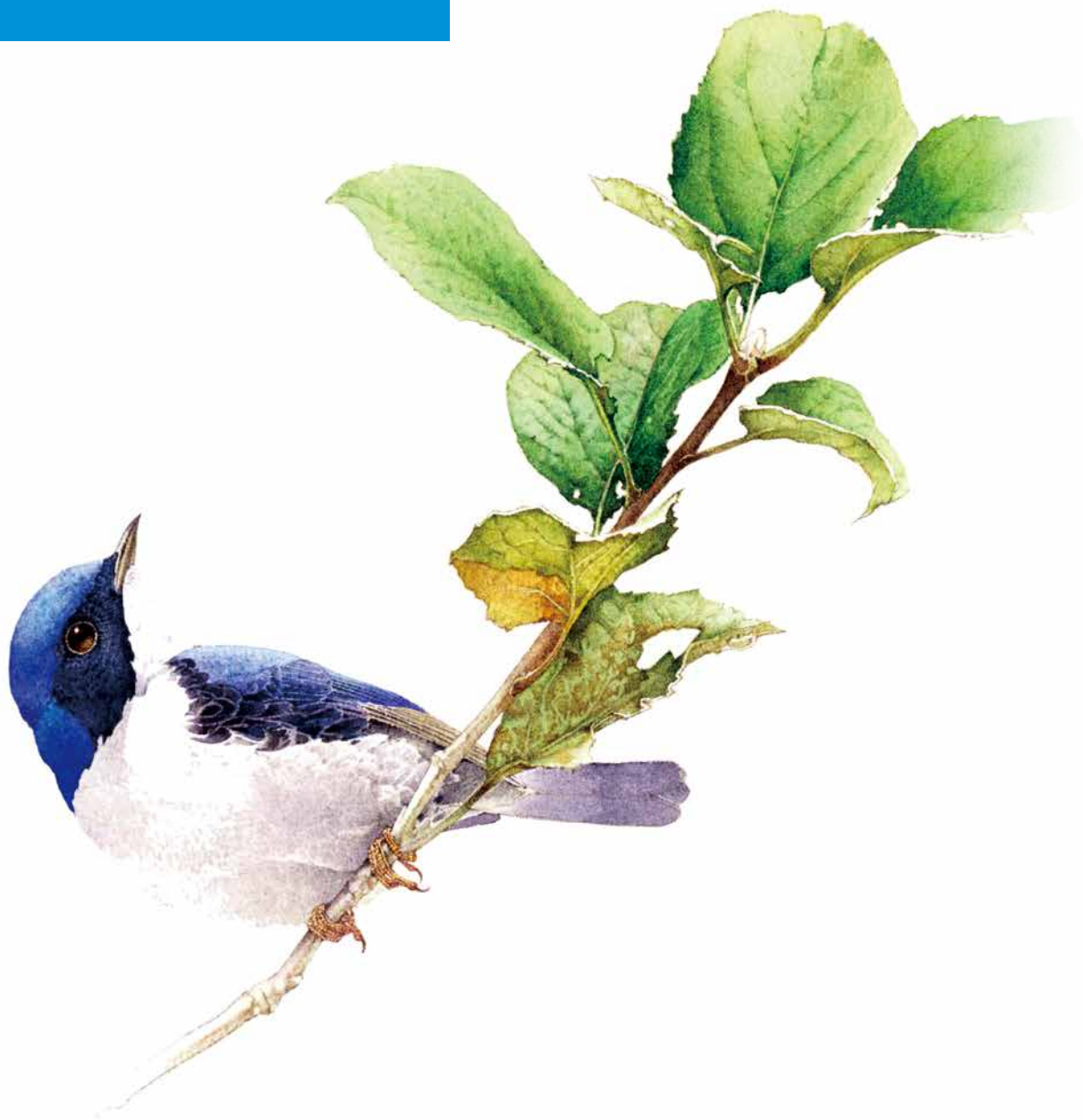


調査月報

2021 No.150

3

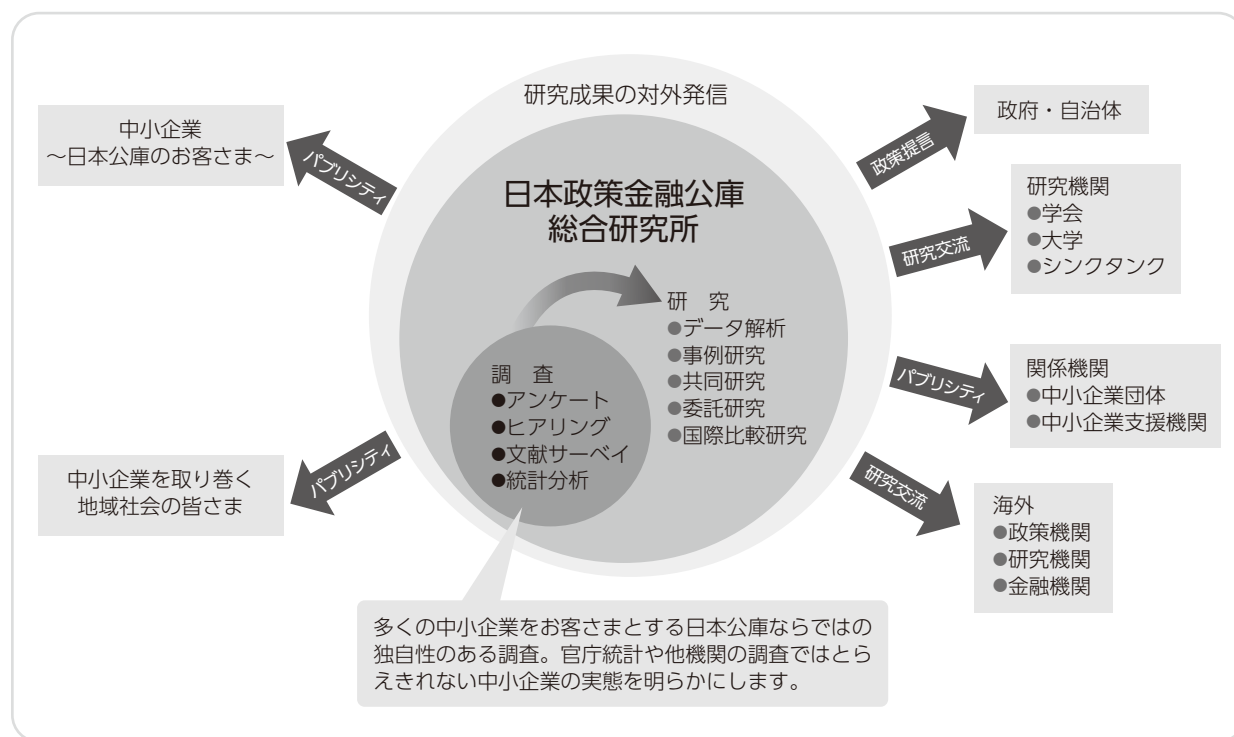
公庫調査からみる創業の多様なかたち
— 広がる創業の裾野に着目して —



90 H. P. P. P. P.

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

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



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



バックナンバーは下記サイトでお読みにできます。

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



CONTENTS

- 4** 最新 日本公庫総研 研究レポート
公庫調査からみる創業の多様なかたち
— 広がる創業の裾野に着目して —
*総合研究所 主任研究員 桑本 香梨

- 2** 巻頭エッセイ 明日に向けて
万能の人はいかにして誕生したか
*東京造形大学 教授 美術史家 池上 英洋

- 18** 未来を拓く起業家たち
好きなものは花とロックンロール
*東京都世田谷区 音空花店

- 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
依然として厳しい状況にある

- 26** 社史から読み解く経営戦略
日建設計
— 組織の力で価値ある建築を —
*社史研究家 村橋 勝子

- 28** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
沖縄・南城の地域おこしを後押しする
*南城市商工会 経営指導員 玉城 暁成

- 29** 世界のあれこれビジネス情報便
ロシア
拡大と近代化が進むモスクワ地下鉄
*住友商事グローバルリサーチ(株)

- 30** クローズアップ 識者に学ぶ
インターネット・コミュニケーションの留意点
*大阪大学大学院人間科学研究科 教授 三浦 麻子

- 36** **新連載** 最先端技術で広がる小企業の魅力
ロボットの力を引き出した喫茶店
*東京都中央区 (株)ジゴワッツ

- 40** 連載 ESGを知る —持続可能な企業経営—
企業の社会的責任と社会
*Causebrand Lab. 代表 野村 尚克

- 44** 暦のしきたりとビジネス
3月——宇佐八幡宮の祭礼
*国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

- 45** 研究員オススメの一冊
それでも音楽はまちを救う

- 46** 『調査月報』2020年度主要記事 目次

- 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

万能の人はいかにして誕生したか



東京造形大学 教授 美術史家

池上 英洋

Hidehiro Ikegami

1967年広島県生まれ。東京藝術大学卒、同大学院修士課程修了。専門は西洋美術史・文化史。著書に『レオナルド・ダ・ヴィンチ』（小学館、2010年）、『神のごときミケランジェロ』（新潮社、2013年）、『死と復活』（筑摩書房、2014年）、『西洋美術史入門』（筑摩書房、2015年）、『失われた名画の展覧会』（大和書房、2016年）、『ヨーロッパ文明の起源』（筑摩書房、2017年）、『レオナルド・ダ・ヴィンチ 生涯と芸術のすべて』（筑摩書房、2019年、第4回フォスコ・マラーニ賞受賞）など。日本文藝家協会会員。

レオナルド・ダ・ヴィンチを主たる研究テーマにしていると、講演会やカルチャースクールなどで「彼のような天才にするにはどう育てればよいでしょう」という質問を受けることがたまにある。質問者はたいてい、いかにも育児の真っ最中といった様子の30～40歳代の方だ。

筆者自身、2児の父であり、多くの学生を預かる教員でもあるので、その気持ちは痛いほどわかる。しかし、世の育児ノウハウ本に書かれているような明確な助言を残念ながら筆者はもたないので、おそらく彼らをガツカリさせていることだろう。

というのも、よく「万能の天才」と称されるレオナルドだが、実のところ、彼について知れば知るほど、その語のイメージから彼の実像が乖離^{かいり}していくからだ。そもそも生まれながらに努力することなく何でもできるような天才から、わたしたちが何かを学ぶことはできない。どうやってそうした才能を花開かせたのか、その人自身も知らないからだ。

一方、レオナルドはそのような人ではない。むしろ、一般的には恵まれないとされるような教育環境で育った人だ。彼は1452年にイタリア中

部のヴィンチ村で生まれた。実家は公証人を代々務める村の名士で、いくばくかの土地を有する地主でもある。しかし母はおそらくその小作農家の娘だったのだろう。身分違いのために両親は結婚することなく、レオナルドは婚外子となった。

ルネサンス当時、長男は当然のように親の職業を継ぐ。財産分与にあずかることのできない次男以下の多くは住み込みの徒弟奉公に出る。レオナルドは長男なので通常なら公証人になるはずだが、理不尽なことに公証人組合（ギルド）は婚外子の入会を禁じていた。5歳のときの実家の税申告書も残っているが、一家のなかでただ一人彼だけが人頭税を控除されていない。当時、婚外子はそれほど厳しい状況に置かれていた。

こうして彼は芸術家工房に入るが、結果的に人類にとって幸運だったといえる。左右反転した有名な鏡文字も、彼が左利きで、幼少時になされることの多い右利きへの矯正がなされなかったという単純な理由から生まれた。父は自分の職を継がない息子に十分な教育機会を与えず、良家の娘を妻に迎え、中核都市のフィレンツェに出て事務所を構える。若い

レオナルドは祖父母のもと、自然に囲まれて自由に過ごしていたはずだ。

世界を見つめる驚くほどの観察眼はこうした環境で培われたのかもしれない。不十分な教育のせいでラテン語の習得などに一生苦しむことになるが、一方で当時は貴重だった紙が職業柄実家にふんだんにあったことは、彼が膨大なノートを書き続ける習慣へとつながったのだろう。

その後の彼が工学や地理学、解剖学なども専門とするようになったのも、戦乱の世でポストを得るために必要とされた軍事の知識を慌てて学んだからであり、時勢や運に左右された結果である点は無視できない。同じ時代、彼以外にも似た経緯をたどって万能の才を発揮した人はいる。

では彼らとレオナルドの違いは何かと問われれば、それは好奇心の広さと、自らに足りない点を自覚し、優れた先達に教わろうとする謙虚さ、そしてトライ＆エラーを無限に繰り返す執拗^{しつよう}さにあるだろう。

そして彼が最初の一步を踏み出したのが、現代の寿命に直せば50歳前後の頃であることは、いつ始めても遅すぎることはない好例として、わたしたちに勇気を与えてくれる。



公庫調査からみる創業の多様なかたち

— 広がる創業の裾野に着目して —

総合研究所 主任研究員 桑本 香梨

雇われずに仕事をするフリーランスや、その都度単発の仕事を請け負うギグワーカーなど自由な働き方を求める人が増えてきた。仕事や家事の傍ら自分の趣味や特技を生かして小さく商いをする人や、ある時は勤務者としてある時は自営業者になって働く人もいる。規模は小さくとも、自ら事業を起こしているという点で彼らは皆、起業家である。このように広がる創業の裾野に注目し、当研究所では複数の切り口から調査を行ってきた。今回は、それらの結果をもとに、多様化する創業の一端を紹介したい。



表－１ 当研究所が実施している新規開業者に対する調査

調査名	開始年度	調査対象	特 徴
新規開業実態調査	1991年度から連続して実施	日本政策金融公庫国民生活事業から借り入れをした新規開業者	毎年同じ項目を尋ねる定例調査と、年ごとのテーマを設定する特別調査から構成される。経営者の属性や開業動機などの変化を時系列で把握することができる。
新規開業パネル調査	2001年度		同一の新規開業者を5年続けて調査対象とするパネル調査。開業後の経年変化を捉えることができる。直近では、2018年に第3コーホートの調査結果を公表。
起業と起業意識に関する調査	2013年度	インターネットにモニター登録している18～69歳の男女	インターネットを用いることで、日本公庫の取引先以外に対しても調査を実施。起業をしていない層に対しても、起業に対する関心などについて尋ねることができる。

資料：筆者作成

(注)「新規開業実態調査」は、1969～72年度、1982年度、1989年度にも行っている。

創業調査の長い歴史

日本政策金融公庫では、旧国民生活金融公庫の時代から創業に関する融資や支援に力を入れており、当研究所も長らく創業にまつわる調査を行ってきた。なかでも歴史の長いものが「新規開業実態調査」（以下、新規開業調査という）である。1969年度に単年度調査として行ったのが始まりで、その後何年かおきに実施したのち、1991年度から毎年実施するようになった。調査では、公庫融資を受けて創業する人たちの全体像を描くとともに、調査からみえるそのときどきの新たな動きを捉えてきた。

新規開業調査に加えて、2001年度からは「新規開業パネル調査」（以下、パネル調査という）、2013年度からは「起業と起業意識に関する調査」（以下、起業意識調査という）を毎年実施している。新規開業調査とは異なる調査手法で創業の実態に迫ろうとするものである。

表－１に三つの調査の特徴をまとめた。新規開業調査とパネル調査の対象先は、当公庫国民生活事業から借り入れをした新規開業者である。新規開業調査は毎年異なる調査対象先に同じ質問を行い、創業間もない企業の姿の定点観測を続けているのに対し、パネル調査は5年続けて同じ企業を調査対象とすることで、創業後の経年変化を捉えることを目的にしている。さらに、起業意識調査はインターネットアンケートの手法をとることにより、

調査対象を当公庫の融資を受けていない人や創業していない人にも広げた。創業の動向をより幅広く捉えるとともに、創業に関心をもつ「起業予備軍」の存在にもスポットを当てている。

さらに、新規開業調査や起業意識調査では、調査から垣間みえた創業の新たな動きを詳しく分析するため、毎年継続して尋ねる項目とは別に、その年その年のテーマを設定して特別質問も行っている^(注1)。

これらの調査の結果は、新聞発表したり、個票データを学術公開したりして広く発信している。また、毎年『新規開業白書』（以下、白書という）を刊行し、創業の全体像や具体的な分析の結果を紹介している。これまでの白書で取り上げた29年間のテーマを一覧にすると、時宜を捉えた実にさまざまな切り口で分析を試みていることがわかる（表－2）。

新たな創業のタイプを追う

ここ数年の白書が着目してきたのは、創業の裾野の広がりである。これまで創業というと、自分と家族が生計を立てていくために自営業を始めるというのが典型的なスタイルだった。一生で一つの事業を経営して生活の糧を得る。なかにはより大きな企業に成長を遂げる場合もある。しかし、近年はそれとは異なる考え方で事業を始

表-2 『新規開業白書』で取り上げたテーマ

発行年	テーマ
1992	産業構造の高度化と新規開業
1993	地方における新規開業
1994	20歳代の新規開業
1995	女性の新規開業
1996	新規開業の展望
1997	大企業出身者の新規開業
1998	事業所向けサービス業の開業
1999	開業意識を生み出すもの
2000	経営支援に求められるもの
2001	創業支援の課題
2002	勤務キャリアが新規開業に果たす役割
2003	働き方としての新規開業
2004	勤務経験のない業種での開業
2005	開業前の準備が開業後のパフォーマンスに与える影響
2006	50歳代の新規開業
2007	ニュービジネスの開業事情
2008	地域経済に貢献する新規開業
2009	500万円未満の少額開業
2010	新規開業とワークライフバランス
2011	開業者のネットワークと起業経験
2012	創業計画の実際との齟齬、起業家による修正
2013	シニアの開業
2014	女性の開業
2015	新規開業企業における顧客の確保・獲得
2016	若年層の開業
2017	副業起業や新規開業者の経営経験
2018	新規開業企業が実現する従業員の多様な働き方
2019	個のための開業
2020	自営と勤務の垣根の低下

資料：各年の『新規開業白書』にもとづき筆者作成

める人が増えているのである。

その背景の一つにあるのが、自己実現の考え方である。半世紀という長いタームでみると、日本の社会は豊かになった。事業経営を生活の糧を得る手段としてだけでなく、自分の夢を実現したり、生きがいを高めたりする方法として捉える人が増えているのである。必ずしも収益の追求だけにこだわらないタイプの創業だ。2019年版白書では、こうした傾向を従来からある「生計維持のための創業」と対比するかたちで「個のための創業」と呼ぶことにした。

創業の裾野が広がる第2の背景は、働き方の多様化である。人口減少社会が現実のものとなって、「一億総活躍社会」の施策に代表されるように、女性やシニア層を中

心に短時間勤務、在宅勤務など自分に合った働き方で活躍したいと考える人が増えている。そうした多様な働き方の選択肢の一つとして創業が注目されている。また、会社勤めという枠に縛られずに働くフリーランスや副業起業といった創業の形態も目立つようになってきた。2020年版白書では、このように勤務と自営の垣根が低くなってきている傾向に着目し、分析の切り口に据えた。

こうした創業の多様化を支えているのが、創業に対するハードルの低下である。国や自治体による起業支援は充実度を高めている。インターネット技術の浸透やコワーキングスペースの増加などにより創業のインフラは整ってきており、わずかな資金でも創業しやすくなっている。加えて、民間企業を中心に副業を支援する動きが広がってきたことも創業のパイを広げているといえよう。

多様化する創業の姿を描くために、この数年、当研究所では調査対象者をセグメント化し、創業のスタイルについて複数の新たな類型を設けて分析を行ってきた。本リポートでは、2019年版白書で扱った「少額開業者」「趣味起業家」「ゆるやかな起業家」、同じく2020年版白書から「ボーダーレス起業家」「意識せざる起業家」を取り上げ、多様な創業の一端を紹介したい。表-3に、各類型の定義とそれぞれが調査の回答者に占める割合を示した。比較のため、新規開業調査と起業意識調査における平均像も、それぞれ「新規開業者」「起業家」として併記している。少額開業者と趣味起業家は2018年度の新規開業調査、ゆるやかな起業家と意識せざる起業家は2018年度、ボーダーレス起業家は2019年度の起業意識調査の結果を用いて類型化を行ったものである。

抽出の条件を簡単に説明すると、少額開業者は、新規開業調査において開業費用が250万円未満であった人である。上述した個のための創業や雇われない働き方を求める創業の場合は、総じて事業規模が小さいことを考慮して抽出したカテゴリーである。

個のための創業の一類型である趣味起業家は、開業動機（三つまでの複数回答）として「趣味や特技を生かしたかった」を選択した人である。

ゆるやかな起業家は、起業意識調査で①事業において収入の多い少ないにこだわらないか、②事業の目的として「自分の好きなことを自分でやること」を重視するかという問いに対して、どちらも「はい」と回答した人である。収益性よりも自分のやりたいことかどうかを優先して「ゆるやかに」事業を経営したいと考える人たちで、やはり個のための創業の一グループである。

ボーダーレス起業家は、過去に現在とは別の事業を経営した経験をもち、その事業をやめた後に勤務した会社を退職して新たに起業した人で、ようは自営と勤務を交互に繰り返している人である。働き方が多様化するなかで、勤務と自営の垣根が低くなってきていることを示すために設けた類型である。

