

代表水越孝の“ひらめき”視点



中小企業の倒産増、 本当の“ゾンビ企業”はどこにいる？

中小企業の倒産が高水準で推移している。2024年1-6月期の倒産件数は前年同期比2割を越える。構造的な後継者難に加えて、人手不足、仕入れ価格の高騰、過剰債務など、価格転嫁力の弱い下請型中小企業の資金繰りの悪化が背景にある。政府は「中小企業にも賃上げの流れが進んだ」と自賛するが、賃上げを実施した中小企業の6割が“業績の改善が見られない中での防衛的な賃上げ”(日本商工会議所、東京商工会議所の調査より)であることを看過してはならない。

一方、業績不振が常態化し、社員に十分な給料を支払うことが出来ず、公的支援と借金で延命してきた中小企業、所謂

“ゾンビ企業”は退場すべきだ、との声も大きい。技術革新に追いつけず、旧来のビジネスモデルから抜け出せない企業の淘汰はむしろ歓迎すべきであり、資本と労働力の成長産業への移動は日本経済全体の生産性の向上と持続的な成長に資する、というわけである。

しかし、はたして“苦境にある下請企業=ゾンビ企業”であるのか。3月7日、公正取引委員会は下請事業者36社に対する不当減額について日産自動車に是正勧告を行った。日本を代表するグローバル企業による「下請いじめ」は本来であれば“衝撃的”と受け止められて然るべきであるが、社会の空気は「やっぱりか」という落胆に溢れた。そして、その通り、今度はトヨタ子会社だ。7月5日、公取委は特装車などを手掛けるトヨタカスタマイズ&ディベロップメントに対して、下請企業に対する金型の無償保管と不当返品について是正勧告を發した。

令和5年度、下請法違反にもとづく公取委の勧告件数は直近10年度で最多の13件、指導件数は8千件を越える。ピラミッド型の下請構造の頂点に立つ完成車メーカーへの勧告はまさに日本のサプライチェーンの構造問題を象徴する。30年におよぶ日本経済の停滞、生産性の低さの原因はどこにあるのか。中小企業の付加価値を搾取し、生産性を押しさへ込み、自立の機会を奪ったのは、イノベーションを怠り、国内のデフレに甘んじ続けてきた大手企業の側ではないか。何とかすべきはむしろこれらの“ゾンビ”たちだ。

2024.07.12



東京一極集中への回帰、止まらず。 首都圏の“歪み”を地方は吸収できるか

東京の不動産価格の高止まりが続く。この春以降、やや落ち着きつつあるが、新築マンションの1戸当たり平均販売価格が1億円を越えた昨年からこの趨勢は変わらない。こうした中、今年1月から入居がはじまった“晴海フラッグ”で、住民票登録がない物件が全体の3割に達し、500戸を越える分譲物件が転売、賃貸に出されていることが過熱する不動産投資の象徴事例としてあらためて衆目を集めている。

“晴海フラッグ”は、東京オリンピック・パラリンピックの選手村を改修した大規模マンション群で、もともとが都営地であるため販売価格は周辺相場に対して割安となった。結果、投資資金が殺到、売り出し時の平均倍率は70倍、もちろんすぐに完売し、同時に転売もはじまった。リセール価格は急騰、

今や購入できる層は業者、富裕層、外国人、そして、ハイクラスの“パワーカップル”に限られる。

そもそも公有地の開発物件に対して、投機筋を抑える制限を何らつけなかったことも問われるが、それはひとまず置くとして、低金利、円安という金融環境がTOKYOの一等地の旨味を増させたということだ。先日、中国、米国、アジアで幅広く事業を展開する旧知の中国人実業家が筆者を訪ねてきた。彼曰く、「港区やベイエリアは中国人が多くて安心する。白金あたりは日本人にとっての虹橋・古北(上海の日本人居住エリア)のようだ」とのこと。彼にとってのTOKYOは投資対象であり、かつ、ビジネスや生活のリーズナブルな拠点というわけである。

18日、国土交通省は「令和6年版 首都圏白書」を發表、「東京への転入超過が20代でコロナ前の水準を越えるなど首都圏への人口流入が戻りつつある。一方、30代、40代では都内から埼玉、神奈川、千葉、茨城へ転出する傾向もみられ、コロナ前のそれぞれ2倍、4倍となった」という。同レポートは生活意識の変化も指摘する。東京圏在住者の全年齢で“地方移住”に対する関心が高まっており、とりわけ20代では44.8%に達する。とは言え、地方へのハードルは高い。都心の物件に手が届かない子育て世代は近郊4県へ、収入への懸念から若者は東京から出られない。雇用、職種、地域、働き方、資産、生活価値観、あらゆる局面で進行する“ギャップ”と“ミスマッチ”がウェルビーイングを遠ざける。

