

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.159

12

研究
リポ
ート

ビジネスで自然災害に立ち向かう小企業

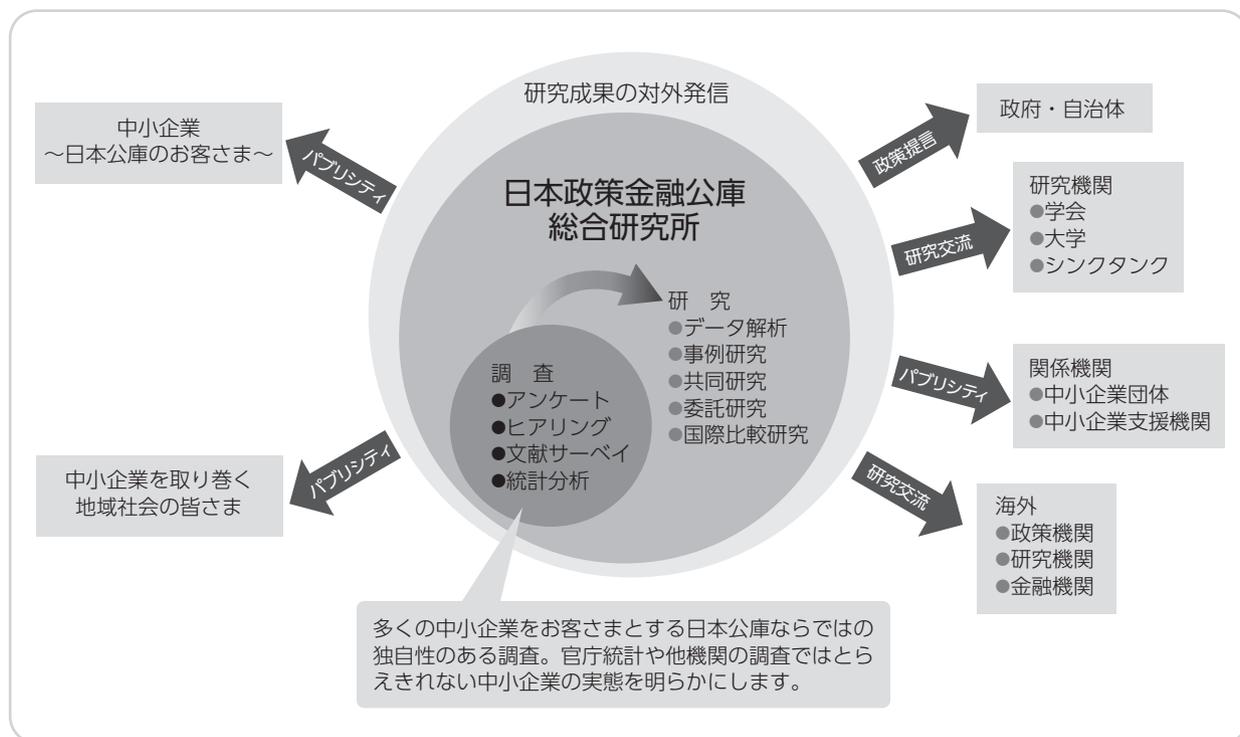
— 高まる存在感と活躍のヒント —

総合研究所 主任研究員 藤田 一郎 ・ 研究員 笠原 千尋



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いただけます。

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～」
土星探査機カッシーニ
提供/NASA・Gakken・amanaimages

調査 企業事例 論評 エッセイ・連載

CONTENTS

4 **最新 日本公庫総研 研究レポート**
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

2 **巻頭エッセイ 明日に向けて**
愛すべき手書き文字
*書家 川尾 朋子

16 **未来を拓く起業家たち**
授業で子どもと向き合える時間を
*大阪府寝屋川市 どれみ教材開発

20 **データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～**
長引くコロナ禍で厳しさが続く小企業の景況

24 **町おこしと移住創業**
「小商い」を応援する町(千葉県いすみ市)
*総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

30 **経営最前線1**
日常で見つけた不便をビジネスに
*東京都品川区 ママのアイディア工房(株)

32 **経営最前線2**
巧みなPRで仕事の幅を広げる金属加工会社
*岐阜県大垣市 (有)早野研工

34 **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
「森の京都」の案内人として
*南丹市商工会 会長 寺田 弘和

35 **世界のあれこれビジネス情報便**
パキスタン 農業大国と最後の桃源郷
*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**
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

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—
宅配で温泉を身近なものに
*神奈川県小田原市 (株)創泉コーポレーション

46 **暦のしきたりとビジネス**
笑い講と笑い祭り
*国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

47 **研究員オススの一冊**
心にひびくデザイン

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

愛すべき手書き文字

「いつもありがとう」

家族や友達、同僚など、大切な人から手書きの手紙をもらったらとてもうれしい。それは、わたしが手書き文字のオタクだからというだけではなく、きっとほとんどの人がうれしいはず。スマートフォンやメールですぐに送ることができる時代になっても、なぜ手書きの手紙がうれしいのだろう。

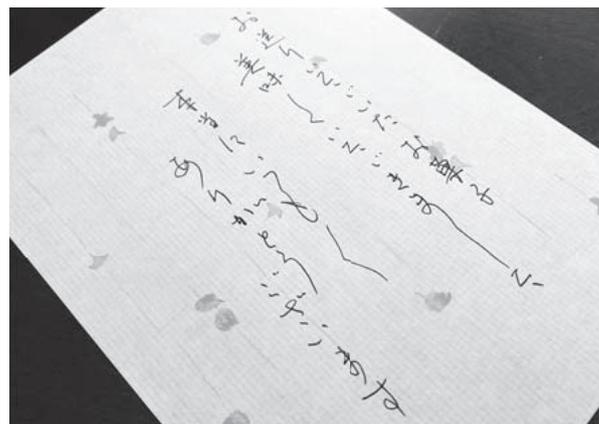
「書」の鍛錬で欠かせないものに臨書がある。中国や日本のさまざまな時代の先人が書き残した名品を横に置き、同じように書き写す勉強方法のことをいう。長短・硬軟の筆を選び、その運筆法や形状を細かくじっくり観察して学び、技術を磨き続ける。

そのまま形をまねて書く臨書を形臨といい、続いて意臨へと進む。意臨とは、その名品がどの時代にどのような状況で書かれたか考察し、その人物の思いをくみ取って書くことをいう。そして最後は、その名品を見ずに書く背臨へと移行する。

このように、1000年以上も前に書かれた作品を見ながら、その人物になりきり、書き始めから終わりまで、同

じょうな筆の動きで書くという迫体験ができるのは、ほかの芸術にはない「書」の特徴であり魅力である。有名なものと、平安時代に空海が最澄に宛てた手紙の『風信帖』や、中国の唐の時代に顔真卿が書いた『祭姪文稿』がある。祭姪文稿は、安史の乱の際にいとことその末子を失った時に書かれた弔文原稿で、塗り潰しや修正も残っており、その文字からは悲しみや憤りなどの感情があふれ出ている。

わたしがよく臨書しているものに、書の神様と呼ばれる王羲之の『十七帖』がある。書いても書いても到達できるものではなく、何年も臨書し続けている。この十七帖は、王羲之が書いた29通の尺牘（手紙）を集めたもので、品格があり整った書もさることながら、その内容が人間らしくてとても好きだ。例えば「あなたが送ってくださった杖をみんなで分けて使っています」「これという菓草があれば、その菓草を送ると伝えてください」「そちらに観光に行くのが楽しみで1日が長く感じています。心はもうすでにそちらに行って遊んでいます」など、1700年前の人の日常や心情を身近に感じることができる。ほか



にも多くの書家の手紙が名品として残り、今も臨書されている。

手書きの手紙には、臨書のように、その人がいつどこでどんな文房具で書いたか、書く姿や声、表情など、その人の温度を感じ、多くの思いを巡らせる喜びがある。便箋を選び、手紙を書く時間をつくってくれたこと、そして、その文字からは相手の人柄や心の動きまでも受け取ることができる。今、このような時代においては、手書きの手紙こそが唯一無二の心に響く贈り物なのかもしれない。



書家

川尾 朋子 KAWAO Tomoko

書家。6歳より書を学び、国内外で多数受賞。さまざまな角度から書をとらえ、現代の書作品を制作。空中での筆の動きに着眼した「呼応シリーズ」、自身が文字の一部になる「HITOMOJIシリーズ」などを発表。JR京都駅での作品展示、NHK大河ドラマ『八重の桜』オープニング映像への作品提供、ラグビーワールドカップ2019決勝トーナメントの公式ムービーや英国BBC制作のドキュメンタリー番組『Art of Japanese Life』への出演など、活動は多岐にわたる。



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

小企業は、自然災害への備えが遅れているといわれてきた。小規模ゆえに、自然災害を前にしてはなすすべがないと考えるのも無理のない話かもしれない。では、小企業を地域の防災の担い手として考えたらどうか。全国各地で自然災害が頻発するなか、柔軟な経営で地域に根ざし多様なニーズに応える小企業が、防災の分野で果たす役割は小さくないはずである。本レポートでは、防災ビジネスに取り組む小企業に注目した。自然災害に強い社会をつくろうと奮闘する姿から、小企業は自然災害にどう立ち向かうべきかを考える。



体を動かしながら防災を学ぶ～防災シンク



防災アプリと有名アニメのコラボが生んだ非常食～ゲヒルン(株)



高知のハウス農業を支える災害対応型重油タンク～関ケイウッド



アレルギーに配慮して被災地の食を支援する～辻安全食品(株)

もはや無視できない自然災害の影響

日本は自然災害が多い。2010年代以降、地震では2011年の東日本大震災や2016年の熊本地震、2018年の北海道胆振東部地震などが相次いだ。気象災害では2018年の西日本豪雨、2019年の房総半島台風や東日本台風など、大規模な自然災害が全国各地で多発している。もはや自然災害はイレギュラーな出来事ではなくなっている。

企業が事業を継続していくには自然災害への備えが欠かせないわけだが、小企業の備えは十分でない指摘されている。自然災害の中小企業への影響についてアンケート調査で確認した井上・長沼（2021）によると、直接・間接に被害を受けた企業は86.2%、被害を受けていない企業も70.0%が、経営における防災意識は5年前と比べて「高まっている」または「どちらかといえば高まっている」と回答している。一方で「備えはできている」「どちらかといえばできている」と回答した企業は全体の40.5%と、半数に満たない。頻発する自然災害を背景に、防災に対する意識は少しずつ高まってきているが、実際に対策を充実させるまでには至っていないようである。

自然災害への備えが発展途上とはいえ、小企業は地域経済の主要な担い手であり、防災に果たす役割は小さくないはずである。自然災害が起きれば、地域の一員として復旧・復興に尽力するのが自然な姿であろう。これから紹介するように、頻発する自然災害を目の当たりにするなかで、独自のアイデアで防災対策をリードするビジネスを生み出している企業もある。

ここで、防災の市場規模を確認しておきたい。内閣府が運営するナショナル・レジリエンス（防災・減災）懇談会（2016）によると、2013年時点で国土強^{きょうじゆん}強化に関する民間市場は約11.9兆円に上ると推計されている。これは公共事業を含めた国・公共団体等の行う国土強^{きょうじゆん}化関

連の公的支出と同程度の規模である。2010年代以降、大規模な自然災害が頻発していることを踏まえると、防災ビジネスの市場は官民の需要と合わせて20兆円超、日本の名目GDP（約536兆円、2020年度）の5%弱に相当する規模に拡大しているとみてよさそうだ。

市場規模が拡大する一方で、自宅にある防災リュックの中身やホームセンターなどで売られている防災用品のメーカー名を見てみると、よく知られた大企業の名前はあまりないことに気づく。拡大する市場を担っているのは、意外にも小さな企業なのかもしれない。防災市場ならではの、大企業が参入しにくい事情もありそうである。

防災ビジネスを手がけている企業はどれくらいあるのだろうか。全国規模で調査したものは見当たらなかったが、数少ない手がかりとして、2015年に静岡県が県内企業を対象に実施したアンケートがある。分析をまとめた川島（2015）によると、「防災用品の製造やサービスの提供に参入済、あるいは参入意向がある」とした企業の割合は12.5%であった。防災先進県といわれる静岡県でも、防災ビジネスに取り組む企業はわずか1割程度である。防災の市場は、規模が拡大している一方でプレーヤーが少ない、という見方ができそうである。

防災に関心はあるが具体的な備えに踏み出していない小企業にとって、ビジネスの視点から防災にかかわることは、成長を通じて自社の存在感を高めるとともに、地域の持続可能性を高めるうえで有効なのではないだろうか。そして防災ビジネスに取り組む小企業の実態はどうなっているのだろうか。当研究所ではこうした問題意識から、2021年4月から9月にかけて防災ビジネスに取り組む小企業にヒアリングを行い、実態を調査することにした。本レポートはその成果をまとめたものである。

防災と聞いて思い浮かぶ小企業といえば、土木工事や建物の耐震補強などに代表される建設業者であるが、本レポートでは、人々の暮らしに密着し、自然災害が相次

表 事例企業の概要

分野	企業名 代表者名	本店所在地	従業者数	創業	事業内容	防災ビジネス
食	辻安全食品(株) 辻 幸一郎	東京都杉並区	33人 (うちパート・アルバイト20人)	1979年	アレルギー対応食品の 製造・販売	アレルギー対応災害用備蓄食品の 製造・販売
	安井商店 安井 明彦	大阪府羽曳野市	2人	1980年	馬肉店	ペット用非常食の製造・販売
住	(株)ケイウッド 山本 良司	高知県高知市	14人	1991年	労働者派遣業	防災用品の卸売
情報	ゲヒルン(株) 石森 大貴	東京都千代田区	18人	2010年	情報セキュリティサービス業	災害情報提供アプリの 開発・運営
	エスト(株) 辻田 和樹	東京都台東区	2人	2016年	情報システム開発業	災害時情報共有システムの 開発・運営
教育	(株)シンク 篠田 大輔	東京都千代田区	2人	2014年	スポーツコンサルティング業	防災スポーツの企画開発・運営

資料：筆者作成

ぐなかで関心がより高まっている「食」「住」「情報」「教育」の4分野で防災ビジネスを営む小企業に焦点を当てることにした(表)。21歳以上の男女1万3,323人を対象に地震への備えに関する意識を調査した損害保険ジャパン(2021)によると、東日本大震災や熊本地震などの発生を受けて7割超の人が災害の影響の大きさを再認識し、このうち約5割が非常食の準備に加えハザードマップや避難場所などを確認するようになったという。避難訓練に参加した人も約1割に上っている。食料をはじめとする防災用品の備蓄はもちろんのこと、災害を想定した情報収集や体験が日々の生活に浸透してきている。

なお、防災ビジネスという言葉について補足しておきたい。近年は、被害を未然に防ぐという意味の防災に加えて減災という言葉も聞く。内閣府(2009)は減災について、災害後の対応よりも災害前の対策を重視し、できることから取り組んで被害を最小限にしようという考え方で定義し、防災とは区別している。本レポートでは、減災の意味も含めて防災という言葉を用いる。そして防災に貢献するビジネスを「防災ビジネス」と呼ぶ。

防災ビジネスに求められる視点

これから防災ビジネスに取り組む小企業の事例を紹介していくわけだが、各事例から防災ビジネスに求められる視点は何かを考えていくと、「柔軟性」「地域性」「ニーズの多様性」といった点を見いだすことができる。順にみていこう。

■ 柔軟性

事例企業は皆、創業当初から防災ビジネスを意識していたというよりも、経営者の被災経験や既存事業との親和性の高さに気づくなどして参入したケースが多い。ただ、各社に共通しているのは、防災ビジネスへの参入を思い立ってから実現するまでの意思決定の速さである。小回りの利く小企業ならではの柔軟性が存分に発揮されている。小企業は従業員が少なく、経営者が現場の最前線で仕事をすることも多い。代表者と家族従業員だけで営んでいる企業もあり、スピード感のある意思決定が可

能である。防災の重要性に気づき、わずか1年で防災ビジネスとして形にした「食」にまつわる事例を紹介しよう。

大阪府羽曳野市は古くから食肉産業が盛んで、新鮮な馬肉を燻製にした「さいぼし」は全国で人気の珍味である。1980年から家族で馬肉店を営む安井商店（安井明彦代表、大阪府羽曳野市、従業員数2人）は、2019年に馬肉を使ったペット用の非常食「SONAE」を発売した。

開発のきっかけは2018年9月、近畿地方に大きな被害をもたらした台風21号だった。関西国際空港が一時孤立したことは記憶に新しい。店舗の窓ガラスが割れるなどの被害を受けた安井さんは備えの重要性を痛感した。このとき、安井さんは大切な家族の一員である犬に関する備えの必要性も目の当たりにし、後のペット防災を普及する活動につながったという。被災してストレスを感じるのは人間だけではなくペットも同じで、安井さんの愛犬は、食事が喉を通らなくなってしまった。少量でも十分に栄養が取れる食品があれば、と考えた安井さんは馬肉を使ったペット用非常食の開発に乗り出した。

非常食をつくるのは初めてである。そこで安井さんは必要な栄養素や水分量、食べやすい形状などさまざまな点からレシピを検討、知り合いの管理栄養士や獣医師、トリマーといった専門家にも意見を聞いて回った。さらに兵庫県の淡路島にある食品加工メーカーと提携、自社設備ではできなかったレトルト加工にめどをつけた。1年弱で製品化にこぎつけると、自身の店や近隣のペットショップなどで販売を開始した。アレルギーの少ない馬肉は、どんな犬にも与えやすい。馬肉というご当地食材を使ったペット用非常食は、地元はもちろんのこと、インターネット通販でも好評で、売り上げの2割を占める人気商品になった。保存が利くため、万が一自社や提携先の生産が止まっても在庫を多めにもとば一定期間は供給責任を果たせる。事業継続の備えにもなっているようである。



安井商店のペット用非常食

自然災害への備えとは自社の事業継続態勢を構築するだけではない。自然災害を契機に自社にできることを見つめ直し、新たな事業機会を探すこともまた、備えの一つといえるのではないか。被災と引き換えに得た経営者の気づきは、防災ビジネスを考える起点になる。そして実際に事業化に踏み出すとき、小企業ならではの柔軟性は、防災ビジネスを実現する大きなエネルギーになる。

■ 地域性

安井商店のペット用非常食は馬肉という地域ならではの資源をうまく防災ビジネスに活用している。小企業は地域に根ざし、地域の資源を活用し、地域の経済を支えていることがわかる、象徴的な事例といえそうである。

ここで地域と防災を考えてみたい。当たり前の話だが、防災を考えるうえでは地域事情の把握が不可欠である。例えば大雨の被害を予測してみよう。低地であれば増水による川の氾濫、山間部であれば土砂崩れを特に警戒する必要がある。予測される自然災害は地域によって異なるのである。だとすれば、地域を事業の基盤とする小企業だからこそ気づく防災ビジネスの市場があるのではないだろうか。次に紹介するのは、地域に根ざして事業を展開してきた結果、地域ならではの防災ニーズをとらえ、ビジネスで応えた「住」に関する事例である。



