

日本政策金融公庫

調査月報

5

中小企業の今とこれから

2021 No.152

研究リポート

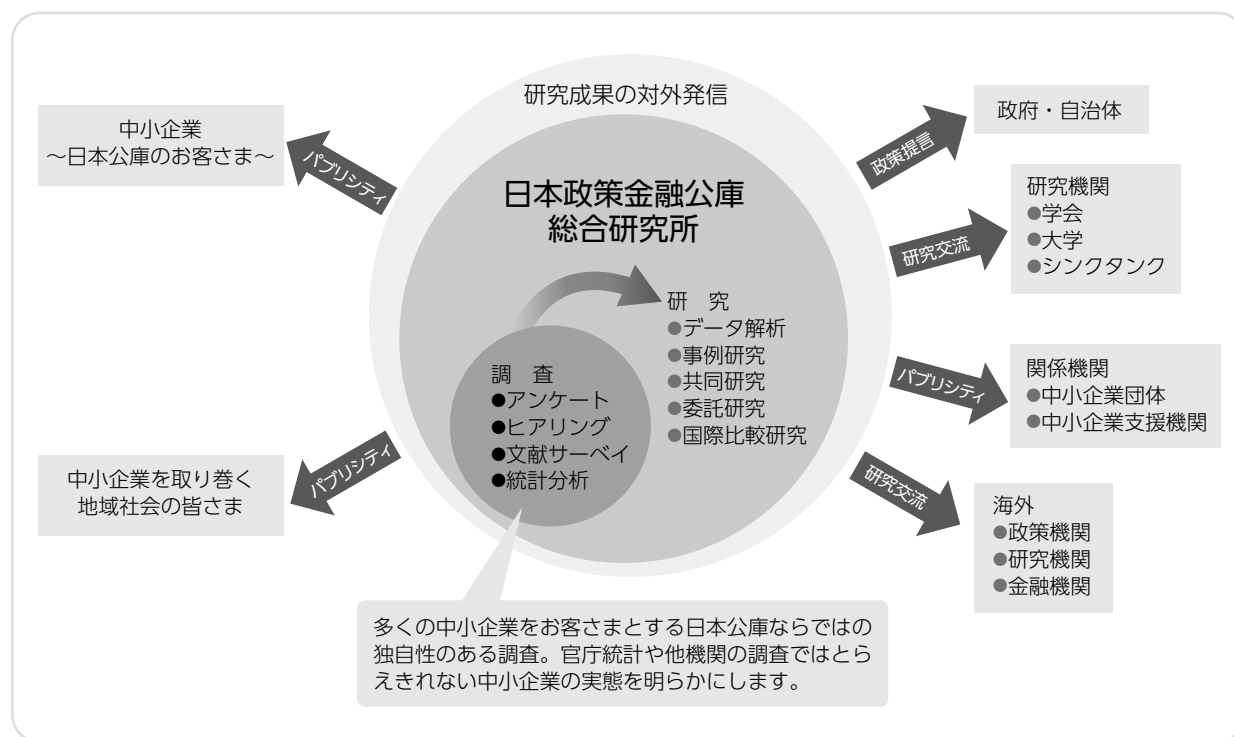
新規開業の動向と新型コロナウイルス感染症による影響
―「2020年度新規開業実態調査」結果を中心に―

総合研究所 研究員 青木 遥



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**
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 遥

- 2** **巻頭エッセー 明日に向けて**
クラウンがコロナ禍の社会にできること
 ＊プロのクラウン(道化師) 大棟 耕介

- 18** **未来を拓く起業家たち**
楽しく続けられるプログラミング教育を
 ＊東京都千代田区 ユーバー(株)

- 22** **データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～**
正社員が不足している中小企業は5年ぶりに半数を下回る

- 26** **社史から読み解く経営戦略**
ヤマト運輸
 —荷物に宿る思いを届ける—
 ＊社史研究家 村橋 勝子

- 28** **経営最前線**
印象に残る接客で信頼をつかむ石材店
 ＊茨城県常総市 (有)山崎石材店

- 30** **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
国境の島から地域の力を合わせて
 ＊対馬市商工会 事務局次長 山口 幸治

- 31** **世界のあれこれビジネス情報便**
モーターシティ デトロイト
 ＊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**
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

- 38** **最先端技術で広がる小企業の魅力**
和ろうそくの魅力を伝える接客ロボット
 ＊兵庫県西宮市 (有)松本商店

- 42** **連載 ESGを知る —持続可能な企業経営—**
企業統治の問題提起と企業概念の特質
 ＊大阪国際大学経営経済学部経営学科 准教授 青木 崇

- 46** **暦のしきたりとビジネス**
5月——大國魂神社の暗闇祭り
 ＊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**
プロデュースの基本

- 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

クラウンがコロナ禍の社会にできること



プロのクラウン（道化師）

大棟 耕介

Kosuke Omune

NPO法人日本ホスピタル・クラウン協会理事長。(有)プレジャー企画代表取締役。愛知教育大学非常勤講師。闘病中の子どもたちに笑顔を届ける「ホスピタル・クラウン」の活動を、日本を中心に海外でも行っており、新聞・雑誌でも多く取り上げられている。著書『ホスピタルクラウン 病院に笑いを届ける道化師』（サンクチュアリ出版、2007年）は、2008年にフジテレビ系でドラマ化。現在は「笑いは職場環境を変える」などの講演会を年間200本ほど行っている。

「クラウン」と聞いて車をイメージする方は多い。それは「CROWN」であり、今回は「CLOWN」について書く。クラウン＝道化師である。サーカスや遊園地にいるクラウン。皆さんのイメージする赤い鼻がトレードマークだ。ピエロは、クラウンの役柄の一つを指す。日本では色物として位置づけられているクラウンであるが、欧米ではステータスが高く、即興で状況を変えることのできる知恵者、名脇役として人気である。

棒高跳びで全国大会の優勝経験をもち、大学卒業後は鉄道会社の総合職として採用され、車掌の経験もしたわたしが最終的に選んだ職業は、クラウンである。元々、人を楽しませることのできないコンプレックスを解消するためにクラウンの勉強を始めた。いつの間にかプロとなり、会社を立ち上げて四半世紀近い。20人近くのクラウン世界大会メダリストを育成し、チームで全国、海外を舞台に活動している。さらに、わたし自身は「笑いは社内の職場環境を変える」といったテーマの講演依頼も多い。

クラウンは楽しい空間だけでなく、ときには被災地、戦地、養護施設や

病院等でパフォーマンスすることもある。小児病棟で闘病中の子どもたちにパフォーマンスするホスピタル・クラウンの活動には、2006年頃から特に力を入れている。現在約150人のクラウンが、北海道から沖縄まで96の病院を月に1～2回定期訪問している。「闘病中の子どもたちに笑顔をお届け」と表現されることが多いが「笑顔を引き出す」とイメージしたほうが近い。クラウンを古事記に登場するアメノウズメあまてらすおみとし、本来笑顔である子どもたちが天照大御神だとする。舞を見た周りの神が笑い、笑い声に導かれ天照大御神が自ら扉を開ける状況に非常に似ている。

ライブで密をつくることを得意とするクラウンにとって、新型コロナウイルス感染症の影響はとても大きい。しかし不平を言っている時間はなく、淡々とできることに取り組んでいる。例えば、マンションの駐車場で、住人に向けて階を移動しない約束で無料でサーカスを見せる。緊急事態宣言により、病院から一時帰宅できない子どもや母親と、病院に入れない父親と兄弟をオンラインで結び、リアルタイムで同じパフォーマンスを見せる。面白く加工したマ

スクのコンテストや、オンラインでのリアルタイムサーカス配信も行った。スタジオからのオンライン配信は、移動がないぶん国境を越え、世界各国のクラウンがパフォーマンスをする。観客も世界が相手だ。感染の危険がないから、病院の室内などでは普段見せることのできない大技も繰り広げる。新しく発見できた未知数のメリットがある。

映画『ジョーカー』で間違って理解されてしまったが、本来ジョーカーは「冗句を言う道化師」でありトリックスターだ。トランプのジョーカーは、エースにもキングにも勝つことができる。変幻自在で、ときにはルールを真逆にする。つまりこんなときだから、クラウンと、クラウン的マインドが世界を救うと信じている。リモートワークが進むなか、メンタルヘルスの維持が今後大きな問題になるだろう。そこで、オンラインでも何かお互いを思いやる気持ちを、目に見える形で有効化できないかと模索している。笑顔は人の心理的な壁を取り距離を縮め、コミュニケーションを円滑にする。日本におけるクラウンのパイオニアとして、今わたしのできることに集中したい。



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 遥

当研究所では1991年度から毎年「新規開業実態調査」を実施しており、2020年度には30年目の節目を迎えた。この30年間で振り返ると、女性の社会進出が進んだり、インターネットの普及など情報通信技術が発展したりしたほか、少子高齢化が進展するなどさまざまな変化があった。こうした変化は開業の動向にも表れている。

本レポートではこれまで蓄積してきたデータから開業者の属性やキャリア、事業内容などについて中長期的な変化を捉えるとともに、新型コロナウイルス感染症の広がりによる足元での影響について分析した結果を紹介する。



「2020年度新規開業実態調査」の実施要領

調査時点：2020年7月

調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業が2019年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業（開業前の企業を含む）5,176社（不動産賃貸業を除く）

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名

回収数：1,597社（回収率30.9%）

開業者の動向を捉える 「新規開業実態調査」

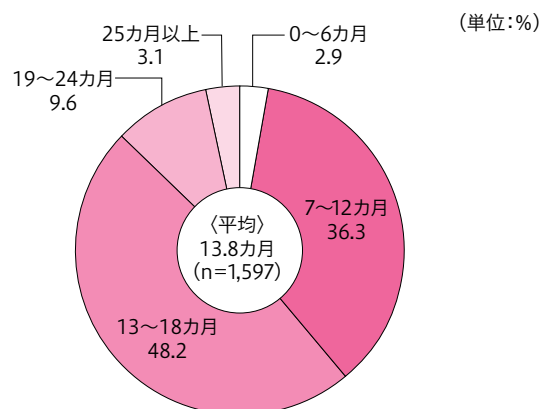
「新規開業実態調査」は1969年度に単年度調査として実施されたのが始まりである。1991年度からは毎年調査されるようになった。対象は旧・国民生活金融公庫（現・日本政策金融公庫国民生活事業）が融資をした新規開業者である。調査では開業者の年齢や性別、キャリアといった属性のほか、開業の動機や事業の内容などについて尋ねている。毎年度同じ質問をすることで開業者の動向を定点観測できる。加えて、調査の直前に起きた出来事や関心事に応じた臨時質問も実施している。足元の変化を時機を逸することなく捉えるためであり、例えば2020年度の調査では、新型コロナウイルス感染症の拡大に関する質問を行った。

本レポートでは2020年7月に実施した最新の「2020年度新規開業実態調査」（以下、本調査という）の結果を中心に紹介する。過去の結果も踏まえながら開業の動向をみるとともに、コロナ禍で開業者が受けた影響についても紹介する。

先に本調査の概要を示す。対象は2019年4月から同年9月にかけて日本政策金融公庫国民生活事業が融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業もしくは開業前の企業5,176社（不動産賃貸業を除く）である。このうち1,597社から回答を得た（回収率30.9%）。

回答企業の業歴をみると「13～18カ月」が48.2%で最も多い（図-1）。次いで「7～12カ月」が36.3%を占

図-1 回答企業の業歴



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2020年度新規開業実態調査」。ただし、時系列データは各年度の調査による（以下同じ）。

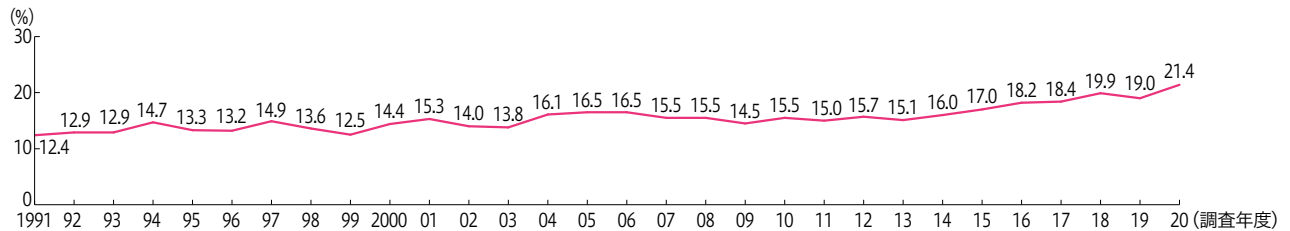
(注) 構成比は小数第2位を四捨五入して表記しているため、その合計が100%にならない場合がある（以下同じ）。

める。業歴の平均は13.8カ月となっている。なお、新型コロナウイルスの感染が拡大し始めた後の開業となる「0～6カ月」は2.9%と、前年度の調査（2.4%）と同程度の水準だった。2019年中に開業した人が大半である本調査では、新型コロナウイルスの感染拡大が開業数そのものに与えた影響については、まだ把握できない。

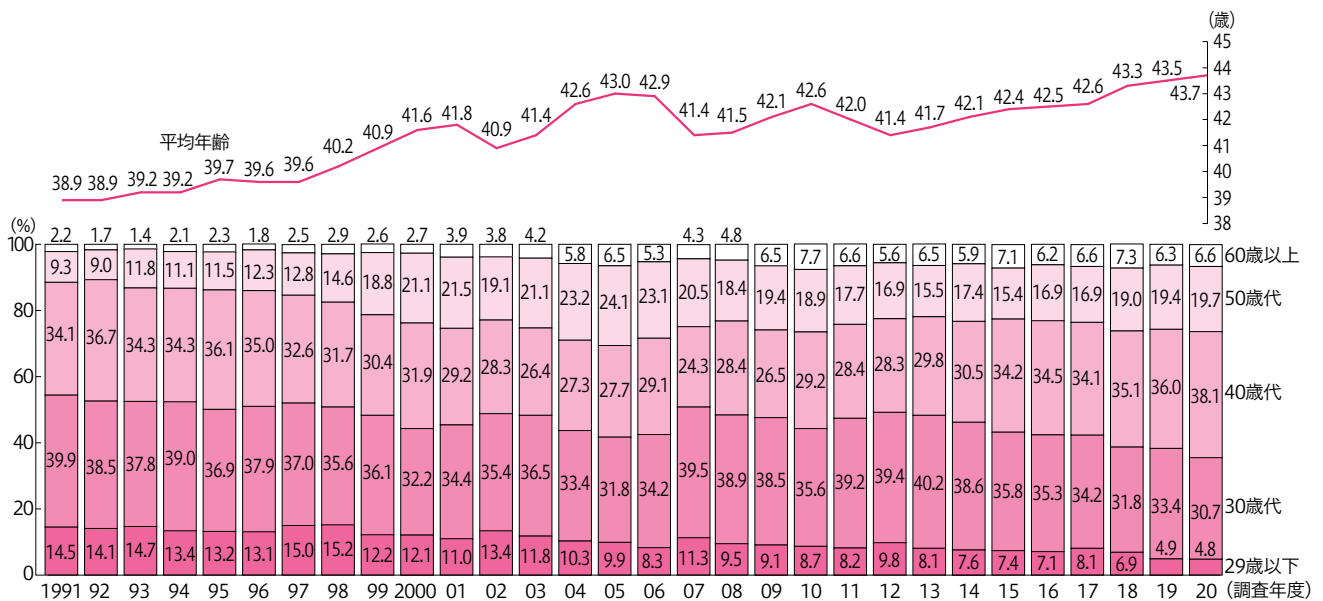
女性の開業が増加、 開業時の年齢は上昇傾向

ここからは開業者の属性についてみていく。開業者の性別は、「男性」が78.6%、「女性」が21.4%であった。1991年度の調査開始以来「女性」の割合は上昇傾

図－2 開業者に占める女性の割合の推移



図－3 開業時の年齢の推移

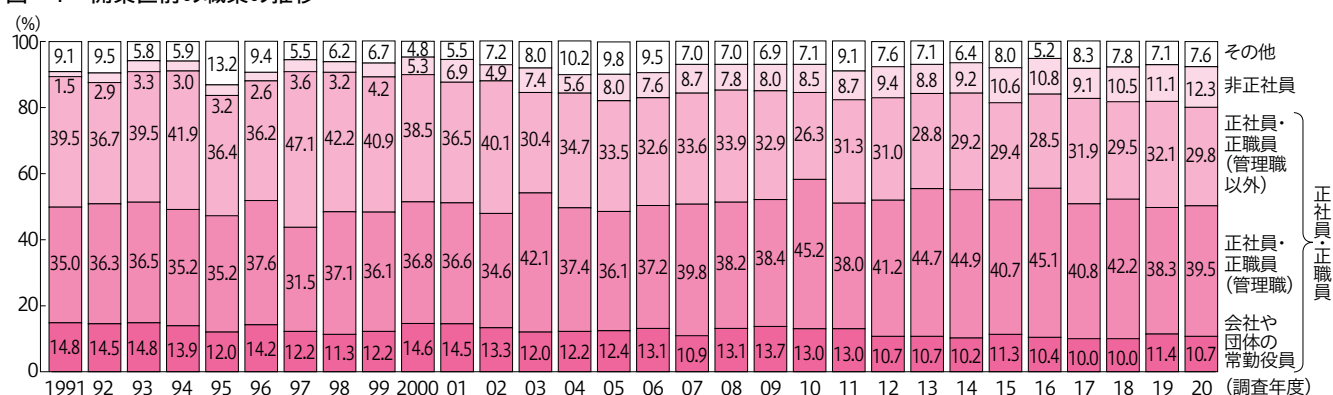


向が続いており、初めて2割を超えた（図－2）。開業者に占める「女性」の割合は1991年度の12.4%が最も低く、30年の間に9ポイント増えた。総務省「労働力調査」によると、15～64歳の女性の就業率は2019年に70.9%と調査を開始した1968年以来最も高くなり、2020年は70.6%と2年連続で7割を超えた。また、内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」（2019年）では女性が職業をもつことについて、「子供ができて、ずっと職業を続ける方がよい」と回答した人の割合は61.0%と1992年の調査開始以来最も高い結果となった。結婚や出産を経ても働き続けたいと考える女性が増え、

社会において女性が活躍する場も拡大している。こうしたことが女性の開業の増加にも影響しているのだろう。

開業時の平均年齢をみると、1991年度は38.9歳であったが、徐々に上昇し1998年度以降は40歳を超えている（図－3）。2020年度は43.7歳と調査開始以来最も高くなり、2013年度以降8年連続で上昇している。年齢階層でみると「29歳以下」は1990年度代から2000年度代前半まで10%を超える水準であったが、2008年度以降は10%を下回り、2020年度（4.8%）は調査開始以来、最も低い結果となった。「30歳代」は調査の開始以来30%台後半と各年齢層のなかで最も高い割合が続い

図-4 開業直前の職業の推移



(注) 1「非正社員」は「パートタイマー・アルバイト」と「派遣社員・契約社員」の合計である。ただし、1991～1994年度および2004年度調査では選択肢に「派遣社員・契約社員」がない。また、1995～1999年度調査の選択肢は「派遣社員・契約社員」ではなく「派遣社員」である。
2「その他」には「専業主婦・主夫」「学生」が含まれる。

