

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.158

11

新
連
載

町おこしと移住創業

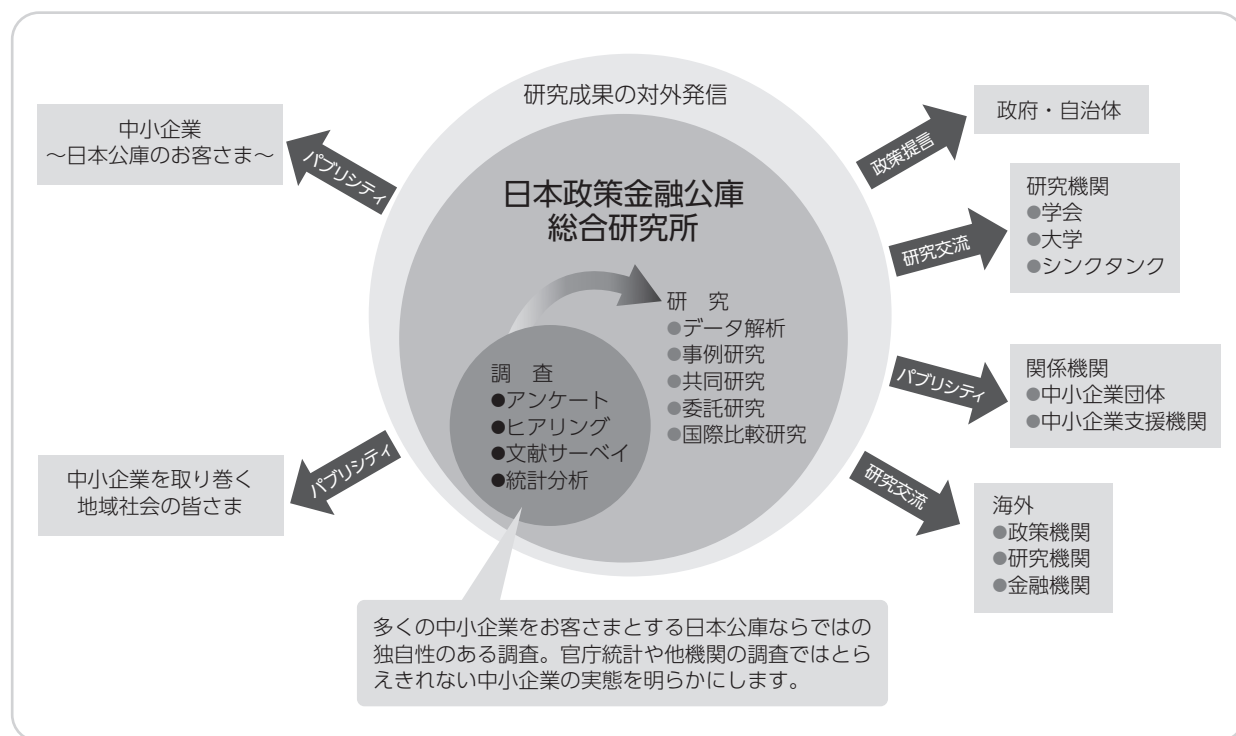
第1回 土着起業家を育む町(秋田県五城目町)

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨



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～」
森の中のオーロラ
カナダ・イエローナイフ
提供/PIXTA

調査 企業事例 論評 エッセー・連載

CONTENTS

26



新連載 町おこしと移住創業

土着起業家を育む町(秋田県五城目町)

＊総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

2



巻頭エッセー 明日に向けて

妖怪、その不思議な魅力

＊國學院大學文学部日本文学科 准教授 飯倉 義之

35



世界のあれこれビジネス情報便

香港の人は日本が大好き

＊住友商事グローバルリサーチ(株)

4



特別レポート

これからの時代のビジネス法務

－人事労務に関する問題を中心に－

＊ブレイクモア法律事務所 パートナー弁護士 末 啓一郎

36



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

18



未来を拓く起業家たち

おはぎを再定義して世界へ

＊愛知県名古屋市 ホリデイズ(株)

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－

ライブカメラで売り場の今を発信する鮮魚店

＊富山県富山市 (株)黒崎鮮魚

22



データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～

コロナ禍でも設備投資を実施する小企業は増加

46



暦のしきたりとビジネス

七五三

＊国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

32



経営最前線

職人の輝きをみせる

＊栃木県那須塩原市 (有)阿久津左官店

47



研究員オススの一冊

予測不能の時代

34



熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む

地域の日常を取り戻す！

＊四倉町商工会 経営指導員 下釜 剛志

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

妖怪、その不思議な魅力

今夏、映画『妖怪大戦争 ガーディアンズ』が封切られた。題名のとおり、日本の妖怪たちが一堂に会して大暴れする内容だ。実は『妖怪大戦争』は1968年、2005年に次ぐ3回目の映画化である。現実では、2020年のコロナ禍において疫病を予言した妖怪「アマビエ」が注目を集め、社会現象にもなった。こうしたことから、現代において妖怪はコンテンツとして魅力的だと考えられていることがわかる。

そんな妖怪が、1960年代までは不人気だったといったら意外だろうか。江戸時代、妖怪は浮世絵や絵草子などでもてはやされた。しかし明治以降の文明開化の波は、妖怪を非科学的で古臭い、時代遅れの存在にしてしまった。妖怪は、長らく忘れられていたのだ。

妖怪の魅力を再発見したのが漫画家の水木しげるだ。水木は1965年連載開始の代表作『ゲゲゲの鬼太郎』に、江戸の妖怪画や民間伝承の妖怪を、ユニークで魅力的なキャラクターとして造形化し、登場させた。主人公の鬼太郎と、毎週現れる不思議な力をもった妖怪とのバトルが好評となり、子どもたちの間には妖怪ブームが起きた。

妖怪が商業コンテンツで人気を博すようになったのは、まさしく水木しげるの功績なのである。

1990年代には小説家の京極夏彦のように、水木しげるを読んで育った世代が妖怪を主題とした創作を世に送り出すようになる。折からの、民俗学や歴史学を中心とした妖怪文化研究の進展とともに、妖怪は魅力的なコンテンツとして定着していったのだといえる。

では、コンテンツとしての妖怪の魅力とはなにか。まず指摘できるのは妖怪のユニークさだ。不気味さや怖さと同時に親近感を抱かせる姿形の面白さがあることは重要だろう。

次に指摘したいのは、妖怪が「実際に地域で伝承されている存在」であることだ。妖怪は単なる空想上の存在ではなく、地域の歴史と文化に根差した、「もしかしたら現実と地続きかもしれない」「もしかしたら出会えるかもしれない」存在なのだ。今もテレビ番組などでツチノコや座敷わらしを探す企画が行われるように、現代においても妖怪は子どもたちにワクワクを与える存在なのだ。同時に妖怪は地域の歴史と文化を受け継ぐ存在であ

る。それは大人たちに、かつて存在した古き良き日本の原風景を想起させ、ノスタルジアを呼び起こす。妖怪は大人にも働きかけるのだ。

にもかかわらず妖怪は「自由な解釈が可能な存在」でもある。妖怪は、かつての村落共同体において「不思議なことを引き起こす原因」として想像され、伝承されてきた。ならば現代においても「不思議なことを引き起こす原因」としての妖怪を想像／創造することが可能なのである。その成功例が2013年発売のゲームソフト『妖怪ウォッチ』だといえる。妖怪は創れるし、遊べる。コンテンツとしての妖怪は、無限の可能性をもっているのである。

妖怪はなぜウケるのか。妖怪は地域の文化に根差して現実との接点をもちつつも、現実には縛られない創造が可能であり、世代を越えて老若男女にあまねく接点をもつコンテンツなのだ。さらに、基本的に著作権等の縛りが無いという点も有利である。妖怪は制約の多い現代日本のコンテンツの中でも「自由」を感じさせてくれる。そこが人気の一端なのではないだろうか。



國學院大學文学部日本文学科 准教授

飯倉 義之 IIKURA Yoshiyuki

1975年千葉県生まれ。國學院大學大学院博士課程修了後、国際日本文化研究センター機関研究員等を経て、現在は國學院大學文学部日本文学科准教授。専門分野は口承文芸学、現代民俗論。主な著書に『日本怪異妖怪大事典』（共編著、東京堂出版、2013年）、『皿屋敷—幽霊お菊と皿と井戸』（共著、白澤社、2015年）、『怪異を魅せる』（編著、青弓社、2016年）など。



これからの時代のビジネス法務

— 人事労務に関する問題を中心に —



ブレイクモア法律事務所 パートナー弁護士 末 啓一郎

SUE Keiichirou

1982年東京大学法学部卒業。1984年弁護士登録、高井伸夫法律事務所で労働事件を担当。その後、松尾綜合法律事務所に移籍し、倒産処理、通商問題などを担当。1992年ルーバン・カソリック大学（ベルギー）法学部大学院、1994年コロンビア大学（ニューヨーク）ロー・スクールを卒業。1995年ニューヨーク州弁護士登録。1999～2001年まで経済産業省にてWTO紛争処理を担当。2009年法学博士号を取得し、ブレイクモア法律事務所に移籍。

コロナ禍でビジネスのあり様には大きな変化があった。コロナ禍は、事業活動そのもののインパクトを与えただけではなく、テレワークを中心とした働き方にも大きな変化を生じさせている。それらが、ビジネス法務にどのようなインパクトを与えているかは、企業の活動分野や活動範囲、規模などにより大きく異なる。コロナ禍はビジネス法務の必要性が高かった国際的業務を営む大企業以上に、ビジネス法務の重要性が比較的低かった国内でのみ事業活動を行う中小企業の人事を中心に影響を与えており、かつそれがコロナ収束後も継続してゆくものと考えられる。

ビジネス法務の重要性についての内外格差

コロナ禍は、テレワークを中心として、働き方にも大きな変化を生じさせた。こうした変化は、もともとビジネス法務の重要性が高かった国際ビジネスを行う大企業以上に、ビジネス法務の重要性が比較的低かった国内ビジネスのみを行う中小企業の人事を中心に大きな影響を与えている。以下では、テレワークのなかでも在宅勤務を中心に、導入に際してどのような法律問題が生じ得るかをみてゆくが、その前に、まずは国際ビジネスと国内ビジネスにおけるビジネス法務の重要性や役割の違いを概観してみたい。なぜなら、テレワークの普及によって、海外人材の利用に関するハードルが下がるなど、国際ビジネスと国内ビジネスの線引きが曖昧になってきている面があるからである。

■国際ビジネスにおける法務の役割■

一般に事業活動について、人・物・金・情報の重要性がいわれるが、法務の重要性についていわれることはあまりない。これは、国内ビジネスにおいては、法務の占める重要性が相対的に低いためだと思われる。これに対して、国際ビジネスを行う際に法務が重要となることは改めていうまでもない。そこでまず、国内での事業活動におけるビジネス法務の位置づけに関する整理を行うために、国際ビジネスにおける法務の重要性を概観したい。

国内ビジネスと国際ビジネスにおける法務のウエイトの違いは、企業内で活動する法律専門家の人数をみれば、歴然としている。例えば、米国のGEは1,000人以上、マイクロソフトは600人近くの社内弁護士を全世界で抱えている。これに対して日本では、2020年度において、社内弁護士の採用数が最大といわれるヤフーが39人、LINEが26人、それらに続く三井住友銀行及び三菱商事

が24人というレベルである。

もちろん、弁護士が米国には110万人いるのに対し日本は4.1万人と極端に少ないのだから、日本人弁護士と外国人弁護士を区別せずに、弁護士数で単純に比較することはミスリーディングである。しかし、企業間の弁護士数の違いは単純に各国弁護士数の違いを反映しただけのものとはいえない。訴訟実務の面ではなく、ビジネス法務の分野で考えると、米国の弁護士の質は、人数が多いからといって低いわけではなく、日本人弁護士と遜色がない。国際的なビジネス法務の分野で考えれば、むしろ上ではないかというのが実感である。つまり、単純な数の比較そのままではないにしても、国内ビジネス法務と国際ビジネス法務との間には、それに近い重要性の違いがあると考えてもよいと思われる。

このような格差の背景には取り扱う法律業務の重要性及び複雑性の違いがある。米国では、独占禁止法にしても雇用関係に関する差別法制の問題にしても、一步間違えば、その法務リスクが企業の存続を左右しかねない。しかも米国だけでみても、連邦の法律と州の法律が複雑に絡み合っており、それぞれについて専門的な検討が必要となる。

筆者の体験を紹介しよう。1995年、シカゴの法律事務所では労働関係法を中心に実務研修を行った。企業内の苦情処理手続きには社内弁護士が関わっていたし、団体交渉は大手法律事務所が依頼を受けて社内弁護士と共同し、詳細な労働協約を締結していた。そして筆者が担当した年齢差別禁止法の訴訟は、企業の存続にかかわる重大な問題と認識されていた。

欧州においても米国と似たような状況であった。筆者は1992年に英国系の法律事務所では実務研修を受け、その後オランダ系の大手法律事務所でも実務研修を受けた。広くEU域内でビジネスを行おうとすれば、それぞれの加盟国における国内法だけでなくEU法にも対応する必

要があり、それぞれの専門弁護士が関わる必要があった。筆者の体験は、四半世紀も前の状況だが、現在はESGや個人データ規制、IT/DXによる事業環境の変化、安全保障に関する問題などにより、さらにビジネスに関わる規制及び法務の問題が複雑化している。

また、米国やEU域内の規制に限らず、世界的にビジネスを展開している企業は、アジア、アフリカなども含めた法律問題に取り組む必要が生じる。例えば、世界的に企業再編を行う場合は、各国の専門事務所がチームを作ってその案件に入札し、受注したチームがそれぞれの国の専門弁護士に仕事を割り振るといったことも行われる。このように、社内、社外の弁護士が有機的に共同してビジネス上の法務問題を処理しているのである。

もう一つ筆者の体験を紹介しよう。1999～2001年に通商産業省で国際通商問題のWTO紛争処理手続きを担当した。その際、WTOの手続きにおいて弁論を行うのは日本人の官僚だが、その提出書類の作成などは欧米の専門弁護士と共同して作業を行った。もちろん、自国官僚で対応が難しい国では、欧米の弁護士を、自国の官僚として弁論させることもある。このような通商問題は国家間の法的紛争であるとはいえ、実質はそれぞれの国の産業界同士の紛争であり、国際ビジネス法務の延長にあるものである。そして、こうした分野にも大手法律事務所の活躍の場が広がっている。

このように国際ビジネス法務を担う弁護士についてみれば、欧州では個性のある各国の弁護士が競争し、かつ共同し、また米国ではビジネス法務に特化した弁護士が、まさに生き馬の目を抜く厳しい競争社会で生き残りをかけて戦う状況である。筆者の研修先であったシカゴの法律事務所は、当時弁護士数約700人で、40階建てのビルの半数のフロアを占拠する事務所であった。このような巨大事務所では、それぞれ専門分野をもった弁護士がチームで活動しているが、各分野の専門家はその法律

分野に精通したプロであり、訴訟についてはリティゲーター (litigator) と呼ばれる、訴訟を専門とする弁護士が担うというように分業化が進んでいる。また、仕事の進め方も非常に機能的で、「力仕事」といわれる証拠書類の調査などは、かつてはITを使用してインドなどへ外注していた。最近はAIなども積極的に使って、効率を上げつつコストを下げて競争力を確保しようとしている。

社内弁護士の雇用に加え、このような大手法律事務所を使用するには、当然ながら多大なコストがかかる。しかし、特に国際的なビジネスでは、リーガルのリスクとのバランスでこれらのコストは必要なコストと認識される。もちろん、優秀な弁護士は、いかにコストを下げ紛争にならないように処理をするのかにも心を配るため、大手事務所の優秀なパートナーを担当につけることは、リーガルリスクだけでなくリーガルコストを下げるうえでも非常に重要となる。

国際ビジネスにおける法務の重要性について法律制度の複雑性を掲げたが、より本質的な問題は、曖昧な形での紛争解決ができないことにある。これは文化や価値観の多様性によりコンセンサスが得にくいということでもある。これが顕著なのは、国内において多様な文化や価値観の併存する米国である。欧米のなかでも、法文化の違い以上に、ビジネス法務上のスタイルの違いがあり、膨大かつ詳細な契約書や差別禁止の徹底など、裁判制度の特殊性を含め、日本から米国を見るのに似た距離を欧州の法律家からも感じるところである。

国際的なビジネス環境はそのような多様性の上に成り立っている。欧州の法律家においても、国際的なビジネスを行ううえでは米国流のビジネススタイルをとらざるを得ず、それは日本企業が国際ビジネスにおいて米国流のビジネススタイルをとり、法務の重要性をないがしろにできないことと似ているといえる。

■国内ビジネスにおける法務の役割■

翻って国内ビジネスをみた場合、法務の重要性は相対的に低い。これには合理的な理由がある。日本のビジネスは、自虐的にガラパゴスなどといわれることがあるが、まさに言い得て妙であり、進化しなくても生き残れるような幸福な環境があったといえる。何より、必ずしも巨大であるとはいえないが、日本語により守られ、均質な価値観に裏打ちされた相応の大きさの国内市場があり、そのなかで相互の信頼関係を保ちながらビジネスが行えるという、欧米、特に米国では考え難い状況が存在している。

そのような日本市場の閉鎖性が問題とされ、1989～1992年にかけて行われた日米構造協議及びそれに続く日米包括経済協議において、米国に変革を求められたことすらある。こうした問題は、米国における対日貿易赤字の低下によって収束したが、米国が問題とした閉鎖的国内市場はなお存続している。したがって、そのような幸福なビジネス環境のなかで、法務の重要性が高まらなかったのは極めて自然なことである。

このような均質かつ相当程度に大きな市場を有するビジネス環境において、訴訟による紛争解決は極めて例外的なものと考えられている。ビジネス上の紛争においては、互いの取引上の利害特質を慎重に考慮したうえで、曖昧な形での話し合いによる紛争の解決が好まれる。安易に法律論を持ち出したり、法的な手続きで紛争解決を図ろうとしたりすることは、どちらかといえば嫌悪の対象ですらある。そのため、訴訟による紛争の解決は、話し合いによる解決手段が行き詰まった場合にのみ、やむを得ず必要悪としてとられるものである。そして、深刻な紛争だけが司法の場に持ち込まれる結果、司法による解決は慎重かつ時間をかけたものであることが期待される。そのため、日本では司法解決手続の遅れが問題となりにくい状況があったといえる。

このように、ビジネス紛争解決手段として法的制度の利用が少ないことにより、慎重な時間をかけた手続きが許容されるという意味で、ますます訴訟制度をビジネス紛争解決手段として使いにくくするという悪循環が存在していたといえる。もちろん、欧米においても、国内の市場だけで活動しているところは一部に同様の状況があるが、日本の場合は、これが国内で主流かつ一般的であるところが大きな違いである。

このような司法制度の問題は、司法制度改革として改善が必要な課題として認識されているとはいえ、司法制度だけを見直せば改革が進むものではない。例えば、紛争解決における司法制度の利用といっても、米国では正式審理の手続きに進むことなく、証拠開示手続き段階で、争点、証拠が明確化され、多くの事件の和解解決が図られる。これに対して日本の場合は、一旦訴訟になれば、和解による解決は容易ではなく、解決に時間を要し、それが法的解決制度の利用に対する敷居の高さにつながっている。これは制度の問題だけでなく、制度利用のあり方の問題であり、一朝一夕に変わることはない。

したがって、国内ビジネスでは人・物・金・情報のそれぞれに関する紛争について、話し合いによる解決が失敗した際に、やむを得ず必要悪として法的紛争解決が考えられるのが一般的である。そのため、国内で事業活動を行う中小企業に、法務の重要性が意識され難いという当然の帰結となる。ただし、原則には必ず例外があり、ビジネスにおける話し合いが成立し難い分野には、法的解決が必要悪として考えられることになる。例えば、システム開発に関する紛争や、知的財産権に関する紛争及びそれらを防ぐための予防法務については、ビジネスのなかでも法務の重要性が意識されやすい。

