

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.169

10



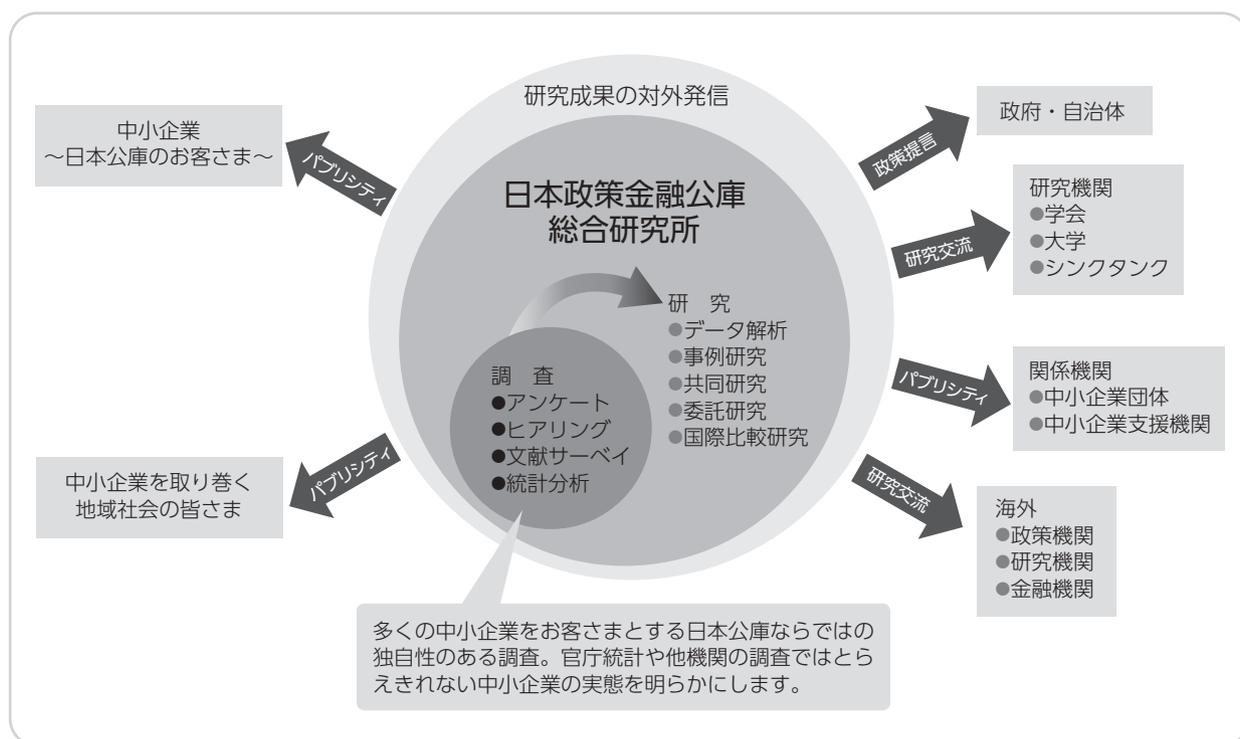
研究レポート

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

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「世界の古地図～時を経て変わるものの見方」
フラ・マウロの世界地図
15世紀
提供/イメージナビ

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 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

2 巻頭エッセイ 明日に向けて 企業経営に「消費者の視点」を

*公益財団法人消費者教育支援センター
理事・首席主任研究員 柿野 成美

16 未来を拓く起業家たち 地域の魅力を配達する菓子屋

*千葉県長生郡長南町 宅配菓子屋ほのや

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 小企業の決算状況は持ち直すも低調

24 産業レポート プラスチック代替素材に挑む中小企業 バイオプラスチックの実用化をリード

*総合研究所 主任研究員 近藤 かおり

28 戦国マネジメント —社長としての戦国大名— 毛利元就 大グループをつくった用意周到な社長

*偉人研究家 真山 知幸

30 経営最前線1 強みを見つめ直し成長につなげる

*山形県米沢市 (株)栄進鋳金製作所

32 経営最前線2 おなかも心も満たすブックカフェ

*兵庫県三田市 オクシヨウ

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 小さな町から事業者の魅力を発信

*都賀町商工会 経営指導員 相川 将宏

35 地域でがんばる中小企業 職人の技と包丁の魅力を伝える

*大阪府大阪市 中川ジャパン(株)

36 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

42 **新連載** 日本文化で世界を魅了—中小企業の海外展開— 畳でつくる和の空間

*東京都荒川区 森田畳店

46 暦のしきたりとビジネス 嚴島神社の祭礼

*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 普通なのにまた行きたくなる「すごい接客」

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

企業経営に 「消費者の視点」を

企業活動を行う以上、顧客である「消費者」を意識していない経営者はいないであろう。あえてなぜ、企業経営に「消費者の視点」の重要性を説くのか、疑問に思う読者もおられるかもしれない。

私は「消費者教育」を専門として、全国各地での実践活動とそれに基づく研究活動を^{なりわい}生業としている。2012年に議員立法で成立した「消費者教育の推進に関する法律」（以下、消費者教育推進法）において、消費者教育は「消費者の自立を支援するために行われる消費生活に関する教育及びこれに準じる啓発活動」として定義され、実際に全国の学校や地方自治体等でこの取り組みが広がっている。具体的にイメージされるのは消費者被害防止の啓発活動かもしれないが、契約の基本、メディアリテラシー、製品の安全な使い方、SDGs達成に向けた消費行動（エシカル消費）等、内容は幅広い。

実はこの消費者教育推進法には、事業者及び事業者団体の努力義務も定められているのだが、ご存じであろうか。第7条には、「事業者及び事業者団体は、事業者が商品及び役務を供給する立場において消費者の消費生活に密接に関係していることに鑑み、基本理念にのっとり、

国及び地方公共団体が実施する消費者教育の推進に関する施策に協力するよう努めるとともに、消費者教育の推進のための自主的な活動に努めるものとする」とある。

では、事業者が行う「消費者教育の推進のための自主的な活動」とは、どのようなものか。ここでは二つの考え方を紹介しよう。

一つ目は、将来の顧客となる幼児・小中高校生、一般市民等に向けて、商業性を排除した教育教材等を作成して配布したり、学校や地域の生涯学習の場に講師を派遣したりするといった「消費者教育の担い手としての役割」である。私が所属する団体では、学校ですぐに活用できる優れた教材を表彰する制度があり、これまでも多くの企業・業界団体の教材を表彰してきた。最近、地域の信用金庫や地域に根差した中小企業が作成したオリジナル教材等を目にする機会が増えたように思う。しかしこの活動は、マーケティングと混同され、批判的な見方をされるケースがある点に十分に留意し、中立的な立場で関与すべきである。

次に、二つ目の考え方として、従業員に向けた消費者教育、すなわち「消費者教育の場としての役割」である。

昨今、リスキングが叫ばれ、従業員の学び直しの機会を提供することが企業に求められているが、そこに従業員の消費者としての主体性を高める教育を組み込むのである。

本業には関係がないように見える消費者教育を、企業が従業員に対して行う理由とは、第1には企業のリスク管理となるからである。従業員が消費者トラブルの被害者になった場合、安定した生活が送れず、仕事にも支障をきたすことになる。また、相手を勧誘すれば投資詐欺等の加害者になる可能性もあり、企業名も公表されるリスクを抱えているからである。

第2の理由は、従業員が持つ消費者の視点が、企業経営に不可欠だからである。この先、公正で持続可能な社会を実現する上で、企業活動に求められる事項を従業員から消費者の視点でアイデアを集め、新たなプロジェクトを立ち上げたり、協働する場づくりを行ったりすることもできるであろう。変化が激しい不確実な時代において、消費者教育を受けた従業員の消費者の視点が身近にある宝であり、これを企業経営に活かすことが、これからの時代を生き残る一つの鍵になると筆者は考える。



公益財団法人消費者教育支援センター 理事・首席主任研究員

柿野 成美 KAKINO Shigemi

お茶の水女子大学大学院家政学研究科修士課程を修了後、公益財団法人消費者教育支援センターに勤務。主任研究員、専務理事等を経て2022年4月より現職。この間、法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程を修了。博士（政策学）。法政大学政策創造研究科准教授を兼務するほか、消費者庁消費者教育推進会議委員、文部科学省消費者教育推進委員会委員、東京都消費生活対策審議会委員などを務める。主な著書に、『消費者教育の未来—一分断を乗り越える実践コミュニティの可能性』（法政大学出版局、2019年）がある。



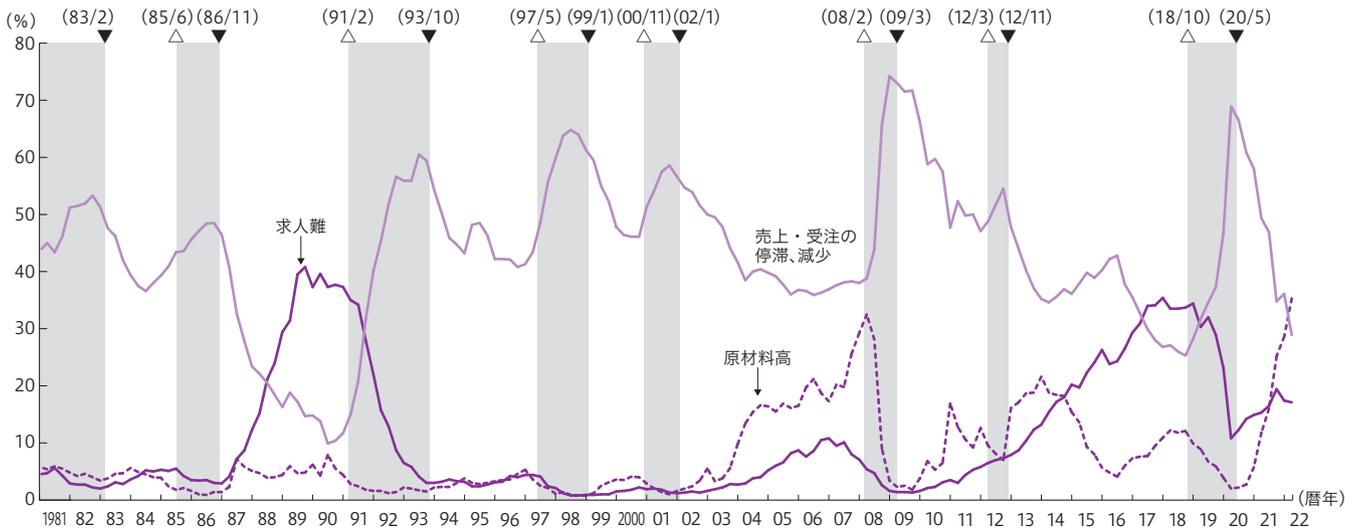
中小企業における人手不足問題の構造変化 — 「全国中小企業動向調査」長期データによる分析 —

総合研究所 主任研究員 小針 誠

新型コロナウイルス感染症は、2020年1月に国内で初めて感染者が発見されて以降、中小企業に多大な影響を与えている。しかし、2022年5月には内閣府「月例経済報告」における景気の基調判断から感染症の文言が削除されるなど、一時期に比べると影響は小さくなっているようにみえる。経済が正常化に向かうなか、再び顕在化しつつある問題が、人手不足である。当研究所「全国中小企業動向調査」のデータを用いて、長期的な変化を視野に入れた分析を試みる。



図-1 経営上の問題点の推移



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」
 (注) 1 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す(図-2も同じ)。
 2 直近の上位3項目を表示。

人手不足をめぐる三つの論点

企業にとって、人材は設備と並んで重要な経営資源である。ただし、確保や維持という観点で見ると、設備に比べて、企業側がコントロールしにくい難しさがある。例えば、労働者の供給には限りがあり、雇用条件などで労使のニーズが折り合わず、採用できないことがある。育成にも、時間と費用がかかる。

