

日本政策金融公庫

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2023 No.174

# 3

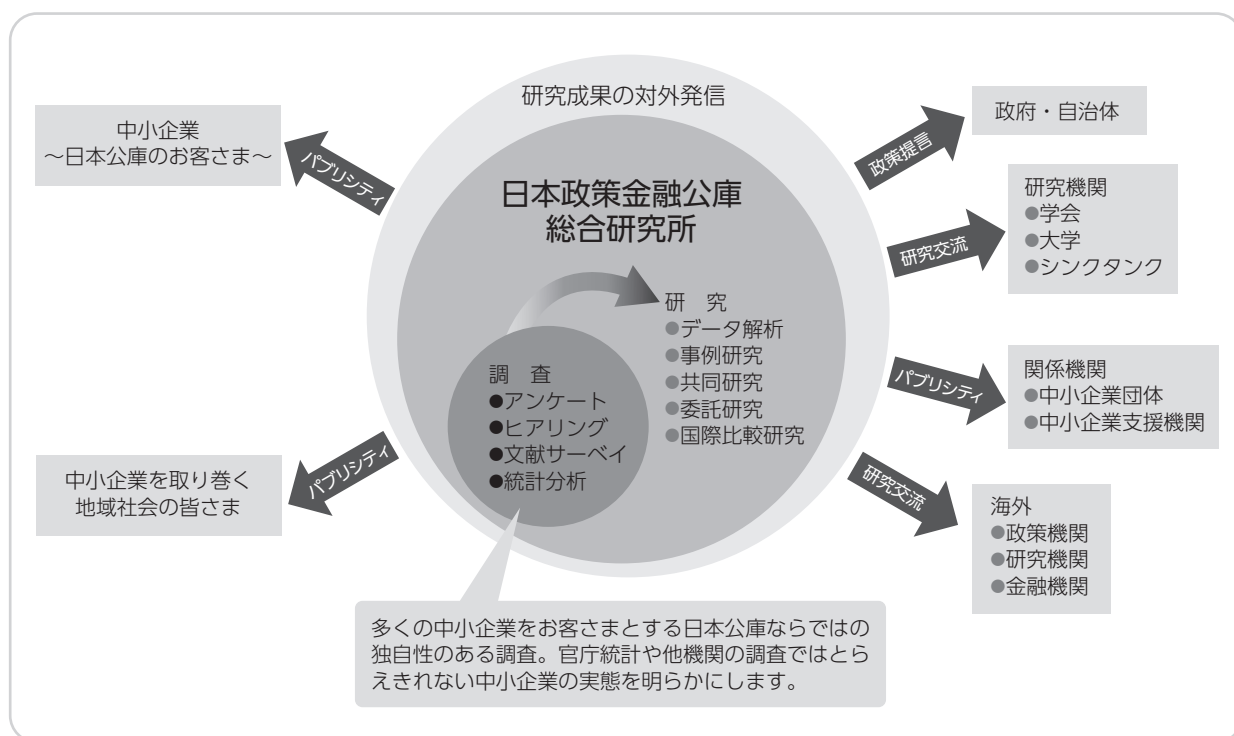


日本公庫・研究フォーラム2022

持続可能性の世紀を切り拓くベンチャー起業家  
— 不確実な21世紀の創業環境を乗り越えて —

## 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。

**定期購読（無料）をご希望の方は、**

**日本政策金融公庫総合研究所小企業研究第二グループ（03-3270-1691）までご連絡ください。**



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





表紙写真

シリーズ「世界の古地図～時を経て変わるものの見方」  
石山合戦配陣図  
16世紀(安土桃山時代)  
提供/和歌山市立博物館

調査 企業事例 論評 エッセイ・コラム

## CONTENTS

- 4** 日本公庫・研究フォーラム2022  
**持続可能性の世紀を切り拓くベンチャー起業家**  
—不確実な21世紀の創業環境を乗り越えて—
- 2** 巻頭エッセイ 明日に向けて  
**感度を上げること、新しい人材との共生**  
\*金沢21世紀美術館 館長 長谷川 祐子
- 16** 未来を拓く起業家たち  
**多様なキャリアで家づくりをサポート**  
\*宮城県仙台市 (株)いけがみ
- 20** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～  
**中小企業の景況は、一部に弱さがあるものの、持ち直しの動きがみられる**
- 24** 産業レポート DtoCで売る力を強化する  
**既存の製品を消費者に直接販売**  
\*総合研究所 主任研究員 松井 雄史
- 28** 戦国マネジメント —社長としての戦国大名—  
**大友宗麟**  
**戦国時代きっての国際派**  
\*偉人研究家 真山 知幸
- 30** 経営最前線  
**伝統的な木製履物を次の世代へ**  
\*愛媛県大洲市 (有)長浜木履工場
- 32** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む  
**新型コロナに負けず地域を元気に**  
\*越智商工会 女性部長 菊川 くるみ
- 33** 人を動かす仕掛学  
**仕掛けの要件**  
\*大阪大学大学院経済学研究科 教授 松村 真宏
- 34** クローズアップ 識者に学ぶ  
**現場力を鍛える**  
—OODAループと暗黙的コミュニケーション—  
\*神戸大学大学院経営学研究科 教授 原田 勉
- 40** 日本文化で世界を魅了 —中小企業の海外展開—  
**食品サンプルで世界を驚かす**  
\*大阪府大阪市 (株)デザインポケット
- 44** 曆のしきたりとビジネス  
**井伊家と招き猫**  
\*国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀
- 45** 研究員オススの一冊  
**考える人のメモの技術**
- 46** 『調査月報』2022年度主要記事 目次
- 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

## 感度を上げること、 新しい人材との共生

私は1980年代の終わりから現代アートにかかわることで、アーティストたちや、新しいものに好奇心のある若い観客とともに仕事をしてきました。それは時代の新しい表現の波や感性と付き合いながら、いつかの流行で終わらずに、後世まで生き残るものを選択する過程でもありました。

今、モノより体験、経験が価値をもつ時代に移行しています。若者は過度な消費を避けてミニマルな物質生活や、共感や同じテイストを共有する仲間たちとネットワークでつながる心のコミュニティを求めています。昨日までの常識は一つの知識として横において、「今」を考える。不平を言ったり批判したりするのではなく、現実寄り添い、どうすればよいかを考えながら行動する。そのような若者がゆっくと増えてきています。ベテランの経験や方法論が共通の知恵や価値として通用しないところで、どのようにすれば彼・彼女らとともに豊かになれるのか、考えてみましょう。

時代や状況の変化をとらえ、今までのやり方を修正していこうとするのが、現在のアートの役割です。芸術に接して何かを感じたり、感じたことを言葉にしたりする

ことで、五感を使って世界に対する自分の感度や理解力を高めていくことができます。芸術は、今ある状況に対し、注意深く敏感になるため、また、自分の態度を表明する力を養うための道具であり武器になるのです。

アートは効率や目的と無縁で、自分の価値ややり方を押し付けず、感じたことを「伝えたい」「共有したい」という思いだけで成り立っている不思議な存在です。そして鑑賞する人がどのように感じ、考えるのかを愛おしそうに見守り、待っています。

私が館長を務めている金沢21世紀美術館にはこの20年近く来館者を魅了し続けている場所があります。南米の作家、レアンドロ・エルリッヒがつくったスイミングプールです。プールを見下ろすと水面にさざ波が立ち、あたかも水で深く満たされているようなのですが、実はわずか10センチメートルの深さの位置にガラス板があり、その上に水が張られています。地下通路からガラス板の下にあるプールの底に入っていくと、水の中にいるような感覚になります。光のゆらぎの中で、私たちは自分たちの身体の中にある水の振動を共鳴して感じるのです。水には私たちの気持ちや体を解放してくれる効果が

あります。見上げると、中庭からプールを見下ろしている人々がさざめきの中に見えます。

誰かと出会うこと、誰かとともにあること、その二つのごく基本的なことを、抽象化されたこのアートは見る人に思い起こさせるのです。当美術館には、このプールをはじめさまざまなアートに触れるため、年間250万人の人が訪ねてきます。

深さが10センチメートルのプールをつくりたいのですが、と若い職員が提案したとき、それはあなたの想像力を超えていることでしょうか。では何を信じて、これを実現しようとするのか、彼・彼女の見ようとしているヴィジョンをどこまで共有できるのか。

あなたがアートによって心の感性のマッサージを受けていれば、「効率」「予算」「前例」を盾にそれを無視することはないでしょう。水の中での楽しみ、解放感、光の体験がどんなものだったろうと自分の記憶を丁寧にたぐること、彼・彼女と同じところに行き着くはずで、それが何につながるのか、何を生み出すのかを一緒に考え、実現の可能性を探るべきなのです。感度を上げていきましょう。それが私からの提案です。



金沢21世紀美術館 館長

## 長谷川 祐子 HASEGAWA Yuko

東京都現代美術館参事等を経て、2021年より現職。東京藝術大学大学院国際芸術創造研究科教授。トルコ、ブラジル、アラブ首長国連邦、ロシア、タイなど世界各地で国際展を手がけるキュレーターとして活躍する。フランス芸術文化勲章受章、文化庁長官表彰。編著に『ジャパノラマ——1970年以降の日本の現代アート』（水声社、2021年）、『新しいエコロジーとアート——「まごつき期」としての人新世』（以文社、2022年）など。

# 持続可能性の世紀を切り拓く ベンチャー起業家

— 不確実な21世紀の創業環境を乗り越えて —

貧困や紛争、気候変動、さらに新たな感染症の拡大などにより、この先、人類は安定した暮らしを送れるのだろうかという危機感が高まっている。そうしたなか注目されているのが「持続可能性」である。創業・ベンチャーの世界では、SDGs（持続可能な開発目標）の領域で需要をとらえて先例のないビジネスを生み出し、急成長を遂げた企業が少なからず存在する。そこで、当研究所は「持続可能性の世紀を切り拓くベンチャー起業家」と題した研究フォーラムを開催した。

第1部では、ベンチャーに詳しい中央大学教授の本庄裕司氏に起業の持続可能性について講演いただいた。第2部では、当研究所の研究員が21世紀の創業環境と企業の成長メカニズムについて報告した。第3部では、「持続可能性を追求する最先端の起業家たち」をテーマにパネルディスカッションを行った。

(2022年11月25日、オンライン配信にて開催)





## 第1部 基調講演

# 不確実な時代のベンチャー起業家に期待されるもの



中央大学商学部

教授 本庄 裕司 (ほんじょう ゆうじ) 氏

筑波大学大学院博士課程社会工学研究科修了。博士(社会経済)。アントレプレナーシップ、中小企業に関する研究を長年行っている。著書に『ライフサイクルからみた中小企業論』(共著、同友館、2007年)、『アントレプレナーシップの経済学』(同友館、2010年)など。中央大学商学部助教授を経て、2007年から現職。

### 起業を選択するメカニズム

本講演では起業と起業家について、次の三つの論点から取り上げます。一つ目は起業と起業家の特性、二つ目は起業と競争、三つ目は持続可能性です。

まずはじめに、起業と起業家の特性についてお話ししていきます。わたしたち研究者は、どのようなメカニズムで人が起業を選択するかを議論することがあります。例えば、所得の高さを期待して起業を選択するといった考えがあります。ただし、実際には被雇用者の所得が平均的に高い分析結果もあり、必ずしも起業すれば所得が高くなるわけではなく、これだけで起業を選択するわけではありません。

実は、起業の理由はさまざまです。失業して他に選択肢がないというネガティブなものもありますが、自分の発明やアイデアを商品化したい、社会貢献したい、自由な時間が欲しいなど前向きなものもあります。経済学では、こうした多種多様な理由をまとめて「効用」と呼びます。起業を選択した方が雇用されるよりも、期待でき

る効用が大きいと判断した場合に起業を選択するというのは、研究者がよく用いるフレームワークです。

ただし、起業の選択には効用の大きさだけではなく、不確実性やリスクの高さも影響します。一般的に、起業はハイリスクで、一部の人のみが高額の所得を得るハイリターンといえます。そのため、起業家には不確実性やリスクに対する耐性が求められます。リスクに耐えられる人が起業を選択するメカニズムは、起業の大きな特徴と思います。

昨今、不確実性が非常に高まっています。東日本大震災や新型コロナウイルス感染症の拡大のように予期せぬ出来事が発生した場合、困難を克服して事業を持続させる力が重要になります。こうした困難に適応する力を「レジリエンス」と呼びます。起業家は自分のビジネスに愛着があるため、事業に対するコミットメントが強く、レジリエンスを発揮しやすいと考えられています。

さて、日本では一定の所得が担保された被雇用の機会がかなり確立しており、所得だけで考えれば起業を選択しにくいかもしれません。加えて、不況期には既存企業を中心に経済対策が行われやすく、起業家は置き去りに

されることもあります。

起業推進の鍵を握るのは、起業と被雇用、それぞれを選択するバランスだと思います。もし起業を推進するならば、起業を選択することが合理的といえる環境をつくるのが大切です。方法の一つは、ダウンサイドリスクの軽減です。日本では、破産したときに手元に残せる自由財産が非常に少ないといわれています。失敗したときに再出発できる保障の拡充が求められます。

起業推進のもう一つの視点として、日本的雇用からの脱却があります。新卒で就職して定年まで働く終身雇用が長きにわたって労働システムの一つとして存在してきました。最近、徐々にではありますがそのシステムが崩れてきています。今後、被雇用への過度な保護や既存企業による人材の囲い込みがさらに減少すれば、被雇用に傾きすぎたバランスが調整されて、起業を促す可能性があります。

## 未利用資源を活用して競争力を高める

続いて、未利用資源の活用の視点から起業と競争について見ていきます。当然ながら、スタートアップ企業は既存企業との競争に直面します。ここでのスタートアップ企業とは、新しく生まれた企業という意味です。たとえスタートアップ企業が新しい市場を開拓したとしても、それが高い利益を見込める市場であれば、既存企業も黙っておらず、そこに競争が発生します。

スタートアップ企業には、競争上どうしても不利な点があります。一つはリソース（経営資源）へのアクセスです。既存企業は、有利なリソースをすでに獲得しています。もう一つは、規制や慣習です。多くの場合、これらは既存企業に有利に働く一方、スタートアップ企業に不利に働くことがあります。

また、スタートアップ企業は、既存企業と同様に資金

を調達することが難しく、また、大量の生産や販売を行うことができないために規模の経済の点で不利になります。

こうした競争劣位を克服するために、スタートアップ企業は、規模の大きな市場ではなく、既存企業の存在しないニッチな市場で事業を行うことが有効と考えられています。

ここで強調したいことは、資産を持たない状況をうまく活用すべきという点です。言い方を変えれば、新しいリソースを活用しながら既存企業と勝負していくことです。例えば、既存企業が店舗をたくさん持っているとします。それが非常に有利に働くこともありますが、逆に系列店や契約店との関係が足かせになり、インターネット販売に踏み切れないこともあるでしょう。そこをうまく突いて、スタートアップ企業は、はじめからインターネットを活用して競争していくという考えです。

イノベーションを起こすこともたいへん重要です。新しい技術や未利用技術を活用しながら新事業を展開して、既存企業との差別化を図ります。特に大学には未利用技術があり、いわゆる「大学発ベンチャー」を立ち上げていくことも有効と考えます。

活用できる未利用資源には、技術のほかにもさまざまなものがあります。例えば、労働力として十分に活用されていなかった人材を登用することです。女性、障害者、高齢者にこれまで以上に活躍してもらうことが考えられます。金融資本の面でいえば、日本には年金、あるいは保険など多額の個人資産が活用されずに埋もれているといわれています。そうした金融資本を利用していく方法が考えられます。お金だけでなく、最近では、使われていない古民家を再利用していく取り組みも数多くみられます。そのほか、情報もビジネスに欠かせない大切なリソースです。これまで十分に利用されてこなかった情報を見つける、また、新たに情報の価値を生み出すなど、情報をリソースとして活用していくことも求められます。



## 持続可能な起業に求められるもの

最後に、起業の持続可能性の視点からお話しします。日本の経済を活性化させるために、スタートアップ企業が持続的に生まれることが有効と考えています。ただし、スタートアップ企業が単独に必要なリソースをすべて獲得することは難しいため、外部のリソースを利用しやすくなるのが重要です。

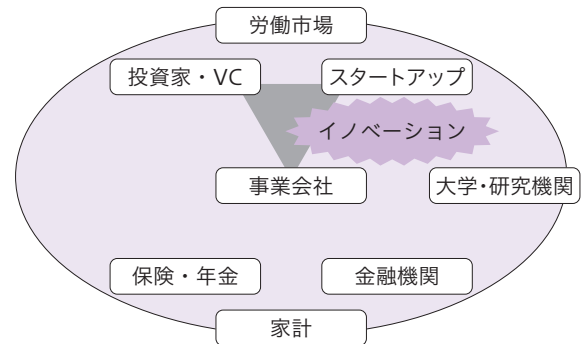
最近よく聞く「エコシステム」は、一般的に、ある地域における個人や組織、その他さまざまな要素を融合して新しいものを生み出すシステムを指します。とりわけ起業に関するシステムを「起業エコシステム」、あるいは「スタートアップエコシステム」と呼び、スタートアップ企業がリソースを補うために有効と考えられています(図)。金融機関や成功した起業家から資金を循環させる、また、大学・研究機関の持つ技術を融合するシステムが求められています。

ここでは、SDGsの視点から、起業に求められるものを三つ見ていきます。一つ目は、持続的起業エコシステムです。起業エコシステムの考えのなかでも持続性を重視したものです。一時的に起業を生み出すのではなく、起業を次の世代に派生させていく点が注目されています。

二つ目は、環境を意識した起業です。環境規制とイノベーションとのつながりについては、たびたび議論されています。経営学者マイケル・ポーターは、環境規制を適切に行えば新たなイノベーションが生まれると主張しています。実際、環境や環境規制を意識した視点から起業が生まれています。例えば、米国では、最近のカーボンニュートラルを重視する世の中の潮流から、電気自動車メーカーのテスラが台頭しました。

三つ目は、経営者の世代交代です。持続可能な起業を

図 起業エコシステムの構成



資料：講師作成

考えると、現代から次世代へと事業承継を推進していくことも重要です。とりわけ日本の場合、創業者が長期にわたって事業を継続する傾向が強く、次世代へのバトンタッチがうまくいっていません。今後、持続可能な起業エコシステムをつくるためには、こうした次世代へのバトンタッチを考えていく必要があるでしょう。

企業のライフサイクルを考えると、求められる経営者のマネジメント能力は、ステージごとに異なると考えられます。例えば、起業が得意な人もいれば、企業を成長させていくことが得意な人もいます。起業の持続可能性にとって、シリアルアントレプレナー（連続起業家）が重要な役割を果たします。シリアルアントレプレナーとは、起業に従事し、その後、事業を売却して、次の人に継承する起業家です。こうした起業家が多数出てくると、成長を遂げるスタートアップ企業の育成の効率化につながると思います。

最後になりますが、起業を推進していくならば、起業家のリスク耐性やレジリエンスに期待するだけでなく、リスクを許容する社会をつくるのが重要です。加えて、持続的に企業が誕生し、こうした仕組みが持続していく環境が求められていることを述べたうえで、わたしからの講演を終えたいと思います。

## 第2部 研究報告

# 21世紀の創業環境と企業の成長メカニズム



日本政策金融公庫 総合研究所  
主席研究員 井上 考二 (いのうえ こうじ)

### わずかな急成長企業が多く雇用を創出

開業してから短期間で大きく成長する急成長企業にはイノベーションの創出や成長市場の開拓・拡大のほか、雇用の創出、社会的課題の解決といった期待も寄せられます。そうした急成長企業について、日本政策金融公庫総合研究所が2001年から実施している「新規開業パネル調査」の20年間のデータをもとにみていきます。

新規開業パネル調査は開業したばかりの企業を5年間、追跡する調査です。これまでに2001年、2006年、2011年、2016年の各年に開業した企業群を調査しており、本報告ではそれぞれ「2001年企業」「2006年企業」「2011年企業」「2016年企業」と呼ぶことにします。

