

日本政策金融公庫

調査月報

10

中小企業の今とこれから

2021 No.157

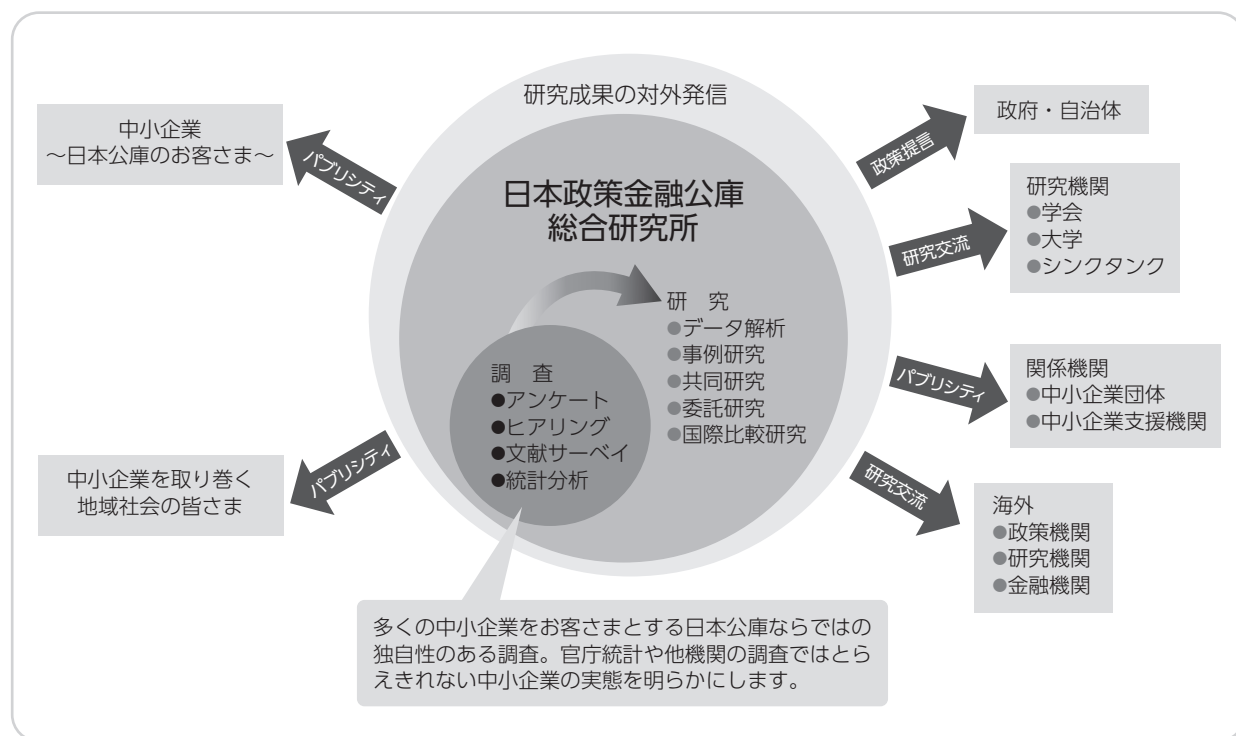
特別
リポ
ート

「危機」を乗り越え、再び確かな成長軌道へ
—2021年版中小企業白書・小規模企業白書の概要—
中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員 宮越 健太



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



表紙写真
シリーズ「宇宙～限らない可能性～」
米国 宇宙船

提供/アフロ

調査 企業事例 論評 エッセイ・連載

CONTENTS

- 4 特別リポート
「危機」を乗り越え、再び確かな成長軌道へ
—2021年版中小企業白書・小規模企業白書の概要—
*中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員 宮越 健太

- 2 巻頭エッセイ 明日に向けて
『人間の絆』を訳しながら
*翻訳家 金原 瑞人

- 18 未来を拓く起業家たち
アプリで食卓に笑顔を
*神奈川県川崎市 (株)Fam-Time

- 22 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
依然としてコロナ禍の影響を受ける小企業の売上状況

- 26 産業リポート サブスクリプションで成長の機会をつかむ
サブスクリプション導入後のポイント
*総合研究所 主任研究員 松井 雄史

- 30 経営最前線 1
暮らしと事業が調和する住まいで起業を支援
*岐阜県岐阜市 フルハウス(株)

- 32 経営最前線 2
「刷らない」事業に商機を見出す印刷会社
*東京都荒川区 エスエスビジネスフォーム(株)

- 34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
ゆるキャラで楽しく活性化！
*くまがや市商工会 経営指導員 鈴木 久敬

- 35 世界のあれこれビジネス情報便
多彩な魅力あふれる国 アルゼンチン
*住友商事グローバルリサーチ(株)

- 36 クローズアップ 識者に学ぶ
危機管理のコミュニケーションデザイン
*東京工業大学環境・社会理工学院 教授 西條 美紀

- 42 時間や空間の常識を覆す小企業
—ニューノーマルの先端をゆく発想—
お出かけ気分を届ける訪問美容サービス
*群馬県邑楽郡大泉町 移動福祉美容車そらいろ

- 46 暦のしきたりとビジネス
10月といえば金刀比羅祭
*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
AIの雑談力

- 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



introduction essay

巻頭
エッセー

明日 に向けて

『人間の絆』を訳しながら

モノクロ映画が苦手だ。カラーと比べると、情景や人物の表情などが読み取りにくい。想像で補わなくてはならない部分が多いから疲れる。そんなことを話していたら、ある人に「そんなん、よく本読んでますね」と言われた。

「だって、そうでしょう。映画や演劇の場合、実際の物語を目の前で演じてくれるわけで、背景も人物も見たままだし、^{せりふ}科白も聞いたままだから、観客が補う部分は少ないわけです。ところが、たとえば漫画だと、立体感がなくなるし、声も聞こえなくなる。そこは読者が補うわけです」

「まあ、そうだけど」

「じつは狂言師の茂山宗彦さんがおもしろい話をしてくださいましたよ」

「ほう、京都の大蔵流の人だよね」

「ええ、宗彦さん、小学校や幼稚園に出前してるんですって。狂言を」

「え、なんで？」

「小学校の国語の教科書で狂言が出てくると、みんな狂言はつまらないと思ってしまうので、その前に本物を観せたいからだそうです」

「だけど、園児にわかるの？」

「宗彦さんが幼稚園のお遊戯室で『柿山伏』という狂言を

やったんですって。園児は体育座りでまわりを囲んで観てたらしいんです。で、宗彦さんが山伏の役で、お腹が空いて柿の木に登って、柿をもいで食べる所作を何回かくり返したら、前にいた女の子に『おっちゃん、そこ、柿ないで』と言われたんですって。そこは前にもいどころだったという」

「宗彦さん、どうしたわけ？」

「『そうか、さっき、食べたからな。どこにある？』とたずねたら、『あそこや』と教えてくれたそうです」

「おお！うまく切り返す宗彦さんもすごいけど、その女の子には柿が見えてたんだ」

「そこなんですよ、そこ。人間の想像力ってすごいと思いませんか？」

「すごい。だけど、それをいえば、狂言より落語のほうがすごくない？ひとりで何役も演じて、観客はその話を理解しちゃうんだよ」

「ですよ、ですよ。想像力けちってちゃ観てられませんよね、落語」

「そうか、モノクロ映画は観づらいとかいって、園児に負けちゃだめだってことか」

「いえ、そうじゃないんです」

「え？」

「本ですよ本」

「本？」

「本って、わけのわからない変な記号がごちゃごちゃと並んでるじゃないですか。あれで情景を想像して、登場人物を想像して、物語を頭のなかで組み立てるって、めちゃくちゃ想像力使いませんか？」

「おお、たしかに」

「金原さん、それ平気でやってるわけですよ。読書量多いし。それも英語まで。ほら、文字って情報が異様に少ないわけですよ。読書って、究極の想像ゲームじゃないですか」

「それって、ぼくが天才ってこと？」

「ええ。園児も本、読みますけど」

考えてみれば、読書というのは、文字というじつに情報量の少ない記号に刺激された自分勝手な想像が物語のほとんどを構成しているわけだ。これは怖い。ぼくの訳した『人間の絆』が、あなたの読んだ金原訳『人間の絆』とまるっきり違ったりしていいのだろうか。いや、そもそも著者であるモームの頭にあった『人間の絆』は……？

こんな究極の思い違いを許す文字、文章、文学は恐ろしい……と同時に、魅力的なのだと思う。だって、愛って、究極の思い違いでしょう。



撮影 根津千尋

翻訳家

金原 瑞人 KANEHARA Mizuhito

1954年岡山県岡山市生まれ。法政大学社会学部教授・翻訳家。訳書は児童書、ヤングアダルト小説、一般書など580点以上。訳書に『不思議を売る男』（偕成社、1998年）、『さよならを待つふたりのために』（岩波書店、2013年）、『月と六ペンス』（新潮文庫、2014年）、『国のない男』（中公文庫、2017年）、『青空のむこう』（求龍堂、2018年）、エッセー集に『サリンジャーに、マティーニを教わった』（潮出版社、2015年）、日本古典の翻案に『ストーリーで楽しむ日本の古典5 雨月物語 一魔道、呪い、愛、救い、そして美の物語集』（岩波書店、2012年）などがある。HPのURLは<https://kanehara.jp>。



「危機」を乗り越え、再び確かな成長軌道へ — 2021年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 —

中小企業庁事業環境部調査室
行政事務研修員 みやごし けんた 宮越 健太

『2021年版中小企業白書・小規模企業白書』（以下、白書という）では、新型コロナウイルス感染症が中小企業・小規模事業者に与えた影響をきめ細かく分析し、その実態を明らかにするとともに、危機を乗り越えるために重要となる取り組みや、経営者の参考になるデータや事例を豊富に掲載している。本稿では、白書の概要について紹介する。



令和2年度(2020年度)の 中小企業・小規模事業者の動向

■ わが国経済の現状 ■

2020年は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という）の世界的流行に伴い、わが国経済には未曾有の事態が生じた。実質GDP成長率の推移を確認すると、2020年は前年比4.8%減となり、2019年を大きく下回った。2020年を通じた動きをみると、2020年第1四半期および第2四半期はマイナス成長が続いた。特に、2020年第2四半期は、感染拡大防止のための外出自粛等による内需の下押しや主要貿易相手国での経済活動の停止等による外需の大幅な減少により、前期比8.3%減となった。その後、国内外における社会経済活動の段階的な引上げに伴い、2020年第3四半期は前期比5.3%増、第4四半期は前期比2.8%増と2四半期連続のプラス成長となった。

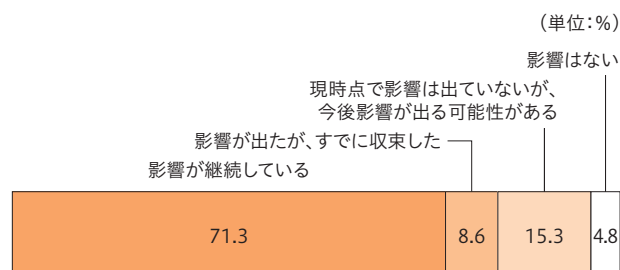
■ 中小企業・小規模事業者の現状 ■

ここでは、感染症による中小企業の企業活動への影響について確認する。図-1をみると、感染症の流行により多くの中小企業が影響を受けていることがわかる。

中小企業の業況について、業種別に業況判断DIを確認すると、建設業を除き、2020年第2四半期はリーマン・ショック時を下回る水準となり、その後はいずれの業種においても回復傾向で推移したが、2021年第1四半期は卸売業、小売業、サービス業で業況判断DIが低下した。

次に、中小企業の設備投資の動向を確認すると、2016年以降はほぼ横ばいで推移してきたが、2020年に入ると減少傾向で推移している。一方で、中小企業のソフトウェア投資は、2020年に入っても横ばいで推移した。中小企業の設備投資全体に占めるソフトウェア投資比率をみると、設備投資が減少傾向となった一方で、ソフトウェア投資は横

図-1 新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響



資料：株式会社東証エリサーチ「第14回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2021年3月)

(注) 資本金1億円未満の企業を集計したもの。

ばいを維持したため、足元で上昇傾向に転じている。

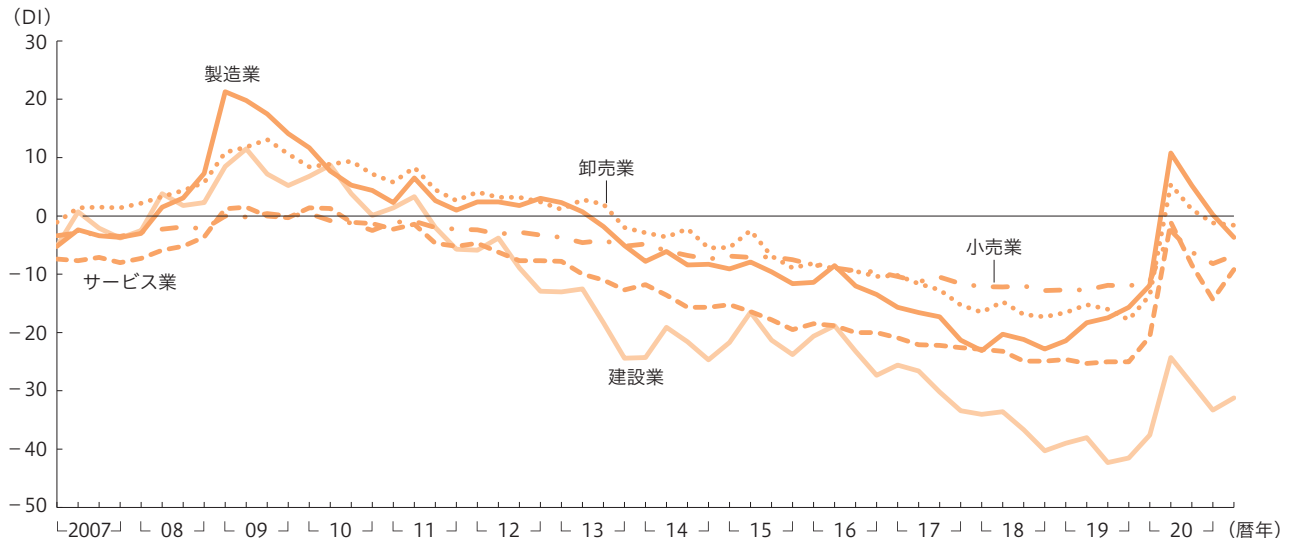
続いて、中小企業の資金繰りDIの状況を確認すると、感染症流行による売上げの急激な減少と、それに伴うキャッシュフローの悪化により、2020年第2四半期に大きく下落した。これはリーマン・ショック時を大きく上回る下落幅となったが、第3四半期には大きく回復した。足元では、資金繰りDIは再び低下している。

一方で、倒産件数の推移について確認すると、わが国の倒産件数は、2009年以降は減少傾向で推移してきたなかで、2020年は資金繰り支援策などの効果もあり30年ぶりに8,000件を下回る水準となった。また、業種別に2020年の倒産状況を確認すると、感染症の流行によるインバウンド需要の消失や外出自粛などで大きな影響を受けた「サービス業他」を除く業種では、2020年の倒産件数が前年を下回った。さらに、前年を上回った「サービス業他」の内訳をみると、「宿泊業」や「飲食業」において倒産が前年比で増加となっている。

■ 雇用の動向 ■

初めに、中小企業の雇用をめぐる状況について、業種別に従業員の過不足状況を確認する。2013年第4四半期にすべての業種で従業員数過不足DIがマイナスになり、そ

図－2 業種別従業員数過不足 DI の推移



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」

（注）従業員数過不足数DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合（％）から、「不足」と答えた企業の割合（％）を引いたもの。

の後は人手不足感が強まる傾向で推移してきた（図－2）。2020年に入ると、この傾向が一転して、第2四半期には急速に不足感が弱まった結果、製造業と卸売業では従業員数過不足DIがプラスとなった。足元では、いずれの業種でも従業員数過不足DIはマイナスで推移している。

続いて、企業の大卒予定者についての人材確保状況についてみていく。まず、従業者数300人以上の企業では、就職希望者数が減少したものの、求人数も減少したため、2021年卒においても求人倍率は1倍を下回る状態が続いた。従業者数299人以下の企業では、求人数が減少した一方で、就職希望者数が大幅に増加したことによって、求人倍率は2020年卒の8.6倍から2021年卒の3.4倍に大きく低下した。依然として、求人数が就職希望者数を上回る状態は続いているものの、人手不足の課題を抱える中小企業にとっては、大卒の人材を確保しやすい状況に移りつつあると考えられる。

次に、業種別の人員の過不足状況を確認すると、「サー

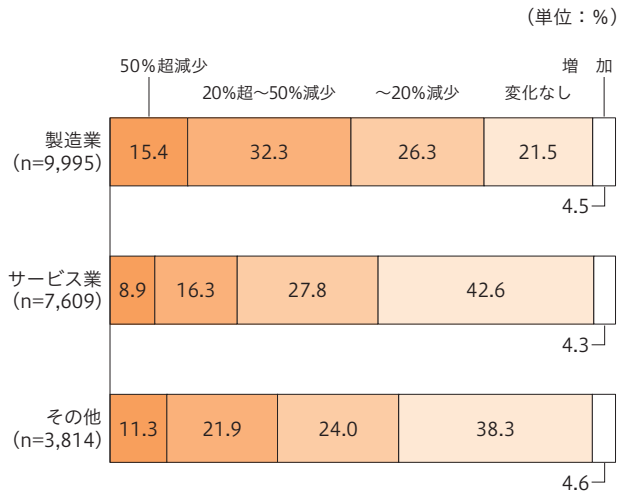
ビス業」において人員が「不足」と回答した企業が約5割と、相対的に多くなっている。中小企業・小規模事業者の一部では依然として人手不足の状況が続いていることが確認できる。

取引環境と企業間取引の状況

感染症が企業間取引に与えた影響や、取引適正化に向けた現状と課題について考察する。初めに、最も多く取引をしている販売先との取引において、感染症流行前後の受注量の変化を業種別に確認する。図－3をみると、「製造業」で7割以上、「サービス業」「その他」で5割以上の企業が、受注量が減少したと回答している。また、受注量が50%超の減少となった企業はいずれの業種でも、1割程度存在している。

また、最も多く取引をしている販売先との取引において、感染症流行前後の受注単価の変化をみると、いずれの業種でも8割以上の企業が受注単価は「変化なし」と

図－3 新型コロナウイルス感染症流行前後での受注量の変化



資料：(株)帝国データバンク「取引条件改善状況調査」

(注) 1 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。

2 最も多く取引をしている販売先との取引について、新型コロナウイルス感染症流行後、最も影響を受けた月とその前年同月を比較したもの。

回答している。一方で、受注単価が減少した企業も1割程度存在している。

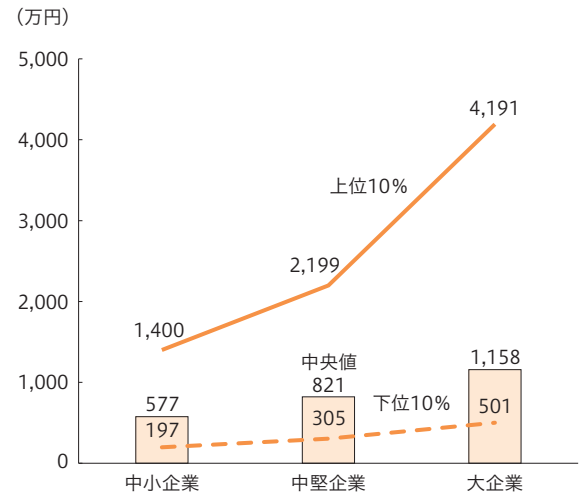
さらに、最も多く取引をしている販売先との取引において、感染症流行前後の決済条件の変化をみると、ほとんどの企業で決済条件は変わっていない。ここまでの結果から、感染症流行による需要減少によって、取引先からの受注量の減少は多くの企業で生じたものの、それに伴う取引条件の悪化は一部の企業にとどまったことがわかる。

■ 中小企業・小規模事業者の労働生産性 ■

将来的に人口減少が見込まれるなか、わが国経済のさらなる成長には企業全体の99.7%を占める中小企業の労働生産性を高めることが重要である。企業規模別^(注1)に、従業員一人当たり付加価値額(労働生産性)をみると、中小企業の労働生産性は製造業・非製造業ともに、大きな落ち込みはないものの、長らく横ばい傾向が続いている。