また、それとは少し異なるが、人・物・金・情報の筆頭に来る「人」の問題である労働・雇用に関する紛争は、ボタンの掛け違いから深刻な対立、そして法的な紛争に

なりやすいという素地がある。また、「人」の問題は、企業規模の大小に関わらず、直面することの避け難い問題でもあるため、国内で事業活動を行う中小企業においても普遍的に問題となり得る。そこで、以下では人事労務の問題について、概観してみたい。

■人事に関する法務問題の変化の歴史■

まずは、人事に関する法務問題がどう変化してきたのかをみていきたい。筆者は経営法曹会議のメンバーである。経営法曹会議とは、経営者及び経営者団体の人事労務問題を扱う弁護士の団体であり、もともとは集団的な労使関係がその中心的な課題であった。しかし、集団的労使関係に関する問題、特に争議に関する問題は、1970年代以降減少し続けている。これは世界的な傾向で、筆者が1991年に比較労働法の世界的権威であったベルギーの故ブランパン教授の講義を受けたときにも、組合問題の減少は世界的な「連帯」の減少によるもので、これからは個別労働問題が主流になるという話を聞いた。その言葉どおり、日本においてだけでなく、世界的にも、集団的労使関係の重要性は減少し、個別契約に関する問題がその中心となった。

個別契約の問題の一つには働き方の多様化の問題がある。自営業者の減少などに伴う非正規や派遣の増加、定年延長に伴う定年後再雇用の問題など、多様な働き方の増加とそれらを保護するための法規制の整備により、法的問題の発生が不可避的に増大している。また、雇用機会均等法の導入、ハラスメントの禁止規定の整備などを通じて、雇用の場における不公正が法的な問題として出現しやすくなっている。さらに、メンタル問題を含み、長時間労働などの過重労働やハラスメントによる健康被害の問題などもあり、労働契約法に安全配慮義務が明文化されるなど、使用者側の配慮義務はますます重いものになっている。

また、労働・雇用関係の紛争解決手続きは、2006年に労働審判制度が導入されたことで、法的な紛争解決手続きに持ち込まれる紛争の数が一気に増大した。それまで雇用関係について法的な手続きを行うのは、時間も費用もかかるとして、極めて例外的かつ深刻な事案のみに限られていたが、労働審判制度による解決手続の迅速化により、裁判所のキャパシティの問題が生じるほどに法的紛争が急増することとなった。それでも世界各国の労使紛争の法的処理件数に比べれば極めて少ないが、近時は年間3,500～3,700件程度で推移している。

以上に加えて、そもそも何が労働・雇用問題であるのかの概念すら不明確となりつつある。筆者がそのような問題を最初に意識することとなったきっかけは、個人に対する製造委託に関する問題であった。個人に対する製造委託は、本来家内労働法の適用対象として、雇用・労働契約であるとはされない。しかし、製造受託者の業務の効率化のために各地に作業場を提供しようとしたところ、そのような作業場での働き方は、工場に出社して働く場合との区別がつきにくく、実態は製造委託ではなく雇用契約ではないかと問題にされた。そこで労働基準法の適用の有無に関して、各地の労働基準監督署と協議を行ったが、監督署ごとにニュアンスが異なり、また、作業場の運用の実態も地域ごとに微妙な違いがあり、労働・雇用であるのか否かに関し、必ずしも一律の回答を得られないという問題が生じた。

雇用・労働契約ということであれば、報酬の支払い方についての規制や社会保険に関する規制など、規律がまったく異なってくる。そのため、両者の違いを明確にすることは必要不可欠であるにも関わらず、明確な回答がない状況となったのである。このように理論的には、雇用・労働契約と業務委託・請負とは明確に区別が可能だが、現実にはグレーな部分があり、対応に苦慮することがある。

しかし、こうした新しい問題が生じることは、過去の問題を不要とするものではない。労働組合運動の衰退については上述したが、もちろん、組合問題がなくなったわけではない。労働組合との間の紛争リスクは存在し続けており、上述した雇用機会均等法の問題やハラスメント、安全配慮義務違反の問題などと絡めて、紛争が多様化・複雑化している。さらには、「みんなのユニオン」にみられるような、これまでの労働組合の枠組みでは捉えられない、新しい「労働組合」も登場している。このように労働・雇用関係の問題は、かつての問題が消滅することなく、それぞれの個別の紛争のなかにいろいろな問題が複雑に絡み合って生じ得る。そのようなことを念頭において問題に対処することが必要となる。

これらに加えて、コロナ禍でのテレワーク拡大による問題も生じている。テレワークはコロナ禍の感染症対策として急速に導入が進められた面がある。しかし、もともとは上記のような働き方の変化の大きな流れのなかにあった問題で、それがコロナ禍で急速に進展したものである。したがって、ビジネスの観点からは、その位置づけについて誤解することがないようにしなければならない。以下、この問題に少し立ち入ってみたい。

ウィズコロナの法務問題としてのテレワーク

コロナ禍により、テレワークという働き方が広まったことに異論を挟む人は少ないと思われる。これについて、どのような現象が起きているのかを具体的に考えた場合に、オフィス勤務の正社員の在宅勤務の増加を考える人が大半ではないかと思われる。しかし、リゾート地などにサテライトオフィスを設けたり、勤務者がテレワークを前提に地方に転居したりするなど、働く場所がオフィ

スから自宅に替わったという以上に、就労者の生活そのものが変化するという事態も生じている。それだけではなく、時間や場所にとらわれずに働けるモバイル勤務も可能となり、仕事の仕方にも変化が生じている。さらに会社員の副業までも含めれば、ギグワーカーやプラットフォームワーカーといった新しい働き方も拡大しており、それらの動きとテレワークの普及などにより、雇用・請負・業務委託の線引きも曖昧となっている。

このように、ひとくちにテレワークの拡大といっても、現実には起きている問題は極めて多様である。そこでまず、テレワークという「働き方」を考えてみると、その形態だけでも雇用としての正規、非正規、派遣だけでなく、フリーランス、自営業者、専門家、請負、準委任など極めて多様である。そしてそれらは、仕事の内容にも深く結びついている。それらをひとくくりにして、テレワークという「働き方」が広まるという言葉を使うが、その意味するところは極めて広範で、とりとめがないともいえる。

また、働き方としてのテレワークの「場所」を考えてみると、上述のとおり、在宅勤務もあればモバイル勤務、サテライト勤務などもあり、働く場所も自分の自宅、リゾート地、都会のサテライトオフィスなどいろいろな場所があり得る。上述のとおり、「テレワークという働き方がコロナ禍で広がった」と言った場合、一般的にはオフィス勤務の正社員の在宅勤務の増加が念頭に置かれていると思われるが、それはテレワークのなかの一部の形態のみに過ぎないことを意識する必要がある。

しかし、テレワークの本質を考えれば、末（2020）で整理したとおり、情報通信技術を利用して本来予定されている場所以外の場所でサービスを提供することであると考えられ、それ以上でもそれ以下でもない。そうした視点から「テレワーク」における、現実の働き方を考えた場合、コロナ禍で拡大しているテレワークとは、感染

防止という臨時かつ特殊な必要性の下での分野限定的なものである。つまり、コロナ禍は、本来のテレワークの進展に関して、極めて限定的な意味しかもっていないともいえる。したがって、「テレワークという働き方」は、コロナ禍により感染防止の観点から急拡大したが、コロナの収束とともに一時的に後退することはあっても、その拡大は中長期的にはとどまるところがないと予想される。それは、テレワークという働き方の拡大の原動力が、社会全体における知的業務のウエイトの増大と、情報通信技術の発展という不可逆的な変化だと考えられるからである。

とはいっても、今後「労務提供」が全て「テレワーク」になることはないと考えられるので、通常勤務とのベストミックスを探る必要がある。そして、多様な働き方のなかで、どのような規制（労働者保護）の導入や適用が予想され、またどのような管理が必要とされるのかについて検討することが不可欠となる。さらに、ギグワーカーやプラットフォームワーカーといった新しい「働き方」も増加するなか、それに対してどのような規制（就業者保護）の導入や適用が予想され、またどのような管理が必要とされるのかについて、困難な課題が発生することが予想される。その意味で、テレワークの拡大は、上述した雇用・労務問題の複雑化の度合いを一層高めることになるものと予想される。

ちなみにテレワークの普及自体は、大企業が中心であり、中小企業においてそれほど進んでいないといわれることがある。しかしながら、これは的を射た意見とはいえない。業務のなかには、テレワークが適するものもあれば、テレワークでは困難なものもある。大企業は多様な職種・業務を抱えているために、その職種・業務の一部において、テレワークに適するものを見出すことが容易であるに過ぎず、テレワークの普及率について、大企業であるから、中小企業であるから、といった線引きは

あまり意味がない。

そして、どのような職種・業務において、テレワークを導入するのかを考えるうえでは、企業規模の大小は関係がないため、中小企業においても、テレワークの拡大に伴う法的問題を避けて通ることは難しいと考えられる。そこで以下、テレワークに関連してどのような法律問題が生じ得るかをみてゆくこととする。

■テレワーク勤務を命じることができるか■

最初に、テレワーク勤務を導入するか否かは別として、導入することとした場合、業務命令としてテレワーク勤務を命じることができるかという問題を検討してみたい。

テレワークにはいろいろな形態があることは上にみたとおりだが、モバイル勤務については、これを制度として命じることが考え難く、サテライト勤務は転勤や配置転換に類似する問題となるので、ここでは正社員に対する在宅勤務を中心として検討する。

その前提として、そもそも雇用契約において業務命令権の法的根拠は何かを考えなければならない。基本となるのは、就業規則の定め、または個別的な同意である。個別的な同意がある場合は、それは命令というより合意に基づく就労なので問題になることは少ないと予想される。しかし、雇用契約の場合は、就業規則よりも不利益な個別合意は効力が否定される^(注1)。そのうえ、従業員の行った自己に不利益な合意が有効であるためには、合意に至る経緯や説明内容なども踏まえ、労働者が自由な意思に基づいて合意したと認めるに足りる合理的な理由が客観的に存在するか否かを確認すべきであるとされる^(注2)。また、当該業務命令権について、個別合意がなされていれば、在宅勤務を命じることに支障がないと断言できるわけではない。これに関しては、在宅勤務の業務命令は個人の所有物を業務に使用すること及びプライベートな生活の場での業務を命じるものであるため、労働者

に不利益だとする議論があり得る。とはいえ、在宅勤務を行うこと自体は、一概に不利な労働条件であるとまではいえないため、特段の事情がない限り、在宅勤務を行うとの個別合意は有効であると考えてよいと思われる。

問題は、在宅勤務に対する個別の合意がない場合に、在宅勤務を命じることができるかである。この場合の現実的な問題の生じ方は、当該従業員が在宅勤務命令を拒絶している場合に、これを業務命令違反として懲戒できるのかといった形で問題となる場合や、不承不承異議をとどめて在宅勤務命令に従ったが、事後的にその効力が争われる場合などが想定される。それらの場合に、争点となるのは当該業務命令の法的有効性の有無である。そして在宅勤務命令の法的有効性を検討するには、就業規則がある場合と、(常時使用する労働者が10人未満であるなどにより)就業規則がない場合とに分けて考える必要がある。

まず、就業規則がない場合について考える。在宅勤務についての個別の合意がないので、包括的な黙示の同意があるといえるか否かが問題となる。在宅勤務命令は、上述のとおり自宅という私的な財産を業務に使用することを求めるもので、特段の事情がない限り、在宅勤務に関しての包括的な黙示の同意の存在を認めることは困難だと考えられる。ただし、コロナ禍での臨時的な在宅勤務命令は、一時的緊急避難的なもので、事業遂行のために実質的に不可欠である場合も多い。また、私的な財産権の使用も一時的なものであることから、臨時応急的な業務命令権の行使については、業務に従事することに関する合意から、その限度での在宅勤務についても包括的・黙示的な同意が認められる余地はあると思われる。ただし、これについても個別の事情を考慮する必要があるもので、どのような場合にも一律に有効であるとか無効であるなどと議論することは困難である。当該業務命令の有効性が問題となる場合は、業務上の必要性の強さ及びそ

れによる従業員の支障の程度など、個別具体的に判断を行う必要がある。

次に、就業規則がある場合について考える。労働契約法第7条には「労働者及び使用者が労働契約を締結する場合において、使用者が合理的な労働条件が定められている就業規則を労働者に周知させていた場合には、労働契約の内容は、その就業規則で定める労働条件によるものとする」との規定がある。このことから、在宅勤務命令についての根拠規定があれば、これが包括的な合意に代わって在宅勤務命令権の根拠となり得る。しかし、在宅勤務命令について明確な規定を置いている企業は少ないだろう。その場合、どの程度具体的な規定があれば在宅勤務命令の根拠たり得るかが、現実的な問題となる。

例えば、転勤や配置転換に関する規定などが存在する場合、これをもって在宅勤務を命じられるか否かが問題となり得る。しかしながら上述のとおり、在宅勤務命令は、私的な財産権を業務のために提供することを求めるものである点で、会社施設での勤務を前提とする転勤や配置転換とは異なり、それらの規定があることをもって、在宅勤務命令の根拠規定があるとするのは困難であろう。ただし、上述の包括的な同意の場合と同様、コロナ禍での臨時的な在宅勤務命令については、これらの規定を類推適用し、業務命令権を肯定して認められるべきではないかと考えられる。

しかし、こうしたコロナ禍での臨時的かつ緊急避難的な在宅勤務命令ではなく、恒常的な制度として在宅勤務を命じる場合は、転勤や配置転換に関する規定の類推では不十分で、業務命令権の根拠規定として、就業規則にしかるべき規定を置くことが必要となろう。ただし、就業規則に根拠規定があれば、どのような状況下であっても在宅勤務を命じることができるかといえ、そうではない。転勤・配置転換の場合も、①業務上の必要性がない場合、②不当な動機・目的が認められる場合、③労働者

に対する不利益が通常甘受すべき程度を著しく超える場合は、当該転勤・配置転換命令は権利濫用として無効とされるので、在宅勤務命令も同様の制約がかかる。

要すれば、就業規則の定めがあれば必ず業務命令権が有効に発動できるというものではなく、その規定内容の合理性や、発動状況の合理性が必要となるものと考えられる。それは各事案において個別に判断されるべき問題であるので、有効性が争われるおそれがある場合は、業務命令権の行使について慎重な判断が必要になる。

■在宅勤務をさせてくれと請求できるか■

これに対して、逆に労働者の側から、在宅勤務をさせてくれと請求される場合には、これを認めなければならぬかも知れない問題となり得る。在宅勤務請求権を立法で認めることは、ドイツなどにおいて検討されている。日本では、そのような法的な請求権は認められていないだけでなく、そもそも雇用契約上、労働者に就労請求権は認められないとするのが裁判所の基本的な判断である^(注3)。よって、在宅での就労を請求する権利はないものと考えられる。しかしながら、在宅勤務請求権がないということは、労働者が裁判所において、在宅勤務をさせよとの判決を求められないということを意味するに過ぎず、これだけで問題が全て解決するわけではない。例えば、在宅勤務を法的に請求するのではなく、労働者が勝手に在宅勤務を行い出社命令に応じない場合に、賃金カットや懲戒処分ができるかといった問題が生じ得る。この場合、在宅勤務請求権がないといっても、当然に賃金カットが可能で、懲戒処分も可能であると言い切れるかは疑問が残る。

まず懲戒処分が可能であるといえるか否かは、在宅勤務請求権の有無の問題という以前に、当該懲戒処分について、労働契約法第15条の客観的合理性及び社会通念上の相当性が具備されているかどうかの問題である。し

たがって、例えば、ほかの従業員には自由に在宅勤務を認めながら、当該従業員だけ在宅勤務を認めず、そのことに合理的な理由が見出せない場合、当該従業員の在宅勤務強行実施に対して懲戒処分などを発動しても、その処分は有効とされ得ないであろう。また、賃金カットが可能であるか否かは、在宅での就労が当該労務の本旨履行に当たるかどうかの問題となる。在宅でもまったく支障なく就労ができる場合であって、出社を命じることにながしかの合理性もないのであれば、単なる使用者の方針による業務命令違反に過ぎないものに対して、賃金カットが可能であるとすることはできないと考えられる。

もちろん上述したとおり、幾つかの問題が併存することが多く、現実の事案が発生する場合には、それ以外の種々の問題が同時に含まれることが多いと予測される。例えば、組合員が在宅勤務をさせろと要求して勝手に在宅での就労を開始した場合など、これに対する懲戒処分や賃金カットは、上記の論点以外にも、不当労働行為として許されないのではないかとといった議論も発生し得るところである。また、このような在宅就労を争議行為として行う場合は、争議行為としての正当性も問題となろう。それらについては、労働組合法上の問題であるので、ここでは立ち入らないが、在宅勤務請求権の有無では解決のできない問題であることが明らかである。

また、例えば正社員には在宅勤務を認めながら、派遣労働者や有期労働者には在宅勤務を認めない場合、同一労働同一賃金の観点から問題となり得る。もちろんこの場合も、就労請求権は認められないため、同一労働同一賃金違反を主張して在宅就労を行うことそのものを裁判上求めることはできない。しかし、これを認めないことによる損害の賠償請求は認められ得るので、事実上在宅勤務を認めざるを得なくなるといった事態も考えられる。

同様に、一部の社員に対して在宅勤務を認めないことが、①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務

上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであるとされる場合、在宅勤務の拒否はパワーハラスメントとなり得る。また、合理的な理由なく、例えば女性には在宅勤務を認めないといったことがあれば、セクシャルハラスメントの問題も生じ得る。これらについても、上記と同様に就労請求権がないことから、法的請求権としては損害賠償請求が認められるだけだと考えられる。しかし、このような点が法的に問題となることで、事実上在宅勤務を認めざるを得なくなるといった事態が予想されるのは、同一労働同一賃金の違反が問題となる場合と同様である。

ただし、不当労働行為だけでなく、同一労働同一賃金の問題、そしてハラスメントや差別についても、当然ながら、個別事案に応じて慎重な判断を行わなければならない問題である。しかしここでは、紙幅の関係から、在宅勤務請求に関して、そのような観点からの検討も必要であるとの指摘にとどめておかざるを得ない。

■在宅勤務の労働時間管理■

以上はテレワークを命じたり、テレワークの要求にどのように応答するかの問題であるが、さらに、テレワークの開始後にも多様な法的問題が発生する可能性がある。上述したとおり、テレワークの本質は、就労場所が会社施設内などの通常の勤務場所ではないということであり、労働時間に関する法的な規制については、通常の勤務の場合と変わらない。通常であれば、会社施設内でマネジメントの五感で就労状態を把握でき、サテライトオフィスの場合はそれに準じているといえ、またモバイル勤務は後述の事業場外みなし^(注4)によるのが自然であろう。しかし、在宅勤務の場合、距離的な問題から直接就労状態を五感で把握できず、情報通信技術を使って把握する必要がある^(注5)。また就労をしている場所が自宅などのプライバシーのある空間であり、会社施設における就労

では予想していなかったような問題が発生する可能性がある。そのようななかで、在宅勤務の場合にどのように時間管理を行うのか、また労働時間に関する公の規制をどのようにクリアするのかなど、考慮しなければならない問題は多い。

