

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2022 No.162

3

研究ノート

新型コロナウイルス感染症がサプライチェーンにもたらす影響

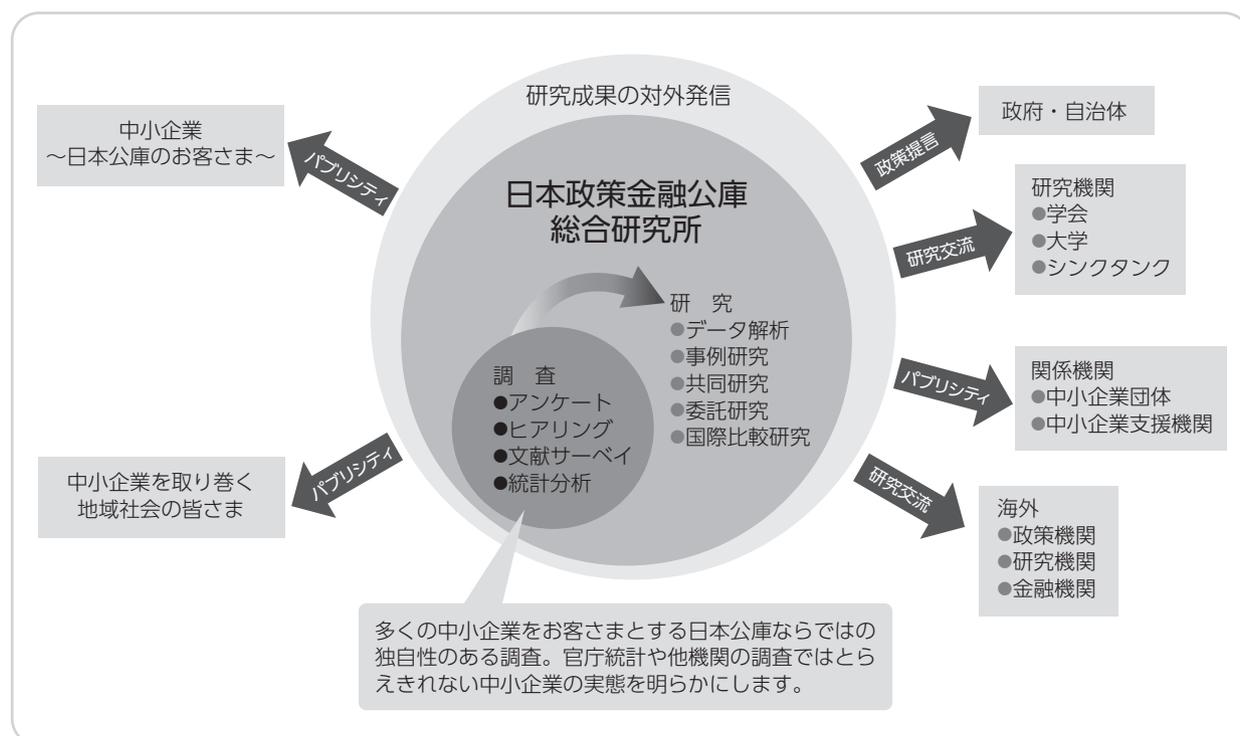
—「中小企業景況調査」付帯調査結果より—

総合研究所 主任研究員 山口 修平



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。

**定期購読（無料）をご希望の方は、
日本政策金融公庫総合研究所小企業研究第二グループ（03-3270-1691）
までご連絡ください。**



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～」
兵庫県立大学西はりま天文台
兵庫県佐用町
提供/PIXTA

調査 企業事例 論評 エッセイ・連載

CONTENTS

- 4** 研究ノート 総研調査から
新型コロナウイルス感染症がサプライチェーンにもたらす影響
 —「中小企業景況調査」付帯調査結果より—
 ＊総合研究所 主任研究員 山口 修平
- 10** 日本公庫・研究フォーラム2021
広がる移住創業の可能性
 —地方創生、働き方改革、ポストコロナの結節点—
- 2** 巻頭エッセイ 明日に向けて
毒と薬
 ＊(株)久月 代表取締役社長 横山 久俊
- 39** 世界のあれこれビジネス情報便
モザンビーク 輝く笑顔とともに発展する町
 ＊住友商事グローバルリサーチ(株)
- 22** 未来を拓く起業家たち
緑のある生活を演出する
 ＊岡山県倉敷市 倉敷グリーンファーム
- 40** 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—
非接触で仕上げる自分だけの一足
 ＊神奈川県横浜市 ビネット&クラリティ(同)
- 26** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
**中小企業の景況は、新型コロナウイルス感染症の影響により
 厳しい状況にあるものの、持ち直しの動きがみられる**
- 44** 暦のしきたりとビジネス
鹿島神宮の祭頭祭
 ＊国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀
- 30** 町おこしと移住創業
森でかなえる持続可能な暮らし(北海道下川町)
 ＊総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
- 45** 研究員オススメの一冊
企画
- 36** 経営最前線
顧客と一生ものの関係を築く宝石店
 ＊広島県福山市 (有)エルドー
- 46** 『調査月報』2021年度主要記事 目次
- 38** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
小さな街でもできる活性化
 ＊摂津市商工会 経営指導員 片山 恭幸
- 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

毒と薬

3月3日がひな祭りであることは皆さんご存じだと思います。ですが、もともとひな祭りは上巳^{じょうし}の節句^{せっく}（供）といい、五節句の一つであることまで知っている人は少ないのではないのでしょうか。

日付に奇数がそろう1月7日、3月3日、5月5日、7月7日、9月9日が、それぞれ五節句^{ごせっく}の人日^{じんじつ}、上巳^{たん}、端午^{たん}、七夕^{しちせき}、重陽^{ちゆうよう}に当たります。この日付は太陽太陰暦のものをそのまま太陽暦に置き換えて使用していますので、本来の五節句はおおよそ1カ月ずつ後ろにずらした2月、4月、6月、8月、10月の上旬ごろと考えられます。

五節句の起源は諸説あるのですが、一般的には、四季の移り変わりや農業の切り替えの時期と、奇数がそろう不吉な日に供養を行って厄を払うお祭り^{おまつり}とが結合してできたといわれています。この厄払いの際に必要なのが食事とお酒、そして人形（ヒトガタ）です。当社は主に、このヒトガタから派生したお正月飾りやひな人形、五月人形を取り扱っています。

日本ではひな人形や五月人形を飾って節句をお祝いする風景が一般的ですが、文化の発祥地である中国に五節

句の風習は現存していません。日本で独自の進化を遂げたひな人形や五月人形は非常に精巧であり、世界でも例を見ない特殊な人形とってよいと思っています。

なぜここまで精巧な人形がつくられるようになったのでしょうか。わたしは完全分業体制のおかげだと思っています。ひな人形でいうと、顔の原型をつくる原型師、その原型をもとに生地をつくるヌキ師、髪付けを行う結髪師など、工程ごとに違う職人がつくっています。この分業により、職人がお互いに切磋琢磨して技術が大いに向上しました。人形業界に限らず、日本の伝統産業のほとんどが同じような方法で運営されています。完全分業体制は、各工程を担う職人が十分に存在する限り、強固で効率の良いやり方だったのだと思います。

高度経済成長期を経て仕事が多様化していくと、職人になろうとする人はどんどん減っていきました。今では60歳代でも若手扱いされるほど職人の世界では高齢化が進んでいます。職人が高齢化してくると、これまでのようにうまく作業できない人が出てきます。工程ごとに違う職人がつくっていますので、誰か一人が抜けてしま

と人形は完成しません。これまではうまく回っていた完全分業体制が、いつの間にか人形づくりの伝統を断ち切りかねない毒のようになってしまったのです。

このように、状況に合わせて変化することを怠っていると、気づいたときにはどうしようもない状況まで追い込まれてしまいます。そうならないために大切なのは、本質的なところを守りつつも変化を恐れないことと、他分野を含めたすべての他者の良いところを学ぶことだと思います。毒と毒を調合すると薬になるように、さまざまな要素を組み合わせながら変化していくことが、長く生き残るための秘訣だと思います。

当社でも社内システムのクラウド化や商品管理体制の見直しなど、できることから少しずつ変化しています。変わり続けることではじめて企業として存続し、人形づくりの伝統を残すことができるのだと思います。職人たちが安心して仕事できる環境を守り、ヒトガタに込められた思いを継承できるよう、当社は誰かのお祝いに寄り添うという本質を大事にしながら今後も変わり続けていきます。



横山 久俊 代表取締役社長

横山 久俊 YOKOYAMA Hisatoshi

横山久俊の現会長である横山久吉郎の長男として1982年に誕生。立教大学卒業後、2005年にみずほ銀行に入行。2008年に(株)久月へ入社し、2010年に執行役員就任。2012年に専務取締役に就任し、新店舗の開店に携わる。その後も新システムの導入による物流改革や節句商品のインターネット販売、ポロ競技の世界大会への参画、コーポレートサイトの刷新など、新たな取り組みに挑戦し続けている。2021年に代表取締役社長となり、現在に至る。

新型コロナウイルス感染症が サプライチェーンにもたらす影響

— 「中小企業景況調査」付帯調査結果より —

総合研究所 主任研究員 山口 修平

コロナ禍初期には、行動制限により世界各国で工場が操業を停止し、サプライチェーンは一時的に停滞した。その後行動制限が解除され、先進国を中心にワクチン接種が進むにつれて、生産活動は正常化しつつある。しかし足元では、コロナ禍初期とは別の問題が生じている。木材や銅などの資源価格が急激に上昇したほか、コンテナ不足などを理由に物流の混乱が起きている。本稿では、当研究所が実施した「中小企業景況調査」の付帯調査結果を用いて、中小企業における調達環境の変化を調査し、分析を加える。



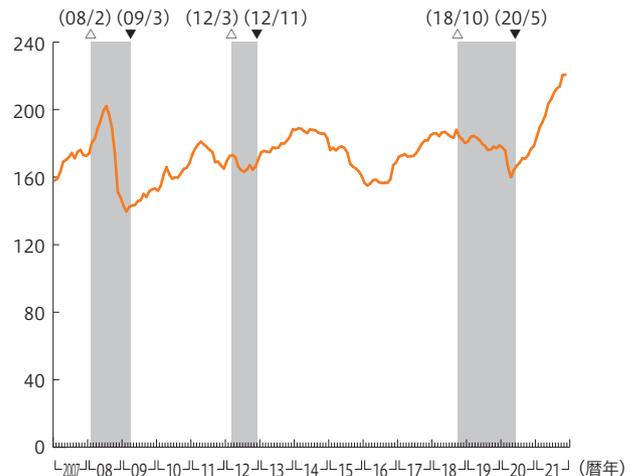
高騰する資源価格

2020年前半の新型コロナウイルス感染拡大局面において、感染抑止のため国境が封鎖され、世界中の物流が寸断された。各国の生産活動は停滞し、至る所で品不足が起きた。ほどなく外出自粛の動きが広がり、消費が急速に縮小した。そして、景気はかつてないほどに落ち込んだ。

その後、いち早く感染を抑え込んだ中国や米国が牽引する^{けんいん}かたちで、経済活動は勢いを取り戻しつつある。冷え込んだ需要が回復すること自体は、決して悪い話ではない。しかし、その需要がうまく満たされないと、困った事態になる。消費者の手元に商品が届くまでには、調達、生産、流通といった一連のプロセスがある。需要が盛り上がり、どこかの工程で目詰まりが起きれば、たちまち需給は逼迫^{ひっばく}してしまう。急速に膨らんだ実需に、投機的な動きも加わった。各国の中央銀行の金融緩和で生じた過剰な資金が、先物市場などに流入した。

結果として起きたのは、資源価格の急激な上昇である。日本経済新聞社が公表している日経商品指数42種（景気動向に敏感な商品の企業間取引価格をもとにした指数）は、2021年11月末時点で220.7と、過去最高を記録した（図-1）。新聞には連日のように、資材の高騰を伝える記事が並んだ。例えば、米国の住宅着工戸数が急増したことで、輸入木材の価格は、2021年10月にコロナ禍前の2019年12月の1.8倍となった。自動車や電子機器などに使われる銅の価格は、2021年11月に2019年12月の1.5倍に達した。穀物には自然災害や天候不順、原油には政情不安など、さまざまな要因が重なった。物流も逼迫している。貿易量の急増に加え、港湾の人手不足や陸運の混雑で貨物の処理が追いつかず、多くの貨物船が入港できずに滞留した。

図-1 日経商品指数42種の推移



資料：日本経済新聞社

(注) 1 月間終値。

2 1970年の平均値を100として指数化。

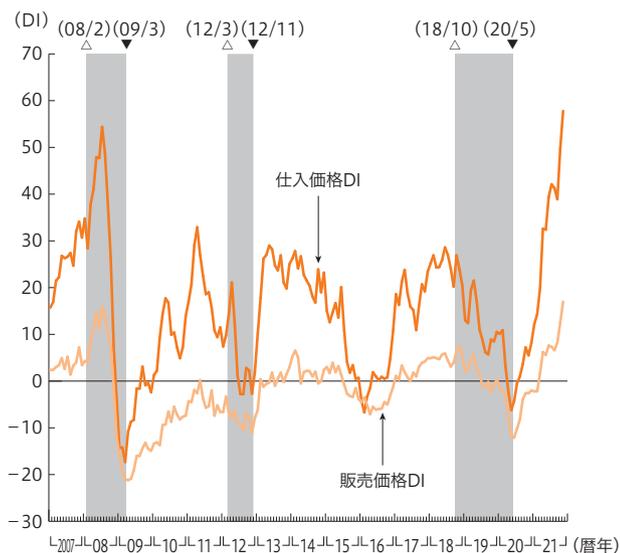
3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（図-2も同じ）。

進まない価格転嫁

原材料価格の高騰は、中小企業経営にとって大きな打撃となる。「中小企業景況調査」の仕入価格DIと販売価格DIの動きをみてみよう。前月と比べた価格を尋ねて、上昇した回答割合から低下した回答割合を差し引いたものである。仕入価格DIは2020年4月にマイナス圏まで落ち込んだが、資源価格高騰の影響を受け、2020年夏ごろから急激に上昇している（図-2）。2021年11月には過去最高の57.8となった。販売価格DIも時を同じくして上昇してはいるものの、その水準は仕入価格DIには遠く及ばない。中小企業は価格交渉力に乏しいため、原材料価格の上昇分を販売価格に十分に転嫁できていないのだろう。

経済が正常化し売り上げが回復したとしても、原材料価格の上昇分を販売価格に乗せられない限り、利益の増

図-2 販売価格、仕入価格の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」
 (注) 販売価格DI、仕入価格DIはともに前月比で「上昇」-「低下」企業割合。

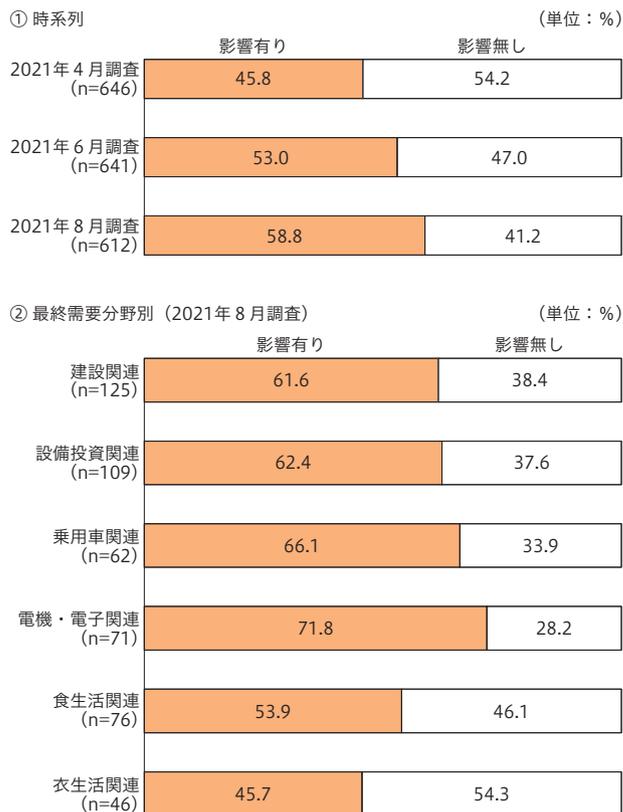
加には結びつかない。このままサプライチェーンの混乱が続けば、中小企業の収益環境はさらに厳しさを増す可能性が高い。

マイナスの影響は過半の企業に

サプライチェーンの問題について、さらに掘り下げていくことにしよう。「中小企業景況調査」では2020年4月から隔月で新型コロナウイルス感染症の影響に関する付帯調査を行っており、2021年4月、6月、8月にはサプライチェーンに関する質問を盛り込んだ。

まず、新型コロナウイルス感染症によるサプライチェーンへのマイナスの影響をみると、2021年4月時点で45.8%の企業が「影響有り」と回答している(図-3①)。資源価格の上昇に伴ってその割合は上昇し、2021年8月には58.8%となった。

図-3 サプライチェーンへのマイナスの影響の有無



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」付帯調査 (以下同じ)
 (注) 1 調査時点で、資材(原材料、部品などの中間財、最終製品等)の仕入れに悪影響が出ているか尋ねたもの。
 2 最終需要分野は、企業が取り扱う製品・サービスのうち、最もウエイトの大きいものが使われる分野で分類し集計したもの(以下同じ)。
 3 構成比は四捨五入して表示しているため、合計しても100%にならない場合がある(図-4も同じ)。

2021年8月調査の結果を最終需要分野別にみると、「影響有り」と回答した割合は、電機・電子関連(71.8%)が最も高く、次いで乗用車関連(66.1%)、設備投資関連(62.4%)となった(図-3②)。需要の回復が急速に進んだ外需関連の分野で割合が高くなっている。生産効率を高めるため、在庫を必要最低限の水準に圧縮している企業は少なくない。平時ならそれでよいが、ひとたび供給不安に陥ると、たちまち生産が停滞してしまう。

一方、食生活関連（53.9%）や衣生活関連（45.7%）といった内需関連は、需要の方が落ち着いていたため、外需関連に比べて影響を受けた割合が低い傾向にある。ただし、内需関連のなかでも需要が堅調で、かつ木材価格高騰のおおりに受けた建設関連（61.6%）は、割合が比較的高かった。

では、そのマイナスの影響とは、どのようなものか。「影響有り」と回答した企業にその内容を尋ねたところ、「価格が上昇している」が84.7%と最も多く、次いで「納期が長期化している」（40.9%）、「十分な量を確保できない」（34.8%）などとなった（表-1）。

最終需要分野別にみると、建設関連では「価格が上昇している」と回答した割合が89.6%と、全体（84.7%）よりも高い。インフラ投資など公共工事の下支えもあり、受注環境は大きく崩れていないものの、木材や鋼材の価格高騰が直撃している。

設備投資関連では「納期が長期化している」と回答した割合が61.2%と、すべての分野のなかで最も高い。好調な海外経済や国内設備投資の回復を背景に、工作機械などの需要は堅調な一方、ねじやコネクタ、鋳物といった部品・部材が不足している。加えて、各国のコロナ対策による港湾の荷役作業の停滞が、納期遅れに拍車をかけている様子だ。

乗用車関連では「十分な量を確保できない」が40.5%と、全体（34.8%）よりも多い。東南アジアでのコロナ感染再拡大による部品の調達難が背景にあるようだ。業界の強みであるジャスト・イン・タイム方式が、コロナ禍のなかでは足かせになっている。

電機・電子関連では「納期が長期化している」が60.8%と設備投資関連に次いで多く、「十分な量を確保できない」は51.0%とすべての分野のなかで最も多い。巣ごもり需要の高まりによる家電関連、デジタル化の進展によるコンピューター関連への引き合いは世界的に強まって

