



# 追手門学院大学 ベンチャービジネス・レビュー

## 第2号

December 2009

### 巻頭言

小西 一彦

### 論 文

- 今堀 洋子 コミュニティのためのスマートビジネス  
～追手門学院大学の足下に着目して～
- 赤松 辰彦 製造業における企業体质強化に向けた取組み事例
- 見市 晃 鄭 承偉 日本のベンチャーキャピタル産業についての考察

### 講 演

- 佐々木 正 関西の活性化と起業家的人材育成

### シンポジウム

#### 「関西の活性化と起業家的人材育成」

- パネラー：佐々木 正 竹田 忍 吉村 裕之  
コーディネータ：小西 一彦

### 公開講座

- 長谷川千恵 国際人を育てるビジネスモデル  
前川 あゆ 仕事も暮らしも私らしく  
田中 朋秋 幸せを呼ぶ経営学  
山中 敏子 幸せな職場づくりのお手伝い

### セミナー

- 池谷 綱記 フリー・ペーパービジネスの仕組みとその展開  
見市 晃 環境と起業—大学施設を有効活用しませんか—  
高橋 敏信 ベンチャー企業と中小企業金融



追手門学院大学

ベンチャービジネス研究所

# 目 次

## 卷 頭 言

小西 一彦 .....	1
-------------	---

## 論 文

コミュニケーションのためのスマートビジネス ～追手門学院大学の足下に着目して～	今堀 洋子 .....	3
製造業における企業体质強化に向けた取組み事例	見市 晃 .....	13
赤松 辰彦		
日本のベンチャーキャピタル産業についての考察	鄭 承偉 .....	19

## 講 演

関西の活性化と起業家的人材育成	佐々木 正 .....	33
-----------------	-------------	----

## シンポジウム

関西の活性化と起業家的人材育成 .....	41
パネラー 佐々木 正 竹田 忍 吉村 裕之	
コーディネータ 小西 一彦	

## セミナー

フリーペーパービジネスの仕組みとその展開	池谷 綱記 .....	47
環境と起業—大学施設を有効活用しませんか—	見市 晃 .....	57
ベンチャー企業と中小企業金融	高橋 敏信 .....	63

## 公開講座

国際人を育てるビジネスモデル	長谷川千恵 .....	75
仕事も暮らしも私らしく	前川 あゆ .....	79
幸せを呼ぶ経営学	田中 朋秋 .....	85
幸せな職場づくりのお手伝い	山中 敏子 .....	91

## そ の 他

研究所組織 .....	97
活動記録 .....	98
規 程 .....	100
書 評 .....	102
蔵書リスト .....	109

# 卷頭言

## 卷頭言

# 世界同時不況の発生に逢って思うこと

小西 一彦

(追手門学院大学ベンチャービジネス研究所長)

リーマン・ブラザーズの倒産に端を発した今回の世界同時不況の発生の影響で日本経済は再び危機に見舞われている。過剰化した資本や商品、労働と過大化した債務をかかえて、いま、国、自治体、企業、国民は、この危機からの脱却のための対応を必死で行っている。誰もが限られた資源で限られた選択肢を有効に活用するにはどうすればよいか頭を悩ませているに違いない。「100年に1度の…」といった言葉は規模の大きさは示せても意味は曖昧で自然災害の発生のように聞こえて打開の方向が見えてこない。責任の所在を隠そうとする意図すらもが感じられ、感心しない。それよりも過去の歴史の中から不況が果たしてきた役割を考えて、そこから今後の日本の方向を考えることが重要なように思われる。

さて、不況は、規模の大小は問わないとすれば、資本主義社会では異常でも何でもなく、ごくあたりまえの出来事であって驚くに当たらない。不況に先立つ恐慌も資本主義の歴史を振り返れば何度も発生している。イギリスで産業革命が終了した証としての世界最初の過剰生産恐慌が1825年に発生している。その後、1837年、1848年と約10年間隔で恐慌は発生している。恐慌の後には不況が続き、そして好況、活況、また恐慌というように、資本主義の経済はサイクルを描いて変化するのが常態だったのである。ときどき大規模な不況も発生した。その時に新しい考え方と新しい扱い手も発生していく、新しい時代が開幕していった。すなわち資本主義の経済は循環的に変化するとともに、構造の変化を伴って、段階的にも発展していったのである。

1880年代、アメリカでは長い不況時代が続いた。その中で大規模化した製造企業(メーカー)を軸に寡占的な市場がいくつもの産業で形成された。これが20世紀アメリカの基礎となり、その上で、寡占化した製造企業(ミクロ)による需要創造、市場創造の政策と活動すなわちマーケティングが開花した。このマーケティングこそは

アメリカの経済の不況を克服する第1の打開策であったのである。その後、1930年代に再び大きな不況が発生した。その時は政府(ルーズベルト政権、マクロ)が財政投融資などの政策を軸とした、需要創造、市場創造の活動を開始した。これが第2の打開策であった。このミクロとマクロの両面からの不況打開策が補完しあって、過剰化した資本、商品、労働の吸収が行われていったことで20世紀アメリカの危機は救われ、戦後、これが世界にも本格的に普及していき今日に至るのである。

もちろん、これらが不況への対応として万能な政策であったわけではなかった。いくつかの不況はいわば先送りされた。循環的だった不況が構造的な不況に変化しただけにすぎないものもあった。中小企業が多く存在する業種と企業は万年の構造不況という状態へ追い込まれた。二回の世界戦争の発生に対しても、これらが事前に機能してその発生を阻止するだけの力は存在しなかった。資本主義は生産力を大きく発展させた結果、人類を飢餓から救い、多くの人に物質的豊かさを享受せしめたという点では大きな功績を残したが、他面では、過剰生産を来たし不況を発生させ、社会を混乱させ、人々の生活を悪化させるという罪も犯した。社会経済のシステムとしては完璧ではなく、功罪も相半ばしている、改善の余地はあるが、まだ、多くの欠陥含みのシステムであるということを知っておくことは必要だろう。

さて、今、その資本主義も21世紀という新しい時代に来ている。この時代は、私は、大体、1980年頃から始まっていると見ている。理由は、20世紀を特徴づけてきた「管理的経営」や「管理的経済」、その基礎であった「寡占的市場経済」がシステムとしてはうまく機能していかなくなり、新時代の考え方と経営と経済の仕組みづくりがこの頃から始まっているからである。21世紀への時代の移行を必然ならしめたのは日本であったと思う。1973年秋に起きた第1次石油ショックが日本経済に

与えた影響は大きかった。この時、日本企業と日本政府は驚くほどの迅速素早さで対応した。石油に依存しない「創造的知識集約型産業構造」への転換がそれであるが、これをわずか数年でやってのけた。一瞬にして日本は世界一の半導体の生産大国に変身した。そして、その成果（チップ）を、機械、自動車、家電、などの多くの輸出製品に組み入れ、販売していった。1980年代をつうじて、日本の新製品は世界のとくにアメリカの大市場を席捲することに成功したのであった。

日本からの攻撃で、貿易赤字と財政赤字、外貨赤字という三つの苦渋に陥ったアメリカ（レーガン政権）は、当然、反撃を開始した。これが21世紀の新時代を開幕したと私は見ている。レーガン政権は日本のハードの情報産業に対して、アメリカの強みであるソフトの情報産業の育成と大量のベンチャーの育成、そして外交では内政干渉といえる対日市場開放の要請を開始したのであった。企業も新時代の経営の考え方である「戦略経営」や「戦略的マーケティング」を採用し始めた。これらが相俟って、アメリカ経済は危機を脱し、1990年代からは、何年もの間、驚異的な発展を遂げていったのである。日本は、これとは対照的に、1991年秋のバブル崩壊後は、何年もの間、デフレを含む厳しい不況の時代を強いられたのである（「失われた十年」）。

もちろん、レーガンの政策も万能ではなかった。その他の間違った危機打開策や必要な対策が講じられなかつたことも関係して、先のリーマン・ショックが発生した。負債の総額では日本の多くの倒産企業のいずれをも上回っている史上最大である。他の連鎖倒産による負債も巨額に上るだろう。これらすべてが清算されるまで何十年もかかるはずである。世界全体ではその額は想像を絶するに違いない。その背景には、巨大に蓄積された過剰資本、過剰商品、過剰労働がある。そこで、各国は、巨額の財政赤字を覚悟で市場創造の政策を講じ、この大不況からの脱却をはかっている。その効果は程度の差はあるが昨年から見られ始めている。しかし、日本では、まだ、必ずしも先が見えてこない。二番底さえ心配される状況にある。いったい何が問題なのか。

オバマ政権はルーズベルト大統領のニューディール政策にならって、グリーン・ニューディール政策を打ち出

した。日本もほぼ同じ様な方向のマクロサイドからの政策が打ち出されている。しかし、それだけでは不十分なのである。とくにミクロのサイドからの市場創造の力が強くはたらかなければマクロの政策も生きてこない。そして、ミクロで求められているのは、今は、単に、機能レベルのマーケティング諸政策でなく、新事業、新産業の創造による新市場の創造と、それによる雇用の創造、最終消費市場の回復が重要なのである。政府によるこれへの施策も講じられてはいるが、残念ながら、不十分なのであろう。とくにその担い手、人材育成への取り組みが遅れている。アメリカと日本、あるいは世界と日本との不況からの回復の大きな差は多分ここにある。日本では社会意識としての起業家への評価は依然として極端に低い。今回の不況でさらに低下している。廃業率が開業率を上回る事業者縮小の状態も依然つづいている。この状態を打破して社会に起業家意識を啓蒙し起業家的人材を育成していく責任の一端は大学を含む社会の教育機関も担っていると思うが、昨今の教育改革の論議では依然として後回しにされているのが実情であろう。

今回のリーマンショックを契機にして発生した世界同時不況に対して各国では異なるあるいは同じ様な政策が講じられてきたが、それらは、はたして21世紀の時代を切り開く画期的な政策であったかどうか、どうも革新性に乏しい気がするが、少なくともその効果の点から判断して、回復の度合いが著しく良くない日本に関して言えることとして、マクロの財政投融資政策の限界があげられる。そして、ミクロの「戦略経営」「戦略テクマーケティング」そして「ベンチャーの起業育成」、「起業家的人材育成」などの立ち遅れは指摘できそうである。

当研究所からこの年報（『ベンチャービジネス・レビュー（第2号）』）を刊行するにあたって、私見であるが、思いつくまま、現下の日本の経済が直面している問題の本質について、歴史的な視点から述べてみた。昨日の政策論議に一石を投じることができるならば幸いである。本誌が社会に占める位置や意義と役割の程度などはまったく微々であるかもしれないが、日本で数少ない大学設置のベンチャー研究所からのメッセージであるとしてご一読下さればと思っている。了

# 論文

## 論 文

### コミュニティのためのスマールビジネス ～追手門学院大学の足下に着目して～

今堀 洋子

(追手門学院大学 経済学部 ヒューマンエコノミー学科 准教授)

#### 1. はじめに

自分達の地域の抱えている課題をビジネスの手法を解決していく取り組みに、コミュニティビジネス、あるいは、コミュニティベンチャーなどがある。WikiPedia<sup>i</sup>によれば、「コミュニティビジネスは、地域の市民が主体となり、地域の資源を活用して、地域の抱える課題をビジネス的手法で解決し、コミュニティの再生を通じて、その活動で得た利益を地域に還元すること。」と定義されており、更に、「社会的事業、ソーシャルビジネス、ソーシャルアントレプレナー（社会的企業家）、事業型NPO、非営利株式会社などとも近いものと捉えられている。」とある。一方、コミュニティベンチャーは、「地域資源を活かしながら地域課題の解決を『ビジネス』の手法で取り組むものであり、地域の人材やノウハウ、施設、資金を活用することにより、地域における新たな創業や雇用の創出、働きがい、生きがいを生み出し、地域コミュニティの活性化に寄与するものと期待されている。」<sup>ii</sup>と定義されている。このように、コミュニティビジネスとコミュニティベンチャーは、ほぼ同じ意味合いで使われていることがわかる。例えば、鈴木克也氏は、地域活性化の原動力として「起業家活動」を見直すことが重要であり、「ベンチャーを軸とした地域おこし」の必要性<sup>iii</sup>、言い換えれば、コミュニティベンチャーの必要性を述べている。

このように、多くの場合、コミュニティビジネスとコミュニティベンチャーは、非常に近いもの

として捉えられているのであるが、梅田望夫氏は、ベンチャービジネスとスマールビジネスの違いを、ベンチャービジネスが、小企業であることを活かし成長を目指すのに対して、スマールビジネスは、小企業のままであり続けて成長を希求しない点である<sup>iv</sup>と指摘している。

本論では、成長を希求しないコミュニティのためのスマールビジネスに着目し、既に広がりを見せているそれらの具体的な事例を挙げたうえで、追手門学院大学の足下のコミュニティのためのスマールビジネスの可能性について提案することとする。

#### 2. 広がりを見せるコミュニティのためのスマールビジネス

かつて地域の問題は、地元の行政機関が解決に当たってきた。しかしながら、現在、国や地方自治体は、大幅な財政赤字を抱えており、少子高齢化が加速しているため、人員の縮小等を余儀なくされる傾向にあり、結果として地域の問題に、十分に手をまわすことはもうできない状況にある。これを受けて、地域住民自らが立ち上がって、コミュニティが抱える問題を解決しよう、という動きが、コミュニティのためのスマールビジネス誕生の背景としてある。日本におけるコミュニティビジネスの提唱者は、細内信孝氏であり、1999年に「コミュニティ・ビジネス」（中央大学出版部）を執筆されている。その後、経済産業省が平成14年度から環境の分野に特化したコミュニティ

ビジネスの事業を、そして、平成20年度からは環境に限らずコミュニティビジネスの振興をしていることもあり、日本でも全国的な広がりを見せていている。

例えば、関東産業局が作成した「コミュニティビジネス事例集 2008」<sup>v</sup>では、表1に示すような19の事例が取り上げられている。

くり、障害者・子育てのサポート、ゴミの減量、安心・安全な食材でのレストラン、商店街の価値の見直し、助け合い、限界集落、雇用の創出などいずれも暮らしに直結した事柄を、それらに直面した市民が、問題の解決のために、あるいは夢の実現のために、仲間を募って、高い志を持って、事業を進めている様子がみてとれる。

表1 コミュニティビジネス事例集2008の19の事例

	事業主体	所在地	分野
事例1	NPO法人くらし協働館なかよし	茨城県（ひたちなか市）	福祉
事例2	株式会社シニア村	茨城県（龍ヶ崎市）	福祉
事例3	有限会社花農場あわの	栃木県（鹿沼市）	地域資源活用
事例4	NPO法人わたらせライフサービス	群馬県（桐生市）	福祉
事例5	NPO法人ハートフル	群馬県（高崎市）	福祉
事例6	NPO法人市民シアター・エフ	埼玉県（深谷市）	まちづくり
事例7	NPO法人めだかふあみりい	埼玉県（川口市）	福祉
事例8	NPO法人たてやま・海辺の鑑定団	千葉県（館山市）	地域資源活用
事例9	NPO法人高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会	東京都（立川市）	福祉
事例10	株式会社アモールトーワ	東京都（足立区）	まちづくり
事例11	NPO法人びーのびーの	神奈川県（横浜市）	福祉
事例12	NPO法人平塚・暮らしお耐震協議会	神奈川県（平塚市）	危機管理
事例13	株式会社イータウン	神奈川県（横浜市）	まちづくり
事例14	NPO法人地域たすけあいネットワーク	新潟県（三条市）	福祉
事例15	さんぽく生業の里企業組合	新潟県（村上市）	地域資源活用
事例16	株式会社小川の庄	長野県（小川村）	地域資源活用
事例17	NPO法人スペースふう	山梨県（増穂町）	環境
事例18	NPO法人えがおつなげ	山梨県（北社市）	地域資源活用
事例19	地域の茶の間コミュニティ・レストラン「てまえみそ」	静岡県（浜松市）	まちづくり

図1に示すように、これらの事例の分野別の割合は、福祉44%で一番多く、ついで、地域資源活用、まちづくりとなっている。また、事業主体はNPO法人で過半数をしめている一方で、株式会社や有限会社は3分の1に留まっている。全国的に見ても、NPOはコミュニティビジネスを行うために、現段階で、もっとも主流な組織形態である。また、事業主体の所在地は、大都市（横浜市）から小さな村（小川村）まで様々である。

次に、19の事例の事業のキャッチコピーと概要を表2に示した。コミュニティが抱えていた様々な問題や願い、たとえば、生協の撤退、居場所づ

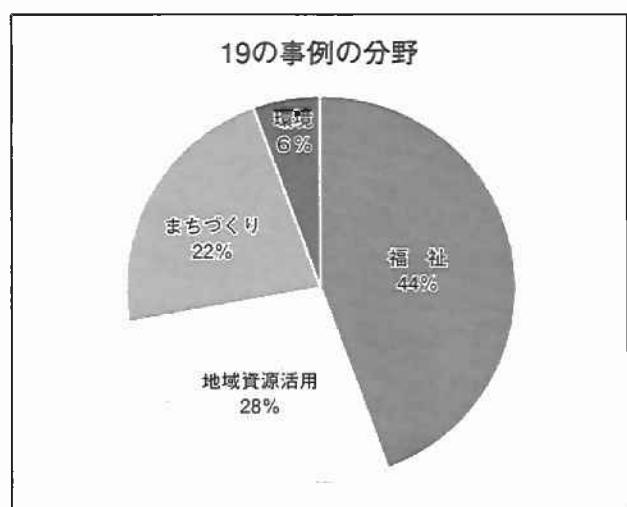


図1 19の事例の分野別割合

表2 19の事例の事業のキャッチコピーと概要

	事業のキャッチコピー	事業概要
事例1	年をとっても安心して暮らせる街づくり	生協の撤退を機に、日常の買い物や住民同士の交流の場が無くなってしまった地域において、地域住民が自らNPO法人を立ち上げサービスを提供、地域を再生した。
事例2	高齢者の安心と快適を求めたマンション建設と運営	高齢になっても快適で安心な暮らしを続けられるようなマンション建設の企画を立て、意を同じくする人々を集めて実現した夫婦がいる。人々に恵まれていても、手間がかかるための大手開発業者が手に出さない事業への挑戦である。
事例3	本物の無農薬野菜の味を提供するレストラン	畑や民家が並ぶ道路沿いに、突然現れるおしゃれなレストラン。土日となれば駐車場はいっぱいになってしまう。このレストランを経営しているのは、8名の農家の主婦の皆さんだった。
事例4	誰もが幸せになる地域づくり	誰もが幸せになる地域にするために、地域のあらゆる課題の解決に取り組み続けているNPOがある。
事例5	たすけあいの心を大切に、地域の支える	「高齢、障害、大人、子供の隔たりなく、皆が自然な形で足りない部分を助け合える、そんな社会づくりを目指して」を理念に、地域密着のサービスを提供している。
事例6	手作りの映画館から始まった街づくり	映画文化を多くの人に伝え、都市と地方の格差を解消するために…「深谷シネマ」の愛称で親しまれる手作りの映画館から始まった街づくりである。
事例7	障害者が生き活きと働くパンとクッキーと木工のお店	障害者であっても、地域社会で育ってほしいとの思いから、家族らが成長に合わせて必要なサービスや働く施設を作り上げた。
事例8	海辺を知り、感じてもらうことを通して心の豊かさを育む	物質的な豊かさを求める生活から、心の豊かさを求める、「環境」を重視する生活へと大きく変わろうとしている今、自然体験を通して海辺の魅力を多くの人に伝え、地域の活性化をめざす活動を続けている。
事例9	地域を支えるコミュニティレストラン	自分たちのために始めた事業が、いつしか地域で信頼され、なくてはならないものに。人のつながりを大切に活動を続けるNPO法人高齢社会の食と職を考えるチャンブルの会である。
事例10	地域に根をはる商店街が設立した非営利の株式会社	「商店街は『地域社会』のために存在し、『地域社会』『お客様』が良くなれば『自分自身(商店街)』も良くなる」という考えを実践した商店街がある。
事例11	地域の子育て環境を良くしたい	子育てが難しくなっていると言われる昨今、自分と同じように地域の中で孤立化しがちな子育て家庭を救いたいと、自らが必要とする居場所を仲間と始めた人がいる。その活動は、行政をも動かし、より多くの親子が利用できる施設の開設に展開している。
事例12	家と地域を守る	東京から60kmの平塚市にあって都心に働きに出ていたサラリーマンが、地元に目を向けた。家屋の耐震補強を中心に、人々の暮らしのものを支えようとする取組である。
事例13	港南台タウンカフェを中心に広がる街づくり	居心地のいいカフェで「この街にあったらいいな」と話すことから始まる自然な街づくり。地域住民の交流の場を作ることで、地域を活性化させている。
事例14	住み慣れた地域で暮らしつづけたい	地域のお困りごとを「自分達の問題」と捉え、困ったときはお互い様で会員同士が支えあえる、身の丈にあった仕組み作り、地域の市民活動をしている。
事例15	地域の伝統文化で地域を元気に	人口が減少している山村で、地域の商工会の事務局長と農家の主婦たちが、廃れつあった伝統文化を掘り起こし特産品の製造、加工、販売を行うことで、集落の人々が地域で生活そのままに働ける場を生み出した。
事例16	地域の貢献する農産加工会社	住んで良かったと思える豊かな村を実現するために、立ちあがった7人がいた。地域の特産物と人材を活用した農産加工会社の事例である。
事例17	レンタル食器のレンタルでイベントのゴミを削減	イベントや祭りの際に発生する大量のゴミ。その正体は、使い捨て食器だと言われている。地元の主婦グループが、環境のため循環型社会の実現のために何とかしたいと立ち上がり、リユース食器レンタル事業を展開する日本の草分となった。
事例18	都市農村共生型の持続可能な社会づくりを目指して	山梨県の過疎化が進んで限界集落と鳴った農村と、田舎暮らしや農業へのニーズが高まる都市をつないだNPOがある。農村には若者の声が響くようになり、遊休農地の解消も進みつつある。
事例19	食を核にしたコミュニティの拠点づくり	誰もが気兼ねなく集える場所があつたら…そんなお茶の間のような空間を作りたい！その思いをコミュニティ・レストランとして実現させた人がいる。

表3 19の事例の成功の秘訣

	ポイント1	ポイント2	ポイント3
事例1	地域住民中心のスタッフと柔軟な勤務シフト	生協の支援	農家や漁師の協力
事例2	準備が大事	人との出会い	広報の大切さ
事例3	県の制度を上手に活用	運営の透明性を確保する工夫	営業努力
事例4	地域住民が相互に助け合う仕組み	相談事業で地域のニーズを把握	経営の透明化を確保
事例5	的確なニーズの把握	双方向会員制	クレームをプラスに変える
事例6	「シネマ基金」による資金調達	地域上映会の実施	
事例7	協力者の存在	障害を売りにせず、味で勝負したタッキーづくり	商店街への出店
事例8	ビジネスよりも自分の好きなこと優先	心の豊かさを育む	自然資源の経済的価値を高め、地域の魅力や地域のブランドを向上
事例9	設立資金として市民債権を発行	場所として商店街を選択	マーケティングの実施
事例10	大株主を作らない	安定的な収入源の確保	いいスタッフの存在
事例11	行動力	地域や仲間との協力	着実な事業実施
事例12	人とのつながり	専門家の活用	自己の力の再発見
事例13	商店会との協力	居心地のいい空間	カフェスタッフの存在
事例14	市民から出資を募り資金調達	経営のユニバーサルデザイン	創設メンバーのチームワーク
事例15	コーディネーターの存在	地域での合意形成	事業の継続への考え方
事例16	商品作りへのこだわり	メディアの活用	公的な資金に頼らない経営
事例17	熱意があること	仲間がいること	人とのつながり
事例18	事業コーディネーターに必要な6つの知識とスキル	企業による買取制度	人とのつながり
事例19	誰もが自分らしく、活き活きと輝ける場づくり	「人が集まる」、「場所を維持する」しくみづくり	名前こそ命！

表3には、それぞれの事例の成功の秘訣がまとめられている。19事例中、3事例で、「人とのつながり」を挙げている。それ以外にも、「人との出会い」、「仲間」、「チームワーク」、「協力者の存在」など、ほとんどの事例で、「人」に関する事柄が挙げられている。「人」がいかに重要であるか、成功するかどうかは、「人」にかかっていることがわかる。また、周辺からの協力を得られていること、公的支援や大株主に頼らず自主財源や市民債権の発行や小株主を募るなどして運営すること、仕組みづくりや居場所づくり

なども重要であることがわかる。また、コーディネーターの存在も大きい。NPO法人えがおつなげては、成功の秘訣に、「事業コーディネーターに必要な6つの知識とスキル」を挙げているが、それらは、農業経験と知識、マネジメント能力、問題解決・企画能力、人・社会への共感とコミュニケーション、政策の知識、市場の知識である。場合によっては、企業の経営者よりも、幅広く、高度な知識とスキルが要求されているとも言えそうである。

### 3. 追大周辺の地域に着目した

#### ローカル・カフェ構想

このように、コミュニティのためのスマートビジネスは着実に多様な広がりを見せている。そこで、今度は、実際に筆者の足下を見てみると、ここでも、同じような問題が隠されていると同時に色々な可能性も秘めていることが明らかになって

きた。

追手門学院大学（以下追大）は、北摂に位置しており、周りを見渡せば、田畠あり、山あり、川あり、古木あり、神社あり、古い町並みあり、団地あり、商店街ありと、とても多様で豊かである（図2）。例えば、図3に示す通り、追大の正門の手前にある岩作大名神が祭られている樹齢400



図2 追手門学院大学の周辺<sup>vii</sup>



図3 周辺の古木、阿為神社、古い町並み、田畠

年のムケノキがある。また、安威（阿為）神社は、大化革新の2人の首謀者、中大兄皇子（天智天皇）と中臣鎌足（藤原鎌足）が、大和朝廷で絶大な権力を持っていたのが蘇我蝦夷、入鹿父子に対するクーデターの密談を繰り返した神社と言われている。安威は城下町でもあり、古い町並みが残っているし、広大な田畠も広がっている。地元学ネットワーク主催吉本哲郎氏は、「土地の神の声を聞け」というタイトルで、以下のことを述べている。「我々の先祖は、自然を畏れつつ、その恵みに感謝し暮らしてきた。この、地域固有の風土と共にある暮らしあは、常に、自然の持っている力を損なわずに、うまく使いこなし、引き出しながら、折り合いをつけ、暮らしてきた歴史である。

（中略）地域がこれからも地域であり続けるために、地域と人の持っている力に気づき、先祖からの贈り物を子供たちに引き継ぐ。目指すのはいい地域や町をつくることにある。いい自然、仕事、

習慣、生活技術の学びの場があって、住んでいて気持ちがよく、三人は友達がいる地域。違う言い方をすれば、『自然と生産と暮らしがつながり、常に新しい物を創り出す力を持っている地域』である。」<sup>vi</sup>

地元学の観点からして、多くの宝が眠っている周辺であるが、一方で、多くの課題も抱えている。それは、過疎化、商店街の衰退、子供の減少、高齢化、農業の担い手の不足、耕作放棄地の増加、人口林の放置、人のつながりの希薄化など、課題はこの地域に限らないが、都市と農山村の抱える課題の両方があるというは一つの特徴であろう。

このような状況の中、大学が場を提供して、大学関係者（学生・教職員など）と地域の方々をつなげていくことで課題を解決していくという目的を掲げ、筆者らは、2008年6月に、「追大周辺の地域に着目したローカル・カフェ構想」を提案した（図4）。

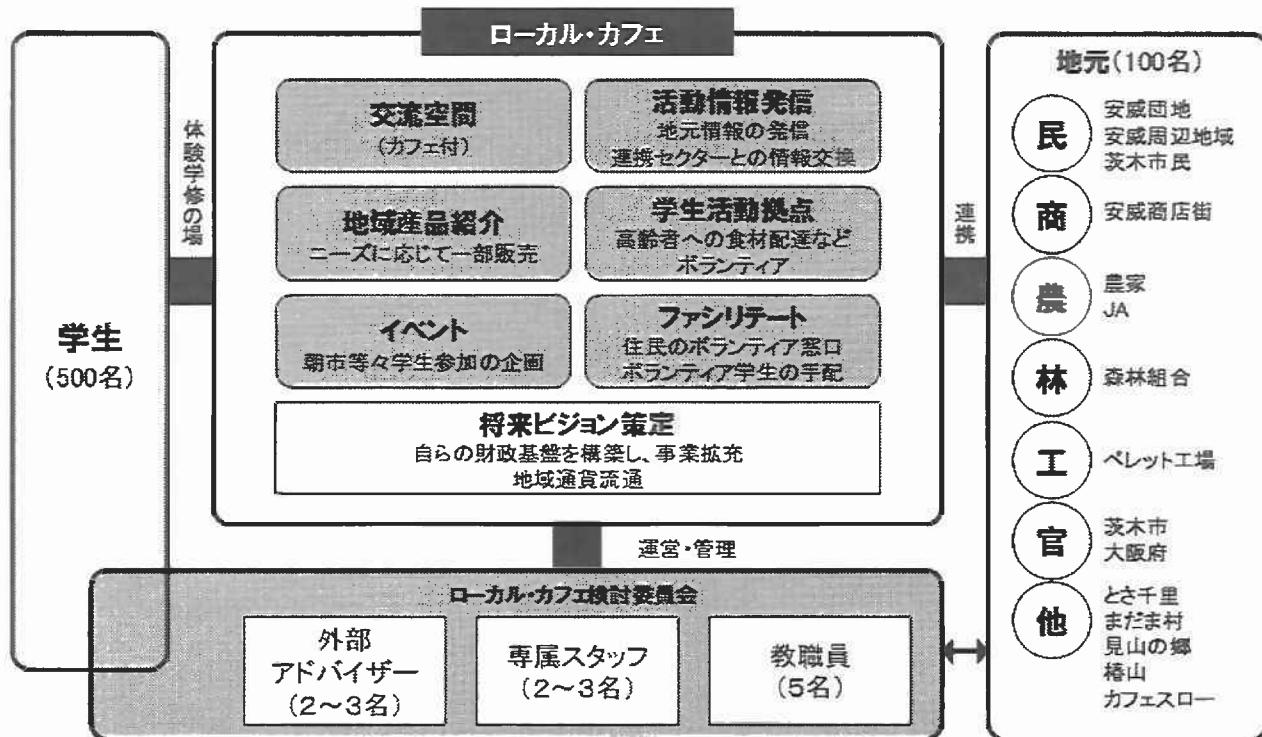


図4 追大周辺の地域に着目したローカル・カフェ構想

ローカル・カフェとは、追大の近隣地区に、地域経済活動やボランティア等の拠点となる場であり、その場を単に学生の体験拠点とするだけでなく、地域住民や関係者が気軽に立ち寄り、様々なコミュニケーションが可能な空間となる。つまり、地元と学生をつなげる役割をローカル・カフェが担うことになる。このローカル・カフェには大別して次の6つの機能や役割を持たせる。

1. 「交流空間」とする。地域住民・関係者・学生・教職員など様々な層が自由に談話できる空間づくりを目指し、飲料（カフェ）サービスを付ける。
2. 「地域産品の情報発信」をする。特殊講義での学修地域の産物、当ローカル・カフェ周りの地元産品、オーガニック野菜、ペレット等々を紹介・普及していく。またこうした産品はニーズに応じて一部販売も行う。
3. 「イベント」を企画する。朝市などの他、本経済学部教授を講師とした気軽な講演会（ローカル・エコノミー・カフェ）等々、様々な企画を考えられるが、企画・準備段階から学生の参加を求めていく。
4. 「活動情報の発信・情報交換」をする。ローカル・カフェの活動はインターネット等を通じて広く発信するとともに、連携するセクターとの情報交換を定期的に実施する。
5. 「学生活動拠点」とする。学生による近隣地区貢献活動を行う。高齢者、障がい者宅へ食材や日用品の運搬・配達サービスをするなどのボランティア活動を計画している。
6. 「ファシリテート」を行う。高齢者・障がい者家族、子育て家族、農家、森林組合などで、人手等の援助のニーズを仲介し、学生を派遣する。  
なお将来的には経済活動要素をさらに充実するとともに、モノやサービスの取引に地域通貨を活用する。いずれにせよローカル・カフェは、学生

にとって学びの場・交流の場・ボランティアの場となり、多様な体験が可能となる。

#### 4. 地元や学生の反応

この構想は、2008年度「質の高い大学教育推進プログラム」に、追手門学院大学の経済学部として申請した「フィールドワーク学修による経済感覚の養成」の中に含めた。それだけでなく、追大主催の市民講座（参加者150名程度）において、市民の方々に構想を披露し、筆者が担当する講義（「地域と暮らし」）の中でも紹介した。

以下、市民の方々でローカル・カフェ構想に関連する感想の主なものを挙げてみる。

- ・ローカル・カフェを作るのは面白い構想だ。月5,000円位の会費で募集したら100人位はすぐ集まるのではないか。
- ・年金生活で世の中に何らかの方法で貢献することを模索中で、先生の取り組みに協力参加できたらと思っています。増加する高齢者パワーで後世により良い地球を引き継いでいかなければならぬと考えています。
- ・自分の力、思い、ボランティア精神を發揮していきたいが、それに参加する場、きっかけが必要。いずれにしても年代に関係なく、幼児から老人が参加できる場が一番望ましいと思う。
- ・追手門周辺のカフェ構想は小さいことの積み重ねで成功することを祈ります。
- ・地域とのつながりが大切なのは理解できるが、実行する（一歩踏み出す）気持ちにはなっていらない。情報の発信（追手門学院大学）とリーダー（指導者）が必要であり、今堀先生の活躍を期待します。
- ・今住んでいる安威地区で先生のめざしておられる事に关心を持ち、先生のご指導で何事が実現できたら良いと思いました。
- ・ワールド・カフェでは、自治会の在り方、高

齢化によりなり手がない。地域振興、地域の方との交わりがないといったことが話し合われた。

- ・足下を改めて見つめなおすというのは本当に大事だと思う。今までの流れで、全て外国を見てきたが、様々な意味で良い機会になりました。
- ・身近なことから始めるのが大切。第1歩踏み出すことを考えてみようと思う。

・今回のお話で地域活動の必要性を感じました。

ローカル・カフェ構想は概ね受け入れられ、そのニーズがあることも分かった。また、参加者の中に、協力をしたいという申し出もあった。同時に、大学（あるいは教員）が、リーダシップをとって、引っ張っていってほしいという強い期待も感じられた。

次に、学生の感想の一部を挙げてみる。

- ・地域と大学が交流を深め地域活性化に向けて計画を立て実行していくということは、非常に素晴らしいことだと思いました。例としてローカル・カフェがあげられていましたが、茨木市の方も大賛成という事で、より地域に根ざした。周辺の人々、学生の憩いの場になるのではないかと思いました。
- ・追大生が地域の方々と交流を深めることができたら追大生にとっても、地域にとってもとても良い事だと思います。
- ・今後地域の人々と追手門学院の学生と交流を増やしたいのならもっと追手門の良さをアピールするべきではないかと思います。今日の授業で思ったことは、地元が活性化しなければ本当に多くの問題が発生すると思います。
- ・ローカル・カフェは、非常に、学生にとっても、周辺住民の方々にとっても、より良い町づくり、社会活動の拠点にいいと思います。
- ・地元の方々と交流をしてコミュニケーションをしていく中で何かうまれることはたしかだ

と私は思います。地域と暮らしという授業も人と人のかかわりかたなどコミュニケーションなどを学ぶことだと気付きました。またローカル・カフェも一緒にひとの接し方などを学べる場そしてとてもいい場所がもうけられているなと思いました。私も機会があれば参加したいと思います。

- ・地元だからこそあまり足下を見ないところがあると思う。普段から暮らしている所だからこそより注意して注目していなければ見えてなかつた点も見えてくると思う。大学のキャンパスが森林に囲まれているというもの今日初めて気付いた。森林に囲まれているのはとても良いポイントだと思う。
- ・ローカル・カフェの構想は、とても興味があります。また、ローカル・マーケットについてですが、フリーマーケット形式がいいのではないかでしょうか。この2つが実現された暁にはぜひ手伝いと思います。
- ・地域と学生を結びつけるにあたって、わたし自身が去年まで関わっていたのが「こいや祭り」である。日本一長い天神橋筋商店街、学生の街である天満や千里中央、京橋などで地元学生がボランティアで祭りを運営し、全国各地から踊り手をよび、地域活性を試みた。このようなことをしてみてはいかがでしょうか？

市民の方々同様、ローカル・カフェに興味を抱く学生が多かった。また、協力したいという学生、具体的提案をする学生がいることもわかった。

## 5. 終わりに

このように、ローカル・カフェ構想は、市民の方、学生からの反応も良いだけでなく、ニーズや期待もあることが判明した。具体的に実現するために、引き続きこの構想を、周りの人々に広めていきながら、同時に、コアとなって共に活動をし

てくれる仲間を募ることを始めている。また提案当初は、ローカル・カフェは近隣の商店街の空き店舗の利用を考えていたが、コストが負担になってしまうので、まずは、大学の敷地内でのローカル・マーケットを開催することから一歩を踏み出す計画を立てている。

## 謝辞

ローカル・カフェ構想を提案するにあたって、追手門学院大学の経済学部の箱田昌平教授、村上亨教授に多大なご協力をいただいた。また、2008年度GP申請にあたり、関連する多くの方々から、様々なにサポートしていただいた。更に、ローカル・カフェ構想に関しての感想や助言、そして期待を寄せていただいた多くの市民の方々や学生諸君に、ここに深く感謝の意を表する。

<sup>i</sup> フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』

<sup>ii</sup> コミュニティベンチャーフォーラム2008

<http://www.astem.or.jp/edu/cvf/>

<sup>iii</sup> 鈴木克也「ベンチャーを軸とした地域おこし」

Venture Business Review Vol.1 p37-44 2008年

<sup>iv</sup> 梅田望夫「ウェブ時代をゆく－いかに働き、いかに学ぶか」ちくま新書 2007年

<sup>v</sup> 関東経済産業局 コミュニティビジネス 事例集  
2008

[http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index\\_cb-example.html](http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_cb-example.html)

<sup>vi</sup> 吉本哲郎「地元学をはじめよう」岩波ジュニア  
新書 2008年

<sup>vii</sup> Google earth



## 論 文

### 製造業における企業体质強化に向けた取組み事例

赤松 辰彦

(追手門学院大学ベンチャービジネス研究所研究員)

見市 晃

(追手門学院大学経営学部教授)

#### 1. はじめに

2008年9月、アメリカで起ったリーマン・ブラザーズの破綻、メリルリンチのバンク・オブ・アメリカへの身売り、AIG（アメリカン・インターナショナル・グループ）の巨額支援のあおりを受けて、日本経済も急激な不景気に陥った。特に製造業にいたっては通常の50%、ひどい時には20%に売上が落ち込み、倒産をよぎなくされた中小企業もある。

これは一般消費者の買い控えにともない、大手電機メーカーや自動車メーカーが在庫調整のため、生産調整を行い、その影響を受け受注が激減したことに大きな原因がある。

このような景気低迷期に入った時、製造業、とくにメーカーの協力会社が、既存顧客の顧客満足度を高めながら受注を増やしたり、新規顧客獲得を行っていくことは困難を極めるものである。かといって何の戦略や対策を打たずに手をこまねいていては、企業としての存亡の危機にさらされる。まさに死活問題をどのように乗りきるかを真剣に考えなければならない。

