

事例研究

ローリスク起業

Case Study Low Risk Startups

岩田 憲明

Noriaki IWATA

和文要旨：

ローリスク起業（失敗確率が小さく、失敗しても損失が小さい起業）の事例を紹介し、ついでローリスク起業の条件を明らかにした。

英文要旨：

The cases of low risk startups are introduced and the conditions of low risk startups are drawn.

和文キーワード：中小企業、一人ビジネス、リスク

英文キーワード：Micro business, Senior business, Small business

目 次

はじめに～ローリスク起業の4条件～

第1章 サービス業のローリスク起業

第1節 包丁研ぎ業（事例①）

第2節 洋酒輸入支援業（事例②）

第2章 流通業のローリスク起業

第1節 中古印刷機械輸出業（事例③）

第2節 化粧品訪問販売業（事例④）

第3章 製造業のローリスク起業

第1節 電子機器開発試作業（事例⑤）

第2節 電機資材加工業（事例⑥）

結び

はじめに～ローリスク起業の4条件～

起業により事業を成功させて大きな富を得る場合もあるが、逆に起業失敗により個人が大きな借金を抱えて事業閉鎖する場合もある。起業は5年後の生存確率50%と存続が難しい^{*1}。起業は失敗の確率が大きく、失敗しても損失が小さい起業（失敗の確率が小さく、失敗しても損失が小さい起業）の条件は何か？筆者が直接取材した起業事

例を紹介しながら、そこからローリスク起業の条件を導き出すのが本稿の目的である。

開業費用が小さければ、失敗しても損失の額は小さい。日本政策金融公庫は開業費用を毎年調査している。2008年の調査（有効回答数1790）によれば、開業費用の平均値は1238万円、中央値は660万円である。500万円未満の起業は35%である。したがって約3分の1が少額開業（500万円未満）である。少額開業の割合が多い業種は、運輸業（57%）、建設業（56%）、情報通信業（48%）、卸売業（43%）、事業所向

*1 Shane（2011）邦訳P.137参照。

けサービス業（43%）である。反対に開業費用2000万円以上（非少額開業）の割合が大きい業種は、医療福祉（42%）、製造業（18%）である。これらの開業後の採算状況を見ると、少額開業の黒字企業の割合は非少額開業（開業費用2000万円以上）の黒字企業割合よりも小さい。少額開業は失敗の時の損害額は小さいが、失敗の確率は非少額開業よりも大である。失敗の時の損失額をすくなくするために開業費用を小さくすると、失敗の確率は大きくなる。損失額と失敗確率はディレンマの関係にある。

井上考二（2009）は、少額開業成功のポイント（収益性を高める三つの方法）として①魅力ある商品やサービスを生み出す②外部の経営資源を利用する③コストのかからないビジネスモデルをつくる（損益分岐点を下げる）をあげている。

外部経営資源活用の事例として井上（2009）は例として公的支援の活用をあげていたが、外注利用（アウトソーシング）による費用節約も、大学との共同研究による魅力的な商品開発も外部資源活用の例として挙げることができる。最近ではテラモーターズ、バルミューダ、ビーサイズ、UPQなどの新しい企業、ベンチャーがよくマスコミで紹介されている。テラモーターズは電動バイクのメーカーであり、生産は中国企業に委託している。バルミューダは扇風機などユニークな家電商品のメーカーであるが、生産は中国などに外部に委託している。これらは生産をアウトソーシングしており、「ファブレス（工場無し）メーカー」である。これらは工場を持たないだけ身軽な企業ということが出来る。その極端に身軽な企業がビーサイズ（八木啓太社長）、UPQ（中沢優子社長）であり、これらは社長だけの企業であり、「一人家電」（「ぼっち家電」）とも呼ばれている。

開業費用を節約して、魅力的な商品を準備しても、売上が損益分岐点を上回るまでには時間を要することもある。またリーマンショックのような外部環境から大きな影響を受けて自社の売上が急激に落ち込むこともある。事業を存続継続させるには、経営が苦しい時を乗り切る資金力が必要である。起業家は開業前に十分な資金を準備するだけでなく、開業後も内部留保にも

努めなければならない。少額開業と言っても資金の準備すなわち資金力が必要である。かくしてローリスク起業の条件は、①開業費用の節約②外部資源の活用（アウトソーシングを含む）③商品販路の差別化、④資金力、この四つである。

本稿では、（少額開業の割合が多い順に）サービス業、流通業、製造業の起業を紹介しながら、各社がこの4条件を満たし、いかにしてローリスク起業を実現したかについて述べる。

第1章 サービス業のローリスク起業

第1節 包丁研ぎ業（事例①）

柏木 功は経営していたOA機器販売会社を他人に任せ、包丁研ぎを個人事業で始めた²。

（起業の経緯）

柏木 功は34歳の時に父を亡くし、父の会社の経営をやることになった。OA機器販売会社の社長となり、従業員20名、売上高8億円の会社にした。当初はタイプライター、事務用品を販売していた。その後システム機器、IT関係の商品を売った。情報機器はアフターフォローが必要。売ったときに儲けないとアフターフォロー、メンテナンスは儲からない。新しい仕事に取り組んだが、成功したのは10分の1。10分の9はすぐに撤退した。早く見切りをつけないとダメ。始めるのは簡単だが止めるのは大変だ。始めるときの2倍3倍のパワーがいる。50歳を過ぎると腰が引ける。若い社員が提案してきてもまずリスクを考えた。手がけるのが同業者よりも遅れて二番手か三番手。これではよいお客様をとられリスクだけが増えた。3人の子供は会社に入れなかった。借金もなかった。社長を退き、社員に会社経営を任せることにした。社長を退いても生活を切りつめればやっていけるのではないかと思った。柏木は弓道、カーリング、バイクと趣味が多い。しかしスポーツジム通いで過ごすのも物足りない、何かやろうと思った。