表-1 サプライチェーンへのマイナスの影響の内容
(2021年8月調査、複数回答)

(単位：%)

	価格が 上昇 している	納期が 長期化 している	十分な 量を 確保 できない	品質が 安定し ない	その他
全 体 (n=359)	84.7	40.9	34.8	3.1	0.6
建設関連 (n=77)	89.6	40.3	28.6	3.9	0.0
設備投資関連 (n=67)	82.1	61.2	41.8	1.5	0.0
乗用車関連 (n=42)	83.3	31.0	40.5	4.8	0.0
電機・電子関連 (n=51)	82.4	60.8	51.0	3.9	0.0
食生活関連 (n=41)	95.1	17.1	12.2	4.9	0.0
衣生活関連 (n=21)	71.4	28.6	19.0	4.8	4.8

(注) 1 図-3で「影響有り」と回答した企業に尋ねたもの(表-2も同じ)。
2 「価格が上昇している」は、資材(原材料、部品などの中間財、最終製品等)の価格の上昇を指す。
3 網かけは全体の回答割合よりも高い項目(表-2も同じ)。

いる。しかし、半導体を含めた電子部品の需給バランスが崩れており、部品不足は深刻な様子である。

食生活関連では「価格が上昇している」と回答した割合が95.1%とすべての分野のなかで最も高い。大手食品メーカーが小麦粉や大豆製品、食用油の値上げに踏み切っている。これらの原料はさまざまな製品に使われており、業界に与える影響は大きい。半面、「納期が長期化している」(17.1%)や「十分な量を確保できない」(12.2%)と回答した割合は低い。食材は多種多様であり、代替品も多い。価格や品質についてある程度我慢すれば、入手することは可能なだろう。

衣生活関連の「価格が上昇している」(71.4%)、「納期が長期化している」(28.6%)、「十分な量を確保できない」(19.0%)と回答した割合は、他の分野と比べると低い。外出自粛や在宅勤務の増加の影響で衣類の需要が落ち込み、供給はそれほど逼迫していないのだろう。ただし、東南アジアの感染再拡大により一部の都市では工場の操業が停止し、納期に遅れがみられる様子である。

表-2 マイナスの影響への対策（2021年6月調査、複数回答）

（単位：%）

	販売価格への 転嫁	調達先の変更	調達先の分散	原材料の変更	在庫・原材料の 積み増し	業務フローの 見直し	その他	実施していない
全体（n=336）	42.9	14.9	22.0	7.7	23.2	6.8	3.9	21.4
建設関連（n=77）	50.6	3.9	19.5	6.5	18.2	6.5	2.6	26.0
設備投資関連（n=70）	45.7	14.3	21.4	5.7	25.7	2.9	4.3	24.3
乗用車関連（n=38）	50.0	13.2	18.4	7.9	23.7	13.2	7.9	10.5
電機・電子関連（n=44）	45.5	29.5	25.0	11.4	34.1	4.5	6.8	9.1
食生活関連（n=41）	29.3	9.8	7.3	4.9	22.0	9.8	4.9	36.6
衣生活関連（n=13）	30.8	23.1	30.8	7.7	15.4	23.1	0.0	23.1

マイナス影響への対策

それでは、中小企業はこれらの悪影響にどう対処しているのだろうか。

全体では、「販売価格への転嫁」が最も多く（42.9%）、「在庫・原材料の積み増し」（23.2%）、「調達先の分散」（22.0%）と続く（表-2）。「販売価格への転嫁」は乗用車関連（50.0%）などの外需関連や建設関連（50.6%）が多い。しかし、前掲表-1で「価格が上昇している」と回答した割合に比べるとかなり低い。やはり価格転嫁ができる企業は限られているようである。

「在庫・原材料の積み増し」は電機・電子関連（34.1%）や設備投資関連（25.7%）などの分野が多い。これらの分野は半導体やねじなどの部品不足に悩まされており、余分に手元に確保しておこうと動いていることがわかる。一方、食生活関連（22.0%）や衣生活関連（15.4%）では相対的に少なかった。前者は賞味期限があるため、後者は流行や売れ筋があるため、一度に在庫を増やすにはリスクがあるのだろう。

「調達先の分散」は衣生活関連（30.8%）で最も多く

なった。代替可能性が高く、品目の選択肢も多い分野であるため、分散が図りやすいのかもしれない。次いで多いのは電機・電子関連（25.0%）である。電子部品のリードタイムは比較的長いいため、複数の調達先から仕入れることで急増した需要に対応しているものと考えられる。

7割の企業が今後の調達先確保に不安あり

今後、わが国の経済が停滞し続けると、サプライチェーンの裾野を構成する中小企業の多くが持ちこたえられず、市場から退出してしまう懸念もある。そうなれば、いざ経済が本格的に回復しても、各メーカーは資材や部品を安定的に確保できなくなってしまう。

今後の調達先の確保に不安があるかどうかを尋ねたところ、「不安がある」（「大いに不安がある」と「少し不安がある」の合計）と回答した割合は、69.6%にも上った（図-4①）。

最終需要分野別にみると、「不安がある」と回答した割合が最も高いのは乗用車関連（77.4%）で、次いで電機・電子関連（76.1%）となった（図-4②）。どちらも

深刻な半導体不足に悩まされている分野である。大手半導体メーカーが生産拠点を新設して増産をするとの報道があるが、世界的な需要拡大期にあつて、需給ギャップを埋めるのは容易ではない。建設関連も73.4%と多い。輸入木材の調達難を理由に、国産木材の出荷増を期待する声があるものの、林業の恒常的な人手不足を背景に増産への対応は難しい状況である。

サプライチェーンへのマイナスの影響の有無別にみると、影響有りの82.7%、影響無し50.6%が、それぞれ「不安がある」と回答している（図-4③）。足元でサプライチェーンに影響がない企業であっても、将来の調達に不安を抱いている企業は少なくない。

* * *

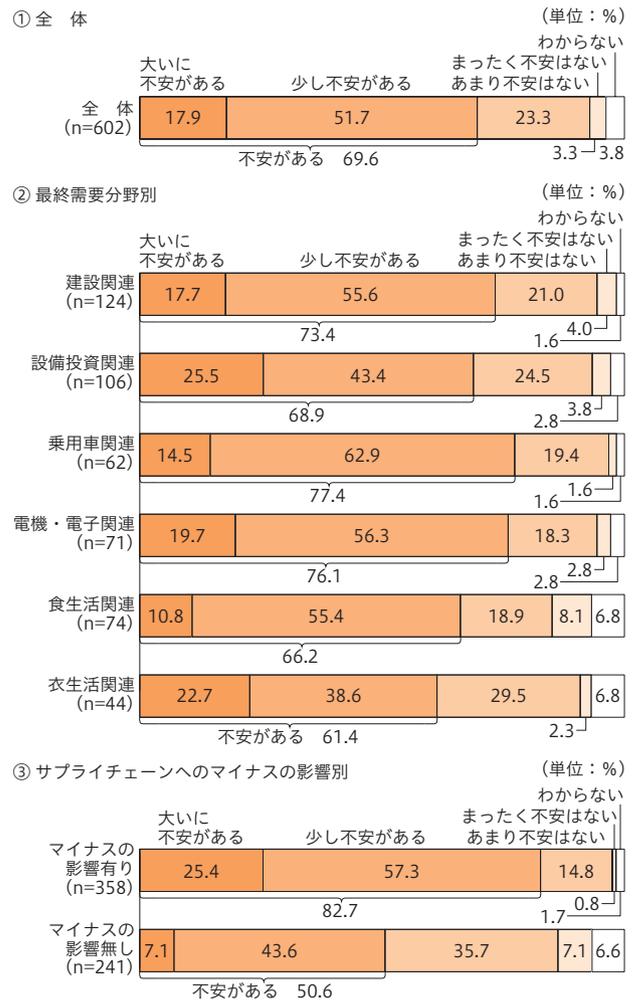
新型コロナウイルスの感染が拡大し2年が経つが、完全な収束にはほど遠い。

先に述べたように、昨今の資源高の背景には、ワクチン接種が進んだ先進国の急速な需要回復と、一部地域での新型コロナウイルス感染拡大や天候不順などの供給制約から生じた需給のミスマッチがある。今後新興国にもワクチンが普及すれば、今以上にグローバルな需要は回復する可能性が高い。しかし、供給能力に一定の制約がある以上、需給は逼迫し、今後も資源価格の高止まりや物流の停滞が続くことが予想される。

サプライチェーンにマイナスの影響を与えるのは、新型コロナウイルス感染症に限った話ではない。いつまた新たな疫病や大規模自然災害に見舞われるかわからないなかで、企業はより柔軟かつ強固なサプライチェーンを構築する必要がある。

調査の自由記述欄には、「メインの調達先に長期でまとまった量を発注しつつ、他の調達先にも声をかけるなど工夫している」（電気照明器具製造業）といった声が寄せられた。

図-4 今後の調達先の確保への不安（2021年8月調査）



(注) 1 今後生産・販売活動を続けていくうえで、商品・原材料の仕入先や外注先の安定的な確保について不安があるかどうか尋ねたもの。
2 「③ サプライチェーンへのマイナスの影響別」は、図-3における回答に基づき分類したもの。

コロナ禍の危機に直面している今こそ、外部環境の変化を的確にとらえ、収益構造を見直し、デジタル化による業務フローの効率化などに積極的に取り組むべきではないか。平坦な道ではないが、中長期的にみれば、こうした対策の積み重ねが企業の競争力を高めることにつながるに違いない。

広がる移住創業の可能性

— 地方創生、働き方改革、ポストコロナの結節点 —

地方へ移住する人、そして、そこで事業を始める人が増加している。この背景には、地方創生と働き方改革、そしてコロナ禍を機に広がったニューノーマルという三つの潮流が存在する。いまや地方への移住やそこでの起業は、日本社会の大きな構造的変化の一つといえよう。そこで、当研究所は「広がる移住創業の可能性」と題して研究フォーラムを開催した。

第1部では、地方移住に詳しい國學院大學准教授の嵩和雄氏に、地域移住を促す構造変化について講演いただいた。第2部では、当研究所の研究員が実態調査でみる移住創業者の特徴を報告した。第3部のパネルディスカッションでは「移住で夢を実現する起業家たち」をテーマに、移住創業の可能性について議論を深めた。

(2021年11月26日、オンライン配信で開催)



第1部 基調講演

地方移住を促す構造変化



國學院大學研究開発推進機構地域マネジメント研究センター
准教授 嵩 和雄 (かさみ かずお) 氏

東洋大学工学修士。地方移住に関する研究を長く行っており、著書は『移住者の地域起業による農山村再生』（共著、筑波書房、2014年）など多数。認定NPO法人ふるさと回帰支援センター副事務局長のかたわら、鳥取大学地域学部非常勤講師、立教大学観光学部兼任講師などを歴任。2021年4月から現職。

地方移住を巡る状況の変化

新型コロナウイルスの感染拡大によって社会にさまざまな変化が起きました。今回はそのなかでも、地方移住を巡る状況が大きく変わりつつあることについてお話ししたいと思います。

皆さんも移住に関して、UターンやIターン、Jターンなどの言葉を聞いたことはあると思います。このなかで注目してほしいのは、その地域にゆかりのない人があえて移住するIターンです。Iターンをする人たちに対してどのようなサポートが必要になるのか、といったことをぜひ考えていただければと思っています。

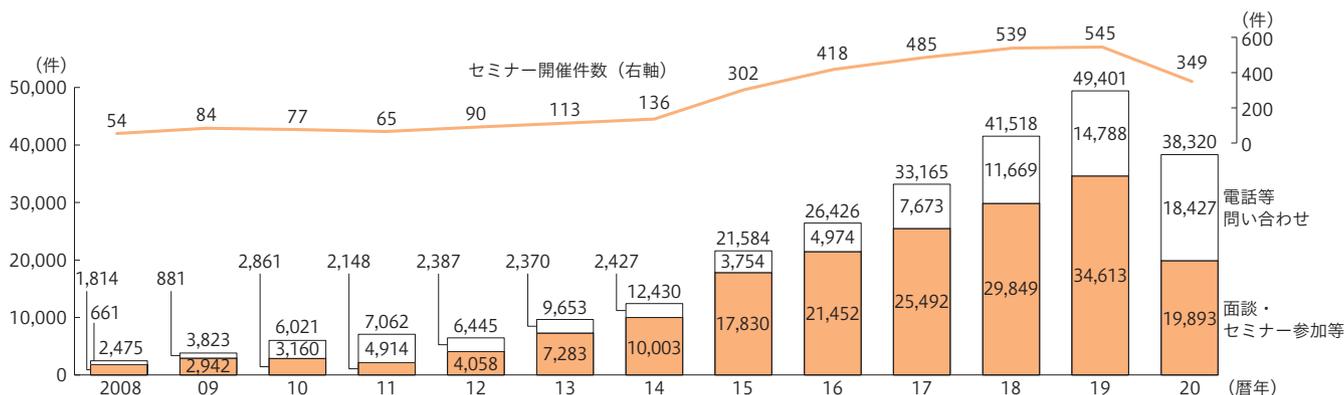
そもそも移住の定義とは何かという話になりますが、わたしは、仕事や家族の事情ではなくライフスタイルそのものを変えようとする目的意識をもった転居のことを移住として考えるべきだと思っています。そして、この行動に大きな影響を与えているのが社会情勢の変化です。例えば2008年のリーマン・ショック時は、東京にいても仕事がないので地方へと向かう、どちらかといえば消極

的な移住希望者が多くいました。2011年の東日本大震災時は、とにかく首都圏から離れようとする、疎開的な移住希望者が増えたのが特徴でした。同時に、いわゆる田舎だけでなく地方都市へ移住する新しいニーズも出てきました。最近では田園回帰という言葉も出てきています。首都圏に暮らす若い人たちのなかには、地方に魅力や新たな可能性を感じて、実際に地方で起業したり、多拠点居住を選んだりする人も現れています。

このように、現在は地方移住そのものが一般化してきていると思います。そのなかで、首都圏でのライフスタイルを大きくは変えたくない、いわゆる田舎ではなく地方都市に向かう人がいる一方で、完全にライフスタイルを変えるために田舎に向かう人もいるという、二極化が進んでいるように感じています。

ここでわたしが以前勤めていたふるさと回帰支援センターへの相談者の傾向を紹介したいと思います。2008年のリーマン・ショック以降、東日本大震災や地方創生の動きに影響を受け、徐々に移住希望の相談件数が増えていきました（図）。特に、2014年に始まった地方創生の動きのなかで、全国の自治体が人口減少対策として移住

図 ふるさと回帰支援センター（東京）への移住相談件数の推移



資料：NPO法人100万人のふるさと回帰・循環運動推進・支援センター「2020年度「100万人のふるさと回帰運動」都市と農山漁村の交流・移住実務者研修セミナー 資料集」

者を受け入れる体制を整備していったこともあり、地方に向かう人がかなり増えました。2020年の相談件数はコロナ禍の影響でこれまでの傾向と少し異なっていますが、相談自体は今後も増えていくのではと思っています。

特徴的なのは、リーマン・ショック以降、若い人の移住相談が増えた点です。ここ数年の傾向として、20歳代から40歳代の相談者が全体の約7割を占めています。かつて地方移住といえばシニア世代のセカンドライフのようなイメージがありましたが、今は現役世代が地方に移り始めています。そのため、移住先の仕事の有無が問われるようになっていきます。

東京の価値が下がっている、あるいは東京から地方に移住することで可能性が広がると若い人が考え始めた背景に、インターネットによって地方や自分のふるさとの情報が絶え間なく入るようになったことがあります。また、都市で暮らすことへの不安もあるでしょう。コロナ禍で都市生活のリスクが表面化したことで、リモートワーク移住のような、転職を伴わない移住という選択肢が初めて表に出てきたと思います。今回のコロナ禍によって失業による消極的な移住が増えてくるのではと予想していましたが、思ったほど増えていません。

移住者のなりわいづくり

さて、地方へ移住する人たちはそれなりの覚悟をもって地方へ向かうわけですが、今度は地方側が移住者をどう受け入れていくのが課題になってきます。地方移住を巡る問題としては、コロナ禍以前から大きく分けて三つ存在しています。なりわいの問題、住まいの問題、そして受け入れ態勢の問題です。

今回メインでお話したいのは、一つ目のなりわいの問題についてです。移住先で就労を希望する人は非常に多い一方で、やりたい仕事がないというミスマッチや、仕事そのものはあっても雇用する職場がないといった大きな課題があります。そこで国や地方自治体は、移住者に対して起業を勧めるようになってきています。

なりわいという考え方にもいろいろな意見がありますが、これを単に仕事と考えてしまうと移住者個人の就労問題に帰結してしまい、受け入れ先のコミュニティの問題としてとらえにくくなってしまいます。地域側がこの問題に積極的にかかわるには、地域資源を活用したなりわいづくりを考えるべきだと思います。地域としてなり

わいをつくるには、就労や就農ばかりでなく、起業や継業といった発想も必要です。起業や継業を地域づくりの戦略のなかでどう位置づけているか、という点は移住者を受け入れるうえで重要なポイントになります。

ここで再びふるさと回帰支援センターのデータを紹介します。移住後にどのような働き方をしたいかとの質問に対して、企業に雇用されたい就労希望者が圧倒的に多くなっています。一方で、移住先で新たに事業を始めたい、あるいは都市でやっていた事業を地方でも継続したいと、自営業を希望する回答も全体の2割を超えています。この層を今後どうやって増やしていくかもポイントだと思えます。

地方移住者はあえてライフスタイルを変えたいと思いをもち移住してくるので、賃金などの条件だけでなく、自分が地方に行ったからこそできる仕事、地方ならではのやりがいを求めています。こうした求人情報だけでは伝わらない地方企業の魅力や、その地域ならではの仕事をいかに掘り起こしていくかが非常に重要です。また、よそ者である移住者が地域課題を解決するなりわいをつくり、マルチワークで生計を立てていく方法もあると思えます。

地域の価値を高める移住起業家

移住者が地域資源を活用しながら、自己実現や生活の糧としてなりわいをつくることで、移住者による地域の新たな価値創造につながります。このとき移住起業家にとって重要なのは、起業前の準備がしっかりできているかどうかと、体験や研修を通じて地域のなりわいの枠組みを理解しているかどうかです。成功した移住起業家を見ると、地域の世話人や後見人のような人と関係をつくり、一度地域のなりわいに参画していた人が非常に多いです。起業の難しさはゼロから関係や顧客をつくってい

くところにあります。国や地方自治体は起業支援を進めています。起業前の準備段階で世話人や後見人になれるような人が地域のなかにはいない限り、起業支援はうまく機能しないのではないのでしょうか。

地域のなりわいを引き継いでいく後継者の不足も問題になっているなか、必要ななりわいを移住者が継ぐ、継業といった考え方も出てきています。もともとその地域にあるなりわいなので、地域側にとってイメージがしやすく、地域づくりの戦略に位置づけやすいメリットがあります。移住者にとっても、経営基盤である店舗や顧客をそのまま引き継げますし、よそ者視点で地域資源を再活用することができます。地域の暮らしを継承していく担い手を増やすために、継業の考え方は今後必要になると思えます。この継業の広がりですが、全国的なプラットフォームが民間ベースで立ち上がっていますし、行政の施策としても位置づけられつつあります。

今回のフォーラムのテーマである移住創業ですが、わたしはこれを、地域の価値を高めるなりわいづくりととらえています。本日の第3部で登壇されるパネリストの2人も、移住して自分のなりわいをつくることで、その地域がもっていた価値をさらに高めています。

