

日本政策金融公庫

調査月報

4

中小企業の今とこれから

2021 No.151

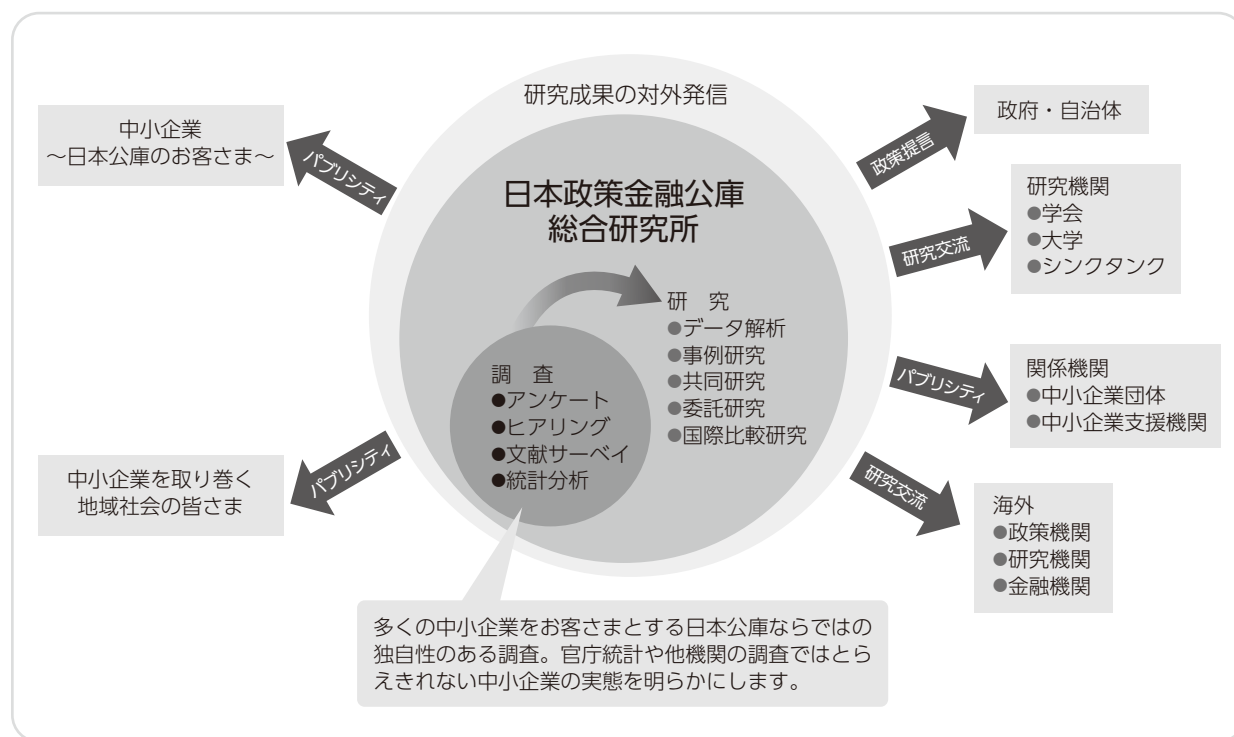
研究
レポート

中小企業にみる外国人経営者の実像
総合研究所 深沼 光・高木 惇矢・西山 聡志・山田 佳美



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 中小企業にみる外国人経営者の実像

＊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

2 巻頭エッセイ 明日に向けて 素晴らしきかな！日本の食

＊フードジャーナリスト・食文化研究家 向笠 千恵子

18 未来を拓く起業家たち スタジオ予約システムで夢の起業へ

＊東京都八王子市 (株)スタジオオル

22 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 厳しさが続くコロナ禍の小企業の売上状況

26 社史から読み解く経営戦略 テルモ

—世界の医療と伴走する100年企業—
＊社史研究家 村橋 勝子

28 経営最前線 バッグづくりを皮切りに経営を多角化

＊大分県大分市 (有)佐藤防水店

30 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む ビジネスカフェで経営者をつなぐ

＊上野原市商工会 経営指導員 梶原 崇照

31 世界のあれこれビジネス情報便 メキシコのお盆「死者の日」

＊住友商事グローバルリサーチ(株)

32 クローズアップ 識者に学ぶ デザイン思考の導入

—マインドセットとスキルセット—
＊近畿大学経営学部商学科 教授 廣田 章光

38 最先端技術で広がる小企業の魅力 気軽に立ち寄れる無人モデルハウス

＊神奈川県横須賀市 (株)サンエー

42 連載 ESGを知る —持続可能な企業経営— ソーシャルビジネスと中小企業

＊Causebrand Lab.代表 野村 尚克

46 暦のしきたりとビジネス 4月——美保神社の青柴垣神事

＊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 哲学はこう使う

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



巻頭エッセー

明日に向けて

素晴らしきかな！日本の食



撮影 松本 路子

フードジャーナリスト・食文化研究家

向笠 千恵子

Chieko Mukasa

東京都日本橋出身。慶應義塾大学文学部卒業。本物の味、伝統食品、食の生産現場を知る第一人者。食の街道・郷土料理伝承学校校長。『ニッポンお宝食材：風土がつくり、人が育てる郷土のお取り寄せ帖』（小学館、2019年）、『おいしい俳句―続・旬の菜事記』（本阿弥書店、2020年）など著書多数。『食の街道を行く』（平凡社、2010年）でグルマン世界料理本大賞グランプリ受賞。NHK ラジオ深夜便に出演中。食の知財を顕彰し、認定する審議会の委員も務めるほか、日本の食文化の海外普及にも参画している。

好物はいろいろあるが鍋なら一にすき焼き。大晦日にすき焼きを囲み、お年玉をもらいに行った祖父母のところでもすき焼きが待っていた環境で育ったためだろう。

そのすき焼きはというと、鍋に牛脂を溶かし、葱を敷いて、牛肉をふわりと広げる。割り下をかけ回し、肉が赤から薄茶色に変わったら取り出し、溶き卵ではふはふと頬ばる。これが1ラウンド目で、次からは肉の脇に豆腐、椎茸、しらたき、春菊などのざくも加え、割り下を入れて煮ていく。

昭和中期の東京のすき焼きは、例外はあってもおおむねこんな感じだったと思う。すき焼き店も同様で、これは現代まで続いている。すなわち、鍋の中で砂糖と醤油で調味する関西のすき焼きが、小型浅鍋に最初から牛肉とざくを入れて割り下で煮る関東の牛鍋と出会い、独自の様式に発展したものだ。

ちなみに関西圏と関東圏の往来が頻繁になった契機は関東大震災後、第2次世界大戦後、東海道新幹線開通後の3回といわれ、このとき食文化も伝播した。そして同時にすき焼きも関西風が関東へ伝わり、「すき

焼き」という呼称とともに定着した。

すき焼きは一例だが、好物や日本人が常食するものに手引きされてわたしは日本の食文化を考察してきた。すき焼きでいえば、『すき焼き通』『日本のごちそう すき焼き』という本を書き、いまだ探求中だ。また全国のすき焼き店と、牛肉、葱、醤油などすき焼きに欠かせない食材生産者による「すきや連」というネットワークが生まれ、各地で研究会とすき焼き大会を開くようになった。

さらに前橋や下仁田で開催した地産地消すき焼きが評判になり、群馬は県を挙げてすき焼き県宣言をし、オール県産のすき焼きが提唱されるようになった。上州和牛、下仁田茼蒿のしらたき、下仁田葱、県自慢の醤油、春菊、椎茸などの消費拡大をすき焼きから始めようというわけだ。

実はわたしのフードジャーナリストとしての第1作『日本の朝ごはん』も身近な朝食が主題。一日を元気に過ごすためには、摂らなきゃいけないとわかっていても実践できないのが朝ごはん。そこに的を絞り、漁師、農家、アスリート、旅館、主婦、サラリーマンなどさまざまな人の朝食を全国に訪ねたルポエッセイだ。幸

い、出版後に朝食再認識の機運が高まってメディアが盛んに取り上げ、ターミナル駅やオフィス街で出勤前に朝食を手軽に食べられる店が増えたのは望外の喜びだった。

この本はわたしの仕事の方向性も決めた。能登の小宿の手づくり朝食に感動し、同時に味噌汁なら味噌、だし、具材の三つがそろってこそその美味だと思い知らされ、また納豆、梅干し、海苔、干物、漬け物などのおなじみ朝食メニューにも風土や歴史が詰まっていると気づいたことで、それらが誕生する現場を自分の目で確かめたいと思ったのだ。そしてテーマは生産地から消費地へ運ばれる食の伝播、郷土料理など次々に広がった。それだけ日本の食文化は多彩にして多様といえる。

旅はまだ続いているが、コロナ禍で現場に入れなくなり、目下は懸案テーマの深掘りに没頭している。そのなか、この状況でも販路がスムーズな食の生産者の共通点がみえてきた。安心安全美味なのは当然だが、さらに仕事に哲学を持ち、情報発信に熱く、人間味あふれるキャラクターの持ち主。そういうつくり手の食品を人は求めるのだ。



中小企業にみる外国人経営者の実像

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

日本に来て事業を営む外国人が増加している。その活躍する姿は、マスコミでもしばしば紹介されている。日本とは異なる環境で生まれ育った外国人経営者がもつ視点は、日本経済に多様性を生み出し、プラスの効果をもたらすことが期待されるだろう。ただ、彼らのほとんどは中小企業を営んでいることから、その全体像については、これまで必ずしも明らかになってはいなかった。そこで本レポートでは、当研究所が独自に企画したアンケートの結果から、海外からやってきた外国人経営者の実像に迫る。



増える外国人経営者

来日して事業を經營する外国人が増加している。出入国在留管理庁「出入国管理統計」によれば、在留資格が「經營・管理」（2015年3月以前は「投資・經營」）である新規入国者は、2005年には604人だったものが、2010年には896人となり、2019年には2,237人に達している。2019年における「經營・管理」の在留資格をもつ中長期在留者は、2万7,249人となった。

これを都道府県別にみると、東京都が1万73人で全体の37.0%を占めており、大阪府が2,831人（10.4%）、埼玉県2,767人（10.2%）、千葉県2,182人（8.0%）、神奈川県2,020人（7.4%）、愛知県が970人（3.6%）、福岡県881人（3.2%）と続いている。なお、このデータは住所によるものであるため、事業を行っている場所とは必ずしも一致しないことに注意する必要がある。国籍・地域別では、中国が1万4,442人で全体の53.0%を占めており、続いて韓国が3,078人（11.3%）、ネパールが1,588人（5.8%）、パキスタンが1,284人（4.7%）、スリランカが1,225人（4.5%）、台湾が862人（3.2%）、米国が668人（2.5%）などとなっている。「經營・管理」を目的とした在留資格者には、代表取締役ではない役員なども含まれるものの、海外出身の外国人経営者が近年増えているのは、間違いないだろう。

ただ、これだけでは来日外国人経営者の全体像とはいえない。「經營・管理」以外でも、「永住者」「定住者」「日本人の配偶者等」などの在留資格があれば、日本で事業を行うことは可能であるからだ。

そこで、経営者の出身地が47都道府県と海外の国や地域に分類されている、(株)東京商工リサーチ「TSR企業情報ファイル」（2020年10月時点）のデータを集計してみると、中小企業経営者の約0.7%が海外出身という結果が得

られた。2016年の総務省・経済産業省「経済センサス活動調査結果」をもとに中小企業庁が算出した中小企業の件数は約358万件であることから、海外出身の中小企業経営者は全国で約2万7,000人いると推測される。同データベースには経営者の国籍に関する情報がないため、海外出身の日本人経営者も一部含まれるものの、この数字は来日して中小企業を經營している外国人の概数を示しているとみてよかろう。

これらの外国人経営者は、ビジネスや生活の習慣が日本とは異なるところで生まれ育っている。そのため、事業に対する考え方や商品・サービスに対する視点も、日本人経営者とは少し違っている場合があると思われる。外国人経営者が日本でビジネスの世界に入ってくることは、その異質性により一部には周囲との摩擦を生む懸念がある一方で、多様性をもたらすという意味では、日本経済にとってプラスに作用する面も多いのではないかと考えられる。

最近では、外国人の企業経営者が、マスコミに取り上げられることは少なくない。特に大企業経営者はそうである。一方、日本の企業の大多数を占める中小企業を經營する外国人経営者については、個別の事例が紹介されることはあっても、その全体像については、必ずしも明らかになってはいない。筆者の調べた限りでは、小規模なアンケートはあるものの、日本全体を網羅した大規模な調査はみられなかった。

そこで本リポートでは、外国人経営者のなかでも、特に海外出身の外国人中小企業経営者（以下、たんに「外国人経営者」という）に焦点を当て、2020年10月に当研究所が実施した「活躍する外国人経営者に関するアンケート」（アンケート実施要領参照）をもとに、その実態を探っていく。また、併せて、2020年9月から12月にかけて実施した外国人経営者へのヒアリングの結果も、一部紹介する。なお、日本で生まれた外国籍の経営者については、本リ

アンケート実施要領

- | | |
|-----------|---|
| (1) 調査時点 | 2020年10月 |
| (2) 調査方法 | 郵送によるアンケート（回収は郵送およびインターネット） |
| (3) 調査対象 | 全国の海外出身で日本国籍をもたない外国籍の中小企業経営者
（従業者数299人以下の企業。「農林漁業」「不動産賃貸業」「発電業」「金融業」を除く）
※（株）東京商工リサーチ「TSR企業情報ファイル」（2020年10月時点）から抽出した、経営者の
出身地が海外である中小企業7,042件にアンケートを送付し、海外出身かつ日本国籍をもた
ない経営者から回答を得た。 |
| (4) 有効回答数 | 619人 |
| (5) その他 | アンケート票は日本語に英語を併記した。 |

ポートでは言及しないことにする。

アンケート票は、前述の（株）東京商工リサーチ「TSR企業情報ファイル」から抽出した、全国の海外出身経営者が経営する中小企業7,042件に発送した。同データベースには、経営者の国籍は収録されていないため、アンケート冒頭で日本国籍をもっているかどうかを確認し、もっていない外国籍の経営者にのみ回答を依頼した。こうしたことから、日本出身の外国籍の経営者、もともと外国籍だったが現在は日本国籍を取得している経営者、日本国籍をもつ二重国籍者は、回答者から除かれている。最終的な有効回答数は619人であった。

アンケート回答者の概要

ここからは、アンケートから判明した外国人経営者の実態を紹介していく。最初に、経営する企業の概要をみてみよう。まず、経営者本人を含む従業者数は、「4人以下」が36.3%、「5～9人」が25.8%、「10～19人」が16.3%、「20～49人」が15.0%、「50～299人」が6.5%で、平均は15.0人であった。業種は幅広く分布しているが、そのなかでも「卸売業」が39.3%と非常に高い割合となった（表－1）。前述の2016年の経済センサスから中小企業庁が算出したデータでは、中小企業に占める卸売業の割合は5.8%

であり、外国人経営者の卸売業への集中が際立っている。これは、輸出入に関わるビジネスを行っているケースが多いためである。所在地は、「関東」が64.1%、「近畿」が13.1%、「東海」が6.6%などとなっており、大都市圏のウエートが高い。そのほか、「九州・沖縄」（5.2%）、「中国」（2.9%）、「東北」（2.3%）、「信越」（1.9%）、「北陸」（1.6%）、「北海道」（1.5%）、「四国」（0.8%）の順となっている。都道府県別では、「東京都」が45.2%を占めており、「大阪府」（9.2%）、「神奈川県」（5.7%）、「千葉県」（5.0%）、「愛知県」（3.4%）、「福岡県」（3.1%）、「兵庫県」（2.6%）と続く。地域の分布は、「経営・管理」の在留資格者のデータとおおむね整合している。

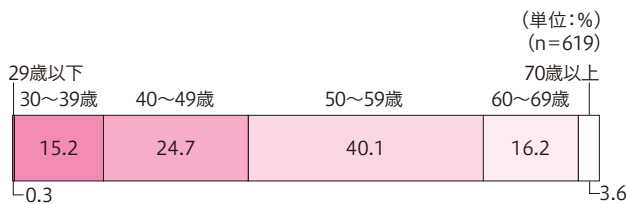
次に経営者の属性を確認する。現在の年齢は、「30～39歳」が15.2%、「40～49歳」が24.7%、「50～59歳」が40.1%、「60～69歳」が16.2%などとなっており、平均は51.2歳であった（図－1）。前述の（株）東京商工リサーチ「TSR企業情報ファイル」の中小企業経営者の平均年齢は62.6歳であることから、相対的に若い層の経営者の割合が高いことがわかる。性別は「男性」が82.6%、「女性」が17.4%であった。データベース全体では、「男性」が93.8%、「女性」が6.2%であり、外国人経営者のほうが女性の割合は高いものの、大半が男性であるということは共通している。日本人と同様、事業経営の分野への女性の進出が必ずしも進んではないことがわかる。

表-1 業 種

(単位: %)
(n=619)

建設業	3.1	飲食店	4.8
製造業	10.7	娯楽業	0.5
情報通信業 (ソフトウェア・情報処理サービスなど)	13.7	医療、福祉	0.8
運輸業 (倉庫業を含む)	2.9	教育、学習支援業	1.5
卸売業	39.3	専門・技術サービス業 (税理士・建築設計・機械設計など)	5.3
小売業	11.1	生活関連サービス業 (理容業・美容業・クリーニングなど)	3.1
不動産業	0.6	その他のサービス業 (自動車整備・機械等修理など)	1.6
宿泊業	1.0		

図-1 現在の年齢



資料：日本政策金融公庫総合研究所「活躍する外国人経営者に関するアンケート」(以下同じ)

- (注) 1 現在の年齢は、2020 - 「生まれた年」で計算した。厳密には2020年末時点の年齢である。
 2 nはアンケート回答者数(以下同じ)。
 3 構成比は四捨五入して表示しているため、合計が100%にならない場合がある(以下同じ)。

さらに、出身国(地域)(以下、「出身国」とする)についてみてみよう。アンケートでは、出身国を、「生まれた国、または育った国で、自分がそこから来たと思うところ」と定義した。なお、国籍は尋ねていないため、厳密には出身国は国籍のある国とは一致しない。回答者の出身国は「中国」が44.7%と半数近くを占めた(表-2)。「韓国・北朝鮮」が19.7%、「台湾」6.9%がそれに続き、「アジア」

表-2 出身国(地域)

(単位: %)
(n=619)

アジア	84.7	ヨーロッパ	8.1
中 国	44.7	フランス	1.8
韓国・北朝鮮	19.7	英 国	1.5
台 湾	6.9	ドイツ	1.3
インド	3.4	ロシア	0.5
香 港	0.8	その他のヨーロッパ	3.1
ベトナム	0.6	北 米	3.9
ネパール	0.6	米 国	3.6
タ イ	0.5	カナダ	0.3
フィリピン	0.5	中南米	2.6
ミャンマー	0.3	ブラジル	1.9
シンガポール	0.2	その他の中南米・カリブ	0.6
中 東	1.0	オセアニア	0.8
その他のアジア	5.3	オーストラリア	0.6
		ニュージーランド	0.2

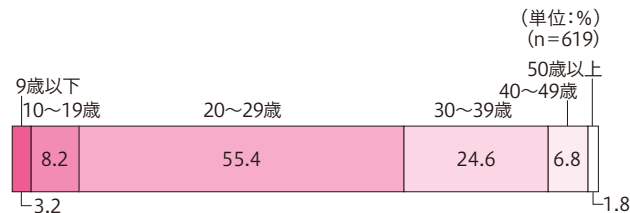
- (注) 1 出身国(地域)は、「生まれた国、または育った国で、自分がそこから来たと思うところ」と定義した。
 2 「中央アジア」「メキシコ」「ペルー」「その他のオセアニア」「アフリカ」の選択肢には回答がなかった。
 3 「ロシア」はヨーロッパに含めた。