新聞で、包丁を研ぐ職人を育てる「研ぎ塾」の記事を見た。これなら自分にもできそうと

*2 岩田、山田（2011）p.184-p.186 参照。

思った。家内に新聞を見せて同意を得た。1月に社長交代して2月に東京の研ぎ塾へ出かけていった。師匠は84歳。東京のウイークリーマンションを借りてそこに泊まり修行すると言ったら、師匠は「それは宿泊代が高いだろう。修行には最低3ヶ月必要だが一ヶ月半で教えてやる」と言ってくれた。休日なし、通常は午後4時終了のところ午後6時まで延長して修行した。入塾料30万円、授業料20万円の合計50万円を払った。教材となる錆びた包丁を自分で探さなければならない。この教材を探すのに苦労した。塾生でも女は集められるが男は集められない。教材を集めないと卒業できない。家内が集めてくれた。30本は親戚から集め、270本を家内が集めて送ってくれた。何とか卒業できた。卒業の時「おかげさまで」と家内に言った。

どういう風に商売をやるかについては考えていなかった。師匠は「軽自動車にスピーカーをつけて包丁を集めたら」と言ったが、それはやる気なし。先輩から「一戸建ての家なら玄関にかんばんをぶら下げておくだけで客が来るかも」と言った。POP屋にかんばんを作ってもらってぶら下げた。自宅の駐車場に店を開いた。作業台が要る。作業台用にプリンター机を千円で買った。砥石を含め設備関係費用は2万5000円ですませた。家庭用とは別に仕事用に電話を1台入れた。電話番号が違くと音が違う。半径一キロ以内の家を対象に郵便受けにチラシをいれて歩いた。授業料以外の開業費用は全部で25万円。これでも客は4～5日に1人しか来なかった。中日新聞に友人がいた。友人に頼んで新聞に広告を安値で出してもらおうようにした。新聞に出たら売上が5倍になった。毎日客が来るようになった。その後ホームページをつくり、ネットで宣伝した。すると遠方から客が車でやってくるようになった。

(小括)

ローリスク起業の条件の①開業費節約については、柏木は自宅駐車場を店、作業場として開業し、安い設備を購入して節約した。広告もチラシ配布だから開業費用を抑えることができた。このようにして失敗したときの損害額を小さくした。

②外部資源の活用については、友人に頼んで(こ

れまでに築いてきた人脈を活用して)新聞広告を出すことができたことがあげられる。

③商品差別化については、技術習得が必要な商売を選んだことがあげられる。すなわち包丁研ぎの技術習得には通常3ヶ月必要であり、そのときの最大のネックは練習用の包丁の確保であった、柏木の場合は妻の協力を得ることでその問題をクリアすることができた。

④資金力については、柏木は20年以上会社経営者であり、資金的余裕もあり悠々自適の生活、余裕ある隠居生活を選ぶこともできたが、生きがいを求めて包丁研ぎで起業した。

かくして柏木は4条件を満たしてローリスク起業を実現したのである。

第2節 洋酒輸入支援業(事例②)

佐藤隆彦は、貿易商社の代表取締役を退任後、独立して個人事業として洋酒輸入支援業を始めた。

(起業の経緯)

佐藤隆彦は昭和21年名古屋市に生まれた。旭丘高校を卒業後、名古屋大学経済学部に入學した。グローバルビジネスに関心を持っていた佐藤は、北川ゼミに入って国際経済を学んだ。昭和44年卒業後は22歳で三菱商事に入社した。名古屋支社の食料油脂部に配属された。そこでは配合飼料の取引を担当した。三菱商事傘下の飼料メーカーから配合飼料を仕入れ系列の間屋に売った。決まったところから仕入れ、決まったところへ、決まった値段で売っていた。これを「出合取引」と呼んでいた。楽な商売だったが、佐藤には退屈でおもしろくなかった。貿易の仕事をやりたいと思った。そんなときに名古屋支社の水産課の人が転勤して空きポストができた。佐藤はそこへ配置換えをしてもらった。冷凍の魚(冷凍エビなど)を輸入した。海外とのやりとりは英文で書類を作成し、テレックスで送受信した。英文作成についてはこのときの上司から厳しく指導を受けた。英会話も訪日外国人の世話(宿泊、食事など)を一人でさせられた。佐藤はこのときに貿易実務のスキル、外国人との交渉力などを身につけることができた。昭和50年に東京本店水産部に転勤しさらに大きな取引をするようになった。しかしエビ、数の子、サーモン、イカなどの水産物輸入は相

場が乱高下する厳しい業界である。佐藤は貿易実務だけでなく、激変する業界で生き残る術、心構えも身につけていった。

結婚して順風満帆の商社マン生活を送っていたが、父親が事故に遭い入院した。母も介護で疲れていた。妹たちも関西、関東へ嫁いでいた。佐藤は両親と祖母の世話をするため、三菱商事を退職して名古屋に戻ることにした。昭和55年33歳の時（父がサラリーマン重役として勤めていたが、将来に不安を持ちながら）株式会社丸市青果に入社した。

株式会社丸市青果に入社して佐藤は経理部に配属された。佐藤は仕訳も知らなかった。簿記会計の勉強を始めた。丸市青果は貿易を始めようとしたが、人材がいない。そこで佐藤が貿易の担当者選ばれた。丸市青果に貿易部（中部貿易株式会社の前身）ができた。

台湾から生の野菜（タマネギ、にんじん、ゴボウなど）を低温（冷蔵）で輸入した。米国からはレモン、オレンジ、グレープフルーツを輸入した。これらの輸入は順調に伸び、年間何千万円かの利益を出すようになった。昭和58年日本から台湾へ果物（20世紀なし、柿、青森のリンゴなど）の輸出を始めた。台湾は戦前は日本の領土であったが、戦後は独立して日本から切り離され、日本の果物の輸入が途絶えていた。しかし戦前を知る台湾人に日本の果物は人気があり、日本からの果物輸出が伸びた。

台湾の客から香港、シンガポールの華僑インポーターを紹介された。佐藤は自己紹介の英文をテレックスで送り、4泊5日の予定で香港シンガポールへ商談のため出かけて行った。しかし香港、シンガポールの華僑は日本の果物に関心を示さず、商談を成立させることができなかった。高額の旅費を使って出かけてきた佐藤はこのままでは帰れない。焦った。ホテルの職業別電話帳（イエローページ）を見つけ、それを開いたらフルーツ&ベジタブル・インポーターという欄があり、そこには電話番号とテレックスの番号が書いてあった。その頁を破って日本に持ち帰った。名古屋からテレックスを送った。数件から返事が来て日本の果物（柿、なしなど）の輸出契約をまとめることができた。1ケースに果物は約10キロ（約2000円）はいる。1コンテナには果物が約1000ケース（約200