開業してからの5年間で廃業した企業の割合は、2001年企業は15.4%、2006年企業は15.2%、2011年企業は10.2%、2016年企業は8.9%です。景気動向が良かった2010年代に開業した企業の方が廃業割合は低いです。

1企業当たりの従業者数は、いずれの企業群も右肩上がりで、開業後、徐々に増加しています。ただし、実際は、従業者数を大きく増やした企業や減らした企業、開業時から変わっていない企業もあります。そこで、調査対象企業を、家族以外の従業員の有無と開業5年目までの従

業者数の増減によって、「自己雇用企業」「縮小企業」「現状維持企業」「成長企業」「急成長企業」に分類しました。この五つのなかで特にみていきたいのが、従業者数が30人以上増加している急成長企業です。

五つの成長パターンの企業と開業5年目末までに廃業した企業の構成比をみると、急成長企業は全体で1.3%と非常にわずかで、なかなか生まれにくい存在であることがわかります(図)。最も多いのは成長企業の34.8%で、次は自己雇用企業の25.3%です。

1企業当たりの従業者数の変化をみると、急成長企業の伸びは大きいです。増加数は企業群によって違いがありますが、最も少ない2006年企業でも、開業時の6.5人から2010年末は57.3人と50人ほど増加しています。企業群全体の従業者増加数に対する寄与度を計算すると、急成長企業は、企業数の割合は1%ほどですが、2001年企業、2011年企業、2016年企業では30%に近い値となっています。企業数が多いため寄与度が大きい成長企業に次いで、雇用創出に貢献しています。

### 事業内容の新しさと顧客の獲得を両立させる

続いて、経営者や企業の属性などをみたところ、急成長企業は、開業直前の職業や事業内容の新しさに特徴がありました。

開業直前の職業は、急成長企業では「法人代表・役員」や「正社員（管理職）」の割合が高いです。組織や部下をマネジメントした経験が、企業を成長させる際に役に立っていると考えられます。

商品・サービスやビジネスシステムなど、事業内容の新しさを有無を経営者に自己評価してもらった結果をみると、急成長企業は新しさがある割合が最も高いです。何かしら新しい点によって他社との違いを打ち出すことが重要といえ、事業内容の新しさは、マネジメントの経験とともに、急成長企業を生み出す要因として挙げられます。ただし、廃業企業も新しさがある割合は高いです。新しい点があっても市場に受け入れられなければ、廃業の要因になるおそれがあります。

さらに、経営上の問題点をみると、急成長企業では「必要な能力を持った従業員を採用できない」「従業員をうまく育成できていない」という雇用の質に関する問題が5年目が増えていきます。事業規模の拡大に人の手当が追いついていないといえます。人材確保に関する支援により雇用面の課題を解決すれば、急成長企業はさらなる成長が期待できそうです。一方で「顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」の割合はほかのカテゴリーの企業と比べ低く、急成長企業は顧客獲得に成功していることがうかがえます。

## 社会的課題への対応が生み出す需要をつかむ

成長できるだけの需要があることも、急成長するうえでは重要です。国連が2015年に掲げたSDGsのような解決が求められている社会的課題には、大きな需要が眠っています。当研究所が2022年8月に実施した「中小企業の脱炭素への取り組みに関する調査」の結果をもとにみてみましょう。

温室効果ガス削減につながる取り組みの実施状況を尋ねると、「大いに実施している」「ある程度実施している」

図 五つの成長パターンの企業と廃業企業の割合

(単位：%)

	廃業企業	自己雇用企業	縮小企業	現状維持企業	成長企業	急成長企業
全体 (n=6,956)	20.1	25.3	10.2	8.3	34.8	1.3
2001年企業 (n=1,385)	24.2	18.1	11.5	10.0	35.0	1.3
2006年企業 (n=1,742)	25.3	22.7	10.8	8.4	31.9	0.8
2011年企業 (n=1,706)	18.2	25.6	9.4	8.4	36.8	1.6
2016年企業 (n=2,123)	14.7	31.9	9.5	7.0	35.6	1.3

資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査」

(注) 1 自己雇用企業は、開業時と開業5年目ともに「経営者本人」と「家族従業員」のみで稼働している企業。縮小企業は、開業時から開業5年目までの従業員数が減少した企業。同様に、現状維持企業は、従業員数が変化していない企業。成長企業は、従業員数が1~29人増加した企業。急成長企業は、従業員数が30人以上増加した企業。  
 2 それぞれの企業の割合は、調査対象企業数から存続廃業不明企業数および開業時と開業5年目末の従業員数を回答していない存続企業数を差し引いた企業の数に対する割合。

を合わせると44.9%が実施していると回答しています。ただし、前者の割合は6.2%ですから、取り組みはそれほど進んでいるわけではないようです。取り組みを行った理由を複数回答で尋ねると、割合は低いですが、「新たなビジネスチャンスが得られるため」「売り上げを増やすため」という回答がみられ、ビジネスチャンスとして認識している企業がいることがわかります。

3年後までの取り組み方針は、取り組みを進めたいという企業が70.8%を占めます。現在実施している割合の44.9%より約25ポイント高く、取り組む企業は今後、増えていくと考えられます。そのなかでも、大半の企業が「経営の負担にならない範囲で進めたい」と回答しています。経営に負担をかけずに温室効果ガス削減に取り組める商品・サービスを提供できれば、多くの需要を獲得できるのではないのでしょうか。

温室効果ガスの削減を例にみましたが、こうした社会的課題への対応は、その必要性から新たな需要を生み出します。その需要にうまく対応した企業が、大きく成長することになるのだと思います。



## 第3部 パネルディスカッション

# 持続可能性を追求する最先端の起業家たち

### 新たな事業で持続可能な社会を目指す

(司会) 第3部では「持続可能性を追求する最先端の起業家たち」をテーマに議論を行います。初めに3人のパネリストを紹介します。(株)ユーグレナ代表取締役社長の出雲充さん、Global Mobility Service(株)代表取締役社長CEOの中島徳至さん、(株)HIROTSU バイオサイエンス代表取締役の広津崇亮さんです。それでは、出雲さんからビジネスの概要をお話いただければと思います。

(出雲) わたしたちは、世界で初めて微細藻類ユーグレナ(和名:ミドリムシ)の食用屋外大量培養技術に成功した大学発のベンチャー企業です。大学1年生の頃に訪れたバングラデシュで大勢の子どもたちが栄養失調で苦しんでいることを知り、この問題を解決したいと思ったことが出発点です。

わたしはミレニアル世代です。この世代と続くZ世代には、社会問題を解決することに生きがいを感じる人が多いといわれています。今ではわたしのように持続可能性を起業のテーマにすることが、当たり前になってきたと感じます。

当社の事業について二つ紹介します。一つは持続可能なバイオ燃料の製造開発です。この燃料の原料の一部に、微細藻類ユーグレナから抽出した油が使われています。先日、岸田総理大臣がジャカルタで開かれたG20に参加するために搭乗した政府専用機に、5トン供給させてい

たきました。ユーグレナで空を飛ぶ時代がやって来たのです。

もう一つは、栄養価の高いユーグレナを使ったクッキーの配布を行う「ユーグレナ GENKI プログラム」です。毎日1万人のバングラデシュの子どもたちに、このクッキーを届けています。子どもたちが元気に暮らせる社会の実現に向けて取り組んでいます。

(司会) 社会をより良くしようという熱が込められたプレゼンテーションをいただきました。次に、中島さんお願いします。

(中島) 金融と情報技術を組み合わせた、いわゆるFinTechを用いた事業を行っています。支払いが滞った場合に車両の起動を遠隔で制御したり、ドライバーの働きぶりなどさまざまなデータを収集したりできるデバイスと、金融機関のシステムを連携させたプラットフォームを活用し、これまで金融機関のローンを利用できなかった人がローンを受けられるようにする仕組みを提供しています。具体的には、車両に搭載したデバイスからリアルタイムで送信される走行状況のデータと、金融機関から取得したドライバーの金融取引のデータを合わせて分析し、ドライバーの信用力を可視化しています。

わたしは起業を3回しました。1、2社目は日本とフィリピンに立ち上げた電気自動車(EV)のベンチャー企業です。フィリピンで起業した際、環境に優しい車をつくっても車を買える人が少ない現状を知ったことが、3社目に当たる当社の設立のきっかけになりました。

世界には車を買いたくてもローンやリースの審査に落ち、買えない人が約17億人いるといわれています。日本に限っても1年間で200万人が融資を断られているそうです。なかには、真面目に働いていて、実際には返済能力が見込める方も大勢います。買いたいけど買えない人と貸したいけど貸せない金融機関を、テクノロジーを用いてつないでいます。

現在は、日本をはじめ、フィリピン、カンボジア、インドネシア、韓国に事業を展開しています。既存の金融機関では貸せなかったであろう方々に、累計で約180億円のファイナンスを提供しました。サービス利用者の走行距離をみると約4億キロメートル、地球の1万周回分に相当します。

**(司会)** 第1部でシリアルアントレプレナーが増えることが望まれていました。中島さんは3回目の起業ということで、まさにシリアルアントレプレナーの代表でもあると思います。最後に、広津さん、事業内容を教えてください。

**(広津)** 線虫を使ったがん検査の研究開発を行っています。もともと大学の教員として線虫を研究していたときに発明した技術を、実用化するために起業しました。

がんは早期に発見できれば治る病気です。ただ、日本ではがん検診の受診率が低く、また、従来の検査には課題もあります。胃、大腸、肺、乳、子宮を調べる5大がん検診は国が推奨する検査ですが、がん種ごとに検査を受けなければなりません。PET-CTは1回で全身を網羅的に検査できますが、費用が約10万円と高く、放射性物質を注射する必要もあります。血液を分析する腫瘍マーカーは、数千円で手軽に受けられますが、早期がんに対する感度は10パーセント程度です。

わたしは、安く、簡便で、高精度かつ全身網羅的にがんの有無を調べる「一次スクリーニング検査」の必要性に気づきました。線虫は機械にまねできない水準で微量な

## パネリスト

(株)ユーグレナ  
代表取締役社長

**出雲 充** 氏  
(いずも みつる)

2005年 (株)ユーグレナ設立  
2012年 東証マザーズ上場  
2014年 東証一部(現プライム市場)に市場変更



Global Mobility Service(株)  
代表取締役社長 CEO

**中島 徳至** 氏  
(なかしま とくし)

1994年 (株)ゼロスポーツ設立  
2013年 BEET Philippines Inc. 設立  
Global Mobility Service(株)設立



(株)HIROTSU バイオサイエンス  
代表取締役

**広津 崇亮** 氏  
(ひろつ たかあき)

2001年 東京大学大学院理学系研究科  
博士課程修了、博士(理学)  
2016年 (株)HIROTSU バイオサイエンス設立



司会・コーディネーター  
日本政策金融公庫 総合研究所  
研究主幹

**深沼 光**  
(ふかぬま ひかる)



がんの匂いを検知でき、飼育コストがほとんどかかりません。そこで、線虫を使った検査方法を開発したわけです。コロナ禍を機にインターネット販売を始めたところ、自宅で手軽にできることから、約30万人が検査を受けてくれました。企業の導入事例も1,000を超えました。

今では次世代検査として、がん種特定検査の開発も進



融資を受けタクシードライバーとなったGlobal Mobility Service(株)の顧客

めています。第一ターゲットにしたのは<sup>すいぞう</sup>膵臓がんです。膵臓がんの匂いにだけ特異的な反応を示す特殊線虫をつくり、普通の線虫との反応の違いによって、膵臓がんの可能性の有無を判定します。世界初の早期膵臓がん検査として販売し始めたところです。

## 社会課題を解決しながら企業を成長に導く

(司会) ここからは、SDGsを切り口に企業の成長について議論します。今の事業分野に着目した理由、急成長を遂げることができた要因などを教えてください。

(中島) なぜFinTechに着目したのかというと、真面目に働く人に金融支援が届けば、世の中にはもっと多くの優れたプロダクトが生まれるはずだというイメージをもっていたことと、わたしのバックグラウンドが影響しています。

わたしはEVの中枢を担うメインコンピューターを開発していました。今から20年前である2003年に、遠隔操作によってファームウェアのアップデートや電池の放電作業を行う技術を世界に先駆けて実用化させていました。そういった遠隔で車両にアクセスする技術を使い、ローンの支払いが滞ってしまった車のエンジンがかからないようにし、入金後にすぐ解除するという仕組みをつ

くれないかと思ったのです。

急成長の要因は、SDGsの考えが社会に浸透してきたことです。わたしたちのビジネスがSDGsに貢献し得るということで、投資家から資本業務提携を打診されることが多くなりました。加えて、コロナ禍で増えた貧困に苦しむ方を何とか救えないかと事業に全力で取り組んだことも急成長につながりました。

(司会) やはり、思いを事業というかたちにし、社会に広げていくことが重要なんですね。次に、広津さん、お願いします。

(広津) ヘルスケアがそもそも成長分野であるということはよくわれています。ただ、わたしとしては社会問題を解決し、社会に貢献できるビジネスがやりたかったというのがこの分野に着目した理由です。

急成長の要因は二つあります。一つは、研究者と経営者が同じ人物であることです。技術だけでなく、事業の話もわたし一人のできるため、ステークホルダーを納得させやすく、スピード感のある事業展開につながりました。もう一つは、市場規模が大きいことです。例えば、創業であれば病気になった方だけが対象です。一方で、当社のがん検査のように未病や予防を目指す場合には、健康な方が対象になるため市場が大きくなります。

最近では社会情勢が急激に変化しますが、これに対応できた理由には、まず、技術の値段が安かったことが挙げられます。医療の世界では、新たに開発された技術となると値段が高いものばかりです。値段が高いと、使える人は限られます。先進国ではできて新興国ではできないとか、所得が低い人には使ってみようと思ってもらえないといった状態になってしまいます。当社は安さによって、手に取るためのハードルを下げています。

次に、リピーターが多いことです。病気の検査には一生に一度受ければよいというものもありますが、がん検査は毎年受けるタイプの検査なので、多くのリピーターを



確保できます。

最後に、インターネット販売を行えることです。コロナ禍で医療機関の受診控えが進みましたが、当社の検査は自宅で受けられるので、手軽な点が差別化につながりました。

**(司会)** これまでにない製品をつくりながら、マーケットのことも考えていたという点が非常に印象に残りました。最後に、出雲さんお願いします。

**(出雲)** 微細藻類のユーグレナに着目したのは、バングラデシュの栄養失調の子どもを救おうと、栄養価が高いものを調べた結果です。起業家は居心地の良いところを飛び出していくことが必要でしょう。成熟した社会に慣れてしまえば、自分が取り組むべきことがなかなかわからないと思います。外に飛び出し、ショッキングな体験を通じて起業のテーマをみつけるべきではないかと考えています。

また、当社のビジネスは道半ばだと思っています。例えばバイオ燃料は現状では少し値段が高く、市場では受け入れてもらいにくいのです。

ただ、2025年には社会情勢が大きく変化し、サステナビリティというトレンドが社会の中心に来ます。なぜなら、生産年齢人口といわれる15歳から64歳の層、つまり社会の中核を担っている層に大変革が起こるからです。日本では現在この層に約7,500万人いますが、2025年にそのうちの2人に1人を、ミレニアル世代とZ世代が占めるようになります。繰り返しになりますが、これらの世代は儲かるとかコストがかからないとかいうことより、社会課題を解決するというところに重きを置いています。近い将来、バイオ燃料は化石燃料よりちょっと高いけれども、みんなが地球に住めなくなったらどうしようもない。それなら、サステナビリティのことを考えている商品、二酸化炭素排出量の削減に寄与するバイオ燃料を使おうという流れが生まれると期待しているのです。

## イノベーションを普及させる

**(司会)** さて、画期的なビジネスだと、苦勞も多かったのではないかと考えています。どのような課題があり、それをどう克服してきたのか、持続可能な社会を追求する企業ならではの課題はあったのかなどについて、お話しいただきたいと思います。まず、広津さんうかがいます。線虫というところと一般にはなじみがないですし、医学分野でも検査に使うアイデアは斬新だったと思いますが、どのように市場を開拓したのでしょうか。

**(広津)** 線虫はわたしがいた生物学の世界では有名ですが、医学界や一般の方にはあまり知られていません。ただ、きちんと説明すれば、思っていたよりも理解してくれる人は多いと感じています。

実は、同じ技術を使って1回起業し、失敗した経験があります。最初の起業では、ビジネスの教科書のように強みや弱みが何で、ライバルが誰で、がん検査市場の規模がどれほどで、そのうち何割が顧客として見込めるため売り上げはこうですといった説明をしていたのですが、全然面白そうにみえなかったのでしょうか。また、当時はがん種を特定できる技術をもっていませんでした。がん種を特定できてこそがん検査だと思っている多くの方々からすると、すごく大きなデメリットにみえてしまいます。

そこで、当社を設立したときには、一次スクリーニング検査という言葉をつくり、あくまで入り口の検査であることを説明するようにしました。そもそもがん種の特長が目的ではなく、がんの有無をみつけるためのものであることを理解してもらうようにしたのです。すると、メリットが目立つようになりました。わたしはもともと研究者なので、技術が大事と言いたいところですが、同じ技術であってもどう解説するのか、どういったビジネスモデルで説明するのがとても大切で、それを間違えて



微細藻類ユーグレナの食用屋外大量培養技術を確立した(株)ユーグレナ

しまうと広がらないということを実感しました。

**(司会)** マーケットのとらえ方を変えたというのが鍵になったのではないかと思います。続いて、出雲さん、ミドリムシというと、学校の理科で習った気がしますが、やはりなじみがない生物です。食品や化粧品として使うことに対して、最初は抵抗感があつたのではないのでしょうか。

**(出雲)** 微細藻類ユーグレナを食品や化粧品に、さらには抽出した油を飛行機の燃料にすることに、ほとんどの方が驚きます。そもそも、わたしたちベンチャー企業の生み出すイノベーションには前例がないので、普及させるというのはすごく難しいのです。マーケティングの工夫でどう普及させていくかよりも、イノベーションをどう広げていくのが重要なテーマだと思います。

一番良いのは、自前主義からオープンイノベーションに変えることです。日本の民間部門の年間の研究開発費の総額は約14兆円といわれています。そのうち、大学やベンチャー企業などと共同で行う研究開発に使われている金額は約1,000億円です。ドイツでは、年間の民間部門の研究開発費の総額は約10兆円と日本よりも少ないですが、オープンイノベーションに対する年間の投資総額は約5,000億円と、日本の5倍もあります。中国の民間セクターの研究開発費の総額は約44兆円で、オープンイノベーションへは約1.5兆円です。

自前で全部賄おうとする場合と、オープンイノベーションにより外部リソースを活用した場合とで、投資効率がどれくらい違うのか調べた海外の研究があります。それによると、自前の投資よりもオープンイノベーションの方が、研究の投資効率や波及効果を含めると、イノベーションの創出に当たって9倍は効率的だといいます。海外の事例なので、日本に当てはまるかはわかりませんが、9倍だとしたら、ドイツは年間のオープンイノベーションに対する金額が5倍なので、日本よりも45倍もイノベーションを起こせるということです。同様に、中国は135倍になります。オープンイノベーションを大幅に増やすことが必要だと考えます。

**(司会)** オープンイノベーションを支えるエコシステムの存在が大切になってくるかもしれません。さて、中島さんは車に搭載するデバイスを開発するだけでなく、ビジネスモデルを提案されています。さまざまな関係者の利害が一致しないとうまくいかないと思いますし、国によって法規制やビジネス文化が違うこともハードルになる気がするのですがいかがでしょうか。