エスト㈱の災害時情報共有システム

労働者派遣事業者として1991年に創業した㈱ケイウッド(山本良司社長、高知県高知市、従業員数14人)は、2011年の東日本大震災をきっかけに、防災ビジネスに参入した。日頃から市内の取引先企業に出入りするなかで、山本さんは各社の備えが十分ではないと感じるようになった。高知県は、南海トラフ地震で最大34メートルの津波が予測されている。東日本大震災の津波のニュースから、地域の備えを充実する必要性を強く感じ、職場や自宅に備えておくべき防災用品を取り扱うことにした。

数ある防災用品のなかで、山本さんが特に力を入れたのはボートとライフジャケットである。各メーカーから商品を取り寄せ、災害時に役立つかどうか、何回もテストしてきた。そしてまずは既存の取引先を対象に、業種や立地、従業員の数など各社の実情に即した商品を提案していった。企業だけでなく、従業員の家庭にも防災用品を販売するようになった。

やがて地元の農家から新たなニーズが聞かれるようになった。高知県は昔から農作物のハウス栽培が盛んで、各農家にはハウス内の温度を一定に保つ暖房器具と燃料を備蓄する重油タンクが設置されている。地震の際、タンクが倒れて重油が漏れ出し、火事を起こすのではないかと不安だというのである。そこで、大きな揺れを感知すると弁が閉まり、重油が漏れない仕組みを備えた災害対応

型のタンクを取り扱うようになった。災害対応型への切り替えが必要であるとの認識は広まり、農家の購入に際して高知県から助成金が支給されている。30メートル以上の津波に襲われる可能性があることや農業のハウス栽培が盛んであるという、まさに高知県ならではの地域性を踏まえた防災ビジネスを展開している事例である。

地域性とは沿岸部なのか山間部なのかといった立地、あるいは主要産業は何かなどといった地理的要因にとどまらない。例えば新型コロナウイルス感染症のワクチン接種にみられたように、自治体によって政策の実行プロセスは少しずつ異なる。次に紹介するのは、こういった違いも地域性ととらえ、サービスをカスタマイズして提供している「情報」の事例である。

2016年創業のシステム開発業者のエスト㈱(辻田和樹代表取締役、東京都台東区、従業員数2人)は、相次ぐ自然災害を目の当たりにするなかで、医療従事者の災害対応に役立つシステムの開発を企画した。辻田さんと一緒に創業した役員が薬剤師だったこともあり、薬剤師向けという独自の視点で事業化を目指すことにした。

大規模地震など通常の医療提供が困難な自然災害が発生すると、各自治体は避難所のほかに医療救護所を立ち上げ、傷病者の処置に当たる。そして地域の医師会や薬剤師会の主導の下、医師や薬剤師が参集する。薬剤師は医師とタッグを組んで医薬品を提供する。参集に当たっては、どの救護所にどれだけの薬剤師が必要か、人手の足りない救護所はないかなどを迅速に判断し、差配する必要がある。辻田さんによると、手作業で収集した情報を無線で一つ一つやりとりするのが一般的な災害対応の手段だそう。そこで、情報の行き違いや伝達漏れを避けるため、システムを使った情報発信・共有サービスをつくったのである。

各薬剤師は、事前にシステム上で災害時はどこの救護所に行けるのかを登録しておく。そして災害発生時に

参集の可否を入力することで、管理する薬剤師会が状況を迅速に把握する。企業が従業員に提供する安否確認サービスをイメージするとわかりやすい。

開発を進めるなかで気づいたことが大きく三つあった。一つは自然災害発生時の医療態勢の構築プロセスは自治体によって異なること。二つ目は医師会や薬剤師会の地域区分は必ずしも自治体の区分と一致していないこと。そして三つ目は、薬剤師に求められる役割が地域によって異なるため、非常時に対する考え方がまちまちであったことである。

救護所情報や薬剤師の安否確認、参集可否の情報登録、医薬品在庫の一元管理など、必要な機能をすべて盛り込んだ、いわばフルスペックのシステムを各薬局に導入するのは現実的でないと考えた辻田さんは、機能を細分化したうえで、地域で必要とされる内容に応じたシステムを薬剤師会経由で提供することにした。防災にあまり関心のないところには、まずは安否確認のシステムだけ導入する、といった具合だ。システムの普及に時間はかかるが、形ばかりの導入ではいざというときに機能しない。

エスト(株)は、東京都江戸川区を皮切りに、東京都や千葉県、大阪府の市区町村で導入を進めている。地域の事情に合わせた柔軟な対応は小企業ならではのといえる。

■ニーズの多様性

取材を進めるなかでよく話題に上ったのが、備蓄の変化である。かつては自然災害時の備蓄食といえば乾パンとドロップと水が一般的だったが、いくつもの自然災害を経験するうちにこれでは被災者の心身を支えるのに十分でないと指摘されるようになってきた。栄養バランスを考慮して肉、魚、野菜の缶詰なども充実させていく必要性が認識されるようになった。SNSの普及で、災害現場にある大小さまざまな声が表面化しやすくなったことも真に必要な支援を浮き彫りにしているようである。



辻安全食品(株)のアレルギー対応食品

小さくて多様なニーズが明らかになり、それに誰かが呼応する。この結果、被災者の誰もが避難生活においても平時と同じかそれに近い生活水準の確保を目指す。多くの経営者が語ってくれたように、これからの防災が目指すべき姿といえるのではないだろうか。

これまで紹介してきた事例はいずれもニーズの多様性をとらえた防災ビジネスを展開しているわけだが、ここでは、災害マイノリティーと呼ばれる人たちのニーズに対応している「食」と「情報」の企業を紹介したい。

まず紹介するのは、食物アレルギーに対応した非常食を届けている企業である。1979年創業の辻安全食品(株) (辻幸一郎社長、東京都杉並区、従業員数33人(うち、パート・アルバイト20人))は、アレルギー対応食品製造の老舗である。7大アレルゲンといわれる卵・乳・小麦・ソバ・落花生・エビ・カニを含まない食品を開発してきた。アレルギーに悩む個人が主な販売先だったが、カレーや麺類、クッキーやチョコレートなど主食から菓子まで豊富なメニューをそろえていること、アレルギー対応食品と気づかない味の良さが評価され、飛行機の機内食やホテルの特別メニューなどに採用されるようになった。長期保存できるようにしてほしいとの声が多かったことから、辻さんはアレルギー対応の冷凍食品やレトルト食品を次々と送り出していった。



ゲヒルン(株)が提供する防災アプリの画面

2011年に東日本大震災が起きると、辻さんのもとにアレルギー対応食品の支援を求める声が相次いで寄せられた。自宅のストックは残りわずか、避難所での自炊もままならない。そして後でわかったことだが、多くの自治体で備えが不足していた。辻さんは被災地の自治体に警察を通じて支援を表明、通行規制が敷かれていた東北自動車道を通行できる緊急通行車両の許可を取得すると、自らハンドルを握り、被災地に自社商品を届け続けた。以降、自然災害が起きるたびに被災地での支援の必要性を探ったり、顧客リストから被災地に住む顧客を見つけて直接商品を届けたりしている。2016年の熊本地震の際にも、取引先と連携していち早く被災地に入った。最近はややアレルギー対応食品の備蓄の必要性が認識されるようになり、自治体からの注文が入ってきている。辻さんは「被災地にはさまざまな人がいる。当社の取り組みが備えの質を高めるきっかけになってくれたら」と話してくれた。

情報セキュリティサービスを手がけているゲヒルン(株) (石森大貴社長、東京都千代田区、従業員数18人) は、本業とは別に、災害情報を提供するスマートフォン向けアプリ「特務機関NERV防災」を提供している。緊急地震速報や雨雲の動きなど、気象庁から発表される災害関連情報をリアルタイムでユーザーに届けている。

IT大手など多くの企業が類似のサービスを提供しているが、ゲヒルン(株)のアプリはシンプルなユーザーインターフェースが特徴である。背景の色は黒とグレー、文字の色は白を基本とし、差し色程度に赤や青が用いられている。そして広告は一切ない。シンプルを追求したのは、色覚異常に対応するためである。実は社長の石森さんには色覚異常があり、色を多用する他社のアプリに見にくさを感じていた。そこで色のコントラストをはっきりさせて誰でも情報が得やすいようにしたのである。

石森さんはアプリの多言語対応を進め、2021年9月に運用を開始した。日本に住む外国人にも情報を届けたいと考えているのだ。もともと、情報を律儀に翻訳するだけでは直感的に伝わらない可能性が高い。東日本大震災を経験し、情報を受け取るまでのわずかな時間がその後を左右すると学んだ石森さんは、外国人を採用し、誰もが安心して使えるサービスを目指している。

多様性は現代社会を象徴する言葉の一つといえるわけだが、自然災害時の支援ではどうしても最大公約数的な対応が優先されがちだ。少数派よりもまずは多数派、という考え方はうなずける面もある。しかし、ここで紹介した2社はこうした多数決の論理とは一線を画し、空白地帯に手を差し伸べる防災ビジネスを展開している。公助がすぐに行き届かない部分だからこそ共に助け合う、共助の視点が垣間見える。多様なニーズを敏感にキャッチする小企業の活躍が光っている。

ここまで、防災ビジネスに求められる視点として「柔軟性」「地域性」「ニーズの多様性」を挙げた。これらはもともと小企業が備えている武器にほかならない。見方を変えれば、大企業が防災ビジネスに参入しづらい理由でもある。自然災害はいつ発生するかわからないし、その種類や規模の大きさも一律ではない。先が読めないため事業計画も立てにくい。

その点、小回りの利く小企業は柔軟な対応が可能であ

る。また、防災ビジネスでは地域ごとの事情に配慮することや、そこに暮らす人々の多様なニーズに細かく寄り添うことが求められる。このため、防災に関する商品やサービスの生産・提供規模は小ロットになりやすく、規模の経済性が働きにくい。頻発する自然災害に立ち向かっていく防災ビジネスでは、スピーディーな経営判断と行動を得意とする小企業の強みが存分に生きるのである。

小企業が防災ビジネスに 取り組むポイント

ここからは防災ビジネスに取り組んでいこうと考える小企業が、意識すべきポイントについて考えていくことにしたい。結論を先取りすると、「主業との親和性」「日常に溶け込む工夫」「収益化」に集約される。

■主業との親和性

防災ビジネスというと何か新しいことにチャレンジしないとイケないと思いがちだが、この点について今回取材した経営者の皆さんは、斬新なアイデアは必要ないと話してくれた。むしろ大切なのは、これまで営んできた事業を中核に置き、その延長線上で防災を考えることである。商品やサービスを差別化する材料として防災をとらえられれば、自社の存在感を高めることにもつながる。

(株)シンク（篠田大輔社長、東京都千代田区、従業員数2人）は、2014年の創業当初から、自治体や企業、教育機関等の受託でマラソン大会の企画・運営や、スポーツに関するコンサルティングを行ってきた。事業の発展を考え独自の企画で差別化を図りたいと思いついたのが、防災の要素を取り入れたスポーツイベントだった。篠田さんは子どもの頃に阪神・淡路大震災で被災した経験をもつ。自分の経験を伝えて社会に貢献したいという思い



(株)シンクの物資運搬リレー

もあった。

篠田さんは災害時の避難行動や救助活動を想定した競技プログラムを考えた。一例が毛布担架障害物競走だ。負傷者に見立てた人形を毛布で包んで安全に、障害物をくぐり抜けながら運ぶ。災害時に担架がすぐ手に入るとは限らない。そのとき毛布で代替できることを知り、そしてがれきの散乱するなかでも安全に負傷者を運ぶためのコツを体で学ぶ。また、物資運搬リレーでは、避難所に届く物資に見立てた大きささまざまな箱をチームで運び、所定のスペースに積み上げていく。段取りやコミュニケーションが重要な競技である。いずれもチームで時間を競うというわかりやすいルールなので、とても盛り上がる。

競技は全部で7種類あり、イベントの開催場所や時間、参加者の属性や人数に応じて企画をアレンジする。大型商業施設で、買い物客を対象にやってみたところ大いに盛り上がった。実績ができると、自治体でも防災訓練の一環として採用されるようになった。2020年には新型コロナウイルス感染症の影響で学校行事を中止した小学校から依頼を受け、運動会の代わりに開催したこともあった。篠田さんはこれらを「防リーグ」と名付け全国に展開している。既存のスポーツに防災のエッセンスを加えたことで、防災を体で学ぶという独自の「教育」事業に進化させた事例である。

防災アプリを運営するゲヒルン(株)の事業の柱は、情報セキュリティサービスである。例えばECサイトを運営する企業に対してセキュリティの抜け穴がないか、脆弱性の有無を診断するサービスを展開している。この脆弱性を見つける視点が、アプリにも生きている。

災害情報では速報性が重視されるわけだが、一度に多くの人に情報を配信するとなると、データサーバーの負担は大きくなり処理速度が遅くなってしまふ。例えば、多くのアプリに、緊急地震速報に連動して揺れ始めるまでの時間を位置情報と合わせて計算する機能があるが、サーバー上で計算しては負担が大きく、遅延やシステムダウンのリスクが高まる。そこで同社のアプリでは利用者のスマートフォン上で計算する仕組みにしている。脆弱性をとことん排除することを得意とする同社の技術は、命を守るための情報を提供するアプリの開発と非常に親和性が高い。事業の柱である情報セキュリティサービスで培ったノウハウが、防災ビジネスに生きている。

複数の商品やサービスを提供する際に、生産ノウハウや販路といった経営資源を共用することでコストを抑える考え方を範囲の経済という。既存の経営資源を生かせる領域で防災ビジネスの種を見つけれれば、無理なく事業化を目指すことができそうだ。

■ 日常に溶け込む工夫

自然災害は非日常の出来事だから、発災後しばらくの間は人々の記憶に強く刻まれる。だが、喉元過ぎれば熱さを忘れるといわれるように、時間が経過し、日常生活を取り戻していくうちに防災意識は頭の片隅に追いやられてしまう。防災ビジネスには需要の波があり、計画的に準備しておくことが難しい。そこで需要を平準化するようにコントロールすることがポイントになる。つまり日常と非日常を分けて考えるのではなく、日常に防災を取り入れることを意識したい。防災心理学の分野でも「ふ

だん」(日常)と「まさか」(災害)を切り離して考えるべきではなく、それらの接点をつくるのが防災のポイントであるといわれている(矢守、2021)。その一例がローリングストックという考え方だ。

ローリングストックとは、日常的に非常食を食べて、消費したら買い足すという行為を繰り返し、常に家庭に新しい非常食を備蓄する方法である。食べながら備えることで、日頃から防災意識をもつ心理的効果も期待されている。実際、ペット用非常食をつくる安井商店やアレルギー対応食品を手がける辻安全食品(株)は、ローリングストックを顧客に推奨している。

食料品はローリングストックのイメージが湧きやすい商品といえるわけだが、防災用品やサービスでも考え方は同じである。日頃から使い慣れていないものをいざというときに使いこなすのは難しい。普段使いを心がけることで、有事の際に力を発揮できるわけだ。

薬剤師向けの災害時情報共有システムを提供しているエスト(株)のサービスには、自然災害時のみならず日常的に利用してもらえる仕組みがある。システムは、薬剤師会の会員薬剤師のスマートフォンで利用できる。普段からシステムを使うことに慣れてもらうため、日常的にファクスで流れてくる薬剤師会からのお知らせをシステム内で閲覧できる機能を装備した。ほかにも、薬局で必要な医薬品の在庫がない場合、近隣薬局に電話して融通してもらうなどのやりとりが一般的であったが、システムで医薬品の在庫情報を共有できるようにしたことで、平時の利便性も高めた。システムの利用頻度が増えれば、有事の際も慌てずに操作できる。

このように、日常のなかに溶け込めるかどうかは防災ビジネスの持続可能性を大きく左右する。利用者の日常に食い込む商品・サービスであればあるほど非日常でも役立つはずである。平時から積み重ねてきた実績は安心になり、いざというときの信頼につながるというわけだ。

■収益化

日常と非日常の隔てがない商品やサービスの設計を防災ビジネスの二つ目のポイントに挙げた。合わせて検討したいのが収益化の仕組みである。企業が取り組む以上、利益が得られなければ防災ビジネスは持続できない。もつとも、防災ビジネスは困っている人を助ける社会奉仕活動としての側面も大きいから、対価を得ることに抵抗感を覚える経営者が少なくない。実際、今回取材した企業の経営者が悩んでいたのが、収益化であった。

津波災害に対応した防災用品を取り扱う(株)ケイウッドは、定期的なメンテナンスに伴う需要を取り込み、収益につなげている。主力商品であるライフジャケットは、付属のポンベに入っている二酸化炭素で膨らませることで、首など人間の急所を守るようつくられている。災害発生時に正しく使用できるか、破損がなく十分に膨らむかなどのチェックが欠かせない。そこで(株)ケイウッドは主要な顧客に対して、ライフジャケットの定期メンテナンスを呼びかけている。防災用品は売って終わりではない。いつ使うかわからないからこそ、常に利用できる状態にしておくことが重要だ。こうした呼びかけは顧客から好評のようである。

(株)ケイウッドの取り組みはローリングストックの考え方に近いといえるかもしれない。ここでもう一つ、特徴的な事例をみてみよう。サービスの利用者との関係性を太くする、いわばファンになってもらう仕掛けで収益を補っているゲヒルン(株)の取り組みである。

ゲヒルン(株)のアプリは無料で利用できるのだが、広告は一切表示されない。広告を掲載することで通信速度が低下したり、自然災害という緊急時に広告の表示が目障りになったりすることを避けるためである。しかしエンジニアを抱え続け、技術を高め続けるには相応のお金がかかる。そこで運営費を補填するために、アプリのリリースから1年後の2020年9月にサポーターズクラブという



(株)ケイウッドが取り扱うライフジャケット

有料会員制度を新たに設けた。クラブに参加すると、登録する地点の数を増やせたり、開発中の新サービスを先行利用できたりするなどの特典が受けられる。

意外なことに有料会員制度は予想以上の支持を得ているという。お金を払うだけの価値があると認識されることが最大の理由だが、それだけではない。「新世紀エヴァンゲリオン」が好きだった石森さんは、アニメに登場する「ヤシマ作戦」になぞらえて、東日本大震災発生直後からツイッターで節電を呼びかけた。当時の活動はアニメ制作者側も把握していたようで、これがきっかけとなって交流が生まれ、アニメにちなんだアプリ「特務機関NERV防災」の誕生につながっていく。防災を通じた両者の意外な関係を知ってゲヒルン(株)のファンになった人も多い。ゲヒルン(株)と石森さんの活動が共感を呼び、ファンを増やしている。

防災ビジネスがもたらす成果

ここまで防災ビジネスに取り組むうえでのポイントとして「主業との親和性」「日常に溶け込む工夫」「収益化」を挙げた。特に、最後に示した収益化は難しい問題である。防災ビジネスは社会奉仕活動としての性格もあ

