

日本政策金融公庫

調査月報

1

中小企業の今とこれから

2022 No.160

研究
リポ
ート

子どもの事業承継意欲を高めるには何が必要か

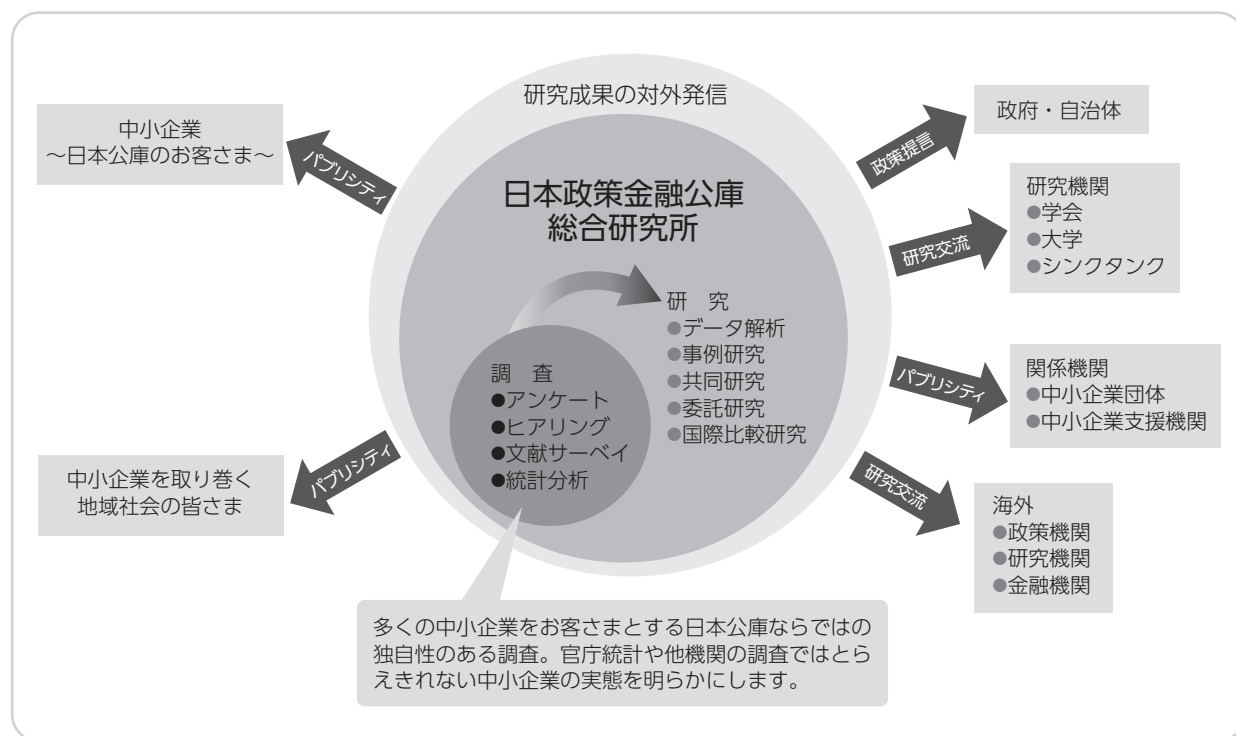
—「子どもの事業承継意欲に関する調査」結果から—

総合研究所 主席研究員 井上 考二・研究員 長沼 大海・客員研究員 田島 直也



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「宇宙～限らない可能性～」
見附島と天の川
石川県珠洲市
提供/アフロ

調査 企業事例 論評 エッセイ・連載

CONTENTS

4 最新 日本公庫総研 研究レポート 子どもの事業承継意欲を高めるには何が必要か —「子どもの事業承継意欲に関する調査」結果から—

*総合研究所 主席研究員 井上 考二
研究員 長沼 大海
客員研究員 田島 直也

2 巻頭エッセイ 明日に向けて スポーツの力で持続可能な町づくりを *JD.LEAGUE チェアマン 島田 利正

16 未来を拓く起業家たち 挑戦の末にたどり着いた無人古着店 *東京都中央区 (株)dharman

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 中小製造業の設備投資は3年ぶりに増加の見通し

24 町おこしと移住創業 世界から注目される住民主導の町づくり(徳島県神山町) *総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

30 経営最前線1 ブランディングで備後緋の伝統を支える *広島県福山市 順風暮らし

32 経営最前線2 伝統と革新の両方を追うこうじ店の5代目 *富山県富山市 (同)新村こうじみそ商店

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 地域を前に進める職域接種事業 *青森商工会議所 理事・事務局次長 鈴木 匡

35 世界のあれこれビジネス情報便 イスタンブール ボスポラス海峡から黒海へ 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 経営理念浸透のメカニズム *帝塚山大学経済経営学部 教授 田中 雅子

42 時間や空間の常識を覆す小企業 —ニューノーマルの先端をゆく発想— 画面の向こうにも食の温もりを *神奈川県鎌倉市 オーガニック料理教室ワクワクワーク

46 暦のしきたりとビジネス 大正月と小正月 *国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

47 研究員オススの一冊 ビジネス戦略から読む美術史

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



introduction essay

巻頭
エッセー

明日 に向けて

スポーツの力で 持続可能な町づくりを

2021年夏、東京五輪で女子ソフトボール日本代表は13年越しの連覇を果たした。コロナ禍のなか、最終的にほぼ無観客で行われた大会だったが、終わってみればTwitterの五輪関連の会話インプレッション（表示）数は823億、ソフトボール競技のテレビ中継は瞬間最高視聴率46%を記録。長年スポーツ界で生き、スポーツの力を信じてきた私にとって、スポーツの力、アスリートの力、そしてそれらを支える人々との絆を再確認した大会だった。2022年の春に開幕する女子ソフトボール新リーグ「JD.LEAGUE」のチェアマンとしても、女子ソフトボール日本代表の活躍に大きく勇気づけられた。

JD.LEAGUEは「ソフトボールで社会に笑顔を」というミッションを掲げている。これまでのように試合だけに依存するモデルではなく、様々な活動を通じて人々がスポーツの魅力やアスリートの個性に触れ、スポーツの力によって笑顔あふれるコミュニティが広がっていく未来を目指している。このミッションを実現、継続するためには当然資金が必要だ。そのためには売り上げを立てねばならないが、これからの時代は「露出型」（スポンサーシップ）と呼ばれる伝統的なスポーツマーケティング

手法だけではうまくいかないだろう。そこで我々が推進しているのが「ソーシャルグッド」である。これは企業が社会的責任を果たすべくコストをかけて取り組む地域貢献・CSR活動とは違い、企業が社会に良い影響を与える活動などに投資してリターンを得る仕組みだ。

昨今、大企業を中心にSDGsやESG投資への取り組みが活発化しているが、中小企業こそ、その活動に参画すべきだと思う。日本は世界でも珍しく、中小企業が国の基盤を支えている。今後の日本を持続的に成長・発展させていくには中小企業の力が不可欠だ。だが、企業が個別に取り組みを推進していくのはコストが大きいと、SDGsやESG投資は「大企業がやるもの」と思われがちだ。しかし、中小企業であっても、大企業や行政、地域住民等と連携できる仕組みを構築できる。我々の考えるスポーツ版ソーシャルグッドはその仕組みの一つである。

スポーツには年齢や性別、職業など様々な違いを越え、人と人、人と地域、地域と企業などをつなげる力がある。スポーツを通じた地域の活性化を目指し、チームが行政や企業と連携することで、その輪は広がり、活性化が促進される。チーム、行政、企業それぞれの投資が地域活性

化というリターンを生み、さらにそれが事業上のリターンにもつながる。これこそがソーシャルグッドである。スポーツの力を地域に還元し、持続可能な町づくりに貢献することこそ、我々の使命だろう。地域社会のハブ機能となり、つなげる力を大いに発揮していきたい。ときには我々を触媒のように活用していただければとも思う。

スポーツチームや団体は持続可能であることが必須だ。マイナースポーツといわれるソフトボールでも、国内女子リーグは半世紀以上の歴史をもつ。ここまで持続できたのは、ステークホルダーとの連携の賜物といえる。スポーツ界の多くはアスリートを中心に、所属チーム、加盟リーグ、そして競技連盟で構成される。ただ、それがすべてではない。この内部構成を支えるステークホルダーが無数に存在する。ファン、地域住民、行政、企業スポーツであればチームを保有する企業をも含めて、重要なステークホルダーだ。こうしたステークホルダーの協力がある初めて、我々は持続可能になる。

スポーツの力とステークホルダーの力とを合わせて、笑顔あふれる社会を共に創る「共創」の姿を目指し、JD.LEAGUEは2022年春、開幕を迎える。



ジェイディーリーグ
JD.LEAGUE チェアマン

島田 利正 SHIMADA Toshimasa

1955年東京都生まれ。アメリカンスクール・イン・ジャパン卒。1979年に通訳兼渉外担当として日本ハム球団(現・(株)北海道日本ハムファイターズ)に入社。2004年の球団本拠地札幌移転事業に携わり、取締役球団代表、常務取締役球団代表、(株)北海道ボールパーク取締役を経て、2019年に退社。この間、一般社団法人日本野球機構(NPB)にて理事、国際関係委員長なども歴任。2020年9月から一般社団法人日本女子ソフトボールリーグ機構にて常務理事を務め、2021年3月にJD.LEAGUE 初代チェアマン就任。



子どもの事業承継意欲を高めるには何が必要か —「子どもの事業承継意欲に関する調査」結果から—

総合研究所 主席研究員 井上 考二
研究員 長沼 大海
客員研究員 田島 直也

後継者難によって廃業する企業の増加は、経済的、社会的に大きな問題となっている。後継者がいない中小企業と事業を継いでくれる人や会社を仲介する支援機関や民間企業が多数登場しているものの、やはり第三者への譲渡や従業員への承継はあくまで子どもが事業を承継しない場合の次善の策である。

そこで本レポートでは、親に事業経営の経験がある人を対象に実施したアンケート調査の結果から、子どもの事業承継意欲を高めるために必要な取り組みを考えてみたい。



経営者が後継者として望むのは やはり子ども

日本政策金融公庫総合研究所が2021年7月に実施した「全国小企業月次動向調査」（対象企業1,500社、回答率85.8%）によると、後継者が「決まっている」企業は27.6%、「決まっていないが、承継させたい人はいる」企業は8.3%である。

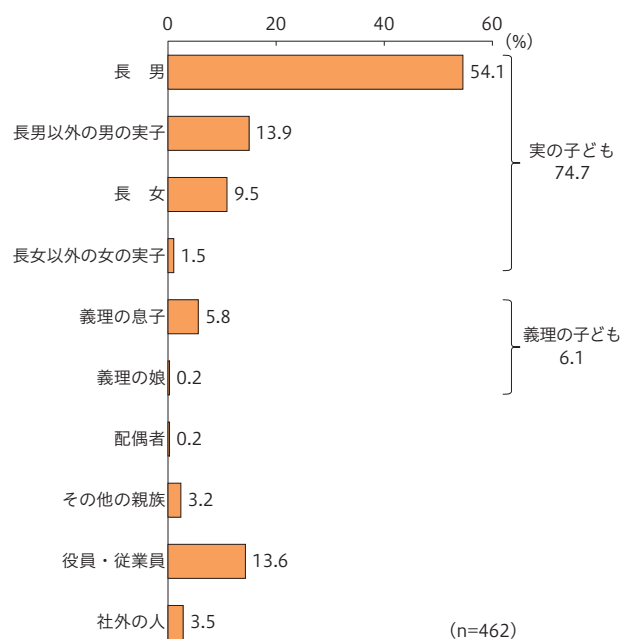
両者に対して、後継者または承継させたい人を複数回答で尋ねた結果は、「長男」が54.1%、「長男以外の男の実子」が13.9%、「長女」が9.5%、「長女以外の女の実子」が1.5%、「義理の息子」が5.8%、「義理の娘」が0.2%である（図－1）。子ども以外については、「配偶者」が0.2%、「その他の親族」が3.2%、「役員・従業員」が13.6%、「社外の人」が3.5%である。名寄せして足し合わせると、実の子どもが74.7%、義理の子どもが6.1%を占める。事業承継を考える経営者が、後継者の候補として考えているのは、まず子どもであり、そのなかでも長男が圧倒的に多い。

しかし、同調査で寄せられた経営者のコメントをみると、「息子に継いでほしいが、すでに就職しており難しい。同業者に承継をお願いする考えもあるが、廃業の可能性が高い」「息子はいるが別の会社に勤めているので、自分の代で廃業になると思う」などといった意見もある。子どもが承継しない場合は、廃業せざるを得ないとする経営者も少なからずいることがうかがえる。

子どもの側に尋ねた 初のアンケート調査

子どもが後継者候補の中心であるにもかかわらず、以前と比べて子どもが親の事業を継がなくなっていることが、現在の後継者難の最大の要因ではないだろう

図－1 後継者または承継させたい人（複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」（2021年7月）

（注）1 後継者が「決まっている」企業と「決まっていないが、承継させたい人はいる」企業に後継者または承継させたい人を尋ねたもの。

2 nは回答数。

か。経営者の子どもに事業の承継意欲があるかどうかは、中小企業における事業承継のあり方を大きく左右する。

では、なぜ親の事業を承継する子どもと承継しない子どもがいるのだろうか。当研究所は両者の違いを探ることを目的に、親が事業を経営している人または経営していた人を対象に「子どもの事業承継意欲に関する調査」を2021年8月に実施した。全国の18歳から69歳までの人に対するインターネットによるアンケートで、実施要領は次ページのとおりである。筆者の知る限り、子どもの側に対して大規模なアンケート調査を行った例はこれまでにわが国では見当たらない。

調査は2段階に分けて行っている。まず事前調査とし

「子どもの事業承継意欲に関する調査」実施要領

調査時点	2021 年 8 月					
調査方法	インターネットによるアンケート（インターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼） 事前調査で詳細調査の調査対象に該当する人を抽出し、詳細調査を実施					
調査対象	事前調査 全国の 18 歳から 69 歳までの人 ※年齢層、性別、地域ブロックの割合が、わが国の人口構成（2021 年時点）に準拠するように回収 詳細調査 親（父、母、義父、義母）が経営している事業または経営していた事業について、以下のいずれかの類型に該当する人 ※業種が「不動産賃貸業」「農林漁業」、従業者規模が「300 人以上」、所在地が「海外」である親の事業を除く <table><tr><td>承 継 者：親の事業を承継した人</td></tr><tr><td>承継決定者：親の事業を承継することが決まっている人</td></tr><tr><td>後継予備軍：親の事業を承継したい、承継してもよいと思っている人</td></tr><tr><td>無 関 心 層：親の事業を承継するつもりはない人</td></tr><tr><td>未 決 定 層：親の事業を承継するかどうか、まだ判断できない人</td></tr></table> ※調査に当たっては、各類型を一定数確保したうえで、承継決定者と後継予備軍を優先して回収	承 継 者：親の事業を承継した人	承継決定者：親の事業を承継することが決まっている人	後継予備軍：親の事業を承継したい、承継してもよいと思っている人	無 関 心 層：親の事業を承継するつもりはない人	未 決 定 層：親の事業を承継するかどうか、まだ判断できない人
承 継 者：親の事業を承継した人						
承継決定者：親の事業を承継することが決まっている人						
後継予備軍：親の事業を承継したい、承継してもよいと思っている人						
無 関 心 層：親の事業を承継するつもりはない人						
未 決 定 層：親の事業を承継するかどうか、まだ判断できない人						
有効回答数	事前調査 20,000 件（うち配偶者がいる人は 10,847 件、詳細調査の調査対象に該当する人は 956 件） 詳細調査 832 件					

て、父、母、義父、義母のいずれかに事業経営の経験があるかどうかを尋ね、「現在、事業を経営している」「過去に事業を経営したことがある」と回答した人に対して、それぞれの親の事業について、現在の経営者、事業承継の予定、回答者本人の承継意欲などを回答してもらった。回収に当たっては、年齢層、性別、地域ブロックの割合が、2021年時点のわが国の人口構成^(注1)に準拠するようにインターネット調査会社の登録モニターに回答を依頼し、20,000件の回答を得た。

そして、事前調査の回答をもとに、業種が「不動産賃貸業」「農林漁業」、従業者規模が「300人以上」、所在地が「海外」である親の事業を除いたうえで、実施要領に記載した五つのカテゴリー（承継者、承継決定者、後継予備軍、無関心層、未決定層）に該当する人を抽出、親の事業との関わりや承継意欲についてさらに詳しく尋ねる詳細調査を実施した。詳細調査で得た有効回答数は832件、各カテゴリーの人が回答の対象とした親の事業の数は、父の事業が560件、母の事業が215件、義父の事業が185件、義母の事業が83件

の計1,043件である。

調査対象者の五つのカテゴリーのうち、承継者はすでに親の事業を承継しており、かなり前に承継した人も含まれる。また、未決定層は事業承継に対する態度がまだ定まっていない。そこで本レポートでは、まだ事業を承継していないものの、承継に対する態度を明らかにしている承継決定者、後継予備軍、無関心層の三つを分析対象とし、承継決定者と後継予備軍を合わせて「承継意欲有り」、無関心層を「承継意欲無し」と再定義し、両者の違いをみていくことにする。

分析対象となる親の事業の数は、承継意欲有りが478件（父の事業246件、母の事業130件、義父の事業65件、義母の事業37件）、承継意欲無しが294件（父の事業140件、母の事業40件、義父の事業84件、義母の事業30件）である。アンケート調査では親の事業に関する設問は親の事業ごとに回答してもらっているが、承継意欲無しの母の事業や義母の事業など、回答数が少ない親の事業がある。そのため、以降の分析では、各親の事業を合算して集計した結果を示す。

承継意欲は若い人、男性の方がある

それでは、承継意欲有りと承継意欲無しの違いをみていこう。まず、年齢層、性別、婚姻状況についてまとめたのが表－1である。

年齢層をみると、承継意欲有りは「18～29歳」が承継意欲無しに比べて7.6ポイント多く、「30歳代」も承継意欲無しを7.2ポイント上回っている。承継意欲無しでは「50歳代」と「60歳代」が承継意欲有りをそれぞれ6.5ポイント、6.8ポイント上回っている。承継意欲無しの方が相対的に年齢層が高い人が多い。

承継意欲無しの方が年齢層が高いのは、承継意欲がない人は年齢を重ねても承継意欲無しのままであるのに対して、承継意欲がある人は事業を承継すると、承継意欲有りの定義から外れて承継者に移行してしまうからだと思われる。承継意欲有りに、実際に事業を承継した承継者を加えて各年齢層の構成比を算出すると、「18～29歳」は20.7%、「30歳代」は28.1%、「40歳代」は23.4%、「50歳代」は15.2%、「60歳代」は12.6%となる。承継意欲無しの値とほぼ同じで、カイ二乗検定した結果は非有意となり、両者に違いはみられなかった。

性別をみると、承継意欲有りは「男性」が66.9%、「女性」が33.1%と男性の割合が大きく上回っている。他方、承継意欲無しでは「男性」が41.5%、「女性」が58.5%で女性が半数を超えている。もともと経営者は男性が多いが、承継意欲からみても、男性の方が経営者になる傾向が強いことがわかる。

なお、同性が経営している事業の方が継ぎやすいという可能性が考えられるため、男親、女親と、親の性別で分けた集計も行った。結果は、男親（父と義父）の事業では承継意欲有りの「男性」割合は68.8%、女親（母と義母）の事業では承継意欲有りの「男性」割合は63.5%

表－1 年齢層、性別、婚姻状況 [詳細調査]

(単位：%)

		承継意欲 有り (n=478)	承継意欲 無し (n=294)
年齢層	18～29歳	27.0	19.4
	30歳代	35.4	28.2
	40歳代	23.0	24.5
	50歳代	9.8	16.3
	60歳代	4.8	11.6
	合 計	100.0	100.0
性 別	男 性	66.9	41.5
	女 性	33.1	58.5
	合 計	100.0	100.0
婚姻状況	結婚している	59.4	68.4
	結婚していない	40.6	31.6
	合 計	100.0	100.0

資料：日本政策金融公庫総合研究所「子どもの事業承継意欲に関する調査」(2021年) (以下同じ)

(注) 1 「承継意欲有り」は、親の事業を承継することが決まっている人（承継決定者）と、親の事業を承継したい、承継してもよいと思っている人（後継予備軍）、「承継意欲無し」は、親の事業を承継するつもりはない人（無関心層）(以下同じ)。

