった。くらしを快適にする家具と出会ってほしいという大村さんの思いは地域の人たちの協力を得て、浸透し始めている。

(青木 遥)



第62回

中小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により 急速に悪化し、極めて厳しい状況にある

～全国中小企業動向調査・中小企業編（2020年4-6月期実績、7-9月期以降見通し）結果～

当研究所は2020年6月中旬に「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施した。今期（2020年4-6月期）の業況判断DIは前期（2020年1-3月期）から34.3ポイント低下し、-58.7となった。比較可能な1981年1-3月期以降で最も低く、6期連続の低下である。新型コロナウイルス感染症の影響により幅広い分野で業況が急速に悪化している。中小企業の景況は、極めて厳しい状況にある。

業況判断DIは6期連続で低下

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施している。原則従業員20人以上の中小企業、約1万3,000社を対象とし、業況の総合判断や売り上げ、雇用、設備投資などについて、当期の実績および2四半期先までの見通しを尋ねている。

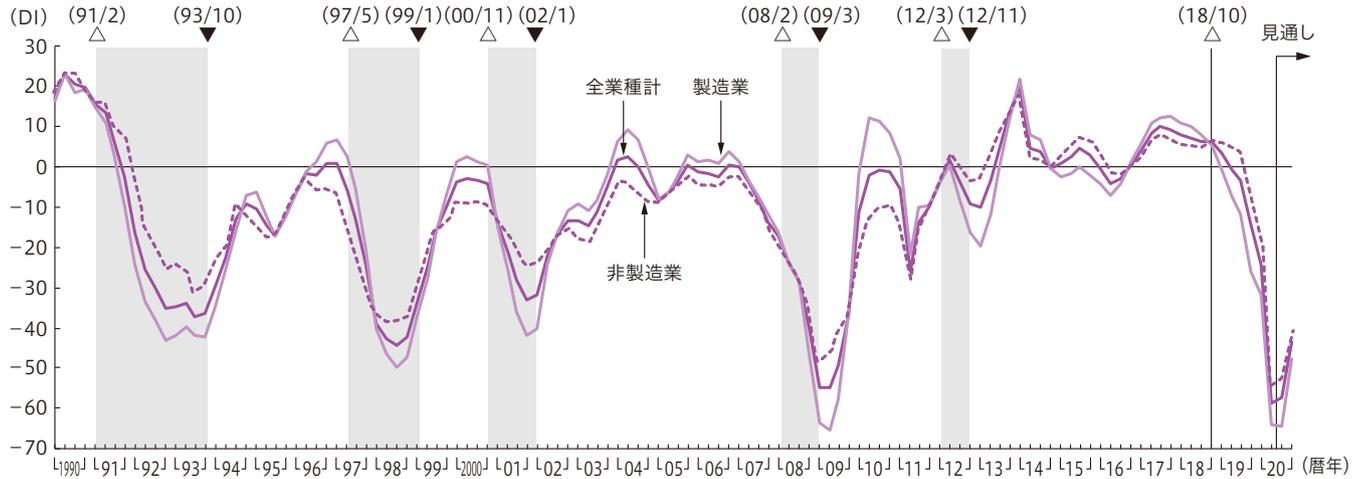
今期（2020年4-6月期）の業況判断DI（前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合）は、前期（2020年1-3月期）の-24.4から34.3ポイント低下し、-58.7となった（図-1）。2019年1-3月期から6期連続の低下で、比較可能な1981年1-3月期以降で最も低い水準となった。低下幅も最も大きくなった。業種別にみると、製造業は前期（-31.9）から32.1ポイント低下し、-64.0となった。2018年1-3月期から10期連続の低下である。

非製造業は前期（-18.7）から35.9ポイント低下し、-54.6となった。1981年1-3月期以降で最も低く、2019年1-3月期から6期連続の低下である。新型コロナウイルス感染症の影響により製造業、非製造業を問わず業況が大幅に下押しされている。中小企業の景況は、極めて厳しい状況にある。

全業種で業況判断DIが低下

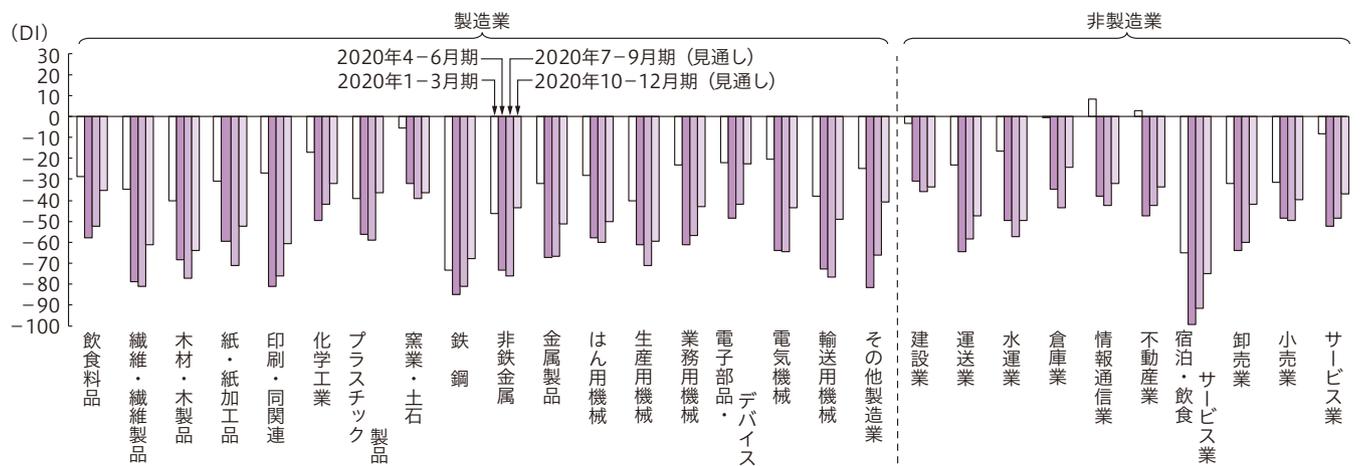
米中貿易摩擦の影響による海外経済の減速や、2019年10月の消費税率引き上げの影響により、2019年以降、幅広い分野において中小企業の業況は低下傾向にあった。これらの影響が解消する前に、2020年に入り新型コロナウイルス感染症の影響が表れたことで、前期、今期と連続で業況判断DIが大幅に低下した。細かい業種別にみても、前期は製造業18業種中13業種、非製造業全10業種で前々期（2019年10-12月期）と比較してDIが低下し、

図-1 業況判断DIの推移



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・中小企業編」（以下同じ）
 (注) 1 業況判断DIは、前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）（図-2も同じ）。
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退局期を示す（図-3、4、5も同じ）。
 3 今期調査において季節調整値の改定を実施した（以下同じ）。

図-2 業種別みた足元の業況判断DIの推移

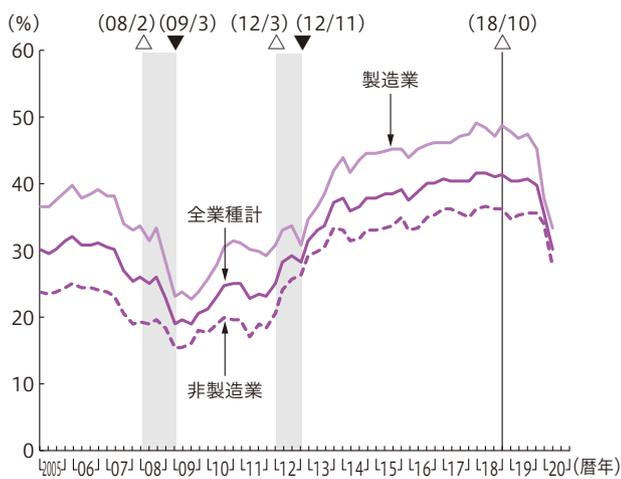


今期は製造業、非製造業ともに全業種で前期と比べてDIが低下した（図-2）。今期は製造業18業種、非製造業10業種すべてでDIがマイナス圏となっている。これはリーマン・ショックの影響により中小企業の業況が悪化していた2009年10-12月期以来42期ぶりのことであり、いかに新型コロナウイルス感染症の影響が大きいかわ

わかる。

業種ごとに今期の業況判断DIをみていくと、宿泊・飲食サービス業（-99.0）や繊維・繊維製品（-78.9）など消費関連業種でDIの低さが目立つ。総務省「家計調査報告」によると、二人以上の世帯における消費支出は、消費税率引き上げの影響を受けた2019年10月以降8カ月

図-3 設備投資実施企業割合の推移



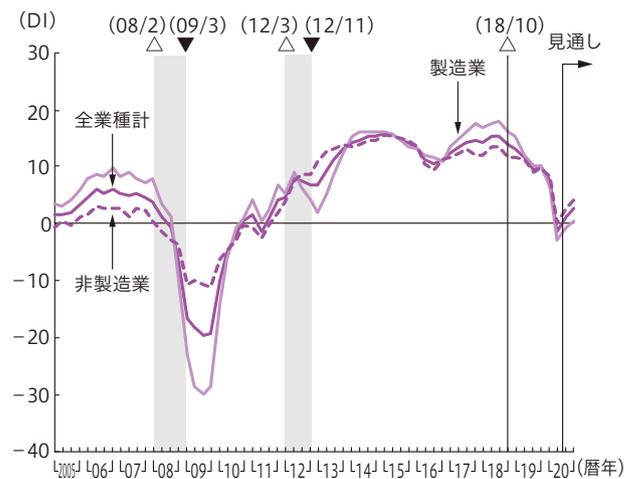
(注) 季節調整値。

連続で前年同月比マイナスとなっている。2020年4月、5月は2カ月連続で2桁のマイナスだ。訪日外国人の数も大幅に減少しており、国内での消費の停滞が消費関連業種のDIを大幅に下押ししている。

また、新型コロナウイルスの感染拡大により、国内のみならず、海外でも工場が閉鎖され、サプライチェーンが分断されたことで世界的に生産活動が停滞した。そのため、鉄鋼（-85.0）や非鉄金属（-73.4）、輸送用機械（-72.6）、生産用機械（-61.0）など、輸出比率の高い業種でもDIの低さが目立つ。財務省「貿易統計」をみても、輸出額の前年同月比増減率は、19カ月連続でマイナスだ。経済産業省「鉱工業指数」における生産指数は2020年2月から4カ月連続で低下している。輸出の減少を受け国内でも生産が停滞し、中小企業の業況に大きな影響を与えている。

地域別に今期の業況判断DIをみても9地域すべてで前期から低下した。全地域において3期連続でマイナス圏に落ち込んでいる。特に東海（-67.7）、近畿（-64.9）、関東（-58.8）と三大都市圏において、低下幅が大きく、