るため、もうけを出しにくいビジネスに映るからだ。限られた経営資源をフル活用して事業を営んでいる小企業にすれば、収益の見込みが立ちにくい事業への参入は大きな決断を伴う。だが、事例企業をみると、直接的に金額では測りにくい波及効果を挙げていることがわかる。防災ビジネスに取り組むメリットは決して小さくない。

メリットの一つ目は、新たな顧客の獲得である。「防リーグ」を企画・運営する(株)シンクは最近、自治体や学校のほか、大企業から依頼を受けることが増えている。従業員の防災意識を育みたいといったニーズのほか、企業が展開する地域に対する貢献の一環として、「防リーグ」を開催したいといったニーズが出てきているのだそう。この点について、篠田さんは、防災というキーワードが大企業と取引するきっかけになったとみている。防災は人々の安定的な関心を得にくいいため、大企業は事業として組みづらい面がある。一方で、地域で果たすべき責任もある。そこで(株)シンクのようなサービスを展開する企業をパートナーに迎えることで、防災活動に取り組んでいこうという戦略がうかがえる。

馬肉を使ったペット用非常食を製造する安井商店にとっての新たな顧客は、犬を飼っている全国各地の人たちである。「SONAE」とついでに馬刺しも合わせて買い求めるケースが増えている。馬肉は牛や豚、鶏肉に比べると一般的ではないが、「SONAE」のおかげで馬肉が身近な食材になっているようである。愛犬と同じものを食べたいと考える飼い主の思いが伝わってくるエピソードである。

二つ目は、ネットワークの構築である。高知県で防災用品卸売業を営む(株)ケイウッドの山本さんは、防災を考える地元自治体の会合や農林水産事業者の集まりに呼ばれることが増えた。また、東海地方にある自動車工場に招かれて防災備蓄について定期的にアドバイスするようになった。山本さんは、大規模な自然災害が予測されてい

る高知県で防災ビジネスをやってきたことが評価されてネットワークが広がっている、と振り返る。ゲヒルン(株)は「新世紀エヴァンゲリオン」のつながりで食品業界など異業種とのコラボレーション企画が生まれることもあるそうだ。

新たな顧客の獲得やネットワークの構築は、防災ビジネスに参入した当初には予想できない副次的な成果といえる。事例企業は防災ビジネスにチャレンジした結果、提供する商品やサービスの新たな価値に気づいたり、独自性を高めたりすることに成功している。その結果、企業としての存在感が高まっているわけだ。

自然災害に負けない備えの充実と 防災ビジネスの拡大に向けて

ここまで、小企業の事例を紹介しながら防災ビジネスについて考えてきた。最後に、備えの充実と防災ビジネスの広がりに向けた取り組みを考えたい。

取材で感じたのは、各企業の防災意識の高さである。ある経営者は、防災に携わる以上、自分たちがしっかり備えていなければ顧客の理解を得られないと話す。自らも防災対策を講じるのは自然な話である。事例企業は、自身が被災しても事業を継続できる態勢を構築している。

防災アプリを提供するゲヒルン(株)は、東京の気象庁のほか、バックアップ回線として大阪にも自社サーバーを置き、大阪管区気象台からも全国の災害情報を常時取得している。意外なことに、複数の気象台から災害情報を常時取得している事業者は珍しいのだそうだ。コストはかかるが、万が一の場合を考えれば当然と石森さんは言う。アレルギー対応食品を製造する辻安全食品(株)は本社のほか埼玉県の2カ所に工場を構え、さらに西日本の食品製造会社とも協力関係を構築している。お互いが被災しても生産を止めないためだ。いかなるときも食の安心

を届けようとする辻さんの意気込みが伝わってくる。

では、防災ビジネスを全国の小企業に広げていくためにはどのような取り組みが有効なのだろうか。これまでの議論を踏まえて考えてみたい。一つ目は、助成金の活用である。小企業が防災ビジネスに取り組むうえでのポイントとして収益化を挙げた。もちろん助成金だけでは収益化の問題は解決できないだろうが、防災ビジネスに取り組むきっかけとしては十分に機能するはずだ。災害対応型重油タンクを取り扱う高知県高知市の(株)ケイウッドは、自治体の助成金により受注を増やすことができた。自然災害に詳しい事業者として自治体内外で知名度を高めた(株)ケイウッドは、活躍の場を広げている。これは地域ならではの防災ニーズを経営の最前線で把握し、自治体の助成金の仕組みを使って解決したケースでもある。

二つ目は、先行事例の情報共有である。小企業が展開する防災ビジネスは地域性や多様性を柔軟にとらえているわけだが、全国各地の事例を各企業が共有することで自社のビジネスに生かしたり連携関係を構築したりするようになれば、防災ビジネス自体の頑健性が高まるかもしれない。防災ビジネスに取り組む各地の小企業にフォーカスした事例集や、防災をテーマにしたビジネスプランコンテストなどは有効な手段になりそうである。東日本大震災後の被災地でのオープンイノベーション事例を考察した品田（2019）は、大きな災害に伴って社会的課題が発生すると企業間連携の必要性が認識され、連携を志向する企業も増えると指摘する。全国各地の事例を共有し、ネットワークの構築につながれば自然災害を乗り越える大きな力になるはずだ。

実は今回紹介した企業6社のうち3社（安井商店、ゲヒルン(株)、(株)シンク）の経営者には、自身や家族に被災経験がある。ある経営者は「つらい経験だったからこそ、ほかの人には同じ思いをしてほしくない。だからビ

ジネスで自然災害に立ち向かうことにした」と語ってくれた。この思いはほかの経営者も同じで、自然災害に直面して味わった緊張感や危機感が防災ビジネスを推進する大きな原動力になっている。全国で自然災害が多発するなか、似た思いを抱く経営者は少なくなさそうである。

中小企業庁編（2019）は、自然災害に備えるようになったきっかけとして「自身の被災経験」や「国内での災害報道」などを挙げる。他方、行政機関や販売先など、周囲の関係者からの働きかけも一定の役割を果たすと指摘する。防災ビジネスに取り組む小企業が増えれば、小企業を起点とした防災意識の底上げが期待される。その結果、地域の持続可能性は高まっていくはずである。

こうした循環を生み出していくには、防災ビジネスについてさらに実態把握を進めていく必要もあるだろう。フィールドワークによる事例収集のほか、どれくらい企業が防災ビジネスに取り組んでいるのか、参入によって得られた成果や直面した問題点などをアンケートで定量的に把握することは今後の研究課題といえる。

本リポートではビジネスで自然災害に立ち向かう小企業を紹介した。自然災害に強い社会をつくろうと奮闘する姿には胸打たれるものがある。これからも、自然災害に負けない強靱な小企業が増えていくことを期待したい。

<参考文献>

- 井上考二・長沼大海（2021）「増加する自然災害と中小企業経営の課題 — 「自然災害の経営への影響に関するアンケート」結果から —」『日本政策金融公庫調査月報』2021年7月号、pp.4-17
- 川島康明（2015）「防災ビジネスの振興に向けて」静岡経済研究所『SERI Monthly』第605巻、pp.24-29
- 品田誠司（2019）「災害からのオープンイノベーション」研究・イノベーション学会『年次学術大会講演要旨集』第34巻、pp.201-204
- 損害保険ジャパン（2021）「地震への備えに関する意識調査」損害保険ジャパンホームページ
- 中小企業庁編（2019）『2019年版中小企業白書』日経印刷
- 内閣府（2009）『減災の手引き～今すぐできる7つの備え～』
- ナショナル・レジリエンス（防災・減災）懇談会（2016）『国土強靱化に資する民間の取組の促進について』
- 矢守克也（2021）『防災心理学 — 豪雨・地震・津波に備える』ナカニシヤ出版



未来を
拓く

起業家
たち

授業で子どもと向き合える時間を



どれみ教材開発 長岡 雅子

小学校では教師たちが日々の授業に追われ、多忙をきわめていると耳にする。彼らの負担を減らし、子どもたちと向き合いながらゆとりをもって授業ができる環境を整えたいと思い、長岡雅子さんは教材開発事業を立ち上げた。音楽の授業で役立つ、工夫を凝らした製品は徐々に広まりつつある。どのように製品を着想し、販売につなげていったのか、長岡さんに話をうかがった。

ながおか まさこ

大阪府出身。大手音楽教室の講師を20年以上務める。退職後、小学校教師である息子からの相談をきっかけに、音楽教材の開発に着手。製品化や販路のめどが立ったことから、2018年に「どれみ教材開発」を創業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2018年
- ▶ 従業者数 2人
- ▶ 事業内容 音楽を主にした教材教具の開発と製造
- ▶ 所在地 大阪府寝屋川市打上宮前町 2-2-503
- ▶ 電話番号 072(813)3834
- ▶ URL <https://doremihiroba.com>

音楽の授業を楽に

— どのような製品をつくっているのですか。

複数の平行な線を、黒板に簡単に引ける「チョークライナー」という製品をつくり、販売しています。音楽の授業で楽譜を書くために使う5線と、英語の授業でアルファベットを書くために使う4線のものがあります。価格は、それぞれ4,980円、4,300円です。当初は音楽の授業用の5線のチョークライナーがメインでしたが、2020年に小学3年生の英語の授業が始まった影響からなの

か、4線のチョークライナーの売り上げが伸びており、年間で合わせて1,300台ほど売られています。

使い方は簡単です。まずチョークを本体に差し込みます。このときにチョークの長さや差し込んだ高さがそろっていなくても構いません。黒板にチョークの先端を軽く押し当てると、書きやすい長さに調整されます。あとは線を引くだけです。

本体は幅が19センチメートル、厚さが4センチメートル、高さが7センチメートルなので、片手でも簡単に扱えます。ポリエチレン製で落としたり、接触したりしても壊れにくく、約80グラムと非常に軽いの

が特徴です。

購入してくれた先生たちからは、「5線を引く時間が短くなったので、より指導に集中できるようになった」「片手で線が引けるので教科書を持ちながら使えてとても便利」といった喜びの声を聞くことができました。

——チョークライナーはどのように思いついたのですか。

主婦をしていた2013年に小学校で教師を務める息子から、音楽の授業での苦労話を聞いたのが始まりです。「楽譜を書こうとすると、5線を引くのには手間がかかる。定規を使って何度も黒板を往復しなければならぬうえに、同じ幅で線をきれいに引くのが難しい。何か良い方法はないだろうか」という話でした。

小学校低学年では、専門の音楽教師が音楽室を使って授業するのではなく、担任の先生が普通の教室で音楽を教えることが多いそうです。そのときには、休み時間に線を引いて準備することもよくあると聞きました。授業中に線を引くと、子どもたちを待たせるからです。小学校低学年の場合は、集中力が切れて騒いでしまう子どもが出てくるので、注意をする時間も余分にかかり、子どもたちと向き合って教える時間が減ってしまいます。そこで、息子の悩み

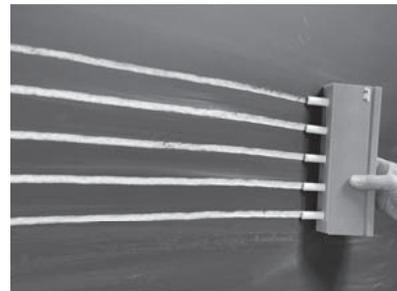
を解決する方法がないか考えてみることにしたのです。

——なぜ解決策を探ろうとしたのですか。

これまでの経験が生かせるかもしれないと思ったからです。実は、高校卒業後、大手の音楽教室でピアノやエレクトーンの講師として20年ほど働いていました。幼児から高齢者まで、ピーク時には60人もの生徒を受けもっており、音楽を教えるスキルや経験は積んできました。わたし自身も子どものころから講師になるまでずっと、音楽教室に通っていたので、教えられる側の経験も豊富です。息子が音楽の授業の悩みを打ち明けたのも、長年のノウハウや経験から何かできないかと期待してくれたからなのかもしれません。

試しに、複数のチョークをボール紙に挟んで固定し、平行な線を引ける器具をつくってみました。しかし、その方法では、本体が接触したときの衝撃が伝わりやすく、簡単にチョークが折れることがわかりました。また、チョークの高さがふぞろいになり、線が途切れてうまく引けません。つまり、側面の固定だけでなく縦の動きもコントロールする必要があったのです。

半ば諦めていた2015年に転機が訪れました。ある日、家に届いた宅



チョークライナー

配便のなかに、スポンジ素材の緩衝材が入っていました。それを見たとき、チョークをこれで包んだうえでボール紙に挟めば、簡単に折れなくなるのではと思いついたのです。早速、ホームセンターでスポンジやゴムなどの緩衝材になるようなものを買いました。試作してみると、スポンジよりもゴム製のチューブの方がチョークの側面を保持しやすく、なかなか良さそうでした。チョークの縦の動きに対しては、チョークを差し込むゴムチューブの下面にスポンジをつけることで黒板にチョークを押し当てたときに収縮して先端がそろおうように工夫したのです。出来上がったものを息子が授業で使ってみたところ、線を引くのが格段に楽になったと感謝されました。

特許を取得して製品化

——すぐに販売を考えましたか。

当時は、息子のためにつくっただけだったので、製品として売ろうと

は考えていませんでした。たまたま大阪市の発明協会のイベントの見学に訪れたとき、職員の人に発明に興味があるのかと声をかけられたのです。そこで、チョークライナーをつくった話をしたところ、「特許を取ってみては」と勧められました。大阪知財総合支援窓口で、弁理士に無料で相談することができるということでした。相談してみたところ、すでに息子が小学校の授業でチョークライナーを使っていたこともあり、早く手続きを進めた方がよいとのこと。早期に審査をしてもらえる制度を活用して、申請から3カ月程度で特許を取得しました。実際に特許登録されると、製品化したいという気持ちが膨らみ始めました。

——製造してくれる会社はどのように見つけましたか。

広く販売するには、部品を手作業でつくったのでは間に合いません。イベントや店舗のディスプレイを制作する会社に勤める夫に相談したところ、知り合いの紙箱メーカーに外側の部品、ゴム製品の加工業者に内側の部品の製造を頼むことができました。

並行して、製品を紹介するホームページを一からつくりました。立ち上げからほどなくして、教育関係の商材を扱う大手の専門商社の担当者

からホームページを見たとき電話がかかってきました。チョークライナーの販売について独占契約を結びたいとのこと、次の日には担当がやって来るほどの熱の入りようでした。実際に製品を見た担当者は、売れると思ったのか、注目の製品という扱いでチョークライナーを前面に押し出したチラシを特別につくってくれました。販路のめどが立ったこともあり、2018年5月に正式に開業しました。

——販売開始してからも製品に磨きかけたようですね。

2018年5月に国内最大級の教育関係のイベントがあり、取引先の商社の展示ブースに製品を並べることができました。ただ、チョークライナーの本体はひもでつるされた状態で展示されていました。よく手に取ってもらえたのですが、展示会が終わるころには形が崩れてしまっていました。外装が紙製だったためです。それを見た商社の担当者からは、丈夫な素材に変更できないかと言われました。確かにすぐ壊れてしまいうでは、教育現場で長く使ってもらえません。仮に一度売れても、次は買ってもらえないかもしれません。そこで、改良に着手したのです。

ボール紙に代わる丈夫な素材を見つけようと、インターネットで、プ

ラスチックやウレタンなどの加工業者を探しては、試作の依頼を繰り返しました。そうしてたどり着いたのが、軽くて丈夫なポリエチレン素材です。部品の製造を引き受けてくれる会社も決まって、2018年12月にリニューアルした製品の販売を開始しました。

2019年にも同じ展示会に参加しましたが、前年のように形が崩れることはありませんでした。この翌年度に小学3年生から英語の授業が開始されるということもあって、チョークライナーの注目度は高く、好評を得ました。

多くの先生に知ってもらいたい

——チョークライナーのほかにもさまざまな製品があるのですね。

音楽を教えるのに便利なオリジナル教材を、いくつか販売しています。

なかでも人気があるのは、「おんぶさんのへんしんごっこ」という音符の形を変えて別の音符にすることができる教材です。マグネット式なので黒板やホワイトボードに貼ることができます。音符は「たま」と「ぼう」と「はた」でできているのですが、この教材ははたの部分が可動します。たまとぼうだけの4分音符、はたを一つ出せば8分音符、もう一つ出せば16分音符になります。

正しく楽譜を読むためには音符の種類や音符がもつ音の長さを理解する必要があります。小さい子どもに音符の種類をそのまま教えても理解してもらえないことがあります。この教材なら、動かしながら楽しく学ぶことができます。

実は、当社の製品を数多く愛用している先生からの要望を受けて、開発しました。「小さい子どもが音符の仕組みを理解するのに役立つ製品をつくってもらえないか」と相談があったことがきっかけです。ホームページには問い合わせフォームを設けているのですが、通常の問い合わせ以外にも、製品開発の要望を送ってくれる人が多くいて、製品開発の源泉になっています。

当社の製品を使うことで、先生が自作の教材の準備をする必要がなくなります。その分、子どもとの触れ合いに時間を充てられます。

—新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響はありますか。

小中学校や音楽教室がオンライン授業に切り替わり、先生たちが新たな教材や教具を探し始めました。その結果ホームページへのアクセスが以前の10倍になり、売り上げも伸びました。例えば、「ビートでリズム」は、音楽に合わせてリズムの学習ができるという教材です。PDFファイ

ルと音楽ファイルがセットになっていて、授業では音楽を流しながら画像をパソコン画面上に映して学習することができます。

こうした状況のなかでも、オンラインでより充実した授業ができるように音符やリズムの学習ができる映像コンテンツをつくり、動画配信サイトで公開しています。

—今後取り組んでいきたいことは何ですか。

さらに多くの学校の教師や音楽教室の講師に製品を知ってほしいと思っています。ホームページでは楽譜の読み書きに必要な、音符や記号に関する基本的な規則を簡単に学べるように、音符をなぞって記譜練習したり、代表的な和音を書き込んだりできるワークシートなどを無料で公開しています。



形が変わる音符教材

2020年12月には、当社のある寝屋川市内のすべての公立小中学校にチョークライナーを寄贈しました。当社の製品を使ったことがない人に、音楽や英語の授業がどれほど楽になるか実感してもらいたいのです。

まだまだ音楽を教えるのに苦手意識をもっている教師や、さらに指導の質を高めようと教材を探し求めている音楽教室の講師が多くいます。先生と子どもが向き合い充実した授業ができるよう、これからも教育現場を応援していきたいです。

聞き手から

起業はささいな出来事がきっかけになることが少なくない。代表の長岡雅子さんは、小学校教師である息子の話からビジネスシーズを見つけ出し、宅配便の緩衝材を見て製品化への道を切り拓いた。その後、特許を取得し、大手の商社との販売契約を果たしている。

小さな種から生まれたチョークライナーだが、音楽の授業で一気に線が描かれる様子を見て、子どもたちは魔法のようだと言った。同社の製品はどれも教師の業務負担を軽減しながら、子どもたちの心をつかむ。長岡さんが言う「先生と子供が向き合える」環境を整えるのは簡単ではないかもしれない。ただ、夢の実現にはどんなに小さな一歩でも踏み出すことが大切であると強く感じた。