が全体の84.7%を占めている。ただ、それぞれの回答割合は低いものの、ヨーロッパ、北米、中南米などのさまざまな国から経営者が来日していることも確認できた。これら出身国の分布は、「経営・管理」の在留資格保持者のデータとおおむね整合している。

来日の経緯

外国人経営者は、どのようにして日本にやってきたのだろうか。日本に住むようになった最初の年を尋ねたと

図－2 来日時の年齢



(注) 来日時の年齢は、「来日年」－「生まれた年」で計算した。

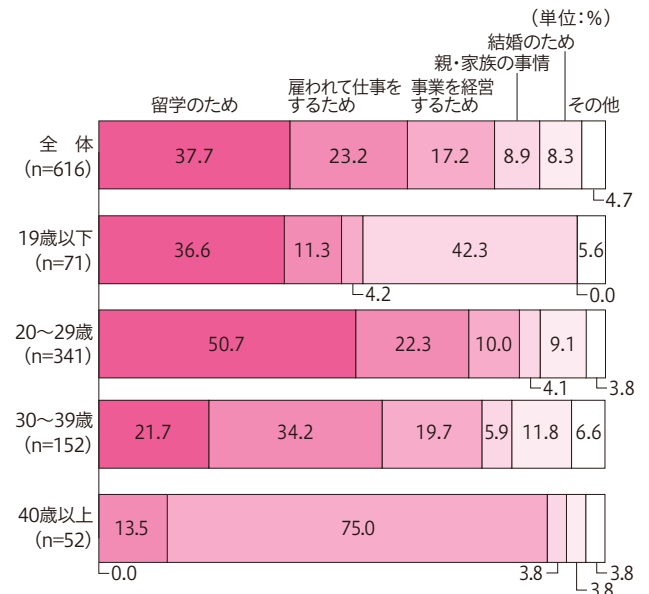
ころ、「1979年以前」が4.5%、「1980～1989年」が18.7%、「1990～1999年」が39.6%、「2000～2009年」が27.3%、「2010年以降」が9.9%となった。1990年以降の来日が8割近くに達している。来日時の年齢は、「9歳以下」が3.2%、「10～19歳」が8.2%、「20～29歳」が55.4%、「30～39歳」が24.6%、「40～49歳」が6.8%、「50歳以上」が1.8%となった（図－2）。平均は27.2歳で、20歳代と30歳代を合わせて全体の8割を占める。

日本に住むようになった理由を尋ねたところ、「留学のため」が37.7%と最も割合が高く、「雇われて仕事をするため」が23.2%、「事業を営営するため」17.2%、「親・家族の事情」が8.9%、「結婚のため」が8.3%と続く（図－3）。もともと事業を行うことを目的に来日する人は少数派のようだ。

来日時の年齢別にみると、さらに特徴がみえてくる。「19歳以下」では「親・家族の事情」が42.3%と最も割合が高く、「留学のため」が36.6%でそれに続く。これが「20～29歳」になると「留学のため」が50.7%、「雇われて仕事をするため」が22.3%となる。「30～39歳」でも「留学のため」は21.7%あるものの、「雇われて仕事をするため」が34.2%と割合を高め、「事業を営営するため」も19.7%みられるようになる。「40歳以上」になると「事業を営営するため」が75.0%を占めている。

留学のために来日した経営者が多いということは、経営者の学歴はかなり高そうだ。最終学歴をみてみると、

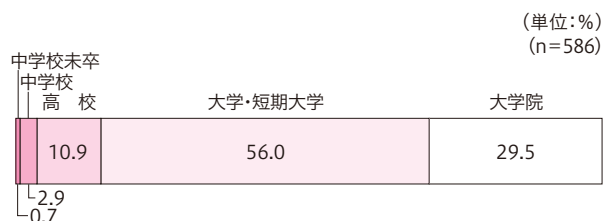
図－3 来日理由（来日時の年齢別）



「大学・短期大学」が56.0%「大学院」が29.5%となった（図－4）。当研究所が、開業前または開業後1年以内に日本政策金融公庫が融資した企業を調査した「2019年度新規開業実態調査」（以下、新規開業調査という）では、新規開業者の最終学歴は「大学・短期大学」が35.3%、「大学院」が3.8%である。予想どおり、海外出身経営者の学歴はかなり高いといえる。なお、最終学歴の学校の所在地を「日本」と回答した割合は、「大学・短期大学」で、32.0%、「大学院」で59.0%を占めている。

ここで、日本語の会話レベルを尋ねたところ、「ネイティブ」が9.4%、「^{りゅうう}流暢」が53.6%、「ビジネス」が21.6%となった（図－5）。日本の大学や大学院を卒業している人も少なくないこと、後述するように来日後10年以上経過している人が約9割を占めることなどから、日常の仕事には不自由しない人がほとんどのようだ。ヒアリングでも、多くの外国人経営者とほぼ不自由なく日本語で話すことができた。また、もちろん、出身国の言語の会話レベルも「ネイティブ」が89.8%、「流暢」が6.3%と高い。このこ

図-4 最終学歴



とは、特に出身国と日本をつなぐビジネスを行う際に、非常に有利に働くだらう。さらに、教育水準を考えれば、日本語と出身国の言葉に加え、英語などほかの言語も話することができる経営者も少なくないと推測される。

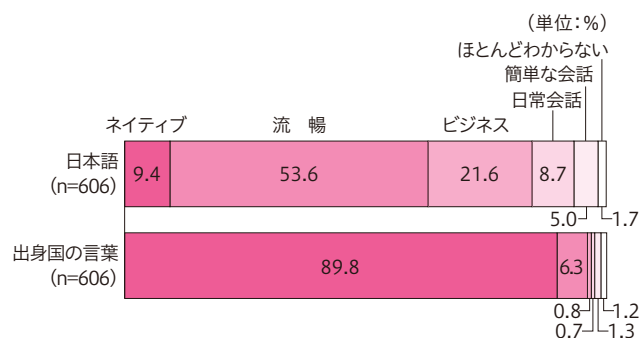
経営者になったときの状況

前段でみたとおり、そもそも事業を經營するために来日した経営者は少数派である。では、どのような経緯で事業を行うようになったのだろうか。まず、現在の事業を誰が始めたか尋ねたところ、「自分でスタート」が82.6%、「ほかの人から引き継ぎ」が17.4%となった。

経営者になった年齢は、「29歳以下」が13.6%、「30～39歳」が44.2%、「40～49歳」が35.1%、「50～59歳」が6.0%、「60歳以上」が1.1%であった。平均は全体では38.1歳、自分でスタートした人は37.4歳、ほかの人から引き継いだ人は41.6歳となった。新規開業調査によると開業時の平均年齢は43.5歳、(株)東京商工リサーチ「平成28年度中小企業・小規模事業者の事業承継に関する調査」(中小企業庁委託)(2016年)によると、現経営者が事業を引き継いだ年齢は、中規模企業で48.2歳、小規模事業者で42.3歳であり、外国人経営者は、比較的若くして経営者になる傾向にあるようだ。

来日してから経営者になるまでの期間は、「0年以下(来

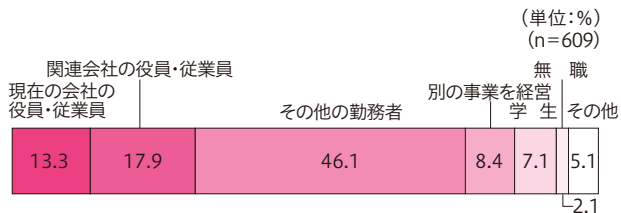
図-5 現在の会話レベル



日前に経営者になっていた場合を含む)」が8.8%、「1～4年」が13.8%、「5～9年」が25.6%、「10～14年」が23.4%、「15～19年」が14.3%、「20年以上」が14.1%となり、平均は10.9年であった。来日直後に経営者になった、あるいは来日前から事業を經營していたケースは、それほど多くなく、来日してから一定期間経過した後に経営者になるパターンが多いことがわかる。前述のとおり、事業を經營するために来日した人は2割に満たない。海外からの留学生や日本で働く外国人は、近年、ほぼ一貫して増加し続けている。日本人と結婚して日本で暮らす外国人の数も同様の傾向にある。このように、日本で長期間暮らす外国人が増えてきたことが、外国人経営者が増加する要因の一つといえそうだ。ヒアリングでも、就業のために来日した人や、留学後に日本で働いていた人が、長く日本に滞在するうちに事業を始めることを考えるようになったケースが多かった。

経営者になる直前の職業は、「現在の会社の役員・従業員」が13.3%、「関連会社の役員・従業員」が17.9%、「その他の勤務者」が46.1%と、会社などに勤めていた人が全体の8割近くを占める(図-6)。そのほか、「別の事業を經營」との回答が8.4%、「学生」との回答が7.1%みられた。新規開業調査では、新規開業者の約9割が経営者になる直前に役員や従業員として働いており、全体の傾向は

図－6 経営者になる直前の職業

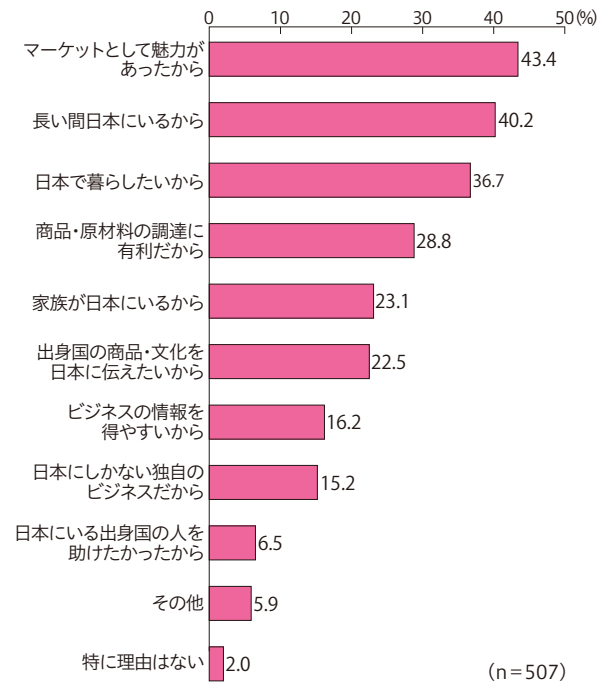


類似している。ただ、同調査では「学生」は0.2%にとどまった。学生から直接経営者になる割合が相対的に高いことは、外国人経営者の特徴の一つといえるかもしれない。

ここで、自分で事業を始めた人に対して、日本で事業をスタートした理由を尋ねると、「マーケットとして魅力があったから」(43.4%)、「商品・原材料の調達に有利だから」(28.8%)、「ビジネスの情報を得やすいから」(16.2%)と、ビジネスを行う際の日本の優位性を挙げる人がいる一方で、「長い間日本にいるから」(40.2%)、「日本で暮らしたいから」(36.7%)、「家族が日本にいるから」(23.1%)と、生活面での理由を回答している人も少なくない(図－7)。このほか、「出身国の商品・文化を日本に伝えたいから」が22.5%、「日本にしかない独自のビジネスだから」が15.2%、「日本にいる出身国の人を助けたかったから」が6.5%と、日本で開業した理由はさまざまである。

開業資金の調達先は、「自分自身」の84.4%のほか、「家族・親族」が30.2%、「共同経営者・従業員」が13.2%、「その他の人・会社」が11.6%となった(図－8)。金融機関の利用率は、「民間金融機関」(11.0%)、「公的金融機関」(5.5%)、「地方自治体の制度融資」(2.2%)と低い。当研究所「起業と起業意識に関する調査」(2019年9月)で、2014年から2019年に開業した起業家(事業に週35時間以上充てている人)の資金調達先をみると、「自己資金(預貯金、退職金など)」91.6%、「家族や親戚からの借入・

図－7 日本で事業をスタートした理由(複数回答)

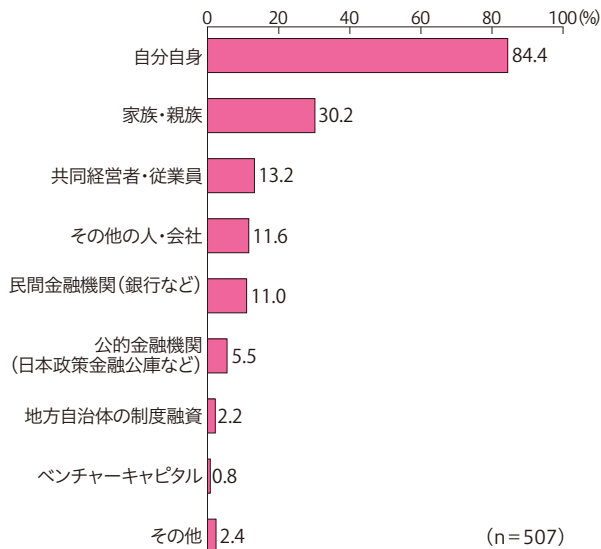


(注)事業を「自分でスタート」としたと回答した人に尋ねたものである。

出資」12.4%、「自社の役員・従業員からの借入・出資」3.8%、「友人・知人からの借入・出資」2.6%などとなっており、外国人経営者のほうが周囲との人的ネットワークを通じた資金調達が多い傾向にある。一方、同調査での金融機関利用率は、「民間金融機関(地方自治体を含む)からの借入」が7.8%、「日本政策金融公庫・沖縄振興開発金融公庫からの借入」が6.2%で、外国人経営者の金融機関利用率が特に低いわけではないようだ。ただ、ヒアリングでは、創業当初は金融機関からの融資を得ることが難しかったと語る経営者もいた。

次に、事業をほかの人から引き継いだ人の、経営を引き継いだ理由をみると、「前の経営者の指名」が41.1%、「株主の依頼」が28.0%、「M&Aによる経営権取得」が7.5%、「公募に応募」が4.7%、「前の経営者の家族の依頼」

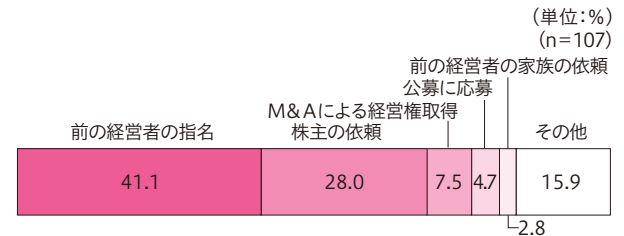
図－8 開業資金の調達先(複数回答)



(注) 図－7に同じ。

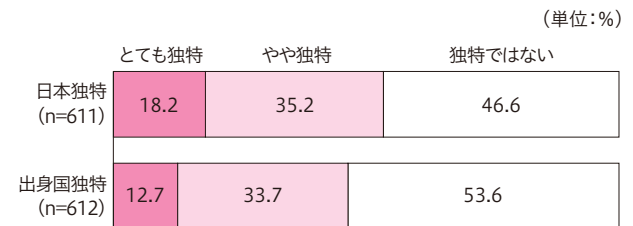
が2.8%、「その他」が15.9%であった(図－9)。前の経営者との関係は、「親」(6.5%)、「配偶者の親」(8.4%)、「その他の親族」(9.3%)を合わせた親族が24.3%で、「親族以外」が75.7%と多数派である。ちなみに、前の経営者の出身国は、「日本」が49.5%、「現経営者の出身国」が42.1%、「その他の海外」が8.4%であった。

図－9 経営を引き継いだ理由



(注) 事業を「ほかの人から引き継ぎ」したと回答した人に尋ねたものである。

図－10 商品の特性



た日本ならではの商品の小売りや輸出、マンガを利用した英語教材のような日本文化と関連するコンテンツの提供、日本メーカーの二輪車の輸出といった日本企業が得意とする機械製品の取り扱いなどがみられた。出身国独特のものの例としては、出身国料理のレストラン、出身国の食材の小売店などが挙げられる。

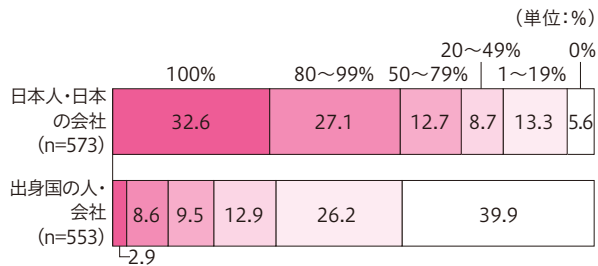
提供する商品・サービスについてライバルと比べて優れているものを尋ねたところ、「品質の良さ」が44.4%と最も回答割合が高く、「対応の速さ」が21.2%、「価格の安さ」が17.4%で、それに続く。

次に、販売先についてみると、売上高全体のうち、日本人・日本の会社に対するものが占める割合は、「100%」が32.6%となった(図－11)。これに「80～99%」(27.1%)、「50～79%」(12.7%)を加えると7割を超えており、「0%」は5.6%にとどまっている。一方、出身国の人・会社に対するものが売上高に占める割合は、「100%」が2.9%、「80～99%」が8.6%、「50～79%」が9.5%、「20～49%」

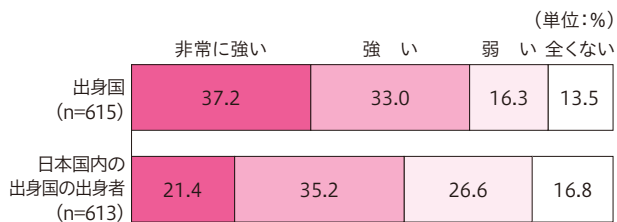
経営する事業の特性

続いて、事業の特性についてみてみよう。まず、提供している商品・サービスについて、日本独特のものかどうか尋ねたところ、「とても独特」が18.2%、「やや独特」が35.2%、「独特ではない」が46.6%となった(図－10)。同じく出身国独特のものかどうかについては、「とても独特」が12.7%、「やや独特」が33.7%、「独特ではない」が53.6%との回答だった。ヒアリングからは、日本独特の商品・サービスを提供するビジネスとして、和包丁や弁当箱といっ

図－11 販売先の売上高に占める割合



図－12 ビジネス上のつながり

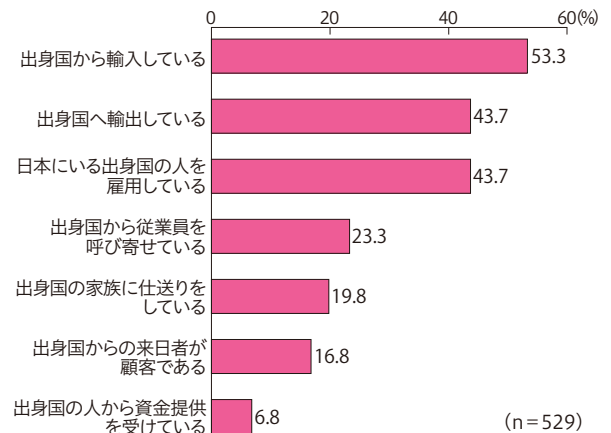


が12.9%、「1～19%」が26.2%となった。出身国の人・会社に対する売り上げが全くない「0%」とする回答も、39.9%みられた。全体としては、日本人や日本の会社を主な取引先とするところが多い一方で、一部には出身国の人や会社への販売に特化している企業があることがわかる。

続いて、出身国とのビジネス上のつながりについて尋ねたところ、「非常に強い」が37.2%、「強い」が33.0%、「弱い」が16.3%で、「全くない」は13.5%にとどまる(図－12)。出身国の出身者との日本国内でのつながりについても、「非常に強い」が21.4%、「強い」が35.2%、「弱い」が26.6%で、「全くない」は16.8%であった。

現在の出身国との具体的な関係をみると、「出身国から輸入している」が53.3%、「出身国へ輸出している」が43.7%と、多くの企業が出身国と商品のやりとりをしていることがわかる(図－13)。全体の39.3%を占める卸売業はもちろん、それ以外の製造業や小売業といった業種でも、出身国との取引関係があるようだ。「日本にいる