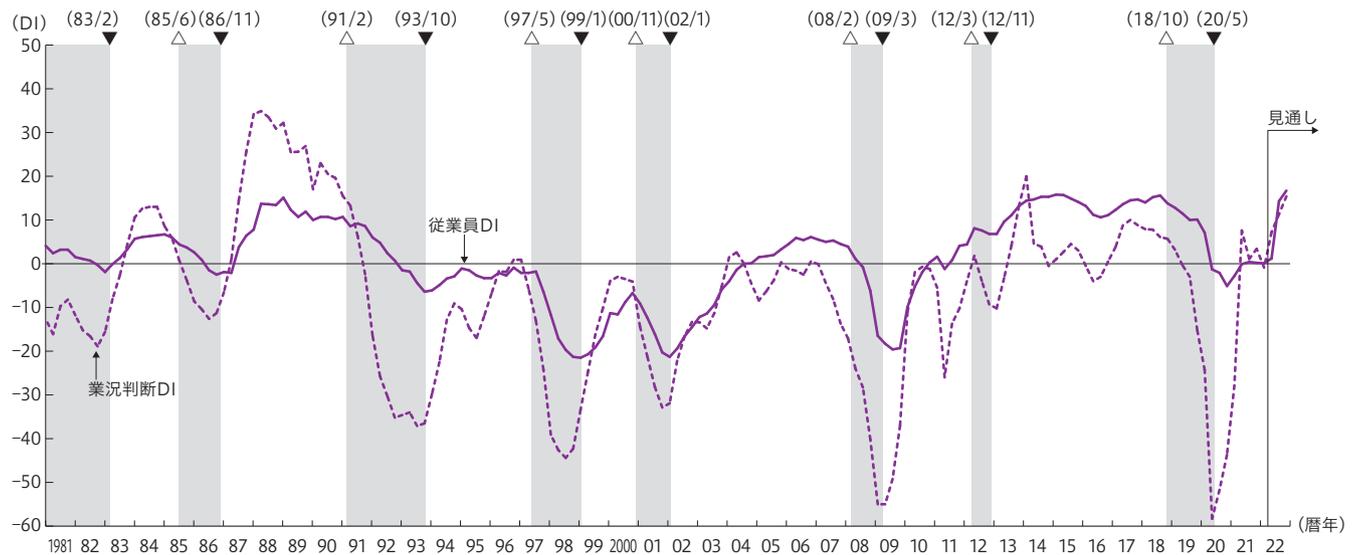
コロナ禍となる直前、多くの中小企業が直面していた問題の一つは、人手不足であった。景気が拡大基調にあるなか、人材の確保は、企業が成長するうえでのボトルネックとなっていた。振り返れば、バブル期にも、同じように人手不足が問題になっていた時代はあった。その後、少子高齢化が進むなかで、人手不足の質に変化があったのか。本リポートでは、当研究所が四半期ごとに行っている「全国中小企業動向調査・中小企業編」(以

下、動向調査)のデータを用いて、中小企業の人手不足の構造変化を追う。

まず、図-1で経営上の問題点^(注1)をみると、直近の上位3項目は、「原材料高」「売上・受注の停滞、減少(以下、売上不振)」「求人難」の順となっている。択一式の回答であるため、「求人難」や「原材料高」は、「売上不振」と負の相関がある。景気拡大期には「売上不振」の割合が低下し、「求人難」や「原材料高」が上昇する傾向がある。景気後退期はその反対の動きとなる。「求人難」は、1990年前後のバブル期と2010年代後半に40%近い水準となり、第1位となった。

この負の相関の背景には、企業の景況感の変化がある。売り上げが増加し、景況感が改善すると、より多くの仕事をこなすために人手が必要となる。そして人手不足を感じた企業は、人材の採用に動く。図-2で従業員DI(前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合)の動きをみると、業況判断DI(前年同期比で「好

図-2 業況判断DIと従業員DIの推移



(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）。

2 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）。

転」企業割合-「悪化」企業割合)と連動する傾向がみられる。前掲図-1で「求人難」の割合が上昇した2010年代には、従業員DIもまた、バブル期以来の高水準となった。多くの企業が雇用を増やすと、労働市場において需給が逼迫し、求人難に直面する企業が増える、という構図である。

ここで一つの疑問が浮かぶ。バブル期はまだ、人口が増加していた。その後少子高齢化が進み、2000年代半ばに人口は減少に転じた。だとすると、人手不足の質もまた、時間の流れとともに変化しているのではないか。この問いに対し、本レポートでは三つの視点から分析を行う。

第1に、長期的にみて、景況感と従業員の増減の関係性は変化しているのか。中小企業は、人口が増加していた時代と比べて、従業員を増やしにくくなってきているのではないか。

第2に、従業員を増やす企業と減らす企業で、属性

などに違いがあるのか。違いがあるとすれば、その特徴は長期的にみて変化しているのか。各企業の業績はもちろん、その企業が属する業種や地域といった外部環境も影響していることが考えられる。

第3は、人手不足が企業にどのような影響を与え、企業はどう対処しているのか。労働力が足りなければ、売上機会を逃したり、残業代などの追加コストが発生したりと、しわ寄せが生じる可能性がある。それを避けるため、個々の企業は賃上げをしたり、労働環境の改善を図ったりといった対策を打っていると考えられる。

人手不足の問題は不況期にも

第1の論点についてみていこう。景況感と従業員の増減の関係性は、長期的に変化しているのか。そして、変化しているとすれば、その背景には何があるのか。

表-1 業況判断DIと従業員DIの時差相関係数

暦年	← 従業員DIが業況判断DIに先行				従業員DIが業況判断DIに遅行 →		
	-3期	-2期	-1期	±0期	+1期	+2期	+3期
1982~2019年	0.395	0.513	0.634	0.735	0.784	0.784	0.742
1982~1989年	0.363	0.576	0.765	0.910	0.968	0.948	0.863
1990~1999年	0.427	0.514	0.613	0.703	0.772	0.789	0.758
2000~2009年	-0.017	0.216	0.459	0.661	0.748	0.732	0.622
2010~2019年	0.377	0.435	0.531	0.644	0.673	0.646	0.563

(注) 1 網かけは、最も相関係数が高い期間差。

2 比較可能なデータは1981年以降のものであるため、時差相関を算出すると、始期は1982年となる。

3 1982~2019年の「+1期」は0.7836、「+2期」は0.7841を四捨五入したもの。

比較可能な1980年代から足元までの約40年間の時系列データで、業況判断DIと従業員DIの時差相関係数を算出した(表-1)。全期間(1982~2019年)での相関係数が最も高いのは「+2期」(0.784)であった。従業員DIは業況判断DIに遅行していることがうかがえる。先述したとおり、景況感の改善を受けて人員を増やすという順序であるためだろう。この前後関係は、完全失業率や常用雇用指数が内閣府「景気動向指数」の遅行系列を算出するための指標に採用されていることからわかる。

ただし、10年刻みに分けると、両者の相関は徐々に弱まっていることがわかる。例えば、1980年代の相関係数の最大値は0.968であるが、1990年代には0.789、2000年代には0.748と徐々に低下し、2010年代になると0.673にまで小さくなっている。時代が進むにつれ、業況判断DIが落ち込んだときでも従業員DIは低下しにくく、逆に業況が改善しても従業員DIは上昇しにくくなっている。

その傾向は、前掲図-2の従業員DIの動きからも読みとれる。1990年代から2000年代までは、業況判断DI

が落ち込む時期には同じ様に落ち込み、マイナス圏となった。しかし、2010年代以降は業況判断DIが低下してもあまり変動することなくプラス圏で推移している。

景況感と雇用が相関しにくくなった背景には、人口減少があると考えられる。労働者数が減少しているうえに、女性や高齢者の就業もすでにかなり進み、潜在的な労働力の余地は限られてきている。そのため、企業は思うように採用を増やすことが難しくなった。実際、動向調査の2022年1-3月期の付帯調査で従業員の採用環境の変化について尋ねたところ、10年前に比べて正社員を「採用しにくくなった」と回答した企業の割合は、60.2%に上っている(図-3)。

採用環境の悪化が影響を与える範囲は広がっている。動向調査の個票をプールしたデータセットを用いて、経営上の問題点で「求人難」を挙げた企業の割合を、売り上げ増減別に算出した(表-2)。売り上げが「増加」した企業(15.2%)が、「変わらず」(10.7%)や「減少」(4.2%)の企業を上回ることは、計算する前から想像がつく。しかし、売り上げが「変わらず」や「減少」の企業における「求人難」の割合の推移をみる

表-2 売り上げの増減別にみた「求人難」の割合の推移

(単位：%)

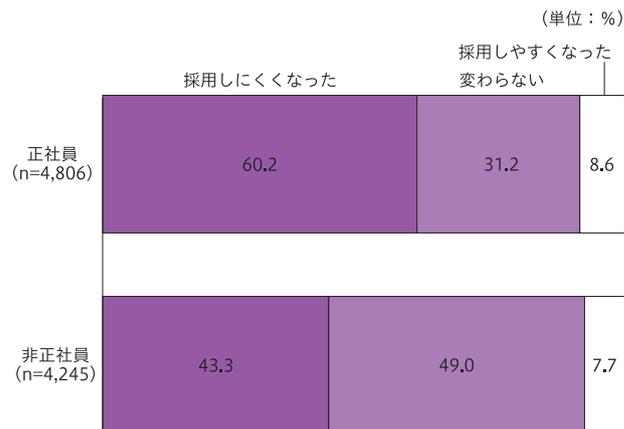
	1981～ 2021年	1981～ 1989年	1990～ 1999年	2000～ 2009年	2010～ 2019年	2020～ 2021年
増加	15.2	13.7	17.6	7.5	19.9	19.3
変わらず	10.7	8.0	11.6	4.6	16.3	18.9
減少	4.2	2.7	3.0	1.4	8.6	7.4

(注) 1 売り上げは前年同期比で尋ねたもの。
 2 個票をプールし、算出したもの。
 3 n(回答数)の記載は省略した(表-3も同じ)。

と、新たに気づくことがある。売り上げが「減少」した企業のうち「求人難」を挙げた企業は、1980年代で2.7%、1990年代3.0%、2000年代で1.4%と、ごくわずかだった。しかし、2010年代には8.6%、コロナ禍の2020年以降でも7.4%と、水準が高まっている。売り上げが「変わらず」の企業に至っては、2010年代以降、売り上げが「増加」した企業との差がほとんどなくなっている。つまり、人手不足は、いまや売り上げの増減や景気の変動にかかわらず、事業を継続するうえで避けて通れない課題となっているのであろう。

1980年代から90年代のバブル期は、従業員の増員は売り上げ増加への対応が主な目的だった。右肩上がり需要が伸びるなか従業員を増やせなければ、機会損失が発生してしまう。つまり、人手不足は、好景気に乗り遅れまいとする企業特有の悩みだった。ところが近年は、業績にかかわらず、人手不足に悩む企業が増えている。従業員が高齢化し、人員を補充できなければ、技能の承継や事業の継続に支障が出かねない状況も広がってきて

図-3 10年前と比べた従業員の採用環境



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」(2022年1-3月期付帯調査)

(注) 1 nは回答数。
 2 小数第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある。

いとみられる。動向調査の自由記述欄にも、「近い将来、多くの船舶が人手不足で運航停止になる可能性が高い」(内航船舶貸渡業)、「従業員の採用が困難で育成が進まない。将来的に技術者が不足するのは間違いない」(木造建築工事業)など、人手不足が事業の継続に与える影響を指摘する声が多く寄せられている。

広がる規模間格差

前節では主にDIの動きを通じて景況感と従業員の関係を見てきたが、個々の企業レベルで分析すると、どのような変化がみられるのだろうか。ここからは第2の論点として、従業員を増加させる企業の特徴とその変化について回帰分析を行う。