(西山 聡志)



第77回

長引くコロナ禍で厳しさが続く小企業の景況

～全国中小企業動向調査・小企業編(2021年7-9月期実績、10-12月期見通し)結果～

当研究所が2021年9月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果をみると、2021年7-9月期の小企業の業況判断DIは前期からわずかに低下した。昨年急落したDIは、今も低い水準にとどまっており、小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により依然として厳しい状況にある。

業況判断DIはわずかに低下

当研究所では、四半期に一度「全国中小企業動向調査・小企業編」を実施している。調査対象は、従業者数原則20人未満の企業1万社だ。業況や売り上げ、採算などを尋ね、小企業の景況感を把握している。

今期(2021年7-9月期)の業況判断DI(業況が「良い」企業割合-「悪い」企業割合)は、前期(2021年4-6月期)の-50.0から1.6ポイント低下し、-51.6となった(図-1)。DIは2020年4-6月期を底に上昇を続けてきたが、今期は5期ぶりに低下した。小企業の景況は、依然として厳しい状況にある。

今期は、小企業の業況に影響を与える主な出来事が三つあった。一つ目は、これまでで最も大きな新型コロナウイルス感染拡大の第5波の到来である。前期から首都圏や近畿などでまん延防止等重点措置が適用されるなか、

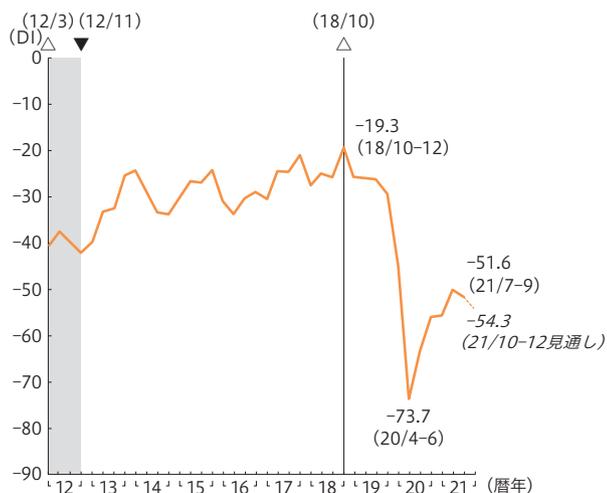
7月8日には東京都を対象に緊急事態宣言が発出された。その後、適用地域は全国各地に広がり、10月1日に全面解除されるまで、営業制限や外出自粛要請が続いた。こうした状況下でも感染者数は急増し、ピークの8月後半には全国の1日当たり新規陽性者数が2万5,000人を超えた。これに伴って経済活動が大きく制限された。

二つ目は、大雨である。6月末から7月初旬には静岡県熱海市や九州各地、お盆の時期には西日本の広い地域が大雨に見舞われた。浸水や土砂災害、インフラの損傷などにより、地域経済が打撃を受けた。

三つ目は、東京オリンピック・パラリンピックである。ほとんどの競技が無観客開催となったものの、会場周辺では大会関係者を中心に人の往来が増えた。また、自宅で観戦を楽しむための消費を促した。

以下では、こうした出来事が小企業に与えた具体的な影響について、業種別、地域別のDIの動きとともに詳しくみていこう。

図-1 業況判断DIの推移（全業種計）



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

- (注) 1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値（以下、図-2まで同じ）。
- 2 ——— は実績、----- は見通し（図-3も同じ）。
- 3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。ただし、直近の谷は設定されていないため、2018年10月以降にシャドーはかけていない（図-3も同じ）。

コロナ禍と大雨で消費関連業種が低迷

まず、業種別の業況判断DIをみる（表）。今期は八つの大分類業種のうち、小売業、飲食店・宿泊業、サービス業、情報通信業、建設業の五つでDIが低下した。なかでも、小売業や飲食店・宿泊業、サービス業といった個人消費関連業種の低迷が目立つ。

小売業は、前期（-52.8）から5.5ポイント低下し、-58.3となった。低下幅はすべての大分類業種のなかで最も大きい。感染拡大に伴う外出自粛や大雨の影響で客足が鈍った影響が色濃く出たと考えられる。

耐久消費財と非耐久消費財に分けてみると、前者の方が大きく低下している。耐久消費財では、東京オリッ

表 業況判断DIの推移（業種別）

（単位：DI、ポイント）

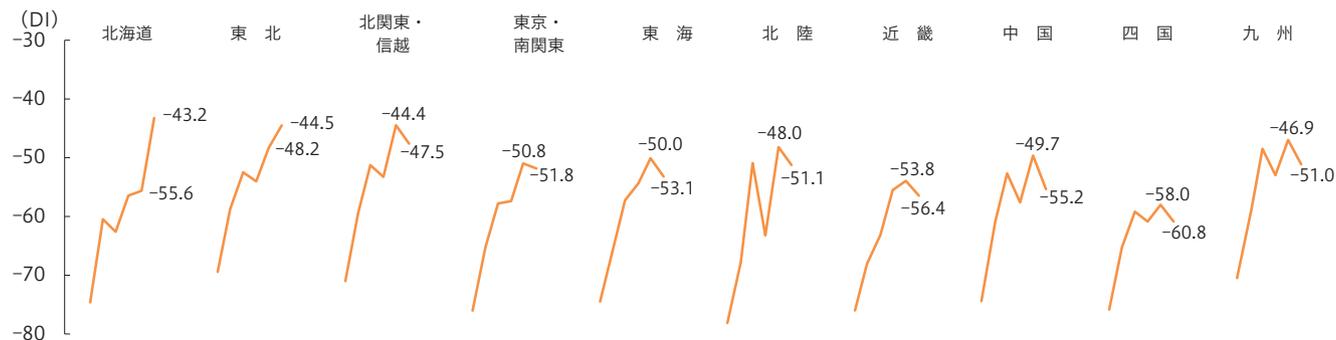
	2020年		2021年			今期 - 前期
	7-9	10-12	1-3	4-6 (前期)	7-9 (今期)	
全業種計	-63.3	-55.9	-55.6	-50.0	-51.6	-1.6
製造業	-73.3	-61.0	-52.2	-43.6	-40.2	3.4
金属・機械	-69.6	-54.5	-42.6	-30.3	-22.5	7.8
その他製造	-75.7	-65.4	-58.3	-52.2	-51.6	0.6
卸売業	-65.1	-51.9	-53.9	-49.0	-47.4	1.6
織・衣・食	-66.6	-56.0	-63.6	-58.5	-57.5	1.0
機械・建材	-63.4	-47.4	-43.2	-37.5	-35.8	1.7
小売業	-61.0	-55.4	-56.5	-52.8	-58.3	-5.5
耐久消費財	-39.9	-36.2	-26.8	-29.8	-37.9	-8.1
非耐久消費財	-65.1	-59.2	-62.0	-57.2	-62.4	-5.2
飲食店・宿泊業	-78.9	-76.4	-84.4	-82.7	-82.9	-0.2
サービス業	-63.1	-58.6	-54.7	-45.9	-47.9	-2.0
事業所向け	-47.9	-36.4	-36.0	-31.5	-32.1	-0.6
個人向け	-68.0	-65.8	-61.2	-50.4	-53.1	-2.7
情報通信業	-58.6	-45.7	-41.3	-29.9	-34.0	-4.1
建設業	-32.9	-21.8	-23.3	-20.4	-22.4	-2.0
運輸業	-71.6	-65.3	-59.0	-50.6	-48.8	1.8
道路貨物	-62.7	-48.5	-44.1	-39.1	-39.8	-0.7
道路旅客	-86.7	-96.2	-84.7	-76.0	-65.5	10.5

(注) 網かけは、前期から低下した値。

ク・パラリンピックの開催が大型テレビの販売を後押しした。しかし、その他の家具や家電など巣ごもり需要が一巡したことや、半導体不足で自動車の生産が停滞したことなどマイナス要因の方が大きかったと考えられる。

飲食店・宿泊業にも感染症の影響が表れている。今期のDIは前期（-82.7）から0.2ポイント低下し、-82.9となった。ほかの業種では今期の水準が1年前（2020年7-9月期）と比べて高くなっているが、飲食店・宿泊業だけは1年前より低い水準となっている。多くの飲食店が酒類の提供自粛、営業時間短縮や休業を余儀なくされたほか、感染拡大や天候不順による人出の減少も痛手となった。宿泊業の低迷は、そもそも夏休みの旅行需要が低迷したことに加えて、感染の急拡大を受けて予定していた旅行を中止した人が多かったことが影響している。

図-2 業況判断 DI の推移 (2020年4-6月期~2021年7-9月期、地域別)



サービス業は前期(-45.9)から2.0ポイント低下し、-47.9となった。事業所向けと個人向けに分けてみると、後者の低下幅が大きい。洗濯業では、感染再拡大に伴うテレワークの増加や、夏祭りなどイベント中止の影響で需要が落ち込んだ。また、理美容業では感染拡大を受けて客足が遠のいたようだ。

情報通信業は、前期(-29.9)から4.1ポイント低下し、-34.0となった。自由記述欄には「エンドユーザーや一次下請けの企業がテレワークになり、営業や打ち合わせがしづらくなっている」といったコメントが寄せられた。同様のコメントは、感染拡大の第1波でテレワークが増えた時期にも多数あった。顧客が再びテレワークを推進した結果、案件を確保したり、予定どおり進捗させたりすることが難しくなったことがうかがえる。

建設業は、前期(-20.4)から2.0ポイント低下し、-22.4となった。「ウッドショックで木材の値上がり激しい」「資材が不足し工事が遅れている」など、資材調達の難しさを挙げるコメントが数多く寄せられた。また、「大雨で工期が遅れている」といった声も聞かれた。資材の不足や価格高騰、天候不順が足を引っ張ったようだ。

多くの業種でDIが低下した一方で、製造業や卸売業、運輸業では業況が改善した。製造業のDIは、前期(-43.6)から3.4ポイント上昇し、-40.2となった。上昇を牽引し

たのは金属・機械関連である。足元では、海外経済の回復や半導体関連の積極投資、人手不足に伴う省力化需要などを受けて、国内外で機械需要が高まっている。日本工作機械工業会によれば、2021年9月の工作機械受注額は2018年9月以来3年ぶりに高い水準となっている。好調な機械受注がDIの上昇に大きく寄与した。

卸売業は、前期(-49.0)から1.6ポイント上昇し、-47.4となった。製造業の業況改善や秋物衣類の出荷により、荷動きが良くなったことが寄与した。

運輸業は、前期(-50.6)から1.8ポイント上昇し、-48.8となった。内訳をみると、道路旅客で10.5ポイント上昇した。自治体による補助もあって高齢者のワクチン接種のためのタクシー利用が多かったことに加えて、東京オリンピック・パラリンピックで局所的に人の動きが活発になったことが寄与した。道路貨物でも製造業の回復により需要が持ち直しているが、燃料価格の上昇もあってDIはほぼ横ばいとなった。

総じてみれば、機械受注の回復や東京オリンピック・パラリンピックが多少の押し上げ要因となったものの、新型コロナウイルスの感染拡大や大雨による押し下げ効果を補うには至らず、小企業全体では業況が悪化した。

大雨の影響は、地域別のDIにも表れている(図-2)。今期、DIが上昇したのは北海道と東北の2地域にとどま

る。これらの地域は、雪などの影響で冬場に消費が鈍る半面、夏場は業況が改善する傾向にある。こうした季節要因に加えて、今期はほかの地域に比べて大雨の被害が少なかったことも功を奏した。

他方、残る8地域ではDIが低下している。なかでも、大雨の被害が大きかった中国や九州など西日本の低下幅が大きい。今期は、天候が地域の業況を左右した面もあったようだ。

仕入価格の上昇が新たな懸念材料に

最後に、今後の見通しをみていこう。前掲図-1のとおり、来期(2021年10-12月期)の業況判断DIは-54.3と、今期から2.7ポイント低下する見通しである。

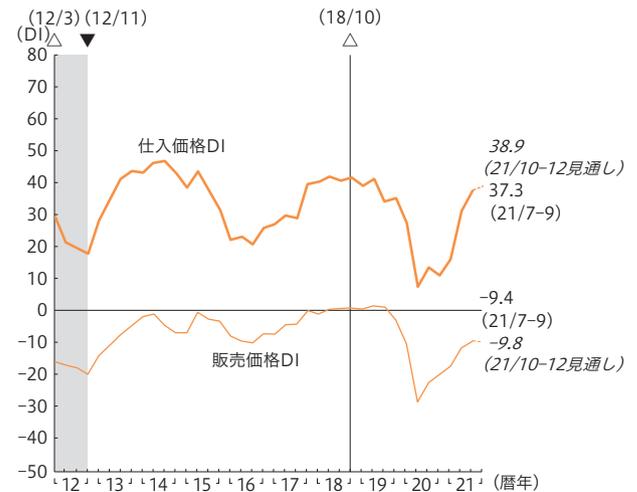
新型コロナウイルスのワクチン接種が進むなか、感染者数は9月以降急速に減少し、緊急事態宣言とまん延防止等重点措置は10月1日に全面解除された。しかし、海外ではワクチン接種が進んだ後に感染者数が再び増加するケースが少なくない。日本でも感染対策がおそろかになれば、感染が再び拡大して第6波が到来するおそれがある。こうした情勢を踏まえ、先行きは楽観視できないと考える経営者が多いのではないだろうか。

足元では仕入価格の上昇も不安要素となっている。このところ、金属や原油、木材、穀物などの価格は軒並み上昇傾向にある。

背景にあるのは、需給の逼迫だ。世界経済がコロナ禍前の勢いを取り戻しつつあり、さまざまなものの需要が世界的に高まっている。一方で、供給は必ずしも需要の伸びに追いついていない。例えば、原油に関しては産油国が生産量を抑えているほか、穀物は輸出国の天候不順で供給が細っている。需要と供給のバランスが崩れた結果、価格の上昇に拍車がかかっている。

これを受けて、小企業の仕入価格DIは2020年10-12月

図-3 価格DIの推移(全業種計)



(注) 価格DIは、前年同期比で「上昇」と回答した企業割合から「低下」と回答した企業割合を差し引いた値。

期(10.9)以降、上昇を続けている(図-3)。今期は37.3と、前期(30.9)を6.4ポイント上回った。他方、販売価格DIは-9.4と、前期(-11.6)から2.2ポイントの上昇にとどまっており、価格転嫁はあまり進んでいない。コロナ禍で国内の需要は力強さに欠けており、顧客が離れることをおそれて転嫁をためらう企業も少なくなさそう。このまま仕入価格の上昇が続けば、小企業の経営がさらに圧迫されるだろう。

以上みてきたように、長引くコロナ禍の影響で小企業の景況は厳しい状況が続いており、今期は大雨も下押し要因となった。先行きについては、ワクチン接種の進展や行動制限の緩和など明るい材料がある一方、感染の再拡大や仕入価格の上昇が懸念される。そうしたなか、小企業の業況が持ち直していくか、引き続き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2回 千葉県いすみ市

「小商い」を応援する町

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

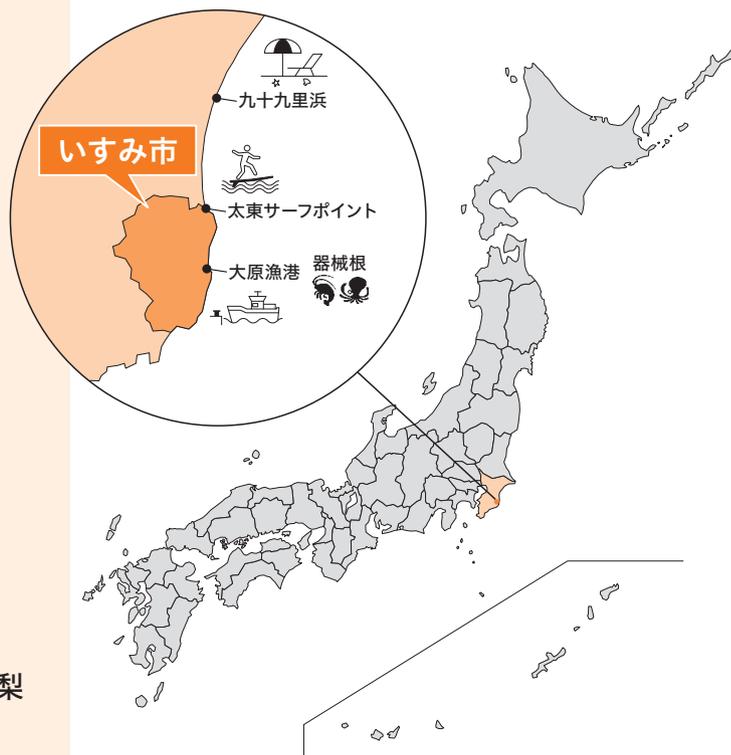
自分らしい生活や働き方を求めて地方に移住する人が増えてきた。コロナ禍で大都会の密を避けようとする人たちも、これに加わっている。決して雇用機会の多くない地方では、自ら事業を起こすことも選択肢の一つだ。それは地域経済を活性化することにもつながる。

九十九里浜の最南端に位置する千葉県いすみ市は、東京からのアクセスのしやすさもあって、コロナ禍で一層注目を集めている。市内ではさまざまなマーケットが開かれ、「小商い」プレーヤーが多く存在している。本連載の2回目は、この町の魅力を紹介したい。

🏠 マーケットが創業の場

日曜の朝、千葉県いすみ市の大原漁港にはたくさんの人が集まる。お目当ては、港の朝市^(注1)。水揚げされたばかりのイセエビやホタテを焼くにおいが漂い、新鮮な魚や野菜を売る威勢の良いかけ声があちらこちらからあがる。

朝市の楽しみは地の魚介や農産物だけではない。地元に住む人たちによるハンドメイドのアクセサリなどを売る屋台もある。実はいすみ市では、こうしたマーケットを主な活動の場とする身の丈に合った「小商い」が増えている。



📍 Another Belly Cakes 磯木 知子さん

2013年にいすみ市に移住した磯木知子^{いそきともこ}さんも、小商いを行う一人である。Another Belly Cakesとして、地元の旬の果物やオーガニック食材にこだわった焼き菓子やケーキを販売している。甘味は砂糖ではなくメープルシロップや自家製の甘酒などで出し、クリームは豆腐でつくるなど、おいしく体にもやさしいと評判である。ビビッドな配色やデコレーションで見栄えも楽しめる。港の朝市のほか、いすみ市で開かれるマーケットを中心に月10回のペースで出店しており、それが店舗の代わりとなっている。オーダーケーキや焼き菓子を直送したり、月1回工房の前で販売したりはするが、「自分のペースでつくりたいから」店舗はもたない。

