

日本政策金融公庫

調査月報

7

中小企業の今とこれから

2020 No.142



研究
リポ
ート

後継者の決定状況にみられる改善の兆し

—「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」結果の動きから—

総合研究所 井上 考二

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

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



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



バックナンバーは下記サイトでお読みになれます。

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



表紙写真
シリーズ「ジャパンカラー」
藍色（あいいろ）



4



最新 日本公庫総研 研究レポート

後継者の決定状況にみられる改善の兆し

—「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」結果の動きから—

＊総合研究所 主席研究員 井上 考二

2



巻頭エッセー 明日に向けて

応援を力に変える

＊競泳オリンピックメダリスト スポーツジャーナリスト
松田 丈志

18



未来を拓く起業家たち

先輩起業家から受け継いだバトン

＊愛知県稲沢市 G's LOGICOM (株)

22



データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～

売上げDIは、18カ月連続でマイナス圏

26



産業リポート IT 活用で飛躍する中小金型製造業

厳しさを増す経営環境

＊総合研究所 主任研究員 松井 雄史

30



社史から読み解く経営戦略

ゲンゼ

— 新ビジネスをつなぐ一本の糸 —

＊社史研究家 村橋 勝子

32



経営最前線

再起を支えた見えざる力

＊神奈川県伊勢原市 三光工業(株)

34



熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む

経済界と行政の連携でまちに活力を

＊三原商工会議所 地域振興係長 星野 佑介

35



世界のあれこれビジネス情報便

知られざる南米の優等生 コロンビア

＊住友商事グローバルリサーチ(株)

36



クローズアップ 識者に学ぶ

仕事の効率を高める眠り方改革

＊早稲田大学理工学術院 教授 枝川 義邦

42



NEW 連載 急成長企業 —新規開業からの道のりに学ぶ—
品質を重視した食品輸送のプロフェッショナル

＊岡山県岡山市 (株)まことサービス

46



暦のしきたりとビジネス

八坂神社——変わる信仰の歴史

＊国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

47



研究員オススめの一冊

統計的な？数字に騙されないための10の視点 STATISTICAL

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

応援を力に変える



競泳オリンピックメダリスト スポーツジャーナリスト

松田 丈志

Takeshi Matsuda

宮崎県延岡市出身。元競泳選手。アテネ大会より4大会連続五輪出場。北京五輪200mバタフライ銅、ロンドン五輪200mバタフライ銅、400mメドレーリレー銀、リオデジャネイロ五輪800mフリーリレー銅と四つのメダルを獲得。宮崎県民栄誉賞、延岡市民栄誉賞を受賞。競技引退後は日本オリンピック委員会（JOC）や日本アンチ・ドーピング機構（JADA）アスリート委員を歴任しスポーツの普及・改革にかかわる。また執筆、講演、コメンテーターなど幅広いジャンルで活動中。

五輪初出場は20歳のアテネ大会。200m バタフライで当期世界ランキング3位のタイムをもつわたしの目標は、もちろんメダルの獲得です。しかし結果は準決勝敗退。自己記録からも2秒近く遅れました。そこで味わったのが、五輪で結果を出した人と出せなかった人のコントラストです。メダリストは称賛され、メディアに引っ張りだこ、一方のわたしは、大会前はたくさんの人が話を聞きに来ましたが、レース後は誰も来ません。帰りの飛行機もメダリストはビジネスクラスにアップグレードされ、わたしはエコノミーのままです。とても悔しく二度とこんな経験はしたくないと思いました。

だからこそ「なぜ自分は結果が出せなかったのか？」を徹底的に考えました。そんな折、アテネ五輪で2冠を達成した北島康介さんのレースが報道されていました。何気なく見てみると、あるシーンに胸が騒ぎました。それは康介さんが金メダルを獲得した直後、レースを応援していた日本代表チームのスタンドが映った瞬間です。チームメイト、コーチ、スタッフ、日本から応援に来たみんなが泣いて抱き合い、日の丸を振っ

て喜んでいました。それを見た瞬間、自分に足りなかったのはこれだと感じました。

競泳は個人競技で、最後は一人でスタート台に立ちますが、それまではたくさんの方々がサポートしてくれます。チームメイト、コーチ、トレーナー、科学的な分析を行うスタッフもいます。チームメイトはそれぞれが独自の考えや技術をもち、共に励まし戦う仲間です。多くの選手を育てた経験豊富なコーチ陣や泳ぎの動作分析、トレーニング理論の専門家がアドバイスをくれます。さらには栄養士、トレーナーなど、様々な専門家が集まったのが日本代表チームです。

アテネ五輪当時のわたしは、自分自身では努力をしたし、自分のコーチとも頑張りました。しかし、それだけだったのです。個の力だけで結果が出せるほど、五輪は甘くないのです。つまり、周りから応援される選手、周りの力を自分の力に変えられる選手が、五輪で結果を出すのだと感じました。

それに気づき、やるべきことがはっきりとしました。毎年日本代表に入り、そこで人間関係をつくり、

チームメイトやコーチ、スタッフ陣と共に課題を考え改善していく。そうやって4年かけてメダルを獲れる選手になろうと思いました。4年に一度の五輪で結果を出すには成長のスピードが鍵です。世界のライバルより早く、速くならなければならないのです。結果の最高到達点と成長のスピードは同じ気持ちで戦ってくれる人がどれだけいるかで決まるのです。

4年後、北京五輪の200m バタフライで銅メダルを獲得しました。その時、わたしのコーチの元に日本代表チームの皆が集まっていました。「コーチ、よかったね」「丈志、本当に頑張っていたもんね」そう声をかけるシーンがありました。この4年、わたしの取り組みが間違っていなかったと確信した銅メダルでした。

最初のアテネ五輪の際、ミーティングでしきりに「チームで戦うんだ」と言われていましたが、当時のわたしにはその意味がわかりませんでした。しかし、今ならその本当の意味がわかります。周りの力を自分の力に変えられた人、周りから応援される人が結果を出せるのではないのでしょうか。

後継者の決定状況にみられる改善の兆し

—「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」結果の動きから—

総合研究所 主席研究員 井上 考二

中小企業経営者の高齢化が急速に進み、国を挙げて事業承継に対する支援の拡充が図られている。そのなかで、中小企業の意識や行動はどう変化しているのだろうか。当研究所が2019年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」の結果を分析し、2015年の調査結果と比較することで、後継者を決定しやすくする、あるいはしにくくする要因が変化したかどうかを検証する。事業承継の課題をあらためて整理し、今後強化が求められる取り組みについて考える。



「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」実施要領

1 調査時点：2019年10月

2 調査方法：インターネットによるアンケート（事前調査と詳細調査を実施）

3 調査対象：全国の中小企業（従業者数299人以下の企業。「農林漁業」「不動産賃貸業」「太陽光発電事業」「株やFXの個人投資家」を除く）

※インターネット調査会社の登録モニターのうち、20歳以上のモニターに事前調査を実施し、詳細調査の調査対象を抽出した。

4 有効回答数：4,759件（事前調査は1万3,193件）

表－1 アンケートによる企業の類型化と構成比

（単位：％）

分 類	アンケートの回答による定義		2019年 (n=4,759)		2015年 (n=4,104)	
決定企業	後継者は決まっている（後継者本人も承諾している）		12.5		12.4	
未定企業 事業承継の意向はあるが、後継者が決まっていない企業	後継者は決まっていない	後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない	22.0	5.1	21.8	3.4
		後継者にしたい人はいるが本人がまだ若い		4.6		6.0
		後継者の候補が複数おり誰を選ぶかまだ決めかねている		2.7		3.5
		現在後継者を探している		7.6		7.7
		その他		2.0		1.2
		廃業予定企業		自分の代で事業をやめるつもりである		52.6
時期尚早企業	自分がまだ若いので今は決める必要がない		12.9		15.9	

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」（2015年、2019年）（以下断りのない限り同じ）

（注）1 ウェート付け後の集計結果（以下同じ）。

2 nはアンケート回答企業数（以下同じ）。

3 四捨五入のため合計が100%にならない場合がある（以下同じ）。

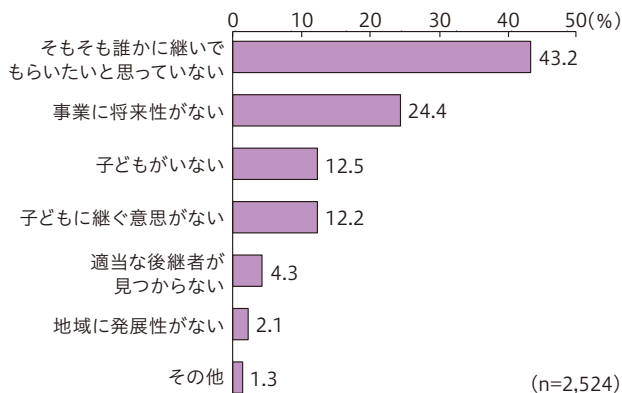
対応は待ったなし

「中小企業経営者の2人に1人が自分の代で廃業を予定」。当研究所が2015年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」（以下「2015年調査」という）の結果は、中小企業における事業承継の問題が差し迫った状態にあることを明らかにし、支援を急がなければならないとの共通認識が広がった。経済産業省は、2015年から2025年までの10年間に約245万人の中小企業経営者が70歳を超え、その約半数に当たる127万人は後継者が決まっていなと推計、現状を放置すれば、廃業の急増によって約650万人の雇用と約22兆円のGDPが失われると警鐘を鳴らしている（経済産業省、2017）。

そして、当研究所は2019年10月に「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を再び実施した（以下「2019年調査」という）。設問はおおむね2015年調査のものを踏襲し、2時点比較ができるようにしたほか、新たな設問も多く盛り込んでいる。実施要領は上に示したとおりである^{（注1）}。

まず、後継者の決定状況をみると、調査結果は表－1のとおりである。後継者が決まってい後継者本人も承諾している「決定企業」が12.5%、事業承継の意向はあるが、後継者を探していたり後継者本人が承諾していなかったりといった理由でまだ後継者が決まっていな「未定企業」が22.0%、自分の代で事業をやめるつもり「廃業予定企業」が52.6%、自分がまだ若いので今は後継者を決める必要がない「時期尚早企業」が12.9%を

図－１ 廃業理由（廃業予定企業）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」（2019年）

(注) 1 自分の代で事業をやめるつもりである廃業予定企業に、廃業理由を尋ねたもの。

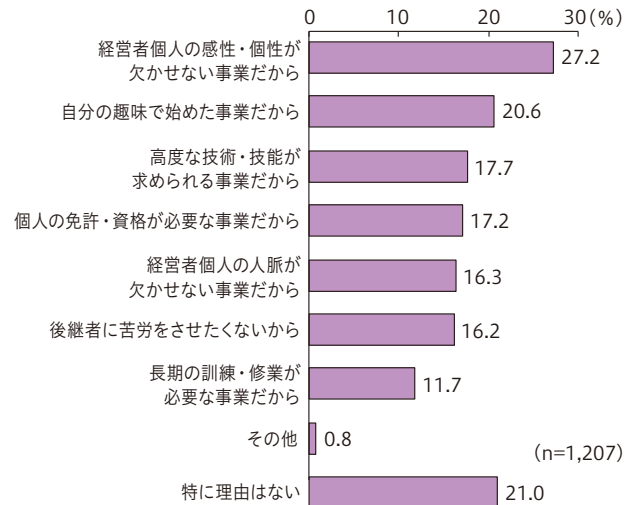
2 最も当てはまるものを、一つだけ尋ねた。

占めている。2015年調査と比べると、4類型のうち決定企業と未定企業の割合はほとんど変わっていないが、廃業予定企業の割合が3ポイントほど増え、時期尚早企業が3ポイントほど減っている。これは、4年の間にわが国の中小企業経営者全体が高齢化した結果とみることができそうである^(注2)。

では、廃業予定企業が廃業を考えているのはなぜだろう。図－1のとおり、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」との回答が43.2%と最も多くなった。次いで「事業に将来性がない」が24.4%と、「地域に発展性がない」(2.1%)と合わせて26.5%の廃業予定企業が事業の継続性について懸念している。「子どもがいない」(12.5%)、「子どもに継ぐ意思がない」(12.2%)、「適当な後継者が見つからない」(4.3%)など後継者難を理由とする企業は合わせて29.0%となった。

さらに2019年調査では、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」人に、その理由を新たに尋ねてみた。結果は図－2のとおり「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」が27.2%、次いで「自分の趣

図－２ そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない理由（廃業予定企業、複数回答）



資料：図－1に同じ

(注) 廃業理由として「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」と回答した企業に尋ねたもの。

味で始めた事業だから」(20.6%)、「高度な技術・技能が求められる事業だから」(17.7%)、「個人の免許・資格が必要な事業だから」(17.2%)などの順となっている。

事業承継を促進するということは、裏返せば廃業の原因を取り除くことである。「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」あるいは「自分の趣味で始めた事業だから」「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていない」人が翻意して承継に動くことは、期待しにくいだろう。しかし、「子どもがいない」「子どもに継ぐ意思がない」場合は、子ども以外の後継者がいれば、事業を承継できるかもしれない。親族外承継の重要性が叫ばれるゆえんである。「適当な後継者が見つからない」「高度な技術・技能が求められる事業だから」「個人の免許・資格が必要な事業だから」という場合は、後継者にふさわしい人と巡り合えるようマッチングすればよい。膨大な数の経営者が引退の時期を迎えようとする今、国を挙げて事業承継を支援する動きが広がっている。

急ピッチで進む支援メニューの拡充

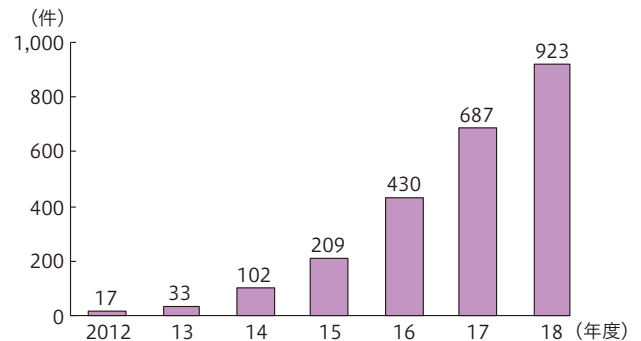
まず2016年には、事業承継支援の大枠を定めた「事業承継ガイドライン」が、中小企業庁により10年ぶりに改訂された。事業承継を親族内承継、従業員承継、社外への引継ぎ（M&A等）の三つに分類し、それぞれの手続きや留意点、支援手法などを深掘りしている。

支援機関の整備も進んでいる。拠点となっているのは、2015年度までに47都道府県すべてに設置された事業引継ぎ支援センターである。2017年からは、自治体、商工会・商工会議所、地域金融機関なども加わった「事業承継ネットワーク」が各地域に構築されている。個々の中小企業の事業承継診断を実施して支援ニーズを掘り起こし、法律や税務の専門家による実務的支援にもつなげている。事業承継を契機とする競争力強化のため、新たな設備投資や販路の拡大などの取り組みに対し、国による事業承継補助金も創設されている。

事業承継ガイドラインによる三つの分類のうち、親族内承継については、大きな政策変更として「事業承継税制」がある。土地建物をはじめとする中小企業の事業資産は、経営者の個人所有となっていることが少なくなく、後継者となる子どもが事業資産を引き継ぐには、税の問題が障害になる。そこで、事業承継にかかる相続税や贈与税の納税を猶予・免除する措置が、10年間の特例ながら実施されることになった。2018年度に導入された法人版は非上場企業の株式が、2019年度からの個人版は土地や建物、機械などの事業資産が対象となっている。

次に、従業員承継については、主に借入債務に関する施策が講じられている。相続の対象とならない従業員は、先代経営者から事業用資産と企業の債権債務を譲り受ける必要がある。債務については、金融機関借り入れに対する経営者保証が承継の障害となりやすいが、2020年

図-3 事業引継ぎ支援センターにおける事業引継ぎの成約件数



資料：中小企業基盤整備機構ホームページ

4月に「経営者保証ガイドライン」の特則が設けられ、新旧経営者を二重に保証人とするのが原則禁止となった。同じく2020年4月に、事業承継時に一定の条件で経営者保証を不要とする信用保証制度も創設されている。

しかし、従業員のなかにさえ後継者がみつからないケースもある。そこで期待を集めるのは、事業を引き継いでくれる第三者とのマッチングサービスである。実績をあげているのが事業引継ぎ支援センターである。事業引き継ぎの成約件数は年々増加し、2018年度は全国で923件となった（図-3）。日本政策金融公庫も、後継者がいないため第三者に事業を引き継ぎたいという小規模事業者と事業を譲り受けたいという事業者とのマッチングを2019年度から東京都内で始めている。

社外への引継ぎの一形態であるM&Aについてみると、中小企業を対象とする案件は手数料収入が小さく、仲介業務はビジネスとして魅力に乏しいといわれてきたが、この分野でも参加者が増えている。例えば、M&Aの売り手と買い手をインターネット上のマッチングサイトで仲介する㈱トランビは、成約報告の手続きを期日までに終えることを条件に、売り手側が支払う手数料は無料にした。売却にかかる資金的な負担を減らし、空白地帯であった小規模な企業のM&A市場で実績をあげている。

このように、事業承継支援の拡充が急がれてきたわけだが、前掲表－1でみた四つの企業類型のうち、決定企業の割合は2015年からの4年間で増えてはいない。この点をどうみるべきだろうか。決定企業であった企業が事業承継を行い、新しい経営者になると、その企業は時期尚早企業に移るだろう。新たに後継者を確保して決定企業になった企業と同程度の決定企業が事業承継を行っていれば、決定企業の割合は変化しない。この4年間の割合の変化をもって、後継者を確保しやすい環境になってきたかどうかを判断することはできないだろう。

そこで以下では、後継者が決まっている企業（決定企業）と後継者が決まっていない企業（未定企業と廃業予定企業）を分ける要因（以下「後継者の決定状況を分ける要因」という）が2015年調査と2019年調査で変わっているかどうかを分析してみたい。後継者を確保しやすくなっているのであれば、変化が観察できるはずである。そのうえで、課題をあらためて整理し、事業承継を一層促進させるために必要な取り組みについて考えるのが、本リポートの目的である。

後継者の決定状況を分ける要因を分析

後継者の決定状況を分ける要因の分析は計量的手法を用いて行う。具体的には、2015年調査のデータで実施した未定企業と廃業予定企業の決定要因に関する推定（村上、2017）と同様の推定を、2019年調査のデータを用いて行い、両者の結果を比較したい。推定には被説明変数と説明変数を使用する^{（注3）}。被説明変数はほかの変数との関係を明らかにしたい変数、説明変数は被説明変数の決定に影響を及ぼすと予想される変数である。それぞれ変数の内容をみていこう。

被説明変数は、前掲表－1の企業類型である。ただし、

四つの類型のうち、時期尚早企業は事業承継に対する方針や態度がまだ定まっていない企業のため、推定の対象から除いた。そのため、使用するデータは、2019年調査のアンケート回答企業数の4,759件分ではなく、決定企業、未定企業、廃業予定企業の三つの類型を合計した3,707件分となる。時期尚早企業を除いて3種類の構成比を計算すると、決定企業が14.3%、未定企業が25.3%、廃業予定企業が60.4%となる。