最後に意識せざる起業家は、その名のとおり、自身が起業家であるという認識はもたないが実態として事業を営んでいる人を指す。具体的には、起業意識調査において、本業を別にもち（勤務者だけではなく、年金生活者や主婦、学生も含む）、かつ「現在事業を営んでいる」と回答しなかった人のうち、勤務収入以外に過去1年間に20万円以上の収入（経費を除いた所得。年金や仕送り、不動産賃貸や太陽光発電による収入、金融や不動産の投資収入を除く）があった人である^(注2)。個のための創業や他人に雇われない働き方を志向する人のなかには、そもそも事業を営んでいるという意識をもっていない人がいると考え、設定したカテゴリーである。

表-3のとおり、この五つの類型が調査の回答者全体に占める割合は総じて低く、起業の世界においてけっしてメジャーな存在とはいえない。しかし、多様な働き方や自己実現の場としての創業が積み重なり、創業全体の裾野を広げているということは確かである。

表-3 起業者の類型別定義と回答者に占める割合

調 査	類 型	定 義	構成比 (%)
新規開業実態調査	新規開業者	開業前後に日本政策金融公庫国民生活事業から借り入れた人	100.0
	少額開業者	開業費用が250万円未満の新規開業者	16.7
	趣味起業家	趣味や特技を生かすために起業した新規開業者	7.1
起業と起業意識に関する調査	起業家	自分で始めた事業を営んでいる経営者（公庫から借り入れをしていない人を含む）	100.0
	ゆるやかな起業家	事業において、収入の多い少ないにこだわらず、かつ事業の目的として「自分の好きなことを自分でやること」を重視する起業家	22.3
	ボーダーレス起業家	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経験がありその事業からはすでに退いている起業家	15.1
	意識せざる起業家	実態は自ら事業を始め、経営しているにもかかわらず、事業経営者であるとの認識をもたない人	—

資料：「2018年度新規開業実態調査」「2018年度・2019年度起業と起業意識に関する調査」（いずれも特別調査を含む）（以下同じ）

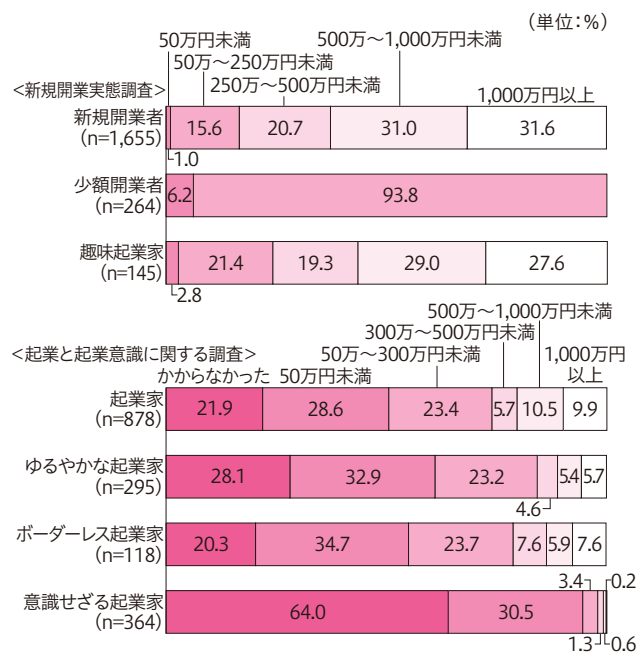
- (注) 1 起業家とゆるやかな起業家は「2018年度起業と起業意識に関する調査」、ボーダーレス起業家は「2019年度起業と起業意識に関する調査」による。ただし、ボーダーレス起業家の構成比を算出する際の分母には、2019年度調査による起業家の値を用いている。
2 意識せざる起業家は、「現在事業を営んでいる」と回答していない人であるため起業家に占める割合は算出できない。
3 「起業と起業意識に関する調査」における各構成比は、性別・年齢分布が実際の人口構成に即したサンプルを用いて集計している。
4 構成比は小数第2位を四捨五入している（以下同じ）。

「やりがい」志向だが、 なかには「収入」志向も

ここからは、少額開業者、趣味起業家、ゆるやかな起業家、ボーダーレス起業家、意識せざる起業家が創業においてどのような意識をもち、どのような働き方をしているのか、アンケートのデータを用いて具体的にみていこう。比較のため、2018年度の新規開業調査と起業意識調査から創業の平均像である新規開業者と起業家のデータも併せて示している。

最初に、5類型の特徴について、それぞれの定義に用いたデータを参照することで、ほかの類型との違いを確

図－１ 開業費用



(注) 1 起業家、ゆるやかな起業家、意識せざる起業家は、性別・年齢の分布が人口構成に沿うよう、ウェイト値による重みづけを行い集計している(以下同じ)。
 2 「新規開業実態調査」と「起業と起業意識に関する調査」では、開業費用のカテゴリーが一部異なる。

認していこう。

図－１は、少額開業者の定義に用いた開業費用の分布を、創業の類型別に示したものである。少額開業者は、その定義から全員が250万円未満であるが、平均像である新規開業者のうち250万円未満の割合は16.6%にとどまる。開業前後に当公庫から借り入れした人を対象とする新規開業調査の結果では、少額開業者は少数派であるが、借り入れをせずに開業した人を対象に含む起業意識調査では、開業費用に関する回答のうち300万円未満の割合は、「かからなかった」の21.9%を含め、73.9%に達する^(注3)。

起業意識調査の対象から抽出したゆるやかな起業家、意識せざる起業家となると、起業家以上に開業費用が少ない人が多い。なかでも、意識せざる起業家は「かからなかった」との回答が64.0%を占める。自己実現や働き方を重視

表－４ 開業動機(三つまでの複数回答)

	新規開業者 (n=1,738)	少額開業者 (n=276)	趣味起業家 (n=154)
仕事の経験・知識や資格を生かしたかった	① 50.8	② 49.6	② 37.0
自由に仕事をしたかった	② 49.2	① 52.2	① 40.3
収入を増やしたかった	③ 44.6	③ 43.1	16.9
事業経営という仕事に興味があった	36.1	33.3	16.2
自分の技術やアイデアを事業化したかった	32.3	33.3	② 37.0
社会の役に立つ仕事をしたかった	29.8	28.3	22.7
時間や気持ちにゆとりが欲しかった	17.9	19.6	13.0
年齢や性別に関係なく仕事をしたかった	13.3	14.5	9.1
趣味や特技を生かしたかった	7.5	8.3	100.0
適当な勤め先がなかった	5.8	9.4	0.6
その他	6.7	5.4	6.5

(注) 1 表中の丸囲み数字は、「趣味や特技を生かしたかった」を除いた開業動機の構成比の順位を、高い順に三つまで示したものの。
 2 表－３における趣味起業家の構成比は「2018年度新規開業実態調査(特別調査)」によるものであるため、「2018年度新規開業実態調査(定例調査)」をもとに算出した本表の新規開業者の開業動機割合とは一致しない。

する5類型の人たちは、なるべくコストをかけず、リスクの少ない小さな商いから始めているということだろう。

続いて、趣味起業家の定義に用いた開業動機についてみたい。新規開業調査も起業意識調査も、開業動機について三つまでの複数回答で尋ねているが、両調査の選択肢は完全には一致しない。そこで、表－４では新規開業調査による3類型の開業動機を比較する。趣味起業家の定義である「趣味や特技を生かしたかった」と回答した人は、新規開業者では7.5%と1割に満たない。少額開業者でも8.3%にとどまる。それ以外の開業動機についてみると、新規開業者は「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」(50.8%)と「自由に仕事をしたかった」(49.2%)が特に多く、3番目に多いのが「収入を増やしたかった」(44.6%)である。少額開業者も、同じ動機が上位三つに挙がっている。対して趣味起業家は、「趣味や

特技を生かしたかった」を除くと「自由に仕事をしたかった」(40.3%)と「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」(37.0%)が多い点はほかと同じだが、「自分の技術やアイデアを事業化したかった」も37.0%と同率で2番目に多くなっている。「収入を増やしたかった」は16.9%と少なく、5番目である。趣味起業家の場合、収入よりも趣味や特技を事業に生かすことを優先している様子がわかる。

起業意識調査における起業家の開業動機は、「自由に仕事をしたかった」(55.8%)が最も多く、「収入を増やしたかった」(37.4%)が2番目、「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」(24.0%)が3番目となっており、傾向は新規開業者と変わらない。「趣味や特技を生かしたかった」は12.2%と少ない。他方、ゆるやかな起業家ではその割合が22.2%と多くなっている。ゆるやかな起業家は、収入の多い少ないにはこだわらず、自分の好きなことをするために創業した人であり、趣味を生かしている人も多くなっていると考えられる。

そのゆるやかな起業家の抽出に用いた二つの質問、①事業において収入の多い少ないにこだわらないか、②事業の目的として「自分の好きなことを自分でやること」を重視するかは、ほかの類型には尋ねていない。そこで、ここでは事業において「収入」「仕事のやりがい」「私生活との両立」のいずれを最も重視するかを尋ねた結果を確認したい(図-2)。ゆるやかな起業家では「収入」との回答が5.1%とほかの類型と比べて極端に少なく、「私生活との両立」が49.3%、「仕事のやりがい」が45.5%と多い。趣味起業家も「収入」を重視する割合は23.0%と低い一方、「仕事のやりがい」の割合は54.1%と全タイプのなかで最も高くなっている。収入よりも仕事をする自体に価値を見出している点で、ゆるやかな起業家は趣味起業家に類似しているといえる。

この2類型以外に新規開業者や起業家でも「収入」よりも「仕事のやりがい」を重視する割合が高く、創業し

図-2 仕事において最も重視すること

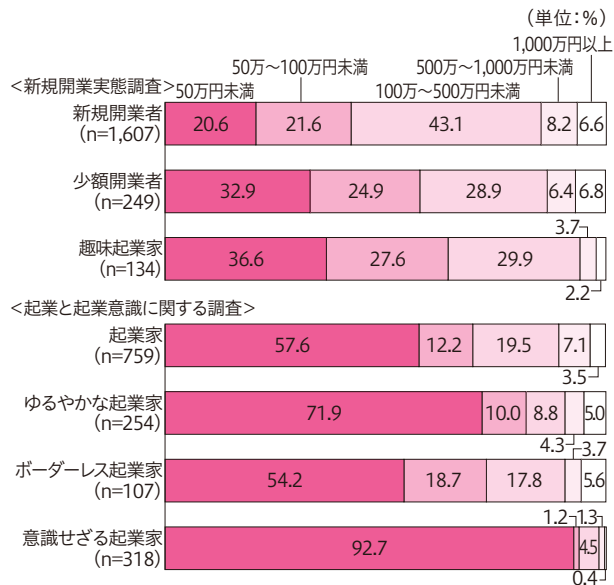
(単位: %)

<新規開業実態調査>			
	収入	仕事のやりがい	私生活との両立
新規開業者 (n=1,655)	36.3	42.1	21.6
少額開業者 (n=262)	35.1	38.5	26.3
趣味起業家 (n=148)	23.0	54.1	23.0
<起業と起業意識に関する調査>			
起業家 (n=878)	30.2	35.4	34.4
ゆるやかな起業家 (n=295)	5.1	45.5	49.3
ボーダーレス起業家 (n=118)	38.1	36.4	25.4
意識せざる起業家 (n=364)	38.7	25.8	35.4

た人は平均像として事業においてやりがいを重視する傾向にある。ただしボーダーレス起業家と意識せざる起業家では、「収入」の割合が「仕事のやりがい」「私生活との両立」よりも高い。なかでも意識せざる起業家は、ほかに比べて「仕事のやりがい」が25.8%と特に低い。事業経営の認識がないことを考え併せると、勤務者が収入増を図るアルバイトのような感覚で起業するケースが多いのではないかと考えられる。

続いてボーダーレス起業家は、現在の事業を始める直前は勤務をしており、さらにその前に別の事業を経営した経験をもつ人たちである。創業前の仕事の経験についてもすべての類型には尋ねていないため、ここでは比較可能な新規開業者のデータを参照する。新規開業者のうち勤務経験がある割合は99.5%と創業前に何らかの勤務経験をもっている人が多いが、経営経験のある人は16.1%と少ない。一方、ボーダーレス起業家は、現在の事業を含めて三つ以上の事業を経営した経験がある人も16.1%に上る。過去の勤務や経営による豊富な経験を現

図－3 平均月商

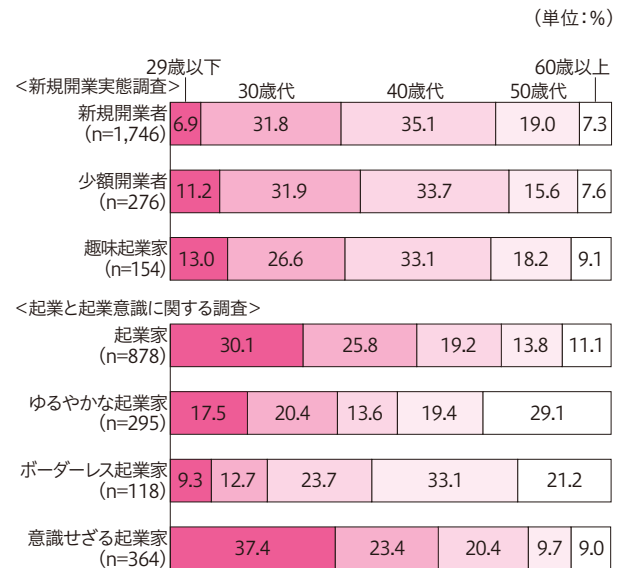


在の事業経営に生かしているといえよう。同じく経験を生かすのであれば、勤めているよりも収入を増やせると考えて起業した人も少なからず含まれていることが、収入重視の傾向につながっているとも解釈できそうである。

意識せざる起業家については、抽出の過程がほかの類型と基本的に異なるため、ここでは平均月商を比較することにしたい。事業を経営しているという認識がないぶん、商いの規模もほかより小さいことが予想されるからである。意識せざる起業家の平均月商は、「50万円未満」が92.7%と大半を占めている（図－3）。収入の多寡にこだわらないゆるやかな起業家も「50万円未満」の割合が71.9%とかなり高く、それ以外の類型との差が大きい。新規開業者は起業家より平均月商の高い層が多いが、少額開業者と趣味起業家は、新規開業者と比べて、やはり売上規模が小さい人の割合が高くなっている。

以上のとおり、各類型の特徴は、ほかの類型とまったく異なる点もあれば類似している点もある。しかし、傾向がすべての点で共通する類型はなく、それぞれを個別

図－4 年齢階層



(注)「起業と起業意識に関する調査」では、18～69歳を対象としている。

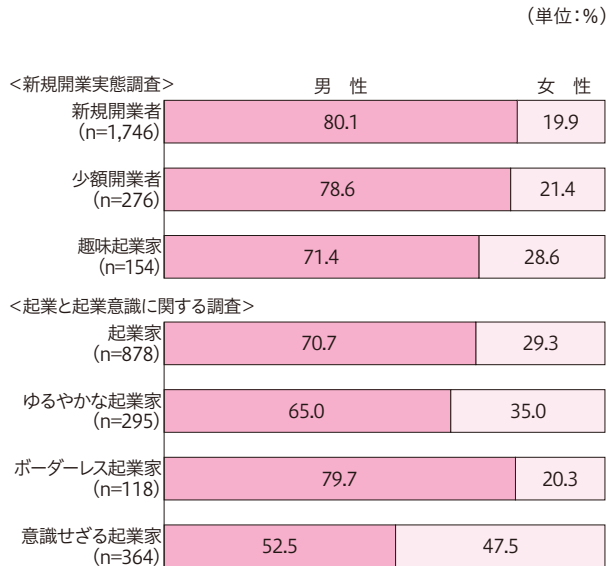
に観察することが多様な創業のかたちの一つ一つを的確に捉えるためには欠かせないのである。

目立つようになってきた 女性、若者、シニアの活躍

当研究所の調査では、各類型の定義に用いたデータ以外にも幅広い項目の質問を設けている。以下、順に類型間の違いをみていきたい。まず、年齢、性別など創業者の属性データである。

年齢階層をみると、新規開業者は「30歳代」(31.8%)と「40歳代」(35.1%)が大半を占めている一方、起業家は「29歳以下」の割合が30.1%とほかの年齢階層に比べて高い（図－4）。若年層が特に多いのは意識せざる起業家で、「29歳以下」が37.4%に上る。収入を補おうとアルバイト的に事業を行っている人が多いからかもしれない。反対に「60歳以上」のシニア層が多いのは、ゆるや

図-5 性別

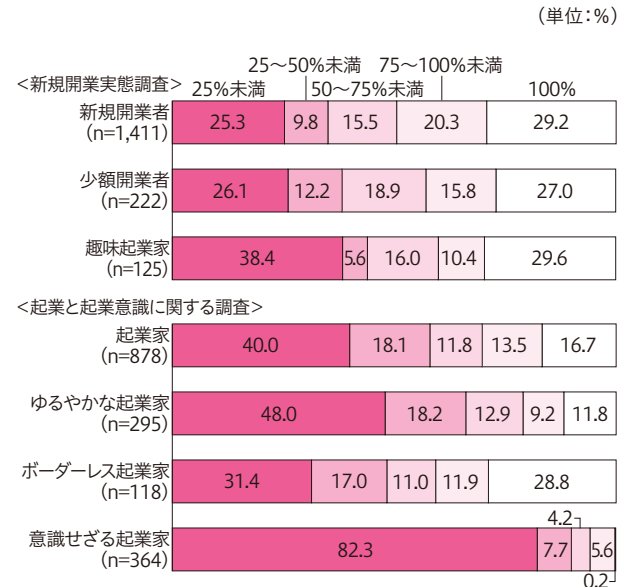


かな起業家 (29.1%) とボーダーレス起業家 (21.2%) である。前者は、定年後の生きがいとしてゆるやかに事業を行っている人が多いからだろう。後者は、自営と勤務を繰り返すなかで年齢を重ねた人が多いからだと思われる。

性別は、いずれの類型においても「男性」が「女性」より多いことは変わらないが、その程度には差がみられる (図-5)。全類型で最も「女性」の割合が高いのは意識せざる起業家で、47.5%と半数に近い。また、新規開業者と起業家では、起業家のほうが「女性」の割合が高く、ゆるやかな起業家 (35.0%) も「女性」の割合が相対的に高くなっている。趣味起業家 (28.6%) と少額開業者 (21.4%) も、新規開業者に比べて高い。女性の割合が高い類型は、いずれも事業規模が小さいことと関係があるのかもしれない。一方で、ボーダーレス起業家では20.3%と、起業家に比べると低い。過去の事業や勤務の経験を生かす、いわばキャリア型の人が多いため、自ずと男性の割合が高くなっているのではないかな。

主たる家計維持者かどうかは性別に準じた結果となっ

図-6 世帯収入に占める事業収入の割合

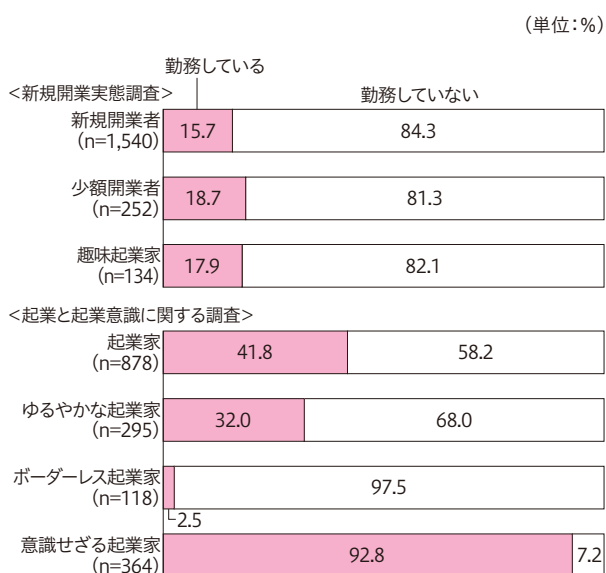


ている。どの類型でも「主たる家計維持者である」割合が過半で、新規開業者は83.5%、起業家は71.6%に上る。「主たる家計維持者ではない」割合が比較的高いのは、意識せざる起業家 (41.5%) やゆるやかな起業家 (34.9%) である。その他の類型では、少額開業者が16.7%、趣味起業家が21.2%、ボーダーレス起業家が20.3%となっている。

世帯収入に占める事業からの収入の割合をみても、意識せざる起業家では「25%未満」と低い層が82.3%とかなり多く、ゆるやかな起業家も48.0%と半数に近い (図-6)。対して、新規開業者や少額開業者、趣味起業家は「100%」という人が約3割を占め、ボーダーレス起業家も「100%」の割合が28.8%と高い。