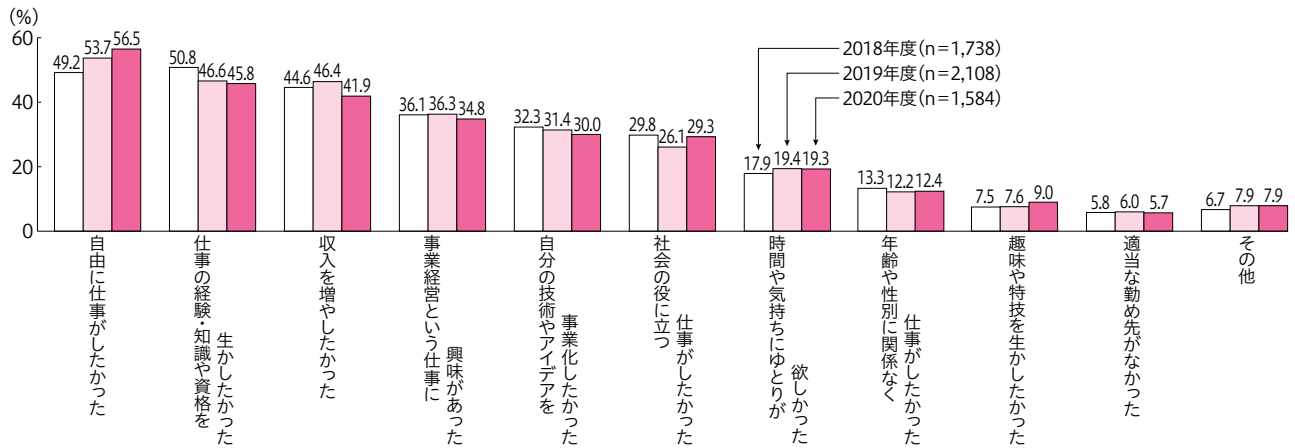
ていたが、2013年度の40.2%をピークに近年は低下傾向にあり、2018年度からは「40歳代」の割合を下回るようになった。2020年度は30.7%と、調査開始以来最も低くなっている。他方、「40歳代」は2012年度(28.3%)以降上昇傾向に転じており、2020年度は38.1%と調査開始以来最も高い割合となった。「50歳代」は1991年度の9.3%から徐々に上昇し、2000年度には21.1%となった。その後は20%前後で推移しており、2020年度は19.7%となっている。「60歳以上」は1990年度代は2%前後で推移していたが、次第に上昇して2004年度には6%弱となり、それ以降は6%前後で推移している。2020年度は6.6%となった。総務省「労働力調査」によれば、「60～64歳」の就業率(2020年)は1968年の調査開始以来最も高く71.0%であった。「65歳以上」も2010年以降上昇傾向にあり、2020年は25.1%であった。定年を過ぎても働き続けるなどシニア層の就労意欲は高まっており、開業時の平均年齢も上昇しているのだろう。

続いて開業者のキャリアについてみていく。開業者の最終学歴は、「中学」が3.5%、「高校」が28.0%、「専修・各種学校」が24.3%、「短大・高専」が5.0%、「大

学・大学院」が39.1%、「その他」が0.1%である。1990年度代は「高校」の割合が40%前後と最も高く、「大学・大学院」は30%前後と2番目であった。しかし、2000年度を境に、「高校」が低下傾向となる一方で、「大学・大学院」は上昇傾向となった。2009年度以降は一貫して「大学・大学院」の割合が最も高く、「高校」が2番目となっている。文部科学省「令和2年度学校基本調査」によると、2020年度の大学(学部)への進学率(過年度高卒者等を含む)は54.4%と比較可能な1954年度以降で最高を記録した。開業者の高学歴化は社会全体の流れを反映したものといえる。

開業直前の職業は、「正社員・正職員(管理職)」(39.5%)が最も多く、「正社員・正職員(管理職以外)」(29.8%)、「会社や団体の常勤役員」(10.7%)が続く(図-4)。これら三つを合わせた「正社員・正職員」の割合は全体の約8割を占めるが、長期的には低下傾向となっている。一方で「非正社員」は調査開始以来最高の12.3%を記録した。総務省「労働力調査」(2020年)においても、役員を除く雇用者全体に占める非正規の職員・従業員の割合は37.2%と比較可能な2002年以降上昇傾向となっている。さらに、同調査によれば、非正規

図-5 開業動機(三つまでの複数回答)



の職員・従業員に就いた主な理由は「自分の都合のよい時間に働きたいから」(31.0%)が最も多い。労働時間の融通が利きやすい仕事を求める人にとって、勤務に比べて働き方の裁量が大きくなる開業は魅力ある選択肢の一つとなっているのかもしれない。

勤務キャリアについては、「勤務経験あり」が97.5%と大半で、平均勤務年数は20.3年と長い。調査時点の事業に関連する仕事をした経験(斯業経験)がある人は82.0%で、平均年数は14.6年であった。管理職(3人以上の部下をもつ課もしくは部などの長またはリーダー)の経験がある人の割合は67.1%、経験年数の平均は11.2年だった。仕事やマネジメントの経験を生かして開業する人が多いことがわかる。また、調査時点での事業を始める前に別の事業を経営した経験がある人は14.7%であった。別事業への関与の状況をみると、調査時点でも続けている(5.2%)、現在はほかの人が経営している(1.2%)、すでに事業をやめた(8.3%)に分かれる。

開業者が開業直前の勤務先を離職した理由は、「自らの意思による退職」(81.3%)が最も多い。一方、「勤務先の倒産・廃業」(3.7%)、「事業部門の縮小・撤退」(1.9%)、「解雇」(1.3%)の三つを合わせた「勤務先

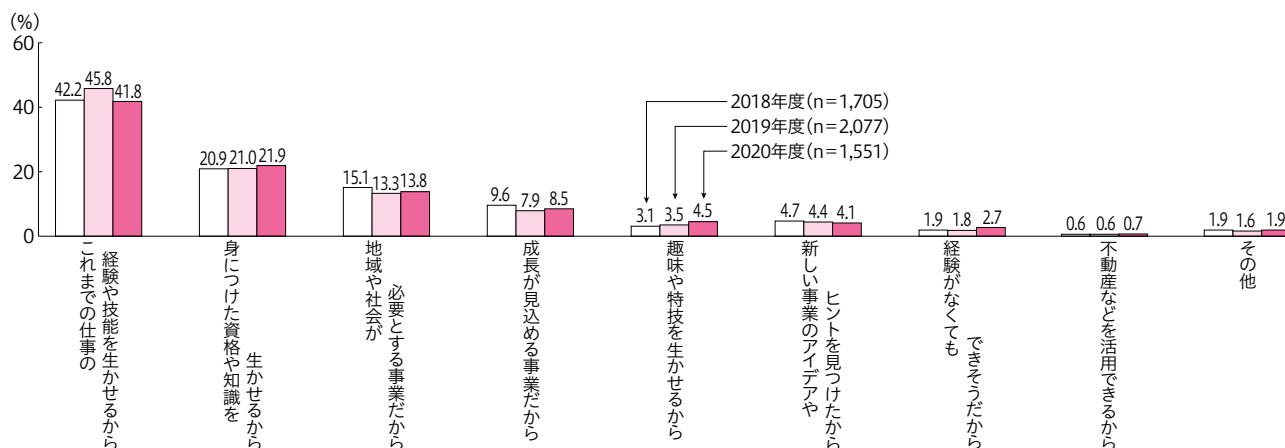
都合」は6.9%であった。比較可能な2012年度以降でみると「勤務先都合」を理由とする開業者は低下傾向にある。ほかの選択肢は「定年退職」(2.1%)、「その他」(2.2%)、「離職していない」(7.5%)であった。

「自由に仕事がしたかった」が半数を超える

開業者が事業経営をしたいと思う背景にはどういったことがあるのか。開業動機(三つまでの複数回答)についてみると、「自由に仕事がしたかった」が56.5%で最も多い(図-5)。続いて「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」が45.8%、「収入を増やしたかった」が41.9%となっている。

開業動機は2002年度調査から択一回答で、2012年度以降は三つまでの複数回答で尋ねている。過去の結果を参照すると、2002年度から一貫して「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」と「自由に仕事がしたかった」が上位三つ以内に挙がっている。図-5で直近3年間の推移をみると、「自由に仕事がしたかった」は2019年度に53.7%となり「仕事の経験・知識や資格を

図-6 事業内容の決定理由



生かしたかった」(46.6%)を逆転し、2020年度は直近3年のなかで最も回答割合が高くなった。「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」と「収入を増やしたかった」は2018、2019年度に比べて低くなっている。一方で、割合が上がっているのは「趣味や特技を生かしたかった」(9.0%)である。「時間や気持ちにゆとりが欲しかった」の割合(19.3%)も2018年度に比べて増加傾向にある。上位の選択肢に比べればまだ水準は低い、両者の増加は開業動機が多様化を物語るのではない。

事業内容の決定理由で最も多いのは、「これまでの仕事の経験や技能を生かせるから」(41.8%)であった(図-6)。2番目が「身につけた資格や知識を生かせるから」(21.9%)、3番目が「地域や社会が必要とする事業だから」(13.8%)となっている。直近3年間の結果を比べても、それぞれの回答割合に大きな差はみられないが、「身につけた資格や知識を生かせるから」は3年間で徐々に増えている。そのほかの選択肢をみると、「趣味や特技を生かせるから」(4.5%)、「経験がなくてもできそうだから」(2.7%)の割合が過去2年に比べてやや高くなっている。

小さく開業する傾向が強まっている

開業した業種は「サービス業」(26.4%)が最も多く、毎年度全体の4分の1程度を占めるようになっている(表-1)。サービス業を細かくみると、多かったのは「美容業」「経営コンサルタント業」「税理士事務所」「理容業」「エステティック業」などである。「サービス業」に次いで多い業種は「医療・福祉」で16.7%、「飲食店・宿泊業」が14.3%で3番目となっている。「医療・福祉」は2014年度に21.9%まで上昇したのち、最近10%台後半で推移している。2004年度からの推移をみると、「製造業」や「卸売業」の割合は低下傾向にあり、「不動産業」や「教育・学習支援業」は水準こそ低いものの上昇傾向にある。

開業時の経営形態は、「個人経営」が61.6%を占める。「株式会社」(28.5%)、「NPO法人」(0.7%)、「その他(合同会社、合資会社、一般社団法人など)」(9.2%)を合計した「株式会社等」は38.4%である。「個人経営」の割合は、1993～2002年度は70%前後であったものの、2003年度以降は60%台に下がっている。

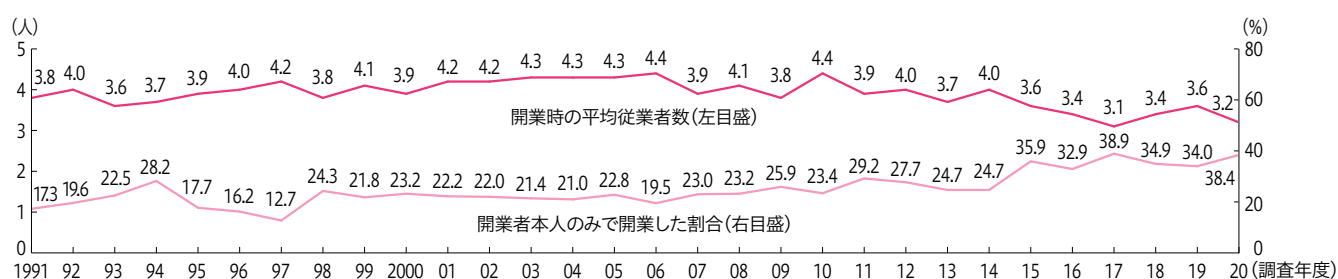
表－1 開業業種

(単位: %)

調査年度	建設業	製造業	情報 通信業	運輸業	卸売業	小売業	飲食店・ 宿泊業	医療・ 福祉	教育・学習 支援業	サービス業	不動産業	その他
2004	8.9	5.5	3.2	3.8	7.5	14.2	14.0	14.9	1.6	23.5	2.2	0.8
2005	8.5	5.2	2.5	3.6	6.8	15.9	14.5	16.1	1.5	21.1	2.4	1.9
2006	9.6	5.4	2.6	3.6	8.2	15.2	14.5	14.1	2.2	20.9	3.2	0.5
2007	7.5	5.0	3.2	2.4	5.9	13.6	16.9	15.8	1.6	25.6	1.6	0.9
2008	9.5	4.0	2.8	3.2	7.4	14.0	14.5	13.2	2.5	24.1	4.2	0.6
2009	9.5	6.2	3.0	3.6	6.1	10.4	13.9	14.8	1.3	26.3	4.2	0.9
2010	8.8	4.7	2.4	2.5	8.4	14.0	12.8	15.7	2.1	23.2	4.1	1.2
2011	7.1	2.7	2.9	4.0	7.9	12.9	13.6	17.5	2.3	24.8	3.6	0.8
2012	7.2	3.2	2.7	2.2	7.2	14.6	12.9	19.8	2.6	22.0	4.2	1.5
2013	6.3	4.5	2.6	2.5	6.1	10.6	15.1	19.6	3.4	23.6	4.8	0.9
2014	6.4	3.5	2.5	1.8	5.5	13.2	14.9	21.9	3.2	22.2	3.7	1.2
2015	8.6	4.1	2.6	2.0	5.1	11.9	15.9	19.5	2.6	23.2	3.7	0.7
2016	8.5	4.4	1.6	1.9	5.6	9.4	15.8	18.0	2.9	26.2	4.5	1.1
2017	8.9	4.2	2.2	2.7	4.6	11.9	14.2	19.6	3.6	23.3	4.1	0.7
2018	7.7	3.4	3.2	2.8	4.9	13.1	14.7	17.4	2.6	25.1	4.2	0.8
2019	8.8	3.4	2.7	3.5	5.3	12.8	15.6	14.7	3.1	25.9	3.7	0.5
2020	9.4	3.1	2.9	2.6	3.5	11.8	14.3	16.7	3.6	26.4	4.4	1.3

(注) 「持ち帰り・配達飲食サービス業」は、「小売業」に含む(以下同じ)。

図－7 開業時の平均従業者数および開業者本人のみで開業した割合



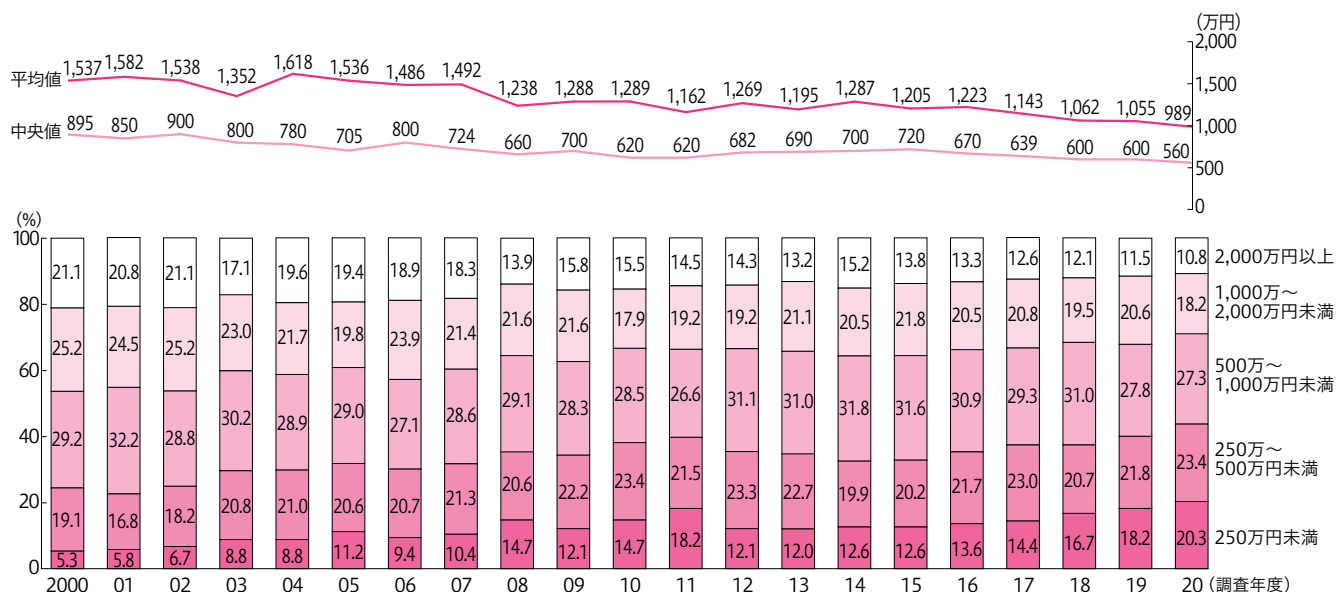
同じ頃に最低資本金制度が廃止されたことにより、それ以降は「株式会社等」が約4割で推移している。

開業時の従業者数は平均3.2人で、2019年度よりも0.4人減少した(図－7)。平均従業者数は1990～2000年度代には4人前後で推移していたが、2010年度の4.4人をピークに減少傾向となった。2017年度には調査開始以来最も少ない3.1人を記録し、2020年度(3.2人)は2番目に少なかった。なお、開業者本人のみで開業した

割合は、1990年度代は2割を下回ることもあったが、2000年度代はほぼ2割以上で、2015年度以降は3割を超えている。2020年度は38.4%となり、長期的にみると上昇傾向にある。少人数で開業する人が増えている。

開業にかかった費用は、平均が989万円、中央値は560万円で、調査開始以来、最も少ない(図－8)。開業費用の分布をみると「500万～1,000万円未満」の割合が27.3%と最も高く、「250万～500万円未満」(23.4%)が続

図－8 開業費用の推移



く。「250万円未満」(20.3%)は、2000年度以降で最も高い割合となり、上昇傾向にある。一方、「1,000万～2,000万円未満」(18.2%)は、長期的には低下傾向で「2,000万円以上」(10.8%)は、最も低い割合となった。平均と分布の両方から、開業費用が減少傾向にあることがわかる。近年ではシェアオフィスを活用することで固定費を抑えられたり、インターネットの普及により自宅でできる仕事が増えたりと大きな投資をしなくても開業でき、開業費用の少額化が進んでいる。加えて、前掲図－7でみたように開業者本人のみで開業する割合が高まっていることから、小さく事業を始める開業者が増えているといえる。

資金の調達の内訳をみると平均調達総額(1,194万円)に占める割合は「自己資金」(22.2%)と「金融機関等からの借入」(69.1%)で9割超を占める。1991年度から一貫して「金融機関等からの借入」が最も多く、平均調達額に占める割合は上昇傾向にある。そのほかの選択肢は「配偶者・親・兄弟・親戚」(4.3%)、「友人・知人等」(2.3%)、その他(2.1%)であった。

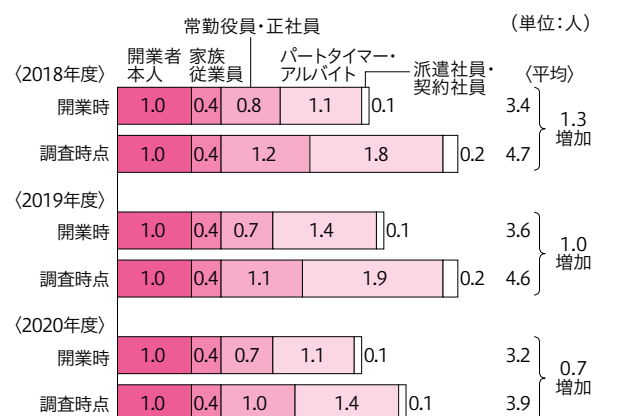
感染症の影響で業況は悪化

ここからは開業後の状況についてみていく。本調査を実施した2020年7月は新型コロナウイルスの感染が広がりをみせており、開業者にも少なからず影響があったと思われる。そこで、直近3年間の結果の比較を中心に影響の程度に注目したい。

従業者数は、調査時点(開業時から平均13.8カ月経過した時点)で平均3.9人であり、開業時(3.2人)から0.7人増加している(図－9)。増加数は、2018年度(1.3人)、2019年度(1.0人)に比べて少ない。増加した従業者の内訳をみると、「パートタイマー・アルバイト」が1.1人から1.4人に、「常勤役員・正社員」が0.7人から1.0人になった。

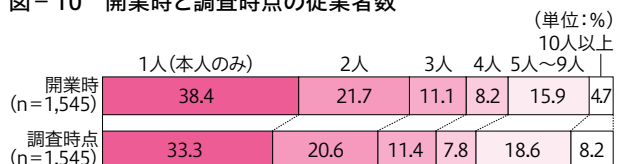
調査時点において開業者のみで事業を運営している人の割合は33.3%に上る(図－10)。開業時(38.4%)からは低下しているものの、2018年度(29.1%)と2019年度(27.4%)と比べるとやや高い水準である。調査を行っ

図-9 開業時と調査時点の平均従業員数



(注) 値は小数第2位を四捨五入して表記しているため、同じ値でもグラフの長さが異なったり、内訳の合計と平均、平均の差と増加数が一致しなかったりする場合がある。

図-10 開業時と調査時点の従業員数



た2020年7月は新型コロナウイルス感染症が広がっていたことから、思うような経営ができず、従業員を増やして事業拡大を図る企業が少なかったのかもしれない。

調査時点の月商(1カ月当たりの売上高)は、「100万円未満」(45.8%)が最も多くなり、2018年度と2019年度に最も多かった「100万~500万円未満」は41.7%と2番目となった(図-11)。実額の回答を平均すると292.4万円になり、300万円を超えていた2018年度(318.4万円)、2019年度(366.7万円)に比べて減少している。