そこで本報では、既存顧客の売上向上と新規顧客獲得をするために、企業としてどのような取組みを行えばよいかというテーマでコンサルティングを行った事例を紹介する。

#### 2. 研究の背景

景気の低迷を受け社会情勢が変化するにつれ、社員の意識も変わっていく。とくに、急な景気変動で売上が激減した製造業において、「売上を増

加させる、利益を確保する」ために、具体的にどのような経営戦略や事業戦略を立案するかを決定することは非常に難しい。対象顧客が一般消費者ではなくメーカーである場合は、売上や利益はメーカーからの注文に依存するのでなおさらである。

経営戦略や事業戦略を立案する手法には様々なものがあるが、まずは自社の現状分析をすることが必要である。そこで、本事例では現状分析手法の一つとしてSWOT分析を取り上げた。

すなわち、景気低迷期において製造業の社員が考えている自社の強みと弱みを、内部環境と外部環境にわけて質問紙調査を行い、その結果を分析することにより、社員が主体性をもって自社を分析し、強みを生かし弱みを克服できる戦略を立て、少しでも売上向上に繋がる方法を見出すことを目的とした。さらに、その結果を評価することで企業体质を改善するための具体的な取組みができるようにすることもSWOT分析を取り入れた理由である。

#### 3. SWOT分析

SWOT分析は、目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人のプロジェクトやビジネスモデルの、強み (Strengths) 、弱み (Weaknesses) 、機会 (Opportunities) 、脅威 (Threats) を評価するのに用いられる戦略計画ツールの一つである。

企業が競争優位獲得のための自社のセオリーを評価する場合のSWOTは以下のように表現できる。

- ① 企業の内部条件としての強み (strengths)
- ② 企業の内部条件としての弱み (weaknesses)
- ③ 企業の外部条件としての競争市場における機会 (opportunities)
- ④ 企業の外部条件としての競争市場における脅威 (threats)

SWOT分析は、Henry Mintzbergによる戦略マネジメント分類でいう“デザインスクール”的基本ツールで、企業内部の能力と外的環境を適合する戦略（計画）を作成するためのものである<sup>1)</sup>。戦略（計画）とは内的状況と外的環境を一致させることであるという立場は古くからあるが、これが戦略策定プロセスとして明確になってくるのはハーバード・ビジネススクールのゼネラルマネジメント・グループのKenneth Andrewsらによって書かれた「Business Policy : Text and Cases」(1965)<sup>2)</sup>からだと言われている。

同書はビジネススクールの教科書としてポピュラーなものとなり、ここに示された機会・脅威（当初は「リスク」と表現されていた）・強み・弱みから企業を分析し、戦略=中長期計画を策定する方法は、米国で広く普及した<sup>3)</sup>。

一方、スタンフォード研究所（SRI）では1960年代にAlbert Humphreyらが企業の長期計画がなぜ失敗したのかを明らかにするという研究プロジェクトを行っていた。このなかで企業活動など

の良し悪しを明示する仕組みとして、「SOFT分析」という方法が考案された。すなわち、現状における良いという評価を満足 (S=satisfactory)、将来における良いという評価を機会 (O=opportunity)、現状における悪いという評価を失敗 (F=fault)、将来における悪いという評価を脅威 (T=threat) に分類するものである。これが1964年にFがWに変更され、「SWOT分析」という言葉が生まれたという説もある<sup>4)</sup>。

Jay B. Barneyは著書「企業戦略論」<sup>5)</sup>のなかで、SWOT分析のフレームワーク（図-1参照）に関して以下のように述べている。

企業の強み (strengths) は、経済価値を（場合によっては競争優位を）創出する経営資源とケイパビリティのことである。

一方、企業の弱み (weaknesses) とは、その企業の強みがもたらす経営価値の実現を困難にするような経営資源とケイパビリティ、もしくは戦略実行のために実際に用いられると、企業の経済価値を減じてしまうような資源とケイパビリティである。

企業にとっての機会 (opportunities) とは、企業がその競争上でポジションや経済的パフォーマンスを向上させるチャンスのことである。

最後に、企業にとっての脅威 (threats) とは、

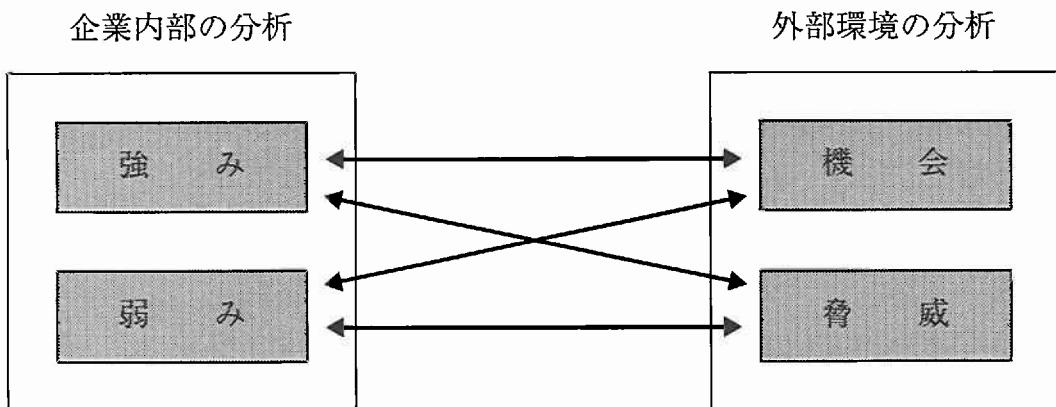


図-1 SWOT分析のフレームワーク

表－1 SWOT Matrix

	機　　会 (Opportunity)	脅　威 (Threat)
強　み (Strength)	自社の強みを活かした事業機会は何か	自社の強みで脅威を回避できないか
弱　み (Weakness)	自社の弱みで事業機会をいかに得るか	脅威と弱みの組み合わせで最悪の事態を回避できないか

企業の外部にあって、その企業の経済的パフォーマンスを減殺する働きかけをするすべての個人、グループ、組織のことである。

SWOT分析をした結果は表－1のようなSWOT Matrixで表現される。

#### 4. 研究方法

本事例は京都府宇治市にある協和化成株式会社（代表取締役社長：山口 盛夫氏）で実施した。

協和化成株式会社（以下、K社という。）は1988年1月に設立し、射出成形による精密プラスチック加工ならびに精密プラスチック用金型設計製作を事業としている。主な生産品目は制御関連部品（スイッチ、コネクター、センサー等）、自動車部品、コンピューター部品、通信機器部品、家電、オーディオ部品である。社員数は25名で、少数ながら提案型営業で製造業のブレイクスルーを目指すというベンチャースピリットをもち、「JUST FIT」・「YOUR SIZE」をキーワードに、「今、何が必要か？今、何を求めているのか？」を探求していくことで、お客様の役に立つ製品を生産するために新たなる挑戦をしている企業である。

実施方法は、社員全員に対し営業課、管理課、製造課（プラスチック成形加工のセクション）、生産技術課（金型設計製作のセクション）、品質管理課の各部署ごとにSWOTに関する質問を無記名で回答させた。

SWOT分析をするために、社員各人に自社の①強み（strengths）、②弱み（weaknesses）、

③機会（opportunities）、④脅威（threats）を答えて欲しいという質問をしても、社員は何を回答すればよいのかとまどうことがある。ゆえに、SWOT分析の目的とこの分析結果から何を得たいのかを明確にし、SWOT分析を行うシナリオをきっちり策定しながら質問紙調査やインタビュー調査を行わなければならない。

筆者らは、社員全員が自社に関してどのように感じているのかという意識を知りたかったので、SWOTに関する質問項目も社員が回答しやすいような文言に変えた。

そこで、以下にSWOT分析で用いた質問内容を示す。

- ① 当社の良いところは何ですか？
- ② 当社の悪いところ（弱点）は何ですか？
- ③ どういうことをすれば当社は大きくなる（成長する）と思いますか？
- ④ 当社の仕事が減るのはどういった時だと思いますか？

各質問肢に対しは自由記述方式で回答させ、回答内容をまとめた。その結果を、部署（所属）別、役職別、年齢別（20歳代・30歳代・40歳代・50歳以上）、勤務年数別（1年未満・3年未満・5年未満・5年以上）に集計した。

さらに、回答結果に関しては各部署の管理職で構成される会議で吟味し、回答の真意や回答の原因となる具体的な場面を追求し、社員へのインタビュー調査を行った。その結果を考慮した上でSWOTの各要素を確定した。

## 5. SWOT分析結果

SWOTに関する質問紙調査の結果を以下に述べる。回答結果については、関連性のある回答をカテゴリーに分け、カテゴリーにラベル名をつけることで整理した。ラベル名に関しても前述した管理職会議で決定した。

### ① 当社の良いところ（特長）はなんですか？

#### (1) 人・組織

- ・人間関係が良く、協力し合う姿勢がある。
- ・少人数で頑張っている
- ・業務に関する個々の能力が高い
- ・一つの目標に向かって真剣に取り組む。

#### (2) 技術

- ・多品種、小ロットの柔軟な対応ができる。
- ・規定・手順・基準を定め、作業等の人的バラツキを最小にする仕組みがある。
- ・高い水準の技術があり、それらを学ぶことが出来る。

#### (3) 設備面

- ・生産設備が新しい。
- ・生産管理がシステムatischで状況の把握が容易である。

#### (4) 会社全体

- ・お客様の対応に時間がかかるない。
- ・トップの指示で緊急課題が迅速に対応できる。
- ・ルールを重んじる。
- ・社内の製品がきちんと整理され、5Sを中心とした作業をしている。

### ② 当社の悪いところ（弱点）はなんですか？

#### (1) 顧客

- ・顧客への対応が遅れることがある。
- ・客先が偏っている。

#### (2) 品質

- ・品質不良が流出することがある。
- ・同じ失敗を繰り返すことがある。

#### (3) 人・組織

- ・セクショナリズムが強い。
- ・部署間できちっとした境界線ができていない。
- ・若手社員の定着率がよくない。

#### (4) 価格

- ・金型価格の下落への追従力が弱い。

#### (5) 設備

- ・一部の設備で過負荷がある。

### ③ どういうことをすれば当社は大きく（成長する）と思いますか？

#### (1) 新規顧客開拓

- ・新規業界、新規顧客の開拓。

#### (2) 人材開発

- ・会社の基本方針を社員が理解し、意識化するための仕掛けが必要。
- ・一人一人が臨機応変に対応する力を付ける。
- ・個々のスキル向上により、会社全体の能力を高める。
- ・社員一人一人が積極性を持って仕事に取り組む。
- ・人材の育成と定着を図る。

#### (3) コミュニケーションの活性化

- ・階層による意識の温度差を縮める。
- ・部署内外のコミュニケーションを活性化して、情報伝達を速くする。

#### (4) 品質・納期遅れの改善

- ・製品の不良をなくし、納期遅れや材料のムダをなくす。
- ・顧客からの短納期、製品単価のCDに対応する、安定した品質のモノ作りを行う。
- ・品質・納期の継続的な改善の仕組みを強化する。

#### (5) 新規技術・設備の導入

- ・新たな加工（成形、金型、二次加工、その他含め）への挑戦。
- ・作業の標準化をさらに推進する。

- ・市場ニーズと体制の整合を図る。
- (6) 顧客満足度向上
- ・品質向上により、顧客からの信頼感を高める。

④ 当社の仕事が減るのはどういった時だと思いますか？

- (1) 業界・顧客の偏り
- ・業界の偏りにより、その影響を大きく受けたとき。
- (2) 品質・納期の悪化
- ・会社全体の品質（納期、コスト、製品の品質）が落ちたとき。
  - ・QCD要求に応えられない事が増加したとき。
- (3) 海外への仕事流出
- ・既存顧客の海外展開による既存売上の流出、それを補う国内売上の確保が出来ない場合。
  - ・海外へ仕事が流出したとき。
- (4) 価格
- ・市場価格への対応力がなくなったとき。
- (5) その他
- ・適正な提案ができないとき。
  - ・変化するニーズにマッチしないとき。

## 6. 考察

今回の事例では、SWOTの各要素を洗い出すことで、社員全員が自社のことを主体性をもって考えることができた。また、各課の管理職が情報共有することで、弱みや脅威で回答した結果から明らかになった課題を共通の課題として認識することで、部署間のコミュニケーションに関する問題を改めて理解することができた。

また、「セクショナリズムが強い。」、「部署間できちっとした境界線ができていない。」といった意見が具体的にでたが、「品質・納期で聞いた内容を確認すると個人によってニュアンスが変わっている。個人個人の思いに差がある。自分

のいいようにとってしまう。」ということに起因することがわかった。この件に関しては、イレギュラーの水準が人によって違うので、今後、どのように対応するのかを検討し、ケースバイケースで対処できるよう管理職は部下に指導する必要があるということが共通の問題として確認することができた。

さらに、「若手社員の定着率がよくない。」という意見に関しては、K社の採用方針が、面接でかなり悪い時は落とすが、適性検査で問題なければ採用するようにしている。従って、実際、雇用してみないとわからないのが現状である。

入社1年くらいで離職者がいると、社員は定着率が悪いという印象をもつかもしれないが、経営者の観点からすると、適性がない社員を雇用することは会社にとってマイナスであり、これは仕方がないことであると考える。もちろん、採用方針を変更し、知識だけでなく技能の適性を見極めながら採用することができれば問題はないが、理学部や工学部の専門知識および技能を修得して卒業してくる学生ならいざしらず、文科系の大学生や高校生を受け入れる場合は、入社してから職業適性と組織への適応性を判断せざるを得ないのが実情である。

採用に関する問題は、中小企業の製造業にとって業界全体の課題でもあり、採用候補者が少ないので深刻な問題の一つである。

「金型価格の下落への追従力が弱い。」に関しては、K社は日本で製造しているので、中国価格への対応が求められることを意識した回答である。

今後は、SWOT分析によって明確になった課題に関して、一部署だけの問題としないで、会社全体としてどのように改善し、その評価ができる仕組みの確立が求められる。

## 7. おわりに

K社ではSWOT分析を4年前に行っている。

今回は前回と比較して社員が数名変わったが、より具体的な回答が目立った。回答数も前回より多く、①の質問肢の「当社の良いところ（強み）」では、会社全体に関する項目は前回ではなかった回答である。これに関しては、前回の調査ではISO9001を取得していなかったが、今回の調査では取得済みであるのも回答の理由として挙げられる。②の質問肢の「当社の悪いところ（弱み）」で、金型価格に関する回答があったのも、不況でコストダウン競争が激しくなっていることへの影響と考えられる。③の質問肢の「どういうことをすれば当社は大きくなるか（機会）」に関して、前回は今回のカテゴリーのラベル名にあたる「人材の確保・育成」、「優位性の確立」といったものであったが、今回はより具体的に回答している。また、顧客満足度に関する回答も前回なかった内容である。④の質問肢の「当社の仕事が減る時（脅威）」に関しては、前回と同様の回答であるが、市場価格への対応力、適正な提案、変化するニーズへのマッチングに関しては前回なかった回答であった<sup>7)</sup>。

参考までに、前回の調査結果に関してはK社のWeb<sup>6)</sup>で閲覧可能である（<http://www.yoursize.jp/reason/swot1.html>）。また、前回同様、今回の結果もK社のWebで公開した（<http://www.yoursize.jp/reason/swot2.html>）。調査結果を公開することで、公開1週間後からWeb訪問者数は休日を除き毎日50名を越えた。

最後に、企業体質を強化することは、コスト競争で優位に立つということではなく、外部から見られている、他社と比較されていることを社員全員が強く意識することで、顧客満足度に繋がる活動を推進し、社内のコミュニケーションを活性化することで情報伝達の迅速化を図る努力を普段から怠らないことが、企業体質改善・強化に繋がっていくと考える。

### 【参考文献】

<sup>1)</sup> ヘンリー・ミングバーグ、ブルース・アルストランド、ジョセフ・ランペル、齋藤嘉則 監訳、木村充・奥澤朋美・山口あけも 訳、「戦略サファリ——戦略マネジメント・ガイドブック」1999年10月、東洋経済新報社（“Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management” の邦訳）

<sup>2)</sup> Kenneth R. Andrews, C. Roland Christensen, William D. Guth, “Business Policy: Text and Cases”, Edmund P. Learned, 1965, Irvin

<sup>3)</sup> ケネス・R・アンドルーズ、山田一郎 訳、「経営戦略論」、1976年11月、産業能率短期大学出版部

（“The Concept of Corporate Strategy”の邦訳）

<sup>4)</sup> 情報マネジメント辞典サイト、アイテイメディア株式会社

<http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/swot.html>

<sup>5)</sup> ジェイ・B・バーニー、岡田正大 訳、企業戦略論【上】基本編 競争優位の構築と持続、ダイヤモンド社、2003

<sup>6)</sup> 協和化成株式会社Web

<http://www.yoursize.jp>

<sup>7)</sup> 赤松辰彦、見市晃、「製造業における新規顧客開拓のための営業戦略1－Webを活用した営業戦略における実践事例－」、2009年6月27日、工業経営研究学会西日本部会研究発表会

（付記）

赤松辰彦氏は

（株）ASK Asset Consulting 代表取締役

## 論 文

### 日本のベンチャーキャピタル産業についての考察

鄭 承偉

(博士〈経済学〉、追手門学院大学ベンチャービジネス研究所研究員)

#### はじめに

イノベーションシステム<sup>1)</sup>において、ベンチャー企業（以下、VB）とベンチャーキャピタル（以下、VC）の存在が重要である。VBは技術成果あるいはアイデアの事業化を通して、雇用創出のほか、イノベーションの創出、新たな産業を生み出すに貢献している。しかし技術成果や新たなアイデアの事業化には失敗リスクが高いため、VBだけでは達成しにくく、VCやエンジェルなどからの資金提供や経営支援を受けながら成長していく。そして、店頭市場などのVBの株式公開の基盤を整備することによってVCの投資資金を回収して、他のVBへの投資を可能にする。それらのプロセスが、イノベーションシステムの一部を担うことになる。

本論文は日本のVCの歴史を検証しながら、日本のVC産業に対する系統的な分析を行う。VCとイノベーションの関係を明らかにし、そして日本におけるVCの投資動向、資本構成と投資回収、組織形態と投資行動及びVC投資の成果などを検証し、VC産業の特徴、問題点などを明らかにすることを試みたい。

#### 1 ベンチャーキャピタルとイノベーション

VC (Venture Capital) は、研究成果の商品化・産業化を促進することを目的とし、株式未公開の有望なVB、あるいは起業家を発掘し、事業

成長ための資金を投入して一定の株を取得し、投資先企業への経営支援を行い、企業価値を向上させた後に株式公開やM&Aなどを通じて株式売却によりキャピタルゲイン（有価証券売却益）を取る投資会社である。

VCは設立直後（スタートアップ）ないし成長初期（アーリーステージ）の未公開企業への投資を行い、一般的には投資資金の回収は3年～7年がかかる。その期間中には有望な投資項目に対して継続的に資金を追加投入することも要請される。

また、技術成果や新たなアイデアの事業化は、イノベーションの不確実性によってビジネスとしての成功確率は高くない。一方、投資先企業が成功すれば、多額のキャピタルゲインを享受できる。数多くの投資先が倒産、解散して投資回収ができないとしても、一握りの投資先が成功すれば、他の投資先の損失をカバーできる。つまり、技術成果や新たなアイデアの事業化はリスクが高く、リターンも大きいビジネスである。

VC投資の焦点は投資先の潜在的な成長力であり、有望な投資先企業を選別して資金を提供し、投資後は適切な経営支援を行い、企業価値を向上させて、リスクを減少し、リターンを最大化する。投資家とVBの関係は債権者、債務者の関係ではなく、パートナーの関係である。VCは投資先企業に資金提供のみならず、企業経営を展開するための経営ノウハウ、人脈関係などを提供する。そ

<sup>1)</sup> イノベーションの発生の過程にかかわっている企業、大学、公的研究機関など要素の組み合わせをイノベーションシステムという。

して、投資先企業の成長を促進するため、株主として企業をモニタリングし、経営に積極的に参与し、事業方向性の策定、財務管理の強化、組織構造の改革などの経営支援を行う。

VC投資の運営主体は、投資家（個人投資家や機関投資家など資金供給者）、VC投資会社（資金運営機関）、VB（投資対象）から構成された。

（図-1）のように、VC投資の流れは4つのプロセスに分けることができる。

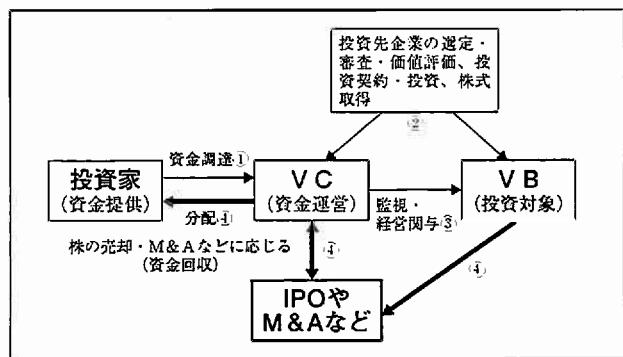


図-1 VC投資の流れ

- ① 投資のための資金を機関投資家やグループ企業などから調達し、投資ファンドを組成し、あるいは自己資金による本体投資を行う。
- ② 様々な観点からVBの成長可能性を審査し、多くの投資案件の中から成功確率が高いと思われる案件を選定する。選定された投資先候補について投資条件の交渉を行い、両者の間で条件が合意に達すれば、投資契約を結び、投資を行う。
- ③ 投資先企業が順調に成長するように監視し、投資先企業の経営に関する投資先企業のパフォーマンスを改善する。
- ④ 投資先企業が成長を遂げて株式公開を実現したとき、市場で保有株式を売却し、キャピタルゲインを獲得して投資資金を回収する。あるいはM&Aに応じて、公開前に企業を売却して資金を回収する。VCは投資の収益をファンドの

出資者に還元し、残りを自らの収益とする。

さて、なぜVC投資がイノベーションを促進することができるか、両者の間にどのような関係があるかについて述べてみよう。1912年に、シュンペーターは著書の『経済発展理論』の中で、イノベーションの概念を提出した。以来、イノベーションは多くの学者に注目を集めた。イノベーションとは基礎研究、応用研究から生み出された科学知識、技術成果の製品化・産業化のプロセスである。成功的なイノベーションは、制度、人材、資金などのサポートが必要である。特に、イノベーションの過程の中で、死の谷、ダーウィン海と呼ばれる様々な障害が存在しており、最大な障害は資金調達である。

イノベーションの過程における資金調達の困難をもたらす要因として、イノベーションは多くの不確実性<sup>2)</sup>が存在していることが考えられる。不確実性とは、これから起こることが確実でないことを意味する。イノベーションにおける3つの不確実性が存在している。

1つ目は、技術の不確実性である。資金、人材など研究資源を投入しても確実に所期の目的が達成されるという保証は存在せず、失敗のリスクが高い。また、所期の目的が達成しても、技術の成果が早期に製品化・産業化へと結びつかないと、時間の経過につれって、その価値を失い、無用な技術になる可能性が高まっている。したがって、技術の発生と存続が不確実である。

2つ目は、市場の不確実性である。すなわち、技術をベースに革新的な商品は確実に市場で顧客に認められるとは言えない。新商品の成功は優れた技術だけでは不十分であり、資金、人材のほかに、新商品が既存の市場構造と経済発展への影響の程度、競争相手が新製品に対する反応など、い

<sup>2)</sup> アローはイノベーションを、不確実性、不可分割性及び利潤の非独占性といった特徴を有する情報の生産と捉える。

くつも要素と思惑が複雑に絡み合う。したがって、革新的な商品の市場の展望は不確実なものである。

3つ目は、利潤配分の不確実性である。イノベーションを起こす先行企業はすべてのイノベーションによる利潤を独占することができない。実際に、技術成果の商品化・産業化のプロセスは技術溢出のプロセスでもある。特許権で保護されても、完全に技術の外部経済性を阻止することができない。なぜなら、追随企業は合法な手段を通じて迂回技術の開発が可能だからである。したがって、新技术をベースにした商品を市場に出した後、企業は新技术による利潤をどのくらい獲得できるのかは不確実である。

イノベーションの不確実性のもとで、イノベーション活動の過程には結果を予期して事前に適切な資源配置を行うことが不可能なので、失敗のリスクが高い。そのため、いかにリスクを減少し、有効なリスク分担の体制をつくるかということが求められる。しかし、企業の資金供給源としての銀行はそのリスクを分担しないだろう。その理由は、慎重な経営原則の下で、銀行は多くの不確実要因が存在する融資項目への貸出リスクを負うことは不可能である。このような不確実性が高いイノベーションへの資金提供はリスクが伴うため、銀行からの資金調達が困難である。特にVBは極めて高い成長を達成する可能性を有するものの、多くの不確実な要素が絡み合い、成功の確率はきわめて低いため、本来的に銀行の融資対象にはなりえない。

VCはこのような状況の下で、イノベーションのリスク分担のための手段として登場する。イノベーションの不確実性によるリスクを分担することはVCとイノベーションを結び付ける重要な接点である。また、VBの起業者は技術成果やアイデアを持っているが、それを実現するには必要な資本や経営ノウハウを持っていない場合が多い。VCからの資金流入と同時に、企業成長に必要な

他の資源（有形な物的資源、人的資源）の投入も可能になるので、VBのイノベーション能力を促進することが期待できる。

特に、VCは市場潜在力が高い技術成果や特許などを発掘し、利益を生み出す仕組みづくり、企業成長の事業計画などを通じて、死蔵されていた技術成果や特許などの活用にもつながっている。したがって、VBの資金調達のツールとして、VCはより効果的なものである。イノベーションを達成するためには、VBの存在は不可欠であるが、そのVBを支えるVCの存在も同様に欠かせないのである。

## 2 日本のベンチャーキャピタルの歴史

日本では、1963年に政府が中心となって設立された中小企業投資育成会社がVCの先駆けであった。中小企業投資育成会社は中小企業投資育成会社法に基づいて政府出資により東京、大阪、名古屋に設立された。それは、アメリカの中小企業投資会社 (Small Business Investment Company : SBIC) を手本にしたものである。

そして、日本のVCは設立集中時期に区分すれば、1972年～1974年の第1次VCブーム、1982年～1984年の第2次VCブーム、1993年～2001年の第3次VCブームの3つのブームに区分することができる。

### (1) 第1次VCブーム（1972年～1974年）

1972年11月に京都経済同友会のメンバーを母体に資本金3億円で民間初のVCである京都エンタープライズディベロップメント (KED) が設立された。その後に日本エンタープライズディベロップメント、日本ベンチャーキャピタル、日本合同ファイナンス（現在のジャフコ JAFCO）、など合計8社が設立された。この8社の設立内容は（表-1）の通りである。8社中7社が銀行あるいは銀行と証券の共同出資となっている。この8社は日本のVCの先発グループである。

表-1 第1次VCブーム先発8社の設立内容

設立年	社名	資本金	業務推進者
72.11	京都エンタプライズデベロップメント	3億円	京都経済同友会
72.11	日本エンタプライズデベロップメント	9億円	日本長期信用銀行、大和証券
72.12	日本ベンチャーキャピタル	5億円	住友銀行
73.4	日本合同ファイナンス	10億円	野村証券
73.12	ユニバーサル・ファイナンス	6億円	山一証券
74.1	セントラル・キャピタル	6億円	日興証券・東海銀行
74.4	東京ベンチャー・キャピタル	6億円	第一勧業銀行・勧業角丸証券
74.8	ダイヤモンドキャピタル	5億円	三菱銀行

出所：東洋経済新報社（1985）pp.57により作成

ところが、1973年10月の第一次オイルショックを発端に、投資先の業績の悪化や倒産などによってVCに大きなダメージが与えられた。また、VBの高度の成長が期待できないものが多かった。そして、店頭市場が活性化しておらず、株式公開基準が厳しいなどで、VCの投資資金回収が長期化した。さらにVCにおいてキャピタリストの不慣れや不足により、本来の投資業務よりも融資やリース業務が手掛けられた。

以上の事情により、VCの投資は低迷し、収益も悪化してきた。民間VC第1号の京都エンタプライズデベロップメントは、業績不振から80年3月を最後に解散するに至っている。このように、第1次のVCブームは70年代の半ばから停滞し、第2次VCブーム到来の約10年間の調整期に入った。

## (2) 第2次VCブーム（1982年～1984年）

第一次VCブームから10年が経過した1982年にVCの設立が再び活発化した。米国におけるNASDAQ市場の活況や、日本の店頭公開市場改革の論議を背景に、1982年の日本インベストメントファイナンスの設立に端を発し、再び銀行、証券を中心にVCの設立が相次いだ。1982年に9社、83年に15社、84年に20社にまで設立件数が増大し、

3年間で合計44社、第1次ブームの5倍以上であった。

表-2 設立母体別VCの新規設立件数

単位：社

年度	証券系	銀行系	その他	合計
1982	6	0	3	9
1983	8	4	3	15
1984	11	8	1	20
合計	25	12	7	44

出所：金融財政事情研究会（1985）pp.132

（表-2）のように、VCの設立母体により分類すると、証券系25社のうち証券会社主体は16社、証券系VCと地方金融機関との合弁は9社となっている。第1次のVCブームが銀行、証券系が中心であったに対し、第2次のVCブームは投資事業組合も導入された。1982年に日本で最初の投資事業組合（JAFCO1号）が創設された。これは、アメリカで使われているパートナーシップ制度<sup>3)</sup>を日本向けに改良したものであり、民法上（667～688条）の任意組合を設立して出資を募り、長期安定資金を確保したうえで投資を行おうとしたものである。

第2次のVCブームの設立・資金量の増加は、主として次の理由による<sup>4)</sup>。①成長企業群の出現に伴う投資機会増加の期待。②株式公開基準緩

<sup>3)</sup> アメリカにおいては、二名以上の者が営利を目的に共同して事業を営む団体と定義されている。

<sup>4)</sup> 東洋経済新報社（1985）pp.67～68を参照。

和の期待。③証券会社の先兵としての役割の増加などがあげられる。

### (3) 第3次VCブーム（1993年～2001年）

1990年代のバブル崩壊後の長引く景気低迷とグローバリゼーションの進展のなか、製造業の海外移転による産業の空洞化の進展、地域産業の衰退及び大手企業のリストラに起因する失業率の増大や新卒者の就職難などが起きる。

一方、90年代のアメリカでは、VBとVCが有機的に結びつき、シリコンバレーで新技術・新製品の創出を担ったハイテクVBが簇生しており、経済の復興に大きな役割を果たした。VCの投資は多くのハイテク企業の成長を加速しており、例えばマイクロソフト、インテル、アップル、シスコシステムズ、サンマイクロシステムズ、フェデラルエクスプレス、ジェネンテック、アムジェン、ヤフーなどはすべてVCの投資先企業であるが、現在では世界を代表する大企業へと成長した。

このような背景のもとで、景気打開策としてVBの育成に期待され、官民挙げてさまざまなVB育成の支援策が打ち出された。例えば、1994年6月に公正取引委員会によってVCの投資先への役員派遣に関する規制が撤廃され、VCが投資先VBに取締役を派遣することが可能となった。1995年6月、「中小企業創造活動促進法」（正式名称は「中小企業の創造的事業活動の促進に関する臨時措置法」平成7年法律第47号）が制定された<sup>5)</sup>。これを機に各地にVCが設置された。

また、1997年には商法が改正され、人材の流動化を促進するためのストックオプションが本格導入された。同年にエンジエル税制が導入され、エ

ンジエルがベンチャー投資で損失を発生させた場合は、その損失を他の株式売却益と損益通算できるようになった。1998年に入ると、「大学等技術移転促進法<sup>6)</sup>」（TLO法）が制定され、産学連携の基礎が築かれた。同年に「投資事業有限責任組合法」が施行され、この法律に基づき組成される投資事業組合は「投資事業有限責任組合」と呼ばれ、出資者の責任は有限化された。有限責任が法的に担保されたことによって、組合によるVBへの資金供給が円滑化された。

政府のVB支援策に加えて、1998年には店頭市場の改革、1999年には東証マザーズ開設、2000年にはNASDAQ・ジャパン（現ヘラクレス）の設立と続き、VBの株式公開の基盤が整備された。このように官民挙げてベンチャー育成の支援策と規制緩和を背景に1995年以後はVCの設立が急速に増加し、1995年が125社、2000年が245社、2001年は261社となっている<sup>7)</sup>。

以上は日本のVCの歴史を検証してきた。日本のVCは証券会社系、銀行系や保険会社系が中心で株式公社形態を取っている。民間独立系VCが低い比率を占めており、金融機関の系列VCが業界を先導してきたことが明らかである。

### 3 ベンチャーキャピタルの投資動向

ここで、日本のVC産業の投資残高の動向<sup>8)</sup>、市場集中度及びVC投資残高対GDPの比率について分析してみよう。

（表-3）は各年度のベンチャーエンタープライズセンター（以下、VEC）の『ベンチャーキャピタル等投資動向調査』によるVCの投融資

<sup>5)</sup> 創造的事業活動とは、創業や研究開発、事業化を通して、新製品やサービスを生み出す取り組みを指す。

<sup>6)</sup> 正式名称は「大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律」（H10.5.6の法律第52号）。

<sup>7)</sup> 船岡（2006）pp.7を参照。

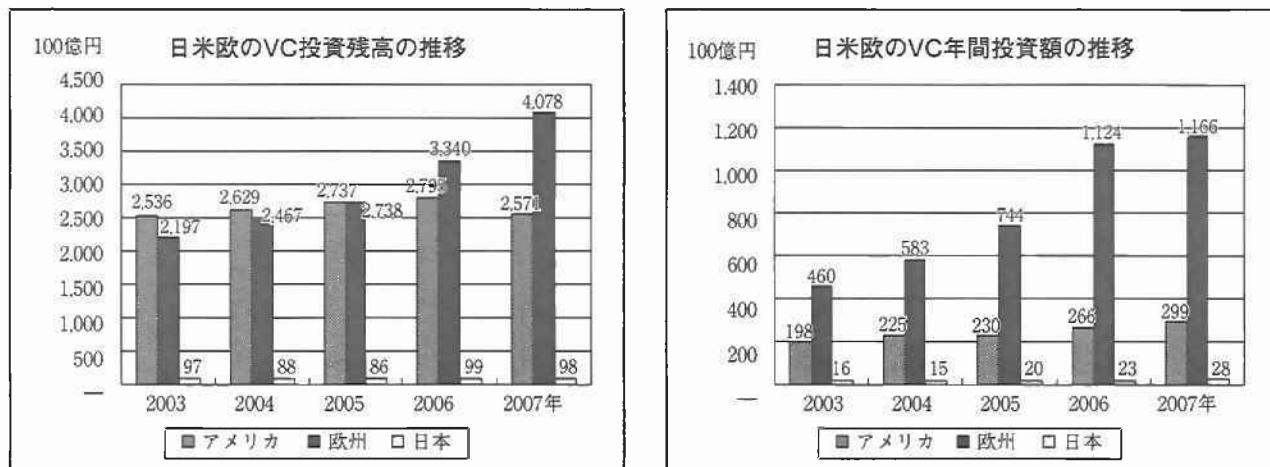
<sup>8)</sup> 本稿では、VECのVC調査と日経のVC調査のデータを利用している。VCのサンプル企業数が調査年度によって異なるため、厳密な比較はできないことを指摘しておく。

表－3 投融資残高分布の構成比の推移（2003～2008）

規模 年度	10以下(億円)		10～50(億円)		50～100(億円)		100～500(億円)		500～1,000(億円)		1,000超(億円)	
	社数	金額	社数	金額	社数	金額	社数	金額	社数	金額	社数	金額
2002(99)	33	134	37	926	12	815	12	3,054	4	3,236	1	1,628
2003(95)	31	149	36	899	11	754	13	3,366	2	1,286	2	2,344
2004(89)	25	119	36	825	13	943	11	3,147	3	2,128	1	1,432
2005(73)	22	129	27	596	11	759	9	2,731	1	519	3	5,153
2006(73)	21	115	25	582	12	841	10	2,779	2	1,219	3	4,286
2007(73)	20	100	27	668	11	770	10	2,865	2	1,296	3	4,706

注：（ ）中はサンプル社数

出所：各年度『ベンチャーキャピタル等投資動向調査』により作成



出所：平成20年度『ベンチャーキャピタル等投資動向調査』

図-2 日米欧のVC投資残高とVC年間投資額の推移

残高の分布情況の推移を示している。投融資残高に関する回答企業数の分布をみると、全体の60%以上は残高が50億円未満の層に属していることが分かる。また、2007年度の投融資残高が1,000億を超える3社は全体金額の45.2%を占めている。

VECによって、日本のVC投資残高と年間投資額をアメリカ、ヨーロッパと比較すると（図-2）のようになる。これらの図が示すように、日本のVC投資残高はアメリカ、ヨーロッパの26分の1、42分の1の水準であり、年間投資額はアメリカ、ヨーロッパの15分の1、58分の1の水準である。実際、日米欧のベンチャーキャピタルによる

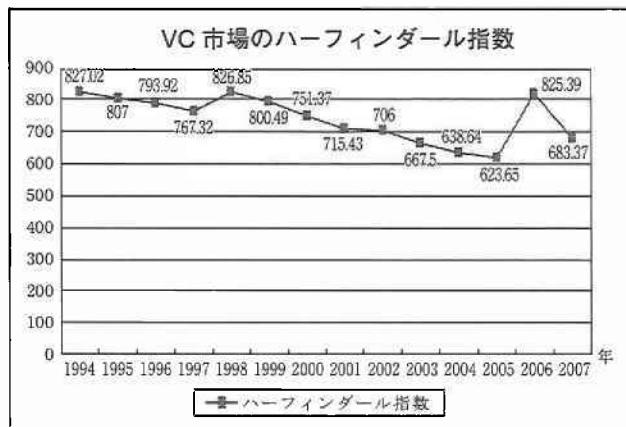
投資残高を比較すると、経済規模を考慮に入れたとしても日本のVCの規模は欧米に比較して見劣りがする状況にあるが、長期的には拡大の余地が大きいと考えられる。

さらに、2007年度の日経VC調査の統計で投資残高の上位3社、4社、5社、8社、10社の累積集中度<sup>9)</sup>を計算すると、それぞれの値は37.05%、45.80%、51.84%、63.21%、69.40%である。日本のVC産業の市場集中度は比較的に低いともいえる。また、日経VC調査の統計データで投資残高のハーフィンダール指数<sup>10)</sup>を計算すると、（図-3）に示すように、競争型(I)の産業組織で

<sup>9)</sup> 累積集中度はある産業の上位数社が産業内に占める比率で表される。

<sup>10)</sup> ハーフィンダール指数は各企業の集中度を二乗したものの総和で表される。

あることが明らかである。



出所：日経 VC 調査のデータに基づく作成

図-3 VC市場のハーフィンダール指数

表-4 ハーフィンダール指数と産業類型

ハーフィンダール指数	産業類型
3,000超	高位寡占型(I)
1,800超～3,000以下	高位寡占型(II)
1,400超～1,800以下	低位寡占型(I)
1,000超～1,400以下	低位寡占型(II)
500超～1,000以下	競争型(I)
500以下	競争型(II)