具体的には、動向調査で蓄積してきた約90万件の個票を用いて、従業員の増減(増加=1、変わらず=0、減少=-1)を被説明変数とした順序ロジットモデルによる

表-3 順序ロジットモデルの推計結果

		被説明変数 従業員数の増減（前年同期比、増加=1, 変わらず=0, 減少=-1）					
		モデル1	モデル2				
			モデル2-1	モデル2-2	モデル2-3	モデル2-4	モデル2-5
		1981～ 2021年	1981～ 1989年	1990～ 1999年	2000～ 2009年	2010～ 2019年	2020～ 2021年
業況判断 ダミー	好転	0.657***	0.753***	0.656***	0.739***	0.593***	0.388***
	変わらず	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列
	悪化	-0.676***	-0.755***	-0.657***	-0.749***	-0.582***	-0.576***
従業員 規模 ダミー	50人未満	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列
	50～99人	0.163***	0.229***	0.152***	0.071***	0.248***	0.126***
	100～199人	0.250***	0.331***	0.240***	0.174***	0.340***	0.173***
	200～299人	0.259***	0.331***	0.253***	0.229***	0.325***	0.164***
	300人以上	0.490***	0.688***	0.324***	0.398***	0.697***	0.237***
輸出ダミー（輸出あり=1）		0.053***	-0.053***	-0.020	0.071***	0.129***	0.108***
地域 ダミー	北海道	-0.109***	-0.269***	0.045**	-0.127***	-0.146***	-0.148***
	東北	-0.048***	-0.210***	0.019	-0.075***	-0.002	-0.058
	関東	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列
	北陸	-0.006	0.038	0.143***	-0.065***	-0.105***	-0.096**
	東海	0.019**	-0.019	0.031**	0.037**	0.002	0.048
	近畿	0.044***	-0.029*	0.061***	0.028**	0.071***	0.094***
	中国	-0.047***	-0.169***	0.033*	-0.071***	-0.026	-0.090**
	四国	0.001	-0.129***	0.151***	-0.012	-0.060***	-0.027
九州	-0.057***	-0.250***	0.041**	-0.049***	-0.060***	-0.006	
業種 ダミー	製造業	-0.162***	-0.040	-0.237***	-0.181***	-0.076***	-0.447***
	建設業	-0.026**	-0.055*	0.138***	-0.293***	0.072***	-0.052
	運送業（除く水運）	-0.169***	0.034	-0.130***	-0.171***	-0.226***	-0.487***
	不動産業	-0.027*	0.005	0.040	0.058**	-0.107***	-0.270***
	宿泊・飲食サービス業	-0.243***	0.028	-0.184***	-0.149***	-0.252***	-1.113***
	卸売業	-0.025**	0.148***	-0.002	-0.107***	-0.010	-0.326***
	小売業	-0.041***	0.169***	0.019	-0.110***	-0.074***	-0.324***
	サービス業	0.093***	0.143***	0.336***	0.083***	0.046*	-0.475***
	その他	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列	参照系列

(注) 1 *は10%水準、**は5%水準、***は1%水準で有意であることを示す。
 2 調査期ダミーは掲載を省略した。

推計を行う。また、年代での違いを分析するため、全期間を対象としたモデル1、10年ごとに区切ったモデル2と、モデルを細分化している。説明変数は、業況判断ダミー、従業員規模ダミー、輸出ダミー、地域ダミー、業種ダミー、調査期ダミーである。係数がプラスとなればその変数が従業員数を押し上げる方向に働いていることを、マイナスとなれば押し下げる方向に働いていることを意味する。なお、調査期ダミーは景気変動をコントロールするための変数であり、結果の掲載を省略した。

推計結果は表-3のとおりである。業況判断ダミーは、個々の企業の業況の変化が従業員の増減にどう影響するかを検証するものである。モデル1をみると、好転ダミーはプラスで有意となっている。これに対し、悪化ダミーはマイナスで有意となった。これらは、前掲図-2や前掲表-1で示した、業況と従業員の増減が相関しているという結果と整合している。

モデル2で年代による変化をみると、時代が進むにつれ、好転ダミー、悪化ダミーともに係数の絶対値が減少傾向にあることがわかる。例えば、1980年代のモデル2-1では好転ダミーが0.753、悪化ダミーが-0.755であったが、2010年代のモデル2-4ではそれぞれ0.593、-0.582になっている。時代の経過とともに、業況と従業員の増減との関係性が薄れていることがここからもわかる。さらに2020年以降のモデル2-5では、悪化ダミーの係数が-0.576と、モデル2-1から2-4の係数に比べて絶対値が小さくなっている。コロナ禍でかつてないほど業況が悪化するなかでも、雇用を維持しようとする姿勢がみえる。

従業員規模ダミーは、企業規模の大小が従業員数の増減にどのような影響を与えるのかを検証するものである。モデル1では、50人未満の企業と比べていずれの規模層もプラスに有意となり、従業員規模が大きくなるほど係数も大きくなっている。一般に、規模が大きい企

業は事業の拡大志向が強く、知名度や賃金水準が相対的に高い^(注2)。その結果、規模の大きい企業の方が従業員を増やしやす結果になっていると考えられる。

モデル2で年代別の動きをみると、いずれの規模でも、モデル2-1からモデル2-2にかけて係数が大きく減少している。経済成長が続いた1980年代は多くの企業が雇用を拡大していたが、バブルが崩壊した90年代には業績が悪化するなかで、打って変わってリストラに踏み切るケースが広がったためである。その後、モデル2-2から2-4にかけて、300人以上ダミーの係数が0.324から0.697と大きくなっている。一方、50~99人ダミーの係数は、0.152から0.248と小幅な増加にとどまっている。両者の差は0.172から0.449となり、企業規模間の格差が広がっていることがうかがえる。

内需主導から 外需主導への構造変化を反映

輸出ダミーは、輸出の有無が従業員の増減に与える影響を分析するものである。モデル1ではプラスに有意となった。ただし、モデル2をみると、年代別で符号が変化している。80年代のモデル2-1はマイナスで、2000年代以降のモデル2-3から2-5はプラスで有意となっている。

係数の符号が変わった理由は、成長市場が内需分野から外需分野に移ったことにあると考えられる。1980年代から90年代前半まではバブル景気などで内需が好調であった。内閣府「国民経済計算」で実質GDPの内訳の推移をみると、民間最終消費支出は全体に占める割合が大きいうえに、1981年から90年の10年間で1.5倍に増加した。この期間は、内需向けの企業が相対的に業績を伸ばし、従業員を増やした。そのため、モデル2-1で輸出ダミーの係数はマイナスとなったのだろう。

しかし、バブル崩壊を経て、90年代半ばから内需の伸びが鈍化した。そのため、経済成長を実現するためには輸出に頼らざるを得なくなった。実質GDPにおける輸出は、81年を100とすると、90年は約150と消費と同じ程度の伸びであったが、2000年に約250、2021年に約480となった。こうした外需拡大の影響を受け、モデル2-3から2-5では、輸出を行う企業による雇用の増加が目立つようになったと考えられる。

地方圏から大都市圏への人口移動も影響

地域ダミーは、地域による従業員数の増減の違いを分析するものである。参照系列は人口が最も多い関東である。モデル1をみると、一部で非有意の地域もあるが、係数は都市圏（東海、近畿）でプラス、地方圏でマイナスとなる傾向がある。地方圏では早くから人口が減少を始めた。そのため、中小企業でも人材の確保に地域差が出たものとみられる。

ただし、モデル2で年代ごとの動きをみると、一律の動きではなかったことがわかる。80年代のモデル2-1では、地方圏で係数が大きくマイナスとなっている。日本経済がバブル期に差しかかるなか、仕事を求める人々が地方から、都市へと流れていったことが背景にあるのかもしれない。

90年代のモデル2-2では一転し、すべての地域で係数がプラスとなった。関東に比べてその他の地域の方が従業員の増加が大きかったということの意味する。バブル崩壊によって、地方圏より都市圏の方が景況感の落ち込みが激しかったため、従業員の増減にも差が出たのだろう。その後、2000年代以降のモデル2-3、2-4では再び地方圏がマイナスとなった。地方から都市への人口の流れが戻ったことが推測される。

業種間格差の背景にサービス経済化の流れ

業種ダミーでは、業種別の動きを確認できる^(注3)。モデル1では、サービス業を除くすべての業種がマイナスで有意となった。幅広い業種で従業員が減少していることが確認できる。

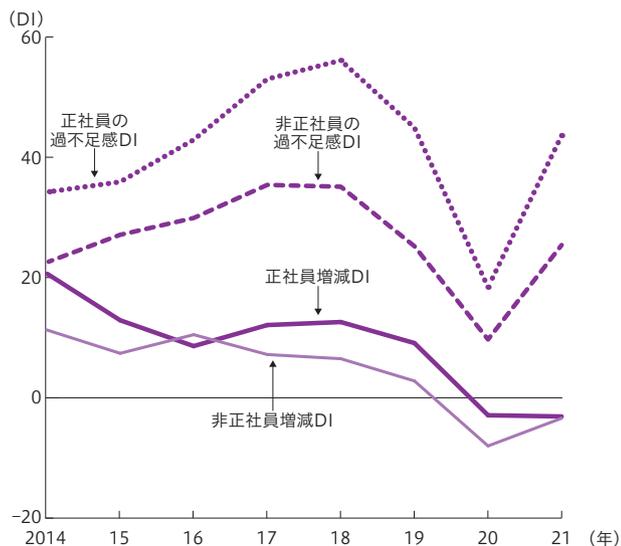
モデル1で係数が低い業種をみていこう。最も低いのは宿泊・飲食サービス業（-0.243）である。非正社員が中心で入れ替わりが激しく、人手不足感の強い業種である。モデル2をみても、モデル2-1以外はすべてマイナスで有意となっている。さらにコロナ禍のモデル2-5では、係数がマイナス1を超えており、感染症対策で休業や営業時間の短縮などを余儀なくされた影響が大きかったことが読みとれる。モデル1で2番目に係数が低かったのは運送業である。モデル2では1990年代のモデル2-2以降恒常的にマイナスが続いており、ドライバー不足の深刻さがうかがえる。

なお、建設業は、モデル1ではマイナスで有意となっているが、モデル2をみると、阪神・淡路大震災が起きた1990年代（モデル2-2）と、東日本大震災が起きた2010年代（モデル2-4）はプラスで有意となっている。復興需要があったためとみられる。

サービス業は、モデル2-1からモデル2-4まで係数がプラスとなった。労働者派遣や広告代理、デザインといった事業所向けサービス業のほか、介護サービスや保育所、学習塾、娯楽業といった個人向けサービス業などが、サービス経済化の流れのなかで雇用を増やしていったことが背景にあると考えられる。ただし、コロナ禍のモデル2-5では、密を回避する動きが人々の間で広がったことから、ほかの業種と同様に、係数はマイナスに転じている。

回帰分析の結果をまとめると、次の3点を指摘する

図-4 従業員の過不足感と増減の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査」
 (注) 1 正社員の過不足感DIと非正社員の過不足感DIは、正社員または非正社員が「不足」企業割合－正社員または非正社員が「過剰」企業割合。
 2 正社員増減DIと非正社員増減DIは、前年比で正社員または非正社員が「増加」企業割合－正社員または非正社員が「減少」企業割合。

ことができる。第1に、時間の経過とともに、景況感が雇用の増減に与える影響が薄れてきていることである。業況が回復している時期でも人を増やしにくくなっている半面、業況が悪化している時期でも人をあまり減らさなくなっている。背景には、労働力人口の減少に伴う求人難があるものと考えられる。

第2に、経済の構造変化の影響が表れていることである。経済成長のエンジンが内需から外需にシフトしたことで、2000年代以降は輸出企業が雇用を増やすようになった。また、宿泊・飲食サービス業をはじめ、ほとんどの業種で従業員数が減少する一方、介護サービスや教育を含むサービス業では従業員数が増加している。

第3に、企業規模間の格差が広がっていることである。推計では、コロナ禍の2020年代を除き、最近になるほど規模間の係数の差が拡大している。企業規模と賃

金水準は相関しているため、賃金格差が採用のしやすさの格差を広げている面があるのだろう。

コロナ禍でも雇用削減の動きは限定的

ここまでは長期時系列の分析を行ってきたが、コロナ禍の下では従業員の過不足感や増減はどうなっているのだろうか。動向調査の付帯調査として毎年10-12月期に実施している「中小企業の雇用・賃金に関する調査」(以下、雇用調査)の結果を用いて、補足したい。

前掲図-2をみると、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、2020年に業況判断DIは過去最低を更新するほどに落ち込んだ。一方、従業員DIは若干マイナス圏になった程度で、低下の度合いは相対的に小さかった。

さらに図-4で雇用調査の結果をみると、正社員過不足感DI(正社員が「不足」企業割合－「過剰」企業割合)と非正社員過不足感DI(非正社員が「不足」企業割合－「過剰」企業割合)は、2019年から2020年にかけて、それぞれ26.5、15.5ポイント低下した。一方、正社員増減DI(前年比で正社員が「増加」企業割合－「減少」企業割合)や非正社員増減DI(前年比で非正社員が「増加」企業割合－「減少」企業割合)の低下幅は、それぞれ12.0、10.8ポイントと、過不足感DIと比べて小さかった。コロナ禍において中小企業は、業況が大幅に悪化し、人員の過剰感が強くなったものの、大がかりな人員の整理にまでは踏み切らなかったということになる。

