日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2019 No.135

12

研究リポート

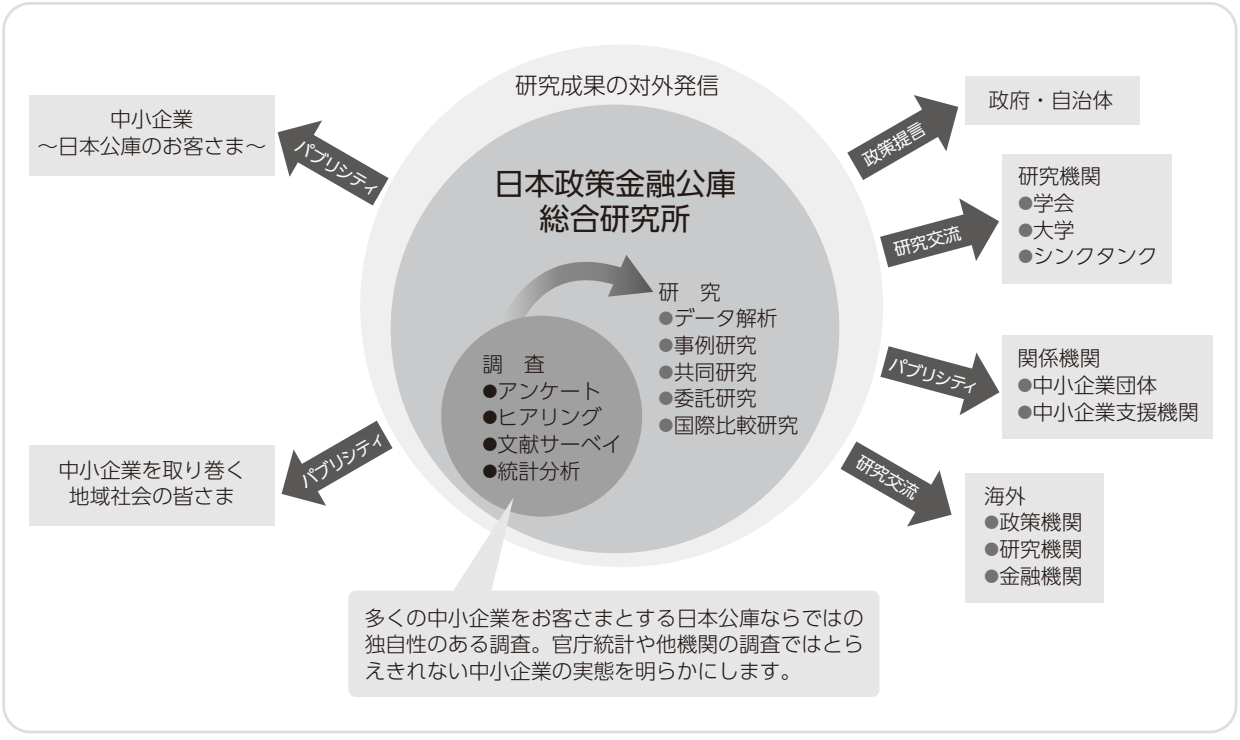
インターネット時代の資金調達

― クラウドファンディングとトランザクションレンディング ―

総合研究所　竹内 英二

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にしたハイテクベンチャー企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。アンケート調査やヒアリング調査など多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。



本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。

バックナンバーは下記サイトでお読みになれます。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html

日本政策金融公庫
調査月報
中小企業の今とこれから
2019 No.135 12

表紙写真
シリーズ「ジャパンカラー」
黄金色（こがねいろ）

調　査　企業事例
論　評　エッセー・連載

4
最新　日本公庫総研 研究リポート
インターネット時代の資金調達
ークラウドファンディングとトランザクションレンディングー
＊総合研究所 研究主幹　竹内 英二

2
巻頭エッセー　明日に向けて
動物行動学から考える
これからの社会で生きていくヒトに必要なこと
＊公立鳥取環境大学環境学部 学部長　小林 朋道

16
未来を拓く起業家たち
「伝わらない」をマンガで解決
＊北海道札幌市　スタークリエイツ

20
データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
小企業の景況は、持ち直しの動きに
足踏みがみられる

24
産業リポート　スポーツ用品製造業のものづくりと顧客開拓
国内市場の縮小への対応策
＊総合研究所 主席研究員　海上 泰生

28
社史から読み解く経営戦略
三菱鉛筆
― ロゴマークに込めた創業者の思い ―
＊社史研究家　村橋 勝子

30
経営最前線 1
自分だけの一着が見つかる場所
＊長野県飯田市　ripping store

32
経営最前線 2
日常を彩る生花をもっと身近に
＊宮崎県延岡市　㈱岡田花店

34
熱烈応援　地域の中小企業とともに歩む
復興に向けた七ヶ浜のまちづくり
＊多賀城・七ヶ浜商工会 会長　安住 政之

35
世界のあれこれビジネス情報便
リオに入ればカリオカに従え
リオデジャネイロ
＊住友商事グローバルリサーチ㈱

36
クローズアップ　識者に学ぶ
Logistics 4.0
―物流の革新による企業経営への影響 ―
＊㈱ローランド・ベルガー パートナー　小野塚 征志

42
選ばれる小さな企業 ―多様化する顧客ニーズに向き合う―
マニア心をつかむプラモデルメーカー
＊愛知県豊橋市　㈲ファインモールド

46
暦のしきたりとビジネス
師走――歳末の忙しさ
＊国立歴史民俗博物館 名誉教授　新谷 尚紀

47
研究員オススメの一冊
「家族の幸せ」の経済学

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

巻頭エッセー

明日に向けて

動物行動学から考える
これからの社会で生きていくヒトに必要なこと

公立鳥取環境大学環境学部 学部長

小林 朋道

Tomomichi Kobayashi

1958年岡山県生まれ。岡山大学理学部生物学科卒業。京都大学で理学博士号取得。鳥取環境大学（現・公立鳥取環境大学）環境情報学部環境政策学科教授を経て、2016年より現職。専門は動物行動学、進化心理学。主な著書に『利己的遺伝子から見た人間　愉快な進化論の授業』（PHP研究所、2012年）、『ヒトの脳にはクセがある　動物行動学的人間論』（新潮社、2015年）、鳥取環境大学の森の人間動物行動学シリーズ『先生、アオダイショウがモモンガ家族に迫っています！』（築地書館、2019年）などがある。

企業の方々に「求める人材は？」と質問すると「自分で学び行動できる人」という答えがしばしば返ってくる。一方で現在、文部科学省が大学教育に求めている課題は、AIなどの進展も視野に「情報を利用できる力」「社会の変化に対応して活動できる主体性や柔軟性」などである。

私の専門とする動物行動学では、ヒトも含めた生物の行動や思考特性などの形質について「各々の生物種が進化的に誕生した本来の生活環境のなかで、個体の生存・繁殖が有利になるようにデザインされている」と考える。土中に複雑な巣をつくる蟻が街や公園でよく見かける土鳩（どばと）より迷路学習に関して高い能力を有するのは、その一例である。

では、われわれヒトにとっての本来の生活環境とはどんなものか。重要な要素は「狩猟採集」だろう。ホモサピエンス史約20万年のうち、9割以上の期間でヒトは「約150人以下の集団をつくって協力して狩猟採集をしていた」と考えられている。

そんな背景を重視したボストンカレッジ心理学部教授のピーター・グレイ氏の著書に『遊びが学びに欠かせないわけ』（吉田新一郎訳、築地書館、2018年）がある。彼は、狩猟採集民の生活に共通する子どもの育ち方を見出している。

狩猟採集民は自然に残された痕跡から、動物の状態や移動方向などさまざまな情報を読み取る能力に優れている。子どもは3歳ごろから簡単な道具をつくり、大人の狩猟採集や産物加工をまねる遊びを楽しむなど、遊びを自由に変形、発展させる。

異年齢の子どもが互いに教え合い、まねし合うことで、遊びは高い学習効果をもたらす。また子どもは遊び相手を失わないように、ほかの子どもへの配慮や感情のコントロールを自主的に育む。親は特別危険な場合を除いて、子どもの遊びにまったく関与しない。子どもは遊びのなかで生じた問題を独力で解決する。

遊びが学びに結びつくのは、遊んでいるときの脳内では、さまざまな種類の記憶が互いに新しい組み合わせをつくり、発見が生まれやすい状態になっているからだと思われる。それを「楽しさ」や「好奇心」が後押しする。狩猟採集生活への適応の産物としての脳には、そのような特性がしっかりと備わっているのであろう。グレイ氏は、このような脳の特性を活かした学びの実践を行っている学校を紹介し、卒業生の多くが、自分への高い信頼感をもち、望んだ道に進んでいる実態を報告している。

1999年にインドで、教育科学者のスガタ・ミトラ氏が行った実験も有名である。ほとんどの子どもが読み書きのできない貧しい地域に、コンピューターを持ち込み、自由に使ってよいと伝えた。結果は驚くべきものだった。子どもたちは互いに協力し、数日の間に、自発的に音楽やゲームを楽しんだり、絵を描いたりする操作などを次々に発見していった。

冒頭に述べた、企業の方々の要望や大学教育への要求に応えるには、幼少期を中心に、自主的な遊びを尊重した学びが一つの鍵になると思われる。そうして育ったヒトは、結果的に国や企業のためにもなるだろうが、何より、これからの社会でいきいきと生きるヒトになる可能性が高いと、動物行動学は予測する。

インターネット時代の資金調達

― クラウドファンディングとトランザクションレンディング ―

総合研究所 研究主幹　竹内 英二

本リポートのポイント

1 インターネットの普及とICT（情報通信技術）の発達により、クラウドファンディングとトランザクションレンディングという二つの資金調達方法が世界的に拡大している。

2 日本でも、クラウドファンディングについては、多くの中小企業に認知されているが、実際の利用は少ない。一方、トランザクションレンディングはほとんど知られていない。

3 米国や英国、中国では、融資型のクラウドファンティングやトランザクションレンディングが銀行融資に代わるといえるほど一般的な資金調達手段になっているが、日本では銀行融資を部分的に補完するにとどまると考えられる。

二つの新たな資金調達方法

従来、中小企業の資金調達といえば、銀行など金融機関から借りるか、経営者の家族や友人、取引先など面識のある人や企業から借りるのが一般的だった。だが、近年はインターネットを使った新たな資金調達方法が世界的に広がっている。クラウドファンディングとトランザクションレンディングである。どちらも、従来の金融機関では応えられなかった中小企業のニーズを満たすと考えられている。なお、消費資金を対象とするものもあるが、本稿では事業資金を対象とするものだけを取り上げる。

■クラウドファンディング■

クラウドファンディング（以下、CF）はインターネットを通じて不特定多数の人から資金を集めるもので、投資家（資金の出し手）が受け取るリターンによって「融資型」「投資型」「購入型」の3種類に分けられる（表－1）。いずれも仲介事業者が運営する専門のウェブサイト（プラットフォーム）で取引が行われる。

「融資型」は、借り手が必要な金額や使途、金利、返済回数などをプラットフォームに掲示し、そのなかから投資家が選んで資金を貸し付けるもので、リターンは金利である。プラットフォームの運営事業者は、たんに案件を掲載するだけではなく、借り手の信用リスクを判断し、リスクが高すぎる場合は掲載を断る。日本ではソーシャルレンディングと呼ばれているが、海外では、サーバーを通さずに端末同士でデータをやりとりするコンピューターシステムに例えてピア・トゥ・ピア・レンディング、またはプラットフォームを市場に例えてマーケットプレースレンディングと呼ばれている。

「投資型」には、「株式型」と「ファンド型」の二つがある。前者は、企業が株式や新株予約権を発行して購入者を募集するものであり、投資家のリターンは配当、あるいは株式や新株予約権の売却益である。後者は、企業が行う新製品の生産や出店といったプロジェクトに、投資家が株式取得以外の方法（日本の場合は匿名組合(注1)）で資金を拠出し、売り上げや利益の一定割合を分配金として受け取るものである。なお、企業側の会計処理は、前者が資本金または新株予約権として資本の部に計上するのに対し、後者は匿名組合出資預り金として負債の部に計上することになる。

「購入型」も、企業のプロジェクトに対して投資するものであるが、投資家のリターンは金銭以外の「何か」である。主なリターンは、プロジェクトが成功した際に販売される製品やサービス（の利用権）であり、事実上製品やサービスの予約販売になるので「購入型」と呼ばれている。ただし、リターンがポスターや販促品などプロジェクトの副産物であったり、出資額が少額の場合はお礼のメールだけだったりすることもある。企業側の会計処理は、謝礼が製品やサービスである場合は前受金、それ以外は受贈益となる。

どのタイプであれ、CFでは資金を提供するかどうかを決めるのは、銀行や貸金業者、ベンチャーキャピタルなど既存の金融機関ではなく、さまざまな価値観をもった不特定多数の個人である。そのため、従来の金融機関

表－1　CFの種類別投資家のリターンと企業側の会計処理（日本の場合）

CFの種類	投資家のリターン	企業側の会計処理
融資型	金　利	借入金
投資（株式）型	株式の配当／ 株式・新株予約権の売却益	資本金／ 新株予約権
投資（ファンド）型	分配金	匿名組合 出資預り金
購入型	製品・サービス／ 何らかの謝礼	前受金・受贈益

資料：筆者作成

表－2　日本におけるTLの例

名　称	貸し手	融資対象	融資額	金利(年)	返済期間	サービス開始
Amazonレンディング	アマゾン・キャピタル・サービス㈲	Amazonマーケットプレースに参加している法人	10万～5,000万円	8.9～13.9％	3カ月／6カ月	2014年2月
GMO-PGトランザクションレンディング	GMOペイメントゲートウェイ㈱	同社の決済サービスを利用している営利法人	100万～3,000万円	2.0～15.0％	3カ月～12カ月	2014年5月
楽天スーパービジネスローン　エクスプレス	楽天カード㈱	楽天市場に出店している企業	50万～1,500万円	3.0～14.5％	3年以内	2015年10月
パートナーズローン	㈱リクルートファイナンスパートナーズ	リクルートのECサイトを利用し、決算を2期終えている法人	10万～1,500万円	2.0～14.9％	73カ月以内	2017年11月
dayta	住信SBIネット銀行㈱	同行に口座を開設し、一定期間利用している法人	50万～3,000万円	1.999～7.999％	13カ月未満	2018年1月
Money Forward BizAccel	マネーフォワードファイン㈱	マネーフォワードクラウド会計を利用し、業歴6カ月以上の法人	10万～500万円	4.8～18.0％	13カ月以内	2019年5月

資料：各社のウェブサイトから筆者作成
（注）　2019年11月14日時点の情報にもとづく。

なら断るであろう、リスクの高いプロジェクトであっても資金を集めることができるとされる。

■トランザクションレンディング■

トランザクションレンディング（以下、TL）は、EC（インターネット通販）における販売実績や消費者のレビュー、会計ソフトの入力情報、クレジットカードや電子マネーの決済情報などさまざまなデータを、AI（人工知能）を使ったスコアリングモデルなどで分析し、融資の可否を決める手法である。これまで金融機関が使わなかった、あるいは使えなかったデータをもとに審査するので、従来の金融機関からは借りられなかった企業に資金調達の道を開く可能性がある。

TLは貸出の手法であって資金調達の手段ではない。ただ、実行するのが既存の金融機関ではなく、ECサイトの運営事業者や決済代行業者(注2)など大量のデータを保有する企業、あるいはICTを駆使する新興の企業であり、中小企業にとっては、新しい資金調達先が生まれたのと同じ結果になっている。

例えば、米国のEC大手Amazonはユーザー企業を対象に運転資金の融資を行っている。中国でも、天猫（Tmall）や淘宝網といった巨大ECサイトを運営するAlibabaのグループ企業がMybankという中小企業向けの融資サービスを行っている。また、米国には日本のソフトバンクも出資したKabbage（2008年創業）やOnDeck（2006年創業）など、ECサイトの運営や決済代行などとは独立した企業もある。

日本でも同様であり、表－2に示したとおり、TLの多くはECサイトの運営や決済代行、クラウド(注3)会計サービスを行う企業が、直接または子会社を通じて行っているものである。TLという呼称も何らかの取引（トランザクション）のデータを使うことに由来する。

TLは事業者が保有しているデータやインターネットを用いて入手できるデータを使い、コンピューターで審査するので、申し込み手続きが簡単で借りられるかどうかもすぐにわかる。例えば、中国のMybankは3分で申し込み完了、1秒で審査をうたっている。日本のAmazonレンディングやdaytaでは、あらかじめ借入可能額や

借入金利を利用者に案内しており、最短で前者は3営業日、後者は申し込み当日に融資が実行される。そのため、TLは銀行やベンチャーキャピタルでは対応できない、突然の資金需要にも対応できる。ただし、銀行に比べると、総じて借入金利が高く、返済期間も短い。米国のKabbageの場合、借入金利は年18～120%、返済期間は最長18カ月となっている。

なお、こうした貸出手法をTLと呼ぶのは日本だけである。本来、トランザクションレンディングとは、過去の取引実績（リレーションシップ）を考慮せずに、申し込みがある都度、担保の有無や決算内容などで融資の可否を判断する貸出手法全般を指すのであり、取引データ等を使った貸出手法に限るものではない。

日本でTLと呼ばれる貸出手法は、海外では（オンライン）バランスシートレンディングと呼ばれている。運営事業者が場を提供するだけのマーケットプレースレンディングとは異なり、バランスシートレンディングの運営事業者は自身の資金を貸し出す、すなわち貸借対照表（バランスシート）に貸付金を計上するからである。

CF・TLの市場規模

海外にはCF・TLともに、すでに大きな市場を形成している国がある。英国のケンブリッジ大学オルタナティブ・ファイナンス・センター（CCAF）によると、米国におけるCFの市場規模は2017年の推計値で、「融資型」が3,714億円、「投資型」が269億円、「購入型」が460億円、またTLの市場規模は8,298億円となっている（表－3）。英国にTLはないようだが、CF市場の規模は「融資型」が5,167億円、「投資型」が496億円と、それぞれ米国を上回る。中国のCF市場では、「融資型」が11兆5,908億円と飛び抜けて大きいが、「投資型」も1,349億円と米国や英国を上回る。また、TLの市場規模は7,703億円となっている。

表－3　海外と日本のCF・TL市場の規模（実行額）

	CF			TL
	融資型	投資型	購入型	
米　国	3,714億円	269億円	460億円	8,298億円
英　国	5,167億円	496億円	66億円	－
中　国	11兆5,908億円	1,349億円	5億円	7,703億円
日　本	1,534億円	59億円	100億円	不　明

資料：米国は*The 3rd Americas Alterative Finance Industry Report*、英国は*The 5th UK Alternative Finance Industry Report*、中国は*The 3rd Asia Pacific Region Alternative Finance Industry Report*。いずれもCCAF。日本は㈱矢野経済研究所プレスリリース資料（https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2036）
（注）1 米国、英国、中国は2017年、日本は2017年度の推計。
2「購入型」CFには事業資金以外を含む。
3 CCAFの資料では、米国と中国は米ドル、英国はポンドで表示されており、1ドル＝112.13円（2017年、東京外国為替市場の平均値）、1ポンド＝149円（2017年12月の裁定外国為替相場）として円に換算した。ともに日本銀行金融市場局による。

日本貿易振興機構（2017）によれば、英国の融資型CFの市場規模が米国のそれを上回る理由の一つは、政府がCFを含めたフィンテック(注4)の推進を、リテールバンキングの競争強化策の一環として位置づけていることである（p.24）。英国のリテールバンキング市場は大手銀行による寡占化が進んでおり、その弊害がかねて指摘されてきた。そこで、銀行業への新規参入を促進するとともに、大手銀行に中小企業からの融資を断る場合は、CFや新規参入した銀行を紹介することを義務づけたのである（p.22）。また、運用益が非課税となる「個人貯蓄口座（ISA）」の運用対象に融資型CFを含め、資金の流入を促進した（p.34）。