移住者は基本的にはよそ者です。よそ者に期待されているのは、やはり他者としてのまなざしではないかと思えます。よそ者である移住者が地域に入ること、もともとその地域に住んでいた人だけでは気がつかなかったさまざまな魅力や地域の価値を再発見する。これが移住者の役割だと思います。それだけではなく、地域の誇りを育み、都会で培った知識を地域に伝えるのも移住者の大きな役割です。

移住者によるなりわいづくりを通じて、コミュニティの新しい戦略をつくっていく。まさしくこれが新たな価値創造であり、地域の価値をさらに高めていくのではないかと感じています。

第2部 研究報告

実態調査でみる移住創業者の特徴



日本政策金融公庫 総合研究所
主席研究員 桑本 香梨 (くわもと かおり)

ワークよりライフに重心を置く

日本政策金融公庫総合研究所では、関心の高まる移住創業の実態を調べるために、インターネットアンケート「2021年度起業と起業意識に関する調査（特別調査）」を行いました。回答いただいた「移住創業者」は、①自分で始めた創業5年未満の事業を経営している、②自宅から半径1時間未満の範囲に事業所がある、③移住した年齢が18歳以上、④移住と創業の間が前後3年以内、⑤移住先が地方、という五つの要件をすべて満たす方たちです。

なお、①～④までを満たす回答者は466人で、そのうち地方から都市部に移り創業した人が197人と最も多くなりました。地方から地方が124人、都市部から都市部が122人で、人口の都市部偏在の是正が期待される、都市部から地方への移住創業者は23人とわずかでした。

移住創業者と移住先地域との関係についてみると、「生まれた」「学校に通っていた」「親が住んでいる」などのゆかりがある場所へ移住した人は65.1%でした。また、移住先を選んだ積極的な理由として多かった回答は、「自分の郷里だから」（33.1%）や「家族や親戚が住んでいる場所だから」（19.6%）でした。一方で、「文化や風土にひかれたから」は7.4%にとどまります。魅力

的な地域は多いですが、移り住む決め手になっているケースは少ないようです。さらに少なかったのが、「移住に関する助成金を受けられるから」（0.7%）です。移住創業した方々にお話を聞くと、自治体の助成金を利用している人は少なくありませんでした。ただ、支援の有無は移住先を選ぶ主因にはなっていないようです。

創業の理由については、「自由に仕事があったから」（50.0%）という回答が最も多くみられましたが、移住をしていない「その他の創業者」と比べると少なく、「時間や気持ちにゆとりが欲しかったから」（19.1%）、「趣味や特技を生かしたかったから」（11.8%）、「個人の生活を優先したかったから」（10.5%）はその他の創業者と比べて多くなっています。いずれも、ワークよりもライフを優先する考え方といえます。

そこで、移住創業者の事業における裁量を試みると、場所や時間を「通常は自分の意向で決められる」との回答割合がそれぞれ8割を超えており、その他の創業者を上回ります。創業の目的は、ある程度かなえられているといえそうです。

移住創業者は地域志向が強い

続いて、移住創業者の地域とのかかわりについてみて

みましょう。商圈は、「同じ市町村内」とする移住創業者が40.1%で、その他の創業者の29.9%を約10ポイント上回ります。仕入先についても、「地元からの仕入れに特化している」「なるべく地元で仕入れるようにしている」人が26.3%で、その他の創業者（16.8%）に比べて多い結果となりました。総じて、移住創業者は地域志向が強いといえます。

移住した地域の活動に参加している移住者も4割を超えています。「地元の祭りに参加」（21.1%）や「町内会、青年会、婦人会など地元の会合に参加」（20.4%）などです。そして、こうした日常生活や事業でのかかわりを通じて、移住創業者は地域になじんでいっているようです。事業を経営している地域になじめている（「どちらかといえばなじめている」を含む）割合は75.0%に上りました。

互いにかかわりを強める努力を

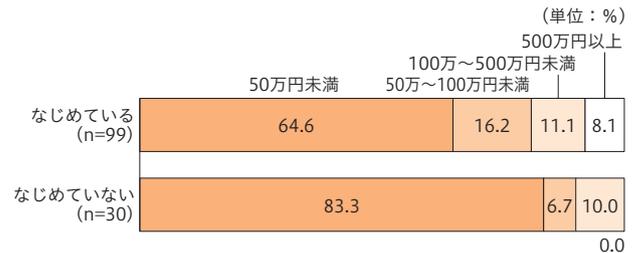
多くの移住創業者は、移住先で望む働き方を実現できず、土地にもなじめているようです。では、事業のパフォーマンスはどうでしょうか。

平均月商は、「50万円未満」という人が69.0%を占めています。その他の創業者と比べても、低い傾向がみられます。創業の目的が暮らしを優先させることであっても、事業を継続する程度の安定した収入は確保したいところです。実際、事業において問題に感じていることとして多く聞かれたのは、「売上げを安定的に確保しづらい」（44.7%）、「業務に対する代金・報酬が低い」（32.9%）でした。

どうすれば、こうした問題を解消していけるのでしょうか。移住創業前後の行動の違いを切り口に月商の違いをみたところ、地域とのかかわりの深さが一つの鍵になっていることがわかりました。

例えば、移住先の地域になじめている人とそうでない

図 移住創業者の平均月商



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2021年度起業と起業意識に関する調査（特別調査）」
 (注)「わからない」「答えたくない」と回答した人を除いている。

人とで平均月商を比べると、なじめている人は「50万円未満」の割合が64.6%、なじめていない人は83.3%と、20ポイント近い差がみられます（図）。

商圈や仕入れ先を移住した地域に絞っている移住創業者が多くみられましたが、地域ごとに文化や生活習慣は異なり、求められる商品やサービスも変わります。地域のことをよく知る必要があるでしょう。そのためにも、移住した地域の住民とのかかわりを積極的にもち、溶け込もうとする努力が欠かせません。お話をうかがった移住創業者のなかには、草むしりや雪かきなどの行事には必ず参加するようにしている人や、移住前から地域に通って住民と交流するように努めていた人もいました。こうした地道な積み重ねはとても大切です。

また、移住創業者を受け入れる地域の住民も、彼らが地域になじめるようにサポートする体制を整えていくべきです。というのも、移住先の地域になじめているかどうかで移住創業者の定住の意欲も変わるからです。なじめている場合は「定住する予定」が65.8%であったのに対して、なじめていない場合は23.7%と少なく、42.1%がどうするか決めかねています。せっかく移住をして事業を始めた人たちが離れていってしまうのは、地域にとっても惜しいでしょう。移住創業者と地域、双方が歩み寄り、地方を元気にしていくことが望まれます。

第3部 パネルディスカッション

移住で夢を実現する起業家たち

地域と共存しながら働く

(司会) 第3部では「移住で夢を実現する起業家たち」をテーマに議論を進めていきます。第3部のパネリストは、(株)コラリアルチザンジャパン代表取締役の山川智嗣さんと、一般社団法人ドチャベンジャーズの丑田香澄さんです。また、第1部で基調講演をされた嵩先生にも参加していただきます。

本日の研究フォーラムでは、副題として地方創生、働き方改革、ポストコロナという三つのテーマを挙げていきます。そこでまず山川さんから、地方創生の観点を踏まえながら、事業を展開している富山県南砺市井波^{いなみ}について、そこで行っているビジネスを教えてください。

(山川) わたしが住んでいる南砺市は富山県の南西部にあり、石川県金沢市に隣接しています。井波は南砺市の北部にある地域で、人口は8,000人くらいです。木彫刻の町といわれており、彫刻師が200人以上もいるとても珍しい地域です。当社は「お抱え職人文化を再興する」をスローガンに掲げ、職人たちと手を組むことで新しい価値を提供しようとしています。

わたしは建築家ですので、事業として建築設計やデザイン関係、空き家のリノベーションなどを手がけています。それに加えて、当社は「Bed and Craft」という一棟貸しの宿泊施設や飲食店、そして物販店などを井波で9施設運営しています。

Bed and Craftは「職人に弟子入りできる宿」をコンセプトにしています。宿泊客は当社と提携している職人たちの工房を訪れ、そこで職人と一緒にものづくりを体験することができます。実際に手ほどきを受けながら、職人のなりわいを知ってもらう取り組みです。また、宿泊客にとっては地域の人々の優しさやおもてなしも魅力になりますので、泊食分離を掲げ、宿泊以外の食事や飲酒、買い物などを地域のなかで行ってもらい、地域内経済を循環させようとしています。

Bed and Craftでは地元の住民を従業員として雇用し、地方税は南砺市に納め、リノベーションや提携はすべて地元の職人に依頼しています。こうした地元にもたらす付加価値を足し合わせると、よく駅前にあるような従来型のホテルチェーンを誘致するよりも、Bed and Craftの方が7.5倍の利益を地域にもたらすといったデータもあります。

(司会) この研究フォーラムの副題の2番目である働き方改革に関して、山川さん自身、移住創業をして働き方が変わったと感じた点はありますか。

(山川) わたしはもともと東京やバンクーバー、上海などの大都市を渡り歩いて働いていました。そこから田舎に移住して働くうちに、働き方には2種類あると感じるようになりました。自分でコントロールして仕事をする「火の働き方」と、地域の環境を受け入れながら仕事をする「水の働き方」です。都市にいたときの働き方は前者で、自分でコントロールできる部分が大きかったので

すが、井波は豪雪地帯なので、朝家を出ると雪で一面真っ白になっていてその後のスケジュールが組めないような日も出てきます。そういった環境を受け入れて、自然と緩やかに共存しながら仕事をする水の働き方が身につきました。

世界一子どもが育つ町を目指す

(司会) 続いて丑田さんに、お住まいの秋田県五城目町のご紹介と、そこで行っている移住創業支援の活動について教えていただきたいと思います。

(丑田) わたしは秋田市出身で、大学進学時に上京しました。そのまま東京で就職し、子育て支援団体を立ち上げました。2014年の春に五城目町へ移住した後は、起業経験を踏まえ、一般社団法人ドチャベンジャーズの一員として地方への移住創業を推進する活動をしています。

五城目町は秋田市の北に位置する中山間地域で、人口は約8,600人、高齢化率は県内3位です。この町には、地域に根差して育つベンチャーを誘致するため、廃校となった小学校を活用して町が運営を始めたレンタルオフィス、通称「BABAME BASE」があります。そこが誘致活動を進めていたところに、わたしの夫が東京で起業した教育ベンチャーと五城目町との間に接点が生じたこともあって、一家で移住を決めました。BABAME BASEを拠点とする地域おこし協力隊も募集していたので、わたしも東京出身の仲間とともに協力隊に加入し、「世界一子どもが育つ町」を目指して活動を始めました。

わたしが五城目町で活動を始めて2年目になるころ、移住創業者や県内の起業家、農家、そして協力隊による支援のもとで、かやぶき屋根の古民家を活用したシェアビレッジがオープンしました。都会と田舎が相互交流する会員制コミュニティとして、移住とは違ったかたちで田舎とかかわることのできる場が生まれました。

パネリスト

(株)コラリアルチザンジャパン
代表取締役

山川 智嗣 氏
(やまかわ ともつぐ)

2017年 富山県南砺市に移住し
(株)コラリアルチザンジャパン設立



一般社団法人ドチャベンジャーズ

丑田 香澄 氏
(うしだ かすみ)

2014年 秋田県五城目町に移住し
一般社団法人ドチャベンジャーズ
に参画



國學院大學研究開発推進機構
地域マネジメント研究センター
准教授

嵩 和雄 氏



司会・コーディネーター
日本政策金融公庫 総合研究所
研究主幹

深沼 光 氏
(ふかぬま ひかる)



このシェアビレッジのように、地域に根差して事業を生み出す田舎発の起業スタイルをわたしたちは土着ベンチャー、略して「ドチャベン」と呼んでいます。県の事業を活用しながらドチャベンの育成プログラムを運営するうちに、東京や大阪などから起業家が徐々に移住してくるようになりました。このように、外から人が来るこ



山川さん自らリノベーションしたBed and Craft

とで地元にも刺激が与えられ、移住者だけではなく地域住民、とりわけ女性たちも起業しやすい環境が整い始めています。

こうした取り組みを受けて子育て世帯や起業家が増え、BABAME BASEの入居企業は延べ37社になったほか、町中での起業も増えてきているのが、活動開始8年目の現状です。五城目町には特段有名な産業や観光地がありません。ですが、よそ者がもたらす揺らぎと、町にもともとあるものを生かした挑戦とが相まって化学反応が起き、多様で内発的な挑戦が連鎖して行って、町の暮らしを楽しむ人が増えています。

世界一子どもが育つ町は、子どもだけではなく、子どもに背中を見せる大人もまた、子ども心を取り戻しながら挑戦する、大人とともに次世代が育つ町です。人口減少や高齢化が進む秋田だからこそ、世界に新しい価値観や事例を提供していけるよう、プレイフルな町づくりを目指しています。

(司会) 丑田さんは秋田市から東京に出て、そこから秋田市よりも少し田舎の五城目町に移住したわけですが、働き方やワークライフバランスに変化はありましたか。

(丑田) ワークとライフの垣根が溶けるような機会が増えたと感じています。BABAME BASEはいわゆるオフィスという感じはなく、大人と子どもが入り乱れています。

幅広い職業や属性の大人が誇りをもって仕事をする姿と全力で遊ぶ姿の両方を子どもに見せられる環境が当たり前のようにあります。また、午前中に登山や雪遊びをして、温泉で汗を流してから仕事をするなど、日中がオンで夜がオフという枠組みにとらわれず当日の自然環境に合わせて柔軟に過ごしています。

移住者と地域との関係づくり

(司会) お二人の話からは移住創業の魅力が伝わってきます。その一方で、よそ者として地域に入っていくのはそう簡単ではない側面もあると思います。お二人は移住してビジネスを始めるに当たり、地域とどのように関係を構築したのでしょうか。

(山川) 地域にとって未知の存在は恐怖に感じられるので、自分の人となりを知ってもらうための努力を丁寧にやっていました。地域の自治会や商工会の会長といった人たちに対しては、わたしがやりたいと思っていることをプレゼンして回りました。また、地域の職人から信頼してもらうために、Bed and Craftの館内に職人たちのギャラリーをこしらえ、作品を見てもらえる機会をつくるようなこともしています。公でも民でも対応できない問題には、町づくり団体として立ち上げた一般社団法人ジソウラボで対応しています。

(丑田) わたしは移住後すぐ、移住者と地域住民がこの町でともに何ができるか、何をしたいか語り合う機会をつくることから始めました。また、移住者を区別しすぎないことが関係の構築で大事だと思っています。地域住民側が移住者に対して地域の課題を解決してくれると期待しすぎたり、移住者側が地域に受け入れられようと意識しすぎたりすると、人間関係がする・されるの構造になってうまくいきません。移住者と地域住民がそれぞれの知見をシェアして生かし合う関係性を築くことが重

要です。お互いがやりたいことを持ち寄り、ともにつく
ることで結果としてかかわりが深まる、ということを繰
り返して関係ができていくのだと思います。

移住者と地域の双方に求められるもの

(司会) 移住者と地域住民が知り合い、認め合い、肩の
力を抜いて付き合うことの大切さがよくわかりました。
ここで嵩先生に、移住創業を成功させる方法や、移住創
業を志す人が気をつけなければならないことについてご
意見をうかがいたいと思います。

(嵩) 移住するだけでも大変なところに、さらに創業す
るという二つのハードルが存在するわけですが、やはり
移住創業の前に現地をしっかりと訪問してほしいと思いま
す。創業するかどうかにかかわらず、例えば秋田であれ
ば冬に行って雪かきの大変さを体験するなど、移住する
前に地域の状況をよく知ってほしいです。

もう一つ重要なのは、一度現地のなりわいに参画する
ことです。アルバイトでも構わないので、そこで地域の
ことを知り、自分がやりたいことを支えてくれる人やそ
の地域のキーパーソンを見つけ出してほしいです。

(司会) わたしたちも企業や地方取材する際、一番厳
しい季節に行った方がよいと先輩から教わりました。か
なり雪が降る地域なら、気候の良い夏ではなく、あえて
厳しい冬に行くからこそ気づけることがあると思います。
また、サポーターやキーパーソンを探すことも重要であ
るとわかりました。逆に、地域創生を目指して移住者や
移住創業者を受け入れる自治体や地区が移住先として選
ばれるためには、何が必要になるのでしょうか。

(嵩) オープンであることや寛容さ、自然体の姿勢が求
められると思います。地域側に構えられてしまうと移住
者側も構えてしまいます。自然体で受け入れてくれる地
域の方が移住者も過ごしやすいですし、居心地の良いと



BABAME BASEはにぎわいの拠点にもなっている

ころには人が集まってくるので、そのなかで徐々に関係
性が生まれてくると思います。また、BABAME BASEの
ような、そこに行けば誰かに会える、何かを相談できる
リアルな場を用意することで、移住創業者が仲間をつく
りやすくなります。

コロナ禍が及ぼした影響

(司会) 2020年の春からこれまで、全国の中小企業はコ
ロナ禍の影響を大きく受けています。山川さんと丑田さん
には、ご自身の事業や地域についてコロナ禍の影響を教
えていただければと思います。

(山川) 当社ではコロナ前まで、いわゆるインバウンド
観光客が宿泊者全体の7割を占めていました。海外から
来る人たちは長く滞在してくれるのですが、コロナ禍で
海外からの客がいなくなってしまう、代わりにマイクロ
ツーリズムの概念が入ってきました。隣の町から来た人
をおもてなししなければならない状況になったのです。

近隣の人たちに長く滞在してもらうには、まず自分た
ちがこの町の魅力を再発見するべきだろうと考えて、さ
まざまなところに行ってヒアリングし、町の魅力を深堀
りしました。そして、自転車で密を避けながら町を回る
ツアーなどを企画し、隣の町から来た人にも井波のこと

をよく知ってもらい取り組みを少しずつ始めていきました。今では富山県内や隣県、北陸地方から来る宿泊客が全体の7割以上になっています。

(丑田) BABAME BASE入居企業のなかには、事業内容を大きく転換した企業も多数ありました。一方でネガティブな側面だけでなく、オンラインの活用が一般化し、できることの幅が大きく広がったとも感じています。例えば教育系の事業では、オンラインを活用して海外とネットワークを構築する新しい展開が出てきています。また、コロナ禍を機にさまざまな属性の移住者が増え、BABAME BASEに仲間入りしています。五城目町に大学はないですが、リモート授業が増えたことでインターンとして町に来て活動する大学生も増えています。海外に行けなくなったため、代わりに五城目町に長期滞在して学ぶ授業も始まっています。

地域の事業者の間でも、すぐ足元にある地域の暮らしを自分たちでより良くするための投資やかかわりといったものに目が向くようになってきました。山川さんがお話しになったマイクロツーリズムの動きも出てきていると感じます。

ポストコロナを見据えて

(司会) コロナ禍で大きく変わった点は、やはりオンラインの活用です。今回の研究フォーラムもオンラインで開催したことで、遠隔地に住む人に対しても発信できるようになりました。オンラインを活用して地方の価値をさまざまな人に知ってもらい、新しい可能性につながれるようになったとも感じています。

今回のフォーラムの3番目の副題であるポストコロナについてですが、コロナ禍を経験したことで今後の移住創業の動きはどう変わっていくのでしょうか。嵩先生にご意見や展望をうかがいたいと思います。

(嵩) これからはリスク分散の考え方が重要になっていくと思います。コロナ前までは地方に移住してゲストハウスを始めたいと考える若い人が多くいました。ただ、コロナ禍によってインバウンドを含む旅行客がいなくなり、ゲストハウスはほとんど休業状態になってしまいました。こうしたリスクを分散するためにマルチワークを考える必要性が高まったと思います。

