

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.168

9

研究
リポ
ート

コロナ禍の新規開業企業への影響

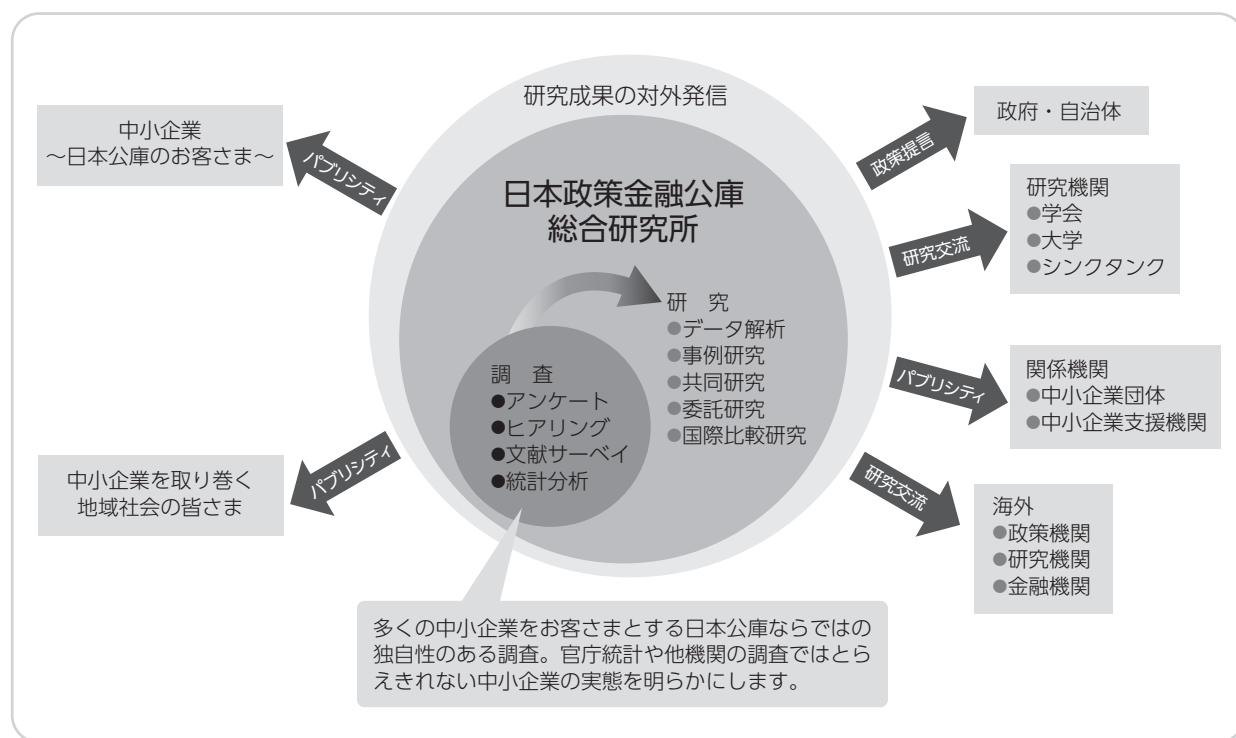
—「2021年度新規開業実態調査」の分析から—

総合研究所 研究主幹 深沼 光・客員研究員 山田 佳美



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～」
部分日食

提供／Datacraft 素材辞典 Vol.70 「星空と宇宙編」

 調 査
  企業事例
  論 評
  エッセー・連載

CONTENTS

4 最新 日本公庫総研 研究レポート コロナ禍の新規開業企業への影響 —「2021年度新規開業実態調査」の分析から—

*総合研究所 研究主幹 深沼 光
客員研究員 山田 佳美

2 巻頭エッセー 明日に向けて 狂言を楽しんでもらうために

*能楽師大蔵流狂言方 茂山 逸平

18 未来を拓く起業家たち 危機に瀕する製造業界でかけ橋になりたい

*埼玉県川口市 NANASE(株)

22 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 中小企業の景況は、一部に弱さがあるものの、 持ち直しの動きがみられる

26 **新連載** 産業レポート プラスチック代替素材に挑む中小企業 プラスチック削減と代替素材の開発

*総合研究所 主任研究員 近藤 かおり

30 戦国マネジメント 一社長としての戦国大名— 上杉謙信 義に生きた社長

*偉人研究家 真山 知幸

32 経営最前線 人と技術の組み合わせでものづくりを支える

*栃木県宇都宮市 (株)ファンテクノロジー

34 新規開業パネル調査でみる21世紀の開業 変化する開業後の経営パフォーマンス

*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 新型コロナ後の地域活性化と伴走支援

*みやま市商工会 経営指導員 内野 研介

39 地域でがんばる中小企業 藤原地区の生活を守るガソリンスタンド

*群馬県利根郡みなかみ町 (同)藤原石油

40 クローズアップ 識者に学ぶ 危機管理広報の今

*アサミ経営法律事務所 弁護士 浅見 隆行

46 暦のしきたりとビジネス 重陽の節句

*国立歴史民俗博物館 名誉教授 新谷 尚紀

47 研究員オススの一冊 思考実験

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

狂言を楽しんでもらうために

狂言師として、日本の伝統芸能に携わる身として、国内外を問わず「狂言」を観てもらうことと紹介することは車の両輪のように大切な使命のように感じています。伝統芸能とはいうものの、世間的な認知度は低く、能と狂言の違いは言わずもがな、歌舞伎との違いをご存じない方も多数いらっしゃいます。演劇として楽しんでいたくほかにも、やはり日本古来の文化の一つであることを知っていただくのも大切です。

また、伝統だから古典だからと敬遠する人の気持ちを少しでも取り除く活動は必須です。ですので、幼稚園の子どもから企業の大人向けまで、ワークショップや講演等で狂言についてわかりやすくお話ししています。国内外を問わず正しい知識として日本の文化を知ってもらったうえで、芸能として、エンターテインメントとして楽しんでもいただくためです。

先日もコロナ禍の影響で延期になっていたフランスでのワークショップに行ってまいりました。演劇人向けの授業で、毎回さまざまな国から生徒が参加します。20歳代から60歳代までバックグラウンドが多岐にわたる生徒たちでしたが、そのなかに一人の日本人がいました。「な

ぜ狂言の授業を」と尋ねたところ、日本で演劇の勉強をして渡欧したのですが、現地で能や狂言等日本の芸能に関する質問を受けて、答えられず悔しい思いをしたため習いに来たとのことでした。

この方は欧州の演劇人の多くが日本の古典芸能に非常に興味をもっていることに驚いていたようですが、私も最初は同じように驚きました。彼らにとっては700年近く途絶えることなく続いてきた芸能が存在するのが不思議で仕方ないようです。もちろん海外にもギリシャ劇など古い演劇は存在するのですが、線が繋がっていないのです。対して能や狂言は世阿弥の自筆の本が残り、演じ方や心構えが絶えることなく現在につながっているのです。

知らない人からみたら奇跡のように映るのかもしれませんが。ですので、質問攻めにあうことも珍しくありません。稽古の方法や台本の残し方、昔と今の演じ方の違いなど演劇に関することから、普段の生活から着物なのか、海外だから今は洋服なのかなんてことまで聞かれます。

日本でも同じようなことは多々あるのです。「洋服なんですわね！ずっと着物かと思っていました」なんてよく

言われます。狂言をしているといっても普通に生活をしているので、洋服も着ればスニーカーだって履きます。現代社会と隔世で生活しているわけではないのです。

しかし、そのようなイメージが必ずしも間違っているわけでもないのです。正装はタキシードやスーツより紋付き袴^{はかま}を選びますし、たんすには靴下より足袋の数の方が多いのも事実です。

昔、祖父が子どもの頃は、楽屋に行くときは必ず着物だったと聞きました。その祖父も晩年は洋服で楽屋に来ていました。時代とともに舞台裏や生活習慣まで変わりました。しかし、私たちにとって絶対に変えてはいけないことも舞台や習慣にあるのです。言い換えれば、一線を守って時代に対応しながら変化をしてきたからこそ、日本の伝統として700年近く続いてきたのです。

変わりゆく時代にあらがわず、守るべきものの大切さを知ることが自分たちのアイデンティティーを後世に伝える方法として最適なのでしょう。

今を生きる芸能として、今の自分たちの変化を正しく分析し、それをお客さまに伝える。これが狂言を正しく楽しんでいただくのに必要なことなのかもしれません。

能楽師大蔵流狂言方

茂山 逸平

SHIGEYAMA Ippei



京都府生まれ。4歳で初舞台を踏み、祖父の四世茂山千作（人間国宝）、父の二世茂山七五三に師事。狂言の舞台のほかドラマや映画などにも多数出演。新作狂言も手がけ、日本舞踊尾上流家元の四世尾上菊之丞と「逸青会」を主宰しエンターテインメントとしての新たな伝統芸能の形を表現する。



コロナ禍の新規開業企業への影響

－「2021年度新規開業実態調査」の分析から－

総合研究所 研究主幹 深沼 光
客員研究員 山田 佳美

当研究所では、日本政策金融公庫国民生活事業が融資した新規開業企業を対象に、1991年度から毎年アンケート調査を実施してきた。調査票には、時系列の変化をみるための継続した質問だけでなく、調査時点の経済社会の状況を踏まえた質問を加えている。今回は、新型コロナウイルス感染症の流行が新規開業企業にどのような影響を与えたのか、2021年7月に実施した「2021年度新規開業実態調査」の結果から探っていく。



「2021年度新規開業実態調査」の実施要領

調査時点：2021年7月

調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業が2020年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業（開業前の企業を含む）4,793社（不動産賃貸業を除く）

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名

回収数：1,467社（回収率30.6%）

多くがコロナ禍のなかで開業

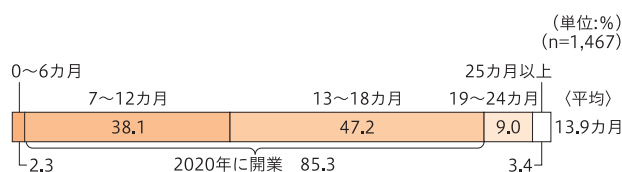
当研究所では、日本政策金融公庫国民生活事業が2020年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後1年以内の企業（開業前の企業を含む）4,793社を対象に「2021年度新規開業実態調査」を実施した。調査時点は2021年7月で、新型コロナウイルス感染症の第5波が拡大していた時期に当たる。回収数は1,467社で、回収率は30.6%であった。

調査時点での業歴は、2021年に開業した「0～6カ月」が2.3%、2020年に開業した「7～12カ月」「13～18カ月」が、それぞれ38.1%、47.2%、2019年以前に開業した「19～24カ月」「25カ月以上」が、それぞれ9.0%、3.4%であった（図－1）。9割近くが、日本国内で初めて新型コロナウイルスへの感染が確認された2020年1月以降に事業を始めており、回答企業の多くがコロナ禍の経営への影響をある程度予想しながらも、開業に踏み切ったと考えられる。

業種をみると、最も高い割合となったのは「サービス業」（28.1%）であった（表－1）。続いて、「医療・福祉」（17.4%）、「飲食店・宿泊業」（14.7%）、「小売業」（11.5%）、「建設業」（7.2%）、「運輸業」（4.6%）、「卸売業」（4.3%）などの順となった。

開業時の経営形態は、「個人経営」が61.3%であった。そのほか、「株式会社」（29.4%）、「NPO法人」（0.4%）、「その他」（8.9%）となっている。

図－1 回答企業の業歴



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2021年度新規開業実態調査」（時系列データは各年度調査）（以下同じ）

（注）1 nは回答数（以下同じ）。

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

表－1 業 種

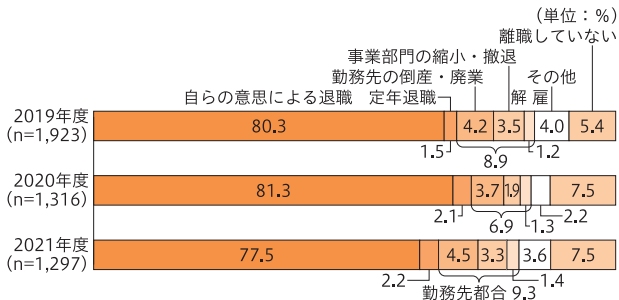
業 種	割 合 (%)	n
建設業	7.2	106
製造業	2.7	40
情報通信業	2.5	36
運輸業	4.6	67
卸売業	4.3	63
小売業	11.5	168
飲食店・宿泊業	14.7	215
医療・福祉	17.4	255
教育・学習支援業	2.9	43
サービス業	28.1	412
不動産業	3.3	49
その他	0.9	13

（注）「持ち帰り・配達飲食サービス業」は、「小売業」に含む（以下同じ）。

経営者のほとんどが元勤務者

ここで、経営者の属性を整理する。性別は、「男性」が79.3%、「女性」が20.7%であった。最初の調査が行われ

図－２ 勤務先からの離職理由



(注) 小数第2位を四捨五入しているため、「勤務先都合」とその構成項目の合計が一致しないことがある。

た1991年度の12.4%と比べると女性の割合は高まっているものの、依然として約8割が男性である。

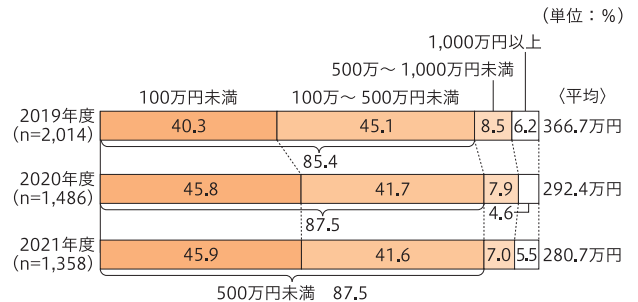
開業時の年齢分布をみると、「30歳代」(31.3%)、「40歳代」(36.9%)の割合が高い。このほか、「29歳以下」が5.4%、「50歳代」が19.4%、「60歳以上」が7.0%となった。平均は43.7歳である。1991年度の平均は38.9歳で、長期的にみて年齢が高くなってきている。

開業直前の職業は、「正社員・正職員(管理職)」が41.3%、「正社員・正職員(管理職以外)」が28.3%、「会社や団体の常勤役員」が11.2%で、合わせて約8割が正社員となっている。これに「パートタイマー・アルバイト」「派遣社員・契約社員」を加えると、全体の約9割が勤務者であった。

勤務先都合の離職が増加

ここからは、2021年度の調査結果を2019年度、2020年度と比較し、コロナ禍の新規開業企業への影響をみていく。2019年度調査は、コロナ禍の影響がない2019年7月に実施したものである。2020年度調査は、いわゆる第2波の時期の2020年7月に行った。国内で初の感染者が出た2020年1月より前の開業がほとんどで、コロナ禍を予期せずに開業した企業の状況を示している。

図－３ 調査時点の月商（1カ月当たりの売上高）



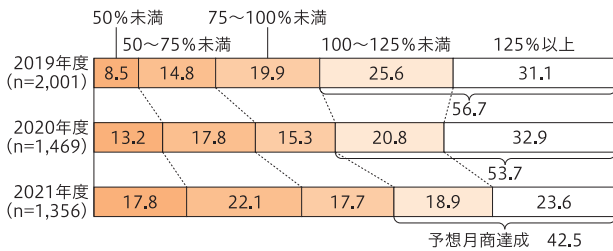
まず、経営者が開業直前の勤務先を離職した理由をみると、「自らの意思による退職」が77.5%と大半を占める(図－2)。2019年度(80.3%)、2020年度(81.3%)に比べると割合はやや低いが、傾向は変わらない。一方、「勤務先の倒産・廃業」(4.5%)、「事業部門の縮小・撤退」(3.3%)、「解雇」(1.4%)を合計した「勤務先都合」の割合は9.3%となった。2019年度(8.9%)から2020年度(6.9%)にかけて低下したものが、2021年度は上昇に転じており、コロナ禍の下での勤務先の業績悪化による影響がうかがえる。

低下する月商

新型コロナウイルスの感染が拡大するなかで、経営状況はどのように変化したのだろうか。まず、調査時点の平均月商(1カ月当たりの売上高)をみてみると、「100万円未満」が45.9%、「100万～500万円未満」が41.6%となっている(図－3)。これらを合わせた「500万円未満」の割合は、2020年度、2021年度ともに87.5%と、コロナ禍の影響がない2019年度の85.4%と比べてやや高い。平均月商も、2019年度の366.7万円が、2020年度には292.4万円、2021年度には280.7万円と低下しており、売

図-4 予想月商達成率

(単位：%)



(注) 予想月商達成率 = (調査時点の月商 ÷ 開業前に予想していた月商) × 100

上高の水準が下方シフトしている。

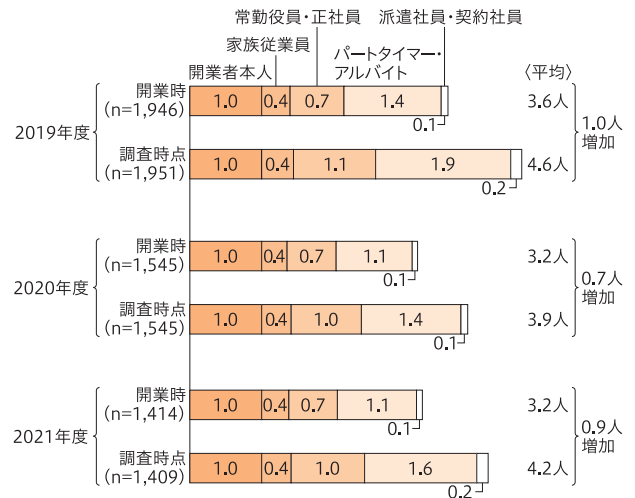
続いて、実際の月商が、開業前の予想に対してどの程度の水準だったのか、予想月商達成率をみると、「100～125%未満」(18.9%)と「125%以上」(23.6%)を合わせた、「予想月商達成」の割合は42.5%となった(図-4)。「50%未満」が17.8%、「50～75%未満」が22.1%、「75～100%未満」が17.7%で、6割近くが予想した月商を達成できていない。「予想月商達成」の割合は、2019年度の56.7%、2020年度の53.7%と比べて大きく低下した。経営状況がかなり厳しくなると推測される「50%未満」の割合も、2019年度の8.5%、2020年度の13.2%と比べて高まっており、コロナ禍の大きな影響がみてとれる。

売上状況をもても、「増加傾向」の割合は2019年度が57.1%、2020年度が43.0%、2021年度が44.4%、「減少傾向」の割合は、それぞれ7.2%、22.7%、19.7%と、コロナ禍の影響が出ているようだ。採算状況も、「黒字基調」の割合が、2019年度の63.5%から、2020年度には59.8%、2021年度には58.2%と低下した。

さらに、従業員数の変化をみてみよう。調査時点の平均従業員数は2019年度の4.6人に対し、2020年度は3.9人、2021年度は4.2人と少なくなった(図-5)。ただし、開業時の平均も減ったため、増加数は、それぞれ1.0人、0.7人、0.9人と、2020年度はやや落ち込んだものの、

図-5 開業時と調査時点の平均従業員数

(単位：人)