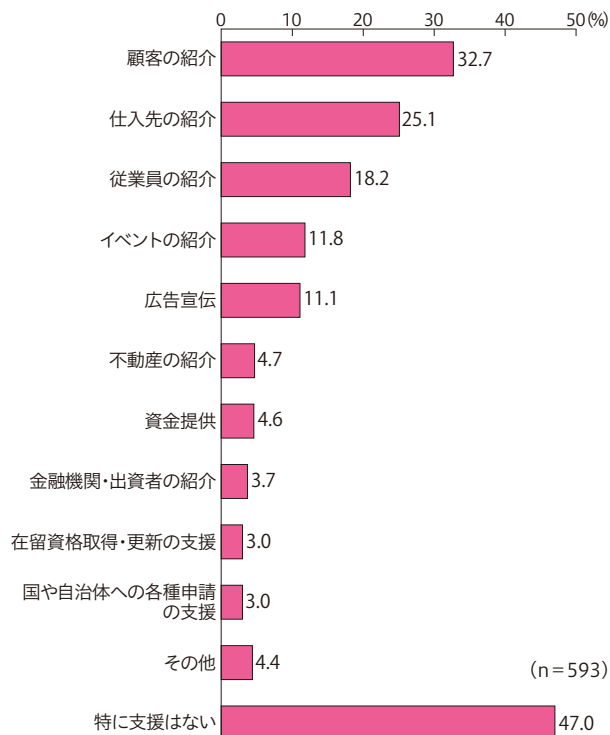
図－13 現在の出身国との関係(複数回答)



出身国の人を雇用している」(43.7%)、「出身国から従業員を呼び寄せている」(23.3%)と、出身国の人たちに日本での就業の場を提供しているケースもみられる。このほか、「出身国の家族に仕送りをしている」が19.8%、「出身国からの来日者が顧客である」が16.8%、「出身国の人から資金提供を受けている」が6.8%と、日本に居住しながらも出身国とさまざまなつながりをもっていることがわかる。

さらに、日本にある出身国人のコミュニティから受けているサポートについて尋ねたところ、「特に支援はない」が47.0%と半数近くを占めた(図－14)。一方、「顧客の紹介」(32.7%)、「仕入先の紹介」(25.1%)、「イベントの紹介」(11.8%)、「広告宣伝」(11.1%)など、支援を受けている場合も少なくなく、顧客開拓や取引拡大のために出身国のネットワークをうまく活用していることがわかる。このほかにも、「従業員の紹介」が18.2%、「不動産の紹介」が4.7%、「資金提供」が4.6%などの回答もあり、幅広いサポートが行われていることがみてとれる。ヒアリングでも、選択肢にみられるような支援を、出身国の人とのネットワークを通じて得ているケースが多数みられた。

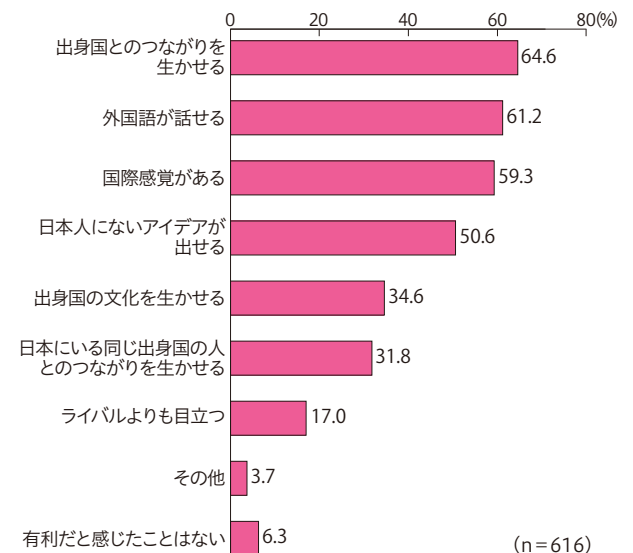
図-14 出身国人のコミュニティから受けているサポート
(複数回答)



海外出身であることの メリットとデメリット

海外出身であることがビジネスで有利だと感じる点について、「有利だと感じたことはない」との回答は6.3%にとどまり、ほとんどの経営者が何らかのメリットを感じていることがわかる(図-15)。具体的には、「出身国とのつながりを生かせる」が64.6%と最も回答割合が高く、「出身国の文化を生かせる」が34.6%となっている。「日本にいる同じ出身国の人とのつながりを生かせる」(31.8%)も含め、出身国とのネットワークを生かしていることが、ここでもわかる。「外国語が話せる」との回答も61.2%あった。こうした言語能力は特に海外との仕事を進めるうえで大きな武器となるだろう。「国

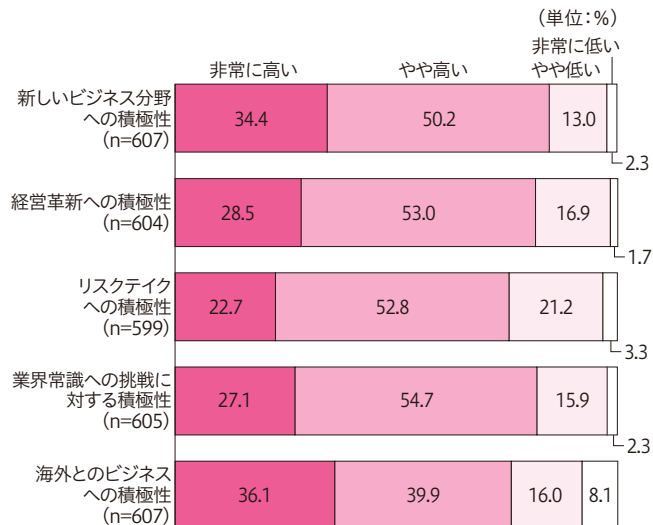
図-15 ビジネスにおいて海外出身であることが有利だと感じる点
(複数回答)



際感覚がある」が59.3%、「日本人にないアイデアが出せる」が50.6%といった、日本人経営者とは異なる面をもっていることも、海外出身であることのメリットと認識されている。

ここで、日本人の経営者と比べた場合の自己評価をみると、新しいビジネス分野(商品・サービス)への積極性については、「非常に高い」が34.4%、「やや高い」が50.2%と、合わせて8割以上が日本人経営者より高いと回答している(図-16)。以下、経営革新への積極性では、それぞれ28.5%、53.0%、リスクテイクへの積極性では22.7%、52.8%、業界常識への挑戦に対する積極性では27.1%、54.7%、海外とのビジネスへの積極性では36.1%、39.9%と、いずれも日本人経営者よりも高いと評価する回答が8割前後となった。もともと積極的な人が日本にやってきて、さらには経営者となっているということも考えられるが、全体にビジネスに対する積極性が日本人経営者に比べて高いことは、彼らの特徴として大いに注目される。

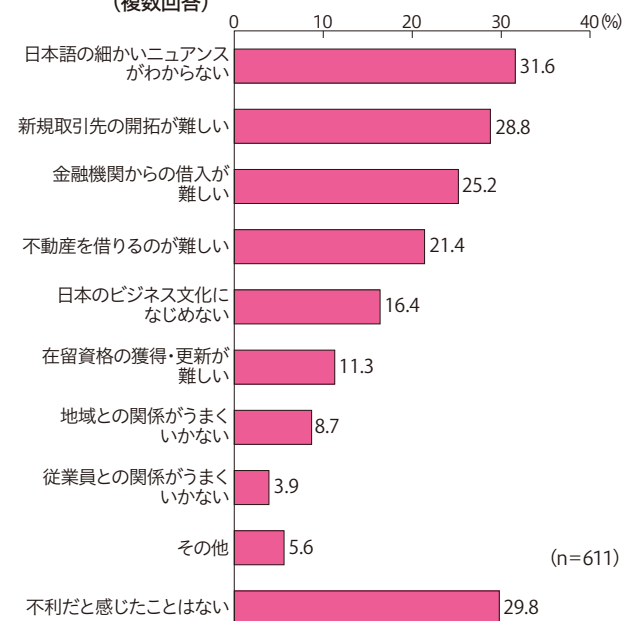
図－16 日本人の経営者と比べた自己評価



一方、海外出身であることがビジネスで不利だと感じる点については、「不利だと感じたことはない」との回答は29.8%で、残りの約7割が何らかの点で海外出身であることが不利だと感じている（図－17）。具体的な内容で最も回答割合が高かったのは、「日本語の細かいニュアンスがわからない」の31.6%であった。会話については多くの人がかなりの能力をもっている一方、事業を行う際には、不動産や金融関連の契約や役所への届け出などの場面で、多くの日本語の書類を読んだり作成したりすることが求められる。そうした場面では、日本人にとっても難解な用語が使われているケースもあり、海外出身の経営者が苦勞していることも容易にうなずける。ヒアリングでも日本語での書類作成に苦勞したと話す経営者は多かったが、その際には、日本人である配偶者、日本人の友人や専門家、地域の商工会議所・商工会の経営指導員など、周囲のさまざまな日本人の支えによって、問題を解決しているようだ。

このほかの不利な点としては、「新規取引先の開拓が難しい」が28.8%、「金融機関からの借入が難しい」が25.2%、

図－17 ビジネスにおいて海外出身であることが不利だと感じる点（複数回答）

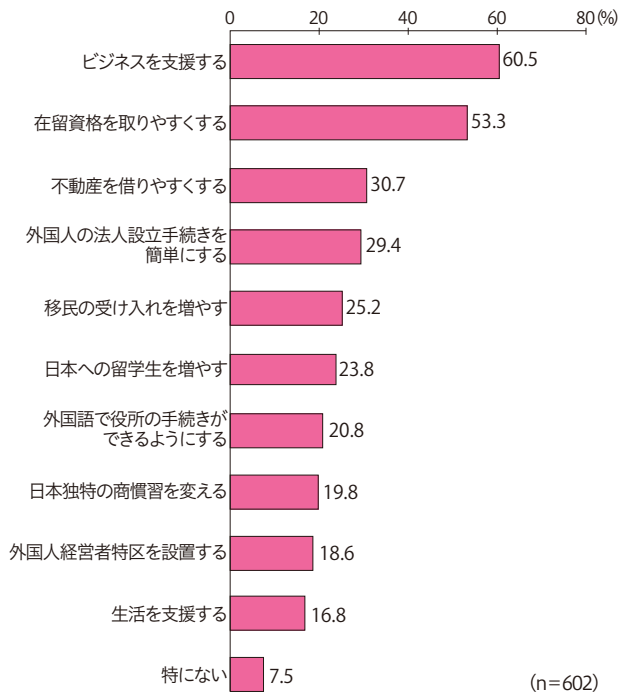


「不動産を借りるのが難しい」が21.4%、「日本のビジネス文化になじめない」が16.4%、「在留資格の獲得・更新が難しい」が11.3%、「地域との関係がうまくいかない」が8.7%などとなった。

さらに、外国経営者を増やすための方策について尋ねたところ、「ビジネスを支援する」(60.5%)のほか、「在留資格を取りやすくする」(53.3%)、「不動産を借りやすくする」(30.7%)、「外国人の法人設立手続きを簡単にする」(29.4%)などが挙げられた（図－18）。これらの回答は、彼ら自身が苦勞したことを示しているともいえる。

それぞれの質問に対する回答は、あくまで経営者の主観であり、必ずしも外国人であることにより異なる扱いを受けることを示すものとはいえないだろう。ただ、もし情報提供や意思疎通の不足によってこうした事態が発生しているのであれば、何らかの対策を実施することも求められるかもしれない。

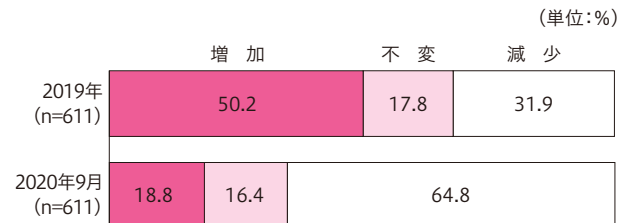
図-18 外国人経営者を増やす方策(複数回答)



経営の状況

外国人が経営している企業の経営の状況はどうだろうか。新型コロナウイルス感染症の問題が大きくなる前の2019年の状況をみてみよう。まず、前年と比べた2019年の売上高は、「増加」している企業が50.2%、「不変」が17.8%、「減少」が31.9%であった(図-19)。「増加」から「減少」を差し引いたDIを計算すると18.3となった。さらに、2019年の採算状況は、「黒字」が71.1%、「赤字」が28.9%で、DIは42.2、総合的にみた業況は、「かなり良い」が7.5%、「やや良い」が60.2%、「やや悪い」が27.0%、「かなり悪い」が5.3%で、DIは35.4となった。これらの数値は、当研究所が実施している「全国中小企業動向調査」でみた2019年10-12月期の小企業の売上DI

図-19 前年と比べた売上高



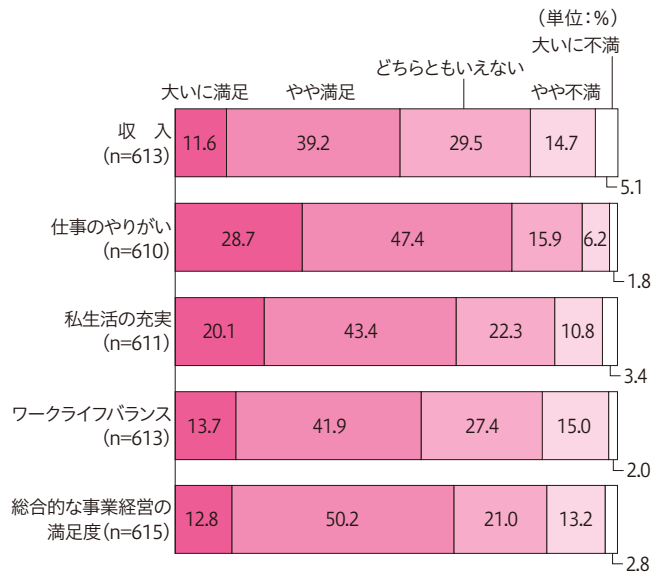
(注) 2019年は2018年との比較、2020年9月は2019年9月との比較。

(-27.6)、採算DI(-11.7)、業況判断DI(-29.2)と比べて、かなり良好である。

次に、コロナ禍に見舞われている2020年9月の売上高をみると、前年同月と比べて「減少」した企業が64.8%と3分の2近くに上っている。売上高が「増加」した企業(18.8%)、「不変」の企業(16.4%)もあったものの、売上DIは-46.0にまで大きく落ち込んだ。ただ、同時期(2020年7-9月期)の小企業の売上DIは、-65.8とさらに低くなっている。新型コロナウイルスの影響については、「非常に悪い影響」が32.5%、「悪い影響」が48.5%、「影響なし」が15.6%、「良い影響」が3.4%との結果となっており、多くの企業がマイナスの影響を受けているようだ。

このように、外国人経営者の経営する企業は、中小企業としては比較的好調な業績をあげているところが多いのだが、彼ら自身はこうした現状をどう評価しているのだろうか。いくつかの指標について現在の満足度をみてみよう。まず、収入については、「大いに満足」が11.6%、「やや満足」が39.2%で、過半数が満足していると回答している(図-20)。「どちらともいえない」は29.5%で、「やや不満」は14.7%、「大いに不満」は5.1%にとどまっている。続く仕事のやりがいでは、「大いに満足」が28.7%、「やや満足」が47.4%、私生活の充実では「大いに満足」が20.1%、「やや満足」が43.4%、ワークライフバランスでは「大いに満足」が13.7%、「やや満足」が41.9%

図-20 満足度



と、多くの経営者が仕事にやりがいもちつつ、生活を楽しんでいることがうかがえる。総合的な事業経営の満足度では、「大いに満足」が12.8%、「やや満足」が50.2%で合わせて6割を超えており、「どちらともいえない」は21.0%、「やや不満」は13.2%、「大いに不満」は2.8%と、不満をもつ人は少数派である。新型コロナウイルス感染症の影響を受けている2020年10月の調査としては良好な結果といえるだろう。

一方、仕事と生活の優先度については、「仕事が最優先」が29.1%、「どちらかといえば仕事が優先」が55.6%と、8割以上が仕事を優先すると回答している。「どちらかといえば生活が優先」(12.1%)、「生活が最優先」(3.1%)の割合は低い。この結果を評価するのは難しいものの、少なくとも外国人経営者は、生活よりも事業経営を重要視する傾向が強いといえそうだ。在留資格が「経営・管理」の場合、事業に失敗して廃業したときには、ビザの更新ができなくなる懸念が大きいことも、影響しているのかもしれない。

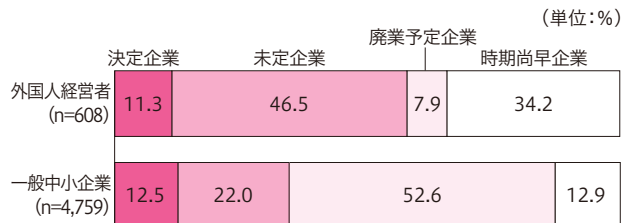
将来の展望

外国人経営者が経営する企業は、今後どうなっていくのだろうか。今後の事業の規模をどうしたいか尋ねたところ、「拡大」が66.0%、「不変」が26.8%、「縮小」が7.2%との回答が得られた。また、株式上場については、「すでに上場している」が1.2%、「上場準備中」が1.5%、「将来上場したい」が22.8%、「上場するつもりはない」が74.5%であった。みずほ情報総研(株)「平成28年度中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(中小企業庁委託)(2016年)によれば、中小企業の今後の事業展開の方針は、「成長・拡大」が28.4%、「安定・維持」が59.4%、「縮小」が5.6%となっている。また、新規開業調査では、将来の株式上場を「考えている」が12.7%、「考えていない」が87.3%であった。これらと比べてみると、外国人経営者は、事業の拡大志向が強いといえそうだ。

今後の事業の継続を考えた場合、長期的には後継者をどうするかという問題が出てくる。そこで後継者の決定状況をみてみると、後継者が決まっており、後継者本人も承諾している「決定企業」は全体の11.3%にとどまった(図-21)。現時点では後継者が決まっていない「未定企業」は46.5%、自分の代で事業をやめるつもり「廃業予定企業」が7.9%、まだ若いので今は決める必要がないと考えている「時期尚早企業」は34.2%みられた。

これを、当研究所が2019年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(以下、事業承継調査という)の「決定企業」が12.5%、「未定企業」が22.0%、「廃業予定企業」が52.6%、「時期尚早企業」が12.9%という結果と比較すると、「決定企業」の割合はほぼ同じ、「未定企業」「時期尚早企業」の割合が高く、「廃業予定企業」の割合はかなり低い。事業承継調査における経営者の平均年齢は61.0歳で、60歳以上の経営者が55.8%を占め

図-21 後継者の決定状況



資料: 「一般中小企業」は日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」(2019年)

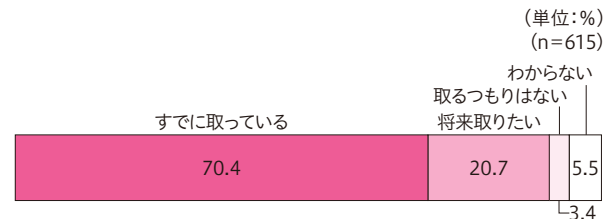
(注) 「決定企業」は後継者が決まっており後継者本人も承諾している企業、「未定企業」は後継者が決まっていない企業、「廃業予定企業」は経営者が自分の代で事業をやめるつもりである企業、「時期尚早企業」は経営者が若いので今は後継者を決める必要がないと考える企業。

るのに対し、外国人経営者の平均年齢は51.2歳、60歳以上の割合は19.8%と、かなり若いことから「時期尚早企業」の割合が高いのは納得できる。一方、「未定企業」が多く「廃業予定企業」が非常に少ないことは、年齢の違いだけでは説明できない。これは、現時点では後継者が決まっていない場合でも、事業を将来継続させたいという意味が、外国人経営者では強いことが表れているといえよう。