出所：新庄浩二（2000）pp.98-99により作成

この分類は（表-4）のように、日本の公正取引委員会によりハーフィンダール指数の値に対応した産業類型を参照したものである。

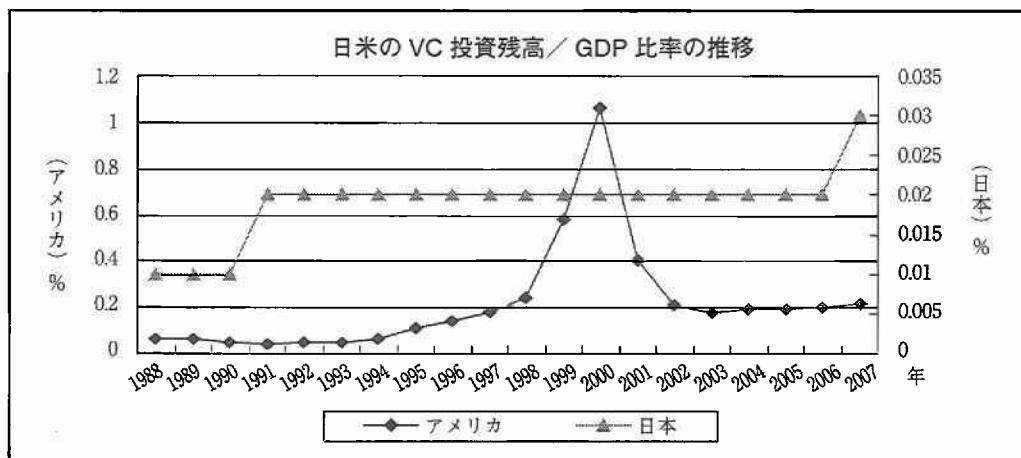
また、（図-4）は1988年から2007年までの日本と米国のVC投資残高の対GDP比率を示している。アメリカはVC投資残高対GDPの比率は90年代後半のIT産業の活発化に伴うVC投資が拡大し、ピーク2000年では1.06%であるが、その後、ITバブル崩壊とともに減少しつつあり、近年では0.2%台にとどまる。一方、日本は一貫して0.02%～0.03%台であり、日本のVC投資額の少なさが際立つ。

#### 4 資本構成と投資回収

以上、日本のVC産業の投資動向及び産業構造について概観したが、次は、VCの資本構成と投資回収をみていくことにしよう。

まず、VCの資本構成について検討してみよう。VCの資金源は、個人、大企業、金融機関・保険、年金基金、その他基金・寄付基金、政府部門、その他投資者などから構成されている。各資金源の占める割合はVCの発展段階、国の経済体制、VC制度などの影響を受けている。また、各資金源は投資収益の見通し、あるいはリスク受容能力が異なるため、VC産業、VC企業の行動が違う特徴を持っている。

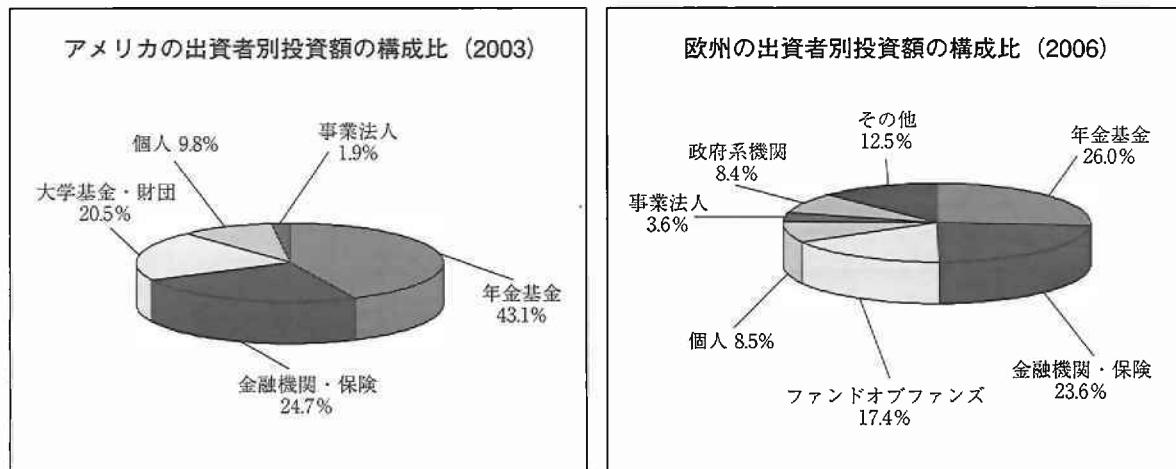
一般的に、VC制度形成の早期段階では主な資



出所：筆者作成

図-4 日米のVC投資残高対GDP比率の推移<sup>11)</sup>

<sup>11)</sup> 日本のVC投資残高は「日経VC調査」、GDPは内閣府の国民経済計算。アメリカのVC投資残高は「NVCA Yearbook 2009」、GDPはBureau of Economic Analysis (BEA) の「GDP and Other Major NIPA Series, 1929-2008 II」。



出所：平成20年度『年次経済財政報告』

図-5 アメリカ、欧州の出資者別投資額の構成比

表-5 日本のVCの出資者構成

単位：%

項目	年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
無限責任組合員及び業務執行組合員		16.7	15.9	25.5	21.5	18.3	13.9	36.6
個人		2.9	0.3	2.4	14.4	4.1	14.6	5.5
他のVC		2.5	1.0	1.4	0.3	0.9	1.7	1.0
事業法人		17.7	12.7	12.9	20.1	18.7	24	18.9
金融機関・保険		51.2	46.9	32.3	31.1	44.5	23.5	31.2
年金基金		1.2	2.4	0.8	0	5.4	1.2	2.4
その他基金・財団		1.6	3.9	8.1	1.7	1.1	1.8	2.5
その他		6.0	14.5	16.7	11.1	7.0	18.3	1.9

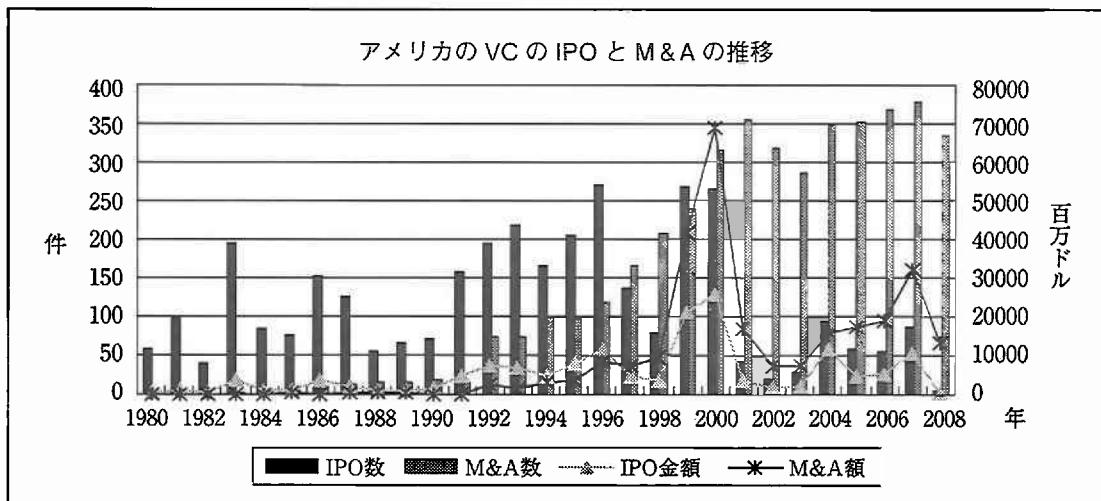
出所：各年度『ベンチャーキャピタル等投資動向調査』により作成

金源は個人、大企業である。VCの発展につれて資金源は多様化になり、市場失敗を防ぐための政府資金の介入のほか、年金、保険会社、金融機関などが主要な資金源となる。（図-5）はアメリカ、欧州のVCの出資者投資額の構成比を示している。2003年におけるアメリカのVCの資金構成のなか、年金基金が43.1%、金融機関・保険が24.7%を占めている。欧州では2006年のVCの資金構成のなか、年金基金が26.0%、金融機関・保険が23.6%を占めている。それぞれ多様な資金源を示している。

（表-5）は日本のVCの出資者の構成の推移

を示している。日本の出資者の構成をみると、アメリカや欧州と比べて年金基金が少なく、金融機関・保険、事業法人などが多くなっているのが特徴的である。年金基金の割合が少ないことは年金基金の運用に関する方針の違いによるものと考えられる。また、各年度に他のVCの投資額は全体の割合が2.5%、1.0%、1.4%、0.3%、0.9%、1.7%、1.0%である。このようなVC同士の投資が日本の特有の現象である。

つぎに、VC投資の出口について検討してみよう。VC投資は円滑な資本運営の環境が必要である。その中、株式公開（IPO）市場の状況は投



注：M&A 金額は売買額公開案件の合計である。

出所：NVCA YearBook2009 より作成

図-6 アメリカVCのIPOとM&Aの推移

表-6 日本VCの投資資金の回収状況

金額単位：百万円

項目	2005		2006		2007	
	損益	社数	損益	社数	損益	社数
株式公開	35,658	328(38.1)	35,091	345(44.9)	11,983	249(35.1)
倒産・解散・償却	-3,254	131(15.2)	-4,411	179(23.3)	-2,783	166(23.4)
会社経営者等への売り戻し	-476	166(19.3)	-1,004	101(13.2)	-1,317	135(19.0)
セカンダリーファンド等への売却	207	37 (4.3)	0	3 (0.4)	1	11 (1.6)
その他第3者への売却	1,304	156(18.1)	1,173	125(16.3)	222	124(17.5)
その他	1,522	43 (5.0)	83	15 (2.0)	136	24 (3.4)

注：（ ）中は全体に占める割合である。

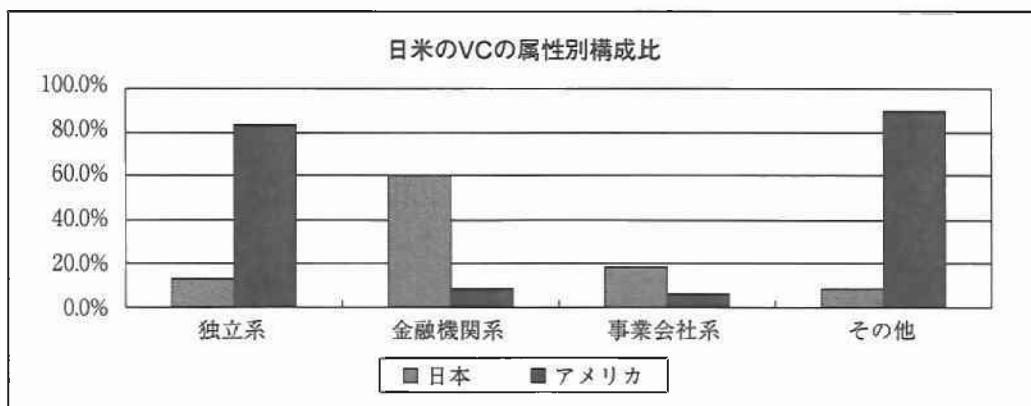
出所：各年度『ベンチャーキャピタル等投資動向調査』により作成

資収益率を決定する要素である。アメリカのVCで採用されている投資回収方法は、①株式公開(IPO)、②他社への売却(M&A)、③経営者による買収(Managing Buyout: MOB)、④経営者の更迭(Managing Buy in: MBI)、⑤破産清算などがある。

(図-6)はアメリカVCのIPOとM&Aの件数と金額の推移を示している。2000年以前はIPOによる資金回収が盛んでいるが、2000年以後、M&Aの件数が増加し、M&Aによる回収が多くなっている傾向が明白に見られる。他企業への売却が近年のアメリカのVCの投資資金の回収手段

の主流である。

一方、(表-6)は日本VCの投資資金の回収状況を示している。日本では、VCの投資回収の手段として株式公開への依存度が高い。また、倒産・解散・償却、会社経営者等への売り戻しは全体の4割を占めており、多額な損失をしていることがわかる。それはVC投資がハイリスクを伴い、あるいは投資先への資金提供以外の経営権の掌握や経営への参与が十分な取り組みが行われてこなかった結果であろうか。



注：日本は2007年3月末の日経VC調査の投融资残高の属性別構成比、アメリカは2006年末  
出所：「ベンチャー企業の創出・成長に関する研究会最終報告書」

図-7 日米のVCの属性別構成比

表-7 2007年度の投資残高上位10社のランキング（2007年3月末）

単位：百万円

順位	社名	設立時間 (年)	投資残高(07.3末)		年間投資額(06年)		組合出資金 総額(07.3末)
			金額	社数	金額	社数	
1	株式会社ジャフコ	1973.4	204,090	1,088	60,305	316	420,113
2	SBIホールディングス株式会社	1999.7	155,913	325	117,098	152	341,311
3	大和SMBCキャピタル株式会社	1983.10	129,908	1,117	37,086	204	288,507
4	中央三井キャピタル	2000.3	115,695	88	76,909	28	214,000
5	日本アジア投資株式会社	1976.7	79,828	833	22,721	229	154,441
6	日興アントファクトリー株式会社	2000.10	59,979	353	23,922	72	144,141
7	みずほキャピタル株式会社	1983.7	47,108	1,133	9,026	173	51,000
8	三菱UFJキャピタル株式会社	1974.8	43,250	1,216	7,918	155	33,063
9	東京中小企業投資育成株式会社	1963.11	41,622	28	8,123	10	66,660
10	大阪中小企業投資育成株式会社	1983.10	40,233	926	4,708	103	11,590

出所：日本金融新聞2007.7.3 「2007年度VC調査」により作成、設立時間は各社のWebを参照。

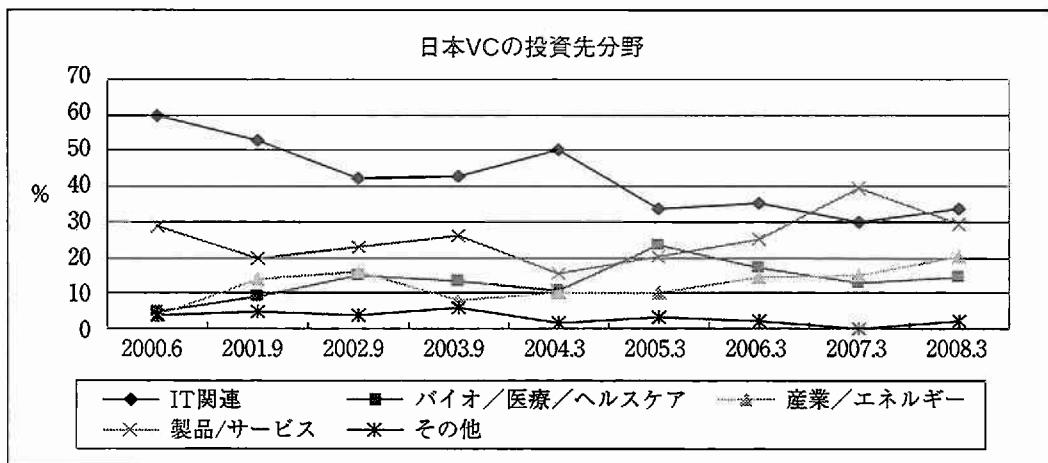
## 5 組織形態と投資行動

ここで、日本のVCの組織形態と投資行動について述べてみよう。（図-7）は日米のVCの属性別構成比を示している。米国のVCはベンチャーキャピタリストという個人の集団がパートナーシップの独立的な形態を取っている。それと対照的に、日本のVCは銀行、証券、生損保系が中心で株式形態（株式公開会社5社）を取っている。民間独立系VCが12.9%の低い比率を占めており、金融機関の系列VCが業界を先導してきた。

（表-7）は2007年3月末までのVCの投資残高の上位10社を示している。上位には、ジャフコや大和SMBCキャピタル株式会社の証券系、中央

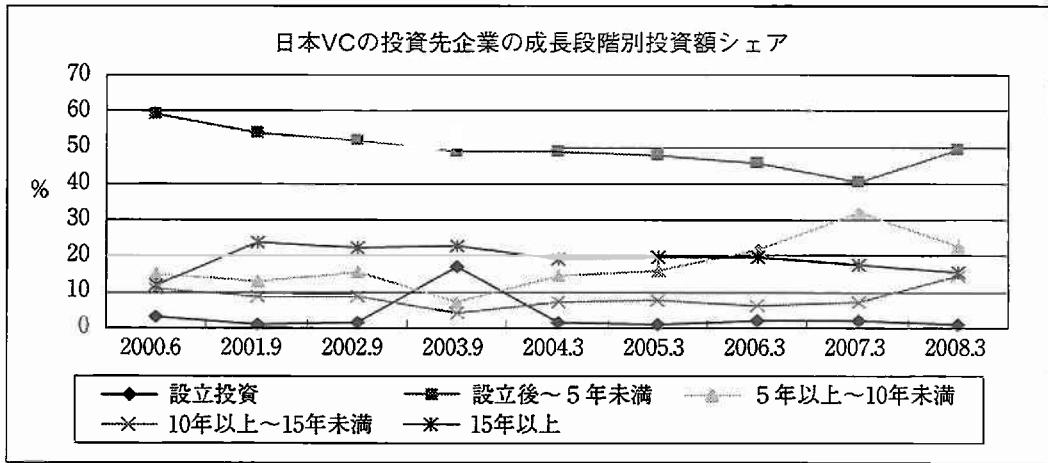
三井キャピタル、みずほキャピタル株式会社、三菱UFJキャピタル株式会社の銀行系、東京中小企業投資育成株式会社や大阪中小企業投資育成株式会社の政府系が中心であることがわかる。

政府系、金融機関系の資本の参入は日本のVC産業の促進に大きな役割を果たしている。しかし、このような組織構造はVCの投資行動に大きな影響を与えるだろう。政府系、金融機関系中心の組織構造では、企業グループとして親会社と子会社という関係であるため、経営方針、投資プロジェクトの選択などについては親企業の金融機関に影響を受け易い。実績、担保主義あるいは短期志向などに影響され、保守的な投資選択がなされ、



出所：各年度『ベンチャーキャピタル等投資動向調査』

図-8 日本VCの新規投資先の分野



出所：各年度『ベンチャーキャピタル等投資動向調査』

図-9 日本VCの投資先企業の成長段階別投資額シェア

VCの育成には必ずしも好ましいとはいえない場合もある。

つぎに、VCの投資行動について検討してみよう。日本のVCによる新規投資先企業の分野別をみると、(図-8)が示すように、IT関連が減少の傾向がみられるが、全体に占める割合が依然高い水準を維持しており、2008年度の全体の33.7%を占めている。そして、バイオ／医療／ヘルスケアは14.2%、産業／エネルギーは20.1%、製品／サービスは29.3%を示している。その中、バイオ、エネルギー分野は今後が増加の期待ができる

分野であろう。

(図-9)は日本のVCの投資先企業の成長段階別で分類した投資額シェアを示している。設立5年未満の企業に投資のシェアは半分を占めている。投資先企業の数をみても、全体の約半分の645社である。一社あたりの投資額は5,311万円で、全体の平均数5,009万円を上回っている<sup>12)</sup>。日本のVCはより早い段階、より若い企業に投資をするようになっていると言える。VCが早期段階での投資を行う理由としては、①設立が古い企業はすでに株式公開済か、あるいは追加投資が不要に

<sup>12)</sup> 平成20年度『ベンチャーキャピタル等投資動向調査』のデータによる計算。

なるか。②IT分野、バイオ分野などにおける企業成長が速い、かつ早期段階に大量な資金を必要とする企業が増加しているなどが考えられる。

最後に、VCが投資先企業に対する支援について検討してみよう。技術成果やアイデアの価値創出を支援することにVCが果たした役割が大きい。VCはVBに資金を提供するだけでなく、選定された投資先企業に対して経営を含めたすべての機能をモニターし、経営を支援する。

表-8 支援策の内容

複数回答

分 野	回 答 数	構 成 比
資 金 調 達	45	88%
資 本 政 策	41	80%
販 売	39	76%
専 門 家	31	61%
事 業 計 画	24	47%
人 材	22	43%
提 携	21	41%
I P O	15	29%
会 社 設 立	7	14%
技 術	5	10%
法 務	4	8%
そ の 他	3	6%
合 計	51	100%

出所：平成13年度『ベンチャーキャピタル等投資動向調査』

VECの調査によって、VCが行っている人的支援策に関し、非常勤役員の派遣は、44%が行っているが、常勤の役員や職員の派遣は少ない。また、投資先企業に対する支援策は、（表-8）のように、多い順に資金調達（88%）、資本政策（80%）、販売・マーケティング等（76%）、専門家の紹介（61%）などとなっている。一方、法務、技術面の支援、会社設立事務、IPO関連などを支援策として挙げるVCは少なかった<sup>13)</sup>。

## 6 VC投資の成果

最後に、VC投資の成果についてみてみよう。有用な統計資料がないため、1988年から2007年のGDPの動きとVCの投資額との相関関係について分析することにする。VCの投資額を説明変数とし、GDPを被説明変数とした単回帰分析を行う。GDPと一年をずらしたVCの投資残高の関係を、1次式を用いて表すと、次のようになる。

$$GDP_i = a + b VC_{i-1} + u_i$$

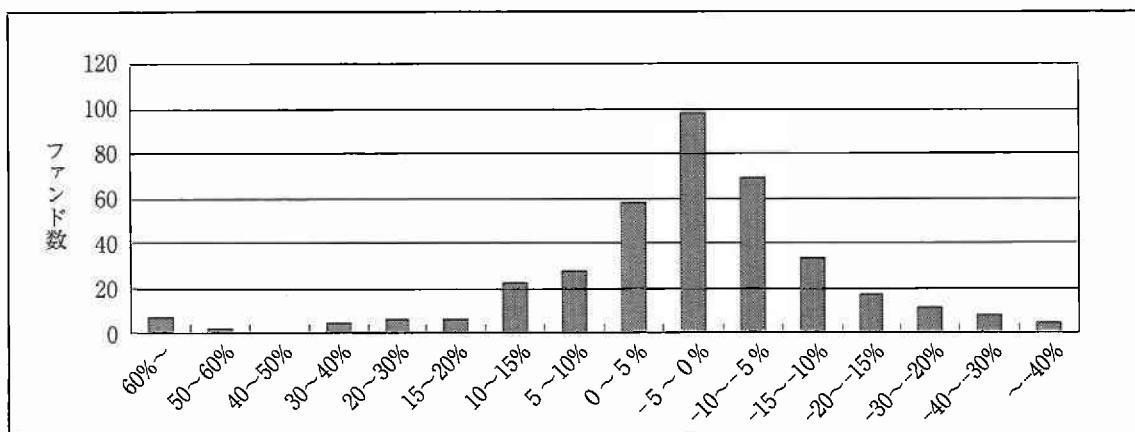
Eviewsにより計算の結果：

$$GDP = 416709.1 + 0.086544 VC_{i-1}$$

tの値：(33.96) (6.16)

Prob. (0) (0)

R<sup>2</sup> = 0.69 DW = 0.88



出所：平成20年度『ベンチャーキャピタル・ファンド等ベンチマーク調査報告』

図-10 全ファンドの内部收益率 (IRR)

<sup>13)</sup> 平成13年度『ベンチャーキャピタル等投資動向調査』を参照。

1988年から2007年のGDPの動きとVCの投資額との相関関係は正であるが、それほど相關していない。これは、日本のバブルとその後の経済状況に深くかかわっていると思われる。

(図-10)は1982年から2008年8月までの間に日本で設立された372ファンドの内部収益率(IRR)の分布を示している。全ファンドのIRRの単純平均値は-1.19%、出資額加重平均値は1.46%となっている。また、ファンドのIRRの最大値は157.18%、最小値は-67.00%、上方四分位の値は3.16%、標準偏差は18.48%となっている<sup>14)</sup>。IRRが低い水準にあることが明らかである。

## おわりに

米国に比べて、日本のVC業界はまだ未成熟である。全体的にみれば、以下のような特徴を持っている。

①日本のVCは証券会社系、銀行系や保険会社系が中心で株式公社形態を取っている。民間独立系VCが低い比率を占めており、金融機関の系列VCが業界を先導してきたことが明らかである。そのため、日本のVCは投資会社でありながら、融資業務も営んでいて(VECの統計によれば、2008年3月末の融資残高は約6億円、2007年4月～2008年3月の年間融資額は約1億)、投資機能が十分に果たされていない。

②、日本のVC産業の市場集中度は比較的に低い、競争型(I)の産業組織である。また、VCの投資残高対GDP比率はアメリカ、欧州と比べてかなり低い水準が明らかである。

③日本の出資者の構成をみると、アメリカや欧州と比べて年金基金が少なく、金融機関・保険、事業法人などが多くなっているのが特徴的である。また、VC同士間の投資が日本の特有の現象である。

④日本では、VCの投資回収手段として株公開への依存度が高く、倒産・解散・償却、会社経営者等への売り戻しは全体の4割を占めており、多額な損失をしている。

⑤VBへの経営参与が少ない、VECの調査によれば、日本のVCが投資先に対して行った支援策は資金調達関連(88%)、資本政策関連(80%)と資金面のアドバイスが圧倒的に多くなっている。次いで、販売先の斡旋・紹介(76%)、専門家の紹介(61%)等が挙げられ、IPO関連、会社設立事務、技術開発、知的財産戦略、法務関連等は低い割合になっている。

⑥日本のVCによる新規投資先企業の分野別をみると、IT関連が減少の傾向がみられるが、全体に占める割合が依然高い水準を維持している。また、バイオ、エネルギー分野は今後が増加の期待ができる分野であろう。企業の成長段階別のVC投資をみると、設立5年未満の企業に投資のシェアは半分を占めている。

⑦GDPとVCの投資は正の相関関係を持っているが、それほど相關していない。また、投資ファンドの内部収益率(IRR)が低い。

VCが果たす役割はVBの健全的な成長を支援することである。次世代を担う新産業の創出及び在来産業の振興にはきわめて意義深い。以上の特徴に合わせて、日本のVCの課題を検討してみよう。

まず、VC投資に必要な人材の育成が早急である。優秀なVBは技術、経営ノウハウ、カネの有機的な結合体である。VCがVBへの投資に判断材料を多く集める必要があるが、収集時間をかけていては投資チャンスを逃す危険がある。また、VBの経営者は技術系出身者が多く、企業を成長させていく経営ノウハウはもち合わせていない場合が多い。そのため、VCは資金の提供に加え、経営ノウハウを提供することが必要である。

<sup>14)</sup> 平成20年度『ベンチャーキャピタル・ファンド等ベンチマーク調査報告』の統計データを参照。

また、VC投資を円滑に行うために、情報収集力と判断力を兼ね備えた優秀なベンチャーキャピタリスト、弁理士などVC投資に関わる人材の育成、企業発展を支援するには法律事務所、会計事務所など外部のサービス機関の発達が必要である。

さらに、インキュベーション機能を提供することである。設立間もないVBに研究施設やオフィススペースを提供し、マネジメントサービスを行うことも時には必要である。

一方、VC投資の活発化には、先端技術知識を持つかつ起業家精神のある優秀な人材の存在が必要である。しかし、労働の流動性が低い日本の雇用慣行や敗者復活の難しさがVBの設立、育成に対してマイナスに働いている。いかにVBの設立、育成の土壤をつくるか、VBの活性化に関わる問題だけでなく、VC投資の活発化にもつながっている。

#### 参考文献：

- 安保邦彦（1994）『ベンチャービジネス－キャピタル再生の道』同友館
- ウイリアム・D・バイグレイブ／ジェフリー・A・ティモンズ共著 日本合同ファイナンス株式会社訳（1995）『ベンチャーキャピタルの実態と戦略』東洋経済新報社
- 金融財政事情研究会編（1985）『ベンチャー・キャピタル－投資リスク克服への課題』金融財政事情研究会
- 忽那憲治・長谷川博和・山本一彦（2006）『ベンチャーキャピタルハンドブック』中央経済社
- 後藤光男・秋野正司（1988）『株式公開会社倍増時代－日本のベンチャーキャピタル活用法』産能大学出版部
- 神座保彦（2005）『概説日本のベンチャー・キャピタル』ファーストプレス
- 新庄浩二（2000）『産業組織論』有斐閣
- 東洋経済新報社（1985）『ベンチャーキャピタ

ル』東洋経済新報社

長谷川博和（2007）『ベンチャーキャピタリストの実務』東洋経済新報社

浜田康行（1998）『日本のベンチャーキャピタル 未来への戦略投資』日本経済新聞社

船岡健太（2007）『新規公開のベンチャーキャピタルの役割』中央経済社

ベンチャーエンタープライズセンター（2001）『平成13年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査報告』

八木大介・許斐義信（1997）『小説形式のビジネス書－ベンチャー・キャピタル』マネジメント伸社

# 講演

## 関西の活性化と起業家的人材育成

日 時：2009年1月14日(木) 13:20~14:50

会 場：追手門学院大学（5号館2階 5201教室）

講 師：佐々木 正氏（工学博士、シャープ株式会社元顧問）



基調講演：佐々木 正 博士

### ◆過去の経験

皆さん新年おめでとうございます。先程ご紹介に預かりました佐々木ですが、少し私の過去の経験に戻ってお話ししたいと思います。

私は50歳ぐらいまでは戦後の整理の意味で、川西航空機および川西機械の後始末をやって、神戸工業という会社を作つて整理を終わりました。

その後、早川電機と言つていきました現在のシャープが、経済危機で不況に陥り、立て直しをやらなければいけないことになり、創設者の早川さん、および後程社長になった佐伯専務の二人が来られて、何とか立て直しをやってほしいと言われたのです。

当時の不況は関西ではジェネラルという会社が倒れて、早川電機もたいへんな不況で東芝か日立に合併されるか、非常に悩んでおられたそうですが、その時に何とか立て直しをやりたいので、手伝つてほしいということでした。

私としては、京都大学へ戻つて大学の立て直し

をやりたいと希望していたのですが、これも人生の転換と悩んだ末に、結局シャープへ入社することにしたのです。

### ◆先ずアメリカRCAへ

その時から、いろいろ勉強を積んできました。一つは私がシャープに入り、最初に言われたことは、早川電機としてはテレビとかラジオについては、アメリカのRCAという会社と提携して、新しいテレビ、ラジオを作つたということで、その関係でいろいろ機会があつて、まずアメリカのRCAに行ってきました。

### ◆Technical Interest（技術的興味）か

Commercial Interest（事業的興味）か

その時に企業の在り方について、最初にディスカッションしたのですが、最近企業というのはTechnical Interest（技術的興味）で事業を始めようということが多いので、大抵潰れていくと言うのです。実は現在でも不況に入ってTechnical

Interestの会社が潰れていくという現象が現れています。

その時のディスカッションでは企業はCommercial Interest（事業的興味）でないと駄目だと言われたのです。根本的に企業は社会のためにある。企業家は社会に貢献することを考えなければならぬということが結論でした。

そこで、早川電機の商品はCommercial Interestの条件に乗っているかを検討しなければならないということで、帰国後早川電機の全商品を見直して、Commercial Interestの経営をするためには考えなければいけないと感じたのです。

#### ◆基本的な経営方針の検討が必要

その時に当時の早川電機を立て直すのにどういう方法でやるか、そのやり方を見ていると、経費を節減する、あるいは人員を整理するという、現在と似ている方向で一生懸命やっているのであって、企業そのものの再建ということについては、RCAとの話とは違ういろいろ考えているうちに、基本的な経営を考えなければいけないと思いました。経費などは二の次にして、基本的に会社の経営方針を検討しなければいけないと考えました。

#### ◆松下電器と早川電機の違い

近くにある松下電器はコンピューターの業界に入り、コンピューターを開発しようとされたが、躊躇家電の業界に戻ったのです。

ここに運命の分かれ目があったと思いますが、早川電機としてもコンピューターをやらなければいけないと大型コンピューターを開発しようとしていましたが、私としては反対でした。

従来の家電を改良また改良でやっていっても時代の流れは情報化の方向に向いていることを見ていなかつたために、テレビやラジオにしがみ付いている状態でした。これを切り離していくかなければ

ばいけないと提案して、電卓というものに取組んだのです。

その時に、松下と違った点は大型でなく、小型にするのだということです。電動式計算機を電子化するという方向で行こうと決めたのです。これを考えると次の時代が変わってくるという見通しを持ったということで、早川電機は生き残ったのです。

先の見通しをよく見て、次の世の中に対して役に立つ企業ということになって併せて企業の再建に役立ったと感じています。

#### ◆シャープは電卓で立ち直った

後程申します次の再建策としては次の時代がどうなっていくかをよく見て、現在の不況をじっとこらえて、次の時代に力を蓄えることが大事です。

そういうことで、電卓を開発して大型コンピューターのメーカーからは、玩具みたいな物と批判されましたが、電卓でナンバーワンとなりシャープが立ち直ったのですが、他の電機メーカーも慌てて大型コンピューターをやりながら電卓を作りました。

電卓をやろうとせずに、大型の方へどんどん行き過ぎて没落したIBMの歴史を見ても、先を見て早く手を打たないと、従来のものに依存し過ぎておれば、うまくいかないぞということです。

シャープは家電の中に電卓を入れ、パソコンもやり、それ以後は太陽電池、LED（発光ダイオード）を日本で一番初めに開発しました。半導体を残し、液晶でも大きな仕事をして、現在のシャープになったのです。

#### ◆100歳を目標に大きな事業を残したい。

私は94歳になりますので、仕事は若い人に任せてやるべきで一時は引退を宣言しましたが、再度またこの不況で、まだ引退できないような状態で、私自身も生きていくために次の新しいものを考え

ていくということで、いつまでできるか分かりませんが100歳を目標に大きな事業を作り残したいと考えているのです。

その時にこれから考えるのは関西として何をやるべきかをもう一度振り返ってみたいなと思ってます。

## ◆関西の地盤低下

当時私がシャープにいた時に、関西の地盤低下ということを問題にしていました。関西の地盤を上げるためにどうしたらよいかという時に当時の大阪の通産局長が中心で関西の地盤を上げるために家電業界を中心になって、まずパソコンを取り上げるということで、パソコンを研究して地盤を上げていこうということをやったのです。

それなりに関西としてはリーダーシップを取れたと思っています。しかし、今また関西の地盤低下が言われていますので、関西の地盤を上げることを考えなければならぬと思っております。

## ◆関西の地盤を上げるために

新しいもので、関西の地盤を上げるためにいろいろ考えながら狙っているものがいろいろあります。そこで関西が将来どうなっていくか、関西の地盤を上げるために何を考えなければならないかです。

第一に考えられているのは、従来の関西の方の考え方では無理ではないかということです。新しい考え方を取り入れないと難しいぞというのが現在までの考え方です。

第二に余りに独創が大切と言い過ぎていたのです。考えて見ますと、日本の国を創ったのも関西から始まって全国に広がったという歴史があるように、考え方を考え直して関西を立て直す必要があるのではないかと思います。

## ◆独創を強調し過ぎている

大学ではノーベル賞を目標に、独創を強調し過ぎているのではないかと思います。ノーベル賞に限らず人間が果たして独創でやっていけるかどうかです。考えてみれば、絶対に一人の人間の考え方では人類は成長していくかないです。

## ◆人間は男が先か女が先か

皆さん、人間は男が先に出来て、女が出来たのでしょうか、女が先に出来て男が出来たのでしょうか、これはNHKでも問題を投げかけています。これまで2回放映していますが、次は最後ですが、男が残って女が先に滅びて人類が滅ぶのではないかと言う結論に持つていこうということですが、果たしてそうだろうかということです。

## ◆男女が同時に出来た

詳しくは専門家に任せるとして、よく考えてみると、男女が同時に出来たと考える以外にはないと思います。

そうすると同時に出来た二つの体が人類の体としてどうするかと言えば、二つの思想が合っていれば、男と女が別れる気はないのです。男性は男性としての価値観がある。女性は女性の価値観があります。男性の価値観と女性の価値観とは一つの場において、お互いに協力して子供を産んで次の時代に継いでいくのです。

男性と女性と価値観が違う者が一緒にいて、はじめて社会が出来ていくのです。男性と女性が一緒になって、人類を残していくという目標に向かって助け合っているのです。

## ◆独創ではなく共創

そうなると独創とは言えないで、今私は共創という思想を考えて、皆さんに勉強してもらっています。やっと世間で分かって財界でも取り上げ新聞の記事にもなるようになり、東大では早速

NHKと協力して共創に関する講座ができてカリキュラムを開いています。

### ◆左脳と右脳の共創

共創というのを考えないといけないのですが、共創を初めて考えられた例を申し上げます。先日北京のオリンピックでソフトボールで優勝した上野投手のお父さんから聞いた話ですが、ずいぶん苦労したが、そこまでやるには専念させなければならない。勉強もさせなければならない。

ということで、大学の先生に聞くと、右手は左の大脳が関係しています。大脳は左脳と右脳に分かれています、各々価値観が違うのです。そして左脳と右脳とは脳梁という神経線維の集合体でつながっています。そこでお互いに共創しながら独創をしているのです。

### ◆すべて右手では左脳がオーバーロード

右手は左の大脳がコントロールしています。左手は右脳の価値観でコントロールしているのです。それを右の手でソフトボールをやらせ、勉強をやらせ、食事をする時は箸を持たせると、少し脳がオーバーロードになるのです。

右手をソフトボールに専念させて成功させるためには左手で食事をさせて左手に変えさせようとして戒めてやらせたのが成功の基と考えていますと言っておられました。これは明らかに一人の個体の中で共創して出来たことだと思っています。

### ◆詐欺事件は左右の脳のアンバランス

例えば、左脳で詐欺事件など悪いことを考えてても価値観の違う右脳でコントロールしてバランスをとれば、悪いことはできないということにもなるのです。左右の脳が共創された状態であればよいが、左脳の知恵が強く右脳が死んでしまっておれば、詐欺事件などが起こります。

### ◆共創工学を作る

ここに共創というものをもう少し研究しなければいけないと共創工学を作ったりしているのです。今までの研究結果から理論的に申し上げると、一番目は共創する相手は人間の身体の中に右脳と左脳があるように、組織の中ではお互いに信頼し合った者がパートナーになって違った価値観の者が信頼の基にお互いに情報交換をする。そうすると情報を交換するごとに場の中に情報が溜まつてくるのです。

### ◆情報工学の基本

例えば、男の価値観を持った男性と女の価値観を持った女性が家の中でお互いに信頼し合って情報交換すると、家庭の中に情報が溜まつきます。そうすると家庭としての場のレベルが上がってくくるのです。これが情報工学の基本です。

### ◆癲癇手術から脳の共創が分かった。

医者に聞くと、癲癇という泡を吹いて意識障害を起こす病気がありますが、癲癇は右脳と左脳がアンバランスで調和していないために起こります。そこで脳を切開して、右脳と左脳を繋いでいる脳梁をちょきんと切るとお互いのディスクエアがないので、真人間に戻ったので、治療法としてその手術をやっていました。

その手術をした患者を分離脳患者と言っています。分離脳患者となって病気は治ったのですが、脳が分離されたので、左右の脳はそれぞれ何をしているのかがはっきりしてきたのです。