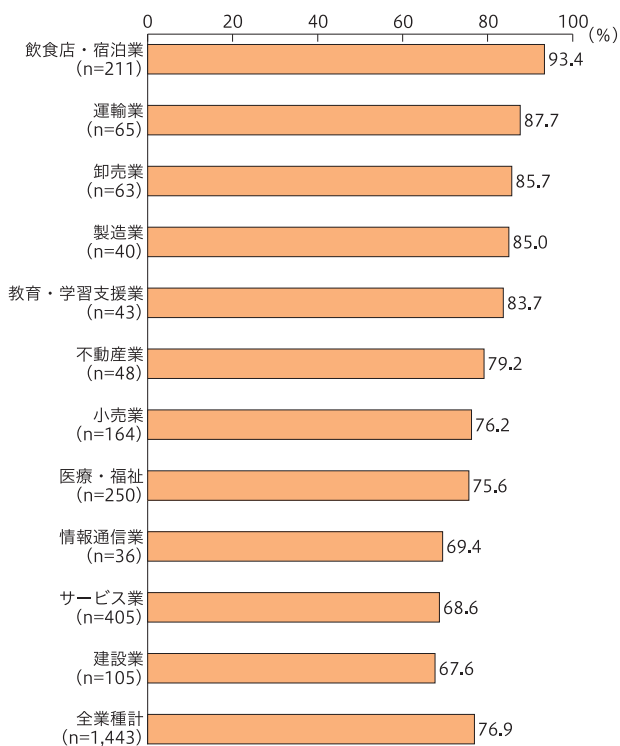
(注) 値は小数第2位を四捨五入して表記しているため、同じ値でもグラフの長さが異なったり、内訳の合計と平均、平均の差と増加人数が一致しなかったりする場合がある。

2021年度はコロナ禍前に近い値となっている。内訳をみると、「家族従業員」は開業時、調査時点とも0.4人であった。「常勤役員・正社員」は開業時の0.7人から調査時点の1.0人へ、「パートタイマー・アルバイト」は同じく1.1人から1.6人へ、それぞれ0.3人、0.5人増えている。2019年度、2020年度と比べると、「家族従業員」「常勤役員・正社員」は開業時、調査時点ともほぼ同じである一方、「パートタイマー・アルバイト」の変化は大きく、非正社員によって従業員数を調整しているようだ。

8割がマイナスの影響を受ける

ここからは、コロナ禍の影響を直接尋ねた質問への回答を紹介する。まず、事業へのマイナスの影響については、76.9%が「受けた」と回答している(図-6)。業種別みると、「飲食店・宿泊業」が93.4%と最も回答割合が高く、

図－6 新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響を「受けた」割合（業種別）

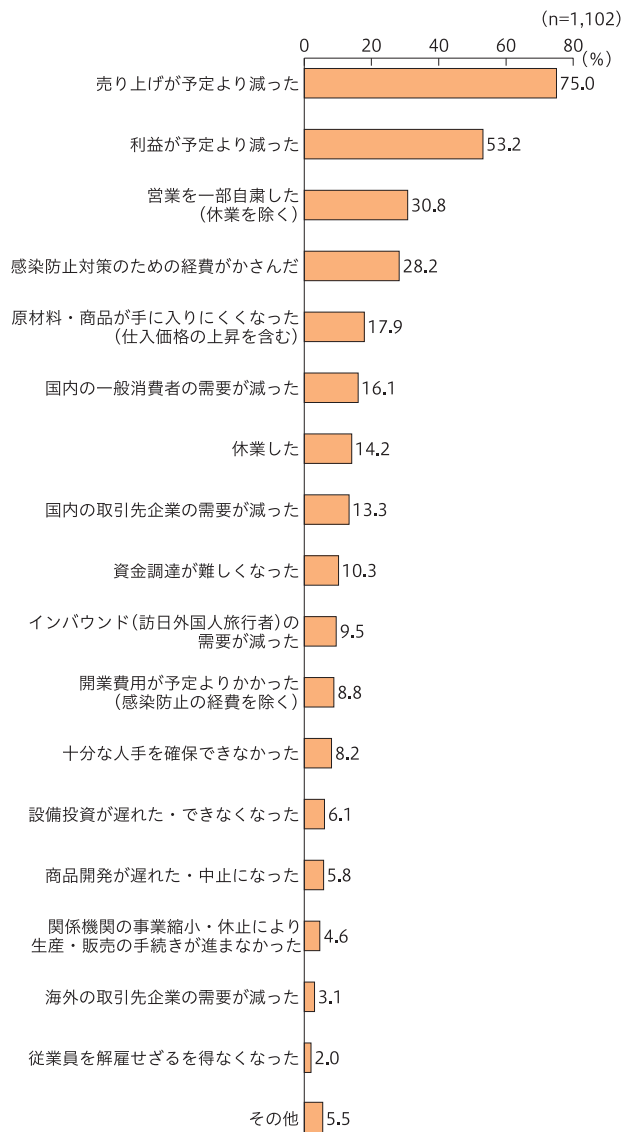


(注) 1「受けた」は、新型コロナウイルス感染症のマイナスの影響が、「以前は大いにあったが、現在は無い」「以前は少しあったが、現在は無い」「現時点で大いに」「現時点で少しある」の合計。このほか、「現在までは無いが、今後はありそう」「現在まではなく、今後ともなさそう」の選択肢がある。
2「その他」はサンプルサイズが小さいため記載を省略（以下同じ）。

「運輸業」(87.7%)、「卸売業」(85.7%)、「製造業」(85.0%)、「教育・学習支援業」(83.7%)、「不動産業」(79.2%)と続く。ここまでの全業種計を上回っている業種である。「小売業」(76.2%)以下は、全業種計より回答割合は低い。最も低い「建設業」でも67.6%となっており、幅広い業種でマイナスの影響があったことがわかる。

マイナスの影響を受けた企業に具体的な内容を尋ねると、「売り上げが予定より減った」が75.0%と回答割合が最も高く、「利益が予定より減った」が53.2%、「営業を

図－7 新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響の内容（複数回答）



(注) 図－6でマイナスの影響を「受けた」企業に尋ねたもの。

一部自粛した」が30.8%で、それに続く（図－7）。4番目は「感染防止対策のための経費がかさんだ」の28.2%で、通常の時期であれば不要なコストが収益を圧迫していることがうかがえる。このほか、「原材料・商品が手に

入りにくくなった」(17.9%)、「国内の一般消費者の需要が減った」(16.1%)、「休業した」(14.2%)、「国内の取引先企業の需要が減った」(13.3%)など、さまざまな影響があったことがわかる。

業種で異なる影響の内容

次に、業種別の影響の内容を、影響を受けた割合が高い業種からみていく。まず、飲食店・宿泊業では、「売上げが予定より減った」(86.7%)が第1位、「利益が予定より減った」(69.4%)が第2位となった(表-2)。後述の情報通信業を除き、すべての業種でこの順位は変わらない。この後、「営業を一部自粛した」(68.9%)、「休業した」(44.4%)、「感染防止対策のための経費がかさんだ」(42.9%)と続く。ここまでの項目はすべて全業種計と比べて10ポイント以上回答割合が高くなった。特に「休業した」は、ほかの業種に比べて突出して高い。コロナ禍の影響によって飲食店・宿泊業が営業自粛や休業を行い、その結果売上げや利益が減少していることについては、マスコミなどでも頻繁に紹介されているが、アンケート結果からも、それが裏づけられた。さらに、多くの項目で全業種計を上回っていることから、影響は非常に大きかったことがうかがえる。

運輸業は、「売上げが予定より減った」(85.7%)、「利益が予定より減った」(73.2%)、「インバウンドの需要が減った」(39.3%)、「国内の一般消費者の需要が減った」(35.7%)の順となった。これらすべてが、全業種計に比べ10ポイント以上高い割合で、外国人や日本人の旅行や出張の減少が、個人タクシーなどの売上げの減少につながったことが推測される。

卸売業は、「売上げが予定より減った」(81.1%)、「利益が予定より減った」(60.4%)が、それぞれ全業種

計を上回り、それに続く「国内の取引先企業の需要が減った」(35.8%)、「原材料・商品が手に入りにくくなった」(30.2%)が全業種計より10ポイント以上多くなった。今回の調査対象は新規開業企業だが、既存企業でも売上げが減少したところは多い。そうした取引先の業績不振が、原材料・商品を提供する卸売業に影響しているといえよう。また、コロナ禍によって仕入先における原材料・商品の減産や生産休止が発生したり、特に海外からの物流が滞ったりしたこともうかがえる結果となっている。

製造業は、「売上げが予定より減った」(76.5%)、「利益が予定より減った」(58.8%)、「国内の取引先企業の需要が減った」(44.1%)、「原材料・商品が手に入りにくくなった」(29.4%)と、卸売業とよく似た傾向となった。やはり取引先の経営不振、原材料や部品の減産、物流の乱れなどの影響が、ほかの業種より大きかったようだ。

教育・学習支援業は、「売上げが予定より減った」(69.4%)、「利益が予定より減った」(44.4%)、「感染防止対策のための経費がかさんだ」(41.7%)、「営業を一部自粛した」(30.6%)の順となった。学習塾での受講者数の制限や講座数の削減に加え、パーティーの設置、リモート授業のための設備投資などの感染対策費がかかったことが回答にも表れている。

不動産業は「売上げが予定より減った」(78.9%)、「利益が予定より減った」(52.6%)、「営業を一部自粛した」(31.6%)までは全業種計の順位と同じだが、「資金調達が難しくなった」が21.1%とほかの業種に比べて高いのが特徴的である。

ここからは、影響を受けた割合が全業種計より低かった業種である。小売業では、「原材料・商品が手に入りにくくなった」(33.9%)が全業種計より10ポイント以上多い。製造業や卸売業でみられたサプライチェーンの乱れが、小売業まで影響を及ぼしていることがわかる。

表－２ 新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響の内容（複数回答・業種別）

(単位：％)

	飲食店・ 宿泊業	運輸業	卸売業	製造業	教育・学習支援業	不動産業	小売業	医療・ 福祉	情報通信業	サービス業	建設業	全業種計 (再掲)
売り上げが予定より減った	① 86.7	① 85.7	① 81.1	① 76.5	① 69.4	① 78.9	① 75.0	① 66.8	② 44.0	① 71.5	① 80.0	① 75.0
利益が予定より減った	② 69.4	② 73.2	② 60.4	② 58.8	② 44.4	② 52.6	② 54.8	② 44.9	36.0	② 44.8	② 50.0	② 53.2
営業を一部自粛した (休業を除く)	③ 68.9	21.4	17.0	14.7	30.6	③ 31.6	25.8	18.2	③ 40.0	22.7	21.4	③ 30.8
感染防止対策のための経費がかさんだ	42.9	19.6	5.7	23.5	③ 41.7	18.4	18.5	③ 41.2	4.0	③ 24.9	18.6	28.2
原材料・商品が手に入りにくくなった (仕入価格の上昇を含む)	24.0	0.0	30.2	29.4	0.0	21.1	③ 33.9	12.8	4.0	10.8	③ 27.1	17.9
国内の一般消費者の需要が減った	28.1	35.7	17.0	17.6	11.1	23.7	18.5	5.9	8.0	12.3	5.7	16.1
休業した	44.4	10.7	1.9	0.0	13.9	13.2	8.1	7.0	12.0	6.9	10.0	14.2
国内の取引先企業の需要が減った	5.1	17.9	③ 35.8	③ 44.1	2.8	13.2	9.7	2.7	① 48.0	18.8	8.6	13.3
資金調達が難しくなった	12.2	12.5	9.4	5.9	8.3	21.1	12.9	10.7	16.0	7.2	5.7	10.3
インバウンド（訪日外国人旅行者） の需要が減った	18.4	③ 39.3	9.4	14.7	2.8	2.6	9.7	0.5	8.0	7.2	0.0	9.5
開業費用が予定よりかかった (感染防止の経費を除く)	13.3	5.4	1.9	0.0	0.0	10.5	8.1	13.4	4.0	7.2	10.0	8.8
十分な人手を確保できなかった	8.2	3.6	1.9	0.0	2.8	5.3	8.9	13.4	4.0	7.2	15.7	8.2
設備投資が遅れた・できなくなった	7.7	3.6	3.8	5.9	5.6	0.0	6.5	7.5	8.0	6.1	4.3	6.1
商品開発が遅れた・中止になった	8.2	0.0	15.1	5.9	5.6	5.3	10.5	2.1	12.0	4.7	1.4	5.8
関係機関の事業縮小・休止により 生産・販売の手続きが進まなかった	1.5	1.8	7.5	5.9	0.0	7.9	5.6	5.9	8.0	3.2	11.4	4.6
海外の取引先企業の需要が減った	1.5	3.6	5.7	11.8	0.0	0.0	4.8	0.0	12.0	4.7	0.0	3.1
従業員を解雇せざるを得なくなった	4.6	0.0	3.8	0.0	0.0	2.6	1.6	2.1	0.0	1.1	1.4	2.0
n	196	56	53	34	36	38	124	187	25	277	70	1,102

(注) 1 図－7に同じ。

2 薄い網掛けは全業種計を10ポイント未満上回る項目、濃い網掛けは10ポイント以上上回る項目。

3 ①②③は業種ごとの上位3項目。

4 影響の内容は図－7と同じ順、業種は新型コロナウイルス感染症の影響を受けた割合が高い順に並べた。

医療・福祉では、「感染防止対策のための経費がかさんだ」が41.2％と、全業種計を10ポイント以上上回った。もともと感染防止対策は行われていると思われるが、コロナ禍によって、より念入りの消毒などの措置がとられたことを反映しているといえよう。

情報通信業は、ほかの業種と異なり、「国内の取引先企業の需要が減った」が48.0％で第1位となった。全業種計より10ポイント以上多く、業種別にみて最も回答割合が高い。「海外の取引先企業の需要が減った」(12.0％)も、全業種で最も高くなった。コロナ禍の下で

在宅勤務やリモート会議の普及が情報通信業への需要を押し上げたためか、ほかの業種に比べれば影響を受けた企業の割合は低いものの、一方で経済全体の状況が悪化したことで、国内外の新規のプロジェクトが中止になったり延期されたりするケースがあったことが推測される。

サービス業は、それほど大きな特徴はみられない。「国内の取引先企業の需要が減った」が18.8%と、全業種計よりやや高くなった。

建設業では、「原材料・商品が手に入りにくくなった」(27.1%)が第3位となった。これも、サプライチェーンが混乱したことの結果であろう。また、「十分な人手を確保できなかった」が15.7%で、全業種で最も高い割合となった。もともと人手不足が顕著な業種であるが、コロナ禍で外国人技能実習生の入国が制限されたこともあり、業界全体で人材が足りなくなった可能性が考えられる。

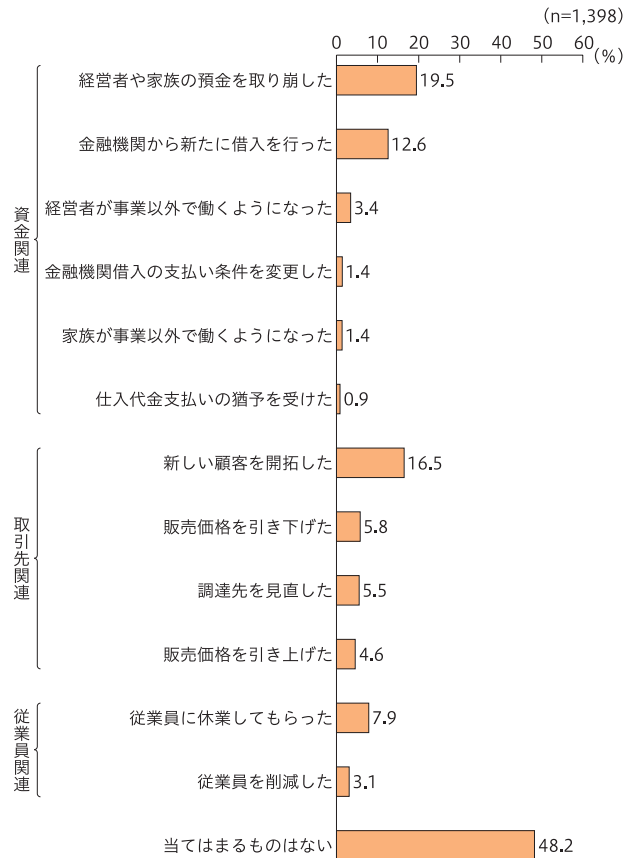
このように、「売り上げが予定より減った」「利益が予定より減った」がそれぞれ第1位、第2位であることは、ほとんどの業種で共通しているものの、そのほかの項目については、業種によってかなり傾向が異なることがわかった。

2割がプライベートの預金を取り崩し

ここまでみてきたように、新型コロナウイルス感染症は新規開業企業にさまざまなマイナスの影響を及ぼしている。では、これに対し、どのような対策がとられたのだろうか。ここでは資金関連、取引先関連、従業員関連の対策に分けてみていこう。

まず、資金関連では、「経営者や家族の預金を取り崩した」(19.5%)の回答割合が最も高く、「金融機関から新たに借入を行った」(12.6%)がそれに続く(図-8)。

図-8 新型コロナウイルス感染症の影響を受けて実施したこと(複数回答)



「経営者が事業以外で働くようになった」は3.4%にとどまり、営業を自粛したり、休業したりした企業があるなかでも、ほとんどの経営者は現在の事業に専念しているようだ。「金融機関借入の支払い条件を変更した」(1.4%)、「仕入代金支払いの猶予を受けた」(0.9%)といった対策を行ったのも、全体のなかでは少数であった。

取引先関連では、「新しい顧客を開拓した」が16.5%で、既存取引先の需要が伸びないなかで売り上げを伸ばそうとする努力がうかがえる。商品・サービスの販売価格については、「販売価格を引き下げた」が5.8%、「販売価格を引き上げた」が4.6%と、上下両方向への動きが

みられた。もっとも、裏返せば約9割の企業が販売価格を変更しなかったということになる。「調達先を見直した」は5.5%であった。

従業員関連の対策を行った割合は、「従業員に休業してもらった」が7.9%、「従業員を削減した」が3.1%と、それほど高くない。回答企業の平均従業員数は経営者や家族従業員を含めて、開業時で3.2人、調査時点で4.2人と少ないとはいえ、雇用を守ろうとする経営者の姿勢がうかがえる結果である。

最後に、「当てはまるものはない」とする回答も48.2%と半数近くみられた。選択肢にない対策を行っているケースも考えられるが、特に対策をとらなかった企業も多いというのは、やや意外な結果であった。

飲食店・宿泊業で多い 従業員関連の対策

次に、業種別の対策の内容を、コロナ禍の影響を受けた割合が高かった業種からみていく。まず、9割以上が影響を受けた飲食店・宿泊業では、「経営者や家族の預金を取り崩した」(27.0%)、「従業員に休業してもらった」(26.5%)、「新しい顧客を開拓した」(13.7%)といった対策がとられている(表-3)。「当てはまるものはない」は28.4%で、全業種中で最も低い割合となった。「従業員に休業してもらった」は26.5%と、ほかの業種と比べて突出しており、「従業員を削減した」(7.8%)とともに、全業種で最も高い回答割合となった。営業の自粛や休業を行った割合が高かった飲食店・宿泊業では、従業員関連の対策をとらざるを得なかったところも多かったようだ。このほか、販売価格の変更も、ほかの業種よりやや多く行われている。その方向は、「販売価格を引き下げた」が9.3%、「販売価格を引き上げた」が11.3%であった。

運輸業は、「経営者や家族の預金を取り崩した」が37.5%とほかの業種より高い割合となっているのが目立つ。これは、個人タクシーや軽貨物運送業といった小規模の事業が多いためだろう。また、運賃を自ら決定しにくいためか、販売価格に関する対策はまったく行われていなかった。

卸売業では、「金融機関から新たに借入を行った」が17.7%で第1位となった。また、販売価格についての二つの対策が、全業種で最も高いのが特徴である。回答割合は、「販売価格を引き下げた」「販売価格を引き上げた」がともに12.9%で、ここでも両方向の動きがみられた。

製造業では、「新しい顧客を開拓した」が25.6%で最も高い。国内の取引先の需要が減ったケースが多かったことへの対応であろう。

教育・学習支援業では、「経営者や家族の預金を取り崩した」「金融機関から新たに借入を行った」がともに21.4%、不動産業では、それぞれ21.7%、19.6%と、資金関連の回答がほかの業種より多い傾向にある。