なお、「決定企業」について、後継者の現経営者との関係を尋ねたところ、「実子」が64.7%、「子ども以外の家族・親族」が10.3%、「役員・従業員」が20.6%、「社外の人」が4.4%となった。事業承継調査で該当するカテゴリを集計すると、「実子」が65.5%、「子ども以外の家族・親族」が14.2%、「役員・従業員」が16.3%、「社外の人」が4.0%となっており、実の子どもに後を継がせるという傾向は、あまり変わらない。

ここで、経営者の日本の永住権の取得状況をみると、「すでに取っている」が70.4%、「将来取りたい」が20.7%との回答となった(図-22)。「取るつもりはない」は3.4%、「わからない」は5.5%と少数派である。また、配偶者の国籍をみると、「日本」が29.1%、「外国」が63.5%、「配偶者はいない」が7.5%だった。全体の3割近い経営者が日本人と結婚している。

図-22 永住権の取得状況



こうした一連のデータは、多くの外国人経営者が日本で長期間事業を続ける意思があり、家族と共に日本に住み続ける可能性が高いことを示しているといえよう。ヒアリングでも、治安が良く、医療や子どもの教育環境も整っている日本で、これからも長く暮らしたいと話す経営者が多かった。

ここまでみてきたように、海外からやってきた多くの外国人経営者が、日本においてビジネスチャンスを見出し、一定の成功を収めている。出身国とのビジネス上の懸け橋となっているケースも多いようだ。ここではわが国の入国管理政策についての議論は控えるが、現状の制度のもとでも、外国人経営者は増加するトレンドにある。そして、その多くが自ら事業をスタートさせている。経営者予備軍となる留学生や日本で働く外国人は増えており、この傾向は続くだろう。日本において中小企業数が減少を続けている現状を考えれば、今後、彼らが創業の新たな担い手として活躍してくれることが期待できよう。ただ、異郷の地で事業を始めるのは、簡単なことではない。創業支援や中小企業支援の制度のほとんどは、経営者が外国人であっても利用できる。しかし、そうした制度があることをよく知らなかったり、知っていたとしても言葉の問題でうまく活用できなかったりするケースも少なくないだろう。日本で起業を志す外国人が、よりスムーズにビジネスを始めることができるよう、英語をはじめとする多言語での情報提供やサポートを含めた、より機動的な支援体制を整えることが必要ではないだろうか。



未来を
拓く

起業家
たち

スタジオ予約システムで夢の起業へ



やまじりょう

神奈川県出身。2015年に大手インターネット関連会社へ入社。在職中に音楽スタジオ予約プラットフォームの着想を得て、2017年に(株)スタジオルを設立する。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2017年
- ▶ 資本金
30万円
- ▶ 従業者数
2人
- ▶ 事業内容
音楽スタジオ予約プラットフォームの運営
- ▶ 所在地
東京都八王子市打越町344-12
大久保ビル206
- ▶ 電話番号
042(649)1221
- ▶ URL
<https://studi-ol.co.jp>

(株)スタジオル 代表取締役 山地 瞭

これまで、音楽スタジオを借りるときは電話での予約が主流だった。しかし、オーナーが一人で切り盛りしている小さなスタジオが多く、電話をかけても誰も出ないということがよくあった。

会社帰りにスタジオを借りてドラムの練習をしていた山地瞭さんも、電話予約に煩わしさを感じていた一人である。誰もがもっと簡単にスタジオを利用できるようにしたい。そう考えて設立したのが(株)スタジオルである。

予約手続きを手軽に

——どのようなサービスを始めたのですか。

音楽スタジオの予約を専門としたプラットフォーム「スタジオル」を運営しています。2020年12月時点で、全国200以上のスタジオが登録しており、予約を利用する会員は2万人以上います。

予約方法は簡単です。会員はパソコンやスマートフォンからスタジオルにアクセスして、スタジオの検索画面を開きます。利用日時や人数、希望の最寄り駅などを入力すると条

件に合ったものがリストアップされ、選択するとそのスタジオの概要や料金、カレンダーが表示されます。カレンダーには空き時間が緑色で表示されており、使いたい時間帯を選択すれば予約は完了です。

スタジオルには、登録しているスタジオのための機能もあります。例えば、登録スタジオは、パソコン上で各部屋の予約状況をリアルタイムに確認できます。同じカレンダーに電話やスタジオで直接受け付けた予約も入力できるので、予定を一括して管理することも可能です。さらに、経営分析の機能を備えています。スタジオごとに、誰がいつ、ど

のくらい利用したか、どのような目的の利用が多いかといったデータを蓄積しているので、毎月の売り上げや曜日ごとの稼働率、新規客と既存客の割合などの分析を簡単に行えるようになっています。

——スタジオはどうすればスタジオに登録できるのですか。

手順はシンプルで、申し込みフォームに連絡先などの数項目を入力し、後日送られてくるデモ画面を確認するだけです。営業時間や料金、利用できる機材、各部屋の収容人数などの情報は、スタジオのホームページやパンフレット、電話での聞き取りをもとに、当社が入力します。

スタジオによっては、当日利用の深夜は電話予約のみとしているところや、人数や利用回数に応じた割引をしているところ、予約を受け付けるタイミングを利用人数によって変えているところもあります。そうした細かい部分はホームページなどではわからないことが多いので、デモ画面の確認時に調整を行います。スタジオごとに予約制限や割引条件は異なるので、決まったフォームを用意して入力してもらうよりは、当社が直接システムに書き込んだほうが間違いもないのです。利用プランを頻繁に変えるスタジオはないので、一度つくってしまえばメンテナンス

の手間はほとんどかかりません。

会員はスタジオを無料で利用でき、スタジオの利用代だけを支払えばよい仕組みです。スタジオ側からはスタジオの利用料を月額制でいただきます。部屋数に応じて料金は変わりますが、月額4,980円から利用できます。

また、オプションとして無人でスタジオを経営できる「スマートプラン」を用意しています。仕組みはこうです。スタジオ利用客は、メールで暗証番号を受け取ります。予約時間帯だけ有効な番号で、部屋の扉にある電子鍵のロックを解除できます。利用料金はスタジオ内の販売機での支払いのほか、登録したクレジットカードからの自動引き落としも可能です。スタッフが一切関わらずに手続きが完了するので、従業員を常駐させる必要がありません。専用の鍵を取り付けなければいけません。が、人件費を削減できるだけでなく、防音設備が整っていれば24時間営業も可能になり売り上げの増加につながります。

——どのようにしてこの事業を思いついたのですか。

社会人になってドラムの演奏にのめり込んだことがきっかけです。防音設備のない自宅で練習することは難しかったので、スタジオで練習し



スタジオ検索画面

ていました。

しかし、当時は電話での予約が主流で、空いているところを探して予約するのは非常に手間がかかりました。まず、ホームページに掲載されている空き状況が最新のものに更新されていないことが多く、予約できるかどうかで確認する必要がありました。おまけに、電話をかけても受付に人がおらず誰も出ないことが多くありました。スタジオは、スタッフが一人で運営しているところが少なく、ホームページのメンテナンスや電話の対応にまで手が回っていなかったのです。

10回以上電話してもつながらない、練習したくてもすぐにできない状況に煩わしさを感じていたわたしは、飲食店のようにスタジオもウェブ予約ができれば、利用客が楽になるに違いないと考えるようになりました。スタジオにとっても、予約の取りこぼしが減ったり電話対応に割いていた時間や労力を減らせたりするはずだと、スタジオに特化した予約プラッ

トフォームを思いつきました。

当時から似たサービスを展開している会社はありました。しかし、登録されているスタジオが少なかったのです。顔見知りのスタジオのオーナーにサービスを使っていない理由を聞くと、時間帯別や人数別の料金などの細かな設定を反映させられないからだといいます。そこで、全国のスタジオに聞き取りをしたりホームページを見たりして利用プランや割引の種類を整理し、プラットフォームの構想を考えました。

さらに、構想をいろいろな人に話して意見を聞きました。わたしが勤めていたインターネット関連会社には美容院や旅館などの予約サイトを運営している部署があり、担当者に個別に声をかけて企画書を見てもらったのです。相談した相手は50人以上を数えます。当初は社内で事業化するつもりだったので、アドバイスをもとに練り直した企画書を手に、役員に直接提案しました。

しかし、結果は不採用でした。スタジオは全国に3,000件程度で流通金額も小さく、大きな利益は見込めないと判断されたのです。そのとき、大手が参入しにくい市場ならばベンチャー企業に進出のチャンスがあると考えました。勤務先を退職し、2017年の4月、システム設計の勉強をしていた友人を誘い、起業しました。

演奏のためのインフラを

——勤務先を退職して起業するのに不安はありませんでしたか。

不安はありましたが、起業は大学生のときからの夢でもありました。子どもの頃からピアノやベースを演奏していたこともあり、音楽に関係する事業のアイデアを練っていました。

当時目をつけたのは、楽器を演奏したいと思っている人は多いのに、実際に音楽を続けている人は少ないという音楽関連会社によるアンケート結果です。それを見て、誰でも気軽に演奏できるようなインフラをつくりたいと考えるようになりました。リモートで自由にレッスンを受けられる音楽教室のアプリや、スポーツジムのトレーニング機械のようにいろいろな楽器を自由に使える施設など、さまざまな企画を考えました。

著名な起業家に交渉して、事業の企画を発表する機会をつくったこともあります。オンライン音楽教室のアイデアを話したところ、その方からは、今の通信技術では実現するのは難しいけれど、目のつけどころはいいねと言われました。結局起業はせずに就職しましたが、着眼点を認めてもらえたことで、音楽の分野でインフラとなるような事業を起こしたいという思いはもち続けたのです。

——学生時代からの夢がかなったのですね。登録スタジオはどのように増やしていったのですか。

最初は飛び込みで営業を行っていました。ドラムの練習でスタジオを利用するときに、会計をしながらオーナーにサービスの案内をすることもありました。最近では、スタジオ同士の口コミで登録スタジオが増えるようになりました。スタジオルの会員も順調に増えています。

——サービスに満足している方が多い証しですね。

うれしいことです。利用客の感想は、当社のSNSにも寄せられます。なかにはこんな機能があったら使いやすいといった要望もあります。スタジオを経営する方々から直接意見をもらったりもします。こうした声を一つ一つ拾って、スタジオルの機能を拡充しています。

例えば、「駐車場付きのスタジオを借りたのに、満車だった」という声を受けて、駐車場の予約管理機能を追加しました。バンドメンバーそれぞれが車で来るときのために、1部屋の予約で何台分の駐車場を使うのか調整できる仕組みになっています。楽器の搬入や搬出の時間を考慮して、部屋とは別に駐車場の利用時間を管理できるようにもしました。

ほかにも、数が限られる楽器やアン

プなどの機材の在庫を管理する機能や、予約完了時にバンドメンバーへ予約情報を一斉送信する機能などを付けました。システムはすべて当社のシステムエンジニアが内製しているのです。迅速かつコストを抑えた改良ができるのです。

スタジオを公開して2年間は、毎日機能の更新やつくり変えを行っていました。今もお客さまの声を日々収集し、改善を重ねています。サービスをより良くする目的で、2020年6月には、スタジオ「ラクスタ」をオープンしました。

より良いスタジオを模索

——どのようなスタジオですか。

スタッフを常駐しない24時間営業のスタジオで、最初に説明したスマートプランの実験の場でもあります。機能の改善点を探るほか、ここで得られた無人経営のノウハウをスタジオオーナーに還元しています。

貸しスタジオ業界は以前に比べると元気がなくなっているように感じます。オーナーの高齢化や利用客の減少で廃業するスタジオもみられるようになりました。実はこのラクスタも、当社のお客さまだった八王子の人気スタジオのオーナーから、スタジオをたたむ話を聞き譲ってもらったものです。このラクスタを拠点に

して、コストを削減したり利用客を増やしたりするためには何が必要なのか、今の時代に最適なスタジオ経営とはどういうものか考えたいのです。

——ラクスタを運営してわかったことはありますか。

少人数の利用客が増えていることに気づきました。自主練習やマンツーマンレッスンに使う人が大半で、夜中でも人の目を気にせず演奏できることが良いようでした。しかし、スタジオはバンドでの利用を優先して、部屋当たりの売り上げが少なくなる少人数の利用の場合は1、2日前に空きがあれば予約を受け付けるようにしているところが多いです。そうしたスタジオに、利用人数で区別せずに受け入れるようアドバイスをしています。実際にスタジオを運営することで少人数での利用ニーズが



ラクスタのチケット販売機

高いことを数字で示せるようになり、納得してもらいやすくなりました。また最近では、新型コロナウイルスへの感染を防止するために、人と接触せずにすむ無人スタジオのほうが好まれる傾向がみられます。一方で、部屋の消毒や換気のために、ある程度時間の余裕が必要なのもわかりました。今は、予約システムのスケジュールにそのための時間も組み込めるようにしています。

誰もが気楽に楽しく演奏を続けられるように、これからもサービスに磨きをかけていきたいです。

聞き手から

山地瞭さんは経営の傍ら、バンド「がけのどうぶつえん」のドラマーとしても活躍している。どんなに忙しいときでも練習は欠かさず、仕事の合間を縫って仲間とセッションをしているという。音楽を心から楽しむ山地さんだからこそ、スタジオのサービスを通じて業界を元気にしたいという思いはひときわ強い。スタジオや会員の声に真剣に向き合い、スタジオの機能の改良やサービスの拡充に余念がない。

経営資源に限られる中小企業では、最初から完璧な商品・サービスを生み出すことは難しい。さまざまな意見を取り入れ顧客と共につくりあげている山地さんの姿勢に、成功のヒントをみた。

(西山 聡志)



厳しさが続くコロナ禍の小企業の売上状況 ～「全国小企業月次動向調査」結果～

当研究所が実施している「全国小企業月次動向調査」では、小企業の景況を迅速に捉えることを目的として、毎月初めに前月の売上動向などについて調べている。調査結果を見ると、2020年の小企業の売上DIは、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて急速に低下した後、低い水準で推移した。コロナ禍の売上状況は、厳しさが続いたといえる。

低い水準が続いた2020年の売上DI

「全国小企業月次動向調査」（以下、本調査という）は、当公庫国民生活事業の取引先のうち、個人企業を含む従業員数原則20人未満の小企業を対象としたアンケート調査である。小企業の景況を迅速に捉えることを目的に、毎月1,500企業に対して売上や採算の状況などを調査している。メイン指標の売上DIは、前年同月に比べて売上高が「増加」した企業割合から「減少」した企業割合を差し引いて算出している。

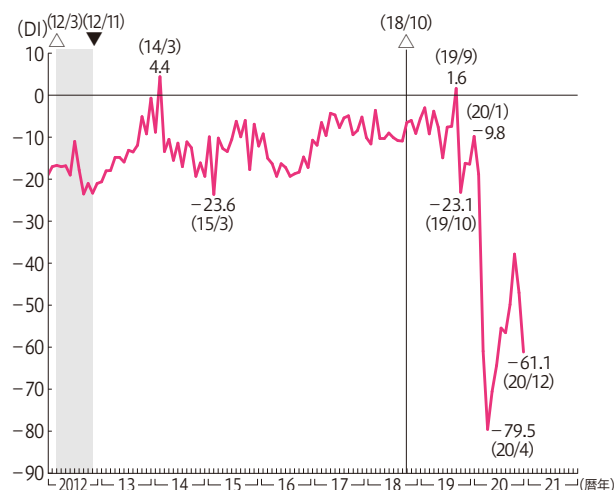
図－1は、2012年以降の売上DIの推移を示したグラフである。これをみると、DIは、2012年から2019年にかけて、おおむね0から－30の範囲内で一進一退を続けてきた。この間、わが国では、消費税率の引き上げが2回にわたって実施されたり、集中豪雨や台風、地震などの自然災害が毎年のように起こったりした。また、海外

に目を転じると、2016年には米国大統領選挙の結果が海外経済の混乱を招いたほか、2019年以降は米国と中国との間で貿易摩擦が続いている。このように、国内外において、小企業の経営に悪影響を及ぼしそうな出来事が起こったが、DIの動きに目立った変化はみられなかった。小企業が外部環境の変化に何とか対応してきた様子がうかがえる。

しかし、2020年に入ると売上DIは急速に低下し、4月には－79.5と、1993年2月の調査開始以来最低を記録した。その後は、やや持ち直したものの、低い水準にとどまっている。2021年1月のDIは、－50.1となった。足元でも厳しさが続いていることがわかる。

もともと、2020年は東京五輪の開催によって、国内の消費マインドの改善やインバウンド需要の増加などが見込まれており、小企業への波及効果も期待されていた。しかし、そのような期待は、新型コロナウイルスにより吹き飛んだ。新型コロナウイルスは、世界中を大きな混

図-1 売上DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」（以下、同じ）
 (注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合（季節調整値）。
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。
 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。

乱に陥れ、わが国の小企業にも大きなダメージを与えたのである。

三つの切り口でみるコロナ禍の厳しさ

新型コロナウイルスの感染拡大により、2020年の小企業の売上状況が悪かったことは疑いようがない。では、過去の危機時などと比べてどのくらい厳しいものであったのか。この点を、売上DIを三つの切り口で検証することにより明らかにしたい。

切り口の一つ目は、売上DIの前月からの低下幅である。調査開始以来のすべての調査月について、DIの前月からの変化幅を算出し、低下幅が大きい月（10位まで）を主要要因とともに表-1に示した。低下した要因には、消費税率の引き上げ、東日本大震災、リーマン・ショックなど、わが国の経済に大きなインパクトを与えた出来事が並ぶが、低下幅が最も大きかったのは、コロナ禍の

表-1 売上DIの前月からの低下幅ワースト10

順位	時期(年/月)	低下幅(ポイント)	主要要因
1	20/3	-42.1	新型コロナウイルスの感染拡大
2	19/10	-24.8	消費税率の引き上げ(8%→10%)
3	11/3	-20.0	東日本大震災
4	97/4	-19.3	消費税率の引き上げ(3%→5%)
5	20/4	-18.7	新型コロナウイルスの感染拡大
6	14/4	-17.8	消費税率の引き上げ(5%→8%)
7	20/12	-14.1	新型コロナウイルスの感染拡大
8	09/7	-13.6	リーマン・ショック
8	15/3	-13.6	海外経済の減速
10	15/11	-11.7	海外経済の減速

(注)低下幅＝当月実績－前月実績

2020年3月（42.1ポイント低下）であった。低下幅は、次位と20ポイント近くの差がある。翌月の2020年4月（18.7ポイント低下）も5番目に大きく、この2カ月間で約60ポイントも低下している。

当時は新型コロナウイルスの感染拡大の初期段階であり、感染を早期に抑え込むため、イベントの自粛、商業施設の営業時間短縮、小中学校の臨時休校、首都圏での外出自粛などが相次いで要請された。短期間で経済活動が制限されたことに伴い、モノやサービスの需要が急速に減少した。また、飲食店や小売業が時短営業や休業に踏み切ったり、製造業や建設業が海外から必要な部品・資材などを調達できず業務に支障をきたしたりと、供給側も活動を縮小せざるをえなくなった。需要と供給の両方が一気にしぼんだことが、過去の危機時より急速な悪化を招いたと考えられる。

二つ目は、売上DIの水準である。表-2は、調査開始以来のDIの水準を、低い順に10位まで並べたものである。これをみると、2020年が1位から7位までを占めている。ほかではリーマン・ショック後の2009年のボトム（-53.0）がようやく8位である。コロナ禍の小企業の売