コロナ禍で進んだオンライン化によって便利さを体感してしまったので、リアルなイベントとオンラインを併用する流れは今後も変わらないでしょう。また、業務内容によってはリモートワーク移住者がある程度増えてくると思います。リモートワークだと自由な時間が増えますし、国の方針としても副業を認めようとしていますので、リモートワーク移住者の力を活用するようなかたかが注目されるのではないのでしょうか。

(司会) 移住者は必ずしも創業するために移住するわけではないですが、移住後に自分でビジネスをしたいと思うようになったり、マルチワークを始めたりして、結果的に移住創業者となる可能性がかなりあるのかもしれないね。続いて丑田さんと山川さんにも、ポストコロナの展望や今後やりたいことをうかがいたいと思います。

(丑田) これからは若い世代をキーワードにしたいと思っています。地域の高校を卒業したり、大学卒業後は五城目町に戻ろうと考えたりしている子どもたちに対して、田舎であっても多様な職種を選べるようにしていきたいです。雇用の面だけではなく、子どもを町に巻き込んでいく視点も大事です。今後は県が進めている教育留学の仕組みを使って国内留学として五城目町に来る県外の子どもの数が増える予定です。授業や研究で来る学生も増えてきています。わたしたちドチャベンジャーズとしても、教育により重点を置いた地域おこし協力隊を、教育フリースタイル協力隊と名付けて募集しています。

また、20歳代でUターンしたわたしがもうアラフォー

になろうとしているので、わたしたちの活動に若い世代を巻き込んで世代交代を進め、現在の取り組みを持続可能なものにしていきたいと思っています。

(山川) 先ほどお話ししたジソウラボで行っている、移住創業の伴走支援をさらに進めていきたいと思っています。ジソウラボは地元の2代目や3代目と呼ばれる若手経営者たちに、移住者であるわたしを加えた計7人で構成されています。わたしたちは地方に企業を誘致する時代がもう終わったと考え、代わりに小さななりわいを増やそうとしています。

移住してきた創業希望者に対してジソウラボは、つながりを伴走する、自立を伴走する、戦略を伴走する、の3本柱で支援しています。つながりに関しては、わたし以外のメンバーが全員地元出身者ですので、例えばレストランをやりたい人には地元の農家を紹介するなどのマッチングをしています。自立に関しては事業計画の作成などを、戦略に関しては広告宣伝や事業資金の確保などを支援しています。

Bed and Craftがメディアに取り上げられると、自分も移住したい、創業したいと考えている人が来てくれます。ただ、東京で積んだキャリアや自分の専門性がこの地域で生かせるかなどの不安を皆さんが感じていますし、地域で受け入れられなくて帰ってしまうケースもあります。嵩先生が第1部でお話しされたように、受け入れる地域側も、例えば富山県なら魚がおいしいといった魅力ばかりを伝えるのではなく、受け入れ側の問題や町の課題もきちんと伝えることが重要だと感じています。その点、井波では、路面店のベーカリーが1店舗もないという課題を発信してベーカリーをやりたい人を募集するような、いわば逆指名型の移住も進めています。

(司会) 皆さんにお話をうかがうなかで、やはり移住創業のキーワードは伴走であり、協力してくれる人や、専門家や金融機関などにつなげてくれる人の存在が非常に



移住創業について熱く語るパネリストの皆さん

重要であるとわかりました。もう一つ重要だと感じたのは、地域の欠点を伝えることです。地域にとっての欠点はビジネスチャンスにもなり得ますし、地域の情報をストレートに伝えてミスマッチを防ぐことが大事だと思います。

さて、これまで「移住で夢を実現する起業家たち」と題してパネルディスカッションを進めてきました。本日の議論は、移住創業を志す方やその支援者、移住創業者を受け入れたい地域の自治体や住民にとって、参考になるものだったのではないのでしょうか。

当研究所が実施したアンケートによると、中小企業経営者の52.6%が自分の代で事業をやめると回答しています。中小企業の廃業は全国的な問題ですが、地方ではより重大な問題になってくるのではないかと思います。廃業の影響を少しでも緩和するためには、新たな企業の誕生が欠かせません。その形態として、自分で一から企業を立ち上げるケースもありますし、他の事業を引き継ぐ継業のケースもあるでしょう。地方のなりわいを担うアントレプレナーを増やすことの重要性も、本日の議論からみえてきたと思います。移住創業はポストコロナにおける地域の担い手を増やす方法として、これからも大いに期待できるのではないのでしょうか。本日はどうもありがとうございました。



未来を
拓く

起業家
たち

緑のある生活を演出する



なかだ しょうぞう

岡山県出身。大学卒業後、東京の大手生花販売会社に入社。小売店やブライダル関係のフラワーアレンジメントなどさまざまな業務を担当。長年勤務した後、妻とともに、郷里の岡山県倉敷市にUターンし、2020年に開業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2020年
- ▶ 従業者数 2人
- ▶ 事業内容 苔玉の販売、苔玉づくり体験教室
- ▶ 所在地 岡山県倉敷市祐安1507-2
- ▶ 電話番号 086(442)8701
- ▶ URL <https://kurashikigf.com>

倉敷グリーンファーム 中田 晶三

新型コロナウイルス感染症の拡大で外出する機会が減少するなか、自宅にいる時間をいかに心地よいものにするかが注目されてきた。その一つの方法が部屋に緑を飾るというものだ。生花や観葉植物などを飾るのが一般的ではあるが、中田晶三さんが立ち上げた「倉敷グリーンファーム」は、苔玉こけだまという商品を通じて身近に緑を感じられる暮らしを提供してくれる。中田さんは、事業を始める前、東京の大手生花販売会社で執行役員を務めていたという。なぜ地元に戻り起業したのか。その思いをうかがった。

苔の魅力伝える

— どのような商品を販売しているのですか。

苔玉という商品を取り扱っています。小さな樹木と苔を組み合わせた、手のひらに乗るくらいの盆栽のようなものです。インテリアとして取り入れる方が増えています。

苔玉をつくるときには、まず小さなクロマツ、イロハモミジ、テーブルヤシなどの植物の根を、養分を含んだ特別な土で包み込み、球状にしていきます。そして、その表面にシート状になったハイゴケをかぶせて、

ひもで固定します。苔が丸くなった形から、苔玉と呼ばれるようになりました。

苔玉づくりでのひもは、普通、合成繊維の釣り糸などを用いますが、わたしは天然素材の木綿糸を使っています。糸はいずれ切れ、苔が自らの力で定着していきます。また、もし枯れて土に返すことになっても、天然素材であれば環境への負荷が少なくなるからです。

苔玉は、一般的な観葉植物のように大きなスペースを必要としません。さらに、盆栽を育てるように時間や手間がそれほどかかりません。世話をするのも簡単で、適度な水やりや

風通しの良い場所に置くことなどに気をつければ、自宅にいながらでも、手軽に緑を感じることができるのです。

苔は島根県の専門の農家から仕入れ、わたしと妻の二人で苔玉に加工しています。加工してすぐ店に出すものもあれば、半年から1年ほど苔を定着させてから販売するものもあり、風合いの違いが楽しめるように工夫しています。苔玉単体のほか、地元の名産品である備前焼の器に苔玉をのせたり、倉敷の古民家の屋根瓦に苔玉を組み合わせたといった提案も積極的にしています。1個2,000円から3,000円くらいの商品が中心です。

百貨店やショッピングモールの催事や地域のお祭りなどに出店するケースがほとんどですが、事前に連絡をもらえれば、苔玉を管理するビニールハウスに直接来ていただき、多数の商品のなかから希望のものを選ぶこともできます。足を運んでくれるのは、色や形にこだわる個人客が中心ですが、ホテルやレストランなどのインテリアに採用しようと考える企業の方たちも増えています。

——苔を使った商品はほかにもあるようですね。

当社オリジナルの「苔リウム」も人気です。苔リウムはガラスの器と

苔を使った箱庭ですが、当社では地元の陶芸作家がつくったミニチュアや、ガラス・竹炭・瓦・軽石など地元産業の端材を用いて岡山ならではの商品に仕上げます。例えば、苔を草原に、青いガラスビーズを小川に見立て、陶器でできた小さな家を使って、草原の上に立つ一軒家を演出したりします。生きている植物を使うことで、独特の癒しの空間が表現できます。

出来上がった商品を販売するだけでなく、お客さま自身が苔玉をつくる体験教室も開いています。まず、季節に合わせた樹木を十種類以上のなかから選びます。同じ植物でも枝ぶりは一つ一つ違うので、完成したらどんな姿になるか想像しながら選ぶこともお客さまの一つの楽しみになっています。作業は土をこねるところから始め、最後に苔をかぶせてひもで固定します。大変なようにみえますが、不安ならわたしや妻がその場で手ほどきしますから、経験がなくても1時間から1時間半ほどで、自分だけのオリジナルの苔玉が完成します。

体験教室では、お年寄りから子ども連れのファミリー層まで、幅広い年代の方に苔玉づくりを楽しんでもらっています。当社が主催するものだけでなく、学校の課外活動や趣味のサークルの場に呼んでもらう出張



さまざまな苔玉

型の体験教室も行っています。余暇の楽しみとして参加する人が多いのですが、こうした体験をきっかけに自然のものと触れ合うことの面白さを知ってもらい、植物や環境に対して意識を高めてもらえればと考えています。

——植物には昔から興味があったのですか。

高校卒業まで住んでいた倉敷市の実家の周りには、森や田んぼが広がっており、植物はとても身近な存在でした。もっと植物のことを勉強しようと、高校を出て九州にある大学の園芸学部に入りました。そこでは、農業や造園について深く学びました。

大学を卒業した後は、東京都内にある大手の生花販売会社に入社しました。若い頃は生花の小売店業務やブライダル関係のフラワーアレンジメント業務などに携わっていました。小売店では店長も務めましたし、フラワーアレンジメントを勉強

するために、フランスに滞在したこともあります。苔玉や苔リウムをどのように見せればお客さまをひきつけることができるのかを考えると、その頃の経験が役に立っています。管理職となって現場を離れてからは、法人事業部、Eコマース事業部、人事部などの責任者を務めました。退職する前には執行役員になっていました。このように企業経営の戦略に関するノウハウを学ぶことができたのも、振り返ってみると創業するためには良い経験でした。

定年を待たず 東京からUターン

——なぜ定年前に会社を辞めて起業したのですか。

事業を一から始めて、その後も継続していくためには、60歳になるまでの少しでも体力があるうちにスタートした方がよいと考えたからです。生まれ育った倉敷市で、ビジネスを行いたいという思いは、ずいぶん前からもっていましたし、妻にもそのことは伝えていました。55歳になった頃から、具体的にどのようなことを行うのか、少しずつ検討していきました。

事業内容は、これまでの経験を生かして、何か植物に関係するものが良いと思いました、しかし、生花の販売は利益率が低く、一定の固定客

がないと軌道には乗りません。観葉植物のレンタルも競合が多く難しいと感じていました。何をメインの商品に据えるか検討するなかで、当時、岡山県には専門店がなかった苔玉に注目したのです。

——創業するに当たってどのような準備をしたのですか。

植物に対するバックグラウンドがあるといっても、実は勤務時代には苔玉を取り扱ったことはありませんでした。そこでまず、苔玉の制作体験イベントに参加したり、書籍やインターネットで調べたりして、必要な知識を学びました。

事業を通して社会貢献ができないかと、SDGs（持続可能な開発目標）をテーマとした大学の公開講座も受けに行きました。苔玉をつくる際に木綿糸を使っているのは、そのときの話参考にしたものです。

事業の立ち上げに当たっては、妻にもいろいろな面で助けてもらいました。例えば、苔玉と地元の名産品を組み合わせるという発想は、地元出身ではない妻の観光客としての目線から生まれたものです。

さらには、事業を始めるうえで地元の自治体や団体などからサポートを受けられないか聞いてみよう、東京にあるふるさと回帰支援センターで開催された地方移住の相談会に

も参加しました。そこに出ていた岡山県や倉敷市の相談ブースで、起業支援金などのさまざまな支援メニューがあることを教えてもらいました。こうしたサポートには、非常に助けられました。

倉敷市には、両親が亡くなり空き家となっていた実家がありました。兄が管理や手入れをしていたのですが、敷地は十分な広さがあります。自治体の起業支援金を活用して、そこに苔玉の制作や管理などをするための60平方メートルほどのビニールハウスを建てることにしました。土産物店や宿泊施設、地元のお祭りやイベントなど、卸や直売の販路を調べ、植物や苔の仕入先もめどが立ちました。

そして満を持して2019年に58歳で勤務先を早期退職し、倉敷で2020年1月に開業したのです。

困難のなかでも 挑戦を続ける

——新型コロナウイルス感染症の影響はありましたか。

事業を立ち上げた時期と新型コロナウイルス感染症が広がり始めた時期がちょうど同じタイミングだったため、最初の半年は開店休業状態でした。百貨店やショッピングモールでは営業の自粛や時間短縮があり、催事のような人が集まるイベントは

軒並み中止されていました。もちろんお祭りなども延期や中止が相次ぎ、出店先が見つからないという厳しい状況が長く続きました。

しかし、営業の自粛が解けたタイミングで何か所か出店してみると、販売は好調で、かなり手応えがありました。売り場を見て子どもが「小さいお庭みたい」と喜んでくれたり、同じイベントに出店している方から「緑があると和みますね」と言ってもらえたりしました。外出する機会が少なくなるなか、自宅時間を豊かに過ごそうと、植物をインテリアに取り入れる需要が高まったからかもしれません。

——どのように売り上げを確保していったのですか。

催事やイベントなどの開催予定を根気強く調べ、出店をお願いして回りました。参加しているほかの店舗の人に、出店先を紹介してもらったこともありました。勤務時代の人脈や法人営業のスキルを生かして、倉敷市の美観地区にある土産物店やセレクトショップにも売り込み、販路を広げていきました。ただ、やはりイベントの回数はそれほど多くはなく、遠方からの観光客も減少したままです。

そこで、地元的一般のお客さまが訪ねて来やすいように、当初は保管

のためだけに使っていたビニールハウスを販売や体験の拠点となるよう整備し、新しく看板を掲げました。仕事が終わった後でも参加できるように17時以降の体験教室を新たに開いたり、時間のない人のために体験工程を少し短縮したコースを設けたりしました。

——今後は事業をどのように進めていきますか。

最大の目標は売り上げの安定化です。当社は今でもイベント出店がメインのため、売り上げが不安定になりがちです。そこで、市役所に相談し、2021年からは苔玉や体験教室のチケットをふるさと納税の返礼品に採用してもらいました。これをきっかけに、今まで当社を知らなかった人にも苔玉を体感してもらえればと思います。

最近では、苔玉づくりの体験教室



購入や体験ができるハウス

を企業の福利厚生の一環で利用してもらうことが増えています。まとまった人数で受けてもらえるので、たいへん助かっています。

思わぬ出来事もありました。苔玉づくりを体験してくれた小学校の先生が、生徒にもやらせたいと学校に呼んでくれたのです。わたしは苔玉教室だけでなく、体育館に集まった100人以上の生徒の前で、緑の大切さとSDGsをテーマにした授業も行いました。このように、今後も事業を通じて、生まれ育った地元で恩返ししていきたいと思っています。

聞き手から

中田晶三さんは、東京から地元の岡山県倉敷市にUターンして創業した。倉敷グリーンファームは、歴史が薫る街並みで有名な美観地区から車で10分ほど北上した山際にある。

単に小売店として営業するなら美観地区や駅前、バイパス沿いなどに店を出すだろう。しかし、中田さんは苔玉を体感してもらうという視点を売りに据え、葉擦れの音と鳥のさえずりが聞こえる場所に拠点を置いた。新型コロナウイルス感染症の拡大でしばらく楽しむことが難しかった、いわゆるコト消費。その魅力を味わってもらおうと奮闘する中田さんに今後も目が離せない。

(西山 聡志)



第80回

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 厳しい状況にあるものの、持ち直しの動きがみられる

～全国中小企業動向調査・中小企業編(2021年10-12月期実績、2022年1-3月期以降見通し)結果～

当研究所は2021年12月中旬に「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施した。今期(2021年10-12月期)の業況判断DIは前期(2021年7-9月期)から2.3ポイント上昇し、3.3となった。2期ぶりの上昇で、持ち直しの動きがみられる。もっとも、非製造業は引き続きマイナス水準にあり、新変異株の懸念もあるなど、中小企業の景況は依然として厳しい状況にある。

業況判断DIは2期ぶりに上昇

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施している。今期(2021年10-12月期)の調査は、原則従業員20人以上の中小企業1万2,733社を対象に実施した。業況の総合判断や売り上げ、雇用、設備投資の実施状況などについて、今期の実績と2022年4-6月期までの見通しを尋ねている。

今期の業況判断DI(前年同期比で業況が「好転」した企業割合-「悪化」した企業割合)は、前期(2021年7-9月期)の1.0から2.3ポイント上昇し、3.3となった(図-1)。2期ぶりの上昇である。業種別にみると、製造業は前期(14.0)から1.1ポイント低下し、12.9となった。非製造業は前期(-6.6)から4.2ポイント上昇し、-2.4となった。業況判断DIは製造業、非製造業ともに改善傾向ではあるものの、非製造業を中心に新型コロナウ

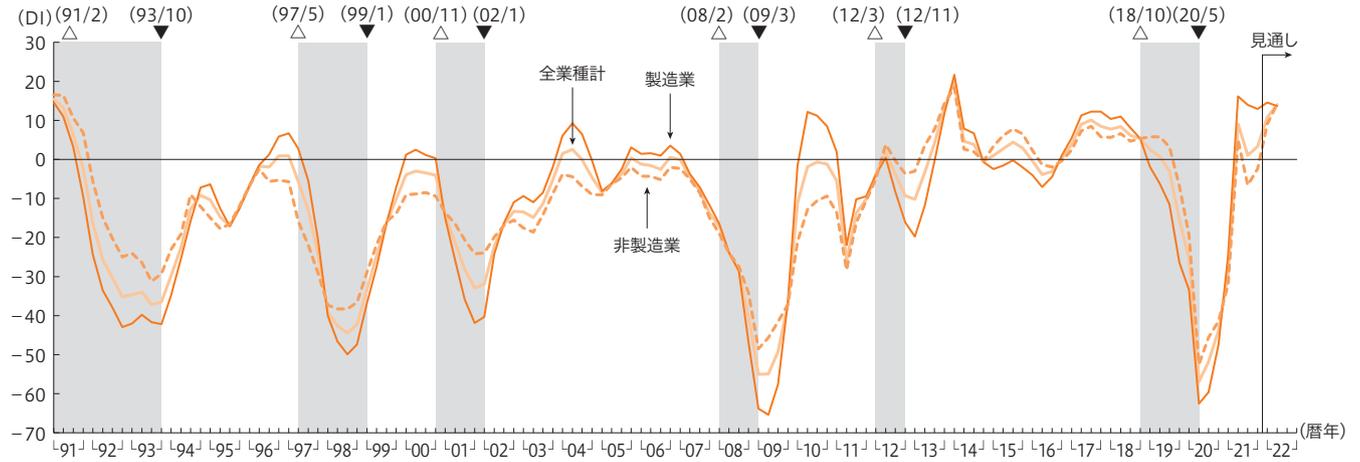
イルス感染症の影響は根強く残っており、中小企業の景況は依然として厳しい状況が続いている。