従来は右脳が傷付いたらオーバーホールして左脳の一部をスペアとして利用するという考え方方がそこでつぶれてしまったのです。その時に右脳と左脳の共創が必要ということが分かったのです。

### ◆ドイツ人は共創、アメリカ人は独創

それが分かって、私も実は共創についてドイツ

へ行って話をしたのですが、ドイツ人は非常によく理解してくれました。しかしアメリカは独創ということにものすごくこだわりアメリカ人はなかなか理解できなかったという残念さがあります。

しかし今は共創については英語の辞書にも載っており、アメリカもヨーロッパも日本も中心になって、進めていかなければならぬと思っています。共創の考え方で互いに感謝して子供をつくって、次の時代へ人類のバトンタッチをしていくというルールがはっきりしていくと人類はよくなっていくのではないかと思っています。今のような人類同士が戦うというのはなくなるのではないかと思います。

## ◆感謝の気持の有無で共創をチェック

一人ではなかなか難しいので、共創を進めなければと思っています。共創を進めていくうちに、最後に共創ができているかどうかを確かめるためにも、お互いに必ず感謝の気持ちを持ってやっているかどうかが重要で、これをチェックすることによって、共創ができているかどうかが分かるのです。

そういう意味で、電車の中でもその他の場所でもお互いに感謝の気持ちがあるかどうか見ているのですが、このごろは電車の中で年寄りに対してさっと立ってくれて、座らせてくれるようになり有難うという感謝の言葉ができるようになってきました。

アメリカは根本的には分かっているができないかったと言っています。しかし、彼らは講義が終わりますと、thank you for attentionとお礼を言い感謝の気持ちが残っているのです。

## ◆共創で新しい組織を作りたい

そういう点で、私は是非共創で新しい組織を作りたいのです。そして一番早いのは男と女とが信頼してやっていけば偉大なる生産ができ

ます。一番大きい生産は子供ですが、仕事の方でもお互いに信頼を持って会社の中でやっていけばいいのではないかと思っています。

## ◆昨年10月のダラスでのナノテクショウ

実はそのことを昨年10月にアメリカのダラスで最後のナノテクノロジーのショウがあり、そこへ出席し、次の時代はどうなるかという結論が出たのですが、帰りにアメリカと一緒にいろいろやっていきたいと、紹介をもらって、各企業を回っていました。デトロイトへ寄ってサンフランシスコのバーに寄って、ロス・アンジェルスに寄って帰ってきました。

## ◆シャープの金バッジ

アメリカから帰ってまとめておりましても、やらなければならないのは、シャープの再建の話に戻って考えると、早くあそこまで立ち直らせるために役立ったたった一つの方法は金バッジ（重要な商品開発を緊急プロジェクト【緊プロ】と称し、チーム員は金バッジをつけていた）です。当時は各会社のプロフィットセンターは各事業部です。事業部長は事業計画を出して、利益は自分のところで新しい投資をする。本社としては一番大事なのは営業利益です。

社長の判断で緊急プロジェクトを作つて、緊急プロジェクトを作るには全社を挙げてやる必要がありますので、社長の下に各事業部から最適の人材を集めたのです。

その時にGEのウエルチさんが現役の時でしたが、回ってみた時にそれをやっても無駄だよと言われたのです。何故かと言うと、当時学校でも成功したブレーンストーミングという手法を能率協会で教えてもらったのですが、そのアイデアを出した女性を呼んで講習会をやったのです。

◆日本人は金太郎飴

その成果を見たが、成果が上がりませんわというのです。その女性の報告ではとにかく難しいです。日本人は全部金太郎飴です。誰も同じであれば、例えば酸性ばかりであれば、ブレーンストーミングをやっても酸しかできません。本当のブレーンストーミングは酸性とアルカリ性あるいは中性など、特徴のあるセンスの違う者を組み合わせてアイデアを出していくのです。

◆各部から最適の人事を選んで緊急プロジェクトを作る

日本人は無理ですと言うので、私も緊急プロジェクトで考えなければいけないと、各事業部の人材を見て、最適と思う人を選んで出しなさいということで集めたのです。

各事業部は会社のプロフィットセンターなのでこの人を出せば、経営計画が乱れます。経営計画が達成できなくてもよければ出しますと事業部長が言うので、まずいなということで、この人が今急病で救急病院に入院したと思って出してくれということで決まったのが緊急プロジェクトです。

考え方次第でやれるのに自分の意固地で反対するのが、今までの状況ですが、本当の道を考えてその道に従うことが大事ではないかと考えています。

◆今こそ共創の考えが必要

そういうことをやってきて、シャープは今液晶その他で危機を乗り切ってきたのです。

日本全体が百年に一度という危機に入って来ている時に、共創の考えでやらなければ駄目だと言っています。事業家的な人格の教育を見直して、共創できるような人材、自分の特徴で生きていき、違った特徴の人とも一緒にになって信頼して新しいものを作っていくということが必要です。同じ者同士で作っても同じものしかできないのです。

◆消費は美德から低炭素社会へ

そういう意味からブレーンストーミングのチームの中には化学や機械、電子など専門の異なる技術者が必要です。GEでも電子的制御の機械がいろいろ出来たのはブレーンストーミングのお陰と言っていました。

昨年10月ですが、アメリカ人が後悔して「アメリカの産業を育てるために、アメリカ国民が消費は美德として、どんどん消費してくれたが、それが今は裏目に出てしまっている。今はエネルギーを大事にしなければならない。いいこともあったが、悪いことも出てきた」と言ったのです。これを共創で新しいものに直していくかなければならないのです。それが低炭素の社会を作っていくものでなければならないと思います。

◆次の時代は新しい技術が出てくる。

次の時代はどうなっていくかですが、現在の苦しい時代は2年ぐらいかかるという計算になりますが、2年間歯を食いしばって乗り越えていけば、その間に共創していけば、いいものが出てくるに違いないと思います。

次はどうしてもエネルギーの問題を片付けなければならない、地球の温暖化をできるだけ抑えなければならない。共創して人類が伸びていくための害になるものを除いていかなければならないと思っています。更に新しい技術がこれから出できます。

◆ナノの研究は終わり応用の時代

昨年のグラスのナノテクノロジーの最後のデモンストレーションは熱を主題にしたもので、いかに地球の温暖化に関係ある熱を落とすかあるいは利用するための材料の展示がありました。ナノテクノロジーから一步進んだ考え方で、これが今後の一つの方向であろうと思います。もうナノの時代は終わりました。ナノを応用して次の時代を生

み出して行こうとしています。

## ◆電球からLEDへ

例えばデトロイトの話ですが、電球が今まで消費は美德なりで、上げてはいけない温度まで高くして明るくしています。だから早く切れます。早く切れるから消費が多くなりGEは沢山量産しなければならないので儲かるというわけです。しかし長持ちさせようすると温度を適正に下げなければならぬので暗くなるから、LEDに変わっていくのです。LEDが突然出たわけではなく、中間的には京都の竹を炭素化して電球を作つて、竹からタンクステンやモリブデンに変わって新しい電球ができたのですが、もう一度最初に返って見直そうというのが日本的な考え方です。

その意味で太陽電池やLEDが考えられます。太陽電池はシリコンで天然資源でありLEDもガリウムというレアメタルを使っているので、だんだん資源が減っていくであろうと考えられます。

## ◆次の時代は天然資源から人工材料へ

だから次の材料は天然資源に頼らず人間が作れる材料で新しいエネルギーを生み出していかないと資源が枯渇するのです。そういうことを考えていくといふらでも技術が生まれてくるので、その中からどうして選んで組み合わせていくかですが、そういう技術者を育てていく必要があります。そして次の時代に向かっていくことを早くやらないとだんだん滅亡の方向に向かっていくので、何とか私の共創の考え方を使って、新しいものを作つて人類に貢献するというのが私の最後の願いです。皆さんのご意見が聞かれると有難いと思っています。どうも有難うございました。

以上

## プロフィール

佐々木 正氏

1915年島根県生まれ、京都帝国大学卒業、シャープ株式会社専務、副社長を経て同社顧問に就任、ソフトバンク相談役、郵政省電波技術審議会委員、ほか多数歴任、液晶業界では世界で最も有名な研究者、2003年に電気・電子分野では世界最大の学会であるIEEEからHonorary Membershipの称号を受賞、国際基盤材料研究所社長、著書『原点は夢』講談社、ほか多数。



シンポジウム

## シンポジウム 一 関西の活性化と起業家的人材育成 一

パネラー：佐々木 正（工学博士、シャープ株式会社元顧問）

：竹田 忍（日本経済新聞社大阪本社、編集局経済部編集委員）

：吉村 裕之（博士＜政策科学＞、追手門学院大学客員教授）

コーディネータ：小西 一彦（追手門学院大学教授ベンチャービジネス研究所長）



（小西）

ただ今の佐々木先生のお話は企業が世界に貢献する存在になるためには、次の時代を見て新しいことを考えることが必要で、そのためには、独創ではなく共創という新しい考え方が必要であるということを強調されました。私も大賛成でお互いに信頼しあって共創で新しいものを開発していく必要があると考えます。

さて、今からパネルディスカッションを始めますが、パネラーとして佐々木先生の他に、日本経済新聞社大阪本社の竹田様、本学の客員教授の吉村先生にも加わっていただきます。

早速ですが、最初にパネラーの方に自己紹介を兼ねて今何を考えているかをお話しいただきます。佐々木先生は先程講演で話していただきましたので、次に、竹田様からお願いします。

（竹田）

### ◆関西の経済はいいのか悪いのか

日経新聞の竹田です。この世界に入って25年になります。最初の3年間だけ、警察を回っていました、残りの22年間は企業の取材をやりました。

特に電気・機械が中心で他の業種も担当しましたが、最近はエネルギーの問題とか家電製品・コンピューターなどエレクトロニクス関係も取材しています。

その中で関西の経済はいいのか悪いのか検証してみたい。今は日本中景気が悪いと言っているがそれだけでいいのか、どうすればいいのか、その辺のヒントになるようなことが今日話せば良いなと思っています。後で話をしますが、できるだけA社B社と言わずに具体的に分かりやすくお話ししたいと思っています。

（小西）

有難うございます。では、吉村様、お願いします。

（吉村）

### ◆三重県で零細企業の活性化に取り組む

私は今三重県の南部、伊勢志摩から熊野灘地方で、国が進めている農商工連携により、中小零細企業の活性化に取り組んでいます。三重県庁時代には、シャープの三重県亀山市への誘致、それに伴って三重県をどう変えていくかなどの仕事をしてきました。今日のテーマの起業家的な取組みに

について少しでもお話しできるかと考えています。

(小西)

それでは本論に入りたいと思います。関西をどうするかが出てくると思いますが、現状を直視して対処しなければなりません。佐々木先生は共創と言う考え方を示されました、先生の目から見て関西は何をすればよいかお話しいただけますか。

(佐々木)

関西でもあるチームを出そうという大企業があったので、それを育て上げるよう頼んでいます。

(竹田)

#### ◆悪いときに悪いニュースは当たり前

今関西の景気は良くないと皆が言っております。パナソニックは尼崎や姫路でプラズマテレビや液晶テレビの大きな工場を作る計画を少し縮小したり、先送りしましょうという報道が一時流れました。

もうテレビは駄目じゃないかと考えがちですが、その前に皆さん大学生ですから、踏み止まって考えてほしいのです。

#### ◆2011年にテレビはデジタル化する

人の言うことをそのまま鵜呑みにするのは幼稚園の子供と一緒にです。テレビは2011年にデジタル化します。今あるブラウン管のテレビは見えなくなるのです。否応なしに買い替えなければならぬのです。その時、見えなくなったら我慢できますか。今の娯楽の中で一番安いのは実はテレビなのです。これは日本だけでなく世界中のアナログテレビ放送が終わるのです。

今ブラウン管テレビを作っている工場はどんどん閉鎖しています。日本国内ではもうありません。海外でもほとんど残っていません。必ず薄型テレビが必要になってきます。経済が成長していくと、今までテレビを見たこともない人も見るようにな

ります。

必ずテレビが必要になります。その時にテレビを供給するのは誰か。今アメリカにはテレビのメーカーはありません。テレビを発明したのは佐々木先生が先程言っておられたRCAですが、もう身売りしてしまいました。

#### ◆テレビに最後の勝負を賭ける

今世界でテレビを作っているのは中国と日本と韓国と台湾がほとんどです。これで、世界中のテレビ需要をまかなっていくのです。生き残るのはどこですか、韓国ですか日本ですか中国ですか台湾ですか。生き残るためにシャープやパナソニックは巨大な工場を作っているのです。最後の勝負を賭けているのです。

#### ◆約束されたマーケット

必ず需要はあります。世界の需要は現在年間2千万台と言われていますが、今までテレビを見たことのない人もやがて見るようになるので、需要は増えていきます。電気のない地方でも太陽電池に繋げばテレビが見えるので、需要は増えるはずです。テレビには約束されたマーケットがあるということです。そんな強いビジネスが関西には沢山あるのです。

#### ◆太陽電池の工場は関西に集中

太陽電池では世界一のメーカーはドイツにあります、国内の大手メーカーは5社で一番はシャープ、2番京セラ、3番三洋、4番三菱電機、5番カネカです。この5社の内、4社は関西系、三菱電機だけは東京です。しかし、工場は皆関西にあります。三菱電機の工場は長野県の飯田市にありますが、最終の組立工場は京都の長岡京市にあります。

太陽電池の工場は関西に集中しているのです。エネルギー（化石燃料）のマーケットは世界で

400兆円です。400兆円もの化石燃料を燃やしていくのかと皆が言い出しています。化石燃料は燃やすより、プラスチックを作ったり、別のものを作らねばなりません。貴重な化石燃料をエネルギーに使う量を減らさなければならぬのです。

## ◆太陽電池は世界中で不足している

そのための一番簡単な方法は燃料電池または太陽電池です。太陽電池は世界中で足りないので。景気が悪いといながら、太陽電池は足りないので。それを供給する大手の工場は関西に沢山あるのです。これも関西の成長する分野です。

## ◆自動車の座標軸は名古屋から関西へ

今まで景気がいいのは名古屋でした。今名古屋は自動車の不況でたいへんなことになっています。自動車はこれから電気自動車にどんどん移っていきます。電気自動車になるということはエンジンがなくなり、モーターになるということです。モーターを回すのは電気で、長距離走るために電気を蓄える必要があり、バッテリーか、燃料電池という別の発電装置が必要です。

今までメカ中心の自動車は名古屋を中心でしたが、電気自動車になるとぐっと西の方に移ってくるかもしれません。自動車に使うリチウムイオン電池は三洋とパナソニックを合わせると世界シェアの4割です。これも関西に工場があります。パナソニックは、リチウムイオン電池を作る新工場を建設中ですが、三洋も淡路島の工場で増産をしています。電池を軸にして、関西はまだまだ伸びる可能性があるということです。自動車が電気化することで、座標軸はずっと西の方にずれてきます。

## ◆ベンチャービジネスのチャンス

もし、皆さんがベンチャーを起業する場合は電気化した車を考える、あるいは太陽電池関係を考

える。薄型テレビは新しい技術が出尽くしているのですが、新しい分野ならチャンスはあります。

2011年にアナログテレビが終わります。ということはアナログテレビ用の周波数が空くのです。この周波数を使って新しいネットワークのビジネス、情報通信のビジネスを考える人は必ず出てきます。アナログテレビの周波数を使って、どういう新しい仕事ができるかを考えるのもベンチャービジネスの種です。それだけでも薄型テレビの産業が新しいビジネスを考えるヒントになります。

## ◆関西に環境エネルギー産業が生まれる

関西には環境エネルギー産業という新しい軸がおそらく出てくるでしょう。それに加えて薄型テレビ、アナログテレビの周波数を使った情報通信ビジネスの組み合わせにヒントがあるのでないかと思います。

(吉村)

## ◆三重県は関西圏と中部圏にまたがる

三重県は関西とは違うという考えもありますが、関西圏イコール近畿圏という考え方を取りますと三重県は関西に入ります。また、三重県は中部圏にも入ります。同じように滋賀県・福井県も関西圏と中部圏に入ります。

そういう点で三重県は比較的関西とは縁がないようにみえますが、例えば三重県の観光客は、関西が一番多く4割を占めています。その次が中京で東京が1割ぐらいです。そういうことで、関西と三重県は非常に関連が深いのです。

## ◆大阪の地方税

大阪の元気さを財政面から見るために平成18年度の地方税について調べさせていただきました。都道府県の地方税というのは個人の住民税と法人二税の二つの大きな柱があります。その全国平均を100としますと、すべて100を超えているのは東

京都と愛知県だけです。大阪府は東京の次という考え方があったのですが、大阪府を見ると、住民税は100を超えていないが、法人二税は100を超えています。住民税が100を超えていないというのは、金持ちが住まないというか、所得の多い人があまり住んでいないところになっているのではないかと思います。関西でも、兵庫とか奈良は100を超えている状況になっています。東京圏（東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県の1都3県）はいずれも100を超えています。

そういうことを見ていくと大阪というところは経済活動ではある程度の水準を保っているが、生活面や住む所としては東京に劣っているという感じがするのです。そういう面で成熟社会と言われる時代に、大阪でも、人々の生活の質の向上をどうしていくかが重要になってきますが、特に大阪市の場合、弱みとしては人が外へ出て行くということは経済面以外にも何か大きな問題があると思います。

#### ◆シャープ亀山工場の誘致

私は亀山市にシャープの液晶テレビ完成工場の誘致の仕事をしました。その時にものすごく地域開発を取り巻く環境変化の激しいことを感じました。

今まででしたら、経済開発といえば少々環境が悪くなろうが、あまり文句は出なかったのですが、近年人々の価値観が環境重視へと変化する中で、環境を破壊するような産業開発や地域開発がなかなか認められなくなってきたのです。開発と環境の二本立てが成立するような地域開発をしなければならないようになってきました。

亀山の開発では広大な土地を開発しますから、当然自然破壊が起こってきます。その中で環境負荷を減らす太陽電池の普及など積極的な環境対策をやっていかなければならぬのです。環境に配慮して産業開発と地域開発をやるという二つの軸

を考えていかなければならぬのです。

そういう点から言うと、大阪府というのは経済的な側面では非常に進んでいるかも分かりませんが、生活面や地域社会面での政策が遅れているのではないかと思います。

（小西）

有難うございます。最初に佐々木先生から、関西・大阪から、新しいアイデアが出ることが多く、太陽電池・水の問題など更にアイデアを豊かにする必要を強調されました。

竹田さんは将来電気自動車が普及してくれば、関西は電池に強いのでマーケット自身も発展し、そのニーズに応える技術があるので、関西は将来有望という話でした。

吉村先生のお話では関西は経済面はそここのレベルであるが、生活面ではもう一つで弱みがあるとのことです。吉村先生、どうすれば活性化できるかご提言いただけますか。

（吉村）

#### ◆人々の生活を支える機能は関西で考える

世界的に経済がグローバル化していく中で、地域が閉鎖的なことは考えにくくなっています。経済面は、アジアの中で大阪・関西というところが機能的に何を担っていくかを考えなければならぬと思います。

一方、EUで1985年に採択された地方自治憲章では、生活を支えるような機能は地方分権によって国家から地方自治体へ分散化されていきます。それを考えていくと関西でも、人々の生活を支える機能は関西で考えていかなければならぬと思います。

#### ◆大阪は東京より住みやすい

私は1970年前後の4年間関西で生活しました。それで、東京と大阪を比べますと、ずっと大阪の方が気取りがなくて住みやすいという感じがして

います。大阪そのものが従来から持っている人情味があるとかの非経済的なところで、人間が住みやすいという良さを引き出していってほしいと思います。

## ◆三重県のキャンペーンは関西でなく東京でやる

三重県の伊勢志摩地域などでは、観光客を呼ぼうとして、キャンペーンを計画すると関西も当然やりますが直ぐ東京でとなります。また、地域資源を活用した加工食品開発のマーケティング活動でも、直ぐに東京へ行ってしまうのです。関西へなかなか来る機会がないのです。関西から沢山お客様が来るのに、東京の人の味覚の調査や需要調査を一生懸命にやるのです。

## ◆東京と大阪では味覚評価が違う

東京の展示会で高評価を受けた特産品を大阪の展示会にも出品しました。東京で辛いめの物が評価がよかったので、こちらへ持ってきたら「こんな辛いもの食べられない」という評価になるのです。

## ◆三重県と関西の交流が必要

それを考えると、関西からの観光客等が増加するためには、関西の人のニーズは一体何なのかを三重県でもしっかりと掘んでいく必要があると思います。しかし、三重県だけでは限界があります。そういう面で交流と連携が要るのだろうと思います。関西の方からも三重県に交流の機会とか情報発信とか手を差し伸べていただきたいと思います。

## (小西)

今日のテーマは関西の活性化と人材育成ですので、最後に大学の役割、人材育成に関連して、文系の大学として関西活性化に貢献できるような人材をどう育成するか、コメントをお願いしたいのですが。

(佐々木)

大学で勉強したこと社会に橋渡しをすることが重要です。それは今のアメリカでも言われています。

(竹田)

## ◆皆さんの感性を發揮する場面

皆さんは文系なので、研究所に入って物を開発するわけにはいかないのですが、文系の人でも例えばメーカーに入社したとしたら商品企画とか販売企画という仕事があります。こういうものはやりませんか、こういう売り方はできませんかという提案をすることがあります。皆さんの感性を發揮するのはそういう場面かも知れません。

新しい発想をしようと思えば自分の引き出しが空っぽであってはできません。自分の頭の中にある程度の種があって、他の者と打合せしながらまとめていくのです。

## ◆情報は水平に流れる

世の中にはフィクサーと呼ばれる人がいます。黒幕です。いろんな所で、事件の裏で糸を引いている人がいるのです。大阪の経済界でも物凄く有名なフィクサーが一人います。私はその人に話を聞いたことがあります。その人はいろいろな情報を知っているから取材に行ったのです。

「どういう方法で情報を集めるのですか」と聞くと、彼は「君な、情報というのは上から下には流れない。ましてや下から上には流れない。情報は水平に流れる」と言いました。これはどういう意味でしょう。100の情報を持つて居る者には100のレベルの新しい情報が集まってくる。10のレベルの情報しか持っていない者には低いレベルの情報しか入ってこないので。

## ◆高いレベルの情報を集めるために

皆さんは高いレベルの幅広く深い情報を集める

訓練を大学でやっているのです。それが、やれない人間は実社会で使い物になりません。

情報はコンピューターの中にあるわけではない。インターネットの中にも存在しません。自分が集めなければなりません。キーボードをたたいても未知の情報は出てきません。地図の中に新大陸は載っていないのです。

#### ◆大学は魅力的な人間になる場

どうやって、人と付き合っていくのか、他の人から情報を引き出していくのか学んで下さい。引きこもっている人間は情報を与えてもらえません。より魅力的な人間でないと良い情報は入ってきません。

どうすれば、魅力的な人間になれるでしょう。私は、魅力的な人間になる場が大学だと思っています。より魅力的な人間になればより高いレベルの情報を集めてより面白い仕事ができるのです。

(吉村)

#### ◆社会ですぐ役立つ技術は大学では教えない

現在三重県内の大学へ非常勤で行っています。そこで三重県の地域政策を教えています。講義の最初の日、いつも何人かの学生が授業終了後に聞きにくるのです。先生の授業を受ければ三重県職員採用試験に有利になりますかと聞いてきます。なぜそういうことを聞きにくるのかというと、非常に就職に直結するとか、社会で直ぐに役立つ技術を大学で学びたいというようなことを思っている学生が沢山いると思ってしまいます。

#### ◆大学で学んでほしいこと

確かに行政から求められていることを学んでおくことは大切です。しかしこれだけ時代の変化が激しいと4年間で学んだこと、それもほとんど本に載っていることを学ぶのですが、それが企業や行政へ勤めて即役に立つかというと、時代が変

わっていて役に立たない可能性があるのです。そういう点で、どのように物事を考えたらよいかということの基礎となる哲学的・文学のこととか教養のことなど幅広いことを是非大学で学んでいただきたいなと思います。

(小西)

少し時間をオーバーしてしまいましたが、90分で皆さん方から価値の高い情報を得られたのではないかと思います。大学も今日のお話を参考に新しい時代に見合った人材育成ということで、頑張っていきたいと思います。最後に先生方に大きな拍手でもって感謝し「関西の活性化と起業家的人材育成」についての本日の講演会とシンポジウムを終わります。（拍手）

以上

セミナー

## 第5回セミナー

日 時：2008年6月22日 14:00～15:00

場 所：追手門学院大学 2号館1階 2101教室

### フリーぺーパービジネスの仕組みとその展開

池谷 綱記

(株式会社 シティライフNEW 代表取締役 兼 編集長)



#### ◆フリーぺーパー創刊23年目

ご紹介いただいたシティライフの池谷と申します。会社は摂津市千里丘にあり、今年で創刊以来23年目になります。この6月3日が創刊記念日でしたので、22年を過ぎて、23年目に入っています。

今、小西先生からいろいろご紹介いただきましたが、これから約1時間でシティライフの出来上がったころのお話から今行っているいろいろな事業の内容を紹介させていただきたいと思います。

お手元にシティライフを配っていますが、タブロイドと言うサイズで、新聞（ブランケットサイズ）の半分のサイズです。

タブロイドで最初に発行されたフリーぺーパーでは産経リビングさんが古いのですが、これも創刊のころは新聞のサイズだったそうで、その後タブロイドサイズに変えられました。

#### ◆シティライフの対象は家庭の主婦

シティライフは22年前に茨木で創刊したのですが、現在はエリアが広がって60万部を発行し、阪神の西宮・芦屋の方までエリアを三つに分けて配布しています。本日ご参加いただいているみなさまはこのフリーぺーパーをご覧になった方は少ないようです。男性はほとんど読まないので、しかたないですが…。

4月にベンチャービジネス論の講義をした際も学生さんが200名ぐらいおられた中でご存知の方はあまりいなかったのですが、女性が若干読んでおられました。大体女性特に家庭の主婦が読者対象になっています。

これが、当社の本業で、月1回発行しているシティライフです。

#### ◆出版物の発行

それ以外に皆さんのお手元にお配りしている出版物を発行しています。特にグルメ本を発行して

いますがこれが9冊目です。本屋さんで販売していますが、地域に特化した形のグルメ本を12~13年前から発行しています。

#### ◆珍しい「ロハスブック」

これは「ロハスブック」です。ロハスフェスタというイベントを2年前から、万博公園でやっていまして、万博で開催したものを特集してその日に取材して本にしたものです。

本という形でこういうものを発行するのは珍しいことです。イベントは開催されなければ成立しませんが、本の企画は前もってしますので、先に企画し準備して取材も先行しますが、当日雨でイベントが成立しなければ、この本は出来上がらないので、リスクの高い本で、多分大手の出版社はしない企画だと思います。

弊社だからこそチャレンジしてこういう本を作れるのではないかと頑張ってやってみましたが、実はその日は雨で、順延日も午前中が雨で中止にするか迷いましたが決行して、昼から晴れてイベントは成立しました。

取材班も15チームのライター・カメラマン・ビデオ班など総勢20~30名の取材班が準備していましたので、本が出来上がった時はうれしかったですね。今年の3月末書店で販売しています。

#### ◆女性ベンチャーを紹介する本「朱夏」

もう一つ朱夏という本ですが、これは女性のベンチャーを支援するプロジェクトを進めていて、その集大成ともいべき女性を紹介している本です。ほとんどが地元の北摂を中心として活動されている方々です。

#### ◆自己紹介と話の内容

それではレジュメに沿って、先ず簡単に私の自己紹介とシティライフの創刊から現在までをお話しし、次にフリーペーパービジネスの現状とその

仕組み、最後にフリーペーパービジネスの今後の展開と可能性ということで話を進めさせていただきます。

#### ◆生まれは静岡、大阪で育つ

私はほとんど大阪で育っているのですが、生まれは静岡で3歳の頃まで沼津にいて、父親の仕事の関係で大阪に来て、小学校から大学までずっと茨木・高槻・豊中で暮らしていました。

#### ◆東京で7年間家庭用品の卸

卒業後、大阪の会社に就職しましたが、東京配属で7年程家庭用品の卸をする会社で営業をしていました。丁度成田空港やディズニーランドが出来るころ、千葉県・茨城県を担当していました。車で営業をしていましたから、成田空港の近くを走っていると、そのころ反対運動がすごかったのでよく検問がありました。

#### ◆30歳で会社を辞めてアメリカへ

7年間仕事は楽しかったのですが、これでいいのかなと感じて、30歳近くで一大決心して会社を辞めてアメリカに渡りました。その頃はポパイという雑誌とか、アメリカを紹介する本が沢山あり、アメリカ大好きな人間で、いつかアメリカに行きたい夢を持っていたからです。

アメリカで仕事を始めたいと思って行ったのですが、取りあえずロサンゼルスの英語学校に通って、その後アリゾナとかニューヨークなどで暮らして、最後はもう一度ロサンゼルスに戻って通算約2年半アメリカにいました。

#### ◆家庭の事情で2年半後に帰国

最後にイベントとか編集プロダクションの会社でアルバイトをしていました。そこはJapan Expoと言うイベントを企画している会社でしたが、日本の文化を紹介する仕事をしていました。

そのまま永住権を取って、そこで仕事をしていきたいと思っていたのですが、家庭の事情で日本に帰ってきました。

## ◆シティライフの原型「リサイクラー」を発行

その後、いろいろと準備をして、1986年に友人と家内と3人でシティライフの原型になる「リサイクラー」という情報紙を発行しました。

私がたまたま編集プロダクションでデザインとか、少し関わったぐらいで、どちらかというと営業を中心にやっていたので、新聞の制作については私等3人、全くの素人でした。

## ◆全くの素人がやりたい一心で創刊

専門的な新聞制作の勉強をしたわけではなく、私のやりたい一心で後の二人が協力してくれた結果でしたから、出来上がった創刊号は今見てもほのぼのとしているというか、素人っぽいなあという感じがするものです。

## ◆リサイクル専門紙

その情報紙に「リサイクラー」という名前を付けて、要らないものを必要な人にと言うテーマのリサイクル専門紙にしました。

発行してみると需要はあるのです。すごく読者に喜んでいただいて、記事に要らないものを掲載して例えば自転車を千円で売りますとか載せると直接電話をかけて売買が成立するという新聞です。

## ◆リサイクルは汚いイメージで広告収入が難しい

非常に読者に喜んでいただいたのですが、フリーペーパーですから、広告を取って収支を賄うわけですが、広告収入が難しくなりました。リサイクルというのが、今程イメージが良くなかったのです。

22年前のリサイクル情報紙は時代的には少し早すぎて、広告を取る時に、リサイクル情報紙です

と言いますと、例えば美容室とか飲食関係の店ではきれいなイメージで広告を出していただきにくかったです。

## ◆シティライフに改名して記事が増えた

それまで、リサイクラーにシティライフのサブタイトルを付けていたのですが、そのシティライフの部分を2年目からタイトルに改名して、それからいろいろなグルメ関係や美容関係の記事が増えてきました。

## ◆売上重視の経営体質が読者離れに

1年目、2年目と広告も増えてエリアも広がっていましたが、だんだん広告を取るのが面白くなってきて、広告ばかりに集中するようになり売上重視の経営体質になってしまって、広告は取れていましたが、だんだん読者離れしていくことに気が付かなかったのです。

## ◆企業理念が間違っていた

2年半経ったころに反響が出なくなってしまい、広告効果が落ちてきてスポンサーが契約を止めようという状況になり、そこでもう一度やり直さなければいけないということになったのです。

近江商人の言葉に「売り手よし、買い手よし、世間よし」という三方よしの企業理念があったのですが、その精神を忘れていたことに気がつきました。

先ず、読者に喜んでいただいて、次にクライアントさんに喜んでいただいて最後にシティライフがその恩恵を得る形で収入として返ってくればよかったです。

しかし、広告に走っていた時は、先ず自分達が広告収入を得ておいて、それからクライアントに最後に読者がと思っていました。その時点では読者のところまで気持ちがいっていなかったかもしれません。

◆支援を受けて基本からやり直し

そういう失敗もあって、2年半ごろに一度倒産しかかりまして、そこを何とか今当社の親会社になっている会社の支援を受けて、基本からやり直そうという事で、1989年にもう一度頁数とか紙面のレイアウトとか、配布エリアとかを見直しました。

◆他紙に先駆けカラー化

それから、順調に紙面も部数も増えていき、1993年にはカラー化しました。その前までは二色刷りだったのです。1986年の創刊のころは他紙もほとんどがモノクロでした。そういう状況の中で早い時期にカラー化に踏み切りました。

◆グルメに強い情報紙に

カラー化に踏み切った理由はグルメ記事に皆さん興味があったのですが、グルメ記事をモノクロ一色でいくら掲載してもその美味しさが伝わらないので、グルメの記事を中心にカラー化しましたら急に反響が変わり、ビジュアルで美味しさを伝えるためにカラーにしたことが大成功で、そこからシティライフは「グルメのシティライフ」と言われるぐらいグルメに強い情報紙になっていきました。

◆グルメ本の発行をスタート

その後、グルメ記事が増えてきましたので、グルメ記事を再活用するということで、グルメ本の発行をスタートしました。1994年ごろからです。

グルメ本は何故ヒットするかと言うと、女性も男性も利用するし、年齢が幅広く、皆さんが興味を持っていることなので、読者層が広いのです。

なおかつ我々がこれで成功したのは北摂というエリアに限定したということです。最初は高槻・茨木だけのグルメ本でした。

◆地域に特化した編集方針で出版

それが、非常によく売れまして、2年に一度ぐらいの割合でグルメ本を出版するようになりました。先程お見せしたのは北摂阪神グルメで、新聞の配布エリアが広がりましたので、阪神も入れました。これが書店で販売している最新号で9冊目です。

出版に関しても地域に特化した編集方針で成功し、その後、「北摂ココチ」とか「朱夏」とかを出版しています。

◆読者は地域の情報が欲しい

関西ウォーカーという雑誌が東京から来て、一時60万部ぐらい販売していたモンスター雑誌というか、ものすごく強力な雑誌でしたが、今は部数がへっているようです。

関西というエリアの情報を読者の皆さんのが求めなくなったということです。読者は地域の情報が欲しいので、関西ウォーカーもエリア限定のウォーカーを最近出版しています。最近は豊中吹田ウォーカーや西宮を中心とした阪神ウォーカーを出版しています。

それ以外に北摂シリーズがいろいろな出版社から出ていて、北摂ライフが出ていますし、高槻スタイルという高槻観光協会が出している高槻限定の本とか、北摂101というグルメ本が出ています。地域に限定した本が増えているということです。

当社は最初から地域限定しかできなかったのですが、今は大手出版社がその方向に変わってきている状況です。

◆現在3地域で60万部発行

当社は創刊が1986年で、茨木にある小さなマンションのワンルームの一室から始めたのですが、今は高槻・茨木で20万部、吹田・豊中・箕面で20万部です。これは2003年にウエスト版という形で創刊しました。それから、2006年の9月に阪神版

として西宮・宝塚・伊丹・芦屋のエリアで20万部発行し、合計で60万部発行しています。

## ◆株式会社シティライフNEWに

シティライフという会社は千里丘に本社があり、実は最初1994年に親会社の出資でもう一度やり直した時期があり、その後有限会社になり、2年前に株式会社になり、更に昨年分社し、株式会社シティライフNEWとなり、この3月に1期の決算が終ったところです。

## ◆約20年で20倍の売上高

通算しますと創立から22年になるのですが、今の組織になって資本金は700万円、従業員は28名で売上高は4億5,000万円です。創刊の時は年商2,500万円でした。

業務内容は月1回のシティライフの発行と出版物の定期的発行、イベントの企画・運営、各種企業の販売促進のお手伝いもしています。

## ◆営業ツールにシティライフの編集能力を生かす

販売促進と言ってもイベントもあるし、営業ツールとして、例えば不動産販売の時的小冊子を作るとか、ショッピングセンターのチラシやフロアガイドも作ります。それも普通に作るのでなく、シティライフという媒体の編集能力を活かしています。

## ◆イベント「おやじバンド」

最近ではイベントでもCSR（Corporate Social Responsibility）（企業の社会的責任）を特に意識しながらやっているイベントも増えてきました、一昨年から始めた「おやじバンド」というイベントをホテル日航茨木でやっているのですが、今年3回目ですが12月のクリスマスの時期にやります。

これはいろいろな社会情勢というか、子供の自殺や団塊の世代の人達のこれから生き方とか、

もっと元気にいろいろなことをして欲しいなど、いろいろな思いを込めて始めたおやじバンドです。

結構これが皆さんに評判が良くて、昨年は18バンドで800人ぐらいのお客様に来ていただいています。今年は江坂のミューズホールで7月26日にやります。それから9月7日には毎日新聞のホールでもやります。

## ◆イベント「アクティブフェスタ」

その他アクティブフェスタという50代からのシニアを応援して、アクティブに人生を送ってほしいということをテーマにしたイベントを行っています。

## ◆イベント「朱夏フェスタ」

また、朱夏プロジェクトという女性を応援する企画も行っています。中国で人生を季節に例えて青春・朱夏・白秋・玄冬と言っていますが、青春の次の時代が朱夏ですが、朱夏の時代の女性をもっと元気に起業する方も含めて応援しているというのが、朱夏プロジェクトです。朱夏フェスタにも500～600人ぐらいのお客さんが来られて開催しています。

## ◆イベント「フリーマーケット」は中止

創刊のころからフリーマーケットを開いていましたが、ある時期からウェブのフリーマーケットのオークションサイトで取引できるようになったので、紙面としての必要性がなくなりフリーマーケットのイベントは5～6年前に止めました。

## ◆イベント「ロハスフェスタ」が大反響

フリーマーケットに代わる何かをやっていきたいと考えていたところ、ロハスフェスタという切り口を思い付き、ロハス（Lifestyles of Health and Sustainability 健康と環境を志向するライフスタイル）をテーマにしたイベントを2年前に始

めたのです。

それが非常に注目を集めまして、1回目は100件ぐらいの出展だったのですが、約2万のお客様が来られたのです。私達もびっくりしましたが、会場の万博公園の関係者の方も非常に驚かれていました。

#### ◆英国 ポートフェローの蚤の市をイメージし商品を厳選

その時の切り口はイギリスのポートフェローという蚤の市の盛んな場所がありますが、フリーマーケットというより、その蚤の市のイメージを作ろうと出展者も厳選して、手作りのものとか食べ物屋さんとか、いろいろ出ました。

やはり環境にやさしいとか、健康に配慮しているとか、オーガニックな材料をどのくらい使っているとか、商品も厳選しました。テーマも出展も厳選したことが効を奏して約2万人を集めたのです。

#### ◆ロハスフェスタは時代に合った可能性のあるイベント

2回目の時は250ブースに増えて3万人のお客様が来られました。3回目の時は雨でしたが、傘をさして皆さん来られました。9時半のオープンと同時に会場一杯に傘の花が咲いたという表現がピッタリでした。