図-4 従業員DIの推移



(注) 従業員DIは、前年同期比で「増加」企業割合 - 「減少」企業割合（季節調整値）。

水準も低い。このように今期は業種や地域を問わず中小企業の業況が振るわなかった。

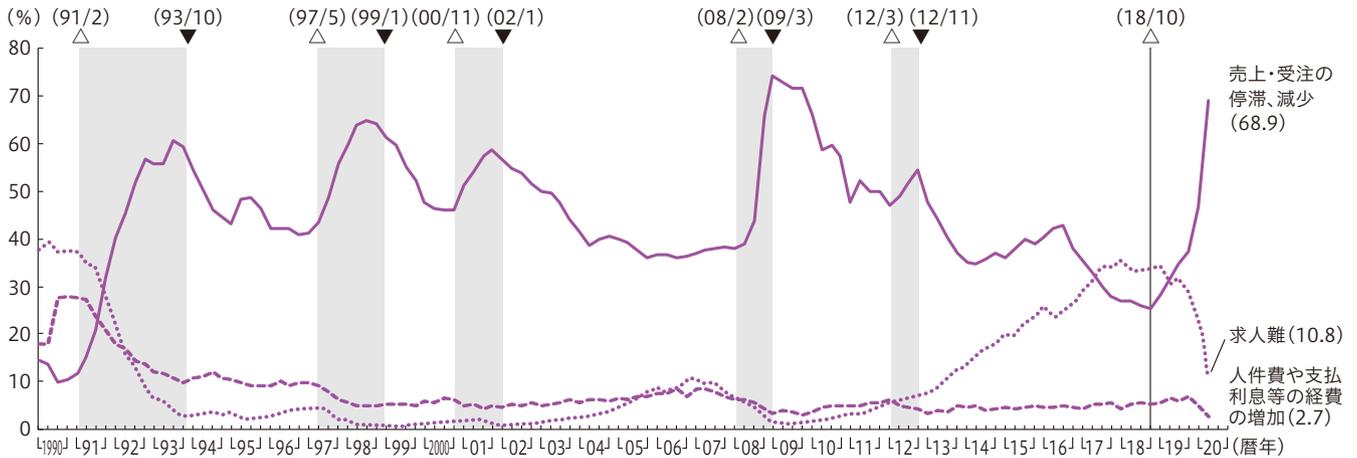
設備投資実施割合が急速に落ち込む

景況感が大幅に低下してきているなか、企業の設備投資はどのように変化しているのだろうか。設備投資実施企業割合をみると、今期は全業種計で30.2%となった（図-3）。前期から5.4ポイントの低下である。設備投資実施企業割合は、2013年以降右肩上がりの状況が続いていたが、2020年に入り急速に低下してきている。

次に、従業員DI（前年同期比で「増加」企業割合 - 「減少」企業割合）の全業種計をみると、今期は-1.2となった（図-4）。前期から8.7ポイントの低下である。人手不足を背景に企業の採用意欲は強い状態が続いていたが、今期は2011年4-6月期以来のマイナス圏となった。

設備投資実施企業割合や従業員DIが急速に低下しているのは、新型コロナウイルス感染症の影響が読みきれていないからだろう。ただし、いずれもリーマン・ショック

図-5 当面の経営上の問題点の推移（全業種計）



(注) 当面の経営上の問題点について、択一式で尋ねたもの。2020年4-6月期における上位3項目までを示している。

クがあった2008年ごろに比べると水準は高い。いずれも、直近まで水準が高かったことに加え、動き始めた投資計画や人員計画を急に方向転換することが難しい性質があるためだと考えられる。

「売上・受注の停滞、減少」が6期連続で増加

続いて、当面の経営上の問題点をみていこう。今期の結果をみると、「売上・受注の停滞、減少」が68.9%と最も多く、次いで「求人難」（10.8%）、「人件費や支払利息等の経費の増加」（2.7%）の順となった（図-5）。「求人難」が2019年10-12月期以降、3期連続で減少しているのに対し、「売上・受注の停滞、減少」は2019年1-3月期以降、6期連続で増加している。特に今期は前期（46.8%）から22.1ポイントの大幅な増加となった。

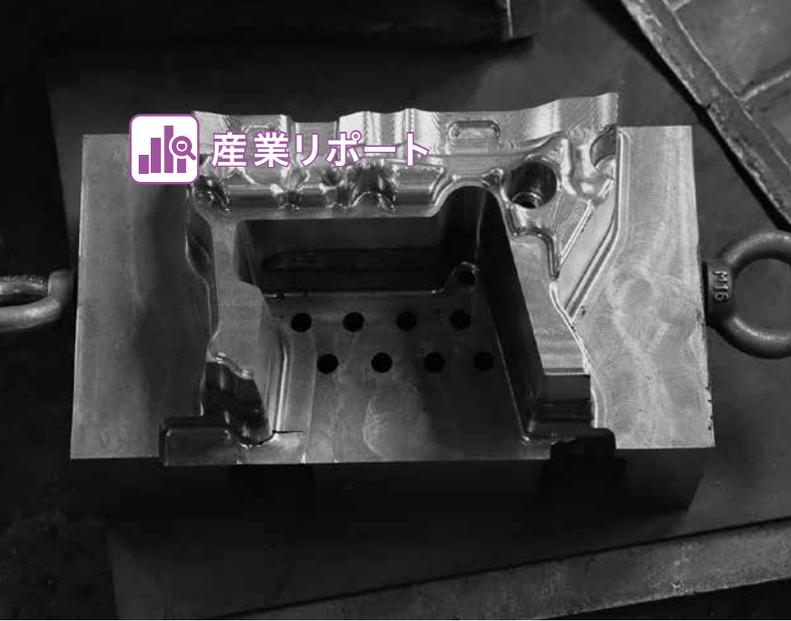
業種別にみると、宿泊・飲食サービス業（85.6%）や繊維・繊維製品（80.2%）など外出自粛の影響を強く受けた分野で多くなっている。非鉄金属（87.2%）、輸送用機械（82.6%）、鉄鋼（82.1%）など輸出比率の高い分野でも同様である。

自由記述欄をみると、やはり新型コロナウイルス感染症に関するコメントが多い。「インバウンド需要がなくなり大きな打撃を受けた」（東海・旅館、ホテル業）、「設備投資の延期により受注が減少している」（関東・ポンプ同装置製造業）など消費や投資が落ち込んでいるとの声が目立つ。また「自動車メーカーの生産が停滞し、その影響を受けている」（東北・金属プレス製品製造業）や「物流が停滞し、海外からの仕入れが思うようにできず売り上げが落ち込んでいる」（九州・冷凍調理食品製造業）など、サプライチェーンに関連するコメントも多くあった。

来期には業況判断DIの改善が見込まれているものの、水準は低く、厳しい状況にあることには変わりない。今後、新型コロナウイルスの感染が第2波、第3波とさらに拡大していく懸念もある。ウィズコロナといわれる時代が長く続く可能性があるなか、今後、中小企業の業況がどのように変化していくのか注視していきたい。

（藤原 新平）

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>



IT 活用で飛躍する中小金型製造業

Vol.3
(全4回)

短納期、低コスト、生産の効率化を実現

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

顧客の国内生産額の減少や海外企業との競争激化など厳しい経営環境に置かれる中小金型製造業者のなかに、最近ではIoT（Internet of Things：モノのインターネット）をはじめとする新たなIT（Information Technology：情報技術）を活用する動きが広がっている。

第3回は、いずれもプラスチック射出成形用の金型を製造している㈱IBUKIと㈱イービーの事例を紹介する。各々、どのような経営上の問題を抱え、それにITを使ってどう対応しているかをみていこう。

リーマン・ショックで経営危機に陥る

プラスチック射出成形用金型をつくる㈱IBUKI（山形県、従業員数62人）の一番の特徴は、「加飾技術」にある。加飾技術とは、射出成形用の金型に直接凹凸の模様をつけて、プラスチックの表面に鮮やかな模様を浮きあがらせる技術であり、成形品に高級感をもたらす。髪の毛のような細かい線で金属のような質感を生み出すヘアライン模様、鏡のような黒い光沢のピアノブラックなど、どんな模様でも、写真をスキャンして3次元の図面に引くことで、立体的に表現できる。

加飾技術は仕上がりの美しさだけでなく、顧客のコ

スト削減にもつながる。射出成形と表面加工を同時に行えるからだ。顧客は、射出成形後に行っていた塗装や印刷といった2次加工の工程を省略できるようになった。現在は、アームレスト（肘かけ）やダッシュボードをはじめとした自動車の内装部品の製造で主に使われている。同社の売り上げは、自動車向けが9割を占めている。

そんな同社も、経営危機に瀕したことがある。2000年代に入り、主力取引先だった家電メーカーが、生産工場を海外に移転していった。加えて、2008年のリーマン・ショックが大きな痛手となった。同社の受注数量は減少し、受注単価も低下した。最盛期にはグループで350人いた従業員数は、一時、28人まで減少した。経営陣も目まぐるしく代わったが、状況は好転しなかった。

そうしたなか、製造業向けにコンサルティング業を展開する(株)O^{オーブ}2が、2014年に経営を引き継いだ。同社の高い技術力に目をつけたためだ。それ以来、(株)O2の社長を務める松本社長が同社の社長を兼ねている。

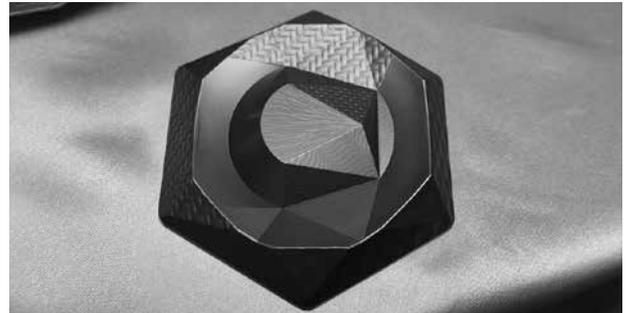
事業を承継したときは課題が山積だった。当時、自動車も電気製品も、画期的な新製品が少なくなり、既存製品のマイナーチェンジを繰り返すだけになっていた。金型も新規に設計を行うものが減ったため、技術ではなく価格が発注先決定の主な判断基準となってしまうていた。社内の人員構成も、業績悪化の過程で高齢化が進んでおり、企業としての将来にも不安が残されていた。

AIやセンサー技術を活用して業績を回復

(株)O2が経営に参画した当時、同社のIT化はほとんど進んでいなかった。現場では紙文化が浸透しており、受注があれば、伝票を手書きし、データをパソコンに打ち込み、それをプリントアウトして工場の製造現場に持っていった。同じ作業を、人と手を変えて繰り返していたのだ。それでは時間がかかるうえに、ミスも発生する。そこで、そうしたデータを、設計と現場の端末をオンラインでつなぎ、パソコン上で共有化するようにした。まずは、初歩的なデジタル化に取り組むことで、製造現場を大幅に効率化したのだ。

加飾の仕上がりを左右する金型の磨き工程では、タブレット端末で使える市販の動画マニュアル作成ツールを活用した。動画マニュアルには、ベテラン技術者の作業の様子を収録した。手順書として使えるのはもちろん、無意識で行っている動作を共有することができる。手の動かし方よりも、腰を落として姿勢を安定させることのほうが重要であるという気づきを得られることもあった。

センサー技術やAIといった新たなITを三つの作業に導入して、効率化も図っている。一つ目は、見積もり作



(株)IBUKIの加飾した金型で成形したプラスチック製品

業である。ベテラン技術者が見積もりを作成する際には、金型の大きさや成形品の形状などから製造にかかる工数を瞬時に判断し、コストを積算する。そうした判断基準を詳細に聞き取り、いわゆる経験や勘をいくつかの要素に分解したうえでデータ化し、AIに覚えさせる。難度の高い金型でなければ若手でも見積もりを作成できるようになり、作業量は大きく減った。