万円）積むことができる。この果物輸出が大きく伸びて、1年間に150コンテナ（3億円）輸出するまでになった。かくして日本の果物のアジア輸出で商社系では日本一になった。

貿易は市場が荒れて、難しい商売である。中部貿易は玉ねぎの輸入も行ってた。その年は国内が不作と読んで米国から1パック1000円で輸入した。他社も追従して輸入原価は4000円まで上昇した。翌年は一転して大豊作となり、販売価格は1パック200円弱に大暴落した。佐藤はそれを約100円で買ったたいて仕入れ、香港シンガポールに輸出した。このときの玉ねぎの取引で数千万円の利益を上げた。佐藤は三菱商事時代にこれ以上にシビアな輸入取引を経験していたから、玉ねぎ市場の乱高下を乗り切ることができた。

青果物貿易の成績が認められて佐藤は昭和59年中部貿易株式会社の社長に就任した。

青果物貿易は好調だったが、業績を伸ばすには限界がある。そこで佐藤は洋酒の輸入に目をつけた。輸入をするには酒の卸売り免許が必要である。中部貿易はまず酒の卸売り免許を取得した。酒は青果物と違って商品の持ちがよい、すぐには劣化しない。しかし酒の直輸入には大きな資金がいる。コンテナ一つ分の酒を仕入れるのに何千万円必要である。売れ残りのリスクもある。中部貿易は直輸入せず、まずは大手のインポーターから洋酒を仕入れて売ることにした。しかしこの方法ではリスクはないが利幅がない。ヘネシーなど有名ブランド品の並行輸入という形で直輸入を始めた。顧客の要求に応じて当社オリジナルの洋酒の輸入も始めた。しかしどの国からどの酒を輸入して良いかわからない。フランスにはワインメーカーが1万社有る。貿易にはマフィアが絡むことがある。直接の仕入れ先（シッパー）には信用できない業者もいる。重量をごまかすためにコンテナに石を入れて送ってくる業者もいる。佐藤は現地の酒造元に出かけ、現地の出荷に立ち会った。試行錯誤、痛い経験を積みながら、中部貿易は洋酒輸入業者として成長していった。

しかしサッチャー政権となりイギリスは日本にウイスキー輸入増大を迫った。日本は洋酒の税金を下げた。酒販売の免許を緩和した。かくして酒のデイスカウンターが登場し、国内市場

は過当競争となった。さらに酒の業界に打撃を与えたのが罰金 30 万円など「飲酒運転取り締まり強化」である。またデフレ経済の進行、消費者の好みの変化で二次会のバー、スナックのキープがスコッチウイスキー（約 6000 円）から焼酎（約 3000 円）に変わった。我が国の酒市場において洋酒の地位、シェアは大きく低下した。洋酒輸入で伸びてきた中部貿易も、我が国市場における洋酒の需要減少という環境悪化の影響を受けて売上が減ってきた。平成 19 年佐藤はウイスキー輸入中断を宣言し、その責任を取る形で中部貿易の代表取締役を退任した。このとき 61 歳でビジネスから事実上引退することにした。

中部貿易が洋酒輸入を止めたら顧客の酒屋が困った。顧客が佐藤に「これからは自社で輸入する。しかし英語の読み書き、交渉もできない。貿易の実務も知らないから斡旋をしてくれ、輸入の手伝いをしてくれ」と頼んだ。引退していた佐藤だが、東京の酒屋 1 軒と九州大分の酒屋 1 軒と顧問契約を結び、洋酒の輸入を手伝うことにした。これらはいずれも大手の酒屋である（東京の酒屋は 10 数店展開しており、九州の酒屋も全国に向けてカタログ通販を行っている）。かくして佐藤は個人事業として洋酒輸入支援業をスタートさせたのである。自宅でインターネットを使って輸出入関係書類を海外と送受信するのが佐藤の仕事になった。自宅での起業だから事務所家賃はゼロ、従業員を採用せず一人で仕事をこなすから人件費ゼロ、他方収入は毎月定額の顧問料をもらうことにした。かくして佐藤はリスクが全くない起業をすることができた。2 軒の顧問先でスタートしたが、その後顧問先は岐阜の 1 軒が増えた。顧客 3 軒の輸入斡旋額は 10 数億円となった。さらに顧客として昨年から広島 1 軒が増えた。これは有名なパン屋であり、パンと並べてワインを販売している。古希を迎えようとする佐藤であるが、顧問先の求めに応じて輸入業務の支援/斡旋をできるだけ長く続けるつもりである。

（小括）

この事例の場合①開業費用の節約については、自宅開業、一人ビジネスでメールのやり取りにパソコンだけが必要だった。

③商品販路の差別化については、佐藤は洋酒輸入のスキルを活用した。佐藤は長年貿易の仕事をしてきた。洋酒の輸入も行ってきた。佐藤は貿易、洋酒輸入の経験をもとに洋酒輸入支援業を始めた。ビジネススキルを活用しての起業であった。

④資金力については、佐藤には年金収入もある。そのうえで少額開業であり、しかも顧問契約で毎月固定額の収入を得ている。かくして佐藤はローリスク起業を実現したのである。

第 2 章 流通業のローリスク起業

第 1 節 中古印刷機械輸出業（事例③）

前田邦雄は印刷機器販売会社を定年退職して、個人事業で中古印刷機械輸出業を始めた。³

（起業の経緯）

ヤマトマシナリーは名古屋市にある中古印刷機を販売する企業である。前田邦雄社長は昭和 18 年 11 月 16 日中国上海で生まれた。父は戦前中国に渡り商売をやって成功したが、敗戦により引き揚げ者として日本に戻ってきた。したがって前田氏は貧乏な家で育ち、いつかは金持ちになりたいと思っていた。学校では電気を学び、卒業後昭和 37 年事務機会社に就職した。技術から営業に配置転換され、アメリカの印刷機を販売した。6 年勤めた後にリョービ印刷機販売株式会社に入社した。ライバル会社の商品を売ることになった。名古屋と東京で営業を行った。東京へは単身赴任した。リョービで定年まで勤め上げた。営業部長にまでなり、経営者として残るようにと誘われた。前田は何度も会社へ戦略提案したが必ずしも採用されずしばしば棄却された。前田は「自分がトップとなって会社を動かしたい」と思うようになった。少年時代貧しかったので金持ちにもなりたいという気持ちもあり、サラリーマンを辞めることにした。55 歳の時に起業を決意した。「いつかは社長」と心に決めた。何をやるか？印刷機販売というこの仕事には未来がある。この延長でやろう、今の仕事は無駄でないと考えた。体力、精神力に自信があった。