一方、中国で融資型CFの規模が大きい背景には、既存の金融サービスが未発達で、中小企業の資金調達、個人の資産運用ともに手段が少なかったことがある。そこにスマートフォンで簡単に小口の貸し借りができる融資

型CFが登場し、一気に広がったと考えられる。プラットフォームの運営事業者も多く、米国が30社程度、英国が8社であるのに対し、中国では、消費者向けも含めて2019年9月の時点で709のプラットフォームが運営されている[注5]。

日本でも、CFの市場はかなり拡大してきている。例えば、㈱矢野経済研究所の推計によれば、2017年度の実行額は「融資型」が1,534億円、「投資型」が59億円、「購入型（事業資金以外を含む）」が100億円となっている。米国や中国と同様に、日本でも「融資型」の規模が大きく、事業者数も19社[注6]ある。日本の経済規模が米国の4分の1ほどであることを考えれば、日本のCF市場の規模は米国に引けを取らないといえよう。

もっとも、日本と米国では融資型CFの仕組みが異なるので単純な比較はできない。日本の場合、投資家はプラットフォーム運営企業に出資し（匿名組合方式）、その資金を使って運営企業が借り手企業に融資する。借り手の名称は公開されず、投資対象は借り手が異なる複数のローンをまとめたファンドである。2019年3月からは一定の条件を満たせば、借り手の情報を公開することが可能になり、複数化しなくてもよくなったが、投資家が直接借り手企業と接触することは、依然として禁じられており、投資家が融資の可否を判断することはない。こうした措置がないと投資家には貸金業の登録が必要になってしまうからである。

このように、日本の融資型CFの実態はファンド投資型のCFである。また、個人から直接資金を調達しているのはプラットフォームの運営企業であって、借り手企業ではない。

一方、米国の融資型CFでは、個人投資家ではなく、ヘッジファンドなど機関投資家が資金を提供したり、銀行が企業に貸し付け、その債権をプラットフォーム上で個人投資家や機関投資家に売却したりということが広く行われており、CCAF（2018a）によると市場に流入する資金の75%が機関投資家に由来するものである（p.31）。米国の融資型CFもまた、個人から企業が直接資金を調達するという、本来のクラウドファンディングの姿からは遠ざかってきている。

日本のTL市場については、公開された資料がほとんどなく、どれくらいの規模があるかは不明であるが、それほど大きくないと考えられる。例えば、㈱野村総合研究所は、個人向けの同種の融資とTLを合計した2018年度の市場規模を580億円と見積もっている[注7]。

米英の中小企業にとってのCF・TL

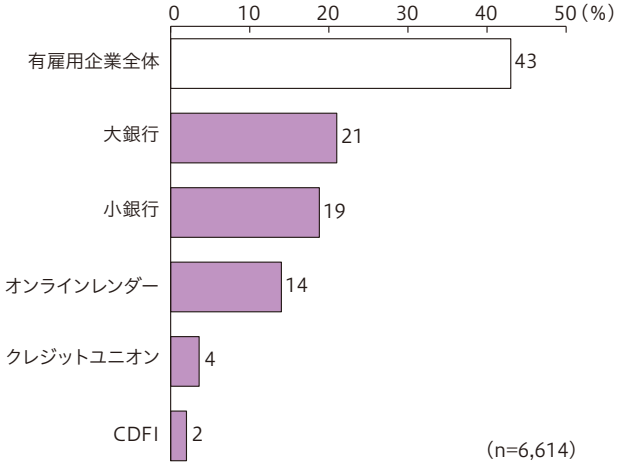
CFとTLの市場規模をみてきたが、その規模の大きさから推測できるとおり、国によってはCFやTLが中小企業にとって重要な資金調達手段になってきている。まず、米国の中小企業についてみてみよう。

Federal Reserve Banks（2019）によると、従業員を雇用している中小企業のうち43%の企業が、調査時点（2018年7～12月）までの1年間に借り入れを申し込んでいる（図－1）。申し込み先をみると（複数回答）、CFやTLの事業者である「オンラインレンダー」は14%となっている。この割合は「大銀行（総預金残高が100億ドル以上）」の21%や「小銀行（総預金残高が100億ドル未満）」の19%よりは少ないものの、日本の信用金庫・信用組合に相当する「クレジットユニオン」の4%を上回っている。

米国の中小企業でCFやTLが広まった背景には、インターネットなど情報通信技術の発達・普及に加えて、サブプライムローン問題に端を発する金融危機（2008年）で中小企業向けの貸出市場が収縮したことがある。

ただし、Federal Reserve Banks（2019）で、中小企

図－1　過去1年間に借り入れを申し込んだ企業の割合とその申し込み先（複数回答）



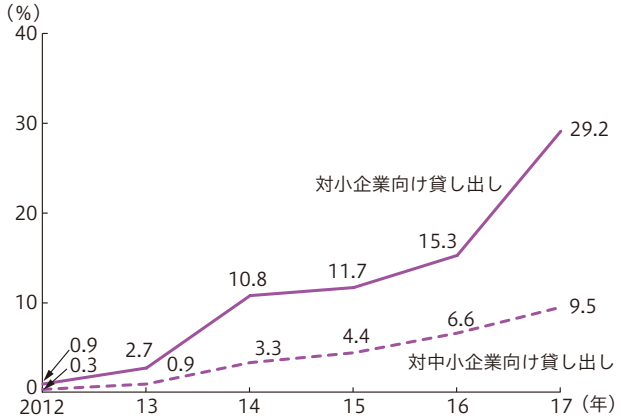
資料：Federal Reserve Banks, *Small Business Credit Survey Report on Employer Firms*（2019年）
（注）1「大銀行」は総預金残高が100億ドル以上の銀行、「小銀行」は同100億ドル未満の銀行を指す。
2「オンラインレンダー」はCFやTLの運営事業者を指す。
3「CDFI」は低所得や低開発地域向けの金融機関である。

業が借り入れ先を選ぶ際に考慮することをみると、銀行に比べてオンラインレンダーは「貸し手のリレーションシップ」や「借り入れの金利や費用」が少なく、「決定の速さ」や「借りられる可能性」「担保不要」が多くなっている（p.17）。たんに銀行の代わりというのではなく、銀行では満たされないニーズをもった中小企業がCFやTLに申し込んでいることがうかがえる。

次に、英国についてみてみよう。CCAF（2018b）によると、銀行による中小企業向け新規貸出額に対する融資型CFを通じた中小企業への貸出額の比率は、2012年には0.3%にすぎなかったが、2017年には9.5%に伸びている（図－2）。

また、CCAF（2018b）では、融資型CFの借り手のほとんどが、年間売上高200万ポンド（約2.7億円）未満の小企業であることから、銀行の小企業向け新規貸出額に対する融資型CFによる貸出額の比率は、同期間に0.9%から

図－2　銀行の小企業・中小企業向け新規貸出額に対する融資型CF貸出額の比率の推移（英国）



資料：CCAF, *The 5th UK Alternative Finance Industry Report*（2018年）
（注）　小企業は年間売上高が200万ポンド未満の企業。

29.2%に上昇したことになるとしている。英国でも、中小企業の資金調達において、融資型CFが大きな役割を果たすようになっている。

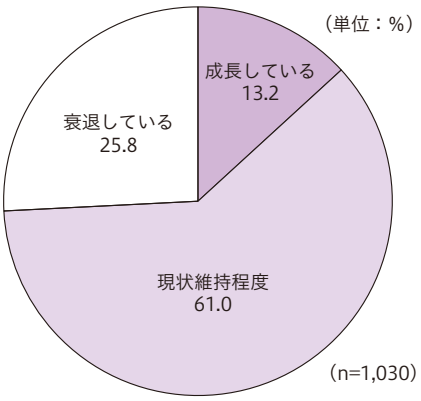
日本の中小企業にとってのCF・TL

■アンケートの実施■

では、日本の中小企業にCFやTLはどれくらい浸透しているのだろうか。これを確認するために、当研究所では、2019年7月に「インターネットを使った資金調達に関するアンケート」を実施した。調査対象は、中小企業基本法の定義に該当する会社または自営業主であるが、金融・保険業は除いた。調査はインターネットアンケートで行い、会社企業618社、個人企業412社の合計1,030社から回答を得た。

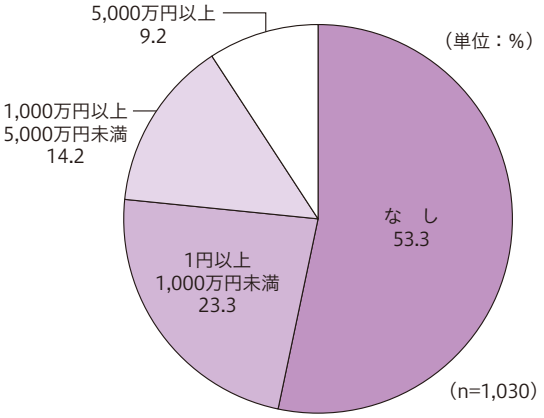
アンケート回答企業の属性をみると、まず業種は建設業が12.2%で最も多く、小売業と不動産業の11.5%が続いている。総務省の「経済センサス」における中小企業

図－3　アンケート回答企業の成長力



資料：日本政策金融公庫総合研究所「インターネットを使った資金調達に関するアンケート」（2019年7月）（以下同じ）

図－4　アンケート回答企業の事業用借入金残高



の業種構成に比べて、不動産業と情報通信業の割合が多く、小売業と宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業の割合が少ない。

企業規模をみると、従業者数では「4人以下」の企業が70.8%、年商では「1,000万円未満」の企業が38.8%と、小規模な企業の割合が多い。ただし、従業者数や年商の規模別構成比は「経済センサス」における規模別構成比とほぼ同じであり、小規模な企業に偏っているというわけではない。

業歴をみると、「10年以上」の企業が81.9%を占めており、「3年未満」の企業は3.5%、「3～5年」の企業は5.0%と少ない。経営者の年齢も、「60歳以上」が37.7%、「50～59歳」が42.7%となっており、「39歳以下」は2.4%と少ない。それぞれ日本における開業率の低さと経営者の高齢化を反映したものとなっている。

アンケート回答企業の経営者に自社の「成長力」を質問したところ、「成長している」と回答した企業の割合は13.2%にとどまり、「現状維持程度」が61.0%、「衰退している」も25.8%を占めた（図－3）。一般に、企業が成長しているときには、増加運転資金や設備資金など資金需要が生じやすいが、担保や実績が不足しがちで、金融機関からは借りにくい面がある。

最後に、アンケート回答企業の事業用借入金の残高をみると、「なし」が53.3%を占めているほか、「1円以上1,000万円未満」が23.3%を占めており、「5,000万円以上」は9.2%と少ない（図－4）。規模の小さな企業が多いことや成長期とする企業の割合が少ないことを反映したものと思われる。

■CFの認知度■

アンケートでCFを知っているかどうかを質問したところ、回答企業全体では「知っている」とする企業の割合が65.0%を占めた（図－5）。

CF、特に「ファンド投資型」と「購入型」は、新聞やテレビで取り上げられることも珍しくない。また、自治体が災害に見舞われた地域の復興資金や地域経済の活性化資金をCFの仕組みを利用して集めたり、地域の中小企業がCFを利用する際の費用を補助したりする例も多い。広告を出すCFの運営事業者もあるので、CFを知っている中小企業が3分の2を占めたのだろう。

ただし、実際に「利用したことがある（申し込んだが、調達できなかった場合を含む）」企業の割合は1.6%にとどまっている。また、「利用してみたい」とする企業の割合が14.9%であるのに対し、「利用したいとは思わない」とする企業の割合は48.5%を占めた。知ってはいるが、自社には必要ないというのが、日本の多くの中小企業におけるCFの位置づけなのである。

CFを知っている企業の割合には、経営者が若いほど多い、経営者が女性であるより男性であるほうが多い、年商規模が大きいほど多いという傾向がみられるが、「利用したことがある」や「利用してみたい」とする企業の割合を含めると、最も強く関連が認められるのは企業の「成長力」である。

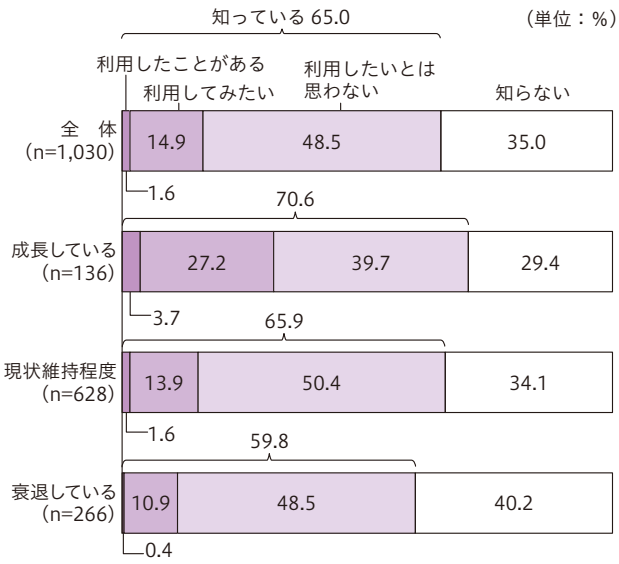
具体的には、CFを「利用したことがある」「利用してみたい」とする企業の割合は、自社の成長力が「衰退している」と回答した企業では、それぞれ0.4%、10.9%、「現状維持程度」と回答した企業では1.6%、13.9%であるのに対し、「成長している」と回答した企業では3.7%、27.2%となっている。

■CF利用の詳細■

CFを利用したことがあるとする企業は16社しかないので、集計結果は参考値にすぎないのであるが、利用したCFについて内容を確認しておこう。

アンケートでは、利用したCFの種類や調達金額について、複数回利用している場合は、初回から最大5回まで回答してもらった。その結果、延べ23回分について回答を得た。まず、利用したCFの種類をみると、「融資型」が7回、「購入型」が5回、「ファンド投資型」が11回、「株式投資型」が0回となっている。なお、「融資型」は2回利用した企業が1社、「ファンド投資型」は5回以上利用した企業が1社、2回利用した企業が2社ある。

図－5　企業の成長力別CFの認知度

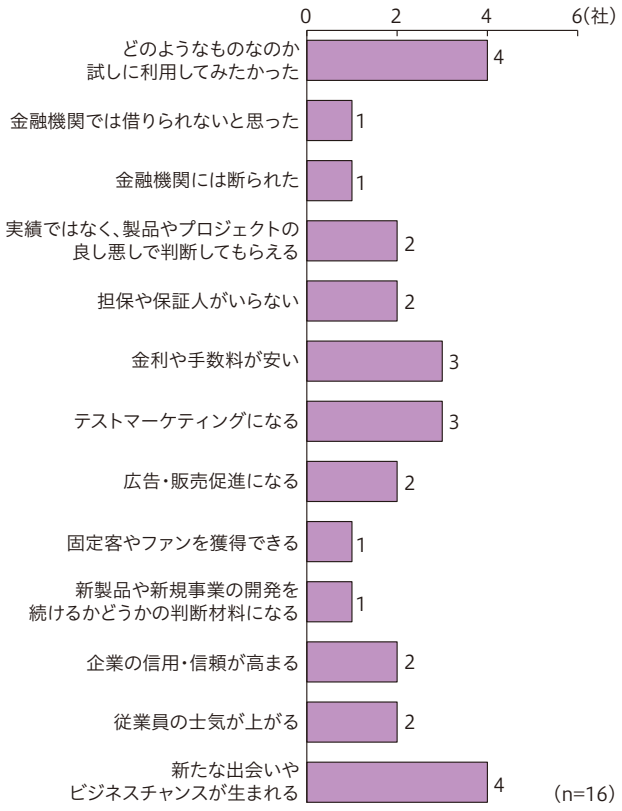


次に、CFで調達した金額をみると、「利用を申し込んだが、調達できなかった」が5回、「1円以上100万円未満」が9回、「100万円以上300万円未満」が7回、「2,000万円以上3,000万円未満」が1回（融資型）、「4,000万円以上5,000万円未満」が1回（ファンド投資型）となっている。

最後に、金融機関ではなくCFを利用した理由（三つまでの複数回答）をみると、「金融機関では借りられないと思った」と「金融機関には断られた」が各1社、「実績ではなく、製品やプロジェクトの良し悪しで判断してもらえる」が2社、「担保や保証人がいらない」が2社、「金利や手数料が安い」が3社となっており、既存の金融機関よりもCFのほうが資金を調達しやすいとみている中小企業があることがうかがえる（参考図）。

一方、「テストマーケティングになる」が3社、「広告・販売促進になる」が2社、「固定客やファンを獲得できる」と「新製品や新規事業の開発を続けるかどうかの判断材料になる」が各1社、「新たな出会いやビジネスチャンス

参考図　金融機関ではなくCFを利用した理由
（三つまでの複数回答）

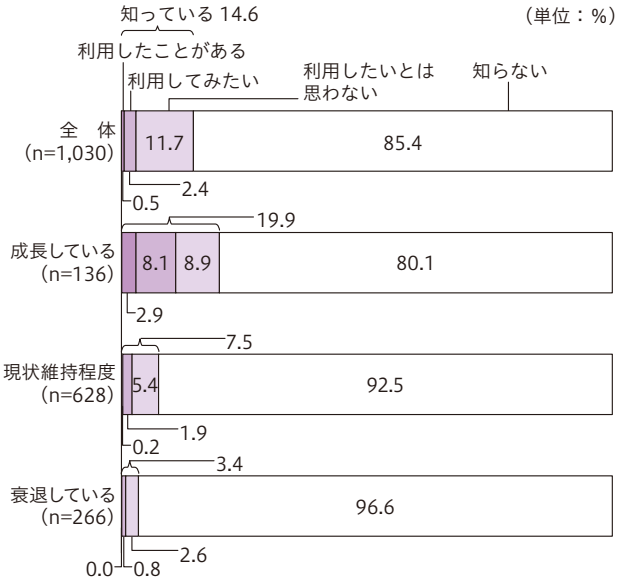


が生まれる」が4社と、既存の金融機関による融資にはない、CFならではの効果に注目する中小企業もみられる。

■TLの認知度と利用状況■

CFと同様に、TLの認知度を質問したところ、「知っている」とする企業の割合は全体の14.6%にとどまった(図－6)。企業の成長力別にみると、CFと同様に「成長している」と回答した企業ではTLの認知度が高くなるが、それでも「知っている」企業の割合は19.9%にとどまる。TLの認知度はCFに比べてかなり低い。実際に利用したことがある企業の割合も、全体では0.5%しかなく、「成長している」企業に限っても2.9%にすぎない。

図－6　企業の成長力別TLの認知度



TLを利用したことがある企業は5社しかないが、参考までに最も多く借りたときの金額をみると、「50万円未満」が3社、「200万円以上300万円未満」が1社、「1,000万円以上2,000万円未満」が1社となっている。また、借入金利は「1%未満」「1%以上2%未満」「3%以上4%未満」「4%以上5%未満」「8%以上9%未満」が各1社となっている。なお、TLを利用したことがある5社のうち、3社はCFを利用したことがある企業でもある。

■TLの認知度が低い理由■

TLの認知度が低い理由としては、まずTLが日本では比較的新しいサービスだということがある。日本のCFは、ファンド投資型が2001年、融資型が2008年、購入型が2011年にそれぞれ始まっている。一方、前掲表－2に示したようにTLにはこの数年の間にサービスが始まったものが多く、最も早いAmazonレンディングでもサービスの開始時期は2014年2月である。