**(中島)** まったく新しいビジネスモデルなので、金融機関、管轄する当局、自治体などへの説明には力を入れましたし、本格的な進出の前には現地に駐在員事務所を設立し、ビジネス環境を徹底的に調べました。

肝心のデバイスの開発やプラットフォームづくりにも難しさがありました。デバイスの開発では、車を安全に遠隔で制御をする難しさに加え、世界中で蓄積されていく利用者データをリアルタイムで収集するための最先端技術を、ふんだんに詰め込まなくてはなりません。プラットフォームづくりは、金融機関との自動決済連携を想定して進める必要がありました。進出国によって法規制がさまざまなので、開発は各国の事情に合わせた難しいものになります。例えば、遠隔起動制御で使う電波に関係する法律や、クラウドで管理する利用者のデー

タを国外に持ち出すことができるかなどに関わる個人情報保護の規制などに対処してきました。

そのほか、社内の人材では対応が難しい分野について外部から専門家を採用して技術開発に携わってもらったり、軌道に乗るまでの資金不足を補うために創業期にはベンチャーキャピタルから投資してもらったりし、ビジネスとして成長させていくことができました。

### 大切なのはチャレンジの継続

**(司会)** 最近、感染症の流行や、不安定な国際情勢、あるいは円の為替レートの急変など、不確実性が増しているように感じられます。こうした状況で経済社会の持続可能性を高めるために、どのようにビジネスを展開しようと考えているのかをお聞かせください。

**(出雲)** 不確実な時代なので、たくさん頑張る、つまり挑戦の回数を増やすことが一番大事だと考えます。研究もビジネスも何十回、何百回とチャレンジを重ねていきたいと思っています。

日本全体で、チャレンジするベンチャー企業を増やしていかないといいません。日本では、ベンチャー企業がベンチャーキャピタル等からリスクマネーの供給を受けているケースは約1万件だそうです。米国では1年間にベンチャー企業が約600万社も生まれています。Google、Amazon、Facebook（現・Meta）、Appleのような会社が日本になぜないのかとよく聞かれますが、チャレンジするベンチャー企業の数が違うのです。みんなでイノベーションに取り組み、挑戦する人を応援する社会になれば、日本はすぐに元気になると思います。

**(中島)** わたしは、世界の1億人の方にファイナンスを届けていきたいと思っています。日本には優れた自動車メーカーがいくつもあります。ただ、その優れたハードウェア（自動車）を世界に広げていくサービスソリューション



がん検査にイノベーションを起こす(株)HIROTSU バイオサイエンス

が今は十分ではありません。そういったサービスソリューションを当社が提供する。車のほかにも優れた日本のハードウェアは工作機器や医療機器などたくさんあります。そこに金融をつなぎ、世界の方々に知ってもらえるような活動をしたいと思っています。

**(広津)** 振り返ると、日本は島国といえども新型コロナウイルス感染症を防げませんでした。国際情勢や経済状況についても、グローバルな影響を防ぐことはできないということを改めて感じました。

ベンチャー企業が厳しい環境を生き残っていくには、世界に勝てるようなものを持っているのが重要だと思っています。当社は唯一無二のもの、世界に勝てるものを持っているのか、それを世界に広げることができるのかということを、改めて考えながら進んでいきたいと思っています。

**(司会)** 本日は、持続可能性を追求する最先端の起業家を代表するパネリストに、さまざまな視点でお話をいただきました。それぞれ事業分野やビジネスの進め方は異なりますが、新しい製品、ビジネスモデルを開発するだけでなく、それをマーケットに届けていく努力をすることで急成長を達成したという点には共通性がみられたと思います。何より、社会を変えようとする熱意に心より感服いたしました。本日はどうもありがとうございました。





## 多様なキャリアで家づくりをサポート



(株)いけがみ 代表取締役 池上 和代

当研究所の新規開業実態調査（2022年）によれば、建設業を開業した人のうち女性の割合は1.3%とわずかである。女性が活躍するのが難しいのではと思われるがちな業界であるが、宮城県仙台市で工務店を経営する池上和代さんは、異業種での勤務と家事・育児の経験を生かした提案で着実に事業を運営している。

### いけがみ かずよ

宮城県出身。地方銀行で勤務したのちに知人の経営する工務店に入社。現場監督や営業を担当し、2019年に独立して(株)いけがみを創業。二児の母。

#### 企業概要

- ▶ 創業  
2019年
- ▶ 資本金  
500万円
- ▶ 従業者数  
3人
- ▶ 事業内容  
工務店
- ▶ 所在地  
宮城県仙台市若林区大和町  
2-25-25 SKビル201
- ▶ 電話番号  
022(253)7296
- ▶ URL  
<http://www.ikegami-home.com>

### 小さく経営して顧客に寄り添う

——もともと建設業とは別の仕事をしていたとうかがいました。

学校を卒業してから6年間、地方銀行に勤めていました。あるとき、工務店を経営している知人から手伝ってほしいと誘われました。銀行での仕事は窓口業務がメインで、さらなるキャリアアップが難しいと感じていたこともあり、転職を決めました。

その工務店での勤務を経て、2019年に(株)いけがみを創業しました。宮城県内で一戸建て住宅や集合住宅の

新築工事のほか、リフォーム工事を請け負っています。

——転職した工務店ではどのような仕事をしていたのですか。

銀行での経験を生かし、収入や家庭の状況に応じて借入金額の目安や返済計画の立て方をアドバイスしていました。大きな借入れをするのは初めてという方がほとんどなので、ローンの仕組みを教えたり審査に必要な書類づくりをフォローしたりして、不安を取り除くようにしていました。

現場監督の仕事もしました。経験はありませんでしたが、大工や建築

士、仕入先の業者の方たちから教えてもらいながら、必要な知識を身につけていきました。壁芯面積<sup>うちのり</sup>や内法面積といった寸法の示し方の違いや、安全性を裏づけるコンクリートの強度や耐震性の計算方法、リビングからキッチン、トイレといった家の中で頻繁に行き来する生活動線の考え方などさまざまなことを学びました。営業も経験するなかで、インテリアコーディネーターの資格を取得して、自学でも提案力を磨いていきました。

現場での経験を重ねるうちに、仕事が丁寧で信頼できる大工や業者との人脈も広がっていきました。(株)いけがみを起業してからもこの人脈が役立っています。

——起業に必要なノウハウと人脈を培ったのですね。

仕事を依頼している職人のなかには、勤務時代から20年来の付き合いのある気心の知れた方もいます。お客さんからのさまざまな要望にどのように応えようか悩んでいるときに、親身にアドバイスしてくれるなど開業してからも助けられています。

従業員は常勤の事務担当者と、非常勤の二級建築士の2人で、わたしが顧客対応と現場管理の両方を担っています。当社を含め小さな工務店

では、大手ハウスメーカーのようにモデルルームをつくったり、テレビコマーシャルを流したりと広告宣伝に多くの費用をかけるのは難しいです。そのため集客には口コミや紹介が大きな役割を果たします。

口コミを増やすには、お客さんにいかに安心感をもってもらうかが重要です。当社では住まいづくりそのものだけでなく、その後の暮らし方についても一緒に考えることで、安心して仕事を任せてもらえるような関係づくりに努めています。

また、固定客になってもらうこともポイントです。家を販売した後も、リノベーションや修繕といった大小さまざまな受注を定期的に確保することが経営の安定につながるからです。それにはまず、相談に訪れたお客さん一人ひとりの心をつかむことが重要だと考えています。

## 安心安全な家づくり

——どのように顧客とやりとりをしているのですか。

あえて話しにくいお金の話から始めるようにしています。一生に一度の買い物なので、マイホームに対する理想は大きくなりがちです。ただ、多くの場合は予算の制約があり、すべての希望をかなえることは難しいのです。



心配事を一つ一つ解消

もちろん、工務店にとっては要望どおりに設計した方が、販売価格は高くなりますし、お客さんの完成時の満足度も上がります。ただ、無理をして家族の夢をすべて実現すれば、ローン返済の負担が重くなり、趣味や旅行を楽しむお金を捻出できなくなる可能性もあります。新しい住まいでの暮らしの満足度は、完成時をピークに下がってってしまうのではないのでしょうか。

例えば、広くて部屋数の多い家への憧れを語るお客さんは少なくありません。そんなときは、子どもが独立した後の生活や、親との同居の予定など長い目で見たときの部屋割りを一緒に考えていきます。時には、大きな家では冷暖房費がかかること、修繕費の負担も重くなること、掃除が大変になることなど、現実的な話もして、もう一度落ち着いて考えることを勧めています。

家を建ててしばらくした後、お客さんから「あのとき率直に話をしてくれてよかった」と言われること

もあります。そうした方たちは、リフォームやメンテナンスについていつでも気軽に相談してくれたり、新たなお客さんを紹介してくれたりしています。

家の大きさや予算決めでは現実的な話が続くので、お互い苦しい時間ですが、それが終われば楽しく家づくりを進められます。キッチンや風呂といった最もこだわりたい場所や新調したい家具など、かなえたいことを具体的にリストアップしていきます。家具をこの段階で検討するのは、家具を含めた資金計画や間取りを考えるためです。

——銀行時代の知識を生かした助言で信頼を得ているのですね。

ほかに、地元の工務店でキャリアを積んだことで、地域の特性を踏まえた提案ができるのも強みです。

宮城県は震災の影響もあり、地元の人たちの地震対策に対する関心は非常に高いです。耐震強度や安全性を判断するための構造計算について、最低3回は説明して不安を解消するように努めています。お客さんを建設中の現場にお連れして、地震対策用の金具が取り付けられていることを直接見てもらうこともあります。

もう一つ、地域柄、見落としがちなのが断熱材です。仙台市は真夏日が比

較的少なく、冬も氷点下になる日はそう多くありません。生活しやすい気候なので、断熱材を重視する人は少ないのです。ただ、ここ数年は猛暑日が増えており、断熱材を入れたり、断熱性の高い窓にしたりして光熱費を抑え、快適に暮らせるようにする必要ができました。相談時には検討するよう必ず伝えていきます。

最終的な見積書は、一戸建て住宅1軒当たり20ページ以上にわたります。トイレやキッチンの仕様など一つ一つの項目を確認できるようにしています。

### きめ細かなサポート

——綿密な打ち合わせを重ねてできた見積書というわけですね。

そのとおりです。不安はすべて取り除き、建てた後にも後悔のないようにしなければと考えています。

間取りや家具についても、お客さんの希望を踏まえつつ、暮らしやすさを高める提案をしています。例えば、子どもや高齢者は出かける直前や帰った直後にトイレに行きたがるのが多く、玄関の近くにトイレがあると非常に便利です。また、子どもをダイニングで勉強させるといふ家庭には、ダイニングテーブルのそばにランドセルや勉強道具を収納する棚をつくることを提案していま

す。いちいち部屋に取りに行かなくて済みますし、出しっぱなしになることが減れば「早く片付けなさい」と叱ることも減りますよね。

こうした具体的な提案にはわたしの子育てや家事の実体験も生かしています。特に、女性のお客さんは家にいる時間が比較的長いため、暮らしやすさに対するニーズが高く、喜ばれます。住宅の相談では多くの場合、夫が購入資金を多く出すので男性と話を進めがちですが、夫婦の双方とコミュニケーションをとることを心がけています。

こうして完成した家を引き渡す日には、当社で依頼したカメラマンが同行して、家の前や中で家族写真や家具を入れる前の様子を撮影してプレゼントします。家づくりが一つの思い出になるようにしています。

家を建てた後のこともアドバイスしています。10年ごとに一気に修繕するのではなく、必要なところを少しずつメンテナンスすることで家計への負担を分散させていく重要性を伝えています。子どもの進学や不意の入院などとタイミングが重なってしまうと出費が大きくなり、資金繰りが難しくなるおそれもあるからです。

給湯器など、壊れてから修理を依頼するのでは生活に支障が出る設備は、温度が安定しないなど故障する



前のサインを伝えておき、気づいたときに電話をもらえるようにしています。わたしが定期的に訪問して必要な箇所を点検するサービスも提供しています。

——親身なサービスで、口コミが広がる理由がわかります。ところで、開業後すぐコロナ禍となりましたが、影響はありましたか。

コロナ禍で在宅勤務が広がると、家をリノベーションする人が増えました。吹き抜けをふさいで仕事用の部屋をつくったり、ネット回線が安定しやすい有線LANを設置したりする工事の依頼が増えました。一時は、海外の工場で生産がストップした影響で、給湯器が品薄になったり、資材が手に入りづらくなったりと工事を進めにくくなりましたが、だいぶ落ち着きました。

開業から4年経ち、取引のある不動産会社や仕入先業者を通じて、集合住宅や一戸建て住宅の新築やリフォーム工事といったさまざまな案件の依頼が入ってくるようになりました。親世代での対応を評価してもらい、その子どもの世代から建て替えの相談が入ることもあります。地震の多い地域であるため、新規のお客さんから耐震工事の相談を受けることも少なくありません。建設業界では資金繰りに苦労することが少

くないので、今後も受注先を多様にして、安定的な売上げを確保できる態勢をつくっていきます。

——建設業界でのキャリアも長くなりますね。女性が少ないなか大変だったことはありますか。

この業界に入ったばかりの頃は、女性だからと甘くみられて材料を高い値段で仕入れてしまったことがありました。経験を積み、周囲の人たちに教えてもらいながら相場観をつかめるようになりました。

振り返ってみると、大変なことよりも良いことの方が多かったと思います。勤務した工務店は、子どもを育てながらでも働きやすい職場でした。というのも、書類づくりなどの事務作業を在宅でも進めることができましたし、工事のできる時間が決まっているので、現場監督の仕事は

17時には終わるからです。また、建設現場に女性が入ることで、親方が大声で怒鳴るのを控えるなど現場の雰囲気が変わったと喜ばれたこともありました。

開業してからも、家事や育児の経験を生かした提案が好評ですし、奥さんしかいない平日でも気軽に家に呼んで相談してくれるのも、わたしが女性だからこそそのメリットかもしれません。

最近では、シニア向けのリフォームの相談も増えています。転倒を防止するために手すりをつけたり、滑りにくい床材にしたりする改修には介護保険が使えますが、知らない人が意外と多く、アドバイスすると喜ばれます。誰もが相談しやすい工務店として、今後も地域の皆さんが安心して暮らせる住まいをつくってきたいです。

### 間 き 手 か ら

池上和代さんはキャリアアップしたいという思いをもって建設業界に入り、独立して働けがみを立ち上げ、その思いをかなえた。未経験であった現場監督の仕事では、教えてくださいという姿勢をとにかく大切にしていたという。前向きな姿勢が現場の雰囲気を明るくし、周囲の人たちも教えたいという気持ちになったのだろう。

開業後は銀行でのキャリアや家事・育児の経験も強みに、長い目でみた資金計画づくりや、住む人の立場に立った提案で顧客の心をつかんできた。業界の少数派であることは既存の企業との差別化の要素となるが、それ以上にどれほどの経験や知識を培ってきたかということが、活躍の幅を広げていくうえでの鍵になるのだと池上さんに教えてもらった。

(青木 遥)



第91回

## 中小企業の景況は、一部に弱さがあるものの、持ち直しの動きがみられる

～全国中小企業動向調査・中小企業編  
(2022年10-12月期実績、2023年1-3月期以降見通し)結果～

当研究所は2022年12月中旬に「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施した。今期（2022年10-12月期）の業況判断DIは前期（2022年7-9月期）から1.0ポイント低下し、4.5となった。2期連続で低下したものの、プラス圏にとどまっており、中小企業の景況は持ち直しの動きがみられる。ただし、原材料価格の高騰や海外経済の減速などの影響を受け、一部に弱さも残っている。

### 業況判断DIはプラス水準を維持

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施している。今期（2022年10-12月期）の調査は2022年12月中旬、原則従業員20人以上の中小企業1万3,226社を対象に実施した。業況判断や価格、雇用、設備投資の実施状況などについて、今期の実績と2023年4-6月期までの見通しを尋ねている。

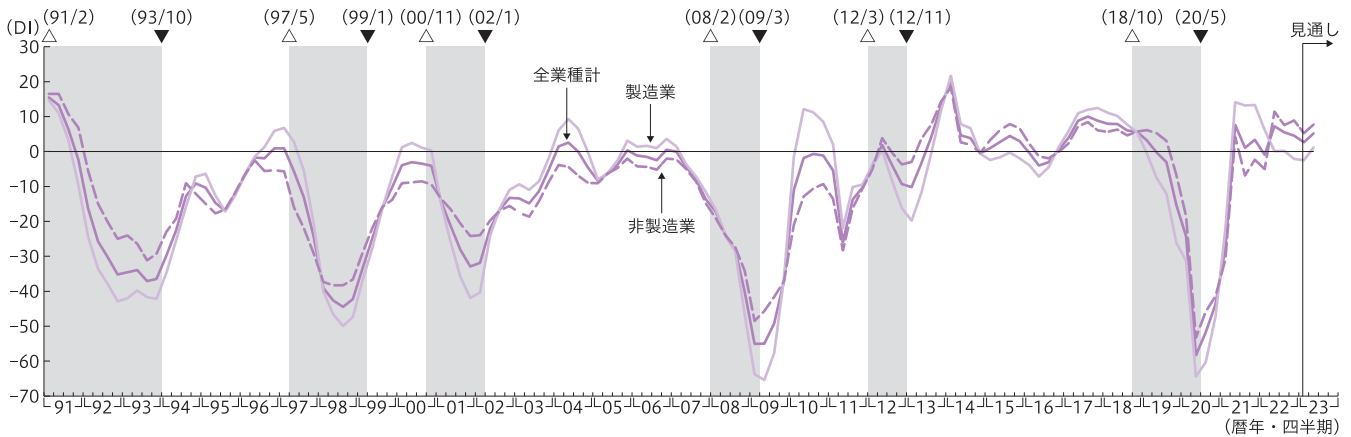
今期の業況判断DI（前年同期比で業況が「好転」した企業割合－「悪化」した企業割合）は、前期（2022年7-9月期）の5.5から1.0ポイント低下し、4.5となった（図-1）。2期連続の低下だが、プラス圏を維持した。業種別にみると、製造業は-2.2と前期（0.1）から2.3ポイント低下した一方で、非製造業は8.9と前期（7.5）から1.4ポイント上昇した。今回の調査期間中は、新型コロナウイルスの国内新規感染者数は増加傾向にあったも

の、行動制限の措置はとられなかった。また、政府による全国旅行支援などが底上げし、非製造業のDIは上昇した。一方、製造業は、海外経済の減速といった不安材料が顕在化し、DIは低下した。原材料価格の高止まりもマイナスの影響を与えており、景況は一部に弱さも残っている。

### 消費の回復が下支え

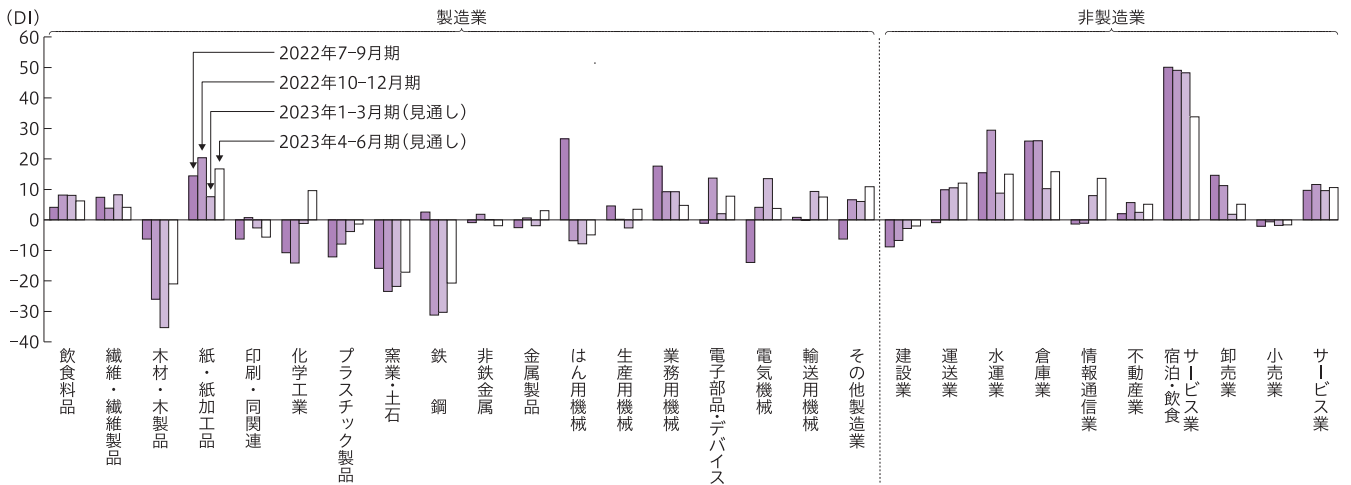
全体では低下したものの、細かい業種ごとにみても、今期は製造業の18業種中9業種、非製造業の10業種中8業種で、DIが上昇した（図-2）。主な理由は消費の持ち直しである。背景には、政府が行動制限の措置をとらなかったことに加え、全国旅行支援の導入や訪日外客数の増加により、人の流れが前年より大幅に回復したことが挙げられる。人出の影響を受けやすい宿泊・飲食サービス業のDIをみると、49.1と高水準である。また、