表-2 売上DIの水準ワースト10

順位	時期(年/月)	水準(DI)	主な要因
1	20/4	-79.5	新型コロナウイルスの感染拡大
2	20/5	-70.5	新型コロナウイルスの感染拡大
3	20/6	-64.3	新型コロナウイルスの感染拡大
4	20/12	-61.1	新型コロナウイルスの感染拡大
5	20/3	-60.9	新型コロナウイルスの感染拡大
6	20/8	-56.5	新型コロナウイルスの感染拡大
7	20/7	-55.4	新型コロナウイルスの感染拡大
8	09/7	-53.0	リーマン・ショック
9	09/11	-51.7	リーマン・ショック
10	09/3	-49.8	リーマン・ショック
10	20/9	-49.8	新型コロナウイルスの感染拡大

上状況は、リーマン・ショック後の最悪期を上回る厳しさが続いていたことがわかる。

続いて、リーマン・ショック後とコロナ禍の売上DIのボトムを業種ごとに比較してみる(表-3)。すべての業種でコロナ禍のほうが低くなっているが、なかでも小売業、飲食店、サービス業は、コロナ禍のボトムがリーマン・ショック後を20ポイント以上も下回っている。コロナ禍では、消費に関連する業種がひととき大きなダメージを受けたようである。

三つ目は、見通しの強気度である。見通しの強気度は、来月見通しから当月実績を差し引いて算出する。この値がプラスであれば、来月は当月より状況が良くなるだろうという楽観的な見通し、マイナスであれば状況が悪くなるだろうという悲観的な見通しとなる。

本調査で、見通しの強気度が二桁のマイナスとなったこと、つまりきわめて悲観的な見通しになったのは、調査開始以来6回しかない(表-4)。そのうち3回は消費税率を引き上げる月の前月である。いずれも増税前の駆け込み需要によって売上DIが大幅に上昇した反動で、来月の売り上げが大きく落ち込むと見通されたにすぎない。

表-3 リーマン・ショック後とコロナ禍の売上DIのボトム(業種別)

	リーマン・ショック後		コロナ禍	
	時期 (年/月)	水準 (DI)	時期 (年/月)	水準 (DI)
全業種計	09/7	-53.0	20/4	-79.5
製造業	09/4	-67.8	20/4	-69.0
卸売業	09/11	-74.1	20/5	-74.3
小売業	09/3	-53.5	20/4	-76.9
飲食店	09/11	-57.1	20/4	-100.0
サービス業	09/7	-53.3	20/4	-87.4
建設業	09/3,09/4	-48.2	20/7	-50.2
運輸業	09/8	-74.9	20/4	-75.4

い。増税後の数カ月間はほとんどが強気の見通しとなっており、悲観的な見方はすぐに解消された。

残りの3回はすべてコロナ禍の2020年に記録された。2月と3月は、ウイルスの感染力や毒性の強さ、感染のメカニズムなどがまだ十分にわかっていなかった。ワクチンや有効な治療法もなく、未知のウイルスがいつまで猛威を振るうのかが予測できなかった。世の中が大きな不安に包まれていたこともあって、見通しは2カ月続けてきわめて悲観的となった。また、11月には、感染の再拡大の兆しがみられ、ウイルスが活発化しやすい冬に向けてさらなる感染拡大が危惧された。経済活動が再び大きく制限されるのではないかと懸念から、売上DIの見通しは大幅に低下した。いつになったら収束するかわからない、また感染が拡大するかもしれないといった不安が、他の危機時より悲観的な見通しを導き出したと考えられる。

以上を踏まえると、コロナ禍の小企業の売上状況は、近年では類をみない速さで悪化した後、過去の危機時よりも厳しい状況が続いており、その間、経営者のマインドをきわめて悲観的にさせたといえる。

表－4 売上DIの見通しの強気度が2桁のマイナスとなった時期

時期 (年/月)	強気度 (ポイント)	主な要因
97/3	-13.5	消費税率の引き上げ(3%→5%)
14/3	-33.5	消費税率の引き上げ(5%→8%)
19/9	-21.9	消費税率の引き上げ(8%→10%)
20/2	-31.8	新型コロナウイルスの感染拡大
20/3	-12.8	新型コロナウイルスの感染拡大
20/11	-10.1	新型コロナウイルスの感染拡大

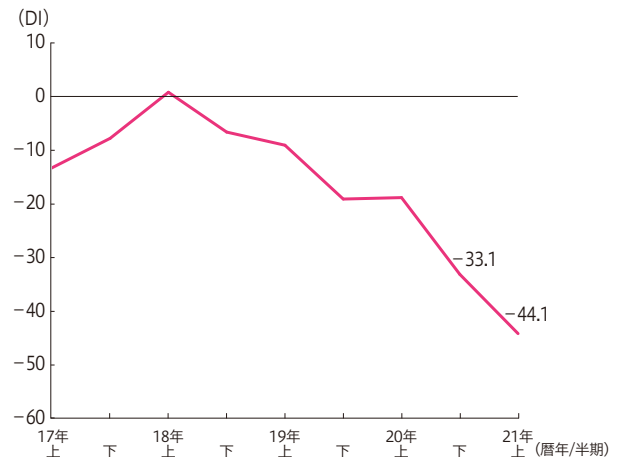
(注) 見通しの強気度＝来月見通し－当月実績

2021年も悲観的な見通し

では、2021年はどうなるだろうか。本調査では1月と7月に半期の景況感（自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断したもの）について実績と見通しを尋ねている。図－2は2017年以降の景況感DI（見通し）の推移を示したグラフである。結果をみると、2021年上半期は2020年下半期から11.0ポイント低下し、－44.1となった。新型コロナウイルスの感染者数は2020年11月から再び拡大し、2021年1月には1日の新規感染者数が7,000人を上回り、再び緊急事態宣言が発出される事態となった。依然として猛威を振るう新型コロナウイルスの影響により、2021年もしばらくは厳しさが続くと考えられる企業が多いようだ。

調査対象企業からのコメントも、新型コロナウイルスに言及したものがほとんどだ。「感染者が増え、今まで以上に夜の来客が減っている」（西洋料理店）、「鉄道関係の仕事の請けているが、新型コロナウイルスの影響で取引先の集客率が下がり当社の仕事も大幅に減った」（工業用プラスチック製造業）、「新型コロナウイルスの影響で取引先のメーカーがいくつか廃業している」（婦人服小売業）など切実な声が多く寄せられている。

図－2 景況感DI（見通し）の推移（全業種計）



(注) 1 景況感は自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断したもの。
2 景況感の見通しについて、前期実績と比べて尋ねている。
3 DIは前期比で「上昇」企業割合－「下降」企業割合。

一方で、「これまではうまくもちこたえてきたが、先が見えないことへの不安が募るばかり」（金型・同部分品・付属品製造業）、「新型コロナウイルスの影響はほとんどないが、景気が落ち込んでいるため、今後の景況感は明るくない」（調剤薬局）、「コロナによる影響はこれまでないものの、この状況が長引けば、今後の状況はわからない」（衣服・繊維製品業）など、影響が限定的にもかかわらず先行きの不透明さを嘆く企業も少なくない。

感染に終わりがみえない状況で、将来を悲観するのも無理はない。ただし、明るい兆しもある。海外ではすでにワクチンの接種が始まっている。わが国でも医療従事者に接種が開始された。国内に行き届くまではそう遠くないだろう。実現すれば、コロナ禍の影響は弱まるはずだ。いつ厳しい状況から脱することができるのか。今後も動向を注視したい。

（篠崎 和也）

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57話

テルモ

— 世界の医療と伴走する100年企業 —



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ききめ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、革新的な技術で世界の医療をサポートしているテルモ。社名の由来はドイツ語のThermometer（体温計）である。体温計で会社の基礎をつくった同社の歴史を示している。

体温計の国産化をリード

大正時代初期、日本の体温計市場はドイツ製が押さえていた。第1次世界大戦によって輸入が途絶えると、医師は体温計不足に悩まされた。その頃、東京医師会会長・笹川三男^{みおぞう}は、約20人の職工と共に体温計を製造していた竹内テルモ製作所の竹内英二から資金援助を求められた。笹川は医学界の重鎮・北里柴三郎に相談し竹内製作所の製造設備や営業など、一切の権利を継承した。そして1921年、優れた体温計の国産化を目指して、北里や竹内、医師仲間らと共に赤線検温器^{けんおんき}を創立した。

森下仁丹の創業者・森下博から販売面で支援を受けることになった同社は1922年、「仁丹の体温計」を1本3円で発売した。翌1923年には高千穂製作所（現・オリンパス）計測部の業務を継承し、東京の幡ヶ谷（現・本社所在地）に工場を開設した。体温計メーカーとしての基礎をつくと、1936年、社名を仁丹体温計^{けんおんき}とした。

第2次世界大戦中、体温計の需要は旺盛だったが、原材料の値上がり、電力やガスの使用制限などで経営は困

難を極めた。1945年の空襲では、すべてが灰燼^{かいじん}に帰した。

戦後、同社は懸命に復興に取り組み、合理化と近代化を進めた。1954年に開発した高真空水銀充填法は、体温計製造の機械化と量産化、そして品質の安定を実現した。1955年の年間生産量は250万本と国内生産量の30パーセントを占め、同社は業界第1位となった。インドや香港、米国などに体温計を輸出するようになった。

今の医療に不可欠な製品を相次いで開発

1958年9月、対米輸出促進のために渡米した常務の戸澤三雄（後に社長）は、感染を防ぐための使い捨て（ディスポーザブル）医療器を知り、帰国後、開発に取り組んだ。最大の課題は滅菌法であった。素材や包材のすべてが滅菌に耐え、使用直前まで無菌状態を維持しなくてはならない。苦勞の末、1962年にエチレンオキサイドガス滅菌法の実用化に成功、プラスチック製注射筒やディスポーザブル注射針を発売した。以来、同社はこの分野のパイオニアとなった。

1970年代、同社は国際化へと踏み出した。まず、米国や欧州に海外販売拠点を設け、1970年代半ばには世界各国の市場に直結した販売態勢を確立した。さらに、海外工場の建設も進めた。1974年、商標としていたテルモが世界中で定着してきたことを踏まえて社名をテルモに変

更すると、医薬品や人工臓器の分野へ本格進出した。

医薬品で特筆されるのは、同社の新薬第1号として1978年に発売した皮膚疾患用密封療法剤（デルポFDテープ）だ。非通気性のポリエチレンフィルムにプレドニゾロン（合成副腎皮質ホルモン）を塗布したもので、皮膚疾患に対する治療に用いられた。

人工臓器で最初に踏み込んだのは人工腎臓である。1977年に人工腎臓の本体である中空糸型人工腎臓（ダイアライザー）を、1988年には腹膜透析用の腹膜透析液を発売し、人工腎臓（血液透析）と腹膜透析という、二つの透析療法へ対応した。1982年には心臓手術中の患者に酸素を供給する、つまり、肺の役割を果たす人工肺を開発した。世界初の中空糸型人工肺で、量産化に成功したのも同社が初めてであった。

さらに1985年には血管造影用カテーテル、1990年にはPTCA（経皮的冠動脈拡張）カテーテルを相次いで発売した。PTCAカテーテルは先端のバルーンをふくらませることで血管を広げ、血流を改善するものである。

医療関係者を主な顧客としてきた同社であったが、1986年にはホームヘルスケア分野にも進出した。健康の維持・増進に対する社会の関心が高まってきたからである。1988年発売の家庭用電子血圧計や、1990年発売の使い切り家庭用外用薬（キズ薬、虫さされ・かゆみ薬、口内炎薬、水虫薬、オキシドール、鎮痛消炎剤）では、テレビコマーシャルなど積極的な宣伝活動を展開して、一般ユーザーに対する認知度を高めた。

技術を磨き形にする

先進技術の獲得と総合化、そして生産技術の開発と実用化を経営の基本姿勢とする同社は、1990年、研究開発と情報管理機能を備えた施設である湘南センターを神奈川県中井町に開設した。こちらの施設は国際企業としてさらなる成長を遂げるうえで、大きな役割を果たした。

テルモの歩み

- 1921年 赤線検温器(株)創立
- 1936年 仁丹体温計(株)に社名変更
- 1963年 ディスポーザブル注射筒を発売
- 1963年 (株)仁丹テルモに社名変更
- 1964年 ディスポーザブル注射針を発売
- 1972年 米国にキンブルテルモ社（現テルモメディカル社）を設立
- 1974年 テルモ(株)に社名変更
- 1982年 中空糸型人工肺を発売
- 1989年 消化態経腸栄養剤を発売
- 1990年 神奈川県中井町に湘南センターを開設
- 2021年 創立100周年

資料：筆者作成

1990年代、世界の政治経済は激しく揺れ動き、わが国の企業にさまざまな影響をもたらした。変化する時代を生き残るため、同社は海外事業の再建に全力を傾けた。1991年にまず、米・欧・豪ブロックで生産と販売を一体化して、経営の合理化を進めた。さらに、商品開発の迅速化や財務面の見直しなど、全社員の力をフル活用して新たな展開へ向けた足固めを進めた。

同社の技術は幅広い分野で新商品を創出している。なかでも、素材の選定や生産、滅菌に代表される「ディスポ化・量産化技術」、医療器と医薬品の技術を組み合わせる「複合化の技術」、ガイドワイヤーや人工肺などの「コーティング技術」、高性能の機械を用途に合わせて小さくする「ミニチュア化の技術」は同社の基盤技術といえる。このように、技術に立脚し、技術を生命線としてきたテルモ。「人にやさしい医療」を経営の起点とし、社会への貢献を続けている。

<参照社史>

『医療とともに：テルモ60年のあゆみ』（1982年）

『医療とともに：テルモ70年のあゆみ』（1992年）

『人にやさしい医療をめざして：1991～2001：80th anniversary』（2002年）

バッグづくりを皮切りに経営を多角化



(有)佐藤防水店

代表取締役社長

佐藤 晃央

さとう てるお

《企業概要》

代表者	佐藤 晃央
創業	1951年
資本金	500万円
従業員数	23人
事業内容	帆布製品製造、テント設置工事、衣料品店、飲食店
所在地	大分県大分市西新地2-1-4
電話番号	097(579)6500
URL	https://sato-bosui.com

帆布製品製造の斜陽化に対処するため、(有)佐藤防水店は製品と市場の多角化を進めた。ただ、経営資源が乏しい中小企業にとって、新しいことを始めるのは容易ではない。同社の取り組みから成功のヒントを探る。

テント会社がつくるバッグ

(有)佐藤防水店がある大分川の河口付近は、製鉄や石油化学を中心とした工業地帯である。昔は輸送用トラックの荷台に取りつける帆布のシートが盛んに売買されていた。同社はそうした産業用の帆布製品をつくる企業として、1953年に佐藤晃央さんの祖父が創業したものだ。1980年代に2代目社長の父が、屋外イベントや軒先に使われるテントの製造を開始し会社を成長させた。

現在は、バッグの製造やアパレル、

飲食などの事業も手がける。多角化を進めたのは現社長の晃央さんだ。東京の大学を卒業後、大分市内のアパレル会社に5年間勤め、2009年に同社に入った。父が他界し、母が3代目を継いでから6年が経っていた。

帆布以外でできた安価なシートやテントの台頭により業績が低迷した同社は、従業員を往時の半分の10人に減らしていた。晃央さんは、子どもの頃よく遊び場にしていた工場に活気を取り戻したいと考え、テントの端材でバッグをつくろうと母に提案した。

反対されたが勝算はあった。第1に、バッグなら晃央さんの勤務時代の経験や人脈を生かして販路を開拓できる。業歴約60年のテント会社がつくる商品として売り込みもしやすい。第2に、既存のバッグ会社では容易にまねできない。テント用の帆布

は一般的なバッグの生地より何倍も厚くて硬い。縫製には特殊なミシンが必要である。同社にはそうした設備のほか、大工の腰袋といった小物をこしらえるノウハウもあった。

晃央さんは試作を重ねると並行して母を説得し、2010年、旧知のバイヤーを通じて百貨店での販売にこぎ着けた。同社のバッグは、人と違ったものを持ちたいと考える消費者の間で人気になった。その後、防水性に優れている、頑丈で長く使える、置いても形が崩れないといった機能面も注目されるようになり、ファンを増やしていった。

2012年に4代目社長に就任した晃央さんは、バッグづくりを見学できる工房を工場内に新設し、直売店を開いた。2017年にはネット通販サイトを開設し、消費者から直接受注できる態勢も整えた。

経営の柱を増やす

新たにバッグづくりを手がけたことで同社は窮地を脱し、帆布製品製造を経営の柱として成熟させた。また、シートやテントの事業を通じて、産業には浮き沈みがあること、イベントやレジャーといった嗜好性のある分野は景気の影響を受けやすいことを痛感した晃央さんは、事業を生活に密着した領域に広げたいと考えた。目をつけたのは衣食住だった。

同社は2016年にアパレルと飲食店を経営する会社をM&Aで傘下に収めた。これにより、オーダーメイドスーツを扱うセレクトショップ1店舗、カフェ2店舗の運営を開始した。アパレルを始めたことは、バッグの販売推進にもつながった。

同じくM&Aにより、2017年には古民家のリフォームを行う建築設計事務所を買収した。新たに新築住宅の販売も始めた。また、テントの設計・製造・設置を一貫して請け負う態勢を整え、帆布事業の収益機会を増やすことにも成功した。

晃央さんは自分の目が届くよう、同社から車で10分の圏内に新事業の全拠点を置いている。それでも現場の隅々まで一人で管理することは難しいため、管理職の確保も抜かりなく行った。例えば、セレクトショッ

プの店長を務めるのは、晃央さんの勤務時代からの知り合いである。建築事業の現場を仕切るのは、M&Aを行った企業の元経営者だ。

譲り受ける企業の業績は気にしなかった。帆布事業を再建させた自身の能力はほかでも生かせると考えたからだ。それよりも、帆布事業とのシナジー効果が見込めたり、人材の質や技術力が高かったりする企業であることを重視した。

2020年現在、新事業はいずれも黒字で、同社の売上高は晃央さんの就任時から2倍に伸びた。従業員も帆布事業で16人、全体では23人に増えた。会社全体がにぎやかになったと晃央さんは喜ぶ。一方、売上高のうち新事業が占める割合はまだ3割ほどだ。晃央さんは、まずはより手応えを感じている建築事業を二つ目の経営の柱に育てたいと意気込んでいる。

経営資源の制約を乗り越える

新しいことにチャレンジする際、問題となるのが経営資源の制約である。同社の取り組みからは、制約を乗り越えることができた要因を三つ読み取ることができる。

一つ目は、社内のリソースを有効活用したことである。バッグづくりでいえば、テントの端材やミシンが



バッグをつくる工房

そう。シートやテントの受注には繁忙の波があるため、閑散期に余った人手をバッグの製作に振り向けた。

二つ目は、自社にないリソースをスムーズに調達できたことである。未知の分野に参入するとなれば、人材の採用や育成、ノウハウや許認可の取得などに手間がかかる。同社はM&Aにより既存企業の経営資源を効率よく取り込んだ。

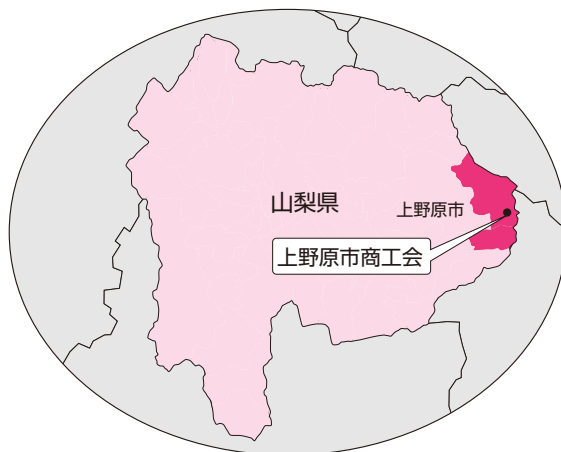
三つ目は、人脈づくりを積極的に行っていたことである。晃央さんは、商工会議所、法人会などの会合や事業マッチングサイトでの交流を通じ、地元の横のつながりを大切にしている。建築設計事務所とのM&Aは、経営者同士で自社の将来を語り合うなかで、自分は技術者に専念したいので経営を頼めなかと持ちかけられたことがきっかけだった。情報収集や出会いの可能性を高める行動が奏功しているのである。