また、どのサービスも融資対象が限られており、自社

のECサイトを利用している企業や、クレジットカードや電子マネーなどキャッシュレス決済の代行サービスを利用している企業、特定の会計ソフトを利用している企業でなければTLを利用できないのであるが、日本の中小企業ではそうしたICTの利用が進んでいない。

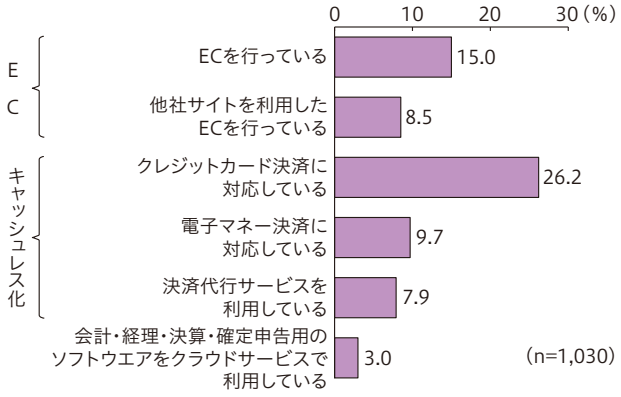
具体的には、図－7に示したように、アンケート回答企業のうちECを行っている企業の割合は、物品の販売に、ソフトウエアやデジタルコンテンツのダウンロード販売、宿泊や飲食、理美容などサービスの予約を加えても15.0％であり、Amazonや楽天市場、じゃらんやホットペッパーグルメなど他社が運営するECサイトを利用している企業に限れば8.5％しかない。

キャッシュレス決済についても、「クレジットカード決済に対応している」企業の割合は26.2％、「電子マネー決済に対応している」企業の割合は9.7％、「決済代行サービスを利用している」企業の割合は7.9％にとどまっている。

会計や経理、決算、確定申告のソフトウエアをクラウドサービスで利用している企業の割合も3.0％しかない。ソフトウエアの種類をグループウエアやオフィスソフトに広げても、クラウドサービスを利用している企業の割合は6％にしかならず、そもそも中小企業ではクラウドサービスの利用が進んでいない。

なお、一般に企業規模が大きいほどICTの利用が進んでいると思われがちであるが、今回の調査では、企業規模との有意な相関は認められなかった。例えば、ECを行っている企業の割合をみると、年商「1,000万円未満」の企業は12.3％であるが、年商「1億円以上」の企業でも17.9％である。何らかのキャッシュレス決済に対応している企業の割合も、年商「1,000万円未満」の企業は25.5％であるが、年商「1億円以上」の企業でも29.2％である。クラウドサービスを利用している企業の割合も同様である。

図－7　ICT利用の現状



日本でCF・TLが普及するための条件

■CF・TLの役割■

CFは、製品の製造・販売、出店といったプロジェクトに資金を提供するものであり、投資家にとって企業の信用リスクはあまり関係ない。重要なのは、そのプロジェクトによってどのようなリターンがあるかである。金銭に限らず、プロジェクトの社会的な価値や新規性、製品の希少性など、投資家を納得させるものがあれば、実績のない企業や担保のない企業でも資金を調達できる。しかも、購入型やファンド投資型の場合、投資家は見込み客でもあり、マーケティングやプロモーションなど、従来の金融機関融資にはない機能もある。

TLは、申し込みから融資実行までの期間が短く、急な資金需要に対応できる。インターネットで24時間申し込みが可能であり、原則として決算書や試算表は不要である。銀行融資のような審査担当者との面談もないので、経営者にとっては資金調達にかかる時間と手間の節約になる。従来、こうした融資は貸金業者が担ってきたが、貸金業者の登録数は2007年3月末の1万1,832社から2019年3月末の1,716社へと大きく減少している(注8)。

TLは減少した貸金業者の穴を埋めるものといえるかもしれない。

■CFの限界■

CF・TLともに、従来の金融機関では対応できない、中小企業の資金需要を満たすことが可能であるが、その一方でいくつかの限界もある。

まず、CFであるが、利用可能な企業が限られる。融資型の場合、借り手の匿名性が強く、企業名やプロジェクトの詳細が不明であるため、投資家は金利や担保の有無で判断するしかない。その結果として、融資型CFの借り手は、短期間に高めの金利を支払える、不動産業者が多くを占めている。

融資型CFにおける借り手の匿名性、複数のローンをまとめたファンドへの投資、投資家と借り手との接触の禁止といった措置は、すべて投資家が貸金業者とみなされないための措置である。前述のとおり、2019年3月からは、借り手の情報を開示できるようになったが、金利や担保の有無で投資先を選ぶほかない状況が変わるかどうかは不明である。

購入型やファンド投資型の場合、プラットフォームにプロジェクトを掲載して投資家を募るという仕組み上、どうしても資金を入手できるまでに一定の時間がかかってしまう。プロジェクトの掲載から資金が入金されるまでに2～3カ月かかることも珍しくない。したがって、資金繰りに余裕のある企業でなければ利用しにくい。

また、投資家が経済的なリターンだけではなく、プロジェクトの社会性や新規性、製品やサービスの希少性を求めるということは、そうした魅力のないプロジェクトには資金が集まらないということでもある。さらに、購入型の場合は、主なリターンが製品やサービスの利用権であるから、消費者向けのビジネスを行っている企業でなければ、利用は困難である。

■TLの限界■

TLはそもそも短期の運転資金を対象とするものであり、長期資金や新規プロジェクトの資金の審査には向いていない。また、日本の場合、本業からの派生として融資を行っているものがほとんどであり、利用できる企業が事業者ごとに限られており、独立した金融サービスというよりも、顧客サービスの一環といったほうがふさわしいものもある。

例えば、前掲表－2に示したAmazonレンディングは、Amazonマーケットプレースで販売するための商品の仕入れ資金を融資するものであり、金利収入よりもマーケットプレースの売上増や利用企業の囲い込みを目的としていると思われる。楽天カード㈱の「楽天スーパービジネスローン　エクスプレス」や㈱リクルートファイナンスパートナーズの「パートナーズローン」も同様である。

TLの限界としては、貸付金利に上限があるために収益性が低く、リスクをとりきれないという問題もある。日本の利息制限法では、元金が10万円未満なら年利20%、10万円以上100万円未満なら年利18%、100万円以上なら年利15%が貸付金利の上限となっている。上限金利は貸付金額だけで決まるのであるが、実際に受け取る金利の額は貸付期間にも影響される。

例えば、100万円を年利15%で1年間貸し付けた場合、受け取る金利は15万円であるが、貸付期間が1カ月であれば1万2,500円、1週間であれば2,876円でしかない。これではいくらコンピューターで自動審査を行うとはいえ、採算をとるのは難しい。実際、㈱マネーフォワードの取締役である瀧俊雄氏は、TLでも本人確認の費用など固定費が少なくとも3,000円、加えて顧客獲得費も発生するので、リスクがやや高い企業に100万円を1カ月間融資する場合であれば、年利40%弱はないと損益分岐点に達しないとしている(注9)。

■金融機関との連携■

CF・TLともに、成長中の企業や新規プロジェクトに意欲的な中小企業を中心に一定の需要がある。だが、米国や英国のように、融資型CFやTLが中小企業の一般的な資金調達手段になっているとはいえないし、筆者としては今後もその可能性は小さいと思われる。

融資型CFやTLが普及するには、中小企業でのICT利用が進むとともに、貸金業に関する規制の緩和が必要である。しかし、日本では英国のように中小企業向け貸出市場の寡占化が進んでいるわけではなく、中国のように中小企業向けの融資サービスが未発達ということもない。筆者には、政策で融資型CFやTLを推進する理由は乏しいと思われる。年間の投資額が100万円未満であれば貸金業者とみなさないといった緩和はできるかもしれないが、多重債務問題が社会問題となり、貸金業の規制が強化された経緯を考えれば、CFやTLのために上限金利を引き上げることは容易ではないだろう。

ただし、CFやTLがもつ既存の金融機関の融資にはない特徴を生かし、銀行や信用金庫などと連携することで広がっていく可能性はある。例えば、購入型CFの大手であるMakuakeは、100社を超える金融機関と連携している(注10)。連携の内容も多様で、Makuakeでの資金調達額と同額を融資する制度を設けた常陽銀行、Makuakeで資金調達を行う取引先企業のプロジェクトを紹介するサイト「NACORD」を開設した城北信用金庫といった例がある。いずれも消費者に直接アピールできる購入型CFの機能を生かし、取引先の支援や地域の活性化を図るものである。

TLについても、みずほ銀行や横浜銀行などTLの事業者と提携したビジネスローンを始めた例がみられる。多様なデータを使って自動的に審査を行うTLの手法は、既存の金融機関にとっても新規取引先の開拓や融資コストの削減に役立つと考えられるので、TL事業者と提携する金融機関は今後も増えると思われる。

(注1) 出資者は企業に資金を提供するだけで、経営には関与しない。出資者の名前が表に出ないので匿名組合という。組合となっているが、協同組合や企業組合とはちがい、組合員同士は一切の契約関係になく、法人格をもつこともない。
(注2) 決済代行業者は、企業に代わってクレジットカードや電子マネーの運営事業者と契約や交渉をし、システムの更新や入金管理も行う。手数料はかかるが、企業は複数の決済手段を個別に管理する必要がなくなる。
(注3) ソフトウエアをインターネット経由で利用するサービス。ユーザーは使用量に応じて料金を払う。なお、クラウドファンディングのクラウドは、群衆を意味する「crowd」であり、クラウドサービスのクラウドは雲を意味する「cloud」である。
(注4) 金融(finance)と技術(technology)を合わせた造語。CFのほかにTLやスマートフォンを使った送金サービスなどさまざまなものがある。
(注5) 米国は「Lending Robot Blog」、英国は自主規制団体である「P2PFA」、中国はピア・トゥ・ピア・レンディングの情報提供サイト「網貸之家」による。
(注6) https://www.crowdport.jp/news/776(ただし、業務停止になったものは除いた。)
(注7) https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/lst/2018/cc/1206_1
(注8) https://www.j-fsa.or.jp/association/money_lending/you_know/statistics.php
(注9) https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/wg/toushi/20190411/190411toushi04.pdf
(注10) https://www.makuake.com/pages/press/detail/171

＜参考文献＞
日本貿易振興機構(2017)「英国におけるフィンテック(Fin Tech)の現状と中小企業の事業環境に与える影響」(https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/01/a7620baabf1d0650/20160150.pdf)
Cambridge Centre for Alternative Finance(CCAF)(2018a) *The 3rd Americas Alternative Finance Industry Report*(https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2019-05-ccaf-3rd-americas-alternative-finance-industry-report.pdf)
――(2018b) *The 5th UK Alternative Finance Industry Report*(https://www. jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2018-5th-uk-alternative-finance-industry-report.pdf)
Federal Reserve Banks(2019) *Small Business Credit Survey Report on Employer Firms 2019*(https://www.fedsmallbusiness. org/medialibrary/fedsmallbusiness/files/2019/sbcs-employer-firms-report.pdf)

未来を拓く起業家たち

「伝わらない」をマンガで解決

うめざわ　たいち

1985年北海道生まれ。大学を卒業後に就職し、10年間、販売やマーケティング、店舗管理などを経験。2017年、趣味で小学生から描き続けていたマンガと勤務経験を生かして、業務用マンガを制作するスタークリエイツを創業。

〈企業概要〉
- 創業
  2017年8月
- 従業者数
  1人
- 事業内容
  業務用マンガの制作、
  経営コンサルティング
- 所在地
  北海道札幌市
- 電話番号
  070(7547)9706
- URL
  https://starcreates.me

スタークリエイツ　梅沢 太一

商品の良さが顧客に伝わらない、会社の方針が社員になかなか浸透しない。伝えたいことがうまく伝わらず困った経験がある企業は少なくないだろう。言いたいことをきちんと相手に理解してもらうには、時間や手間がかかる。

こうしたコミュニケーションにかかるコストが減れば、仕事の効率はあがる。梅沢太一さんは、娯楽としてではなく、コミュニケーションを円滑にする媒体としてマンガを使うことで、企業の活動を支援している。

読んでみようと思わせる

――事業内容を教えてください。

業務用マンガを制作しています。紙媒体やウェブ上の広告のほか、マンガを使用した名刺の制作、業務マニュアルや商品取扱説明書のマンガ化が主なサービスです。絵柄は、業務に活用しても違和感がないようにシンプルにしていますが、お客さまの好みや制作する媒体に合わせて変更もできます。打ち合わせを密に行えるように、札幌の企業を中心にサービスを提供しています。

制作期間は、A4用紙1枚の広告で4～6週間です。マニュアルなどページ数の多いものは長期間かかることもあります。料金は、名刺は一律で5万円としていますが、そのほかは、ページ数や工数によって変わります。

マニュアルや広告はすべてマンガ化するわけではありません。それではページ数が多くなりすぎますし、絵では表現できない箇所もあるからです。マンガの強みを生かせる部分を都度、見極める必要があります。

――マンガの強みとは何ですか。

目に入ると思わず読み進めてしまうような、読み手を引きつける力があるところや、文章だけで表現する

よりも、一度に多くの情報を伝えられるところです。

例えば、業務マニュアルの場合は、「はじめに」の項目など読む前に理解しておいてほしいことや、事例編などの具体例がマンガ化に適しています。経営理念や会社が目指す社会的役割などは、文字だけでは「難しそうだし必要ない」と読まない従業員も少なくありません。マンガであれば、こうした抵抗感を減らせます。また、クレームへの対応方法などは、マンガ化すれば、動作や表情までわかりやすく短時間で伝えられます。

――もともとマンガを描く仕事をしていたのですか。

いいえ。マンガは趣味として小学生の頃から描き続けていましたが、仕事で使うことはありませんでした。大学卒業後は総合小売店に就職し、最初は店舗の鮮魚部門に配属されました。その後、本部でITシステムや店舗の管理などを経験しました。

マンガを仕事にしようと考えたきっかけは、二つあります。一つは、鮮魚部門で働いていたときに、着色料を使っていない自社開発商品の良さがお客さまに伝わらず、廃番になったことです。着色料は国の基準内で使用すれば問題はありませんが、より健康に配慮しようと開発された商品でした。しかし、自然のままでは色味が悪く、売れなかったのです。

一方で、試食販売などでお客さまに良さをうまく伝えられたことで、売り上げが想定以上に伸びた商品もあります。廃番になってしまった商品も、伝え方次第では違う結果になっていたかもしれません。こうした経験を通じて、お客さまに商品の価値を伝える大切さを学びました。

もう一つは、IT部門で発注システムの導入を担当した際、従業員に操作方法を教えるのに苦労したことです。特に高齢の従業員は、マニュアルを読んでも操作方法がわからないと利用に消極的でした。習得まで何度も教える必要があり、運用が軌道に乗るまで時間がかかりました。

システムの導入は、多くの場合、多額のコストがかかります。しかし、マニュアルや教育体制の整備が不十分であると、どんなに立派なシステムをつくっても現場で十分に活用されず、コストを回収できないと実感したのです。

この二つの経験を通じて、「伝わること」が売り上げの拡大とコスト低減の両面において重要であると確信しました。そして、長年の趣味であったマンガを活用すれば、この二つの問題をどちらも解決できることに気づきました。業務用マンガをビジネスにしたいという思いが強まり、28歳のときに創業を決意しました。

©スタークリエイツ
あいさつを行う理由を説明するマンガの1コマ

――すぐに創業したのですか。

いいえ。同じころ長期のプロジェクトにかかわることになり、しばらく勤務に集中することにしたからです。それでも、プライベートの時間は経営に関する本を読んだり、基本情報技術者という情報処理の国家資格を取ったりと、独学で知識習得に努めながら、少しずつ準備をしていました。

当初は、プロジェクトが終わる2019年3月以降に創業しようと考えていました。しかし、2017年に会社の都合でプロジェクトから外れることになったのです。別のプロジェクトが始まればタイミングを逃してしまうかもしれません。当時わたしは31歳。勝負をするなら今だと思いました。マンガが子どもや一部の愛好家のものではなく、日本の文化として広く世間に受け入れられつつあると感じ始めていたことも、後押しとなりました。会社を退職し、2017年8月に創業しました。

©スタークリエイツ
入園案内を作成する会社の広告

暗中模索の創業期

――予定より早く創業することになりましたが順調に進みましたか。

顧客がまったくいない状態で創業したので、半年間は売り上げがありませんでした。営業先もわからず、最初の1、2カ月は当社のホームページやチラシをつくっているだけでした。

ただ、集客できないなりにさまざまなところに顔を出していました。例えば、札幌市が創設したクリエーターのためのインキュベーションオフィスや、札幌駅近くにあるコワーキングスペースです。

そこで出会ったフリーランスの仲間から、異業種交流会や経営者団体に参加して、人脈をつくるようアドバイスを受けました。そのほか、勤務時代に取引のあった会社の知人から勧められたこともあり、北海道中小企業家同友会にも入会しました。ほかにもいくつかの経営者団体に所属し、積極的に交流会に参加したりして、知り合った人には業務内容を説明して回りました。同業者は全国的に少なく、札幌に特化している企業はほとんどなかったので、たいていの人が興味を示してくれました。

しかし、受注には結びつきませんでした。そこで、まずは知人のために無料でマンガの広告を制作してみることにしました。実際に仕事をしてみることで、当社の業務の流れや改善点、アピールポイントがよくわかってきました。知人からは、マンガ化する前よりも問い合わせが増えたと言われ、業務用マンガの効果に自信をもつこともできました。

自信をもってトークできるようになったことがよかったのでしょうか。交流会で話をした人から、初めて仕事の依頼を受けることができました。2018年2月のことです。

――その後は安定して売り上げを確保できるようになりましたか。

少しずつ仕事が入るようになりましたが、思うように売り上げは伸びませんでした。そこで、受注を得られたときに、自分は何をしていたのかを分析してみました。それまで、受注に至った案件は、お客さまからの強い要望があったと思い込んでいました。しかし、実際には、交流会の後にこちらからアポイントをとって個別に営業し、もう一押しをしていたと気づきました。そこで、交流会などで「面白そう」と興味を示してくれた人には機械的に連絡し、毎週火曜日に必ず4件のアポイントを入れると決めました。

また、営業に説得力をもたせるために、広告をマンガ化したときの効果について、数字の裏付けをとりたいと考えました。そのころ、幸運にもファクスで送信するダイレクトメールをマンガ化する仕事を受注できました。そこで、マンガ化した広告とそれまで使用していた広告の両方を発信してもらい、どちらを経由した問い合わせが多いかを調べました。すると、マンガ化した広告は、文字と写真だけの広告に比べて、実に6倍以上もの反応があったのです。

積極的なアポイントで見込み客を逃さず、また、数字に基づく効果的な営業ができるようになったことで、毎月約60万～100万円の売り上げを確保できるようになりました。最近は、マンガ制作だけでなくコンサルティングの依頼も増えてきています。

勤務経験を生かしたサービス

――業務用マンガとコンサルティングは関連がないように思えます。

当社では、マンガを制作する前に、必ずお客さまからヒアリングを行います。そこだけをコンサルティング

として独立させたのです。ヒアリングを行うのは、お客さまごとにマンガ化すべきポイントが異なるからです。時間をかけて打ち合わせを行い、サービスの特徴を聞いたり、営業の成果があがった事例を分析し、一緒に成功パターンを探したりします。

受注が増えるに従い、マンガだけでは解決できない企業の課題に直面することも多くなりました。そこで、マンガにこだわらず提案するようにしたのです。すると、ヒアリングを通じて自社の強みがわかった、営業の効率をあげられたなど、喜びの声をいただくことが多くなりました。マンガの制作が終わった後も、コンサルティングは継続してほしいと依頼されるようになったのです。

