

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2020 No.138

3

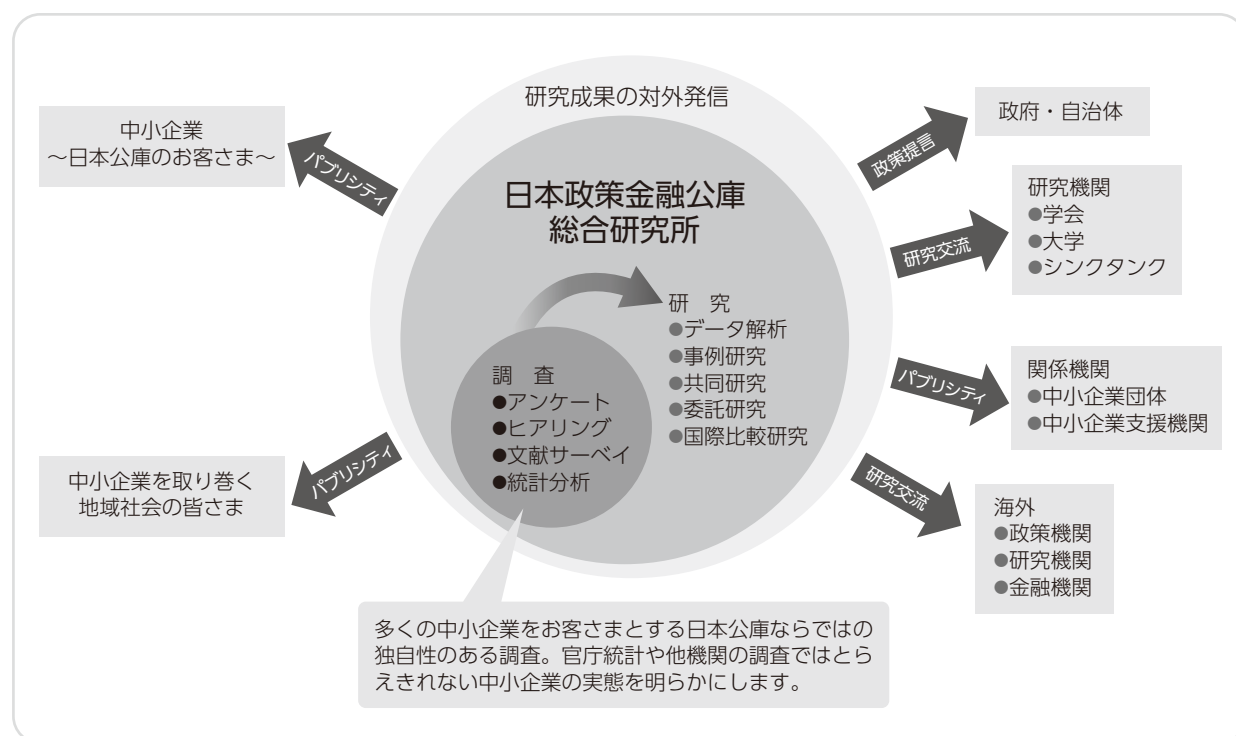


研究ノート

小企業の設備投資行動とその効果
—「全国中小企業動向調査・小企業編」のデータから—
総合研究所 長沼 大海

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

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



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



バックナンバーは下記サイトでお読みにできます。

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

日本政策金融公庫

調査月報

3

中小企業の今とこれから

2020 No.138



表紙写真
シリーズ「ジャパンカラー」
浅葱色（あさぎいろ）

調査 企業事例
論評 エッセイ・連載

4



研究ノート 総研調査から

小企業の設備投資行動とその効果

—「全国中小企業動向調査・小企業編」のデータから—

＊総合研究所 研究員 長沼 大海

12



第11回 日本公庫シンポジウム

「観光立国新時代」における地域活性化と中小企業経営

—インバウンドの増加がもたらす成果と可能性—

2



巻頭エッセイ 明日に向けて

新たな空間価値を創生する音の魅力

＊中央大学理工学部 教授 戸井 武司

24



未来を拓く起業家たち

干し芋づくりのサポートで成長する

＊茨城県ひたちなか市 A未来(株)

28



データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～

中小企業の景況は、足元で弱さがみられる

32



産業レポート EV化が進む自動車産業で求められる取り組み

変化への速やかな対応力が鍵

＊総合研究所 グループリーダー 足立 裕介

36



社史から読み解く経営戦略

カシオ計算機

— 四兄弟の結束と挑戦 —

＊社史研究家 村橋 勝子

38



熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む

桜のまち吉野町から世界へ

＊吉野町商工会 事務局長 貝谷 日出樹

39



世界のあれこれビジネス情報便

石油からの脱皮 サウジアラビア

＊住友商事グローバルリサーチ(株)

40



選ばれる小さな企業—多様化する顧客ニーズに向き合う—

小豆島の食品産業を支えるメカニク

＊香川県小豆郡小豆島町 (株)ヒラサカ

44



暦のしきたりとビジネス

卒業と定年——旅立ちの季節

＊国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

45



研究員オススメの一冊

行動経済学の使い方

46

『調査月報』2019 年度主要記事 目次

48



中小企業経営者のためのちょっと気になるキーワード

編集後記



明日に向けて

新たな空間価値を創生する音の魅力



中央大学理工学部 教授

戸井 武司

Takeshi Toi

電機メーカーの研究所を経て2004年より現職。ベルギーのルーベン大学客員教授(2004～2005年)。生活に身近な音を研究テーマに、産学官連携により家電、自動車、精密情報機器、スポーツ用具、楽器などの感性を考慮した快音研究に従事。技術と芸術を融合して、快適かつ機能的な音環境を創造する一般社団法人スマートサウンドデザインソサエティ(SSDS)代表理事のほか、一般社団法人日本音響学会理事、公益社団法人自動車技術会フェローエンジニアなどを務める。

住宅やオフィスの快適性の要求は年々高まり、室外や室内の大きな騒音を低減する低騒音化が行われてきた。しかし、無音と静けさを感じる環境は異なるので、従来は気にならなかった小さな騒音が顕在化する傾向にある。自動車では車外との遮音性が高まり、車内の静粛性は向上したが、「運転しづらい」「迫力がない」などと感じる弊害も生じている。快適な音環境の創生には、さらなる低騒音化ではなく、音のバランスを考慮して快適に感じられる快音設計が必要である。

生活空間における音は、必ずしも悪者ではなく、さまざまな情報やその場の雰囲気を形成する重要な要素である。音をプラス要因として活用することが望まれ、自動車の運転時は、自車や他車の音が適切に聞こえることで安全運転に貢献する。また、加速時の快適なサウンドにより高級感や加速感が実感できる。色や材質、形状など視覚の印象に合致した音により違和感の削減のみならず、上質感を演出し、さらに音を統制してブランディングに活用できる。

日本の製品は世界的に機能や性能、信頼性の高さで認知されている。

ここで、機能価値は同一でも音質にこだわった快音設計により、質感が向上して新たな空間価値を創生できる。例えば、視覚効果により暖色で暖かく、寒色で涼しく感じる色温度がある。エアコンの動作音で低い音が増えると暖かく、高い音が増えると涼しく感じる音温度が見出され、特許となっている。体感温度を変化させる音のエネルギーは非常に小さく、省エネかつ身体に穏やかに作用する。同様に、シャワーの吐水音を変えることで、体感水量が増加して節水や省エネに貢献し、下水による環境負荷も軽減できる。

ゴルフプレーヤーは、クラブのヘッドからの打球音と、シャフトからの打振動により爽快感などを体感している。人は聴覚と視覚、または聴覚と触覚など複合刺激により状況を判断しているので、五感の交互作用を考慮し、設計時の仕様としてサウンドデザインを含めることが重要である。

さらに近年では、音を積極的に活用して家庭やオフィスといった生活空間のリラクゼーションやコミュニケーションなど、人々の活動を機能的な音環境で支援するスマートサ

ウンドデザインが進展している。例えばプリンターでは、モーターやファンなどの音が印刷時に発生する。連続印刷時の周期的な動作音に対して、設問調査に基づく主観的な音質評価や、心拍変動など生体情報に基づく客観的な音質評価から、動作音のリズム感と知的生産性との関連を調査した。すると、平常時の心拍数を基準として、リズム感が少し遅くなると快適に、少し速くなると快活な印象となり効率的な事務作業が促されることがわかった。

各個人で異なる音環境が必要な場合、空間内に複数のスピーカーを設置して音を制御することにより、音環境を分離するサウンドパーティションが実現する。この技術を自動車に適用し、運転者には漫然運転を防止する覚醒水準の維持に効果的な機能音を提示して安全性を高めることができる。同時に後席はくつろぎの快適空間を確保できる。また、個人の嗜好やその日の気分を考慮して、状況に応じた音環境の変更も可能となる。

音はさまざまな分野、シーンで有効活用できる。今後のさらなる進展にご期待いただきたい。



小企業の設備投資行動とその効果

—「全国中小企業動向調査・小企業編」のデータから—

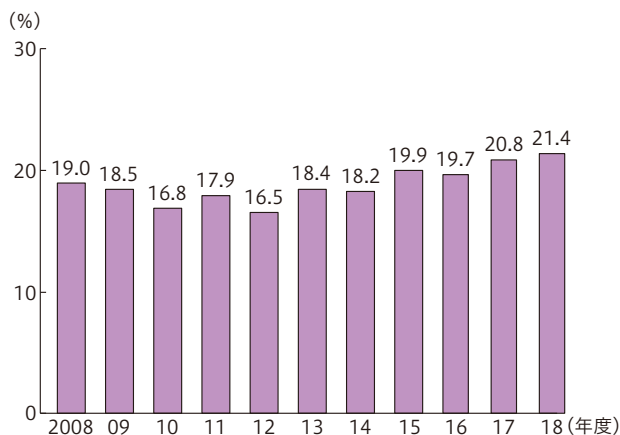
総合研究所 研究員 長沼 大海

2012年以降の景気回復局面において、わが国の小企業の景況は緩やかに改善を続けてきた。それに伴って、小企業の設備投資の実施率も緩やかに上昇している。ただし、一口に設備投資といっても目的や内容、金額、タイミングはさまざまで、業況への影響も異なるだろう。

そこで本リポートでは、当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査・小企業編」のデータから、小企業の設備投資行動について詳しくみていきたい。



図－1 設備投資実施割合の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」
(以下、断りのない限り同じ)

(注) 各年度に何らかの設備を1度以上購入した企業割合。

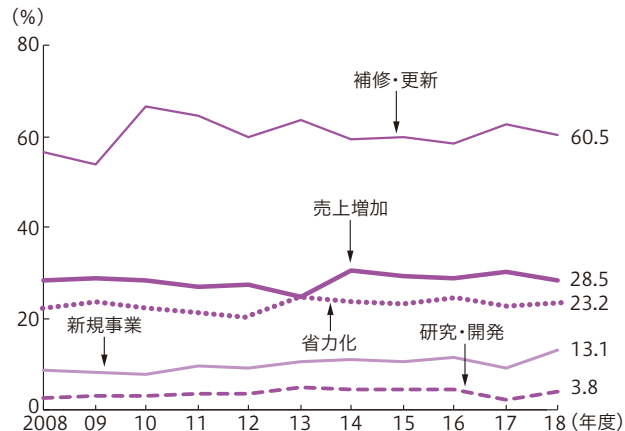
設備投資を行う企業は約2割

当研究所では「全国中小企業動向調査・小企業編」(以下、動向調査)を四半期ごとに実施している。当公庫国民生活事業の取引先のうち、従業者数20人未満の小企業1万社に対して業況や売上、設備投資の有無などを尋ねている。加えて毎年1－3月期には、特別調査として年度内の設備投資について詳細を調べている。ここでいう年度とは、当年の4－6月期から翌年の1－3月期までを指す。

特別調査の結果から設備投資の実施割合をみると、2012年度の16.5%を底に緩やかに上昇を続けており、直近の2018年度は21.4%と過去11年間で最も高くなった(図－1)。日本経済は2012年11月に景気の谷を脱して以降、持ち直しの動きをみせている。小企業の設備投資実施割合もおおむね連動しているが、その水準は2割前後にとどまっているのが実態である。

図－2で設備投資目的の推移をみると、すべての期間を通して「補修・更新」が最も多い。水準は60%前後と、

図－2 設備投資目的の推移(複数回答)



(注) 1 設備を購入した企業について集計(以下同じ)。

2 複数回答のため、合計が100%にならない場合がある(以下同じ)。

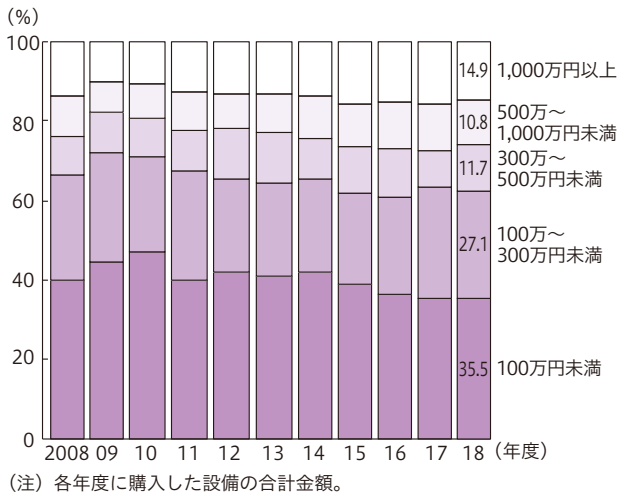
3 サンプルサイズの小さい「福利厚生」「公害防止」「その他」を除く項目を示した(図－4、5、8も同じ)。

ほかの目的を大きく上回っている。一方、「売上増加」「省力化・合理化(以下、省力化)」は20%台にとどまる。また、「新規事業への進出(以下、新規事業)」は10%前後で、「研究・開発」は5%を下回っている。各目的の割合に大きな時系列変化はみられない。

図－3は設備投資金額を示したものだ。特別調査では、設備投資を行った企業に対して年度内の投資総額を金額レンジの選択肢で回答してもらっている。結果をみると、最も多いのは「100万円未満」で、その割合はやや減ってきているものの、直近の2018年度で35.5%に上る。次に多い「100万～300万円未満」と合わせると、どの年度でも6割を超える。また、300万円以上の金額レンジはいずれも10%前後で推移している。

さらに2018年度の結果から投資目的を金額別にみると、補修・更新は大半の金額レンジで最も多く、少額になるほど多い傾向がある(図－4)。一方、売上増加は高額になるほど多い。省力化、新規事業も同じ傾向がある。特に新規事業は1,000万円以上で割合が高い。

図－3 設備投資金額の推移

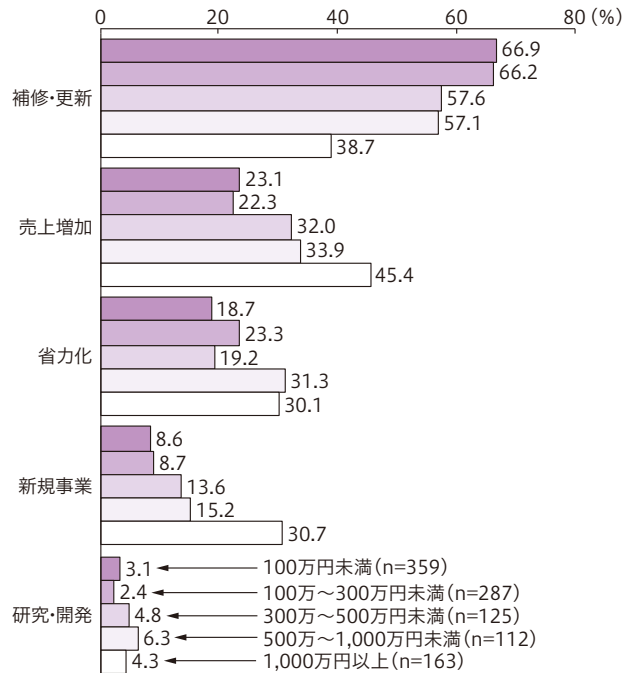


投資目的により内容と金額が変化

では、小企業は具体的にどのような設備を購入しているのだろうか。表－1は2018年度の設備投資の内容を金額別、目的別に示したものだ。設備投資を行った企業に対して年度内で最も高い金額の設備を一つ選んでもらっている。全体では「事業用機械」が21.7%とすべての内容のなかで最も多い。事業用機械とは、「産業・工作機械」「土木・建設機械」「商業用機械・設備」「医療・介護用機器」を合わせたものである。次に「土地・建物」(20.9%)、「車両」(20.7%)と続く。

金額別にみると、100万円未満で最も多いのは「情報機器」だ。多くの企業がパソコンを使用するからだろう。100万～300万円未満、300万～500万円未満、500万～1,000万円未満では、いずれも車両が最も多い。業種や規模に関係なく、多くの企業が車両を保有する結果である。次に多いのは事業用機械である。投資金額が大きくなるほど割合が高まるのは、機械の単価が高いことに関係しているのだろう。1,000万円以上で最も多いのは、

図－4 2018年度の設備投資目的（金額別、複数回答）



土地・建物だ。こちらも単価が高いためである。

続いて目的別にみると、売上増加は直接、商売につながる事業用機械が最も多い。土地・建物の割合も25%を超えている。補修・更新で最も多いのは、定期的に更新が必要な車両である。研究・開発は土地・建物と情報機器がともに30.6%と最も多い。長期的な研究に向け社屋を増改築したり、必要なソフトウェアを新調したりする企業が多いのだろう。省力化で最も多いのは事業用機械だ。新しく高性能の機械を導入するケースが多いのではないか。新規事業は、新たな店舗や事務所を必要とするためか、土地・建物が最も多い。

以上の結果をまとめると、小企業の設備投資は緩やかに増えているものの、その水準は低く、投資目的は補修・更新が、年度投資額は300万円未満が、いずれも6割を占める。そして、目的次第で投資内容が変わり、内容によって金額も変わる。

表－1 2018年度の設備投資内容（金額別、目的別）

（単位：％）

	土地・建物	土地・建物の取得	建物の増改築	入居保証金、FC加盟金	空調機器	事務用機器・什器	情報機器	事業用機械	産業・工作機械	土木・建設機械	商業用機械・設備	医療・介護用機器	車 両	その他
全 体 (n=1,080)	20.9	6.8	14.2	1.0	7.5	4.9	10.0	21.7	8.5	4.5	8.5	0.1	20.7	13.2
100万円未満 (n=376)	11.4	1.6	9.8	1.1	14.6	10.4	19.4	17.0	3.7	1.9	11.2	0.3	8.8	17.3
100万～300万円未満 (n=293)	16.7	1.7	15.0	0.7	6.5	2.7	7.8	20.8	6.1	4.8	9.9	0.0	30.0	14.7
300万～500万円未満 (n=124)	19.4	4.8	14.5	0.8	0.8	3.2	3.2	20.2	6.5	7.3	6.5	0.0	40.3	12.1
500万～1,000万円未満 (n=117)	26.5	6.8	19.7	1.7	1.7	0.9	3.4	29.9	16.2	8.5	5.1	0.0	30.8	5.1
1,000万円以上 (n=159)	46.5	28.3	18.2	1.3	2.5	0.0	1.9	29.6	20.8	5.7	3.1	0.0	10.1	8.2
売上増加 (n=292)	25.7	10.6	15.1	1.0	5.1	3.8	9.6	26.0	11.0	5.8	9.2	0.0	16.4	12.3
補修・更新 (n=599)	19.5	4.3	15.2	0.7	9.3	5.5	10.7	19.9	6.2	4.0	9.5	0.2	21.4	13.0
研究・開発 (n=36)	30.6	5.6	25.0	0.0	2.8	2.8	30.6	16.7	11.1	0.0	5.6	0.0	11.1	5.6
省力化 (n=234)	20.1	8.5	11.5	0.4	6.0	5.6	14.5	28.2	14.5	6.4	7.3	0.0	16.2	9.0
新規事業 (n=130)	37.7	14.6	23.1	3.8	2.3	2.3	6.2	27.7	15.4	0.8	11.5	0.0	6.9	13.1