次に、企業規模別に上位10%、中央値、下位10%の労働生産性の水準を確認する。

図－4 企業規模別の労働生産性の水準比較



資料：財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」再編加工

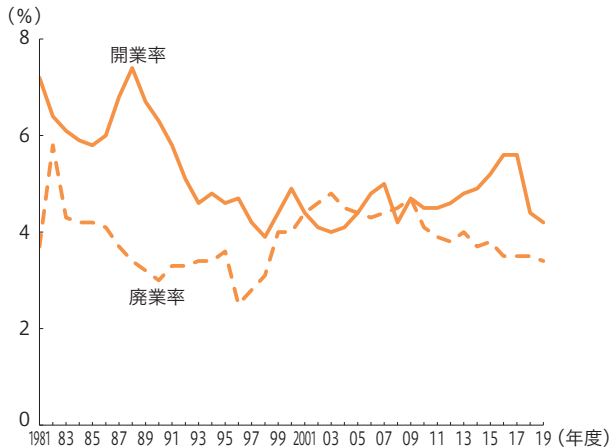
(注) 非一次産業を集計対象としている。

図－4をみると、いずれの区分においても、企業規模が大きくなるにつれて、労働生産性が高くなっている。しかし、中小企業の上位10%の水準は大企業の中央値を上回っており、中小企業のなかにも高い労働生産性の企業が一定程度存在していることがわかる。こうした労働生産性の高い中小企業を増やしていくことが、今後人口減少に直面するわが国にとって重要であるといえよう。

■ 開廃業の状況 ■

わが国の開業率は、1988年をピークとして低下傾向に転じた後、2000年代を通じて緩やかな上昇傾向で推移してきたが、足元では再び低下傾向となっている(図－5)。廃業率は、1996年以降増加傾向で推移していたが、2010年からは低下傾向で推移している。また、諸外国の開廃業率の推移と比較すると、各国ごとに統計の性質が異なるため、単純な比較はできないものの、わが国の開廃業率

図－5 開業率・廃業率の推移



資料：厚生労働省「雇用保険事業年報」のデータを基に中小企業庁が算出

(注) 1 開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

2 廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数／前年度末の適用事業所数である。

3 適用事業所とは、雇用保険に係る労働保険の保険関係が成立している事業所数である（雇用保険法第5条）。

は相当程度低水準であり、中小企業全体の生産性を向上させていく上での課題と考えられる。

■ 中小企業・小規模事業者政策の方向性 ■

『2020年版中小企業白書』においては、中小企業・小規模事業者の多様性に着目し、中小企業・小規模事業者に期待される役割・機能を、「グローバル展開をする企業（グローバル型）」「サプライチェーンでの中核ポジションを確保する企業（サプライチェーン型）」「地域資源の活用等により立地地域外でも活動する企業（地域資源型）」「地域の生活・コミュニティを下支えする企業（生活インフラ関連型）」の四つの類型に分類し、企業の特徴や実態を分析した^(注2)。

『2021年版中小企業白書』では、四つの類型の特徴を確認し、それぞれについて成長や支援の在り方を確認している。「地域資源型」「地域コミュニティ型」の企業については、人口減少下における現状の課題や、規模拡大に

よる労働生産性向上ではなく、持続的成長・発展を通じて地域経済や雇用の維持のための支援の方向性について明らかにし、「グローバル型」「サプライチェーン型」の企業については、中堅企業への成長を通じて海外で競争できる企業を増やすための支援の方向性について確認した。

今後、それぞれの中小企業が目指す姿を実現するために必要な支援策の検討を進めていくことが必要である。その際、ウィズ・コロナ、そしてポスト・コロナを見据え、中小企業のIT化・デジタル化を進めていくことは不可欠である。また、いずれの姿を目指すにも、中小企業自身が経営戦略を明確にすることは重要であり、それを促す支援機関ネットワークの構築も課題である。

危機を乗り越える力

■ 中小企業の財務基盤・収益構造と

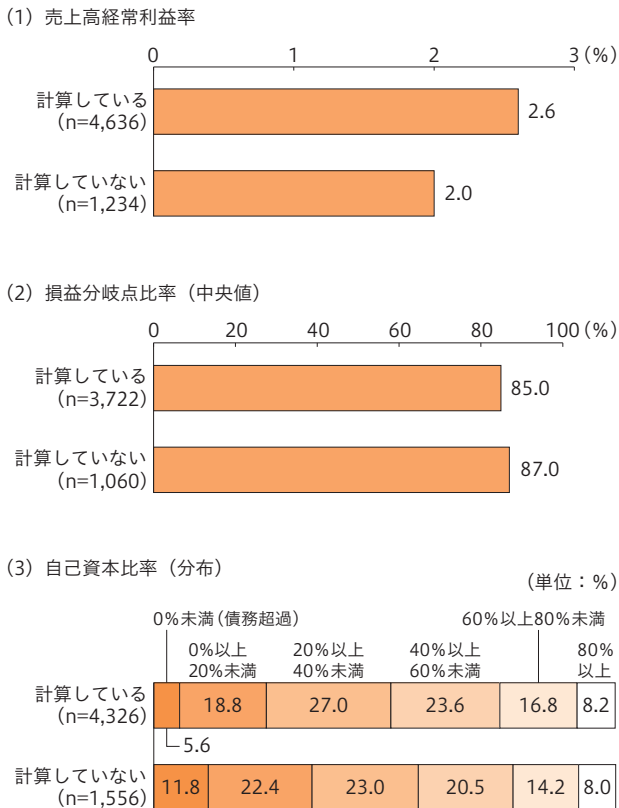
財務分析の重要性 ■

まず、企業の資金調達構造の変遷について確認すると、中規模企業^(注3)の自己資本比率は、1998年度を底に上昇傾向にあり、2019年度時点では42.8%と大企業とほぼ同水準となっている。一方、小規模企業の自己資本比率は、2019年度時点で17.1%と依然として低い水準にある。中規模企業では、過去20年にわたり、借入金への依存度を下げて、財務面の改善を遂げてきたことがわかる。

一方で、損益分岐点比率^(注4)に着目すると、大企業では2019年度時点で60.0%にまで改善している一方、中規模企業では85.1%、小規模企業では92.7%と、改善はしているものの、大企業との格差が大きくなっている。売上高が大きく減少するような局面での耐性は、大企業に比べて低いことが推察される。

続いて、財務指標を計算している企業と計算していない企業で各財務指標の水準に差異があるか確認する。売

図－6 各財務指標の計算状況別に見た、各財務指標の水準

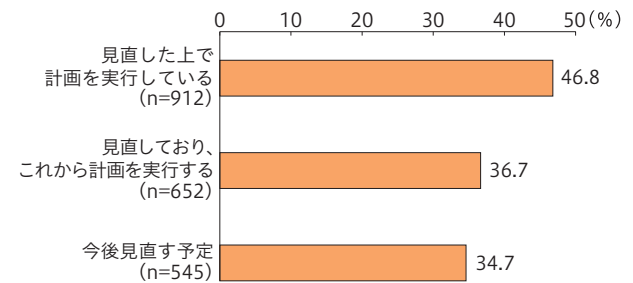


資料: (株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

- (注) 1 「自社の指標を計算し、経営改善に活かしている」「自社の指標を計算している」と回答した企業を「計算している」とし、「指標の存在を知っている」「指標の存在を知らない」と回答した企業を「計算していない」としてまとめて集計している。
2 (株)東京商工リサーチの保有する「財務情報ファイル」(2019年)を基に、各財務指標の水準を算出している。
3 売上高経常利益率 = 経常利益 ÷ 売上高
4 損益分岐点比率 = 損益分岐点売上高 ÷ 売上高、損益分岐点売上高 = 固定費 ÷ (1 - 変動費 ÷ 売上高)、固定費 = 人件費 (役員報酬、労務費を含む) + 減価償却費、変動費 = 売上高 - 営業利益 - 固定費
5 自己資本比率 = 純資産 ÷ 総資産

売上高経常利益率は、計算している企業の方が高く、損益分岐点比率も、計算している企業の方が低い、すなわち売上高の減少への耐性が高いことがわかる (図－6)。さらに自己資本比率も、計算している企業の方が「債務超過」「0%以上20%未満」の企業の割合が低く、中小企業

図－7 感染症流行後の経営計画に対する見直し状況別に見た、売上高回復企業の割合



資料: 図－6に同じ

- (注) 1 感染症流行後 (4-9月) に売上高が落ち込んだ企業を対象に分析。落ち込み幅が同程度の企業に比べて10-12月期時点の売上高が比較的回復している企業を「売上高回復企業」とした。
2 感染症流行を契機に経営計画を見直したかをそれぞれ聞いたもの。

自身の財務に対する意識と財務の安全性・収益性との間には密接な関係があるといえる。まずは、中小企業自身が財務・収益の状況について把握することが重要である。

危機を乗り越えていくために必要な

中小企業の取り組み

経営方針や事業環境などを整理する手法の一つに、経営計画の策定がある。経営計画の策定や運用を通して、自社のおかれた事業環境や、その変化に対して取るべき行動を明確化し、経営改善のPDCAサイクルを回していくことが重要である。感染症流行前における、経営計画の実績の評価や見直しの状況別に、感染症の影響についてみると、経営計画を十分に見直してきた企業の方が、感染症の影響が小さい。

続いて、感染症流行後の経営計画の見直し状況別に、売上高回復企業^(注5)の割合について確認する。売上高回復企業の割合は、「見直した上で計画を実行している」と回答した企業で最も高いことがわかる (図－7)。また、感染症の影響が大きかった企業のなかで比較しても、同様に「見直した上で計画を実行している」と回答した企業

が最も高いことがわかる。感染症の影響が持続するなかで、計画の見直しにいち早く取りかかったかと、売上高が回復しているかの間には、関係があることが推察される。

■ 中小企業を取り巻く事業環境の変化への対応 ■

感染症の動向は国ごとに異なり、海外に販路や生産拠点を持つ中小企業には深刻な影響を与えた一方、わが国の人口が減少するなか、海外需要獲得は引き続き重要である。感染症流行後の2020年10月に海外ビジネスの見直し方針について確認したところ、中小企業では「販売戦略の見直し」を回答した企業の割合が高いことがわかった。

また、海外販売先を見直していくための手段として有用と考えられるのが越境EC（電子商取引）である。今後国内外での販売においてEC利用を拡大する企業の割合は、中小企業の方が利用拡大意欲が高く、2020年にはさらに高まっている。加えて、越境ECを利用している割合も2016年以降増加し、2020年について企業規模別にみると、中小企業の方が越境ECを利用している割合が高い。

■ わが国におけるデジタル化の動向と

中小企業のデジタル化に向けた現状 ■

感染症の流行は、企業を事業継続の危機にさらすとともに、わが国においてデジタル化の重要性を再認識させた。感染症流行前後のデジタル化に対する意識の変化をみると、全産業では、感染症流行後において「事業方針上の優先順位は高い」もしくは「事業方針上の優先順位はやや高い」と回答する割合が6割を超えている。いずれの業種においても感染症流行後、デジタル化の事業方針における優先順位が流行前に比べて高くなっており、感染症の流行がデジタル化の重要性を再認識させる一つの契機となっている。

感染症流行後に取り組んだITツール・システムを活用した働き方改革の取り組みをみると、「Web会議」を挙

げる割合が最も高いことがわかる。また、感染症流行を契機に、「テレワーク、リモート勤務」の環境整備が進んでいるものの、「文書の電子化」や「社内の電子決裁」などは進んでおらず、テレワークなどのさらなる推進に向けては、さまざまな課題が散見されと考えられる。

また、デジタル化における事業継続力の強化に対する意識を確認すると、従業員数が多い企業ほど、事業継続力の強化を意識して、デジタル化に取り組んでいる割合が高い傾向にあり、301人以上の企業では、約7割の企業が意識して取り組んでいる。さらに、事業継続力強化に向けてデジタル化に取り組む企業においては、労働生産性が高い傾向にあり、さまざまな事業環境の変化に対する適応力を高めることを意識して、デジタル化に取り組む重要性が示唆される。

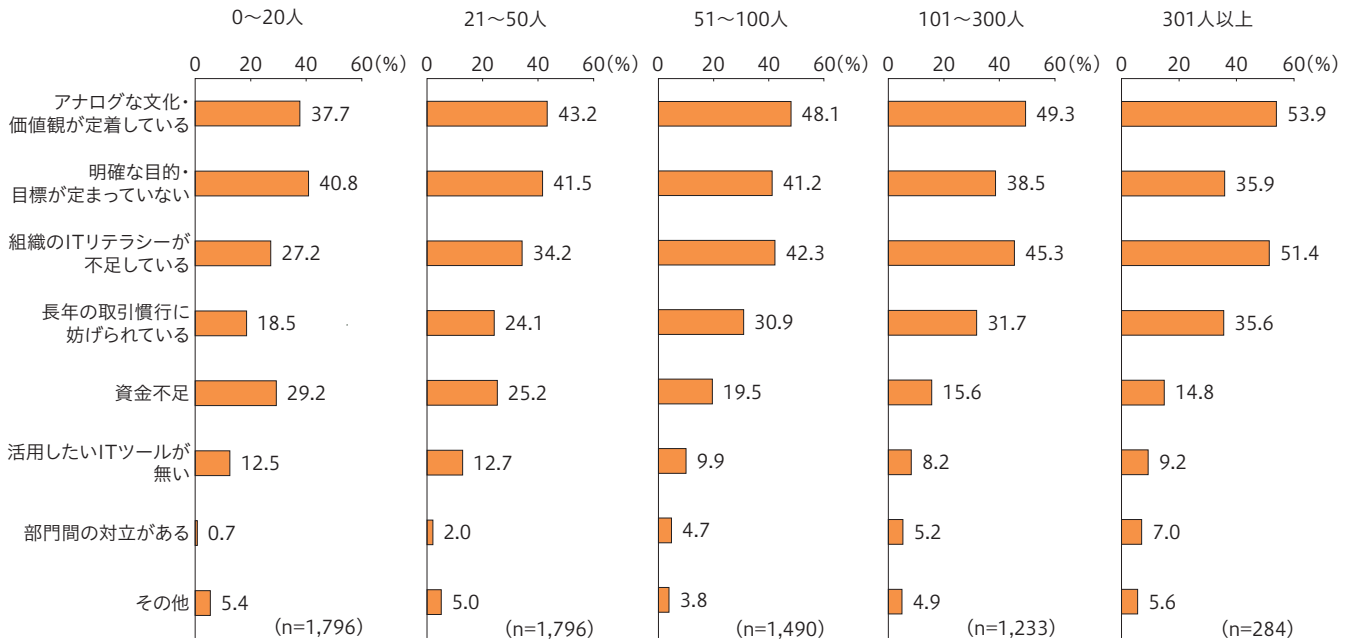
■ 中小企業のデジタル化推進に向けた

課題と組織改革 ■

ここでは、デジタル化の推進に向けた課題について確認する。従業員数の多い企業ほど、アナログな文化・価値観の定着や組織のITリテラシー不足、長年の取引慣行といった課題を挙げる傾向にあり、従業員数の少ない企業では、明確な目的・目標が定まっていないことや資金不足といった課題を挙げる傾向にある（図-8）。デジタル化の推進に当たってはまず、組織における目的・目標を明確化させることが重要であると示唆される。

続いて、中小企業のデジタル化による成果を上げるための組織改革の必要性についてさまざまな角度からみていく。デジタル化に対する社内の意識別に、デジタル化推進による業績への影響を確認すると、デジタル化に取り組むことに対して積極的な文化が醸成されている企業は、プラスの影響を及ぼした割合が75.9%を占めており、デジタル化の推進に当たっては、社内における意識を改善していくことが重要と示唆される。

図－8 デジタル化推進に向けた課題（従業員規模別）



資料：㈱野村総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」
(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

デジタル化において実施した業務プロセスの見直しの範囲別にみると、業務プロセスの全体を刷新、もしくは一部を調整した企業は、実施していない企業と比較して、業績にプラスの影響を及ぼした割合が高い。デジタル化を単に推進するだけでなく、デジタル化の取り組みに合わせて、業務プロセスや社内ルールなどを調整し、社内環境を整えていくことが重要であると示唆される。

また、デジタル化の推進に対する経営者の関与度と労働生産性との関係を見ると、経営者が積極的に関与している企業における労働生産性の平均値が最も高く、次いで、ある程度関与している企業が高い傾向にある。経営者は関与せず、システム部門や現場の責任者などに一任している企業の労働生産性の平均値は、経営者が積極的に関与している企業の86.7%の水準となっている。

さらに、デジタル化に向けた社内の推進体制と労働生

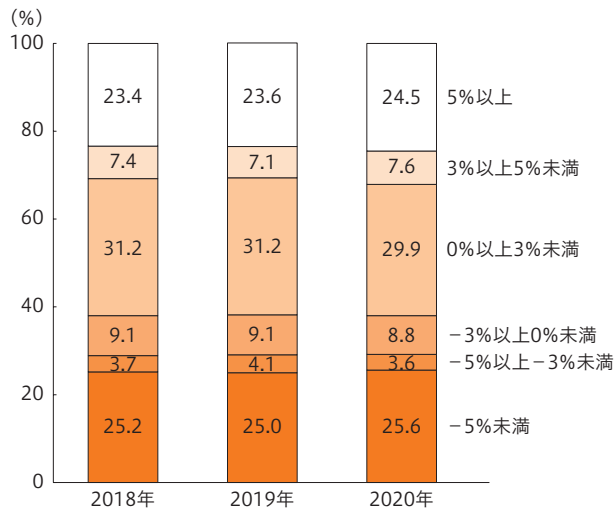
産性との関係を見ると、全社的にデジタル化を推進している企業における労働生産性の平均値が最も高い傾向にある。デジタル化の推進に向けては、個別の部署単位で取り組むのではなく、組織全体で一丸となり推進していくことが重要であると示唆される。

事業承継を通じた企業の成長・発展

休廃業・解散件数は、2019年までは4万件台の半ばで推移していたが、2020年は感染症の影響などにより、4万9,698件となった。近年、経営者の平均年齢は上昇傾向にあり、休廃業・解散件数増加の背景には経営者の高齢化が一因にあると考えられる。

休廃業・解散企業の売上高当期純利益率をみると、利益率が5%以上の企業が4分の1程度となっており、業績不振企業だけでなく、高利益率企業の廃業が一定数発

図－9 休廃業・解散企業の売上高当期純利益率



資料：(株)東京商工リサーチ「2020年「休廃業・解散企業」動向調査」再編加工

生していることがわかる（図－9）。休廃業・解散企業のなかには、経営者自身が事業を継続する意向がない企業も含まれることに留意する必要があるが、一定程度の業績を上げながら休廃業・解散に至る企業の貴重な経営資源を散逸させないためには、意欲ある次世代の経営者や第三者などに事業を引き継ぐ取り組みが重要である。

続いて、年代別にみた中小企業の経営者年齢の分布について確認する。2000年以降、経営者年齢のピークが高齢化してきていたが、2020年をみると、経営者年齢の多い層が60歳から74歳の間に分散しており、これまでピークを形成していた団塊世代の経営者が事業承継や廃業などにより経営者を引退していることが示唆される（図－10）。一方で、70歳以上の経営者の割合は2020年も高まっていることから、経営者年齢の上昇に伴い事業承継を実施した企業と実施していない企業に二極化している様子がみとれる。

また、経営者の事業承継・廃業の予定年齢について確認すると、4割以上の経営者が65歳から75歳未満の間に

事業承継・廃業を予定している。このことから、事業承継や廃業に関する準備が直近の経営課題となっている経営者も多いと推察され、必要性を認識しながらも未着手の経営者は外部の支援機関の活用も含めて、早期に準備を進める必要がある。

続いて事業承継後の後継者の取り組みをみると、「新たな販路の開拓」や「経営理念の再構築」「経営を補佐する人材の育成」など後継者がさまざまな取り組みにチャレンジしている様子が見えてくる。先代経営者や後継者は、事業承継が単なる経営者交代の機会ではなく、企業のさらなる成長・発展の機会であることを認識した上で、事業承継に向けた準備や承継後の経営に臨むことが重要であるといえよう。