小売業では、「経営者や家族の預金を取り崩した」が17.5%で最も回答割合が高い。また、ほかの業種と比べて、「調達先を見直した」(10.6%)ところが多いようだ。

医療・福祉も、「経営者や家族の預金を取り崩した」が19.2%で第1位となった。ただ、「当てはまるものはない」が56.9%で、全体としてほかの業種に比べると対策を必要としなかったようだ。

情報通信業とサービス業は、「新しい顧客を開拓した」がそれぞれ25.0%、19.3%と、全業種計より高いのが目立つ。製造業と同じく、国内の取引先の需要が減ったことへの対応が行われたと考えられる。

建設業も、「新しい顧客を開拓した」が18.3%と最も多い。また、「調達先を見直した」が11.5%で、全業種中で最も多くなった。これは、原材料・商品が手に入り

表－3 新型コロナウイルス感染症の影響を受けて実施したこと（複数回答・業種別）

（単位：%）

		飲食店・宿泊業	運輸業	卸売業	製造業	教育・学習支援業	不動産業	小売業	医療・福祉	情報通信業	サービス業	建設業	全業種計（再掲）
資金関連	経営者や家族の預金を取り崩した	① 27.0	① 37.5	③ 12.9	5.1	① 21.4	① 21.7	① 17.5	① 19.2	② 8.3	② 18.0	② 14.4	① 19.5
	金融機関から新たに借入を行った	13.2	② 10.9	① 17.7	② 10.3	① 21.4	② 19.6	② 15.0	③ 11.3	② 8.3	③ 11.6	8.7	③ 12.6
	経営者が事業以外で働くようになった	3.9	3.1	4.8	0.0	4.8	6.5	5.0	0.8	2.8	4.1	1.9	3.4
	金融機関借入の支払い条件を変更した	2.5	3.1	3.2	5.1	2.4	0.0	1.3	1.3	0.0	0.5	1.0	1.4
	家族が事業以外で働くようになった	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.2	3.1	0.8	0.0	2.1	1.9	1.4
	仕入代金支払いの猶予を受けた	1.5	1.6	0.0	2.6	0.0	2.2	0.6	0.4	0.0	0.8	1.0	0.9
取引先関連	新しい顧客を開拓した	③ 13.7	③ 9.4	② 16.1	① 25.6	③ 19.0	③ 10.9	② 15.0	② 14.2	① 25.0	① 19.3	① 18.3	② 16.5
	販売価格を引き下げた	9.3	0.0	③ 12.9	② 10.3	7.1	4.3	6.9	1.3	5.6	6.4	3.8	5.8
	調達先を見直した	10.8	0.0	6.5	5.1	0.0	2.2	10.6	1.3	5.6	3.6	③ 11.5	5.5
	販売価格を引き上げた	11.3	0.0	③ 12.9	0.0	2.4	0.0	4.4	2.9	0.0	3.6	3.8	4.6
従業員関連	従業員に休業してもらった	② 26.5	3.1	3.2	7.7	2.4	6.5	3.8	5.4	5.6	5.7	1.9	7.9
	従業員を削減した	7.8	3.1	3.2	2.6	0.0	0.0	1.9	3.3	2.8	2.3	1.0	3.1
当てはまるものはない		28.4	46.9	35.5	56.4	50.0	45.7	45.6	56.9	52.8	51.9	58.7	48.2
n		204	64	62	39	42	46	160	239	36	389	104	1,398

（注）1 表－2（注）2に同じ。

2 ①②③は業種ごとの上位3項目（「当てはまるものはない」を除く）。

3 実施した内容は図－8と同じ順、業種は新型コロナウイルス感染症の影響を受けた割合が高い順（表－2に同じ）に並べた。

にくくなったことへの対応であると考えられる。

このように、コロナ禍の影響の内容や大きさ、業界の取引慣行、事業の規模などの違いを反映し、業種によって対策の内容が異なっていることがわかった。

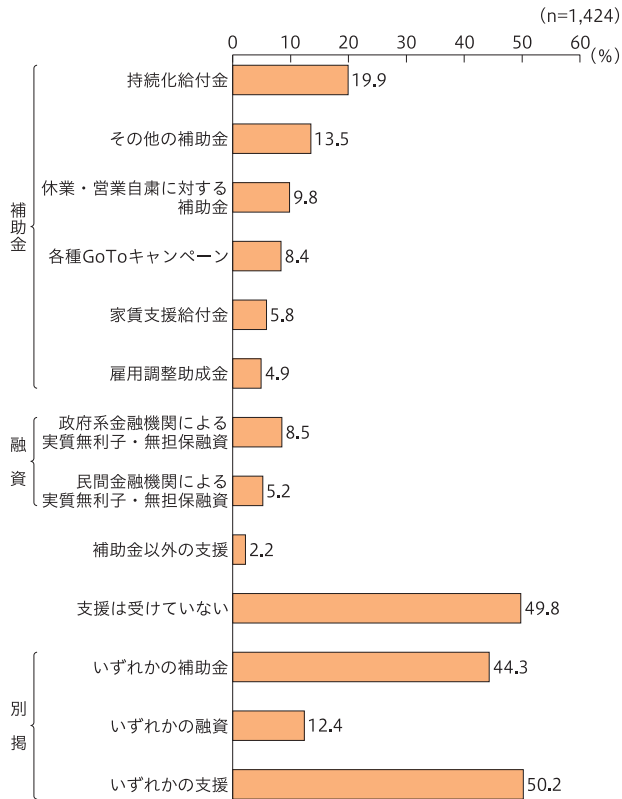
半数が行政からの支援を受ける

新型コロナウイルス感染症の流行によって影響を受けた企業に対し、政府や地方自治体はさまざまな支援を

行った。一部に開業直後には利用しにくいものがあるものの、新規開業企業も多く支援を受けている。

その内容をみると、補助金については、「持続化給付金」が19.9%、「その他の補助金」が13.5%、「休業・営業自粛に対する補助金」が9.8%、「各種GoToキャンペーン」が8.4%などとなった（図－9）。全体の44.3%が「いずれかの補助金」を受けている。融資は、「政府系金融機関による実質無利子・無担保融資」が8.5%、「民間金融機関による実質無利子・無担保融資」が5.2%で、「いずれかの融資」を利用したのは12.4%であった。なお、この数

図－9 行政からの支援の内容（複数回答）



(注) 各種GoTo キャンペーンは補助金に含めた。

字には開業資金の融資は含まれない。「補助金以外の支援」を含めた「いずれかの支援」を受けた割合は50.2%となっている。一方で、コロナ禍でマイナスの影響を受けた企業が8割近いにもかかわらず、「支援は受けていない」が49.8%あることは予想外であった。

業種ごとでばらつく支援

支援の内容についても業種ごとに確認したい。ここでも、コロナ禍の影響を受けた割合が高かった業種からみていこう。

飲食店・宿泊業では、「休業・営業自粛に対する補助金」が55.2%で最も高い割合となり、ほかの業種と比べて特に回答者が多かった(表－4)。休業や営業自粛を行った企業も多かった一方で、それらによる損失を補う補助金も提供されていたことがわかる。続く「各種GoToキャンペーン」(31.0%)も、そもそも飲食店・宿泊業を主な対象としていることもあり、全業種で最も高い割合となった。「持続化給付金」も29.0%と、全業種計より高い割合となっている。これらの結果、「いずれかの補助金」(83.8%)、「いずれかの支援」(85.2%)ともに全業種で最も高い割合となっており、コロナ禍の影響は大きかったものの、支援も積極活用されていることがみてとれる。

運輸業は、最も回答割合が高い「持続化給付金」(33.8%)と、それに続く「政府系金融機関による実質無利子・無担保融資」(18.5%)が、ともに全業種で最も高い回答割合となった。「いずれかの支援」を受けた割合も66.2%で、飲食店・宿泊業に次いで第2位となっている。

卸売業は、「持続化給付金」(22.6%)、「民間金融機関による実質無利子・無担保融資」(11.3%)の回答割合が高く、全業種計を上回っている。ただ、「いずれかの支援」を受けた割合は41.9%と低めで、「支援は受けていない」が58.1%に上っている。

製造業も、「持続化給付金」が15.8%と最も回答割合が高い。「その他の補助金」「政府系金融機関による実質無利子・無担保融資」がともに10.5%で、それに続く。ただ、全業種計を上回る項目もある一方で、「いずれかの支援」を受けた割合は42.1%にとどまっている。

教育・学習支援業は、「持続化給付金」「政府系金融機関による実質無利子・無担保融資」がともに14.0%となった。しかし、「いずれかの補助金」は25.6%と建設業に次いで低い割合で、「支援は受けていない」は62.8%と全業種計を10ポイント以上上回っている。

表-4 行政からの支援の内容（業種別・複数回答）

（単位：%）

		飲食店・ 宿泊業	運輸業	卸売業	製造業	教育・学習支援業	不動産業	小売業	医療・福祉	情報通信業	サービス業	建設業	全業種計 （再掲）
補助金	持続化給付金	③ 29.0	① 33.8	① 22.6	① 15.8	① 14.0	① 31.9	① 14.8	② 13.2	① 27.8	① 19.0	① 16.0	① 19.9
	その他の補助金	8.6	③ 10.8	3.2	② 10.5	③ 7.0	6.4	② 9.3	① 38.4	② 8.3	② 9.0	5.7	② 13.5
	休業・営業自粛に対する補助金	① 55.2	6.2	0.0	0.0	③ 7.0	2.1	0.6	0.4	2.8	3.0	0.0	③ 9.8
	各種 GoTo キャンペーン	② 31.0	4.6	6.5	2.6	2.3	4.3	③ 6.2	2.1	5.6	5.3	4.7	8.4
	家賃支援給付金	11.4	3.1	③ 8.1	7.9	③ 7.0	③ 10.6	5.6	3.3	② 8.3	4.5	2.8	5.8
	雇用調整助成金	12.9	1.5	3.2	7.9	0.0	4.3	2.5	4.1	② 8.3	4.0	1.9	4.9
融資	政府系金融機関による実質無利子・無担保融資	11.9	② 18.5	6.5	② 10.5	① 14.0	8.5	5.6	③ 7.9	5.6	③ 6.3	② 10.4	8.5
	民間金融機関による実質無利子・無担保融資	10.0	4.6	② 11.3	5.3	③ 7.0	② 12.8	4.3	0.8	5.6	3.5	③ 6.6	5.2
補助金以外の支援		1.4	9.2	0.0	2.6	2.3	0.0	1.2	5.0	2.8	0.8	1.9	2.2
支援は受けていない		14.8	33.8	58.1	57.9	62.8	53.2	63.6	39.7	55.6	62.8	62.3	49.8
別掲	いずれかの補助金	83.8	50.8	33.9	31.6	25.6	42.6	30.9	54.5	41.7	32.8	25.5	44.3
	いずれかの融資	18.6	21.5	17.7	15.8	16.3	19.1	9.3	8.7	11.1	8.8	14.2	12.4
	いずれかの支援	85.2	66.2	41.9	42.1	37.2	46.8	36.4	60.3	44.4	37.3	37.7	50.2
n		210	65	62	38	43	47	162	242	36	400	106	1,424

（注）1 表-2（注）2に同じ。

2 ①②③は業種ごとの上位3項目（「支援は受けていない」を除く）。

3 支援の内容は図-9と同じ、業種は新型コロナウイルス感染症の影響を受けた割合が高い順（表-2に同じ）に並べた。

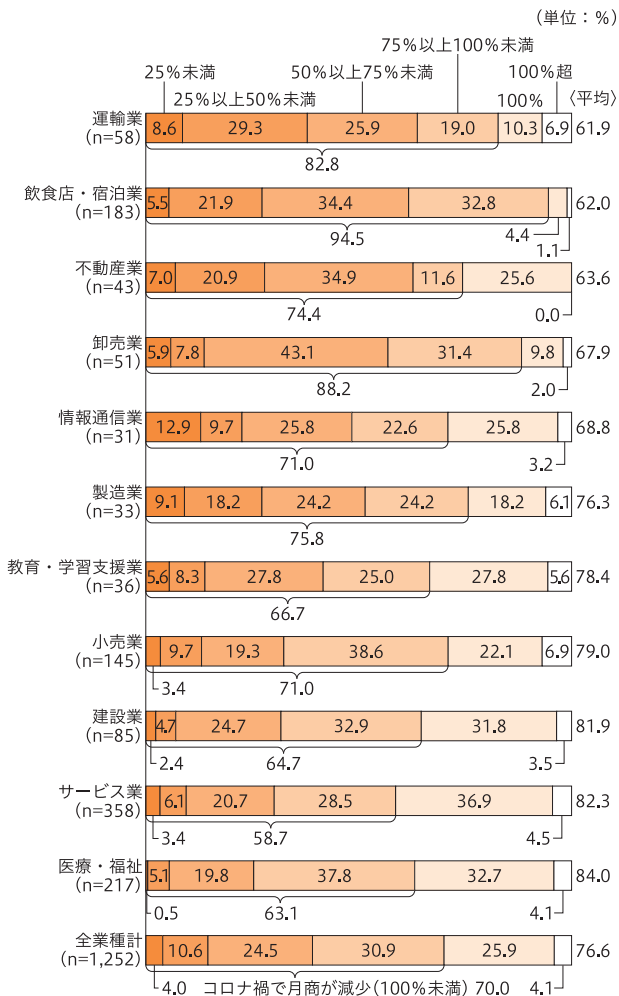
不動産業は、「持続化給付金」（31.9%）の回答割合が運輸業に次いで高くなった。「民間金融機関による実質無利子・無担保融資」（12.8%）がそれに続く。「支援は受けていない」割合は53.2%と全業種計よりやや高いものの、コロナ禍の影響を受けた割合が不動産業より高い製造業や教育・学習支援業と比べて低くなっている。

小売業も、「持続化給付金」（14.8%）に回答が集まった。ただ、すべての項目で全業種計の値を下回っており、「支援は受けていない」が63.6%と、全業種で最も高い割合となった。

医療・福祉は、「その他の補助金」が38.4%と飛び抜けて高い。具体的な補助金の内容は尋ねていないが、医科・歯科の病院や診療所などを対象とした、新型コロナウイルス感染症感染拡大防止・医療提供体制確保支援補助金、介護サービス事業所・施設を対象とした、感染防止対策支援事業補助金など、業種独自の補助金の手厚く支給されたと推測される。

その結果、「いずれかの補助金」を受けた割合は54.5%と飲食店・宿泊業に次いで高くなった。「いずれかの支援」（60.3%）も、飲食店・宿泊業、運輸業に次ぐ第3位

図－10 本来月商カバー率（業種別）



(注) 1 本来月商カバー率は、コロナ禍がなかった場合に得られたと考えられる調査時点の月商に対する、実際の調査時点の月商。計算式は以下のとおり。
 本来月商カバー率＝(実際の調査時点の月商÷コロナ禍がなかった場合に得られたと考えられる調査時点の月商)×100
 2 業種は平均が低い順に並べた。

で、「支援は受けていない」は39.7%となっている。

情報通信業は、「持続化給付金」が27.8%で全業種計を上回った。そのほか、全業種計を上回る項目もいくつかあったが、「いずれかの支援」は44.4%と低めで、「支援は受けていない」が55.6%と比較的高い。

サービス業と建設業も、「持続化給付金」が、それぞれ19.0%、16.0%と高い回答割合となった。そのほかの項目では、特にほかの業種と比べて大きく突出しているものはみられず、「支援は受けていない」割合は、それぞれ62.8%、62.3%と高い水準となっている。

このように、行政からの支援の内容は、業種によってまちまちである。また、支援を受けた割合の順位は、コロナ禍のマイナスの影響を受けた割合の順位とは、必ずしも一致しておらず、相対的に行政からの支援を積極的に利用した業種と、そうでない業種があったことがわかる結果となった。

2割以上の売り上げが失われる

ここまでみてきたように、コロナ禍は多くの新規開業企業に影響を与えた。そうした状況の下で、新規開業企業はさまざまな対策を実施しており、政府や地方自治体も支援を行っている。その結果、コロナ禍は、新規開業企業の業績にどの程度の影響を与えたのだろうか。先に図－4で示した予想月商達成率は、2021年度調査における回答企業の多くがコロナ禍後に開業していることから、その影響があることを前提にした予想値に基づいているといえる。そこで、アンケートでは、コロナ禍がなかった場合に得られたと考えられる調査時点の月商も、別途尋ねてみた。ここでは、後者の月商に対し、実際の調査時点の月商がその何パーセントになるかを「本来月商カバー率」として、業種別にみていく。

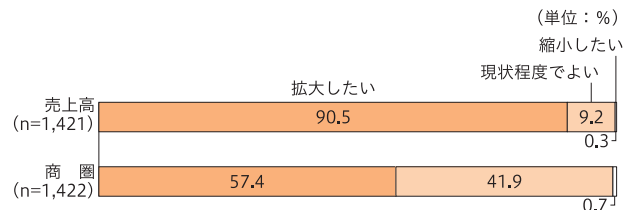
まず、全業種計では、本来月商カバー率が平均76.6%であった(図－10)。コロナ禍によって23.4%の月商が失われたことになる。コロナ禍の影響はない「100%」との回答は25.9%であった。コロナ禍によって月商が減少した「100%未満」は70.0%で、内訳をみると、「75%以上

100%未満」が30.9%、「50%以上75%未満」が24.5%、「25%以上50%未満」が10.6%、「25%未満」が4.0%となっている。一方、「100%超」、つまりコロナ禍によりむしろ月商が増加したとの回答も4.1%あった。このなかには、もともと感染症対策関連の商品・サービスを扱っていたことで考えていた以上に売り上げを伸ばした企業のほかに、コロナ禍を新たなビジネスチャンスととらえ、状況に合わせた商品・サービスを新たに導入することで、売り上げを伸ばした企業もあると推測される。

次に、業種別の状況を、本来月商カバー率の平均が低い業種から順にみてみよう。カバー率が最も低いのは運輸業の61.9%であった。「100%未満」は82.8%で、「25%未満」も8.6%と、売り上げへの影響が大きかった企業が多い。一方、「100%超」は6.9%と全業種で最も多く、二極化の傾向がみられる。これは、コロナ禍で外出を控えたことによる商品配達の需要増により、一部の貨物運送業が好調だったためだろう。続く飲食店・宿泊業は平均62.0%で、「100%未満」が94.5%と、全業種で最も高い。「100%」は4.4%、「100%超」は1.1%にとどまる。不動産業は平均63.6%で、「100%未満」が74.4%、「100%」が25.6%、「100%超」は観察されなかった。以下、平均カバー率は、卸売業（67.9%）、情報通信業（68.8%）、製造業（76.3%）で全業種計を下回っている。「100%未満」は、それぞれ88.2%、71.0%、75.8%となった。特に情報通信業で、「25%未満」の割合が12.9%と全業種で最も高いが目立つ。一方、「100%超」も、それぞれ2.0%、3.2%、6.1%存在している。

続いて、全業種計を上回った業種の本来月商カバー率の平均は、教育・学習支援業が78.4%、小売業が79.0%、建設業が81.9%、サービス業が82.3%、医療・福祉が84.0%となった。「100%未満」の割合も、小売業の71.0%を除き、全業種計を下回っている。ただ、割合が最も低かったサービス業でも58.7%が「100%未満」と回答し

図-11 今後の方針



ており、いずれの業種をみても、コロナ禍による売り上げの損失は深刻だったといっていよう。なお、小売業では「100%超」が6.9%と運輸業と並んで最も割合が高く、二極化の傾向が強いようだ。