二つ目は、成形品の試作時に発生する、金型の不具合を修正する作業である。金型をつくる場合、図面どおりに仕上げれば完成ではなく、出来上がった金型を機械設備に取りつけ、何度か試し打ちをして調整を行い、最終版にすることが多い。同社は金型内部にさまざまなセンサーを設置して、成形時の各種データをAIに分析させている。具体的には、樹脂を射出した際の金型の温度や圧力、あるいは樹脂の流れや金型の動きなどを計測してデータ化し、AIに覚えさせる。こうしたデータの蓄積をもとに、新たな試作の際に発生した異常値に対して、AIが的確な修正方法を提示してくれる。試作回数が減り、完成までの時間の短縮とコストダウンにつながっている。

三つ目は、工具を検査する作業である。工作機械に取りつける刃物の摩耗状況を画像センサーで認識し、引き続き使えるかどうかをAIに判断させている。人の手を省くことで作業時間を短縮できるとともに、判断の精度向上により工具費も削減することが可能となっている。

こうしたIT化の方針は、すんなりと社内に受け入れられたわけではない。後ろ向きな反応を示す従業員もなかにはいた。そうした少し保守的な従業員に、あえてAI導入のプロジェクトを任せてみたり、AIをはじめとしたシステム開発を担う関連会社に出向させたりして、IT化を担う人材を育成している。そうした人材の意識が変わり、少しでも現場に変化が出てくれば、ほかの従業員も新しいことに興味をもって取り組むようになるという。

同社は、事業承継を機にAIやセンサー技術を活用し、生産の効率化や技能の承継を実現した。今後は、そうした技術を新規事業として外部に販売していく方針である。

短納期、低コストの生産体制を構築

(株)エービー（神奈川県、従業員数160人）のプラスチック射出成形用金型は、自動車の内装部品やカーナビゲーションシステムの部品、化粧品やシャンプーなどのディスペンサー^(注)の成形に使われている。売り上げの構成は、自動車関連部品用金型が約70%、ディスペンサー用金型が約30%となっている。

2010年ごろまで、同社の主力製品は家電や弱電製品の部品用の金型だった。マウス、キーボードなどのパソコン関連の部品やデジタルカメラの部品から、プリンターやコピー機の筐体まで、さまざまなプラスチック部品を成形する金型を、大手電機メーカー向けに製造していた。当時は、相次ぐ新製品の発売やモデルチェンジがあり、取引先から次々と金型の受注が舞い込んだ。豊富な設備と技術力を背景に、これを短納期、低コストでこなせる規模のプラスチック射出成形用金型メーカーは少なく、取引先からは重宝された。

しかし2010年ごろになると、パソコンやコピー機をつくっていた取引先は、海外に工場を移転していき、金型を徐々に現地で調達するようになっていった。デジタル

カメラも、スマートフォンの普及に伴い、市場が大幅に縮小した。その結果、国内の生産量が少なくなり、金型の受注も減少していった。

家電用のプラスチック射出成形用金型は、それほど高い精度を求められないため価格競争に陥りやすく、中国企業との競争が激しくなっている。人件費が低いうえに、最新設備を多数取りそろえて技術力を高める中国企業が増えているという。そのため同社も、家電用の金型の製造を、後述する自社の海外工場に移管し、国内では自動車用やディスペンサー用の金型という新たな分野にシフトした。そのとき評価されたのは、家電用金型で培った短納期で低コストの生産体制と、先行的に取り入れノウハウを蓄積していた最新の技術だった。

3次元CADを導入したのは、大手企業が導入し始めたばかりの1990年代前半だった。数値制御による自動生産機械や3次元測定器も、他社に先駆けて導入していった。それらの設備を使って、顧客から受け取った2次元の設計資料を3次元CADデータに変換したり、精度の高い金型を効率よく製造したりするなどノウハウを蓄積していった。研究開発段階から取引先と擦り合わせを行い、製品の品質を安定化させるための設計上のアドバイスも行った。試作用の金型を短納期で設計、製造してほしいというニーズにも対応していった。電機向けが中心だった時代にこうした技術やノウハウを培ったことが、ディスペンサー用の金型の開発、製造につながったのである。

金型設計のノウハウを生かしてデザインを提供し、デザイン料をもらうというサービスも行うようになった。最近では、玩具メーカーから受け取った2次元の絵をもとに、どういったデザインにすれば樹脂成形しやすいかということを踏まえた3次元のフィギュアなどのデザインを作成し、提供するという仕事も引き受けている。

海外へ積極的に進出したことも、効率的な生産体制の構築につながっている。同社は2001年以降、海外展開を

加速させた。現在は、中国、タイ、フィリピンに現地法人を設立し、金型の設計と製造を行っている。

同社は、海外拠点も含めたグループでの受注をいったん集約し、顧客の求める精度や納期に合わせ、最適な生産拠点に配分して、製造を行っている。例えば、日本で受注した金型で高い精度が必要なものは、日本で設計から製造まで行う。精度がそこまで求められないものは、中国で設計し製造する。各取引先から求められる金型の多様なニーズに対して、的確な品質、コスト、納期で応えられる体制を築くことで、効率化を図っている。それが可能になっているのは、設計データや加工データをITを活用して共有しているためである。

3Dプリンターを活用して 金型を高付加価値化

同社では、金型の高付加価値化にも常に取り組んでいる。そのためのツールの一つが、2008年に導入した3Dプリンターだ。3Dプリンターとは、3次元データをもとに、金属や樹脂の層を積み上げて立体を造形する機器である。従来の切削やプレス、鋳造や鍛造による成形と異なり、複雑な造形物を短納期で製造できるため、試作品の製造や1回限りの製品の製造に向いているという。

田中社長は、試作用金型を3Dプリンターで製造すれば納期が短縮し、製造コストの削減にもつながると考えた。田中社長が中心となって、各部門から人材を集めたチームで研究開発を進めた。しかし、設計図面との誤差が発生し、どうしても狙いどおりの精度にならない。結局、金型そのものを完成させるまでには至らず、いったんチームは解散したものの、田中社長はその後一人で研究を続けた。その結果、2011年には、二つの金型部品の実用化のめどをつけた。

一つ目は、樹脂の冷却を速める金型部品である。1回の射出から次の射出までの時間が短縮できるため、顧客



㈱エービーの金型で成形したディスペンサー

の生産リードタイムが短くなる。二つ目は、通気性のある金型部品である。金型内部で発生するガスや空気を排出しやすくしたり、成形品の取り出しを容易にしたりする効果がある。射出圧力の低い小型の射出成形機でもガスがたまらずに成形できるため、顧客はより少ない設備投資額ですむ。また、取り出しの際に傷がつきにくくなるため、顧客の成形品の品質が安定して歩留まりも良くなった。いずれの部品も複雑な形状で、製造には3Dプリンターの利点が活かされている。

同社は2012年から、これらの部品を組み込んだ金型を本格的につくっている。3Dプリンターを使った部品は、同社の金型の20%程度に組み込まれている。これからは、より多くの顧客にこうした金型の価値を理解してもらい、販売を増やしていく方針である。

最終回は、これまで紹介したインタビュー結果をもとに、ITを活用した中小金型製造業の経営戦略とITの導入プロセスにおける留意点をみていこう。

(注) 上部を軽く押すなどの簡単な操作により、液状のものを適量だけ取り出せる入れ物、装置のこと。繰り返し押しでもスムーズさを保つためには、金型に高い精度が求められる。同社は、上部の装置部分の金型を製造している。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-4「IT活用で厳しい経営環境に立ち向かう中小金型製造業」(2019年11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。

昭和丸筒

—「紙」の加工技術で多様な製品を生み出す—

第50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。

昭和丸筒は綿棒^{まるつつ}から建築用資材まで、材料、サイズを問わず丸い筒をつくり続けている。紙の箱は四角いものだけだった大正時代に「丸いものもあったほうが便利」とひらめいたのが、創業者の佐藤秀雄だった。

紙加工業としてスタート

1923年、21歳の佐藤は大阪市で佐藤紙器工業所を創業した。当初は靴に塗るクリームや乾電池を入れる紙の箱を製造していたが、数年後、乾電池の外側をくるむ円筒の製造を受注した。これが“丸い筒”との出会いである。紙筒専門業への道を踏みだし、1931年には社名を昭和丸筒工業所に変更した。1933年に陸軍指定工場となり、薬莢^{きょう}のふたや弾丸を入れる筒なども手がけていたが、大空襲で二つあった工場は焼失、終戦後はゼロからの再出発となった。

飛躍の足がかりとなったのは、繊維業界への進出である。GHQは化学繊維の生産を日本に奨励したが、輸出入のレーヨン糸を巻くのは、表面にイボをつけた円錐状のコーン紙管でなければならなかった。7カ月かけて紙に強度をもたせたコーン紙管を完成させた同社は、高度成長時代の担い手となる化合繊維業界と共に急成長を遂げた。

1954年、同社は紙管づくりの技術を用いてナイロン糸用の紙ボビンを開発した。この頃から欧米で最新技術の

情報収集を行っていた同社は、繊維の品質を決定する要因の一つは紡いだ糸を巻くボビンの質であると気づいて、ボビンの材料を紙から鉄に、さらに1962年にプラスチック部門を発足させ、プラスチック製ボビンを開発、揺るぎない企業基盤を築いた。

材料と市場を広げる

1966年、創業者である秀雄の逝去に伴い、長男の功が35歳で社長に就任した。功は京都大学工学部を卒業した技術者だが、国際感覚、マーケティング知識、営業能力をも備え、社長に就任する前から紙だけに執着しては後れを取ると考えていた。そこで、紙以外の材料を使った製品の量産設備を整え、販売拡大を図った。

1970年代に入ると、日米繊維交渉の決裂、対米輸出自主規制などにより、繊維業界の成長は鈍化し始めたことから、同社も非繊維部門へと主力製品の転換を図った。

著しい伸びをみせたのが、紙管の上下にふたをつけたコンポジット缶である。1970年、内部に耐油紙、外部にアルミ箔^{はく}を貼り、ブリキ缶よりコストが1割安い印刷用インキ缶を発表した。次の日本酒用筒型パックは、スパイラル状に巻いた紙筒に金地の上貼り、内部は薄いポリエチレンと、いくつもの材料を組み合わせたもので、コンポジット缶の初商品となった。その後、同社のコンポジッ

ト缶を容器に採用したあられが斬新さと味の良さで人気を博すと、コンビジット缶は乾燥海苔、茶葉、ココア粉末などの食品用容器として急速に普及、1970年代半ばには、非繊維部門の売上高が繊維部門を逆転した。

1982年、同社は世界初となる、既存の金属缶設備で加熱充填できるコンビジット缶を発売した。自動販売機で使えるようになり、お茶やジュースなどの飲料用容器として生活に身近な存在となっていく。使用後は焼却可能なものが多く、容器回収の手間を省けるコンビジット缶は生産者と消費者の両方に評価された。

建築用資材のソノボイドとソノチューブも非繊維部門の売り上げ増加に寄与した。ソノボイドはコンクリート内に目的に応じた空洞をつくる紙管で、建築物を軽量化し、建設費の削減に貢献した。ソノチューブは円柱や橋桁など大型のコンクリート構造物をつくるための型枠として使用される紙管である。紙管でつくった建築物もある。阪神・淡路大震災の際は、建築家・坂茂^{ぼん}の設計による紙管ログハウスを神戸市長田区に建設した。設置費用も安く、プレハブとは一味違う仮設住宅として喜ばれた。

高いクリーン性が求められる医療製品にも進出した。1977年には極細の紙軸でつくったイヤフレンド・メディカルという綿棒を耳鼻科医向けに発売、1984年には血液をろ過するため人工腎臓装置に用いる樹脂製パイプを発売した。