図-1 業況判断DIの推移



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・中小企業編」（以下同じ）  
 (注) 1 業況判断DIは、前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）（図-2も同じ）。  
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。（図-3、4、5も同じ）。

図-2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移

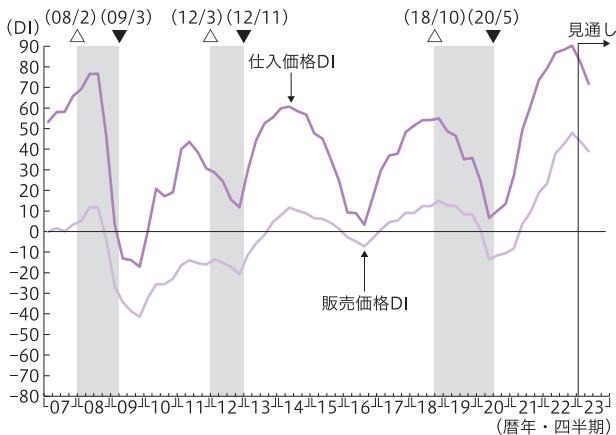


観光バスやタクシーなどが含まれる運送業（-0.9→9.8）のほか、小売業（-2.1→-0.7）やサービス業（9.7→11.6）でも改善がみられる。調査対象先からは、「新規感染者は増えているが、世間で感染対策が浸透しているからか、観光客数の落ち込みはみられない」（東北・ホテル）といったコメントがあった。

人流の増加に伴う非製造業の回復は、一部の製造業にも波及している。取引先に飲食店や宿泊施設が含まれる飲食料品（4.1→8.1）や包装資材を取り扱う紙・紙加工品（14.4→20.4）などでDIが上昇した。「外国人観光客向けの免税店からの注文が少しずつ増えてきた」（関東・その他の飲食料品製造業）といった前向きな声も聞かれた。



図-3 価格関連DIの推移



(注) 仕入価格DI、販売価格DIともに、前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合(原数値)。

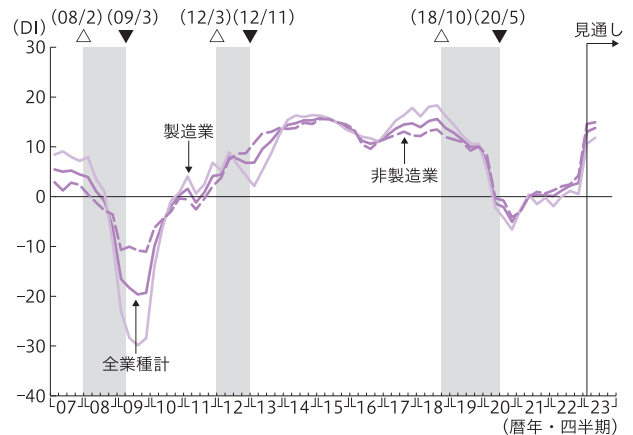
一方、DIが低下した業種をみていくと、木材・木製品(-6.3→-26.1)や鉄鋼(2.6→-31.2)など素材関連業種で悪化が目立つ。前年はコロナ禍からの需要の急回復もあって、資源価格が急上昇し、販売価格を押し上げたことが追い風となった。今回の落ち込みは、これらの業種の価格転嫁が一服したことが背景にありそうだ。

はん用機械(26.6→-6.9)や業務用機械(17.7→9.2)などのDIも悪化した。これまで機械関連業種では、省力化や自動化を目的とした工作機械などに対する国内外からの引き合いが好調だった。足元では、世界的な金融引き締めによる需要減を懸念し、設備投資への慎重姿勢が強まったのだろう。

### 仕入価格DIと販売価格DIは過去最高を更新

続いて、仕入価格と販売価格の動きをみていく。仕入価格DI(前年同期比で仕入価格が「上昇」した企業割合-「低下」した企業割合)は前期(88.3)から2.0ポイント上昇し、90.3となった(図-3)。前期に引き続

図-4 従業員DIの推移



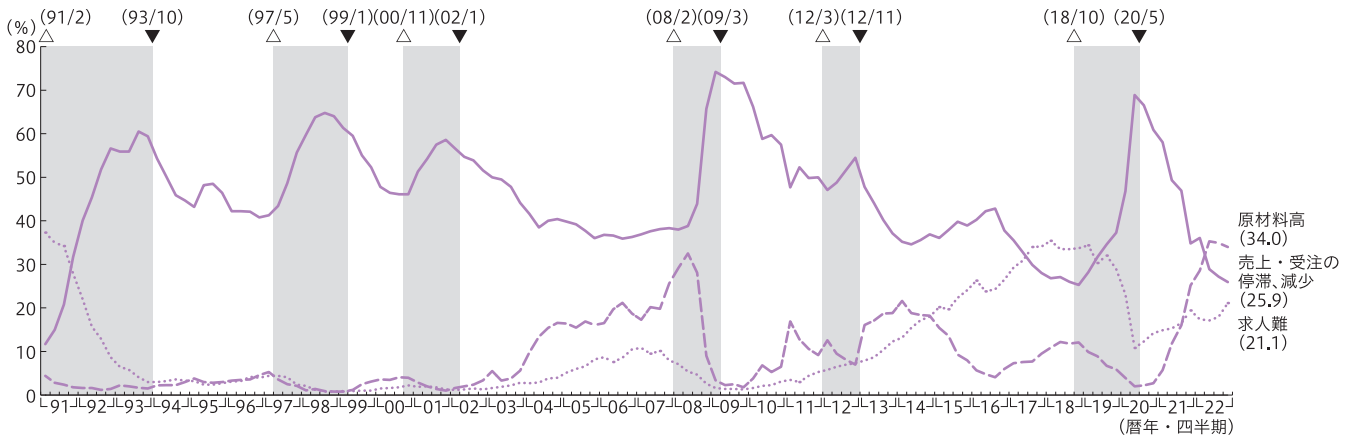
(注) 従業員DIは、前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合(季節調整値)。

き、比較可能な1981年以降の最高値を更新した。販売価格DI(前年同期比で販売価格が「上昇」した企業割合-「低下」した企業割合)は47.9と、こちらも仕入価格DI同様最高値を更新した。ただし、仕入価格DIとの差は依然として大きい。原材料価格の上昇分を十分に販売価格に反映できていない様子が見える。さらには原材料価格だけでなく、「水道光熱費や人件費の増加分を販売価格に転嫁できずにいる」(関東・自動車部品・付属品製造業)といった声も数多く寄せられた。

ただし、販売価格DIを業種別に細かくみると、飲食料品(72.3)や紙・紙加工品(82.9)など、比較的消費者に身近な業種では高い水準にある。一方、生産用機械(38.8)や業務用機械(26.6)では水準が低い。サプライチェーンの川上と川下のどちらに近いかによって、価格転嫁の程度に差があることがわかる。

次に、雇用の動向を確認する。従業員DI(前年同期比で従業員が「増加」した企業割合-「減少」した企業割合)をみると、今期の実績は2.7と前期(2.2)より0.5ポイント上昇した(図-4)。コロナ禍で企業の採用

図-5 当面の経営上の問題点の推移



(注) 当面の経営上の問題点について、択一式で尋ねたもの。2022年10-12月期における上位3項目までを示している。

意欲は一時的に落ち込んだが、経済活動の再開に伴い、回復の動きをみせている。業種別に今期実績をみると、非製造業（2.5→4.3）でDIが上昇した。消費が持ち直し、飲食店などの人手不足が顕在化したのだろう。

### 引き続き「原材料高」が最大の問題に

最後に、企業の経営上の問題点をみていく。今期は、「原材料高」が34.0%で最も多く、次いで「売上・受注の停滞、減少」(25.9%)、「求人難」(21.1%)と続く(図-5)。「原材料高」は前々期(2022年4-6月期)の調査から、3期連続で1位となった。「原材料や副資材、電気代など多岐にわたって値上げされ、先が見通せない」(中国・水産物練製品製造業)など、コスト高を指摘する調査対象先のコメントは依然として多い。「求人難」は前期(17.9)から3.2ポイント上昇した。「担い手不足で、工事を受注したくても受注できない」(東北・内装工事業)といった人手不足に言及する企業も少なからずみられる。

一方、将来に備えて戦略を見直すコメントも目立つ。例えば、「新規顧客の確保のため、老朽化した店舗の建て替えに踏み切った」(東北・自動車小売業)や「製品の検査、梱包などの作業を内製化し、利益率を高めた」(関東・産業用機械卸売業)、「環境への負荷が少ない塗料を開発した。今後は海外展開を検討している」(近畿・金属製品塗装業)といった声があった。

国内で最初の新型コロナウイルスの感染者が確認されてから、3年が過ぎた。依然として新規感染者数は増減を繰り返しているなかで、ウィズコロナの取り組みが進んでおり、感染初期の頃に比べると中小企業の景況に与える影響は小さくなっているようにみえる。ただし、中国で新規感染者数が急増しているほか、原材料価格の高騰や海外経済の減速といった懸念事項は解消しておらず、依然として先行きに不透明感が漂っている。不安定な外部環境においても、新たに事業機会を見極め、次の一手を打つことが求められている。(山口 修平)

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

第3回  
(全4回)

## 既存の製品を消費者に直接販売

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

第2回では、製造業や卸売業とだけ取引していた中小企業が、新規事業として消費者向けの製品を開発し、その販売方法として、自社で運営する電子商取引（Electronic Commerce, EC）サイトで、自社製品を直接販売するDtoC（Direct to Consumer）を採用した例を2社紹介した。第3回では、卸売業者や小売業者に販売していた既存の製品を、消費者にも直接販売するようにした中小企業の取り組みを紹介する。その後、第2回と第3回の事例を踏まえて、「売る力」を強化するだけではないDtoCの成果を整理しよう。

### 耐久性とデザイン性に優れた金属製工具箱

東洋スチール株式会社（大阪府、従業員数33人）は、工具箱やキャスターつきワゴン、ポーチ、ペンや本を立てる収納ボックスなどスチール製品のメーカーである。なかでも工具箱は、売り上げの5～6割を占める主力製品であり、金属製の工具箱としては、国内で約7割のシェアを占めるという。

同社の工具箱は、プレス成型の一種である深絞り加工でつくる。2009年にグッドデザイン賞のロングライフデザイン賞を受賞した山型工具箱は、箱の上下のパーツが、それぞれ1枚の鋼板からできており、継ぎ目がなく、部

品点数も少ない。<sup>けんろう</sup>堅牢なつくりで、1,500円から3,400円と安価でありながら、何十年にもわたって長く使い続けることができる。

工具箱の角を丸くして手に優しくしたり、カラーバリエーションを豊富にそろえたりもしている。ユーザーからは、金属製ならではの高級感や質感があること、使いやすいうえに使い込むほどに味が出てくることなどが評価されている。

もともと同社では、工具箱を機械工具の販売業者や金物店などを通じ、製造業者や建築業者に販売していたのであるが、近年は雑貨店などを中心に一般消費者への販売にも力を入れている。現在の売上比率は、事業者向けが約6割、一般消費者向けが約4割となっている。同社



の工具箱は海外でも人気があり、20カ国以上に輸出している。主な輸出先は、米国や欧州、中国である。

卸売業者や小売店に販売していた同社が、消費者に直接販売するようになったのは2010年である。スチール製の工具箱から樹脂製の工具箱へと需要がシフトしつつあったことや、2008年のリーマン・ショックで製造業者向けの売上げが急減したためである。久司泰二社長は、何か打開策はないかと考え、製品販売の従業員数人を担当者としてアマゾンに出店した。

しかし、売上げはごくわずかであった。困った久司社長が、経営者が集まる勉強会で意見を聞いたところ、女性向けの工具箱はどうかとアドバイスをもらう。色を変えるだけなら金もかからず簡単だと、試しにピンク色の工具箱を売り出したところ、女性から注文が入るようになった。

この経験から、同社は幅広い世代の男女に向けカラーバリエーションを広げたり、おしゃれなデザインを取り入れたりするようにした。ねらいは当たり、今では売上げの約5%を占めるようになっていく。小売店からアマゾンで販売しているものを取り扱わせてほしいと注文が入るようになるという効果もあった。

2020年に久司社長は、工具箱のEC市場の規模は、国内だけでも1億円以上、海外も含めればその数倍はあると予想し、別のECモールへの出店を考える。しかし、担当者は既存業務で手いっぱい、別のモールへの出店を手がける余裕はなかった。また、久司社長は別のモールへの出店では、製品のラインアップや見せ方を工夫しようと考えていたが、そうしたことをできる人材も社内にはいなかった。

そこで、ECモールへの新規出店とEC全般の管理のため、同社は従業員を募集することとした。そこに応募してきたのが、コンサルティング会社などでマーケティングや海外展開に携わった経験をもつ君岡茜さんである。



東洋スチール製の山型工具箱

君岡さんであればEC業務全般を任せられると思い、同年7月に久司社長は彼女を採用した。

久司社長は予定どおりECモールへの出店を指示したところ、君岡さんはECモールに出店するのではなく、会社のサイトを一新し、ECの機能をもたせてDtcCに取り組むことを提案する。君岡さんは、同社の製品には商品力があり、会社のサイトとECを一体で運営すればブランディングができると思ったのである。久司社長は、君岡さんの提案を取り入れ、DtcCに取り組むプロジェクトをスタートさせることにした。

スタートに当たって、君岡さんのほかに外部のアートディレクターとDtcCサイトを構築するIT企業との3者でプロジェクトチームを結成した。君岡さんはプロモーションやマーケティング戦略の策定、ブランディングの基盤づくり、DtcCサイトの構想を、アートディレクターはそれをビジュアル化して表現することを、IT企業の技術者はDtcCサイトの実際のデザインと構築を、それぞれ担当することとした。

## 新たな用途を提案

君岡さんはDtcCサイトで何をアピールするかを考えるため、社内の資料を読んだり、営業担当者や製造担当者に話を聞いたりして、会社や製品の強みや、顧客に何

が受け入れられているのかを調べた。また、アマゾンのレビューや同社の工具箱を利用している人のブログ、SNSにできる限り目を通し、使い方を把握した。

その結果、「東大阪の中小企業が職人技でプロ向けの工具箱をつくっている」ことが一般消費者に高く評価されているとわかる。工具だけではなく、裁縫道具や雑貨など小物を収納するために使われていることも知る。

そこで、「工具を入れるための工具箱という枠を超え、お客さまのそれぞれの想いを大切にしまし続けるための道具としてライフスタイルに取り入れてもらう」ことを考える。こうした用途を提案すれば、顧客層も広がる。ターゲットは、これまでのプロツールとしてのユーザーやDIY好きの消費者に加え、同社が提案するライフスタイルに共鳴してくれる消費者にも広げた。

会社のサイトは、事業者向けから一般消費者向けにデザインを変更した。消費者にアピールするポイントも、「職人のこだわり」「メイド・イン・ジャパンの名にふさわしいクオリティー」「使い方は自由自在」「インテリアのポイント」など技術力の高さや製品のストーリーが伝わるものに変えた。製品の紹介では実際に小物を収納した使用例の画像を掲載し、新たな使い方がわかるようにした。こうして、君岡さんが入社して半年後の2021年2月にDtoCを開始した。

DtoCでは、越境ECもスタートさせた。製品説明や購入ページを英語で表示できるようにするのはもちろん、ここでも企業や製品にストーリーを感じられるようにしている。ただし、日本語では企業の歴史を語ったり、鉄を連想させる言葉を使ったりして老舗であることや無骨さをアピールしているのに対し、英語では、“Connection between us and YOU”や“Each and every toolboxfam member”（famは家族や親しい友人の意）といった表現を使って親近感をアピールするようにしている。配送態勢が構築できた国から受注を開始し、現在は米国、英国、シンガ

ポールなど10カ国へ販売している。

DtoCサイトでの売り上げは順調に伸びている。インスタグラムの活用などが効いて、2021年7月には、月の売り上げが早くもアマゾンでの売り上げとほぼ同額になった。アマゾンでは約10年かかった金額を、DtoCではわずか5カ月で達成した。DtoCの売上比率は、国内向けが約6割、海外向けが約4割となっている。国内向けは、一般消費者が自分用に購入するだけではなく、ギフトとして送るケースも増えている。

海外向けも消費者からの注文がほとんどであるが、いろいろな製品をまとめて買うケースが多いのが特徴である。1回当たりの注文個数は、国内向けが1.4個であるのに対して、海外向けは3.7個となっている。海外の消費者が投稿したSNSを見ると、「おしゃれなツールボックス」「本国では手に入らないツールボックス」などと紹介されることが多く、製品のデザインや日本製であることが受け入れられているという。

## 販路の開拓だけではないDtoCの成果

連載第2回で紹介した石川鋳造(株)や馬居化成工業(株)、第3回で紹介した東洋スチール(株)の事例から、DtoCは中小メーカーの売る力を補い、販路の確保やブランディングに役立つことを確認した。だが、DtoCの成果はこれらにとどまらない。DtoCは、中小メーカーに予想外のビジネスチャンスをもたらす可能性があるのだ。

第1に、既存事業への波及効果である。消費者に直接販売するなかで、製品が再定義されたり、あるいは再評価されたりして、これまで取引のなかった企業から注文が入るようになることがある。

東洋スチール(株)にとって、DtoCは買い手の方から商談をもちかけてくるインバウンドセールスの役割を果たしている。DtoCサイトやインスタグラムで発信される工具

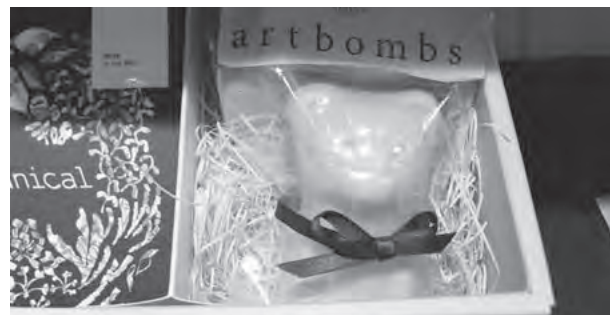
箱の新たな用途を見てヒントを得た雑貨メーカーや国内外の卸売業者などから、引き合いやコラボレーションの希望が増えているのだ。その問い合わせ件数は、DtoCを始める前の約10倍にも上るといふ。

例えば、ある家電メーカーからは自社製品を収納する箱として使いたい、あるいは収納箱を新たにつくってほしいという依頼が来た。小売店からは、同社の収納箱をある雑貨とセットにして売りたいとの問い合わせが数多く来ている。自社製品を卸売りしていた企業がDtoCを始める場合、既存の卸売事業との間で客を取り合うカンバライゼーションを起こすおそれもあるが、卸売事業を拡大する契機になることもあるのだ。