磯木さんは新潟県胎内市の出身で、進学を機に東京に移り住んでいた。仕事の傍ら夜間の製菓学校に通って基礎を身につけた後、都内のフランス菓子店で11年間腕を磨いた。北海道出身の夫もいすみ市にゆかりはなかったが、たまたま二人で旅行に訪れたときに、宿泊先が経営するカフェで住み込みのスタッフを募集していることを知る。都心からもほどよい距離で、自然も多く過ごしやすい。夫はフリーランスとしてライターの仕事をしていたため不便はなく、即座に移住を決めた。

移住後は、SNSで地元のイベント情報をキャッチすると遊びに出かけたりして、地元の人や先輩移住者との交流を重ねていった。地域に溶け込むにはそこに暮らす人たちと積極的に関わり知り合いの輪を広げていくことが大切だと考えたからである。地元の人たちも飲み会などを開くときは気さくに誘ってくれた。

カフェでパティシエの仕事をしながらイベントなどに参加していたあるとき、磯木さんは喫茶店を営む女性と知り合う。彼女は、マーケットでコーヒーと一緒に菓子を販売したいと考えており、一緒に出店しないかと誘ってくれた。マーケットであれば、店舗をもたなくても商売ができる。創業を決めた磯木さんは早速、販売する菓子をつくる工房に適当な空き家を探した。一般家庭のキッチンでは狭くてたくさんのケーキを焼いたりするのに不自由する。商売をするならば業務用の設備があった方がよいが、不動産会社の情報では望むような物件を見つけられずにいた。

そんなある日、移住後に知り合った地元の男性が連絡をしてきた。磯木さんが物件を探していることを聞いて、自分が管理している空き家のなかからちょうどよいものを見繕ってくれたのである。飲食店として使われていた家で厨房が広く、申し分なかった。

開業の準備に当たっては、マーケットに誘ってくれた喫茶店の店主が丁寧にアドバイスをしてくれた。彼女も



Another Belly Cakesのケーキと磯木知子さん（手前）

移住創業した一人であった。創業に必要な資料や市の補助金などについて教えてくれただけでなく、当時車がなくて移動手段の少なかった磯木さんのために、自ら車を出してくれたりもした。磯木さんは、彼女の協力のもと、工房のホームページを開設したりイベントに申し込んだりして準備を進め、2015年1月に初めてマーケットに出店した。

デコレーションを派手にしたりオーガニック素材中心の菓子にしたりとメニューを変えながら、屋台をのぞきに来る人たちの反応を確かめた。近所の住民が中心となる店舗での販売に比べて、マーケットは訪れる人が毎回変わるのでさまざまな客層と接することができる。それだけたくさんの人の反応を見られるところが魅力なのだと話す。客に喜ばれるものと自分がつくりたいものを擦り合わせながら、商品のコンセプトを今のかたちに固めていった。SNSなどでも話題に上るようになり、磯木さんのお菓子を目当てにマーケットに足を運ぶファンもできた。

いすみ市では、港の朝市のような数十店舗が集まる大規模なものから、商品やテーマを限定した小規模なものまでさまざまなマーケットが開かれている。なぜいすみ市には、こうした小商いの場が多いのか。いすみ市はどのような町なのだろうか。



2016年に始まった港の朝市

🏠 住民と一体となった移住・定住支援

いすみ市は房総半島の犬吠埼と野島崎のほぼ中央に位置し、夏は海水浴客でにぎわう^(注2)。九十九里浜の最南端にある太東サーフポイント^{たいとう}はサーフィンのメッカとして有名で、町中ではサーフボードを積んだ車と冬でもすれ違う。また、大原駅と上総中野駅を結び、内陸部を走るいすみ鉄道をご存じの方は多いのではないだろうか。桜と菜の花に囲まれて走る黄色の列車は、鉄道ファンでなくともカメラに収めたくなる1枚だ。

自然に恵まれ、食べ物もおいしい。北上する黒潮と南下する親潮^{きかいね}が交わるいすみ市沖の器械根は、餌を求めてさまざまな魚介が集まる豊かな漁場である。器械根のイセエビは「伊勢海美」として商標登録されているほか、柔らかく甘みがあるマグコも千葉ブランド水産物に認定されている。水揚げ量も多く、農林水産省「海面漁業生産統計調査」(2018年)によれば、千葉県で水揚げされたタコ類の63.4%はいすみ市産である。また、千葉県最大の流域面積をもつ夷隅川^{いすみがわ}が市内を流れており、肥沃な土地^{ひよく}で育てられた「いすみ米」は、皇室献上米として用いられていたこともある。

一年中温暖で過ごしやすい土地柄、移住先としても人

気がある。JR外房線特急列車で東京駅から70分ほど、東京湾アクアラインを利用すれば車でも行き来しやすい地の利から別荘も多い。

一方で、いすみ市もほかの多くの市町村と同様、人口減少問題に長く直面している。いすみ市は2005年12月に旧・夷隅町、大原町、岬町が合併して誕生した市である。総務省「国勢調査」によれば、1985年時点の3町の人口は合計で4万3,453人あったが、合併後の2015年には3万8,594人と、30年で1割以上減少している。特に、15～64歳人口は、2万8,015人から2万186人と3割近く減っている。

3町の合併を機に、地元の将来に危機感を抱いた若者たちは立ち上がった。2006年に、旧3町の商工会青年部が声をかけ合い、「まちづくりのための勉強会」を始めた。それをきっかけに、翌2007年、市の総務部に地域プロモーション室ができ、「いすみまちづくり推進協議会」が設立された。さらに、2008年に商工会青年部が中心となってNPO法人いすみ市ライフスタイル研究所(以下「いす研」という)を設立。翌年には「いすみ市定住促進協議会」(以下「定住協」という)が設立され、官民協働で移住定住促進に取り組み始めた。

定住協では設立当初から「いすみ暮らしサロン」を開設し、市の職員と地元住民や先輩移住者がペアとなり、移住や二地域居住を希望する人たちの相談対応を行っている。実際に暮らしている人に買い物や仕事、育児などの日常について教えてもらえると好評だ。さらに、2018年にスタートした「サテライト移住相談所」では、移住し創業した先輩も相談員となり、相談者が興味のある分野について直接話を聞けるようにした。また、港の朝市でも「移住相談ブース」を設けて、訪れる人たちにいすみ市の魅力をアピールしている。このほか、移住希望者に地元の日々の暮らしを体験してもらえるように、移住した子育てママとの交流会や、地元の人と一緒に

に草刈りをする体験プログラムも実施している^(注3)。

また、定住協の活動と同時に、いラ研が市の委託を受けて「いすみ市田舎暮らし情報発信事業」を開始する。移住体験ツアーや農業体験などの移住交流プログラムなどを開催することで、官民連携での移住定住促進を加速、継続させてきた。

小商いの文化が発達

いラ研はこうした活動を通じて、いすみ市に移り住んだ人たちのなかに、自然のなかでの暮らしを満喫しながら趣味や特技を生かして小規模に商売を始める人が少なくないことを知る。このようなライフスタイルを重視した働き方は、いすみ市での暮らしに合っていた。また、そうした人たちの間では、自分がつくったものを消費者と触れ合いながら販売したいというニーズが多いこともわかった。

そこで、つくり手の支援、空き施設の活用、地元の人と移住した人とのつながりの場づくりのために、2012年に千町保育所跡地で「いすみライフマーケット in ちまち」(いすみ市民提案事業)をスタートした。毎月開催することで、参加者は出店時に気づいたことを次回の出店に生かしたり、その準備をしたりしやすくなる。また、小商いの先輩や客との交流を通して、商品をブラッシュアップすることもできる。これは、その後のいすみ市におけるマーケット文化のはしりとなった。

また、月1回ではなく、継続してつくり手を支援し、販売や購入の機会を広げるために、チャレンジショップを開始する。お試しで創業できる場としてキッチンなどの設備が整った店舗を安く貸し出し、創業を考える人たちの足がかりとした。商店街の空き店舗活用にもつながった。

こうして、数年の間にイベントやマーケットが増え、



市のホームページでサテライト相談員を紹介

出店者同士のつながりも広がった。さらに、SNSの発達により、出店の声かけや集客などもしやすくなり、自然と小商いやマーケットの文化が広がっていった。市もいラ研も、自分らしく暮らせることが町の魅力であると考え、大企業を誘致して雇用を増やすのではなく、移住した人たちが地元で自ら事業を起すことで、地域の経済を活性化させる支援を行ってきた。行政と住民が協働するなかで、「いすみ暮らし」に合った起業の仕方として小商いの文化が発達し、個々人が主役となって活躍できる町が育まれていったのである。

官民が連携する姿勢をとってきたことで、定住協やいラ研にかかわる人のなかには、移住者の生活に関する相談に応じるなど積極的にケアをする人もいる。例えば、磯木さんに工房として使える空き家を紹介してくれた男性も、そうした一人である。磯木さんの話では、ほかにも、ごみの収集日の変更を知らせてくれるなど、日々の生活のなかで何かと気にかけてくれる近所の人たちが多いという。市の担当者も頻繁に様子を見に来てくれ、わからないことや相談をもちかけると対応してくれるなど距離が近く、安心できるそうだ。

こうした取り組みのなかから、小商いを経ていすみ市内に店舗を構えるにいたった人もいる。市内で古民家カフェの空珈琲を始めた^{もく き むらようへい}木村洋平さんである。



古民家を改装した珈琲

📍 珈琲 木村 洋平さん

木村さんは東京都葛飾区出身で、都内の飲食店や喫茶店に15年ほど勤めていた。私生活でもコーヒー好きが高じて自ら生豆を焙煎したりして研究を重ね、知り合いに頼まれて販売もしていた。三重県出身の妻と出会い、子どもにも恵まれた。しかし、仕事は忙しく、子どもが起きている時間には帰れないような日々だった。見渡せば周辺に子どもを思い切り遊ばせるような環境もない。都心での暮らしに見切りをつけた。

いすみ市はおじが暮らしていたところで、木村さんも幼い頃はいとこたちと海や山でよく遊んでいた思い出の場所である。空き家になっていたおじの家を譲り受けて、2015年に一家で引っ越した。すでにいすみ市に住む知り合いはいなくなっていたが、うまくいかなければまた引っ越せばよいとさほど心配していなかったという。家の近くにある眼鏡店が正社員を募集していたため、応募し勤務した。

ある時、引っ越しのときに世話になった地元の男性から声をかけられる。木村さんがコーヒーを焙煎していることを知って、いすみの運営するチャレンジショップでコーヒーを販売してみないかというのである。

木村さんは月に2回ほどのペースで利用してみた。すると、同じ時期にチャレンジショップに出ていた人たち

との交流ができて、市内のイベントに出店しないかと誘われるようになる。次第に自らも参加できるイベントを探すようになり、冒頭の港の朝市に定期的に店を出すようになった。港の朝市は開催日が日曜なので、勤務をしながら副業として出店できる。午前中だけの開催であるため、午後は子どもと遊んだりしてゆっくり過ごすことができた。

もともとカフェを開くことに関心はあったが、定年しからの話でだいぶ先のことだと思っていた。しかし、港の朝市に出店してお客さんとやりとりをするうちに、自分の店を構えるという夢が現実になら近づいてきた。決め手になったのは、商工会が主催する創業塾に参加したことである。興味半分で参加してみたのだが、事業計画の立て方などを面白く感じ、実際にやってみたくなった。

2年間勤めた眼鏡店を辞めて店を出す準備を始めた。ところが、物件は簡単には見つからない。古民家カフェをコンセプトにした店を開きたかったが、代々受け継いだ家が空き家になっても情報を公開している人が少なかつたのである。それに、長く人が住んでいなかったり古すぎたりすると、改修に多額の費用がかかってしまう。

そこで、チャレンジショップを紹介してくれた男性に相談したところ、管理を任されている古い家があるという。築80年で、店として使われていた時期があったために業務用の厨房も備わっていた。すりガラス越しの庭の緑がすがすがしく、天井も高く居心地が良い。その場で契約を決めた。

厳選した豆を自ら焙煎し、新鮮な香りが引き立つよう一杯一杯丁寧にいれている。メニューには季節の果物を使ったパフェも載せた。喫茶店や飲食店に勤めていた経験から、盛り付けはお手の物である。ゆったりと静かに過ごせる場所だと口コミが広がる。夏休みなど人が特に多くなるときはアルバイトを雇うなど、少しずつ経営は軌道に乗っていった。

とはいえ収入はまだ安定しない。店は最寄りの駅から歩いて15分ほどの場所で、車の通りはあるが歩いている人は少ない。カフェを知ってもらうためにも港の朝市への出店は続けている。また、自分で焙煎したコーヒー豆を飲食店などに卸したり、妻も近所の梨農家で収穫のアルバイトをしたりと、仕事をかけ持ちしながら家計を補っている。それでも、東京で暮らしていたときと比べれば家族と過ごす時間は増えたとし、自然が多く生活環境にはとても満足している。

人と人のつながりが町の魅力に

移住者同士や移住者と地元住民のつながりから、さまざまなコミュニティも生まれている。例えば、地元の女性限定の集まり「isumie」は、いすみ市での生活に関連した情報が、SNSを介して発信されている。メンバーそれぞれが複数のコミュニティに参加しているため、コミュニティ同士の情報も共有されやすい。

新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年は多くのマーケットが中止され、磯木さんのようにマーケットを中心に小商いを行う人たちは活躍の場を失った。それでも、培われてきた人同士のつながりからいろいろなアイデアと協力の輪が生まれた。

「ナカガワお持ちかえりBOX」もその一つである。いすみ市内の旧中川村エリアを中心に、マーケットに出店していた人たちが集まり、おにぎりや惣菜、デザートといったそれぞれの商品を持ち寄って、完全予約制、ドライブスルー方式でのサービスを開始した。人との接触や密を避けてマーケット気分を楽しめると口コミで評判が広がり、利用者が増加した。現在はミニマルシェとして、継続して開催している。

磯木さんも、いすみ市で店を営む仲間たちと、ファン層に対してだけ開く小さなマーケットを開催したりして、



奎珈琲：木村洋平さん

活動を続けている。いまや磯木さんは地元の輪の中にしっかりと組み込まれている。

行政だけでは人手が限られ、移住し創業する一人ひとりにきめ細かいサポートを継続して行うことは難しい。いすみ市は、合併を機に地元の若者たちが立ち上がり、早くから民間での活動が継続して行われた。また、官民協働で移住定住促進やつくり手の支援に取り組んできたことで、人々のつながりや支援体制が整ってきた。市の担当者は、「移住に不安はつきもの。地区の会議やコミュニティに参加し交流を増やすことが、暮らしやすさにつながる。困りごとがあれば相談に乗ってくれる先輩移住者、創業者を紹介したりと、行政だけでなく地域全体でサポートできる体制をつくりあげたい」と話す。行政と民間が連携して、移住した人同士や地元の住民がつながる場を広げていくことで、移住創業者が安心して自分らしく活躍できる場が醸成されてきたといえる。地域を盛り上げたい、元気にしたいと願う一人ひとりの思いが、いすみ市に次なる移住創業者を惹きつけている。

(注1) コロナ禍のため、開催状況等については港の朝市のホームページを参照のこと。

(注2) 海水浴場は、2020年、2021年はコロナ禍で閉鎖。

(注3) いすみ暮らしサロン・港の朝市移住相談ブースの開設、体験プログラムの実施は現在中止している。詳細についてはホームページ「いすみ暮らし情報サイト」を参照のこと。

日常で見つけた不便をビジネスに



ママのアイデア工房(株)

代表取締役

鈴木 未夏子

すずき みかこ

《企業概要》

代表者 鈴木 未夏子

創業 2016年

資本金 100万円

従業者数 1人

事業内容 ランチクロスなどの製造、販売

所在地 東京都品川区二葉1-14-23-203

電話番号 03(6875)2944

URL <https://www.mamanoideakobo.co.jp>

近年、ネット通販などの広がりを背景に、自分でつくった商品を気軽に販売できるようになった。ただ、事業としてコンスタントに利益をあげるのは簡単ではない。同様の悩みを抱えていたママのアイデア工房(株)の鈴木未夏子社長は、どのようにして事業を成長させたのだろうか。

ちょっとした不便を解消する

ママのアイデア工房(株)は、社長の鈴木さんが普段の生活で感じた不便さを解消する商品を販売する企業だ。2016年の創業以降、多数の商品を世に送り出し、主婦を中心に人気を集めている。

同社を一躍有名にしたのが、「お弁当袋になっちゃう!! ランチクロス☆」だ。弁当箱の下に敷くランチクロスにひもが付いており、引っ張ると弁

当箱を包む袋に様変わりする。

サイズは、弁当箱の大きさに合わせてMとLの2種類ある。和柄や花柄などの定番に期間限定の柄を加え、30種類を超えるバリエーションの多さも人気の理由だ。価格は1,500円前後で、これまで約2万枚を販売している。

異なる柄の生地を2枚重ねて縫製しているので、結んで袋にしたときの見た目も華やかになる。弁当の煮汁が多少こぼれても十分吸収できる厚さだ。角を結ぶ必要がないので、広げたときにしわにならない。ランチミーティングなどに参加する女性に好評だという。

この商品は、鈴木さんの娘が4歳のときに生まれた。弁当箱を包むランチクロスをうまく結べない娘を見て、簡単に結んだりほどいたりできるものはないかと思った。ランチク

ロスの結びじわをアイロンで伸ばすのも、常々手間だと感じていた。

ちょっとした不便なのだが、毎日続くと気になる。何か良い解決方法はないかと考えて、子どもが寝静まった夜にミシンで手づくりしたのが、現在のランチクロスの原型だったそうだ。

発明家経由の起業家

鈴木さんは大学を卒業してインド綿の雑貨を扱う卸売会社に勤め、結婚後は専業主婦になった。父が貿易会社を経営していたこともあり、幼い頃から起業に興味があったものの、きっかけがなかったという。

転機は、出産準備で実家に里帰りしたときに訪れた。寝たきりの祖母がテレビのリモコンを探して困っていたので、枕元に置ける布製の小物

ケースをつくってあげた。祖母の喜ぶ顔を見て便利グッズに興味をわき、試しに（一社）発明学会が主催する発明展に応募したところ、努力賞を受賞した。その後も、身の回りの不便を見つけては、解消する発明を応募し続け、12年連続で入賞する快挙を成し遂げた。

そのなかで生まれたのが、ランチクロスだった。ママ友や知り合いに試供品を渡すと、とても喜ばれ、周囲の反応が今までの発明とは違うと感じた。そこで、手芸品などを販売するイベントに出店。同時に、ネット販売を開始した。2016年ごろのことである。

すると今まで見えなかったことが見えてきた。例えば、イベントは不定期なので、それだけでは収入は安定しない。ネットサイトでの販売も手数料を考えると利益は薄かった。そもそも1人でつくれる数には限りがある。お小遣い程度なら十分なのだが、ビジネスとしてやっていくには、もの足りないと感じた。

そんな折、武蔵小山創業支援センターの起業塾に参加した。同じ志をもつ参加者との意見交換は刺激になったが、何より事業計画の指導は役に立った。事業を大きくするためには、まとまった資金を投じて商品を準備し、販売先を開拓しなければならない。当たり前のことだが、これ