月商は過年度に比べて低い結果となったが、開業自体が小規模化していたように、そもそも開業者が予定していた月商が小さかった可能性もある。そこで当初計画していた月商に達しているのかみておきたい。図-12に、開業前に予想していた月商の達成度を示した。予想月商達成率(調査時点の月商÷開業前に予想していた月商×

図-11 調査時点の月商(1カ月当たりの売上高)

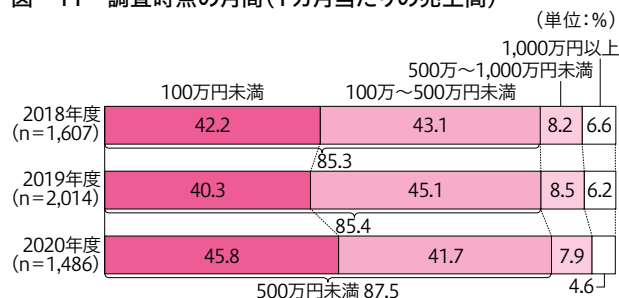
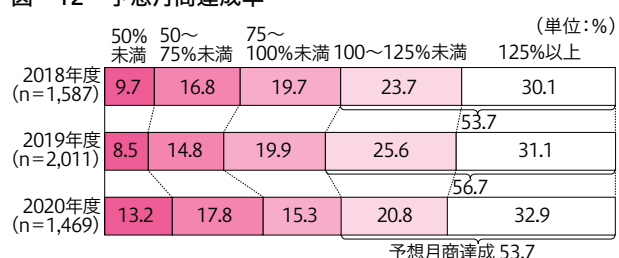


図-12 予想月商達成率



(注) 予想月商達成率=(調査時点の月商÷開業前に予想していた月商)×100

100)は、100%以上の値であれば予想を上回る月商をあげていることを示す。「100~125%未満」(20.8%)と「125%以上」(32.9%)を合わせた「予想月商達成」の割合は53.7%と、半数を超える企業が計画を達成している。ただし、「50%未満」と予想の半分も達成できなかった開業者が13.2%に上り、「50~75%未満」(17.8%)も2018年度あるいは2019年度に比べて割合が高い。

また、調査時点の売上状況は、「増加傾向」の割合が43.0%と2019年度(57.1%)と比べて14.1ポイント下がった一方で、「減少傾向」が22.7%と2019年度(7.2%)よりも15.5ポイント上がっている(図-13)。採算状況は「黒字基調」が59.8%、「赤字基調」が40.2%であった。前者の割合は2018年度(61.3%)、2019年度(63.5%)に比べて低い。

このように、調査時点の業況を2018年度や2019年度と比較すると、平均月商や「黒字基調」の割合は低下している。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、

図-13 調査時点の売上状況

	増加傾向	横ばい	減少傾向
2018年度 (n=1,697)	58.7	35.2	6.1
2019年度 (n=2,102)	57.1	35.7	7.2
2020年度 (n=1,557)	43.0	34.3	22.7

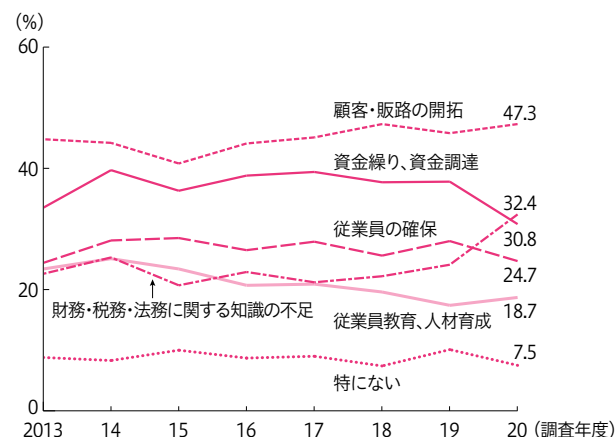
開業者の業況が悪化している様子がうかがえる。

では、開業者はどのようなことに苦勞しているのだろうか。図-14は調査時点で苦勞していること（三つまでの複数回答）について、上位5項目と「特にない」の割合を示している。「顧客・販路の開拓」（47.3%）が最も多く、比較可能な2013年度からみると、回答割合は高い。2番目となった「財務・税務・法務に関する知識の不足」（32.4%）は、2019年度（24.1%）から8.3ポイント増え、2013年度以降で最も高い。他方、「資金繰り、資金調達」（30.8%）は2019年度（37.8%）から7ポイント低下し、2013年度以降で最低の水準となっている。

やはり、コロナ禍で顧客の確保や新たな販路の模索に苦勞した開業者が多かったのだろう。その一方で、感染の拡大に対応した融資や持続化給付金などの支援が実施されたことにより、調査時点で「資金繰り、資金調達」を課題とする開業者が少なかったのだと考えられる。実際、当研究所「全国中小企業動向調査結果（小企業編）」によれば、小企業の借入DI（前期比で民間金融機関からの借入が「容易になった」－「難しくなった」企業割合）は、国内で新型コロナウイルスの感染が広がり始めた2020年1－3月期に－13.2まで落ち込んだが、同年4－6月期には15.0まで上昇し、プラス圏に転じた。7－9月期（6.1）もプラスの水準となっている。

ただし、報道等で取り上げられたように、支援制度を利用する際に申請書類の準備に苦勞した事業者は多かったようである。こうしたことが影響して、調査時点で「財

図-14 調査時点で苦勞していること（三つまでの複数回答）



（注）上位5項目および「特にない」の回答割合を示している。

務・税務・法務に関する知識の不足」に苦勞している開業者が多くなったのではないと思われる。

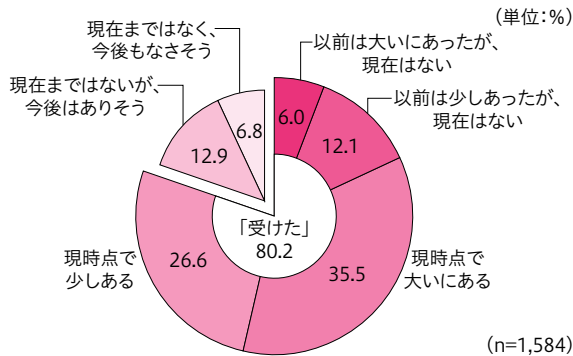
コロナ禍で新たな仕組みや働き方を導入

ここまででみたように、コロナ禍で開業者も予想していた売上を得られないなど影響を受けていた。そこで、調査時点（2020年7月）で新型コロナウイルス感染症が開業者に与えた影響の内容をもう少し詳しくみていく。

本調査では、定例の質問のほかに、新型コロナウイルス感染症の影響とその対応についても質問を行った。新型コロナウイルス感染症の影響について、「以前は大にあったが、現在はない」（6.0%）、「以前は少しあったが、現在はない」（12.1%）、「現時点で大にある」（35.5%）、「現時点で少しある」（26.6%）を合わせた「受けた」の割合は80.2%と大半を占めた（図-15）。「現在まではなく、今後もしない」は6.8%と少ない。

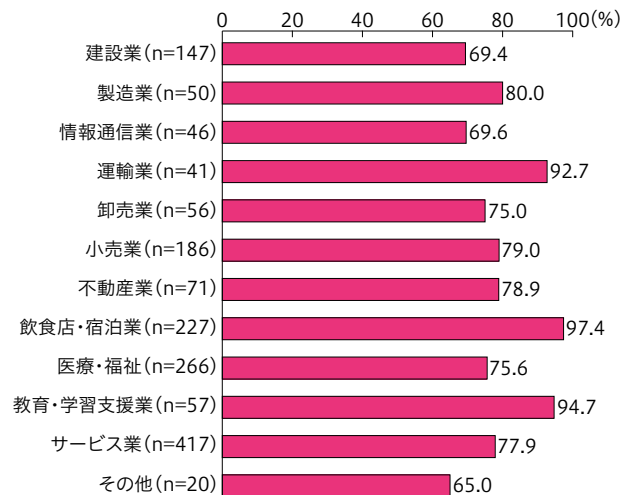
業種別に「受けた」割合をみると、飲食店・宿泊業（97.4%）で最も高く、教育・学習支援業（94.7%）や運

図-15 新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響



(注) 調査時点(2020年7月)の影響である(以下、図-16~18、20について同じ)。

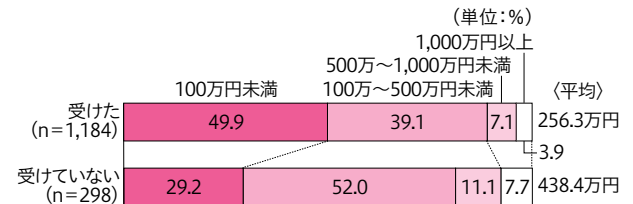
図-16 新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響を「受けた」割合(業種別)



(注) 図-15で「以前は大いにあったが、現在は無い」「以前は少しあったが、現在は無い」「現時点で大いにある」「現時点で少しある」のいずれかを選択した人の割合である。

運輸業(92.7%)も9割を超える(図-16)。飲食店・宿泊業では休業や営業時間短縮の要請、都道府県を越えた移動の自粛などにより、特にマイナスの影響を広く受けたと考えられる。また、できるだけ人との接触を避け感染リスクを抑えようとする動きにより、学習塾やフィットネスクラブなどの教育・学習支援業でも影響が大きくなっ

図-17 新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響の有無別の調査時点の月商



(注) 「受けた」は図-15でマイナスの影響が「以前は大いにあったが、現在は無い」「以前は少しあったが、現在は無い」「現時点で大いにある」「現時点で少しある」のいずれかを選択した人。「受けていない」は「現在まではなく、今後はありそう」「現在まではなく、今後はなさそう」のいずれかを選択した人である(図-20も同じ)。

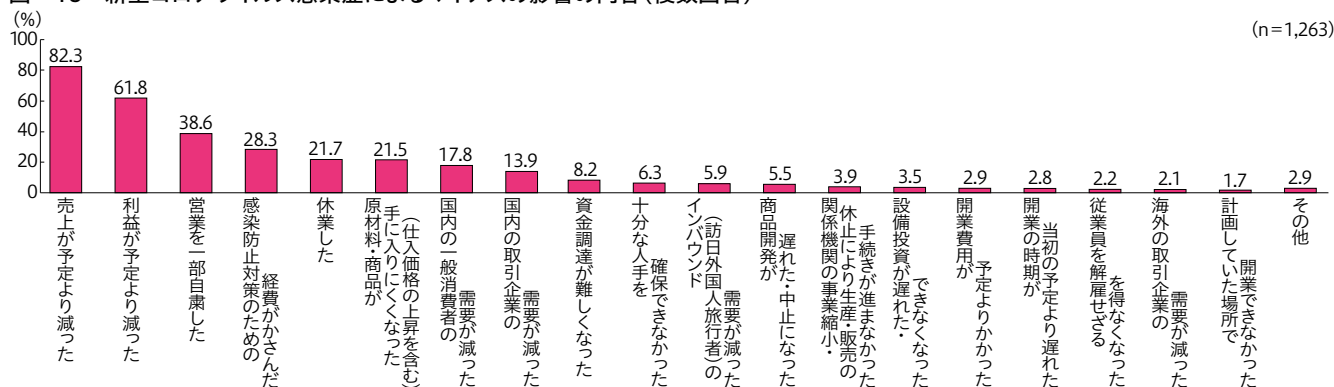
たのだろう。運輸業では、外出の自粛によるタクシー利用者の減少や、事業所の休業によるトラック貨物の減少などが影響したと考えられる。

図-17は、新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響の有無別に、前掲図-11で示した平均月商をみたものである。マイナスの影響を「受けた」開業者のうち月商が「100万円未満」である割合は、49.9%とほぼ半数を占める。マイナスの影響を「受けていない」開業者の29.2%と比べて20.7ポイントも高く、「受けた」開業者のほうが平均月商が低くなっていることがわかる。同様に採算についてみると、マイナスの影響を「受けた」開業者の44.4%が「赤字基調」である一方、「受けていない」開業者では「赤字基調」は23.4%にとどまった。

マイナスの影響を「受けた」と回答した開業者に対して、その内容(複数回答)を尋ねても、「売上が予定より減った」(82.3%)や「利益が予定より減った」(61.8%)という回答が特に多い(図-18)。「営業を一部自粛した」(38.6%)人や「休業した」(21.7%)人も少なくなかった。

新型コロナウイルス感染症によるプラスの影響の有無については「なかった」という開業者が78.4%を占める一方、「あった」という開業者も21.6%に上る。業種別みると小売業(33.7%)や情報通信業(28.9%)、教育・学

図-18 新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響の内容(複数回答)



(注) 図-15でマイナスの影響が「以前は大いにあったが、現在はない」「以前は少しあったが、現在はない」「現時点で大いにある」「現時点で少しある」のいずれかを選択した開業者に尋ねている。

習支援業(28.6%)などで「あった」の割合が高かった。街中への外出や人との接触を控えるために地元の小規模な店を利用する人が増えたことや、テレワーク環境の整備やインターネットを介したサービスを始める事業者からシステム開発の依頼が増加したこと、オンラインレッスンの開講により商圈が全国に広がったことなどの理由がアンケートの自由記述欄にみられた。

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて新たに取り入れた仕組みや働き方についても、複数回答で尋ねた。開業者全体で最も多い回答は「導入したものはない」(47.8%)であるが、その他の回答をみると「リモート会議」(16.0%)が最も多い(表-2)。次いで「在宅勤務(テレワーク)」(13.7%)、「インターネット上での営業・販売」(11.6%)が続く。業種別にみると、情報通信業や飲食店・宿泊業、卸売業で何らかの仕組みや働き方を取り入れた開業者が多い。情報通信業では半数を超える開業者が「リモート会議」(54.3%)や「在宅勤務(テレワーク)」(60.9%)を導入した。飲食店・宿泊業では55.8%がコロナ禍で「テイクアウトでの販売」を始めている。卸売業で取り入れたものとしては「リモート会議」(29.1%)や「在宅勤務(テレワーク)」(23.6%)のほか、「インターネット上での営業・販売」(29.1%)が目立つ。

一方、「導入したものはない」と回答した割合は、建設業(70.1%)や運輸業(65.0%)、医療・福祉(59.2%)などでは半数を超えている。現場に赴いたり人とじかに接したりすることが必要な仕事においては、感染防止への対応にも限界があるということなのだろう。

コロナ禍でも開業の総合的な満足度は高い

新型コロナウイルスの感染の広がりを受けて業況が悪化した開業者は多く、マイナスの影響を受けた開業者は8割を超えた。厳しい経営環境下にある開業者であるが、開業したことについてどのように評価しているのだろうか。

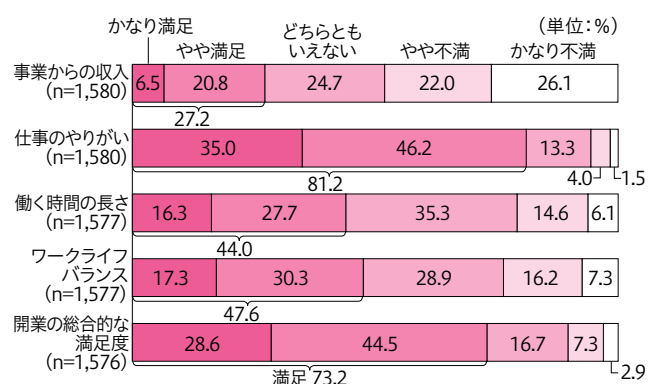
開業に対する満足度を事業からの収入、仕事のやりがい、働く時間の長さ、ワークライフバランスの四つの項目別にみると、事業からの収入で最も低くなっている(図-19)。「かなり満足」と「やや満足」を合わせた「満足」の割合は27.2%なのに対し、「かなり不満」(26.1%)と「やや不満」(22.0%)の合計は半数近い。ただし、2019年度の調査でも「満足」が26.5%、「かなり不満」が24.9%、「やや不満」が23.1%と大きな違いはない。新型コロナ

表－2 新たに取り入れた仕組みや働き方(複数回答、業種別)

(単位: %)

	リモート 会議	在宅勤務 (テレワーク)	インター ネット上での 営業・販売	時差出勤	キャッシュレス 会計	テイクアウト での販売	インターネット 上での仕入れ・外注	宅配サービス	副業	その他	導入したもの はない
全体(n=1,531)	16.0	13.7	11.6	9.5	9.0	8.5	5.6	3.3	2.6	5.3	47.8
建設業(n=144)	10.4	9.0	4.2	3.5	6.3	0.0	6.3	1.4	2.8	3.5	70.1
製造業(n=48)	20.8	14.6	12.5	12.5	4.2	2.1	6.3	2.1	10.4	2.1	47.9
情報通信業(n=46)	54.3	60.9	15.2	17.4	2.2	0.0	2.2	0.0	4.3	4.3	19.6
運輸業(n=40)	7.5	0.0	0.0	12.5	15.0	0.0	0.0	0.0	2.5	5.0	65.0
卸売業(n=55)	29.1	23.6	29.1	14.5	10.9	0.0	10.9	1.8	3.6	1.8	29.1
小売業(n=174)	11.5	7.5	20.1	3.4	14.4	3.4	7.5	5.2	3.4	4.6	56.9
飲食店・宿泊業(n=217)	0.5	0.5	8.8	3.2	16.6	55.8	4.1	14.7	2.8	6.0	24.9
医療・福祉(n=255)	12.9	10.6	5.9	12.2	4.3	0.4	3.9	0.4	0.8	8.2	59.2
教育・学習支援業(n=55)	29.1	21.8	29.1	9.1	9.1	0.0	7.3	1.8	3.6	1.8	30.9
サービス業(n=409)	22.7	17.4	9.0	13.0	8.3	0.2	6.6	0.7	2.4	6.1	47.2
不動産業(n=69)	15.9	33.3	24.6	14.5	4.3	0.0	5.8	0.0	0.0	1.4	43.5
その他(n=19)	10.5	5.3	15.8	10.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.3	68.4

図－19 開業に対する満足度



ウイルス感染症拡大の影響により業況が悪化している開業者が多かったにもかかわらず、満足度は過年度と比べて下がっていない。その理由として、開業前と比べて収入が「増えた」(34.3%)または「変わらない」(23.2%)人の割合(「減った」は42.5%)が、2019年度(「増えた」35.3%、「変わらない」23.7%、「減った」41.0%)とほぼ同じであることが挙げられる。また、2019年度よりやや減っているとはいえ、約6割が「黒字基調」を維持できていることもあるだろう。

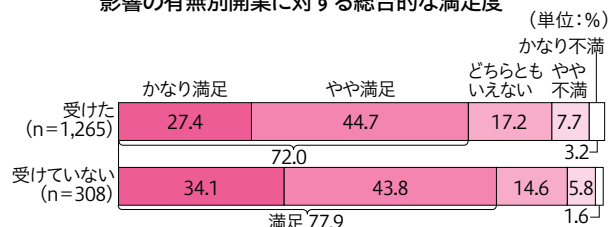
仕事のやりがいに「満足」している人は81.2%を占め、4項目のなかで最も多い。2019年度(79.6%)と比べて

あまり差はなく、むしろやや上回っている。事業を始めてよかったことを尋ねると、「自由に仕事ができる」(66.1%)、「仕事の経験・知識や資格を生かした」(61.2%)との回答が特に多かった^(注)。こうしたことから、勤務していたときよりも大きな裁量を得て能力を発揮できていることが、仕事のやりがいにつながっているのだと考えられる。

働く時間の長さに「満足」している人の割合は44.0%、同じくワークライフバランスは47.6%と、仕事のやりがいに対する満足度に比べれば低くなっている。働く時間が開業前より「長くなった」開業者は46.2%を占めている(「変わらない」30.3%、「短くなった」23.5%)。開業者本人だけで稼働するケースも多く、一人でたくさんの業務をこなす必要があるのだろう。それでも、不満の割合は2割程度である。自身が経営者となることで働き方に比較的自由が利きやすくなり、不満を感じる人は少ないのだと考えられる。

開業の総合的な満足度をみると、「満足」の割合は73.2%で、2019年度(70.7%)をやや上回る水準である。新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響の有無別では、影響を受けた開業者の「満足」の割合は72.0%となっている(図－20)。受けていない開業者の77.9%を

図-20 新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響の有無別開業に対する総合的な満足度



5.9ポイント下回るものの、けっして低い水準ではない。「かなり不満」(3.2%)、「やや不満」(7.7%)の割合も低く、コロナ禍でも大方の開業者が自ら始めた事業に満足していることがわかる。仕事のやりがいに対する満足度の高さが、総合的な満足度を押し上げているとみることができるのではないかな。