（注）1 内容は、年度内の設備投資において最も金額の高いものを一つ選択している（表－3も同じ）。
 2 濃い網掛けは金額、目的ごとに割合が最も高い項目、薄い網掛けは20%以上を占める項目を示す。
 3 目的は複数回答。また、目的、金額は無回答が含まれるため、全体のn値と金額別、目的別のn値の合計は一致しない。
 4 調査票には設備投資内容の例示として、「空調機器」はエアコンなど、「事務用機器・什器」はコピー機、ファクシミリ、机など、「情報機器」はパソコン、ソフトウェアなど、「産業・工作機械」は印刷機、旋盤、自動化ラインなど、「土木・建設機械」はショベルカー、仮設用機材など、「商業用機械・設備」はショーケース、自動販売機、厨房設備などをそれぞれ挙げている。

高額、高頻度で翌年度の業況が良い傾向

では、目的、金額といった投資行動はどれだけ小企業の業況に影響を与えるのだろうか。ここでは過去11年間の個票データによる分析を行う。具体的には、業況判断、設備投資の有無など四半期のデータと設備投資の目的、金額など年度のデータを組み合わせてパネルデータを作成する。データ加工のイメージは図－5のとおりである。例えば、業況判断指数は四半期ごとに「かなり悪い」の1から「かなり良い」の5までの5段階で得た回答の年度平均である。値が大きいほど、業況が良いことを示す。

この分析は設備投資の①頻度、②金額、③目的を説明

変数に用いて業況判断指数への影響を検証するものだ。このうち①は、四半期ごとの設備投資の実施の有無を集計したもので、設備投資の継続性を示す代理指標と考えた。

なお、動向調査の調査対象企業は、総務省の^{しつぱい}悉皆調査である「経済センサス－基礎調査」に整合するように地域と業種のバランスを勘案したうえで選定しており、原則固定である。2008～2018年度のいずれか1年度以上において設備投資の有無を4四半期すべて回答している企業の個票を抽出したところ、29,799件であった。この29,799件のデータを企業ごとに名寄せし、パネル化した。

データの制約上、設備投資は年度初めに投資したのもあれば、年度末に投資したものもある。当年度の業況判断に設備投資の結果が十分に反映されない場合も考え

図－5 個票の加工イメージ

企業名		A	A	A	A	A	A	A	A
調査期（2008年4－6月期～2019年1－3月期）		17年 4－6月期	17年 7－9月期	17年 10－12月期	18年 1－3月期	18年 4－6月期	18年 7－9月期	18年 10－12月期	19年 1－3月期
四半期データ	業況判断（1：かなり悪い、2：やや悪い、3：良くも悪くもない、4：やや良い、5：かなり良い）	5	4	5	4	3	2	4	4
	設備投資の有無＝頻度（1：実施した、0：実施していない）	1	0	1	0	1	0	1	1
年度データ	設備投資の金額（1：50万円未満、2：50万～100万円未満、3：100万～300万円未満、4：300万～500万円未満、5：500万～1,000万円未満、6：1,000万～5,000万円未満、7：5,000万円以上、8：該当なし）	－	－	－	4	－	－	－	1
	設備投資の目的（1：売上増加、2：補修・更新、3：研究・開発、4：省力化・合理化、5：新規事業への進出、6：福利厚生、7：省エネ・公害防止、8：その他）	－	－	－	2	－	－	－	1

➡

企業名	A	A
調査期	17年度	18年度
業況判断指数(平均)	4.5	3.3
頻度(合計)	2/4	3/4
金額(1－3期)	4	1
目的(1－3期)	2	1

資料：筆者作成

られるため、翌年度の業況判断を指標とすることにした。

まず、設備投資の頻度別に翌年度の業況判断指数をみた結果が図－6である。年度中4期投資した場合は4/4期、年度中1期投資した場合は1/4期と記載した。推移をみると2016年度を除いて4/4期が最も高く、次に3/4期、2/4期、1/4期と続く。頻度が高いほど翌年度の業況判断は良い傾向にある。

金額別にみると、1,000万円以上が大半の年度で最も高い（図－7）。一方、100万円未満は2013年度、2015年度を除いて最も低い。また、300万円以上のレンジは100万円未満に比べて常に水準が高い。

目的別にみると、相対的に翌年度の業況判断指数が最も高いのは研究・開発である（図－8）。設備投資実施企業全体に占める割合は小さいが、研究・開発目的の投資を行った企業の翌年度の業況判断は良いようだ。売上増加、省力化、新規事業は研究・開発には及ばないが、相対的に高い水準である。他方、補修・更新は2012年度を除いてすべての目的のなかで最も低い。

設備投資の頻度が有意

設備投資行動によって翌年度の業況判断指数が異なることを確認できたが、企業規模や業歴、業種や所在地域といった企業属性の影響を受けている可能性も考えられる。そこで前述のパネルデータを用いて翌年度の業況判断指数を被説明変数とする実証分析を試みる。

説明変数は、①頻度、②金額、③目的である。①は、0から4をとる連続変数とする。推計結果がプラスの係数で有意であれば、1/4期ずつ頻度を高めるほど翌年度の業況判断指数にプラスの影響を及ぼすことを意味する。

②は、300万円以上を1とするダミー変数を採用した。金額は一定のレンジでの回答のため、そのままでは変数として採用できない。300万円以上は回答の半数近くあり、図－7のとおり翌年度の業況判断指数が良いことから、線引きの基準とした。

③は、各項目に該当した場合、1をとるダミー変数を

採用した。複数回答のため、ベースはない。

なお、規模や業歴、時系列変化の影響を取り除くため、従業員数（対数）、業歴（対数）、調査期ダミーをそれぞれコントロール変数として加えている。また、業種や地域など固有の特性を除くため、分析に当たっては、最小二乗法による固定効果モデルを採用した。

表-2の結果をみてみよう。モデル①は頻度のみを説明変数に加えて推計を行った。結果は、プラスの係数で統計的に有意となった。金額のみを説明変数に加えたモデル②も、プラスの係数で有意となった。

ただ、単体で有意となった頻度、金額も互いに影響している可能性がある。そこで頻度と金額、さらに交差項を説明変数に加えたモデル④をみてみよう。頻度は、金額をコントロールした状態でもプラスの係数で有意となった。金額の大小にかかわらず、頻度を高めて投資することが翌年度の業況判断に良い影響を与える傾向がある。他方、金額は有意とならなかった。頻度から受ける影響を除くと、金額の影響は薄まるようだ。頻度と金額の交差項も有意とならなかった。

一方、目的のみを説明変数に加えたモデル③は、どの項目も有意とならなかった。補修・更新は想定どおりだが、売上増加や研究・開発が有意にならないのはやや意外である。そこで、モデル④を目的別に分けた推計も併せて行った。目的自体は有意にならないとしても、目的によって有意となる投資行動は異なるかもしれない。交差項の解釈も含めて詳しくみてみよう。

まず、売上増加をみると、頻度（0.159）はプラスで有意となった一方、交差項（-0.132）はマイナスで有意となった。つまり、頻度を1/4期ずつ高めると、翌年度の業況判断指数は0.159ポイントずつ押し上げられるが、300万円以上の場合、これに0.132ポイントずつ押し下げが加わり、結果、0.027ポイントの押し上げとなる。金額（0.368）を含めた係数の合計分はプラスに変わらないが、

図-6 翌年度の業況判断指数の推移（頻度別）

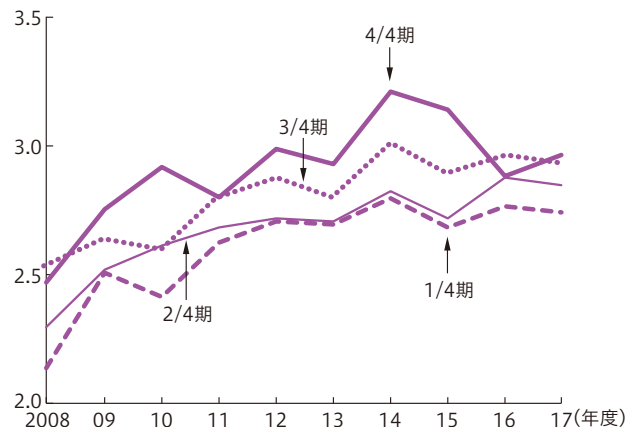


図-7 翌年度の業況判断指数の推移（金額別）

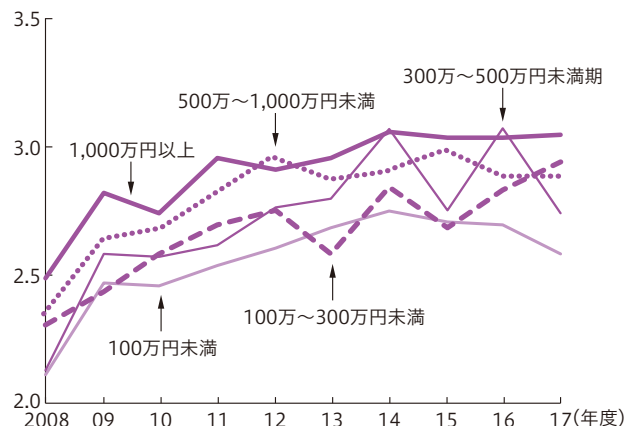
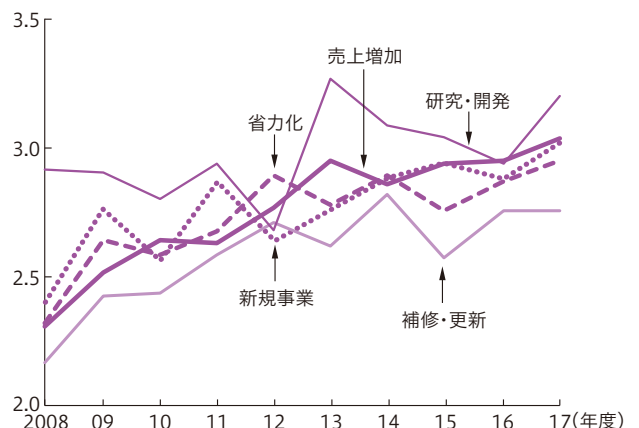


図-8 翌年度の業況判断指数の推移（目的別）



表－2 翌年度の業況判断指数に影響を及ぼす要因の推計結果

被説明変数：翌年度の業況判断指数		モデル①	モデル②	モデル③	モデル④	モデル④（目的別）				
						売上増加	補修・更新	研究・開発	省力化	新規事業
頻 度	0～4（4期中の頻度）	0.022**	－	－	0.028**	0.159***	0.035	－0.240*	0.045	－0.133
金 額	300万円以上＝1、それ以外＝0	－	0.044*	－	0.041	0.368*	0.023	－7.300***	0.169	0.016
交差項	頻度×金額	－	－	－	－0.018	－0.132*	－0.007	2.005***	－0.064	－0.053
目 的	売上増加（該当＝1、非該当＝0、以下同じ）	－	－	0.035	－	－	－	－	－	－
	補修・更新	－	－	0.001	－	－	－	－	－	－
	研究・開発	－	－	0.095	－	－	－	－	－	－
	省力化	－	－	－0.009	－	－	－	－	－	－
	新規事業	－	－	0.006	－	－	－	－	－	－
定数項		2.721***	2.775***	2.683***	2.776***	0.427	4.542***	－12.220***	5.874***	2.266
観測数		21,566	20,677	18,298	20,677	917	2,396	104	931	293

（注）1 表内の数値は係数（定数項と観測数を除く）。

2 ***は1％水準、**は5％水準、*は10％水準で有意であることを示す。

3 分析に当たっては、ハウスマン検定の結果、固定効果モデルを採用した。

4 コントロール変数として採用した従業者数、業歴、調査期ダミーは記載を省略した。

5 設備投資の目的は複数回答ため、ベースはない。なお、サンプルサイズの小さい「福利厚生」「公害防止」「その他」は記載を省略した。

頻度を高めて得られる効果は、0.132ポイントの押し下げ要素がない300万円未満の場合と比べて、やや弱い。

研究・開発をみると、頻度は－0.240、交差項は2.005で有意となった。つまり300万円以上の場合、頻度を1/4期ずつ高めると、1.765ポイントずつ押し上げる。ただし、金額（－7.300）の係数が大きいため、係数の合計は結局マイナスである。また、300万円未満は押し上げ要素がない分、頻度を高めるとむしろマイナスが大きくなる。翌年度の業況判断指数に限ってみれば、研究・開発の頻度、金額はマイナスに働くようだ。前掲図－8で業況判断指数の水準が高かったのは、そもそも研究・開発に投資できるほど業況に余裕がある企業という面もあるのだろう。

補修・更新、省力化、新規事業はすべての変数で有意とならなかった。補修・更新はもちろん、省力化、新規事業も、長期的には採算改善や売上増加につながるのだろうが、少なくとも翌年度の業況判断指数への影響は少ない。

なお、前掲図－6、7、8のクロス集計と前掲表－2の推計では、設備投資実施企業がどのような設備を購入したかは変数に加えていない。設備投資の内容については、

2017年度から調査を開始したため、11年分のパネルデータを作成できなかったからである。

そこで参考のため、2017年度の投資内容それぞれについて2018年度の業況判断指数のデータを集計してみたところ、表－3のとおりとなった。全体でみると、すべての四半期で業況判断が「良くも悪くもない」と回答した場合に相当する3.0の水準を超えたのは、産業・工作機械と土木・建設機械であった。これらの設備は、売上増加に直結する性質のものだからであろう。

設備投資の目的別にみても、売上増加のための投資は産業・工作機械、土木・建設機械以外にも幅広い内容で翌年度の業況判断指数が高い。省力化投資も同様の傾向がみられるが、補修・更新では3.0超の項目はわずかだった。

設備投資のポイントは好循環と継続性

ここまで、小企業の設備投資の頻度、金額、目的、内容によって翌年度の業況判断に違いがあることを確認し

表－3 2018年度の業況判断指数（2017年度の設備投資の内容別、目的別）

	土地・建物	土地・建物の取得	建物の増改築	入居保証金、FC加盟金	空調機器	事務用機器・什器	情報機器	事業用機械	産業・工作機械	土木・建設機械	商業用機械・設備	医療・介護用機器	車 両	その他
全 体 (n=483)	2.7 (96)	2.8 (33)	2.6 (63)	3.0 (7)	2.7 (34)	2.9 (18)	3.0 (32)	2.9 (135)	3.1 (63)	3.1 (21)	2.5 (50)	2.0 (1)	2.9 (95)	2.7 (66)
売上増加 (n=138)	3.0 (28)	3.2 (11)	2.9 (17)	3.0 (7)	3.9 (5)	2.8 (7)	3.4 (6)	3.1 (45)	3.4 (25)	3.3 (6)	2.6 (13)	2.0 (1)	2.8 (23)	2.8 (17)
補修・更新 (n=304)	2.6 (48)	2.8 (8)	2.5 (40)	3.6 (2)	2.7 (27)	2.9 (10)	2.8 (21)	2.8 (92)	2.9 (41)	3.2 (15)	2.5 (35)	2.0 (1)	2.9 (59)	2.6 (45)
省力化 (n=91)	3.0 (16)	3.4 (5)	2.8 (11)		3.2 (4)	3.1 (3)	3.1 (9)	3.2 (32)	3.4 (22)	3.1 (3)	2.5 (7)		3.4 (13)	2.8 (14)

(注) 1 () 内は各項目の回答数。

2 網掛けは、業況判断指数の値が3.0を超える項目を示す。

3 設備投資の内容、目的は2017年度の実績、業況判断指数は2018年度の実績。

4 設備投資の目的のうち、サンプルサイズの小さい「研究・開発」「新規事業」「福利厚生」「公害防止」「その他」は記載を省略した。

てきた。特に設備投資の頻度が高い企業ほど翌年度の業況判断が良くなる傾向にあり、いずれの推計モデルでも有意な結果となった。また、金額も、頻度や目的次第ではプラスの影響を及ぼし、補修・更新目的の投資などは影響がないこともわかった。

ここで留意しなければならないのは、もともと業況の良い企業が設備投資を行うことが多い点である。長沼(2019)によると、小企業の設備投資の有無は、当期の業況判断や借入環境に依存する傾向がある。つまり、もともと業況の良い企業が、新たな設備投資を行い、翌年度の業況をさらに良くするという好循環が存在している。

そのことを前提としつつ、投資の効果をいかに高めるかが、本リポートで分析したかったことである。業況が良く、設備投資を行う余力がある企業であっても、一度に大きく投資するか、時々の売上や採算の状況に応じ複数回にわたって設備投資するかは、経営者の判断による。

例えば、製造ラインの機械がどれも老朽化していくのを黙視せず、計画的かつ戦略的に高性能のものを順次導入していくことが売上増加や省力化の継続性につながるのだろう。

もちろん、土地や大型機械など分割できない高額の設

備もあるし、突発的に補修・更新が必要になる設備もある。しかし、できる限り継続的な投資計画を立てることで、機械の故障や受注状況の変化など不測の事態にも対応しつつ、投資効果を高められるのではないだろうか。

なお、本リポートでは、設備投資行動が翌年度の業況判断に与える影響に絞って分析を行った。しかし、設備投資の目的や内容によって、投資効果が表れる時間に当然違いが出てくるはずである。動向調査は四半期ごとに業況判断を調査していることから、設備投資からの経過期間を勘案した分析を行うことが今後の課題である。

わが国の景気拡大はすでに7年以上に及ぶとみられている。しかし、相次ぐ自然災害や深刻化する人手不足、変化の速い国際経済など、小企業の経営環境は先行きの不透明感が増している。設備投資を業況改善のスパイラルにつなげるための研究を引き続き進めていきたい。

謝 辞

本リポートをまとめるに当たり、慶應義塾大学商学部・山本勲教授から指導いただいた。ここに記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りはすべて筆者に帰するものである。

<参考文献>

長沼大海(2019)「小企業による設備投資の実態と決定要因－「全国中小企業動向調査・小企業編」のデータから－」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2019年8月号、pp.34-41

「観光立国新時代」における 地域活性化と中小企業経営 ー インバウンドの増加がもたらす成果と可能性 ー

訪日外国人旅行者（インバウンド）は大きく増えており、わが国は「観光立国新時代」を迎えようとしている。中小企業にも追い風だが、インバウンドの受け入れは企業単位で完結しない。旅行先には、地域の魅力を高める必要がある。そこで日本政策金融公庫総合研究所は「『観光立国新時代』における地域活性化と中小企業経営」と題してシンポジウムを開催した。

第1部では、岐阜県高山市長の國島芳明氏にインバウンドへの挑戦について講演いただいた。第2部では、当研究所の研究員が中小企業におけるインバウンド対応の現状と課題を明らかにした。第3部のパネルディスカッションでは、インバウンドの受け入れに取り組む中小企業の経営者を迎え、國島市長とともにインバウンド対応について議論を深めた。

(2019年11月27日、大手町フィナンシャルシティ カンファレンスセンターにて)



第1部 基調講演

地方都市のインバウンドへの挑戦

岐阜県高山市長

國島 芳明（くにしま みちひろ）



1950年岐阜県高山市生まれ。1973年愛知大学法経学部卒業後、高山市役所に入庁。文化課長、企画課長、企画管理部長などを歴任し、2008年4月高山市副市長就任を経て、2010年9月から高山市長に就任（現在3期目）。