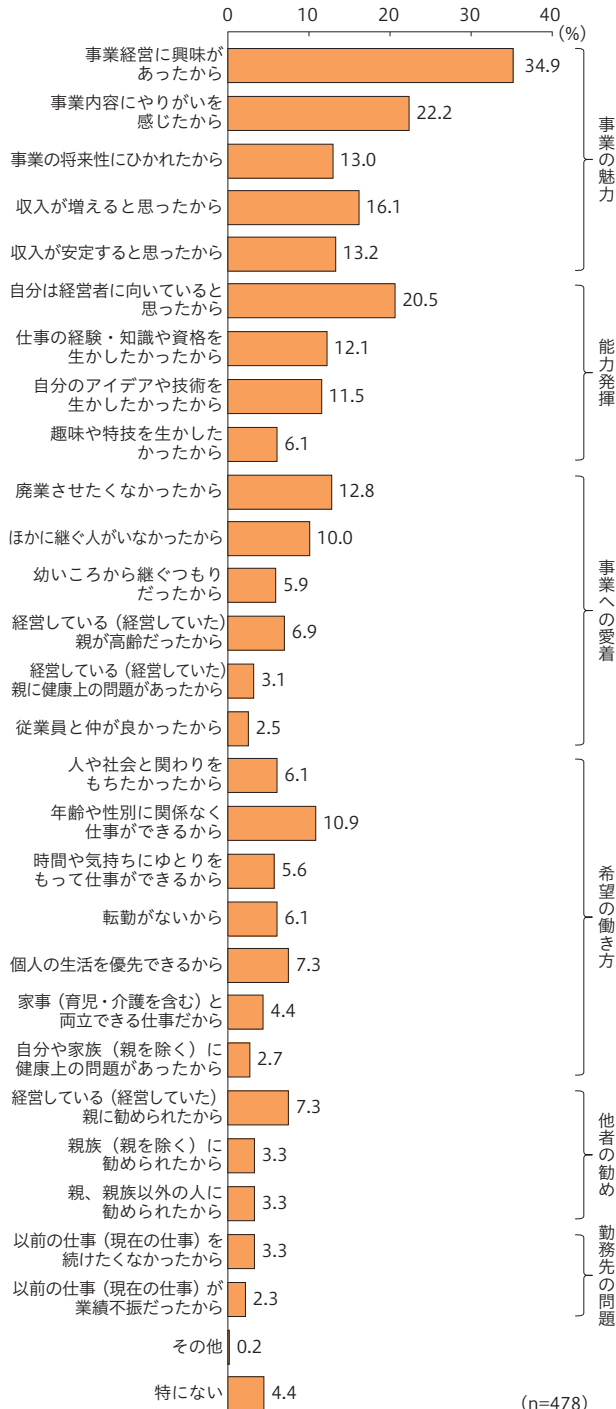
2 nは事業の数 (以下同じ)。

である。女親の事業は「男性」の割合がやや低いが、カイ二乗検定の結果では違いはなかった。

配偶者がいると、自分の一存で事業を承継するかどうかを決められないかもしれない。婚姻状況をみると、「結婚している」の割合は承継意欲有りが59.4%、承継意欲無しが68.4%と、承継意欲無しの方が9.0ポイント高い。

ただし、義父と義母の事業について回答しているのは配偶者がいる人だけである。義父母の事業は実の父と母の事業に比べて承継意欲が低くなることも予想される。そこで、実の父と母の事業に限って婚姻状況をみてみると、「結婚している」割合は、承継意欲有りが48.4%、承継意欲無しが48.3%で違いはなく、配偶者の存在が事業

図－2 承継したい、承継してもよいと思った理由
(承継意欲有り、複数回答) [詳細調査]



承継意欲に影響を及ぼしているということは確認できなかった。

継ぐ理由と継がない理由

回答者の属性を比較したのに続いて、子どもの事業承継意欲を高めるためのヒントを探っていきたい。

始めに、承継意欲有りのグループに親の事業を承継したい、承継してもよいと思った理由を尋ねたところ、最も割合が高い「事業経営に興味があったから」(34.9%)をはじめ、「事業内容にやりがいを感じたから」(22.2%)や「収入が増えると思ったから」(16.1%)など事業の魅力を挙げる人が多い(図－2)。「自分は経営者に向いていると思ったから」(20.5%)や「仕事の経験・知識や資格を生かしたかったから」(12.1%)といった能力発揮に関する理由も多い。

少し割合は減るが、事業への愛着を感じさせる「廃業させたくないから」(12.8%)や「ほかに継ぐ人がいなかったから」(10.0%)のような理由や、「年齢や性別に関係なく仕事ができるから」(10.9%)のように希望の働き方ができるという理由も挙がっている。

一方、承継意欲無しのグループに承継するつもりがない理由を尋ねた結果は、「事業経営に興味がないから」が35.4%と最も高く、次いで「必要な技術・ノウハウを身につけていないから」が26.5%、「自分は経営者に向いていないと思うから」が26.2%、「必要な免許・資格を取得していないから」が19.7%となっている(図－3)。

このように事業への無関心や能力不足を指摘する人のほかに、「事業の先行きが不安だから」(16.0%)や「事業経営のリスクを負いたくないから」(15.3%)、「収入が不安定になるから」(12.2%)など事業経営のリスクを指摘する人もみられる。

継ぐ理由と継がない理由を並べてみると、事業への興味や本人の能力に関する項目が共通して高い割合になっている。子どもの事業承継意欲の有無に大きな影響を及ぼす要因は、事業に魅力があるか、本人に親の事業を行う能力があるかの2点にまとめられるだろう。次では、承継意欲有りと承継意欲無しのグループについて、この2点の現状を詳しくみていこう。

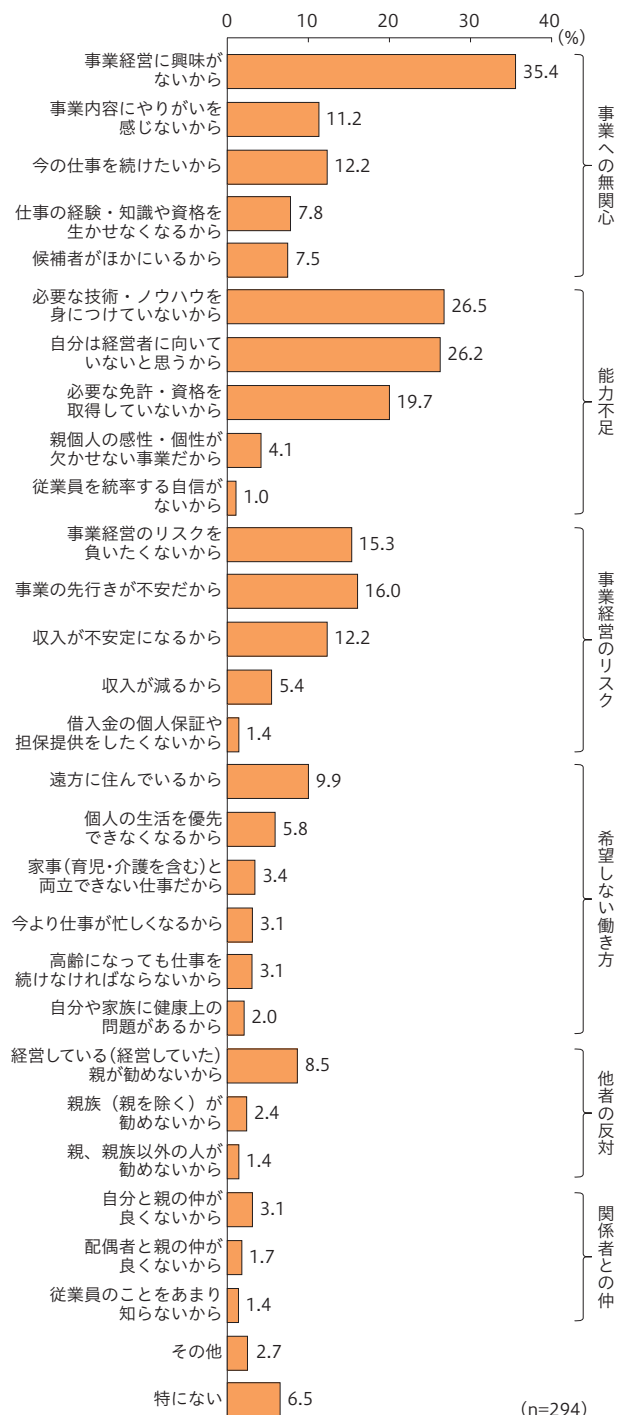
事業との距離感で適性に大きな差

能力、適性の方から先にみていきたい。親の事業に対する適性があると思うかを尋ねた結果をみると、承継意欲有りでは「大いにある」が23.4%、「ある程度ある」が41.6%となっており、合わせて65.0%が自ら適性を感じている(図-4)。これは、承継意欲無しのそれぞれ2.7%、8.2%、合計10.9%と比べてかなり高い値である。承継意欲無しは「まったくない」が50.7%と半数を占めており、「わからない」と回答した人も2割ほどいる。

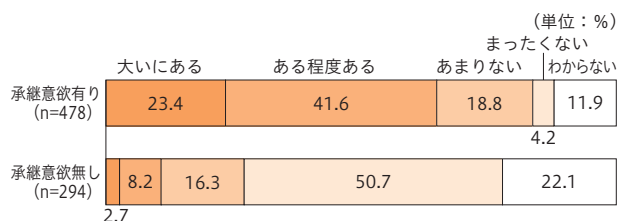
こうした適性の感じ方の差は、親の事業との関わり方の違いから生じることが推測される。そこで、現在の勤務先と親の事業との関係性を尋ねると、承継意欲有りでは、「親の事業の役員・正社員」である人が28.2%を占めている(図-5)。「勤務せず手伝い」をしている人も23.2%おり、「取引先に勤務」(7.1%)や「同業種の他社に勤務」(4.8%)など、承継のための準備中と思われるケースも1割ほどある。他方、承継意欲無しは「関わりのある企業には勤務していない」が86.1%と大多数を占めており、親の事業との関わりは薄い。

適性がないと思っているから親の事業との関わりも薄くなっているのかもしれないが、実際に関わってみなければ適性があるかどうか分からない面もあろう。承継意欲有りでは勤務せずに手伝っているケースが2割ほどあ

図-3 承継するつもりがない理由
(承継意欲無し、複数回答) [詳細調査]

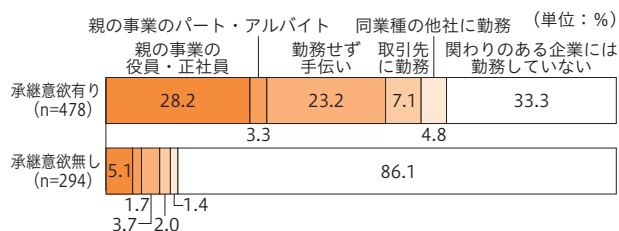


図－４ 親の事業に対する適性〔詳細調査〕



(注) 構成比は小数第2位を四捨五入して表記しているため、その合計が100%にならない場合がある(以下同じ)。

図－５ 現在の勤務先と親の事業との関係〔詳細調査〕



た。いきなり親のところに勤務してもらうのは難しいかもしれない。まずは子どもに事業を手伝ってもらい感触をうかがうことが有効な手だてになるのではないだろうか。

事業の魅力は伝わっているか

続いて、親の事業に魅力があるかどうかという点について、業種、従業者規模、業況の三つの切り口からみていきたい。

親の事業の業種をみると、承継意欲有りと承継意欲無しで特に大きな差があるのは「情報通信業」である。承継意欲有りでは情報通信業が業種全体の14.9%を占めており、承継意欲無しの3.1%と比べると11.8ポイントも多い(表－2)。国を挙げてデジタルトランスフォーメーションが叫ばれるなか、情報通信に関する市場は今後引き続き需要が伸びていくと考えられる。後継者にとっては、成長が期待できる魅力ある事業に映るのか

表－２ 親の事業の業種〔詳細調査〕

(単位：％)

	承継意欲有り (n=478)	承継意欲無し (n=294)	(参考) 中小企業 全体
建設業	16.3	20.7	12.0
製造業	14.9	11.6	10.6
情報通信業	14.9	3.1	1.2
運輸業	4.2	1.0	1.9
卸売業	5.6	4.8	5.8
小売業	12.3	13.3	17.4
不動産業、物品賃貸業	4.2	1.0	8.4
宿泊業・飲食サービス業	5.4	8.2	14.2
医療、福祉	4.8	3.4	5.8
教育、学習支援業	2.9	2.0	2.8
学術研究、専門・技術サービス業	6.7	11.2	5.1
生活関連サービス業・娯楽業	6.3	8.5	10.1
その他のサービス業	1.3	9.5	3.6
その他	0.2	1.7	0.9
合 計	100.0	100.0	100.0

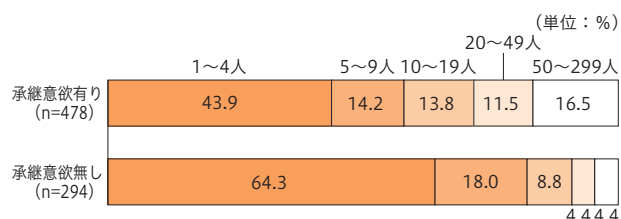
(注) 中小企業全体は総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」(2016年)の民営、非一次産業における企業数の構成比。

もしれない。

親の事業の従業者規模については、承継意欲有りと承継意欲無しともに「1～4人」が最も多いが、その割合はそれぞれ43.9%、64.3%で承継意欲無しの方が高い(図－6)。「5～9人」(18.0%)を合わせると、承継意欲無しでは8割を9人以下の企業が占めている。対して、承継意欲有りは「10～19人」が13.8%、「20～49人」が11.5%、「50～299人」が16.5%で、10人以上の企業が4割以上と相対的に規模が大きい。子どもが承継意欲をもつ企業がより多くの従業員を雇っているのは、それだけ事業が順調に推移していることの表れでもあるだろう。

実際、親の事業の業況が「良い」「やや良い」の割合を

図－6 親の事業の従業者規模 [詳細調査]



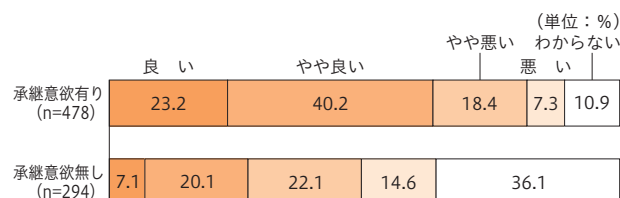
みると、承継意欲有りはそれぞれ23.2%、40.2%となっており、合わせて63.5%が業況は良好であると回答している(図－7)。承継意欲無しはそれぞれ7.1%、20.1%の計27.1%であるから、その差は36.4ポイントにもなる。業況が良ければ、それだけ事業の継続が容易で、高い収入も期待できる。承継したいと考えるのは自然なことだろう。

このように、承継意欲有りのグループは承継意欲無しと比べて親の事業に魅力があるといえる。しかし、承継意欲無しは親の事業に対する適性(前掲図－4)や親の事業の業況(図－7)について「わからない」と回答している割合が承継意欲有りと比べて高かった。これは、承継意欲有りと比べて事業の内容について詳しくは知らない人がいることを示す。事業に魅力があっても、それが子どもに伝わっていなければ、魅力はないのと同じである。後継者が承継したくなるような事業にすることに加えて、その魅力をしっかりと伝えることが必要になるだろう。

親の事業に対する思いを抱かせる

前掲図－5でみたように、すでに親の事業で働いたり手伝っていたりする人は、事業承継意欲があり、承継を視野に入れている。経営者の立場からみれば、後継者の確保という事業継続における最大の課題を乗り越えることができている状態である。

図－7 親の事業の業況 [詳細調査]



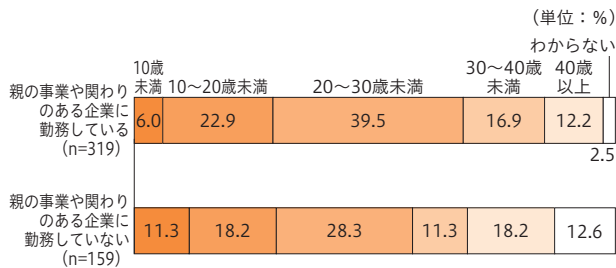
しかし、そうでない場合、つまり子どもが親の事業や関わりのある企業に勤務していない場合、子どもは事業承継意欲をもっていないことが多い。子どもに事業を承継させたいのであれば、何とかして承継意欲をかき立てなければならない。ここまでの分析で、事業に対する適性と事業の魅力が重要であることはわかったが、経営者としては、どのように行動すればよいだろうか。

その手がかりを得るために、承継意欲有りの人が親の事業を承継したい、承継してもよいと思ったときの年齢を、親の事業や関わりのある企業に勤務していない人と、勤務している人に分けて集計してみた。結果は図－8のとおりである。

両者を比べると、親の事業や関わりのある企業に勤務している人は、「10～20歳未満」「20～30歳未満」「30～40歳未満」の割合が関わりのある企業に勤務していない人より高い。特に「20～30歳未満」は39.5%と勤務していない人の28.3%より11.2ポイントも多い。将来の進路や就職先を決めるとき、実際に社会に出て数年が経過したタイミングなどで、自身の具体的な職業キャリアをどうするか、他社での就業と親の事業の承継をてんびんにかけて、承継の道を選択した人が多いのではないと思われる。

他方、親の事業や関わりのある企業に勤務していない人は、「10歳未満」(11.3%)、「40歳以上」(18.2%)、「わからない」(12.6%)の割合が、勤務している人(それぞれ、6.0%、12.2%、2.5%)より高い値となっている。子

図－8 承継したい、承継してもよいと思ったときの年齢
(承継意欲有り、勤務先の種類別) [詳細調査]



(注)「親の事業や関わりのある企業に勤務している」は、「親の事業の役員・正社員」「親の事業のパート・アルバイト」「勤務せず手伝い」「取引先に勤務」「同業種の他社に勤務」と回答した人。

どもの頃から、あるいは気がつかないうちに自然と承継を考えていた人や、いったんは他社での就業を選択したものの親の引退時期が近づいてきた頃に改めて親の事業の行く末を考えた人が相対的に多いといえるだろう。

こうした両者の違いを踏まえ、短絡的との批判を恐れずにいえば、親の事業や関わりのある企業に勤務していない人の方が、「親の事業を継ぐのは自分しかない」「親が続けてきた事業を何とかして残したい」といった思いが強く、それが承継の強い動機になっていると考えられる。子どもが親の事業や関わりのある企業に勤務していない場合であっても、事業に魅力があれば承継意欲を引き出すことができるのではないだろうか。

やりがいを伝えるコミュニケーション

子どもの承継意欲を高めるには、親の事業に対する思いを強めてもらうことがポイントになりそうである。親の事業や関わりのある企業に勤務している人は、事業承継の準備に入っているとも考えられるから、すでにその思いをもっているといえそうである。そこで、分析の対象を親の事業や関わりのある企業に勤務していない子ど

もに絞って親の事業への思いを抱いてもらうための方策を探ってみたい。

図－9は親の事業に関する知識や経験の内容について複数回答で尋ねた結果を、親の事業や関わりのある企業に勤務していない人だけで集計したものである。これを見ると、親の事業や関わりのある企業に勤務していない場合でも、承継意欲有りは承継意欲無しよりも、それまでの人生において親の事業との関わりが多かったことがうかがえる。

例えば、「親の事業の商品・サービスについて詳しく知っていた」「親の事業の業界動向について詳しく知っていた」「親の事業の経営状態について詳しく知っていた」などの事業の知識を有している割合は、承継意欲有りはいずれも20%を超えており、承継意欲無しよりかなり高い。

さらに、ここで注目したいのは「親の事業のやりがいについて親から聞いた」の割合が承継意欲有りでは20.8%と高いのに対して、承継意欲無しでは5.9%と低いこと、そして同じような項目の「親の事業の苦労について親から聞いた」の割合は、承継意欲有りは22.6%、承継意欲無しは20.2%で、ほとんど差がないことである。承継意欲有りは事業のやりがいも苦労も聞いている一方、承継意欲無しは事業の苦労しか聞いていないわけである。承継意欲がある子どもの親は、苦労したときだけではなく、普段から事業に対するやりがいを子どもに話すことで、事業経営の魅力を伝えているようである。

