

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.166

7

研究
リポ
ート

移住創業者と地域住民で広げる地域の可能性

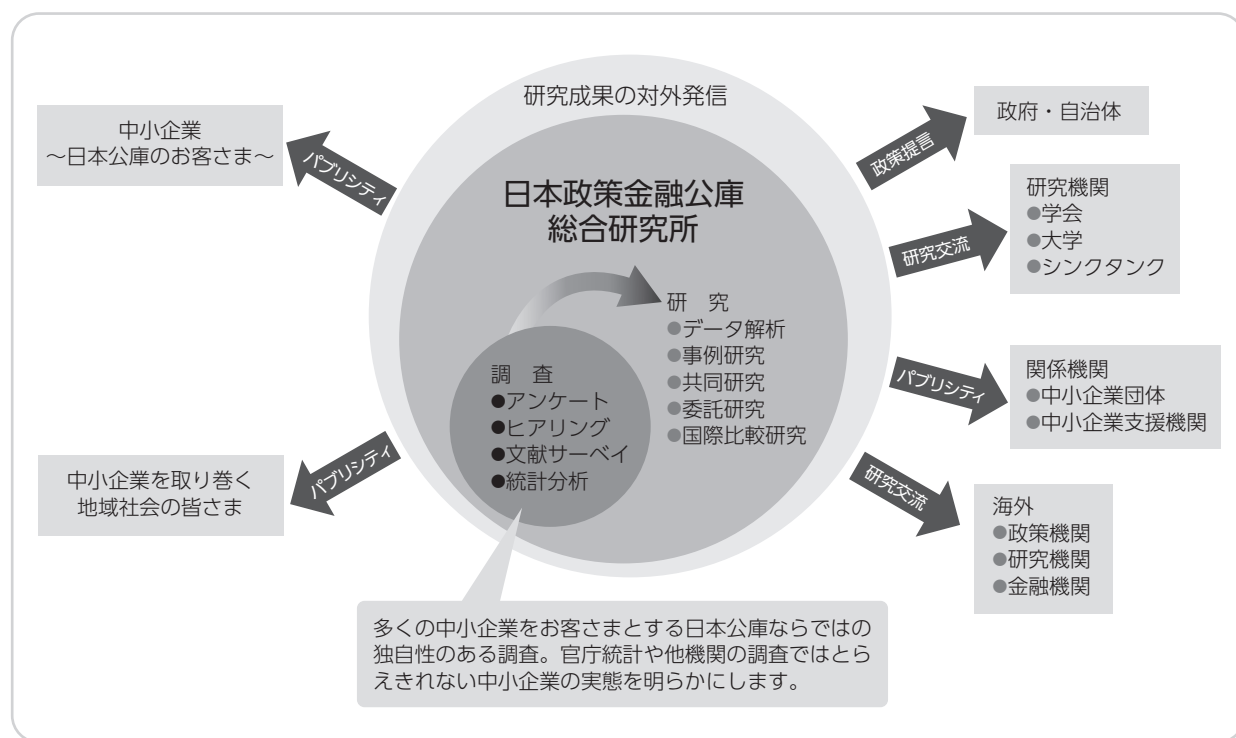
—双方へのアンケートとヒアリングによる分析—

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨



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～」
木星 ボイジャー1号より

提供/アフロ

調査 企業事例 論評 エッセイ・連載

CONTENTS

- 4** 最新 日本公庫総研 研究レポート
移住創業者と地域住民で広げる地域の可能性
—双方へのアンケートとヒアリングによる分析—
*総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
- 2** 巻頭エッセイ 明日に向けて
地域から発想するスマートシティへの期待
*東京大学大学院新領域創成科学研究科 教授 出口 敦
- 16** 未来を拓く起業家たち
双海町のファンを増やす
*愛媛県伊予市 双海 FAM
- 20** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
売上げDIに改善の兆しも調達難が足かせに
- 24** 産業レポート 宇宙ビジネスで成長の機会をつかむ
協力企業として衛星を製造するビジネス
*総合研究所 主任研究員 松井 雄史
- 28** 戦国マネジメント 一社長としての戦国大名—
豊臣秀吉 成り上がって天下統一
*偉人研究家 真山 知幸
- 30** 経営最前線1
歯科技工技術を生かして医療に貢献
*宮城県大崎市 (有)テクノ・キャスト
- 32** 経営最前線2
木材加工の世界にみつけた天職
*東京都西多摩郡日の出町 (有)谷治新太郎商店
- 34** 新連載 新規開業パネル調査でみる21世紀の開業
多様化する開業の担い手
*総合研究所 研究員 長沼 大海
- 38** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
コロナ禍で商工会議所の役割を実感
*小松商工会議所 中小企業相談所 経営支援課長
兼空港国際化推進室長 小村 一明
- 39** 地域でがんばる中小企業
一杯のコーヒーが広げる人とのつながり
*山口県山口市 Nishida Coffee
- 40** クローズアップ 識者に学ぶ
データに強くなる
*立教大学大学院ビジネスデザイン研究科 助教 平井 直樹
- 46** 暦のしきたりとビジネス
七夕はなぜ「たなばた」か
*国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀
- 47** 研究員オススメの一冊
新しい「価格」の教科書
- 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

地域から発想する スマートシティへの期待

令和の時代に入り4年が経つ。令和元年はわたしにとって次世代スマートシティ元年であった。その10年ほど前、平成20年代に入りスマートコミュニティやスマートシティが国の政策に取り上げられた時期のモデルをわたしは第一世代のスマートシティと呼んでいる。当時と今とでは何が異なるのだろうか。

まず、平成22年度に経済産業省が進める次世代エネルギー・社会システム実証地域として、神奈川県横浜市、愛知県豊田市、京都府けいはんな学研都市、福岡県北九州市の四つを指定した。これを受けて、地域内でのエネルギーマネジメントを中心とするスマートコミュニティの社会実装が話題となった。京都議定書で定められた地球温暖化対策の目標の達成と日本型スマートグリッドの構築に向けて、エネルギーを中心としつつ、通信や交通システムなどを含めた取り組みが進められた。

平成23年3月の東日本大震災に端を発する電力供給の問題により、エネルギー供給や省エネルギーに対する国民の関心は一気に高まった。千葉県柏市の柏の葉スマートシティなど、エネルギーマネジメントを中心とした

スマートシティの実装がますます進んだ。こうした第一世代のスマートシティは、国の助成を受けながら、自治体や民間企業が中心となって進めるエネルギーマネジメント型の事業といえる。

その後、平成28年1月に閣議決定された内閣府の「第5期科学技術基本計画」において謳^{うた}われた Society 5.0 の提唱を契機とし、その実現を目指す施策が関連省庁から続々と打ち出されてきた。令和元年に国土交通省がスマートシティモデル事業の先行地区を選定し、エネルギーマネジメントだけにとらわれない課題解決型のスマートシティの実装が進んでいる。これを、わたしは次世代スマートシティと呼んでいる。

なぜ、「5」ではなく、「5.0」にしたのかは、推察を含むが、連続的な変化ではなく、不連続な変革を示すためにあえて「5.0」としたと考えられる。ただ、国の補助事業によるスマートシティの多くは、依然として行政・大企業主導型であり、供給側の考え方で提案されている。そのため、地域の課題を解決するためにどれだけ役立つかについては、限定的な印象を受ける。

これまでも、地域のさまざまな課題を地元自治体がくみ取り、財政を勘案しながら利害調整可能な事業が実施されてきた。しかし、地域の課題に行政が対応し、大手企業が開発した技術や製品を導入してその解決を図る従来の枠組みのなかで検討していても、イノベーションといえる発想は生み出し難いようにも思う。

従来の枠組みを変えて構想してこそ、真に地域の課題解決につながるスマートシティを実現することができるのではないだろうか。例えば、対象地域のエリアの取り方も従来の行政が決めた範囲を見直し、交通、電力、清掃、福祉などの従来の縦割りのセクターを超えて構想を考えてみるのが重要である。

また、地域の問題は住民や地域に根差した企業・事業者が最もよく知っている。その知恵を活用することも重要だ。地域の住民や事業者が現状の課題への解決策と将来についての構想を自由な発想で考えることこそが、真のスマートシティづくりにつながるといえる。わが国のスマートシティの将来を担うこととなる、地域発のスマートシティに期待したい。



東京大学大学院新領域創成科学研究科 教授

出口 敦

DEGUCHI Atsushi

東京大学大学院新領域創成科学研究科教授。1990年 東京大学大学院工学系研究科博士課程修了（工学博士）。東京大学助手、九州大学助教授、教授を経て、2011年より現職。2015年度、2016年度 日本都市計画学会石川賞受賞。専門分野は都市計画学、都市デザイン学。編著に『Society 5.0 人間中心の超スマート社会』（日本経済新聞出版社、2018年）、『ストリートデザイン・マネジメント 公共空間を活用する制度・組織・プロセス』（学芸出版社、2019年）、『都市計画の構造転換 整・開・保からマネジメントまで』（鹿島出版会、2021年）など多数。

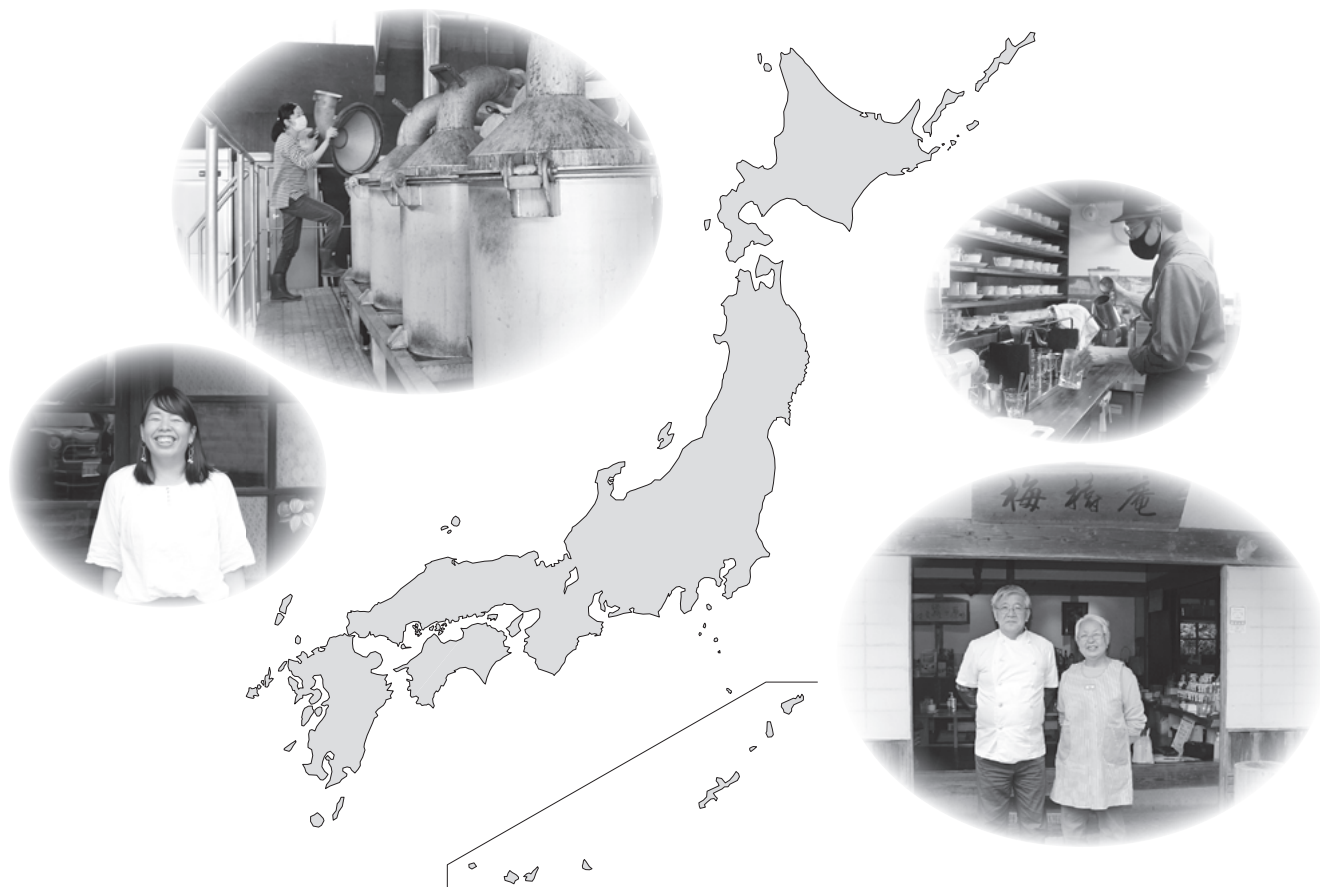


移住創業者と地域住民で広げる地域の可能性 — 双方へのアンケートとヒアリングによる分析 —

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

ライフスタイルの多様化やコロナ禍での密回避の動きから、地方移住に関心を示す人が増えている。なかには、移住先での事業やそこでの活動を通して地域経済に大きく貢献している人もいる。

2021年11月から本誌では、こうした移住創業者や地域の取り組み事例を、連載「町おこしと移住創業」で6回にわたり紹介した。本レポートでは、それらの事例調査に加えて全国の移住創業者と地域の住民に対して行ったアンケート調査の結果を用いて、人口減少時代の地方で移住創業者と住民がどのようにかわり、また、移住創業者の事業が地域経済においてどのような役割を果たしているのかを分析した結果を紹介する。

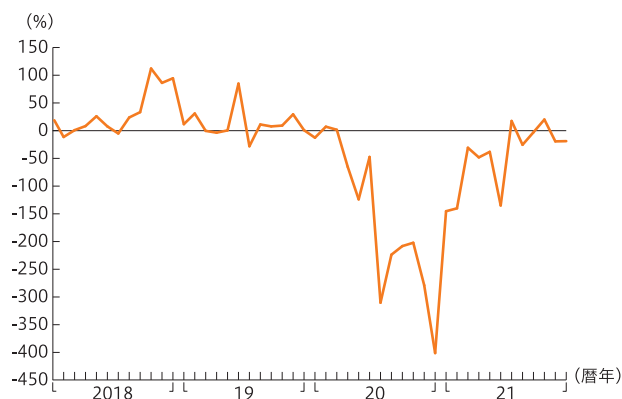


縮む地方

地方の縮小が止まらない。2020年のわが国の人口は1億2,615万人で、10年前から190万人以上減少した（総務省「令和2年国勢調査」）。さらに10年後の2030年には700万人以上減って1億2,000万人を切り、四半世紀後の2055年には1億人を下回ることが予想されている（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」）。全体数が減るなか、都市部へ人口が流出する地方では、過疎化の勢いが一層強まる。総務省「住民基本台帳人口移動報告2021年（令和3年）」で都道府県別の移動状況をみると、転出者数が転入者数を上回る転出超過地域は、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県、群馬県、茨城県、山梨県、滋賀県、大阪府、福岡県を除く37道府県に上る。なかでも広島県、福島県、長崎県などでその傾向が顕著である。2021年4月現在で、東京特別区を除く1,718市町村の47.7%、820市町村が、「過疎地域の持続的発展の支援に関する特別措置法」により過疎地に特定されている。

消費者や働き手を求めて、企業が人口規模の大きい都市部に集中すれば、産業や雇用、税収が失われて地方経済が縮小していく。加えて、企業経営者の高齢化も避けられない問題である。帝国データバンク「全国『社長年齢』分析調査（2021年）」によれば、全国の経営者の年齢は上昇し続けており、2020年には、調査を開始した1990年以来初めて平均60歳を超えた。当研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2019年調査）」による集計では、中小企業のうち後継者が決まっている企業は12.5%と少なく、廃業予定である企業が52.6%に上る。大廃業時代は目前に迫っており、地方経済はまさに、人口減少と事業承継難によるダブルパンチを受けている状態にある。

図－1 東京都の転入超過数（前年同月比）



資料：総務省「住民基本台帳人口移動報告」

（注）他道府県から東京都への転入者数から、東京都から他道府県への転出者数を差し引いた転入超過数の前年同月比。

しかし、そのなかで地方への関心はにわかに高まってきている。背景の一つが、今なお世界経済に大きな打撃を与えている新型コロナウイルスである。都心の企業を中心にテレワークの導入が進み、一部の業種では副業も推進されるようになった。密を回避する動きから地方志向も強まった結果、地方へ移住して都心にある勤め先の仕事をリモートで行うといった働き方が広がった。総務省「住民基本台帳人口移動報告」をみると、東京都の人口は、2020年5月に比較可能な2013年7月以降で初めて転出超過となった。2021年も、入学や就職、異動の時期である3、4月を除き同じ状況が続いている。転入者数から転出者数を差し引いた転入超過数を前年同月比でみると、市中感染が始まって間もない2020年4月から、2021年の前半にかけてマイナス圏に落ち込み、2021年後半も転出超だった前年同月と比べて横ばいとなっている（図－1）。

地方へ転出する人のなかには、勤めを辞めて移住先の地方で自ら事業を起こすことに関心を寄せる人もいる。実際に地方へ移住して創業する人が増えれば、人口の減少だけでなく企業数の減少にも歯止めをかけることがで

きる。地方に働く場をつくり、産業を活性化し、税収を上げる。地域経済の担い手の一角として、移住創業者に寄せられる期待は大きい。しかし、生活の拠点を変えるだけでなく、そこで新しく事業を始めて軌道に乗せていくとなると、さまざまなハードルを乗り越えなければならないだろう。移住創業が地域経済へのインパクトを大きくしていく過程には、どのような取り組みが必要なのだろうか。また、移住者を受け入れる側である地域は、移住創業を喚起するためにどのような対応が望まれるのだろうか。当研究所が行ったヒアリング調査とインターネットアンケートの結果をもとに、移住創業の実態を掘り下げていきたい。

移住創業者の事業規模は小さい

当研究所では、2020年度から2021年度にかけて、移住創業者と地方の住民の両方に、インターネットアンケートを実施した。まず、2021年2月に移住創業者に対して行った「2020年度起業と起業意識に関する調査（特別調査）」（以下、移住創業調査）の概要と、主な結果を説明したい。

移住創業調査は、インターネット調査会社にモニター登録している全国の18～69歳の人を対象に行った。事前の簡易な設問によって調査対象の「移住創業者」と比較対象の「その他の創業者」を抽出したうえで、詳細な調査を実施した。移住創業者は152人、その他の創業者は499人の回答を得た。

移住創業者の要件は次の五つである。①創業して5年未満であること、②自宅から事業所までの距離が片道1時間未満であること、③移住時の年齢が18歳以上であること、④現在事業を営んでいる場所から片道1時間以上離れたエリアから、今の生活エリアに移住する前後

3年以内に創業していること、⑤移住先エリアが三大都市圏および全国の20政令指定都市を除いた地方であることである。なお、⑤の移住先エリアを特定する際には郵便番号を用いた。日本郵便㈱のデータをもとに、合併前の旧市町村までさかのぼって過疎地を特定したところ、過疎地エリアに移住し創業したという人は152人中19人とわずかであった。

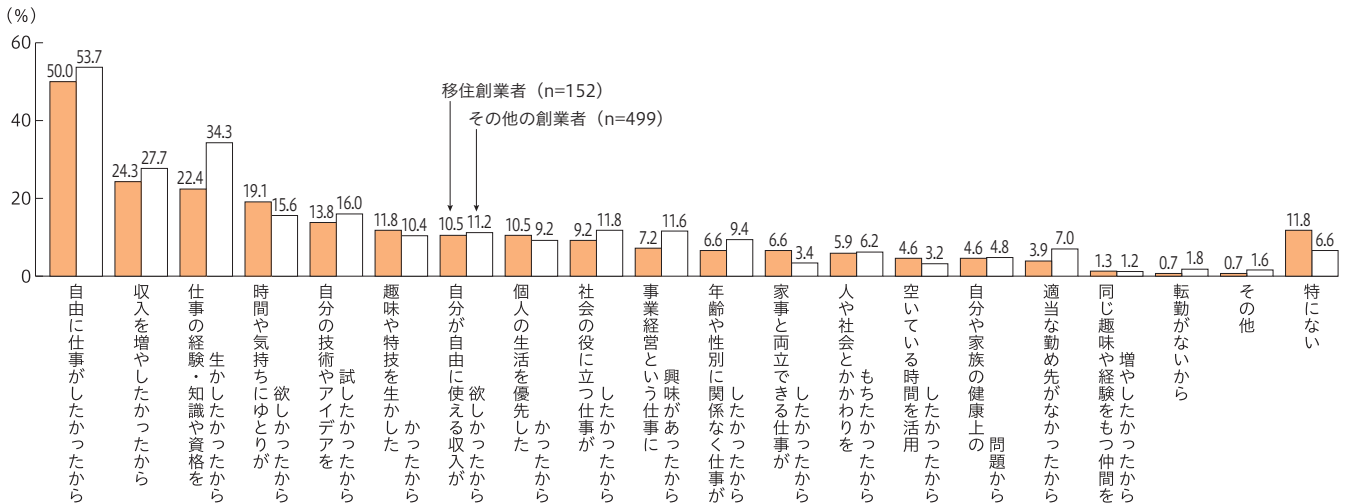
移住創業調査では、年齢などの属性や移住創業の経緯、事業の概要などを尋ねて、移住創業の全体像をとらえた。年齢は、「29歳以下」が3.7%、「30歳代」が28.9%、「40歳代」が31.9%、「50歳代」が17.0%、「60歳代」が18.5%である。その他の創業者は「29歳以下」が2.2%、「30歳代」が11.0%であり、移住創業者は若年層の割合が高いことがわかる。性別は、「男性」が69.7%、「女性」が30.3%となっている。その他の創業者（20.8%）に比べて「女性」の割合が高い。