厚生労働省が定める「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」では、「労働基準法においては、労働時間、休日、深夜業などについて規定を設けていることから、使用者は、労働時間を適正に把握するなど労働時間を適切に管理する責務を有している」とされている。また、労働安全衛生法第66条の8の3では、管理監督者やみなし労働時間制の用途対象者を含め、労働時間の状況の把握が法律上の義務として課せられている。つまり、労働者に関しては、賃金計算上だけでなく、安全衛生管理の上からも、労働時間の適正把握の義務が使用者に課せられているということになる。これを在宅勤務の場合にどのように実現するのか。会社施設内における通常の勤務の場合に想定されていない困難な問題が生じ得るだろう。

とはいっても、もともと会社施設内においても、労働時間について詳細に把握されていたかといえば、必ずしもそうではない。休憩時間以外にも、喫煙の時間であるとか、コーヒータイム、仕事の空き時間など、就労時間中においても、職務に専念していない時間はあったはずであるが、それらについて、事細かに分単位でカウントされていたわけではない。また、そのようなわずかな時間について、いちいち職務からの離脱であるとして賃金カットを行うことは不合理であるとした判決もある^(注6)。結局のところ、「出社している＝仕事をしている」といった、この意味で、オフィスワーカーについては、「在社みなし勤務」といえるような緩やかな形で労働時間が把握されていたのが通常であったといえる。さらにいえば、タイムカードのデータを労働時間の算定に使用するなど

の方法による「在社みなし勤務制」とも呼ぶべきものが行われていたということもでき、判例においても、社内にいる以上原則として仕事をしていたと推定しているものもある^(注7)。

つまり、在宅勤務をすることによって突然このような問題が生じたわけではない。もともと存在した労働時間把握についての問題が、当該社員が目前にいないことにより、通常のいわゆる「在社みなし」の範囲を超えて、仕事から離れているのではないかと不安により顕在化したものと考えられる。事態を複雑化させているのは、社内におけるいわゆる在社みなしの場合は、目の前で勤務していることから、職場において、常識の範囲での信頼関係といったものが働いていたが、情報通信機器によるデータの伝達だけでは、このような信頼関係や常識といったものが通用し難く、これまで以上の厳しい監督になりかねないという問題である。これに加えて、さらに状況を複雑化させているのは、在宅勤務の場合、勤務を行っている場所が私生活の場である自宅内ということである。いったいどこまで私生活の場に立ち入って管理できるのかという問題が生じ得る。

このようななかで、どのような管理を行うべきであるか、いろいろと議論されているが、結局のところ、従前の在社みなしが、労使の信頼関係に基づいて規律されていた状態をどのように実現するかということがポイントとなる。したがって、一律の回答はないものの、それぞれの職場における業務遂行方法に関する見直しを行い、在宅勤務においてどのような時間管理・就労管理を行うのかについての考え方の整理・方法論の整理を行う必要がある。これは、労働時間管理の表面的な問題ではなく、最終的な目的としての業務効率の維持向上のための方策ともつながるものであり、これらを別々に考えるのではなく一体として検討することが必要である。

このような困難に関連して、在宅勤務について、事業

場外みなしを使用すべきではないかとの議論をよく耳にする。厚生労働省が2021年に改定した「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」においても、これまで以上に、事業場外みなしの使用が推奨されている。在宅勤務の勤務場所は事業場外であることが明らかなので、それによる労働時間の把握が困難かどうか、事業場外みなしの適用が可能かどうかの分かれ目となる。これについては、海外添乗員の勤務に関する最高裁判所判決において、携帯電話の電源オンと事後報告から、労働時間の把握が困難であるとはいえないとされた事例がある^(注8)。しかし、その後の東京高裁の判決にもみられるとおり、必ずしも労働時間把握が不可能であることまでは不要であり、過重な経済的負担を要する、^{はん}煩瑣に過ぎる、といった合理的な理由があるときは「労働時間を算定し難いとき」に当たるとされている^(注9)。

したがって、技術的に労働時間の把握が可能であったとしても、煩瑣に過ぎるといった合理的な理由があるときは、事業場外みなしを使用できる可能性がある。また会社の方針として、一挙手一投足までの管理を行うのではなく、在社みなしと同等またはそれ以上の労働時間についての緩やかな管理を事業場外みなしとして行うことも考え得る。また、上述したとおり、労働安全衛生法によりみなし労働時間制についても労働時間の状況の把握義務があることから、事業場外みなし勤務制度を適用したとしても、現実的には従前の在社みなしに近い形での運用を行う必要があるのではないと思われる。

その意味で、在宅勤務について、事業場外みなし制度の適用を、従前と同じような管理レベルを実現する方策として考えることもできよう。しかし、万一事後的に事業場外みなしの要件を満たさないとされた場合は、遡って正確な時間管理に基づく給与の再計算が必要となる。事業場外みなしをとっても、まったく時間管理をしなくてよいわけではないことに注意が必要である。

■在宅勤務と健康管理■

テレワークの場合に限らず、使用者には労働者に対する安全配慮義務（労働契約法第5条）がある。通常勤務においても、使用者は労働者の健康・安全についての配慮義務を負うが、上述したとおり、テレワークは新しい働き方であり、従前とは異なる配慮が必要となる。

もちろんその一つは、従前のように会社施設内での就労ではないために、情報通信機器を通じた形でしかコミュニケーションが図れないことによる配慮の困難さである。他方で、就労場所が在宅勤務の場合、自宅という労働者の個人所有の施設であるため、その施設環境だけでなく業務に使用する設備も含め、本来的に会社の管理が及ばないだけでなく、私生活の場であることによるプライバシーの問題もあり、就労環境にどこまで使用者が介入できるのかといった問題がある。

そのような関係で、在宅勤務における労働災害として通常議論される場所は、一つには、就労環境などの問題による肩こりや腰痛の問題であり、他方で、上述したような就労時間管理の困難さ及びコミュニケーションの困難さによる労働者のメンタルヘルス上の問題である。肩こりや腰痛などは、数値的なデータも出てきているが、メンタルヘルスの問題は、それが在宅勤務によるものであるのか否かの、原因把握も困難で、定性的な議論にならざるを得ないところがある。

就労環境に関しては、上述したとおり、自宅が個人の所有（または賃借）の施設・設備であるといったところで使用者側の管理監督が困難であるという問題がある。そのような関係で、安全衛生法上、作業環境整備について使用者の法的な義務は及ばないと解されている^{（注10）}。しかし、かといって労働契約法上の安全配慮義務が免除されるものではないため、これについて十分な配慮が必要とされる。ただし、在宅勤務が個人の私生活の場で行われる就労で、使用者の介入に限界があることとの balan

スが必要である。使用者側が立ち入って検査などができないことはいうまでもないばかりか、職場環境（自宅）の状況をビデオなどで映し出すように要求することも、プライバシーとの関係で問題となり得るところである。

したがって、就労環境に関しては、自己申告が中心とならざるを得ないが、使用者側としては、そのような申告などにより合理的に把握が可能なところに基づき、問題発生が懸念される場合は、改善のための費用負担などについて、合理的な対応が必要とされる。そのほか、やむを得ない場合、在宅勤務についての許可を取り消したり、制限を加えたりすることが考えられるべきである。

このような施設問題だけではなく、長時間労働などの過重労働問題については、通常勤務の場合も同様である。しかし、在宅勤務の場合、上述したとおり、勤務状況の把握が情報通信機器を通じたものにならざるを得ないだけでなく、労働者が自律的に業務管理をしなければならぬ度合いが増加することなどから、目に見えないところでの長時間勤務やストレスの蓄積などのおそれがある。それらに関して、時間管理についての信頼関係の重要性は上述したところであって、コミュニケーションをいかに確保するのも重要な課題である。これについては、最終的な目的である業務効率の向上を含め、慎重な対策が必要とされる。

例えば、在宅勤務の頻度の設定、マネジメントとの間のワンオンワンミーティング制度の導入などによるコミュニケーションの確保のほか、業務と関係ないところでどのように雑談を確保するのかなど、各社各様に工夫をこらしているところである。これについても、単純に一律の回答があるわけではないが、実質的に意味のあるコミュニケーションをいかに確保するのかの工夫が必要とされる。ちなみに、ハラスメントに関しては、在宅勤務に特有のハラスメントの類型があるなどといわれる。もちろん情報通信機器を通じたハラスメントが生じ得るこ

とはいうまでもないが、逆に、通常勤務により接触が密であることから発生するハラスメントを避けるために、在宅勤務を行うことも考えられる。個別のハラスメントの状況を細かく把握・分析したうえで、どのような形で対応するのかを慎重に検討する必要がある。

アフターコロナの法務問題

以上、コロナによる働き方の変化としてテレワークにおける問題を取り上げた。法務の問題を超えたところにまで議論を進めたようにみえるかも知れないが、法務問題は、事実の把握を抜きには考えられず、その事実にはビジネスの実態も不可分に絡むため、個別の事案検討になればなるほど、ビジネス実態の理解は欠かせないのである。

前半ではビジネス法務一般についての議論をしたが、個別の事例について考える場合、当該ビジネスの理解が不可欠で、問題部分だけを切り出して議論をするのでは、法務の問題を十分に切り扱うことはできない。それはテレワークに限らず、あらゆる人事・労務問題に共通であり、さらにはシステム紛争、知財問題、独占禁止法関連の問題などのビジネス法務問題も同様である。

テレワークは、もともと知的業務の増大及び通信情報技術の発達によって可能となり拡大してきた。変化を望まない人間の性格から導入が非常に緩やかであったが、コロナ禍で短期間に拡大したため世間の耳目を集めた。そして、半ば強制的にせよ、緊急に導入されたことにより、これを体験してしまったという事実から、変化への抵抗感が減少することが考えられる。もともと知的業務の増大や情報通信技術の増大により進展してきたテレワークの流れは、コロナの収束後もコロナ以前に戻ることは考え難い。一時的な揺り戻しと、その後の変化の停滞があるとしても、中長期的には、不可逆的に拡大してい

くものと考えられる。そして、ビジネスにおける「人」の問題、人事労務問題におけるテレワークの拡大は、上にみたとおり、多様な法律問題を含み得るものである。

さらに、テレワークでの勤務ということであれば、海外人材の利用に関するハードルが下がることが予想される。現に、IT業界などでは欧米のエンジニアの使用に関して、請負契約で可能なのか、雇用契約でなければならないのか、その区別のポイントはどこにあるのかなどの相談や契約書の検討依頼なども出てきている。そして、その契約に関しては、準拠法や管轄の問題だけでなく、各種の行政規制や税務の関係でどのような問題が生じ得るかについての法務問題への対処能力の重要性が高まることが予測される。このような意味で、コロナ後も、人事・労務に関する法務的な問題として、従来の個別労使関係の問題に加えて、テレワーク導入に関する法的問題も対応が必要な状況が継続すると考えられる。

本稿前半で、国内市場での活動を行う中小企業の場合、ビジネス法務の問題は意識されにくいものであると、国際ビジネスの法務との対比で論じた。いずれにしても、諸外国と比べて日本国内ビジネスにおける法務の重要性は、それほど大きなものではないと考えられる。しかし、コロナ禍の影響による働き方の変化が、このような人事の問題及びそれに関する法務に及ぼす影響というのは、企業の規模に関わりなく生じるものである。また、テレワーク導入により、海外から労務提供を受ける想定が可能となったことでも法務の重要性は増すと考えられる。

とはいえ、中小企業では社内弁護士を雇用することは考え難いであろうし、また弁護士などを使うことによるコストの増加との関係で果たしてコストとベネフィットとが見合うものなのかという問題は避けて通れない。しかしながら、深刻な問題となってから法律的な解決を模索することになっては、逆にコストが増大することが懸念される。保険と同様に従前から問題発生を防止する予

防法務が非常に重要になると考えられる。

コロナの問題だけでなく、その背後で進んでいる知的労働のウエイトの増大、情報通信技術の発達による働き方の変化など、法的な問題が生じる可能性が増えている状況であることには異論が少ないであろう。その意味で、雇用に関する問題だけではなく、自社のビジネスの法律問題の洗い出しなどを外部弁護士と共同で行うなど、法務専門家を使うことに親しむことが重要だと考えられる。そして、上述のとおり、ビジネス法務は、ビジネス内容の理解が不可欠であるから、そのように問題の洗い出しをすることを通じて、法律専門家に自社及び自社の事業活動についての認識を深めておいてもらうことは、現実の法的紛争が生じることとなった場合の、対応の速さとの確さを高めるためにも有益であろう。

それらのことを考え、コロナ禍でのビジネス環境の変化を踏まえ、今一度、自社のビジネス活動の置かれた環境に思いを致し、法務専門家との協働を考えることに意味があると思われる。

(注1) 労働契約法第12条では、「就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については、無効とする。この場合において、無効となった部分は、就業規則で定める基準による」と定められている。

(注2) 山梨県民信用組合事件(最高裁判所平成28年2月19日判決)

(注3) 東京高裁昭和33年8月2日判決では、「労働者の就労請求権について労働契約等に特別の定めがある場合又は業務の性質上労働者が労務の提供について特別の合理的な利益を有する場合を除いて、一般的には労働者は就労請求権を有するものでない」とされている。

(注4) 労働基準法38条の2では、「労働者が労働時間の全部又は一部について事業場外で業務に従事した場合において、労働時間を算定し難いときは、所定労働時間労働したものとみなす」と定められている。

(注5) 在宅勤務だけでなくモバイル勤務も同様の問題が生じ得る。またサテライト勤務も、一定規模以上でマネジメントが常駐している場合でなければ、同様の問題が生じ得るが、複数で就業している場合は、周囲の目があるので、必ずしも在宅勤務と同様とはいえないと考えられる。

(注6) 東京地裁平成19年6月15日判決(山本デザイン事務所事件)では、「作業と作業の合間に見ると空き時間のようなものがあるとしても、その間に次の作業に備えて調査をしたり、次

の作業に備えて待機していたことが認められるのであり、なお、被告の指揮命令の下にあるといえるから、そのような空き時間も労働時間と認めるべきである。したがって、そのような時間を利用して原告がパソコンで遊んだりしていたとしても、これを休憩と認めるのは相当ではない」と判示されている。

(注7) 例えば、東京地裁平成26年4月23日判決は、残業代の認定に関し、「労働者が使用者の事業場にいた時間は、特段の事由のない限り、業務に従事していたものと推認するのが合理的である」としている。

(注8) 最高裁平成26年1月24日判決(阪急トラベルサポート事件)で最高裁は、添乗員が自ら決定できる事項の範囲及びその決定に係る選択の幅が限られていたこと、ツアーの実施中会社は添乗員に対し携帯電話を所持して常時電源を入れておき、ツアー参加者との間で契約上の問題や、クレームが生じ得る旅行日程の変更が必要となる場合は、会社に報告して指示を受けることを求めていること、ツアーの終了後は添乗日報によって、業務の遂行の状況などの詳細かつ正確な報告を求めており、その報告の内容はツアー参加者のアンケートを参照することや関係者に問い合わせることによって、その正確性を確認できるものになっていたことを認定し、本件添乗業務は、これに従事する添乗員の勤務の状況を具体的に把握することが困難であったとは認めがたく、労働基準法38条の2第1項にいう「労働時間を算定し難いとき」に当たるとはいえないと結論づけた。

(注9) 東京地裁平成30年1月5日判決及びその控訴審である東京高裁平成30年6月21日判決では、「訪問の際、随時、被告の内勤社員の携帯電話の電子メールや電話で連絡を取り合っており、スケジュールを確認したり、訪問先での工務店の都合等によるスケジュール変更、個々の訪問終了時の営業活動の結果を報告したりしていた。また、被告からの携帯電話のメールや電話で、今後の予定、スケジュール変更の指示も随時受けていた」事例について、「携帯電話等の情報通信機器の活用や労働者からの詳細な自己申告の方法によれば労働時間の算定が可能であっても、事業場外労働みなし制の適用のためには、労働時間の算定が不可能であることまでは要さないから、その方法の実施(正確性の確認を含む。)に過重な経済的負担を要する、煩瑣に過ぎる、といった合理的な理由があるときは「労働時間を算定し難いとき」に当たるとされている。

(注10) 厚生労働省の新ガイドラインによっても、「自宅等でテレワークを行う際の作業環境整備の留意」について、「テレワークを行う作業場が、自宅等の事業者が業務のために提供している作業場以外である場合には、事務所衛生基準規則(昭和47年労働省令第43号)、労働安全衛生規則及び「情報機器作業における労働衛生管理のためのガイドライン」(令和元年7月12日基発0712第3号)の衛生基準と同等の作業環境となるよう、テレワークを行う労働者に助言等を行うことが望ましい」とされ、法的な義務とはされていない。

<参考文献>

末啓一郎(2020)『テレワーク導入の法的アプローチ』経団連出版



未来を
拓く

起業家
たち

おはぎを再定義して世界へ



おちあい ひろかず

1982年愛知県小牧市出身。岐阜大学土木工学科を卒業後、テレビ局や出版社に勤務。2016年にIT企業に勤務しながらホリデイズ(株)を創業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2016年
- ▶ 資本金 3,700万円
- ▶ 従業者数 12人
- ▶ 事業内容 おはぎの製造・販売ほか
- ▶ 所在地 愛知県名古屋市西区那古野 2-14-1 なごのキャンパス2-10
- ▶ 電話番号 052(526)3422
- ▶ URL <https://ho-lidays.co.jp>

ホリデイズ(株) 代表取締役 落合 裕一

おはぎさん
OHAGI3は愛知や東京などでフランチャイズ展開しているおはぎ専門店である。粒あんやきなこなどのオーソドックスなおはぎのほかにココナッツといった変わり種があり、見た目もころんとしてかわいらしいと人気を博している。

運営するホリデイズ(株)の代表、落合裕一さんは和菓子店で働いた経験はない。どのようにしておはぎ店の着想を得て、事業を拡大してきたのだろうか。

小さくスタートできる おはぎ店

——お店について教えてください。

OHAGI3は愛知県名古屋市におはぎ専門店として2017年にオープンしました。東京都と宮城県にも出店していて、全部で6店舗あります。直営店は2店舗で、ほかはフランチャイズ店です。

おはぎの価格は1個220円です。粒あんの「あかつき暁月」、黒ごまの「よいつき宵月」、きなこの「満月」、ココナッツの「新月」などがあります。季節限定で桜の葉を使ったおはぎなどもあります。主な顧客層は30～40歳代の女性で

す。自宅で食べるおやつや手土産として買いに来る方が多いです。

店でのおはぎづくりは、まずもち米とうるち米を炊くところから始まります。次に米粒を半分ほどつぶした「半ごろし」と呼ばれる状態にします。それから、あんこで包んだり、きなこをまぶしたりして味をつけています。

工場で量産しているおはぎの場合、米粒をすべてつぶしたものが少なくないのですが、OHAGI3では米の触感を楽しんでもらえるように半ごろしのおはぎを提供しています。保存料などの添加物を使っていないため、賞味期限は当日中です。

——いつごろから起業を意識し始めたのでしょうか。

大学時代にたこ焼き店でアルバイトをしていた経験がきっかけです。たこ焼きを提供するまでのスピードを上げることに加え、お客さんにつく様子を見て楽しんでもらえるよう腕を磨きました。会社の海外催事にも参加するようになり、そこでは売り上げが1日で100万円を超えました。達成感を味わうとともに、今度は人に喜んでもらえるような事業を一から立ち上げたいと思ったのです。ただ、具体的なアイデアは浮かばなかったもので、いったん就職し、働きながら探していくことにしました。

転機となったのは、出版業界で働いていた頃、出張で訪れた米国ロサンゼルスでの出来事です。立ち寄ったカフェで高齢の夫婦が朝食を楽しそうにっていました。その様子を見て、プライベートな時間、つまり仕事や家事の間にある「くらしのすきま」に、心があたたまるときを提供できるような事業を起こしたいと思ったのです。ホリデイズ(株)の理念である「くらしのすきまをあたためる」が生まれた瞬間でした。