2024.06.21

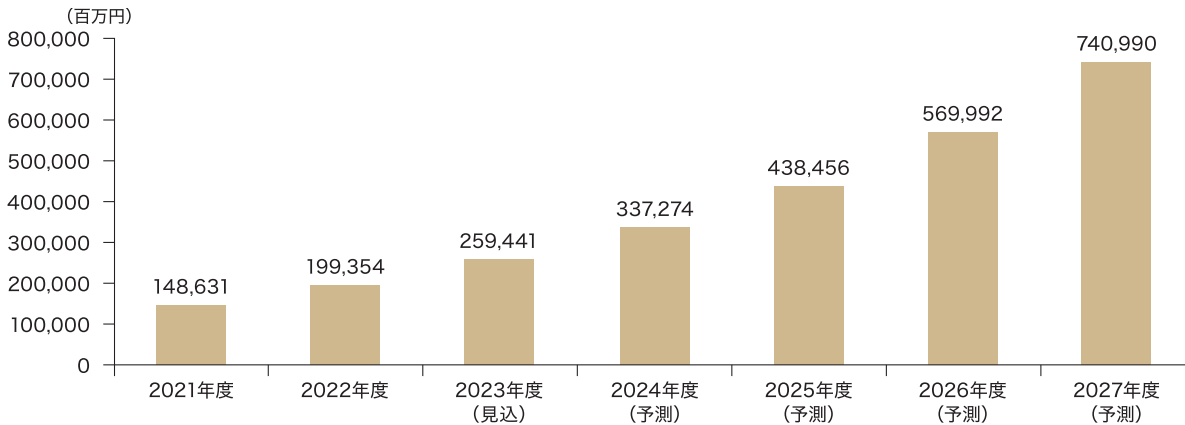
BtoB掛け払いサービス市場に関する調査を実施（2024年）

2022年度のBtoB掛け払いサービス市場規模は 前年度比34.1%増の約1,990億円まで拡大

～電子帳簿保存法改正やインボイス制度施行、企業のDX推進による市場拡大～

株式会社矢野経済研究所(代表取締役社長:水越孝)は、国内のBtoB掛け払い(請求書払い)サービス市場を調査し、現況、参入企業の動向、および将来展望を明らかにした。

BtoB掛け払いサービス市場規模推移と予測



注1. サービス提供事業者取扱高ベース
注2. 2023年度は見込値、2024年度以降は予測値

矢野経済研究所調べ

注目の市場動向ウォッチ

1 市場概況

法人同士の取り引きでは一般的に商品納品後に請求書を送付し、小切手・手形や現金、口座振替、銀行振込などの支払手段が利用されてきたが、現在は銀行振込による支払いが主流となっている。

BtoB掛け払い(請求書払い)サービスは、企業間取引における決済業務(与信審査、請求書発行、入金確認・督促)を代行し、与信から請求業務、債権保証までワンパッケージで提供するサービスである。BtoB掛け払いサービスは2011年に2社の企業でサービスが開始された後、2017年から2020年にかけて複数の企業が新規参入し、近年、急速に市場が拡大している。

2022年度のBtoB掛け払いサービス市場は、サービス提供事業者取扱高ベースで前年度比134.1%の1,993億5,400万円に達し、2023年度には2,594億4,100万円まで拡大する見込みである。背景としては、中小企業を中心に、人手不足等から事務処理の効率化やコスト削減へのニーズが高まっており、従来の掛け払いでは請求書発行や入金管理などの事務作業が発生し、経理担当者への負担増が課題となっていた。BtoB掛け払いサービスではこれらの作業を代行することで、担当者の負担を軽減し、業務効率化を実現することが可能となる。



2 注目トピック

法対応による、サービスニーズの高まり

2022年1月の電子帳簿保存法改正や2023年10月のインボイス制度施行は、中小企業にとって大きな事務負担となっており、従来の経理処理から大きく変化していく事が求められている。これらの制度に対応するには専用システムの導入や運用ノウハウが必要となるが、中小企業では人材や資金面での制約から、対応が難しいという側面がある。

BtoB掛け払いサービスは、請求書発行・保存の電子化、与信審査、代金回収、入金確認・督促など、請求業務全般を代行するサービスであるため、上記の様な企業課題を解決するための手段として、とくに小額で大量に請求書を発送している事業者を中心に注目が集まっている。