こうした提案ができるのは、勤務経験のおかげだと思います。勤務時代に接客から店舗管理まで、さまざまな仕事を経験し、その都度、必要な知識を独学で深掘りして幅広い分野の知識を習得しました。また、もともと学生時代から起業に興味があり、勤務時代も経営者側に立って考えることを意識していました。特に本部で勤務をしていたときは、IT投資を提案するために、業務フローを横断的に見直したりしました。経営者の視点で会社の経営課題について考え、各部署の利益も考慮しながら提案を推し進めていったのです。

そうした経験を積み重ね、多角的な視点で物事を考えられるようになったことが、コンサルティング力の向上につながったのだと思います。加えて、札幌を中心に営業し、すぐに対応できるようにしていることも、気軽に相談してもらえるようになった一因だと思います。

――軌道に乗りましたね。

課題はまだあります。広告をマンガ化しても効果がなかったと言われることもあります。そうしたお客さまに詳しく話を聞くと、どこで配ればよいのかわからず店先に置いているだけだったなど、運用が効果的にできていないことがわかりました。広告の配布先や配布時期など、運用面までトータルで支援できるよう、従業員を雇って体制を整え、お客さまの満足度を高める必要があります。

また、今後は北海道で働きたい人が、当たり前に北海道で働ける環境をつくる手助けもしていきたいです。

北海道の学生のなかには、卒業後に、就職のために仕方なく道外に出る人も多くいます。しかし、仕事を通じてたくさんの企業に出会うほど、北海道には魅力的な企業が少ないのではなく、学生からの認知度が低いだけなのだと思うようになりました。

北海道で働きたい学生と人材不足に悩む企業のすれ違いを解消したい。マンガは学生に興味をもってもらいやすいので、当社が会社案内をつくったり、ホームページづくりをサポートしたりすることで、認知度を高める手助けができるはずです。

もちろん、当社も学生にとって魅力的な会社でありたいと考えています。これからもマンガを通じて、地元企業や学生のコミュニケーションを支援し、「伝わらない」ことで生じるすれ違いを解決していきたいです。

聞き手から

梅沢さんは就職したとき、まさか自分が鮮魚担当になるとは思ってもみなかった。それでも目の前の仕事に全力で取り組むことが大事だと、包丁さばきを何度も練習した。後にそれが意外なところで役に立つ。包丁の動きは直線を引くペンの動きと同じで、絵もうまく描けるようになったのだ。画力があがったという自信は、業務用マンガで創業する決意を後押しすることにもつながった。

一見関係がなさそうなことも、ビジネスチャンスの発見やその後の商品やサービスの開発につながることがある。梅沢さんの起業の軌跡をたどると、本人の考え方ややる気次第でどんな経験も生かすことができるのだと教えられる。（青山 苑子）

第53回

小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる

～全国中小企業動向調査・小企業編（2019年7－9月期実績、10－12月期見通し）結果～

当研究所が2019年9月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果によれば、2019年7－9月期の小企業の業況判断DIは前期から横ばいとなった。来期（2019年10－12月期）は低下する見通しとなっており、小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

業況判断DIは前期から横ばい

当研究所では四半期ごとに「全国中小企業動向調査・小企業編」を実施している。本調査は全国の従業者数20人未満の小企業1万社を対象として、業況や売上、採算などについて、今期の実績および来期の見通しを尋ねている。

今期（2019年7－9月期）の業況判断DI（業況が「良い」と回答した企業割合－「悪い」と回答した企業割合）は－26.0と、前期（－26.0）から横ばいとなった（図－1）。例年、7－9月期のDIは前期から低下することが多いなか、今回は同水準を維持した。ただ、前年同期（－25.6）に比べて低下しており、このところはDIの上昇の動きに一服感がみられる。来期（2019年10－12月期）のDIは－32.4と低下する見通しであり、小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

製造業ではDIが低下、非製造業では上昇

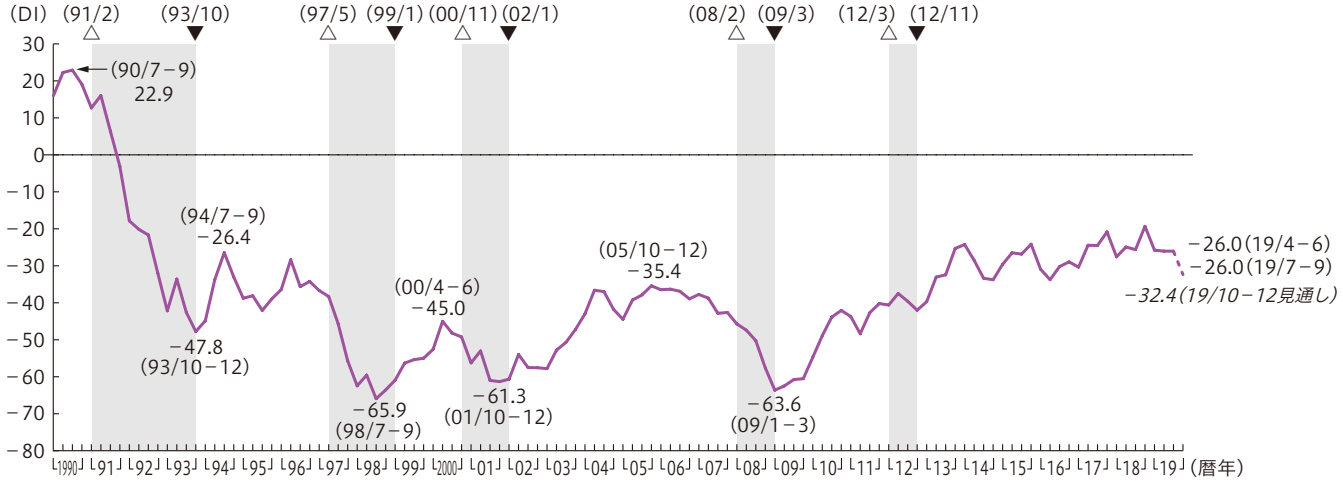
業況判断DIの動きを業種別にみてみよう（表－1）。

製造業の今期実績は－37.2と、前期（－28.4）から8.8ポイント低下した。低下は3期連続である。一般機械器具製造業や輸送用機械器具製造業などの輸出関連業種では、米中貿易摩擦に端を発した外需の減速が引き続き大きな影響を及ぼした。内需関連では、食料品製造業や印刷業が大きく低下した。天候不順により野菜価格が上昇したことや、前期に改元に伴って需要が増加した印刷業で反動が生じたことなどが背景にあると考えられる。

非製造業は前期（－25.6）から小幅に上昇し、－24.1となった。業種別にみると、小売業とサービス業を除くすべての業種で上昇した。以下ではまず、上昇した業種を詳しくみていこう。

卸売業は前期（－23.8）から5.0ポイント上昇し、－18.8

図－1　業況判断DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下同じ）
（注）1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値（以下同じ）。
2 ――――は実績、－－－－－－は見通し。
3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

となった。2019年10月の消費税率引き上げに伴う駆け込み需要により、建築材料卸売業が上昇した。

飲食店・宿泊業は前期（－31.1）から8.1ポイント上昇し、－23.0となった。例年7－9月期は行楽シーズンでDIが高くなる傾向にあることに加えて、今期はラグビーワールドカップの日本開催により、国内外からの観戦客による飲食・宿泊需要が高まったことも追い風となり、DIが上昇した。

情報通信業は前期（－14.0）から16.9ポイント上昇し、2.9となった。今回の消費税率の変更や、2020年1月のwindows 7のサポート終了が控えており、システムの補修や更新が多かったことがDIを押し上げた。

建設業は前期（－4.4）から2.0ポイント上昇し、－2.4となった。内訳をみると、床・内装工事業、電気工事業、管工事業で上昇した。リフォーム関連での駆け込み需要がプラスに働いた。

運輸業は前期（－35.4）から20.5ポイント上昇し－14.9となった。道路貨物と道路旅客の両方で、DIが大きく上

表－1　業種別業況判断DIの推移

	2018年		2019年			
	7－9	10－12	1－3	4－6	7－9	(見通し) 10－12
全業種計	－25.6	－19.3	－25.8	－26.0	－26.0	－32.4
製造業	－21.1	－8.0	－21.0	－28.4	－37.2	－35.6
金属・機械	－4.4	9.1	－6.8	－25.4	－31.3	－37.1
その他製造	－32.0	－19.1	－30.4	－30.4	－41.1	－34.6
卸売業	－28.1	－12.8	－22.3	－23.8	－18.8	－27.6
繊・衣・食	－31.0	－15.3	－29.5	－22.9	－22.2	－25.5
機械・建材	－24.7	－9.9	－14.9	－24.8	－15.0	－30.0
小売業	－39.1	－35.7	－38.0	－36.5	－37.0	－44.9
耐久消費財	－10.7	－21.0	－25.4	－15.9	－11.4	－40.7
非耐久消費財	－44.6	－38.4	－40.6	－40.4	－42.1	－45.8
飲食店・宿泊業	－29.0	－30.2	－36.1	－31.1	－23.0	－35.9
サービス業	－26.1	－23.0	－30.8	－22.4	－28.1	－32.5
事業所向け	－6.3	9.2	－6.4	－12.6	－12.9	－19.1
個人向け	－32.2	－33.4	－38.5	－25.3	－32.6	－36.6
情報通信業	－13.1	－3.8	－4.6	－14.0	2.9	－9.9
建設業	－2.7	9.8	7.0	－4.4	－2.4	－9.9
運輸業	－10.9	－13.2	－20.7	－35.4	－14.9	－9.0
道路貨物	－4.0	－3.7	－11.6	－28.2	－10.3	0.0
道路旅客	－22.8	－27.8	－36.4	－45.8	－23.0	－25.0

（注）網掛けは、前期から低下した値。

表－2　業種別業況判断DIの10－12月期見通しと7－9月期実績との差

	(2019年10－12月期見通し)－(同年7－9月期実績)	過去の平均(10－12月期見通しと7－9月期実績との差の平均)
全業種計	－6.4	－1.7
製造業	1.6	－1.7
卸売業	－8.8	1.1
小売業	－7.9	0.9
飲食店・宿泊業	－12.9	－4.9
サービス業	－4.4	－0.9
情報通信業	－12.8	－2.5
建設業	－7.5	－6.1
運輸業	5.9	0.4

(注) 1「過去の平均」は、2010年以降の、各年の10－12月期見通しと同じ年の7－9月期実績との差の平均。
2 網掛けは、過去の平均を下回る値。

昇した。7月から9月の間、燃料価格が総じて低い水準で安定し、採算が改善したことが業況判断にプラスに働いた。加えて、外国人旅行客の増加が個人タクシーやバスといった道路旅客のDIの上昇につながった。

このように幅広い業種でDIが上昇した一方で、小売業とサービス業は低下した。

小売業は、前期（－36.5）から0.5ポイントとわずかに低下し、－37.0となった。内訳をみると、耐久消費財が前期（－15.9）から4.5ポイント上昇する一方で、非耐久消費財は前期（－40.4）から1.7ポイント低下した。家電製品を中心に消費税率引き上げ前の駆け込み需要がみられた。他方、軽減税率が適用される食品関連や、気温が低く夏物需要が低迷した衣料品関連は不振となった。

サービス業は、前期（－22.4）から5.7ポイント低下し、－28.1となった。事業所向けがほぼ横ばいで推移したのに対し、個人向けは低下し、全体を下押しした。個人向けのうち洗濯業が、繁忙期を過ぎて大きく低下した。

見通しDIは大幅に低下

続いて、来期の見通しをみてみよう。来期の業況判断DIは全業種計で－32.4と、今期実績から6.4ポイント低下する見通しとなっている（前掲表－1）。業種別にみると、製造業（－35.6）では小幅に上昇するものの、非製造業では運輸業を除くすべての業種で低下する見通しだ。

来期見通しの低下幅は、過去の調査と比較して大きいのだろうか。表－2では、左に2019年10－12月期見通しと7－9月期実績との差を、右に最近10年間の調査における、10－12月期見通しと7－9月期実績の差（「各年の10－12月期業況判断DI（見通し）」－「同じ年の7－9月期業況判断DI（実績）」）の平均を示している。値がマイナスの場合は、10－12月期の見通しが7－9月期実績から低下していることを意味する。全業種計の値をみると、2019年の値（－6.4）は、過去の平均（－1.7）からの隔たりが大きく、足元の小企業の先行き懸念は、過去の傾向と比べると大きいといえる。

業種別にみると、卸売業、小売業、飲食店・宿泊業、情報通信業で、過去の平均からの隔たりが大きい。卸売業、小売業では、年末に繁忙期を迎えるため、例年10－12月期見通しは上昇しやすく、過去の平均がプラスとなっている。それにもかかわらず今回は低下しており、先行きに対する警戒感の強さがうかがえる。

見通しが大きく悪化した理由は何だろうか。以下では、調査先から寄せられたコメントをもとに、その要因について考えてみたい。

コメントのなかで最も多かったのは、消費税率引き上げ後の業況悪化を懸念する声だ。調査先からは、「消費税率が引き上げられることで消費者が買い控え、売上が減少するのではないかと心配だ」（中国、飲食料品小売業）、「消費税率引き上げの影響がどうなるか不安だ」（東京・南関東、化粧品卸売業）、「消費税率の引き上げで、消費マインドの悪化が懸念される」（近畿、婦人服小売業）といった声が多数寄せられた。過去の経験などから、消費税率引き上げ後の売上低迷を懸念しているようだ。

卸売業、小売業については、前掲表－1で、業種を分

けてDIの動きをみることができる。機械・建材卸売業の来期のDI（－30.0）は、今期（－15.0）から15.0ポイント、耐久消費財小売業の来期のDI（－40.7）は、今期（－11.4）から29.3ポイント、それぞれ低下している。情報通信業も大きく低下しており、今期の駆け込み需要が大きかった業種では、来期のDIが大幅に低下する見通しとなっている。

ただ、繊・衣・食卸売業、非耐久消費財小売業、飲食店・宿泊業についても、来期見通しは今期実績から低下している。消費者の買い控えに対する懸念が幅広い業種に広がっていることが、DIの動きからも読み取れる。

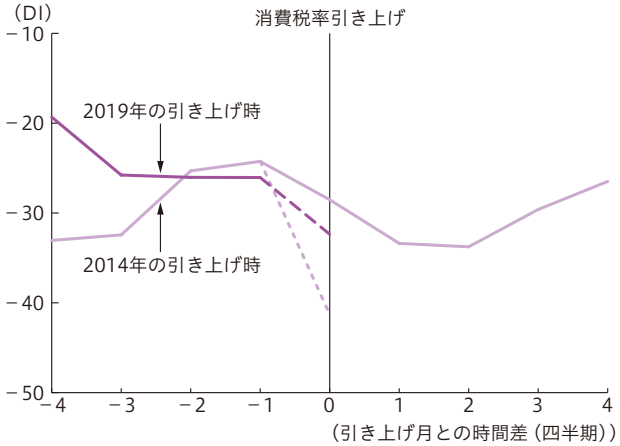
次に、今回の見通しの低下を2014年4月の消費税率引き上げ時と比較してみよう。図－2は、消費税率引き上げ前後の、全業種計の業況判断DIの推移を示している。2014年1－3月期の業況判断DI（実績）は－24.3、4－6月期見通しは－41.3で、両者の差は17.0ポイントだった。今回は6.4ポイント（前掲表－2）と、低下幅は2014年の税率引き上げ時よりも小さい。DIをみるかぎり、先行きに対する懸念は前回ほど強くないといえる。

なお、2014年4－6月期の業況判断DI（実績）は－28.5と、見通しの－41.3よりも大きく上振れしており、2014年4月の消費税率引き上げ直後の業況は、当初懸念されていたほどには悪化しなかった。来期の実績も見通しから上振れするかが注目される。

消費税率の引き上げ以外にも、見通しを押し下げる要因は数多くある。米中貿易摩擦は依然として予断を許さない状況にあり、引き続き先行きの懸念材料となっている。加えて、足元では最低賃金の改定や日韓関係の悪化が、景況感を下押しする要因になっている。

2019年10月には、全国で最低賃金の引き上げが実施され、一部の都道府県では1,000円を超えた。動向調査の調査先からは、「最低賃金の上昇とそれに伴う保険料の増加分をすべて販売価格に転嫁することはできず、負担になっている」（北関東・信越、玩具・雑貨製造業）、「毎年最低賃金が上昇し、利益を圧迫している」（東北、精肉店）といった声があり、10－12月期見通しの低下要因になったことがみてとれる。

図－2　消費税率引き上げ前後の業況判断DI（全業種計）



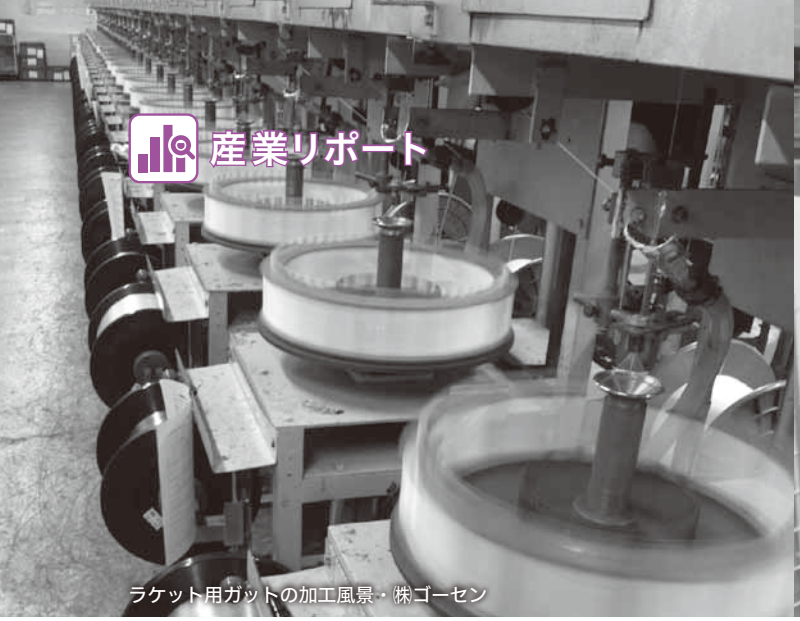
（注）1 業況判断DIは、消費税率引き上げ（2014年4月、2019年10月）前後それぞれ1年分を示している。
2 図－1（注）2に同じ。

日韓関係の悪化は、観光に関連する産業を中心に、先行きを不透明にしている。日本政府観光局（JNTO）によると、このところ韓国からの訪日外客数は前年同月比で大幅に減少している。調査先からも、「韓国人の利用者が減っており、このまま続けば収入に影響が出る」（九州、個人タクシー）といった声が寄せられた。

10月に入ってからは、台風19号をはじめとした自然災害が各地で甚大な被害をもたらしており、小企業を取り巻く環境は厳しさを増している。そうしたなか、小企業の景況が持ち直しの動きを続けていくか、注視する必要がある。

（星田 佳祐）

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



ラケット用ガットの加工風景・㈱ゴーセン

ポールの加工風景・㈱シナノ

産業リポート

スポーツ用品製造業のものづくりと顧客開拓

Vol.3（最終回）

国内市場の縮小への対応策

総合研究所 主席研究員　海上 泰生

連載第１回で述べたとおり、スポーツ用品製造業には、学生数の減少や、趣味や嗜好の多様化などに伴う競技者人口の減少という大きな課題がある。本連載で紹介してきた事例企業各社も、この課題に対応するため、多くの試行錯誤を経て、今日まで事業を展開している。彼らの足跡から、中小企業の経営全般に通じるような何らかの有用な示唆を得ることができないだろうか。

