

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.163

4

研究
ノート
1

コロナ禍における小企業の売り上げ水準の変化

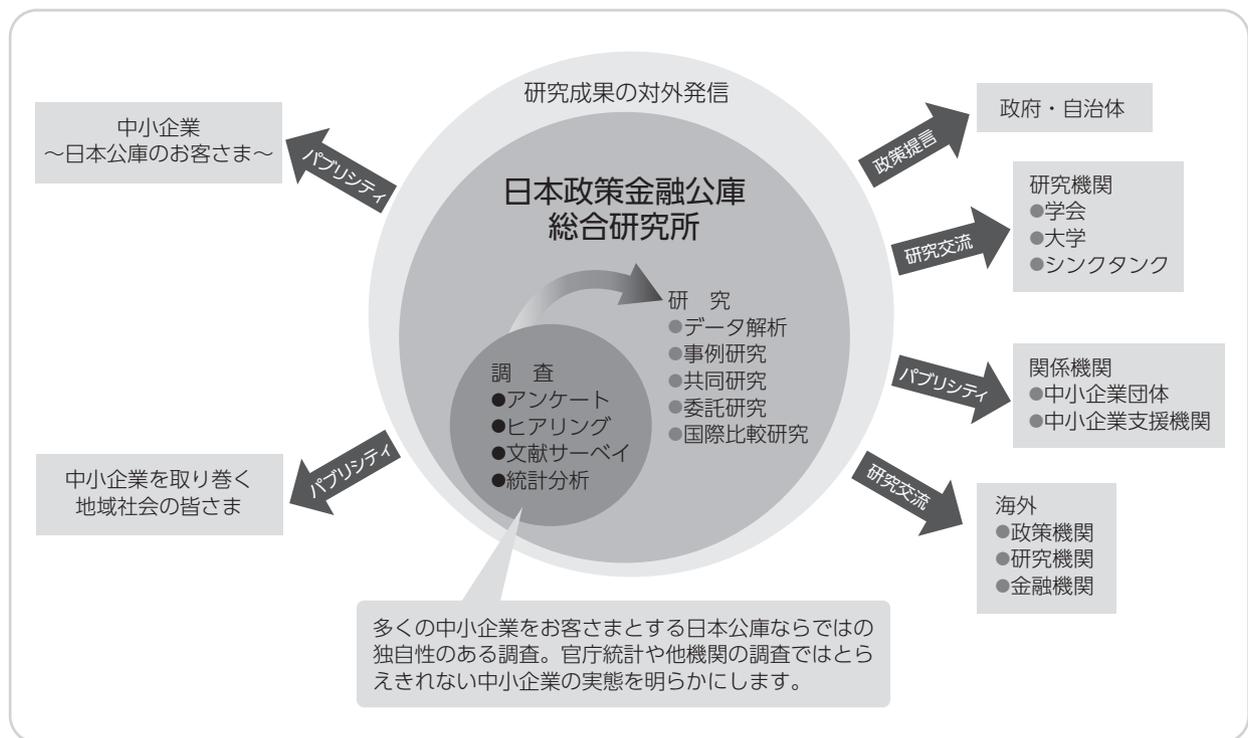
—「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果から—

総合研究所 研究員 星田 佳祐



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。

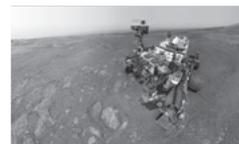
定期購読（無料）をご希望の方は、

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～」
火星探査機キュリオシティ

提供/NASA・アフロ

調査 企業事例 論評 エッセー・連載

CONTENTS

4 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

12 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

2 巻頭エッセー 明日に向けて もしもカッパに出会ったら

*国立研究開発法人森林研究・整備機構森林総合研究所
島嶼性鳥類担当チーム長 川上 和人

35 世界のあれこれビジネス情報便 カルガリー 伸びゆく資源の街

*住友商事グローバルリサーチ(株)

20 未来を拓く起業家たち 日常会話から商品が生まれるベーカリー

*兵庫県丹波市 ヤマネベーカリー

36 クローズアップ 識者に学ぶ 顧客志向のイノベーション

—「顧客にして欲しい思い」でみんなをハッピーに—
*長野大学企業情報学部 教授 森 俊也

24 町おこしと移住創業 里山の暮らしを伝え残す(和歌山県田辺市龍神村)

*総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

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—

人が主役の無人書店
*奈良県奈良市 侘ならがよい

30 経営最前線1 霊柩車製造がもたらした成長

*山形県山形市 (株)大江車体特装

46 暦のしきたりとビジネス 今宮神社のやすらい祭

*国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

32 経営最前線2 身につけた指物技法を未来へつなぐ

*福井県越前市 ファニチャーホリック

47 研究員オススの一冊 世界で勝つブランドをつくる

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 地域に根差した双方向の支援を

*東京商工会議所渋谷支部 経営指導員 秋葉 茜

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

もしもカッパに出会ったら

例えばカッパを見つけたとする。

背中に甲羅、頭にお皿、二足歩行で、右手にキュウリ。確かにカッパだ。そのカッパは間もなく沼の中に姿を消す。写真もなく、残ったのは記憶だけだ。

そんな出会いがあったら、どう思うだろう。

「まさかな。きっと見間違いだな」

歴史上一度も実在が証明されていない動物だ。カッパなんているわけがない。既存の知識を総動員してその存在を否定するのも致し方ないことだ。

生物学がまだ博物学と呼ばれていたころ、世界は未知にあふれ、人魚やクラークンなども探求の対象だった。

だがそれも昔の話である。人類は世界の隅々まで探検し尽くした。昆虫のような小型の生物やアプローチの難しい深海にいる生物ならまだしも、陸上の大きな生物では未知の種との遭遇はほぼありえない。

だが、「ほぼありえない」は「ゼロ」ではない。

1968年、イランで奇妙なヘビの死体が採集された。一見普通のヘビのようだが、尻尾の先端が変形しており、まるでクモの模型がくっついたようになっている。雲で

はなく蜘蛛である。

発見者らはこれを、奇形か病変によるものではないかと考えた。そんな特徴をもつヘビの存在は知られておらず、妥当な判断だ。そのため、このヘビが新種と認識されるまでに38年もかかった。

その後、同地で同じ特徴をもつ生きた個体が見つかった。このヘビは、まるで生きたクモのように尾を震わせる。これを獲物と勘違いして寄ってきた小鳥を捕まえて食べるのだ。いわば陸上版チョウチンアンコウだったのである。

その後、このヘビは新種として発表され、世界に驚きとともに迎えられた。これがスパイダーテイルドクサリヘビ発見の経緯だ。

実はわたしも、これと似たような経験がある。

わたしは小笠原諸島で研究する鳥類学者だ。現地のNPO法人小笠原自然文化研究所の友人が、見慣れぬミズナギドリの死体を見つけてきたときのことだ。

ミズナギドリの仲間はみんな姿が似ていて見分けづらい。図鑑に詳しく載っていない種もある。移動能力が高

い鳥なので、小笠原諸島に外国の種が紛れ込んでいても不思議ではない。

当時、鳥取大学にいた別の友人にDNA分析をしてもらったところ、既存のデータベースには存在しなかった。新種かもしれませんね、と彼は笑顔でいった。

「データベースに登録されてない種もいるからな」

日本の狭い国土で新種が発見されるはずはない。そう思ってたらかしていた。

そして2011年、同じ鳥がハワイで見つかり、米国の研究チームが新種として発表した。わたしは先入観にとらわれて未知の生物を見過ごしていたのだ。翌年、わたしたちはこの鳥が日本にいることを発表し、オガサワラヒメミズナギドリと名付けた。

人間は未知の事象に出会ったとき、既存の知識に基づいて解決しようとする。しかし、時にはそれが障害になる。未知のものを未知のものとして受け入れたときこそ、新たな発展があるのだ。

失敗のおかげで心構えができた。次のチャンスは逃さない。カップよ、いつでもかかってこい。



国立研究開発法人森林研究・整備機構森林総合研究所 島嶼性鳥類担当チーム長

川上 和人 KAWAKAMI Kazuto

国立研究開発法人森林研究・整備機構森林総合研究所 島嶼性鳥類担当チーム長。小笠原諸島を中心に、鳥類の生態や進化、保全などを研究している。最近是小笠原諸島の固有種であるオガサワラカワラヒワという鳥が絶滅しそうなので、地元の研究者とともに保全研究に取り組んでいる。主な著書に『鳥類学は、あなたのお役に立えますか?』（新潮社、2021年）、監訳に『イラスト図解 鳥になるのはどんな感じ? 一見だけでは物足りないあなたのための鳥類学入門』（羊土社、2021年）など。

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

2020年に入って広がった新型コロナウイルス感染症は、わが国の経済に深刻な打撃を与えた。外出自粛や店舗などの休業・営業時間短縮要請はもとより、インバウンドの減少、テレワークの推進によるオフィス街の昼間人口の減少、工場の操業停止、サプライチェーンの混乱による資材調達
の停滞など、影響は多岐にわたった。こうしたなか、小企業はどれほどの打撃を受けたのだろうか。「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果をもとに、コロナ禍における小企業の売り上げ水準
の変化をみていく。



コロナ禍で大きく低下した売上DI

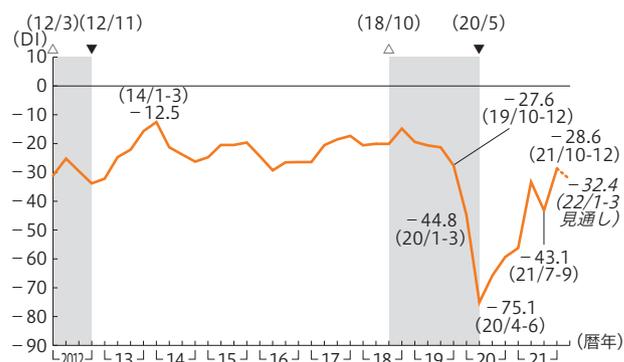
当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、四半期調査）を実施している。当公庫国民生活事業の取引先のうち、従業者数20人未満の企業1万社を対象にアンケート調査を実施し、小企業の景況感や経営状況を把握している。

図-1は、四半期調査における売上DI（前年同期比で売り上げが「増加」した企業割合－「減少」した企業割合）の推移を示したものである。新型コロナウイルス感染症が国内で初めて確認された2020年1-3月期以降、DIは急速に低下し、2020年4-6月期には調査開始以来最低の-75.1まで落ち込んだ。コロナ禍で大半の小企業が売り上げの減少に見舞われた。その後DIは上昇傾向にあるが、2021年10-12月期で-28.6となっており、感染症の発生から約2年が経っても、コロナ禍前の2019年10-12月期（-27.6）の水準を下回ったままである。回復は道半ばであるといえる。

DIは、売り上げの動向をシンプルにとらえることができる便利な指標だ。ただし、限界もある。売り上げが1%減った企業と50%減った企業のどちらも、DIを計算する際には「減少」と区別されるため、個々の企業の売り上げがどれくらい減ったかはDIに反映されない。従って、コロナ禍によるダメージの大きさを深く知ろうとする場合、DIの推移をみるだけでは十分とはいえない。売り上げ水準がどの程度変化したかにまで目を向ける必要があるだろう。

こうした問題意識から、当研究所では四半期調査の付帯調査として暦年ごとの売り上げの水準を尋ねた。具体的には2020年と2021年について、前年の売り上げを100とした場合の当年の水準を尋ね、コロナ禍前後の変化を時系列でとらえた。以下ではその結果をみていく。

図-1 売上DIの推移（全業種計）



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

(注) 1 売上DIは、前年同期比で「増加」と回答した企業割合から「減少」と回答した企業割合を差し引いた値。

2 ——— は実績、······ は見通し。

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。

目まぐるしく変わった感染状況

調査結果をみる前に、新型コロナウイルスの1日当たり新規感染者数の推移を、主な出来事とともに振り返ろう。発端は、2019年12月に中国で原因不明の肺炎が広がったことだ。2020年1月に入ってから新型コロナウイルスが原因と判明した。

国内初の感染例が公表されたのは1月16日である(図-2)。当初は新規感染者数が一桁台だったが、徐々に増えて2月下旬には20人程度となった。未知のウイルスへの警戒感からイベントの中止や一斉休校が要請された。それでも新規感染者数は増え続け、3月下旬には100人を超えた。政府は4月7日に首都圏1都3県と大阪府、兵庫県、福岡県に初の緊急事態宣言を発出し、16日には適用地域を全国に拡大した。当時の新規感染者数は多い日で700人台と、後の感染拡大のピーク時より少なかったものの、娯楽施設への休業要請など厳しい措置が講じられた。多くの人が外出を自粛したほか、世界的

図-2 新型コロナウイルスの1日当たり新規感染者数の推移(全国)



資料：厚生労働省「国内の発生状況」、内閣官房「新型コロナウイルス感染症対策」、各種報道をもとに作成

(注) 1 新規感染者数は、PCR検査陽性者数。
2 期間は2020年1月16日から2022年3月15日まで。

な感染拡大で国境を越えた人や物の流れが滞った。

新規感染者数が30人ほどに落ち着いた5月25日に、緊急事態宣言が全面解除された。この頃には感染症に対する知見が蓄積され、感染対策を講じながら経済活動を行えるようになってきた。政府が5月に1人10万円の給付金の支給、7月にGo To トラベル、10月にGo To イートといった消費喚起策を開始したことも消費を後押しした。夏には第2波があったものの、消費はやや持ち直した。

しかし、11月には第3波が到来し、経済活動が再び制限された。新規感染者数は第2波を大きく上回るペースで増加し、大みそかには4,000人を超えた。感染拡大を受けて帰省や初詣を控える動きがみられ、2021年に入ると2回目の緊急事態宣言が発出された。宣言は3月下旬に解除されたが、間もなく変異株のアルファ株による第4波が起こり、4月下旬に3回目の緊急事態宣言が発出された。6月21日には沖縄県を除いて解除されたものの、今度はデルタ株の感染が広がって第5波が到来し、新規感染者数は多い日には2万5,000人を超えた。7月には4

回目の緊急事態宣言が発出され、9月末まで続いた。

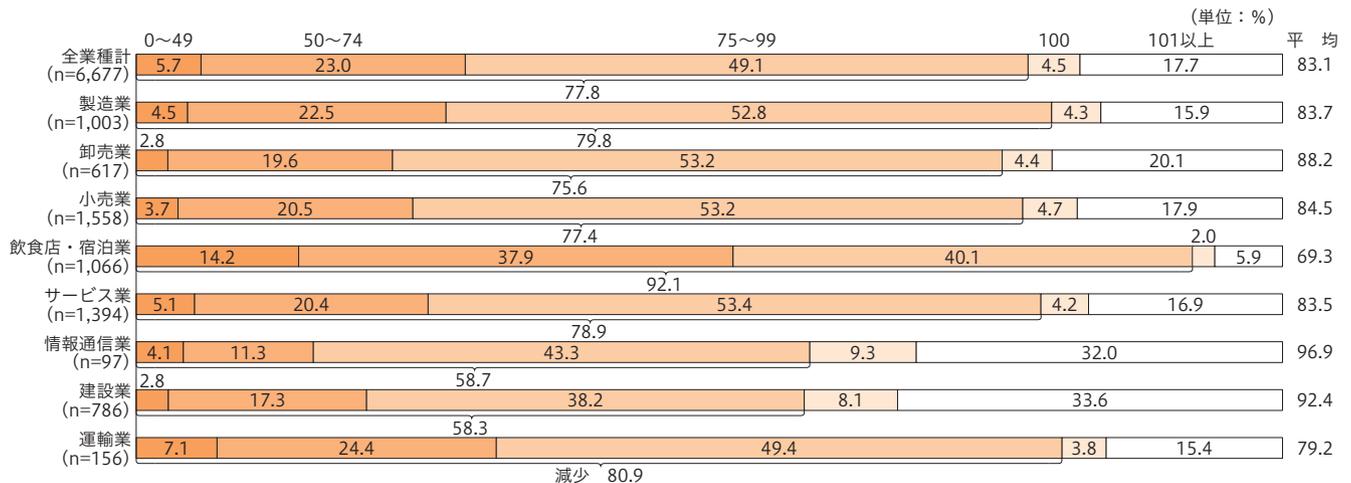
一方、2021年2月にはワクチン接種が始まり、12月上旬には、少なくとも1回接種した人が国内で1億人を超えた。こうしたなか10月以降は感染者数が低い水準となり、経済は正常化に向かうと期待された。しかし、11月末にオミクロン株の感染が国内で初めて確認された。四半期調査の直近のDIには反映されていないものの、2022年に入ると感染が急拡大して第6波となった。新規感染者数はピーク時で10万人、濃厚接触者もかなりの数に上り、自宅待機者の増加で経済活動が停滞した。

このように感染状況が目まぐるしく変わるなか、小企業の売り上げはどのように推移したのだろうか。

3割近い企業で売り上げが4分の3未満に

まず2020年を振り返る。図-3は、2019年を100としたときの2020年の売り上げ水準を尋ねた結果である。

図-3 2019年を100としたときの2020年の売り上げ水準（業種別）



(注) 2019年の売り上げ（2019年1～12月の合計）を100としたときの2020年（2020年1～12月の合計）の売り上げ水準を尋ねたもの（図-4も同じ）。

構成比を帯グラフで示し、売り上げ水準の平均を帯グラフの右側に記載した。

全業種計をみると、「0～49」の割合は5.7%、「50～74」は23.0%、「75～99」は49.1%、「100」は4.5%、「101以上」は17.7%となっている。4分の3未満となった企業が3割近くを占めており、小企業が深刻な打撃を受けたことがうかがえる。平均は83.1で、全体では2019年と比べて17%ほど売り上げが減少した。

業種別にみると、最も厳しかったのは飲食店・宿泊業である。実に92.1%の企業で売り上げが減少した。「0～49」が14.2%、「50～74」が37.9%となっており、4分の3未満となった企業が過半を占める。平均は69.3と、全業種のなかで最も低い。飲食店は、酒類の提供自粛や営業時間の短縮、休業を余儀なくされたうえ、外出自粛の影響も受けた。宿泊業は、県境をまたぐ移動や旅行の自粛により、来客数の減少に見舞われた。

次に厳しかったのは運輸業で、80.9%の企業で売り上げが減少した。「0～49」が7.1%、「50～74」が24.4%となり、4分の3未満となった企業が3割を超える。平