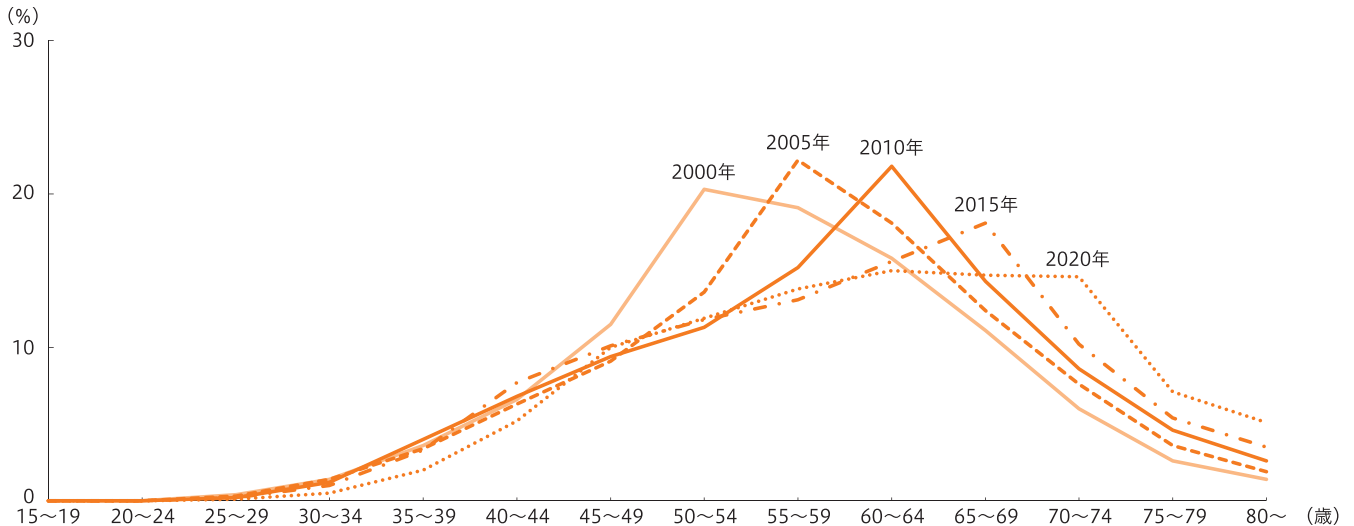
■ M&Aを通じた経営資源の有効活用 ■

M&Aにはなじみのない中小企業も多かったが、近年、中小企業にとっても身近な存在になりつつある。全都道府県に設置されている事業引継ぎ支援センターでは、相談社数・成約件数ともに近年増加傾向にあり、大企業だけでなく、中小企業においてもM&A件数が増加している。

また、中小企業のM&Aに対するイメージの変化について確認すると、買収すること、売却（譲渡）することのいずれも「プラスのイメージになった」が「マイナスのイメージになった」を大きく上回っており、M&Aに対するイメージが向上してきていることがわかる。

続いて、M&Aを検討したきっかけや目的について確認する。買い手としては、「売上・市場シェアの拡大」が最も高く、次いで「新事業展開・異業種への参入」となっており、他社の経営資源を活用して企業規模拡大や事業多角化を目指している様子が見えてくる。売り手としては、「従業員の雇用の維持」や「後継者不在」といった事業承継に関連した目的の割合が高い一方、「事業の成長・発展」も48.3%と高く、約半数の企業が成長のために売

図-10 年代別に見た中小企業の経営者年齢の分布



資料：(株)東京商工リサーチ「企業情報ファイル」再編加工
(注)「2020年」については、2020年9月時点のデータを集計している。

り手としてのM&Aを検討している。

なお、M&A実施後の雇用継続の状況について、実際にM&Aを実施した企業（買い手企業）に対し確認したところ、8割以上の企業でM&A実施後も全従業員の雇用を継続している。人材や技術・ノウハウの獲得を目的にM&Aを実施する企業も多いことを考慮すると、M&A実施後も売り手企業の従業員の雇用が継続されるケースは多いと考えられる。

行前の水準に回復していない。

続いて、感染症流行前後における消費者の外出先の変化を確認する。「映画鑑賞・コンサート・スポーツジム等の趣味・娯楽」や「外食」を中心に、いずれの項目においても、自宅周辺への外出が増加しており、自宅から離れた都心・中心市街地への外出は減少していることがわかる。一方、ネットショッピングを利用する者の割合やデジタルコンテンツの消費額が増加するなど、新たな需要も生まれている。

消費者の意識変化と小規模事業者の底力

■ 感染症流行による消費者の

意識・行動の変化 ■

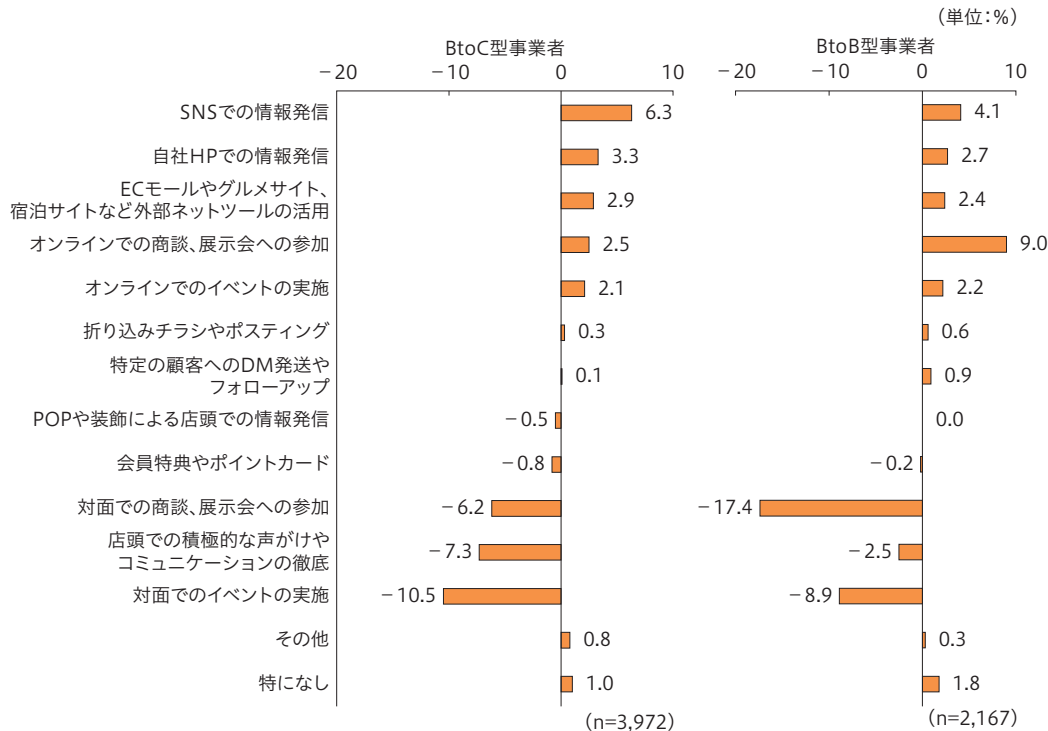
感染症流行後の消費の動向と消費者の意識・行動の変化について確認する。感染症流行後において、リーマン・ショック時や東日本大震災後のように消費者態度指数は大きく落ち込み、持ち直しの動きはあるものの感染症流

■ 感染症流行を踏まえた事業の見直しと対応 ■

初めに、小規模事業者の感染症流行による経営環境変化への対応状況を確認する。顧客の意識・行動変化が、自社の事業にプラスの影響をもたらしている割合についてみると、こうした変化を転機ととらえ、「柔軟な対応ができています」と回答した者は、プラスの影響をもたらしていると回答する者の割合が高い。

続いて、感染症流行前後における顧客との関係づくり

図-11 顧客属性別、感染症流行前後における顧客との関係づくりにおいて力を入れている取り組みの変化



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「小規模事業者の環境変化への対応に関する調査」

(注) 感染症流行前と感染症流行後に、力を入れている取り組みをそれぞれ三つまで回答し、感染症流行前後での回答割合の差を示している。

において力を入れている取り組みの変化を確認する。図-11をみると、BtoC型、BtoB型いずれも「SNSでの情報発信」や「自社HPでの情報発信」など、顧客との関係づくりでは感染症流行下でオンラインツールを活用した取り組みに力を入れる者が増加していることがわかる。オンラインツールの活用意向を持つ小規模事業者は一定程度存在することが示唆される。

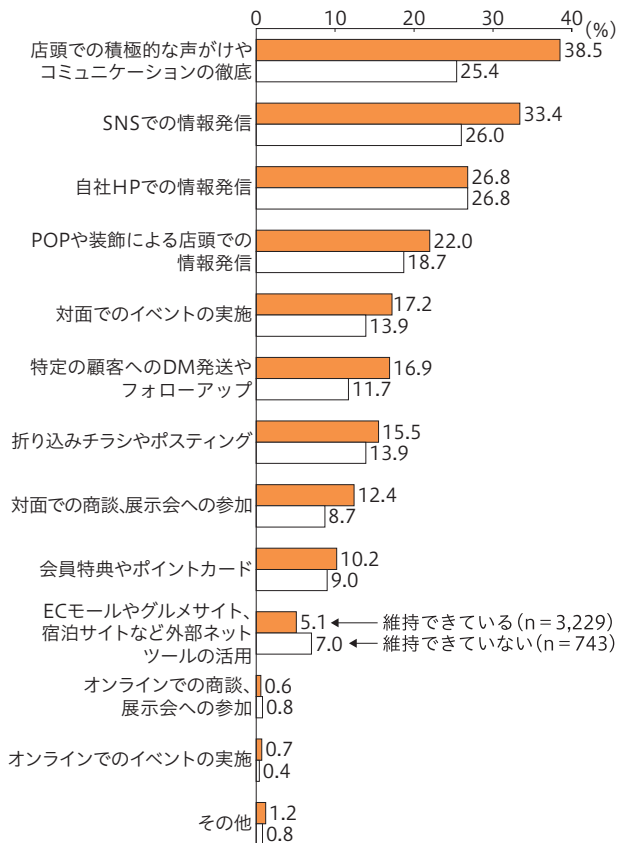
また、小規模企業白書では、感染症が流行するなかでも事業を見直し、需要獲得へ販路開拓や新事業創出への取り組みを行う事例を数多く掲載している。ぜひ、白書の事例をご覧ください、感染症流行下における、販路開拓や新事業創出へのヒントとしていただきたい^(注6)。

顧客・地域とのつながり

日頃からの顧客・地域とのつながりと感染症流行後の顧客からの支持獲得に資する効果について考察する。感染症流行後の常連客・上顧客^(注7)との関係性の状況別に、売上高回復事業者の割合を確認すると、「十分維持できている」と回答する者ほど、売上高回復事業者の割合が高い。顧客とのつながりが強いことが、感染症流行後において売上高を回復している事業者の一つの特徴といえよう。

また、常連客・上顧客との関係性を維持できている者は、感染症流行前に、どのような取り組みを行ってきたのかについて確認する。関係性を維持できていると回答する者は、「店頭での積極的な声かけやコミュニケーション

図-12 感染症流行後の常連客・上顧客との関係性の状況別、BtoC型事業者の感染症流行前の顧客との関係づくりとして主に取り組んでいたこと



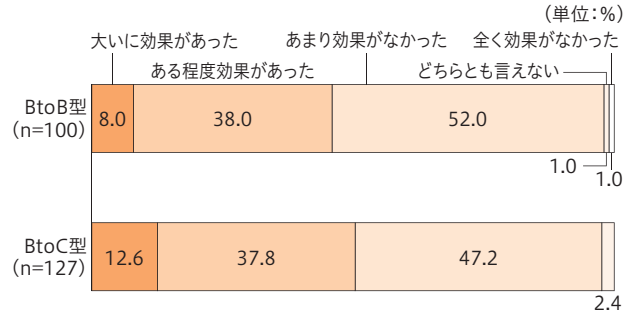
資料：図-11に同じ

- (注) 1 感染症流行前における顧客との関係づくりにおいて力を入れている取り組みについて、三つまで回答している。
 2 感染症流行後の常連客・上顧客との関係性について、「十分維持できている」又は「ある程度維持できている」と回答した者を「維持できている」と集計し、そのほかを回答した者を「維持できていない」と集計している。
 3 「特になし」と回答した者については、集計から除いている。
 4 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

の徹底」や「SNSでの情報発信」「対面でのイベントの実施」など、日頃より双方向でのコミュニケーションを重視する者の割合が高いことがわかる（図-12）。

続いて、地域活性化への取り組みなど地域とのつなが

図-13 顧客属性別、小規模事業者のSDGsへの取り組みの目的に対する効果



資料：図-11に同じ

(注) SDGsへの認知度・取り組み状況で、「SDGsについて既に取り組みを行っている」と回答した者について集計している。

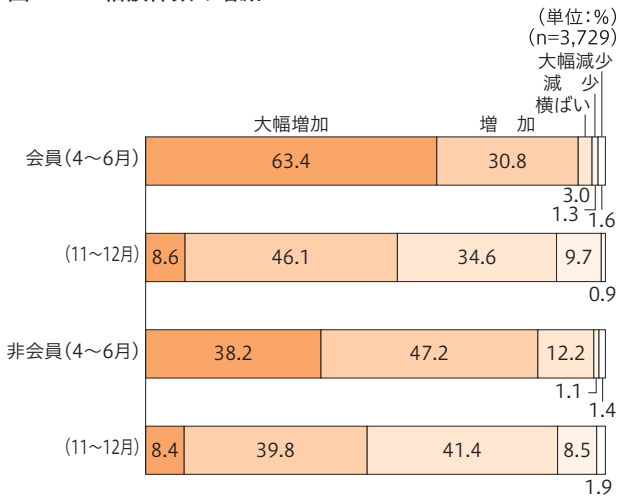
りの状況別に、これらの取り組みが感染症流行後の売上げの維持に貢献しているかについて確認すると、「当てはまる」と回答した者は、地域とのつながりが感染症流行後の売上げの維持に貢献している様子がみとれる。

SDGsへの取り組み

ここでは、小規模事業者におけるSDGsの認知度・取り組みおよび効果等について考察する。小規模事業者のSDGsへの認知度・取り組み状況を確認すると、「SDGsについて既に取り組みを行っている」または「SDGsについて取り組みを検討している」と回答する者は、約1割にとどまる。一方、「SDGsの内容について知っているが、特に取り組みは検討していない」または「SDGsという言葉聞いたことがあるが、内容は知らない」まで含めて約7割と、小規模事業者においてもSDGsへの認知度が高まっている。

次に、顧客属性別に、小規模事業者のSDGsへの取り組みの目的に対する効果について確認する。図-13をみると、約5割が「大いに効果があった」または「ある程度効果があった」と回答している。SDGsへの取り組みにより、感染症流行後においても顧客や消費者の支持を得られていることが示唆される。SDGsへの取り組みに着手

図-14 相談件数の増減



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「商工会・商工会議所の小規模事業者支援」
(注) 前年の同時期と比較した相談件数の増減について確認している。

している小規模事業者はわずかであるが、小規模事業者の持続的な発展にとっても重要な取り組みといえよう。

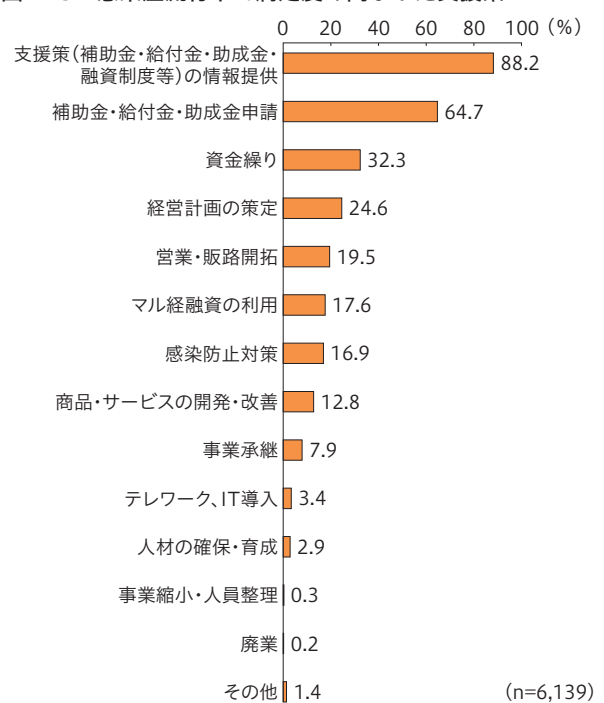
■ 商工会・商工会議所の相談実態と

小規模事業者からの評価

まず、商工会・商工会議所への相談件数を確認する。感染症流行後の4~6月から11~12月の会員・非会員からの相談件数の変化をみると、4~6月には会員・非会員ともに相談件数が大幅に増加した(図-14)。11~12月は、4~6月に比べると「大幅増加」と回答した割合は減少しているものの、約半数が増加したと回答している。

続いて、商工会・商工会議所の利用頻度の変化を感染症流行前の利用頻度別に確認すると、「頻繁に利用していた」と回答していた者の利用頻度がさらに増加している。また、商工会・商工会議所を「全く利用していなかった」と回答していた者の利用頻度も大幅に増加しており、これまで全く利用していなかった小規模事業者は、感染症流行が商工会・商工会議所を利用するきっかけになった

図-15 感染症流行下で満足度の高かった支援策



資料：図-11に同じ

(注) 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。「特になし」の項目は表示していない。

ものと推察される。

さらに、商工会・商工会議所への期待度の変化を感染症流行前の利用頻度別に確認すると、利用頻度にかかわらず商工会・商工会議所への期待は高まっている。特に「頻繁に利用していた」「全く利用していなかった」と回答していた者からの期待が高くなっている。

また、感染症流行下で商工会・商工会議所が実施した支援のうち、小規模事業者の満足度が高かった支援策は、「支援策(補助金・給付金・助成金・融資制度等)の情報提供」の割合が高く、次いで「補助金・給付金・助成金申請」が挙げられており、商工会・商工会議所が事業継続に向けた資金確保などの支援で重要な役割を果たしたことが示唆される(図-15)。

■ 感染症流行下における小規模事業者の課題と 商工会・商工会議所の支援 ■

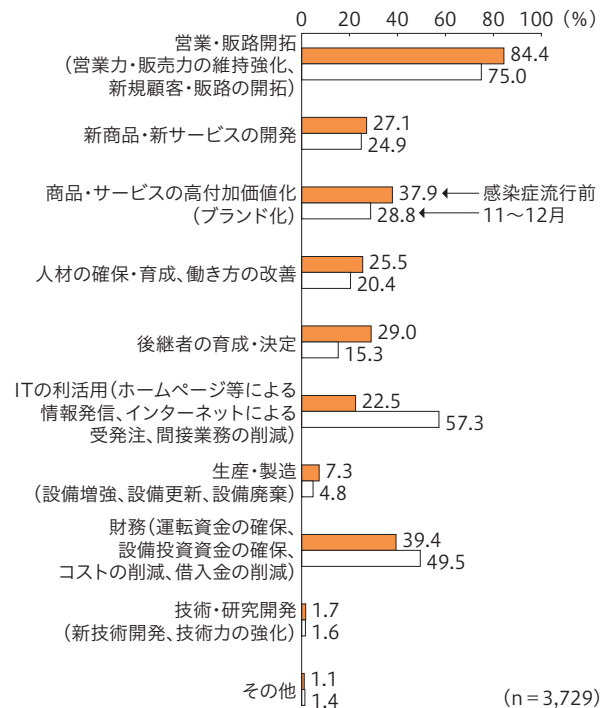
商工会・商工会議所の経営指導員が重要と考える小規模事業者の経営課題について、感染症流行前後の変化を確認する。図-16をみると、「営業・販路開拓（営業力・販売力の維持強化、新規顧客・販路の開拓）」は感染症流行前後にかかわらず重要度が高いことがわかる。感染症流行前後の変化としては、「ITの利活用（ホームページ等による情報発信、インターネットによる受発注、間接業務の削減）」と回答する者が特に増加したことがみとれる。これは、小規模事業者が重要と考える自社の経営課題について、感染症流行前後の変化を確認した場合においても、同様の傾向が確認された。

続いて、経営指導員が感染症流行をきっかけに実施した「営業・販路開拓」に関する具体的な支援策を確認すると、「テイクアウト・デリバリーの実施支援」が最も多く、次いで「プレミアム付き商品券や利用券、クーポン券の発行」「宣伝広告・PR活動の実施支援」が挙げられている。また、「ECの導入・活用支援」も一定程度実施しており、商工会・商工会議所は地元事業者が感染症流行によって変化した消費行動に対応できるよう新サービス・商品提供への支援や地域活性化に向けた消費喚起といった支援に注力したことが推察できる。商工会・商工会議所は感染症流行の影響を受ける小規模事業者を支える効果的な取り組みを実施し、支援機関として事業継続に向けた役割を果たしたといえよう。

* * *

以上、『2021年版中小企業白書・小規模企業白書』の内容について紹介してきた。白書では、本稿では紹介しきれなかった分析も多数行っているほか、企業の事例も豊富に取り上げている。詳細にご関心のある方はぜひ白書本文もご覧いただければ幸いである^(注8)。

図-16 経営指導員の考える小規模事業者の経営課題



資料：図-14に同じ

(注) 1 小規模事業者の経営課題について、三つまで確認している。
2 複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