使用する三つの類型は順序のない名義尺度の変数となるため、推定は多項ロジットモデルにより行う。多項ロジットモデルとは、被説明変数のあるカテゴリーを基準にほかのカテゴリーが説明変数の影響によってどれくらい選択されやすくなるか、あるいは選択されにくくなるかを推定するものである。本リポートにおける推定では、決定企業を基準とするカテゴリーとし、どのような企業が未定企業および廃業予定企業になりやすいのか、またはなりにくいのかを分析する。

続いて説明変数の内容である。説明変数には、企業の属性等に関するものと経営者の属性に関するものがある。

企業の属性等に関する変数は、経営組織、従業員数、同業他社と比べた業況、業種である。2019年調査データの記述統計量は表－2にまとめている。

経営組織は法人企業を1、個人企業を0とするダミー変数である。

従業員数は「1～4人」「5～9人」「10～19人」「20～49人」「50～299人」の5区分である。該当する場合を1、該当しない場合を0とするダミー変数とし、基準とするカテゴリーは「1～4人」である。

同業他社と比べた業況は調査時点におけるもので、「良い」「やや良い」「やや悪い」「悪い」の四つである。該当する場合を1、該当しない場合を0とするダミー変数で、「良い」を基準としている。

業種について2019年調査では17区分で尋ねているが、

表－２ 企業の属性等に関する説明変数の記述統計量

		n	平均値	標準誤差	最小値	最大値
経営組織	法人企業	3,707	0.462	0.499	0	1
従業者数	1～4人	3,707	0.667	0.471	0	1
	5～9人	3,707	0.165	0.371	0	1
	10～19人	3,707	0.081	0.273	0	1
	20～49人	3,707	0.055	0.228	0	1
	50～299人	3,707	0.032	0.176	0	1
同業他社と比べた業況	良 い	3,707	0.067	0.250	0	1
	やや良い	3,707	0.376	0.484	0	1
	やや悪い	3,707	0.363	0.481	0	1
	悪 い	3,707	0.194	0.395	0	1
業 種	建設業	3,707	0.098	0.297	0	1
	製造業	3,707	0.092	0.288	0	1
	情報通信業	3,707	0.059	0.236	0	1
	運輸業	3,707	0.023	0.149	0	1
	卸売業	3,707	0.056	0.230	0	1
	小売業	3,707	0.137	0.344	0	1
	不動産業、物品賃貸業	3,707	0.061	0.239	0	1
	宿泊業、飲食サービス業	3,707	0.051	0.220	0	1
	生活関連サービス業、娯楽業	3,707	0.071	0.256	0	1
	医療、福祉	3,707	0.068	0.251	0	1
	教育、学習支援業	3,707	0.032	0.175	0	1
	専門・技術サービス業、学術研究	3,707	0.147	0.354	0	1
	その他のサービス業	3,707	0.093	0.290	0	1
	その他	3,707	0.015	0.122	0	1

資料：図－１に同じ

(注) 時期尚早企業は推定の対象から除いている（以下同じ）。

推定では村上（2017）に合わせて、「不動産業」と「物品賃貸業」は「不動産業、物品賃貸業」に、「宿泊業」と「飲食サービス業」は「宿泊業、飲食サービス業」に、「娯楽業」と「生活関連サービス業」は「生活関連サービス業、娯楽業」にまとめ、14区分としている。それぞれの業種についてダミー変数を作成し、「情報通信業」を基準とした。

経営者の属性に関する説明変数は、経営者の年齢、創業者との関係、子どもの有無で、2019年調査データの記述統計量は表－３のとおりである。

経営者の年齢は、現在の年齢と経営者に就任した時の年齢の二つを用いる。

創業者との関係は、経営者が「創業者本人」である場合と、創業者の「親族」または「親族以外」である場合の三つである。それぞれに該当する場合を1、該当しない場合を0とするダミー変数で、「創業者本人」を基準のカテゴリーとしている。

子どもの有無は、「男の子ども」と「女の子ども」のそれぞれについて、該当する子どもがいる場合を1、いない場合を0とするダミー変数である。

表－３ 経営者の属性に関する説明変数の記述統計量

		n	平均値	標準誤差	最小値	最大値
経営者の年齢	現在の年齢（歳）	3,707	63.4	9.884	21	88
	経営者に就任した時の年齢（歳）	3,707	44.8	13.602	15	88
創業者との関係	創業者本人	3,659	0.667	0.471	0	1
	親 族	3,659	0.261	0.439	0	1
	親族以外	3,659	0.072	0.258	0	1
子どもの有無	男の子ども	3,707	0.579	0.494	0	1
	女の子ども	3,707	0.558	0.497	0	1

資料：図－１に同じ



未定企業と廃業予定企業になりやすい企業の特徴

以上の変数を用いて、2019年調査における後継者の決定状況を分ける要因を推定した。その結果は表－４のとおりである。

前述したように、推定は多項ロジットモデルで行い、決定企業のカテゴリーを基準にしている。したがって、説明変数の係数の符号がプラスの場合は決定企業と比べて未定企業や廃業予定企業になりやすいことを、マイナスの場合は決定企業と比べて未定企業や廃業予定企業になりにくいことを示している。また、表中の「*」の数は統計的に影響がある（影響が偶然に生じているとは考えにくい）とみなせる有意水準（三つは1%、二つは5%、一つは10%）を示している。

2019年調査の推定結果をみる前に、併せて表－４に掲載している2015年調査の推定結果の内容を確認しておこう^{（注4）}。

■ 2015年調査の推定結果 ■

2015年調査の推定結果については、村上（2017）が次のようにまとめている。

- ・未定企業の従業者数や同業他社と比べた業況は、有

意な結果にはなっておらず、決定企業と比べて大きな差がないといえる。

- ・未定企業になる要因は、経営者の年齢が低いこと、経営者に就任した時の年齢が高いこと、創業者の親族以外であること、男の子どもがいないことで、これらは経営者の属人的な要因である。
- ・廃業予定企業も、未定企業と同様に、経営者の年齢、経営者に就任した時の年齢、創業者との関係、男の子どもの有無が決定要因となっている。
- ・廃業予定企業は未定企業と異なり、従業者数、同業他社と比べた業況に対して強い負の相関関係が存在する。
- ・つまり、決定企業とそれ以外の企業を分けるのは経営者の属人的な要因であり、未定企業と廃業予定企業を分けるのは従業者数、同業他社と比べた業況である。

この2015年調査の推定結果で重要なのは、未定企業と決定企業の違いは経営者の属人的な要因であり、事業規模や業績で大きな差はないという点である。男の子どもがいないという属人的な要因によって後継者が決まらず廃業することになれば、それは経済社会にとって損失となるため、村上（2017）は未定企業に対する支援が重要であると述べている。

表－４ 後継者の決定状況を分ける要因の推定結果（多項ロジットモデル）

被説明変数		企業の類型（基準：決定企業）	2019年調査		2015年調査		
			未定企業	廃業予定企業	未定企業	廃業予定企業	
企業の属性等	経営組織	法人企業	0.262	－ 0.435**	0.326	－ 0.645***	
	従業員数	1～4 人	(基準)	(基準)	(基準)	(基準)	
		5～9 人	－ 0.583**	－ 1.421***	－ 0.412	－ 1.424***	
		10～19 人	－ 0.357	－ 2.031***	－ 0.652***	－ 1.736***	
		20～49 人	－ 1.068***	－ 2.338***	0.058	－ 1.131***	
		50～299 人	－ 0.415	－ 2.786***	0.250	－ 1.945***	
		同業他社と比べた業況	良　い	(基準)	(基準)	(基準)	(基準)
	やや良い		0.391	0.872***	0.094	0.160	
	やや悪い		0.688**	1.885***	0.479	1.081***	
	悪　い		0.912**	2.602***	0.520	1.611***	
	業　種	建設業	－ 0.235	－ 0.375	－ 1.128*	－ 0.341	
		製造業	0.224	0.207	－ 1.352**	－ 0.767	
		情報通信業	(基準)	(基準)	(基準)	(基準)	
		運輸業	－ 0.381	－ 0.600	－ 0.869	－ 1.023	
		卸売業	－ 0.558	－ 0.525	－ 0.589	－ 0.608	
		小売業	0.225	－ 0.152	－ 1.097*	－ 0.472	
		不動産業、物品賃貸業	－ 0.455	－ 1.166***	－ 1.155*	－ 1.564***	
		宿泊業、飲食サービス業	－ 0.548	－ 0.435	－ 0.722	－ 0.664	
		生活関連サービス業、娯楽業	－ 0.688	－ 0.403	－ 1.461**	－ 1.185*	
		医療、福祉	0.247	－ 0.022	－ 0.496	－ 0.065	
		教育、学習支援業	1.024	1.000	－ 0.484	－ 0.323	
		専門・技術サービス業、学術研究	－ 0.091	0.055	－ 1.072*	－ 0.427	
		その他のサービス業	－ 0.169	－ 0.470	－ 0.776	－ 0.269	
		その他	－ 0.335	－ 0.931	0.420	－ 0.188	
経営者の属性		経営者の年齢	現在の年齢（歳）	－ 0.059***	－ 0.060***	－ 0.067***	－ 0.058***
			経営者に就任した時の年齢（歳）	0.010	0.007	0.018**	0.016**
	創業者との関係	創業者本人	(基準)	(基準)	(基準)	(基準)	
		親　族	－ 0.432**	－ 0.763***	－ 0.069	－ 0.630***	
		親族以外	0.486	－ 0.548	1.253***	0.425	
	子どもの有無	男の子ども	－ 0.600***	－ 0.896***	－ 0.454**	－ 0.863***	
		女の子ども	0.158	0.038	－ 0.001	－ 0.295	
定数項		4.150***	5.574***	4.805***	5.941***		
疑似決定係数		0.208		0.204			
観測数		3,659		3,019			

(注) 1 係数を掲載。***は1%、**は5%、*は10%の水準で有意であることを示す。
 2 2015年調査の結果は村上（2017）に掲載の表を基に記載している（以下同じ）。

■ 2019年調査の推定結果 ■

では、2019年調査について後継者の決定状況を分ける要因をみていこう。まず、企業の属性等に関する説明変数の結果である。

法人企業は、未定企業では非有意であるが、廃業予定企業ではマイナスの値で有意となっている。法人企業は廃業予定企業になりにくい、逆にいえば個人経営の企業は廃業予定企業になりやすいという結果である。

従業員数については、未定企業では「5～9人」と「20～49人」が有意であるが、「10～19人」と「50～299人」は有意ではなく、明確な傾向があるとはいえない。対して廃業予定企業では「5～9人」「10～19人」「20～49人」「50～299人」のすべてが有意となっている。係数の符号はいずれもマイナスであり、「1～4人」の企業と比べると規模が大きい企業は廃業予定企業になりにくい。

同業他社と比べた業況は、未定企業では「やや悪い」と「悪い」がプラスの値で有意である。廃業予定企業ではさらに「やや良い」もプラスの値で有意となっている。業況が良くない企業は、未定企業や廃業予定企業になる傾向があるという結果になっている。

業種については、未定企業はいずれの業種も有意ではない。つまり基準としている「情報通信業」と比べてほかの業種が特に未定企業になりやすかったりなりにくかったりするわけではないという結果である。他方、廃業予定企業は「不動産業、物品賃貸業」だけがマイナスの値で有意となっている。不動産や動産といった資産を相対的に多く保有しているため、廃業を考えることが少ないのかもしれない。

続いて、経営者の属性に関する説明変数をみると、未定企業と廃業予定企業は同じ傾向を示している。

経営者の年齢は、現在の年齢が未定企業と廃業予定企業ともにマイナスの値で有意となった。経営者の年齢が高い企業は、未定企業や廃業予定企業になりにくい、つ

まり後継者が決まっている確率が高いという結果である。経営者に就任した時の年齢は、いずれも非有意である。

創業者との関係については、親族がマイナスの値で有意、親族以外は非有意である。経営者が創業者の親族である場合は、創業者本人である場合と比べて未定企業や廃業予定企業になりにくい、創業者の親族以外の場合は関係がないという結果となっている。

子どもの有無は、男の子どもはマイナスの値で有意、女の子どもは非有意である。男の子どもがいると未定企業や廃業予定企業になりにくいに対して、女の子どもの有無は後継者の決定に影響を及ぼしていない。

こうした2019年調査の推定結果を2015年調査の推定結果と比較し、その違いの有無から後継者を確保しやすくなっているかどうかを探るのが今回の分析の主眼である。続いて、二つの推定結果の異なる点や共通する点を検討していこう。

後継者の決定状況を分ける要因に変化

二つの推定結果を比較しやすいようにするため、前掲表－4を表－5のように整理した。未定企業と廃業予定企業それぞれについて、2019年調査と2015年調査の結果を並べたうえで、係数の値の記載を省略し、その代わりとしてプラスの値で有意となっている場合は「+」の記号で、マイナスの値で有意となっている場合は「-」の記号で示している。記号の数は有意水準（三つは1%、二つは5%、一つは10%）を表しており、空白のセルは有意ではない説明変数ということである。

■ 異なる点 ■

まずは、両者の異なる点からみてみよう。

違いの一つ目は、未定企業における同業他社と比べた

表－５ 後継者の決定状況を分ける要因の推定結果（多項ロジットモデル）の比較

被説明変数		企業の類型（基準：決定企業）	未定企業		廃業予定企業	
			2019年調査	2015年調査	2019年調査	2015年調査
企業の属性等	経営組織	法人企業			--	----
	従業者数	1～4人	(基準)			
		5～9人	--		----	----
		10～19人		----	----	----
		20～49人	----		----	----
		50～299人			----	----
	同業他社と比べた業況	良 い	(基準)			
		やや良い			+++	
		やや悪い	++		+++	+++
		悪 い	++		+++	+++
	業 種	建設業		-		
		製造業		--		
		情報通信業	(基準)			
		運輸業				
		卸売業				
		小売業		-		
		不動産業、物品賃貸業		-	----	----
		宿泊業、飲食サービス業				
		生活関連サービス業、娯楽業		--		-
		医療、福祉				
		教育、学習支援業				
		専門・技術サービス業、学術研究		-		
		その他のサービス業				
		その他				
経営者の属性	経営者の年齢	現在の年齢（歳）	----	----	----	----
		経営者に就任した時の年齢（歳）		++		++
	創業者との関係	創業者本人	(基準)			
		親 族	--		----	----
		親族以外		+++		
	子どもの有無	男の子ども	----	--	----	----
		女の子ども				

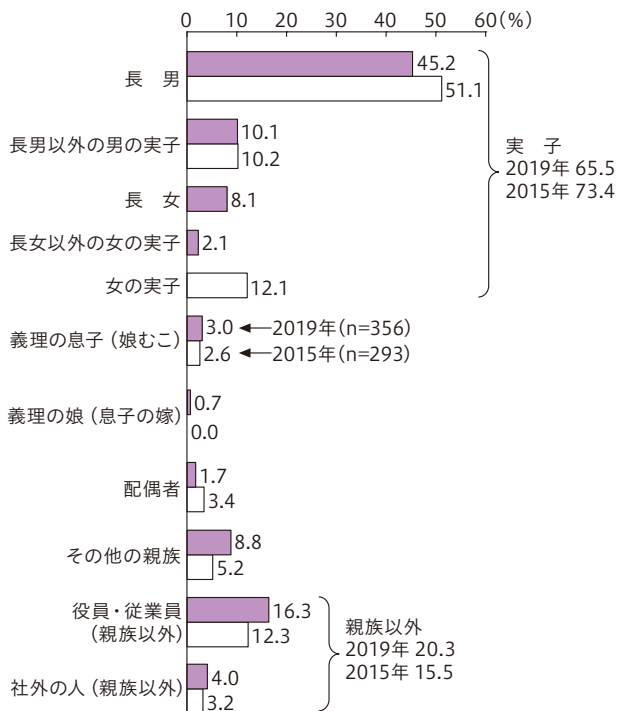
(注) 1 表－4の2019年調査と2015年調査の推定結果を比較しやすいように整理したものである。

2 「+」は係数の符号がプラスであることを、「-」は係数の符号がマイナスであることを示し、記号の数は有意水準（三つは1%、二つは5%、一つは10%）を表す。

業況が挙げられる。2015年調査では非有意であったが、2019年調査では「やや悪い」と「悪い」がプラスで有意となっている。業況が悪い企業のほうが未定企業になり

やすくなった、つまり、業況による違いが明確になり、業況が良い企業では後継者が決まるようになったと解釈できる。

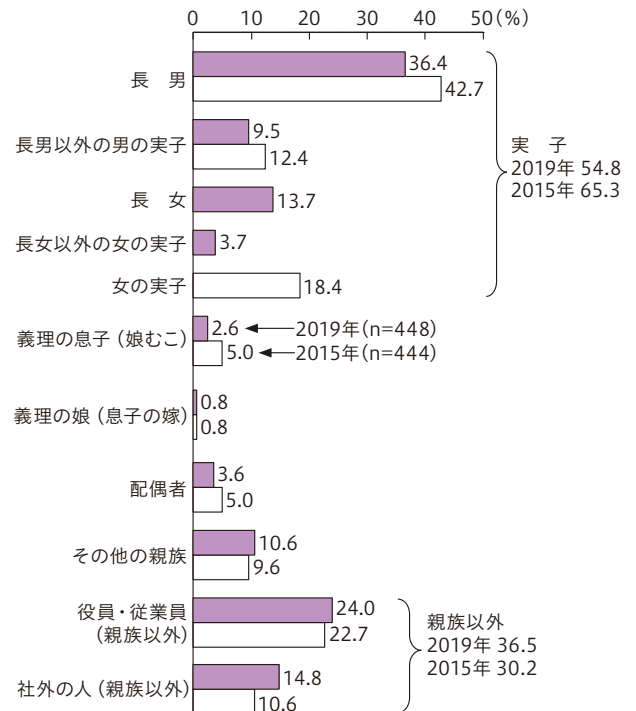
図－４ 後継者候補（決定企業）



(注) 1 2015年調査では、「長女」「長女以外の女の実子」を合わせて「女の実子」と尋ねた。
2 「実子」は「長男」「長男以外の男の実子」と「長女」「長女以外の女の実子」(2015年調査では「女の実子」)の合計。「親族以外」は「役員・従業員（親族以外）」「社外の人（親族以外）」の合計。

その背景を考えるために、決定企業に後継者候補が誰か尋ねた結果をみると、2015年調査で51.1%だった「長男」の割合が2019年調査では45.2%に減少し、その結果、「実子」が73.4%から65.5%に減っている（図－4）。一方、「役員・従業員（親族以外）」は12.3%から16.3%に増加し、それを受けて「親族以外」が15.5%から20.3%へと高まっている。未定企業における後継者候補も、「実子」が65.3%から54.8%に減少し、「親族以外」が30.2%から36.5%に増加していることが確認できる（図－5）。事業を継続させるために、自身の子どもにこだわらず、親族以外の役員や従業員を後継者として検討するようになっているといえそうだ。