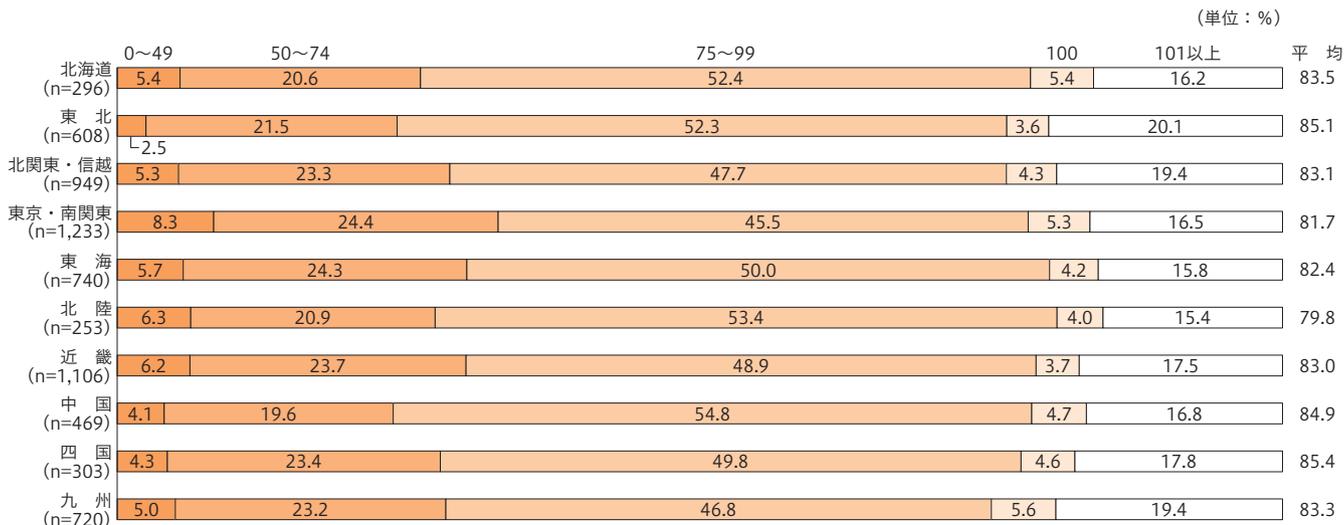
均は79.2と、飲食店・宿泊業に次いで低い。図には示していないが、道路貨物と道路旅客に分けて平均をとると、前者は90.5、後者は75.9であった。外出の自粛により、タクシーやバスの利用者が大幅に減少した影響が色濃く出ている。特にタクシーでは、稼ぎ時だった夜間の利用者が大きく減ったことが痛手となった。

売り上げが減少した企業の割合が相対的に低い業種に目を転じると、建設業では減少企業の割合が58.3%にとどまった。他方、「101以上」は33.6%で、約3分の1の企業で売り上げが増えた。業種柄、屋外での作業が多く密になりにくいことに加えて、堅調な公共投資や事業所向けの感染対策を目的とした工事などが追い風となったようである。

情報通信業は、58.7%の企業で売り上げが減少した。他方、「101以上」は32.0%で、建設業と同じく、約3分の1の企業で売り上げが増加した。テレワークへの対応やデジタル化関連のシステム開発の受注が盛んだったことがプラスに働いたと考えられる。

ただし、建設業や情報通信業でも売り上げが減少した

図-4 2019年を100としたときの2020年の売り上げ水準（地域別）



企業の割合は過半を占め、平均は100を下回っている。業種による濃淡はあるものの、コロナ禍に入ってから的小企業の売り上げ水準は以前と比べて大きく落ち込んだといえよう。

地方圏でも売り上げは大きく減少

次に、地域別に売り上げ水準の変化をみていこう。感染状況は地域によって異なっていた。関東や東海、近畿などでは人口10万人当たりの新規感染者数が多く、ほかの地域では少ない傾向にあった。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が適用された期間の長さにも都道府県ごとに差があった。こうした事実を踏まえると、地域によって売り上げ水準に大きな差があってもおかしくない。

しかし、図-4で地域別の売り上げ水準をみると、構成比、平均ともにあまり差がない。地域を問わず、コロナ禍の影響が及んだことがうかがえる。

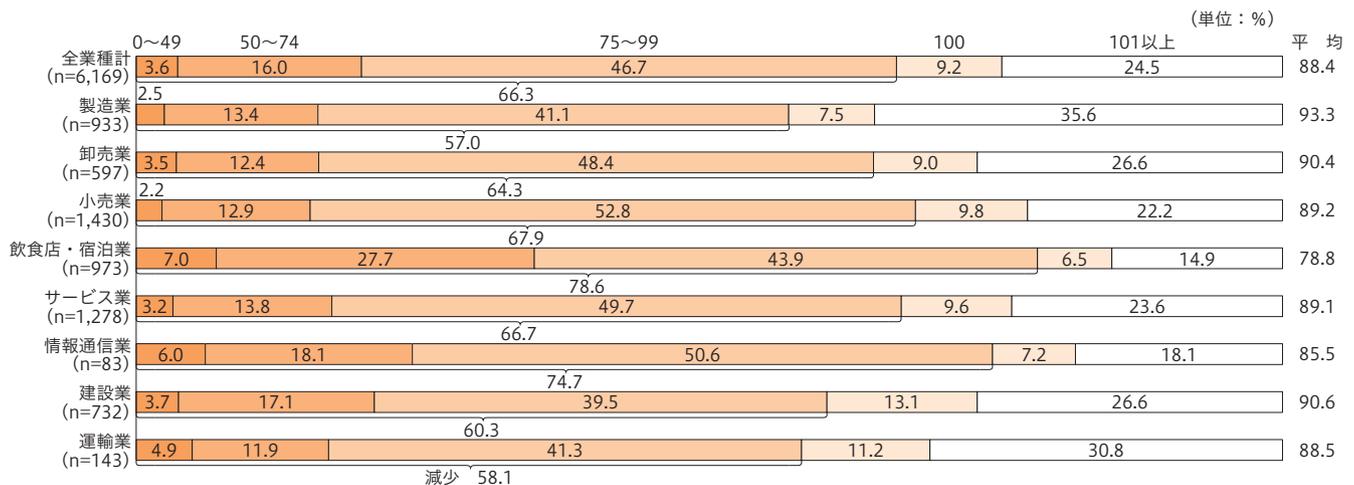
感染者数が比較的少なかった地域にも影響が及んだ要

因は二つ考えられる。一つは、感染に対する警戒感の強さである。地方圏では新規感染者数が相対的に少なかった一方で、万一感染した場合の周囲の反応を気にする傾向は都市圏よりも強く、外出を控える人が多かったようだ。さらに、都市圏での宣言発出が地方圏に影響した面もあった。地方圏の調査先からは、「都市部で緊急事態宣言が発出されると、自分の地域にも感染が広がるかもしれないという雰囲気になり、外出を自粛する傾向が強まる」といった類いのコメントが多く寄せられた。こうした要因により地元の人が外出を自粛したため、住民の生活を支える企業が打撃を受けたと考えられる。

もう一つの要因は、都市圏や海外から訪れる人の減少である。県境をまたぐ移動の自粛や海外からの渡航制限により、観光客、ビジネス客、帰省客が大幅に減少した。来訪客が少なくなったことで、観光にかかわる業種を中心に売り上げが落ち込んだ。

総じてみれば、都市圏における感染拡大のみならず、それが地方圏に直接的、間接的に影響を与えた結果、全国的に売り上げが落ち込んだといえよう。

図-5 2020年を100としたときの2021年の売り上げ水準（業種別）



(注) 2020年の売り上げ（2020年1～12月の合計）を100としたときの2021年（2021年1～12月の合計）の売り上げ水準を尋ねたもの。

2021年の売り上げはさらに減少

次に2021年をみていこう。2021年の感染拡大の波は2020年より高かった。他方、海外経済の回復やワクチン接種の進展などプラスの要因もあった。こうしたなか、小企業の売り上げ水準はどう推移したのだろうか。

図-5は、2020年を100としたときの2021年の売り上げ水準を業種別に示している。全業種計をみると、売り上げが減少した企業の割合は66.3%、平均は88.4となっている。多くの企業の売り上げは、2020年の水準をさらに下回っている。

業種別にみると、どの業種でも減少した企業が過半を占め、平均はすべての業種で100を下回っている。飲食店・宿泊業（78.8）で最も低く、次いで情報通信業（85.5）、運輸業（88.5）の順になっている。飲食店・宿泊業と運輸業は、2020年に続いて、厳しい状況に置かれた。

情報通信業は2020年の落ち込みが小さかったものの、2021年の平均は85.5と、2020年の96.9をかなり下回っ

た。同じく2020年の売り上げ減少幅が平均92.4と小さかった建設業も、2021年は90.6と、減少幅がやや大きくなっている。これらの業種では、2020年の売り上げを下支えた感染対策のための設備投資や、テレワークへの対応を目的としたシステム開発需要が2021年には一段落したことが影響したとみられる。

なお、2021年の売り上げ水準の変化を地域別に確認したところ、2020年と同じく、地域差はほとんどみられなかった。

需要減少に原材料の調達難が加わる

表は、2020年と2021年のそれぞれについて、売り上げが減少した企業にその理由を尋ねた結果である。全業種計をみると、いずれの年も「国内の需要減少」が最も高く、次いで「営業活動の自粛」となっている。

各回答項目について、業種別の特徴をみていこう。「国内の需要減少」は、2020年、2021年ともに飲食店・宿泊

表 売上げが減少した理由（業種別、複数回答）

（単位：％）

	国内の 需要減少		営業活動 の自粛		インバウンド の需要減少		人手確保 困難		原材料・商品 確保困難		海外の 需要減少		その他	
	2020年	2021年	2020年	2021年	2020年	2021年	2020年	2021年	2020年	2021年	2020年	2021年	2020年	2021年
全業種計	66.8	66.1	37.6	31.5	7.4	6.6	5.6	8.9	5.4	12.6	4.3	2.8	19.6	16.4
製造業	83.9	82.2	20.7	19.8	7.4	8.0	3.9	5.6	6.0	14.2	15.7	10.2	9.9	8.2
非製造業	63.7	63.6	40.7	33.4	7.4	6.3	5.9	9.4	5.4	12.3	2.2	1.7	21.4	17.7
卸売業	78.5	78.5	31.4	29.2	11.3	11.6	2.8	2.3	10.4	21.8	7.4	5.4	12.9	8.8
小売業	71.1	72.3	32.9	23.1	8.0	6.3	2.2	3.5	6.2	13.9	1.3	1.5	21.3	18.2
飲食店・宿泊業	57.6	56.4	64.3	61.4	11.6	10.0	2.4	7.4	1.5	5.4	1.7	1.1	23.3	15.9
サービス業	56.9	57.4	40.1	29.9	3.4	2.9	6.6	10.2	2.0	3.1	1.9	1.1	25.8	25.6
情報通信業	66.1	63.8	41.1	43.1	3.6	0.0	25.0	29.3	0.0	1.7	0.0	1.7	16.1	20.7
建設業	53.9	54.6	25.9	19.4	1.0	1.0	19.2	24.1	15.5	32.3	0.2	0.0	18.2	13.4
運輸業	74.8	68.4	23.5	15.2	10.4	15.2	16.5	26.6	3.5	7.6	5.2	6.3	14.8	10.1

（注）1 各年の売上げが前年から減少した企業に尋ねたもの。
2 網かけは、全業種計よりも大きい値。ただし、「その他」は除く。

業を除くすべての業種で最も高くなっている。飲食店・宿泊業でも2番目に高い。ほとんどの業種において、内需の低迷が大きな影響を与え続けたといえる。

「営業活動の自粛」は、飲食店・宿泊業や情報通信業で高い。飲食店・宿泊業では「国内の需要減少」を上回っており、緊急事態宣言の発出などが大きな痛手だったことがわかる。他方、情報通信業の調査先からは「ユーザーと直接会って打ち合わせをする機会が減り、案件が進みづらくなった」といったコメントが多数寄せられた。対面での接触を控えざるを得ず、新規案件を獲得できなかったり、仕上がり案件の進捗が滞ったりしたようだ。

「インバウンドの需要減少」は、飲食店・宿泊業や卸売業、運輸業、小売業で高くなっている。旅館や土産物店、タクシーなど観光にかかわる業種は、インバウンドの動向に大きく影響される。海外からの渡航が制限されたことで大きなダメージを負ったと考えられる。

以上の項目は、全業種における2021年の回答割合が2020年からやや低下した。他方、「人手確保困難」「原材料・商品確保困難」は、2021年の方が高い。

「人手確保困難」の全業種計の割合は、5.6%から8.9%に上昇した。業種別にみると、情報通信業や建設業、運輸業で高い。業況が比較的良かった情報通信業や建設業、ドライバー不足が深刻な道路貨物運送業では、人手が足りず、受注の機会を逃してしまうケースがあるようだ。

「原材料・商品確保困難」は、5.4%から12.6%に上昇した。2021年は建設業や卸売業、製造業などで高い。建設業の調査先からは「ウッドショックで建材の調達に滞り、工期が遅れた」とのコメントが寄せられた。北米における住宅需要の拡大や製材所の休業を受けて世界的に木材が不足し、それまで1m³当たり1万3,000円程度だった国内のスギ中丸太の価格は、一時1万8,000円前後まで高騰した。また、東南アジアにおけるロックダウンの影響で自動車や電子部品の生産が滞るなど、サプライチェーンが混乱したことも影響した。

総じてみれば、コロナ禍が発生してからずっと、感染拡大による国内の需要減少と営業活動の制限が小企業の売上げを下押しする大きな要因となっている。加えて、2021年は人手不足や仕入難など、人や物の調達に関する

図-6 新型コロナウイルス感染拡大前の売り上げを回復するまでにかかる時間の見通し

	回復済み		半年超		1年超		2年超		回復することはない		わからない	
	半年以内	1年以内	1年以内	2年以内	2年以内	2年以内	2年超	2年超	2年超	2年超	2年超	2年超
全業種計 (n=3,905)	4.8	14.7	2.2	21.4	15.0	9.1	32.9					
製造業 (n=512)	4.9	13.3	2.1	18.9	15.6	6.6	38.5					
卸売業 (n=368)	4.6	17.9	1.6	21.5	12.2	7.9	34.2					
小売業 (n=932)	4.2	12.6	1.8	21.7	17.8	11.5	30.5					
飲食店・宿泊業 (n=723)	6.5	16.6	1.8	24.3	14.8	9.7	26.3					
サービス業 (n=815)	4.0	14.1	2.5	20.5	13.4	10.8	34.7					
情報通信業 (n=61)	6.6	3.3	13.1	24.6	13.1	6.6	32.8					
建設業 (n=416)	3.6	4.8	16.3	21.2	13.9	2.9	37.3					
運輸業 (n=78)	6.4	15.4	1.3	12.8	14.1	12.8	37.2					

(注) 2021年の売り上げ水準が2020年を下回った企業に尋ねたもの。

課題も小企業にのしかかるようになった。小企業の売り上げ減少要因は、長引くコロナ禍で多面化している。

なお、「海外の需要減少」はどちらの年も低い割合となっている。米国や中国など日本に先んじて経済活動が回復した国々では需要の急速な拡大がみられた。外需の動向が小企業に与えた影響は限定的だったようだ。

回復には長い時間を要する

小企業の売り上げ水準は、コロナ禍の2年間でかなり落ち込んだことが明らかになった。では、今後の見通しはどうか。図-6は、2021年の売り上げが2020年と比べて減少した企業に対して、新型コロナウイルス感染拡大前の売り上げを回復するまでにどれくらいの時間がかかるかを尋ねた結果である。調査時期は2021年12月中旬であり、オミクロン株の影響はあまり織り込まれていない点には注意を要する。

全業種計をみると、「回復済み」の割合は2.2%と、ご

くわずかである。「半年以内」は4.8%、「半年超1年以内」は14.7%となっており、おおむね2022年中に回復するとの回答は約2割にとどまっている。他方、「1年超2年以内」は21.4%、「2年超」は15.0%で、回復までにまだかなり時間がかかるとみている企業が多い。「回復することはない」という企業も9.1%に上る。「わからない」つまり見通しが立たない企業も約3分の1を占める。業種別にみても、「1年超2年以内」「2年超」「回復することはない」「わからない」との回答が7~8割を占める。業種を問わず、先行きの不透明感は強いようだ。

ここまでみてきたように、コロナ禍の発生から2年経ってもなお、業種や地域を問わず、小企業は厳しい環境に置かれている。2021年の売り上げが2020年よりも減少した企業も多く、ダメージは蓄積している。回復に長い時間がかかる見通しであることを踏まえると、コロナ禍が続くことを前提として経営を工夫していくほかないだろう。コロナ禍の状況は日々刻々と変わっていく。当研究所では、コロナ禍が小企業に与える影響を引き続き調査していきたい。

コロナ禍が小企業の雇用と設備投資に与えた影響

— 「全国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

世界各地で猛威を振るっている新型コロナウイルス。わが国では、初めて感染が確認された2020年1月以降、社会や経済はその影響を大きく受けてきた。この間、オンラインによるコミュニケーションが増加するなど、日常生活も以前に比べて大きく変化した。

コロナ禍は、小企業にどのような影響を与えてきたのだろうか。雇用と設備投資の二つの切り口からコロナ禍における小企業の経営状況を振り返りたい。

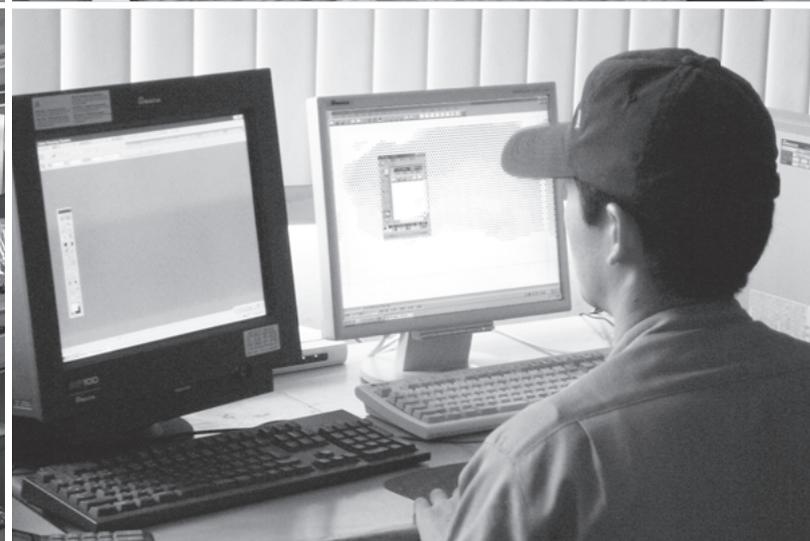
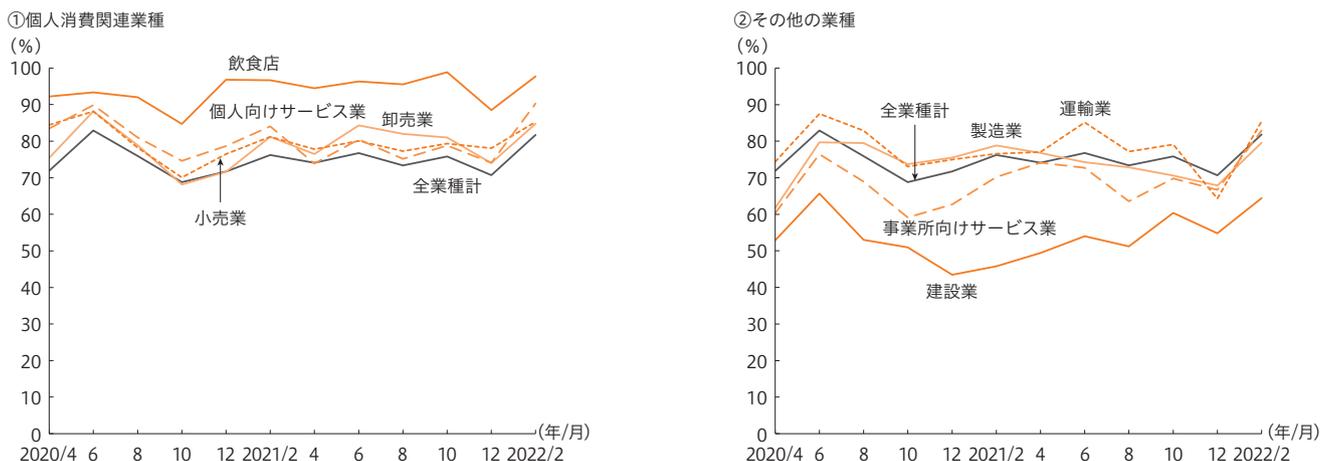


図-1 新型コロナウイルスの影響があった企業割合の推移（業種別）



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」（以下同じ）
 (注)「現時点で大いにある」「現時点で少しある」と回答した企業割合を示す。