以上の属性の比較から、女性のほうが男性よりも、また主たる家計維持者ではない人のほうがそうである人よりも、小規模な創業や趣味を生かした創業を志向する傾向が強いことがわかる。主な生計の担い手が夫である家庭が多いことからみても、違和感のない結果である。とはいえ、属性が類似していても創業の目的や環境が一樣

図-7 勤務しているか(パート・アルバイトを含む)



というわけではない。例えば、「女性」や「主たる家計維持者ではない」人の割合が高いゆるやかな起業家と意識せざる起業家を比べると、前者は収入よりも自分の好きなことを優先させているが、後者は反対に収入を重視する割合が高かった。意識せざる起業家は、フルタイムで働くことが難しいなかで、家計を補填^{ほてん}するために小さく商いをしているのだろう。また、同じく収入を重視する割合が高かったボーダーレス起業家は、意識せざる起業家とは異なり、世帯収入を事業収入だけで賄っている人の割合が比較的高かった。家計をメインで支えるために、自営と勤務を都度選択している人が多いようである。

年齢別では、開業費用が「かからなかった」人が2割を占める起業家のほうが、創業前後に当公庫から借り入れをしている新規開業者よりも「29歳以下」の割合が高かった。若年層は勤務経験が短いぶん開業費用を借り入れることが難しく、費用をかけずに創業した人が多くなるのかもしれない。自己資金の蓄積も少ないため、開業の計画自体を小規模にしている可能性もある。また、若い

世代はギグワーカーや副業・複業といった働き方になじみがあり、新たな仕事への抵抗も少ないのだろう。「29歳以下」の割合が意識せざる起業家で最も高かったのは、こうした背景も考えられる。一方、年齢層が「60歳以上」と高くなると、ある程度蓄えができたり年金収入を得ていたりするほか、子どもも独り立ちしたりして収入よりも自分のやりたいことを優先しやすくなる。ゆるやかな起業家や趣味起業家でシニア層の割合が比較的高いのは、こうした要因が考えられよう。ボーダーレス起業家に若年層が少ないのは、すでに述べたとおり、経営と勤務の両方を経験した人を抽出しているからである。

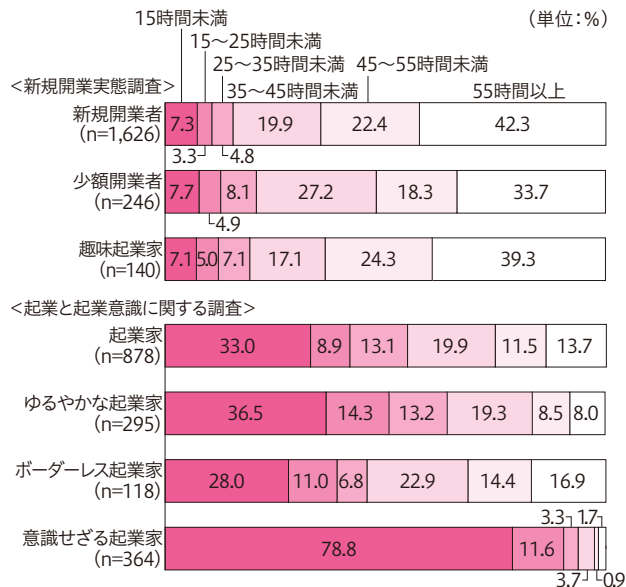
今回取り上げた類型では、新規開業調査や起業意識調査による平均像では少数派だった女性や若年層、シニア層などが比較的多く観察された。創業のハードルが下がったことで、事業経営という選択肢がより身近なものになっていることがわかる。また、世帯収入に占める事業収入の割合をみても、創業が生計のためだけのものではなく、なくてはならないことがみてとれよう。

自宅を活用し、短めに働く

創業の目的や創業者の属性が異なれば、事業における働き方も異なるはずである。例えば、売上規模が小さい類型では、勤務もしていたり育児や家事を主に担っていたりして、事業に充てる時間が短いことが考えられる。

そこでまず、今の事業の経営とは別に正社員またはパート・アルバイトとして働いている人の割合をみると、前掲図-3で月商規模が小さい層が調査の平均に比べて多かった少額開業者や趣味起業家では、「勤務している」割合も平均像である新規開業者をやや上回っている(図-7)。また、平均月商「50万円未満」という人が9割を超えていた意識せざる起業家では、92.8%が「勤務して

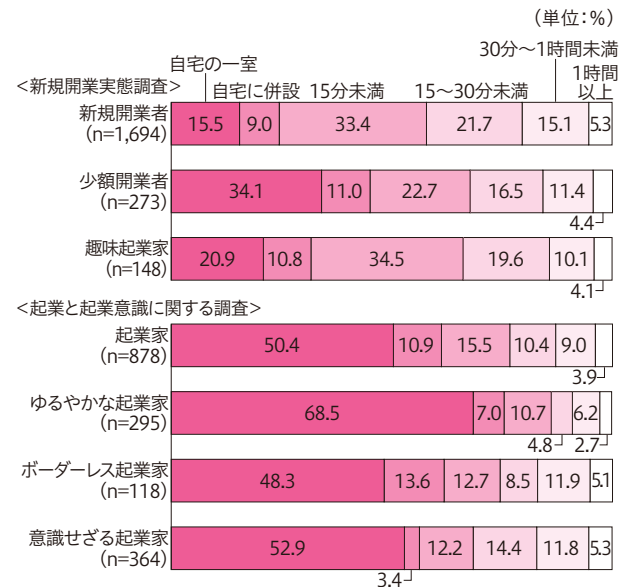
図－８ １週間当たりの事業に充てる時間



いる」と回答している。ただし、「50万円未満」の割合が7割以上だったゆるやかな起業家では、「勤務している」人が32.0%と起業家を下回る。「60歳以上」が最も多くを占めていた（前掲図－4）この類型には、定年後に好きな仕事をするために起業し、事業による収入だけでなく、勤務収入を加えたトータルの収入についてもさほどこだわらない人が多いようである。「勤務している」割合が最も低いのはボーダーレス起業家で、2.5%と1割に満たず、大半の人が事業経営に専念していることがわかる。

次いで、図－8で1週間当たりの事業に充てる時間をみると、意識せざる起業家は「15時間未満」の割合が78.8%と、ほかの類型に比べて非常に高い。厚生労働省「労働力調査」が短時間労働と定義している週35時間未満を基準にすれば、意識せざる起業家の93.7%が短時間労働である。ゆるやかな起業家もフルタイムで事業を営んでいる人が少ない（35時間未満が64.0%）。一方、ゆるやかな起業家と同じように好きなことを仕事にしている趣味起業家では、35時間未満の割合は19.3%と少な

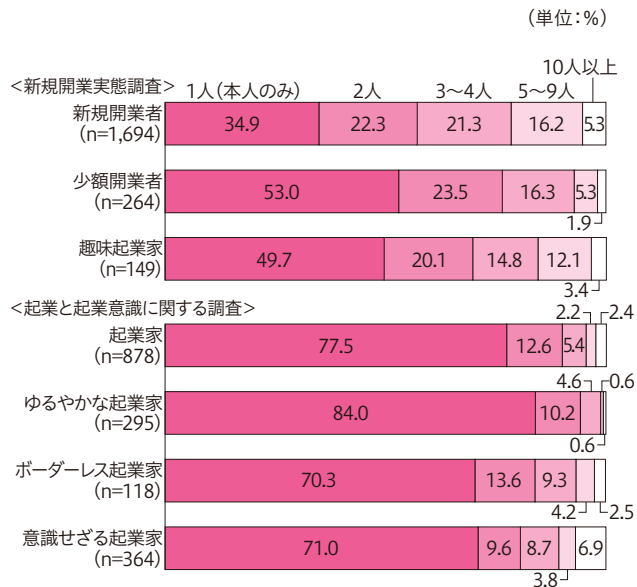
図－9 仕事をする場所



く、「55時間以上」が4割近い。創業前後に借入れをしている人が調査対象であることもあってか、仕事において収入を最も重視している人の割合がゆるやかな起業家よりもかなり高かったことから（前掲図－2）、ある程度の収入を必要とし、事業に充てる時間が長くなっていることがうかがえる。また、趣味起業家は事業の内容が趣味や特技に直結しているので、仕事に没頭しがちで生活との境目があいまいになっているのかもしれない。

仕事をする場所も類型によって違いがみられる。「自宅の一室」や「自宅に併設」した場所で事業をしている人は、新規開業調査の対象では少額開業者で45.1%と多い（図－9）。事業所を自宅と兼用することで開業費用を節約していることがわかる。開業費用をまったくかけていない人が2割を占める起業家（前掲図－1）も、61.3%が自宅を利用して事業を行っている。インターネットの普及によりパソコン1台あればできる仕事も増えていることが、費用を抑えた自宅での開業を後押ししているのだろう。また、事業に充てる時間が比較的短かったゆるや

図-10 開業時の従業者規模



かな起業家でも、自宅を活用している割合が75.5%と高い。自宅と場所を変えないほうが融通が利きやすく、自由に仕事ができるということだろうか。

これらのデータからは、創業する人たちそれぞれの生活や家庭の環境が目に見え、全員が思いどおりに事業をできているとは限らないが、自ら創業することで環境に応じた働き方を実現しやすくなっているといえるのではないかな。

創業はおおむねうまくいっている

最後に、各類型の事業の状況をみていこう。それぞれの目的や状況に応じた事業のかたちや働き方を実現した結果に、彼らは満足しているのだろうか。

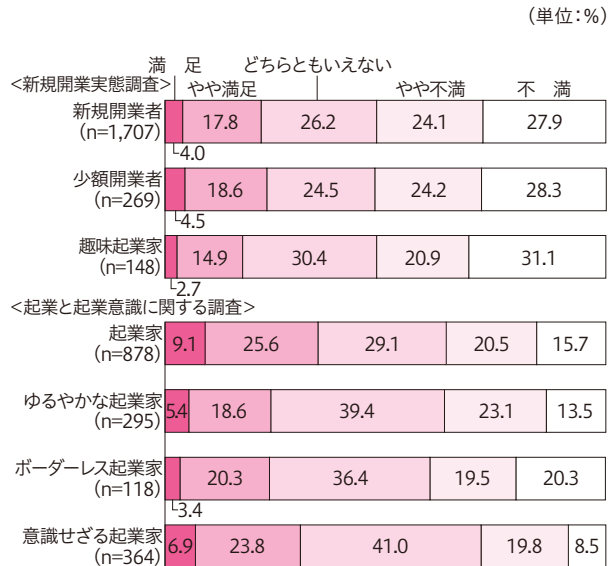
平均月商については前掲図-3で確認したとおりである。開業時の従業者規模をみると、新規開業調査のなかでは少額開業者で「1人(本人のみ)」で創業した割合が53.0%と高く、趣味起業家も49.7%と半数近い(図-10)。

起業意識調査のなかでは、ゆるやかな起業家で「1人(本人のみ)」が84.0%と特に多い。従業員を雇えば人件費がかかるし、管理・教育といった仕事も増える。費用を抑えたり自由に仕事をしたりしたいと考えて、一人ですべての仕事をやっているのだろう。趣味起業家の場合は、事業内容が個人の趣味や特技にひもづいているため、納得のいくスキルをもった従業員を探すことが難しいといった事情も推察される。

売上規模や従業者規模が小さかったりする場合でも、利益は得られているのだろうか。採算状況をみると、いずれの類型でも「黒字基調」が過半となっている。新規開業者では61.3%、起業家では73.4%を占める。「黒字基調」の割合が最も高いのは、平均月商が最も低かった意識せざる起業家の80.5%である。意識せざる起業家の場合、収益は少なくともよいから赤字にならない範囲で事業をしたいと考える人が多いのだろう。開業費用をほとんどかけていないため、逆に問題が生じたときに事業を休止しやすいともいえる。少額開業者は「黒字基調」が64.8%で新規開業者をやや上回る。開業費用をあまりかけていないため、早いうちから黒字を確保しやすいのだと考えられる。他方、趣味起業家やゆるやかな起業家は、比較的「黒字基調」の割合が低い(順に53.4%、64.7%)。多少赤字になったとしても好きなことを続けたいと思う人が、ほかの類型に比べて多いのかもしれない。収入を重視する割合が5類型中最も高かったボーダーレス起業家の「黒字基調」割合は、65.3%であった。

続いて、事業における満足度もみてみたい。収入に対しては満足している人は少ない(図-11(1))。「満足」と「やや満足」を合わせた満足の割合が最も低いのは趣味起業家で、17.6%と2割を下回る。次いで低いのが新規開業者の21.9%で、少額開業者の23.1%が続く。調査対象者が創業前後に借入れをしている人に限定されるこれらのタイプのほうが、収入には満足できていない。借

図－11(1) 収入に対する満足度

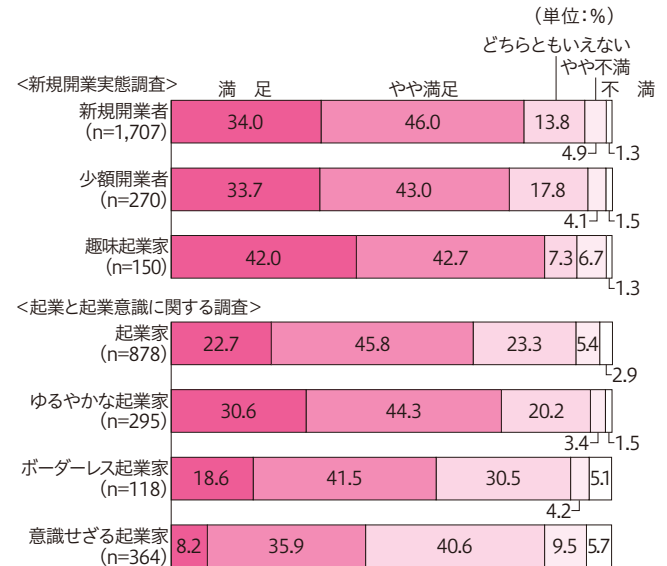


入金返済のために一定以上の売り上げを必要としていることがうかがえる。

起業意識調査のなかで満足の割合が最も低いのはボーダーレス起業家で、23.7%である。事業からの収入で家計をすべて賄っていた人が比較的多く、仕事をするうえで最も重視することとして「収入」を挙げた割合が五つのうちで最も高かった類型である。収入を増やしたいという意欲が特に強く、現状に満足しにくいのかかもしれない。平均月商が低かったゆるやかな起業家では、満足している人は24.0%と少ないが、「どちらともいえない」が39.4%と多い。満足の状況からも事業の収入をあまり気にしていないことがわかる。さらに平均月商が低かった意識せざる起業家では、30.7%が満足と回答している。8割超が黒字を維持できていたように、仕事や家事の隙間時間に小さく事業を行い家計を補填するという目的は果たしている人が多く、その結果、収入への満足度がほかの類型に比べて高くなっているのだと考えられる。

次に、仕事のやりがいに対する満足度をみると、5類型

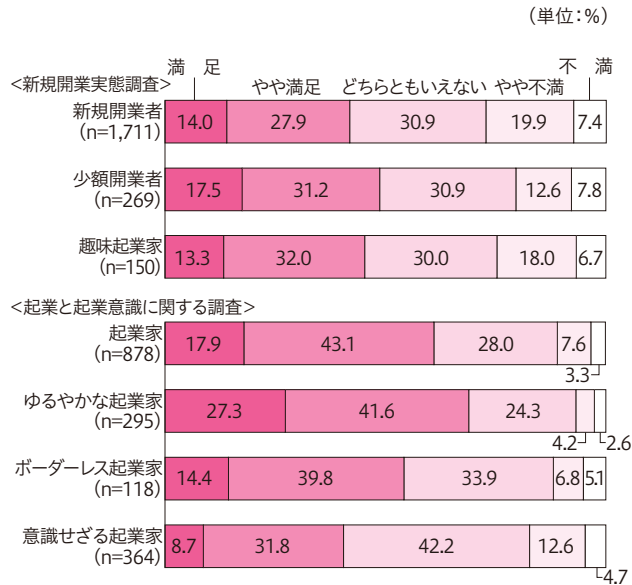
図－11(2) 仕事のやりがいに対する満足度



のいずれでも収入に比べて満足度が高い(図－11(2))。従業者規模が比較的大きかった新規開業調査(前掲図－10)による類型のほうが、起業意識調査による類型に比べて満足の割合も高くなっている。従業員を増やし、事業を拡大すればプレッシャーも大きくなるだろうが、それだけやりがいも増すのだろう。趣味起業家は、それに加えて趣味や特技を仕事にしていることで、満足の割合が84.7%と最も高くなっているのだと考えられる。同じく仕事で好きなことをするために創業したゆるやかな起業家でも74.9%が満足しており、その割合は起業家(68.5%)を上回る。一方、満足の割合が最も低いのは意識せざる起業家で、44.2%と半分に満たない。事業に充てる時間が特に短く売上規模も小さかったほか、「やや不満」と「不満」を合わせた不満の割合が1割程度にとどまっていることを考えると、そもそも事業においてやりがいはさほど求めていないのかもしれない。

ワークライフバランスに関しては、仕事のやりがいと比べれば満足の割合は低いものの、不満を感じている人

図－11(3) ワークライフバランスに対する満足度

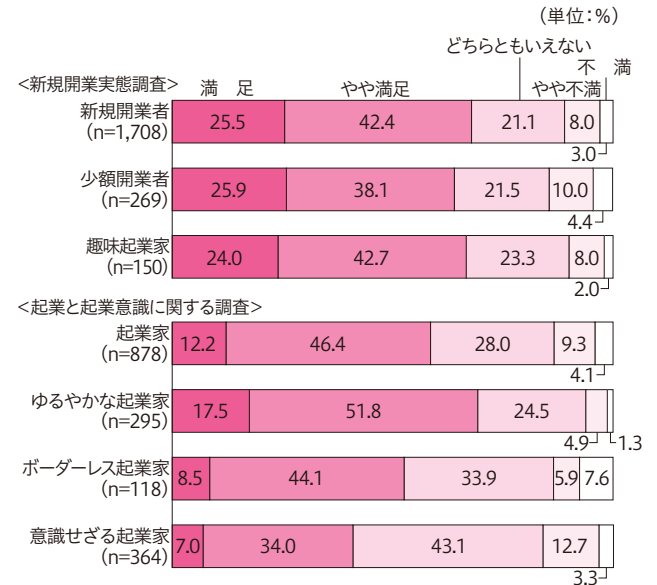


(注) 起業家、ゆるやかな起業家、意識せざる起業家は、私生活(休暇や家族との過ごし方)に対する満足度を尋ねた結果

も少ない(図－11(3))。満足の割合が最も高いのはゆるやかな起業家(68.9%)である。事業収入を重視しないため、私生活で無理をしてまで仕事をするのではないだろう。反対に、前掲図－8で就労時間が長い傾向がみられた少額開業者や趣味起業家は、満足の割合が50%を下回っている。また、意識せざる起業家では満足している人が40.5%と特に少ない。9割以上が勤務していたことから(前掲図－7)、私生活の時間を削って収入を補填するための事業をしている人が多いのだろう。

最後に、収入や仕事のやりがいを含めた創業に対する総合的な満足度をみると、いずれの類型でも満足の割合が不満を大きく上回っている(図－11(4))。満足の割合が比較的低いボーダーレス起業家(52.5%)や意識せざる起業家(41.0%)でも、不満の割合は15%前後でほかの類型と大差ない。総じて、自らの意思で自らの目的をかなえるために創業した結果に、満足している創業者が多いといえる。

図－11(4) 総合的な満足度



支援にも求められる多様性

当研究所では複数の切り口から調査を行うことで、創業の目的やそこにおける働き方が多様化していること、創業がさまざまな人の受け皿になっていることを明らかにしようと努めてきた。本リポートで紹介した創業の私たちは、その一部にすぎない。そして、趣味や好きなことを生かすために事業を始める人、隙間時間に小さく商いをして家計を補う人、そのときどきで勤務と自営を行き来する人など、いずれも今の創業の本流とまではいえない。しかし、支流の彼らが多方面に広がることで、創業の土壌を豊かなものにしているのである。

もちろん、今回取り上げたようなタイプの創業もけっして良いことばかりではない。事業規模が小さければ、景気の影響を真っ先に受けるし、取引の形態によっては立場が弱く一方的に契約を解除されるといったこともあ

る。新型コロナウイルス感染症が発生、拡大したときには、フリーランスなど雇われずに個人で働く人たちの不安定な収益基盤が浮き彫りになった。一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会「コロナ禍でのフリーランス・会社員の意識変容調査」(2020年5月)によれば、コロナ禍で収入が減ったフリーランスは7割以上に上るという。

コロナ禍に限らず、事業収益の面でマイナスが続けば、個人の生活にも少なからず影響する。収入の多寡にこだわらないゆるやかな起業家も含め、どのようなかたちの創業であっても、事業を行ううえでのリスクは念頭に置いておかなければならない。今回取り上げた创业者の多くが事業以外に収入源をもっていたように、複数の選択肢をもちリスクを分散させておくといったことは有用だろう。

