

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2021 No.153

6

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 —

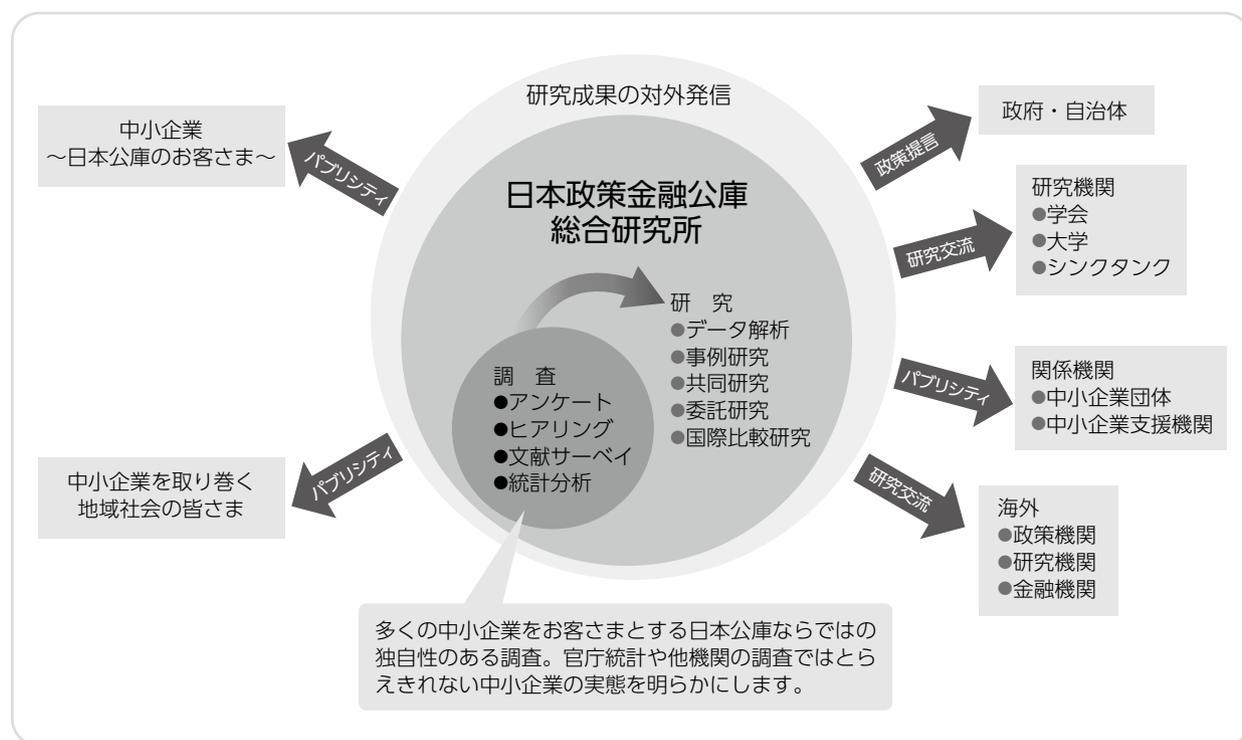
総合研究所 主席研究員 桑本 香梨



アサヒカラーズ

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なれます。

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



調査 企業事例 論評 エッセイ・連載

CONTENTS

4 **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

2 **巻頭エッセイ 明日に向けて**
声の力
*ラジオDJ、ナレーター 秀島 史香

16 **未来を拓く起業家たち**
撮りたい思いをつなぐ
*東京都品川区 (株)家撮り部

20 **データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～**
小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により
依然として厳しい状況にある

24 **社史から読み解く経営戦略**
大日本印刷
— 創業の精神を進化の糧に —
*社史研究家 村橋 勝子

26 **経営最前線 1**
10年を超える在宅勤務からわかったこと
*神奈川県横浜市 明日の(株)

28 **経営最前線 2**
和紙を使った糸で世界を広げたい
*愛知県名古屋市長 丸安ニット(株)

30 **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
故郷を愛しコロナ禍を乗り越える
*小諸商工会議所 経営支援課長 柳沢 英子

31 **世界のあれこれビジネス情報便**
クアラルンプール 世界のゴム手袋産業の中心地
*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**
オムニチャンネル
— 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

38 **最先端技術で広がる小企業の魅力**
ビッグデータでサービスの質を高めるレストラン
*東京都杉並区 (株)ス・ミズーラ

42 **連載 ESGを知る —持続可能な企業経営—**
日本における近年の企業統治改革の特徴と課題
*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**
6月——住吉大社の御田植祭り
*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**
テクノロジーをもたない会社の攻めのDX

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

声の力



ラジオDJ、ナレーター

秀島 史香

Fumika Hideshima

1975年、神奈川県茅ヶ崎市出身。慶應義塾大学在学中にデビュー。ラジオDJ、映画やテレビ、CMのナレーション、朗読、美術館の音声ガイド、JAL機内放送番組など、声の表現があるところで活動。日曜日朝6時からFMヨコハマの「SHONAN by the Sea」に出演中。ニッポン放送『文豪ROCK！～眠らせない読み聴かせ 宮沢賢治編』で令和元年度文化庁芸術祭「放送個人賞」受賞。著書に『いい空気を一瞬でつくる 誰とでも会話がはずむ42の法則』（朝日新聞出版、2017年）。

「あれだけ恥ずかしがり屋だったのにねえ」。幼少時代の友人たちと顔を合わせるたびに、しみじみかけられる言葉である。憧れだけで飛び込んだラジオの世界も25年。人生初の確定申告で、職業欄に「DJ」と書く際、少し躊躇した。係の人に「これはどういうことですか？」と突っ込まれたらどうしよう、という不安。そして、自分で名乗るなんて、という照れくささも混じっていた。今でも1日の終わり、布団に入り眠りにつく前、「なんだか夢みたいだな」と、不思議な思いが込み上げるときがある。

子どもの頃から人前で話すのが苦手。本を読むのが好きな子どもだった。ページを開くと心が物語の世界へ散歩に出かけてしまい、ずっとふわふわしているタイプ。そんな茅ヶ崎でのおだやかな日々が劇的に変化したのは小学校6年生の夏休み。父の転勤でアメリカに引っ越し、現地の学校に転入したときだった。

右も左もわからない異文化。同級生たちとの会話もままならない。当然、友達もできない。それなのに朝の1分間スピーチの順番が2週間に1度は回ってくる。「さあ、興味のあることを話しましょう！」と言われても。カタコト英語の原稿を書いて

きても、頭は真っ白になる、声は裏返る、お腹は痛くなる。思春期に入りかけの年頃、自意識もぐいぐい足を引っ張る。ああ、このままでは心がもたない、なんとか英語を身につけなくては！^{わら} 藁にもすがるようにスイッチをつけたのが、ラジオだった。

ネイティブの発音とスピードに耳を慣らすために、朝起きてから夜寝るまで、ずっとつけていた。はじめは「音」として聞こえていたDJの声も、数カ月もすると少しずつ「言葉」が拾えるようになってくる。となると面白いもので、学校でも何が起きているのか、ぼんやり解像度が上がってくる。あれだけ苦手だったスピーチも、単語でポツポツつないでいけば、その姿勢にみんながワーッと拍手をくれる。うれしい反応が自信につながる。自転車と同じで、何事もスタートが一番つらく、多くのエネルギーが要る。けど動きだしてしまえば、後はフラフラしながらも前に進んでいくもの。

そんな日々^に寄り添ってくれたパートナー、沈みがちな心をずっとそっと励ましてくれたのが、ラジオだった。さらにラジオは、頭のなかに広がる憧れの大人の世界でもあった。ニューヨークの都会的な輝きをまとったような、艶と品のある女性DJの

低音。「ラジオっていいな、人の声ってあったかいな」と意識するようになった原体験である。

その後、高校を卒業して帰国。大学で就職活動が始まろうとする時期、「好きなことを仕事にしたい」とラジオDJを目指した。オーディションを受けては落ち、落ち込んで復活、の繰り返し^の末、合格。数々の失敗をしながら今に至る。いまだに仕事で悩んだり迷ったりするが、そのたびに思い出す言葉は、「Remember why you started. (始めた理由を思い出して)」。

そもそもなぜこの仕事に惹かれたのか。一人のリスナーとして、今のコロナ禍でその原点を思い出す瞬間が日々ある。不安が頭をもたげてきたとき、耳に入ってくる誰かの声にホッとしたり、元気が湧いてきたり、優しい気持ちになったり。社会の仕組みや価値観が変わろうと、私たちの心の根っこの部分は太古の時代から変わらないのだと思う。

ラジオだけでなく、あらゆる形でいい。今自分のいる場所で、誰かと声をかけ合うことを大切にしていきたい。それは私たちを前へ、明るい場所へと連れて行ってくれる。そう信じて、今日も生放送のマイクの前に座る。



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

近年、地方移住への関心が高まっている。さらに地方での創業は地域活性化の起爆剤の一つともみられている。他方、同じ移住創業であっても、より良いビジネス環境を求めて都市部へ移動していく人たちもいる。

そこで当研究所は、全国の移住創業者に対してインターネットによるアンケートを行った。2021年2月に実施した調査の結果をもとに移住創業者の全容をとらえるとともに、移住先地域や移住先との関係性を軸にした分析を行い、移住創業までのプロセスや成果について明らかにしたい。



都市部の移住創業者も対象に調査

地方移住に関心を寄せる人が増えている。内閣官房まち・ひと・しごと創生本部が2020年1月に行ったアンケートによれば、東京圏（東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県）に在住する20～59歳の男女のうち49.8%が、東京圏以外で暮らすことに「関心あり」と回答している（内閣官房「移住等の増加に向けた広報戦略の立案・実施のための調査事業報告書」）。そのうち移住を具体的に計画している人たちの年齢は平均35.7歳で、移住する意向のない人たち（41.3歳）に比べて低く、若年層のほうが移住に対する関心が強い傾向がみられる。

加えて、2020年に起きた新型コロナウイルス感染症の拡大が、地方への関心を一層高めている。内閣府「第2回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（調査時期2020年12月）によれば、東京圏在住者のうち地方移住に関心をもっている人は31.5%と、1年前（25.1%）に比べて増えている。民間企業を中心にテレワークが広がったことや、感染リスク低減の観点から、都心にある勤め先の近くからの転出を考える人が増えているようである。

地方移住の動きが加速すれば、人口の東京圏一極集中の是正や地域活性化が進むことも期待される。しかし、地方ほど雇用の機会は少なく、そこに創業の意義がある。地方にとっても、移住者がそこで創業すれば、税収の増加だけでなく、産業の多様化・活性化や雇用増による住民の転出抑制も望める。

とはいえ、経済規模の小さい地方で創業し、安定した売り上げを確保するには、相応の困難が伴うに違いない。過疎の度合いが高い地域となれば、定住環境も整いつらいかもしれない。また、移住先が都市部であっても、地縁があるかないかで暮らしやすさや起業のしやす

さは異なることが想像される。理想を抱き移住した先で事業を起こしたものの思いどおりにいかず、その地域からも離れてしまう人もいるだろう。

移住に関する先行研究は複数あるが、創業に限定したものはあまりない。また、地方創生の観点から都市部から地方への流れに注目したものが多く、その逆や、都市部から都市部への動きまで網羅したものはほとんどない。さらにいえば、移住し創業する人の実態調査は事例研究によるものが大半で、定量的な調査は限られる。そこで、当研究所では、移住した地域で自ら事業を起こした人に対してインターネット調査を行った。移住創業者の全体像をとらえたうえで、移住先地域やそこの関係性を分析軸に移住と創業のプロセスや成果を調べる狙いである。

創業者の約4割が移住創業者

分析に入る前に、今回のインターネット調査「2020年度起業と起業意識に関する調査（特別調査）」（以下、本調査という）の概要を紹介したい。調査対象には、「移住創業者」のほか、比較のために「その他の創業者」「移住勤務者」「その他の勤務者」を設定した。調査は2段階に分けて実施している。事前調査（回答者数8万2,159人）によりインターネット調査会社に登録している全国の18～69歳の男女から調査対象となる人を抽出したうえで、詳細調査（回答者数1,870人）を行った。調査時点は2021年2月である。

調査対象の定義とそれぞれの回答者数は表-1のとおりであるが、移住創業者の定義についてはもう少し詳しく説明したい。四つの要件を設け、それらをすべて満たす人と定義している。要件の具体的な内容と要件の設定理由を以下に示した。

表-1 類型の定義と回答者数

現在の職業	自分で始めた事業を 経営している	自宅から事業を 行っている場所 までの距離	1時間未満		住み始めた年齢 現在のエリアに	18歳以上	起業時期	移住の3年前から 3年後まで		⇒ 移住創業者(489人)
			1時間以上					上記以外		
			1時間未満		現在のエリアに 住み始めた年齢	18歳以上		⇒ その他の創業者(499人)		
			1時間以上			18歳未満				
現在の職業	事業を営んでおらず、勤務している	自宅から勤務先 までの距離	1時間未満		現在のエリアに 住み始めた年齢	18歳以上		⇒ 移住勤務者(378人)		
			1時間以上			18歳未満		⇒ その他の勤務者(504人)		
			1時間未満		現在のエリアに 住み始めた年齢	18歳以上		⇒ 移住勤務者(378人)		
			1時間以上			18歳未満				

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2020年度起業と起業意識に関する調査(特別調査)」(以下同じ)

(注) 1 ()内は回収数を示す。

2 「移住創業者」「その他の創業者」は創業5年未満の人を対象とするが、「移住創業者」についてはサンプル確保のため、2015年以前に創業した人も対象にしている。その場合も、創業から5年後のことについて尋ねている。

一つ目は、現在事業を営んでいる場所から片道1時間未満の範囲に生活の場所があることである。事業を行う場所と生活の場所が離れていては移住したエリア内での創業とはいえないため、両者が片道1時間未満の範囲にあることを条件とした。同一市区町村内や同一都道府県内であっても、2地点が非常に離れているケースもあるため、時間的距離を基準に採用している。総務省「平成28年社会生活基本調査」によれば、通勤・通学の平均時間は片道約40分、最も長い神奈川県では約50分であり、自宅から片道1時間未満であれば生活エリア内で事業を行っているといっていよう。

二つ目は、現在事業を営んでいる場所から片道1時間以上離れたエリアから、今の生活エリアに移り住んだことである。移住に関する調査は、UIJターンなど、出身地を起点にして考えられることが多い。例えば、労働政策研究・研修機構「UIJターンの促進・支援と地方の活性化」(2016年)では、中学校卒業時の居住圏が東京・近畿圏(調査目的により中京圏を除く)であり、現在の居住圏が三大都市圏以外である人を「地方移住者」と定義し分析を行っている。しかし、親の転勤で各地を

転々としている人や、生まれた地域の在任年月よりも勤務地の在任年月のほうが長くなっている人もいるだろう。総務省「「田園回帰」に関する調査研究報告書」(2018年)では、人口移動に関するデータ分析に当たり、総務省「国勢調査」における「現住地」と「5年前の常住地」が異なる人を「移住者」と位置づけている。ちなみに、5年前としているのは、調査の実施が5年ごとだからである。本調査でも、移住元を出身地ではなく、直前に住んでいた地域として分析する。

三つ目は、今の生活エリアに18歳以降に住み始めたことである。文部科学省「令和2年度学校基本調査」によれば、日本人の83.5%が大学や短期大学などの高等教育機関に進学している。そして、一般的に考えれば、高校3年生、つまり18歳未満で発生する転居のほとんどは、親の転勤など実家の事情によるものだろう。前出の労働政策研究・研修機構「UIJターンの促進・支援と地方の活性化」(2016年)をみると、出身地から転出した人の年齢は18歳が6割以上を占め、その他の年齢はそれぞれ1割に満たない。転出の大半は、大学進学に伴い実家を離れるケースと考えられる。親に連れられて移

住するケースを除くため、本調査では転居時に18歳以上であることを移住創業の条件に加えることとした。

そして四つ目は、現在の生活エリアに移り住む前後3年以内に自ら起業したことである。三つ目に挙げた条件だけでは、大学進学時に転居してそのままその地に定住し、何十年も経ってから起業した人も移住創業者に含まれてしまう。移住して長い期間が経過してから起業すれば、すでにそのエリアでの生活基盤や地縁が確立していると考えられ、移住を伴わない起業とほとんど差はない。そこで、移り住んでから3年以内に起業した場合に限定して、移住創業とする。また、起業した後にその近くに移り住む人もいるだろう。初めは別の地域から通いながら事業を経営し、用意が整ってから住居も移すケースなどである。よって、移り住む3年前から移り住むまでの間の起業も、移住創業とみなすことにした。なお、事業は自分で起こしたものに限定し、承継したものは含まない。

以上の4要件からわかるように、本調査では、大都市から地方の町村への移住というように、移住元と移住先の人口規模を限定しない。大都市から大都市へ、または地方から大都市へ移住し起業した場合も移住創業ととらえるということである。なお、その他の創業者は創業から5年未満の人に限定しているが、移住創業者はサンプルの十分な確保が難しかったため、5年以上前に移住創業した人も対象に加えた（創業から5年以上経過している回答者は489人中40人）。ただし、その場合は創業して5年後のことを尋ねている。

ちなみに、本調査における事前調査のサンプルは、二つに分けられる。性別、年齢階層（10歳刻み）、居住する地域（47都道府県）が日本の人口構成に沿ったサンプル（2万4,992人）と、今回の調査対象が多く含まれていると思われるサンプル（5万7,167人）である。前者のサンプルにおける移住創業者の割合は、日本全体に

占める移住創業者のそれに近くなるはずである。そこでまず、創業者全体（創業5年未満）を数えると271人であり、回答者の1.1%と少ない。次に移住創業者（創業5年未満）をみると、114人である。創業者全体に占める割合は42.1%と少なくないが、回答者全体で見れば0.5%とごくわずかであった。

都市部から地方への 移住創業者はわずか

本調査では、移住創業者の分析に当たり、二つの比較軸を設けた。一つ目は、移住先地域の人口規模である。「都市部」「地方（過疎地を含む）」「過疎地」の三つに分類する。過疎地は回答数が限られ分析が難しいと予想されるため、地方の内数とした。

過疎地は、「過疎地域自立促進特別措置法」により指定された市町村を用いるが、こうした市町村のなかには、合併によりもとは過疎地ではなかった地域が含まれることがある。反対に、もとは過疎地だったものの合併後の市町村が過疎地と認定されないために、過疎地としてカウントできなくなる地域もある。そこで、合併前の旧過疎地を特定するために、現在事業を営んでいる場所（勤務者は居住地）を郵便番号で尋ねた。そして、日本郵便^株のデータをもとに合併前の旧市町村まで^{遡り}、過疎地域に該当するか判別した。

都市部は、三大都市圏（東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、愛知県、岐阜県、三重県、大阪府、京都府、兵庫県、奈良県）のうち上述の過疎地を除いた地域と、全国の政令指定都市（三大都市圏に含まれるさいたま市、千葉市、横浜市、川崎市、相模原市、名古屋市、大阪市、堺市、京都市、神戸市のほか、札幌市、仙台市、新潟市、静岡市、浜松市、岡山市、広島市、北九州市、福岡市、熊本市）のうち同じく上述の過疎地を除いた

表-2 移住元・移住先地域の人口規模別にみた移住創業者の分布

(単位:人)