7割超の小企業にコロナ禍の影響

2020年1月以降、国内の新型コロナウイルスの新規感染者数は増減を繰り返している。長い間経済活動が制限され、小企業を取り巻く環境は厳しさが続いている。

では、どのくらいの小企業に影響があったのだろうか。当研究所「全国小企業月次動向調査」（以下、月次調査）では2020年4月から隔月でコロナ禍の影響の有無について尋ねている。調査では「以前は大いにあったが、現在は無い」「以前は少しあったが、現在は無い」「現時点で大いにある」「現時点で少しある」「現時点までは無いが、今後はありそう」「現在まではなく、今後もある」との六つの選択肢のなかから選んでもらっている。

図-1は、「現時点で大いにある」「現時点で少しある」の回答割合の合計を「影響がある」とし、その推移を①個人消費関連業種（小売業、卸売業、飲食店、個人向けサービス業）、②その他の業種（製造業、事業所向けサービス業、建設業、運輸業）に分けて示したものだ。

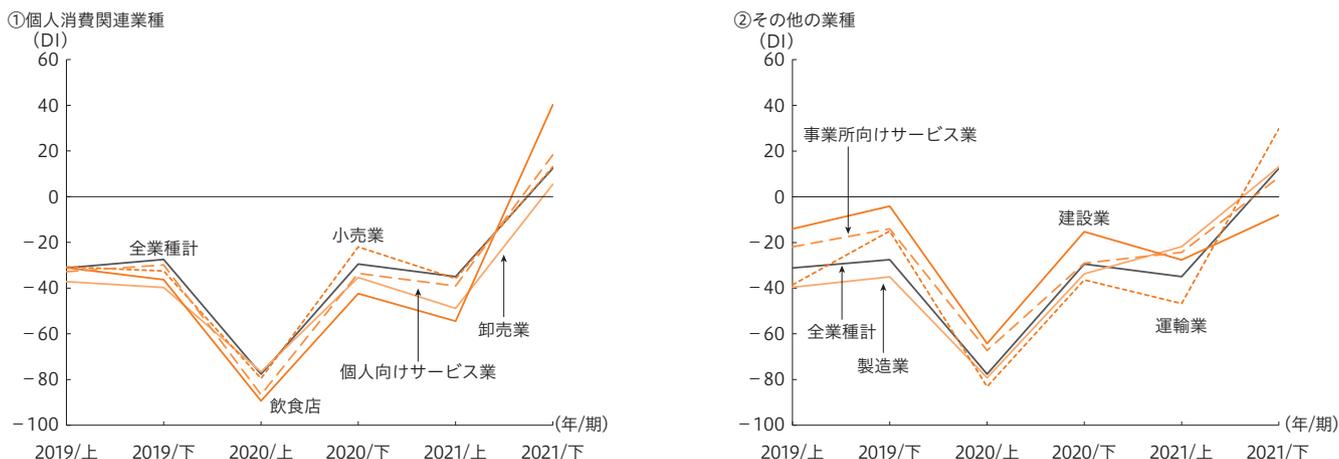
全業種計をみると、最高になったのは2020年6月の82.9%で、その後も大きく割合が下がることはなくおおむね7割から8割の範囲で推移している。感染者数が落ち着いても簡単には影響がなくなることはなく、長期にわたって小企業は影響を受けてきた。足元でも多くの小企業が新型コロナウイルスの影響を受けている。

業種別にみると、常に割合が最も高いのが飲食店だ。2020年10月（84.7%）と2021年12月（88.5%）を除いた調査時点で、90%以上の企業が新型コロナウイルスの影響があると答えている。度重なる緊急事態宣言や外出自粛など飲食店を取り巻く環境はひととき厳しかったようだ。

一方、割合が最も低いのは建設業である。2020年6月の65.7%が最高で、それ以外の時期はおおむね4割から6割で推移した。屋外で行うことが多い建設作業は密になりにくいのに加えて、公共工事の下支えもあることから、影響が比較的小さかったと考えられる。

このように、業種によってやや差はあるものの、多くの小企業はコロナ禍の影響を受け続けた。この間の小企業の経営状況は大きく変わったはずだ。では、どのよう

図-2 景況感DIの推移（業種別）



(注) 1 景況感DIは「上昇」企業割合 - 「下降」企業割合。
2 調査期は、各年の1、7月。

な変化が起こったのだろうか。以下では、生産要素である労働と資本に着目し、小企業の雇用と設備投資の動きをみていきたい。

第1波で急落した景況感DI

雇用と設備投資の動きを確認する前に、コロナ禍における小企業の景況感をみておこう。月次調査では、毎年1月と7月に自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断した半期の景況感（上期は1～6月、下期は7～12月）について実績と見通しを尋ねている。前期と比較して「上昇」「変わらない」「下降」のなかから選んでもらい、「上昇」と回答した企業割合から「下降」と回答した企業割合を差し引いて景況感DIを算出している。

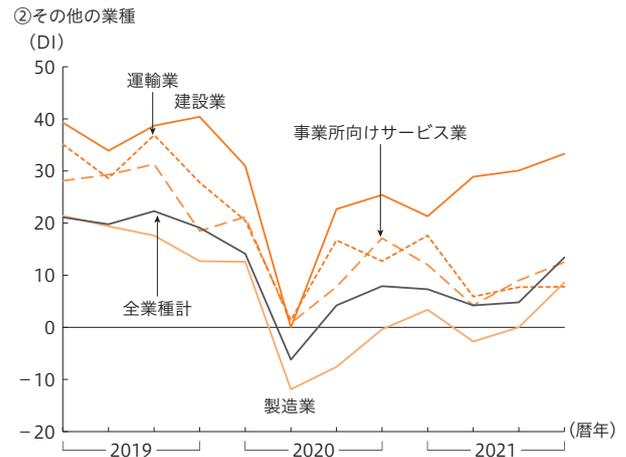
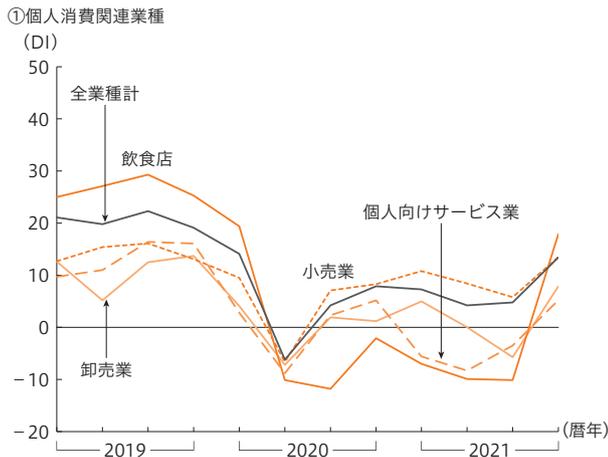
図-2は景況感DIの推移を業種別に示したものだ。全業種計のDIは、新型コロナウイルスの感染拡大が始まった2020年上期に大きく低下した。その後、下期に上昇したものの、ほとんどが緊急事態宣言下にあった2021年上期

には再び低下している。そして、2021年下期には大幅に上昇しプラスに転じた。2021年6月から8月にかけて感染者数は急増したものの、9月には減少に転じ、11月以降は100人を下回る日が多くなるなど一時落ち着きをみせた。感染者数の減少に伴って消費マインドが改善したことにより、景況感が上昇した企業が多かったと考えられる。

業種別の動きをみてみよう。2019年上期から2021年上期までは飲食店が低く、建設業が高い状態が続いた。新型コロナウイルスの影響が景況感に反映された結果といえる。ただし、2021年下期はこの関係は逆転し、飲食店が高く、建設業が低くなった。コロナ禍の影響が大きかった飲食店では反動が大きかった一方、建設業は感染者数の減少による恩恵は小さかった。

ほかの業種に目を向けると、美容室や旅館、クリーニング店などを含む個人向けサービス業は2021年下期を除いて全業種計を下回っている。外出自粛や都道府県をまたぐ移動の自粛、テレワークの普及などの影響を受けたようだ。運輸業も低水準が続いた。運輸業には個人タクシーが含まれており、個人向けサービスと同じく人流

図-3 従業員過不足DIの推移(業種別)



(注) 1 従業員過不足DIは「不足」企業割合-「過剰」企業割合。
2 調査期は、各年の3、6、9、12月。

が減った影響を受けたと考えられる。これら二つの業種はいずれも2021年下期には全業種計の数値を上回る改善をみせている。コロナ禍では、個人消費関連業種のダメージは大きかった。その分、感染状況が落ち着いた時期には大きく改善している。

従業員の過不足感は景況感の違いを反映

本題に入ろう。まず、コロナ禍における小企業の雇用状況をみていきたい。月次調査では毎年3月、6月、9月、12月に従業員の過不足状況を調査している。調査ではこのところ(3カ月程度)の仕事量からみた従業員数の過不足について「不足」「適正」「過剰」から選んでもらっている。「不足」と回答した企業割合から「過剰」と回答した企業割合を差し引いて従業員過不足DIを算出しており、プラスならば仕事量に対して従業員が不足、マイナスならば過剰となっていることを表す。

図-3は従業員過不足DIの推移を業種別に示したもの

だ。全業種計のDIは、2019年は20前後で推移していた。しかし、感染第1波の直後2020年6月に大きく低下し、-6.2とマイナスに転じた。緊急事態宣言の発出や外出自粛などにより需要が縮小したことで業務量が減り、従業員が過剰になった企業が急増したことがわかる。DIは2020年9月に再びプラスとなり、それ以降もプラス水準で推移している。ただし、コロナ禍以前の水準までなかなか戻らず、ようやく2021年12月に2020年3月の水準に近づいた。感染者が増加するたびに緊急事態宣言が発出され、消費マインドは容易に戻らなかった。業務量が思うように回復しなかったことから、従業員の不足を感じる企業がコロナ禍前よりは少ない状態が続いている。

業種別にみると、2020年6月にはすべての業種でマイナスまたはゼロに近い水準まで落ち込んだ。しかし、それ以降の動きには業種ごとに差がみられる。2020年9月にDIが最も上がったのは建設業である。その後も高い水準を維持している。もともと人手不足感が強かったのに加え、コロナ禍の影響が小さかったためと考えられる。

一方で、飲食店は2020年9月にも低下し、2021年9月

図-4 従業員過不足 DI の推移 (景況感実績別)



(注) 1 図-3の(注)1に同じ。
 2 従業員過不足の3、6月調査は景況感の7月(上期)調査、従業員過不足の9、12月調査は景況感の1月(下期)調査とクロス集計している。

までマイナスで推移した。2019年までは比較的人手が不足していた業種だったが、コロナ禍では外出自粛や営業時間の短縮の影響が大きかった。ソーシャルディスタンスを保つため席数を減らすなどの対策も必要であったことから、従業員が過剰な状態が続いたのだろう。ただし、2021年12月は2019年に近い水準まで上昇しており、建設業に次いで高くなった。オミクロン株の流行前は一時的に感染者数が落ち着いていたことで客足が戻り、業務量が回復したことがうかがえる。

前述した景況感との関連もみていきたい。内閣府「景気動向指数」において、有効求人倍率が景気に連動して上下する一致系列に分類されるなど、雇用に関する指標は景気の変化とタイムラグなく動くことが知られている。そこで、景況感の実績別に従業員過不足DIの推移をみていきたい。ただし、従業員過不足は四半期ごとの調査、景況感半年ごとの調査であるため、3月、6月調査の従業員過不足を7月調査の景況感(上期実績)で、また9月、12月調査の従業員過不足を翌年1月調査の景況感(下期

実績)で、それぞれクロス集計してDIを算出した。

ある意味当然の結果ではあるが、景況感が前期に比べて下降したと回答した企業では、上昇や変わらないと回答した企業に比べて従業員過不足DIが低く、人手不足感が弱いことがわかる(図-4)。特に感染拡大の影響が大きく表れた2020年6月には下降企業のDIは大きく低下し、マイナスに転じた。2020年9月にやや戻したものの、その後もゼロ付近で推移している。一方、上昇企業と不変企業は、2020年6月に下降企業ほどは低下しなかった。その後もDIはプラスで推移しており、従業員の人数に見合う業務量を確保できていることがわかる。

下降企業のうち従業員が過剰となっていると回答した調査先の声を拾ってみると、「コロナの影響で従業員は余っているが、長く勤めている従業員を辞めさせるわけにはいかない」(大阪府、酒場、ビアホール)、「従業員に出勤日数を減らしてもらい、仕事量とつり合うようにしている」(長崎県、醤油・食用アミノ酸製造業)といったものが多く挙がっている。

コロナ禍では需要の減少や経済活動の制限などから業務量が減り、従業員が過剰になっている企業が増えている。特に景況感が悪化した企業では、人件費が経営の重荷になっていると考えられるが、それでも何とか雇用を守ろうとする小企業の姿がうかがえる。

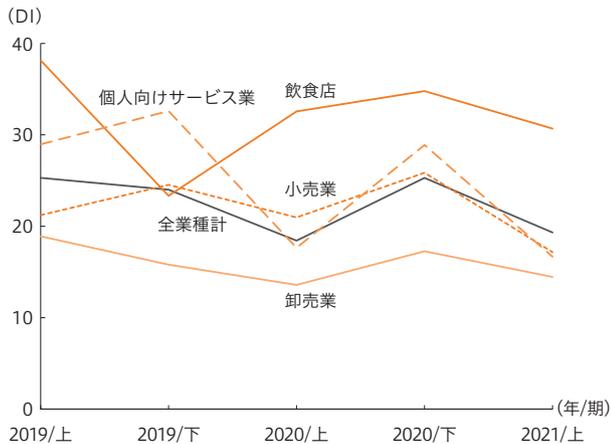
コロナ禍の設備投資は感染対策が中心

続いて、コロナ禍における小企業の設備投資動向をみていこう。月次調査では、毎年4月と10月に半期(年度での調査のため、上期は4~9月、下期は10~3月)における設備投資の実施の有無を尋ねている。図-5は設備投資実施割合の推移を業種別に示したものである。

半期に設備投資を実施した企業の割合は、コロナ禍前

図－5 設備投資実施割合の推移（業種別）

①個人消費関連業種



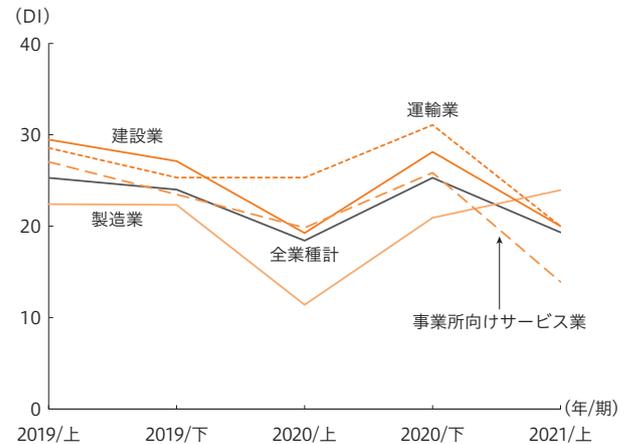
(注) 調査期は、各年の4、10月。

の2019年は全業種計で20%を超えていた。しかし、2020年度上期に大きく低下し18.4%となった。その後、2020年度下期に大幅に上昇して25.3%とコロナ禍前とほぼ同じ水準に戻ったが、2021年度上期は再び低下して20%を下回った。

コロナ禍初期の2020年度上期は多くの企業で業績が悪化したのに加えて、ウイルスが未知のものであったため先行きを見通すのがきわめて難しかった。こうした状況で、不要不急の設備投資を控える判断をした企業が多かったと考えられる。2020年度下期になると、有効な感染対策が徐々に明らかになった。そうした対策を講じなければ顧客や従業員の不安を払拭できない。そのため、感染対策投資を実施した企業が多かったようだ。

業種別にみても、おおむね同じ方向感となっている。ただし、他の業種と異なる動きをしている箇所が二つある。一つは、2020年度上期に飲食店だけが上昇したことだ。密になりやすい業態であることから急いで感染対策が必要になったり、テイクアウト販売など売り上げの確保に取り組んだりしたと推察される。もう一つは、2021年

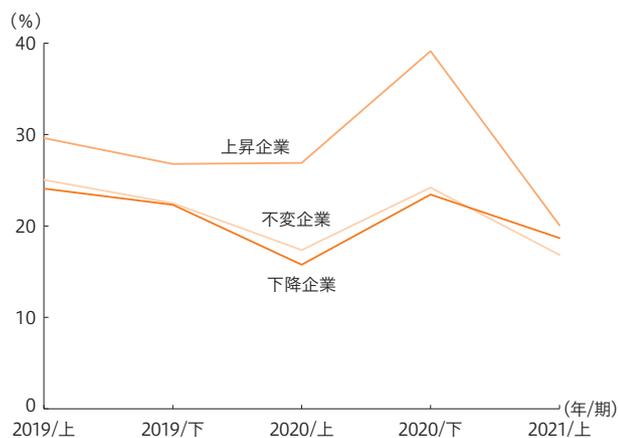
②その他の業種



上期に製造業だけが上昇したことだ。米国など海外経済が復調してきたのに伴い、外需の恩恵を受けた一部の製造業で生産能力の拡大が図られたと考えられる。

ここで、設備の取得目的について触れておきたい。月次調査では、設備投資を実施した企業に対して取得目的を尋ねている。回答内容をみると「更新、補修、維持」が6～8割を占め常に最も多い。ただし、コロナ禍の2020年度下期ではその割合がやや低下し、代わりに「その他」が上昇した。これは飲食店などの感染予防対策によるものと考えられる。実際、「その他」と回答した企業の業種構成をみると、飲食店の占める割合が回答企業全体に比べてかなり高かった。また、「その他」を選択した企業に具体的な投資内容を尋ねたところ、空気清浄機や空調設備、アクリルパーテーションが多く挙がった。テレワーク用のパソコンを整えた企業も多い。換気の徹底や非接触を図るための設備を導入したようだ。コロナ禍にもかかわらず、2020年下期に設備投資が旺盛だったのは、感染対策の必要性によるものだったことが改めてわかる。

図-6 設備投資実施割合の推移（景況感見通し別）



(注) 設備投資は年度での調査（上期は4月から9月、下期は10月から翌年3月）。景況感は年間での調査（上期は1月から6月、下期は7月から12月）。設備投資の上期は景況感の下期の見通し、設備投資の下期は景況感の上期の見通しとクロス集計している。

先行きの不透明感が投資を阻害

景況感との関連もみていきたい。設備投資は、先々需要が拡大して既存の供給能力以上の生産を見込めるときに行われる。内閣府「景気動向指数」において、実質機械受注（機械受注を企業物価指数で除したもの）は先行系列となっている。そこで、設備投資実施割合の推移を景況感の見通し別に確認してみよう。ただし、設備投資は年度単位で、景況感は暦年単位でそれぞれ調査しているため、設備投資の10月調査（4～9月の実績）を景況感の7月調査（7～12月の見通し）で、同じく設備投資の4月調査（10～3月の実績）を景況感の翌年1月調査（1～6月見通し）でクロス集計した。

集計結果をみると、全体的な傾向としては、やはり景況感の見通しについて上昇すると回答した企業は、不変や下降と回答した企業よりも実施割合が高い（図-6）。

コロナ禍に入ってから動きをみると、2020年度上期

には不変企業と下降企業の設備投資割合が低下した一方、上昇企業はほぼ横ばいで推移した。また、上昇企業では2020年度下期の上昇幅も大きい。感染拡大後も投資意欲は減退せず、需要を取り込もうとした動きがあったようだ。