また、承継意欲有りは継いでほしいと言われたことがある割合が相対的に高い。「親から継いでほしいと言われた」は承継意欲有りでは12.6%となっている。全体に占める割合を考えると高い水準とはいえないものの、わずか2.4%の承継意欲無しと比べると10.2ポイントも高い。親のほかに、「親族から継いでほしいと言われた」「従業員・役員から継いでほしいと言われた」の割合も相対的に高く、承継意欲がある子どもの周りでは、事業承継が

話題に上ることが多い傾向にあるようだ。

親と子どもの対話には、日常生活での距離感が大きく影響するに違いない。そこで、親の事業や関わりのある企業に勤務していない人について、親と同居している割合^(注2)をみると、承継意欲有りは33.1%であるのに対し、承継意欲無しは17.4%である。同居していれば会話の機会が多くなり、事業のやりがいや事業承継について話すことも出てくるだろう。子どもと同居していない親の場合は、同居している親以上に意識して事業について話をする機会をつくらなければならないだろう。

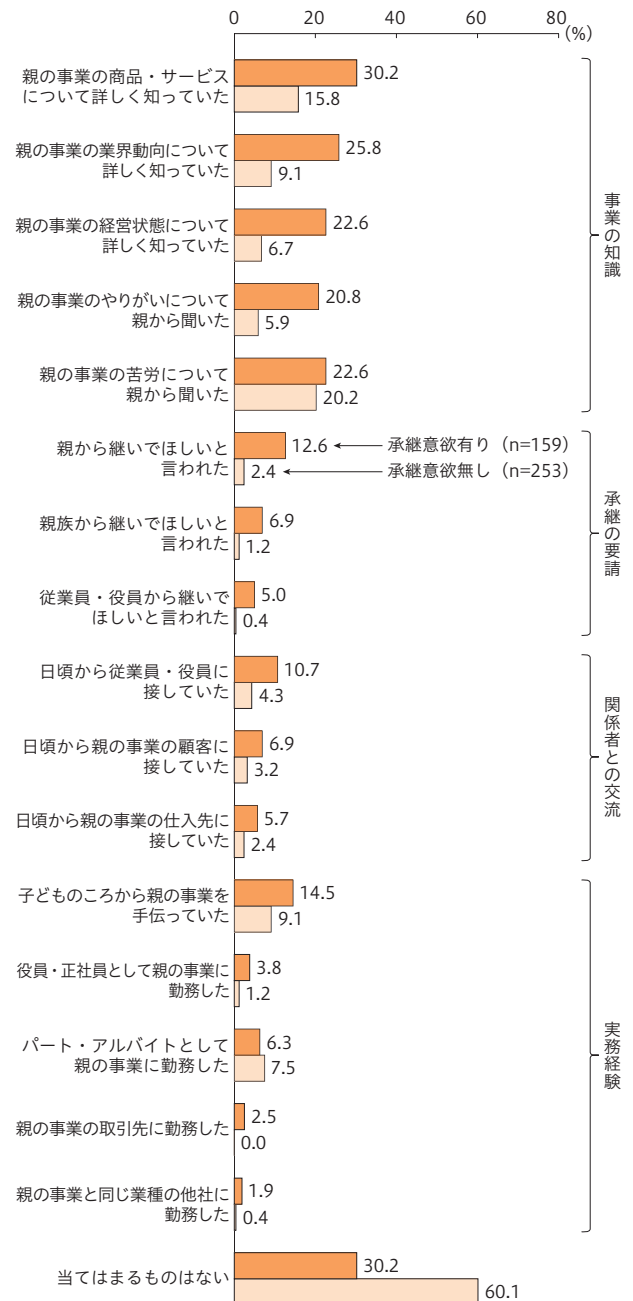
事業承継によって高まる満足度

事業の魅力を伝えて承継を頼んでも、子どもにとってもメリットを感じられなければ、事業承継には至らないだろう。前掲図-2でみた承継意欲有りの承継したい、承継してもよいと思った理由のなかには、「事業内容にやりがいを感じたから」(22.2%)、「収入が増えると思ったから」(16.1%)といった回答がある。そこで、承継した場合に収入や仕事のやりがいの満足度が、現在の仕事と比べてどう変化すると思うかを尋ねた結果^(注3)をみてみたい。

まず、収入の満足度の変化をみると、承継意欲有りは承継後に「かなり高くなる」が17.3%、「やや高くなる」が28.4%となっており、45.7%が現在より満足度が上がると予想している(図-10)。他方、承継意欲無しは「かなり高くなる」は9.3%、「やや高くなる」は14.2%で、満足度が高くなると考えている割合は合わせて23.5%と承継意欲有りより22.2ポイント低い。承継意欲無しは「かなり低くなる」(20.8%)や「わからない」(28.8%)の割合が相対的に高い。

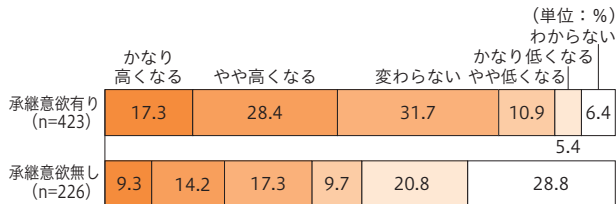
ただ、現在の収入の満足度が低ければ、承継した場合

図-9 親の事業に関する知識や経験(親の事業や関わりのある企業に勤務していない人、複数回答)
[詳細調査]



(注) 親の事業や関わりのある企業に勤務していない人について集計した結果。

図－10 親の事業を承継した場合の収入の満足度の変化
〔詳細調査〕



(注) 現在、経営者または勤務者である人に、親の事業を承継した場合の収入の満足度の変化を尋ねたもの。

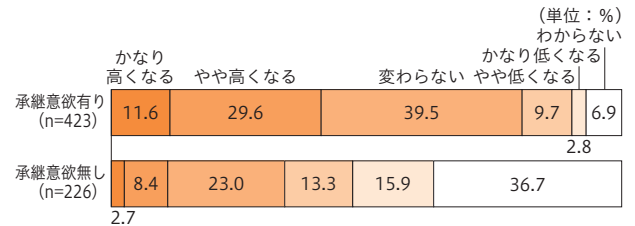
に満足度は高くなりやすい。そこで、現在の収入の満足度をみると、承継意欲有りは「かなり満足」の割合が27.7%で、承継意欲無しの11.5%より約16ポイント高い。「やや満足」はそれぞれ31.2%、32.7%で両者に違いはない。承継意欲有りはすでに収入に関して高い満足度を得ている人が多いが、承継によってさらに満足度が高くなると考えているようである。

次に、承継した場合の仕事のやりがいの満足度の変化をみると、こちらも承継意欲有りは「かなり高くなる」が11.6%、「やや高くなる」が29.6%で、承継意欲無しのそれぞれ2.7%、8.4%より多い(図－11)。承継意欲無しは「やや低くなる」「かなり低くなる」「わからない」が承継意欲有りより高く、それぞれ13.3%、15.9%、36.7%となっている。

仕事のやりがいについても現在の満足度をみてみると、「かなり満足」の割合は承継意欲有りが18.2%、承継意欲無しが15.9%で、収入の満足度ほど大きな差はない。しかし、「やや満足」の割合は、承継意欲有りは43.3%で承継意欲無しの32.7%より約10ポイント高い。承継意欲有りが承継によって仕事のやりがいの満足度が高まると回答しているのは、収入の満足度と同様に、決して現在の満足度が低いことが理由ではないといえる。

これに関連して、仕事をするうえで最も重視することは何かを尋ねてみると、承継意欲有りは「収入」が42.5%、

図－11 親の事業を承継した場合の仕事のやりがいの満足度の変化〔詳細調査〕



(注) 現在、経営者または勤務者である人に、親の事業を承継した場合の仕事のやりがいの満足度の変化を尋ねたもの。

「仕事のやりがい」が37.0%を占め、承継意欲無しの33.7%、27.9%よりもそれぞれ割合が高い(図－12)。逆に承継意欲無しは「私生活との両立」(38.4%)を挙げる人が最も多くなっている。

承継意欲のある人は収入や仕事のやりがいを重視する人が多く、魅力ある親の事業の承継は、これらの満足度を高めてくれるものと考えており、だからこそ事業を承継したいと思うのではないだろうか。そうした子どもの期待に応えるためには、一定以上の収益力があり、やりがいも感じられる事業にしなければならない。経営環境が厳しく業績が振るわなかったり、自分の代で終わらせるつもりで縮小経営に入ったりすると、子どもはその事業を継ぎたいとは思わないのではないだろうか。

親自身が経営に前向きに

ここまで分析してきた結果を整理すると、規模や収益力、やりがいといった事業の魅力を高め、その内容でできるだけ身近で伝えることで、子どもの事業承継意欲が醸成されると考えられる。なぜ醸成されるかといえば、そうした行為によって、親の事業に対する思いや経営者への憧れが生まれ、中小企業の経営に対する悪いイメージが抑えられるからである。

図-12 仕事をするうえで最も重視すること〔詳細調査〕

(単位：%)

	収入	仕事のやりがい	私生活との両立
承継意欲有り (n=478)	42.5	37.0	20.5
承継意欲無し (n=294)	33.7	27.9	38.4

今回の調査で中小企業の経営者や個人事業主に対するイメージを尋ねた結果をみると、承継意欲有りと承継意欲無しのグループには違いがみられる。承継意欲有りは「経営について自分で決めなければならない」(23.4%)、「取引先や従業員に対する責任が重い」(22.8%)、「常に忙しい」(17.6%)などネガティブなイメージの回答が、承継意欲無し(それぞれ37.4%、37.4%、27.9%)と比べて低い割合となっている(図-13)。ポジティブなイメージの回答では、「柔軟な働き方をしている」(23.2%)や「収入が多い」(14.9%)など、承継意欲有りは承継意欲無し(それぞれ18.0%、5.8%)を上回る項目がみられる。

中小企業経営という選択は無論、良い面ばかりではない。苦労や困難に直面することが多々ある。承継の時点で事業に魅力があったとしても、昨今の激しい経営環境の変化のなかでは、その魅力が失われてしまうこともあるだろう。そうした状況に陥っても、打開策を講じ、経営を続けていける力が後継者には求められる。

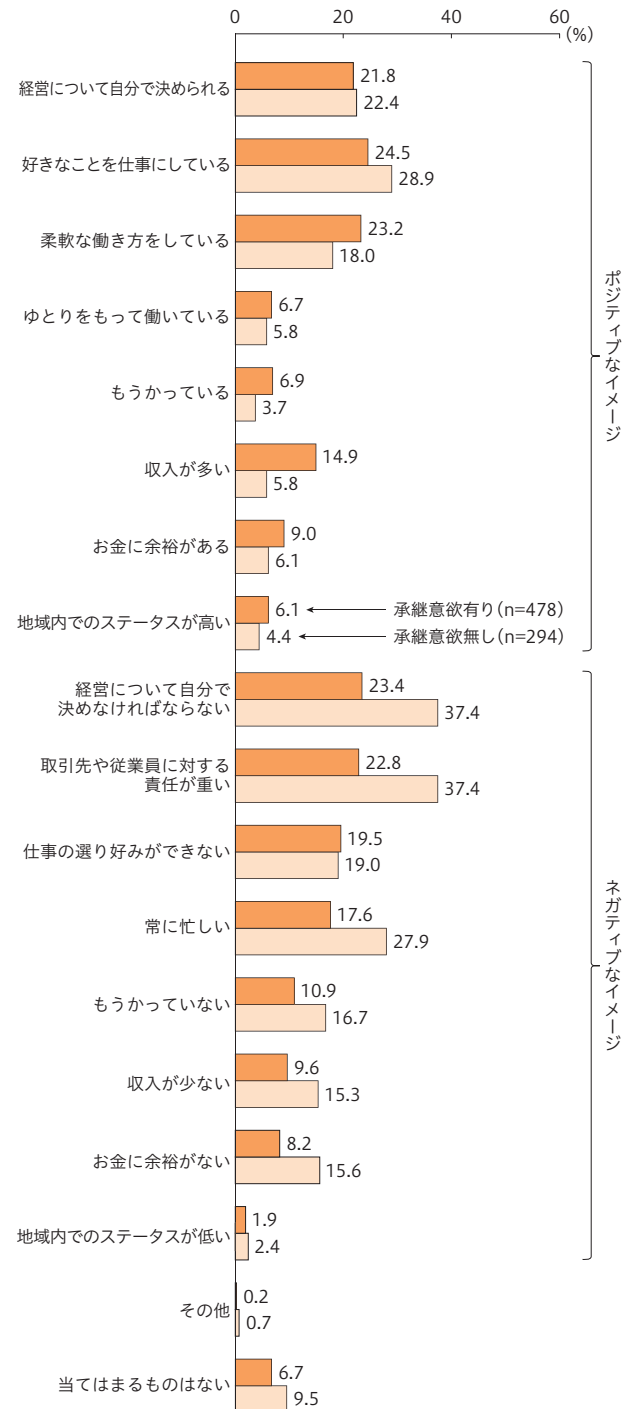
そのためにも、親自身が事業に魅力を感じ、経営に対して常に前向きな姿勢でいる必要があるだろう。子どもにとって親は最も身近に存在するロールモデルである。親が生き生きと事業を営んでいる姿は、言葉以上に経営の魅力を伝えてくれるはずだ。

(注1) 2021年1月1日現在の「住民基本台帳に基づく人口」による人口構成。

(注2) 親が他界していると回答した人には尋ねていない。

(注3) 経営者または勤務者として働いている人に対して尋ねたもの。承継意欲無しに対しては、親の事業を継いだと仮定した場合の満足度の変化を答えてもらっている。

図-13 中小企業の経営者や個人事業主に対するイメージ(複数回答)〔詳細調査〕





未来を
拓く

起業家
たち

挑戦の末にたどり着いた無人古着店



(株)dharman 代表取締役 平野 泰敬

企業を取り巻く環境は刻々と変化している。どれだけ綿密な事業計画を立てても、そのとおりに事業を運営できている経営者は少ないのではないだろうか。

一度事業を休業した経験をもつ平野泰敬さんは、「何度倒れても起き上がるだるまのように、失敗を恐れずチャレンジしていく」という思いを込めて株式会社dharmanを設立した。その後、今までにない古着店を開店し、創業当初、予想していなかったかたちで脚光を浴びている。

ひらの やすのり

千葉県出身。人材派遣会社や出版社で営業担当として勤務した後、害虫駆除を行う事業を立ち上げるも休業。その後、2018年に(株)dharmanを設立。2020年から古着販売事業を始める。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2018年
- ▶ 資本金 300万円
- ▶ 従業者数 5人
- ▶ 事業内容 古着店、リラクゼーションサロンの運営
- ▶ 所在地 東京都中央区銀座1-22-11 2階
- ▶ 電話番号 03(6683)2690

店員のいない古着店

——変わった古着店を運営しているそうですね。

東京都中野区で「ムジンノフクヤ」を経営しています。その名のとおり、店員が常駐していない24時間営業の古着店です。25平方メートルの店舗で、米国などから買い付けた古着を常時、600着ほど販売しています。パーカーやTシャツ、ジャケットなどのトップスを中心にそろえています。

1着1,480円から4,980円で販売しています。大きいサイズの古着を好む20歳代前後の女性の来店が多い

です。1日の販売数は平均20着で、開店以来、黒字を継続しています。

支払い方法も変わっているかもしれません。当店では、商品のかかったハンガーの色ごとに価格を設定しています。白は1,480円、グレーは1,980円といった具合です。白のハンガーの服2着を購入する場合は、店内にある券売機で2,960円のボタンを押して、同額を投入してもらいます。これで支払い完了です。出てきた2,960円分の券が、レシート代わりになります。

——人気の理由は何なのでしょう。

接客がないことです。コロナ禍の影響で非接触のビジネスが注目され

ていますが、そもそも買い物の際に接客を望まない方も少なくありません。わたしも、じっくり商品を吟味したいのに、店員に声をかけられて購入を見送った経験があります。接客によるプレッシャーを感じずにゆっくり買い物できる点が好評です。

ネットで購入する手段もあります。古着の場合は1点物が多く、新品と違って洋服の状態に個体差があります。同じ古着でもダメージの大きい服や新品同様の服などさまざななので、できれば実物に触れたいというニーズがあるわけです。

価格の面でも違いがあります。人件費が必要ないので、経費は家賃と電気代くらいです。コストが小さい分、良い商品を相場より安く提供できます。無人店舗で24時間営業という点も、売りになっています。広告は一切出していませんが、SNSやメディアを中心に話題が広がり、遠方から来店される方も多いですね。

——デメリットはないのですか。

顧客の反応が見えない点は、運営上のデメリットといえます。通常は接客を通じて情報収集し、新たな商品を提案したり、品ぞろえを変えたりできますが、無人の場合はそうはいきません。

そこで3日に1回は必ず店舗に行って、商品を入れ替えています。その際、どのような商品が売れているのか

よく確認します。流行だけでなく、来店した顧客の好みに合うラインアップになるよう注意しています。

券売機の横に置いてある連絡帳から顧客の反応を知ることもあります。来店した感想などを書き込んでもらうノートなのですが、「メンズサイズの七分丈のTシャツが欲しい」といった要望を知るツールにもなっています。

もう一つのデメリットは、万引のリスクです。当店では、防犯カメラとモニターの設置という方法で対策しています。店内の4カ所に設置したカメラの映像をモニターに映して出しています。また、お店の入り口は全面ガラス張りなので、外からよく見えるように店内をレイアウトしています。

こうした対策で効果はあるのか疑問に思うかもしれませんが、これまで被害を受けた件数は2件だけです。いずれもカメラの映像から犯人の特定に至っています。見られている感覚が犯罪の抑制につながっているようです。

未経験の分野にチャレンジ

——創業まではどのような仕事をしていたのですか。

人材派遣会社や出版社で営業職を経験した後、個人事業主として害虫駆除の仕事をしていました。ただ、インターネットで手軽に駆除サービスの見積りができるようになり、内容以前に価



券売機と店内を映すモニター

格競争で負けてしまうことが多々ありました。結局、害虫駆除の仕事は負債がない段階で見切りをつけ、約2年で休業しました。事業を営む難しさを実感しましたが、他方で、別の事業でチャレンジしてみたいという気持ちが湧き上がりました。

やりたい事業について改めて考えたときに、自分の趣味を生かしたいと思いました。それが学生時代から大好きだった古着でした。古着店での勤務経験はありませんでしたが、相場感や流行のスタイルなどは理解していましたし、需要も十分にあると考えました。

——複数の仕事を経験して古着店にたどり着いたのですね。サロンも経営しているとうかがいました。

実は、古着店の開業を考えていた頃、セラピストの友人とともにリラクゼーションサロンを開業する話も進んでいました。古着と同じくらいマッサージも好きで、さまざまな店に通ったり、独学で施術を研究したりしていました。その経験を生かしたサロンを運営して

みたかったのです。どうせならどちらも挑戦してみようと思い、2018年に法人を設立し、古着店に先立って「Salon de Asia」を開業しました。いずれ古着店も始めるつもりだったので、そのときに古物商の許可も取得しました。

サロンでは、タイ式、バリ式のマッサージをベースに、アロマオイルなどを活用した独自の施術を提供しています。施術料は1回1万円前後です。京成成田駅近くという土地柄、空港の利用者やパイロット、客室乗務員などの来店が多いです。

顧客に合わせて落ち着いた雰囲気のお店づくりを意識しています。前職で営業していた頃の経験則ですが、顧客はスタッフの接客態度や姿勢、所作をよく見えています。施術とは関係ないところでも気を抜かず、おもてなしを徹底するよう指導しました。

開店以降、多くの固定客を確保することができましたが、空港関係者が多いため、新型コロナウイルスの感染拡大の影響は大きかったです。これをきっかけに、ようやく新規事業として古着の販売に着手しました。

——最初から無人店舗を計画していたのですか。

いいえ、最初はフリーマーケットサイトを活用しました。初期費用はかかりませんし、登録すればすぐに始められるからです。国内の古着を

扱う卸売業者から商品を仕入れ、2020年初めに開始しました。

始めてすぐにわかったことは、ネット販売の価格競争の激しさでした。簡単に類似品を検索できるので、商品自体で差別化しづらく、結果的に価格競争に陥ります。参入障壁が低い分、競合先もたくさんいます。商品のダメージの具合やサイズなどを確認し、一つ一つ説明文に記載するのも相当な労力でした。加えてサイトの手数料や配送料を考えると、利益はほとんどありませんでした。