移住元 \ 移住先	都市部		地方	
		うち過疎地		うち過疎地
都市部	122	23	4	
地方	197	124	15	
うち過疎地	18	6	1	

- (注) 1 移住先地域は郵便番号を尋ねて、過疎地は「過疎地域自立促進特別措置法」の指定する全部過疎の市町村と一部過疎に該当する地域、みなし過疎市町村の合併前の全部過疎地域を抽出している。一方、移住元地域は市町村名を尋ねており、移住先地域のように細かい分類をすることができない。そのため、移住元地域の過疎地は、同法による全部過疎とみなし過疎の市町村とする(以下同じ)。
- 2 移住元・移住先地域の都市部は、三大都市圏(東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、愛知県、岐阜県、三重県、大阪府、京都府、兵庫県、奈良県)および全国の20政令指定都市のうち(注)1による過疎地を除いた地域。
- 3 無回答および移住元地域が海外の場合を除く。

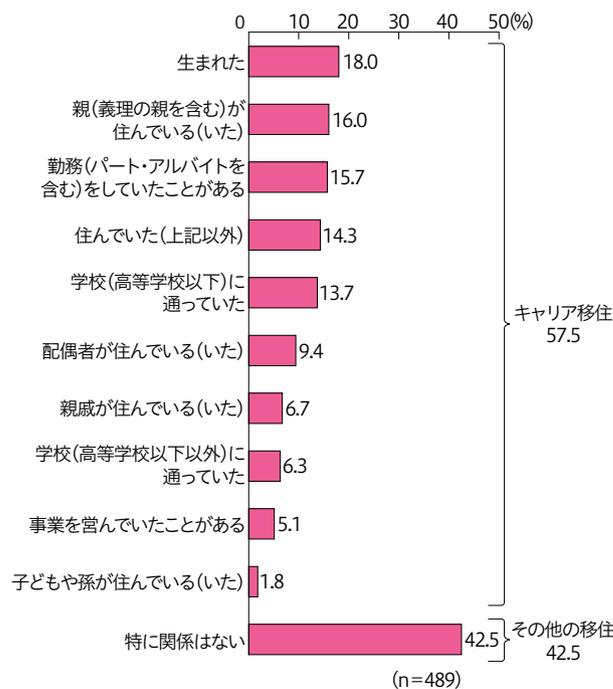
地域である。地方は、都市部以外の地域を指し、過疎地を含む。

さらに、移住元地域の人口規模も組み合わせることで、移住元と移住先による移動パターンも観察することとした。ただし、移住元地域については郵便番号を記憶していない場合も想定されることから、都道府県名と市町村名を選択してもらう方法で回答を得た。そのため、移住先地域のように合併前の状況を反映した詳しい区分はできず、現在法律で全部過疎またはみなし過疎の指定を受けている市町村をそのまま過疎地としている。

移住元・移住先地域ともに回答のあった移住創業者466人の分布は、表-2のとおりである。地方から都市部へ移住した人が197人と最も多く、42.3%を占めている。都市部から都市部も122人(26.2%)で、都市部で移住創業した人が319人と7割弱を占める。地方から地方への移住は124人(26.6%)で、都市部から地方は23人(4.9%)にとどまる。移住先地域が過疎地である人は19人と少ない。なお、移住先地域について回答した人は476人で、都市部が324人、地方が152人(うち過疎地は19人)であった。

二つ目の比較軸は、移住したエリアと移住者との関係性である。移住する前からそのエリアとゆかりがあるか

図-1 現在のエリアにおける移住創業者のキャリア(複数回答)



否かで、「キャリア移住」と「その他の移住」に分類する。キャリア移住のほうが、知り合いがいたり地域の慣習を理解していたりすることで、事業環境を整えやすいのではないかと。他方、キャリアのない移住では、環境整備のため、起業前後に何かしらの工夫や取り組みをしているかもしれない。

具体的には、移住する前に現在のエリアとどのような関係があったかを複数回答形式で選択してもらい、「特に関係はない」とした人以外をキャリア移住とした。選択肢と回答割合は図-1のとおりである。移住創業者のうちキャリア移住に該当する人は281人(57.5%)、その他の移住は208人(42.5%)となった。キャリアの内容をみると、「生まれた」が18.0%と最も多く、「親(義理の親を含む)が住んでいる(いた)」が16.0%、「勤務(パート・アルバイトを含む)をしていたことがある」(15.7%)が続く。

表-3 回答者の属性

(単位:%、人)

		移住創業者	移住先地域			キャリアの有無		その他の創業者	移住勤務者	その他の勤務者
			都市部	地方	<参考>過疎地	キャリア移住	その他の移住			
			性別	男性	69.5	69.4	69.7			
	女性	30.5	30.6	30.3	15.8	33.8	26.0	20.8	37.3	30.2
	n	489	324	152	19	281	208	499	378	504
年齢	29歳以下	6.9	8.0	3.7	0.0	7.1	6.6	2.2	11.1	13.9
	30歳代	29.0	27.9	28.9	20.0	30.0	27.6	11.0	18.5	17.3
	40歳代	32.1	33.2	31.9	33.3	34.0	29.6	31.1	26.2	29.2
	50歳代	17.8	18.6	17.0	20.0	16.2	19.9	30.3	30.2	28.6
	60歳代	14.3	12.3	18.5	26.7	12.6	16.3	25.5	14.0	11.1
		n	449	301	135	15	253	196	499	378
仕事において最も重視すること	収入	27.6	29.0	21.7	26.3	27.8	27.4	24.4	41.3	41.9
	仕事のやりがい	35.0	33.0	40.1	47.4	33.5	37.0	38.9	23.0	21.2
	私生活との両立	37.4	38.0	38.2	26.3	38.8	35.6	36.7	35.7	36.9
	n	489	324	152	19	281	208	499	378	504

(注) 1 年齢に関する集計は、創業から5年以上経過している移住創業者を除いて行った。
2 構成比は四捨五入して表示しているため、合計しても100%にならない場合がある(以下同じ)。

都市部は収入重視、 地方は家庭重視の傾向

移住創業者にはどのような人が多いのか。表-3に属性に関する設問の回答をまとめた。

まず、移住創業者、その他の創業者、移住勤務者、その他の勤務者の4類型について性別をみると、「女性」の割合が最も高いのは移住勤務者で37.3%に上る。移住創業者も30.5%と、その他の創業者を10ポイント近く上回っている。創業者、勤務者ともに、移住している人のほうが相対的に「女性」の割合が高い。女性のほうが、結婚や配偶者の転勤などで生活の拠点を定める機会が多く、移住創業者や移住勤務者に占める割合が高くなっているのかもしれない。

移住創業者のなかで違いはあるのだろうか。まず移住先の地域で分けると、都市部と地方で「女性」の割合に差はみられない一方、現在事業を営んでいるエリアにおけるキャリアの有無別にみると、キャリア移住の

ほうがその他の移住に比べて「女性」の割合が高くなっている。前掲図-1のキャリアの内容を性別にみると、女性は男性に比べて「親(義理の親を含む)が住んでいる(いた)」(女性22.1%、男性13.2%)、「配偶者が住んでいる(いた)」(同14.1%、7.4%)の割合がかなり高い。女性は、結婚して配偶者の住んでいる地域や配偶者の実家に引っ越して、その後創業するというケースが多いということなのだろう。

次に、調査時点の年齢を移住創業者とその他の創業者で比べると、移住創業者のほうが「29歳以下」「30歳代」が多く、「50歳代」「60歳代」が少ない。50歳を過ぎれば、家を購入するなど一定の場所に生活の基盤ができていく人が多いだろう。60歳を過ぎれば老後を見据えていろいろな備えをし始める時期になる。若い層に比べると、拠点を定めてまで創業しようとする人は少ないのではないだろうか。

ただし、移住創業者を地域別やキャリアの有無別にみると、地方のほうが都市部よりも、その他の移住のほう

がキャリア移住よりも、「60歳代」の割合が高い。移住創業者全体でみれば若年層のほうがシニア層より多いが、移住創業者のなかで比べると、シニア層のほうが地方やゆかりのない地域へ移り住む人が多い。子育てが一段落したり、ある程度の蓄えができたりして移住先をより自由に選べるようになってきているのかもしれない。

三つ目は、4類型の違いを意識の面からみるために、仕事において最も重視することは「収入」「仕事のやりがい」「私生活との両立」のいずれかを尋ねた設問である。移住創業者は「私生活との両立」が37.4%と最も多くなった。ただ、残りの3類型における割合も同程度である。ほかの項目を比べると、「収入」(27.6%)は移住勤務者とその他の勤務者に比べて低く、「仕事のやりがい」(35.0%)はその他の創業者に比べてやや低い。

移住創業者を移住先地域別に比べると、都市部では「収入」の割合が高く、地方では「仕事のやりがい」が高くなっている。人口の多い都市部は集客が見込みやすい。より多くの収入を期待して都市部へ移住して創業する人が多いのだろう。ちなみに、「収入」の割合を移住元と移住先両方の地域別にみると、地方から都市部へ移住した人で28.9%と最も高く、次いで都市部から都市部が28.7%である。都市部から地方は26.1%で、地方から地方は21.8%と低い。地方では、生活費を抑えられるぶん、収入を比較的気にせずにやりたい仕事に打ち込んでいる人が多いのかもしれない。

移住創業者が移住したきっかけも、移住先地域やキャリアの有無によって異なるのではないかと。地域別・キャリア別にみると、いずれの場合も「結婚」「現在の事業を始めるため」「親（義理を含む）との同居や近居」「就職、転職（家業の手伝い・承継を除く）」「子育て」が上位に挙がっている（図-2）。事業を始める場所を選んで移住したケースと、ほかの事情で移住してその場所で創業したケースとに大きく分けられるが、数としては後者

のほうが多いということである。上位五つの選択肢のうち、都市部と地方で回答割合の差が最も大きいのは「親（義理を含む）との同居や近居」（順に7.7%、15.1%）で、地方が7.4ポイント高い。大学進学や就職を機に地元を離れるケースは地方出身者のほうが多いためだろう。地方はキャリア移住の割合が65.1%と都市部（53.4%）より10ポイント以上高いことから、Uターンのようなたちで移住し創業した人が多いといえる。

事業を行っているエリアでのキャリアの有無別にみると、回答割合の差が大きい選択肢は「親（義理を含む）との同居や近居」「結婚」で、キャリア移住がその他の移住をそれぞれ11.1ポイント、9.1ポイント上回っている。ゆかりのある地域への移住創業なので当然の結果ではあるが、キャリア移住のほうが家庭の事情を理由に現在のエリアに移住した人が多い。

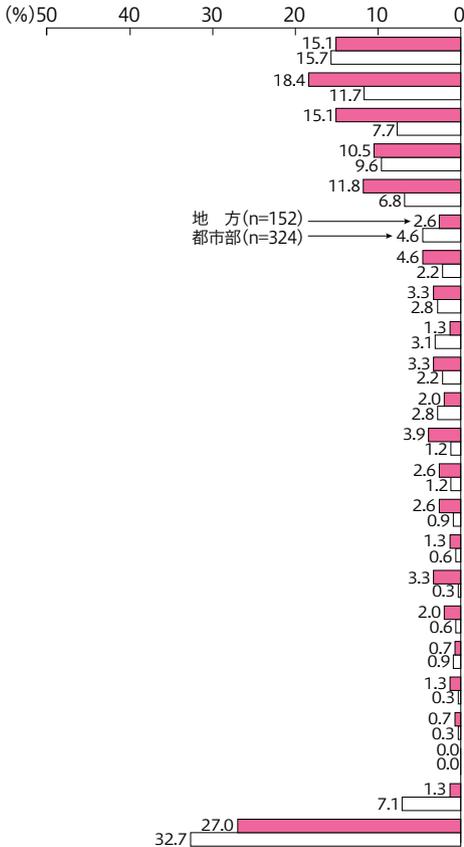
移住から創業までの期間は短い

これまで暮らしていた場所を離れて事業を始める移住創業者は、その他の創業者に比べて苦労や不安が大きかったのではないかと。事業を始める場所にキャリアがない場合は特に、事前の準備も慎重に行っていると思われる。ここからは、移住創業のプロセスについてみていきたい。

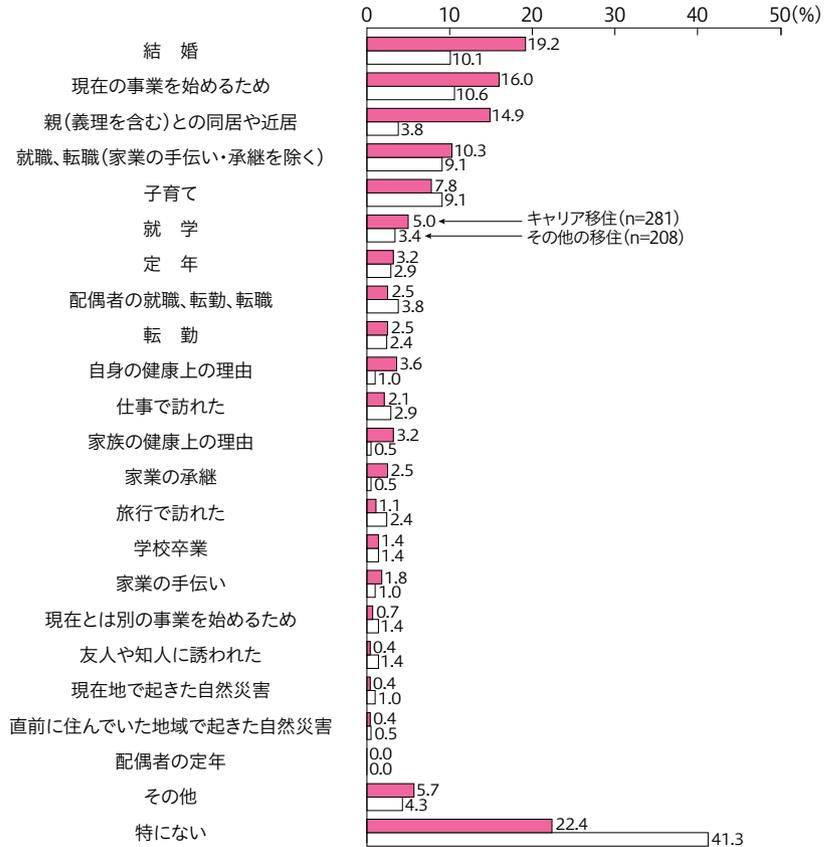
最初に、移住創業者が移住してから起業するまでの期間をみる。それぞれ年のみで月日は尋ねていないため正確な計算はできないが、平均すると0.4年となる。移住創業者は移住の前後3年以内に起業した人と定義しているが、移住と同じ年に起業した人が44.0%と多い。移住年より前に起業した人が18.6%、移住の翌年以降に起業した人が37.4%である。起業のタイミングを移住先地域別にみると、都市部では移住年より前に起業した人が20.7%、移住と同年が42.6%、移住の翌年

図-2 移住創業者が現在のエリアに移り住んだきっかけ(複数回答)

(1) 移住先地域別



(2) キャリアの有無別



(注) 選択肢は、移住創業者全体の回答割合が高い順にソートしている。

以降が36.7%となっている。地方では順に14.5%、45.4%、40.1%であり、地方のほうが移住してしばらく経ってから起業した割合が高い。事業を行っているエリアにおけるキャリアの有無別では、キャリア移住で順に18.5%、45.6%、35.9%、その他の移住で18.8%、41.8%、39.4%とほとんど差はみられない。

移住と同じ年以降に起業した人について、起業を計画したタイミングが移住の前後どちらだったかを尋ねると、「移り住む前」が48.2%、「移り住んだ後」が51.8%となった。移住創業者全体でみると、移住する前は起業を具体的に考えていなかった人が42.1%に上る。家庭や

仕事などの事情で移住した後に起業することを計画し、短い期間で実行に移すケースは少なくないようである。

次に、移住創業に当たり相談した相手についてみる。地方、特に過疎地では移住者を増やすためにさまざまな窓口を設けており、民間の支援機関も増えている。こうした支援やサービスを活用することでスムーズな起業を果たしているのかもしれない。

ところが、移住創業に当たり相談した相手を見ると、移住先地域別・キャリアの有無別のいずれでも「特にない」との回答が7割以上と多い(表-4)。そのほかの回答で多いのは「現在のエリアに住んでいる(いた)友

表-4 移住創業に当たり相談した相手(複数回答)

(単位:%)

	移住先地域		キャリアの有無	
	都市部 (n=324)	地方 (n=152)	キャリア移住 (n=281)	その他の移住 (n=208)
現在のエリアに住んでいる(いた)友人・知人	7.7	8.6	8.5	7.7
現在のエリアに住んでいる(いた)家族・親戚	4.9	7.9	9.6	1.4
現在のエリアの先輩移住者	3.1	4.6	4.6	2.9
移住アドバイザー	1.5	3.3	2.5	2.4
現在のエリアの経営者	3.1	3.3	4.6	1.4
専門家(税理士、司法書士等)	3.1	2.6	3.2	3.4
現在のエリア以外の移住経験者	1.5	2.0	2.5	1.0
地方自治体、公的機関	2.5	2.0	2.8	2.4
同業者の組合・団体	0.9	2.0	2.1	0.5
商工会議所・商工会	1.9	2.0	1.8	2.4
移住をテーマにしたNPO法人	0.3	0.7	0.7	0.5
民間金融機関(借入れ自体を除く)	0.6	0.7	0.7	1.0
移住に関するコンサルタント	0.3	0.0	0.7	0.0
政府系金融機関(借入れ自体を除く)	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	1.2	0.0	1.1	0.5
特にない	79.6	72.4	72.2	82.7

人・知人」や「現在のエリアに住んでいる(いた)家族・親戚」だが、どのケースでも1割に満たない。「移住アドバイザー」や「移住をテーマにしたNPO法人」など移住を専門にした機関を頼ったという人も少なく、金融機関や商工会等の割合も低い。移住創業者の多くは、誰かに相談することなく一人で起業している。なお、相談相手が「特にない」割合が最も高いのは、事業を行っているエリアにキャリアのないその他の移住で、

82.7%に上る。ゆかりのない土地のため、気軽に相談できる相手がいなかったという側面もうかがえる。

地方では小売業、 製造業などがやや多い

移住創業した事業にはどのような特徴があるだろうか。従業者規模をみると、創業時の従業者が「1人(本人のみ)」の割合は83.0%に上り、「2人」(9.6%)を合わせると9割を超える。ただし、その他の創業者でも「1人(本人のみ)」である割合が80.6%と、大きな差はみられない。移住創業者について地域別・キャリアの有無別にみても、いずれも8割超となっている(都市部82.1%、地方83.6%、キャリア移住82.6%、その他の移住83.7%)。移住しているかどうかや地域、キャリアにかかわらず、創業時の事業規模は小さい。

業種をみると、都市部、キャリア移住、その他の移住における上位3業種は、「個人向けサービス業」「事業所向けサービス業」「情報通信業」となっている(表-5)。対して、地方は「情報通信業」の割合が都市部の半分程度と少なく、代わりに「小売業」が3番目に多い。「情報通信業」は通信環境さえあれば場所を選ばず起業できそうだが、顧客との打ち合わせなどを含む営業活動の面では、事業所が集中している都市部のほうが機動性が高いということなのかもしれない。「小売業」は、インターネット販売などを活用すれば直接顧客と接しなくても商売をすることができるぶん、事業拠点の選択肢を広げやすいということだろうか。そのほか、地方で相対的に割合が高かった業種に「製造業」(7.2%)がある。「製造業」の場合、作業場として一定のスペースを用意する必要があったり、騒音などのために人口密度の高い都市部には拠点を設けにくかったりといった事情が考えられる。