景況感について2020年度下期の見通しが上昇すると回答した企業（2020年度上期の設備実施割合とクロス集計）の業種構成をみると、製造業（19.3%）、小売業（16.2%）、建設業（14.2%）の順に高い。2021年上期の見通しが上昇すると回答した企業の業種も、上位3業種は、製造業（27.5%）、小売業（17.4%）、建設業（17.4%）であった。製造業の場合、プラスチック製品や医療用品を製造する企業では、感染対策による需要が高まったところがある。加えて、2020年度下期には金属・機械関係を中心に海外経済の回復に伴う外需の拡大が追い風になった。また、小売業のなかにはいわゆる巣ごもり需要を取り込めたところがあるし、建設業は新型コロナウイルスの影響を受けている企業が比較的少ない。これらの業種でさらなる需要が見込めると判断した企業が、設備投資に踏み切ったのではないだろうか。

一方、2020年度上期、下期と設備投資実施割合が相対的に高かった飲食店について、上昇企業に占める割合をみたところ、2020年下期見通しでは6.6%、2021年上期見通しでは0.7%と、いずれも小さかった。先の需要を見越した前向きな投資ではなく、必要に迫られて実施した感染対策などの投資が多かったことが改めてわかる。

しかし、2021年度上期になると状況は変わり、上昇企業における設備投資割合が大きく減少した。景況感の見通しを上昇と回答した企業のうち設備投資を実施しなかった調査先からは、「木材の価格が高騰し、入手困難になっている」（広島、建築工事業）といった調達面を懸念する声が聞かれた。実際、景況感について2021年下期の見通しが上昇すると回答した企業（2021年度上期の設備実施割合とクロス集計）の業種構成をみると、建設業は前期の17.4%から9.1%に低下している。翌期の景況

感が良くなると思っている企業でも、先行きに対する不安から設備投資を控えた企業が多かったと考えられる。

原材料の不足や価格高騰が 新たな懸念材料に

原材料などの調達難が新たな懸念材料となりつつあるのは建設業だけではない。調査先からは、「鋼材、薬品、塗料が手に入りにくい」（大阪府、鋼材部品製造業）、「ベトナムで感染者が増加し工場が停止したため、シューズやウエアの納入時期が未定となっている」（千葉県、スポーツ用品小売業）、「ガソリン価格が上昇している。どこまで上がるのか不安だ」（京都府、一般乗用旅客自動車運送業）といった声が多く寄せられている。木材や金属、原油、砂糖、小麦といったさまざまな原材料の不足や価格高騰が小企業の景況回復の重しとなっており、設備投資に踏み切れない経営者が増えたと考えられる。

月次調査では毎月、価格についても調査している。販売、仕入れそれぞれの価格について、前月と比較して「上昇」「不変」「低下」のなかから選んでもらい、「上昇」と回答した企業割合から「低下」と回答した企業割合を差し引いてDIを算出している。2020年の仕入価格DIは、7月（10.7）が最高で、他の月は10以下だった。しかし、2021年に入り上昇傾向が続き、11月（47.2）には2013年8月の調査開始以来、最も高い値を記録した。2021年は、仕入価格の上昇がいかに顕著だったかがわかる。

コロナ禍を振り返って

ここまで企業の生産活動の重要な要素である雇用と設備についてみてきた。そこからは二つの特徴がみられた。一つは、コロナの感染拡大を境に業績や業種によって

二極化が起きたことだ。従業員過不足の状況を見ると、景況感実績の下降企業では第1波の後にDIが大きく低下し、上昇企業や不変企業との格差が開いた。業種別にみると建設業では、感染拡大初期こそインパクトは大きかったものの、比較的早くコロナ禍前に近い状態に戻っている。一方、飲食店では、従業員が過剰な状態が長く続いた。従業員数に見合う仕事量を確保できず、人件費が重荷になるなど、苦しい経営状況となっていた。

もう一つは、長引くコロナ禍で将来への不安が高まったことだ。景況感の見通し別にみた設備投資実施割合は、不変企業と下降企業は低水準だったが、上昇企業は高かった。しかし、2021年には上昇企業ですら投資を控えるようになった。原材料の不足や価格高騰といった新たな懸念材料が出てきたことが影響していると考えられる。

2021年10月以降、日本ではようやく感染者数が落ち着きを見せたのもつかの間、2022年に入ると新たな変異株であるオミクロン株による感染拡大の第6波が起こった。感染者数は10万人を超え、消費活動に影響が出ているだけでなく、濃厚接触者の増加による出勤者数の減少など企業活動にも支障が出ている。

一足早くオミクロン株が流行した海外では、ロックダウンなどの措置をとった国もあった。工場の稼働も止まったため、日本ではそうした地域からの輸入が滞り、原材料の調達に苦労した企業が少なくなかった。他方、諸外国では経済活動が戻りつつある。需要の回復が進めば、原材料の不足や価格高騰がしばらく続く可能性がある。

長期化するコロナ禍で小企業は需要の縮小、原材料の調達難といったさまざまな影響を受けてきた。不安定な状況は当面続きそうである。こうしたなかで、小企業の雇用や設備投資の動向が今後どう変わっていくのか。売り上げや景況感だけでなく、雇用や設備投資の動きもみていくことで、小企業の経営状況の変化をより正確につかむことができるだろう。



未来を
拓く

起業家
たち

日常会話から商品が生まれるベーカリー



やまね ようこ

大阪府出身。趣味で始めたパンづくりが高じて創業を決意。大阪市のベーカリーで6年間修業した後、兵庫県丹波市に移住し2019年4月「ヤマネベーカリー」を開店。

〈企業概要〉

- ▶ 創業
2019年
- ▶ 従業者数
1人
- ▶ 事業内容
ベーカリー
- ▶ 所在地
兵庫県丹波市春日町柚津67-1
ロカッセタンパ内
- ▶ 電話番号
0795(81)4008
- ▶ URL
<https://yamanebakery.thebase.in>

ヤマネベーカリー 代表 山根 陽子

自分でつくったパンを薦めて、お客さんの声を直接聞きたいという夢をかなえるため、山根陽子さんはヤマネベーカリーの開店を決意した。大阪市から兵庫県丹波市へ移住して創業した山根さんは、地元の人に支えてもらうことばかりだという。新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けながらも、ファンが少しずつ定着してきている。

町に一つのベーカリー

— お店について教えてください。

兵庫県丹波市春日町にあるロカッセタンパというコンテナハウスの一角にあるベーカリーです。営業時間は8時から17時までで、火曜日と水曜日が定休日です。毎日食べなくなる食パンやクリームパンといった定番商品や、地元で収穫した野菜や果物をふんだんに使ったキッシュやデニッシュなど15~20種類を店頭に並べています。価格は1個200円から400円です。

丹波市春日町にはベーカリーがな

かったので、以前なら焼きたての食パン1本を買いに行くのに、車で20分はかかっていたのではないのでしょうか。地元の方の食生活に少しは貢献できているかもしれません。

お店ではコーヒーやカフェオレも販売しており、天気の良い日はテラス席でコーヒーやカフェオレと焼きたてのパンを楽しんでもらえます。女性のお客さんが多いでしょうか。土日には神戸や大阪など遠方からもいらっしゃいます。

— 創業の経緯を教えてください。

創業前は百貨店に勤め、靴の販売を担当していましたが、既製品を薦

めることに違和感を覚えていました。当時、趣味でパンづくりをしており、友人や家族の好みに合わせてつくっていました。おいしいねと喜んでくれる姿を目の当たりにするうちに、パンを極め、仕事にしたいと思うようになりました。そこで百貨店を退職し、大阪市のベーカリーで修業することにしたのです。

修業先のオーナーにはあらかじめ、将来は自分のお店をもちたいと伝えていました。人気店だったため教えてもらう時間がなかなかとれず、最初の1年間は生地に触ることができませんでした。具材の仕込みからのスタートでしたが、やがて硬い生地からやわらかい生地までさまざまな製法がわかるようになり、パン職人としての手応えを感じました。勤務6年目には店長を任せてもらい、20人ほどいたスタッフのシフトの調整や仕込み量、売り上げの管理など店舗全体の運営を経験できました。

— どうして丹波市春日町で創業したのでしょうか。

丹波市春日町にロカッセタンバというコンテナハウスがオープンするから、そこに outlet してみないか、と知人が紹介してくれたからです。ロカッセタンバは最寄り駅であるJR福知山線の黒井駅から約6キロメー

トル離れたところにある複合施設で、ほかには飲食店や雑貨店などが入っています。

朝夕の山の霧や鳥のさえずりなど自然を間近に感じられる場所で、長く都会で暮らしていたわたしは一瞬で心を奪われてしまいました。製造から販売まですべて自分でやるというわたしの夢にも合致していると感じました。ここならマイペースで働けるような気がして、丹波へ移住することにしたのです。実は、食パンの形をしたヤマネベーカリーのロゴデザインは、目の前にある山をモチーフにしています。

— この辺りはなじみのある場所ではなかったのですか。

はい。大阪市から車で2時間ほどの場所ですから、移住するまでは土地勘はまったくありませんでした。

そのため創業準備では丹波市商工会の皆さんにお世話になりました。資金調達では、大阪市から移住するわたしはIターン創業に該当するため、兵庫県のふるさと起業・移住促進事業の補助金を活用できると教えてもらいました。開店準備で忙しいなか、補助金の申請書類の作成を手伝ってもらえてとても助かりました。オープンしてからも商工会の紹介でメディアが取材に来てくれることもあり、少しずつ知名度が上がり



コンテナハウスの一角にお店を構える

ました。

もちろん大阪にはない難しさもあります。例えば、食材の調達です。業者が頻繁に来てくれるわけではないので工夫が必要でした。材料を切らさないように、日々の売れ行きをみながらある程度まとめて仕入れるようになりました。

つくった商品が余ってしまうのも問題です。小さなお店なので毎日の売れ残りの量は少なくとも、それが積み重なると経営には大きなダメージを与えます。仕入れと仕込みのバランスは今でも難しい問題ですが、季節や天候はもちろんのこと、人の動きやイベント開催など地元の情報も意識して決めています。

お客さんを飽きさせない

— 仕入れや仕込みを工夫しつつ、地元ならではの食材を使った商品にもチャレンジしているようですね。

丹波には黒豆はもちろんですが、ほかにも栗やブルーベリー、イチジ



地元の食材をふんだんに活用

クなどおいしい野菜や果物がたくさんあります。顔なじみになったお客さんから、これからの季節はこの野菜がおいしいよと教えてもらうことも多いです。調理のこつを教えてください、パンとの相性を追求して新作にチャレンジしています。

商品開発に当たっては、ほかの飲食店を食べ歩きして勉強することもあります。ベーカリーにとらわれずに洋食店や中華料理店などでいろいろなジャンルの料理を食べてアイデアをためています。

以前、韓国料理店で食べたヤンニョムチキンという甘辛い唐揚げがおいしかったので、サンドにしてみました。意外な相性の良さに感動し、さっそく店頭と並べてみました。お客さんからは、本当においしいのか半信半疑だったけれど、食べたらはまってしまったという感想をたくさんいただきました。

定番商品をそろえることはもちろんですが、たまにはほかのベーカリーにはない変わったメニューで、ちよっ

とした驚きを提供することも大切だと思っています。

——総菜パンといえば、お客さんが楽しみにしているイベントがあると聞きました。

月に1回開催している「おかずパンまつり」のことですね。この日はそのまま昼食にできる総菜パンだけを用意します。

おかずパンまつりは、パンの需要が落ちやすい夏場を乗り切るために考えたオリジナル企画です。味はもちろん、見た目も楽しんでもらいたいので、パンの形が崩れないように大きなタッパーを用意してくださいとお願いしています。この日は皆さんタッパー持参でお店に来てくれます。パンのお弁当といった非日常感が味わえるからでしょうか、なかには10個くらいまとめて買ってくれる方もいて、客単価は普段より高めになります。

「楽しかった」「またやってほしい」「次はこんなパンを食べたい」と好評だったので、夏場だけでなく月1回の恒例イベントにしました。1日に焼けるパンの種類には限界があるため、普段はどうしても定番が中心になります。その代わり、おかずパンまつりの日はいつもの商品はお休みにして、パンまつり限定メニューに合わせた具材を準備します。

仕込みに時間がかかるカレーパンやサンドは特に人気です。

——お客さんからの反響がイベントの恒例化につながったのですね。

ありがたいことに、皆さん正直な感想を寄せてくれます。スパイスを使わない方が子どもに食べさせやすい、前よりクリームが滑らかになったね、などさまざまです。直接やりとりできることがモチベーションになっています。お客さんの顔と好みが一致してくると、つくるときに相手の喜ぶ表情が浮かんできます。

規模の大きい店舗なら大量に商品をつくれますが、買いに来てくれる一人ひとりの感想を聞いてレシピに反映するのは難しくなります。実際、かつて勤めたお店にはたくさんの人が来てくれましたが、足早に商品を選んで帰ってしまう方がほとんどでした。

ヤマネベーカリーはお客さんとの会話を大切にしています。おしゃべりを楽しみながら買い物をしてもらい、いただいた生の声を隠し味にしてパンをつくっています。この町のどういうところが気に入ったの、朝早くからがんばっているねと声をかけてもらうことも多く、自分のこともよく話します。地元の方との何気ないやりとりも経営の支えになっていると感じています。

地元になじむ

—創業当初から売り上げは順調でしたか。

2019年4月の創業当初は話題になり、多くの方が来てくれました。売り上げは順調でしたが、間もなく新型コロナウイルスの感染が拡大しました。外出自粛で人出が少なくなり、お店に行きたいけど行けないという声もありました。そこで、来られないならこちらから行ってしまおうと思い、期間限定で配達サービスを開始しました。SNSで注文を聞き、焼きたてを届けたのです。

コロナ禍で売り上げが不安定な時期もありましたが、少しずつお客さんが定着していき、ありがたいことに創業時に立てた売り上げの目標は達成できています。

—2021年4月に緊急事態宣言が出されたときは休業を経験されたと聞きました。

地元の方を不安にさせないように、観光客が増えるゴールデンウィーク前後の営業を休んでいました。休業していたときに意識して取り組んだのはSNSによる情報発信です。オープン以来、新作の紹介などこまめに情報発信してきましたが、休業を経験して、お店に対する思いや、

日常生活のなかで感じたことなども発信するようになりました。わたしの人柄を知ってもらえる良い機会になったと思います。そろそろ会いに行くからねとSNS上で声をかけてもらうこともあり、お客さんがより身近な存在になりました。

最近はSNS経由でパンの予約が入ることもあります。情報発信を続けてきたことは、経営にも良い効果をもたらしていると感じています。

—山根さんの人柄がお客さんの心をつかんでいるのですね。ファンの方も多そうです。

そう言ってもらえるとうれしいです。親しみやすさがヤマネベーカリー最大の売りだと思っています。当店では「いらっしゃいませ」という言葉は使いません。「おはようござ



新作パンや日々の暮らしもSNSで発信

います」「こんにちは」とあいさつしています。お客さんと店員という関係を超えたお付き合いを目指していきたいからです。

都会から移住してくるとどうしてもよそ者と思われてしまいがちですが、春日町の方はわたしのことを受け入れてくれていると感じます。移住してから約3年が経ちますが、来てくださる皆さんが、地元へ欠かせないお店だと思ってきてくれたらうれしいです。

聞き手から

ヤマネベーカリーという店名は、山根さんが大阪市のベーカリーで修業を始める前から決めていたという。どこにでもありそうな名前だが、インターネットで検索すると奇跡的に同じ名前のお店はなかったそうだ。お客さんからは「ヤマネちゃん」と呼ばれていますと笑顔で教えてくれた。

自分のために商品をつくってもらったと実感する機会はどのくらいあるのだろうか。山根さんは日常の会話から顧客のニーズをくみ取り、商品開発に役立てている。お客さんも、自分のためにつくってくれていることを実感できるから、何度も足を運びたくなる。おしゃべりをしながら買い物をするという何気ない日常のワンシーンだが、少しだけ足取りが軽くなりそうだ。彼女の人柄やお店に対する思いが、自然と周りを巻き込み、ファンをつくっている。

(秋山 文果)



町おこしと 移住創業



第6回

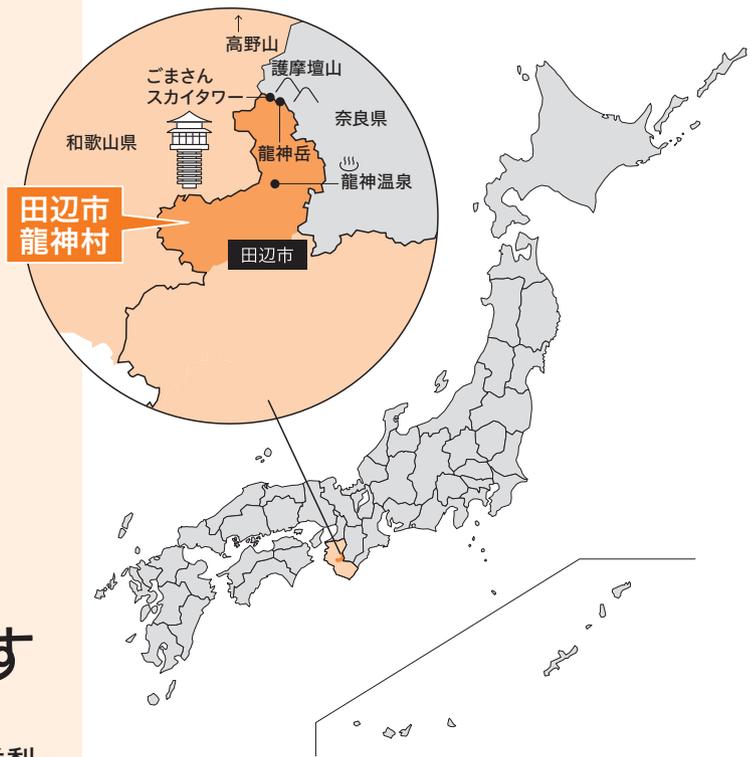
たなべしりゅうじんむら
和歌山県田辺市龍神村

里山の暮らしを伝え残す

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

日本の人口は減り続け、2050年代には1億人を切ると推計されている。現在のペースで少子高齢化が進めば、地域の担い手はますますいなくなる。行政がすべてを補完していくことは難しく、住民たち自らが地域のために行動することが求められる。

本連載の最終回で紹介する和歌山県田辺市龍神村では、住民と移住者がさまざまなかたちで協力しながら、地域の課題を解決する自治の道を探っている。



村のいたるところに龍の彫刻が置かれている

村の一員になる

梅樹庵 竹内 雅一さん

レストラン「梅樹庵」のオーナー、竹内雅一さんが龍神村に移り住んだのは1988年のことである。まだ国道も通っていなかった当時、細い山道をひたすらバスに揺られてようやくたどりついた場所だったが、澄んだ空気、おいしい水、そして緑深き山々に囲まれた風景に心ひかれた。

竹内さんは、神奈川県内に31店舗を構えるレストランで総料理長を務めていたが、体調を崩して38歳の時に退職した。万が一働けなくなった場合にも妻と4人の

子どもたちが食べていけるようにと、以前、自身が開発した梅ドレッシングで開業しようと思い立った。工房とレシピを家族に引き継げば、彼らに生計を立てるすべを残すことができると考えたからである。

材料に使う梅を調達する和歌山県みなべ町に移住しようとした場所を探していたときに、龍神村のことを知り訪れた。村には、行政が運営する国際芸術村アートセンターがあった。当時、村を訪れ芸術活動をする人たちに無償で貸し出していた。竹内さんは、そこに仮滞在しながら地元の居酒屋に通い、村の住民と交流した。仲良くなった人に紹介された空き地を手に入れ、妻と整地してドレッシング工房を建てた。