3 将来展望

2027年度のBtoB掛け払いサービス市場は、約7,400億円まで拡大すると予測する。

インボイス制度や電子帳簿保存法などの法改正が相次いでおり、DX推進と相まってBtoB掛け払いサービス市場は拡大傾向にある。また、中小企業の資金繰りニーズの高まりに加え、大企業の業務効率化へのニーズを獲得する事で市場拡大が進むと考える。

調査要綱

- ① 調査期間: 2023年10月～2024年2月
- ② 調査対象: BtoB掛け払いサービス提供事業者
- ③ 調査方法: 当社専門研究員による直接面談(オンライン含む)、電話によるヒアリング、ならびに文献調査併用

● BtoB掛け払い(請求書払い)サービス市場とは

本調査におけるBtoB掛け払いサービスとは、企業間取引における決済業務(与信審査、請求書発行、入金確認・督促)の全てを代行し、回収リスク(支払い延長・未払い、貸し倒れ)を保証し、与信から請求業務、債権保証までワンパッケージで提供するサービスを指す。市場規模は、サービス提供事業者の取扱高ベースで算出した。

● 市場に含まれる商品・サービス

企業間取引における掛け払い(請求書払い)サービス(債権譲渡型を含む)

出典資料について

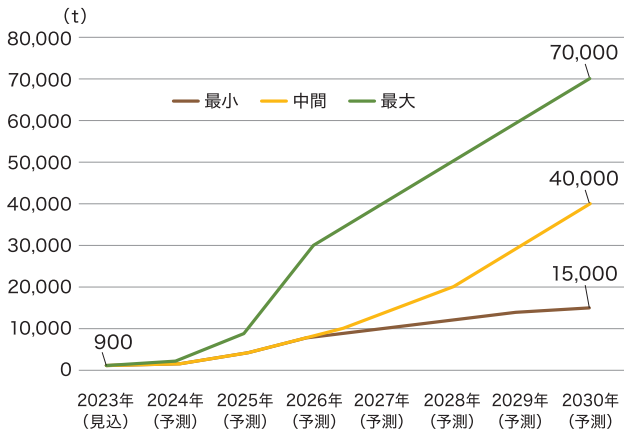
- 資料名: 2024年版 国内キャッシュレス決済市場の実態と将来予測
- 発刊日: 2024年02月29日
- 体裁: A4・479ページ
- 価格(税込): 253,000円(本体価格 230,000円)

2023年の国内におけるELV由来プラスチック回収量を900tと推計

～ELV由来のプラスチック材料の需要が高まり、リサイクル体制の構築に向けて
回収方法やリサイクルプラスチック材料の採用検討が急速に進む～

株式会社矢野経済研究所（代表取締役社長：水越 孝）は、自動車プラスチックリサイクル市場を調査し、各国（日本、欧州、米国）の政策・法規動向、ELV由来のプラスチックリサイクル動向、リサイクルプラスチック材料の採用動向、参入企業動向を明らかにした。ここでは、国内のELV由来のプラスチック回収量の2030年までの予測について、公表する。

国内におけるELV由来プラスチック回収量予測



矢野経済研究所調べ

注1. ELV (End-of-Life Vehicles: 使用済自動車) から回収されたプラスチック量
注2. 2023年は見込値、2024年以降は予測値

1 市場概況

世界的にみて欧州ではサーキュラーエコノミー（以下、CE）、カーボンニュートラル（以下、CN）の実現に向けた取り組みが先行しているが、自動車で使用されているプラスチック材料もこうした変化への対応が求められている。欧州委員会は2021年からELV指令と3R型式認証指令の見直しに着手し、2023年7月には欧州ELV指令の改正案（以下、ELV規則案）が公表された。

ELV指令と3R型式認証指令が統合される今回のELV規則案は2つのインパクトを持っている。1つは規則化であり、“ELV規則”に強化されたことで同規則に準じない自動車メーカーは型式認証を取得することができず、欧州での自動車販売が出来なくなる。もう1つは、ELV規則が施行された72ヶ月後から欧州で販売される自動車にはPCR（ポストコンシューマーリサイクル材）由来のリサイクルプラスチック材料を25%、うちELV (End-of-Life Vehicles = 使用済自動車) 由来のリサイクルプラスチック材料を25%使用することが義務付けられることである。