🕒 資源を循環させる

同社は「地球や人にやさしいモノづくり」を心がけている。創業以来、リサイクルされた再生紙を材料に使用してきた。つまり、事業そのものが循環型なのだ。

1990年代以降、環境保全への関心が高まってくると、同社はさらなる工夫を重ねた。強度が求められる製品には紙に加えポリエチレンやアルミ箔を混ぜるようになっていたため、こうした混合物の入った紙製品を破碎し、

昭和丸筒の歩み

1923年	佐藤紙器工業所を大阪市で創業
1931年	昭和丸筒工業所に社名を変更
1943年	株式会社に改組
1947年	(株)昭和丸筒に商号を変更
1949年	コーン紙管を開発
1954年	紙ボビンを開発
1970年	コンビジット缶を開発
1977年	綿棒イヤフレンド・メディカルを発売
1982年	加熱充填可能なコンビジット缶を発売
1984年	人工腎臓装置用の樹脂製パイプを発売
1992年	梱包材パクシーアングルを発売
1999年	本社を大阪市から東大阪市に移転
2013年	創立90周年

資料：筆者作成

樹脂成型する技術を開発した。

樹脂成型の技術でつくったのが梱包材のパクシーアングルである。樹脂を含んでいるため強度が高く、耐水性や耐湿性に優れている。廃材を使用するため製造コストが安く、使用後は再度パクシーアングルの材料として使うことができる。ソノポストという製品は、再生紙を100パーセント使用した緩衝用包装材で、使用後は古紙として再利用できる。エアコンの室内機やシステムキッチンなど生活に欠かせない大型設備の輸送に用いる包装材として使われている。1998年に開発したXY^{サイ}は、古紙を綿状に加工したものに再生樹脂をブレンドした素材で、リサイクル資材だけでできている。自動車内に外気を取り込む円筒型エアクリーナーのケースに採用された。

紙管の製造技術を応用展開し、利便性や強度を高め、環境にやさしい製品を生み出してきた昭和丸筒。同社は人々の暮らしに深くかかわり、自然環境への適応、生活の向上に貢献すべく成長し続けている。

<参照社史>

『株式会社昭和丸筒五十年史』(1980年)

『株式会社昭和丸筒八十年史』(2005年)

自分らしさを表現したグッズショップ



(株)伊藤康一

代表取締役

伊藤 康一

いとう こういち

《企業概要》

代表者 伊藤 康一
 創業 2004年
 資本金 300万円
 従業者数 10人
 事業内容 はんこ・Tシャツの製造販売
 所在地 東京都台東区谷中3-11-15
 電話番号 03(6874)2839
 U R L <https://www.ito51.com>

(株)伊藤康一は、「日常に悪ふざけとほくそ笑みを」というコンセプトで、動物のイラストを描いたグッズを販売している。ユーモラスな世界観が人気となり、国内にとどまらず海外からも注文が来る。同社がファンを獲得している背景には、小企業ならではの戦略があった。

東京・谷中銀座の人気ブランド

自分の尻尾を追いかけてぐるぐる回る猫や、怒りに震えてわなわなするパンダ。東京の谷中にある(株)伊藤康一は、思わず頬の緩むイラストを描いたグッズを販売している。店名は「戦うTシャツ屋 伊藤製作所」と「邪悪なハンコ屋しにものぐるい」である。

もちろん、売るのはTシャツとハンコだ。いずれも、代表取締役である伊藤康一さんオリジナルのデザイン

が描かれている。価格は、ハンコが2,800円、Tシャツが3,500円である。ちまたで認め印やTシャツが数百円で売られていることを考えると、買うのに少し勇気がいる値段だ。それでも、店舗やネットショップには全国、さらには世界各地からお客さんが訪れる。半数ほどがリピーターで、一人のお客さんが複数のアイテムを買っていくことも珍しくない。

従業者数10人の店でありながら、世界中にファンがいる。これほどの人気を獲得するまでには、挑戦の積み重ねがあった。

1勝9敗で良い

伊藤さんは元プロボクサーである。引退後、Tシャツの製造販売を始めた。きっかけは、たまたま訪れた生活雑貨の販売イベントだった。Tシャ

ツの販売で生計を立てている人を知り、子どもの頃からの趣味であるイラストを生かせると考え創業した。

手始めに10個ほどのデザインを用意し、即売会に参加した。ほとんど売れないなか、木彫りのパンダを描いたTシャツだけが売れ、赤字を賄うことができた。このとき「1勝9敗でも良い。10回挑戦すればきっとうまくいく」と実感し、事業を本格化する原動力になった。

Tシャツのネット販売を約4年間続けた後、2004年に谷中の裏通りに店舗を構えた。通行客の目を引くように、店の正面をガラス張りにして商品を見やすく並べたものの、通りがかった人は軒先からのぞき込むだけで、なかなか店に入ってくれない。接客の仕方を工夫したり、内装に凝ったりとあれこれ試してみても、うまくいかない。悩んだ末に、逆の手を

打った。あえて、入り口から見えずらいように商品を並べたのである。商品を見るためには店内に足を踏み入れなければならない。するとようやく客数が増えた。セオリーに反する方法に挑戦したことが、良い結果をもたらした。

翌年には客数の増加を狙い、谷中銀座商店街のランドマーク、「夕焼けだんだん」を下りてすぐの場所に移転した。描きためたイラストを生かして、Tシャツ以外の商品の販売にも乗り出したものの、ヒットはなかなか生まれにくい。新商品を売り出しては半年程度で撤退する日々が続いたが、伊藤さんはめげなかった。「1勝9敗」の教訓があったからだ。

苦戦するなかでようやくつかんだ勝ち星がハンコである。妻の^{みちこ}方子さんの趣味である消しゴムハンコづくりをヒントに、お客さんが名前と好きなイラストを組み合わせたハンコをつくれるようにした。文字だけの堅苦しい印鑑とはまったく違う、かわいらしいデザインのハンコを買えるユニークさが人気を集め、口コミで評判が広がっていった。

店づくりには旧店舗の経験を生かした。Tシャツ売り場の隣に設けたハンコ売り場は、間口が狭く奥に長い。壁一面にハンコのデザインと説明文をびっしり並べ、店先を通るとついぞき込みたくなるようにした。

これまで培ったノウハウを生かした結果、客数はさらに伸びていった。

ボクシングの世界を退いた後もビジネスの世界で勇猛果敢に挑戦を続けてきた伊藤さんだが、活躍の背景には慎重さもうかがえる。伊藤さんによると、創業以来一貫して、コストやリスクを抑えることを大事にしてきたという。

たしかに伊藤さんが扱う商品はどれも初期投資が小さくてすむ。Tシャツは、自前の設備がなくても専門業者に発注すれば簡単にプリントできる。ハンコもパソコンと安価な機械さえあればつくれる。しかも、商品のベースとなる白地のシャツやハンコの素材はさまざまなデザインになるから、不良在庫のリスクが低い。

販売面をみると、家賃がかからないネット販売から始め、店舗を構えた後も看板や内装は自分でつくってコストを抑えた。1敗当たりの痛手を小さくし、再起不能に陥るのを避けながら事業を育ててきたのである。

自分らしさを前面に出す

低コスト、低リスクの事業は競争と常に隣り合わせである。伊藤さんは商品のデザインを奇抜にし、独自の世界観をつくり込むことで、この問題を克服した。

500個を超えるイラストはすべて



思わずクスッとしてしまうデザイン

伊藤さん夫妻が生み出したオリジナルだ。デザインに対するお客さんの反応は注意深く見るが、リクエストは聞かない。自分たちの感性を信じることで、ぶれないブランドイメージをつくってきた。

低コスト戦略も世界観の構築に役立っている。何でも自分で手掛けるうちに、店内やホームページに伊藤さんらしさがにじみ出るようになった。こうして出来上がった「伊藤ワールド」とも呼ぶべき世界観は他社との差別化要因になっている。

伊藤さんが話すように、(株)伊藤康一の商品は個性的で万人受けしない。だが、一部の人は熱心なファンになってくれる。伊藤さんと感性を共有するファンが新たなファンを呼ぶ好循環が生まれ、一躍人気となった。

伊藤さんは小企業ならではのフットワークの良さを生かしつつ、独自の感性を盛り込んだビジネスで存在感を発揮している。その姿からみえたのは、1勝を目指して戦い続ける勇気、コストやリスクを抑える堅実さ、そして自分らしさを追求する姿勢だ。奇抜な商品の裏側には、絶妙なバランス感覚があった。

(星田 佳祐)



ダイナミックな風景を楽しめる田んぼアートカレンダー

地域の中小企業と
熱烈応援
 ともに歩む



女性部活動を通じて気づきを得る



いなかだてむら
田舎館村商工会

主任経営指導員 **川村 諭**

田舎館村は、津軽平野の南側に位置する、青森県で面積が一番小さな村です。浅瀬石川の清流と肥沃な土壌の恵みを楽しんでいる村は稲作と縁が深く、垂柳遺跡からは弥生時代の水田跡が発見されています。

海も山もない平坦な土地が続く村には観光資源が乏しく、1993年に、新たな観光資源を目指して始まったのが「田んぼアート」です。

水田を大きなキャンパスに見立て、異なる稲の色によって巨大な芸術を描くもので、田舎館村から発祥した田んぼアートは、今では全国各地に広がっています。

年間20万人以上が訪れるようになった田んぼアートですが、訪れた観光客から「何か記念になるようなお土産が欲しい」との要望を受け、当商工会女性部は2012年に「田んぼ

アートの魅力を持ち帰ることができるもの」「色彩豊かな自然美を年中眺めることができるもの」として、田んぼアートの全景入り年間カレンダーを考案しました。

田んぼアートが見頃を迎える毎年7月に制作を開始し、購入した人がすぐに使えるよう10月始まりの年間カレンダーとなっています。

発売当初は好調でしたが、年々売り上げが低迷し、カレンダー制作の継続の可否について苦慮していたところ、当会女性部は、大病を患いながらも毎年カレンダーを買い求めてくださるお客さまがいることを知りました。「命ある限り田んぼアート見に来るね。またね」と笑顔で帰られた姿が忘れられなかったそうです。

ここで女性部が気づかされたのは、大切なのは売り上げではなく、来場

される方と心を通わせ「来て良かった」「また来たい」と思っていただくということです。お客さまとの地道な交流こそがおもてなしであり、おもてなしを通じて地域振興の一助となるのが女性部活動の目的であると考えています。

これは女性部活動だけに限ったことではなく、個々の商売においてもまったく同じだと思います。

女性部活動を通じて気づきを得て、個々の商売へ生かすことができれば、小さな変化であっても必ず地域経済へ波及します。当商工会はこのような地道な取り組みを続けていきます。

2020年の田んぼアートは新型コロナウイルス感染症の影響により中止となってしまいましたが、来年は、多くのお客さまと田んぼアートで出会えることを期待しています。



チェコ共和国 「EUの母」と呼ばれた日本人

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。

2020年は、チェコ共和国と日本が国交を結んでちょうど100周年です。現在、日本の対チェコ投資はドイツに次ぐ世界第2位で、250社以上の日本企業がチェコで活動しています。

実は19世紀に、一人の日本人女性がチェコに大きな影響を与えました。「EUの母」とも呼ばれるこの日本人の生涯は、二つの国をはるか昔からつなぐ素敵で感動的なラブストーリーです。