しかも、無名の店が自社サイトで販売を始めても誰も見てくれません。価格競争を避けるためには、ネット販売以外の手段が必要だと感じました。それが、無人店舗でした。わたしが接客を苦手に思っていたことに加えて、コロナ禍で非接触のビジネスが注目されており、話題性もあると考えました。

ただ、無人レジなどの高額な機器を導入することはできませんし、万引などのおそれもあります。リスクを承知で資金をかけず、試験的にチャレンジしてみようと思いました。

そこから物件探しを行い、西武新宿線沿いの野方に手ごろな物件を見つけました。古着の聖地といわれる下北沢や高円寺ではありませんが、人通りのある商店街の一角でした。内装には凝らず、外壁や看板の塗装

もわたし一人で行いました。防犯対策のカメラなども安価なものでそろえ、総額費用は100万円以内に抑えられました。こうして、2020年8月にムジンノフクヤを開店しました。

話題性にあぐらをかかない

——試験的な出店だったのですね。開店後の反響はいかがでしたか。

SNSで呼びかけを行ったところ、「無人」というキーワードが受けて、1カ月目から300人以上の来店があり、黒字を達成できました。想像以上の反響で驚きましたが、しばらくすると問題点もみえてきました。

その一つが、商品構成と来店客のミスマッチです。開店当初は、幅広い世代が楽しめるように、男性サイズ、女性サイズの古着を同じ比率でそろえていました。しかし、実際に来店するのは10～30歳代の女性客が多く、売れる商品はメンズサイズのトップスが中心でした。そこで思い切って、2021年から仕入先と価格帯を変更しました。海外で買い付けている卸売業者に仕入先を変えて、トレーナーやパーカーなど男性物のトップスの比率を高めたのです。

それに伴い、500円から5,000円だった価格帯を1,480円から4,980円に変更しました。単に値上げしたようにみえますが、売れ筋のトレーナー

やパーカーの豊富な品ぞろえを考えると安い設定です。利益率もみるみる改善していきました。

——開店後、黒字を維持できていたにもかかわらず、あえてラインアップを変更したのは、どうしてですか。

当初の売り上げは話題性による部分が大きく、それだけでは続かないと考えたからです。無人であること以前に、古着店として魅力がなければ、いずれ顧客は離れてしまいます。

そのほかに、連絡帳に寄せられた要望を積極的に反映しています。例えば、「一人で試着室にいるときに、店に人が入ってくるとびっくりする」と書き込みがありました。確かに無人の店舗だと、試着の際に不安になるのは当たり前です。そこで、入店時に音が鳴るように入り口に鈴を設置しました。

「試着室にフェイスカバーを置いてほしい」という女性ならではの要望もありました。男性のわたしでは気づけないことだったので、こちらもすぐに反映しました。

——連絡帳のやり取りが貴重な情報源になっているんですね。

もちろん応えられない要望もあります。キャッシュレス決済に対応してほしいという書き込みには、「ごめんなさい。すぐには対応できません」

と返事しました。

書き込みを見ると、少しずつですが、リピーターが増えているようです。要望の反映や返事によって、直接会わなくてもコミュニケーションをとれていると感じています。来店される方々の協力のおかげで、店内もきれいに保てています。先日でも連絡帳で「無人なのに店内が整頓されている」と褒められました。

さらに親しんでもらえる店になるよう、努力も続けています。その一つが、子ども服の無償提供サービスです。店内の一角にかごを設置して、不要になった子ども服を回収しています。回収した服はクリーニングしたうえで、自由に持ち帰れるように店内に並べています。子ども服の販売はしていませんが、リユース活動に取り組みながら、ラインアップを増やせればと考案しました。



印象的な看板は平野さんの手づくり

もう一つが、リメイク古着の販売です。仕入れた服のなかには、ダメージが大きく、商品にならないものもあります。試しに、そうした服をリメイクして販売したところ、すぐに完売してしまいました。今では当店の看板商品になっています。

2021年8月には、新たに豊島区に1店舗、新宿区に1店舗を出店しました。現在は直営店のみですが、フランチャイズ展開も検討しています。全国にムジンノフクヤを広げるべく、当社はさらに挑戦を続けます。

聞き手から

起業する事業の勤務経験があると成功しやすいといわれる。身を置く業界特有の習慣や取引関係などを踏まえて経営できるからだ。しかし、経験がないなかでアイデアや行動を先行させることもあってよい。知識がないからこそ柔軟な発想が生まれる。競合が少ない分野なら、先行利益を得ることもできるだろう。

平野さんは、事業の不調を経て、経験のない新しい分野に挑んだ。苦勞することは多いが、一歩ずつ進んでいく感覚が楽しいそうだ。顧客からのアドバイスも真摯に受け止めながら、経営に生かしている。まずは一歩踏み出してみる。そして、経営環境や顧客のニーズに合わせて、絶えず軌道修正を続けていく。平野さんの挑戦の軌跡から、大切な二つのことを学んだ。

(長沼 大海)



第78回

中小製造業の設備投資は3年ぶりに増加の見通し

～第125回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2021年9月に実施した「第125回中小製造業設備投資動向調査」によると、2021年度の国内設備投資額の修正計画は2兆3,265億円であった。2020年度実績に比べて6.4%の増加と、3年ぶりに増加する見通しである。

新型コロナウイルス感染症の影響で先行きに不透明感があるものの、中小製造業の設備投資は改善傾向にある。

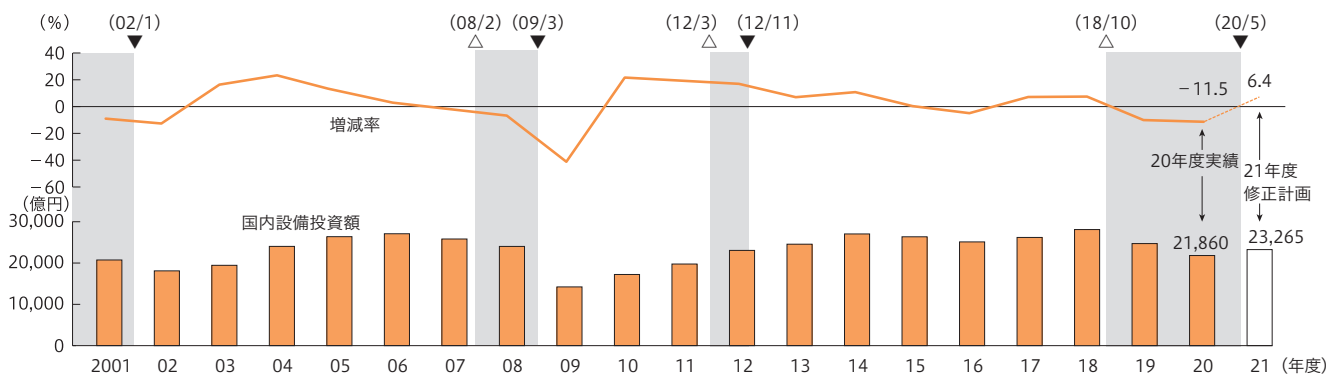
2021年度の設備投資は3年ぶりに増加の見通し

本調査は、全国の中小製造業の設備投資動向を把握するため、年2回実施しているものである。4月調査では前年度の投資実績と当年度の投資計画を、9月調査では4月調査の有効回答先に当年度の計画の修正状況を、それぞれ尋ねている。調査対象は、経済産業省「工業統計調査」（2018年6月）の調査名簿に掲載されている従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万2,163社である。有効回答から業種別・規模別に1企業当たりの平均設備投資額を算出し、これに各層の母集団企業数を乗じることで、全体の投資額を推計している。2021年9月に実施した今回の調査では、2021年度の修正計画について尋ねた。4月調査の有効回答先9,186社に調査票を送付し、7,107社から回答を得ており、回答率は例年並みの77.4%であった。

最初に、製造業全体の結果からみていこう。2021年度の国内設備投資額の修正計画は2兆3,265億円となった（図－1）。2020年度実績（2兆1,860億円）と比べると、6.4%の増加である。この計画が実現すれば、3年ぶりの増加となる。ただし、2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で設備投資が低調だったことを勘案すれば、6.4%という上昇率では物足りない。投資額の水準でみると、米中貿易摩擦の影響のあった2019年度の実績（2兆4,710億円）にも及ばない。依然として新型コロナウイルス感染症の影響が色濃く残っている。

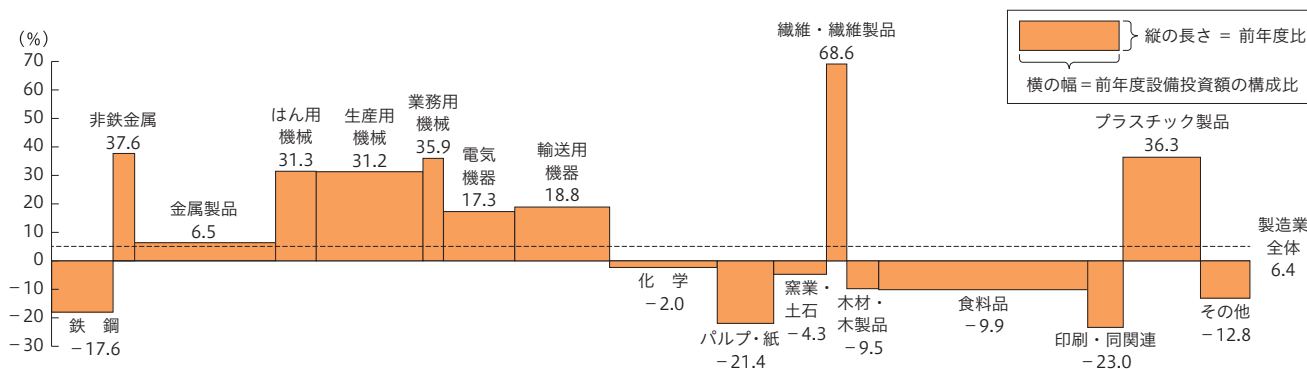
修正計画を2021年4月に策定された当初計画額（2兆369億円）と比べると、14.2%の増加となる。中小製造業の設備投資計画は例年、年度当初は控えめに出て、その後、修正計画で上積みされる特徴がある。今回の修正計画もその傾向に合致する。厳しい業況が続くなかでも、必要な投資は行っていきたいという企業が多いことがみてとれる。

図－１ 国内設備投資額および増減率の推移（前年度実績比）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業設備投資動向調査」（以下同じ）
 (注) △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も同じ）。

図－２ 業種別増減率および構成比（2021 年度修正計画）



(注) 1 グラフ中の数字は、2020年度実績比増減率。
 2 横軸は、2020年度実績における業種別構成比。

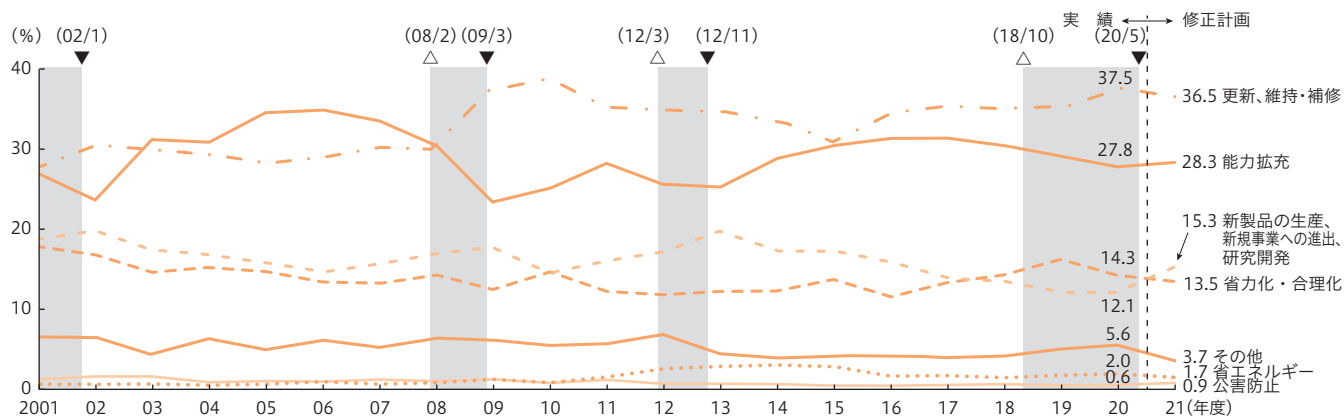
全17業種中9業種で増加

業種別にみると、全17業種中9業種が2020年度実績から増加した（図－２）。なかでも、「繊維・繊維製品」（68.6%）の増加が目立つ。8.7%の減少となった2020年度の反動に加え、食品包装用や医療品用の不織布を製造する企業が大型投資を行ったことが押し上げた。ほかにも、「業務用機械」（35.9%）や「はん用機械」（31.3%）、

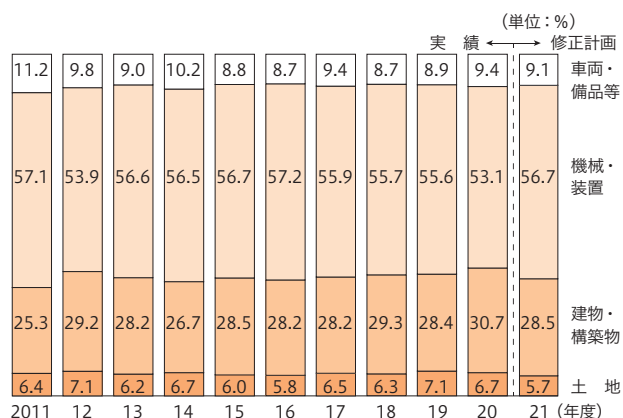
「生産用機械」（31.2%）といった機械関連業種も大幅に増加している。これらの業種は売り上げに占める外需の比率が高い。中国や米国における景気回復が投資意欲を引き上げた。「輸送用機器」（18.8%）や「電気機器」（17.3%）も同様だ。

これらの業種では、グローバルなサプライチェーンの混乱に伴う国内回帰の動きもみられた。東南アジアの一部の都市において、新型コロナウイルスの感染拡大防止策として、ロックダウンが実施された。その影響で、部

図－3 投資目的の構成比の推移



図－4 投資内容の構成比の推移



品の調達に滞り、やむなく内製化に舵を切る企業もあったようだ。

一方、売り上げに占める内需の割合が高い業種では、マイナスが目立つ。「印刷・同関連」は、23.0%の減少だ。デジタル化の進展により、印刷需要が減少したことが影響した。「食料品」(−9.9%)は、巣ごもり需要が追い風となったものの、外食向けの落ち込みが大きく、全体としては減少となった。

これらの業種は、いわゆるニューノーマルへの対応に迫られている。戦略的に先手を打ち、積極的に投資を行

う企業と、まだ今後の方向性が定められず、投資に二の足を踏む企業が混在しているようにみえる。

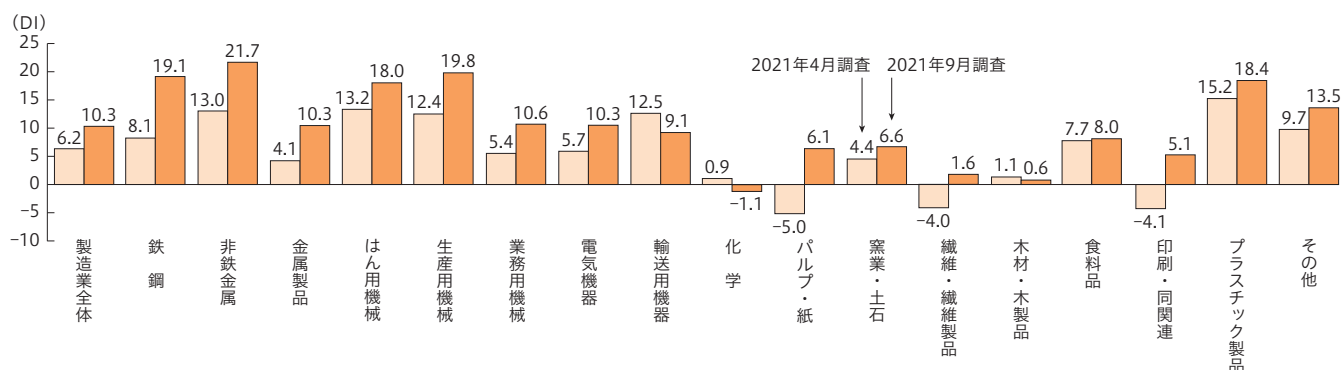
新製品の生産等の比率が高まる

続いて、投資の目的や内容、資金調達についてみていこう。2021年度修正計画の目的別の構成比をみると、「更新・維持・補修」の割合が36.5%と最も高く、「能力拡充」(28.3%)と続く(図－3)。この順位は2009年度以降変わらない。だが、2020年度実績と比べると、「更新・維持・補修」が1.0ポイント低下する一方で、「能力拡充」は0.5ポイントの増加となった。厳しい業況下ではあるものの、生産能力を増強する前向きな投資が増えているようだ。

3番目は「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」(15.3%)である。2020年度実績と比べて3.2ポイントの上昇を見込んでいる。新事業に踏み出し現状を打開したいという思いが表れている。

次に、図－4で投資内容の構成比をみると、2021年度修正計画では「土地」(5.7%)や「建物・構築物」(28.5%)などが2020年度実績から減少した。先行き不透明感が拭

図-5 国内設備投資額の増減可能性 DI



(注) DIは、2021年度の設備投資額が2020年度実績と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」と回答した企業割合を差し引いた値。

えないなか、投資額が大きくなる工場の新設や移転、増築などは手控えられたようだ。

図には示していないが、資金調達の構成比についても確認しておこう。2021年度修正計画では、借入金の割合が50.1%と2020年実績比で4.0ポイント減少したのに対し、内部資金は49.7%と同3.9ポイント増加した。比較可能な1982年度以降で、借入金の割合は最も低く、内部資金の割合は最も高くなった。新型コロナウイルス感染症の影響で厳しい業況が続くなか、可能な限り借入れを増やさず、自己資金の範囲にとどめておきたいという企業が多いのだろう。

投資マインドは強い

最後に国内設備投資額の増減可能性DIをみてみよう。これは、前年度実績に比べ、設備投資額が最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から「減少する可能性がある」と回答した企業割合を差し引いたものだ。

製造業全体をみると、今回の調査では10.3と、4月調査(6.2)から4.1ポイント上昇した(図-5)。2020年度の修正計画時点では-15.0とマイナス圏であったことを考えると、投

資マインドは大幅に改善しているといえる。

業種別にみると、全17業種中16業種でDIがプラスとなった。4月調査時点と比較すると、14業種で上昇している。多くの業種で設備投資マインドが改善してきているが、濃淡はある。「非鉄金属」(21.7)や「生産用機械」(19.8)など、外需の影響が強い業種で改善幅が大きい。一方で、「木材・木製品」(0.6)や「繊維・繊維製品」(1.6)など、内需の影響が強い業種は相対的に弱い。これは2021年度の修正計画の前年度実績比増減率とも整合している。

ワクチン接種が進み、2021年10月以降、国内における新規感染者数が急激に減少してきていることで、新型コロナウイルス感染症が終息に向かっているとの期待感がある。国内では同年9月末をもって全国で緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が解除され、海外でも徐々に規制を緩める動きが出てきている。半導体不足や原油高、中国経済の減速懸念など、先行きに不透明感が残るなかではあるが、アフターコロナを見据えた投資を計画する企業は増えているようだ。(藤原 新平)