現在のエリアに移り住んだきっかけ（複数回答）を男女別にみると、「結婚」（男性9.4%、女性28.3%）、「親（義理を含む）との同居や近居」（同12.3%、21.7%）などの家庭の事情に関する項目は、概して女性の割合が高い。それまで就いていた仕事や生活の環境が変わることが、女性の移住創業の契機になっているともいえる。

なお、移住先地域に「生まれた」「学校に通っていた」「親（義理を含む）が住んでいる（いた）」などのゆかりがある移住創業者は、65.1%であった。残りの34.9%は、いわゆるIターン創業をした人に該当する。

創業の動機を三つまでの複数回答で尋ねると、「自由に仕事がしたかったから」（50.0%）が最も多く、「収入を増やしたかったから」（24.3%）、「仕事の経験・知識や資格を生かしたかったから」（22.4%）と続く（図-2）。上位に入っている項目はその他の創業者と変わらない。しかし、それぞれの回答割合を比べてみると、移住創業者は「時間や気持ちにゆとりが欲しかったから」

図－2 創業動機（三つまでの複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2020年度起業と起業意識に関する調査（特別調査）」
(注) nは回答数（以下同じ）。

（19.1％）や「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％）、「家事と両立できる仕事をしたかったから」（6.6％）などで、その他の創業者を上回る。収入よりも私生活や自分のやりたいことに重きを置く傾向がみられる。移住創業が多様な働き方の一つの受け皿になっていることがわかる。

移住創業者の業種をみると、「個人向けサービス業」（19.7％）や「事業所向けサービス業」（18.4％）が多く、その他の創業者（順に18.2％、22.8％）と傾向は変わらない。次いで、「小売業」が10.5％、「製造業」が7.2％、「情報通信業」と「医療・福祉」が6.6％となっている。事業における主な顧客は「一般消費者」が57.9％と、「事業所」（42.1％）より多い。

商圏は「同じ市町村内」としている移住創業者が40.1％で、その他の創業者（29.9％）に比べて多い。また、仕入先についても、「地元からの仕入れに特化している」人が5.9％、「なるべく地元で仕入れるようにし

ている」人が20.4％と、その他の創業者（順に5.6％、11.2％）に比べて地元を重視する傾向が強い。

従業者数は、83.6％と大半が「1人（本人のみ）」で事業を始めている。平均月商も、「50万円未満」である人が69.0％に上り、総じて事業の規模は小さい。従業者規模が「1人（本人のみ）」である割合は、その他の創業者（80.6％）と同程度だが、平均月商が「50万円未満」である割合は、移住創業者の方が多い（その他の創業者は62.0％）。移住創業者もその他の創業者も事業規模は小さいが、経済規模の小さい地方に移って創業する場合は、特にその傾向が強くなるのだろう。採算が黒字か赤字かをみても、「黒字基調」との回答割合は61.2％と、その他の創業者（65.9％）をやや下回る。

移住創業者は、少なくとも自身一人分の雇用を地方で生み出しているわけだが、地域における雇用創出の効果は限定的である。それでも、事業の商圏や仕入先は地元志向が強く、地域内の経済循環をごく小規模ながら起こしているといえる。

地域の将来に 不安を感じる住民が多い

続いて、移住創業者を受け入れる側である地方の住民に対して行ったインターネットアンケートの概要と、主な結果を説明する。2021年12月から2022年1月に「移住創業に対する住民の意識調査」（以下、住民調査）として行った。インターネット調査会社に登録している全国の18～69歳の人から「地域住民」の要件に合致する人を抽出し、詳細な調査を行った。「地域住民」の要件は、①地方に居住していること、②現在の市町村に住み始めて10年以上経過していることの二つである。地方の定義は、三大都市圏と政令指定都市以外の市町村とした。最終的に得た回答者数は1,049人で、そのうち過疎地の住民は147人であった。

また、住民調査のなかで用いる「移住創業者」の定義は、質問の便宜上、移住創業調査におけるそれよりも簡潔にしている。「移住創業者」は、回答者の住まいから半径10キロメートル未満のエリア（以下、「生活圏」という）に過去5年以内に移住してきた「移住者」のうち、生活圏内で事業を始めた人とした。

地域住民の属性をみると、「男性」が63.4%、「女性」が36.6%である。年齢は、「29歳以下」が2.6%、「30歳代」が6.8%、「40歳代」が23.5%、「50歳代」が34.0%、「60歳代」が33.2%で、平均年齢は53.5歳であった。現在の市町村に住み始めて10年以上経過していることを要件にしているため、移住創業調査による移住創業者の年齢分布よりも「50歳代」「60歳代」の層が多い。また、現在の市町村での平均居住年数は37.6年である。住み始めてから長く、地域のことをよく知る人といえる。

長い間暮らしていることもあってか、生活圏に愛着をもつ地域住民が多い。愛着が「ある」という人が

25.9%、「どちらかといえばある」人が44.8%で、合わせて70.7%に上る。「ない」は9.8%、「どちらかといえばない」は19.4%であった。

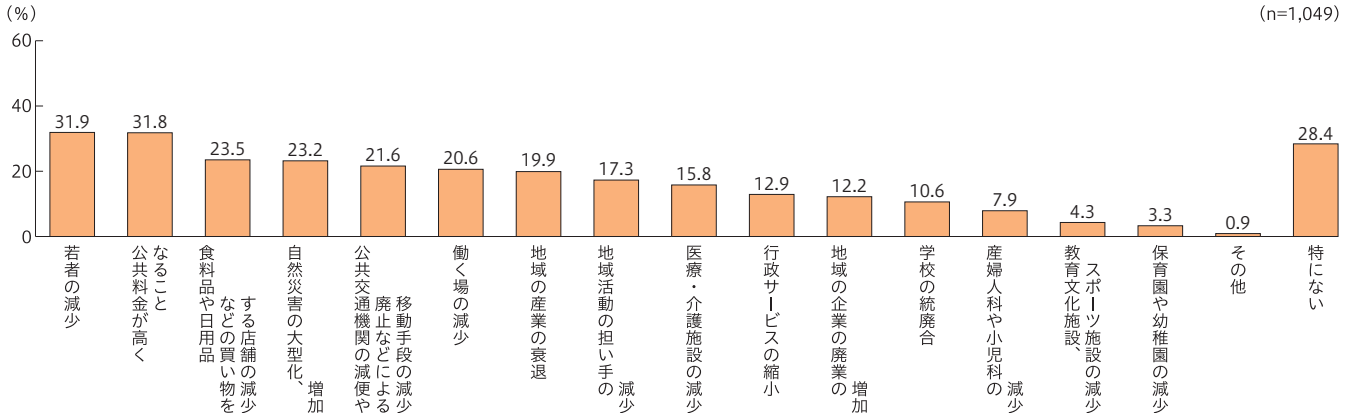
ただ、生活圏に活気を感じている人は少ない。活気が「ある」と回答した人は7.7%、「どちらかといえばある」は34.3%で、合わせても半数に満たない。「ない」(12.9%)、または「どちらかといえばない」(45.1%)が合わせて6割弱を占める。地元の様子を見続けるなかで、人口減少や少子高齢化の影響を肌で感じて、活気があった時代との差を実感しているのかもしれない。

実際、現在の生活圏に住み続けるうえで不安なことが「特にない」という回答は、28.4%と少なかった(図-3)。不安に感じる内容(複数回答)については、「若者の減少」(31.9%)が最も多い。人口が減ることにより1人当たりの「公共料金が高くなること」(31.8%)を懸念する人や、「食料品や日用品などの買い物をする店舗の減少」(23.5%)を心配する声も多い。回答全体からは、普段使う店や公共交通機関の減少など、生活のインフラに関する不安のほか、地域産業の衰退や地域活動の担い手の減少への懸念がみとれる。なお、過疎地に限ってみると、「特にない」は13.6%に過ぎず、9割近い住民が何らかの不安を感じている。

地域とのかかわりが 事業のパフォーマンスに影響

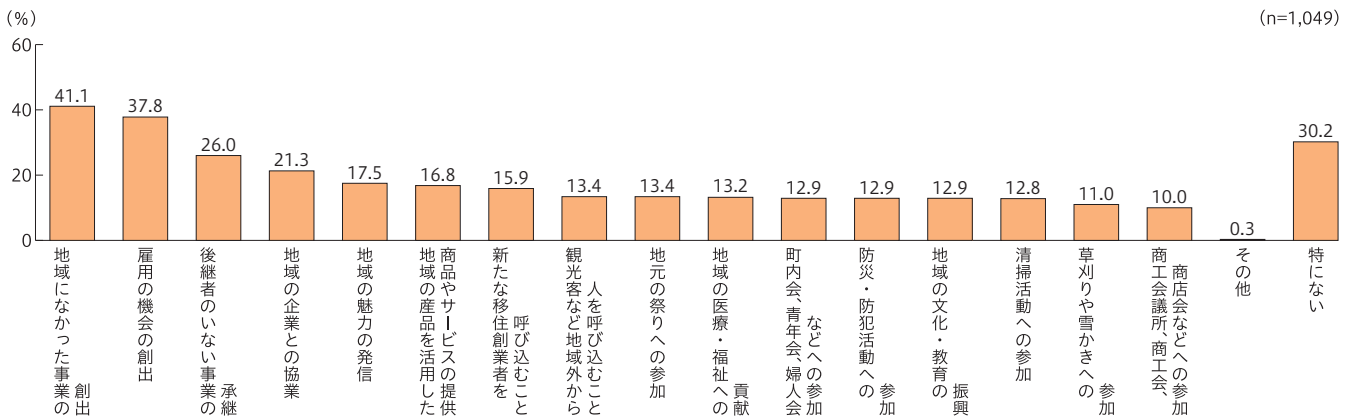
地域の人口が減少していくことに不安を感じているからか、移住創業に否定的な地域住民は少ない。移住創業者を「歓迎する」(30.1%)、または「どちらかといえば歓迎する」(56.7%)住民は9割近い。「歓迎しない」は4.2%、「どちらかといえば歓迎しない」は9.0%とわずかである。また、地域にとって移住創業者が増えることは「良いことだと思う」人も34.5%と多く、「どちらか

図－3 現在の生活圏に住み続けるうえで不安なこと（複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「移住創業に対する住民の意識調査」（2021年度）（図－4も同じ）

図－4 移住創業者に期待すること（複数回答）



といえ良いことだと思う」（55.3％）と合わせると 89.8％に上る。「良くないことだと思う」（3.1％）、または「どちらかといえ良くないことだと思う」（7.1％）との回答割合は1割程度にとどまる。

地域にとって移住創業者が増えると良いと思う理由（複数回答）についても尋ねたところ、最も多かったのは「地域経済が活性化するから」で74.1％であった。「雇用の機会が増えるから」との回答割合も50.6％と高い。ほかにも、「地域の産業が多様化するから」

（35.1％）、「地域の税収が増えるから」（29.3％）といった地域経済に関する回答が多くみられる。

さらに、移住創業者に期待すること（複数回答）を尋ねると、「地域になかった事業の創出」（41.1％）や「雇用の機会の創出」（37.8％）が特に多い（図－4）。そのほか、「後継者のいない事業の承継」（26.0％）や「地域の企業との協業」（21.3％）、「地域の魅力の発信」（17.5％）、「地域の産品を活用した商品やサービスの提供」（16.8％）が2割前後となっている。移住創業者が

図－5 地域になじめているかどうかでみた移住創業者の
売上・採算状況

(単位：％)

		増加傾向	横ばい	減少傾向
売上 状況	なじめている (n=114)	27.2	52.6	20.2
	なじめていない (n=38)	13.2	44.7	42.1
		黒字基調		赤字基調
採算 状況	なじめている (n=114)	67.5		32.5
	なじめていない (n=38)	42.1		57.9

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2020年度起業と起業意識に関する調査（特別調査）」

(注) 「なじめている」は、移住先地域に「なじめている」「どちらかといえばなじめている」と回答した人。「なじめていない」は「なじめていない」「どちらかといえばなじめていない」と回答した人。

地元でこれまでなかった商品やサービスを提供したり、廃業が心配される事業を継いだり、地域の資源を生かした事業を展開して魅力を外部に発信したりすることで、地域経済が活性化することを期待している様子が見える。

ただ、先ほどみたように、移住創業者の地域経済に対するインパクトは小さい。地域住民が期待するような役割を一層担っていくためには、移住創業者の事業をさらに発展させていく必要がある。加えて、地元志向が強い移住創業者の事業には、地域をよく知る住民による継続的なサポートも望まれる。

実際、地域で住民と良好な関係を維持できている移住創業者は、事業のパフォーマンスが良い。移住創業者を、地域になじめている（「なじめている」または「どちらかといえばなじめている」）と感じている人と、なじめていない（「なじめていない」または「どちらかといえばなじめていない」）と感じている人に分けて、事業の売り上げと採算の状況を見ると、なじめている人の方が良い結果となった（図－5）。売り上げが「増加傾向」である人の割合は、地域になじめている場合は27.2%であるのに対して、なじめていない場合は13.2%

と低い。反対に、「減少傾向」の割合は、なじめていない人で42.1%と、なじめている人（20.2%）の倍以上である。採算についても同様で、「黒字基調」の割合は、なじめている場合は67.5%と、なじめていない場合の42.1%を25ポイントほど上回っている。移住先地域になじむことで地域の実情に詳しくなり、地域の顧客のニーズをつかんだり、最適な仕入れルートを確保したりできるようになり、事業のパフォーマンスを上げることができるのではない。

地元への愛着が 移住支援の姿勢を左右

移住創業者が地域になじむためには住民の移住創業者に対する接し方も鍵になるが、移住創業者との積極的な交流に関しては、地域住民はやや及び腰である。移住創業者と積極的にかかわりたいかの問いに対して、「かかわりたい」「どちらかといえばかかわりたい」との回答は合わせて54.9%となったが、「かかわりたくない」「どちらかといえばかかわりたくない」も合わせて45.1%に上る。また、移住支援活動に協力したいかという問いに対しても、「協力したい」「どちらかといえば協力したい」は合わせて61.3%にとどまる。「協力したくない」「どちらかといえば協力したくない」も合計38.7%を占めた。移住創業者の受け入れには9割近くが歓迎の姿勢を示していたのに比べると、積極的な交流やサポートまで望む人は少ないといえる。

移住創業者に対するサポート意欲の温度差は、地域への愛着によるところが大きい。生活圏に愛着が「ある」または「どちらかといえばある」地域住民では、移住創業者と積極的に「かかわりたい」もしくは「どちらかといえばかかわりたい」と思っている人が62.5%を占める（図－6）。対して、「ない」「どちらかといえばない」場合

は36.5%と大きく減る。同様に、移住支援に「協力したい」「どちらかといえば協力したい」人も、愛着がある場合は69.9%と、ない場合（40.4%）を30ポイント近く上回る。地元への思い入れが強い人は、地域を少しでも元気にしたいと、移住創業者のサポートにも積極的になっている様子が見えてくる。

地域活動で交流の機会を増やす

これまでみてきたとおり、移住創業者の事業のパフォーマンスを上げ、地域経済へのインパクトを大きくしていくためには、移住創業者自身が地域になじめるように取り組むこととともに、地域住民が移住創業者やその事業に対して積極的にかかわりサポートしていくことが必要である。以下では、複数の事例も踏まえながら、成功のためのポイントをまとめたい。

事例は、当研究所が2020年度から2021年度にかけて行ったヒアリング調査による。移住創業による地域おこしに熱心な自治体をいくつか選び、移住創業者や自治体、地域おこしに携わる団体などにインタビューを行ったものである。詳細は、連載「町おこしと移住創業」として2021年11月号から2022年4月号にかけて本誌で紹介している。

移住創業者が地域になじむためには、地域住民との交流を意識して深めるべきである。移住創業調査によれば、移住から創業までの平均期間は、0.5年と短い。移住前から地域の様子を知り、相談に乗ってくれる相手を住民のなかにつくっておくことで、事業をスムーズに軌道に乗せられるのではないかと。

例えば、和歌山県田辺市龍神村に移住してカフェ「CONSERVA」とゲストハウス「小家御殿」を始めた金丸知弘さんは、都内の移住相談セミナーで村への先

図－6 生活圏への愛着があるかどうかでみた
移住創業者との積極的なかかわりや移住支援の意識

(単位：%)

		かかわりたい		どちらかといえばかかわりたくない	
		どちらかといえばかかわりたい		かかわりたくない	
積極的に かかわり たいか	愛着がある (n=742)	8.4	54.2	28.4	9.0
	愛着がない (n=307)	4.6	31.9	38.4	25.1
		協力したい		協力したくない	
		どちらかといえば協力したい		協力したくない	
移住支援 に協力 したいか	愛着がある (n=742)	11.3	58.6	24.3	5.8
	愛着がない (n=307)	5.5	34.9	37.5	22.1

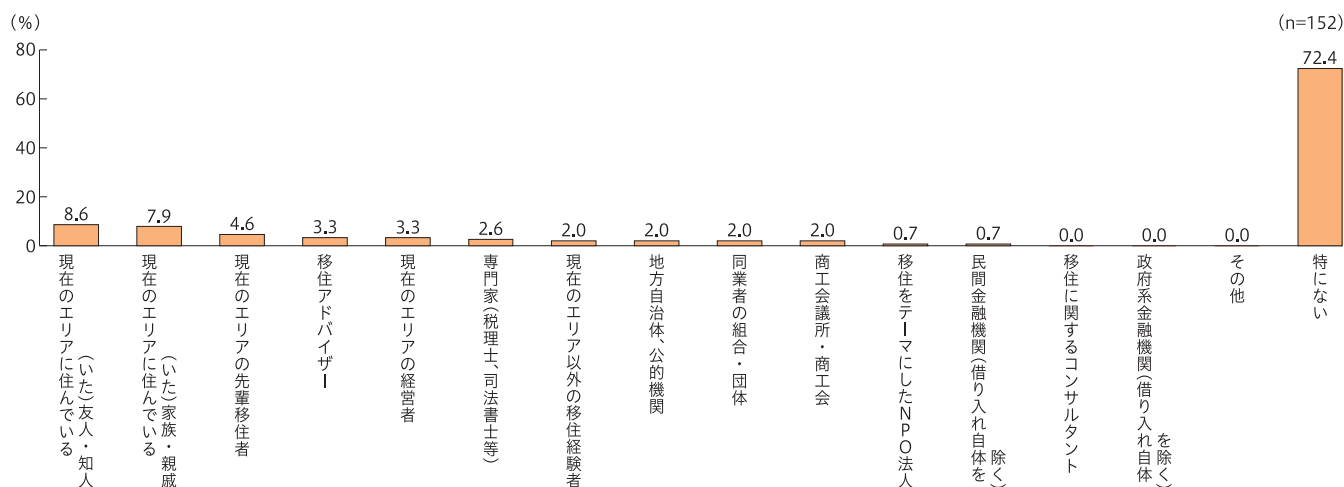
資料：日本政策金融公庫総合研究所「移住創業に対する住民の意識調査」
(2021年度)