また、事業において問題に直面したときは、早めに相談することを心がけてほしい。というのは、事業の継続に当たり必要とする支援を尋ねたところ、ゆるやかな起業家や意識せざる起業家などでは、「特にない」という回答が多く挙がっていたからである^(注4)。規模が小さかったり事業性が低かったりすることで、外部の機関に相談するほどではないと考える创业者が少なくないのかもしれない。経営に関する相談は当公庫のほか、全国のさまざまな機関が受け付けており、国や自治体、民間企業によるセミナーも頻繁に開催されている。こうした窓口を積極的に活用することが勧められる。加えて、创业者を支援する側には、インターネット上での相談窓口のような、ごく小規模な事業の経営者たちも構えずに気軽に相談できるような場を広げていくことが望まれる。

なお、前述したコロナ禍におけるフリーランスへの調査では、コロナ後もフリーランスとして働きたいという人が85.8%を占めた。事業における収入への満足度が低くても総合的な満足度は総じて高かったように、自由な働き方で得られるものは収入だけではないのである。ま

た、感染防止の対策が講じられるなかでリモートワークやワーケーションといった働き方に注目が集まり、期せずして、勤務に比べて自由度が高い、他人に雇われない働き方に関心を寄せる人も増えている。加えて、若年層の就労に対する考え方も変わりつつある。内閣府「平成29年度就労等に関する若者の意識調査」によれば「仕事よりも家庭・プライベートを優先する」との回答割合が、男女ともに6年前の調査に比べて増加している。こうした意識の変化も、自分らしい働き方を実現する場としての創業を活発化させることになるのではないだろうか。

かかるなかで、趣味を生かした開業や収入にこだわらずに好きな仕事をするための起業、そもそも事業としての認識がない小さな起業など、さまざまな創業のかたちに対する理解が浸透すれば、創業を身近に感じ、関心をもつ人は増えていくに違いない。そのためにも、当研究所は今後も創業の姿をあらゆる視点から観察し、発信を続けていきたい。さまざまな調査や分析手法を用いて、創業の実態をビビッドに捉え、理解を深める一助となるのであれば幸いである。

(注1) 「新規開業実態調査」では、特別質問の調査対象を定例調査より拡大している。定例調査では、当公庫国民生活事業から借り入れをした時点で開業後1年以内の企業としているが、特別質問では開業後4、5年以内の企業としている。

(注2) 意識せざる起業家の抽出に当たっては、投資家などが混在しないように、「データ入力による収入」「勉学、語学、珠算などを教えること」「自作の服飾雑貨の販売による収入」など事業の内容として想定される32項目を列挙し、いずれかに該当する人を意識せざる起業家とした。

(注3) 「起業と起業意識に関する調査」では、性別と年齢が人口構成に沿ったサンプルと、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の両方に調査を行っている。集計に当たっては、前者から算出した性別・年齢別のウェイト値による重みづけを行っている。ただし、ボーダーレス起業家については、サンプルサイズの問題からウェイトをかけずに集計している。

(注4) 「特にない」の割合は、ゆるやかな起業家では43.2%、意識せざる起業家では26.3%。その他の項目の回答割合については、順に当研究所「ゆるやかな起業家の実態と課題」(https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_190204_1.pdf)、『日本政策金融公庫論集』(第46号、pp.1-23)を参照されたい。



未来を
拓く

起業家
たち

好きなものは花とロックンロール



おとそらはなてん
音空花店

川瀬 涼子

世田谷区にある小田急線経堂駅から商店街を抜けた先に、川瀬涼子さんの営む「音空花店」はある。10坪に満たない小さな店内には、川瀬さんの好きなロックンロールが大音量で流れている。黒を基調とした内装は、川瀬さんと前職の仲間が力を合わせてつくりあげたという。

好きなものを仕事にする。夢を語るのはたやすいが、実現することは簡単なことではない。川瀬さんは好きという思いを抱き続け、ついに起業を成し遂げた。

かわせりょうこ

1971年神奈川県生まれ。美術大学を卒業後、映像美術の会社などで勤務。2018年に世田谷区経堂にて音空花店を創業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2018年
- ▶ 従業者数 1人
- ▶ 事業内容 生花店
- ▶ 所在地 東京都世田谷区経堂5-29-1
- ▶ 電話番号 03(6413)5587
- ▶ URL <https://otosora-hanaten.com>

温めていた夢

——店名に「音」という字が入っていますね。

音楽が好きなので、音という字を入れました。店内には自分の好きな曲を流しています。洋楽のロックやパンクを中心に、店に置く花やその日の気分に合わせて選曲しています。

わたしの一日は市場に生花の仕入れに行くことから始まります。どの種類を仕入れるかは決めず、市場に並ぶ花の状態をよく見て、最高にきれいと感じた花を選んでいきます。珍しい花が置いてあると驚かれること

が多いです。

客層も特徴的で、6割が男性です。プレゼント用の花束を買い求める方が多いです。ブライダルや開店祝い花などの仕事も受けています。

入り口はガラス窓にしている、外の光が入るこのスペースには、植物や花にまつわる映画のポスターを置いています。ポスターは毎月変えています。通りがかりの人にも楽しんでもらっています。

——創業はいつから考えていたのですか。

大学生の頃から、生花店をやりたいと思っていました。大学入学前は、

レコードのジャケットのデザインを仕事にしたいと思って美術大学に入りました。美大に入ると、自分ならではの芸術センスをもつ人にたくさん出会いました。わたしの場合は花でした。美大での学びや友人との交流を通じて、花がかっこいいものになる、花が自分の武器なのだということがわかりました。それから、花を仕事にしたいと考えるようになったのです。

思えば花の魅力が肌身に感じるようになったのは、小学生のときからです。母に花をプレゼントしたところ、ほかのプレゼントよりも喜んでくれました。それ以来、おこづかいで花を買っては部屋に飾るようになり、花に囲まれた暮らしを続けてきました。

——幼少期の体験が起点だったのですね。卒業後はすぐに創業はしなかったのですか。

せっかく学費のかかる美大に行かせてもらったので、両親にいきなり創業するとはいえませんでした。卒業後は就職し、前職では映像美術の仕事に携わりました。職場では花が好きであることを公言していましたから、花を扱うシーンやセットの制作は川瀬の仕事というふうになりました。

気づけば映像美術の業界に入って

10年以上が経っていました。生花店をやりたいという夢は、実現できずにいました。そうしたなかでわたしの背中を押してくれたのが、勤務先の社長でした。社長からは、年齢も年齢だしお店をやることは結構大変だから、やるなら早く始めたほうがいいんじゃないかといわれました。わたしは背中を押してもらえたような気がして、ありがたいと思いました。

やりたいことがあると会社に相談してから、3年ほどかけて仕事を引き継いでいきました。そしてこの場所に出会ったのです。

——商店街から少し離れたこの場所で始めようと思ったのはどうしてですか。

理由は二つあります。一つ目は、家から近いからです。経堂は、わたしが20年以上住んでいる町で、自宅はお店から歩いてすぐのところにあります。東日本大震災があったときに、東京の銀座にある会社から自宅に帰れず、不安な思いをしました。だから、もし夢がかなう日がきたら、自宅の近くでかなえたい、と思いました。

二つ目は、自分で自由にアレンジできる物件に出会えたからです。ここは古い建物で、大家さんにやりたい店のイメージを伝えたところ、自



黒を基調とした店内

由にしていいよといわれていました。人通りが多くないので知人には心配されましたが、わたしにとっては安心と自由が両立した理想の場所に映りましたね。

——お店の内装は自分たちで手がけたのですか。

前職の仲間と一緒に内装やカウンター、棚のデザインを決め、自分たちでつくりました。壁の黒塗り、床のコンクリート仕上げなどもやりました。前職でセットづくりをやっていたことが役立ちましたし、うれしいことにたくさんの仲間が手を貸してくれました。外部の業者に頼んだのは、外のシャッターの設置くらいでしょうか。

表の看板は、前勤務先の社長からの贈り物です。鉄でつくったものですが、あえて錆び止めをしていません。案の定1週間ですっかり錆びてしまい飴色に変わりました。看板としての役割は果たせていませんが、時間



お店の外観

の流れとともに表情を変える様が花に似ていて、とても気に入っています。

お店に花を買いに来てくれたりSNSで宣伝してくれたりする友人もいました。このように知人や友人の支えのおかげで創業することができました。

お店のファンができる

——雑誌の記事を見て来店する方もいるそうですね。お目当ては花だけではなさそうです。

開店間もない頃に雑誌の取材が来てくれました。こんなに早く取材が来てくれるとは思っていなかったのが驚きました。そして徐々にお客さまが増えていきました。

ありがたいことに、都内はもとより他県からわざわざ当店に来てくださる方が増えました。ほかのフラワーショップで働いている方もいらっしやいます。皆さんたんに花を買い

に来るのではなく、音空花店という空間を楽しみに来てくださるようです。花をどう束ねるのかを間近で見る人、店内の空間を楽しむ人、音楽談義に花を咲かせる人など、楽しみ方は人それぞれではないでしょうか。

——花束はどのようにイメージをふくらませてつくるのですか。

花束をつくるときは、お客さまから花材の指定を聞くことよりも、渡す相手の好きな場所や好きな色、どんな音楽が好きなのかなどを聞くことを重視しています。これらの情報から、イメージをふくらませていきます。

学生の頃から、少しだけほかの人よりは音楽をたくさん聞いてきたのではないかと自負しています。ロックはもちろん、クラシックやアニメソングなどジャンルを問いません。だから、どういう音楽が好きかを聞けばその人に寄り添える気がするのです。

花は、映像制作業界では消えものといえます。枯れてなくなってしまうからです。しかし、花の香りや色彩、そして受け取ったときの気持ちはいつまでも思い出として残ります。花束でいかに相手の心をつかめるか、インパクトを残せるかを大切にしています。お客さまとの何気ない会話のなかから、手掛かりを探すように

しています。

予算は超えてしまうけれど、あと1種類花を足せば最高に仕上がるのに、というときは1本足してしまいますね。お客さまの喜ぶ姿を一番に考えることは長い目でみて大事だと思います。

お店を長生きさせたい

——新型コロナウイルスが流行し、2020年4月に緊急事態宣言が出ました。営業への影響はいかがでしたか。

当店は営業自粛の対象ではなかったのですが、店頭販売をお休みにして配送に重点をおいて営業をしていました。

ありがたいことに、仕入れを休む日はありませんでした。常連のお客さまはもちろんのこと、さらに遠方の東北や九州などに住む方からもご依頼をいただきました。

少しお得な期間限定の配送パックを設けました。気軽に音空花店を楽しんでもらえたらと思ったからです。おかげさまで多くの方から注文をいただき、梱包作業に追われる日が続きました。

——曲のイメージから花束をつくるというサービスを始めたそうですね。

コロナ禍で先のみえない状況が続

くなか、お店の再開を待ちわびているお客さまに少しでも楽しんでもらいたいと考え、この企画を始めました。当店らしい企画を何か提供したいと思いました。そこで、お客さまに好きな曲をリクエストしてもらい、その曲のイメージで花束をつくりました。

お客さまは注文する際に、曲名をわたしに知らせるだけです。わたしの知らない曲でも問題ありません。今はインターネット配信で世界中の音楽を聞くことができますから。初めて聞く曲に出会うのは刺激的で、お客さまに育てていただいていると感じます。

つくった花束はインスタグラムやホームページでも紹介をしています。お客さまからは、さまざまなコメントをいただいています。このように、音楽を聴いてきた経験がここでも生きることになりました。好きなことばかりやってきましたが、自分の個性を大切にしてきたことが、当店の強みにつながっていると感じています。

——創業を振り返ってみてどうでしょうか。

やってよかったです。夢がかなうという感覚を味わうことができました。ただ、もう少し早く創業すればよかった、と思うときもあります。

生花の仕入れや陳列、配送準備は想像以上に重労働です。自分一人で営業するのは体力的にきつと感じるときもあるからです。

創業してからますます花が好きになりました。仕入れは楽しいですし、花束をつくっているときも幸せな気持ちでいっぱいです。わたし自身、楽しみながら、もがいているという感じでしょうか。

——音空花店で働きたいという人も出てきそうです。

当店で働きたいというお話はたびたびいただいています。特に20歳代の若い女性が多く、お店に直接来る人や、メールをしてくる人もいます。ですが、今は採用しないことにしています。まずは3年間、わたし一人でお店をやっていこうと決めているからです。



店内には外の光が差し込む

人を育てることは大変ですし、仕事の理想と現実はずしもマッチしているわけではありません。今は自分一人なので好きなようにできていますが、従業員を雇うとなると、採算度外視というわけにもいきません。

人を育てることは自分の成長にもつながると思います。でも、もうちょっとだけ楽しみたいのです。せつかく自分の満足できる舞台をつくったのですから。

聞き手から

川瀬さんのお店に足を踏み入れると、激しいロックンロールではなく、落ち着いた音楽が流れていた。「日本政策金融公庫総合研究所」に堅いイメージを抱いたそうで、それに合わせて曲を選んだと川瀬さんは教えてくれた。思わぬおもてなしに緊張が一気にほぐれた。花の香りとともに音楽を楽しみながら事業に懸ける思いを語っていただく。取材はテンポ良く進んだ。

「とにかく自分が満足するお店を目指しました」と川瀬さんは言う。取材の最中もお店を通りかかるお客さんに手を振っていた。その表情は生き生きとしていた。だからこそ、訪れる人を魅了してやまないのだろう。夢をかなえた小さな創業は、たくさんの人を笑顔にしてくれる。

(秋山 文果)



第68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 依然とし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10-12月期実績、2021年1-3月期以降見通し)結果～

当研究所は2020年12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10-12月期)の業況判断DIは前期(2020年7-9月期)から9.4ポイント上昇し、-42.6となった。新型コロナウイルスの感染拡大に伴う1回目の緊急事態宣言発出下にあった前々期(2020年4-6月期)を底に、2期連続で上昇しているものの、水準が低いことに変わりはない。中小企業の景況は、依然として厳しい状況にある。

業況判断DIは2期連続で上昇

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10-12月期)の業況判断DI(前年同期比で業況が「好転」した企業割合-「悪化」した企業割合)は、前期(2020年7-9月期)の-52.0から9.4ポイント上昇し、-42.6となった(図-1)。2期連続の上昇である。業種別にみると、製造業は前期(-60.0)から12.9ポイント上昇し、-47.1となった。非製造業は前期(-45.6)から5.7ポイント上昇し、-39.9となった。ともに2期連続の上昇である。業況判断DIは製造業、非製造業ともに上昇傾向ではあるものの、低い水

準が続いており、中小企業の景況は依然として厳しい状況にある。

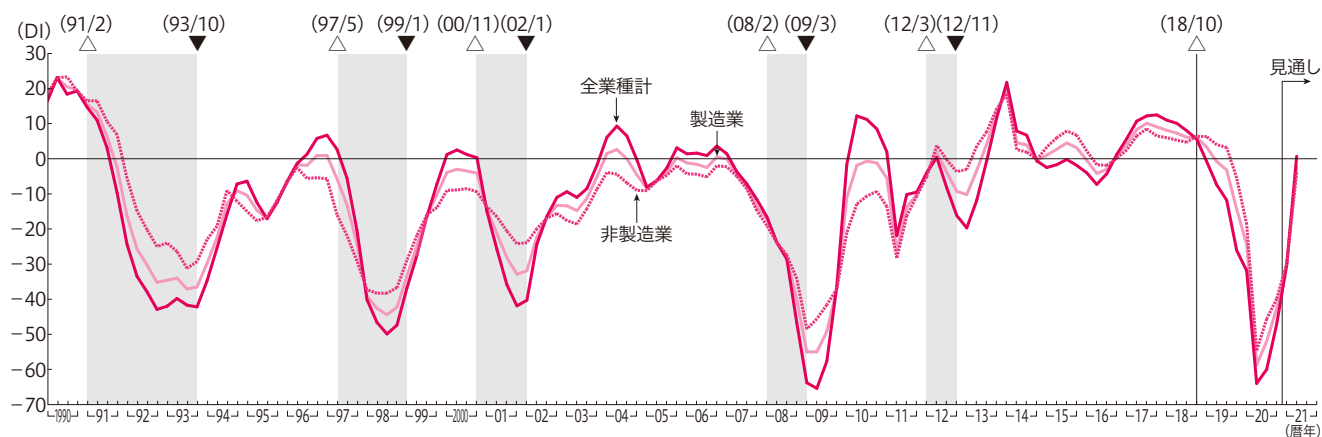
すべての業種でDIはマイナス圏

細かい業種ごとにみていくと、前期は、製造業全18業種中10業種で、非製造業全10業種中8業種で前々期(2020年4-6月期)に比べて、DIが上昇した(図-2)。今期は製造業の16業種、非製造業の7業種で、前期に比べて、DIが上昇している。

今期のDIをみると、輸出比率の高い業種で上昇幅が大きい。鉄鋼は前期(-80.7)から53.6ポイント上昇し、-27.1となった。輸送用機械は前期(-76.7)から45.9ポイント上昇し、-30.8となった。化学工業や金属製品などでも大きく改善した。中国をはじめとして外需に持ち直しの動きがみられることが影響していると思われる。

GoToトラベルやGoToイートなどの効果により街に

図－1 業況判断DIの推移

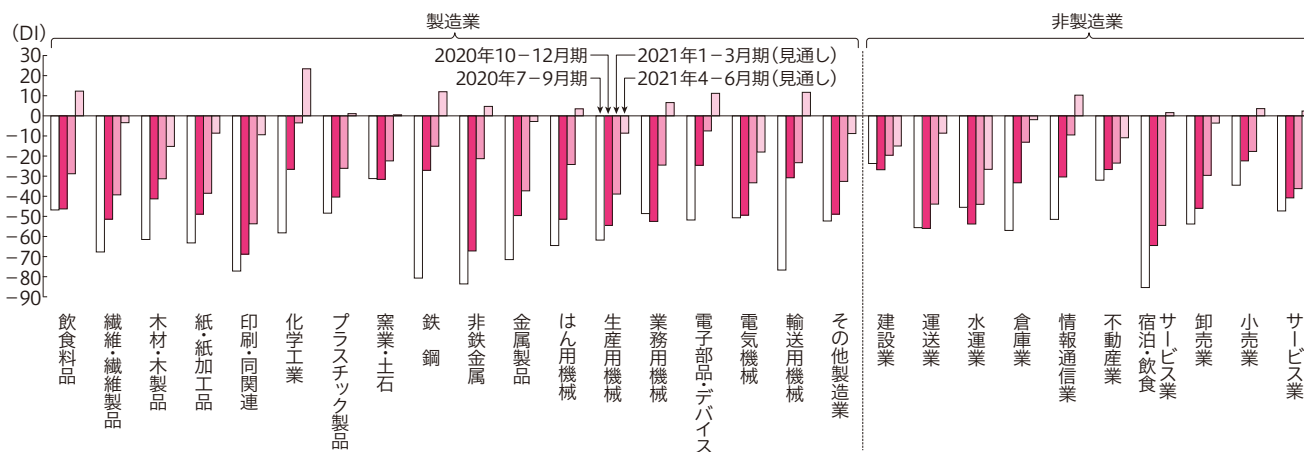


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下同じ）

（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期を示す。ただし、直近の谷は設定されていないため、2018年10月以降にシャドーはかけていない（図－3、4、5も同じ）。

図－2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移



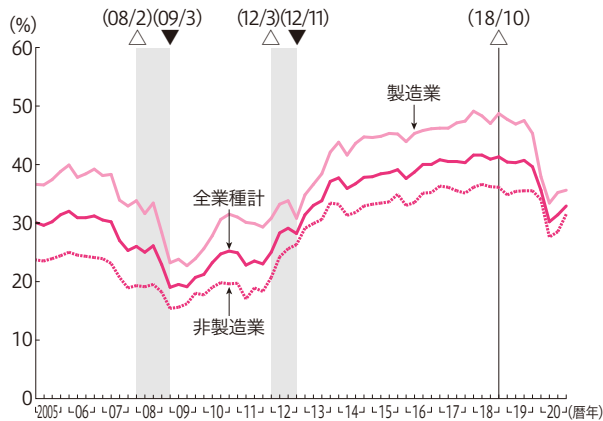
人が戻ってきたことで、消費関連業種でもDIに改善がみられた。宿泊・飲食サービス業では前期（－85.4）から20.9ポイント上昇し、－64.5となった。小売業でも前期（－34.5）から12.1ポイント上昇し、－22.4となった。

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、DIを伸ばした業種もあった。在宅勤務が促進されたことで、パソコンなどの電子機器の売り上げが伸びたことや、デー

タセンターの需要が高まったことで、電子部品・デバイスは前期（－51.8）から27.2ポイント上昇し、－24.6となった。化学工業が－26.6と、前期（－58.2）から31.6ポイント上昇したのは、外需の持ち直しだけでなく、消毒液や消毒液用のボトルなどの需要が高まっていることも一因だろう。