DIの改善には濃淡も

細かい業種ごとにみると、今期は製造業の18業種中9業種で、非製造業の10業種中7業種で、前期(2021年7-9月期)に比べてDIが上昇した(図-2)。DIが上昇した主な理由は2点ある。1点目は機械関係の業種が好調なことだ。はん用機械(11.4→27.0)や生産用機械(24.8→27.4)、業務用機械(14.1→27.5)といった輸出比率が高い業種のDIの水準が高い。背景には新興国の持ち直しの影響がある。「中国からの受注が大幅に増えて人手が足りない」(関東・印刷・製本・紙工機械製造業)などといった声があった。

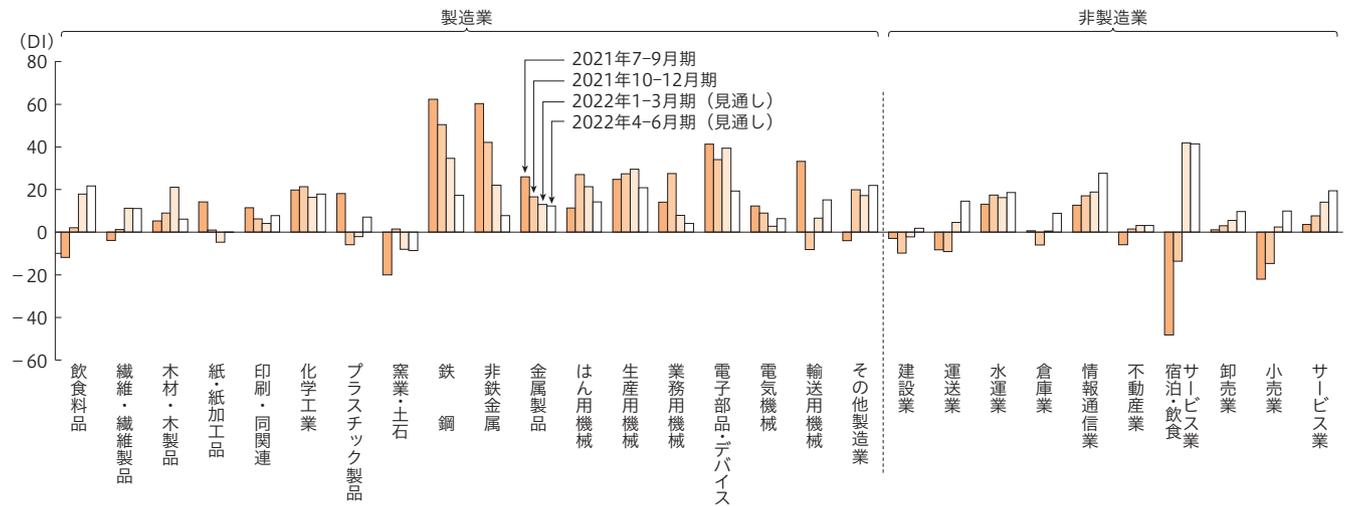
2点目は、消費関係で改善がみられることだ。今回の調査時期は、国内の1日当たりの新規感染者数が1,000人を切るなど、落ち着いていた時期に当たる。緊急事態宣言が解

図-1 業況判断 DI の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下同じ）
 (注) 1 業況判断 DI は、前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）（図-2 も同じ）。
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。（図-3、4、5 も同じ）。

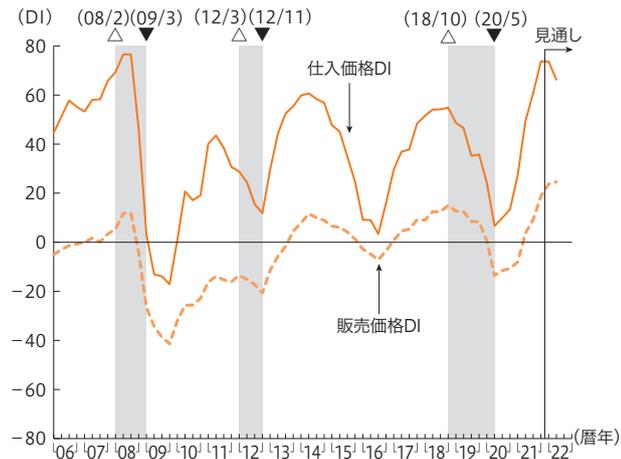
図-2 業種別にみた足元の業況判断 DI の推移



除されたこともあり、人々の行動の自粛が緩和された。宿泊・飲食サービス業は前期（-48.2）から34.5ポイント上昇し、-13.7となった。業種別で最大の改善幅だ。小売業も前期の-22.1から7.4ポイント上昇し、-14.7となった。ほかにも卸売業（1.0→3.1）やサービス業（3.6→7.7）などで改

善がみられる。「緊急事態宣言が解除され、イベントの開催が可能になり、売り上げが回復傾向にある」（関東・ジュエリー製品小売業）といった前向きなコメントもあった。一方、DIが低下した業種をみると、輸送用機械（32.2→-8.2）の悪化が目立つ。調査期間中、東南アジアの各国で

図-3 価格関連 DI の推移



(注) 仕入価格DI、販売価格DIとも前年同期比で「上昇」企業割合 - 「低下」企業割合 (原数値)。

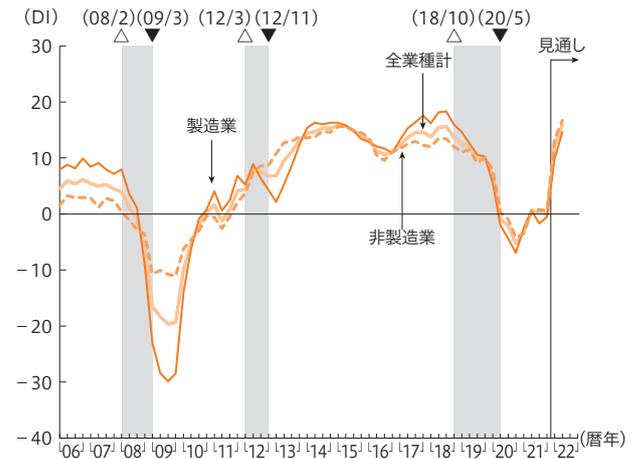
新型コロナウイルスの感染が拡大し、現地の部品工場の操業が一時停止した。自動車生産のサプライチェーンが寸断されたため、完成車メーカーは減産せざるを得なかった。中小企業にもその影響が出た格好である。

生産活動の再開に伴い原材料や燃料の価格が上昇したことも、多くの業種にとって重しとなった。運送業 (-8.3→-9.2) はガソリン価格の上昇が採算を圧迫した。建設業 (-2.9→-9.8) はウッドショックの影響が残るなか燃料価格も上昇し、ダブルパンチとなった。先述した卸売業や小売業の多くの企業も、自社で仕入価格の上昇分を一部吸収しており、利益率が低下している。

地域別にみると、今期は全9地域のうち5地域で業況判断DIがプラスとなった。機械関係業種の多い北陸 (11.1) や消費が回復した関東 (8.9) で高めとなった。一方、飲食料品関係などが不調で、東北 (-8.9) や北海道 (-7.5) はマイナス圏である。

直近で業況判断DIは改善傾向にある。しかし、業種や地域で細かくみると、改善には濃淡がある。そのうえ、調査終了後の2022年1月には感染者数が再び急増して

図-4 従業員 DI の推移



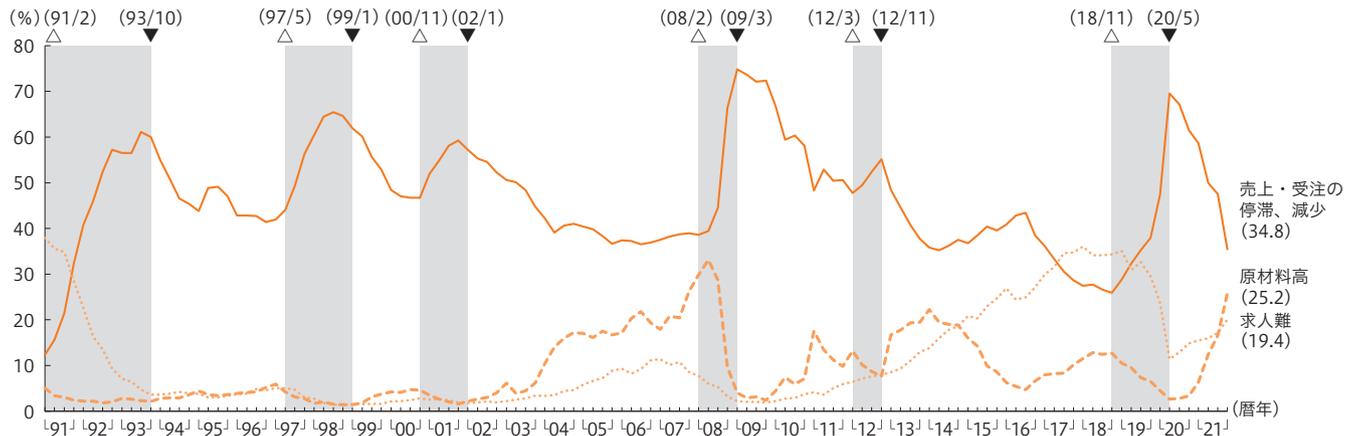
(注) 従業員DIは、前年同期比で「増加」企業割合 - 「減少」企業割合 (季節調整値)。

おり、中小企業にも影響が出ることは間違いない。現状、景況は好転したとは言い切れない状況である。

仕入価格DIは過去最高に近づく

原材料などの価格上昇は、どれほど中小企業に影響を及ぼしているのか。仕入価格DI (前年同期比で仕入価格が「上昇」した企業割合 - 「低下」した企業割合) は前期から12.9ポイント上昇し、73.7となった (図-3)。1年前より60.3ポイントも上昇し、過去最高値である76.6 (2008年10-12月期) に近づいている。一方で販売価格DI (前年同期比で販売価格が「上昇」した企業割合 - 「低下」した企業割合) は9.5ポイント上昇の18.8にとどまり、利益率の増減を示す純益率DI (-9.1) もマイナス幅を拡大している。最近の原材料価格の上昇は、中小企業の取引状況に大きな影響を与えていることがわかる。次に、従業員DI (前年同期比で従業員が「増加」した企業割合 - 「減少」した企業割合) をみると、今期の実績は0.0、来期と来々期の見通しがそ

図-5 当面の経営上の問題点の推移



(注) 当面の経営上の問題点について、択一式で尋ねたもの。2021年10-12月期における上位3項目までを示している。

れぞれ12.1、15.9となった(図-4)。コロナ禍で従業員を減らす企業が多かったが、生産活動が徐々に再開され、人手不足が再び顕在化したのだろう。

図には示していないが、設備投資実施企業割合をみると、全業種計で前期(34.6%)から0.3ポイント低下し、34.3%となった。上下はあるが、緩やかな改善傾向にあることに変わりはない。もっとも、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の水準(40%前後)には及ばない。新型コロナウイルス感染症が収束しないなかで、企業は設備投資への慎重な姿勢を崩していない様子である。

経営上の問題点では「原材料高」が急上昇

最後に、企業の当面の経営上の問題点をみていこう。今期は、「売上・受注の停滞、減少」が34.8%と最も多く、次いで「原材料高」(25.2%)、「求人難」(19.4%)の順となった(図-5)。11期連続で「売上・受注の停滞、減少」が1位ではあるものの、注目すべきは「原材料高」が急伸していることである。前年同期から22.5ポイントも増加していることから、その影響の大きさがわかる。さ

らに、「中国での生産遅延やコンテナ不足で、そもそも部品が納品されない」(東海・はん用機械製造業)など、サプライチェーンの問題を指摘する声も多い。

自由記述欄をみると、コロナ禍による市場の構造変化が感染症の収束後も自社に悪影響を与える、とのコメントが増えている。例えば、「在宅勤務が普及し、空室率が上昇している。コロナ禍が収束しても厳しい状況が続くのではないか」(四国・貸事務所業)、「コロナ禍で団体旅行が敬遠されている。収束後に顧客が戻ってくるか不安だ」(関東・旅行業)、「コロナ禍でDXが加速するなか、印刷需要の見通しが立たない」(近畿・製本業)などといった声があった。

コロナ禍に入り、早くも2年が過ぎた。業況が改善するなか、原材料価格の上昇や社会情勢の変化といった新たな経営課題が発生している。今後は、コロナ禍への対応と収束後の経営戦略を同時に考えなければいけない難しい時期に入るのかもしれない。(小針 誠)

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5回 しもかわちょう 北海道下川町

森でかなえる 持続可能な暮らし

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

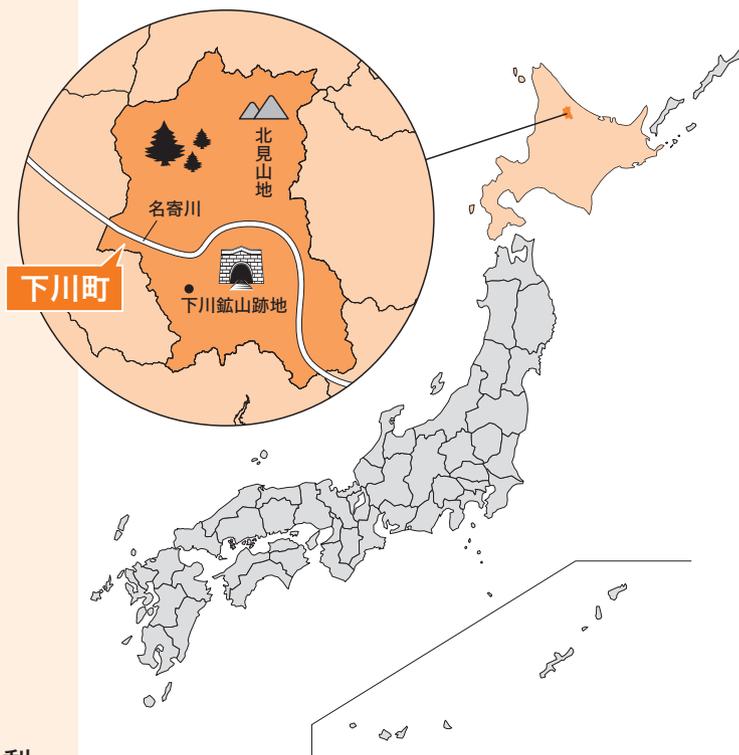
人類の発展の歴史のなかで、多くの自然環境が破壊された。一方で、人間の手が適度に入った環境では、豊かな生態系が育まれて人間も自然の恵みを楽しむことができる。人と自然の共存は、永遠のテーマではないだろうか。

北海道下川町は、環境問題に耳目が集まるはるか以前から、森との共生と町の活性化の両立を模索し取り組んできた。そして、その取り組みの輪は、町の姿勢に共鳴した移住創業者も加わって広がりをみせている。

🏠 子や孫に森をつなぐ

北海道下川町は、旭川空港から電車とバスで3時間ほど北上した所にある。北見山地が南北に連なり、中央を名寄川が東西に走る。冬は零下30度近くまで冷える雪深い地域だが、短い夏には気温が30度前後まで上がり猛暑日を観測する日もある。肥沃な土壌と寒暖差を生かして栽培されるフルーツトマトは糖度の高い特産品で、町産小麦ハルユタカを使った手延べうどんも知名度を上げている。広大な土地は乳用牛の飼育にも適しており、自動搾乳機などを使ったスマート酪農も進んでいる。

この町を拓いたのは、1901年に岐阜県から移住した約



町木のトドマツ

25世帯の開拓団であった。その後、金や銅などの鉱脈が見つかり、本州から採掘のために出稼ぎに来る人たちが増え、町はにぎわった。林業も盛んで、切り出した木材を町の外に売りに出かけるなど、ほかの地域との往来が多かった。

しかし、1980年代に入り鉱山が閉山や休山になると町の人口は急減し、減少率が道内市町村のなかで最高となった年もあった。現状を打開しようと、住民たちは寒さを生かしたアイスクャンドルのイベントや中国公認の「ミニ万里長城」の築城を行って観光客を呼び込み、少しずつにぎわいを取り戻していった。加えて、近年は新たに町にやって来る移住者が徐々に増えている。彼らを引き寄せるキーワードの一つが「森との共生」である。

町は、その面積の9割が森林に覆われている。町木はトドマツで、ほかにもアカエゾマツ、カラマツなどの針葉樹やミズナラ、シラカバなどの広葉樹が群生する。この資源を永続的な町の発展に生かそうと、町は「循環型森林経営」を打ち出した。簡単に言えば、針葉樹の計画的な伐採と植林を繰り返すことである。安い外国産材と競合してはいるものの、林業は今でも町の基幹産業である。しかし、伐採しているだけではいずれ資源は枯渇する。育つまでに60年かかる森からの恵みを、子や孫の代も受けられるよう町がコントロールするため、当時の年間予算の半分以上を費やして多くの国有林を払い下げてもらい、町有化した。同時に、毎年一定の面積を伐採して必ず植えて育てるといった計画的な森林管理を行うことにした。SDGsはおろか、まだ人々の環境への意識もそれほど高くなかった1953年のことである。

資源は余すところなく使い、町外からの収益をより多く得て雇用を安定させる。例えば、建築資材の加工で発生するおがくずから粉炭をつくり、融雪材や土壌の改良材にする。間伐材は割り箸に加工し販売している。2003年にはFSC (Forest Stewardship Council) 森林認証を取得した。国際的な認証制度で、環境保全のために責任ある管理をされた森林や、そこから調達された木材製品に与えられるものである。消費者は、FSCマークの入った製品を買うことで森林保全を支える。認証基準は非常に厳しく、取得は北海道では初めてのことであった。

環境経営が移住創業者の呼び水に

森との共生を進める町の姿は、環境問題に関心をもつ移住者たちをひきつけた。その一人が奈須憲一郎さんである。名古屋市出身の奈須さんは、幼少期から興味をもっていた地球の生態系について学ぶため、北海道大学に入学。大学院での研究の一環で交流のあった町に、卒業後の1999年に

移住した。森林資源を循環させ、経済を活性化させる町の取り組みは途上である。一層発展させ、深刻化する環境問題に、社会モデルとして一石を投じる気持ちだった。

移住後は町役場に勤務した。役場では、大学院時代のつてを頼って有識者を招き、林業に携わる人たちや住民を集めて、環境保護や森林資源の活用に関する勉強会を開催したりした。そうしたなかで、町の理念に共感し、高い理想を胸に移住してきた人たちが、思うように活動できず離れていく様子を目の当たりにした。当時、環境への意識の高まりに伴って自然のなかで働きたいと町を訪れる人が増え、森林組合もそうした人を積極的に受け入れた。しかし、新参者の彼らが、長年森に携わってきた人たちと対等に意見を交わすのは難しい。林業経営について提案をしてもなかなか聞き入れてもらえず、失望して去っていく人が少なくなかった。

奈須さんは、彼らのような移住者が、自分たちの経験や知識を発揮できる場をつくりたいと考えた。6年勤めた役場を辞めて、2005年、NPO法人森の生活を設立した。森を散策したり植物を使って工作したりする体験教室、森林療法の調査研究などさまざまなプログラムを実現しながら、皆で森と共生しつつ経済活動を広げる道を模索した。また、移住者が事業を始めるまでの橋渡しのような役割も担っている。

(株)フブの森 代表取締役 田邊 真理恵さん

例えば、田邊真理恵さんが(株)フブの森として携わる精油事業もその一つである。北海道千歳市から移住した田邊さんは、中学生の頃から森林の保全や違法伐採の問題に関心をもっていた。札幌市内の生花店に就職した後も森への思いは冷めず、次は森にかかわる仕事をしたいと考えていた。情報収集のために東京の展示会などにも出かけ、そこで下川町のことを知った。