この背景には、やはり労働力不足がある。前掲図-3のとおり採用の難易度が上がっているため、いったん業況悪化で人員を整理してしまうと、その後業況が戻ったとしても新たな採用は容易でない。そのため、営業時間の短縮などでのぎながら、何とか雇用は維持しようと

表-4 コロナ禍前（2019年12月）と比べた正社員数の変化

(単位：%)

	従業員数の変化		
	増加	変わらない	減少
全体 (n=5,241)	20.2	53.2	26.6
製造業 (n=2,006)	20.3	50.3	29.3
非製造業 (n=3,235)	20.1	55.0	24.9
建設業 (n=531)	27.9	52.5	19.6
運送業 (除く水運) (n=345)	16.2	48.4	35.4
不動産業 (n=245)	13.9	75.5	10.6
宿泊・飲食サービス業 (n=213)	10.8	50.2	39.0
卸売業 (n=700)	18.0	60.7	21.3
小売業 (n=394)	23.1	49.7	27.2
サービス業 (n=580)	18.1	53.3	28.6

資料：図-3と同じ

(注) 1 nは回答数。

2 調査時点は2022年3月。

3 網かけは、全体を上回る値。

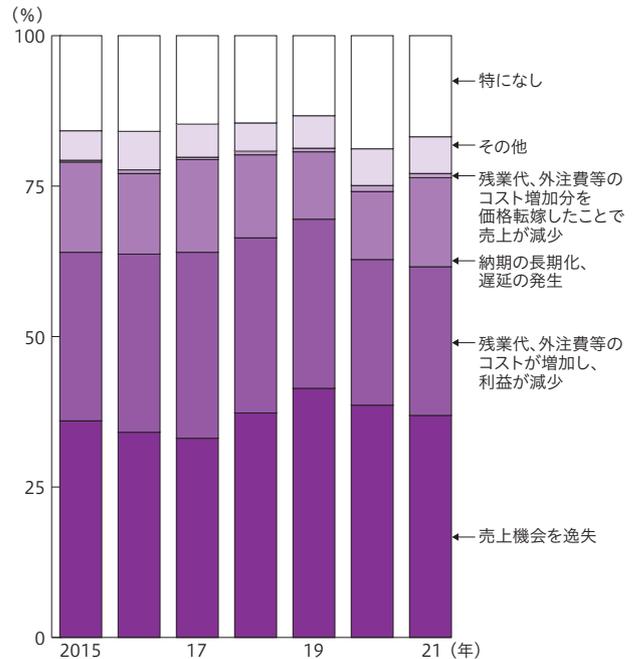
4 小数第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある。

考える企業が多かったのだろう。コロナ対策として打ち出された雇用調整助成金や感染拡大防止協力金などの政策の効果も、少なからずあったと思われる。

実際、動向調査の2022年1-3月期の付帯調査でコロナ禍前と比べた正社員数の増減を尋ねたところ、「変わらない」が53.2%、「増加」が20.2%となった（表-4）。「減少」の割合は26.6%と、「増加」を上回るものの、全体の4分の1程度にすぎなかった。ここからも、感染症の影響を受けるなか、雇用を守ろうとする企業の姿勢がみえる。

業種別にみると、「増加」の割合は建設業（27.9%）や小売業（23.1%）で高かった。屋外での作業が多い建設業は感染症の影響が小さかったためであろう。一方、「減少」の割合は、宿泊・飲食サービス業（39.0%）や

図-5 人手不足の影響（全業種計）



資料：図-4と同じ

(注) 1 図-4で正社員または非正社員が「不足」と回答した企業に尋ねたもの。

2 2015年より尋ねている。

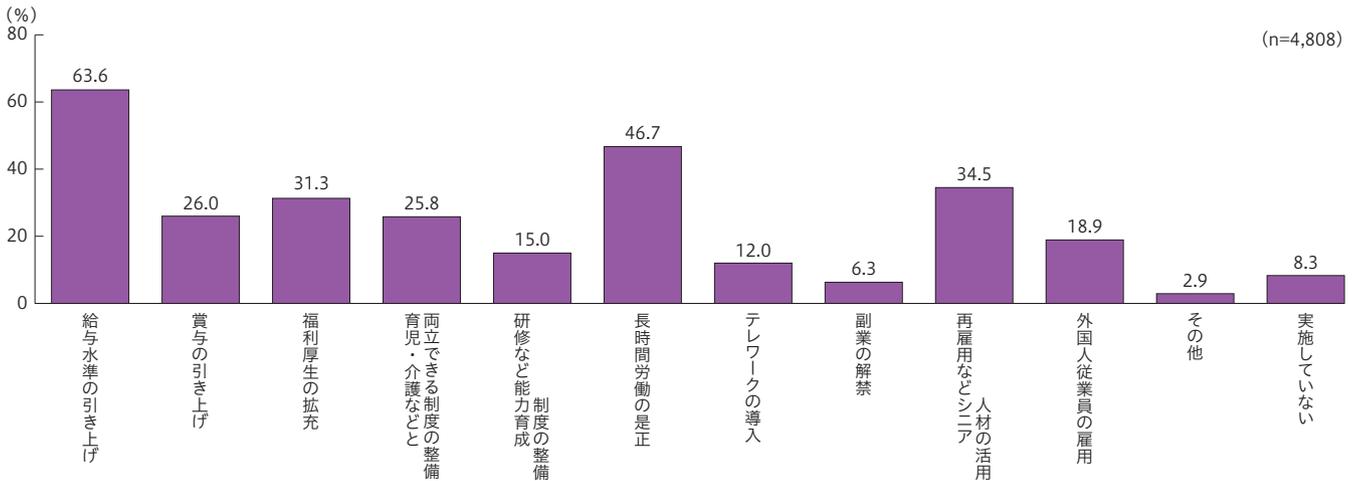
3 n（回答数）の記載は省略した。

運送業（35.4%）で高かった。運送業は、巣ごもり消費を追い風に貨物運送の仕事が増えたものの、タクシー、バスなどの旅客運送が大きく打撃を受けたため、全体としては従業員が減少したようである。

求められる多面的な対策

コロナ禍の影響で一時的に緩和されているものの、人手不足は、構造的な問題であることに変わりがない。少子高齢化が加速するなか、対応は不可欠である。そこで第3の論点として、人手不足が企業にどのような影響を与え、企業はどう対処しているのかについて、調査結

図-6 人材確保のための方策（複数回答）



資料：図-3と同じ

(注) 1 2022年3月時点で業歴が10年以上の企業に尋ねたもの。

2 nは回答数。

果をみていく。

まず、人手不足が中小企業に与える影響の中身である。図-5で雇用調査の結果を時系列にみると、回答割合に変動はあるものの、おおむね「売上機会を逸失」「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」「納期の長期化、遅延の発生」の順番になっている。

図には示していないが、業種別にみると、製造業では、「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」や「納期の長期化、遅延の発生」の割合が高い。製造業は在庫をもつことができるため、ある程度柔軟に人手不足に対応できるものの、残業や外注の量を調整することになればその分コストアップ要因になり、生産の効率は下がってしまう。それでもこなしきれなくなれば、納期を延ばしてもらうということになるのだろう。一方、非製造業では「売上機会を逸失」の割合が高い。非製造業ではサービスや商品の提供と消費が同時に行われるケースが多いため、人手が足りないと、そのまま販売量に影響が出てしまうのだろう。

もちろん、企業も手をこまぬいているわけではない。2022年1-3月期の付帯調査において、業歴10年以上の企業に対して人材確保のための方策を尋ねたところ、「実施していない」と回答した企業は8.3%にとどまった（図-6）。最も多かった回答は、「給与水準の引き上げ」（63.6%）である。中小企業のなかでも多くが賃金引き上げの努力をしている。

次いで多かったのは、「長時間労働の是正」（46.7%）である。近年、長時間労働の問題がクローズアップされることが増えた。中小企業も対策を打つ必要性が高まっているのだろう。

「再雇用などシニア人材の活用」（34.5%）も比較的回答が多い。新規採用が難しいので、社内の人材を何とか長く活用したいという企業も多いと考えられる。また、「テレワークの導入」や「副業の解禁」など、中小企業ならではの小回りの良さを生かし、従業員側にとってメリットのある、柔軟な働き方を実践する企業もみられる。

わが国の少子高齢化は加速しており、労働力人口の減少はすでに差し迫った大きな問題になっている。景気が悪化すれば雇用の需給は緩和するが、それはあくまで一時的なものである。コロナ禍でも、緊急事態宣言などが解除され、経済活動が正常化するなか、人員の確保に悩む企業が再び増えている。

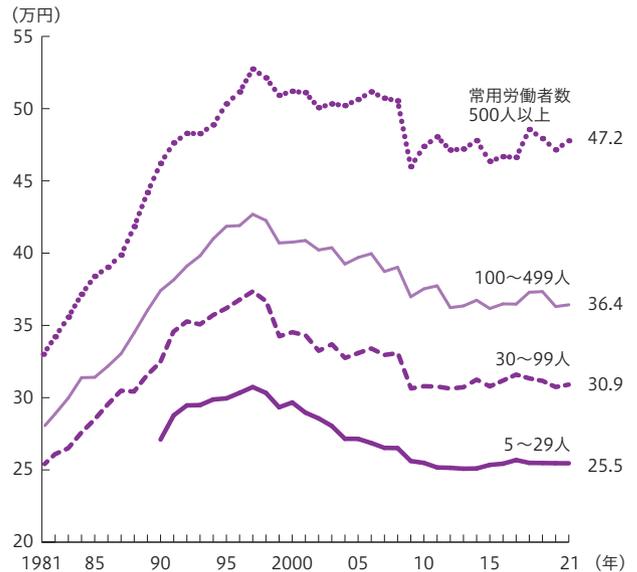
企業の人材獲得競争もまた、激しくなっている。厚生労働省「毎月勤労統計調査」によれば、現金給与総額は常用労働者数5~29人の事業所と同500人以上の事業所で2倍近い開きがある(図-7)。2010年代以降、その格差は拡大する傾向にみえる。前掲図-6のとおり中小企業も給与水準の引き上げに取り組んでいるものの、マクロ統計からは、規模の大きい企業が高い賃金水準を提示し、多くの人材を集めるという構図はむしろ強まっているといえる。

人手不足は売上機会の逸失や生産効率の低下などを通じて、業績を押し下げる要因となる。深刻化すれば、事業の存続すら危ぶまれる事態も出てくるだろう。廃業や倒産の直接的な引き金にはならないとしても、先々技能承継や事業承継に対する障壁となる可能性がある。

収益力や資金力を考えれば、中小企業が大企業との賃金格差を一朝一夕に解消するのは難しい。だからといって、手を打たなければ、事態は一向に改善しない。賃金格差を短期的には動かし難いある種の「与件」としてとらえつつも、中長期的にその状況の改善を図るための手だてが求められる。

必要なのは、労働生産性の向上である。労働投入量を分母、付加価値額を分子に算出する労働生産性は、マンパワーから付加価値を生み出す際の変換効率を意味する。これが高まれば、同量のマンパワーからより多くの付加価値が生み出せるので、そこから分配する賃金を高めることができる。あるいは仮にマンパワーが減ったとしても、付加価値の減少を抑えることができる。

図-7 現金給与総額の推移(事業所規模別)



資料：厚生労働省「毎月勤労統計調査」
(注)1月次の現金給与総額の年平均値。
25~29人は1990年より公表されている。

商品開発や新分野進出など不断のイノベーションにより付加価値の拡大を図る一方で、デジタル化や自動化、働き方改革などにより生産や販売のプロセスの効率化を図る必要があるのだが、そこに至る方策は、企業によって千差万別である。当たり前のように聞こえるかもしれないが、持てる資源や強み、置かれた環境、将来の事業の方向性などのさまざまな要因を考え合わせ、できることから取り組んでいくよりほかに道はない。