前田は次のように創業準備を始めた。

*3 岩田、山田（2011）p.178-p.183 参照

(1) 起業目標を決めた。

起業する日を決めた。これを決めないと準備が進まない。60歳で独立することにした。60歳になったら年金がもらえる。年金をもらいながら商売をやる。法人にしたら65歳まで年金がもらえないから個人事業でやることにした。客は知っている人ばかり。

(2) 業界情報を集めた。

独立まで5年あった。自分がどこへどんな機械をいつ販売したかを整理した。海外ではどの国でどのメーカーが人気があるかを調べた。

印刷会社は日本に10万軒あり、その約8割が従業員5人以下の零細企業、いわゆる印刷屋である。50名以上の印刷会社はわずか。印刷屋は高齢化して廃業が増えている。名古屋でも毎月1軒廃業している。日本には中古印刷機販売の会社が10社あり、廃業の会社、設備更新の会社から中古機械を受け取り販売していた。

中古機械の売り先としてロシアに目をつけた。当時海外の印刷機市場としては韓国、中国、東南アジア、インドなどがメインであった。当時ロシアへ中古印刷機を輸出している会社はなかった。ロシアは怖い国、ロシア語も分からないということで、皆が手がけなかった。「中古印刷機商社は誰もやっていないので私がやろう」と前田邦雄はロシアを対象にビジネスをすることにした。社名を「ヤマトマシナリー」と決めた。当時は東京へ単身赴任。夜にNHKのロシア語講座を聞いて勉強した。挨拶、日常会話がロシア語で少しできるようになった。

(3) 人脈をつくった。

「商品の仕入れ先の人脈をつくらなければならない。また商品の販売先の人脈をつくらなければならない」。この人とつきあうと損か得か、これは話すとも15分で分かる。得する人をねらい打ちせよ。ビジネス人脈になる人かどうかを見抜く眼力が必要。他人に頼った人脈は良くない。人脈は自分で作り上げなければならない。

営業部長であったが、部下の営業に同行し、大手印刷会社へセールスに行った。そのときに大手印刷会社10社の人と人脈ができた。大手印刷会社からは部下ではなく前田部長へ直接電話が入ってくるようになった。

前田は業界の人と誠心誠意につきあい業界人脈を築いていった。またメーカーで定年まで勤め上げたことが大きな信用となった（この業界には会社サラリーマンで商品の横流しをやり、ばれて解雇された人がいる）。

(4) パソコン、インターネット、ホームページを学んだ。

商売にはデジタルの知識と道具が必要。これから絶対デジタルの時代が来ると思った。自宅でケータイとパソコンがあれば中古印刷機の商売はできる。この商売は事務所がなくてもできる。身軽な商売である。ラッキーな時代に起業した。

2003年（平成15年）11月に退職し、40年のサラリーマン生活を終えた。同年11月20日に起業した。サラリーマン生活40年販売先300社という印刷機販売経験を元に中古印刷機の販売を個人事業で始めた。東京の印刷機の展覧会に出展した。1コマ（3M×3M）50万円の出展料を取られた。これは4年に一回開かれている国際的な展示会であり海外からバイヤーがやってくる。ここへ出店したのが成功のきっかけとなった。海外のバイヤーと接触できた。

当社が目をつけたのはロシア。ロシアは5年後すごい国になると思った。中国のオリンピックが終わったらロシアの時代になると思った。ロシアは広い国。モスクワと極東は大きな経済格差がある。極東はモスクワの半分くらい。極東を対象にビジネスをやることにした。ロシア極東の機械は日本の昭和50年代のレベル。日本で使い古したモノが欲しくてしょうがない。ロシアに中古印刷機がどんどん売れていった。

当社は国内の印刷会社には新台を売ってメーカーから紹介手数料をもらっている。新台（5000万円～1億円）も売れるようになった。

当社は2年前から中国、韓国とも商売ができるようになった。印刷機には単色のものから二色機、四色機、六色機と様々なものがある。単色機はオフィスから不要になったものをタダでもらってきて、それをベトナムに売っている。

通訳は使わない。通訳料の他にコミッション分を取るから高い。ビジネスを始めて見たら、ロシア人・韓国人・中国人など外国の人が日本語を学んでいるから実際のビジネスではロシア語など外国語で話す必要はなかった。契約書も

日本語。決済はドルで前払い。

中古印刷機商社は国内販売専門の会社と海外輸出専門の会社とに分けられる。そのなかで当社は唯一国内販売と海外輸出を行っている。

注文はインターネットでやってくる。中古印刷機情報や港への運送の手配などは携帯電話で行っている。初めて取引する海外の人に100万円以上の機械を売る時は片道の交通費をこちらが払って見に来てもらう。

20年前から糖尿病とつきあっている。健康に注意しており、毎朝ラジオ体操をして1時間歩いている。夕方も1時間歩いている。午前の訪問は1社、午後の訪問は2社。サラリーマン時代ほど重労働ではない。

失業保険手当をもらいながらこの商売を始めたが、半年たったら大いに儲かった。このままでは大変なことになると思い、千種税務署に相談に行った。青色申告ソフト「ブルーリターン」を購入した。これで税理士不要。起業後の年収はサラリーマン時代の2倍となった。

(小括)

ローリスク起業の条件①開業費用の節約については、前田は自宅を事務所に、一人で商売を始めることができた。客先との連絡にはパソコンと携帯電話を使った。商品については、印刷会社が倒産して中古機械が市場にあふれており、安く仕入れることができた。

②外部資源の活用については、仕入れた商品の保管に運輸会社の倉庫を使った。不況で倉庫費用も安かった。

③差別化については、前田は印刷機器販売会社に定年まで勤めてこの業界を熟知していた。仕入れ先についてもその使用していた機械についても知識を持っていた。しかも売り先として、当時成長途上でしかも誰も参入していなかったロシアに目をつけた。競合する商社はなかった。販路の差別化をしたのである。

④資金力については、定年退職後の起業であり、前田には年金収入もある。かくして前田はローリスク起業を実現したのである。

第2節 化粧品訪問販売業(事例④)