たびたび町を訪れるようになった田邊さんは、森林組



水蒸気蒸留でエッセンシャルオイルを抽出

合のスタッフがイベントに出展すると聞けば顔を出したり、販売についてのアイデアを伝えてみたりして、交流するようになった。町には、林業のあり方について熱く語り合う人たちがたくさんいた。彼らの話を聞きながら、この場所で働きたいと思うようになる。

ちょうどその折、森林組合が運営していた精油事業でスタッフの募集が出た。事業を森の生活に移すことになり、その担当者を探しているということだった。田邊さんはすぐさま手を挙げた。森林組合で1年間研修をしたうえで、森の生活の一事業として従事することになった。

作業はほぼ手作業である。伐採後の森に残された太い枝から葉の部分を中心にのこぎりや鎌を使って切り集めたら、工場まで運び釜に詰め、水蒸気蒸留という方法でエッセンシャルオイルを抽出する。根気の要る作業だが、爽やかでやわらかなトドマツの香りに囲まれて、田邊さんは幸せだった。

一方で、もっと多くの人にこの香りを届けたいとも感じていた。かつて事業を担当していたメンバーもかかわれることになり、精油事業一本で経営できるめどは立った。ブランドとして独立させて、開発や営業の範囲を広げたい。奈須さんと相談し、2012年に(株)フブの森を立ち上げて精油事業を移管した。

現在事業に携わるのは、田邊さんを含めて3人であ

る。主に春から秋にかけて、トドマツが伐採されている森に入り、枝葉を収集する。伐採が行われているかどうかは、町内の関係者から情報を集め、入林のタイミングは随時現場の人たちと調整する。もともと森林組合内にあった事業であったことや、地域の人たちとのコミュニケーションを重ねてきたことが、仕事の面で役に立っている。少ない人数で運営している分、周りの人たちからの協力なしでは難しいことも多い。

また、釜などの設備は森林組合の施設をそのまま賃貸で使わせてもらったので、大きな初期投資をすることなく創業できた。顧客も引き継いだため、早々に事業の体制を整えられた点もありがたかったという。

春から秋にかけては蒸留作業に専念し、長い冬の間は主に商品開発や展示会への出展にいそしむ。抽出したオイルは空間芳香や、希釈してセルフマッサージにも使えるほか、ハンドクリームやせっけんといった化粧品や雑貨の原料としても配合される。化粧品の開発は、メーカーと打ち合わせながら進める。

2015年には新ブランド「NALUQ^{ナルーク}」を追加した。トドマツ以外のエッセンシャルオイルも使ってブレンドしたオリジナルの香りや、森の情景をイメージしながら楽しんでもらえるようなアイテムを展開している。パッケージは、男女問わず、持っているだけでもうれしくなるような、シンプルで森に似合うデザインを心がけた。

次第に新しい顧客も増え、道外から工房を訪ねてくる人もいる。フブの森のオイルが、森のすばらしさや大切さについて関心をもってもらうきっかけになればうれしいと、田邊さんは笑顔で話す。

🏠 移住創業で実現する森での暮らし

森林資源を生かす取り組みとして町が注目を集める一つが、木材を加工するときに出る端材や未利用の森林資

源を利用した木質バイオマスの燃料である。化石燃料を代替でき、エネルギーの自給も可能になる。環境への負荷も大きく軽減できる。冬の熱エネルギー消費が特に多くなる町では、燃料費の負担やCO₂排出量の削減が大きな課題になっていた。2004年に公共温泉施設で、道内初となる木質バイオマスボイラーを導入し、学校や農業施設などに導入を進めていった。現在、公共施設で使う熱エネルギーの約7割を自給する。浮いた燃料費は子育て支援や子どもの医療費無償化などの財源にしている。

まだ町全体のエネルギーを賄うには至らないが、先行して自給型の集住化住宅を整備したモデル地区もある。一の橋地区にある26戸の住宅は、地区の高齢化に対応したバリアフリー仕様で、暖房や給湯などに使うエネルギーを木質ボイラーから供給する。この地区で、無農薬ハーブを育てて化粧品をつくっている女性たちがいる。

📍 (株) SORRY KOUBOU

代表 山田 香織さん 製造責任者 小松 佐知子さん

福島県福島市出身の山田香織さんと、岩手県大船渡市出身の小松佐知子さんは、20年来の友人で、東日本大震災の後、一緒に下川町へ移住して(株)SORRY KOUBOUを立ち上げた。

敏感肌の山田さんは、以前から自分に合う化粧品がないことが悩みだった。植物の勉強をしてハーブを使ったせっけんを手づくりし、友人に分けたりもしていた。自分と同じような悩みをもつ人たちのために、自然由来のものだけを使った肌に優しいスキンケア用品をつくりたいと考えるようになっていた。

2011年、東日本大震災が起こる。小松さんの実家が大船渡市にあることを思い出して連絡をとった。幸い、彼女も家も無事であったが、それを機に、これからの人生や夢について話し合うようになる。山田さんは、原料のハーブから自分で育てた混じり気なしの化粧品をつくりたいと語り、自然に囲まれた環境で暮らしたいと思って



一の橋地区の木質ボイラー設備

いた小松さんも興味をもった。当時、小松さんは水質分析の会社に勤務しており、化粧品会社を始めるために必要な製造管理の知識をもっていたのである。

ハーブの栽培に適した冷涼な土地として、北海道と長野県に目星をつけた。下川町に決めたのは、自然を生かした町づくりが、自分たちの理想とする化粧品づくりと重なってみえたからである。役場に相談して、まず地域おこし協力隊として町に入り、3年の任期終了後の創業を目指すことになった。

協力隊では、一の橋地区で町が運営するカフェで働いたり、シイタケの栽培やマツの育苗をしたりした。そして、休みの日には、ハーブの栽培場所を探したり、製造販売のための許可を取る手続きをしたりして準備を進めた。畑は一の橋地区にある20アールほどの土地である。生い茂る雑草の抜根から始めて、何日もかけて少しずつ土を耕していった。創業の手続きはわからないことばかりだったが、一つずつ、役場や商工会の担当者に教えてもらった。店名の「SORRY」は、知らないこと、できないことは謙虚に教を請いながら事業をかたちにしてきた二人の道のりを意味する。

商工会に紹介してもらった補助金を活用して設備を整え、2017年4月、(株)SORRY KOUBOUを創業した。丹精込めて耕した畑には、カモミールの種をまいた。夏になり



森のなかにこそっとたたずむ「cosotto, hut」

一面白い花が咲くと、一つずつ手摘みして乾燥させ、冬には花のエキスを抽出して化粧品をつくる。ローズマリーなどほかの種もまいてみて、町の気候に合う植物を探した。

2020年には、畑から歩いて5分ほどの場所に、3坪ほどの小さな店「^{コソット ハット}cosotto, hut」を建てた。二人のつくったコスメのほかに、町の作家による木工作品なども置く。日曜日と月曜日だけ開き、収穫の忙しい時期には長期休業することもある。売り上げはまだ十分ではないが、地元の農家でアルバイトをすれば暮らしには困らない。どう生きていきたいか、自分たちが社会のためにできることは何か。日々考えながら焦らずに進んでいる。

🏠 移居前から寄り添う

移住者は増えつつあるが、町の少子高齢化を食い止めることはできていない。1985年に5,730人だった町民の数は、30年で3,547人まで減った。一方で、14.8%だった65歳以上の割合は38.6%まで上がっている。働き手の確保という課題に重点的に取り組むため、町は2016年に各産業団体が構成する下川町産業活性化支援機構を発足した。役場の職員と移住コーディネーターなど移住経験のある人材が一緒になって、移住相談を受けたり就職の人材マッチングを行ったりする。

なかでも注目されるのが、地域おこし協力隊制度を活用した移住創業者の養成塾「シモカワベアーズ」である。町の課題を解決したり、新風を吹き込んだりする事業を始める移住者が増えれば、町の活性化につながるし、移住者も養成塾で地域のニーズをつかめば事業を軌道に乗せやすい。シモカワベアーズでは、移住者の創業計画の作成から創業まで、町内の企業経営者や経営アドバイザーが伴走する。3期生の塚本あずさ^{つかもと}さんのケースで、実際の流れを追ってみたい。

📍 薬草庵 代表 塚本あずささん

塚本さんは、東京でアロマセラピストとして勤務していた。いずれ独立したいと考えていたが、場所はどこでもよかった。ただ、「地域のお母さんたちの癒やしの場にしたいと考えていた」ため、東京以外の町に移住しようと、民間企業が運営する移住サイトに登録した。そして、下川町産業活性化支援機構の担当者から声をかけられたのである。

塚本さんはまず、紹介された町内ツアーに参加した。町は極寒かつ豪雪地帯である。関東でしか暮らしたことがないため適応できるか不安だった。最も寒くなる2月のツアーに参加してみたところ、寒さや雪の多さは恐れていたほどではなかった。移住創業した先輩たちが町での暮らしや事業について細かく教えてくれたり、町の住民が温かく接してくれたりしたことで疎外感を感じることは一切なく、すっかり町のことが好きになった。

シモカワベアーズに選ばれるのは1年に1人である。書類審査後に1次、最終選考と進む。1次審査では事業の構想を説明し、通過者には事務局の担当者や町内の経営者などが、選考が終わるまで伴走する。何度も打ち合わせを重ねて事業計画書をブラッシュアップしていき、1カ月後の最終審査に備える。塚本さんは計画書をつくるのが初めてで、1次審査では収益見込みが甘いと指摘

された。町の人口規模でどれくらいの顧客が見込めるのか、アロマセラピーだけでは足りない収入をどのように補うのかといったことを、アドバイスをもらいながら細かく詰めていった。最終審査は商工会の会長や経営者など5人が審査員になり、事業の計画性や地域での実現性などを判断して1名を選ぶ。知識のあった漢方で作るブレンドティーの卸売りも事業内容に加えて臨んだ塚本さんは見事、3期目のシモカワベアーズに選ばれ、2019年12月に町へ移住した。

選考後は、地域おこし協力隊としての報酬を得ながら町で活動する。一般の協力隊に就いた(株)SORRY KOUBOUの二人と違うのは、町から与えられた任務はなく、すべての時間を創業の準備に充てられる点である。町のバックアップ体制も万全である。経営者や専門家が、半年の間メンターとしてつき、月1回の頻度で創業の準備のミーティングを行う。下川町産業活性化支援機構のスタッフも引き続き相談に応じるほか、週1回は塚本さんから進捗を報告することになっている。困っていることを話すと、相談すべき人物につないでくれる。

塚本さん自身も、積極的に町の人とコミュニケーションを重ねた。移住して最初の3カ月ほどは、シモカワベアーズの先輩たちに紹介してもらいながら、町内の経営者や住民を訪ね、あいさつして回った。先輩たちも「〇〇さんにはもう会った？」と気にかけてくれる。下川町産業活性化支援機構が主催する「タノシモカフェ」も、町の人と仲良くなる場になっている。住民と移住者や移住希望者が交流する場をつくるために始められたもので、月1回、食べ物を持ち寄って開かれる。町の住民に「顔と名前を覚えてもらう」のに役立ったという。

そして、2020年9月、6畳一間の小さなスペースでアロマトリートメントの事業を開始した。来店客は地元の中高年の女性が中心で、男性も訪れる。オイルや化粧品は(株)フブの森や(株)SORRY KOUBOUの製品を使う。町の

人が知っている原料やつくり手によるものだから、安心して施術を受けてもらえる。コロナ下での創業だったが、完全予約制であることが幸いした。ただ、1月になるとサロンへの道が雪でふさがれてしまい営業できなくなった。そんな塚本さんを助けてくれたのも、町の先輩移住者だった。ゲストハウスを営んでいる女性で、仕事の都合で休業することにしたため、施設を自由に使って構わないと申し出てくれたのである。

それでも、選考で指摘されたとおり、トリートメントの売り上げだけでは暮らしていくのに十分ではない。特に、大雪が降ると外出を控える人も多く、漢方茶の卸売りによる収入が支えになっている。都内のサロン向けにブレンドティーをプロデュースするなど、顧客を町外・道外にも広げて収入を徐々に安定させている。地域おこし協力隊の任期が切れる2022年までに、事業の収入だけで生活していく道筋をしっかりとつけなければならない。塚本さんは、町の人たちのサポートを得ながら、独り立ちの日に向けて一日一日を積み重ねている。

全国から注目される町に

シモカワベアーズの卒業生が皆、塚本さんのように順調に創業できるわけではない。ただ、こうした制度があれば、理想ばかり大きく町の実情にそぐわない事業を立ち上げて、顧客をつかめずに撤退するといった事態は避けられる。

今、世界中で環境問題への関心が高まっている。先駆けて持続可能な地域を体現してきた町は、2018年にSDGs未来都市として国から認定された。^{たにかずゆき}谷一之町長は、これまでの取り組みが町のブランド力として結実していると話す。移住創業者だけでなく、環境に配慮した経営に取り組みたい大企業や、他の自治体からの注目度も高まっており、連携協定の締結も進む。森と住民と移住創業者、皆が共生するこの町の未来は明るい。

顧客と一生ものの関係を築く宝石店



(有)エルドー

代表取締役

広川 量久

(ひろかわ かずひさ)

《企業概要》

代表者 広川 量久
創 業 1971年
資 本 金 300万円
従業者数 13人
事業内容 貴金属の製造販売・リフォーム、飲食店
所 在 地 広島県福山市南手城町3-3-1
電話番号 084(928)6171
U R L <https://erudo.jp>

広島県福山市にある(有)エルドーは、結婚指輪を中心にジュエリーの製造販売を行っている。ブライダルジュエリーの販売は顧客との関係が一期一会になりがちだ。同社はリフォームを積極的に手がけたり、カフェを併設して気軽に立ち寄れるようにしたりすることで、息の長い関係を築いている。

顧客の声を店づくりのヒントに

同社は1971年に宝石の行商を始めた。順調に売り上げを伸ばし、1990年にさまざまなブランドのジュエリーを取り扱うセレクトショップとして店を構えた。しかし、バブル経済の崩壊により、客単価が低迷した。取り扱うブランドの種類を増やしたり、宣伝広告に力を入れたり奔走したが売り上げは伸び悩んでいた。

そこで、2代目社長の広川量久さんが中心となり、店の大規模な改装を決めた。売り上げを回復させるには、どんな雰囲気のお店にすればよいか。悩んでいたとき、「お店に入るのは緊張した。こんなに楽しく選べるならもっと早く来ればよかった」と何人もの顧客に言われたことを思い出した。当時は、高級感ある店構えで、接客の様子が外からはあまり見えなかった。心地よく楽しい接客には定評があり、来店してもらえば顧客を満足させられる自信があった。

気軽に入ってもらうために、カフェのような明るくカジュアルな外観にし、店内が見えるように、大きなガラス窓を設置した。2010年、改装が終わると期待どおり来店客が増加した。

オリジナルの結婚指輪の販売も始めた。きっかけは一組のカップルだ。

楽しそうに指輪を見ていた2人の顔がだんだん曇っていく。話を聞くと「ここで購入したいが、予算が厳しい」と言う。望む商品を何とか届けたいと、宝石のランクや土台部分の金属の素材を変更したり、宝石が映えるデザインを検討したりと、仕入先やデザイナー、職人との交渉に手を尽くした。予算内で希望どおりに出来上がった指輪をはめたカップルのうれしそうな表情に心を打たれ、オリジナルの指輪を販売しようと決めた。新たにデザイナーや職人を雇い、話し合いを重ねてデザインコンセプトを練り上げていった。

販売方法も工夫した。コンセプトの違う四つのシリーズを設け、それぞれ数十種類のデザインを用意。同じシリーズであれば、デザインや土台部分の金属の素材を男女で別々に選べるようにした。1組の価格はシ

リーズごとに設定し、最も安く15万円、最も高いもので40万円となり、追加料金はかからない。

発売後は、自分たちだけの指輪が予算内で手に入ると口コミで人気が広がり、県外からも顧客が訪れるようになった。

長く付き合える店を目指す

努力の甲斐あって売り上げは安定したが、広川さんは少子化や婚姻率低下の影響で、ブライダルジュエリーの売り上げはいずれ頭打ちになると危機感をもっていた。ブライダルジュエリーの販売は、商品の性質上、せっかく縁ができた顧客との関係が一度きりで終わってしまうことが少なくない。売り上げを伸ばしていくには、客層を広げながら、リピートしてもらう仕組みをつくる必要があると考えた。

この二つを両立できるサービスとして、力を入れることにしたが、ジュエリーのリフォームだ。ジュエリーは一生の宝物である。しかし、デザインには流行があり、思い入れがあっても昔はやったものを身につけるのをためらうケースは少なくない。大好きな思い出の品をよみがえらせるリフォームは、ブライダルジュエリーの販売とは異なるターゲットの需要を新たに取り込める。さら

に、ブライダルジュエリーを購入した顧客の再来店も見込める。

リフォームは、宝石を再利用し、金属のデザインはオリジナルジュエリーのなかから選んでもらうことで販売価格を抑えた。加えて、古いジュエリーの金属部分を買取り、その額を販売価格から差し引くようにした。すると、安くリフォームできるうれしいサービスだと評判になった。出来栄えに満足して、別のジュエリーを持って再び相談に来る顧客もいる。

自分で身につけるためだけでなく、わが子に贈りたいという相談も多い。リフォームを通して、親から子へ、子から孫へと受け継がれる宝石とともに、家族の歴史に寄り添い続ける店を目指している。

新しいことに挑戦する

カフェのような外観のジュエリーショップとしてやってきた同社だが、実は2018年に店の2階を改装して「発酵食堂UTD」をオープンし、カフェを併設した店に生まれ変わった。UTDは同社のテーマである「うれしい・たのしい・だいすき」の頭文字だ。

カフェでは発酵食品を中心に体に優しい食材だけを使っている。その分、平均単価は2,000円と近隣の飲食店に比べれば高めだが、ジュエリー



カフェのように気軽に入れる店構え

ショップの客層とはマッチする。結婚指輪を購入したカップルが幸せな気持ちのまま会話を楽しみたいとカフェも利用したり、カフェを訪れた顧客がリフォームできることを知って後日相談に来たりと相乗効果が出ている。今後は、カフェの利用客が気軽に購入できるファッションジュエリーや雑貨のアイテム数を増やす計画だ。

また、フルオーダーの結婚指輪を職人と一緒につくる、手づくり指輪の専門店を近くにオープンする予定もある。世界に一つだけの指輪をつくれる店として、さらに差別化を図るねらいだ。

コロナ禍の影響で売り上げはジュエリー販売、カフェともに減少した。しかし、客層を広げ、常連客が増えていたおかげで、売り上げは徐々に回復してきている。広川さんは「前に進み続けるという気持ちを大事に経営している」と語ってくれた。コロナ禍のように経営環境の変化は突然訪れる。同社のように新しいことに挑戦し、事業の柱を増やしておけば、難局を乗り切れる可能性は高まるのではないだろうか。

(尾形 苑子)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



摂津市商工会
経営指導員
かたやま やすゆき
片山 恭幸



小さな街でもできる活性化

摂津市は大阪府の中心よりやや北に位置し、大阪や京都の中心部までは電車で1本、複数の高速道路も利用できるとても便利な街です。面積は約15平方キロメートルと小さいですが、製造業や建設業、運送業を中心に約4,000事業所が活動し、昼間人口が夜間人口を上回る、まさに「産業の街」です。国立循環器病研究センターの移転をきっかけに、健康医療都市として医療イノベーションを目指す街でもあります。