ただし、多くの業種で改善はみられるものの、水準は

図－3 設備投資実施企業割合の推移



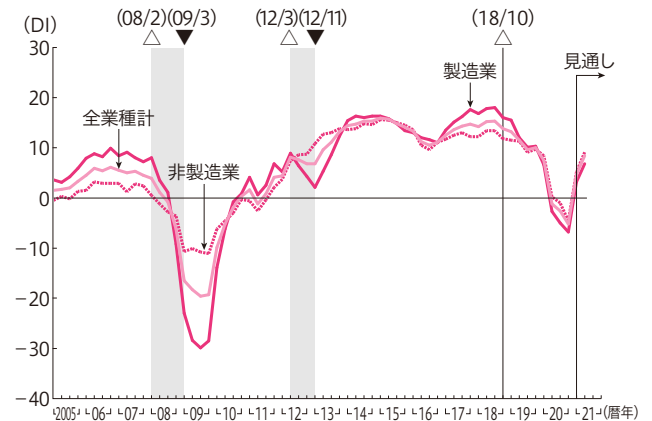
(注) 季節調整値

低いままだ。すべての業種のDIがマイナス圏となるのは3期連続で、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1－3月期から10－12月期の4期連続に迫る状況である。

地域別にみても、今期は前期に比べて、全9地域のうち8地域で業況判断DIが上昇しているものの、水準が低いことに変わりはない。特に四国(－51.3)や北陸(－50.3)、中国(－48.5)などで低さが目立つ。2019年10－12月期以降5期連続で、すべての地域がマイナス圏に沈んでいる。

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、業況判断DIは大幅に低下した。1回目の緊急事態宣言発出下にあった前々期に比べると業況判断DIは改善傾向にあるものの、業種や地域を問わず厳しい状況に変わりはない。新型コロナウイルス感染症の影響が長期化してきている。

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)。

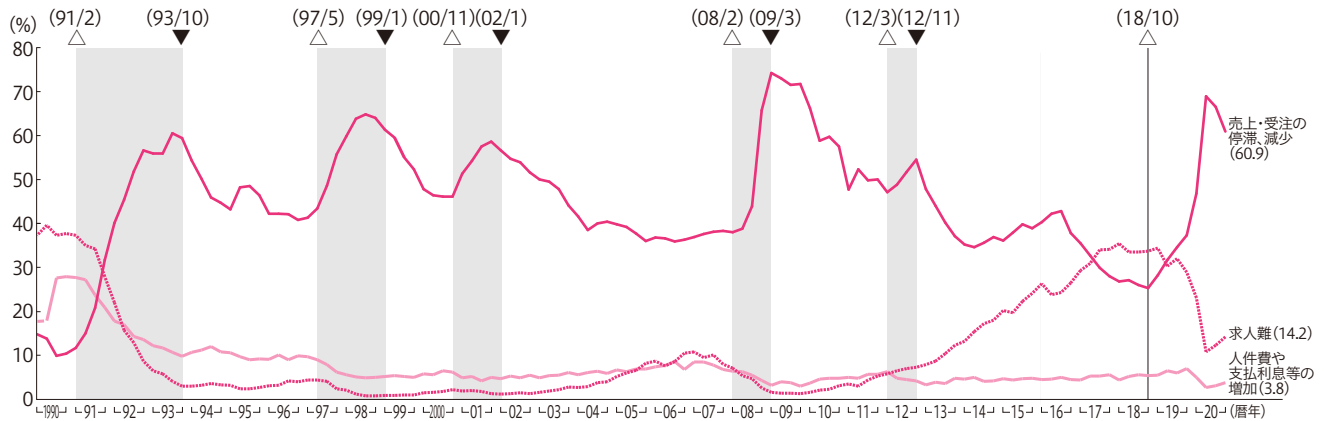
従業員DIが急速に落ち込む

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、今期は全業種計で前期(31.4%)から1.5ポイント上昇し、32.9%となった(図－3)。2期連続の上昇であるが、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の水準には戻っていない。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、急速に冷え込んでいる。

次に、従業員DI(前年同期比で従業員が「増加」した企業割合－「減少」した企業割合)の全業種計をみると、今期は－5.2となった(図－4)。前期から2.6ポイントの低下で、3期連続のマイナス圏である。業況の低迷が続く、雇用を維持しきれなくなる企業も出てきているということだ。

このところ設備投資実施企業割合や従業員DIが落ち込んでいるのは、現状の業況の厳しさに加え、今後、

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10-12月期における上位3項目までを示している。

感染状況がどのように変化していくのか、先行きに不安があるからだ。

ただし、いずれもリーマン・ショックがあった2008年ごろに比べると水準は高い。少子高齢化による生産年齢人口の減少という問題やウィズコロナ時代の感染抑制策に対応するための設備投資が下支えしている面もあるのだろう。

「売上・受注の停滞、減少」が7期連続で第1位

続いて、企業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60.9%と最も多く、次いで「求人難」（14.2%）、「人件費や支払利息等の増加」（3.8%）の順となった（図-5）。3期連続で半数を超える企業が「売上・受注の停滞、減少」を経営上の問題点として挙げている。たんなる景気悪化にとどまらず、コロナ禍で生活様式が変化してきていることも影響しているようだ。

自由記述欄をみると、「働き方が変わりスーツが売れなくなった」（近畿・繊維原料卸売業）、「家庭向けは好調だ

が、飲食店向け商材の売れ行きが悪い」（中国・その他調味料製造業）、「ペーパーレス化が進んだことで、売り上げが低迷している」（九州・紙製品卸売業）といった声が聞かれた。また、「感染が終息する見込みが立たず、今後の事業計画がつかれずにいる」（近畿・店舗用装備品製造業）といった、先行きを不安視するようなコメントも多くみられた。

来期は-30.1、来々期は-2.3と、業況判断DIは大きく改善することが見込まれている。しかし、今回の調査には、2020年12月末ごろからの国内における新型コロナウイルスの感染急拡大や、それに伴う緊急事態宣言の再発出の影響が反映されていない点に注意が必要だ。

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化すれば、倒産や廃業などによりサプライチェーンが傷み、リカバリーが難しくなる懸念も増す。コロナとの闘いは、時間との闘いだといっても過言ではない。

（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>



第56話

日建設計

— 組織の力で価値ある建築を —



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ききめ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

1900年の創業以来、時代の要請に応える建築を生み出してきた日建設計。当初は26人の小所帯だったが、120年が経った今、グループ全体で約3,000人の従業員が働く日本最大の設計事務所になった。

度重なる合併と独立で最適な組織を模索

日建設計の源は、住友本店の建設のために創設された住友本店臨時建築部である。初代技師長には31歳の工学博士・野口孫市が就任した。しかし、本店の建設は創設から21年も後のことで、野口が最初に着手したのは大阪図書館（現・大阪府立中之島図書館）と住友家須磨別邸である。大阪図書館は「智慧の殿堂」にふさわしく、古代神殿にも似た端正な姿と気品を備えている。須磨別邸は重厚さを秘めた瀟洒な迎賓館的邸宅だ。この二つの建築の様式は、同じ人物が同じ時期に設計したとは思えないほど大きく異なっていた。

住友本店臨時建築部は1911年に住友本店営繕課、1921年に住友合資会社工作部となった。住友本店は1919年に臨時土木課を設けて、大阪築港第一号繫船棧橋の築造に着手した。この工事への参加は、大阪北港(株)の設立につながり、日建設計の土木部門発祥の端緒となった。1944年11月、大阪北港は、国の「企業整備令」に従って、住友内の別企業であった長谷部竹腰建築事務所と合併、住

友土地工務と改称した。この合体は、第2次世界大戦後、二つの活力を生んだ。後に住友商事となる「商事部門」と、後の日建設計工務に「土木部門」が生まれたことだ。

1945年、住友土地工務は日本建設産業と社名変更し、商事部門を創設した。商事部門は顕著な進展をみせたが、建築部門は大組織のなかに置かれることになったために活動にかかる制約や負担が増えてしまった。そこで1950年5月に独立、日建設計工務として新たにスタートした。

あらゆる建築をカバーする態勢

日建設計工務が手がけた建築は戦後日本の復興と成長を支えた。特に工場の建築は構造設計技術の重要なルートとなった。高さ6メートルを超える製鉄所の転炉工場は極厚鋼板の溶接技術や大型部材の建方・接合技術などを考慮した構造設計が必要である。同社はノウハウを蓄積して建築の大型化や高層化に対応していった。

1953年、日建設計工務は大阪北港で築いた技術的な実績や人事を継承し、ボーリングや土質試験など一切を行う土質調査部門を設けた。自ら調査した確信のもてるデータを基礎に建物の構造設計を行う方式を確立したのだ。例えば、大規模な工場を設計するには、建築と土木を一体的に捉えられる態勢が必要だ。日建設計工務は土木部門があったからこそ製鉄工場の設計監理が可能となり、

戦後の厳しい時代を生き延びることができた。

日建設計工務では、若く才能ある従業員をバックアップし、大きく変化する社会のなかで活躍できる機会を積極的に与えた。そこに現れたのが薬袋公明^{みないきみあき}と林昌二である。薬袋のグループは大阪を拠点として、新時代にふさわしい数々の建築を生み出した。広島県庁舎は当時を代表する県庁舎の一つとなった。香川県高松市の百十四銀行本店は、都市景観形成への積極的な提案、そして人々に愛され街に生きる銀行の姿を表現している。林のグループは東京を舞台に、銀座の三愛ドリームセンター、パレスサイドビル、ポーラ五反田ビルなどを生み出し、当時の建築界に影響を与えた。

五つの特徴

1970年7月、同社は社名を日建設計とし、現在に至る。改めてその社史を振り返ってみると、五つの特徴が浮かび上がってくる。第1はプロフェッショナル・コーポレーションであること。同社は個人の技能ではなく、組織の力を重視している。従業員の緊密なコミュニケーションが、ほかの追随を許さない品質を生み出している。

第2は、社内株主制度である。日建設計工務の時代以来、株式保有者を社内限定し、社外株主や外部資本に左右されない自主独立を経営の基礎としてきた。設計には、委託者の益になること、建築が社会のなかに存在する以上社会の益になること、という倫理がある。特定の株主が自己の利益のために設計事務所を所有すれば、委託者の思いや建築の社会性が軽視されかねない。同社では設立時から、設計事務所のあるべき組織の姿を堅持してきたのである。

第3は、土木部門を有していることである。同社に土木部門がなかったら多様性という力を欠いた設計事務所になっていただろう。

第4は、巨大であることだ。2020年4月現在の従業員

日建設計の歩み

1900年	住友本店臨時建築部発足
1904年	大阪図書館（現・大阪府立中之島図書館）竣工
1911年	住友本店営繕課に改組
1919年	大阪北港 ^{（株）} 設立
1933年	住友本店の建築設計部門から分離独立
1944年	住友土地工務と社名変更
1945年	日本建設産業 ^{（株）} に社名変更
1950年	日本建設産業 ^{（株）} から独立、日建設計工務 ^{（株）} 設立
1964年	設計事務所としては初めてのコンピューター導入
1970年	日建設計工務 ^{（株）} 創立20周年を期に ^{（株）} 日建設計に社名変更。ロゴマークとカンパニーカラー制定
2020年	創業120周年

資料：筆者作成

数は1,995人（グループ全体では2,886人）。設計事務所としてはマンモス組織である。

そして第5は、企業性格が強いこと。経営陣には建築家としてのセンスに加え、経営者マインドをもつことも求められている。他方、同社の若い従業員は自由に、各自がやりたい作風を追求することを許されている。経営陣は設計事務所のあり方を真剣に考え、若い従業員は自我を主張する。同社の歴史、そして人材の厚みが可能にした独特の経営といえるだろう。

同社が設計を手がけた建築はオフィスビル、工場、自治体の庁舎や文化センター、博物館、図書館、体育館、スポーツクラブ、ホテル、大学、病院、百貨店、空港やターミナルビル、下水処理場、団地、社宅などとあらゆる分野にわたり、わたしたちの生活にも密着している。これからも、変わり続ける時代や環境に必要な価値を具現化していくだろう。

<参照社史>

『北浜五丁目十三番地まで：日建設計の系譜』（1991年）
『北浜五丁目十三番地から：日建設計の100年』（1999年）
『日建設計115年の生命誌』（2015年）



女性部のおもてなし交流事業

地域
の中小企業と
**熱烈
応援**
ともに歩む



沖縄・南城の地域おこしを後押しする



なんじょう
南城市商工会

たまき あきしげ
経営指導員 玉城 暁成

約4万4,800人が暮らす沖縄県南城市は、2006年に1町3村が合併して誕生しました。青い海や緑豊かな自然環境に囲まれ、美しい景観を眺望できるカフェが立ち並び、訪れる人たちを楽しませています。世界文化遺産の斎場御嶽や、神の島と呼ばれる久高島など、歴史的・文化的な観光資源にも恵まれています。

一方で幹線道路の整備が遅れ、那覇市から半径15キロメートル圏内という好立地を活かせていません。車の移動に時間がかかることが、観光振興や地場産業の発展に大きな影響を及ぼしています。そこで、那覇市から車で30分圏内とするため、2011年に「南部東道路」の建設が始まりました。

現在、比較的大規模な商業施設は市の西部に立地しており、そのほか

の地域では店舗数が減少傾向です。南部東道路の開通により、観光客の増加はもちろんのこと、利便性の向上による人口増加も期待されます。さらにマーケットが拡大することで、事業者の活性化や雇用の創出も見込まれるなど、南部東道路の建設は商工業の発展に大きく寄与する事業です。建設工事が当初の予定より大幅に遅れているため、当商工会は市と連携し、早期の供用開始を求める活動を継続しています。2026年までの南部東道路開通を目指して、地域の商工業の発展を推し進めていきます。

また当商工会は、観光資源を活かして市のPR活動を率先して行っています。女性部が主体となって企画・運営する、県内外の商工会女性部を招くおもてなし交流事業はその一つです。2019年までに五つの商工会を

受け入れました。世界文化遺産を案内し、交流会では相互の活動報告や地元のPRなどの情報交換を行っています。この事業を通じて、地域の魅力を発信し、地域おこしを後押ししています。

沖縄県は観光産業が活発で、全体の8割以上を第3次産業が占めます。新型コロナウイルス感染症の影響で観光客数が著しく減少し、多くの小規模事業者が存続の危機に直面しています。2020年の小規模事業者持続化補助金を活用した経営基盤の再構築支援数は2019年の5倍以上です。

当商工会はこれからも、短期的な金融支援に加え、補助金や各種支援制度を活用した中長期的な個社支援を継続していきます。このことが、地場産業の発展と地域おこしにつながっていくと考えます。



ロシア 拡大と近代化が進むモスクワ地下鉄

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。

モスクワは人口約1,270万人の大都市で、常に激しい交通渋滞という問題を抱えています。そのため、地下鉄の路線が充実しています。運賃は一律で日本円に換算すると75円相当と安く、遅延も少ないことから、モスクワ地下鉄はモスクビッチ（モスクワっ子）の間で利用頻度が高く、信頼のおける交通手段です。

モスクワ地下鉄の駅は「地下宮殿」に例えられる装飾の美しさで有名です。ロシアの詩人の名前から採ったマヤコフスキー駅が美しいと評判ですが、筆者の一押しは、スターリン時代の建築様式が特徴的でソ連らしさを感じさせるコムソモール駅です。

モスクワ地下鉄は13路線、232駅、総延長408キロメートル（モスクワ中央環状線は除く）、1日の平均利用者は約700万人です。この10年間で56駅を新設し、現在も路線網を拡張しています。旅客輸送量・運転間隔・信頼性は世界でもトップクラスではないでしょうか。ピーク時には90秒間隔で運行されており、ホームの後部には時刻表の代



コムソモール駅の構内

わりに次の列車が来るまでの時間が秒刻みで表示されています。

力強く閉まる扉と直流モーターの大きな駆動音が特徴の深緑色と青色の旧型車両が今でも活躍している一方で、2018年のサッカーワールドカップ・ロシア大会の前からはデザインがモダンで駆動音も静粛な新型車両が次々と投入されています。新型車両は全車両で無料Wi-Fiが利用可能なほか、種々の情報を提供する液晶パネル、充電用USB端子などがついており、車両間の移動が可能^{ほろ}なように幌もついています。

2016年9月には、旧貨物線を整備して、地下鉄の第2環状線に当た

る全線地上走行の「モスクワ中央環状線」が開通しました。駅間の距離が短く特段の高速運転の必要がないにもかかわらず、同路線にはドイツメーカーのライセンスにより製造された近・中距離用の新型特急用車両が、惜しげもなく投入されています。最短運転間隔が4分と、利便性も高いです。

筆者がモスクワ地下鉄を初めて利用したのは学生時代に旧ソ連を旅行した1983年の夏です。当時はあらかじめコインを購入してゲートでそれを投入、地下深くにあるホームまでつながるエスカレーターはとても長くて速度も速く、最初の一步を踏み出すのに幾度も躊躇^{ちゆうちゆう}したことを思い出します。この37年間に政治体制も大きく変わり、筆者が当時感じた重苦しい雰囲気はすでになく、写真撮影も自由です。ICカードで入場すると、エスカレーター自体は当時とそれほど変わっていませんが、いつの間にかその速さに慣れてしまい、日本のエスカレーターがえらく遅く感じられるようになったものです。

インターネット・コミュニケーションの留意点



大阪大学大学院人間科学研究科 教授 三浦 麻子

Miura Asako

大阪大学大学院人間科学研究科教授。社会心理学者。コミュニケーションやインタラクションが新しい「何か」を生み出すメカニズムの解明に関心をもつ。情報学や工学、政治学や経営学など、異分野とのコラボレーションにも長年にわたり積極的にかかわり、兵庫県赤穂市の市政特別アドバイザーを務めるなど研究成果の社会への還元にも尽力している。著書に『なるほど!心理学研究法』（北大路書房、2017年）などがある。

ポイント

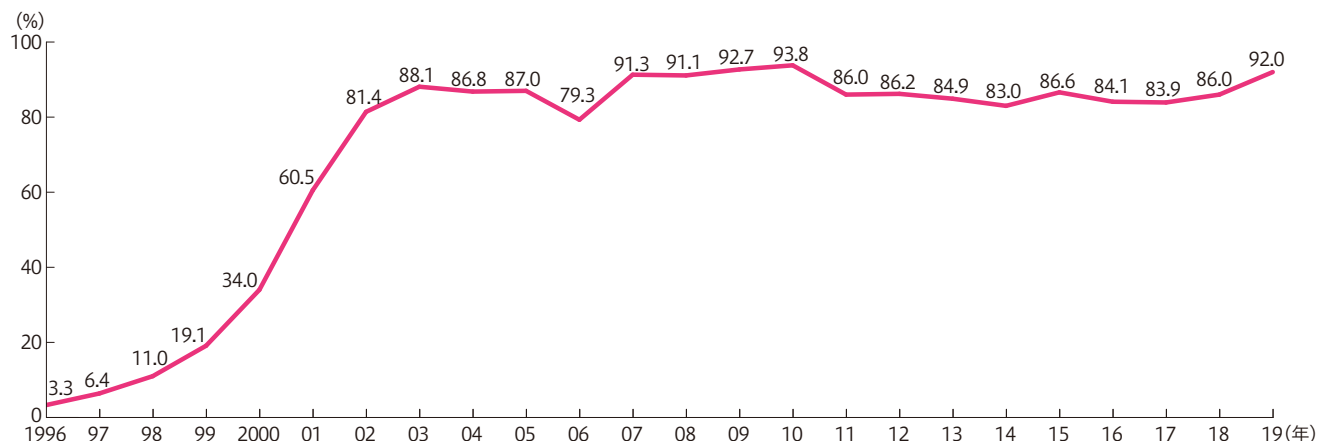
- ・ インターネットを介したコミュニケーションは、体つきや表情などの非言語情報が少ないため、齟齬が生じやすい。
- ・ コミュニケーションの齟齬を少なくするには、顔文字や絵文字、スタンプなどの非言語情報「エモティコン」を活用するとよい。
- ・ インターネットでは、現実社会では出しにくい「本当の自分」が表現されやすい。対面との違いを意識してコミュニケーションすれば、相手との関係は深まるだろう。

多様化するコミュニケーション

ビジネスや私生活において、他者とのコミュニケーションは欠かせない。コミュニケーションは従来、対面で行われてきた。しかし、近年はメールやライン、ツイッターなど、インターネットを介したコミュニケーション（以下、インターネット・コミュニケーションという）が活発になっている。便利な一方で、文章の意図を深読みしてしまったり、伝えたいことが相手にうまく伝わらなかったりと、困った経験をした人も少なくないだろう。

本稿では、インターネット・コミュニケーションのなかでも、ラインやツイッターのような対面を伴わない文字ベースのやりとりで焦点を当てて、対面と比較しながら、その特徴を解説していく。

図-1 インターネット世帯利用率の推移



資料：総務省「通信利用動向調査報告書（世帯編）」、総務省「通信利用動向調査」

コミュニケーションを変えた インターネット

インターネットは、社会的ネットワークを拡大・強化する基盤技術として、個人、対人関係、集団、そして社会といった多岐にわたる階層で、日常生活に急速に浸透した。そのあり方は今なお大きく変化している。