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>



町おこしと 移住創業



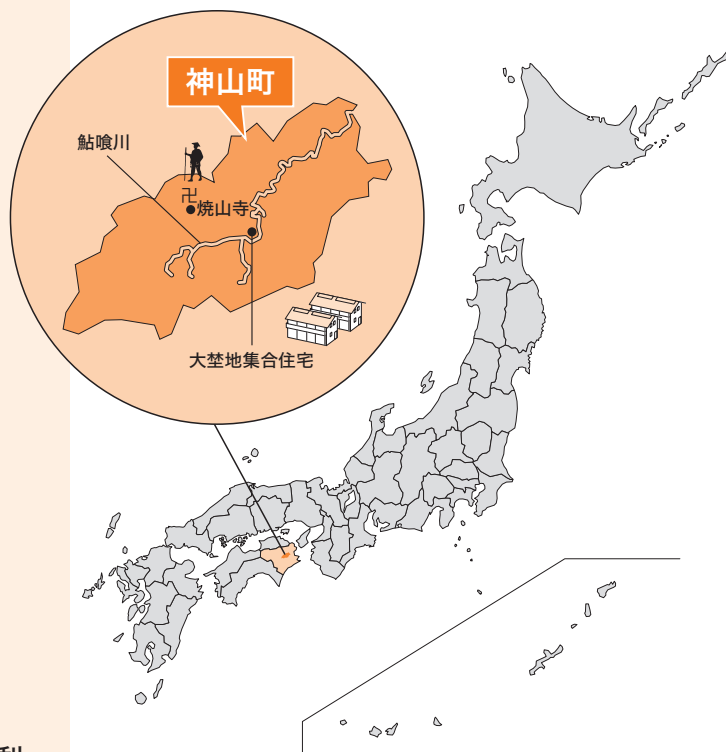
第3回 徳島県神山町

世界から注目される 住民主導の町づくり

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

地方に移住し創業する人が増えれば、地元の雇用創出や産業の多様化につながる。自治体の収入も増え、域内経済の活性化が期待される。ただ、知らない土地で関係を築き、事業を展開していくには相応の困難を伴う。事業がうまくいかず撤退してしまえば、地域にとってもマイナスである。

今回紹介する徳島県神山町は、山あいの小さな町ながら移住希望者が後を絶たない。地元住民と移住創業者の関係も良好である。こうした環境が築かれてきた背景にあるのは、全国的に地方創生が叫ばれる何十年も前から、地元住民が積み重ねたさまざまな取り組みであった。



山に囲まれた神山町の一集落

神山町を味わうクラフトビール

Kamiyama Beer Project スウィーニー・マヌスさん、あべさやかさん夫妻

2018年夏、人口5,000人の小さな町の山あいに、クラフトビールの醸造所「Kamiyama Beer Project」が誕生した。場所は徳島県神山町。面積の8割以上を山々が占め、中央を鮎喰川が横断する自然豊かな町だ。醸造所を開いたのは、オランダから移住したスウィーニー・マヌスさんと妻のあべさやかさんである。

町の在来種の小麦を使った「SHIWASHIWA ALE」や、神山イチジクを燻製した大麦麦芽に合わせた

「CINDERELLA」、町での生産量が日本一を誇るすだちをアクセントに加えた「DAYDREAMER」、町で育った完熟梅を使った「YAMAYAMA KURUKURU」など、地元の素材を生かしたビールが中心である。小さなタンクでマヌスさんが一種類ずつ手作業で醸造する。ボトルのラベルは、アーティストとしても活動するあべさんが、フレーバーごとにデザインしている。

約10種類、年間で9,000リットルほど醸造しており、町内の飲食店や土産物店に卸すほか、土日は醸造所横の店舗で直販もしている。さらに、年に数回、オランダ語でワクワクする市場という意味の「Wonder Markt」を醸造所前の広場で開催している。町内の飲食店などに声をかけて屋台を出し、ビールと一緒に楽しんでもらう

イベントである。町内外から毎回300人ほどの人が訪れるという。口コミが広がり、全国に向けたインターネット販売も伸びている。

町の新たな名産をつくったマヌスさん・あべさん夫妻だが、最初から醸造所を開くつもりでやってきたわけではない。マヌスさんはアイルランド、あべさんは三重県四日市市の出身で、オランダのアムステルダムで知り合い結婚した。マヌスさんは21歳のときにアムステルダムへ移り、フリーランスで映像制作の仕事をしていた。一方のあべさんは、立体造形を学ぶために留学したアムステルダムを拠点に、芸術家として活動していた。

町とはゆかりのなかった二人がこの土地を訪れたのは、「神山アーティスト・イン・レジデンス」に参加するためだった。町の選考を通過したアーティストが長期滞在して芸術作品を制作、展示するこのイベントのことを、仕事でアムステルダムを訪れていた日本人学芸員があべさんに教えてくれた。なぜ、四国の山あいで、海外からも注目されるイベントが開催されるようになったのか。それを知るためには、1991年までさかのぼる必要がある。

世界中からアーティストが訪れる町

始まりは、町の建設会社社長の^{おおみなしんや}大南信也さんが、PTAを務める^{じんりょう}地元の神領小学校で古い人形を見かけたことだった。女の子の人形は、1927年に、悪化する日米関係を憂えた親日家の呼びかけに賛同した米国の人たちが、日本中の小学校や幼稚園に贈ったものの一つであった。多くは戦時下で消失していたが、神領小学校に贈られたものは無事に残り、いつも廊下に飾られていた。添えられているカードから、人形の名前はアリスであること、贈り主はペンシルベニア州ウィルキンズバーグ市の女性であることがわかった。



Kamiyama Beer Project : スウィーニー・マヌスさん、あべさやかさん夫妻

かねてから地元の住民が皆で楽しめるようなイベントをしたいと考えていた大南さんは、アリスを贈り主の元へ里帰りさせようと思いつく。カードに記された住所の市長に手紙を書き、女性は他界していること、親族が同市で暮らしていることをつかんだ。そして、1991年、地元の仲間3人に声をかけて「アリス里帰り推進委員会」を立ち上げる。小中高校生を含めた30人の訪問団を結成し渡米、ウィルキンズバーグ市も歓迎してくれ、アリスを介した国際交流は大成功を収めた。

気を良くした大南さんたちは、海外との交流を継続したいと、翌年、「神山町国際交流協会」を立ち上げた。小中学校や高校の英語の授業を補佐する外国語指導助手の研修を受け入れることにしたのである。海外を頻繁に訪れるのは難しいが、海外から定期的に来てもらう仕組みをつくれば、地元住民と海外の人たちとの交流が自然に生まれるようになる。

1997年、徳島県の長期計画の一つとして、町に「とくしま国際文化村」をつくるプロジェクトが持ち上がる。これまでの取り組みが評価されてのことだった。これを知った大南さんたちは、地域になじむ国際文化村にしたいと、自分たちで練った計画を町と県に提案する。これが受け入れられて始まったのが、マヌスさん・あべさん夫妻が町を訪れるきっかけとなった、神山アーティ



アーティスト・イン・レジデンスの様子

スト・イン・レジデンスだったのである。補助金を得て1999年に第1回を開催、2004年には大南さんが代表となって立ち上げたNPO法人グリーンバレーに、レジデンスの事業を移行した。

レジデンスの大まかな流れはこうである。まず、世界中のアーティストから町で創作活動をしたい人を募る。応募者のなかから住民が興味をもったアーティストを3～5人招待し、8月から約2カ月、町が所有する教員住宅などに住み込んで自由に創作活動を行ってもらう。創作のテーマもジャンルも問わない。必要なら、町にある廃材や空き家も使ってもらう。請われれば住民も制作に参加する。例えばあべさんの作品の一つは、出会った町の人たちに梅干しを食べてもらい、口に入れた瞬間の表情を撮影したものであった。毎年2カ月の間、国内外から訪れた人たちが町を歩き回り、住民たちも制作に参加することで、地元の人たちの「ヨソモノ」に対する意識の壁は徐々に取り除かれていった。

アーティストのなかには、制作終了後も町で暮らしたいという人もいた。グリーンバレーでは、移住を希望する彼らのために、空き家を探し改修してサポートした。マヌスさんたち夫妻も、自然に囲まれた環境や住民たちの人柄をすっかり気に入り、町に移り住むことにしたのである。最初のうちは映像制作の仕事をしていたが、町

に貢献できることをと、町にはまだなかったクラフトビールづくりを思い立ったのだった。

マヌスさんは、オランダにいた頃に趣味でビールを醸造していた経験がある。開業に当たっては、オンラインスクールで2カ月間、基礎から学び直した。クラウドファンディングで全国から資金を募る一方、開業の物理的な準備は地元の人たちがサポートしてくれた。工房の場所は、レジデンスで滞在中に世話になったキャンプ場のオーナーが、自分の土地の一部を使わせてくれた。彼は、自ら重機を動かして土地も整備してくれた。電線を引いたり水道管を敷設したりする必要もあったが、周囲の人たちが手弁当で駆けつけてくれ、少しずつ形になっていった。地元の商工会も、営業免許の取得について細かくアドバイスをしてくれたり、経営コンサルタントを紹介してくれたりした。

こうしてKamiyama Beer Projectはオープンしたのである。地元のすだちや梅を使ったビールを飲んだ人たちは、見慣れた食材の変身ぶりに驚き喜んでくれた。

🏠 町が移住者を選ぶ

2007年、徳島県が各市町村に、移住者の呼び込みを目的とした移住交流支援センターの設置を呼びかける。町は、アーティストの移住をサポートしてきたグリーンバレーに業務を委託した。ただ、移住者を呼び込もうにも、町で彼らが就ける仕事は少ない。そこで、グリーンバレーは、町に仕事をもってきてくれる人を集めようと考えた。移住希望者を誰でも受け入れるのではなく、手に職をもち、町で起業する人を逆指名するのである。神山アーティスト・イン・レジデンスから着想した。「ワーク・イン・レジデンス」と名付けられたこの取り組みは2008年にスタートし、神山アーティスト・イン・レジデンスとともに、現在もグリーンバレーが運営する。

ワーク・イン・レジデンスでは、移住希望者から移住後の暮らし方や仕事などについて聞き取り、移住者を選んでいく。「町にカフェがないからカフェを開きたい人に来てもらおう」といった具合に、その人がやりたい仕事と住みたい場所を聞いて調整する。町にまだないものを優先して取り入れることで、町の産業を多様化し、さらに多くの人を呼び込む材料にしようという狙いである。例えば、愛知県から移住した男性が開いた町で初めてのオーダーメイドの靴店は、その機能性やデザイン性が評判となり、町外からも客が訪れる。

もちろん、神山への移住を希望する人が多く集まらなければ成り立たない。グリーンバレーではホームページ「イン神山」を開設し、町の情報を広く発信した。サイトには、住民たちが町での暮らしについて自由に書き込める「神山日記帳」をつくり、読んだ人が移住後の生活を具体的にイメージできるようにした。また、町にない不動産会社の役割をグリーンバレーが務め、町役場と協働して空き家情報の集約や所有者との賃貸交渉を行って、移住者に住まいや店舗を提供できるようにした。

さらに、人の流れを加速させたのが、2010年から相次いだサテライトオフィスの開設だった。背景にあるのは、その数年前に町が行った、光ファイバー網の敷設である。デジタル放送移行により受信が困難な地域が出ないように、町内全域でケーブルテレビ放送を利用できるようにしたのである。高速通信環境と豊かな自然の両方がそろった町に東京・渋谷のIT企業が目をつけ、グリーンバレーに相談。グリーンバレーは空き家になっていた住居を紹介し、サテライトオフィスを誘致した。しばらくして、鮎喰川で岩に腰かけ、流れに足を浸しながらパソコンで仕事をする男性の映像が、NHKの全国ニュースで流れる。ちぐはぐな光景に、町は一気に注目されるようになった。その少し前に起きた東日本大震災をきっかけに、IT企業を中心にバックアップ機能を備えた

拠点を地方に置く動きが広がっていた。さまざまな要因が重なって、今では町に14社がサテライトオフィスを構えている。

こうして、アーティストや起業家、IT人材というように、町の外からさまざまな人が集まった。町の雰囲気もヨソモノに対して開放的になり、それが新たなヨソモノを呼ぶ循環が起きている。町外から訪れる人は、地元の人たちに特別扱いされることがないから居心地よく感じるのだそうだ。マヌスさんも、地元の人たちが外国人に慣れていることが、移住の決め手の一つだったと話す。

現在グリーンバレーの局長を務める竹内和啓さん^{たけうちかずひろ}は、地元住民が主体となって、面白いと思うことをやり続けてきただけなのだと振り返る。それに呼応して自然と面白い人たちが町に集まるようになり、彼らが自身のネットワークで町の情報を発信する。神山アーティスト・イン・レジデンスを通じて、海外にも広く町の名が知られるようになった。こうして、町に興味をもつ人が増え、移住者の増加につながっていったのだという。

🏠 町の人たちと一緒にづくりあげた宿

📍 moja house 北山 歩美さん^{きたやまあゆみ}

北山歩美さんも、そうした一人である。遍路道のなかでも険しいことで有名な12番札所と13番札所の中間で、民宿moja houseを営む。古民家を改修した宿で、県道沿いのバス停から急な坂道を15分ほど登った先の、見晴らしの良い高台にある。「moja」は、ベンガル語で「おいしい、楽しい」を意味する。北山さんが町に移住する前に暮らしていたバングラデシュの言葉だ。

北山さんは千葉県の出身で、東京で3年間勤務した後、青年海外協力隊として2年間バングラデシュで活動していた。現地の人たちの生活に入り込んで活動するなかで、任期を終えた後も地域に密接した仕事をしたいと



moja house：北山歩美さん

思うようになっていた。あるとき、仲間から神山町の話
を聞く。山のなかの過疎地に、IT 企業や若い人たちが
移住してさまざまな活動をしているという。興味をもつ
た北山さんは、町の地域おこし協力隊に応募し、2016年
春に移る。地域に根を下ろした仕事をしたいと思ってい
たが、ゆかりのない土地でいきなり起業するのは難しい。
それに、町での協力隊の仕事が食と農に関するものと
書かれていたことにもひかれたのである。

着任後は、すだちなどの特産品のPRに取り組んだ。
仕事以外でも、町の阿波踊りの連に所属したり、農協
の婦人部などに参加したりして地域のコミュニティに溶
け込んでいった。同時に起業の準備も進めた。北山さん
が望むのは、生活と一体になっているような仕事であ
る。民宿ならば職住を同じ場所にできる。町外から人を
呼び込むこともできるし、地元の人でも気軽に立ち寄って
交流できるようなスポットをつくれるだろうと考えた。

グリーンバレーを経由して、10年近く人の住んでい
ない築150年の木造平屋を借りた。最寄りのバス停から
徒歩圏内で、景色も良く立地は文句なしだったが、家の
土台は湿気で腐っており、床下はシロアリに喰われてい
た。大々的に手を入れなければ住める状態にない。

しかし、先の見えないなかで費用をかけるのは不安
だった。地域おこし協力隊が起業する際に町から支給さ

れる支援金100万円はあったが十分ではない。そこで、
土台などの基礎部分以外は、業者に任せずに人の手を借
りながら改修することにした。費用を抑えることももち
ろんあったが、宿をつくる作業を通じて moja house の
仲間を増やしたいという思いがあったからである。

例えば、床の張り替えでは、床張りを勉強したい人
が集まる協会に声をかけた。この協会は、床張りを覚え
たい人が講師の指導を受けながら、実際の古民家の床を
張り替える活動をしている。教材となる建物を提供する
家主は、材料と食事を用意すれば済む。壁の漆喰を塗
るときは、SNSで参加者を募った。やってみたいという
人が町内外から20人も集まり、2日で仕上がった。

2019年3月、まず、地元の人に向けたお披露目を
開いた。宿には県外や国外からいろいろな人が訪れるだ
ろう。知らない人が集落に出入りすることに不安を覚え
るお年寄りも少なくない。騒がしくしてしまうこともあ
るかもしれない。理解を得ておくことが大切だと考えた。
地元の人に気兼ねなく立ち寄ってもらおうきっかけに
もしたかった。

宿では、希望すれば郷土料理をつくったり、北山さん
が共同で管理する棚田の稲刈りやすだちの収穫を体験
したりすることもできる。食や農を通じて地域のことを
知ってもらうコンセプトである。地元の人たちも理解
し、応援してくれている。宿のある集落には19軒の家
があり、住人の多くはお年寄りの女性である。彼女たち
は、宿泊客にも声をかけ、つくった野菜をおすそ分けし
てくれるそうだ。北山さんの方も、バングラデシュ仕込
みのカレーを届けてお返しをする。

🏠 将来につなぐ町づくり

町に移住する人が少しずつ増え、帰ってくる若者もみ
られるようになった。この好循環を持続させ、大きくし

ていきたいと、自治体も動き出した。2014年、国から全国の自治体に向けて地域活性化策を取りまとめるように号令が出されると、町の将来について話し合いの場がもたれた。確かに移住者は増えていたが、少子高齢化を食い止めるまでには至っていない。総務省「国勢調査」によれば、神山町の人口は2015年に5,300人。1985年は1万542人であるから30年で半減したことになる。町の将来を担う若手を育てていくことも必要だった。

30～40歳代を中心に住民と役場職員でワーキングチームをつくり、話し合いを重ねた。貫かれた方針は、「実現するための計画づくり」という後藤正和町長の言葉だった。理想を追うのではなく、自分たちで実行できる、地に足をつけた計画を練ったのである。

総合戦略「まちを将来世代につなぐプロジェクト」としてまとめられた計画は、大きく七つのテーマに分かれる。①人がいる、②よい住まい、③よい学校・教育、④いきいき働ける、⑤富、資源が流出していない、⑥安全、⑦関係が豊かで開かれている、という住まい、食、教育などを柱としたテーマである。それぞれに複数のプロジェクトを立ち上げて始動した。

さらに、町は実働部隊として、神山つなぐ公社を立ち上げた。年度ごとに予算が区切られる自治体よりも、長いスパンでプロジェクトを動かせると考えたからである。町が1,000万円出資し、ワーキンググループを取りまとめた役場職員とちたにまなぶの榎谷さんが代表に就いた。

例えば、集合住宅「大埜地住宅」建設プロジェクトは、子育て世帯向けの集合住宅をつくる計画である。地方では家同士が離れており、子どもたちが集まれる場は意外と少ない。結婚や出産を機に町から離れる若者も少なくなかった。大埜地住宅では、入居条件を高校生以下の子どもの同居している家族であることとし、同世代の子どもたちやその親が集まれるようにしたのである。町の人が自由に過ごすパブリックスペースも併設する。

工事は主に地元の工務店に委託し、資材も地元のスギ材を使うことにした。地元で資金を循環させ、林業を元気にすることもできる。小さな工務店や少ない林業従事者が対応できるように、一度に全戸を発注せずに、少しずつ建てた。2017年から段階的に建設し、完成した20戸はすでに満室の状態である。

また、「神山創造学」は、高校生が職業体験や町の歴史の聞き取り調査といった学校外でのフィールドワークを行う教育プログラムである。植栽を手伝ったり、町の食材を使って料理をしたりしながら、地元を知り良さを体感してもらおうというものである。

ほかにも、町民のための町内バスツアーは、地元のお年寄りや保育園児たちが、移住者が開いた店やサテライトオフィスを訪ねて交流する企画である。移住者と地元の人の距離が近いこの町でも、互いに知らないことがまだまだある。それを解消し、両者を隔てる壁を低くしていく取り組みである。2020年までに延べ750人以上が参加した。

町では、アリスの里帰りから始まり、住民が主導して町おこしを展開してきた。住民自らが取り組んできたからこそ、移住者との良好な関係も自然と築かれたのだといえる。コロナ禍となったとき、北山さんは真っ先に地元のお年寄りたちのことを考えて、宿を休業した。地元の人たちは収入の減る北山さんを心配して、ニンジン農家や学童保育所でのアルバイトなどを紹介してくれた。マヌスさんとあべさんの間には、創業と同じ年に女の子が生まれた。今は地元の保育園に通っている。町おこしは一朝一夕で成せるものではない。「関係が豊かで開かれている」環境を、時間をかけて耕しつないでいくことが欠かせないのである。

<参考文献>

神田誠司『神山進化論—人口減少を可能性に変えるまちづくり—』学芸出版社



びんごがすり ブランディングで備後絣の伝統を支える



順風暮らし

代 表
藤阪 順子

ふじさか じゅんこ

《企業概要》

代 表 者	藤阪 順子
創 業	2004年
従業者数	1人
事業内容	布製品の企画・販売
所 在 地	広島県福山市霞町3-3-13-604
電話番号	084(924)6861
U R L	https://bingo-style.com

布製品を取り扱う順風暮らしは、地元の伝統工芸品である備後絣を使った製品の販売を強化している。代表の藤阪順子さんが備後絣と出会うまでは、趣味の延長で細々と営業していたというが、どのように事業を拡大させたのだろうか。