最終回では、国内市場の縮小に対応するために、事例企業各社がどのような取り組みを行っているかという点に着目し、需要の拡大を促すためのヒントを探っていきたい。

海外有望市場の開拓

少子化の進行に伴う学生数の減少によって、体育教材や部活動の用途の需要が縮小していること、趣味や嗜好が多様化し、スポーツに振り向ける資金や時間が減ったことは、スポーツ用品製造業の経営に大きな影響を与えている。第２回で紹介した、業界を牽引する企業も例外ではないはずだが、どう対応しているのだろうか。

まず、学校体育の正課に採用され、部活動や町道場でも多く行われている柔道を事業の主対象とする㈱九櫻（大阪府）は、学生数の減少に直接影響を受ける企業の一つである。同社は、学校用柔道衣の需要の減少を実感し、わが国発祥の柔道ではあるが、国内市場の成長に限界がみえた以上、海外に出るしかないと、他国の有望市場を開拓していく方針を示す。

柔道は今日、世界中に愛好者を増やし、なかにはフランスのように、日本よりも競技人口が多いとされる国もあるなど、国際的スポーツとしての地位を固めている。五輪をはじめ、国際大会が多く開催されるので、その機会をとらえ、㈱九櫻は必ず参加各国の選手や役員と交流している。人と人とのつながりを基盤として海外市場を開拓するのが同社のやり方である。その成果として、例えばロンドン五輪では、ロシア、中国、モンゴル、ベルギーなど多くの国のチームが同社の柔道衣を採用し、着用国の数は世界のメーカーのなかで３番目だった。また、

海外の一般ユーザーへの商流の構築という点では、目下、各国で販売代理店を探している。現地の柔道衣メーカーにOEM供給し、先方のブランドで同社製品を販売するルートもある。九櫻というブランドは表に出ないが、これも海外市場開拓である。

柔道のように、学生を中心に競技人口が徐々に減少していくのも問題だが、ブームの終焉（しゅうえん）により急激に競技ユーザーが減少したスキー業界のようなケースもある。スキー用ポールのトップメーカーである㈱シナノ（長野県）によると、国内のスキー関連市場は、1991年に4,300億円だったものが、2012年には1,000億円に落ち込んだという。スキーブームが去った後、新たにスノーボードが市場に加わったが、スキーの減少をカバーするほどの需要ではない。五輪やワールドカップで人気のモーグルも、競技人口は限られている。㈱シナノは、スキー用ポールの分野で、すでに国内市場の占有率が40％以上あり、飛躍的なシェア拡大はあまり望めない。仮に倍の80％を獲得したとしても、市場が縮小する以前の売上高には届かない。やはり、国内の事業展開だけでは限界があると判断し、海外への売り込みに力を入れることにした。英語の得意な社員も採用して、本格的に営業体制を整えているという。

スキーやゴルフなどのトッププロも愛用するアイウェアの山本光学㈱（大阪府）は、海外売上高をすでに全体の約2割にまで引き上げており、1国1店ずつ、全20カ国に代理店を置いている。個々の国や地区レベルで開催される競技大会にも積極的に出展して、地道に知名度の向上を図っている。

スポーツ用品メーカーでは、B to B産業や部品サプライヤーなどの場合と異なり、自らの手で海外販売網を構築しなければならないケースが多い。そのぶん、苦労も多いが、事例企業各社は、人と人との地道なつながりを広げながら、グローバルブランドの確立を目指している。

スポーツ用アイウェアの直営店舗・山本光学㈱

競技普及事業による市場の拡大

少子化が進むなかでも、あくまで競技人口を増やそうと活動する企業もある。最高級の卓球ボールで知られる日本卓球㈱（東京都）は、月刊の卓球雑誌「ニッタクニュース」を発刊し、すでに70年になる。卓球競技の普及のため、練習や指導の方法、各種競技大会の結果報告、新製品ニュース、卓球界のトピックス、選手や愛好者のエピソードなどの情報を提供してきた。加えて、「ニッタク杯」と冠した市民レベルの競技大会を全国各地で開催している。営業社員は、全国の小学校、中学校、高校を訪れ、講習会や新製品の紹介、試打会などを行って、地道に種をまいている。BS放送で卓球専門番組が始まってからは、スポンサーCMも出している。

そうした甲斐があって、卓球にも同社にも注目が集まるようになってきた実感があるという。最近は、五輪を含む国際レベルの試合でも日本勢の活躍が目立つようになり、卓球人気が高まってきた。少子化でも学校の卓球部員の人数は減っていない。同社は、競技の普及も事業の一環と考え、今後も継続していく方針である。

一方、合成ガットのパイオニアである㈱ゴーセン（大阪府）は、ラケット用ガットについて最高レベルの

コンディションを提供することで、競技者の満足感を高め、ひいては競技の普及と発展を図るという活動を行っている。「張人（はりびと）プロジェクト」と称するユニークな試みは、ガットの性能を十分に発揮してもらうため、ガットを張る技術の講習や検定などを行い、同社が積み上げてきた技術蓄積の成果を一般のプレーヤーに共有してもらおうというものである。一般企業が技術認定のような仕組みをつくったため、多少の摩擦もあった。それでも、地道な普及活動を続けていった結果、全国で2,000人以上が認定を受けるまでになった。ガットの特性やプレーヤーの技術・体力に合わせて的確に張る技術に対し、潜在的なニーズがあったといえる。

このほかにも、同社は、フェイスブックなどSNSを通して大会成績の報告や選手の紹介、新製品のニュースなどを積極的に発信している。記事には、かなり多くのアクセスがあり、SNSの影響力の大きさを感じるという。

新種目への参入による市場開拓

既存種目の競技者人口が減少傾向にある一方で、新たな種目が次々と誕生する動きもある。例えば、1996年のアトランタ五輪の種目数は271種目だったが、2016年リオデジャネイロ五輪では306種目と、20年の間に35種目も増えている。スポーツの世界でも趣味や嗜好の多様化が起きて、細分化が進んでいるためだ。スポーツ用品メーカーにとっては、ここに新たな商機がある。

実際に、㈱シナノは、強みのあるスキーポールを原点に、トレッキング（山歩き）、トレイルランニング（未舗装の山岳路を走る中長距離走）、ウォーキングという新しい種目用のポール開発に次々と挑戦してきた。もともとスキーが日本に伝来してすぐにポール製造に取りかかる気風をもつ同社であるから、新ジャンルの開拓には積極的だった。同社のトレッキング用ポールは、高い強度と軽量化を両立するとともに、衝撃を吸収する仕組みによる静かな突き心地と優しい跳ね返りを実現できている。顧客の評判もよく、有力な収益源になっている。ただし、トレイルランニングのように新しい種目は普及活動が必要で、イベントを主催して技術指導をしたり、ユーザーと交流したりと、ファンづくりに精力的に取り組んでいる。ものづくりだけではすまない難しさもある。

パラリンピックへの注目度が高まるなか、障害者スポーツという新たなカテゴリーの急拡大も見逃せない。健常者と同じ用具を用いるものもあるが、まったく新しい用具の需要を生む競技も少なくない。例えば、山本光学㈱は、パラリンピックの種目である「ゴールボール」用の製品の供給を始めた。ゴールボールとは、目隠し（アイシェード）をし、鈴の入ったボールを転がして、ゴールに入れる競技である。全員の視力の条件を合わせるための遮光板を普通のゴーグル内に入れて使用していたが、同社は、より安全なものが求められると考えた。専門のアイシェードを開発して、一般社団法人日本ゴールボール協会に提案したところ、製品提供契約を正式に締結することができた。

新種目をいきなり事業の柱にすることは難しいが、既存の製造設備とノウハウを応用できるものであれば、用具の開発に要する負担はさほど重くない。将来、競技人口が増え、市場が拡大した際には先行者利得が期待できる。この点が大きな魅力である。

スポーツ用品で培った技術のヨコ展開

新種目の市場もさることながら、もう一歩進めて、スポーツ用品の枠を超え、強みが活きる新天地を開拓する道もある。㈱シナノは、得意なポール加工技術と握りの技術を広く展開するため、「山から街へ」「スキー用品からタウンユースへ」というビジョンの下、シニア世代

向けの歩行補助杖の市場に参入した。

参入当時、杖の市場は、台湾・中国製が8割を占め、廉価な品が大半だったが、同社は、杖のブランド「カイノス」を、それらとは異なる高級品として位置づけた。主に百貨店で販売し、ホームセンターには置かない戦略をとったのである。併せて、握りやすい独自のソフトグリップを開発し、特許を多数取得したり、「杖は1本だけ使うもの」という常識を覆し、左右2本を同時に使う「あんしん2本杖」を発売したりするなど、他社の一歩先を行く商品を企画してきた。

また、近年は、杖の商品性も変わりつつある。おしゃれの一環として、使用する場面や服装に合わせて何本も購入する人が増えているということ、自分用に買うだけでなくプレゼントのために買う需要も大きいことなどが、杖の市場に本格参入したことでわかってきた。こうした動きに対応した商品を投入し、杖の売り上げは10年で2倍に伸びた。今や事業の柱の一つとなっている。この例でわかるように、少子化によりスポーツ用品の市場は縮小したが、逆に高齢化の進行により、杖という新たな市場が有望になってきた。

同じ高齢化の流れで拡大が見込まれる市場といえば、やはり医療の分野であろう。その動きを意識した㈱ゴーセンは、さまざまな合成繊維を製造できる能力を活かして、医療用縫合糸を開発した。新設した研究開発センターのクリーンルーム内で製造している。今後、成長が確実な分野なので、大いに期待をかけているという。

㈱遠藤製作所も、ゴルフクラブヘッド製造で培った独自の鍛造技術を応用して、整形外科用のインプラント製品（身体に埋め込む人工股関節、人工大腿骨頭（だいたいこっとう）など）に参入した。世界的な大手企業も参入している有望分野だが、それらの企業は材料から削り出していくのが一般的である。しかし、削り出しは、時間もコストもかかり効率が良くない。そこで、同社では、切削や研磨による仕上げが不要なレベルまで精密な成形を鍛造だけで行う、ネットシェイプ鍛造を実現した。その結果、高精度で加工面がきれいな仕上がりに加え、大幅な工程の削減と材料費の低減が可能になり、競争力ある製品を生み出している。

自社ブランド「エポン」の直営店舗・㈱遠藤製作所

以上のように、本連載ではスポーツ用品製造業の経営環境の変化と、それに対応する取り組みを紹介してきた。規模の面でいえば、スポーツ用品製造業は、わが国経済を牽引するほどの有力産業ではない。先端的産業として扱われることもあまりない。しかし、個々の企業を丹念にみていけば、精度を追求し、ユーザーの繊細な要求に応えることで、世界的に存在感を発揮する企業や、中小企業でありながら、自ら率先して競技の普及や技術の向上にまで取り組む企業の姿を見出すことができる。

世界が注目する東京五輪も近い。こうした優れた企業に光が当たり、わが国スポーツ用品製造業が国内外でより多くの支持を集める日が来ることを期待したい。

（注）インタビューの実施期間は、2018年8月～10月。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-3「スポーツ用品製造業の経営戦略」（2019年9月）を再構成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。

三菱鉛筆

―ロゴマークに込めた創業者の思い―

第41話

社史研究家　村橋 勝子（むらはし かつこ）

経済団体連合会（現・（一社）日本経済団体連合会）元・情報メディアグループ長。在職中に約1万冊の社史現物を観察して斬新な切り口で多面的に実態分析し、『社史の研究』（ダイヤモンド社、2002年）にまとめる。ほかの著書に『にっぽん企業家烈伝』（2007年）、『カイシャ意外史：社史が語る仰天創業記』（2008年、ともに日本経済新聞出版社）。一般にはなじみのなかった「社史」という情報領域に潜む尽きせぬ魅力を広く一般に紹介した社史研究の第一人者。

日本で本格的に鉛筆が使われはじめたのは、明治維新を過ぎてからである。当時、海外から輸入される鉛筆は大変な貴重品で、所持できた人はほんの一握りであった。こうしたなか、鉛筆の国産化に動いたのが、眞崎仁六（まさきにろく）だ。

スリーダイヤモンドの起源

貿易会社「起立工商会社」に勤めていた眞崎は、1878年にパリ万国博覧会に赴いた際、展示されていた外国製の鉛筆に心を奪われた。帰国後、「鉛筆の芯は黒鉛と粘土の混合物らしい」という知識を頼りに研究に着手、1887年、東京市四谷区内藤新宿に眞崎鉛筆製造所を設立した。これが三菱鉛筆の始まりである。

当時、鉛筆は1本ずつのバラ売りであったため、販売は苦しかった。眞崎は品質改良に努め、自社の鉛筆は替え芯さえあれば1本で数十カ月は使える「はさみ鉛筆」であることをセールスポイントにして、販路を開拓していった。

転機が訪れたのは、創業11年目のときである。納入先の逓信省（現・総務省）から「はさみ鉛筆は芯が引っ込むことがあって不便なので、普通の削り鉛筆に代えてほしい」と頼まれた。眞崎は3年かけて削り鉛筆の製造ノウハウを確立、2万本の受注を獲得すると、2B、HB、2Hの3種類の鉛筆を納入した。

眞崎は逓信省の『局用鉛筆』に採用された感動を後世に残したいと考えた。局用鉛筆に一号、二号、三号という3種類の硬度（芯の濃さ）があったことと、眞崎家の家紋が「三鱗（みつうろこ）」であったことから、1903年、スリーダイヤモンドを図案化し、商標登録した。三菱財閥の三菱商事がグループ各社の一番手として三菱マークを登録したときより15年も前の出来事である。後年、財閥解体の影響で同社の商標は抹殺寸前まで追い込まれたが、三菱グループと同社は何の関係もない。

混乱の時代を乗り越え品質を向上

第1次世界大戦が勃発するとドイツ製鉛筆の海外輸出が途絶え、わが国の鉛筆業者は好況を謳歌（おうか）した。初輸出となった1914年の輸出額は4万8,000円、3年後には200万円を突破した。

しかし、国産鉛筆の多くは品質が良くなかった。眞崎は輸出に最高級品を当てて市場の信用維持に努めながら、海外製品の書き味を再現すべく、芯に浸み込ませる油の温度や浸透時間の調整などに取り組んだ。

第2次世界大戦中は軍需指定工場として大量の鉛筆を海軍に納入したほか、紫外線を当てると文字が読み取れる白色鉛筆や、特殊な液体に入れると書いたものが消える色鉛筆、航空機で飛行中に航路図に文字や記号を記入

するための航空機専用鉛筆など、特殊鉛筆も生産した。いずれも軍の厳重な監督のもとにつくられた。

戦争末期には、主力の大井、神奈川、子安の各工場を空襲で焼失したが、終戦後、いち早く復興計画を練り、1945年11月には、大井工場での生産を再開した。

1952年6月、社名を三菱鉛筆に改め、社名と商品名を同じにすると、生産工程の標準化と品質管理の近代化を進めた。1957年に多角化路線の尖兵「三菱シャープナー（鉛筆削り）」を発売、翌年には高級の極致を追求した最高級鉛筆「ユニ」を開発した。ユニの名称は唯一・最高を意味するuniqueから採っている。直ちに商標を登録すると、文字の形も独自のものを考案した。1本50円と、既存商品の倍以上の価格で売り出したが、予想を超える爆発的ヒットになった。

ユニの成功を土台に、欧米の最高級品を凌駕する芯を開発すべく、社内に研究所を設置、業界の理想である「Bの濃さでHの硬さ」を追求した。この理想を実現した鉛筆が「ハイユニ」である。

多角化で高まる存在感

1960年、鉛筆生産量で世界第1位に躍り出た同社は、ボールペン、シャープペンシル、サインペンと、筆記具の多角化を進めた。スイスのアルベ社と技術提携して、インクの組成、流出加減、チップの機構などについて研究を重ね、鉛筆型、携帯型、キャップ式、ノック式など、使いやすい商品を数多く開発した。シャープペンシルに着目したのは、新たな粘結剤の誕生により芯の強度が著しく向上、0.5ミリメートル径の芯をつくれるようになったからだ。

サインペンは用途・種類が最も多く、国内外の市場規模も大きい、魅力にあふれた商品であったから、同社は社外の技術者との共同出資で別会社を設立した。ファイバーやプラスチックをペン芯とする水性サインペンや、油性インクを使用する油性マーカー類を開発した。

第1次・第2次石油危機後、同社の商品企画・商品展開は大きく変化した。ボールペンは初筆性を改善し、インクの色をどのメーカーのものよりも黒くし、値段も他社より10円安い30円とする戦略を立てた。これを純黒作戦と名づけ、一大キャンペーンを張った。

また、大量生産・大量販売の時代が終わりを迎えつつあることをいち早く察知し、多品種少量生産時代にふさわしい商品ラインアップを構築していった。その代表が、1975年発売の「BOXY」だ。筆記具・文具を共通の色とデザインでまとめたのである。販売方法も特徴的で、店頭に独立したコーナーをつくり、消費者の関心を集めた。

IT機器の普及が進む現代、同社は筆記具の売れ行きの伸びの鈍化に対処するため、教育・知育商品、手工芸品などホビー用品の開発にも力を注いでいる。「最高の品質こそ最大のサービス」を社是に、総合筆記具メーカーとしての基本スタンスを堅持しつつ、また、筆記具で培った成果を応用して、数多くの新製品を送り出している。

三菱鉛筆の歩み

1887年	眞崎仁六が眞崎鉛筆製造所を設立
1901年	逓信省に局用鉛筆を納入
1903年	「三菱」をブランド登録
1925年	大和鉛筆と合併、眞崎大和鉛筆㈱を設立
1952年	社名を三菱鉛筆㈱と改称、社名と商品名を統一
1958年	国産高級鉛筆「ユニ」発売
1959年	ボールペンの製造を開始
1962年	東京証券取引所第2部に上場（1972年第1部に指定替え）
1975年	トータルキャラクター商品「BOXY」発売
1977年	「米国三菱鉛筆」を設立
1985年	コンピュータ用印字リボンを発売
1986年	創業100年

資料：筆者作成

<参照社史>
『時代を書きすすむ　三菱鉛筆100年』（1986年）

自分だけの一着が見つかる場所

リッピング ストア
ripping store

オーナー
椎名 麻衣子
しいな まいこ

《企業概要》
代 表 者　椎名 麻衣子
創　　業　2011年
従業者数　1人
事業内容　子ども服・婦人服等の販売
所 在 地　長野県飯田市座光寺3993-1
電話番号　0265(48)5309
U R L　https://ameblo.jp/rippingstore

今やネット販売をしていない小売店は少数派かもしれない。それだけインターネットが世の中に浸透し、世界中の人々を相手に商売できるようになった。一方、長野県飯田市にある洋服店、ripping storeは、開店から数カ月でネット販売をやめて、店頭販売に切り替えた。

親子で通いたくなる店

取材の時間になり、店の扉を開くと、壁一面を使った水色のディスプレーと子どもの背丈ほどの小さなハンガーラックが見えた。色とりどりの子ども服が並んでいる。「そこで母親をまねて洋服を選ぶお子さんが多いんですよ」とオーナーの椎名麻衣子さんは笑顔で迎え入れてくれた。

ripping storeは、子ども服をメインにした洋服店だ。店内には、椎名さんが展示会で見つけてきた1点ものを中心に、近隣の店にはないデザインの服が並ぶ。子ども用のTシャツならば1枚4,000円前後と、量販店に比べて高めである。「そのぶん、良い生地でしっかりとした縫製だから、首回りや袖口が伸びにくいです」。