図－５ 後継者候補（後継者候補がいる未定企業、複数回答）



(注) 1 未定企業のうち、後継者が決まっていない理由として「後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない」「後継者にしたい人はいるが本人がまだ若い」「後継者の候補が複数おり誰を選ぶかまだ決めかねている」のいずれかを回答した企業に尋ねたもの。
2 図－4（注）1に同じ。
3 「実子」は「長男」「長男以外の男の実子」または「長女」「長女以外の女の実子」(2015年調査では「女の実子」)の少なくとも一つを、「親族以外」は「役員・従業員（親族以外）」「社外の人（親族以外）」の少なくとも一つを回答した企業。

ただし、親族でない人が事業を承継したいと考えるのは、業況が良い企業に限られるだろう。業況が悪ければ事業の承継を承諾してくれないため、未定企業のままでいることになる。後継者候補が親族以外の人にも広がった結果、同業他社と比べた業況が決定企業と未定企業を分ける要因の一つになったとも考えられる。

二つ目の違いは、経営者に就任した時の年齢である。

戻って表－5をみると、未定企業と廃業予定企業の両方とも、2015年調査ではプラスの値で有意であったが、2019年調査では非有意となり、就任時の年齢が高ければ

未定企業や廃業予定企業になる傾向がなくなっている。就任時の年齢が後継者の決定状況と関係がある理由としては、子どもの職業選択への影響が考えられる（村上、2017）。すなわち、子どもが就職する前に経営者に就任した場合は、子ども自身が将来の選択肢の一つとして事業承継を検討できるのに対し、子どもが就職した後に経営者に就任した場合は、子どもがすでに自身の職業キャリアを選択しているため後継者になりにくい。この解釈は、後継者は子どもであることを前提としたものであるが、先ほどもみたように後継者候補は親族以外に広がってきている。その結果、2019年調査では経営者に就任した時の年齢が有意ではなくなったのではないだろうか。

三つ目の違いは、未定企業における創業者との関係である。経営者が創業者の親族である場合は、2015年調査の非有意から2019年調査はマイナスの値で有意に変わっており、未定企業になりにくくなっている。創業者の親族以外である場合も、2015年調査はプラスの値で有意だったが、2019年調査では非有意に変わっている。村上（2017）では、創業者の親族以外である場合にプラスの値で有意となる、つまり未定企業になる確率が高まるのは、自身の一存では後継者を選びにくいからではないかと解釈しているが、こうした状況は、2019年調査の結果をみる限り、なくなっている可能性がある。未定企業における創業者との関係は、親族である場合、親族以外である場合ともに、後継者の決定状況が改善されている結果となったが、その理由については判然としない^{（注5）}。

■共通する点■

次に、2015年調査と2019年調査の推定結果で共通する点をみると、廃業予定企業は、未定企業と同じく経営者に就任した時の年齢が有意でなくなったことを除けば、ほぼ2015年調査と同様の結果である。従業者数が少ない企業や業績が良くない企業、男の子どもがいない企業な

表－6 企業の類型（業種別）

（単位：％）

	決定企業	未定企業	廃業予定企業	時期尚早企業
建設業 (n=406)	16.7	24.9	48.2	10.1
製造業 (n=354)	13.2	27.5	49.2	10.1
情報通信業 (n=409)	6.6	21.0	53.8	18.6
運輸業 (n=114)	18.8	28.9	41.8	10.6
卸売業 (n=236)	20.3	23.3	43.6	12.8
小売業 (n=576)	9.7	22.8	56.5	11.0
不動産業 (n=184)	25.3	25.1	39.2	10.4
物品賃貸業 (n=35)	24.2	42.9	21.4	11.5
宿泊業 (n=16)	38.2	26.2	28.8	6.7
飲食サービス業 (n=175)	9.9	13.5	62.1	14.5
娯楽業 (n=44)	10.1	11.9	62.3	15.7
医療、福祉 (n=275)	10.6	28.6	47.2	13.7
教育、学習支援業 (n=266)	2.8	17.2	54.5	25.5
専門・技術サービス業、 学術研究 (n=798)	8.6	15.6	63.3	12.5
生活関連サービス業 (n=312)	13.2	13.4	60.8	12.6
その他のサービス業 (n=502)	11.9	24.2	48.8	15.2
その他 (n=57)	14.4	27.8	52.6	5.1
全 体 (n=4,759)	12.5	22.0	52.6	12.9

資料：図－1に同じ

（注）業種別の構成比が「全体」よりも5ポイント以上高い業種に濃い網掛け、5ポイント以上低い業種に薄い網掛けを行った。

どが、廃業予定企業になりやすいという傾向は、4年間で大きく変わっていない。

また、未定企業における従業者数は、有意であるカテゴリーが、2015年調査は「10～19人」、2019年調査は「5～9人」と「20～49人」と異なるが、どちらも明確な傾向があるようにはみえない。さらに、現在の年齢と男の子どもの有無という属人的な要因が、引き続き未定企業においても後継者の決定状況に影響を及ぼしている。

なお、未定企業における業種の推定結果は、2015年調

査ではマイナスの値で有意な業種がいくつかあるのに対して、2019年調査ではいずれも有意ではなく、違いがみられる。業種による差異がなくなったようにも思えるが、2019年調査のアンケート回答企業全体における業種別の企業の類型をみると、決定企業や未定企業の割合は業種によって大きく異なる（前掲表－6）。そこで、2019年調査について、基準にする業種を「情報通信業」から決定企業の割合が2.8%と最も低い「教育、学習支援業」に変更して推定を行ってみた。結果は、「建設業」「運輸業」「卸売業」「不動産業、物品賃貸業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「その他のサービス業」の七つの業種がマイナスの値で有意となった。未定企業になりにくい業種となりやすい業種があることは一定程度いえそうであり、依然として業種は後継者の決定状況を分ける要因になっていると考えられる。



みえてきた深化の方向性

本レポートでは、2019年調査における後継者の決定状況を分ける要因を推定し、2015年調査の推定結果との違いを検討した。その結果、2019年調査と2015年調査の要因には違いがあり、同業他社と比べた業況が新たに決定企業と未定企業を分ける要因となっていること、経営者に就任した時の年齢が未定企業と廃業予定企業の決定要因ではなくなっていることがわかった。この二つの変化の背景には、経営者が自身の子どもの面倒をみることなく、役員や従業員をはじめとする親族以外の人にも後継者候補としてみるようになっていくことが考えられる。これは、近年の事業承継支援の取り組みが一定の成果をあげ、後継者を確保しやすくなっている証しといえるかもしれない。しかし、事業承継を促進するうえで対応すべき課題はまだ残っている。

■継ぎたいと思える魅力的な企業に■

一つは、業況が相対的に良くない企業への支援である。

経営者は後継者として親族以外の人に目を向けるようになってきているが、2019年調査の結果でも決定企業の後継者候補は「役員・従業員」が16.3%であったのに対し、「社外の人」は4.0%とそれほど多いわけではない（前掲図－4）。幅広く後継者候補を検討し、役員・従業員へ承継できない場合は、M&Aを含めた社外の人への承継も視野に入れていくことも重要だろう。実際、未定企業の意識も変化していると思われる。「親族以外」を後継者候補に挙げる割合は、2015年調査の30.2%から2019年調査は36.5%に高まり、「社外の人」も10.6%から14.8%に増えている（前掲図－5）。

ただし、後継者候補を親族以外に広げても、肝心の後継者候補が承諾してくれなければ事業承継は実現しない。「後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない」ために未定企業となっている企業がアンケート回答企業全体に占める割合は、2015年調査の3.4%から2019年調査では5.1%と増加している（前掲表－1）。

事業承継をさらに促進させるには、後継者候補が承諾しない理由を取り除いていくことが必要だろう。事業承継税制や経営者保証を不要とする信用保証制度など、後継者の負担を軽減するための施策は整えられてきているため、今後は事業の将来性に対する後継者候補の懸念を解消することに力を入れていく必要があろう。各企業の強みや弱みを整理し、事業承継を前提とした経営改善のアドバイス、採算がとれている事業だけの承継、事業そのものではなく、従業員や取引先といった後継者にとって有用な個別の経営資源に絞った分割承継など、経営状況に応じた事業承継の方法や支援メニューを検討していくことが求められる。併せて、事業承継をサポートする支援機関や専門家が、企業の魅力を見出し、後継者候補にアピールしていくことも必要だろう。

■起業の新たな選択肢として■

もう一つは、後継者候補になりうる人を増やす取り組みである。候補者が増えれば、それだけ事業承継の可能性は高まるだろう。

最近では、働き方の多様化が進んでいることを背景に、事業者として働くことに価値を見出す人が少なからず出てきている。例えば、結婚や育児でキャリアを中断した女性や定年退職したシニア層などが、場所や時間にとらわれず、自分の興味や能力を生かして働くために起業するケースや、勤務者として働くだけでは得られない経験や専門知識を獲得するために、サラリーマンが副業として事業を始めるケースなどである。実際、副業での起業を希望している人は2012年の67.7万人から2017年は78.1万人に、副業としての起業を準備している人は同じく32.6万人から40.2万人に増加している（中小企業庁編、2020）。

ただ、自ら事業を立ち上げるのは、時間がかかるうえに失敗のリスクもある。経営者になりたいと思っても、実際に行動に移す人は一部にすぎない。そこで期待されるのが、起業の選択肢の一つとして、後継者がいない既存企業の事業を承継する方法を検討してもらうことである。すでに事業基盤がある企業の経営を引き継ぐことは、新しい事業をゼロから起こすよりリスクが小さいと考えられるからだ。

これまでは、後継者を探している企業の情報を簡単には入手できなかったため、親族や従業員以外の人の後継者になることはまずなかった。しかし、環境は変わり、まったく縁のなかった企業であっても、後を継ぐことができる時代になってきている。支援機関や金融機関などは、支援先や取引先の現状把握に努め、後継者がいない企業と事業を引き継いでくれる第三者のマッチングを強化している。事業引継ぎ支援センターによる事業引き継ぎの成約件数は着実に増え（前掲図－1）、民間企業によるM&Aの仲介も多くの実績をあげている。

前提として、既存企業の事業の承継が、自分らしい働き方の実現、自己実現や能力発揮の近道になりうることを広く知らしめることも欠かせない。事業承継のメリットや手続きを整理し、起業に関心をもつ人たちに周知すれば、これまでリスクをおそれ躊躇^{ちゅうちよ}していた人も動き出すに違いない。「後継者のパイ」を大きくしていくことで、事業承継の問題は解決に向けてまた一歩前進するだろう。

（注1）2019年調査の集計結果については、本誌2020年4月号の研究レポート「最新アンケートにみる中小企業の事業承継の実態」で詳しく紹介している。

（注2）2019年調査と2015年調査の調査結果は、アンケートの回答割合に、それぞれ総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」（2016年）、総務省「経済センサス－基礎調査」（2014年）から得た個人企業・法人企業別かつ従業員規模別の企業数の分布状況と（※帝国データバンクの企業情報データベースから得た経営者年齢別の企業分布状況を勘案のうえ、ウェートを付けて集計している（以下同じ））。両調査の集計結果は、実際のわが国中小企業の縮図になっているとみることができる。ウェイト付けの方法の詳細は、本誌2020年4月号の研究レポート「最新アンケートにみる中小企業の事業承継の実態」を参照。

（注3）本レポートで使用する変数名は、2019年調査の設問の表現にできるだけ忠実な形となるように記載している。そのため、村上（2017）に記載されている変数名と異なるものも一部にあるが、変数が意味する内容は同じである。

（注4）2015年調査の結果は村上（2017）に掲載の表を基に記載している。

（注5）経営者が創業者本人である割合は、決定企業では2015年調査の62.6%から2019年調査の55.8%に減少し、未定企業では52.3%から56.5%に増加している。推定のモデルで基準のカテゴリーとした経営者が創業者本人である企業で後継者が決まりにくくなっている結果、相対的に親族である場合と親族以外である場合で後継者が決まりやすくなっているという結果が生じた可能性も考えられる。

<参考文献>

経済産業省(2017)「中小企業・小規模事業者の生産性向上について」
首相官邸日本経済再生本部未来投資会議構造改革徹底推進会合
「地域経済・インフラ」会合(中小企業・観光・スポーツ・文化等)
(第1回)配布資料(平成29年10月12日開催)

中小企業庁編(2020)『2020年版中小企業白書』

村上義昭(2017)「中小企業の事業承継の実態と課題」日本政策金融
公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第34号、pp.1-20



先輩起業家から受け継いだバトン



よしおか やすひろ

25歳で食品関係の会社を起業したが、3年で廃業する。その後、計5社の運送会社に勤務し、大型トラックの長距離ドライバーや配送管理を担当する。42歳で独立し、G's LOGICOM(株)を開業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2017 年
- ▶ 資本金 300 万円
- ▶ 従業員数 46 人
- ▶ 事業内容 一般貨物自動車運送業
- ▶ 所在地 愛知県稲沢市祖父江町森上本郷五 80-3
- ▶ 電話番号 0587 (81) 9636
- ▶ URL <https://www.gs-logicom.co.jp>

G's LOGICOM(株) 代表取締役社長

吉岡 靖裕

生まれながらにして経営者の資質を十分に備えている人は少ない。多くの場合、学校教育や社会経験を積み重ねたりするなかで成長している。なかには、先輩起業家から影響を受ける人もいる。

G's LOGICOM(株)を設立した吉岡靖裕さんも、勤め先の創業者に経営者としての姿勢を学んだ。吉岡さんが現在に至るまでの道のりをたどりたい。

20代で味わった挫折

—— 入口にとっても大きなトラックが停まっていた。

13トンの大型トラックです。当社は、拠点とする東海地方から主に関西・関東方面に向けて、自動車部品や園芸用品、建設資材などの陸送を請け負っています。大型トラックは全部で30台あり、中型、小型を合わせると42台を保有しています。

当社を創業したのは2017年、わたしが42歳のときです。現在、スタッフは45人おり、わたしを含め、ほぼ全員がドライバーを務めています。

本社のある愛知県稲沢市のほか、同じ愛知県の一宮市と岐阜県岐阜市、三重県津市に営業所を構えています。

—— 3年で急成長しましたね。42歳までは何をしていたのですか。

実は、起業するのは2回目です。1回目の起業は、まだ25歳のときでした。短大卒業後に就職した食品会社での営業の仕事が楽しくて、もっと自分の力を試したくなったのです。スーパーの惣菜コーナーで食品を販売するフランチャイズの会社を起業しました。

頑張れば頑張っただけ収入が増えることが刺激になって、夢中で仕事

をしました。食品の販売だけではなく、居酒屋や喫茶店、トラック運転手の派遣業務など事業の内容をどんどん広げていき、毎日が飛ぶように過ぎていったのを覚えています。

ところが、起業から2年経ったあるとき、派遣していたドライバーが事故を起こしてしまいました。そのころから、仕入れで赤字を出したり従業員が急にやめてしまったりと、経営の歯車がきしみ始めます。会社を続けることにプレッシャーを感じるようになってしまいました。

経営を続けるよりも会社に勤めたほうが気持ちも楽になるのではないかと、勤務をすれば毎月決まった給料を受け取れて生活も安定するし、残っている開業時の借入金も計画的に返せるだろうと考えました。起業から3年で、会社を閉じることにしたのです。

事業を運送業にも広げた関係で大型免許を取得していましたから、長距離ドライバーの募集を探して就職しました。ところが、その会社は4年で倒産してしまい、別の運送会社に転職しました。次の会社も給料を巡るトラブルのために4年ほどで退職、3社目の運送会社では、トラックの配車管理や事務も担当しました。仕事柄、同業の社長と接する機会が増え、そのうちの一人からうちに来ないかと誘われるようになりました。

思い出した仕事のやりがい

——転職したのですか。

はい。愛知県にあるその運送会社は、社長が裸一貫から築き上げたものです。トラックを1台借りて運送業務の下請けをしながら徐々に台数を増やし、年商3億円の規模に成長させていました。さらなる業績拡大を目指す社長の熱意に押されて転職を決めました。

社長は、入ったばかりのわたしに帳簿をすべて見せ、細かく説明してくれました。反対に、営業の現場では逐一指示を出すようなことはなく、配送ルートや時間、受注価格まですべて、わたしに決めさせました。トラックやドライバーをうまく調整できなくなりそうなときでも、途中で口は挟みません。それでも取引先に迷惑がかかったときなどは、前面に出て対応してくれました。おかげで、どうすれば利益を出せるか、効率的に配車できるかといったことをよく考えながら仕事をするようになりました。

——経営の目線が身につきましたね。

それだけではなく、胆力も鍛えることができました。取引先に大幅な値下げを頼まれたとき、赤字になるからとその場で断っていたわたしに

対して、社長はよく「商売に勝て」と諭していました。断れば、その会社は二度と発注してこなくなるかもしれない。足元の利益だけに一喜一憂せずに、先々まで見越した取引をなさйтеということでした。

あるとき、年上の従業員と契約方針の違いでもめてしまいました。その人は、途中で入社していろいろなことに口を出すようになったわたしのことを、良く思っていなかったようです。わたしは我慢できずにそのまま会社を飛び出し、それから1週間無断で休み続けました。それでも社長は、毎日のように家に様子を見に来て声をかけてくれました。ようやく対応したわたしを外に連れ出すと、お酒を飲みながら話を聞き、最後は「悪かったな」と謝ってくれたのです。この社長のためにもっと努力しなくてはと思いました。それをきっかけに、同僚と協調しながら仕事を進めることを心がけるようになりました。

——人間性も磨かれましたね。なぜ社長のもとを離れたのですか。

一言でいえば会社のためにです。けんかをして会社を飛び出した一件以来、さらに仕事に励んでいたわたしは、会社のナンバーツーと目されるまでになっていました。しかし、社長には息子も娘婿もいて、いずれ



トラックに描かれたロゴマーク

はどちらかが跡を継ぐはずです。わたしが社長のそばに居続けると、後継者育成の邪魔になってしまうと考えました。

とはいえ、すぐに辞めては社長に迷惑をかけることになります。入社当初に社長が目標としていた年商10億円を達成できたら、身を引こうと決めました。年商が目標を超える12億円に達したのは、わたしが入社してから8年経った時のことです。

——それで起業したのですね。

いいえ、そのころはまだ起業することまでは考えておらず、別の運送会社に転職しました。その会社は、中小規模だった今までの勤め先と違い、従業員が700人以上いる大手の総合物流会社です。関東・東海・中国地方に複数の支店があり、わたしは愛知県内の事業所で支店長を任されました。配車や運行管理は経験がありましたが、部下の管理や育成といった仕事は初めてです。管理職としてどのように部下と接するべきか、

どうすれば全員のモチベーションを上げられるかということを、実践しながら学んでいきました。

しかし、次第に仕事の張り合いを失っていきます。職場の雰囲気は良く、仕事で問題が起きたわけでもないのですが、前の勤め先で得ていたほどの充実感を感じられなかったのです。大企業ならではのということなのでしょうが、何をするにも本部の了解が必要で時間がかかり思いどおりに支店を運営できないことに、少しずつ不満がたまっていきました。前の会社に戻ることはできない。それならば、独立してもっとやりがいの大きい仕事をしようと思うようになり、勤め先には1年で辞表を出しました。

先輩起業家の背中を追って

——1人で起業したのですか。

そのつもりでした。ところが、わたしが会社を辞めることを知った部下5人が退職してついてきました。G's LOGICOM(株)を設立したのは、法人形態のほうが取引先から信頼を得やすく、彼ら5人の分まで仕事を確保できると考えたからです。