桜田佳美は学生時代に化粧品訪問販売を始め、営業所を設立した。

(起業の経緯)

ポーラ・オルビスグループは株式会社ポーラを中心とする企業グループである。株式会社ポーラは化粧品の訪問販売で有名な企業である。ポーラは9つのブランドで化粧品を販売しており、オルビスはそのブランドの一つである。オルビスは低・中価格帯商品であり、通信販売、店舗販売が中心である。1929年(昭和4年)鈴木 忍が静岡で創業した。創業から約90年の老舗企業である。1946年法人化して株式会社ポーラ化粧品本舗を設立した。1954年に静岡工場を建設し、1961年には横浜工場を建設した。研究開発に力を入れる当社は1964年横浜研究所を建設した。1982年には健康食品事業に進出し、1983年には(株)科薬へ資本参加して医薬品事業に進出した。訪問販売で伸びてきた当社は1989年(平成2年)百貨店内に店舗を出店し始めた。2000年鈴木郷史が社長に就任した。女性の社会進出による在宅率の低下等の環境変化に対応して、2000年代前半からエステサービスを併設した「エステイン」を展開始めた。2005年からは駅前などに上質空間のエステ併設店「ポーラ・ザ・ビューティ」を展開し始めた。2007年「株式会社ポーラ化粧品本舗」を「株式会社ポーラ」に改称した。2010年「株式会社ポーラ・オルビスホールディングス」を東京証券取引所第一部に上場させた。当グループの売上高は1981億円(2014年12月期)である。ブランド別に見るとポーラの売上割合は50%、オルビスの売上は27%、残りは海外ブランド(H2O+)、医薬品などである。海外は中国、ロシア、台湾などに進出している。ポーラは全国に4,700カ所の営業所と委託販売員として15万人のポーラレディを抱えている。営業拠点別売上割合は「ポーラ・ザ・ビューティ」(約600店)が約36%、「エステイン」(約1900店)が約40%、従来型訪問販売(1300拠点)が24%である。最近「ポーラ・ザ・ビューティ」の割合が伸びている。

ポーラの商品別売上割合は化粧品3割、健康食品7割である。健康食品の主たる成分はコラーゲン、カルシウム、ポリフェノールなどである。代表的商品が健美三泉スペシャルセット(¥52,704)である。健康食品の効果かどうかわからないが、100歳を越すポーラレディが数

人いる。90歳代は20～30人いる。ポーラは高級品であり、美容液1本7万7000円もある。化粧品を(3ヶ月分)1セット20万円購入する裕福な顧客も多い。

ポーラの販売システムは「委託販売制度」である。他社は販売店が仕入れて販売するから、仕入れ資金が必要であり、売れ残りのリスクがある。他方当社の委託販売制度は、営業所に販売を任せ、営業所所属のポーラレディに商品を販売してもらい、販売手数料を営業所に支払うというシステムである。買い取り仕入れではないから仕入れ資金は不要、売れ残りリスクもない(商品はいつでも返却できる)。ポーラの営業所所長は個人事業主である。個人事業主だが少ない資金で開業でき、売れ残りリスクもなく、売っただけ利益を得ることができる。ポーラの営業所所長をめざすには、まずポーラレディにならないといけない。これは個人事業主であるポーラ営業所所長に対してポーラレディ登録をすればなることができる。研修を受け経験年数と売り上げ実績を上げれば所長になることができる。つぎにポーラ佳美営業所所長のキャリアについて述べよう。

佳美営業所所長(日本名:桜田佳美)は1990年中国大連に生まれた。一人っ子の女性である。まだ25歳と若い所長である。父は鉄道会社に勤務していたサラリーマン、母は自営業者で海産物を販売していた。2人の従業員を使って山東省へ販売していた。商売上手な母のもとでそだてられた。桜田佳美は絵の勉強がしたくて美術大学へ進学した。1年生の終わりの冬休みに大連の高級日本料理店でアルバイトをした。そこには多くの日本人が客としてきた。日本人と接するうちに日本人に対するイメージが変わった。日本に行きたくなくなった。その高級料理店には裕福な中国人も来ていた。日本へ行って母のように商売人となり成功して金持ちになりたいと思った。両親に気持ちを伝えたら、一人っ子の娘を日本へ出すことに母は反対した。母には一週間考えてもらうことにした。一週間後母の承諾を得ることができた。2ヶ月日本語を猛勉強し、日本語のテストを受け、名古屋の日本語学校入学試験にも合格した。2010年9月28日来日し、日本語学校で1年半日本語を学んだ。2012年4月愛知学院大学経営学

部に入学した。大学に通いながら食品工場、コンビニ、レストランでアルバイトをした。2012年10月からポーラの化粧品を使うようになった。肌が変わった。化粧品の仕事をしたい、ポーラレディになりたいと思った。吹上の近くのポーラの店(日本人オーナー)に連れて行ってもらった。

ポーラレディに採用され、歩合給で売上の○%をもらうことになった。かくして2013年10月ポーラレディとしてスタートした。1ヶ月に10万円売るのが難しかった。売上が10万円突破した時はうれしかった。中国人の友人に中国人の客を紹介してもらった。少しずつ販売方法もうまくなった。中国では資生堂、KOSE、SK IIは有名だが、ポーラは知られていない。有名でないのに高い、売れるかどうか不安だった。ポーラの良さを根気よく説明して売上を増やしていった。桜田佳美は中国人としてはじめて月売上30万円を達成した、として表彰された。2014年7月月売上50万円を達成した。中国人の仲間をポーラレディになるように誘った。

営業所所長(新設)をめざす桜田佳美は、月売上50万円達成の条件を満たして2015年3月「新設チャレンジ期間(新チャレ)」というステップに入ることができた。中国の母から600万円を送金してもらって銀行に預けた。2015年9月銀行預金があることでポーラの信用を得て名古屋市東区新栄にあるビルの3階に店を開くことができた。「ポーラ佳美営業所」のオープンである。このころ仲間は60人に増えていた。仲間のポーラレディは同じ中国人にポーラの化粧品を売り込んだ。中国の富裕層は日本へゴルフに来る。人間ドック、健康診断にくる。奥様を連れてやってくる。友人の中国旅行会社が日本へ連れてくる。中国人のポーラレディがホテル、観光地へポーラの化粧品を売りに行った。佳美営業所のポーラレディは100人に増えた。ポーラは月50万円売り上げるポーラレディに海外旅行をプレゼントしている。去年はオーストラリア旅行、今年はタイのバンコク旅行だった。佳美営業所のポーラレディ100人のうちの40人がその資格を得た。佳美営業所の11月の売上は5000万円を達成し、日本一となった。かくして桜田佳美は日本で商売人として成功す