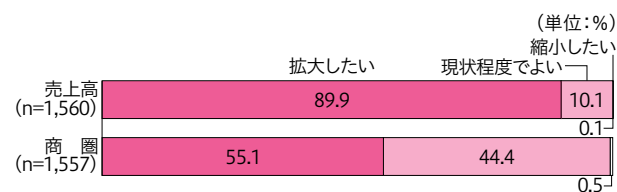
今後の方針をみると、売上高を「拡大したい」と考える開業者は89.9%と大半を占める(図-21)。商圈を「拡大したい」も55.1%と、事業を拡大していこうという意欲がみられる。2019年度調査において売上高を「拡大したい」割合が90.3%、商圈を「拡大したい」割合が57.0%であったのと比べると、コロナ禍でも開業者の事業に対する意欲は損なわれていないといえよう。

* * *

本レポートでは1991年度から毎年行っている「新規開業実態調査」の結果を紹介した。時系列データを用いた分析では、開業者に占める女性の割合が高くなっていることや開業時の平均年齢が上昇傾向にあることなど、30年間にみる開業者の属性の変化を捉えた。また開業者だけで事業を始める人の増加や開業費用の少額化といった開業の傾向も把握できた。

2020年度調査で定例の項目とは別に行った質問では、新型コロナウイルスの感染拡大が開業者に与えた影響を調査した。開業者の8割が新型コロナウイルス感染症によりマイナスの影響を受けており、売上や採算状況と

図-21 今後の方針



いった業況も、2018年度、2019年度に比べて悪化していた。かかるなか、リモート会議やテレワークなど新たな仕組みや働き方を取り入れた開業者は、業種によりばらつきはみられるものの、全体で52.2%を占めた。新型コロナウイルス感染症の拡大は、開業者にとっても働き方や事業の運営方法を再検討する契機となったといえよう。

なお、新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響を「受けた」開業者でも、72.0%が開業に対して「満足」していた。コロナ禍においても満足度の傾向は過去の調査と変わらず、仕事のやりがいに対しては8割以上が「満足」している。また、今後の方針として事業を拡大していきたいという開業者も前年度と比べて減っていない。事業環境が厳しいなかでも、開業はやりがいを得たり希望する働き方を実現したりする手立てとなっており、事業を成長させようという開業者の前向きな姿勢も損なわれていないことがわかった。

今後も開業者の定点観測により中長期的な動向を捉えるとともに、時宜に応じた調査も織り交ぜながら開業者の実態に迫っていきたい。

(注)ほかの選択肢は「収入が予想通り増えた」(17.2%)、「収入が予想以上に増えた」(8.7%)、「自分が自由に使える収入を得られた」(19.7%)、「事業経営を経験できた」(61.0%)、「自分の技術やアイデアを試すことができた」(51.3%)、「自分の趣味や特技を生かした」(23.4%)、「同じ趣味や経験をもつ仲間が増えた」(20.9%)、「社会の役に立つ仕事ができる」(40.8%)、「人や社会と関わりをもてた」(41.3%)、「年齢や性別に関係なく仕事できた」(24.9%)、「時間や気持ちにゆとりができた」(33.2%)、「個人の生活を優先できた」(15.9%)、「家事(育児・介護を含む)と仕事を両立できた」(10.6%)、「自分や家族の健康に配慮できた」(13.0%)、「空いている時間を活用できた」(21.2%)、「転勤がない」(17.4%)、「その他」(1.1%)、「特になし」(1.6%)であった。



未来を
拓く

起業家
たち

楽しく続けられるプログラミング教育を



ユーバー(株) 代表取締役 中村 里香

2020年から小学校でプログラミングを活用した教育が始まった。中村里香さんが代表を務めるユーバー(株)は、子ども向けのプログラミング教育事業をいち早く立ち上げ、その特徴ある取り組みが注目を浴びている。楽しく学ぶことを大切にした中村さんの教室は、子どもたちの学習意欲を存分に引き出した、子どもの楽しむ表情があふれる場所だった。

なかむら りか

大学卒業後、IT企業に就職し、エンジニア教育、ICT教育に従事。その後ITベンチャー企業に転職し、プロジェクト管理や広報など幅広い業務を経験し、2017年にユーバー(株)を創業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2017年
- ▶ 資本金
300万円
- ▶ 従業者数
2人
- ▶ 事業内容
プログラミング教室の運営、付随サービス提供、教材の開発、講師の育成
- ▶ 所在地
東京都千代田区九段南1-5-6
りそな九段ビル5F
- ▶ 電話番号
03(6869)2414
- ▶ URL
<https://www.yuber.jp>

「いかに楽しく学ばせるか」 が鍵

——事業内容を教えてください。

子ども向けのプログラミング教室の運営のほか、学童など教育機関へのサービス提供、教材の開発と講師の育成を行っています。

直営のプログラミング教室には現在、年長児から小学校6年生までの子どもが50人ほど在籍しています。創業した2017年から4年間で学童の教室も開講し、生徒数は徐々に増えてきました。これはプログラミング教育への関心の高まりが、背景にあると思います。

プログラミング教育は2013年、政府の成長戦略で義務教育段階からIT教育を推進すると盛り込まれたことで、注目を浴びました。2016年には文部科学省が、2020年から小学校でプログラミング教育を必修化するように検討すると発表しました。現在、プログラミングという科目があるわけではありませんが、小学校の授業のなかで、プログラミングを採り入れた教育が始まっています。

——プログラミング教育というと難しそうです。どのように子どもに教えるのですか。

小学校低学年までの子どもは、ま

ずパソコン操作に慣れることから始めます。そしてプログラミング学習をスタートするための最低限のスキルと知識を身につけます。徐々にレベルアップし、アルゴリズムの基礎から学び、自分で計画し考えてプログラムを組むことを目指します。

プログラミングは、大人でもつまずいて苦手意識をもつ人が多いです。そこで、いかに楽しく学べるかを重視しています。楽しいことや遊ぶことが好きな、子どもの純粋な気持ちを引き出してあげれば、子どもは自ら学習していくのです。

例えば低学年の子どもは、パソコン上でキャラクターを動かす指示を出す練習をしたり、ドーナツ工場で流れてくるドーナツを箱に詰めるための指示をつくったりします。プログラミングを意識せずに取り組める内容です。

学び進むと、プログラミングの専門用語も登場させながら、アルゴリズムを学習します。テニスゲームを自分でつくってみる教材など、みんな楽しんで取り組んでいます。

——教材に工夫があるんですね。

教材の開発は、創業メンバーである役員の林田浩典と共に行います。林田は創業前にゲーム開発の仕事をしていたので、子どもを引きつけるポイントや感覚を熟知しているので

す。子ども特有の興味や好奇心を刺激し、楽しい感覚を引き出すのです。どうしたら子どもが積極的に取り組んでくれるか、日々改良を重ねています。

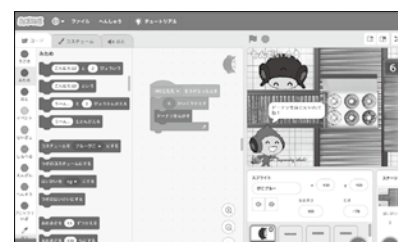
教材の開発に力を入れてきたことが評価され、大手の通信教育会社のプログラミング教材の開発協力も行うようになりました。教材開発は、今では当社の収益の大事な柱になっています。

創業への熱い思いと 慎重な準備

——創業を考えたのはなぜですか。

政府の成長戦略でプログラミング教育が掲げられていることを知り、事業の将来性を感じたのです。同時に、自分の子どもにプログラミング教育を受けさせたいと思いました。自宅の周辺で教室を探してみましたが、当時はプログラミング教育がまだそれほど知られておらず、教室も限られた地域にしかありませんでした。休日にわざわざ電車に乗って教室に通わせるのは大変です。そこで、自分で教室を立ち上げることを考えるようになりました。

わたしは長くIT業界で働き、エンジニアの育成経験もありました。ICT教育についても熟知しているつもりでした。しかしふと、果たして子どもに教えられるのかと、立ち止



ゲーム感覚の楽しい教材

まりました。子どもを教えることは、大人を教えることと同じではないはずです。知識を与えることだけではない、難しさがあることに気づいたのです。年齢が低ければ低いほど、その難しさは増すはずです。子どもを教えた経験がないことをどのように克服するか、頭を悩ませました。

——子どもに向き合う真剣な思いがあったのですね。問題をどのように克服したのですか。

まずは経験を積むことにしました。そこで、自分の子どものお友達を相手に、プログラミングワークショップを開催することにしました。当時住んでいたマンションの集会場に集まってもらい、パソコンでゲームをつくることから始めました。お友達ですし、教え方がごちなくて大目に見てもらえるだろうという思いで、参加費用を無料にして挑戦させてもらいました。

ただし内容はもちろん手を抜きません。無料とはいえ、プログラミン



プログラミング教室

グ教育がそれほど認知されていた時期ではないので、そもそも楽しくなければ、誰もわざわざ参加してくれません。子どもたちの反応を観察しながら、どうしたら楽しめるか、続けられるかを常に考えましたし、毎回、参加してくれた保護者からもアンケートを取って改善を重ねました。

その後、一般の方にも参加してもらおうと、ピラ配りをしたり、インターネットで広告を出したりしたところ、参加者が順調に集まってきました。口コミで良い評判が広まり、創業の自信もついてきました。ワークショップを繰り返したことで子どもを教えるコツをつかむことができ、当社独自の教材づくりにつながりました。

——教室のファンができたのですね。創業まではどのように準備したのですか。

無料のワークショップは、結局1年間続けました。その後、5回分の授業の無料モニターを募集したとこ

ろ、すぐに100人を超える応募がありました。事業としてやっていける確信がもてたので、最終的に勤務先を退職し創業に踏み出しました。

創業時にそろえたものは、パソコンと小さな事務所だけで、身軽なスタートでした。教室も、東陽町と豊洲にある江東区の文化センターを借りているのです。

——固定の教室がないのはどうしてですか。

当初は、一般的な習い事のように、場所を借りて看板も出して創業するつもりでした。ところが物件探しが難航したのです。事業の経験がなかったので、事業者として信用がないと何度も断られました。オーナーや近隣の住人からは、子どもの集まる教室はうるさくなるからと反対されたこともありました。どうしたものかと、途方に暮れていたのを覚えています。

しかし、文化センターの研修室を借りることを思いつき、発想を転換できました。固定の教室を借りると当然、家賃や光熱費の負担があります。教室を維持するだけでお金がかかり、そのぶんを月謝に乗せざるをえません。わたしはできるだけ月謝を低価格に抑え、長く通いやすい教室を目指していたので、固定の教室をもつことは、わたしの理念と相い

れないことに気づきました。

文化センターは時間単位で借りることができ、しかも区の施設なので比較的安価です。そのうえ、人が集まりやすい立地というメリットもあります。子どもがたくさん集まるのに、これ以上適した場所はないと思いました。子どもたちは学校から帰宅してランドセルを置くと、遊びに行くような感覚で文化センターに集まってきます。

表現力を鍛える

——ほかのプログラミング教室と差別化していることはありますか。

未就学児を受け入れている点が、他社にはない取り組みだと思います。未就学児は集団で授業を聞くことに慣れておらず、椅子に座ってじっとしていることも容易ではありません。未就学児を教えるのはとても手間のかかることで、特に大手の教室ではやりたがらないのです。

しかし当社では、教材の面白さという強みを生かし、未就学児も受講の対象にしています。プログラミング教育を始める時期に早すぎることはなく、保護者の希望があれば応えたいという思いからです。プログラミングの学び始めに適した教材を使い、小学生へのステップアップができるようにしています。

また、プログラミングといっても、アルゴリズムを学ぶだけではなく、表現力や伝達力を鍛えられるような教育を行っていることも、当社の特徴です。

——具体的にどのような教育ですか。

子ども主体のプロジェクトチームをつくり、毎年デジタル作品を制作しています。作品は、国際デジタル絵本フェア実行委員会が主催する「デジタルえほんアワード」という、世界各国からデジタル絵本作品が集まるコンテストに応募しています。

最年長の子どもをリーダーに、チーム内で意見を出し合い、みんなで協力して一つの作品をつくり上げます。講師はプログラミングの仕組みづくりの部分で協力するだけです。教育方針を理解し、子どもを見守ることに徹するよう保護者に協力してもらうことも欠かせません。

子どもたちは、自分の思い描いたことをチームで共有し相談し合い、プログラミングというツールを使って表現するわけです。もちろん簡単ではありませんが、この過程で、考えたことを表現する力や、言葉にして人に伝える力を養うのです。

子どもたちががんばって完成させた作品は、これまでキッズ賞のグランプリと準グランプリを受賞したことがあります。認められたときの子

どもたちの喜ぶ顔を見ることは、講師の醍醐味です。

これからの子どもたちが生きていくのは、ITやAIなど技術革新の進んだ時代です。プログラミング能力にとどまらず、付随するさまざまな生きる力を養う教育を継続していきたいと思います。

——今後の展望を教えてください。

プログラミング教育の環境整備に、二つの点から力を入れていきたいと考えています。一つ目は、教える人材の育成です。子ども向けにプログラミングを教えられる人材が、現在不足しているといわれています。しかし教えることに関心のある方は少なくないと思っています。当社の講師養成事業には現在、年齢も職業もさまざまな方が参加しています。リタイアしたシニア層の方や、自分の

子どもに教えたい保護者の方、副業として考えているエンジニアの方もいます。教え方のガイドを充実させたり、プログラミングの高度な知識がなくても教えられるように教材を工夫したりして、関心のある多くの方にプログラミング教育を習得してもらえるよう、取り組んでいきたいと思っています。

そして、二つ目は教える場の構築です。教室という対面の環境だけでなく、オンラインで教えられる仕組みをつくりたいと考えています。オンライン教室で生徒がどこからでも参加でき、講師も副業として教えられるようになれば、プログラミング教育はもっと手軽なものになるはずです。

楽しく続けられるプログラミング教育を広めるため、これからも尽力していきます。

聞き手から

会社名「ユーパー」の由来は、スーパーの豆腐売り場に並ぶ「湯葉」だそう。子どもが言いやすい社名にしたいと思っていたところ、「湯葉」をお子さんが提案し、それをそのまま採用した。子どもの意見を尊重し採り入れる中村社長に、教育者としての懐の広さをみた。

創業準備はめりはりの利いたものだった。固定の教室をもたず、最低限のパソコンだけを購入した身軽なスタートの一方で、準備には1年をかけ、地道に顧客を獲得していった。中村社長が創業後の事業を軌道に乗せられたのは、熱い起業家精神を支える、冷静で着実な準備があったからだといえる。

(笠原 千尋)



第70回

正社員が不足している中小企業は5年ぶりに半数を下回る ～「中小企業の雇用・賃金に関する調査」結果～

当研究所が2020年12月に実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」によると、正社員が「不足」していると回答した企業割合は36.6%となった。前年調査から16.3ポイントの低下である。半数を下回るのは5年ぶりだ。新型コロナウイルス感染症の影響で、中小企業の景況は厳しい状況が続いており、昨年までみられた人手不足感が緩和している。

従業員の不足感は2年連続で緩和

当研究所は、2021年2月25日に「中小企業の雇用・賃金に関する調査」の最新結果を公表した。本調査は、「全国中小企業動向調査・中小企業編」の10－12月期調査と併せ、毎年実施しているものである。今回の調査対象は、当公庫中小企業事業の取引先1万3,434社、有効回答数は6,539社（回答率48.7%）となった。

本調査は、雇用と賃金の二つの内容から構成されている。雇用については、従業員の過不足感や増減、人手不足が経営に与える影響などを尋ねている。賃金については、給与水準の変動のほか、賞与や総人件費の増減、さらには給与水準が上昇した理由などを尋ねている。

最初に雇用の動きからみていこう。2020年12月時点における正社員の過不足感をみると、「不足」と回答した企業割合は36.6%となった（図－1）。前年調査（52.9%）

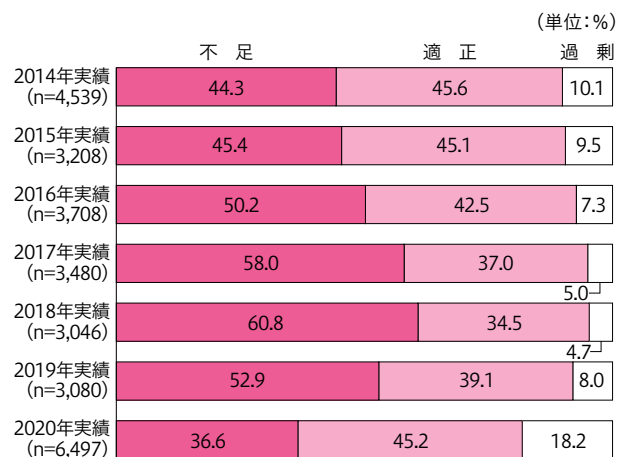
から16.3ポイント低下し、5年ぶりに5割を下回った。一方、「過剰」の割合は18.2%と、前回調査（8.0%）から10.2ポイント上昇した。新型コロナウイルスの感染拡大を受け、業種を問わず、稼働率が下がったことが背景にある。

業種別にみると、2020年は建設業（59.0%）や運送業（除水運）（54.8%）、倉庫業（43.2%）、情報通信業（42.5%）などで「不足」の割合が高い（表－1）。

建設業では、住宅建設などの民間需要は落ち込んでいるものの、公共工事は堅調だ。そのようななか、従業員の高齢化が進む一方で、若者の新規採用は思うようにできず、人手不足が構造的な問題としてすっかり定着した感がある。

運送業（除水運）や倉庫業では、インターネット通販の普及に伴い、取扱量が増え続けている。そこにコロナ禍で巣ごもり需要に火がついたことで、ドライバーや倉庫作業員の不足感が増しているようだ。

図－１ 正社員の過不足感（全業種計）



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

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

情報通信業では、AIやIoTなどの最新技術に通じる高度人材が慢性的に不足している。加えて、新型コロナウイルスの感染防止策としてテレワークやペーパーレス化など経営のデジタル化を推進する企業が増えたことで、エンジニアの需要が高まっているという側面もあるようだ。

一方、製造業の「不足」割合は31.6%と、前回（47.1%）から15.5ポイント低下した。2019年に米中貿易摩擦の影響で業況が落ち込み、情勢が改善されないまま、コロナ禍に見舞われたことが響いた。わずか2年のうちに「不足」割合が半減した格好となった。

図には示していないが、パートタイマーや派遣労働者といった非正社員についても触れておくと、2020年12月時点で「不足」が26.2%、「適正」が57.3%、「過剰」が16.5%となった。業種別に「不足」の割合をみると、運送業（除水運）（37.7%）や建設業（34.6%）などで高くなっている点は正社員と同じである。このほか、宿泊・飲食サービス業（37.1%）やサービス業（32.4%）など

表－１ 正社員が不足している割合（業種別）

(単位: %)

	2018年	2019年	2020年
全業種計<再掲>	60.8	52.9	36.6
製造業	59.7	47.1	31.6
非製造業	61.8	57.8	39.5
建設業	74.7	75.1	59.0
運送業（除水運）	83.5	76.7	54.8
水運業	60.6	55.3	36.1
倉庫業	67.9	51.6	43.2
情報通信業	72.7	67.2	42.5
不動産業	33.0	26.8	20.1
宿泊・飲食サービス業	61.3	63.2	38.8
卸売業	49.5	42.4	28.2
小売業	60.2	60.1	34.0
サービス業	62.1	55.7	38.5

(注) 図－１における「不足」の割合を業種別にみたもの。

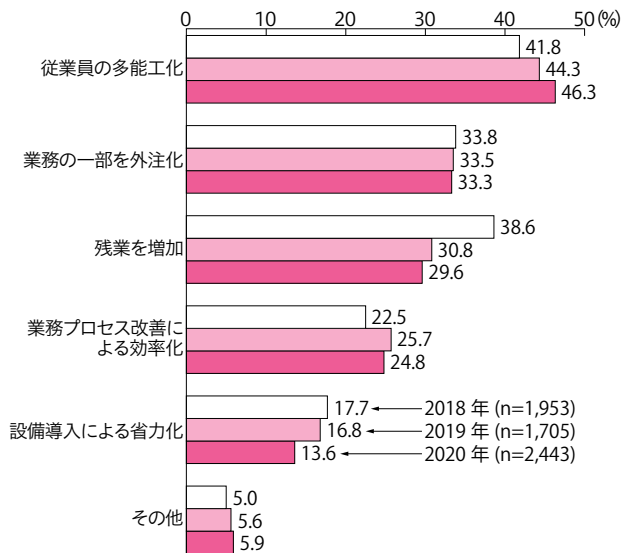
でも水準は高いものの、顧客との接触が多い業種で営業自粛の対象となるケースもあったためか、前年から大幅に減少している。