事業拡大意欲は旺盛

ここまでみてきたように、コロナ禍によって新規開業企業は通常の時期とは異なる厳しい状況に置かれている。では、今後の方針はどうだろうか。

売上高についてみると、「拡大したい」が90.5%と大半を占めている（図-11）。商圏についても「拡大したい」が57.4%となった。開業者は事業拡大への意欲が旺盛のようだ。2019年調査では、売上高を「拡大したい」割合が90.3%、商圏を「拡大したい」割合が57.0%、2020年度調査では、それぞれ89.9%、55.1%であり、コロナ禍の下でも、新規開業企業の事業拡大への意欲はまったく変わらないようだ。

今後、新型コロナウイルス感染症の流行がいつまで続くか、日本経済への影響がどの程度になるかについては、今もって不透明な状況にある。しかし、開業直後に発生したコロナ禍という試練は、新規開業企業に大きなダメージを与えながらも、そのリスク耐性を高めたともいえるのではないか。この苦境を乗り切った新規開業企業が、今後もしっかりと育っていくことを期待したい。



未来を
拓く

起業家
たち

ひん 危機に瀕する製造業界でかけ橋になりたい



いしだ ななせ

新潟県出身。大学中退後、内装会社に勤務。結婚・出産を機に退社するがすぐに復帰し、プレス加工工場などで研鑽^{けんさん}を積む。30代前半で飛び込んだ産業機器メーカーで部品調達を行った経験から、2018年に製造業の現場をつなぐNANASE(株)を起業。

〈企業概要〉

- ▶ 創業 2018年
- ▶ 従業者数 5人
- ▶ 事業内容 コンサルティング
- ▶ 所在地 埼玉県川口市朝日6-16-8
- ▶ 電話番号 048(228)0330
- ▶ URL <https://www.nanase2018.com>

NANASE(株) 代表取締役 石田 七瀬

海外メーカーの勢いやAI化の時代の波に飲まれ、危機に瀕する日本の製造業。その製造業に身を置き、町工場同士のマッチングや工場内の環境改善、人材育成にいそしむ人がいる。NANASE(株)の石田七瀬さんは「町工場同士のかけ橋になりたい」と、自ら企業を立ち上げた。右も左もわからない製造業に身を投じて、なぜ起業するまでに至ったのか。その理由や歩みについて、石田さんに詳しく話を聞いた。

前任者の退職で町工場通に

—— 御社の事業の概要を教えてください。

町工場の世界は、同業であっても互いの技術や品質、設備の内容まで把握していないことが実に多いですね。そこでNANASEが間に立ち、製作先や加工先など、各々の工場の強みを生かしたマッチングを行っています。

そのほかに、工場内の環境改善をコーディネートしたり、採用や人材の育成を支援したりしています。人材不足で手の回らない工場に代わっ

て営業や納品といった仕事も行っていきます。

—— 石田社長がそこまで町工場に精通しているのはどうしてでしょうか。

34歳で転職した自動車メーカーで、産業機器をつくる関連会社の町工場配属となったからです。工作機械はたった1機種で、ボルトやナットのような小さい物からエンジンなどの中間部品まで、約1,000種類の部品を扱います。わたしは知識のないうまま、いきなり購買と呼ばれる調達の担当になったものの、1カ月後には前任者が退社してしまいました。

図面も読めなければ、どんな加工かもわからない。社内で教えてくれる人がいなかったため、見よう見まねで協力会社に発注書を送っているうちに、作業の内容を詳しく教えてもらえるようになりました。「この部品がほしいのですが、どうしたらつくってもらえますか？」と毎日電話するなど、日々体当たりで交渉していましたね。

すると数カ月で、部品がスムーズに納品されていないことや、コストがかかりすぎていることに気づきました。

わたしは7人の子どもがいて、主婦としては20年選手です。家計を預かる感覚で会社のなかを見ると、明らかにおかしかったのです。

そこで協力会社と本気でぶつかりながら交渉すると、1週間かかった納品が即日発送に変わりました。やがて万年赤字化していた購買部門が黒字化され、最大80パーセント強のコストダウンができました。

——起業したきっかけを教えてください。

「女が工場をちょろちょろしてんじゃないよ」とどやされながらも、4年ほど働くところの業界の未来について俯瞰的にものがみられるようになってきました。日本の町工場は良い製品をつくっているにもかかわらず、

確実に数が減っています。わたしは産業機器メーカーに勤務していたときに、協力会社から「この部品をつくれるところを知らない？」と聞かれたら、対応できる町工場を紹介していました。ときには「この図面ならA社よりもB社の部品を継続的に扱ったほうが、毎月のスケジュールを滞らせることなく納品できると思いますよ」と伝えることもありましたね。

つながる町工場同士がウィンウィンの関係になれたり、新しい販路の開拓につながったりするような会社が、製造業界には必要なのではないかな。わたしも町工場の人たちに恩返しをしたいし、素敵なものづくりの会社に潰れてほしくない。夫に相談したら、「だったら自分で会社をつくらばいいじゃない」と言われました。夫は営業から設計、品質管理まで携わった経験があったので、づくり手と発注者の両方の気持ちがわかる人だったのです。

ビジコンが会社の成長に

——ご夫婦で2018年に立ち上げたNANASEが軌道に乗るまでに取り組んだことについて、詳しく教えてください。

まずわたしと夫の退職金とクラウドファンディングの「READYFOR」



図面をもとに町工場にアドバイス

で得た30万円を資本金としました。クラウドファンディングを使ったのは、広告宣伝にお金をかけられないからです。

会社の影響力がないうちはいくらSNSを盛んに行っても、宣伝ツールとしてあまり有効ではありません。そこで自分たちの製造業にかけの思いが端的に伝わるクラウドファンディングに的を絞りました。

その後、事業内容について客観的なフィードバックが得られるうえに、自社の宣伝も兼ねられるため、数多くのビジネスコンテストに挑戦しました。おかげさまで、2019年には第1回ウーマンビジネスプランコンテスト大賞を受賞。2020年には第15回さいたま輝き荻野吟子賞のさわやかチャレンジ部門賞と、第6回女性起業チャレンジ制度の準グランプリを受賞することができました。

ビジコンを通じてお客さまがどんどんついてきたことで、日刊工業新聞や日本経済新聞などに取り上げら



ビジコンで受賞スピーチをする石田社長

れるようになったのはありがたかったですね。

——ご夫婦以外に、スタッフの方はいらっしゃいますか。

現在、わたしたち夫婦以外に1人が働いています。仕事は、NANASEとつながる全国の町工場500社を紹介するインターネットサイトの作成です。

町工場は人材不足のところが多く、ホームページをもたない会社もたくさんあります。そこでわたしたちが工場の代わりに良い職人さんをピックアップして、技術力の高さや人柄の良さなどを記事で紹介するんですね。個々の職人さんの魅力をアピールすることにより、工場の長所を伝えるようにしています。

2019年12月から当社で働いているスタッフ3人は、いずれもダブルワーク中の子育てママです。そのうち2人はウーマンビジネスプランコンテストで発表するわたしの姿を見て、一緒に働きたいと声をかけてく

れました。日々の業務は、空き時間に行う当社公式TwitterなどのSNS更新作業です。そのほか、マッチングサイトの手伝いを1カ月20時間でやってもらっています。

NANASEの働き方は「空いている時間で、仕事を通じてスキルアップしてもらえればよい」というものです。子育て中の人のほかに、メンタル面の不調に陥って前職を退職された方などにも積極的に仕事を頼んでいきたいと思います。

理由は、わたし自身が働く女性の苦労をたくさん経験してきたことです。会社員時代にはセクハラやパワハラを受けましたし、妊娠や育児休業休暇取得の後に嫌な思いをすることもありました。日本の会社はまだまだ女性に優しくないところも残っているので、仕事と子育ての両立に疲れてメンタルの不調で悩むのは珍しいことではないと思うのです。

——人材活用の姿勢の裏には、石田さんご自身のつらい経験があったのですね。

人生は健康でいたときの成功体験がすべてではないと思います。病んだ経験は決して失敗ではないし、わたしは「あなたのやってきたことは無駄じゃないよ、大丈夫だよ」と言ってあげたいです。一度休職した人であっても自宅で良い仕事をしていれ

ば、格好いい母親の背中を子どもに見せることができます。そうすれば、子どもにも良い影響があると思うんです。

またメンタルの不調などで離職した人でなくても、子どもを寝かしつけた後の時間や幼稚園に行っている間の時間を利用して働きたい人はたくさんいらっしゃるんですよね。1カ月に20時間の約束でお願いしたら、年間で240時間になります。子育てママにとって240時間働いて得られることはたくさんあるはずです。

工場へのヒアリングも、男性よりも圧倒的に女性の方がうまいです。隙間時間で働くのにNANASEがお役に立てるのであれば、ぜひ当社で働いてほしいと思いますね。

言わずもがなですが、雇用保険や社会保険もきちんと準備しています。わたしが会社員として働いていたときは、いざというときの保障が十分とはいえない非正規雇用の立場でいたことが多かったからです。

人も会社も常に変われる

——最近特に力を入れている事業について教えてください。

ここ1～2年で携わるようになったのは、ものづくり業界の新卒・中途採用の面接代行です。その際にわたしが大事にしているのは、フィー

ドバックです。

面接に来られた方が採用、不採用の詳細な理由を聞くことはきわめてまれです。そこでわたしは面接の最後に、応募者全員にどこに気をつければ次の面接でもっと良いアプローチができるかを伝えています。

ある企業の面接で、「わたしにその業務はできません」と言った応募者がいました。その際「できないことを認める勇気は、とても大事です」と伝えたくて、「今はできませんが、勉強して知りたいです。ぜひやってみたいですよ」と言ってやる気を示すことで、あなたを採用したいと思ってもらえますよ」と指摘したこともありました。

また、前職の退職理由を隠そうとする方には、「本当のことを知りたいのです。もし前職でお困りになっていたのであれば、この会社で解決できることがあるかもしれませんよ?」と問いかけたこともありました。

気づいたことを伝える相手は面接に来られた方だけではなく、採用する企業の方に対しても、面接した後に詳細なフィードバックを行っています。面接に来られた方の長所を引き出したうえで、企業に合うかどうかよく考える。そうすることで、企業と応募者の一致点を探り、両者のマッチングの確率を高めているのです。

—— ビジネスコンテストに出た理由も、事業に対する冷静なフィードバックがあるからおっしゃっていました。それと同じ考え方ですね。

採用面接も町工場同士のマッチングも、NANASEが行うのは、人と人をつなぐことです。しかし必ずどこかでミスマッチは起きます。たとえば今回はNGを出したとしても、「製造工程の段取りを見直すことができれば今後は採用ができるはずですよ」と率直に足りない点を伝えるだけで、工場も人も必ず変わらなうのです。

採用試験を受ける人も企業経営者も、自分や自社の足りない部分に気づけなければ、進歩はできません。先日でも以前からお付き合いのある100年続いた工場が破産しました。厳しい意見を言ってくれる人がいなければ、そうした長寿企業でも倒産してしまうのです。

聞き手から

7人のお子さんを育てる石田さん。だからこいつも仕事の本質を正しく見極められる。無駄を省き、コストを考え、会社に足りないものは何か。取材中に何度も登場した「何をする?いつまでにする?」の言葉は、社員として働きながら子育てを続けた20年間に及ぶマルチタスク生活が生み出したものだ。

男性が中心のものづくり業界だが、何かと目配りの利く女性ももっと雇用を増やせるのではないかと。石田さんは「離職の経験は失敗ではない。メンタル不調に悩む女性も隙間時間で働きたい女性も大歓迎」と語る。20年の経験に基づく地に足のついた石田さんの言葉に、強い印象を覚えた。

(横山 由希路)



面接後に町工場へフィードバック

人は年齢や経験を重ねた後でも、気づきがあれば必ず変わることができます。わたしの一番上の子はもう20歳になりますが、子育て一つとっても、20年前と現在ではまるで違います。ましてや社会の価値観や経済情勢は大きく変わっているのです。

会社も時代に合わせて変わらなくてははいけません。そのために企業の良さをもっと引き出したい。果敢にフィードバックして、町工場が1社でも多く残るようにしていきたいと思っています。



第85回

中小企業の景況は、一部に弱さがあるものの、持ち直しの動きがみられる ～全国中小企業動向調査・中小企業編(2022年4-6月期実績、7-9月期以降見通し)結果～

当研究所は2022年6月中旬に「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施した。今期(2022年4-6月期)の業況判断DIは前期(2022年1-3月期)から8.1ポイント上昇し、7.2となった。2期ぶりの上昇で、中小企業の景況は持ち直しの動きがみられる。ただし、最近の原材料価格の急激な上昇などで、一部に弱さも残っている。

業況判断DIは2期ぶりに上昇

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・中小企業編」を実施している。今期(2022年4-6月期)の調査は2022年6月中旬、原則従業員20人以上の中小企業1万4,057社を対象に実施した。業況の総合判断や価格、雇用、設備投資の実施状況などについて、今期の実績と2022年10-12月期までの見通しを尋ねている。

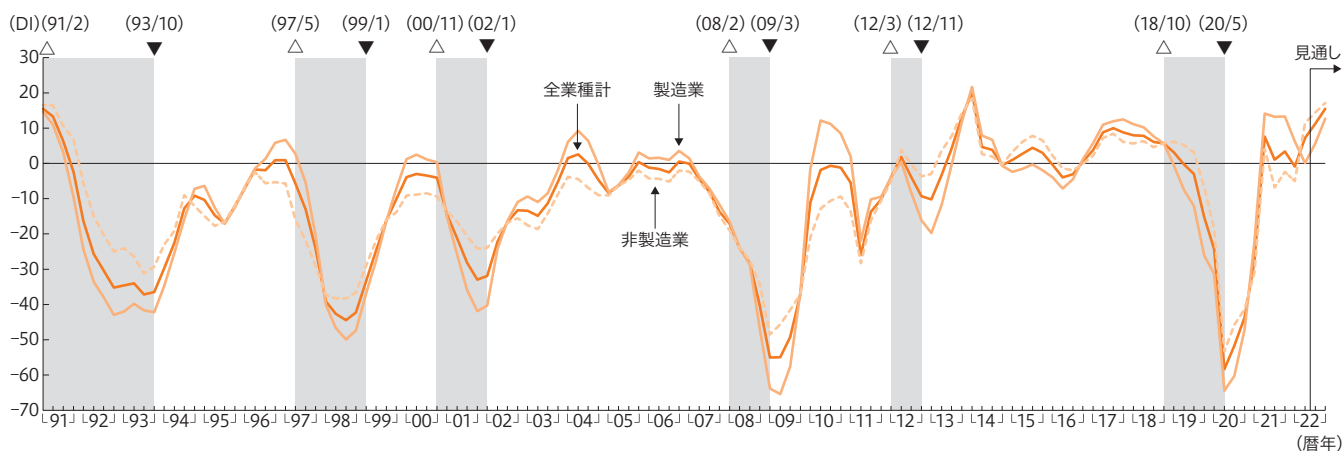
今期の業況判断DI(前年同期比で業況が「好転」した企業割合-「悪化」した企業割合)は、前期(2022年1-3月期)の-0.9から8.1ポイント上昇し、7.2となった(図-1)。2期ぶりの上昇である。業種別にみると、製造業は0.1と前期(6.2)から6.1ポイント低下した一方で、非製造業は11.5と前期(-5.1)から16.6ポイント上昇した。今回の調査期間中は、新型コロナウイルス感染症(以下、感染症)のオミクロン株による第6波の影響

が落ち着きつつあり、景況は持ち直しの動きがみられる。一方で、ロシアによるウクライナ侵攻や日米金融政策の違いに起因する円安を背景として、原材料価格が高騰していることから、一部に弱さも残っている。なお、2022年7月以降に感染者数が急増した第7波の影響は織り込んでいないことに留意が必要である。

行動制限の解除により消費は活性化

細かい業種ごとにみていくと、今期は製造業の18業種中7業種で、非製造業の10業種中8業種で、前期(2022年1-3月期)に比べてDIが上昇した(図-2)。DIが上昇した主な理由は、個人消費の改善である。感染者数の減少を受け、まん延防止等重点措置が2022年3月に全面解除され、消費マインドが上向いた。結果として、宿泊・飲食サービス業(3.3→64.9)や小売業(-23.0→8.3)など、消費関連の業種で大幅な改善がみられる。特に、

図－１ 業況判断DIの推移



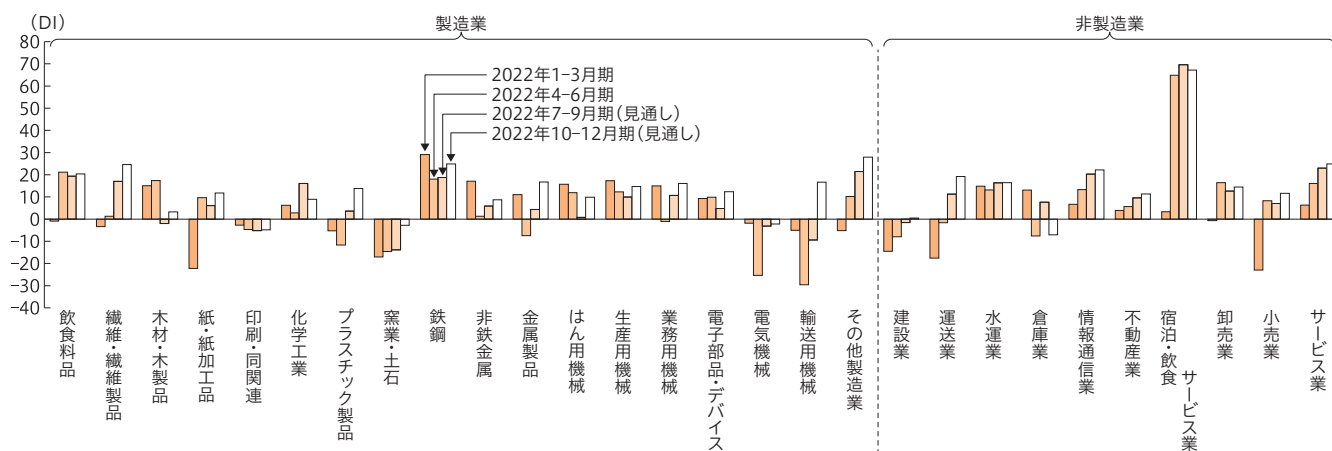
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下同じ）

（注） 1 業況判断DIは、前年同期比で「好転」企業割合－「悪化」企業割合（季節調整値）（図－2も同じ）。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。（図－3、4、5も同じ）。

3 今期調査にて季節調整値の改定を実施した。

図－２ 業種別にみた足元の業況判断DIの推移



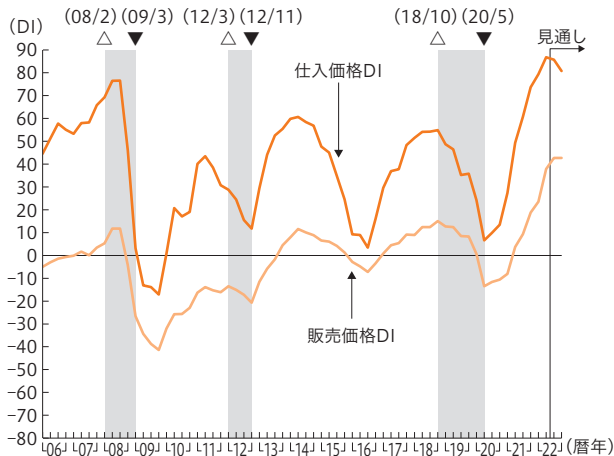
宿泊・飲食サービス業は60ポイント以上も上昇した。自由記述欄をみると、「まん延防止等重点措置が解除され、ゴールデンウィーク期間中の客足は好調だった」（関東・旅館、ホテル）など、前向きなコメントが多数あった。