子ども服を主軸にしながらも大人の男女のアイテムまでそろえているから、家族で休日に訪れてそれぞれがお気に入りの一着を選ぶシーンもよく見られる。子どもと大人が一緒におしゃれを楽しめる洋服店なのだ。

椎名さんは、大手セレクトショップ・ビームスに10年間勤務した経験をもつ。在職中は会話を大事にした丁寧な接客が好評で、ビームス全店のなかから優秀販売員に選ばれた。

その後、家族で故郷の飯田市に戻り、2011年に子ども服のネットショップを開店した。子どもが少ない飯田市に店舗を構えても、人はそんなに来ないと考え、ネット販売を選択した。子育てとの両立もあった。だが、半年でこの考えを改める。ネット販売は多くの人を相手にできるが、一人ひとりの好みや商品に対する反応がわからない。会話を通じておすすめの品を見つけていく椎名さんの販売スタイルからすると、相手の顔が見えない仕事はやりがいに欠けた。

同時期に東日本大震災が起きた。予期せぬ事態で人生が一変することに衝撃を受けた。一度きりの人生なら自分が納得できる仕事をしたい。家族や知人の協力を得て、3カ月間の急ピッチで店舗の開店を果たした。

ちょっとした特別感を演出

勢いに任せた開店であったが、隣にあるアジア料理店でママ会を開い

子どもの背丈に合わせたディスプレー

ている女性陣の目に留まり、店はすぐに活気づいた。数時間かけて東京や名古屋までわざわざ買い物に出ていた人たちが飛びついたのだ。

さらに顧客との会話のなかで、お出かけ用の服にニーズがあると知った。普段使いは量販店のもので十分だが、入学式や卒業式、誕生日、記念日など特別なシチュエーションで着る服は親子共に周りと差をつけたくなる。しかし、周辺に洋服店は少なく、結局同じような装いになってしまうことが多かった。商圏が狭く選択肢が少ない地方都市ならではの悩みに、椎名さんは商機を見出した。

そこで椎名さんは、扱う商品を見直した。知り合いのデザイナーから点数の少ないアイテムを直接買いつけるなど、なるべく他店では扱っていない商品をそろえた。受注生産制のブランドも取り扱い始めた。カタログでパターンや色などを選べるサービスだ。どちらも安くはないが、ここにしかないという特別感を演出することができた。

売り方も工夫した。仕入れた服を全部は並べないのだ。その代わり、会話のなかでヒントを見つけたら店頭に置いていない商品をバックヤードからもってきて披露する。自分の好みに合った、とっておきの一着に顧客の心はくすぐられる。

接客中は、顧客の事情をなるべく詳しく把握するよう努めている。例えば、入学式、卒業式の服選び。晴れ舞台で同じ服の同級生がいたら、格好がつかない。だから行事用と知ると学校名や学年を聞いたうえで、同店で購入したほかの客とかぶらない服を提案する。こうすれば、販売した後にがっかりされることはない。

大がかりな仕掛けでなくても、ちょっとした気配りで顧客の満足度は変わる。椎名さんが大切にする、その人だけの一着を一緒に探すという販売スタイルは、次第に顧客に受け入れられていった。

創業して8年。椎名さんのとりこになった常連客は多い。今や販売するのは、服だけではない。毎年の創業記念イベントでは、雑貨やお菓子などをつくるワークショップを開催している。常連客の発案でヨガ教室も始めた。朝の開店前の時間を使ったレッスンは、多くの参加者でにぎわっている。レッスン後に買い物を楽しむ人もいる。

世代を超えて愛される

思いがけない来客もあった。近隣に住む高齢者だ。話を聞くと、離れて暮らす孫への贈り物を買いに来たという。その人は椎名さんの親と同世代であったことから、親子のように会話が弾んだ。後日、プレゼントした服を着て孫が喜んでいる写真を見せに来てくれた。なかなか孫に会いに行けない祖父母にとって、近くにこうした店があると頼もしい。椎名さんはファッションの力で家族の絆を深めることによって、家族3世代を常連客に仕立て上げた。

改めて考えると、顧客との接点が増える店舗の開店は椎名さんにとって正解だったといえる。一人ひとりの顧客と関係を深めることができれば、顧客の数を追求する必要はない。

何より、人口が少ない地方都市は競合も少ないから、一度築いた関係が崩れにくい。同店では在庫余りが少なく、セール前にほとんど売り切れてしまうそうだ。椎名さんのセンスに顧客が満足している証しだろう。

子どもをメインターゲットに据えた点も見逃せない。体の成長に応じて衣替えが必要だから、自然と来店頻度は高くなる。子ども用と共に大人用の購入機会も増える。「ジジババ消費」まで取り込んだ。

開店当初、1歳だった椎名さんの息子は9歳になった。子の成長と店の軌跡が重なる。どちらも、いつまでも愛される存在になってほしいと、椎名さんはほほ笑んだ。（長沼 大海）

日常を彩る生花をもっと身近に

㈱岡田花店

代表取締役
岡田 明利
おかだ あきとし

《企業概要》
代 表 者　岡田 明利
創　　業　1961年
資 本 金　300万円
従業者数　16人
事業内容　生花の販売、冠婚葬祭の装飾
所 在 地　宮崎県延岡市中川原町1-4508
電話番号　0982(21)4187
U R L　http://miyazaki-flower.com

宮崎県延岡市にある㈱岡田花店は、冠婚葬祭の会場を生花で装飾するサービスを主に手がける。店舗は、約200坪もの広さを誇り、県内で栽培される花が店内を埋め尽くす。一般的な生花店では考えられないほどの品ぞろえで来店客を迎える岡田明利社長の狙いに迫った。

花が生きる場を探す

宮崎県は全国でも有数のスイートピーや洋ランの生産地である。冬でも温暖で日照時間が長いため、色つやが良くみずみずしい、高品質な花が育つ。おのずと県内産の生花を扱う業者が多く、同社も1961年の創業以来、延岡市で事業を展開してきた。

現在、売り上げの6割以上を占めるのが、冠婚葬祭における生花の装飾サービスである。提携する結婚式場や葬儀業者のほか、個人から直接くる依頼も多い。特に葬儀での装飾サービスについては、延岡市内で9割以上のシェアをもつほどだ。

もっとも、創業当初から装飾サービスを手がけていたわけではない。明利さんの祖母が生花の行商をしたのが事業の始まりで、その後、父が引き継ぐと、スーパーの近くに構えた店舗で生花を販売をしてきた。装飾サービスに目をつけたのは、明利さんが88年に同社に入ってからのことである。直前まで書店に勤務していた明利さんは、花に関する知識がなかった。父から仕入れや手入れ、販売などの実務を教わりながら、独学で国家資格のフラワー装飾技能士1級を取得したほか、華道の教室に通って生け花の技術も磨いた。

県内の生花業界に異変が起きたのは、90年代の後半に差しかかった頃だ。海外から安価な切り花が輸入されるようになり、価格競争にさらされた農家が生産を止める例が出始めた。幼い頃から親しんだ県内産の生花が海外産に追いやられてしまう。明利さんは、店舗売りのほかに新たな販路がないか模索するなか、身につけたスキルを生かせる装飾サービスに活路を見出したのだった。

花の良さを味わってもらう

結婚披露宴の会場入り口や新郎新婦が座るひな壇はもちろん、葬儀場の祭壇にも良い花を飾りたいというニーズがある。花の質にこだわりたいシーンには、県内産の生花が最適だと考えた。仕入れのため市場によく出入りしていた明利さんは、冠婚葬祭業者から市場に装飾の発注があったことを知ると、自ら進んで装

店内は色とりどりの生花であふれる

飾を披露した。他店に比べて色鮮やかなデザインや花持ちの良さが評価され、これを機に徐々に声がかかるようになったという。

装飾サービスは後発であったため、現場では一歩踏み込んだ仕事を心がけた。例えば、結婚式場では従来、装飾業者は式場のコーディネーターの指示に従うだけだった。これに対し、式場から提案力を買われていた明利さんは、コーディネーターに代わって自ら新郎新婦との打ち合わせを引き受け、装飾イメージや予算など細かな希望に合わせて提案した。

葬儀においては、遺族の話に耳を傾けた。通常、祭壇の装飾はこうしてほしいという明確な要望はないことが多い。明利さんは、話を聞くなかで故人が好きだった花や色味などを把握し、装飾プランに反映させた。良い装飾だったと顧客に喜ばれ、評判は口コミで広がっていった。

装飾サービスが軌道に乗ると、明利さんは店舗売りのテコ入れに取り組む。冠婚葬祭といったイベント以外に、日常のシーンでも良い花を飾ってもらいたい。まずは、来店客がじっくりと品定めできる場を整えようと、店舗の移転に踏み切った。

新しい店舗は、スーパーでの買い物ついでに立ち寄れる小さな店ではなく、圧倒的な広さにこだわった。たくさんの花のなかから、お気に入りを選ぶ楽しみが味わえるようにしたかったからだ。平均的な生花店の10倍以上の広さを誇る店内に、県内産を中心に200種類以上の生花を並べた。立地は遠方からでもアクセスしやすい幹線道路沿いを選んだ。

装飾サービスでの知名度もあり、移転後の店舗は良い花が欲しいという人たちで連日にぎわう。明利さんが入社した頃の年商は約3,000万円。それが今や約1億2,000万円と、4倍近くまで大きくなった。

花を無駄なく消費する

ただし、商材としての花の命は短い。売れ残り、鑑賞のピークを過ぎてしまった花は廃棄しなければならない。明利さんが思い描く生花店の実現、つまり海外産と比べて単価の大きい県内産を数多く扱うには、捨てずにすむ工夫が必要になる。廃棄する花の原価を全体の仕入額で割った値を廃棄率という。これが一般的な生花店の場合30パーセント程度といわれるなか、明利さんの店では約5パーセントに抑えられている。

極めて低い廃棄率が実現できた理由は大きく二つある。一つは、冠婚葬祭の装飾サービスを併業していることだ。同社には、月に数件から十数件の結婚式・披露宴のほか、ほぼ毎日葬儀の予約が入る。装飾サービスには、在庫のなかでその日に最も良い状態の生花を使用するので、傷んでしまう前に消費できるのだ。

もう一つは、小まめな仕入れである。同社は、少なくとも2日に1回は市場で品定めを行う。地域行事の有無や日々の注文、在庫状況などが常に頭のなかに入っている。店内の品ぞろえのためなら、わずかな量でもためらうことなく買いつける。普通なら1回に仕入れる量を増やして利幅を稼ぎたい。ただ、明利さんが重視するのは、買いつけ時の利幅より、売り切ることのできる最大の品ぞろえなのだ。

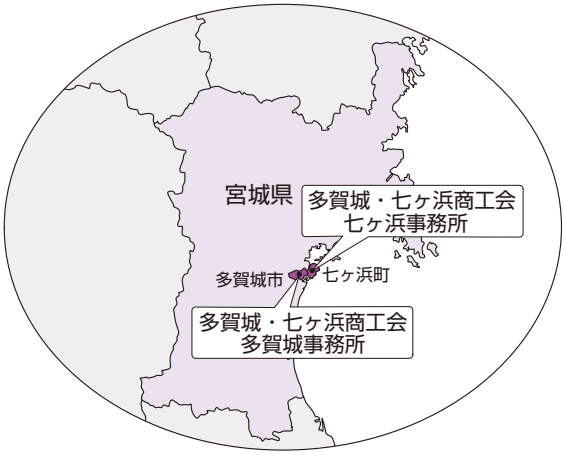
明利さんの思いは、海を越えようとしている。舞台は中国だ。大連に現地法人を設立して、2019年4月に生花店とフラワーアレンジメント教室を出店した。今はまだ、取り扱うことのできる生花が中国産のみだが、将来的には宮崎県のスイートピーや洋ランも届けたいと商機を探る。

世界中どこでも花は日常を彩り、人の心を豊かにする。愛でる人を増やしていければ、生花店はもちろん生産者も豊かにできる。理想が花開き、咲き誇るその日まで、明利さんは挑み続ける。　　（葛貫　怜）

観光施設となった七のや

地域の中小企業とともに歩む

熱烈応援



復興に向けた七ヶ浜のまちづくり

多賀城・七ヶ浜商工会
会長　安住（あずみ） 政之（まさゆき）

七ヶ浜町は、宮城県中央東部に位置し、松島湾に面しています。三方を海に囲まれた、沿岸漁業と海苔（のり）養殖が盛んな町です。

海岸部は特別名勝「松島」の一角を担っており、自然環境や景観に恵まれた地域です。1888年から開設している菖蒲田（しょうぶた）海水浴場は、夏になると県内各地から多くの人が集まりにぎわいます。

2011年、この風光明媚（めいび）な七ヶ浜町を東日本大震災の大津波が直撃しました。沿岸部の多くの住民は仮設住宅などに移住を余儀なくされました。観光資源である海浜や基幹産業である漁業、商業施設、宿泊施設なども壊滅的な被害を受け、復旧までに要する月日は見当もつきませんでした。人口減少や産業への大打撃による経済の衰退が懸念され、復興・発展に向けたまちづくり計画の検討と早期実現が課題になりました。

そこで2012年5月、当商工会は地元漁協や農協と震災復興に向けた連携の覚書を締結し、震災復興まちづくり調査事業の実施を七ヶ浜町に請願しました。そして10月には、当商工会が調査事業を受託しました。

調査結果を踏まえ、基幹産業の復興と地元雇用創出を目的にした「七ヶ浜町花渕浜（はなぶちはま）ハーバースクエア構想」を取りまとめました。核は、まちづくり会社を設立して観光集客施設を整備することです。構想を実現すべく、2013年10月には当商工会が中心となって、まちづくりの推進母体となる㈱七ヶ浜ハーバースクエアを設立しました。そして2016年2月、「七ヶ浜うみの駅　松島湾海鮮市場七のや」をオープンしました。県内の商工会がお薦めする特産品の販売と、地元海産物の料理を提供するアンテナショップです。

このほかにも、2017年3月には国の補助金を活用して七ヶ浜町の特産品である海苔のブランド化を図るべく、焼海苔加工施設を整備しました。2017年12月には、七ヶ浜町と宮城県の協力を得て、松島湾が一望できる絶好の立地にホテルとカフェを併設した「SHICHI NO RESORT」をオープンしました。

構想を推進した結果、新たな産業と雇用が生まれました。今では月に約2万人の観光客が七ヶ浜町を訪れ、にぎわいを創出しています。しかし、震災前の売上水準に戻らない企業は多く、厳しい状況は続いています。今後も、当商工会は地域と一体となり、経済の活性化に努めていきます。

リオに入ればカリオカに従え リオデジャネイロ

世界のあれこれ ビジネス情報便
第30回

住友商事グローバルリサーチ㈱

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。

サンバのリズムやボサノバの旋律が聞こえてきそうな常夏のリゾート、リオデジャネイロ。今回はリオでの生活とカリオカの知恵をご紹介します。カリオカとはポルトガル語でリオっ子を意味します。

太陽がさんさんと降り注ぐイメージのあるリオですが、夏の間は週の半分は雨か曇りで、からっと晴れる日はそんなに多くありません。ブラジルの下水処理システムの普及率は約49パーセントと南米でも最低レベルで、しばしば洪水に見舞われます。洪水になると下水の細菌が地上に上がってくるため、けっしてジャブジャブ歩かないよう、注意が必要です。

リオは世界有数の犯罪都市でもあります。ブラジルの年間の殺人事件は6万件を超えて世界一です。総犯罪件数は日本の500～1,000倍といわれています。ひったくりや強盗を働く犯罪者の多くは、複数人でバイクなどに乗り、相談しながらターゲットに目をつけるやいなや、素早く犯行に及びます。

犯罪者に狙われたくないが、おしゃれを楽しみたい。そんなときはカリオカに倣ったご当地ファッション、もしくは地味な色合いの服を選びましょう。どちらも注目されにくく、安全性を高められます。実際、単色の赤い服などを着ていると襲われやすい傾向があります。

カリオカファッションの例

リオの歴史的な中心街であるセントロ地区は治安の悪さで有名ですが、昔ながらの有名レストランがいくつもある食の中心地です。表通りからはわかりにくくても、なかに入ると立派な店構えです。店内は安全です。

土日にはけっして行くなとされるセントロ地区ですが、訪れるなら、平日の昼食時が狙い目です。ブラジル人の昼食は一般に午後1時過ぎからなので、正午ごろに出向いてみてください。たとえ予約をしていなくても笑顔で迎え入れてくれる店が少なくないと思います。

リオでパーティーを開催すると、突然の欠席の場合、間違いなく連絡がありません。翌日に「すみません、なんとかして行こうと頑張ったのですが、どうしても事情が許さなくて」と説明されます。そんなときは、異文化と多様性を認めて、笑顔で「そうか、大変だったね。次回またよろしく！」と明るく返事をします。

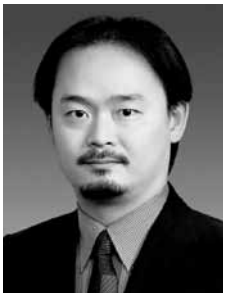
土曜日の午後、お客さんがほとんどおらず、カリオカの商売人が暇で退屈だなあというときに、実践するカリオカ流の時間の過ごし方があります。目を閉じ、何も考えず、ひたすらぼんやりと過ごすのです。筆者は忍法『無念無想の術』と呼んでいますが、交通機関が乱れてどうにもならないときなど、われわれもまねしてみるのもよいかもしれません。リオに滞在する際には“When in Rio de Janeiro, do as Cariocas do”（リオに入れば、カリオカに従え！）を肝に銘じておきましょう。

クローズアップ

識者に学ぶ

Logistics 4.0

― 物流の革新による企業経営への影響 ―



㈱ローランド・ベルガー パートナー　小野塚 征志

Masashi Onozuka

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修了。㈱富士総合研究所、みずほ情報総研㈱を経て現職。ロジスティクス・サプライチェーン分野を中心に、長期ビジョン、経営計画、成長戦略、新規事業開発、M&A戦略、事業再構築、構造改革などをはじめとする多様なコンサルティングサービスを展開。Kyoto Robotics㈱社外取締役。最近の著書に『ロジスティクス4.0　物流の創造的革新』（日本経済新聞出版社、2019年）がある。

本稿のポイント

- Logistics 4.0とは、運ぶ、手配するといった物流の基本作業に人の介在をほとんど必要としなくなることで、物流が装置産業化することである。
- 物流会社の動向をみると、①スケールメリットを追求する、②物流以外の価値の拡大を指向する、といった戦略がみられる。
- 荷主や機械メーカーなどが物流ビジネスに参入するケースも出てきている。ロジスティクスの進化は、日本経済の持続的成長に不可欠なイノベーションとなるだろう。

はじめに

「物流が熱い」。昨今、物流ビジネスへの注目が日増しに高まっている。テレビのニュース番組では「物流危機」が盛んに報じられ、物流をテーマとする展示会には多くの人が来場するだけではなく、出展を希望する企業が待ち行列をつくっている。

なぜ、こんなにも多くの関心を集めているのだろうか。理由の一つは、物流費の上昇である。ヤマト運輸が荷受量を抑制する総量規制を開始した後、宅配便の送料はわずか1年の間に10パーセント以上も高まった。B to Bのトラック輸送も同様である。しかし、人手不足の解消には至っておらず、荷物を運びたくとも運んでくれる物流会社を見つけられない状況が生じている。物流費の上昇により利益の確保が難しくなった事業者も少なくない。