(注1) ここでは、資本金10億円以上の企業を「大企業」、資本金1億円以上10億円未満の企業を「中堅企業」、資本金1億円未満の企業を「中小企業」としている。

(注2) 『2020年版中小企業白書』第1部第4章第2節参照。

(注3) ここでいう中規模企業とは、中小企業基本法上の中小企業のうち、同法上の小規模企業に当てはまらない企業である。小規模企業とは、おおむね常時使用する従業員の数が20人以下（商業又はサービス業は5人以下）の事業者のことである。

(注4) 損益分岐点比率とは、売上高が現在の何パーセント以下の水準になると赤字になるかを表す指標であり、売上高減少に対する耐性を示す。

(注5) 売上高回復企業とは、感染症流行後に売上高が落ち込んだ企業のうち、その後の回復幅が大きい企業のことを指す。

(注6) 中小企業庁では、企業の思い切った事業再構築を支援すべく、「事業再構築補助金」を措置したが、本白書で取り上げる事業の見直しを実施した企業の事例は、必ずしも当該補助金の要件を満たすものではない。

(注7) ここでいう上顧客とは、自社への利用や取引が多く売上げに貢献している顧客のことをいう。

(注8) 中小企業庁のホームページでは中小企業白書・小規模企業白書の全文を閲覧できるほか、解説動画なども掲載している。詳しくは以下のURLを参照されたい。

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



未来を
拓く

起業家
たち

アプリで食卓に笑顔を



にしむら たけひこ

神奈川県出身。早稲田大学大学院理工学部研究科を修了後、大手IT企業に入社。主に新規事業企画を担当し、IoTを用いた生産効率化支援などに従事。在職中に30を超える特許を取得。2018年に(株)Fam-Timeを設立、代表取締役に就任。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2018年
- ▶ 資本金 650万円
- ▶ 従業員数 2人
- ▶ 事業内容 料理アプリの開発・運営
食関連のデジタル化支援
- ▶ 所在地 神奈川県川崎市高津区末長3-2-7
- ▶ URL <https://fam-time.com>

(株)Fam-Time 代表取締役 西村 威彦

新型コロナウイルスの感染拡大により、外食を減らしている家庭も多いだろう。家で料理する機会が増えたことで、関連する商品やサービスが注目されている。(株)Fam-Timeが提供する料理アプリの「FamCook」もその一つだ。音声認識などの機能を使って、まるで料理教室のようにレシピのレクチャーを受けることができる。調理だけではなく、献立の作成や買い物をサポートしてくれる点も人気だそうだ。類似するアプリが多いなか利用者数を伸ばすFamCookについて、同社代表取締役の西村威彦さんに話をうかがった。

家庭料理のスキルアップ と役割分担を支援

——料理に関するアプリを運営しているそうですね。

家庭料理をサポートするアプリ「FamCook」を運営しています。アプリのメインとなる料理レシピは、料理教室で扱うような定番のものからオリジナルレシピまで約200種類を幅広く掲載しています。

毎日の献立を計画する機能や献立に必要な食材を一覧で示す買い物リスト機能もあります。献立と人数を選んで登録すると使用する食材がカテゴリごと買い物リストに登録

されます。スーパーなどに行く際、リストを見ながら効率的に買い物ができ、買い忘れも防げます。

そのほかにも、調理に要した時間を確認できる機能や料理に関する豆知識を学べるクイズなど、家庭料理に関するコンテンツを楽しめます。ダウンロード数は現在、累計で約7,000と増加傾向です。20歳代から50歳代の利用者が多く、男性の割合が比較的高いのが、ほかのアプリと異なる点です。

——なぜ男性の割合が高いのですか。

その理由は、大きく分けて二つあります。一つは、料理初心者の男性

の利用者が多いからです。未経験でも無理なく調理できるように、手順ごとにポイントを確認できる機能を用意しています。例えば、レシピの途中に出てくる玉ねぎのみじん切りについて、「詳しく」というタブを選択すると、みじん切りの方法を図解付きで確認できます。同様に「ポイント」を選択すると、玉ねぎが目にしめないコツを学べます。

そのほか、レシピに必要な調理器具や調味料の紹介、食材選びの留意点といった初心者がつまづきやすいポイントに関するコンテンツをアプリ内に充実させています。特に、料理に苦手意識をもっていた男性からの支持につながっています。

もう一つの理由は、夫婦で利用する方が多いからです。FamCookは、Family Cookingの略で、家族で一緒に料理するために開発したアプリです。料理と聞くと調理することだけを思い浮かべがちですが、実際には献立を考えるとところから始まり、必要な食材を買いそろえて、冷蔵庫に貯蔵し、下準備の後に調理を行い、最後には皿洗いなどの片付けが待っています。

FamCookでは、事前に設定した人と、お互いの献立や買い物リストを共有できます。例えば、献立は妻が考えて、食材は夫が買いに行き、調理は妻と夫で分担して行う場合、

情報を共有しておけば無駄なく作業を進められます。家事を分担している夫婦に愛用いただくことが多く、その結果、料理関連のアプリのなかでは男性の利用率が高くなるのです。

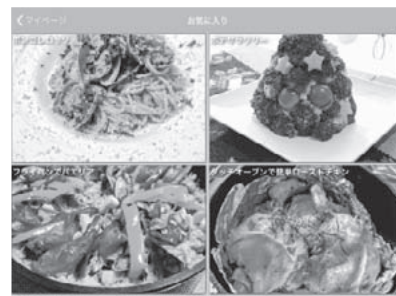
—— 詳細な解説を受けられる半面、画面を操作しながら調理するのは大変そうです。

確かに調理中に汚れた手での画面操作は避けたいですね。FamCookならハンズフリーで大丈夫です。

音声ナビをスタートすると、レシピの内容を読み上げてくれます。「次」と話しかけると次の手順に進み、「戻る」と言えば一つ前の手順に戻ります。手順を思い出せないときは「もう一度」、詳細に知りたいときは「詳しく」、調理のコツを知りたいときは「ポイント」と声をかければ、それぞれ操作できます。

また、音声入力モードで食材や料理名を伝えと、その食材を使ったレシピを自動で検索して表示します。単語ごとに認識できるので、例えば、「トマト、人参、スープ」と伝えと、食材からミネストローネのレシピを案内します。

声をかけない限りページは変わりませんし、声をかければ約1秒で反応するので、自分のペースで調理を進められます。直観的に操作できると利用者から好評です。



アプリにはさまざまな料理が並ぶ

家庭料理を変える

—— 音声認識機能は高度な技術が必要だと思いますが、創業まではどのような仕事をしていたのですか。

大学院を修了した後、大手IT企業に就職して、主に新規ビジネス推進部門でIoTやAIを活用した新規サービスの企画を担当しました。仕事柄、新しいシステムの設計を伴うことが多く、在職中にIoTに関連する特許などを30件以上取得しました。

前職で印象に残っている仕事は、制御機器メーカーからの依頼で、工場のIoTデータを可視化するシステムを開発したことです。製造ラインのボトルネックを瞬時に発見できるこのシステムは、その後、商品化しました。ただ、商品化に要した時間は3年と、大企業でアイデアを事業化するには相当の労力と長い年月が必要なのだと実感しました。

起業を意識したのは、このシステムをシリコンバレーに持ち込んだと

きのことです。アポイントを取らずに複数の企業に売り込むなか、あるベンチャー企業の社長がシステムを気に入り、すぐに共同で実証実験を行ってくれたのです。小さな組織ならではの意思決定のスピードに触れ、起業への思いが湧き上がりました。

——家庭料理に関するサービスに着目したのはなぜですか。

わたしが渡米したのは、米国や日本でキッチンのIoT化が広がった時期で、関連するベンチャー企業も数多く誕生していました。業界では、次々と先端技術が取り入れられていましたが、他方で効率化が進まず、むしろ属人化している分野があったのです。それが家庭料理でした。

料理は食材の購入から片付けまで複数の作業が必要ですが、わが家でも妻に負担が集中するという問題が生じていました。料理が女性一人に属人化されていて、夫婦間で分担できていなかったのです。わたしが携わっていた製造業の現場のように作業を標準化し、効率よく分担して連携できる仕組みをつくれば、女性への負担が減り、ビジネスとしても成立すると思いました。

ただ、日本の男性は海外に比べて家事の参加率が低いそうです。男性が参加しなければ、そもそも家庭内の分担は進みません。そこで思いつ

いたのが、今まで料理をしたことがない初心者でも簡単に調理できるレシピのガイドです。苦手意識を克服できるサービスがあれば、男性の参加率も高められると踏んだのです。

——米国での経験や家庭での気づきからアイデアが生まれたのですね。その後、すぐに起業したのですか。

起業する前に元勤務先の社内ベンチャー制度に応募しました。アイデアをもとに企画案を提出したのですが、結果は不採用でした。事業者向けのサービスを提供する企業でしたので、当時は新規事業とはいえ消費者向けの分野に進出するメリットは少ないと判断されたようです。この出来事をきっかけに、同僚だったエンジニアと共に当社を設立し、4カ月の開発期間を経て2018年7月にFamCookをリリースしました。

アイデアを具現化する手段としてアプリを選択しました。競合が多い市場なので差別化を図るためにレシピの案内の仕方には特にこだわりました。知りたい情報を過不足なく聞けて、なおかつスムーズにやり取りできる料理教室のようなアプリです。それを実現させるために音声ガイド、音声入力機能を開発しました。

また、アプリのリリース後、兼ねてから親交のあったパパ料理研究家の滝村雅晴氏を取締役に迎えました。

滝村氏は男性向けの料理教室を開催している方で、「フライパンでつくる肉じゃが」などの定番レシピを数多く提供してもらいました。また、料理教室の生徒にアプリを使ってもらい、改良を施しました。詳細機能や調味料の紹介などの機能は、このときの意見から追加したものです。

さらに、コンテンツのデータベース化を進めました。一つひとつの手順や食材を個別にデータベースに登録するものです。新たにレシピをつくる際、既存の手順を部品のように組み合わせて作成できるようになりました。例えば、玉ねぎのみじん切りなどのよく使う調理工程は、ほかのレシピにも応用しています。料理名や食材、調理器具などから登録されているコンテンツを検索できるようになり、検索効率も向上しました。

アプリで得たノウハウを新たなビジネスに

——リリース後の利用者の反応はどうでしたか。

ハンズフリーで操作できる点が好評を得て、利用者は順調に増えました。ただし、FamCookは無料提供アプリのため、利用者増が収益に直結しません。主にFamCookのアプリ開発で培った技術を通じて、企業や大学などと連携することで収入を得ています。

その一つが、昭和女子大学現代ビジネス研究所の「食プロジェクト」への参画です。災害時の非常食レシピの立案や発信方法について、当社がアドバイスをを行っています。FamCookにも「災害を生き抜く非常食レシピ」として献立をいくつか登録しています。

また、キッチン周りの商品を扱う企業とも連携しており、その企業の商品を使ったレシピをFamCookに掲載したり、ホームページへの掲載を手伝ったりしています。

——なぜFamCookを有料にしたのか？

創業時は、初めだけ無料で提供し、利用者が増えたら有料化するつもりでした。しかし、経営理念である「充実した家族時間」を増やすためには、無料のまま多くの家庭で利用してもらう方が良いと考えました。

大学や企業からの収入が増えたことに加え、「食DX支援」という新事業を開始したことも後押ししました。FamCookで培ったノウハウを生かして、食品を扱う企業のデジタル化をサポートするものです。

一例が、有名店の料理を冷凍食品化して販売する企業の案件です。一流シェフのレシピは属人的なものが多く、同じ調理でも細かい工夫を加えて唯一無二の味に仕上がっています。

そうしたレシピをデジタルデータに加工する作業を担当しています。

デジタル化によって匠の味を再現するだけでなく、量産化に適した調理工程に分割したり、衛生管理の国際的な手法である HACCP^{ハサップ}を導入して安全性を高めたりと、商品開発の高度化に貢献しています。その際、食材ごとの特徴や前後の調理工程のつながりなどを考慮しなければ、最適な提案はできません。このあたりに、FamCookのレシピ作成などで培ったノウハウが生きてくるわけです。

——FamCookで得た経験が次のビジネスにつながっていますね。

アプリを運営していなければ、この事業を始めていなかったと思います。最近では、アプリを評価してくれる企業から連絡をいただくケースが多くなりました。現在、食DX支援を行っている企業は4社に上ります。アプリが広



FamCookで料理する西村さん家族

告塔の役割を担ってくれているのです。

もちろん、FamCookもさらに進化しています。2020年にFamCook Questというゲーム形式で子どもに料理を教えるコンテンツを始めました。扱うレシピは包丁や火をいっさい使わず、5段階のレベルに合わせて料理を学べます。家にいることが多くなった子どもに料理を覚えさせたいとの声を受けて、開発しました。

コロナ禍で外食を控える人が増え、利用者は増加傾向です。今後も、FamCookと食DX支援の二本柱で、家庭料理をサポートしていきます。

聞き手から

西村さんは創業当初の計画を変更してアプリの無料提供を決めた。技術やノウハウが詰まったアプリを無料で公開するのはもったいない気もするが、「多くの食卓に笑顔を届けるというコンセプトを崩したくなかった」と西村さんは話してくれた。

ただしFamCookは、同社のビジネスの核となっている。同社の理念や技術を示す広告塔、食に関する情報を広めたい企業や学校と家庭の食卓をつなぐプラットフォーム、食DX支援事業の足がかりなど、成長のきっかけをいくつも生み出した。企業として利益を追求しながらもFamCookの無料提供にこだわる。同社はこれからも全国の食卓に笑顔を届けていこう。（長沼 大海）



第75回

依然としてコロナ禍の影響を受ける小企業の売上状況 ～「全国小企業月次動向調査」結果～

当研究所が実施している「全国小企業月次動向調査」では、小企業の景況を迅速にとらえることを目的として、毎月初めに前月の売上動向などについて調べている。調査結果をみると、コロナ禍の影響が本格化した2020年3月以降、小企業の売上DIは大きく低下した。その後、持ち直しの動きがみられるが、依然として厳しさが続いている。

長引くコロナ禍の影響

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

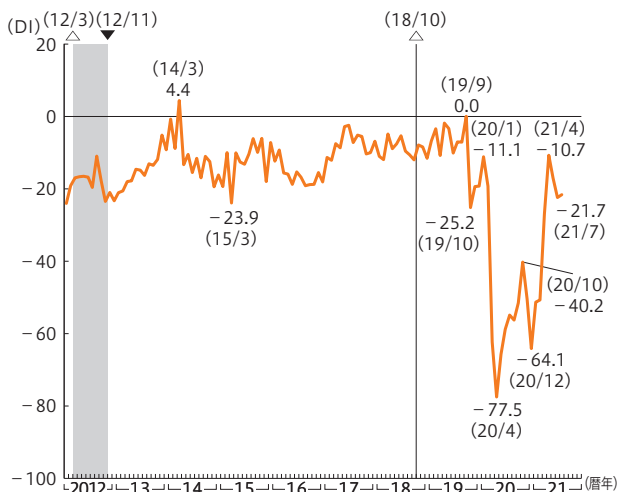
図－1は、2012年以降の売上DIの推移を示したグラフである。これをみると、2012年11月に景気の谷を抜けてから2019年にかけては、一進一退を続けてきたことがわかる。この間、2度の消費税率引き上げや、豪雨や地震といった自然災害、米国と中国との間での貿易摩擦など国内外で小企業に影響を及ぼす出来事がいくつか起こっ

ていたが、その影響は短期的なものだったと考えられる。

しかし、2020年に新型コロナウイルスの感染拡大によって状況は一変し、小企業は大きな打撃を受けることになった。売上DIは、国内の危機感が高まった3月に大きく減少し、初めて緊急事態宣言が発出された4月には、－77.5と1993年2月の調査以来最低を記録した。その後は、持ち直しの動きをみせ10月には－40.2まで上昇したが、感染の再拡大によって再び低下に転じ、12月には－64.1と低い水準になった。

2021年に入っても1月には－51.3、2月には－50.7と厳しい状況は続いたが、3月と4月に一気に上昇し、4月には－10.7とコロナ禍では一番高い水準となった。ただし、2021年3月以降の売上DIは新型コロナウイルスによる影響が本格化してきた2020年3月以降の前年月との比較であることに留意したい。調査対象企業からは「昨年在業以来最悪の売り上げであったため、昨年に比べれば増加しているが、例年と比較するとかなり少ない」と

図－１ 売上 DI の推移（全業種計）



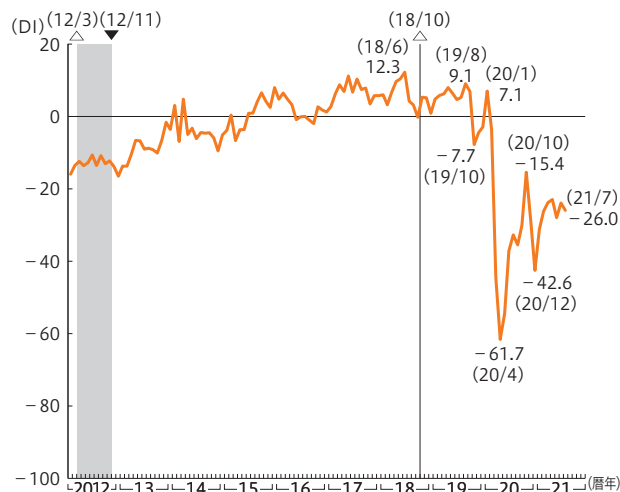
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」(以下同じ)
 (注) 1 売上DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合(季節調整値)。
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。
 ただし、直近の谷は設定されていないため、2018年10月以降にシャドーはかけていない(図－2も同じ)。

いった声が目立つ。昨年との比較であれば増えているものの、コロナ禍以前には及ばない企業が多いのだろう。

次に、採算DIをみていきたい。採算DIは採算が「黒字」の企業割合から「赤字」の企業割合を差し引いて算出している。図－2は、2012年以降の採算DIの推移を示したグラフである。2020年までをみると、前掲図－1の売上DIと同じような動きをしていることがわかる。しかし、足元をみると、大幅な上昇をみせた売上DIに比べ、採算DIの上昇の勢いは弱く、双方の動きは異なっている。採算DIは足元でもコロナ禍以前には遠く及ばず、依然として赤字企業が多いことがわかる。

足元では米国や中国の需要回復を背景に、木材や金属などの素材、砂糖や小麦といった食材など幅広い材料の価格上昇や、石油価格の高騰がみられる。仕入価格の上昇が収支を圧迫しているなかで、売り上げはコロナ禍以前には届いていないことから、厳しい採算状況が続いている企業が多いのではないだろうか。2020年に比べて売

図－2 採算 DI の推移（全業種計）



(注) 採算DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合(季節調整値)。

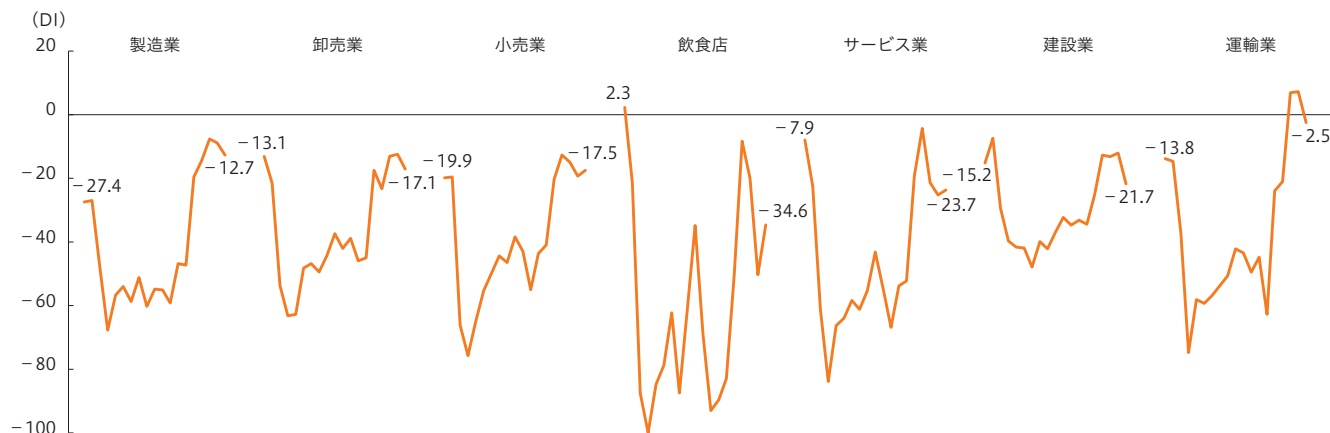
上DIの改善がみられるからといって、決して楽観視はできないようだ。

業種で明暗が分かれる

続いて、業種ごとの動きをみていきたい。図－3は2020年1月以降の売上DIの業種別の推移を示したグラフである。いずれの業種も、2020年前半に大幅に低下した後、一進一退を繰り返しつつ持ち直してきている。ただし、持ち直しの度合いや足元の水準には業種ごとにばらつきがみられる。