表-5 移住創業者の業種

(単位:%)

	移住先地域		キャリアの有無	
	都市部 (n=324)	地方 (n=152)	キャリア移住 (n=281)	その他の移住 (n=208)
建設業	4.9	5.3	3.6	7.7
製造業	4.0	7.2	4.6	5.8
情報通信業	12.0	6.6	10.0	10.6
運輸業	3.1	3.3	2.8	3.4
卸売業	2.2	3.9	2.8	2.4
小売業	7.1	10.5	8.2	8.2
飲食店・宿泊業	3.7	3.9	4.6	2.4
医療・福祉	5.6	6.6	7.1	4.3
教育・学習支援業	5.9	3.3	5.3	4.3
個人向けサービス業	23.8	19.7	23.1	21.2
事業所向けサービス業	16.7	18.4	16.7	18.8
不動産業、物品賃貸業	6.8	5.3	5.7	6.7
その他	4.3	5.9	5.3	4.3
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

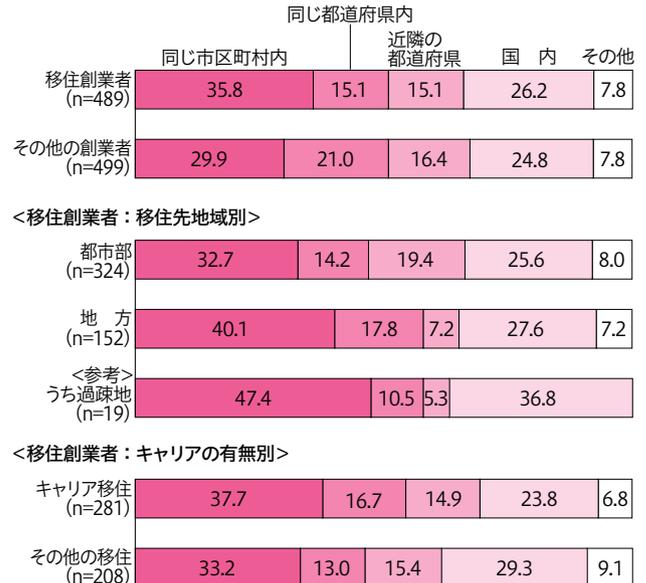
(注) 1 事業の内容に最も近いと思う業種を尋ねている。
2 「持ち帰り・配達飲食サービス業」は、「小売業」に含む。

商圈をみると、「同じ市区町村内」が35.8%と、その他の創業者(29.9%)に比べて割合が高い(図-3)。移住先地域別にみると、都市部より地方で「同じ市区町村内」の割合(順に32.7%、40.1%)が高く、都市部では「近隣の都道府県」の割合が相対的に高い。交通の便がよい都市部のほうが、近隣の都道府県へもアクセスしやすいということもあるのだろう。ただし、より範囲の広い「国内」の割合は、地方が27.6%と都市部をやや上回る。過疎地では36.8%と高い。人口規模が小さくなるほど同じ市区町村内だけでは必要な売り上げを確保できず、域外からくる観光客をターゲットにしたりインターネット販売を活用したりして、商圈を広げる移住創業者が多くなるのではないかと。

キャリアの有無別では、キャリア移住のほうが「同じ市区町村内」の割合が高く、その他の移住は「近隣の都道府県」や「国内」などより広い商圈を挙げる割合が高い。事業を行うエリアに地縁がある移住創業者のほう

図-3 商圈

(単位:%)



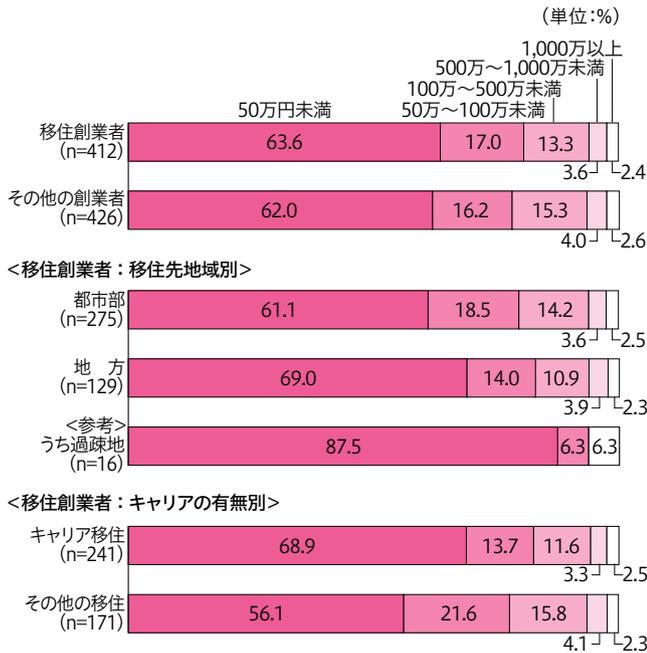
(注)「その他」は「海外」と「国内および海外」の合計。

が、地元での販路を開拓しやすいのかもしれない。

なお、原材料等に地域資源を活用しているかを尋ねると、活用している割合は地方で41.4%と、都市部(21.6%)を大きく上回る。過疎地では68.4%と特に高く、地方へいくほど地域資源を活用した事業が多くなる。キャリアの有無別にみても、地域資源を活用している割合はキャリア移住で31.7%と、その他の移住(23.1%)に比べて高い。ゆかりのある人のほうが移住先で仕入先を確保しやすいという面もあるかもしれないが、地方移住やキャリア移住のほうが地域志向が強い傾向がうかがえる。

移住創業者全体の平均月商は「50万円未満」が63.6%を占めるが、その他の創業者(62.0%)と水準は変わらない(図-4)。従業者規模が移住創業者、その他の創業者ともに小さかったのと同じく、月商規模も移住の有無に関係なく小さい。移住創業者のなかでみると、地域別では地方で、キャリアの有無別ではキャリア移住

図-4 平均月商



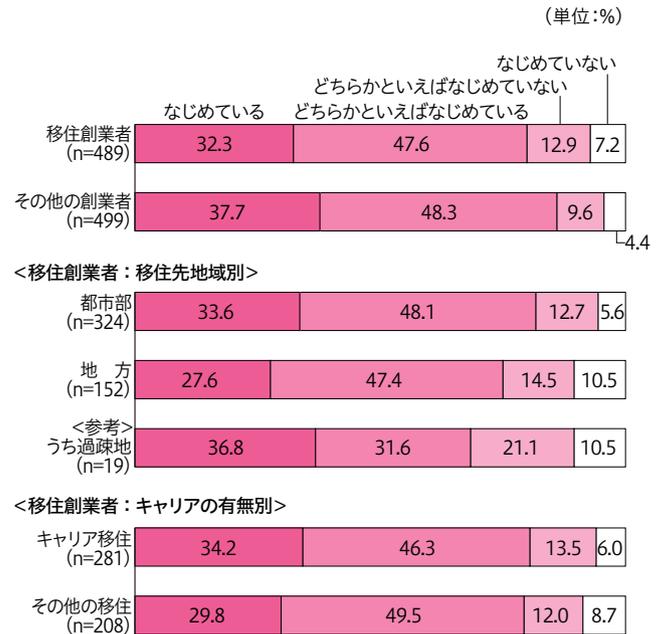
(注)「わからない」「答えたくない」と回答した人を除いて集計した。

で「50万円未満」の割合が約7割と高くなっている。地域別では過疎地で87.5%が「50万円未満」となっており、人口規模が小さくなるほど月商も低くなる傾向がみられる。キャリア移住がその他の移住よりも月商の低い層が多いのは、移住の理由として家庭の事情を挙げる割合が比較的高かったことも関係しているだろう。

移住先になじめることが満足度向上の鍵

現在事業を行っているエリアに経営について相談できる相手がいるかをみると、「いる」割合は移住創業者で34.4%とその他の創業者(42.7%)を下回る。同じエリアに長くいる創業者に比べて、相談相手は少ないのかもしれない。移住創業者を移住先地域別にみると、地方(38.8%)のほうが都市部(32.1%)より「いる」割合

図-5 事業を営んでいる地域になじめているか



は高い。地方の移住創業者のほうが同じエリアにいる人との関係を構築する機会を得やすいのかもしれない。キャリアの有無別では、キャリア移住(33.8%)とその他の移住(35.1%)で、相談相手が「いる」割合に大きな差はみられない。

なお、創業に当たり役に立った支援について尋ねると、62.4%が「特にない」という回答しているが、今後必要だと思う支援について「特にない」とする移住創業者は51.4%と減る。移住し創業してから、経営の相談を含む外部支援を求める人は少なくないのではないだろうか。

かかるなかで、移住創業者は移住先の地域になじめていると感じているのだろうか。図-5で「なじめている」との回答割合をみると、32.3%でその他の創業者(37.7%)に比べて低い。「どちらかといえばなじめている」割合も、移住創業者(47.6%)はその他の創業者

(48.3%)をやや下回る。

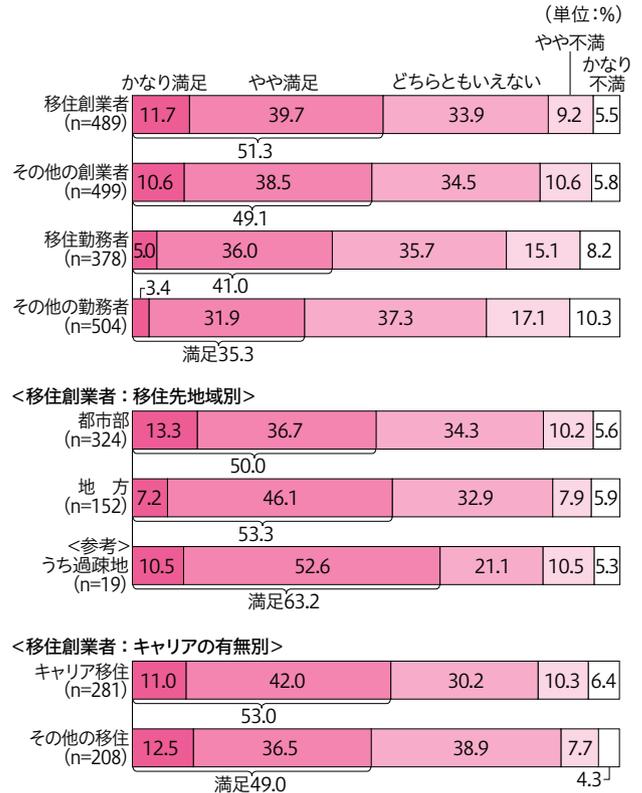
移住先地域別にみると、同じエリアに経営の相談相手が「いる」割合が高かった地方のほうが、「なじめている」「どちらかといえばなじめている」割合は、逆に都市部よりも低くなっている。地域固有の慣習は、さまざまなエリアから人が集まる都市部よりも地方のほうが多く、慣れるまでに時間を要する移住創業者が少なくないのかもしれない。そうした環境だからこそ、移住先で経営について相談する相手を求める側面があり、相談相手が「いる」割合が高い結果となったのではないだろうか。「なじめている」割合をキャリアの有無別にみると、キャリア移住(34.2%)がその他の移住(29.8%)より高いが、「どちらかといえばなじめている」と合わせるとキャリア移住もその他の移住も8割前後と変わらない。移住先とのゆかりがなくても、その地域になじめるかどうかにはあまり影響しないようである。

事業を行っている地域に相談相手がいたり、「なじめている」と感じたりしている移住創業者は、その他の創業者に比べて少ない。移住し創業した現状に満足できているのだろうか。

総合的な満足度をみると、「かなり満足」と「やや満足」を合わせた「満足」の割合は51.3%と、その他の創業者(49.1%)をやや上回る(図-6)。移住勤務者(41.0%)やその他の勤務者(35.3%)に比べると、10ポイント以上高い。

ただし、移住創業者の総合的な満足度を前掲図-5の移住先地域になじめているかどうかで分けてみると、「なじめている」場合は58.2%が「満足」しているのに対して、「なじめていない」「どちらかといえばなじめていない」場合の「満足」の割合は32.7%と、両者の差は大きい。図-6のとおり、移住創業者の満足度はほかの3類型の人たちに比べて高いわけだが、その鍵は移住先の地域になじめているかどうかにあるわけだ。

図-6 総合的な満足度



移住創業により高い満足感を得るためには、地域のイベントや会合に積極的に参加するなど、移住創業者自身がその地域になじむための取り組みをしていくことが重要であろう。加えて、周囲からのサポートも充実させていく必要がある。事業に対する支援の必要性を感じる移住創業者は、移住創業前に比べて増えていた。創業や経営について相談できる相手がいるという移住創業者は比較的少なかったが、相談できる人が増え、サポートをもっと受けられるようになれば、移住先によりなじみ、事業のパフォーマンスや満足度も上がっていくのではないだろうか。移住先の地域の人々が移住者のビジネスだけではなく、普段の生活にも関心と理解を示し、サポートをいとわないような環境をつくっていくことが、移住創業を活発にするうえで重要な要素だといえる。



未来を
拓く

起業家
たち

撮りたい思いをつなぐ



ふかやま やすし

北海道出身。広告代理店に在職中に、施工写真が必要な工務店とカメラマンをつなぐマッチングサービスを構築。その事業を引き継ぎ、2017年に(株)家撮り部を設立する。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2017年
- ▶ 資本金
100万円
- ▶ 従業者数
1人
- ▶ 事業内容
施工写真撮影のためのマッチングサービスの運営
- ▶ 所在地
東京都品川区大崎4丁目1-7
- ▶ 電話番号
03(6303)2403
- ▶ URL
<https://iedoribu.com>

(株)家撮り部 代表取締役 深山 泰志

工務店では顧客への説明や広告宣伝のために、施工の前や後に建築物の写真を撮ることが多い。しかし、自分で撮影するのはなかなか難しい。かといって、建築写真専門のプロカメラマンに依頼すると高くつく。深山泰志さんは広告代理店に勤めるなかで、工務店と、建築に興味があるアマチュアカメラマンをマッチングし、低コストで施工写真が撮れるサービスを考案した。勤務先の親会社の方針転換を機に独立し、現在もそのサービスを磨き続けている。

施工写真の課題を解消

——ユニークな会社名ですが、どのような事業を行っているのですか。

施工写真を撮りたい工務店とカメラマンをマッチングし、低価格で出張撮影を行うサービスを運営しています。家撮り部という社名は、住宅の建築後やリフォーム後の施工写真を撮影する部活動をイメージして名づけました。

施工写真は工事が完了したとき、建物が一番きれいな状態で撮影されます。チラシ、カタログ、ホームページなど媒体はさまざまですが、顧

客への説明はもちろん、工務店の施工事例の紹介や不動産会社の広告宣伝など、重要な場面で使われるものです。

当社には、年間約300件の撮影依頼があります。撮影依頼者は住宅の建設やリフォームを行う、中小工務店が中心です。1回だけの利用で終わることは少なく、ほとんどの会社がりピーターになっています。

コースは三つあります。初めて利用する工務店向けの「撮ったままコース」は、その名のとおり出張撮影後の画像加工をせずに納品するシンプルなコースです。価格は1件1万円です。申し込みができます。「撮って

加工コース」ではさまざまな補正をします。日陰や全体の明暗のバランスを整える補正、カメラレンズの特性によって生じるゆがみの補正、建物本来の色味に近づけたり色彩を加えたりする色補正をします。価格は1万9,500円でスタンダードなコースです。「ビフォーアフターコース」はリフォームやリノベーションの前後で2回の撮影と画像補正を行います。価格は3万5,000円で、工事の仕上がり具合が写真を見る人に伝わりやすく好評を得ています。

撮影の申し込みは、家撮り部のホームページにアクセスすることで、簡単に済ませることができます。まず、企業名、連絡先、物件の種類、撮影希望日などの情報を申し込みフォームに入力してもらいます。当社はその情報を基に、都合の合うカメラマンを探し、撮影日時を調整します。当日は3時間ほど撮影に立ち会ってもらいます。一つの物件につき、50カットほど撮影します。

撮影後は委託先のプロカメラマンが写真を確認します。コースにもよりますが、撮影して1週間から3週間ほどで写真データを納品します。

—なぜ安くできるのですか。

アマチュアのカメラマンに撮影の依頼をして、コストを抑えているからです。当社では、家撮り部にカメ

ラマンとして登録することを入部と呼んでいます。学生や会社員などのアマチュアカメラマンを中心に全国に約200人の部員がいます。

学生カメラマン獲得のために、専門学校や大学と連携しゼミやサークルの場でワークショップを開催しています。業務委託している建築写真に精通したプロカメラマンを招き、実際の現場を模したモデルルームで開催します。三脚や広角レンズの使い方、リビングやバスルームなど部屋に応じた撮影方法、画像加工などを実践的に指導しています。このワークショップに参加してもらい、建築写真に興味がある学生に家撮り部の認知度を高めています。

プロカメラマンによる施工写真の撮影に特化したサービスは、競合他社にもあります。しかし、学生などのアマチュアカメラマンをマッチングし、低価格で出張撮影するサービスはほかにはないと思います。確かに、撮影技術はプロカメラマンほどではありませんが、工務店にとっては、コストの削減につながります。実は、カメラマンにとっても魅力的な仕事です。

—カメラマンにどのようなメリットがあるのですか。

最も大きいのは、建築物の撮影機会が得られることです。部員には建



施工写真

築やデザインを学ぶ学生や建築物に興味がある人が大勢います。しかし、個人所有の建物のなかに入る機会はなかなかありません。家撮り部に参加すれば、外観だけでなく建物のなかで撮影することができます。現場では、図面を見て構図を確認しながら作業を進めるため、良い勉強にもなります。

十分な機材をもっていなくても、一眼レフカメラや三脚など必要なものを安くレンタルしているため、本格的な撮影機材に触れることもできます。

もちろん、撮影技術がプロカメラマンに劣っているといっても、ある程度の水準を保つ必要があります。現場でのOJTは欠かせません。入部してしばらくの間は、先輩カメラマンについていき、撮影を見学したり、自分が撮影を担当するときに先輩カメラマンに帯同してもらったりします。撮影した写真はプロカメラマンがチェックし、問題点をフィードバックします。一定レベルの撮影

技術や顧客応対などができるようになって、はじめて独り立ちして本格的に撮影をしてもらうのです。

突然訪れた起業のきっかけ

——この事業をなぜ始めようと思ったのですか。

家撮り部は、わたしがハウスメーカーの傘下の広告代理店に勤務していたときに手がけた事業が母体となっています。

2013年、そのハウスメーカーが住宅購入希望者と工務店や建築士をマッチングするウェブサービスを行う子会社を設立しました。わたしはその会社にアドバイスをするハウスメーカーグループの広告代理店のスタッフとして、マッチング件数や、工務店や建築士の登録を増やす仕事に携わっていました。

そのとき、マッチングで成約に至るケースをみてみると、そのサイトに施工事例を掲載している企業が多いことに気がつきました。さらに詳しく調べると、建築士にはデザインや写真に詳しい人が多く、サイト内に自ら手がけた物件のきれいな写真を掲載しているケースも少なくありませんでした。