青山光子は1874年、東京の骨董商の家に生まれました。17歳のとき、日本に派遣されていたオーストリア・ハンガリー帝国の代理公使、ハインリヒ・フォン・クーデンホーフ＝カレルギー伯爵と出会います。ハインリヒは光子を公使館のお手伝いさんに採用します。やがて恋に落ちた二人は、光子の家族の反対を押し切って1892年に結婚しました。

1896年、二人は日本で生まれた二人の息子、ヨハネス（光太郎）とリヒャルト（栄次郎）を連れてチェコに戻り、西ボヘミア・ロンスペルク村の城に移り住みました。この小さな町は、チェコ語で「ポビェジョ



ホルショフスキー・ティーン城

ヴィツェ」といいます。

1906年、ハインリヒが突然の心臓発作で亡くなり、光子の人生は大きな転換点を迎えます。ハインリヒの遺言を受けて全遺産を相続すると、7人の子どもたちの教育のためにオーストリアのウィーンに移り住みます。

次男の栄次郎こと、リヒャルト・クーデンホーフ＝カレルギーは平和運動「汎ヨーロッパ主義」の主唱者として知られています。彼の運動がヨーロッパ統合の理想を育み、今日のEU（欧州連合）の設立に発展したといわれています。当時、リヒャルトは欧州政界に影響力をもち、チェコスロバキア共和国のマサリク初代

大統領とも親交がありました。光子がしばしば「EUの母」と呼ばれるゆえんです。

光子の足跡をたどってみましょう。光子が住んでいたロンスペルク城は現在、ボランティア団体が修復を試みています。光子の所持品や家具は、首都プラハから南西約150キロメートルに位置するホルショフスキー・ティーン城に展示されています。

ホルショフスキー・ティーン城は、光子が友人に会いに頻りに訪れた場所。光子の生涯を回顧する常設展とガイド付き城内ツアーを2004年に開始しました。ツアーの女性ガイドは、より多くの日本人に訪れてほしいと語っていました。

1941年、光子は日本の土を再び踏むことなく亡くなりました。一人の日本人女性がかつて伯爵夫人として当地に住んでいたことを知るチェコ人は多くありませんでしたが、近年、チェコの作家が光子に関する本を出版しました。光子の物語はチェコ人の心を徐々に捉えつつあります。日本との深い絆を残す歴史の一片を体験しにチェコへぜひお越しください。

外国人とのコミュニケーション

— 観光現場での対応のヒント —



成蹊大学経営学部総合経営学科 教授 藤田 玲子

Fujita Reiko

米国コロンビア大学大学院にて開発教育を専攻し修士課程修了。日本航空(株)客室乗務員、東海大学国際教育センター教授などを経て現職。日本観光ホスピタリティ教育学会理事。ESP (English for Specific Purposes: 特殊目的のための英語) の枠組みのなかで観光英語や観光コミュニケーションを研究している。著書に『やさしい日本語とやさしい英語でおもてなし』(研究社、2018年、共著)、『English for Tourism Professionals』(センゲージラーニング社、2019年)などがある。

ポイント

- ・外国人とのコミュニケーションを成功させる第一歩は、「聞き返す」「ゆっくり言う」「確かめる」を意識することである。
- ・頻出の単語や表現を覚えたり、説明項目をあらかじめ文書やイラストにまとめたりしておくことも効果的である。
- ・異文化を乗り越える姿勢も重要だ。お互いの文化を楽しみながら、コミュニケーションを深めたい。

外国人客とのコミュニケーション

東京オリンピックが開催される2020年は、訪日外国人の数が4,000万人を超えると予測され、訪日客向けのさまざまなビジネスが立ち上がったり、観光地では多言語対応の準備をしたりと期待に満ちていた。ところが、コロナ禍がグローバル社会を直撃し、観光立国を目指してきた日本にはとてつもない打撃となった。しかし、余暇を楽しむことは人間にとって欠かせない欲求のひとつであり、観光客の戻りは早いと指摘する人は多い。観光は東日本大震災やリーマン・ショックの後でさえも、程なくV字回復を遂げた。多少時間はかかるとしても、訪日客が戻ることを念頭に、当面は訪日客を対象にしたビジネスの再開へ向けて準備する時期だといえるだろう。

本稿では、コロナ禍までの訪日外国人と日本人とのコミュニケーションの様子を振り返りつつ、外国人とのコミュニケーションの取り方についてヒントを示していく。さらに、コロナ後の新しい時代にはどのようなコミュニケーションがふさわしいのか模索し、提案したい。

2019年は3,188万人の外国人が日本を訪れた^(注1)。以前は、東京と大阪を結ぶ地域に観光客が集中していたが、2010年ころからさまざまな地域への分散がみられるようになった。全国各地に外国人が来るようになったが、対応する地域の人々は必ずしも外国語が堪能ではない。

観光庁の調査によると、外国人が日本で不便を感じる事項として、常に言葉の問題が上位に位置してきた。最新の2018年調査では、「コミュニケーションの問題（施設のスタッフなどと言葉が通じない）」が1位、「言語表記のわかりにくさ」が2位となった^(注2)。2019年にJTBが15の国・地域からの旅行客を対象に調査した「旅行中に困った事」でも、13カ国で「言葉が通じず従業員との意思疎通に困った」が1位となった^(注3)。多くの外国人が旅行中に日本人とのコミュニケーションにストレスを感じている。これは、外国人とのコミュニケーションや言語環境を改善する余地が大きいことを意味しており、ビジネスチャンスにつながる可能性も示唆している。

訪日外国人と言語

2019年の国・地域別訪日外国人数をみると、中国、韓国、台湾、香港の4つの国・地域で全体の約70%を占めている。ここ数年は同様の傾向だが、近年は東南アジアが数を伸ばしており、2019年はマレーシア、タイなどからの客が全体の14%を占めた^(注4)。中国語や韓国語でコミュニケーションが取れば、多くの訪日客に対応が可能であろうが、学校教育で義務となっていないこれらの言語を操れる日本人は多くない。その結果、次の選択肢と

して、世界で共通語と認識されている英語が挙がる。

世界には77億の人口があり、7,000を超える言語が存在する^(注5)。そのうち中国語話者は13億人といわれる一方で、英語母語話者は4億人である。この数字をみると英語よりも中国語を学習する必要性が高いといえるかもしれない。しかし、中国人も含めて英語学習者は世界で10億人いるという統計があり、英語はさまざまな言語背景をもつ外国人とコミュニケーションを図る前提では、汎用性が広く不可欠なツールだ^(注6)。そこで、以下では英語を介したコミュニケーションに焦点を当てる。

英語使用のヒント

日本人は、英語に苦手意識があり、英語が必要な場面で意思疎通の努力をせずに終わることが多い。これは、前述した訪日客が日本で困ったこととして挙げた「コミュニケーションの問題」と関連している。英語に慣れない人にとって、コミュニケーション成功の第一歩は、訪日外国人の英語の特徴を知ること、対処のストラテジーを身につけることである。以下で、具体的に説明しよう。

言語学者のKachru（1985）が提示した三つの英語の分類をみてみよう。一つ目は、英語を母語とするネイティブと呼ばれる人々の英語である。スピードが速く日本の教科書英語とは異なるナチュラルな表現が入っている。二つ目は、母語は別にあるが英語を公用語とする国の英語である。特有の発音や訛り、異なる表現がある。三つ目は、英語を外国語として学習する人々の英語である。片言の人が多く、母語の発音や言い回しの影響を受ける。中間言語とも呼ばれ、文法的に未完成の場合も多い。

二つ目、三つ目のタイプも含めた英語のバラエティーは総称してWorld Englishesと呼ばれる。これは、グローバル化した社会では、必ずしもネイティブの規範に沿った英語ではなく、いろいろなアクセントや訛りなどを含んだバラエティーが「英語」として受容されつつあること

を示している。

観光などの現場で使用される英語は三つ目のものが多い。双方がネイティブでないことで、コミュニケーションしやすくなることもある。話すスピードがゆっくりで、語彙や表現も限られる傾向にあるからだ。まずは、「英語は難しい」という先入観をもたないことが英語対応をスムーズに行う一つのポイントといえるだろう。英語は、多くの学習途上の人々が使用する言葉なのである。

コミュニケーション・ストラテジーを知ることも重要なポイントである。聞き返す、ゆっくり言ってもらう、確かめるなど、会話をスムーズに運ぶための方略だ。この点は日本の英語教育ではあまり強調されていないために、英語で話しかけられて慌てる人が多いのかもしれない。わからないときは「もう一度お願いします」「ゆっくりお願いします」などとやり取りをしていけば、よほど複雑でない限り、コミュニケーションは成立する。また、相手の言ったことを繰り返して確認すれば誤解も減る。

どうしてもわからない場合でも、筆談や翻訳アプリを活用すれば、コミュニケーションの破綻はまず起きない。実際、訪日外国人を受け入れている地域では、ジェスチャーと単語を中心にコミュニケーションを取る人も多い。「わからない」と相手に伝え協力してもらうのが、重要なストラテジーなのである。わからないから避けるのではなく、成立させようという意図が大切だ。

「特殊分野の言語」という考え方

訪日外国人にに対応するために英語や中国語をマスターしなくてはならないと思うと、負担が大きいと感じるかもしれない。しかし、特定の目的のために使用される言語の語彙や会話パターンはかなり限定的だ。これは、学術的にはEnglish for Specific Purposes (ESP) と呼ばれる。

例えば、宿泊施設ではチェックイン、支払いといったルーティンがあり、そのなかで使用される表現や基本言語

パターンがある。これをしっかり覚えることが重要だ。逆にこれを覚えてしまえば大方のことは対処可能になるし、実際に仕事に従事しながらさらにバリエーションを覚えればよい。つまり、ビジネスごとに必要な語彙と表現、想定される会話パターンを準備しておけばよいのだ。

ある町の観光案内所は、韓国人観光客が急増して困っていた。しかし、ESPの考えを利用して頻出の質問項目を集めてスタッフをトレーニングしたところ、数カ月後にはみんなが韓国語で対応できるようになったという。もちろんすべてには対応できないが、頻度の高い項目に対応できれば、双方にとって大きなメリットになる。このESPの考え方はぜひ現場で応用してほしい。

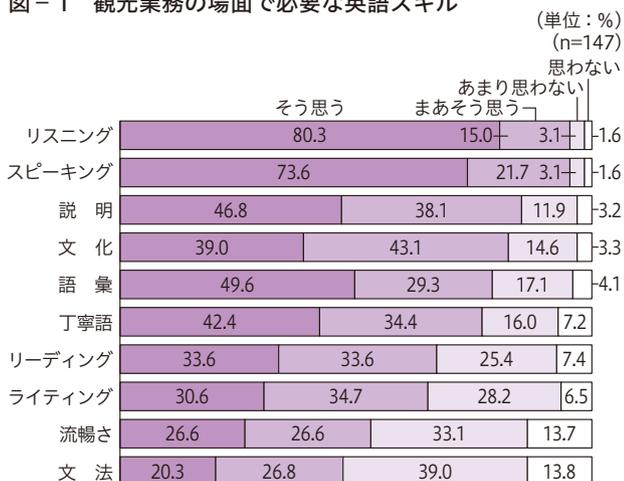
英語のスキルについて

筆者は、観光業で英語を使用する人にどのような言語ニーズがあり何が困難なのか調査した (Fujita,2019)。すると多くの回答者が必要なスキルとして「リスニング」(80.3%)、「スピーキング」(73.6%)を挙げ、逆に「文法」や「流暢さ」は少なかった(図-1)。文法的に正しい流暢な英語を話すことは現場ではあまり求められていないことがわかる。正確さにこだわらず“伝わればよい英語”を目指して練習するのがよいだろう^(注7)。他方、回答には道案内や備品の使用法など、何かを詳細に説明する必要がある場合に困難を覚えるとも示されていた。ESPの考え方にに基づき、頻出の説明項目をあらかじめ文書化や図式化しておけば負担を軽減できる。