2021年7月において、新型コロナウイルスの感染拡大前である2020年1月の水準を下回っているのは、卸売業と飲食店、サービス業、建設業である。なかでも、ひととき厳しい状況が続いているのが飲食店だ。DIは2021年4月に－8.3まで上昇したものの、6月には－50.3まで低下した。7月には持ち直しの動きをみせたものの、－34.6とすべての業種のなかで最も低い値となっている。緊急事態宣言やまん延防止重点措置に伴う営業時間短縮

図－3 業種別売上DIの推移(2020年1月～2021年7月)



や休業、不要不急の外出自粛の影響が続いているようだ。

次に低い値となったのがサービス業である。2021年3月に大幅に改善し、さらに4月には－4.3まで上昇したものの、5月に低下して7月には－23.7となった。飲食店同様に新型コロナウイルスの感染者数の増加に伴うイベントや外出の自粛によって影響を受けたようだ。

また、建設業も2020年1月よりも2021年7月では水準が低くなっている。ただし、要因としては、木材の価格上昇や入手難といった声が多く寄せられていることから、供給面での影響が大きいようだ。

他方、その他の業種では2021年7月のDIが2020年1月の水準を上回っている。なかでも製造業と運輸業の改善が目立つ。

製造業のDIは2021年3月から5月までの3カ月間で大幅に上昇した。7月は－12.7と、比較的高い水準を保っている。財務省の「貿易統計」で2021年上半期の主要商品別の輸出額を確認すると、一般機械、電気機器、輸送用機器のいずれも前年同期に比べて増加していることがわかる。外需の回復が改善を下支えしているのだろう。

運輸業は3月から上昇を続け、5月には唯一プラス水準に達した。好調な要因として、製造業の持ち直しに伴

い荷動きがよくなったことが挙げられる。

飲食店やサービス業は厳しさから脱却できていない一方で、製造業や運輸業では持ち直しの動きがみられる。業種によって明暗が分かれているようだ。

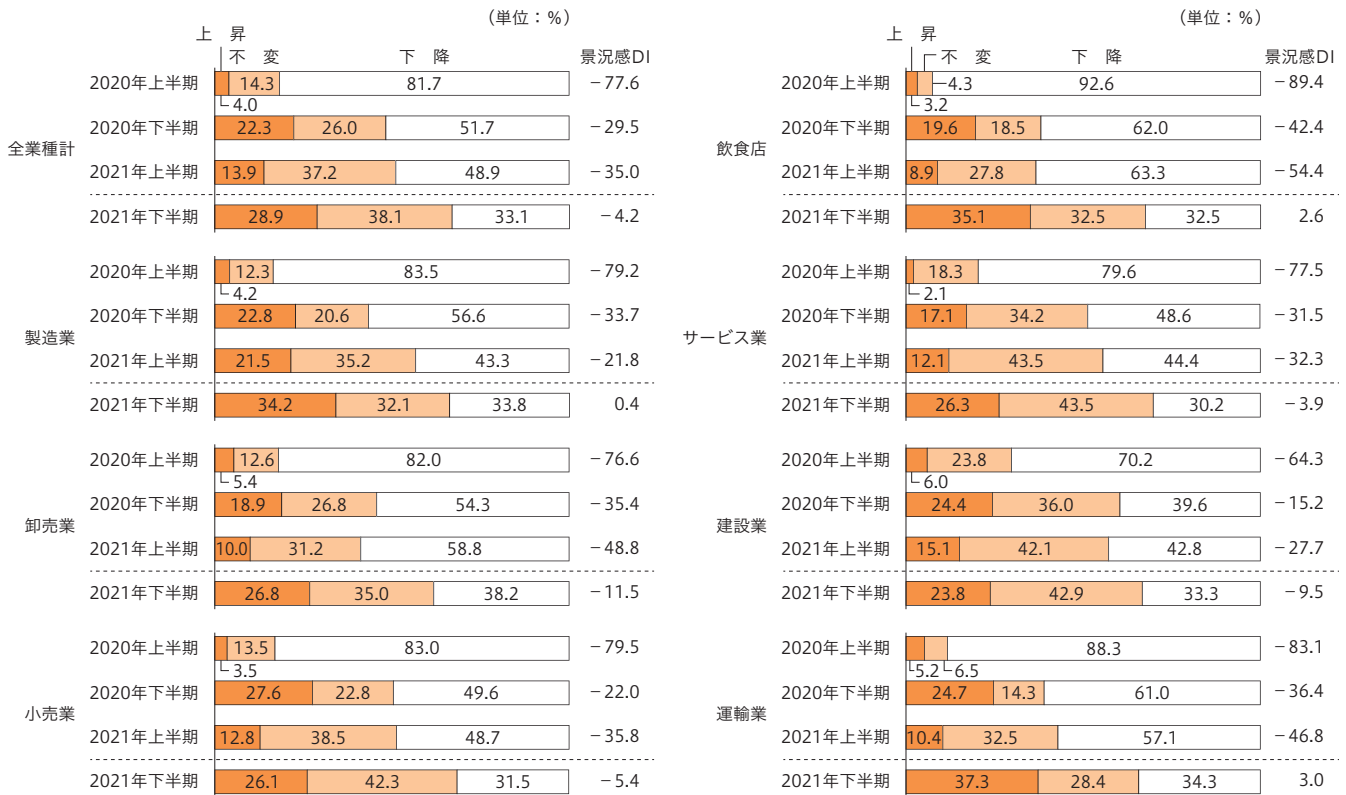
2021年下期は改善が見込まれる

本調査では、毎年1月と7月に半期の景況感（自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断したもの）について実績と見通しを尋ねている。前期と比べてどう変化したのか答えてもらい、「上昇」と回答した企業割合から「下降」と回答した企業割合を差し引いて景況感DIを算出している。

図－4は業種別の景況感DIと回答内訳を示したものだ。景況感DIの2021年上半期の実績は－35.0と、2020年下半期の実績（－29.5）を5.5ポイント下回った。

業種別にみると、製造業を除くすべての業種で低下している。ただし、製造業の回答内訳に注目すると、「上昇」の割合が増えたわけではない。「下降」から「不変」にシフトしたことが、DI上昇の要因である。先に述べたように、製造業では外需回復に伴う売り上げの回復はみられ

図－４ 半期ごとの景況感 DI（業種別）



(注) 1 各年の1月と7月に、前期実績と比べた半期ごとの景況感について尋ねたもの。
 2 DIは前期比で、「上昇」企業割合－「下降」企業割合。
 3 2020年上半期から2021年上半期までは実績、2021年下半期は見通し。

るものの、原材料などの価格高騰といったマイナス材料もある。景況が良くなったと感じるまでには至っていないのだろう。そのほかの業種では「上昇」の割合は1割前後に留まっており、厳しさが続いていることがわかる。

しかし、2021年下半期の見通しをみると全業種計で-4.2と今期から30.8ポイント上昇している。業種別にみてもすべての業種で上昇している。また、内訳をみてもすべての業種で「低下」と回答した企業割合が減少し、「上昇」と回答した企業割合が増加している。2021年下半期には明るい兆しがみられるようだ。

背景には、ワクチン接種によってコロナ禍の影響が弱

まることへの期待があると考えられる。国内では自治体での大規模接種や企業での職域接種が行われるなど普及が進んでいる。ワクチンが広く行き渡れば、経済活動の活発化が期待できる。ただし、足元では感染力の強い変異株の流行、原材料などの価格の上昇や高止まりといった懸念材料もある。改善に向けて厳しい状況から抜け出せるか、引き続き動向を注視したい。

(篠崎 和也)

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

最終回
(全4回)

サブスクリプション導入後のポイント

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

第3回では、サブスクリプションを始めてみようと思わせる方法と、より多くの顧客を集めるためのプロモーションの方法を整理した。ただ、サブスクリプションを導入し、いったんは顧客を獲得できたとしても、継続して利用してもらわなければ採算は取れない。最終回では、インタビュー企業が顧客を一定数獲得した後に、どのような問題に直面し、それにどう対応したかをみていきたい。

顧客の要望を取り入れる

どのような商品・サービスでも、サブスクリプションの利用期間が長くなるとしだいに飽きられる。さまざまな不満や改善の要望も届くようになる。同じことを続けるだけだったり、顧客の声に答えなかったりすると、解約する人が増えてしまう。顧客に継続して購入してもらうには、商品やサービスに顧客の要望をできるだけ取り入れ、改善していく必要がある。

(株)BOTANIC（東京都、従業員数25人）は、「薔^はれと^け褻」の会員に電子メールで毎月アンケートを送っている。会員には、花、新聞、梱包など各項目について5点満点

で評価してもらうとともに、自由記述欄に感想を書いてもらっている。アンケートの結果はデータベースに登録し、申し込みのときに収集した顧客の属性と照合し、届ける花の選定や解約防止に役立てている。

例えば、3カ月連続で花に不満をもった顧客は、解約する傾向があるとわかったことがある。きっかけは、「花の初心者」の解約が増えたことだ。同社は、「花に詳しい人」「花の初心者」といったように会員をセグメントしているが、アンケート結果を分析したところ、「花の初心者」の場合、希少で高価な花でもボリュームに乏しい花が届くと不満に思うことが多く、不満が3カ月続くと、解約に至ると考えられたのである。

そこで、希少で高価な花を届けた月の翌月はボリューム

ム感のある花を選定するなどの工夫を行っている。さまざまな顧客のニーズを把握しながら、バランスよく花を選ぶことで、会員の継続率を向上させている。

(株)NextR（東京都、従業員数8人）は、顧客に3カ月に1度アンケートを送っている。アンケートの項目は、色・柄・襟型などワイシャツの品ぞろえに関するものや、クリーニングの満足度などで、それぞれ5段階で聞いている。また、自由記述欄を設けて、意見や要望も聞くようにしている。

アンケートに書かれていた要望で対応したものにワイシャツのサイズと品ぞろえの拡充がある。当初、ワイシャツのサイズはM、L、LLの3種類だったが、顧客の要望にもとづき、Sと3Lを加えて5サイズに拡充した。ワイシャツの色や柄のバリエーションを増やしたプランもある。また、自由記述欄にクレームと判断されるものがあれば、個別にメールを送って対応している。

そのほかにも、解約の申し出があったときには、確認のメールを送るが、その際は解約の理由を尋ねるようにしている。最近では、コロナ禍の在宅勤務で1カ月20枚も使えないという解約理由が多くなったため、隔月で20枚送るプランを新たに導入している。

(株)スナックミー（東京都、従業員数20人）は、顧客が増加するにつれ、「こういうお菓子を食いたい」「このお菓子の別の味が食いたい」といった声が多くなってきたため、2018年からは顧客の声に沿ったおやつも自社で企画し、提供している。

自社で企画したおやつは、同社のシェフが試作品をつくるところから始まる。試作品ができたら、毎月の「おやつBOX」のなかに商品として入れて、ほかのおやつと同じように4段階の評価や感想を送ってもらう。その声にもとづいて、量産に踏み切るか、量産に向けて改良を続けるか、開発をやめるかを決めている。

顧客は、「よりおいしいおやつを食いたい」という思いで回答するため、正直な評価が集まるという。例えば二



「霽れと襲」の会員に送ったバラ〜(株)BOTANIC

つのフレーバーのうち、どちらを採用するか迷ったとき、顧客によってフレーバーを変えたおやつを箱に入れ、評価の高かったほうに決定するということがあった。

同社では年間約100種類の新商品が生まれている。商品は毎月1〜2割を入れ替えながら、現在までに累計1,000種類の商品を扱ってきた。現在は約130種類のラインアップがある。

このようにサブスクリプションでは、解約を防止するために、商品やサービスを改善し続けることが欠かせない。ただし、顧客の要望に次々と対応した結果、商品やサービスに特徴がなくなってしまうおそれもある。サブスクリプションの目的やターゲットとする顧客、商品・サービスのコンセプトに照らして、どのニーズに対応するのかという選択が重要になる。

供給体制を改善する

顧客数が増加すれば商品の仕入れも増えるが、良質であることや希少であることを売りにした商品の場合、需要が増えるほど商品を確認することが難しくなる。商品を確認し、サービスの供給体制を維持する必要がある。

(株)スナックミーは、事業を開始した当初、全国各地の菓子メーカーからおやつを仕入れていた。自社企画のおやつを提供するようになると、それまでに仕入れたこと



固有の番号をつけたワイシャツ～(株)NextR

のあるメーカーに生産を委託するようにして、商品の調達先を確保している。同社が全量を買取るため、メーカーは売れ残りの心配がない。また、同社は顧客の評価や感想、その商品を好む層の特徴をメーカーに伝えているため、メーカーはより良い商品を開発することができる。こうしたことが評価され、提携しているメーカーは全国に約60社に上る。

顧客数が増えると在庫の管理や配送など作業量も増える。この結果、誤配や発送の遅れが発生するかもしれない。人手に頼っていたのでは、費用もかさむ。商品管理の仕組みを構築する必要がある。

(株)NextRは、ほかの顧客が着用したワイシャツを送らないようにするため、顧客ごとに固有の番号を振って、1枚1枚にタグをつけている。クリーニング業者からワイシャツが戻ってきたら、まずサイズで分け、次に柄や襟型で種類をまとめていく。そうすると、ワイシャツが大まかに区分されるため、そこでタグの番号を見てこれはAさん、それはBさんと手作業で分けていく。契約者が増加すれば、仕分け作業も増えるが、アルバイト社員を増やすことで対応しており、今のところ作業が滞って困るということは発生していない。

(株)スナックミーは、一人ひとりにカスタマイズしておやつを届けるため、多くの作業で機械化・システム化を進めている。例えば、おやつをパッケージする容器の一つ

一つに食品表示ラベルを貼る工程では、それまでの手作業をやめ、自動機械を導入した。

顧客に合ったおやつを組み合わせをカスタマイズするのは、同社が開発したソフトウェアである。サービスをスタートさせた当初は、担当者が顧客一人ひとりのプロフィールを読んで顧客が好きそうなおやつを選び、手作業で箱詰めしていた。しかし、顧客数の増加に対応して自動化する必要に迫られたため、システム開発会社出身の従業員が、顧客分析システムをつくる会社に教えてもらいながら、自社でソフトウェアを開発した。今ではソフトウェアが顧客の評価や感想を分析し、一人ひとりの好み合ったおやつを、採算まで計算して、自動で8品選ぶようになっている。

おやつBOXにおやつを詰めるピッキング作業では、バーコードを導入している。創業当初は、顧客ごとに詰めるおやつを紙に書き、目で見てピッキングし、箱に詰めていた。しかし、顧客数の増加に伴って同じく効率化する必要に迫られたため、バーコードを使ってピッキングするシステムを導入した。今では、ハンディ端末の画面にピッキングすべきおやつとそれが置かれている棚が表示されるため、それを見ておやつをピッキングし、バーコードをスキャンすれば、間違いなくスムーズに箱詰めできるようになっている。

新たなサブスクリプションを立ち上げる

顧客数が増えてくると、改善の要望や不満とは別に、当初の商品・サービスでは十分に満たせないニーズが存在することもわかってくる。新たに発見したニーズに対応すれば、新たな顧客の獲得につながる。

(株)BOTANICでは、霽れと褌のノウハウを生かして新たに始めたオンラインショップ「LIFFT」でも、花のサブスクリプションサービスを開始している。霽れと褌の

会員数が増えるにつれて、二つの問題が出てきたためである。一つ目は花の確保である。霽れと褻の特徴である美しさ・品質・希少さを満たす花は栽培数が限られている。二つ目は、一つしかコースがないため、多くのニーズを満たせないことである。例えば、ボリュームは乏しくても、希少で高価な花を求める顧客もいれば、希少であることにこだわらないが、ボリュームのある花束を求める顧客もいる。

霽れと褻では1種類の花を数本送るのに対し、LIFFTではメインとなる花のほかに数種類の花をブーケにして送っている。ブランドごとに顧客層を分けて、別の花を送るようにすることで、顧客ニーズのばらつきを解決しようとしているのである。今後は、LIFFTで複数のコースを用意する計画だという。

(株)スナックミーは、2020年に「晩酌の時間の価値を上げる」をコンセプトに、おつまみの定期便「otuma.me (オツマミー)」の販売を開始した。商品はジャーキーやスライスサーモン、野菜のチップスなどで、「snaq.me」と同じように自然素材を使ったものばかりである。コロナ禍でのいわゆる「家飲み」需要の増加をふまえて始めたものであるが、きっかけは「しょっぱいものだけ食べたい」というsnaq.meの男性会員の声だった。おやつの定期便は顧客の9割以上が女性であるが、おつまみの定期便は男性が多い。

(株)BOTANICも(株)スナックミーも、既存の供給体制を応用した姉妹ブランドを立ち上げたので、いくらか作業量は増えたが、投資額はそれほどかかっていない。しかし、まったく別のサブスクリプションビジネスを立ち上げるとなると、費用がかかるし、商品やサービスの供給体制を新たに整える必要もある。既存のサブスクリプションと両立できるのか、どれくらいの市場規模があるのかよく考えてから取り組む必要がある。当然ながら、新たなニーズに対応しないという選択肢もある。



ピッキング用の棚～(株)スナックミー

* * *

いつの時代も、消費者は生活をより便利により豊かにしたいと考えている。サブスクリプションが広がっているのも、消費者のこうしたニーズに応えるものだからである。加えて最近では、コロナ禍で外出や人とのふれあいが制限されている。より便利により豊かにという欲求を満たすためには、従来とは異なるやり方が求められるようになってきているのだ。人と人との接触が減るなか、顧客との継続的な関係が期待できるサブスクリプションの魅力は中小企業にとっても大きい。

顧客の、より便利により豊かにというニーズに応えることは、すべてのビジネスに共通するミッションである。つまり、サブスクリプションは、事例企業のような小売りや個人サービスだけではなく、さまざまな業種で導入できるはずだ。

サブスクリプションのなかには大企業に適したものもある。だが、生活を豊かにするのは効率や価格の安さだけではない。こだわりの商品や画一的ではないサービスも重要であり、これらは中小企業が得意とする分野だ。売り切り型のビジネスが伸び悩んでいるのなら、サブスクリプションの導入を検討してみてはどうだろうか。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2021-1「サブスクリプションにチャンスを見出す中小企業」(2021年5月)を再構成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。



暮らしと事業が調和する住まいで起業を支援



フルハウス(株)

代表取締役

古澤 文介

ふるさわ じょうすけ

《企業概要》

代表者 古澤 文介
創 業 2006年
資 本 金 300万円
従業者数 2人
事業内容 工務店
所 在 地 岐阜県岐阜市加納本石町3-7
テイクオフビル3 ディライト内
電話番号 058(215)5740
U R L <https://www.full-resort.com>

フルハウス(株)では自宅で起業する人向けに「自宅deサロン」を展開している。家庭生活も事業も充実させたいという思いをかなえるサービスで、主婦層を中心に人気がある。

自宅での起業を応援する

古澤文介さんは2006年に岐阜県岐阜市の自宅で、工務店フルハウスを創業した。貿易商社に勤務していた頃の知見を活かした内装やインテリアの提案が評判で、地元の飲食店などの開設やリフォームを請け負っている。そして、事業のもう一つの柱に据えているのが「自宅deサロン」である。

自宅deサロンはオーダーメイドで自宅の一部を店舗にする施工である。カフェや料理教室、美容室、個人塾などを開きたいという女性から

の相談が多い。家を建てる人のほか、実家の使っていない部屋を改装したり、自宅の敷地に併設したりする人もいる。平均的な予算は家具やインテリアを含めて1,300万～1,500万円程度である。床面積は業種により違いはあるものの、30～40平方メートルほどの広さが多い。

自宅deサロンのポイントは間取りである。ビジネス用の動線をプライベートの動線としっかり分けて家族の足音や話し声、台所からのにおいなどが漏れないようにしている。店舗に訪れたお客さんがリラックスできるようにするためと、プライベートの空間でくつろぐ家族にとっても人目を気にすることなく生活できるようにするためである。

自宅deサロンの相談に来る人たちは初めて起業する人がほとんどで、店舗のイメージを具体的にもってい

る人はそう多くはない。図面を見慣れていない人でも完成後の様子がわかるように、古澤さんはイメージパースを提供している。家の外観や部屋のなかのシミュレーションを3Dの画像でつくったものである。さらに、顧客の好きな店や雑貨、雑誌などを聞いて目を通すことで、相手が思い描いている内装やインテリアに少しでも近づけるようにしている。