——どのように具体的な事業に落とし込んでいったのでしょうか。

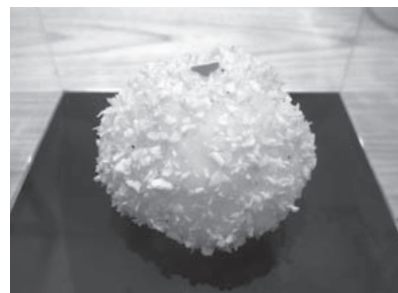
何しろたこ焼き店での成功体験が頭にありました。わたしがつくった

たこ焼きをおいしそうに食べているお客さんの笑顔を思い出し、食で多くの人たちに喜んでもらいたいと考えて、事業を飲食店に絞ることにしたのです。すぐさま勤務を辞めてアイデアの具体化に専念しようとしたのですが、収入が安定しないのを心配する家族から反対されたため、勤務をしながらホリデイズ(株)を起業しました。2016年のことです。

どのような業態にするか構想を練るために、知り合いの会社役員の方に相談相手になってもらいました。わたしがチーズケーキ専門店やサンドイッチ販売店などさまざまな事業を提案するたびに、彼が「すでに有名店がある」「初期投資が大きすぎるのでは」などとアドバイスをしてくれます。アイデアを練り直すことを繰り返し、その数が50を超えた頃に、おはぎ店の構想が生まれたのです。

——なぜおはぎ店だったのですか。

大きな設備投資をせずともスタートでき、フランチャイズ展開しやすいと考えたからです。あんこなど味の決め手となる材料を工場でまとめてつくるようにすれば、店では電気炊飯器と冷蔵庫があればおはぎをつくれます。ガスを使わないので工事は簡単ですし、必要な設備が少ないことから小さな店舗で営業でき、そ



人気のココナッツのおはぎ「新月」

のぶんテナント料も抑えられます。こうした出店のしやすさにより、短期間で各地に店を構えることができると考えました。

思わず手が伸びる仕掛け

——出店しやすいと、一方で競合店の参入が心配なところでは。どう差別化を図っているのでしょうか。

まず、ターゲットを30歳代の女性に絞りました。スイーツの流行の中心となる10～20歳代の女性ではなく、あえてこの世代にしました。彼女たちは経済的な余裕があったり、子どもがいる人が多かったりする層です。友人や親へのお土産や、家庭でのおやつといった需要にもつながりやすいと考えました。また、10～20歳代の女性に、大人の女性がたしなむお菓子という、憧れに似たイメージを与えることも期待できます。

次に、商品と店づくりの大きく二つの観点から差別化を進めました。商品の観点では素材や味、サイズで差



名古屋駅から徒歩5分の本店

別化を図っています。素材については、おはぎの食感を保つために時間が経っても固くなりにくい品種のもち米を使っています。また、あんこには粗糖を使い、糖度を45度に調整しました。昔ながらのおはぎは糖度が50度を超えるものが多いのですが、甘さ控えめなお菓子が好まれる最近の傾向に合わせました。

あんこは、起業時に声をかけた仲間の人脈で、名古屋市にある製造会社と半年かけて開発しました。小豆と粗糖というシンプルな材料ゆえに、味にムラがしやすいのです。材料や製法の試作を繰り返して協力工場であんこを量産する体制を整えました。

おはぎの味の開発は、行きつけのカフェレストランを経営する女性に加わってもらい、進めました。新しいおはぎの味を探求するために、あえて和菓子に精通している人ではなく、さまざまなジャンルの菓子をしてくれる人がよいと思ったからです。20種類ほどのおはぎをつくり、和菓

子を普段あまり食べない人でも楽しめる味を目指しました。

おはぎのサイズにも一工夫しています。和菓子店やスーパーなどで販売されているおはぎの大きさは1個70グラムほどですが、当店では55グラムと小ぶりにしています。1個で満腹になるよりも、少しずついろいろなものを味わいたいという女性のニーズに応えるためです。

形も楕円形ではなく真ん丸のか^{だ えんけい}わいらしい見た目にしました。1個ずつ入れられるように間仕切りした箱を使えば、おしゃれなギフトになります。

差別化のためのもう一つの観点である店舗づくりについては、陳列やデザインで独自性を出しています。1日に販売するおはぎは原則6種類にしました。6種類というのは、これより多すぎても悩んでしまう、少なすぎても選ぶ楽しみに欠けるとい、お客さんの満足度に配慮するために設けたラインです。また、種類を絞ることでおはぎを店舗でつくる時間や仕入れの手間とコストを抑えられるというメリットもあります。

従来のおはぎのイメージを刷新するために、店舗はモダンかつシンプルに仕上げています。例えば、おはぎをガラスケースに1個ずつ並べてゆとりのある陳列にし、落ち着いた雰囲気を出しています。

——各地での店舗展開はどのように進めたのでしょうか。

OHAGI3の1号店は名古屋市中心部から車で10分ほどの幹線道路沿いにオープンしました。間もなく地元のテレビ番組で取り上げられ、行列ができ完売する日が続きました。おかげさまでオープンから半年ほどで出店にかかった費用を賄うことができました。そして2021年に、よりアクセスの良い名古屋駅近くに移転しました。

全国各地での出店を視野に入れ、OHAGI3に適した場所を検証しようと商業施設のほか、中部国際空港にも店を出しました。設備を抑えた、出店も退店もしやすいつくりなので、さまざまな場所での展開を試せます。

また、店舗の面積や立地によって形態を変えています。5坪程度ならおはぎのテイクアウト専門店、7～10坪ほどなら和カフェスタンドとして、おはぎのパフェや、抹茶ラテなどの飲み物も提供しています。なかでも東京の郊外にある大型商業施設の店舗では、カフェで休憩する人とおはぎをお土産にする人の双方の需要を獲得して当時出店している店舗のなかで最高の売り上げを達成しました。

出店の資金は借入れのほかに、勤務時代の知り合いが出資してくれています。2018年に3店舗目を出

すころには事業が軌道に乗り忙しくなったため、当時の勤務先を辞めて経営に専念することにしました。2019年には東京に進出しました。創業時は2人だった従業員が、今では11人に増えました。

挑戦を続けて磨き上げる

——順調に事業を広げていったのですね。

すべてうまくいったわけではありません。中部国際空港での出店を決める際には、海外の人も訪れることから将来の海外進出の足がかりにしたいと考えていました。しかし、おはぎは日持ちしないことから遠方へのお土産としての需要に応えられず、売上げが伸び悩み、約1年で閉店を決めました。

そこで、2019年からはイタリアや台湾、シンガポールで実験的におはぎを販売しました。イタリアではミラノにあるすし店でデザートとして提供してもらいました。米は菓子として楽しめることを知らない人が多く、お客さんからは米のおいしさを再発見できたと好評でした。台湾ではラッピングなどの見た目よりも、手軽さや安さを重視する傾向があることがわかりました。露店の立ち並ぶ夜市が有名なように、食べ歩き文化が根づいていることが背景にある

のかもしれませんが。

海外での販売を通して食文化の違いを踏まえた展開が重要なポイントだと感じました。ただ、2020年になると新型コロナウイルス感染症が各国に拡大していったため海外での販売は難しくなり、現在は一時的に中断をしています。

——国内の販売でもコロナ禍の影響はありましたか。

商業施設の休業などで売上げが落ち込みました。ただ、テイクアウト販売をメインとしていたことで、なんとか必要な売上げを確保できました。テナント料の負担が小さいことも幸いしました。また催事の販売は好調で、手土産の需要をつかみ拡大しています。

配達サービスによるテスト販売を行いました。しかし、おはぎの単価

は低いので、注文する個数によっては手数料が割高になってしまいます。ほかの店のメニューとセットにして配達サービスを利用することなども検討しましたが、採算をとるのが難しいと判断しました。

代わりに、インターネットでわらび餅製造キットの販売を始めました。材料そのものを送るので、おはぎと異なり日持ちし、通信販売に向いています。親子で簡単においしくつくれるので、コロナ禍で増えたおうち時間を楽しんでもらえます。

コロナ禍の状況をみながらではありますが、今後は国内で業績が好調な商業施設内でのカフェスタンド型の出店のほか、フランチャイズ店舗を増やしていき、OHAGI3の可能性を広げながら、世界中のくらしのすきまをあたためていきたいと思っています。

聞き手から

ホリデイズ(株)の株主リストには、落合さんが勤務時代に知り合った人が名を連ねている。巧みなプレゼンテーションで出資を引き出しているのかと思いきや、近況をざくばらんに話すなかで先方から出資をしたいと申し出てくれることが多いそうだ。

経営塾で知り合った初対面の経営者に自分のビジネスについて相談するなど、その積極性もさることながら、失敗談も交えながらやりたいことをまっすぐに語る人柄が、人とのつながりを強めることとなった。起業間もない場合は特に、起業家自身の魅力が業績に直結しやすい。今回の取材を通して、落合さん、ひいてはホリデイズ(株)を応援したいという人たちが、株主として集まっているのだと確信した。

(青木 遥)



第76回

コロナ禍でも設備投資を実施する小企業は増加 ～ 小企業の設備投資動向調査結果(2020年度) ～

当研究所が実施している「小企業の設備投資動向調査」の結果をみると、2020年度に設備投資を実施した企業の割合は前年度から0.6ポイント上昇し、29.8%となった。水準は、リーマン・ショック前の2007年度以来の高さである。2021年度に入っても設備投資実施企業割合は上昇傾向にあり、小企業の設備投資はコロナ禍でも堅調に推移している。

2020年度の設備投資実施割合は上昇

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・小企業編」を実施している。同調査は、従業者数原則20人未満の小企業1万社を対象に売り上げや業況などを尋ねており、設問には設備投資の実施の有無も含まれる。また、毎年1～3月期には特別調査として各年度（4月から翌年3月までの1年間）における設備投資の実施の有無や内容、金額などを尋ね、結果を「小企業の設備投資動向調査」として公表している。これらの結果をもとに、コロナ禍における小企業の設備投資動向を確認しよう。

まず、コロナ禍における小企業の景況感と設備投資実施割合を振り返る。図-1の折れ線グラフで示した業況判断DI（業況が「良い」企業割合－「悪い」企業割合）をみると、国内で初めて新型コロナウイルス感染者が確認された2020年1～3月期以降急速に低下し、同年4～6月

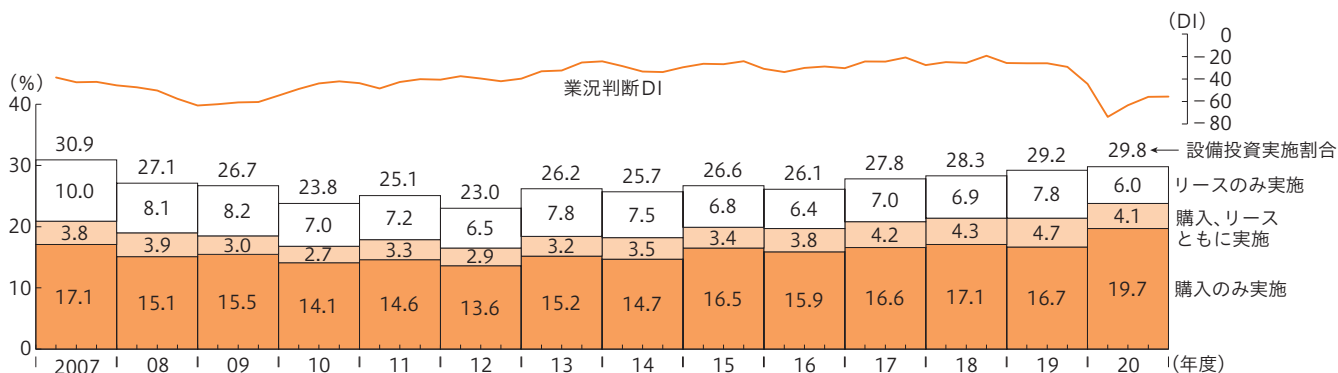
期には調査開始以来最も低い－73.7まで落ち込んだ。その後はわずかに持ち直しているものの、コロナ禍前と比べると低い水準にとどまっている。小企業の景況は、新型コロナウイルスの影響により厳しい状況にある。

他方、同図の棒グラフは各年度の設備投資実施割合の推移を示している。設備の取得方法を購入とリースに分け、購入のみを実施した企業、リースのみを実施した企業、両方実施した企業の割合を合計したものを設備投資実施割合としている。2020年度の実施割合は前年度（29.2%）から0.6ポイント上昇し、29.8%となった。リーマン・ショック前の2007年度（30.9%）以来の高い水準となっている。

2020年度の設備投資実施割合を業種別にみると、製造業と卸売業を除くすべての業種で前年度から上昇した（表）。幅広い業種で設備投資が堅調に推移しており、なかでも情報通信業、飲食店・宿泊業、小売業で上昇幅が大きい。

これまで、業況が悪化すると設備投資は減る傾向にあった。実際、リーマン・ショックが起こった2008年度や、欧州債

図－１ 業況判断 DI と年度ごとの設備投資実施割合の推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の設備投資動向調査」（以下、図－４まで同じ）

(注) 1 業況判断 DI は、「良い」企業割合－「悪い」企業割合。「全国中小企業動向調査・小企業編」による。

2 各年度（2020年度であれば2020年4月～2021年3月）に設備投資を実施したかどうか、購入、リースそれぞれについて質問したもの。

3 リースとは、リース契約のことで、土地建物の賃貸借契約を除く。

務危機の影響で景気後退期にあった2012年度は設備投資実施割合が前年度から大きく低下した。他方、2020年度は業況判断 DI が低迷するなか設備投資実施割合は上昇した。コロナ禍で業況が厳しいにもかかわらず、設備投資が盛んに行われたのはなぜか。設備投資の内容や金額からみていこう。

コロナ禍の影響が色濃く出た設備投資動向

まず、設備投資の内容を確認する。図－２は、設備を購入した企業に対し設備投資の内容のうち最も金額の大きいものを尋ねた結果を示している。2020年度の割合が最も高いのは「車両」である。ただし、割合は年々低下している。

一方、2020年度の割合が上昇した設備もある。目立つのは「空調機器」だ。2020年度は前年度（7.6％）から7.2ポイント上昇して14.8％と２番目に多い。業種別にみると、飲食店・宿泊業（27.3％）、小売業（18.4％）、サービス業（17.5％）の順に高い。顧客と対面で接触する機会が多い消費関連業種を中心に、空調機器をはじめ感染防止のための設備投資が多かったようだ。自由記述欄には「感染対策で店舗を全面改装し、空気清浄機の導入、エアコンの入れ

表 年度ごとの設備投資実施企業割合（業種別）

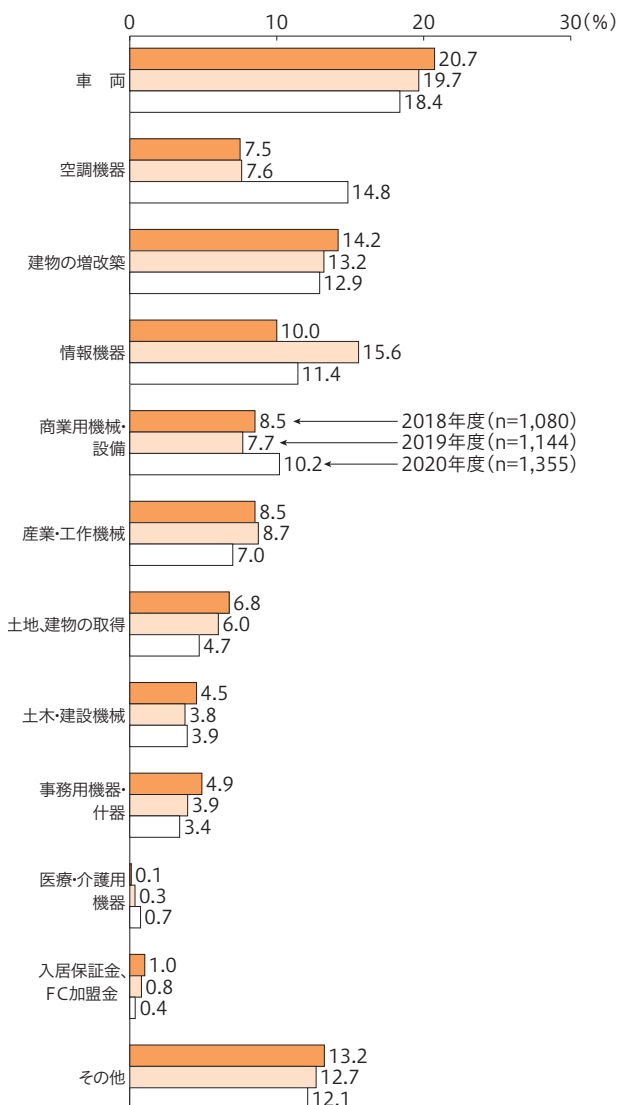
	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度 － 2019年度
全業種計	28.3	29.2	29.8	0.6
製造業	27.8	30.7	27.4	－3.3
卸売業	26.2	31.0	24.4	－6.6
小売業	25.0	23.2	25.8	2.6
飲食店・宿泊業	32.9	30.9	34.4	3.5
サービス業	28.2	29.3	31.0	1.7
情報通信業	19.8	29.8	40.9	11.1
建設業	30.6	32.5	32.7	0.2
運輸業	37.0	42.4	43.2	0.8

替えを行った」（理容業）といったコメントが寄せられた。

３番目に多い「建物の増改築」は前年度からほぼ横ばいとなっている。一方で、「土地、建物の取得」は前年度から1.3ポイント低下している。事業拡大のための攻めの投資が減少する半面、感染対策のための店舗改装といった守りの投資は堅調だったと考えられる。

近年、投資内容として「情報機器」が目立つ。2019年度に消費税率の引き上げや「Windows7」のサポート終了の影響を受け大きく上昇した反動で2020年度は低下したものの、11.4％と４番目に多い。新型コロナウイルス感染拡大初期の2020年４－６月期以降、「営業要員を全員テレワーク

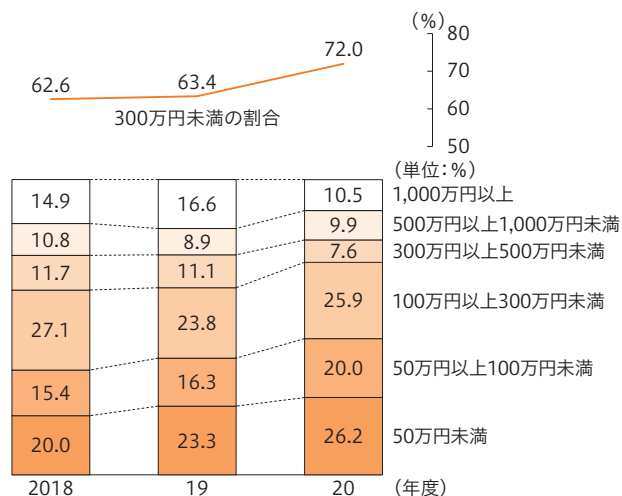
図－2 設備投資の内容の推移



(注) 1 設備を購入した企業について集計 (図-3 も同じ)。
2 設備投資のうち、最も金額の大きいもの。

にするためパソコンを増設した」(機械器具卸売業)、「新型コロナウイルスの影響で取引先との打ち合わせをリモートでやらなければいけなくなった」(デザイン業)といったコメントが幅広い業種の調査先から寄せられた。また、学習塾を営む調査先からは「授業継続のためカリキュラムやコンテン