消費の改善は、製造業にも波及している。飲食料品（-0.9→21.2）や紙・紙加工品（-22.2→9.7）の上昇幅が

大きい。外食産業向けの食材や、包装資材などの需要が戻った様子である。「飲食店からの発注が増えてきており、感染症の影響が落ち着いてきたように感じる」（近畿・果実酒製造業）などのコメントもみられた。

一方で、DIが低下した業種をみると、輸送用機械（-5.0→-29.6）と電気機械（-1.8→-25.4）の悪化が目立つ。

図－3 価格関連 DI の推移



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

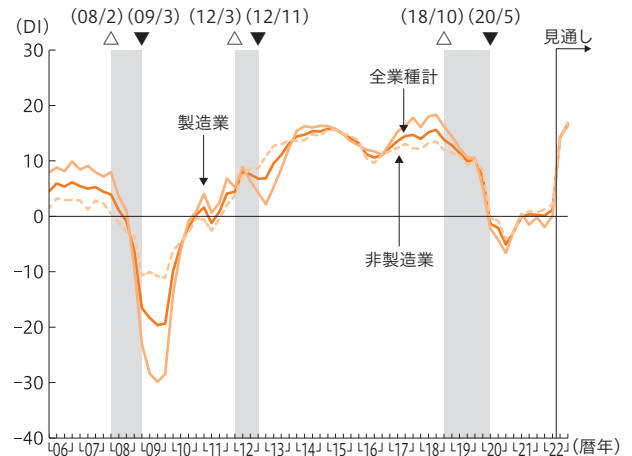
背景にはサプライチェーンの問題がある。2022年3月末から6月初めまで、中国の上海でロックダウンが実施され、現地の工場は操業を停止した。部品供給が停滞し、完成車メーカーや大手電機機器メーカーは減産を余儀なくされた。メーカーの川下に位置する中小企業にも受注の減少などの影響が出ており、景況感が急激に悪化した。

今期は、消費が活性化したことで、非製造業を中心に業況判断DIは改善した。もっとも、サプライチェーンの問題などで製造業は減速し、全面的な改善には至らなかった。さらに、調査終了後の2022年7月には感染者数が急増している。業況判断DIの見通しは高いものの、先行きは楽観視できそうにない。

仕入価格DIと販売価格DIはともに過去最高

続いて、原材料価格の高騰が中小企業に与える影響についてみていこう。仕入価格DI（前年同期比で仕入価格が「上昇」した企業割合－「低下」した企業割合）は

図－4 従業員 DI の推移



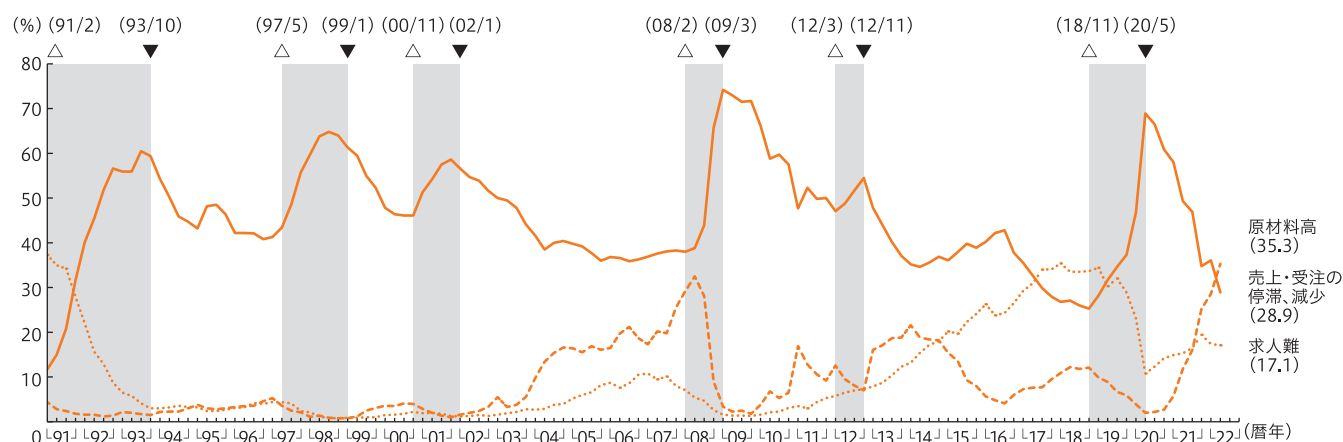
(注) 従業員DIは、前年同期比で「増加」企業割合－「減少」企業割合（季節調整値）。

前期（79.4）から7.4ポイント上昇し、86.8となった（図－3）。比較可能な1981年以降の最高値である。一方、販売価格DI（前年同期比で販売価格が「上昇」した企業割合－「低下」した企業割合）も最高値を更新したものの37.9と、仕入価格DIに比べると水準は低い。利益率の増減を示す純益率DI（－9.4）もマイナス圏にとどまっており、交易条件の悪化が収益改善への足かせとなっている。

ただし、販売価格DIの水準は業種によって差がみられる。鉄鋼（69.5）や非鉄金属（69.2）、木材・木製品（68.9）といった素材関連の業種は、比較的価格転嫁が進んでいる。もともと市況を踏まえた変動相場がある程度浸透しており、取引先の理解が得やすいためだろう。一方、輸送用機械（13.8）や生産用機械（25.7）などの業種は、価格転嫁が進んでいない。

次に、従業員DI（前年同期比で従業員が「増加」した企業割合－「減少」した企業割合）をみると、今期の実績は1.2、来期と来々期の見通しがそれぞれ14.3、16.7となった（図－4）。消費が改善したことで、非製

図－5 当面の経営上の問題点の推移



(注) 当面の経営上の問題点について、択一式で尋ねたもの。2022年4～6月期における上位3項目までを示している。

造業を中心に、雇用の需要は回復しつつある。もっとも、見通しが大幅に上昇しているのは、人手不足で採用が思うように進まない状況における希望的観測という側面もあるものと考えられる。

図には示していないが、設備投資実施企業割合をみると、全業種計で前期（35.6％）から0.4ポイント上昇し、36.0％となった。製造業（41.4％→43.2％）が牽引し、緩やかな改善傾向にある。

「原材料高」が最大の問題に

最後に、企業の経営上の問題点をみていこう。今期は、「原材料高」が35.3％で最も多く、次いで「売上・受注の停滞、減少」（28.9％）、「求人難」（17.1％）の順となった（図－5）。「売上・受注の停滞、減少」は前年同期から20.4ポイント減少し、「原材料高」は、23.5ポイント増加した。「原材料高」が1位となったのは、比較可能な1981年以降で初めてのことである。売り上げが回復に向かう一方、原材料価格の高騰が経営上の問題としてクローズアップされてきていることがわかる。

「求人難」はコロナ禍前より水準は低いだが、構造的な人手不足の問題は解決したわけではない。「整備士が不足しているため、新規の顧客を断らざるを得ず、売り上げの機会を逃している」（関東・自動車整備業）、「ドライバーが不足し、^{ようしや}備車に頼っているため、利益率が悪化している」（関東・一般貨物自動車運送業）など、人手不足の影響を指摘するコメントは多い。

一方、新製品や新技術に関する前向きなコメントも散見される。例えば、「完成車メーカーでEV開発の動きがあり、関連する受注が好調である」（東北・各種機械製造業）、「5Gのアンテナの増設が進んでおり、部品の受注が増えている」（近畿・配線器具製造業）などといった声があった。

コロナ禍が続くなか、ウクライナ情勢や円安を背景とした原材料価格の高騰もあり、予断を許さない状況が続く。難しい情勢ではあるものの、今後伸びる可能性のある分野を踏まえつつ、将来への投資にも目を向けたいところである。

（小針 誠）

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

第1回
(全4回)

プラスチック削減と代替素材の開発

総合研究所 主任研究員 近藤 かおり

近年、世界的に環境への配慮から、プラスチック削減の動きが加速している。従来のプラスチックを環境の負荷が小さい紙や木、バイオプラスチックなどに切り替えていく動きが広がっている。ただ、価格や品質の問題から、プラスチック代替素材の普及は道半ばである。本連載では、バイオプラスチックや新素材の開発・普及に取り組んでいる中小企業を取り上げ、プラスチック代替素材市場で中小企業が果たしている役割や、代替素材の普及に必要な支援を考えていく。第1回は、プラスチックを取り巻く現状と課題を整理する。

プラスチック削減が世界中で本格化

2015年、「国連持続可能な開発サミット」で「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されたことで、地球環境に配慮した経済社会の実現が改めて世界的な目標となった。気候変動対策や海洋資源保護など、地球環境を維持していくうえで欠かせないのが、石油を原料とするプラスチックの削減である。例えば、レジ袋の有料化はわたしたちの記憶に新しいところだ。プラスチック製レジ袋の有料化や使用禁止は日本をはじめ、世界60カ国以上で実施されている。世界中で事業を展開しているコーヒーチェーンは、利用者

にマイカップの持参を呼びかけるとともに、プラスチック製ストローを紙製ストローに変更している。日本のコンビニエンスストア業界でも、弁当の容器を紙製に切り替える動きが広がっている。

欧州連合（EU）は循環型経済の一環として、2018年に「欧州プラスチック戦略」を発表した。2030年までに、EU域内で使用するすべてのプラスチック製容器包装をリサイクル可能なものとし、使い捨てプラスチック製品を削減することを目標に掲げている。

さらにEUは2019年、「特定プラスチック製品の環境負荷低減に関わる指令」を採択した。使い捨てプラスチック製品の流通を一部禁止し、リサイクルプラスチックや生分解性プラスチック、紙製品などに代替する方針を

示した。2021年7月からプラスチック製品9品目（綿棒の軸、ナイフ・フォーク・スプーンなどカトラリー、皿、ストロー、マドラー、風船棒、発泡スチロール製食品容器、発泡スチロール製飲料用カップ、発泡スチロール製飲料容器）に適用し、これらの流通を禁止している。

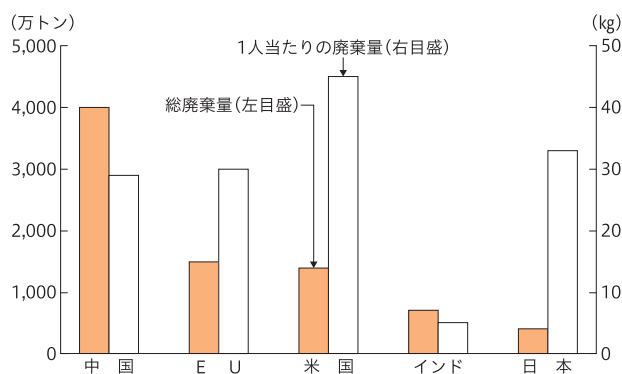
プラスチックがこれほど問題視されているのはなぜだろうか。第1に、石油資源の枯渇である。石油は火力発電所での熱源や自動車、船舶、飛行機の動力源、プラスチックや合成繊維といった化学製品の原料に使われている。石油資源は、エネルギー資源確認埋蔵量からみると、およそ50年で枯渇すると推計されている。

第2に、温室効果ガスの排出である。石油由来のプラスチックは製造過程や焼却処理の過程で大量の二酸化炭素を排出する。二酸化炭素は温室効果ガスの中心で、地球温暖化の主因である。

第3に、プラスチックごみの増加である。プラスチックを焼却処理するとダイオキシンなどの有害物質が発生し、国境を越えて害を及ぼす可能性がある。このためEUでは埋め立て処理を基本としている。だが、プラスチックは埋めても分解しないため、いずれ処理できなくなる。

プラスチックごみは陸上だけではなく、海洋にもある。環境省の「令和元年度海洋ごみ調査の結果について」によると、海岸に漂着した人工的なごみのうち、約6割がプラスチックごみとされる。海洋プラスチックごみにはペットボトルや漁網などだけではなく、細かい粒子として海洋に流れ込むマイクロプラスチックもある。例えば、洗顔料や歯磨き粉に含まれるスクラブ剤である。マイクロプラスチックの回収は困難で漂流中に化学汚染物質を取り込みやすい。海洋生物がマイクロプラスチックを誤って食べてしまうと、海洋生態系が壊れてしまうおそれがある。さらに、人間がこうした魚介類を食べれば、マイクロプラスチックに吸着した有害物質を体に取り込んでしまう可能性がある。

図－1 使い捨てプラスチックの廃棄量



資料：United Nations Environment Programme (UNEP), “Single-Use Plastics: A Roadmap for Sustainability” Figure 1.5

プラスチックに代わる素材に集まる期待

日本は大量のプラスチックを消費している。環境の保護と改善のために設置された、国連の内部機関である国連環境計画（UNEP）の調査によると、日本の使い捨てプラスチックの廃棄量は、EUを一つの国としてみれば世界で5番目に多い（図－1）。人口1人当たりの廃棄量は米国の次に多い。

日本はプラスチックごみを再利用可能な「資源」として、主に中国に輸出してきた。しかし、2017年から中国が廃プラスチックの輸入を禁止したため、日本はプラスチックごみを中国に輸出できなくなり、国内で処理せざるを得なくなっている。

こうした状況を踏まえて、日本政府は第四次循環型社会形成推進基本計画に基づき、2019年に「プラスチック資源循環戦略」を策定した。焼却処理が多い日本では、プラスチック削減に向けて「3R（リデュース、リユース、リサイクル）＋Renewable」を基本原則としている。リデュースはプラスチックごみの量そのものを減らすこと、リユースは廃棄せずに繰り返し使うこと、リサイクルは

ごみをごみとして捨てるのではなく資源として再利用することである。そしてRenewableは、石油のような枯渇性資源からリサイクルによって得られる再生材やバイオマスプラスチックなど、再生可能な資源に転換していくことである。3Rと重複する要素もあるが、3RにRenewableを加えることで、資源の利用をより持続可能にしようとするねらいがある。

3R + Renewableには数値目標がある。リデュースの目標は「2030年までに、使い捨てプラスチック製品の排出をこれまでの削減分も含めて全体で25%抑制する」である^(注)。リユースとリサイクルの目標は「2025年までにプラスチック製容器包装や製品のデザインを、リユース可能またはリサイクル可能なものにする」「2030年までに容器包装の6割をリユースまたはリサイクルする」「2035年までに使用済プラスチックを100%有効利用する」である。Renewableの目標は「2030年までに再生利用を倍増する」「2030年までにバイオマスプラスチックを約200万トン導入する」となっている。

3Rは廃棄物削減の基本的な考え方であるが、プラスチックの場合、完全にリユースやリサイクルすることは難しい。リユースでは、容器の洗浄やかすれた字を印刷し直すのにコストがかかる。容器がへこんだり割れたりすれば再利用できなくなってしまう。リサイクルするには同じ種類のプラスチックごとに分ける必要があるが、外見からは区別しづらいことがある。分解して化学原料にするケミカルリサイクルもあるが、この技術を確立しているのはペットボトルだけである。

従って、資源の使用量を減らし、廃棄物の発生を軽減するリデュースが、プラスチック削減を進めるうえで最も重要といえる。ただ、プラスチックをまったく使わない生活はできないし、プラスチックを使用すればマイクロプラスチックは必ず発生する。回収網から漏れてしまうプラスチックごみもある。こう考えると、リデュース

を補うRenewableも重要になってくる。

再生可能な資源の典型は紙や木など天然素材である。プラスチック製カップを紙製カップに、食品包装フィルムを紙製の包装紙に、プラスチック製ストローを紙製ストローや麦わらストローに変更する取り組みは増えている。だが、既存のプラスチックに比べて加工しにくい、コストがかかる、燃えやすいといった問題があり、天然素材で代替できているのは一部の製品に限られている。

プラスチック削減には、軽くて丈夫で加工しやすいというプラスチックの特長をもち、かつ再生可能な新しい素材の開発が欠かせない。そこで、世界中で開発が進んでいるのがバイオプラスチックである。

価格や品質が普及の鍵

バイオプラスチックは、微生物によって分解される「生分解性プラスチック」と、木や植物などバイオマスを原料とした「バイオマスプラスチック」の総称である。

生分解性プラスチックとは、土壌などある一定の条件の下で微生物の働きによって分解し、最終的に二酸化炭素と水に変化する性質をもつプラスチックである。分解するのであれば、植物由来でも石油由来でも生分解性プラスチックに該当する。

生分解性プラスチックの用途には、農業で使うマルチフィルムや土木工事で使う植生ネット、生ごみや食品^{ざんさ}残渣の回収袋、食品用の包装フィルムなどがある。なお、生分解性プラスチックは土壌では分解するが、水中では分解しない。海水中で分解するものは「海洋生分解性プラスチック」と呼ばれ、こちらも開発が進んでいる。漁具やレジ袋で使われ始めている。

バイオマスプラスチックは、糖やでんぷんといった再生可能なバイオマス資源を化学的または生物学的に合成したプラスチックである。バイオマスプラスチックを焼

却処理した際に排出される二酸化炭素の量は、原料となる植物が成長過程で吸収した二酸化炭素の量と同じになる。つまり、バイオマスプラスチックは温室効果ガスの排出量と吸収量が均衡するカーボンニュートラルを達成しているというわけだ。

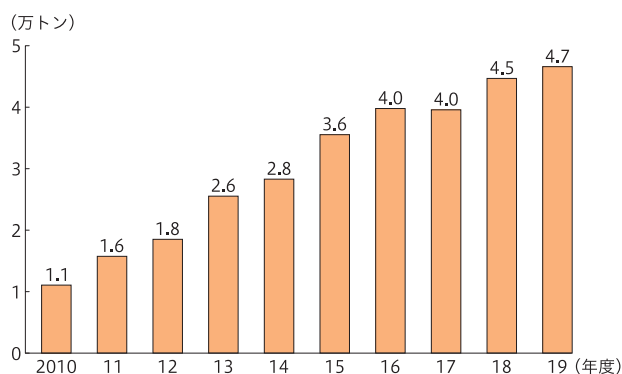
実用化されているバイオマスプラスチックには、ポリ乳酸やバイオポリエチレン（バイオPE）などがある。ポリ乳酸はサトウキビやトウモロコシなどからつくられる。ポリ乳酸やバイオPEの用途は容器包装、衣料繊維、電気・情報機器、OA機器、自動車部品など幅広く、今後の普及が期待されている。ただ、両方とも既存のプラスチックの原料である石油と同様に、原料の大半を外国から輸入している点には注意が必要だろう。

バイオプラスチックは環境にやさしい素材であるが、問題もある。まず、石油由来のプラスチックに比べて価格が高い。特にバイオマスプラスチックは高価で、石油由来のプラスチックに比べて、ポリ乳酸が2倍から3倍、バイオPEが約3倍となっている。バイオマスプラスチックの生産工程が複雑であることが主な理由だ。食用や家畜の飼料用の植物が原料なので、食料需給と競合する可能性もある。原料を大量生産できるような画期的な触媒技術の発明や、非可食植物を原料とする技術開発が待たれるところである。

次に、バイオプラスチックの物性は従来のプラスチックと異なる。生分解性プラスチックの特長は自然に分解することである。これは見方を変えれば物質としての安定性に欠けるということである。ポリ乳酸は結晶化させることで耐熱性や耐久性を高めるのだが、結晶化しにくい特徴がある。また、粘度が高くドロドロとしているため、従来のプラスチックと同じ成形方法では製品をつくれないのである。

日本バイオプラスチック協会（JBPA）によれば、国内のバイオプラスチック出荷量はほぼ一貫して増加基調に

図－２ 国内のバイオプラスチック出荷量の推移



資料：日本バイオプラスチック協会（JBPA）「バイオプラスチック概況」（2020）

あり、2019年度の推計出荷量は4.7万トンとなっている（図－2）。ただ、国内のプラスチック出荷量は約1,100万トンなので、バイオプラスチックのシェアはプラスチック全体の約0.4%にすぎない。研究開発が進んで、一部の欠点は解消されつつあるが、石油由来のプラスチックほどには普及が進んでいないのが現状である。