不安もありました。妻と、当時幼稚園に通っていた二人の息子を守らなければなりません。わたしを信頼してついてきたスタッフの生活にも

責任があります。やりがいは得られなくても、毎月決まった給料を受け取れる勤務者のほうがよいのではないかと後ろ向きに考えたことは何度あったかしれません。それでも起業を決意したのは、矛盾するようですが、家族のことを考えたからです。父親であるわたしの頑張っている姿を子どもに見せたいと思ったのです。わたし自身の、何十年か後に人生を振り返ったときに後悔したくないという気持ちも背中を押しました。

そうした思いから、G's LOGICOMのG'sは二人の子どもの名前の頭文字からとり、Good Staffという意味も込めました。青色のロゴマークは、夢を実現して踊って喜ぶ人の姿を表しています。

——昔事業を経営していたときと比べて変わったことはありますか。

事業内容だけではなく、経営に対する心構えも大きく変わりました。以前はお金のことばかりを考えていましたが、今は家族やスタッフを守りたいという思いが勝ります。事業を一気に拡大したのも、会社を次の代、その次の代へと残すために、今のうちに地盤を固めておこうと考えた結果です。これは、お世話になった社長の、目先の利益に一喜一憂しない「商売に勝て」の理念に通ずるものがあるのではないのでしょうか。

また、これまでに勤務経験を重ねたことで、経営に必要な知識やノウハウ、人脈を身につけ生かすことができています。例えば、中小規模の運送会社の場合、トラックやドライバーを出し合って長距離の配送を複数社で分担するなど、他社との連携が不可欠になります。また、給油所との定期契約も、同業者の紹介があったほうがより安くできたりします。

スタッフとの接し方も変わりました。当社の新人のなかには、最低限の収入を得られればそれ以上は望まないという消極的な若者もいます。以前ならば、もっとたくさん仕事をするよう一方的に要求するばかりだったでしょう。しかし、今はどうすれば彼らが仕事を楽しいと感じるようになるか、彼らの自発性を引き出せるかを考えるようになりました。前の社長の背中を意識しながら、一人ひとりと向き合っています。

——具体的にはどのように接しているのですか。

まずこちらから歩み寄るようにしています。率先して声をかけ、雑談をしながらそれぞれの人となりを理解するようにしたり、わたしの思いを伝えたりします。休みの日に1日中スタッフの相談に乗ることもあります。仕事で失敗してもミスを責めるのではなく、改善策を一緒に考え

次につなげます。そうした積み重ねで信頼関係を築き、仕事のやりがいを実感してもらい、会社を好きになってもらうよう努めたのです。

最初はこちらの空回りに終わることが多いですが、次第に打ち解けて笑顔も増えます。やる気のなかった若手に積極的な姿勢がみられるようになったときは嬉しいものです。なかには、友人に当社を就職先として紹介する子もいます。配送のシフトを楽に組めるようになり、そのぶん受注も増えました。

また、やる気のあるスタッフには、挑戦する場を提供したいと思っています。営業所を三つもっているのはそのためでもあるのです。運送業で開業するには、トラックや車庫を手配したり国への届け出が必要だったり、初期費用がかなりかかります。起業にはどんな手続きが必要か、ど



手際よく大量の商品を積み込む

ういった問題に備えておくべきかも知っておかないと不安になるでしょう。そこで、熱心なスタッフには、まず営業所の運営を一任して経営者に近い仕事をしてもらい、起業のチャンスを広げようと考えているのです。すでに、将来独立することを考えているスタッフも数人います。

今のわたしがいるのは、勤め先の社長が懐深く育ててくれたおかげです。今度は、わたしが次の世代を育て、起業のバトンをしっかりとつないでいきたいと思っています。

聞き手から

吉岡靖裕さんは、20歳代で起こした会社を廃業したとき「どん底に突き落とされた気分だった」という。一度失った経営への興味を取り戻したのは、先輩起業家である社長のもとで、事業経営のやりがいを思い出すとともに、経営に必要な知識やノウハウを蓄積して起業に再チャレンジする自信をもてたからである。

社長が吉岡さんに独立してほしいと思っていたかはわからないが、その経営者としての姿勢が、自然と吉岡さんを起業に向かわせた。そして、今度は吉岡さんの背中を見ながら起業を志す若者がいる。彼らもいつか、吉岡さんのように未来の起業家を応援する日がくるかもしれない。起業が起業を呼ぶ好循環が生まれている。

(桑本 香梨)



売上げDIは、18カ月連続でマイナス圏 ～「中小企業景況調査」の概要と調査結果～

当研究所が実施している「中小企業景況調査」（2020年5月調査）によると、売上げDIは－46.5と、18カ月連続でマイナス圏となった。この数字は比較可能な1985年1月以降、最も低い水準である。また、先行きの不透明感から、売上げ見通しDIはさらに低い－62.7にまで低下している。中小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により、厳しい状況になっている。

「中小企業景況調査」の概要

「中小企業景況調査」（以下、本調査という）は、中小企業の景況感をタイムリーに把握すべく、当公庫中小企業事業の取引先900社に対して毎月実施しているものである。

調査対象は、三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）に立地する企業で、うち7割が製造業、残り3割は建設業、卸売業、運輸業である。小売業やサービス業は含まれていない。これは、サプライチェーンの川上に近い業種に調査対象を絞ることで、景気の動向をより迅速に把握するためである。加えて、対象先の4割が直接ないしは間接輸出を行っているため、海外経済や為替の動向も反映しやすい。

主な調査内容は、売上高や利益額の増減、販売価格・仕入価格の上昇・低下などである。いずれも、原則とし

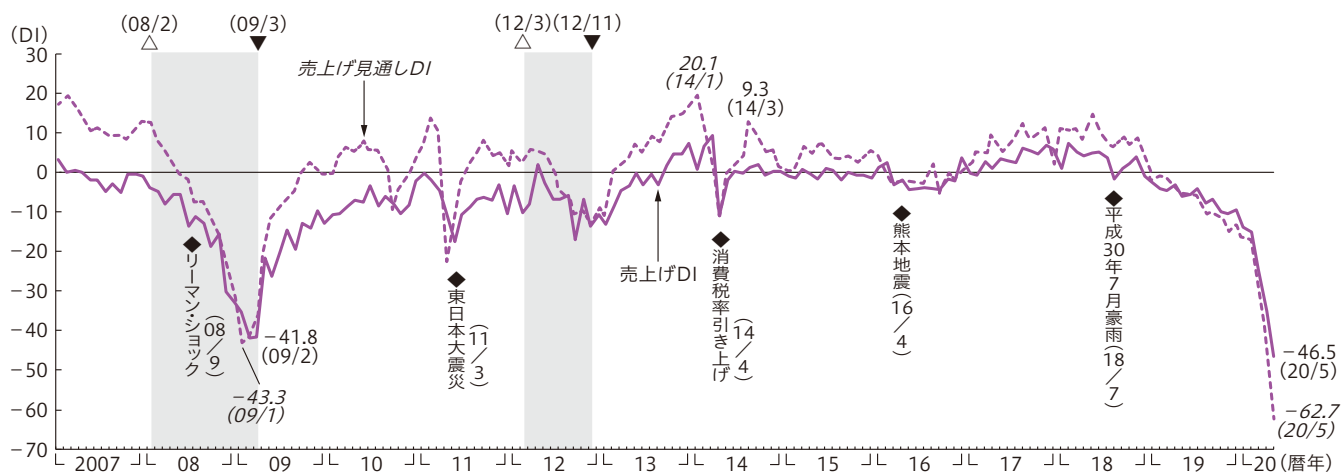
て前月比の動きを尋ねており、プラスの回答（増加・上昇）からマイナスの回答（減少・低下）の割合を差し引いた値をDIとして公表している。

本調査のメイン指標は、売上げDIと売上げ見通しDIである。なかでも売上げ見通しDIは内閣府「景気動向指数」の先行系列に採用されるなど、中小企業の景況感を把握するための指標として、幅広く利用されている。

中小企業の景況は厳しい状況に

以下では、売上げDIの推移から足元までの中小企業の景気動向を確認していこう。2012年12月にわが国の経済が景気回復局面に入ってから以降、売上げDIも上昇傾向が続いてきた（図－1）。途中、消費税率の引き上げ（2014年4月）、さらには熊本地震（2016年4月）、平成30年7月豪雨（2018年7月）といった自然災害により急低下する場面もみられたが、ならしてみれば中小企業の景況感は

図-1 売上げDIと売上げ見通しDIの推移（季節調整値）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」（以下断りのない限り同じ）

(注) 1 売上げDIは、前月比で「増加」-「減少」企業割合（図-2、図-3も同じ）。

2 売上げ見通しDIは、過去3カ月の実績比で「増加」-「減少」企業割合。売上げ見通しDIの値は斜体で示している。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

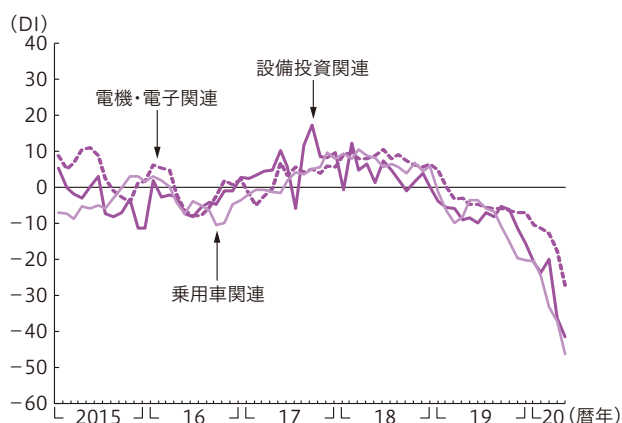
回復基調であったといえる。特に、2017年3月から2018年7月にかけて、売上げDIは17カ月連続のプラス圏となっている。バブル崩壊以降、売上げDIは景気回復局面においてもマイナス水準にとどまる時期が少なからずみられたことを勘案すると、この間の好調さがうかがえるだろう。

しかし、2018年末ごろから、この回復基調に陰りがみえ始めた。売上げDIは2018年12月に-0.9とマイナス圏に転じ、2019年に入って以降もマイナス幅の拡大が続いた。背景には、2018年から懸念材料となっていた米中貿易摩擦の影響が顕在化してきたことが挙げられるだろう。2012年末以降の景気回復は、海外経済の回復や円安に支えられた、輸出主導の回復だった。そのため米中貿易摩擦に端を発する中国経済の減速やサプライチェーンの寸断の影響は大きかったと考えられる。実際、2019年に入ると、本調査の自由意見欄にも、製造業を中心に米中貿易摩擦による受注の減少などを訴えるコメントが多くみられるようになった。

そして、この状況に追い打ちをかけたのが、新型コロナウイルス感染症の拡大である。2020年1月に中国で猛威を振るい始めた新型コロナウイルスは、グローバル化の流れに乗って瞬く間に欧米各国に広がり、世界経済を機能不全に陥れた。

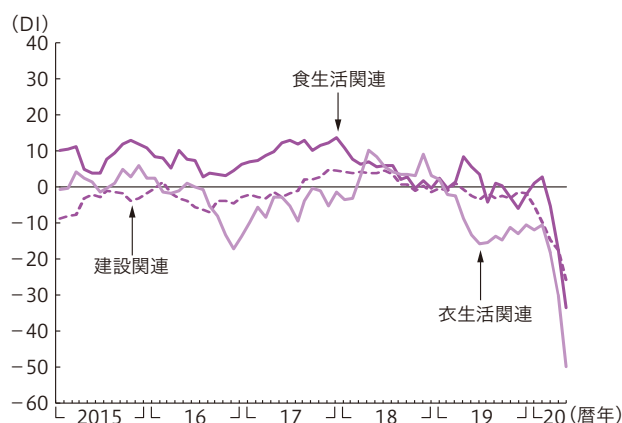
わが国も例外ではなく、1月に国内初の感染者が確認されて以降、各国への渡航自粛や入国制限の拡大、大規模イベントの中止・延期要請と続き、ついには緊急事態宣言が発令されるに至った（4月7日に7都府県を対象として発令、その後対象を拡大）。足元では本調査の売上げDIにも、その影響がはっきりと表れている。4月には前月から10.5ポイント低下の-34.9、直近である2020年5月は-46.5にまで低下した。これはDIが比較可能な1985年1月以降、最も低い水準である。リーマン・ショック時の底であった-41.8（2009年1月）をも下回っており、事態の深刻さがわかる。先行きは依然として不透明であり、6月の売上げ見通しDIはさらに低い、-62.7となっている。

図-2 需要分野別売上げDI①（季節調整値）



(注) 1 各企業の取り扱い製品の最終需要分野別に集計したもの。
2 後方3カ月移動平均。

図-3 需要分野別売上げDI②（季節調整値）



(注) 図-2（注）に同じ。

需要分野を問わず急速に悪化

足元までの中小企業の景況感の推移をより詳しくみるため、以下では取り扱う製品の最終需要分野別に、売上げDIの動きを確認する。まず、本調査の対象先のなかでも、とりわけ外需依存度の高い「電機・電子関連」「乗用車関連」「設備投資関連」の動きを図-2に示した。なお、最終需要分野別のDIは数字の変動が大きいため、図では3カ月後方移動平均の推移を示しているが、本文中の数字はすべて単月のものである。

いずれの業種も、米中貿易摩擦を背景とした海外経済の失速により、新型コロナウイルスの影響が出始める前から売上げDIが低下していたことがわかる。2019年12月時点で、「電機・電子関連」は-6.7、「乗用車関連」は-21.7、「設備投資関連」は-15.7となっている。このうち、最も低下幅が大きかった「乗用車関連」は、アジア、米国向けの輸出低迷に加え、消費税率引き上げ前の駆け込み需要を見越して国内自動車メーカーが2019年前半に生産を集中させていたことが、年後半の失速の背景に

あったようだ。一方、「電機・電子関連」は5G関連投資に伴う需要増があったほか、世界的に半導体の在庫調整が進んだことなどが年後半の下支えとなった。

しかし、新型コロナウイルスの影響が顕在化して以降、売上げDIは3業種とも大幅に低下した。直近の2020年5月は「電機・電子関連」が-39.1、「乗用車関連」が-58.8、「設備投資関連」が-41.5と、いずれもリーマン・ショック時に迫る水準である。

次に、内需向け中心である「食生活関連」「衣生活関連」「建設関連」の動きを確認する。これらの業種は、先述した外需依存度の高い業種と比較すると、2019年後半の落ち込みが比較的小さかった（図-3）。例えば、「食生活関連」は2019年を通じて天候要因による変動を挟みつつも、比較的高い水準を維持してきた。背景には、高齢化や共働き世帯の増加に伴う中食の需要増加がある。また「建設関連」についても、年前半に消費税率引き上げ前の駆け込み需要が一服したとはいえ、国土強靱化に伴う公共工事受注の増加などもあり、堅調に推移してきた。「衣生活関連」に関しては暖冬や梅雨の長期化により2019年前半に低下したものの、その後は水準を戻しつつ

あった。

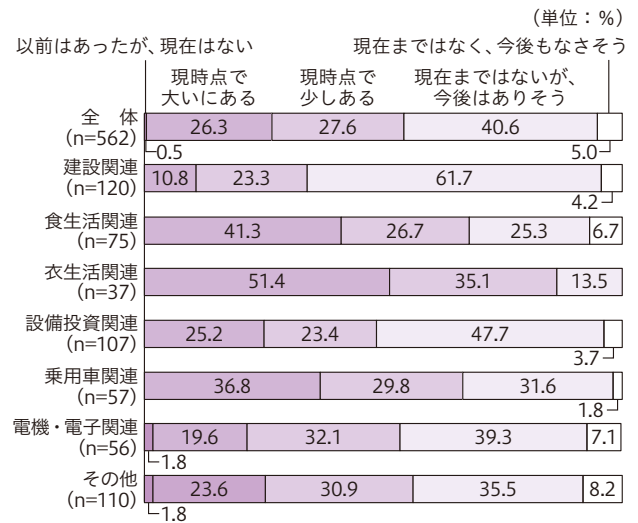
しかし、2020年に入ってからはいずれも急落している。特に、内需依存度の高いこれらの業種は、新型コロナウイルス感染防止に向けた外出の自粛要請や訪日外国人旅行客の急減に伴う、消費活動の低迷の影響を受けやすかったと考えられる。直近である2020年5月の売上げDIをみると、「食生活関連」が-49.3、「衣生活関連」が-72.4、「建設関連」が-43.2と、いずれもDIが比較可能な1985年1月以降、最も低い水準である。

過半数に新型コロナウイルスによる悪影響

新型コロナウイルスの感染拡大が中小企業に与える影響について、2020年4月に実施した付帯調査の結果からあらためて確認していこう。新型コロナウイルスの感染拡大によるマイナスの影響を尋ねたところ、「影響あり」（「現時点で大いにある」と「現時点で少しある」の合計）と回答した割合は53.9%と、半数を上回った（図-4）。また、「現在まではないが、今後はありそう」と回答した割合も40.6%と高く、多くの中小企業において、今後も影響の拡大が予想されている。

「影響あり」と回答した割合を需要分野別にみると、「衣生活関連」が86.5%と最も高く、次いで「食生活関連」（68.0%）、「乗用車関連」（66.7%）となった。自由意見欄には、「衣生活関連」や「食生活関連」といった内需依存度の高い業種では、「小売店の顧客急減に伴う受注の減少」「休校に伴う学校給食のキャンセル」など、新型コロナウイルスの感染拡大が直接的に売上げの減少をもたらしたとするコメントが多くみられた。一方、「乗用車関連」などの外需依存度の高い業種では、部品や原材料の調達難、人手の確保難、今後の生産計画の不透明さを挙げる企業が多くいるものの、現時点での受注への影響を挙げる企業は少なかった。しかし、消費活動の低迷

図-4 新型コロナウイルス感染拡大によるマイナスの影響



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新型コロナウイルス感染症の中小企業への影響に関する調査」（2020年4月）

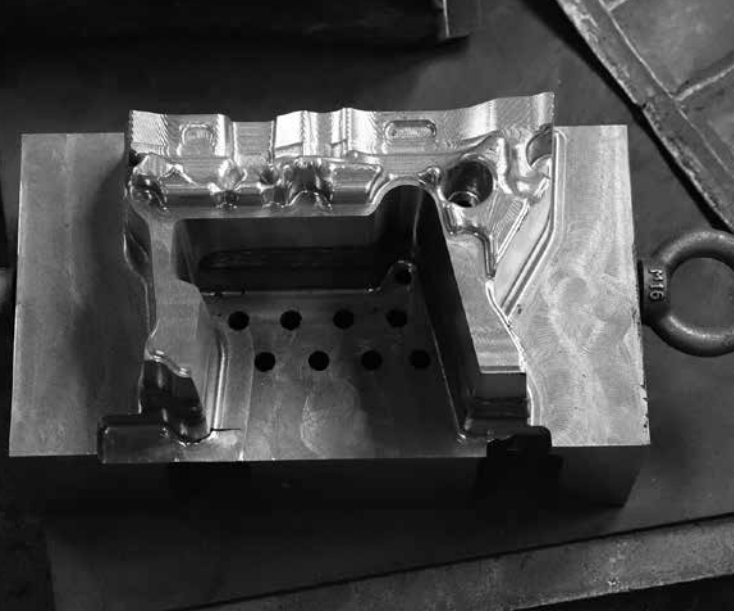
(注) 「以前はあったが、現在はなし」は、「以前は大いにあったが、現在はなし」「以前は少しあったが、現在はなし」の合計。