今年の春は2日間やろうということになり、公園の一番大きいスペースを使って2日間で約6万人でした。

いろいろなイベントをしていますが、ロハスフェスタは今後時代に合った可能性のあるイベントになっていくと思います。

#### ◆ロハスフェスタ初のナイトイベント

今年は夏の8月の9~10日の2日間、夏ですから初めて午後4時から9時までのナイトでやろ

うと思っています。初めてなのでいろいろ企画を考えようと思っています。なお、8月8日には茨木の弁天さんの花火大会がありますので、当社の主催で8月8日に夜の万博公園をオープンして、芝生広場から弁天さんの花火を観る会を企画しています。

#### ◆フリーペーパービジネスは3号雑誌

フリーペーパーは儲かるのですかとよく聞かれますが、確かに部数が少ない創刊のころを考えますと、なかなかビジネスになりにくい難しい仕事です。ただ、小資本で誰でも始められるのですが、3号雑誌と言って、3号で無くなつて続かないというのがフリーペーパービジネスによくあるパターンです。

#### ◆フリーペーパービジネスは認知されるまでの資金が必要

やはり、資本が無いと続けられないというのが現実で、広告収入があまり無くても最低でも1年くらいは続けられる資金を調達して始めないと続けられません。

皆さんに認知していただくのに時間がかかります。

#### ◆「ぱど」の発行部数は世界一

当社より後で出された「ぱど」は創刊が同じ時期で、神奈川県で創刊されたのです。代表の倉橋さんはアメリカでフリーペーパーを発見して、神奈川県でスタートし、私は同じ時期に大阪でスタートしたのですが、「ぱど」は今世界一の発行部数を誇るフリーペーパーになりました。

#### ◆フリーペーパーブームは過去3回あった

今、フリーペーパーブームと言われていますが、確認できるだけで全国約1,200紙あるのですが、その約2倍から3倍のフリーペーパーがある

と思います。私、時々東京へ行きますが、東京は特にどんどん出来て、いるようです。

大体フリーペーパーのブームは過去3回ありました。1970年代に一度ありました。そのブームの時に出来たのがリビングです。皆さんよくご存知だと思いますが、週刊で約35年続いています。

第2次のブームは1985年ごろです。その時に創刊されたのが「ぱど」とか当社です。当社は1986年創刊ですから、第2次ブームに乗ったわけです。

第3次のブームは2000年の初めごろです。その頃にホットペッパーが創刊しています。それからずっと続いているというか、波はありますが、この1~2年は非常に沢山の新しい媒体が生まれてきています。

儲けるためには、取りあえずある程度の資金を投資して創刊して認知されるまで頑張ることが必要で、そこからでないと利益は出ません。それぐらいの覚悟をもって起業をしないとうまくいきません。

## ◆フリーペーパー R25

今日、媒体をいくつか持つきましたので、面白い媒体をご紹介します。今東京で5年ぐらい前に発行されたよく知られているR25というのがあります。R25の25は25歳という意味です。

M1~M3世代、F1~F3世代という世代分類があり、Mはmale（男性）Fはfemale（女性）です。

M1世代というのは25歳から35歳ぐらいまで、M2世代は36歳から50歳ぐらいまで、M3世代は50歳以上です。

R25というのは25歳から35歳の世代をターゲットにしたフリーマガジンです。

## ◆若者は新聞を読まない

この情報誌は若者が新聞を読んでいないというのが前提です。新聞を読まない世代のために新聞

の抜粋した記事などが載っています。経済記事も載っていますし、政治経済の豆知識になるようなことが巻頭に載っています。これを文字数で言えば800文字で伝えています。800文字は駅から駅までの1区間で読める文章量なのです。

リクルートがやっているだけによく研究されていまして、R25を創刊されてから、駅に並ぶとすぐ無くなるという週刊で出ている媒体です。最初の頁は難しい記事ですが、頁をめくっていくと次第にやわらかい記事に変わっていくのです。

うまくできているのは広告とのタイアップで、テレビ欄も時間が夜の9時から朝の3時ごろまでです。帰ってからテレビを見るので、昼間は省きターゲットを絞り込んだ作り方をしています。

## ◆女性を意識したフリーマガジン L25

R25が東京で注目されているのですが、大阪には何故か出しています。この媒体は男性しか見ないと思って作ったのですが、意外に女性が読んでいることが分かり、L25というのがその後創刊されました。コンセプトは同じですが、女性を意識したフリーマガジンです。これも地下鉄とか駅に設置するマガジンです。

## ◆強力なフリーマガジン「ホットペッパー」

あと、いろいろありますが、ホットペッパーはクーポン雑誌で、高槻・茨木中心ですが、飲食関係や美容室など若者が行くような店はほとんどこれを持っていくという媒体です。

私等も飲食店や美容室の広告主がだいぶホットペッパーに移行しましたので、シティライフのクライアントは大分減りました。すごく強力な雑誌で、国内だけでなく、上海とかフランスなど海外にも進出しています。クーポンと新しいスタイルの文化に変えたという点で、画期的なものでリクルートの企画です。

◆50歳代の暮らし応援マガジン「これから」

最近フリーマガジンではありませんが年間購読3,600円の「これから」という雑誌が、これもリクルートから最近発行されています。これは50歳代のこれからの暮らし応援マガジンというものです。これと同類のフリーマガジンはいくつかあります。

◆フリーマガジン5L（ファイブ・エル）、グランデコ

5L（ファイブ・エル）は吉本興業におられた木村政雄氏が編集長で設置または郵送のフリーマガジンです。これも現在すごく注目されています。

同じコンセプトで大阪のグランデコというフリーマガジンでこれは申し込みば家に送ってきてくれます。

50代からの挑戦を応援する関西発グッドエージングマガジンです。これは読者層をはっきりとターゲティングしています。

◆50歳からの情報誌やフリーマガジンが増えている

これはこれを欲しいと思う人のリストが集まりますから、そこからデータをもう少しいろいろな形で利用することでのビジネスモデルにしていこうとしているのではないかと私は勝手に思っています。

「ファイブ・エル」も「これから」も50歳からの情報誌やフリーマガジンでこのような情報誌が増えてきているという状況です。

◆介護・医療・金融関係のフリーペーパーが今後増える

後、電鉄系や新聞社系、求人系、我々のような独立系などがありますが、これから注目されているのは介護・医療・金融関係などで、今後増えていくと思われます。

◆記事に見える記事体広告

フリーペーパーは小資本で創刊できるが、採算に乗せるにはなかなか難しいと申し上げましたが、シティライフを分析していただいたら分かりますが、大体60%が広告です。

だから、何が広告か、何が記事か、専門家が見れば分かりますが、一般の方は分かにくいと思います。

見開きのところは実は広告なのですが、ぱっと見れば記事に見えます。この手法を記事体広告と言っています。記事体広告を中心に構成しているのがフリーペーパーの特徴です。

◆さまざまな記事体広告

テレビコマーシャルもテレビショッピングも記事体広告の一種です。新聞社でも記事で書いてあります、一番上に広告とかPRと書いています。それを見落とせば新聞記事のような作りをしている場合がありますが、これも記事体広告です。

記事体広告は媒体に信用があればあるほど、スムーズに入っていけるのが良いのです。チラシとか広告を見る時は、警戒して見られます。本当かとか、大丈夫かとか疑ってかかるのが広告を見る場合の素直な気持ちだと思います。

たとえばシティライフに信頼を置いている読者が記事体広告を読む時はシティライフが書いているから大丈夫と思って入っていくので、疑った気持ちを取り払って入ってくれますので意外とこちらの思いが伝わりやすいということで、記事体広告が非常に効果があることが分かり、最近特にこの手法を使う媒体が増えてきています。

◆情報は無料化の流れ

最後にこれからのフリーペーパーの展開ということですが、テレビ・新聞・ラジオ・インターネット・雑誌・携帯・チラシ・口コミ・フリーペーパー等いろいろな情報収集源があります。

情報は今までお金が要りましたが、最近、情報は無料という流れになってきています。インターネットやフリーペーパーが普及し出したこと大きな原因だと思います。

◆フリーペーパー「メトロ」が有料新聞を凌駕した  
最近スウェーデンで創刊されたメトロというフリーペーパーがありまして、ヨーロッパの方では有料の新聞を凌駕してしまい、現在はアメリカ・南米・アジア17カ国で約700万部になってきています。

例えば朝日新聞が無料になったようなものです。そういうものが駅の売店に置いてあって、無料でもらえるのです。側に有料紙が置いてあっても誰も買いません。それをメトロというのですが、今ヨーロッパを中心に広がっています。

韓国にも来ていますが、幸い日本には一度入りかけましたが失敗して入ってきていません。日本独特の新聞販売店からの宅配という文化があるので、メトロが入りにくく仕組みがあるようです。

## ◆フリーペーパーには追い風

情報はだんだん無料になっていく傾向で、テレビ広告も次第に減っていますから、CMもこれから無くなっていくのではないかと言われています。

また、エリアを広くカバーする媒体は大手のスポンサーが、あまりイメージ広告をしなくなつて、レスポンスをすごく重要視するようになったので、エリアを限定し地域に特化したマーケティング戦略を重視しています。

大きい網をかけるのではなく、小さいエリアごとの戦略を立てながら広告をしていく傾向になりましたので、フリーペーパーにとってはすごく追い風になっている状況です。だからフリーペーパーが増えているのです。増えているのですが、それが続けられる資本がないところは潰れていくとい

う現状です。

## ◆メディアミックス、メディアクロスの時代

あと、メディアミックスとか、メディアクロスとかの言葉がありますが、いろいろな広告とか販促を連動させて、シティライフもシティライフだけでなく、ウェブも使いながらイベントもしながら、他の紙媒体も使い、メディアミックス・メディアクロスさせながら広告していくという時代になってきています。

## ◆テーマを絞り込んだフリーペーパーが増える

また、カテゴリーや読者層も変わってきていますので、車だけとか医療だけに特化したものとか、分類や年齢を絞り込んでいくというものがこれから増えていくであろうと思われます。

ただ、ネットは進んでいきますが、紙媒体・アナログ媒体というのはまだまだ無くなることはありませんので、それをうまく組み合わせていくというのが、これから重要な考え方と思います。

## ◆AIDMAからAISASへ消費行動が変わる

従来AIDMA（アイドマ）というマーケティングの広告のモデルがあります。

Attention（注意） Interest（興味） Desire（認知） Memory（記憶） Action（行動）

上記の5つの言葉の頭文字を並べたもので、要是注意して、興味を持って、認知して、記憶してから、行動するという消費パターンがありますが、最近はこれがAISAS（アイサス）に変わっています。

Attention（注意） Interest（興味） Search（検索） Action（行動） Share（共有）

皆さんもこのような消費行動をされていると思います。例えばまずヨドバシカメラに行って、商品を見て帰ってきてから安いか高いかネットで調べます。

◆消費した後の行動パターン

買った後に皆さんはブログか何かに書き込むのです。書き込んだものを、良かったか良くなかったか、安かったか高かったか、情報を共有し合うのです。これをShare（共有）と言います。

これが消費した後の行動パターンでAISASと言いますが、これがまた新しいネットがあるからこそできる仕組みなのです。これを皆さんのが自然のうちにされているということもすごく興味深いところです。

◆広告媒体も進化する種が残る

シティライフの情報も皆さんのが読んだ後にウェブ上でシティライフに書いてあった情報やお店に行った状況などをShare（共有）されているということです。

だからそこまで意識し理解して情報を発信していくということが、これから大事であると考えています。

広告媒体が今後も売り手も含めていろいろなものが出来ていくと思いますが、やはり進化していくという意味で、同じことをずっと繰り返していくのではなく、ダーウィンの進化論のように種の保存というのが、例えば賢いとか強い種が残るのではなく、時代の変化に対応して進化する種が残っていくのです。

◆シティライフは進化する

要するにどんな時代が来てもその時代に対応していくことが必要です。先程申し上げましたが、ホットペッパーが発行された時に、当社は大分広告面で影響を受けました。

しかし、そのお蔭で新しいクライアントを開拓できました。不動産や医療関係とか介護関係のジャンルを開拓していったことで、今のシティライフはその関係の収入が増えています。そういう進化する媒体が今後残っていくと思います。

◆シティライフはCSRからPSRへ啓蒙に力を入れる

最後に、先程申し上げましたCSR（Corporate Social Responsibility）という企業の社会貢献や社会的責任もこれから大きなキーワードだと思います。私もロハスフェスタを開くことで、少しずつ環境に良いことをしていきたいと思っています。

マイ箸を持って歩こうとか、マイボトル、マイエコバッグを持つとか、CSRからPSR（Personal Social Responsibility）へ、個人のレベルまで落としていくために私達フリーペーパーを発行している者がその啓蒙活動にも力を入れていければいいかなと思っています。

ご清聴有難うございました。

（以上）

## 第6回セミナー

日 時：2008年9月20日(水) 14:00～15:00

場 所：追手門学院大学大阪城スクエア6階ホールD

### 環境と起業—大学施設を有効活用しませんか—

見市 晃

(追手門学院大学経営学部教授、ベンチャービジネス研究所研究員)



#### ◆環境にからむ事業は幅が広い

小西先生から、環境ビジネスの話を頼まれましたが、環境だけでなく、大学施設の利用についてもお話ししたいと思います。

環境にからむ事業は非常に幅が広いと思っています。廃棄物処理だとか、省エネ、省資源、小型化、軽量化、バイオ、水素社会、脱公害などです。今でも東京には2万人の公害患者がおられます。大阪でも相当おられます。これはアスベストに限らず、排気ガスによる喘息の患者が多いので、併せて東京では2万人ほどの公害患者がおられるのです。

その他、環境にからむ事業として、化石燃料の問題、再生可能資源、3R（リサイクル・リユース・リデュース）、これらは地球温暖化にからんでいくらでも問題があります。温暖化には商機ありということで、これからますます新しい産業やビジネスが多くなってくると思います。

#### ◆環境問題は古くて新しい

しかし、これは1960年代から40年ほどこういう傾向が続いているとして、それまで我々研究者は警告を発していたのですが、やっと政治家が動き始め、急に環境を言い出しました。

環境問題は古くて新しい問題で、1954年に太陽電池が開発され、1960年代にはカリフォルニア州で自動車の排気ガス排出規制が行われ、ホンダのシビックがこれをクリアして、車を売り込んだのですが、大分古い話です。

GEなども研究費をつき込んで、開発を進めていますが、エクソンとか大企業では生意氣にも大儲けしているにもかかわらず莫大な補助金を貰っています。

#### ◆補助金の活用

日本の各省庁もそれぞれいろいろな補助金を出したり、優遇税制を設けたりしているので、これをうまく使えば、我々もっと楽に事業ができるの

ではないかと考えています。

補助金に関しては、各省庁のホームページを見れば、大体の様子が分かります。例えば環境省だと、環境省は直接補助金を出しません。環境省の役人の天下り先の社団法人から補助金を貰えばいいのではないかと思います。

#### ◆旧来の技術を外国へ売り込む

新しいビジネスだけでなく、古いビジネスも結構商売になります。アメリカやヨーロッパではドラム缶の2倍ぐらいのタンクにお湯を溜めておいて、それでシャワーを浴びるのです。

このようにアメリカの給湯器は貯水型で1,500ℓの地下タンクやタンク置き場を設けているのです。一人目はいいのですが、二人目になると、もうぬるくなっています。だから、日本の瞬間湯沸器もこれからどっと売れるようになると考えています。また、お尻を洗う洗浄器も売れるようになると思います。

アメリカではほとんど歩けないような人も車に乗ってスーパーに行きます。だから軽四輪自動車のレンタルが増えており、日本の軽四輪自動車の需要も増えています。

#### ◆エネルギー問題

ここからクリーンテックの話に移ります。自然エネルギーとして、太陽光・風・潮流・波・地熱はすべて無料です。こういうのが環境問題で見直されてきて、砂漠で発電したり、月で発電して地球に送電する話が出てきました。

#### ◆原子力発電所の諸問題

それから原子力発電所を相当数建設する必要があるとの意見が遡上してきました。石油が値上がりして、先行き不安になっており、原発建設が浮上していますが、日本中活断層で、柏崎刈場原発のように活断層の上に建設しているものもあるし、

ウラン燃料の奪い合いが始まっているので、原発建設にもいろいろ問題があります。

#### ◆日本を差し置いて原発建設はできない

中国は原発計画を増強しウランの確保に動いていますが、アメリカはスリーマイル島の事故以来、停滞しており、ウエスティングハウス（WH）やGEが困ってしまって、WHが三菱電機に、GEが東芝にそれぞれ原発の関連株を売ってしまいます。ということは日本を差し置いては、原発建設ができない状態になっていると私は思っています。

しかし、原発は建設費が1,500億円以上かかり維持費と処理費に2,000～5,000億円かかるので、燃料の廃棄物をどうするか、老朽化した原子炉をどこへ持つて行って処理するかなどの問題が未解決のままになっています。しかし、いつまでも放つておけないので、見直しがあるだろうと思っています。

#### ◆太陽光発電

オリンピックの聖火をギリシャで点火する方式は、反射鏡で集光して行うのですが、光を集めて発電する方法もあります。しかし、今の太陽電池はシリコンでつくっています。半導体もシリコンを使いますが、シリコンは地球上の元素で酸素に次いで多い元素ですから、シリコンの不足問題はいずれ解決すると思っています。

#### ◆太陽電池の需要は軍事関係が多い

太陽電池とバッテリーの組み合わせで需要の多いのは軍事関係だと私は思っています。というのはアメリカ軍の野戦司令部は常にワシントンの総司令部と連絡を取っています。

これはベトナム戦争の時に開発されたのですが、兵士の誰が、何処に何発弾を撃ったか、何発手榴弾を投げたか、全部記録してアメリカのサクラメ

ントにある軍事物資供給所と回線を繋いでいるのです。そして、全軍の撃った弾を計算して、輸送機でサイゴンに補給していたのです。

そういうアメリカの戦争のやり方は電子機器を多量に使うために電力が必要なので、ディーゼル発電機を持って行くのですが、その発電機の熱源を探知する誘導弾の攻撃目標になります。

それから、イラク戦争では燃料を運ぶタンクローリーがよくひっくり返っているのをテレビでよく見ましたが、燃料がないと野戦本部は動かなくなります。

## ◆野戦用には大量の太陽光発電機とバッテリーが必要

そこで、燃料を使わずに活動できるためには野戦本部用には大容量の小型発電機として、太陽光発電機が、兵士用には小容量の小型発電機と小型バッテリーが必要になるのです。

そのために物凄い数の発電機やバッテリーが売れるのではないかと思います。これらの軍事用機器は直接売るわけにはいきませんが、レーダーとかいろいろなものが戦争を機会に発展することが多いと思っています。

基地に簡単に帰られない掃討作戦になると、アメリカの兵士は60kg近くの荷物を担ぐのです。武器・弾薬・バッテリー・通信機・全方位位置測定装置、赤外線暗視双眼鏡・食糧・水・テント・薬品などの荷物です。軽いバッテリや発電機は必須となります。

将来は小型戦車に無線機を積んでリモコンで動かす無人戦車が出来るでしょう。そうなると、制御機器も荷物に入れる必要があります。

その他、浄水器、淡水化装置、断熱材なども大きな需要があります。但し軍隊は過酷な気象条件に耐えることを要求されます。雨中や、イラクのような暑い所、シベリアのような寒い所、砂漠のようなホコリの多い所、など過酷な条件でしかも

丁寧に扱わないので、乱暴な扱いをしても故障しないことが要求されます。

湾岸戦争で砂漠の中を戦車が物凄いスピードで走っていましたが、あのような条件で故障したら、全然使い物にならないので、故障しないことと故障したら直ぐに修理が可能なことが必要です。

## ◆電力は電池で発電し電池で使う

その他、中国・インドなどの国全部に電線や電話線を引くのはとても考えられないので、必ず通信は携帯電話になるし、電力も電池で発電し、電池で使うことになるでしょう。

そうすると電灯、電話などの電源にバッテリーがセットになっていないと使えないでのバッテリーが大量に必要になります。

そして民生用に小型の風力発電や太陽光発電、水力発電などが期待できます。携帯電話のように小型化して使いやすいものの需要が増えるでしょう。問題は信頼できるビジネスパートナーを探せるかどうか、うまく代金を回収できるかどうかです。

## ◆日本の風力発電は小型化する

日本の風力発電は山の上に設置することが多いのですが、山の上に太い道路は走っていないので、大型クレーンが建設場所に行けない事情があり、駒井鉄工はワインチを使ったものを開発しました。

このように将来小型の風力発電機が必要になってきます。ビルの上にタワーを作つて小型の風力発電機を設置するとか、家庭や農場、山荘向けの自然災害時の緊急救助用としての小型発電機のビジネスがあると思っています。

## ◆中国沿岸部の人口は6億人になる

現在、中国は沿岸部に2億人が生活していますが、これが2020年には6億人になるとと言われています。この人達が会社に通勤するには、列車もバ

スも必要で住宅も冷暖房設備もテレビも冷蔵庫も車も増えるのは当然で、土地関係のビジネスが有望になるでしょう。

#### ◆BRICsからBRIICSへ

今経済発展の著しい国としてBRICs（ブラジル・ロシア・インド・中国）と言われますが、これにインドネシアと南アフリカを加えて、BRIICS（ブラジル・ロシア・インド・インドネシア・中国・南アフリカ）の6カ国がこれから経済成長するであろうといわれています。これらの国々が中国のように中産階級が増えて住宅や車など消費が伸びるので、商売が有望になります。

#### ◆アメリカには軽四輪自動車が売れる

アメリカは今燃費24km/l以上車に課税しようとしています。昨日たまたまマツダの車が23km/l走りますと宣伝していましたが、アメリカは日本より厳しく、トヨタのプリウス級でないと、アメリカでは通用しなくなります。だからアメリカには軽四が売れると思っているのです。こういうことが世界中に広まるでしょう。

#### ◆日本の輸送とモーダルシフト

日本の場合はトラックで運ぶよりJR貨物で運ぶ方がよく、大阪→大津にトラックで運ぶ燃料代でJR貨物なら、仙台まで運べるし、貨物船であれば、インドまで運べるという計算があります。

車輸送もいろいろと変わっていくので、これをモーダルシフトと言って、貨物の積み替え基地をつくることも考えられています。車はハイブリッド、プラグインハイブリッド、燃料電池、電気自動車へと、水素社会の到来となるでしょう。

#### ◆送電ロスを減らす

一方電力輸送は現在地方の巨大発電所から、都市へ輸送していますが、この送電ロスは20%と言

われています。そうかと言って堺などに原子力発電所をつくるわけにはいきませんので、今考えているのはカーボンナノチューブによる送電（銅線の10倍送電でき、重量は1/6）です。

#### ◆各家庭に燃料電池発電機

大阪に原子力発電所ができるのであれば、各家庭に燃料電池発電機を置こうという発想があります。家庭用ガスから水素を取り入れ発電するのです。この場合、排気はほとんどなく、水が出るだけです。

#### ◆日本は世界最大の水輸入国

私は日本の最大の資源は水と思っていたが、日本は世界最大の水輸入国と言われて、驚いています。

アメリカの小麦やカナダの蕎麦とか、中国の大穀とかを大量に輸入していますが、これらの食糧をつくるのに大量の水を使っているからです。

だから、もう少し水を問題にしたら、これで商売ができるのではないかと考えています。水を浄化する技術とか、井戸掘り技術、手で汲み上げるポンプの改良とかです。

#### ◆ガンジス川・揚子江・黄河の水問題

今ヒマラヤ山脈やコンロン山脈の氷河が縮小していると言われていますが、ヒマラヤ山脈はガンジス川の源です。コンロン山脈は揚子江と黄河の源です。この水がなくなったら、どうするか、すごく問題になると思います。

今黄河の水がなくなって揚子江から黄河へ運河を3本建設中ですが、大昔に1本つくっているので、できると思いますが、その揚子江の水もあやしくなってきています。

#### ◆中水道と下水処理水の浄化

水に関しては下水処理水を上水道と下水道の間

の中水道にするという考え方があります。トイレの水とか、洗車や花壇の水は飲める水でなくてもよいのです。

皆さんご存知ないと思いますが、京都の鳥羽に鳥羽下水処理場があります。そこへ行くと、真っ黒な臭い水が出ていますが、それを浄化して大阪から姫路までの人々が飲んでいるのです。我々は京都市の糞尿を浄化して飲み、京都市の人は滋賀県の人の糞尿を浄化して飲んでいるのです。

## ◆ダム湖の漏水防止

それから、ダム湖で四国の早明浦ダムは底に何も水漏れを防止する対策をしていないので漏水が多いと思います。底にカバーをしておけば大量の漏水が助かると思います。

神戸市の鳥原ダムは神戸市が底をコンクリートでカバーしましたが、水が漏れるのは減っています。調べると一方の岸は山なのですが、水は山の方から漏れているのが分かりました。ダムの底を何とかして染み出すのを防ぐ工夫を考案すれば、商売になると思っています。

## ◆休耕田の活用と健康と環境に商機あり

農業で米が足らないと言っているのに、休耕田がありますが、これを活用する事業が生まれると思います。たとえば太陽光発電です。これから健康面と環境を考えると大きな商売ができるくると思います。

## ◆大学自身の商売

大学自身で商売ができないかと考えています。大学に市民を入れなくなった原因是1960年ごろの学園紛争です。それがずっと続いている。紛争のために垣根をつくって人を入れないようにしたのが、ずっと今まで続いているのです。これを見直そうと思っています。

## ◆大学の多くの資産を利用する

大学はいろいろな資産を持っています。まず学生は資産です。学生の感性はすごいです。こんなものが売れるかとか学生に聞くと直ぐ答えが出て、それが当たるのです。学生は感性と同時にパワーを持っています。

グランドは空いているので使えばいいのではないかと思います。その他体育館・シャワー室・食堂・一般教室・パソコン教室・防音室（吹奏楽・バンド練習）・ゴルフ練習場・アーチェリー練習場・弓道場・射撃場・馬場・アイスアリーナ・機械工場・駐車場などなどが利用できるのです。

それからノウハウとして、運動競技の指導・研究開発・教育・学生パワーなどです。

（講師は画像により、利用状況や指導状況を説明した。幼稚園のパソコン教室などが興味深かった）

## ◆大学が乗ってくると思われる理由

大学のいろいろな資産やノウハウを利用して欲しいのは、資産の有効活用・地域連携・宣伝効果・共同研究・教員や学生への刺激です。共同研究をしませんかと言うと直ぐ乗ってくると思います。宣伝効果も大きいのです。

## ◆健康に限定すると

大学がグランドを体育で利用するのは午前中が多いのです。また体育会がグランドを利用するのは午後4時過ぎからが多いので、空き時間（1時～4時）の有効利用を考えています。

## ◆大学と組んで何かの企画を行う

大学の施設の利用だけでなく大学と組んで何か企画することができます。

まず、体育会クラブの指導力と学生の支援を得て技術指導や競技補助を受けることができます。

また道具の借用や着替え、シャワー室の借用、医

務室での緊急処置、スクールバス乗車、駐車場の利用、食堂の利用、更に学生の保護者を加えることも歓迎しています。教育は口コミですから、保護者にいい大学だと思ってもらえることが有効で、また保護者も息子や娘がどんな学生生活をしているのか知りたいのです。

#### ◆独自の企画力・技術力で行う

一般の人が独自で企画し、独自でやるというのであれば、大学の施設の借用に限定されます。そして球技などの運動がメインとなります。そこでどんなアイデアを出してどんなことをするか、グランドを借りて考えて、何か新しいことができるのではないかと思っています。

#### ◆補助金を利用する

そういう健康関係には厚生労働省が補助金を出します。但し、政府は必ず実績を要求します。2年程こういうことをやっているから、次はこれをやりたいので補助金が欲しいと言えば、簡単に補助金が出るのであります。もちろん大学には高校生が来てくれるし、主婦層やリタイア層がメインとなればなお良いと思います。

#### ◆配慮しなければならないこと

先程、学生のお父さんを呼んできて欲しいと言いましたが、それ以外に地域の人を呼んでくることを提案すれば、大学も喜んでくれると思います。中学・高校生が含まれるとベターです。

そして、なるべく学内では静かにするとか、スクールバスに乗車するとか、清掃して帰るのは常識ですが、教室に突然入って来られても困りますので、協定書を作ることが必要になりそうです。

その他、土日は利用できないことが多いのと、体育館の冷暖房は期待できないことを了解していく欲しいと思います。

#### ◆健康以外の大学利用法

健康以外に大学を利用することもできます。まず図書館の利用です。お母さんが赤ちゃんを連れてきて童話を読み聞かせたりしています。それから読書はもちろんですが、大学には沢山ビデオがありますので、必要なビデオを見ることもできます。

講堂を演劇や音楽に利用することもできます。スタジオを利用して音楽やビデオ撮影もできます。

パソコンを利用して、パソコン教室、マルチメディア編集、動画編集もできます。大学には情報処理センターがあって、その職員が持っているノウハウを如何に引き出して利用するかが問題です。

このように大学も新しい商売ができると思っています。大学施設の利用以外に企業と組んで新製品の開発も行っており、新しいビジネスチャンスも生まれるのではないかと思っているのです。

以上

## 第7回セミナー

日 時：2008年11月19日(水) 11:00～12:40

場 所：追手門学院大学 5号館6階 5605室

### ベンチャー企業と中小企業金融

高橋 敏信

(大手金融機関 融資営業部長)



#### 1. はじめに

今日は「ベンチャー企業と中小企業金融」ということで、お話をさせていただきます。

皆さんは経営学を勉強されているので、直接金融と間接金融の違いはご存知だと思います。簡単に説明すると、株とか社債を発行して資金調達するのが「直接金融」、銀行や保険会社などの金融機関から借りるのが「間接金融」です。私は主に間接金融の仕事に携わっているので、間接金融の話が中心になります。

皆さんはこれから就職されて社会に出ると思いますが、サラリーマンになって企業の経理部門に配属されるとか、あるいはベンチャー企業を立ち上げる場合には、資金調達が大きな問題になります。

会社がお金を借りることは、簡単なように見えますが、これが意外に難しいのです。商売をしている人で、お金を楽に借りられるという人は多くありません。大企業でも商売に必要なお金を自由

に借りることはなかなか大変です。

しかし、世の中には積極的にお金を集めなくても、金融機関のほうから近寄ってくる場合もあるのです。この違いはどこから来るのでしょうか？

#### 2. 信用がなければ資金調達はできない

##### (1) ファミレスを「居抜き」で買う

先日、テレビを見ていたところ、30代の若いベンチャー経営者が出ていましたが、彼は中学生の時から「俺は将来飲食店経営をやる。日本で一番大きい飲食店チェーンを作る」と決めていたそうです。そこで中学を卒業してすぐ寿司店の見習いになり、その後、2～3年毎に違う種類の飲食店で修行し、28歳になってから、2年間、「お金の勉強」をしたそうです。それで30歳で彼は、閉店したファミレスを「居抜き」で買って飲食店を始めたのです。

ファミレスを居抜きで買って、ファミレスの内装で「お寿司」を出そうという人はあまりいない

と思いますが、彼はそこでお寿司を出しました。「そんな店に誰が入るか」と思うかもしれません、それが大繁盛なのです。繁盛した理由は「徹底的な低価格」のためです。居抜きで買ったため、厨房や調理道具、客席もそのまま利用することができて、その分、値段を安くしても利益が出るという理屈です。

その後、次から次へ居抜き物件を買いとり、ブランド統一もせず、店の形にもこだわらず、寿司店だったところでファミレスをやったり、イタリアンを出したりと、はたから見ると支離滅裂なお店をしているのですが、とにかく値段が安いので大繁盛している。

店を買収するにはお金が必要で、そのため銀行から借金する必要があるのですが、彼の場合は、銀行のほうから「お金を借りてください」と近寄ってきます。それは、店の繁盛具合をみて「貸したお金が利息とともに、間違いなく返ってくる」という予想があるからです。

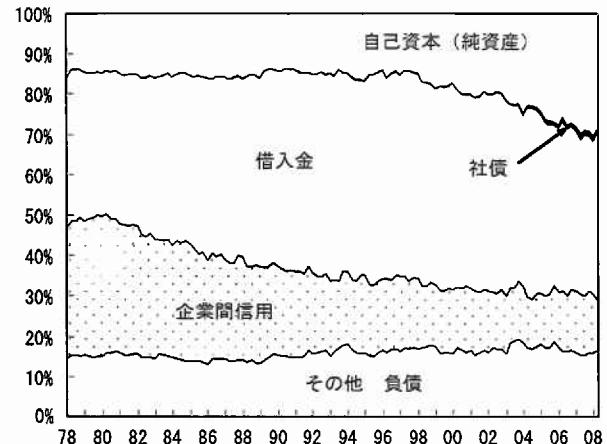
こういうことを「信用がある」といいますが、お金は信用がないと借りられません。信用というのは「間違いなく返ってくる」という見込みが立つことです。

## (2) 「企業間信用」

「信用」は、銀行からお金を借りるときだけ必要なわけではありません。すべての取引に必要です。商売をするとき「企業間の信用」は特に重要です。

スーパーなどでは物を売ればすぐ現金が入ってきますが、普通の商売は、物を売ってもすぐお金が入りません。逆に、物を買っても直ぐお金を払わないのです。実際には「何ヶ月後にいくら払います」という約束で商売をします。物を買っても支払いは1ヵ月待ってください、あるいは3ヵ月待ってください、という形でお金を融通することを「企業間信用」と言っています。

図表1 中小企業の資金調達構造の変化  
(資本金1億円未満)



バランスシートで言えば、流動負債のところに買掛金や支払手形と書いてありますが、これは「支払を待ってもらう」のと同じなので、広い意味での資金調達といえます。

参考までに図表1で、中小企業の資金調達構造を示しました。企業間信用は比率では小さくなっていますが、これは企業の自己資本比率が改善してきたために比率が小さくなったもので、依然として重要な調達手段であることは変わりありません。

銀行などの金融機関もお金を貸しますが、企業間信用と異なり、融資期間は1年とか3年とか、長いものは7年ぐらいの融資期間で少しづつ返済してもらうのが普通ですが、これも資金調達です。

## (3) 実績のない人が「信用」を得るのは難しい どうしたら取引の相手から信用を得られるでしょうか？

会社から帰る時に電車賃を忘れてきたから千円貸してくれと言われた時、知り合いなら貸せますが、道で知らない人から「千円貸してくれ」と言わわれたら簡単に貸せますか？ この違いは、その人の「人となり」や「過去の実績」が分かっていないところから来ています。

皆さんのなかには、将来、起業しようと思って

いる人もいるでしょうが、ベンチャー経営者というものはたいていの場合、実績がありません。この人に金を貸して大丈夫か、この人に物を売って、1ヵ月後に代金を回収できるのかと考えると、不安になるのが普通でしょう。

起業しようと思う人は、お金を出してくれる人の不安を取り除く努力をしないと、お金は借りられないし、原材料などを「掛け」で買うこともできないのです。ファミレスの「居抜き物件」を買い取って成功した経営者は、銀行のほうから近寄ってきますが、実績のない人は「実績はありませんが、お金さえ借りられれば十分にやれます。」ということを説明して、納得を得ることが必要です。

### 3. なぜベンチャー企業は資金調達が難しいのか？

#### (1) シード段階でも資金調達できる場合

「成長ステージ別にみた資金調達手法（図表2）」を見てください。上の欄に成長ステージ、ベンチャー企業、中小企業、中堅企業、大企業と分類され、ベンチャー企業の下欄にベンチャー企業の成長段階を示すシード・アーリー・ミドル・レイターに区分されています。

皆さんが起業しようと思ったらシードの段階でまだ売上なしの状態のところに位置していると思います。この段階で「こういうビジネスをやりたいので、5千万円貸してくれますか」と言っても、親や親戚なら出してくれるかも知れませんが、他人は貸してくれないでしょう。この段階ではほとんど資金調達できないのが普通です。

図表2 成長ステージ別にみた資金調達手法

成長ステージ	ベンチャー企業				中小企業	中堅企業	大企業
	シード	アーリー	ミドル	レイター			
売上高	なし	数千万円	数億円	数十億円	百億円～	千億円～	
利益	赤字	赤字	数千万円	3億円以上			
上場申請	—	—	5年以内	間もなく			
					企業間借用		
						C.P.	
資金調達手法					私募債		公募債
					短期借入金		
					長期借入金		
					ベンチャー投資		

私が勤務する会社は、子会社で「ベンチャー・キャピタル」を持っていますが、そこから「将来有望なベンチャー企業があったら紹介して欲しい」と言われています。融資の取引先から、あるベンチャー経営者を紹介されたので、話を聞いてみると、普通の融資はできないがベンチャー・キャピタルなら投資できるかもしれないと考えて、子会社のベンチャー・キャピタルに仲介したことがあります。

その会社は5人で起業した会社ですが、売上も利益もなく、その時点で全く実績がないところでした。5人とも日本を代表する電機メーカーの出身ですが、その電機メーカーへ入社して以来、20年間従事してきた開発事業が、会社の方針で突然中止になったそうです。そのため会社を辞めて自分たちで開発を続け、商品化しようということになった。開発しているのはデジカメなどに使う「部品」でしたが、製品化のためにさらに3億円必要で、そのうち5千万円を出資してくれという申し込みです。

間接金融なら直ちにお断りするような話です。実績がないのは仕方がないとしても、技術の将来性を評価ができないので、断るしかないのです。これは間接金融の弱点とも言えるところです。

グループ会社のベンチャー・キャピタルは、技術評価も行ったうえで最終的に5千万円出資しましたが、この会社が上場できるかどうか1/100ぐ

らいの確率でしょう。しかし、100社のうち1社でも上場できて、株価が150倍にでもなれば、十分に元が取れる計算です。こういう発想は間接金融にはできません。あくまで貸したお金が確実に返済されることが前提となるからです。

### (2) プレゼンテーションの重要性

ところで、出資を決定したベンチャーキャピタルの審査担当者はどういう判断をしたのでしょうか？

ベンチャーキャピタルには、技術評価するだけの情報が沢山あります。情報がなければ、その分野の大学の先生にヒアリングするなど、情報収集を徹底的に行います。間接金融ではそのような情報収集力を持っているところはほとんどありません。判断能力が全然違うのです。情報収集した結果、確信は持てないものの、ある程度の将来性・実現可能性が整理できたので、投資決定したそうです。

しかし、決定的な要因となったのは、技術評価もさることながら、ベンチャー経営者のプレゼンテーションだったそうです。私も聞きましたが、この若い社長の説明は、それなりに説得力があって、こちらの疑問にも的確に答えていました。また、何より事業計画がしっかりとしていました。

世の中にはアイデアは優れているのに、事業計画を立てられない人が沢山います。せっかくの技術、アイデアを実行に移すのに、事業計画、収益計画、資金調達計画を立てられない人が意外に多いのです。事業計画も立てられない経営者が事業で成功できるでしょうか？たまたま経済環境が良くてうまく行っても長続きしないものです。

### (3) プレゼンよりも重要なこと

私は、20年前、政府機関に出向して「日本企業が海外で行う事業に出資する仕事」をしたことがあります。政府機関が出資すると、出資額はわず

かでも、社会的な信用が増して資金調達も容易になるというメリットがあるので、多くの投資相談が来ました。相談に来られた経営者のなかで、最初からまとま事業計画、収支計画、資金調達計画を持って来た人はほとんどいませんでした。事業の内容、アイデアの斬新性、将来性を滔々と説明できるのに、それを具体的に実行する計画を立てられない人が多いのに驚かされます。