多能工化の動きが進む

もっとも、人手不足が緩和したとはいえ、「不足」が「過剰」を上回っている状況であることに変わりはない。そこで、人手不足によって経営にどのような影響があるかを複数回答で尋ねたところ、「売上機会を逸失」が38.6%と最も高く、次いで「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」（24.2%）、「特になし」（18.8%）、「納期の長期化、遅延の発生」（11.3%）の順となった。「売上機会を逸失」は、前年（41.4%）から2.8ポイントの低下だ。業種別にみると、運送業（除水運）（56.5%）や建設業（54.3%）、情報通信業（53.8%）など、従業員の不足感の強い業種で高い。

それでは、企業は人手不足にどのように対応している

図-2 人手不足への対応（全業種計）

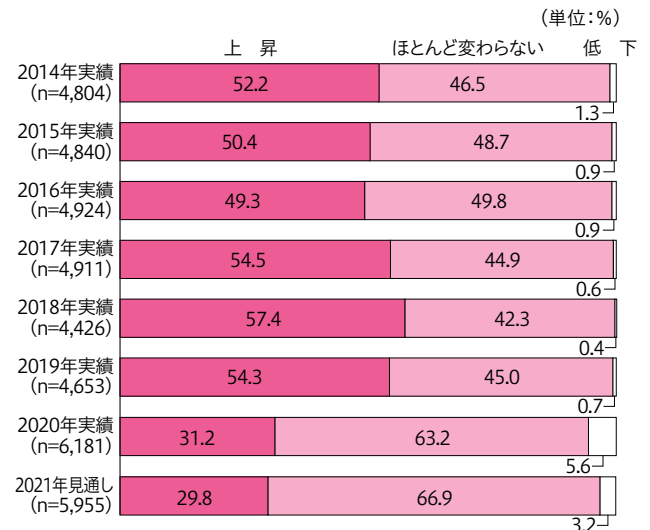


のだろうか。図-2をみると、2020年では「従業員の多能工化」（46.3%）の割合が最も高く、次いで「業務の一部を外注化」（33.3%）、「残業を増加」（29.6%）、「業務プロセス改善による効率化」（24.8%）の順となった。2019年と比較すると、「従業員の多能工化」が上昇している一方、「残業を増加」は低下している。働き方改革が推進され、2020年4月には中小企業でも時間外労働の上限規制が適用された。人手不足を労働時間の増加で補うことが難しくなるなか、限りある人材がより幅広い分野で活躍できるように工夫することで人手不足へ対応しようとする様子が見えてくる。

賃上げの基調が緩む

ここからは、賃金の動きについてみていこう。図-3は、各年12月時点における正社員の給与水準の変化をみ

図-3 正社員の給与水準の変化（全業種計）

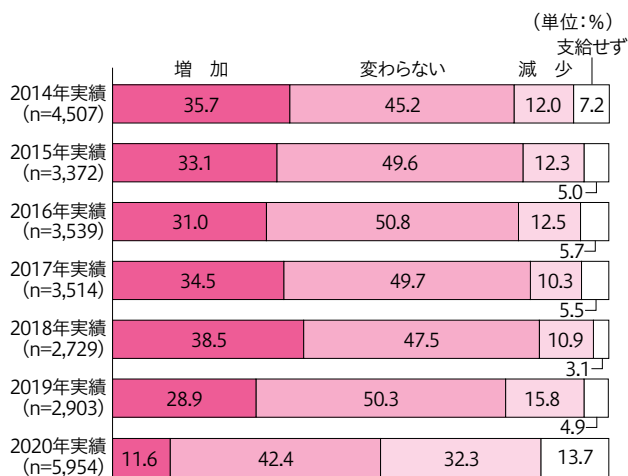


たものだ。ここでの給与とは、定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給とした。

2020年の結果をみると、「上昇」と回答した企業割合は31.2%と、4年ぶりに5割を下回った。前年（54.3%）から23.1ポイントの低下である。業種別にみても、すべての業種で「上昇」の割合が前年から低下している。2021年における給与水準は、「上昇」の割合が2020年実績から1.4ポイント低下し、29.8%となる見通しで、持ち直す気配はない。いかに人手不足の時代とはいえ、コロナ禍で需要が蒸発し、先行きも不透明な状況にあっても、雇用を守るのに手一杯で賃上げどころではない、という企業も少なくないだろう。

苦境は賞与でより顕著にみられる。2020年における年間賞与の支給月数の増減をみると、「増加」と回答した割合は11.6%、「変わらない」が42.4%、「減少」が32.3%、「支給せず」が13.7%となった（図-4）。「増加」の割

図－４ 年間賞与の支給月数の増減(全業種計)



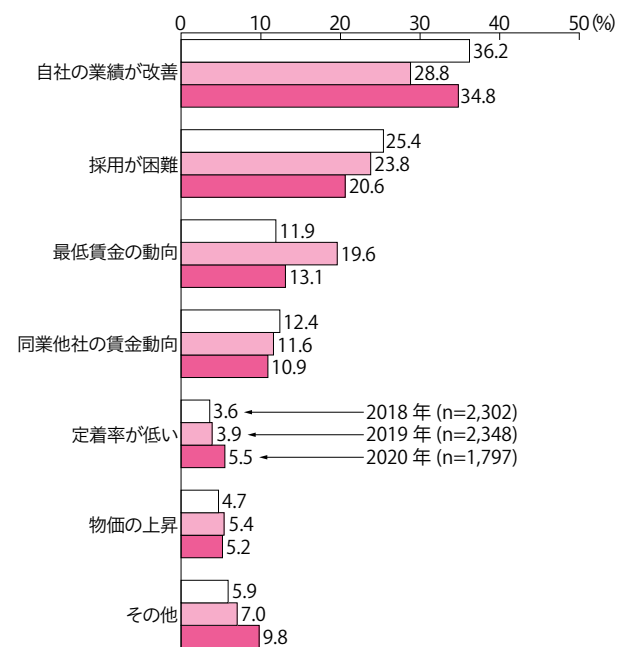
(注) 年間賞与における支給月給の増減を前年比で尋ねたもの。

合は、前年(28.9%)から17.3ポイント低下し、この調査を開始した2014年以来、初めて「減少」を下回った。「支給せず」の割合が二桁となるのも、2014年以降で初めてのことである。

図には示していないが、特に感染拡大の影響を強く受けた宿泊・飲食サービス業では「減少」の割合が39.0%と、前年(17.3%)から21.7ポイントの上昇となった。「支給せず」の割合も41.5%と、前年(9.3%)から32.2ポイントの大幅な増加となっており、業況の厳しさがうかがえる。

それでも、前掲図－3のとおり、なかには賃上げに動いた企業もある。こうした企業に正社員の給与水準が上昇した理由を尋ねたところ、2020年は「自社の業績が改善」(34.8%)が最も高く、次いで「採用が困難」(20.6%)、「最低賃金の動向」(13.1%)の順となった(図－5)。このコロナ禍にあって、業績が改善している企業もあるということだ。考えてみれば、アルコール消毒液やマスクなどの特需だけではなく、デジタル化や巣ごもり消費など、逆風のなかでも需要の変化をしっかりとらえた企

図－５ 給与水準が上昇した理由(全業種計)



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

業は少なくない。

コロナ前であれば、いくら業績が良くても、売り手市場の雇用環境のなかで、人材を確保するのは容易ではなかったはずだ。現有戦力をつなぎ止めるだけでも、人件費を引き上げなくてはならないケースも多かった。しかし、先行きの不透明感が増し、人手不足感が緩んだこのタイミングは、考えようによっては、大きなチャンスともいえる。

ワクチンが普及すれば、いずれは新型コロナウイルス感染症も収束に向かう。アフターコロナを見越して、どこで攻めに転じるか。そのタイミングの見極めが、今後の大きなテーマとなってくるかもしれない。

(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>



ヤマト運輸

— 荷物に宿る思いを届ける —



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。

ヤマト運輸の宅急便といえば、わたしたちの生活に欠かせないサービスの一つである。およそ100年前、たった4台のトラックで事業をスタートした同社は、「運ぶ」の概念を拡大・進化させて、驚異的な発展を遂げた。

銀座生まれの貨物輸送

1919年11月、30歳の小倉康臣やすおみが東京京橋区木挽町（現在の銀座3丁目）で大和運輸やまとを創業した。当時、貨物輸送の主な手段は牛馬車や荷車だったが、スピード時代の到来を確信した康臣はトラックを4台そろえ、事業をスタートした。社名の「大和」は日本の呼称と、2階部分を事務所として貸してくれた薪炭商「山登屋」やまと やにちなむ。

第一次世界大戦後の不況で経営は厳しかったが、1923年に三越呉服店（現・三越）と商品輸送を契約したほか、同年9月に起きた関東大震災後の復興輸送では、払込資本金に近い2万円以上の運賃収入をわずか2カ月で得て経営基盤を確立した。同業者との差別化を図るべく、1924年に引越・婚礼荷運送を始めると依頼が殺到、1920年代後半にはシェア70パーセントを獲得した。

しかし、特定の荷主にトラックを提供するだけでは主体性がなく、企業としての発展に限界がある。1927年に欧米を視察した康臣は、英国で「集荷－輸送－配達」、すなわち「ドア・ツー・ドア」のシステムを知り、定期便

の路線網を日本につくろうと考えた。1929年に開始した東京－横浜間の定期便積み合わせ輸送は、日本初の路線事業だった。1936年、「大和便」やまと びんに改称した定期便はやがて、関東を網羅するようになった。

第二次世界大戦の終戦から1カ月後、同社は大和便を再開した。さらなる長距離運行を目指し、1950年に国鉄の貨物駅であった汐留や秋葉原、飯田町に営業所を開設した。その後も平線（東京－福島間）、仙台線（東京－塩釜間）大阪線（東京－大阪間）とエリアを広げていった。並行して同社はGHQの物資調達や引っ越しなど進駐軍関係の作業も担った。このときに培った梱包技術や海外輸送のノウハウは、後の事業多角化につながった。

不便から着想した宅急便

1970年代に入ると、石油危機の影響で輸送量が伸び悩み、同社は経営危機に陥った。1971年に第2代社長に就いた康臣の次男・小倉昌男は、身近なところに新事業のヒントをみつけた。息子のお古の服を遠方の甥に送るとき、国鉄小包や郵便小包の煩雑な荷造り、窓口への持込というサービスの質の低さを目の当たりにし、家庭間の小口配送という市場に着目したのだ。個人間の貨物は偶発的・非定型的で集配効率がきわめて悪く、事業化は困難というのが業界の常識だった。これに対し昌男は地域

別均一料金、荷造り不要、原則として翌日配達など、顧客の立場に寄り添ったサービスを構想、1976年1月20日、関東一円を対象に「宅急便」の営業を開始した。

サービスの開始に当たって、昌男は社員の意識改革に心血を注いだ。個人向けサービスへの転換は、各ドライバーが顧客対応の第一線に立つことを意味する。昌男は、1931年に創業者の康臣が制定した「大和は我なり」という社訓の意味を詳しく説き、社員一人ひとりが経営意識をもって自律的に行動するよう訴えた。以後、同社の主要な施策でこの考え方が具現化してゆき、「全員経営」体制は宅急便の推進力となった。

1979年、同社は大きな決断をする。一つは、最も古い得意先で最大の顧客でもあった三越との取引解消である。もう一つは、大口路線貨物からの完全撤退だ。経常損益は5億円近い赤字となったが、大口貨物から小口荷物への転換を完了した。自ら退路を断った同社は、以後、全社一丸となって宅急便事業に邁進^{まいしん}していった。

隅々まで行きわたるチャレンジ精神

宅急便の成功に、同業他社が追随した。そこで同社は競争力を高めるべく、中期計画「ダントツ3カ年計画」を1981年から3次にわたって推進した。この計画を遂行するなかで、スキー宅急便、ゴルフ宅急便、ブックサービス、クール宅急便、空港宅急便といった新サービスが次々に生まれた。1987年に米国UPS社との業務提携により発売したUPS宅急便は、1989年にサービスエリアを175カ国まで拡大、東欧およびソ連（当時）を除く世界のほとんどの地域をカバーした。

時間対応の新サービスも生まれた。1985年、届け先が不在の場合は後で連絡・配達する「在宅時配達制度」を開始した。96年末からは年末年始も営業、年中無休体制となった。どのサービスも莫大な投資を要したが、昌男は、質の向上と確実にある需要を満たすことを優先した。

ヤマト運輸の歩み

- 1919年 大和運輸(株)創業
- 1967年 親子猫マークを商標登録
- 1976年 関東地区において「宅急便」発売
- 1978年 「宅急便」を商標登録
- 1979年 1978年度の宅急便取扱個数が1,000万個達成
- 1982年 商号をヤマト運輸(株)と改称
- 1998年 「時間帯お届けサービス」開始
- 2005年 純粋持株会社への移行に伴いヤマトホールディングス(株)に名称変更
- 2015年 「宅急便コンパクト」「ネコポス」発売
- 2019年 ヤマトグループ創業100周年

資料：筆者作成

創業から100年以上がたった2020年1月、ヤマトグループは経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定した。次の100年も同グループが持続的に成長していくため、経営基盤を強化する計画である。

ヤマト運輸は二つのイノベーションで社会に多くの付加価値をもたらした。第1のイノベーションは創業者の小倉康臣が始めた日本初の路線事業だ。小口の荷物を集荷・混載して輸送・配達するユニバーサル志向のサービスで、貸切輸送が一般的だった当時、これは画期的であった。

第2のイノベーションは宅急便である。第2次産業の延長線上にあると思われていた貨物輸送という業種を、生活関連サービス産業の中核をなす「業態」に変え、社会に不可欠なインフラとして整備、人々の生活を変えた。

ヤマト運輸の社史から読み取れるのは、イノベーションを起こすチャレンジ精神だ。これを支えているのは、創業者・康臣が制定した社訓「ヤマトは我なり」の考えであり、全社員が実践する「全員経営」である。

<参照社史>

『ヤマト運輸70年史』（1991年）

『ヤマトグループ100年史』（2020年）

印象に残る接客で信頼をつかむ石材店



(有)山崎石材店

代表取締役

山崎 哲男

やまざき てつお

《企業概要》

代 表 者	山崎 哲男
創 業	1747年
資 本 金	300万円
従業者数	2人
事業内容	墓石小売業
所 在 地	茨城県常総市水海道栄町2648
電話番号	0297(22)0502
U R L	https://www.ishihei.com

墓石の設計施工や石碑・表札の販売を手がける(有)山崎石材店は、業歴270年を誇る。徳川家康の孫娘、千姫の墓所がある常総市内の弘経寺で改修工事を担当するなど、地元や業界では知られた存在だ。葬儀のワンストップ化が進むなか、独立系の石材店としてののれんを守る13代目社長の山崎哲男さん取材した。

きめ細かいサービスを充実

関東鉄道常総線の水海道駅から歩くこと5分。住宅街の路地を進むと、(有)山崎石材店は可愛らしい動物の彫刻たちと共に迎えてくれる。街並みになじむ店構えは、一見すると270年の歴史を有するとは気づかないだろう。同社は、お墓の設計・施工をメインに、リフォームやお墓周辺の手入れ、石碑・表札の販売を

手がけている。各地の霊園・墓地の案内や納骨など、きめ細かいフォローも行う。

市場規模は約1,800億円とされる石材業界だが、近年の少子化や墓じまいの影響により年々縮小しつつある。加えて、葬儀社や霊園と資本関係を築いた大手の石材店が台頭し、家族経営の小さな石材店は顧客との接点が減っているのが現状だ。顧客からすればサービスの質を比べて石材店を選ぶことがなくなっている。石材店と顧客の関係は希薄化する傾向にあるのだという。

業歴の長い同社ならばこうした業界事情は無縁のように思える。だが山崎さんは「私の代で経営戦略を変えました」と話す。

石材店は顧客との接触頻度が少ない。見方を変えれば1回の仕事で印象に残りやすいということだ。良い

印象が残れば、当時の付き合いは代々語り継がれていく。そしていざというときに山崎石材店の名前が思い出され、新たな仕事につながる。山崎さんは顧客と信頼関係を築くことを重視し、顧客との接点を増やす仕組みを相次いで実行した。

第1は、セミナーの開催とオウンドメディアの活用だ。「お墓の市民講座」や「終活セミナー」を開き、お墓について気軽に相談できる場を設けた。独自の情報誌として、墓石の種類や埋葬方法、茨城県内のお墓の平均購入価格などを盛り込んだ「山崎石材店瓦版」をつくり、セミナーで配布している。2010年に始めたブログは現在も続けている。

第2は、デザイン墓石の導入だ。デザイン墓石とは、形や彫刻、石の種類などを好きなようにアレンジできる墓石である。自分らしいお墓を

つくりたいという希望に応えられるようメニューを増やしたのである。

第3は、顧客管理システムの構築だ。顧客から電話がかかってくると顧客情報がパソコンに表示される仕組みで、やりとりの履歴や墓地の位置情報、お墓の写真などが表示される。頻繁に電話があるわけではないが、久々に連絡してきた顧客でも、すぐに対応できるため、相手は驚くという。顧客の印象に残る接客を追求しているのだ。

データで確信した自らの強み

顧客管理システムは、常に顧客に寄り添った接客を実現するうえで効果てきめんだったわけだが、メリットはほかにもあった。これまでの取引データを分析することで自社の強みを再確認できたのだ。同社の場合、自分自身のお墓を生前に建てる顧客が同業者に比べて多く、売り上げ全体の4割を占める。顧客層は、お墓の改修や納骨などを依頼する既存顧客とその紹介客が全体の8割を占める。顧客層を数値化できたことで、営業戦略はより明確になった。

2017年には顧客アンケートを始めた。発送数は年間約250通に上り、施工から1週間以内に送ることを徹底している。返信用封筒や謝礼品の同封といった工夫を凝らした結果、

回収率は4割を超える。

アンケートの結果で重視しているのが、「どれだけ当社を他人に勧めるか」というNPS(Net Promoter Score)指標である。現在の顧客の満足が、将来の受注につながるというデータがあるからだ。肯定的な評価は現場のモチベーションを高め、接客の質を高めることにもつながっている。顧客から寄せられた声はホームページに掲載し、同社のPRや信用力向上に活用している。

山崎さんが唯一守っている経営方針は「顧客に喜んでもらうこと」。創業以来13代受け継がれた信条は、新規顧客や長い付き合いの顧客を増やすための大事な要素だったのだ。

コロナ禍の経営バイブル

2020年4月の緊急事態宣言以降、新型コロナウイルスの感染拡大は、同社の経営にも影を落とした。営業活動を自粛したことにより、自分のお墓をつくる顧客の受注が半年間ゼロとなった。売り上げは半減し、一気に厳しい状況に追い込まれた。

自粛が明けると、山崎さんは顧客管理システムのデータベースを活用した営業を再開した。具体的には、既存顧客に対しお墓のリフォームやお墓周りの手入れなどを提案した。

コロナ禍の営業には細心の注意を



さまざまな墓石の見本が展示されている

払った。まず、顧客や家族の健康状態に十分配慮したうえでアプローチした。次に、見積もりではあらかじめ複数のセットプランを準備し、選べるようにした。リフォームや手入れといわれてもお墓のサービスはイメージしにくく、顧客に考える負担を強いてしまうからだ。顧客に寄り添い、印象に残る接客を追求する姿勢を貫いている。

一人ひとりの顧客に合った提案ができるのは、顧客管理システムがあったからだ。2004年から16年間蓄積してきたデータは「経営の羅針盤になっています」と山崎さんは話す。成果は着実にあがっている。