最後に、プラスチック削減のアプローチとして、バイオプラスチック以外の素材にも触れておきたい。プラスチックに環境負荷の小さい別の物質を加えることで、プラスチックの使用を減らすものだ。石灰石や紙などをプラスチックに混ぜた新素材が製品化されている。

どうすれば環境に配慮したプラスチック代替素材の開発や普及が進むのだろうか。次回は、バイオプラスチックの問題点を解決し、その実用化に取り組んでいる中小企業を紹介する。

（注）各社・各団体が基準年を設定し、それと比較して2030年までに25%の排出抑制を目指すもの。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2022-3「プラスチック代替素材の開発・普及に取り組む中小企業」（2022年3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



上杉謙信 義に生きた社長



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）、『偉人メシ伝』（笠間書院、2022年）、『あの偉人は、人生の壁をどう乗り越えてきたのか』（PHP研究所、2022年）などがある。

未曾有の戦乱のなか、どのように生き残るか。領地経営や人材マネジメントに頭を悩ませたそのさまは、現代における企業経営者の姿に通じる。今回は武田信玄をクローズアップしたが、今回はライバルの上杉謙信についてみよう。

モットーは「義の心」のホワイト企業 しと思いきや

社長がどんなキャラクターなのかは、その会社の社風を決定づける大きな要因の一つである。上杉家の場合は、何といても上杉謙信の存在感が大きく、社のカラーを決定づけた。ほかの戦国大名と比べて斬新だったのは、領土欲がなかったということ。「天下布武」のスローガンを掲げて、天下統一を目指した織田信長とは大違いである。謙信は「越後の虎」「軍神」と呼ばれるほどの猛将でありながらも、戦に勝つことよりも大事なことがあると考えていた。

それは「義の心」。人間として「正しい」「良い」とされている行動をとるべきだと謙信は考えて実践していた。血で血を洗う戦国時代に、謙信のような生き方をするとは簡単ではない。生き馬の目を抜くビジネスの世界で例えたならば、売り上げよりも理念を大切にするようなホワイト企業を思わせる。

「しゃにむに売り上げばかりを求める会社はちょっと……」という人には上杉家が一見、居心地が良さそうにも見えることだろう。しかし、いざ入社すると、そのハードさに音を上げてしまうかもしれない。

過酷すぎる一大プロジェクト「越山」

上杉家に仕える大変さの一つが「越山」という一大プロジェクトである。謙信は現在の新潟県上越市にあった春日山城を本拠にして越後国を治めながら、たびたび関東に遠征した。東へ出兵するには、険しい三国山脈を越えなければならない。そのことから、謙信による関東への出兵は越山と呼ばれ、道中は実に過酷だった。それにもかかわらず、謙信は1552年（天文21年）から20年余りにわたって、実に13度も越山を行っている。特に1561年（永禄4年）に上杉憲政から上杉家と関東管領職を譲り受けて「政虎」と名乗るようになってから、その回数は増加。ほぼ毎年、越山に挑んでいるのだ。もし、自分が家臣の立場だったら、「また越山……もう勘弁してくれよ」と愚痴っていたことだろう。

しかも、13回の越山のうち、実に11回が雪の降る時期だったことが、『越後歴史考』を著した渡邊三省氏の調査で明らかになっている。越山で通る三国峠は豪雪地帯

であり、積雪は5メートルを超える。そして雪山を乗り越えた後には、戦という大仕事が待っているのだから、労働条件が悪すぎる。

それでも見返り次第では、ハードな仕事も我慢できるかもしれないが、謙信がつらい時期にわざわざ関東へと出兵したのは義のためだった。謙信は、譲り受けた関東管領職としての役目を果たすため、他国から支援があれば、関東平定のために駆け付けていたのだ。いわば気の良い助っ人であり、拡大を続ける北条家から周辺国を守るため、謙信は兵を率いて雪山を越えて、戦に加わったのだ。

欲のないリーダーとして称賛すべき行動だが、家臣からすれば、領土の増えない戦に駆り出されるのは、たまったものではない。不満をもつ家臣はいくらでもいたに違いない。それでも謙信に意見することは、難しかったようだ。『上杉謙信 「義の武将」の激情と苦悩』を著した今福匡氏は、家臣同士の書状から、こんな文面を見つけている。

「昨日は、殿様のご機嫌が良く、われらも気分よく退出でき、満足である」。

かなり謙信に気を遣っている家臣の様子がありありと伝わってくる。謙信は家臣への書状で「馬鹿者」と罵ったり、叱責したりすることも日常茶飯事だったというから、完全にパワハラである。謙信自身も「短慮をやめる」（すぐ怒るのをやめる）などと目標を立てていることから、怒りっぽいという自覚はあったらしいが、そう簡単に人間は変わらないだろう。

はたから見ればホワイト企業だが、従業員からすればブラック企業——。それが上杉家の実態だった。



家臣に振る舞った「かちどき飯」

だが、謙信には謙信なりの考えがあった。過酷な越山にしても、謙信からすればメリットがあった。反北条派

表 入社前と入社後で違う顔を見せる上杉家

入社前のイメージ	入社後に判明する実態
人情あふれるリーダーが率いるやりがいあるホワイト企業	お人よしのリーダーが率いる見返りが少ないブラック企業

資料：筆者作成

に軍事援助をすることで、今後、自分たちが北条家と対峙したときに、周辺国から軍事援助を受けられる。つまり、短期的には見返りはないが、大きな視点で考えれば、越山は自分たちを守るためのものだったのだ。

また、家臣に対しても気遣いがなかったわけではない。幼い頃から自分に仕えた中条景泰は、鉄砲隊の前に飛び出すなど、無謀な行動をとりがちだった。そこで謙信は戦場から実家に送り返すことを決断。しかし、親からすれば、戦場から送り返された息子に複雑な感情を抱いてしまうかもしれない。そこまで心配した謙信は、こんな手紙をわざわざ送っている。

「あなたの息子を戦地より送り返すとはいっても、恥じる必要はない。臆病だからではなく、血気にはやるせいだからだ」。

戦が近づくと「かちどき飯」と呼ばれる、山海の珍味がたっぷり含まれたぜいたくな食事を家臣たちに用意した。さらに、功績を残した家臣に対しては、謙信自らが「御前酒」として酒を振る舞っている。下戸には迷惑だったかもしれないが、謙信なりのサービス精神が発揮された。

謙信の武力をもってすれば、野心さえあれば、領土の拡張も可能だった。だが、よく考えれば、戦国時代の領土も、現在の社会における企業の利益も、「手に入れてから、それで何をするか」の方が重要である。不器用だが、どこか憎めないリーダーの理想に身をささげる。そんな上杉家の家臣のような人生も悪くないかもしれない。



人と技術の組み合わせでものづくりを支える



(株)ファンテクノロジー

代表取締役

江田 豊

えだ ゆたか

《企業概要》

代 表 者	江田 豊
創 業	2012年
資 本 金	3,000万円
従業者数	120人
事業内容	人材派遣業、受託開発請負業
所 在 地	栃木県宇都宮市東宿郷4-1-11 大塚宇都宮ビル6F
電話番号	028(666)5884
U R L	https://fan-technology.com

2012年に3人で立ち上げた人材派遣会社は、10年で従業員120人を雇用するまでに成長した。栃木県宇都宮市の(株)ファンテクノロジーは、今では地域有数の技術系ベンチャーとしてその名を知られている。

飛躍に向けた青写真は、創業当初から描かれていた。順を追ってみていくと、同社が目指すビジネスモデルの全容がみえてくる。

逆境のなかでつかんだヒント

創業の原点となった出来事がある。江田豊さんは20歳代前半で大手人材派遣会社に入り、若くして頭角を現した。最年少で支店長、エリア長と昇進し、30歳で東日本の営業統括責任者に^{ぼってき}抜擢された。多くの大手メーカーをクライアントに抱え、勤務先の業績も順調だった。

だが、2008年のリーマン・ショックで状況が暗転した。クライアントの業績が急速に悪化し、派遣契約は次々に打ち切りとなった。余剰人員を抱えているわけにはいかず、会社はやむなく数千人の整理解雇に踏み切った。営業統括責任者だった江田さんも、断腸の思いで、従業員たちに事情を説明して回った。

無力感にさいなまれていたとき、江田さんはある事実を知る。多くの同業者が次々と仕事を失うなか、契約を打ち切られずに済んだ業者がいた。聞くと、人材派遣にとどまらず、設計や試作といった業務の請け負いも手がけていた点が重宝されたのだという。代えの利かない事業をもつ重要性に気づいた瞬間だった。

江田さんは、勤務先において同様のビジネスモデルを展開しようとした。しかし、景気が回復するなか、

従来型の人材派遣事業の再興を優先する経営陣と折り合わず、勤務先を去る決断をする。そして思いを同じくする同僚のエンジニア2人と、2012年に同社を立ち上げた。

まずは信用力を補完するため、宇都宮市と民間企業が共同運営するインキュベーション施設「宇都宮ベンチャーズ」への入居を目指した。10年間の事業計画を策定し、同施設の運営団体の理事を務める地元有力企業の役員らによる厳しい審査をクリアし、スタートラインに立った。

実った「十年の計」

それから10年が経つ。結論からいえば、創業当時に描いたビジネスモデルは現実のものとなった。事業の柱は製造業向けの人材派遣と受託開発である。前者では、同社の従業員

がクライアントの工場や研究所に常駐し、デザインや設計、性能解析などの業務に従事する。後者では、クライアントから製品の設計や試作、量産などの業務を請け負う。

50社ほどのクライアントには、自動車や航空機、家電、玩具など、さまざまな分野の大手メーカーや関連企業が並ぶ。人材派遣と受託開発の両方に対応できる点が重宝されているのは確かだが、評価されている理由は、それだけではない。順に説明しよう。

まずは人材派遣である。同社では派遣前の従業員に対し、3カ月間じっくりと教育を施す。講師は大手自動車メーカーで技術責任者を務めたことのあるベテランが担当する。内容は力学などの理論からCADの操作、模型を使った強度解析まで幅広い。カリキュラムはクライアントごとに組む。今では大手自動車メーカーなどクライアント数社から新人教育を任されるほど、育成力を買われている。

次に受託開発である。同社のルーツは人材派遣業であり、社内に加工設備をもっているわけではない。にもかかわらず試作や量産を請け負うことができるのは、40社ほどの地元の加工業者と連携しているからだ。江田さんは創業以来、金融機関や商社などからこうした加工業者を紹介

してもらい、地道にネットワークを広げてきた。

同社はデザインや設計、性能解析などを担当し、加工は協力会社に依頼する。それぞれが得意分野をもっているから、ほとんどの注文には対応できる。仕事を頼む際、同社はマージンを取らない。元請けや下請けの関係ではなく、共同受注ともいうべきスキームといえる。

代えの利かない事業を磨いてきたおかげで、コロナ禍で景気が急速に悪化するなかでも、売り上げは前年比で10パーセントほどしか減らなかったという。創業時に目指した方向性は、間違っていなかった。

目指すは星形の組織

ここまででも十分なサクセスストーリーといえそうだが、驚くべきは、これが同社の事業の一部にすぎないということである。

現時点で、事業展開の方向性は二つある。一つは水平方向への展開である。同社は、人材派遣と受託開発を組み合わせたこのビジネスモデルを、機械産業だけでなく、ITの分野にも広げた。企業のデジタル化支援や行政向けのシステム開発などを手がけており、従業員120人のうち40人ほどをIT部門が占めている。

そしてもう一つは、垂直方向への



バリエーション豊かな社員教育

展開である。受託した製品の具現化を支援するだけでなく、ゼロから新製品の企画を提案したり、自社製品を開発したりするようになった。2021年には自動車模型に取りつける無線操縦キット「ラジポンダッシュ!!」を開発した。2022年には障害者支援施設向け労務管理システムのリリースも予定している。

創業当初に策定した10カ年の事業計画で、人材派遣と受託開発の先に掲げたのが、自社のプロダクトをつくりたい、という目標だった。これをクリアした今、今後の展望を尋ねたところ、持ち株会社化という答えが返ってきた。新規事業を次々と立ち上げ、軌道に乗ったら別会社として切り出し、従業員に経営を任せると。目指すのは、同社を中核会社とし、周りに専門特化型の複数の企業が並ぶ星形のような組織だという。

2019年に宇都宮ベンチャーズを卒業した後はサポーターとして入居企業からの相談に乗るなど、後進の育成にも力を尽くす。創業から10年が経ち、第2章に突入する同社の周囲から「第2、第3のファンテクノロジー」が誕生する日もそう遠くはないだろう。(山口 修平)



第3回(全3回)

変化する開業後の 経営パフォーマンス

総合研究所 研究員 長沼 大海

これまでの連載では、20年間における開業者と新規開業企業の属性について詳しく振り返り、多様化と小規模化という、二つの変化を見だしてきた。

最終回となる第3回は、開業後の経営パフォーマンスに着目する。開業時点の属性に変化が生じているのであれば、開業した後の経営状況にも何かしらの変化が表れているのではないだろうか。各コーホートにおける経年変化を比較しつつ、開業後の動きを追っていこう。



開業後の姿も小規模化

本連載では、当研究所が2001年から実施する「新規開業パネル調査」の結果から、21世紀に入ってから動きとして新規開業企業の小規模化や開業者の多様化を指摘してきた。今回は追跡調査の利点を生かし、開業後の従業者規模や設備投資、採算の経年変化について分析する。

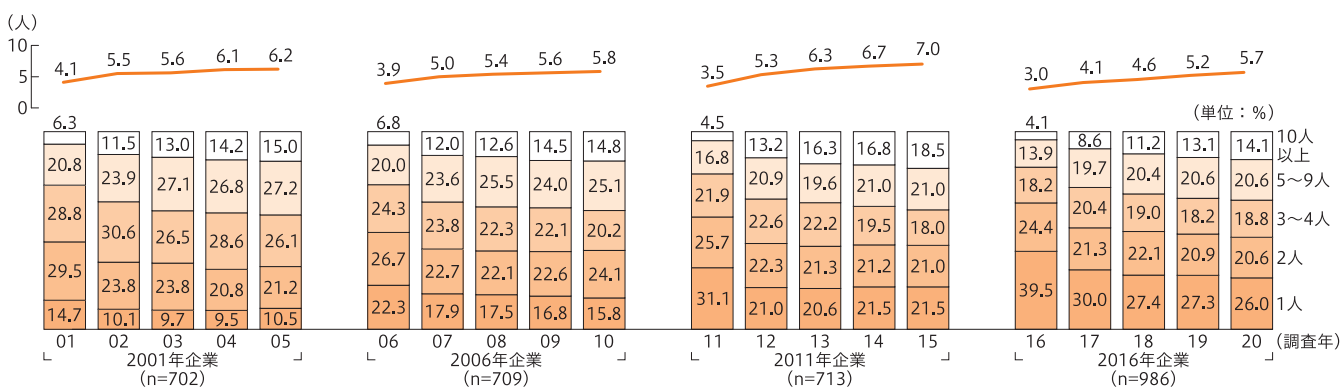
各コーホートの調査期間は5年である。第1コーホートを例にすると、第1回調査を実施した2001年が開業1年目、第5回調査を実施した2005年が開業5年目となる。以下では、同じ企業の経年変化を検証するため、各コーホートの5回のアンケートに連続して回答し、かつ

同じ調査項目にすべて回答した企業を集計対象とする。また、各コーホートの調査対象の企業群は、その開業年をもとに、それぞれ「2001年企業」「2006年企業」「2011年企業」「2016年企業」と呼ぶ。

はじめに、調査年末時点の経営者を含む従業者数の推移をみてみよう。なお、2006年企業には開業1年目の年末時点の従業者数を尋ねていないため、図-1ではすべての企業群について、開業1年目の1企業当たり従業者数と従業者規模カテゴリーに代わり、開業時点のデータを掲載している。

1企業当たり従業者数をみると、すべての企業群で徐々に増加している(図-1)。開業1年目(開業時)と開業5年目の従業者数を比べると、増加数が最も少ない

図－１ 従業者数の推移（１企業当たり従業者数、従業者規模の分布）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査」

(注) 1 各コーホートの第1回調査（開業1年目）から第5回調査（開業5年目）まで同様の調査項目を尋ねたもの（以下同じ）。

2 nは回答数（以下同じ）。

3 開業1年目から開業5年目まで連続して回答した企業について集計。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）。

4 各企業群の開業1年目の従業者規模は開業時点のもの、開業2年目以降は各年末時点のもので、ともに経営者を含む。

5 折れ線は1企業当たり従業者数、帯グラフは従業者規模カテゴリーの分布。

2006年企業でも1企業当たり1.9人の従業員を新たに雇用している。さらに開業5年目の1企業当たり従業者数をみると、2001年企業は平均6.2人であるのに対して、2016年企業は5.7人となっている。連載第2回で指摘した開業時の小規模化の傾向は、開業後も続いているとみることができそうである。

従業者規模のカテゴリーの分布については、どの企業群も「1人」の企業が緩やかに減少している。ただし、開業5年目の「1人」の割合は、2001年企業から2016年企業まで10.5%、15.8%、21.5%、26.0%と高まっており、開業後も規模が小さいままの企業が20年間で増えてきている。特に2016年企業は、開業時から開業5年目まで一貫して「1人」の企業が最多を占める。

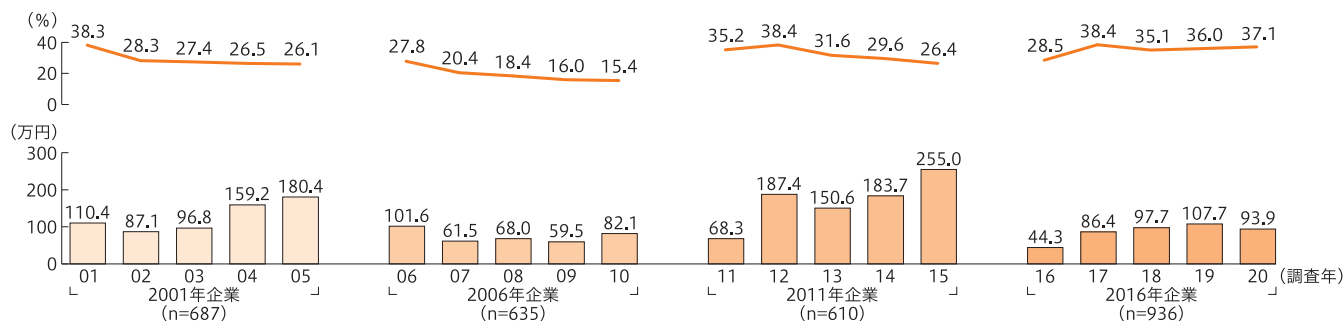
他方、「10人以上」はいずれの企業群でも開業時で5%前後、開業5年目で15%前後となっており、規模を拡大する企業も一定数を占めている。なかでも2011年企業は後述する経済環境の影響からか、開業5年目で18.5%と、ほかの企業群より多い。

小さく始めて徐々に育てる

人的資本への投資である従業者の数に続き、設備投資の状況をみていこう。各調査年に設備投資を実施した企業の割合は、2001年企業、2006年企業で時間とともに少しずつ下がっている（図－2）。2011年企業も開業2年目に38.4%とピークを迎えた後は、低下している。ただし、2016年企業は開業2年目に38.4%とピークになり、開業3年目に35.1%とやや低下したもの、その後、開業4年目に36.0%、開業5年目に37.1%とそれぞれ上昇しており、ほかの企業群と動きが異なる。

各企業群の水準を比べると、全体を通して2001年企業、2006年企業より、2011年企業、2016年企業の方が高い。連載第2回でみたとおり、1企業当たりの開業費用は直近の企業群ほど少なく、2016年企業は2001年企業の半分程度であった。開業時の投資を最小限に抑えた分、開業後に追加の投資を行う企業が多いのではないだ