リスニングでは、「訛りやアクセントのある英語を理解する」「速い英語を理解する」ことが困難との回答が示された。さまざまな英語を話す人がいるなか、音やスピードへの慣れは大切だが、現場では前述のストラテジーの使用を忘れてはならない。

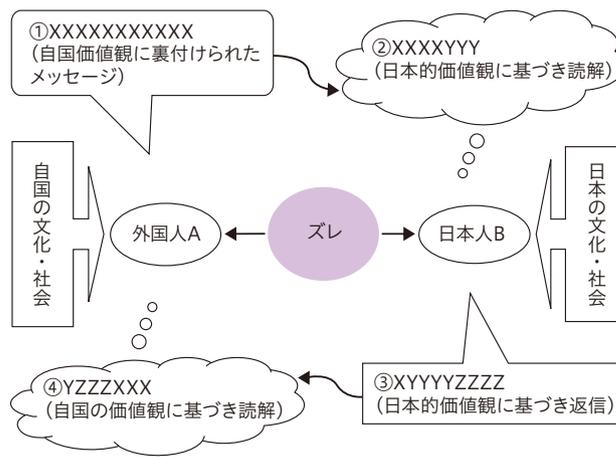
さらに、現場のニーズとして「異文化理解」(75.0%)という回答が多かった。これは、外国人との接触におい

図-1 観光業務の場面で必要な英語スキル



資料：Fujita (2019)

図-2 外国人とのコミュニケーションの構造



資料：筆者作成

て非常に重要なポイントである。次節でさらに詳しく説明していく。

異文化理解について

外国人とビジネスを行う際に、必ず浮上するのが文化の問題である。違う文化をもつ人がコミュニケーションを行う際、さまざまな誤解が発生しやすい。コミュニケーションは話し手の文化の基底となる信念や価値観が反映され、聞き手も自分の価値観に従って相手の発言を分析し理解する構造があるからだ(図-2)。

例えば、外国人Aがあるメッセージ(①)を日本人Bに伝えるとする。Aのメッセージには、無意識に自国の文化的な価値観が反映されている。そのメッセージを受け取ったBは日本的価値観からそのメッセージを解釈し(②)、その解釈を基に返答するが、その返答も同様な価値観に基づくものとなる(③)。それを受け取ったAは、また自国の価値観に基づいて解釈(④)して発言するといったサイクルができる。このやり取りで、双方が気づかないズレが生じることが多々ある。

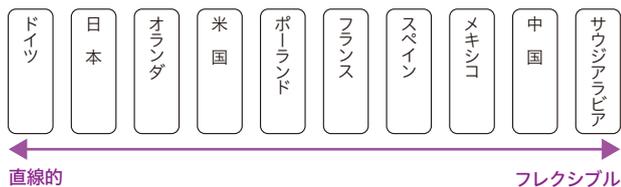
Kachru and Smith (2008) は、発話行動には文化的

社会的な要因が大きく影響するため、注意を払う必要があるとしている。例えば、日本人は礼儀正しさを示すためにI'm sorry と言ってしまふ傾向があるが、ネイティブにすれば罪や非を認めたことになり、誤解が生じる。また、日本人が相づちを打つ意味でYes, Yes と言った際に、相手は要求が承諾されたと誤解してしまう例もある。

さらに、価値観の違いに関する例として、Hall (1998) が唱えたハイコンテクスト文化とローコンテクスト文化がある。ハイコンテクスト文化とは共有性が高くお互いに相手の意図を察しあう文化のことで、ローコンテクスト文化とは言葉に表さないと伝わらない文化である。日本は典型的なハイコンテクスト文化で、一般的にアジア系の国は同様の傾向がある。

しかし、注意しなければならないのは、似ていると思われがちな文化でも、実は違いが内在することである。Kopper (1993) は、隣国であるスイス人とドイツ人の比較のなかで、逆にコミュニケーショントラブルが発生しやすいと指摘している。訪日客として多数を占めている韓国人や中国人など近隣の東洋人であれば、日本人と考え方は共通だろうと、相手に同様な価値観を求めがちにな

図-3 スケジュールの概念



資料：Meyer (2016) をもとに筆者作成

る。そのため、自分の期待に添わないと相手に対する不快感やステレオタイプにつながってしまうことがあることも意識しておきたい。

非言語の異文化コミュニケーション

異なる文化背景をもつ人とのコミュニケーションでは、非言語行動にも注意を払う必要がある。多くの研究者が、コミュニケーション全体の3分の2から4分の3が非言語で伝達されると指摘している。非言語行動とはコミュニケーション時の発声以外の行動のことで、表情、ジェスチャー、アイコンタクト、距離の取り方、時間概念などが含まれる。

多くの場合、発話者は無意識に自分の文化背景に影響を受けた非言語行動を行い、受け手に話者の印象を伝達している。訪日外国人に対応する現場では、言語が通じにくいこともあり、非言語的な要素に頼る確率が高まる。すると、相手を誤解したり不快に感じたりする可能性が大きくなる。例えば、欧米系の人にとってアイコンタクトは非常に大切だが、日本人にはあまりそうした意識はない。欧米系の人、アイコンタクトをしっかりとしない日本人に信頼できないという印象をもつこともある。

時間の概念も文化によってさまざまだ。Meyer (2016) のビジネスパーソンに対する調査では、時間に対する概念は文化によって異なることが示されている(図-3)。また、Trompenaars and Hampden-Turner (1998) によれば、日本人の行動を分析すると、過去を引きずり未来も見据える傾向がある一方で、中国人は過去、現在、

未来を独立してとらえる傾向があるという。後先を考えて慎重な日本人に対し、現実的に行動する中国人というイメージはこのような差にあるのかもしれない。

言語や異文化を越えて

異文化間の違いを乗り越えるにはどうすればよいか。まずは、違いがあることを前提として認識する、自分の当たり前は相手の当たり前ではないことを念頭に置くことが大切となる。

相手を知り理解する努力をすることも大切である。口に出して確認する、伝えることも必要になる。日本では言わなくても分かるだろうと期待するが、西洋的な文化では伝えないと理解してもらえない。相手がわからないことを前提に、日本特有のやり方を伝える必要がある。

外国人が「マナーを守らない」とよく耳にするが、日本人が「守られるべき」と思っていることが、必ずしも相手にとっては「守られるべき」価値観ではないと理解することが肝要だ。押しつけるのではなく、互いに歩み寄り受容することが、相互理解には必要である。

訪日客対応は異文化摩擦を生む場合があるが、一方で彼らは地域創生の一助ともなっている。日本人が“ただの田舎”と感じる場所が外国人には魅力的で、口コミやSNSで広がると外国人客が訪れるようになる。SNSなどを介する場合、同じ国や地域から人が集まる傾向がある。ビジネスを成功させるには、その地域を訪問する外国人の文化背景や国民性のある程度知っておくと役に立つ。

ステレオタイプ化するのは好ましくないが、例えば欧米系はプライバシーを重視する人が多い、中国系は日本人の様な時間厳守の感覚のない人が多いなど、自分のビジネスに合わせてコミュニケーションの準備をしておくよ。

宗教による考え方や行動の違いも理解しておく必要がある。マレーシアの訪日客が近年増加しているが、マレー

シア国民の約6割はイスラム教徒（ムスリム）である。ムスリムはハラールフードしか食べられない、アルコールを飲まないなどの制限があり、彼らのニーズを満たした食事を提供する準備が必要だ。ただし、国や宗派によってさまざまな基準があり、柔軟に対応するためのコミュニケーションが求められる。対応が言語的に難しければ、文字化されたツールを活用すると負担を軽減できる。メニューや説明を多言語で準備しておく、指差し会話カードをつくっておくなどするとよい。

今やさまざまな翻訳アプリが開発され、性能も高くなっている。このような技術を最大限に活用するとよいだろう。もっとも、直接会話できるほうがより簡単であるし、人と人とのつながりや異文化の面白さも感じられ、達成感があるのではないだろうか。

ニューノーマルの時代の旅

今後の訪日客の動向を考えると、近距離、少人数、移動の少ない一カ所滞在型から始まると予測される。まずは近場のアジア圏から旅客が戻ってくるだろう。それらの客に向けて準備しておくとういだろう。

当面は対面コミュニケーションを避ける必要が生じることから、今まで以上に表記で必要事項を網羅しておく必要がある。宿泊施設であればチェックインから食事やお風呂の情報など、飲食店であればメニューや材料の説明などの多言語版をつくっておくとよいだろう。

衛生面については、消毒のこまめな実施など経営側で取り組んでいることを明記し、顧客に遵守してほしい事項や注意事項なども書いておく。衛生に対する価値観は文化によって異なるのははっきり説明しておきたい。こちらが当たり前と思って日本人に求めている事項は、訪日客には簡単に裏切られてしまうこともありうる。

アジア圏から旅客が戻った後は、欧米などからの客もゆっくりと戻ってくると期待される。パンデミック後の世

界は、既にキーワードになっていた体験型の旅や長期滞在型の旅が急速に主流になっていくだろう。そのなかでコミュニケーションの果たす役割は大きい。マスク越し、フェイスシールド越しとなるかもしれないが、ここに示してきた方法で、相手に開いたコミュニケーションを行い、一人でも多くの訪日外国人をリピーターにしたいものである。

(注1) JNTO「日本の観光統計データ」(<https://statistics.jnto.go.jp/en>)

(注2) 観光庁「訪日外国人旅行者の受入環境整備に関するアンケート」結果 (<https://www.mlit.go.jp/common/001281549.pdf>)

(注3) JTB Inbound Solution. (<https://www.jtb.co.jp/inbound/market/2019/trouble-ranking-report-2019>)

(注4) JTB総合研究所「インバウンド訪日外国人動向」国・地域別訪日外国人人数 (2019) (<https://www.tourism.jp/tourism-database/stats/inbound>)

(注5) <https://www.ethnologue.com/guides/how-many-languages>

(注6) Washington Post (<https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2015/04/23/the-worlds-languages-in-7-maps-and-charts>)

(注7) これは、地域の宿泊施設を対象にした調査結果であり、対価に見合う高いレベルのサービスが期待されている高級ホテルなどでは当てはまらないことを断っておく。

<参考文献>

Fujita, Reiko (2019) "ESP for tourism and hospitality." in Hajime, Terauchi, Judy Noguchi, and Akira Tajino (Eds.), *Towards a new paradigm for English language teaching: English for specific purposes in Asia and beyond*, Routledge, pp.172-180.

Hall, Edward T. (1998) "The Power of Hidden differences." in Milton J. Bennett (Ed.), *Basic Concepts of Intercultural Communication*, Intercultural Press Inc., pp.53-67.

Kachru, B.B. (1985) "Standards, codification, and sociolinguistic realism: The English language in the outer circle." in Quirk, Randolph and Widdowson, H.G. (Eds.), *English in the World: Teaching and learning the language and literatures.*, Cambridge University Press.

Kachru, Yamuna and Larry E. Smith (2008) *Cultures, Contexts, and World Englishes*, Routledge.

Kopper, Enid (1993) "Swiss and Germans: Similarities and differences in work-related values, attitudes, and behavior." *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.17, pp.167-184.