高山市の現状と課題

わたしは生まれも育ちも岐阜県高山市です。大学を卒業後、高山市役所に勤務し、2010年に高山市長に就任しました。本日は、わたしが長年行政に携わってきたなかで得たインバウンド誘致に関する経験や、取り組んできた政策についてお話しします。

現在の高山市は2005年に1市9町村が合併し、誕生しました。東京都とほぼ同じ面積で、全国に類をみない大きさです。人口は約8万9,000人ですが、2045年までに3割くらい減ると推計されています。市内総生産は約3,500億円で、そのうち第1次産業は約3パーセントです。従事する人の数は、第1次産業が約10パーセントです。人口の10パーセントが市内総生産の3パーセントしか生産していないのです。

第1次産業を立て直していくためには、自然環境や伝統文化などの観光資源を生かす必要があると考えています。高山市には、ユネスコの無形文化遺産の指定を受けている春と秋の高山祭や、豊かな食文化、1300年前に奈

良の都をつくった職人の木工技術を受け継いだ飛騨の匠たくみなどの観光資源があります。

ほかの地域と同じく、高山市には資金の域外流出という大きな問題があります。高山市では人口が毎年約700人ずつ減少しています。ほとんどは大学へ進学する学生です。総務省の調査によれば、高山市に住む人の1人当たりの年間消費額は125万円です。125万円を消費する人が毎年700人ずついなくなるということは、毎年9億円ほど消費が減少してしまうということです。

この落ち込みをカバーするには、外から高山市に来てもらって消費してもらう必要があります。高山市では、外国人宿泊客が1人当たり約3万1,000円を使っています。したがって、住民1人の年間消費額125万円をカバーするには、41人の外国人宿泊客が必要です。年間2万9,000人ほどの外国人宿泊客を呼び込めれば、9億円分の落ち込みを補える計算になります。

高山市の観光客の推移をみると、1999年は約260万人でしたが、2018年には約444万人に増えています。半数の221万人が宿泊されています。そのうち年間約55万人の外国人宿泊客の年間消費額は約172億円となります。



観光事業は2.12倍の波及効果があると試算しているので、年間で約370億円の経済効果があることになります。市内総生産3,500億円の約1割をインバウンドで生み出しているのです。

現在、外国人観光客の消費額は、観光消費額全体の2割を占めていますが、3割以上にしたいと思っています。そのためには、飛騨高山地域をどのようにブランド化し、どのように消費を促していくかが問題となります。

海外戦略の取り組み

つい最近、1937年に高山市の観光協会がつくった英文のパンフレットが見つかりました。この頃の外国人観光客は年間数百人かそれ以下だったでしょう。そんな時代に、海外へ向かっていく姿勢が高山にあったのです。

高山市では海外戦略の目標を「風土と人々の暮らしが生み出す『本物』を示す」と決めました。本物は最後まで光り続けることができるというコンセプトです。このコンセプトを民間と共有し、歩みを進めています。

海外施策を推進するに当たり、海外戦略の専門部署を設置しました。高山市役所は800人ほどの小さな組織ですが、人材を育てるために海外や、観光庁など国家戦略の中枢に職員を派遣しています。

トップセールスも積極的に行っています。トップセールスとは、トップが営業して成果を得るのではなく、ドアをノックすることだと考えています。ノックする人によって、相手側の対応が変わります。わたしが行けば、相手側もトップが対応してくれます。後は民間の方々に入ってもらえばよいのです。

インバウンド誘致を推進するうえで課題となるのが、情報発信の方法です。ホームページの観光分野や観光パンフレットは11言語に対応し、SNSも活用しています。観光案内所の機能強化やガイドの養成なども行っています。民間事業者が誘致に取り組みやすくなるよう、補助金も用意しています。ほかの地域とも連携して、まずは日本に、次に中部地方に来てもらうことを考え、そのルートのなかで高山市に立ち寄ってもらうという3段階で進めています。

効果的なマーケティングを行うために、インバウンド客にアンケートを行い、ニーズを確かめています。また、世界中にある姉妹友好都市との国際交流を推進しています。

高山市に人口の6倍以上の外国人が来るのは、意欲ある民間事業者を積極的に後押ししていることが大きなポイントです。通常、行政は「みんな平等に」という考え方です。ところが、観光振興事業はそれでは絶対に成り立ちません。消費者に選ばれ続けなければならないからです。公平性の呪縛にとらわれることなく、頑張る事業者を支援することで、最終的には公共の利益にかなうのではないのでしょうか。

インバウンド誘致は決して楽な取り組みではありません。言葉や文化、宗教、商習慣などが異なる人たちと接するのは大変です。外国人観光客と触れ合う市民の方に「よう来てくれんさった」という気持ちがなければ、インバウンド政策は持続しません。

高山市にある本陣平野屋の女将さんは、「旅館は究極の

日本体験だ」とおっしゃっています。畳の客室やお風呂があるからという話ではありません。玄関でお迎えする方や部屋へ案内する方、料理の説明をする方など、日本人特有のおもてなしの精神が感じられることこそが、日本体験なのです。これがまさしく本物を示すことだと思います。

インバウンドが波及する先

高山を訪れた外国の方たちと話すと「ありのままの暮らしが残っている地域に行きたい」と言います。日本の原点は地方都市のどこにでもあるので、ありのままの暮らしを見せるためのシステムや環境をつくるかどうかが問われていると思っています。何気ない田んぼの風景が外国人に感動を与えます。だから1回3~4時間、料金7,000円で田んぼのあぜ道を自転車で回り、紹介するビジネスが成り立つのです。

また、わたしたちは全国で初めて、商店街に免税手続きを一括で行うカウンターを設置しました。すると、商店街の商品が外国人の方にどんどん売れるようになりました。日本人観光客が買わないような、意外なものが売れ、売り上げが年間4,000万円になった例もあります。特産品だから売れるということではないと実感しています。

インバウンド戦略は成果をあげ始めれば、広い範囲に必ずプラスの影響が出てきます。ビジネスチャンスも生まれてきます。一番大事なものは、自らの地域を自信と誇りをもって紹介したり、住んでいることに喜びを感じたりできることです。これをインナーブランディングと呼び、最も重要視しています。地域の皆さまには、わざわざ海外から来てもらえる土地なのだという自覚をもってもらうことが必要だと思います。インナーブランディングで大事なことは、本物を売り出すために、本物にさらに磨きをかけてつくり上げる努力をみんなで行いましょうということです。そのために「飛騨高山の風土と飛騨人^{ひだびと}

の暮らしが生み出す本物」というブランドコンセプトを掲げ、活動しています。

インバウンド政策では大きく二つ、目指すものがあると思います。まずは、経済的な価値を生み出すことです。そのために、インバウンドの誘致を積極的に進める必要があるのですが、今の日本はこの段階で止まってしまっています。

次に、来てくれた海外のお客さまをどう活用するかということです。今までは海外のお客さまに日本を紹介することや、外国の方にメリットがあることを一生懸命考えてきました。しかし、これからのインバウンド戦略は、来ていただいた人からお金以外に何が得られるのか、そして得たものを地域の活性化のためにどう使っていくのかを考える必要があると思います。

言葉も文化も習慣も違う人たちが自分の土地へ来てくれたのなら、その人がもっているものを地域に取り入れさせてもらう。例えば、外国語教室を開いてもらう、海外の家庭料理を教えてもらう、といったことです。こういうことができる場所だとPRして、周りから新たに人を呼ぶ。インナーブランディングとは、常にこうしたことを考えることではないでしょうか。

せっかく日本に生まれ、日本人として生活しているのですから、その誇りや自信を捨てたくはありませんし、子どもたちに受け継いでほしいと思っています。そのために、インバウンドの誘致は非常に有効な手段です。違いがわかる、理解し合う、これらは自らをみつめ直すことでもあります。先にお話したように、1937年に英語のパンフレットをつくる心意気をもった人々の歴史や伝統をしっかりと守り伝えたい。一方で、残すために何を変えなくてはいけないのかも併せて考えていきたい。全国各地にビジネスチャンスは広がっています。中小企業の皆さまにはいろいろな地域へ足を運んで、地域の方と連携していただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

第2部 研究報告

中小企業におけるインバウンド対応の現状と課題



日本政策金融公庫 総合研究所 研究主幹

竹内 英二 (たけうち えいじ)

地方にも広がるインバウンド市場

日本を訪れるインバウンドの数は、2018年に3,000万人を突破し、彼らが日本で消費した金額は4兆5,000億円を超えました。人数でも消費額でも、7割ほどは中国、韓国、台湾、香港からのインバウンドが占めています。特に中国は人数で4分の1、消費額では3分の1を占めており、市場をリードする存在です。ただし、近年はほかのアジア諸国や欧米からのインバウンドも増えており、国籍・出身地域の多様化が進んでいます。

インバウンドの増加とともに、訪問先も変化してきています。これまで、インバウンドの訪問先は、東京、京都、大阪を結ぶ「ゴールデンルート」に集中していましたが、近年はゴールデンルートを訪れる人の割合が、少しずつですが減少し、代わって地方を訪れる人の割合が増えているのです。

例えば、観光庁の「宿泊旅行統計調査」で、2018年における外国人延べ宿泊者数の対前年増加率を都道府県ごとにみると、岐阜県と宮城県、島根県で50%を超えているほか、東北地方や中国地方の県が上位を占めています。それは、インバウンドの6割を占めるリピーターには、ゴールデンルート以外の地方を訪れる傾向が強まっているからです。

中小企業へのインパクト

インバウンド市場は急成長しているものの、チャンスを生かしている中小企業は、多くはありません。当研究所が日本政策金融公庫の融資先企業のうち、小売業、飲食店、宿泊業、旅客運送業を対象に、2017年に実施した「インバウンド(外国人観光客)の受け入れに関するアンケート」によると、お客のなかにインバウンドがいてと回答した企業の割合は47.0%でした。

また、お客のなかにインバウンドがいてと回答した企業について、1カ月当たりのインバウンド数を質問したところ、「19人以下」と回答した企業が68.0%を占めました。インバウンドがいてとはいっても、数日に1人程度という企業が少なくないわけです。

ただし、月に「100人以上」来るという企業もあります。宿泊業で24.7%と多いのですが、小売業でも9.1%、飲食店でも7.9%を占めています。これらのなかには、売り上げの半分以上をインバウンドが占めるという企業もあります。

1カ月当たりのインバウンド数と売上高の傾向との関係を見ると、「増加傾向」だとする企業の割合は、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」、つまりインバウンドがいない企業では19.2%、「1～19人」の企業と「20～49人」

の企業とでは、それぞれ28.1%、28.8%ですが、「50～99人」の企業と「100人以上」の企業は、それぞれ55.7%、50.0%を占めています（図）。インバウンドが月に50人以上来るようになると、目に見えて売上高にプラスの影響があるようです。

チャンスを生かすための課題

では、インバウンドが多い企業と少ない企業とでは何が違うのでしょうか。どうすればインバウンドの増加というチャンスを生かすことができるのでしょうか。

第1に、海外への情報発信です。例えば、自社のウェブサイトや外国語でつくっている企業の割合は、1カ月当たりのインバウンド数が「0人」の企業では3.8%、「1～49人」の企業では13.9%ですが、「50人以上」の企業では39.4%です。「50人以上」の企業ではSNSや動画共有サイトを活用する企業も多くなっています。

第2に、インバウンドに評価されるサービスの発見・開発です。インバウンドの旅行スタイルは、有名な観光スポットを巡り、食事をし、お土産を買って帰るという「モノ消費」的なものから、日本人の日常生活や伝統的な文化を体験したり、温泉に入ったり、花見や雪見をしたりと、日本ならではの経験・体験を楽しむ「コト消費」的なものになってきています。こうしたニーズの変化に対応するのです。

寿司学校や日本の家庭料理教室、日本の自然を楽しむラフティングやサイクリング、商店街や街並みを楽しむウォーキングツアーや居酒屋ツアーなど、既存の資源を上手に使った、インバウンドに人気のアクティビティはすでにいくつもあります。その多くは中小企業が企画し、運営しているものです。

第3に、地域内の連携です。中小企業が単体でインバウンドを集めることは困難です。インバウンドへの情報

図 1 カ月当たりのインバウンド数と売上高の傾向

(単位：%)

	増加傾向	どちらとも いえない	減少傾向
0人 (n=1,176)	19.2	31.0	49.7
1～19人 (n=566)	28.1	28.4	43.5
20～49人 (n=118)	28.8	32.2	39.0
50～99人 (n=61)	55.7	24.6	19.7
100人以上 (n=84)	50.0	25.0	25.0

資料：日本政策金融公庫総合研究所「インバウンド（外国人観光客）の受け入れに関するアンケート」（2017年）

発信にしても受け入れ態勢の整備にしても、ほかの企業や行政と連携してインバウンドの誘致に取り組むことが欠かせません。

第4に、不満の解消です。インバウンドの日本での旅行に対する満足度は総じて高いのですが、宿泊施設の部屋が狭いとか、小売店で英語が通じない、食事が合わないといった不満をもつ人もいます。不満をもった人のなかには、二度と日本に行かないという人もいます。今は、好評も悪評もインターネットで簡単に広まる時代です。ほとんどの人が満足しているからといって安心することなく、不満の声にも耳を傾け、可能な限り改善していくことが重要です。

地方を訪れるインバウンドが増えていること、またコト消費を求めるインバウンドが増えていることは、地方や中小企業にとっては大きなチャンスです。中小企業の皆さまには、このチャンスを生かし、自社の業績を伸ばすとともに、ぜひ地域の活性化につなげてほしいと思います。

第3部 パネルディスカッション

インバウンドがもたらす地域活性化

インバウンドの誘致に取り組む理由

(司会) 第3部では「インバウンドがもたらす地域活性化」をテーマに議論を進めていきます。パネリストは、インバウンドの受け入れに最前線で取り組んでいる経営者の皆さまです。國島市長にも参加していただきます。最初に皆さまの事業内容とインバウンドの誘致に取り組むようになった理由を教えてください。

(長島) 当社は、埼玉県川越市で「川越幸すし」というすし割烹店を営んでいます。創業して140年余りですが、インバウンドの誘致に前向きに取り組み始めたのは、2017年ごろからです。

川越は日帰り観光地で、関東地方の方が8~9割を占めています。日帰り観光地は天候に左右されやすく、滞在時間が3~4時間の方がほとんどです。飲食店で食事をしない方も増えています。年間734万人もの観光客が訪れますが、飲食店の収入は減っているという現状があり、インバウンド誘致に取り組み始めました。

(渡邊) 当社は、2009年に東京都品川区で「ゲストハウス品川宿」という宿泊施設をオープンしました。宿泊客の約60パーセントが海外の方です。

江戸時代の頃、品川は宿場町で、北品川には大名行列が通った商店街が残っています。宿場町のDNAみたいなものがもともとあるわけです。品川宿を外国人と交流する場所として復活させたいと思っています。

(タイラー) わたしは、長野県千曲市^{ちくま}の戸倉上山田温泉にある「亀清旅館」の3代目として昔ながらの宿を守っています。戸倉上山田温泉全体では、インバウンドの割合は2パーセント程度ですが、当旅館は20~30パーセントが海外のお客さまです。伝統的な旅館文化や長野の自然をぜひ海外の人たちにも知ってほしいという思いで、インバウンドの誘致に取り組んでいます。

情報発信の重要性

(司会) インバウンドを取り込むには、情報発信が大切です。宿泊施設の場合、オンライン・トラベル・エージェント (OTA) といわれるインターネット上の旅行会社を使うことが多くなってきているようですが、皆さまはどのように情報を発信していますか。

(タイラー) 2005年に旅館を継いだとき、ヤフーの米国版で「nagano」と「ryokan」を検索しました。そこで出てきた予約サイトと契約して、部屋を提供し始めたところ、少しずつ予約が増えていきました。民泊の予約サイトとして有名なAirbnb^{エアビーアンドビー}に旅館も登録できることを知り、やってみたところAirbnbしか使わない人があることがわかりました。そこで今はAirbnbにも積極的に部屋を掲載しています。旅行口コミサイトのトリップアドバイザーや、グーグルにも登録しています。

口コミサイトで書き込まれたコメントには必ず返信します。厳しい意見から改善点がみえてくることもあり

ます。ただ、こちらが改善するつもりのない点に関する意見に対しては、謝罪の言葉ではなく、「うちの宿はこういう宿なのです」とポリシーを書くようにしています。それをお客さまに見ていただいたうえで、泊まるかどうか判断してもらっています。

(渡邊) 宿泊施設として、多くの人たちに知ってもらうためにOTAに登録することは大事ですが、当社ではOTAのみに頼っていません。OTA経由の予約だと、売り上げの十数パーセントを手数料として支払う必要があります。この手数料を自社の売り上げに取り込むため、今はSNSでの発信を重視しています。

(司会) 飲食店の場合、日本のグルメサイトは多言語対応していますし、最近はインパウンドに特化したレストランガイドも出てきています。長島さんはどのように活用していますか。

(長島) 当店は外国人向けのサイトだけを活用しています。そのほかの情報発信は、口コミやお客さまのSNSなどに頼っています。当店は、イスラム教徒やビーガン向けの食事というニッチなターゲットに絞っています。日本人のお客さまのなかには、外国人専門の店になったのではないかと、味が変わったのではないかと心配される方もいます。そのため、あえて日本人向けと外国人向けに分けて情報を発信しています。

2018年からはフリーWi-Fiを店内に取り入れ、SNSに食事の内容をアップしていただくとプレゼントを差し上げる取り組みを始めました。現在、お客さまに何が好評だったのかを探っているところです。

フードダイバーシティへの対応

(司会) インパウンドを受け入れる多くの人が悩むのは、食の問題ではないかと思います。文化的な背景や宗教、アレルギーなどによって食べられないものがあるお客さ

パネリスト

よしゆら
(株)貴響 代表取締役

長島 貴子

(ながしま たかこ)

2005年 4代目として家業に入る

2014年 (株)貴響設立



(株)宿場JAPAN 代表取締役

渡邊 崇志

(わたなべ たかゆき)

2009年 創業

2011年 (株)宿場JAPAN 設立



(有)亀清旅館 宿主

タイラー・リンチ

2005年 (有)亀清旅館入社

2017年 同社代表取締役



岐阜県高山市長

國島 芳明

司会・コーディネーター

日本政策金融公庫 総合研究所

竹内 英二

まはたくさんいます。長島さんはフードダイバーシティに取り組んでいるわけですが、始めた頃の従業員の反応はどうでしたか。



(長島) 調理を担当する従業員からは大反対を受けました。「大変ではないよ、大丈夫だよ。これが普通になるから」と話をして、みんなで楽しく変革していくことを意識しました。従業員のこだわりを尊重しながら4~5カ月かけて新メニューをつくりました。

取り組んでみると、良いことがたくさんありました。外国のお客さまが感情豊かに喜びを表現してくれるので、初めは英語での対応に不安をもっていた従業員たちが「今度はこうすればもっと喜んでくれるだろう」とモチベーションを高めています。

新メニューの「おやさいセット」を注文するのは、半分がビーガンでもベジタリアンでもないお客さまです。特に女性からは、料理の見た目が華やかだと好評です。

(司会) ビーガンのお客さまに対応したことが、新しい顧客の開拓につながっているのですね。日本の旅館は料理をセールスポイントにしていることが多いですが、海外では夕食付きの宿泊施設はほとんどありません。日本の旅館も宿泊と食事を分けなくてはいけないという意見があります。タイラーさんはどのように対応されていますか。