(注)「愛着がある」は、現在の生活圏に愛着が「ある」「どちらかといえばある」と回答した人。「愛着がない」は愛着が「ない」「どちらかといえばない」と回答した人。

輩移住者と知り合った。村に魅力を感じて移住を考えるようになり、その男性から家賃や光熱費、ガソリン代などの生活コストについて詳しく教えてもらった。その後、村が主催する現地の見学ツアーに参加し、飲食店を経営する人に材料の仕入れルートや仕入れ相場を聞くなどして、具体的な事業計画を立てた。また、鹿児島県南九州市^{えいしゅう}頴娃町に移住してゲストハウス「福のや、」を創業した福澤知香さんは、観光業で町を盛り立てようとしている住民の活動に興味をもち、移住前から町を何度も訪れていた。町のイベントにも参加して住民と顔なじみになり、移住するころにはすっかり地域の習慣にも詳しくなっていた。移住先地域の様子をあらかじめ知っておくほど、移住後の生活や創業への備えを厚くでき、不安も和らげられる。

ただ、移住創業調査では、金丸さんのように、移住創業に当たり誰かに相談したという人は少ない。複数回答による割合は、最も多い「現在のエリアに住んでいる（いた）友人・知人」でも8.6%にとどまり、続く「現在のエリアに住んでいる（いた）家族・親戚」は7.9%、「現在のエリアの先輩移住者」は4.6%である

図－7 移住創業に当たり相談した相手（複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2020年度起業と起業意識に関する調査（特別調査）」（以下、図－9まで同じ）

（図－7）。移住アドバイザーや、税理士・司法書士などの専門家、行政や金融機関に相談したという人はごくわずかで、相談した相手が「特にない」という人が72.4%と大多数を占める。移住予定地に知り合いがいなくても、行政や地元の支援団体などがさまざまな窓口を用意しており、活用しない手はないだろう。

また、福澤さんのように地域のイベントなど地元の人が集まる場に参加することは、住民に認知され、地域になじむきっかけになる。しかし、移住創業調査では、移住の前後に地域の活動に参加したという移住創業者は多くない。

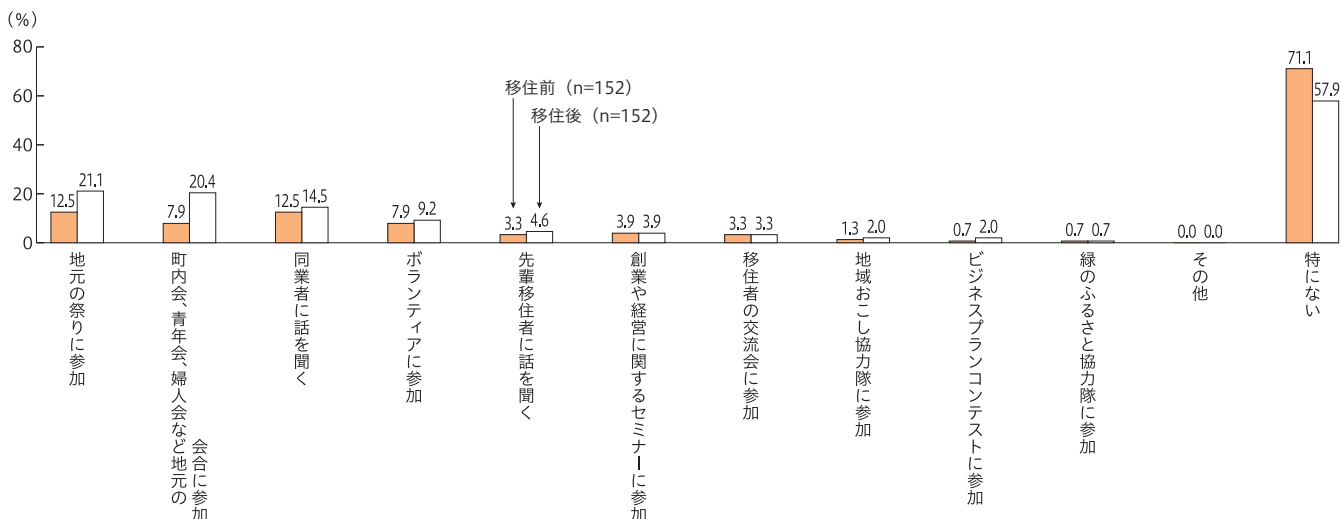
先に、地域住民が生活圏で参加したことのある活動（複数回答）をみると、「地元の祭り」（42.7%）と「町内会、青年会、婦人会など」（42.2%）が特に多い。「清掃活動」（37.8%）、「学校行事やPTA、子どもの習い事などの場」（31.3%）、「草刈りや雪かき」（27.2%）なども回答割合が高い。そのほかに、「防災・防犯活動」（16.7%）、「趣味のサークル活動」（7.8%）、「商工会議所、商工会、商店会など」（6.5%）などの項目があり、

「特にない」との回答割合は32.2%である。

一方の移住創業者についてみると、移住前では、最も多い「地元の祭りに参加」「同業者に話を聞く」でも、ともに12.5%にとどまり、「特にない」という人が71.1%に上る（図－8）。移住後は、「特にない」との回答割合は57.9%まで減るものの、依然として半数以上は何もしていない。「地元の祭りに参加」（21.1%）、または「町内会、青年会、婦人会など地元の会合に参加」（20.4%）している人は、地域住民の半分以下と少ないのが実態である。移住前や移住直後は、地域のコミュニティのなかに入りづらいつと感じる移住創業者が少なくないのかもしれない。

ただ、移住創業者が新しい土地になじめるか心配するのと同じように、地域住民のなかにも、知らない人が近所で生活することや事業を始めることに不安を覚える人は少なからずいるだろう。こうした不安を解消するためにも、移住創業者は自分が何者であるか、どのような事業を行おうとしているのかを、知ってもらうことが大切である。移住創業者に、地域活動の担い手になることを

図－8 現在のエリアで行ったこと（複数回答）



期待する住民の声は大きかった（前掲図－4）。移住創業者にとって、地域活動の場は住民と交流し、地域に溶け込むチャンスなのである。

地域の経営資源を引き継ぐ

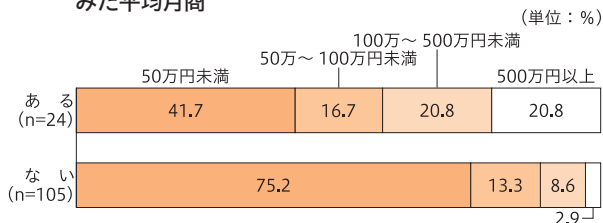
北海道下川町へ移住して(株)フプの森を創業した田邊真理恵さんも、移住前から町へ足繁く通っていた。子どもの頃から森林保全や違法伐採の問題に関心が強く、下川町が「循環型森林経営」を掲げていることを知って興味をもったからである。札幌市内で働きながら、町のイベントに顔を出すなどして森林組合のスタッフと交流を続けた。しばらくして、組合が運営している精油事業でスタッフを募集すると聞き、町へ移住、組合で精油事業に携わった後、(株)フプの森を立ち上げて事業を移管した。原料であるトドマツの枝葉は、伐採後の森で拾い集めるため、どこでいつ伐採を行うかといった情報を集め、入林のタイミングを現場の担当者と都度調整してい

る。精油に必要な蒸留設備や作業場は組合からそのまま借り受けることができ、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。こうしたことができたのは、移住前から森林組合のスタッフや地域の人とコミュニケーションを重ね、信頼を構築してきたからこそである。

田邊さんのように、ほかの企業から経営資源を引き継げれば、移住創業時の負担やリスクの軽減につながるが、引き継ぎの実態は残念ながら多くない。移住創業者に、移住創業に当たりほかの企業から引き継いだものを複数回答で尋ねたところ、「特になし」が84.2%に上り、何らかの経営資源を引き継いだ移住創業者は15.8%とわずかである。引き継いだものとして多いのは、「設備（機械・車両など）」（7.2%）や「土地・店舗・事務所・工場」（5.3%）、「従業員」（4.6%）だが、いずれも1割に満たない。「販売先・受注先」（3.9%）や「仕入先・外注先」（3.9%）、「製品・商品」（2.0%）、「免許・資格・許認可」（2.0%）などの回答もごく少ない。

引き継いだ経営資源の有無別に平均月商をみている

図－9 ほかの企業から引き継いだ経営資源があるかどうかでみた平均月商

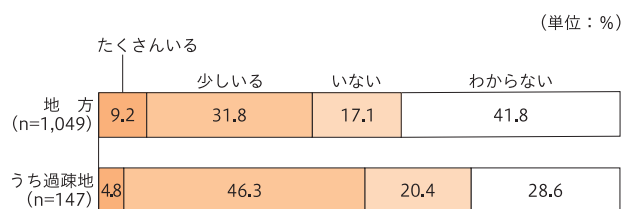


(注) 移住創業に当たりほかの企業から引き継いだものが「特にない」と回答した人を「ない」、それ以外を選択した人を「ある」としている。

と、ある場合は「50万円未満」の割合が41.7%であるのに対して、ない場合は75.2%と30ポイント以上高い(図－9)。反対に、「500万円以上」の割合は、ある場合は20.8%と、ない場合の2.9%を大きく上回る。すでに地域にある経営基盤の一部を譲り受けることができれば、地域住民に認知されやすくなるほか、顧客や仕入先を確保しやすくなり、安定した売り上げの確保につながる。また、地域住民の26.0%が移住創業者に期待することの一つとして「後継者のいない事業の承継」を挙げていた(前掲図－4)ように、廃業が心配されている事業の一部でも引き継いで創業することができれば、地域経済にも資することになる。

ただし、移住先地域の経営者から事業の一部を譲ってもらうためには、田邊さんのように地元の人たちからの信頼を得ることが大切である。当研究所「小企業における経営資源の引き継ぎに関する実態調査」(2017年3月)では、後継者が決まっていない企業の経営者のうち経営資源の譲り渡しに抵抗感があるという人は15.8%で、その理由を複数回答で尋ねたところ、最も多い回答は「自分が知らない相手には譲り渡したくない」で51.7%に上る。また、譲り渡す相手を探している経営者がいたとしても、地縁のない土地に移住した人が単独で自分の事業計画に合った経営資源を譲渡してくれる人を探すのは難しいだろう。移住前から地域との交流をも

図－10 生活圏にいる移住者



資料：日本政策金融公庫総合研究所「移住創業に対する住民の意識調査」(2021年度)

(注) 「移住者」は生活圏にほかの地域から過去5年以内に移住してきた人。

ち、人脈を広げていくことは、経営資源を譲り渡してくれる人を見つけ、事業をスムーズに軌道に乗せるためにも重要であるといえる。

経営資源を引き継ぐことで浮いた費用や時間を次のステップに生かせば、事業規模を広げるチャンスも大きくなる。田邊さんは、創業後に商品開発を重ね、新たなブランドを立ち上げて客層を広げた。引き継いだ事業に移住者が手を加えることで、地域に産業を残しつつ新しいものをつくりだしていくことも可能になる。

移住創業者と地域をつなぐ

移住創業者を受け入れる側である地域の住民も、移住創業者が地域になじみやすい環境をつくっていくことが望まれる。互いの交流を通して、地域活動の担い手不足や経営者の高齢化といった地域の課題を共有できれば、地域住民が抱えている不安を移住創業者の新しい視点で解消していくことにつながる。ただ、多くの住民が移住創業者に対して歓迎の意を示していたにもかかわらず、積極的なかわりや支援にまでなると、前向きな人は少なくなっていた。また、自分の生活圏に移住者がいるか「わからない」という住民が41.8%である(図－10)。移住者に対する関心自体あまり強いとはいえないようで

ある。地元への愛着が強い人には、移住創業者とのかかわりや彼らへの支援に前向きな人が比較的多くみられた（前掲図-6）ことから、こうした人たちに、ほかの住民と移住創業者がつながるきっかけをつくり、交流の輪を広げていく役割を果たしてもらうことが期待される。

例えば、秋田県五城目町^{ごじょうめまち}では、廃校舎をシェアオフィス「BABAME BASE」として利用し、他地域からの移住創業を促している。施設の運営を市から委託されている一般社団法人ドチャベンジャーズや地域おこし協力隊は、BABAME BASEでクリスマス会や流しそうめんなどのイベントを開いて地元の住民を招き、入居している移住創業者との交流を促している。また、千葉県いすみ市では、市の担当者が移住創業者の店をときどき訪れ、困り事があると聞けば、それに対応できる住民を紹介している。このほか、徳島県神山町^{かみやまちょう}では、地元のお年寄りや保育園児たちが、移住者が開いた店を訪問する町内バスツアーを定期的に行っており、住民が移住創業者を認知する機会になっている。住民と移住創業者との間に行政や住民団体などが介在することで、移住創業者は地域に溶け込みやすくなるし、住民は信頼できる仲介者の後ろ盾があるので安心して移住者と付き合えて、双方の距離が縮まっていく。

さらに、徳島県神山町では、ホームページ上に住民が町での暮らしについて自由に書き込む「神山日記帳」を開設している。日記を読むことで、移住を希望する人は、町での暮らしを具体的にイメージしやすくなる。移住創業者があらかじめ地域をよく理解することは、移住後に慣習の違いにより生活面でのトラブルが起きることを避けられるため、受け入れる側である地域の住民にとっても望ましい。移住後にボタンのかけ違いが起きないように、住民の側も日頃から情報を発信し、移住を検討している人に地域のありのままの姿を知ってもらう必要がある。

地域への愛着をともに育む

移住創業者への積極的な支援の姿勢が地元への愛着に比例していたように、移住創業者がなじみ活躍できる地域を醸成していくためには、住民の地元への愛着を今よりも大きく育て、次世代へつないでいく仕組みづくりが大切である。例えば、豊富な森林資源を生かした持続可能な町づくりを目指す北海道下川町では、住民が学校の行事として植林を体験し、幼いうちから森との共生の意義を学んでいる。

また、地域に対する愛着は、移住者の視点を通すことで大きくなることもある。和歌山県田辺市龍神村に移住してレストラン「梅樹庵」^{めいじゅあん}を創業した竹内雅一さん^{たけうちまさかず}は、地元には何もないと悲観する住民が多いことに驚いた。大人が自分の町を好きにならなければ、その子どもも町から出ていく一方である。緑豊かな自然やおいしい水こそが地域の宝なのだと説いて、少しずつ住民の意識を変えていった。竹内さんと出会い、地元に興味をもつようになった小川さださん^{おがわ}は近所の主婦たちと「龍神は一と」を組織し、今や町おこしの中心的役割を担う。

鹿児島県南九州市頤娃町が観光で町を盛り立てるきっかけとなったのも、移住して、タツノオトシゴを養殖するシーホースウェイズ^{シーホースウェイズ}（株）を創業した加藤紳さん^{かとうしん}と、兄の潤さん^{じゆん}であった。二人は荒れ果てた海辺の公園を整地して、開聞岳を望む観光スポットにした。多くの観光客が撮影に訪れるようになったのを見て、住民も町の資源を再認識するようになり、茶畑でグリーンティーリズム^{かまふた}を行ったり、歴史ある釜蓋神社を取り入れた観光ルートを企画したりして町を訪れる人を増やしていった。

移住創業者と住民の交流が深まれば、移住創業による効果は雇用創出や産業維持にとどまらない。町おこしの連鎖が生まれて地域の可能性は一層広がっていく。



未来を
拓く

起業家
たち

双海町のファンを増やす



うえだ さや

愛媛県で生まれ、神奈川県で育つ。東京都内の大学在学中に地域おこし協力隊に応募し、2020年に愛媛県伊予市双海町へ移住。在学中に町おこしの事業「双海FAM」を立ち上げ。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2020年
- ▶ 従業者数 1人
- ▶ 事業内容 地域産品の企画、製造、販売、喫茶店、ゲストハウスの運営
- ▶ 所在地 愛媛県伊予市双海町高岸956-5
- ▶ 電話番号 090(9774)2424
- ▶ URL <https://futamifan.thebase.in>

双海FAM 上田 沙耶

コロナ禍で、日本各地の商品を購入できる通信販売が注目されている。消費者としては、感染リスクを気にせずに魅力ある商品を楽しめる。生産者や販売業者にとっては、飲食店向けや観光客向けの需要が落ち込むなかでの収益源となっている。上田沙耶さんは愛着のある町のファンやファミリーを増やそうと「双海FAM」という町おこしの事業を始めた。その中心が「ふたみおうち便」だ。愛媛県伊予市双海町の魅力的な名産品が届くと人気だ。そして、最近、クラウドファンディングを活用して、町を訪れる人のための民泊事業を立ち上げた。

魅力ある町の課題

——美しい町ですね。

愛媛県伊予市双海町は、穏やかな瀬戸内海と山に挟まれた自然豊かな町です。その名前は、昭和30年代に、それぞれ漁港をもつ上灘町と下灘村が合併したときに付けられました。ハモやタイなどの魚介類、ミカンやキウイなどの果物が特に有名です。

また、JRの「青春18きっぷ」のポスターに何度も登場し、ドラマや映画のロケ地としてよく使われるJR下灘駅があります。ホームから瀬戸内海を望む美しい景色を楽しむこ

とができます。そのほか、沈む夕日がきれいな「ふたみシーサイド公園」などの観光スポットもあります。

松山市から車で1時間ほどなので、休日にはドライブで多くの人が訪れます。夏になると海水浴客も大勢やって来ます。県外や海外からの観光客もよく見かけていましたが、コロナ禍の影響でにぎわいが失われた時期がありました。

実は、わたしは神奈川県横浜市からこの町に移住してきました。魅力のある町なのですが、高齢化と過疎化が進んでいるという課題を抱えた地域です。合併当時は1万人ほどだった人口が、今では3,000人ほどま

で減少していますが、外からのお客さんをお呼び込むことで、活気のある町になってほしいと思っています。

——活気を取り戻すために何か取り組んでいることはありますか。

町に親しんでくれるファンやファミリーを全国に増やしたいという思いを込めて「双海FAM」と名付けた町おこしの事業をしています。その中心が双海町の特産物や農産物を、オンラインストアを通じて販売する「ふたみおうち便」です。実際に訪れなくても名産品を多くの人に楽しんでもらい、町の魅力を感じてもらいたいと思っています。

オンラインストアでは、双海町のハモが入った「下灘の逸品晩酌セット（梅）」や、高級かんきつ類の一つである「紅まどんな」を使った「双海のごろっとマドンナゼリー（6個セット）」などを売っています。価格はそれぞれ2,980円、3,490円です。

例えば、下灘の逸品晩酌セット（梅）を注文すると、季節や仕入れにもよりますが、しゃぶしゃぶ用のハモや天然のマダイの薄造り、マナガツオの西京漬け、ハモが入ったじゃこ天が届きます。おいしく食べられるように料理のレシピも入れています。

双海町の魅力をさらに伝えるために、「ふたみ図鑑」という冊子も一緒に送るようにしています。冊子はA5

判のカラー印刷で、双海町がどのような場所なのか、たくさんの写真を使って14ページにわたって紹介しています。商品の生産者にインタビューし、プロフィールや商品に込める思いなどを載せています。また、すぐに購入できるように、販売ページにアクセスするための2次元バーコードも掲載しています。ふたみ図鑑を見ながらおいしいものを食べてもらい、次は実際に双海町に来てもらうのが、わたしの最終目標です。

——ほかにも喫茶店を営んでいるとうかがいました。

海岸から徒歩2分ほど高台に上ると、祖父母のもつ3階建てのビルの2階に「喫茶&宿ポパイ」があります。見晴らしが良く、店からは瀬戸内海を一望できます。

喫茶店は60年以上前に曾祖父が始め、1階で食料品店を営む祖母が引き継いでいたのですが、過疎化による来店客の減少により店を閉めている時間が多くなっていました。さらにコロナ禍となったことにより、2020年には完全に休業してしまいました。喫茶店の食品衛生責任者をわたしに切り替えて2021年3月に土日限定で再オープンしたのです。設備はそのまま使えたので、コストをかけずにスタートすることができました。



ふたみおうち便

ポパイの復活初日にはたくさんの地元の方々が来てくれました。再オープンがきっかけとなり、数十年ぶりに来たという人もいました。新聞、テレビなどさまざまな媒体に取り上げてもらったことで、双海町の外からもお客さんが来てくれました。

看板メニューは祖母の時代に出していた「中華そば」で、価格は550円です。地元産のイワシからとったいりこだしを使い、大正時代から続く地元の醤油メーカーの醤油をベースにしています。調理のこつをつかむのに苦労しましたが、今では双海町が詰まったこの味を求めて、大勢のお客さんが来るようになりました。