まで節約に努めてきた主婦の感覚と、資金を回して事業を営む経営者の感覚の違いを実感した。

その際に作成した事業計画が化粧品会社主催の女性創業支援プログラムに採択され、主催企業からの融資を元手に法人を立ち上げた。法人化を機に取り組んだのが、生産体制の整備だ。ビジネスコンテストやメディア出演により、大手量販店からの受注が増えたが、大量の商品を用意できる体制がなかった。そこで、卸売会社勤務時代の知人を頼りに、インドの製造工場と契約した。現在も1,500枚を超える量の受注などは、この工場に対応している。

他方、ランチクロスはバリエーションの豊富さが売りである。定番ではない柄の生産は、小ロットなので工場では対応できない。鈴木さんは、出店したイベントで知り合った腕の良い手芸作家に声をかけたり、マッチングサイトで職人をスカウトしたりして、全国に6人の委託先を確保している。少数の注文の場合は、生地を郵送すれば、すぐに生産してもらえる体制も整えた。

活躍の場を広げるママ経営者

鈴木さんを支える協力者はほかにもいる。子どもの学校行事などで知り合ったママ友だ。子育てと家事の



華やかな見た目が女性に人気

合間に、アルバイトとして商品の梱包や検品、経理事務を手伝ってくれる友人が何人もいる。繁忙期などに協力してくれるママ友の存在が、同社の支えになっているわけだ。

ランチクロスの生産体制が整ってからは、複数の販路を確保し、売り上げも順調に伸びた。「ありそうでなかった」「子どもでもきれいに包める」と評判だ。最近では、化粧ポーチなどの派生商品を発売したり、鉄道会社や女子大学の独自商品を手がけたりと、活躍の場を広げている。

先日も、同社のSNS上でランチクロスをPRする動画のコンテストを開催したところ、20件以上の応募があったそうだ。コロナ禍でも、顧客とともに楽しんで事業を続けていきたいと鈴木さんは語ってくれた。

身近な不便を解消する発明を次々と見出した鈴木さんは、確かに発明家だ。しかし、支援機関や周囲の人の助けを借りながら商品の生産体制を整え、着実に事業を成長させる姿は、経営者そのものといえる。副業や趣味の延長から一歩踏み出した人にとって、鈴木さんの歩んだ軌跡は好例になるはずだ。

（長沼 大海）

巧みなPRで仕事の幅を広げる金属加工会社



(有)早野研工

代表取締役

早野 文仁

はやの ふみひと

《企業概要》

代表者 早野 文仁
創業 1988年
資本金 500万円
従業員数 33人
事業内容 精密板金加工、プレス加工、各種部品加工および
治工具設計製作
所在地 岐阜県大垣市多芸島1-86-2
電話番号 0584(89)6598
U R L <https://hayanokenko.co.jp>

岐阜県大垣市にある(有)早野研工は、自動車の車体部品の試作を中心に、精密金属加工を請け負っている。BtoB事業をメインとしているが、消費者向け商品が集まる日本最大級の国際見本市に「焚き火台Fire Base」を出品し、グランプリを受賞した。

無償加工で取引先を開拓

同社は、1988年の創業から自動車の車体に使われるヒンジ（蝶番）やブラケットなど、さまざまな部品の試作に携わってきた。早野文仁社長が同社に入ったのは1994年。創業者の父が急逝し、後を継ぐことになった。

当時、バブル経済の崩壊による取引先の研究開発経費の削減や、コンピューターを活用した設計段階でのシミュレーションによる検証が進歩した影響を受け、試作の依頼が徐々

に減っていた。早野社長は、自動車部品の試作だけではいずれ立ち行かなくなると考え、飛び込み営業などを行い取引先の開拓に奔走した。しかし、所有する設備が少なく、手作業で加工する部分が多かったため、「対応できる加工の種類が少ない」と断られる日々が続いた。そこで、補助金を活用しながら設備投資を進め、加工の幅を広げていった。

取引のない企業から依頼されるきっかけになればと、サンプルの無償加工も行った。長年部品の試作に携わっており、技術力には自信があった。実際、他社で断られたサンプルの加工に成功すると、ほかの部品の試作も有償で依頼されるようになった。うまくいかないこともあったが、初めて取り扱う部品の試作に挑戦した経験は、従業員のさらなる技術力向上につながった。

こうした取り組みが奏功し、レーザー加工、プレス絞り加工、打ち抜き加工など多様な加工方法に対応できるようになった。取り扱う部品の種類も増え、新幹線やショベルカーなどの部品の試作にも携わっている。新幹線などは自動車に比べ受注ロットが小さいため、大量生産が難しい同社でも試作から完成品の加工までを一貫して担えるようになった。定期的な依頼が増えて、売り上げは安定した。

さまざまな場で会社をアピール

創業からBtoB事業に専念してきた同社だが、リーマン・ショックの影響で売り上げが激減した。依頼を待っているだけでは、従業員の生活を守れない。悩んだ末に思いついた打開策がBtoC商品の開発だった。

多くの人が興味をもつ商品を販売し、収益源を増やしたいと考えた。

しかし、BtoC商品の開発に携わったことはなく、売れる商品の見当がつかなかった。そこで、早野社長はまずは売ることよりも注目してもらうことを優先すると決めた。また、失敗のリスクを最小限に抑えるために、在庫の鋼材を材料に、既存設備でつくれるものを考えることにした。

社内で何度も開発会議を行ってアイデアを出し合い、最初の商品を金メッキの麻雀牌に決めた。見た目にインパクトがあり、正確な文字の彫り込みや断面の手作業による磨き上げといった得意技術を存分に生かせる点が決め手となった。完成した商品はオンラインショップを開設して販売し、ホームページは一般の人にも見やすく改修した。

同社の得意技術の詰まった麻雀牌は、同業者に加工技術の高さをアピールするのにも利用できる。そう考えた早野社長は、毎年参加している展示会に麻雀牌を出品した。すると、消費者向けの商品が置いてあるのが珍しいと注目を浴び、取引がない複数の会社から声をかけられ商談につながった。加えて、一般紙にも取り上げられて一般客からの注文にも結びついた。その後、金メッキの将棋駒やインテリアの一部としてマッチするドッグゲージなど徐々に商品の

ラインアップを増やした。

同社の商品をもっと多くの人に知ってもらえるように、早野社長はふるさと納税の返礼品に麻雀牌や将棋駒を登録した。写真映えるこれらの商品はインターネットで話題になり、大垣市役所のふるさと納税の担当者の目に留まった。担当者から、「アウトドア商品の売れ行きが良い。貴社の技術力を発揮できる分野なので開発してみてもどうか」とアドバイスを受けた。そこで、アウトドア用の極厚鉄板を開発したところ、冷めにくく外でも長時間温かい料理が楽しめること好評で、1カ月で100枚以上売れることもあった。

そして2021年、アウトドア商品第2弾として開発した焚き火台 Fire Baseが、日本最大級の国際見本市でグランプリを受賞。同社の認知度は一気に高まった。

商品開発は若手従業員が担当

実は、焚き火台 Fire Baseは若手従業員が開発した。同社では、業界の常識にとらわれずに商品を開発してほしいと、若手従業員に開発を任せているのだ。既存設備や在庫の鋼材を使うので失敗のリスクは小さいし、従業員は試行錯誤を重ねるなかでさまざまな加工方法を身につけられる。自由に開発に取り組めるためモチ



得意技術の詰まった BtoC 商品

ベーションも高まる。商品開発は若手教育にはもってこいなのだ。

思わぬ効果もあった。若手従業員が商品を開発している様子をホームページに掲載したところ、求人への応募が増えたのだ。そこで、2016年に新卒採用を開始し、以来、毎年1~2人採用している。早野社長が同社を継いだとき、従業員は5人で若手従業員はいなかった。BtoC商品の開発を始める前は、小さな会社に応募してくる若者はいないだろうと、新卒採用は諦めていたそうだ。今では従業員は33人にまで増え、その半数近くを20~30歳代の若手従業員が占めている。

BtoC商品で同社を広く知ってもらうことはできた。しかし、BtoC商品が同社の売りに占める割合は1割に満たない。早野社長は「お客さまの期待に応えるために、BtoC事業への投資を増やし、売りを伸ばしていきたい」と語る。無償加工やBtoC商品で技術力をアピールし、厳しい状況を乗り越えてきた同社の取り組みは、ビジネスの幅を広げようとする多くの中小企業の参考になるのではないか。

(尾形 苑子)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



南丹市商工会
会長
寺田 弘和
てらだ ひろかず



「森の京都」の案内人として

南丹市は東西に長く、面積は京都市に次ぐ616平方キロメートルを有しています。2006年に4町が合併し南丹市は誕生しました。当市域は古い歴史を有し、かつて丹波国の国府が置かれたといわれています。また、室町時代には八木城が、1619年には日本最後の城として園部城が築されました。2020年の大河ドラマ『麒麟が来る』では八木城や園部城ゆかりの小畠氏の名前も放送されました。住民の一人として、確かに麒麟が痕跡を残した土地であると感じます。

当商工会は2008年、四つの商工会

が合併して誕生しました。わたしは2018年に2代目会長として承認され、現在2期目を務めています。京都府のなかでも自然豊かな「森の京都」地域にある南丹市は、歴史・観光資源に恵まれ、京都市や大阪市からも利便性が良く、住み心地も良いです。大好きな南丹市の四季を率先して案内していきたいと思っています。

会長就任以来、商工会として地域を盛り上げるため何かをしたいとの思いから、2018年10月に「なんたん商工感謝祭」を、2019年5月には園部藩立藩400年の節目に当たり「京都・南丹 園部城祭り」を開催しました。また2019年9月には、天皇陛下の即位に伴う行事の一つである大嘗祭^{だいじょうさい}で使用されるコメの刈り取りが、南丹市八木町氷所新東畑^{ひどころしんりがはた}で「斎田拔穂の儀^{さいでんぬきほ}」として行われました。

こうしたイベントで地域に追い風を感じたものの、コロナ禍の影響を受けすべての事業がストップしまし

た。コロナ禍でもできるイベントで地域を盛り上げようと、2020年10月には「京都・南丹 園部城祭り 秋」をガイドラインに沿って感染症対策を実施しながら開催しました。

商売の基本は売り上げを立てる事です。イベントを実施し、人の流れをつくり、物を動かし、お金を動かすことが大切です。前を向いてイベントに参加いただくことが、商売の成功につながっていくと思います。

商工会は総合経済団体として、地域や会員のために動くことを基本としています。コロナ禍での活動に当初は戸惑いましたが、商工会の基本は伴走支援です。感染対策をとりながら窓口巡回支援を実施し、南丹市当局から喜びの声をいただきました。

この3年間で40以上会員事業所数も増加しています。地域の事業所から支援を求められ、必要とされる存在であり続けられるよう、今後も運営していきたいと思っています。



「京都・南丹 園部城祭り 秋」の様子



パキスタン 農業大国と最後の桃源郷

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。

筆者が駐在するカラチはパキスタン南部に位置し、アラビア海に面するカラチ港と1,600万人超の人口を有する、パキスタン最大の商業都市です。ここ数年でカラチの体感治安は大幅に改善され、近寄らないようにすべき場所や避けるべき行動などを把握していれば、普段の生活で脅威を感じることはありません。それでもセキュリティの観点から、外国人居住者が街のなかをぶらぶら歩ける環境ではありません。生活圏は自宅と仕事先の往来をベースに、食料や日用品調達のためのショッピングモールと、外国人居住者でも行きやすいレストランが加わるくらいで、文字通りのシンプルライフです。

カラチで生活していて良かったと感じることの一つは、野菜や果物の種類が豊富で品質も良く、かつ安価で手に入りやすいことです。GDP構成比の約4分の1が第1次産業である農業大国パキスタン。さらなる品種改良と流通拡充により、やがて日本のスーパーにもパキスタン産の農作物が普通に並ぶ日が来るかもしれません。



カラチ市内の家並み

日本から遠く離れたパキスタンですが、Made in/by Japan（純粋な日本製品と日本企業による現地生産品）が浸透しています。例えばパキスタンの乗用車市場は、日系自動車メーカー3社でシェアの9割以上を占める状況が長年続いています。自動車に限らず、パキスタン人の「日本品質」に対する信頼は根強いです。とかく海外では東アジアの国々は違いがわかりにくいのか、一緒くたに扱われがちですが、日本企業ブランドの優良イメージが日本の存在感を際立たせ、親日感情の定着を促しています。

またパキスタンは多くの観光資源

に恵まれた国です。歴史の授業で習った「モヘンジョダロの遺跡群」をはじめ、世界遺産に登録されているパキスタンの文化遺産は六つあります。なかでも特筆すべきは首都イスラマバードから車で1時間強の場所にある遺跡群「タキシラ」です。シルクロードに続く道が交差する場所にあり、歴史的価値を認められた仏教遺跡が、イスラム教国パキスタンにおいて今も保存されています。

ほかにも、パキスタン北西部のフンザ地方は、現代に残る最後の桃源郷ともうたわれる美しいところです。春には薄紅色の花が桜のように咲き乱れる杏、夏には溪谷を彩る青々とした木々、秋には赤や黄色に染まる紅葉、そして冬には雪化粧の山岳と、四季折々の色彩豊かな景観が楽しめます。

皆さんに少しでもパキスタンに興味をもってもらえること、そして、パキスタン経済が安定成長の一途をたどり、親日家で人懐っこいパキスタンの友人たちに、これからも多くの幸が訪れることを心から祈っています。



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

いなみず のぶゆき
稲水 伸行

2003年東京大学経済学部卒業、2008年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。日本学術振興会特別研究員（DC1）、東京大学ものづくり経営研究センター特任研究員、同特任助教、筑波大学ビジネスサイエンス系准教授を経て、2016年より現職。博士（経済学）。企業との共同研究によるオフィス学プロジェクトを主宰。主な著書に『流動化する組織の意思決定—エージェント・ベース・アプローチ』（東京大学出版会、2014年）などがある。

ポイント

- オフィスには、パフォーマンスやアイデンティティ、知覚経験に影響を及ぼす機能など、物理的空間ならではの機能がある。
- オフィス内に集中ブースやカフェ等空間の選択肢を多く用意し、仕事内容に適した場所を自発的に選べるようにすることで、クリエイティビティ（創造性）を高められる。
- コロナ後は働く場所の選択肢を増やすことが重要になる。選択肢の一つであるオフィスに求められる役割を改めて検討し、役割に合ったオフィスへと変えていく必要がある。

◀ コロナ禍以前からのオフィスの変化とABW

この数年、働き方改革による生産性向上が重要な経営課題となっている。生産性を投入量（労働時間等）に対する産出量の比ととらえた場合、投入量の削減に焦点が当てられがちであった。しかし、生産性向上を図るのであれば産出量も高めていく必要がある。その文脈で、新たなビジネスのアイデアを生み出すクリエイティビティ

（創造性）に注目が集まっている。これからのオフィスの存在意義を考えるうえで、クリエイティビティを高めるオフィスという視点は欠かせないであろう。

一方、コロナ禍でテレワークや在宅勤務の半ば強制的な実施とそれを通じた普及もみられる。オフィスに来なくても仕事ができる、つまりオフィスは不要ではないかという議論も散見されるようになってきている。本稿ではオフィス形態の変遷やその効果に関する筆者らの調査



結果、テレワークに対する評価などを踏まえつつ、今後オフィスに求められる機能について考察したい。

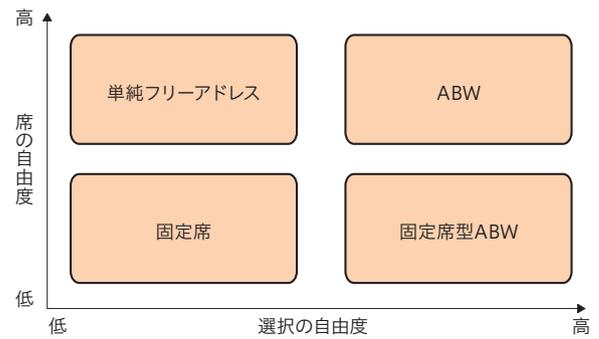
コロナ禍以前から、働き方改革の流れに乗って、実際の働く場所であるオフィスも様変わりしつつあった。特に、2010年代後半から広まったコンセプトの一つが「Activity-Based Working (ABW)」だ。活動に合わせて最適な環境を自由に選択できるオフィス形態を意味する。例えば、集中したいときは集中できるブースに、少人数でカジュアルに話したいときはカフェに、大人数に発表するときには大会議室に、というように、今行っている業務に適した場所に移動して仕事ができるオフィスだ。

このABWには本当に効果があるのだろうか。筆者らは2018年に日本のビジネスパーソン約3,000名にアンケート調査を行った^(注1)。この調査ではオフィス形態を「席の自由度」と「選択の自由度」という二つの軸をもとに、四つに分類した(図-1)。席の自由度はフリーアドレス化(自由席化)している程度、選択の自由度は多様なスペースから適切な場所を選んで仕事ができる程度である。

一つ目のオフィス形態は、席の自由度と選択の自由度がともに低い従来型の「固定席」だ。一人ひとりに固定席が割り当てられ、部署ごとに島を作る対向島型オフィスが該当する。現在も多くの企業で採用されているレイアウトだろう。二つ目は、席の自由度は高いが選択の自由度は低い「単純フリーアドレス」だ。1990年代後半から2000年代にかけて日本で普及の兆しをみせた。ワーカー自身が席を選べるが、従来の執務スペースが多く、集中ブースやカフェ等が十分用意されているわけではない。必ずしも全員分の席を準備しなくてよいので、スペースの有効活用を目的に導入する傾向が強いようだ。

残りの二つは大きくABWに分類される。一つは、席の自由度は低いが選択の自由度は高い「固定席型ABW」である。各人に固定席が設けられている一方、集中ブースやカフェ、協業スペース等も利用できる。もう一つは、

図-1 オフィスの分類と ABW の位置づけ



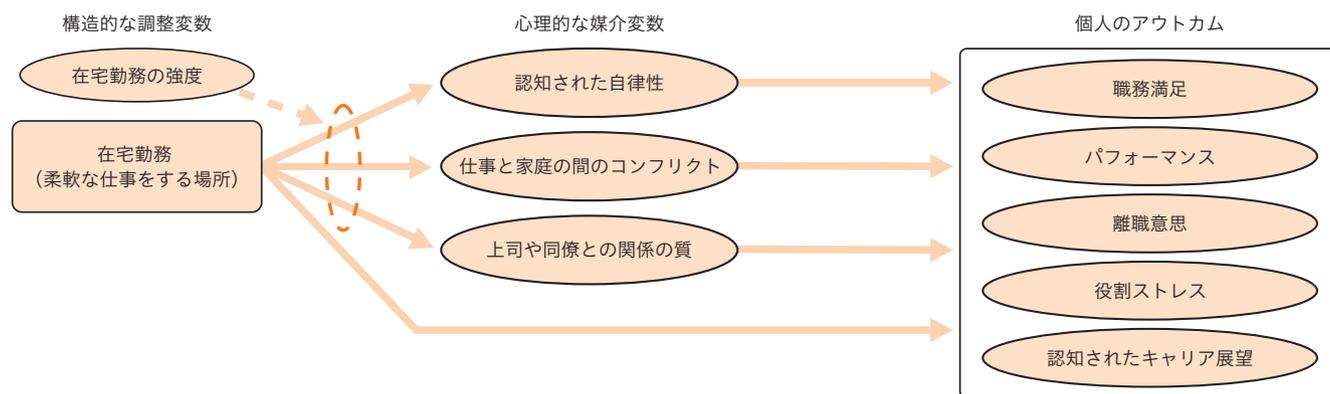
資料：稲水（2019）をもとに筆者作成

席の自由度も選択の自由度も高い「ABW」だ。決まった固定席がなく、業務に適した多様なスペースが用意され、業務に合わせて自由に場所を選んで仕事をする。

調査ではオフィス形態に加え、クリエイティビティの程度も測定した。分析の結果、ABWと固定席型ABWのクリエイティビティが高い傾向がみられ、従来型の固定席もABWと遜色なかった。しかし、単純フリーアドレスはこれら三つと比べてかなり低いことがわかった。