規模を縮小していた同社が成長路線に転じたのは、晃央さんの新たな発想とバイタリティーあつてのことだ。後継者による家業の経営革新が起きたわけである。晃央さんは不惑を迎えたばかり。今後も経営手腕に期待が集まる。(山崎 敦史)



うえのはらビジネスカフェ

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



ビジネスカフェで経営者をつなぐ



上野原市商工会

経営指導員 かじはら たかてる 梶原 崇照

約2万3,000人が暮らす上野原市は山梨県最東部に位置し、首都圏中心部から約60キロメートルの自然豊かな中山間地域にあります。

1995年より人口減少が続き、高齢化も進んでいます。また若者を中心に、多くの住民がアクセスの良い都内へ電車や車で買い物に出かけるため、商店街周辺でもこの10年間で70店舗近くが店を閉めました。地元企業が今後も事業を続けるためには、ビジネスの発想や、やり方を変えていく必要に迫られています。

当地域には、農家、古民家宿、食品製造者、工芸作家など、魅力ある小規模企業がたくさんあります。市外からの移住者などが中心になって経営し、厳しい経営環境にあっても前向きに頑張っています。しかし、それらの企業は地元ではあまり知ら

れていません。

うえのはらビジネスカフェは、わたしたち経営指導員が普段の仕事のなかで出会う、魅力ある小規模企業の経営者を、会員企業に広く紹介する取り組みです。経営者同士をつなげることで、シナジーを生みだして、企業の成長発展を図ります。毎月、意欲ある経営者に事例発表をしていただき、その後中小企業診断士の進捗で、参加者が意見を交換します。参加のハードルを低くするため、各回の出席は自由です。また気軽に話し合いができるよう、市内のカフェでコーヒーを飲みながら行います。

毎回定員に達する人気で、参加者からは「自社の経営の参考になる話が聞けた」「連携先になりそうな企業が見つかった」などの感想が寄せられています。そして麦茶製造業者と

和菓子店の新商品開発や、漆の生産者と漆造形作家との連携など、少しずつですが、事業者間の新たなネットワークが生まれてきました。

当商工会は、共に成長できる意識の高い仲間たちの結びつきをつくり、相互に学び合うことで、自発的に新たな取り組みが生まれることを目指しています。そのため発表者と連携できそうな事業者に参加を呼びかけるほか、開催後のフォローアップなどにも配慮しています。

うえのはらビジネスカフェを通して知り合った事業者同士が連携して地域の魅力を発信し、地域外から人を呼び込む。その結果、商店街の空き店舗を利用した創業者が増え、さらに地域の魅力が高まるという好循環が生まれることを目標に、取り組んでいきます。



メキシコのお盆「死者の日」

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。

“オ ラ コ モ エスタン ウステデス”
“Hola, como estan ustedes?” 皆
さん、いかがお過ごしですか。

メキシコといえば「タコス」を思
い浮かべる方が多いでしょう。です
が、タコスに代表されるメキシコ料
理がユネスコの無形文化遺産に登録
されていることは、あまり知られて
いないと思います。

今回はメキシコの秋の一大イベン
トで、メキシコ料理と同様に無形文
化遺産に登録されている「死者の
日」について紹介します。この死者
の日は、数年前に有名なスパイアク
ション映画やアニメ映画で取り上げ
られたこともあり、ご存じの方も多
いのではないのでしょうか。

死者の日は死別した家族を迎える
ためのお祭りで、10月31日の夜か
ら翌朝にかけては子どもの死者が、
11月1日の夜から翌朝にかけては
大人の死者が家族のもとに戻って
くると信じられています。日本のお盆
に近いものです。最近ではペットも
家族の一員として扱われ、子どもた
ちと一緒に戻ってくるといわれてい
ます。

家族はお墓や祭壇（オフレンダ）



祭壇（オフレンダ）のお供え

などをマリーゴールドの花で派手に
飾って死者を迎えます。冒頭のアニ
メ映画を見た方は、画面のなかの至
る所がオレンジ色の花びらで彩られ
ていたのを覚えているのではないで
しょうか。

祭壇へのお供えで大事なものは
「火」「地」「風」「水」の四つで
す。「火」はろうそく蠟燭で、「地」はマ
リーゴールドで表現します。「風」
は“パペルピカドPapel Picado”と呼ばれるカラフ
ルな紙にいろいろな模様を切り出
した切り絵細工で代用します。生命
のもとである「水」は、死者が喉の
渇きに苦しまないように祭壇に供え
ます。

また「塩」も大事なお供え物で、
魔除けや、道中に死者の体が腐っ
てしまわないようにとの願いが込めら
れています。このほかに死者の生前
の好物や、チョコレートや砂糖でつ
くった頭骸骨などをそろえてお供え
物が完成します。

時代の流れとともに死者の日も少
しずつ変化しています。先述のスパ
イアクション映画が発端となり、メ
キシコシティでは死者の日に盛大な
パレードが行われるようになりました。
街中の目抜き通りを骸骨に扮し
た人たちが大人数でパレードする様
子はまさに圧巻です。

2020年は新型コロナウイルス感
染症の流行によりパレードが中止に
なりました。毎年恒例の、お墓の前
に家族一同が集まって行う宴会も自
粛せざるを得ず、故人に思いをはせ
ながらこじんまりと死者の日を過ご
すことになってしまいました。しか
し2021年は、家族のつながりをと
ても大切にするメキシコの人たちら
しい温かさがあふれる、にぎやかで
素晴らしい死者の日を迎えることを
願ってやみません。

デザイン思考の導入

— マインドセットとスキルセット —



近畿大学 経営学部 商学科 教授 廣田 章光

Hirota Akimitsu

神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。商学博士。スタンフォード大学客員教授（2013～2014年）、カリフォルニア大学客員研究員（2014年）、（公財）神戸市産業振興財団理事、日本マーケティング学会理事。（株）アシックス入社後、スポーツ工学研究所、新規事業開発などを担当。2008年から現職。2013～2014年スタンフォード大学にてデザイン思考の研究を行う。専攻は、マーケティング論、製品イノベーション論。主な著書に、『1からのブランド経営』（碩学舎）、『DX時代のサービスデザイン』（丸善出版）などがある。

ポイント

- ・ 不確実性が増す現在、論理を重視するロジカル思考に直感や感覚を重視するデザイン思考を加えた、両利きの経営が求められている。
- ・ デザイン思考は、デザイナーのように思考することでイノベーションを生み出すマインドセットである。
- ・ デザイン思考をうまく進めるためのツールがいくつも提供されている。各ツールを使いこなすことで、デザイン思考を導入したい。

不透明な時代への対応

デザイン思考は市場を創造できるエンジニアの育成を目的に、スタンフォード大学機械工学科とデザイン・コンサルティング会社IDEOが連携し体系化した^(注1)。優れたデザイナーの思考法をベースに、北欧の創造性教育、日本の集団による知識創造の仕組み、経営管理、心理学などの知見を組み込んでいる。従来にはない視点で技術を活用し新市場を生み出すシリコンバレーなどの企業が、デザイン思考を日常的に採用していることから注目された。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、産業構造、働き方など当たり前に存在した社会の仕組みは変化が求められている。2016年のダボス会議で、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity

(曖昧性)の頭文字を取ったVUCAという言葉が紹介された。2021年、われわれはVUCAが紹介された時点とは明らかに異なるVUCAに直面している。従来の常識が通用しなくなったなかで、新たな市場創造、事業創造、業務プロセスの変革を実現するための方法の一つが、デザイン思考だ。

VUCAへの対応には五つの行動が必要だという(Michlewski,2015)。①不確実性、曖昧さを受け入れること、②問題を捉え解決するための手掛かりは人間にあると考え、対象とする人間に対し深く共感すること、③深く共感するため五感を積極的に活用すること、④五感を活用し共感の水準を上げるために、遊び心をもって物事に取り組むこと、⑤よくわからないものから意味を見出すことである。五感を活用しながら得た断片的な情報を組み合わせ新たな「意味」を創造することが求められる。この意味の創造こそが新たな市場につながる。

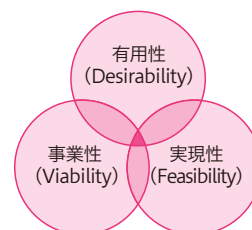
デザイン思考は、VUCAに対応するための五つの行動が組み込まれた、誰も見たことがない製品、サービス、システム、仕組みなどを創造する思考法なのである。

優れたデザイナーの マインドセットを活用

デザイン思考はイノベーションを生み出す「マインドセット」(思考パターン、思考の癖)だ。イノベーションを効率的に生み出せるように、デザイナーではない人が優れたデザイナーのように思考するこのマインドセットを活用する。個人や組織にはそれぞれ思考パターンが存在する(Kuhn,1962;加護野,1988)。同じ体験をしても人によって捉え方が異なったり、組織や業界によって類似した思考をしたりするのもマインドセットが影響している。優良企業とそうでない企業の差の一つは、組織におけるマインドセットの違いでもある。

優れたデザイナーの行動には三つの特徴がある。①人

図-1 デザイン思考の3要素



資料: Brown(2009)、Kelly and Kelly (2013)をもとに筆者作成

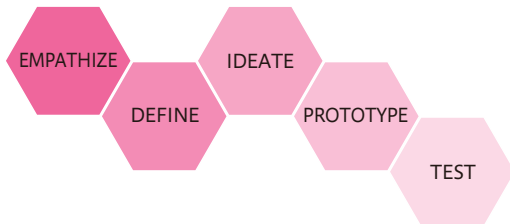
間を中心に思考する、②言葉や数値だけでなく積極的にビジュアル(スケッチ、試作品)による表現方法を使用する、③ビジュアルや言語、数値の情報を通じて、対象となる人や協働者と対話と修正を多頻度で繰り返す(諏訪,2018)。こうした行動を通じて、与えられたテーマに対し社会のなかから手掛かりを見出して、それをもとに人々が気づかない問題(ニーズ)を発見し、問題を解決する体験を創造する。そしてその体験を実現する従来とは異なる価値をもつ製品・サービスを生み出すのである。

新しい価値と事業を生み出す

IDEOの共同創業者Tim Brownは、デザイン思考を「人間中心のイノベーションへのアプローチであり、デザイナーのツールキットを利用して、人々のニーズ、テクノロジーの可能性、ビジネスの成功要件を統合する」と定義している(注2)。デザイン思考は、デザイアビリティ(Desirability:人々、社会にとっての有用な体験)、フィーザビリティ(Feasibility:体験の実現技術)、バイアビリティ(Viability:事業としての実現方法)の3要素を満たす人々にとって新しく有用な体験を事業として生み出す(図-1)(注3)。

デザイアビリティは、対象とする人間を理解して、その人間すらも気づかない問題を発見し、問題を解決する有用な体験を創造することだ。その体験を実現する技術およびその組み合わせを創造することがフィーザビリティである。そして、体験および実現技術の組み合わせを

図-2 デザイン思考の「五つのステップ」



出所：スタンフォード大学d.school(<http://dschool.stanford.edu>)

事業として成立させ、持続させる事業モデルを創造することがバリエーションだ。このなかで最初に取り組み、重視されるべき要素がデザインアビリティである。

デザイン思考のマインドセット

思考手順

デザイン思考では、優れたデザイナーのマインドセットを五つのステップで手順化し、さらに各ステップの実践を容易にする思考ツールを提供している。思考ツールをどのような場面で使用するか、あるいはどのように組み合わせるかの知見をここでは「スキルセット」と呼ぶ。個人や組織はこのスキルセットを蓄積、成長させ、デザイン思考を浸透させていくのである。

デザイン思考のプロセスは試行錯誤の連続だ。複雑で不透明な対象を取り扱うため、「早く失敗し早く学ぶ」ことを要諦とする実験アプローチを採用する。まず表現し、そして形にして実現するの繰り返しである。このアプローチの代表的手順が、スタンフォード大学d.schoolが提示した「五つのステップ」だ(図-2)。共感(Empathize)、問題定義(Define)、問題解決(Ideate)、試作(Prototype)、実証(Test)のステップを速く繰り返す。

共感では、対象となる人が置かれている状況を理解し、発生しうる感情を想像することで抱える問題を見出す。そのため、対象となる人が活動する現場で観察し、共感を

通じて問題を発見する。発見した問題の相互関係を考察し、問題の重要度も把握する。そして観察で得た情報を記載したポストイット、現地で撮影した写真などを一覧にする。次にKJ法などのツールを使用し情報を整理する。解決可能な水準で問題を表現することが次の問題解決のステップにつなげる意味で重要だ(安西、1985)。問題解決では、対象とする人の抱える問題が解決されるために必要な体験を考え、その体験の実現にはどのような製品・サービス、技術が必要かを考える。試作では、体験の可視化を優先するため、対象となる人がどのような環境において、どう行動し、どのような感情を抱くのかを時間変化に沿って記述する。それをもとに体験を実現する製品や技術およびサービスを設定し、手持ちの材料や顧客とスタッフの関係を示したカスタマージャーニーマップ、動画寸劇などにより試作する。そして、対象となる人に対し検証を行う。その結果をもとに共感、問題定義、問題解決などの修正を繰り返す。

思考形態

デザイン思考では、五つの思考手順を効果的に行うために、①ビジュアルによる思考、②チームによる思考、③体験による思考の三つの思考形態を組み合わせる。

第1の思考形態はビジュアルによる思考だ。ビジネスで一般的に使用される情報は言語情報と数値情報だが、人の表情や動作、状況など言語と数値では表現の難しい情報がある。そうした情報を可視化し共有するために、スケッチや写真、動画、試作などを積極的に用いる。ビジュアルがもっている、言葉や数値では難しい機能的要素と感情的要素を同時に表現できるという特性を活かし、試行錯誤において頭のなかにある複雑かつ曖昧な情報の表現とその共有を促進する(Brown,2009)。ビジュアル思考を実践するツールには、ビジュアル・アルファベットやカスタマージャーニーマップ、グラフィック・レコーディングなど

がある(Brown, 2015; Brand, 2017; Reason, et al., 2015)。

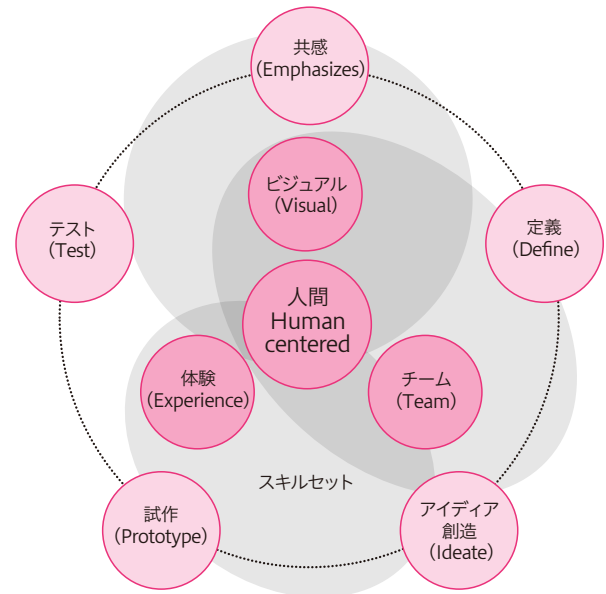
第2の思考形態はチーム思考だ。デザイン思考ではチームによって活動を行うという特徴がある。チームの編成は専門の異なるメンバー、問題発見・解決能力の異なるメンバーによって編成される。例えば、医学、電気工学、マーケティングなど専門を異にし、さらに、調査能力、試作として形にする能力、全体のとりまとめ能力を各メンバーがもつような組み合わせによってチームを編成する。また、デザイナーではない人々は非言語の表現能力を習得する機会は限られるため、言語表現や非言語表現などの多様な表現に優れたメンバーを含むチーム編成が有効となる。同じ現場において同じ事実と直面しても、異なる専門知識や能力をもつメンバーでは気づく内容の違いが生まれる。この気づきの多様性が新たな問題発見の源泉となる。

第3の思考形態は体験による思考だ。人間中心の思考では、人間そのものの理解にもとづき、人と製品とのかわり、人と人とのかわりを創造する(Brown, 2009)。これらの創造活動を通じ、新たな経験をデザインすることを「体験中心のデザイン」(Norman, 2013)と呼ぶ。一つの発言や行動を体験の視点で見ることで、対象となる人々の理解を促進できる。こうした体験を構成しているのが活動で、活動を構成しているのが行動(動作、発言、表情、感情)だ。体験は活動の組み合わせで、活動は行動の組み合わせによって成り立っている。そして体験は時間変化と空間(環境)変化のなかで存在する。そのため体験を生み出すには現状の行動や感情を可視化し、行動や感情をどのような状態にするかを考察、検証する必要がある。

スキルセット

デザイン思考では、前述した思考手順と思考形態を効率的に行うためスキルセット(思考ツール)が提供されている(図-3)。デザイン思考の五つのステップだけを実行

図-3 デザイン思考のマインドセットとスキルセット



資料：筆者作成

しても充分とはいえず、各ステップをうまく進めるため、どのタイミングでどのような思考ツールを使用するかについて、実際に体験しながら習得する必要がある。

例えば、共感のステップでは、対象となる人を理解し問題を発見するために観察を行い、動作、表情、感情とほかの人々や環境との関係、時間経過に伴う変化を記録する。この観察を進めるツールの一つが「POEMS」だ。POEMSとは、People (人)、Objects (物)、Environments (環境)、Messages (メッセージ)、Services (サービス)の頭文字で、観察における視点を提供する。経験が少なくても一定の情報を網羅的に収集できる。

また、言語と非言語表現を組み合わせることで多くの情報を記録、共有できるため、非言語の取り扱いに慣れていない場合には、ビジュアル・アルファベット、写真、動画、音声を使って記録する。観察によって得た情報を整理し、問題を発見しやすくするツールも提供されている(表)。このようにデザイン思考では、思考手順をうまく

表 思考手順、思考形態、スキルセットとの関係

		思考手順(ステップ)					事業としての統合
		共感 (Empathize)	問題定義 (Define)	問題解決 (Ideate)	試作 (Prototype)	実証 (Test)	デザイアビリティ (Desirability)、 フィージビリティ (Feasibility)、 バイアビリティ (Viability)
思考形態(スタイル)	ビジュアル (Visual)	POEMS ジャーニーライン ペイン/ゲイン 共感マップ	Photo KJ 法 ビジュアル・アルファベット POV (Point of view)	9ウィンドウズ	ストーリーボード		
	チーム (Team)		特性要因図 連関図 KJ 法	オズボーンのチェック リスト スキャンパー法 6ハット	MVP(ミニマム・バリアブル・プロトタイプ) ペーパープロトタイプ		バリュー・プロポジション・キャンパス ビジネスモデル・キャンパス
	体験 (Experience)		JOB 理論 (Job to be done) パワーオブ10		ストーリーボード カスタマー・ジャーニーマップ サービス・ブループリント		

資料：筆者作成

(注)ここに示したスキルセットについてはBrown(2015)やBrand(2017)、Kumar(2012)、Reason, et al. (2015)などが詳しい。

進めるため、思考手順ごとに思考形態を活かしたツールがある。このツールを組み合わせたスキルセットを習得することによって、デザイン思考をうまく活用できる。

デザイン思考の組織への導入

新規事業・ビジネスモデル開発、スタートアップに有効

経済産業省・特許庁(2018)は、経営におけるデザインの役割として、ブランド構築とイノベーションの二つを挙げ、デザインを色、形を整える狭義の意味ではなく、企業が重視する価値およびそれを実現する意志を表現する活動とする広義の意味として位置づけている。そして広義のデザインの活用により、企業の成長と競争力向上につながるブランド力、イノベーション力の向上につなげることを提唱している。ブランド力向上の効果は組織活