そのほか双海町のミカンを使ったジュース、イチゴを使ったパフェなど地元の味にこだわりつつ、新たなメニューを加えました。イチゴパフェは地元の小学生に何が食べたいか聞いて、イラストまで描いてくれたものを参考につくりました。以前からの店を親しんでくれる人には目新しく、来たことがない人には、楽



ポパイの店内から見える瀬戸内海

しめるメニューが多くなることで、来店のきっかけにもなっています。

卒業を待たずに移住

——双海町を選んだ理由は何だったのですか。

もともと生まれたのが愛媛県の松山市で、祖父母が双海町にいてなじみ深かったからです。小学6年生のとき父の仕事の都合で横浜市に引っ越しましたが、それからもお正月や夏休みには、祖父母に会える双海町に行っては、おいしい魚や果物を食べたり、近くで遊んだりしていました。わたしには思い出が詰まった町なのです。

——起業を考えたのはいつですか。

2018年の秋ごろです。当時は東京都内の大学2年生で、経営学を学んでいました。3年生になると、就職も考え多くの同級生と同じようにインターンや会社説明会などに参加しました。ただ、いくら就職活動をし

ても会社員として自分が働くイメージがつかめませんでした。そのうち企業で働くよりは、愛着のある双海町で事業ができないかと強く思うようになりました。

当時考えていたのは今のポパイがあるビルの空き部屋を使ったゲストハウスです。始めようと思った理由は三つあります。一つは祖父母が守っていたポパイを泊まれる喫茶店としてリニューアルし、お店を双海町に残し続けたいと思ったからです。

二つ目は双海町に来てもらったときの、思い出づくりの拠点にしてほしいという願いからです。大学入学前にアルバイトでためたお金を使って、国内や海外を一人で旅しました。お金がたくさんあったわけではないので、ゲストハウスに泊まっていた。ゲストハウスは宿泊者やスタッフとの交流スペースが設けられていることが多く、わたしも国籍を問わずさまざまな人と話をしました。観光の楽しさ以上に、この交流が思い出として強く残っています。双海町でもこうした体験ができる場所をつくりたいと思ったのです。

三つ目の理由は、双海町に宿泊できる場所をつくる必要があると考えたからです。実は、双海町には食べ物や観光スポットなどの魅力があっても、宿泊施設がほとんどないため町の経済はなかなか潤いにくいとい

う現状があります。そこで人が集まれるようなゲストハウスをつくろうと思ったのです。

ゲストハウスについて自分の考えをまとめ、事業計画を練り上げるために、愛媛県が主催するビジネスプランコンテストに参加しました。ここではビジネスプランや双海町で事業をするという強い思いが認められたのか最優秀賞に選んでももらえました。評価されたことで、わたしがやろうとしていることは間違っていないのだという自信につながりました。

——大学を卒業する前に移住したそうですね。

地域おこし協力隊として双海町に移住したのは、大学4年生になった2020年4月です。コンテストに参加したのと時期を同じくして、2020年度の伊予市の地域おこし協力隊の双海町担当者の募集があることを知りました。わたしの考えているゲストハウスは、町に人を呼び込み、地域を元気づけるものであり、地域おこし協力隊の活動の目的にも重なります。これはチャンスだと感じました。

地域に根づく事業

——家族は賛成してくれましたか。

母に相談すると自分がやりたいようにと背中を押してくれました。し

かし、今でこそ応援してくれる祖父には反対されました。東京の大学を出るのだから企業に就職し、勤め続けた方がよいと考えていたようです。人口が少なくなるなかで、食料品店を営む経営者としてのシビアな目線もあったのかもしれません。

ただ、地域おこし協力隊の任期は3年なので、今回を逃すと次の募集は3年後になります。幸いなことに、卒業のための単位はほとんど取っていましたし、コロナ禍の影響で授業はオンラインだったので、移住しても卒業はできそうでした。

最後は双海町を元気づけるような活動をして、この町で暮らしていきたいという自分の思いがかない、無事に隊員に選ばれたのです。

——ゲストハウスの計画はどうになりましたか。

すぐにでもゲストハウス開業に向けて動きだしたかったのですが、移住してみると想定よりもコロナ禍の影響が大きく、計画を進めることは難しいと判断しました。地域おこし協力隊としても、着任早々に自宅待機を命じられました。

そこで考え出したのが、自宅から双海町の魅力を伝えられるふたみおうち便の企画でした。将来ゲストハウスができたときに泊まってくれるきっかけになるかもしれないと思い

ました。2020年の夏ごろに自宅待機が明けてからは生産者の所に行って、企画を説明し少しずつ商品を増やしていきました。また、ゲストハウス開業への足がかりとして、ポパイを喫茶店として再稼働させました。

次に取り組んだのは資金調達です。まずは、地元の金融機関に支援してもらいました。さらに、宿泊券や喫茶店で使える食事券などを前売りするタイプのクラウドファンディングも活用し、消防設備の設置や電気工事などに充てる資金を募りました。当初は100万円を目標にしていたのですが、わずか6日で達成し、最終的には200万円を超える資金が集まりました。ふたみおうち便やポパイでの実績や多くの人にゲストハウスを実現したいという思いが伝わったのではないのでしょうか。



ゲストハウスの客室

おかげで開業準備は順調に進みました。民泊として届け出を済ませ、2022年3月に満を持してゲストハウスをオープンすることができました。2人までの個室が二つ、6人までの相部屋一つ、共用のリビングやシャワー室を設けています。

今は、気軽に双海町にきてもらえる状況ではないかもしれませんが一つ一つの事業を、地に足をつけて稼働させていけるチャンスでもありと感じています。

聞き手から

上田さんの話をうかがっていると双海町の魅力や町への強い思いが伝わってきた。幼い頃から何度も訪れ、大好きな町だったとはいえ、移住し創業するとなると不安もあっただろう。しかし、この町で暮らす祖父母や協力してくれる地元の人たちに支えられさまざまな事業を展開し、地域に根づくことができた。

最近、東京のイベントに出店し、自身が企画した商品や果物などを直接販売したそうだ。これまでのインターネットを通じたビジネスだけでなく、実物を手に取ってもらいながらコミュニケーションをとることでより一層双海町の魅力を伝えられる。次は実際に行ってみたいと思う人が必ずいるはずだ。そうすると、町の経済が盛り上がりさらなる魅力の開発につながるかもしれない。この循環が地域の活性化に与える影響は大きい。

(西山 聡志)



第83回

売上げDIに改善の兆しも調達難が足かせに ～「中小企業景況調査」結果～

当研究所が実施している「中小企業景況調査」(2022年5月調査)によると、売上げDIは3カ月連続で上昇した。新型コロナウイルスの感染者数が減少し、まん延防止等重点措置が解除されたことが背景にある。もっとも、コロナ禍の完全な収束がまだ見通せず、原材料などの調達難が続くなか、中小企業の景況は不安定な状況にある。

「中小企業景況調査」の概要と特徴

「中小企業景況調査」(以下、本調査という)は、中小企業の景況感をタイムリーに把握すべく、当公庫中小企業事業の取引先900社に対して毎月実施しているものである。調査対象は、三大都市圏(首都圏、中京圏、近畿圏)の企業に絞っている。うち7割が製造業、残り3割は建設業、卸売業、運輸業であり、小売業やサービス業は含まれていない。これは、サプライチェーンの川上に近い業種に対象を絞ることで、より迅速に景気の動向を把握するねらいがある。

調査内容は、売上高や利益額の増減、販売・仕入価格の変動、従業員や設備の過不足感などである。いずれも、原則として前月比の動きを尋ねており、プラスの回答(増加・上昇)割合からマイナスの回答(減少・低下)割合を差し引いた値をDIとして公表している。本調査の代表

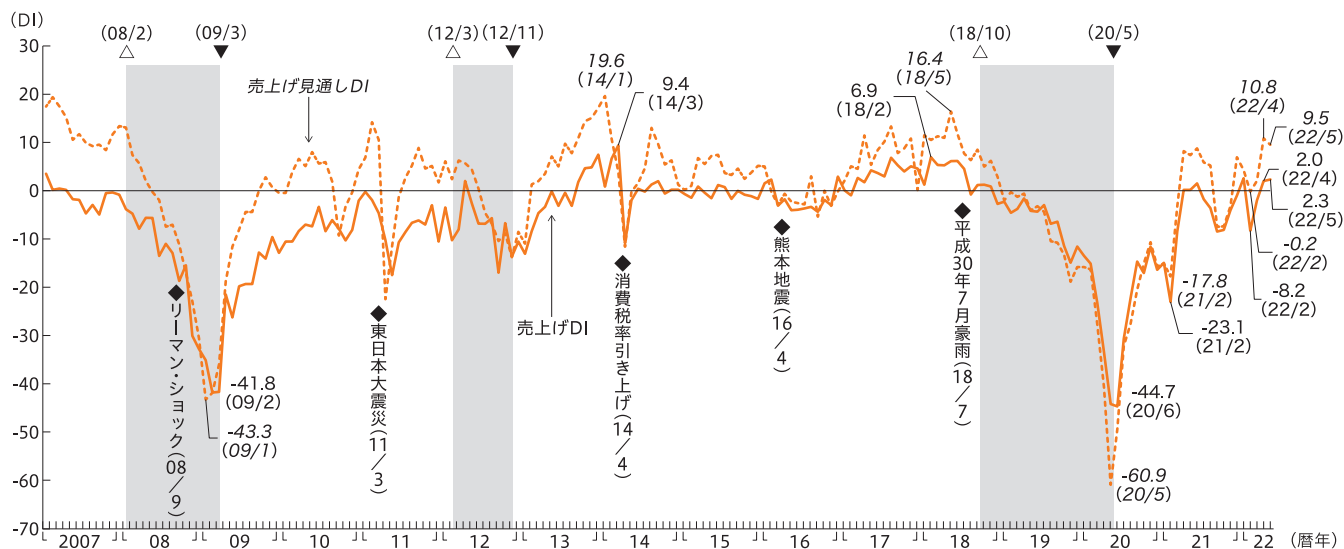
的な指標は売上げDIと売上げ見通しDIであり、なかでも売上げ見通しDIは、内閣府「景気動向指数」の先行系列を算出するための指標に採用されている。

また、本調査では、定例の質問以外にそのときに注目されるトピックをテーマとした付帯調査を実施している。直近では、2022年4月に「新型コロナウイルス感染症の中小企業への影響に関する調査」を行った。このテーマに関する付帯調査は、2020年4月から隔月で行っている。本稿では、最新の付帯調査の結果を含め、近年の中小企業の景況を概観したい。

DIは感染動向に合わせて改善の動き

まずは、近年の売上げDIの推移をみてみよう。国内での新型コロナウイルス感染拡大により、2020年4月に最初の緊急事態宣言が発出され、経済活動は制限された。その結果、2020年5月の売上げDIは-44.2と大幅に落

図－1 売上げDIと売上げ見通しDIの推移（季節調整値）



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

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

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

3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

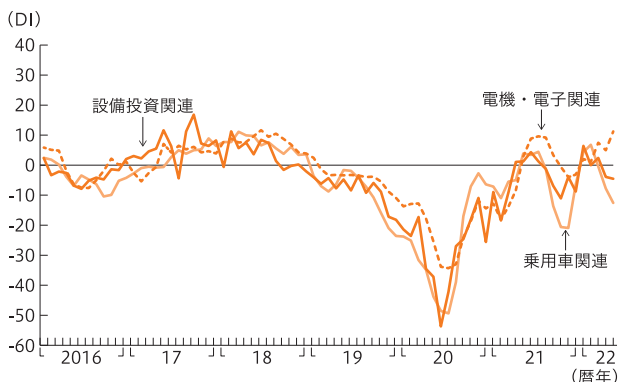
ち込んだ（図－1）。その後、5月下旬に宣言が解除となり、Go To キャンペーンなどの政府の消費喚起策も奏功し、夏から秋にかけて売上げDIは徐々に持ち直していった。しかし、11月ごろから新規感染者数が再び増加し、2021年1月に2度目の緊急事態宣言が発出されると、同年2月の売上げDIは－23.1まで低下した。3月下旬に宣言が解除されるも、デルタ株などの変異株が猛威を振るい、4月、7月と立て続けに緊急事態宣言が発出された。ただし、その時期の売上げDIの動きをみると、マイナス圏に入ることはあっても、1度目や2度目の宣言のような大幅な落ち込みには至らなかった。中国や米国などで経済が回復しつつあったことに加え、国内でワクチン接種が進んだことがプラスに作用したのだろう。

2022年に入るとオミクロン株が急拡大し、新規感染者数は一時期10万人を超え、多くの都道府県でまん延防止等重点措置が適用された。これまでのペースをはるかに

上回る感染スピードにより経済活動にブレーキがかかり、2022年2月の売上げDIは－8.2まで低下した。同年3月に重点措置が解除されると、直近の2022年5月調査では売上げDIは2.3とプラス圏まで回復した。国内の新規感染者数の増減やそれに伴う制限措置が、中小企業の景況に少なからず影響を与えていることがわかる。

また、コロナ禍は国内の感染拡大とは別の問題も引き起こした。2020年後半から世界各国でワクチン接種が進み、需要が急回復すると、原材料の供給が追いつかず、木材や非鉄金属などの資源価格が上昇し始めた。また、貿易量の急増で世界中のコンテナ船が不足し、サプライチェーンに目詰まりが生じるようになった。2022年2月に起きたロシアのウクライナ侵攻も、資源価格をさらに押し上げた。これらは、原材料や部材・部品などの価格高騰や物流の停滞を引き起こした。本調査の2022年4月調査の結果をみると、仕入価格DIは過去最高の72.8

図－2 最終需要分野別売上げDI①（季節調整値、後方3
ヵ月移動平均）



（注）最終需要分野は、企業を取り扱う製品・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）。

を記録した。直近の5月調査でも70.1ときわめて高い水準にある。国内の感染動向に加えて、原材料などの調達難に解消の見込みは立っておらず、中小企業の景況は先が見通しにくい状況が続いている。

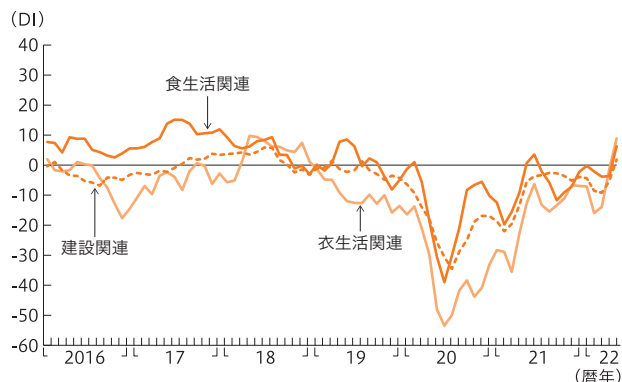
外需・内需ともに調達難の影響を受ける

次に、足元までの中小企業の景況感の推移をより詳しくつかむため、最終需要分野別に売上げDIの動きをみていく。ここでは、トレンドを把握しやすくするため、後方3ヵ月移動平均を用いている。

まずは、外需依存度の高い「設備投資関連」「乗用車関連」「電機・電子関連」の動きから確認しよう（図－2）。これらの分野は、感染初期に大きく落ち込んだ後、海外経済の回復に合わせて改善傾向にある。ただし、世界的なサプライチェーンの停滞を背景として、足元の動きはやや鈍い。

「設備投資関連」では、工作機械や産業用ロボットなどの機械需要が国内外で盛り上がっている。ただし、世界的な部品不足により、生産が受注に追いつかない状況

図－3 最終需要分野別売上げDI②（季節調整値、後方3
ヵ月移動平均）



が続く。中国のロックダウンによる調達環境の悪化、ロシアによるウクライナ侵攻を背景とした欧州経済の減速など、懸念材料は多い。

「乗用車関連」は国内外の旺盛な需要に対して生産が追いつかず、販売は低調に推移している。長期化する半導体不足に加え、国内外の感染拡大による部品の調達難から、完成車メーカーは生産調整や工場の操業停止を余儀なくされている。

「電機・電子関連」は、巣ごもり需要の一巡により、家電全体の出荷は鈍っているものの、エアコンや洗濯機などの高機能製品で動きがある。半導体などの電子部品は、デジタル化の進展により、在庫を積み増す動きが活発な様子だ。ただし他の需要分野と同様、部材や部品の調達難に悩まされている。

次に内需向けの「建設関連」「食生活関連」「衣生活関連」の動きを確認する（図－3）。こちらも外需関連同様、感染初期に落ち込んだ後、新規感染者数の増減に合わせて、振れを伴いつつも回復の動きをみせている。

「建設関連」を細かくみると、公共工事関連は防災・減災などの予算効果が期待されている状況である。民間

工事関連は工場や倉庫で動きがみられるほか、都市部の再開が活発になっている。個人住宅関連は注文住宅や分譲マンションの需要が底堅い。一方、需要分野全体では木材や鋼材の価格高騰や住設機器の調達難、感染拡大による人手不足に直面している様子である。

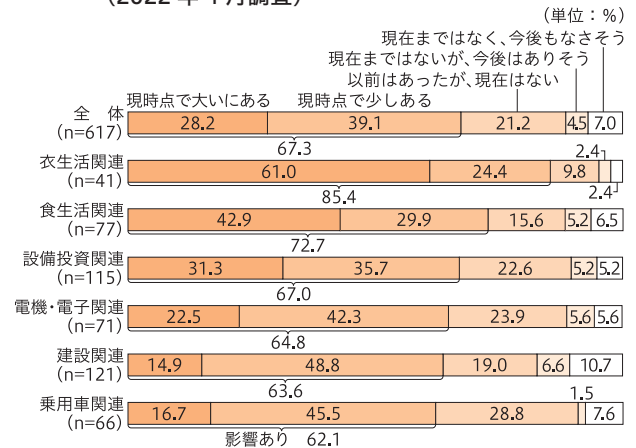
「食生活関連」では、まん延防止等重点措置が解除され人出は増えているものの、宴会や会食に対する警戒感が根強く、外食産業にとって厳しい状況が続く。内食需要は底堅いが、農産物や包装資材などの価格高騰や光熱費の上昇が、需要分野全体にマイナスの影響を及ぼしている。

「衣生活関連」では、まん延防止等重点措置の解除により、百貨店や商業施設、観光地に客足が戻りつつある。しかし、需要が十分に回復していないなかで、合成繊維などの原材料価格やコンテナ便などの物流費が上昇しており、収益環境は厳しい。

感染拡大は中小企業の7割近くに悪影響

最後に、新型コロナウイルスの感染拡大が中小企業に与える影響について、付帯調査の結果からみていく。2022年4月時点で新型コロナウイルスによるマイナスの影響を尋ねたところ、「影響あり」（「現時点で大いにある」と「現時点で少しある」の合計）と回答した企業の割合は67.3%となった。需要分野別にみると、最も割合が高かったのは「衣生活関連」（85.4%）で、「食生活関連」（72.7%）と続く。新規感染者数の増減は人々の消費行動を左右するため、消費者と距離が近い分野で影響が出やすいようだ。また、図には示していないが、当調査では具体的なマイナスの影響についても尋ねている。最も多かったのは、「国内の取引先企業の需要が減っている」（62.2%）で、次いで「原材料・商品が手に入りにくくなっている（仕入価格の上昇も含む）」（61.7%）、「出張・交際・イ

図－4 新型コロナウイルス感染拡大によるマイナスの影響
(2022年4月調査)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新型コロナウイルス感染症の中小企業への影響に関する調査」（2022年4月）

(注) 1 「以前はあったが、現在はない」は、「以前は大いにあったが、現在はない」「以前は少しあったが、現在はない」の合計。
2 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。

ベントなどの制約がある」（30.5%）となった。

調査の自由記述欄には、「感染拡大により受注が大幅に減少し、今後の出荷に不安を感じている」（毛織物業）、「原材料価格の上昇分すべてを販売価格に転嫁できず、採算は悪化する見通し」（ぶどう糖・水あめ製造業）といった切実な声が寄せられた。他方、「印刷用紙の需要が減少しているため、包装材料の販売を増やしている」（紙製品卸売業）など前向きな取り組みもみられた。

コロナ禍に入ってから2年以上が経つが、完全な収束はまだ見通せない。加えて、原材料などの調達難や不透明な国際情勢も当面続きそうだ。ただし、コロナ禍が引き起こした環境の変化をとらえて、戦略を見直した中小企業は少なからず存在する。アフターコロナやウィズコロナを見据えた柔軟な取り組みが今こそ、求められているのかもしれない。