自宅deサロンの顧客との打ち合わせの時間は、法人の顧客と比べると2倍以上かかる。それでも古澤さんがこのサービスを続けるのは、親族に女性起業家が多く、いきいきと事業を営む母や姉たちを見てきた原体験をもつからである。加えて、県下では女性経営者の割合がほかの都道府県と比べて低く、家事や育児のために起業をためらっている女性の力になりたいと考えたのである。

家族皆の夢をかなえる家

県内に注文住宅やリフォームを請け負う工務店は多数あるが、古澤さんを頼りに訪れる人は絶えない。サービスにみられる大きく三つの独自性が人気の秘密のようである。

一つ目は、古澤さんのインテリアに関する造詣の深さだ。古澤さんは定期的にイタリアの家具展に足を運んでインテリアの情報をアップデートしている。前職で培った人脈も活かした魅力的な選択肢を提案してくれるから、顧客の満足度が高まる。

二つ目は、起業の支援である。古澤さんは自宅で工務店のショールームを兼ねたカフェを開いた経験をもつ。そのときに得たノウハウを活かし、事業計画から無理のない予算額と一緒に検討したり、許認可の取り方や食材の仕入れルート、メニューの構成などをアドバイスしたりする。頼まれれば開業資金を借入れる際に銀行に付き添うなど、手厚いサポートが初めて起業する人にとって心強い。なかには、起業するか直前まで迷っている人もいるが、古澤さんとはことん悩みを聞き付き合う。傾聴の力を高めるために、コーチング教室にも通うほどの熱の入れようだ。

聞き出すのは起業する本人の言葉だけではない。その家族の声にも耳

を傾ける。三つ目の独自性は、起業家の家族への配慮である。自宅で店を開こうとする妻に不安や不満を感じる夫は少なくないだろう。古澤さんは、自身の経験をもとに自宅で起業するメリットや日常と事業を切り分ける方法を説明して、不安を解消してもらえるよう努めている。

古澤さんが手がけたある案件では、ヨガスタジオと料理教室を開きたいと考える妻のために、鏡張りの扉を閉めるとスタジオ、開ければキッチンが現れる仕様にした。お酒が好きな夫からバーカウンターが欲しいと話を聞き、要望にはなかったが、定年後を見据えて飲食業の許可を取るために最低限必要な設備をそろえたカウンターを提案した。子どもをもちたいという夫婦の気持ちをくみ、注文にはなかった子ども部屋も図面に盛り込んだ。大手ハウスメーカーも参加していたコンペだったが、古澤さんの提案が夫と妻両方の心をつかみ、受注を勝ち取った。

自宅 de サロンの輪を広げたい

古澤さんのもとに相談に訪れる人が全員起業するわけではない。古澤さんは打ち合わせで真剣さを感じられない人にはやめるようにアドバイスすることを大切にしている。相談者のなかには自宅で起業すれば地代



鏡張りの扉を開けるとヨガ教室から料理教室に

がかからず人件費が抑えられるからと、安易に事業を始めようとする人もいる。しかし、自宅とはいえ店舗にするためには改築費用がかかり、借入れも必要になる。事業で利益を出せなければ、返済や仕入れのために家計を圧迫することもあるのだと話して、まず現実的な事業計画を立てるように促している。

事業の構想から寄り添うきめ細かなサービスを行っているから、古澤さんだけでは年に数件の対応が限界だ。しかし、顧客が開店までこぎ着けたときの喜びようを見ると、自宅 de サロンの輪をもっと広げたいと考える。そのために古澤さんが描いている青写真がある。まず、過去の顧客とのやりとりをもとにヒアリングシートを作成する。それに沿って、古澤さんのもとに登録した先輩起業家が相談者の話を聞き、その内容を踏まえて、協力工務店が設計案をつくるというものだ。

当研究所の調査によれば趣味を活かしてプチ起業する女性や、休日だけ自宅で店を開く人がみられるようになっている。家庭も仕事も楽しむ起業家が今後も古澤さんのもとから巣立っていくだろう。（青木 遥）

「刷らない」事業に商機を見出す印刷会社



エスエスビジネスフォーム(株)

代表取締役

酒井 雅志

さかい まさし

《企業概要》

代 表 者	酒井 雅志
創 業	1974年
資 本 金	1,000万円
従業者数	32人
事業内容	ビジネスフォーム印刷、用紙販売
所 在 地	東京都荒川区東尾久2-9-12
電話番号	03(6240)8762
U R L	https://www.ssbfc.co.jp

デジタル化やペーパーレス化の流れによって、印刷物の需要は縮小が続いている。そして新型コロナウイルスの感染拡大は、その流れをさらに加速させた。

この逆境下の印刷業界にあって、足元で業績を大きく伸ばす企業がある。東京都荒川区のエスエスビジネスフォーム(株)だ。

20年の逆風の先にあった復活劇

エスエスビジネスフォーム(株)は、酒井雅志さんの父が創業した業歴47年の印刷業者だ。長年、企業で使われる伝票やチラシなどの印刷を請け負ってきた。印刷業界には、他の多くの製造業と同様に、下請け構造がある。顧客からの仕事はいったん元請けに集まり、稼働状況や引き受け価格などをみながら下請けに流れて

いく。同社は、後者の立場にあった。

1974年の創業から20年ほどの間、経営は順調だった。高度経済成長を背景に印刷市場は右肩上がりに成長を続けた。しかし、バブル崩壊を機に風向きが変わる。経済の停滞により伝票やチラシの需要が頭打ちとなり、同社の売り上げは減少に転じた。

そこからは業界の基盤を揺るがす構造変化が続く。廉価で性能の良いプリンターやソフトウェアが普及し、利用者自身が印刷物をつくれるようになった。帳票類をパソコン上で管理したり、広告がネット媒体に移行したりする流れが追い打ちとなった。

バブル期をピークに売り上げは減少傾向をたどり、2000年代に入っても歯止めはかからなかった。価格競争は激しさを増し、利幅の確保も難しくなった。従業員は家族のみとなり、会社を維持するのが精一杯の

状況が続いた。酒井さんが2代目だった母から代表の座を継いだのは業況が最も厳しい2013年のことだった。

それから8年、同社は見違えるような復活を果たした。売り上げは当時の10倍近くまで増え、従業員は30人を超えた。この間、同社に何があったのか。その謎を解く鍵は、「印刷しない印刷物」にある。

顧客からの要望がきっかけ

現物をみれば拍子抜けするかもしれない。同社復活の立役者となった印刷しない印刷物とは、ミシン目の入った無地の印刷用紙だからだ。

一般的に印刷の工程は、ロール紙のカットから始まり、ミシン目を入れたり穴を開けたりして、図柄や文字を刷るまでの一連の作業から成る。だから、その途中の段階の用紙で

あっても、印刷業者の感覚からすると印刷物の範疇^{はんちゆう}に入るのだという。これを同社がネットで売り出したところ、思わぬヒットとなった。

例えば、会社で納品書を発行するでしょう。多くの場合、納品書と請求書、発行元の控えの3枚を作成する。従来は、様式が印刷された3枚重ねの複写式用紙を使い、ドットインパクトプリンターという専用機で印字するのが一般的だった。

ところが、ミシン目が入った用紙を使えば、市販のプリンターで印刷できる。複写するのではなく、納品書、請求書、控えを3連にして、様式ごと印刷すればよい。様式を変えるときも、旧様式が無駄に残ることがなくなるから合理的だ。

同社がこの分野に目を向けるようになったのは、まったくの偶然らしい。ローラー作戦で飛び込み営業をしていた女性社員が、ある話を持ち帰ってきた。ミシン目入りの無地の用紙が安くなるなら買ってもよいと言われたという。酒井さんは驚いた。ミシン目を入れただけの紙を売るなど、考えたこともなかったからだ。印刷が本業なのだから無理もない。しかし、ここで思い直した。企業や家庭にプリンターが普及しているのだから、印刷は顧客に任せてもいいのではないかと。

着想は常識外れだったが、そこか

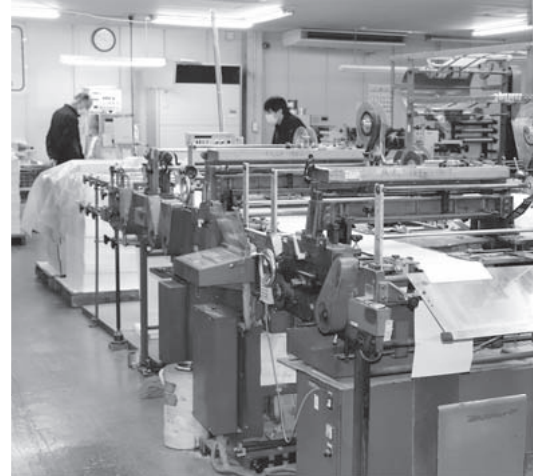
らの思考は論理的だ。1社が求めるロットでは、割に合わない。ただ、様式を印刷した伝票と違い、無地の用紙なら欲しがる企業はほかにもいるはずだ。採算ラインから必要なロットは逆算できる。ネット販売なら、そのロットを集められるのでは。頭のなかで、1本の線が繋がった。

使い方は無限大

酒井さんは、この事業にけることにした。飛び込み営業を一切止め、独学でホームページのつくり方を勉強し始めた。他社の商品を研究し、ラインアップや価格を検討した。そして着手から約1年後の2015年、通販サイト「用紙ラボ」が完成した。

最初の3カ月ほどは苦戦したが、戦略的にネット販売を展開していった結果、検索サイトでヒットしやすくなった。アクセスが増え、売り上げも増えていった。注文は全国から寄せられる。仮説は見事に的中した。

意外なニーズもみえてきた。例えば簡易なチケットやクーポンなどを自作したいという企業や町内会などだ。工作用に保育園が購入するケースもある。白紙だから、使い方の自由度は高い。商圈も顧客層も広がった。かつて近隣の100社程度だった顧客は、5年ほどで全国2万5,000社にまで増えた。



工場での作業

用紙販売事業の売り上げは、印刷事業を上回り、全社の7割弱を占めるまでになった。しかし、酒井さんは、印刷事業から撤退するつもりはないという。需要は縮小しても、それ以上の速さで供給サイドが減少するとみているからだ。このままいくと、近いうちに需給が逼迫^{ひっばく}する可能性が高い。残存ニーズをしっかりと押さえることで、チャンスはまだある、という見立てだ。2019年には、撤退する同業他社を買収し、供給力を倍増させている。

ここまでが短期的な計画だとすれば、長期的な構想はまた別にある。今後、企業のペーパーレス化を支援する事業を立ち上げるつもりだという。効いてくるのが用紙販売事業を通じて全国に広がった取引先だ。何しろ現在は紙を使っている企業ばかり。つまりは、ペーパーレス予備軍ということになる。

エンジニアを採用し、5年ほどかけて、自社のシステムを刷新し、その経験をもとに、取引先にアプローチをかける青写真を描く。事業の根幹を揺るがすデジタル化の波の前にして、同社は次なる逆襲の布石を着々と打っている。（藤原 新平）



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



くまがや市商工会
経営指導員
すずき ひさたか
鈴木 久敬



ゆるキャラで楽しく活性化！

くまがや市商工会は埼玉県の北部に位置する熊谷市にあります。商工会議所との併存地域で、旧妻沼町・旧江南町・旧大里町にあった三つの商工会が飛び地合併を行った全国的にも珍しい商工会です。

当商工会の特徴ある事業の一つに「ゆるキャラ」を活用した事業があります。ゆるキャラブームは一時期のピークを過ぎたといわれるものの、今では全国各県・市町村等の行政区にほぼ1種類はいます。熊谷市にも「ニャオざね」なるご当地キャラクターが存在します。



さまざまな場面で活躍するえんむちゃん

当商工会では、2010年よりこのゆるキャラに着目して事業に取り入れてきました。当商工会が所有するゆるキャラは、熊谷市縁結びキャラクターの「えんむちゃん」です。なぜ縁結びキャラクターなのかというと、管轄する地域に本殿が国宝に指定された「妻沼聖天山」という縁結びのご利益で有名なお寺があるからです。その縁結びにちなんだキャラクターを公募し、誕生しました。

当商工会が管轄する地域は市の中心部から離れ、かつ飛び地であるため、存在感がぼやけてしまうおそれがありました。そこで、共通のシンボルがあれば、存在感が少しでも生まれるのではないかと考えたことがえんむちゃん誕生のきっかけです。ゆるキャラはたくさんいますが、商工会のような経済団体が独自で所有しているケースはほとんど無く、珍しいのではないのでしょうか。

現在は新型コロナウイルス感染症

拡大の影響で活動を自粛していますが、これまで「世界キャラクターさみっと」等、いろいろなイベントに参加してきました。地元での幼稚園訪問も行っており、地域の愛されるキャラクターとして活躍しています。今では単なる商工会のキャラクターに留まらず、看板やTシャツ、建設事業者の足場シート等、多くの事業所でも活用されています。

また、商工会青年部では定期的にえんむちゃんを活用したチラシのポスティングを行っており、その経済効果は「数千万円、あるいは数億円？」とも言われています。商工会発のキャラクターですから、会員事業所の売上増加や販路拡大に寄与できれば商工会冥利に尽きます。

これからも、えんむちゃんの縁結びがもたらす、人と人、事業所と事業所の「縁」が広がり、地域の発展につながってくれることを切に願っています。

多彩な魅力あふれる国 アルゼンチン

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。



第52回

サッカー選手のディエゴ・マラドーナやリオネル・メッシ、タンゴの発祥地である港町ボカ、首都ブエノスアイレスを流れるラプラタ川、そして牛肉など、アルゼンチンについてはすでにご存じのことも多いでしょう。今回は南米で2番目、世界で8番目に広い国土を誇るアルゼンチンの多彩な魅力をお伝えします。

まず、西部の都市メンドーサには南米最大級のワイナリーがあり、最高級のワインが楽しめます。主要ワイナリーを巡るツアー「Ruta del Vino (ワインの道)」では歴史を学び、ワインを試飲し、ランチを食べることもできます。

続いてはタンゴです。欧州の旋律とアフリカのリズム、アルゼンチン先住民の影響も相まって生まれたタンゴは、19世紀半ば、ブエノスアイレスの労働者階級の移民たちの住む地域で発展した音楽でありベアダンスです。1930年代には、そのロマンスとノスタルジアと「危険な抱擁」で当地のみならず世界を席巻しました。でもご存じでしたか。皆さんの先入観に反して、タンゴを踊



タンゴショー

れるアルゼンチン人って実はほとんどいないことを…。

そしてアルゼンチンには、パタゴニアの氷河やイグアスの滝に代表される、息をのむような自然美があります。世界の奇観の一つともいわれるパタゴニアの氷河を有するロス・グラシアレス国立公園は、1981年にユネスコの世界自然遺産に登録されました。パタゴニアの氷河は47本の氷河から構成され、うち13本が大西洋に流れ込みます。山頂付近の「ice caps (氷帽)」とつながっていない小氷河も200以上あります。代表的なペリト・モレノ氷河は9月から翌4月の間に訪れるのがおすす

めです。晩夏に風光明媚な都市エル・カラファテを訪れば、氷河ウォーキングを楽しみ、氷河が海に崩落するのを眺めることもできます。

イグアス国立公園はミシオネス州北縁部、6万7,720ヘクタールに及ぶ自然保護区です。パラナENSE熱帯雨林の中に275本の滝が連なり、イグアス川がパラナ川に流れ込む地点から17キロメートル上流にあります。滝にはアルゼンチンのほか、ブラジルからもアプローチできます。それぞれにユニークな魅力があり、どちらからの眺めが良いかは議論的^{パセオ デ ラ ルナ}です。また、「Paseo de la Luna (月の散歩道)」という、満月の日を挟む5日間に限り開催される、特別なツアーもあります。

またイグアスの名所のひとつ^{イト ドレス フロンテラス}「Hito 3 fronteras」はいわゆる「三国峠」のような場所です。アルゼンチンのプエルト・イグアス、ブラジルのフォス・ド・イグアス、そしてパラグアイのシウダ・デル・エステと、3カ国の国境線が交わっているのです。

さあ、もっと詳しく知りたければ、ぜひアルゼンチンにお越しください。



危機管理のコミュニケーションデザイン



東京工業大学
環境・社会理工学院 教授

さいじょう み き
西條 美紀

お茶の水女子大学大学院人間文化研究科比較文化学専攻修了（博士・人文科学）。主な研究領域は、イノベーションプロセス、知識管理・談話管理、コミュニケーションデザイン。「使いやすいスマートな道具を必要な人に」をモットーに工学分野の研究者と共同研究多数。主な著書に『談話におけるメタ言語の役割』（風間書房、1999年）、『コミュニケーションデザイン』（くろしお出版、2014年）。共著に『科学技術コミュニケーション入門』（培風館、2009年）がある。

ポイント

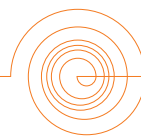
- 問題状況のなかから課題を抽出し、他者と共に解決するためのコミュニケーションデザインが、GPIOサイクルである。
- GPIOサイクルは危機管理にも有効である。例えば起業家が予想外の事態に直面した際の方針決定にも活用できる。
- コミュニケーションデザインには人の行動変容を促す視点も重要であり、フィードバックループという考え方が有効である。

危機のなかにある世界と日常化の偏見

世界は今、危機のなかにある。WHOによれば、新型コロナウイルス感染症による死者数はおよそ354万人、感染者数は1億7,000万人を超える^{（注1）}。世界中で日本の人口を超える感染者が出ているなか、日本政府は3回目の緊急事態宣言を6月20日まで延長することを決めた。

村松編（2019）によると、危機とは「①危険な時期。

きわめて危ない状態。②既存の社会体制・価値観などが崩壊しようとする、時代の転換期」である。膨大な数の人々が世界中で亡くなり、わが身も感染リスクにさらされ続けている。他方、ワクチン接種による集団免疫を獲得しつつあるイスラエルや米国では、空爆やヘイトクライムという新型コロナウイルス感染症の拡大以前からあった暴力が再燃し、社会全体の価値観が揺らいでいる。現在の世界の状況は、まさに危機のなかにあるといって



いいだろう。

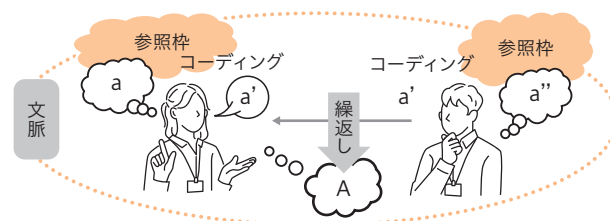
日本では、まん延防止のために政府が繰り返し外出自粛を呼びかけているにもかかわらず、新宿駅前周辺の人出は感染拡大前に比して2021年5月31日15時時点で19.9%しか減っていない^(注2)。このきわめて危険な時期を自宅にできるだけこもって暮らそうとあまり思わない人も多くいるということである。もちろん、不要不急でない外出をせざるをえない状況に置かれている人もいるだろう。しかし、それだけでは一向に人流が減らない説明にはならない。

ノーマルシーバイアスという言葉がある。日常化の偏見、日常化へのバイアスともいい、「異常な状態を示す情報を日常生活の解釈枠組みに引き付けて意味付与し、事態の異常性を認めようとしない傾向」(森岡・塩原・本間編、1993)のことである。政府や自治体の首長による外出自粛のお願いは、国民の日常化の偏見を打破できていない。世界が危機のなかにあることを否定する人は少ないだろうが、わが身について「これまで大丈夫だったからこれからも大丈夫」と思っている人は多いのではない。筆者自身も、外出しないという行動変容が国民全体に浸透しないさまに不安を感じるが、ノーマルシーバイアスが人々の行動変容を妨げるということは、コミュニケーション理論から考えるときわめて自然なことである。

発話の意味は聞き手が決める

言葉を発することを「発言」というが、言語学では言ったこと、言われたことを「発話」という。わたしたちは、自分が言ったことの意味は自分が決めると思いがちである。しかし口論を考えればわかるように、自分が言ったことの意味は相手が決める。例えば、経営者が朝礼で長いスピーチをしても、それがそのまま従業員の頭のなかにしまわれることはない。従業員は自分の頭のなかの参

図-1 コミュニケーションの共同構築モデル



資料：筆者作成

照枠に照らして経営者の言葉を理解する。経営者が言っていない意味も、スピーチが行われた文脈に照らして付与される。このような考え方をコミュニケーションの共同構築モデル(図-1)という。