クリエイティビティは準備→^{ふか}孵化→ひらめき→検証という段階を経て発揮されるとされており、段階に応じて適切な行動が変わる。ABWは段階に応じて場所を選べるが、単純フリーアドレスはそれができない可能性がある。例えば、日頃顔を合わせない人と偶発的なコミュニケーションが必要な場合、単純フリーアドレスではオフィス内を動き回ってコミュニケーションを活性化できるか疑わしい。ABWのように状況に応じて場所を選べればオフィス内の移動が起きやすいが、単純フリーアドレスは自分の居場所が保証されず、どこで仕事しても^{じゅうき}什器やレイアウトが同じで場所が固定化しやすい。邪魔の入らない状況が必要な場合も、単純フリーアドレスだと落ち着いて仕事ができない傾向があるが、ABWだと集中スペースに移動すればよい (Inamizu and Makishima, 2019)。

図-2 テレワークを考えるフレームワーク



資料：Gajendran and Harrison (2007) Figure 1をもとに筆者作成

また、学術的にはクリエイティビティと内発的動機づけ、すなわち「仕事そのものから喜びや満足を引き出し、それに従事している状態」に密接な関係があり、内発的動機づけと仕事における自律性の認識にも強い関係があるとされる。ABWは仕事内容に応じて自発的に場所を選べるので、居場所を作れるし場所の選択に対する自由裁量の感覚をもてる。一方、単純フリーアドレスは限られたスペースの有効活用、つまり経営側の都合による施策で、多くの人は「自分の居場所がなくなった」と感じやすいとされる。この点もクリエイティビティの違いに表れたと考えられる。このように、従来型の固定席だったオフィスを単に自由席化するだけでは危険かもしれない。重要なのは自由席化ではなく、仕事内容に適した空間の選択肢を多く用意してあげることなのである。

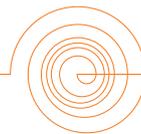
コロナ禍における働き方の変化とテレワーク

働く場所の選択肢を与えるABWの考え方を突き詰めると、働く場所を何もオフィス内に限る必要はなくなってくる。仕事や生活の状況に応じて、自宅等の適切な場所を選んで仕事することも考えられるようになる。事

実、先に紹介した調査では、コワーキングスペースの利用とクリエイティビティにも正の相関がみられた。ここでは、オフィス以外の場所から仕事をする事、すなわちテレワークについて考えていくことにしよう。

図-2はテレワークを考える基本的なフレームワークである(Gajendran and Harrison, 2007)。テレワークは、自律して仕事をしていると感じる程度、仕事と家庭の間のコンフリクト、職場での上司や同僚との関係の質を介して、アウトカムに影響する。フレームワークを提示したGajendranらによれば、「テレワークのパラドックス」があるという。テレワークにより自律性が高まり、仕事と家庭が両立できれば職務満足やパフォーマンスが向上し、ストレスも低減すると考えられる。一方、テレワークにより職場の人間関係が悪化すれば、パフォーマンスやキャリア展望が損なわれる可能性もある。テレワークは正と負の双方の結果をもたらさうと考えられるわけである。

そこで彼らは46の研究結果を統合し、計12,883名の従業員を対象とした分析を行った。その結果、テレワークは仮説通り自律性を向上させ、仕事と家庭の間のコンフリクトを減少させることが明らかとなった。一方、仮



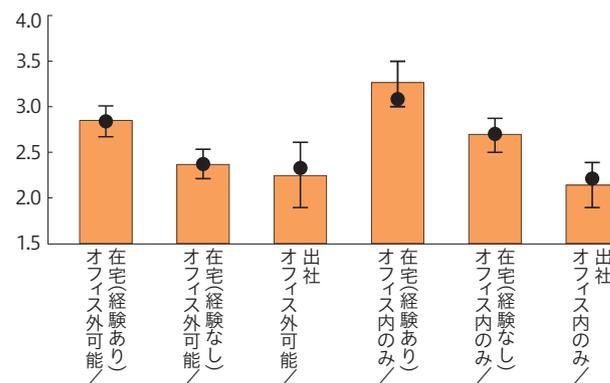
説とは異なり、テレワークによって職場での人間関係が悪化するわけではないこともわかった。むしろ、上司との関係の質とテレワークの間には正の関係がみられた。また、テレワークは職務満足を上昇させ、離職意思とストレスを低下させるなど個人のアウトカムにも有益な影響を与えていた。パフォーマンスは、自己評価との間には関係はみられなかったものの、上司による評価とは正の関係がみられた。また、キャリア展望とは有意な負の関係はみられなかった。つまり、テレワークのパラドックスは大きな問題ではないことが示唆されたのだ。

なぜこうした結果になったのか。Gajendran, Harrison, and Delaney-Klinger (2015) は、テレワークとアウトカムの間を知覚された自律性が媒介していることを手がかりに、テレワークとは「i-deals (idiosyncratic deals)」の一種だからではないかと考えた。i-dealsとは「双方に利益になるような諸項目に関して、個々の従業員が雇用主との間で交渉した、非標準的な性質を持つ、自発的かつ個別的な合意」を表す概念である (Rousseau, Ho, and Greenberg, 2006)。わかりやすくいえば、従業員が上司や会社と交渉してある種の特別扱いを認めてもらうことだ。つまり、特別扱いとしてのテレワークを認められている感覚がポジティブな効果をもたらしたのである。i-dealsがクリエイティビティに寄与するか十分に明らかではないが、自由裁量の感覚をもたらし、実際に適した場所で働くようになることでクリエイティビティを高めると考えられる。

◀ コロナ禍における在宅勤務とその評価

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、在宅勤務を半ば強いられる状況が生じた。そこで筆者らは、2020年5月の緊急事態宣言明け直前にビジネスパーソン約2,000名を対象にアンケート調査を行い、2020年4月下旬から5月下旬における在宅勤務の実態を分析した^(注2)。具体的に

図-3 コロナ禍における i-deals の比較



資料：稲水ほか (2021) をもとに筆者作成
 (注) 1 エラーバーは95%信頼区間。
 2 黒色の点は重回帰分析による予測値。

は、①コロナ禍以前から在宅勤務経験のあった群、②コロナ禍で在宅勤務を初めて経験した群、③コロナ禍で出社している群に分けた。そのうえで、仕事はオフィス外でも可能か、オフィス内でのみ可能かを尋ね、先ほどの3群をさらに6群 (3 × 2) に分けて比較した。

分析の結果明らかとなったのは、コロナ禍によって生じた強制的な在宅勤務の二つの側面である。一つ目は、自宅という固定された場所に縛られていた点だ。先の既存研究は、勤務時間のうちテレワークに費やす時間が概ね20~30%程度で、上司や同僚も基本的にオフィス勤務している状況を想定していた。しかし、本調査では、在宅勤務をしている人の多くが、オフィスに出社した時間は10%にも満たなかった。ここまで高程度のテレワークは異常な状態だと認識した方がよいかもしい。

二つ目は、従来オフィス内ではできないと考えられてきた仕事であっても在宅勤務に強制的に移行した点だ。興味深いことに、これに該当する人ほどi-dealsが大きく上昇し、ポジティブな心理状態になっていた (図-3)。そして、コロナ禍で初めて在宅勤務を経験した人のうち、オフィス内でのみできる仕事だと回答した群のi-deals

は出社群と比べて有意に高かった。コロナ禍は、マネジメント側と従業員側双方にとって働き方をみつめ直す良い機会を提供したといえるかもしれない。

しかし、コロナ禍ではテレワークで仕事ができただけからといって、異常な状態を定常とするのは慎重になった方がよい。一方、全面的にオフィス出社に戻すのも、せっかくの働き方改革の機会を失いかねない。私見だが、コロナ後の働き方は従来の流れと変わらず、働く場所の選択肢をいかに与えるかがポイントだと考えられる。コロナ禍が落ち着いた後は、オフィス出社と在宅勤務の割合はそれぞれどれくらいかという連続体でとらえるべきで、さらにいえばオフィスと自宅以外の第3の場所で仕事をする割合も含め、最適なバランスを考えるべきだろう。

オフィスに求められる三つの本質的な機能

コロナ後はオフィスで働くことが選択肢の一つになることを前提としたとき、オフィスにはどのような役割が求められるのだろうか。Elsbach and Bechky (2007) は、オフィスは三つの機能でとらえられると述べる。一つ目は手続的機能 (Instrumental Functions) で、従業員のパフォーマンス (効率性、品質、創造性) や満足 (居心地の良さ、所属意識) を改善する機能とされる。古くから、照明や室温、騒音によって従業員の職務満足や効率性がどの程度変わるか研究されてきた。ABWもコミュニケーションの促進等を通じて生産性や創造性を高めるという観点から研究されている。これらは、オフィスという物理的環境を手続的機能の面からみているといえる。

二つ目はシンボリック機能 (Symbolic Functions) で、組織文化や組織アイデンティティに影響を及ぼす機能とされる。例えば、ある会社は全員に個室が与えられ、会議室は重厚な調度品で飾り立てられているとする。別の会社はオープンな執務スペースでフリーアドレスになって

おり、会議室もカジュアルな感じだとする。おそらく多くの人が、両社の組織文化は大きく異なると感じるだろう。また、立派な社長室はそこで働く人が何者であるか (会社での地位が高い人であること) を表象するものでもある。逆に、最近はフリーアドレス化が進みデスク上に私物を置けなくなってきているが、「私物=自分が何者かを表象するもの」と考えると、アイデンティティを表象しづらいオフィスになっているのではないかという研究もある。オフィスという物理的環境は組織文化やアイデンティティ等と強く関係がある。

三つ目は審美的機能 (Aesthetic Functions) で、デザインや装飾に対する知覚経験に影響を及ぼす機能とされる。例えば、整理整頓された綺麗なオフィスは、落ち着いて働けると感じる人が多いだろう。一方で、雑然としており、デスクもジグザグに配置されているオフィスの方が、活気ある感じで働けるとする人もいよう。このように、ある特定の知覚や感情を呼び起こすようにオフィスの物理的環境はデザインできると考えられている。

場所と知覚や感情の結びつきが時間と共に形成・蓄積されると、その場所が他の場所とは代えがたい、愛着のある場所になる。Elsbachらの論文では次のような事例研究が紹介されている。ある大学のコーヒーハウスは「狭い」「汚い」「混雑」と表現されるような場所だったため、広くて綺麗な場所へ移転した。すると、前の場所に愛着を感じていた従業員たちは仕事に動機づけられなくなってしまったという。はたから見れば劣悪な環境でも、その場所への愛着や仕事への喜びを感じていたわけだ。

三つの機能を高いレベルで達成できるとよいのだが、Elsbachらはこれらの中にトレードオフがあると指摘している。「デザインは良いが使いにくい」ケースをイメージすれば理解しやすいだろう。こうしたトレードオフにより、オフィスのスペースによってどの機能を優先するか決めなくてはならない。例えば、オフィスの受付は利



便性（手続的機能）よりも企業のアイコンの揭示（シンボリック機能）を優先すべきだろう。より賢く働けるかは、オフィスの物理的環境がもつ潜在力を最大限生かせるかにかかっており、そのためには三つの機能とそれらの間のトレードオフに着目すべきと Elsbach らは提唱する。

2019年に筆者らが行ったフィンランドでの調査も、これら三つの機能について示唆に富むものであった。フィンランドではテレワークがかなり普及し、オフィスに来て仕事をする人が減少している。これに対し、調査先のある企業は「ある程度は出社して仕事をしないとイケないのでは」と経営陣が危機感をもっていた。ただ、従来通りのオフィスのままではなく、テレワークが普及していても出社したくなるオフィスを作る必要がある。そこで、調査先企業にある程度共通していたのが、莫大な投資をしてリノベーションを行なったということだ。リノベーションにおけるポイントの一つがABWである。フィンランドは国を挙げてABWを推進している。ABWにより、集中して仕事をしつつも他の人とコミュニケーションがとれる、バランスのよい環境を作っていた。

また、シンボリック機能も重視されていた。企業文化やアイデンティティが経営上、一層重要になっているが、それらを表象するリアルな場としてオフィスを位置づけたわけである。コーポレートカラーをオフィスに反映させるような試みがこれに当たる。これはバーチャル世界では表象しにくく、感じることも難しいかもしれない。

さらに、審美的機能も重視されていた。最近では感性や感情が経営学の世界でも取り入れられるようになり、アートとビジネスの関係が盛んに議論されている。調査先の歴史ある金融機関では、多くの美術品を所蔵していた。それらを惜しげもなくオフィス内に配置し、従業員のインスピレーションを湧かせようとしていた。そのほか、体の大きさに合わせて使える昇降デスクを設置するなど、健康やダイバーシティにも配慮していた。

このように、テレワークが普及するなかだからこそ、逆にオフィスにも投資し、オフィスを選択肢の一つとして提供することで、広い意味でのABWを推進していたといえる。コロナ後のオフィスのあり方を考えるうえで示唆に富んでいる取り組みだといえよう。

今後は日本でも広い意味でのABW、つまりオフィスに限らず自宅や第3の場所も含めて適切な場所を選んで仕事をする働き方が広がるだろう。オフィスをなくすことは選択肢をなくすことで、この流れに逆行するものといえる。ただ、旧態依然としたオフィスのままでよいわけではない。オフィスに求められる本質的な機能を改めて検討し、あるべきオフィスへと変えていく必要がある。

(注1) 詳細は稲水(2019)を参照。

(注2) 詳細は稲水ほか(2021)を参照。

<参考文献>

- 稲水伸行(2019)「活動に合わせた職場環境の選択が個人と組織にもたらす影響: Activity Based Working/Office とクリエイティビティ」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』61(8)、pp.52-62
- 稲水伸行・塚本裕介・牧島満・里政幸(2021)「コロナ禍における働き方のデジタル・トランスフォーメーション」研究・イノベーション学会『研究技術計画』36(1)、pp.32-46
- Elsbach, Kimberly D., and Beth A. Bechky (2007) "It's More Than a Desk: Working Smarter through Leveraged Office Design." *California Management Review*, 49(2), pp.80-101.
- Gajendran, Ravi S., and David A. Harrison (2007) "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences." *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp.1524-1541.
- Gajendran, Ravi S., David A. Harrison, and Kelly Delaney-Klinger (2015) "Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources." *Personnel Psychology*, Volume 68(2), pp.353-393.
- Inamizu, Nobuyuki, and Mitsuru Makishima (2019) "Non-territorial office with various zoning increases privacy." *Annals of Business Administrative Science*, Volume 18(1), pp.25-36.
- Rousseau, Denise M., Violet T. Ho, and Jerald Greenberg (2006) "I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships." *Academy of Management Review*, Vol. 31(4), pp.977-994.



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。

宅配で温泉を身近なものに



(株)創泉コーポレーション

代表取締役 **野頼 健** (のより たけし)

〈企業概要〉

代表者 野頼 健

創業 2006年

資本金 1,000万円

従業員数 9人

事業内容 温泉販売

所在地 神奈川県小田原市扇町4-7-11

電話番号 0465(34)5774

URL <https://sosen-corp.co.jp>

日本屈指の温泉地、箱根。(株)創泉コーポレーションが販売する温泉の源泉は神奈川県箱根町の強羅にある。2010年から地域初となる温泉の宅配サービスを開始し、県内の小田原市や南足柄市などに強羅の湯を届けている。無色透明で無臭、わずかに塩味のあるアルカリ性の泉質は、疲れを癒やしてくれると好評だ。宅配を始めるきっかけは何だったのか、そして事業はどのように広がったのか。社長の野頼健さんに聞いた。

宅配で温泉を届ける

—温泉の販売方法について教えてください。

二つあります。一つは引き湯と呼ばれる、源泉から販売先の施設まで配管を通して温泉を流す方法です。当社の温泉の源泉は地下460メートルの所にあります。地上から源泉に二重のパイプを通します。内側は空気を入れるためのエア管、外側は温泉をくむための揚湯管になってい

ます。コンプレッサーでエア管に勢いよく空気を入れ、その空気が揚湯管から地上に戻る力を利用して温泉をくみ上げます。くみ上げた温泉はいったん、50トンの貯蔵槽2基にためておきます。そして、この貯蔵槽から販売先まで、地中を通した配管で流していきます。これが引き湯の仕組みです。

貯蔵槽から販売先に温泉を流す際は、標高差を利用して自然流下させます。そのため、引き湯できるのは、標高約700メートルにある貯蔵

槽よりも低い場所に限られます。また、標高だけでなく距離も重要です。販売先との距離が離れれば、その分だけ配管が長くなるのでメンテナンス費用が高くなります。利用先は、自身に近い源泉から購入するので、商圏は一定の範囲に限られるのです。

現在、引き湯をしている先はホテルや企業の保養所、リゾートマンションなど14件で、いずれも当社から1.2キロメートル以内にあり。1口当たり月額9万5,000円で、毎分5リットルの温泉を供給し続けます。

口数を増やせば供給量を増やすことができます。取引先のなかには6口利用している先もあります。

— もう一つの販売方法である宅配についても教えてください。

宅配では、貯蔵槽の温泉をタンクローリーに積んで販売先に届けています。当社は3トンのタンクローリーを4台保有し、現在、15カ所に届けています。こちらも企業の保養所やリゾートマンションなどが中心で、標高や源泉からの距離など立地の制約から引き湯が難しい方にご利用いただいています。

価格は、基本料金が毎月1万円、そして1,000リットル当たり6,000円の従量制です。引き湯に比べて1リットル当たりの価格はやや高くなりますが、配管をつなぐ設備投資やメンテナンスが不要です。また、必要な分だけ利用できるので温泉を無駄にすることもありません。手軽に箱根の温泉を楽しめるとあって、定期的な配達のほか、東京や横浜などで開催されるイベントなどに足湯用の温泉を届けることもあります。

強羅には引き湯をやっている業者は多いのですが、宅配をやっているのは当社だけです。利用者からは、温泉施設に向く時間を省ける、自分の別荘で温泉を独り占めできるなど、好評です。