総務省(2020a)によれば、2019年の個人のインターネット利用率は89.8%に達している。一方で、図-1のとおり、1996年は「自宅でインターネットを利用している世帯」ですら、わずか3.3%に過ぎなかった(総務省、1997)。両者を比較すると、いかに劇的な変化があったかがわかるのではないだろうか。

インターネットがわたしたちの生活にもたらした変化は至るところにあるが、特に顕著なのがコミュニケーションのあり方だ。多くの人が日常的にインターネット・コミュニケーションをするようになったのである。

前述のインターネット利用者のうち、SNSを利用している割合は69.0%に上り、特に若年層の利用率は20~29歳で87.1%に達するなど非常に高くなっている(総務省、

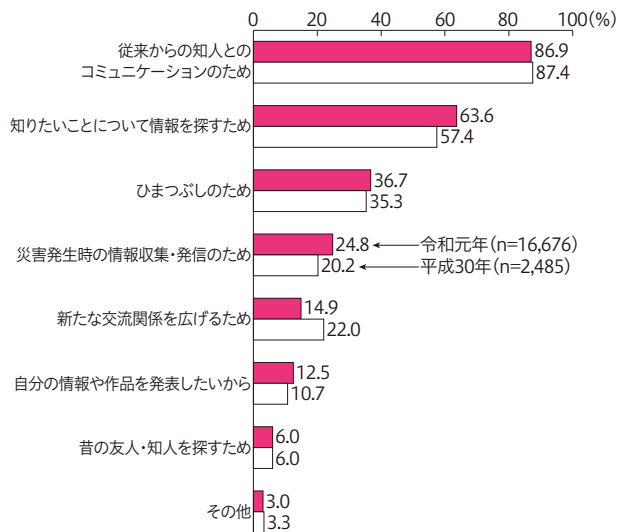
2020b)。さらに、利用目的の86.9%が「従来からの知人とのコミュニケーションのため」であることから、インターネットが主たるコミュニケーションメディアとなりつつあることは明らかである(図-2)。

現在、インターネットは社会的インフラとして当たり前前に生活に組み込まれているが、インターネットならではのコミュニケーション・トラブルは、今も昔もさして質は変わらず、日常的に生じている。一方で、インターネットがなければ実現しなかったであろう素晴らしい出来事も頻繁に起きている。なるべく前者との遭遇を避けて後者と出会うためには、インターネットは対面と何が違うのかを十分に知ることが重要である。特に、「人と話すのであれば対面じゃないといけない」と思っている方はなおさらだ。

相手の姿が見えない、声が聞こえない

ではインターネット・コミュニケーションと対面でのコミュニケーションでは何が違うのであろうか。最大の

図-2 ソーシャルネットワーキングサービスの利用目的(個人)



出所：総務省（2020b）

違いは、インターネット・コミュニケーションでは、対面であれば当然伝わるような情報の欠落が起きることである。ズームのようにウェブカメラを使ったものは例外として、基本的にはコミュニケーションの相手を見ることができないからだ。インターネット・コミュニケーションは、視覚的匿名性が高いのが特徴である。

相手が見えず、身体的特徴に関する情報、例えば、体つきや容貌などがわからないということは、対人認知^(注1)に大きな影響を与える。わたしたちはコミュニケーションを展開するなかで、相手の印象を形成していく。その際に、性別や人種、国籍、身体的特徴なども重要な手掛かりとしている。特に「ざっくりした」印象をつかむために多用されているのがステレオタイプである。ステレオタイプとは、多くの人に浸透している固定観念や思い込みのことだ。性別であれば「女性は数学が苦手」、国籍であれば「イタリア人は社交的」などといったものが典型例であろう。

相手を具体的に知るには相応の時間がかかる。一方で、

相応の時間を経るまで相手がどのような人物かわからないと、やりとりそのものに差し障る。そのため、まず相手の特徴的な手掛かりに応じたステレオタイプを当てはめて、修正すべきところがあれば随時修正するというストラテジーを取るのである。

また、性別や人種、国籍のようにある程度固有の性質だけでなく、身体的特徴も印象形成の際に使われやすい手掛かりである。わたしたちは、相手を一目見た途端に「眼鏡をかけているからきっと神経質だろう」「背が高いので知的に見える」といったステレオタイプを当てはめることが頻繁にある。つまり、「相手を見た目で判断して、それに応じて話す内容を変える」という、わたしたちが善かれあしかれ、対面コミュニケーションでほとんど無意識的かつ自動的にしている行為が、インターネット・コミュニケーションでは困難となるのだ。

視覚的に匿名であるということは、ジェスチャー、表情、姿勢などの非言語情報も乏しいということだ。「目は口ほどに物を言う」ということわざがあるように、非言語情報がときに言語よりも雄弁な手掛かりとなることは、古くから繰り返し指摘されており、さまざまな研究によって実証されている。インターネット・コミュニケーションでは、こうした視覚的情報がほとんど欠落してしまうという問題がある。

同じように視覚的匿名性が高いメディアには電話もあるが、音声ベースのコミュニケーションなので、声の大きさや高低はわかる。しかし、インターネットを介して文字ベースでコミュニケーションが展開されると、それすらもわからない。非言語情報の欠落が、対面との大きな違いなのである。

コミュニケーション・バイアス

次に、「相手の姿が見えない、声が聞こえない」ことによって、送り手（話し手・書き手）と受け手（聞き手・読

み手)の間で生じるゆがみやずれ、いわゆるコミュニケーション・バイアスについて説明する。

受け手から考えると、対面でのコミュニケーションは「他者が話している声を聞く」という受動的行為だが、インターネットを介したものは「自分が目を通す」という能動的行為となる。対面したことのある親しい人からのメールやソーシャルメディアへの投稿であれば、まるで本人が目の前で話しているかのようにイメージできるかもしれない。しかし、それは受け手が想像をたくましくしているだけであって、推測によるものであることに変わりはない。

一方、送り手にとっては、発信するメッセージに「話す」ではなく「書く」ことによるコミュニケーションならではの特徴が反映される。文字を書くことは、言葉を話すよりも文案を練ったり、編集したり、まとめたりすることが容易で、個人の内面を反映させやすい。

メールを書いたりソーシャルメディアに投稿したりする際、誰かと共同することはほとんどなく、たいていは一人で書くだろう。この「一人で書く」という行為は、誰かに向かって話すのとは対照的な、独白のような感覚をもたらすことがある。相手とのアイコンタクトがまったく存在しないことも、それを加速させる。

こうした状況は、コミュニケーション・バイアスを対面や電話より頻繁に発生させ、またその程度を大きくさせる可能性が高い。つまり、送り手はメッセージに自身の「思い」を込めることが容易であり、またそうしがちである。他方、受け手は、自らが送り手に対してもつ「思い」の枠に当てはめてメッセージを解釈しようとする。両者の「思い」の方向性が合致すれば、「わかり合えた」感覚は増幅するだろうが、合致しなければ乖離^{かいり}は対面のそれを超えるものとなるだろう。

こうしたコミュニケーション・バイアスを少しでも減らそうとする試みとして、ユニークな発展を遂げたのが、

顔文字や絵文字に代表される「エモティコン」(emoticon)という非言語情報だ。エモティコンとは、情動(emotion: 身体的変化を伴う急激な感情の動き)を伝える象徴(icon)という意味の造語である。振り返ってみると、エモティコンが手掛かりの欠落を補う手段として用いられてきた歴史は長い。表情を示す単純な文字や記号の組み合わせに始まり、次第にイラストが用いられるようになった。2010年には世界標準の文字コード規格Unicodeに“Emoji”が新たに追加され、世界中で利用されるようになった。今や、Emoji という単語は世界中で市民権を得ている。

エモティコンを主体としたコミュニケーションが頻繁に展開されているのが、幅広い年齢層に普及しているSNSであるラインだ。ラインでは、文字のみによるやりとりだけでなく、「スタンプ」というエモティコンがよく用いられている。

前述したように、インターネット・コミュニケーションの場合、送り手が文字通り「言葉を尽くそうとする」努力は受け手との乖離をかえって広げてしまう可能性がある。しかも、入力に時間がかかるので臨機応変なやりとりも難しくなる。文字だけでなく、今や世界的に通用するようになった「準言語」として、社内メールやツイッターの公式アカウントといったビジネスシーンでも、エモティコンの積極的な活用を勧めたい。

インターネット上での自己表現

人はインターネット上において自分をどのように表現するのだろうか。これについてもメディアとしての特徴を踏まえながら、対面と比較して考えてみよう。

視覚的匿名性が高く聴覚的情報も欠落していると、程度の差こそあるが、人は視覚的匿名性が低いときと異なる行為をしやすくなる。こうした変化を脱抑制という。心の「たが」が外れたような状態である。

現実社会では、メッセージに付随するさまざまな手掛かりが、本人たちが意識しようがしまいが、相手に伝達され、また相手から伝達される。それらは「女性だから」「若者だから」などといったステレオタイプの対人認知を促進し、上下関係や多数派と少数派などさまざまな立場の差を生じさせることがある。こうした点は、自由な自己表現にとってはしばしば制約となる。しかし、その制約が小さいインターネット・コミュニケーションでは、自己表現の内容が変化することが少なくない。

まず、ありのままの自分を相手に伝える行為、つまり自己開示が促進される。普段は世間のしがらみや他者からどう評価されるかが気掛かりで表に出にくいのが、本当の自分はこうだという意識は、多かれ少なかれ誰しももっているだろう。こうした「本当の自分」がインターネット・コミュニケーションでは表現されやすい。

特に、現実社会では少数派に属するような事柄において顕著である。例えば、新型コロナウイルス感染症の罹患^{りかん}者がその経験をソーシャルメディアで活発に語る事例がある。多くの人は、ソーシャルメディア以外では積極的に語っていないようである。

しかし、こうしたインターネット・コミュニケーションで表に出やすい、普段とは異なる自分は「本当の自分」だけではない。それと同じくらい「偽りの自分」を演じることも容易になる。うそを見抜こうとするなら、目つき、あるいは手や足先の小刻みな震えなどに表れる落ち着きのなさに注目するとよいといわれることは、多くの人が知っているだろう。本当にうそが見抜けるかどうかは別として、視覚的匿名性が保たれた状況では、こうした非言語的情報が伝達されない。

このように、インターネット・コミュニケーションでは、相手をだますコストが小さく感じられる。このため、インターネットではうそがつかれやすいのだ。先述した新型コロナウイルス感染症の事例でも、「罹患^{りかん}者」を名乗るソー

シャルメディア利用者は、実際の感染者数を考えるとかなり多いように思われる。

また、うそをつくともではいかずとも、「他者からこう見られたい」という自己を意図的に他者に伝達しようとする行動、つまり自己呈示^{ていじ}を行う場所としても、インターネットは選ばれやすい。特に、自分にとって都合の良い情報を発信したくないときに使われやすい。

こうした戦略的な自己呈示が可能となるのは、対面ではおのずと伝わる情報を、インターネットでは発信者がコントロールできることによる。自分にとって都合の悪い情報を告白するとき、相手に非言語的の手掛かりをみられることは大きな心理的負担となるため、対面よりもインターネットが選ばれやすくなるのである。

インターネット上での自己表現は対面のそれとは異なり情報をコントロールしやすいため、うそばかりだという言説がしばしばある。確かに、インターネットでは、対面であればすぐにうそや虚飾だとわかるものを見抜けないことがあるかもしれない。しかし、対面での自己表現にはうそが少ないかといえそうでもなく、インターネットでうそが極端に多いわけではないのだ。そして、逆に対面では得られないような真実に会う可能性も高まる。インターネット・コミュニケーションの特徴を理解し、良い面をうまく生かすことで、相手との関係を対面よりも深められる可能性があるのだ。

「炎上」が起きるメカニズム

インターネット・コミュニケーションのネガティブな事例として頻繁に語られるのが、ソーシャルメディアにおける「炎上」である。炎上とは、インターネット上で批判・中傷などネガティブなコメントの投稿が短期間に集中して繰り返されることである。日本国内での発生件数は、スマートフォンとSNSが普及し始めた2011年を境に急激に増加している。無名の個人が対象となる事例も

あるが、企業あるいはマスメディアや政府機関、有名人が対象となるケースの方が多く、規模も大きい。

炎上発生のきっかけの多くは、組織や人はこのように振る舞うべきだというルールや慣習に反する行為や言動だ。対面のやりとりでもカチンとくることはあるし、メールでも同様だろう。しかし、それは当事者同士の問題として片付くことが多い。一方、ソーシャルメディア上でカチンときたことを表明すると、当事者以外の参入を誘発する。これが炎上につながることもある。

時として、企業や有名人には社会的規範の過度な遵守^{じゆんしゆ}が求められる。そのため、賛否が分かれるテーマに関する発言、あるいはミス、不祥事などをきっかけに炎上が生じやすいのである。メッセージ単位がごく短い文字数に制限されるソーシャルメディアでは、こうした炎上の発生に拍車がかかる。

例えば、ツイッターはメッセージ（ツイート）の1単位が140文字とごく短い。そして、情報の転送もツイート単位なので、受け手にインパクトを与えたツイートが前後のツイート、つまり文脈から切り離されて一人歩きすることがある。ツイッターの利用者は、そのツイートだけを唐突に目にすることもあるのだ。かくして、前後のツイートを読めば文脈がわかるようになっていたとしても、そこから切り取られたインパクトのある情報だけが「燃料」としてインターネット上に行き渡ることになる。

炎上はネガティブなコメントが渦巻く場なので、不規則な、集団としての統制が弱い状況だと思われるかもしれないが、そうとは限らない。規範を破ったと受け手にみなされた個人や組織に対して「けしからん」というコメントが殺到するのだから、むしろ投稿者側は「規範を遵守すべき」という一致した見解をもった集団として、一体感を高めているのだ。正義という名の下での暴力は正当化されやすく、コントロールはきわめて困難だといわざるをえない。

このように、インターネット・コミュニケーションには、相手をだますコストが小さく感じられる、炎上のリスクがあるといったネガティブな面がある。一方で、普段は表に出にくい「本当の自分」が表現されやすいというポジティブな面もある。インターネット・コミュニケーションをどう生かすかは、自分次第である。

幸福で豊かな インターネット・コミュニケーションのために

インターネット・コミュニケーションは、わたしたちにとって対面と共に主要なコミュニケーション手段であり、両者のシームレス化は着実に進んでいるが、完全に同質になることはない。よって、わたしたちは対面コミュニケーションとの違いを常に意識しておくべきである。

特に、両者の差異が状況によって両面的な作用をもつことに留意すべきである。つまり、良いこともあれば悪いこともある。対面とのシームレス化が進んでいるからこそ、こうした違いに意識的になることはより重要な意味をもつ。

インターネットのメディアとしての特徴、そしてそれがコミュニケーションを変化させる基本的なメカニズムをよく知り、自分のためにどうポジティブに生かすかを考え、適切な選択を志向することの必要性は増している。それぞれがそうした選択を試みるのが、インターネット・コミュニケーション全体を幸福で豊かにすることにつながるはずだ。

(注1) 対人認知とは、周りにいる人の性格や気持ちなどの内面を推測すること。

(注2) 本稿の一部は、三浦(2016)を加筆修正したものである。

<参考文献>

三浦麻子(2016)「インターネット」北村英哉・内田由紀子編『社会心理学概論』ナカニシヤ出版、pp. 233-248

総務省(1997)「平成8年度通信利用動向調査報告書(世帯編)」

——(2020a)「令和元年通信利用動向調査報告書(世帯編)」

——(2020b)「報道資料 令和元年通信利用動向調査の結果」



本連載では、第四次産業革命を代表するIoT、ロボット、AI、ビッグデータを巧みに活用することで、従来型の産業にあって独自のビジネスモデルを構築している企業を紹介する。

ロボットの力を引き出した喫茶店



(株)ジゴワッツ

代表取締役 **柴田 知輝** (しばた ともき)

〈企業概要〉

代表者	柴田 知輝	事業内容	電気自動車用普通充電器・カーシェアリング用スマートロックの製造、喫茶店
創業	2014年	所在地	東京都中央区日本橋馬喰町2-3-3
資本金	86,499,899円	電話番号	03(4582)2015
従業員数	8人(うち、アルバイト3人)	URL	https://jigowatts.jp

映画「バック・トゥ・ザ・フューチャー」に登場する自動車型のタイムマシン「デロリアン」の動力源はジゴワッツを単位とする電力である。柴田知輝さんはこの映画にあやかって(株)ジゴワッツを立ち上げ、自動車関連の製品を相次いで世に送り出している。さらには、ドライブ先で大好きなコーヒーを楽しみたいという夢を実現するために、創業4年目の2018年、本社ビルの1階に喫茶店「ROBOTS.COFFEE」を開いた。

夢の延長線上にあった 喫茶店経営

——事業内容が大きく三つあるとうかがいました。

一つ目は、電気自動車用の充電器の開発です。当社が現在開発している「Ella」は、公共施設やお店など不特定多数の方が利用する充電スポットでの使用を想定した充電器です。ケーブルを電気自動車につなぎ、スマホで使う人を認証してから充電が始まる仕組みになっています。利

用者はスマホの画面でどれくらい充電するかを決め、代金を決済します。電力の提供者は利用者を特定できるので、不正利用を防げます。

これまでの充電スポットの多くは、専用のICカードで認証したり決済したりする大きなシステムが必要でした。Ellaはスマホにアプリを入れるだけで使えます。手軽さが受けて、導入事例が増えています。

二つ目は、スマートロックの開発です。カーシェアリングで車を借りると、利用者がスマホで鍵を開けた

り閉めたりします。従来の仕組みですと、事業者は鍵の識別情報を蓄積したサーバーと、サーバーから発信された電波を直接受信する端末を用意し、車に搭載しておく必要がありました。自動車1台につき携帯電話1台を用意するのと同じですから、端末代に加えて通信費、つまりランニングコストがかかります。当社が開発したスマートロックは、事業者のサーバーの情報をカーシェアリング利用者のスマホに飛ばし、そこからブルートゥース通信で車内の端末

に送ることで鍵の開閉を行います。車にセルラー回線を用意する必要がないので、通信費がかかりません。コストパフォーマンスと使い勝手の良さが評判となって、こちらも導入事例が増えています。

——そして三つ目が喫茶店ですね。

2018年、JR秋葉原駅からも近い、馬喰町にある当社ビルの1階に「ROBOTS.COFFEE」をオープンしました。コーヒーは1杯410円で、注文を受けてから豆を挽きドリッパーで淹れます。カフェラテなども用意しています。手づくりのラザニアやケーキといった軽食・デザート類も300～500円で提供しています。

オフィス街にあること、最近は新型コロナウイルス感染症の影響があることから、お客さまの多くはテイクアウト利用ですが、20坪程度の店内には従業員が1人いるだけです。し、座席は間隔に余裕をもたせて配置していますので、思い思いのひとときを過ごしていただけます。

——自動車関連ビジネスと喫茶店経営を両立しているわけですが、事業内容は大きくかけ離れていますよね。

わたしは自動車と同じくらいコーヒーが好きで、いつか喫茶店経営にチャレンジしたいと考えていました。ドライブの途中で飲むコーヒーは格

別です。行き先を決めずに車で走り、ふと立ち寄った先でおいしいコーヒーを飲む。コーヒーは車のある生活を楽しむという夢を実現するために欠かせない要素なのです。

2015年、ドライブで千葉県鴨川市に出かけたとき、あるコーヒー店の店主に出会いました。このときから、夢は実現に向かって一気に加速することになったのです。

取捨選択で未来を描く

——ドラマチックですね。どのような出会いがあったのでしょうか。

そのお店では、店主が毎日コーヒー豆を焙煎し、注文のたびに豆を挽き、湯を沸かし、一杯ずつハンドドリッパーで淹れてくれます。ハンドドリッパーとは、フィルターをセットしたドリッパーにコーヒーの粉を入れ、そこに少しずつ湯を注いでコーヒーを抽出する方法です。手間と時間がかかるわけですが、その間、店主はコーヒーに関する知識をたくさん披露してくれます。

そこでわたしは、酸味と苦味がコーヒーの味わいを決める重要なポイントだと教わりました。これらは「豆の品種」だけでなく「焙煎の加減」「豆の挽き具合」「ドリッパーの種類」「湯の温度」「注ぐスピード」によって変わることも知りまし



店舗外観

た。例えば、早いスピードで抽出すると苦味は和らぎます。店主は客の好みに応じてこれらの要素を巧みに操って、味を変化させていました。これらの要素を手加減一つでコントロールする店主の腕に感動しました。

その一方で、豆の品種を含む六つの要素がコーヒーの味を決めるのだとしたら、これらを機械的に制御すれば、好みの味を再現できるのではないかとも思いました。例えば「豆の挽き具合」以外の要素を同じ条件にしておき、少しずつ豆の挽き具合を変えながらコーヒーを淹れ、酸味や苦味の強さを数値化できる味覚センサーを使って味の変化を記録します。すると、挽き具合を1段階変えると苦味や酸味がどれくらい変わることがわかります。それぞれの要素について同じようにデータを集めれば、味わいへの影響度合いを統計的に計算できます。後は各要素をコントロールするプログラムに従って動くロボットをつくれればよいわけです。