(タイラー) 外国のお客さまは宿で食事をする習慣がないので、OTAでは素泊まりのプランを掲載しています。お客さまとメールでやり取りするなかで、追加料金で会

席料理を提供できることを必ず案内しています。この場合、食事の料金にはOTAの手数料はかかりません。アレルギーなどの話を聞いておくのはもちろん、連泊であれば少しメニューを変えるようにもしています。

戸倉上山田温泉には、個人経営の小さな飲食店が100軒以上あります。外で食べたいという方のために市内のレストラン情報をまとめたガイドマップをつくりました。ここでポイントなのは、ガイドマップをつくる前に、わたしがお店までお客さまを連れて行き、注文の立ち会いまでしたこと。そのうえで、お店の方にガイドマップづくりの話をすると、協力してくれました。

(司会) 渡邊さんの運営する一棟貸しホテルでは、食事を商店街の飲食店から運んでいると聞きました。食事に制限のある方にも対応できるのでしょうか。

(渡邊) なるべくお店の既存のメニューを尊重して、少しアレンジするようにお願いしています。例えば、ホテルのすぐ裏にある天ぶら店のベジタリアンメニューは、従来の野菜天丼から卵をなくして、^{だし}出汁ではなく^{きじょうゆ}生醤油を使うというアレンジをしたものです。今では人気のメニューになり、わたしたちの宿泊施設に泊まるベジタリアンのお客さまの多くが注文しています。

地域で力を合わせる

(司会) インバウンドを受け入れていくためには、地域の方を巻き込んでいくことが非常に大事になります。長島さんは川越の一番街商店街の副理事長を務めています。商店街としてフードダイバーシティに取り組んでいくという動きはありますか。

(長島) 実は、イスラム教徒やビーガンの人たちに提供できる商品はすでにお店にあるケースがほとんどです。特別なことはしなくてよいのです。ただし、何が使われているかわからなければ、外国のお客さまは安心して食

ることができません。「当店の商品はこういうもの」と知らせれば、お客さまは自分で選ぶことができます。そういう取り組みを商店街でアナウンスしたところ、すぐにいくつかの店舗が集まり、インパウンド向けの観光マップをつくることができました。

(司会) タイラーさんは「ずくだし街歩きツアー」というガイドツアーを企画しています。ツアーでは街のなかのさまざまな場所を回っています。この取り組みを始めたとき、地元の企業の反応はどうでしたか。

(タイラー) 街にはお茶や甘露煮などの専門店がたくさんあります。例えば、みそ蔵の店主はとにかくみそを広めたいという方で、お客さまを連れて行くと、みそについて丁寧に説明してくれます。また、笹屋ホテルという宿の一角に、国の登録有形文化財になっている「^{ほうねんむし}豊年虫」という別棟があります。そのホテルの支配人は、いつでも見に来てほしいといいます。地元の企業の皆さまは自分たちがつくっているものや提供しているものに自信をもって、見せたがっています。そのため、ツアーの受け入れに積極的でした。

(司会) わたしもツアーに参加しました。おまんじゅう店など一見、観光資源とは思えないような場所を巡るのですが、実際に訪れてみると非常に魅力的なのです。見せ方次第で普通の企業や商店が立派な観光資源になるのだと実感しました。

渡邊さんは地域融合型ゲストハウスをうたっています。地域の住民や企業の方は、どのようにゲストハウスの運営にかかわっているのでしょうか。

(渡邊) 宿の周辺に30~40ほどある町会が催す小さなお祭りの一覧をつくり、体験イベントとして紹介しています。お客さまにお祭りの楽しみ方を教えたり、お客さまが感動していたことを地域の人に伝えたりしています。お客さまのなかには、お祭りを手伝いたいと再び泊まりに来る方がいます。品川に引っ越してきた方もいます。



(司会) 地元の人たちと外の人たちとの交流が生まれてくると、町もだんだんと活性化していくのでしょうか。

続いて行政との連携についてうかがいたと思います。地域を訪れてもらうためには行政の協力も必要です。例えば、公共施設の整備などは個々の企業で対応できません。皆さまの行政とのかかわりや連携について教えてください。

(長島) 当店はお客さまの大切なものを大切にしています。例えば、イスラム教徒の方々が大切にしている神様です。わたしたちも大切にするにはどうすればよいかを考え、当店では礼拝室をつくりました。簡易なものでも、祈る場所があるだけで喜ばれます。自分の大切なものを大切に扱ってもらえると、評価が大きく変わってきます。将来、イスラム教徒の数は世界で最も多くなるといわれているので、これから日本でも無視できないと思っています。行政には街並みを壊さない範囲で、イスラム教徒の人たちをおもてなしするという観点から、少しお手伝いしてくれるとありがたいと感じています。

(渡邊) 東京オリンピック・パラリンピックに向けて、遊休施設をボランティアの人たちに開放するプロジェクトを地域の人たちと進めています。シルバーセンターや屋形船、町会の会館などに泊まれないだろうかと考えて

います。品川区役所の関係するさまざまな部署との横断的な連携を意識したことで、プロジェクトをうまく進めることができています。

(タイラー) 長野県には「地域発元気づくり支援金」という、費用全体の5分の4を補助してもらえる制度があります。地域の皆さまから集まった金額の5倍の費用をかけた取り組みができます。補助金を使って、飲食店のマップをカラー印刷にしたり、ホームページやYouTubeの動画をつくったりしました。ほかにも、千曲市は千曲川沿いのサイクリングロードのマップ制作や、コースを示した看板の設置などに積極的に協力してくれました。

災害への対応

(司会) 日本はいろいろな災害がある国でもあります。インバウンドを集客するのは良いのですが、有事のときの対応も不可欠です。特に宿泊施設は、宿泊客への情報提供や避難誘導もしなければならないと思います。最近では、2019年10月に台風19号が上陸しました。そのときの状況について教えてください。

(渡邊) 交通機関が計画運休になると、お客さまは宿に1日中滞在します。まず行ったのは安全の確保です。事前に交通機関に関する情報を確認し、町会長クラスで情報のやりとりを行いました。確かな情報を提供して、宿にいれば安全だということをお客さまに伝えました。また、東日本大震災の経験から、カレーや豚汁などの炊き出しも行いました。

(タイラー) 幸いにも、戸倉上山田温泉の近くを流れる川の土手は被害を受けませんでした。台風の日念のため、お客さま全員に2階の部屋に移ってもらいました。これから来るお客さまには、前もってどういうルートで来るのかを聞きました。そのうえで、宿に無事たどり着けるかを入念に確認しました。

台風の後、わたしと妻は災害ボランティアに参加しました。このことをSNSで発信すると、自分も参加したいという外国人が泊まりに来ました。なかには10日間滞在して、日本に恩返ししたいという方もいました。

インバウンド誘致に必要な四つのこと

(司会) ここまでの議論を踏まえて、國島市長からコメントをいただきたいと思います。

(國島) 行政を受けもつ者として、とても参考になりました。インバウンド誘致を持続可能なものにするためには、四つの段階を考える必要があると思います。

第1段階は、インバウンドの人数を増やすことです。人が増えなければ、何のためにやっているのかわからないので、まずはそこに注力する必要があります。

第2段階は、インバウンドの消費額を増やすことです。消費額を増やすには、商品やサービスの質を高めることや、商品やサービスにストーリーをつくるといった工夫が必要でしょう。加えて、さまざまな人の協力も得なければいけません。

第3段階は、域内循環をつくることです。地域で使われたお金が地域のなかでどれだけ回るのか、お金を使ってもらうために必要な資金を域内でどれだけ集められるかといったことです。域内循環が行われないと、インバウンド誘致は成功しないと思います。パネリストの皆さまは、この3段階をうまくやっていると思いました。

第4段階は、これらを持続可能なものにするための人材を育てることです。観光産業の賃金は総じて低く、従業員を集めるのは大変です。ノウハウの蓄積や待遇の改善を含めて、人材を育てる努力をしていかなければ続かないだろうと思っています。

この段階まで来ればインバウンド誘致は成熟してくると思います。わたしが考えている最終的な目標は、イン

バウンドにかかわる人たちに、インバウンドは究極の国際交流であり、究極の平和活動なのだという使命感をもってもらうことです。そのために行政から地域に声をかけていく必要があるでしょうし、民間の方々からも行政に積極的に声を届けてもらい、良い循環をつくっていきたいと思っています。

(司会) 高山市はインバウンド誘致の取り組みを長い間続けています。観光客が集中する地域もあれば、少ない地域もありますし、お客さまで潤うお店もあれば、そうでないお店もあります。そうしたなかで、地域が一体となって取り組んでいくのは難しいと思います。

(國島) 観光やインバウンド誘致に投資をしていくに当たってはその効果を見える化しないと、批判が続いて、地域内で断絶が広がってしまいます。これだけのことをやったら、これだけの数字が上がりましたとか、実際にこんなことが起こりましたといったことをさまざまな媒体を通じて紹介し、地域の方々に理解を求めていくことが大切です。協働のまちづくりとして、行政と住民の皆さまが一緒に活動したことで、こんなに変わりましたと、地域のなかでPRしていく努力を続けてきました。まだまだ十分ではないと思いますが、徐々に変わってきていると思います。

(司会) インバウンドを受け入れて良かったというのが目に見える形にならないと、地域が一体になろうという考えは生まれにくいでしょう。こうした意識付けはやはり、行政の役割になると思います。

人口がどんどん減っている日本において、インバウンド市場は数少ない成長市場です。多くのインバウンドを受け入れることで、地域に大きな経済効果が期待できます。既存の企業に対する効果だけではなく、新たな企業が生まれてくる効果もあります。ゲストハウスや飲食店などの開業が増え、インバウンドベンチャーと呼ばれるニュービジネスも誕生しています。



インバウンドを受け入れていくと、提供している商品やサービスに自信がもてる、ビジネスに積極的になっていけるといった心理的な効果も期待できます。当研究所が実施したアンケートでも、外国の方に褒められて励みになったとか、感動してもらって自分もうれしかったというような意見がたくさん寄せられています。

パネリストの皆さまもけっしてお金のためではなく、おもてなし自体が楽しいと感じているのだと思います。おもてなしというと、どうしても一方的にサービスするようなイメージがありますが、実はもてなす側も楽しめないで長続きしないのだと感じました。

経済的な効果や心理的な効果を継続していくには、個々の企業が努力することも大事ですが、良いと思った取り組みに地域の人や企業を巻き込んでいくことが大事です。そして、行政がそうした取り組みをサポートして、インバウンドを受け入れる仕組みを地域に定着させていくことが必要なのだと思います。

2020年には東京オリンピック・パラリンピックが開催されるなど、今後も日本を知ってもらう機会が続きます。中小企業の方々とその支援者の皆さまにはインバウンドの受け入れに関心をもっていただいて、地域の活性化につなげていただければと思っています。本日はありがとうございました。



未来を
拓く

起業家
たち

干し芋づくりのサポートで成長する



おにざわ ふみお

茨城県出身。大学では電気工学を学ぶ。大手電気機械メーカーの開発部門での勤務を経て、茨城県内の干し芋メーカーへ転職。工場長を務めた後、2016年に創業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2016 年
- ▶ 資本金
300 万円
- ▶ 従業員数
3 人
- ▶ 事業内容
干し芋製造に関する機械・
資材の販売
- ▶ 所在地
茨城県ひたちなか市
西十三奉行13250-2
- ▶ 電話番号
029 (388) 2346
- ▶ URL
<http://www.a-mirai.jp>

A 未来(株) 代表取締役 鬼澤 文収

ビタミンやミネラルが豊富に含まれている干し芋は、健康的なおやつとして人気がある。今では、各地のコンビニやスーパーマーケットなどで目にするができる。

もともと干し芋は茨城県の名産品の一つで、そのほとんどがひたちなか市とその周辺で生産されている。同市で創業した A 未来(株)は、干し芋用の温風乾燥機を販売している。地場産業である干し芋づくりに新風を吹き込み、売り上げを伸ばしている。

温風乾燥機と出会って 起業を決意

——干し芋の乾燥機を取り扱っていると聞きました。

60度ほどの温風で乾かす、干し芋用の乾燥機を販売しています。乾燥機以外にも、サツマイモの汚れを落とす洗浄機や、干し芋をパックするシール機など、干し芋づくりに必要な機械を取り扱っています。また、サツマイモ栽培に必要な肥料や農業資材も扱っています。

日本で販売されている干し芋の9割は茨城県産で、大部分がひたちなか市とその周辺でつくられています。

当社の販売先は約150件で、そのうち9割がこの地域の干し芋生産農家です。

——干し芋の生産が盛んな地域であれば先行する同業者は多いはずですが、なぜ起業したのですか。

干し芋メーカーで勤務していた時に温風乾燥機のことを知り、商品としての魅力を感じたためです。

わたしは大学で電気工学を学び、大手電気機械メーカーに就職しました。開発部門で10年勤めた後、茨城県内の干し芋メーカーに転職しました。ちょうど干し芋の製造工場を建てる計画があり、わたしのもつ産業用機械の知識が役に立ちました。

干し芋の製造や工場に入れる機械の配備などに8年携わり、次に工場長を任されました。10年工場長を務め、地元の高専の先生と共同で干し芋づくりの研究をしたり、工場のIT化を進めたり、さまざまなことに取り組みました。

責任のある立場で経験を積んだわたしは、経営にも挑戦したいと思いました。ですが、勤務先ではすでに後継者が決まっており、社長にはなれません。そこで、自分の会社をもちたいと考えるようになりました。

起業を意識し始めたとき、ある乾燥機メーカーの営業担当者が工場にやってきました。シイタケ用の温風乾燥機を干し芋づくりに活用できないかと売り込んできたのです。

わたしはサンプル機を借りて、温度や湿度、排気のタイミングなどを変えながら実験を繰り返しました。うまく乾燥できるようになるまで2カ月ほどかかりましたが、鮮やかな黄色が目を引く、甘い干し芋ができるようになりました。乾燥にかかる時間は半日程度です。乾燥作業のプログラミング化にも成功し、ボタン一つで操作できます。

この温風乾燥機があれば、誰でも簡単においしい干し芋をつくることができます。干し芋生産農家に受け入れられると思ったわたしは、起業に踏み切ったのです。

——温風乾燥機が売れると思ったのはなぜでしょうか。

二つの理由があります。一つは、干し芋生産農家の高齢化です。

干し芋の生産は、秋から冬にかけて行われます。10月ごろに収穫されたサツマイモを10度前後で2カ月ほど貯蔵して糖化させます。デンプンが糖に変わって甘さが増すのです。寝かせたサツマイモを干し芋にすることで、しっとりとしてやわらかい食感を出すこともできます。

貯蔵が終わったサツマイモを洗ったら、2時間ほど蒸かしてさらに糖化を進めます。そして、皮をむいて適当な大きさにスライスしてから、天日干しで乾燥させます。すだれの上にスライスしたサツマイモを並べ、約1週間かけて屋外で乾かすのです。

天日干しは簡単な作業ではありません。雨や雪が降るたびに何枚ものすだれを屋内にしまったり、雨よけをかけたりします。高齢の農家にとっては、大きな負担です。

サツマイモの仕上がりを毎日確認し、いつ乾燥を終えるか判断する必要があります。適切な時機を見極めるには長年の経験と勘が不可欠です。後継者の育成にも時間がかかります。

わたしが起業する前から、乾燥の機械化を考える干し芋生産農家はいました。ですが、手の届く乾燥機がありませんでした。



温風乾燥機

大手の干し芋メーカーでは、10度ほどの冷風で乾かす乾燥機が普及しています。一度に数百キログラムのサツマイモを加工できますが、販売価格は1,000万円を超えます。全幅は7メートルほどと大型です。資力があり、大きな工場をもつメーカーでなければ買うことはできません。

一方、当社の温風乾燥機の価格は1台220万円から320万円です。全幅は2メートルから3.5メートルとコンパクトなことから、小規模な農家でも導入しやすいと考えました。

——意外に機械化が進んでいなかったのですね。二つ目の理由はどのようなことですか。

ほかの産地との競争が始まっていることです。そもそも、ひたちなか市とその周辺で干し芋づくりが盛んになったのは、干し芋に適した「玉豊」

というサツマイモの栽培に向いていたためです。玉豊はほかの地域でつくることが難しいのです。

ところが、2010年に「べにはるか」という品種が登場しました。べにはるかは糖度が高く、加熱すると鮮やかな黄色になります。そのため、干し芋用としても人気があります。

北海道から九州まで広い範囲で栽培できることもべにはるかの特徴です。玉豊をつくれない地域でも、べにはるかを使って干し芋が生産されるようになりました。ひたちなか市とその周辺でも、べにはるかの干し芋が主流になりました。

干し芋は、消費者の健康志向の高まりとともに人気があがっています。増大する需要をつかもうと、干し芋づくりを始める人や企業が各地に出てきました。

ひたちなか市とその周辺が日本一の干し芋の産地とはいえ、手を打たなければ需要を取り込めなくなります。天日干しから機械による乾燥に切り替え、生産量を増やしたいという農家が多くなると見込んだのです。

サツマイモ栽培を 土づくりから指導する

——温風乾燥機はすぐに売れたのですか。

当初の反応はよくありませんでした。干し芋は冬の寒気にさらしてつ

くるものであり、温風ではおいしくできるわけがないと思われてしまったのです。わたしは生産者を納得させるために、温風乾燥機を使って干し芋づくりのデモンストレーションを行いました。

ところが、できあがった干し芋の味にばらつきがでてしまいました。その原因を確認したところ、個々の農家が収穫したサツマイモの質がまちまちであることに気が付きました。

以前の勤務先では、良質のサツマイモを選別して、干し芋に加工していました。実験でも、販売用の干し芋と同じ材料を使っていました。つまり、良いサツマイモを使わなければ、いくら乾燥機が高性能でもおいしい干し芋はできないわけです。わたしはまだまだ干し芋づくりを理解していなかったのです。

売れる干し芋をつくるためには、何にも増してサツマイモの質をよくする必要があります。温風乾燥機の販売だけでは生産者の力になれないと感じたわたしは、サツマイモ栽培から干し芋づくりまで、一連の工程に踏み込んでサポートすることにしました。温風乾燥機については、サポートの一環として導入を勧めています。

わたしはサツマイモ栽培のノウハウをもっていなかったのですが、以前の勤務先で知り合った肥料メーカーの

担当者の協力を仰ぎました。一緒に畑の土づくりを研究し、新たな肥料の配合も考案しました。

——販路はどのように開拓したのですか。

展示会への出展と口コミで顧客を確保しています。顧客が増えた一番のきっかけは、ひたちなか市で干し芋を生産している有力な農家との取引です。

その方とは、農機具の展示会で出会いました。温風乾燥機の説明をしたところ、導入を決めてくれたのです。おいしい干し芋をつくることができた大変感謝され、知り合いの農家に当社を紹介してくれるようになりました。

温風乾燥機で乾燥させた干し芋が品評会で表彰されたことも、取引先の増加につながりました。当社のサポートを受けて温風乾燥機を導入すれば売れる干し芋ができると評判になったのです。

引き合いは増えていますが、誰にでも温風乾燥機を売っているわけではありません。相談者には、サツマイモ畑の土づくりから始め、干し芋づくりを地道に続ける意欲があるかどうかを尋ねています。そして、良いサツマイモができるようになったことを確認してから、温風乾燥機を販売しています。

取引先は各地へ広がる

——最近では茨城県外にも取引先があるそうですね。

長野県や徳島県、鹿児島県などにも取引先があります。小規模な農家が顧客の中心ですが、2018年にはある農協が経営している大規模な干し芋製造工場からコンサルティングの依頼を受けました。