「物流クライシス」は物流の世界に閉じた話ではないのだ。運べていたモノが届かなくなるとすれば、サプライチェーンは分断され、日本経済は機能不全に陥るだろう。

もう一つ熱くなる理由がある。それは、イノベーションだ。物流では、今まさに、かつての産業革命やIT革命に匹敵する革新的進化が起きようとしている。IoT、AI、ロボティクスといった次世代テクノロジーの進化と活用の拡大は、物流の脱労働集約を促進するはずだ。そうなれば、現下の危機的な状況は一気に解消される。あるいは、この危機的な状況こそがイノベーションの活用・拡大を促す起爆剤となるだろう。物流を取り巻く世界は、歴史的な転換期を迎えつつあるのだ。

Logistics 4.0とは

物流ビジネスは、今までに3回の革新的進化を遂げてきた。第1の革新は、19世紀後半から20世紀にかけての「輸送の機械化」である。古来、大量・長距離輸送の要は船舶に委ねられてきたが、鉄道網の整備、トラックの実用化により、陸上での輸送力が格段に増強された。船舶に関しても、汽船・機船の普及により、運航の安定性が大きく向上した。ロジスティクスにおける20世紀は、大量輸送時代の幕開けであったといえる。

第2の革新は、1950年代からの「荷役の自動化」である。フォークリフトやパレットといった物流機器の実用化により、荷物を積み込んだり、降ろしたりする作業の自動化が進んだ。コンテナ船の普及による港湾荷役の機械化も大きな変化といえる。

第3の革新は、1980年代からの「管理・処理のシステム化」である。倉庫管理システム（WMS）や輸配送管理システム（TMS）といったITシステムの活用が広がることで、在庫や配車などの物流管理の自動化・効率化が大きく進展した。輸出入・港湾関連情報処理システム（NACCS）をはじめとするインフラシステムの整備が進んだのもこの時代である。

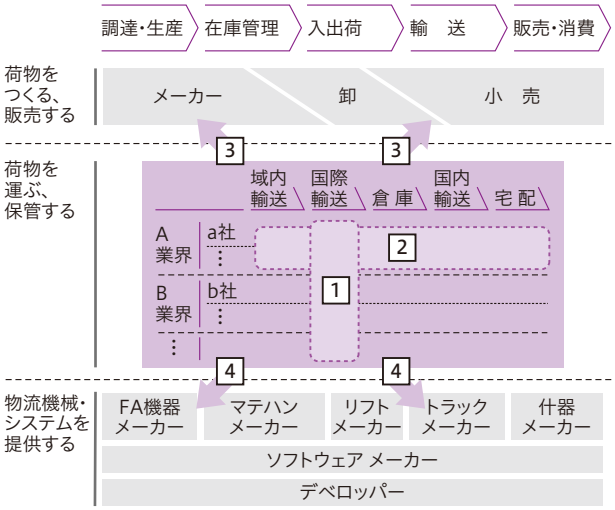
そして、現下進みつつある第4の革新こそ、「Logistics 4.0」である。その要点は、「省人化」と「標準化」による「物流の装置産業化」にある。

「省人化」とは、ロジスティクスの各領域において「人の操作や判断」を必要とするプロセスが大きく減少することを指す。例えば、自動運転が実用化すれば、ドライバーがいなくても荷物を届けられるようになる。ロボットの性能が向上すれば、倉庫の中で荷物を棚から取り出したり、梱包したりする作業は「人の仕事」ではなくなるはずだ。物流オペレーションの主体が人から機械やシステムに置き換わるわけである。機械やシステムを購入すれば、誰でも同じことができ、「人や会社によるオペレーションの差」は限りなく小さくなっていくはずだ。

「標準化」とは、ロジスティクスに関するさまざまな機能・情報がつながることで、物流会社や輸送ルート、手段などをより柔軟に組み替えられるようになることを指す。例えば、複数事業者によるトラックや倉庫の共用も容易となる。サプライチェーンの上流から下流までの情報がつながれば、在庫や機会損失を極限まで減らせるはずだ。最適な手段を選ぶ役割はAIが担うようになるかもしれない。物流会社は、この機能・情報のネットワークにつながっていなければ、選ばれなくなる。より多くの荷主、物流会社と機能・情報を共有できる「オペレーションの均質性・柔軟性」が問われるようになるだろう。

「省人化」と「標準化」が進むと、物流は装置産業化する。「運ぶ」「荷役する」「梱包する」「手配する」といった基本オペレーションは、「人の介在をほとんど必要としないインフラ的機能」となるからだ。それは、次世代のイノベーションを活用した新たな物流ビジネスの創造であると同時に、今まで通りのやり方を続けていくだけでは生き残れない時代が到来することを意味する。

図－1　物流会社の勝ち残りの方向性



1 特定の物流サービスを核としたロジスティクスプラットフォーマー
2 特定の荷主業界を核としたロジスティクスプラットフォーマー
3 物流＋αのオペレーションアウトソーサー
4 物流機械・システムのインテグレーションサプライヤー

資料：筆者作成（以下同じ）

物流会社の勝ち残りの方向性

Logistics 4.0時代を見据えて、物流会社はどうすれば勝ち残れるだろうか。資本集約的なビジネスへの転換を果たそうとするのなら、いずれかの領域においてロジスティクスプラットフォーマーとしての地位を獲得すべきである。ターゲットとする事業領域でスケールメリットの最大化を図ることが肝要だ。

他方、装置産業化が進むからといって、すべてがスケールメリットの追求を基軸とした戦い方に変化するわけではない。「物流会社でありながら物流以外のオペレーションサービスをも提供する」あるいは、「物流会社としてのビジネスを基盤に機械・システムを提供する」といった価値の拡大を指向する戦略をとれば、事業規模以外の勝ち筋を見つけやすいはずである（図－1）。

特定の物流サービスを核としたロジスティクスプラットフォーマー

ロジスティクスプラットフォーマーを目指すに当たり、特定の物流サービスを核に、ターゲットとする地域において広く多くの荷主・荷物を獲得し、事業規模の拡大を図ることは、極めて当を得た戦略といえる。

かつて日本には、「帰り荷を確保したい運送会社」（求貨）と「荷物を運んでもらいたい荷主や元請会社」（求車）をマッチングする仲介業者が数千も存在していた。例えば、東京から仙台まで荷物を運んだ後に、帰りの荷物がないとき、運送会社は仙台から東京まで運ぶ荷物の仲介を依頼する。反対に、仙台から東京までスポットで荷物を運んでもらいたい荷主は、運び手となる運送会社の仲介を依頼するわけだ。仲介業は電話回線さえあればでき、多くは個人事業主だった。

名古屋に本社を置くトランコムは、求貨求車サービスで寡占的地位を得た物流会社である。他社に先駆けて求貨求車システムを構築し、同業他社にはない圧倒的な取扱件数を確保することで競争優位を確立した。トランコムの求貨求車サービスでの売上高は、2002年度からの16年間で約8倍に増加し、2018年度には800億円を超える規模になっている。求貨求車サービスをプラットフォーム化することで、急速な成長を成し遂げたといえる。

現在、トランコムをはじめとする求貨求車システムの普及により、仲介業者の数は大きく減少している。求貨求車というプロセスは、装置産業化が先行的に進んだ業界といえるだろう。

特定の荷主業界を核としたロジスティクスプラットフォーマー

ロジスティクスプラットフォーマーとしてのターゲット領域の特定には、もう一つの切り口がある。それは、荷主の業界・業種をセグメンテーションの基準とする方

法だ。荷主の業界・業種が同じであれば、荷物の扱い方や発地・着地の場所などが共通していることも多い。特定の業界・業種をターゲットに事業規模の拡大を図ることは、物流会社からして定石の戦略といえる。

三井倉庫ホールディングスは、旧・三洋電機の物流子会社とソニーの物流子会社を買収することにより、家電業界で寡占的地位を得ることに成功した。その最大の特長は、家電メーカーのみならず、家電量販店の物流をも広く取り扱えていることにある。複数の家電メーカーの製品を同一の物流センターに保管し、納品先である家電量販店の物流センターまで同一のトラックで共同配送すれば、オペレーションの効率性が向上する。それは家電量販店に関しても同様だ。

三井倉庫ホールディングスは、これらの共同保管・配送に加えて、家電メーカーと家電量販店の在庫置き場を同一にすることで物流コストの削減にも取り組んでいる。家電メーカーと家電量販店のいずれもが三井倉庫ホールディングスの物流センターを在庫置き場とすれば、注文を受けた製品の所有名義を変更するだけでよくなる。家電業界において、メーカー物流と小売物流の双方ともに高いシェアを有する三井倉庫ホールディングスならではの取り組みといえるだろう。

物流＋αのオペレーションアウトソーサー

先に述べたように、物流の装置産業化が進むからといって、すべてが規模の経済性を基軸とした戦い方に変化するわけではない。特定の荷主に「物流会社でありながら物流以外のオペレーションサービスも提供する」ことができれば、独自の存在価値を発揮できるはずだ。

米国のGENCO（現FedEx Supply Chain）は、「物流＋商流」で自社ならではの価値を提供している。同社は返品されたものを回収し、必要に応じて返金処理を行うとともに、通常商品やアウトレット商品として再販売可能なものを選別したうえで、再梱包・再出荷する、リバース・ロジスティクスをコアビジネスとしている。もともとはその作業を代行するだけだったが、現在では返品されたものを買い取るサービスも提供している。荷主からすれば、再販売の手間を解消し、早期に資金を回収できる。他方、GENCOからすると安値で買い取り、高値で販売できれば、物流サービスの提供だけよりも多くの利益を得られる。リバース・ロジスティクスの最大手であり、返品されたものの市場価値をよく知っているGENCOであればこそのビジネスモデルといえるだろう。

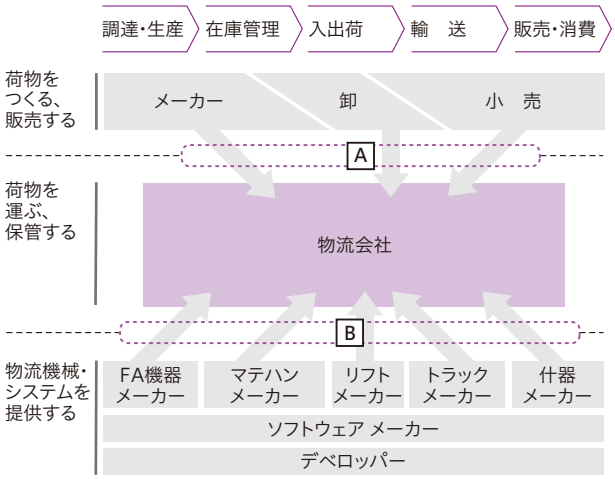
近来、GENCOは返品されたものだけではなく、滞留在庫も買い取っている。リバース・ロジスティクスを核とした物流会社ではなく、返品や滞留在庫の早期資金化と適正処理を提供価値とした商社的存在にトランスフォーメーションしたといえるだろう。

物流機械・システムのインテグレーションサプライヤー

物流の現場ではさまざまな機械・システムが活用されてきた。トラックやコンテナ船といった輸送機械だけではなく、自動倉庫やコンベヤーといったマテハン機器、TMSやWMSといった物流管理システムなど、多様な機械・システムが存在する。その多くは、各種の機械メーカー、ソフトウェアメーカーによって開発・製造されているが、物流会社によって開発されたものも存在する。そして、一部の物流会社は、自社開発した機械・システムを外販することで応分の収益を得ている。

米国のQuiet Logisticsは、物流センターにおけるピッキングプロセスの労働生産性を高めるため、ロボットベンチャーのKiva Systemsが開発・製造した倉庫ロボットのKivaを使用していた。ところが、2012年にKiva SystemsがAmazonに買収され、Kivaを使用できなくなってしまった。そこで、Quiet Logisticsは独自のロボットを

図－2　物流ビジネスでの新たな事業機会



A 荷主による物流ビジネスの展開
B メーカーによる物流ビジネスの展開

開発する道を選んだ。スピンオフでLocus Roboticsを設立し、Kivaとは異なる機能性を有した次世代倉庫ロボットのLocusBotsを開発・実用化したのである。

同社は、それを自社で使用するだけではなく、他社に外販することで、相応の収益を獲得した。ピッキングの現場を熟知し、かつ、Kivaを使用していた経験も有するQuiet Logisticsならではの製品特性といえるだろう。

物流ビジネスでの新たな事業機会

物流サービスを利用する荷主、物流機械・システムを提供するメーカーからすると、物流ビジネスは労働集約的であるがために、事業参入の魅力に乏しい業界だった。物流の装置産業化は、この状況を根底から覆すこととなる。資本集約的なビジネスになれば、戦略的な投資の実行により競争優位を確立できる。プラットフォーマーとしての地位を得られれば、相応の投資回収も期待できるはずだ（図－2）。

荷主による物流ビジネスの展開

荷主は、物流サービスの利用者だが、必ずしもすべての物流機能を外部に委ねているわけではない。「トラックはすべて傭車（外注）だが、物流センターは自社で所有している」という荷主も少なくない。物流子会社を擁する荷主も存在する。自社用の物流機能を外部に提供すれば、新たな収益機会の獲得につながる。外販比率を高めることに成功した物流子会社は「荷主による物流ビジネスの展開」に成功した事例といえるだろう。

無論、挑戦したからといって、皆目もうからない可能性もある。物流ビジネスを本業とする物流会社とも競争になる。それだけに、「仮に期待通りの収益を得られなかったとしても物流ビジネスを展開する意味はある」との判断に至るかがポイントになる。考え方は二つある。

一つは、本業を強化するために投資されたアセットを外販するのであれば、期待通りの収益を得られなかったとしても、大きな損失は生じない。例えば、製造物流小売業を掲げるニトリは、誰もが気軽に買える価格設定と高い品質・機能を両立させるべく、製造から販売までの物流を自前化しているが、効率性をもう一段高めるため、自社のアセットを利用した物流ビジネスを開始した。すでに他社の物流業務を受託できているようだが、仮に受注を得られなかったとしても、そのアセットを自社で使用すればよいわけで、投資はムダにならない。物流を自前化していて、本業の成長が見込めるのであれば、ローリスクで物流ビジネスを開始できるはずである。

もう一つは、より多くの企業・ユーザーの参加を得るためのツールとして活用するのであれば、直接的な収益を得られずとも大きな問題にならない。例えば、楽天は、自社のECモールである楽天市場への出店者に対して、入荷・保管から出荷・配送までの物流業務を一括代行する物流サービスを提供している。相応の収益を得ようとする考えもあるだろうが、出店者が販売促進の企画・実

行に集中できたり、セール時も波動対応に時間を取られなくなったりすることで、楽天市場の魅力が高まり、集客力が上昇するのだとすれば、それだけで物流ビジネスを展開する意味がある。要は、物流ビジネスを本業のフックとできるのであれば、収支を多少度外視した意思決定が可能になるわけである。

いずれにしろ、荷主として物流ビジネスにチャレンジするのであって、物流会社に転換することが目的ではないはずだ。荷主であるがゆえに、「自社の荷物があること」「本業での収益があること」を最大限活かした物流ビジネスとすべきである。荷主であることを「＋αの価値」とした物流ビジネスの創造が重要といえるだろう。

メーカーによる物流ビジネスの展開

物流センターで使用される各種物流機械のメーカーにとって、刻下の状況は事業拡大の好機といえる。EC市場の更なる成長は確実であり、物流センターでの入出荷作業は明らかに増加している。対して、日本をはじめとする先進国では人手不足が顕著であり、省人化を実現する物流機械の必要性は日増しに高まっているからだ。

ロボティクス化の最大のターゲットは、小口荷物の多さゆえに大勢の人手を必要とするECや店舗出荷用の物流センターである。投資対効果のある製品を開発・製造できれば、相応の受注を得られるだろう。

投資対効果を得るに当たり、人間が得意としないところで、機械ならではの価値を創出することが重要となる。「重い荷物を運ぶ」「冷凍倉庫での作業に従事する」「24時間不眠不休で稼働する」といった機械の特性を活かした作業代替もさることながら、施設内の情報を遍(あまね)く収集・記録することでサプライチェーン全体の効率化や商品企画の精度向上に貢献するような価値の発揮も考えられる。そうなれば、高額な機械であっても投資対効果を得られる可能性が高まるわけで、事業化に当たっては作業代替以上の価値の創出を指向することも一考といえる。

物流センターでのロボットの使用はまだごく一部の施設に限られるが、かつてのフォークリフトのように、一気に普及が進む可能性もある。量産化を成し遂げられれば、生産コストの大幅な縮小も可能だ。フォークリフトが年百万台超生産されていることを考えると、倉庫ロボットの潜在市場はけっして小さくないはずである。

未来のロジスティクス

ロジスティクスの世界は、今まさに歴史的転換期を迎えつつある。これから先の10年、その先の10年の間に、世界の仕組みは大きく変わるはずだ。

今から20年前、携帯電話は最先端の通信機器だった。固定電話はあっても「一家一回線」が基本であり、誰かと話をするには、誰かに取り次いでもらうことが「普通」だった。今では「一人一台」が「普通」になり、電話を取り次いでもらう機会は減少した。電車に乗りながらメールを読み、買い物をし、動画を見たりすることがありふれた光景となった。GAFA（Google、Apple、Facebook、Amazon）は20年の間に、このITの進化を見据えたビジネスモデルを他社に先んじて構築し、現在の支配的地位を確立することに成功した。

ロジスティクスにおける今後の20年は、1990年代半ば以降のITの進化に比肩するはずだ。20年後には、「トラックドライバーが運転免許を持っていないこと」「ロボットが荷物を届けること」が「普通」になっているかもしれない。その未来をいち早く創造できれば、ロジスティクスの世界におけるGAFAとなることも可能である。

そして、そのような未来が現実となれば、人的リソースの不足はロジスティクスの足かせにならなくなる。「経済の血脈」たるロジスティクスの再生は、日本経済の持続的成長に不可欠のイノベーションといえるだろう。

選ばれる小さな企業

－多様化する顧客ニーズに向き合う－

平成は大きなうねりの連続であった。バブルの崩壊に始まり、経済の長期停滞、少子高齢化や地方の衰退など社会構造の変化が表面化、自然災害も相次いだ。この間、スマートフォンに象徴される情報テクノロジーが席巻、訪日外国人の増加などもあり、消費者のニーズは多様化した。企業には試練の時代だったが、顧客の支持を武器にたくましく生き抜いてきた企業も存在する。

本連載では、顧客から選ばれ、顧客と共に時代を駆けてきた小企業の経営から、新しい時代を生きる術を考えていく。

マニア心をつかむプラモデルメーカー

㈲ファインモールド
代表取締役　**鈴木 邦宏**（すずき くにひろ）

〈企業概要〉

代 表 者	鈴木 邦宏	事業内容	プラモデル製造・販売
創　　業	1987年	所 在 地	愛知県豊橋市老津町的場53-2
資 本 金	300万円	電話番号	0532（23）6810
従業者数	9人	U R L	http://www.finemolds.co.jp

愛知県豊橋市でプラモデルの製造と販売を行う㈲ファインモールド。社名は「精巧な型」を意味する。自社で製造する金型から、実物と寸分たがわぬ形状の商品を生み出すからだ。社長の鈴木邦宏さんの手にかかれば、船も飛行機も細部まで忠実に再現される。これほどまでに精度を追求する理由は何か。話をうかがった。

精巧さを追求

――事業の概要を教えてください。

1987年に開業したプラモデルメーカーです。主力商品は旧日本軍の航空機や車両、軍艦です。モデルにした実物を48分の1などに縮尺したもので、全長は20センチメートルくらいです。価格は車両や航空機だと約3,000円、軍艦だと約4,000円で、他社のものと同じくらいです。全国の模型店や玩具店、当社のオンラインストアで購入できます。メインのお客さまは40歳以上の男性です。

当社が特に力を入れていることは実物の形の忠実な再現です。プラモデルにすると直径が0.18ミリメートルしかない、軍艦に搭載された機関銃の銃身まで、実物と同じ形になるようにつくり込んでいます。