このモデルで考えると、コミュニケーションとは、話し手と聞き手の相互行為(働きかけ合い)によって図-1のAを構築する行為である。Aは、話し手がもともと考えていたaや、発話され聞き手の耳に届いたa'、聞き手の理解表象(「こんな話だな」というイメージ)a''とも違う。Aは話し手と聞き手が意思をもって共同で構築する理解表象(「こういうことだよね」)である。もちろん、一度構築したと双方が考えたAも不変ではない。話をしているときにはお互い理解したように思っても、後で「伝わっていなかった」、あるいは「この前と言っていることが違う」と思うことは多い。大事と思うことについては、互いに意識的に努力してAを構築しないと物事は先に進まない。

Aを構築するときに重要な役割を果たすのが文脈である。文脈とは発話を取り巻く環境のすべてである。先ほどの経営者の朝礼の例でいえば、会社における朝礼の位置づけや、従業員の受け止め方、スピーチの言葉、話された内容の社会的な意味、スピーチの動機、そして経営者と従業員それぞれの経験、知識、立場等によって構成される頭のなかの参照枠も文脈に含まれる。文脈が顕著に違う相手とは、そうでない相手と比べて、Aを構築す

るのが格段に難しいことは想像に難くないだろう。

危機のさなかに外出を繰り返す人と、人流を抑制したいと考える人とは文脈が違う。内閣総理大臣のaが国民にそのまま入ることはないから、国民の行動を変えるためには、強い意志と明確なデザインをもったコミュニケーションによるAの構築が必要である。

コミュニケーションデザイン：GPIOサイクル

コミュニケーションデザインが必要なのは、内閣総理大臣だけではない。問題状況のなかから課題を抽出し、課題が解決された姿をゴールとして提示し、それを他者と共に達成しようとする志あるすべての人に必要なコンセプトが、コミュニケーションデザインである。

GPIOサイクルは、何のために（目的：Goal）、誰にどうなってほしいのか、誰と一緒にどうなりたいたのかを考え（計画：Plan）、方法を考えて行い（実践：Implication）、目的が達成されたかを見極める（観察：Observation）サイクルのことである。目的が達成されなければ、計画あるいは実践を見直し、達成されたなら新たな目的を設定する。GPIOの各段階を必要に応じて往還することで問題解決の糸口を他者と共に見つけ、打ち手の効果を共同で見極め次の一手を考える。つまり、目的を共有し、その達成が必要だが困難である場合のコミュニケーションのデザインである（西條、2014）。

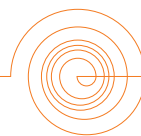
今日のビジネスでは、多様な人々とのかわりを前提として組織内外でコミュニケーションが行われている。組織の課題解決やイノベーションの創発には、知識・背景が異なる人々の協働を引き出すコミュニケーションデザインが必要である。コミュニケーションデザインには意識的な概念パッケージが必要であり、それがG-P-I-Oのサイクルである。GPIOはいわば、製品をつくらうとするデザイナーが描くデザイン画のようなものであ

る。問題解決に向けて行動を起こす前に、GからOまで首尾一貫したストーリーとなるようにサイクルを組み立てる。その際、設定したゴールは適切か、計画はキーパーソンを押さえているか、実行可能な実践か、Gに設定したことをOで考えた指標で評価できるか、サイクル間のつながりに矛盾や飛躍がないかを事前に自身でチェックするとともに、問題を共有する者同士でGPIOを比較することが望ましい。人の頭のなかの参照枠は多様であり、同じ問題状況に直面し解決を志している人が、同じGPIOサイクルを描いているとは限らない。デザイン段階ですれ違っていると、いざ事を起こした時に「なぜこういうことになるんだ？」ということになりかねない。GPIOサイクルは、問題解決のデザインを可視化し共有することで、問題の見方に対する当事者間の大きな齟齬（そご）を防ぐ役割も期待できる。

このようにコミュニケーションデザインの具現形であるGPIOサイクルにはさまざまな使い方が考えられる。危機管理が必要とされる状況での、この概念の有用性について理解を深めるために、創業期にある企業のピボット（方向転換）について考えよう。

ピボット：起業家の危機管理

ここではまず、新型コロナウイルス感染症の拡大前の日本の開業と廃業の現状についてデータで確認しておこう。中小企業庁編（2019）をみると、日本の開業率は、当該年度に雇用関係が新規に成立した事業所数/前年度末の適用事業所数で算出され、2000年代を通じておおむね5%近傍にある。廃業率は、当該年度に雇用関係が消滅した事業所数/前年度末の適用事業所数で算出され、おおむね3%～4%である。米国、英国、ドイツ、フランスは、ばらつきはあるものの、開業率、廃業率ともに6%～18%で推移しており、中小企業庁編（2019）は「国際

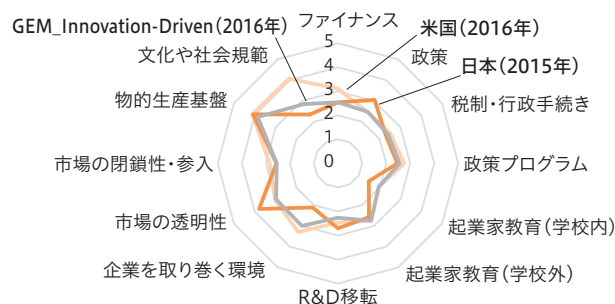


的に見ると我が国の開廃業率は相当程度低水準である」と述べている。この傾向は20年間維持されており、かなり強固な傾向を示しているといえる。そして廃業率が低いことにも注目すべきである。一般にいわれるような、新規開業企業のほとんどが起業後1年以内に廃業するか、起業は無謀な賭けであるとかではないことをこのデータは示している。にもかかわらず、なぜ日本では起業が相当程度少ないのか。

図-2は、GEM(Global Entrepreneurship Monitor)という世界115カ国(2020年現在)の起業家精神の状態をモニタリングする世界的なコンソーシアムが行った「起業家を支えるフレームワーク状況」の国際比較である。日本は、米国やほかのGEMからイノベーションドリブンであると思われる国々よりも、起業家を巡る政策と市場の透明性で高い評価を得ている。税制・行政手続き・物的生産基盤・市場の閉鎖性・参入状況に関する指標は、イノベーションが進んでいるとみられている国々と同レベルである。しかし、起業に対する文化や規範、起業家教育は著しく低評価である。つまり日本は、起業に対する制度や物的な環境は他国に引けをとらないにもかかわらず、精神的な面、つまり、起業を良いものと考え文化や、起業の意志が育まれていないことがわかる。危機にある現状の世界、そしてパンデミック後の世界においても、社会的な枠組みが大きく変化することが予想され、新しい雇用を生む起業は、これからの日本の持続可能な成長を支える不可欠な要素となるだろう。他方、新しい価値を社会に問い、それで収益をあげて人を雇用していく起業はリスクのある行為である。起業文化が脆弱な日本社会において、起業家はどのようなマインドセットをもち、どのような危機管理を行って、会社を成長させているのだろうか。

筆者は、勤務校で学部学生・大学院生を対象とした起業家教育を2016年から行ってきた。20歳代~30歳代の

図-2 起業家を支えるフレームワーク状況の国際比較



資料：GEM データ (<https://www.gemconsortium.org/data>) より筆者作成

若手起業家をクラスに招き(2020年と2021年はオンラインで)、まず創業時から最初の「思いどおりでなかったことが起きた」ときまでの話をしてもらう。学生がグループで当該企業の方向転換(ピボット)の方向性を考えて発表し、その後、起業家が「ほんとうはこうでした」という話をし、起業家と学生のマインドセットの違いについて考えるという授業である。これまで15人の起業家に話をさせていただいたが、全員が規模の大小はあれ、ピボットを経験していた。「思いどおりにいかない」事態を受け、解決可能な課題を見つけ、解決された姿をゴールと定めてそれを達成することで自らの会社の存続を図り飛躍のきっかけをつかむことは、起業家の危機管理としてきわめて重要である。以下にゲストとして授業に来てくれた起業家のピボットをコミュニケーションデザインの枠組みで再構成したものを紹介し、起業家の危機管理のコミュニケーションデザインを考えたい。ただし以下の記述は起業家の話どおりではないし、特定の企業の実践の描写ではない。

◇ ピボットのコミュニケーションデザイン

起業からピボットまでの状況

A社は高校生向けのデジタル端末による自学習コン

テンツのアイデアと技術をもって起業した。教科書の問題を解いて不正解だった際、類似問題を表示させて集中的に解法を身につけさせるコンテンツには自信があった。高校生に無料で1カ月程度使ってもらい、ユーザーテストのデータ収集をしたいと考えた社長のBさんは、出身校の恩師に頼み、1、2年生100人程度を集めて実演を行った。デジタル端末が高校から全員に支給されていることもあり、コンテンツの評価は高く、ぜひ使ってみようとの感想を得た。Bさんはその後、コンテンツ使用の登録を待ったが、デモから1週間がたっても登録者はゼロだった。まさに予期せぬ状況だった。登録がなかったのは自分たちに信頼がないせいだと考えたBさんは、教員から生徒にコンテンツを勧めてもらおうとしたが、断られてしまった。「何か今までと違うことを考えよう」と、Bさんは職員室で教員の観察を行うことにした。

ピボットをGPIOで整理

- G (目的)：類題集中演習コンテンツの機能と、ユーザビリティの評価をする。
- P (計画)：生徒に継続的にコンテンツを使ってもらいたい。教員にもコンテンツのコメントをしてもらいたい。
- I (実践)：宿題管理アプリとしてコンテンツを編集し、教員を通じて生徒に配布。教員の労力削減を協力教員にアピール。
- O (観察)：何人の生徒が登録したか、教員の宿題管理時間が削減したか、生徒がコンテンツを使い続けたか、生徒の成績が向上したか。

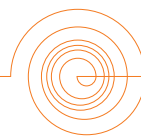
BさんはIを行い、Oに挙げたすべての点の評価を得ることができ、Gを達成した。この例で大切なことは、生徒が1人もユーザー登録をしない事態に直面したBさんが、ユーザーテストをするという目的を変えずに、目的

を達成するために必要な計画、「誰にどうなってほしいか」を変えたことである。使ってもらえない道具には意味がない。いかにコンテンツが優れていても、それが届くチャンネルの設計が間違っていたら道具はユーザーに届かない。Bさんは教員をも自分のコンテンツのユーザーにすることで、サービスをターゲットに届ける手がかりをつかんだ。また、もしBさんが自社の仲間とGPIOを披露し合っていたら、もっと違う打ち手も考えられたかもしれない。GPIOは使い方次第で、起業という暗中模索の旅に自分の行く手を示す羅針盤のような役割を果たす可能性もある。

危機管理のコミュニケーションデザイン

今般のパンデミックによる未曾有の危機が「アフターコロナ」と皆が期待をもって呼ぶ世界に何をもたらすのか。わたしたちは今、その答えをもっていない。確かなことは、その世界はパンデミック前の世界とはかなり違った様相を呈しているだろうということである。わたしたちは自らのノーマルシーバイアスを破り、新しい時代に合った新しい行動様式を身につける必要がある。つまり、世界情勢を注意深く観察し、常に危機管理という言葉を念頭に置き、自分の行動を振り返り、次の打ち手をサイクリックに考えて行動するということである。そのみならず、コミュニケーションデザインを行う者は、人の行動変容を促すという視点ももたなければならない。このデザインの中核は「人にどうなってほしい」「人と一緒にどうになりたい」という計画(P)にあるからである。人の行動変容を促す際に重要なのがフィードバックループという考え方である(図-3)。

フィードバックとは「製品、人のパフォーマンスへの反応に関する情報で改善の基礎となるもの」^(注3)である。行動の適切性を評価し、示された評価(フィードバック)



によって次の行動を変えることは、意識しなければできず、その際、フィードバックループは見取り図の役割を果たすだろう。例えば、筆者が行っている高齢者施設における事故予防支援の研究では、平時からプライバシーに配慮した形で高齢者の異常を検知できるシステムを導入し、事故を回避するための環境を設計し、介護職員の行動のガイドラインをつくり、その有効性を検証するための指標を設定して評価を行うことで、その支援システムが施設での事故予防に役立っているかを検証しようとしている。

何事かを成し遂げようとする意志ある者たちは、常に思ったとおりにはいかない事態に直面する。そこで次の打ち手を俯瞰的に、必要なら他者と共に考えられなければ事態は好転しない。その際、コミュニケーションデザインを使ってほしい。コミュニケーションというと、人との相互行為を思い浮かべるかもしれないが、その前に静かに問題に向き合い、自己内対話をして、目的達成までのロジックをGPIOで組み立てる行為は、リスク管理にも有効だろう。そして、事業やプロジェクトなどで「これはリスクだ」と感じるものがあれば、危機的な状況に至る前に図-3で示したフィードバックループに当てはめ、具体的な施策を検討してほしい。ここで述べたことが、これから迎える激動の世界を、強い意志をもって生きる人々の、危機管理に役立てば幸いである。

最後に、コミュニケーションデザインについてよく聞かれることについて付言したい。筆者は勤務校で、著書を教科書に「コミュニケーションデザイン論」という講義を大学院科目として行っている。その授業で毎年、社会人学生から出る質問が、GPIOサイクルとPDCAサイクルの違いと、GPIOサイクルの観察OとKPI (Key Performance Indicator) との違いである。PDCAは広くビジネスパーソンに浸透した考えかもしれないが、「何のために」という目的の設定なしに行動計画から始め

図-3 行動変容を促すフィードバックループ(デザイナー側)

- 1 リスク事象に対する大局的な判断
- 2 観察可能なシグナルのセンシング
- 3 回避行動の設計と奨励コミュニケーション
- 4 行動の適切性の評価
- 5 評価に基づくサイクルの戻し先の選択
- 6 サイクルの再構成



資料：第5 回東工大COI シンポジウム「これからのカッコいい行動様式を創るフィードバックループとは？」(2021 年) https://www.coi.titech.ac.jp/news/topic/report_20210209.html

ると、手段が目的化しやすい。問題解決あるいは危機管理のためには、問題状況のなかから解決可能な課題を抽出することが第一歩である。課題が解決された姿を目的とすることの妥当性の検討と、何をしたら目的が達成されたと考えるかについての明示的な観察ポイントの検討、および両者のつながりの検討が必要である。問題解決においては、目的の設定と共有がすべての起点になるというのがGPIOの考え方の基本だ。

観察Oは、目的の達成を評価する観察ポイントの列記であるから、KPIとよく似ている。しかし重要なのは、GPIOサイクルの全体を見渡してOが設定されるべきということである。起業家Bさんの例で示したように、危機管理はピボットがカギになる。KPIも組織的に決定されるとその達成自体が目的化し、変化に対応できない。GPIOをサイクルで見るという全体像の把握が、問題解決や危機管理には重要であろう。

(注1) 2021年5月31日時点。 https://extranet.who.int/kobe_centre/ja/covid 参照。

(注2) 感染拡大前は、2020年1月18日～2月14日の4週間の平日平均である。 https://mobaku.jp/covid-19/report/#area_29 参照。

(注3) <https://www.lexico.com/definition/feedback> 参照。

<参考文献>

西條美紀 (2014) 『コミュニケーションデザイン』 ころしお出版
 中小企業庁編 (2019) 『2019年版中小企業白書』 日経印刷
 村松明編 (2019) 『大辞林』 第四版、三省堂
 森岡清美、塩原勉、本間康平編 (1993) 『新社会学辞典』 有斐閣



コロナ禍でわれわれの消費生活は大きく変わった。生産・販売活動の見直しを迫られた企業も多い。こうしたなか、時間や空間の使い方を工夫して非接触型のビジネスを展開し、時代の一步先を行く小さな企業が存在する。本連載では、そうした事例から時間・空間に関する斬新な発想を紹介していく。

お出かけ気分を届ける訪問美容サービス



移動福祉美容車そらいろ

代 表 **長山 成行** (ながやま なるゆき)

〈企業概要〉

代 表 者 長山 成行
創 業 2011年
電話番号 0276(62)6566

所 在 地 群馬県邑楽郡大泉町朝日5-4-24
事業内容 訪問美容サービス
従業者数 16人(うち、アルバイト12人)
U R L <http://sorairo-55.com>

自由に外出できなくてもおしゃれを諦めないでほしい。新聞販売店を経営する長山成行さんが「移動福祉美容車そらいろ」を創業したのは2011年のこと。美容師の資格も美容室の経営経験もない。しかも、群馬県内にはトラックを改造した移動美容室の前例もない。にもかかわらず「未経験だからこそ突っ走れた」と語る長山さんは、サービスの実現に向けていくつものハードルを乗り越えてきた。

美容室まると移動する

——移動福祉美容車「そらいろ号」について教えてください。

そらいろ号はトラックを改造した動く美容室です。スタイリングチェアが4脚、鏡とシャンプー台が2セットずつあり、車いすやストレッチャーを乗せられる昇降用リフト、冷暖房設備、BGMを流す音響機器なども備えています。まさに美容室と感じられる空間を追求しました。地元の

祭りやクリスマスの時期にはイベントに合わせた飾りつけもします。

料金はシャンプーを含むカットセットが3,300円、カラーとパーマがそれぞれプラス3,000円で、一般の美容室とほぼ同じです。

利用者は福祉施設にいて自由に外出できない高齢者です。1カ月当たりの訪問回数、曜日や時間、料金の支払い方法などは各施設との契約であらかじめ定めています。出張先は92カ所あり、7割が老人ホーム、残りの3割が通所介護施設や病院です。

施設と契約しサービスを開始すると、まずやってくるのは女性客です。やがて、施設で共に過ごしている女性陣の美しくなった姿を見て、男性陣も利用するようになります。結果として女性が7割、男性が3割といった比率に落ち着きます。

人気のサービスは白髪染めです。「今さら黒髪の自分を拝めるとは思わなかった」と喜びの声をよくいただきます。「そらいろ号の到着は入居者にとって一大イベントになっていて、車に乗り込む前から表情が普

段とはまったく違う」と施設のスタッフから驚かれます。

——一般的な訪問美容との違いは何か。

カットやシャンプー、ブロー、パーマ、カラーなど、美容室と聞いて思い浮かぶサービスをフルで提供できる点です。

一般に訪問美容では、普段は美容室で働く美容師が、はさみや整髪料、移動式のシャンプー台やリクライニングチェアを持ち込んで施術します。必要最低限の装備で各家庭や施設を回るため、店舗と同じようにサービスを提供するのは難しいのです。一方、そらいろ号には設備による制約はありません。

福祉施設を対象にしているので、バリアフリーにも力を入れています。例えば、シャンプー台の高さを変えられるので、車いすに乗ったまま施術を受けられます。切った髪の毛が車いすに付着しないよう、全体を包む大きなケープを用意しています。そのほか、つまづかないように電気コードは床ではなく天井に通すなど、安全に配慮しています。

高齢者施設には、1日中屋内にいて寝間着のまま過ごしている方が少なくありません。それでも、施設の駐車場や庭に停めたそらいろ号まで、利用者の皆さんはわざわざおめかし

して来てくれます。

「そらいろ」という屋号には、外に出て空を見てほしいという思いを込めています。空間やフルサービスにこだわったのは、美容室に出かけたと思ってもらえるようにするためです。短い距離だったとしてもお出かけ気分を味わってもらう。これが当社の目指すサービスです。

人材と勤務時間をマッチング

——なぜ移動美容車に着目したのですか。

老人ホームに入居していた祖母を美容室に連れて行ったところ、とても喜んでくれたのです。本人の希望で連れ出したのですが、3日前に施設で髪を切ったばかりだったと後から聞き、なぜだろうと思いました。

祖母のいた施設では、ブルーシーートの敷かれた会議室に入居者が集まり、近所の美容師に散髪してもらい、切った髪の毛を洗い流しにお風呂に直行する日が設けられていました。美容業界には、高齢者向けに「福祉カット」という言葉もあるようです。男性ならこう、女性ならこうと決まった髪型にすることを意味します。何だか味気ないですね。年を取ってもおしゃれは楽しいはず。わくわくする美容サービスがあつてよいと思いました。



そらいろ号での施術

事業化に向けて動き出したのは2009年ですが、創業にこぎ着けたのは2011年でした。車両の開発や許可の取得に時間がかかったためです。

——2年もかかったのですか。さまざまな苦労があったのでしょうか。

わたしは新聞販売店を経営していますが、美容業の経営経験はなく、何もかも手探りだったのです。しかも移動美容車自体が群馬県初の取り組みでした。保健所で営業許可について確認すると、前例がなく難しいかもしれないという反応でした。

事業化の鍵になるのは車両の開発です。条例に定められた作業場と待合スペースの広さを確保する必要があります。車の改造メーカーを50件ほど当たって、ようやく話を聞いてくれる会社を山口県で見つけました。そのメーカーは移動スーパーや移動ATMなど変わった車を開発していました。