- (注1) 10個の選択肢から択一方式で回答を求めている。
- (注2) 筆者が厚生労働省「毎月勤労統計」を用いて簡便な方法で企業規模と賃金水準の相関係数を計算したところ、2010年代には0.9を超えるなど、強い正の相関が確認された。
- (注3) 本調査の業種は13分類であるが、モデルでは、構成比が3%未満の業種をその他にまとめている。

謝 辞
本レポートをまとめるに当たり、慶應義塾大学商学部・山本勲教授から指導をいただいた。ここに記して感謝したい。ただし、あり得べき誤りはすべて筆者に帰するものである。



地域の魅力を配達する菓子屋



宅配菓子屋ほのや 荒井 美乃里

千葉県のほぼ中央に位置する長南町ちやうなんまちは、稲作やレンコンづくりが盛んな自然豊かな町である。その町に、およそ30年ぶりに菓子屋ができた。店主の荒井美乃里さんが、作りたての菓子を一軒一軒配達している。

荒井さんはどのような人物なのだろうか。地元での菓子づくりに込める思いをうかがった。

あらいみのり

千葉県出身。都内の調理師専門学校で学び、老舗和菓子店で修業。レストランの調理担当や専門学校の助手などを務めた後、2019年に実家で「宅配菓子屋ほのや」を創業。

企業概要

- ▶ 創業
2019年
- ▶ 従業者数
1人
- ▶ 事業内容
菓子製造販売
- ▶ 所在地
千葉県長生郡長南町山内
1541
- ▶ 電話番号
0475(47)4040
- ▶ URL
https://peraichi.com/landing_pages/view/chonanhonoya

作りたての菓子を宅配

——荒井さんは長南町のご出身なのですね。

そうです。実家は古くから町で兼業農家をしていて、父で4代目になります。わたしは、2年半ほど東京にある老舗の和菓子店で修業していましたが、東日本大震災の直後に実家に戻りました。地元になりたいという思いが一層強くなり、それからは卒業した調理師専門学校で助手を務めたり、近くのレストランで調理の仕事をしたりしていました。

店を始めたのは、長年の夢だった

菓子屋を開くことで、地元の役に立ちたいと思ったからです。当時、町には菓子店が一軒もありませんでした。わたしが生まれて間もない頃に、唯一あった和菓子店がなくなりました。普段のおやつや手土産に使える店が近所にできれば町の人たちに喜んでもらえるのではないかと考え、2019年に「宅配菓子屋ほのや」を開店しました。

——宅配と店名にあります、店舗はないのですか。

小売りの店舗はありません。注文を受けてからつくった菓子を直接お届けしています。

人口の少ないこの町では、1日に売れる菓子の量は限られます。店舗を出せば、いつ来るかわからないお客さんのために菓子をつくり置きしなければなりません、売れ残ればすべて廃棄することになります。仕入れのコストがかさみますし、何よりせっかくの食材を無駄にしています。

また、お年寄りが店まで足を運ぶのは大変です。こちらから出向いて菓子を届けたいと思いました。

両親に相談して、実家の空き部屋を工房に改装しました。注文は電話やファクシミリ、LINEなどのメッセージアプリで受けることにしました。

ただ、注文を受けてからつくってはいは、「今食べたい」人には間に合いません。電話をもらってすぐに配達できる菓子は何か考えたときに、もなかを思いつきました。もなかは、皮とあんを別々に保存しておけば日持ちします。連絡をもらってすぐに用意できる菓子としてぴったりでした。

もなかは、「紅花もなか」と「ぜんざいもなか」の2種類をつくっています。紅花は町の花です。町の特徴を生かした銘菓をつくりたいと思い、千葉県よろず支援拠点のコーディネーターのアドバイスを受けながら、もなかの皮に紅花を乾燥させて練り込み色をつけた、紅花もなかを考案

しました。皮の製造は、休業した和菓子店で利用していた製造所をお願いしています。

もう一つのぜんざいもなかは、昔、町にあった和菓子店の人気商品を、わたしなりに復刻したものです。当時はおわんの形のもなかで、中にあんと餅が入っていたことからその名前で呼ばれていたそうです。両親や近所のお年寄りから聞いた話を手がかりにしてつくりました。形は正方形で、なかに粒あんとぎゅうひを入れています。多くの方から懐かしいと喜ばれています。

紅花だけでなく、アズキなど店で使う材料は、できる限り地元業者から仕入れるようにしています。米粉は実家で育てたコメを自家製粉しています。菓子だけでなく、その材料まで作り手が見えることで、自信をもってお客さんに届けられます。

思いやりを詰めた菓子

—ほかにはどのようなお菓子がありますか。

お通いボトル付きの「ボトルクッキー」も定番の商品です。初回に、クッキーと容器のボトルを一緒に買っていただき、次からは、ボトルが空になったら中身のクッキーをお届けします。毎回違う組み合わせを楽しんでもらえるようにしています。



紅花を練り込んだもなか

地元では、一人暮らしのお年寄りが増えています。離れた町で暮らすお子さんの代わりに、お年寄りのところへ定期的にうかがって世間話をするきっかけになればよいなと思って始めました。今は、町の中学校の先生方が定期的に注文してくださるなど、さまざまなお客さんとのつながりが生まれています。

また、菓子ではありませんが、月1回販売しているキッシュも、毎月販売日を楽しみにしてくださる方がたくさんいます。

キッシュは、コロナ禍で外出が制限されて手土産の需要が減るなかで、新たに店のメニューに加えました。外食したり人と会ったりできない分、家での時間を楽しんでもらえたらとつくってみたところ好評で、定番の商品になりました。

具材は、わたしが裏山で掘ったタケノコや、父が育てたジャガイモ、近所の農家から仕入れたレンコンなど、その時々町で採れる旬の食材を使っています。地元のおいしい食

材をおいしい食べ方で提供したいと思っているので、料理のジャンルにはこだわりません。

今、お客さんの半分が町内で、残り半分の大半が隣の茂原市の方々です。町外の場合は片道20キロメートルまでとし、配達料を300円いただいております。地元で商売をしている方が来客用のお茶菓子里に使ってくれたり、近所の美容院がチラシを置いてくれたりと、皆さんのおかげで少しずつ知られるようになりました。

—— お店を出してほしいという声もありそうです。

創業の翌年から、毎月2日間だけ、町内の「ほうせんさりょう芳泉茶寮」とコラボレートした「ほのや茶寮」を始めました。芳泉茶寮は、東京から町に移住したご夫婦が、古民家を改装して開いた中国茶のお店です。気さくなお二人で、わたしも出会ってすぐに仲良くなりました。

ほのや茶寮の日は、中国茶と一緒にわたしがつくる菓子を出しています。焼きたてのどら焼きやきんつばを出すこともあり、出来たてのおいしさを楽しめる工夫をしています。菓子を食べるお客さんの様子を見ることができると、ほのや茶寮の日ならではの。県内の袖ヶ浦市を拠点に活動している切り絵作家のすが

みほこさんも仲間に加わり、お客さんが切り絵も体験できるようにしています。

ご夫婦の営む芳泉茶寮は、町外の方に人気のスポットです。コラボレートすることで、離れた地域の方々にもわたしの菓子を食べてもらえるようになりました。また、ほのや茶寮が、わたしの菓子を注文くださる地元の方が芳泉茶寮を訪れるきっかけにもなりました。

菓子でつなぐ人の輪

—— 地元のお店としてすっかり定着しましたね。

そう言ってもらえるとうれしいです。ただ、創業した初めの頃は、地元で自分にできることは何か、悩むことがたびたびありました。

創業した2カ月後の秋のことでした。大型の台風が立て続けに千葉県を襲い、町でも多くの田畑や家屋が浸水や損壊の被害を受けました。亡くなった方もいました。当時、わたしは町のイベントに参加する予定でしたが、すべて中止となってしまいました。町内の方々に店を知ってもらう機会になると期待していただけに、とても残念でした。

しかし、何より苦しかったのは、町のために何も行動を起こせなかったことでした。台風が過ぎ去った後

も何日も停電が続き、町は静まり返っていました。町の人たちを元気づけるためにも何かしたいという思いが募ったものの、地元でのネットワークをまだ築けていなかったわたしは、ももんとして過ごすことしかできなかったのです。

転機となったのが、先ほどの芳泉茶寮のご夫婦との出会いでした。お二人は、地域の食材をメニューに取り入れるだけでなく、生産者の人たちと積極的に交流するなど、町に根差した暮らしをととても大切にしていました。

ほのや茶寮を始めた翌月、ご夫婦を中心とした町おこしを目的とする有志で「ほぼ道の駅ちょうなんプロジェクト」、略して「ほぼ道」を結成し、わたしも声をかけられて加わりました。プロジェクトの名前の由来は、町に初となる道の駅をつくらうという趣旨で発足したことです。今は、さまざまな場所や方法で、地元の魅力を発信したり、住民の交流の機会をつくったりしています。現在11人で活動しています。

ほぼ道では、町のイベントなどに来店するほか、年に2回、「長南つなぐ市」を主催しています。来場者も出店者も町内の人に限定したイベントです。

町には美しい自然やおいしい食材が豊富にあり、それらを生かした個

性的な店も少なくありませんが、地元の面白さを認識しないまま町から離れてしまう若者が多いように思います。また、住民同士の濃い付き合いも魅力の一つですが、若い世代ほどこうしたつながりが薄れてきているように感じます。まず、町の人たちが地元の良さを理解し、交流を深める場にしたいと考えています。

——仲間を得て活動の領域が広がりましたね。

町に対する思いを共有する仲間ができたことで、自信をもって行動できるようになりました。ほぼ道を結成してから間もなく、新型コロナウイルス感染症が流行しましたが、1年前の台風のときのような迷いもありませんでした。

感染者数が少し落ち着きを見せ始めてから、仲間と感染に気を配りながら、子どもたちのためのワークショップを開いています。例えば、地元のコミュニティカフェと、本を介して交流するサークル「長南ビブリオカフェ」が共同で開催するイベントのなかで、絵本に登場する菓子や料理をつくりました。参加した親子皆さんに楽しんでもらえて好評です。長いおうち時間でたまったストレスを発散してもらいたくて、田んぼで野球をして遊ぶイベントも毎年開いています。

ほかにも、地元の小学校や中学校に呼ばれて、話しに行くこともあります。コロナ禍で職場体験ができなくなった子どもたちに、わたしが店を始めたきっかけや、普段どのような仕事をしているのかを聞いてもらい、商売の様子をイメージしてもらっています。

こうした活動を通じてお客さんが広がり、売り上げも安定してきました。イベントに使う菓子の注文も増えて、今年の敬老の日には、町がお年寄りに配る菓子をつくることになっています。

——町中のお年寄りがお店を知る機会になりますね。

そのとおりです。わたしは、創業した当初から、「地域の孫になりたい」と話しています。店を通じて、お年寄りのところへ気軽に立ち寄れる「孫」のような存在になり、ご夫婦



地元のイベントにも出店（左が荒井さん）

二人きりや一人で暮らす地元のお年寄りを見守りたいと思っています。敬老の日の菓子をきっかけに、地元のお年寄りとのつながりをさらに広げて関係を深めていきたいと、今から楽しみにしています。

宅配菓子屋ほのやは店舗がないので店番をする必要がなく、呼ばれればどこへでもすぐに飛んでいけます。自分からさまざまな場所へ足を運んで地元の人との関係を築きながら、仲間と一緒に大好きな町の魅力を高め、多くの人と共有していきたいと思っています。

聞き手から

荒井美乃里さんは、経営の傍ら、実家のコメづくりを手伝っている。春の田植えやお盆明けの稲刈りの時期は特に忙しく、その間は菓子づくりに充てる時間も限られてしまう。そんな事情を察して、近所の人たちも前倒しで菓子を注文してくれるのだという。「新米のお団子を楽しみにしているよ」と皆、好意的だ。

こうした良好な関係が築かれているのは、荒井さんが常に地元の人たちを気遣い、親身に接しているからにほかならない。店が選ばれる理由は、価格やおいしさ、便利さだけではない。そこに足される店主の人間味や客との関係性が決め手となって、客の背中を押しているのである。