一方、工務店とはいうと、施工事例を写真で紹介しているところが建築士に比べ圧倒的に少なかったので

す。直接理由を聞いてみると「サイトに載せられる良い写真がない」と言います。施工後の写真は、プロカメラマンに依頼して撮影するか、さもなければ工務店が自ら撮影するのが一般的です。カメラマンに依頼すると、費用が高くついてしまいます。かといって、自分たちで写真を撮るとクオリティーが低いものになってしまう。なかには「逆効果になるので施工事例は載せていない」と言う人さえいました。

こうした話を聞いたわたしは、施工写真を低価格で撮影するサービスに対して、工務店のニーズがあると感じました。そこで考えたのが、建築に興味がある学生を募集し、撮影スキルを教え、工務店とマッチングするという家撮り部のサービスです。当初、カメラマンは学生だけだったのですが、学生は卒業して就職すると、撮影依頼が受けられなくなります。ですから、安定したカメラマンの数や撮影スキルの観点から、アマチュアカメラマンも入部可能にしてみました。

——なぜ起業することになったのですか。

きっかけは、親会社の方針転換によって家撮り部を手がける子会社の売却が決まったことです。家撮り部の事業は規模も小さく、わたし一人

で運営していたので、そのままサービスが終了するおそれがありました。

わたしは、自分が立ち上げて運営してきた事業を、何とか続けたいと思いました。当時は広告代理店のスタッフという立場でしたので、事業方針の決定には大きく関わられなかったのですが、会社から独立すれば、さらに事業を拡大させることができます。サービスの内容も勤務先の方針に縛られず、気兼ねなく改善できる自由があるとも思いました。

そこで、2017年6月に法人を立ち上げ、正式に起業しました。販売先に家撮り部の名前が浸透していたため、そのまま社名として使いました。

——事業を引き継いで困ったことはありましたか。

法人設立する前日まで会社員だったため、実際に創業するとなると事務的な手続きなど、何から手をつけてよいのかわかりませんでした。そこで、創業セミナーや東京都の創業支援センターを活用し起業に関わる情報を一から集めました。

資金調達については、東京都のスタートアップ向けの融資制度や助成金があることを教えてもらいました。既に構築されたサービスだったため、ビジネスモデルや取引先などの事業基盤があり、こうした申請は比較的スムーズに進みました。調達した資

金は事業の買い取りや経費に幅広く充てることができたので助かりました。また、事務所は創業支援センターが運営するコワーキングスペースを使い、コストを低く抑えました。

サービスの拡充を目指す

——運営するに当たって意識していることはありますか。

サービスの付加価値を高めていくことを、常に心がけています。事業を引き継ぐ直前の2017年4月には、撮影用の家具レンタルサービスを始めました。建物の引き渡し前だと施工写真は殺風景になりがちです。家具があると部屋のコンセプトや生活するイメージが伝わりやすくなり、より写真映えます。家具はインテリアコーディネーターが厳選したもので、部屋のイメージに合わせてカジュアルなものからラグジュアリーなものまで取りそろえました。

また、勤務先でサービスを立ち上げた当初は、一定の品質と低い価格であることが何よりも喜ばれていました。しかし最近では、高単価な住宅や商業施設の撮影、パンフレット掲載用の高品質な施工写真の撮影、動画コンテンツなど、クオリティーの高さが求められる依頼が増えました。さらに、ホームページを見て一般の人から、マイホームの記念撮影

の依頼が来るようにもなりました。

こうしたお客さまのニーズに対応するため、2019年2月に、プロカメラマンが撮影する「ふおとり住む」のサービスを全国で展開し始めました。基本価格は4万5,000円からです。経験豊富なプロカメラマンによる施工写真の撮影のほか、オプションでフォトブックやスライドショー動画の制作を行います。また、従来の家撮り部のサービスではカメラマンの指名を受けていませんでしたが、ふおとり住むであれば実績のあるプロカメラマンを指名できるようになりました。

——新型コロナウイルス感染拡大の影響はありますか。

簡単な施工写真であれば自らが撮影できるようにと、工務店向けの建築写真講習会を実施してきましたが、



スライドショー動画制作サービス

残念ながら中止せざるを得ませんでした。

そこで、同じ内容のオンライン講習会を実施したのですが、遠方の人でも気楽に参加できるとあって好評でした。これも新しいサービスの芽になりそうです。

厳しい経営環境が続きますが、販売先の工務店やカメラマンの数、マッチング件数を急いで増やそうとは考えていません。一歩ずつ顧客と向き合いながら、サービスに磨きをかけていくつもりです。

聞き手から

勤務時代に立ち上げた家撮り部のサービスは、ある程度の品質での低価格を売りにしていた。しかし、深山泰志さんは当初のコンセプトにこだわらず、撮影用の家具レンタルサービス、プロカメラマンによる撮影サービス、写真講習会など顧客に提供できるサービスを広げていった。一時は勤務先の親会社の方針でなくなりそうだったサービスを、さまざまな工夫を凝らし、自らの力で軌道に乗せていった。

深山さんに自身の強みを尋ねると、コミュニケーション能力だと答えてくれた。人との対話のなかで、求めていることや困りごとにすぐに気がつくのだという。厳しい経営環境をものともせず、顧客のニーズに柔軟に対応しながら変化してきた(株)家撮り部。今後どのように変わっていくのか、楽しみである。

(西山 聡志)



第71回

小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により 依然として厳しい状況にある

～全国中小企業動向調査・小企業編(2021年1-3月期実績、4-6月期見通し)結果～

当研究所が2021年3月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果をみると、2021年1-3月期の小企業の業況判断DIは前期からおおむね横ばいとなった。新型コロナウイルスの感染が拡大して以降、低い水準が続いており、来期は再び低下する見通しとなっている。小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により依然として厳しい状況にある。

低い水準が続く業況判断DI

当研究所では、小規模事業者の経営状況を把握するために、四半期に一度「全国中小企業動向調査・小企業編」(以下、本調査)を実施している。従業者数原則20人未満の小企業1万社を対象に、業況や売り上げ、採算などについて、今期の実績および来期の見通しを尋ね、小企業の景況感を把握している。

今期(2021年1-3月期)の業況判断DIは、前期(2020年10-12月期)の-55.9からほぼ横ばいの-55.6となった(図-1)。前期における今期の見通し(-66.2)ほどは低下しなかったものの、低い水準が続いている。小企業の景況は、依然として厳しい状況にある。

小企業の経営に悪影響を及ぼしているのは、やはり新型コロナウイルス感染症である。ここで、国内における最近の感染者数の変化と、政府・自治体の主な対応を振

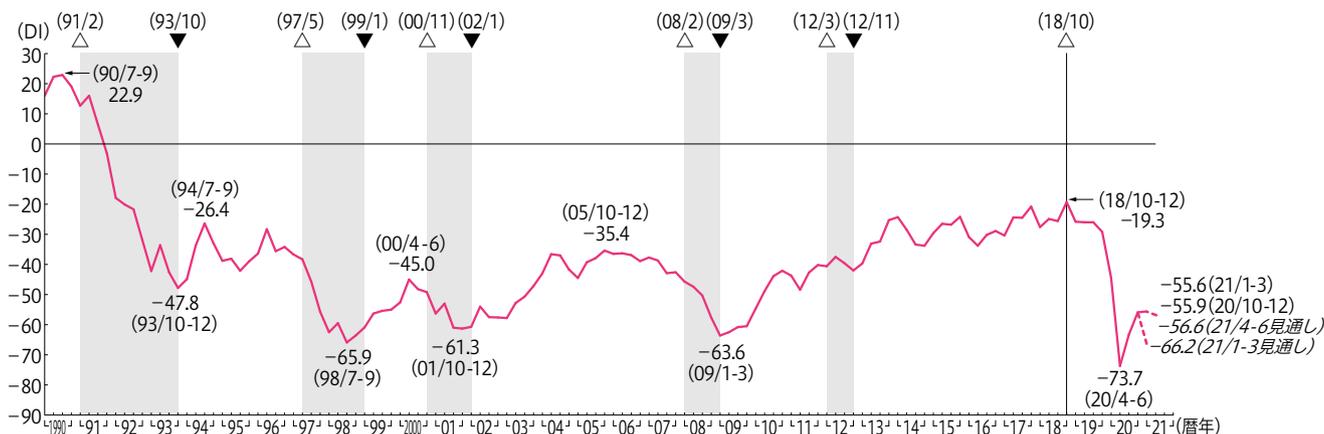
り返ってみよう。

全国の新規感染者数は、2020年8月上旬には1,500人を超える日もあったが、徐々に減少し、9月から10月にかけては500～600人程度で推移していた。しかし、11月に入ると1,000人を超えるようになり、感染の再拡大が顕著になった。その後も感染者数は増え続け、大みそかには初めて4,000人を突破した。

感染者の急増を受け、1月以降は封じ込めの動きが広がった。1月7日に首都圏1都3県、13日には大阪府や福岡県など7府県を対象に2回目の緊急事態宣言が発せられた。各地で営業時間の短縮が飲食店に要請され、街の人出が減少した。2月以降、感染者が少なくなった地域から宣言は順次解除されたものの、首都圏では3月21日まで続いた。解除地域でも時短要請は継続された。

このように、新型コロナウイルス感染症の影響が長引いていることにより、小企業の景況は上向かず、厳しいままであったと考えられる。

図-1 業況判断DIの推移（全業種計）



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

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

2 ———は実績、-----は見通し。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。ただし、直近の谷は設定されいないため、2018年10月以降にシャドーはかけていない。

業種で異なる足元の動き

今期の業況判断DIを八つの大分類業種別に詳しくみていこう（表）。今期の業況判断DIが低下したのは卸売業、小売業、飲食店・宿泊業、建設業の四つである。

このうち、低下幅が最も大きかったのは飲食店・宿泊業だ。前期（-76.4）から8.0ポイント低下し、-84.4となった。水準は、すべての大分類業種のなかで突出して低い。飲食店が時短要請により打撃を受けたことに加え、宿泊業も、12月以降、「Go To トラベル」キャンペーンの一斉停止や外出自粛の影響を受け、DIが大きく落ち込んだ。

卸売業は、前期（-51.9）から2.0ポイント低下し、-53.9となった。織・衣・食が卸売業全体のDIを押し下げた格好だ。小売業は前期（-55.4）から1.1ポイント低下し、-56.5となった。卸売業と同様、衣類や食料品など非耐久消費財の落ち込みが大きい。飲食店の営業時間短縮や外出自粛により食料品や衣類の販売が低迷し、

表 業況判断DIの推移（業種別）

	2020年				2021年	今期 - 前期
	1-3	4-6	7-9	10-12 (前期)	1-3 (今期)	
全業種計	-44.4	-73.7	-63.3	-55.9	-55.6	0.3
製造業	-46.0	-73.9	-73.3	-61.0	-52.2	8.8
金属・機械	-37.4	-70.3	-69.6	-54.5	-42.6	11.9
その他製造	-51.8	-76.2	-75.7	-65.4	-58.3	7.1
卸売業	-47.5	-66.6	-65.1	-51.9	-53.9	-2.0
織・衣・食	-53.5	-66.6	-66.6	-56.0	-63.6	-7.6
機械・建材	-40.6	-66.5	-63.4	-47.4	-43.2	4.2
小売業	-54.0	-73.3	-61.0	-55.4	-56.5	-1.1
耐久消費財	-46.3	-73.0	-39.9	-36.2	-26.8	9.4
非耐久消費財	-55.5	-73.3	-65.1	-59.2	-62.0	-2.8
飲食店・宿泊業	-58.5	-93.2	-78.9	-76.4	-84.4	-8.0
サービス業	-42.6	-79.2	-63.1	-58.6	-54.7	3.9
事業所向け	-23.9	-59.6	-47.9	-36.4	-36.0	0.4
個人向け	-48.8	-85.6	-68.0	-65.8	-61.2	4.6
情報通信業	-9.3	-53.4	-58.6	-45.7	-41.3	4.4
建設業	-8.6	-46.6	-32.9	-21.8	-23.3	-1.5
運輸業	-55.6	-77.6	-71.6	-65.3	-59.0	6.3
道路貨物	-40.6	-67.6	-62.7	-48.5	-44.1	4.4
道路旅客	-80.7	-93.7	-86.7	-96.2	-84.7	11.5

(注) 網掛けは、前期から低下した値。

これらの業種は苦戦した。調査先からは、「コロナで外出を控えるようになり、婦人洋品が売れなくなった」（近畿、婦人服・子供服小売業）といった声が聞かれた。

他方、機械・建材卸売業や、耐久消費財小売業のDIは前期から上昇している。背景には、外需の回復や巣ごもり需要により、国内外で工作機械や電子機器、自動車の生産・販売が回復していることがある。工作機械は中国向けを中心に受注が回復している。日本工作機械工業会の発表によれば、2月と3月の工作機械受注は、いずれも好不況の目安とされる1,000億円を上回った。また、家電や電子機器の販売は、巣ごもり需要やテレワークの推進などの恩恵を受け好調である。

建設業は、前期（-21.8）から1.5ポイント低下し、-23.3となった。公共工事が堅調なものの、住宅着工の低迷がマイナス要因として働いた結果、DIはわずかに低下した。

次に、今期のDIが上昇した四つの大分類業種をみていこう。製造業は、前期（-61.0）から8.8ポイント上昇し、-52.2となった。上昇幅は、すべての大分類業種のなかで最大である。内訳をみると、金属・機械の上昇幅が大きくなっている。機械・建材卸売業や耐久消費財小売業と同様、外需に牽引された工作機械や輸送用機械の受注回復、世界的な半導体需要の高まり、巣ごもり需要に支えられた堅調な家電・電子機器需要などのプラス要因が重なったことが背景にある。

サービス業は、前期（-58.6）から3.9ポイント上昇し、-54.7となった。事業所向けと個人向けで分けると、後者の上昇幅が大きい。1回目の緊急事態宣言と比べて、休業や来客数の減少による打撃が少なかった理美容業などで、業況が緩やかに持ち直した。加えて、冬場の降雪量が多く、事故車の修理が増加した自動車整備業も業況が上向いた。

情報通信業は、前期（-45.7）から4.4ポイント上昇

し、-41.3となった。企業のシステム投資は引き続き堅調で、業況を下支えしている。

運輸業は、前期（-65.3）から6.3ポイント上昇し、-59.0となった。製造業の業況改善に伴って荷動きが良くなり道路貨物のDIが上昇したほか、道路旅客も前期の反動で上昇に転じた。

コロナ禍以降のDIの動きは、前期まではほとんどの業種で同じ方向であった。しかし、今期は業種ごとによらつきが出ている。また、同じ業種でも、扱う商品やサービスによって業況に差がみられた。

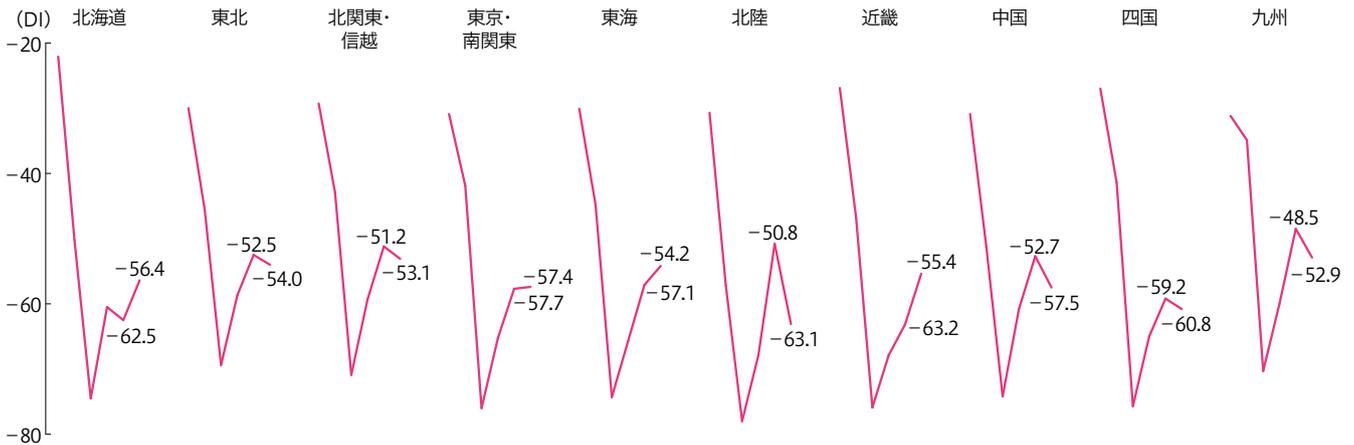
地域別にみてもばらつきがある

次に、業況判断DIの動きを地域別にみてみよう。図-2は、新型コロナウイルスの感染拡大直前の2019年10-12月期から、直近の2021年1-3月期までの業況判断DI（実績）を地域別に示したものだ。全体的な傾向としては2020年1-3月期以降、DIが急速に低下し、2020年4-6月期にマイナス70から80程度まで落ち込んだ後、やや持ち直している。

他方、足元では10地域中4地域で上昇し、残りの6地域では低下している。今期のDIが上昇したのは、北海道と、東京・南関東、東海、近畿の三大都市圏である。東海や近畿では、製造業の業況改善が全体を押し上げた。東海は自動車関連、近畿は電機関連の製造業を営む企業が多く立地している。そのため、外需の回復や巣ごもり需要などにより、輸送用機械や工作機械、電子機器の需要が堅調だった恩恵を受けたと考えられる。

他方、北海道を除く地方圏6地域ではDIが低下した。これらの地域では、北海道や三大都市圏ほど感染が拡大しなかったため、前期のDIが相対的に高い水準にあった。しかし、今期に入ってから全国各地で感染者が増加し、外出自粛や営業時間の短縮要請に伴って人出が減

図-2 業況判断DIの推移（2019年10-12月期～2021年1-3月期、地域別）



少したため、地方圏の業況が悪化したと考えられる。

また、調査先のコメントのなかには、「都市部での緊急事態宣言は、感染者の少ない地方にも影響がある」（中国、婦人服小売業）といったものがあつた。都市部を中心に発出された緊急事態宣言を受けて、地方圏でも「明日はわが身」と警戒感が高まり、消費が冷え込んだ面もあるようだ。

また、一部の地域では天候の影響もみられた。今期、DIの低下幅が最大となった北陸地域では、昨年末から今年の初めにかけての記録的な大雪で高速道路が通行止めとなるなど、人や物資の移動が制限された。業種別にみると、小売業や飲食店・宿泊業でDIの落ち込みが大きくなっている。調査先からは、「大雪で道路状況も悪く、身動きがとれなくなって売り上げが大幅にダウンした」（北陸、スポーツ用品小売業）というコメントが寄せられた。

以上みてきたとおり、小企業の業況は、業種や地域によりばらつきがあるものの、総じてみれば、厳しい状況が続いている。では、先行きについてはどうだろうか。

前掲図-1によると、来期（2021年4-6月期）の業況判断DIは-56.6と、低下する見通しとなっている。ワクチンの接種開始という明るい材料はあるものの、対象

者全員の接種完了までにはかなりの時間を要する見込みのため、来期の業況が劇的に回復するとは考えづらい。3月に入ってから、変異株の拡大に伴って新規感染者数が再び増加に転じており、先行きの不透明感は拭えない。

加えて、4月23日には4都府県を対象に3回目の緊急事態宣言が発出された。2回目の宣言下では、営業時間短縮要請の対象業種が飲食店など一部に限定され、ピンポイントの対策が実施された。他方、3回目の宣言では、酒類を提供する飲食店や大型商業施設の休業、イベントの無観客開催など、幅広い業種に対して、より厳しい措置が取られた。