第2に、新たな事業が生まれる可能性である。馬居化成工業(株)が開発した入浴剤は、いまやDtoCでの販売にとどまらない。各地の百貨店でも販売されるようになり、入浴剤の卸売事業が始まっている。また、大手の雑貨小売店から依頼を受けてOEM生産も行っている。製造から小売りへというDtoCの流れとは逆に、小売りから卸売りへ、製造へと事業が広がっているのだ。

また、石川鑄造(株)は肉のサブスクリプションを始めている。全国15の精肉店が厳選した肉を、毎月1万800円または2万1,600円の定額で届けるサービスである。鑄物とは関連がないビジネスであるが、同社のフライパンを購入する消費者はおいしい肉を食べたい人たちであり、ターゲットは同じである。インターネットを使った通信販売であることも共通している。長持ちするのでリピート購入が期待しにくいというフライパン販売の悩みをカバーするサービスであり、ごく自然な事業展開である。

このようにDtoCは、中小メーカーにとって自社製品の販路を確保したり、ブランドを構築したりするのに役立つだけでなく、従来は縁がなかった分野で取引先を開拓したり、さらなる新規事業を生み出したりするきっかけになったりもするのである。



馬居化成工業(株)の入浴剤「アートボム」

第3に、DtoCでは消費者の反応を従業員が直接確認できるので、従業員のやりがいにつながることも多い。消費者向けの製品をつくっていても、下請けや卸売りの仕事では、自分たちがつくった製品を消費者がどう評価しているのかを知る機会はなかなかない。だが、DtoCなら消費者の反応が簡単にわかる。

例えば石川鑄造(株)では、DtoCサイトに毎日のように注文が入ったり、SNSの投稿で「いいね」をもらったりコメントをもらったりする。消費者に褒められれば、従業員のモチベーションは上がる。また、馬居化成工業(株)では、DtoCサイトで試したアイデアが、売り上げにすぐ反映されることが、従業員のやりがいにつながっているという。自分が出したアイデアの効果をすぐに確認できることが従業員のモチベーション向上につながることは、東洋スチール(株)でもみられる。

消費者の生の声を聞けるのも、販売施策の効果をすぐに確かめられるのも、インターネットを活用したDtoCならではのことだといえよう。

最終回は、中小企業がDtoCを導入して成果をあげるにはどうすればよいか、そのポイントを整理しよう。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2022-2「中小企業の売る力を強化するDtoC」(2022年3月)を再構成したものである。詳細は同レポートを参照されたい。  
[https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa\\_soukenrepo2.html](https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html)





## 大友宗麟 戦国時代きっての国際派



### 偉人研究家 真山 知幸 (まやま ともゆき)

著述家、偉人研究家、名言収集家。1979年兵庫県生まれ。同志社大学法学部卒業。業界誌の編集長を経て、2020年に独立。名古屋外国語大学現代国際学特殊講義、宮崎大学公開講座などで講師活動も行い、メディア出演多数。「東洋経済オンラインアワード2021」でニューウェーブ賞を受賞。著書に『企業として見た戦国大名』（彩図社、2020年）、『偉人メシ伝』（笠間書院、2022年）、『あの偉人は、人生の壁をどう乗り越えてきたのか』（PHP研究所、2022年）、『文豪が愛した文豪』（彩図社、2022年）などがある。

領地経営のために頭をひねり、人材マネジメントに心を砕く。戦国時代を生き抜いた戦国大名たちの奮闘ぶりから、現代の経営者たちが学べることは多い。今回は大友家をピックアップする。カリスマ的存在だった大友宗麟はどんなリーダーシップを発揮したのか。



### グローバル戦略で成長した地方企業

猛者たちが国内での領地争いに明け暮れるなかで、海外との貿易に目を向けた戦国大名がいる。九州地方で勢力を伸ばした、大友家の第21代当主、大友宗麟である。

宗麟は、現在の<sup>よしかき</sup>大分市である豊後府内を拠点としながら、東シナ海や南シナ海を舞台にカンボジア国王と外交関係を結ぶなど、その名はヨーロッパでも広く知られていた。16世紀にヨーロッパで描かれた日本の地図には、九州全体が「BVNGO（豊後）」と記されているほどである。会社にたとえれば、さしずめ、グローバル戦略で成長した地方企業といったところだろう。

宗麟は、第20代当主である大友義鑑の長男として生まれた。次の当主には、長男である宗麟が就くのが順当だったが、父の義鑑はそれを望まなかった。正妻の子である宗麟よりも、側室の子である塩市丸の方を溺愛したのである。そのため、宗麟につく派閥と塩市丸につく派

閥に分かれて、勢力争いが繰り広げられた。結局、1550年の「二階崩れの変」と呼ばれる騒動を経て、宗麟が20歳で家督を継承。身内同士で分裂した苦い経験から、宗麟はのちに家臣が一丸となる組織づくりに尽力する。

もともと病弱で、書画、能楽、茶道などの雅を好んだ宗麟。戦場で暴れ回る勇猛な武将からはほど遠かったが、その代わりに、外交手腕に長けていた。家督を継いで1年後、大友家と長く争っていた大内家の当主、義隆が家臣の陶隆房に謀反を起こされて自害すると、宗麟は弟の晴英を当主として送り込んでいる。その後も、肥後の豪族である菊池氏を滅亡させ、少弐氏が没落すると、宗麟は守護職に就くべく、將軍の足利義輝に働きかける。入念な根回しで、肥前国の守護職に就くことに成功した。

將軍家との関係を強化しながら、宗麟は北九州で支配を進めていき、九州に進出しようとする毛利家と衝突することになる。宗麟は、体育会系企業とは正反対の知性派の経営で、その勢力を伸ばしたといえよう。



### 独裁ではなく合議制で物事を決める

リーダーは、自分とは異なるタイプの人間を側近に置く方が、マネジメントはうまくいきやすい。宗麟もそのことをよく理解していたようで、側近には、自身とは異

なる猛将型の家臣を配置していた。「豊州三老」と呼ばれる立花道雪、白杵鑑速<sup>あきはや</sup>、吉弘鑑理<sup>あきまさ</sup>らが、まさにその好例である。彼らは宗麟を常にサポートし、宗麟の代わりに戦場で大友軍を指揮することもあった。

なかでも、道雪の強さは際立っており、常に戦場にその姿を現す「軍神」として、他国から恐れられた。その強さはルイス・フロイスをして「最も武勇あり優秀な大将である」と言わしめるほどだった。

宗麟は豊州三老のほか、3~5人、時には8人を「加判衆」として、最高位の家臣に位置づけた。加判衆は政治、軍事、外交などを指揮する立場で、その上に立つ宗麟をもってしても、彼らの意向は無視できなかつた。トップダウンの組織ならば統率とはれやすいが、リーダーと方向性が食い違ってきたときに、士気が落ちやすい。大友家は家臣たちにとってもやりがいをもって働ける環境だったのでないだろうか。また、下の人間たちに権限をもたせてやる気を出させ、優秀な家臣たちの活躍を引き出したことで、大友家は宗麟の時代に最盛期を迎えた。

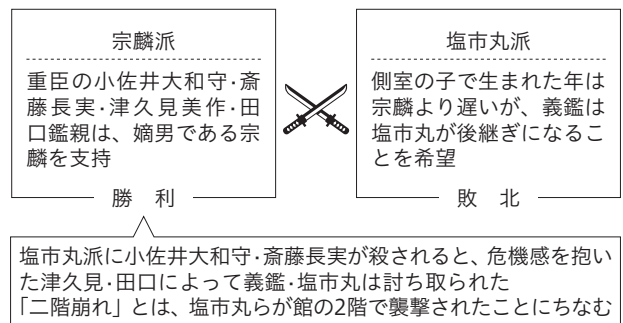
## 他国との貿易で莫大な利益を得た<sup>ばくだい</sup>

もともと宗麟が独裁体制を敷かなかつたのは、家臣たちのモチベーションを大切にしたからではなく、そうせざるを得なかつたという事情もあつた。

「二階崩れの変」で身内に死者を出しながら、家督を継いだ宗麟だったが、その翌年の1551年に、人生を変える出会いを果たす。山口で布教をしていたフランシスコ・ザビエルである。

豊後府内に招いてザビエルと会見した宗麟は、キリスト教の布教を許可。ポルトガル王に親書と使者を遣わしてまで、多くのポルトガル人宣教師を豊後府内に招いている。なかには、キリスト教の布教に反発する家臣もあり、立て続けに謀反を起こされるなど、領内の政治を安

図 大友家の熾烈な家督争い（二階崩れの変）



資料：真山知幸『企業として見た戦国大名』（2020年）より作成

定させるために宗麟は尽力せねばならなかつた。

家臣からの反発を招いてまで、宗麟がキリスト教の布教を許したのは、信仰上の理由だけではない。宣教師を受け入れることで、他国と貿易を行うためだった。宗麟は以前に、対明貿易や対朝鮮半島貿易を行う博多を支配していたことがあつた。貿易でいかに利益をあげられるか。その旨味を十分に実感していたのだ。そのため、博多や豊後府内の沖ノ浜などをポルトガル商船の寄港地とし、ヨーロッパから物資を手に入れやすい環境をつくつた。宗麟は、中国や東南アジアとの交易も積極的に行い、大友家はどんどん財力をつけていった。

また、貿易目的でポルトガルから訪れた商人のなかには、医師免許をもつた者もいた。ルイス・デ・アルメイダである。宗麟はアルメイダから孤児院と病院の建設を提案されると、それを快諾。宗麟はアルメイダに土地を与えて、孤児院と総合病院の建設を実現させている。病院では、アルメイダ自身も外科を担当し、外科手術の技術を伝えた。これが日本初の病院だといわれている。

体質も虚弱で、戦場で駆け回るリーダーではなかつたが、海外との交易を積極的に行うグローバル戦略で、大友家を大いに盛り立てた宗麟。刺激的で変化に富んだ環境に身を置きたいならば、良い職場ではないだろうか。

## 伝統的な木製履物を次の世代へ



(有)長浜<sup>もくり</sup>木履工場

代表取締役

齊藤 若子

さいとう わかこ

### 《企業概要》

代表者	齊藤 若子
創業	1949年
資本金	500万円
従業者数	7人
事業内容	木製履物の製造
所在地	愛媛県大洲市長浜町晴海1-2
電話番号	0893(52)1234
URL	<a href="https://www.nagamoku.com">https://www.nagamoku.com</a>

愛媛県大洲市長浜町は、かつて木材の集積地として栄えた。豊富な木材を活用した下駄<sup>げだ</sup>やサンダルなど木製履物の製造業者がいくつもあった。しかし現在、この町で木製履物をつくっているのは(有)長浜木履工場のみだ。同社は伝統的な履物を残そうと、若い世代に使ってもらうためのさまざまな取り組みを行っている。

### ■一貫生産でつくる 高品質の履物

一般に、木製履物をつくるには、まず木材から原型となる木地を切り出し、乾燥させる。次に、表面に塗料を塗ったり、焼いたりデザインに合わせさまざまな加工を施していく。最後に磨きをかけ、下駄であれば花緒を、サンダルであればバンドをつけて完成となる。こうした工程を分業するケースが多いのだが、同

社は創業時から一貫生産をしている。品質が安定しやすく、トラブルが起こった際に迅速かつ柔軟に対応できるからだ。

同社は1970年代から1980年代にかけて、旅館や飲食店向けの業務用製品を量産できる体制を整えるため生産ラインの機械化を行った。ただ、機械でつくる場合でも、刃の当て方や研磨の加減など職人の技術やノウハウが出来栄を左右する。同社では「えひめ伝統工芸士」を含む6人の職人が細かな違いが出る工程を担い、高品質を維持してきた。

同社の履物は、商社を通じ呉服店や土産物店などでも販売されている。価格は3,000円から1万円ほどが中心で、材質、加工方法、デザインの違いなどにより約600種類のラインアップがある。品質の良さや地元の木材を多く使っていることが評価さ

れ、愛媛県の伝統的特産品に指定されるとともに、県のブランド制度「すぐモノ」に認定された。ふるさと納税の返礼品にも選ばれている。

### ■子どもに履いてもらうために

代表取締役を務める齊藤若子さんは、2007年に先代の父から仕事を手伝ってほしいと頼まれたため入社した。当時、先代は危機感を募らせていた。業務用の売り上げは安定していたものの、和装から洋装へと服のスタイルが変化して久しく、お祭りや冠婚葬祭以外で下駄を履く人はほとんど見なくなり、小売店向けの低迷が続いていた。

入社直後の若子さんを強く印象づけたのは、中学校の社会科見学を受け入れたときの出来事だ。下駄を履くことがあるかと尋ねると、「生まれ



てから一度も履いたことがない」「父や母が履いている姿も見ない」と答えた生徒が大勢いたのだ。

このままでは伝統的な履物である下駄が廃れてしまう。少しでも食い止めるには、若いうちから下駄に親しんでもらう必要がある。そうすれば、大人になっても履いてくれるだろう。そう考えた先代と若子さんは若い世代をターゲットに定めた。

まず、2008年に子ども用の「長木保育下駄<sup>ながもくほいくげた</sup>」を発売した。一般的な子ども用の下駄は、花緒が大人用より細いため、足の親指と人差し指の股にこすれたときに痛くなりやすい。この点を踏まえ、長木保育下駄の花緒は大人用と同じ太さにし、足のフィット感を高めた。さらに、花緒の芯にやわらかいウレタンを入れた。

営業先は保育園・幼稚園に定めた。数は少ないものの、足裏や指の筋力の発達を促すために園児に下駄を履かせている園が全国各地にある。そのような所をインターネットなどで探し、先代が足を運んで長木保育下駄を売り込んでいった。いくつかの保育園・幼稚園で扱ってもらいと、その実績をもとに、下駄を取り入れていない地元の園にも営業した。地道な努力の甲斐<sup>かい</sup>があり、導入した保育園・幼稚園の父母の間で評判を呼ぶようになった。

2010年には、長木保育下駄などを

手軽に購入できるように、若子さんがオンラインショップを立ち上げた。トップページには、子どもが下駄を履いて遊ぶシーンが、柔らかなタッチとパステル調のイラストで描かれている。製品のページには、コンセプトや特徴が丁寧に書かれている。子育て世代に、わが子が木のぬくもりを感じながら過ごす日常を想像してもらい、初めての一足を安心して選んでもらうための工夫がみえる。

### ■ 社内外の力を活用

2020年に若子さんが社長に就任してからも、若者に使ってもらおうという方針を引き継いだ。

付き合いのあるデザイン会社から紹介してもらった県内在住のアーティストに、もう一つの主力製品であるサンダルのバンド部分のデザインを依頼した。履いたときはもちろん、玄関に置くだけでも華やかになる色や柄を使ったアートサンダルは、今までの製品とは一線を画す。メディアに取り上げられたこともあり、当初のターゲットの若者だけでなく、幅広い年齢層に購入してもらえた。

2021年には地元のデザイン専門学校<sup>デザイン専門学校</sup>の協力を得て、35人の学生が参加する下駄のデザインコンペを開いた。学生や来校者による投票を行い、最も多くの票を獲得したものを最優



製品化されたデザインコンペの最優秀作品

秀作品として製品化する企画だ。

学生にとっては製品化を目指して真剣にデザインに取り組む貴重な機会になった。ほとんどの学生が下駄を履いた経験がないなかで、この夏履きたい下駄をコンセプトにデザインを考案してもらうことで、若い世代が好むデザインを知れたことも大きな収穫だった。

同社の取り組みは、若子さんが一人で考えたものではない。日々の社内の雑談から生まれたアイデアを、職人の意見を取り入れてブラッシュアップしたものだそうだ。

実は、長木保育下駄の花緒のアイデアは先代が考案したもの。その過程を間近で見ていた若子さんも、職人とうまくコミュニケーションをとりながらアイデアを実現させてきた。最近では、学校の夏休み期間に、親子で参加できる下駄づくりの体験会を実施した。職人と触れ合いながら、地元の森林資源の大切さや下駄づくりの面白さを知ってもらいたいと始めたものだ。オリジナルの一足とともに思い出もつくれると好評だった。

同社はこれからも次の世代の歩みを支えながら、伝統の足跡を残していくだろう。(西山 聡志)



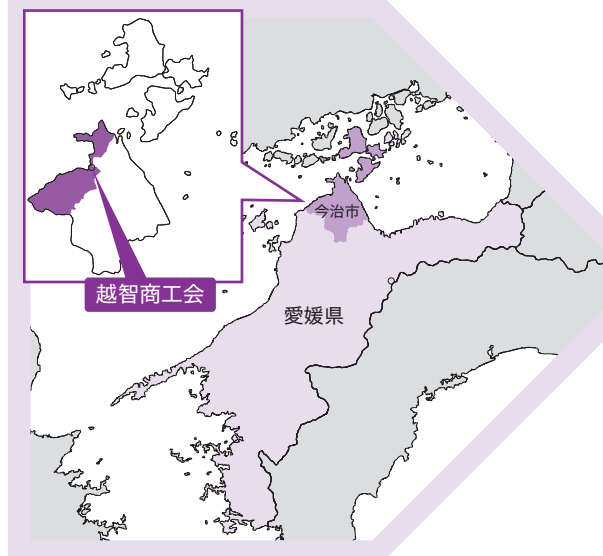
地域の中小企業と

# 熱烈応援

ともに歩む



おち  
越智商工会  
女性部長  
きくがわ  
菊川 くるみ



## 新型コロナに負けず地域を元気に

越智商工会は、しまなみ海道が通る愛媛県今治市に位置します。瀬戸内海に面し、のどかで自然豊かな地域です。造船業や海運業などの海事産業のほか、地域の特産品である今治タオル、鎌倉時代から製造されている菊間瓦といったものづくり産業が盛んです。また、石油や液化石油ガスの国家備蓄基地があり、エネルギーの町としての側面も有します。

当商工会女性部は、これまでさまざまな活動を通して地域の活性化に取り組んできました。四国お遍路にちなんで毎年4月下旬に行われる、

道路脇の石仏を巡りながら、高縄半島を1周する「半島四国八十八カ所巡り」では、手づくりのおにぎりを振る舞ってきました。各地区での秋の文化祭などのイベントでは、古くから地域に伝わる麦みそやおはぎをつくって販売してきました。また、花の寄せ植えを公共施設へ配布したり、部員向けの講習会を開催したりもしました。

しかし、新型コロナウイルス感染症が流行すると、当商工会も活動が制限されるようになりました。そこで、今何が必要とされているか、そのために何ができるか、話し合いを重ねました。

マスクが不足し、店頭から消えた際には、不織布入りの布マスクをつくり、配布しました。また、感染防止のアルコール消毒による手荒れに悩んでいる人が多いという話を受けて、アロマコーディネーターの指導の下、手肌に優しいアロマ精油を

使った除菌スプレーをつくり、介護施設や幼稚園など管内24カ所に配布しました。このような私たちの活動に賛同して会員になってくれた事業所もあり、部員一同喜びました。

さらにこれは、警察署や交通安全協会の協力を得て、交通安全運動である交通茶屋での活動につながりました。ドライバーの皆さん一人ひとりに交通安全と感染防止を呼びかけて、夜道の安全のための反射たすきとアロマ除菌スプレーを手渡したのです。ドライバーの方に好評で、これからも継続し、毎年の恒例事業にしていきたいと思っています。

予想もしないことが起こる今日、地震や台風など有事のときに役立てるように、講習会や現地視察を通して知識を高めていきたいです。今後も、部員一同が一丸となり、女性ならではの発想や発案により、地域に元気を与えられる活動を実施していきます。



交通安全と感染防止を呼びかけた交通茶屋



# 人を動かす 仕掛学

第3回



ホームベーカリーで心地よい目覚めを

## 仕掛けの要件

「仕掛け」という言葉は日常的にもよく用いられる言葉なので、仕掛学における仕掛けなのかどうかを区別できる基準が必要になる。そこで仕掛学では、仕掛けが満たすべき要件として、公平性 (Fairness)、誘引性 (Attractiveness)、目的の二重性 (Duality of purpose) の頭文字をとったFAD要件を提唱している。