自宅の近くの工房でつくり始めた梅ドレッシングは大

手デパートの目に留まり、すぐに人気商品となった。ドレッシングは梅干しを塩抜きして使い、添加物は一切入れない。最初は、みなべ町から仕入れていたが、今は村の梅干しを使っている。地元の祭りに出店したときに知り合った人が漬けているものである。村やその周辺には、ユズやクリ、サトイモなど豊富な食材があり、それらを使ったジャムもつくるようになった。忙しくなりすぎたため、竹内さんは1日のドレッシングの生産量を150本と決めて、それ以上の注文は翌日以降に回すことにした。体調はすっかり良くなった。

事業はスムーズに軌道に乗った。同時に、竹内さんは村のコミュニティに溶け込むために、積極的に地域の活動に参加した。村には古くから受け継がれるさまざまな慣習がある。特徴的なものの一つが「葬式ごしらえ」である。誰かが亡くなると、皆が集まってご遺体を納めた棺を装飾したり、葬列に加わる遺族の身につけるものをこしらえたり、墓を掘ったりする。竹内さんは、母親の葬儀も村で執り行った。

ほかにも、川掃除や草むしり、ごみ拾いといった地域の活動にも参加した。わからないことは、子どもたちが通う学校の親同士で話をするなかで教えてもらった。こうした積み重ねが、当時珍しかったヨソモノに対する住民たちの心の壁を崩していった。「地域でつくりあげてきたものを会得しなければ、その土地の住民になれない」と竹内さんは考える。

村での暮らしが落ち着いてきた1995年には、ドレッシング工場の横に古民家風のカフェをオープンした。当初は訪れる人にコーヒーを出していたが、「ケーキも食べたい」「食事を出したらどうか」「ベジタリアン向けの食事をつくってほしい」といった要望に応じているうちに、おいしいカフェとして村の外の人からも知られるようになっていった。今では、冬の時期になるとジビエを使ったフレンチのコースも提供している。



古民家風の梅樹庵で出迎えてくれる竹内夫妻

🏠 地域の課題に向き合う人材を育てる

竹内さんは、後に続く移住者、移住創業者たちにとって開拓者のような存在にもなった。今では、大半の住民が村に移住する人やその事業に対して理解を示し協力してくれる。2016年に村に移住して食品加工店を創業し、現在はゲストハウスも運営するかなまるともひろ金丸知弘さんも、村の人たちにすんなりと受け入れられたのは、竹内さんのこれまでの道のりがあってこそのことだと話す。

📍 CONSERVA / 小家御殿 金丸知弘さん

イタリアに留学して料理を勉強した金丸さんは、実家がある東京でイタリアンレストランに就職した。幼少期を鹿児島県とくのしまの徳之島で過ごした経験から地方で暮らしたいと考えており、移住相談のセミナーに参加した。

そこで、龍神村に移住して映像制作の仕事をしている男性と出会う。話を聞き村に魅力を感じた金丸さんは、男性に村での家賃や光熱費、ガソリン代などの生活に必要なコストについて細かく教えてもらった。交通事情も調べた。大阪へは車で2、3時間、東京へは南紀白浜空港から飛行機で1時間ほどあれば行ける。道路網が整備されて田辺市内へは車で40分ほどで行けるようになった。

ていたし、通信販売も使えるので買い物に不便はない。娘を通わせる学校の場所も確認し、移住しても家族3人が不自由なく暮らせるとの結論に至った。

移住後は、料理の腕を生かしてジャムなどの瓶詰めをつくって販売しようと計画した。村は温暖でさまざまな果物が栽培されている。日本三美人の湯の一つで、1300年前に弘法大師が開いたと伝えられる龍神温泉があり、観光客に向けた土産品の需要が見込める。瓶詰めは常温で保存できるので、旅館や店に置いてもらいやすいし、在庫管理にも適している。村が主催する現地の見学ツアーに参加し、飲食店を営む人に材料の仕入れルートや仕入れ相場を聞くなどして、採算がとれるかも確認した。

村に移住し創作活動を行う人に市が貸し出すアトリエ龍神の家に空きが出て入居契約ができたことや、県が交付する若者向けの移住補助金も後押しとなった。2016年4月に家族とともに移り住み、12月には住居の1階で食品加工・販売店「CONSERVA」を創業した。十分に検討したうえで移住創業だったから不安はなかった。

もう一つ、金丸さんが活用したものが、田辺市が主催する「たなべ未来創造塾」である。2005年、村は田辺市、中辺路町、大塔村、本宮町と合併して田辺市龍神村となっていた。ちなみに、合併で新しい市が生まれると行政組織としての村は消滅するのだが、住所表記として龍神村の名称は残された。2014年、市は地方創生に取り組む専任部署としてたなべ営業室を設置し、その2年後に創造塾を開始した。2015年当時の市の人口は7万4,770人で、1985年の8万8,263人から15.3%減っている。少子高齢化が進むなかで、「地域を良くし、かつ地元企業が利益を得られるような」事業を立ち上げる人材を育成しようという趣旨で始められた。

開講に当たり、企画から携わった富山大学地域連携推進機構のほか、地元の金融機関や商工関係団体など産学官金が連携してサポートする体制を整えた。プログラム

は、経営の基礎知識の習得からケーススタディによる演習、ビジネスプランの構築と発表など、全14回で構成される。演習では、地域の課題や資源について有識者の話を聞きながら求められるビジネスを考え、話し合う。

異業種の人材が刺激し合うことでアイデアが生まれやすくなるように、当初は市の担当者が地域のキーマンにヒアリングするなどして塾生の候補を探し、声をかけていった。塾生の中心は、地元で家業を継いだ30歳代の若手経営者である。ほかにも移住創業した人や、将来起業したいと考えている人が受講する。いずれも、新しいことにチャレンジして地元を盛り立てたいという意欲のある人たちである。一人ひとりにサポートが行き届くように、塾生は1期当たり12人ぐらいまでとしている。

塾生は修了後も講座に参加できるため、期をまたいだ交流も盛んである。一緒にプロジェクトを立ち上げる人もいる。例えば、ある塾生は木材の食害対策を課題にした。林業従事者の減少による放置林の増加が原因でカミキリ虫が増殖し、食害を受けた木材の商品価値が落ちて林業関係者がますます疲弊するという悪循環が起きていた。デザイナーや家具店の後継者など、1・2期生数人が対策を話し合い始めた事業が、虫食い箇所を隠すのではなくデザインとして生かした家具の製作販売であった。

金丸さんは、知り合いを通じて創造塾に誘われ1期生となった。塾に通うことで、移住してすぐに同世代の経営者仲間をつくることができたほか、顔が広がり、イベントのときのケータリングの仕事も CONSERVA として受けるようになった。さらに、移住前から計画していたゲストハウスを始める際には、空き家の活用をテーマに取り組む2期生で、土地家屋調査士の男性からアドバイスももらった。

金丸さんが2019年に始めたゲストハウスは、平屋建ての民家を改修して一棟貸しの宿にしたものである。CONSERVA から車で1分ほどの場所にある。地名をとつ

て「^{おいえごてん}小家御殿」と名付けた。食事の提供などは一切行わないので、さほど手間はかからない。すぐ近くにある河原でバーベキューができ、コロナ下には密を避けて遊べるとファミリー層の予約が相次いだ。CONSERVAと小家御殿、二つの事業を並行させることで、新型コロナウイルスの影響を抑えることができた。

🏠 地域の素材にこだわる

📍 菓子工房 HOCCO 榎本 大志さん、恵さん

創造塾は2020年に5期目を迎え、村からもこれまでに5人が入塾している。さいたま市から移住して「菓子^{ホッコ}工房^{えのもとひろし}HOCCO」を営む榎本大志さんもその一人である。健康のために空気のきれいな場所で暮らそうと、妻の恵さんと村に移り住み、2020年に店を構えた。村では初めてのケーキ店であり、また、住まいの手配や移住の手続きを担当してくれた市の職員が近隣の住民に話をしてくれたこともあって、二人の店は開店前から地元の人たちに歓迎された。ある旅館のスタッフからは、宿泊客の誕生日に用意するケーキを村の外まで買いに行かなくてよくなったと喜ばれた。

菓子をつくるのは恵さんである。洋菓子店でパティシエとして勤務した後、自身の闘病経験を生かして、埼玉の自宅で主に腎臓病や糖尿病患者向けの低たんぱくのケーキやクッキーを通信販売していた。移住後は、低たんぱくスイーツの通信販売を続けつつ、カフェを併設した店頭で一般向けの菓子を販売する。

一方の大志さんは、埼玉の建設会社を45歳で退職する。菓子づくりとは無縁だったから、移住後にはもっぱら店の経営戦略を担当している。開業に当たっては、商工会の担当者に教えてもらいながら、県や市の補助金を申請し、開業届を作成した。村の外からの来客数を増やす方法を模索するなかで、市役所から創造塾のことを教え



山のなかの小家御殿

られて参加した。創造塾では、農園の若手経営者や市の中心部でパン屋を始めた女性など、さまざまな分野で活躍する人たちと交流した。傷がついて販売できなくなった果物を引き受けて菓子の材料にしたり、互いの商品を店頭に置いたり、商品のラインアップの増加や販路の開拓につなげることができた。

地元の食材を使った商品開発にも積極的に取り組む。村の養鶏場で育てられた「龍神ココ」の卵を使ったプリンは、地方紙でも紹介される評判の一品である。村で採れた木の実や果物を使った焼き菓子をつくり、特産品として販売することも計画している。工房を増築し、いずれはスタッフを雇いたいと考えている。榎本さん夫妻のスイーツを中心に小さな経済循環が起きている。

🏠 地元を好きになる

村に移住して創業する人は少しずつ増えている。美容師、デザイナー、木彫刻師など業種もさまざまである。彼らの多くは地域の活動に参加することに積極的で、住民たちも刺激を受けている。町おこしのために日々奔走している村出身の^{おがわ}小川さださんも、そうした一人である。「竹内さんとの出会いがなければ村のことを大嫌いなままだった」と振り返る。

📍 龍神は一と 小川 さださん

小川さんは、大阪で結婚して子育てをしていたが、兼業農家を営む両親に頼まれて家族で村に戻った。幼い頃からピアノ教室もない村のことが恥ずかしく、Uターンしてからも地元には何もないとこぼすばかりだった。しかし、同じころに村にやってきた竹内さんから、村の美しい自然は誇るべき宝だと力説されるうちに、地元のことをこれまでとは違う視点で見えるようになっていた。

竹内さんは、小川さんのように地元の魅力に気づいていない住民たちの意識を変えたいと考えていた。大人が村のことを好きにならなければ、その子どもが村好きになるはずがない。出て行った子どもたちもふるさとを面白い、帰りたいと思えるように、まず大人が村を楽しもう。そう呼びかけて、「龍神風土's研究会」を立ち上げた。風土とフーズを掛け合わせた名前のおり、村の風習や料理の起源を調べるサークルのような集まりだった。

例えば、村には祝いの席で食べられる押し寿司がある。調べてみると、奈良県十津川村に隣接した北側の地域ではサンマが、南側、西側にいくとサバやカマスがよく使われていた。十津川村の郷土料理、サンマ寿司が伝わり、それが南下するにつれて紀伊水道で捕れる魚に変わっていったと考えられた。雑煮も、場所によって白みそだったりすましだったり、丸餅と角餅で分かれるなど、村に長く暮らす人でも知らないことが多かった。調べた結果はポスターにまとめて、地元で毎年開かれる祭りで発表した。研究会には、多いときは小学生からお年寄りまで90人以上が参加し、皆で真剣に遊んだ。

小川さんは、研究会を通じて村の歴史や伝統、風景に愛着をもつようになっていた。村の魅力を子どもや村の外の人たちにも伝え残したい。竹内さんに背中を押され、2002年、村の女性たちと「龍神は一と」を結成する。最初は、休みの日に路上にテーブルを出して、畑で育てた野菜やそれらの加工品などを観光客向けに販売し

ていた。評判は上々で、5年後には常設店を構えた。現在、30人ほどが一緒に活動している。

人気の商品は村に伝わる柚べしである。以前は30軒ほどが生産していたが、現在手がけるのは龍神は一とのみである。手づくりしたみそを1年間寝かせた後、半分に切り果肉をくり抜いたユズに詰める。手間がかかるが、廃れさせてはいけないという思いでつくり続けている。ほかにも、村に自生するクロモジを使った化粧水や、村で栽培した山椒やゴマを使った商品など、有識者のアドバイスも受けながらラインアップを広げている。

こうした活動が行政の目に留まり、龍神岳と護摩壇山を望む標高1,306メートルのごまさんスカイタワーの運営を任されるなど、今や小川さんは大忙しである。数年前には息子の直さんが活動に加わった。龍神は一とで働きたいと村にやってきた女性もいる。村の魅力は次世代に少しずつ、だが着実に浸透している。

🏠 地域のために自発的に動く

龍神風土's研究会は村の合併を機に休会し、メンバーの一部がNPO法人ええとこねっと龍神村として活動している。市の中心部から離れた村だから、合併後は行政の目が行き届きにくくなるだろう。行政に頼るだけではなく、村の課題に自分事として向き合う体制をつくらなければならない。そんな思いで、竹内さんや村役場を退職した後藤昇さんが中心となって運営している。

活動の一つに休耕地の活用がある。村では兼業農家が多かったが、高齢化に伴い耕作をやめる人が増えていた。畑を放置したままにすると、雑草が生い茂りイノシシなどがすみついて民家を襲う危険も増す。そこで、休耕地を整地してそばの種をまいた。活動を知った住民から次々に依頼があり、そば畑は増えていった。2018年には、閉園した保育園を改修して「そばと農園 和わく」

をオープン。栽培したそばを製粉して打った龍神そばを提供する。そばの花が咲く10月には「蕎麦の花祭り」を開催して、後藤さんたちが自ら地元の川で捕れたアユやシイタケを焼いて出す。

このシイタケも村で育てられたものである。特産品をつくろうと、地元の建設会社(株)伊藤組の3代目である伊藤研治^{いとうけんじ}さんが、2008年に知人と廃校を活用して栽培を始めた。校庭には20基のハウスが並び、繁忙期は地元の主婦たちが作業に専念する。肉厚で大きな「龍神マッシュ」は進物用としても重宝されている。

伊藤さんが現在会長を務める(株)伊藤組は特殊土木工事を得意とし、西日本各地へ赴いて仕事を請け負う。よその地域を通して村の景観を見つめ直すと、道路の斜面に投げ捨てられた空き缶などのごみが気になるようになった。伊藤さんは従業員に声をかけて、村の清掃活動を始めた。それから30年以上活動を続けるなかで、自身や従業員の村への愛着は強くなったと実感する。

村への思いが原動力となり、龍神マッシュの商品化につながった。2018年には「龍の里づくり委員会」を発足させた。住民や移住者が集まり、村の資源を生かした町おこしの策を話し合う。伊藤さんは、移住者による外からの視点を尊重する。現在進行中の「幻の熊野古道～奥辺路プロジェクト」も、村に移住した山林インストラクターの提案で始まった。高野山から熊野大社へ続く道だったと言い伝えられる未舗装の山道を、トレッキングコースにするために整備している。

経営者としての視点も忘れない。これまでも住民の発案でいろいろな会が発足していたが、予算が続かずに解消していた。熱い思いだけで町おこしはできないと考える伊藤さんは、委員会とは別に(株)龍神村を組織した。委員会で出たアイデアを、利益を生むかたちで実行して村に還元し、持続させるための部隊である。主に、移住者を含む60歳前後の経営者層で構成する。



休耕地で育てたそばを収穫

2020年には、委員会の主催で「龍の造形大賞」を立ち上げた。村の名前にかけて龍のフィギュアを全国から募集し、村の知名度を上げようというものである。(株)龍神村は、大阪のフィギュア制作会社の協力を取りつけたほか、役場に向けあつて県知事賞や市長賞を設けた。第1回は137点もの作品が応募された。

行政や住民、移住者によってさまざまな活動が多層的に起きているが、皆思いは同じである。地域のことが好きだからこそ、何かをしたいという原動力が生まれ、困難を乗り越える力もつく。ええとこねつと龍神村では、有償運送事業の実現に向けて準備を進めている。路線バスは本数が少なく、一方で運転免許証を返納するお年寄りが増えている。将来の自分たちの移動手段を確保するためにも、今取り組みを始めなければ間に合わない。

運転手は地元で募る。ええとこねつと龍神村のメンバーで村に移住したイラストレーターが、マスコット「あしがるりゅうちゃん」をつくり、送迎の際はそのステッカーを各自の車に貼る予定である。メンバーの確保や運転前のアルコールチェックなどクリアすべき課題は多いが、計画を説明する後藤さんの目は生き生きと輝いていた。次世代に誇りをもってたすきをつなげるように一人ひとりが自ら動くことで、地域は形づくられていくのだと教えられた。

れいきゅうしゃ 霊柩車製造がもたらした成長



(株)大江車体特装

代表取締役

大江 晴久

(おおえ はるひさ)

《企業概要》

代表者 大江 晴久
創 業 1862年
資 本 金 1,000万円
従業者数 12人
事業内容 特装車の製造、メンテナンス
所 在 地 山形県山形市相生町8-23
電話番号 023(641)4057
U R L <https://www.tokusou.co.jp>

山形市の(株)大江車体特装は1862年に創業し、人力車の製造、自動車の内装、トラックや公共車両の製造と、時代の変化に合わせて新事業に挑戦しながら成長を続けてきた。現在はどんな挑戦をしているのだろうか。5代目社長の大江晴久さんに話をうかがった。

競合の少ない市場に着目

同社はダンプ車やタンクローリー、消防車といった特装車の製造やメンテナンスを行っている。一般に、特装車は骨組みとなるフレームの上に改造したボディーをのせてつくる。ボディーには用途に合わせてリフトやタンクなどの設備を取りつけておく。同社の年間製造台数は600台ほどである。

近年、販売数を伸ばしているのが

霊柩車である。2017年の売り上げは全体の3パーセント程度しかなかったが、2021年には2割を超えるまでに増えた。ただ、霊柩車をつくれるようになるまでの道のりは平坦ではなかった。

大江さんは、霊柩車市場への参入を思い立った約15年前を「条件が厳しい仕事でも断れなくなっていた」と振り返る。主力製品の受注が減っていくなか、仕事の幅を広げなければ需要は先細ってしまう。そこで、新たなターゲットとして目をつけたのが、高齢化により安定した需要が見込める葬祭分野であった。

加えて注目したのは市場規模だ。霊柩車の年間販売台数は全国で600～800台程度。この程度の規模ではスケールメリットを生かせないので、大手は参入しない。当時、霊柩車の製造会社は全国で10社と少なく、東

北と北海道には1社もなかった。競合の少なさから、後発でも参入の余地はあると考えたのだ。

ゼロからの開発

もっとも、競合が少ない背景には、霊柩車製造の難しさがあった。主流の洋型霊柩車は乗用車をベースにしているが、ひつぎを入れるため車体を40センチメートルほど伸ばす必要がある。車体を輪切りにし、鉄板をつないで伸ばす際、強度を保つのが難しいのだ。

長年、自動車ボディーの改造技術を高めてきた同社でも車体を伸ばした経験はなく、ゼロからのスタートに二の足を踏んでいた。まずはつくり方を知っている人に教えを請おうと、2010年ごろから、葬祭関係の展示会に参加し、霊柩車を製造してい

る会社を当たった。しかし、競合他社に教えてくれる先など簡単にみつかるとはなかった。頼んでは断られ続けて3年、8社目にアプローチした関東の会社が応じてくれた。その会社には後継者がいなかったため、将来顧客を託す先が必要だったのではないかと大江さんは考えている。