ることができた。エステ併設の高級ショップ（ポーラ・ザ・ビューティ）を準備中である。

（小括）

ローリスクの条件①開業費用の節約として、桜田の場合商品の仕入は不要であった。ポーラの販売員は販売手数料を得るだけで、商品を仕入れて売っているのではない。仕入費用不要であり、売れ残りリスクもない。営業所は商品の一時保管場所だから、路面店である必要も無く高額の家賃も不要である。

②外部資源の活用について、友人の経営する中国の旅行会社とも提携し、中国人観光客の滞在先に出かけて行って売った。また、営業所販売員はそれぞれが独立事業主だから、給料を払うわけではなく、人件費負担もない。一種のアウトソーシングである。

③差別化について、ポーラは訪問販売で化粧品を売る会社であり、販売員であるポーラレイディしかその化粧品を入手販売できない。他店が同じ商品を扱って競争することはない。中国人留学生が化粧品の販売員となり、中国人に中国語で品質の良い化粧品を売り込んだ。かくして売上は大きく伸び売上日本一の営業所となった。

④資金力については、親から資金支援を得ることができた。

第3章 製造業のローリスク起業

第1節 電子機器開発試作業（事例⑤）

三宅保雄は、電子機器メーカーを35歳で退職して電子機器の開発試作の会社を設立した。

（起業の経緯）

株式会社エム・オー・シー（名古屋市、16人）は電子機器の開発試作の企業である。株式会社エム・オー・シーが新事業を行うために設立したのが株式会社エム・オー・シーホールディングス（名古屋市、4人）である。両社は一体として経営されており、その経営者は三宅保雄である。三宅保雄は1953年生まれ、国士館大学で電子工学を学び、電子機器メーカーに勤務した。技術部に配属されたが、営業も経験した。

1989年（平成元年）独立して産業用電子機器の開発・試作を行う会社である株式会社エム・

オー・シーを設立した。自宅を事務所に一人で始めた。開業資金は1000万円であり、その資金の大半を計測器などの設備購入に使った。さらに高性能なコンピュータ設備導入のための資金を地元の百五銀行黒川支店から借りた。三宅は安定した商売には三本の柱が必要である。鼎は三本足で安定している、事業内容も客も三つ以上でなければ安定しない。三宅は三という数字にこだわった。三宅 MIYAKE のアルファベット頭文字である M を選んだ。各事業が輪の形で拡大するように O を選んだ。最後に創造 Create が必要であるとして C を選び、かくして社名を M・O・C（エム・オー・シー）とした。

産業用電子機器の開発・試作を行う会社を設立したが、具体的に何をやるかを特定してはなかった。設立はバブルが崩壊した頃である。不景気で何も売れない。窮状を打開するため新製品を出さなければならない。各社が売れる商品を求めた。メーカー各社が開発課題を抱えた。自社でこなせないから他社にも開発試作を依頼した。このような状況の中で当社に商社がトヨタの開発物件を持ち込んできた。開発試作を引き受けた三宅社長の技術力が認められた。他社は開発部門だけでなく製造部門を持っているから開発依頼する側としては量産の仕事を相手先に取り立てられる。当社には製造部門がないから、依頼する側としては製造の仕事を取られる心配はない。かくして当社へ次々に開発物件が持ち込まれるようになった。一人で始めてから1年で仕事一杯になった。少しずつ人を入れ、CADの設備を入れていった。当社はトヨタの開発技術者と共にチームの一員となって開発課題に取り組んでいる。過去の実績としては車両挙動安定装置（横滑り防止システム）の開発に参加し、その成果はトヨタの多くの車種に搭載され使われている。

当社は業務、客先の分散に心がけている。中部のトヨタだけでなく、関東、関西にも大手の客先を獲得している。起業後商社展開を図ったことが、客先の分散獲得に役立った。産業用電子機器開発において、当社は技術実績、人物をベースに大手企業から信頼を得て強固な経営基盤を築くことができた。

産業用電子機器開発だけでなく、新事業に 진출し、少なくとも三本の事業の柱を築くという

のが会社設立以来の当社の方針である。そこで新規事業挑戦を始めた。これは少ない人員のう え戦力を削ぐことになり、思うように進まず苦戦を強いられ、頓挫せざるを得なかった。そこで新事業は別の会社で担当することにした。かくして2013年2月株式会社エム・オー・シーホールディングスを設立した。

株式会社エム・オー・シーホールディングスにはメディア事業部と国際事業部がある。「メディア事業部」は、イベント、結婚式などの撮影代行を行っている。企業プロモーション、リクルートなどの映像製作も行っている。当社はこの事業のために映像製作の経験がある永江を採用した。永江が当社にドローンビジネスという新事業を持ち込んだ。しかし三宅保雄は永江の入社前に「ドローン研究会」を立ち上げて各社のドローンを分解して研究していた。永江の入社により撮影が可能となり、本格的にドローンビジネスに参入したのである。

さて、ドローンは自立飛行（航行）が可能な機体であり、最近話題の新技术である。市販ドローンにはDJI（中国製）、Parrot（ヨーロッパ製）、TEAD（中国製）がある。当社はDJIのドローンを5台所有している。

ドローンの用途について、まずドローンはカメラを搭載して飛ばせるから空撮に使える。当社はドローンに4Kカメラを搭載して空撮を行っている。広大な農地の作物の生育状況も調べられる。宅配にも用いられる（アマゾンが研究している）。橋、道路の点検にも使える。被災地の通信インフラとしても用いることができる。しかし、空港周辺、150メートル以上の上空、人家の密集地域は飛行禁止空域として飛行が禁止されている。さらに①日中のみ使用②目視の範囲内でのみ使用③人・建物・車から30メートル以上離れていること④催事会場では禁止⑤危険物の空輸禁止⑥物件投下禁止、以上のような禁止事項がある。ただし国土交通大臣の許可を得ればOKとのことである。

ドローンの使用については自治体が条例で禁止事項を決めているから、利用者は自治体の許可を得なければならない。その上で国土交通省（東京）へ書類を提出して許可を得なければならない。多くの書類が必要だから行政書士の仕事が増えるだろう。