公平性とは、仕掛けによって不公平が起きないこと、つまり得する人もいれば損する人もいるような状況をつくらないということである。

誘引性とは、ついしたくなる性質を備えているということである。仕掛けによって追加された新しい行動を選んでもらうためには、そその仕掛けであることが必要条件となる。なお、「誘引」は人を誘い入れること、「誘因」は誘引の原因であり、意味が異なる。よく間違われるが、仕掛学では誘引性を用いる。

目的の二重性とは、仕掛ける側と

仕掛けられる側とで目的が異なるということである。仕掛けられる側の目的は対象者の目にとまるものなので「表の目的」、仕掛ける側の目的はその裏に隠された目的なので「裏の目的」と呼ぶこともできる。

著者が気に入っている身近な仕掛けである「ホームベーカリー」を例にあげてFAD要件を説明する。ホームベーカリーは、夜、寝る前に材料を入れて予約タイマーをセットすれば、朝の指定した時間にパンが焼きあがる。そのときにとてもいい匂いがするので、心地よく目覚めさせてくれる。しかも焼きあがったパンはすぐに取り出さないと縮んでしまうので、眠くてもがんばって起きなければと奮い立たせてくれる。したがって、誘引性があると判断できる。

焼きたてのパンが食べられるだけでなく、目覚まし時計としても機能するので、目的の二重性も満たされている。ホームベーカリーによって

誰も損をしないので公平性もある。以上より、ホームベーカリーはFAD要件を満たしているので仕掛けと判断できる。

コーヒーも淹れたてが一番おいしいので、予約タイマー付きのコーヒーメーカーでも同様の効果が期待できる。このように、仕掛けを意図してつくられたものでなくても、結果的に仕掛けとして機能しているものはほかにもいろいろある。仕掛けの要件を意識することで、それらの身近な仕掛けに気づけるのである。

### 松村 真宏

まつむら なおひろ



2003年、東京大学大学院工学系研究科修了。博士(工学)。現在、大阪大学大学院経済学研究科教授。「仕掛学」を創始し、仕掛学の研究・実装・普及に従事。著書は『仕掛学 人を動かすアイデアのつくり方』(東洋経済新報社、2016年)など多数あり、英語、中国語(簡体字、繁体字)、韓国語に翻訳されている。



## 現場力を鍛える

### — OODAループと暗黙的コミュニケーション —



神戸大学大学院経営学研究科  
教授

はらだ つとむ  
原田 勉

1967年生まれ。スタンフォード大学よりPh.D.（経済学博士）、神戸大学より博士（経営学）取得。現在、神戸大学大学院経営学研究科教授。経済学、経営学、認知心理学の領域で創造性をテーマに研究し、海外の学術誌で論文を精力的に発表している。主な著書に『OODA Management（ウーダ・マネジメント）』（東洋経済新報社、2020年）、訳書に『OODA LOOP（ウーダループ）』（同、2019年）『POSITIVE DEVIANCE（ポジティブデビアンズ）』（同、2021年）がある。

#### ポイント

- OODAループは観察（Observe）、情勢判断（Orient）、意思決定（Decide）、行動（Act）から構成される。OODAループを通じ、ミッションを達成するための臨機応変な対応が可能になる。
- シックデータとは、ビッグデータで捨象された暗黙知や、デジタル化されなかった形式知のことである。
- シックデータの共有により暗黙的コミュニケーションを推進し、チームレベルでOODAループを実践することが、現場力の向上につながる。

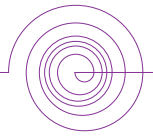
#### ビッグデータ vs. シックデータ

コロナ禍を起因とした急速なテレワークの普及やSlack、Chatwork、Teamsなどのビジネスチャットツールの利用増加に伴い、フェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションは減少する傾向にある。特に、後者のグループチャット機能の普及は、コミュニケーションのデジタル化、非同期化を推し進め、一方でコミュニケーションにおける時間

的制約を緩和すると同時に、阿吽の呼吸<sup>あうん</sup>、当意即妙のやりとりといったことが難しくなっている。

デジタイゼーション（アナログ情報のデジタル化）やデジタライゼーション（デジタル化されたデータをもとに既存業務の改善をはかること）、DX化（デジタルを通じた新たな価値創造）への取り組みが加速化し、取引データや社内データをデジタル化することにより、いわゆるビッグデータが容易に得られるようになりつつある。従来





は本人任せであった個人型営業は、マーケティング、インサイドセールス、フィールドセールスへの分業が進んだ。見込み客を発掘し、育てる段階では直接対面で会うことはなくなっている。基本は、メールや電話でのコミュニケーションであり、十分な購買意欲がみられた段階ではじめてフィールドセールス、いわゆる営業部隊に見込み客を引き渡し、商談に入っていくことになる。これが可能になっているのも、取引データのデジタル化があるからであり、マーケティングと営業との分業は、無駄な訪問営業を劇的に減らし、営業の効率化につながっている。

しかし、このようなDX化の進展は、一方で潜在的に深刻な問題を引き起こす可能性がある。世の中の一般的な真理は、得るものがあれば、同時に失うものもあるということだ。DX化の進展により、ビッグデータという大量のデジタルデータを得ることができるようになる。しかし、同時にそこで欠落していくのがデジタル化されない情報である。知れば知るほど、未知なるものが増えていく。

ビッグデータとは大量のデジタル化されたデータのことを意味する。ビッグとはデータの規模を指す。比喩的にいえば、ビッグデータは面積の大きなデータということになる。しかし、それはアナログ的な機微、微妙なニュアンス、漠然とした感覚など、いわゆる暗黙知を捨象することになる。ある意味、デジタル化は暗黙知を形式知化することにつながるのであるが、その形式知化とは必ずしも知識創造を伴うものではなく、与えられた情報のなかでデジタル化可能な属性がデータ化されているにすぎない。そこで捨象される暗黙知には多くの創造の源泉が埋もれている可能性がある。

シックデータとは、ビッグデータで捨象された暗黙知や、デジタル化されなかった形式知のことであり、データの厚みを生み出すものである。面積の大きな薄い板がビッグデータとすれば、シックデータとは面積は小さいが非常に厚みのある立体である。

問題は、面積が大きくなればなるほど厚みは削らざるを得なくなるという点にある。この意味では両者はトレードオフの関係にある。

### 定型業務 vs. 非定型業務

このようなDX化の進展によりもたらされる情報の浅薄化（厚さの欠如）は、いまに始まったことではなく、そもそもマネジメントというのはそのようなものであったし、現在でもそうであろう。多くの人がマネジャーに昇進して戸惑うのは、従来ならばある程度の時間をかけて仕事に集中して取り組むことができたのに対し、マネジャーになるや否や、業務は断片化され、細切れに多様な業務が流れてくるということである。一つの案件に何時間もかけて取り組むことはなくなり、職位が上がれば上がるほど、その断片化に拍車がかかることになる。トップにもなれば、企業の規模にもよるが、一つの案件に割ける時間は数分程度になる。そのようななかで報告される内容に対して上っ面だけで理解して対処せざるを得なくなる。そうでなければ、山積みとなった稟議書や分単位のスケジュールをこなすことはできなくなる。つまり、業務の断片化、非同期化などは、マネジメントにおいては通常の出来事にほかならない。したがって、その影響が深刻なのはむしろ現場になるのかもしれない。

ただし、DX化によって現場が恩恵を受ける側面もある。たとえば、業務が効率化され、不必要な雑用に忙殺されることがなくなるかもしれない。インサイドセールスが出現するまでは、訪問先の選定は営業担当者自ら行う必要があった。しかし、いまやインサイドセールスから紹介された見込み客にアプローチすればよい。そのときには、見込み客とは「はじめまして」の関係ではなく、すでにインサイドセールスで十分なコミュニケーションをとった後の商談となる。これは営業コストを大いに節約する。

デジタル化、DX化は、定型業務にとってはその効率性を向上させるのに寄与する。一方、非定型業務にとっても、データベースの分析によって非定型業務の定型化につながる部分もあるだろうし、非定型業務における意思決定を支援する部分も大きいだろう。しかし、そのことは非定型業務がなくなることや、非定型業務が減ることを意味しない。むしろ、デジタル化、DX化の進展は新たな非定型業務をつくり出すことになるだろう。というのは、ビッグデータは既知なるものを増やすと同時に、デジタル化されない未知なるものをも増やしていくからであり、問題解決、効率化、革新のヒントはこの抜け落ちたところに眠っている可能性が高いからだ。つまり、ビッグデータは定型業務を効率化するとともに、シックデータの増加をもたらし、結果として非定型業務を増やすことにつながるのである。

### 定型業務とPDCAサイクル

定型業務に関するマネジメントは、PDCAサイクルを回すことにほかならない。PDCAとは、計画(Plan)、実行(Do)、チェック(Check)、修正(Action)という順序でサイクルを回していくことであり、経営=PDCAを回すこと、ととらえている人も少なくない。

PDCAサイクルが機能するためには、出発点である計画がしっかりしたものでないといけない。優れた計画を立案するためには、計画立案者が必要な情報を持ち、目標だけでなくそれを達成するための手段を明示することが重要になる。そのような場合、計画実行には、たとえば多くの努力や労力が現場に要求されたとしても、創造性やイニシアティブはあまり要求されない。

PDCAサイクルが機能するのは、計画立案者が必要な情報をもっている場合、すなわち、不確実性が低い定型業務に限定される。たとえば、大枠での目標(ミッション)が

与えられたとしても、それをどう達成すればよいのかわからない場合、計画など立案しようがない。そこで求められるのは情報収集活動であり、得られた情報をもとに試行錯誤を続けていくことだ。

基礎研究や新規事業開発をゼロベースで行っている場合、現場でPDCAサイクルを回すことはほぼ不可能だろう。日本企業のなかには、そのような現場でもPDCAサイクルが重視され、形ばかりのPDCAサイクルが儀式のように実施されているところもある。しかし、実際には現場で実験、試行錯誤が繰り返され、死屍累々の結果のなかで何とか一筋の光を求めて悪戦苦闘しているのが実情である。

### 非定型業務とOODAループ

アメリカ海兵隊で採用され、湾岸戦争など現代戦で顕著な成果を上げているのが、OODAループと呼ばれるものだ。これは、観察(Observe)、情勢判断(Orient)、意思決定(Decide)、行動(Act)という一連の活動から構成される(図)。観察とは情報収集のことであり、情勢判断とは、収集された情報の解釈を行うことだ。その解釈にもとづいて現場で何らかの意思決定を下し、実行に移される。

OODAループがPDCAサイクルと異なるのは、計画を出発点としていないという点にある。もちろん、大枠でのミッションは与えられている。しかし、そのミッションには、それを達成するための手段は明示されていない。上司からその方法論について指示を受けることもない。また、計画を前提としていないといっても、そのなかで短期的な計画を立てることが排除されているわけではない。ただ、OODAのプロジェクト全般を通して実施されるべき固定的な計画はないということである。

ミッションを遂行する者は、自らの自発性、創造性を駆使して、ミッション達成のための手段を発見し、即座にそ

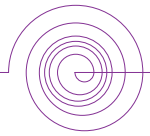
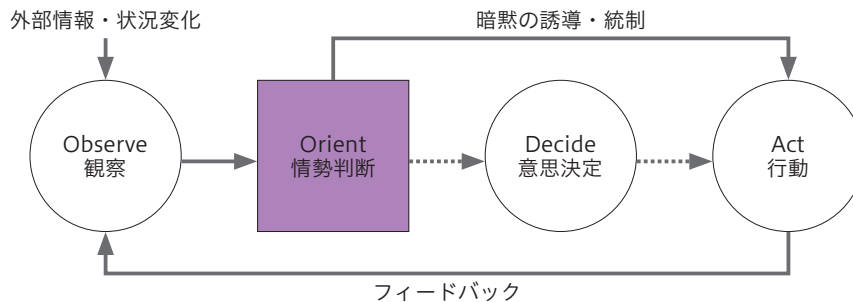


図 OODAループ



出所：チェット・リチャーズ著、原田勉訳（2019）

れを実行しなければならない。ここがPDCAサイクルとの決定的な相違点になる。スポーツでいえば、PDCAは年間の計画（たとえば、甲子園で優勝する、そのためにはいつまでにどのレベルに達しているか、そのための練習は何か）を立てるものである。OODAループは、試合のなかでの臨機応変な対応のことである。野球の場合は、1球ごとにポーズがあり、そこで監督の指示を送ることができるかもしれない。しかし、サッカーやラグビーになると試合が始まれば途中で止めることができない。その間は選手の場面、場面での判断にゆだねるしかない。これはまさにOODAループを回していくことにほかならない。

このような現場での臨機応変な対応が求められる非定型業務こそがOODAループの適用対象となる（原田、2020）。接客サービスや営業での商談、生産での改善活動、研究開発業務などはOODAループに該当する。

ミッション（たとえば、試合に勝つ）を達成するために必要な最低限の資源、権限を現場に与え、そのなかで自らの責任の下でミッションを達成せよ、という一種の契約がOODAループの背後に存在する。PDCAサイクルの場合、上司の現場介入は普通であり、完全に担当者に任せるといったことはあまりないだろう。一方、そこから先はOODAループの場合、一度現場に任せれば、上司が口出ししてはいけない。しかも、多くの場合は、上司が口出し

すれば現場は混乱するだけであり、百害あって一利なしである。したがって、上司と部下、あるいは、現場担当者間での相互信頼が重要な要因となる。これがなければOODAループは機能しない。

### 個人レベル・チームレベルのOODAループ

OODAループを現場で高速で回していくには、暗黙的コミュニケーションは不可欠だ。図で示したOODAのなかでDecideは点線の矢印で他の活動とつながっている点に注目していただきたい。それに対し、OrientからActまでの直接のルートが実線になっている。アメリカの軍事戦略家であり、OODAループを提唱したジョン・ボイドは、Observe→Orient→Actの三つのプロセスをほぼ同時並行的に回していくことを重視し、Decideについてはスキップすることを奨励した。現場での臨機応変な対応は直観的に即座に実施されるものだからだ。考えている暇があったら、試行錯誤した方がよい（原田、2014）。要するに、走りながら考えるのがOODAループの特徴である。

Decideを介さないことになるため、現場でのコミュニケーションはその多くが暗黙的なものとなる。各メンバーが直観的に判断し行動し、ときにメンバー同士ですり合わせをする。スピード重視であるため、会議のために膨

大な資料を用意することは時間の無駄である。資料は必要最低限の方がよいし、阿吽の呼吸、暗黙的コミュニケーションが可能であれば、資料はあまり必要ないだろう。

たとえば、スポーツの試合の場合、個々のチームメンバーが独自のOODAループを回しつつ、チームとしての方向性をその場その場で形成していかなければならない。そのとき、サッカーやラグビーなどでは立ち止まって話し合う時間は与えられない。試合をしながら、声をかけ、サインを出しながら暗黙的なコミュニケーションでチームとしてのOODAループをつくり上げていく必要がある。これがチーム力となる。

このような暗黙的コミュニケーションを促進するためには、同じ体験を共有すること、すなわち、同じ釜の飯を食うことが大切だ。スポーツの例でいえば、練習や試合の体験を共有することである。そうでなければ阿吽の呼吸というのは成立しない。特に、シックデータについて普段から体験を共有し、意見交換しておくことが重要になる。

そもそも個人レベルのOODAループは、デジタルデータだけでなく、具体的状況、行動にかかわるものである。そのため、情報的環境の多くはシックデータから構成される。デジタルデータは車の運転でいえばスピードメーターのようなものであり、車の走行の一部をデジタルデータとして抽出する。しかし、ドライバーのもつ大半の情報は、実際に目や耳で得られるシックデータである。後者がなければ安全な運転は難しくなるだろう。

このような個人レベルのOODAループで得られるシックデータをチームメンバーで共有することが、チームレベルのOODAループ生成のための鍵となる。OODAループは、基本はチームの個々のメンバーが独自に回していくものである。しかし、並行してチーム全体としてのOODAループというものもあり、各メンバーの活動の結果として生成される。スポーツの試合では、プレイヤーの役割に応じたOODAループが存在する。しかし、チーム

としてまとまった戦術を実行していくためには、チームレベルでOODAループが生成される必要がある。そのためには、個々の体験を共有し、声かけやサインなどを駆使した暗黙的コミュニケーションを行い、チームメンバー全員の理解を共有する。その結果、チームレベルのOODAループが出現する。そうでなければ試合に勝てない。

たとえば、5人のメンバーが個々に観察しつつその結果を共有すればチームとしてのObserveが生成される。個々のメンバーが観察しつつ試行錯誤をし、その結果を共有し、場合によっては話し合うことでOrientがチームとして定まる。これがその時点でのチームの戦術となる。それを受けて、チームとして、あるいは個人として行動していくことになる。この個々の行動やチームとしての行動が、チームのActに該当する。

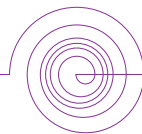
このチームレベルのOODAループこそがチーム力、現場力といわれるものの実体であり、その力は暗黙的コミュニケーションに依存する部分が多い。

## ◀ チームレベルのOODAループをつくる際の留意点

しかしながら、テレワークの推進、ジョブ型雇用への移行、データ分析重視の傾向は、このチームレベルのOODAループの生成の障害となる可能性がある。個々のOODAループは分断され、最終成果だけが共有され、その途中プロセスはブラックボックス化する危険性がある。そうなると、チームレベルのOODAループは生成されない。その結果、個人的技量によって組織の成果が決定されることになる。これは、日本企業の従来<sup>3</sup>の強みであった現場力を大きく削ぐことになりかねない。

これを回避するためには、テレワークやジョブ型雇用、データ重視を放棄しなければならないとここで主張するつもりはない。これらは、定型業務を推進するうえでは重要なものであり、非定型業務を重視するあまり、定型業務





を犠牲にするのは本末転倒だろう。というも、定型業務こそが、現在の安定的な収益を生み出しているからだ。

大切なのは、テレワークなどの推進を支援し、定型業務の効率化を図るとともに、シックデータの共有や暗黙的コミュニケーションの推進を通じてチームレベルでのOODAループを生成させていく工夫を凝らすことにほかならない。DX化やテレワークの推進は、コミュニケーションの断片化、非同期化をもたらす。対面での会議であれば、メッセージの発信・受信は同時であり、そこに時間的ずれは生じないわけだが、グループチャットは、昨日発信したメッセージを今日読んで理解するというずれを許容する。さらにトピックスごとにチャットルームをつくれれば、コミュニケーションは断片化していく。

コミュニケーションの時間的制約を解き放ち、必要な情報だけ取捨選択することが可能になれば、効率化に寄与する。しかし一方で、一見、業務とは関連がない情報、雑音を見聞することが共通の体験を生み出すこともある。グループチャットを何も考えずに利用すれば、シックデータの共有は難しくなる。

しかし、チャットルームにリアルタイムで実施したオンライン会議の動画をアップし、後からそれを閲覧できるようにしたり、メンバー間で自由にチャットグループをつくることを許容したりすれば、かなり濃密なコミュニケーションが可能になる。もちろん、それはリアル空間上でのコミュニケーションではなく、バーチャル空間上での体験の共有である点で従来とは異なる。しかし、文字データだけでなく、動画や画像などをうまく組み合わせれば、シックデータの共有は十分促進され得る。それに加えて、1オン1や定期的な対面ミーティングなどで補っていけば、バーチャル化した職場であってもチームとしてのOODAループを生成させていくことは決して不可能ではない。ただし、工夫なくデジタル環境、バーチャル空間を活用するだけでは、暗黙的コミュニケーションや

チームレベルでのOODAループを生成させることは難しくなるだろう。これがDX時代の重要な経営課題だと思われる。

## ◇ おわりに

本稿では、OODAループの概要およびそのマネジメントについて、暗黙的コミュニケーションに論点を絞り議論した。OODAループの最小基本単位は個人である。しかし、チーム力として相乗効果が発揮されるのは、個人レベルのOODAループが集約され、チームとしてのOODAループが生成したときである。そのためには、個々の体験を持ち寄り、共有し、対話することが求められる。対話の大半は暗黙的なコミュニケーションである。言葉は交わしても、一から十まで説明する必要はなく、阿吽の呼吸で互いに理解できる関係性が成立していなければならない。