まず、同社の技術者が車体を伸ばす技術を習得するのに2年かかった。次に、強度の確認である。東北を走る車は積雪でさびたり、不規則に凍結した路面でがたついたりする。こうした厳しい環境に耐えられるようにする必要がある。車体とパソコンを配線でつなぎ、悪路を再現した場所を走行させて強度を測定した。国が設けた基準をクリアすることはもちろん、少しでも不安がある箇所を見つけたら材料の厚みや接合方法を見直した。

開発と並行して製造体制も整えた。2015年には山形県産業技術振興機構の助成金を活用して、既存の工場の隣に霊柩車専用の工場を新設した。これまでに活用した補助金や助成金は全部で10種類、総額8,200万円に上る。県の中小企業団体中央会などさまざまな支援機関から必死に情報を集めた。

同社がつくる寒冷地仕様の霊柩車は近隣からの需要が強く、5年間で60台以上も売れている。

反省を生かした新規事業

霊柩車の収益化に成功した矢先、新型コロナウイルスが流行した。人が集まる葬式の減少で霊柩車需要の先行きを懸念した同社は、次の一手として災害支援車を開発した。軽トラックをベースに浄水器とLPガスボンベ、発電機を搭載している。

実は、大江さんはコロナ禍前から災害分野に進出したいと考えていた。きっかけは、2011年の東日本大震災を経験したことだ。被災した人たちに温かい食べ物や安心して飲める水を提供したいと思っていた。

霊柩車製造のめどが立った2017年から、災害関係の展示会に足を運び、そこで知り合ったライフラインの機材メーカー6社と災害支援車の構想を練っていた。コロナ禍を機に開発に着手し、わずか4カ月で完成にこぎ着けた。短期間で完成できたのは、霊柩車製造の開発に長い時間を要したことの反省を生かしたからだ。大江さんは語る。

まったく新しい技術を習得しなければならぬ場合、どうしても時間がかかる。そこで、同社はもともと強みであったボディーの改造や設備の取り付けに集中し、設備の軽量化やコンパクト化などほかの作業は機材メーカーに任せたと。



コロナ禍を機に開発した災害支援車

霊柩車製造の際の反省点はもう一つある。トップダウンで事業を進めてしまったことだ。大江さんは同社の経営状況や参入する背景などを十分に説明することなく開発を始めてしまった。しかも、開発を通常の業務時間以外で行ったため、従業員の負担は大きかった。不満を募らせて辞めてしまった従業員もいるという。

当時の反省を踏まえ、災害支援車の開発は、大江さんが社員に向けて事前にプレゼンテーションを行い、納得してもらってから始めた。現在、同社では月に2回、全従業員が災害支援車製造のプロジェクト情報を共有する会議を行っている。

災害支援車はすでに三つの自治体が予算をつけるなど反響を呼んでいるという。そして今、大江さんには大きな夢がある。東南アジアやアフリカなどインフラが通っていない地域の生活環境を災害支援車で変えていくことだ。地元の金融機関を通じて、国際協力機構と連携できた。近いうちに現地調査に行く予定だ。

もちろん、大江さんの夢は全社員が共有している。皆で一丸となって、世界の暮らしを良くしようと動き出している。(篠崎 和也)

身につけた^{さしもの}指物技法を未来へつなぐ



ファニチャーホリック

代表

山口 祐弘

(やまぐち ゆうこう)

《企業概要》

代表者 山口 祐弘
 創 業 2012年
 従業者数 2人
 事業内容 家具製造販売
 所在地 福井県越前市大虫町6-2
 電話番号 0778(43)5375
 U R L <https://www.furnitureholic.com>

山口祐弘さんは、29歳で脱サラして家具づくりを一から学び、出身地の福井県越前市に家具店を構えた。伝統的工芸品の越前^{えちぜんなんす}箆筒をはじめ、さまざまな製品を手がけている。伝統的な技法と自由な発想を武器に事業を拡大するとともに、伝統を残す取り組みに注力している。

理想のものづくりを目指して

ファニチャーホリックは山口さんが運営し、越前箆筒やテーブルなどの家具、ドアや障子といった建具をオーダーメイドで販売している。

これらの製品には指物技法が使われている。木材を寸分の狂いなく加工して、接ぎ合わせる部分に凹凸をつくり、くぎや接着剤に頼らず組み立てる伝統的な技法だ。木のぬくもりを感じられる、丈夫で長持ちする

などの特長がある。一方、1990年代以降、安価な外国製品の台頭により需要が減り、つくり手も少なくなった。今では貴重な技法だという。

もともと山口さんは建設機械メーカーに勤務していた。高所作業車の設計を担当していたが、設計だけではなく、直接ものづくりに携わりたいと思うようになった。そんなとき、家具職人の仕事を見る機会があり、設計から製造、そして販売まで一人で完結させる姿を目の当たりにした。家具であれば自分が思い描くものづくりを実践できると考え、退職して家具職人を目指した。

2005年に長野県の専門学校に入学し、木材の加工技術を学んだ。卒業してからは香川県の家具メーカーで職人としての経験を積んだ後、出身地の越前市に戻り、越前箆筒をつくる職人の下で指物技法を身につけ

た。2012年に独立し、同じ市内に店を構えた。

山口さんは、顧客とじっくり打ち合わせるスタイルを大切にしている。例えばダイニングテーブルを依頼されたら、形や色など定型的な仕様の希望だけでなく、家族構成やダイニングでの過ごし方、将来の生活プランなども聞く。依頼主の人生をイメージしてつくった家具は、「一生ものだ」と好評である。しかし、創業後しばらくは顧客の確保に苦勞した。

人目を引く製品で存在感を示す

店の存在を知ってもらうため、家具の展示会に次々と参加した。その際に持ち込んだのが、越前箆筒をモチーフとしたキャリーバッグである。多数の金具で装飾された箆筒が持ち運べるようになってきているのを見て、

出展ブースを通りかかった人は足を止める。引き出しを開くとハーモニカの音が鳴る。閉じると今度はほかの引き出しが空気圧で押し出されて開く。

開閉時の音や動きは、気密性が高い精巧なつくりの証だ。越前箆筒をモチーフにしたキャリーバッグは、高度な指物技法とユニークな発想をアピールする名刺代わりになった。山口さんはキャリーバッグがきっかけで始まる会話を商談に発展させていった。

製品のアイデアは、異業種の職人や経営者との交流をきっかけに生まれることが多いそうだ。例えばキャリーバッグは、越前和紙や越前漆器など県内の伝統工芸品を手がける職人でつくった異業種交流団体「福井7人の工芸サムライ」の活動から生まれた。県内の伝統工芸品をPRするためのファッションショーを開くことになり、ランウェイで持ち運ぶバッグを越前箆筒にしたら面白いと考えたのである。

キャリーバッグに対する観客の評判が良かったことから、異業種の人との出会いから生まれるものづくりに可能性を感じた。そこで、漆器職人と一緒に漆塗りの松葉づえをつくるなど、ファッションショーの後も業種を超えたコラボレーションを進めた。つくる過程や製品の特徴をSNSや動

画サイトで公開することもある。

こうした取り組みは、内装や調度品にこだわる飲食店やオフィス、それらの建築設計を手がける会社の目に留まった。今では企業向けの売り上げが全体の8割に上る。まとまった数の注文が多くなり、個人向けがほとんどだった創業後の数年間と比べ年商は倍以上に伸びた。

伝統を次世代に残す

近年、山口さんは伝統を残していくため三つの取り組みに力を入れている。一つ目は、最新技術を使った伝統技術の再現だ。例えば、越前箆筒の装飾に使う金具の製造である。昔の金具には、つちで鉄を延ばしたりやすりで磨いていたりした跡が表面に残っていた。現在は、鉄をローラーで延ばしてつくることが多い。表面が真っ平らなため、無表情でつまらないと山口さんは感じていた。

そこで、福井県工業技術センターの協力を仰ぎ、3Dスキャナーを使って古い箆筒の金具を3Dデータ化し、レーザー加工でデータどおりに凹凸とやすりがけの目を再現できるようにした。スキャンしたデータは史料として価値があると山口さんは語る。また、レーザー加工の活用により絵や写真のデータも金具に焼き込めるようになったため、デザインの自由



越前箆筒をモチーフにしたキャリーバッグ

度が高くなった。

二つ目は、職人の育成である。2020年に、伝統工芸職人塾という福井県の制度を利用して岐阜県から女性の研修生を1人受け入れた。4年間で一人前の越前箆筒職人に育てる予定である。研修生は着実に成長しており、山口さん一人ではスケジュールが厳しく断らざるを得なかった受注にも対応できるようになってきた。

三つ目は、木工のワークショップの開催である。オリジナルの箸をつくったり、指物技法でおもちゃを完成させたりするイベントを県内外で開催している。かんながけや組み立てを通じ、ものづくりの楽しさだけでなく難しさを実感してもらえると。職人技のすごさや価値を理解してくれる人を増やすことが、伝統を守るために大切だと山口さんは考えている。

山口さんは、ユニークな製品の開発やイベントの開催を通じて指物技法の魅力を広く発信している。技術を次世代に残そうと、機械化や担い手の育成にも力を注いでいる。こうした取り組みは、指物技法をはじめとする越前箆筒の伝統を未来へつなぐ一助となっている。（秋山 文果）



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



東京商工会議所渋谷支部

経営指導員

あきば あかね
秋葉 茜



地域に根差した双方向の支援を

渋谷区は1932年に当時の渋谷町、千駄ヶ谷町、代々幡町の3町合併により、東京市渋谷区として誕生しました。2022年には区政90年を迎えます。東京23区の西南部に位置し、武蔵野台地の東部にあるため、その名のとおり「谷」が入り組み、坂が多いのが特色の一つです。

高度経済成長とともに高層ビルが続々と建設され、新しい商業施設のオープンも相次ぎ、渋谷区は若者が集まる流行発信地として発展してきました。現在、渋谷駅周辺では「100年に一度」といわれる大規模な再開発プ

ロジェクトが進行中で、街の様相は大きく変わり続けています。

コロナ禍前までは、渋谷区内に出店や事業所の設置を希望する事業者が非常に多くいました。「空きが出てもすぐ埋まってしまう、物件が見つからない」との声が区内各所から聞こえたものです。しかし、長引くコロナ禍に加え、テレワークの推進によって働き方が変化した影響もあり、今では街を歩く「For Rent」の文字が目につくようになりました。

この状況を受け、東京商工会議所渋谷支部ではコロナ禍で痛手を負った区内事業者の支援に注力しています。2020年度は約4,400件、2021年度は11月末時点で約3,600件の経営・融資相談に対応しました。

区内の創業促進にも引き続き力を入れています。毎年当支部が開催している創業希望者向けのセミナー「SHIBUYAベンチャー予備校」は、コロナ禍でも人気を博しています。

コロナ禍を乗り越えるべく、積極的な情報発信も行っています。2020年度には区内飲食店の支援のためにWEB冊子「食べて応援！しぶや味わエール」を作成し、テイクアウトやデリバリーで味わえるメニューを紹介しました。2021年度には職場内での感染防止策を紹介したWEB冊子「新しい日常に経営者が今できること～新型コロナウイルス対策のためのマンガ～」を作成し、事業者に向けて情報発信を行いました。

経営の現場から寄せられる声に耳を傾けるのはもちろん大切です。しかし、当支部ではただ相談を待つのではなく、地域の方が集う商工会議所として主体的に情報を発信する事業を展開し、双方向の経営支援に努めています。

当支部は2022年9月に設立50周年を迎えます。これからも地域に根差し、区内の産業振興のために尽力していきます。



お役立ち情報を積極的に発信



カルガリー 伸びゆく資源の街

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。

カナダ西部のカルガリーはアルバータ州に属し、州都エドモントンと並んで人口100万人以上を誇る都市です。1988年には冬季五輪が開催され、フィギュアスケートの伊藤みどり選手が活躍した地です。カナディアンロッキーへの玄関口といえる位置にあり、近郊には世界的に有名な観光地であるバンフやジャスパーがあります。北緯51度と地球の極に比較的近いため、タイミングが良ければオーロラを見ることができます。

外務省の統計によると2019年時点でアルバータ州に在留する日本人は7,735人で、約半数の3,812人がカルガリー市内に住んでいます。筆者のように日本から駐在員として来ている日本人は大使館員を含めて50人ほどで、その家族を含めても数は多くありません。駐在以外のさまざまな理由で住む日本人がいかに多いかが推し量れます。日本人会館では在住日本人を中心に、日本の伝統的な踊りを練習する活動などが定期的実施されています。

カナダは連邦国家です。世界第2位の広い国土に10の州と3の準州



朝を迎えたカルガリー

があり、各州で独自の政策を実行しています。オタワにある連邦政府と各州政府の間に上下関係はなく、役割を分担しています。2021年11月時点で連邦政府は自由党、アルバータ州政府は保守党が政権を担っており、反目したり協力したりしながらそれぞれの政策を実行しています。連邦政府と州政府それぞれが内閣や議会をもち、政治を進めていく様子は非常に興味深いところです。

カルガリーの経済は2015年ごろから世界経済の減速、特に2020年からの新型コロナウイルス感染症のあおりを受けて低迷していました。商業ビルのオフィス空室率はカナダで一

番高く、失業率も8パーセントを超える厳しい状況が続いてきました。

資源の宝庫のカナダでは原油や天然ガスが西部に集中しています。石油・ガス産業はアルバータ州の基幹産業で、足元のエネルギー価格の高騰もあり堅調です。一方で、世界の潮流が脱炭素へシフトするなかで、ビジネスの変革が求められています。

この潮流の変化をビジネスチャンスといわんばかりに、再生可能エネルギーなどを扱うベンチャー企業が当地には数多く誕生しています。まるで大企業に挑戦するかのようです。その大企業もビジネスモデルを変えようとしています。企業それぞれが思い思いの夢を描き行動する姿からは、変わりゆくカルガリーのダイナミズムを感じます。州政府や連邦政府も民間企業の活動を強力に後押ししています。

最近は大手物流企業がデータセンターを開き、大手IT企業が本社の設置を決めるなど、街の経済にとって明るい材料が少しずつ出てきています。これからのカルガリーには大いに期待ができそうです。



顧客志向のイノベーション - 「顧客にして欲しい思い」 でみんなをハッピーに -



長野大学企業情報学部
教授

もり しゅん や
森 俊也

長野大学企業情報学部学部長・教授。1976年山形県生まれ。2003年東北大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士(経営学)。長野大学助教授、准教授を経て2008年より教授。主な研究領域はイノベーション論、経営戦略論、マーケティング論。著書に『大競争時代における銀行組織のマネジメント』(創成社、2006年)、『イノベーション創発の戦略経営論-環境認識・トリガーの特定・トリガーの戦略化-』(創成社、2008年)、『思いの経営学-「可視性の罫」からの脱却とイノベーションの創出-』(千倉書房、2021年)などがある。

ポイント

- 成熟企業では、ものづくりに「品質・機能・価格」を追い求める傾向が存在する。しかし、こうしたものづくりでは「顧客」に響くイノベーションの創出は難しい。
- 成熟企業がイノベーションを創出するには、顧客を明確にし、顧客にどのような思いをしてもらいたいかを考える「顧客にして欲しい思い」を基礎にした経営が重要である。
- 顧客に思いが伝わり商品が支持されるようになると、従業員はやりがいを感じるようになり、積極的に動くようになる。するとその企業にしかない展開が起こるようになり、競争優位の源泉となる。

成熟企業のイノベーション創出上の課題 これまでのイノベーションで、みんなはハッピー?

私たちがビール会社の社員で、社長から「これまでにない相手に響くビールを発売したい」と依頼された場合、どのような軸で生み出そうとするか。素材、鮮度、のどごし、口当たり、香り、それとも健康か。市場では実際にこれらの視点で商品が提供されているが、はたして、顧客に響きライバルへの競争優位や従業員のやりがいに

つながるか。多くの業界において企業規模を問わず、事業や製品の多くが成熟期に入り、しかもそのステージに入ってから相当程度期間が経過している。そのような成熟企業で展開される製品の「品質・機能・価格」を追求するものづくりは利害関係者に対して有効であろうか。

先ほどのビール業界は成熟企業の代表と言えそうだが、各企業は何を目標にしているのか。各企業はコーポレートスローガン、すなわちコンセプトとして、①「おいしさを



笑顔に」、②「すべては、お客さまの「うまい!」のために」、③「水と生きる」、④「品質は畑から」を策定している。それぞれ、①キリンビール、②アサヒビール、③サントリービール、④サッポロビールである。業界の最大手であるキリンビールやアサヒビール（両社ともにシェア35%程を堅持）は「顧客にして欲しい表情や表現」を、業界大手のサントリービールやサッポロビール（両社10%台）は「品質の良さ」を主張している。これらのコンセプトの違いが業界のシェア構造に何らかの影響を与えていそう。それでは、なぜ、このようなシェア構造になってしまうのか。この問いに「顧客にして欲しい思い」がヒントを与えてくれる。

「うまい」や「おいしい」は顧客が発する表現だが、このときに品質が悪いかと言えばそうではなく、品質の良さは肯定されそう。品質・素材の良さだけでなく、口当たりやのどごし、香りの良さなどが合わさることで顧客が「うまい」「おいしい」と表現するとすれば、「顧客にして欲しい表情や表現」の方が「品質の良さ」より、コンセプトに含める言葉としては適していると考えられる。ビール業界の最大手企業は、このようなコンセプトを掲げることで商品開発の視野を広げ、より多くの顧客の欲求を満たした結果、高いシェアを確保していると推測できる。ただ、さらに考えてみると、これだけ「うまい」「おいしい」飲み物が存在する現代社会で、業界最大手のコンセプトが「性能面での顧客にして欲しい表情や表現」で大丈夫なのだろうか。もしかすると、顧客が「飲んでるときや飲んだ後にこういった気持ちになって欲しい」ということを考えていけば、顧客は喜び、ライバルへの競争優位となり、従業員のやりがいにもつながりやすくなるのではないだろうか。

ビールなどの飲料をはじめ、自動車、小売・卸、銀行など多くの業界や企業の規模を問わず、展開されている経営や事業およびイノベーションの創出は、顧客や従業員をハッピーにできるのであろうか。また、ライバルに対して競争上優位を発揮できるのか。このように考えるのは、成熟企

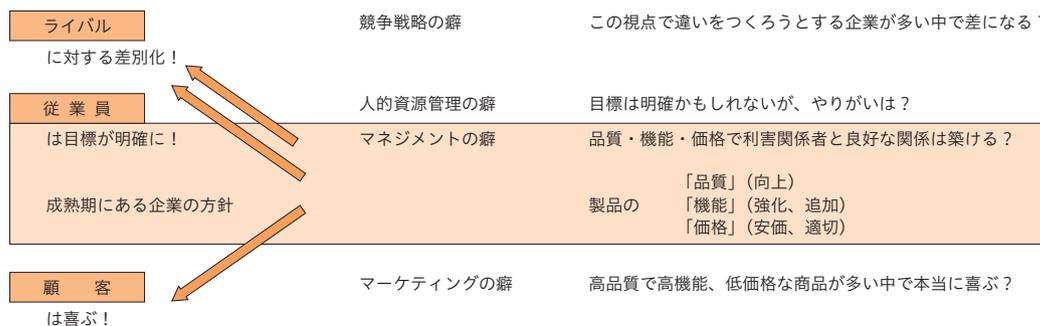
業の多くに、①自社の売上・利益獲得のためにライバルの行動を重視している、②ライバルと違う機能や品質、価格を追求し、その視点で競争優位を考えている、③機能や品質、価格を追求すれば顧客は受け入れてくれると考えている、④効率・機能のみの追求により従業員の仕事上のやりがいは十分とは言えないなどの傾向がある、と捉えるためだ。これらの企業では、顧客よりライバルや自社を意識し、品質・機能・価格を追い求めようとする傾向が存在する。だとすれば、「顧客」との関係を見直し、「顧客」に響くようなこれまでにないイノベーションを創出すれば、顧客がこれまでに味わったことがないものが生まれ、「ライバル」への競争優位となる。また、その創出や提供の過程では「従業員」がやりがいを感じる事が極めて重要となる。