当社が出展した展示会に、その工場の責任者が来訪しており、工場の生産能力を上げたいと、ある農業用機械メーカーの担当者に相談していました。すると、干し芋のことならば、その担当者が当社の話を聞くよう勧めてくれたのです。

わたしの指導のもと、工場に導入されていた干し芋用の乾燥機はすべて温風乾燥機に置き換えられました。その結果、干し芋の生産量が倍以上になりました。この取り組みが呼び水となり、ほかの干し芋製造工場からの受注に結び付きしました。

——同種の商品を扱うほかの業者も出てくるのではないのでしょうか。

茨城県内に、当社で扱うメーカー以外の温風乾燥機を販売する卸売業者があると聞いています。また、温風で野菜や果物を乾燥させる機械は、複数のメーカーが製造しています。

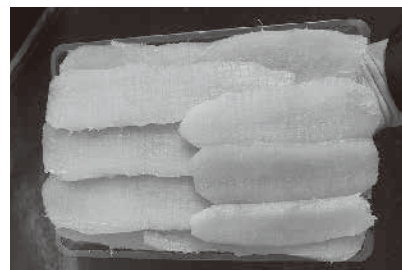
競合となる新製品が出てくる可能性はあります。

しかし、干し芋の生産をサツマイモ栽培から指導できる業者はほかにはありません。当社の仕入れ先も、干し芋づくりのサポートまでは手掛けていません。食品用乾燥機の直販をしているメーカーなのですが、干し芋用の温風乾燥機の販売は当社に一任してくれています。

——商圏が広がると、1人では対応できなくなるのではないのでしょうか。

2019年に入り、従業員を2人採用しました。2人とも乾燥機ではありませんが、干し芋の生産に必要な機械の取り扱いに関する心得はあります。温風乾燥機の販売やメンテナンスにはすぐ慣れてくれました。

とはいえ、わたしの代わりにサツマイモ栽培の指導を任せられるには



温風乾燥機でつくった干し芋

至っていません。従業員の育成を進めていく必要があります。そこで、サツマイモ畑を借りて栽培方法の研究を進める傍ら、2人にはサツマイモづくりを学んでもらっています。

2016年の創業当初こそ壁にぶつかりましたが、2018年には年商が1億円を超えました。急なペースで驚いている一方、それだけ干し芋には需要があるのだと思います。これからも干し芋の生産者の力となるよう、従業員と一丸となってサポートを続けていきたいです。

聞き手から

温風乾燥機が思うように売れないことに対し、同社はサツマイモ栽培にさかのぼってサポートすることを始めた。機械の販売をするだけでなく、干し芋の生産者がもつニーズに合わせてノウハウを提供する。モノと情報をセットで売るビジネスモデルに転換したことで、同社は活路を見出した。鬼澤文収社長は、いまではサツマイモをみるだけでおいしい干し芋ができるかどうかわかるそうだ。

起業に当たっては入念な準備が必要である。一方、いざ事業を始めてみると、思い描いていたとおりに進まないことがある。こうした困難に直面したときに、軌道修正ができるかどうか。それが、事業を成功させるためには大事なことなのだ。

(高木 惇矢)



第56回

中小企業の景況は、足元で弱さがみられる

～全国中小企業動向調査・中小企業編（2019年10－12月期実績、2020年1－3月期以降見通し）結果～

当研究所は2019年12月中旬に「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施した。今期（2019年10－12月期）の業況判断DIは前期から11.4ポイント低下し、－14.3となった。3期連続でマイナス水準となり、低下幅も大きい。海外経済の減速や消費税率の引き上げ、相次ぐ自然災害が今期の業況を押し下げた。中小企業の景況は、足元で弱さがみられる。

業況判断DIは3期連続でマイナス水準

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施している。原則従業員20人以上の中小企業、約1万3,000社を対象とし、業況の総合判断や売り上げ、雇用、設備投資などについて、当期の実績および2四半期先までの見通しを尋ねている。

今期（2019年10－12月期）の業況判断DI（前年同期比で業況が「好転」した企業割合－「悪化」した企業割合）は、前期（－2.9）から11.4ポイント低下し、－14.3となった（図－1）。3期連続でマイナス水準となり、低下幅も大きい。業種別にみると、製造業は前期（－11.7）から14.2ポイント低下し、－25.9となった。2018年1－3月期から8期連続で低下している。

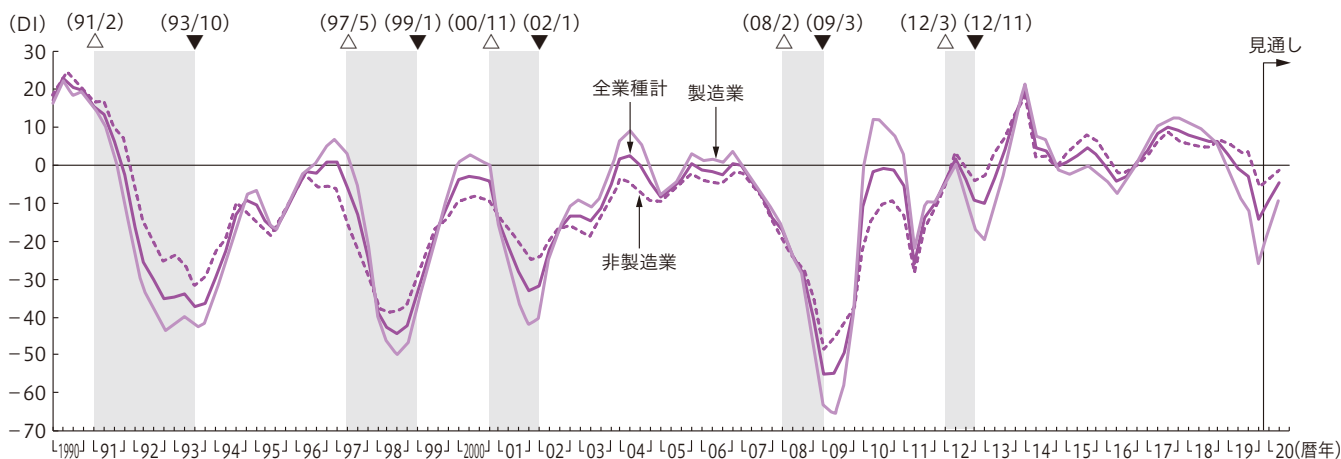
非製造業は前期（3.6）から9.0ポイント低下し、－5.4となった。非製造業がマイナス水準となるのは、2016年

7－9月期以来、13期ぶりのことである。このところ業況の落ち込みが続く製造業だけでなく、今期は非製造業も一服するかたちとなった。中小企業の景況は、足元で弱さがみられる。

相次ぐ台風の被害が業況を下押し

今期の業況判断DIが低下した要因は、大きく三つ挙げられる。一つ目は、米中貿易摩擦から始まった海外経済の減速が長引いていることだ。細かい業種別に今期の業況判断DIをみると、鉄鋼（－54.9）、電子部品・デバイス（－49.0）、生産用機械（－40.4）、輸送用機械（－33.5）など外需比率の高い製造業の各業種で大きく低下し、マイナス幅も大きい（図－2）。財務省「貿易統計」によると、輸出額の前年同月比増減率は、2018年12月から13カ月連続でマイナスとなった。輸出の減少が続くなか、中小企業の受注や生産も停滞している。

図－1 業況判断DIの推移

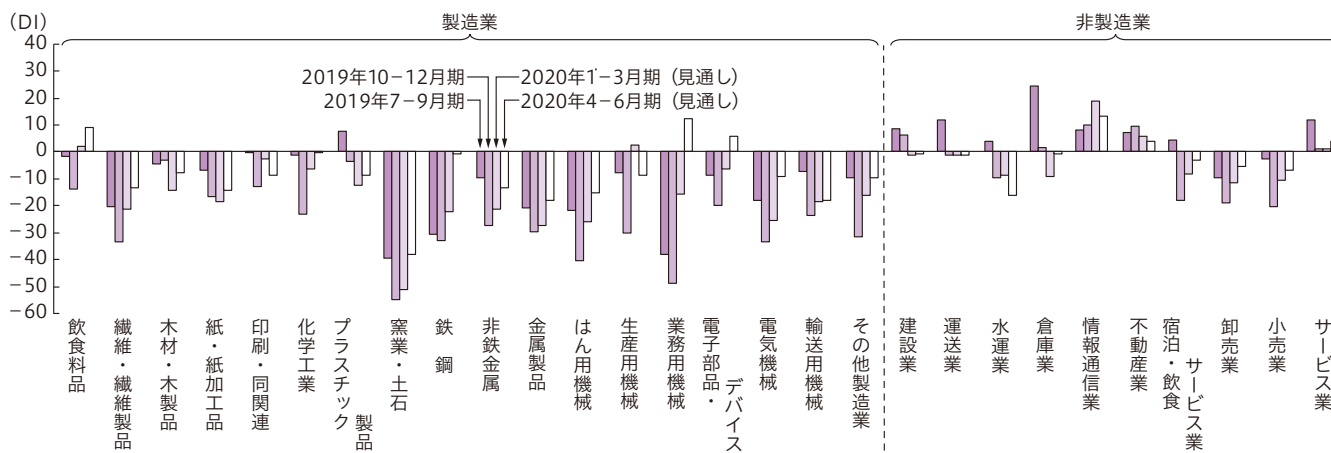


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下同じ）

(注) 1 業況判断DIは、前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）（図－2、5も同じ）。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（図－3、4も同じ）。

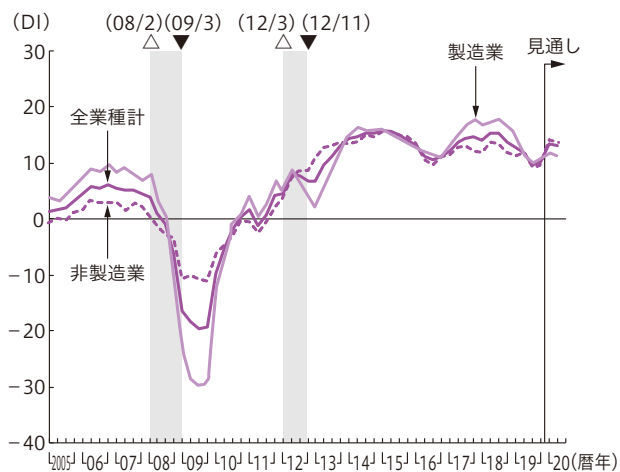
図－2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移



二つ目は、2019年10月に実施された消費税率引き上げの影響により、個人消費が減少したことだ。製造業では繊維・繊維製品（－33.5）や飲食料品（－14.0）、非製造業では小売業（－20.1）や宿泊・飲食サービス業（－18.0）などの消費関連業種で、DIの低下が目立つ。家電や自動車などの駆け込み需要の大きかった分野では、その反動も少なくないようだ。

三つ目は、台風による災害が相次いだことだ。2019年9月には台風15号が発生し、関東地方で大規模な停電が起きた。千葉県の一部の地域では、復旧までに数週間を要するなど、経済活動の停滞が長引いた。10月には大型の台風19号が発生し、各地で河川が氾濫するなど、東北や関東、甲信越地方に甚大な被害をもたらした。同じく10月に発生した台風21号は、千葉県や福島県で被害に

図-3 従業員DIの推移

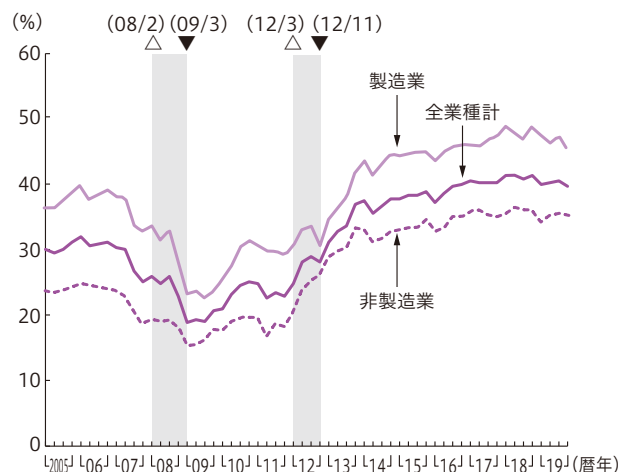


(注) 従業員DIは、前年同期比で「増加」企業割合－「減少」企業割合（季節調整値）。

追い打ちをかけた。地域別に今期の業況判断DI（全業種計）をみると、直接的な被害が大きかった東北（－17.6）、関東（－14.3）をはじめ、北陸新幹線がしばらく運休となった北陸（－17.9）などで大きく低下している。そのほかの地域でも、「取引先が被災したために受注が落ち込んだ」（東海・プラスチックフィルム製造業）、「関東地方の農作物の被害によって仕入れが減少した」（九州・野菜卸売業）といったコメントがみられた。被災地だけでなく、サプライチェーンの寸断などによって、影響は全国に及んだようだ。

このように総じて業況がふるわなかったものの、情報通信業（10.2）や建設業（6.2）は比較的高い水準となった。情報通信業では、企業のシステム投資が依然として堅調であることに加え、Windows 7のサポート終了に伴う更新需要や、消費税率引き上げに備えた軽減税率やキャッシュレス対応に関する特需も追い風となった。建設業では、国土強靱化基本計画きょうじんの推進によって防災工事の発注が増加していることや、台風による被害からの復興需要が出てきたことが業況を押し上げた。

図-4 設備投資実施企業割合の推移



(注) 季節調整値。

人材確保と設備投資に前向きな姿勢が続く

最近の景況感の低下を受け、従業員の雇用や設備投資といった企業の行動に変化はみられるだろうか。従業員DI（前年同期比で従業員が「増加」した企業割合－「減少」した企業割合）の全業種計をみると、今期は10.1と、前期（9.7）から0.4ポイント上昇した（図-3）。足元ではやや低下傾向にあるものの、過去と比較した水準は依然として高い。来期も13.4と上昇の見通しとなっており、企業の採用意欲は引き続き旺盛なようだ。調査対象先のコメントをみると、「数年前から採用を始めた外国人労働者が戦力になってきた」（ソフトウェア受託開発業）、「景気状況にかかわらず、常に人材の採用と育成に努めてきた結果、会社としてレベルアップできた」（建築工事業）などの声があった。

続いて、設備投資実施企業割合をみると、今期は全業種計で39.8%となった（図-4）。2016年以降、40%前後で推移しており、こちらも高い水準が続いている。調査

対象先からは「作業工程を自動化する設備を導入し、生産性が向上した。従業員の労働時間も削減できた」（生菓子製造業）、「時代の変化に遅れないよう、省力化や情報化への投資は絶えず行っていく」（工業用プラスチック製造業）などの意見が寄せられた。

このように、足元での業況が弱含むなかでも、人材確保や設備投資を継続しようとする企業は少なくない。人口の減少や情報技術の進歩といった構造的な変化が、企業の前向きな姿勢の背景にあるようだ。

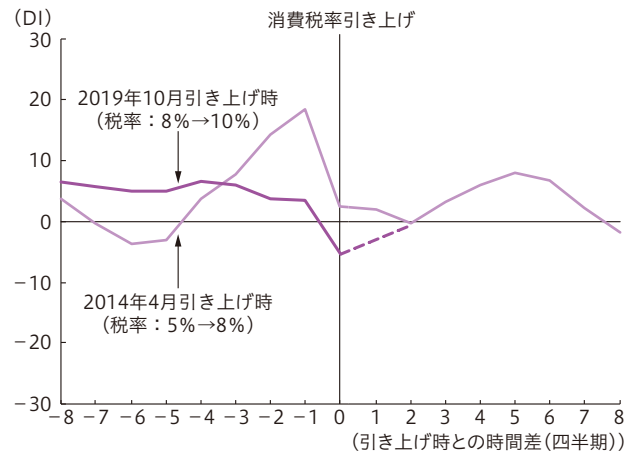
消費税率引き上げの影響は前回より軽微か

最後に、2019年10月に実施された消費税率の引き上げについて、2014年4月の引き上げ時と比較しながら、業況への影響度合いを確認してみよう。図-5は、今回および前回における、消費税率引き上げ前後の業況判断DIの推移である。なお、ここでは消費関連業種が多く含まれる非製造業についてみることにする。

まず、2014年4月の引き上げ時を振り返ると、引き上げの1年以上前から業況判断DIが急上昇しており、駆け込み需要が強くみられたことがわかる。引き上げ直前の2014年1-3月には、DIは18.4に達している。一方で、引き上げ後の反動減も大きく、2014年10-12月期には-0.3に落ち込んでいる。

次に、2019年10月の引き上げ時をみると、引き上げ前の業況判断DIは横ばい程度で推移しており、2014年のような上昇はみられない。調査当時の自由記述欄にも「前回と比べて駆け込み需要は少ない」というコメントが複数みられた。実施直後の10-12月期の低下幅は9.0ポイントと、2014年の引き上げ時（15.8ポイント）より小さい。「増税後の反動を予想していたが、売り上げの減少はそれほど大きくなかった」（木製家具製造業）、「キャッシュレス決済を導入したこともあり、集客の落ち

図-5 消費税率引き上げ前後の業況判断DI（非製造業）



(注) 1 業況判断DIは、消費税率引き上げ時の前後それぞれ2年分を示している。
2 破線は見通し。

込みは小さかった」（クリーニング業）など、影響が限定的だった企業もみられた。先行きについても、2020年1-3月期のDIは-3.5、4-6月期は-1.3と上昇する見通しとなっている。軽減税率やキャッシュレス決済時のポイント還元などの経済対策もあり、増税の影響は次第に薄れるとの見方は少なくないようだ。

ほかにも、景気の回復が期待できる要素はある。米中間の貿易交渉は、一部の商品の関税引き下げが合意となるなど進展がみられた。2019年は大きく落ち込んだ半導体市場は、これから5GやAI、IoTなどの普及が世界中で見込まれることから、需要が持ち直すと予測されている。何より、2020年は東京オリンピック・パラリンピックが開催される。消費の盛り上がりやインバウンドの増加など、経済効果への期待は大きい。中小企業の景況は改善に向かうのか、注目したい。

(分須 健介)

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



EV化が進む自動車産業で求められる取り組み

Vol.3
(最終回)

変化への速やかな対応力が鍵

総合研究所 グループリーダー 足立 裕介

第2回は、EV関連事業の生産や開発に携わる中小企業へのアンケートを概観した。加工精度や検査体制で、これまでより難しい対応を求められる傾向を確認した。すでに納入を開始しているサプライヤーがいるなかでは、新たに参入することはけっして簡単ではないといえよう。

第3回は、インタビュー事例を通して、EV関連事業を取り巻く環境の変化の整理を行うとともに、その変化に対応していくためのポイントを探る。

展開の速い市場

第1回でみたように、乗用車販売に占めるEVのシェアはまだ高くないが、ここ数年の販売台数の伸びは著しい。今後も需要が伸びていくことが期待されている。しかし、本格的な普及に向けては、蓄電に必要な充電時間の長さや航続距離の短さなどが大きなネックになっている。消費者ニーズを満たす技術は、まだ十分に確立されていないのが実情だ。

そのため、完成車メーカーを中心とした開発のスピードは、エンジン車よりも速くなっていると考えられる。第2回でみたアンケート結果でも、エンジン車よりも仕

様変更の「頻度が高くなっている」との回答が4割近くを占めていた。

それに伴い、事例企業では、取引期間が短くなるケースがいくつかみられた。もちろん、取引期間の短縮化の要因は、EV化に限ったものではない。2000年代以降、いわゆる系列取引関係の解体が進んでいくなかで、完成車メーカーや大手部品メーカーが頻繁に取引相手を見直すようになっているともいわれている。そうした動きに加えて、EV化では新たな技術が次々と求められるようになっているため、取引期間が短くなっていると考えられる。事業が黒字化する前に取引が終了してしまうリスクは、経営に対して大きな打撃ともなりかねない。