図－3 設備投資の金額の推移



(注) 小数第2位を四捨五入しているため合計が100%にならない場合がある。

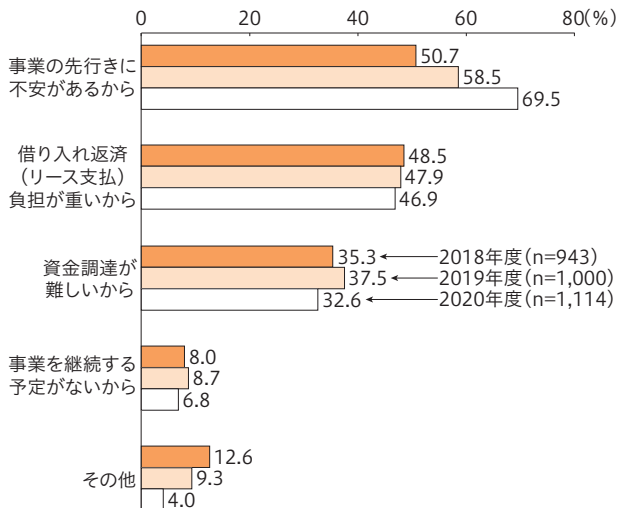
ツを見直し、オンライン授業を始めた」というコメントがあった。離れた場所にいる相手と円滑にコミュニケーションをとるために、情報機器への投資が行われたことがうかがえる。

総じてみれば、2020年度は3密回避やテレワーク推進など感染対策のための投資を行わざるを得なかった企業が多かったために、設備投資実施割合が高かったと考えられる。

次に、設備投資の金額をみてみよう。図－3は、設備を購入した企業に投資金額の合計を尋ねた結果を示している。2020年度は、「50万円未満」「50万円以上100万円未満」「100万円以上300万円未満」の割合がいずれも前年度から上昇した。折れ線グラフで示した300万円未満の割合は前年度 (63.4%) から8.6ポイント上昇し、72.0%となった。コロナ禍で少額投資が多くなったことがわかる。調査先からは「パーティションやサーキュレーター、空気清浄機など、感染防止のための設備を購入した」(学習塾)といったコメントが寄せられている。不動産など多額の投資ではなく、必要最低限の感染対策投資を実施したケースが多かったと考えられる。

コロナ禍の影響は、設備投資を実施しなかった企業に

図－４ 設備投資を実施しなかった理由の推移
(設備投資未実施かつ「不十分である」企業、複数回答)



(注) 1 設備投資について、購入・リースのいずれも「実施しなかった」と回答した企業のうち、現在の設備について「不十分である」と回答した企業に尋ねたもの。
2 複数回答のため、合計は100%にならない場合がある。

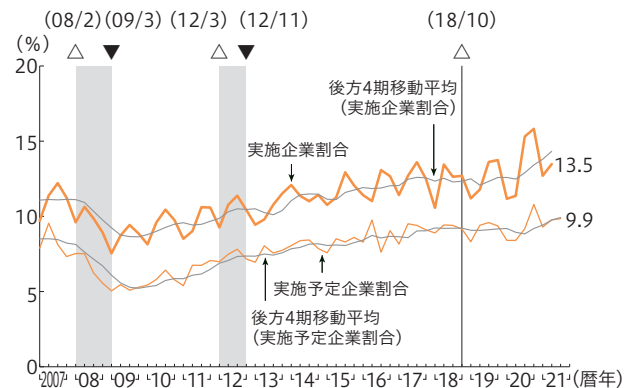
も表れている。2020年度に設備投資を実施しなかった企業に対して、現在の設備が十分か否かを尋ねたところ、「不十分である」と回答した企業割合は37.6%と、前年度(35.7%)から1.9ポイント上昇した。

設備投資未実施かつ現在の設備が「不十分である」と回答した企業に対して、投資を実施しなかった理由を尋ねると、「事業の先行きに不安があるから」が69.5%と最も高くなった(図－4)。前年度からの上昇幅は11.0ポイントと大きい。他方、ほかの選択肢はいずれも前年度と比べて回答割合が低くなっている。コロナ禍の収束を見通せないか、設備投資に踏み切れない小企業は少なくないようだ。

2021年度も設備投資は堅調

最後に、「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果をもとに足元の設備投資動向を確認する。2021年4－6月期

図－５ 四半期ごとの設備投資実施企業割合、実施予定企業割合の推移(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」
(注) △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。

の設備投資実施企業割合は前期から上昇して13.5%となった(図－5)。季節変動が大きいため後方4期移動平均も示したが、このところ上昇傾向にある。設備投資実施予定企業割合も上昇傾向で、小企業の設備投資は2021年度に入ってから堅調に推移している。

感染対策投資によりコロナ禍でも小企業の設備投資は堅調に推移している。しかし、ニューノーマルへの対応が進めば感染対策投資は一巡するだろう。今後の設備投資実施割合が高水準を維持できるかは、感染対策以外の前向きな投資が増えるか否かに左右されると考えられる。ただ、投資判断に大きく影響する景気の先行きを見通すのは容易ではない。ワクチン接種や海外経済の改善により持ち直しが期待されるものの、感染拡大による下振れリスクには引き続き注意が必要だ。そうしたなか、小企業の設備投資動向がどのように推移していくか、注視する必要がある。(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>



町おこしと 移住創業



第1回 秋田県ごじょうめまち五城目町

土着起業家を育む町

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

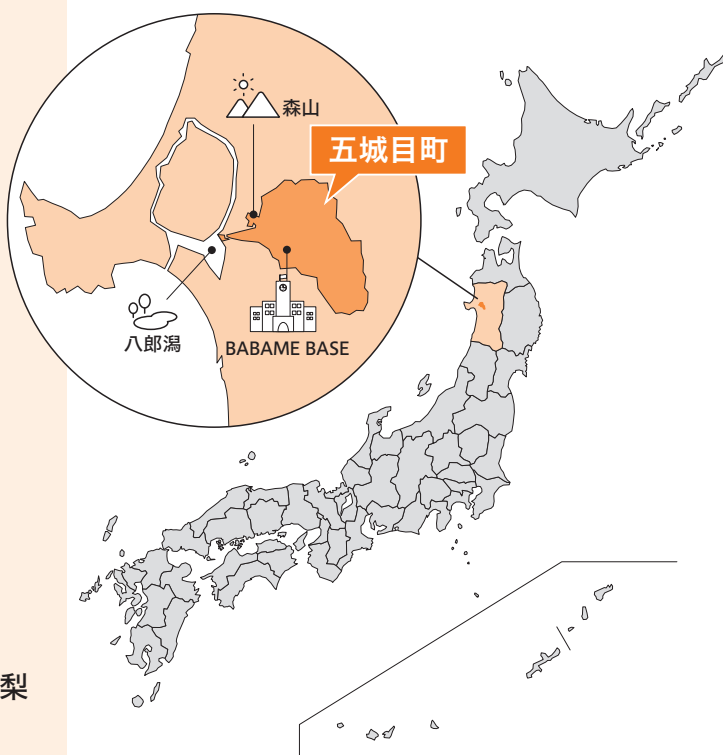
ライフスタイルの多様化やコロナ禍での働き方の変化に伴い、都心から地方への移住に関心をもつ人が増えている。勤めを辞めて移住した先で自ら事業を始める人もおり、そうしたなかには人口減少に悩む地方経済を活性化する立役者となっている人もいる。本連載では、地方の町おこしとそこに携わる移住創業者の取り組みについて、6回にわたりレポートする。

第1回は秋田県五城目町について紹介したい。廃校舎を利用したインキュベート施設や起業家の「土着」を目指す組織など、ユニークなネットワークが多発重層的な起業活動につながっている。

🏠 525年の歴史ある朝市

秋田県南秋田郡五城目町は、豊かな山々と水資源に恵まれ、林業と稲作を中心に栄えてきた。経済産業省・内閣官房「地域経済分析システム（RESAS）」を使って町の産業データをみると、町内企業による売上高のうち農業・林業が占める割合は2.8%で、秋田県全体でみたときの倍である。また、町内製造業の出荷額の約65%を木材・木製品製造業（家具を除く）が占めている。

「五城目」の文字は、中世に浦城、岡本城、砂沢城、馬場目城、山内城さんないという五つの城に囲まれた場所にあったことに由来する。さらにさかのぼると、平安時代中期に



五城目町のシンボル、森山と一面の稲穂

記された書物に登場する最北の村「率浦郷（いさうらごう・いそうらごう）」にたどり着くといわれており、「いそうら」が「五十目（いそのめ）」となり、五城目の漢字が当てられるようになったようである（注）。

町の位置を現在の地図でみると秋田市の北方30キロメートル、能代市の南方30キロメートルと、秋田県の南北中央付近に位置している。近代交通網が発展する以前、南北をつなぐ街道の要所として多くの行商人が行き交い、市が開かれるようになっていた。市では農作業に必要な鎌やのこぎり、秋田杉でつくった桶おけや家具も売られるようになり、次第にそうした職人たちが町に暮らし、職人の集まる町としても栄えた。

この市が始まったのは1495年と伝えられている。2度



閑散とした朝市

の市町村合併を経た今も、朝市として毎月2、5、7、0がつく日の午前中に開催されており、地元の人たちが自分たちの育てた野菜や山で採ったきのこや山菜を売っている。500年以上の歴史ある朝市だが少子高齢化の波にはあらがえず、たくさんの露店が並んでいた長い朝市通りは隙間のほうが目立つようになっていった。

🏠 廃校舎を移住者呼び込みの拠点に

総務省「2015年国勢調査」によれば、町の人口は9,463人。1985年は1万5,047人で、30年で4割近く人口が減少している。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、さらに30年後の2045年には4,010人になる見込みである。こうした状況下で、町はさまざまな地域活性化策を検討してきた。2006年には「まちづくり課」を設置し、企業誘致や移住・定住支援を推し進めた。

その際に重視したのは、たんに町に移り住むのではなく、町で仕事をする人の移住・定住である。移住者が増えたとしても、町内で働いていなければ経済的な効果は限られるからである。町内の企業で働く人だけではない。自ら起業する人にはさらに手厚い支援を行っている。経費の半分、最大50万円まで補助するほか、移住創業を希望する人に対して視察費用も補助する。



廃校舎を利用したBABAME BASE

そして、施策の一つで全国の自治体から注目されたのが、廃校をシェアオフィスにした五城目町地域活性化支援センター、通称「BABAME BASE」である。事業拠点として広く貸し出し、町外の企業や起業希望者を呼び込む狙いである。元の馬場目小学校は138年の歴史をもつが、2013年に廃校となる13年前に新校舎を竣工したばかりで、内装も外観もきれいなままである。地元の木材をふんだんに使った広々とした校舎は、オフィスとしても申し分なかった。教室をそのまま利用することとし、入居料は1カ月2万円に抑えた。移住のチャレンジの場として広く活用してもらうためである。軌道に乗ったらBABAME BASEを出て町内に事業所を設けてもらい、町の経済循環につなげていきたいとの考えであった。

なお、廃校舎の活用を提案したのは町長の渡邊彦兵衛さんである。町長に就任する前は、地元にある唯一の酒蔵、福祿寿酒造(株)の社長を務めていた。歴史ある酒蔵の15代目として町に暮らす人々と長く関わってきた渡邊町長の、地元をなんとかしたいという思いがこの発想に結びついたのかもしれない。

まちづくり課の担当者は、2013年10月のオープンに合わせて入居者を探した。向かった先は東京・千代田区である。千代田区と五城目町は1989年に姉妹提携を結び、イベント交流やスポーツ交流、子ども交流などを継続

的に実施している。こうした縁を手がかりに千代田区にあるシェアオフィス「ちよだプラットフォームスクウェア」に入居し、ほかの入居者とのつながりをつくった。

そのうちの一人が、教育コンサルティング事業を手がけるハバタク(株)代表の^{うしだしゅんすけ}丑田俊輔さんである。町の自然環境にひかれた丑田さんは2014年4月、社員を東京に残して移住、BABAME BASEに支社を設けて入居者第1号となった。その後も入居者は増え、これまでに延べ37事業、現在は17事業が活動している。BABAME BASEで起業したドローンの操縦スクールやフォトスタジオ、サテライトオフィスを設けたデザイン事務所、事業所を丸ごと移転したコンサルティング会社などさまざまである。移転をきっかけに町に定住した人も少なくない。

(株)LHL 執行役員 竹内 健二さん (旧・株ラウンドテーブル 代表取締役)

2015年8月にBABAME BASEに事業拠点を移した^{たけうちけんじ}竹内健二さんも、そうした一人である。中小企業を対象に採用や人事評価など人事関係のコンサルティングを手がけている。2009年に(株)ラウンドテーブル(従業員数1人)を神奈川県鎌倉市で開業し、2014年に秋田市に移転、たまたまBABAME BASEで開かれたイベントに参加した際に、山に囲まれた町の自然や窓から見える広大な田んぼの景色に魅せられ、家族を連れて移住した。2020年に別会社に事業を譲渡した後も、その会社の子会社である(株)LHLとして五城目町で継続して事業を行っている。

妻と4人の息子と暮らすのは、馬場目からさらに山奥に入った^{こいち}恋地という集落の古民家である。移住に当たっては、町の補助により家賃が半額の月7,500円になったほか、雪かき用のスノーダンプを家族の人数分支給してもらった。しかし、竹内さんが何より助かったのは、地域の暮らしに関する情報の提供であったという。町の担当者が、空き家を探したり居住候補地に住む人たちの人柄を教えてくれたりした。こうした情報を、地域とのゆ

かりをもたない移住者が得るのは難しい。

事業の取引先は県内の秋田市や美郷町などが7割で、残りが東京都や愛知県などの中小企業である。秋田空港までは車で50分ほどなので、東京や名古屋へのアクセスもそれほど不便には感じない。テレビ会議やチャットを活用すれば、現場まで赴かなくても打ち合わせはできる。

移住のメリットもある。地方は大都市よりも同業者が少なく、競争ではなく得意領域を生かして協業するケースが多い。人事コンサルティングに対する認知度も相対的に低い、ニーズは確実にあるので多くの企業の役に立てる。これまで従業員のマネジメント研修などのため東京方面に出張したり講師を遠くから招いたりしていた県内の企業が、竹内さんのことを知って仕事を依頼してくることもあるという。物理的にも心理的にも顧客との距離が近くなったと竹内さんは話す。

一方で、専門的なスキルがありさえすれば、地方でビジネスをしやすいわけではないとも話す。移住先で事業を成功させたいならば、事前にパイロット的にサービスを提供するなどして、顧客がつくか試してみるとよいという。そういう点で、BABAME BASEは移住創業を試す場としてちょうどよい。

地元の人とヨソモノの交流

BABAME BASEは、開業と前後して町が受け入れを始めた地域おこし協力隊の拠点にもなっている。地域おこし協力隊は総務省が2009年から制度化した取り組みで、町では2013年から受け入れを開始した。協力隊には、主に移住・定住・起業支援や、秋田杉などの特産品の6次産業化支援を委託する。ヨソモノの彼らの視点は、町の外から人を呼び込む方法を考えるうえで欠かせない。若くして起業したり地方に移住したりする行動力ある若者たちのネットワークや影響力は、移住促進にも役立つ。

2014年春、3人が地域おこし協力隊に任命された。うち2人は、3年の任期が終了した今も町で暮らしている。その一人が、BABAME BASE入居第1号となった丑田俊輔さんの妻、香澄さんである。秋田市出身で、東京で起業していたが夫に伴い町で暮らすことを決め、故郷秋田の役に立ちたいという思いで協力隊として活動を始めた。

協力隊の3人がまず行ったのは、BABAME BASEにおける地元の人たちとの交流である。協力隊の取り組みを進めるためには、まず地元の人たちの思いを知り、また、協力隊について知ってもらったうえで、ともに町の未来を描いていく必要があると考えたからである。地域づくりに関心がない人にも気負わずにBABAME BASEに来てもらえるよう、流しそうめんのイベントを企画した。同世代の20～30歳代、子育て世代の人たちなど、これからの町を担う中心となる層も多く集まり活況となった。

その後もいろいろなイベントを主催し、BABAME BASEの外でも積極的に地元の人たちと関わりながら、彼らと町について話をした。町の未来を語り合うなかで、たくさんアイデアや、町のために何かやりたいという地元の人たちの熱い思いが聞こえてきた。一方で、彼らがうまくいかないかもしれない、相手にされないのではないかという不安を抱えていることもわかった。

協力隊の3人は、躊躇している人たちの背中を押していった。例えば、ジャムをつくって販売するのが夢だと語る、キイチゴ栽培農家の女性。町にまだないカフェを出したいと考えていた元銀行員の女性。彼らの相談に乗ったり、必要な先につないだりと全面的に応援した。

広がる起業の輪

いちご美容室 畠山 智美さん

畠山智美さんは、協力隊の丑田さんに声をかけられたことがきっかけとなり、BABAME BASEでいちご美容



いちご美容室：畠山智美さん

室を起業した。畠山さんはBABAME BASEの前身、馬場目小学校の卒業生だ。高校卒業後に町を離れ、岩手県盛岡市の美容学校で勉強し、秋田市内の美容室に計9年勤務した。2009年、結婚を機に町にUターンし、専業主婦として家事や育児に励んでいた。

あるとき、畠山さんは実家の母に頼まれ髪をカットした。お母さんは、がんの治療の副作用で少なくなった髪の毛を見られたくないからと、美容室に行くのをやめてしまっていたのである。カットしてあげると、さっぱりしたと喜んでくれた。もう一度美容師として働きたいという思いが芽生えた瞬間であった。

しかし、子どもはまだ小さく3人目を妊娠中の身でもある。ブランクもあり、家事と両立しながら仕事ができるのか不安に思った。迷いながらも行動を起こせずにいた畠山さんに声をかけたのが、協力隊の丑田さんである。畠山さんが美容師の有資格者と聞いて、イベントへの出店をもちかけたのである。

BABAME BASEの体育館で開かれたイベントでは、子どものヘアアレンジコーナーを出店し、大盛況となった。ここで自信をつけた畠山さんは、町内の美容室でのアルバイトを経て、2016年10月に起業した。「あのときに香澄さんが誘ってくれていなければ、起業していなかったと思う」と振り返る。



活気を取り戻した朝市

訪問美容だが、はさみやクロスを消毒したり管理したりするための場所が必要である。しかし手元資金は少なく、町内に店舗を出すのはためらわれた。そこで、入居費用が手ごろなBABAME BASEで試しに開業することにした。入居した元教室には、来店客にも対応できるように椅子やシャンプー台を用意し、親子連れのためにキッズスペースも設けている。

店でのカットと訪問美容で予約の数は半々くらいだが、高齢化が一段と進むこれからは訪問美容のニーズはますます高まるだろう。隣町の井川町や八郎潟町から依頼がくることもある。これからは美容師として地域の人を笑顔にしたい。そう語る畠山さんにもう迷いはない。

🏠「ドチャベン」を育み続ける土壌

BABAME BASEは、いわば移住や起業のお試しの場になっているといえる。そしてもう一つ、挑戦の機会をより広く提供しているのが、実は冒頭で紹介した朝市なのである。開催日が日曜に重なるときにだけ開かれる「ごじょうめ朝市plus+」がチャレンジショップの役割を果たしている。

朝市は、高齢化に伴い出店者と客が減少し、出店数は10を下回るようになっていた。町に残った若者たちも平

日は仕事があるため、朝市離れが進んでいた。町は、こうした若年層も出店・来場できるように、試験的に日曜日の朝市開催を企画した。協力隊も、BABAME BASEで築いたネットワークを突破口にして、朝市に関心をもつ地元の若者と「朝市わくわく盛り上げ隊！」を結成し、周囲に声をかけて回った。

SNSで発信したり、若者の目を引くようなチラシをデザインしたりして町外にも広くPRしたところ、当日は手づくりの菓子やアクセサリを販売するブースや屋台などさまざまな店が並び、大勢の人が集まった。立ち寄りついでに野菜やキノコを買っていく人も多く、従来の出店者の売り上げも増えた。