Meyer, Erin (2016) *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*, Public Affairs.

Trompenaars, Fons and Charles Hampden-Turner (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business, 2nd edition*, McGraw-Hill.



連載

急成長企業

—新規開業からの道のりに学ぶ—



毎年、多くの企業が誕生するが、そのほとんどは時間が経っても小さい規模にとどまる。しかし一部には、短期間で急成長を遂げる企業もある。そうした企業の開業からの歴史をたどる。

長期的経営戦略のもとに進める多園展開



〈企業概要〉

社会福祉法人すくすくどろんこの会

理事長 わたぬき よしひろ 綿貫 善弘

創 業 2012年（保育園開設年）

従業者数 204人（役員・正社員100人、パート・アルバイト104人）

事業内容 保育園（9カ所）、学童保育所（3カ所）

所在地 千葉県野田市山崎1952

年 商 8億9,349万円

子どもたちが「どろんこ」になって遊ぶことをコンセプトに、2012年に最初の保育園を開設した社会福祉法人すくすくどろんこの会は、理事長の綿貫善弘さんによる積極的な情報収集をもとに、多数の保育園と学童保育所を運営する企業に急成長した。働きやすい職場づくりと近い場所への複数園展開によって保育士や園長を計画的に育成するなど、長期的な経営戦略がその原動力となっている。

成長の軌跡

2006年4月	前身のNPO法人野田市どろんこの会を設立（千葉県野田市）	2017年9月	すすむ学園（認可外保育施設）の事業を承継（埼玉県春日部市）
	南部第二学童保育所を開設（千葉県野田市）		すすむ学園児童クラブ（学童保育所）の事業を承継（埼玉県春日部市）
2011年4月	南部第三学童保育所を開設（千葉県野田市）	2018年4月	よしかわ社の保育園を開設（埼玉県吉川市）
2011年9月	社会福祉法人すくすくどろんこの会を設立（NPO法人の事業を承継）		かすかべ社の保育園を開設（すすむ学園の認可化）（埼玉県春日部市）
2012年4月	すくすく保育園を開設（千葉県野田市）	2019年4月	かぐろ社の保育園を開設（千葉県印西市）
2014年4月	小倉すくすく保育園を開設（千葉県印西市）		かわぐち社の保育園を開設（埼玉県川口市）
2016年4月	すくすく保育園分園を開設（千葉県野田市）	2020年4月	ちいさな社の保育園を開設（千葉県印西市）
2017年7月	ドリームトライ塚本園の事業を承継（大阪市淀川区）		やまざき社の保育園を開設（すくすく保育園分園の改組）（千葉県野田市）
2017年9月	そらまめ保育園の事業を承継（大阪市東成区）		



サラリーマンからの転身

「どろんこ」で遊ぶがコンセプト

東京郊外に位置する千葉県野田市の私鉄駅前の住宅地に、社会福祉法人すくすくどろんこの会のすくすく保育園はある。敷地面積は決して広いとはいえないが、園庭は半分が砂場になっており、残りの半分は地面そのままだ。天気の良い日には、園児たちは文字どおり「どろんこ」になって遊ぶ。門から玄関への通路にはゴムタイルを敷いており、園児がけがをしにくい工夫がなされている。雨の日でも子供たちが走り回ることができるように、保育室もクラスごとの間仕切りを設けず、広い空間を確保している。

現在、すくすくどろんこの会は、この園を含めて九つの保育園を運営しており、合わせて600人を超える児童が通っている。学童保育所も3カ所運営する。保育方針は、「子どもは子どもらしく」「生きる力を育てる」だ。最近では、英語や算数など、幼児教育の充実をアピールする幼稚園や保育園が増えているという。もちろん、そうした方針も一つの考え方ではあるが、当園はむしろ、どろんこだらけになるような保育を前面に出すことで、ほかの園との差別化を図っている。

また、給食のメニューは基本的に全園共通で、分子栄養学に精通した管理栄養士が一括して作成する。多種多様な食材を使ったり、地元の食材を使ったりと、食育にも力を入れる。統轄看護師が全園の健康管理体制を統轄し、感染症対策や食中毒対策などを徹底させている。こうしたコンセプトは、保護者に対するだけではない。保育士やほかのスタッフを採用する際のアピールポイントにもなっている。

園長経験者をスカウトして開園

理事長の綿貫善弘さんは、もともと保育園とは縁のない仕事をしていた。建設関係の会社に長年勤務した後、地元の野田市で建築コンサルタントとして独立。体育館の屋根の鉄骨詳細設計など、大規模建築物の部分設計を専門とする建築エンジニアであった。

綿貫さんが、保育関連の仕事に就くきっかけとなったのは、2006年に学童保育所を開いたことだ。そのころ、自身の子どもが通っていた市営の学童保育所の運営を、民間委託するという話がもち上がっていた。運営方法が変わるかもしれないという不安とともに、もともと手狭な施設に不満もあった。そこで思い切って、地域の人たちとともにNPO法人を立ち上げ、自分たちで新しい学童保



どろんこになって遊ぶ子どもたち

育所の運営を始めたのだった。未就学児を預かる保育園と比べて手間がかからず、保育時間も短いため、スタッフは数人の経験者がいれば問題なく、当初からスムーズに運営を進めることができたという。

開園後は、より良い学童保育所にすることを目指して、所管する市役所の担当者と頻繁に連絡を取り合い、運営に関する情報を交換していた。そうするうちに、保育園を設立できないかとの強い働きかけが来るようになった。東京のベッドタウンでもある野田市では、保育園が慢性的に不足していたためだ。綿貫さんは、出身地である地元の役に立ちたいとの思いで、保育園をつくることを決意した。2011年9月に運営母体となる社会福祉法人を設立して準備を進めていった。

保育園の運営は、学童保育所とは大きく異なる。中心となって管理をしてくれる人材が不可欠だった。そこで綿貫さんは、市役所の担当者や保育用品のセールス担当者などから



すくすく保育園の広々とした保育室

情報を集めた。その結果、定年退職していた保育園の園長経験者をみつけ、現場の運営責任者として園長に就任してもらった。保育士などのスタッフはハローワークや求人情報誌を通じて募集した。幸い、当時は現在ほど保育士不足が深刻ではなく、一定の経験のあるスタッフを約20人、予定通りそろえることができた。経験豊富な園長のもと、2012年春には無事最初の保育園の開園にこぎつけた。

情報収集が事業拡大の鍵

自治体のニーズにすばやく応える

最初の保育園の運営が軌道に乗るにつれて、綿貫さんは複数の保育園をもつことを考えるようになった。認可保育園は国や地方自治体の負担金と地方自治体が定める保育料で運営されているため、自ら収入を増やすことは難しい。事業として継続していくには、コストダウンが欠かせない。

保育園の運営にも、一定の規模の利益が働く。例えば、給食メニューづくりや、健康管理体制の構築などは、複数の園をまとめて行えば効率的である。教材や備品の購入も、量が多いほうが有利となる。

ただ、新しく保育園をつくるには多くの資金がかかる。保育園は全国的に不足しており、地方自治体から設立のための補助金が用意されることも多いが、毎年度枠があるわけではない。綿貫さんは、近くの自治体で保育園設立への補助金がないか、常に情報を収集することを心がけていた。

するとあるとき、保育用品のセールス担当者から、もともと保育園設立を予定していた事業所が、事情があつて急にプロジェクトを延期したという話があつた。場所は千葉ニュータウンがあり人口が急増している千葉県印西市で、市の担当者も困っているという。経営する園から車で1時間と少し遠いが、保育園運営のノウハウも蓄積してきていたので、両立できるだろう。そう考えた綿貫さんは、すぐに市役所を訪ねた。

補助金支給の条件は、もともとの予定である2014年4月に開園すること。残った時間は1年ほどしかなかったものの、大急ぎで用地と建物を準備し、スタッフの協力のもと無事に第2の保育園を開くことができた。

引退するオーナーの園を引き継ぐ

民間保育園の多くが経営形態としては中小企業であり、ほかの業種と同様に後継者問題に悩んでいるところも多い。保育園への需要が大きい都市部でも、後継者となる親族がないため閉園を考えるオーナー経営者もいるという。

一方、今通っている園児たち、あるいは将来の園児たちのためには、やはり廃業は避けたい。これは、経営者だけではなく、スタッフ、保護者、地方自治体担当者にも共通した思いだ。

そこで綿貫さんは、経営者が引退を考えているという噂を聞いたときに、直接訪問して園を引き受けたいと訴えた。2017年、そうしたオーナー経営者たちから保育園3園と学童保育所1カ所を引き継いだことで、すくすくどろんこの会は一気に園の数を増やした。既存の施設をそのまま活用できるため新設よりも少ない費用で開園できる。継続して働きたいというスタッフの雇用も、そのまま維持することができた。

ただ、たんに事業を承継すればよいとは考えていない。給食を統一メニューに変更することで効率化したり、施設を当園のコンセプトに合ったものに徐々に改修したりと、さまざまな工夫を行っている。認可外保育園を引き継いだケースでは、認可

保育園に変更することで、サービスの向上も図っている。

将来を見据えた事業戦略

多園化に対応した人材育成

多園化を進めるには、それぞれの園長と保育士の確保が欠かせない。綿貫さんは開園当初から、長期的戦略のもとに自分自身を含めた人材育成に取り組んできた。

開園後は建築設計の仕事を縮小してベテラン園長のもとで園の運営について学び、2番目の園は綿貫さん自身が現場の運営を担当した。地方自治体が開く法律や経営に関する講演会や、地域の保育園園長の交流会などにも積極的に参加し、最新の情報の収集を進めるとともに、保育園経営者としてのスキルアップに努めた。

その後、一緒に指導を受けた妻が、すくすく保育園の園長を務めるようになった。また、もともと保育士として採用した人のなかから、通算経験10年以上でやる気のある人を抜擢して教育し、新たに園長を任せることもできるようになった。

保育士は、最近では以前と比べて中途採用が難しくなっている。そこで、保育士の定着率を高めるために、初任給を相場より高めに設定したほか、休暇制度を改善し、働きやすい

職場づくりを目指してきた。こうした取り組みの結果、最近では新卒の採用も毎年できるようになった。保育士に長年勤めてもらうことで園独自のノウハウの蓄積も容易になり、リーダーとなる人も出てくるようになった。そのなかから園長を任せられる人も育ってきたという。

近隣で複数園を運営

すくすくどろんこの会は、2016年に最初の園のすぐ近くに分園を、2019年には印西市にもう一つの園を開設した。いずれも市役所の担当者からの要請があったものだが、意識的に比較的近い場所に複数の園を設けるようにしているのは、綿貫さんの戦略でもある。

一つは、採用や人材育成に有利なことだ。正式な開園前に、近隣の園で雇用して研修を行うことで、当園の保育方針を理解してもらい、開園時からスムーズな運営が可能になる。開園後しばらくの慣れない時期に、他園からの応援を出すことも容易となった。また、スタッフのやりくりが容易になり、休暇も取得しやすくなった。

もう一つは、長期的な事業継続のためである。今のところ、東京近郊での保育園に対する需要は大きい。人材難といった課題もあるものの、好調な業界といってよいだろう。し



給食の例

かし、数十年先まで見越せば、保育園経営は必ずしも安泰ではないかもしれない。少子化のさらなる進行や地域住民の年齢構成の変化によって、保育園の需要が今後減っていく可能性もあるからだ。その場合、同じ市内に複数園あれば、統合などによって市場縮小にも対応しやすいだろう。