金属プレス加工を行う久野金属工業(株) (愛知県、従業員

者数300人)は、リチウムイオン2次電池ケースの加工の打診を受けた。開発に当たっては、鋼材メーカーと協議して成形しやすい素材を模索したり、金型の形状を工夫したりしながら、プレス加工のなかでも難度の高い深絞り加工という工法での量産体制の確立に成功した。しかし、量産を始めてからも、コストダウンにつながるような設計や工法の見直しを求められたという。通常の自動車部品の場合、次のモデルチェンジが行われるまでの4~6年間程度にわたって取引が続くケースが多い。同社の場合、量産を開始してから2年で生産が終了してしまったため、開発費用や生産準備費用などのコストを回収しきれなかったのである。ただし、開発した技術を生かして、EVのモーター関連の部品の新たな受注につながっている。

柔軟かつスピーディーな体制づくり

EV化によって開発のスピードが速まるなか、中小サプライヤーも、よりスピーディーな開発ができる体制の構築が求められる。その対応策の一つとして、ITの活用が挙げられる。

具体的には、CAD/CAMのほか、CAE(Computer Aided Engineering)という、コンピューター上で各種のシミュレーションを行うことができるシステムを活用することもある。設計から生産に至る工程のなかで、部品の性能や欠陥を事前に把握できることのほか、試作に要する時間や手間を大幅にカットすることもできる。複雑で精緻な設計を行っていくうえでも、非常に効果的である。

また、より高度な加工に素早く取り組むために、金型の内製化に取り組んでいる事例もいくつかみられた。形状が複雑になるため、金型の設計には多くの知識と経験が求められる。CAD/CAMやCAEといったITの知識があれば大いに役に立つだろう。そうしたノウハウに加え



EV用のモーター関連部品・久野金属工業(株)

て、加工用の設備などにも必要になる。従って、金型の内製化に取り組むに当たっては、金型設計の経験がある人材を新たに採用したり、金型事業者を、人材と設備ごとM&Aで買い取ったりすることも、有効な選択肢となる。

ブレーキ用の継手金具を冷間鍛造により製造している大川精螺工業(株)(東京都、従業員数356人)は、開発にはスピードが何より重要という考えのもと、開発専用のサーボプレス機を保有するほか、開発用の金型の内製化にも取り組んでいる。中小の金型メーカーを買収し、切削加工機といった設備とともに、先方の技術者4人もそのまま受け入れた。速やかな開発を目指すうえで金型の内製化は重要であり、今後のEV化に伴う急速な変化に対応するために必要と判断したものである。

また、完成車メーカーや大手部品メーカーは、サプライヤーまで巻き込んだ開発を進めるようになっている。大手メーカーにとっては、早い段階で修正提案を受け入れることで手戻りを減らし、効率的な開発が可能になるというメリットがある。一方、サプライヤー側は、大手メーカーと関係を強化していくことができる。

A社(東北地方、従業員数約200人)は、樹脂の精密成形品の製造を得意とする。EV用には、コンバーターという電圧を調整するためのユニットに組み込まれる、基幹部品を生産している。さらなる軽量化と静音化を目指して部品が小さくなるなか、部品の中心部にあるコイ

ルが発する熱を外部へ逃がすことが難しくなっている。放熱のための空間が狭くなる一方で、樹脂には熱伝導性がないからである。そこで、コンバーターを生産する大手電子部品メーカーは、樹脂メーカーやA社と連携して、熱伝導性の高い樹脂の開発に取り組んだ。そのなかでA社は、樹脂加工の専門家として、樹脂メーカーが試作してくる新素材に対して、より加工しやすくなるような観点から材料の充填比率の修正を提案した。それと同時に、部品や金型の形状の見直しを繰り返していき、新素材に対応した工法の開発を進めた。その結果、当初より3割程度軽いコンバーターを開発することができた。

既存の取引先にこだわらない

今後の展開が読みにくいEV事業で布石を打つという意味では、EV市場で存在感を高めつつある大手の電機メーカーなど、新たな参入企業に対して営業をかけることが有用だろう。直接、営業することが難しければ、ホームページを整備しておくことも意味がある。

精密金属加工を得意とするB社（関東地方、従業員数約100人）は、アルミニウムや鉄といった一般的な素材のほか、マグネシウムやチタンといった難削材と呼ばれる素材も取り扱うことができる。創業以来、電気機器関連の部品加工を行ってきたが、大手電機メーカーからの打診によって、EV用インバーターの部品を手がけるようになった。それまで取引関係はなかったが、B社のホームページを見て問い合わせてきたという。同社は従来より、ホームページの整備には力を入れていた。多様な金属類について加工ができることを、素材別に使用する設備を列挙したり、加工事例の写真を多く掲載したりして、わかりやすく示すようにしている。

また、拡大している海外市場に目を向けることも必要だろう。国内外の自動車関係の展示会への出展を機に、

関心をもった外資系サプライヤーとの接触に成功した事例がみられた。あるいは、取引がある大手部品メーカーなどを通して、海外メーカーとの接触を図っていくことも、現実的な手段として考えられる。効果的に売り込んでいくためには、海外メーカーが求めるニーズを正確に把握できるよう、積極的な情報収集が欠かせない。

C社（北陸地方、従業員数約150人）は、インサート成形品の製造を得意とする。インサート成形とは、射出成形機のなかに金属をあらかじめ挿入し、その周囲に樹脂を注入することで、金属と樹脂を一体的に加工する成形方法を指す。同社は、EV用にインバーターケースを生産している。このインサート成形について、廃棄する際に分別する手間が生じることから、特に欧米ではあまり需要がなかった。しかし、同社が国内の展示会に出展した際に、ドイツをはじめとした外資系メーカーから、多くの問い合わせを受けたという。そこで初めて、インサート成形の電力効率の良さがEVに向いているとして、海外でも注目され始めたことを知ったという。

国際的な自動車メーカー間の提携が増えてくるなか、部品の調達は、よりグローバルな観点から行われるようになっていく。世界のサプライヤーと競合していくうえでは、国際的にどういった基準が求められているかを知ることが必要であろう。国によって求めるコストと品質のバランスは異なるため、日本では当然必要な品質基準でも、他国では過剰品質となる可能性もある。例えば、日本製の自動車は、極寒の地や灼熱^{しやうねつ}の砂漠でも安定して走れるように各部品が設計されているが、そこまでは求めない国もあるということを認識しておく必要がある。

事業リスクへの備え

取引が短期間で終わるというもののリスクに対して、何らかの対策を取っておくことも求められる。インタ

ビューした企業では、共同開発者である完成車メーカーや部品メーカーに開発費用の一部を負担してもらったり、あるいは設備を購入してもらい、そこから借り受けて一定の賃料を支払う形にしたりすることで、まとまった負担を避ける工夫もみられた。

また、万が一、EV関連事業の継続が難しくなった場合、開発した技術や必要な設備が、ほかの事業や用途へ転用できるかどうかにも考えておく必要がある。多くのコストをかけた技術や設備がEV事業にしか使えないとすると、経営上のリスクは高くなってしまいうだろう。

化学工業薬品を主に製造している関西触媒化学(株)（大阪府、従業者数96人）は、EV向けのリチウムイオン2次電池用の材料である複合水酸化ニッケルを製造するに当たり、大規模な設備投資を行った。今後のEV市場の拡大を見込めば、さらにその2倍以上の投資規模にしても採算の確保は十分見込まれた。しかし、EV事業が立ち行かなくなった場合も想定して、現在の投資規模に抑えたという。

また、製品の検査については、EV化に伴い厳格化する傾向がみられ、対応に要するコスト負担も大きくなる。必要以上に厳格な検査基準が設定されている場合もあるため、まずは自社で基準を吟味する必要があるだろう。そのうえで、機能の低下に結びつかない範囲で、検査基準を見直すように交渉している事例もみられた。

金属プレス加工を行う福富金属(株)（愛知県、従業者数62人）は、EV用のリチウムイオン2次電池のモジュールケースを製造する。取引を始めた頃は、表面の小さな傷や塗装のむらがあると、すべて不良品とみなされた。しかしそれは、製品の基本的な性能にはほとんど影響を及ぼさなかった。そのため電池メーカーと何度も条件交渉を行い、許容範囲について擦り合わせを行った。その部品の生産に関する技術は同社のほうが詳しいため、専門家として率直な意見を述べながら理解を得ることで、



EV用リチウムイオン2次電池のモジュールケース・福富金属(株)

検査基準を緩和してもらうことができた。

ただし、得意先からこうした協力や理解を得られているのは、高い技術力や対応力を背景に、事例企業が得意先と強い信頼関係を構築することができているからである。得意先と長期的な関係を築いていくためには、次々と新たな提案を重ねていくことも大切である。一度築いた取引関係に甘んじることなく、さらに改良すべき点はないかを継続して研究するという姿勢も必要である。

EVを生産するための技術は日々改良されており、定まっていない。参入は簡単ではないだろう。しかし、そうしたなかでも、EV関連事業に果敢に取り組み、より良いものをつくろうとしている中小企業が存在することをみてきた。

自動車産業はわが国最大のものづくり産業であり、日本の成長を長らく支えてきた。その産業が、大きな転換点に立っている。引き続き高い国際競争力を維持していくには、その裾野を構成する中小サプライヤーが、求められる役割を適切に理解し、活躍の場を広げていくことが鍵となるだろう。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-2「クリーンエネルギー自動車（CEV）の普及を支える中小サプライヤー」（2019年7月）を再構成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。



社史から読み解く経営戦略

カシオ計算機

— 四兄弟の結束と挑戦 —

第44話



社史研究家 村橋 勝子 (むらはし かつこ)

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

カシオ計算機は、樫尾忠雄、俊雄、和雄、幸雄の兄弟が創業した会社である。忠雄は財務、俊雄は開発、和雄は営業、そして幸雄は生産を担い、目標に向かって力を合わせてきた。樫尾四兄弟が目指したのは無からの創造、つまり「独創」を世の中に送り出すことだった。

🕒 仕事の効率をアップ

1957年、樫尾四兄弟はリレー（継電器）を素子とする世界初の小型純電気式計算機「14-A型」を開発した。14は桁数、Aは最初の機種を意味する。専門商社の内田洋行と総代理店契約を結び、全国展開した。価格は48万5,000円と高額で、当初のユーザーは大手企業や研究所、大学などであった。有用さ、使いやすさ、シンプルな形態を実現した製品の売れ行きは急上昇をたどった。

高度経済成長期に入ると、企業は設備投資を盛んに行った。同社は1961年に「書く」「計算する」「判断する」をすべてタイプライターで入出力する世界初の事務作表計算機「タックコンピュータ（TUC）」を発売、企業の活動を後押しした。

1962年1月、プログラム機能が付いた科学技術用計算機「AL-1」を発売すると、直売方式に移行した。その理由は、メーカー自身が販売に当たれば別注機の相談にも応対できる、商談を新製品開発の貴重な情報源にできる、

そしてアフターサービスから品質管理の向上に必要なデータを集めて工場にフィードバックできるからである。

エレクトロニクスによる技術革新に挑戦するため、同社は1963年、若い従業員を中心に技術チームを編成、1965年にメモリー機能と定数計算機能をもつ電子式卓上計算機「001」を発売した。翌年には最新の電子技術を盛り込んだ「101」を完成、オーストラリアに向けて初の海外輸出を開始した。

1970年、東京証券取引所第2部に上場した（1972年に第1部に指定替え）。以降、組織のあり方を根本的に検討し、開発、生産、営業、総務の4本部・独立採算制とし、各部門をつなぐ情報処理は自社製の電算機システムで効率化を図っていった。

🕒 一人一台を目指して

同社は電卓を推進力に情報機器総合メーカーへの伸展を目指し、その戦略機種として横長の形が特徴で愛称「電子ソロバン」と名付けられた電卓、ASシリーズを発売した。その軽便さと低価格で需要の裾野を広げると、3年間で全国15カ所に販売とサービスの拠点を開設した。電卓の需要は中小企業や個人事業主へ拡大していった。

次の狙いはホームユースであった。「8桁で価格は先行機「AS-C」の2分の1」と目標を設定して開発を進めた。

新しい販売チャネルも検討し、全国の文具店をターゲットに定めた。1971年に「AS-8」を発売すると、文具店3万店余りが参加する「カシオエイト会」を結成し、全国規模の販売体制を確立した。価格は3万8,700円と、世界で初めて3万円台の電卓を実現した。

手軽で便利で安い電卓は欧米にも広がった。1970年以降、米国、ドイツ、英国に販売会社を相次いで設立して営業活動を強化すると同時に、大手商社や各国の有力ディーラーとも連携して、自社の販売網を拡充していった。

生産規模が大きくなれば製造コストは安くなり、メーカーの利益は増える。同社は利益に先立って価格を低くして、より多くの人に製品を提供するのは当然との考えから、価格の改定を続けた。「AS-8」の価格は「001」の7分の1になった。

1972年には、手のひらサイズかつコードレスでありながら、6桁の加減算と12桁までの乗除計算ができるパーソナル電卓「カシオミニ」を発売した。価格は1万2,800円である。発売と同時に爆発的な人気を呼び、全世界から注文が殺到、累計600万台が売れた。計算機は誰もが買える製品になった。

社会に貢献する独創の数々

「計算の世界」を革新し、電卓の市場を創造したカシオの次の目標は「時の世界」であった。計算と同様、時(年・月・日・曜日・時・分・秒)も人間の社会生活に普遍であるし、新しい時代ならではの時の世界も生まれていた。例えば、航空機の発達で人々は時差を飛び越えて活動するようになったし、スポーツ界は秒未満の測定を求めるようになった。時のすべてを知らせてくれる腕時計を創造する。これを可能にしたのは、同社のデジタル技術だった。

1974年、同社は電子腕時計「カシオトロン」(5万8,000円と6万5,000円の2シリーズ6機種)を発売した。開発期

カシオ計算機の歩み

1957年	電気式計算機「カシオ14-A型」を開発 カシオ計算機㈱を設立
1961年	事務作表計算機「TUC」を発表
1962年	科学技術用計算機「AL-1」発売
1965年	メモリー付き電子式卓上計算機「001」発売
1966年	電子式卓上計算機をオーストラリアに輸出
1970年	東京証券取引所第2部に株式上場
1974年	電子腕時計「カシオトロン」を発売
1980年	電子楽器「カシオトーン201」を発売
1980年	指で押せる計算機能付き腕時計「C-80」発売
1983年	ポケット型液晶テレビ「TV-10」を発売
1992年	腕時計型血圧計「BP-100」を発売
1997年	電波時計「FKT-200LJ」を国内で発売

資料：筆者作成

間はわずか2年であった。こちらも量産によるコストダウンをユーザーに還元、4年後には1万円を切る商品を送り出している。

計算機や時計のほかにも独創の結晶は多数ある。例を挙げると、1980年発売の「カシオトーン201」はギターやバイオリン、トランペットなどさまざまな楽器の音色を奏でることのできる電子楽器である。1983年に発売した「TV-10」は世界最小の白黒のポケット型液晶テレビだ。1985年にはカラーモデルを発売した。

計算機を創造することからスタートしたカシオ計算機。樫尾兄弟は力を合わせて新しい価値を生み出し、人々の仕事を助けることや、社会に新しい楽しみや文化を提供することを実現してきた。創造による社会への貢献の結果、つまり企業利益は社会から与えられる報酬という考えが根底にある。同社はこの理念のもと、高い技術と独自の商品企画で独創的商品を生み出すチャレンジを続けている。

<参照社史>

『カシオ十五年史』(1972年)

『カシオ35年史：創造 貢献の歴史』(1994年)



パリの「SALON DU SAKÉ」で事業者を後押し

地域 の中小企業と ともに歩む 熱 烈 応 援



桜のまち吉野町から世界へ



吉野町商工会
事務局長 貝谷 日出樹

吉野町は、奈良県のほぼ中央に位置しています。中央部を東から西に吉野川が流れ、町の一部は吉野熊野国立公園や県立吉野川・津風呂自然公園に指定されています。全国的には吉野山の桜が有名です。

歴史を振り返ると、吉野町は壬申の乱の舞台や南北朝時代の南朝が開かれた場所、あるいは源義経や西行、豊臣秀吉のゆかりの地など、さまざまな場面で登場します。

産業をみると、吉野町はブランド木材である吉野杉、吉野松の集散地として発達してきました。良質な木材を全国に供給するのはもちろん、端材を加工した割り箸の生産も盛んで、国産割り箸の70パーセントが吉野町で生産されています。

前述した吉野山を中心に、吉野といえ桜のイメージが定着している

ことから、観光業にも力を入れています。2004年に「紀伊山地の霊場と参詣道」が世界遺産に登録され、吉野山一帯が世界に認知されました。外国人観光客の需要が増加しています。

しかし、町内に焦点を当てると、近年は人口減少が目立ちます。2019年11月末時点の人口は6,951人で、10年間で約25パーセント減少しています。併せて高齢化率が加速度的に高まっています。

そこで、当商工会は地域経済の発展を図るべく、2016年に認定された経営発達支援事業計画を基に事業者の伴走型支援に取り組んできました。「持続化補助金」「ものづくり補助金」などの申請に必要な経営計画の策定支援を積極的に行いました。その結果、持続化補助金121件、ものづく

り補助金23件の申請をサポートすることができました。

販路開拓支援としては、イオンリテール(株)と連携して商談会を開催しました。「吉野フェア」と称した物産展を奈良県のイオンモール橿原、京都府のイオンモール高の原で開催し、事業者の販路開拓につなげました。

海外に目を向けると、2017年度にはベトナムの高島屋ホーチミン店でテストマーケティングを行い、その後の「ジャパン・ベトナムフェスティバル2019」で事業者の海外展開支援を行いました。現地事業者との取引が成立したケースも出ています。2019年にはフランスのパリで開催された「SALON DU SAKÉ」に吉野町の酒造メーカーと出展しました。

今後も、当商工会は小規模事業者の支援に力を入れていきます。



世界のあれこれ ビジネス情報



第33回

石油からの脱皮 サウジアラビア

住友商事グローバルリサーチ(株)

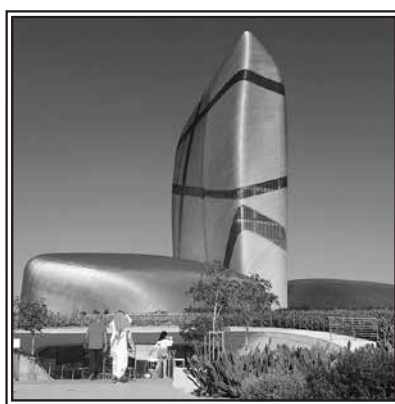
Profile

住友商事グループのシンクタンク。ビジネスや投資を通じて得た知見や外部情報を組み合わせながら、新たなビジネス領域や有望な地域などに関する情報の整理・分析やコンサルティング業務などを行っている。

2018年秋、サウジアラビアの東部、ダーラン市にある国際文化センター「Ithra」（イスラ）のオーディトリウムでは、ウィーン交響楽団のコンサートが開かれていました。演奏が終わって、一瞬の静寂の後、会場には割れんばかりの拍手喝采が起きました。サウジアラビア住友商事会社にいる筆者は感慨深い思いでその拍手に加わっていました。

2018年にオープンしたイスラは、国営石油会社のサウジアラムコ社によって建設されました。IT関連設備を納入した住友商事にとってもなじみの深い建造物です。イスラはノルウェーの建築事務所、スノヘッタがデザインしました。一風変わった建築が好まれるサウジでも群を抜いてユニークな外観を呈しています。イスラには映画館や20万冊の蔵書を誇る図書館、カフェなどもあり、大人も子どもも楽しむことができます。他方で、国際文化センターとして世界の文化を紹介することは、数年前のサウジでは当たり前ではありませんでした。