や企業の設備投資意欲の減退は多少のラグをもってこれらの業種に影響を及ぼすと考えられ、今後はさらなる悪化を警戒する必要があるだろう。

海外経済の減速を背景に昨年から弱い動きをみせていた中小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響が加わり、これまでにないほど厳しい状況にさらされている。残念ながら、現時点において事態打開の決めては乏しい。仮に感染の拡大が落ち着いたとしても、第二波、第三波の可能性を勘案すると、外出自粛要請の解除、海外への渡航、海外からの受け入れ制限の解除といった経済活動の再開は段階的とならざるをえないため、回復にはかなりの期間を要するだろう。今後も新型コロナウイルスの問題が中小企業に与える影響を注視していきたい。

(山口 洋平)

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>



IT 活用で飛躍する中小金型製造業

Vol. 1
(全4回)

厳しさを増す経営環境

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

リーマン・ショック以降、日本のものづくりを支える中小金型製造業者の経営環境は厳しさを増している。金型の需要が伸び悩む一方、海外の金型メーカーとの競争が激しくなっているためだ。

近年は、そのような変化に対応するため、センサー技術やAI、あるいは3Dプリンターといった新たに発展してきたIT（Information Technology：情報技術）を積極的に活用する企業がみられるようになってきている。そこで本連載では、そうした新たなITの活用策を中心に、中小金型製造業者の生き残り策を探っていく。第1回は、データをもとに中小金型製造業者の現状を把握しよう。

大きかったリーマン・ショックの影響

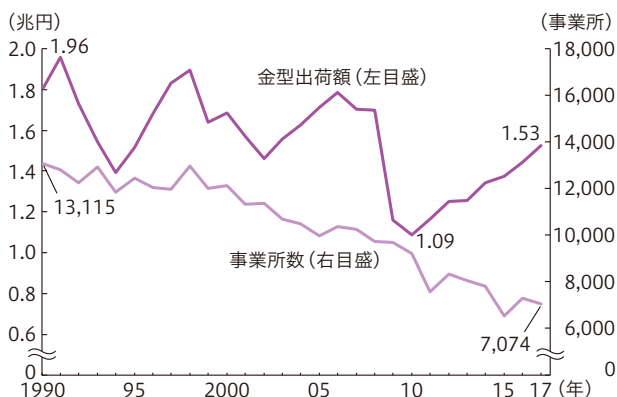
金型は「産業のマザーツール」と呼ばれている。同一の形状・品質の部品を大量生産するために使用され、工業製品の量産に欠かせないためだ。そうしたものづくりの要の産業が、厳しい経営環境に置かれている。経済産業省「工業統計調査」により、金型製造業の出荷額の推移をみると、バブル景気を背景に、1991年に1兆9,575億円のピークに達した後、2008年までは1兆6,000億円前後で推移した（図-1）。しかし、2008年9月に発生したリーマン・ショックの影響により大幅に出荷額が減少し、2010年には1兆874億円と、ピークの1991年に比

べて約56%の水準にまで落ち込んだ。その後は回復傾向にあるが、2017年の出荷額は1兆5,258億円と、ピーク時の約78%の水準にとどまっている。

同じく図-1で事業所数の推移をみると、1990年の1万3,115事業所が最も多く、2000年まで1万2,000事業所前後で推移していたが、2001年以降は1万2,000を下回り、減少傾向が鮮明になってきている。2017年は7,074事業所と、1990年と比較し53.9%まで減少している。

金型製造業の生産性はどうだろうか。生産性は大企業と中小企業で水準が大きく異なるため、本連載の分析対象である中小企業の動きをみていこう^(注1)。資本金3億円未満の金型製造業について、労働生産性の指標である従業者1人当たり粗付加価値額をみると、2006年に

図－1 金型製造業の出荷額、事業所の推移



資料：経済産業省「工業統計調査」、総務省「経済センサス」

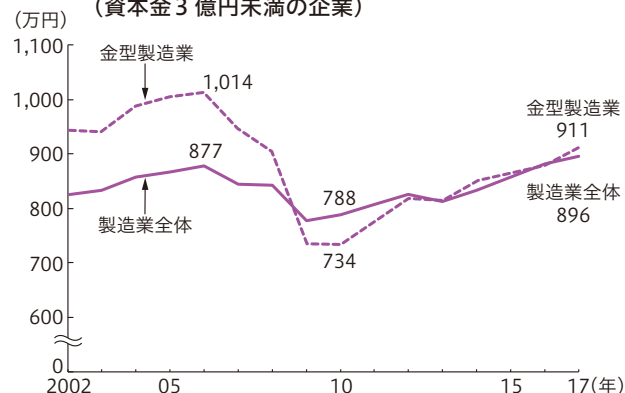
- (注) 1 1994年は従業員3人以下の規模集計されていないため、同年の1～3人は経済産業省の推計値を用いた。
 2 工業統計調査が実施されない2011年と2015年は、経済センサスのデータを用いた。『平成30年工業統計速報』でも同様の取り扱いをしている。なお、両調査は母集団となる名簿情報が異なることから、比較には留意が必要である。
 3 出荷額は、2007年調査において調査項目を変更したため2006年以前の数字とは接続しない。

1,014万円を記録した後、リーマン・ショック後の2010年には734万円まで減少した（図－2）。その後は回復傾向にあるが、2017年は、2006年の約90%である911万円にとどまっている。資本金3億円未満の製造業全体と比べると、2008年までは金型製造業のほうが製造業全体より1人当たり粗付加価値額が高かったが、2009年に製造業全体を下回った。その後も、金型製造業の回復のペースは鈍い。金型製造業は、リーマン・ショック以降に生産性が大きく低下したといえる。

厳しさを増す国内外の経営環境

リーマン・ショックを機に、金型製造業者を取り巻く経営環境はどのように変化したのだろうか。まず、金型製造業の主要な顧客である自動車産業と電機産業の動向を確認しよう^(注2)。経済産業省『生産動態統計年報』で2018年の生産金額を製品別にみると、「自動車」は21兆

図－2 従業員1人当たりの粗付加価値額推移
(資本金3億円未満の企業)



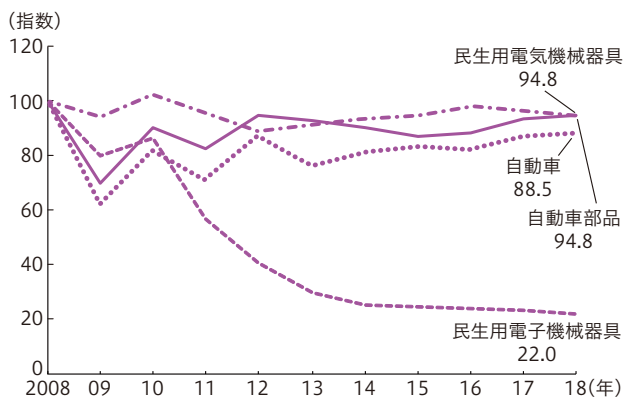
資料：経済産業省「工業統計調査」

- (注) 1 従業員4人以上の事業所に関するデータ。
 2 資本金「300万円未満」「300万円以上1,000万円未満」「1,000万円以上3,000万円未満」「3,000万円以上5,000万円未満」「5,000万円以上1億円未満」「1億円以上3億円未満」の企業を集計。
 3 粗付加価値額＝製造品出荷額等－（推計酒税、たばこ税、揮発油税及び地方揮発油税額＋推計消費税額）－原材料使用額等。
 4 2011年、2015年は工業統計調査が実施されていないため、データはない。
 5 2007年調査において調査項目を変更したため2006年以前の数字とは接続しない。

5,953億円、「自動車部品」は8兆8,075億円、冷蔵庫や洗濯機などを含む「民生用電気機械器具」は8,520億円、テレビやデジカメなどを含む「民生用電子機械器具」は6,074億円であった。リーマン・ショックによる影響がまだあまりみられない2008年の生産金額を100として指数化すると、「自動車」は88.5、「自動車部品」は94.8、「民生用電気機械器具」は94.8、「民生用電子機械器具」は22.0の水準となっている（図－3）。金型の主要な顧客の生産水準はいずれも低下しているが、特に、いわゆるデジタル家電を中心とした電機産業の国内生産金額が大幅に落ち込んでいることがわかる。こうした結果、金型も電機産業向けの生産比率が減少している状況といえる。

製造業の国内生産が減少している背景の一つとして、製造業が海外移転を進めていることが挙げられる。経済産業省「海外事業活動基本調査」によると、海外生産比

図－3 生産金額の推移（2008年＝100）



資料：経済産業省『生産動態統計年報』

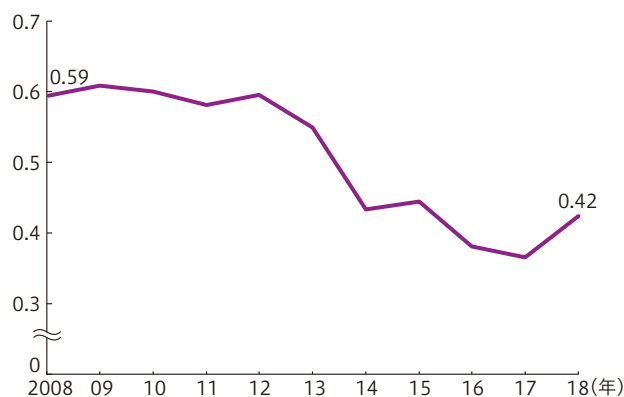
（注）2008年の生産金額を100として指数化。

率は、製造業全体では、2008年度の17.0%から2017年度の25.4%に増加している^{（注3）}。業種別にみると、自動車が大半を占める「輸送用機械産業」は、2008年度の39.2%から2017年度の47.2%に、「電気機械産業」は2008年度の13.0%から2017年度の16.3%に、それぞれ増加している。

次に、日本の金型の輸出入額の推移をもとに、海外の金型業者との競争環境をみてみよう。財務省「貿易統計」によると、日本の金型の輸出額は、2008年の3,432億円から2018年の3,185億円へと減少している一方、輸入額は、2000年の381億円から2018年の1,288億円へと大きく増加している。日本金型工業会によれば、ゴム・プラスチックの成形用金型を中心に、顧客企業が進出先国の企業から調達するようになってきているため、金型の輸出額は、伸びていないという。一方、金型の輸入額が増加している主な理由の一つとして、日本の金型製造業が行った設計に対して、機械加工を海外の企業に外注し、最終的に金型の出来を左右する仕上げや組み立ての工程は日本に戻ってきて行うという動きが増えていることを挙げている。

貿易特化係数で日本の金型の国際競争力をみると、

図－4 貿易特化係数の推移



資料：財務省「貿易統計」

（注）貿易特化係数＝（輸出額－輸入額）／（輸出額＋輸入額）。

2008年は0.59だったが、2018年は0.42となっており、2008年と比較すると競争力が低下している^{（注4）}（図－4）。足元では、海外企業との競争が激化しているといえよう。

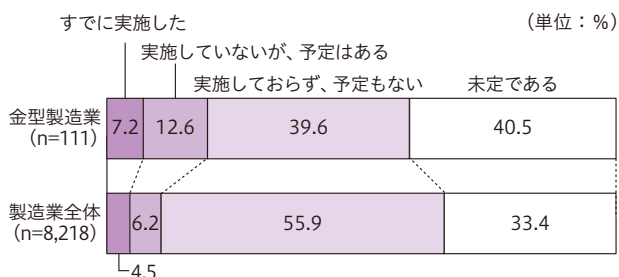
IoT関連の投資割合は高い

ここまで、金型製造業が厳しい経営環境にあることをみてきた。その要因は、顧客の国内生産額減少、海外企業との競争激化である。これらへの対応策として考えられるのは、生産工程の合理化や納期短縮、既存製品の品質向上などであり、それらを効率よく実現できる方法の一つがITの導入と活用であろう。

金型製造業のIT活用の動向を抽出できるアンケート調査はほとんどない。そのため、日本政策金融公庫総合研究所が2017年に行ったアンケート調査の結果から金型製造業を抽出して再集計し、IoT（Internet of Things：モノのインターネット）に関する取り組み状況を確認することとしよう^{（注5）}。

IoTに関連した設備投資の実施状況をみると、金型製造業のうち「すでに実施した」と回答した割合は7.2%、「実施していないが、予定はある」と回答した割合は

図－5 IoTに関連した設備投資の実施状況



資料：日本政策金融公庫総合研究所「第116回中小製造業設備投資動向調査（特別調査）」（2017年）

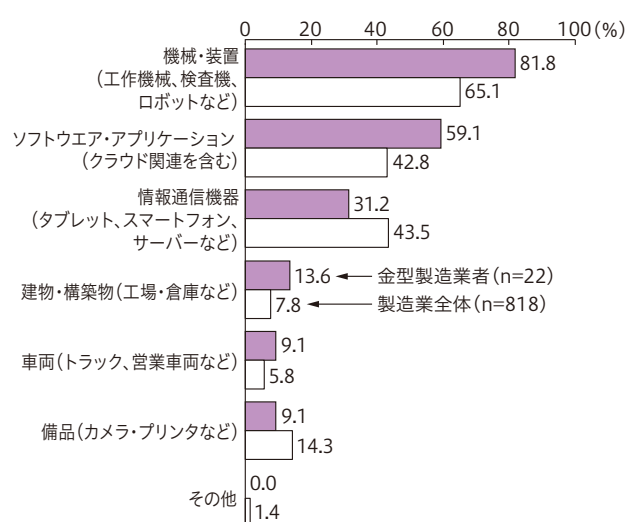
（注）IoT（Internet of Things）を「機械、建物、車などの「モノ」がインターネットなどのネットワークに接続され、相互通信が可能になる状態」と定義したうえで、回答を求めた。

12.6%となっている（図－5）。製造業全体で、「すでに実施した」割合が4.5%、「実施していないが、予定はある」割合が6.2%となっているとと比較すると、金型製造業はIoTに関連した設備投資の実施割合が高いといえる。

具体的な投資対象の設備をみると、金型製造業は、「機械・装置」の割合が81.8%と最も高く、次いで、「ソフトウェア・アプリケーション」（59.1%）、「情報通信機器」（31.2%）となっている（図－6）。製造業全体に比べると、金型製造業のほうが「機械・装置」の割合が高く、「情報通信機器」の割合が低くなっている。金型製造業は、精密加工設備を必要とすることを背景に、「機械・装置」の割合が高く、「情報通信機器」の割合が低くなっている。金型製造業は、精密加工設備を必要とすることを背景に、「機械・装置」の割合が高くなっていると考えられる。一方、「機械・装置」と別に「情報通信機器」を工場内に導入する必要性は少ないのかもしれない。

以上、金型製造業の現状を、統計やアンケート調査を通して概観した。厳しい経営環境に置かれていると考えられる金型製造業者は、どのような対策を取っているのだろうか。次回以降では、インタビュー調査の結果をもとに考えていきたい。

図－6 IoTに関連した投資対象の設備（複数回答）



資料：図－5に同じ

（注）1 IoTに関連した設備投資の実施状況について、「すでに実施した」または「実施していないが、予定はある」と回答した企業に尋ねたもの。
2 複数回答のため、合計は100%を超える。

- （注1）経済産業省「工業統計調査」により、金型製造業の1事業所当たりの従業者数をみると、2017年は12.1人となっている。従業者19人以下の事業所が86.0%を占めており、日本の金型製造業は、中小企業が占める割合が高いことが特徴となっている。
- （注2）一般社団法人日本金型工業会が2018年に行ったアンケートによると、需要業界別にみた金型の生産比率は、「自動車用」が76.6%、「電機用」が3.1%と、両方で約8割を占めている。
- （注3）海外生産比率は、現地法人売上高／（現地法人売上高＋国内法人売上高）×100で算出している。
- （注4）貿易特化係数は、国の産業の輸出競争力を示す指標で、（輸出額－輸入額）／（輸出額＋輸入額）で計算される。－1～＋1の間の値をとり、－1に近いほど競争力が低く、＋1に近いほど競争力が高いとされる。
- （注5）本調査は日本政策金融公庫総合研究所が「第116回中小製造業設備投資動向調査」の付帯調査として行ったもの。調査時点は2017年4月。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」をもとに把握した全国の従業員20人以上300人未満の中小製造業53,303社から、層化無作為抽出法により30,000社を選定。付帯調査の有効回答数は8,514社。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2019-4「IT活用で厳しい経営環境に立ち向かう中小金型製造業」（2019年11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

グンゼ

— 新ビジネスをつなぐ一本の糸 —

第48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。

1896年、京都府何鹿郡（現・綾部市）の蚕糸業組合長、波多野鶴吉（38歳）が郡是製絲株式會社を創業した。生糸をルーツとするグンゼの始まりである。

従業員を大切にする

社名の「郡是」は「郡の方針」を意味する。波多野は何鹿郡の蚕糸業の体質改善と近代化による地域振興を目指した。創業時から株式会社の形態を採り、株主は郡内の養蚕家とした。製糸工場の女性従業員が悲惨な労働環境に置かれていた「女工哀史」の当時であって、波多野は彼女らを「工女」と呼び大切に。「善い人が良い糸をつくる」との信念のもと、彼女ら全員に寮生活をさせ、また、工場内に女学校を設立して、全生活を通しての人間教育に努めたのである。やがて同社の製品は郡是糸として評判になった。

第1次世界大戦が始まると、生糸の取引が皆無となるなど同社にも影響が及んだため、やむを得ず人員整理を決断したが、従業員から給料減額の申し出があり、危機を乗り越えた。創業から20年で資本金は20倍、工場数は14倍、生糸の生産額は100倍になった。

昭和に入ると、経営は再び困難に直面した。米国の生糸消費量の3分の2を占めていた婦人用靴下の素材が、安いナイロンに取って代わられたのだ。1934年、同社は

フルファッション（FF）絹靴下の製造を開始し、翌年には郡是繊維工業を設立して生糸事業を移した。第2次世界大戦中は蚕糸業も国の統制下に入った。1943年、同社は蚕糸部門を統制会社である日本蚕絲製造（日蚕）に移管するとともに、社名を郡是工業に変更、航空機部品や湿度計、旋回計、回転計などの特殊計器を生産する軍需企業に転換した。

品質でニーズに応える

戦後、日蚕に移管されていた製糸工場は返還されたが、国内養蚕業は停滞し合成繊維が登場するなど、経営環境は様変わりしていた。同社は祖業に代わる新たな目標を模索した。1952年にはFF靴下を絹製からナイロン製に転換して収益力を高めた。他方、1946年に生産を開始したメリヤス肌着については、後に工場長に就いた岩内菊治郎が採算を度外視して原糸から製品まで一貫生産体制によって最高の品質を目指した結果、「国民肌着」と称されるほどの大ヒット製品になった。

1967年2月、同社は社名をグンゼに改称した。この頃から同社は総合衣料企業への道を目指し、ファンデーション、ベビー衣料、パジャマ、ストッキング、ソックス、アウターウェアなどアパレル事業の製品ラインアップを拡大し、消費者の幅広いニーズに対応していったのであ