群馬県の条例に合わせて描いたトラックの設計図を保健所に提出し、



荷台部分が横に広がって大きな空間に

改めるべき点を指摘してもらうことを繰り返しました。最も大変だったのは、荷台部分が横に広がるようにすることです。これにより、条例で定める必要平米数をクリアでき、車いすがすれ違えるスペースを車内に確保できました。保健所の営業許可のほか、陸運局の車両改造許可の取得が確実になった段階で、約2,000万円の開発費を地元の金融機関から調達しました。

また、納車の半年前からそらいろ号のイメージ写真を載せたパンフレットをつくり、営業活動を始めました。関心を示してくれたいくつかの施設で納車後に無料の体験会を実施したところ、ほとんどが契約に至りました。施術を体験した入居者がその場で「また来てほしい」と言ってくれたおかげです。そらいろ号の出来栄や体験者の喜ぶ姿を見た施設のスタッフも、サービスの質の高さを認めてくれました。

出張先の数は初めの年に30件、翌2012年には契約施設から系列施設

への口コミもあって50件に増え、経営は軌道に乗りました。埼玉県や栃木県にも出張先が増えて1台では回り切れなくなったことから、2015年にそらいろ2号を導入しました。各地の保健所の営業許可も取得しています。現在は定休日の日曜日以外、2台とも予約でいっぱいです。

——サービスの担い手となる美容師はどのように確保したのですか。

結婚や子育てなどで一度ははさみを置いた美容師をターゲットに求人しました。本当はまた働きたいけれど、フルタイム勤務は困難だったり、別の仕事に就いていたり、あるいは若い美容師と同じ職場で最新のおしゃれを追うのはためらいがあると。いった理由で、復帰を悩む美容師がいますと聞いたからです。せっかくの国家資格がもったいないですよね。そらいろ号なら、こうした美容師の受け皿になれると考えました。

というのも訪問日と時間を先に決めているため、各美容師の勤務可能時間と照らし合わせて確実なシフトを組めるからです。美容師とは現地で集合し、すぐ施術を始めるので、アイドルタイムも発生しません。

現在、15人いる美容師のうち12人はアルバイトです。当社の仕事に専念する人もいれば、時間の合間を縫って月2、3回シフトに入ったり、子ど

もの夏休み期間だけ勤務したりする人もいます。

美容師は40歳代の女性为中心です。高齢になった親と接しているなかで、お年寄りを思いやる心を強く抱く世代ですから、当社の目指すサービスに共感してくれます。気持ち指先にこもるのか、「またあなたにお願いしたい」と指名を受ける美容師が多く、皆の士気は高いです。

配車や美容師のシフト調整などは、別に経営する新聞販売店の建物の1室で、わたしが担当しています。

——そらいろ号の操作方法や車いすの動かし方など、美容師が勉強しなければならないことは多そうです。

特別な訓練は行っていないですが、美容師がすぐ職場になじめるよう研修用DVDを制作し、教材として活用しています。

どのボタンを操作してそらいろ号の扉を開けたりリフトを動かしたりするのか、車いすで段差を安全に越える方法、スタイリングチェアに座ってもらうときの介助の仕方などを映像で理解できます。これにより、全員が滞りなくサービスを提供できるようになりました。

また、施設の部屋からそらいろ号まで利用者を案内する係とドライバーについては、専任のスタッフを配置しています。利用者や施設のス

スタッフからは、いつも同じ案内係とドライバーが来るので安心して任せられると評価されています。お互いに勝手がわかっているのです、スムーズに仕事を始められるわけです。これまで事故が起きたことはありませんが、当社は傷害保険に加入しています。安全と安心を重視する姿勢が、利用者や家族、施設のスタッフからの信頼につながっています。

行き先さえあればよい

——コロナ禍で大きな影響があったのではないのでしょうか。

2020年の4、5月の仕事はすべてなくなりましたが、その後は以前と変わらないペースで稼働しています。

屋外に停めているそらいろ号では、ドアと窓を開けっ放しにすれば換気はばっちりです。利用者が空間を共にするのは同じ施設の入居者と当社のスタッフだけです。普通の美容室と違って不特定多数と接触することはありません。コロナ前から安全と安心を追求してきたことが改めて評価されたと思います。

——それにしても、前例がないといわれた移動美容車のビジネスをよく実現できましたね。

未経験だからこそ突っ走れたのだと思います。新聞配達は待ちではな

くこちらから動く仕事で、必要なのは行き先です。祖母の姿を見て、外出できないためにおしやれを諦めている人がいると知ったわたしにとって、美容室をまるごと届けるという発想は自然なことでした。

一般の美容室では、消費者本人に施術しその場で料金をいただくのが普通です。一方、当社の契約相手は企業で、料金の掛け払いにも応じています。美容業の常識がないからこそ、独自のビジネスモデルを築けたのだと考えています。

そらいろ号の運営を始めてからは、美容室のようにすでに確立したビジネスモデルでも、まだまだ高齢者向けにカスタマイズする余地があるはずだと考えるようになりました。

例えば、コロナ禍で注目されるようになった料理の宅配もそうです。わたしは利用するだけでなく自らスタッフとして働き、注文を受けて料理を届けるまでの流れを体験してみました。非常によくできたサービスですが、若い人には何ともないインターネットでの注文が、お年寄りには難しいとも感じました。こうした気づきを生かし、訪問美容以外のサービスを始めることができたかと考えています。

高齢者は長い人生をがんばって生きてきて、社会の発展に貢献してきた人たちばかりです。皆さんが、いつまでも人生を楽しく過ごせるようなお手伝いをしたいと、日々考えています。

取材メモ

本来は利用者の外出を不要にするための訪問美容サービスで、お出かけ気分を提供していることが、そらいろ号のユニークな点である。長山さんがビジネスモデルを築くため工夫したことは大きく二つある。

一つは、空間づくりである。2年もの歳月をかけ、車の改造メーカーや保健所と連携し、美容室だと胸を張っていえる移動美容車を完成させた。

もう一つは、いったんはリタイアした美容師を貴重な戦力として迎え入れたことである。各施設と結ぶ契約にもとづき施術の時間割りを事前に作成しておくことで、従事できる時間に限りのある美容師でも活躍できるようにした。

前例のないビジネスを実現できたのは、未経験だったからこそだと長山さんは語る。そして現状に満足することなく、ほかにも高齢者の力になれる仕事がないかどうか模索している。自由な発想とチャレンジ精神で新次元の訪問美容サービスを生み出した事例である。

(山崎 敦史)

第40回 10月といえば金刀比羅祭

10月の大きな祭りといえば、香
川県の金刀比羅宮の金刀比羅祭で
しょう。金刀比羅宮は「こんぴら船
船 追風^{おいて}に帆^{ふね}かけて シュラ シュツ
シュ シュ」の歌で知られるように、
航海安全や豊漁祈願にご利益のある
神さまとして信仰を集めている神社
です。象頭山の中腹にある本宮まで
の785段ある階段も有名です。

ただ、由緒の古い神社にしては、
その名前が少し変わっていますね。
門前町は琴平と書きますが、神社は
金刀比羅宮です。明治の神仏分離以
前は金毘羅大権現^{こんぴら}といって「こん
びらさん」の名前で親しまれていま
した。権現とは、神仏習合の時代から
の表現で、仏が神の姿で仮に現れた
ものを意味します。「こんびら」は
薬師如来の十二神将の筆頭である宮
毘羅、金毘羅、クンピーラに通じる
ものだといわれています。つまりヒン
ドゥー教に出てくるガンジス川の
鰐^{わに}が神格化され、水の神として仏教
に取り入れられたというのです。

日本の神社と祭神は実に国際的
で、さまざま、神仏習合の長い歴史の
なかで弁財天や毘沙門天、帝釈天、
摩利支天など、異風でありながらご

利益の豊かな神さまが各地で信仰を
集めています。神社なのか寺院なの
か、あるいはその中間のような神社
やお堂が霊験あらたかな神仏として
信仰を集めているというのも、日本
の神仏信仰の特徴なのです。金刀比
羅大権現もそのようなご利益と霊験
の豊かな神さまとして信仰を集める、
日本の代表的な神さまなのです。

金刀比羅祭は「お頭人さん^{とうにん}」とも
呼ばれます。「お頭人さん」とは男
女の童児で、男児は8歳から15歳
以下、女児は7歳から14歳以下の
者が二人ずつ選ばれます。1970年
代までは近在の四条、五条、榎井、
苗田の各地区から交代で選ばれてい
ましたが、現在は公募になっていま
す。祝舎^{いわい}での1カ月間のお籠りもな
くなっていきますが、神事の当日の奉
仕だけは固く守り伝えられています。

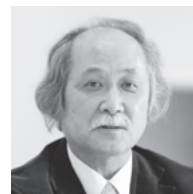
大祭当日の10月10日の深夜にな
ると「おさがり」と呼ばれるお神
幸^{ゆき}、つまり金刀比羅大神の神霊^との渡
御^{ぎよ}があります。4人の無垢な「お頭
人さん」に乗り移り、本宮から約2
キロ離れた麓^{おたびしよ}の御旅所へとゆっくり
と降りて来るという組み立てです。
男児は狩衣姿で乗馬、女児は千早と

呼ばれる装束で、駕籠で進みます。
総勢およそ500人ともいわれる行列
は、神職、金刀比羅講の講員、氏子、
世話係、それに五人百姓と呼ばれる
由緒のある5戸の当主、以前4カ所
あった村の庄官と呼ばれる頭屋行事
の家筋から一人ずつ、祝舎神職、神
馬、巫女、舞人、雅楽奏者などです。
そして最後に大勢の人に担がれた神
輿が長い階段を降りてきます。

金刀比羅宮には江戸時代の名人絵
師、円山応挙や伊藤若冲、それに近
代洋画の高橋由一など第一級の芸術
作品も奉納されています。このよう
に由緒の古い神社というのは、新旧
の歴史や文化をぎっしりと凝縮して
わたしたちに伝えてくれる、貴重な
伝承文化の宝庫でもあるのです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり



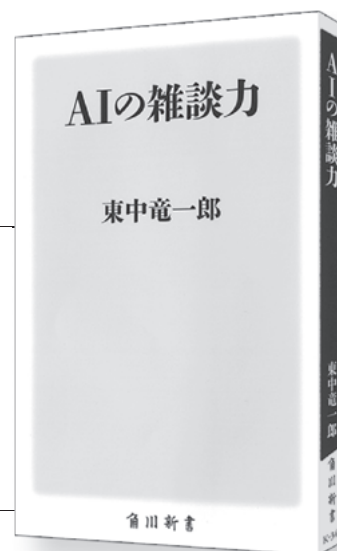
1948年広島
県生まれ。社会
学博士。国立歴
史民俗博物館
名誉教授、国立
総合研究大学院大学名誉教授、國學院大
學文学部客員教授。NHK「チコちゃんに
叱られる！」や日本テレビ「世界一受け
たい授業」などのテレビ番組に出演。著
書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』
(日本文芸社、2007年) などがある。



AIの雑談力

KADOKAWA / 定価990円

東中 竜一郎 [著]



コロナ禍で在宅勤務やリモート会議を導入する企業が増えている。一方、人との接触が減り、雑談の機会が少なくなった人は多いのではないかな。

本書は雑談AIシステムを研究する著者が、その仕組みや開発プロセスを紹介したものである。雑談AIの開発におけるハードルや実験結果が解説されており、人が雑談のなかで発揮している能力や雑談がもつ価値についても学べる一冊だ。

著者によれば大手IT企業がこぞって雑談AIの開発を進めているという。AIが雑談できるようになると、人と良好な関係を築きやすくなるだけでなく、雑談から得た情報を活用して一人ひとりのニーズをとらえた商品やサービスを提案できるようになると期待されているからだ。

本書はAIによる雑談のレベルを4段階に分けて整理している。レベル1は一問一答の形式で、あいさつ

など定形的なやりとりを行える。レベル2は一つ的话题について会話を続けられる。レベル3は相手の気持ちや状況を理解したうえで発話する内容を決めて話せる。レベル4は議論をして問題意識を共有し、企画と一緒に考えられる。現状の雑談AIはレベル2～3の間だという。

雑談AIのレベルアップを阻むハードルは、大きく二つある。一つは、声の調子や身ぶり手ぶりといったマルチモーダル情報の読み取りだ。人は雑談するとき、互いに発話のタイミングがかち合わないように話すほか、相手の表情や声のトーンなどから必要に応じて話題を変えるなど配慮している。AIが同じように雑談するには、音声や表情などの情報にラベルづけをした膨大なデータが必要となる。

もう一つは、共通基盤の構築だ。共通基盤とは、改めて説明しなくて

も互いにすでに理解している事柄である。より複雑で込み入った話をするには、認識を擦り合わせ、誤りがあれば修正しながら共通基盤を築いていく必要がある。

こうしたハードルを越え、AIが人と同じように雑談できるようになるにはまだ時間がかかるだろう。しかし、すでに軽い雑談であれば続けられるレベルに達しており、飛躍的な成長を続けるAIが人の良き相談相手になる日はそう遠くないとも感じられる。

大手IT企業が雑談AIを研究している、翻せば雑談にそれだけの効用があるということだ。雑談は従業員の困りごとに気づききっかけになったり、ビジネスを円滑に進めるのに役立ったりする。本書を読み、AI開発について学びつつ、雑談の魅力に目を向けてみてはいかがだろうか。

(青木 遥)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

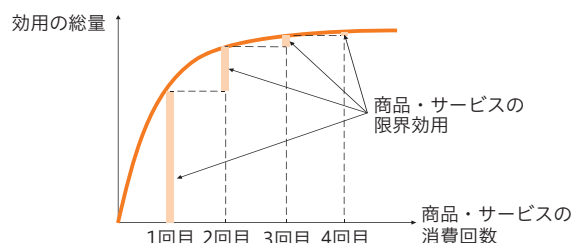
限界効用逓減の法則

経済学の分野では、商品・サービスから得られる満足の度合いを効用といいます。同じ商品・サービスを繰り返し消費する場合、効用の総量は大きくなっていきます。一方で、1回目より2回目、2回目より3回目のほうが追加して得られる効用（限界効用）は小さくなり、さらに回数を増やすと限界効用は限りなくゼロに近づいていきます。この関係性は、限界効用逓減の法則と呼ばれます。

この法則は多くの商品・サービスに当てはまるのですが、消費を重ねても限界効用が小さくなりにくいものもあります。宝石や貴金属、有名テーマパークでの体験などです。一般に、希少性が高く入手困難なものは、限界効用が逓減しにくいといわれています。

限界効用逓減の法則を経営に生かせないか、レストランを例に考えてみましょう。初めて来店した顧客は、店の雰囲気や料理に新鮮さを覚え、大きな満足を得られるため、次も来店するでしょう。しかし、レストランのオーナーが現状維持を続けた場合、顧客が来店するたびに新鮮さが失われていきます。やがて飽きてしまった顧客は、別のレストランに行ってしまうかもしれません。

顧客をつなぎ留めるには、限界効用をなるべく逓減させない取り組みが有効です。例えば、斬新なコンセプトを打ち出したり、その店でしか味わえない看板メニュー



を開発したりして、レストランの希少性を高めることは効果的です。そこまで目指すのが難しければ、季節ごとに店内のレイアウトや装飾を見直す、日替わりや期間限定のメニューを提供するといったことも一案です。前回来店時からの変化を顧客に感じ取ってもらえるよう工夫するだけで、限界効用の逓減をある程度抑えられ、顧客との長期的な関係を築けるでしょう。

顧客のニーズが多様化し、これまでと同じやり方では固定客を確保することが難しい時代になっています。限界効用逓減の法則を念頭に置いて、自社の取り組みを見直してみてもどうでしょうか。

※一部、遠山真人監修『図解でわかる経済の基本 いちばん最初に読む本』（アニモ出版、2018年）、崔真淑著『ど素人でもわかる経済学の本』（翔泳社、2019年）をもとに記述しています。



編集後記

今月の特別リポートでは『2021年版中小企業白書・小規模企業白書』について解説していただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

リポートにもあるとおり、白書では中小企業が受けた新型コロナウイルス感染症の影響について多面的に分析しています。多くの企業が影響を受けているなかで、感染症がもたらした経営環境の変化を転機と考え、新たな取り組みによって状況を打開している企業もあるようです。

このような時期だからこそ、本誌でもフィールドワークやアンケートを通して経営の最前線で起きている変化を追いかけて、これからの中小企業経営を考えるヒントを伝えていきたいと思います。

(笠原)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 (株)第一印刷所

★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 11月号予告

特別リポート

これからの時代のビジネス法務

一人事務に関する問題を中心にー
ブレイクモア法律事務所 パートナー弁護士 末 啓一郎

クローズアップ 識者に学ぶ

コロナ後の BtoB マーケティング

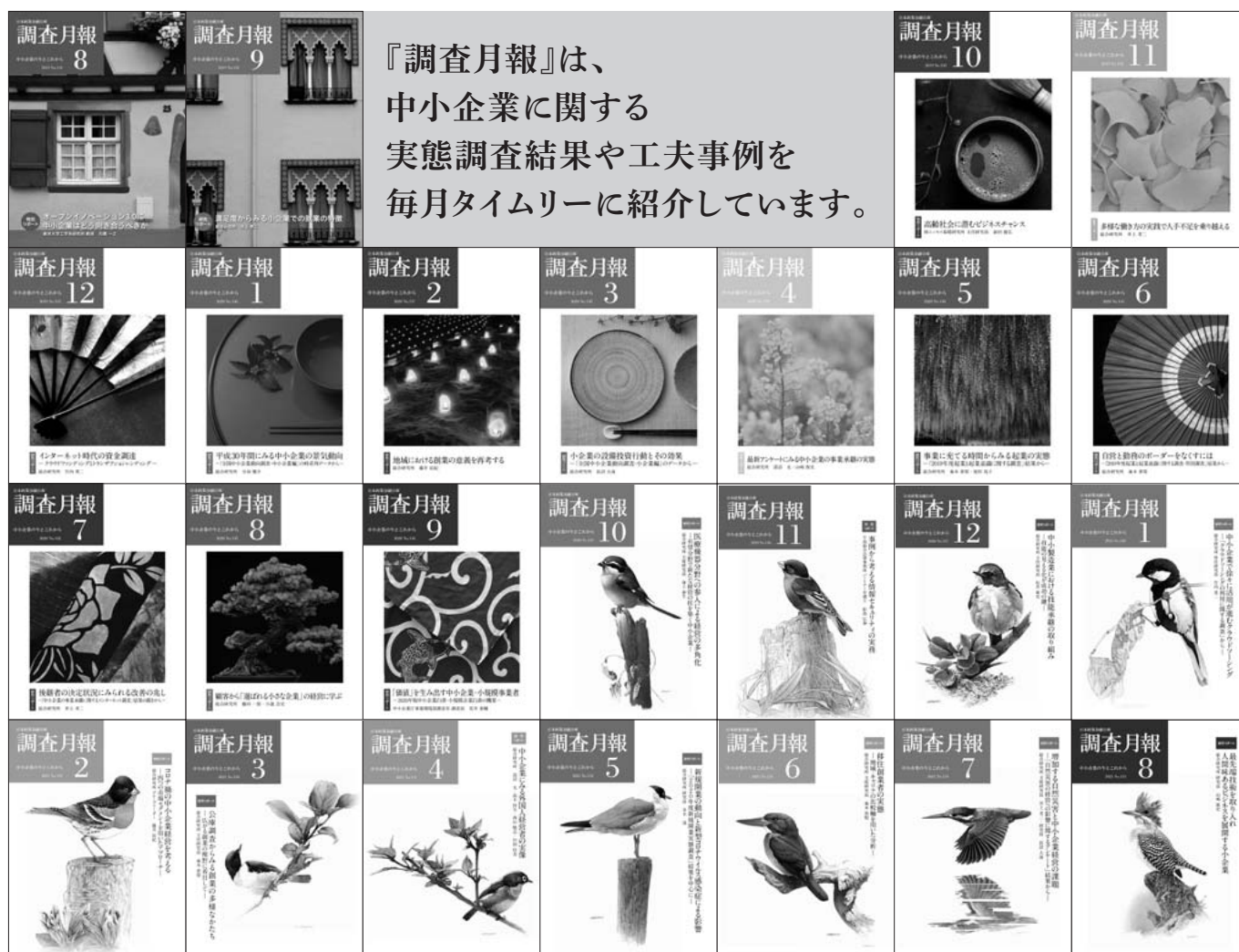
慶應義塾大学大学院 教授 余田 拓郎

●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

調査月報

中小企業の今とこれから



バックナンバーは下記サイトでお読みいただけます。

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



『調査月報』の定期購読(無料)をご希望の方は、下記へご連絡ください。

お問い合わせ先

(株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究第二グループ
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話03(3270)1691