シンプルな内装の店内

会社に戻ると、さっそく当社のプログラマーとアイデアを共有しました。理屈上は「いける」という結論になったので、コーヒーメーカーならぬコーヒーロボットを開発することにしました。コーヒーを繰り返し淹れる作業はまるで理科の実験みたいで、楽しかったです。

——ロボットに担わせる機能の選別についてもう少し具体的に教えていただけますか。

注文から提供までのプロセスを簡単に整理すると、注文を受けて代金を受け取る、豆を挽く、ドリッパーにペーパーフィルターをセットする、挽いた豆をドリッパーに入れる、湯を沸かしてドリッパーに注ぐ、ポットに落ちてきたコーヒーをカップに注ぐ、そしてお客さまに提供するという順になります。このうち、注文と代金の受け取りはロボットとは独立したPOSレジシステムを開発し、キャッシュレス決済を実現していま

す。店では現金が使えません。

ロボットが担当するのは、豆を挽くことと湯をドリッパーに注ぐことです。残りは従業員の手作業です。技術的にはすべての工程を自動化することが可能とはいえ、自動化のメリットは少ないのです。

例えば、ペーパーフィルターの端を折り返して円錐状に広げてドリッパーにセットする作業は人間ならあつという間にできますが、これを機械でやるとなると、相当複雑な動き方をするロボットをつくらなければなりません。ペーパーフィルターやドリッパーは人間の手で使うことを前提にデザインされている道具だからです。ロボットに担わせるとなると、これらのデザインを見直すことから始めなければなりません。ましてや、フィルターをセットすることは人間がやっても機械がやっても品質に差が出ません。このような工程を機械化するメリットは見出しにくいというわけです。

他方、豆を挽く作業を人間がやるとなると時間を測ったり香りを感じたりしながら行うことになるので、人によって出来にむらが生じますし、同じ人でもその日の体調や気分で品質に差が生じやすくなります。湯を沸かしドリッパーに注ぐ作業も同様です。手元が狂って注ぐスピードを間違える可能性だってあります。こ

のような工程に限って機械化を進めたのです。何より、従業員が誰もいない喫茶店でコーヒーを飲むのは、不気味な感覚がしませんか。

うれしかった一言「こんなことがロボットのできるのですね」

——ロボットの完成度はどのように評価したのですか。

完成したロボットを持って、わたしは再び鴨川市のコーヒー店を訪ねました。3年ぶりの訪問だったので店主はわたしのことを覚えているわけがなく、突然の出来事にびっくりしていました。あのときの感動がきっかけでコーヒーロボットづくりに取り組んだことを話し、味を評価してもらいたいとお願いしたところ、快く引き受けてくれました。

真剣なまなざしでロボットを見つめるマスターの前でコーヒーを淹れるのは緊張しました。そして飲んで一言、「こんなことがロボットのできるのですね」と褒めてくれました。このときはうれしかったですね。エンジニアとしての自分を評価してもらえたような気がしたからです。

ここからは開店に向けてラストパートです。当社の1階部分を改装してキッチンとホールをつくり、アルバイトスタッフを雇いオペレーションの手順を何度もシミュレーションしました。開店当初から従業

員1人で店を切り盛りする、いわゆるワンオペレーションを想定して準備を進めました。この間、師匠である鴨川の店主にもサポートしていただきました。

開店後は、ロボットのいる喫茶店としてネット上で話題になりました。ただ、ロボットの動く様子を目当てに来店するお客さまは少数です。近所の方の普段使いが圧倒的に多いです。ロボットがコーヒーを淹れていることを知らない人が多いかもしれません。おかげさまで街の喫茶店として認知していただくことができたと思っています。

——これからの展望について教えてください。

現在、豆ごとにお勧めの設定にしてコーヒーを提供していますが、ゆくゆくはお客さまが好みの味を選ぶようにしたいと考えています。スマホのアプリに好みの味をいくつか登録しておき、スマホをロボットにかざすだけでおいしい一杯が淹れられるようにしたいですね。

また、自動車関連の事業とのバランスを考えながらになりますが、フランチャイズ化やロボットの販売を通じて事業を育てていきたいとも考えています。喫茶店を新たに始めた人、すでに経営している喫茶店の運営方法を変えたい人などを巻き込

みながら「ROBOTS.COFFEE」を全国に広げていきたいです。飲食業界はもちろんのこと、ほかの業界にも新たな価値を提供できると考えています。当社のロボットを使えば、コーヒーにそれほど詳しくなくても本格的な一杯を淹れることができるからです。

例えば洋服店の一角にロボットを置いておけば、自分好みのコーヒーを飲みながら服選びを楽しむ、といった買い物の時間を演出できるようになります。観光地のお土産店にロボットを置いてもらうのもよいか



ロボットらしくないコーヒーロボット

かもしれませんね。

完全無人化の喫茶店を目指すことは考えていません。人と人がコーヒーを通じてつながれる場を提供していきたいと考えています。

取材メモ

ロボットがコーヒーを淹れる様子を目の前で見せてもらった。味わいは本格的なのだが、驚きは感じなかった。街中によくある喫茶店と同じように従業員がいて、「いらっしゃいませ」「おいしかった」「ありがとうございました」といった人と人のやりとりがあったからだろう。ロボットの存在を感じさせないほど、仕事の役割分担が自然に行われている。

取材を通じて特に印象に残った話を整理したい。一つは、人間にとって何ということもない動作がロボットにはとても難しいということ。世の中にある多くのものは人間が使うことを前提にしているから、無理やりロボットを介在させても必ずしも効率アップにならない。人の役割をロボットで完全に代替するのではなく、役割分担を考えることが、ロボット導入の第一歩といえそうだ。

もう一つは、アイデアを実現するためにコーヒーの味を一杯ずつ検証して独自のデータセットをつくったこと。しかも統計的な分析が可能なデータ量を確保している。柴田さんは楽しかったと振り返るが、時間と手間のかかる作業であったに違いない。こうして集めたデータは、量では決済データや携帯電話の位置情報などには及ばないとはいえ、「ROBOTS.COFFEE」のビジネスモデルを根幹から支えるビッグデータとして機能している。

(藤田 一郎)



企業の長期的な成長のためにはE(Environment:環境)、(Social:社会)、G(Governance:統治)の三つの観点が必要だといわれている。本連載では、E・S・Gそれぞれの分野の専門家と共に、持続可能な企業経営を考えていく。

第3回

企業の社会的責任と社会



Causebrand Lab. 代表 野村 尚克

Nomura Naokatsu

専門はソーシャルプロデュース、コーズ・リレイテッド・マーケティング、CSR。企業・行政・NPOといった異なる組織の連携を手がけるソーシャルプロデュースを行っているが、なかでも、「コーズブランド／寄付つき商品」という概念を日本で初めて提唱したことから、企業とNPOとの連携を多数手がけている。主な著書に『世界を救うショッピングガイドーCausebrand Handbook』(タイトル株、2009年)、共著に『ソーシャル・プロダクト・マーケティング』(産業能率大学出版部、2014年)などがある。

企業経営において「企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)」を果たすことは必要である。しかし、求められるものは時代によって変わるし、立場によっても見解が変わる。そこで、本稿ではESG(Environment:環境、Social:社会、Governance:統治)のうち、S(Social:社会)の領域として、そもそも社会とはどういったものなのかを整理したうえで、企業が社会のなかで果たすべき責任について解説していく。

社会(Social)とステークホルダー

企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)は欧米で発達した概念だ。日本では「CSR元年」と呼ばれる2003年から大手企業を中心に、多様な社会的課題に取り組むCSR部署や専門のワーキンググループが設置され、CSRの考え方や社会貢献活動について検討されるようになった。その際参考にされた考え方にトリプルボトムライン(Triple bottom line: TBL)がある。TBLとは、ジョン・エルキントンが提唱した、決算書の最下位(ボ

トムライン)に経済だけでなく、社会、環境を加えた三つの要素の結果を示し、企業を評価するコンセプトである。このコンセプトは、企業が社会問題や環境問題に取り組む必要があるのか、そして取り組みは評価されるのかという問いに一つの答えを示したといえる。

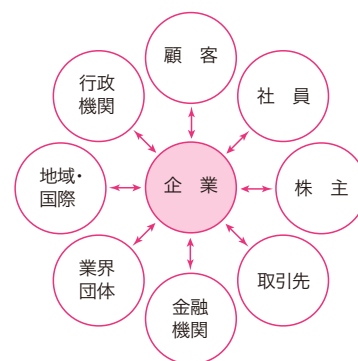
しかし、社会という言葉ほど、範囲が広くて曖昧なものはない。「社会から求められている」「社会的責任」などの意味するところは、人や組織、時代によって違う。そうはいっても企業は社会の一員であり、この曖昧な「社会」をきちんと把握しておく必要がある。そのために、

まずはステークホルダーを理解することから始める。ステークホルダーとは、組織に何らかの利害関係をもつ人や組織のことで、企業はステークホルダーから厳しく監視されており、その求めに応じる必要がある。図のとおり、企業には多様なステークホルダーが存在するが、その優先順位は企業によって異なる。昔は日本企業は「社員」を、米国企業は「株主」を第一に考える企業が多かった。昨今は業態や価値観の多様化により、さまざまな考えをもつ企業が存在するが、社会という言葉が最も当てはまるのは「地域・国際」であろう。どちらも「地域社会」「国際社会」と呼ばれるものが存在する。地域社会は企業の本社などがある土地を指し、国際社会は自社が直接・間接的にかかわっている海外地域をはじめ、直接的には関係がなくとも人道的な見地などからかわりを求められる地域も含まれる。

まず、地域社会について説明しよう。企業の発展は地域の発展があってこそ実現できるため、企業は自社だけでなく、地域のことも考えた行動が大切となる。地域はすべての企業に存在するステークホルダーだが、なかでも中小企業は重視することが必要だ。地域をよく知り、地域と共に歩むことが、地域密着型が多い中小企業の強みとなるからだ。全国的に事業を展開している大企業は、どうしても特定の地域とのつながりが弱くなってしまう。逆に、中小企業はその地域出身の社員がいるなど地域との関係性が深く、地域を良くしたいという思いをもった人材がいることが強みとなる。事業面から地域貢献に取り組める中小企業は、まずは地域社会との関係を深め、地域のために活動することでより良い社会的責任を果たせる。もちろん、国際社会へも貢献できることはある。

国際社会は広く、価値観や意見が多様である。また、国際問題といってもたくさんあり、地域によって状況は異なる。そのようななか、国際問題のなかでも環境問題は広く世界で取り組むべき課題であるが、これも地域に

図 企業を取り巻くステークホルダー



資料：筆者作成（以下同じ）

よって深刻さは違う。ではどこから取り組めばよいのか。そこで、参考になるのがSDGsである。

SDGs (Sustainable Development Goals)

SDGsとは「Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標」の略で、2015年9月に国連サミットですべての加盟国が合意した「持続可能な開発のための2030アジェンダ」のなかで掲げられた目標である。これは地球上の「誰一人取り残さない (leave no one behind)」ことを誓ったもので、2030年を達成年限とし17のゴールと169のターゲットから構成されている。日本も合意しており、2016年5月に内閣総理大臣を本部長とした全閣僚が参加する「持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部」を設置するなど取り組みをスタートさせている。

SDGsの前身は「MDGs (Millennium Development Goals: ミレニアム開発目標)」である。これは2000年9月にニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットで採択された国連ミレニアム宣言をもとにまとめられたものだ。内容は主に途上国向けで、2015年を達成年限とし、貧困と飢餓の撲滅など8の目標が掲げられていた。後継となるSDGsの大きな特徴は、①途上国だけで

表 NPO・NGOの分類

名 称	NPO (Nonprofit Organization)	NGO (Non Governmental Organization)
日本語訳	非営利組織	非政府組織
活動の違い	主に国内	主に海外

はなく先進国も含めたすべての国が取り組むべき普遍的な目標を掲げていること、②目標が各国政府による取り組みだけでは達成し難いことの二つである。SDGsでは、政府だけでなく地方自治体をはじめ、企業、大学、市民といったすべての人々が参加することが求められている。

地方自治体も「SDGs未来都市」などの取り組みを始めている。SDGs未来都市は、地方創生をさらに推進するため、優れたSDGsの取り組みを行う都市や地域を国が選定するものだ。地方自治体の提案からスタートし、選ばれた自治体のなかからさらに先導的な10の事業が「自治体SDGsモデル事業」に選定され、資金面の支援を受けられる。2018年からスタートし、2018年度に29都市、2019年度に31都市、2020年に33都市が選ばれた。

企業も取り組みを始めている。日本経済団体連合会(経団連)は1991年に企業行動憲章を制定し、企業の責任ある行動原則を定めたが、それを2017年11月に改訂し、「Society 5.0の実現を通じたSDGs(持続可能な開発目標)の達成」と題した発表を行った。Society 5.0とは、狩猟社会(Society 1.0)、農耕社会(Society 2.0)、工業社会(Society 3.0)、情報社会(Society 4.0)の後に続く新たな社会のことで、経団連ではこれを「創造社会」と呼んでいる。この創造社会のなかに日本のアクションプランが明記されており、「企業」「人」「行政・国土」「データと技術」の四つの分野での変革を示し、なかでも企業の最初にSDGsへの貢献が記載されている。

NPO・NGO

話を社会に戻そう。社会を構成する組織として、近年影響力をもつものにNPO・NGOがある。NPOはNonprofit Organizationの略で「非営利組織」、NGOはNon Governmental Organizationの略で「非政府組織」と呼ばれており、どちらも自発的につくられた社会活動を行う非営利組織である(表)。日本では主に国内で活動する組織をNPO、主に海外で活動する組織をNGOとしている。日本で非営利組織が注目を浴びて活発化したのは1980年代に入ってからだ。当時は資金が乏しく法人化が難しかったため、多くが任意のボランティア組織であった。しかし、1995年の阪神・淡路大震災で、個人のボランティアが全国から集まって組織をつくり、その支援活動がメディアなどで大々的に報道されたことがきっかけで注目され、1998年に特定非営利活動促進法が成立した。その後、多くの団体が「特定非営利活動法人(通称:NPO)」という法人格を取得した。

組織は、第一セクターの「政府」、第二セクターの「企業」、第三セクターの「非営利組織」の三つに分類される。第三セクターは政府のように税によってサービスを提供するのではなく、企業のように利益を追求するのでもない。さらに、有権者や納税者、消費者や株主といったステークホルダーが存在せず、主なステークホルダーは支援する相手「受益者」と、その活動をサポートする「支援者(寄付者)」である。そして、支援者の意向を第一に考えて行動するのではなく、受益者のことを第一に考えて行動する。この優先順位が企業には理解されにくい。消費者ニーズに応えることを考える企業は、お金を出す側を第一に考えるからだ。

NPOは、支援が必要な受益者が存在し、それを支援するNPOを後方からさらに支援してくれるのが寄付者だと考え、支援者よりも受益者を優先して活動する。その

ため、もし支援者（例えば寄付してくれる企業）から意見があっても、受益者を優先できなければ応じない。企業は社会的活動の一環として支援を行う際には、NPOの在り方を理解し、支援者としてバランスの取れた対応をすることが必要である。そうしないと、企業のためにNPOを利用していると捉えられ、せっかく支援をしても倫理的ではない行動と批判されてしまうこともある。

社会の声を伝えるソーシャルメディア

いま、拡大スピードの速さから注目されているものにソーシャルメディアがある。ソーシャルメディアとは、インターネットを利用して誰もが手軽に情報を発信し、相互にやりとりができる双方向のメディアのことだ。なかでも、大きなインパクトをもつのがフェイスブックやツイッターなどのSNSで、企業の不祥事や対応の不備などが拡散される事例がよくみられる。相互につながっているのが特徴のSNSでは、投稿を見て伝えたいと思った人がシェアすることで、一気に拡散され「炎上」する。以前はこうした情報はインターネット内に限定されていたが、最近はテレビなどで積極的に取り上げられるようになり、さらに炎上は拡大するようになった。

NPO・NGOはSNSの拡散力に注目しており、自らが取り組む課題の存在をPRしたり、寄付を募ったりすることに積極的に活用しているほか、アドボカシーにも利用している。アドボカシーとは政策提言と呼ばれるもので、企業の倫理的ではない行いを正すよう促すこともある。このように拡散される情報には、環境に良くない活動をしている、パワハラがあった、CSRに取り組んでいないなど、倫理的ではない企業の行いも含まれており、企業が知らない間に情報が広がり、大きなダメージを受ける可能性がある。

数年前までは存在しなかったSNSという社会がイン

ターネット上にあることを企業は理解し、社会が企業に求めているものを理解することで一部の炎上は防ぐことができる。そのためには、まず自社のステークホルダーを把握し、どのようなことを望んでいるかを考える必要がある。その際にはリスクとチャンスに分けて考えるとよい。一方的に偏った主張を展開し、企業を糾弾する人もいるため、ステークホルダーの意見のなかには問題があるものも存在する。しかし、そうした意見も拡散してしまうことがある。そのような事態になった場合は、自社の活動を振り返り、これまでの活動に何ら問題がなければそのことを正々堂々と主張すればよい。誤った情報で一時的に評判が落ちたとしても、問題がなければ主張を続けることで信頼は回復できる。ただし、そのような対応には労力と時間が必要なので、不必要なリスクに巻き込まれないように普段から活動することも忘れてはならない。

そのために最も効果的なのが「ステークホルダー・ダイアログ」である。これは企業がさまざまな意見の存在を理解し、多様なステークホルダーを集め、双方向の対話によって多様な意見を企業活動に反映することを目的としたものだ。これを日ごろから行うことで、各セクターの要望や現在のニーズ、常識といったものを把握し、リスクを発生させないようにする。

ステークホルダーの意見は多様で、それらすべてに應えることは難しい。また、ネガティブな意見もあればポジティブな意見もあり、バランスよく応えることが必要である。ステークホルダーのなかには企業のネガティブな部分にのみ言及する人もいるが、ポジティブな部分に反応する人もいる。本稿では主にリスクの面から解説し、なかでも社会を構成する組織で大きなインパクトを与えるものについて述べた。今回は、ポジティブな面に反応するステークホルダーと、そうした意見に企業がどう対応していくかを解説する。

第33回 3月 — 宇佐八幡宮の祭礼

3月の祭りといえば、大分県の宇佐八幡宮の例祭、宇佐祭が代表的な祭りの一つです。宇佐八幡宮の歴史は古く、伝説によれば欽明天皇の32年(571年)2月初卯(はつう)の日に八幡大神がこの地に顕現されたということで、それにちなんで3月18日に斎行されるのが宇佐祭です。宇佐祭と同じく春祭りで2月13日に斎行されるのが、疫病退散を祈る鎮疫祭です。鎮疫祭は古代から宇佐八幡宮の神宮寺であった弥勒寺の般若心経会の伝統を伝える由緒をもつ祭礼です。

神社の祭りなのに、仏教の般若心経会というのは不思議なことと思われるかもしれませんが、それは日本の神社の歴史からいえば、実はけっして不思議なことではないのです。神社と寺院というのは現在では別々のものと考えられているのですが、江戸時代までは同じようなご利益のあるものとして一緒に信仰されていました。神社の神さまと寺院の仏さまとは、本当は一体のものであり、神さまを拜むことは仏さまを拜むことと同じだという考え方が、長い歴史のなかで伝えられていたのです。それを神仏習合といって

います。

早くから神仏習合のご利益を広めた重要な神社が宇佐八幡宮でした。宇佐八幡宮の原点は、現在の八幡宮の東南方向約5キロメートルにある大元山(御許山)に比定される馬城峯の山頂に鼎立している三巨石を対象とする磐座祭祀でした。はじめは土着の豪族宇佐氏が祀ったものと推定されますが、それに渡来系氏族で宇佐に住みついた辛島氏が祀っていた神さまと大和からやってきた大神氏が関与しながら形成されました。

天平9年(737年)の新羅の無礼に対して伊勢神宮をはじめ奉幣の対象とされた神社のなかに、宇佐八幡宮は加えられています。八幡神はまた、天平12年(740年)の藤原広嗣の反乱に対してその鎮圧を祈請する神さまともされました。

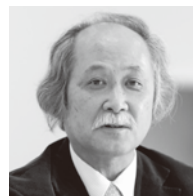
さらに、天平勝宝1年(749年)には、宇佐の八幡大神が天神地祇を率いて、聖武天皇の発願した大仏造立の成就への協力を誓う旨の託宣を下しています。東大寺の建立に当たって守護神として宇佐八幡神が勧請されて、境内に手向山八幡宮として祀られました。

八幡大神は武力の神さまでもありますから、平安時代後期になると武士の清和源氏の氏神としての信仰も集めるようになりました。鎌倉幕府の御家人が支配していった日本各地の荘園や所領で八幡宮がつくられていき、稲荷社に次ぐ数の多い神社となったのです。