しかし、大都市に囲まれているため求人を出しても人が集まらない、

小規模店に客が訪れず商店街の衰退が進んでいる等の課題もあります。そこで当商工会は、企業や小規模店の魅力を発信するなど、地域活性化につながる事業を展開しています。

実施している取り組みに「摂津まちゼミ」という無料講座があります。お店の人が講師を務め、プロならではの知識を教えています。2021年はオンラインと対面で計31店が講師として参加しました。コロナ禍で営業できなかったマッサージ店が新規客を獲得するなど、見込み客へのアプローチにつながっています。

また、産業の街、摂津の顔になる商品を宣伝するため、2017年に摂津ブランド「せつつすくれもん摂津優品」を市と共同で立ち上げました。現在17品を認定し、全力でアピールしています。さらに、2021年にはコロナ禍での業態転換や販路開拓を支援すべく「摂津ビジネスサポートセンター」を開設しました。センターを利用してクラウ

ドファンディングに挑戦し、目標金額の6倍を調達した企業もあります。

若手経営者集団の青年部も負けていません。60の飲食店がワンコインでおすすめの丼を提供する「Don 丼祭」を開催し、約2,600人を集客しました。青年部員がお店のインタビュー記事を書いた地域紙「摂ぶら」も好評です。

このほか、「子どもたちが将来を考えるきっかけになってほしい」との思いを込めた地域活性化事業も行っています。小学生から高校生までを対象にメンバーを公募し、11人組ダンス&ボーカルユニット「フォースforS」を結成しました。2年間レッスンを重ね、市内の文化ホールで約150人を集めてライブを行いました。

摂津市は小さな街であるがゆえに、人の顔が見える街です。このメリットを生かし、当商工会は市や企業、市民と協働して地域の課題に取り組んでいきます。



forSの元気あふれるパフォーマンス



モザンビーク 輝く笑顔とともに発展する町

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。

アフリカ大陸南東部に位置するモザンビークはインド洋沿いに南北2,500キロメートルの海岸線と天然の良港を擁し、アフリカ内陸国へのゲートウェイになっている地理的に恵まれた国です。天然ガス、石炭、重砂など天然資源も豊富です。北部カーボデルガド州での天然ガス開発は日本企業も参画しており、債務超過に苦しむ経済の発展に大きく寄与すると期待されています。

GDPの4分の1を占める農業も主要産業の一つで、雇用者の7割が従事しています。国連食糧農業機関によれば、約320万戸の零細農家で生産量全体の約95パーセントを占めており、農業の効率化や農地開拓が大きな課題です。

首都マプトは海に面した開放的な印象の町で、人々の笑顔はまぶしく、乗り合わせたエレベーターでも公用語のポルトガル語でいろいろと話しかけてくれます。一方、過度に強引な物売りや客引きなどはおらず、控えめでシャイなところもあります。

コロナ禍でのマスク着用などは、当局の規制や締めつけが厳しい側面



エッフェル設計のマプト鉄道駅

もあるでしょうが、真面目に守られています。ただ、地方に行くと状況は違うようです。北部ナンブラ州の郊外を車で走っているとマスクをしている人はほぼおらず、一瞬コロナ禍ということを忘れそうになるほどのどかな風景が広がっていました。

ポルトガルが旧宗主国であったことから、マプトにはポルトガル料理店が数多くあり、酒屋には隣国南アフリカのワインとともにポルトガルワインがそろっています。VINHO ^{ヴィーニョ} VERDE ^{ヴェルデ} という緑色の若い微発泡のワインはポルトガル風海鮮料理にぴったりです。度数も低めなので、ビール代わりにゴクゴク飲めます。

また市内にはポルトガル植民地時代の特徴的な建物があります。パリのエッフェル塔で知られるフランス人のエッフェルが設計した、マプト鉄道駅やポルトガル総督公邸として使われたアイアンハウスには、趣があります。ほかにも、セントラルマーケットの正面ゲートやローマ法王も来訪したというカテドラルなど、思わず振り返ってしまう美しい建築物が散在しています。

モザンビーク是最貧国の一つです。国連開発計画が保健や教育、所得などの指標から国の本質的な豊かさを測った人間開発指数によると、2020年のランキングは189カ国中181位です。非開示債務問題を含む債務超過により、各国からの資金援助を受けることが難しい状況です。

汚職や北部地域のテロ、治安問題、気候変動、感染症などの複合的な影響がありながら、新型コロナウイルス感染症が直撃した2020年度を除き、高成長を維持しています。中長期的には成長性に大きな期待がもてると考えられており、筆者もこの国のこれからが楽しみです。



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。

非接触で仕上げる自分だけの一足



ビネット & クラリティ(同)

代表社員 **安田 翔也** (やすだ しょうや)

〈企業概要〉

代表者 安田 翔也
創業 2018年
資本金 200万円
従業員数 2人

事業内容 機械学習、最適化、3Dモデルを伴う研究開発、靴のオーダーメイドなど
所在地 神奈川県横浜市神奈川区白幡南町5-21
電話番号 050(3707)7452
URL <https://vigne-cla.com>

ビネット & クラリティ(同)は革靴のオーダーメイドを手がけているが、店舗を構えていない。注文方法はシンプルで、お客さんが自分の足をスマートフォンで撮影した動画を送るだけだ。いつでもどこからでも注文できる。遠隔で正確に足の形を測る技術はどのように開発されたのか、話をうかがった。

足形を正確に測定

—事業内容を教えてください。

当社は機械学習、最適化、3Dモデルの三つの技術を生かして、企業のビジネスの効率化や新商品の開発をサポートしています。例えば、機械学習による物体の自動検知プログラムや、最適化アルゴリズムを用いて売り上げが最も大きくなる自動販売機の商品の組み合わせを探るプログラムなどを開発してきました。

このほか、新商品の形状をチェックするためのデジタル模型をつくり、3Dプリンターで印刷することもあります。そして、これら三つの技術を生かして2019年にスタートしたのが「Shoe-Craft-Terminal」です。

—どのようなサービスですか。

革靴のフルオーダーメイドです。男性物も女性物も取り扱っており、どちらも好評です。このサービスの最大の特徴はオーダーメイドにはつきものである、お店に行く手間が一

切かからないことです。

通常、靴をつくりたい人は専門店で足を運び足形を測定してもらいます。メジャーや専用の計測器を使ったり、石膏で足形を取ったりします。これらのデータをもとに、木やプラスチックで立体的な型、いわゆる靴型をつくります。既製の靴型を微調整するセミオーダーと違い、フルオーダーでは一人ひとり専用の靴型をつくります。

靴型ができれば革で仮靴をつくり、試し履きしてもらいます。靴型を微

調整するためです。値段や作業時間を抑えるため、仮靴の工程を省略することもあります。注文から完成まで、約1年かかることもあります。

これに対して、当社は1カ月ほどでオーダーメイドを完成させています。店舗を構えず、工程の大半を自動化することで、注文から納品までの時間を短くしているのです。値段も4万～6万円と通常のオーダーメイドの半額程度に抑えています。

当社の注文の流れはこうです。測定にはお客さまが撮った動画を使います。A4の紙1枚とスマートフォンを用意し、紙の上に片足をのせて2種類の動画を撮影します。一つは、足首から下をぐるっと一周撮影したものです。簡単にいうと紙のサイズと比較し、足の大きさを測定する仕組みです。もう一つの動画では、足の指をグーパーする動きを撮影します。これにより関節の位置を把握し、足の骨格や柔らかさを推定します。

この2種類の動画を約1分ずつ両足分、合計4本撮影し送ってもらいます。いつでもどこからでも、誰にも足を触られることなくオーダーメイドにチャレンジできます。

——お客さんが撮った動画だけで正確に測定できるのでしょうか。

しっかりピントが合っていれば、当社がつくるお客さまの足を再現し

た3Dモデルと実際の足の誤差は2ミリメートル以内に抑えられます。これはメジャーや専用の計測器を用いた従来の方法と遜色ありません。

手ぶれがあったり、ピントが少しでもずれたりすると測定の精度が落ちてしまいます。静止画ではなく動画を送ってもらうのは、足にピントがしっかりと合っている一瞬を、機械学習を使って自動で抽出するからです。人間の足やピントが合っている画像はどのようなものかをあらかじめ学習させてあるので、手間をかけずに短時間で正確に抽出できます。

足の3Dモデルから得た測定値をもとに靴型の3Dモデルをつくり、3Dプリンターで靴型を印刷します。この工程も自動化が大きく貢献しています。靴型データは足の長さやかかとの幅、関節の位置などたくさんのデータを組み合わせながらつくります。例えば、靴型の幅を狭めたい場合、単純に幅を削るだけだと全体のバランスが崩れてしまいます。甲の高さを変えたり、甲から足裏までの自然な曲線を維持したりといった調整が必要です。つまり、1カ所だけを見るのではなく、足全体のバランスを常に考えなければなりません。

靴職人は経験を積み重ねてこの感覚を養ってきました。足の形は千差万別で考慮すべき点が多いですから、一足の靴型をつくるのに数日はかか

ります。当社は最適化アルゴリズムを駆使して、靴職人が行う調整作業を可能な限り再現しました。最適化とは複数の選択肢から、最も良い結果を生むと考えられる組み合わせをコンピューターに選ばせることです。靴型でいうと、足の長さやかかとの幅などをお客さまのサイズに合わせてとき、甲の曲線やつま先のゆとりなどほかの部分の最適な形状を計算するということです。

見た目の美しさと履き心地はトレードオフの部分がありますから、このバランスも最適化の目的の一つです。最適解を見つけ靴型データを作成する工程は数分で完了します。その後の3Dプリントは半日程度を要しますが、人がかかりきりになる必要はありません。

メーカーや靴職人と 協力関係を築く

——先進的なテクノロジーを活用しているのですね。とはいえ、靴づくりの知識や経験が土台には必要だと思います。

そのとおりです。このサービスは、靴づくりが趣味の従業員の主導でスタートしましたが、靴とITの融合には特別な研究開発体制が必要でした。

実は、当社は「東工大発ベンチャー」認定企業で、メンバーのほとんどは東京工業大学で博士号か修士号



樹脂でできた透明な仮靴

を取得しています。機械学習の専門家として大手IT企業でシステム開発に携わる人や、科学史に詳しい人など、専門分野も経験もさまざまです。さらに義肢装具士にも加わってもらいました。メンバー以外に、靴のオーダーメイド経験者や、靴職人などにも協力をお願いしました。

足の動画撮影から靴の履き心地のフィードバックを得るまでにはいくつもの工程があります。当社では一つ一つの工程を独立して評価しています。履き心地が不十分だった場合にどの工程が原因かを明らかにし、どこを改善しなければならないかを正しく把握するためです。遠隔と対面で測定を何度も行い、足の測定精度を高め、靴型の3Dプリントの精度も検証しました。こうして当社独自のシステムをつくりあげました。

——仮靴づくりも自動化しているのですよね。

通常、仮靴は革製ですが、当社では3Dプリンターを使って、樹脂製

の透明な仮靴をつくっています。樹脂は革よりも固い素材なので、仮靴で歩いてみたときに足との接触箇所が気にならないければ、完成した革靴でも気になりません。

実はサービス開始当初は、仮靴づくりを省略していました。測定の精度は十分と考えていたので、仮靴で試さなくても出来上がりに不安はないはずですし、納期もさらに短くできるからです。しかし、予想していたよりも多く、納品後にサイズの調整依頼が来てしまいました。

不思議に思いつつ、お客さまに詳しく話をうかがいました。すると、お客さまによって好みのフィット感が異なる事がわかりました。また、サンプルでのやりとりがないまま靴ができてしまうことへの不安感や、自分に合うように調整していくプロセスを楽しみたかったという期待感も、仕上がりの満足度に影響することがわかりました。

そこで、仮靴の工程を設けることにしました。靴型の微調整が発生しなくても、自分に合わせて調整する機会があった方が、やはり満足度は高まります。

仮靴は郵送して実際に履いてもらい、定量的なフィードバックをメールや回答フォームで教えてもらいます。仮靴の工程でも誰かに会うことはありません。

——革靴に仕上げる工程も御社が行っているのですか。

いいえ。メーカーに外注しています。その方が、品質の高い靴をつくれるからです。靴の履き心地には靴をつくる技術の高さも大きく関係します。

革は繊細な素材ですから、扱い方で履き心地が変わってしまいます。見た目を美しくしたり耐久性を高めたりする縫製技術も重要です。サービス開始当初、当社でつくってみたこともありましたが、技術力でメーカーや靴職人の方に追いつくのは難しいと感じました。また、当社の役割や強みを考えると、デザイン面や自動化に専念した方が賢明です。

広がる可能性

——衣服の分野で遠隔測定サービスを提供する企業が出てきています。御社のサービスの特徴は何ですか。

一番の特徴は専用の測定器を用意したり、アプリをインストールしたりする必要がないことです。スマートフォンのカメラが使えれば誰でも簡単に利用できます。

だからでしょうか、コロナ禍で対面でのやりとりに抵抗を感じる人や外出を自粛する人が増えるなか、メーカーや靴職人の方から、安心して

靴をつくれるように、自分たちに代わってお客さまの足を測定してもらいたいという依頼が来るようになりました。測定は1件1,000円で請け負っています。

こうした依頼が増えるなか、当社は測定に特化していけば、サービスの可能性をもっと広げられるのではないかと思うようになりました。現在のビジネスモデルは、お客さまから直接注文を受けてすべての工程に対応する、いわばBtoCです。工程の多くを自動化しているとはいえ、二人でやっている会社です。ほかの仕事とのバランスも考えると受注量には限界があります。より多くの方にオーダーメイドの良さを味わってもらうには、メーカーや靴職人などから測定を請け負うBtoBのビジネスが適していると考えています。

——メーカーや靴職人の方と一緒に研究も行っているそうですね。

良い履き心地とはどういうことかを研究するために、「足・靴・木型研究会」を立ち上げました。靴の履き心地は人によって異なります。足がぴったり包まれる感覚を好む人もいれば、指先が動く程度のゆとりがあった方が良い人もいます。

ただ、お気に入りを愛用するうちに足に負担をかけているケースもあ

るかもしれません。そこで、同じ靴を履き続けた場合、足にどう影響するかを研究しています。当社の科学的なアプローチと靴職人の方たちの長年の経験や感覚をかけ合わせ、履きやすくて体にも優しい靴をつくれるようにするのが理想です。

——足以外にも応用できそうな技術ですね。

現在開発を検討しているのが、頭の形の測定です。ヘルメットをオーダーメイドでつけれないかと思っています。ヘルメットは頭の形にフィットしていないと、十分に衝撃を吸収できません。自転車やバイクのヘルメット、災害時にかぶるヘルメットなどは命を守る大切なものです。だからこそぴったりなじむことが求



研究成果を動画で発信

められる商品といえます。

このほか、手袋やジーンズづくりなどで応用できないか相談されています。それぞれの部位の特徴を踏まえて測定技術をカスタマイズしていきたいと思っています。

コロナ禍で遠隔測定に関する問い合わせが増えました。非接触でも安心してオーダーメイド商品をいつでもどこからでも注文できるように開発を進めていきたいです。

取材メモ

同社のサービスを利用すれば、店員やほかのお客さんと顔を合わせずに自分にぴったりの一足を手に入れられる。遠隔測定技術と靴型データの自動調整プログラムは、靴のオーダーメイドは対面でないと難しいという従来の常識を覆した。データのやりとりはすべてオンラインでできるため、同社の社員と実際に革靴をつくる職人も顔を合わせなくてよい。注文から完成まで人と人が一切接触しないのでオーダーメイドできるようになったのだ。

同社は、メーカーや靴職人との協力関係を大切にすることで、このサービスを軌道に乗せた。開発や実際の革靴づくりで協力してもらい、遠隔測定サービスの安価な提供や研究会の立ち上げで協力するなど、ウィンウィンの関係を築いている。職人たちの長年の経験で培われた技術力や感覚に、同社の科学的な分析力をかけ合わせることで、常識を覆す。今後当社がどのようなサービスを生み出すのか、目が離せない。

(尾形 苑子)

第45回 鹿島神宮の祭頭祭

3月の祭りといえば常陸国、現在の茨城県にある鹿島神宮の祭頭祭です。7~8歳の男子を大総督とし甲冑を着せ、大人の肩車で神宮へ参拝させます。それに大軍配、陣笠、陣羽織などの軍団と祭頭囃しが続きます。半纏、脚絆と派手な袴に鉢巻きをして、太鼓とほら貝の音も勇ましく、檜の棒を手に十数人で円陣を組む祭頭囃しは華やかで、祭りの見ものです。総勢約1,000人にも及ぶ豪勢な祭りです。

ところで、鹿島神宮の祭神は奈良県の春日社と同じ建御雷神（武甕槌神）で、出雲の国譲り神話や神武天皇の東征神話で功績のあった神さまです。しかし『古事記』や『日本書紀』には、建御雷神が鹿島の神とは一言も書かれていません。

建御雷神は神武天皇の危機を救い、神話上の地である葦原中津国を平定しました。建御雷神の身代わりを務めたのが布都御魂という名の横刀で、奈良県の石上神宮に収められています。石上神宮は物部氏が祀っていた神社です。物部氏は蘇我氏との抗争で敗れて衰退しましたが、大伴氏と並んで古くから天皇を支えた有

力な軍事氏族でした。

『常陸国風土記』にも鹿島の神が建御雷神とは書かれていません。むしろ、鹿島の神は「香島の天の大神」と呼ばれ、「風俗の説に霰零香島の国と云ふ」との注記があります。また、『万葉集』には「霰降り鹿島の神を祈りつつ皇御軍にわれは来にしを」という防人の歌が収められています。上の句からは鹿島には霰が降ってやかましいことが、下の句からは軍事力に加護のある神さまへの信仰が古くからあったことがわかります。

さて、建御雷神が奈良時代に創祀された春日社の祭神になったのは、藤原氏が政治権力を握ってからのようです。鹿島の神が春日の御蓋山に來臨し鎮座したという縁起が記されるのは、称徳天皇から光仁天皇へ替わる770年前後のことです。

『風土記』や『万葉集』の記事からみれば、鹿島の神は太平洋に臨む常陸という辺境の地で、まだ平定されていない関東北部から東北をにらむ、大和朝廷の大切な拠点として祀られた武力の神の神社だったといえます。そこで、藤原氏が奈良時代後半に改めて、鹿島の神を自分たちの

氏族の守り神であると位置づけていったわけです。鹿島の神が建御雷神へ、そして春日の神へとなっていったのは、藤原氏の操作による可能性が高いのです。

もともと、鹿島神宮の祭頭祭は藤原氏や春日社とは直接関係なく、むしろ本来の常陸の地の神、勇猛果敢な神の祭礼としての性格が強いものです。長い歴史のなかで、神仏習合の時代には彼岸に至る常楽会、明治の神仏分離の時代には五穀豊穰、昭和の軍国主義の時代には「防人の祭」とされるなど、祭頭祭は時代による付会が繰り返されています。辺境を守る武力の神としての由緒は潜在化したり顕在化したりしながら、根強く伝え続けられているのです。

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「チョ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。



企画 — 「いい企画」なんて存在しない —

クロスメディア・パブリッシング / 定価1,628円

高瀬 敦也 [著]



新しい商品やサービスを世に出して売り上げを伸ばしたい。イベントを開催して自社の認知度を高めたい。そのために企画をあれこれと考える。しかし、知恵を絞っても良いアイデアがひらめかない。そのような経験がある経営者は少なくないだろう。

タイトルのとおり、本書は企画を実現するために必要な力を整理したものである。著者はテレビ局の社員として、複数の有名バラエティ番組を立ち上げた経験をもつ。退社後はコンサルティング会社の経営者として、マンガや絵本の原作、ブランド家具や日本酒の開発などに活躍の場を広げている。