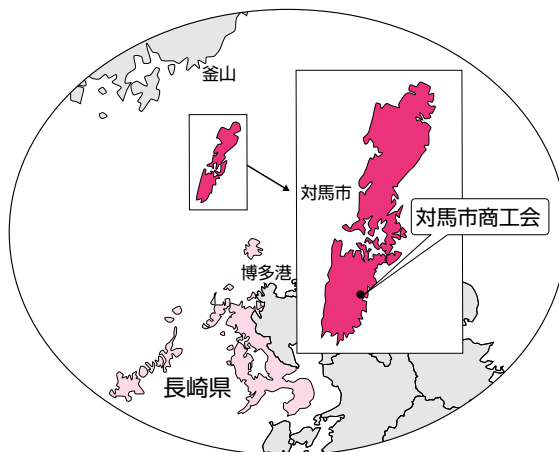
お墓づくりを経験する人は5人に1人といわれている。1回の顧客満足が信頼をつかみ長い付き合いにつながり、そして新たな顧客を引き寄せる。この点に着目した山崎さんは、データを採り入れたきめ細かい接客で他店との差別化を図っている。

コロナ禍で営業活動のスタイルが変わろうとしている。限られた接客機会を有効活用し、いかに顧客との信頼関係を醸成するか。山崎さんの取り組みはこれからの営業活動を考えるヒントになる。(近藤 かおり)



青年部による補助事業の活用講習会

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



国境の島から地域の力を合わせて



対馬市商工会

事務局次長 やまぐち こうじ 山口 幸治

長崎県対馬市は、福岡県博多港から約150キロメートルの玄界灘に浮かぶ九州最北端の離島・対馬にあります。2004年3月1日に島内のいづはら厳原町・みづしま美津島町・とよたま豊玉町・みねり峰町・かみ上島町・あがたち上対馬町の6町すべてが合併して誕生しました。韓国のプサン釜山まで約50キロメートルと、近隣の市町村よりも外国のほうが近い、まさに国境の島です。

対馬は沖縄本島と北方四島を除けば、佐渡島と奄美大島に次ぐ3番目に大きな島で、面積の89パーセントが山林です。基幹産業はアナゴやノドグロ、真珠など付加価値の高い水産業です。

釜山まで高速船で1時間余りの対馬は、韓国人にとって「近くて安い外国」と認識され人気定着しています。来島する韓国人観光客数は

2012年から7年連続で過去最高を更新し、2018年には40万人を突破しました。韓国企業も進出し、島内経済へ大きな影響を与えました。しかし、2019年の日韓関係の悪化により、韓国人観光客は激減しました。さらに今回の新型コロナウイルス感染症の拡大により、日本国内からの人の往来にも大きな影響が出て、島内経済は深刻な状況に陥りました。

そのようななかでも、長崎県や対馬市の各種支援策や、日本政策金融公庫長崎支店の、韓人事業者を含めた迅速な資金供給により、2021年2月時点で新型コロナウイルス感染症の影響による廃業はありません。各事業所とも、アフターコロナを見据えた取り組みを行っています。

当商工会は長崎県や対馬市と共同で、コロナ禍でもがんばっている

事業者に対して、雇用拡充支援事業補助金の申請や活用のサポートに取り組んでいます。事業拡大や雇用創出を支援したり、伴走型小規模事業者支援推進事業により、都市部での販路開拓を支援したりしています。

対馬には「厳原港まつり」という、江戸時代の朝鮮通信使行列を再現した祭りがあります。商工会青年部が1985年に始めた、県下有数の規模の国際色豊かな祭りです。これまで日韓関係の荒波にさらされ、開催が危ぶまれることがたびたびありました。その都度、地域が力を合わせて乗り越え、開催を成功させてきましたが、2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大で開催できませんでした。祭りの再開がアフターコロナのシンボルとなるよう、地域一丸となって活動していきたいと思っています。



世界のあれこれ ビジネス情報



第47回

モーターシティ デトロイト

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。

米国の中西部に位置するミシガン州の人口は約1,000万人、面積は25万493平方キロメートルで、最大都市はデトロイトです。1700年代まではネイティブ・アメリカンが居住する地域でしたが、1837年に米国26番目の州になり、欧州から移民が移り住んだ歴史があります。現在の人種構成は白人系が約80パーセント、アフリカ系が約15パーセント、その他が5パーセントです。在留邦人は約1万5,000人、日系企業は500社を超えています。

デトロイトといえば「モーターシティ」の名声を誇り、20世紀初頭から自動車産業の中心として栄えました。デトロイト3と呼ばれるゼネラルモーターズ(GM)、フォード・モーター・カンパニー(FORD)、旧クライスラー各社の本社や開発拠点、製造拠点がデトロイト周辺にあります。現在もミシガン州の製造業の約半分は自動車関連です。トヨタをはじめ日系自動車メーカーも開発・販売拠点を構え、中部国際空港との直行便が飛ぶ都市でもあります。街中には各社の試作車や自動運



デトロイト・ピストンズの開幕試合

転車が一般道を走行しており、それらが開発者の自宅ガレージに止めてあるのを見ることもよくあります。

世界で初めて自動車の量産を始めたのがフォードであるのは有名な話です。ほかにも数多くの世界初や米国初がミシガン州にはあります。世界で最初に一般向けの電話機が生産・普及したのもデトロイト、米国で初めての舗装道路もデトロイトのウッドワードアベニューだといわれています。

このような産業を支える人材の供給という点では、1817年に設立された世界屈指の研究大学であるミシガン大学があります。同校は研究開

発費の拠出額において全米国立大学でトップを維持し、科学技術をはじめとする多彩な分野で世界から注目されています。宇宙飛行士も多数輩出しており、アポロ15号(1971年)のクルー全員が同校の卒業生でした。同校を中心とした産学共同体はイノベティブなエコシステムを形成し、優秀な才能に裏打ちされた強固な経済基盤を築いています。

ミシガン州はミシガン湖など美しい大自然に囲まれています。ミシガン州内の湖沼の数は6万2,000以上あり、内陸にもかかわらず約100基の灯台があるといわれています。

4大プロスポーツリーグでも、野球のデトロイト・タイガースやバスケットボールのデトロイト・ピストンズ、アメリカンフットボールのデトロイト・ライオンズ、アイスホッケーのデトロイト・レッドウィングスとプロチームがそろっています。

米国の自動車産業を象徴する都市デトロイトは、自然豊かで、年中スポーツ観戦も楽しめる魅力ある街です。機会がありましたら、ぜひともお立ち寄りください。

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

Shimamune Satoru

1964年生まれ。千葉大学文学部卒業、慶應義塾大学社会学研究科修了、Western Michigan University (Ph. D.、心理学)。専門は行動分析学。鳴門教育大学助教授を経て、2006年より現職。学校や企業に対する行動コンサルテーションの研究や実践を数多く行いながら、初学者向けの教科書などを数多く執筆。愛犬と二人暮らし。現在の趣味は卓球。

ポイント

- ・ 行動分析学は、行動変容の実践に強く、生産性向上、営業、接客など、様々な組織行動マネジメントに活用できる。
- ・ 時間を有効活用するには、誰かを責めるだけで問題解決を導かない「個人攻撃の罠」を抜け出し、行動を具体的に明確にして、人から行動、行動から環境へ視点を転換する必要がある。
- ・ 行動はコストである。うまくいかない取り組みや行動は、潔くやめることも時間を効率的に使うためには重要だ。

「時間」資源を活用するには

1日は24時間、時間は万人に平等に分け与えられた資源であるといわれる。人件費が総費用に占める割合が高いほど、時間の使い方が組織の業績に与える影響は大きくなる。土地や資金、機械や装置など物的資源の時間的活用には経営や金融の専門的知見が役立つように、人的資源の時間的活用には心理学の専門的知見が役に立つ。本稿では心理学の中でも行動変容の実践に強い行動分析学の考え方を解説させていただく。

事例を一つ紹介したい。ある大学の入学センターで行われた研究である(Wilk and Redmon,1998)。この研究では①入学願書をまとめ、②高校の成績や試験の得点などのデータを整理し、③集計して得点化し、④データベースに

入力するという四つの仕事を対象とした。まずは現状把握のために、数週間、毎日作業量を測定した。これをベースラインという。次に、作業量の目標値を毎朝職員に設定してもらい、達成したら上司が「よくやった。ありがとう」と承認した。最後にそれに加えて、作業量をグラフとして見える化し、提示した。図-1には生産性の変化を、ベースラインを1.0としたときの比で示した。全作業をまとめると、目標設定と賞賛で1.7倍、グラフの追加提示で2.7倍の向上となった。

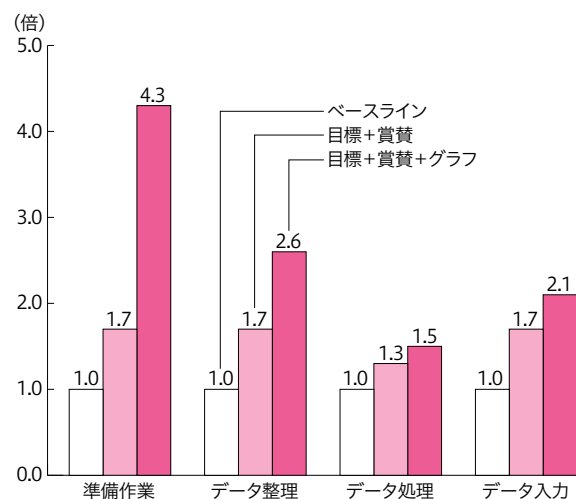
企業や組織における行動変容に行動分析学を適用するこのような研究は組織行動マネジメントと呼ばれる。生産性向上だけではなく、品質管理や安全管理、営業、接客、勤怠、研究開発など、様々な行動を対象とした研究が行われている（島宗、1999）。行動変容のための手続きとしては、目標設定やフィードバック、インセンティブなどが用いられることが多く、上述のような大幅な改善が得られることも珍しくない。こうした研究成果に基づいたコンサルティングをFortune500のグローバル企業に提供している会社もあり、島宗（2015）はそのようなサービスを詳しく解説している。

人から行動へ

企業は人なりというが、時間を有効活用するには人から行動へ焦点を絞る必要がある。

もう一つ事例を紹介しよう。ある会計事務所に勤めるパート職員を対象に行われた研究である（島宗・若松、2016）。職員の仕事は顧客企業から提出された領収書などの仕訳作業である。職員ごとに担当する顧客が割り振られていて、仕訳に要した作業時間を顧客ごとに記録していく。時間単位で支払われるパート職員の給与と作業時間、所々の間接経費などから顧客ごとの経費を算出して分母とし、その顧客から徴収する利用料金を分子として、

図-1 大学の入学センターで行われた研究



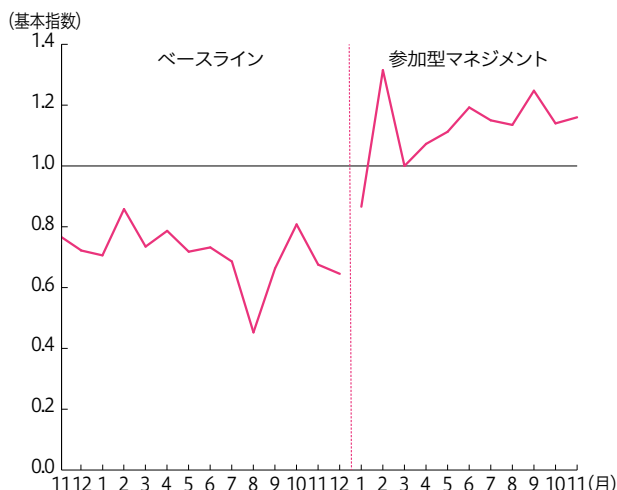
資料：Wilk and Redmon (1998) を基に筆者作成

1.0が損益分岐点となる指標を設定した。これを基本指数と呼び、過去半年の基本指数の平均値が1.0未満の顧客を研究対象とした。研究の目的はこれら赤字を生んでいる顧客の作業を黒字化する方法を見つけることであった。

一般的な職場であれば、誰がなぜ時間をかけすぎているか上司が問うことになるだろう。「なぜもっと早くできない。怠けているのか」と責める上司もいるかもしれない。誰かを責めるだけで問題解決を導かないこうした思考にとられることを、私は個人攻撃の罠と呼んでいる（島宗、2000）。個人攻撃の罠は「自分にはリーダーとしての適性がない」など、本人に向けられることもある。長い説教にしても、堂々巡りの自責にしても、「ではどうしようか」という次の一手を生まない限り、時間の浪費である。

個人攻撃の罠を抜け出す第一歩が行動の焦点化である。行動の焦点化とは、その仕事ですべき行動を具体的に明確化する手順である。入学センターの事例では研究開始時点で行動の焦点化はほぼ終わっていたが、パート職員を対象としたこの事例ではどうすれば黒字化できるか事前にはわからなかった。

図-2 会計事務所のパート職員を対象に行われた研究



資料：島宗・若松（2016）を基に筆者作成

そこでこの研究では、パート職員にすべき行動を決めてもらう参加型マネジメントという手法を用いた。これは私の経験則だが、何をどうすればうまくいくか、何がどうしてうまくいっていないのかは、往々にして、現場の担当が一番よく知っている。うまくいっていないのはそれを吸い上げて改善につなげる仕組みがないからである。

この研究ではパート職員による月例会議を開催し、基本指数を基に赤字になっている顧客の仕訳作業をどうすれば黒字化できるか話し合い、to-do形式の月間行動目標を作成してもらった。そして翌月の会議でこれらの目標と基本指数を振り返り、行動目標が70%以上達成されていた月には会社からお菓子代をインセンティブとして支払った。その結果、行動目標は80%以上達成、顧客ごとの収支も黒字化され、年換算で85万円の増益となった。図-2に結果の一部を掲載した。横軸が月、縦軸が基本指数、中央の破線が参加型マネジメントが開始された時点を示す。

焦点化した行動を標的行動と呼ぶ。標的行動はその仕事の業績改善につながる望ましい行動として定義される。うまくいっていない職場では望ましくない行動が目につ

きやすいが、望ましくない行動を減らしても、それだけで望ましい行動が増えるとは限らない。たとえば、入学センターの事例で勤務中の私語が多くて仕事はかどらなかったとしよう。だからといって私語を標的行動とし、減らすことに成功したとしても、職場が静かになるだけで、入学願書の処理が進むわけではない。

人から環境へ

標的行動を具体的に焦点化したら、その行動を増やす環境を整備する。ここでいう「環境」とは、室温や照明などの物理的特性ではなく、行動を増やしたり減らしたりする要因のことで、「行動随伴性」という。行動随伴性は「～のときに、～したら、～になる」という、行動と環境との相互作用である。行動分析学の中心的な概念であるが、一見単純に見えて理解することが難しい概念でもある。本稿では詳しく解説することせず、行動から環境へ視点を転換する考え方として紹介しよう。

入学センターの事例で最も改善された準備作業のうち、郵送されてきた願書を別の建物まで取りに行く行動を例に解説する。現状（ベースライン）では、願書を取りに行ってもまだ郵便物が届いていなかったり、届いているのに取りに行かなかったり、取りに行っても戻ってくるまでに時間がかかりすぎていたとする。図-3の上段には人の要因、下段にはそれに対応する環境の要因を推測して書き出した。人の要因は個人攻撃的になりやすい。そこで、それぞれを環境の要因に書き換えていくことで次の一手を考案していく。

知識⇒情報

空振りが多い原因は、毎日2回、おおよそ同じ時刻に郵便が配達されることを知らないのかもしれないし、他の仕事をしているうちに失念してしまうのかもしれない。

そうであれば配達時刻を教え、その時刻が過ぎたらアラームが鳴るように設定することや、次の作業のために待機している他の職員に机の上に旗を立ててもらおう対策などを提案できる。

能力⇒訓練や支援

別の建物が離れたところにあって歩行に時間がかかっているのなら自転車を用意できるし、足を怪我しているのなら他の職員に任せることを検討する。

動機づけ⇒強化

前述した行動随伴性「～のときに、～したら、～になる」の「～になる」がこれにあたる。「強化」も行動分析学の専門用語の一つであり、当該の行動を増やす環境要因を示す。この研究では目標達成や上司からの褒め言葉、グラフの見栄えがよくなることを強化として用いていた。

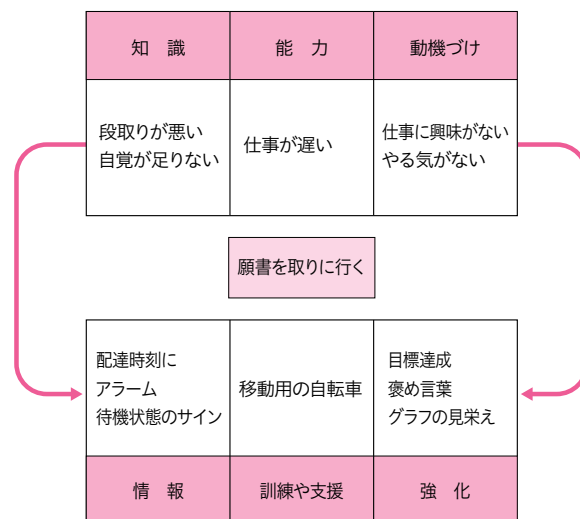
時間の使い方がうまくいっていない作業や担当者を見つけ、その原因を知識や能力や動機づけに帰属させるところまではできる人が多い。ところが残念なことに、そこで個人攻撃の罠にはまってしまい、次の一手を考えて実行することなく堂々巡りをして、さらに時間を浪費してしまうことが多いのも事実である。

人から行動、行動から環境へ視点を転換することで、時間を効率的に使う方法を効率的に見つけることができるようになるのだ。

データに基づいた意思決定

近年、新聞やビジネス誌でも目につくようになったデータドリブン（data driven）という概念だが、行動分析学や組織行動マネジメントではデータに基づいた意思決定を行うことが研究や実践の基本であり、そのための方法

図－3 人から環境への視点変換（入学センターの事例）



資料：筆者作成（以下同じ）

論が確立されている（島宗、2019）。

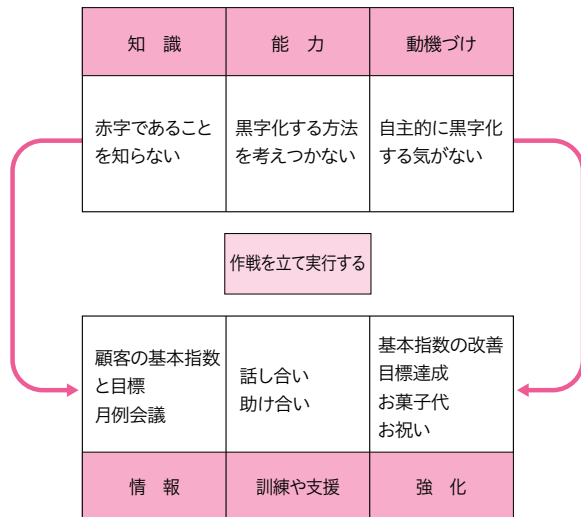
パート職員の事例で解説しよう。増やすべき標的行動を決めたのは研究者でも上司でもなく、現場の担当者であるパート職員たちであった。実際には「仕訳しやすいように領収書の提出方法を変えてもらうよう顧客に依頼する」や、「入力作業の効率を上げるためにその顧客にあった仕訳パターンを会計ソフトウェアに登録する」などが行動目標として挙げられていた。しかし、こうした標的行動がその顧客の仕訳作業の黒字化につながるかどうか最初からわかっていたわけではない。ただし、パート職員には顧客ごとの基本指数が毎月報告されていた。

この事例における行動環境の整備を図－4に示した。上段には通常の職場で生じがちな個人攻撃の罠に陥った原因推定を示した。

知識⇒情報

研究開始前も仕訳作業に手間と時間がかかる顧客がいることはわかっていたが、顧客ごとにどれくらい赤字が

図-4 人から環境への視点変換（パート職員の事例）



生じているかは知らされていなかった。顧客ごとの基本指数をデータとして提示し、黒字化という具体的な目標を示して、改善のための作戦を話し合う機会を毎月設定した。

能力⇒訓練や支援

この事例では4人のパート職員が研究に参加したが、経理業務や会計ソフトウェアの使い方など、作業に関する知識や技能の習得水準には個人差があった。そこで月例会議を開催し、個人ではなくチームとしての目標を設定し、インセンティブもそれに応じて提供すると、それまであまり見られなかった職員間の助け合いが行われるようになった。

専門用語では「集団随伴性」といって、目標達成やインセンティブが個人の行動ではなくチームの行動に対して生じるように環境を整備する手続きである。集団随伴性を用いると協力的行動が自発され、強化されることがわかっている。