る。さらに販売会社の統合や物流体制の拡充なども進め、販売力を強化していった。

🕒 時代に合った企業価値を追求する

繊維加工事業を拡大する一方、グローバル社会の到来を予見した同社は非繊維、非労働集約的、グローバル展開が可能、参入企業が少なく競争力を維持しやすい、といった要件を満たす事業分野に進出していった。

1962年、同社はプラスチック事業に進出した。まず、塩化ビニールフィルムの試作を始め、自社の婦人靴下の包装用フィルムを生産すると、翌年からはストッキングメーカーなど社外に販路を広げていった。その後もプラスチック事業は拡大を続け、フッ素樹脂加工・高機能樹脂加工といった新技術を開発すると、GFチューブ、コイル加工チューブ、薄肉チューブなどのエンジニアリングプラスチックや、透明導電性フィルム、タッチパネル、アクセスビジョンなど電子機能材料を生み出した。これらはさまざまな用途に使用されている。

社名をグンゼとした1967年に進出した不動産事業では、戸建て住宅やマンションの販売、大規模住宅地の造成からスタートした。やがて生産拠点の集約や閉鎖に伴う工場跡地の活用にも乗り出すと、1985年に兵庫県尼崎市の旧・塚口工場跡に専門店、ライブステージ、飲食店、多目的ホールなどで構成される「つかしん」を、1993年には、群馬県の前橋工場跡地にショッピングセンター「前橋リリカ」をオープンした。これら遊休地の活用は、消費者の高齢化や健康志向の高まりを背景に、地域と連携して新しい価値を創造するライフクリエイティブ事業として成果をあげている。

1969年12月には機械事業部を設置し、メカトロニクスの分野にも進出した。この事業は1980年以降に大きく成長し、メリヤス編機、プラスチック関連機器などを社内外に向けて販売するようになった。

グンゼの歩み

1896年	波多野鶴吉が郡是製絲(株)を創業
1917年	郡是女学校設置
1933年	大阪証券取引所に株式上場
1934年	フルファッション靴下の生産開始
1946年	メリヤス肌着の生産開始
1952年	ナイロン製フルファッション靴下の生産開始
1956年	合繊加工事業開始
1962年	プラスチック事業開始
1967年	社名をグンゼ(株)に変更
1968年	パンティストッキング生産開始
1973年	緑化事業開始（現・グンゼグリーン(株)）
1985年	電子部品事業開始
1996年	創業100周年

資料：筆者作成

1970年代には緑化産業に参入し、ユニークな販売スタイルを生み出した。具体的には、買い手を訪問して見積もりする訪問営業方式、運送料込みの現場価格制度、シーズン・樹木の種類・樹木の規格ごとの標準販売価格の設定である。生産面でも、薄型根鉢養生工法（通常の根の厚さを3分の1に加工する技術）を確立して、屋内や屋上の緑化への道を開いた。

同社はさらに事業の多角化を進め、1980年代にはバイオテクノロジー分野にも進出し、縫合糸、縫合補強材、骨結合材料、人工皮膚、医療用ストッキングといったメディカル材料が生まれた。

一方、創業時からの主力であった製糸業は徐々に事業規模を縮小、1987年には生糸の生産から撤退した。

生糸からアパレル、そして非繊維の分野へと歩みを進めるグンゼ。同社の歴史は度重なる危機を多角化で克服する場面の連続であったが、120年以上の間、受け継がれてきたものもある。それは「人間尊重」「優良品の生産」「共存共栄」という創業時の精神、いわばグンゼのDNAである。

<参照社史>

『グンゼ100年史：1896-1996』（1998年）

再起を支えた見えざる力



三光工業(株)

代表取締役

中辻 和夫

なかつじ かずお

《企業概要》

代 表 者	中辻 和夫
創 業	1956年
資 本 金	5,000万円
従業者数	103人
事業内容	金属プレス製品製造業
所 在 地	神奈川県伊勢原市鈴川5
電話番号	0463 (91) 2222
U R L	http://www.sankokogyo-inc.com

一度傾いた経営を立て直すのは、容易ではない。神奈川県伊勢原市の三光工業(株)は、2001年に民事再生申請の憂き目に遭った。業績を伸ばし、乗りに乗ったなかでの、突然の暗転だった。

それから20年弱が経つ。リーマン・ショックや東日本大震災など、その後も続いた幾多の苦難にも負けず、同社は再生を果たした。

攻めの投資で高めた精度

同社は、1956年創業の精密板金加工業者である。プレス加工や、溶接などの工程を組み合わせ、金属板を筐体やカバー等に加工する。用途は、大型サーバー用ラックから超音波診断装置、蓄電装置、大型ゲーム機まで多岐にわたる。取引先にはそうそうたる大企業の名が並ぶ。

4,000坪あまりもある工場には、300トンクラス的大型プレス機や溶接ロボットなど数十台もの最新設備を備え、設計開発から試作、量産までを、組立まで一貫してこなす。加工治具や検査システムを自作し、製品をゼロから形にする能力に優れているため、開発の初期段階から相談が寄せられることも珍しくない。

先代が創業した当初から、同社は機械化を積極的に進めてきた。生産性を上げ、大量生産にも対応できるようにと、70年代にはいち早く、溶接などを行う産業用ロボットを導入した。さらにロボットに関するメンテナンスや社内研修を専門に行う部署まで立ち上げたというのだから、並大抵の意気込みではない。

精密板金を標榜^{ひょうぼう}するだけあって、精度の高さは折り紙つきだ。20ミクロンという要求される精度を満たし、

量産に対応できるのも、長年の設備投資^{たままもの}の賜物だ。加工技術が評価され、96年には神奈川工業技術開発大賞、2000年には科学技術庁長官賞を受賞した。

精密加工製品は、三次元測定検査装置を使って寸法を測る。ときに測定は200~300カ所にも及ぶ。納品時にその結果を添付するので、納品を受けた側の安心感が違う。試作段階から大手企業の厳しい寸法チェックを一発でクリアし、驚かれることも少なくないという。

拡大の先にあった落とし穴

高い技術力を背景に、同社は創業からわずか7年で、米国の大手コンピューターメーカーに納入するようになった。大型コンピューターの筐体の加工だ。その後も国内外の大手

メーカーとの取引を広げた。90年ごろからはコピー機の筐体の生産が増え、売り上げは右肩上がりです伸びた。

90年代後半、飛ぶ鳥を落とす勢いで成長を続ける同社に、さらなる大きなチャンスが巡ってきた。大手メーカーから、高速で大量の印刷ができるカラーコピー機に使う高精度フレイムの開発を依頼されたのである。他社に任せていたが、うまくいかなかったのだという。試行錯誤の末、同社は製造システムを完成させ、製品化への筋道をつけた。これが評価され、量産化の打診へと、話はとんとん拍子に進んだ。

この機会を逃す手はないと、先代は土地を購入し、大型投資に踏み切った。98年のことだ。最新鋭の設備を導入し、従業員も250人にまで増やした。売上高は40億円を超えた。すべてがうまくかみ合い、さらなる高みへと飛躍する。誰もがそう信じて疑わなかった。

ところが、事はそううまくはいかなかった。待っていたのは、円高による海外勢との競争だ。品質では負けていなくても、価格勝負では分が悪い。受注単価は下がり、仕事を奪われるケースも増えていった。ついには、受注を確約していたはずの大手取引先が、生産拠点を海外に移すことを決めた。工場新設からわずか3年後のことだった。

当てにしていた受注がなくなり、売り上げは3割ほども落ち込んだ。残ったのは、巨額の債務だった。返済負担に耐え切れず、2001年に同社は民事再生を申請することとなった。250人いた従業員を180人に減らし、事業縮小を余儀なくされた。社長だった先代は、これを機に一線を退いた。当時取締役だった中辻和夫さんが社長に就任したのは、同社が苦境の底にあった2003年のことだった。

挫折のあとに残っていたもの

主要な取引先を失い、売り上げは大幅に減った。民事再生も申請した。それでも、事業を続け、もちこたえることができたのは、ほかの取引先が離れなかったからだ。競争優位を生み出す要素は、価格だけではない。同社には、先述した加工技術の高さと、製品をゼロから形にする能力があった。

再建に向け、中辻社長はこの強みに磨きをかけた。一例が、週に一度開催するカイゼン会議だ。製品単位で採算状況や不良品率を調べ、対策を話し合う。議論のベースとなるデータを常時把握できるよう、バーコードで工程を管理する仕組みを自社で開発し、導入した。これにより、問題の原因となっている工程を特定し、必要に応じて作業の順序や設備



工場内には大型機械が並ぶ

のレイアウトなどを見直すのである。こうした地道な積み重ねにより、生産性は向上し、採算は改善した。

新たな用途の開拓にも力を入れた。時代の変化に伴い、伸びる市場も変わる。筐体のなかに収めるものは、時代に合わせて変わる。「ユーザーと共に未来を考える」との経営理念を掲げ、技術が活かせる道を探す。冒頭で触れた蓄電装置や医療機器などは、新たに開拓した分野だ。データセンター向けには、世界最高レベルの耐震性に優れたサーバー用ラックも自社製品として開発した。

こうした取り組みの成果は、実を結んでいる。2005年の民事再生手続き終結後、リーマン・ショックや東日本大震災といった大きな波も乗り越えた。ここ数年の売上高も増加傾向にある。売上規模は最盛期には及ばないものの、利益額は往時と遜色のない水準を確保できているという。

同社の再起を支えたのは、形のある工場や設備だけではない。その設備を使いこなして高い精度を実現する技術力、ユーザーのニーズを形にする開発力、そしてそれらに対して取引先から寄せられる信頼という見えざる力だった。 (小針 誠)



定期意見交換会でまちの活性化を議論

地域の中小企業と
熱烈応援
ともに歩む



経済界と行政の連携でまちに活力を



三原商工会議所

地域振興係長 ほしの ゆうすけ 星野 佑介

三原市は広島県東部にある人口約9万3,000人の地方都市です。これまで大きな自然災害とはあまり縁のなかった地域ですが、2018年の西日本豪雨災害では河川の氾濫や山の崩落で道路やライフラインが寸断され、停電・断水などの被害に見舞われました。当商工会議所は市内の中小企業の経営再建を支援する特別相談窓口を設置し、グループ補助金や小規模事業者持続化補助金の申請支援、融資相談などに奔走しました。現在では、新型コロナウイルス感染症の影響による各種相談に応じています。

地方都市の大半は人口減少や中小企業の廃業・休業、大企業の規模縮小・撤退など多くの課題を抱えており、三原市もすでに待ったなしの状態にあります。経済界と行政がこれまで以上に一体となって施策を講じ

ていく必要があると感じています。

2018年5月に両者が連携し開局したコミュニティFM放送局では、平常時は地域情報などの放送を行いますが、先述の西日本豪雨災害の際は、給水情報や市からの最新情報などを発信し、市民の情報獲得手段としての役割を果たしました。

また、2009年に当商工会議所や三原市などが出資して設立した(株)まちづくり三原では、交流人口の増加や移住、定住の促進、まちの特徴にマッチした店舗のリノベーションを学ぶ塾の開催、創業希望者からの相談を受けるコーディネーターの配置、瀬戸内の特産品を活用したローカルフードイベントの実施など、ソフト事業を中心に展開しています。

そして、50年後の市中心部の青写真を示し、グランドデザイン構想と

して策定し、人が集まるハードの整備に着手しています。2020年7月には、JR三原駅前に図書館や商業施設、ホテル、立体駐車場などの複合施設が完成します。加えて、当商工会議所と三原市、広島経済同友会三原支部の3団体のトップが2カ月に一度のペースで集まる定期意見交換会をスタートするなど、地域活性化に向けて「共創・協働」で施策を推進していくことを目指しています。

交通網が整備された三原市は、農水産物の特産品が豊富で、工業団地も多数造成されているなど、ポテンシャルを秘めています。当商工会議所はこれらに磨きをかけるとともに、まちをより広く知っていただくシティプロモーションを積極的に実施し、経済の発展とまちの活力向上に引き続き取り組んでいきます。

知られざる南米の優等生 コロンビア



第37回

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。

“COLUMBIA”か”COLOMBIA”か。正解は後者です。では、この国がどこに位置しているのかはご存じでしょうか。残念ながら大抵「ブラジルの隣の麻薬などで危ない国」と思われているのが現状です。今回は、その不名誉を払拭したいと思います。

政府と武装ゲリラFARC（コロンビア革命軍）との半世紀にわたる内戦は2016年の和平合意により終結し、当時のサントス大統領はノーベル平和賞を受賞しました。和平プロセスが進み、国内の治安は改善へと向かっています。実は思われているほど危険なこともなく、エリアを見極めれば夜に繁華街へ出かけることも可能です。コロンビアはラテンの国、とにかく歌と踊りが大好きです。「食後にそんなに踊って大丈夫？」という心配もご無用、ここでは信号までもが“サタデー ナイト フィーバー！”なのです。

それでは首都ボゴタの夜に繰り出してみようという気になっても、やはり南米で行き当たりばったりは怖い。そのようなときには周りを見てください。近くにBBCというマーク



ボゴタ市内の歩行者信号

があるはずです。2002年に創業したBogotá Beer Companyという飲食店で、店内に醸造設備があり、出来たてのクラフトビールを楽しめる人気店です。現在50店舗あります。

ボゴタから外に足を延ばしてみると、九つの世界遺産をはじめ、カリブ海、太平洋、アンデス山脈、アマゾン地域と多彩な魅力があります。カリブ海に面するカルタヘナでは、歴史的建造物群が世界遺産として登録されています。カラフルで古風な街中で、色鮮やかな衣装に身を包み果物を売る女性たちの姿が印象的です。年末年始には国内外から観光客が殺到します。このほか、毎年8月

のメデジンの花祭りや2月ごろのバランキージャ・カーニバルにも多くの人が訪れます。さらにコロンビアでは世界で最も多くの鳥を観察でき、その数は約2,000種に上ります。

経済面でも一見存在感の薄いコロンビアですが、実は非常に優れています。GDP成長率は2000年以降常にプラスで、2019年は3.3%を記録しました。南米主要国の中で唯一、債務不履行の経験がなく、海外からの投資額は南米3位です。2018年5月のOECD加盟以降、海外からの投資は一段と活発化しています。2019年の投資総額は144億9,300万米ドルと、前年に比べて25.6%増加しました。主要な投資対象は、金融、石油、飲食・ホテル、鉱業などです。

日本との間では2015年9月に投資協定が発効、2018年12月には租税条約が締結されています。現在交渉中の経済連携協定の早期締結によって、両国間の経済活動が一層活発になることが期待されています。

まだまだ知られざる魅力があるコロンビア。そのポテンシャルを一度肌で感じてみてはいかがでしょうか。

仕事の効率を高める眠り方改革



早稻田大学理工学術院 教授 枝川 義邦

Yoshikuni Edagawa

東京大学大学院薬学系研究科博士課程修了。博士（薬学）（1998年）。早稻田大学ビジネススクール修了、MBA（2007年）。早稻田大学高等研究所准教授などを経て現職。研究分野は、脳の仕組みや働きを軸とした人材・組織マネジメントなど。著書に『「脳が若い人」と「脳が老ける人」の習慣』（明日香出版社）などがある。2015年早稻田大学ティーチングアワード総長賞、2017年ユーキャン新語・流行語大賞を「睡眠負債」にて受賞。

ポイント

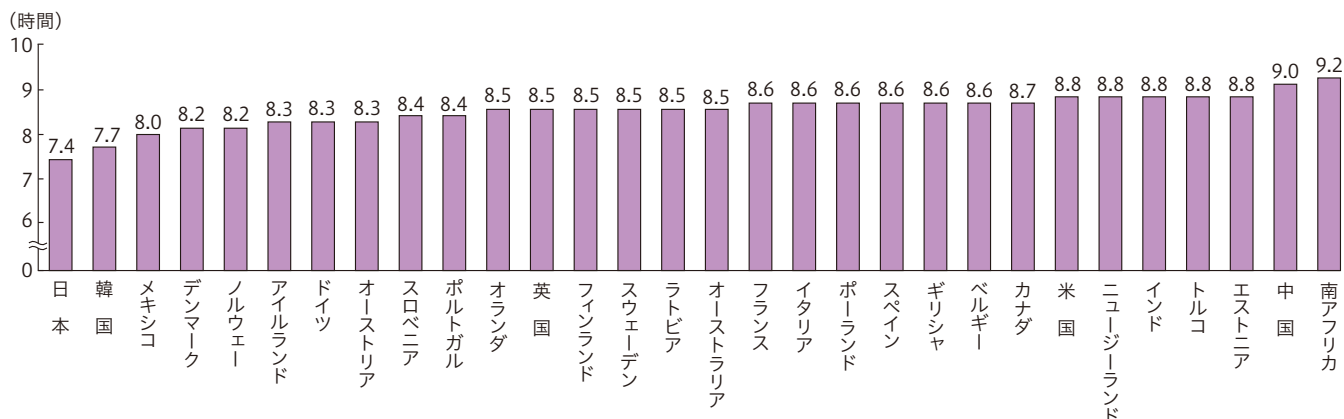
- ・睡眠不足はわたしたちの生活面だけではなく、組織、ひいては国全体にも影響を及ぼすと考えられている。
- ・睡眠時間は必要なコストである。働き方改革を進めていくに当たっては、睡眠の見直しが不可欠だ。
- ・睡眠の見直しでは、量（時間）ではなく、質の改善も重要である。そのためには「1日24時間をデザインする」視点が欠かせない。

日本人の睡眠の現状

現代人は何かと忙しく、眠る時間を削る日常を過ごしがちだ。特に日本人は睡眠時間が短いことで知られている。経済協力開発機構（OECD）の加盟30カ国の睡眠時間を比較すると、日本人の睡眠時間が短いことがわかる（図）。しかし最短ながら7時間22分（約7.4時間）眠っているとなると、結構長いという印象になろう。本稿の読者においては、そこまで眠ることは難しいというのが実情ではないだろうか。厚生労働省（2020）によると、30～60歳の各年齢層においては、25～35%の割合で「睡眠で休養が充分にとれていない」という回答だ。

同じく厚生労働省が公表している『健康作りのための睡眠指針』では、年代別の睡眠時間は歳を重ねるととも

図 1日当たりの睡眠時間（2018年）



資料：OECD“Gender Data Portal”

に変化するとある。10代前半では8時間以上の睡眠時間が必要であったのに対して、25歳では約7時間、45歳で約6時間半、65歳で約6時間であるとされる。しかし、働き盛りといわれる40代～50代を例に取ってみると、4割以上（女性の50代では5割以上）が6時間未満の睡眠を続けているようだ。やはり十分な睡眠時間を確保することは難しいといえよう。

現況は短時間睡眠で満足していないことが問題視されているが、長く眠れば良いかというとそうでもなく、8時間以上の睡眠を習慣にしている場合は、短時間睡眠と同程度に死亡率が高くなるという調査結果もある。