(山口 修平)

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

第3回
(全4回)

協力企業として衛星を製造するビジネス

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

第2回では、小型衛星を独自に開発・製造している(株)QPS研究所と福井県民衛星技術研究組合の事例をみた。第3回では、(株)QPS研究所のプロジェクトの協力企業や福井県民衛星技術研究組合のメンバーとして、衛星を開発・製造している4社を取り上げる。こういった経緯で衛星の開発・製造に参入するようになったのか、中小企業にとってコンステレーションビジネスにはどのような意義があるのかをみていこう。

小型化、軽量化と信頼性の確保を両立

峰勝鋼機(株) (福岡県、従業員数11人) は、金属製ばねの製造業者である。顧客のさまざまな要望に応えられる技術力をもち、コイルばね、皿ばね、板ばねなど多くの種類のばねを、1個から設計、製造している。

同社が人工衛星にかかわるようになったのは、2007年である。同社の林哲志会長が九州大学のある教授と産学連携で製品開発をしていたところ、同大学の名誉教授で、(株)QPS研究所の共同創業者の一人だった八坂哲雄さんが、ばねのことを知りたいと同社を訪ねてきたのだ。

その後、2015年に(株)QPS研究所は小型SAR衛星の開

発を始めたが、実現の要になったのが収納・展開型の大型パラボラアンテナの開発である。パラボラアンテナを広げた状態で衛星に搭載すると、ロケットでの打ち上げ費用は莫大なものになる。小さく畳んでおき、宇宙空間で展開する必要がある。(株)QPS研究所は、パラボラアンテナのリブをばね状にし、アンテナのハブに巻きつけて畳み、ばねの反発力を利用してアンテナを展開することを考え出す。

ここで、(株)QPS研究所からアイデアの実現に向けばねを開発してほしいと依頼されたのが同社だ。同社が求められたのは、2メートルもの長さの板ばねをいつもの10倍の精度で加工することである。通常、材料からばねを切り出すときには、断面に熱が発生する。2メートルも

の長さになると、ばねの切り口や表面にどうしてもひずみが出てしまう。同社は、工具や機械の速度、材料の切り方などを工夫することで、ばねの切り口や表面にひずみが出にくい加工方法を開発し、要求に応えた。

(株)QPS研究所はアンテナのさらなる軽量化とコストダウンを追求しており、同社もより良いばねづくりを続ける考えだ。

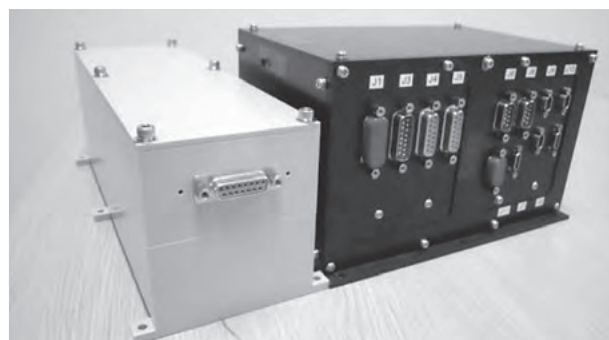
(株)昭和電気研究所（福岡県、従業者数76人）は、画像処理装置や非破壊検査装置など電子機器のメーカーである。画像を認識したり音を検知したりするセンサーの技術や、装置を制御する技術に強みをもつ。

同社が宇宙事業に携わったのは2004年からである。九州大学の人工衛星「QTEX-PR」を開発する研究会に参加したことが始まりだ。2010年には九州大学の人工衛星「QSAT-EOS」の開発プロジェクトに参加している。ここで、(株)QPS研究所の現社長である大西俊輔さんと一緒に開発した縁などから、同社も(株)QPS研究所による小型SAR衛星の開発にかかわることになった。

同社が担当したのは、主に衛星の電源と電力や衛星の姿勢を制御するシステムである。この開発で難しかったのは、省電力と機器やシステムの信頼性の確保とを両立することである。SAR衛星は電波を地球に照射し、地表で跳ね返ってきた電波をセンサーでとらえて地上を観測するため、光学衛星に比べ、多くの電力を必要とする。だが、小型衛星は発電量に制約があり、大型のSAR衛星に使われている電子部品を利用するのは難しい。

そこで、同社と(株)QPS研究所は、これまで宇宙で使われたことはないが、高性能で消費電力が小さい電子部品を用いることにした。ここで必要になるのが、宇宙での利用実績がない電子部品をロケット打ち上げ時の振動や地上と宇宙空間との温度差、放射線から保護し、正しく機能し続けられるようにすることである。

放射線については、宇宙でさらされる線量より多くの



「QSAT-EOS」の電力ユニット～(株)昭和電気研究所

線量を使用予定の部品に照射し、問題がないことを確認した。振動と温度差については、宇宙環境より条件が厳しいモータースポーツ用の二輪車に電源機器が採用されたときの経験を生かし、部品が壊れないようにした。

(株)QPS研究所は3号機、4号機を開発中である。同社も引き続き省電力と信頼性の両立に取り組んでいく方針である。

衛星のバス部の製造に取り組む

春江電子(株)（福井県、従業者数44人）は、電子部品の製造業者として1980年に創業した会社である。創業以来、大手電機メーカー向けに半導体のはんだ付けやプレス加工、外観検査を行っている。2000年代に入ると、産業用ロボットの開発に着手し、2015年には、人の感覚に依存してきた高度な組み付け作業を多軸ロボットで機械化する装置の開発に日本で初めて成功している。

手作業を機械化する技術力が評価されて、同社は福井県から「ふくい宇宙産業創出研究会」への参加を要請された。研究会では、福井県が招いた東京のある大学教授の講義を受けた後、研究室に赴き、衛星の製造に携わった。その後、研究会で衛星の基本的な機能をつかさどるバス部を開発することになると、同社は設計を担当することになった。

同社はまず、衛星全体の構造やバス部の構造、サイズなど基本設計を行った。ロケットが大気圏を出るときの振動や10Gにもなる加速度に耐えるとともに、表面温度がマイナス150度からプラス120度になる衛星でも、電子部品が作動する範囲内に内部温度が収まるように、設計とシミュレーションを繰り返した。

これまで同社は3機の衛星の設計に携わり、いずれも成功している。同社は宇宙事業部を設け、県民衛星「すいせん」の設計を担当した宇宙ベンチャーから設計技術やシミュレーション技術を学ぶなど、衛星設計のノウハウをさらに蓄積するよう努めている。

鯖江精機㈱（福井県、従業員数137人）は、産業用機械のメーカーである。眼鏡フレームを加工する機械の製造からスタートし、1960年代後半からは電子部品をつくる機械を製造している。1,000分の1ミリメートル単位で産業用機械を調整する技術力が強みである。

同社が人工衛星の製造に携わるようになったのは、福井県から「福井県民衛星技術研究組合」への参加要請があったからだ。宇宙に携わることには夢やロマンがあり、自社技術のアピールになるのではないかなどと考えたことから、参加することを決めた。人工衛星の製造ノウハウを学ぶふくい宇宙産業創出研究会では、1,000分の1ミリメートル単位で誤差を調整できる技術力が見込まれ、同社はバス部の筐体きょうたいを製造することになった。

担当したのは、責任者のほかに2人の設計担当者と4人の製造担当者から成る宇宙事業専属のチームである。設計担当者は、それまで宇宙事業に携わったことがなく、宇宙がどのような環境かも知らなかったので、大学の教授から講義を受けるなどして、一から学んでいった。

筐体を設計するには、打ち上げるときの振動や宇宙空間での温度変化、放射線の影響などを十分に理解し、それぞれ対策を考える必要がある。同社は、筐体をどのような形にして、それをどうつくれば、強度や精度が確保

しやすいかということを提案した。

県民衛星「すいせん」では、一部の部品の製造にもかかわっている。また、福井県民衛星技術研究組合の構成企業の1社である宇宙ベンチャーからは、別途、衛星部品製造の依頼も来ており、その企業で勉強し、衛星製造のノウハウを蓄積するようにしている。

衛星の開発・製造は将来への投資

コンステレーションビジネスによって、中小企業が協力企業や下請け企業として宇宙ビジネスに参入する余地は一段と広がっている。㈱QPS研究所のプロジェクトや福井県民衛星技術研究組合に参加している中小企業の多くは、人工衛星とは無縁だった企業である。いずれも、宇宙専用ではなく、それまで培った技術を応用して小型衛星の部品やコンポーネントの開発・製造に成功している。日本の中小製造業には、小型衛星を安価に製造する力が十分にあると考えられる。

しかし、現時点で衛星の開発・製造はもうかるビジネスであるとは言い難い。一つ一つの仕事をみれば、利益率が高いものも少なくないが、生産数量が少ないので、売り上げや利益の総額は小さいからである。どの事例企業をみても、衛星の開発・製造による売り上げは、全体の数パーセントを占めるにすぎない。

それでも、中小製造業が小型衛星の開発・製造に協力しているのは、宇宙ビジネスへの期待だけではなく、企業として成長する機会が得られるからだだろう。具体的には、次の四つである。

第1に、知名度や企業イメージが向上する。宇宙ビジネスは注目度が高いため、マスコミでも取り上げられやすい。また、自社のホームページで宇宙ビジネスに取り組んでいることを発信すれば技術力のアピールになる。その結果、報道記事やホームページを見て新たな仕事の

引き合いがあったり、営業先に興味をもってもらえたりする企業が少なくない。

例えば、鯖江精機(株)では、福井県民衛星技術研究組合のプロジェクトに参加したことを知った大学や民間企業から宇宙で使う部品をつくってほしいとの依頼がいくつも来ている。宇宙関連だけではなく、精度の高い加工が求められる金属部品の受注も増加している。

春江電子(株)では、産業用ロボットの新規顧客開拓で興味をもってもらえるようになったという。取引したことがない大手企業は、会ってもらうことすら難しかったのが、今では商談にこぎつけられるようになった。

知名度アップは、人材確保にもつながる。春江電子(株)や鯖江精機(株)では、「宇宙事業に携わってみたい」「技術力の高い会社で働きたい」と、地元の国公立大学からの応募が増え、毎年安定して採用できるようになった。

第2に、従業員のモラル向上である。宇宙事業にかかわることを通じて、多くの企業では仕事に対する従業員の熱意や責任感が高まり、宇宙事業を成功させた自信が社内の活性化につながっている。例えば、峰勝鋼機(株)では「難しい加工を実現した」「自分たちのばねが宇宙で活躍している」ということが従業員の自信になり、新しいものに前向きに取り組んでいこうという雰囲気生まれた。その結果、製造現場で提案が増えたり、従業員同士のコミュニケーションが良くなったりしたという。

第3に、新たな人脈や企業ネットワークが築ける。(株)QPS研究所のプロジェクトでは、九州の中小企業21社が衛星の開発や製造に取り組んでいる。福井県民衛星技術研究組合には、衛星製造グループ6社と衛星データ活用グループ4社の計10社が参加している。同じ県内でも、衛星開発がなければ、出会うことのなかった企業同士が集まっている。また、各プロジェクトには、大学教授や研究機関も参加している。必ずしも全員が一緒にというわけではないが、共同で開発や製造に携わるなかで、



設計したバス部の模型～春江電子(株)

技術やノウハウを共有することもある。経営者だけではなく、プロジェクトに参加する従業員にとっても、知見が広がることは良い刺激になる。

第4に、技術力の向上である。人工衛星に使われる部品は、地上で使われる場合に比べて高い精度が求められる。人工衛星の傾きやセンサーの動きのわずかなずれが、地上では大きな誤差となって表れるためだ。また、一度宇宙に打ち上げてしまえば、不具合があっても修理することはできないため、高い信頼性や耐久性も求められる。こうした今まで経験したことのない開発を手がけるなかで、技術力が向上するのである。例えば、春江電子(株)は、厳しい環境で必要な機能を発揮するよう設計するノウハウなどが得られたという。

このように、小型衛星の開発・製造に参加することは、企業の可能性を広げる投資という意味をもつ。企業が成長するには、従来手がけてこなかった仕事をする必要がある。コンステレーションビジネスは、その有力候補といえるだろう。

最終回は、衛星データを利用して新たな製品・サービスを開発している企業を紹介しよう。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2021-2「コンステレーションビジネスで広がる中小企業の宇宙産業への参入機会」(2021年8月)を再構成したものである。詳細は、同レポートを参照されたい。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html



豊臣秀吉 成り上がって天下統一



偉人研究家 真山 知幸 (まやま ともゆき)

著述家、偉人研究家、名言収集家。1979年兵庫県生まれ。同志社大学法学部卒業。業界誌の編集長を経て、2020年に独立。名古屋外国語大学現代国際学特殊講義、宮崎大学公開講座などで講師活動も行い、メディア出演多数。「東洋経済オンラインアワード2021」でニューウェーブ賞を受賞。著書に『企業として見た戦国大名』（彩図社、2020年）、『泣ける日本史』（文響社、2021年）、『なにかと人間くさい徳川将軍』（彩図社、2022年）などがある。

企業の経営者と戦国大名には、数多くの共通点がある。並み居る戦国大名たちは未曾有の戦乱時に、領地や人材のマネジメントにおいて、どんな工夫を行ったのだろうか。今回は豊臣秀吉の出世術と経営手腕を分析しよう。



友人のコネでベンチャー織田家へ

いまたいこう——。この言葉のモデルとして知られる豊臣秀吉は、足輕の身分から織田信長に引き立てられながら出世し、天下人まで駆け上ったことで知られている。

『太閤素生記』によると、秀吉が織田家に仕えることになったのは、地元の友人による紹介だという。本連載の2022年6月号では「織田家はベンチャー企業そのもの」と解説した。秀吉のように人とのつながりで、就職が決まりやすいのも、小さな組織ならではの特徴だろう。

実のところ、織田家に仕えるまで、秀吉は職を転々としていた。一説によると、先輩や同僚のいじめに苦しんだらしい。その点、親しい友人がいれば、職場いじめにも遭いにくい。実際に秀吉は信長のもとでは長続きして、めきめきと頭角を現すことになる。

一体、どんな働きをしたのか。秀吉は、美濃国の斎藤龍興が内紛の対応に追われている隙を突いて、斎藤方の武将である坪内利定に近づき、味方に引き入れた。続い

て、美濃国の大沢基康を懐柔することにも成功。その結果、信長の美濃攻略がうまくいくと、美濃の坪内らに知行充行状という領地を保証する証が与えられた。いわゆる社内表彰で、そこに秀吉の名も記されている。

秀吉がこれだけ生き生きと活躍できたのは、織田家が「やる気さえあればどんどん仕事を任せてもらえる」というベンチャー企業ならではの社風だったからにほかならない。出自にアドバンテージがない分、秀吉には信長の実力主義がどれだけありがたかったことだろうか。

秀吉はこの頃には台所奉行に出世しており、食事にかかる燃料費を節約したことでも評価されていた。斎藤氏が滅亡すると、信長は秀吉の希望どおりに竹中重治を下につけて、牧村利貞、丸毛兼利らも与力として与えた。



誰もが嫌がる汚れ仕事に手を挙げる

経営者から認められれば、さらにモチベーションも上がるというもの。この組織に尽くそうという思いは、会社がピンチのときほど燃え上がる。朝倉家に攻め入っている最中に、近江の浅井長政が予想外の謀反を起こしたときのことだ。織田軍が退路を断たれて絶体絶命のピンチに陥ると、秀吉は率先して「しんがり」を引き受けた。

しんがりとは、最後尾で敵と戦って追撃を阻止しながら

ら、本隊を後退させること。最も危険な任務であり、できることならば、やりたくない仕事だ。しかし、だからこそ、自ら手を挙げる価値が出てくる。秀吉は朝倉勢の攻撃を何とかしのぎながら、無事に織田軍を退却させている。これは「藤吉郎の金ヶ崎退き」として語り草になり、秀吉の名を上げることとなった。

実力主義の織田家で、どんどん出世した秀吉。だが、織田家のように、カリスマ社長が牽引するベンチャー企業には、大きな弱点がある。それは、社長の身に何かが起これば、状況は一変してしまうということだ。

1582年、そのときは突然訪れた。明智光秀による謀反、本能寺の変である。光秀は秀吉以上に信長から評価されていた家臣であった。信長は自害し、嫡男の信忠も自刃に追い込まれた。

社長と後継ぎ息子がなくなった織田家の後継者は誰になるのか。トップ会談が執り行われた。世にいう清須会議だ。柴田勝家、丹羽長秀、池田恒興らが参加するなか、会議のイニシアチブを取ったのは秀吉である。なぜなら、秀吉は謀反を知ると猛スピードで上洛。すぐさま明智光秀を倒して、信長の敵をとっているからだ。

会議では秀吉が強引に押し切り、信忠の子、わずか2歳の三法師を後継者に据えた。その後は「三法師を守る」という名目で、織田家の有力者を追い落としていく。

秀吉は、信長の葬式も一人で取り仕切った。葬儀は各方面に顔を利かせる絶好の機会だった。カリスマ社長亡き後の社内政治に、秀吉は勝利したといえよう。1586年には太政大臣となり、織田政権から独立を果たした。

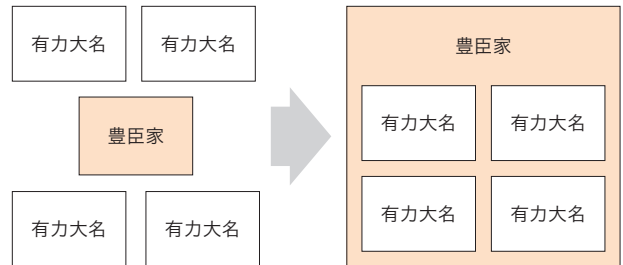


買収して効率よく日本一になる

豊臣家を立ち上げた秀吉。掲げたビジョンは、信長が尽力した天下統一だ。組織運営に当たっては、秀吉ならではのアイデアが炸裂している。

図 買収により急成長

豊臣家は相手を武力で叩きのめすことなく、効率的に勢力を拡大した



資料：筆者作成

まずは、有力大名が家臣になれば、苗字である「羽柴」を与えた。前田利家もその一人で、1586年に左近衛権少将に任じると羽柴の苗字と筑前守の受領名を与えて、利家に羽柴筑前守と名乗らせている。いわば、チェーン展開のようなものである。

そして毛利氏、長宗我部氏、島津氏といった多くの大名を武力で打ち倒すことなく助命した。短期間で天下を統一するために、どんどんと吸収していったのだ。

さらに、自分と実力が拮抗している徳川家康には特別プランを用意した。自分の妹を家康の正室として嫁がせたうえで、母の大政所を人質として家康に送っている。家康も味方に引き込んで全国は平定。秀吉は、信長から引き継いだ天下統一の野望を果たすこととなった。

秀吉は信長とは違い、武力によって統一することに関心がなかった。周辺国を巻き込んでいくそのスピード感は、ベンチャー企業がダイナミックな買収を仕掛けて、急成長していくさまそのものである。

正攻法にはこだわらず、策略を練るのが好きならば、うってつけの組織ではないだろうか。また、秀吉は盛大な花見の宴を催して伝説にもなっている。女性参加者の衣装代だけでも現在の貨幣価値で40億円近くかかったといわれる、醍醐の花見である。大規模な社員イベントを楽しめるタイプだとなおよいかもしれない。

歯科技工技術を生かして医療に貢献



(有)テクノ・キャスト

代表取締役

柴田 幸彦

しばた ゆきひろ

《企業概要》

代 表 者	柴田 幸彦
創 業	1989年
資 本 金	700万円
従業者数	10人
事業内容	義歯・手術訓練用模型の製造
所 在 地	宮城県大崎市古川稲葉前田3-10
電話番号	0229(22)3141
U R L	https://www.tecno-cast.jp

(有)テクノ・キャストは、創業以来歯科技工所として義歯の製造を行ってきた。今では、外科手術の訓練に使う血管や臓器の模型も手がけ、事業の幅を広げている。なぜ訓練用模型に進出し、どのようにして開発を進めてきたのだろうか。

異分野への進出を目指す

(有)テクノ・キャストは、30年以上続く歯科技工所である。社名にある「キャスト」は、歯科技工の代表的な手法である鋳造のことだ。義歯をつくるには、まず患者の歯形を基に型を起こし、その型にプラスチック、銀やパラジウムなどの金属を流し込む。そして、温度を調節して材料を固めた後、表面の研磨やかみ合わせの調整を行って完成させる。