動機づけ⇒強化

時給制で雇用されているパート職員にとって、自主的に黒字化の努力をする動機はないはずだ。しかし、この事例からわかるように、自分たちの作戦が基本指数を改善したかどうかをデータとしてフィードバックし、目標達成を承認し、金額としてはわずかばかりのインセンティブを提供することで、黒字化につながる標的行動を考え、実行するようになることがわかる。うまくいった作戦は継続され、うまくいかなかった作戦は修正されたり、中止されたりするからである。なお、このような集団随伴性を整備すると、目標達成時に「うまくいったね!」と達成を祝い、互いを承認する発言も生まれるようになり、標的行動を強化する環境要因として作用する。チームで仕事をする職場においては、いわゆる“企業風土”を理解し、改善するために援用できる概念でもある。

この事例における基本指数は経営学における重要業績指標(KPI: Key Performance Indicator)にあたる。KPIをデータとして目標設定やフィードバックに使うことで業務の効率化が進むこともあれば、それだけでは行動変容が起きないこともある。成功の鍵となるのは、KPIの改善につながる具体的な標的行動が焦点化され、実行されるように環境を整えることである。入学センターの事例やパート職員の事例のように、標的行動を測定し、目標設定やフィードバックを行うことが有効または必要なケースもある。重要行動指標(KBI: Key Behavioral Indicator)といってもよいだろう。KPIだけで行動が変容するか、KBIも必要かどうかの判断もデータに基づいて行う。

個人と組織

職場での効率的な時間の使い方について、組織行動マネジメントの視点から、行動分析学の考え方を紹介して

きたが、個人的な関心事にも同じ方法論を適用できる。

私は自己理解と自己実現に行動分析学から取り組む「じぶん実験」という方法論を提唱している（島宗、2014）。大学の授業や社会人対象の研修プログラムで受講生が毎年演習として取り組んでいる。企業や組織における行動マネジメントの手順を自らの行動を対象にして実習できるため、行動分析学の応用に興味がある方にはまずここから始めることをお勧めしている。

じぶん実験では実験で取り組む問題や目的を最初に決める。「時間を効率的に使う」はよくあるテーマの一つである。次に標的行動を具体化する。このテーマであれば、時間を効率的に使えていない場面や課題を書き出し、絞り込んでいく。学生であれば「寝坊」や「勉強」が多い。社会人になると「仕事が終わらない」や「残業」、それに伴った「余暇の不足」が多い。ただし「時間を効率的に使う」は行動ではない。色々な場面で色々な行動をしたり、行動しなかったりすることによる結果であり、そのままでは測定もできなければ次の一手も立案できない。「集中力がない」とか「時間の使い方が下手」と自責するのは個人攻撃の罠に陥っている証拠なので、まずは行動の焦点化によって脱出する。

標的行動を決めるときに重要となるのが「行動変容の核心点」という概念である。たとえば学生の「寝坊」を解決するための核心点は「朝起きる」ではない。夜寝るのが遅くて朝起きられない学生がほとんどだからである。午前3時までゲームやYouTubeに興じたまま午前7時に起きようとしたら、健康に害を及ぼすことになる。だから例えば「午前0時までにスマートフォンの電源を切って布団に入る」と焦点化することになる。社会人の「残業」も同様に、仕事は終わっているのに上司や同僚への遠慮で残ってしまうような場合を除き、「定時で帰宅する」は標的行動にはならない。その日の仕事をその日で終えるために、どのような仕事になぜ時間がかかっているのか、

うにすれば早く終われるのか、核心点を探していくことになる。

まとめると、時間を効率的に使うためには、組織でも個人でも、①目的の達成につながる行動を具体的に焦点化し、②ベースラインを測定し、③標的行動が行われていない原因を事実とデータに基づいて推定し、④人の要因から環境の要因に視点を転換し、⑤標的行動を増やす作戦を立てて実行し、⑥データを使って評価し、⑦改善していくということになる。

最後に、人的資源の活用に着目もう一つの罠について注意喚起しておこう。本稿では職場での望ましい行動を増やして生産性を上げた事例を紹介したが、行動はコストであることを忘れてはならない。業務改善に熱心な企業や経営者ほど、常に新しい取り組みを主導しがちであるが、KPIの達成につながらない行動も多く見受けられる。以前の取り組みはそのまま、やらなければならない行動ばかりが増えて疲弊している職場もある。うまくいかない取り組みや行動は潔くやめることも、時間を効率的に使うために重要な手順なのである。

（注）本稿の補足資料として、「時間を効率的に使う」をテーマに行われたじぶん実験や私が関わった企業における事例から、よくある問題と解決策をまとめたので、興味のある方は参照されたい（<http://www.hosei-shinri.jp/simamune/2021/05/pm.html>）。

<参考文献>

- 島宗理（1999）「組織行動マネジメントの歴史と現状とこれからの課題」日本行動分析学会『行動分析学研究』第14巻1号、pp.4-14
- （2000）『パフォーマンス・マネジメント—問題解決のための行動分析学—』米田出版
- （2014）『使える行動分析学—じぶん実験のすすめ—』筑摩書房
- （2015）『リーダーのための行動分析学入門—部下を育てる！強いチームをつくる！—』日本実業出版社
- （2019）『ワードマップ 応用行動分析学—ヒューマンサービスを改善する行動科学—』新曜社
- 島宗理・若松克則（2016）「会計事務所で働くパート従業員を対象とした参加型マネジメント」日本行動分析学会『行動分析学研究』第31巻1号 pp. 2-14
- Wilk, Leslie A. and William K. Redmon（1998）“The Effects of Feedback and Goal Setting on the Productivity and Satisfaction of University Admissions staff.” *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol.18（1）, pp.45-68.



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。

和ろうそくの魅力を伝える接客ロボット



(有)松本商店

代表取締役 **松本 恭和** (まつもと やすかず)

〈企業概要〉

代 表 者 松本 恭和

創 業 1877年

資 本 金 300万円

電話番号 0798 (36) 6021

所 在 地 兵庫県西宮市今津水波町11-3

事業内容 和ろうそくの製造販売

従業者数 17人(うち、アルバイト8人)

U R L <https://www.warosoku.com>

兵庫県西宮市にある(有)松本商店は、全国に20店舗ほどしかない和ろうそくの製造販売店の一つだ。伝統技術を大切に、一本一本手作業で仕上げる。長い歴史のある店で最初に来店客を出迎えてくれるのは、AIを搭載した接客用ロボットだ。社長の松本恭和さんは、「いらっしゃいませから始まる最初の2分間、ロボットがお客さまを引きつけてくれれば」と語る。ファーストコンタクトをロボットに託した、松本社長の狙いを聞いた。

大切にする手づくりの価値

——まず和ろうそくについて教えてください。

和ろうそくは、和紙とい草を棒に巻きつけた芯の上に、^{もく}木ろうを塗ってつくります。木ろうとは、ハゼの実をつぶして油脂分を精製し取り出したものです。温めて溶かした木ろうを、温度を管理しながら芯に塗っていきます。木ろうは気温に敏感なため、手の感覚で適温を見極め

ながら塗っては乾かす作業を繰り返し、目的の太さまで仕上げます。

和ろうそくは室町時代に中国から伝わり、江戸時代に全盛期を迎えました。しかし明治時代になり電気が通じ始めると、和ろうそくは明かりとしての需要を失います。同じ頃、外国から洋ろうそくが入ってきました。洋ろうそくは、原油から石油を絞った後の残存物を精製してつくるパラフィン为原料とし、芯は木綿などの糸でつくられます。和ろうそくに比べて安価な洋ろうそくが店頭

並ぶようになると、和ろうそくはだんだん忘れられていきました。今の日本で流通しているろうそくのうち、和ろうそくは約5パーセントを占めるのみです。

——和ろうそくの特徴は何ですか。

和ろうそくが一番の特徴は、炎の見え方です。木ろうには自然由来の独特な粘りがあるため、火をつけると芯がろうを吸い上げる際に、炎が揺らいで見えます。風がなくても炎が大きく揺れる様子は、茶席では優

美だといわれ、また仏壇に置けば仏様が喜んでいるようだといわれます。

和ろうそくは希少なハゼの実を使うことから原料代が高く、また大量生産もしないため、1本当たりの価格は、洋ろうそくの10倍くらいです。値段の高さに加え、使うときに芯切りという手間もかかります。和ろうそくは、芯が完全に燃えず炭になって残る特徴があるので、芯を切る作業が必要なのです。

洋ろうそくと比べて値段は高いし使い勝手も良くない。それでもお客さまに使っていただくには、付加価値を提供する必要があります。わたしはある苦い経験から、和ろうそくの付加価値は「手づくり」にあるということに気づいたのです。

——どのような経験ですか。

30年ほど前、和ろうそくの製造工程を機械化しようと試みたことがありました。わたしが父から店を継いだばかりの頃です。何とかして売り上げを伸ばそうと躍起になっていたわたしは、機械を新たに導入して生産効率を高めようと考えました。

外部の業者と一緒に、専用の機械を設計するところから始まりました。試行錯誤が続きましたが、総額約2,000万円をかけて、1994年12月末、ついに機械が完成しました。さっそく試作してみると、和ろうそ

くがバラバラの形に仕上がってしまう。年が明けたら原因を調べて調整しようと思っていた矢先、阪神・淡路大震災が起きたのです。

幸い、従業員も家族もみんな命だけは無事でした。しかし作業場と自宅は全壊し、機械も倒れて修理可能なまでに壊れてしまいました。使えなくなった機械と、残った借り入れを前に、わたしはただぼうぜんとしました。そんななか、いち早く動きだしたのは父でした。やっと復旧した電気を使い、木ろうを調理器具で温め、そして手作業で黙々と和ろうそくをつくり始めたのです。

わたしたちのつくる和ろうそくは、手づくりであるからこそ意味がある。人のつくる温かみを宿した商品だからこそ、愛してくれるお客さまがいるのです。手づくりこそ、わたしたちが守るべき付加価値だという教訓を得たのです。

「いらっしやいませ」の2分間

——人の手でつくることを大事にしているのですね。接客にロボットが活躍しているのはどうしてですか。

手作業をお客さまに見せたいという思いを突き詰めた結果、出た答えがロボットの導入だったのです。当社の和ろうそくの売り上げの7～8割は寺院向けですが、家庭で使って



四季の花々を描いた和ろうそく

くれるお客さまを増やそうと、百貨店の催事などでの実演販売に力を入れています。

実演販売では一段高くなっているひな壇に座り、和ろうそくをつくりながら、接客と販売まですべてわたし一人でこなします。接客はタイミングがとても大切で、お客さまが足を止めてくれたところで、効果的に声をかける必要があります。

和ろうそくの実演販売の場合、すぐに手を止めて、というわけにはいきません。手袋をつけているとはいえ、手でろうを塗っているので手先はろうまみれだからです。支度をすませてさあ「いらっしやいませ」となったときには、お客さまはもう離れてしまっている。お客さまが興味をもってくれても、最初のたった2分間、接客できないだけで、お客さまを逃してしまうことが何度もありました。

接客のために人を雇おうにも、1日の催事の売り上げでは採算が合い



接客ロボット

ません。そこで、わたしが手を洗う最初の2分間の接客だけ、ロボットに任せられないかと思ったのです。

——ロボットは具体的にどのように接客するのですか。

接客ロボットは、わたしの作業台と同じひな壇の上に置きます。そこで足を止めてくれたお客さまと会話をします。例えば、お客さまが「こんにちは」と言うと、「こんにちは。いらっしゃいませ」と返します。会話だけでなく、ロボットの顔の部分についている液晶画面に写真や映像を映し出すこともできます。例えば、お客さまが「ハゼの実って何かしら」と言うと、ハゼの実の写真や映像を映したり、ハゼの実を摘む映像を流したりします。

お客さまとスムーズにコミュニケーションできるように、ロボットを導入した際、あらかじめ必要な情報をインプットしておきました。まずお客さまが口にすると思われる

キーワードや質問を書き出してまとめました。そしてロボットがうまく話せるように工夫しながら、パソコンを使って入力していきました。わたしたちのこれまでの経験を存分に生かした接客にしたいと思い準備しました。

——ロボットの導入はどのように進めたのですか。

わたしは昔から機械の可能性について関心があり、新しい技術に対して常にアンテナを張っていました。ただしもともとロボットについて専門知識があったわけではありません。兵庫県にある公益財団法人新産業創造研究機構（NIRO）に通って情報を集めました。専門家たちの話を聞いていると、機械やロボットの進化は日進月歩であることを実感します。だからこそ、どのような工程、場面で活用するのかを明確にしておくことが大切です。

わたしが相談した当初、NIROの担当者は製造工程でのロボット活用をイメージしていたそうです。接客で使いたいことを伝え、びっくりしていました。さらに活用のシーンを細かく伝えたところ、費用や期待される効果などを具体的に提案してくれました。やりとりがテンポ良く進んだことを覚えています。「ひょうご次世代産業高度化プロ

ジェクト」の一環として、ロボット導入に対してNIROから補助金が出たことも、導入の決断を後押ししました。

ロボットは、メーカーが開催する展示会に足を運んで実際に見て選びました。わたしが重視したのはコンパクトさと、専門知識をもった人がいなくても簡単に扱える操作性です。わたしが選んだロボットはAIを搭載しているため、最初にいくつかの情報を入力しておくだけで、自分で学習してどんどん賢くなっていきます。日々成長していく様子が頼もしいわけです。しかも毎日一緒に過ごしていると、何ともいえない愛着が湧いてきます。今振り返ってみると、このロボットを導入した一番の決め手は、かわいらしい見た目だったのかもしれない。

ギャップで引きつける

——たしかにかわいらしいロボットで、子どもも興味をもちそうです。

そのとおりです。子どもはロボットに気がつくとき寄ってきてくれ、そして自分の声に反応することがわかると、盛んに話しかけてくれます。すると、親御さんも足を止め、近未来感のあるこのコミュニケーションを子どもと一緒に楽しんでくれます。

これまで和ろうそくを購入する個

人のお客さまは、50歳代から60歳代で、自宅に仏壇のある方が中心でした。わたしは和ろうそくに関心のない人が増えていること、そもそも和ろうそくを知らない人が、若い世代を中心に増えていることについて、以前から危機感を抱いてきました。このままでは、高齢化の進行とともに和ろうそくは廃れてしまいます。

ところがロボットのおかげで、小さな子どものいる若い世代の方が興味をもってくれるようになりました。実家に仏壇のある方は実家用に、美しい見た目から贈答用に購入する方も増え、売り上げの増加につながってきたのです。

——ロボットを導入したことで、新しい顧客層を開拓したのですね。

和ろうそくという古めかしい商品と、ロボットという最先端技術とのギャップが面白いのだと思います。従来の細々とした需要に対応しているだけでは多くの人に知ってもらうことすらできません。室町時代から続く伝統を次世代につないでいくには、できるだけ多くの人の目に触れるようにする必要があります。接客ロボットを導入したことで、まず足を止めてもらい、興味をもってもらえるようになりました。手作業を見せるためという、当初の意図にはなかった効果が生まれたのです。

——これからの展望について教えてください。

実は今、和ろうそくはインテリアのアクセントとして活用され始めています。独特の炎の揺らぎが、癒しをもたらすと注目されているのです。わたしは今後、特に若い世代の方に使ってもらえる和ろうそくをつくっていきたいと考えています。例えばヨガ教室に癒しの雰囲気演出するものや、食卓に置いて安らげるものなど、和ろうそくの可能性を広げたいと思います。「ステイホーム」でLEDライトの下で過ごす時間が増



一本一本手作業で仕上げる

えている今だからこそ、和ろうそくの魅力は再認識してもらいやすいかもしれません。絵柄と炎の揺らぎで、おうち時間を楽しんでもらえたらうれしいです。

取材メモ

小企業のなかには、最先端技術の導入にはさまざまなハードルがありそうだといい足踏みしてしまう企業も多いだろう。この点、(有)松本商店は独自の工夫でハードルを乗り越えている。松本社長は、誰でも簡単に使いこなせることを条件に、汎用品の接客ロボットを選んだ。システム開発の負担がないため、コストを抑えスムーズに導入できた。他方、同社ならではの接客ロボットに育てるために、これまで蓄積してきた接客ノウハウを、手間をかけて整理しデジタルデータ化、ロボットにインプットしていった。

最先端技術について高い意識をもち、積極的に情報収集を行ったことも、同社がロボット導入に成功したポイントといえる。松本社長は最先端技術を身近なものと捉え、生産性を高めるために活用できる場面を日頃から探していた。そのためロボットの具体的な活用イメージをもって、準備を進められたのだ。

松本社長は、催事で実演を見せながらも、接客に力を入れたいという課題を解決する手段として、接客ロボットを導入した。そして課題を解決できたばかりか、顧客との関係を強化し、新しい顧客層を獲得するに至った。最先端技術の導入は、何も最新の事業を生み出す企業のためのものではない。日常的な経営上の課題を解決する一つの方法として、最先端技術は活用できる。松本社長の経営には、伝統を守る小企業の、新しい発展の形がある。（笠原 千尋）



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5回

企業統治の問題提起と企業概念の特質



大阪国際大学経営経済学部経営学科 准教授 青木 崇

Aoki Takashi

東洋大学大学院経営学研究科経営学専攻博士後期課程修了、博士（経営学）。東洋大学経営学部非常勤講師、高松大学経営学部講師、愛知淑徳大学助教、兵庫県立大学特任助教を経て、現在、大阪国際大学経営経済学部准教授。経営行動研究学会幹事、国際総合研究学会理事、門真市シルバー人材センター第二次中長期計画策定委員長。主な著書に『価値創造経営のコポレート・ガバナンス』（税務経理協会、2016年）などがある。

21世紀の企業は地球社会の一員として、地球社会の持続可能な発展に寄与することが期待されている。第5回では企業統治で何が問われてきたのかをめぐり研究を振り返り、企業統治の問題の論点を整理する。企業統治の本質と目的を明らかにし、企業統治の形態と企業概念の特徴を解説する。

企業統治は経営者問題にほかならないと指摘されている。経営者次第ですべての経営の行く末が決まるともいえる。つまり、経営者次第で望ましい企業統治の舵取りが困難になるおそれがある。経営者が望ましい舵取りを行っていくためにはどうしたらよいのかを考えていきたい。

企業統治改革

先進諸国が企業統治（コーポレート・ガバナンス）問題に直面したのは、1980年代後半から1990年代初頭に英国で大型倒産と企業不祥事が頻発したからである。国民から批判された原因は、①経営者の高慢経営を制御できなかったこと、②企業業績の低下や倒産が相次ぐ中で経営者がストック・オプションの高額報酬を得ていたこと、③それに対するアカウンタビリティが不透明だったことだ。

今日の日本企業に共通する企業統治の考え方は、①意

思決定の迅速化、②経営の監督と執行の分離、③経営の効率化、④経営責任の明確化、⑤コンプライアンス（法令遵守）体制の充実・強化、⑥リスク管理体制の充実・強化、⑦経営の透明性で、これらをもって企業価値の向上を目指している。

近年の企業統治改革は政府主導で推進されてきた。機関投資家が積極的に経営に関与できるように仕向ける行動指針として、金融庁は2014年に日本版スチュワードシップ・コードを公表した。さらに、東京証券取引所第1部と第2部の上場企業に対しては、企業価値の向上の行動

指針として、金融庁と東京証券取引所が2015年にコーポレートガバナンス・コードを公表した。また、2021年3月1日施行の改正会社法は、上場企業に社外取締役の選任の義務や取締役の報酬決定方法の透明化（開示）などを求めている。機関投資家と企業に対してインパクトを与えるもので、企業に対して様々な利害関係者との長期にわたる良好な関係を維持し、実効的な経営戦略のもとで中長期的な収益力の改善を求めていることが特徴である。

本稿では企業統治問題の所在と背景を整理し、株式会社における所有と経営の分離に着目して、企業統治の意味を確認する。そのうえで、企業統治問題が経営者問題に帰着することについて考察を行う。

企業統治の問題提起

企業統治問題が意味するもの

ガバナンスは政治学・行政学において、国家統治を示す術語として古くから使われている。経済学ではアダム・スミスが『国富論』（1776年）で経営者の行動に対して警告した。経営学ではバーリー・ミーンズが『近代株式会社と私有財産』（1932年）で所有と経営が分離しつつあると指摘し、企業には様々な利害関係者が存在すると主張した。

コーポレート・ガバナンスという術語を最初に用いたのはオリバー・ウィリアムソンの『資本主義の経済制度』（1985年）だ。企業統治問題の発端に関しては検討の余地があるが、経営学では1910年代の株式会社における所有と経営の分離を問題の始まりとみることができる^{（注1）}。