（桑本 香梨）



第86回

小企業の決算状況は持ち直すも低調

～小企業の決算状況調査結果(2021年度)～

当研究所が2022年6月に実施した「小企業の決算状況調査」の結果によれば、2021年度決算において、前年度と比べて売上げが「減少」した企業の割合は51.0%と、前回調査(70.5%)から低下したものの、依然として高い水準にある。採算が「赤字」の企業割合も43.0%と、前回調査(48.8%)から小幅な低下にとどまった。小企業の決算状況は持ち直したものの、低調である。

回復途上にある売上げ状況

当研究所では、小企業の経営状況を把握するために、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・小企業編」(以下、動向調査)を実施している。調査対象は従業者数が原則20人未満の小企業1万社である。毎年6月の調査では、付帯調査として決算における売上げや採算の状況について尋ね、結果を「小企業の決算状況調査」(以下、決算状況調査)として公表している。

決算状況調査の分析対象は、12月から3月に決算期末を迎えた企業である。2021年度の分析対象は2021年12月末時点の数字で確定申告を行った個人1,919企業と、2021年12月から2022年3月に決算期末を迎えた法人1,437企業の、計3,356企業となっている。個人企業が過半を占めるため、7割弱が12月決算企業である。従って、決算状況調査の2020年度の結果はコロナ禍1年目、2021年

度調査の結果はコロナ禍2年目の動向をおおむね反映しているといえる。以上を踏まえて、コロナ禍以後の小企業の決算状況をみていこう。

図-1は売上げ状況の推移を示している。2021年度の売上げが前年度から「減少」した企業の割合は51.0%と、2020年度(70.5%)から低下した。ただし、2020年度はコロナ禍により小企業が深刻な打撃を受けた時期である点に留意する必要がある。経済活動が徐々に正常化してきた2021年度においても、半数を超える企業が売上げの減少に悩まされていることを踏まえると、コロナ禍からの回復は途上であると考えられる。

他方、2021年度の売上げが「増加」した企業割合は28.3%と、2020年度(17.5%)から上昇した。その結果、2021年度の売上DI(前年度比で売上げが「増加」した企業割合-「減少」した企業割合)は2020年度から30.2ポイント上昇し、-22.8となった。水準はコロナ禍前の2019年度(-29.7)をやや上回ったが、消費税率引き上

図-1 売り上げ状況の推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の決算状況調査」（表-1～2、図-2も同じ）

- (注) 1 2021年度調査は、法人では2021年12月～2022年3月を期末とする企業、個人では2021年12月末時点の数字で確定申告を行っている企業を分析対象とした（表-1～2、図-2も同じ）。
 2 売上DIは、前年度と比べて「増加」と回答した企業割合から「減少」と回答した企業割合を差し引いた値（表-1も同じ）。
 3 回答割合は四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある（図-2も同じ）。

げ（2019年10月）前の2018年度（-15.4）に及ばない。

売上DIを業種別にみると、2021年度はすべての業種で上昇したものの、水準にはばらつきがある（表-1）。水準が最も低いのは飲食店・宿泊業（-35.4）で、次いで小売業（-27.9）、サービス業（-27.5）の順となっている。コロナ禍で個人消費の低迷が続くなか、消費関連業種が苦戦を強いられたようだ。他方、生産機械や半導体の需要が堅調だった製造業や、堅調な公共工事が業況を支えた建設業、そうした業種への物流を担う卸売業では水準が比較的高くなっている。

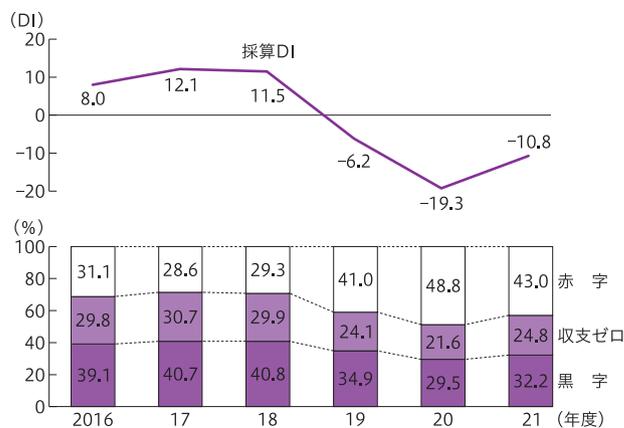
仕入価格高騰が採算を圧迫

次に、採算の状況を確認しよう。2021年度の「赤字」企業割合は43.0%と、2020年度（48.8%）から低下した（図-2）。他方、「黒字」企業割合は前年度（29.5%）か

表-1 売上DIの推移（業種別）

	2020年度	2021年度
全業種計	-53.0	-22.8
製造業	-56.5	-9.8
非製造業	-52.5	-24.5
卸売業	-48.1	-4.1
小売業	-47.4	-27.9
飲食店・宿泊業	-77.4	-35.4
サービス業	-48.8	-27.5
情報通信業	-53.2	-27.0
建設業	-20.1	-7.0
運輸業	-62.6	-10.1

図-2 採算状況の推移（全業種計）

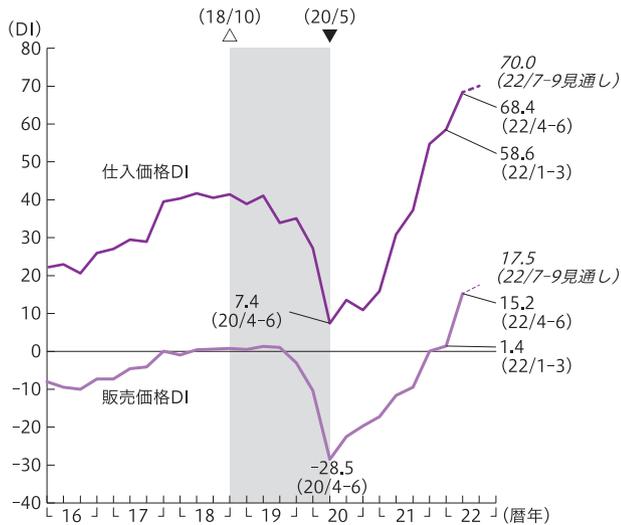


(注) 採算DIは、「黒字」と回答した企業割合から「赤字」と回答した企業割合を差し引いた値（表-2も同じ）。

ら上昇し、32.2%となった。消費増税があった2019年度に「赤字」企業割合が「黒字」企業割合を上回り、コロナ禍の2020年度以降も同じ状況が続いている。

2021年度の採算DI（「黒字」企業割合－「赤字」企業割合）は2020年度から8.5ポイント上昇し、-10.8となった。売上DIと同じく持ち直したものの、上昇幅は売上DIと比べると小さい。また、水準はコロナ禍前の2019年度（-6.2）を下回っており、採算状況の回復は売り上げ状況と比べて遅れているようだ。

図-3 価格DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」
 (注) 1 価格DIは、前年同期比で「上昇」と回答した企業割合から「低下」と回答した企業割合を差し引いた値。
 2 ———は実績、-----は見通し。
 3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

要因として挙げられるのは、原材料や燃料などの仕入価格高騰である。2021年度は、世界経済がコロナ禍から立ち直りつつあるなかで、原油や金属など幅広い品目で需給が逼迫し、価格が高騰した。実際、図-3で動向調査の価格DI（前年同期比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合）をみると、仕入価格DIは2020年4-6月期の7.4を底に、急速に上昇している。販売価格DIも同じく2020年4-6月期（-28.5）を底に上昇したものの、水準はしばらくの間マイナスにとどまり、2022年1-3月期にようやくプラスとなった。上昇のペースは仕入価格DIに比べて遅く、価格転嫁は思うように進んでいなかった。この影響が、小企業の採算状況に表れたのだろう。

2021年度の採算DIの水準を業種別にみると、飲食店・宿泊業（-24.1）が最も低く、次いで運輸業（-18.2）、小売業（-13.6）、サービス業（-12.5）の順となっている（表-2）。個人消費の低迷により苦戦を強いられた業種で

表-2 採算DIの推移（業種別）

	2020年度	2021年度
全業種計	-19.3	-10.8
製造業	-22.5	-0.3
非製造業	-18.8	-12.2
卸売業	-2.4	-4.8
小売業	-12.9	-13.6
飲食店・宿泊業	-48.6	-24.1
サービス業	-18.3	-12.5
情報通信業	6.5	43.2
建設業	16.9	6.0
運輸業	-29.0	-18.2

採算も厳しい傾向にある。また、運輸業は燃料価格の高騰が採算を圧迫した。2020年度からの変化に着目すると、運輸業のほか、卸売業や小売業、建設業でDIが低下した。いずれの業種でも売上DIは上昇しており、仕入価格高騰によるダメージが大きかったことがうかがえる。

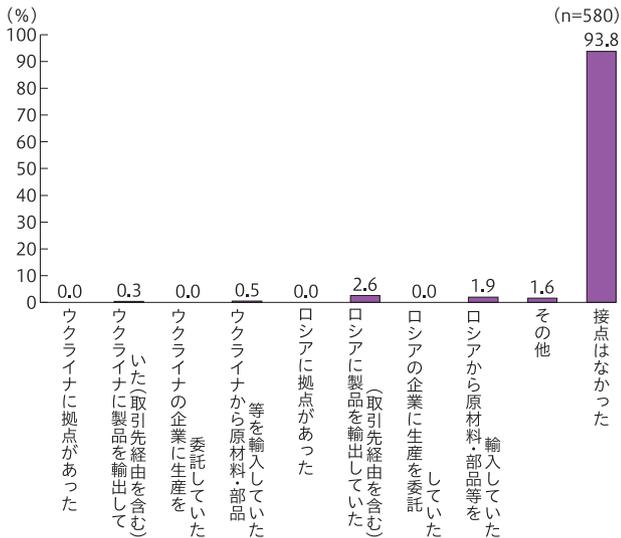
ここまで決算における売り上げと採算の状況を確認した。総じてみればコロナ禍からの回復は途上であり、足元では仕入価格高騰が新たな懸念材料になっている。小企業を取り巻く環境は依然として厳しいといえよう。

足元ではウクライナ情勢が業況を下押し

2021年度末ごろから仕入価格の高騰に拍車をかけているのが、2022年2月から続くロシアによるウクライナ侵攻である。ロシアへの経済制裁や、天然ガス供給の絞り込みなどロシア側の対抗措置の影響で、原材料や燃料などの価格は一層高騰し、輸送費も上昇している。

そこで、当研究所では「中小企業景況調査」の付帯調査として、2022年7月にウクライナ侵攻による影響について尋ねた。調査対象は首都圏、中京圏、近畿圏に所在する中小企業900社である。決算状況調査と比べると、調査対象の企業規模は大きい。業種については、7割が

図-4 ウクライナまたはロシアとの接点（複数回答）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」付帯調査（2022年7月）（図-5も同じ）

（注）1 2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻の直前の時点で、ウクライナまたはロシアと事業における接点があったかどうか尋ねたもの。
2 nは回答のあった企業数（図-5も同じ）。

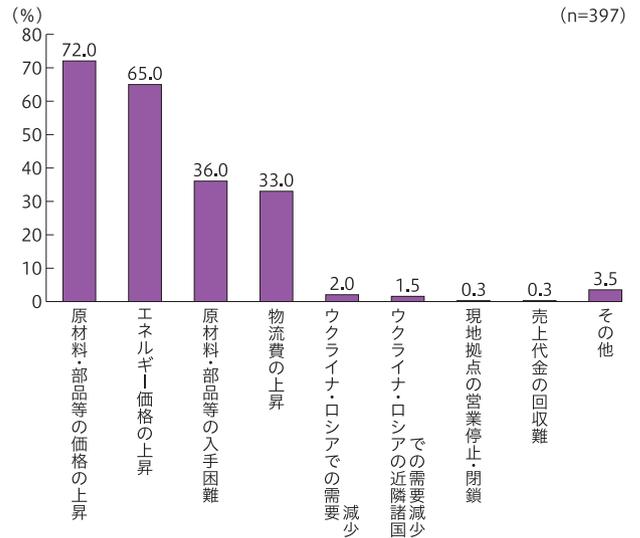
製造業、残る3割は建設業、卸売業、運輸業で、小売業やサービス業などは含まれていない。

まず、図-4で侵攻直前の時点でウクライナまたはロシアとの接点があったかをみると、接点がなかった企業が93.8%に上っている。接点がある企業でも、内容は製品の輸出や原材料・部品等の輸入がほとんどであり、拠点を有する企業はなかった。中小企業と両国との接点は乏しかったといえるだろう。