昨今、DX化の推進は、社会的、経済的、経営的にその重要性が叫ばれている。背景には、取引データのデジタル化やビッグデータの出現がある。しかし、ビッグデータをうまく活用するためには、AIによる機械学習を進めていくだけでなく、ビッグデータで捨てられたシックデータというアナログデータをすくい上げることも大切である。ビッグデータ、シックデータの両者を活用しつつチーム力を向上させていくのである。そして、個人レベルのOODAループをチームレベルのOODAループへとつなげるために決定的に重要な役割を果たすのが、暗黙的コミュニケーションであり、それを可能にするシックデータの共有なのである。

<参考文献>  
チェット・リチャーズ著、原田勉訳 (2019)『OODA LOOP (ウーダーループ)』東洋経済新報社  
原田勉 (2014)『イノベーション戦略の論理』中央公論新社  
—— (2020)『OODA Management (ウーダ・マネジメント)』東洋経済新報社



## 日本文化で世界を魅了 —中小企業の海外展開—

国内の人口減少に伴い、企業が成長する手段として海外展開に寄せられる期待は大きくなっている。そうしたなか、日本の文化や生活スタイルに根差した商品・サービスを展開して海外ファンの獲得に成功している中小企業が存在する。本連載では、日本ならではの魅力を武器に海外市場に進出した事例を紹介する。

# 食品サンプルで世界を驚かす



(株)デザインポケット

代表取締役 **倉橋 幸子** (くらはし さちこ)

### 《企業概要》

代表者 倉橋 幸子  
創 業 2007年  
資 本 金 100万円  
従業員数 8人

事業内容 食品サンプルの製造販売  
所在地 大阪府大阪市中央区難波千日前10-11  
電話番号 06(6586)6251  
U R L <https://www.designpocket.net>

飲食店の店頭で見かける食品サンプル。実は日本発祥の文化である。大阪の歴史ある商店街、千日前道具屋筋にある(株)デザインポケットは、食品サンプルを世界中に展開している。海外の人は食品サンプルのどこにひかれるのか。また、使われ方は日本と同じなのだろうか。同社が海外に進出した経緯や食品サンプル業界への思いを、社長の倉橋幸子さんにうかがった。

### 食品サンプルに魅せられて

— 事業内容を教えてください。

食品サンプルの製造販売を行っています。売り上げの8割はレストランや弁当店の店頭で陳列される業務用で、残りがキーホルダーやマグネットなど小型の個人向けアクセサリです。製造拠点は、本社の6階にある自社工場です。このほか、地元大阪を中心に、全国に約10の協力工場があります。

2007年に創業した当初は、飲食店向けに看板や内装のデザイン、メニュー開発などのコンサルティング事業を行っていました。食品サンプルにかかわるようになったきっかけは、つくってくれるところがないと取引先から相談され、工場探しや注文の取り次ぎを引き受けたことです。実際に、新規の取引は断っているという工場がほとんどでした。電話帳を片手にいくつも当たってみて、何とか大阪市内に注文を受けてくれるところを見つけました。

その後、協力してくれる工場は徐々に増えていきましたが、断られることの方が多かった理由は、つくるのに手間がかかるためでしょう。

例えば、現在の当社は注文から完成までおよそ1カ月の期間をいただいています。まず、料理の実物を用意してもらい、シリコンで型をとります。次に、型に塩化ビニールを流し込んで基礎の部分をつくり、細部の造形を整えたり、着色やつや出しを行ったりします。依頼主によるチェック、フィードバックに基づく

試作を繰り返し、完成させます。

業務用の食品サンプルは特定の店の料理を再現したものですから、一点物です。多店舗展開している店からの注文でなければ、型や色を使い回すことはできません。当社の取引先は一人で営業しているようなごく小さな飲食店が多かったため、割に合わない仕事と判断する工場が多かったのでしょう。

——製造の道に進んだのはなぜでしょうか。

取り次ぎを続けるなかで、わたしは食品サンプルの魅力にとりつかれていきました。ネタがつつやと光る寿司、フォークに絡まるスパゲティ、垂れたソースが鉄板ではねるステーキ。これらを忠実に再現する食品サンプルは、もはや芸術です。

オリジナルの商品をつくってみたいと考えるようになり、2010年に企画販売を始めました。てんぷらやチョコレートなどの食品サンプルを小さくし、キーホルダーやストラップ、マグネットにした商品です。

当時、個人向けの食品サンプルグッズはほとんどありませんでしたが、女子高生を中心に若者の間で、バッグや携帯電話を多数のアクセサリで飾ることが流行していました。造形が美しく、珍しさもある食品サンプルグッズは、気に入られるだろう

という勝算がありました。懇意にしていた千日前道具屋筋の看板店の軒先を借りて週に1回販売していたのですが、いつも完売でした。2011年には市内の別の場所にあった本社を道具屋筋に移転し、常設の店舗をオープンしました。

製造を手がけるようになったのもこの頃からです。後継者難を理由に仕入先の廃業が増えていました。このままでは技術が失われ、食品サンプルの文化がなくなってしまうのではないかと考え、取引先の工場から指導を受けて自社でつくれるようにしたのです。

2015年には、食品サンプル職人を育成するスクールを開きました。これまでの卒業生は50人以上です。職人として独立し、取引先として今でもつながりのある人が多くいます。卒業後、当社に入った人もいます。

### 見たこともない料理を再現

——海外への輸出も行っていると聞きました。きっかけは何ですか。

2015年ごろ、インドネシアにある料理店の経営者から、見たことも聞いたこともない料理の食品サンプルを頼まれました。当社のことはインターネットで知り、大阪旅行中に注文のため来てくれたのです。

料理の名前は忘れましたが、内容



本物さながらの食品サンプル

はよく覚えています。魚の胃袋が入ったスープ、白い団子を5個くらいおせた平麺の焼きそば、それと、揚げたかまぼこのようなものです。翻訳ソフトを使ったり料理の写真を見せてもらったりしながら、何とか注文内容を理解しました。

型をとるための料理の現物は、近所のインドネシア料理店につくってもらいました。その店の店主もインドネシア人でしたが、同じ料理であっても国のなかで地域差があるようで、再現に苦心していました。

依頼どおりつくれたのか不安でしたが、出来上がった商品を現地へ配送したところ、「ほかの店でも同じ料理を出しているが、食品サンプルがあるおかげで、お客がみんなうちに来てくれる」と感謝されました。

——海外の珍しい料理のサンプルを製造する場合も、現物から型をつくるのですね。

はい。その場合は、まず顧客に写真を用意してもらいます。そして、

提携しているフードコーディネーターに、写真と見た目が同じになるよう料理を実際につくってもらいます。これにより食品サンプルの型をとるのです。

外国人とやりとりするに当たっては、無料の翻訳ソフトが発達していることに助けられています。「Googleレンズ」や「LINE」の翻訳機能を使って、リアルタイムで対話できるようにしています。こういった便利なツールがあることは、道具屋筋商店街青年部の方など、地域の懇意にしている人に教えてもらいました。近所にいる外国人の店主や店員さんに助けてもらうこともあります。さまざまな国の方がいる大阪ならではのことだと思います。

ただ、再現度を高めるために必要な細かな情報を、外国語の注文からつかむのは本当に難しいです。例えば、液体が垂れている様子を表す言葉です。日本語だと「したたる」「とろり」「ぼたぼた」「どぼどぼ」など、液体の粘度や量までイメージさせるようなさまざまな言い方がありますが、英語だと「ドリップ」一つで表現せざるを得ません。

盛りつける量を把握するのも苦労します。ハンバーグ150グラム、ごはん180グラムなど、実際の料理の重さを詳細に教えてくれることがあるのですが、比重が異なる具材の

重さをそのまま食品サンプルの重さに変換するわけにはいきません。また、「量は普通で」と言われることもあります。その店の普通盛りがわたしたち日本人にとっては大盛りだということもよくあります。そのため、試作を重ね、オンラインで見せて会話しながら完成を目指します。

海外からの注文にはできる限り自社工場で対応しています。外注すると、間に何人も挟むことになるため、くみとったニュアンスがうまく伝わらないかもしれないからです。

### 海外らしいハプニングも

——どのような方が購入されているのでしょうか。

多いのは、インバウンドとして日本に来て食品サンプルを知った飲食店経営者です。現地では高級店と評価されている店が多い印象です。店頭陳列用やノベルティグッズ用として購入するケースがほとんどです。

イスラム圏の方からは野菜料理、米国やオーストラリアの方からは目玉焼きやウインナーを使った料理、欧州の方からは寿司をはじめとした和食の食品サンプルを依頼されることが多いです。

これまでに、タイ、スリランカ、米国、イタリアなど10カ国以上に販売してきました。アジアが大半です

が、国内に食品サンプル会社がある中国や韓国からの依頼は少ないです。多いときでは年商の3割を海外の売り上げが占めます。現在は、1カ月当たり約5件の注文があります。

——印象に残っている依頼はありますか。

一つは、インドの日系企業と協力し、チーズ入りカレーパンの食品サンプルを800個ほどつくったことです。インドではピロシキが普及していますが、カレーパンは一般的ではなかったため、混同を避けるため、中身が見えるよう二つに割った形のサンプルを完成させました。

問題はその後でした。税関を通るのに3カ月かかりました。食べ物ではないことの証明を求められたためです。食品サンプルになじみのないインドの税関職員からすると、食べ物らしからぬ硬さではあるのですが、それでも食べ物にしか見えなかったようです。このときはJETROに相談し、素材は塩化ビニールで食べられないことを説明した書類を税関に提出しました。

もう一つは、お化け屋敷に使う血のりです。鮮血の部分と時間が経ち黒ずんだ部分の色の違いを表現するのが難しいと、海外から依頼が来たのです。もはや食品ではありませんが、血や内臓が飛び散った様子を再



現しました。このときは、赤身の魚肉や血合いの色をリアルに再現してきた経験が役に立ちました。

### 新興国の発展が追い風に

——海外からの注文が途切れないのはなぜでしょうか。

あらゆる料理について高い品質のサンプルを提供できるからだと思います。

実は、食品サンプル工場ごとに、和食が上手、スイーツが上手といった得意分野があります。できるだけ内製すると言いましたが、依頼内容に応じて、当社より優れた製品をつくれる工場があれば、迷わず外注します。取り次ぎを行っていた時代からさまざまな工場と関係を築いてきた当社は、料理に適した専門家を選び、力を借りられるのです。

いまや中国、韓国、タイにも食品サンプルをつくっている会社があります。当社の製品価格は海外勢に比べて高いのですが、それでも売り上げを増やしているのは、良いものが欲しいという人が増えているからだと思います。背景にあるのは、アジアの新興国で富裕層が増加していることだと考えています。

例えばタイです。健康志向が広がり、日本料理が流行しています。飲食店の出店要件に食品サンプルの展

示を掲げる大型百貨店も現れました。そこで2019年、当社はタイのフード系の展示会に出展しました。

——手応えはいかがでしたか。

食品サンプルの需要が今後も増えていこうと実感できました。

タイでは料理の現物を見本として店先に展示し、毎日廃棄する飲食店が多かったのですが、SDGsが知られるようになり、環境に配慮した取り組みが求められるようになりました。そこで食品サンプルが注目されているのです。実際に、ソフトクリームのように現物はすぐ溶けてなくなってしまうものを中心に、注文が増えました。

また、高品質な食品サンプルに勝機があることも感じました。すでに食品サンプルを利用する飲食店も一部あったのですが、暑い国で、露店



手応えを感じたタイでの展示会

が中心です。現状では、多くの店が熱に強いレジンでできた食品サンプルを採用しています。塩化ビニール製に比べ透明感がなく、食品の再現度は低くなります。そうしたなか、「多少劣化が早くても、日本の刺身や寿司を忠実に再現したい」といった方がいることもわかりました。

当社はタイに食品サンプルの製造工場をつくる予定です。すでに場所は押さえました。将来的にはカンボジアなどの隣国に進出する陸路のハブとしても活用するつもりです。

### 取材メモ

同社が海外展開に成功した理由は、技術力が高かったということだけではない。顧客との食い違いを生まない丁寧な対応のスキームを準備していた。加えて、商店街の商売仲間やスクールの卒業生、協力工場などと良好な関係を築いていたからこそうまくいったのだ。

昭和の初めごろに日本で誕生した食品サンプル文化は、職人の高齢化やサンプルを置く店舗の減少などにより、衰退の危機にあった。「魅力あふれる食品サンプル文化を後世にずっと残していきたい」と熱く語る社長の倉橋さんは、グッズ販売により個人にターゲットを広げ、輸出により市場を拡大させた。さらに、多くの若い職人を業界に輩出してきた。同社の成長は、食品サンプル業界に明るい希望をもたらしている。

(白石 健人)

## 第57回 井伊家と招き猫

安政7年（1860年）3月3日の桜田門外の変は有名でしょう。その日はひな祭り、すなわち幕府が祝日とした五節句の一つである上巳の節句で、大名が江戸城に登城する日に当たりました。当時は大名や幕臣などの姓名や家紋、石高、俸給を記した『武鑑』<sup>ぶかん</sup>を手<sup>て</sup>に大名駕籠<sup>かご</sup>の行列を見るのがやりでした。

そして、田舎侍の見物客を装った水戸浪士17人と薩摩藩士1人が、桜田門外の路上で大老の井伊直弼<sup>い い なおすけ</sup>を襲撃し、首級をあげたのでした。当時は嘉永6年（1853年）のペリー来航から始まる開国をめぐる問題や、13代将軍徳川家定の後継者問題がありました。血統を重視する直弼と幕政改革を求める勢力とで対立し、直弼は「安政の大獄」と呼ばれる大弾圧で幕府の権威を守ろうとしたのです。

さて、徳川家を最後まで守ろうとした井伊家とはどんな家柄だったのでしょうか。江戸時代に、井伊直正が徳川家康に仕えて関ヶ原の合戦で功績をあげ、その子である井伊直孝が大坂冬の陣と夏の陣で活躍して近江彦根藩主となったことにより藩政の基礎が築かれました。彦根城を本

拠とし、朝廷を監視する重要な大名でした。

直孝には招き猫の由来についての興味深い伝説があります。直孝が鷹狩りの帰りに現在の東京都世田谷区にある豪徳寺の門前を通ったとき、猫が一行を手招きしました。誘われて寺で休息していると、急に雷鳴がとどろき、門前は大きな落雷に襲われました。寺のおかげで命拾いできた<sup>だんか</sup>と喜んだ直孝は檀家となり、寺はそれをきっかけに栄えたのです。猫は和尚の飼<sup>か</sup>い猫で、幸運をもたらしたことにあやかり、死後は招福観音として祀<sup>まつ</sup>られました。

招き猫の由来はほかにもあります。いずれも伝説の類で必ずしも歴史的事実ではありませんが、招き猫が幸運をもたらすという民間信仰は江戸時代後期には町方で広まっています。『武江年表』<sup>ぶかうねんひょう</sup>の嘉永5年（1852年）に、浅草の三社権現の鳥居のそばにある店が、今戸焼<sup>いまとやき</sup>の猫の人形を貸し出しており、それを座布団に座らせ供え物をすると御利益があったので、一時期たいへん流行したとあります。1930年代半ばには一部の娼家<sup>しょうか</sup>や養蚕農家で、厄除けやネズミ

除けの縁起物として伝わっていた記録もあります。

マイナーであった招き猫が、出自も忘れられて商売繁盛の幸運を呼ぶかわいらしい縁起物となったのは、1960年代からの高度経済成長の頃でした。日本で大流行したのち、外国でもラッキーキャットと呼ばれ、あちこちに広まっています。

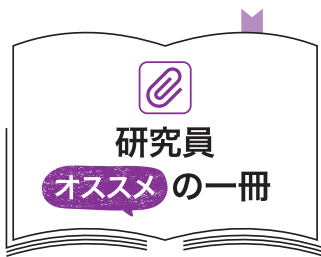
わたしが2003年に民俗調査でフランスに行ったときのことです。南フランスの学園都市エクサン・プロヴァンスの薬局で、招き猫が置かれているのを見たのです。店員は、幸福を呼ぶ猫だと教えてくれました。ただし、それが日本の民間信仰から来たものということは知らないようでした。

### 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。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。



# 考える人のメモの技術

## — 手を動かして答えを出す 「万能の問題解決術」 —

ダイヤモンド社／定価1,650円

下地 寛也 (しもじ かんや) [著]

本書は、メモをとって考える習慣をつけるための技術について書かれたものである。メモというと、物事を忘れないために書くもの、と考える人が多いのではないか。もちろん、それも一つの役割である。しかし、著者によるとメモには自分の考えを整理し、課題に対して自分らしい答えを導く力があるのだという。

著者は大手文房具メーカーに勤めており、長らくワークスタイルコンサルタントとして、顧客企業などに対して職場環境や働き方の改善のための提案を行ってきた。しかし当初は、自らの思考をまとめるすべもっていなかったために、多様化・複雑化する課題に対して効果的な解決策を提案できなかった。

そこで取り組んだのが、メモのとり方を工夫し、習慣化することだった。ヒット商品を生み出す同僚たちのメモを参考に、試行錯誤を重ねて

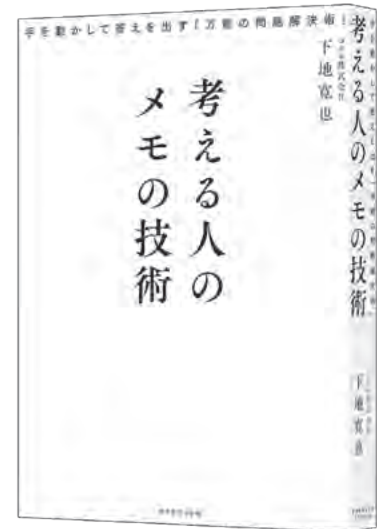
自分なりのメモの技術を確立した。

本書では、情報を自らの知見にするための「インプットメモ」と、インプットした情報から答えを導くための「アウトプットメモ」に分けて、それぞれポイントを挙げている。

前者については、どんな情報をメモするか基準を決めることが大切である。専門性を高めるために「活用したい情報」と、興味の幅を広げるために「面白いと感じる情報」を基準とするのがよい。そうすると、情報の取捨選択が容易になり、有益な情報だけを蓄積できるという。

短い文章で要点を箇条書きにすることも重要である。後で見返したときにわかりやすいからだ。そのときに感じたことも書き添えておくとうい。情報を自分事としてとらえ、記憶に定着しやすくするためである。

後者については、情報を「見える化」することが大事である。インプット



メモをもとに、わかっていることや思い浮かんだことを1枚の紙に書き出していく。全体像を一目で把握できるようにするねらいがある。関連する情報を矢印で結ぶなど、視覚的な工夫も有効だ。そうして課題を明らかにしたうえで有効な解決策を考える。このプロセスを経れば、自分らしいアイデアが生まれやすくなる。

これらの手法を習慣づけた著者は、知見に裏打ちされた自分なりの考えをもって課題に臨み、柔軟な解決策を提案できるようになった。

デジタル化が進むにつれて、メモの必要性は薄れていくという世間の声もある。しかし本書では、メモの長所は書くことを通じて自らの思考を整理して深められる点にあり、必要性は失われないと指摘されている。ポイントを押さえて使いこなせば、メモは強力な武器となるはずだ。

(青野 一輝)