地元発祥の備後絣を使用

藤阪さんが運営する順風暮らしは、「BingoStyle」と名付けたブランドを展開し、備後絣でつくった日用品や服を販売している。

広島県福山市を中心とした備後地域発祥の備後絣は、藍染めした木綿の織物で、約170年の歴史がある。絣とは、あらかじめ染めた糸で柄を織った生地をいう。織った後に染色するのとは比べ、糸の中心部まで染まっているため色落ちしにくい。最盛

期の1960年代には全国の織物生産の7割を占め、普段着に使う織物として庶民の間に流通した。

順風暮らしの売り上げの7割は企業向けである。洋服店や服飾雑貨店が販売するオリジナル商品、旅館のスタッフが着るウエア、飲食店がお客様に出す座布団などさまざまな用途の注文が月に3～5件ある。

残り3割の売り上げは個人のオーダーメイドや通販サイトからである。通販サイトには、ランチョンマット、ポーチ、エプロン、枕カバー、乳児のおくるみなどが並ぶ。昔は着つづした着物の生地をそうした日用品に加工していた。備後絣の歴史を勉強し、リメイクされることが多かったものを製品化していった結果、現在のラインアップになったという。企業からの注文を含め、これまでに手がけた製品は100種類に上る。

作家から経営者としてリスタート

藤阪さんは得意の裁縫を生かし、布製品の作家として2004年に創業した。雑貨店に作品を持ち込んだり知人から注文を受けたりと趣味の延長で細々と営業していたが、手芸のコンペで入選したり、バッグのデザインがアパレル企業で採用されて商品化に至ったりと実力は高く評価されていた。そうしたなか、生地に備後絣を指定したオーダーを受けた。今まで使ったことがないと依頼主に伝えたところ、生地の生産者である織元を紹介してくれた。

訪ねた織元で実物を手に取ってみて、肌触りや香りの良さ、丈夫さに心奪われた。市松模様といった昔ながらの和柄だけでなく、ボーダーや格子などモダンな柄も豊富にあった。

和服用の生地としてしか使われていないだろうと思い込んでいたが、洋服や日用品にも使えると気づいた。

驚いたことに織元が使っている織機は藤阪さんの元勤務先が過去に製造していたものだった。職人によると、国内で同種の織機を製造している会社はもうないらしい。さらに、最盛期に250社ほどあった織元は2社しか残っていないことを知った。地元の伝統を途絶えさせたくないと思った藤阪さんは、備後絣復活の後押しができないかと考えた。

それからは「こんなに勉強熱心な作家さんは珍しい」と言われるほど藤阪さんは織元に足しげく通い、備後絣の製造工程や歴史を学んだ。次第に、趣味のレベルを脱却し、事業を拡大したいと考えるようになった。経営者としてビジネスを一から学び直すため、2011年に福山市の創業塾に入った。販路開拓やメディアを活用したプロモーション、外注化による製造態勢づくりなどを学んだうえで、2014年に自社ブランドとして立ち上げたのがBingoStyleだ。

共感が業績に結びつく

藤阪さんは全国各地で開かれる展示会への参加を重ね、新しく製品を出すたびにインターネットを使ったニュースリリースを行った。

2017年ごろから、伝統を守ろうとする藤阪さんの姿勢が新聞に取り上げられるようになった。藤阪さんの思いに共感したり、地元のブランドを生かして商売したいと考えたりする地元企業から、「メンズのベストを備後絣で仕立てる」といったコラボレーション企画や、「セレクトショップでBingoStyleのコースターを取り扱いたい」といった常設販売の話が舞い込んだ。

BingoStyleの立ち上げ当初に比べ、企業との取引は1割から7割に伸びた。販売量が増えて年商は約3倍になった。順調に販売を増やせた要因は二つあるという。

一つは、販売の増加に合わせて外注先を確保できたことだ。藤阪さんは織元から仕入れた生地と完成品の仕様をメーカーに持ち込み、製造を委託している。服なら服の製造会社、座布団なら寝具会社など備後地域の約20社の企業と協力している。

これらの企業との関係構築には、講演活動が役立ったという。工業高校の授業や旅行会社の研修などに呼ばれ、備後絣の歴史について語ってきた。こうした場には地元のものづくり企業も多数参加していて、どのような製品をつくっているのか知ったり、経営者の姿勢を学んだりする機会になった。

もう一つは、織元の職人と会話を



備後絣のコースターやランチョンマット

重ねていることである。生地の在庫や生産状況を把握したうえでどの柄にするか顧客と相談できるのが藤阪さんの強みというわけだ。一つひとつの柄に込められた職人の思いや製造の様子を顧客に伝えることもできる。顧客からは「つくる大変さがわかるので価格に納得だ」「この発注で伝統が守れるならうれしい」などと好評だ。

織元も伝統を守るために市場を広げたいと考えていたが、引退する職人が多く、生産力の維持や技能承継に集中せざるを得ない。以前は糸づくりや染色など20以上の工程を外部の職人と分業していたが、今では生産工程のすべてを担っているため、販売活動にまで手が回らないのが現実だ。そうしたなか、藤阪さんが市場を開拓してくれるので、織元は安心して仕事に専念できる。「備後絣の広告塔として活躍してくれている」と藤阪さんは感謝されている。

備後絣の伝統や経営を一から学んだからこそブランディングが軌道に乗ったと藤阪さんは語る。織元や外注先と連携し、170年の歴史をつないでいこうと奮闘する一人の経営者の姿がここにある。（山崎 敦史）

伝統と革新の両方を追うこうじ店の5代目



(同) 新村こうじみそ商店

代表社員

新村 弘之

しんむら ひろゆき

《企業概要》

代 表 者	新村 弘之
創 業	1897年
資 本 金	200万円
従業者数	16人
事業内容	こうじ・みその製造販売
所 在 地	富山県富山市堀川小泉町793-10
電話番号	076(421)6428
U R L	https://www.shinmurakoujimiso.com

富山市の(同)新村こうじみそ商店は、事業承継を機に業績を伸ばしている企業だ。5代目の新村弘之さんが後継者としてどのような問題を乗り越え、歴史ある事業にどんな変化をもたらしたのかを探る。

芸能界からこうじの世界へ

(同)新村こうじみそ商店は、弘之さんの曾祖父が1897（明治30）年に創業した。こうじやみそのほか、甘酒、カブとブリを発酵させてつくる北陸名物のかぶら寿しなどの発酵食品も取り扱っている。添加物を使わない昔ながらの製法でつくる商品は、地元の人々の多くの人に愛されている。

若い頃の弘之さんには、歌手や俳優になる夢があった。20歳で上京しタレント事務所に入所。芸能界ではブレイク目前までいったものの

チャンスをつかみきれず、気づけば30歳になろうとしていた。2006年に父から家業を継ぐ前提で戻ってきてほしいと頼まれたこともあり、富山にUターンして同社に入った。

同社の伝統的な製法を習得するために弘之さんが現場で働き始めたところ、問題が発生した。息子を早く一人前の職人に育てたい父の指導が厳しかったため、最初はおとなしく従っていた弘之さんは次第に反発するようになった。

二人の間には考え方の違いもあった。顧客への情報発信方法一つをとっても、インターネットを駆使したい弘之さんと対面での接客を大事にする父とで意見が合わなかった。

ここに親子間の承継特有の難しさがあったと弘之さんは振り返る。何でも言い合える間柄ゆえに小さな意見の違いでもうまく折り合えないま

ま溝を深めるばかりだった。こうして承継の話が進まないまま7年近くが経過した。

職人として父に認めてもらうのは難しいと感じた弘之さんは、経営者としての能力で父を超えることを目指した。通信制の大学で経営学を勉強したり、商工会議所の会合で先輩経営者と交流したりすることで、経営への理解を深めていった。

そうしたなかで事業承継・引継ぎ補助金の存在を知った。代替わりすればお金がもらえるらしいと何気なく父に切り出したところ、驚くほどスムーズに承継の話が動き出した。後継者として経営知識や人脈を得ようと努力する弘之さんを見ていた父も、承継のタイミングを探っていたようだ。補助金が互いにとってちょうどよい口実となり、2019年に弘之さんは晴れて代表に就任した。

伝統のなかに変化をもたらす

5代目となった弘之さんは、まず組織と管理体制を見直した。従来はすべての業務に父が関与していた。しかし、これでは父がいないと事業を継続できない。そこで、社内を製造、販売、経理の3部門に分け、父には製造部門の管理を任せた。加えて、次代の職人候補として弘之さんの幼なじみを迎え入れ、技能承継を進めている。ほかの2部門は弘之さんが管理し、父が抜ける分は、人手を1.5倍ほどに増やして補った。

次に取り組んだのは、顧客層の拡大である。同社の顧客はどちらかというと中高年の主婦が中心だった。若い人にも買ってもらおうと、老朽化した店舗、会社ロゴや商品パッケージ、ホームページを一新し、SNSによる宣伝も始めた。すると、これまで関心を示してもらえなかった若者や、あまり料理をしないという男性も来店するようになった。また、みそや甘酒の自動販売機を工場前に設置し、もっと気軽に買えるようにした。珍しさから試しに購入したのをきっかけに、同社の常連客になった人もいるという。

こうした変革が実り、代々受け継いできた製法を維持しつつ、売り上げは代替わり以降右肩上がりだ。

新しいことに挑戦できたのは、従業員が協力的だったからだ。弘之さんは語る。従業員と入社時から積極的にコミュニケーションを取り続け、信頼関係を築いてきた。その甲斐あって、代表に就任した今でも気兼ねなく相談し合えるという。芸能界でもまれて培った協調性が大いに役立ったと弘之さんは感じている。

こうじの文化を未来につなぐ

こうじによる発酵食品を家庭でつくる機会は年々減っている。そうしたなか、同社は30年以上前からみそやかぶら寿しの手づくり講習会を開いている。弘之さんは、年間の開催数を従来の約5倍の150回ほどに増やした。こうじの文化を後世に残したいという思いからである。

手づくりできる人が増えればみそやかぶら寿しの売り上げは下がるようにも思える。しかし、実はこの講習会が業績アップに大きな効果をもたらしたという。製法もつくり手も変わっていないのにもかかわらず、代替わりしたことで味が落ちたと噂されたことがあった。そんなとき、講習会の参加者が「そんなことはない」と発信し、同社を守ってくれた。文化を伝えるための取り組みが、同社のファンを増やすことにもつながったのだ。



若い人も気軽に立ち寄れる店舗

こうじの文化を残すためには会社も存続し続ける必要がある。しかし、経営が守りに入ってしまった未来がない。そこで、弘之さんは挑戦が許される会社づくりに取り組んでいる。笑顔の絶えない前向きな職場にするため、従業員との雑談は欠かせない。こうじを使ったコスメ商品の開発を先導し、積極的に挑戦する姿も見せる。自身が事業承継を経験したからこそ、今度は「継がせてください」と言ってもらえる会社にするため、自ら範を示している。

2022年度には2人の新卒採用を検討している。これまで新卒は採用していなかったが、弘之さんは若い従業員が自分と同じように会社を変えてくれると期待する。採用できたら、将来新設する工場のリーダーになるよう大切に育てていくつもりだ。

弘之さんが5代目に就任するまでの道のりは決してまっすぐではなかった。しかし、父とは違う経験を生かして組織や販売方法を変えたことが、経営の安定化や業績の伸長につながった。弘之さんの存在をトリガーとして、同社では今後も伝統を守るための革新が続いていくだろう。

(原澤 大地)



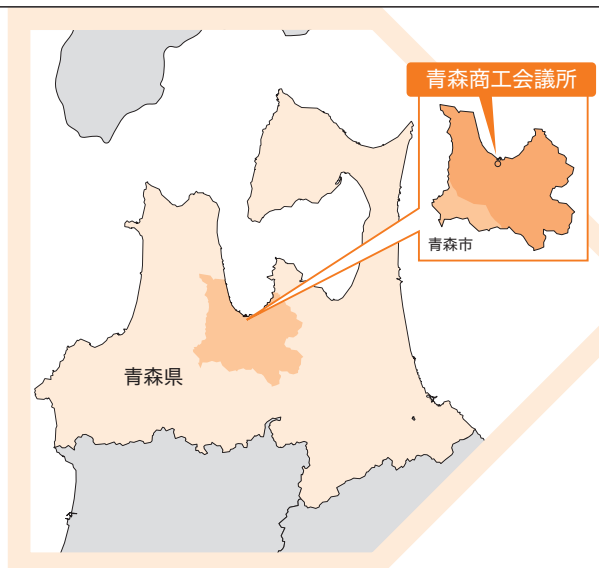
地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



青森商工会議所
理事・事務局次長
すずき ただす
鈴木 匡



地域を前に進める職域接種事業

青森市は本州の北端に位置する交通の要衝で、歴史や文化、自然に恵まれた街でもあります。2021年7月27日には、国指定の特別史跡である三内丸山遺跡が「北海道・北東北の縄文遺跡群」の一つとして世界文化遺産に登録されました。

青森商工会議所は1893年に設立され、中小企業・小規模事業者への経営支援、都市基盤整備などの街づくり、観光振興、新産業の創出などに取り組んできました。2021年は2020年と同様、コロナ禍の影響を受けた事業者に対する、かつてない支

援に終始した年となりました。

観光、宿泊、飲食、運輸、交通、製造等あらゆる業種に及ぶ影響を緩和すべく、公的支援金や補助金の申請支援の窓口強化はもとより、「ふんばるアオモリ」と銘打ってさまざまな事業を実施しました。

具体的には、感染症対策の紹介、飲食店応援クラウドファンディング、タクシー用務代行サービスの紹介、商材の過剰在庫を紹介する緊急マーケットやマッチング情報の掲示、プレミアム商品券の発行などです。なかでもこれまで経験したことがない分野だったのが、ワクチン職域接種事業でした。

一刻も早い集団免疫獲得により、停滞している地域の社会経済活動を回復するため、当商工会議所が臨時診療所を開設しました。接種の機会に恵まれなかった約1万人に対し、2021年9月1日から10月18日の32日間、平日は夜間、土曜・日曜は

日中と就業や就学の都合に合わせてワクチンを提供しました。

接種者の9割は20代から50代で、生産や消費を支える世代の接種率向上に寄与できました。県都であり企業の支店等が多いため、他の自治体が発行した接種券を持つ方もたくさんいましたが、職域接種の特例で対応できました。

期間中は医療スタッフや運営事務局など毎日30名以上での運営となりました。そうしたなか、公庫の青森支店より支店長をはじめ、多くの職員の方々に連日、書類確認作業での応援をいただきました。コロナ禍で急増した地域の中小事業者の資金需要に、ともに全力で対応した青森支店の皆さまと、改めて本事業を通じて絆が深まったと感じています。これからも、中小企業・小規模事業者のために、マル経融資等の金融支援をはじめ、さまざまな経営支援を協力して行っていききたいと思います。



職域接種の書類確認の様子



世界のあれこれ ビジネス情報



第55回

イスタンブール ボスポラス海峡から黒海へ

住友商事グローバルリサーチ(株)

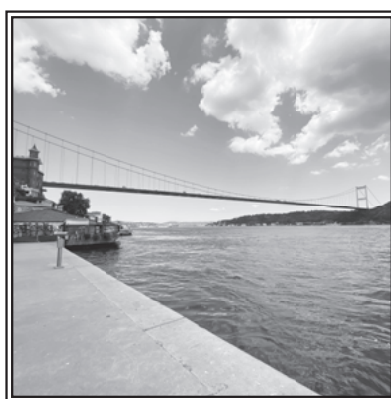
Profile

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。

トルコのイスタンブールは、ボスポラス海峡を挟み、アジアとヨーロッパの人や文化が交錯する人口1,500万人超の巨大都市です。トプカプ宮殿、アヤソフィア、スルタンアフメット・ジャーミー（ブルーモスク）など、ビザンチン帝国やオスマン帝国時代の建築群の荘厳さと美しさは見る者を圧倒します。また、グランバザールやガラタ橋のにぎわい、名物サバサンドの匂いが広がる街の喧騒^{けんそう}など、オリエンタルな雰囲気いっぱいの旧市街のすばらしさは説明するまでもないでしょう。

イスタンブールの人々が休日の気晴らしに向かうのはボスポラス海峡です。ボスポラスはエーゲ海と地中海につながるマルマラ海と、黒海とをつなぐ全長27キロメートルの海峡です。アジアとヨーロッパを結ぶ三つの大橋が架かる要衝でもあります。

ビジネスや観光で当地を訪れ、ボスポラス大橋（第1橋）の夜景を見ながら海峡沿いのレストランで魚料理とトルコ産白ワインを楽しんだ方や、少し足を延ばしてマルマラ海のアジア側まで行ってみた方は少なく



ボスポラス海峡に架かる第2橋

ないと思います。しかし、第2ボスポラス橋（第2橋）を越えて、黒海方面まで行ってみた方はいるでしょうか。かつては海峡沿いに細い山道を走らないとたどり着けなかったのですが、最近では町の拡大や道路の整備により、黒海方面までスムーズにアクセスできるようになりました。

トルコ住友商事会社のあるオフィス街から5キロメートルほど進めば、第2橋のたもとに出ます。そこから北上しながら見る景色は、いつものイスタンブールとは異なる雰囲気です。美しいエミルギャン公園や、高級ヨットが停泊するマリーナのあるイスティニエの町があり、イエニキョ

イの街道沿いには多くの海鮮レストランやカフェ、パブが立ち並びます。さらに進むと一等地にそびえる大統領別邸や、漁港のあるサルエルがあり、さらに北上すると2016年に完工した第3ボスポラス橋（第3橋）を過ぎて、いよいよ黒海に出ます。

第1橋と第2橋は日本のODA案件で、第1橋は大型補修、第2橋は建設そのものに日本の技術が導入されています。一方、新しい第3橋はトルコのゼネコンが完工させたプロジェクトで、同国の進化と成長の象徴ともいえそうです。

また、イスタンブール運河プロジェクトは2021年6月に起工式があり、エルドアン大統領の出席が日本でも報道されました。総工費150億ドルを投じて、黒海とマルマラ海をつなぐ新たな運河を造成する壮大な計画で、このプロジェクトの行方も注目です。

イスタンブールを訪れる機会があれば是非、第2橋から第3橋、そして黒海へと続くボスポラス海峡北部に足を延ばして、一味違ったイスタンブールの魅力を体験してください。



経営理念浸透のメカニズム



帝塚山大学経済経営学部
教授

たなか まさこ

田中 雅子

帝塚山大学経済経営学部教授。経済経営研究所所長。日本マネジメント学会常任理事・関西部会会長。博士（政策科学）。専門は組織行動論。

著書に『ミッションマネジメントの理論と実践－経営理念の実現に向けて』（中央経済社、2006年）、『経営理念浸透のメカニズム－10年間の調査からみえた「わかちあい」の本質と実践』（中央経済社、2016年）などがある。

ポイント

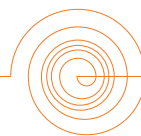
- コロナ禍で大きな変化が求められる今こそ、経営理念に立ち返り、理念浸透を進めることが肝要だ。理念の文言や階層性に着目し、追求したい価値は何かを、改めてあぶり出すときではないか。
- 経営者の存在そのものが理念である。経営者としての道徳性や思いやり、さらに理念に沿った経営を行おうとする姿は、部下に伝わり、浸透に一役買う。
- 社員が自己効力感を高めることで理念の理解は進む。その際、原動力となるのが「転機となる経験」である。また、魅力的な人材をリーダーにし、その人物を「観察」することも有効だ。

経営理念を見つめ直す

「企業は、公正かつ自由な競争の下、社会に有用な付加価値をつくり、雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現をけん引する役割を担う」これは日本経済団体連合会「企業行動憲章」の冒頭の一文だ。建設的に企業のあり方が提言されているが、コロナ禍の度重なる自粛を経て、立ちいかなくなる多くの企

業を目の当たりにすると、この言葉は今までとは違う響きをもつ。それは、企業が能動的に働きかけられる活性化した社会に早く戻ってほしいという願いを伴う。

コロナ需要により業績を伸ばした企業もあるが、大半は業務を縮小したり、国内外の様々な板挟みのなか苦渋の決断を迫られたり、新たなビジネスモデルを模索したりしているのではないか。社会の価値も少しずつ変わってきている。人々は、自分たちも顧客として企業の利益