義歯は患者ごとのオーダーメイド

である。製造には、細部を削る、もとの歯や歯茎に合う色をつけるなど細かな手作業も求められる。

同社はつけ心地の良い義歯をつくるために、負担の少ない形状や人体に近い質感を追い求めてきた。しかし、利益を確保するのは難しい。受注の大半を医療保険が適用される製品が占めており、どれだけクオリティーを高めても、歯科医を通じて支払われる報酬の上限は決まっているからだ。事業を続けるうちに、社長の柴田幸彦さんは、収益力を高めるには別の製品もつくる必要があると考えようになった。

口腔模型に挑戦

柴田さんは、製品開発のヒントを探すために研究会を立ち上げた。全国の歯科技工士のほか、材料化学や

再生医療の専門家などに参加してもらって歯科技工技術や材料について深く学び、同社のノウハウを生かせる新製品を模索した。

あるとき、研究会でポリビニルアルコール (PVA) を使ったマウスピースが紹介された。PVAは、液体のりやコンタクトレンズなどに使われる素材である。保水性に優れており、さまざまな硬さをつくることができる。さらに、材料としての性質が義歯に使うプラスチックと似ており、同社にとっては加工のこつをつかみやすそうだった。柴田さんはこの材料に興味をひかれた。PVAを使えば、人体に近い質感を売りにした新たな製品をつくれるのではないかと考えたのだ。

ほどなくして、ある歯科医から抜歯やインプラントの手術を練習するための模型をつくれなかと相談さ

れた。長い間、手術の練習にはブタやマウスなどが使われてきた。しかし、人体とは大きさや形が異なり、本番と同じ条件で練習できるわけではない。また、練習後の死骸の処理に手間がかかる。こうしたデメリットに加えて、動物愛護の観点からも敬遠されるようになっていた。代わりに豆腐や鳥の皮、シリコン製の模型などが使われるようになったが、どれも質感が人体にはほど遠い。そこで、リアルな模型が求められたというわけだ。

同社は、研究会で知り合った材料化学を専門とする大学教授と共同で開発を進めた。歯科医に感触を確認してもらいながら材料の配合を試し、3年かけて完成したのが口腔模型「エクサージ」である。義歯づくりの技術で歯や骨をつくり、PVA製の歯茎をかぶせて人間の口のなかを忠実に再現した。メスを入れたときの感触や、傷口を縫い合わせる糸の滑り具合が本物とそっくりだと喜ばれた。

さまざまな部位の模型へ

柴田さんは、PVAのさらなる用途を探ろうと考えた。さまざまな分野の医師にエクサージを持ち込んでPVAに活用余地がないか尋ねて回ると、関西の大学に勤める形成外科医が関心を示した。

形成外科で行われる細い血管を縫い合わせる手術では、手先の鋭い感覚が求められる。訓練にはシリコン製の模型が使われていたが、縫い針を刺したときに裂けやすいという問題があるのだそうだ。柴田さんは、弾力性の高いPVAを使えば、細くても裂けない模型をつくれるはずだと考えた。縫合後に水を流せば漏れないことも確認できる。形成外科医と連携して研究開発を続けた末に、最小で直径0.5ミリメートルの血管模型をつくることに成功した。

形成外科医が共同研究の成果を学会で発表したところ、ほかの外科分野でも注目され、注文が多く寄せられた。また、PVAを活用してほかの臓器の模型をつくれなかったという相談が同社に舞い込むようになった。例えば、腫瘍のある腎臓の模型だ。血管模型を埋め込んだものを製品化し、腫瘍の切除から止血までをシミュレーションできるようにした。主にロボットアームを使った遠隔手術の訓練用として重宝されている。

現在、模型の売り上げは全体の2割を占める。海外の有名大学や商社からも引き合いがあり、新事業として着実に育っている。柴田さんは、歯科にとどまらず医療の世界に幅広く貢献したいと意気込んでいる。

経営資源に限られるなか、事業の幅を広げることに成功した主な要因



PVA製の腎臓模型

は二つある。一つは、ニーズをしっかり把握し、既存のノウハウを生かせるかを踏まえて進出する分野を定めたことである。外科手術では、ミリメートル単位で正確に執刀できるかが、患者の命を左右することもある。そのため、本番に近い条件で訓練したいというニーズが大きい。まさしく、同社の技術を生かした人体そっくりな模型が求められたわけだ。

もう一つは、競争の少ない市場を開拓したことだ。訓練用模型は市場規模が小さくスケールメリットを追求しにくいと、大企業は参入しづらい。また、医療機器ほど許認可は厳しくない一方、PVAの加工にはノウハウが必要なため一定の参入障壁があり、中小企業が参入するのも簡単ではない。実際、PVA製の模型を手がけるのは同社のほかには数社しかないという。ニッチな市場において、大きな存在感を発揮しているわけである。

創業以来、柴田さんは製品のユーザーである医師はもちろん、その先にいる患者の役にも立ちたいという思いの下、技術を磨いてきた。その積み重ねが、医師の技術向上を陰で支えている。(星田 佳祐)

木材加工の世界にみつけた天職



(有)谷治新太郎商店

代表取締役

谷治 大典

やじ だいすけ

《企業概要》

代 表 者	谷治 大典
創 業	1882年
資 本 金	1,000万円
従業者数	18人
事業内容	卒塔婆の製造販売
所 在 地	東京都西多摩郡日の出町大久野3318
電話番号	042(597)0855
U R L	https://sotouba.net

(有)谷治新太郎商店は東京都の多摩西部にある日の出町で卒塔婆をつくっている。2011年、結婚を機に大企業から転職してこの小さな企業にやってきた人物がいる。6代目社長の谷治大典さんだ。

流通の仕組みを変える

卒塔婆とはお墓の後ろに立てる細長い木の板で、先祖の追善供養に使われる。主な材料はモミである。軽くて反りにくく、白い木肌に墨がのりやすいからである。

全国で使われる卒塔婆だが、日の出町が日本一の生産地であることはあまり知られていない。かつてこの辺りはモミの一大植生地で、江戸時代に卒塔婆づくりが始まったという。現在はモミが植生していないため輸入材を使っている。

谷治新太郎商店は卒塔婆を1年間に100万本生産している。年に数回、ヨーロッパやカナダで仕入れた丸太を現地のほか中国やベトナムの協力工場^{ぼんじ}で山板と呼ばれる、指定サイズの板に製材して輸入する。届いた板を卒塔婆の形に切り分けると、上側に五輪型や法華型といわれる刻みをつけて寺院に納品する。スクリーン印刷で梵字や戒名、施主の名前などを記してから出荷することもある。

大手総合スーパーの店舗マネージャーとして仕入れや販売戦略などを担当していた谷治さんは2011年、結婚を機に義父が経営する会社に入った。どういうわけか、結婚するまで妻は家業のことを教えてくれなかったそうだが、卒塔婆づくりを一から学び、2013年に社長に就いた。

前職とは扱う商品も流通量の規模も異なる。だが、谷治さんは顧客の

利便性を追求することは共通していると考え、業界の慣習にとらわれず、流通の仕組みを変えていった。

最初に取り組んだのは、卒塔婆専門のEC（電子商取引）事業「卒塔婆屋さん」の立ち上げである。大手EC事業者のデザインを徹底的に研究して自作した。決済方法も銀行振り込みやクレジットカードのほか各種電子マネーに対応した。よくあるネット通販と同じ感覚で使えることを意識したのである。卒塔婆のネット通販は業界初の試みだったため、認知されるまで時間を要したものの、ネットならではの利便性は徐々に住職から評価されるようになった。

2017年には1本単位で注文を受けられるようにした。合わせて、最短で即日、遅くとも3日以内に出荷する態勢も整えた。これまで業界では、多くが500～1,000本という比較的大

きな単位で注文を受け、年に数回、納品するのが一般的だった。このため住職は卒塔婆の年間使用量を予測して注文し、寺院内で在庫を管理していた。卒塔婆屋さんを使えば、その都度注文すればよいので管理の手間がなくなる。谷治さんの社長就任後、取引先数は約4,000件とほぼ8倍になった。

卒塔婆屋さんの開設や販売単位の見直しは自社にもメリットがあった。まず、受発注や決済がすべてオンラインで完結するため事務の負担が軽くなった。また、納期の分散は仕事量の平準化をもたらした。谷治さんは顧客の利便性向上と職場環境の改善を同時に実現したのである。

注文の頻度が増えると住職との距離が縮まっていく。すると、細かなニーズを拾えるようになった。一例が、檀家を招いて開く行事で配る護摩札やキーホルダーなど特注の木製品である。住職からデザイン案を提示されることが多く、ベテランの従業員が1点ずつ手づくりする。既製品に比べると付加価値が高いため、収益アップにつながっている。

商品の循環を考える

お墓に立てられた卒塔婆はやがて処分される。谷治さんは貴重な木材を漫然と消費してしまっている現状

に危機感をもち、卒塔婆を再利用することを考えた。

具体的には、近隣都県の寺院およそ30カ所を定期巡回して卒塔婆を回収することにした。専門業者と協力して建材ボードにしたり、木材チップにしてバイオマス発電の燃料にしたりする。谷治さんは、量が少ないので環境への貢献はわずかでしょうと話す。2018年には外務省のホームページ「ジャパンSDGsアクションプラットフォーム」に掲載された。勤務先が大企業と並んで紹介されたことに従業員は驚いたようだ。

卒塔婆を使った供養には歴史と文化がある。だからといって環境との調和を無視することはできない。こう考えて行動に移した谷治さんに共感する住職も多そうである。

経営って面白い

卒塔婆の需要は新型コロナウイルス感染症の影響をあまり受けていない。むしろ影響を受けているのは寺院である。住職とやりとりするなかで、葬儀や法事などを今までと同じやり方で続けてよいのか、ほかの寺院は感染拡大防止の取り組みや行事で何か工夫をしているのかなどを聞かれるようになった。

このような時世だからこそ、住職は遺族や檀家の話を聞き、心に寄り



心を込めて形を整えていく

添おうとしている。同じように、寺院を運営する住職がちょっとした悩みを打ち明けたり工夫事例を共有したりできる場があってもよいのではないか。こう考えた谷治さんはさっそく動いた。2021年、住職専用のオンラインコミュニティを立ち上げたのである。特に宣伝をしなかったにもかかわらず、1年で100人弱の住職がメンバーに加わった。

今後コミュニティを盛り上げていくには、メンバー同士の距離感を縮める運営が欠かせない。経営者として宗派を問わずたくさんの住職と関係を築いてきた谷治さんは、運営者にうってつけといえる。コロナ禍が過ぎ去ったら、日の出町に招待する企画を実現したいと話してくれた。

大企業から小企業に転職した谷治さん。比較的安定している業界とはいえ、100年以上の歴史を受け継ぐ重圧は想像に難くない。安全運転に徹する手もあったはずだ。それでも新企画を次々と実行する谷治さんの一言が印象に残っている。「中小企業の経営って本当に面白いですよ」。モチベーションを失わず、毎日の仕事を楽しむ。どんなときも、大切にしたい姿勢である。（藤田 一郎）



第1回(全3回)

多様化する開業の担い手

総合研究所 研究員 長沼 大海

当研究所が実施する「新規開業パネル調査」は、日本政策金融公庫国民生活事業の融資を受けた新規開業企業を対象に、開業から5年間継続して追跡する調査である。2001年の調査開始以来、四つのコーホートを通して新しく生まれる企業の経年変化を追い続けてきた。2020年には第4コーホートを終え、20年目の節目を迎えている。

本連載では、第1コーホートから第4コーホートまでのデータを用いて、21世紀に入ってから20年間の変遷を、3回にわたり紹介していく。第1回は、調査の枠組みについて説明した後、開業者の属性に起きている変化についてみていく。



新規開業企業の20年間を追う

当研究所が2001年から実施する「新規開業パネル調査」は、わが国初となる、開業を対象にした大規模なパネル調査である。同一の対象を追跡するパネル調査という手法を用いることで、定点観測では把握できない、開業後の事業拡大の様子や調査開始後に廃業した企業の特徴などの経年変化を明らかにできる。そのほか、調査期間中に発生した経済的ショックの経験が、その後の経営に及ぼした影響などもとらえられる。

調査の概要は表-1のとおりである。2001年に開業した企業（以下、2001年企業）を対象とする第1コーホー

トに始まり、2006年に開業した企業（以下、2006年企業）が対象の第2コーホート、2011年に開業した企業（以下、2011年企業）が対象の第3コーホートをそれぞれ実施してきた。2016年に開業した企業（以下、2016年企業）を対象にした第4コーホートは、2020年に調査を終了した。実施方法は、どのコーホートも同様である。

第4コーホートを例にすると、日本政策金融公庫国民生活事業が2015年10月から翌年12月までに融資した企業のうち、2016年に開業した企業に対して、第1回調査を実施した。調査時点は2016年12月末、調査時期は2017年2月である。その後、第1回調査で回答を得られた3,517社を調査対象企業として2020年12月末まで毎年、継続して調査を行った。不動産賃貸業のほか、第1

表－1 「新規開業パネル調査」の概要

コーホート		第1 コーホート	第2 コーホート	第3 コーホート	第4 コーホート
調査対象		日本政策金融公庫国民生活事業の融資を受けた新規開業企業（不動産賃貸業を除く）			
	開業年月	2001 年 1 ～ 12 月	2006 年 1 ～ 12 月	2011 年 1 ～ 12 月	2016 年 1 ～ 12 月
	企業群の呼称	2001 年企業	2006 年企業	2011 年企業	2016 年企業
調査時点		開業年を含む 5 年間のうち、毎年 12 月末			
調査方法		発送、回収ともに郵送によるアンケート			
回答企業数	第1 回調査（開業 1 年目末）	2,181 件（2001 年末）	2,897 件（2006 年末）	3,046 件（2011 年末）	3,517 件（2016 年末）
	第2 回調査（開業 2 年目末）	1,771 件（2002 年末）	1,678 件（2007 年末）	1,787 件（2012 年末）	2,104 件（2017 年末）
	第3 回調査（開業 3 年目末）	1,388 件（2003 年末）	1,537 件（2008 年末）	1,472 件（2013 年末）	1,962 件（2018 年末）
	第4 回調査（開業 4 年目末）	1,304 件（2004 年末）	1,397 件（2009 年末）	1,380 件（2014 年末）	1,950 件（2019 年末）
	第5 回調査（開業 5 年目末）	1,164 件（2005 年末）	1,343 件（2010 年末）	1,413 件（2015 年末）	1,877 件（2020 年末）

資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査」（以下同じ）

（注）第1回調査（開業1年目末）のアンケートに回答した企業が各コーホートの調査対象企業。

回調査までに廃業した企業は調査対象から除いている。

本調査の目的は、調査期間内の対象企業の動態的な変化をとらえることにあるため、これまで当研究所では、基本的に一つのコーホートを分析対象として研究成果を公表してきた。しかし、開業時期の異なる四つのコーホートを比較することで、時系列の変化、すなわち20年間に及ぶ新規開業企業の変遷を追うことも可能である。

そこで本連載では、第1コーホートから第4コーホートまで共通する調査項目を分析することで、21世紀に入ってからの新規開業企業の実態に迫っていく。具体的には、第1回で開業者の属性、第2回で新規開業企業の属性、第3回で開業後の経年変化についてコーホート間比較を行う。新規開業企業の普遍的な特徴と、20年間で生じた構造的な変化の両方について明らかにしていきたい。

性別、年齢、勤務キャリアに変化の兆し

第1回では、開業者の属性についてみていく。まず性別は、2001年企業から2016年企業まですべての企業群で、「男性」の方が「女性」より多い。いずれも「男性」が約8割を占め、20年間変わらない特徴の一つといえる。

ただし、企業群ごとに比較すると「女性」の割合が、

2001年企業の17.8%から2016年企業の20.5%へと、緩やかに上昇している。総務省「労働力調査（基本集計）」によると、生産年齢人口（15～64歳）における女性の就業率は、2001年に57.0%であったのに対して、2016年に66.0%まで上昇した。結婚や出産後も働き続ける人が増えるなど就労に対する女性の意識の変化が、女性の開業増加にもつながっているのだろう。

次に開業時の年齢について分布をみると、いずれの企業群も「30歳代」が最も多く、次いで「40歳代」が多い（図－1）。性別と同じく、年齢のボリュームゾーンに大きな変化はない。ただし、平均年齢をみると、2001年企業の40.9歳から2016年企業の42.4歳まで、徐々に上昇していることがわかる。

また、各企業群の年齢分布の水準に目を向けると、小さな変化がみられる。例えば、「29歳以下」は2001年企業から2016年企業にかけて割合が低下している。それに対応するかのよう、「40歳代」が増加したほか、「60歳以上」もわずかながら増加を続けている。総務省「人口推計」でわが国の総人口を年齢別にみると、2000年代から2010年代にかけて「29歳以下」が減少し、「60歳以上」が増加している。変動幅に違いはあるものの、傾向は開業者の年齢分布と同じである。少子高齢化の影響は、

図－１ 開業時の年齢

	29歳以下	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上	平均年齢
2001年企業 (n=2,171)	12.5	36.5	28.4	18.7	3.9	40.9歳
2006年企業 (n=2,897)	9.7	38.0	27.4	20.5	4.3	41.9歳
2011年企業 (n=3,046)	8.7	42.4	29.1	14.5	5.3	41.1歳
2016年企業 (n=3,517)	6.3	37.4	33.8	16.6	5.9	42.4歳

(注) 1 各コーホートの第1回調査（開業1年目末）で尋ねた結果（以下同じ）。
 2 nは回答数（以下同じ）。
 3 各調査項目に回答した企業を集計しているため、同じコーホートでも調査項目によってnは異なる（以下同じ）。
 4 4コーホートに共通する調査項目を改めて集計しているため、過去に公表した新規開業パネル調査の集計結果と異なる場合がある（以下同じ）。

開業者にも確かに及んでいるといえよう。

最終学歴は、20年間でボリュームゾーンが変化した。2001年企業では「高校」が38.3%と最も多かったが、2006年企業では「大学・大学院」が36.1%となって順位が逆転し、それ以降の企業群でも「大学・大学院」が最も多い。「高校」の割合が徐々に低下する一方で、「専修・各種学校」「大学・大学院」の割合が高まっているのである。文部科学省「学校基本調査」によると「大学（学部）」への進学率は、2001年の28.0%から2016年の52.0%へと上昇しており、開業者の高学歴化は、社会全体の流れを反映した結果と考えられる。

では、勤務キャリアはどうだろうか。斯業経験（現在の事業に関連する仕事の経験）が「ある」と回答した人は、いずれの企業群も8割を超えた。開業者の多くが、同業種の経験を積んでから事業を始める点は変わっていない。ただし、2001年企業の88.0%から2016年企業の84.0%まで徐々に低下し、未経験者が増えている。全企業群をまとめて斯業経験別に女性が占める割合をみると、斯業経験がない人（20.2%）の方が、ある人（12.2%）よ

図－２ 開業直前の職業

	法人代表・役員 正社員（管理職）	正社員 （管理職以外）	非正社員	その他
2001年企業 (n=2,118)	9.8	32.3	39.5	7.0 11.3
2006年企業 (n=2,836)	11.4	36.9	34.8	8.8 8.1
2011年企業 (n=3,008)	11.3	30.9	34.6	11.8 11.3
2016年企業 (n=3,447)	10.3	31.8	36.2	12.0 9.7

(注) 1「非正社員」は、パート・アルバイト、契約社員、派遣社員の合計。
 2「その他」には家族従業員、学生、専業主婦・主夫、個人事業主を含む。

り高い。前述した女性開業者の増加が、斯業経験の有無にも影響したのではないだろうか。また、外部の支援を利用することで経験や知識の不足を補って開業できる環境になってきているのかもしれない。

同じく勤務キャリアに関して開業直前の職業を尋ねた結果をみると、どの企業群でも「正社員（管理職）」「正社員（管理職以外）」がともに3割以上を占める（図－2）。他方で、「非正社員」の割合は2001年企業の7.0%から2016年企業の12.0%まで緩やかに上昇している。この20年間で創業への支援は手厚くなった。融資や助成金などの金融支援のほか、地方自治体や支援機関による経営面のサポートも充実してきている。これらが未経験者や非正社員の開業を後押ししたとも考えられる。

開業に求めるものも変化

ここまでみたように、社会の動きに連動するかたちで女性やシニアなど少数派だった開業も、徐々に増えてきている。こうした変化は開業動機にもみられる。表－2は、最も重要な開業動機について質問を行った2001年企業と2016年企業の回答結果を示したものである。まず、二つの企業群とも最も多いのは「仕事の経験・知識や資格