3回目の宣言の影響は、3月中旬に実施した今回調査では織り込まれていない。このことを踏まえると、2021年4-6月期の実績が見通しを下回る可能性も否定できない。新型コロナウイルスが小企業の経営に深刻な影響を及ぼすなか、感染の動向と小企業の景況感が今後どのように推移するか、注視していく必要がある。

（星田 佳祐）

調査結果の詳細や時系列データはこちらをご覧ください。
<https://www.jfc.go.jp/n/findings/gri.html>



大日本印刷

— 創業の精神を進化の糧に —



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せぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

大日本印刷は140年以上の歴史をもつ印刷会社である。事業分野は出版印刷にとどまらず、メディア企画やソリューションビジネスなど幅広い。年商1兆円を超える巨大企業の成長を支えるのは、連続する創業の精神だ。

最先端の活版印刷技術を広める

1876年10月、江戸時代末期の幕臣だった佐久間^{ていいち}貞一、仏教学者・思想家の大内^{せいらん}青巒、実業家の宏佛^{ひろしぶつかい}海、儒者・実業家の保田^{やすだ ひさなり}久成の4人が東京数寄屋河岸御門外弥左衛門町（現銀座4丁目）で「秀英舎」を創業した。創業の精神は「文明ノ営業」。すなわち、活版印刷という最先端の技術を用いて知識や文化を広めたいという熱い思いであった。社名には、当時の大国、英国よりも秀でるとの期待を込めた。初代舎長は佐久間が務めた。日本初の純国産活版洋装本となった『改正西国立志編』が大ベストセラーになると、経営は軌道に乗った。印刷と並行して、同社は活字の鑄造にも乗り出した。1915年に完成した「秀英体」はわが国の代表的な活字である。

1923年の関東大震災で銀座の社屋が罹災すると、本店を市谷に移して製版作業を開始した。1935年、姉妹会社の日清印刷を合併して大日本印刷（以下、DNP）に改称したが、間もなく第2次世界大戦に突入、統制や印刷材料の高騰で厳しい経営を強いられた。

印刷技術の可能性を追求する

第2次世界大戦後、言論と思想の解放によって出版界は未曾有の活況を呈した。DNPは空襲で榎町と早稲田の工場を焼失したが、戦災を免れた主力の市谷工場の製造能力を増強して、殺到する注文に対応した。1946年、復興した榎町工場が大蔵省管理工場に指定されると、紙幣や株券の印刷に進出した。1955年の『週刊新潮』を皮切りに週刊誌の創刊が相次ぐと、大量生産体制を確立し、週刊誌ブームを支えた。

1955年1月に社長に就任した北島^{おりえ}織衛は経営の抜本的立て直しに取り組んだ。受注に頼る出版印刷だけでは下請産業の域から脱却できず、産業としての発展も自立もない——織衛は印刷技術を核とした多角化を推進し、印刷の対象・概念を広げた。布地、包材、建材、鋼材、ビジネスフォーム、情報記録材・産業資材など多くの分野で印刷技術を応用した製品を開発、着実に業績を伸ばしていった。電機メーカーのカラーテレビ国産化実現のため、DNPはシャドウマスクを開発、その後、リードフレーム、厚膜IC用メタルマスクなどの開発・量産化も実現した。これらの精密電子部品は写真製版技術の応用によるもので、経営を支える大きな柱に成長した。

1960年代に入ると、DNPは電算化による品質の向上と

印刷工程の合理化を推進した。代表的なものが、製版時の色修整や階調修正の自動化、文字組版の電算化を実現するCTS(Computerized Typesetting System)である。織衛の長男で専務の北島義俊(後に社長)は「将来、印刷における中心技術になる。ここで断念しては将来に禍根を残す」として総力を挙げてCTSを開発、印刷とコンピューターを融合し、今日の事業の根幹を築いた。

こうした新規事業分野を技術と設備面から支え、飛躍的な生産量の増加を図るため、随時、機構改革を実施した。例えば1963年には事業部制を導入した。次々に新しい事業が成長して業容が拡大すると、事業領域ごとに営業と生産を両輪とする事業体を編成して協力を密にしつつ、各事業体が技術の開発と利益の確保を追求する体制が最適になったからだ。

1971年には技術および営業部門を中心とした大幅な機構改革を断行し、営業の概念、やり方も変えた。受け身に終始する経営から脱却すべく、主要都市に営業所を新設して全国布陣へ着手したのである。それまで広告代理店を通していた商業印刷物を直接得意先から受注し、収益向上を図り、商品の企画から印刷、販売促進イベントの企画運営まで一貫した受注体制を確立した。

多彩な事業ポートフォリオで新たな価値を

1992年、DNPは総合情報加工産業を発展させて、新たに情報メディアやコミュニケーション手段の変化に合わせた商品やサービスの提案・提供ができる「情報コミュニケーション産業」を目指すことを明らかにした。これは、エレクトロニクス技術の驚異的進歩が“情報”のもつ社会的意義・役割を変え、コミュニケーションのあり方を大きく変化させたことに鑑み、狭義の“印刷”だけでなく、顧客により多くの選択肢を提供できるようにすべきという義俊の主張にもとづいている。DNPはIT社会の到来を事業拡大の好機ととらえ、インターネットやIPS

大日本印刷の歩み

- 1876年 銀座に秀英舎を創業
- 1886年 市谷に第1工場を開設
- 1923年 関東大震災により、現所在地の市谷加賀町に移転
- 1935年 日清印刷(株)と合併、大日本印刷(株)に改称
- 1949年 東京証券取引所に株式を上場
- 1951年 「再建5カ年計画」を発表
- 1958年 カラーテレビ用部材シャドウマスクの試作に成功
- 1968年 クリエイティブ・デザイン・センターを設置
- 1990年 剥離容易な全面圧縮はがき「Sメール」を開発
- 1993年 非接触ICカードを開発
- 2006年 創立130周年

資料：筆者作成

(Information Processing Service)をはじめとするソリューション型の事業に力を入れた。

印刷技術の応用発展、すなわち「拡印刷」によって数多くの製品を生み、業態も当初の「印刷業」から「総合印刷業」「情報加工産業」「情報コミュニケーション産業」へと変貌を遂げたDNP。世界中の印刷会社で、印刷の幅や事業がこれほど多いのは他に類をみない。

2001年、「DNPグループ21世紀ビジョン」を策定したDNPは、その経営理念を「21世紀の知的に活性化された豊かで創発的な社会に貢献する」と定めた。これは、印刷技術と情報技術、さらにこれまで蓄積してきた知識や経験を融合させ、「P&I (Printing and Information)ソリューション」を旗印に、新しい製品やサービスの開発を通じて社会の発展に貢献する「第三の創業」を目指すものである。

北島織衛による戦後の大改革、そしてその志を受け継ぎ、DNPを名実ともに世界一の情報産業に進化させた義俊——佐久間ら4人が創業時に掲げた「文明ノ営業」の精神はずっと受け継がれ、今も生きている。

<参照社史>
『大日本印刷百三十年史』(2007年)

10年を超える在宅勤務からわかったこと



あした
明日の(株)

代表取締役

村尾 周三江

むらお すみえ

《企業概要》

代表者 村尾 周三江
創 業 2005年
資 本 金 300万円
従業者数 4人
事業内容 ホームページ・DTP制作、ショップ運営サポートほか
所 在 地 神奈川県横浜市青葉区桜台25-1 桜台ビレジ1B-103
電 話 番 号 045(507)3753
U R L <https://ashitano.co.jp>

ホームページやDTPなどの制作を行う明日の(株)は、住宅街が広がる神奈川県横浜市青葉区のマンションにオフィスを構えている。もっとも、主に本社に出社しているのは、代表取締役の村尾周三江さんと愛犬あずきで、ほかのスタッフは、時短出勤や在宅勤務だ。

在宅勤務を導入したのは2008年。長野県、鳥取県に住むスタッフもいて、全員がリアルな場で一堂に会すのは1年に1度あるかないかだという。

コミュニケーションを意識する

村尾さんは小売店のネットショップ開設・運営をサポートするコンサルタントとして2005年に創業、現在、全国に約40社の取引先がある。

在宅勤務を導入したのは、スタッフが定着せず人材確保に苦労したからだ。創業前、村尾さんは大手IT企

業に勤めていた。業界は伸び盛りで毎日夜遅くまで会社にいたが、成果をあげることが楽しく、仕事が大好きだった。村尾さんは、同社で働くスタッフも勤務時代の自分と変わらないだろうと、勤務時間を問題視しなかった。ところが、子育てや介護中のスタッフは、家庭と両立できないと次々に辞めてしまった。村尾さんは、自社の安定した成長には、誰もが働きやすい環境を整えることが大事だと考えるようになった。

働きやすい環境は一人ひとり違うし、制度もいろいろある。神奈川県中小企業家同友会に入り、経験豊かな経営者に話を聞き、研修にも参加して制度を模索した。IT業界は技術進歩が速く、数カ月職場を離れると仕事についていけなくなる。休暇制度より、ライフスタイルの変化に合わせて長く働ける在宅勤務の導入が適して

いると考え2008年に制度を整えた。

予想どおり、通勤時間もなく、家庭と両立できる在宅勤務はスタッフに好評だったが、当初はコミュニケーションで苦労した。顔を合わせて仕事をしていれば、相談や雑談などで仲が深まるが、当時のツールではなかなかできなかった。つながりが希薄になりつつあることを懸念した村尾さんは、定期的にオンラインミーティングを開催。お互いの家族状況なども声をかけ合い、プライベートなこともいつでも気軽に相談できるような雰囲気づくりを心がけた。

積極的に新しいツールを採用したことも奏功した。当初の主な連絡手段は電話とメールだったが、現在はズームやラインを使いながら、適宜、スカイプなどでビデオチャットも開催し、顔を見ながらのコミュニケーションを大切にしている。

細やかな気配りを続けた結果、リアルで会わないからこそそのコミュニケーションをしようという意識をスタッフ全員がもつようになった。お互いを思いやり、気軽に話せる文化が根付き、スタッフ同士のつながりは強まっている。

個々のライフスタイルを尊重

同社が在宅勤務を定着できたポイントは、柔軟な制度運用にある。勤務時代にせきかき良い制度があるのに利用条件が合わず、やむなく辞めていく同僚を何人も見てきた村尾さんは、主に二つのことを工夫した。

一つは雇用契約だ。同社のスタッフは、長野県で農家を継いだ人や、大学に通いながら4人の子どもを育てる人などさまざま。自分の裁量で自由に仕事を受けられるほうがワークライフバランスを実現しやすいと考え、希望者は個人事業主として業務委託契約を結べるようにした。今、従業員として働く人が1人、業務委託の形で働く人が3人いる。雇用形態に関係なく、一緒に働く仲間として尊重し合う企業風土がある。

もう一つは給与体系だ。それまでは、時間単位での給与支給だったが、スタッフの希望により、案件単位に変更した。在宅勤務中に、学校や塾への送迎、通院や介護ができるよう

にするためだ。同社では、家族のイベントで業務に注力できない時期などもカレンダーアプリで共有しているので、仕事が滞ることはない。お互いのライフスタイルを理解している小さな組織ならではのともいえる。

ライフスタイルの変化に合わせて柔軟に働けるようになり、離職者は減った。長く働くことでノウハウが蓄積し、スタッフの対応力も高まった。業務のタイムラインを見直して無駄を省いた結果、効率化が大幅に進み、労働時間を増やさず、受けられる仕事の幅や量を増やせたのだ。

さらに、先進的な取り組みは行政の目に留まり、「よこはまグッドバランス賞」「かながわなでしこブランド」などに認定された。新聞、テレビなどで紹介されたことで、さまざまな企業や学校から仕事や講師を依頼されるなど、スタッフの定着以外にも大きな成果があがっている。

リアルの世界も大切にする

在宅勤務制度導入から10年以上が経ち、同社ではオンラインのつながりが当たり前になった。だからこそ、村尾さんはリアルの世界とも積極的に縁をつないでいる。創業当初から地域企業として、職場体験やインターンシップ受け入れなど、教育とのつながりも大切にしてきた。



智頭町にある古民家ゲストハウス

その姿勢はすでに新事業として形になっている。2019年、故郷の鳥取県八頭郡智頭町やづぐんちづちうにリモートワーク環境を整えた一棟貸しの150年古民家ゲストハウス「明日の家」をオープンした。宿にしたのは、長めの滞在で地域暮らしを体験し現地の人々との交流を楽しんでもらいたいからだ。

村尾さんは、事務所を置く青葉区でもリアルな接点をつなげている。その一つが、横浜市立大学の学生と協力して、まちのイベントで智頭町の物産品を販売する「智頭マルシェ」だ。青葉区は東京のベッドタウンとして栄えてきたが、最近では在宅勤務の浸透からか、日中の人口が増えている。智頭町との縁や近所とのつながりを感じる場としてマルシェは好評だ。コロナ禍が落ち着いたなら地産地消や地域コミュニケーションをテーマにした新事業を進める予定もある。

在宅勤務の広がりを背景に、都心の企業に勤めつつ地方で暮らす人が出てきている。いち早く在宅勤務を定着させ、多様な働き方を実現した明日の(株)はさらに一歩先を進む。リアルなつながりも大切にする村尾さんの視線の先には、誰もが笑顔で働く明日がある。(尾形 苑子)

和紙を使った糸で世界を広げたい



丸安ニット(株)

代表取締役

伊藤 安則

いとう やすのり

《企業概要》

代表者 伊藤 安則
 創業 1933年
 資本金 1,000万円
 従業者数 13人
 事業内容 ニット生地製造卸小売
 所在地 愛知県名古屋市西区秩父通1-58
 電話番号 052(522)2171
 U R L <https://www.maffon.com>

名古屋市西区の丸安ニット(株)は創業87年を迎える。アパレルメーカーなどからの生地の受注が低価格な海外製品との競争によって苦境に立たされるなか、社長の伊藤安則さんは、和紙を使ったオリジナル生地を開発し打開を図った。

昔ながらの編立工場からの脱却

ニット製品ができあがるまでには、いくつかの工程がある。まず綿やウールなどから糸を紡ぐ。次にできあがった糸を編み、生地にする。そして生地に柄をつけたり縫い合わせたりしてニット製品ができあがる。同社は糸を編み立てて生地にする工程を長年担ってきた。アパレルブランドの生地や工業製品に使う生地などが中心であった。

工場には昔ながらの機械から、

4カ所から糸を取り込み2,083本の針で編む最新の機械まで16台をそろえている。メリヤスと呼ばれる肌着用の柔らかい生地から、自動車座席用の硬い生地まで生地に合わせて使う機械を選んでいるのだ。

ところが、海外からの安い生地の輸入が増加し、価格競争が激しさを増した。同社は従来のやり方では稼いでいけなくなると考え、オリジナルブランドの立ち上げを進めた。

まず2006年に同社で常務取締役を務める伊藤さんの弟が夫婦で立ち上げた一つ目のブランド生地が「^{マフオン}maffon」である。花柄や動物柄などをモチーフにしたオリジナルデザインの生地と、靴下などの型紙をECサイトで販売している。リバーシブルジャガーニットという、表と裏で同じ柄を色違いにしてあることがmaffonの特徴で、ガーゼのように柔

らかく手触りが良い。子どもの服やペットの服を手づくりしたいという手芸好きの顧客がmaffonのファンになった。

そして、同社3代目に就任した伊藤さんは、さらに川上の工程からブランディングを進めていく。2013年に立ち上げた二つ目のオリジナルブランド生地「^{シフォン}siffon」は、美濃和紙からつくった独自の糸を使っている。

異色の組み合わせでブランディング

伊藤さんが美濃和紙に出会ったのは、同社を継ぐ前、岐阜県の紡績会社に勤めていた頃だ。そのとき美濃和紙を使った糸の開発に携わった。日本の伝統品である和紙は吸水性や保温性、防臭性などに優れている。和紙の表面にあるいくつかの凹凸が適度な潤いや温かさを保つのだ。



ニット編立機械

伊藤さんはその特徴を生かして、汗をかいても蒸れない靴下をつくってみることにした。しかし、最初にできた和紙の糸は太く、靴下はごわごわと硬いものになった。そこで、紡績会社と協力し、細さと強さが両立する糸の開発を進めた。和紙には繊維の向きがあり、繊維と同じ方向から力を入れると破れやすい。糸にしたとき強度が落ちないように、和紙をつくる際の繊維の向きを変え、どの方向からも破れにくいものにした。結果、太さ1ミリメートルの細くて強い糸が完成した。

和紙の糸は、一度和紙をつくってから糸にするため、綿やウールから糸をつくるよりも工程が多い。そのため3倍ほどの原価がかかる。同社は、吸水性や保温性が特に求められる靴下の足先部分にだけ和紙の糸を使った生地を用いることで、1足1,400円ほどの価格を実現した。

自社ブランド商品の開発と並行して、他社とのコラボレーションも進めていった。例えば、日本各地の名産品とのコラボだ。愛知県ありまつしほりの織物として有名な有松絞の職人とはマスクを共同開発した。愛媛県今治市のメーカーとは和紙の糸を使ったタオルの開発を進め、すでに7,500枚を超える受注を達成している。ほかにも山登り用の靴下や、浴衣、柔道着、かばんなどにも和紙の糸を使っ

た製品が誕生している。

取材の最中、伊藤さんの携帯電話はひっきりなしに鳴っていた。前日に人気のユーチューバーが和紙の糸の生地を使った新作かばんを紹介していたそうで、同業者がさっそく問い合わせしてきたのだ。

和紙の糸の思わぬ広がりや反響はこれからの流通を考え直すきっかけになったと、伊藤さんは話す。

アイデアが集まってくる

日本らしさを感じられる和紙の糸は海を越えて広がっている。和紙の糸を使ったジーンズが、米国のニューヨークにあるデニムショップ「ブルックリン・デニム」で販売されているのだ。縦糸にインディゴで染めた綿の糸、横糸に和紙の糸を使用したデニムはさらっとした履き心地で通気性も良く、温かい。伊藤さんはニューヨーク生まれのこのジーンズを逆輸入することも考えている。

そして今や、コラボの相手はアパレル業界を超えている。伊藤さんはひんやりとした感覚を味わえるマスクの開発を進めているのだ。マスク着用時の蒸れや不快感を軽減したいと考えたのが開発のきっかけだ。そこで商社と食品の包装資材などを扱うアルミメーカーと協力し、商品化に向けて打ち合わせを重ねている。

直径1センチメートルの円形アルミシートをマスクの内側に冷感媒体としていくつも貼り付けることで、ひんやり感が出るという。ニット生地メーカーとアルミメーカーのコラボは異色に映るが、伊藤さんは前例がないこともいとわず、新しいことにどんどんチャレンジしたいという。

新型コロナウイルス感染症の流行により、従来からの取引先であるアパレルブランドや自動車メーカーからの受注は6割減少した。だが二つのオリジナルブランド「maffon」と「siffon」、そして全国各地のメーカーとのコラボ商品の販売が増加しているおかげで持ちこたえている。

伊藤さんは生地のサプライヤーとしての責任を果たす一方で、全国各地の展示会などに足を運び、オリジナルブランドの育成に力を注いできた。一つ一つの出会いを効果的なコラボにつなげられているのは、和紙の糸がどんな相手の懐にも飛び込んでいける、名刺代わりの役割を果たしているからだ。魅力ある商材に優れたアイデアは集まってくる。伊藤さんは和紙の糸で活躍の世界を広げ、いくつものイノベーションを巻き起こしている。(秋山 文果)