に一役買っていたことや、企業の存在は喜びで利益追求は社会貢献の一環であったことなど、企業と自身との間に関係性があったことに気づき、企業の役割を再認識するようになってきた。クラウドファンディングにも表れているように、価値ある企業なら人々は無償でも応援するようになってきている。支え、育て、つながっていきたいという意識は以前よりも強い。裏返せば、価値や関心・興味がもてなければ見向きもしないということでもある。この状況の終焉^{しゅうえん}を見据え、今後の方針を検討するとき、改めて「経営理念」(以下、理念)を見つめ直し、企業体質の強化・改善を図ることを提案したい。

「理念はその組織が何のために存在しているのかを、社会というスクリーンに映し出した姿のようなものである」(住原ほか、2008)と言われる。社会のなかの企業、その企業が表明する理念、浸透した結果もたらされる効果、そしてそれは社会に対して還元され、人々の幸せを創造する。「企業行動憲章」の本来意図するところは、そういうことではないか。

浸透してこそ効果を発揮する

理念とは「社内外に公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範」と定義される。つまり経営者個人の哲学や信念ではなく、組織の価値観である。だからこそ、図-1に示すような機能・効果があるとされている。それは(1)企業内統合の原理(社内に対する機能)と、(2)社会的適応の原理(社外に対する機能)に分類できる。これら二つは、理念にもともと備わっている機能というよりも、理念が浸透することで初めて機能し、社内外に効果をもたらすものである。

筆者は20年以上、国内外の企業に入り込み、インタビューと参与観察^(注1)をもとに、理念浸透の調査をしてきた。新聞等で、理念が浸透していると公言されている企

図-1 経営理念の機能・効果

- | |
|-----------------------------------|
| (1) 企業内統合の原理 (社内に対する機能) |
| ① 成員統合機能 |
| a バックボーン機能 (コントロール機能) |
| 社員が行動をとり判断するときの指針となる |
| b 一体感を醸成する機能 (コミットメント機能) |
| 理念に示された精神や教訓が企業の心として語り継がれ一体感を醸成する |
| ② 動機づけ機能 (モチベーション機能) |
| 組織の人々に共通の関心や目標をつくり出すことにより、やる気を高める |
| (2) 社会的適応の原理 (社外に対する機能) |
| ① 正当化機能 |
| 社外に対して存在意義や方向性を明示する |
| ② 環境適合機能 |
| 社会的価値や時代のニーズを踏まえ活性化を図る |

資料：田中 (2016) をもとに筆者作成

業を対象としたが、浸透はたやすくないと痛感した。その原因として、経営者交替による幹部との軋轢^{あつれき}や、創業者と後継者の関係の悪さ、停滞した組織文化など、組織側の問題を挙げることができる。理念浸透は組織と個人、双方の問題だが、イニシアチブをとれるのは組織だ。まずは経営陣が理念を意識することと、「実践の伴う哲学」にするための努力が必要なことを力説したい。

理念浸透の研究は日本が先進的で、近年の進展は目覚ましい。そこで主張されてきたことは次のとおりである。

理念は包括的で多様な解釈の余地を残しているため、一人ひとりのなかでの理念の理解・解釈の更新が不可欠となる。その際、本人が理念的と捉えている人物の言動がモデルとなったり、管理者クラス以上になれば蓄積された経験をもとに語る行為が、自身の理念の理解を深めることにもつながる。部下対応も同様に効果がある。指導をとおして理念を再確認できるからだ。そのなかにあって、とりわけ重要なのが経験である。特に、転機となる経験はそれに立ち向かい乗り越えることで、気づ

表 経営理念の文言の機能別分類例

機能別分類	経営理念の例
企業内統合型 (社内型)	・ 楽業偕悦 ・ 変わらないために変わり続ける
社会的適応型 (社外型)	・ 都市に豊かさと潤いを ・ 地球上で最もお客様を大切にす企業であること
両機能網羅型 (社内外型)	・ われわれの働きで われわれの生活を向上し よりよい社会をつくりましょう ・ 自由でみずみずしい発想を原動力に すばら しい夢と感動 ひととしての喜び そしてや すらぎを提供します

資料：田中（2016）をもとに筆者作成

(注) 1 経営理念の機能・効果については、図－1を参照。
2 実在する企業の理念を引用しているが、企業名は割愛した。あくまで事例であり、当該企業の浸透の実態とは何ら関係がない。

きや意味づけがもたらされ、理念が身にしみてわかるようになる。そして最終的には組織と個人のアイデンティティが融合する、これが個人の理念浸透だ^(注2)。

これを一つの枠組みとし、「理念の文言」「経営者」「社員」の3点に絞り込んで、調査から得られた現場の発見事実と理論を交えながら、理念浸透のための心得を明示する。

社内外を意識した文言と階層性

まず理念に込められた意味を考えていただきたい。創業者が作成したのなら当時に想いをはせてみたり、あなたが作成したのなら背筋の伸びる意気込みを思い出してみる。そして、世の中に何を提供し、どのような企業にしたいのか、そのためには何をすればよいのか、何を残し何を捨てるべきか、それを繰り返し考えてほしい。

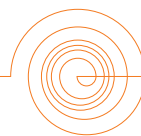
同時に、理念の文言と階層性を見直していただきたい。理念浸透において文言はある一定の効果を示す。ところ

が理念は継続する内容をもつことが重要なため、独自性より一般性が優先されてしまったり、曖昧な表現をしたりしているものが多い。同じ業種では、どの理念がどの企業のものか判別がつかないほど似ているのも特徴だ。それが社員の理念への興味・関心をそぎ、浸透を進めにくくする要因となる場合もある。

理念は創業の想いが込められたもので、変更しにくい感はあるが、それなら「社内外を意識した文言か」という視点から理念をみてほしい。図－1で触れた「理念の機能・効果」は理念浸透の判断基準でもある。つまり理念は社内外、双方に対して働きかけることで浸透していくため、文言も社内外を向けるようなものであることが望まれる。例えば、表は、理念の文言を図－1の機能に照らし合わせ、機能別に分類した例だ。近年は、「社会的適応型（社外型）」が多いが、このタイプは社員が顧客や社会、環境などを意識しやすい反面、それを日々の仕事にどのように落とし込めばよいかが、理念の文言から直接導かれない。特にスタッフ部門ではわかりづらさが生まれる可能性がある。

理念は仕事をする際の指針となるものなので、仕事に活かしやすいかどうか浸透のカギとなる。そのため、社内外の視点だけでなく、どの部門に所属していても理解しやすく実践に移しやすいか、年齢やキャリアが変わったときに共感できるかという視点から検討するのもいいだろう。

企業の置かれている時代背景や経済環境、それに伴う人々の価値観の変化等により、文言や内容を追加修正することは、今までにも多くの企業で行われてきている。作成から時間が経過していれば、根本的な精神を残しつつ、見直しを図ることは悪いことではない。しかし、それが難しいなら、時代や実情に即した文言や表現にすればどうなるのか、それを考える（考え合う）だけでも、指針が明確になり理解は深まるはずだ。



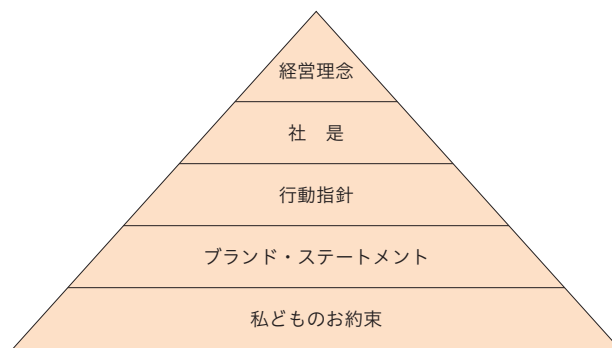
先にも触れたように、近年の理念の文言の傾向は「～をしましょう」「～を目指す」というように、社外に向けた前向きで生産性のある言葉が使われているものが多い。会社の目指す方向や、それを土台にした事業運営が、理念をととして明確にみえることは、社員や就活生にとって、自分の人間的な成長や発展、目指したい人生の方向と重なり合うかがわかり、組織そのものに共感を覚えるというメリットがある。

しかしそれと同時に理念には本来、規制作用もあるはずだ（高田、1978）。「～はしない」「～をしてしまえば当社ではなくなる」というものだが、この機能が意外に見落とされているように感じる。理念に「～はしない」とは表明しづらいものの、そのニュアンスを含んだ文言にはできるはずだ。ただ、理念にとって大切なことは経営への強い想いであり、使い勝手のいい言葉を選ぶことではないため、「促進」と同時に「規制」の作用があることを意識しながら、浸透を図ることが必要だろう。

文言と同様に大切なものがある。それは「理念の階層性」だ（図-2）。理念は①会社の使命や存在意義についての理念、②これを具体化し実効あらしめる経営方針、③社員の行動を指示する行動指針等、理想としての上位概念から、実践原則としての下位概念に至る階層が構成されている企業が多い（奥村、1994）。しかし、階層性を有していることは、それに応じて呼称も多くなり、次のような問題を引き起こす可能性がある（田中、2016）。

- ① 盛り込まれるキーワードが階層を成すほどに増えていき記憶すら難しく、たやすく実行に移せない。
- ② どの層に重きを置くか各人で異なる。ベクトルを合わせるはずの理念が共通認識とならず、ずれが生じる。
- ③ 階層ごとに理解と実践が求められるが、例えば行動指針は理解できるが、経営理念の三つ目は実践できているかわからないなど、階層間に混乱が生じる。

図-2 5階層から成り立つ経営理念の事例



資料：筆者作成

筆者は授業で企業の理念をスマートフォンで調べることがあるが、スクロールし続けても理念が続く階層性の高い企業が多く、学生も「どれが理念なのか」という質問をしばしばする。理想的なのはスマートフォンの画面一面に収まる程度ではないか。創業者が作成した理念を残し、そこに先代、そして今の社長の考え方をつけ足していった結果、階層を成したという企業もあるようだが、企業が心から大切にしたいものだけに絞り込み、階層を減らすことを勧めたい。創業者が作成した理念の文言は修正しづらいとしても、階層を減らすことは比較的行いやすいはずだ。

経営者は理念そのもの

経営者から「どのような理念研修をすれば効果が上がるか」という質問をいただくことがある。理念について改めて考える機会を設ける研修は意義あるものだが、それに予算を投じなくとも、もっと効果的な方法がある。それは経営者の存在そのものが理念であるということだ。今のこの状況ではもはや努力のすべがわからないという経営者も多いだろう。そんなときに「経営者の存在が理念だ」などと言われると、戸惑う方もいるかもしれない。

経営者はカリスマである必要はない。生身の一生懸命な一人の人間であることが伝われば十分だ。管理者へのインタビューで、「会長は尊敬していたが、今の社長にはついていけない」という語りが出たことがあった。聞けば自分のことしか考えていないと言う。仮にこのような人物が声高に理念について語っても、絵空事と響く。しかし、社員に次のように思われている経営者ならどうか。「社長は会社や従業員、製品に対する愛情がある。それはそばで話を聞いたらわかる。ステイクホルダーから質問を受けたら、常に自分の言葉で返す」。このような人ならそばにただで理念が学べるだろう。

ノウブレス・オブリージュという言葉がある。身分の高い人はそれに応じて果たすべき責任や義務があるという、欧米社会における道徳観だ。日本人にはあまり馴染みがないが、武士道に通じるものと言えるだろう。東日本大震災直後、小松製作所の当時の経営者が、「災害の復旧や復興支援は、売り上げや利益に優先する」と社員に向けてメッセージを発信したそうだ。これは、ノウブレス・オブリージュの好例であろう。現代管理論の基礎を築いたBarnard (1938) が「組織の存続は、それを支配している道徳性の高さに比例する。すなわち、予見、長期目的、高遠な理想こそ、協働が持続する基盤なのである」と言い、リーダーに道徳性の高さを求めた。

厳しい状況だからこそ、会社や社員のことを考え、「理念をはっきり身につけ、迷いもなく、疑いもない、信念的な経営活動」(山城、1972)を行えば、それは周囲に伝わり、この「人」についていこう、一緒に乗り越えようと思わせる。「権力」に従わせるのではなく、経営者という「人」についてこさせることができれば、研修などを特別に行わなくとも理念は浸透するし、その姿勢は役員、管理者のモデルになり、組織コミットメントにもつながっていく。

もし理念浸透にとり「何が大切」かと聞かれれば、筆

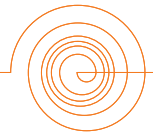
者は迷うことなく「人」とであると答える。それは浸透を預かる人の重要性、それを受け止め自分のものにしようとする人の気概、組織の価値や経験を人に還元しようとする想い、人を大切にする組織文化の重要性だ。つまり、「人」を軸に理念浸透は進んでいく。これは長年の調査からたどり着いた、一つの答えでもある。

では、理念浸透のために組織は「何をすべき」か。一言で言うなら、社員一人ひとりの意識や能力が高まり、かつチームとして総和以上の力が出せる、「個」の確立と「チーム力」が融合した組織の構築だろう。商品やサービスは短期間で模倣されるが、経営者と社員が理念を共有した結果、生み出される組織の一体感や文化は取って代わられにくく、競争力の源泉ともなる。その先頭を行くのが経営者である。経営者が理念とはそういう意味だ。

社員の経験値を上げる

理念浸透のために毎朝唱和をし、社員手帳や壁に掲載している企業は多いが、効果的とは言い難い。組織に理念が浸透するということは、見方を変えれば、社員一人ひとりの理念の理解が進むということだ。理念の理解とは結局のところ、キャリアに沿いながら自信を蓄え、「働く意味」を自身に問いかけ続けるプロセスに他ならない。小手先の方法ではなく、社員の自己効力感をいかに高めるか、課題はそこにある。そのとき、「転機となる経験」と「観察」がキーワードになる。若手と管理者を例にとろう。

若手のころは周囲から多くを学ぶため、理念も観察により理解が進んでいく。特に周囲にお手本となる人がいれば、その姿は「このように働けば理念的なのか」とシンボルとなるだけでなく目標となる。Bandura (1971) は観察学習の初期段階において、人間関係による好き嫌いやモデルの魅力によって、観察者が熱心に観察する度合いが変わると指摘した。若手が「ステキだ」と思うよう



な人を、上司として起用することも、側面的ではあるが大切だろう。

それと並行して、仕事を達成する喜びや楽しさの実感が求められる。若手のころは仕事に対する確信がない。仕事内容も比較的簡単だ。しかし、やる気のある社員なら、大きなことをやり遂げたいと心ひそかに思っている。その際、的確なフィードバックや、「君ならできる」という前向きな言葉とともに支援する姿勢を示されれば、若手は力強さや気づきをもらい、それが理想的な行動に結びついていく。若手にとって望まれるのは、必要とされていることが実感でき、信頼に値する組織だと思えること、それを早い段階で植えつけることだ。

それ以降は、ある種痛みを伴うような、もうダメかもしれないと逃げ出したくなるような経験が糧となる。乗り越える過程で、その後の職業人生の指針となる「学び」と、乗り越えることができたという「自信」がもたらされるからだ。そしてあるとき、「あっ、これが」という感覚で、理念の意味がわかるようになるようだ。

本人が行動し、つかみ取り、乗り越えるもののなかに意味生成の種が潜んでいる。理念とは本質である。だからこそ仕事という本質をとおして、働くことの意味を理解すること、これが理念を理解するもっとも正当なやり方であり、それをもたらししてくれるものが、転機となる経験だ。ただし、ここで組織として心がけるべきは、失敗した人が取り返せるチャンスや、成果を上げた人やチャレンジした人が正しく報われる人事制度を同時につくり上げていくことである。そうでなければ修羅場ばかりが繰り返される企業となり、優秀な人材はいなくなってしまうだろう。

経営者へのインタビューで、最後に「理念浸透とは何か」と質問する。理念的かつ増収増益の継続で名高い経営者は「利他だ」と答えた。インタビュー後に秘書は「経営者と一緒にいると人生が好転する」と言った。利他を

実践すれば社員の人生さえも好転する。示唆深い話だ。

理念はなくとも創業の精神を口承で伝え続け、事業を承継させている企業も多くある。理念は掲げることに意味があるのではない。大切なことは経営者の覚悟であり心意気だ。心意気は目に見えない。理念も目に見えない。しかし、それが浸透した結果、①社員の言動、②制度・文化、③商品・サービスに反映され、形になって現れる。そうなったとき何かが好転するのかもしれない。

- (注1) 調査者が調査対象である組織に参加し、観察をしながらデータを収集する方法。
(注2) 主に次の論文による(加護野、1983;金井、1986、1997;金井・松岡・藤本、1997;北居、1999;住原・三井・渡邊・経営理念継承研究会、2008;田中、2012、2014、2016;高尾・王、2012)。

<参考文献>

- 奥村恵一(1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
加護野忠男(1983)「経営戦略と組織文化」一橋大学イノベーション研究センター『Business review』31(1)、pp.50-61
金井壽宏(1986)「経営理念の浸透とリーダーシップ」小林規威・土屋守章・宮川公男編著『現代経営事典』日本経済新聞社、pp.171-177
——(1997)「経営における理念(原理・原則)、経験、物語、議論-知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ-」神戸大学大学院経営学研究科『経営学・会計学・商学研究年報』pp.1-75
金井壽宏・松岡久美・藤本哲(1997)「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透-組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求-」組織学会『組織科学』Vol.31(2)、pp.29-39
北居明(1999)「経営理念研究の新たな傾向」大阪学院大学流通・経営科学学会『大阪学院大学流通・経営科学論集』第24巻第4号、pp.27-52
住原則也・三井泉・渡邊祐介編・経営理念継承研究会著(2008)『経営理念-継承と伝播の経営人類学的研究-』PHP研究所
高田馨(1978)『経営目的論』千倉書房
田中雅子(2012)「理念浸透プロセスの具体化と精緻化-3つのモデルを検討材料に-」経営哲学学会『経営哲学』第9巻第1号、pp.21-31
——(2014)「個人における経営理念浸透プロセスの解明-経営者・役員・管理者・若手へのインタビュー調査を総合して」経営哲学学会『経営哲学』第11巻第2号、pp.23-41
——(2016)『経営理念浸透のメカニズム』中央経済社
高尾義明・王英燕(2012)『経営理念の浸透-アイデンティティ・プロセスからの実証分析-』有斐閣
山城章編(1972)『現代の経営理念』白桃書房
Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive.*, Harvard Univ.Press.
Bandura, Albert (1971) *Social Learning Theory.*, General Learning Press.