ELV規則案に対する自動車メーカーの受け止め方は各社で異なるが、唯一合意出来ていることはCE及びCNの観点からプラスチックリサイクルの推進に賛同している点にある。しかし、多くの自動車メーカーは、欧州で設定された「PCR由来25%、うちELV由来25%」という目標値の根拠が不明なことに加え、新車の開発から発売までのタイムラインから考えて、ELV規則施行後72ヶ月の義務化では間に合わないことを懸念している。

2023年の国内におけるELV由来のプラスチック回収量（見込）を900tと推計した。

現状、自動車に採用されているELV由来のリサイクルプラスチック材料は、主に解体工程で回収された内装材由来の材料である。リサイクルプラスチック材料をいかに確保していくかは、自動車メーカーの今後の課題であり、これまで自動車では採用されてこなかった外装材由来のリサイクルプラスチック材料も一部の用途で採用が開始されている。この他、自動車メーカーは安定調達を図るべく、解体工程以外にも破碎工程やASR (Automobile Shredder Residue: 自動車シュレッダーダスト) 由来のリサイクルプラスチック材料の採用を模索しているとみられる。

2 注目トピック

「資源回収インセンティブ制度」導入により、資源回収のための経済的インセンティブを付与

従来、国内におけるELV (使用済自動車) 由来のプラスチックリサイクルにおいては、コストや品質、安全性、安定調達が問題視されてきた。ELVからプラスチック部品を取り外して精緻解体するほどにリサイクルプラスチック製造時の品質は良くなるが、解体事業者にとっての作業負担は大きく人件費コストも増加する。一部の解体事業者では自社内に粉碎機を導入し、回収したプラスチックの輸送効率を高める取り組みも見受けられるが、そうした取り組みはボリュームビジネスが可能な大手解体事業者に限られており、ELV処理の大半を担う中小解体事業者がプラスチックの回収を行うにはハードルが高い。

国内では2026年4月から資源回収インセンティブ制度が導入される見通しである。現状の自動車リサイクル法では、解体事業者がASRからプラスチックやガラスを資源として回収した場合、ASR引取重量が回収した重量分減量し、その分再資源化費用が減額となる。資源回収インセンティブ制度は、自動車所有者が預託するリサイクル料金の原資から、ASRの減量分相当のリサイクル料金額を資源回収のための経済的インセンティブとして付与するもので、これにより少なくともコストと安定調達の問題は緩和することが期待されている。

3 将来展望

2030年までの国内におけるELV由来のプラスチック回収量を3パターンで予測する。いずれのパターンにおいても、2026年の資源回収インセンティブ制度導入により、プラスチック回収量は増加する見込みである。

最小パターンでは、2030年まであらゆるプラスチックが混合する破碎工程やASRからの回収が進まずに、解体工程での回収がメインとして行われることを想定しており、2030年のELV由来のプラスチック回収量を15,000tとなると予測する。

中間パターンは解体工程に加えて、破碎工程で回収したプラスチックの自動車メーカーによる材料採用が進むことを想定し、2030年のELV由来のプラスチック回収量を40,000tになると予測する。

最大パターンでのELV由来のプラスチック回収量を2030年に70,000tと予測する。自動車メーカーのリサイクルプラスチック材料の採用が本格化し、破碎工程での硬質プラスチック回収や、ASRから回収したリサイクルプラスチック材料の需要が高まることを想定している。

調査要綱

- ① 調査期間：2023年12月～2024年3月
- ② 調査対象：自動車メーカー、リサイクルプラスチックメーカー、プラスチックメーカー、商社、部品メーカー等
- ③ 調査方法：当社専門研究員による直接面談（オンライン含む）、ならびに文献調査併用

● ELV由来のプラスチックとは

本調査におけるELV由来のプラスチックとは、ELV (End-of-Life Vehicles = 使用済自動車) から回収されたリサイクルプラスチック材料を指す。

現状、日本において、ELVはフロン類の回収後、解体工程においてエアバック処理、中古部品や金属材料が回収され、廃車ガラとして破碎事業者に引き渡される。

破碎工程では廃車ガラが破碎されてASR (自動車シュレッダーダスト) となり、金属材料が回収される。発生したASRはASR再資源化施設にてサーマルリサイクルや埋め立て処理される。プラスチックの回収は、ごく一部の解体事業者や破碎事業者で実施されている。

● 市場に含まれる商品・サービス

ELV由来のリサイクルプラスチック、ディーラー回収バンパー

出典資料について

- 資料名：2024年版 自動車プラスチックリサイクル市場の展望と戦略 ～Car to Car市場編～
- 発刊日：2024年03月29日 ● 体裁：A4・162ページ ● 価格（税込）：198,000円（本体価格 180,000円）