を生かしたかった」であった。前述のとおり、開業者の大半は同業種の経験を積んでから事業を始めている。勤務先で蓄えた知識や経験を生かして独立してみたいというチャレンジ精神は、いつの時代も開業の原動力になっているのだろう。ただし、回答割合の変化をみると、2001年企業から2016年企業にかけて9.6ポイント低下しており、その代わりにいくつかの選択肢で割合が上昇している。回答割合の増加幅が大きい順に詳しくみてみよう。

まず、「収入を増やしたかった」である。6.5ポイントと最も増加幅が大きい。背景として考えられるのは、従来と違った層が開業に目を向けていることである。定年退職後に年金以外の収入を確保したいと考えるシニア層や、出産や育児によるキャリアの中断を経験した女性、勤務の傍ら個人で仕事を請け負う副業層などが、新たな収入源として開業を選ぶケースが増えたのだと思われる。

二つ目は、「社会の役に立つ仕事があった」である。2001年企業から2016年企業にかけて4.0ポイント増加した。内閣府「社会意識に関する世論調査」によると、社会の役に立ちたいと「思っている」割合は、2016年に65.0%となっており、比較可能な2002年（58.9%）から6.1ポイント増えた。この間には、リーマン・ショックや東日本大震災といった未曾有の危機が発生した。自らの価値観に影響を与えるほどの出来事を経験して社会貢献への意欲が高まり、その具体的な手段として、事業を始める人が増えたとも考えられるのではないかな。

また、「事業経営という仕事に興味があった」と「自由に仕事があった」はそれぞれ2.2ポイント、1.2ポイント増加した。勤務先の都合に縛られず、やりがいのある仕事や得意な仕事を好きなように選べるのは、自ら事業を経営すればこそその魅力である。開業を単なる生計維持の手段ではなく、自分の夢をかなえたり、生きがいを高めたりする手段ととらえる、「個のための創業」が増えていることが、開業動機の変化からは読み取れる。

表-2 最も重要な開業動機

(単位: %)

	2001年企業 (n=2,070)	2016年企業 (n=3,504)
仕事の経験・知識や資格を生かしたかった	31.8	22.2
自由に仕事があった	13.5	14.7
自分の技術やアイデアを事業化したかった	12.0	12.8
事業経営という仕事に興味があった	10.6	12.8
収入を増やしたかった	9.1	15.6
社会の役に立つ仕事があった	4.6	8.6
趣味や特技を生かしたかった	4.0	1.9
適当な勤め先がなかった	2.9	1.1
年齢や性別に関係なく仕事があった	2.8	1.8
時間や気持ちにゆとりが欲しかった	2.3	2.5
その他	6.4	6.0

(注) 1 2001年企業は単一回答。2016年企業は三つまでの複数回答のなかから「最も重要な動機」として選択してもらったもの。
2 2006年企業には開業動機のうち最も重要な動機を尋ねておらず、2011年企業には開業動機自体を尋ねていない。

緩やかながら確実な構造変化

開業者のプロフィールをみる限り、「男性」が大半を占め、「30歳代」「40歳代」が多く、そのほとんどが斯業経験を有し、直前は正社員だったという特徴そのものは、20年間で大きく変質していない。しかし、データを丁寧にみていくと、劇的な変化とまではいえないものの、女性や高齢者、未経験者、非正社員出身者といった層が徐々に増加するトレンドが浮かび上がってきた。それに呼応するように、開業に求めるものにも違いが出てきている。

創業は社会を映す鏡ともいえる。女性の社会進出や高齢化の進展、働き方の多様化など、この20年でわが国に起きたさまざまな構造的な変化に合わせて、開業者もまた、その姿を緩やかに変えつつある。開業者の多様化の傾向は、着実に進んでいるといえよう。

では、開業者が始めた事業の方には、どのような変化が生じているのだろうか。次回、詳しくみていこう。



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



小松商工会議所
中小企業相談所 経営支援課長
兼空港国際化推進室長
こむら かずあき
小村 一明



コロナ禍で商工会議所の役割を実感

小松市は石川県の南西部に位置する南加賀地域の中心都市で、人口は約10万7,000人です。小松製作所とその協力企業を中心に、機械産業を主とする産業クラスターが形成されている地域です。繊維産業や九谷焼など伝統ある産業も大事にしております、ものづくりの町といえます。

小松商工会議所は、中長期ビジョンに掲げた「未来へ羽ばたく小松に向けて」を実現するため、三つの事業展開を行っています。一つ目が「中小企業・小規模事業者などが活躍するための取り組みを支援」、二つ目が「地域

創生実現のため、国・県・市・他の経済団体や大学等と連携し、地域振興への提案、協力を推進する」、三つ目が「会員に満足・信頼され、市民に期待される商工会議所となる」です。

新型コロナウイルス感染症は、小松市にも大変な混乱をもたらしました。石川県では困窮する事業者に対する補助金が創設され、大切な補助金の交付業務を県内の商工会議所・商工会で担うことになり、わたしたちも業務に全力で取り組みました。

結果、当商工会議所では感染拡大防止対策に取り組む1,277事業者に約6億6,000万円、新分野にチャレンジする311事業者に約1億1,000万円を交付しました。資金面の支援だけでなく、その過程で感染症に立ち向かう事業者の気持ちに寄り添えたことも大きかったと思います。

申請の相談から補助金交付まで膨大な作業に追われた日々でしたが、専務理事が打ち出した「ワンチームで乗り

切ろう」のスローガンの下で一丸となって乗り切りました。会頭から職員の頑張りにねぎらいの言葉をいただいたことは、大切にしたい思い出です。

また、2020年5月には、当商工会議所の青年部「小松YEG」が、地域飲食店応援クラウドファンディング「こまつ未来KURU」を立ち上げました。約1カ月で1,512万6,000円と多くの支援を集め、飲食店の皆さまから「勇気づけられた」と感謝の声が寄せられました。職員であるわたしも、青年部の団結力と行動力に感動しました。

コロナ禍での活動に当初は戸惑いもありました。ですが、試行錯誤しながら事業者に寄り添った支援を行って満足と信頼を得た結果、約20年にわたり減少していた会員事業者数が2020年度には前年度比でプラスに転じました。今後も地域総合経済団体として事業者の生の声を集め、事業者に喜ばれる地域創生実現のため地道に取り組んでいきます。



支援総額
15,126,000円
ご支援ありがとうございました！



「落ち着いたらまたいくわー」

クラウドファンディングで地域の飲食店を支援



Nishida Coffee

一杯のコーヒーが広げる人とのつながり

山口県の湯田温泉にあるNishida Coffeeは、コーヒー豆の製造販売を行っている。顧客一人ひとりの好みに対応するオーダー焙煎^{ばいせん}が売りだ。焙煎の仕事は奥が深く、やりがいがあると代表の西田幸誠さんは話す。

オーダー焙煎は好みを聞きとることから始まる。最初の注文では、酸味や苦味の好みなどから理想の味を大まかにイメージする。サイフォンやドリッパーなど顧客が使用する器具やコーヒーを飲むシーンなども押さえておく。

豆選びでは20～25種類のなかから1種類を選ぶこともあれば、数種類をブレンドすることもある。そして、イメージした顧客の好みに合うように焙煎していく。最新の焙煎機はボタン一つで自動焙煎できるデジタル式が主流だが、西田さんは時間や温度を自分でコントロールできるアナログ式の機械を使う。

2回目以降の注文では、前回の注

文のフィードバックをもとに、より理想の一杯に近づけていく。なかには10回も異なる焙煎方法を試した顧客もいるという。顧客との共同作業によって完成したレシピはまさに唯一無二である。

西田さんは、県内各地で開催されるイベントに参加し、いれたてのコーヒーの販売も始めた。最初に参加したのは地元のフリーマーケットで、その後も神社のお祭りや、自動車ディーラーやハウスメーカーなどが主催するイベントに出店していった。やがてイベントに出入りしている地元の飲食店や旅館などから注文が入るようになった。西田さんの力を借りれば、自分のお店でしか出せないオリジナルコーヒーを提供できることがわかったからだ。

B to Bの取引が広がるなかで新たな商品も生まれた。湯田温泉にあるカフェとコラボレーションしたコーヒー豆「こぎつね珈琲」である。

湯田温泉を訪れた人にまずは一息ついてほしいと、誰もが飲みやすいように酸味と苦味を抑えた味わいが特徴だ。包装にはコーヒー豆のお風呂に入ったきつねが描かれている。湯田温泉は白きつねがみつけた温泉と伝わることに由来するデザインだ。味も見た目も楽しめる評判になり、湯田温泉らしいお土産品として県内の道の駅で販売されたり、ふるさと納税の返礼品に採用されたりするようになっている。

コーヒーを通じて生まれた出会いが、西田さんの活躍の場を広げ、地域ににぎわいをもたらしている。

(秋山 文果)

《企業概要》

代 表 者	にしだ こうせい 西田 幸誠
創 業	2017年
従業員数	1人
事業内容	コーヒー豆の製造販売
所 在 地	山口県山口市湯田温泉5-7-6
電話番号	080(4487)7054
U R L	https://www.nishida-coffee.net



データに強くなる



立教大学大学院
ビジネスデザイン研究科
助教

ひらい なおき
平井 直樹

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科助教。昭和女子大学現代ビジネス研究所研究員。博士（経営管理学）。ソフトウェア会社勤務を経て、現職。経営組織論、経営情報論などを専門に「アジャイルの導入と本質：開発プロセスから学習する組織活動へ」『立教DBAジャーナル』（立教大学大学院ビジネスデザイン研究科、2019年）、「デジタルトランスフォーメーション（DX）の課題とリテラシー」『現代ビジネス研究所紀要』（昭和女子大学現代ビジネス研究所、2022年）など研究多数。共著に『経営組織論の基礎－要点整理－』（五紘舎、2021年）がある。

ポイント

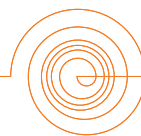
- 変化が速く、先行きが見通しにくい時代において、これまでの経験や勘だけでビジネスを進めることは難しく、データを活用することで柔軟に変化に対応していくことが企業に求められている。
- データを単に蓄積するだけでは価値をもたない。蓄積されたデータを分析したり、加工したりすることで、業務の効率化や顧客サービスの向上などの企業競争力の強化に役立てることができる。
- データを経営に生かすには、データを扱える人材を育成することに加え、データに基づいた戦略を実行できる組織体制づくりが必要。

データの時代

近年、ビジネスにおいて、デジタル・トランスフォーメーション（DX：Digital Transformation）という言葉が多く見受けられる。DXとは、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プ

ロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」（経済産業省、2018）であり、その前提としてスマートフォンなどのIT機器の活用、そして企業内に蓄積されてきたデータの活用が重要となる。

例えば、デジタルマーケティングにおいては、顧客の利用するスマートフォンなどの端末を通じて、足跡（行動履歴）がさまざまな場所に記録されており、あらゆる行動をデータ化することが可能である。ECサイトの利



用履歴から顧客はどのような商品に興味をもったのか、どのような商品を購入しているのかなどの傾向を把握するとともに、似たような傾向をもつ顧客に対し、購買行動を予測し、おすすめ商品を提示することも可能となる。

データの活用が注目される理由の一つとして、AIやビッグデータなどの技術が発達し、利用が進んだことにある。グローバル化の進展とともに製品は国境を越えてコモディティ化する一方、消費者のニーズは多様化し、何を、誰に、いつ、どのように、どれくらい売ればよいのか、予測が立てづらい状況となっている。変化が速く、先行きが見通しにくい不安定な時代において、これまで個人が培ってきたような経験や勘だけでは、ビジネスを進めることが難しい。そのうえ、コロナ禍に伴う混乱は、より一層将来の見通しを難しくしている。

こうした状況に対し、データやデジタル技術を活用することで、柔軟に変化に対応していくことが企業に求められている。しかしながら、最新のデジタル技術を利用すればビジネスがうまくいくという保証があるわけではなく、データも単に蓄積するだけでは何の価値も生み出すことはない。データに価値をもたせるためには、分析し、その傾向や法則性を導き出す必要がある。

データの分析は、これまで専門技術者が統計解析を駆使して行ってきたが、さらに、コンピューターの性能の発達、インターネットの普及、データを集めるICT機器や機械学習に代表されるAI技術の発達などを追い風に、より膨大なデータを処理し、ビジネスに利用することが可能となってきた。

特に、近年ではビッグデータと呼ばれるような多種多量なデータを活用することで、異変の察知や未来の予測、消費者ニーズに即したサービス提供などの取り組みが行われている。ビッグデータとは、POSシステムの売買データ、顧客情報、ECサイトの利用履歴、ソーシャルメディアに書き込まれるコメント、オフィス文章やEメール

表 企業に眠るさまざまなデータ（ビッグデータ）

オペレーションデータ	販売管理などの業務システムにおいて生成されるPOSデータ、取引明細データ等
ウェブサイトデータ	ECサイトやブログにおいて蓄積される購入履歴、ブログエントリー等
カスタマーデータ	CRMシステムにおいて管理されるDMなどの販促データ、会員カードデータ等
オフィスデータ	オフィスのパソコンなどにおいて作成されるオフィス文章、Eメール等
センサーデータ	GPS、ICカード、RFIDタグなどにおいて検知される位置、乗車履歴、温度、加速度等
ソーシャルメディアデータ	ソーシャルメディアにおいて参加者が書き込むプロフィールやコメント等
マルチメディアデータ	ウェブ上の配信サイトなどにおいて提供される音声、動画等
ログデータ	ウェブサーバーにおいて自動的に生成されるアクセスログ、エラーログ等

資料：総務省（2012）をもとに筆者作成

ルデータなどさまざまなものであり、さらにそうしたデータは日々増え続けている（表）。

しかしながら、こうしたビッグデータと呼ばれるようなデータは、決して「宝の山」というわけではない。膨大なデータが、価値を生むかどうかは不明であり、当然ながらそのままでは使用できず、データを分析、磨き上げていくことで意味をもち、ようやく利用することができるようになる。さらに、利用できるように加工したからといって、それがビジネス上の価値を生み出すかどうかは、企業の戦略やビジネスモデルと合致させていく必要があり、経営者の手腕が問われる部分でもある。

一方で、こうしたデータを分析し、使いこなしている企業は大企業が中心であり、中堅・中小企業は人材をはじめ経営資源の不足により、データを十分に活用できていないことが考えられる。こうしたデータを企業が活用していくには、何が必要とされているのかをみていこう。

データを活用することで何ができるのか

データは単に蓄積されるだけでは大して価値はない。蓄積されたデータを分析、加工することによって初めてビジネス上の価値につなげることが可能となる。例えば、購買データは、他のデータと組み合わせることで、データ間の隠れた関係性や意味を発見することができる。つまり、どの商品とどの商品が同時に購入されるのかといった分析が可能となる。

有名な分析事例として、「ビールとおむつ」がある。これはビールとおむつという、一見関係性がないようなものでも、一緒に購入される傾向が高かったとされるものである。乳児がいる家庭で、母親に頼まれた父親がおむつを買う際に、ついでに自分用のビールも購入していたというものであり、試しにおむつとビールを並べて販売してみたところ、売り上げが上がったというものである。

特にBtoC領域では、どの商品がいつ誰に売れるのか、何と何を組み合わせると売れ行きが良いのか、コンビニエンスストアやスーパーマーケットなどの店舗に代表されるように、POSシステムを利用し、日々の商品の販売動向はもちろん、天気、気温、棚の位置、購入者の情報、平日と週末の売り上げ状況、といったさまざまなデータを収集しており、その収集された膨大なデータをもとに、翌日の仕入れや売り上げ予測を立てている。

ホテルや旅館であれば、食べ物の好みなどの顧客情報や過去の利用履歴、クレームなどのデータを分析することで、サービスの改善を図るとともに、顧客にとってより魅力的なサービスの提供が可能となり、新規顧客やリピーターの獲得が期待できる。

それ以外にも、農業のハウス栽培では、天気、気温、湿度、風向き、風速といったさまざまなデータを分析し、組み合わせることによって、水やりや施肥の最適な量とタイミングを提示することが行われている。熟練の生産

者がもっている情報をデータ化することにより、新規に就農したばかりの生産者でも最適な水やりと施肥が可能となる。

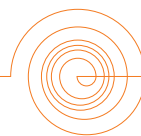
データを分析、加工することで単なる数値が意味をもち、大きな価値を生み出す気づきになるのである。

こうした企業が活用するデータは、特にITを駆使する企業にとって重要なものであり、大企業を中心に、データを起点としビジネスを含むさまざまな状況で価値を生み出そうとするデータ駆動型（データドリブン）の経営やマーケティングが行われている。特にGAFAMと呼ばれるGoogle、Apple、Facebook(Meta)、Amazon、MicrosoftなどのBig Techは、大量のデータを収集、解析することで価値を生み出している。一方、大量のデータを分析し、活用することは、多くの中小企業にとって、人材、技術、そして費用の面でハードルは高い。

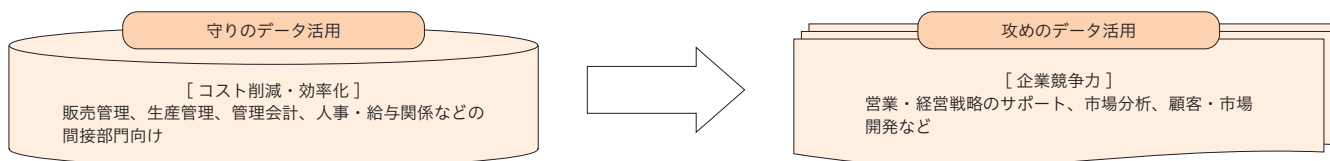
もっともデータを活用し新たな価値を生み出すために大量のデータを必要とするようなケースは少なく、AIなどの最新テクノロジーを活用しなくても、表計算ソフトなどの既存のツールを使うだけで十分な分析、加工ができる。少量の精度の高いデータを集め、価値ある情報を抽出していくことで、ビジネス上の価値を生み出すことも可能である。例えば、傾向、要因、様式、さらに個人の動向を知る程度であれば、それほど多くのデータは必要ではない。中小企業がもっている顧客情報などのデータを組み合わせるだけでも、高い精度を求めないのであれば、傾向を抽出し、ある程度の予測を立てることが可能となるのである。

データ活用の経営課題

高コスト構造や人材不足、製品・サービスのコモディティ化などの経営課題に対し、データを活用することで、労働投入量の効率化が図られ、業務の省力化や業務プロ



図－１ 攻めと守りの IT・データ活用



資料：元橋（2007）をもとに筆者作成

セスの効率化が期待できる。また、付加価値額を増やす取り組みにより、既存製品・サービスの高付加価値化や新規製品・サービスの展開なども目指していくことが可能となる（総務省、2018）。データは分析、加工し、組み合わせることで、効率化などのコスト削減だけではなく、顧客サービスなどの企業競争力につなげることができるが、日本ではこれまでそうしたデータを十分に活用できていない企業が多い。

これまで日本企業では、IT利用やデータ活用の目的として、基幹系、つまり間接部門コストや在庫コストなどの経費の削減を中心とした業務効率化を優先する内向きの対応、「守り」を重視する傾向にある。もちろん、こうしたコスト削減により、労働生産性の向上を目指すことは、企業にとって重要なことである。

一方で、米国では経営戦略のサポート、市場の分析、顧客開発、設計支援、技術情報管理といったIT利用やデータの活用が進んでいる。日本では、業務の効率化などの旧来型のIT活用が中心であり、米国企業のような新商品開発や市場開拓など企業競争力に直結する外向きの取り組み、「攻め」が遅れていることが以前から指摘されている（図－1）。日本でも、最近になって個人データやマーケティングデータの活用は進んできてはいるものの、製造業における産業データ（リアルデータ）の活用はあまり進んでいない（渡部・平井、2020）。