では、少し短めの6時間睡眠はどうか。6時間程度眠ると、十分に睡眠を取ったように感じやすい。しかし、6時間睡眠を2週間続ける実験をした研究結果からは、脳での情報処理にかかる働きは「二晩徹夜」したのと同じになることが明らかとなった（Van Dongen HP, *et al.*, 2003）。4時間睡眠でも同様に脳の働きは低下するが、6時間も眠れば本人は良く眠ったように感じやすいので、生活の習慣に組み込まれやすいという点でやっかいだ。ともすれば2週間どころではなく、もっと長い期間続けてしまい、徹夜を続けたときと同程度の脳の働きで毎日過

ぎしている可能性もある。そして、このような短時間睡眠を続けて習慣としてしまうと、そのダメージが「負債」のように脳や身体に悪い影響を及ぼす可能性を高めることが、睡眠研究で強くうたわれてきている。

睡眠不足はわたしたちの生活のあらゆる面で影響を与えている。それらを総合して評価した米国のシンクタンク、ランド研究所は日本を含むOECD加盟国の5カ国について睡眠不足の影響を経済損失として試算している。このレポートでは、日本の経済損失は約15兆円（GDPの約3%）にも上るとされる（RAND Corporation, 2016）。個人の睡眠不足は個人の健康やパフォーマンスに留まらず、組織、ひいては国全体に影響を及ぼすと考えられているのである。

このような現状に鑑みてか、わが国では働き方改革が施行され、「健康経営」というキーワードにもなじみがでてきた。健康経営の実現には、個人の健康を良い状態で維持することが大切だ。「健康の3本柱」である「食事・運動・睡眠」をバランス良く満たすように心がけるだけでもその可能性を高めるだろう。しかし、食事と運動は意識的にかかわることができるが、睡眠については、その最中に意識を向けることができないことから、どうもお

ぎなりにされてきているようだ。

睡眠は動物としての本能による機能であり、眠らないことは許されない。睡眠時間を「ただ休んでいる時間」だと捉えてしまい、「多少短くても大丈夫」「忙しい毎日だから、どこかの時間を削るとしたら睡眠時間」と考えているとなれば、さまざまな場面でのリスクを高めることにもなりかねない。

睡眠時間を「コスト」に当たる時間と考えるとすれば、それは必要なコストであり、経営でいえば固定費扱いしても良い対象である。もったいないと思えても、ここに手をつけるのは御法度なのだ。働き方改革を進めるうえで睡眠をおぎなりに捉えていたら、睡眠状況を見直すのが良いだろう。

睡眠の役割とは

睡眠の役割は、「とにかく生きる」と「より良く生きる」の二つの視点で考えるとわかりやすい。とにかく生きるためには、大きな病気にかからないことが大切だ。わたしたちは日中に活動することにより、細胞などが傷ついたり老廃物が産出されたりしている。これらをうまく回復したり排除したりしないと、病気の状態になってしまうこともある。

睡眠の役割とは、まずはこのような状態のメンテナンスを行うことだ。そのために多くの因子が働いているが、特に重要なものに、成長ホルモンと呼ばれる物質が挙げられる。成長ホルモンは、子どもに対しては文字通り「成長を促す」役割を担うホルモンとして、脳や身体が成長するための働きをもっている。大人に対しては「とにかく生きる」ために働いている。つまり、上で述べたように傷ついた細胞の修復をすることで、臓器や組織が健常を維持したり、皮膚の健康も整えたりするなどの重要な役目を果たしているのだ。

成長ホルモンは、睡眠時間の初めの3時間くらいに全体の8割程度が分泌されることが知られている。つまり、この時間帯の睡眠の質を高めることで、とにかく生きるためのメンテナンスが成り立つのだ。

睡眠時間の後半は、「より良く生きる」ための時間だ。この時間帯では、経験した物事を脳に刻んでいくために記憶として定着させるための仕組みが働きやすい。また、ストレス耐性を高めるのも、睡眠時間後半にみられるメカニズムによるところが大きい。

このように、睡眠の前半部分は動物として「とにかく生きる」ために必要であり、後半部分は人間として「より良く生きる」ために重要だと考えられている。

睡眠不足の影響

睡眠不足の影響は日常的に気づくことも多い。例えば、判断力の低下が生じる、もの忘れが増える、怒りっぽくなる、目先のことに飛びつきやすくなる、風邪をひきやすくなるなど、これまでと何か違うという感覚の不具合として表れやすい。これらが常態化すると、免疫系の衰えや糖尿病、高血圧症、がん、肥満、うつ病、認知症などにかかりやすくなるなど、脳や身体への影響が大きくなると懸念されている。

重篤な病気にかかると、業務遂行が困難になることは想像しやすいが、最近ではこのような“目に見える”状況に限らず、就業中のパフォーマンスが不十分な状態を続けることによる損失が大きいことも指摘されている。

わたしたちのパフォーマンスは脳の働きに依拠する場面が多く、それは脳の覚醒度に大きく影響を受けている。いわゆる“アタマがはっきりしている”のは覚醒度が高い状態だ。脳の働きが不十分だと、どんなに気合いを入れたところで思うようなパフォーマンスを発揮できないことになりかねない。

人間の脳の覚醒度が高い状態には、起きてからの時間制限がある。連続して13時間もすると覚醒度は下がっていき、およそ15時間で脳の働きは酒気帯びの状態と同程度まで低下する。ましてや、そこに睡眠不足が重なると、脳の働きは「思ったよりも低い」状態が早くに訪れることがうかがえる。

そして、睡眠不足が限度を超えると、眠たいという意識以上に脳の働きが低下してしまい「マイクロスリープ」と呼ばれる状態に入ることも知られる。これは、睡眠を必要とした脳が緊急停止するようなもので、ごく短い時間、睡眠状態になることを指している。1秒以内であれば日常生活には支障をきたすことはないだろうが、長い場合は数十秒にも至ることがあり、例えば自動車を運転していたとすると、眼を開けていたとしても居眠り運転と同じ状態になる。時速60キロメートルで走っていた場合、3秒程度の“居眠り”で約50メートル進む。この間で起きたことには対処できないので、目の前に人や障害物が表れると、大きな事故に繋がる可能性もあるということだ。これらのことは「ヒューマンエラー」とされるが、その原因の多くには睡眠の状況がかかわる可能性が高い。

睡眠負債という考え方

「睡眠負債」という言葉をご存じだろうか。睡眠負債とは、「睡眠時間が足りないことによって、簡単には解決しない深刻なマイナス要因が積み重なっていく」という意味の造語であり、気づかぬうちに貯まっていく「眠りの借金」である。

睡眠不足の慢性化によりマイナス要因が積み重なっていくことは理解されやすい。しかし、睡眠負債が単なる睡眠不足と異なるのは、本人に睡眠不足の自覚がないことが多い点だ。本人はいたって健康的に睡眠を取っているつもりでも、実は睡眠が足りておらず、知らず知らず

のうちに脳の機能が低下することや、病気にかかりやすくなっている可能性もあるということだ。

睡眠負債は“睡眠時間の借金”であるが、金銭の借金と異なる点がいくつかある。まず大きく異なるのは、睡眠時間は「貯金はできないが、借金はできる」というものだ。つまり、週末などに前もって寝だめ（貯金）をして、平日にそれを切り崩していくことはできない。

一括返済できない点も特徴だ。金銭の借金であれば、まとまったお金が手に入ったタイミングで返済することもできようが、睡眠時間ではできない。つまり、休日にたくさん眠って、一気に返すことができないのである。

これは、地球上の生物がもつ1日24時間のリズムに関係している。例えば、海外に渡航して時差ぼけを生じる場面を想像して欲しい。時差ぼけとは、脳や身体のリズムとその土地の昼夜のリズムが合致していない場合に生じるものだ。現地は昼間であっても、脳や身体が夜のタイミングであれば眠気を感じて、思うように活動的にはなれないだろう。

休日に長寝をするということは時差ぼけが生じる状況と似ていて、起床時刻を遅らせることでその日のリズムが崩れるようにしているということだ。日常生活を営む“いつもの家”にいながら脳や身体はあたかも“海外”に行ったかのようになっている。これは「社会的時差ぼけ（ソーシャル・ジェットラグ）」と呼ばれ、わたしたちの脳や身体のパフォーマンスに対する影響が大きいことで知られている。土日に生じた場合、月曜日は心身共に優れない、ブルーマンデーと呼ばれる状態になりやすい。

平日に睡眠不足を繰り返している場合は、できれば休日に解消していききたいものだが、社会的時差ぼけを生じないためには、休日に長寝をする場合であっても、平日よりも2時間程度長くするまでに留めておくことが望ましい。これは、一般的な時差ぼけが2時間程度の時差であれば生じにくいことによる。

表 日本企業における従業員の健康関連コスト

	平均 (円)	割合 (%)
相対的プレゼンティーズム	564,963	77.9
2014年度医療費	113,928	15.7
疾病手当金支給額	7,328	1.0
アブセンティーズム	31,778	4.4
労災給付金	6,870	0.9
合 計	724,868	100.0

資料：東京大学政策ビジョン研究センター健康経営研究ユニット(2018)「健康経営評価指標の策定・活用事業成果報告書」

(注) プレゼンティーズムは、WHO/HPQによる相対的プレゼンティーズム（同様の仕事をしている人のパフォーマンスに対する過去4週間の自分のパフォーマンスの比）、アブセンティーズムはアンケート回答による病欠日数を採用。

プレゼンティーズムによる損失

睡眠不足には慣れが生じやすいので、自分が眠っていない状態を把握しづらいことも特徴の一つである。就業中に十分なパフォーマンスを発揮できていると思いきや、よくよく思い返すと、実はそうでもなかったということはないだろうか。

出勤しているにもかかわらず心身の健康上の問題により、その人がパフォーマンスを十分に発揮できていない状態を「プレゼンティーズム」と呼ぶ。現在では、まだ日中のパフォーマンスに睡眠状況がどのような影響を及ぼしているかについての研究結果が充分そろっていないこともあり、プレゼンティーズムの影響の可視化が期待されている。

わが国におけるプレゼンティーズムの影響に関する調査によると、その大きさは企業の抱える健康関連コストの77.9%を占める（表）。実際に支出された医療費（15.7%）、欠勤などで職場に姿を現さない状態を示す「アブセンティーズム」によるコスト（4.4%）とは対照に大きな値である。プレゼンティーズムによる損失の内訳の1位には「肩や首の凝り」、2位には「睡眠不足」

が挙げられ、これらによる経済損失は1人当たり年間約3.4万円ともいわれている（Nagata, *et al.*, 2018）。このような事態は通常の労務管理データからはみえてこない不具合であることから、経営側からしても大きな問題となりうる状態といえる。

仕事のパフォーマンスを高めるための睡眠

わが国ではもはや、多くの人が睡眠負債を抱えているといえよう。働き方改革が進み、真に就業時間のコントロールができるようになることや、在宅勤務の体制が整うことで通勤などに費やしていた時間を睡眠に充てられるようになれば、多くの睡眠負債が解消されるかも知れない。しかし、すべての人においてそのような状況を望めるわけではないだろう。そうすると、いかに効率良く睡眠の効果を享受するかという視点が大切になる。睡眠時間のやりくりで困窮するのであれば、量（時間）ではなく、質で勝負することを考えるのも一つの手となる。

睡眠の質はさまざまな要因から影響を受けることが知られている。特に、活動している時間と眠っている時間は表裏一体であることから、互いに大きく影響し合っている。そこで、質の高い睡眠を手に入れるためには、「1日24時間をデザインする」視点が大切になる。良質の睡眠を得るための準備は夜間だけでは成り立たず、朝起きたときから勝負が始まっていると考えた方が良いのだ。

24時間をデザインする視点では、「めりはり」を重視したい。めりはりとは、「明るさのめりはり」と「活動のめりはり」の二つの方向性を基本として考えるのが良い。

「明るさのめりはり」としては、朝から日中と、夕方以降とで過ごす環境のめりはりをつけたい。太陽のリズムを意識して、日が出ている時間帯にはできるだけ明るく、日が落ちてからは、薄暗いくらいの環境で過ごすのが良い。朝目覚めたときには陽の光を浴びることから始

めると、脳はどれだけ光を浴びているかについて敏感なので、覚醒度を高めることができる。それと同時に、睡眠に誘うメラトニンというホルモンが夜間に分泌されるための“タイマー”にスイッチを入れることもできる。

夕方以降は、だんだんと薄暗い環境に身を置き睡眠への準備をしていくと、睡眠の質を上げることにつながる。就業環境や家屋を含めて蛍光灯の下で暮らす時間が長い場合、夕方以降も日中同様に明るい環境で過ごすことになる。このような場合、白熱灯などを活用してスポット的に明るさを高めるなどの工夫がいるかも知れない。

「活動のめりはり」としては、起きている時間は意識的に活動量を上げることが大切だ。日中の活動量や生活強度が上がっていないと、夜間の睡眠への欲求も高まりにくいことから、日中は努めて身体を動かすのが良い。場合によっては、カフェインを取ることでパフォーマンスを上げて良いだろう。十分な活動量を得られたら、夕方以降は休息に向けて活動量を落としていきたい。

1日のリズムのなかで、午後には眠くなる時間帯が誰にでも訪れる。耐えがたい眠気があったり、脳の働きが低下してきたという自覚があれば、昼寝を活用して解消するのも良い方法だ。すでに、事業規模の大小を問わずいくつもの企業において、昼寝を導入することで組織のパフォーマンスが高まり、残業時間の減少や増益につながった例が挙がってきている。

昼寝は長く眠ってしまうと逆効果になることから、10～15分程度、準備を含めて20分程度の時間に収めることが肝要となる。昼寝の前にカフェインを取ると、過眠を防ぎ、目覚め後の覚醒度が高い状態を持続できるので、積極的に取り入れても良いだろう。夕方以降にカフェインを取ると夜間の睡眠への影響がある。夕食後にコーヒなどを飲みたくなった場合は、カフェインの入っていないタイプのものを選ぶのが良い。アルコールも睡眠の質を低下させるので、控えるよう意識していきたい。

また、睡眠は身体の深部（中心部）の体温の状態に大きく影響されるので、深部体温をうまく下げようになると良い睡眠を導くことができると考えられている。例えば、ぬるめの入浴によって身体の深部体温をいったん上げておくことや、部屋の室温や湿度にも配慮することで、深部体温をうまくコントロールしやすくなる。

睡眠時間前には、パソコンやスマートフォンの画面から発せられるブルーライトを浴びないように、できるだけ使用を控えることも重要だ。特にスマートフォンは面前で使うことが多く、その影響は大きいと考えられる。

そして、睡眠環境を整えることも見逃せない条件である。室温や湿度の調節だけでなく、寝具や寝間着にも目を向けていきたいものだ。

このように、1日のなかでいくつかのことに丁寧に接することで、良質の睡眠を得られやすくなる。睡眠は短期にも長期にも、わたしたちの健康や生活に大きく影響を及ぼすもののだけに、1日24時間をデザインすることが大切なのだ。

働き方改革の時代となった。わが国の場合、働き方改革は休み方改革の色が濃く、それは眠り方改革ともいえるものである。自分目線の取り組みが根づくことで、広く改革が進むことを願ってやまない。

<参考文献>

厚生労働省 (2020)『平成30年 国民健康・栄養調査報告』

Nagata Tomohisa, Makoto Ohtani, Shigeyuki Kajiki, Shinya Matsuda Koji Mori Masako Nagata Yoshihisa Fujino, and Ronald Loeppke (2018) “Total Health-Related Costs Due to Absenteeism, Presenteeism, and Medical and Pharmaceutical Expenses in Japanese Employers.” *J Occup Environ Med*, 60(5): e273-280.

RAND Corporation (2016) *Why Sleep Matters - the Economic Costs of Insufficient Sleep A cross-country comparative analysis*.

Van Dongen HP, Maislin G Mullington JM and Dinges DF (2003) “The Cumulative Cost of Additional Wakefulness: Dose-Response Effect on Neurobehavioral Function and Sleep Physiology From Chronic Sleep Restriction and Total Sleep Deprivation.” *SLEEP*, 26(2): pp117-126.



毎年、多くの新規開業企業が誕生するが、その多くは時間が経っても小さい規模にとどまる。しかし一部には、短期間で急成長を遂げる企業がある。そうした企業の開業からの歴史をたどる。

品質を重視した食品輸送のプロフェッショナル



〈企業概要〉

(株)まことサービス

代表取締役 やぶき ゆうすけ 矢吹 祐介

創 業 2010年

従業者数 85人（役員・正社員85人）

事業内容 トラック運送業、倉庫業、運輸関連サービス業

所 在 地 岡山県岡山市中区桑野517-3

年 商 11億3,000万円

矢吹祐介社長がトラック2台でスタートした(株)まことサービスは、食品の輸送で多くの取引先から信頼を獲得し、10年足らずでおよそ100台のトラックを擁するまでになった。取引先のニーズに応えるためにビジネスモデルを変化させるとともに、トラック運送業には欠かせない輸送品質の向上のためにさまざまな取り組みを行ってきた、同社の成長の軌跡を追っていく。

成長の軌跡

- 2010年5月 自宅を本社とし、同社設立（岡山市南区）
- 2013年7月 岡山南支店を開設（岡山市南区）
一般貨物自動車運送事業の許可を取得
- 2014年4月 すべてのトラックにデジタルタコグラフを導入
- 2015年8月 本社移転（岡山市中区）
- 2018年4月 新社屋・倉庫を建設し、倉庫業を開始

冷蔵・冷蔵車による 食品輸送

多様な設備がサービスを支える

(株)まことサービスは、岡山市に本社を構えるトラック運送会社である。売りは「食品輸送のプロ」であることだ。主な荷主は近隣にある食品のメーカーや卸問屋である。野菜や魚などの農水産物、弁当や総菜類、ハムやかまぼこなどの加工品、氷菓や冷凍食品など、普段小売店で目にするさまざまな食品を運ぶ。拠点は本社と市内2カ所にあるトラックヤードで、配送先は中国・近畿地方が中心である。

本社には運行管理や休憩のためのスペースのほか、約700平方メートルの冷凍・冷蔵倉庫を併設している。ここでは商品を保管するだけでなく、ラベル貼りや配送先ごとに品物を仕分ける作業も行う。所有するおよそ100台のトラックは、8割が冷凍車、2割が冷蔵車である。大きさはバラエティーに富み、10トン車を15台、4トン車を38台、2トン車を33台、軽貨物車を13台そろえている。対するドライバーは75人。トラックの数のほうが多いのには理由がある。スポット便と呼ばれる突発的な受注や、車両設備の急な故障などに対応するためだ。食品は日持ちしないうえに、冷凍・冷蔵車は急には手配できない

ことが多いそうだ。さまざまな大きさのトラックを少し多めに用意しておくことで、輸送量の多寡に合わせた効率的な配車ができるのだという。

勤務時代の気づきをきっかけに 独立開業

社長の矢吹祐介さんは、日用品や雑貨を扱う運送会社に12年間勤務した経験をもつ。その会社には、10トン車から2トン車まで約30台のトラックと、積み荷を預かる倉庫があった。矢吹さんは普通免許しかもっていなかったため小さめのトラックしか運転できず、ドライバーを務めたのは半年間だけで、配車業務や倉庫管理業務に長く携わった。28歳の若さで営業所長に^{ばってき}抜擢され、営業所にあるトラックの運行と、付属する倉庫の管理を取り仕切った。