株式会社エム・オー・シーホールディングスのもう一つの事業部である「国際事業部」はアジアメディアセンターを吸収して始めたビジネスである。通訳、翻訳、インバウンド観光の支援を行っている。メディア事業部と共に多言語の観光地プロモーションビデオも制作している。

以上のように、株式会社エム・オー・シーは産業用電子機器の開発試作で事業基盤を築きさらに新事業に挑戦し、最近話題のドローンビジネスにも進出したのである。当社は創業後まもなく3期連続赤字という不安定な時期を経験したが、その後は技術実績を認められは着実に受注を増やし、経営を安定成長軌道に乗せた。当社の従業員は現在正社員8名、パート約8名である。

（小括）

ローリスク起業の条件①開業費用の節約については、三宅は一人で、自宅で電子機器の開発試作の会社を設立した。試作の会社だから量産ではなく材料部品の仕入費用も少ない商売である。試作品についてはテストを行い、テストデータを収集しているが、このテストにパートを活用している。パート活用で人件費を節約している。

②外部資源の活用について、独立前に勤務していた会社の取引先である商社が、独立直後に仕事を紹介してくれた。引き続き商社を活用して仕事を得ている。そもそも当社の開発試作とは大手企業の開発チームに入り、大手の開発技術者とともに開発課題に取り組むという仕事である。したがって大手企業の開発技術者を活用していると言うことができる。さらに開発課題解決に大学の研究室にも協力を依頼し、大学研究室とも共同研究もしている。その縁で優秀な学生が入社するようになった。

③差別化について、三宅保雄は、35歳まで電子機器メーカーに技術者の勤務しており、自らの技術力をベースに独立した。

④資金力については、独立後10年間は売上が低迷し、赤字黒字を繰り返した。しかしやがて技術実績を認められて受注が増え、優秀な技術者も増えていった。起業後の苦しい時期を耐えることができたのは自宅を改装しての開業、さらに外注利用など損益分岐点の引き下げに努力してきたからである。

第2節 電機資材加工業（事例⑥）

石原彰治は定年退職後に個人事業として光ケーブル端末加工業を始めた。

（起業の経緯）

石原電機の石原彰治代表は1947年（昭和22年）1月名古屋市生まれ。名古屋市立工業高校電気科を卒業後、東区大曾根にある三菱電機名古屋製作所の関連会社三菱電機システムサービスに就職した。当時の名古屋製作所の主力商品はモーター、マグネットスイッチ、トランスであった。我が国製造業に省力化、自動化の波が押し寄せてきて、名古屋製作所はシーケンサー（プログラマブルコントローラー）、インバーター、サーボモーターなどを造るようになった。名古屋製作所はこれら自動化機器だけでなく、工場全体の自動化すなわちFA（ファクトリーオートメーション）をめざして技術向上に努めた。シーケンサーはオムロン、インバーターは東芝、サーボモーターは安川電機、など三菱電機にとって先行する強力なライバルがいたが、三菱電機はキャッチアップに努め、やがて同等以上の競争力を持つまでになった。三菱電機のサービス会社に就職した石原氏は三菱電機の製品の修理、制御システムの調整のため全国へ出張に出かけた。海外出張もした。

生産ラインは自動化が進み、スピードが上がり、精密な位置決めが必要とされた。情報処理も情報伝達もスピードアップが必要になった。情報伝達では、シーケンサー（プログラマブルコントローラー）と加工機を結ぶケーブルに光ファイバーが使われるようになった。その光ファイバーケーブル端末加工（光ファイバーケーブルへのコネクタの取り付け）を三菱電機名古屋製作所は大阪へ外注に出していた。本体であるシーケンサーとケーブル端末加工は近接していた方が時間、コストの両面で良い。名古屋製作所は大阪へ外注に出すのを止め、名古屋で光ケーブル端末加工を行う会社を探すことにした。三菱電機は新しく建物（三菱電機サービスセンタービル）を建て、そこにサービス部門と外注先となる光ケーブル端末加工の会社を入居させることにした。

名古屋製作所は、建物完成のタイミングで定年退職する石原彰治氏に「定年後に独立して光

ケーブル端末加工をやらないか」と声をかけた。石原氏は三菱電機関連子会社に40年勤めて、周囲から技術力、経営管理能力など人物が高く評価されていた。そこで三菱電機は石原氏に名古屋での外注先となるように独立を勧めたのである。石原氏は、「仕事は三菱電機から得られるから営業の必要がない、加工賃回収のリスクもない、材料は無償支給される。加工所は三菱電機内に設置されるから家賃も不要、端末加工は手作業だから大きな設備投資も不要、従業員はパートの割合だから仕事量に応じて人数を増減できる、したがってこれは比較的安全な創業である」と判断して独立を決意した。名古屋商工会議所主催の「アクティブシニア起業塾」に通って経営ノウハウを学んだ。定年退職した石原彰治氏は2007年10月個人事業で石原電機を設立、スタートさせた。設立時、石原代表の他に従業員は正社員（男）1名、パート（女）5名の計6名だった。石原氏は開業資金として150万円を準備した。しかしパソコン、什器購入に30万使ったくらいでほとんど使わなかった。会社設立後名古屋製作所内で当社従業員に対する加工訓練が始まった。2008年4月に建物（三菱電機サービスセンタービル）が完成し、そこへ石原電機は三菱電機のカスタマーサービス部門とともに移転した。半年の加工訓練をうけてきた石原電機はこのときから本格操業を始めた。

創業当初はこなしきれないほどの仕事量で順調だった。かつて端末加工の外注先企業の経営者夫婦が名古屋に移ってきて当社の従業員となった。正社員が1名増えて2名、パートも1名増えて6名、かくして従業員は合計8名となった。

ところが独立から半年後の2008年9月リーマンショックが起こった。仕事量はすぐには下がらなかったが、半年後の2009年4月から急激に減って約半分になった。パートは午前中だけの勤務にした。正社員には勉強（自己啓発）をしてもらった。石原社長は給料を返上した。石原社長は厚生年金だけで生活することにした。社長の給料ゼロが一年間続いた。仕事量は徐々に回復していった。リーマンショック後は円高で輸出関連企業の設備投資が不振だったため回復のスピードは遅かった。ついで消費税値上げで国内消費需要が不振となり内需向け企業