――忠実な再現をするために重要なことは何ですか。

題材にした車両や航空機などに関する情報をとにかく集めることです。実物の寸法や構造を把握するために、国立国会図書館や全国の古書店を回って、図面や機体が一部でも写っている写真を探しています。海外の文献や博物館に資料があるとわかれば、海外まで足を延ばします。旧日本軍の戦車や戦闘機を展示しているロシアや米国、英国の博物館まで出向いたこともあります。

また、題材にした車両や航空機がなぜつくられたのか、いつ、どこで、どのような活躍をしたのかなどの情報を集めています。

例えば、九五式軽戦車「ハ号」北満型という戦車は、でこぼこしている場所でも、安定して走行できる戦車として開発されました。キャタピラ内の車輪の間に小型の車輪を追加して、キャタピラが沈みにくいように改良されています。1939年に満州国とモンゴルの国境付近で日本軍とソ連軍が衝突したノモンハン事件で活躍しました。畑が多く、でこぼこしている満州国の土地でもスムーズに移動することができたからです。

こうした実物の開発経緯や活動実績などの情報を、製造に携わった人や操縦した人に取材して集めています。

――情報収集は誰が担当しているのですか。

わたしが、直接情報を収集しています。実は、この活動は約50年前、わたしが中学生の頃に趣味として始めたことなのです。

プラモデルを集めたり、組み立てたり、眺めたりしながら、題材になった実物の活動している姿を想像しているうちに、実物のことについていろいろと知りたくなりました。そこで、近所に住んでいる戦争を経験した人に話を聞きにいったのが始まりです。わたしは好きなことに関することなら、とことん知りたくなる性分なのです。

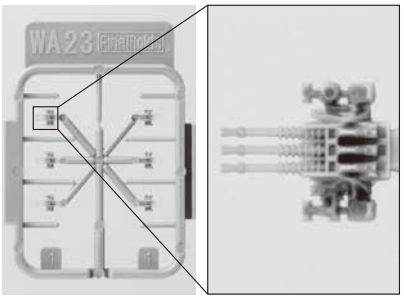
せっかく集めた情報を誰かに知ってもらいたいと思い、情報を説明書にまとめて、商品に同封しています。お客さまからは、説明書を読むだけで、実物の活動している姿を想像できる。ここまで詳しく調べている会社はほかに知らないと好評を得ています。

――なぜそこまで詳しく調べるのですか。

プラモデルを眺めたり、組み立てたりしているときに、実物と少しでも形が違うことがわかると、一気に興ざめしてしまうからです。自社の商品で同じ思いをするのは嫌なので、実物の図面をもとに忠実に再現することを心がけています。

しかし、旧日本軍の図面は第2次世界大戦以前の古い資料であるため、見つからないことがあります。そのときは、写真に写っている機体の一部の姿や集めた情報をもとに実物の全体の形を推測します。そして、同じ形になるまで試作品を何度もつくります。

それに伴い、金型を1ミリメートル以下の単位で何度もつくり直すことがよくあるので、金型の製造を外注するわけにはいきません。当社は、創業前に金型の製造会社に勤務していたわたしの経験を生かして、金型を自社で製造しています。



軍艦に搭載する対空機関銃の部品6個（左）と拡大写真（右）

プラモデルへの思いが人を引きつける

――鈴木社長が戦車や戦闘機などについての豊富な知識をもっていることは、プラモデル業界で有名みたいですね。

そのようです。戦車や戦闘機についてのトークショーのゲストや講演会の講師を依頼されることがあります。例えば、「全日本模型ホビーショー」という全国のプラモデルメーカーが集まって新商品を一挙に展示するイベントでは、戦車についてのトークショーのゲストとして呼ばれました。豊橋市美術博物館と中日新聞社が主催した「模型の魅力展」では、「模型の歴史とファインモールドの歩み」というテーマで、約80人の聴衆の前で1時間半講演をしました。

プライベートでもそのようなイベントによく顔を出しているのですが、ファインモールドの社長が来ている

細部にまでこだわった金型の製造

とすぐに気づかれます。わたしの周りに参加者が集まってきます。集まってくる人たちは皆プラモデル好きで、なかには自作のプラモデルを見せるためのホームページを運営している人もいます。

わたしはそんな参加者たちとプラモデルのことを夢中になって語り合います。わたしが調べた戦車や戦闘機についての知識を披露したり、参加者にこの戦車の図面の在りかを知っているなら教えてほしいと情報提供を呼びかけたりしています。近所の古書店で見かけたといった貴重な情報を得られることがあるので助かっています。

そうしていると、いつの間にか参加者たちとあだ名で呼び合う仲になっていき、連絡先の交換やホームページの相互リンクをよく申し込まれます。その結果、当社のホームページにはプラモデルが好きな個人のホームページのリンク先が約150件にも上っています。

――趣味のつながりから仕事が生まれることはありますか。

1999年に、映画『紅の豚』に登場する戦闘機のプラモデルを製造したのがまさにそうです。製造販売の許可をもらうために、監督を務めた宮崎駿さんに会いたいと思いました。そこで、戦闘機や戦車などについての宮崎さんのエッセーを連載している模型雑誌の出版会社に知り合いがいたので、仲介をお願いしてみました。すると、なんとか1時間だけ面会の機会をもらうことができました。

ただ、宮崎さんとお会いしたとき、映画に登場する戦闘機のモデルになったイタリア製戦闘機の開発経緯や活動実績のことばかりを話し込んでしまいました。どのように商品化して、どのくらい販売するかなどの話は数分程度。それでも、宮崎さんからは「好きにつくってください」と許可をいただいたのです。

そのときはあっさりと許可をもらえたと思ったので、後日、大手プラモデルメーカーが製造の許可を申し込んでも、ことごとく断られていると聞いたときは驚きました。宮崎さんと専門的な話をしていくうちに、お互いにこの人は自分と同じくらいよくわかっているなと感じて、仲間意識が芽生えたことにより、許可をもらえたのではないかと、今では思っています。

わたしのプラモデル仲間には、漫画家の鳥山明さんもいます。プラモデルコンテストという、自分が製作したプラモデルの見栄えや塗装の出来を競い合うイベントに参加するほど、鳥山さんもプラモデルのことが好きなのです。

鳥山さんとはドイツ軍の兵士を題材にしたプラモデルを共同で製作しました。兵士自体はデザインを担当した鳥山さんが生み出した架空の人物ですが、服や銃などは実際に使われていたものを忠実に再現しました。その姿勢を鳥山さんは高く評価してくれて、今まで8体も兵士のプラモデルをデザインしてくれました。また2000年には、当社のロゴをデザインしてくれました。

顧客と同じ価値観

――宮崎さんや鳥山さんが認める商品をつくるのは大変そうですね。

何も特別なことではありません。当社のお客さまが、プラモデルへの思い入れが強く、厳しい目をもつ人たちばかりだからです。商品に実物と少しでも違っているところがあると、その違いを遠慮なく指摘されてしまうのです。

例えば、1937年に東京・ロンドン間の当時の世界最速記録を樹立した

神風号という飛行機のプラモデルを製造したとき、70歳の男性のお客さまから、翼の曲がり具合が実物と違うと指摘されました。図面が見つからず、機体の一部が写った写真や取材の情報をもとに形を推測した商品ですが、ほかの商品と同様に計器盤や機体内部の燃料タンクまで忠実に再現した自信作でした。お客さまが所有する写真を見ると、指摘の点は誤差といえる範囲のわずかな違いでした。しかし、実物と違うと指摘されたことが悔しくて、すぐに金型からつくり直しました。

――収益面からするとマイナスではないですか。

一時的な収益という点では、そのとおりです。翼の曲がり具合を直して、再発売しましたが、売り上げが増加することはありませんでした。金型の再製造にかかった費用を考えると明らかに赤字です。ですが、すぐに金型からつくり直して、再発売したことを、指摘したお客さまをはじめ、多くのお客さまが評価してくれました。

当社のお客さまは気に入ったプラモデルが見つかると、手元にまだ組み立てていないものがあっても買ってくれる人たちです。1人当たりの購入量が多いので、実物を忠実に再現するという、お客さまが支持してくれている方針を貫き通すことが長期的にみると、収益につながっていくのです。

――ほかにも創業時から変わらない方針はありますか。

わたしが組み立ててみたいと思えるプラモデルだけを商品化するという方針は変えてませんね。

新商品開発のときは、その方針に沿って、題材を決めていきます。たとえ、お客さまからある戦車をプラモデルにしてほしいと要望されても、わたしが組み立てたいと思えないと、商品化することはありません。

そもそも当社のことをよく知っているお客さまは、これをつくってほしいと要望してくることはほとんどありません。新商品開発に対する当社の姿勢が伝わっているからかもしれません。次はどんなものを商品化してくれるのかと楽しみに待ってくれているみたいです。

実物の忠実な再現で顧客を楽しませる

プラモデルを眺めていると、実際に見たことがないことにも想像を広げることができます。わたしはそれが楽しくてたまりません。同じことを経験してほしいから、今後もお客さまをわくわくさせるプラモデルをつくり続けていきたいと思います。

取材メモ

ゲーム機の台頭や少子化の影響で、プラモデル市場は創業当時から様変わりしたと鈴木社長は言う。市場規模は縮小し、顧客層も子どもから大人へと移った。それでも同社が売り上げを維持できた理由は、プラモデル好きの立場で欲しいと思える商品づくりを常に貫いてきたからだ。鈴木社長はプラモデル好きなら誰でも気にする再現性を追求し、商品を開発する。実物に関する資料をかき集め、金型から自前で製作する。微細な調整を繰り返しながら、実物とうり二つのプラモデルに仕上げていく。

誤差の範囲でも妥協しない。鈴木社長の商品開発に対するこだわりだ。非効率にもみえるが、ぶれない姿勢に顧客はマニア心をくすぐられ、同社を選び続ける。長い目でみたとき、それが収益に結びつくのである。　（小瀧 浩史）

暦のしきたりとビジネス

第18回　師走 —— 歳末の忙しさ

12月の師走とは、師が走るくらいに忙しい月だという意味で、平安時代末期の辞書『色葉字類抄』にもあるくらい古くからのことです。

12月はなぜ忙しいのでしょうか。それは、年内にすませておかねばならないことが昔から多かったからです。一つ目は借金の返済や清算、二つ目は大掃除、三つ目は正月を迎えるための準備でした。

まず、借金の返済や清算が歳末の一大事だったのは、昔のしきたりでは、毎日の品物の売買は現金払いではなく、ツケ払いが普通だったからです。猶予期間を置き、売り手と買い手との人間関係を大事にしようという気持ちがあったのです。

今では現金払いが普通になり、ツケ払いは消えつつあります。さらにはキャッシュレス決済へと大きく変化しています。

次に大掃除ですが、江戸時代の商家は12月13日にすす払いをしました。今では会社や役所、家庭も大掃除をしています。そして仕事納めは、たんに仕事が終わって正月休みに入るだけでなく、旧年中の仕事で生じたプラスとマイナスを清算しようという意味があるのです。

忘年会は第2次世界大戦後に広まったものですが、ここにも精神的なすす払い、年忘れの意味があります。それは、古くからの宮中の行事や、日本各地の神社で伝えられてきた大祓えの行事のほか、108の煩悩を消滅させる除夜の鐘にも通じます。心身ともに清らかにして、新年を迎えようということだったのです。

そして最後に、正月を迎える準備とは、新年の恵みを運んできてくださる年神さまを迎えるためのものです。正月のお餅のために、近所の人たちがそれぞれの家の餅つきを手伝いました。

年を越すに当たって大切だったのがお歳暮です。今ではデパートで買って届けてもらう人が多いですが、昔はお世話になった相手の家に直接届けて、年末のあいさつをしました。ですから、お世話になった人が多いと大変でした。

「年取り物」や「年取り米」と呼ぶ地域が残っているように、お歳暮は実家の両親の生命力を強くするための米や餅の贈り物でした。「年取り魚」として西日本では鰤、東日本では鮭などの魚が添えられるのが普通でした。後に、お世話になった目上の人への1年間の感謝の気持ちを込めたものとなったのです。

正月飾りの門松やしめ飾りの準備では、山で材料を採ってきて、わらをよく叩いてから、左撚りでしめ縄を綯いました。普通のわら縄は右綯いでしたから、正月のしめ縄づくりには技術を要しました。

大みそかに飾りつけをする「一夜飾り」はいけないとか、29日に餅をつく「九餅」はいけないなどといって、正月の準備は早めにすませてきたのでした。そうして大みそかの晩、やっとの思いで、いろりやこたつにあたりながら、昔の人たちは新年を迎えたのです。

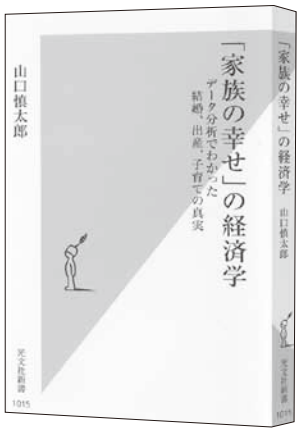
新谷 尚紀
しんたに　たかのり

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

山口 慎太郎［著］

「家族の幸せ」の経済学
―データ分析でわかった結婚、出産、子育ての真実―

光文社　定価（本体820円＋税）



「同性ばかりの職場にいて、わたしは結婚できるのでしょうか」「子どもが産まれた後のキャリアが不安です」「離婚を考えています」。小さな企業の経営者であれば、従業員からこうした相談を直接寄せられることがあるかもしれない。どうするか。自分自身の経験を語ろうか。自分をさらけ出すことは信頼関係を構築するうえでも役立ちそうだが、せっかくなら、相談してよかったと思われるアドバイスを贈りたいものである。

本書は、ライフイベントに関する国内外のデータを計量経済学の手法で分析した研究成果を整理、テーマごとにまとめたものだ。著者はカナダの大学准教授を経て、現在は東京大学で教鞭（きょうべん）を執る経済学者である。

章立てをみると、「結婚の経済学」に始まり、「赤ちゃんの経済学」「育休の経済学」「イクメンの経済学」「保育園の経済学」と続き、最後は「離婚の経済学」で締めくくられる。経験則で語られてきた通説に科学的なお墨付きが与えられたり、逆に、反証されたりしていく。著者自身の育児経験も交えつつ、一貫して平易な表現で解説されており、読みやすい。

「育休の経済学」では、論点の一つとして育児休業の最適な期間を検討している。日本では「三つ子の魂百まで」ということわざを引き合いに、3歳までは親、特に母親が寄り添うべきだという意見をよく聞く。しかし、データを分析すると「生後、母親と一緒に過ごした期間の長さは、子どもの将来の進学状況・労働所得などにはほぼ影響を与えていない」という結果が導かれる。むしろ大切なのは、誰が育てるかではなく、保育園や幼稚園など育児の環境を整え、品質を高めていくことだと著者は指摘している。

ただし、こうしたデータ分析によって導かれる含意は、統計的に有意であってもすべての人に当てはめるべき「絶対解」ではない。大事なライフイベントである。「データはこうだから」というアドバイスでは、不親切というものだ。これらの知見は、あくまで判断材料の一つと心得たい。

そう考えると、本書は、職場の仲間がお互いの人生観をざっくばらんに語り合うきっかけとして、もってこいの一冊といえる。各自がデータをどう解釈するかを披露するだけでも盛り上がりそうだ。こうした議論の積み重ねは、小所帯であるがゆえに元来コミュニケーションに優れる中小企業の職場環境をさらに魅力的なものにしてくれるに違いない。従業員とその家族の幸せを願う経営者に、一読を薦めたい。

（藤田 一郎）

中小企業経営者のための

ちょっと気になるキーワード

SDGs（エスディージーズ）

2015年9月、米国のニューヨークにある国際連合（国連）本部で、環境や経済などの問題について話し合う「持続可能な開発サミット」が開催されました。ここで今後15年間の目標として定められたのが「SDGs」です。Sustainable Development Goalsの略称で、日本語では「持続可能な開発目標」と訳されます。SDGsは17の目標と、目標を細分化した169のターゲット、進捗度合いを確認するための232の指標で構成されています。

SDGsは「誰一人取り残さない」というコンセプトのもと、すべての国が取り組むべき課題を網羅的に示しています。取り組みの主体は、国や市町村などの公的な機関だけではなく、すべての利害関係者だとされています。利害関係者には、企業や個人も含まれます。

企業が役割を果たす方法の一つとして、いわゆるソーシャルビジネスに象徴されるような、社会貢献に直結する事業を行うことが挙げられます。例えば、過疎地域での教育を充実させるために学習塾を運営したり、待機児童の多い街で保育施設を経営したりすることです。これはSDGsが掲げる「質の高い教育をみんなに」や「住み続けられるまちづくりを」といった目標に合致する取り組みといえます。このほかにも、設備投資をする際に環境負荷の少ない機械を選ぶようにしたり、発展途上国産の原料や製品などを適正な価格で購入するフェアトレードを心掛けたりすることも、SDGsに合致する取り組みとされています。

SDGsの17の目標

1 貧困をなくそう	10 人や国の不平等をなくそう
2 飢餓をゼロに	11 住み続けられるまちづくりを
3 すべての人に健康と福祉を	12 つくる責任 つかう責任
4 質の高い教育をみんなに	13 気候変動に具体的な対策を
5 ジェンダー平等を実現しよう	14 海の豊さを守ろう
6 安全な水とトイレを世界中に	15 陸の豊かさも守ろう
7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに	16 平和と公正をすべての人に
8 働きがいも経済成長も	17 パートナーシップで目標を達成しよう
9 産業と技術革新の基盤をつくろう	

一見、経営上のメリットが少ないように思われるかもしれませんが、大手を中心にSDGsを意識しているかどうかを取引の判断材料にしている企業も出てきています。長い目でみれば、SDGsを意識した活動が社会にとってはもちろんのこと、企業にとっても持続可能な発展へとつながっていくのではないでしょうか。

＊一部、沖大幹、小野田真二、黒田かをり、笹谷秀光、佐藤真久、吉田哲郎著『SDGsの基礎』（学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部、2018年）をもとに記述しています。

編集後記

英国の貸出金利は、消費者金融では1日0.8%（年292%）が上限ですが、事業金融には上限がありません。米国の貸出金利は州によって異なり、日本並みに規制されている州もありますが、年利にして400%になる短期融資が認められている州もあります。公正な取引であるならば、金利は市場が決めるべきという考えがあるのでしょう。

貸出金利の規制が緩いと新規参入も多く、競争が促進されます。トランザクションレンディングのような新しい商品が生まれ、低所得者や中小企業の資金調達が容易になります。ただし、サブプライム問題のような重大な事件を起こす可能性もあります。市場の安定かイノベーションか。どうバランスをとるのかが重要です。（竹内）

調査月報 1月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

平成30年間の中小企業の景気動向を振り返る
―「全国中小企業動向調査・中小企業編」から ―
総合研究所 研究員　分須 健介

クローズアップ 識者に学ぶ

企業経営のための著作権法
三浦法律事務所 パートナー弁護士　池村　聡

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

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
㈱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

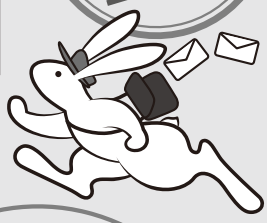
日本政策金融公庫 国民生活事業の創業者向け

メールマガジン

起業家応援マガジン

日本政策金融公庫
国民生活事業

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!!

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。

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。

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??

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　検索

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

創業に関すること。お気軽にお問合わせください。

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

日本政策金融公庫

2019年12月5日発行（毎月5日発行）　通巻第704号（旧本公庫 第135号）　ISSN 1883-2059