著者は、企画には先天的なセンスは必要ないと主張する。質の高い企画を生み出す手法にはいくつかの王道パターンがあるといい、これを実践するための力を「五つの力」として紹介している。

そのうちの 하나가、結びつけ力だ。無数の選択肢のなかから関連の薄そうなものを結びつけることによってアイデアを生む力である。一見すると結びつかないものでも、人の感情を起点として考えてみればうまくいく可能性が高まるそうだ。

例えば、ビールといすを組み合わせた酒場の企画を考えるとしよう。両者を単に無機物として結びつけるだけでは、いすの形をしたビールジョッキなど、限定的なアイデアしか浮かばない。では、「ビールを飲む人の気持ち」「いすに座っている人の気持ち」で結びつけるとどうか。「いつも同じいすに座ってビールを飲む常連客の安心感や楽しさ」というイメージが思い浮かんだとする。次に、その常連客の心に響くアイデアを考えてみる。そうすると、「通算で百杯ビールを飲めば、いつも座っているいすに自分の名前を彫ってもらえる

キャンペーン」といった個性的なアイデアが湧き上がってくる。

企画の良しあしを決めるのは人なのだから、人の感情を踏まえて考えた方が受け入れられやすいだろう。結果として、企画の実現に協力してくれる人を集めやすくなったり、実現した企画が多くの人々の心をつかんだりするはずだ。

もちろん、確実に成功する企画は存在しない。企画の成否は、運やタイミングに左右される面もあるからだ。ただ、企画の王道パターンをもとに質の高いアイデアを次々と形にしていけば、ヒットを生み出す可能性を高められるはずだ。こうしたことに取り組みやすいのは、小回りの利く中小企業なのかもしれない。

新年度を迎えるに当たって、本書を参考に新しい企画の実現に向けて動いてみてはどうだろうか。

(山口 修平)

『調査月報』2021年度主要記事 目次

<p>巻頭エッセー 明日に向けて</p>	<p>素晴らしきかな！日本の食 クラウンがコロナ禍の社会にできること 声の力 オンライン講座での気づき 空間デザインの「新機軸」としての「匂い」 地球を俯瞰する視座 『人間の絆』を訳しながら 妖怪、その不思議な魅力 愛すべき手書き文字 スポーツの力で持続可能な町づくりを 資本主義社会のヒーロー 毒と薬</p>	<p>フードジャーナリスト・食文化研究家 プロのクラウン（道化師） ラジオDJ、ナレーター 国立科学博物館 副館長 東京大学大学院農学生命科学研究科 教授 東京工業大学地球生命研究所 教授 翻訳家 國學院大學文学部日本文学科 准教授 書 家 JD.LEAGUE チェアマン （株）コパ・コーポレーション 代表取締役社長 （株）久月 代表取締役社長</p>	<p>向笠 千恵子 4月号 No.151 大棟 耕介 5月号 No.152 秀島 史香 6月号 No.153 真鍋 真 7月号 No.154 東原 和成 8月号 No.155 関根 康人 9月号 No.156 金原 瑞人 10月号 No.157 飯倉 義之 11月号 No.158 川尾 朋子 12月号 No.159 島田 利正 1月号 No.160 吉村 泰助 2月号 No.161 横山 久俊 3月号 No.162</p>	
<p>最新 日本公庫総研 研究レポート</p>	<p>中小企業にみる外国人経営者の実像 新規開業の動向と新型コロナウイルス感染症による影響 —「2020年度新規開業実態調査」結果を中心に— 移住創業者の実態 —地域・キャリアの比較軸を用いた分析— 増加する自然災害と中小企業経営の課題 —「自然災害の経営への影響に関するアンケート」結果から— 最先端技術を取り入れ人間味あるビジネスを展開する小企業 大型化する気象災害と深刻化する中小企業経営への影響 ビジネスで自然災害に立ち向かう小企業 —高まる存在感と活躍のヒント— 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— 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</p>	<p>総合研究所 研究主幹 深沼 光 総合研究所 研究員 高木 惇矢 総合研究所 研究員 西山 聡志 総合研究所 客員研究員 山田 佳美 総合研究所 研究員 青木 通 総合研究所 主席研究員 桑本 香梨 総合研究所 主席研究員 井上 考二 総合研究所 研究員 長沼 大海 総合研究所 研究員 山崎 敦史 総合研究所 主席研究員 井上 考二 総合研究所 研究員 長沼 大海 総合研究所 客員研究員 田島 直也 総合研究所 主任研究員 藤田 一郎 総合研究所 研究員 笠原 千尋 総合研究所 研究員 井上 考二 総合研究所 研究員 長沼 大海 総合研究所 客員研究員 田島 直也 総合研究所 特任研究員 竹内 英二</p>	<p>4月号 No.151 5月号 No.152 6月号 No.153 7月号 No.154 8月号 No.155 9月号 No.156 12月号 No.159 1月号 No.160 2月号 No.161</p>	
<p>特別レポート</p>	<p>「危機」を乗り越え、再び確かな成長軌道へ —2021年版中小企業白書・小規模企業白書の概要— これからの時代のビジネス法務 —人事労務に関する問題を中心に—</p>	<p>中小企業庁事業環境部調査室 行政事務修務員 宮越 健太 ブレイクモア法律事務所 パートナー弁護士 末 啓一郎</p>	<p>10月号 No.157 11月号 No.158</p>	
<p>研究ノート 総研調査から</p>	<p>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— 新型コロナウイルス感染症がサプライチェーンにもたらす影響 —「中小企業景況調査」付帯調査結果より—</p>	<p>総合研究所 主任研究員 小針 誠 総合研究所 主任研究員 山口 修平</p>	<p>2月号 No.161 3月号 No.162</p>	
<p>日本公庫・研究フォーラム 2021</p>	<p>広がる移住創業の可能性 —地方創生、働き方改革、ポストコロナの結節点—</p>		<p>総合研究所 3月号 No.162</p>	
<p>未来を拓く起業家たち</p>	<p>スタジオ予約システムで夢の起業へ 楽しく続けられるプログラミング教育を 撮りたい思いをつなぐ 空室物件に明かりをともすりフォームサービス 手近な野菜料理で食生活を健やかに 医療と介護の現場の声にこたえる アプリで食卓に笑顔を おはぎを再定義して世界へ 授業で子どもと向き合える時間を 挑戦の末にたどり着いた無人古着店 警備業を憧れの職業に 緑のある生活を演出する</p>	<p>東京都八王子市 東京都千代田区 東京都品川区 東京都港区 東京都中央区 千葉県千葉市 神奈川県川崎市 愛知県名古屋市 大阪府寝屋川市 東京都中央区 兵庫県宝塚市 岡山県倉敷市</p>	<p>(株)スタジオオル ユーバー(株) (株)家振り部 (株)ココテラス (株)社員食堂 (株)フノケア (株)Fam-Time ホリデイズ(株) どれみ教材開発 (株)dharman SHOWYA(株) 倉敷グリーンファーム</p>	<p>4月号 No.151 5月号 No.152 6月号 No.153 7月号 No.154 8月号 No.155 9月号 No.156 10月号 No.157 11月号 No.158 12月号 No.159 1月号 No.160 2月号 No.161 3月号 No.162</p>
<p>データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～</p>	<p>第69回 厳しさが続くコロナ禍の小企業の売上状況 第70回 正社員が不足している中小企業は5年ぶりに半数を下回る 第71回 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依然として厳しい状況にある 第72回 売上げDIは3カ月ぶりに低下 第73回 中小製造業の設備投資は2年連続で減少 第74回 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あるものの、持ち直しの動きがみられる 第75回 依然としてコロナ禍の影響を受ける小企業の売上状況 第76回 コロナ禍でも設備投資を実施する小企業は増加 第77回 長引くコロナ禍で厳しさが続く小企業の景況 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79回 中小企業の景況は、改善する見通し 第80回 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あるものの、持ち直しの動きがみられる</p>	<p>総合研究所</p>	<p>4月号 No.151 5月号 No.152 6月号 No.153 7月号 No.154 8月号 No.155 9月号 No.156 10月号 No.157 11月号 No.158 12月号 No.159 1月号 No.160 2月号 No.161 3月号 No.162</p>	

産業リポート サブスクリプションで 成長の機会をつかむ	第1回 サブスクリプションの種類と効果	総合研究所 主任研究員	松井 雄史	7月号 No.154	
	第2回 目的や対象の明確化と新しい価値の提供			8月号 No.155	
	第3回 消費者の動機づけとプロモーション			9月号 No.156	
	第4回 サブスクリプション導入後のポイント			10月号 No.157	
町おこしと移住創業	第1回 土着起業家を育む町	秋田県五城目町	総合研究所 主席研究員	桑本 香梨	11月号 No.158
	第2回 「小商い」を応援する町	千葉県いすみ市			12月号 No.159
	第3回 世界から注目される住民主導の町づくり	徳島県神山町			1月号 No.160
	第4回 空き家再生で跡継ぎのいる町を	鹿児島県南九州市頤娃町			2月号 No.161
	第5回 森でかなえる持続可能な暮らし	北海道下川町			3月号 No.162
社史から読み解く経営戦略	第57話 テルモ ー世界の医療と伴走する100年企業ー		社史研究家	村橋 勝子	4月号 No.151
	第58話 ヤマト運輸 ー荷物に宿る思いを届けるー				5月号 No.152
	第59話 大日本印刷 ー創業の精神を進化の糧にー				6月号 No.153
	第60話 パナソニック ー小さな町工場から社会を豊かにー				7月号 No.154
経営最前線	バッグづくりを皮切りに経営を多角化	大分県大分市		(有)佐藤防水店	4月号 No.151
	印象に残る接客で信頼をつかむ石材店	茨城県常総市		(有)山崎石材店	5月号 No.152
	10年を超える在宅勤務からわかったこと	神奈川県横浜		明日の(株)	6月号 No.153
	和紙を使った糸で世界を広げたい	愛知県名古屋		丸安ニット(株)	6月号 No.153
	少数精鋭で精密加工を極める	埼玉県加須市		(株)セイラ	7月号 No.154
	テクノロジーで法律を身近な存在に	東京都江東区		(株)LegalForce	8月号 No.155
	おうち時間を豊かにする手編みの布草履	東京都墨田区		オレンジトーカー(株)	8月号 No.155
	野菜を中心に生まれるつながり	東京都世田谷区		(株)natowa	9月号 No.156
	事業の多角化を支える人材の多様性	東京都渋谷区		(株)LORANS	9月号 No.156
	暮らしと事業が調和する住まいで起業を支援	岐阜県岐阜市		フルハウス(株)	10月号 No.157
「刷らない」事業に商機を見出す印刷会社	東京都荒川区		エスエスビジネスフォーム(株)	10月号 No.157	
職人の輝きをみせる	栃木県那須塩原市		(有)阿久津左官店	11月号 No.158	
日常で見つけた不便をビジネスに	東京都品川区		ママのアイディア工房(株)	12月号 No.159	
巧みなPRで仕事の幅を広げる金属加工会社	岐阜県大垣市		(有)早野研工	12月号 No.159	
ブランディングで備後餅の伝統を支える	広島県福山市		順風暮らし	1月号 No.160	
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		(有)新村こうじみそ商店	1月号 No.160	
特注ステンレスの全国展開で成長軌道へ	長野県長野市		(株)エクセル	2月号 No.161	
顧客と一生ものの関係を築く宝石店	広島県福山市		(有)エルドール	3月号 No.162	
熱烈応援 地域の中小企業と ともに歩む	ビジネスカフェで経営者をつなぐ	山梨県	上野原市商工会 経営指導員	梶原 崇照	4月号 No.151
	国境の島から地域の力を合わせて	長崎県	対馬市商工会 事務局次長	山口 幸治	5月号 No.152
	故郷を愛しコロナ禍を乗り越える	長野県	小諸商工会議所 経営支援課長	柳沢 英子	6月号 No.153
	経営革新計画で会員企業と密接に	岩手県	洋野町商工会 総括主幹	奥谷 博樹	7月号 No.154
	創立100周年をコロナ禍とともに迎えて	北海道	帯広商工会議所 国際ビジネス推進室長	武田 光史	8月号 No.155
	行政と密に連携して地域経済を守る	宮崎県	西都商工会議所 中小企業相談所 相談所長	川上 大介	9月号 No.156
	ゆるキャラで楽しく活性化!	埼玉県	くまがや市商工会 経営指導員	鈴木 久敬	10月号 No.157
	地域の日常を取り戻す!	福島県	四倉町商工会 経営指導員	下釜 剛志	11月号 No.158
	「森の京都」の案内人として	京都府	南丹市商工会 会長	寺田 弘和	12月号 No.159
	地域を前に進める職域接種事業	青森県	青森商工会議所 理事・事務局次長	鈴木 匡	1月号 No.160
外部人材の活用で企業に革新を	静岡県	静岡商工会議所 地域人事部雇用対策課	横山 大	2月号 No.161	
小さな街でもできる活性化	大阪府	摂津市商工会 経営指導員	片山 恭幸	3月号 No.162	
クローズアップ 識者に学ぶ	デザイン思考の導入 ーマインドセットとスキルセットー		近畿大学経営学部商学科 教授	廣田 章光	4月号 No.151
	行動分析学 ー効率的な時間の使い方ー		法政大学文学部心理学科 教授	島宗 理	5月号 No.152
	オムニチャネル ー小売業の革新ー		小樽商科大学大学院商学研究科 教授	近藤 公彦	6月号 No.153
	脳科学とそのマーケティングへの応用	(株)NITデータ経営研究所	ニューロインベションユニット アソシエイトパートナー	茨木 拓也	7月号 No.154
	感動のメカニズム		慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 教授	前野 隆司	8月号 No.155
	心理的資本を知る		大阪大学大学院経済学研究科 教授	開本 浩矢	9月号 No.156
	危機管理のコミュニケーションデザイン		東京工業大学環境・社会理工学院 教授	西條 美紀	10月号 No.157
	コロナ後のBtoBマーケティング		慶應義塾大学大学院 教授	余田 拓郎	11月号 No.158
	コロナ後の働き方とオフィスを考える		東京大学大学院経済学研究科 准教授	稲水 伸行	12月号 No.159
	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	1月号 No.160
最先端技術で広がる 小企業の魅力	気軽に立ち寄れる無人モデルハウス	神奈川県横須賀市		(株)サンエー	4月号 No.151
	和ろうそくの魅力を伝える接客ロボット	兵庫県西宮市		(有)松本商店	5月号 No.152
	ビッグデータでサービスの質を高めるレストラン	東京都杉並区		(株)ス・ミズーラ	6月号 No.153
時間や空間の常識を 覆す小企業 ーニューノーマルの 先端をゆく発想ー	30種のクラフトビールを詰め込んだ魅惑の小空間	東京都文京区		(株)ドリンクアッパーズ	7月号 No.154
	グローバルビジネスを加速するオンライン通訳	米 国		Minaki Corporation	8月号 No.155
	コスプレイヤーの視点で旅館を再定義する	栃木県那須郡那須町		石川荘	9月号 No.156
	お出かけ気分を届ける訪問美容サービス	群馬県邑楽郡大泉町		移動福祉美容車そらいろ	10月号 No.157
	ライブカメラで売り場の今を発信する鮮魚店	富山県富山市		(株)黒崎鮮魚	11月号 No.158
	宅配で温泉を身近なものに	神奈川県小田原市		(株)創泉コーポレーション	12月号 No.159
	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	1月号 No.160
	ひな人形を選ぶ喜びが家族をつなぐ	長野県松本市		村山人形店	2月号 No.161
	非接触で仕上げる自分だけの一足	神奈川県横浜		ピネット&クラティ(有)	3月号 No.162



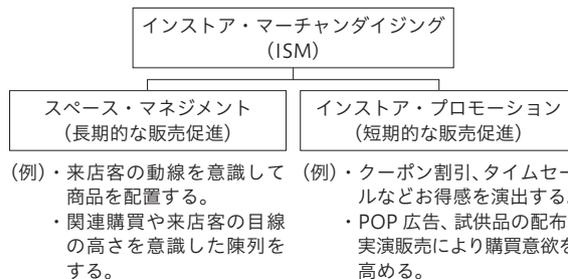
中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

インスタ・マーチャンダイジング

インスタ・マーチャンダイジング (ISM) とは、小売店が顧客視点で行う売り場づくりの指針のことです。ISMには、スペース・マネジメントとインスタ・プロモーションの二つの手法があります。スーパーを例にみていきましょう。

スペース・マネジメントは、長期的な視点で売り場全体のレイアウトや棚割りを決定する手法です。スーパーでは、客は生鮮食品から買い物を始め、最後に日用雑貨を見る傾向があるそうです。入口からレジまで客の買い物の順番を意識して商品を配置すれば、買い物しやすい売り場になるでしょう。その際、動線を長くすると、多くの商品を見てもらえます。また、商品を手に取ってもらえるように、棚割りを工夫することも大切です。例えば、肉コーナーにすき焼きのたれやカレーのルーを置くなどして関連する商品のセットでの購入をねらったり、客の目線の高さに売り出したい商品を並べて目に留まりやすくしたりすることが考えられます。

インスタ・プロモーションは、商品を購入したくなるような刺激を与え、短期的な売り上げの増加をねらう手法です。価格を下げてお得感を演出する方法と商品の魅力を伝えて購買意欲を高める方法があります。価格を利用した手法には、クーポン割引やタイムセール、まとめ買い割引



などがあります。曜日ごとに特売品を変えるなど期間限定で行えば、今だけというお得感を与えられるでしょう。一方、価格を下げずに購買意欲を高める方法には、商品を紹介するPOP広告の作製や試供品の配布、試食や実演販売などが考えられます。

一口に小売店といっても、取り扱う商品や立地などは、店舗によって異なります。ISMの基本を知り、自社の店舗にはどういった手法が合っているのか、どの手法を優先的に実施するべきかを検討することが大切です。ISMの考え方は、どのような小売店であっても客の心をつかむ売り場づくりに役立つのではないのでしょうか。

*一部、公益財団法人流通経済研究所編『インスタ・マーチャンダイジング (第2版)』(日本経済新聞出版社、2016年)をもとに記述しています。



編集後記

わたしは地方出身ですが、大学進学を機に上京し、そのまま都市部で暮らしています。就職するタイミングで地元へ戻らなかった一番の理由は、やりたい仕事なかったからでした。

そんなわたしにとって、今回の研究フォーラムで最も印象的だったのは、地元の子どもたちが多様な職種を選べるようにしたいというパネリストの話でした。移住創業者が増え、立ち上げた事業が成長していけば、子どもたちは地元で仕事を選びやすくなるだけでなく、創業をより身近に感じることもできます。やりたい仕事に就くには地元を離れるしかないという固定観念を打破する存在として、今後移住創業者を応援していきたいと思えます。(原澤)

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 4月号予告

研究ノート1 総研調査から

コロナ禍における小企業の売り上げ水準の変化

－「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果から－

総合研究所 研究員 星田 佳祐

研究ノート2 総研調査から

コロナ禍が小企業の雇用と設備投資に与えた影響

－「全国中小企業月次動向調査・特別質問」の結果から－

総合研究所 研究員 篠崎 和也

●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。

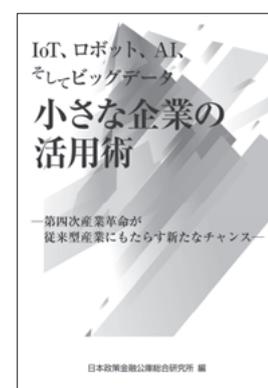


A5判263頁 定価2,640円

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