経営学では企業統治について所有と経営が分離したことに焦点をあて、第1に企業は誰のもので誰のために経営されるべきか、第2に誰の立場で誰が経営者を監視・牽制するののかといった問題提起がされている。第1の問題は、①企業の所有者は誰か、②企業の利益の享受者は誰かの二つに分けられる。形式上の所有者は日本の会社法

では株主だが、実質上の所有者は株主とは限らない。企業の利益は株主中心でよいのかを考えたり、株主だけでなく関係者との利害調整を考慮に入れたりする必要がある。

第2の問題は、①経営者を監視・牽制するのは誰か、②誰の立場で経営者を監視・牽制するのが望ましいかの二つに分けられる。①に該当するのは、取締役会、監査役（会）、指名委員会等設置会社では取締役の監査委員会、監査等委員会設置会社では取締役の監査等委員会である。②については、社外取締役や社外監査役、または利害関係者を取締役会に参加させて、客観的な立場で経営者を監視・牽制することが考えられる。

このように、企業統治には①企業の所有者および企業の利益の享受者は誰か、②誰が誰の立場で経営者を監視・牽制するののか、といった根底となる重要問題があり、企業の不祥事を未然に抑止する機能の構築と企業競争力を促進する機能の構築が議論になっているといっていよう。企業統治問題は1990年代にグローバル化で激変する経営環境の中、先進諸国の企業不祥事から始まり、今では市場経済移行国、発展途上国にも広がりを見せている。

先進諸国では企業不祥事への対処が議論され、主に経営監視・牽制の仕組みに関して違法経営^{じゅんぽう}の違法経営化が模索された。また、企業競争力の強化をめぐり、どのような経営意思決定の仕組みと経営監視・牽制の仕組みが望ましいか論じられ、主に非効率経営の効率経営化が模索された。近年、企業統治問題は企業不祥事とガバナンス（コンプライアンス問題）から企業競争力とガバナンス（狭義のガバナンス問題）へ重点が移りつつある（表－1）。

企業統治の本質と目的

企業統治の定義や解釈は様々で、領域は企業のみならず国やNPOなどにも広がっており、組織体そのものに関わっているといっていよう。企業統治問題が各国で登場した時代背景は異なるが共通する問題は多い。しかし、企業

表-1 企業統治問題をめぐる議論

企業不祥事への対処をめぐる議論	企業競争力の強化をめぐる議論
企業不祥事の再発を防止するには、経営監視・牽制の仕組みはどうあるべきかが問われている。換言すれば、違法経営の適法（適法）経営化が模索されているのである。	企業競争力を高めるには、いかなる経営意思決定の仕組みと、いかなる経営監視・牽制の仕組みとが望ましいかが論じられている。そこでは、非効率経営の効率経営化が模索されているのである。

近年の議論の重点は、企業不祥事とガバナンス（コンプライアンス問題）から企業競争力とガバナンス問題（狭義のガバナンス問題）へ次第に移りつつある。

資料：平田（2000）をもとに筆者作成

統治問題の本質をどこに置くかで解決策が変わるため、問題の本質と目的に焦点をあてる必要がある。

様々な事例から企業統治問題は経営者問題にほかならないと指摘されてきた。ここでは、企業統治の本質、あり方、目的といった観点からなぜ企業統治問題は経営者問題に帰着するかを考えていく。まず、企業統治の本質と理論構築の意義について触れておきたい。

平田（2001）は、「コーポレート・ガバナンス問題は、つまるところ、経営者問題にほかならない」「コーポレート・ガバナンス論は、経営者論、企業論のまさに中核をなす実践的理論であり、ここにコーポレート・ガバナンス論を構築する学問的意義がある」と指摘した。日本の企業統治のあり方については、菊池（1994）が「①経営者の執行活動に対する監視および監査機能をいかにして強化するか、②経営者の執行活動、業績、これらに対する監視の機能に関するディスクロージャーを、いかに強化ないし拡大するか」と指摘し、意思決定機構の革新として社外取締役の導入や証券取引所の企業統治に対する役割、企業行動の自己規制力を提唱した。

企業統治の目的の定義を、吉森（2001）は「①経営者はだれの利益のために経営すべきか（企業概念）、②経営者をだれが、いかに監視すべきか（経営監視）、③経営者の動機づけをいかにすべきか（企業家精神）」という問いの答えだとした。また、企業統治構築の目的は、青木（2004）

が「第1に、企業不祥事を未然に抑止し、利害関係者との利害調整を考慮することである。そのうえで、第2に、健全で透明性の高い経営を遂行することで企業競争力を強化し、企業価値を高めていくことである」と定義した。

これらを概観すると、企業統治問題は次の五つにまとめられる。第1に企業統治問題は経営者に焦点をあてている。第2に企業経営の意思決定を執行する経営者に対する監視・牽制の強化が迫られている。第3に経営者のアカウントビリティやディスクロージャーなどの観点から、様々な利害関係者に対し経営の透明性が強く求められ、企業を取り巻く利害関係者との利害調整の重要性を浮き彫りにしている。第4に企業不祥事の抑止・防止や企業競争力の強化といった観点から企業統治の構築と実践は経営者のリーダーシップで決まり、経営者の企業理念、企業倫理、コンプライアンス、CSR（企業の社会的責任）、企業統治に対する考え方や取り組み方が関係している。第5に経営者の意識改革と努力が必要であり、企業統治の構築と実践におけるリーダーシップが問われている。

経営者のリーダーシップで企業統治の構築と実践が決まるため、今後の企業統治に対する経営者の積極的な態度がますます問われる。さらにいえば、経営者による企業統治の構築と実践は、その前提条件であるコンプライアンスとCSRの理念をベースにしたリーダーシップにあると指摘できる。経営者には企業統治のフレームワークを形成し、企業統治を構築して実践することが求められる。その結果、企業不祥事が抑止・防止され、企業競争力が強化されることで企業価値が向上するため、企業統治の構築と実践が持続可能な経営につながると考えられる。

企業統治の形態と企業概念

企業統治の形態は、①英米型企業統治、②欧州大陸型企業統治、③日本型企業統治の三つに分類できる（表-2）^{（注2）}。

表－2 企業統治の形態の分類

企業統治のタイプ	統治・経営制度と資本構造	経営機構の特徴
英米型企業統治	一元一層制 (Board of directors) 利害関係者 (機関投資家)	①所有と経営の分離したバーリ＝ミーンズ型の構造であること。 ②経営機構の機関として監査役（会）が存在しないこと。 ③利害関係者である機関投資家の力が強大であること。 ④取締役会の過半数が社外取締役で占められていること。 ⑤取締役会内の監査・報酬・指名委員会は社外取締役が委員長として経営機構における機能と役割を果たしていること。
欧州大陸型企業統治	一元二層制 (Aufsichtsrat) (ドイツの場合) メインバンク	①バーリ＝ミーンズ型ではなく、所有と支配が一致している。 ②欧州の企業は所有者型の経営形態であることを意味している。 ③ドイツは監査役会の下に執行役会があり、構成員は監査役会が選任・監督する。監督機関と業務執行機関の分離があげられる。
日本型企業統治	二元一層制 メインバンクから移行	2015年5月1日に施行した改正会社法では監査役設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社の3つの機関設計を選択することになった。

出所：青木（2016）

（注） 欧州大陸における統治・経営制度は必ずしも一元二層制ではない。イタリア、スペイン、ポルトガルなどは英米型の一元一層制を認めている。

企業統治の形態が異なるのは、①その国の経済体制、社会環境、文化、歴史、風習などの違いにより企業風土が異なること、②その国の企業法制度が異なることが理由である。それぞれ企業概念と利益の主体に違いがある。

英米型は、株主利益中心（アクティビストといわれる機関投資家）の一元的企業概念を有している。最近の米国の企業概念では、企業を株主だけでなく、利害関係者の統合組織としている。例えば、米国の主要企業の経営者団体であるビジネス・ラウンドテーブルは2019年8月19日に株主資本主義から利害関係者資本主義に軸足を移すと宣言した。世界経済フォーラムも同様に利害関係者資本主義を掲げていることは注目に値する。こうした動きは投資の基準としてESGを重んじる動きと共鳴している。欧州大陸型は、株主の利益と同時に従業員の利益も考慮に入れる二元的企業概念を有しており、株主と従業員の利害調整に主体を置いている。日本型は、従業員の利益とその他の利害関係者の利益にも配慮するという多元的企業概念があてはまる。利点は経営者と従業員との長期的な利害調整の一致と経営者の自由度が大きいことで、欠

点は経営者の地位の永続化と経営者に対する経営監視機能の弱体化、収益力の低下である。

このように、企業統治の形態は三つに分類でき、各国における企業概念には違いがみられる。共通点としては利害関係者の存在を企業が無視できなくなってきたことである。企業統治において利害関係者の存在が重要な意味を成している証左である。

（注1）企業統治問題の発端については平田（2008）を参照されたい。

（注2）企業統治の形態については菊池・平田（2000）を参照されたい。

<参考文献>

- 青木崇（2004）「コーポレート・ガバナンスと経営者問題—日米企業に焦点をあてて—」日本経営教育学会編『企業経営のフロンティア—経営教育研究7—』学文社、pp.49-78
- （2016）『価値創造経営のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会
- 菊池敏夫（1994）「コーポレート・ガバナンスの検討—国際的視点から—」日本生産教育協会経営行動研究所『経営行動』Vol.9、No.3、pp.2-8
- 菊池敏夫・平田光弘編著（2000）『企業統治の国際比較』文眞堂
- 平田光弘（2000）「1990年代の日本における企業統治改革の基盤作りと提言」東洋大学経営学部『経営論集』51号、pp.81-106
- （2001）「21世紀の企業経営におけるコーポレート・ガバナンス研究の課題—コーポレート・ガバナンス論の体系化に向けて—」東洋大学経営学部『経営論集』53号、pp.23-40
- （2008）『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』中央経済社
- 吉森賢（2001）『日米欧の企業経営—企業統治と経営者—』放送大学教育振興会

第35回 5月 — おおくにたま 大國魂神社の暗闇祭り

5月の祭りといえば、暗闇祭りの名前で知られる武蔵国府中の大國魂神社の5月5日の例大祭でしょう。府中というのは国府が置かれていたことを示す、天武天皇の時代から続く由緒ある地名です。

暗闇祭りではまず午前中に拝殿で神事があります。そして夕方6時、本殿前のお白州に安置されていた計8基の神輿が御旅所に渡御します。8基の神輿とは、一之宮（東京都多摩市鎮座の小野神社）、二之宮（東京都あきる野市の小河神社）、三之宮（埼玉県さいたま市の氷川神社）、四之宮（埼玉県秩父市の秩父神社）、五之宮（埼玉県神川町の金鑽神社）、六之宮（神奈川県横浜市の杉山神社）、そして大國魂神社の御本社と御霊宮の8座の神さまです。

大國魂神社は武蔵国の総社で、六所宮とも呼ばれてきました。もともとは中央から派遣されてくる国司が、有力な神社を大切な順に一之宮、二之宮、三之宮と位置づけて順番に参拝していました。やがて省力化ということで、有力な神社を1カ所に集めて総社として祭る方式になったのです。

さて、5月5日の夕方6時に御本社を出発して御旅所へ入った8基の神輿は神事を終えても、当日夜のうちには帰りません。翌6日の早朝4時に御旅所を出発します。現在では夜中も市街や道路の明かりが消えることはありませんが、昔は暗闇祭りという名前のとおり、8基の神輿の渡御に当たっては、府中の町中の明かりが一斉に消されて、真っ暗闇になっていました。

暗闇での神事にはいろいろ不思議なものがあります。例えば、御旅所の神事が終わった後にある「野口飯屋」の神事です。伝説では、昔大國魂神がこの地に降臨したとき、野口家の先祖に一夜の宿を乞いました。しかしその日の野口家は、赤子が産まれており産穢の状態でした。それでも大國魂神は、自分は産穢を忌むことしないといって、泊めてもらいました。それにちなんで、現在も宮司と所役の神職が野口家に行き、酒食の接待を受け酒杯を酌み交わすのです。

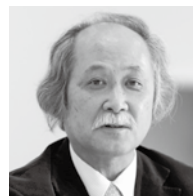
大國魂神社は古くから、家々の玄関先に掛けて災厄除けのお守りとする烏団扇でも広く知られていま

す。平安時代初期の『古語拾遺』には、烏団扇は水田の害虫除けによく効き、豊作をもたらすものと書かれています。

暗闇祭りの5月5日は、早乙女が田植えをする大事な季節です。明治維新の前までは、暗闇祭りが明けた6日に御田植祭りがありました。その御供田は大國魂神社の東方に1町2反ほど広がっていました。現在は府中競馬場の敷地になっています。御供田に苗を1株でも植えれば、その年は無病息災で農作物の豊作間違いなしといって、近郷近在の人たちが家の苗を持ち寄り、競って植えたといわれています。暗闇祭りは人間と稲米の生産を言祝ぐ意味で、豊饒祈願の祭りだったのです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

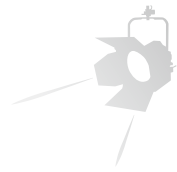
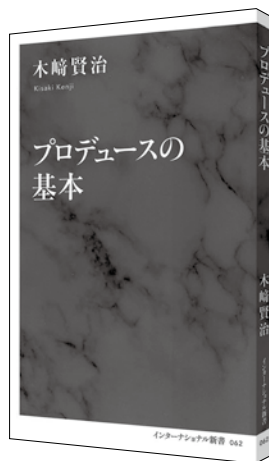
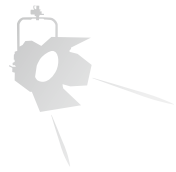


1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大學文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。

木崎 賢治 [著]

プロデュースの基本

集英社インターナショナル 定価 968円



ヒットする商品やサービスをつくりたい。そう考える経営者は少なくないはず。しかし、これぞというアイデアは簡単には思いつかないし、ましてや、ヒットを連発するのは至難の業である。他方で、ヒットを生み出し続ける人もいる。

本書の著者は、音楽業界の最前線で40年以上活躍するプロデューサーである。沢田研二や吉川晃司、最近ではBUMP OF CHICKENなど有名歌手の楽曲を手がけ、ヒットを連発してきた。本書では、著者が曲づくりで実践していることや、ヒットの経験から得た気づきを、59の法則としてまとめている。

例えば、沢田研二の代表曲「勝手にしやがれ」の誕生秘話と著者の振り

返りが面白い。著者は、作詞家を書いた歌詞を読んだときに、沢田のイメージに合わないのではないかと心配したという。それまでの沢田はカッコいい曲ばかりを歌ってきたのに、「勝手にしやがれ」は失恋の悲しさをごまかすように強がる、情けない男を描いていたからだ。しかし、ふたを開けてみるとヒットチャートで1位にランクインし、沢田の代表曲の一つとなった。二枚目でセクシーな印象の沢田が、情けない内容の歌詞を歌う。このギャップが成功の要因だろうと、著者は分析する。

「勝手にしやがれ」のヒットから、ギャップやねじれが人の心をつかむと学んだ著者は、物事を逆からみることを意識して楽曲をつくるように

なったという。「会いたい」と歌う曲が世の中にたくさんあれば、あえて「会いたくない」という曲をつくる。「嫌いだから会いたくない」だとひねりがないから、「好きだけど会いたくない」とする。逆からみると面白さが生まれると、著者は説く。

こうした考え方は、企業の商品開発や新規事業づくりにも生かせそうである。外側はカリカリなのに中身はフワフワの焼き菓子や、生地は薄手なのに暖かい衣服などは、ギャップを生かした好例といえる。消費者の予想の一步先に行く仕掛けが、ヒットを生みやすいというわけだ。

そして何より、著者はヒットをただの成功体験で終わらせず、必ず振り返り、次に生かせる法則を見出してきた。実績にあぐらをかくことをせず、自分なりに学び取ったことを法則として積み重ねていく姿勢が、ヒット連発の原動力になっている。

新型コロナウイルス感染症の影響で経営環境は様変わりした。これまでの常識の枠を超えたアイデアが欲しい局面である。本書は、絶えず考える経営者の味方になるのではないだろうか。 (星田 佳祐)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

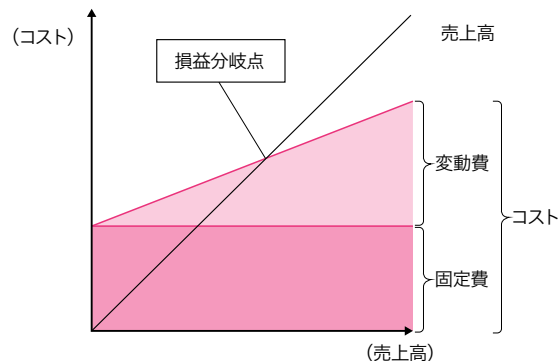
損益分岐点

コスト構造の分析の代表的な指標の一つに、損益分岐点があります。売上高とコスト(変動費と固定費の合計)が等しくなる点を損益分岐点といいます。損益分岐点では、利益がゼロになります。このときの売上高が損益分岐点売上高です。実際の売上高が、損益分岐点売上高を下回れば赤字に、上回ると黒字になります。

損益分岐点売上高を求めるには、コストを変動費と固定費に分けます。変動費は、材料費や外注費など売上高に連動して発生する費用です。売上高に対する変動費の割合を変動費率といいます。固定費は、家賃や支払利息など売上高の多寡にかかわらず一定額発生する費用です。

販売価格1,000円の商品があり、変動費率は80%、固定費は40,000円とします。商品を何個売れば黒字になるでしょうか。損益分岐点では売上高=固定費+変動費が成り立ちます。この式を変形していくと、売上高-変動費=固定費、売上高×(1-変動費率)=固定費、そして、売上高=固定費/(1-変動費率)となります。従って、損益分岐点売上高は(40,000/(1-0.8))=200,000円なので、201個以上売れば黒字になるとわかります。

現在の売上高が損益分岐点売上高を下回る場合は、コスト構造を見直す必要があるでしょう。材料費に見合った販売価格を設定できていない、家賃の負担が重いなど



の問題点がみえてくるかもしれません。損益分岐点を考えることは、収益改善の対策を立てやすくするだけでなく、将来の事業計画をつくるのにも役立ちます。コスト構造をもとに、目標とする利益額を設定すれば、必要な売上高を逆算できるからです。

同じ企業でも、損益分岐点は生産販売の態勢や原材料価格の動向などによっても変化します。コロナ禍で多くの企業が営業態勢の見直しを余儀なくされました。どのくらいの売上高があれば、利益を確保できるのか。今後の経営を判断するうえで、参考にしたい指標の一つです。

*一部、伊藤邦雄著『ゼミナール現代会計入門』(日本経済新聞出版社、1994年)をもとに記述しています。



編集後記

今月の研究レポートは「新規開業実態調査」の結果を取り上げました。30年間のデータを使って開業の動向を分析するとともに、新型コロナウイルス感染症の影響についても紹介しました。開業して「さあこれから」というタイミングでコロナ禍となり、思うように事業を拡大できなかった方や、商品・サービスの提供の方法など商売のやり方を変えざるをえなかった方も少なくなかったと思います。かかる状況のなかにおいて開業者の皆さまにはアンケートにご協力いただきまして、感謝申し上げます。

潮目が大きく変わりつつありますが、今後も開業の動きを的確に捉えられるよう調査・研究に励んでいきたいと思っています。(青木)

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 6月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

移住創業者の実態

—地域キャリアの比較軸を用いた分析—
総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

クローズアップ 識者に学ぶ

オムニチャネル

—小売業の革新—
小樽商科大学大学院商学研究科 教授 近藤 公彦

●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

創造力、 無限



若者ならではの創造性あふれる
ビジネスプランを大募集

□応募登録・ビジネスプランシート提出締切

WEB締切

2021年9月29日水

郵送締切

2021年9月22日水

必着

高校生ビジネスプラン・グランプリ
Facebook ページでは
最新情報を随時発信しています。



Facebook



ホームページ

[主催] 日本政策金融公庫 [後援] 財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、中小企業庁、沖縄振興開発金融公庫、
日本商工会議所、全国商工会連合会、公益財団法人全国商業高等学校協会、公益財団法人産業教育振興中央会、株式会社東京証券取引所、
一般財団法人ベンチャーエンプライズセンター、日本公認会計士協会、日本税理士会連合会、公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会

JFC 日本政策金融公庫

※ポスター掲載の記事、イラスト、画像、データなどの著作権・肖像権は各関係者に帰属します。