これをきっかけに地元で理解が広がり、ごじょうめ朝市plus+は2016年以降、町の定期イベントとして定着したのである。空いているブースを町が管理して出店希望者を募集している。出店費用は、町民は110円、町外の人でも210円と安い。簡単に出店でき、かつ多くの人に見てもらう機会になるので、気軽に起業の腕試しや新商品のテスト販売ができるというわけである。町外からごじょうめ朝市plus+に出店して、商売としてやっていく自信を得たことで、町に移住し開業した人もいるという。ごじょうめ朝市plus+は今も盛況で、午前10時には駐車場が満車になるほどである。人の交流地点であった往時のにぎやかさが戻ってきた。

2016年からの5年間に町で起業した人は22人に上り、移住世帯は25を数える。今では、地元の企業が地域資源を活用した新商品の開発を進めるなど、町のそこかしこで地域に活力を取り戻そうとする動きがみられるようになってきている。丑田香澄さんはそれを、「町に移住した人や起業した人が、それぞれのネットワークのなかで化学反応を起こして新たな動きを生み出すようになった」からだ話す。町や協力隊の取り組みはまさにそうした化学反応の最初の起爆剤であったわけだが、今では彼らがコー

ディネートしないところでもさまざまな挑戦の連鎖が起きている。

丑田香澄さんと同じく元協力隊員の柳澤龍^{やなぎさわりゅう}さんも、「特定の人物に頼った地域活性化は長続きしない。理念が自然に受け継がれる仕組みをつくる必要がある」と早くから意識していた。そこで立ち上げたのが一般社団法人ドチャベンジャーズである。「五城目町で生まれ始めた新たな取り組みの継続のために、情報を共有し、話し合い、行動するための組織として」、柳澤さんが代表になって設立した。丑田さんのほか、町で事業を営んでいる数人がメンバーになっている。

柳澤さんは移住して間もないとき、町の製材所の社長から「主要産業だった林業は40年かけて衰退した。だから、元気な町に戻すのにも40年かかる」と言われた。焦らずに腰を据えて取り組まなければならないということだ。しかし、町役場では定期的に人事異動があるし、国の政策が変われば町の方針も変わるかもしれない。長期的な視野をもって地域に根差し、さまざまな挑戦をするためにも、移住や定住、起業のサポートをする民間の団体が必要だと考えたのである。社名の「ドチャベン」は土着のベンチャーを意味する。

事業の柱は、移住・定住・起業の誘致や支援、BABAME BASEの運営管理である。出店場所を探す人に空いている店舗を紹介したり、商品開発で悩む人と地場産業をマッチングしたりする。土着し、広くネットワークを築いてきた彼らだからこそ、どこにどのようなリソースがあるか把握し、つなぐことができる。「(自分たちが培った) 縁を軸にしてさまざまな共創を生み出す」のだと柳澤さんは説明する。

まちづくり課の担当者や商工会と頻繁に連絡を取り合い、方針についてすり合わせを行うなど連携を欠かさない。まちづくり課の担当者は、ときに否定的な見方をする地元の人たちからも理解を得られるように働きかけ

る。商工会も、BABAME BASEに入居し起業する人たちに財務面でアドバイスをしたり、開業手続きや補助金の申請、開業・経営計画の作成を手伝ったりとバックアップする。

活動を町の外へ

ほかにも取り組んでいるのが、町外に住みながら町に関わる人を増やすことである。例えば、2015年以降、町とドチャベンジャーズが定期的に開催してきた「五城目ファンミーティング」がある。千代田区、横浜市、仙台市で開催し、町の出身者とその家族・友人や、町に興味がある若者たちが集まって、町の特産物を食べながら魅力を語り合う。町に関わりや興味をもつ人と町をつなぎ、関係を深めようとする取り組みである。もし移住につながらなくても、特産物を購入したり旅行で訪れたりするだけで町の活性化につながる。コロナ禍となった2020年にはオンラインで開催し、参加者はあらかじめ町から送られてきた地酒やいぶりがっこなどを片手に交流した。

また、BABAME BASEでも2020年度から、地方創生について研究する大学や短期滞在者に対してシェアオフィスを開放することにした。1カ月7,000円を払えば、いつでも自由に滞在できる。町に移住するわけではないが、定期的に訪れることで町との縁ができ、その後も長く関わる人材を増やせる。

日本の総人口は減少の一途であり、少ないパイのなかから移住者を取り込もうとしても限界がある。土着起業家を育む一方で、土着はしないけれども町に関わる人も増やしていく。両面での取り組みが、これからの町おこしには欠かせない。

(注)五城目町の名前の由来は諸説ある。

<参考資料>
秋田県五城目町『五城目町65年のあゆみ』



職人の輝きをみせる



(有)阿久津左官店

代表取締役

阿久津 一志

あくつ かずし

《企業概要》

代 表 者 阿久津 一志
創 業 1972年
資 本 金 1,000万円
従業者数 8人
事業内容 左官工事業
所 在 地 栃木県那須塩原市三区町594-18
電話番号 0287(37)0826
U R L <https://www.a-sakan.com>

栃木県那須塩原市の国道400号を北上すると、(有)阿久津左官店の大きな野立て看板が目に入る。かつて、下請け仕事中心だった同社は、建物のオーナーから直接受注する方向へと舵を切った。施工スキルと接客スキルを兼ね備えた職人の育成や、顧客との接点の構築に取り組むことで、売り上げを順調に伸ばしている。

下請けから直接受注へ

同社は、栃木県北部を中心に事業を展開している左官工事業者だ。建物の壁面にモルタルや漆喰^{しっくい}を塗る工事を中心に行っている。

社長の阿久津一志さんによると、左官工事業者は、大手の総合建設会社や工務店から、専門工事業として工事の一部のアウトソーシングを受けることが多いという。しかし、同

社はそうした業界のなかでは珍しく、建物のオーナーからの直接受注が全体の7割を占める。施工実績が豊富で、施主の要望や予算に応じてさまざまな提案を行い、職人たちの確かな技術力で対応できる点が評価されているそうだ。柔軟な対応力を頼って、壁面部分の工事だけでなく、耐火煉瓦^{れんが}でピザ窯をつくってほしいといった依頼もあったという。

阿久津さんは、2代目の経営者だ。1991年に父が経営する同社に入ったときは、ほぼすべての工事が下請けだった。下請け工事は受注先からの指示や要請に、低価格で応えることが第一である。そのため利幅が小さく、収益状況は悪化していた。2000年に社長に就任した阿久津さんは、こうした状況から脱却するために、施主から直接受注できる体制を目指して、改革に着手した。

職人の育成

まず、職人のビジネスマナー向上が必要不可欠だった。気心の知れた職人同士なら不愛想でも許されるが、施主と話をする際には、そうはいかない。阿久津さんは、経営理念を「私たちは礼儀・技術・知識の向上を目指し感謝の気持ちで社会に貢献します」と定め、ことあるごとに職人に伝えた。自ら社外のマナー研修に参加し、社内で勉強会を開いて得た知識を共有した。昔ながらの職人からは反発があったものの、阿久津さんは手を緩めなかった。

もちろん職人である以上、高い技術力も重要だ。現場で施主と話しながら、より良い提案をしていくには、壁材の特性、下地処理、塗り、仕上げなど、さまざまな分野の深い理解

も必要とされる。

左官職人の間では、かつて仕事は先輩を見て覚えろという指導が当たり前で、同社でも一人前になるには10年以上かかっていたという。これを阿久津さんは、簡単な作業から順に、一つ一つ丁寧に教えるという育成スタイルへ変更した。

2014年には社内研修施設として「壁の匠・左官道場」を設けた。ここには、さまざまな材質の壁が用意され、モルタルや漆喰を塗る練習をすることができる。この道場で、現場に行く前の作業の予習や、行った後の復習を積極的に行った。その結果、習熟のスピードが画期的に速くなったのだ。

同社の職人は、建設業の経験がなかった人が大半だという。職人の姿に憧れて、高校卒業後すぐに入社した人や、幼稚園教諭から転職した人もいる。まったく経験のない新人でも、3年ほどで細やかな仕上げや高い精度の施工ができ、簡単な現場なら任せられるようになる体制が整った。仕事を覚えて独り立ちし、現場で施主の喜ぶ顔を見ると、さらに高度な技術を学ぼうとする意欲もわいてくる。勉強を続けることで、ベテランの職人でもなかなか合格が難しい1級技能士を5人が取得した。左官職人の全国大会にエントリーする人も現れている。経営理念に基づい

た指導を徹底し、礼儀、技術、知識を高い水準で兼ね備えた職人が育ったことは、同社の大きな強みになっていった。

顧客との接点の構築

内部の体制を整備するとともに、阿久津さんは顧客との接点の構築に動いた。オーナーから直接受注するためには、まずは目に留まる必要がある。国道沿いに大きな看板を掲げたのも、そのためだ。

同社のホームページには、初めてでも安心して工事を依頼できる工夫が施されている。まず目を引くのが、写真をふんだんに使った施工事例の紹介だ。施工前後の写真だけでなく、下地処理や、継ぎ目が目立たないようにする作業など、普段は目にすることがない施工中の写真も掲載している。顧客の声も、顔写真入りで紹介している。施主たちが同社の工事に満足している証拠だろう。また、工事の流れを、相談から仕様決定、現場作業、引き渡しまでわかりやすく示している。気になる価格は、使用する資材や工法ごとに、明確に記載されているので安心だ。

ホームページのもう一つの特徴は、職人一人ひとりのプロフィールを詳しく掲載し、ブログも頻繁に更新していることだ。職人の手で塗られた



左官道場で後輩に先輩が見本を示す

壁が何十年も残ることに魅力を感じて左官の世界に入ったこと、左官^{きかんこて}は細かな傷や汚れを放置すると仕上がりに影響が出るため、いつも最良の状態になるようメンテナンスしていること、出来上がりを見たお客さんが満足してくれているのを見てうれしくなったことなど、職人たちの日常や感じていることが紹介されている。仕事に誇りをもつ「かっこいい」職人の姿が、目に見えるようだ。

阿久津さんは、地域のイベントに小中学生向けに職人の指導による土壁塗り体験ができるブースを出すなど、職人を身近に感じてもらうための取り組みも行っている。少しでも職人を目指す若者が増えてほしいとの思いからだ。

近年、職人を目指す人が減少していると耳にすることが多い。しかし、同社には、鍛え抜かれた若い職人がそろっている。それは、単に教育によるものだけではない。施主の喜ぶ姿を直接見ることができ、職人が自分の仕事に誇りをもてるような職場をつくっていったことこそが、輝く職人たちの集団をつくり出したといえるのではないだろうか。

(西山 聡志)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



よつくら
四倉町商工会
経営指導員
しもかま つよし
下釜 剛志



地域の日常を取り戻す！

福島県いわき市は1966年に5市4町5村が合併して誕生しました。面積は東京23区の約2倍、人口は東北地方で2番目に多い約33万人を擁する中核市です。海岸線は全長60キロメートルにも及び、沖合は寒流と暖流が交わる「潮目の海」と呼ばれ、海の恵みをもたらしてくれます。

市内には一つの商工会議所と八つの商工会があり、それぞれコミュニティを生かしたまちづくり活動や事業者支援を行っています。当商工会が幹事となって広域支援体制を構築し連携して事業を実施しており、東日本台風

や福島県沖地震では被災会員がいる商工会をバックアップしました。

当商工会がある四倉町は、市の北東部沿岸地域に位置する人口約1万4千人の港町で、郊外には農地も広がっています。かつては北洋漁業や鉱業、セメント生産などの基幹産業が栄え、海沿いの地域に商業機能が集積しました。近年は道の駅や体験型複合施設が整備され、観光交流人口が増加しています。また、中核工業団地が造成され、産業拠点の役割も担っています。

東日本大震災では四倉町も地震と津波により大きな被害を受けました。当商工会は被害状況の把握や近隣への炊き出し、支援物資の配布などとともに、各種申請支援に丸となって取り組みました。福島第一原子力発電所の事故による風評被害にも、加工食品の放射性セシウム検査を実施するなど、会員事業者と真摯（しんし）に向き合い現状把握から課題解決、

フォローアップに努めてきました。

少子高齢化や人口減少により地域経済が縮小傾向にあるなか、立ち直りに向けて支援を続けていたところにコロナ禍が重なりました。地元事業者はこれまで以上に苦しい経営環境に直面しています。当商工会は個別事業者支援に注力し、1年で350社に対してコロナ関連施策の申請をサポートしました。支援を通じて感じるの、事業の方向性や目標を示す事業計画書策定の必要性です。経営者や従業員、取引先などが事業への理解を深めるビジネスツールとして、重要性は年々高まっています。

非日常ともいえる自然災害やコロナ禍に対応するため、今後は広域支援体制を強化するとともに、会員事業者には緊急時の対応策となる事業継続計画を周知していきたいです。地域が日常を取り戻して、魅力ある中小規模事業者が一層輝けるよう奔走支援を行っていきます。



経営発達支援計画に基づく起業家養成セミナー



香港の人は日本が大好き

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53回

香港政府による「逃亡犯条例」改正案に反対するデモを発端とし、2019年の香港は民主化デモによって騒乱状態になりました。2020年に入ってから新型コロナウイルス感染症や、中国政府による「香港国家安全維持法（国安法）」制定により、大規模デモはなくなり、香港の街は落ち着きを取り戻しました。国安法によって香港の高度な自治は傷ついたかもしれませんが、中国本土から独立した金融・財政制度、法制度を背景に、香港は引き続き世界有数の自由で国際的な経済都市であり、アジアの重要な金融センターです。

果たして香港は今後もこの地位を維持し続けることができるでしょうか。中国は今後も政治介入を続けるでしょうし、外国からの干渉にも厳しく対処していくでしょう。一方、中国自身が香港の経済メリットを十分認識しているので、それを損なう行動は当面避けるものと思われます。ただ今後、中国政府が香港の経済に対しても統制を強める可能性がゼロではないことから、引き続き注意深く情勢を見ていく必要があります。



光り輝く香港の夜景

ここで香港と日本の関係を見てみましょう。香港の人たちは日本が大好きなのです。香港は16年連続で日本の農林水産品の輸出先第1位ですし、コロナ禍前の2019年には約229万人（香港の総人口約750万人の3割に相当）が日本に旅行しました。

今は新型コロナウイルス感染症対策の出入境規制で日本に行けませんが、日本の品物は引き続き大人気です。例えば総合ディスカウントストアのドン・キホーテ。2019年7月に「DON DON DONKI」という、日本の品物を専門に扱う店の1号店がオープンしました。現在は7店舗に増え、いつもにぎわっています。アニ

メも大人気で、2020年11月に公開された「劇場版『鬼滅の刃』無限列車編」は、初日に2020年の年間映画興行収入トップになったと報じられました。また日本料理店は2020年時点で約1,300店あり、外国料理店では最多です。あちこちに日本関連の商品があふれているので、日本人が生活に困ることはありません。

香港の人たちが大好きな日本に再び行けるようになるには、ワクチン接種の進展などを踏まえたうえでの出入境規制の緩和が必要ですが、香港では市民のワクチン不信もあってなかなか接種が進んでいません。このため香港政府は民間と協力して、ワクチン接種で応募できる、総額1億8,000万香港ドル（約25億5,000万円）の懸賞を打ち出しました。香港政府は集団免疫獲得のためには7割以上の接種が必要としており、引き続きさまざまな刺激策を打ち出すと予想されます。

今後、香港と日本双方のコロナ禍が収束して、お互いに制限なく往来できる日が戻ってくることを切に願っています。



コロナ後の BtoB マーケティング



慶應義塾大学大学院
教授

よだ たくろう
余田 拓郎

東京大学工学部卒業後、住友電気工業(株)、名古屋市立大学などを経て、2007年より現職。(株)アドバンテッジリスクマネジメント社外取締役を兼任。博士(経営学)。専門はマーケティング戦略。主な著書に、『BtoB事業のための成分ブランディング』(中央経済社、2016年)、『BtoB マーケティングー日本企業のための成長シナリオ』(東洋経済新報社、2011年)、『ゼミナール・マーケティング入門』(日本経済新聞出版社、2004年、共著)などがある。

ポイント

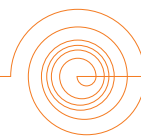
- ・グローバル化の進展やインターネットの普及などにより、BtoBの購買でも業者選定の判断材料として、企業イメージや評判などが加味されるようになってきている。
- ・従来からの営業活動に加え、マーケティングを導入し、プロモーションやブランド戦略をうまく連携させて効率的な活動を行うことが重要だ。
- ・差別化された製品がある企業こそ、積極的にマーケティングを展開すべきである。自社の価値を認めてくれる潜在顧客を見つけることが、自社開発技術を生かすことになるだろう。

コロナ禍でのマーケティング活動

新型コロナウイルスは企業のマーケティング活動を大きく変えた。消費者の購買行動の変化に対応するかたちで、企業が電子商取引の強化を加速させ、また、飲食店はテイクアウトやデリバリーを急拡大させた。こういった市場のニーズに沿った売り方やサービス提供方法の変化は、BtoB (Business to Business: 企業間取引) の領域

でもみられる。

国をまたいでの移動制限が課されるなか、商談、仕様のすり合わせや製品説明、さらには検収など、さまざまな対面活動が制約を受け、オンラインでの活動で代替せざるを得ない状況を生み出している。一方、Webセミナーやオンライン講演などの急拡大に伴い、これまではリーチできなかったエリアの顧客や上層部の参加が急増し、新規顧客の拡大に一役買っている。本稿では、BtoB企業



のマーケティングの現状と課題をふまえ、新型コロナウイルス収束後のBtoBマーケティングを展望してみたい。

BtoB企業の現代的課題

これまで、わが国ではマーケティング活動に積極的に取り組もうとするBtoB企業は限定的だった。BtoBの購買で扱われるのは、生産活動や業務遂行に必要な生産財や産業財で、合理的で客観的な意思決定がなされるのが一般的である。したがって、選択に際して感情的な側面の影響を受けやすい消費財の購買行動とは対照的である。

また、BtoBの購買では購買関与者が人数、階層ともに多数にわたり、組織的な意思決定を行うという特徴がある。購買に際し組織メンバーがそれぞれ異なった役割を果たし、購買ステージごとに専門的な判断能力を有するメンバーが、主役を代えながら携わるケースもしばしばみられる。BtoBの購買では最終判断を下す意思決定者の他に、使用者の立場としてかわる人、あるいは技術上の評価を行う人など顧客側のキーパーソンが複数存在するケースもめずらしくない。また、直接の購買担当者に加え、その上の承認者や経営トップなど、さまざまな階層の関与者の意向や判断が購買に影響を及ぼす。こういった点も、基本的には単独で意思決定がなされることが多い消費財の購買と異なる点で、1人の選好や感情的な好みは購買意思決定に大きく影響を及ぼすことは少ない。

さらに、原材料や部品など生産活動に投入される財の場合、特定の顧客による定期的な購買が多く、取引1回当たりの購買金額や購買量が大きくなることも少なくない。こういった状況のなか、購買担当者は失敗のリスクをできる限り回避しようとするため、過去の利用経験に基づく製品知識や信頼関係に基づいてサプライヤーを選択する傾向にある。その結果、固定的で長期的な取引が行われる点も、BtoBの特徴といえる。こういったBtoBビ