イスラム教の二大聖地であるメッ



イスラの奇抜な外観

カとメディナを抱えるサウジは、アラブ諸国のなかでも、最も敬虔かつ厳格なルールで国を律してきました。筆者が当地に赴任した6年前は、「エンターテインメント=悪徳」という解釈が蔓延していました。例えば、人前で音楽を奏でることや聴くことは許されませんでした。ムタワと呼ばれる宗教警察が存在し、何事であれ「宗教的に破廉恥である」とムタワに判断されれば逮捕されるので、彼らの指導に従うようにと、先達にアドバイスを受けたものです。カフェの店内は男女別に仕切られ、音楽が流れることはありませんでした。

2016年4月、当時31歳のムハン

マド・ビン・サルマン皇太子が長期的な経済改革計画『ビジョン2030』を発表しました。石油資源に依存しない経済・社会へと改革するべく、大きくかじを切ったのです。この年、ムタワの逮捕権は剥奪されました。

2018年には、女性の運転免許取得やスタジアムでのスポーツ観戦の解禁、音楽イベントの開催、映画館の開館など、目覚ましい変化がありました。2019年9月には観光ビザの発給が開始され、外国人が自由に観光目的で入国できるようになりました。

『ビジョン2030』には文化・娯楽活動の促進が明記され、今やエンターテインメントや観光は、国民の生活向上のみならず、経済発展に貢献する分野として注目されています。多くのカフェは今も男女別席ですが、店内には心地良い音楽が流れるようになりました。

サウジは厳格なイスラムの規律の下で石油資源を頼りに成長してきましたが、今は若い指導者の下、若者が自由を謳歌し、エンターテインメントを楽しめる新しい国に生まれ変わろうとしています。

選ばれる小さな企業

— 多様化する顧客ニーズに向き合う —



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

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

小豆島の食品産業を支えるメカニック



(株)ヒラサカ

代表取締役 **今井 浩之** (いまい ひろゆき)

〈企業概要〉

代表者 今井 浩之
創業 1970年
資本金 300万円
従業者数 4人

事業内容 食品製造機械の修理・販売
所在地 香川県小豆郡小豆島町池田3455-1
電話番号 0879 (75) 0876

瀬戸内海に浮かぶ小豆島には、そうめんやしょうゆ、オリーブオイル、つくだ煮など食の名産品が多い。こうした食品産業を支えているのは、家族経営の小さな事業者である。そんな彼らの駆け込み寺になっているのが、機械の修理や販売を手がける(株)ヒラサカだ。どのようにして顧客の信頼を得てきたのだろうか。代表取締役の今井浩之さんに聞いた。

そうめんづくりに不可欠な存在

——機械の修理や販売を手がけているそうですね。

食品製造に使う機械を取り扱っています。そうめんの製造業者への売り上げが全体の3分の2を占めます。仕事は修理やメンテナンスが中心で、機械の販売はわずかです。

小豆島は江戸時代から続く手延べそうめんの名産地です。冬に瀬戸内海から吹く風で麺を乾燥させること

で生まれる強いこしが特徴です。兵庫県の播州そうめん、奈良県の三輪そうめんと並ぶ日本三大そうめんとして有名です。

手延べそうめんと聞くとすべて手作業というイメージをもつかもかもしれませんが、実際には、ほとんどの工程で機械が使われています。つくり方を簡単に説明しますと、まず小麦粉と食塩水を混ぜて生地を練り、板状にします。次に、板状の生地を棒状にしたあと、その生地を何本かねじり合わせて引き延ばし、細い麺状

にします。そして乾燥させ、19センチメートルほどの長さに切れば完成です。

各工程で専用の機械が登場します。生地を練る、生地をローラーに通して棒状にする、棒状の生地を2本の管の間に掛けて引き延ばすというふうに、役割が決まっています。

小豆島のそうめんづくりはすべての工程を1日で一気に行います。効率良く量産するためには、それぞれの機械が安定して動き、工程がスムーズに流れるようにする必要があります。

ます。そのため、定期的に修理やメンテナンスをする必要があるのです。

——修理の仕事について詳しく教えてください。

歯車など小物の部品の交換から、機械の動きを制御する部分の調整までさまざまです。単価は1,500円から数十万円と幅があります。単価が小さいと当然、利益も少なくなります。部品代や人件費を考えると、赤字になってしまうこともあります。また、急ぎで十分な見積もりができなかったときなど、まったく元をとれないこともありました。採算を考えれば好ましくない仕事かもしれませんが、島の産業を守ることに繋がっていれば良いのかなと考えています。

1カ月当たりの案件数は、普段で50件ほど、繁忙期は100件以上になります。最も忙しいのはお盆明けから秋です。そうめんづくりがピークを迎える冬を前に、お客さまが続々と機械のメンテナンスを始めるためです。

冬に入っても忙しい日々が続きます。お客さまは日が昇る前からそうめんをつくり始め、一日中機械を動かします。機械が途中で止まってしまうと後の工程もすべて止まり、せっかくの生地が全部だめになってしまうおそれがあります。機械が動かな

くなってからでは遅いので、少しでも調子が悪いとみるやいなや、当社に連絡が来ます。

お客さまから依頼があれば、早朝から深夜まで電話1本ですぐに駆けつけ、可能な限りその場で修理します。何度も足を運ぶうちに、それぞれの機械の癖が頭に入ってきます。勝手がわかっているので、お客さまは安心して仕事を頼めるようです。

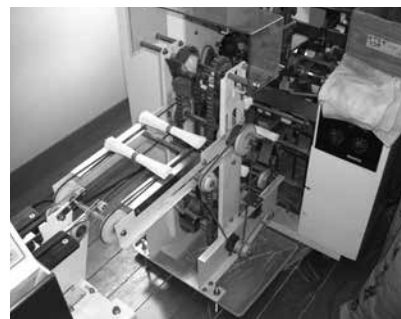
ただ、依頼が重なるとどうしても手が回らないことがあります。そのときは電話で機械の状態を聞き、それほど難しい作業でなければ、お客さま自らの手で直してもらうこともあります。修理のプロとして申し訳なく思っているのですが、事情をわかってくれるお客さまばかりで、助かっています。

「お客さまのため」を徹底する

——ほぼ24時間対応となると、商圏はおのずと限られそうです。

お客さまは香川県と徳島県に集中しています。一番多いのはやはり小豆島で、島内のそうめん業者の約8割とお付き合いしています。

そうめん産業を取り巻く環境は年々厳しくなっています。夏のお中元の市場が小さくなったことや、人々の食生活が変化したことで、そうめんの需要は減少しています。つく



そうめんを束にまとめる機械

り手の側をみると、小豆島では過疎化が進み、職人の高齢化や後継者の不在が深刻な問題になっています。

その結果、昭和の終わりには島内に250社以上あったそうめん業者は、現在では120社ほどになりました。約30年で半減してしまったのです。そうめん業者の数が減ると、それに比例してそうめんづくりの機械を扱う同業者も減っていきました。かつては島内に機械業者が6社ありましたが、今では当社を含めて2社しかありません。

——事業環境が厳しくなるなかでも、修理をメインでやり続けてきた理由は何でしょうか。

当社の仕事は、お客さまのそうめんづくりを支えることだからです。そうめんの製造機械は耐久性が高く、メンテナンスすれば長持ちします。新品に入れ替えるよりも費用を大幅に抑えることができます。

今はそうめんがかつてほど売れな



作業場には多くの部品が並ぶ

くなり、つくり手の高齢化も進んでいます。多額のお金を投じて機械を新調するとなると、ためらいが生じます。そのため、今ある機械を大切に使い続けたいというニーズが以前にも増して強くなっているのです。

そうすると、難しい修理の依頼も来ます。例えば、メーカーのサポートが終了した古い機械です。必要な部品を調達できないことがあります。そのときは、当社にある在庫で代用できないか、探してみます。見つからない場合は、材料を加工して代替品をつくってしまうこともあります。数千円の受注に多くの時間をかけることもあるので経営効率はあまり良くないのかもしれないですね。

——機械全体を取り替えるほうがお互いにメリットがありそうです。

ケースバイケースだと思っています。常にお客さまの立場から最善の提案をするように心がけています。そうめん業者は家族経営の小さな企

業がほとんどです。高額な投資が難しいケースも少なくありません。そうしたお客さまに対しては、機械ごと取り替える場合でも、新品より中古品を薦めることが多いです。中古品でも、メンテナンスさえすれば十数年は使えます。新品なら200万円以上するような機械が、中古品なら数十万円から100万円程度で購入できるので、お客さまの負担を軽くできます。

島内には、残念ながら廃業するそうめん業者もいます。不要になる機械があると、当社が引き取らせてもらい、メンテナンスをしたうえでほかのそうめん業者に販売します。修理を主力にしてきたからこそ、機械を大切にする思いは誰よりも強いのです。また、メンテナンスで定期的にお客さまに会っているので、お客さまがどのような機械を必要としているかを日頃から把握できています。

——タイミングよく提案できるのは、取引先と深い付き合いがあるからなのでしょうね。

お客さま一人ひとりに合ったサービスを提供するためには、お客さまの状況をよく理解することが必要です。修理などで頻繁にお客さまを訪問し、家族の話や事業をやっていくうえでの悩みごとなど、依頼される仕事とは直接関係のない話にも耳を

傾けます。そのおかげか、近くを通っただけでお茶を飲んでいきなさいと誘われたり、お客さまがつくったそうめんや家庭菜園の野菜をいただいたりすることが、しばしばあります。こうしたご近所付き合いのような関係を築いているからこそ、お客さまが求めるものを、必要なときに提案できるのかもしれません。

顧客が顧客を呼ぶ

——そうめん以外の食品産業でも、お客さまが増えているそうですね。

そうめんと並ぶ島の名産品である、しょうゆやつくだ煮、オリーブオイルを手がける方々ともお付き合いするようになってきました。

そうめん以外の分野に進出するようになったのは、わたしが会社を継いでからです。社長になった当時、売り上げのほぼすべてがそうめん関係でした。しかし、そうめん業者の数が右肩下がりになっている状況を目の当たりにして、新しい分野に進出する必要性を強く感じました。

人手が限られているので営業活動に時間を割けなかったのですが、ありがたいことに、そうめん業者の方々から新しいお客さまを紹介してもらうことができました。難しそうな仕事であっても快く引き受け、楽しそうに作業しているからでしょう

か。口コミで当社の存在が広まったようで、次第にお客さまが増えていきました。

——しょうゆならしょうゆ、オリーブオイルならオリーブオイル専門の機械業者がいそうですが、何が違うのでしょうか。

おっしゃるとおり、それぞれの分野に専門の機械業者がいます。ただ、こうした業者は島外にあるため、修理を依頼してから直るまでに長い時間がかかりますし、費用もかさみます。その点、当社は島内にありますので、お客さまが必要なときに、昼夜を問わず、スピーディーに対応できます。

しかも、機械の種類や新旧を問わずどんなものでも扱います。最近ですと、しょうゆを搾り出す古い機械の修理や、オリーブを搾油するイタリア製の機械の整備を引き受けました。後者は、日本全体をみても対応できる業者が少ない仕事です。

わたし自身、初めて見る機械が多いので、一筋縄ではいかないことばかりです。それでも、声をかけてもらったからにはあらゆる手を尽くするのがわたしのポリシーです。依頼があると、まずは機械を隅々まで観察しながら、これまで触れてきた機械との共通点をみつけていき、解決策を考えます。

わたし一人の力ではうまくいかないこともあります。こうしたときは、会社員時代に知り合った技術者のつてを頼って相談相手を探します。先ほどのオリーブの機械のときはイタリアのメーカーに直接問い合わせました。最後まで諦めず、何としてでもお客さまの要望に応える方法を探ります。

一つ一つの仕事をやり遂げていくうちに、新しく知り合ったお客さまやメーカーの方がまた新しいお客さまを紹介してくれる、良い循環が生まれてきました。その結果、今ではそうめん関係以外の売り上げが全体の3分の1を占めるまでになりました。そうめんづくりのオフシーズンに、ほかの仕事を引き受けるように

なったことで、人手を増やさずに売り上げを伸ばすことができました。

新しい仕事は骨が折れます。とはいえ、お客さまには喜んでいただくことができますし、わたしにとっては刺激的で楽しいです。会社にとっても取引先の拡大につながりますので、まさに一石三鳥です。

これからもお客さまの「こうした」「こんなことに困っている」という声に耳を傾けて、要望をかなえるお手伝いをしていきたいと思っています。それが、当社の仕事の幅を広げることにもつながるはずですよ。今後、さらに多くのお客さまの役に立つことで、微力ながら小豆島の食品産業を盛り上げていければと思っています。

取材メモ



今井さんのお話をうかがっていて印象に残ったことが二つある。

一つ目は、難しかった仕事について生き生きと話す姿だ。機械に触れることや、やったことのない仕事に挑戦することを心底楽しんでいる様子が伝わってきた。地元の食品業者が難しい仕事を依頼するのもうなずける。

二つ目は、顧客や地域のことを思う姿勢だ。「自分たちだけがもうかっても仕方ない。島全体が潤わない」と、今井さんは強調する。機械の販売を増やせば、もっと利益を増やせそうだが、そうはしない。手間がかかっても顧客にとって最善の道を追求め、難しい要望もかなえ続けてきた同社の姿勢が、その言葉を裏付けている。

労をいとわず、顧客が求めることに徹底して向き合ってきたからこそ、今井さんは地元の食品産業の支持を勝ち取った。小豆島に欠かせない存在である。

(星田 佳祐)

第21回 卒業と定年 —— 旅立ちの季節

学生にとって3月といえば、卒業式です。「蛍の光」や「仰げば尊し」などが定番の歌だったというのは、70から80歳代の人たちでしょう。1979年に放送が始まった人気ドラマ「3年B組金八先生」の主題歌「贈る言葉」が定番だったというのは、還暦前後の人たちでしょうか。いずれにしても、卒業式の歌は学生時代を思い出させてくれます。

卒業式は1886年の帝国大学令により大学で始まりました。第2次世界大戦後には、小・中学校などにも広がっていきました。子や親にとって、晴れがましい春の祝典となったのです。

社会人にとって3月といえば、定年退職の時期です。終身雇用と年功序列、そして企業内組合が日本的経営の三種の神器と呼ばれた時代は過ぎ去り、今や定年制や再雇用制度はめまぐるしく見直されてきています。それでも、年度の終わる3月はその区切りであり、4月からの新たな出発に向けた時期であることに変わりありません。

定年制の由来は、1875年の海軍退隠令など、陸海軍が現役定限年齢を設

けたことにあります。政府で働いていた官吏の場合、1890年の官吏恩給法により退官と恩給の支給開始とがセットになっていました。

定年制には古い歴史があると思われるがちですが、企業に定年制が広まったのは、高度経済成長期の頃でした。賃金コストの抑制や人事のローテーションなどを目的として、熟年の労働者が職場を離れていきました。そこで、必要になったのが年金でした。国民皆年金の制度ができたのは、1961年です。まだ60年ほどの歴史しかないのです。

現在、年金を含めた社会保障制度の改革が話題になっていますが、将来に向き合う眼力と状況変化を先取りすることの重要性を痛感します。少子高齢化社会の到来も同様です。現代に生きる人たちは早め早めに動いて、新しい世界に踏み出していくことの大切さを感じているのではないのでしょうか。

さて、民俗学の研究成果によれば、定年退職した人がその後何を選ぶかについて、三つの選択肢があるといわれています。それは、仕事、趣味、奉仕です。

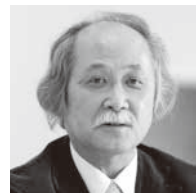
一つ目の仕事には技能が、二つ目の趣味には経済的な余裕が少し必要です。しかし、三つ目の奉仕、つまりボランティアには、これまで無事に生きてこられたことへの感謝の気持ちがあれば良いといえます。感謝と奉仕の思いは、長寿を授かっている自分自身のなかに探すことができるでしょう。

先人たちは、長寿を与えてくれる食物が動植物の犠牲であることに驚き、手を合わせることを学びました。人生は出会いと別れの繰り返しです。卒業も定年退職も一つの世界の終わりなのですが、新しい世界への旅立ちでもあります。3月は人生の生老病死^{しょうろうびじ}の節目を教えてくれる時期なのです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

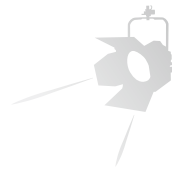
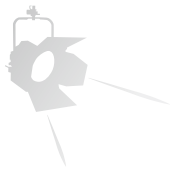
1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大学文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



大竹 文雄 [著]

行動経済学の使い方

岩波書店 定価（本体820円＋税）



痩せたくても、「ダイエットは明日から」と無駄な間食をしてしまう人は少なくない。痩せたいのであれば間食は控えたほうがよいが、人間はなかなか合理的に行動できない。

伝統的な経済学は、人々の合理的な行動を仮定しているが、この仮定に無理のある事象が多々ある。そこで、人々の意思決定の癖を分析するのが行動経済学だ。

本書では、具体例を交えて行動経済学の基礎知識を解説し、実社会での活用方法を提案する。著者は行動経済学の専門家である。著者によると、人間の行動の癖を理解しておけば、選択の自由を確保しながら、望ましい方向に人々の行動を導く仕掛けをつくれるという。このような仕

掛けは「ナッジ」と呼ばれる。軽く肘でつつくという意味の英語である。

上記のダイエットの例をみてみよう。今日、間食をやめても、明日、その結果は体重に反映されない。成果が出るまでには時間がかかるため、つい目先の楽しみを優先し、ダイエットを先送りしてしまう。将来得られるかもしれない利益よりも、目の前の利益を優先してしまうことを「現状バイアス」という。では、先送りしないためには、どうすればよいのか。例えば、ダイエット仲間をつくり、日々の食事や運動量を報告し、お互いを励まし合うという方法が考えられる。自分や仲間の努力をお互いのモチベーションにする、いわば^{せつたくま}切磋琢磨により将来の利益を追求す

るわけだ。仲間同士の行動が互いに影響を与え合うことは「ピア効果」と呼ばれている。

人間はデフォルト（初期設定）に従いやすいという習性を利用したナッジもある。インフルエンザの予防接種について次のような実験結果がある。対象者に接種を希望するかしないかを尋ねた場合と、接種することを前提に、希望しない人だけ申し出てもらうようにした場合を比べたところ、後者のほうが、10パーセントほど接種率が高かったという。

経営者は従業員を束ねていかなければならない。そのために、社内のルールや組織目標を定めるが、このほか従業員に浸透せず、悩んでしまうこともあるだろう。そのときは、ナッジを織り込んだルールや目標を考えたい。自然と従業員を導き、組織を活性化できればしめたものだ。

本書には、ナッジを適切に活用するためのチェックリストも紹介されている。新年度に当たり、新たな目標を定める人も多いだろう。その際には行動経済学の視点を取り入れてみてはいかがだろうか。