会社組織における「新規事業開発」の考察： 猛烈な「愛」こそ新時代の新規事業の源泉！ 「公私混同」を（むしろ）推奨せよ！

2024年6月
Xビジネス 主席研究員 松島勝人

愛から生まれたコクヨの新規事業「SAUNABU(サウナブ)」

日本最有力の文房具メーカーの一つであるコクヨ株式会社が、2023年11月から「SAUNA BU(サウナブ)」なる、「サウナ」のブランドを立ち上げていることをご存じだろうか？

ここで言う「サウナ」というのは、勿論、文具ではなく、フィンランド発祥といわれる、温浴施設のあの「サウナ」のことである。最近では、サウナで心身をリラックスさせることを「ととのえる」と表現することも通常の日本語として定着する程、サウナは日本においても一定の支持を集め、無数のサウナ愛好家が市場を盛り上げている。

ここで、読者が疑問に思われるのは、いくらサウナが一種のブームになっているとは言え、何故、文具メーカーであるコクヨが、本業と全く関係の無いように思われるサウナ事業を始めたのか？ということではないだろうか。

多くの評論家、経済アナリストは、そうは言っても既存の文具事業とのある程度の親和性があるからとか、ライフサイクルでの生活空間ビジネスとの相乗効果が・・・とか、いかにも「それらしい」分析をしてみせようだが、とどの詰まるところ、この事業が生まれた背景は単純で、コクヨにたまたま「猛烈なサウナ好き」な社員が在籍していて、とにかくサウナが好きすぎて色々やっているうちに、気付いたら新規事業になっていた、ということが真相のようである。

くだんのサウナ好き社員は通称「カワちゃん」と呼ばれる、サウナ界隈では超有名な方。（本名は河田さんと言うが、サウナ界隈では「カワちゃん」の方がむしろ通じる。）

カワちゃんは、純粋にサウナが好きなので、会社にもサウナのことばかり考えており、それが高じて、2016年に、同志を集めようと「コクヨサウナ部」なる、社内の部活を立ち上げ、個人としても、コクヨの社員としても、ひたすらサウナを巡り歩いていた。（会社はそれを認めた）

そうしているうちに、いつの間にか社内外のサウナ好きの人たちと、個人間で、時には会社間による、一種のコミュニティーが形成されていった。そこに、会社（コクヨ）としての狙い、のようなものは全く介在しておらず、ただ「カワちゃん」と、そこで繋がっていった人達が一緒にサウナを楽しんでいただけである。

その後、「カワちゃん」が益々「コクヨサウナ部」での活動を楽しんでいると、関係者の誰もが意図していなかった驚きの変化がコクヨに現れた。なんとそれは、「コクヨサウナ部」に入室した員、という動機だけで、コクヨの採用に応募する人が続出し、（あくまで結果論であるが）、結果、コクヨの採用活動に大きく寄与してしまった、のである。

「サウナ部」という強烈な拠り所があるが故に、入社した社員の会社への愛と貢献心は極めて強く、人事部が予期せぬ形で、優秀な人が伸び伸びと働ける会社の環境までもが出来上がってしまった、という。

そうこうしているうちに、「コクヨサウナ部」に集まってきた社内外の人脈により、次第にビジネスとしての企画も作られてゆき、取引先との新しい関係も形成されていった結果、ついに、コクヨの新規ブランドとして「SAUNA BU(サウナブ)」が事業として立ち上がり、サウナグッズの開発、販売をどんどん推し進めるに至った、という次第である。

新規事業は「公私混同」から生まれる！ウェルカム「公私混同」！

私は、このコクヨの事例は、新時代の新規事業の立ち上げを考える上で、重要な示唆に富むものとして最大限の評価をしている。

当事例の最大のポイントは、新規事業開発の源泉が、会社組織の利害や、経済、利害関係から発生した事業ではなく、個人の「愛」という、利害の範疇とは別のところから来ている点だ。この際、会社側は、特段、何かを具体的に指示したわけでもなく、ただ、邪魔せず、社員の好きにさせていただけである。（多分、頭の堅い会社であれば、「公私混同」等という、事業の芽を途中で摘んでいたであろう。「そんなことは会社ではなく、個人でやれよ」みたいな言説で。）