— 宅配を始めた経緯について詳しく教えてください。

当社が販売している温泉は1966年に掘削されたものです。温泉販売業を経営していた会社に後継者がいなかったことから、2006年に当社が源泉や供給設備を引き継いだのです。温泉を掘り当てて販売するには、温泉掘削許可や温泉動力装置許可の申請が必要です。掘削には莫大な初期費用がかかることから、参入は簡単ではありません。当社は幸いにも源泉を引き継ぐことで、温泉販売業に参入できました。

販売先も引き継いだので、創業当初から経営は安定していました。ただ一つ、気になっていたことがありました。それは温泉の供給余力のことです。1日当たり約30トンもの温泉が余っていました。当社はこの経営資源を何とか有効活用できないかと考えたのです。

ただ、当時の販売方法は引き湯だけでしたし、近隣にあるのは業歴が長くすでに温泉を引いている施設ばかりです。強羅で新たな販売先を見つけ出すのは難しそうでした。そこで、商圏を広げるために宅配に目をつけたわけです。

どこでも温泉が湧いていそうなイメージのある箱根ですが、町やその周辺には温泉の引かれていないリゾートマンションや保養所もけっこ



強羅の温泉を多くの人に届ける

うあります。こうした施設に温泉を届けたら喜ばれるのではないかと思います。宅配なら必要なときに温泉を届けられるので、例えば滞在する日に合わせて新鮮な温泉に入ることができます。温泉施設と同じかそれを上回る価値を提供できると考え、創業から4年後の2010年、宅配を開始したのです。

災害時に活躍

— サービスを始めるに当たって大変だったことはありますか。

中古のタンクローリーを用意できたので費用を抑えて始めることができました。ほかには貯蔵槽から宅配用の温泉をくむ配管を追加したくらいで、大きな苦労はありませんでした。

温泉を運ぶドライバーとしてアルバイトを3人募集しました。販売先ではタンクから耐熱ホースで浴槽に温泉を流し入れるだけなので、複雑な作業は必要ありません。そのた

め、車の運転ができれば、温泉に関する知識や経験は要りません。細かい条件をつけることなく幅広い人を対象に求人できたので、すぐにスタッフを確保することができました。こうして、準備期間1年足らずで宅配を始められたのです。

——販売先は順調に増えましたか。

宅配を始めたからといって、すぐに依頼が来ることはありませんでした。やはり温泉といえば、入りに行くものという先入観が強く、届けてもらうイメージが湧きにくかったのだと思います。まずは小さな実績をつくろうと思い、小田原市内の家庭を対象にキャンペーンを実施することにしました。小口の利用ですから1回の売り上げはわずかですが、少しでも一般の人に知ってもらおうと考えたのです。

ねらいは当たり、家庭向けキャンペーンを続けていくうちに、自宅で温泉が楽しめるという評判が口コミで広がっていきました。知名度が高まったおかげで、自治体や観光協会に営業しやすくなり、ホテルやリゾートマンションを紹介してもらえるようになりました。

例えばリゾートマンションを建てるときは、自治体や観光協会が相談を受けることが多いです。よくあるのが、引き湯できる立地ではない

のでどこかの温泉施設と提携できないかといった相談です。そこで当社と引き合わせてくれるわけです。

こうして地道な営業活動を続けた結果、今では温泉を余らせることなく販売できています。売り上げは、宅配を始める前に比べて約3割増えました。さらに最近、宅配が注目された出来事がありました。

——それは何ですか。

2015年の箱根山の小規模噴火と2019年の台風19号による自然災害です。幸いにも当社の供給設備は無事でしたが、少し離れた大涌谷では被害が大きく、源泉を供給するための施設や引き湯の配管の損傷により多くの業者が温泉を供給できなくなってしまいました。

復旧に時間がかかるため、温泉を売りにしている旅館は営業を停止せざるを得なくなっていました。そこで、当社が温泉を宅配することにしたのです。少しでも早い営業再開は地域のためにもなります。

このとき温泉を届けた旅館には、被害を受けた業者の設備が復旧してからも供給を続けています。白濁した酸性のお湯が特徴の大涌谷の温泉に対して、当社の温泉は無色透明のアルカリ性、泉質がまったく異なります。それらを日替わりで提供することで温泉旅館としての魅力が増し

たと喜ばれています。

引き湯には、標高や距離といった立地の制約があります。当社はこれを何とかしたいと考え、宅配を始めました。まさか、災害で役に立てるとは思っていませんでしたし、箱根の温泉のもつ魅力を改めて感じることもになりました。同時に、当社の配管もいつか災害の影響を受けるかもしれないと考えたとき、宅配は当社にとっても重要な事業だと気づきました。

供給量の限界を超える

——新型コロナウイルスの影響はありましたか。

引き湯、宅配ともに販売先が減ることはなく、大きな影響は今のところありません。ただ、宅配では販売先の内訳に変化がありました。

旅館やホテルなどからの注文がやや減った一方、リゾートマンションからの依頼が増えたのです。コロナ禍で、不特定多数の人が利用する施設に行くのを避け、身内だけが利用するお風呂で温泉を楽しみたいと思う人が増えたのでしょうか。

こうした需要の変化は、決して箱根の周りだけで起きているわけではないと思います。人との接触を理由に旅行や温泉を我慢している人は、少なくないでしょう。宅配であれば、

誰とも触れ合うことなく自宅で温泉を思い切り楽しむことができます。コロナ禍の娯楽としても、接触を意識することなく温泉に入るという需要は広がっていくのではないかと考えています。

——温泉を届けてほしいという先は増えそうです。ただ、温泉の供給量には限界がありますよね。

そのとおりです。今では供給可能な量のほぼ上限まで販売することができます。そこで、さらなる需要に応えられるように、強羅から少し離れた温泉地である箱根町二ノ平と湯河原町の温泉販売業者と、温泉を融通し合う態勢を構築しました。これらの業者とは地域の経営者が集まる交流会で知り合い、関係を築きました。自然の影響を大きく受ける仕事という共通認識があったことも、連携を深めるきっかけになりました。

いずれの温泉も当社のもとの泉質が異なりますので、販売先に対して新たな選択肢を提示することができるようになりました。温泉の供給に余力があって始めた宅配ですが、10年経った今、自社の供給量以上の販売が可能となりました。

——今後の展望を教えてください。

現在、不動産会社と協力して高所得者が暮らすタワーマンションへ定

期的に温泉を届ける計画をつくるなど、新たな需要を探しています。とはいえ、やみくもに販売先を増やすことは考えていません。

当社は、引き湯でも宅配でも安定供給が何よりも大切だと考えています。引き湯の配管設備はこまめにメンテナンスしてきました。例えば、温泉をくみ上げるためのエア管は2～3カ月に1度交換していますし、最近では配管をさびやすい鉄製から樹脂製に交換しました。不調が起きてからの対応では遅いからです。タンクローリーも常に点検と清掃を欠かさず、清潔を保っています。

今思えばメンテナンスの積み重ねがあったからこそ、自然災害の際も無事だったのかもしれない。箱



肌触りが滑らかなアルカリ性の温泉

根町は温泉地として有名ですが、町のなかで宅配をしている同業者はごくわずかですし、強羅に限れば当社だけです。当社には、強羅の温泉を広く多くの人に届ける供給責任があると自負しています。コロナ禍で大変な毎日が続く今だからこそ、お風呂でほっと一息ついてもらえるよう、今まで以上に良い湯を届けていきたいと考えています。

取材メモ

箱根湯本から箱根登山電車に揺られることおよそ1時間。温泉を目当てに多くの人がこの地を訪れる。人気の高い温泉を自宅で楽しむぜいたくを可能にしたのが、(株)創泉コーポレーションだ。宅配を依頼すれば、いつでも好きな時間に強羅の温泉を満喫できる。

余剰の温泉を活用しようと宅配を始めた同社は、引き湯ができない場所にも販売先を増やすことに成功した。今では同業者と連携して自社の供給量を上回る温泉を届ける態勢を整えている。広がったのは商圈だけではない。提供できる温泉の幅も広がった。連携している同業者の一つは、強羅から約40キロメートル離れた湯河原町にある。宅配を始めたからこそ、遠くの業者とも温泉を相互利用できるようになり、温泉販売業者としての魅力が高まったのである。

不特定多数の人が集まる施設に出向かなくても、いろいろな温泉を楽しめるようにしたユニークなビジネスは、これからも重宝されそうだ。(篠崎 和也)

第42回 笑い講と笑い祭り

山口県防府市大道では「小侯の笑い講」が伝えられています。旧暦11月晦日から12月1日、現在では12月第1日曜日に「二十一名」といわれる旧家21軒の当主が、その年の当番の頭屋に集まり、御幣、榊、稲穂2把、懸けの魚などを飾り立て、飲食饗応の限りを尽くします。その後、上座の者から順番に榊の枝を手に「さあ、笑いましょう、わはっはは、わはっはは」と大声で笑うのです。笑いが足りないとやり直しになる場合もあるほどで、やがて一同大笑いになります。その間、小侯八幡宮の神職は太鼓を叩き続けます。元は、農業の神である大歳おおとしの神に収穫を感謝する行事だったといわれています。

笑い祭りの名で知られるものにはほかに、和歌山県日高川町の丹生神社の10月の秋祭りがあります。旧暦10月の神無月1日はオトビとって全国の神さまが出雲に参集するの、この丹生明神の女神さまは朝寝坊して置いていかれ、大いに笑われたことに由来すると言い伝えられます。祭りの日には、竹串に柿やみかんなどの果物を刺して、平年は12本、うるう年は13本を一升杵に

御幣とともに立てて捧げ持ち、白粉を塗った派手ないでたちの笑い翁おきなの「笑え、笑え」のかけ声とともに、神社へ渡ります。行列が社前に到着すると、笑い翁の「笑え」の発声とともに、一同であらためて大笑いします。2006年からは正月の初詣神事でも笑い翁が登場し、初笑いで福を招いています。

最近では、大阪府東大阪市出雲井町の枚岡神社での12月23日の注連ひらおか縄掛神事も、お笑い神事として有名です。注連縄をかけるに際し、宮司のあいさつの後、先導役の「あっはっはー」の笑い声とともに一同で20分間も笑い続けるのです。一方古い神社の神事としては、愛知県名古屋市にある熱田神宮での5月4日の酔笑人神事があります。摂社の一つ影向間社の社前で、奉仕役の禰宜ねぎ以下、神職が神面を持って笑うこと3度、ほか3カ所でも同じく3度、大声で笑います。

このような不思議な笑いの神事や祭りが、日本各地で伝えられてきているのです。生活のなかの笑いには、①笑いの対象のふざけた毒気を消す働き、②「ごまかし」と「潤滑油」と

いう相反する二つの働きがあり、またほほ笑みには、③社交での上品な「潤滑油」の働きがあります。防府市の笑い講や東大阪市のお笑い神事は、①の毒気を消す、つまり祓え清めの意味があります。また日高川町の笑い祭りや名古屋市の酔笑人神事は、③の潤滑油のように神々との親近感や一体感、コミュニケーションを実感しようとする意味があると考えられます。

1年中のさまざまなことをきれいさっぱりさせてから新年を迎えるというのが、12月の行事です。「笑う門には福来たる」ともいわれます。清新な良い運気の新年を迎えるために、ときどき大いに笑ってみてはいかがでしょうか。

新谷 尚紀

しんたに たかのり



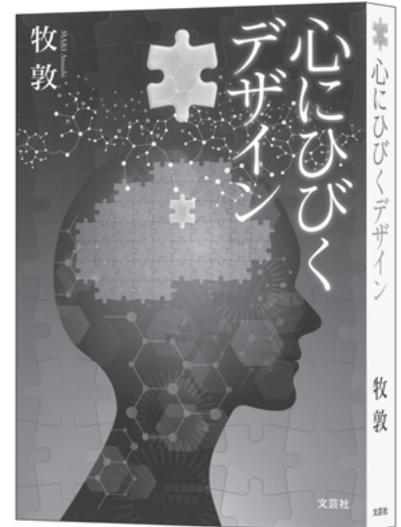
1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大學文学部客員教授。NHK「チョコちゃんに叱られる！」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



心にひびくデザイン

文芸社 / 定価1,650円

牧 敦 (まき あつし) [著]



エレベーターで、後から乗って来る人のためにドアを開けようとして、間違っ閉じるのボタンを押してしまった。そんな経験はないだろうか。脳神経科学の研究者である著者は、「押し間違いはあなたのせい？」と問いかける。

本書は、さまざまな実験を通じて心にひびくデザインを解説している。脳が認識しやすく、見た人がスムーズに意図を理解できるデザインのことだ。紹介されている実験の一つに、先に挙げたエレベーターのボタンに関するものがある。実験は、音声の指示に従ってモニターに表示される開閉ボタンを正しく選択するシンプルなものだ。ボタンのデザインは7種類あり、1種類ごとに20回連続して実験を行い、音声を聞いてからボタンを押すまでの時間や誤操作の回数を記録していく。

最も反応が遅く、誤操作が多かっ

たデザインは、わたしたちがよく目にする二つの三角形の向きで開閉を表すものだ。実験を繰り返しても、反応速度はあまり改善しなかった。逆に最も反応が速かったデザインは、扉の間に人の顔を描き、目を開いているか閉じているかで開閉を表すものだ。誤操作が一度もなく、実験回数を重ねるほど反応速度が改善した。

なぜ扉の間に顔を描いたデザインの結果が良かったのか。理由は二つあるという。一つは、人間の脳が顔を認識するのに特別な力を発揮することだ。顔のデザインを取り入れると、脳が優先して情報を集めるため、短時間でデザインを認識できる。

もう一つは、メンタルモデルを意識してデザインされていることだ。メンタルモデルとは、脳に入ってきた情報をスムーズに思考や行動につなげられるようにする脳内処理の型のことである。メンタルモデルを理

解し、見た人がデザインの意図を直感的に認識できるように工夫すれば、人の間違いは減らせるという。扉の間に顔をデザインすることで、目の開閉と扉の開閉がスムーズに結びつき、誤操作が発生しなかった。

心にひびくデザインは、こうしたボタンなどのデザインだけでなく、店舗のレイアウトやホームページなどさまざまな場面に応用できる。例えば、小売店でビールとナッツを隣に並べる陳列方法も、心にひびくデザインの一つだ。この売り場を見た多くの人は、自然とビールを飲みながらナッツをつまむ場面が呼び起こされるだろう。セットで買ってほしいという小売店の意図がスムーズに顧客に伝わる好例である。

本書を参考に、顧客との接点に心にひびくデザインを取り入れられないか、考えてみるのも面白いのではないだろうか。 (西山 聡志)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

コミュニティマーケティング

コミュニティマーケティングとは、商品やサービスのファンが集まるコミュニティを通じて新たな顧客を獲得していく戦略です。ユーザーの率直な意見や口コミは企業による自己PRに勝る説得力をもつことがあります。そこで、自社のファンに商品やサービスについて語り合ってもらい、魅力を発信する役割を担ってもらうのです。

影響力のある人に対価を払って宣伝してもらうインフルエンサーマーケティングとは違い、コミュニティマーケティングは参加者の善意で成り立っています。そこで気をつけたいのが、コミュニティの運営です。運営のポイントは三つあるといわれています。

一つ目は、コミュニティの位置づけを明確にすることです。何を目的に集まるのか、何に関心をもつ人が集まる場なのかなどを明らかにしておくことで、参加者の熱量は高まりやすくなります。

二つ目は、コミュニティ外への情報発信を意識することです。コミュニティが盛り上がってくると企業も参加者も満足してしまいがちですが、目的はあくまで新しい顧客を開拓することです。参加者に対して情報を外に発信してもらえよう働きかけが欠かせません。

そして三つ目は、コミュニケーション手段の充実です。コミュニティ自体はSNSなどを使えば簡単につくれま

コミュニティ運営のポイント

位置づけの明確化

目的や何に関心をもつ人が集まる場なのかを明らかに

コミュニティ外への情報発信

参加者に働きかけ、外部への発信を意識的に

コミュニケーション手段の充実

オン・オフの使い分けでコミュニティに刺激を

す。しかしコミュニティを活発にするには、オンラインでの集会にとどまらず、対面で集まるオフ会や企業側とメンバーの1対1のやりとりなど、さまざまな方法を駆使してコミュニティに刺激を与えていく必要があります。コロナ禍の今、コミュニティの運営には工夫の余地がありそうです。

業況が芳しくないときほど、自社のファンやなじみの顧客のありがたみを実感するものです。良いときも苦しいときも顧客と一緒に分かち合い、会社の未来を切り拓いていくコミュニティマーケティングの考え方は、今ますます重要になっていくのではないのでしょうか。

*一部、小島英揮著『ビジネスも人生もグロースさせるコミュニティマーケティング』（日本実業出版社、2019年）をもとに記述しています。



編集後記

今月号の研究レポートでは防災ビジネスに取り組む小企業を紹介しました。取材をしたある経営者が「防災の必要性を知ってほしい。でも大々的に防災用品やサービスを宣伝することには抵抗がある」と胸の内を明かしてくれました。社会貢献とビジネスの両立にジレンマを抱えながらも、使命感に動かされるように進む姿が印象的でした。

防災には、災害時に自分や家族の身を自分で守ることを意味する、自助という言葉があります。一人ひとりが積極的に自助のための備えを考え、防災の商品やサービスを活用していくことで、防災の市場は活性化します。防災ビジネスが広まっていけば、災害大国から防災大国へと変わる道が開けてくるのではないのでしょうか。（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 1月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

子どもの事業承継意欲を高めるには何が必要か —「子どもの事業承継意欲に関する調査」結果から—

総合研究所 主席研究員 井上 考二
研究員 長沼 大海
客員研究員 田島 直也

クローズアップ 識者に学ぶ

経営理念浸透のメカニズム

帝塚山大学経済経営学部 教授 田中 雅子

●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 国民生活事業の創業者向け
メールマガジン



日本政策金融公庫
国民生活事業

起業家 応援マガジン

毎月
第4水曜日
配信
登録無料



創業をお考えの方、創業後間もない方に役立つ経営情報!!

先人に学ぶ
起業家レポート

創業企業の経営事例を
ご紹介します。
先輩経営者の
「成功のポイント」とは??

セミナー情報

全国各地で開催している
創業者向けのセミナー
情報をご案内します。

専門家による
コラム連載

創業企業がすぐにでも
取り組めるテーマを選定。
各分野の専門家がわかりやすく
解説します。

起業

耳よりな情報
盛り沢山!

ご登録は
コチラ!! →

日本公庫 起業家メルマガ



創業に関すること。お気軽にお問合わせください。

https://www.jfc.go.jp/n/service/mail_kokumin.html

「0」から始まるご相談

創業ホットライン

事業資金相談ダイヤル



0120-154-505

行こうよ!

公庫

受付時間 平日9:00~19:00

※自動応答で「0」を選択してください。(国民生活事業)
※電話番号のお掛け間違いにご注意ください。