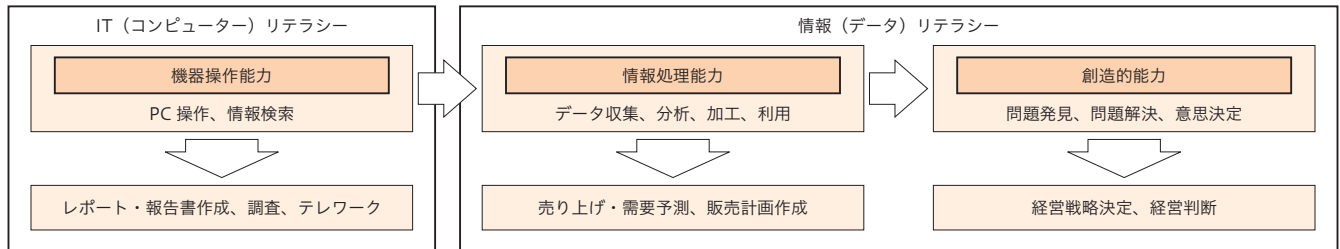
データを分析することやデータに基づいた経営判断を行うことの重要性は増しているが、データを活用できる

かどうかは、個々の企業の状況による。実際のところ、中堅・中小企業では、データを活用しようにも大企業のようなITシステムを導入する余裕はあまりなく、紙や表計算ソフトでデータを管理していることが多い。蓄積されたデータは、日々の業務データが蓄積された重要なものである。しかし、それらを適切に分析、加工するところまで至らず、結局のところこれまでの経験や勘を中心とした経営に頼らざるを得ず、保有されたデータをどのように経営に生かすのかという問題を抱えているケースも見受けられる。データの活用方法が不適切であると、データの量が多いほどかえって利益などのビジネスパフォーマンスを引き下げてしまうこともある（渡部・平井、2020）。

企業競争力につながるデータ利用が進んでいない要因として、投資に見合う成果が得られていない、データから導き出されたものを活用できる人材が社内にはいない、担当者の多忙により労力を割く余裕がない、さらにはデータを分析したり活用できるだけの組織体制が構築できていないといった問題がある。社内に人材がいない場合、分析を外部の専門家に委託せざるを得ないが、大きなコストがかかることも多い。その結果、投資に見合う成果が得にくいことや、外部の専門家との意思疎通がうまくいかず、現場に適用できない分析結果が示されることが予想される。

多くの企業は、データを活用することの重要性は理解しているものの、分析すら着手できておらず、経営資源、

図－2 ITリテラシーと情報リテラシーの区別・対象能力・実務



資料：平井（2019）をもとに筆者作成

特にデータを扱えるだけの人材や組織体制が不十分であり、その結果データを十分にビジネスに活用できていないのである。

データを活用するための人材と組織

それでは、データを活用することができる人材や組織とはどのようなものであろうか。企業におけるデータ活用の取り組み動向調査によると、「データ活用における課題」という問いに対する回答として、1位は「データ活用が単発の取組みとなってしまう業務として定着しない」（31%）、2位は「自社にビジネス面のスキルが不足（データ活用の仮説設定や業務への組み込み等）」（31%）、3位は「自社にデータサイエンススキルが不足（仮説検証、必要データ選定、分析、施策検討等）」（30%）、4位は「データ活用のスキル・経験が一部メンバーに属人化している」（27%）、5位は「本業が忙しく、データ活用の取組みに手が回らない」（27%）となっている（NTT データ経営研究所、2020）。スキルの有無が課題として強調されていることが確認できる。

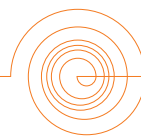
ここでいうスキルとは、リテラシーのことである。リテラシーは、読み書き能力やある分野に関する知識やそれを活用する能力のことを指す。データに関するリテラシーとしては、ITリテラシー、コンピューターリテラ

シー、データリテラシー、情報リテラシーなど類似のものが多く存在する。こうしたリテラシーに共通するものは、リテラシーが個人の能力であり、文章、図、数字などの情報を理解したり、利用したりするだけにとどまらず、そうした前提をもとに、問題の発見や解決、意思決定ができる能力までもが含まれていることである（平井、2019）。

例えば、ITリテラシーやコンピューターリテラシーは、機器操作能力を中心としたものであり、報告書の作成やその調査といった簡易な実務と結びつく（図－2）。情報リテラシーやデータリテラシーといったものは、データ収集や分析、加工、利用といった情報処理能力と、さらに問題発見や問題解決、そのための意思決定までも行う創造的能力を含む（平井、2019）。さらに、近年はDXリテラシーやAIリテラシーといった言葉も登場してきており、変化する環境に対応できるリテラシーをもった人材の育成が急がれている。

人材育成に加え、データを分析、活用できる組織体制の構築も必要となる。データを活用できる組織体制とは、そのための専門要員をそろえるだけでなく、分析されたデータを実際に企業経営に生かすことができるか、すなわち、データに基づいた戦略を立てることができ、さらにそれを実行できる組織ということである。

データをどのように事業に生かしたいのか、そうした



目的を明確にする必要があり、分析されたデータのもつ価値を理解できることが必要である。データをもとに経営方針や戦略を立てたものの、社内にそうした変化を受け入れられる土壌が整っていなかったり、そうした労力を割くことができないような場合、表面的な対応にとどまったり、かえって混乱を招いてしまうおそれもある。

例えば、顧客要望を分析し、ECサイトで販売を拡大するにしても、既存の対面販売と共食い状態になってしまうおそれがあり、その結果、EC部門と現場部門との間に軋轢^{あつれき}を生み、事業の障害となってしまうケースもある。こうした状況に対応するには、単にデータを活用するだけでなく、それに合った組織体制への変更を伴う場合もあれば、組織文化までも変更しなければならない場合もある。

データ活用を組織体制と結び付けた事例として、セブン-イレブンを挙げよう。セブン-イレブンは、1970年代後半からPOSシステムによる情報化を行い、品ぞろえの整備や在庫管理、物流の合理化を行い、店頭における死に筋商品の排除、品切れによる機会損失の削減、鮮度の高い商品の配送などを実現した。さらに1990年頃から、温度帯別の配送で、チルド製品の配送などを行い、商品開発力強化と、メーカーと一体になった商品開発によって、商品力を向上させた（碓井、2009）。セブン-イレブンが成功した理由として、POSシステムで蓄積されたデータを活用した生産性の向上がポイントではあるが、データそのものが大きく貢献したわけではない。生産性向上の鍵は、そうしたデータを使用する組織そのものであり、データ活用の提案に際し、データに基づいてどのような活動を行うかが重要となる（鳥山、1993）。セブン-イレブンは、本部ではなく、個別店舗の従業員がそれぞれの判断で発注を行うという組織の末端に主体的な判断を促す組織体制を構築しており、その高い生産性の要因は、単なるデジタル技術の利用やデータ活用ではなく、

それを使いこなす人と組織の総合力である（鳥山、1993）。

こうした組織を構築することは、一筋縄ではいかない。データを活用するための組織づくりは、社員だけでなく、経営者もデータに関するリテラシーをもつ必要がある。また、データの活用は、一朝一夕にビジネス上の価値を生み出すわけではない。むしろ、データに基づいた経営を行い、その結果得られたデータをもとにまた分析を行って経営に生かすといった、好循環を生み出す取り組みが必要となる。

ビジネスの環境は、常に変化しており、データを活用するということは、データを常に収集、分析し続けなければならない、そうした持続的な取り組みができる組織体制を構築しなければならない。データを活用するには、ITリテラシーや情報リテラシーをもった人材の育成が重要であるが、そのうえで、データ活用の価値を理解し、企業の戦略やビジネスと合致させることができる経営者と、そうした人材が活躍できる組織体制が重要となるのである。

<参考文献>

- 碓井誠（2009）『図解 セブン-イレブン流 サービス・イノベーションの条件 生活者起点のIT経営で社会と産業の新時代を切り拓く』日経BP社
- NTT データ経営研究所（2020）「企業におけるデータ活用の取り組み動向調査～「データ活用人材やリソースの調達・増強」その3割が“効果なし”～」(<https://www.nttdata-strategy.com/newsrelease/200513.html>)
- 経済産業省（2018）「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン（DX推進ガイドライン）Ver.1.0」(https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/dx/dx_guideline.pdf)
- 総務省（2012）「ビッグデータの活用に関するアドホックグループの検討状況」(https://www.soumu.go.jp/main_content/000157828.pdf)
- （2018）『平成30年版情報通信白書』
- 鳥山正博（1993）「日本の流通組織の生産性」『組織科学』Vol.26（4）、pp.44-55
- 平井直樹（2019）「企業における情報リテラシーの現状とその課題」『昭和女子大学現代ビジネス研究所紀要』Vol.4、pp.1-11
- 元橋一之（2007）「日米韓企業のIT経営に関する比較分析」RIETI Discussion Paper Series、07-J-029
- 渡部俊也・平井祐理（2020）「データの経済的価値と法的保護実証分析とケースによる考察」『情報通信政策研究』第4巻1号、pp.19-31

第49回 七夕はなぜ「たなばた」か

7月といえば七夕ですね。各地では願い事を書いた短冊を青竹に飾る七夕飾りが人々を喜ばせています。ただ現在の7月は旧暦では6月で梅雨の季節のため、夜空にきれいな天の川は見られないかもしれません。政府が西洋諸国との外交を円滑にするため、明治5年(1872年)12月3日を西洋暦に合わせ明治6年(1873年)1月1日に変え、季節感が約1カ月早くなりました。

新暦の7月7日に七夕の行事を開催することが多いですが、昔ながらの季節感に合わせて8月7日ごろとする例もたくさんあります。夏の東北三大祭りといわれる「青森ねぶた祭」「秋田竿燈まつり」「仙台七夕まつり」などです。ねぶたというのは眠り流しの意味で、梅雨が明けて秋の収穫が始まる時期に、睡魔など仕事を妨げる悪いものを、勇壮な絵柄を描いた大きな提灯ちようちんにつけて流し捨てるといふものです。秋田竿燈まつりも同じく眠り流しの行事です。

仙台七夕まつりは東北産業博覧会をきっかけに、商工会議所と協賛会が昭和2年(1927年)に開いた「飾りつけコンクール」が年々盛んになっ

ていったものです。その前史には江戸時代から明治時代までの記録があり、由緒は古いものです。昭和26年(1951年)には平塚市で「湘南ひらつか七夕まつり」が開催されるなど、高度経済成長期を経て、東日本各地の商店街に七夕の行事が広まりました。農村の民俗行事であったのが、意味を現代的に変えながら都市での祭礼になっていき、貴重な文化資源と同時に商売繁盛の経済資源ともなっています。

そもそも七夕は中国の牽牛けんぎゅうと織女しよくの伝説に由来し、奈良時代に日本に伝えられました。シチセキという節日せちにちの一つで男女の逢瀬おうせを楽しむ日でしたが、同時に若い娘たちが裁縫の上達を願う乞巧奠きっこうでんと呼ばれる行事の日でもありました。それとは別に、日本の七夕は古代タナバタと呼ばれた行事に由来します。

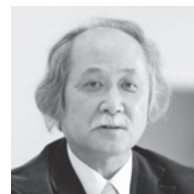
民俗学者で国文学者の折口信夫しのだによれば、タナバタは『古事記』や『万葉集』にあるように、棚機女たなばためという姫神が清らかな水辺の棚つくりの機屋はたにこもり、神の訪れを待ちながら神の衣を織っているという信仰に基づくものだといひます。ですから七

夕行事の最も古い要素は、棚機女の伝承にある清らかな水辺と神聖な着物です。着物を人形に着せて飾り、川に流して祓え清めとする伝承なのです。七夕といえは水浴びや井戸さ汲みえなど水に関係する行事が数多く伝えられていますが、もともと夏季に流行する疫病や災いを祓え清める行事だったのです。

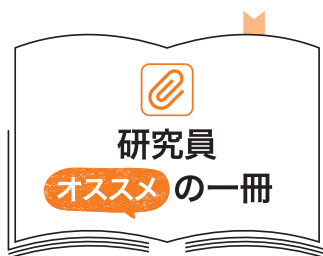
七夕の願い事を託す色鮮やかな短冊も、もとは夏季の災厄をつけて川に流して祓え清めとするものでした。また仙台七夕まつりのきらびやかな吹き流しの間には、七夕の印の人形と着物が残っています。七夕のような古くからの行事は時代によって形を変えながらも、一部に古い要素が残っていくのが面白いところです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり



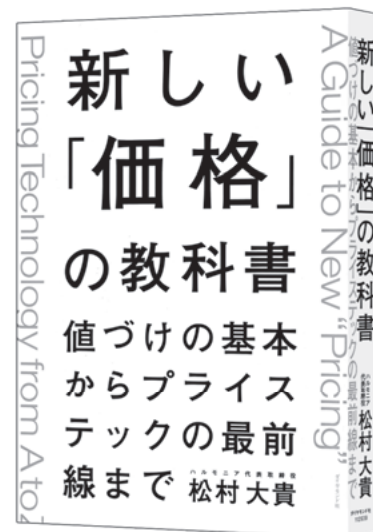
1948年広島県生まれ。社会学博士。国立歴史民俗博物館名誉教授、国立総合研究大学院大学名誉教授。NHK「チコちゃんに叱られる!」や日本テレビ「世界一受けたい授業」などのテレビ番組に出演。著書に『和のしきたり 日本の暦と年中行事』(日本文芸社、2007年)などがある。



新しい「価格」の教科書 値づけの基本からプライステックの最前線まで

ダイヤモンド社／定価1,760円

松村 大貴（まつむら だいき）[著]



新しい商品・サービスをいくらで売り出すか。原材料価格や人件費の高騰、同業他社との競争激化など、外部の経営環境が変化したとき、自社の価格を変えるべきか。こうした悩みをもつ経営者は少なくないのではないか。

本書は、効果的な価格決定を行うために必要な考え方や、最新の価格決定手法などについてまとめたものである。難しい経済用語を極力使わずに、価格決定手法の変遷を時系列で解説している。

著者は、大手IT企業の勤務を経て、価格決定のコンサルタントとして多くの企業を支援してきた。その経験から、マーケティングの4P（製品、価格、販売促進、流通）のなかで、最も改善の余地が大きいのは価格だと指摘する。価格決定の仕方を工夫することにより、企業の収益力は向上すると述べたうえ

で、価格決定のノウハウを実践例を交えて解説する。

価格とは、売り手と買い手の合意によって決めた商品やサービスの価値である。これまでは、一律価格が主流であった。売り手が価格を提示し、買い手が価格相当の価値を認めれば購入するというものだ。一律価格は、個別に価格交渉をする必要がないため、売り手の手間がかからない。一方で、払ってもよい金額は買い手によって違う。同じ買い手でも購入時期で異なる場合もある。一律価格だと個々の取引の利益を最大化することはできない。

そこで、顧客や購入時期によって、価格を変動させる戦略が増えている。一例がダイナミックプライシングである。飲食店に早い時間に来店すると、ドリンクが安くなる「ハッピーアワー」というサービスや、テーマパークが混雑度に応じて価格を変動

させていることなどが当てはまる。

ポストプライシングという手法もある。商品・サービスを消費した後に、買い手が評価を踏まえて価格を決定するものだ。画期的な商品・サービスを売り出す際に、適切な価格がわからない場合に有効である。

こうした柔軟な価格決定をすると、一律価格をつける場合と比べて利益を増やせる。加えて、経営課題の解決につながることもある。例えば、繁閑の差が大きい業種でダイナミックプライシングを導入すると、需要を平準化できる。従業員の負担を分散できるので、満足度も高められる。

製品力の向上や販売促進に比べて、価格決定にはあまり力を入れてこなかったという経営者は少なくなさそうだ。本書を読むと、価格は業績を伸ばす武器になることがわかる。価格決定の手法を本書で学んでみてはどうだろうか。（小針 誠）



電子契約

新型コロナウイルスの感染拡大に伴って在宅勤務に移行したものの、書類に押印するためだけにやむなく出社した経験はないでしょうか。こうした「はんこ出社」の解決策として、電子契約の導入が進んでいます。

電子契約を活用すれば、紙の契約書に署名や押印をする必要がなくなります。その代わりに、契約書の電子データに暗号化の処理を行い、電子署名と呼ばれるデータを付与します。この電子署名が書面契約の署名や押印に相当し、本人が作成した契約書であることに加え、契約書が改竄^{かいざん}されていないことも証明してくれるのです。

また、電子契約であれば契約書を電子データとして管理できるため、保管スペースの削減や、契約書を誤廃棄したり災害で滅失したりするリスクの低減が見込めます。今のところ電子契約では印紙税が課されない点も、積み重なれば大きなコスト削減につながるでしょう。

電子契約にはこうした複数のメリットがありますが、多くのサービスが存在するため、導入しようにもどれが自社に適しているのか判断が難しいかもしれません。そこで判断基準の一つになるのが、電子署名を当事者型と立会人型のどちらで付与しているかという点です。

当事者型の場合は、事前に契約当事者の双方が認証局と呼ばれる第三者機関に本人確認書類を提出し、電子証

書面契約と電子契約の違い

	書面契約	電子契約
契約書の媒体	紙	電子データ
本人であることを担保する要素	署名・印影	電子署名
作成者が本人か確認するための情報	印鑑登録証明書	電子証明書
契約書の保管方法	原本を倉庫等で保管	自社サーバーやクラウドサービス上に保管

明書を発行してもらう必要があります。本人確認を厳格に行うため電子署名の法的な信頼性が高いものの、導入の手間や契約の相手方にかかる負担は大きくなります。

一方、立会人型の場合はメール認証による本人確認が一般的で、本人名義の電子証明書を発行する必要はありません。そのため手軽に導入できる分、電子署名の信頼性は当事者型と比べてやや低くなります。

契約は相互行為ですので、電子契約の導入には相手方の理解が欠かせません。複数の電子契約サービスを比較し、契約の頻度や必要な機能、信頼性の程度、そして相手方の負担を考慮しながら適切なサービスを選ぶことが、電子契約を上手に導入するコツでしょう。

※一部、宮内宏編著『3訂版 電子契約の教科書 基礎から導入事例まで』（日本法令、2021年）をもとに記述しています。



編集後記

取材では、地元のタクシーによくお世話になります。「地域のことを知るにはタクシーに乗るのが一番」という同僚の言葉のとおり、車内では、地域の古い言い伝えやお薦めのお店、果てはご近所同士の人間関係と、インターネットで検索するだけでは知り得ないご当地の内情に触れることができます。

世界中の情報に簡単にアクセスできるようになった今、現地を訪ねて、その土地に暮らす方々の営みを肌で感じることのすばらしさを一層強く認識するようになりました。進歩する技術を取り入れつつ、人や地域と直接かかわる機会も大切にしていきたいと思います。

(桑本)

調査月報 8月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

時間や空間の常識に挑む小さな企業による 非接触型ビジネスの新展開

総合研究所 主任研究員 山崎 敦史

クローズアップ 識者に学ぶ

ビジョンを生むための SF 思考

－ SF プロトタイピングを巡る動向－

慶應義塾大学理工学部管理工学科 准教授 大澤 博隆

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。

●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

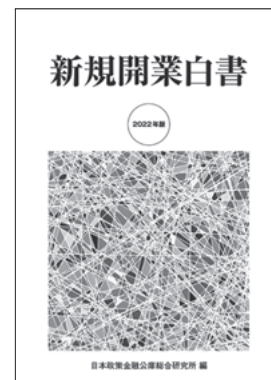
電話 03(3270)1691

日本政策金融公庫総合研究所の本 **新刊案内**

2022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、起業家がコロナ禍で受けた影響について焦点を当てました。当研究所が2020年度と2021年度に実施した調査のデータを組み合わせて、新規開業企業の開業後の変化や、コロナ禍に対応するため講じた策などを詳しく分析しています。



A5判392頁 定価2,530円(税込)

移住創業と地域のこれから

移住創業は、地方創生や働き方改革の一手として期待されています。本書では、移住創業者と地域の住民双方へのアンケートと9地域の取り組み事例から移住創業の実態に迫りました。コロナ禍を機に広がる地方への関心を移住創業へと高め、地域経済の活性化へつなげていくための方策を分析しています。

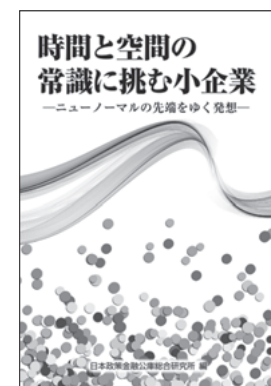


A5判302頁 定価2,530円(税込)

時間と空間の常識に挑む小企業

—ニューノーマルの先端をゆく発想—

中小企業経営に関する事例研究の成果です。時間や空間の使い方を工夫し、非接触型のビジネスモデルを展開している小企業12社の取り組みをまとめました。小さな企業が経営資源を有効に活用し、経営を維持、発展させていくための方策を考察しています。



四六判238頁 定価2,640円(税込)

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