ところで、人間関係というのは、「タテ関係（上下）」と「ヨコ関係（同僚・取引先との関係）」があるというのが、このコクヨの新規事業の事例は、「ナナメ関係（利害が直接ない特殊な関係）」とも言えるネットワークがうまく寄与した例とも解釈できる。

「会社」で行う「仕事」である以上、新規事業を考察する際には、つい、「タテ」である上司、組織と、「ヨコ」である同僚、取引先の枠組みの中で考えてしまい、結局、中途半端なものしかできて来ない、という現状が多々あるが、「ナナメ」（例：社内外の愛好家同士）の関係で、考え、活動してゆけば、どんどん、新規事業は湧いてくる筈である。どうしてかと言うと、「愛」というモチベーションは最強で、上司からの指示や会議を経ずとも、無数に事業案や改善案が出て、事業を実行する際の躊躇も一切なくなるからである。

昨今、コンプライアンスが重視される時代になり、会社の金で飲み歩いたり、ゴルフ・麻雀をして遊んだり、スナックでカラオケしたり・・・みたいな「公私混同」がご法度になるご時世となった。従来型の事業をただ継続するだけなら、それで良いかもしれないが・・・会社で新規事業を生み出すには最悪な時代になったと、私は思う。

同じ組織の上司と会議室で議論して「新規事業」が生まれるとは到底思えないし、業者が作ったような「異業種交流会」のようなところで、「興味のない」話をしていても、新しいイノベーションは起こらないだろう。そうかと言って、好きなことをひたすら「個人」が「個人」として楽しんでいても、ビジネスには永遠に近づかないだろう。

一方で「好きなこと」や「愛」を基点に、「個人」と「会社」が混然と交わる「ナナメ」関係、つまり「公私混同」は、新規事業を生みやすくする環境を作る一助に確実になるはずであるが、昨今の日本は、「コンプライアンス」の名のものと、自らその環境を破壊してしまっているのである。

日本の会社では全然、新規事業が生まれにくい・・・と、経営者や、政治家等が嘆いていることを耳にすることが多いが・・・、解決方法は簡単なこと、で、「公私混同」を（あえて）許容、すなわち、ナナメ関係を推奨する空気を作れば、新規事業など、掃いて捨てるほど無数に湧き上がってくる、と私は言いたい。

人間は、会社員とか組織人である前に、「何かが好きな人間」なのだから、新規事業を会社で起こしたいなら、好きなことをひたすら社員にやらせるだけでいい。会社員は、もっと、会社の内外を巻き込んで、仕事に遊びましょ！ウェルカム公私混同！

（※注：これは、会社で「新規事業」を開発する、という点においてのみ適用するものであって、一般業務でこれを推奨すると、会社は潰れます。）

事業内容
ビジョンを描き、成果を出す。
私たちは、マーケティングの
プロフェッショナルとして、
顧客の未来づくりに参画します。

Research
&
Planning

自主企画調査から
受託調査まで、
お客様の経営課題を
解決します。

自社企画調査資料

各業界の市場情報を独自に調査し、
オリジナル資料として提供します。

受託調査

お客様の成長を具体化するための
戦略的な市場調査を提案します。

シンクタンク機能

蓄積された市場情報をベースに、産業
政策や公共政策について提言を行います。

会社概要

■ 会社名：株式会社矢野経済研究所

■ 資本金：1億円

■ 代表：代表取締役社長 水越 孝

■ 設立：1958年 創業者矢野雅雄が株式会社矢野経営研究所を設立

■ 従業員数：196名(2024年3月現在)

1961年 株式会社矢野経済研究所と改称

■ 加盟団体：日本マーケティング・リサーチ協会

本社

〒164-8620
東京都中野区本町2-46-2
中野坂上セントラルビル(受付 6F/YDB 5F)
TEL:03-5371-6900(代) FAX:03-5371-6967

大阪支社

〒541-0052
大阪府大阪市中央区安土町1-8-6 大永ビル5F
TEL:06-6266-1381(代) FAX:06-6266-1389

名古屋支社

〒460-0004
愛知県名古屋市中区新栄町2-3 YWCAビル3F
TEL:052-962-2461(代)

ソウル支社

〒110-755
ソウル特別市鍾路区鍾路1ギル42 402号(寿松洞、Leemaビル)
TEL:+82-2-735-2280 FAX:+82-2-735-2290

● 問い合わせ先 ●
マーケティング本部 地域営業推進グループ

電話 03-5371-6911 メール marketing@yano.co.jp



これらの記事は
当社のHPで
ご覧頂くことが
できます。



調査や資料の
お問い合わせは
こちらまで。