毎週開催の「フードステージ」は地元で好評

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



故郷を愛しコロナ禍を乗り越える



小諸商工会議所

経営支援課長 やなぎさわ えいこ 柳沢 英子

北に火の山浅間山、南に清流千曲川ちくまがわが流れる小諸市は長野県東部に位置する、人口約4万2,000人の自然豊かなまちです。「日本100名城」の一つである小諸城があり、日本さくら名所100選に挙げられる小諸城址懐古園には、明治の文豪島崎藤村の「千曲川旅情のうた」の碑があります。江戸時代は中山道と北国街道が交わる城下町、明治時代以降は商業の町として発展してきました。1917年には、2021年のNHK大河ドラマ「青天を衝け」で話題の渋沢栄一も小諸で講演会を行いました。

地方で進む高齢化や人口減少は、小諸市も例外ではありません。そこで当商工会議所は、起業・創業を目指す皆さまを大切な仲間と考えお手伝いしています。2010年に「チャレンジ起業相談室」を設置し、さら

に「創業塾」では、専任コーディネーターや専門講師を中心に、創業の基本知識や事業計画作成などの相談に丁寧に対応しています。

開業後は事業所を頻繁に訪問し、課題を共有するなど、状況に応じた支援を続けています。2021年3月までにおよそ210件の開業を支援し、多くの卒業生が当商工会議所の会員となっています。

2020年度は、コロナ禍に苦悩する事業者の元気を取り戻すべく、飲食店支援等多くの事業に取り組みました。水・金曜日のお昼時、小諸市中心部の公園で行われるお弁当の出張販売事業「フードステージ」は、元々中心市街地のにぎわいづくりが目的でしたが、コロナ禍の飲食店支援に大きな役割を果たしました。毎回7～8店舗が出店し、10カ月間でお

よそ1万2,000人が利用しました。

また、「移動式のチャレンジショップ」として活用してもらうことを目的に、当商工会議所はキッチンカーを購入しました。現在、フードステージ出店者から好評を得ており、さらなる利用拡大が期待されます。

そして2021年に入り、デリバリー事業「こもろい一つ。」を交通運輸部会の協力を得てスタートしました。当初5店舗だった参加店は25店舗に増え、2021年1～3月の間で580件ほどの注文がありました。これらのは活動は地域に1,000万円超の経済効果をもたらしました。

当商工会議所は「感染防止対策と経済活動」を適切に運用し、会員の皆さまや中小・小規模事業者の皆さまのご期待に一層応えていけるよう、全力で活動を続けてまいります。



クアラルンプール 世界のゴム手袋産業の中心地

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。

「マレーシアは休日が多いね」と出張者や外国人の同僚からよく言われます。これは多様な文化をもつ多民族国家であることに由来します。メーデー、独立記念日、イスラム教やヒンズー教の休日、中国旧正月、国王誕生日など年間14日の国の祝日があり、さらに国内各州が独自に定める宗教的・文化的祝祭日や地方君主の誕生日もあります。

マレーシア国民は主にマレー系、中国系、インド系で構成されています。主要3民族に加え、ダヤク、カダザン=ドゥスン、イバンなどの少数民族もあり、それぞれ異なる言語を話し、独自の宗教や文化に基づくユニークな風習を守っています。

標準語は、マレー人の母語であるマレー語です。中国系の人々は北京語・広東語、さらには閩南語^{びなん}などの中国語方言を、インド系の人々の多くはタミル語を話します。かつて大英帝国の植民地だった歴史から、特にビジネスでは英語が一般的です。

多くのマレーシア人はバイリンガル以上で、筆者も英語、マレー語、北京語、広東語を話します。英会話



ペトロナス・ツインタワー

中にマレー語・中国語など母語の単語を1、2個挟み込んでしまうことは日常茶飯事です。マレーシア風英語を「マングリッシュ」と呼びますが、マレー語・タミル語・中国語から単語を多く借用した一種のクレオール語（混成語）で、隣国シンガポールの「シングリッシュ」の親戚です。

マレーシアで最大の祝祭は、三大民族が祝う祭りです。マレー系の人々はイスラム教の断食月（ラマダン）明けを祝うハリラヤを、中国系は中国旧正月を、インド系はディワリというヒンズー教の祭りを祝います。

残念ながらコロナ禍で、祭りも静かに行うしかありません。コロナ禍

以前、マレーシア人は祭りを祝い、家族と旅行するため祝祭日に合わせて休暇を取っていました。しかし旅行は当面控えることになった今、祝祭日の多さもあまり意味がなくなっていました。

マレーシアでも旅行・観光・小売業界が軒並み大きな痛手を受けています。しかし一方、医療用手袋、防護服やマスクなどの個人用防護具、消毒液、食品包装などの需要が急増しています。実はマレーシアは医療用手袋の世界10大メーカーの工場が軒を連ねる、ゴム手袋産業の中心地であり、住友商事グループもこの業界に原料を供給しています。

2020年は世界中の人々にとって実に多難な年でした。マレーシアも3月から新型コロナウイルス感染症に見舞われ、秋頃から状況は再び悪化しています。まだ世界はトンネルを抜け切っていませんが、各国で実施されるワクチン接種の結果を待ちたいと思います。そして、2021年中には全世界の人々が日常生活と旅行を取り戻せる、明るい未来が到来することを祈念してやみません。

オムニチャンネル

— 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**

Kimihiko Kondo

小樽商科大学副学長。1961年京都府生まれ。1984年同志社大学商学部卒業、1990年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得。岡山商科大学講師、助教授、小樽商科大学商学部助教授、教授を経て、2004年同大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻（専門職大学院）教授（現在に至る）。2005～2006年米国ノースウェスタン大学大学院IMC学科客員教授。2020年近藤公彦・中見真也編『オムニチャンネルと顧客戦略の現在』（千倉書房、2019年）にて、日本マーケティング学会「マーケティング本大賞2020」受賞。

ポイント

- ・ オムニチャンネルは、実店舗、EC、ソーシャル・メディアなど、すべてのチャンネルを統合的に管理し、消費者にシームレスな買い物体験を提供する全社的な顧客戦略である。
- ・ オムニチャンネルの成功には、チャンネルとデータの統合的管理、戦略を主導する組織の編成、推進する組織能力の構築が必要である。
- ・ 中小企業もオムニチャンネル化は避けて通れない。オムニチャンネルの本質と革新性を正しく理解し、優れたオムニチャンネル戦略を実践したい。

オムニチャンネルとは何か

社会、経済、そしてビジネスに今、劇的な影響を及ぼしているのは、DX（デジタル・トランスフォーメーション）とコロナ禍であろう。DXは文字通り、デジタルによって社会、経済、ビジネスの仕組みを大きく変革しようとし、そのインパクトは産業革命に匹敵するともいわれる。また今回のコロナ禍により、多くの小売業の業績が落ち込むなか、アフターコロナ、ウィズコロナを踏まえた「ニューノーマル」が模索されている。

こうした環境の激変のなかで注目されているのが、図-1のとおりEC（インターネット通販）企業の躍進と、実店舗とECを両輪とし、ソーシャル・メディアでチャンネルと顧客を繋げるオムニチャンネルの進展である。

本稿ではオムニチャンネルに焦点を当て、その本質、発展の歴史を概観し、優れたオムニチャンネル戦略を実践するためのポイントを事例を交えながら提示したい。

オムニチャンネルにはさまざまな定義があるが、ここでは「実店舗、EC、ソーシャル・メディアなどすべての販売／コミュニケーション・チャンネルを統合的に管理し、消費者にシームレスな買い物体験を提供する全社的な顧客戦略」ととらえる（近藤・中見、2019）。この定義より、オムニチャンネルの本質は統合的なチャンネル管理、シームレスな買い物体験、全社的な顧客戦略の3点に集約できる。

まず、統合的なチャンネル管理について説明しよう。マーケティングで「チャンネル」といえば、通常は取引チャンネル、つまりメーカー→卸売業者→小売業者→消費者という商品の所有権の移転経路を指す。これに対してオムニチャンネルにおけるチャンネルには、このような所有権移転経路だけでなく、情報伝達経路であるコミュニケーション・チャンネルが含まれる。それは、実店舗、EC、ソーシャル・メディアをはじめとして、スマートフォン、パソコン、タブレット、カスタマーセンターなど多岐にわたる。

チャンネルの統合的管理とは、こうした多様な販売／コミュニケーション・チャンネルを担う組織を横断的にコントロールするとともに、チャンネルから生み出される膨大な顧客データ、販売データ、物流／ロジスティクス・データといった各種データを一元的に管理することを指す。

次にシームレスな買い物体験だ。シームレスとは、「切れ目のない」という意味で、一連の買い物行動のプロセス全体（カスタマージャーニー）にわたって、消費者がスムーズにチャンネルを行き来できる状態をいう。

例えば、店舗の商品在庫をスマートフォンで確認できる、ECで貯めたポイントを店舗で使える、ECで注文した商品を店舗で受け取れる、といった状態がシームレスである。小売業からいえば、このようなシームレスな買い物体験を提供するためには、店舗の在庫データとECや

図-1 BtoC-ECの市場規模および物販系EC化率の経年推移



出所：経済産業省『令和元年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)報告書』
<https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>

ソーシャル・メディア上の商品データがうまく連動していなければならないし、実店舗とECで顧客IDと購買・利用履歴のデータが統合されていなければならない。

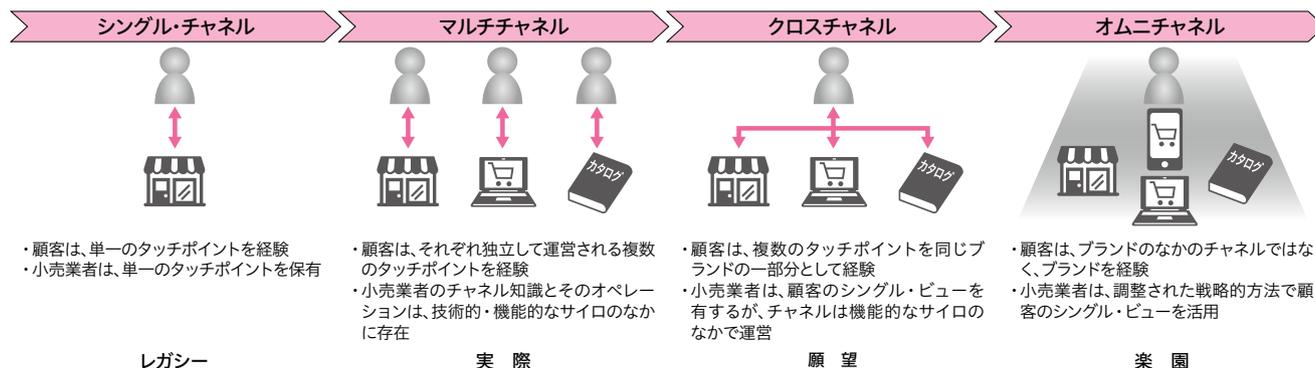
最後は全社的な顧客戦略だ。オムニチャンネルは、提供する商品に焦点を当てたマーケティング戦略ではなく、顧客を中心に据えた顧客戦略として位置づけることが重要だ。このように位置づけることによって始めて、商品、物流やサプライ・チェーン、組織、あるいは決済などを顧客ベースで統合的に管理する必要性が認識される。

オムニチャンネルを推進するためには、従来の店舗部門や商品部門、あるいはEC部門といった機能別組織が個別に動くのではなく、例えば物流部門と協同して顧客へのラストワンマイルを担わなければならないし、各種のデータを扱う情報システム部門とも連携しなければならない。オムニチャンネルは、こうした組織間の連携のもとで全社的に取り組むべき戦略として推進する必要がある。

オムニチャンネルの発展史

オムニチャンネルがどのような経緯で生まれてきたのか、その発展の歴史を押さえておこう。オムニチャンネルの歴

図-2 オムニチャネルへの展開



資料：National Retailing Federation and Mobile Retail Initiative (2011) *Mobile Retailing Blueprint: A Comprehensive Guide for Navigating the Mobile Landscape*, Version 2.0.0, Figure 1, p.2をもとに筆者作成

史は、ICT（情報通信技術）の進化を背景に1990年代に出現したECに始まる。今日、世界最大のインターネット小売業に成長したアマゾン、その代表例である。

ECは、店舗販売と違い商圈という空間的制約や店舗という物理的制約がなく、大きな市場をターゲットにしたり、幅広い品揃えを行えたりというメリットがある。消費者にとってもインターネット上で非常に多くの商品を効率的に探索・選択、注文し、自宅で受け取れるため、時間的・金銭的な買い物コストは大きく軽減される。

一方、インターネットでは実際に商品を見たり、触れたり、あるいは販売員に話を聞くことができないため、ECでの購入には常にリスクがともなう。このリスクを削減するため、消費者は店舗で商品を実際に確認したうえで、インターネットで安価に購入するという行動を取り始めた。いわゆるショールーミングであり、店舗小売業にとっては大きな販売機会の損失となる。

インターネット小売業への競争上の対抗、そして消費者のショールーミングの対策として、店舗小売業は自らECを展開し、実店舗とECを組み合わせたクリック&モルタルに乗り出した^(注1)。クリック&モルタルはさらに、スマートフォン、カタログ、ダイレクトメール、カスタマーセンター、そしてソーシャル・メディアと

いった販売／コミュニケーション・チャネルを拡大し、より多様なタッチポイントからなるマルチチャネルへと発展した。

しかし、多様なチャネルそれぞれの仕組みや組織の違いにより、マルチチャネルは各チャネルの部分最適、いわゆる「組織サイロ」という問題を抱えてしまう。これを克服し、顧客へ商品・サービスを効果的・効率的に提供するためには、チャネル間のシナジーの創出が重要だというクロスチャネルの認識が高まった。こうしたEC、クリック&モルタル、マルチチャネル、そしてクロスチャネルへと至る一連のチャネル多様化の動きは、拡大から統合へと向かうオムニチャネルへの発展の前段階だった。

図-2は、全米小売業協会によるシングル・チャネルからオムニチャネルへの発展プロセスを示した図である。シングル・チャネルは、顧客とのタッチポイントが実店舗のみだ。マルチチャネルは、実店舗、インターネット、カタログと複数のタッチポイントを有するが、個々のチャネルは互いに独立している。クロスチャネルは、チャネル間で顧客データが統合されるが、チャネルは依然として個別に運営される。オムニチャネルの段階になると、チャネルが相互に連動して運営され、顧客はチャネル全体にわたって一貫したブランド体験をすることになる。

オムニチャネルの革新性

多様なチャネルを統合管理し、シームレスな買い物体験を提供するオムニチャネルは、伝統的なマーケティングを劇的に変える極めて大きな変革をもたらす。

第1に企業の変革だ。オムニチャネルは、店舗部門やEC部門といった特定の部門のみで遂行できるものではない。シームレスな買い物体験を提供するためには、店舗、EC、商品、物流、カスタマーサポート、さらに情報システムなど、オムニチャネルを担う各部門が全社的な視点から統合的に運営されなければならない。組織サイロを克服し、横断的に各部門を束ねる企業の変革が必要だ。

さらにオムニチャネルでは自社という枠を超えて、プレイヤーが多様化する。伝統的なマーケティングにおけるメーカー、卸売業者、小売業者に加え、オムニチャネルではサプライチェーンや顧客への配送を担う物流業者、さらにプラットフォームを構築するIT企業といった外部の企業が重要なプレイヤーとなる。オムニチャネルを主導するには、こうしたさまざまなプレイヤーからなるエコシステムまでも構築しなければならないのである。

第2に提供物の変革だ。オムニチャネルで顧客に提供されるのは、たんにモノとしての商品だけではない。顧客が店舗やソーシャル・メディアで商品を探し、店舗やECで購入し、アフターサービスを受け、インターネットにクチコミを書くという一連のカスタマージャーニーにわたってシームレスな買い物体験をする、その体験全体がオムニチャネルの提供物である。こうした買い物体験の提供は、商品・サービスという取引対象のみに焦点を当ててきた伝統的なマーケティングと大きく異なる。

第3に顧客の変革だ。伝統的なマーケティングは、顧客の識別困難性（匿名性）を前提としていたため、市場細分化やターゲティングは理念的な示唆にとどまった。一方、オムニチャネルは、顧客IDやソーシャル・メディアの閲

覧、購買、インターネットでのクチコミなどがデータとして収集・蓄積・分析され、顧客セグメントの識別やターゲティングが個人レベルで行われる^(注2)。

第4に流通の変革だ。従来の店舗を基本としたマーケティングでは、店舗が取引の場であり、商流、物流、情報流、資金流といったマーケティング・フローはそこに集まり、顧客と対面する店舗をいかにコントロールするかが重要な課題であった。一方、オムニチャネルでは実店舗だけでなく、EC、ソーシャル・メディアなど多様なチャネルから顧客とのタッチポイントが形成される。上記のマーケティング・フローは再編集されて顧客のもとで収束することとなり、シームレスな買い物体験はこうした収束を成功裏に実施することにより提供される。

第5に取引の場の変革だ。伝統的なマーケティングにおける取引の場をめぐる競争は、店舗間の競争で商圏内に住む消費者をいかに自社の店舗に誘引するかが焦点であった。これに対しオムニチャネルでは、店舗間競争のみならず、店舗とECとの間の競争、さらにEC間での競争と、競争が重層的に展開される。それぞれの競争において成功の方程式は異なるため、オムニチャネル小売業は各チャネルの目的とチャネル間のシナジーを見据えうえて、全社的な成果を最大化しなければならない。

オムニチャネルの成功事例

ここでオムニチャネルに積極的に取り組み、成果を上げている事例を四つ紹介しよう。

良品計画は、2013年にスマートフォンアプリ「Muji Passport」を導入し、オムニチャネルに早くから取り組んできた。このアプリを通じて、顧客は商品の購入、店舗在庫の確認、商品レビューの閲覧、最新ニュースや店舗の商品・イベント情報の受け取り、マイル（買い物ポイント）の獲得やクーポンの利用を行える。また、誰が、何を、ど

ここから来て、どれだけ、いくらで購入したのかという顧客の属性・購買データの把握や、各店舗の商圈分析を行える。その結果、個客レベルでセグメント化し、アプリを通じた個別アプローチが可能になった。同社は、顧客の商品の「選択→購入→使用」というカスタマージャーニーを「顧客時間」ととらえており、アプリは、その顧客時間において顧客と当社が常に繋がるプラットフォームとしての役割を果たしている^(注3)。

ABCマートは、実店舗とECの融合によるオムニチャネル化を進めている。通常、シューズの実店舗での品揃えには、店舗の物理的な制約から限界がある。もし実店舗に顧客が欲しい商品がなければ、販売機会を損失することになりかねない。こうした損失を避け、顧客にシームレスな買い物体験を提供するために、同社は実店舗をショールーミングの場に変えた。顧客が同社のECサイトで選んだシューズを最寄り店舗で試着・購入したり、逆に実店舗で試着して購入を決めたシューズに好きな色やデザインがなかった場合、実店舗からECサイトで注文し、店舗や自宅で受け取れる仕組みを整えたのだ。