2020年には、印西市にもう一つの保育園を開設した。まだまだ満たされていない需要があると考えたからだ。これで、印西市内で運営する保育園は合わせて3件になり、集中立地の効果も、さらに高まっている。

現在、綿貫さんのお子さんもスタッフとして働いており、いずれは事業を引き継いでいきたいと考えているそうだ。業界の需要拡大に乗るだけでなく、長期的視野に立った経営を行っていることも、注目に値するのではないだろうか。

(深沼 光)

本稿は、日本政策金融公庫総合研究所編『急成長のメカニズム—新規開業企業に学ぶ—』同友館(2019年7月)に掲載した事例を、再取材のうえ加筆修正したものである。



暦のしきたりと ビジネス

第27回

八幡宮の祭礼 —— しなやかな変身

神社の祭礼といえば、稲作の豊穰を祈願する春の祈年祭と、収穫を感謝する秋の新嘗祭が基本です。しかし、京都府八幡市にある石清水八幡宮では、9月15日（旧暦8月15日）に開催される石清水放生会が祭礼の基本になっています。その理由は、八幡大菩薩といわれる祭神の八幡神が仏教の仏かつ日本の神である点、つまり、神仏習合の典型だということにありそうです。

石清水八幡宮は天皇と朝廷を鎮護する靈験あらたかな神社で、圧倒的な力で反逆者を追討して平和をもたらす神として信仰されてきました。同時に、仏教の教義にもとづく不殺生の教えを中心とする神社でもありました。したがって、魚類や鳥類や獣類などの生き物を放ち、先祖や死者の霊の供養をする放生会が、石清水八幡宮の最も重要な祭礼とされてきたというわけです。

この八幡神はもともと九州の豊後^{ぶんご}の宇佐八幡宮の神でした。この土地の豪族である宇佐氏が祭っていた神に、渡来系氏族の辛島氏が祭っていた神を加え、さらに大和からきた大神氏^{おおが}が関与していきました。ちな

みに宇佐八幡宮で知られているのは、称徳天皇の神護景雲3年（769年）に起きた宇佐八幡神託事件です。弓削道鏡を天皇にせよという神の託宣が虚偽であると報告した和氣清麻呂の話です。

国家鎮護の神として朝廷の信仰を集めていた宇佐八幡神は陰陽道や仏教とも習合し、やがて八幡大菩薩と呼ばれるようになりました。さらに三韓征伐の神話で知られる神功皇后とその皇子の応神天皇へと仮託されていきました。

貞観2年（860年）、八幡神は宇佐から京都に勧請されて石清水八幡宮として遷座されます。そして、平安京の東北方^{うしろ}の良の鬼門を守る比叡山延暦寺に対して、西南方^{たつみ}の翼の裏鬼門を守る王城鎮護の神社として信仰を集め、天皇の行幸や上皇の御幸が繰り返されるようになりました。やがて八幡太郎義家の伝説などが生まれ、朝廷を守る武門の棟梁、源氏の氏神へと展開していきました。

そして治承4年（1180年）、鎌倉時代の幕開けとともに源頼朝によって鎌倉に鶴岡八幡宮が創建されました。地頭に任命された鎌倉御家人による

支配が全国に広がっていくと、各地に八幡宮が勧請されていきました。今も各地に数多くの八幡神社があるのは、このような歴史があったからなのです。

ところが現在、これらの神社で放生会を大祭としているところはほとんどありません。一般的な農村の祭礼である祈年祭と新嘗祭を中心としている神社が多くなっています。

古くからの由緒がある神社というのは、その基本的な性格は残しながらも、時代ごとの要請に応じて、しなやかに変身していく歴史を歩んでいます。硬直ではなく柔軟であることが、長い歴史を生き抜いてきた八幡宮の祭礼から読みとれる特徴といつてよいでしょう。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

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



森本 貴義・中野 達也 [著]

応援する技術

— 成功するメンタルを育てる最強のコーチングメソッド —

ワニ・プラス 定価（本体1,600円＋税）



ある。フィードバックと聞くと、コーチがクライアントの行動を一方的に評価するコミュニケーションが思い浮かぶ。しかし著者は、クライアントがコーチとの双方向のやりとりを通して、自分を客観視できるようにすることこそがフィードバックのあるべき姿だと主張する。

例えば、学校に遅刻した生徒に対して、教師は時間を守りなさいと頭ごなしに注意してしまいがちだ。そうではなく言い方を変えて、「なかなか時間通りに来るのが難しいみたいだね。何が原因だと思う？」と問いかけてあげる。すると生徒が自ら考えて、答えを探すようになる。改善に向けたきっかけを提供するのがフィードバックなのである。

著者によると、クライアントは周囲からどう見られているのかを理解できれば、自らの意思で一步を踏み出すという。ビジネスを取り巻く環境は目まぐるしく変化していく。人材育成においては知識やノウハウの伝承はもちろんのこと、従業員が自発的に成長していけるようなサポートも大切にしたい。

（篠崎 和也）

従業員の成長を願っているもの、どうサポートすればよいのだろうか。人材育成に悩む経営者は少なくない。

本書は、スポーツ選手のトレーナーとして活躍する森本貴義氏と、日本チームコーチング協会の取締役を務め経営者や上場企業の役員などに研修を行う中野達也氏の二人が、SCMA（Successful Coaching Method for Athlete）と呼ばれるコーチングプログラムを紹介するものである。コーチングをスポーツの世界だけでなく職場や家庭、教育の場面にも応用している点が特徴である。また、理論のみならずやりとりの具体例が豊富に掲載されており、イメージが湧きやすい。

コーチングをうまく進めるために

は二つのポイントを意識すべきと、著者は指摘する。一つはコーチとコーチングを受ける側の関係はフラットであるということだ。本書では、コーチングを受ける側をクライアントと呼ぶ。両者の対等な関係性を意識しているのである。

もう一つは、傾聴、質問、承認の三つのプロセスを踏むことである。クライアントは、自分について話すことで気分を晴らそうとする。そしてコーチから質問を受け、答えに共感してもらうことで不満を解消していく。こうしたやりとりを繰り返すうちに、両者の信頼関係は深まっていく。

三つのプロセスが凝縮されているといえるのが「フィードバック」で

ちょっと気になるキーワード

店の混み具合や在庫の量、時間帯などに関係なく、常に一律の価格で商品を販売することを定額販売制といいます。他方、同じ商品であっても、時々状況に合わせて価格を変動させながら販売することもあります。これはダイナミックプライシング（価格変動制）と呼ばれる値付けの手法です。

わかりやすいのは飛行機のチケットやホテルの宿泊代です。繁忙期が閑散期か、席や部屋がどれくらい空いているかによって価格を変動させます。スーパーでも閉店時間が近づくとつれて弁当や総菜を安くしていきます。これもダイナミックプライシングの一例です。

あるテーマパークでは、1年間を閑散期、繁忙期、超繁忙期の三つに分類し、時期ごとにチケット代を設定しています。テーマパークが提供するサービスの内容は年間を通じてほぼ一定なので、超繁忙期にしか訪れることができない人は価格に不満を感じることもあるでしょう。

ただし、価格が高いことが付加価値になるとも考えられます。閑散期に比べて繁忙期や超繁忙期のチケット代が高額になることで、ほかの人々がこの時期の来園を避けるかもしれません。すると混雑が緩和し、サービスをより楽しめる可能性が高まります。

売り手にもメリットがあります。混雑状況が改善され

ダイナミックプライシング

消費者からみたダイナミックプライシングの
メリット・デメリット

メリット

- ・高い金額を払えば欲しいものが手に入る
- ・時期を選ばなければものが安く手に入る

デメリット

- ・欲しいものが高額になる可能性がある
- ・価格を信頼できなくなる

ることで来園者の満足度が上昇し、リピーターになることが期待できます。閑散期のチケット代を安くすれば、新たな顧客層を開拓できるかもしれません。結果として、トータルの売り上げを伸ばすことができます。

近年、スポーツの観戦チケットやインターネット通販などでもダイナミックプライシングが活用されるようになってきています。商品やサービスの需給バランスを見極め、タイムリーに価格に反映させることは簡単ではありませんが、自社にとって最適な価格戦略を練っていくためには、押さえておきたい考え方です。

*一部、小川孔輔著『「値づけ」の思考法』（日本実業出版社、2019年）、(株)ソフトバンクホームページ『事例から学ぶダイナミックプライシング入門講座』をもとに記述しています。

編集後記

『2020年版中小企業白書・小規模企業白書』は全部で900ページ近くのボリュームがあります。今月号の特別レポートでは、そのエッセンスをコンパクトに解説していただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

わたしが注目したのは、多様性の分析です。レポートでは中小企業の機能や役割の多様性を明らかにし、それぞれの企業が「価値」を最大化していくことが重要と指摘しています。本誌でも企業事例を紹介していますが、どの企業にも魅力があります。今後もこうしたフィールドワークを通じて、さまざまな場面で存在感を発揮している中小企業の姿をお届けしていきたいと思っております。

(藤田)

調査月報 10月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

医療機器分野への参入による経営の多角化

—有望分野で新たな経営の柱を築く中小企業—
総合研究所 主席研究員 海上 泰生

クローズアップ 識者に学ぶ

効果的なプライシング

—事例にみる賢い価格づけの考え方—
法政大学経営大学院 教授 小川 孔輔

日本政策金融公庫総合研究所の本

2020年版 新規開業白書

- ▶総合研究所では、長年取り組んでいる「新規開業実態調査」の結果をもとに新規開業の動向を分析し、『白書』として毎年刊行しています。
- ▶今回は、新規開業者の働き方や起業に対する意識に焦点を当てました。事業に充てる時間が短い「パートタイム起業家」や、自営と勤務を行き来する「ボーダーレス起業家」について分析したほか、自営している認識がない「意識せざる起業家」も取り上げ、多様化する新規開業者の実態に迫ります。



A5判352頁 定価 (2,300円+税)

経営者の引退、廃業、事業承継の研究

— 日本経済、地域社会、中小企業経営の視点から —

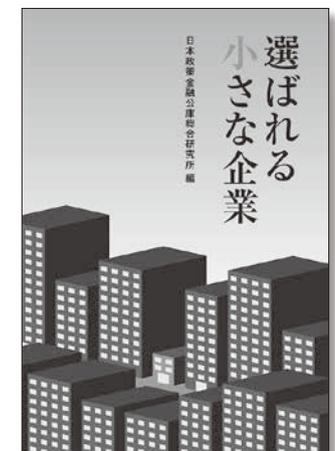
- ▶中小企業経営者の高齢化の進行を背景に、中小企業の廃業と事業承継の問題は、かつてないほど注目されています。
- ▶廃業する企業はどれくらいあるのか、社会や経営者自身にとってどのような問題が発生するのか、引退を巡る一連のプロセスを円滑に進めるにはどう支援すればよいか。最新の調査結果をもとに、多面的な分析を行いました。



A5判309頁 定価 (2,800円+税)

選ばれる小さな企業

- ▶本書では、小企業が顧客と有益な関係を築くための方策を考察しました。分析からみえてきたのは、経済社会の構造が大きく変化し、消費者ニーズもますます多様化する令和の時代を顧客と共に駆け抜けていくためのヒントです。
- ▶全国各地にある、顧客との関係を大切にすることで常連客を確保している「選ばれる企業」12社への詳細なインタビュー調査も収録しています。



四六判212頁 定価 (2,200円+税)

お問い合わせ先

(株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究グループ

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4

電話 03(3270)1687