図－2 設備投資の推移（実施企業割合、1企業当たり投資額）



資料：図－1に同じ

(注) 1 折れ線は、各調査年に設備投資を実施した企業の割合。n（回答数）は2001年企業から順に690件、637件、651件、960件。

2 棒グラフは、各調査年の1企業当たりの設備投資額。実施していない場合は0円として算出。

ろうか。開業後も実施割合が相対的に高い位置で推移する2016年企業の傾向は、その証左とも考えられる。

1企業当たりの設備投資額の推移は、例外はあるものの、時間の経過とともに金額が大きくなる傾向にある。ただし、投資額の水準は企業群ごとに違う。例えば、2011年企業の開業2年目以降の投資額はほかの企業群に比べて多い。前掲図－1の従業者規模も2011年企業は相対的に大きいことから、事業を拡大する企業が多く、設備投資も活発だったのだろう。

また2016年企業の投資額は、ほとんどの年で100万円未満である。開業費用と設備投資の状況を踏まえると、相対的に小さく事業を始めた2016年企業は、その後、少額の設備投資をほかの企業群よりも多く実施しているということだろう。新規開業企業には小さく始めて徐々に育てる、というトレンドが生じてきている。

黒字企業は増加傾向

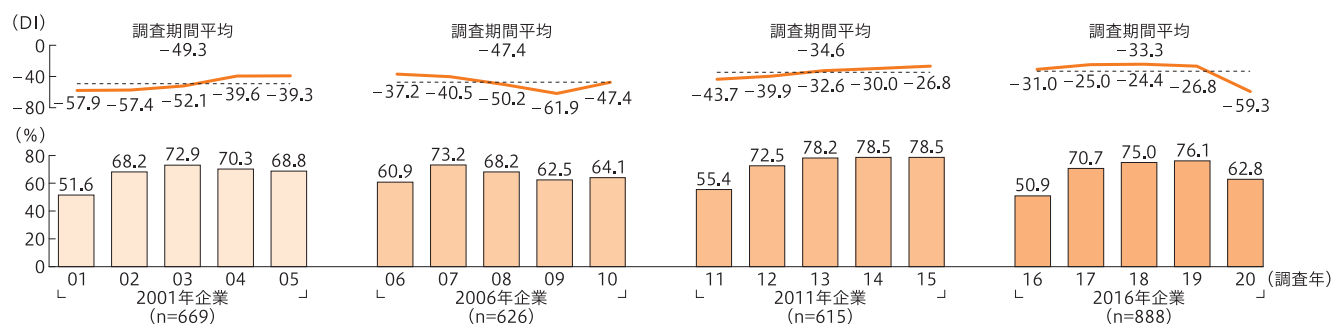
人的投資、設備投資を伴う事業展開の結果として、新規開業企業の業績はどうなったのだろうか。調査年末時点の採算状況を「黒字基調」「赤字基調」の二者択一で尋

ね、前者と回答した企業の割合をまとめたのが図－3である。2001年企業と2006年企業では、開業1年目が最も低く、開業2、3年目に上昇し、その後、伸び悩む傾向がみられる。他方で、2011年企業と2016年企業をみると、2020年がコロナ禍であったという特殊要因を除けば、開業3、4年目以降も上昇または横ばいで推移しており、前の企業群とは異なる動きとなった。

各企業群の開業2年目以降の水準をみると、2001年企業、2006年企業では「黒字基調」が7割を下回る年もあるが、2011年企業、2016年企業ではコロナ禍の2020年を除いて、すべて7割を超えている。企業の小規模化が進むなかでも、黒字の企業は増えている。

背景として考えられるのが、経済環境の影響である。当研究所が景気観測のために四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査（小企業編）」の業況判断DIの5年間の平均をみると、2001年企業と2006年企業の調査期間に比べて、2011年企業と2016年企業の調査期間の方が高い水準であった。2011年企業の調査期間は、年平均のDIも常に右肩上がりでも推移しており、景気が上向いていたといえる。2016年企業は右肩上がりではないものの、2020年のコロナ禍で大きく低下するまで高い水

図-3 業況判断DIと黒字基調割合の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査」「全国中小企業動向調査（小企業編）」

(注) 1 折れ線は、業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた業況判断DI。n（回答数）は記載省略。

2 実線は業況判断DIの年平均値、点線は各コーホートの調査期間中の平均値。

3 棒グラフは、調査年末時点の採算状況について「黒字基調」と回答した企業割合。

準で推移していた。こうした経済環境の好影響を受けたことで、2011年企業と2016年企業は事業を拡大したり、設備投資を増加させたりするとともに、採算を黒字化できたケースが、前の二つの企業群より多かったのだろう。

21世紀の開業に生じた変化

ここまでの分析を整理すると、開業後、徐々に従業員規模を拡大する傾向は20年間変わらない。開業後も「1人」で稼働するような企業のウエイトは高まっているものの、直近の企業群になるほど設備投資をする割合が増加し、黒字の企業も増えている。連載第2回でみたように、開業時の従業員規模は縮小していた。開業費用や開業時の借入れも減少傾向にあり、直近の企業群はリスク負担を抑えた開業が増えている。今回の結果と併せて考えると、小さく始めて徐々に規模を大きくし、着実に利益をあげていく傾向が強まっているといえるだろう。

その背景には、連載第1回で取り上げた開業者の多様化と、それに伴う開業動機の変化がある。女性の就業率の上昇や人口の高齢化などに合わせて、女性やシニア層、非正社員出身者といった開業者が増加している。勤務以

外の収入源が欲しい、趣味を生かしたい、社会に貢献したいなど開業動機もさまざま、必ずしも事業の拡大を目指す人ばかりではない。総じて、開業後もリスクを抑え、無理のない経営を志向する人が増えているのではないだろうか。コロナ禍を例外とすれば、収益性はむしろ向上している。

こうした経営を実現するうえで、経済環境がプラスに寄与したことに加え、開業後の経営を支援する環境が整ってきたことも重要であったと考えられる。シェアサービスやクラウドソーシング、SNSの普及など創業インフラの充実はもとより、地方自治体や中小企業支援機関が財務面や経営面への支援体制を拡充させてきたことが、新規開業企業の新たな経営動向の誘因になったのだろう。

本連載では、新規開業パネル調査の結果から21世紀に誕生した新規開業企業の変遷を追ってきた。開業者の多様化や企業の小規模化、開業後の経営の変化など、開業の姿は緩やかに、しかし着実に変わってきている。開業は人の営みである以上、そのときどきの社会の情勢や人々の意識が反映されたものになる。当研究所では今後も本調査を通じて、新規開業企業と、そこに映し出されるわが国の変化をとらえ、発信していきたい。



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



みやま市商工会
経営指導員
うちの けんすけ
内野 研介



新型コロナ後の地域活性化と伴走支援

みやま市は福岡県南部に位置し、筑後平野に広がる田園地帯にあります。西方には有明海があり、「有明のり海苔」の産地の一つです。農産物では、米、麦、高菜などの農産物の生産が盛んで、なかでも、セロリは西日本一の生産量を誇ります。また、天皇杯を受賞した「博多なす」、大きくて糖度の高いイチゴの「あまおう」、皮が薄くて濃厚な実が詰まった「山川みかん」などが有名です。日本酒、醤油、高菜漬けなどの食品製造業者も数多く立地しています。

夏には、当商工会青年部主催の

「みやま納涼花火大会」が行われ、多くの市民が約8,000発の花火を楽しんできました。秋には、「まるごとみやま秋穫祭^{しゅうかくさい}」が開催されて、青年部も各種露店を出していました。

ただし新型コロナウイルス感染症が流行して以降、どちらのイベントも開催されていません。また、福岡県に緊急事態措置が適用され、飲食店等は休業または時短営業を余儀なくされました。当商工会はそうした店への協力金や支援金、新型コロナ対策補助金の事前確認や申請手続きに尽力してきました。

また以前より、地域における消費喚起と商工業の活性化を図るために、県や市の協力の下、プレミアム率10%の商品券を販売していました。新型コロナの影響で落ち込む地域経済の活性化を図るため、2020年度にはプレミアム率25%の紙の商品券を3億円分、同年度末にはデジタル商品券「みやまスマイルペイ」を

5,000万円分発行しました。

2021年度には、紙の商品券を2億円分、デジタル商品券を1億円分販売しました。追加でデジタル商品券5,000万円分を販売しましたが、1時間で完売する人気ぶりでした。2022年度も、プレミアム率25%の商品券を紙とデジタルで発行します。今後もデジタル商品券の発行を通じて、キャッシュレス決済の推進と非接触型決済の導入に取り組んでいきます。

当地域の小規模事業者は、新型コロナの影響により、多くの課題を抱えています。今後の支援体制として、1事業者に対し職員1人という個人に頼っていた体制から、1事業者を複数の職員で支援する組織的な体制へ転換を進めます。また、県や市、金融機関等と連携して、事業者の課題解決や、需要を見据えた新たな取り組みに対する計画策定、実施へ向けた伴走支援に、これまで以上に取り組んでいきます。



好評を得ている商品券の販売



地域でがんばる



中 小 企 業



(同) 藤原石油

藤原地区の生活を守るガソリンスタンド

(同)藤原石油は、群馬県利根郡みなかみ町の中心地から車で30分の藤原地区にある、唯一のガソリンスタンドだ。主な顧客は地元の住民や企業である。周辺には温泉旅館や民宿、スキー場などがあり、観光客が給油に立ち寄ることもある。

豪雪地帯なため、ストーブやボイラー、除雪機などに使われる灯油や軽油の提供も重要な役割である。大口の顧客や高齢のため来店できない人には配達も行う。大雪や風水害で地区が孤立した場合を想定した、災害時防災拠点にも認定されている。

地域にとってなくてはならない店なわけだが、2012年10月、このガソリンスタンドは廃業の危機に陥っていた。当時の経営者が、高齢のため11月末には店を閉めると住民に知らせた。老朽化した地下タンクを改修する必要があり、大きな費用がかかるということも、一つの要因だった。隣のガソリンスタンドまで行く

には、車で20分以上かかる。冬場の灯油や軽油が手に入りにくくなるといことは、命にもかかわる大問題だ。地区内は騒然となったという。

そんなとき立ち上がったのが、地元で宝川温泉汪泉閣という老舗旅館を経営する小野与志雄さんだった。町役場や商工会と相談しながら地元住民と話し合いを続け、ガソリンスタンド存続の方法を探った。その結果、事業引き継ぎの受け皿として、地元のスキー場運営会社やリゾート施設運営会社と共同出資で新会社を設立することが決まった。

当時の経営者も廃業の影響を重々承知しており、土地、建物、設備を比較的安く譲ってくれることになった。タンクの改修には国からの補助金が出るが、不足する分は町が負担してくれることも決まった。仕入先の石油卸売会社も協力的で、継続して石油製品を販売することを約束してくれた。名義変更のために必要な

さまざまな届け出の方法も細かく教えてくれた。そして、2012年12月、わずか数カ月で準備を整え、本格的な雪のシーズンに入る前に、同社が営業を引き継いだのだった。

小野さんは危険物取扱者の資格を取得しており、自ら配達を行うこともある。日常の業務は2人のパート従業員が担っている。前の経営者の頃から働いていたベテランと、近所の旅館を定年退職した人だ。小野さんをはじめとする地域の人たちの熱意と、行政や取引先などの協力によって、このガソリンスタンドは存続している。(山崎 敦史)

《企業概要》

代 表 者	たからがわおんせんとうせんかく (株)宝川温泉汪泉閣
職務執行者	おの よしお 小野 与志雄
創 業	2012年
従業員数	3人
事業内容	ガソリンスタンド
所 在 地	群馬県利根郡みなかみ町 藤原2294
電話番号	0278(75)2100



危機管理広報の今



アサミ経営法律事務所
弁護士

あさ み たか ゆ き

浅見 隆行

1997年早稲田大学法学部卒業。2000年弁護士登録、2009年アサミ経営法律事務所設立。企業危機管理・リスクマネジメントを中心に、会社法・情報セキュリティ・危機管理広報などの企業法務に取り組むほか、多数の企業で研修・従業員教育を行う。著書に『危機管理広報の基本と実践』（中央経済社、2015年）、『判例法理取締役の監視義務』（中央経済社、2018年、共著）がある。2015年1月から『月刊広報会議』（宣伝会議）で「リスク広報最前線」を連載中。

ポイント

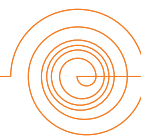
- ・危機管理広報とは、企業が不祥事や事故など何らかの問題を起こしたときに、対外的に情報を発信することである。
- ・企業が不祥事や事故など何らかの問題を起こしたときには、被害の拡大防止や企業の信頼維持・回復のために速やかに危機管理広報をする必要がある。
- ・①謝罪、②事実の説明、③原因の説明、④再発防止策、⑤処分・対応の五つの要素を基本に危機管理広報を行う。

中小企業と危機管理広報

「危機管理広報」という言葉を耳にしたことがあるだろうか。平たくいえば、企業が不祥事や事故など何らかの問題を起こしたときに、対外的に情報を発信することである。広報という言葉を変換すると「広く」「報じる」になる。つまり、不祥事や事故があったことを世の中の人たちに知らせることが危機管理広報である。

その代表例は記者会見である。とはいえ、「記者会見は大企業や上場企業だけが行うもので中小企業には縁がない。中小企業が記者会見を行うのは、遊覧船の事故のように多数の死者が出たときだけだろう。だから、中小企業が危機管理広報を学ぶ必要はない」と誤解している経営者も少なくない。

しかし、危機管理広報は記者会見に限られない。不祥事や事故を起こしたときに会社のホームページ（自社サ



イト)やTwitterなどのSNSにリリース文書を掲載することも危機管理広報である。また、迷惑をかけた取引先や顧客に対してお詫びの手紙を送ることも危機管理広報である。会社の規模の大小にかかわらず、事業を営んでいくうえで危機管理広報は、実は身近なものである。

危機管理広報は何のために行うか

では、企業が不祥事や事故など何らかの問題を起こしたときに、わざわざ世の中の人たちに知らせなければならない理由は何だろうか。理由の一つは被害の拡大防止であり、もう一つは企業の信頼維持・回復だ。

例えば、食品メーカーが製造・加工した商品によって食中毒事故が発生した場合を想定してほしい。事故が発生した直後には、スーパーマーケットなど小売店の店頭でまだ商品が販売され続けている。また、すでに購入しているものの口にしていない消費者もいる。このとき、食品メーカーは、次なる食中毒事故が発生し被害者が新たに現れるのを防ぐことが急務である。そこで、世の中の小売店や消費者に対して「危ないから、わが社の商品を売らないでください。買わないでください。食べないでください」とすぐに知らせなければならない。これが、被害の拡大防止ということである。

また、食中毒事故が発生したことを認識しているのに、その事実や次なる食中毒事故が発生する危険性を世の中に知らせない食品メーカーと、いち早く知らせた食品メーカーと、消費者はどちらを信頼するかを想像してほしい。当然、後者の方が信頼されるだろう。食中毒事故を起こしたことで一度は消費者からの信頼を失うかもしれない。しかし、いち早く広報をすることで消費者の目には安全に対する意識の高い会社と映る。それにより、信頼や信用を維持・回復させられる。また、被害者に対するお詫びの言葉も添えれば、世の中の人たちか

らは本当に申し訳ないと思っていると理解してもらうことができる。これが、企業の信頼維持・回復ということである。

失敗する危機管理広報

不祥事などを起こした直後にいち早く危機管理広報に取り組むことで、被害の拡大防止、企業の信頼維持・回復という目的はある程度達成できる。反対に、不祥事を起こしたにもかかわらず広報が遅れると、その間に被害は拡大し、企業に対する消費者や取引先の不信感が増し、信頼の維持・回復がままならないことが多い。

例えば、2022年4月23日に起きた遊覧船の海難事故では、運営会社の社長による記者会見は事故発生から4日後に行われた。これを「わずか」4日とみるか、それとも4日「も」経ってからとみるか。危機管理の観点からは、4日「も」経ってからととらえなければならない。実際のところ、記者会見が遅れたことを批判する声が多かった。

また、2022年2月17日には菓子メーカーの工場で火災により6人が死亡する事故が発生した。ところが、代表取締役CEOは5月31日まで記者会見を行わず、それまでは自社サイトにリリースを掲載するなどにとどまっていた。その結果、「CEO、取材に応じず」「会見申し入れ回答せず」などと複数のメディアからバッシングされたほか、SNSやネットニュースのコメント欄でも多くの批判が投稿された。

いずれのケースも企業の信頼の維持・回復に失敗したといつてよい。不祥事や何らかの事故などを起こした直後に、全容が解明していなくても、その事実を第1報としていち早く発信することが危機管理広報の鉄則である。第1報の時点で全容が解明していなければ、「詳細については調査の結果が判明次第、発表します」と断り

を入れればよいだけである。その後、調査の進展に応じて詳細を第2報、第3報と広報していくのである。

また、不祥事を起こした直後に情報を発信したとしても、形ばかりの広報であるときや被害者意識が前面に表れた広報であるときには、企業の信頼の維持・回復には失敗する。世の中の人たちは、心のこもっていない情報発信をたやすく見抜くからである。

例えば、機械メーカーが製造販売した商品に欠陥があり、その商品を使った消費者が指を切るなどのけがをした場合を想定してほしい。実際に製造したのが下請け業者で、欠陥が発生した原因が下請けでの製造工程にあったとしても、機械メーカーはけがをした消費者にお詫びする際に「下請け業者のせい」にしてはいけない。下請けの工程に問題があったとしても、その商品を販売したのは機械メーカーなのだから、消費者は機械メーカーが一義的に責任を負うべきと思っているからである。「下請け業者のせい」と言った瞬間に、消費者は機械メーカーが責任転嫁して逃げようとしていることを見抜く。消費者からの信頼はさらに低下してしまうのである。このような場合、機械メーカーは当事者意識をもって消費者に謝罪し、その後に機械メーカーと下請け業者の内輪同士で責任の所在を明確にすればよい。

◀ **そもそも危機管理広報をしなければならぬのか**

危機管理広報は自社の恥を対外的に知らしめる行為であり、できれば避けたい、事が公になるまでは広報しないで黙っていたいというのが多くの経営者の本音であろう。しかし、そのような考え方は現在では通用しない。

過去に、ドーナツチェーン店が無認可添加物を使用している事実を外部から指摘され、社内調査でもその事実を確認したにもかかわらず、積極的に広報しなかった事件があった。この事件は取締役の責任を巡って訴訟に発

展し、2006年、裁判所は『自ら積極的に公表しない』などというあいまいで、成り行き任せの方針「到底、『経営判断』というに値しない」と一刀両断し、取締役の責任を認めた。

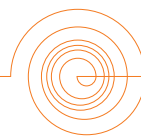
この判決によって、不祥事や事故を起こした後の広報の必要性・重要性が法的にも認められた。その結果、現在では大企業や上場会社が不祥事や事故を起こすたびに自社サイトにリリースを掲載するなど、危機管理広報に積極的に取り組むようになったのだ。

さらにこれが契機となって、2016年には、日本取引所グループが「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を定め、不祥事に関する迅速かつ確かな情報開示を上場会社に求めるようになった。上場会社がこのプリンシプルに従うようになると、上場会社のグループ会社も従うようになる。すると、不祥事や事故が起きたときには企業が情報を開示することが当たり前の中になっていく。上場会社以外の企業も、この当たり前の流れには逆らうことはできない。不祥事や事故を起こしたにもかかわらず情報を何も開示しなければ、「なぜ広報しないのか」という白い目で見られるようになるということである。