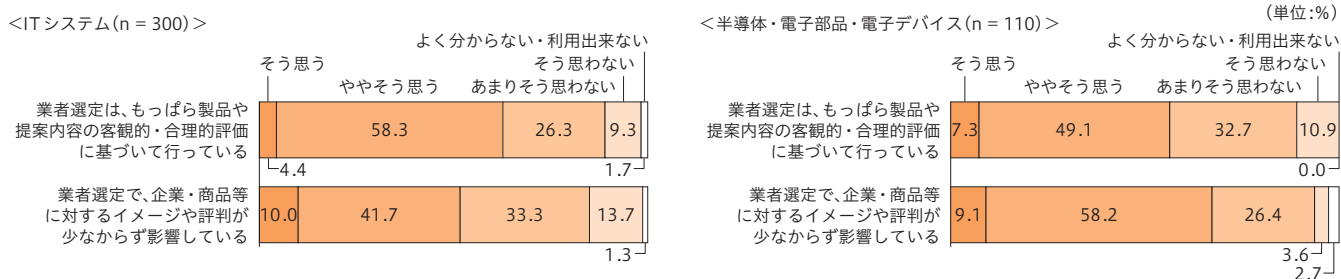
ジネスの特質が、「BtoBにマーケティングやブランディングは必要ない」という認識を生み出してきたといえるだろう。しかし、近年事業環境が大きく変化するなかで、BtoB企業でも顧客向けのマーケティングやブランディングが必要とされるような場面が多くなってきた。

まず、グローバル化の進展だ。国内の取引先には自社の事業内容や強みを改めて説明する必要はなかったが、グローバル市場での新規顧客開拓ではそうはいかない。例えば、ブランド力強化を中心としたマーケティング活動が評価され日本マーケティング大賞奨励賞を受賞した横河電機㈱で、大規模なブランディングのきっかけとなったのは、巨大企業と競合する北米や欧州での知名度の低さにあったという。精油所や化学工場などのプラントを制御する機器等を供給する同社は、日本ではリーダー企業だ。一方、海外市場では知名度や市場での実績が浸透しておらず、営業活動のなかで門前払いされるなど、導入検討の土俵にものならないことがしばしばだったという。こうしたケースは大企業やグローバル市場に限ったことではない。インターネットの普及や電子商取引の拡大に伴い、新規顧客の獲得の機会も増しており、BtoB企業の多くが新規の顧客開拓に際し直面する悩みでもある。

顧客企業の変化

企業の購買行動も大きく変化している。筆者らが行ったBtoBの購買の現状についての調査によると、「業者選定において経営者層が案件・導入決定に関与するケースが増えている」あるいは「購買業務の集中化の傾向が強まっている」とする企業が50～60%みられる一方で、「業者の最終選定を現場レベルに委ねる機会が増えている」とする企業も50%程度に上っていた^(注1)。この結果をみる限り、調達・購買の集中化と分散化という、一見正反対に思える変化が同時に起こってきている様子がわかる。

図－１ BtoB 購買における評価基準の変化



出所：余田拓郎・首藤敏編(2006)『B2Bブランディング 企業間の取引接点を強化する』日本経済新聞出版社

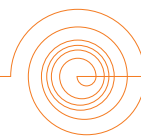
まず、調達・購買の集中化が進むと、購買意思決定はより多層な組織メンバーを巻き込んで行われることになり、営業を通じての接触が困難な層や関係性を築けていない層へのアプローチが重要な意味をもつようになる。このようなケースでは、ビジネス広告を展開し、ブランディングにより営業活動を補完するための統合的なマーケティング活動が欠かせない。一方で、購買の小規模分散化が同時に進行している点も注目すべきである。経営の迅速性が求められるなか現場への権限委譲も進んでおり、製品カテゴリーによっては専門の担当者による購買割合が減少傾向にある。こうした場面では、より消費財に近い購買行動がとられることも多く、その結果、ブランド・ロイヤルティ形成による顧客獲得をはじめとして、ブランドがもたらす役割への期待が高まるところとなる。

購買行動の変化に連動して、企業イメージや評判の影響に関して顧客側の意識にも変化がみられる。上述の調査において、評価基準の変化を尋ねた結果によると、業者選定は、もっぱら製品や提案内容の客観的・合理的評価に基づいて行っているかとの問いに対して、ITシステム分野、および半導体・電子部品・電子デバイス分野のいずれの購買関与者においても、「そう思う」「ややそう思う」との回答は、50%を超える程度であった(図－1)。一方で注目したいのは、それを上回る割合の人が業者選定で、企業や商品等に対するイメージや評判が少なから

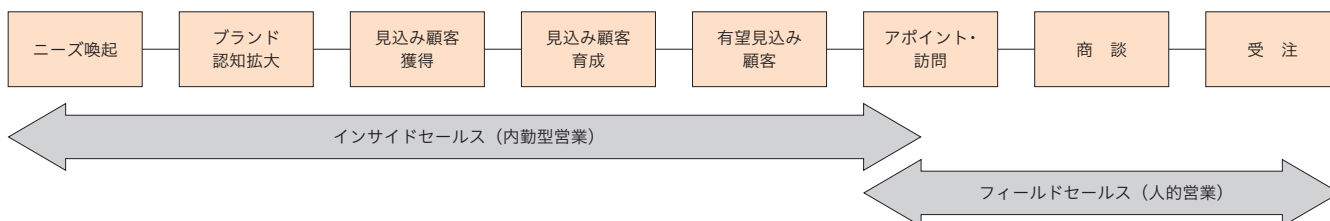
ず影響していると答えた点である。

製品の良しあしを見極められる人材が合理的な判断を下すのがBtoBの購買の基本だろう。しかし、これらの調査結果をみる限り、旧来の常識が必ずしも通用しなくなっていることがわかる。つまり、客観的判断のみでなく、企業イメージなども業者選定の判断材料となることが明らかだ。こうした現象が起こる要因の一つは、購買サイドで品質やスペックなどの判断が困難な関与者層が増加していることが影響していると思われる。メーカーサイドが提供する技術の進展が速く、購買サイドのキャッチアップが十分でなく、その結果購買に際してブランド力の影響が相対的に増していると考えられる。より重要なのは、購買における時間的な制約が強くなっている点である。時間的な制約が強くなると、企業の評判や過去の取引における印象といった「周辺の手がかり」によって、購買の手間をできる限り省こうとする。

このように、BtoBの購買は旧来の枠組みから多様に変化しており、その変化に応じてマーケティングを変えていくことが欠かせない。BtoB領域においても、消費者の購買行動で行われてきたような顧客の購買プロセスを理解しつつ、ステージごとに適切な活動を展開しなければ、効率的に顧客を獲得することは難しくなってきた。どの部門のどの階層が、どのような権限をもって購買の意思決定にかかわっているのか、案件や取引先、購買ステ



図－２ マーケティング・プロセス管理



資料：筆者作成

ジゴとにその特質を検討し、それをふまえての適切な施策が求められる。従来からの営業活動に依存したやり方だけでは効率が悪くなっており、営業活動と広告等を中心としたプロモーションやブランディングをうまく連携させて、効率的な対顧客活動を進めていくことが、BtoB企業には求められているといえるだろう。このような環境の変化のなかで、BtoB企業がマーケティングを積極的に導入するケースが急拡大している。そしてこの動きは、新型コロナウイルス環境下で加速している。

◀ コロナ収束後のBtoB マーケティング

日本型マーケティングは、ファーストコンタクトから成約までを人的な営業活動を中心に展開するところに特徴がある。人的営業に依存した売り方が世界的にみて一般的かといえばそうともいえない。欧米では、広告やブランディングを活用したいわゆるプル型プロモーションも活発である。そもそも、欧米に比べ日本で人的営業への依存が高かった理由は、需要が地理的に集中しているからである。一方、近年需要が分散しつつあることに対応するかたちで、プル型プロモーションが見直されつつあり、さらにはプル型プロモーションが中心的な活動内容となるインサイドセールスが強化されつつある。インサイドセールスとは内勤型営業のことで、フィールドセールスと対比されるものだ（図－２）。コロナ環境下では、

対面での営業活動に大きな制約が課されることになった。そのなかで明らかになったことは、従来の営業活動の相当程度が非対面でも可能という点である。ニーズを顕在化させることや顧客リストをつくるために行われてきたセミナーはオンラインでも支障はなく、仕様に関する打ち合わせもWeb会議で可能である。つまり、これまでフィールドセールスが担ってきた役割を非対面中心のインサイドセールスで代替しようとする動きが強まってきた。

インサイドセールスの強化は、コロナ前から始まっていた。その理由の一つはコミュニケーションコストの低下によるところが大きい。とりわけ、インターネットを通じた顧客接点強化の費用対効果はきわめて大きい。例えばBtoBブランドを定期的に調査しているトライベック・ブランド戦略研究所によれば、BtoBの購買においてサイト閲覧後、資料等をダウンロードしたケースが19.8%、資料請求が7.6%と報告されている。消費財の購買と比較するときわめて高い。一方、フィールドセールスの担い手である営業人材はどれも引く手あまたで、転職市場での価値も上昇傾向が続いている。つまり、フィールドセールスの費用対効果が相対的に低減傾向にある。このような状況下、フィールドセールスに繋ぐまでのインサイドセールスの積極的な展開が重要になっている。

コロナ環境下において上述のインサイドセールスの強化とともに重要なことが、ブランドの積極的活用である。プル型プロモーションは、製品力とともに重要性が増し

表 顧客接点におけるブランドの効果

BtoB企業と顧客との接点	ブランドの効果・役割	フェーズ
評判・広告	ブランドを浸透させることで、良い評判や口コミを醸成し、顧客から問い合わせを促す(問い合わせ効果)。	インサイドセールス
PR・記者発表	ブランドが強化されることで、記事等に取り上げられやすくなる。	
広告・販促	高いブランド力によって、新規顧客の注目を集めやすくなる。	
ホームページ・カタログ	ブランド発想の設計やデザインにより、新規顧客の視認性や理解が高まる。高いブランド力によって、ホームページへの注目度を高めることができる。	
営業接触	事前にブランドを浸透させておくことで、営業が顧客にコンタクトしやすくなる(オープンザドア効果)。	フィールドセールス
営業説得	意思決定への関与者の合意が得やすくなる(コンセンサス効果)。	
製品やサービスの提供	高いブランド力によって、製品やサービス使用時の顧客満足度が高まる。	
アフターサービス	サービスフロントの従業員の行動をブランド価値にそってレベルアップできる。	
CRM活動	ブランドが顧客と企業との関係を深め、顧客ニーズが収集しやすくなる。高いブランド力によって、提案が受け入れられやすくなる。	CRM
製品やサービスの開発	ブランドを製品・サービスの開発指針とすることで、顧客の受容性が高まり、さらには製品開発への参加や協業を促進できる。	

資料：余田拓郎（2010）「B2Bコミュニケーションの新たな基軸：ブランディングによる成長シナリオ」『アド・スタディーズ』Vol.32を一部修正

ていく。製品力が高い場合、事前の広告や情報提供によって顧客の関心をひきつけやすいからである。つまり、インサイドセールスをより効果的なものにしようとするならば、製品やサービスに対する期待、つまりブランド

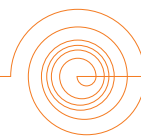
力が高くなければならないということである。

企業と顧客の間にはさまざまな接点がある。表は、BtoB企業と顧客との主な接点と、それぞれの接点においてブランドがもたらす効果やブランドが果たしうる役割について整理したものである。広告をよく見る業者に対しては、その業者のパンフレットに目を通す傾向が強いこと（問い合わせ効果）や、営業員への否定的な態度をとる傾向が低いこと（オープン・ザ・ドア効果）などが、ブランドによる営業支援の例として知られている^{（注2）}。

BtoB企業のブランディングはフィールドセールスの補完にとどまらない。市場が成熟してくると最終製品の売り上げが拡大しないなか、サプライチェーン上でどれだけ利益を確保できるかが重要な経営課題となる。例えば、サプライチェーン上の利益のスマイルカーブ化も付加価値の取り合いの結果生ずる現象である^{（注3）}。スマイルカーブ化とは、サプライチェーンのなかでプロフィットゾーンが移行し、川上に位置する部品と最終消費者に近い川下の営業サービスが付加価値をとるとされる動きのことである。これまでセット（組立）メーカーと比較して低い利益率に甘んじてきた部品メーカーやサービス企業などが、独自のブランドを築きあげることによって収益力を高めていく姿勢は、成熟期の戦略として理にかなっているだろう。

◀ レッドオーシャンからの脱却に向けた 中小企業にとってのマーケティング

「マーケティング」は身近な言葉になったが、ビジネスのなかで正しく理解され実践されているかという、必ずしもそうではない。とりわけ、マーケティングが適切に実践されているBtoB企業をみつけるのは容易ではない^{（注4）}。日本のBtoB企業をみたとき、まず感じるのはターゲット市場の設定やその市場に適合するコンセプトの策定といったマーケティング戦略の欠如だ。ターゲット市場とは相手にすべき中心的顧客層のことである。



先にも述べたとおり、BtoBの購買では、既存顧客を重視する傾向が強く、新しい技術や製品が開発されたとしても既存顧客を中心に売り込むことが多い。けれども、開発された貴重な技術を真に社会で生かそうとするならば、その技術がより重宝される市場を狙うべきである。つまり、開発された技術や製品をより欲している顧客を見いだすことこそが、マーケティング戦略の骨格をなす市場の理解やターゲティングの基本的な考え方となるのである。

さらに重要なことは、ターゲット市場に適合する製品・サービスのコンセプト策定である。コンセプトとは、提供しようとする価値のことを指す。「高品質の部品」を提供価値とするならば、少なくともこの軸の上では、競合より高い価値をもたなければ競争には勝てないだろう。ところが、「競合他社より品質が高い」と言い切れる経営者がどのくらいいるだろうか。意外と品質の高さが当社のウリ（価値）だと信じながら、よくよく自問自答すると、競合と大差が無かったりする。こういった場合、高い品質を維持しながらも、他に競合企業に勝てる価値を模索しなければならない。例えば、耐久性であったり、維持コストの低さであったり、トラブル時の対応の迅速性であったり、さまざまな可能性が存在する。これが、自社製品のコンセプトを確定する際に欠かせない考え方だ。

日本企業の売上高利益率は、この50年間ほぼ一貫して低下してきた。とりわけ顕著なのはBtoB関連の製造業である。このことは、コンセプトの策定を自ら行わず、顧客の要望に一方的に委ねていることに一因があると考えられる。つまり、顧客は同じような要望を競合企業にも提示している。その要望に応えることにばかり目が向くと、同じコンセプトの製品が市場に提供されることになる。そのような状況では、受注の決め手は価格にならざるを得ず、結果、レッドオーシャン市場に陥ってしまう。

経営資源に限りのある中小企業がマーケティングを

展開する場合、どのような点に留意すべきだろうか。それは、人材に限りがある企業こそ、マーケティングが重要だという認識をもつことである。営業人材に多くの経営資源を割ける大企業なら、人海戦術で顧客開拓や顧客囲い込みができる。しかし、中小企業ではそうはいかない。

ところが、中小企業経営者の多くは、企画や調査・分析などの間接部門は、コストセンターとしてできる限り人員を絞り込もうとするようだ。現代の環境は、変化が激しく、それに戦略を合わせることが生き残るための必須条件だ。いくら競合他社より優れた営業力を有していても、向かう方向が間違っていれば、効率は低いものとなる。特定のカテゴリーでトップシェアをとっている日本企業は数多く存在するが、海外企業と比べると利益率は必ずしも高くない。このことは、いくら高い技術を有していても、戦略次第で価格だけが競争軸となりうる、つまりレッドオーシャンに陥りうることを示している。

技術力あつてのマーケティングである。他社と差別化された製品がある、他社にはできない高品質な製品やサービスが提供できる、そういった企業こそ売る相手は誰でもよいわけではなく、むしろ積極的に探してくるべきなのだ。つまり、マーケティングを展開することによって、自社の部品や素材に付加価値を認めてくれる潜在顧客をみつけてくるのが自社開発技術を生かすことになる。

(注1) 調査結果は、余田拓郎・首藤明敏編(2006)『B2Bブランディングー企業間の取引接点を強化する』(日本経済新聞出版)に詳しい。

(注2) BtoBの購買における広告の効果については、高嶋克義(1998)『生産財の取引戦略ー顧客適応と標準化』(千倉書房)を参照のこと。

(注3) スマイルカーブ現象については、木村達也(2003)「わが国の加工組み立て型製造業におけるスマイルカーブ化現象ー検証と対応」富士通総研経済研究所『Economic Review』Vol.7, No.4, pp. 62-83を参照のこと。

(注4) BtoBマーケティングの基本的な考え方は、余田拓郎(2011)『BtoBマーケティングー日本企業のための成長シナリオ』(東洋経済新報社)を参照されたい。



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。

ライブカメラで 売り場の今を発信する鮮魚店



(株)黒崎鮮魚

代表取締役 **黒崎 康滋** (くろさき こうじ)

〈企業概要〉

代 表 者 黒崎 康滋
創 業 1950年
資 本 金 500万円
従業員数 15人

事業内容 鮮魚を中心とした食品スーパー
所 在 地 富山県富山市寺島1456
電話番号 076(471)8712
U R L <https://kurosakiya.co.jp>

(株)黒崎鮮魚はJR富山駅から車で10分ほどの郊外で食品スーパー「黒崎屋」を営んでいる。決して大きいわけではないその店舗には来客が絶えず、評判を聞きつけたプロの料理人もこぞって利用する。売り場に革新を起こし、多くの顧客から選ばれるようになった背景には、代表取締役で3代目の黒崎康滋さんによる創意工夫があった。

突然家業を継いで

——「黒崎屋」はどのような店舗なのでしょう。

富山湾で水揚げされたばかりの鮮魚を中心とした食品スーパーです。精肉部門には、県内にある牧場の直営店である「メツゲライ・イケダ」がテナントで入っています。青果部門と総菜部門は委託販売の形を採っています。無農薬や有機栽培に取り組む県内の農家からは採れたての野

菜と果物を、県内の飲食店からは出来たての総菜を、それぞれ出品してもらっています。

営業時間は午前9時から午後7時です。開店が少し早いぶん、閉店も早めです。また、日曜日は定休日なので、大型スーパーに比べると営業時間は短いです。そのうえ、売り場面積は144平方メートルと大きい店舗ではありません。それでも、平日はおよそ600人、土曜日には1,000人を超えるお客さまに来店いただいています。

——黒崎さんが家業を継いだ経緯を教えてください。

もともとは父がほかのスーパーのテナントとして鮮魚店を営んでいました。わたしは継ぐつもりはなかったです。常に仕入れや調理に追われる父の姿を見ていたので、体よりも頭を使う仕事をしたいと思っていました。大学で経営学や公認会計士試験の勉強をしようと思い、慶應義塾大学商学部に進学しました。

ただ、在学中に父が病気で倒れてしまい、店を手伝うために東京と富

山を行き来することになりました。大学卒業までに公認会計士試験を突破することができず、そのまま家業を継ぐことを決意したのです。

まさか継ぐとは思っていなかったもので、鮮魚店の仕事内容はほとんどわかりませんでした。しかも、父が倒れたことや、近隣に大型スーパーの出店が続いたこともあり、店を継いだ当時の年商はピークの7割ほどでした。勉強した経営学を生かして競争環境を分析したところ、長くはもたないという結論にしか行きつきません。何とか立て直さなければと気持ちを改めました。

——生き残るためにどういった取り組みをしたのでしょうか。

ほかの店には負けない強みを手に入れる必要がありました。お客さまが求めているのは何といても商品の質と価格ですので、とにかくその二つを磨こうと思ったのです。

商品の質を向上させるために、魚の特徴やさばき方に関する本を読み込んで知識を学び、それを実践して腕を磨きました。最初は素人同然だった魚の目利きも、とにかく仕入れてみて店頭でお客さまの反応をうかがい、それを次の仕入れに生かすことを繰り返して身につけていきました。