間接金融にせよ、直接金融にせよ、こういう人にお金を貸したり、投資したりできるでしょうか？ 出したお金が本来の目的に使われないで、いろいろなところに流用されるのではないか、あるいはこんな簡単な事業計画も立てられない人が、まともな経営管理ができるのだろうか、という疑問が湧いてきます。結局、実際に出資した先は、大手商社系のベンチャー企業だけになってしまいました。

「銀行や政府機関が投資するのは、大企業やその子会社だけじゃないか」という批判をよく聞きます。しかし、差別をしているわけではなく、事業審査は書類で行われるので、事業計画を書類としてまとめる力がないと、金融機関を説得できない、ということだと思います。プレゼンは重要ですが、プレゼンだけではダメです。プレゼンのもとになる事業計画がしっかりしていないと金融機関を説得できません。

だから、ベンチャー企業で資金調達しようというところは、経営者なりスタッフなりに、かならず1人は経理・財務の専門家がいると安心です。

## 4. 中小企業金融の実態

### (1) 貸し剥がしとは

間接金融は、利息が利益になるので貸したら返させない、元本は置き放しにするのが基本です。しかし、元本が危なくなればすぐに回収します。

「なにわ金融道」という漫画がありますが、そこに出てくる暴力金融は回収できなければ、親

兄弟、友人、場合によってはその人たちが勤務する会社まで乗り込んで強引に回収します。

銀行など大手金融機関はそんな強引な取立てはできませんが、危ない会社からは早々に回収するように動きます。金融機関のもうけは、利息をとることなので、信用のある先に対しては返済されてもすぐに貸して残高を維持するように努めますが、信用のない先に対しては、いろいろな理由をつけて残高を減らすようにします。こういう対応は「貸し渋り」とか「貸し剥がし」とか揶揄されることもあります。

「貸し剥がし」とはどういうものか実例でお話しします。

「この企業の借入状況」（図表3）を見てください。右側の2007年度の欄に点線の円で囲んでいますが、都市銀行Bの残高が530百万円となって、残高シェアでは19.5%とトップです。一方、都市銀行Aの07年度の残高は383百万円で、都市銀行Bより残高が少ないので、融資の他に私募債の引受けで10億円出しているので、実際の取引残高は1,383百万円で、この企業のメイン銀行といえます。

こういう状況で、B銀行が、突然、530百万円全額「繰上弁済（返済期限より前に返済するこ

と）」してくれと、言ってきたのです。

B銀行はメイン銀行ではありませんが、準メインといえる取引規模です。B銀行に全額返済を迫られたため、この企業は資金繰りに行き詰まり、社長が多くの金融機関を走り回っている状態です。

取引銀行が一行でも「貸し剥がし」を始めると、他の銀行は一様に「疑心暗鬼」に陥ります。「我々が知らない情報を握っているのではないか」、「会社の業況が急速に悪化しているのではないか」ということになります。銀行取引の残高変化を見ながら、どこかに少しでも回収する動きがあれば、自分だけババをつかみたくないで、皆が一齊に回収に走り、企業はあっという間に倒産してしまいます。

## (2) 銀行が「貸し剥がし」をした理由

準メインのB行はなぜ「貸し剥がし」に走ったのでしょうか？ この企業の業績動向を見てみます。

売上高をみると98年に180億円でしたが、07年には100億円まで落ちています。長期的な売上推移をみると、毎年ずっと売上高が落ちています。売上高・経常利益率は、07年0.4%、06年0.2%です。当期純利益はわずか100万円です。

図表3 この企業の借入状況

(単位：百万円)

金融機関	2005年度				2006年度				2007年度			
	長期	短期	合計	シェア	長期	短期	合計	シェア	長期	短期	合計	シェア
都市銀行A	11	300	311	13.6	100	300	400	15.1	83	300	383	14.1
都市銀行B	602	0	602	26.3	319	200	519	19.6	247	283	530	19.5
地方銀行A					83	0	83	3.1	69	0	69	2.5
地方銀行B	0	124	124	5.4	173	144	317	11.9	157	163	320	11.8
地方銀行C	619	0	619	27.1	511	0	511	19.3	427	0	427	15.7
信託銀行	130	0	130	5.7	177	0	177	6.7	152	0	152	5.6
信用金庫	0	150	150	6.6	0	150	150	5.7	150	250	400	14.7
政府系A	239	0	239	10.4	276	0	276	10.4	242	0	242	8.9
政府系B	113	0	113	4.9	220	0	220	8.3	198	0	198	7.3
合計	1,714	574	2,288	100.0	1,859	794	2,653	100.0	1,725	996	2,721	100.0

売上高100億円で純利益が100万円という数字を見ただけで、この企業は実質的に赤字企業ではないかと疑われます。赤字にしないために、いろいろ工夫して当期100万円の利益を確保したと思われます。B銀行はこの数年の業績動向を見ながら、回収のチャンスを狙っていたとしか思えません。

この企業は業績悪化を開拓するため、自社ビルを売却して資金をつくり、それで特別退職金を払って従業員を大幅に減らす計画を立てました。人件費の削減は約2億円です。100億円の売上で2億円の当期利益を確保できるならそんなに悪い企業ではありません。

ところがこの自社ビルにはB銀行の「抵当権」がついていたのです。自社ビルを売却すれば「抵当権」が外れて、B銀行の残高は保全されません。この企業がB銀行へ自社ビル売却を相談しに行ったところ、融資担当者から「売却を検討しているなら、もっと早く相談してくれないと困る。売却するなら融資は全額返済してくれ。」と言われたそうです。

通常は、相談が遅れたぐらいで「繰上弁済」という話にはなりません。B銀行は回収時期を狙っていたところに、ビル売却の話があり、抵当権の問題が生じたので、これを理由に回収を迫ったというのが本当のところでしょう。

### (3) この企業の業況が悪化した原因

一般に企業の「信用力」を見計らうのはかなり難しい仕事です。業績が好調な場合は誰でも判断できますが、この企業のように業績が悪化していく、実質的な赤字企業とみられる場合は、「融資した金額が間違いなく返済できる」と説明するのはかなり難しいといえます。銀行も組織ですから、担当者が融資したいと思っても、審査部門が納得しなければ、追加融資をするのは困難です。

しかし、金融機関の仕事は利息を取ることですから、一時的な業績悪化で融資を引き上げていた

のでは商売になりません。その見極めが難しいのです。「99社が倒産しても1社が成功すれば、元が取れる」というベンチャー・キャピタルの判断とは根本的に異なるといえます。

この企業の利益はたった100万円ですが、有利子負債は37億円もあります。現在の利益水準が続くなれば借入金は到底返済できません。業況がさらに悪化すれば、倒産もまぬかれない状況です。

メインのA銀行は「全面支援する」と言っていますが、B銀行が回収する5億円を直ちに肩代わり融資する気はありません。B銀行の撤退、A銀行の曖昧な対応をみると、他の金融機関も簡単には追加融資に応じることはできません。結局、この企業は不足資金を他の金融機関から融資を受けましたが、信用保証協会の保証をつけなければならなかつたため、保証料も含めると通常の倍近い金利で借りることになってしまいました。

この企業の業績が悪化した原因は何だったのでしょうか？図表4の「この企業の長期業績表」を見てください。

2001年度は従業員が405人もいましたが、赤字となつたため、翌年度には65人も削減しています。しかし、売上高は180億円から100億円へほぼ半減しているのに、従業員数の減り方は緩やかです。人員カットは最も安直なリストラ策ですが、この会社の場合は従業員を半分ぐらいにしなければならないのに、大幅に従業員数を減らしたのは赤字となつた2001年度だけでした。2007年度に利益が大幅に縮小したのは当然とも言えます。リストラが遅れた典型でしょう。

ただし、企業にとってリストラの判断も難しいのです。安直に人員削減すると、業況が回復してきたときには従業員不足となることもあるからです。この企業の失敗は、市場環境が大きく変わったのに、しばらく我慢すれば需要は戻ると考えて、必要以上の従業員を抱え続けたことです。

図表4 この企業の長期業績表

(単位：百万円)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
売上高	18,211	17,630	17,072	14,355	13,028	12,579	12,057	10,850	10,894	10,736
売上総利益	1,741	1,749	1,622	1,116	1,381	1,338	1,007	988	826	823
(粗利益率%)	9.6	9.9	9.5	7.8	10.6	10.6	8.4	9.1	7.6	7.7
営業利益	172	161	68	▲338	143	311	64	261	23	20
支払利益・割引料	169	133	126	118	117	112	102	72	64	71
経常利益	101	113	53	▲365	34	240	25	270	24	48
(経常利益率%)	0.6	0.6	0.3	▲2.5	0.3	1.9	0.2	2.5	0.2	0.4
当期純利益	83	132	27	▲374	176	▲159	55	141	87	1
固定資産	5,363	5,290	5,128	4,951	4,555	4,557	4,267	3,499	3,553	3,307
総資産	9,390	9,426	9,025	8,267	7,907	7,792	7,312	6,674	6,713	6,566
自己資本		1,477	1,485	1,094	1,259	1,227	1,304	1,394	1,461	1,427
自己資本比率(%)	14.5	15.7	16.5	13.2	15.9	15.7	17.8	20.9	21.8	21.7
有利子負債	4,060	3,950	3,778	4,340	4,107	4,135	3,984	3,748	3,481	3,678
短期借入金	310	270	230	390	150	16	16	141	574	794
長期借入金	3,750	3,680	3,548	3,950	3,957	3,919	3,768	2,156	1,714	1,859
社債	0	0	0	0	0	200	200	1,451	1,193	1,025
(有利子負債構成率%)	43.2	41.9	41.9	52.5	51.9	53.1	54.5	56.2	51.9	56.0
(月商比借入金)	2.7	2.7	2.7	3.6	3.8	3.9	4.0	4.1	3.8	4.1
期末従業員数(人)	—	—	—	405	350	310	310	—	—	—
損益分岐点比率	98.3	98.1	99.1	107.5	99.2	94.3	99.4	92.0	99.3	98.6

また、この会社は売上高が200億円あった時に「過剰投資」しています。調子のよい時は経営者も気が大きくなっているいろいろ投資したくなります。本社ビルも新築したくなるし、研究所も作りたい、10億円で済むものを15億円かけて立派なものにしたいというのは人情でしょう。この会社も豪華な研究所を建設しましたが、投資が全然収益に結びつかなかった。過剰投資というより無駄な投資だった可能性があります。

#### (4) 投資効果の重要性

投資効果という視点は非常に重要で、100で済むものを200にしたら、投資の利益率は半分になります。また、投資を200にするために借入金を多くすれば、それだけ財務内容は不安定になります。

過剰投資のための融資の申込でも、業績がそれほど悪くなければ、金融機関も「こんな投資は良くない。」とはなかなか言いません。金余りで貸出先に困っているので、ある程度の信用力がある

なら融資残高を積み上げて利息を取ったほうがいいからです。また、企業業績がよいときには、金融機関がいくら「この投資に200は多すぎます、そんな融資はできません。」と言っても「他行から借りるからいい」と言われてしまします。このため過剰投資に銀行がブレーキをかけることは困難です。

しかし、企業がダメになるのは「業績が好調なときに行った過剰投資が原因」という場合が多いのです。だから「固定資産の水準の変化」を注意深く見て、有形固定資産が大きくなった後の収益が長期間にわたって伸び悩んでいる企業の投資は失敗した可能性が高いと言えます。投資のために内部留保よりも長期借入金に依存して投資した場合は、倒産のリスクが高くなるのでさらに注意が必要です。

#### (5) ゾンビ企業

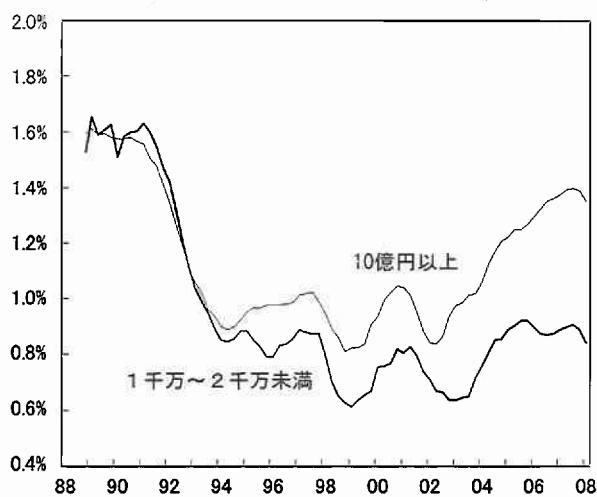
総資本・事業利益率の推移（図表5）を見てください。バブル崩壊以降、企業の総資本利益率が

急激に落ち込んで、長期間低迷しましたが、資本金10億円以上の企業は02年以降、順調に回復しています。その一方、資本金が2千万円未満の企業の回復ペースが遅れているのがわかると思います。

08年度で資本金10億円以上の企業では1.4%ぐらいで、資本金1千万～2千万未満の企業では0.9%ぐらいです。この会社は0.7%ぐらいで平均以下です。

この会社の投資効率が悪くなったのは、長期的に経営環境が悪化したという事情もありますが、直接の要因は、50億円近い金をつぎ込んで立派な研究開発棟を作ったにも関わらず、投資に見合う収益を上げられなかったからです。利益を生まない資産は「不良資産」です。

図表5 総資本・事業利益率の推移



不良資産をかかえて利益を上げられず、実質的に債務超過になっている企業を「ゾンビ企業」と言っています。実際は死んでいるのに、生きているようにみえる企業のことです。どうして延命できるかというと、金融機関が「追い貸し」をして資金繰りを助けているからです。最近では「貸し済り」や「貸し剥がし」が問題になっていますが、実はこの「追い貸し」も問題です。

経済学者は、金融機関がゾンビ企業に「追い貸し」をして延命させると、社会的資源の適正配分を歪めるので、産業発展が損なわれると言ってい

ます。金融機関はゾンビ企業に「追い貸し」すべきではないという主張をしています。

しかし、金融機関もむやみに「追い貸し」をしているわけではありません。業績回復の見込みがない企業への融資は貸し倒れになるリスクがあるので、先ほどのB銀行のように、回収できるうちに回収してしまおうという企業行動を生みだします。

ゾンビ企業が、人材や事業資産を抱えながらも、まっとうな収益を上げられず、金融機関の追加融資で延命されていると、そういう経営資源が社会的に有効活用されないため、ベンチャー企業に必要な人材や資金が回らないという問題もあります。この因果関係を明確に説明することは難しいですが、仮に規模の大きいゾンビ企業が倒産すると、職を失った従業員の一部がベンチャー企業を起こして、そこから有望な企業が生まれてくる可能性は容易に想像できます。

そう考えると、ゾンビ企業の延命を図り続けることは、起業促進、ベンチャー企業育成という観点からは、問題だということになるでしょう。

駆け足で説明したので、分かりにくかったかもしれません、ベンチャー企業にしろ、中小企業にしろ、従業員を抱えながら経営を続けていくことは本当に大変な仕事です。そのなかで、他人から事業資金を借りることが最も困難だと思います。

事業計画を立て、他人に説明する能力は、社長にならなくとも必要なことですが、そのための訓練は学生の頃からできます。そういう意味で、大学のゼミは貴重な時間です。皆さんも、普段からそういう意識で取り組んでみて下さい。

#### 【質疑応答】（学生以外の質疑応答は割愛）

Q：「追い貸しが中小企業を駄目にする」と言われましたが、それは借りる側としても防ぐことができるのですか。借りる側がどこまで借りてしま

うと危なくなるなどの判断基準はありますか？

A：中小企業だからと言って、何でも社長一人で決めているわけではありません。財務部長とか経理部長という人がいて、お金のことは財務担当者が取り仕切ることも多いのです。中小企業の場合、経理部長は、だいたいその地方の地銀出身者が多いようです。

そういう人が大体、新しい借入のブレーキ役になりますが、これがなかなか難しいのです。会社をこれまで大きくした創業経営者に対して、「社長、これは過剰投資です。これだけの投資を全部借入で対応したら、返せなくなって会社は行き詰ります。」とは言いにくいと思います。

また、こうしたブレーキが常に正しいとも限りません。社長の「読み」が当たって、さらに会社が成長するということも結構あるからです。

借入が膨らんで自己資本比率が30%を割っている企業は注意が必要です。先ほどの事例で取り上げた企業は、自己資本比率が25%なので、微妙なところです。東証1部上場企業の平均自己資本比率は38%ぐらいです。名だたる企業の多くは40～50%を超えてます。その一方、中小企業で自己資本比率が10%というのはざらにあります。

自己資本比率が最もポピュラーな判断基準のひとつと言えるかもしれません、その他、債務償還年数など、いくつかの財務指標もあります。ただし、どれも企業の収益力とのバランスでみる必要があるので、明確な判断基準があるわけではありません。

また、判断基準が明確であったとしても、必ずブレーキがかけられるわけではありません。オーナー企業の社長が、3回も大きな投資決断をして成功したら、もう社内にブレーキをかけられる人間はいなくなります。それで4回目で投資が失敗して会社が潰れることもある。難しいところです。

以上



# 公開講座

## 趣 旨

昨年のアメリカ合衆国における土地バブルの崩壊、サブプライム・ローン問題の発生に端を発した世界同時の金融危機、経済恐慌の発生で、これまで上昇傾向にあった日本の経済も一気に不況局面へと移行し大変な事態になっています。全治2年、あるいは3年、さらにはもっと長引くかもしれないと言われるほどの経済の悪化で、年金や社会保障、雇用など、社会構造的な問題解決も先行き不透明化し、日本社会の未来は危惧され始めています。資本主義の歴史を振り返れば全く通常事態の発生ですが、これに対して、これまで、基本的に次の2方向からの対策が講じられてきました。第1は、国や自治体によるマクロからの需要創造で、政治による経済の救済です。第2は、企業と個人によるミクロからの需要創造で、経済内部における技術革新とマーケティングでした。今回も基本的にこの2つの方向から危機打開の対応行動がなされていくだろうと思われますが、前者の国と自治体による打開策は超巨額の累積債務の存在で今やその展開には限界があります。そのため、後者の企業と個人による需要創造、ベンチャーとマーケティングの新展開による問題解決の意義と重要性が高まっていくことが予想されます。

いずれにしても、日本でも、起業に挑戦する人の多数登場は必須です。そのためのベンチャー的な人材の育成は、これから日本社会と教育の場でも大いに重視されるべき重要課題と言えるでしょう。当研究所はこの時代が求めるベンチャー的な人材育成を目的に公開講座を開催します。成功体験を持ったベンチャーの経営者、ベンチャー支援者の皆様との連携で、研究所のスタッフは意欲ある皆様をサポート致します。新時代の経営のあり方を正しく学習し、熱心に参加して下さる皆様、ぜひ、応募して下さい。

## 募 集 要 項

### 募集の主な対象者

このコースの主な対象者は、上の説明からも明らかのように、近い将来に新しく事業を立ち上げたいと考えている人、すでに起業をしているが成功家の経験に学び成功確率を高めたいと考えている人、既存企業の経営者で第2創業を考えている人、企業の従業員で社内ベンチャーを期待されている人、非営利の組織だがベンチャー的な能力を身につけたいと考えている人、近い将来に大学院（社会人MBAコース）に進学したいと考えている人、大学の研究者や先輩起業家、他の受講生との交流でネットワークを拡大したいと考えている人、などです。このコースに参加される方は、どなた様も、ただ、講演を聞かれるだけでなく、活発に議論を行い事業創造のワークショップ（新規事業の計画書の策定とプレゼンテーション）にも取り組んで頂くことを期待しています。新しい時代の経営の理論と実践の統一を学習しバーチャルですが体験してもらいます。平日の月曜日午後6時半から2時間という大事な時間帯ですが、是非、お友達もお誘い合わせてご応募下さい。歓迎いたします。

## カリキュラム

第1回 2月9日 [月]	18:30~19:00	開講式・スタッフ紹介・講座の趣旨と課題	新野三四子（社会学部教授）、真庭功（経営学部教授）、小西一彦（経営学部教授、ベンチャービジネス研究所長）
	19:00~20:00	基調講演（国際人を育てるビジネスモデル）	長谷川千恵氏（教育システムデザイナー、株式会社メイクウェイスタディセンター代表取締役）
	20:00~20:30	交流会・自己紹介	受講者間のコミュニケーション
	【長谷川千恵氏のプロフィール】 教育システムデザイナー、株式会社メイクウェイスタディセンター代表取締役、開校20周年、心を育てる英会話教室（国際人育成）、学習教室（リーダー育成）、マイスタディー（自分らしさ育成）、大阪・京都・滋賀のサテライトで教育事業展開、ニュージーランドEVaCanaへ親子留学支援、国際ロータリー2650地区2008~2009年度G.S.E.（=Group Study Exchange）委員会委員、武士道協会（会員）、コスマママの会理事、国際交流キャンプや教育講演会など、視野が拡がる楽しい学びの会を企画・運営、女性ネットワークと協力して、生き生き子育てや生活・仕事にとりくむ女性を応援。など。HP ( <a href="http://make-way.com">http://make-way.com</a> ) 参照。		
第2回 2月16日 [月]	18:30~19:10	講演（仕事も暮らしも私もしく）	前川あゆ氏（株式会社シティライフNEW、ブランディング事業部、キャリアShuka代表）
	19:10~20:30	ワークショップ	研究所スタッフ、前川あゆ氏（グループディスカッション・事業計画書の作成 [アイデアの創出]）
	【前川あゆ氏のプロフィール】 大阪府出身。大手化粧品メーカー、建築会社などで接客、企画、営業、専門職、管理職を経て、出産のため退職。出産後、株式会社シティライフNEW入社。企画営業として住まい、ママ&キッズ、朱夏、口ハスなどの人気コーナーを担当。2007年1月、働く女性のキャリアアップと起業をサポートする会員制コミュニティ「キャリアShuka」を立ち上げる。自分磨きの場の提供とセミナープロデュースを中心に、人、企業、街を元気にするための勉強会や交流会を毎月開催。9歳女児の母。HP ( <a href="http://www.c-shuka.com">http://www.c-shuka.com</a> ) 参照。		
第3回 2月23日 [月]	18:30~19:10	講演（幸せを呼ぶ経営法）	田中朋秋氏（リンパオイルマッサージ専門サロン ボディーラボプラス Body Labo+代表）
	19:10~20:30	ワークショップ	研究所スタッフ、前川あゆ氏、田中朋秋氏（グループディスカッション・事業計画書作成 [事業の概要と事業戦略]）
	【田中朋秋氏のプロフィール】 1957年、大阪に生まれる。関西学院大学商学部を卒業後、鐘紡（株）国際部に勤務。結婚退職の後、町田ひろこインテリアコーディネーター・アカデミーに入学、同アカデミーを卒業した後、子育てをしながらインテリア、住宅プラン、リフォームの仕事に携わる。2001年 リンパマッサージのサロンを開設、2004年 有限会社T.H.ボディーバランスを設立、2005年 阪急西宮北口駅前にリンパマッサージ専門サロンボディラボプラスを開業。HP ( <a href="http://bodylabo.co.jp">http://bodylabo.co.jp</a> ) 参照。		
第4回 3月2日 [月]	18:30~19:30	記念講演（したいことが仕事になる幸せ！会社とNPOの支えあい、活かしあい）	芹澤隆子氏（有限会社ウェル・プラネット代表取締役、NPO法人日本ダイバージョナルセラピー協会理事長、オーストラリア・ダイバージョナルセラピー協会会員）
	19:30~20:30	ワークショップ	研究所スタッフ、芹澤隆子氏（グループディスカッション [ビジネス・モデル] の作成、発表用スライドの作成）
	【芹澤隆子氏のプロフィール】 1980年、フリーでコピーライターを始める、1991年、中高年向け月刊情報誌『綺羅々』創刊、医療や福祉をテーマに取材、大阪新聞「健康・福祉トップニュース」170回連載、保健同人社『暮しと健康』西日本担当記者、1995年、有限会社ウェル・プラネットを設立、翌年3月～渡豪29回（2009年1月現在）、1998年、オーストラリア高齢者福祉研修ツアーを主宰、2001年、セラピー人形「たあたん」開発、現在まで約1万体を販売、2002年12月、NPO法人日本ダイバージョナルセラピー協会設立、現在理事長。2004年5月、オーストラリアDT協会全国大会で講演、クイーンズランド州DT協会より日本におけるDT教育にあたることを承認される。2008年1月から東京、10月から大阪で、日豪のDT協会共同の認定で「DTワーカー養成講座」を開催、日本におけるDT人材の育成で活躍中。HP ( <a href="http://www.welplanet.co.jp">http://www.welplanet.co.jp</a> ) 参照。		
第5回 3月9日 [月]	18:30~19:10	講演（幸せな職場づくりのお手伝い）	山中敏子氏（オフィスヤマナカ 代表、社会保険労務士）
	19:10~20:20	ワークショップ	ビジネスプラン発表会
	20:20~20:30	終了式	この後、懇親会（自由参加）
【山中敏子氏のプロフィール】 16年間、産休講師などで途切れることなく高校の教壇に立つ。教職に就きながら社会労士を目指し、4ヶ月の準備期間で合格。翌2000年に転職。以後数年間、役所への手続き、給与計算、年金を中心とした事務的な業務に没頭し多くの経験を積む、やがて前職の「（生徒=）人」管理・評価・育成の経験を活かした位置に立ち、労務管理のプロとして、法人および個人の事業所に対して、正確な知識と豊かな感性を合せ持ったサービスの提供を行い、若き経営者や起業家からの相談に応じるようになる。現在、経営者や個人対象の各種セミナーの講師としての活動も行い始めている。HP ( <a href="http://oy-roumu.com">http://oy-roumu.com</a> ) 参照。			

## 新しい時代、Let's 起業 公開講座全5回専門ゼミ 第1回 基調講演

日 時：平成21年2月9日(月) 19時～20時

会 場：キャンパスポート大阪（大阪駅前第2ビル4階）

### 国際人を育てるビジネスモデル

長谷川 千恵

(教育システムデザイナー、(株)マイクウェイスタディーセンター代表取締役)

#### ◆起業のきっかけ

1部の「起業のきっかけ」は英語教育にかける熱意とご縁。そして2部は「本質的な事業へ転換」で3部の「ベンチャースピリットとは」はまとめをお話ししたいと思っております。

#### ◆自己紹介

出身は広島県で現在は滋賀県大津市に在住しています。趣味はいろいろありますが、体を動かすスキー・テニス・スイミングと読書・旅行などです。

さて、私の夢ですが、次世代の子供達のために考えていることは将来英語生活体験村を創ることです。支援者も現れています。

#### ◆座右の銘

座右の銘は“Think global Act local”で「地球全体のことを考えて、身近な所で何かしよう！」です。これはアメリカの建築家バッカミン・スターフラーの言葉です。

#### ◆会社紹介 今年で創業22年目を迎え

現在(株)マイクウェイスタディセンターの代表取締役を勤めさせていただいている。京都・滋賀・大阪に英会話及び学習教室を展開中。

#### ◆マイクウェイ 教育理念3つの柱

本質的な部分で何のために教育を行うのかという教育理念の3つの柱は「①人間教育②夢をかなえる教育③思考を鍛える教育」です。

#### ◆業界初のビジネスモデル

業界初のビジネスモデルを完成。それは人間力と国際力の両面の向上をシステム化したものです。具体的にはこども英語カウンセラーによる人間力の向上と外国人教師による国際力の向上です。

#### ◆執筆活動

昨年は「100年先まで幸せになる生き方」「ハッピーママの英語子育て本」を出版しました。

#### ◆講演活動

「ハッピー英語子育て」「100年先まで幸せになる生き方」「国際人を育てるビジネスモデル」「国際人として生きる」「リーダーとして生きる」「自分らしく生きる」などを講演テーマとして、講演活動を行っています。

#### ◆フランチャイズによる教室展開

現在、京都

(烏丸五条本校／亀岡／西向日)

滋賀 (守山／新旭／野洲／水口)

大阪（茨木太田）  
の7教室を展開しています。

◆職業奉仕

社外では国際ロータリーに所属し、第2650地区GSE委員会委員として、社会人の国際育成プログラムに従事しています。これは京都・大阪・福井・奈良地区の社会人（25～40才）に職業を通して海外で学んで来て頂く活動です。

また、コスモママの会コーディネーターとして子育てママの生き方支援を行っています。

◆第1部 起業のきっかけ

ここから第1部

起業のきっかけに入りたいと思います。

◆英語教育にかける熱意とご縁。そして挫折。

ご縁は大事ですよ。本当に感謝しています。最初の失敗というのは、思いだけでスタートしましたので、起業という気持ちもなかったのです。

・生き方・仕事の考え方矛盾

・教育活動に矛盾

・法人解散の必然

◆第2部 本質的な事業へ転換

◆「泥中の蓮」（でいちゅうのはちす）

煩悩の泥の中から菩提の如く清浄に清に咲く美しい蓮の花。けがれた境遇にあっても、これに染まらず、清らかさを保つことのたとえ。

私はこの言葉を知って教育もビジネスも本質を貫くということをこの辺りからやっと考え出しました。

◆教育もビジネスも本質を貫く

「本質」

英語：「Essence」

変化しない・内に潜む恒常

類似語：「普遍：Universal」

宇宙・世界全体

ここで自分というものを考えざるを得なくなりました。本質を知った時が私にとって本当の起業だったと思っています。それで自分を知ることにより全てのスタートになったと思っています。

◆「自分を知る」こと

自尊心が芽生え、行動力が増す。

周りへ感謝の気持ちが持てる。

全てのスタートになる。

◆経営者としての器を広げる

・自分中心の心遣い⇒感謝と報恩の心遣い

・全ては品性完成のための材料

・自然界の法則を知る

・自分が源泉

・原因と結果の法則

起こったことは皆、必然と考える

少し哲学的になりますが、自分は成長するしかなく、考え方を変えるしかなかったのです。

◆会社のビジョンの明確化

ビジョンを明確化することによって。

◆自分にとっての真の起業

・「何のため」に教育事業をするのかまずはっきりさせた。お金？名誉？自分の為？

・次世代の子ども達の為に、腰をすえて教育事業に取り組む決意

◆心を中心とした分かち合いの教育システムづくり

◆子育てママの起業「おうち仕事」を支援

◆PDCA 継続可能な改善システム

◆継続可能な改善システム

- ・PDCA サイクル

P = Plan D = Do C = Check A = Action

- ・素直に反省し、前に向いて明るく積極的に生きていくこと

- ・公明正大に仕事をする

◆第3部 ベンチャースピリット

◆①人として、心を中心に。

感謝の心 自尊の心 敬愛の心

◆②論理思考

ロジカルに、客観的に考えることができる力

◆③ビジョンを持つ

あなたは夢をいくつ書くことができますか？

◆ハッピーママの英語子育て本

～続100年先まで幸せになる生き方～

- ・メイクウェイフィロソフィー
- ・オンライン手帳
- ・経験（おうち英語研修）

◆ベンチャーに必要なこと

仕事への夢・人生のビジョン

共有できるシステム

信頼できるネットワーク

◆ベンチャースピリットを高める為に

世界的な視野で、プラスに発想する力を育てる。

●参考文献

「EQ心の鍛え方」 著者 高山 直

「ハッピーママの英語子育て本」

著者 長谷川千恵

◆起業家だけではない、私達皆不況に負けない！

ベンチャースピリットに溢れる生き方が求められている。

◆make-way.comへ

申し込み受付中

「メルマガ定期購読」

「ハッピーママの英語子育て本 購入」

「こども英語カウンセラー養成講座

入門編 参加」

～ブログを書いています～

以上



## 新しい時代、Let's 起業 公開講座全5回専門ゼミ 第2回 講 演

日 時：平成21年2月16日(月) 18時30分～19時10分

会 場：キャンパスポート大阪（大阪駅前第2ビル4階）

### 仕事も暮らしも私らしく

前川 あゆ

(株)シティライフNEW、プランディング事業部、キャリアShuka代表)

#### ◆好奇心旺盛

簡単に自己紹介をさせていただきます。今ご紹介いただいた前川あゆと申します。前川あゆは芸名ですかとよく言われるのですが、本名です。母が変わった名前を付けるのが好きだったのです。今では珍しくないのですが私が生まれた当時はあゆという名前がたいへん珍しかったようです。

私は大阪府出身で、大阪生まれの大坂育ちで外へ出たことがないのです。元々大手化粧品会社に勤めて百貨店勤務だったのですが、その後結構いろいろな職を転々としました。良く言えば好奇心旺盛で、悪く言えば飽き性なのです。3年位経つと飽きてしまって自分のやりたいことをどんどんやっていくタイプです。

#### ◆ヘアメークと英語に興味

元々ヘアメークに物凄く興味があって、ヘアメークを学べると思って化粧品メーカーに勤めたのですが、英語にも興味があったり、海外にも興味があったのでいきなり海外に半年ぐらい放浪して、帰ってきて英語を使わなければと思ってベンツやBMWなど高級な外国自動車を個人で並行輸入する会社で仕事をしました。丁度バブルで凄く楽しく仕事をしていました。

#### ◆建築会社で10年以上勤めた

その後、部屋を作るとか、家を作るとかインテリアにも興味があったので、インテリアコーディネーターと建築士の資格を取って、建築会社に勤めました。仕事をする中で、企画、営業、専門職、管理職といろいろ経験しました。

建築業に私が入った時は日曜日が休みで男社会で、10年以上勤めた時には住まいのリフォームをする仕事に就いていました。

そのうち建築業ではなくて、どんどんサービス業になってきました。リフォーム会社で日曜日に休めるところはほとんど無いと思いますが、そうすると子供が4歳で保育園児だったので、子供の休みと合わなくなりました。

#### ◆家族のために(株)シティライフNEWに就職

自分の夢を実現するために家族を犠牲にするのかと言われました。私はその時迷いましたがひょんなことから地元の(株)シティライフNEWというフリーペーパーの会社に転職して、今に至っています。簡単にいうと情報紙を作る会社なのですが、今までいろいろ経験してきたことが凄く発揮できるので楽しくやっています。

#### ◆働くことにこだわる

私は働くことにこだわっています。特にヨー

ロッパでは女性が結婚しても子供を産んでもいくつになっても働くのが普通の世の中ですが、日本では結婚して出産すれば、8割ぐらいの方が仕事を辞められています。辞めるというより辞めないといけない状況にあるのです。

#### ◆女性の就職や起業支援

この状況をどうにかして変えると言えば大げさなのですが、挽回するために新聞社に勤めている自分が何かお手伝いできるのではないかと考え女性の就職や起業支援ができればいいなと思ってキャリアShukaを立ち上げました。

それは、いろんな人に出会ったからこうなったのですが、最近セミナー講師になろうというプロジェクトをしています。自分がPRしないといけないので、結構自分でいろんなところに行ってしゃべっています。

何か困った時に声を発信すると何かが変わるものではないかと思っていろいろやっているのです。FM放送の番組をいただいたり、取材をいただいたりしています。

#### ◆シティライフとは

まずシティライフですが、北摂と阪神地域に60万部発行しているタブロイド版のフリーペーパーです。読者は30代から40代の主婦がほとんどで、家庭に無料で配布しています。他にグルメ本や美容本などを年に4冊ぐらい出版しています。

#### ◆朱夏とキャリアShuka

朱夏とは中国の言葉で、中国では人生を季節を色に例えて、青春・朱夏・白秋・玄冬というのです。日本人は年齢をすごく気にするので20歳そこそこで、私らもうおばちゃんやから終わりやと言う人がいるし、年齢を聞くのが失礼だという風習があります。

青春時代が終わっても、女性にはいつでもその

年齢に応じて輝ける場があると思います。そういう思いと期待を込めて、女性皆で輝きましょうと「人生の夏を生きる女性達」というキャッチフレーズで働く女性のためのキャリアShukaを立ち上げたのです。

朱夏と書くと意味もよく分からないし読めないと言われましたので、朱夏をローマ字にしたのですが、元々は人生の夏という意味です。

朱夏を立ち上げる前にいろいろなコーナーを担当していましたので、女性起業家とお会いする機会が多かったです。

#### ◆女性が仕事をする社会を切り開いた女性社長達

シティライフは女性向けの新聞なので、例えば美容室とかエステサロンとか、ネイルサロンとか、インテリアの会社などで、女性オーナーの会社がすごく多いのです。

その女性社長は私よりもう少し上の世代で、それこそ子供が生まれたら女性は家庭に入るのが当たり前という時代の中で、切り開いてきた人達なので、すごく刺激を受けました。

#### ◆女性社長達の思い

そういう方達は、自分が苦労をして作ってきた道を後に続く人達のサポートに役立てて、皆さんに頑張って欲しいという思いが強いのです。お金が儲かるから事業をやっている人もいるかも知れませんが、それより前に思いがあるのです。

例えば自分は体が弱くてアロマで助けられたので、アロマサロンをやっていますとか、主婦との両立がたいへんだったからサポートする会社を作りましたとか、思いがあるのです。聞いていると凄くドラマチックですごく苦労もされておりました。

## ◆自己表現のために働きたい人と女性起業家との交流

そういう女性起業家達の声を聞いて刺激を受けました。読者の方に30代が一番多く、小さい子供が家にいる方が多かったので、その方達に女性起業家達の思いを活かせないかと考えました。

社会復帰したいなと思っておられる方は子供が小学校に上がるぐらいで、仕事を探すのですが、全然仕事がない。自分がやりがいのある仕事、自分が認められる仕事がないのです。

お金を稼ぐための時給いくらでこれしてくださいの仕事ではなく、自己表現のために働きたい人達なのです。こういう人達と女性起業家との交流できる場を作れないかと思いました。

先輩で道を切り開いてきた人達の中で後に続く女性を助けたいと思っている人と今悩んでいる人が交流できたら凄くいいことが起きるのではないかと思って始めたのです。

## ◆毎月10回のセミナー開催

丁度2年前の1月からスタートしたのですが、初めは何をしてよいか分からなかったので、とにかく毎月10回ぐらいセミナーをしていました。

皆さんがどんな案を作ったら喜んでくれるのか、どういう雰囲気になれば楽しんでいただけるのか、どういうことに興味を持っているのかを探ろうと思って、ありとあらゆるセミナーや交流会・イベントなどを聞いて、それもどんな日時がよいのか全然分からず、平日の午前や夜、土曜日など手探りでやっていました。

## ◆一方的セミナーでなくアウトプットできる場作り

そのうちにお互いに交流したりして、変化が起こってきたのです。起業家の方と交流して、その仕事を始められたりされた方もおられます。

その中で、セミナーで講師からのレクチャーを講義で聞いてインプットするばかりではなく、自

分でもアウトプット（発信）できる場が欲しいと言われて、次にそういう場を作りました。

そうすると皆さん生き生きとされたので、これは凄いな、楽しいことだなと思って続けています。現在年間に130本を超えるセミナーを開催し、4,500人を超える動員を行っています。

## ◆ブログ開設

その他、インターネット上の日記であるブログを地域情報ブログ「オオサカジン」と提携して朱夏ブログサイトを自己表現の場として、提供しています。

一般的には「アメブロ」とか「ヤフー」などの全国的なブログが有名ですが、地域情報にこだわっている、お店や小さなサロンが多かったので、地域で発信して、地域密着型でいこうと思ったのです。