FABRIC TOKYOは、ビジネスウェアのカスタムオーダーサービスを提供している。オーダースーツを注文する場合、店舗で採寸し、デザイン、サイズ、生地を選ぶのが通常のプロセスだが、これには移動も含めて時間がかかる。そこで同社は、店舗では採寸とデータ登録のみを行い、その場で注文もできるが、基本的には自宅でゆっくり考えて注文してもらう方法を取った。サイズが登録されているので、シャツなどスーツ関連のオーダーもしやすく、また従業員は店舗売上げではなく、顧客生涯価値(LTV)^(注4)からも評価されるようになっており、リピートに繋げるための接客スキルの向上が図られている。

ドックラッセは、40～50代の女性をターゲットにEC、カタログ通販、実店舗と三つのチャネルを展開するファッションブランドだ。同社はカタログ通販から出発し、そ

の後、ECサイトを立ち上げ、実店舗を展開するというオムニチャネル化を進めてきた。ECサイトの立ち上げは、アナログのカタログからデジタルのインターネットによる販路拡大を狙ったものだが、実店舗は顧客の買い物体験の一部となる「試着ができる場」を提供することを目的に展開されている。こうしたチャネルの融合により同社は、顧客がカタログ通販で商品を選び、インターネットで詳細を確認し、実店舗に取り寄せて試着し、電話で購入する、といった多様なチャネルのシームレスな利用を促す仕組みを構築している。

オムニチャネルを成功させるために

オムニチャネルは今日、あらゆる小売業が積極的に推進しなければならない戦略である。これまでの検討を踏まえて、オムニチャネルを成功裏に実践するためのポイントを四つ示しておこう。

一つ目は統合的なチャネル管理ができていくかである。オムニチャネルで利用されるチャネルは実店舗、EC、ソーシャル・メディアをはじめとして、スマートフォン、パソコン、タブレット、カスタマーセンターなど、きわめて多様である。もちろん、すべてを網羅的に用いる必要はないが、それぞれのチャネルの目的、チャネル間のシナジー、そして成果指標を明確にしなければならない。

それぞれのチャネルの役割は、例えば、実店舗であればリアルな買い物体験、ECであれば効率的でコスト(負担)の少ない買い物機会、ソーシャル・メディアはそうした異なったチャネルを相互に、そして顧客と結びつけるタッチポイント、スマートフォンはいつでも、どこでもというユビキタスな環境の提供だろう。さらにこのような役割にもとづいて、それぞれのチャネルは売上げや利益といった財務成果、顧客満足度やロイヤルティ、顧客シェアやLTVといった顧客成果、あるいは従業員レベルの売上げ

や送客など多面的に評価しなければならない。

二つ目は、データの統合的管理ができていくかである。オムニチャンネルで用いるさまざまな取引／コミュニケーション・チャンネルから顧客属性・購買・決済データ、スマートフォンやパソコンから閲覧データ、サプライチェーンから商品データや物流／ロジスティクス・データなど、多様かつ膨大なデータが生み出される。オムニチャンネルは、こうしたデータを顧客ベースで相互に連結し、一元的に管理しなければならない。これにより、誰が、何を、いつ、どこで、どれだけ、いくらで、どのような方法で、が明らかになり、一連のカスタマージャーニーを継続的に捕捉できる。

三つ目は、オムニチャンネル戦略を主導する組織が編成されているかである。これまでのような店舗や商品、EC、物流、顧客サービス、さらに情報システムといった機能別に組まれた部門組織がそれぞれ自己完結的に動いているのは、円滑なオムニチャンネルは決して実行できない。言い換えれば、「組織サイロ」といわれるそれぞれ自己完結し、部分最適的に運営される組織を再編しなければ、顧客にシームレスな買い物体験を提供できないのである。この問題を克服するためには、多様な組織を横断的に管理し、オムニチャンネル戦略を主導する組織を構築しなければならない。このオムニチャンネル組織を通じて、全社的な視点からヒト、モノ、カネ、情報に関わる最適な資源配分をチャンネル間、組織間で行うことが必要である。

四つ目は、オムニチャンネルを推進する組織能力が構築されているかである。オムニチャンネルの実践には、上記のような「仕組み」を整えるだけでは不十分で、仕組みを自動させるケイパビリティ（組織能力）の構築が不可欠だ。オムニチャンネルに有用なケイパビリティは、統合、調整、分析の三つである。統合ケイパビリティは、オムニチャンネルにおけるマーケティング・ミックス（商品、価格、チャンネル、プロモーション）、それを支えるチャンネル組織、業

務オペレーション、そして顧客、商品、販売、物流に関する各種データなどの統合度を高める能力だ。調整ケイパビリティは、多様なチャンネルにおける諸活動のシナジーを全体的な観点から管理する能力で、チャンネル間のマーケティング・ミックスや部門間の活動を統合的に調整する役割を担う。また企業内の組織だけでなく、メーカーや物流企業、あるいは商品の配送や受け取り場所として機能する小売店などエコシステム全体の調整も図らなければならない。分析ケイパビリティは、誰が、何を、いつ、どこで、どれだけ、いくらで、どのような方法でという顧客、商品、販売、時間、チャンネル、場所に関わるビッグデータを的確に分析し、最適なオムニチャンネルに資する戦略的情報を提供する組織能力だ。

オムニチャンネルは決して大企業のみが行う戦略ではない。オムニチャンネルの構築と推進には、デジタル化への投資をはじめ、相応のリソースが必要だが、中小企業であってもオムニチャンネル化は必須の課題だといえる。何よりも、消費者がすでにさまざまなチャンネルを自由に往来するオムニチャンネル・ショッパーとなっている。オムニチャンネル化を避けて通ることは、主要セグメントとなりつつある彼らを逃すことにほかならない。優れたオムニチャンネル戦略を実践するためには、オムニチャンネルの本質と革新性を正しく理解しなければならない。本稿がそのための一助となれば幸いである。

(注1) クリック&モルタルにおいて実店舗とECの連動に注目した概念にO2O(Online to Offline)やO2O2O(Offline to Online to Offline)がある。

(注2) オムニチャンネルは顧客との関係構築・維持を主題とするCRM(customer relationship management)と親和性が高い。

(注3) 詳細については、奥谷・岩井(2018)を参照されたい。

(注4) 顧客生涯価値とは、その顧客が長期間にわたって自社の顧客であり続けた場合に自社にもたらすであろう収益(価値)。

<参考文献>

奥谷孝司・岩井琢磨(2018)『世界最先端のマーケティング』日経BP
近藤公彦・中見真也(2019)『オムニチャンネルと顧客戦略の現在』千倉書房



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。

ビッグデータでサービスの質を高めるレストラン



(株)ス・ミズーラ
代表取締役 **重岡 中也** (しげおか ちゅうや)

〈企業概要〉

代表者	重岡 中也	所在地	東京都杉並区荻窪5-12-16
創業	1996年	事業内容	イタリア料理店
資本金	300万円	従業者数	5人
電話番号	03(6915)1836	URL	https://drammatico.com

(株)ス・ミズーラが運営するイタリア料理店「ドラマティコ」は、東京都杉並区、荻窪駅から徒歩5分ほどの住宅街にたたずむ一軒家レストランだ。オーナーシェフの重岡中也さんは、顧客の好みや注文履歴といったデータを細かく記録し続け、サービスの品質を高める材料にしている。コロナ禍を乗り越える原動力にもなっているという独自のビッグデータについて、重岡さんにうかがった。

常連客の支えでコロナ禍を克服

——素敵なレストランですね。

ドラマティコは、2階建ての一軒家レストランです。1階はカウンター席をメインに10席を配置しており、少人数での食事に最適です。2階にはテーブル席を7卓、計20席ほど用意しており、間仕切りを使って二つの個室に分けることも可能です。お子さま連れやビジネスの会合などに活用いただいています。

当店のアピールポイントは、旬の食材を使った料理と、400種ほどを用意するワインのラインアップです。ランチはお手軽なパスタセットが1,800円で、ディナーはコースが6,500円です。料理と一緒にワインを楽しむ方が多く、ディナーの1人当たり客単価は、約1万2,000円です。

わたしは1998年に19歳で料理学校を卒業し、修業のためにこの店に入りました。2年経った頃、師匠の独立をきっかけにシェフの座を継ぎ、その後、料理の腕を磨くために

イタリアへ修業に行きました。ドラマティコに戻り、(株)ス・ミズーラを設立したのは28歳のときです。それからずっと荻窪で営業してきました。

——新型コロナウイルス感染症の影響はいかがでしたか。

2020年3月以降売り上げが急減しました。予約のキャンセルや営業時間短縮などの影響で、売り上げは一時、コロナ禍前の半分になりました。ただ、2020年5月以降は前年並みに回復しました。来客数は元ど

おりとはいきませんでした。驚いたことに、客単価はコロナ禍前よりも上昇しました。

売り上げが早い段階で回復した背景を分析すると、常連客の皆さんの応援のおかげであるとわかりました。当店の状況を気にかけ、いつもよりグレードが一つ高いワインを注文して下さったり、店内での食事に加えてお土産を注文して下さったりしたのです。店を継いで以来、お客さまの喜ぶ姿を何よりも大切にしてきた経営が、実を結びました。

顧客データをサービスに生かす

—顧客に喜ばれるために、どんなことに取り組んだのでしょうか。

お客さまの好みを踏まえたメニューの提案や、利用シーンに合わせた演出など、一人ひとりに応じたサービスを重視してきました。

サービスを大事にしようと思ったきっかけの一つが、修業先のイタリアでの経験です。現地の店員はともフレンドリーで、食事中に「楽しんでるか」「この料理、おいしいだろう」と話しかけてくれます。そうしたやりとりを通して親しくなるうちに、店に通うのが楽しみになっていったのです。

彼らの姿を見て、わたしも能動的にサービスを提供し、お客さまに愛

される店をつくろうと考えました。そのために、お客さまのことを知り、一人ひとりに合ったホスピタリティーを提供しようと思いました。

そこで着目したのがデータです。料理の好みや記念日の情報があれば、どういったサービスが喜ばれるかを予想することができます。接客するなかで得た情報を記録し、サービスの向上に生かしていこうというわけです。

データを蓄積するために当店が現在活用しているのが、クラウド型の顧客管理システムです。クラウドとは、複数の端末からアクセスできるオンライン上のデータベースに情報を保存する仕組みです。データベースにはお客さまの好みや注文履歴などの情報が保存されており、スタッフは手元のタブレット端末やスマートフォンを使って店のどこからでも確認できます。この仕組みを導入することで、お客さまの情報を手軽に素早く把握し、臨機応変にサービスを提供できるようにしたのです。

データは、いろいろな方法を使って集めています。予約の電話では、お名前や連絡先、食材の好き嫌いといった基本的な情報をお聞きします。接客時の雑談では、来店のきっかけから趣味に至るまで、多くの話題についてお話を聞くことができます。会計のときには、オーダーの履歴を

見ながら料理の感想や好みをうかがいます。

予約や接客、会計などどれも飲食店では当然の仕事ですが、そうしたなかで集められる情報は案外多いです。情報は、営業が終わった後や接客の合間に、スタッフが手分けしてデータベースに入力しています。

—「エクセル」などの一般的な表計算ソフトで顧客情報を管理している店も多いと思いますが。

当店も、今のシステムを導入する前は表計算ソフトを使っていました。当店の顧客管理方法は、紙からスタートし、表計算ソフト、クラウド型のシステムへと進化しています。師匠の時代から、紙の予約帳にお客さまの名前や連絡先、好みなどを簡単にメモしていました。しかし、予約帳は日に日に厚くなり、目当ての情報を探るのが大変になっていきました。

これでは宝の持ち腐れになってしまうと思い、表計算ソフトを導入しました。パソコン上で管理すれば、検索機能を使ってすぐに目当ての情報にたどり着けるからです。美容師の知人にフォーマットを借りてきて顧客リストを移したところ、狙いどおり検索の手間は減りました。しかし、次第に不便な点も明らかになってきたのです。



所狭しと並ぶワイン

——具体的にどのような点でしょう。

入力するのにも検索するのにも、毎回パソコンの前まで行く必要がある点です。手間がかかり、データ活用の妨げになっていました。

そんなときに、クラウドを知りました。きっかけは、店舗の移転計画について金融機関に相談したことです。当時のワンフロアの店舗から現在の店舗に移転するに当たり、客席がツーフロアに分かれた状態でも素早くデータをチェックできる態勢を整備する必要がありました。ただでさえ不便を感じていたシステムの刷新が急務となり、移転資金の話と一緒に、顧客管理システムを見直したいという相談もしました。すると、システムエンジニアを紹介してくれたのです。

そのエンジニアから提案されたのがクラウド型のシステムです。話を聞いて、これだと思いました。表計算ソフトでつくっていた顧客リストを見せながら、どんな項目を盛り込

むかをリクエストし、仕様を詰めていきました。例えば自由記述欄を広く確保し、気づいたことを何でも書き込めるように工夫しました。

顧客リスト以外にも、催事への出店記録やレシピを保存できる機能をつけてもらいました。接客以外の業務でもデータを活用しやすい環境を整えようと考えたのです。2015年に店舗を移転したのに合わせて、新システムを使い始めました。

効率も売り上げもアップ

——クラウド型システムを導入して、どんな効果がありましたか。

大きく二つあります。一つは、業務の効率化です。データを見るために店内を移動する手間が減り、オペレーションが改善しました。仕事の引き継ぎも効率化できました。常連のお客さまを担当するスタッフが交代しても、タブレット端末を数回タップするだけでお客さまの情報を呼び出せます。情報共有にかかる時間が減ったことで、接客やレシピの開発などのクリエイティブな業務に割ける時間が増え、従業員の意欲向上にもつながりました。

新メニューの開発にも、システムを活用しています。以前はシェフ一人ひとりの頭のなかにしかなかったアイデアや過去のレシピを見える化

し、それらを組み合わせることで新メニューにすることを可能にしました。

店の運営が効率的になったことで、わたしが地域活動に割ける時間が増えるという効果もありました。活動を通して当店のことを知ってもらうことができ、新規顧客の開拓にもつながっています。

——催事の出店にもデータを活用しているようですね。

大いに活用しています。時々百貨店のイベントなどに出店してきましたが、実は催事ならではの苦労がありました。出店スペースの大きさや調理場の有無によって提供できる商品が変わるのです。催事のたびに一から企画を考えるのは骨が折れます。過去の出店時の態勢やメニューをデータ化して探しやすくすることで、どのような出店条件でも柔軟に対応できるようになりました。少人数の企業ながら物販事業に力を割けるのも、データ活用の成果だと思います。

——もう一つの効果は何でしょうか。

売り上げを増やすことができました。システムの導入前と比べて、客単価はおおよそ20パーセント、売り上げの総額はおよそ50パーセント増えています。高級感のある店舗に移転し料理の単価を上げられたという要因もありますが、データを活用

しやすい環境を整えたことも大きく貢献していると感じています。

最もわかりやすい効果の一つ挙げると、ワインの提案です。ワインは種類も価格も千差万別なので、実は「今日のお薦めは?」と聞かれたときの回答がとても難しいんですね。お客様の好みを熟知していない場合には勘に頼らざるをえません。しかし過去のデータを使うと、どういった味が好みか、どれくらいの価格帯が喜ばれそうかがすぐにわかります。こうしたデータを踏まえて提案すれば、お客様にご満足いただけます。結果的に、注文いただく点数が増えたり、ワンランク上のものを選んでもらいやすくなったりするので、客単価のアップにつながります。

このように、お客様一人ひとりに応じたサービスで満足度を高めることで、一度来店したお客様が再び来店され、データの蓄積が進み、次の来店につながるという流れを生み出すことができました。今や常連客の比率が9割を超えています。お客様に関する幅広いデータと、使い勝手の良いシステムの両輪がうまくかみ合った成果かなと思います。

現在、データベースに登録しているお客様の数は約2,000人です。人がこれだけの量を覚えておくのは不可能です。システムが人間の記憶を補うことで、お客様一人ひとり

により合ったサービスを提供できるようになったのです。

——データを使ううえで気をつけていることはあるでしょうか。

お客様に喜んでいただくためにどんな接客をすればよいか。これは人が考え、人が担うべきことです。データはあくまでサポートツールだということを常々意識しています。この主従関係が逆転し、データを使うこと自体が目的になると逆効果だと、あるとき気づきました。

スタッフがお客様に「前回注文された肉料理と同じものでよろしいですか」と尋ねたことがありました。お客様の希望に沿っていただければ喜ばれるでしょうが、ほかのメニューを頼もうとしていたなら、気分を害さ



落ち着いた雰囲気のある2階

れるかもしれません。これみよがしにデータを使うのではなく、まずはお客様の要望に耳を傾けたうえで、さりげなく活用する必要があります。お客様に喜んでいただくためにデータをどう使うか、まさに人間の腕が試されるといえるでしょう。今後も、データを活用しやすい環境と、接客スキルの両方を磨き、より良いサービスを提供していきたいですね。

取材メモ

重岡さんはデータを活用することで、作業を効率化し、売り上げを伸ばした。成功の要因は三つある。

一つ目は、データを集める数々のチャンスを見逃さなかったことだ。2,000件のデータは、ドラマティコに欠かせないビッグデータといえる。

二つ目は、データを活用しやすい環境を整えた点である。これにより、蓄積したデータが死蔵されてしまうことを防いでいる。

三つ目は、自社で試行錯誤しつつ、要所で外部のノウハウを借りたことだ。問題意識が明確だったからこそ、かゆいところに手が届くシステムを導入することができ、データの活用を促進した。重岡さんが地道にためてきた独自のビッグデータは、ドラマティコの接客の質を高める隠し味になっている。

(星田 佳祐)



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6回

日本における近年の企業統治改革の特徴と課題



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『価値創造経営のコーポレート・ガバナンス』（税務経理協会、2016年）などがある。

企業価値を最大化するための仕組みをどのように設計するのかが企業統治改革において重要な鍵になっている。過去20年間、日本企業全体としての稼ぐ力は相対的に低位で推移しているため、企業の稼ぐ力を向上させ、持続的な企業価値の向上につなげることが企業統治改革の背景にある。企業の持続的な成長、中長期的な企業価値向上を図るうえでESGを踏まえた経営の重要性が高まっており、その中でも要になるのが企業統治である。企業統治における最重要課題は、企業統治の仕組みを戦略的に使いこなせる経営者の育成である。



コーポレートガバナンス・コード



企業統治強化に向けた企業の取り組みは進んでおり、社外取締役の選任はコーポレートガバナンス・コード適用後、増加傾向にある。しかし、それが取締役会の実効性を高める取り組みにつながるとは言い難い。2019年6月に発覚したかんぽ生命保険の顧客への不適切販売では、当時10名の取締役のうち7名が社外取締役であった。

コーポレートガバナンス・コードは五つの基本原則を中心に78原則から構成される。東京証券取引所第1部と

第2部の上場会社に適用され、様々な利害関係者と適切に協働しつつ実効的な経営戦略のもとで中長期的な収益力の改善を図ることが求められている。導入以降、企業は自社のガバナンスのあり方や方向性を含めた具体的な議論を重ねており、ガバナンスの仕組みや情報開示のあり方、取締役会と経営会議を見直すきっかけになっている。

コーポレートガバナンス・コードはすべて遵守する必要はなく、遵守しない場合はそれ相応の説明を行えばよい。法的拘束力および罰則はなく、どう対応するかは企業の方針と裁量によって異なる。一方で、比較的簡単に適用

できるため、形式的な対応になっているという指摘がある。社外取締役の確保のほかに任意の指名委員会や報酬委員会の設置、取締役会における経営者の後継者計画の監督、取締役における女性や外国人の登用が少ないといった問題がある。コーポレートガバナンス・コードは2021年5月頃に改訂予定で、社外取締役の人数、比率を引き上げ、取締役会の多様性が検討される見通しである。