所長になってみると、「少量だが追加で輸送が必要になった。急ぎでトラックを出せないか」といった依頼が意外と多いことに気がついた。理由は、荷物の積み忘れや輸送中の欠損、繁忙期のトラック不足などさまざまだった。しかし、ロットが小さく勤務先にあるトラックでは運賃が割高になるため、実際に取引につながることはあまりなかった。勤務先には軽貨物車の導入を提案したが、オペレーションが煩雑になるため意見は採用されなかった。



本社の社屋

少量かつ緊急のスポット便を小さなトラックで引き受けるというビジネスが求められている。そう考えた矢吹さんは、2010年5月、33歳で軽貨物運送業を開業した。取扱商品は食品を中心にした。温度管理といった手間がかかるぶん、利益率も高いからだ。初期投資として冷凍車や冷蔵車の購入が必須であるものの、軽貨物車で始めたことから費用は比較的安く抑えることができた。

ビジネスモデルを 変化させる

定期便の受注で輸送量を増やす

矢吹さんの読みどおり、スポット便の需要はあった。緊急事態に迅速に対応してくれるということが地元で評判となり、同業者の下請けを中心に売り上げは順調に伸びた。創業時は元同僚と2人でトラックも2台という体制だったが、3年後には冷凍・冷蔵車が合わせて15台、ドライバーも15人にまで増えた。ただ、受注は突発的に入ってくるため、先の



倉庫での作業

計画が立てにくく、売りに波ができてしまうという問題があった。

その対策として、矢吹さんは食品メーカーや卸問屋から定期便の受注をしたいと考えた。取引に当たっては、一般貨物自動車運送事業の許可をもっていることが前提になる。取得要件を満たすため2トン車や4トン車を購入し、2013年7月に営業許可を得た。緊急時における同社の仕事ぶりを評価していた荷主は多く、増便する際のパートナーに選んでくれた。次第に定期便の契約は増え、2017年には売上高全体の8割を占めるまでになった。荷主の需要に合わせて大型のトラックの導入も進めた結果、トラック数は約70台に増えた。

荷主のニーズに対応して 倉庫業に進出

2018年4月には、新社屋の建設に合わせて冷凍・冷蔵倉庫を新設。食品メーカー向けに倉庫業と商品の仕分けを開始した。取引先の食品メーカーのなかには、製品の保管や仕分

け作業に使うスペースに余裕がなく、需要があっても増産に踏み切れないという悩みを抱えた企業が少なくなかった。製品の引き取り、保管、仕分け、配送を一手に引き受けてもらえないかという取引先も現れた。そうした作業を同社が担えば、メーカーは増産が可能になり、自然に輸送量も増えると矢吹さんは考えたのだ。

準備は入念に行った。倉庫での作業を外注したいと言っていた食品メーカーに受注の内諾を得たうえで、倉庫の建設を始めた。設計は、使い勝手が良くなるようメーカーの担当者と念入りに打ち合わせをしながら進めた。特に、温度と衛生を管理するための設備を充実させた。冷蔵・冷凍庫内は閉鎖区域とし、作業員の入り口には消毒を終えなければ開かない仕組みの扉を設けた。荷物の搬入口にはトラックの荷台とドッキングする際に隙間ができないようにする設備を取り付けた。停電に備え、非常用の電源設備も用意した。

並行して、食品メーカーに何日も通い、現場でどのような作業をしているのかを確認した。さらに、矢吹さんが元勤務先の倉庫を管理していたときの経験や、出し入れしやすいように荷物を配列するといった運送会社として培ってきたノウハウをもとに、作業の手順に磨きをかけた。倉庫の作業員には求人サイトで集め

たばかりの未経験者が多かったため、矢吹さん自ら作業手順を指導し、本格稼働に当たってはメーカーの担当者に来てもらって業務を完璧に引き継いだ。

こうして、衛生管理に厳しい大手小売店と取引する食品メーカーがうらやましがるほどの立派な倉庫が完成した。仕分けのスピードは速く、見学に来たほかのメーカーの担当者が感嘆するほどだという。狙いどおり、倉庫を利用するメーカーの生産量は増加した。新たな取引も始まり、稼働から3カ月後にはトラックを10台増やすほど受注は増えた。

輸送の品質を高める

ドライバーの確保と教育

事業の拡大に伴い、ドライバーを集める必要があった。創業から3年ほどはハローワークを利用していたが、その後は、社員による紹介を中心に確保できるようになった。転職してきた社員が元同僚を誘ったり、家族を紹介したりするという。働き盛りの20～30歳代の男性が多いが、女性ドライバーと60歳以上のドライバーもそれぞれ5人ずつ入社した。紹介で集まった人材は定着率が高く、採用直後の退職や無断欠勤も少ないそうだ。紹介する側とされる側に、仕事以外にもつながりがあることが

多いためだろうと矢吹さんは考える。

業績が順調ということもあり、給与水準は業界相場より高めにしているそう。ただ、同社が採用に成功している理由はそれだけではない。経験の浅いドライバーには、運転しやすい小さなトラックからスタートさせ、慣れてきたらだんだん大きいトラックを担当するようにしていく。体力の劣ることのある高齢者や女性のドライバーには、大きな力がいらぬ仕事や短時間で終わる仕事を担当させる。視力があまり良くないドライバーの夜間運転を避ける。けがや病気のため運転が難しくなった人には、倉庫や事務でがんばってもらう。こうして社員の個別の事情に配慮して業務を割り振り、働きやすい環境を整えたことが奏功したのだ。

ドライバーには安全運転というだけでなく、商品を守るための丁寧な運転が求められる。食品には形が崩れると商品にならないものが多いからだ。運転技術の向上には、デジタルタコグラフという装置に記録される速度、距離、給油量、急なブレーキや発進による衝撃の大きさ、荷台の冷凍・冷蔵室内の温度といった情報を活用している。この装置は、法律で義務化される前の2014年にすべてのトラックに導入した。安全で丁寧な運転が行われているかをチェックするとともに、ドライバー自身が

自分の運転の癖を把握できるようにしている。燃費を抑えたエコな運転をする優良なドライバーには表彰も行う。万が一、配送後に冷凍食品が溶けているといったトラブルが起きた場合には、取引先とともに原因を分析して再発防止を図る。また、走行中の映像を記録するドライブレコーダーもほとんどのトラックに搭載した。急ブレーキ時の映像を集めて社内研修を通じてフィードバックし、誰かが経験した危険をドライバー全員で共有する。こうした取り組みは、交通事故や荷物の品質低下を防ぐだけでなく、燃料費の減少にもつながっている。

最近では、さらに信頼される運送業者を目指し、コンプライアンスにも力を入れている。外部講師を呼んで研修を実施しているほか、日ごろから管理職がドライバーに直接指導することで、全社的なコンプライアンスの徹底を図っている。

的確な運行管理

荷主からの依頼を振り分け、全トラックの指揮を行うのが運行管理者である。創業から4年間は矢吹さん1人で行っていたが、それでは追いつかなくなった。そこで、運行管理の経験者を2人採用するとともに、もともといた社員にも矢吹さんの指導で業務を教えた。現在は、すべて



管理者による会議

を任せることのできる3人、補助業務を担う2人でシフトを組むという体制になった。

ここでもデジタルタコグラフは役立つ。トラックの現在地、帰店中・休憩中といった状況もリアルタイムで確認できるため、集荷の依頼が突然入っても、荷台に空きのあるトラックを見つけ、急行させられるのだ。効率的な配車により、稼働率も高まる。矢吹さんによれば、走行中のトラックに関するデータを即時に活用する体制を整えた企業は、同社と同じ規模ではまだ多くないとのことだ。

トラックの台数が増えたことで運行管理者が3人では手が回らなくなりつつあるため、新たな運行管理者の育成に取り組んでいる。物流は日本経済を支える血流だ。同社は地元岡山の食品産業を支える大動脈として、今後も躍進することだろう。

(山崎 敦史)

本稿は、日本政策金融公庫総合研究所編『急成長のメカニズム—新規開業企業に学ぶ—』同友館(2019年7月)に掲載した事例を、再取材のうえ加筆修正したものである。



暦のしきたりと ビジネス

第25回

八坂神社 —— 変わる信仰の歴史

本誌2019年7月号で祇園祭を紹介しました。山鉦が疫神や悪霊を吸いつけながら京都の町を巡行し、それらを鴨川に流し捨てて、町中を大掃除します。豪華絢爛で美しいものには、人間だけでなく疫病神や貧乏神、魑魅魍魎たちも魅せられるという考え方が、祇園祭の面白さです。

山鉦の巡行とは別に古くから続いているのが、祇園社、つまり八坂神社から担ぎ出される三基の神輿の渡御です。祇園社の祭神の牛頭天王（素戔鳴尊）、頗梨采女（櫛稲田姫命）、八王子（八柱御子神）の三基の神輿が鴨川を渡り、四条寺町東入る南側の御旅所に遷座されます。

祇園祭の古くからの神事祭礼としては、この三基の神輿の御旅所への渡御と、その後の市中の巡行、祇園社への還御が中心でした。やがて、経済力を身につけてきた京都の町衆たちがそれぞれの山鉦町を結成して長刀鉦や菊水鉦、芦刈山や油天神山などを繰り出すようになって、神事祭礼を盛り上げたのでした。華やかな山鉦巡行がみられるようになったのは、14世紀の南北朝時代以降です。実は江戸時代まで、八坂神社は祇

園社と呼ばれる神社であり、祇園感神院と呼ばれる寺院でもありました。つまり、八坂神社は神社と寺院とがコラボレーションしているのです。

10世紀から11世紀末まで八坂神社の祭神は祇園天神でしたが、11世紀末から12世紀に牛頭天王になりました。平安時代末期の『辟邪絵』では、牛頭天王は陰陽道の守護神の天刑星に食い殺される疫鬼でしたが、変身を遂げて、あらゆる疫病や疫鬼を退治する威力あふれる神になり、祇園社の祭神へととなったのです。その後、卜部兼俱（1435年－1511年）の『二十二社注式』で、牛頭天王とは素戔鳴尊のことだと説明されるようになりました。

八坂神社の祭神とは一体何なのかと思ってしまいますが、大事なのは、このような変化も大切な歴史事実だということです。長い歴史のなかで祭神は変われども、多くの人たちに信仰されてきたことは変わりません。由緒のある古い神社というのはみんな、複雑な歴史を歩んできているのです。

八坂神社の社地の歴史にも次のような話があります。後白河法皇編

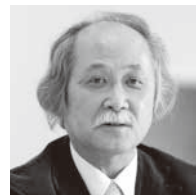
『梁塵秘抄』（1180年頃）に、「祇園精舎のうしろには世も世も知られぬ杉立てり」という歌があります。鎌倉時代末期の元徳3年（1331年）に描かれた『祇園社絵図』にも、本殿の背後に3本の杉の大きな木があります。その大きさから樹齢を推測すると、延暦13年（794年）の平安遷都の頃にはすでに杉の木は自生していたとみることができます。つまり、八坂神社は仏教や陰陽道の影響を受ける前から、素朴な自然の神の聖地であった可能性があるのです。

時代の変化を実感する今だからこそ、神社や祭礼の長い歴史に思いを馳せてみてはいかがでしょうか。時空を超えて自分の生命の今を思い直すきっかけになるかもしれません。

新谷 尚紀

しんたに たかのり

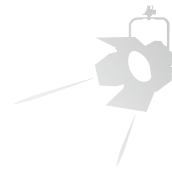
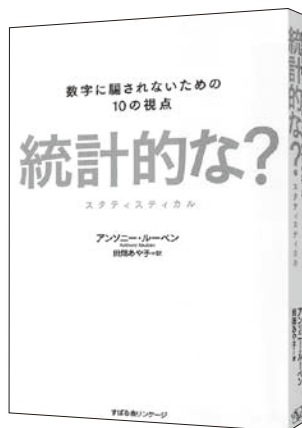
1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大学文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



アンソニー・ルーベン [著]
田畑 あや子 [訳]

統計的な？ 数字に騙されないための10の視点 STATISTICAL

すばる舎 定価（本体1,600円＋税）



る「最大30パーセント引き」というフレーズも誤解を招きやすい。実際には30パーセント引きの商品はわずかかもしれない。確実なのは、30パーセント超安くなっている商品はないということである。

著者は、データだけで嘘をつくことはできないと強調する。問題なのは、人々はどうしても自分に都合が良い解釈をしてしまいがちだということだ。この点を忘れてしまうと、データの真の意味を読み違えてしまうのである。

世の中にあふれるデータにわれわれはどう向き合うべきか。著者は「これは真実だとしたら理にかなっているだろうか」と問うことを勧める。他者が納得できるようにデータの動きを論理的に説明できているかどうか考えることが、データを客観的に検証するための第一歩なのである。

コンピュータの進化や統計ソフトの充実によって、データ分析の手法は高度化が進んでいる。データを正しく読み解き、活用していくためには、これまで以上に論理的な思考力が求められるといえそうだ。

（小瀧 浩史）

人々はビジネスの場面においてさまざまな統計データを分析し意思決定に活用している。ただ、データが正確かどうかの見極めは難しい。

英国の公営放送局であるBBCで23年間ジャーナリストを務めた著者は、局内に統計部を創設するなど、さまざまな機関が公表するデータの確からしさを検証してきた。本書は著者の経験をもとに、データを適切に活用するための視点をまとめたものだ。平均値と中央値を見比べることや、相関関係をそのまま因果関係として捉えないようにすることなど、データをみるための基本的な作法から統計学の応用知識まで、具体例を交えながら解説している。

ジャーナリスト出身の著者ならで

はといえるのが、数字の正確さだけではなく、そこに添えられる言葉やフレーズにも注意を払うべきだという指摘だ。

例えば、英国の新聞社の報道に、警察がある対策を行った結果、犯罪が最大50パーセント減った地域もあるという記事が出た。一読すると、対策が奏功しているように思える。だが著者はこの記事に対して、なぜ犯罪の減少分がすべて対策のおかげといえるのか、ほかの要因は影響していないのかと疑問を投げかける。また、一部の地域では犯罪が50パーセントも減っているわけではないのに、「最大」という言葉が事実をわかりにくくしてしまっているという。

小売店のセールなどでよく見かけ

ちょっと気になるキーワード

15歳以上の人口に占める労働力人口（就業者＋完全失業者）の割合を労働力率といいます。日本の女性の労働力率を年齢階級で区切ってグラフにすると、右のようになります。アルファベットのMに似ていることから、M字カーブと呼ばれています。

M字カーブは、日本の女性の働き方の特徴を表しています。20歳代で就職した後、出産・育児のため30歳代にかけていったん離職、家事が落ち着いた40歳代以降に再就職するという構図です。

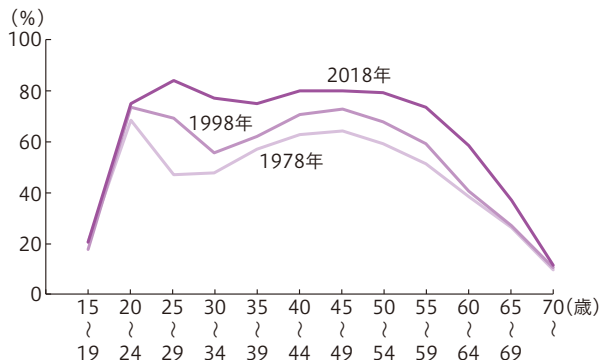
他方、外国ではM字カーブはあまりみられません。背景には、結婚後・出産後でも働けるような環境が整えられている、子育てを支援する施設が整えられている、男性が育児に積極的に参加する文化がある、といったことがあるようです。

日本では、少子高齢化による労働力人口の減少が懸念されるなか、女性の労働参加が課題となりました。政府は、M字カーブの谷を浅くすることに取り組んでいます。最近の例ですと、2015年の女性活躍推進法の施行や2017年の育児・介護休業法の改正といった法制度の整備、保育所や学童保育など児童福祉施設の拡充があります。

2018年のM字カーブをみると、1978年に比べて谷がかなり浅くなりました。もっとも、この変化の要因には

M字カーブ

日本の女性の年齢階級別労働力率の推移



資料：総務省「労働力調査」

政策効果だけでなく、ライフスタイルの多様化もあるでしょう。例えば、子供のいない夫婦が増えた、未婚の男女が増えた、などです。

M字カーブの変化に象徴される労働環境の変化は、労働者はもとより、経営者も注視していくべきテーマです。人手不足の今、働き続けやすい職場環境を構築することは、優秀な人材の獲得につながり、ひいては企業の競争力を高めると考えられます。

＊一部、内閣府男女共同参画局『令和元年版 男女共同参画白書』をもとに記述しています。

編集後記

数年前、自宅の近くにあるテラーの入りに「高齢のため新規受け付けは終了しました」と書かれた張り紙があることに気づきました。常連のお客さまの仕事は継続していますという趣旨なのか、その張り紙は今でも掲示されています。

経営者個人の立場でとらえると、事業承継は収入の喪失につながります。生きがいや健康の維持のために、いつまでも現役でいたいという経営者もいます。事業承継に関する支援が充実しても、経営すること自体に価値を感じている人は事業を承継しようとは考えません。経営者の思いに配慮し、うまく折り合いをつけることも、事業承継を支援するうえでは重要でしょう。

(井上)

調査月報 8月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

顧客から「選ばれる小さな企業」の経営に学ぶ

総合研究所 主任研究員 藤田 一郎
研究員 小瀧 浩史

産業レポート IT活用で飛躍する中小金型製造業

金型の高付加価値を担うIT

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

2020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。
- ▶ 今回は、新規開業者の働き方や起業に対する意識に焦点を当てました。事業に充てる時間が短い「パートタイム起業家」や、自営と勤務を行き来する「ボーダーレス起業家」について分析したほか、自営している認識がない「意識せざる起業家」も取り上げ、多様化する新規開業者の実態に迫ります。

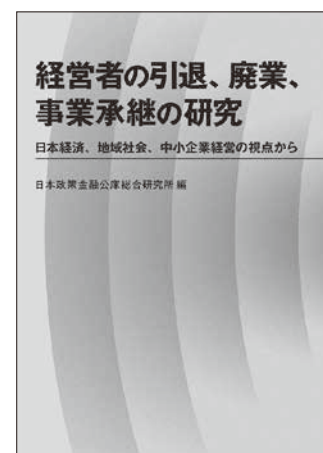


A5判352頁 定価 (2,300円 + 税)

経営者の引退、廃業、事業承継の研究

— 日本経済、地域社会、中小企業経営の視点から —

- ▶ 中小企業経営者の高齢化の進行を背景に、中小企業の廃業と事業承継の問題は、かつてないほど注目されています。
- ▶ 廃業する企業はどれくらいあるのか、社会や経営者自身にとってどのような問題が発生するのか、引退を巡る一連のプロセスを円滑に進めるにはどう支援すればよいのか。最新の調査結果をもとに、多面的な分析を行いました。



A5判309頁 定価 (2,800円 + 税)

選ばれる小さな企業

- ▶ 本書では、小企業が顧客と有益な関係を築くための方策を考察しました。分析からみえてきたのは、経済社会の構造が大きく変化し、消費者ニーズもますます多様化する令和の時代を顧客と共に駆け抜けていくためのヒントです。
- ▶ 全国各地にある、顧客との関係を大切にすることで常連客を確保している「選ばれる企業」12社への詳細なインタビュー調査も収録しています。



四六判212頁 定価 (2,200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