しかし、ロシアのウクライナ侵攻による業況へのマイナスの影響の有無を尋ねた結果をみると、「大いにあった」が24.8%、「少しあった」が43.4%、「なかった」が31.8%となった。マイナスの影響があった企業は全体の7割弱と、ウクライナやロシアとの接点の乏しさの割には多くなっている。

影響の内容をみると、「原材料・部品等の価格の上昇」

図-5 ロシアのウクライナ侵攻によるマイナスの影響の有無（複数回答）



（注）ロシアのウクライナ侵攻による業況へのマイナスの影響が「大いにあった」「少しあった」と回答した企業に尋ねたもの。

が72.0%と最も高く、次いで「エネルギー価格の上昇」（65.0%）、「原材料・部品等の入手困難」（36.0%）、「物流費の上昇」（33.0%）の順となった（図-5）。直接の接点があなくても、コスト増や原材料・部品等の調達難を通して、国内の中小企業が大きな打撃を受けていることがわかる。ウクライナ問題は、価格高騰や原材料の調達難を通じて広範囲の企業に間接的なダメージを与えている。

侵攻の開始から半年以上経ってもなお、ウクライナ情勢は混迷しており、諸物価は高騰を続けている。国内に目を転じれば、コロナ禍の収束が見通せないなか、消費回復の勢いは鈍い。コロナ禍の克服に向けて必死に取り組んできた小企業は、ここにきてコスト上昇というさらなる難題に直面している。（星田 佳祐）

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2回
(全4回)

バイオプラスチックの実用化をリード

総合研究所 主任研究員 近藤 かおり

第1回では、石油由来のプラスチックの削減と、既存のプラスチックの代替素材について整理した。代替素材の一つとして期待されているバイオプラスチックには、土壌の微生物によって分解される生分解性プラスチックと、木や植物を原料とするバイオマスプラスチックがある。これらバイオプラスチックには独特のにおいがある、耐久性が低いといった問題がある。第2回はこうした問題を独自の研究開発で解決し、バイオプラスチックの実用化にこぎ着けた中小企業の取り組みを紹介しよう。

大手企業に評価された成形技術

(株)平和化学工業所（千葉県市川市、従業員数40人）は、化粧品や薬品、食品を入れるプラスチック容器のメーカーである。積層ブロー成形を得意とし、受注先の要望に応じてさまざまな機能をもった容器を生産している。

ブロー成形とは、ペットボトルをはじめプラスチック容器をつくる際に用いる加工方法である。吹きガラスの製造方法を応用したもので、型に入れた樹脂の内側に空気を吹き込んで容器を成形する。積層ブロー成形はこのブロー成形をもとに、複数の樹脂を重ね合わせて成形する方法である。

プラスチック容器は、中に何を入れるかによって求められる機能が異なる。例えば、マヨネーズの容器では中身が酸化したり蒸発したりしてはいけない。価格もなるべく安い方が良い。そこでマヨネーズ容器は、ポリエステルなど安価な汎用樹脂と、酸素や水蒸気など気体を通しにくい高機能樹脂を積層してつくる。このように、特殊な機能をもつ樹脂と、安価な汎用樹脂を積層することによって、容器に水分や油分、臭気、ガスが透過しない機能をもたせたり、薬品が溶け出さない機能をもたせたりするわけだ。

同社は1980年代に、土壌で分解できる生分解性プラスチック容器の開発を始めた。当時はまだ生分解性プラスチックが一般に知られていなかった。社長の畠山和幸

さんが、親子げんかで「毎日ごみになるものをつくっているくせに」と言われたことが開発のきっかけだった。

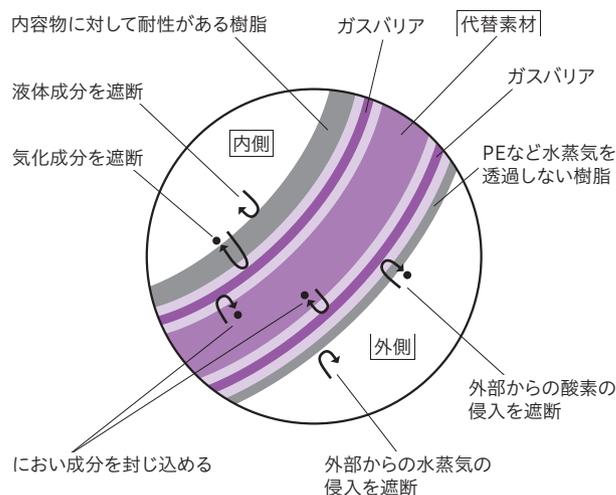
和幸さんは、英国の素材メーカーにポリヒドロキシアルカン酸（PHA）という素材の利用を申し入れた。PHAの高い生分解性に注目したのである。PHAでつくった生分解性プラスチックを取り寄せて容器の試作品をつくってみたが、うまくいかなかった。独特のにおいを取り除けなかったのである。

和幸さんはその後もバイオプラスチック容器の開発を続けたが、なかなか成果はあがらなかった。どうしてもにおいが残ってしまうのである。ほかの樹脂と積層できればこうした問題を解決し、バイオプラスチック容器を実用化できるはずだが、従来の樹脂と接着する技術に前例はなく、実現には時間がかかりそうだった。

和幸さんの息子の畠山治昌さんが開発を引き継ぐと、治昌さんは市販の接着剤をいくつも買い込んで調合を繰り返した。そして数年後、ようやくバイオプラスチックに適した接着材の調合に成功した。層の数が増えても肉厚にならないように各層の厚みを調整する技術も開発し、におわず、しかも従来の製品と同程度の耐久性をもつバイオプラスチック容器を成形できるようになった。

完成したバイオプラスチック容器は2000年に中小企業創造活動促進法の認定を受けた。生分解性プラスチックを使った点が評価されたのである。さらに、こうした取り組みが大手素材メーカーや商社の目に留まると、2005年ごろから共同開発や協力の依頼が舞い込んでくるようになった。2009年には、同社の製品がシャンプーとリンスの容器に採用された。

共同開発した大手素材メーカーは、同社のバイオプラスチック容器を化粧品会社や医療品会社などに売り込んでくれたという。いざ採用が決まると、小ロットの注文については同社が生産から納品まで担当する。バイオプラスチック容器で大手素材メーカーとの協力関係を築い

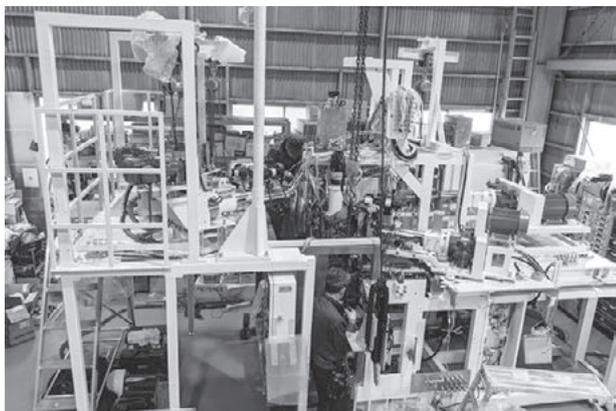


開発した積層構造 ～(株)平和化学工業所の公表資料をもとに筆者作成

た同社は、取引先の拡大に成功したのである。

容器の用途や形状はさまざまで、求められる機能も異なる。だからといって、試作や生産のたびに材料や型を入れ替えるのは大変である。そこで、治昌さんは主材料が生分解性プラスチックでもバイオマスプラスチックでも対応できるように、6種9層の成形方法を考案した。その構造は次のとおりである。

容器の最も内側の層には、内容物に耐性のあるプラスチックを使う。例えば、薬品に強く、食品衛生法や薬機法（医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律）に適合しているプラスチックなどである。2番目の層には、気体を通しにくいプラスチックを配置する。内容物の気化や酸化、臭気を防ぐためである。3番目の層には、石油由来のプラスチックの代わりに、生分解性プラスチックやバイオマスプラスチックといった代替素材を配置する。4番目の層には、2番目と同様に、気体を通しにくいプラスチックを配置する。そして容器の最も外側の層には、外部から酸素や水蒸気を通さないプラスチックを使う。層同士の特性に応じて接着剤で貼り合わせる。使用するプラスチックは6種類、



(株)平和化学工業所の6種9層積層ブロー成形機

接着層を合わせて合計9層まで対応できる。

治昌さんは6種9層の成形加工を実現するため、成形機メーカーの協力を得て、押出機を6台接続したオリジナルのブロー成形機を製作してもらった。バイオプラスチックに適した仕様にしたことで、他社にはない生産態勢を整えたのである。

同社はこの成形機を使って、生分解性プラスチック以外の素材を使った容器づくりにも挑戦している。リサイクル材や使用済みの茶葉、ブドウの皮、もみ殻といった素材からつくったバイオマスプラスチックを混ぜた容器を大手企業と開発している。

生分解性ごみ袋の先駆者

ごみ袋やレジ袋といった包装資材はプラスチックごみ問題の象徴といえ、環境への配慮を強く求められる製品である。こうしたなか、(株)キラックス（愛知県名古屋市長、従業員数225人）は包装資材の総合商社として、いち早く生分解性ごみ袋に注目、業界をリードしてきた。

開発のきっかけは2005年に日本で開かれた愛知万博である。2004年3月、経済産業省が一般財団法人バイオインダストリー協会を經由して、愛知万博で使用する生

分解性ごみ袋を公募すると発表した。地元で開催される万博ということもあって、何とか採用にこぎ着けようと社内が盛り上がると、同社は2004年6月に商品開発部を設置し、生分解性ごみ袋の開発に取りかかった。

生分解性ごみ袋の開発には、商品開発部長の野呂正孝さんが大きく貢献している。野呂さんは31年間、大手化学メーカーで生分解性プラスチックを研究してきたエキスパートである。野呂さんは愛知県内の自宅から通勤可能な場所で研究を続けたいと考えていた。そこで、前職の取引先だった(株)キラックスの社長である吉良伸一さんに相談し、転職を決めたのである。

商品開発部の発足当初、社内には生分解性ごみ袋を開発する実験装置や検査機器といった研究設備はなかった。野呂さんは前職で懇意にしていた取引先の助けを借りて開発を進めた。生分解性プラスチックに対する野呂さんの情熱と周囲のサポートのおかげで、同社は専門部署の設置から数カ月で公募条件を満たす生分解性ごみ袋を開発した。大手素材メーカーやフィルムメーカーなど約30社のライバルがいるなか、同社の生分解性ごみ袋は見事、愛知万博に採用された。この実績を契機に、同社は生分解性プラスチック製品の開発を本格化していった。

もっとも、生分解性ごみ袋を量産するとなるといくつか問題があった。一つ目は、袋が重みで破れやすいことである。石油由来のプラスチックに比べて、生分解性プラスチックの耐久性は劣っていたのである。二つ目は、生産時期によって不良品発生率が変ることである。例えば、夏場に生分解性ごみ袋を製造するとフィルム同士がくっついてしまい、不良品が多数発生する。これは生分解性プラスチックの性質上、固まる速度が遅く、成形に時間がかかるからである。野呂さんはこれら二つの問題を、複数の生分解性プラスチックを組み合わせた原料を開発することで解決した。

量産化に当たっては、生分解性プラスチックの性質を

理解した従業員を増やす必要もあった。野呂さんは自ら講師を務めて、生分解性プラスチックに関する勉強会を開いた。どのような条件だと成形機に不具合が生じるのかを実際に加工を行う従業員とともに検証し、成形温度や素材の配合割合などを一つ一つ改善していった。

生分解性プラスチックを使ったごみ袋やレジ袋を販売すると、ユーザーから「レジ袋やごみ袋を滑りやすくしてほしい」「生分解する速度を緩めることができないか」といった要望が出てきた。そこで同社は、生分解性プラスチックの配合について研究を進めたほか、添加剤の開発にも取り組んだ。約5年を費やして、一つ一つの要望に応えていったのである。

なかでも実用化を大きく前進させたのは、新たに開発した添加剤である。これによって、袋を滑りやすくする、温度や湿度、雨風の気候変化に対する耐久性を強化する、生分解の速度を制御するといったことが可能になった。石油由来のプラスチックでつくる、これまでのごみ袋と遜色ない使い勝手を実現できたのである。実用性が評価され、自治体や企業で導入が進んでいる。