本稿では日本における近年の企業統治改革について取り上げる。具体的には企業統治改革の特徴を概観し、改訂コーポレートガバナンス・コードの特徴、指名委員会や報酬委員会の設置状況、コーポレートガバナンス・コードの適用における課題として社外取締役について考察を行う。

日本の企業統治改革

日本では1980年代終わりにかけて企業統治改革がみられた。平田（2008）は、①法律の改正をはじめとする企業統治改革の制度的基盤作り、②経済団体からの提言、③ソニーが先鞭をつけた企業統治改革について論証している。

法律の整備、施行、改正は現在も行われている。2006年に会社法、2015年に改正会社法が施行され、監査等委員会設置会社が設置された。従来型の監査役設置会社、指名委員会等設置会社と合わせて企業統治の形態が三つとなった。2021年3月施行の改正会社法では社外取締役の選任が義務づけられており、取締役の報酬に関する決定方針の開示などが必要である。また、経済産業省や法務省、金融庁、東京証券取引所、日本監査役協会などは2名以上の社外取締役の導入、CEO（Chief Executive Officer：最高経営責任者）・経営者の選解任や評価、報酬の基準およびプロセス、役員候補者の育成・選抜プログラムの作成と実施などの観点から攻めのガバナンスの実現を目指している。

自主的な企業統治改革として、ソニーは1997年6月、38名いた取締役を10名（3名は社外取締役）に減らし、

執行役員を27名（7名の社内取締役は兼任）とした。経営の効率化と企業競争力の強化を目指したソニーの企業統治は、2003年6月に当時の委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）に移行した経緯がある。

日本における近年の企業統治改革は、政府が2013年6月に公表した「日本再興戦略2013」を受け、まず機関投資家に向けた改革に関わる策定が行われたことに端を発する。これに伴い、金融庁は2014年2月にスチュワードシップ・コードを公表した。背景には日本経済が長期にわたり低迷する中、機関投資家や一般の株主が企業の取り組みを後押しするような企業統治の見直しが必要だったことがあり、政府は稼ぐ力をキーワードに施策を行った。

具体的には攻めのガバナンスの実現として、社外取締役の導入、ROE（Return on Equity：自己資本利益率）10%以上、取締役会の実効性を高める評価、機関投資家への情報開示と対話、経営者育成などが検討された^{（注1）}。日本企業の稼ぐ力は、中長期的な収益性や生産性を高め、海外に比べて低水準であるといわれるROEの目標を達成することが重要という認識があった。企業と資本市場の両面から企業統治改革を進めるため、①企業が迅速かつ果敢な意思決定を行える経営の仕組みを強化すること、②持続的成長や企業価値向上に向けた長期投資を促す情報開示や対話の実現などに焦点があてられた。

社外取締役、指名委員会、報酬委員会の設置状況

コーポレートガバナンス・コードは企業統治の行動指針を意味する。原則的には遵守すべきだが、遵守できない場合は相当の理由を説明すべきというコンプライ・オア・エクスプレイン（Comply or Explain）の考え方にもとづいている。コーポレートガバナンス・コードを適用した上場会社は、報告書（法定開示）で実施するか、実施しない理由を説明する必要がある。五つの基本原則のうち取締役

会等の責務に独立社外取締役の活用として2名以上選任すべきとの記載がある。東京証券取引所(2020)によれば、第1部上場会社で社外取締役が2名以上の割合は2020年が95.3%(2014年は21.5%)で、コーポレートガバナンス・コードが適用された2015年から増加している。社外取締役が3分の1以上の割合は2020年が58.7%(同6.4%)、過半数の割合は2020年が6.0%(同1.4%)である。

経済産業省(2018a)によれば、指名委員会や報酬委員会を設置する目的は、独立性や客観性、説明責任の強化、決定プロセスの安定性向上をあげる企業が多い。一方、設置していない理由は、取締役会とは別の場で社外取締役の助言を得ている、個別の委員会設置は過剰、監査等委員会の職務に含まれているとの回答がある。東京証券取引所(2020)は、海外では指名委員会、報酬委員会の設置、取締役会の過半数が社外取締役というのがスタンダードであると指摘している。日本では指名委員会(法定・任意)を設置する第1部上場会社の割合は58.0%で、報酬委員会(法定・任意)は61.0%である。指名委員会(任意)における社外取締役が過半数である第1部上場会社の割合は68.1%で、報酬委員会(任意)は67.7%である。委員長が社外取締役の割合は指名委員会(任意)が52.9%、報酬委員会(任意)が53.4%である。

企業統治改革を実践する企業の事例

コーポレートガバナンス・コードの適用以降、社外取締役の導入や増員、取締役会のあり方や目指すべき方向性が見直し、取締役会の付議基準の引き上げなどの取り組みが進展した。経営者の選解任基準、プロセスの明確化は少しずつだが、企業が独自に設置し、情報開示をしているのが現状である。実践している企業を紹介しよう。

リコーはコーポレート・ガバナンスに関する報告書およびホームページにおいて、取締役会における社外取締

役の割合は3分の1以上とする、多様な意見を取り入れ経営の恣意性を排除するとしている。加えて、社内外の取締役に対して取締役会への出席率が原則80%を下回らないことを求め、経営に対する実効的な監督機能を果たすよう要請している^(注2)。取締役選任の考え方としては、経営能力(経営機能の適切な遂行にあたっての高い洞察力および判断力)と人格・人間性(監督機能の円滑な遂行にあたっての取締役相互および経営執行との良好な信頼関係)といった選考基準を開示している。このほか、取締役の選任・評価プロセス、CEO評価、CEO候補者の選定・育成・評価、取締役の報酬に対する考え方などを開示している。2020年10月末時点で女性役員の比率は9.8%であるが、2030年までに18%まで引き上げることを目標に掲げるなど、経営者自らが率先してダイバーシティ経営を推進していく姿勢は評価すべき点である。

日立製作所はコーポレートガバナンス・コードのすべての原則を実施している。加えて、独自のコーポレートガバナンスガイドライン(2020年12月改定)に、①意見の多様性と効率的な運営の観点から取締役会は20名以下の適切な人数とする、②指名委員会が最適な人員数を検討する旨を記載している^(注3)。同社の取締役は13名で、うち外国人が6名、女性が2名である。同社は取締役候補者の多様性を考慮する旨、新しい視点が継続的にもたらされるよう就任からの年数等を考慮する旨を記載し、社外取締役に求める経験を会社経営や法曹、行政、会計、教育などの分野での指導的役割等と具体的に開示している。

コーポレートガバナンス・コードの適用に関する社外取締役の課題

社外取締役の確保では経営経験者の不足が指摘されている。社外取締役の導入は進展したが、経営に関する知見や高い見識を有する候補者を見つけるのが困難な企業が多い。経営経験者を中心に社外取締役の人材プールを拡

充し、退任した経営者が他社の社外取締役就任するのは有用との指摘がある。経営者にふさわしい経験や力量をもった人材を育成する仕組みが日本企業に備わっていないとの指摘があり、今後の最重要課題の一つである。

経済産業省（2018b）によれば、社外取締役は経営に対する監督や助言についての役割を果たしていると多くの企業が認識している。一方、経営者の選解任や報酬に関する監督、少数株主や利害関係者の意見の反映といった部分は社外取締役が十分な役割を發揮していない可能性を指摘している。コーポレートガバナンス・コードの取締役会の機能強化ではジェンダーや国際性を含む多様性の確保が求められている。経済産業省（2018a）によれば、社外取締役に1名以上女性を選任している企業は29.0%、外国人を選任している企業は5.0%である^(注4)。女性役員数は増加傾向にあるが役員に占める割合は低い。

2022年4月に予定されている東京証券取引所の市場再編では、プライム市場に上場する企業に対し社外取締役の数を全体の3分の1以上とすることが指摘されている。社外取締役が不足し、複数の企業の社外取締役を兼任すれば負荷が増えて出席率の低下をはじめ、取締役会の実効性が低下するおそれがある。英国では主要企業の社外取締役の兼任、ドイツでは3社以上の兼任を禁止している。

経営者の育成が最重要課題

コーポレートガバナンス・コードは社外取締役の確保、取締役会の有効性の向上、経営者の指名、報酬に関する任意の指名委員会、報酬委員会の活用、ESG情報の開示など多岐にわたる。攻めのガバナンスの実現に向け企業が取り組む一方、不祥事が跡を絶たない。特に買収した海外子会社のガバナンスをどう管理するかが問題である。

企業統治強化に向けた社外取締役の役割は重要であるが、経済団体によって社外取締役をめぐる見解は異なる。

社外取締役の形式要件を整えれば、企業価値が上がり、経営の透明性が確保され、企業不祥事の温床となる芽を摘むことができるかといえば実際は難しい。経営者が意図的に隠蔽した場合、非常勤の社外取締役が真相をつかむのは不可能に近いし、社外監査役がいても内部監査部門に調査を命じる権限はない。社外取締役や社外監査役が立場上は独立役員であっても慣行的に経営者の強い意向に異論を挟むのは難しいことが指摘されている。企業統治の制度作りに着目すると社外取締役、社外監査役のガバナンスの実効性が問われてくる^(注5)。

企業不祥事を断絶することは不可能であり、抑止、防止には経営の健全化が必要となる。企業不祥事はハード面を強化しても法制化しても最終的には自己の意識、行動、倫理観に関わってくる。企業の先頭に立つ経営者には経営のプロフェッショナルとしての確固たる経営理念と経営倫理にもとづくリーダーシップの発揮と平田（2008）が指摘する経営者自己統治（外部者統治と内部者統治を活用した経営者自身の統治）が切望されている。企業統治の制度作りよりもその仕組みを戦略的に使いこなせる経営者の育成が最重要課題の一つである。

(注1) 詳しくは青木（2018）を参照のこと。

(注2) <https://jp.ricoh.com/governance/governance> (2020年12月1日アクセス)

(注3) <https://www.hitachi.co.jp/IR/corporate/governance/guidelines.html> (2020年12月1日アクセス)

(注4) 味の素は9名取締役（3名は社外取締役）があり、女性が初めて取締役常務執行役員に就任した。社外取締役1名も女性である。セガサミーホールディングスは10名取締役（4名は社外取締役）があり、女性外国人が初めて社外取締役に就任した。

(注5) 詳しくは青木（2016）を参照のこと。

<参考文献>

青木崇(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
—— (2018)『日本のコーポレート・ガバナンス改革と経営者の自己統治』『現代社会研究』東洋大学現代社会総合所、第15号、pp.85-93

経済産業省(2018a)『CGSガイドラインのフォローアップについて』
—— (2018b)『コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)』

東京証券取引所(2020)『市場区分の見直しにおけるコーポレート・ガバナンスに関する議論の状況について』

平田光弘(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

第36回 6月 — 住吉大社の御田植祭り

大阪の古社といえば、神功皇后の神話の時代から知られる住吉大社です。御田植祭りは住吉大社に伝わる伝統の祭りです。

日本各地の神社では御田植の神事が多く伝えられています。稲や米は古代から近代まで最も長い時代にわたって貴重な生産品であり流通品でした。古代の租庸調という税のなかでも稲束を納める租が基本でした。

中世の武士社会でも所領を争ったのは稲や米の年貢確保のためでした。江戸時代でも、加賀藩前田家100万石というように稲や米の年貢高でその藩の支配規模の大きさと強さを表していました。それぞれの時代の権力が稲や米を一括支配することが、政治力と経済力を表していたのです。その稲の豊作を祈願するのが御田植神事であり、古代から長く続いてきた重要な神事なのです。

住吉大社の御田植神事は6月14日にあります。まず、第一本宮に一同が参拝して、神職から田植えに奉仕する植女8人には早苗が、水田を耕す太田主には神水が授けられます。そして、宮司以下の神職、植女、替植女、八乙女、稚児、御稔女、楽人など大勢

の人々が練り歩き、境内の水田へと至ります。

水田は御田と呼ばれますが、この行事自体も「住吉さんの御田」と古くから親しまれています。昔ながらの牛による代掻きの後、あでやかに着飾った植女たちによる田植えがあります。並行して、水田の中央の舞台では、白衣に緋色の襷がけの八乙女たちによる田舞が舞われます。御田植神事では、田植えという労働と、一方では田舞という芸能が共存しているのです。

この御田植神事を伝える住吉大社について、日本書紀の神功皇后の巻では、航海を守護する神としての由緒が記されています。祭神の住吉三神は、難波の港から出航して瀬戸内海から下関を経て、荒れる玄界灘を渡ってはるか朝鮮半島や中国大陸に向かう危険な大海原の神々への畏れと、航海安全の祈りのなかで心象化された神であったと考えられます。

住吉大社は続日本紀などにも奈良時代の遣唐使の航海安全を祈願した神社として、多くの記事があります。古代から、朝廷をはじめ航海運輸の関係者や地元大阪の住民はもちろん、

広く全国から信仰を集めてきたのです。江戸時代には廻船問屋から600基以上の石灯籠が奉納されています。

そのような海の守り神である住吉大社なのに、なぜ最も重要な祭礼神事として御田植神事が伝えられているのでしょうか。それは、はるかな航海から何とか無事に帰ってくることでできた人々にとって、船酔いのない陸上での生活の安心できる時間と、何よりもあのおいしい白いご飯と白いお酒をいただけるのが、古代から最高のもてなしであり、むしろ航海者たちの生きがいがだったからだといいでしょう。大海原に囲まれた島国の日本は、古くから稲と米を祭る瑞穂の国としての歴史を歩んでいるのです。

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、國學院大学文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



内山 悟志 [著]

テクノロジーをもたない会社の攻めのDX

クロスメディア・パブリッシング 定価1,848円



「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」。これは、経済産業省が示すデジタルトランスフォーメーション（DX）の定義だ。新聞やメディアが流行語のように取り上げるから、DXという言葉なら何となく知っている経営者は多そうだ。

本書は、30年以上IT業界で活躍してきたアナリストがDXについて事例を交えながら解説した一冊だ。多くの企業を取材した経験をベースに、DXの本質に迫ろうとしている。誰も

が知る大企業の取り組みも登場するので、イメージが湧きやすい。

著者は、AIやIoTなどデジタルツールの導入がDXではないと指摘する。AIやIoTはあくまでも手段で、真の目的は競争優位の確保にある。そのためには、企業は自社の強みを明らかにし、顧客ニーズに対してデジタルツールで効率的に対応できないか考えることがポイントだ。

ある食品メーカーは、交通ICカードの利用履歴データから交通費を自動的に精算する独自のシステムを構築した。自社の加工食品に経営資源を集中するため、付随業務の効率化を狙ったのだ。良いシステムができたことから、本業の営業活動のついでにシステムの販売も始めたところ、

当たった。業務効率化と新規事業立ち上げを両立したDXの事例だ。

人材紹介サイトを運営する企業では、コロナ禍の今、飲食業界で働く人々を対象に、短期的にはほかの業界で働く機会を提供する新サービスを立ち上げた。もともとデジタルツールを駆使して人材紹介のプラットフォームを築いていたから、企画からわずか2週間で新サービスを始めることができた。DXのもたらした、経営のスピードアップが競争優位につながった事例である。

経営資源に限りのある中小企業にとって、いきなりDXを果たすのは難しそうだ。しかし、自社の強みを生かして顧客ニーズに応えることや、経営のスピードを上げていくことは普遍の課題でもある。安易に流行に乗ってDXを推進する必要はないだろうが、DXについて知識を蓄えていくことは重要といえる。

コロナ禍はビジネス環境を一変させ、デジタルツールを身近なものにした。こうした動きは今後も続くのだろう。時代をキャッチアップしていくための入り口として本書を薦めたい。
(小針 誠)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

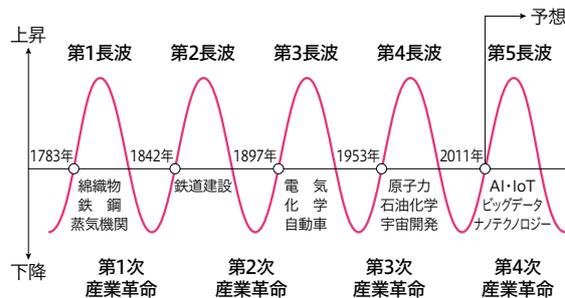
コンドラチェフ・サイクル

コンドラチェフ・サイクルは、景気循環に関する学説の一つです。コンドラチェフの波、長期波動（長波）とも呼ばれています。ロシアの経済学者コンドラチェフは1925年に執筆した『景気の大循環』で、景気は約50年～60年の周期で循環すると述べています。

その後、オーストリアの経済学者シュンペーターは、景気の波は画期的な技術革新によって生まれるとしてコンドラチェフ・サイクルを広く紹介しました。景気循環と技術革新について確認していきましょう。

第1長波（1783年～1842年）が綿織物・鉄鋼・蒸気機関の時代、第2長波（1842年～1897年）が鉄道建設の時代、第3長波（1897年～1953年）が電気・化学・自動車の時代とされています。そして、第2次世界大戦後の第4長波（1953年～2011年）は原子力・石油化学・宇宙開発の時代とされています。2008年のリーマン・ショックに端を発する世界金融経済危機は、第4長波の下降局面で起きた現象ととらえることもできます。

第5長波（2011年以降）は、研究者によって見解が異なりますが、その一つに東日本大震災を契機として、世界的に原子力依存からの脱却が始まり、環境面に配慮した太陽光・風力発電などの再生可能エネルギーにシフトしたとの見方があります。また、技術進歩が著しい



AI・IoT・ビッグデータ・ナノテクノロジーなどが第5長波の有力候補だといわれています。このように、発明や技術革新が企業に取り入れられ、関連部門に波及して投資を生み、新しい企業や産業が群生することで景気の長期的な循環がもたらされるのです。

コンドラチェフ・サイクルは、過去と現在との共通点や相違点の考察、今後の景気の動向を予測する際の参考になるのではないのでしょうか。景気変動は中小企業の経営にさまざまな影響を与えます。長期的な経営計画を立てる手掛かりとして押さえておきたいところです。

*一部、嶋中雄二編著『先読み！景気循環入門』（日本経済新聞出版社、2009年）、嶋中雄二編著『2050年の経済覇権』（日本経済新聞出版社、2019年）をもとに記述しています。



編集後記

海外で観光タクシーを利用したときのことで。別れ際、ガイドさんにチップを渡そうとしてふと、むき出しの現金を渡すのはお礼として失礼ではないかと手が止まりました。ガイドさんの困惑した表情を見て、やむをえずそのまま渡しましたが、思わぬところで文化の違いを実感しました。

国によって、また地方によって何かと物事のとりえ方は違うもの。新しい場所になじむためには、その地で培われた習慣を理解することが大切です。一方で、「ヨソモノ」ならではの発想が新しい風を起こすことも。日本のポチ袋が海外のチップ文化に新たなブームをもたらすことだってないとは言い切れません。
(桑本)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 アインズ(株)
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報 7月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

増加する自然災害と中小企業経営の課題

—「自然災害の経営への影響に関するアンケート調査」結果から—
総合研究所 主席研究員 井上 考二 研究員 長沼 大海

クローズアップ 識者に学ぶ

脳科学とそのマーケティングへの応用

株式会社NTTデータ経営研究所ニューロイノベーションユニット
アソシエイトパートナー 茨木 拓也

●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