アメブロなどはデザインが可愛いので、ネットショップをやっていますと言うのであれば、北海道の人が見ても沖縄の人が見ても買ってくれるのでよいのですが、お店に足を運んでもらうためには、地域に特化した方がいいということで、今70名ぐらいの方が地域情報ブログ「オオサカジン」の中で朱夏ブログを始めています。

## ◆話す・書くがお勧めです

発信にはこだわっています。前に出て話したり、書くなど発信すると、自分の中で考えているとなかなか想像できないことが、具体的にイメージすることができ、自分を追い込んでやらないといけない状況に持ち込めて、実現に至るきっかけになる勇気を与えてくれるので、本当にお勧めです。

## ◆ブランディング

結構、こういうことをやってきて、気付いたことを、ブランディングという言葉をよく使っていますが、すべての人に自分を売り込む可能性があ

るということです。

前に出ていく必要がないと仰る方もおられます。ブログでも自分の記録用にされたり公開しないという方もおられます。

私は情報紙の仕事をしているので、お店を作ったり、起業する方は、大きな会社とどこで差別化をするかが問題だと感じています。

自分が武器になる、自分しかない、自分をどんどん出していくというのが、今流行りのブランディングに繋がるのではないかと思います。シティライフの紙面にどんどん顔を出していただくことから気付いたことなのです。

ブランディングとは自分をブランドにすることなのですが、簡単に言うと例えばインテリアと言えば誰々、癒しと言えば誰々とか、言葉でその人の名前と顔が思い浮かぶというのがブランドだと思います。

#### ◆勝手にブランドになることはない

実は私は勝手に有名になるとか勝手にブランドになることはないのではないかと思っています。歌手や芸能界の方でもそうですが、仕掛けがあつて、裏で戦略があってブランド化されていくのだと気付きました。

自分をブランド化することを、その人が望めば誰でも可能性があると思い、女性の方に顔を出しましょうよ、名前を出しましょうよと勧めても、いやいや私そんなつもりではないとか、前に出てしゃべってくださいと言うと私は前に出たくてやっているわけではないとか、自分を売りたいわけではないと初めは仰るので。

#### ◆自分が伝えたいことは自分しかできない

先程も言いましたが、私も目立ちたがりとか、前に出たいのではなくて、自分が伝えたいことは自分しか前で伝えることができないと思っているのです。

自分が作った資料で他の人にしゃべってくださいと頼んでも、作った思いは伝えられないので駄目だと思います。それで前に出て自分の思いを伝えてくださいというと初めは皆さん遠慮されますが、やはり、顔を出して、名前を出して思いを伝えてもらうと、例えば情報紙の記事でも読んで見てもらいやすいのです。

#### ◆顔や名前が出ている取材記事は共感する

顔や名前が出てなくて何処の誰か分からぬ取材記事では、この記事は本当なのかとか、取材だからうまく書いていると、私はいますが、顔や名前が出ていると記事に入り込んでしまって共感するのです。それがブランディングではないかと思います。1回では駄目ですが、どんどん重ねることによって、その人に関する記憶が頭の中に残っていくのではないかと思っています。

#### ◆起業という選択

ブランディングや起業など、自分の思いを伝えることをもっと加速的にサポートできないかと思っています。起業という選択を特に女性の方にお勧めしたいのです。

起業というと会社を立ち上げるという大層なイメージがありますが、個人事業主の方でもフリーランスの方でも株式会社の方でも起業にはいろいろな捉え方があると思います。

だから子供がいて、いい会社がないとか、いい仕事がないとお悩みの方にこそ、女性はとても起業に向いているので、そのサポートをさせていただきたいと伝えたいと思っています。

#### ◆自分の得意分野を活かす

大胆なことを言ってる様ですが、皆さんにはいろいろなキャリアがお有りと思いますので、その中で得意分野を必ずお持ちです。その得意分野で例えば講師になるなどのサポートができると思っ

ています。

いろいろ考えたのです。起業塾をやろうと考えたのですが、起業塾は大学や商工会議所や大阪府など、いろいろなところでやっているので、私は私にしかできないことをやろうと思いました。その時にセミナー講師になっていただくための講座をしようと思い付いたのです。

## ◆セミナー講師デビュー☆プロジェクト

結局セミナー講師デビュー☆プロジェクトを作りました。構想は3年ぐらい前から練っていて、3年前に地元の商工会議所の創業塾に行ったり、いろいろな人に話を聞いて作りあげました。

形にするまでにはいろいろな調整が要るので、3年かかりました。セミナー講師デビュー☆プロジェクトは4ヶ月コースでデビューをバックアップする講座です。簡単に言うと芸能プロダクションのセミナー講師版のようなものを作ったのです。

## ◆自分の得意分野を知らない人に発表

そういう方をバックアップすると共に、カフェをつくり、その中でアウトプットをしていただこうと思いました。皆さんを持っておられる得意分野を一般の人があ聞いたら凄い関心を示されるのです。

## ◆プロジェクトに楽しい要素を取り入れる

知らない人に得意分野を発表してもらう場を作ったり、プランディングのための自分を売り込む方法など、自分達が楽しめないと盛り上がりないし、長く続かないと思っているので、結構楽しい要素を取り入れています。

## ◆奇跡の写真撮影会

例えば、奇跡の写真撮影会をしています。これは証明写真ではなくて芸能人のような写真を撮るのです。これを名刺やブログなどに使います。

社長だと自分の顔をどんどん出していくことがPRになるし、講師を頼まれてまず顔を見せてくださいと言われた時に、証明写真より、芸能人のようなプロフィール写真を出せるように先に撮って用意しておきましょうということです。実際に芸能人を撮影しているプロカメラマンに100カット以上撮ってもらうので、奇跡が起こるのです。男性の方も来られます。

## ◆プロジェクトの1期生が卒業

このようにして自分を発信していくことをやっています。セミナー講師デビュー☆プロジェクトの1期生が丁度1月31日に終って、昨日1年に一度の大きなイベントをやりました。その卒業生の方が大勢の前でセミナー講師をされている姿を見て、最初は声が震えてしゃべられなかつた方が4ヶ月で堂々と講師をされているのを見て感激しました。

数多くの方を見てきた経験からも、誰にでも起業やプランディングに成功する可能性はあると信じています。

以上



## 新しい時代、Let's 起業 公開講座全5回専門ゼミ 第3回 講 演

日 時：平成21年2月23日(月) 18時30分～19時10分

会 場：キャンパスポート大阪（大阪駅前第2ビル4階）

### 幸せを呼ぶ経営学

田中 朋秋

(有)T.H.ボディーバランス 代表取締役)

#### ◆私のお話は今までの仕事の体験談

田中朋秋と申します。皆さんほとんどの方が本名ですかと聞かれますが、本名です。私は4年前に、(有)T.H.ボディーバランスを立ち上げ、今西宮北口駅前でリンパオイルマッサージ専門サロンを経営しています。

自分の体が不調になった体験からこの仕事に出会いました。お蔭様で昨年から利益が出るようになりました。今日は今までの仕事での私の経験をお伝えすることが皆さんのお役に立てればうれしいです。

#### ◆リンパオイルマッサージとは

まず、私がやっているのはリンパオイルマッサージだけのサロンです。リンパオイルマッサージのリンパとは老廃物の回収システムと思っていただければよいと思います。血流が上水道とすると、リンパは下水道です。どちらかがうまくいくと血流も代謝も改善するのです。

#### ◆自己紹介

自己紹介ですが、1957年大阪で生まれ、大学卒業後鐘紡(株)に勤めました。当時このビル（大阪駅前第2ビル）の11階と12階に鐘紡のオフィスがあり、ここで3年間働きましたので、すごく懐かしく思います。

結婚退職後、インテリアの勉強を始めました。

30歳で長男を出産して、生後2ヶ月から仕事を始めました。たまたまインテリアの学校を卒業して子供ができて、仕事があったのでそのまま走り続けたという感じです。

#### ◆体調が悪化

35歳で長女を出産しました。仕事はずっと続けていました。仕事と育児とがんばっていたのですが、無理がたたってか、徐々に体調が悪くなってきたのです。サプリメントを飲んだり、水や料理に気を付けたりして、結構体のことには気を配っていたのですが、体の調子は悪くなるばかりです。

#### ◆病気ではない

40代に入ると、本当にしんどくなってむくみがひどくなりました。病院に行ってもどこも悪くないので、早期の更年期ではないかと言われました。一番辛かったのは、体がしんどくてほんとうに動けなかったのですが、周りは分からないので、主人や親に意思が弱いからとか、ごろごろしていて運動しないからだとか言われたことです。

病気だったら病院にいけば楽になるのですが病気ではないので、これから先どうしたらよいのかと途方にくれ、体調が悪くて1年間ぐらい仕事もできませんでした。一番嫌なことは体型がどんど

ん大きくなることです。服が合わなくなり、昔は、40歳を過ぎたらおばさんになりたくないと思っていましたが、これがおばさんかとすごく落ちこんでいました。

#### ◆全然やる気が出ない

こういう状態の時は、やる気が全く出なくなります。前向きな考え方ができなくなるのです。それは体がむくんで、老廃物を体の中に溜め込んで血流が悪くなると、寝ていても体に力が入っている状態なので、熟睡できないからです。体が休まらないうえ、脳も休まらないのです。寝ても疲れが取れないので、ずっと寝ているか、夜中にパッと目が覚めて疲れなくなったりします。

#### ◆リンパマッサージとの出会い

体がそういう状態なのでいろいろなことをしました。気功やエステに行ったりもしましたが、なかなかよくならなくて、友達の紹介で今私がしているリンパマッサージサロンに出会ったのです。

最初はすごく値段が高いので行くのが嫌でしたが、ただ、1回受けた時に体の変化がよく分かりました。やはりリンパが詰まっていて、老廃物が溜まって血流が末端まで行かないのです。

血流は細胞に栄養や酸素を運ぶのですが、それが末端や体に流れていなければ、いくらサプリメントを飲んでも、細胞に吸収されません。そういうことがすべて体の冷えに原因があるということを知りました。自分の体のことは分かっているようで全く知らないんだと実感し、通うようになりました。

#### ◆リンパマッサージを起業

それから、数ヵ月して体調はよくなってきましたので、友達に紹介してあげたりしていたのですが、先生と気が合って技術を教えてもらうことになりました。場所を貸してあげるという友達も出

て來たので、店を開き3年半ぐらい、口コミだけで、遠くからは姫路とか京都からもお客様に来ていただき、一人で頑張っていました。

#### ◆サロン自体が癒しの空間

自分の気持ちとしては技術だけではなくて、サロン自体が癒しの空間になるような場所にしたいと思っていました。下の子供が中学校に入り、上の子供が高校を卒業する時に、西宮北口で開業しました。

#### ◆自分と同じ体験を持つ女性の力になりたい

起業の時の志は自分と同じ体験を持つ女性の力になりたいということです。もし私はこの技術に出会っていなかったら、私の人生は全く変わっていたと思います。

歳のせいとは思いながら、どんどん太り、行動力もなくなっていた時に、この技術に出会って、本当に人生が変わりました。何よりもすごく意欲的になったのがよかったです。

理由が分からないけれど体がしんどいと思っておられる方は沢山いると思います。歳のせいにして、まあこんなものかと思うのですが、私の体験では、もっと元気に、綺麗になれるのではないかと思いました。だから自分と同じような体験を持つ女性の力になりたいという気持ちが強いのです。

#### ◆自分の体のことをもっと知って欲しい

もう一つは、子供を産み育てる女性として、自分の体のことをもっと知っていただきたいのです。昔から冷えは万病の元といいます。私達が子供の頃は、おばあちゃんとか母親に冷やしたら駄目と言わされていました。今は温暖化するにつれ体を暖めるということをしなくなりました。

#### ◆冷え性が増えている

最近では、子供を持つお母さん達でも、若者同

様、お臍を出したファッショニングをしている方がたくさんいます。それほど今の女性は冷えにたいして鈍感です。

しかし、子供がなかなか出来ない人や、子宮内膜症など女性特有の病気になる若い女性たちが増えているのも事実です。この様な状況は、女性の体が、本人に気づかないうちに、深刻な冷えに襲われていることが原因になっているともいわれています。更に、昔は男性には冷え性はいないといわれていましたが、現代は、男性の冷え性も増加しています。

## ◆私の起業の志

私自身の経験から、私たち女性自身が自分の体のことをしっかりと知ることは、たいへん大切な事だと実感しました。日常生活の中で、少し工夫をすることで、女性の冷えや肩コリなどの体調不良は改善します。昔、祖母や母が教えてくれたような、当たり前の体の知識をどんどん伝えていきたいと思いました。特に、未来を創る元気な赤ちゃんを産み、育てるであろう若い女性たちには私も女の子を持つ母親として、伝えていくのが使命のように感じたのです。実を言うと、私は人の体をさわるのが大嫌いでした。しかし、自分が体調を崩し、元気にさせていただいたこの施術で自分と同じ様に悩んでいる女性たちの力になりたいという思いが、私の起業の志です。

## ◆30代、40代の女性にターゲットを絞る

開業の時は、あらゆる年齢層の女性がお客様と思っていた。しかし、お店を創る時にある先生から「ターゲットを絞って店創りをした方が想いをきっちり伝えられるよ」とアドバイスをもらいました。最初は半信半疑でしたが、取りあえず「30代～40代の美意識の高い働く女性」をターゲットにして彼女たちの好みそうなサロンづくりを始めました。

今では、下は中学生から上は八十代の女性がサロンをご利用くださっています。一番多い年齢層は20代後半から40代前半の女性です。私の体験から、ターゲットを絞り込むことはとても大切だと思います。絞り込むことで、企業の想いをピンポイントに発信しやすく、何を提供してくれるのかお客様から分かり易くなると思います。結果、絞ったターゲット以外のお客様にもご利用いただけます。

## ◆エステは厳しい世界

つまりターゲットを絞った方が自分達の意識を伝えやすいということです。私のサロンはエステではないのですが、エステだけでも年間2,000～3,000店が出店されるそうです。けれども1年でその2/3が潰れているのです。

## ◆起業資金は借りられなかった

実際に私が尼崎市の起業家セミナーに参加し、サロンを借り起業する時に、内装のためのお金を借りに金融公庫に行きました。尼崎市の職員の方にわざわざ付いて来てもらって、企画書を出しました。

私のサロンは大体1回の料金が2万5千円から3万円ですが、担当の方に「そんな高い料金ではお客様は来ませんよ。」と言われて、結局借りることができませんでした。

## ◆集客の悩み

本当にお客様が来てくれるのか心配でした。西宮北口駅前の30坪のサロンですから、しっかりやっていかないと、あっという間に潰れてしまいます。集客をどうすれば良いかすごく悩みました。マッサージやエステが乱立する中で、自分のお店をどうして選んでもらったらいいかなとすごく思い悩んだのです。

### ◆技術に自信あり

皆さんお分かりですが、広告で、エステとかマッサージとかの効用を見ると、代謝が上がるとか血流が良くなるとか、痩せるとか、皆謳っている結果は同じです。その時にどうして私の店を選んでいただけのかが問題です。大きい広告を出すお金もないのですが、取りあえず自分の技術には自信がありました。私自身がこの技術で元気になったという体験があるので、お客様には必ず喜んでもらえると思っていました。

### ◆集客の仕組み

取りあえず、一度来店してもらわないと分かつてもらえないと思い、如何にして来店してもらうかを考えました。発信することに関するマーケティングの勉強も積極的にしました。

当社の集客の仕組みですが、地域密着型なので、まずシティーライフなどのフリーペーパーを利用しています。後はパソコンでリンパマッサージで検索される方。その他癒し系などのサイトから入ってこられる方がおられます。

フリーペーパーを見られてホームページを見られて納得され、お電話でお試しのご予約をいただくのが、当社の集客の仕組みです。これが当社の集客の基本形で最近は紹介も増えてきています。だから当社のスタッフには一切営業しなくてもいいと言っています。

### ◆価格競争を避け独自性を打ち出す

素晴らしい商品やサービスでも伝わらなければ、無いのと同じです。その価値を伝えるにはどうすればよいかすごく悩みます。まず自社の独自性をはっきりさせることができ大切だと思います。後で説明しますが自社のUSP (Unique Selling Proposition) を見つけることが必要です。

### ◆私の顔に納得するお客様

価格競争になると本当に大変なことになります。絶対価格の競争は避けようと思いました。取りあえず自社の独自性をはっきり打ち出すこと。もう一つはエステの広告には美人を使うことが多いのですが、サロンの広告には私の顔を出すことにしました。

それは、体の仕事なので、お客様に対して良くしてあげたいとか、お手伝いしてあげたいとか思いを持たないとなかなか満足していただけません。お客様もそういうことをすごく敏感に感じられるので、波長の合う方だけが来てくれればいいなと思っていました。なので私の顔を出してこの顔に納得する人に来てもらおうと考えました。

あとは来てもらったお客様に役に立つ情報をどんどん発信していくって、ここは他店とは違って本当のプロだと思ってもらえるように心がけています。

### ◆リンパオイルマッサージに特化

まず独自性を出すために、リンパオイルマッサージに特化しました。それ以外のメニューはありません。最初の頃は、時間のないお客様に15分ぐらいのマッサージをしたらと言われましたが、私のポリシーとして、全身を触らないと本当の意味でお客様に満足してもらえる結果ではないと思っています。

### ◆4年間全くトラブルなし

メニューも3つに絞り込んでいます。すべて手技で平均単価も2万6千円と高めです。初回のお試しを5千円ぐらいでするところもありますが、当社はお試しも1万6千円にしています。

お試しの時点でお客様が篩い分けられている状況です。そのためか、いいお客様ばかり来られてこの4年間全くトラブルなく仕事ができています。

## ◆お客様に共感と親近感

次にお客様に共感を得る。サロンに来られる前から親近感を持ってもらうために、販促物にはできるだけ顔を出すことにしています。名刺も考えて、この人はどういうことをしているかが分かるようにしました。あとはフリーペーパーですが、写真を何年も同じものを使って、どこかで見たことがあると言つてもらえるようにしています。また、暖かさを出し、親近感を深めるために人が入った写真も使っています。

## ◆ホームページの効果

最近はホームページを検索して来られる方が増えてきました。それでホームページを一新しました。ホームページを変えてから新規のお客様がすごく増えてきたのです。

つまり自分の起業の思いとかをしっかりとホームページに織り込んでいくと、お客様は初めて来られた時から私のことや、サロンのことを、以前から知っておられるという感じになっておられ、来店された時にはすでに親近感をもたれています。

皆さんもホームページを作られると思いますが、格好がいいとかよりも、自己開示をするのが大事だと思います。そのホームページを見て共感していただいたお客様がコンタクトを取っていただけるという事だと思います。

## ◆小冊子を発行して啓発

後は役に立つ情報発信ということです。お客様にもっと体のことを知りたいなと思っていました。そこで小冊子を発行しました。

小冊子に私がどういうことで起業したとか、リンパの流れとか、お客様がお家でできる体のケアのこととかを詳しく書いています。

初めて来店された方にお渡ししています。お帰りになってから家でゆっくり読んでいただき、体のことを理解して自分に必要だと納得いただいた

ら、また来てくださいねとお客様に申し上げています。

リピーターのお客様には勉強していただいて、私のサロンを卒業していただければ言うことはありませんし、また、必要な時には来ていただけるという一種の啓発手法です。こういう事が、サロンの信頼を高め、付加価値になっていくと思っています。

## ◆小冊子第2弾

小冊子の第2弾として、女性の上手な下着の着方とか、読んで役立つ情報を入れてお配りしています。

売り込むのではなく、お客様が判断できる材料をお渡しして、お客様に自ら考えて来てもらうようする仕組みです。

## ◆すごく伸びた売上高

その結果、売上高が伸びてきました。平成19年から20年にかけて非常に伸びています。平成19年前半にホームページや販促物を変えたりしましたので、昨年は売上が伸びたのです。お蔭さまで集客ができる仕組みが出来たかなと思っています。顧客数も年々増えています。

## ◆一番大事な起業の志

皆さんが起業される時に一番大事なことは志だと思います。何のために起業するのか、お金のためも悪くはないのですが、今の世の中は社会的理念のない企業が増えていると思います。

社会に何を提供するために起業するのか、その理念が社会にピッタリ合うものであれば、広告するにしても何をするにしてもぶれていいかないのではないかでしょうか。

事業をするといろいろな話が来ます。その時に一寸これしてみようかと、どんどんぶれていく可能性があるので、最初の志を柱にして判断すると、

ぶれないでスムーズに伸びていきます。

例えば値段は絶対下げないとか、全身コースしかしないとかのこだわりがあったので、これまでぶれないで来られたのかなと思っています。このことは起業に当たって是非考えていただきたいと思います。

#### ◆USP（競争しない独自性）

あと、USP（Unique Selling Proposition）ですが、競争して勝つという時代は終ったと思います。大量生産の時代は終って、皆それぞれ独自の個性をもつ多様化の時代だと思います。

あなた方が起業する時の、あなたの会社の売りは何ですか？他社と違う、例えば値段が高くても納期が長くともあなたに頼みたいという売りを絶対持つべきだと思います。

差別化ではありません。差別化であれば、例えば安売りをして競合他社との差別化をすれば、結局激しい競争になって自分の首を絞めることになります。

やはり、他社にはできないサービスなどの独自化が必要だと思います。考えてみれば、三つぐらいの独自性が出てくると思います。もし出てこなければ、もう少し掘り下げる考え方ならよいと思います。

前に言いましたがどんな素晴らしい商品やサービスでもお客様に伝わらなければ、無いのと同じです。

私達はお客様に来てもらうとか買ってもらわないとお商売になりません。だから価値を伝える勉強は非常に大事です。どうして伝えるかは、いろいろな本が出ていますし、いろいろな先生方もおられます。私は結構その勉強をしてきました。

#### ◆お客様の欲求

最後にレジュメに

①お客様はあなたの商品が欲しいわけではない。

②○○したいのだ

③それで、□□な体験や生活を  
と書いてあります。

自分の商品、サービスに置き換えてみて下さい。それが枕であれば、お客様は枕が欲しいのではなく、枕を買うことによって安眠したいのです。よく眠れるようになって、気持ちのいい生活を送りたいのが、枕を買う目的です。

例えば私の店のお客様であれば、リンパマッサージをして欲しいわけではありません。リンパマッサージをしてもらうことによって、体が綺麗になったり体が楽になります。そうすることで、気持ちのよい生活がたり、自分の可能性をもっと活発に試すことができたりするのです。結果そのことをお客様は望んでいらっしゃるのです。もう一度、あなたの会社に置きかえてぜひ、考えてみて下さい。ここが一番大事だと思います。今日はありがとうございました。今日の講演がみなさまの起業に少しでもお役に立てれば嬉しいです。

以上

## 新しい時代、Let's 起業 公開講座全5回専門ゼミ 第5回 講 演

日 時：平成21年3月9日(月) 18時30分～19時10分

会 場：キャンパスポート大阪（大阪駅前第2ビル4階）

### 幸せな職場づくりのお手伝い

山中 敏子

(オフィスヤマナカ 代表、社会保険労務士)

#### ◆私の仕事

今晚は、山中です。皆さんのお忙しいお時間を頂戴していますので、少し早めに起業した者として起業に至るまでの私自身の気持ちとか、起業してから気付いたことなど、あまり成功体験ではありませんが、起業してから苦労したこととかをお話しして、皆さんのご参考になればと思います。

まず、レジュメに載せているようなオフィスヤマナカのホームページを作っています。このホームページの最初に書いていますが、

【「いい会社にしたい」という高い志を持った経営者の方が抱える労務管理上のストレスを少しでも減らしていただくために誠心誠意サポートさせて頂きます。】というのが私の仕事です。

#### ◆経営者のストレス——資金繰り

経営者というのは、私自身も経営者ですが、ストレスが多いのです。そのストレスの一つは資金繰りです。キャッシュフローを考えるというのが、私も非常に身に沁みています。現金が入るまでの期間が長いと大変です。

私の仕事は物を売るとか、飲食の仕事と違って、仕事をしてから後日振り込んでいただくので、振込までの間時々不安になることがあります。

#### ◆経営者のストレス——労務管理

もう一つのストレスは労務管理上のストレスです。起業する時は一人でまたは気の合う仲間同士で起業するのがほとんどだと思います。しかし、少し大きくしようとする時は必ず誰か他人を雇うのです。

他人を雇うと労務管理上のストレスが生じます。必ずルールを作らないといけないのですが、ルールを作ると言っても、儲けることとか自分の商売については皆さんプロですが、人を雇うことについては初めての方が結構多いのでなかなかうまくいきません。

労働基準法や社会保険のことをあまり知らずに人を雇われるので、雇ってからのもめごとが非常に多いのです。私はそういう問題について少しでも解決できるような仕事をさせていただいている。

#### ◆社労士になるまでは高校教師をしていた

私は社労士になるまで、高校教師をしていましたので、何故辞めたのかという疑問を皆さん持たれます。

#### ◆身分が不安定な教師を16年間勤めた

教師は公務員で60歳まで安定しているはずと思われるのですが、私の場合は採用試験がうまくい

かず、欠員補充とか、非常勤講師とかで、身分が非常に不安定だったのです。

ただ何か買っていただくものがあったようで、いろいろな学校から常に声を掛けていただき、途切れることなく、勤務していました。工業高校とか定時制高校とかを含めて、気が付いたら16年間も教師をしていました。

バブルの頃は第2次ベビーブームで私も忙しかったのですが、それが過ぎますと、少子化で段々仕事が減り始め、いつかは仕事がなくなると思い始めました。

#### ◆社会保険労務士の資格に挑戦

そこで、突然資格を取ってみようと思い、本屋に行って資格の本を買いました。数ある資格の中で、何故社会保険労務士を選んだのかというのもよく聞かれるのですが、かつては最初の頁に載っていたから、女性が活躍していると書いていたから、そして短時間でとれると書いてあったから、と答えています。

資格を取ろうと思ったのが3月でした。その当時7月末に社労士の試験があり、4ヶ月しかなかったのですが、4ヶ月勉強すれば受かるかもしれないと書いてあったので、素直に受け取り挑戦してみようと思ったのです。

#### ◆人に関わる仕事を続けたい

今振り返って考えてみると、人に関わる仕事だと書いてあったことが、頭のどこかにあったのかもしれませんとっています。今までずっと人に関わってきましたし、これからも人に関わる仕事を続けたいと思い、社労士を選んだのだと感じています。

#### ◆4ヶ月で受かった秘訣

運良く4ヶ月で受かってしまいました。皆さんには起業されるということなので、これから試験を

受けて何か資格を取ってみようという方ではないと思いますが、何故短期間で受かったかという理由を参考までに一つだけ申し上げます。

本に書いてあることを信じて疑わないことです。書いてある通り覚えるのです。これは何でこうなっているのかなどと考えず受かるためにとにかく覚えたのです。それは後で痛い目にあうのですが。

受かったのは1999年（平成11年）11月でした。そのころ私はまだ教師をしていました。定時制高校と全日制高校を掛け持ちでやっていました、受かったといつても「社労士って何だ？」というレベルでした。家族ももちろん知りません。社労士に受かったと言っても「へー？」と言われただけでした。

#### ◆教師の仕事がなくなり社労士への転職を決意

ですから少し準備時間をおいてから転職しようと思っていたのですが、タイミングよく、翌年の3月に、遂にどの高校からもお呼びがかからなくなってしまったのです。4月から行くところがないのです。

3月30日頃になって、これは転職して、新しい人生を生きていけということだと考えました。そこで気持ちを切り替えてこれからは社労士として生きていこうと決めたのです。

#### ◆求職活動で世間を知る

早速ハローワークに求職活動に行きましたが、世間知らずを痛感しました。

2000年の4月でしたが、30歳までとか、35歳までとかの年齢制限がまだあった頃で、当時38歳の私は年齢の壁がありました。さらに、社労士の資格を持っていると言っても実務経験が無いため、未経験の壁もあり、なかなかうまくいかないのです。

やっと世間を知ったのです。甘かったなと思いました。

## ◆2000年は能力主義、成果主義時代の真っ直中

私が転職した頃の時代背景というのは、20世紀の終わりで、終身雇用が崩れた時でした。そして、年功序列は間違っていると言われた時でした。取り敢えずは実力がある者が勝つのだという能力主義、成果主義時代の真っ直中でした。

## ◆私は一番駄目な負け組

ですから私のような180度転換した、何の実績も無い、しかも年齢だけ高い人間は、一番駄目な負け組でした。起業などほど遠いことでした。

民間会社での勤務経験が無く、「電話をとったこともないのですか?」と言われていました。教職経験は当時は何の役にも立たず、前職のことはあまり話題にしないでおこうと決めました。

## ◆前職とは切り離して前向きに

皆さんは前職を活かして起業されると思います。今まで、生きてきたことを基にして、これからはこんなことで商売していこうとほとんどの方は思われているはずですが、私の場合はそういうことはなく、前職とは切り離して食べていこうということですから、非常に困難な転職でした。社労士に合格したのは嬉しかったけれども、それだけで道が開けるわけではないと気持ちを切りかえました。

## ◆運よく社労士事務所に就職できた

それでも6月になってやっと、ある社労士事務所にお世話になることができました。運が良かったと思っていますが、職員としての経験を積むことができて、今の私があるのは、このお蔭と感謝しています。

## ◆毎日の苦労から社労士は楽しい仕事と分かる

就職した当時は、毎日が初めてのことばかりでした。実務は「何故こうなるのか」を考えながら

やらないといけないのですが、受験勉強中は丸暗記をしてきた私は、毎日苦労しました。しかし、お客様に喜んでいただける仕事だということも分かりまして、社労士業務の楽しさも感じることができました。

## ◆独立開業

レジュメには2002年、自宅にて開業登録と書いてありますが、社労士事務所から「山中さん、自分のお客様を取ったらいいよ」と言われて、お世話になった社労士事務所の所長が私より年下だったこと也有って、少しでも早く自立してやっていけるようにしようと思ったのです。

しかし最初は顧客ゼロでしたので、お世話になった社労士事務所のお手伝いをしながら、自分でもお客様を取ろうと2002年に自宅で開業となつたのです。

いろいろな異業種交流会に出席したり、人脈づくりのために出会いを求めていろいろな所へ行くようにしました。

## ◆考えさせられた質問の数々

名刺交換すると、どんな事業も同じですが次のような質問をされます

「貴方のところの強みは何?」とか「貴方はどんな風に選択と集中を考えているのか」「世の中に社労士は沢山いるのに貴方は他の事務所とどこが違うのか」「貴方は私にどんなメリットを提供してくれるのか」「山中さんに頼んだらどんな良いことがあるのか」などです。

## ◆質問への答えが見つからない

どんな仕事でも同じだと思いますが、私だけのもの、私に任せてくれたら何がいいのか、私だけにできることは何か、考え続けたのですが、なかなか答えが見つからなかったのです。見つからない間は軌道には乗りません。少しづつですが、

お客様もできてはきましたが、自分自身に迷いがある内はうまくいきませんでした。

◆ビジネスコーチングを受けてみた

これではいけないと思い、友人にコーチをする人がいましたので、ビジネスコーチングを受けてみました。その人に言われたことは、「前職は教師だったことをもう少しアピールしたら?」でした。

自分では気付かなかつたのですが、周囲の私への評価は、以前とは違ったものになっていたのです。

その時初めて過去が私を支えてくれるかも知れないと思い始めたのです。前職を活かしていけるのではないかと思いました。

◆今の仕事を一生懸命に

前職を活かした起業をされないと、私のように遠回りしてしまいますが、私は前職を一生懸命やってきたという自負はありました。もし今は会社員という方がおられたら、退職まで一生懸命今の仕事をしていただきたいと思います。

今はぼちぼち仕事をしていて、起業してから頑張ろうと思っていたら失敗します。ぼちぼちやっている人は何をやってもぼちぼちしかできないし、一生懸命やっていたら、起業しても成果は出せるかなと思います。

◆経営者と教師には共通点がある

考えてみれば、社労士として経営者といろいろお付き合いすると、教師の仕事と共通するところがあると感じています。毎日、人を管理し公平に評価して人を育てていかなければいけない点です。教師経験があるおかげで、経営者の方の日々の苦労に共感できることは、私の強みとなっています。

◆事務所を借りてホームページをつくる

事務所のホームページは今のところに移転してから初めてつくりました。特に女性の方は同じよ

うに思われるかもしれません、自宅の住所をホームページ上に公表するのは少し勇気が要るのです。

私も事務所を借りると固定費がかかりますから、家賃が払えない内は、自宅に事務所を置くしかなかったのですが、どこかに事務所を設けなければ、世間に宣伝できない、私がここで仕事をしているよと言えないと思っていました。

そこで2007年10月に自宅を出てJR高槻駅前に事務所を借りました。ちょっと無理していますが、死守しないといけないと思っています。

◆自信を付けて「話せる社労士」に

最近、自分に「話せる社労士」というキャッチコピーをつけました。これは皆さんにものを話せるという意味もありますし、教師時代に「先生、話せるな」と言われるのが嬉しかったので、経営者の方にもそう思われる存在でいたいという思いを込めています。

◆使用者と労働者の間に立つ

今後力を入れてやっていこうと思っているのは、経営者のストレスを減らすことです。労働者と使用者はよくもめます。お互いに会話がないのはトラブルの元です。何も言わずに勝手に辞めてしまう労働者が意外と多いのです。使用者の方も、日ごろから注意すればいいのにその時は指摘せず、ある時厳しいことを言ってしまうのです。こういうことは頻繁にあります。私の仕事は職場のルール作りをし、労使の間に立ってトラブルを未然に防ぐことです。

◆世の中は元気と幸せを求めている

もう一つ最近特に考えていることですが、世の中はどの業界でも元気と幸せを求めていると思います。元気であることと幸せになりたいことは社労士である私もめざすところで、職場が幸せにな

るようなお手伝いがしたいなと思っています。これが、私の今後続けていきたいミッションということになります。

## ◆少子化対策のお手伝い

さらに、ちょっとまだ答えは出ていませんが、世の中今後少子化になれば、労働力が減っていきます。これからは女性も男性と同じように社会で活躍していかないといけない時代が絶対に来るのです。私も女性ですから、そういう事態に対して何かお手伝いができないか、今考えています。

起業される皆さんも女性の立場で考える商品作りやコンセプトも大切だと思います。

## ◆大切なのは自己発信すること

起業家として大事なことは何かということで、レジュメにも書いていますが、発信していくことです。良い物を作り持っていても、世間に知つてもらわないと買って貰えません。私はずいぶん怠ってきたので、スタートダッシュができなかつたと思っています。自己発信は大切です。

私自身の自己発信の一つはニュースレターで、一昨年の4月から発行して最新号は17号になります。それからブログを作りそこからも発信しています。

## ◆ミッションを持つことが大事

起業家としてもうひとつ大事なことはミッションを持つことです。私自身はミッションを持たず起業したので、どうなるのか、何のためにやるのか分からぬ状態で、最初は取り敢えずやらないと、と思うだけでした。

誰のためにやっているのかということも自分のため、家族のためと思っていました。何のためにやるのかに対しても、まずお金を儲けるためでした。起業の初めごろはだれでもそれでしょうがないと思いますが…。

## ◆最初の目標は前職の年収を抜くこと

最初から綺麗なことを言っても、取り敢えず食べていかなければならないし、起業して、最初の目標は会社員の時の年収を抜くということではないかと思います。そうでないと会社を辞めた意味はありません。会社員の時の年収を抜くのが一つの目標になるでしょう。

## ◆金儲けのためだけでは長続きしない

けれども、自分のために金儲けのためにやっていけるだけでは長続きしないなという事も分かってきました。多くの経営者の方にもお聞きすると皆さんそういうことを言われます。

## ◆感謝してくださる方のために

では何のために、誰のためにかと言うと少し抽象的なのですが、私は有難うと言ってくれる人のためだと思います。どんな商売でもだれかに感謝されています。そういった感謝してくださる方のためです。

大きく言えば社会貢献ですが、社会貢献という大層なことでなくとも、世の中の元気と幸せのためと考えています。

## ◆企業を長続きさせるには

皆さんも何かミッションをもって、起業されれば長く続いていると思います。

私は起業して今年で8年目ということになります。まだ皆さんに頑張ってくださいねと言えるほどの人間ではないのですが、私も頑張りますし、皆さんもそれぞれ自分の夢を実現してください。非常に短い時間であまりうまく言えませんでしたが、本日は有難うございました。

以上



## そ の 他

## 研究所組織：所長、所員、研究員、顧問

所長	小西 一彦	(経営学部 マーケティング学科教授)
所員	今堀 洋子	(経済学部 ヒューマンエコノミー学科准教授)
所員	真庭 功	(経営学部 マーケティング学科教授)
所員	東 正訓	(心理学部 心理学科教授)
所員	新野三四子	(社会学部 社会学科教授)
所員	増崎 恒	(国際教養学部 英語コミュニケーション学科講師)
研究員	篠原 健	(経営学部 経営学科教授)
研究員	西岡 健夫	(経営学部 経営学科教授)
研究員	見市 晃	(経営学部 マーケティング学科教授)
研究員	松井 温文	(経営学部 マーケティング学科講師)
研究員	重松 伸司	(国際教養学部 アジア学科教授)
学外研究員	赤松 辰彦	(株)ASK Asset Consulting代表取締役)
学外研究員	紙谷 豊	(元三洋電機環境安全技術センター所長)
学外研究員	鈴木 克也	(公立はこだて未来大学教授)
学外研究員	芹澤 隆子	(有限会社ウェル・プラネット代表取締役)
学外研究員	高橋 敏信	(大手金融機関 融資営業部長)
学外研究員	鄭 承偉	(博士(経済学))
学外研究員	中井 信宏	(弁理士)
学外研究員	藤川 彰一	(元兵庫県立大学教授)
学外研究員	山田 政孝	(税理士・行政書士)
顧問	酒井 哲夫	(SAPジャパン 副社長)
顧問	山田 廣則	(大阪ガス株式会社 元副社長・顧問)
事務員	宮下 知子	

## 2008年度 ベンチャービジネス研究所 活動記録

月 日	主 な 活 動 内 容
2008/4/30	2008年度第1回研究所委員会
2008/5/20	『News Letter No.4』 発行
2008/6/13	『News Letter No.5』 発行
2008/6/22	第5回研究所セミナー テーマ：「フリーペーパービジネスの仕組みとその展開」 講師：池谷綱記氏
2008/7/9	摂津水都信用金庫主催「産学官連携推進大会2008in北大阪」 参加
2008/9/12	『News Letter No.6』 発行
2008/9/20	第6回研究所セミナー テーマ：「環境と起業－大学施設を有効活用しませんか－」 講師：見市晃氏
2008/11/5.6	日本経済新聞社主催「ベンチャー2008KANSAI」 出展 会場：大阪国際会議場 連携企業3社と共同出展
2008/11/13	『News Letter No.7』 発行
2008/11/19	第7回研究所セミナー テーマ：「ベンチャー企業と中小企業金融」 講師：高橋敏信氏
2008/12	研究所年報『ベンチャービジネス・レビュー』創刊号発行
2009/1/14	講演 & シンポジウム テーマ「関西の活性化と起業家的人材育成」 講師：佐々木正氏 パネリスト：佐々木正氏、竹田忍氏、吉村裕之氏 司会：小西一彦氏
2009/2/9	第2回 研究所委員会
2009/2/9～	公開講座（全5回専門ゼミ） テーマ「新しい時代、Let's 起業」 第1回 講演「国際人を育てるビジネスモデル」講師：長谷川千恵氏
2009/2/16	公開講座第2回 講演「仕事も暮らしても私らしく」講師：前川あゆ氏
2009/2/23	公開講座第3回 講演「幸せを呼ぶ経営学」講師：田中朋秋氏
2009/3/2	公開講座第4回 講演 「したいことが仕事になる幸せ！会社とNPOの支えあい、活かしあい」 講師：芹澤隆子氏
2009/3/9	公開講座第5回 講演「幸せな職場づくりのお手伝い」講師：山中敏子氏
2009/3	研究所ホームページリニューアル