動の一貫性と価値の差別化、イノベーション力向上の効果は人々も気づかないニーズの発見とその解決を促進することによる市場の創造、ビジネスモデルの創造を通じた差別化された価値の創造である。

わが国でも、起業家育成向けの講座で、デザイン思考、サービスデザインなどが科目の一つになってきており、スタートアップではデザイン思考を日常的に活用する企業が増えてきた。また、大企業の新規事業でもデザインの効果に注目するケースが増えている。日立製作所は、自社製品を単体ではなく、自社および他社の製品・サービスと統合したサービスとして提供する事業展開を進めている^(注4)。そして推進するDX(デジタル・トランスフォーメーション)事業における人材育成プログラムでは、デザインが重要な位置を占めている(八木、2019)。

デザイン思考を活用していると明言してはいないが、

デザイン思考と類似するアプローチを採用している企業も多くある。例えば、コモディティ化した家電市場において新たな価値を創造し高価格帯製品を製造しているバルミューダもその一つである（廣田、2016）。

また、ネスレ日本はコモディティ市場において、新たな価値を創造し事業を拡大している。その原動力になっている仕組みの一つが、2011年から実施している、社員参加によりマーケティングイノベーションを生み出す仕組み「ネスレイノベーションアワード」である（廣田、2017）。これは単なるアイデア提案制度ではない。ほかの企業のアイデア提案制度とは異なる特徴が二つある。第1に社員の業務のなかで新たな顧客を生み出す事業を考えること、第2に提案されるアイデアは小規模の実験をしていることである。鉄道駅の売店に代わりネスカフェバリスタによって低価格でコーヒーを提供する「ネスカフェステーション」事業もこの仕組みから生まれた。乗降者減少による駅ナカ売店の採算悪化は無人駅化につながる。この問題を解決し、鉄道利用者、鉄道会社、ネスレ日本それぞれに価値をもたらす事業となっている。

両利きの経営が求められる時代

一般にデザインは、アイデアをより魅力的にする手段として理解されている場合が多い。デザイン思考を導入し成果をあげている企業は、デザインをより戦略的に活用できると考えている。そして、デザイナーとしての自覚のない人々が、誰もが有する直感、感覚、表現を日常的に活用することを可能にしている（Brown, 2009）。

論理的であることを重視するロジカル思考に対して、デザイン思考では直感や感覚を重視する。ロジカル思考では左脳を使い、デザイン思考では右脳を使用する。このように個人、組織に属する人々がもつ能力を有効に活用する点でも、デザイン思考を導入する意義がある。不確実性が増すほど従来の思考法だけの経営には限界がある。

その解決には、従来の思考にデザイン思考を加えた、両利きの経営が求められるのである。

（注1）デザインがすべての社会活動にかかわることを説明したのは、Simonだ。Simon（1978）は、現状の状態をより好ましい状態に変える行動はデザインであり、誰もが日常的にデザイン活動を行っているとしている。また、1991年にPeter G. Lowは、建築家の創造プロセスを問題解決のモデルとして可視化し、デザイン思考という言葉を使用した。

（注2、3）<https://designthinking.ideo.com>

（注4）<https://www.hitachi.co.jp/rd/research/design/index.html>

<参考文献>

- 八木玲子(2019)「着想力も「テンプレート化」で強化する、日立のデジタル人材教育の中身とは」日経xTECH2019年12月12日
安西祐一郎(1985)『問題解決の心理学—人間の時代への発想』中央公論新社
加護野忠男(1988)『組織認識論』千倉書房
経済産業省・特許庁(2018)『「デザイン経営」宣言』
諏訪正樹(2018)『身体が生み出すクリエイティブ』筑摩書房
廣田章光(2016)日経MJ 2016年8月29日
——(2017)日経MJ 2017年6月5日
Brand,Williemien(2017) *Visual Thinking:Empowering People and Organisations through Visual Collaboration*, Laurence King Publishing.
(ウィーリーマイン・ブランド著、遠藤康子訳(2018)『VISUAL THINKING—組織を活性化する、ビジュアルシンキング実践ガイド—』ビー・エヌ・エヌ新社)
Brown,Sunni(2015) *The Doodle Revolution:Unlock the Power to Think Differently*,Portfolio.(サニー・ブラウン著、壁谷さくら訳(2015)『描きながら考える力—The Doodle Revolution』)
Brown,Tim(2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Business.(ティム・ブラウン著、千葉敏生訳(2014)『デザイン思考が世界を変える』早川書房)
Kelley,Tom and David Kelley(2013) *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, Crown Business.(トム・ケリー、デイヴィッド・ケリー著、千葉敏生訳(2014)『クリエイティブ・マインドセット—想像力・好奇心・勇気が目覚める驚異の思考法—』日経BP)
Kuhn,Thomas S.(1962) *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press(トーマス・クーン著、中山茂訳(1971)『科学革命の構造』みすず書房)
Kumar,Vijay(2012) *101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*, Wiley(ヴィジェイ・クマー著、渡部典子訳(2015)『101 デザインメソッド—革新的な製品・サービスを生む「アイデアの道具箱」』英治出版)
Norman,Don(2013) *The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition*, Basic Books.(D.A. ノーマン著、岡本明・安村通見・伊賀聡一郎・野島久雄訳(2015)『誰のためのデザイン? 増補・改訂版—認知科学者のデザイン原論—』新曜社)
Michlewski, Kamil(2015) *Design Attitude*, Routledge.
Reason, Ben, et al.(2015), *Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*, Wiley.
Simon,Herbert A.(1978) *The Sciences of the Artificial*, The MIT Press.(ハーバート・A・サイモン著、稲葉元吉・吉原英樹訳(1987)『新版システムの科学』パーソナルメディア)



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。

気軽に立ち寄れる無人モデルハウス



(株)サンエー

代表取締役 **庵崎 栄** (いおざき さかえ)

〈企業概要〉

代 表 者 庵崎 栄
創 業 1994年
資 本 金 2,100万円
電話番号 046 (828) 3351

所 在 神奈川県横須賀市三春町4-1-10
事業内容 電気工事、太陽光発電設備販売、住宅販売
従業者数 60人(うち、パート2人)
U R L <https://sanei-e.com>

(株)サンエーが千葉県君津市で展開する住宅事業のモデルハウスには営業担当者がいない。無人だからこそ多くの人を訪れて、見学後の満足度も高いという。無人モデルハウスを導入したことで同社の住宅事業の業績は飛躍した。無人モデルハウスはどのように生まれたのか、また、どのように販売につなげるのか。社長の庵崎栄さんに話をうかがった。

住宅事業に参入

——御社の沿革を教えてください。

当社は、1994年に個人の電気工事業としてスタートしました。創業当初は小口工事をこなしていましたが、2000年ごろには、受注額が5,000万円ほどの大きな工事を請けられるようになり、従業員数は5人となりました。ただし、手がける工事のほとんどが下請けで利益を確保するのに苦労していました。

そこで利益率の高い元請け工事を始めようと2003年に取り組んだのが、家庭用の太陽光発電設備の設置工事です。当時、太陽光発電設備はあまり普及していなかったため、ノウハウをもつ同業者はほとんどいませんでした。競合が少ないうちに設置技術を高めた結果、当社には多くの工事が集まりました。やがて、設備の販売も手がけるようになり、一般家庭への営業を始めました。

さらに2011年、当社は売電用の太陽光発電設備の販売と設置工事も始

めました。遊休地などに架台を立て、そこにパネルを設置するものです。家庭用も売電用も設置工事は元請けですし、設備販売の収益も得られることから、当社は十分な利益を確保できるようになりました。営業エリアを拡大し、2014年には千葉県君津市や島根県松江市など5カ所に営業所をもつようになり、従業員の数は15人に増えました。

そして、最近では2015年に始めた住宅事業に力を入れています。戸建ての注文住宅の設計、施工、販売を

一貫して行っています。住宅事業はまだ君津市の営業所でしか取り組んでいませんが、着実に実績をあげてきており、現在、当社の売り上げの約3割を占めています。

——なぜ住宅事業を始めたのですか。

きっかけとなったのは、家庭用の太陽光発電設備を飛び込みで営業したときの苦い経験です。わたしは設備導入のメリットを丁寧に説明し、手応えを感じました。ところが、契約には至りませんでした。

ただし、その方は太陽光発電設備を導入しなかったわけではありません。自身の住宅を建てたメーカーから購入したのです。わたしは、住宅を建てるのがどれほど影響力のあることか思い知りました。住宅を建てることから付き合えれば、修繕や新たな電気設備の導入などでもお客さまに頼ってもらえるので、当社の営業基盤の確立につながると考えたのです。

——住宅事業では、どうやってライバルと差別化を図っていますか。

世帯年収400万円ほどの20～30歳代の若者をターゲットとし、販売価格を低く抑えています。土地を含めて3,000万円以内に収めるケースがほとんどです。近隣で他社に依頼するよりも安いと自負しています。

秘訣は土地の仕入れです。当社は以前から地元の地主を訪問し、遊休地を太陽光発電設備の土地として販売する手伝いをする中で、良好な関係を築いてきました。そのため、地主から住宅用の土地を市場価格より安く仕入れられるのです。

もちろん、価格だけではなく、暮らしやすい住宅であることも重視しています。当社はスマートフォンによる家電管理システム「S-REMOS^{エス リ モ ス}」を販売するすべての住宅に搭載しています。いわゆるIoT住宅です。

S-REMOSの仕組みを説明すると、屋根裏に設置した制御基盤と、照明やエアコン、電子錠の玄関ドアなどの家電を配線でつなぎます。居住者はスマートフォンの専用アプリで制御基盤に指示を出せば、どこからでも家電を操作できます。

——S-REMOSの開発経緯を教えてください。

当社が電機メーカーおよびソフトウェア製作会社と共同開発しました。S-REMOSのアイデアのヒントになったのは電気自動車です。当時、わたしは日本で発売後間もない米国産の電気自動車を購入し、エアコンなどの車内設備をスマートフォン一つで操作できる便利さに感動しました。住宅でも同じことができれば、スマートフォンが生活必需品になっている若

者に受け入れられると考えたのです。

とはいえ、当社は電気工事業者です。なので単独での開発はできません。そこで、協力してくれる会社を探しました。10社ほど訪問してようやく見つかり、約1年かけてS-REMOSを完成させました。そして、当社は住宅事業に参入したのです。

業界の常識と異なる営業方法

——住宅販売の実績はどうでしたか。

発売から1年間で売れたのはわずか3棟でした。販売数を伸ばせなかった最大の理由は、営業方法でした。新築住宅の営業はモデルハウスを設置するのが一般的です。来場者は、入り口で氏名や住所、電話番号に加えて、家族構成、勤務先、年収、購入希望時期などたくさんの情報をアンケート用紙に記入します。その後、営業担当者の熱心な説明を聞きながらモデルハウスを見て回ります。

この方法を当社も採っていたのですが、ターゲットとする若者には合っていなかったのです。気軽になかをのぞいてみたいと考える若者にとって入り口でさまざまな個人情報を入力することには抵抗があります。入ったとしても、常に営業担当者につき添われていたのでは落ち着いて見ることができません。

この問題を解決するために、わた



営業担当者のいないモデルハウス

しはS-REMOSを活用してモデルハウスを無人化することを思いつきました。無人であれば気軽に入ることができるので、来場者は増えるでしょう。人目を気にせず自由になかを見て回れば、マイホームでの生活を疑似体験でき、来場者の購買意欲は高まると考えたのです。

——モデルハウスが無人だと成約につながりにくいように思いますが。

住宅は大きな買い物なので、モデルハウスの見学だけで決める方はほばいません。大切なのは来場後のアフターフォローです。来場から成約までの主な流れは次のとおりです。

まず、無人モデルハウスを見学する準備として、LINEで当社のアカウントを登録し、氏名と住所、電話番号、希望の見学日時を入力してもらいます。若者はSNSでつながることにあまり抵抗を感じないと考えました。また、事前に教えてもらう情報はアフターフォローで連絡するの

に最低限必要なものに絞り、来場するためのハードルを下げました。

見学当日は、来場者がモデルハウスに到着したら当社のLINEアカウントに連絡してもらいます。当社の従業員は営業所からS-REMOSでドアを開錠し、来場者はスマートフォンで照明や空調の操作を体験しながらなかを見て回ります。玄関やキッチン、各部屋などに2次元バーコードを掲示しておき、それをスマートフォンで読み込めば実際にその場所を使用するイメージ映像が流れます。担当者がいなくても設備について説明できるわけです。

初めはちょっとなかを見てみようとして来た方でも、実際に住むイメージが湧くので、帰るころには自分の家をもちたい気持ちが高まっています。そうした気持ちが冷めないように、見学の翌日にアンケートのお願いをお礼とともにLINEで伝えます。ここからアフターフォローを進めていき、少しずつ良好な関係を築いていきます。住宅購入に前向きな反応があった場合には、成約につながれるように担当者をつけて積極的にアプローチするようにしています。

——導入した成果はどうでしたか。

地元のフリーペーパーへの掲載やSNSでの情報発信により無人モデルハウスを周知したところ、予想以上

の反響がありました。多いときには1週間で40組の来場があり、ほとんどが当社のターゲットとする若者でした。来場後のアンケートでは人目を気にせず楽しめたとのコメントがたくさん寄せられました。無人モデルハウスがいかに気軽に立ち寄れる場所であるかがわかりました。

ただ、新たな課題も見つかりました。来場時に登録した当社のLINEアカウントを見学直後に解除する方が多いことです。来場者の約7割から解除されてしまいました。せっかく来場してくれたのですから、住宅について気兼ねなく相談できる関係でいたいものです。そこで、見学後も来場者とのつながりを保つために二つの取り組みを始めました。

想定外の成果が続々と

——どのような取り組みですか。

一つは、LINEによる情報発信です。内容は、住宅ローンの金利や自治体の補助金などです。当社が発信した情報をもとに、購入時の住宅ローンの支払額と賃借している家の家賃が変わらないのに気づき、一気に購買意欲が高まった方もいました。

もう一つは、イベントの開催です。モデルハウスの庭でバーベキューを行うといったものです。こうしたイベントは、来場者と当社の従業員が

初めて会う機会になります。一度顔を合わせれば、相談しやすくなるという方も多いと思います。

この二つの取り組みによって、当社のLINEアカウントの登録を解除する来場者は、1割ほどに減りました。無人モデルハウスの導入、来場者と長く付き合っていくための取り組みの結果、2019年には、40棟を販売することができました。従業員の数は、60人にまで増えました。

無人モデルハウス導入の成果は販売数の増加以外にもありました。それは、業務の効率化です。従来の方法ではモデルハウスに従業員が常駐していなくてはなりません。来場者が少ない日もあり、待機時間を無駄にしてしまうことがありました。無人化したことで待機時間がなくなったので、空いた時間を顧客との打ち合わせや社内での人材育成などに充てられるようになったのです。

——現在、コロナ禍で苦労している住宅メーカーは多いと思いますが、御社にも影響はありましたか。

当社の売り上げは落ちませんでした。無人モデルハウスでは見学中に当社の従業員を含め他人と接触することは一切ありません。アルコール消毒液や手袋を設置するなど感染対策を徹底しています。コロナ禍であつても安心して見て回れることか

ら、来場者は減らなかったのです。

コロナ禍において、誰とも接触せずに見学できる当社の無人モデルハウスは同業者から注目されました。そこで、当社は無人モデルハウスのシステムを集客ノウハウなども含めてパッケージ化して住宅メーカーに販売することを始めました。

——IoT住宅を使った新たなビジネスモデルを生み出したわけですね。

当社はすでに無人モデルハウスのシステムを大手住宅メーカーに販売しました。まったく新しい顧客を獲得できたのです。しかし、中小住宅メーカーへの販売実績はまだありません。地場の中小住宅メーカーにも無人モデルハウスの販売を広げてい

きたいと考えています。

中小住宅メーカーの多くは地元密着で商売を行い、地域事情に精通しています。その地域に住宅を購入したい人にとって有益な情報を提供できるでしょう。モデルハウスへの来場数を増やせば、アフターフォローで信頼関係を築き成約数を伸ばせるはずです。また、従業員がモデルハウスに待機して発生するロスの影響は、人員が豊富な大企業に比べて大きいでしょう。

無人モデルハウスを導入する効果は中小住宅メーカーのほうが大きいはずです。導入してもらうために、同じく中小住宅メーカーである当社が住宅販売数をもっと伸ばして成功例を示していきたいと思います。

取材メモ

庵崎さんは住宅事業の参入当初、モデルハウスへの来場者が少ないことと、来場者の購買意欲を高められないことに悩んだ。ターゲットである若者の身になって打開策を考えた末、担当者が駐在しない営業スタイルを思いついた。実現のために活用したのが、S-REMOSだったわけだ。庵崎さんは、自社の目指すべき姿をよくイメージしてから解決方法を検討した。そのうえで最先端技術であるIoTの活用が最適だと判断したからこそ売り上げを増やせたのだろう。

さらに同社は、最先端技術の活用により副次的な成果も得ている。待機時間の削減による業務の効率化、非接触営業による新型コロナウイルスへの感染防止効果、同業者という新たな顧客層の獲得である。最先端技術は幅広い業務領域に好影響を与えるため、当初の狙いとは別の成果も得られやすい。明確な意図をもって最先端技術を経営に取り入れることができれば、業績を期待どおりに、うまくいけば期待した以上に伸ばせるはずだ。

(篠崎 和也)



企業の長期的な成長のためにはE(Environment:環境)、S(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4回

ソーシャルビジネスと中小企業



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。

「ソーシャルビジネス (Social Business)」は、社会的課題を解決するためにビジネスの手法を用いて取り組む活動を意味する。社会的課題のなかには地域特有の課題もあり、そうした課題に取り組むソーシャルビジネスを立ち上げるには、地域との関係性が深い中小企業が最も適している。

今回は社会について整理したうえで、企業が社会のなかで果たすべき責任について解説し、主にリスクについて言及した。今回は社会貢献や社会的課題への取り組みを、チャンスとして生かすにはどうすればよいのかを解説していく。

社会的課題と経営

社会貢献や社会的課題への取り組みをビジネスチャンスと捉える考えは以前から存在した。例えば、環境問題が注目されたときに生まれた、環境に配慮した商品やサービスを積極的に購入するグリーンコンシューマーだ。さらに、新しいライフスタイルとして、「健康で持続可能な社会を志向する生活様式」を意味する「LOHAS (Lifestyles of health and sustainability: ロハス)」という概念も登場した。こうした環境を意識する生活者を一つ

の層として、マーケティングでアプローチすることがある。

また、経営戦略の領域で代表的なものにCSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) がある。CSVは、ハーバード大学教授のマイケル・ポーターらが提唱した概念で、社会課題の解決に取り組むことによって、社会価値と経済価値の両方を創造する経営モデルである。

社会的課題とは何か

ここで社会的課題について整理しておこう。社会的課題とは、個人や企業だけでなく社会全体で取り組むべき

表-1 定款に記載された特定非営利活動の種類(複数回答)

号数	活動の種類	法人数
第1号	保健、医療又は福祉の増進を図る活動	29,895
第2号	社会教育の推進を図る活動	24,741
第3号	まちづくりの推進を図る活動	22,625
第4号	観光の振興を図る活動	3,643
第5号	農山漁村又は中山間地域の振興を図る活動	2,947
第6号	学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	17,855
第7号	環境の保全を図る活動	13,270
第8号	災害救援活動	4,403
第9号	地域安全活動	6,248
第10号	人権の擁護又は平和の活動の推進を図る活動	8,608
第11号	国際協力の活動	9,834
第12号	男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	4,729
第13号	子どもの健全育成を図る活動	23,516
第14号	情報化社会の発展を図る活動	5,757
第15号	科学技術の振興を図る活動	3,081
第16号	経済活動の活性化を図る活動	8,918
第17号	職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	13,168
第18号	消費者の保護を図る活動	2,957
第19号	前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	23,281
第20号	前各号で掲げる活動に準ずる活動として都道府県又は指定都市の条例で定める活動	283