コロナ禍でわれわれの消費生活は大きく変わった。生産・販売活動の見直しを迫られた企業も多い。こうしたなか、時間や空間の使い方を工夫して非接触型のビジネスを展開し、時代の一步先を行く小さな企業が存在する。本連載では、そうした事例から時間・空間に関する斬新な発想を紹介していく。

画面の向こうにも食の温もりを



オーガニック料理教室ワクワクワーク

代 表 **菅野 のな** (すがの のな)

〈企業概要〉

代 表 者 菅野 のな
創 業 2007年
従業員数 8人

事業内容 料理教室
所 在 地 神奈川県鎌倉市御成町3-10 鎌万ビル1階
U R L <https://wakuwakuwork.jp>

オーガニック料理教室ワクワクワークは大人や子どもを対象にさまざまな講座を開催している。キッチンで講師と生徒が対面で行うのが当たり前だった料理教室をオンラインでも開催しているのが特徴だ。手探りでスタートだったと代表の菅野のなさんは話すが、非対面ならではのメリットに気づいたことでユニークなサービスを生み出している。

ITから料理の世界へ

——提供しているサービスについて教えてください。

野菜を中心に、素材の味を楽しむシンプルなレシピを教えます。子どもから大人までさまざまな講座があり、一緒に食を伝える講師を育成する講師養成講座も実施しています。

例えば、大人向けではおやつや離乳食をつくる講座、無理なくつくれ

る常備菜の講座などがあります。子ども向けの講座では、幼児や小学生を対象に、包丁の持ち方や郷土料理、発酵料理などを教えています。講師養成講座では、おやつづくりを徹底的に学ぶコースや、毎日のごはんを整え、日々をよりしあわせに過ごすために、できることを伝えるためのコースなどがあります。

受講方法は鎌倉本校への通学かオンラインかを選べます。授業時間や料金はコースによります。月1回6カ月のコースが人気ですが、子ども

の自由研究にも役立つ、親子向けの単発講座も好評です。

——料理教室を始める前はIT企業にお勤めだったと聞きました。

ウェブディレクターとしてコンテンツの制作に携わっていました。当時はインターネットの利用が急拡大していた頃で、わたしはさまざまなサービスをオンラインで再現する仕事で忙しい毎日を過ごしていました。かかわったコンテンツの反響は今でも覚えています。

ウェブディレクターとしての仕事は充実していましたが、そこで一緒に働くメンバーの食生活に違和感を覚えていました。というのも、母が管理栄養士で、有機野菜をふんだんに使い、素材の味わいを大切にする食卓で育ってきたからです。自分が味わってきたような食を伝えていきたいとの思いから、母と二人で料理教室を始めました。

少しずつ生徒さんが増えていくと、卒業生が手伝ってくれるようになりました。おかげで、教室の運営態勢が充実していききました。教室の運営と並行してわたしはおやつや常備菜のレシピを本にまとめて出版しました。本やSNSなどをきっかけに教室に通う方が増えていきました。わたしたちの料理に共感してくれる人がたくさんいるとわかり、より充実を感じるようになりました。

オンラインで広がる教室

——オンラインを活用するようになったきっかけを教えてください。

遠方に住む方や通学が難しい方にも参加できるようにしたかったからです。2017年、オンライン会議のアプリであるズームを活用して、食にまつわる話の配信をスタートしました。今でこそ有名なアプリになりましたが、当時はズームを活用して

講義を配信する料理教室は珍しかったと思います。生徒さんの反応は上々でした。そのうち調理の実習もオンラインでやってみたいと考えるようになりました。その矢先に起きたのが、新型コロナウイルスの感染拡大です。コロナ禍でオンラインでのコミュニケーションが一気に普及したので、生徒さんと講師をオンラインでつないで、おにぎりの実習からやってみることにしたのです。

——調理の過程を映すとなると、機材など準備が大変そうです。

用意したのはカメラとマイクくらいで、お金はほとんどかかっていません。むしろ大変だったのは講義の進め方です。

例えば見せ方です。講師の上半身を映すカメラと手元にフォーカスしたカメラを用意し、講義の間は講師を、調理作業を見せるときは手元を映すようにしました。カメラで手元を拡大することができるので、野菜の切り方など手元の細かい作業を従来の教室よりもさらに近くで見てもらえることに気づきました。

料理をつくる段取りも工夫しました。例えば主菜を煮込んでいる間に副菜をつくるようにすれば、オンラインでも十分に満足してもらえると実感しました。

そして、欠かせないのが生徒さん



食のお話を交えながら講義を進めていく

とのコミュニケーションです。講師からの一方通行にならないように、生徒さん同士も調理過程を見せ合いながら進めていきます。例えばおやつづくりでは手元を映してもらい、練った後の生地感を確認して出来具合をコメントします。また、アプリのチャット機能を活用して、困ったことがあればタイミングや周りの目を気にせず講師に質問してもらうようにしました。

——カリキュラム自体も見直したのでしょうか。

子ども向けの講座は大きく変わったと思います。子どもが集中できる時間は長くありませんから、今まで以上に飽きさせないための工夫が必要でした。そこで食材に関するクイズを挟んだり、鍋から聞こえてくる音を発表してもらったり。

子ども向け講座は単発のものから半年間にわたるものまであります。長いコースでは包丁の持ち方や野菜



子ども向け講座では親子で成長を実感

の切り方など調理の基本から始まり、後半では郷土料理の歴史も学んでいくなど、徐々にステップアップしていきます。オンラインでも講座を通じて親子で成長を実感してもらえるようにするにはどうすればよいか。生徒さんの反応を確かめながら、工夫を重ねる日々です。

オンラインでは味覚や嗅覚を伝えることができないので、どの講座も聴覚や視覚に訴えかけることを大切にするようにになりました。

——やってみて気づいたことがたくさんありそうですね。

意外でしたが、オンラインならではの利点が多いことに気づきました。生徒さん側のメリットは大きく三つあります。まず、自宅での再現性が高まることです。教室にある調理器具は自宅のものと同じとは限らないので、習ったレシピを自宅で再現できるか不安に感じる方がいます。しかし自宅でするのですから、

心配はありません。

次に、自宅だからこそ可能なレシピに挑戦できることです。例えば漬物づくりは保存容器と完成までの時間が必要になるので、教室でのカリキュラムには向きません。自宅ならこの心配がありません。

そして最大の利点は、つくった料理を食卓に並べられることです。講座で取り上げた主菜と副菜にごはんのみそ汁を用意すれば、そのまま夕食にできるからです。まさに一石二鳥というわけです。

食を通じて深まるつながり

——運営側にとってのメリットについても教えてください。

一つ目は、講師が自宅でも働けるようになったことです。自宅のキッチンで職場にできるからです。料理教室なのに講師がテレワークを選択できるようになりました。

二つ目は、仕込みの時間や手間を心配する必要がないので、扱うレシピの幅が広がったことです。レシピが多ければ教室の魅力はより高まることになります。例えば、発酵に時間のかかる甘酒をつくる講座もあります。

そして三つ目は、事業の幅が広がったことです。先日、約100人がオンラインで集い、夕食をつくるイ

ベントを開催しました。場所の制約がないオンラインならではの企画で、とても盛り上がりました。

実はこれ、企業の福利厚生の一環として生まれた企画なのです。コロナ禍でスポーツやキャンプなどの対面でのレクリエーションができないなか、食卓を囲んで関係を深めようと考えたのがきっかけです。ある人はビール片手に、別の人は家族で参加と楽しみ方はそれぞれです。普段料理をしない方にも大好評でした。

イベントでは、事前に食材として使う野菜を配達するサービスも用意しました。当社が提携している業者から新鮮な野菜が事前に自宅に届くので、買い物の手間がかかりませんし、新鮮な野菜の見極め方もレクチャーできます。

自宅にいながら、同じ時間に同じ食材で料理をつくり、仲間と食卓を囲む。自然と交流は深まります。おかげさまで、このオンライン福利厚生イベントは、大手メーカーやIT企業など多方面から問い合わせをいただいています。

——コロナ禍で人との距離が意識されるようになりました。御社のサービスは人と人とのつながりを強くするものといえそうです。

そう言ってもらえるとうれしいです。人と人とのつながりという面で

は、オンライン福利厚生イベントではもちろんですが、講師養成講座でも参加者同士の交流が盛んになっていると感じています。皆さん、オンラインでやりとりすることに慣れてきたからでしょうか。

講師養成講座では伝え方や見せ方など、教える立場に必要なノウハウを学びます。コロナ禍以降は、九州や関西など遠方からオンラインで参加する方が増えてきています。参加者との交流のなかでわたしたち講師も学ぶことが多く、あっという間に時間が過ぎてしまいます。

卒業してからのつながりも、オンラインをフル活用しています。自分の料理教室で起きたことを話したり、悩みを打ち明け合ったり。仲間の存在をモチベーションにしている卒業生が多いと思います。わたしも、皆さんとのつながりが日々の原動力になっています。

——ワクワクという教室の名前が示すように、教室にかかわる皆さんが料理を楽しんでいるのですね。

ワクワクワークを運営するスタッフにもそう感じてもらいたいと思っています。スタッフは20歳代から70歳代までと幅広い年代にわたりますが、世代を超えてチームワークの良いメンバーだと思います。

スタッフは集客チームや外部担当

チームなど複数のチームに分かれて活動していますが、チーム内での出来事は皆でこまめに共有しています。仕事のローテーションも行い、一人ひとりが自分の能力に気づき、長所を伸ばしていけるような運営を心がけています。

——オンラインをフル活用しているのですね。

鎌倉の教室にキッチンがありますが、自宅仕事、ミーティングもオンラインでやるのが当たり前になりました。

テレワークで顔を合わせる機会が少ない分、相手への思いやりを大切にしています。困っているメンバーが



オンラインでも笑顔が絶えない

いたら声をかけてフォローし合いますし、ちょっとした悩みを共有することで仕事のアイデアにつながることもあります。

皆様ごはんを食べているとき、料理の仕事を選んで良かったと思います。食を通じた温かいコミュニケーションが当社には根づいています。

取材メモ

「さっきまで企業の福利厚生向けのオンライン講座を開いていたんです」と、画面の向こうから笑顔を見せてくれた菅野さん。もう一人の講師と共に、講座の合間に取材に応じてくれた。

料理教室は従来、対面で行うのが当たり前であった。だが、IT企業での勤務経験があった菅野さんはこの当たり前を疑った。コロナ禍に後押しされる形でオンライン教室を開催し、数々のメリットを発見した。例えば、生徒は習った料理をそのまま夕食にできる。講師側も自宅のキッチンで職場にできる。生徒と講師双方にとって、時間や空間を有効に使える仕組みだったのである。企業の福利厚生の一環で、料理の時間を楽しむというユニークなサービスの誕生にもつながった。

菅野さんたちの表情から教室の雰囲気が伝わってきた。今までの料理教室の常識を覆したワクワクワークの皆さんは、にぎやかなキッチン、そしてそこに集う人たちの温もりのすばらしさを教えてくれた。

(秋山 文果)

第43回 おおしょうがつ こしょうがつ 大正月と小正月

日本では昔から大正月と小正月という二つの正月があります。大晦日おおみそから元旦、三が日を中心とする正月が大正月です。対して14日から15日、16日を中心とし、どんど焼きやサイトウ焼きさぎちよう、左義長など正月の松飾りを焼く行事の日取りが小正月で、若正月ともいいます。東北地方の一部と九州地方の一部では望正月もちしょうがつという所もあります。望正月は満月を意味する望月に由来すると考えられますが、それが文化の広まりの中心であった近畿地方から遠く離れた東北と九州で、いわゆる「遠方の一致」現象をみせながら伝わっています。

小正月には、年初の満月にその年の豊作を祈願する意味があったようです。大正月は初日の出、小正月は初満月と対照になっているのです。小正月には餅花もちばなや繭玉という、餅を丸めて木の枝に挿したものを飾って豊作を祈願したり、縁起の良い小豆粥あずきを食べたりします。また青竹の筒を粥に入れて炊き、取り出した筒の中の粥の量で農作物の豊凶を占う筒粥神事も多くあります。

一方、大正月で大事なことは年取りです。新しい年玉を一つ与えられ

新しい年齢の自分になるのです。年玉とは白米の飯です。米には稲魂いなだまが宿るといのは、世界各地に共通する穀霊信仰の日本版です。そのため、農山漁村では普段食べられない貴重な白米を正月にだけは食べる習慣がありました。今では大晦日に年越しそばを食べる習慣もありますが、それは比較的新しい風習です。古くから大事にされてきたのは白米のご飯を食べる「年取り膳」で、「年取り魚」といって鰯ぶりや鮭さけなどの魚料理も欠かせませんでした。

元旦には、お神酒やお屠蘇、おせち料理に加えて雑煮が出ます。餅で年を取るという考え方は、平安時代の『源氏物語』や『枕草子』などにもみられますが、長い日本の食文化の歴史からみれば、餅は手間がかかり、素朴な白飯より新しいものです。

また「一年の計は元旦にあり」といわれるように、元日に良い運気を授ければ良い年になるという考え方があります。日本の正月行事は、新月の暗闇のなかで年魂としだまと吉運をいただく大正月、満月の薄明かりのなかで、どんど焼きなどの火祭りによるみそみそはらはら禊ぎ祓えと豊作祈願をする小正月、

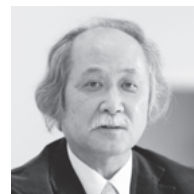
という組み立てになっているのです。

年齢や福運、豊作を授けるのは遠くからやってくる「年神さま」なのですが、その遠来の神のもう一つの側面が、小正月の来訪神です。秋田県のナマハゲ、石川県のアマメハギ、鹿児島県のトシドンなどは来訪神として有名です。西日本各地では1960年代初頭まで、14日の晩に子どもたちが家々を回って餅や金銭、菓子、ミカンなどをもらって歩くホトホト、カイツリ、トロヘイなどと呼ぶ来訪神にまつわる行事が盛んでした。

正月はすべての幸運も不運もリセットされるときですが、その変わり目には異界からの来訪者がやってくるという信仰が、根強く伝えられているのです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり



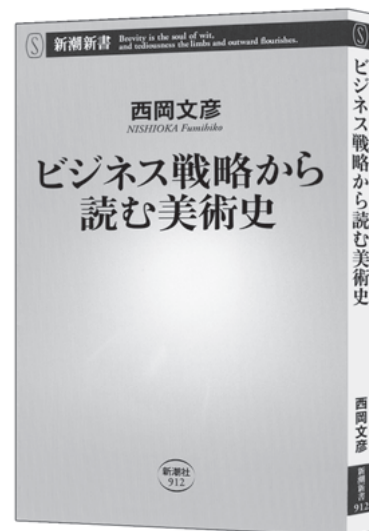
1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授、國學院大學文学部客員教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』（日本文芸社、2007年）などがある。



ビジネス戦略から 読む美術史

新潮社／定価836円

西岡 文彦（にしおか ふみひこ）[著]



いわゆるコロナ禍が始まってもうすぐ2年になる。先行きを見通しにくいなか、どうやって事業を継続していくか、成長の機会はどこにあるのかなど、経営者は頭を悩ませている。ピンチはチャンスというが、多摩美術大学の教授で美術史に精通している著者は、美術業界こそ、それを体現してきたと説く。

美術業界は長い歴史のなかで存続を揺るがす出来事に幾度も直面してきた。本書は生き残りをかけた美術業界の創意工夫を紹介している。

例えばフェルメールやゴッホなどが得意とした風景画や静物画は、16世紀に起きた宗教改革の前には存在しなかった。当時の美術作品は教会の権威を示すためのもので、教会の注文で制作されることがほとんどだった。ところが、ドイツで始まった宗教改革によって偶像崇拜を否定する考えが広まると、教会を飾る絵画

や彫刻は新教派により一斉に破壊された。教会という強力なスポンサーを失ってしまった美術業界は一転、ピンチに直面したのである。

そこでオランダの画家たちは販売先を教会からシフトすることにした。一般市民をターゲットにあらかじめ作品を描き、売ることにしたのである。テーマは一般市民の日常生活に溶け込み、親しみやすいものになっていった。こうして、風景画や静物画というジャンルが誕生した。著者は、生活感あふれる画面を通して、本当の美は日常生活のなかにこそあるという視点を市民に与えて支持を得たと解説する。

その後、画家たちは宗教改革以前には必要とされていなかった自らの個性を武器に腕を磨き、作品の完成度を高めていった。宗教改革というピンチに直面したからこそ、美術業界は新しい市場を開拓し、生き残り

の道を見いだしたわけだ。

前衛的と批判されていたルノワールなど印象派の作品を、一躍人気の高額商品に仕立てた画商の話も興味深い。金色に輝く王朝様式の額縁に作品を入れることで、当時の人々の憧れであった貴族的な風格をもたせた。印象派の新奇性を逆手に取り、新時代のステータスであるかのように演出した画商の工夫は巧みである。現代にも通じるビジネス戦略といえそうである。

時代を越えて受け継がれてきた美術作品の裏に、当時の画家や画商が苦心しながら生みだしたビジネス戦略が隠されていたことを知ると、新たな味わいが生まれてくる。作品は言葉を発するわけではない。だが、今見ると、ピンチをチャンスに変えるのはアイデア次第だと語りかけられているような気がしてならない。

（笠原 千尋）



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

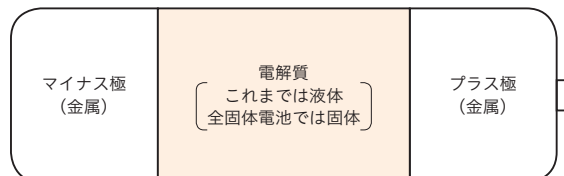
全固体電池

全固体電池とは、その名のとおりに固体だけでできた電池で、次世代の蓄電池として期待されています。電池は、主にプラスとマイナス二つの電極とそれをつなぐ電解質からできています。従来の電池は電解質が液体でしたが、全固体電池は固体が使われます。

現在、蓄電池として広く使われているのはリチウムイオン電池です。小型でパワフルですが、電解質に燃えやすい液体を使っており、高温下での使用や液漏れによる火災リスクがあります。その分、冷却装置や密封容器が必要で、小型化が難しくなっています。他方、全固体電池は燃えやすい液体を使わないので安全性が高まります。高温下でも使いやすいだけでなく、冷却装置や密封容器を省けるため小型化しやすいのです。急速に充電できる、劣化しにくい、温度変化による性能の低下が起こりにくいといったメリットもあります。安全かつ高性能で寿命が長い、理想的な蓄電池といえるでしょう。

全固体電池の使い道として注目されているのが、電気自動車です。現在はリチウムイオン電池を搭載するのが一般的ですが、1回の充電で走れる距離がガソリン車の給油1回分と比べて短く、事故のときの引火リスクも課題です。全固体電池はリチウムイオン電池と同じ大きさでより多くの電気をためられる見込みで、短時間の充電

電池の構造（イメージ）



でガソリン車並みの距離を走り、火災のおそれも少ない電気自動車の実現につながると考えられています。自動車以外にも、送電網に置く蓄電池への応用が期待されています。太陽光などの再生可能エネルギーは天候によって発電量が左右されますが、大容量の全固体電池に電気をためれば、安定供給が可能になります。

大きな可能性を秘めた全固体電池ですが、リチウムイオン電池の4倍以上のコストがかかるため量産化には至っておらず、世界各国の自動車メーカーや電機メーカーが競って開発を進めています。全固体電池が普及すれば、わたしたちの暮らしや産業構造が大きく変わるかもしれません。

※一部、白石拓著『しくみ図解シリーズ 最新 二次電池が一番わかる』（技術評論社、2020年）、高田和典編著、菅野了次・鈴木耕太著『全固体電池入門』（日刊工業新聞社、2019年）をもとに記述しています。



編集後記

コロナ禍で在宅勤務をするようになってから、4歳の息子がわたしの仕事に興味をもち始めました。毎日、仕事が終わると「今日は何のお仕事をしていたの」と質問攻めにあいます。中小企業経営に関する調査・研究というわたしの仕事は幼い息子にとって難しい内容ですが、親の仕事を知ってもらい良い機会になっています。

今月号の研究レポートでは、経営者の子どもの事業承継意欲に関する調査結果をご紹介します。継ぎたいと思ってもらうには、事業の魅力を高めるとともに、それを伝えることが大切です。言葉で伝えることはもちろん、たまには現場に子どもを連れて行ったり、家で仕事をしてみたりして、働く姿を見せるのも悪くないかもしれません。（長沼）

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 (株)第一印刷所

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報 2月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

中小企業におけるサイバーセキュリティ対策の現状と課題

総合研究所 特任研究員 竹内 英二

研究ノート 総研調査から

新型コロナウイルス感染症が中小企業にもたらした影響

—「中小企業景況調査」付帯調査データを用いた分析—

総合研究所 主任研究員 小針 誠

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は
(株)日本政策金融公庫 総合研究所（小企業研究第二グループ）
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1691

日本政策金融公庫総合研究所の本

2021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、移住し創業した新規開業者に焦点を当てました。地方だけでなく都市部への移住も対象にして移住創業の全体像をとらえたほか、移住創業者と移住先地域との関係にも着目して分析を行いました。また、新型コロナウイルス感染症が新規開業者に及ぼした影響についての調査結果も紹介しています。



A5判330頁 定価2,530円

増加する外国人経営者

—日本を愛する人たちの魅力的な中小ビジネス—

創業件数が伸び悩み、中小企業の後継者問題が深刻化するなかで、日本のビジネス界に多様性をもたらす重要なプレーヤーとして、日本とは異なる環境で生まれ育った海外出身の外国人経営者が注目されています。

大規模なアンケートやヒアリングなどをもとに、全国各地で活躍している外国人経営者の実態に迫りました。

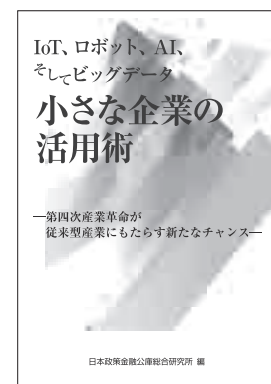


A5判263頁 定価2,640円

IoT、ロボット、AI、そしてビッグデータ 小さな企業の活用術

—第四次産業革命が従来型産業にもたらす新たなチャンス—

アンケート調査によりIoTやAIなど最先端技術の導入実態を分析するとともに、最先端技術を活用する10社の事例から、小さな企業が第四次産業革命を飛躍のチャンスにするための方策を考察しています。



四六判303頁 定価2,860円

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