## ベンチャービジネス研究所主催 講演&シンポジウム テーマ「関西の活性化と起業的人材育成」

日時：2009年1月14日(水)

会場：追手門学院大学（5号館2階 5201教室）

基調講演：佐々木 正（工学博士・シャープ株式会社元顧問）

パネラー：佐々木 正（工学博士・シャープ株式会社元顧問）

竹田 忍（日本経済新聞社大阪本社、編集局経済部編集委員）

吉村 裕之（博士<政策科学>、追手門学院大学客員教授）

コーディネータ：小西 一彦（追手門学院大学教授、ベンチャービジネス研究所長）



## 日本経済新聞社主催「ベンチャー2008KANSAI」共同出展

会期：2008年11月5日(水)6日(木)

場所：大阪国際会議場

地元のベンチャー企業3社と追手門学院大学ベンチャービジネス研究所は共同で出展、学生たちが3社の広報を担当した。



## 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所規程

2006年2月13日制定

### (設 置)

第1条 追手門学院学則第58条に基づき、本学に追手門学院大学ベンチャービジネス研究所（以下「研究所」という。）を置き、研究所に関する基本的事項を定める。

### (目 的)

第2条 研究所は、わが国及び海外におけるベンチャービジネス理論並びに実態を研究調査し、学術、文化及び地域の発展に寄与し、人類の福祉に貢献する諸活動を行うことを目的とする。

### (事 業)

第3条 研究所は、前条の目的を達成するために、次の事業を行う。

- (1) 理論的研究、実態調査及びその成果の刊行
- (2) 研究発表会、講演会及び講座等の隨時開催
- (3) 研究及び調査の受託
- (4) 海外の大学又は内外の専門機関との人的交流
- (5) 外部機関との共同研究プロジェクトの実施
- (6) グループ研究の実施
- (7) 国内外のベンチャービジネスに関する情報の交換
- (8) 学生起業家育成支援
- (9) 地域活性化のための調査及び提案
- (10) 地域文化の発展のための教育の実施
- (11) その他目的達成に必要な事業

第4条 研究所に前条第6号に基づき研究グループを編成し、研究を推進する。

- (1) ベンチャービジネス研究グループ
- (2) 投資に関する研究グループ
- (3) マーケティング研究グループ
- (4) アントレプレナーシップ研究グループ
- (5) コミュニティ・ビジネス研究グループ
- (6) 国際研修・調査グループ
- (7) アカウンティング・グループ
- (8) その他必要と認められる研究グループ

### (研究成果の公表と評価)

第5条 研究所は、毎年1回前年度の研究成果を公表し、学内外の評価を受けなければならない。

## (組 織)

第6条 研究所に所長、所員、研究員、顧問及び必要な職員を置く。

2. 所長は、大学専任教員の中から学長が委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。  
また、所長が欠けたときは補充しなければならない。ただし、後任者の任期は、前任者の残任期間とする。
3. 所長の推薦は、任期中に定年に達する者を除く。
4. 所長は、研究所を代表し、研究所の運営を統括する。
5. 所員は、大学専任教員の中から、所長の推薦により学長が委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。
6. 研究員は、研究所の目的に賛同し事業推薦に協力する本学院の教員及び他の大学等に所属する者の中から、所長がこれを委嘱する。任期は2年又は1年とする。
7. 顧問は、ベンチャーに造詣の深い専門家の中から、所長がこれを委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。
8. 顧問は、所長の諮詢に応え意見を述べることができる。

## (運 営)

第7条 研究所に、事務室を置き、事務職員を置くことができる。

2. 事務室は、研究所に関する事務を行う。

第8条 研究所にベンチャービジネス研究所委員会（以下「委員会」という。）を置く。

2. 委員会は、所長及び所員をもって構成する。
3. 研究所の事業運営に関しては、委員会の議を経るものとする。
4. 委員会は、所長がこれを招集し統括する。ただし、所員の過半数から要求のある場合は、所長は、これを開催しなければならない。

## (運営協議会)

第9条 研究所の基本方針に関する重要な事項を審議するため、追手門学院大学ベンチャービジネス研究所運営協議会（以下「協議会」という。）を置く。

2. 協議会の組織及び運営に関する事項は、別に定める。

## (規程の改廃)

第10条 この規程の改廃は、委員会の議を経て大学評議会で決定する。

## 附 則

この規程は、2006年4月1日から施行する。

## 書評

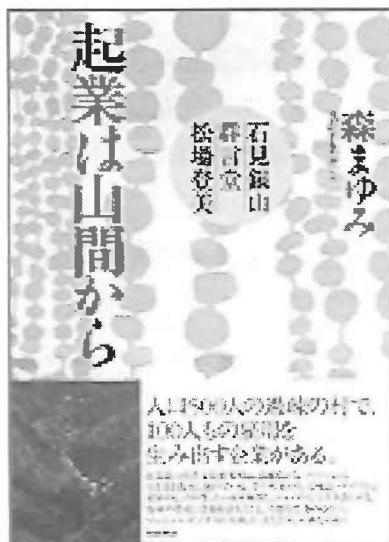
森まゆみ 著

### 『起業は山間から－石見銀山 群言堂 松場登美』

(バジリコ、A5版、214頁、2009年)

鴻 雅行

(追手門学院大学大学院経営学研究科D1)



「人口500人の過疎の村で、100人の雇用を生み出す企業がある。」インパクトのあるタイトルが目に入り、思わず買ってしまった。本の衝動買いは後悔することが多く、特に起業関連の本には泣かされる。しかし本書は明らかに違っていた。本書が取り上げるファッション・ブランドの「群言堂」とはいかなるものなのか？その背景を知りたくて石見銀山まで足を運んだが、「こんな山間の集落にどうしてこんな店があるの！」というサプライズがあった。群言堂を語るとき「平成の民芸活動」というキーワードがある。民芸活動家の柳宗悦（1889～1961）がいった「美の法門」があるとすれば、石見の店は正にその世界が具現化したものであった。

この群言堂を創出した「株式会社石見銀山生活文化研究所」を率いる松場登美。彼女はファッション・ブランドのデザイナーとして、自然素材を活かし

た心地よい服を発信し続けている。またその一方で、町おこしにも尽力。「阿部家」をはじめいくつかの古民家を修復し、ショップとして再生させている。松場登美は、地域に根差した暮らしを多方面から提案しているが、これをビジネスとして成立させるのは大変である。しかもこれをかなり大きな規模まで育てあげている。一体どのようなマネジメントを行ってきたのだろうか？

本書は松場登美と著者との対話という形式で、着ることの背後にいる生活や哲学、生き方、主張などを語り合っている。その語らいには、起業家にありがちな気取りや取り繕いがなく、ブランド作りのヒントなるところが随所に散らばっている。

本書が対象とする読者は、全ての起業や地域活性化に関心のある人達であるが、特にこれから起業を考えている女性に薦めたい一冊である。

経済産業省  
中小企業庁 編

## 書評

### 『2009年版中小企業白書 -イノベーションと人材で活路を開く-』 (経済産業調査会 出版2009年7月)

鄭 承偉

(博士 〈経済学〉 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所研究員)

2008年の米国発の世界的な金融危機と急激な円高の影響のもとで、世界経済の減速と輸出の大幅減少のなか、日本の景気が急速に悪化し、中小企業の業況感も急速に悪化している。2009年版中小企業白書は中小企業が直面している経済環境を分析し、現在の不況を乗り越えるため、イノベーションや人材に対する積極的な投資が必要であることを明らかに、その現状と課題について分析を行った。

「2009年版中小企業白書」は3章から構成されている。第1章は2008年の国内外の経済金融情勢の分析とともに、中小企業全般の動向について分析している。第2章、第3章は白書本来の論点「イノベーション」と「人材」についての分析である。「イノベーションと人材で活路を開く」は最後のまとめとなっている。

「2008年度における中小企業を巡る経済金融情勢」(第1章)では、「2008年度の内外経済の動向」(第1節)、「2008年度における中小企業の動向」(第2節)、「試練に直面する中小企業」(第3節)から構成されている。主な内容は、原油・原材料の価格高騰、世界経済の減速、急激な円高などの影響を受け、日本の輸出型の製造業の生産が急速に減少し、下請中小企業は受注の大幅な減少、取引単価の引き下げなどによって、売上減少、業況悪化、資金繰り困難など厳しい状況に直面している。そして、生産の急速な減少に伴う派遣労働者など非正規労働者の雇止め、学生の採用内定の取り消し等が急増し、失業率の上昇など、雇用情勢が厳しさを増した。

中小企業の資金繰りの悪化を踏まえた対応として、政府は30兆円規模の中小企業資金繰り対策を実施し、また、信用保証協会の緊急保証の導入、日本政策金融公庫のセーフティネット貸付の拡充等を実施した。そして、現在の内外需が急速な減少、市場ニーズの変化が生じる可能性が高いことから、変化した市場ニーズを的確に把握し、それに対応した製品・サービスを開発し、提供していくための経営方針や経営戦略の立案・実行が重要な要素となっていると指摘している。すなわちイノベーションに果敢に挑戦していくことが強く期待されている。

「中小企業による市場の創造と開拓」(第2章)では、厳しい経営環境のもとで、中小企業が難局を乗り越えていくため、変化する市場のニーズを把握し、イノベーションによる市場の創造と開拓に取り組んでいくための課題について分析をしている。

「中小企業のイノベーション」(第1節)では、中小企業によるイノベーションの特徴を踏まえ、その研究開発活動の現状と課題を明らかにしている。まず、中小企業によるイノベーションを次の3つの特徴を挙げている。①経営者が、方針策定から現場での創意工夫まで、リーダーシップをとって取り組んでいること。②日常生活でひらめいたアイディアの商品化や、現場での創意工夫による生産工程の改善など、継続的な研究開発活動以外の創意工夫等の役割が大きい。③ニッチ市場におけるイノベーションの担い手となっていることなどである(p.46)。

イノベーションを実現するための研究開発活動の現状については、研究開発を行う企業に限れば、売上高に占める研究開発費の割合は、大企業と中小企業で大きな差はない。また、過去の景気後退局面においても、中小企業の研究開発費の売上高比率は横ばいとなっている。中小企業も積極的に研究開発に取り組んでいることが明らかである。また、中小企業は試験検査の外部委託や、共同研究に取り組んで、戦略的提携・外部資源の活用を行っている。そして、イノベーションを実現する過程での課題を、「活動のビジョン・戦略が明確でなかった」、「人材確保」、「資金調達」などが挙げられている。

中小企業のイノベーションの実現は、経済成長においても大きな役割を果たしている。研究開発に取り組む中小企業は業況が良い傾向があり、研究開発費の売上高比率が高いグループほど、営業利益率も高い水準で推移しており、中小企業の研究開発活動が営業利益率向上のために重要であることを示唆している。

「中小企業の市場戦略」（第2節）では、中小企業が販路を開拓していくため、市場のニーズを把握するためのモノ作りとサービスの融合のほか、農商工連携、ITの活用による顧客獲得、海外市場の開拓等の取組について分析されている。

中小企業は顧客ニーズを把握するため、自らアフターサービス、メンテナンスサービスをはじめとして関連サービスを開始し、またサービス分野（小売・卸売・サービス業）への参入を通じて、普段顧客と接触している中で把握したニーズを踏まえ、それに対応したモノ作りを自ら開始している。そして、顧客ニーズの把握を活かして、売れる商品を作っている。

ヒット商品の開発には成功した中小企業の特徴を分析すると、以下のような取組を行っている。  
①モノ作りとサービスの融合による顧客ニーズの把握。②輸出、海外拠点を有する。③新製品・技

術の開発に当たり、外部と連携して外部資源を効率的に活用している。④マス市場よりニッチ市場を重視している。⑤特許権を取得している。また、中小企業の新たな商品や技術を開発する際、他社との差別化を図るポイントは「技術力」ではなく、「儲ける仕組み（ビジネスモデル）」、「ブランド力」、「企画提案力」などが挙げられている。

第3節から第5節までは、「中小企業における知的財産の保護・活用」、「技術革新を生み出す技術・技能人材の確保と育成」、「研究開発に取り組む中小企業の資金調達」を題に、中小企業の経営資源（知的財産、人材、資金）を探り上げ、中小企業の知的財産の保護と活用、イノベーションを担う人材の確保・育成、研究開発資金の調達などについて分析している。

知的財産の保護と活用については、知的財産権の取得や活用が中小企業のヒット商品を生み出し、利益率を高めるのに寄与している。また、研究開発等を通じ、保有特許の対象である独自の技術や製品を開発した中小企業は、利益率が高い傾向にある。そして、中小企業は取得した特許の利用率が大企業より高い。しかし、中小企業は技術流出につながる恐れ、コスト負担の大きさなどの理由で、自らの技術・ノウハウについて、特許の出願により保護をするのではなく、営業秘密として保護している傾向があることが示されている。

また、中小企業は「国や公設の試験研究機関」、「大学」、「大手企業」からの技術移転への関心は高く、技術移転を受けている中小企業の収益状況はよい傾向にある。知的財産権の取得による効果は、中小企業の業績向上、模造品の排除、信用力の獲得や顧客開拓など効果がある。中小企業の知的財産戦略における課題は、「知的財産にかかる知識の不足」や「人材や資金不足」などが挙げており、こうした課題の取組への支援も求められる。

イノベーション人材の確保・育成について、イ

ノベーション人材の充足は中小企業の新製品開発、企業の業況につながっている。このため、中小企業は技術革新のために技術・技能人材の確保、育成に力を入れて取り組んでいるが、イノベーション人材を必要としながら、思うように確保、育成できていない現状にある。

中小企業はアイディアをひらめき、イノベーションを生み出す人材（イノベーション人材）を育成していくための取組として、上司あるいは先輩の指導による技術・技能の承継（「OJTによるマンツーマン指導の実施」と「熟練技術・技能人材の定年延長・継続雇用による活用」）が多い。技術・技能承継に加え、セミナーや講習会等への参加など、アイディアを生み出すために外部の知識や情報に触れ、採り入れる取組も重要である。

中小企業が若年の技術・技能人材を確保するため取り組むべき課題としては、学生の理工離れ、進学率の向上による就職者の減少、少子化の影響に加え、教育機関からの技術・技能人材の輩出数は大幅に減少している。また、技術・技能承継の課題として、教育のための時間が不足していることである。中小企業が技術・技能承継への取組を経営課題として重視し、指導する側と、教育される側の双方に適切な動機付けによる技術・技能承継に取り組むとともに、企業の外部の主体との接触や連携を通じてイノベーション人材の育成を積極的に行い、絶え間ない技術革新を生み出す企业文化を形成していくことが必要である。

研究開発に取り組む中小企業の資金調達について、成長初期の研究開発に取り組む中小企業は資金調達の確保を最大の課題として挙げており、約4割が希望通りに資金調達を行えていない。成長初期において資金調達ができず、事業を縮小した企業は3割、事業自体を断念した企業も1割にも達する。また、金融機関やベンチャーキャピタル等からの資金調達への期待が大きいものの、希望通りにいかず、代表者を含めた役員自らが出資等

を行って、資金調達を行っている。

中小企業のエクイティ・ファイナンスの現状と課題については、日本のベンチャーキャピタル投資残高はアメリカ、ユーロ圏と比べて規模が非常に小さく、ベンチャー企業へのリスクマネーの供給が不十分である。また、中小企業はベンチャーキャピタルから出資を受け入れた場合、「必要資金は金融機関からの調達で十分賄える」、「外部の人間に経営関与されたたくない」、「経営の意思決定が思うようにいかない」など経営への過剰な干渉を受けることとなるという固定観念を払拭すべきであると指摘している。

新たな事業に対し、金融機関が円滑に資金供給を行うためには、金融機関の目利き能力が重要である。金融機関は目利き能力の向上のための課題として、職員の研修・能力開発支援や各事業分野に詳しい人材がいる業界団体との連携外部評価機関との連携に取り組むことを挙げており、こうした連携を促進していくことが重要であると指摘している。

「中小企業の雇用動向と人材の確保・育成」（第3章）では、中小企業の雇用（中小企業の賃金、仕事のやりがい等）の現状を明らかにし、中小企業を支える人材の確保・育成に向けた課題を示すとともに、中小企業で働く人材の意欲を引き出すための課題を分析している。

「雇用動向と中小企業で働く人材の現状」（第1節）では、中小企業の雇用動向と中小企業で働く人材の現状について分析している。中小企業全体の雇用過剰感が高まっているが、引き続き不足感のある中小企業もあり、雇用のミスマッチが生じている。中長期的に労働力人口の減少が予想される中、将来を見据えた人材確保・育成戦略が求められている。

中小企業の雇用形態は非正規社員の割合が高いが、派遣労働者はやや少なく、パート・アルバイトが多いという特徴がある。中小企業で働く正社

員は、非正規労働者からの中途採用や、異業種からの転職者も多い。また、従業員規模の小さな企業ほど、離職率が高いと低い企業が二極化する傾向にある。厳しい雇用情勢を踏まえ、人員が不足している一部の中小企業へ人材の橋渡しを支援するハローワーク、商工会議所・商工会等の積極的な取組が重要である。

中小企業の労働条件について、中小企業の正社員の一部は大企業の平均賃金を上回る賃金水準となっている。また、大企業と中小企業で仕事のやりがいにはほとんど差がない。経営者と従業員のコミュニケーションを高めること等により、中小企業の従業員の意欲と能力を高めていくことが重要である。

「インターンシップなど教育機関との連携」（第2節）では、インターンシップなど教育機関との連携について分析している。インターンシップを実施している学校が増加しているものの、中小企業と教育機関の間に、実際に実施されているインターンシップ期間と理想と考えられている期間のギャップがあり、その充実に向けた取組が望まれる。

中小企業や教育機関の交流をすることは、両者が相互理解を深め、それぞれの社会的役割を認識し直す重要な契機になり、教育機関における中小企業の人材育成の取組の強化は、人材の能力を向上させ、ひいては中小企業が有能な人材を確保することに寄与できると指摘している。

「中小企業の賃金制度」（第3節）では、中小企業の賃金制度について分析している。中小企業の正社員の賃金水準の平均値（29.8万円）は大企業の平均値（38.3万円）よりも低いが、大企業の平均賃金を上回る中小企業も19.5%存在している。また、正社員の年齢階層ごとの賃金水準を比較すると、中小企業の正社員は大企業の正社員に比べると年功序列の要素が小さく、成果主義・能力主義的な性格が相対的に強い傾向にある。しかし、

どちらの賃金体制を重視している企業でも、企業業績には大きな差が見られない。そのため、中小企業の経営者は企業の特性や経営戦略等に応じて最適な賃金設計を行うことが必要である。

中小企業の賃金水準は労働生産性と密接な関係にあり、大企業でも、中小企業でも、労働生産性が高い企業は、従業員一人当たりの給与額も高いという傾向が明確に確認できる。そのため、業務上の無駄の排除、ITの活用等による生産効率の向上や、新たな製品やサービスの開発や供給等による付加価値の増大に取り組むとともに、賃金水準と相関関係にある労働生産性の向上の重要性について従業員と認識を共有し、従業員が意欲的に仕事に取り組み、付加価値を作り出す能力を高めていくべく、経営者と従業員が共に努力していくことが重要である。

「人材の意欲と能力の向上」（第4節）では、中小企業で働く人材の意欲と能力の向上の取組について分析している。働く意欲を引き出す重要な要素は賃金の以外、仕事をやり遂げた達成感や充実感も働く人の意欲の源泉として重要である。中小企業で働く人材の仕事のやりがい現状については、まず、労働者が感じる仕事のやりがいは年々低下傾向にあるが、大企業と中小企業の正社員とともにやりがいを感じている者は多く、中小企業が大企業と遜色ない。

やりがいの源泉として最も大きいのが「賃金水準（昇給）」であるが、二番目には「自分がした仕事に対する社内の評価」や、「仕事をやり遂げた時の達成感」が挙げられている。従業員の意欲を引き出していくため、従業員の仕事をしっかりと評価し、経営者が日々の業務の中で従業員とのコミュニケーションに意識的・戦略的に取り組むなど、仕事をやり遂げた達成感を高める工夫をすることの重要性を示唆している。また、従業員の意欲と能力を高めていくため、OJT、Off-JT等による人材育成に積極的に取り組んでいくことが重要

である。それを達成するため、政策的な支援を行っていくことも重要である。

「働き方とワーク・ライフ・バランス」（第5節）では、中小企業における働き方とワーク・ライフ・バランスについて分析している。労働時間とワーク・ライフ・バランスの現状については、正社員の労働時間は中小企業の方が大企業よりも長く、年間休日総数は中小企業の方が少ない。仕事と生活の調和については、大企業も中小企業も、正社員の約4割が「取れていない」、「どちらかと言えば取れていない」と感じており、両者の間で大きな差は見られない。仕事と生活の調和を果たすため、経営トップによる奨励・強い支持、経営・管理層の意識改革のほか、仕事をシェアするバックアップ体制の構築が挙げられる。

また、仕事と生活の調和が取れている企業ほど収益状況は良い傾向にある。イノベーションや新商品の開発に取り組み、自社の収益向上を図っていくことが、従業員の賃金向上など形で還元し、仕事と生活の調和を阻害する要因が減り、従業員の満足度、仕事に対するモチベーションが向上することにつながっている。

最後に、女性労働者と高齢労働者の活用の実態と課題については、25歳から34歳の女性の就業率は男性と比較すると依然として低い。中小企業の正社員においては、大企業の正社員よりも女性比率が高くなっている。男性と女性の給与差は大きい。育児のために退職した後、6割の女性が就業したいと考えているものの、就業していない。育児後の女性に対して、中小企業は正社員として働く場を大企業よりも多く提供しており、こうした面でも中小企業は重要な役割を果たしている。

中小企業の従業員は高齢になっても働きたいと考えている者が多く、実際に65歳定年や定年のない中小企業は大企業に比べて多い。課題としては、大企業、中小企業共に、「世代交代が進まない」、「人件費負担大」と考えている企業が多い。高齢

者の活用は労働者の確保だけでなく、自社の収益に結びつけることも可能である。今後、高齢化が一層進展していく中、中小企業における高齢労働者の積極活用が重要である。

最後の結び「イノベーションと人材で活路を開く」では、各章のポイントを踏まえながら、現在の厳しい経済情勢を乗り越えるため、中小企業は経営者のリーダーシップの下、知的財産、人材、資金等の経営資源の新たな結合を図り、イノベーションの実現に向けて挑戦していくことが期待されている。

「2009年版中小企業白書」では、白書の副題「イノベーションと人材で活路を開く」に示したように、中小企業が厳しい経済環境のなか、その難局を打破するために「イノベーション」と「人材」という2つのテーマを取り上げ分析しているものである。様々な数値やアンケート調査の結果を網羅し、関連する企業などの事例を多く掲載しているのも大きな特徴である。百年に一度といわれる金融危機の時代、本白書は中小企業のイノベーションによる厳しい経済環境を乗り越える方策を示しており、中小企業論、イノベーション論などをはじめとする研究に携わる人に、そして、中小企業経営者、金融機関、自治体の商工担当部門等に貴重な資料になるに違いない。

以下、中小企業がイノベーションを引き起こすため、重要なポイントをまとめてみよう。中小企業のイノベーションは企業内部能力（現場で働く人材に蓄積された技能・技術、制度・組織の能力など）の構築と外部資源（ユーザのニーズに関する情報、研究機関・大学・他企業の技術資源・設備など）の利用が重要なポイントである。内部能力の構築には、経営者の高い求心力と経営者・従業員ともに「ものづくり」を通じて社会に貢献する高い志を持つことが必要である。金銭的な報酬のみならず、高い志を実現するため、経営者・従業員が一丸となって努力するだろう。現在のもの

づくりを志す若者が減少している中で、ものづくりの大切さや楽しさを若者に伝えていくことが重要である。

イノベーション人材の育成には時間がかかるため、現存の外部資源を利用することも重要な手段である。外部資源を利用することは、連携する各主体の資源優位を發揮し、知識流動の促進などを通じて、企業の資金、設備、人材の不足を補う。それによって、開発された技術成果は自社の開発能力を超えるレベルに達し、企業の技術水準を向上させることができる。そして、イノベーションにおける費用の削減、スピードの向上、開発期間の短縮などを可能にし、迅速に新製品の市場投入を通じて、企業の発展に結びつける。さらに、多くの主体がリスクを分担しているため、新製品開発のリスクを低減できる。

## 2008年度中の購入図書リスト (2007年度分は創刊号に記載しています。ご参照下さい。)

	著者名	書名	出版社	出版年月
1	岸川善光：八杉 哲	ベンチャー・ビジネス要論	同文館出版	200806
2	高知工科大学	「共育」宣言：地域活性化、ベンチャーから子育てまで	ケー・ユー・ティー(発売：丸善)	200803
3	太田一樹	ベンチャー・中小企業の市場創造戦略：マーケティング・マネジメントからのアプローチ	ミネルヴァ書房	200803
4		W>成功術ビジネスツールforベンチャー	メディア・ファイブ	200802
5	奥村陽一 黒木正樹 服部吉伸	MBAベンチャー＆アントレプレナー事典	文理閣	200305
6	土井利国	どうするウチの会社つかえる「会社法」：ベンチャー・中小企業のより賢い選択のために	竹内書店新社 (発売：雄山閣)	200604
7	松本英博	最新事業計画書の読み方と書き方がよ～くわかる本：社内新規事業からベンチャーまで	秀和システム	200603
8	フィリップ・コトラー ：ヘルマン・カルタジャヤ	コトラーの資金調達マーケティング：起業家、ベンチャー、中小企業のための投資家獲得戦略	PHP研究所	200509
9	駒崎弘樹	「社会を変える」を仕事にする	英治出版	200711
10	柳 在相	ベンチャー企業の経営戦略	中央経済社	200307
11	野口 恒：門脇 仁	町工場・ベンチャー企業は負けない：独創性で勝ち残る！	日刊工業新聞社	200307
12	斎藤 浩	ベンチャー企業創業を成功させるカギ	東京教育情報センター	200306
13	朝日監査法人	ベンチャー企業の成長戦略と株式公開	清文社	200305
14	ドナルド・L. ローリー ：福本 晃	企業を成長させるコーポレート・ベンチャー戦略	出版文化社 (千代田区)	200304
15	鈴木 茂	ハイブリッド型ベンチャー企業：制度的厚みと地域の固有性	有斐閣	200303
16	佐竹隆幸	中小企業のベンチャー・イノベーション：理論・経営・政策からのアプローチ	ミネルヴァ書房	200212
17	井上善海	ベンチャー企業の成長と戦略	中央経済社	200209
18		半導体ベンチャー最前線：300社のハイテクベンチャー企業群が日本を変える。2002	産業タイムズ社	200207
19	土井教之：西田 稔	ベンチャービジネスと起業家教育	御茶の水書房	200207

	著者名	書名	出版社	出版年月
20	山見博康	会社をマスコミに売り込む法：中小・ベンチャー企業のための広報実践指南	ダイヤモンド社	200205
21	古田龍助	ベンチャー起業の神話と現実：起業家教育のメッカ、米バブソン大学からのレポート	文真堂	200204
22	金井一頼：角田隆太郎	ベンチャー企業経営論	有斐閣	200204
23	室本誠二	ベンチャー企業戦略への挑戦	税務経理協会	200202
24	水上亮比呂：勢志元	この1冊で成功するベンチャー企業の設立・運営＆株式公開がわかる→できる：最新情報版	ビジネス社	200105
25	保立浩一	本当のビジネスモデル特許がわかる本：挑戦するベンチャー起業家のために	税務経理協会	200102
26	太田 肇	ベンチャー企業の「仕事」：脱日本の雇用の理想と現実	中央公論新社	200101
27	ゲリー・ドルシー：高遠裕子	衛星ビジネス・ウォーズ：大を制した宇宙ベンチャー	日経BP社 (発売：日経BP出版センター)	200101
28	日本ビジネスモデル研究所：赤澤一博	ITベンチャー成功のシナリオ：ビジネスモデル特許	中央経済社	200011
29	早稲田大学アントレプレヌール研究会：松田修一	ベンチャー企業の経営と支援	日本経済新聞出版社	200004
30	オリバー・フィルマン：ウード・ヴァーフェルト	ベンチャーキャピタルとベンチャービジネス：アメリカとドイツの比較	日本評論社	200003
31	忽那憲治	日本のベンチャー企業：アーリーステージの課題と支援	日本経済評論社	199903
32	真下仁志	ベンチャー企業と京都	同友館	199902
33	アーネスト・J.ヘンレイ：熊本博光	規制と訴訟の国アメリカ：ベンチャー企業の苦闘	紀伊国屋書店	199710
34	忽那憲治	中小企業金融とベンチャー・ファイナンス：日・米・英の国際比較	東洋経済新報社	199710
35	百瀬恵夫：森下 正	ベンチャー型企業の経営者像	中央経済社	199709
36	安保邦彦	ベンチャービジネス・キャピタル再生の道：21世紀活性化への方策を探る	同友館	199410
37	長田竜太	米で起業する！：ベンチャーフロー・価値創造農業へ	築地書館	200804
38	真田哲弥：東京大学起業サークルTNK	なぜ、ベンチャーは失敗しやすいのか？：成功するビジネスプラン、7つのエッセンス	インデックス・コミュニケーションズ	200712
39	高城幸司：日本ベンチャー協議会	ベンチャー企業 2009年度版	産学社	200712

	著者名	書名	出版社	出版年月
40	ジェフリ・A. ティモンズ：千本偉生	ベンチャー創造の理論と戦略：起業機会探索から資金調達までの実践的方法論	ダイヤモンド社	199702
41	藤田英夫	ベンチャー企業白書、2007／2008年版	日本ビジネス開発	200802
42	原田隆史	原田隆史の成功塾：成功者が繰り返すシンプルな習慣	日経BP社 (発売：日経BP出版センター)	200811
43	山近義幸	学生の品格：「日本ベンチャー大學」開学決定！	ザメディアジョン・エデュケーション (発売：ザメディアジョン)	200809
44	鯨井基司：坂本恒夫	ベンチャービジネスハンドブック	税務経理協会	200810
45	難波里美	公共用地の取得にともなう土地評価：起業者の補償実務に役立つ24の評価事例	プログレス (新宿区)	200812
46	高向 巍	北海道経済の針路：新幹線と起業	北海道新聞社	200810
47	加納剛太：ラリー・ウェーバー	衝撃！プラズマテレビは社会を変える：日本型起業家スピリットが夢の大ヒット商品を生む	有楽出版社 (発売：実業之日本社)	200810
48	千本偉生	挑戦する経営：千本偉生の起業哲学	経済界	200810
49	『ベンチャー通信』編集部	壁を突破できる社長できない社長：起業家が必ずぶつかる3つの壁の乗り越え方	アーク出版	200809
50	鈴木ゆり子	専業主婦の私が1億円社長、ダンナが専務！：カリスマ大家さんが明かす「新・夫婦起業」のススメ	ダイヤモンド社	200807
51	池永 章：小川幸信	今さら人に聞けないはじめての経営：「しろうと社長」にコッソリ教えます起業からの1年	アスカ・エフ・プロダクツ (発売：明日香出版社)	200807
52	ブレインワークス	キャリア・マザーズ、起業ママ編	カナリア書房	200807
53	影山喜一	地域マネジメントと起業家精神	雄松堂出版	200806
54	細内信孝	がんばる地域のコミュニティ・ビジネス：起業ワークショップのすすめ	学陽書房	200807
55	佐藤 司	介護予防デイサービス起業のすすめ：柔道整復師・鍼灸師などの体験例に学ぶ	医歯薬出版	200807
56	ベン・カスノーカ：小松由紀子	中学生ベンのe起業奮闘記：あなたもやれる！まず一步を踏み出そう	一灯舎 (発売：オーム社)	200806
57	21世紀住宅ビジネス研究会	独立・起業成功の鉄則：新・住宅ビジネスで夢をかなえる	経済界	200806
58	佐々木雅士	めざせ！ベンチャー就活ガイド、2010	アーク出版	200812
59	村上建夫	ベンチャーな人たち：こんなに「ビル・ゲイツ」がいるの？	文藝春秋	200812

	著者名	書名	出版社	出版年月
60	櫻井洋：青木岳人	エンジェル税制活用術：ベンチャー企業の資金集め必殺技	TAC	200812
61	本間孝治	これが“零細ベンチャー”の生きる道：起業の愉しみ	彩流社	200811
62	デイビッド・スマス：修行憲一	株式公開へのロードマップ：ベンチャー起業家、ベンチャー企業経営者、必携！	ダイヤモンド社	200810
63	嶋内秀之：伊藤一彦	ベンチャーキャピタルからの資金調達：MBAキャピタリストとベンチャー社長による	中央経済社	200811
64	目黒良門：坂田さくら	技術系ベンチャー企業のマーケティング行動分析	学文社	200809
65	門脇徹雄：VBS研究会	上場ベンチャー企業の粉飾・不正会計、失敗事例から学ぶ：ケースブック	中央経済社	200809
66	高知工科大学	我らダイヤモンド企業：小さくともキラリと光る日本の中小企業	New York Art (発売：丸善)	200812
67	中尾吉宏	「今」を生きる起業家たちの物語：かなり不揃いの起業家たちvol.7	本の泉社	200812
68	ケン・ブランチャード：ドン・ハトソン	1分間アントレプレナー 黄金の起業法則	日本実業出版社	200812
69	引地修一	公的創業融資を確実に引き出す本：起業家必見	TAC	200812
70	久永陽介	成功し続ける起業家はここが違う	同文館出版	200812
71	山田長満	そのやり方じゃ、あなたの起業は失敗する！	日刊工業新聞社	200811
72	羽生正宗	社会起業NPO法人：社会的課題への取組み	大蔵財務協会	200811
73	田邊佑介：姫野剛慶	起業経営理論 2009年版	アールズ出版	200811
74	丸山 学	成功する起業家の「非・常識」勉強法：成功する起業家の勉強法はここが違う	同文館出版	200811
75	ジョン・エルキントン：パメラ・ハーティガン	クレイジーパワー：社会起業家－新たな市場を切り拓く人々	英治出版	200810
76	藤井 功	起業するなら人材紹介ビジネス：激動するいまの雇用形態こそ最大のチャンス	有朋書院	200811
77	丸山 学	起業コンサルタントが教える！「経営」力トレーニング：クイズで鍛える	秀和システム	200810
78	栗原幹雄	面白いことをとことんやれば、「起業」は必ずうまくいく。：フレッシュネスバーガー社長の現場的発想法	アスペクト	200810
79	岸健一：TACプロフェッショナルネットワーク	金持ち社長のお金の使い方、起業編	TAC	200810

	著者名	書名	出版社	出版年月
80	八幡恵介	投資できる起業できない起業：日本初のエンジエルが教える	光文社	200809
81	兼田武剛	絶対に成功する！起業法：失敗しないために考えておくべきポイントと実践	PHP研究所	200808
82	今一生	社会起業家に学べ！	アスキー・メディアワークス (発売：角川グループパブリック)	200806

## 投稿規程

1. 年報『ベンチャービジネス・レビュー』の刊行は12月末日予定。
2. 原稿の受付は9月末日締め切り。
3. 字数は（図表を含め）約1万2千字まで。
4. 原稿の書式はA4判縦用紙に横書きで、標準48字×37行。（原則ワープロ打ち）
5. 原稿の提出方法は、印刷された原稿、媒体（フロッピーディスク、CD-R等）、または、メールによる添付ファイルのいずれかで下記まで。
6. 原稿は完成原稿で、著者による校正は2回まで。校正の段階で大幅に加筆・修正は行わないこと。
7. 著作権は追手門学院大学ベンチャービジネス研究所に帰属する。
8. 学外者についてのみ、原稿料として、薄謝を支払う。  
ただし、著者に無断で他出版物等に転載されるようなことはない。

## 第3号投稿案内

ベンチャービジネス研究所は、広く国内外の研究者による投稿を受け付けています。

投稿を希望される方は事前にお問い合わせのうえ、投稿規程にしたがってご投稿ください。

- ①募集原稿：未発表原稿の「論文」「研究ノート」および「書評」。他紙との重複投稿はご遠慮ください。
- ②締め切り：2010年9月末日必着。

原稿送付先・問合せ先：追手門学院大学ベンチャービジネス研究所（中央棟1階）

〒567-8502 大阪府茨木市西安威2-1-15

TEL: 072-641-7374 FAX: 072-643-9597 Email: venture@ml.ccile.otemon.ac.jp

(月・水・金 9:15~16:00 事務員 宮下)



## 編集後記

時の経つのは早いもので、つい先日に創刊号を刊行したばかりだと思えるのですが、早や一年が過ぎて、第2号を刊行する時が来ました。規程に沿って、今号も、前年度に行った当研究所の活動を総括し、講演等はテープ興しから文章化するとともに、新たに所員・研究員の研究成果を掲載したというにとどまる内容で、読者からは不満の声が聞こえてきそうで不安であるが、しかし、編集し終えて、昨年も、非常に多くの皆様からのご支援とご協力を得ながら活動しているということがよくわかった。この場をお借りして関係の皆様に御礼を申し上げる。とりわけ、佐々木正博士には、ご高齢にもかかわらず、遠路はるばる、ご来校を頂き貴重なご講演を賜った。私たちは博士の「共創」の思想を深く理解するとともに、これからベンチャーの教育と研究に、ぜひ、生かしていきたいと思う。

ところで、当研究所の事務室は、来年から中央棟1階の今よりは少し広い目のところに移転することが決まった。大学のベンチャーに対する期待の強さの表現と受け止めたい。ベンチャーに関心のある皆様は、是非、一度、事務所に来て頂き、研究所と連携して何か新しいことが実施できないか、考えて頂きたい。より魅力的な内容で本誌が発行されるためには、まず、実際の研究所の活動が魅力的でなければならない。それにはもっと多くの皆様の協力が必要である。ご協力を宜しくお願ひ申し上げる。

(小西一彦 記)

---

『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第2号

---

編集・発行 2009年12月20日 印刷  
2009年12月25日 発行

発 行 所 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所  
〒567-8502 茨木市西安威2丁目1番15号  
【TEL】072-641-7374 【FAX】072-643-9597  
【E-mail】venture@ml.ccile.otemon.ac.jp  
【URL】<http://www.otemon.ac.jp/investigation/lab0/venture/>

編 集 者 小西 一彦

印 刷 所 川西軽印刷株式会社  
〒540-0005 大阪市中央区上町A番22号  
【TEL】06-6761-5768

---

ISSN 1883-2520

# VENTURE BUSINESS REVIEW Vol.2 December 2009



Institute of Venture Business Research, Otemon Gakuin University  
2-1-15, Nishi-Ai, Ibaraki, Osaka, Japan