出所：内閣府「特定非営利活動法人の活動分野について(2020年09月30日現在)」
(<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-bunyabetsu>)

課題のことである。これまでは主に政府や行政などが解決に取り組んできたが、社会的課題が増加・複雑化し、これらの組織だけでは解決できなくなってきた。前回述べたSDGsはまさにその一例で、政府や地方自治体だけでなく、企業や大学、市民といったすべての人々の参加が求められている。このように、企業に社会的課題の解決に取り組んでほしいという声は高まっている。

では、社会的課題にはどのようなものがあるのか。考えるうえでNPOが参考になる。多くのNPOは活動分野が20に分類されている「特定非営利活動法人」の形態で

表-2 ソーシャルビジネスの三つの要件

社会性	現在、解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。
事業性	ミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。
革新性	新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。

出所：経済産業省「ソーシャルビジネス研究会報告書」(2011年3月)

(注) 社会性について、解決すべき社会的課題の内容により、活動範囲に地域性が生じる場合もあるが、地域性の有無はソーシャルビジネスの基準には含めない。

活動している(表-1)。つまり、その数だけ社会的課題が存在する。ただし、大まかな分類なのでこれ以外にも社会的課題が存在していることは理解しておく必要がある。

社会的課題の解決に取り組むビジネス

従来、主に社会的課題の解決に取り組んできた政府や行政は税金によって成り立つ組織であり、近年増えているNPOの主たる財源は寄付である。つまり、社会的課題を解決するための資金源は、国民や企業による税負担か寄付の二択であった。そこに、新しくビジネスの手法を持ち込んだのが「ソーシャルビジネス(Social Business: 社会的課題を解決するためにビジネスの手法を用いて取り組む活動)」だ。経済産業省が2011年に公表した「ソーシャルビジネス研究会報告書」は、表-2に示す三つの要件を満たす主体をソーシャルビジネスだとしている。

ソーシャルビジネスの担い手

ソーシャルビジネスを行う組織は、企業、NPO、ボランティア組織などさまざまだが、おのおの異なる強みをもっている。企業はビジネスセンスに優れ、ソーシャルビジネスの事業化がうまい。NPOは社会的課題に詳しく、

支援先の状況について理解が深い。ボランティア組織はメンバーの生活費を捻出する必要がないため、利益が出にくい活動でも参入しやすい。

もちろん弱みもある。企業は社会的課題の背景やこれまでの支援の形、失敗などの情報が不足しがちなため、ビジネス視点で参入してしまい摩擦を起こすことがある。NPOはビジネスに詳しくないため、事業化が上手ではない。ボランティア組織はメンバーの善意によって成り立っているが、おのおのに生活があり組織としてまとまって活動するのが難しい。このように、すべての組織に強みと弱みがあるため、足りない部分を別の組織から学ぶ必要がある。

企業は共有と共感についてNPOのマネジメントから学ぶとよいだろう。NPOにとって、何のために存在し何のために活動しているのかを示す「ミッション」は活動の根幹を成すとても重要なものだ。NPOはこれを明確化し、メンバーにしっかり共有している。もちろん企業にもミッションはあるが、社員への共有がNPOに比べて不十分なケースが少なくない。まずは、ミッションを明確にし、社員全員としっかり共有することが大事である。

次に重要なのが共感である。NPOの多くは財政が厳しい。それでもやりがいをもって参加する人たちがいる。そこにあるのは解決すべき社会的課題とミッション達成に向けた取り組みへの共感である。企業はビジネスの視点だけでなく、人々の共感を得られるかという視点をもって社会的課題の解決に取り組むことが大事である。

社会的企業と社会起業家

ソーシャルビジネスが広がり、社会的課題に取り組む企業は「社会的企業」、社会的企業やソーシャルビジネスを立ち上げた人は「社会起業家」と呼ばれるようになった。社会的企業の特徴は、社会的課題の解決を目的とし

た事業を行い、商品やサービスを有料で提供することである。

企業内社会起業家

昨今、企業の活性化のため企業内起業家を育成する動きが活発だ。新規事業の立ち上げにはリスクがあるが、それを企業のなかで行えば、企業にとっては新しいビジネスが広がるし、立ち上げた本人も独立して起業するよりリスクを軽減できる。これは新規事業がソーシャルビジネスの場合も同様で、企業内でソーシャルビジネスを立ち上げた人は「企業内社会起業家」と呼ばれる。

企業内社会起業を進める際は、経営戦略、新規事業、マーケティングの三つの領域から考えるとよいだろう。まず経営戦略だ。社会貢献や社会的課題への取り組みが自社にとっても有益となる領域を考える。CSVの三つのアプローチ「製品と市場を見直す」「バリューチェーンの生産性を再定義する」「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」をもとに自社の本業を見直してみるとよいだろう。

取り組む領域が決まったら、次は新規事業の内容を検討する。自社が取り組むべき社会的課題を前掲表-1に記載した20のなかから選ぶところから始める。その際、自社の事業と関係がある分野を選ぶのがよい。自社の事業と離れている課題に取り組もうとしても、課題解決のための計画を立てることが難しいし、自社のステークホルダーから共感されにくい。企業理念などと照らし合わせて考え、マッチする社会的課題を選ぶのがよいだろう。

最後にマーケティングだ。選んだ事業に消費者のニーズがあるかを考えることが重要である。注目すべき手法に「ソーシャルプロダクトマーケティング」がある。ソーシャルプロダクトとは、社会的課題の解決に貢献する商品やサービスのことだ。大きく分けて「商品そのものが社会的課題の解決につながるもの」と「商品を購入す

ることによって寄付されるもの」の二つがある。

例えば、東日本大震災では被災地の企業が大打撃を受けただけでなく、影響が全国に広がり消費の自粛という行動にまでつながった。しかし、少し時間が経つと消費者から「被災地を応援するために商品を購入しよう」という動きが広がった。こうした「応援する消費行動」はその後の熊本地震や北海道胆振東部地震などでもみられ、いまや災害が発生したときの消費行動の一つになった。

被災地を応援する商品には二つのタイプがある(表-3)。一つは被災した地域の企業の商品だ。災害が起こると物流だけでなく、その地域への観光も止まり、地域の名産品などが売れなくなる。そうした商品を積極的に購入するのだ。もう一つは「寄付つき商品」など被災地の支援活動につながる商品だ。寄付つき商品は、被災地以外の企業が被災地の応援のために売り上げの一部を寄付することができる商品で、消費者は購入するだけで寄付できる。販売中の商品やサービスに寄付をつけるだけでよく、期間も限定できるので企業が導入しやすいメリットもある。こうした商品を積極的に購入する層がいるので、プロモーションの一つとして導入する企業が出てきている。

🔗 ポイントは応援・共創・巻き込むこと 🔗

ここまで自社でのソーシャルビジネスの立ち上げについて解説してきたが、その際は次の三つを考えながら進めるとさらによいだろう。一つ目は応援だ。社会的課題の解決にはさまざまな組織の参加が必要だが、組織がそれぞれ単独で取り組まなければならないわけではない。これまでの事業を通じて培われた自社で責任をもつべきという姿勢から、こうした活動でもすべてを1社で背負おうとする企業が多い。しかし、自社の取り組みをしっかりPRし、その活動と自社への応援を募ればよいのだ。

二つ目は共創だ。社会的課題の存在をPRし、それに

表-3 被災地の支援活動につながる商品のタイプ

タイプ	商品	内容
被災地商品型	被災地でつくられた商品	被災地の商品を購入することで被災地の企業や働く人たちの雇用を支援
寄付型	被災地とは関係のない商品	売り上げの一部を寄付することで被災した人や被災地で活動するNPOを支援

資料：筆者作成

自社が取り組むことを伝えて参加を呼び掛ければ、賛同して力を貸してくれる人や組織が現れる。一方通行のコミュニケーションにならないように気をつけ、賛同してくれた人たちの意見を聞きながら一緒に活動を創るとよい。マーケティングの領域でも同様のことが行われており、「共創マーケティング」と呼ばれている。

最後は巻き込むことだ。上記の応援や共創がまさにそうだが、消費者やNPOなど、ほかの人や組織を巻き込むように動くことが大切である。巻き込むと聞くといやがる人もいるかもしれないが、そうした人はそもそも社会的課題への関心が低く、一時的に関係をつくれても継続は難しい。応援したい、共に創りたい、巻き込まれたいという層は確実にいるので、そういう人たちを仲間にするればよい。その関係は共感によってつながっているので、同じような特性をもつ人へ情報が伝わりやすく、さらにファンになる人を連れてきてくれる。

前回、中小企業は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と述べた。それは地域の課題解決にもいえる。社会的課題のなかには地域特有の課題もある。そうした課題に取り組むソーシャルビジネスを立ち上げるには、中小企業が最も適している。中小企業が地域経済だけでなく、地域社会の発展も同時に行うようになれば、その地域はさらに良くなるし、全国へ誇れる場所になる。地域発の社会的企業と企業内社会起業家が現れることを願っている。

第34回 4月 — 美保神社の青柴垣神事

島根県松江市の美保関^{みほのせき}に鎮座する美保神社は恵比寿信仰の中心です。全国各地の恵比寿神社の総本社として、多くの漁業関係者から豊漁祈願、大漁祈願の御利益があると信仰を集めています。美保神社から篤信者に分け与えられる波剪御幣^{なみきりごへい}という特別な御幣は、古くから荒波を乗り越えてきた北前船^{きたまえぶね}の航海の安全に抜群の御利益があったものと語り継がれてきました。その霊験は今も海運や空輸の関係者の間で信仰を集めています。

本誌2020年12月号では美保神社の冬の神事である諸手船事^{もろたふね}を紹介しました。それを振り返りながら、今回は4月にある春の神事、青柴垣神事^{あおふしがき}について詳しくお話します。

美保神社には、右殿に事代主神^{ことしろぬしの}、左殿に美穂津姫命^{みほつひめのみこと}と、二柱の神がまつられています。青柴垣神事では、国譲りを決めた事代主神がいったん青柴垣の内に身を隠した後、あらためて甦^{よみがえ}るといふ次第で構成されています。

毎年4月の青柴垣神事が終わった後に、美穂津姫に奉仕する一の頭家^{とうや}と事代主神に奉仕する二の頭家の二

人が御神籤^{おみくじ}で選ばれます。二人の頭家は1年間の精進潔斎の生活が始まります。

頭家は365日間、毎日潮をかき、美保神社に日参します。実際に海に入って潮をかいしたのは1955年（昭和30年）代までで、今では風呂で水を浴び、塩で清めてから参拝しています。頭家に選ばれた人物は1年間、葬式や墓地にはけっして行ってはいけません。美保神社の祭神が嫌う鶏卵を食べてはいけません。人混みや雑踏にも行きませんし、大鉢料理に手をつけません。そうして、清浄を保ち、言葉遣いにも気をつけます。頭家の1年間はまさに、一人の若者が立派な人間へと変わっていくような1年だといわれます。頭家の妻は小忌人^{おみど}、女兒は伴人^{ともど}と呼ばれる役を担います。

いよいよ4月7日は本祭りです。赤緑黄色など五色の幟^{のぼり}を高く立てて周囲を巡らせ、小屋のような形を設えた青柴垣とみなされる装飾をした御船には、前日から絶食した二人の頭家と、世話役の背に担がれた小忌人と伴人が乗り込みます。やや長い時間、小屋状のものに籠^{こも}っての神

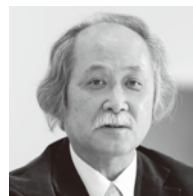
事があり、それを終えて上陸してきた頭家と小忌人や伴人は神懸^がかり的な心理状態になっています。

そして神社の会所の大棚飾りの前に列座して、茫然^{ぼうぜん}としたまま手に黄金色の蝶形の扇を次々と持ち替えさせられます。人々は「おかげ」をいただくといって、頭家が手にした扇を分け与えてもらいます。

美保神社は宮司や禰宜^{ねぎ}を中心とした神社としての古い由緒を伝えながら、地元の住民が構成する宮座という組織を支えとし、昔から霊験豊かな神社として広く信仰されてきました。古い神社には、いろいろと複雑で不思議な祭りが伝えられていますが、その不思議な霊験力も、やはり確かに伝えられているのです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり



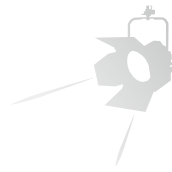
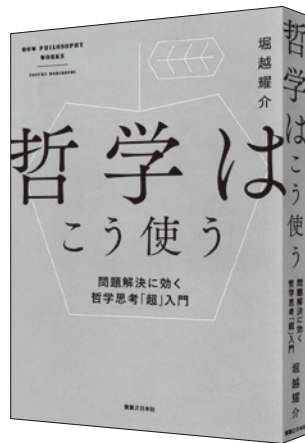
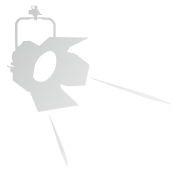
1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大學文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。

堀越 耀介 [著]

哲学はこう使う

—問題解決に効く哲学思考「超」入門—

実業之日本社 定価（本体1,500円＋税）



どういうことか。そもそも人を動かすことができるのか、と問うてみる。すると、自分にできることは他人にもできるはずだという隠れた前提が、自分の考えにあったことに気づくかもしれない。

また、もっと成長するにはどうすればよいのかという悩みがある。今度は類比を用いて体の成長に例えてみる。身長が永久に伸びることが成長ではなからうと考えると、成長は単純に増大や伸長を意味していないことがわかる。それでは成長は、何を意味するのだろうか。環境に応じて変化することそのものが成長なのではないか、などと考えを広げることができる。

このように悩みに対してさまざまな角度から問いをぶつけると、悩みのとらえ方が変わり、収斂^{しゅうれん}された新しい考え方が生まれる。その考え方は自分の行動指針や信念ともいえるものだ。新型コロナウイルス感染症の拡大で、経営者は刻々と変わる情勢への対応に迫られ、悩みは尽きないだろう。哲学を使うことが、悩みの答えだけではなく自分の信念をも見つけるきっかけとなるかもしれない。

（笠原 千尋）

どうしたら仕事がうまくいくか。もっと成長するにはどうすればよいのか。わたしたちは日頃から、さまざまな悩みを抱え、そして一生懸命答えを出そうとする。本を読んだり、インターネットで検索したり、答えを探す手段は豊富にありそうだ。

しかし著者は、調べて出した回答は他人の考えにすぎず、自分の悩みに当てはまるとは限らないと説く。そして「自分のための答えを見つけよう」と勧め、その方法として哲学の使い方を紹介する。著者は、企業や学校で哲学の実践方法の講師を務める。悩みの具体例が豊富に掲載されており、イメージしながら読み進められる。

悩みの解決に、なぜ哲学が使えるのだろうか。哲学は、明確な答えを簡単

には導けない問いを解こうとするもので、それは人が悩みに向き合う姿勢も同じだからだ。哲学は、わからないことに対して直接答えを出そうとせず、問いを重ねることで間接的に本質に迫る。これを悩みに置き換えると、自分の悩みに繰り返し問いをぶつけることで、悩みをゆっくりと解きほぐしていくのだ。

著者は問い方のポイントを六つ紹介する。「定義・意味を問う」「区別し、関連付ける」「慎重に一般化する」「隠れた前提や理由、判断基準を疑う」「思考実験を行う」「例・反例・類比を使う」だ。順不同でこれらを自分の問いに突きつけ、さらに問いを派生させていく。

例えば、どうしたらうまく人を動かせるか悩んだとする。人を動かすとは



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

景気動向指数

景気動向指数は内閣府から毎月公表される経済指標です。生産や雇用、消費などの動向を示す個別の指標を組み合わせられており、景気の現状を知ったり先行きを予測したりするのに役立ちます。

景気動向指数はCI（コンポジット・インデックス）とDI（ディフュージョン・インデックス）に分かれます。CIは構成する指標の動きから、景気に変化する大きさやスピードを算出しています。DIは構成する指標のうち改善している割合を計算し、景気の良しあしの方向感を示しています。

CIとDIはそれぞれ、数カ月先の景気の動きを示す「先行指数」、景気の現状を示す「一致指数」、数カ月遅れて反応する「遅行指数」の三つの系列で構成されます。一致指数は、鉱工業生産指数や耐久消費財出荷指数、有効求人倍率など10種類の指標から算出されています。

CI一致指数は2008年から2009年にかけてリーマン・ショックの影響で大きく落ち込んだ後、緩やかに回復し、近年はほぼ横ばいで推移していました。しかし、2020年に入ってから、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて大幅に低下しています。

内閣府は、CI一致指数の動きから、景気の基調判断を毎月発表しています。現状の景気を「改善」「足踏み」「下方（上方）への局面変化」「悪化」「下げ止まり」のうち、

	指数を構成する経済指標
先行指数	最終需要財在庫率指数、鉱工業用生産財在庫率指数、新規求人数、実質機械受注、新設住宅着工床面積、消費者態度指数、日経商品指数、マネーストック（M2）、東証株価指数、投資環境指数、中小企業売上げ見通しDI（全11系列）
一致指数	鉱工業生産指数、鉱工業用生産財出荷指数、耐久消費財出荷指数、所定外労働時間指数、投資財出荷指数、商業販売額（小売業）、商業販売額（卸売業）、営業利益、有効求人倍率、輸出数量指数（全10系列）
遅行指数	第3次産業活動指数、常用雇用指数、実質法人企業設備投資、家計消費支出、法人税収入、完全失業率、きまって支給する給与、消費者物価指数、最終需要財在庫指数（全9系列）

どれに該当するか評価しているものです。

基調判断が経営に活用できないか考えてみましょう。例えば「悪化」から「上方への局面変化」に変化した場合、今後景気は回復する可能性が高いといえます。設備投資や従業員採用の判断材料として使えそうです。

わが国にはさまざまな分野で、数多くの経済指標があります。すべてをチェックするのは大変ですが、手取り早く景気をつかむために景気動向指数は押さえておきたい指標の一つです。そのうえでそれぞれの業界に関連する指標も点検していくことで、より時代を捉えた経営につなげたいところです。

*一部、新家義貴著『予測の達人が教える経済指標の読み方』（日本経済新聞出版、2017年）、内閣府のホームページ（「景気動向指数の利用の手引き」など）をもとに記述しています。



編集後記

アンケートと併行して、多くの外国人経営者にインタビューを行いました。最初は言葉がうまく通じるか不安でしたが、驚いたことに、ほとんどの人と日本語で不自由なく会話できました。さらには、母国語以外の外国語を勉強し、ビジネスに役立っている人も少なくありませんでした。日本語、英語、ロシア語、スペイン語、ポルトガル語を操る人もいたほどです。仕事のために必要に迫られたためかもしれませんが、かなり努力したのだと思います。今は新型コロナウイルス感染症の問題で海外との往来が少なくなっていますが、経済のグローバル化の流れは変わらないでしょう。語学を学ぶことの大切さを、改めて実感しました。

（深沼）

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 5月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

新規開業の動向と新型コロナウイルス感染症による影響
—「2020年度新規開業実態調査」結果を中心に—
総合研究所 研究員 青木 遼

クローズアップ 識者に学ぶ

行動分析学

—効率的な時間の使い方—

法政大学文学部心理学科 教授 島宗 理

●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

日本政策金融公庫が
お届けする



毎月第3水曜日配信

事業者

サポートマガジン

事業を営む
皆さまの経営に
役立つ情報が
満載!!



主なコンテンツ



セミナー・イベント情報

全国各地で開催されている
セミナー・イベント情報をご案内



経営Q&A

経営に関するさまざまな
テーマについて専門家が
分かりやすく解説



経営トピックス

経営に役立つ情報や
日本公庫の各種調査結果を
ご紹介



ご登録はこちらから!! 登録無料

日本公庫 事業者マガジン

検索



日本政策金融公庫
国民生活事業