現在は、「危機管理広報をするか、しないか」の次元ではなく、「危機管理広報をする」のは当然のこととして、一歩先の「どうやって広報するか」の次元で経営判断しなければならない時代となった。経営者の皆さんには、危機管理広報に対する意識をアップデートしていただきたい。

◀ **危機管理広報の手段**

危機管理広報の手段は記者会見に限らない。冒頭にも書いたとおり、自社サイトやSNSアカウントへのリリース文書の掲載、取引先や顧客に対するお詫びの手紙も危



表－１ 不祥事・事故の内容と想定される対応策

		死亡・重大事故	それ以外の事故
被害者・関係者	多 数	記者会見・リリース	リリース
	少 数	記者会見・リリース	リリース or 何もしない
	特 定	記者会見・リリース・個別の謝罪	リリース or 個別の謝罪

資料：筆者作成（表－２も同じ）

機管理広報である。

では、どの方法を選択するのが最適解なのか。一つの目安としてほしいのが、表－１である。これは私が危機管理広報に関する相談を受けたときに頭に浮かべている表である。

まずは、不祥事による被害者・関係者がどれくらいなのか、次に、事故の内容が死亡・重大事故なのか、それともそれほどでもない事故なのかを評価する。それによってどの方法を選択するかを決める。そのうえで、事故が発生したときの世の中の注目度・トレンドや法規制を考慮して方法を変更していく。

例えば、2016年に自動車メーカーで発覚したデータ偽装・改竄問題を当てはめてみよう。自動車メーカーが燃費データを過去10年以上にわたって全車種で改竄していたことは、被害者・関係者が「多数」となる。燃費データ偽装では死亡者は出ていないが、自動車の燃費データの改竄は安全性の改竄と並ぶ「重大」な問題である。そうすると、両者が交錯する「記者会見・リリース」という手段で広報をするということになる。もし燃費データ偽装を「それ以外の事故」と評価したとしても、当時の世の中のトレンドは、消費者保護を重視し、データの偽装・改竄は業種を問わずすべてのメーカーがこのタイミングで一斉に膿を出し切れというものだった。そのた

表－２ BtoC、BtoBtoC 企業での SNS を利用した危機管理広報のメリット・デメリット

メリット	デメリット
・情報を伝えたい相手(=消費者)に情報が届きやすい ・「知りたかったら自社サイトに見に来い」という偉そうな態度を回避できる	・マイナス情報が拡散して、知らなくていい消費者にまで届きやすい ・消費者による批判の声が届きやすい（担当者にとってストレス）

め、「多数」と「それ以外の事故」が交錯する手段は「リリース」かもしれないが、世の中のトレンドに合わせて一段上の「記者会見・リリース」という手段を選ぶのが最適解ということになる。

近時、危機管理広報の手段として活用されるようになってきたのが SNS である。特に、BtoC・BtoBtoC の商品やサービスを提供している企業は、自社商品の宣伝・広告などの場面だけではなく、危機管理広報でも SNS を活用している。自社サイトにリリースを掲載するだけよりも、SNS のアカウントに謝罪文などを投稿した方が消費者に情報を届けやすいからである（表－２）。

2021年1月、化粧品のグループ会社の従業員が SNS で影響力の大きいインフルエンサーとなり、従業員であることを明らかにしないで自社商品やグループ会社の商品を宣伝する投稿をしていた。これが「ステルスマーケティングではないか」と疑われ、多くの SNS ユーザーから批判され炎上することとなった。

このケースでは、親会社とグループ会社が各社の自社サイトに「弊社従業員による SNS 投稿に関するお詫び」「グループ会社従業員による SNS 投稿に関して」と題するリリースを掲載するだけではなく、各社の SNS のアカウントにリリース文のスクリーンショットを投稿した。

危機管理広報としてリリース文書を発表する場合、そ

の多くは、自社サイトにリリース文書を掲載するだけにとどまっている。決してこの方法が悪いわけではない。しかし、うがった見方をすれば、この方法は「不祥事や事故の情報を知りたい人は、わが社のサイトに見に来てください」という企業姿勢ととらえることもできる。BtoCやBtoBtoCの企業の場合、不祥事や事故を起こした後に「情報を知りたかったら、わが社のサイトに見に来てください」という姿勢では、消費者からは「偉そうな会社だな」と思われてしまう可能性がゼロではない。消費者によっては「見に来てくださいではなく、知らせてください」と反発するだろう。そうした消費者の感情を満たすためには、企業から積極的に情報を届けなければならない。従来は、消費者一人ひとりに対する謝罪やお詫びの手紙だった。そこに現在ではSNSという手段が加わり、広く消費者に知らしめる手法として活用されることになったのである。化粧品会社の例では、SNSにリリース文のスクリーンショットを投稿したことが特徴的で、SNSを活用した危機管理広報の方法として参考になる。

不祥事や事故を起こしたことを知らせる投稿には消費者のメリットはない。そのため、SNSにリリース文を掲載したページのリンクを貼り付けて誘導したとしても、わざわざリンク先まで訪れる消費者は少ない。しかし、SNSにリリース文のスクリーンショットが投稿されていたらどうだろう。リンクをクリックするという手間をかけることなく情報を知ることができるので、消費者は面倒なことをさせられた感がないままりリリース文の内容に目を通すことができる。結果的に消費者の企業に対する不信感は払拭される。企業は信頼を維持・回復させ、危機管理広報の目的を達成することができるのである。

ただ、危機管理広報の手法としてSNSを利用する場合、デメリットも存在する。SNSでの投稿は拡散されやすいため、不祥事や事故の発生を知らなかった消費者にもその情報が届いてしまうことである。企業にとってみ

れば、マイナス情報が余計に^{でんぱ}伝播してしまったことになる。

もっとも、最近の傾向では、広報している企業姿勢がプラスに評価され、マイナス情報が伝播してもそれほど企業の信頼は低下しない印象を受ける。

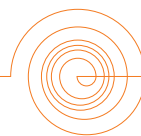
また、SNSはリプライやメンションでユーザーが声をダイレクトに届けることができる。そのため、不祥事や事故が起きたことを知らせる投稿には、多くの批判が集まることが予想される。自社サイトにリリースを掲載しただけのときには、そうした批判の声はなかなか届きにくかったかもしれないが、SNSでは批判の声が届きやすい。そのため、担当者が心理的ストレスを感じることも否定できない。

企業がSNSを利用する際の留意点

SNSに関しては、従来から、アルバイト従業員が不謹慎な投稿をして批判的なコメントが集中的に寄せられる、いわゆる「炎上する」ケースが目立っていた。近時は、企業の公式アカウントの投稿内容が不適切と批判されて炎上するケースも増えている。

企業の公式アカウントがSNSに不適切な投稿をして炎上した後、問題となった投稿を削除するときには、削除することを事前に宣言した方がよい。一言の断りもなく投稿を削除すると、隠蔽したとのさらなる批判を集め、削除したこと自体が炎上しやすいからである。

例えば、2020年11月、タイツメーカーがTwitterを利用したキャンペーンを実施した際、性的感情を刺激する不適切な投稿だとの批判を浴び炎上するケースが発生した。このケースでは、タイツメーカーが自社サイトにリリースを掲載し、謝罪の言葉のほか、キャンペーンがどのような意図で企画されたものかといった経緯、性的描写に対するタイツメーカーの考えを掲載したうえで、批



判された投稿を削除すること、SNSのアカウントを当分の間運用停止することを宣言した。

危機管理広報の対象となる「危機」は、不祥事や事故だけに限られない。ここ数年、企業が提供する商品やサービスのほか、マーケティング活動の内容、SNSでの投稿が「SDGsやジェンダーの観点から不適切だ」と批判され、広報対応しなければならないケースも目立つ。

例えば、2021年3月には海外のファッションブランドが、モデルが着物の帯の上に座る、靴で歩くなどしている写真を広告に使用したことで、日本の文化を冒瀆していると批判された。2022年4月には、飲食チェーン店の常務取締役が大学での講義にて、自社のマーケティング戦略を、若い女性を薬物中毒にする過程に例えて説明したことで、ジェンダーの観点から批判を浴びた。

これらはいずれも違法ではないが、現在はSDGsやジェンダーの観点から不適切と評価されるものである。この場合、批判された事例への対応のなかで、SDGsやジェンダーに対する自社の見識を表明することが必要である。世の中の人たちから「この企業はSDGsやジェンダーに対してどのような意識をもっているのだろうか」と試され、求められている。

海外のファッションブランドのケースでは、「日本の文化を冒瀆する意図はまったくなく」「グローバルな規模での文化の包括性を推し進めていく所存」と、SDGsを意識した見識をSNSに掲載し、問題となった投稿を削除した。また、飲食チェーン店のケースでは、親会社である持株会社が「人権・ジェンダー問題の観点から到底許容することのできない職務上著しく不適任な言動」とあり、ジェンダー上問題であることを正面から認め、それを理由に常務取締役を解任したとのリリースを自社サイトに掲載した。

ただし、SDGsやジェンダーは明確な基準があるわけではなく、批判する人の価値観に基づいた評価次第など

ころもある。そのため、SDGsやジェンダーの観点から問題だと批判する人がいる一方で、これは問題がないのではないかと企業に理解を示す人がいることもある。世の中の人たちの意見が分かれ、企業が問題はないと考えているときには、その理由を説明してもよい。

例えば、2021年12月にサッカーJ3のチームが地元のおおしまつむぎ大島紬のデザインのユニフォームを発表したところ、海外から人種差別を想起させるナチスドイツの鉤十字のデザインであるとの批判を浴びた。これに対して、チームは大島紬の歴史やデザインの意図を日本語と英語で解説した。問題はないと考えているときには、批判に安易に屈しないことも大事である。

危機管理広報の基本

危機管理広報の重要性や必要性が理解できたとしても、多くの企業は広報を必要とするような不祥事や事故を起こしたこともないことがほとんどであろう。そのような企業は、いざ危機管理広報をしなければならない場合に直面したとしても、どこから手をつけたらよいのか迷ってしまうと思う。

基本となる内容は、①謝罪、②事実の説明、③原因の説明、④再発防止策、⑤処分・対応の5要素である。この要素の順番に文章を考えていけば、最低限の広報をすることができる。SDGsやジェンダーの見識を入れるときにも、①や⑤に入れることで解決する。

最も悪手なのが、他社を安易に真似して、自社が求められている内容と異なる広報をすることである。

危機管理広報の目的は、危機の拡大防止と企業の信頼の維持・回復である。どのような危機の拡大を防止しなければならないのか、誰からの信頼を低下させてしまったのかを意識して、広報をするタイミングで最も適切な内容や方法を決してほしい。

第51回 ちょうよう 重陽の節句

旧暦9月9日は重陽の節句です。3月3日や5月5日と同じように縁起の良い陽数が重なる^{せちにち}節日で、最大の9が重なるのでめでたく、菊の節句とも呼ばれてきました。中国の伝説では、小高い所に登って飲酒をして邪気を祓^{はら}う日とされていました。

日本に伝わったのは天武天皇の頃で、685年9月に宴が催されたという『日本書紀』の記事が最初とされています。宮廷行事として定着したのは、平安時代前期の嵯峨天皇の頃で、漢詩をつくり鑑賞し合いながら、不老長寿の効果があるとされた菊酒を飲む宴が毎年催されました。

菊酒の由来は、中国の故事に語られています。周の穆王^{ぼくおう}に寵愛^{ちやうあい}されていた侍童^{じどう}が、誤って王の枕をまたいだ罪で、酈縣山^{れいけんざん}へと流されました。しかしそこで、侍童は菊花に落ちる露を口にして不老不死を得たという話です。日本では「菊慈童（菊土童）」という謡曲の題材として知られています。

また平安時代中期の『枕草子』には、「9月9日の暁方より雨少し降りて菊の露もこちたく、覆いたる綿などもいたくぬれ」と書かれていま

す。朝露にぬれた菊の花を覆っておいた綿を肌につけると、邪気を祓い若返り効果があるという信仰や習俗があったのです。

重陽の節句はもともと中国から伝来したもので、農民や武士たちの社会で神社の祭礼などに結びつくことはありませんでした。それが重要視されるようになったのは江戸時代で、幕府が五節句の一つとして重んじ、大名が江戸城に登城して祝う日としてからでした。そして、菊合わせと呼ばれる菊花の美しさを競う品評会が、大名の間で始まりました。

また、江戸時代には町方で園芸が発展し、栽培技術も向上して立派な菊の名所も各地にできました。菊人形も人気を集めるようになり、日比谷公園や国技館など各地の菊人形展の活況へとつながりました。

さて、菊花といえば、皇室の紋章ですね。鎌倉時代に後鳥羽上皇が菊花を自らの印として愛用したことからは始まったものです。そもそも紋章は、武家の間で鎌倉時代中期から普及し、戦いの場で敵・味方の識別のため、旗指物^{はたさしもの}などに用いられました。一方、公家の家紋は装飾的な意味が

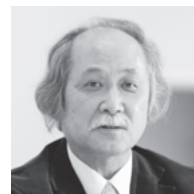
強いものとして広まりました。皇室でも父祖が好んで用いた文様を伝えて、歴代上皇が私的に菊の紋章を倣^{まね}って使うようになったのでした。

菊花紋^{もんげき}は自由に図案化され、皇室以外にも門跡寺院や武将たちにも使われました。また、江戸時代には有力な農家や商家でも家紋が流行しました。皇室の象徴としてよく知られる十六葉八重表菊ですが、正式に皇室の紋として定められたのは、実は明治2年（1869年）8月25日からなのです。

このように現在では権威があると思われているものでも、歴史をたどてみると、意外と古い伝承と新しい意匠とが組み合わさっていることがわかります。

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。



思考実験 科学が生まれるとき

講談社／定価1,100円

榛葉 豊（しんば ゆたか）[著]



本書は、思考実験という手法を解説したものである。思考実験とは、仮説を立てるところから、検証し、結論を導くまでを頭のなかで行うアプローチのことだ。

著者は科学哲学を専門とする研究者である。科学哲学は、科学に関する真理を追求する学問で、研究対象には物理学や天文学などの自然科学のほか、経済学や経営学といった社会科学も含まれる。著者によると、思考実験は主に原理や法則を導くための手法だが、複数の選択肢を比較し、どれを採用するか判断する際にも活用できるという。

本書で紹介されている判断にまつわる思考実験の一つが「トロック問題」だ。ブレーキが利かないトロックが走る線路の前方に5人の作業員がいて、このままでは衝突してしまう。自分の目の前にはレバーがあり、これを引けば引き込み線にトロックを

導ける。ただ、引き込み線には1人の作業員がいる。この条件で、傍観するかレバーを引くかを判断する。

作業員の運命を自らの手で変えたくないという傍観する人もいれば、多くの作業員が助かる方がよいとレバーを引く人もいるだろう。考え方や信念は人によって異なるため、どう行動するかについての正解はない。

トロック問題はここで終わりではない。当初の条件を少し変えて再び判断してみる。例えば、傍観すると判断した場合は、線路の前方にいる作業員を10人に増やす。すると、助かる人数がそんなに多いならばレバーを引こうと考えるかもしれない。また、当初の条件ではレバーを引くと判断した場合は、引き込み線にいる作業員を友人に変えてみる。友人を失いたくないと傍観する方に判断を翻す可能性がある。

このように条件を変化させては自

身の判断とその理由を考えることを繰り返し、自分はどんな信念をもとに判断しているのかをあぶり出していく。それが思考実験のねらいだ。

本書には思考実験の進め方が詳しく示されている。この思考実験は、経営判断の場面に生かせるのではないだろうか。経営者は日々さまざまな判断を迫られる。しかし、コストや時間の面から実際に試せることばかりではない。そこで、頭のなかでシミュレーションを行う方法として、思考実験が役に立つ。何度も試していくうちに経営者として大切にしたい信念が次第に明確になり、自分なりの最適な判断ができるはずだ。

実験というと難しい理論や計算が必要だと思いがちだ。しかし、頭のなかで気軽に結論を導ける思考実験は思いの外、取り組みやすい。自社の戦略を頭で実験してみるのも面白いのではないだろうか。（西山 聡志）



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

メタバース

2021年10月に米IT大手のFacebookが社名をMetaに変更すると発表しました。SNS運営からメタバースに事業の軸足を移す決意を示したものです。メタバースは、メタ（超越した）とユニバース（宇宙）を合わせた造語で、インターネット上につくられた仮想空間や、そこで提供されるサービスを指します。利用者は仮想空間内を自由に移動し、ほかの利用者とコミュニケーションをとりながら、ゲームや買い物などさまざまな活動を行います。

メタバースの歴史は長く、初めて登場したのは、1992年に米国で発表されたSF小説『スノウ・クラッシュ』だといわれています。では、なぜ今メタバースが注目されているのでしょうか。背景は二つあります。一つ目は、技術の進歩です。コンピューターの処理能力やネットワークの回線速度といったハード面の制約が解消されてきたほか、ブロックチェーンの技術の登場でデジタルデータの所有や売買の記録を立証できるようになりました。二つ目は、コロナ禍におけるライフスタイルの変化です。外出が制限され、人と会ったり集まったりする機会が失われていくなか、コミュニケーションの手段がオンライン中心にシフトしていきました。

当初はゲームで利用されることが多かったのですが、近年、活用される分野は広がっています。スポーツや音

活用が進むメタバース

活用分野	活用例
音楽	ライブの開催、楽曲の販売
スポーツ	再現されたスタジアムでの試合観戦
文化・芸術	美術品の展示、有名な遺跡の内部探索
ビジネス	仮想店舗で物品販売、メタバース内への広告出稿

楽といったエンターテインメントから、博物館や美術館などの文化・芸術分野まで、コンテンツは多様です。いずれも、立地や会場のキャパシティを気にせず多くの人が同時に利用できる点が、現実世界との違いです。

さらには、非日常的なイベントだけでなく、日常的なシーンにも利用が広がっています。オフィスを再現し社員同士でコミュニケーションをとれるようにしたり、店舗を運営し商品を販売したりすることなどができます。住宅展示場を開設しオンラインで集客したり、工場を再現し見学会を実施したりするケースもあります。

現実世界から離れたもう一つのビジネス領域として注目されるメタバース。中小企業にとっても、新たなフロンティアとなる可能性を秘めています。

*一部、加藤直人著『メタバース-さよならアトムの時代-』（集英社、2022年）をもとに記述しています。



編集後記

災害は、多くの企業にダメージを与えます。なかには、廃業を余儀なくされるケースがあるのも確かです。しかし、その一方で、災害には、失われた企業の機能を代替したり、災害によって新たに生まれた需要を満たしたりする、新しい企業の誕生を促す効果があるともいわれます。こうした企業は、雇用を回復させるという役割も果たします。新型コロナウイルスのパンデミックは、いわば突然の大災害ですが、そのさなかにも多くの企業が新規開業しています。通常の時期と比べて、経営が厳しいのは確かですが、地域や業界にとっては重要な存在であるといえるでしょう。困難な状況が予想されるなかで開業を選択した経営者の方々に、心から感謝したいと思います。（深沼）

調査月報 10月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

中小企業における人手不足問題の構造変化

－「全国中小企業動向調査」長期データによる分析－

総合研究所 主任研究員 小針 誠

クローズアップ 識者に学ぶ

紙を知り、デジタルを使いこなす

－認知科学からの考察－

群馬大学情報学部 教授 柴田 博仁

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

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。

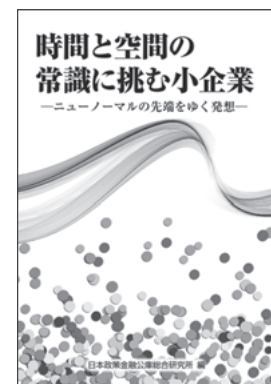


A5判392頁 定価2,530円(税込)

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)

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)

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