靈験のあらたかな宇佐八幡神は早くから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す。殺生をいさめる意味と滅罪のための放生会という儀式が最も大切にされています。多くの放生会では魚や鳥を放すのですが、宇佐八幡宮ではなぜか蛭貝が海中に放されます。神社には古い由緒と興味深い謎がたくさん伝えられています。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

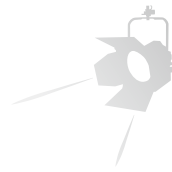
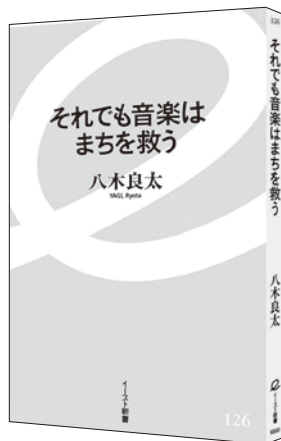
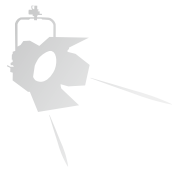


1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大學文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』(日本文芸社、2007年)などがある。

八木 良太 [著]

それでも音楽はまちを救う

イースト・プレス 定価（本体860円＋税）



毎年、夏のスキー場に10万人を集める「FUJI ROCK FESTIVAL®」、2019年には30万人が来場した「ROCK IN JAPAN FESTIVAL」。これらの音楽フェスのように地方に多くの人を呼び込む効果を期待して、フェスを企画する地域がここ数年で増加した。担い手は自治体や地域住民である。

ただし、2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大によって、多くのフェスが中止に追い込まれた。それでも、ウェブ開催を敢行したものや、熱望の声を受けて翌年の開催準備を早々に始めたケースもあり、音楽フェスの灯はいまだに消えていない。

本書は音楽プロデューサーの経験をもつ著者が日本各地で生まれた地域のフェスを紹介しつつ、成功のポ

イントをまとめた一冊である。アフターコロナを見据えて感染防止対策を講じることに加えて、成功のためには三つのポイントがあるという。

一つ目は、コンセプトだ。地域を知ってもらうために土地柄を表す観光資源と音楽を結びつけることを勧める。「加賀温泉郷フェス」では、温泉旅館の宴会場がライブ会場になっており、演奏の合間に温泉につかったり、治部煮うどんや棒茶など加賀の名産品を楽しんだりできる。期間中は会場の旅館や周辺の旅館が満室状態になるほか、フェスに参加した若者が加賀温泉のリピーターになり、期間外の宿泊者も増えた。

二つ目のポイントは、ストーリーをもたせること。特に歴史の浅いフェ

スでは、ルーツや主催者の思いを発信するべきと指摘する。「群馬を代表するロックバンドの名曲をみんなで演奏したい」という思いから生まれた「1000人ROCK FES. GUNMA」では、来場者自身が出演者となり、1000人で一斉に課題曲を演奏する。時間にしておよそ20分、世界最短のロックフェスである。開催前に宣伝を行うと、青春時代の名曲を懐かしむ30歳代から50歳代のロッカーが全国から集まった。1000人が演奏する圧巻の映像を 유튜브 で公開すると SNS でさらに広がり、出演希望者は年々増加している。

最後のポイントは、人を巻き込む運営、いわば立役者の存在だ。著者いわく、会場の調整や運営組織のかじ取りなどには属人的な人脈や行動力、熱意が欠かせないそうだ。

特筆したいのは、その多くを中小企業経営者が担っている点だ。誰よりも地元をよく知り、顔も広い。まさに適任だろう。そう思って本書を読むと、各地のフェスには経営者の視点が随所に生きている。本書は地域における中小企業の役割を見直す一冊にもなりそうだ。（長沼 大海）

『調査月報』2020年度主要記事 目次

巻頭エッセー 明日に向けて	持続可能な社会へ導く PES	上智大学大学院地球環境学研究所 教授	柴田 晋吾	4月号 No.139
	南極へ行く前に	南極料理人	西村 淳	5月号 No.140
	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	6月号 No.141
	応援を力に変える	競泳オリンピックメダリスト スポーツジャーナリスト	松田 丈志	7月号 No.142
	落語に学ぶリーダーの心得	落語家	立川 談慶	8月号 No.143
	「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	9月号 No.144
	「宛先」のある経済を再想像する	岡山大学文学部 准教授	松村 圭一郎	10月号 No.145
	米国からみた日本の起業事情	パプソン大学アントレプレナーシップ 准教授	山川 恭弘	11月号 No.146
	未来に向けての第一歩	帝京大学駅伝競走部監督	中野 孝行	12月号 No.147
	キャリアデザインにおける教育ビッグデータの活用と可能性	京都大学学術情報メディアセンター 教授	緒方 広明	1月号 No.148
最新 日本公庫総研 研究リポート	石積み再評価と持続可能性	東京工業大学環境・社会理工学院 准教授	真田 純子	2月号 No.149
	万能の人はいかにして誕生したか	東京造形大学 教授 美術史家	池上 英洋	3月号 No.150
	最新アンケートにみる中小企業の事業承継の実態	総合研究所 研究主幹	深沼 光	4月号 No.139
	事業に充てる時間からみる起業の実態 ―「2019年度起業と起業意識に関する調査」結果から―	総合研究所 研究員 総合研究所 主任研究員 総合研究所 研究員	山崎 敦史 桑本 香梨 尾形 苑子	5月号 No.140
	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	6月号 No.141
	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 主任研究員	井上 考二	7月号 No.142
	顧客から「選ばれる小さな企業」の経営に学ぶ	総合研究所 研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 研究員	藤田 一郎 小瀧 浩史 海上 泰生	8月号 No.143
	医療機器分野への参入による経営の多角化 一有望分野で新たな経営の柱を築く中小企業―	総合研究所 主任研究員	松井 雄史	10月号 No.145
	中小企業で徐々に活用が進むクラウドソーシング ―「クラウドソーシングの利用に関する調査」から―	総合研究所 主任研究員	松井 雄史	12月号 No.147
	中小企業の事業承継の方向性を考える 一四つの企業類型を用いたアプローチ―	総合研究所 特任研究員 総合研究所 研究主幹 総合研究所 主任研究員	竹内 英二 深沼 光 桑本 香梨	1月号 No.148 2月号 No.149 3月号 No.150
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	9月号 No.144
	事例から考える情報セキュリティの実務	牛島総合法律事務所 パートナー弁護士	影島 広泰	11月号 No.146
	コロナ禍の中小企業経営を考える 一四つの市場セグメントを用いたアプローチ―	総合研究所 グループリーダー	藤井 辰紀	2月号 No.149
研究ノート 総研調査から	中小製造業の設備投資の構造変化 一「中小製造業設備投資動向調査」のデータより―	総合研究所 研究員	小針 誠	5月号 No.140
	中小製造業者が円滑に技能承継を進めるには	総合研究所 主任研究員	佐々木 真佑	1月号 No.148
未来を拓く起業家たち	一時預かりで子育て世代に寄り添う 地域に欠かせない商店を引き継ぐ	愛知県名古屋市 広島県豊田郡大崎上島町	美辺(株) 明石ストア	4月号 No.139 5月号 No.140
	有言実行で起業に踏み出す	東京都港区	(株)アークズ	6月号 No.141
	先輩起業家から受け継いだバトン	愛知県稲沢市	G's LOGICOM(株)	7月号 No.142
	医療用ウィッグに込めた母の願い	群馬県前橋市	Dream Assort	8月号 No.143
	家具でくらしを豊かに	宮城県仙台市	(株)magellan	9月号 No.144
	子どもの頃の思い出の地で創業	広島県安芸高田市	フードショップたけだ	10月号 No.145
	エビテーゼを選択肢の一つに	東京都台東区	エビテーみやび(株)	11月号 No.146
	秋葉原育ちのクリエイター応援団長	東京都千代田区	外神田商事(株)	12月号 No.147
	子どものつくりたいをかなえる美術教室	東京都品川区	合同会社 atelier kurakata	1月号 No.148
	見出したペーパークラフトキットの可能性	東京都台東区	(株)ボグクラフト	2月号 No.149
データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～	好きなものは花とロックンロール	東京都世田谷区	音空花店	3月号 No.150
	第57回 小企業の売上DIは2年連続で低下	総合研究所		4月号 No.139
	第58回 3年連続で半数以上の中小企業が賃上げ			5月号 No.140
	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			6月号 No.141
	第60回 売上げDIは、18カ月連続でマイナス圏			7月号 No.142
	第61回 中小製造業の設備投資は3年ぶりに減少			8月号 No.143
	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			9月号 No.144
	第63回 コロナ禍の影響を受けた小企業の売上DI			10月号 No.145
	第64回 小企業の決算状況は悪化			11月号 No.146
	第65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依然として厳しい状況にある			12月号 No.147
産業リポート 中小企業における AI 活用の実態	第66回 中小製造業の設備投資は2年連続で減少の見通し			1月号 No.148
	第67回 中小企業の景況は、改善する見通し			2月号 No.149
	第68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依然として厳しい状況にある			3月号 No.150
産業リポート IT 活用で飛躍する 中小金型製造業	第1回 AIが中小企業にもたらすメリット	総合研究所 主任研究員	佐々木 真佑	4月号 No.139
	第2回 AIで低生産性や人手不足を打開する			5月号 No.140
	第3回 見える化や新事業開発にも役立つAI			6月号 No.141
産業リポート IT 活用で飛躍する 中小金型製造業	第1回 厳しさを増す経営環境	総合研究所 主任研究員	松井 雄史	7月号 No.142
	第2回 金型の高付加価値を担うIT			8月号 No.143
	第3回 短納期、低コスト、生産の効率化を実現			9月号 No.144
	第4回 経営上の問題点とITを活用した解決策			10月号 No.145

2020年4月号(No.139)～2021年3月号(No.150)

産業リポート 中小企業が支える ものづくりの自動化	第 1 回 生産用機械器具製造業の特徴と動向	総合研究所 主席研究員	海上 泰生	11月号 No.146	
	第 2 回 自動化に対する需要の高まりとその背景			12月号 No.147	
	第 3 回 活躍する自動機メーカーの姿			1月号 No.148	
	第 4 回 自動機メーカーの参入経緯、経営課題、新たな取り組み			2月号 No.149	
社史から読み解く経営戦略	第45話 乃村工藝社 ―空間造形で引き立つ魅力―	社史研究家	村橋 勝子	4月号 No.139	
	第46話 Y K K ―ファスナーの価値を極める―			5月号 No.140	
	第47話 島津製作所 ―科学で社会をリードする―			6月号 No.141	
	第48話 グンゼー新ビジネスをつなぐ一本の糸―			7月号 No.142	
	第49話 京セラ ―セラミックスで世界を広げる―			8月号 No.143	
	第50話 昭和丸筒 ―「紙」の加工技術で多様な製品を生み出す―			9月号 No.144	
	第51話 日本信号 ―交通インフラの安全・利便性を追求―			10月号 No.145	
	第52話 帝国ホテル ―最高のホスピタリティを実現する―			11月号 No.146	
	第53話 三井物産 ―脈々と受け継がれる進取の精神―			12月号 No.147	
	第54話 三菱地所 ―100年のにぎわいを育む―			1月号 No.148	
	第55話 資生堂 ―銀座の街と歩む―			2月号 No.149	
	第56話 日建設計 ―組織の力で価値ある建築を―			3月号 No.150	
経営最前線	おむつケーキを出産祝いの定番に	北海道札幌市	ベビーでこれーしょん	4月号 No.139	
	知恵とセンスを売る腕利きエンジニア	神奈川県横浜市	(株)アサイ・エンジニアリング	4月号 No.139	
	グループ化で経営を次代につなぐ	東京都中野区	(株)イーグルメンテナンス	5月号 No.140	
	オリジナルのジーンズが育んだもの	岡山県津山市	(有)内田縫製	5月号 No.140	
	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	6月号 No.141	
	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	6月号 No.141	
	再起を支えた見えざる力	神奈川県伊勢原市	三光工業(株)	7月号 No.142	
	伝統の味を守り続けるための挑戦	岩手県宮古市	(有)すがた	8月号 No.143	
	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	9月号 No.144	
	餅づくりを見つめ直し次の世代につなぐ	宮城県黒川郡大和町	笠原餅店	10月号 No.145	
	ヒットを生んだ差別化の視点	静岡県島田市	(株)イトー	10月号 No.145	
	動画で活躍の場を広げた不動産業者	埼玉県川越市	(株)きづな住宅	11月号 No.146	
	カラフルな活版印刷で市場を開拓	大分県大分市	(株)高山活版社	11月号 No.146	
	お気に入りが見つかる家具店	香川県高松市	(株)家具家	12月号 No.147	
	AIで青春の1ページをつづる	茨城県取手市	(株)石引写真館	1月号 No.148	
	オープンな姿勢で愛される鋳物メーカー	東京都墨田区	東日本金属(株)	2月号 No.149	
熱烈応援 地域の中小企業と ともに歩む	豪雨災害からの復興に向けて	愛媛県	大洲商工会議所 指導課長	澤木 亨	4月号 No.139
	ウポボイの活気を取り込め！	北海道	白老町商工会 経営指導員	鴻野 剛一	5月号 No.140
	西宮らしい産業振興と起業家支援	兵庫県	西宮商工会議所 中小企業相談所長	元辻 昌典	6月号 No.141
	経済界と行政の連携でまちに活力を	広島県	三原商工会議所 地域振興係長	星野 佑介	7月号 No.142
	送迎自転車による高齢者の買い物支援	東京都	武蔵村山市商工会 経営指導員	千木良 貴臣	8月号 No.143
	女性部活動を通じて気づきを得る	青森県	田舎館村商工会 主任経営指導員	川村 論	9月号 No.144
	地域を巻き込んだサイクルツーリズムへ	鳥取県	米子日吉津商工会 事務長	小川 直生	10月号 No.145
	事業継続力の強化と経営の発達を	大分県	佐伯市番匠商工会 広域指導課長	竹津 浩二	11月号 No.146
	みんなで応援！読谷村を元気にする	沖縄県	読谷村商工会 経営指導員	大城 朝和	12月号 No.147
	会員組織率83パーセント達成までの取り組み	香川県	まんのう町商工会 経営指導員	國廣 達郎	1月号 No.148
	地域の変化に沿ったコソコソ支援	奈良県	田原本町商工会 広域経営指導員	上田 剛裕	2月号 No.149
	沖縄・南城の地域おこしを後押しする	沖縄県	南城市商工会 経営指導員	玉城 曉成	3月号 No.150
クローズアップ 識者に学ぶ	海外企業と直接取引を始めるための貿易交渉の準備	中矢一虎法務事務所 代表	中矢 一虎	4月号 No.139	
	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	6月号 No.141	
	仕事の効率を高める暇り方改革	早稲田大学理工学術院 教授	枝川 義邦	7月号 No.142	
	中小企業における個人情報保護への取り組み	慶應義塾大学総合政策学部 教授	新保 史生	8月号 No.143	
	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	9月号 No.144	
	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	10月号 No.145	
	SNSを正しく怖がり活用する ―統計でみる炎上の実態と予防・対処法―	国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 准教授	山口 真一	11月号 No.146	
	従業員に寄り添う人事評価がもつ「物語」	神戸大学経済経営研究所 准教授	江夏 幾多郎	12月号 No.147	
	イノベーションのコストと新規性 ―外部の経営資源を活用して試行錯誤を多くする―	早稲田大学商学学術院 教授	清水 洋	2月号 No.149	
	インターネット・コミュニケーションの留意点	大阪大学大学院人間科学研究科 教授	三浦 麻子	3月号 No.150	
選ばれる小さな企業 ―多様化する顧客ニーズ に向き合う―	昆布生産の頼れるサポーター	北海道函館市	(株)寺島商会	4月号 No.139	
	人生に寄り添う写真館	神奈川県川崎市	(株)写真のたなかや	5月号 No.140	
	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)	6月号 No.141	
急成長企業 ―新規開業からの道のり に学ぶ―	品質を重視した食品輸送のプロフェッショナル	岡山県岡山市	(株)まことサービス	7月号 No.142	
	子どもと家族の生活を支える通所支援	兵庫県神戸市	(株)Lady	8月号 No.143	
	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	9月号 No.144	
	患者の信頼を集める歯科医院	北海道札幌市	医療法人社団一心会	10月号 No.145	
	世界に一つしかないオーダーメイドの結婚指輪	東京都武蔵野市	アーツアンドクラフツ(株)	11月号 No.146	
	技術力の蓄積が成長の原動力	大阪府大阪市	ホープインターナショナルワークス(株)	12月号 No.147	
最先端技術で広がる 小企業の魅力	ロボットの力を引き出した喫茶店	東京都中央区	(株)ジゴワッツ	3月号 No.150	



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

SCM

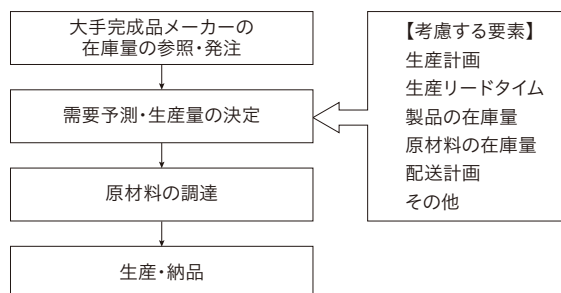
SCMはSupply Chain Management（サプライチェーンマネジメント）の頭文字を並べたもので「供給連鎖管理」と訳されます。サプライチェーンとは、原材料の調達から生産や物流を経て最終消費者へ販売されるまでの過程です。各過程の情報を一元的に管理して適正な在庫管理やリードタイムの短縮などを目指すのが、SCMです。

SCMの考え方は米国で1980年代に生まれました。日本では、2011年3月の東日本大震災により生産拠点や物流拠点が被災し、多くのサプライチェーンが寸断される事態となり、改めてSCMが注目されました。

SCMの導入に当たっては、情報システムの構築や物流施設の検討、複数の企業による情報共有などが必要になります。中小企業が主導してSCMを構築していくよりは、主に大企業が展開するSCMに取引先として参加するケースが多いのではないのでしょうか。

SCMを展開する大手完成品メーカーと中小部品メーカーの取引を考えてみましょう。このとき、部品メーカーはまず完成品メーカーにある在庫の量を参照します。次に、自社の在庫をみて新たに生産するかどうかを検討します。完成品メーカーの在庫の減少ペースや自社のリードタイムを考慮できるので無駄なく生産できます。他方、完成品メーカーはスムーズに部品を取り寄せること

中小部品メーカーの例



ができます。取引先と日頃から生産や在庫に関する情報を共有し、日々の仕事に反映させていくSCMの考え方は、双方の企業活動の効率を高めるといえます。

いつ不測の事態が起き、サプライチェーンが寸断され、自社や他社の事業に支障が生じるかは誰にもわかりません。被害を最小限にするためにSCMの考え方は参考になりそうです。東日本大震災から10年がたちます。自社を取り巻くサプライチェーンについて、取引先と共にいま一度点検しておきたいところです。

* 一部、鈴木邦成『今日からモノ知りシリーズ トコトンやさしいSCMの本（第2版）』（日刊工業新聞社、2014年）をもとに記述しています。



編集後記

起業に関する調査を担当して2年間、事業を始めて間もない多くの経営者の皆さまにインタビューを行ってきました。「スタッフやその家族を支えるため」と事業を拡大させる運送会社の社長さん、「靴づくりに集中したいから」とあえて人通りのまばらな山奥に店を構えた職人さんなど、起業の動機や働き方は実にさまざまでした。貴重なお話を聞かせてくださった皆さま、本当にありがとうございました。

今回の研究レポートでは過去の調査を振り返り、そうした多様な起業の一端をご紹介しました。今、社会全体で働き方や暮らし方について考え直されるようになっており、起業のかたちもますます多様化するでしょう。これからも動向を追い続けたいと思います。（桑本）

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 アインズ(株)

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報 4月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

中小企業にみる外国人経営の実像

総合研究所 研究主幹 深沼 光 研究員 高木 惇矢
研究員 西山 聡志 客員研究員 山田 佳美

クローズアップ 識者に学ぶ

デザイン思考の導入

ーマインドセットとスキルセットー
近畿大学経営学部 教授 廣田 章光

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

日本政策金融公庫総合研究所の本

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。

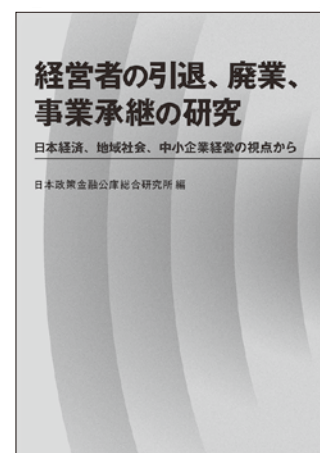


A5判352頁 定価 (2,300円 + 税)

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のか。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