の設備投資が不振となった。

しかし近年になり為替は一転して円安となった。輸出企業の設備投資が増え、製造業の国内回帰も見られるようになった。国内消費も回復の兆しが見えるようになった。我が国において国内設備投資はFA化（工場自動化）の進展である。FA市場拡大の中でとくに三菱電機は強い立場を築いていった。三菱電機の仕事量が増えると共に当社の仕事量も増えていった。仕事量増加に应付するため当社も従業員を増やした。現在は正社員（男）3名、パート（女）6名、従業員合計は9名であり、当社の経営は順調である。

（小括）

ローリスク起業の条件①開業費用の節約について、親企業である大手企業の建物に入居できたから家賃は不要だった。単純な加工だから労働力はパートが中心で人件費を節約できた。

②外部資源の活用について、大手大企業の下請だから営業努力は不要。貸し倒れの心配も無い。開業前に大手大企業がパートの技能指導

もしてくれた。

③差別化について、石原は定年まで勤め上げた大企業に人格、技術力を認められ、大企業から勧められての起業だった。

④資金力について、大企業を定年退職した石原には年金収入が合った。リーマンショック後の大不況の時には仕事が激減した。石原が給料を返上して、年金で家計を支えた。不況時を乗り切ることができたのは年金収入が合ったからである。

結び

ローリスク起業とは失敗の確率が小さく、失敗したときの損失が小さい起業である。本稿では、最初にローリスク起業実現の条件として①開業費用の節約②外部資源の活用③商品販路の差別化④資金力の四つを示した。つぎにローリスク起業事例をサービス業、流通業、製造業に分けて、各社がこれらの条件をいかに満たしていたかを述べた。

各事例の要約を表にすると次の通りである。

表 事例の要約

	開業費用節約と外部資源活用	商品 / 販路の差別化と資金力
事例① 包丁研ぎ業	<ul style="list-style-type: none"> ・シニアが自宅で一人起業 ・インターネットで広告 ・加工賃収入だから仕入無し。・新聞広告は人脈を使ってやすくてきた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・未経験者であったが、修行のため東京のウイークリーマンションへ泊まり込んで技術を習得した。容易に模倣できない技術を習得した。 ・経済的余裕のあるシニアの起業
事例② 洋酒輸入支援業	<ul style="list-style-type: none"> ・シニアが自宅で一人起業 ・必要な設備はパソコンだけ ・貿易支援業だから仕入無し。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定年後に長年の貿易実務経験をもとに貿易業務支援業を起業した。 ・業界経験をいかして顧問先を獲得した。 ・毎月定額の顧問料を得ている。年金収入あり。
事例③ 中古印刷機械輸 出業	<ul style="list-style-type: none"> ・シニアが自宅で一人起業 ・必要な設備はパソコンと携帯電話だけ。 <ul style="list-style-type: none"> ・倒産企業から機械を安く仕入れる。 ・送品補完に運送会社の倉庫を安く利用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定年後に長年の業界経験に基づく商品知識、市場知識を活用して起業した。 ・ロシアという競争相手のない国への輸出。 年金収入あり。
事例④ 化粧品訪問販売業	<ul style="list-style-type: none"> ・若い中国人が起業。 ・販売手数料を得る商売だから、仕入費用ゼロ、売れ残りリスク無し。 ・部下は個人事業主だから人件費負担無し。(販売のアウトソーシング) 	<ul style="list-style-type: none"> ・小売店の店頭では販売しない商品だから他店との販売競争無し。 ・中国の旅行会社と提携し、中国人販売員が中国語で中国人に販売した。
事例⑤ 電子機器開発試 作業	<ul style="list-style-type: none"> ・若い技術者が脱サラで、一人起業 ・自宅を作業場にして起業。 ・実験データ収集のためにパートを採用。 ・生産は人件費の安い中国へ外注。(生産のアウトソーシング) ・大学との共同研究(開発のアウトソーシング) 	<ul style="list-style-type: none"> ・長年の技術開発経験を元に起業。 ・長年のつきあいのある商社を通して受注獲得。 ・起業後10年間の売上低迷期を耐える資金力があつた。
事例⑥ 電気資材加工業	<ul style="list-style-type: none"> ・シニアが定年後に独立開業、単純加工作業にはパート活用(人件費の節約と変動費化)。 ・親企業の建物入居で家賃不要。(外部資源活用) ・大手の下請だから営業不要、代金回収問題も無し。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定年まで勤めた企業から勧められての起業だからライバルはない。 ・起業後まもなく大不況で仕事が激減したが、創業者には年金収入があり、不況を乗り切ることができた。

近年3Dプリンターによる試作、クラウドファンディングによる資金調達、クラウドソーシングによる生産外注先獲得などにより「起業の壁」が下がってきたといわれている^{*4}。これら新しい動向の可能性については残された研究課題とする^{*5}。(了)

参考文献

岩田憲明、山田基成(2011)『中小企業のマネジメ

-
- *4 クラウドファンディングでは資金だけでなく市場情報、改善提案を収集でき、見込み客の獲得、広告効果もある。竹内英二(2015) p.12 参照。
- *5 クラウドファンディングの資金代表的成功事例としては、「ペブル(ブルトウス搭載型腕時計)」プロジェクトを挙げるができる。これは「キックstarter」というクラウドファンディングサイトで目標額10万ドルだったが、1ヶ月で1000万ドル以上の資金を集めた。

ントー名古屋経営の実証的研究』中央経済社。
国民生活金融公庫総合研究所編(2006)『新規開業白書2006年版-壮年期の開業-』中小企業リサーチセンター。

佐々木敦也(2014)『次世代ファイナンス クラウドファンディングで世界を変えよう』(株)ジャムハウス。

竹内英二(2015)「中小企業やNPOの可能性を広げるクラウドファンディング」『日本政策金融公庫論集』第26号、2015年2月。

樋口美雄、竹内英二、国民生活金融公庫総合研究所編(2006)『マイクロビジネス入門』中小企業リサーチセンター。

水野 操(2012)『デジタルで起業する 大手メーカーではできないひとり会社の成功方法』かんき出版。

Shane, Scott A. (2008) *The Illusions of Entrepreneurship*, Yale University (谷口功一、中野剛志、柴山桂太訳『起業という幻想 アメリカンドリームの実現』白水社、2011年)