また、当時は富山県内の漁港2カ所から仕入れていましたが、欲しい

魚を満足に仕入れられないことが多々ありました。水揚げされる魚の種類や質は、季節やその日の気候、そして漁港ごとに変わります。いくら目利きを鍛えても、仕入先の漁港に目当ての魚がなければ意味がありません。価格も水揚げ量によって異なりますので、良いものを質に見合った価格で仕入れるためには仕入先の多様化が必要でした。

そこで、それまでチェックしていなかった漁港に足しげく通い、県内すべての漁港に仕入れルートを構築しました。これにより、富山湾中の魚を新鮮な状態かつ安定した価格で仕入れることが可能になったのです。並行して、大型の水槽を導入し、魚を生きたまま保管できるようにしたことで、仮に台風などで漁がストップしても新鮮な魚を販売できる態勢も整いました。

こうした取り組みによって売り上げは回復しましたが、望外にお客さまの幅も広がっていきました。これまではスーパーに来店する一般消費者向けの小売りがほとんどでしたが、徐々に業務店、特に飲食店向けの卸売りが増えていったのです。

——黒崎さんの努力がプロの料理人に認められたということですね。

富山湾で最も良い魚を仕入れるためには、すべての漁港を見に行く必



おしゃれなデザインの店舗

要があります。ただ、料理人の方々にそのような時間はありません。代わりにわたしたちがその役割を担うことで、飲食店の皆さんは仕込みや調理に多くの時間を使えるようになります。次第に料理人の間で「ここに頼めばその日富山で一番の魚が手に入る」と評判になり、紹介や口コミでお客さまが増えていきました。今では県内外の有名な飲食店にも魚を卸しています。

卸売りが増えるにつれ、目当ての魚があるか電話で問い合わせをいただくことが多くなりました。売り場を見てもらえれば一瞬で済むようなやりとりであっても、言葉で説明すると10分以上かかります。多くの魚を用意していますが、それでも要望に対応しきれない場合には、わたしたちだけでなくお客さまにとってもやりとりに費やした時間が無駄になります。

そこで、事前に商品や価格などの情報がわかる仕組みをつくりたいと考えました。ちょうどテナントの店



オンラインで確認できる黒崎屋の鮮魚売り場

も手狭になってきたので、2019年に自分たちの店舗を構えることを決意しました。

来店せずに確認できる売り場

——新店舗にはどのような仕組みをつくったのでしょうか。

ショーケースの上にライブカメラを16台設置し、業務店のお客さま向けに売り場の映像をオンラインで発信できるようにしました。高解像度カメラなので魚の状態はもちろん、価格のラベルまでしっかり視認できます。POSシステムともリアルタイムで連動しているので、今売り場にある魚の種類や残量、価格の一覧をネット上で確認できます。来店したり電話で問い合わせたりしなくても、お客さまはパソコンやスマートフォンを通じて、実際に鮮魚売り場にいるような体験ができます。当店の会員になった業務店のお客さまは、オンラインで魚の目利きから注文まで完結できるシステムになっています。

——カメラを設置したことでどういった効果がありましたか。

お客さまからの問い合わせに対応する負担が大きく減りました。一般のお客さまも、静止画とリストで鮮魚売り場の最新状況を確認できます。これにより、家にいながら気軽に置き置き相談ができる、旬の魚を確実に買えるので助かる、という声をいただくようになりました。

メリットはほかにもあります。従業員も鮮魚や総菜の売り場の映像をスマートフォンで見られるので、バックヤードにしながら販売状況を把握し、的確に商品を補充できます。

当店は時間帯によって客層が大きく変わる特徴があります。午前中は業務店のお客さまが多いので、鮮魚売り場には丸魚やサクを中心に並べています。午後は一般のお客さまが大半なので、売り場も刺身や加工品中心に切り替えます。このタイミングを誤ると、午前中に残った業務店向け商品が最後まで売れず、廃棄になってしまいます。そのため、わたしが遠隔で売り場を確認し、例えば昼過ぎまで丸魚が残っていたら、煮付けに加工してほしい、などと指示を出しています。状況に応じた臨機応変な判断ができるので、売れ残りとはほとんど発生しません。

青果部門にもカメラを導入しています。農家の方も売り場をリアルタ

イムで確認し、欠品前に補充してくれるようになりました。

——なぜ新店舗では鮮魚以外も取り扱うようにしたのですか。

出店地が郊外なので、鮮魚だけでは集客面に不安がありました。しかし、単なる食品スーパーでは特色がありません。そこで、少し遠くても黒崎屋に行って良かったと思ってもらうために、「富山のよきものが集まる店」を目指すことにしたのです。

わたしたちはあくまで鮮魚のプロなので、鮮魚以外の食品はそれぞれのプロに厳選してもらい、質や鮮度を高い水準で統一しています。業務店のお客さまからも、鮮魚以外の食品もまとめて仕入れできると好評です。

——黒崎さんの発想や工夫の源泉はどこにあるのでしょうか。

カメラを設置する発想は、ある農産物直売所でカメラを設置する実証実験が行われていると知り、これを応用すれば鮮魚店の課題も解決できると考えたことから生まれました。鮮魚の分野に限らず、ビジネスの流行や斬新な取り組みを広く吸収するよう心がけていたことが、新しい工夫につながったのだと思います。

鮮魚の世界では感覚が重視されがちですが、わたしの考え方の土台には経営学的なものの見方があると思

います。競争構造を把握するファイブフォース分析のようなフレームワークを使い、いかに競争優位を確立するかという観点で考えています。

実際に経営していると、経営学の知識がそのまま使える場面もあれば、教科書どおりにはいかない場面もあり、とても面白いです。大学生の頃に思い描いていた姿とは少し違いますが、頭と体をバランス良く使った仕事ができていると感じています。

幸せを生み出す店舗に

——小さな鮮魚店から食品スーパーにまで成長しましたが、一貫して大事にしていることはありますか。

良いものをそろえ、安定した価格で提供することです。過度に安売りすると、供給業者の方々が正当な対価を得られません。結果として商品の質が低下し、お客さまも良いものを買えなくなってしまいます。

漁師の収入が少しでも高くなるよう、鮮魚は適正価格で仕入れていきます。複数の漁港を比較して相対的に条件の良いところを選んでいるので、価格面で他店に劣ることはありません。また、青果と総菜は出品者が値付けをしています。良いものを適正価格で販売できる場を提供することで、お客さまと取引先の双方が幸せになれる店舗を目指しています。

——新型コロナウイルス感染症による影響はありましたか。

コロナ禍によって外食の機会が減ったぶん、家でちょっと良いものを食べたいと思うお客さまが増え、全体として売り上げは増加しました。オンラインで品ぞろえが確認できるので、商品を探す時間を省けたり、取り置きが頼みやすかったりと、密を避けながら買い物ができる点もプラスに作用しているかもしれません。

一方で、飲食店の方々はとても厳しい状況にあります。わたしたちもどうにか協力できないかと思い、総菜づくりをお願いしています。地元の食材を知り尽くしたプロがつくるので、お客さまからの評判はとても良いです。なかには総菜の売り上げが1カ月で100万円を超える飲食店

も出てきました。大変なときだからこそ、一丸となってコロナ禍を乗り越えたいと思っています。

——今後の展望を聞かせてください。

テナント営業になっている精肉を除くと、現在は売り上げの大半を鮮魚が占めますが、今後は青果や総菜の委託販売の割合を高めていきたいです。各部門の売り上げがバランス良くなっていけば、名実ともに「富山のよきものが集まる店」になると考えています。

将来的には多店舗展開を考えています。富山県は山間地域が多いので、固定の店舗にこだわらず、移動スーパーのようにこちらからお客さまのところへ行行って販売するのも戦略として面白いかもしれません。

取材メモ

黒崎屋のウェブサイトで見ると売場の画像は想像以上に鮮明であり、色とりどりの魚からはカメラ越しでも新鮮さが感じられた。

黒崎さんは複数の仕入れルートを確保し、ライブカメラを活用することで、富山湾中の魚を遠隔で品定めできる画期的な売場を構築することに成功した。商品の種類や品質、価格の変動が大きく、商品と顧客のニーズにミスマッチが生じやすいという鮮魚特有の課題を乗り越えた好例だ。売り手と買い手の時機を合わせる機能も果たしている。

小さな鮮魚店を人気食品スーパーに変えた黒崎さんの強みは、情報のアンテナを広く張り巡らせている点ではないかと感じた。広く集めた情報と現場の最前線で磨いた感覚、そして経営学の知見を組み合わせた工夫こそが、競争力の源となっている。ビジネス環境が目まぐるしく変わる今の時代は黒崎屋にとって一層の進化を遂げるチャンスかもしれない。

(原澤 大地)

第41回 七五三

11月の行事といえば七五三のお祝いですね。七五三という都会風の行事が広まったのは実は明治時代以降のことで、全国的に見られるようになったのは戦後の高度経済成長期以降です。しかし子どもを祝う風習の歴史は古く、3歳を男女の髪置き、5歳を袴着、7歳を女子の帯解きとして祝うことは日本各地にありました。髪置きはそれまで剃っていた髪の毛を伸ばし始める儀式、袴着は初めて袴を着ける儀式、帯解きは帯直しや紐落としといい、付け紐のある着物から帯で締める着物に替える儀式でした。

これらの祝いの年齢や性別については、時代や地域や階層によってさまざまです。古くは平安時代中期の962年8月に守平親王、後の円融天皇が3歳で着袴の祝い、つまり袴着の祝いをした例が知られています。袴着の祝いは平安時代末期から鎌倉時代にかけては5歳の祝いとなり、江戸時代にはもっぱら武家の男子の5歳の祝いになりました。

また、髪置きは3歳の祝いで、室町時代の公家や武家の日記で盛んに見られ、江戸時代の俳諧には幼児を

肩車して賀茂社へお参りする庶民の風情が詠まれています。

子どもの成育にあわせて神社にお参りするのは、氏子の生命を守ってくださるのが氏神さまだと考えられてきたからなのです。それらの日取りは正月や8月などさまざまだったのですが、1838年刊の『東都歳事記』の頃になると、江戸では11月15日に定まりつつありました。その理由は諸説あります。例えば徳川綱吉の子の徳松の祝い日にちなむとか、陰陽道の吉日であるとか、稲の収穫の後に神を祭る霜月11月の満月の日だからなどです。

また、正月というのは年取りで、新しい年齢を一つ授かり、年齢を重ねるという意味がありました。正月を迎える前の霜月11月の満月の日に、子孫の繁栄につなげて子や孫の長生きを願う大人たちが、幼い3歳児、5歳児、7歳児の健康な成育を神仏に願ったことが、11月15日の儀式とされてきたとも考えられます。

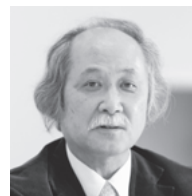
ただ、七五三の祝いの背景に、日本人の長い生活の歴史で培われてきた「七つ子祝い」の伝統があることは間違いありません。日本各地の風

習では、7歳までの幼児は神さまの庇護の下にあるといわれてきました。しかし、7歳の帯解きを過ぎると、もうわがままは許されませんでした。現在の小学校入学はこの伝統的な年齢感覚を継承しているといつてよいと思います。世界各地でも学童年齢に達するのは7歳とされています。

かわいい盛りの3歳と7歳の女の子、5歳の男の子がきれいな晴れ着や羽織袴に身を包んで千歳飴を手に、保護者に連れられて神社にお参りする光景はいつ見てもほほえましいものです。コロナ禍が去り、初冬の青空の下、晴れ着に着飾った七五三参りのたくさんの親子連れの笑顔が見られる日が来るのを、楽しみにしたいと思います。

新谷 尚紀

しんたに たかのり



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

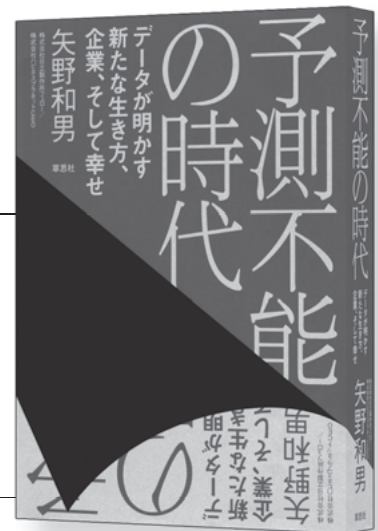


予測不能の時代

— データが明かす新たな生き方、企業、そして幸せ —

草思社／定価1,980円

矢野 和男 [著]



コロナ禍で社会が一変し、世界は混迷の度合いを深めている。絶え間なく生じる変化に対応するため、企業はどうあるべきか。日立製作所でビッグデータ解析などを行う著者が、本書でそのヒントを示している。

これまで多くの企業は業務を標準化し、PDCAサイクルを回すことで生産性を高めてきた。換言すれば、ルールや計画の順守こそが成長の鍵であったといえる。しかし、ルールや計画には組織を硬直化させる負の側面がある。著者は、状況の変化が予測不能な現代は、そうした負の側面が強くなり、変化に対応できない企業が出てきていると説く。

変化に立ち向かい、前例がないところに自ら道を切り開くには、多くの困難を乗り越えねばならない。こうした仕事は決して楽ではなく、企業が挑戦し続けるためには前向きな精神的エネルギーが欠かせない。本

書ではその源として「幸せ」という不変の概念を挙げている。

これまで、企業の幸福度は従業員へのアンケート結果をもとに判断されてきた。しかし、アンケートの回答は主観的で、バイアスや恣意性を排除できない。そこで著者は、幸せを感じたときに起こる筋肉や臓器の反応が人類共通であることに着目した。スマートフォンと名札型のウェアラブル端末を使って、複数の企業で従業員の身体的反応や誰と何分間会話したなどの行動データを集めて分析した。すると、アンケートで幸せだと回答した人が多い企業では、従業員の無意識な身体の動きが確認されたのだ。この動きを計測すれば、企業の幸福度を客観的に把握できるという。

こうして把握した幸せな企業には、従業員の行動に四つの特徴があるとわかった。人と人とのつながりに偏

りや孤立がなく均等なこと、短い会話が頻繁にあること、会話しながら相手に同調して体がよく動くこと、発言権が平等にあることだ。これらは決して特別なことではない。

幸せな企業になるには、制度改革や報酬の追加など特別な対応が必要だと考えがちだが、実際は小さな行動の積み重ねが大事なのだ。従業員にこうした行動を意識するよう働きかけ、行動を定着させることで企業の幸福度を高められる。

予測不能の時代は、従業員全体に目が行き届きやすい中小企業にとって、幸せな企業へと変わること社会の変化に対応し、生産性を高めるチャンスなのかもしれない。常識や価値観が変わり続ける現代、あらゆる企業が変化を強いられる。そんな時代を生き抜く方法の一つを、本書は教えてくれる。

(原澤 大地)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

IPO

IPOはInitial Public Offeringの頭文字を並べたもので、「株式新規上場」や「新規株式公開」などと訳されます。企業による資金調達手段の一つで、不特定多数の投資家が会社の株式を売買できるよう、発行株式を新たに上場することを指します。

「IPOは大企業やベンチャー企業がするもので、自分の会社には関係ない」と考えている経営者も多いかもしれませんが、確かに、わたしたちが普段目にする機会が多い、東京証券取引所の市場第一部、いわゆる「東証一部」に直接IPOできるのは、規模の大きな会社に限られます。しかし、東京証券取引所には、新興企業向けに「マザーズ」や「JASDAQ」といった株式市場もあり、年商数億円程度の比較的小さな会社でもIPOが可能です。実際、2020年には年商約3億円の会社がIPOを行いました。また、設立から70年以上経過した老舗の会社がIPOに挑戦したケースもあります。IPOの門戸はわたしたちが思っている以上に広く開かれています。

IPOを行う最大のメリットは、何とんでも証券市場を通じて幅広い資金調達が可能になることでしょう。そのうえ、会社の知名度や信用力が高まるため、営業活動や人材採用においても有利になります。会社の創業者であれば、自社株式の売り出しによって創業者利潤が実現

IPOのメリット

- ・資金調達手段の多様化
- ・会社の知名度、信用力向上
- ・従業員の士気高揚
- ・創業者利潤の実現
- ・会社の管理体制強化

IPOのデメリット

- ・長期にわたる準備の負担
- ・事務負担の増加
- ・情報の適時開示の義務化
- ・意思決定の自由度低下
- ・会社買収リスクの増大

できることも大きなメリットといえるでしょう。

一方、IPOにはデメリットもあります。準備期間が最低でも3年必要といわれており、その間多くの労力とコストがかかります。監査法人による会計監査や内部統制の整備、証券取引所の審査など、さまざまな手順を踏まなければならないからです。IPOの後も、報告書の作成や株主総会の運営などの事務負担が発生します。また、投資家の判断に重大な影響を与える情報の適時開示が義務づけられたり、意思決定の自由度が低下したりと、上場会社特有の責任ある対応が求められるようになります。

IPOは魅力的な手段ですが、実現のハードルは決して低くなく、綿密な準備が必要となります。将来的にIPOを目指すのであれば、早い段階から社内の体制整備に着手するとよいでしょう。

*一部、IPO Forum編『この1冊ですべてがわかる 経営者のためのIPOバイブル』（中央経済社、2017年）、日本公認会計士協会『株式新規上場（IPO）のための事前準備ガイドブック』（2020年）をもとに記述しています。



編集後記

特別リポートでは弁護士の末啓一郎氏に、これからの時代のビジネス法務について解説していただきました。最近では新型コロナウイルスの感染拡大によりビジネス環境が大きく変わり、新しい法的リスクが潜むケースが増えてきています。

今回、在宅勤務の導入に際して生じ得る問題を中心に、解決策を考えるためのヒント、さらにはそもそも問題を発生させないという予防法務の考え方などを紹介していただきました。在宅勤務のみならず、あらゆるビジネス法務問題の解決に役立つ内容です。この機会に、リポートを参考に自社のビジネスの法的問題を洗い出してみたいかがでしょうか。（尾形）

調査月報 12月号予告

研究リポート

ビジネスで自然災害に立ち向かう小企業 —高まる存在感と活躍のヒント—

総合研究所 主任研究員 藤田 一郎
研究員 笠原 千尋

クローズアップ 識者に学ぶ

コロナ後の働き方とオフィスを考える

東京大学大学院経済学研究科 准教授 稲水 伸行

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。

●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

2021年

11/26

金

13:30~15:30

日本公庫・研究フォーラム2021

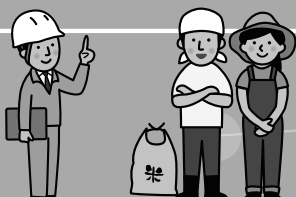
当日の
セミナーは

Teamsで
オンライン配信
いたします!

テレビ会議システムTeamsを
使って、ご自宅などからセミナー
をご視聴いただけます。

参加費無料

定員:300名



広がる

移住創業の可能性

～地方創生、働き方改革、ポストコロナの結節点～



● 募集要項 ●

申込締切 | 2021年11月24日(水)17時締切 定員に達し次第締め切り

申込方法 | 参加ご希望の方は、日本公庫ホームページよりお申し込みください。
<https://www.stage.ac/jfc-sympo2021/>
申込完了後、TeamsのURLをお送りいたします。

後日アーカイブ配信を実施予定



セミナーサイトのお申込みフォームで申込み



後日、参加証がメールで届く



配信当日にセミナーサイトにアクセスして視聴

JFC 日本政策金融公庫

※2019年度まで開催していた日本公庫シンポジウムは、今回から日本公庫・研究フォーラムに名称を変更しました。

お問い合わせ先

「日本公庫・研究フォーラム2021」事務局（株式会社ステージ内） TEL:03-3554-5163

〒108-0022 東京都港区海岸3-5-1（平日10:00～17:00 土日・祝日を除く） E-mail: jfc-sympo2021@stage.ac