（藤原 新平）

『調査月報』2019年度主要記事 目次

巻頭エッセー 明日に向けて	「数学的」に仕事をしていますか スナックから見た日本の夜の社交 データを活用した地方創生 ベンチャー支援ブームに思うこと 中小企業が支え、創る明日の地域 リーダーの難しさ メイド・イン・ジャパンは健在なり 会計の世界史 動物行動学から考えるこれからの社会で生きていくヒトに必要なこと 無駄とは何か 一働き方改革と長期的視野― 長所より弱点を活かす 新たな空間価値を創生する音の魅力	BMコンサルティング(株) 代表取締役 首都大学東京法学部 教授 九州大学主幹教授・都市研究センター長 ライク(株) 代表取締役社長 立命館大学政策科学部 教授 指揮者 タビオ(株) 代表取締役会長 田中公認会計士事務所 所長 公立鳥取環境大学環境学部 学部長 東京大学先端科学技術研究センター 教授 水族館プロデューサー 中央大学理工学部 教授	深沢 真太郎 谷口 功一 馬奈木 俊介 岡本 泰彦 桜井 政成 篠崎 靖男 越智 直正 田中 靖浩 小林 朋道 西成 活裕 中村 元 戸井 武司	4月号 No.127 5月号 No.128 6月号 No.129 7月号 No.130 8月号 No.131 9月号 No.132 10月号 No.133 11月号 No.134 12月号 No.135 1月号 No.136 2月号 No.137 3月号 No.138
最新 日本公庫総研 研究レポート	成長パターンからみる新規開業企業 一急成長企業の特徴は何か― 起業に必要な人材と出会う機会を増やせ ―「起業に必要なネットワークの形成に関するアンケート」から― 起業の裾野を広げるゆるやかな起業家たち ―「2018年度起業と起業意識に関する調査(特別調査)」による考察― 増える少額開業のパフォーマンスと経営課題 ―「2018年度新規開業実態調査」結果から― 満足度からみる小企業での就業の特徴 多様な働き方の実践で人手不足を乗り越える インターネット時代の資金調達 ―クラウドファンディングとトラザクションレンディング― 平成30年間にみる中小企業の景気動向 ―「全国中小企業動向調査・小企業編」の時系列データから― 地域における創業の意義を再考する	総合研究所 研究主幹 総合研究所 研究主幹 総合研究所 主任研究員 総合研究所 主任研究員 総合研究所 主席研究員 総合研究所 主席研究員 総合研究所 研究主幹 総合研究所 研究員 総合研究所 グループリーダー	深沼 光 竹内 英二 桑本 香梨 葛貫 伶 井上 考二 井上 考二 竹内 英二 分須 健介 藤井 辰紀	4月号 No.127 5月号 No.128 6月号 No.129 7月号 No.130 9月号 No.132 11月号 No.134 12月号 No.135 1月号 No.136 2月号 No.137
特別リポート	オープンイノベーション3.0に中小企業はどう向き合うべきか 高齢社会に潜むビジネスチャンス 法的側面からみた事業承継型M&Aの現状と課題	東京大学工学系研究科 教授 (株)ニッセイ基礎研究所 主任研究員 柴田・鈴木・中田法律事務所 弁護士	元橋 一之 前田 展弘 柴田 堅太郎	8月号 No.131 10月号 No.133 2月号 No.137
研究ノート 総研調査から	小企業による設備投資の実態と決定要因 一「全国中小企業動向調査・小企業編」のデータから― 小企業の設備投資行動とその効果 一「全国中小企業動向調査・小企業編」のデータから―	総合研究所 研究員 総合研究所 研究員 (現・経営企画部) 総合研究所 研究員	長沼 大海 鈴木 啓吾 長沼 大海	8月号 No.131 3月号 No.138
日本公庫シンポジウム	「観光立国新時代」における地域活性化と中小企業経営 一インバウンドの増加がもたらす成果と可能性―		総合研究所	3月号 No.138
未来を拓く起業家たち	創造の土台を支えるコミュニケーション 異業種チームで挑むまちづくり 絵描きの夢をかなえるカフェ 訪問美容で地方に風を ボードゲームで挑む地域の課題 パレエで女性を健康長寿に 生まれ育った地域に支えられた起業家 移住で実現する理想のレストラン 「伝わらない」をマンガで解決 地方都市から世界とつながる 日本医療の国境をなくす 千し芋づくりのサポートで成長する	福岡県福岡市 埼玉県川越市 大阪府大阪市 島根県江津市 島根県浜田市 大阪府大阪市 愛知県名古屋市中 山梨県北杜市 北海道札幌市 愛媛県松山市 東京都港区 茨城県ひたちなか市	(株)ランハンシャ (株)80% 創作空間caféアトリエ 訪問美容“風” ボードゲームハウス・さんちゃご SAY(株) ボルドリングハウスノット megane スタークリエイツ Cogration メディフォン(株) A未来(株)	4月号 No.127 5月号 No.128 6月号 No.129 7月号 No.130 8月号 No.131 9月号 No.132 10月号 No.133 11月号 No.134 12月号 No.135 1月号 No.136 2月号 No.137 3月号 No.138
データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～	第45回 自然災害の影響を受けた2018年の小企業の景況 第46回 賃上げ企業割合は2年連続で上昇 第47回 小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる 第48回 売上げDIは、5カ月連続でマイナス圏 第49回 中小製造業の設備投資は2年連続で増加 第50回 中小企業の景況は、弱い動きがみられるものの、緩やかに回復している 第51回 先行きの不透明感が拭えない小企業の景況 第52回 小企業の決算状況はわずかに悪化 第53回 小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる 第54回 中小製造業の設備投資は増加の見通し 第55回 中小企業の景況は、緩やかに改善する見通し 第56回 中小企業の景況は、足元で弱さがみられる		総合研究所	4月号 No.127 5月号 No.128 6月号 No.129 7月号 No.130 8月号 No.131 9月号 No.132 10月号 No.133 11月号 No.134 12月号 No.135 1月号 No.136 2月号 No.137 3月号 No.138
産業リポート 中小商業・サービス業に おけるIT活用のポイント	第1回 アンケートでみるIT導入の現状 第2回 導入効果を高めるための事前準備 第3回 効果の鍵を握る社内外の調整	総合研究所 研究員 (現・大阪支店中小企業営二事業)	楠本 敏博	4月号 No.127 5月号 No.128 6月号 No.129
産業リポート 生き残りに向けた 中小トラック運送業者の 取り組み	第1回 中小トラック運送業者が直面する課題 第2回 運送業務の効率化に向けた取り組み 第3回 多角化・人材確保・安全対策と環境対策	総合研究所 主任研究員 総合研究所 研究員 (現・大阪支店中小企業営二事業)	松井 雄史 楠本 敏博	7月号 No.130 8月号 No.131 9月号 No.132
産業リポート スポーツ用品製造業の ものづくりと顧客開拓	第1回 スポーツ用品製造業を巡る経営環境の変化 第2回 強いスポーツ用品メーカーのものづくり 第3回 国内市場の縮小への対応策	総合研究所 主席研究員	海上 泰生	10月号 No.133 11月号 No.134 12月号 No.135
産業リポート EV化が進む自動車産業で 求められる取り組み	第1回 EV市場の現状と見通し 第2回 けっして簡単ではないEV市場への参入 第3回 変化への速やかな対応力が鍵	総合研究所 グループリーダー	足立 裕介	1月号 No.136 2月号 No.137 3月号 No.138

社史から読み解く経営戦略	第33話 コマツ グローバル化のうねりを成長のてこにー	社史研究家 村橋 勝子	4月号 No.127
	第34話 マキタ ー工具で世界をつくるー		5月号 No.128
	第35話 マツダ ー独自製品に挑み続ける広島雄ー		6月号 No.129
	第36話 関西ペイント ー工業製品の相棒を目指してー		7月号 No.130
	第37話 日本水産 ー水産資源から多様な価値を創造ー		8月号 No.131
	第38話 ダスキン ーフランチャイズビジネスの先駆けー		9月号 No.132
	第39話 TOTO ー水まわりの快適を追求ー		10月号 No.133
	第40話 セメダイン ー“つける”に見出したビジネスの芽ー		11月号 No.134
	第41話 三菱鉛筆 ーロゴマークに込めた創業者の思いー		12月号 No.135
	第42話 日本精工 ー産業の明日を支える機械部品の要ー		1月号 No.136
	第43話 象印マホービン ー温もりのある生活を演出するー		2月号 No.137
	第44話 カシオ計算機 ー四兄弟の結束と挑戦ー		3月号 No.138
経営最前線	着物のシェアリング事業で活路を開く	東京都新宿区 (株)甲州屋呉服店	4月号 No.127
	曾祖父の味と夢を受け継ぐ菓子店	長野県茅野市 (株)九蔵	4月号 No.127
	ものづくりの無駄を無理なく省く	東京都中央区 (株)アルファTKG	5月号 No.128
	飽くなき探求が生んだ一杯	福岡県福岡市 FlowerTea+cafe	5月号 No.128
	社員とつくる人材育成の仕組み	東京都大田区 大森クローム工業(株)	6月号 No.129
	身近な素材でニーズをかなえる町工場	神奈川県横浜浜市 第一フォーム(株)	6月号 No.129
	需要を創造し未来への礎を築く	埼玉県さいたま市 (有)日動クリーニング	7月号 No.130
	一人ひとりが考える組織を目指して	大阪府堺市 ファインフーズ(株)	7月号 No.130
	ストーリーのある製品で顧客を引きつける	東京都港区 (株)プレステージジャパン	10月号 No.131
	街のおいしいを広めた隠し味	長野県伊那市 (有)コマックス	9月号 No.132
	身近な食器で伝える石州瓦の伝統技術	島根県浜田市 亀谷窯業(有)	9月号 No.132
	「絞って広げる」戦略で市場を開拓	東京都渋谷区 TANPAC(株)	10月号 No.133
	蔵の眠りを覚ます6代目の吟醸香	山口県阿武郡阿武町 阿武の鶴酒造(有)	10月号 No.133
	漬物を若者の食卓に	栃木県日光市 (株)上澤梅太郎商店	11月号 No.134
	ペーゴマへの熱き思いを伝える	埼玉県川口市 (株)日三鋳造所	11月号 No.134
	自分だけの一着が見つかる場所	長野県飯田市 ripping store	12月号 No.135
	日常を彩る生花をもっと身近に	宮崎県延岡市 (株)岡田花店	12月号 No.135
	たゆまぬ変化が次の成長へのカギ	東京都中央区 (株)オプナス	1月号 No.136
熱烈応援 地域の中小企業と ともに歩む	ギャップを埋める経営スタイルを貫く	愛知県岡崎市 (株)あいち補聴器センター	1月号 No.136
	プラスチック印刷の幅を広げて成長	福井県吉田郡永平寺町 (有)漆琳工芸	2月号 No.137
	三島の頼れるファッションリーダー	静岡県三島市 (有)石川商店	2月号 No.137
	基本理念の実現に向けて	兵庫県 丹波市商工会 経営指導員 後藤 和敏	4月号 No.127
	両輪支援で東京を中央から盛り上げる	東京都 武蔵野商工会議所 企業支援部長 竹村 英二	5月号 No.128
	富士の裾野で中小企業の伴走者になる	静岡県 富士商工会議所 経営相談課長 遠藤 良介	6月号 No.129
	チーム男鹿で個社支援を充実	秋田県 男鹿市商工会 事務局長 久保市 隆	7月号 No.130
	鯖江に広まるデザイン思考	福井県 鯖江商工会議所 CXO 田中 英臣	8月号 No.131
	松本の活力を守る創業支援	長野県 松本商工会議所 中小企業振興部長 赤羽 元秀	9月号 No.132
	大阪らしい商店街を守っていく	大阪府 大阪商工会議所 北支部事務局次長 松澤 朋美	10月号 No.133
	増える業務をチームでカバー	北海道 あさひかわ商工会 経営指導員 遠藤 寿一	11月号 No.134
クローズアップ 識者に学ぶ	復興に向けた七ヶ浜のまちづくり	宮城県 多賀城・七ヶ浜商工会 会長 安住 政之	12月号 No.135
	コロケで龍ヶ崎の街おこし	茨城県 龍ヶ崎市商工会 事務局長 大竹 昇	1月号 No.136
	域内の消費拡大と氷見ならではの産業を	富山県 氷見商工会議所 中小企業相談所長 柳澤 文夫	2月号 No.137
	桜のまち吉野町から世界へ	奈良県 吉野町商工会 事務局長 貝谷 日出樹	3月号 No.138
	わが国におけるキャッシュレス化の展望	麗澤大学経済学部 教授 中島 真志	4月号 No.127
	悪質クレームの現状と課題 ー 理不尽な苦情に立ち向かうにはー	関西大学社会学部 教授 池内 裕美	5月号 No.128
	CM好感度とともに振り返る平成30年	CM総合研究所 代表 関根 心太郎	6月号 No.129
	経済の動きを示す意外なシグナル	三井住友DSアセットマネジメント(株) 理事・チーフエコノミスト 宅森 昭吉	7月号 No.130
	ネーミングの極意 ー記憶に残り商標登録に成功する商品名とはー	中央大学国際経営学部 教授 飯田 朝子	9月号 No.132
	ワーク・エンゲイジメント ー職場のメンタルヘルスの新しいかたちー	慶應義塾大学総合政策学部 教授 島津 明人	10月号 No.133
	ソーシャルメディア上の企業アカウント運用の効果と方法	首都大学東京経済経営学部 教授 水越 康介	11月号 No.134
時代をリードする 小企業のシゴトスタイル	Logistics 4.0 ー物流の革新による企業経営への影響ー	(株)ローランド・ベルガー パートナー 小野塚 征志	12月号 No.135
	企業経営のための著作権法	三浦法法律事務所 パートナー弁護士 池村 聡	1月号 No.136
	笑顔になれる取り組みで従業員が定着	福井県坂井市 (株)ザカモア	4月号 No.127
	従業員の成長が生み出す価値	宮城県仙台市 (株)バルサー	5月号 No.128
	優秀な人材を確保する短時間勤務と副業	東京都三鷹市 イニシアス(株)	6月号 No.129
	実店舗よりも近いインターネット手芸店	宮崎県都城市 インターネットの糸屋さん『ポピン』	7月号 No.130
	測るに夢中な技術者集団	長野県飯田市 (株)アコース	8月号 No.131
	顧客に寄り添う地域の広報担当	岩手県宮古市 花坂印刷工業(株)	9月号 No.132
	自然と人と仕事とがつながる店	長野県伊那市 (有)信濃桐包	10月号 No.133
	職人と顧客が主役になれる演出術	京都府京都市 職人.com(株)	11月号 No.134
	マニア心をつかむモデルメーカー	愛知県豊橋市 (有)ファインモールド	12月号 No.135
選ばれる小さな企業 ー多様化する顧客ニーズ に向き合うー	きめ細かな観察が書き味の決め手	鳥取県鳥取市 (有)万年筆博士	1月号 No.136
	針が動いてよみがえる思い出	広島県呉市 新光時計店	2月号 No.137
	小豆島の食品産業を支えるメカニック	香川県小豆郡小豆島町 (株)ヒラサカ	3月号 No.138

ちょっと気になるキーワード

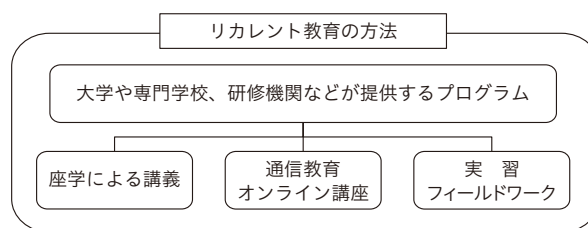
一度働き始めた後に学び直すことを、リカレント教育といいます。リカレントは、日本語で「繰り返す」「循環する」といった意味の英語です。

リカレント教育とよく似た言葉に、生涯学習があります。生涯学習は、豊かな人生を送るために生涯学び続けること全般を指す広い概念です。リカレント教育は、生涯学習の一種といえます。

経済協力開発機構（OECD）は1973年に公表した報告書で、リカレント教育の概念を提唱しました。以来40年以上にわたって国際機関や教育関係者の間で議論されてきましたが、最近になって一般の人からも注目されるようになりました。人々が働く期間が延びたり技術革新のスピードが速くなったりするなか、社会の変化に対応するためには、生涯にわたって新しい知識や技能を習得する必要があると考えられるようになってきたためです。

大学や専門学校などの教育機関では、社会人が学び直すためのプログラムを充実させています。フルタイムの学生として学士、修士、博士などを目指す「学位課程」のほか、仕事に関連するテーマを1年程度で学ぶ「履修証明プログラム」などがあります。最近はインターネット上でプログラムを提供する教育機関も増えており、学びやすい環境が整ってきています。

リカレント教育



リカレント教育には費用がかかりますが、国の教育訓練給付制度や人材開発支援助成金を活用すれば、個人や企業が助成を受けることができます。

雇用の流動性が高い欧米では、いったん仕事を辞めて学び直し、その後再就職するようなパターンが多くみられます。他方、長期雇用が一般的な日本では、働きながら学ぶのが主流です。働き方と同様、学び方にもさまざまなスタイルが生まれてきています。

従業員が新たな知識や技能を身につければ、より高い成果をあげられるようになったり、最新のノウハウを社内にもたらしたりと、企業にとってメリットが多いでしょう。自社のレベルアップの手段として、リカレント教育の活用を検討してみたいかがでしょうか。

＊文部科学省のホームページ（「我が国の文教施策」「リカレント教育の拡充に向けて」など）をもとに記述しています。

編集後記

わたしはパンフレットで景色や食事の内容をみて旅行先を決めることが多いです。ただ、振り返ってみると、また行きたくなる場所ではそれに加えて人の温かさに触れていたことに気づきます。バス停の場所がわからず困っていたら、わざわざ案内してくれるばかりか地元の名産品について話してくれた学生、ガイドブックには載っていない、地元の人でにぎわうお店をこっそり教えてくれた宿のスタッフなど。忘れられない思い出です。

シンポジウムでもインバウンド誘致には住民が誇りをもつことが大切だという話がありました。景色や食事はもちろんですが、そこで生き生きと暮らす人々の存在が観光地としての魅力をいっそう高めるのだと感じました。（青木）

調査月報 4月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

中小企業の事業承継の行方

—「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」結果から—
総合研究所 研究主幹 深沼 光
研究員 山崎 敦史

クローズアップ 識者に学ぶ

海外企業と直接取引を始めるための 貿易交渉の準備

中矢一虎法務事務所 代表 中矢 一虎

日本政策金融公庫総合研究所の本

2019年版 新規開業白書

- ▶ 総合研究所では、長年取り組んでいる「新規開業実態調査」の結果をもとに新規開業の動向を分析し、『白書』として毎年刊行しています。
- ▶ 今回の白書は「個のための創業」がテーマです。趣味を生かした起業や、収入にこだわらず自分の好きなことを自分でやることを重視するゆるやかな起業の実態を明らかにしています。また、そうした自己実現型の起業に多くみられる少額開業についても分析しています。



A5判316頁 定価 (2,315円 + 税)

急成長のメカニズム

— 新規開業企業に学ぶ —

- ▶ 新規開業企業のなかには、規模が小さいままで存続する企業がある一方、少ないながらも、短い期間で大きく成長する企業もあります。
- ▶ 開業後に短期間で急成長する企業には、どのような特徴があり、どのような経営戦略をとっているのか。データ分析、企業事例、パネルディスカッションの三つの切り口から実態に迫りました。



A5判202頁 定価 (2,100円 + 税)

多様性で人材格差を乗り越える

— 時代をリードする小企業の働き方改革 —

- ▶ 人手不足への対応に苦慮する小企業は多いですが、小企業であっても人材を引きつけることは可能です。
- ▶ 本書では、小企業が就業者の働き方に関する多様なニーズに応えている点に着目。多様な働き方の提供によって人材の採用・育成・定着に成功している12社の事例を紹介し、小企業における人材活用のあり方を考察しています。



四六判250頁 定価 (2,400円 + 税)

お問い合わせ先

(株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究グループ

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4

電話 03(3270)1687



日本政策金融公庫