# 『調査月報』2022年度主要記事 目次

巻頭エッセー 明日に向けて	もしもカッパに出会ったら 不格好でもいい！	国立研究開発法人森林研究・整備機構森林総合研究所 島嶼性鳥類担当チーム長	川上 和人	4月号 No.163
	人物評価にみる認知バイアス	気象防災キャスター	天達 武史	5月号 No.164
	地域から発想するスマートシティへの期待	青山学院大学教育人間科学部教育学科 教授	鈴木 宏昭	6月号 No.165
	部下との良い関係の築き方	東京大学大学院新領域創成科学研究科 教授	出口 敦	7月号 No.166
	狂言を楽しんでもらうために 企業経営に「消費者の視点」を 人と会社の老後の初心	哲学者 能楽師大藏流狂言方 公益財団法人消費者教育支援センター 理事・首席主任研究員	岸見 一郎 茂山 逸平 柿野 成美	8月号 No.167 9月号 No.168 10月号 No.169
	甦った光	一橋大学ソーシャル・データサイエンス教育研究推進センター 教授	檜山 敦	11月号 No.170
	観察と実験、シジュウカラの言葉	照明デザイナー	石井 幹子	12月号 No.171
	観望と実験、シジュウカラの言葉	京都大学白眉センター 特定助教	鈴木 俊貴	1月号 No.172
	感度を上げること、新しい人材との共生	東京都立大学システムデザイン学部インダストリアルアート学科 教授	笠松 慶子	2月号 No.173
			金沢21世紀美術館 館長	長谷川 祐子
最新 日本公庫総研 研究レポート	コロナ禍における新規開業企業の動き 一追跡調査にみる影響と対応策一	総合研究所 研究主幹 総合研究所 研究員 総合研究所 客員研究員	深沼 光 西山 聡志 山田 佳美	5月号 No.164
	支援を活用しコロナ禍を乗り越える新規開業企業 一2016年開業企業を対象としたパネル調査の分析結果一	総合研究所 主席研究員	井上 考二	6月号 No.165
	移住創業者と地域住民で広げる地域の可能性 一双方へのアンケートとヒアリングによる分析一	総合研究所 主席研究員	桑本 香梨	7月号 No.166
	時間や空間の常識に挑む小さな企業による非接触型ビジネスの新展開	総合研究所 主任研究員	山崎 敦史	8月号 No.167
	コロナ禍の新規開業企業への影響 一「2021年度新規開業実態調査」の分析から一	総合研究所 研究主幹 総合研究所 客員研究員	深沼 光 山田 佳美	9月号 No.168
	中小企業における人手不足問題の構造変化 一「全国中小企業動向調査」長期データによる分析一 「新規開業パネル調査」がとらえた三つの経済ショックの影響 デジタル化で変わる中小製造業の経営	総合研究所 主任研究員 総合研究所 主席研究員 総合研究所 グループリーダー	小針 誠 井上 考二 藤田 一郎	10月号 No.169 12月号 No.171 2月号 No.173
研究ノート 総研調査から	コロナ禍における小企業の売り上げ水準の変化 一「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果から一	総合研究所 研究員	星田 佳祐	4月号 No.163
	コロナ禍が小企業の雇用と設備投資に与えた影響 一「全国小企業月次動向調査・特別質問」の結果から一	総合研究所 研究員	篠崎 和也	4月号 No.163
	コロナ禍における小企業の設備投資の特徴 一感染防止と新たな需要への対応一	総合研究所 研究員	星田 佳祐	11月号 No.170
	中小企業で価格転嫁は進んでいるのか 一「中小企業景況調査」データを用いた分析一	総合研究所 主任研究員	山口 修平	2月号 No.173
特別リポート	新たな時代へ向けた自己変革力 一2022年版中小企業白書・小規模企業白書の概要一	中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員	福士 貴洋	11月号 No.170
	「幸せ戦略」で考えるこれからの消費社会 一コロナ禍の消費者の意識・行動から一	(株)第一生命経済研究所 取締役 ライフデザイン研究部長兼首席研究員	宮本 由貴子	1月号 No.172
日本公庫・研究フォーラム2022	持続可能性の世紀を切り拓くベンチャー起業家 一不確実な21世紀の創業環境を乗り越えて一		総合研究所	3月号 No.174
未来を拓く起業家たち	日常生活から商品が生まれるベーカーリー	兵庫県丹波市	ヤマネベーカーリー	4月号 No.163
	翻訳技術でマンガを世界に届ける	東京都港区	Mantra(株)	5月号 No.164
	視覚障害者と社会をつなぐネイルサロン	埼玉県上尾市	Nail Le Braille	6月号 No.165
	双海町のファンを増やす	愛媛県伊予市	双海FAM	7月号 No.166
	生涯に寄り添う助産師を	大阪府大阪市	(株)With Midwife	8月号 No.167
	危機に瀕する製造業界でかけ橋になりたい	埼玉県川口市	NANASE(株)	9月号 No.168
	地域の魅力を配達する菓子屋	千葉県長生郡長南町	宅配菓子屋ほのや	10月号 No.169
	ロスフラワーに活躍の場を	東京都渋谷区	(株)RIN	11月号 No.170
	クラフトビールで地元をエールを	鹿児島県肝属郡南大隅町	(株)Honey Forest Brewing	12月号 No.171
	女性の経済的自立を支える	鳥取県鳥取市	(株)美染	1月号 No.172
	ラストワンマイルに光を当てる	福岡県福岡市	(株)ロジカム	2月号 No.173
多様なキャリアで家づくりをサポート	宮城県仙台市	(株)いけがみ	3月号 No.174	
データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～	第81回 正社員が不足している中小企業は2年ぶりに半数を上回る	総合研究所	5月号 No.164	
	第82回 再び悪化した小企業の業況		6月号 No.165	
	第83回 売上げDIに改善の兆しも調達難が足かせに		7月号 No.166	
	第84回 中小製造業の設備投資は3年ぶりに増加		8月号 No.167	
	第85回 中小企業の景況は、一部に弱さがあるものの、持ち直しの動きがみられる		9月号 No.168	
	第86回 小企業の決算状況は持ち直すも低調		10月号 No.169	
	第87回 小企業の売り上げと採算は持ち直しの動きに一服感		11月号 No.170	
	第88回 小企業の景況は、厳しい状況にあり、足踏みしている		12月号 No.171	
	第89回 中小製造業の設備投資は2年連続で増加の見通し		1月号 No.172	
	第90回 中小企業の景況は、原材料高の影響が続き悪化見込み		2月号 No.173	
第91回 中小企業の景況は、一部に弱さがあるものの、持ち直しの動きがみられる		3月号 No.174		
産業リポート 宇宙ビジネスで成長の 機会をつかむ	第1回 民間企業が牽引する世界の宇宙産業	総合研究所 主任研究員	松井 雄史	5月号 No.164
	第2回 小型衛星を独自に開発するビジネス			6月号 No.165
	第3回 協力企業として衛星を製造するビジネス			7月号 No.166
	第4回 衛星データを利用した新たなビジネス			8月号 No.167



2022年4月号 (No.163)～2023年3月号 (No.174)

産業レポート プラスチック代替素材に 挑む中小企業	第1回	プラスチック削減と代替素材の開発	総合研究所 主任研究員	近藤 かおり	9月号 No.168
	第2回	バイオプラスチックの実用化をリード			10月号 No.169
	第3回	国内の資源を使って新素材を開発			11月号 No.170
	第4回	代替素材を普及させるために			12月号 No.171
産業レポート DtoCで売る力を強化する	第1回	DtoCの意義	総合研究所 主任研究員	松井 雄史	1月号 No.172
	第2回	初めて消費者向けの製品を開発			2月号 No.173
	第3回	既存の製品を消費者に直接販売			3月号 No.174
町おこしと移住創業	第6回	里山の暮らしを伝え残す	和歌山県田辺市龍神村	総合研究所 主席研究員 桑本 香梨	4月号 No.163
経営最前線	霊柩車製造がもたらした成長	山形県山形市	(株)大江車体特装		4月号 No.163
	身につけた指物技法を未来へつなぐ	福井県越前市	ファニチャーホリック		4月号 No.163
	空間を創造する写真スタジオ	北海道旭川市	(有)三景スタジオ		5月号 No.164
	常識破りの米穀店が見据える未来	愛知県岡崎市	(株)渡辺米穀店		5月号 No.164
	「無理をしない経営」で競争力を生み出す	奈良県北葛城郡広陵町	大和化学工業(株)		6月号 No.165
	土産物の枠から飛び出した軽井沢発の無添加ジャム	長野県北佐久郡軽井沢町	(株)沢屋		6月号 No.165
	歯科技工技術を生かして医療に貢献	宮城県大崎市	(有)テクノ・キャスト		7月号 No.166
	木材加工の世界にみつけた天職	東京都西多摩郡日の出町	(有)谷治新太郎商店		7月号 No.166
	会津塗を再定義するプロデューサー	福島県会津若松市	漆とロック(株)		8月号 No.167
	自分を信じてブランド化に挑戦	島根県江津市	(株)元重製陶所		8月号 No.167
	人と技術の組み合わせでものづくりを支える	栃木県宇都宮市	(株)ファンテクノロジー		9月号 No.168
	強みをみつけ直し成長につなげる	山形県米沢市	(株)栄進飯金製作所		10月号 No.169
	おなかも心も満たすブックカフェ	兵庫県三田市	オクショウ		10月号 No.169
	竹箸づくりの老舗が挑む新境地	熊本県玉名郡南関町	(株)ヤマチク		11月号 No.170
	厨房を裏から支える料理人集団	徳島県徳島市	(株)鹿緑		12月号 No.171
	地域の未来を塗り替える塗装店	岩手県盛岡市	川上塗装工業(株)		12月号 No.171
	海外企業を参考に高収益化を実現	石川県七尾市	谷口製紐(株)		1月号 No.172
	時間の使い方を見直しファンを獲得	埼玉県川口市	(株)こまむぐ		1月号 No.172
	こだわりのクリーニングでベビー用品を清潔に	埼玉県北葛城郡松伏町	(株)キッズぼけっと		2月号 No.173
長く楽しめる庭をつくる	新潟県阿賀野市	(有)新光園		2月号 No.173	
伝統的な木製履物を次の世代へ	愛媛県大洲市	(有)長浜木履工場		3月号 No.174	
新規開業/パネル調査でみる 21世紀の開業	第1回	多様化する開業の担い手	総合研究所 研究員	長沼 大海	7月号 No.166
	第2回	進む新規開業の小規模化			8月号 No.167
	第3回	変化する開業後の経営パフォーマンス			9月号 No.168
熱烈応援 地域の中小企業と ともに歩む	地域に根差した双方向の支援を	東京都	東京商工会議所渋谷支部 経営指導員	秋葉 茜	4月号 No.163
	SDGsの推進で地域活性化を実現	鳥取県	鳥取商工会議所 総務企画部長	横山 憲昭	5月号 No.164
	12年かけて実現した共同店舗事業	神奈川県	葉山町商工会 経営支援担当職員	菊池 隆美	6月号 No.165
	コロナ禍で商工会議所の役割を実感	石川県	小松商工会議所 中小企業相談所 経営支援課長 兼空港国際化推進室長	小村 一明	7月号 No.166
	コロナミクス事業で児童を将棋の聖地に	山形県	天童商工会議所 総務課課長補佐	大内 久幸	8月号 No.167
	新型コロナ後の地域活性化と伴走支援	福岡県	みやま市商工会 経営指導員	内野 研介	9月号 No.168
	小さな町から事業者の魅力を発信	栃木県	都賀町商工会 経営指導員	相川 将宏	10月号 No.169
	個人への経営力向上支援による地域振興	兵庫県	淡路市商工会 経営支援課長	富岡 直樹	11月号 No.170
	産学官金連携でイノベーションを加速	群馬県	前橋商工会議所 中小企業相談所 所長	須田 憲人	12月号 No.171
	地域に根差した商工会議所の役割	岩手県	宮古商工会議所 産業振興課長	山桑 一男	1月号 No.172
	若手経営者のチャレンジと賑わいのまちづくり	長野県	伊那商工会議所 経営指導員	伊藤 晃士	2月号 No.173
	新型コロナに負けず地域を元気に	愛媛県	越智商工会 女性部長	菊川 くるみ	3月号 No.174
クローズアップ 識者に学ぶ	顧客志向のイノベーション 「顧客にして欲しい思い」でみんなをハッピーにー	長野大学企業情報学部 教授	森 俊也		4月号 No.163
	ワーケーションの実態と展望	関西大学社会学部 教授	松下 慶太		5月号 No.164
	ローカル5G/6Gが支える循環経済	大阪大学大学院工学研究科 電気電子情報通信工学専攻 教授	三瓶 政一		6月号 No.165
	データに強くなる	立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 助教	平井 直樹		7月号 No.166
	ビジョンを生むためのSF思考ーSFプロトタイピングを巡る動向ー	慶應義塾大学理工学部管理工学科 准教授	大澤 博隆		8月号 No.167
	危機管理広報の今	アサミ経営法律事務所 弁護士	浅見 隆行		9月号 No.168
	紙を知り、デジタルを使いこなすー認知科学からの考察ー	群馬大学情報学部 教授	柴田 博仁		10月号 No.169
	昭和レトロとは何か	茨城大学人文社会科学部 教授	高野 光平		12月号 No.171
	女性経営者がつくる未来と必要な施策	(株)コラボボ 代表取締役	横田 響子		1月号 No.172
	現場力を鍛えるーOODAループと暗黙的コミュニケーションー	神戸大学大学院経営学研究科 教授	原田 勉		3月号 No.174
時間や空間の常識を 覆す小企業 ーニューノーマルの先端をゆく発想ー	人が主役の無人書店	奈良県奈良市	(有)ならがよい		4月号 No.163
	畑をたたくさんの笑顔を育む舞台に	神奈川県南足柄市	(株)Root		5月号 No.164
	国境を越えて届けたい理想のー着	Hong Kong	Drexy Company Limited Hong Kong		6月号 No.165
日本文化で世界を魅了 ー中小企業の海外展開ー	畳でつくる和の空間	東京都荒川区	森田畳店		10月号 No.169
	親子3代で楽しめるけん玉文化を海外に	山形県長井市	(有)山形工房		11月号 No.170
	欧米文化に溶け込む美濃和紙	岐阜県岐阜市	家田紙工(株)		12月号 No.171
	伝統ある日本の前掛けを世界60カ国に	東京都港区	(有)エニシング		1月号 No.172
	花の都パリにEKIBEN文化の種をまく	秋田県大館市	(株)花善		2月号 No.173
	食品サンプルで世界を驚かす	大阪府大阪市	(株)デザインポケット		3月号 No.174



## 中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

# Z世代

Z世代は1990年代後半から2012年ごろの間に生まれた世代を指す言葉です。2023年時点で10歳代から20歳代後半の人々で、今後年齢を重ねるにつれて、消費や労働の担い手として存在感を増すと考えられています。

Z世代より前には、X世代とY世代がいます。1965年から1976年ごろの間に生まれたX世代は、成人してからインターネットに触れた人たちです。1977年から1995年ごろの間に生まれたY世代は、パソコンなどのデジタル技術の普及とともに育ちました。

Z世代の主な特徴は三つあり、いずれも育った環境に関係しています。一つ目は、前の世代よりもデジタル技術になじんでいることです。幼少期にはすでにデジタル機器が身の回りにあふれており、スマートフォンやSNSを使いこなしています。情報収集の手段としてマスメディアよりインターネットを、支払い方法として現金よりキャッシュレス決済を、それぞれ好む傾向にあります。

二つ目は、社会問題に強い関心をもっていることです。環境保護やダイバーシティの推進、格差の是正などを訴える運動を幼い頃から見聞きする機会が多く、企業に対しては利益の追求だけでなく、社会的な責任を果たすことを求めます。

三つ目は、金銭面で保守的であることです。経済の低

X世代、Y世代、Z世代が生まれた時期

	おおよその生まれ年	主な出来事
X世代	1965年～1976年	ベトナム戦争終結 (1975年)
Y世代	1977年～1995年	日本でのインターネット 商用利用開始(1993年)
Z世代	1996年～2012年	リーマン・ショック (2008年)

成長が続く時代に育ち、将来への不安を抱える人々の姿を見てきた経験から、経済的な自立や安定を求める傾向にあり、商品やサービスを購入する際は費用対効果を重視します。

今後は企業にとって、Z世代に合わせた工夫が重要になるでしょう。例えば、情報発信にSNSを活用したり、自社の事業の社会的意義や商品のコストパフォーマンスをアピールしたりすることが有効だと考えられます。

高齢化が進む日本において、若者は人口に占める割合が小さく、現時点ではあまり注目されていません。しかし、やがては社会の中核を担うようになります。早いうちにZ世代を自社のファンにできれば、事業の長期的な発展につながるでしょう。

\*一部、ジェイソン・ドーシー、デニス・ヴィラ著、門脇弘典訳『Z世代マーケティング―世界を激変させるニューノーマル』(ハーパーコリンズ・ジャパン、2021年)をもとに記述しています。



## 編集後記

先日、娘が通っている保育園のお便りを見ると、SDGs(持続可能な開発目標)について子どもたちに知ってもらう機会を設けたとありました。普段お絵描きに使っている紙を見せながら、紙は木からできていること、木は生き物たちのすみかとして大切であることなどを教えたそうです。

今回の研究フォーラムでは、持続可能性をキーワードにさまざまな議論が行われました。登壇された起業家の方々は、持続可能性を追求し、多くの苦勞を乗り越えて先進的なビジネスモデルを築いていました。至る所でSDGsに向けた取り組みが始まっていますが、子どもたちの将来のためにも、社会に根づくことを願ってやみません。(西山)

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 4月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

### 廃線を町おこしのインフラに

一三つの地域の事例から学ぶ

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨  
研究員 青木 遥

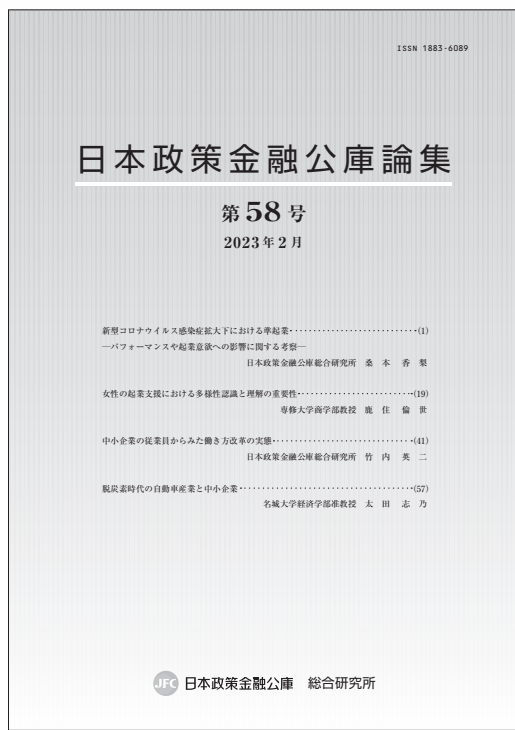
クローズアップ 識者に学ぶ

### ボーングローバル企業に学ぶ海外展開

札幌大学地域共創学群経営・会計学系 准教授 角田 美知江

●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

# 日本政策金融公庫論集



『日本政策金融公庫論集』は、毎年2月、5月、8月、11月の年4回発行しています。総合研究所のスタッフが中小企業に関する調査結果をベースに執筆した学術レベルの論文を載せているほか、外部論文も掲載し、中小企業研究者に研究発表の機会を提供しています。

## 2022年度の主な掲載論文

- ・外国人経営者の特性と経営する中小企業のパフォーマンス  
研究主幹 深沼 光・客員研究員 山田 佳美
- ・中小企業経営者の子どもの事業承継意欲 一意欲を左右する要因と意欲を高める方策—  
主席研究員 井上 考二・研究員 長沼 大海
- ・人口減少時代における移住創業者と地域住民に求められる役割  
主席研究員 桑本 香梨
- ・中小企業におけるDtoCの実態  
主任研究員 松井 雄史



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/kouko\\_ronsyu.html](https://www.jfc.go.jp/n/findings/kouko_ronsyu.html)

『日本政策金融公庫論集』の定期購読(無料)をご希望の方は、下記へご連絡ください。

お問い合わせ先 (株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究第一グループ  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4  
電話 03(3270)1687