顧客志向のイノベーション 成功例は「顧客にして欲しい思い」

成熟企業は品質・機能・価格などの「価値次元が見える」ものを追求してしまい、その結果、「可視性の罠」(visibility trap)にはまってしまふことが指摘されている(楠木・阿久津、2006)。自動車で言えば故障せず、燃費が良く、よく走り・曲がり・止まるなど、スーパーで言えば品ぞろえ、鮮度、買い回りの良さ、営業時間などが「価値次元の見える」ものである。これらは市場での競争やイノベーションにおいて必ずしも有効ではなくなっている。例えば、自動車業界では、日産自動車のキューブのように「価値次元の見えない」ものが生み出されている。この車は「自分の部屋でくつろいでいるような感覚」をコンセプトにしなが、それを四角い箱型デザインや、左右非対称のリアガラス、ドアのように開くリアゲートで具体化し、個性的な存在感を発揮している。

この他にも、イノベーションの成功例にソニーのウォークマンや、森永製菓のinゼリーなどがある。これらは品質・機能・価格などの「価値次元の見える」ものを追

図-1 成熟企業の基本方針、利害関係者との関係性、どうしてもしてしまう癖



資料：森（2021）をもとに筆者作成（図-2も同じ）

求していない。顧客の使用状況や使用場面を基礎にし、この顧客にこういう気持ちになって欲しいという「顧客にして欲しい思い」を基礎に商品等が開発されている。これまで、ソニーは品質や小型・軽量を、森永製菓はおいしさや食べやすさを追求してきた。しかし、顧客というものを明確にし、この顧客にこうなってもらうためにはどうすればよいかを考え、さまざまな価値を統合しながら商品を開発することで、顧客や従業員の価値を高め、ライバルへの競争優位を發揮している。

そう考えると、成熟企業における品質・機能・価格の追求は、無意識にになってしまう成熟企業の「癖」として捉え、直していく必要がある（図-1）。成熟企業がイノベーションの創出において品質・機能・価格を追ってしまう傾向は、顧客への価値の提供やそれを顧客に提供する従業員の仕事、さらには、その視点でのライバルへの競争優位として一般に正当化されてきたことが原因と予測される。そうすると、このような可視性の追求がそれぞれに対して十分に有効かを検討し、上述の「顧客にして欲しい思い」のような方針を立てながら、そのパターンに陥らない（可視性の罠にはまらない、可視性を追求する癖を直す）工夫をし、これまでないイノベーションを創出することが極めて重要となる。

イノベーション創出のための取り組み 成熟企業のケーススタディから分かること

成熟企業のこれらの課題を捉えつつ、イノベーション創出のための論理（望ましい経営）がいくつか提起されるようになってきている。例えば、深化と探索を両立する「両利きの経営」（O'Reilly and Tushman, 2016）や、「価値次元の見える」ものづくりからストーリーやコンセプトをもとにした「価値次元の见えない」ものづくりへの転換による「ストーリー経営」（楠木、2010）、社員一人ひとりの自律的思考による「全員経営」（野中・勝見、2015）、社会の持続可能な発展を妨げる社会的・環境的問題の解決にイノベティブに対応し、ビジネスとして取り組む「CSR経営」（谷本、2013）などである。さまざまな事例分析をもとにしながら提起されるこれらの論理は、成熟企業に対して重要な示唆を与えてくれる。とはいうものの、企業がこうした方向に「実際に」向かう鍵や、これまでないイノベーションを「実際に」生み出す方法を明らかにするには、成熟企業の実情をより丁寧に捉える必要がある。以下では、実際の成熟企業の課題認識、課題解決に向けた取り組みと成果、その成果がどのような要因により生まれたのかなどを探り、それらが望ましい経営に向かうための要件や論理を提起する。

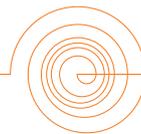


表-1 成熟企業の課題解決に向けた取り組みの概要

企業（業界）	三菱鉛筆（筆記具メーカー）	湖池屋（スナック菓子メーカー）
課題や悩み	<ul style="list-style-type: none"> ・主力商品（ボールペンやシャープペン）が苦戦 ・研究部門と商品開発部門が一体となって新商品を生み出すことができない ・技術起点（書きやすさ、長持ち、インクのにじまなさ、色の多さ）のものづくりから需要起点で需要の変化への対応を優先するものづくりが求められる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ライバル（カルビー）の動向（価格や商品ラインナップの拡充など）ばかり意識し苦戦を強いられる ・数や量をこなすことが必要となり、消費者を見る余裕もなく、ライバルと同様の視点で価格や品質や機能を追求してしまい、結果として消費者に受け入れられない
課題解決に向けた取り組みの成果	<p>高機能商品ではなく、消費者が欲しがる商品の開発 例「えもっと」（若い女性がかわいいと思う色のサインペン） 例「ユニボールワン」（高齢者に「ノート、くっきりキマる」ボールペン※）</p> <p>※老眼が進み筆圧が下がれば手帳やノートの文字は薄くなり、読みにくくなるという状況を捉えたもの</p>	<p>他社を見ないで、消費者の行動をとらえた商品の開発 例「プライドポテト」（従来商品との違いを意識し、タブー視されてきた白色をあえてパッケージに採用し、「芋まるごと」「感激うす味」など顧客の気持ちや顧客に味わってもらいたい感覚をもとにしたコピーをつけた商品） 例「じゃがいも心地」のリニューアル（40代の間食行動を調査し、芋本来の味を楽しむことをアピールした商品）</p>
成果が生まれた背景や要因	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで（さまざまな色をつくれる、紙に染みない、ペン先を細くすることができる）を活かす ・研究部門と商品開発部門を物理的に近づけつつ、部門間の打ち合わせの頻度を高めたり、意見交換が可能な場を設定する ・「この顧客にこうなって欲しい、こういう思いになって欲しい」というものを定め、それをもとに「関係する部門が協働する」 	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで（アイデアを活かした商品づくり、独自の商品づくり）を活かす ・「他社を見ないで、その会社独自のもので、アイデアの前に消費者がこれを食べた後にどうなるのかを考える」ことを重視 ・ブランド担当者一人体制から複数で新商品の戦略案を議論する体制にし、会議回数を頻繁化させ、商品化にあたって経営者との意見交換を増やす ・「この状況にある顧客にこうなって欲しい、こういった感情を味わって欲しい」ということを定義し、「関係するメンバー・役職者で議論する」

資料：三菱鉛筆については、日経 BP 社『日経ビジネス』2020.9.21, pp.50-54 を、湖池屋については、日経 BP 社『日経ビジネス』2020.2.17, pp.58-62 をもとに筆者作成（表-2 も同じ）

成熟企業では、①品質や機能をもとに事業や製品の競争を展開する、②ライバルの動きを重視し価格・品質・機能をもとに事業や製品を展開し、結果として消費者に響かない商品の展開になってしまうなどが報告されている。これらを踏まえつつ、事業や競争の展開、イノベーションの創出で成果をあげている取り組みを考察する。事例として①は三菱鉛筆、②は湖池屋を取り上げ、課題の実際や解決に向けた取り組みと成果、成果が生まれた背景や要因を分析すると、表-1のように整理できる。

三菱鉛筆のような成熟企業は、主力商品が苦戦していても部門間協働の問題により新商品開発ができない、需要起点ではなく技術起点のものづくりをしてしまうという課題や悩みがある。「研究部門は技術や機能を強化し、商品開発部門はそれを受け入れながら新たな商品を開発する」傾向にあり、顧客視点での新商品の開発においてもさまざまな障害が生まれ、「(価値次元の見えるものを追求して

しまうため) 深化行動から新たな方向に一步踏み出し難い」ことが分かる。また、さまざまな色をつくれる、紙に染みない、ペン先を細くできるなど「これまでを活かす」ことや、研究部門と商品開発部門の距離を近づけつつ、部門間の打ち合わせの頻度を高めたり、意見交換の場を設定したりしながら「多くの人の知恵を集め協働で行う」こと、高齢者や若い女性にこうなって欲しいという「顧客や社会の課題解決を意識する」ことなどにより、これらの課題や悩みを解消する新たな取り組みを進めている。

一方、湖池屋のような成熟企業においては、ライバルの動向ばかり意識し苦戦する、ライバルと同様の視点になってしまい消費者に受け入れられないなどの課題や悩みがある。「ライバルが低価格なので自社も低価格を追求する」「売れている商品のトレンドを追いかけるような商品を開発する」傾向にある。そこから抜け出しライバルに追随せず自社ならではの新商品を開発するうえで

表-2 成熟企業の課題解決に向けた取り組みの評価

企業（業界）	三菱鉛筆（筆記具メーカー）	湖池屋（スナック菓子メーカー）
両利き経営か？	○ 深化から探索へ（機能的価値ではなく、この顧客にこういった価値を）	△ 探索のように見えるが、素材の良さなどにこだわっており、深化？
ストーリー経営か？	○ 価値次元が見えづらく、この顧客にとってありがたい（ただ、ライバルも同様の視点で開発できる可能性も）	△ 価値次元は見えないようにも見えるが、価値次元は見える？
全員経営か？	△ 研究部門と商品開発部門は密に協働、全社的にも意見交換を促進 →全社的ではあるものの、研究や商品開発に携わる人が中心であり全員ではない	△ ブランド担当者が一人の体制から、多くの体制に。また、それらと経営者 とが協働 OR →全社的に進められているように見えるが、ブランド担当者が中心であり × 全員ではない
CSR経営か？	△ 高齢者はこういった状況、若い女性はこういったものに関心をもつと いうことから事業を始動 →それらの一般的な悩みや特性では？	△ 40代の行動分析をもとに進められている →それらの主たる課題や悩みの解決が目指されたり、解決がなされたり している？まだ、それらの一般的な悩みでは？
望ましい経営のために求められること	ライバルへの競争優位を確保し、社会課題の解決を目指すビジネスを進めるためには、この顧客の一般的な悩みを超えて、この顧客の顕在的・潜在的な悩みを捉えた新たな商品等を多くの人の協働により考えることが必要	価値次元の見えないものや、社会課題の解決を目指すビジネスを進めるためには、この顧客の顕在的・潜在的な悩みを踏まえた新たな商品等を多くの人の協働により考えることが必要

（注）表内の○（言える）、×（言えない）、△（言える・言えない部分がある）は筆者が評価し、その右に評価理由を記述。

まざまな障害が生まれており、「ライバルの深化行動に追随し、深化行動を強化してしまうため、探索行動は難しい」ことが分かる。また、自社のアイデアを活かした商品づくりや独自の商品づくり（カラムーチョやドンタコスなど）というような「これまでを活かす」ことや、複数のブランド担当者により知恵を出し合ったり、会議回数を増やしたり、ブランド担当者と経営者とが協働したりという「多くの人の知恵を集め協働で行う」こと、40代の間食の行動分析をもとにした商品の開発という「顧客や社会の課題の解決を意識する」ことなどにより、課題や悩みを解消する新たな取り組みを進めている。

何がしかの課題認識をもちながら成果をあげている成熟企業では、「これまでを活かす」「多くの知恵を集め協働で行う」、さらには「顧客や社会の課題の解決を意識する」といった取り組みを進めている（表-2）。どちらの事例においても、ここからさらに望ましい経営に向かうべく、ライバルへの競争優位を確保し、価値次元の見えないものや、社会課題の解決を目指すビジネスを進めるためには、顧客の一般的な悩みを超えて、顕在的・潜在的

な悩みを踏まえた新たな商品等を多くの人の協働により考えることが極めて重要となる。

イノベーションの創出とそのための論理 企業に関係するみんなをハッピーに

成熟企業ではいくつかの要因により新たな方向への一歩が生まれている。その成果は両利きの経営やストーリー経営など望ましい方向に近づきつつも、いまだギャップは存在する。このギャップを埋めようとするときに何が要件になるのか。また、品質・機能・価格といったこれまでのイノベーションから抜け出し、これまでにないイノベーションを創出するにはどうすればよいのか。

上述してきた成熟企業の課題解決に向かう姿勢からも明らかなように、望ましい方向に向かうための目標として、「社会や顧客をこうする・こうしたい」という意思・理想を掲げることが重要と言えるのではないかと。また、目標について、意味の確認を前提に経営者のみならず管理者や従業員が自分のものにするのが重要だろう。つまり、私たちが社会や顧客をこうする・こうしたいという「私たちの意思・理想をもとにした経営」を展開でき

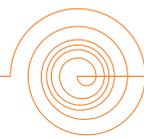
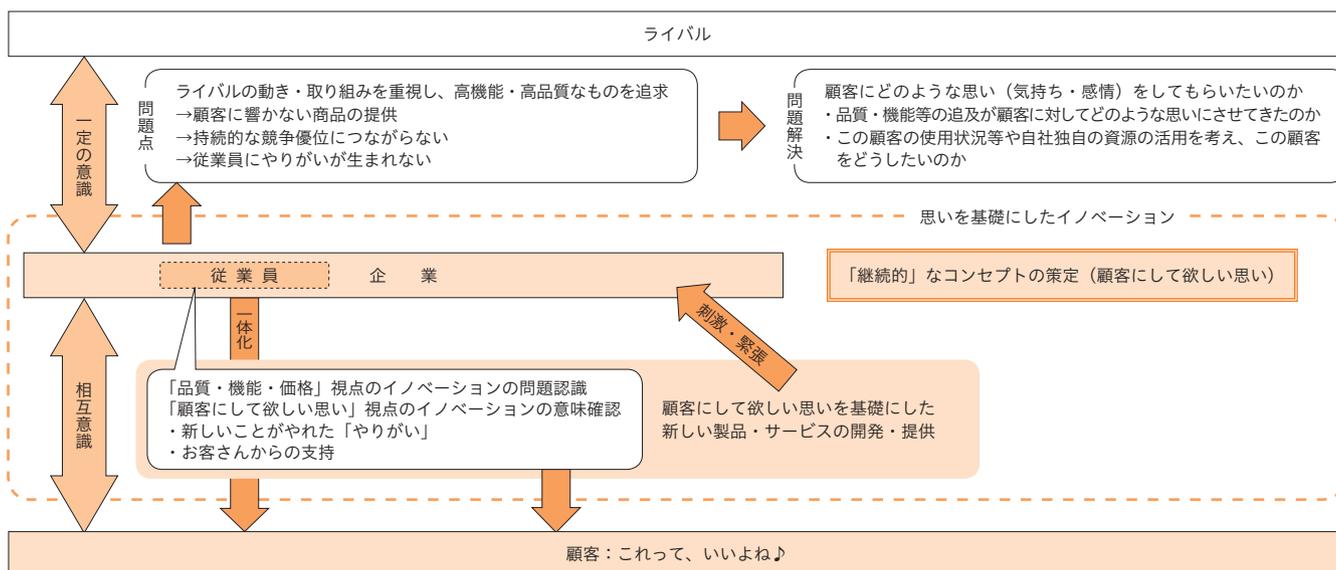


図-2 成熟企業におけるイノベーション創出のための論理



れば、望ましい方向に向けた取り組みが始まり、これまでにないイノベーションの創出につながるのではないかと。

成熟企業がこのような視点でイノベーションを創出するには、「経営者と経営者以外とが現状の問題点を共有し、今後のイノベーションの方向性を確認する」ことから始まる枠組みを考えることが求められる(図-2)。この枠組みはさまざまな利害関係者の存在とそれらとの良好な関係を考えたもので、「顧客にして欲しい思い」を基本方針にした論理である。具体的には、経営者と経営者以外との間で、ライバルの動向を重視することで生まれていた「品質・機能・価格の追求は顧客には十分に響かない」ことを回顧・反省する。これらを踏まえ、ライバルを一定程度意識しながら、顧客の使用状況・文脈や自社独自の資源の活用を考え、顧客にどのような思いをしてもらいたいかを基礎にした製品やサービスを開発していく。従業員は、これまでと異なるイノベーションへの参加を通して仕事へのやりがいを感じるようになる。このような枠組み・論理だ。

この「顧客にして欲しい思い」を基礎にした経営の枠組み・論理により、顧客はこれまで味わったことのない思い

を経験できる。従業員はこれまでにない新しいことができ、顧客からの支持によりやりがいを得られるようになり、この企業にしかない展開、すなわち競争優位が確立される。業界や企業規模を問わず成熟企業は、「顧客にして欲しい思い」のような方針をもちながら経営や事業を展開し、イノベーションを創出しようとする中で、利害関係者の相互の関連付けがなされ、それぞれとの良好な関係が生まれ、「みんなをハッピーにする」ことができるのではないかと。

<参考文献>

楠木建(2010)『ストーリーとしての競争戦略-優れた戦略の条件-』東洋経済新報社
 楠木建・阿久津聡(2006)「カテゴリー・イノベーション:脱コモディティ化の論理」組織学会『組織科学』第39巻第3号、pp.4-18
 谷本寛治(2013)『責任ある競争力-CSRを問い直す-』NTT出版
 野中郁次郎・勝見明(2015)『全員経営-自律分散イノベーション企業成功の本質-』日本経済新聞出版社
 森俊也(2021)『思いの経営学-「可視性の罭」からの脱却とイノベーションの創出-』千倉書房
 O'Reilly, Charles A. III and Michael L. Tushman(2016) *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford Business Books. (チャールズ・A. オライリー、マイケル・L. タッシュマン著、入山章栄監訳・解説、富山和彦解説、渡部典子訳(2019)『両利きの経営』東洋経済新報社)



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。

人が主役の無人書店



(有)ならがよい

代表取締役 **平田 幸一** (ひらた こういち)

〈企業概要〉

代表者 平田 幸一
創業 2003年
資本金 400万円
従業員数 3人

事業内容 人材コンサルティング、書店とシェアシアターの運営
所在地 奈良県奈良市東城戸町32
電話番号 0742(93)4978
URL <https://naragayoi.com>

奈良市の旧市街地である「ならまち」には一風変わった店舗がある。(有)ならがよいの代表取締役である平田幸一さんが2018年に始めた「ならまちブックスペースNaramachi BookSpace ふうせんかずら」だ。多様な本が並ぶ店内に従業員はおらず、代金の決済はセルフで完全キャッシュレス。人と一切接することなく本を購入できるシステムだ。こう聞くと単に合理化を突き詰めた店舗のようにも思えるが、実際には人の存在が欠かせない、温もりのある無人書店だった。

奈良にないものをつくる

—手がけている事業について教えてください。

メインの事業は人材コンサルティングです。企業に向けて、論理思考などビジネススキルを教えています。

ほかに、書店とシェアシアターを無人で運営しています。書店は奈良市内にある「Naramachi BookSpace ふうせんかずら」と滋賀県の商業施設内にある「セルフブックスSELF BOOKS」の2店

舗です。シェアシアターは奈良市内にある「ならまちシアターあそびざ青丹座」の1店舗です。

奈良や滋賀では無人で運営する仕組みが珍しく、多くの注目を浴びました。特に無人書店は評判が良く、現在はふうせんかずらだけで3,000人超の利用者がいます。

—書店をどうやって無人で運営しているのでしょうか。

店舗を利用する前に、ホームページ上でメンバー登録をお願いしてい

ます。メンバーには専用IDを発行しており、IDを入力してスマートロックを解除すれば入店できます。

店内にはキャッシュレス決済用の機器を設置しています。欲しい本を見つけたら、値札を見ながら自分で金額を入力し、機器を使って決済すれば購入完了です。

なぜ店舗に従業員が必要かという点、店舗の開閉や会計などのためです。こうした作業を機械に置き換えたことで、従業員のいない書店を実現しています。

ただ、365日無人というわけでは
ありません。入退店自由の「カギ開
放DAY」を定期的に設けており、
そのときは人が常駐します。

—ふうせんかずらではどのような
本を取り扱っているのですか。

小説やビジネス書など、さまざま
なジャンルの本が新刊と古本合わせ
て2,000冊以上あります。これらの
本はわたしが仕入れたわけではあり
ません。わたしたちは本棚を貸し出
し、棚を借りたブックオーナーがそ
れぞれ厳選した本を置いています。
本の売り上げは全額ブックオーナー
に入り、当社には本棚のレンタル代
が入る仕組みです。品出しや棚の飾
りつけに加え、カギ開放DAYの店
番も可能な限りブックオーナーに任
せていますので、実際は書店よりも
フリーマーケットに近いです。

最近インターネットで自分の店
を出せるサービスが増えていますが、
ふうせんかずらではリアルな空間で
自分の店を出す体験ができると好評
です。棚の貸し出しは2カ月単位な
ので、定期的に品ぞろえが変わる点
もこの仕組みのメリットです。

—無人で運営していると、防犯面
が不安ではないですか。

実はこれまで一度も万引をされて
いません。防犯対策として監視カメ

ラを設置していますが、それ以上に
効果的なのが利用の登録制です。入
店するには名前やメールアドレス、
電話番号を登録する必要があります。
自分の個人情報をさらけ出したうえ
で悪さをする人はそういません。

無人だと防犯面が不安とよくいわ
れますが、従業員がいる書店でも万
引は発生します。一番の防犯対策は、
利用する人にセキュリティをかける
ことだと思います。本が好きで、個
人情報を明かしてでも使いたい人に
だけ利用してもらうことで、無人で
も安心して運営できるのです。これ
は本が日用品ではなく、一種の嗜好
品だからこそできる仕組みです。

—なぜ無人書店を始めたのですか。

もともと本が好きで、フリーマー
ケットをよく開催していました。た
だ、単発のイベントだとつくり上げ
たものが毎回リセットされるので、
常設にできないかと考えていました。
また、奈良には品ぞろえやコンセプ
トに特徴のある書店がなかったので、
オリジナリティのある書店をつくり
たかったのです。

無人にしたのはならまちシアター
青丹座での経験があったからです。
青丹座は持参したDVDなどを貸し
切りで自由に鑑賞できる、全12席
の無人シェアシアターです。奈良市
には大きな映画館がなく、家で映画



店内には多様な本が並ぶ

を観ようにも周囲に音が漏れるよう
な古い建物が多いので、家の外で映
画が観られる場所として2015年に
オープンしました。

—そこで無人店運営のノウハウを
培ったのですね。

青丹座には良い機材を入れたので、
最初は無人での運営に不安がありま
した。しかし、部屋を汚されたり機
材を壊されたりすることはなかった
です。青丹座では利用前に個人情報
の入力や支払いをお願いしているほ
か、利用者の多くは希望の曜日を安
く利用できる会費制のプランに加入
しています。すると、単なる利用者
ではなくシアターの所有者のような
感覚になり、大事に使ってくれるの
です。無人書店は会費制ではないで
すが、利用を登録制にし、本好きの
人たちにとって特別な空間にするこ
とができれば、防犯面は問題ないと
確信していました。

青丹座を始める前は、もちろん映
画好きが映画を観るために使うと



本棚を配信するためのカメラ

思っていました。それが実際に運営してみると、アイドルのファンがライブ映像を観て盛り上がり、作中に出てくる料理と同じものを食べながら映画を観たりと、利用者が自分たちで新しい使い方を生み出していました。そしてそれを利用者がSNSで発信し、さらに利用者が増えるという流れが生まれたのです。

この経験から、魅力的な空間を用意すればその空間に価値を見いだす人たちが自由に使い方を考えてくれるとわかりました。これは無人店運営において重要な気づきでした。

作業から解放された人を生かす

——コロナ禍を受け、新たな取り組みを始めたそうですね。

2021年3月からふうせんかずらの本棚を24時間配信する「タナミル」というサービスを始めました。家にいながら書店で本を物色する感覚が味わえるよう、モーターを組み合わせた可動式の機材に5台のカメラを

セットし、人が歩く速さでカメラが本棚の各段を左右に動いてライブ配信しています。気になった本はオンラインで購入できます。

——ネット通販でも非接触で本を買えますが、違いはあるのでしょうか。

ネット通販のメリットは品ぞろえや利便性です。一方、書店で本を探す楽しさはネット上ではなかなか味わえません。ふうせんかずらは小さい店舗なので、利用者は本棚をくまなく見ることができ、普通の書店にはない個性的な本とも出会えます。一般的な書店ビジネスでは人件費がかさみますが、無人化したことで維持コストを極力抑えつつ、未知の本と出会える空間をつくることができました。

タナミルについても同様で、コロナ禍で外出しにくくなったからこそ、本を探すプロセスをオンラインで提供し、書店の新しい可能性を発信したかったのです。利用者のなかには実店舗にも興味をもち、後日実際に来店に至ったケースもあります。

——ほかにも無人店ならではの強みはありますか。

三つあります。一つ目は、人件費がかからない分、営業時間を長くできる点です。利用者の多様なライフスタイルに合わせ、ふうせんかずら

の営業時間は7時30分から22時までと長く設定しました。利用時間も分散するので、密にならずに安心して本を探せます。

二つ目は、人に邪魔されず落ち着いて利用できる点です。店内にはセルフカフェスペースがあり、買った本をすぐに読めます。静かな読書空間としても重宝されています。

三つ目は、わたしたちがほかの仕事に注力できる点です。一般的な書店では、従業員は店番や品出しなどにかかりきりになります。無人化したことで、書店を運営しながらコンサルティングなどほかの仕事に取り組めます。また、ふうせんかずらを単なる書店にとどめることなく、どうすればより魅力的な空間になるかを考える余裕も生まれています。

——店が無人になることで、従業員は不要になってしまうのでしょうか。

そうは考えていません。むしろ、単純な作業から解放された人をどう生かすかが問われると思います。

ふうせんかずらでは、従業員が自らの名前を冠したおむすび専門店を定期的に関っています。書店の仕事をする必要がない分、従業員は得意なことに挑戦でき、それが新たな利用者の開拓につながっています。

また、店内で各ブックオーナーを紹介し、その本棚をつくった人や選

書の意図がわかるようにしています。ブックオーナーには自分の好きなことを発信したいという熱意をもつ方が多いので、希望者にはカギ開放DAYのときにイベントを主催してもらうこともあります。こうした取り組みによって、本だけでなくブックオーナーをターゲットにした利用者も増えています。

このように、ふうせんかずらではさまざまなところで人にクローズアップしています。機械でもできる仕事から脱却し、人を感じに行きたいと思ってもらえるように、人や店舗をプロデュースすることが無人化後の新しい仕事だと思っています。

人と比べられないことをする

——無人店とコンサルティング事業の間に親和性はありますか。

ふうせんかずらや青丹座の運営を通じて蓄積したノウハウを、コンサルタントとして発信しています。すでに新潟県と埼玉県に1店舗ずつ、当社の仕組みを導入した無人店がオープンしています。

コロナ禍によって無人店の需要は高まっています。ただ、今は無人というだけで話題になっている面もあります。無人店が増えるにつれて、その価値も当たり前ものになっていくでしょう。埋没を避けるには、

ターゲットを明確にしてコアなファンをつかむ無人店にする必要があります。そこで主役になるのが人であり、今後も人が活躍する場面は無数にあるでしょう。

——事業をするうえで何か大事にしていることがあれば教えてください。

なるべく人と比べられないことをするようにしています。年を重ねるにつれて感じるのは、人と同じことをやっていたらより若い人の方が選ばれる、ということです。そうならないよう、ほかの人がまだやっていないこと、まだ奈良にないことができないかと常に考えています。

また、奈良の魅力を高め、奈良に興味をもってもらいたいと思っています。社名の「ならがよい」は「奈良が良い」と「奈良通い」をかけて

います。わたしは雅で美しい奈良の町が好きですが、多くの人にとって奈良は「修学旅行で行く所」程度の印象ではないでしょうか。奈良に住みたいとまではいなくても、奈良に行ってみたいと思ってもらえるよう、奈良発の面白いことをもっと発信していきたいです。

ふうせんかずらの中庭には古い蔵があります。まだ構想段階ですが、次はこの蔵を活用して何かクリエイティブな場所をつくれませんか考えています。例えば蔵とクラフトをかけて、指輪などを製作できる空間にすれば、ふうせんかずらとは違った層にも興味をもってもらえると思います。歴史ある奈良の町で、今あるものを生かしながら奈良にないものをつくり、人が集まる空間を生み出していくことが今後の目標です。

取材メモ

ふうせんかずらは書店の枠組みにとらわれることなく、おむすび専門店やイベントスペースとしても活用されている自由な空間だ。もしここに従業員が常駐し、書店としての使い方を強いてしまうと、その空間から新たな価値が生まれなくなってしまうかもしれない。無人化には単にコストを抑えるだけでなく、その空間をどう使うかという自由度を運営側と利用者側の双方に生み出す効果もあるといえる。

少子高齢化や過疎化が進むにつれて、働き手の減少も大きな問題となっていくだろう。店舗の無人化は、そうした働き手不足に対する有力な解決策となり得る。ただ、人の役割を機械で代替しただけの無人店が増えるようでは何とも味気ない。ふうせんかずらのように、むしろ人の可能性を広げるような、血の通った無人店が増えてほしいと強く感じた。

(原澤 大地)

いまみや
第46回 今宮神社のやすらい祭

京都市北区紫野にある、あぶり餅で若い人に人気の今宮神社では、4月にやすらい祭が催されます。春に美しい桜花などが散るとき、花の精に疫神がとりついて拡散し疫病をはやらせると考えられました。それを鎮めるために花しずめ、鎮花祭、やすらい花などと呼ばれる祭りがあります。やすらい花はやすらえ花よという意味で、花の精に安らかに鎮まることを願ったと考えられます。

祭りでは、風流傘と呼ばれる、松や桜や椿などを挿した大きな花傘を中心に、鉦や太鼓の囃しものにぎやかに「やすらい花や」のかけ声で赤毛や黒毛の大鬼、子鬼が町を踊り練り歩いて今宮神社へ参詣します。花傘に入ると災厄や疫病を逃れて健康に過ごせるといわれています。現在では、紫野上野の光念寺と今宮神社を往復するこの祭りのほか、市内の計4地区にやすらい祭があります。

社伝によれば、今宮神社の創建は正暦5年（994年）、国中に疫病が大流行し、朝廷が疫神を鎮めるために神輿をつくり船岡山に安置して御霊会を催したことに始まるとされています。長保3年（1001年）に再

び疫病が大流行すると、疫神を祭り鎮めるために紫野で大規模な御霊会が開催されました。そのとき神殿と瑞垣を造営し今宮と号したと記されています。今宮神社は疫病や疾病の災いを鎮めるためにつくられた神社ですが、祭神は大己貴神、事代主神、稲田姫命の三柱とされています。

御霊会とは平安時代に京都で盛んに催された法会です。もともと、平安京は平安な京という意味ではありませんでした。延暦13年（794年）に、桓武天皇や藤原氏が天然痘や怨霊の祟りに満ちていた平城京や長岡京から逃れるために造営した宮都です。平安京は平安を祈り願う京という意味なのです。

しかし平安京に移っても桓武天皇の悩みは収まりませんでした。自分が天皇になるために父親の光仁天皇の皇后、井上内親王と子の他戸皇太子、自分の弟の早良親王らに悲惨な死を遂げさせたため、怨霊への恐怖がやまなかったのです。策謀を凝らしたのは近親の藤原氏でしたが、桓武天皇は怨霊が祟りの靈威を示していると思えば恐怖感は増していました。

その後、人口過密の平安京で疫病

が相次いで流行するなか、貞観5年（863年）に催されたのが、神泉苑での御霊会でした。恨みを抱いて亡くなった早良親王らの怨霊が疫神となり疫病の大流行を起こしていると恐れ、御霊として祀りあげたのでした。貞観11年（869年）に開催されたのが、現在の八坂神社につながる祇園の御霊会でした。そこでは一般庶民も含めて、平安京の疫病蔓延を鎮めるための祈りを込めたのでした。

今宮神社は八坂祇園神社とともに、疫病を鎮める強い威力をもつ神社として、鎌倉、室町、そして江戸時代へと長く篤い信仰を集める神社です。平安京の歴史と由緒を思いながら、新型コロナウイルス感染症という病魔の退散を祈願したいものです。

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。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。



世界で勝つブランドをつくる

—なぜ、アメラトマトは
スペインで最も高く売れるのか—

日本経済新聞出版 / 定価1,870円

岩崎 邦彦 (いわさき くにひこ) [著]



人口の減少と国内マーケットの縮小が予想されるなか、海外市場に目を向ける中小企業は少なくないだろう。市場が広がれば当然競争は激しくなるが、果たしてものづくりだけで戦っていけるのだろうか。

本書は、海外で通用するブランドとは何か、そして海外市場向けのブランドをどうつくるかを、著者の実践をもとに一冊にまとめたものだ。実例として登場するのは、高糖度で知られるアメラトマトである。アメラは、静岡県と長野県の小さな農業法人9社の集合体であるサンファーマーズが生産するトマトで、国内外で高い人気を誇る。日本での生産にとどまらず、トマトの本場スペインでも生産し、現地の百貨店ではほかのトマトより高値で販売されているという。

マーケティングを専門とする著者は大学で教える傍ら、アメラのブ

ランドづくりに15年以上携わってきた。著者は海外で通用するブランドの条件として、独自性がある、イメージが明快である、感性に訴求しやすい、ロコミが発生しやすい、の四つを挙げる。ここで重要なのは低価格が条件に含まれていない点だ。中小企業は買ってもらえる値段を探ってしまいがちだが、強いブランドをつくれれば、価格競争に陥ることなく市場で勝負できるというわけだ。

では、アメラはどのように条件を満たすブランドをつくったのだろうか。まず、独自性を生かすため、競合する高糖度トマトがないスペインを進出先に決めた。次に、イメージを「最高品質の高糖度トマトでおいしさの感動をとどける」と定めブランドづくりを進めた。そして消費者の感性へ訴求するため、食べ物がおいしいイメージの強い日本を連想させるロゴやパッケージを制作した。

ロコミの発生しやすさには、ブランドネームのイメージや発音のしやすさが大きく影響してくるという。アメラはもともと「甘いでしょ」を意味する静岡県の方言なのだが、海外での展示会でインタビューなどを通じて調べたところ、「スペインでつくったトマト」をイメージさせるうってつけの名前であることがわかった。アメラはスペイン人でも発音しやすいこともわかり、そのまま使用することにしたようだ。

海外で勝つためにはものづくりに加え、強いブランドをつくり消費者をひきつけることが成功の鍵といえそうだ。ブランドと聞くと大企業が専門部署を置いてつくるものと思われかもしれない。しかし、小さな企業でもブランドづくりを通じて海外で戦えることを示した本書は、海外への進出を考えている経営者に勇気を与えてくれる。 (大橋 創)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

ギグワーカー

「ギグワーカー」とは、インターネットを介して単発の仕事を受け負う個人のことをいいます。仕事の種類は、料理の宅配やデザイン、コンサルティング、システム開発など多岐にわたります。個人のスキルと企業が頼みたい仕事をマッチングするオンライン上のプラットフォームも多く生まれており、ギグワーカーの増加が続いています。

ギグワーカーのメリットは、企業と雇用契約を結ばないため、働く時間や場所の自由度が高いことです。副業として仕事をしたり、定年後にスキルを生かして短時間働いたり、ライフスタイルに合わせ柔軟に働き方を選べます。一方、デメリットは、社会保険・労働保険などのセーフティネットが弱いことです。

一口にギグワーカーといっても、個人のスキルや専門性の違いにより働き方は一様ではありません。例えば、コンサルタントのような個人のスキルや専門性が重視されるものは、自らが価格決定権をもち、個人の裁量が大きいという特徴があります。他方で、宛名入力の代行や配達のような単純労働は、働く場所の制約があったり、価格を決定できなかつたりするなど、個人が裁量を生かせる領域は小さく、勤務者と似た性質が強くなっています。しかも、勤務者ではないため最低賃金の適用を受け

ギグワーカーのメリットとデメリット

メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・自由な働き方が可能 ・個人のスキルを生かせる ・自らが価格決定権をもつ ・個人の裁量が大きい
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・社会保険などのセーフティネットが弱い ・報酬が低く抑えられることもある ・仕事中のけがの補償や不利な待遇を巡りトラブルが発生することがある

られず、報酬が低く抑えられてしまうこともあります。また、不安定な労働形態であるため、仕事中のけがの補償や不利な待遇の改善などを巡りトラブルも発生しています。安心してギグワーカーという選択肢を選べるように、世界各国でギグワーカーを保護する動きも出てきています。

ギグワーカーという選択肢が増え、雇われずに働くハードルは低くなりました。一方、コロナ禍ではテレワークが浸透し、勤務者の働く時間と場所の制約も減っています。多様な選択肢から自分に合った働き方を選びやすい時代になってきています。

*一部、一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会『フリーランス白書2020』、石山恒貴著『ギグワーカーの未来(上)』(日本経済新聞2021年5月11日朝刊)をもとに記述しています。



編集後記

今月の研究ノートで取り上げた「全国中小企業動向調査・小企業編」「全国小企業月次動向調査」は、小企業の皆さまのご協力の下で実施しています。コロナ禍で大変ななかご回答いただいた方々に厚く御礼申し上げます。

コロナ禍で在宅勤務をするようになり、運動不足を解消しようと散歩する時間が増えました。街を歩くと、テイクアウトのために通りに面してカウンターを造作したカフェや、手づくりのマスクケースを店頭に並べる雑貨店などが目に留まります。逆境を乗り越えようと工夫する小企業の姿に、元気づけられます。一刻も早くコロナ禍が収束して街に活気が戻り、小企業の売り上げが回復することを祈るばかりです。(星田)

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 5月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

コロナ禍における新規開業企業の動き

— 追跡調査でみる影響と対応策 —

総合研究所 研究主幹 深沼 光
研究員 西山 聡志
客員研究員 山田 佳美

クローズアップ 識者に学ぶ

ワーケーションの実態と展望

関西大学社会学部 教授 松下 慶太

●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

日本公庫のサービスを
もっと身近に!

JFC 日本政策金融公庫
国民生活事業

日本公庫 ダイレクト

「日本公庫ダイレクト」はお客さまと日本公庫をつなぐ
お客さま(会員)専用のオンライン窓口です。



日本公庫からの
各種おすすめ情報を
メールで確認



お取引状況を
オンラインで
すぐに確認



簡単な手続きで、
様々なサービスを
ご利用いただけます!

会員登録無料!



所在地の
都道府県で開催される
セミナー情報の
確認や参加申込



各種証明書を
オンラインで
すぐに入手



(行こうよ! 公庫)

事業資金相談ダイヤル



0120-154-505

日本公庫ダイレクト

検索



※音声ガイダンスが流れた後に「1」を選択してください。※受付時間:平日9時~19時