同社は海洋生分解性プラスチックを使ったレジ袋の開発も始めている。海洋プラスチックごみ問題に対応するためである。開発に当たっては、大手化学品メーカーと共同で研究を進めていった。原料に使うのは海中で分解するバイオマスプラスチックである。生分解性プラスチックで代表的なポリ乳酸に比べて、別のプラスチックや繊維と混ざりやすく、耐熱性もある。約3年の研究を経て、2021年に海洋生分解性プラスチックレジ袋の開発に成功すると、さっそく大分県中津市のスーパーで採用されたという。

このように、製品に求められる機能性の問題はクリアしたが、さらなる普及には価格面の問題が残っている。生分解性プラスチックの原料代が高いため、製品の価格は石油由来のプラスチック製に比べて3倍になるという。



(株)キラックスが開発した生分解する袋

生産規模を拡大できれば価格競争力は高まってくる。つまり、ユーザーに機能性を理解してもらい、受注を増やしていくことが今後のポイントになる。

同社は消費者やユーザーの意識を変えようと、ブログや展示会で地道に情報発信している。毎月2～3回の頻度でブログを更新し、写真や用語解説を交えて記事を掲載している。また、東京ビッグサイトで開催される「エコプロ」に毎年参加している。エコプロは環境に配慮した製品や技術、サービスに関する展示会で、環境分野としては国内最大規模である。より多くの企業や消費者に同社の製品を見てもらう機会ととらえている。企業活動全般における環境意識の高まりから、展示会で知り合った企業から注文を受ける例が増えているという。

今回紹介した2社は水に弱い、独特のにおいがある、耐久性が低いといったバイオプラスチックの問題点を独自の研究開発で解決し、実用化にこぎ着けている。次回はバイオプラスチックとは違った新素材で、既存のプラスチックを代替しようとしている中小企業を紹介する。

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



毛利元就 大グループをつくった用意周到な社長



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で、戦国大名は生き残りをかけて、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、現代における企業の経営者に通じるものがある。今回は意外と過酷な上杉謙信率いる上杉家をクローズアップしたが、今回はちょっと地味な毛利元就をみてみよう。



地味だけど理想的なホワイト企業

毛利元就は、本連載の第2回から第5回までに紹介してきた織田信長、豊臣秀吉、武田信玄、上杉謙信らに比べると、地味な印象がぬぐい切れない。だが、その知名度とは裏腹に、元就は戦国時代、有数の実力を誇った大名である。もともとは弱小国の領主だったにもかかわらず、中国地方を平定するまでに成り上がっている。

それだけの結果を出しながらも、元就の統治法は信長のような恐怖政治とはほど遠かった。自主性を重んじて、家臣たちに権限を譲渡。家臣たちが自ら考えて行動するという、現代のビジネスに当てはめても理想的といえるマネジメントを行っていた。

元就率いる毛利家は、現代の会社でたとえれば、地味だけど理想的なホワイト企業といえそうだ。

リーダーの人格は、育ってきた環境によって形づくられる。元就の場合は、幼少期のつらい経験が、その後の

毛利家の当主としてのあり方に大きな影響を与えた。

元就は安芸国吉田郡山城の城主、毛利弘元の次男として生まれた。西に大内氏、東に山名氏や細川氏という大勢力があり、毛利家は板挟みの立場に立たされていた。

そんななか、元就は幼くして父も母も亡くしたうえに、家臣に裏切られた。無残なまでに領地を奪われて、城から追い出されてしまった。領民はそんな元就のことを、「乞食若殿」と呼んでいたという。厳しい状況に置かれた元就を支えたのが、父の継室で義母の杉大方である。義母の勧めで、元就は地下の屋敷で毎朝、太陽を拝み、念仏を唱えるようになった。これは日課として、生涯続けられることになる。優れた経営者ほど、ルーティンを大切にしますが、元就は早くからそれを実践していた。

また、幼少期にはこんなエピソードがある。お守り役が元就を抱いて水のなかを渡っていると、誤って落としてしまった。青ざめる家臣を元就はこう言って許した。

「道を歩けば、つまづくのは当たり前である」。

元就の寛大さを示す逸話だが、その裏には「人間は失敗するもの」という冷静な目があることも見逃せない。

元就はその用意周到さから知略家とされている。それは常に失敗を想定したからだろう。幼少期に理不尽な目に遭い続けたことで、元就は、他人に期待しない自立した精神を身につけ、毛利家のマネジメントに生かした。

バックにつく勢力を吟味

乞食若殿と呼ばれるほど悲惨な状況だった元就だが、兄の毛利興元が24歳の若さで急死すると、興元の子に当たる1歳の幸松丸が家督を継承。元就は補佐を務めて、実質的には当主のように大きな決断を下す。

毛利家は大内氏の勢力下にあったが、元就は台頭してきた尼子氏に急接近して、鞍替えを決意する。大内氏の拠点である鏡山城の攻撃に参加。密使を派遣して開城させることに成功した。

そうかと思えば、尼子氏からの恩賞の領地が少ないことに不満をもつと、今度は大内氏側に寝返って、尼子氏の20倍以上の領地を与えられている。その後も、形勢をみてはどちらにつくかを判断し、キャスティングボートを握り続けたのである。

現代のビジネスにおいては、長年の付き合いのあるパートナー企業や取引先を、つい重視しがちだ。だが、元就はしがらみを断ち切り、時代の流れを読んで、バックにつく勢力をしっかりと選択していた。

元就は勝負の勘所を逃すことなく、毛利家の勢力を一挙に拡大させていく。1540年(天文9年)から翌年にかけて、尼子氏と吉田郡山城の戦いを繰り広げたときは、3万の兵に対してわずか3,000の兵で籠城戦に勝利した。強大な尼子氏に勝てたのは、巧みな奇襲攻撃と、元就が掲げたスローガンが効果を発揮したからだ。

「時を同じくして、力を同じくして、心を同じくすれば、何事もなし得る」。

元就の言葉どおり、皆が一丸となり勝利をつかんだ。

一大コンツェルンを築く

成功した事業をどう後継者に受け継いでいくか。元就

図 元就流事業承継のコツ

事業承継がうまくいくように毛利元就は手を打っていた

旧来のしがらみにとらわれない姿勢を後継者に示す

経営理念を現場に徹底させてから引き継ぐ

早めに後継者を指名して、少しずつ任せしていく

資料：筆者作成

の場合は、隆元・元春・隆景の3人の息子がいた。有名な「3本の矢」の逸話は残念ながら創作だが、元就は、74歳で没する14年前に、3人の息子に宛てて三子訓戒状を残して、こう書いている。

「3人の間に少しでも隔たりがあれば、必ずともに滅亡するものと思え」。

毛利家の発展のためには、子どもたちが皆仲よくすることが必要不可欠だと元就は考えていたのである。

家族間でトラブルになりやすいのが、事業継承の際だ。その点、元就の決断は実に早かった。1546年(天文15年)、49歳という年齢で早々と隠居を決めて、長男でまだ23歳の隆元に当主の座を譲った。

自分に影響力があるうちに、長男に家督を譲りながら、次男は吉川家、三男は小早川家へと、それぞれ他家に養子へ出した。そして、元就自身はその上のポジションに座ったのである。現代のビジネスでいう企業買収のようなことをやってのけ、毛利家は毛利両川と呼ばれる一大勢力へとさらなる成長を遂げていく。

「毛利コンツェルン」を築き上げて、会長の椅子に座った元就。隠居を機にさらに権勢を振るって、死ぬまで安定した組織づくりに尽力した。

戦国時代をビジネスの世界に置き換えたならば、元就は随一の名経営者だったといつてよいだろう。

強みをみつめ直し成長につなげる



ばんきん
(株)栄進钣金製作所

代表取締役社長

間山 幸光

まやま ゆきみつ

《企業概要》

代表者	間山 幸光
創業	2001年
資本金	1,000万円
従業者数	25人
事業内容	板金加工、塗装
所在地	山形県米沢市川井491-7
電話番号	0238(26)9381
URL	https://eishin-bankin.co.jp

山形県米沢市の(株)栄進钣金製作所で社長を務める間山幸光さんは、2013年に入社してからさまざまな改革を行ってきた。その成果が業績に表れ始めたと言語の間山さんに、具体的な取り組みをうかがった。

■ 大型製品が得意

(株)栄進钣金製作所は、学校や病院、商業施設などにある分電盤や制御盤などの筐体きょうたいをつくっている。1カ月当たりの製作数は250~300個で、主な販売先は電気設備メーカーである。

製作の手順は次のとおりだ。まずCADで完成形を描き、工作機械に入力するデータを作成する。次に鉄やステンレス、アルミなどの金属板をデータどおりに切断したり曲げたりする。パーツをそろえたら組み立てと溶接を行い、検品して完成である。

同社の強みを二つ挙げよう。一つは、最大で幅1.8メートル、高さ2.4メートル、奥行き1.5メートルの大型筐体を製作できることである。

間山さんによれば、もう少し小型の筐体の方が市場は大きいという。一方、小さい製品をつくれる板金加工会社は数多く、競争が激しい。差別化を図るため、同社は金属板を打ち抜くのに使うタレットパンチプレスや曲げるためのベンダーに大型設備を導入し、大きな金属板の加工技術を磨いてきた。

もう一つの強みは、塗装も引き受けられることだ。同社から車で10分ほどの場所に、同じく間山さんが経営する(有)間山塗装工業がある。大型筐体の塗装に対応した設備もっている。ここで塗装まで済ませてから納品することができる。

美観を保つ、さびを防ぐなどの目

的で、筐体には塗装を施すのが一般的だが、同社のように塗装まで一括して引き受ける板金加工会社は少ないと間山さんは言う。同社の顧客のほとんどは、筐体の製作と塗装を一緒に注文する。顧客からは、塗装を別途手配する手間を省けるうえに、筐体の製作場所と塗装工場の距離が近いいため輸送コストを低く抑えられると好評である。

■ 強みを発揮できる仕事を選ぶ

間山さんは、これらの強みを生かし切れていなかったと過去を振り返る。結婚を機に妻の実家の家業である同社に後継者として入ったのは2013年だった。2年ほどCADのオペレーターを経験した後、取締役として営業を担当するようになった。

新規開拓に当たり、従来はあらゆる

る大きさの筐体を製作できる点をアピールしていた。また、受注の数を重視し、相手がどのような製品を取り扱っているかは気にせず、電話や訪問をたくさんこなしていた。その結果、同社には筐体製作分野の仕事の大多数を占める、小型の製品の注文が集まっていた。

大きな工作機械で小さな製品ばかりつくるのは、コスト面で無駄が多い。また、競合が激しいため、同社より安くつくれる同業他社に乗り換えられてしまうことがよくあった。

同社を必要としてくれて、末永く付き合える顧客をみつきたい。そう考えた間山さんは、出会いの可能性を広げようと展示会に出展し始めた。何度も出展するうちに、同社のブースで足を止め、熱心に話を聞いてくる企業は何に注目しているのかがわかってきた。それが、大型筐体の製作と塗装の一括受注だった。

間山さんは、「大きな盤」「板金から塗装まで」が得意なことが目立つよう、ホームページやパンフレットを刷新し、展示会でもアピールするようにした。

電話や訪問によるダイレクトマーケティングを行っていた頃に比べて新規に受注する件数は減ったが、大型筐体の注文が増えた分、1件当たりの単価はアップした。さらに、得意先も着実に増えていった。現在、

同社の年商は、間山さんが入社した当時の1.5倍に伸びている。従業員数も4人増えて25人になった。

■ IT分野の経験を生かし効率化

間山さんは営業活動のほか、業務の効率化にも力を注いだ。

システムエンジニアとしてIT企業や金融機関に16年間勤め、ネットワークの構築や社内インフラの整備、サーバーの管理などを行っていた間山さんは、同社の通信環境の遅れに驚いたという。例えば、社内のパソコンのうちプリンターにつながっているのは1台のみであるため、印刷するにはそのパソコンにデータを移さなければならなかった。

社員が働きやすくするにはIT化が急務だと思った。また、同業者の多くが同社と似たような状況であることを知り、ITの活用により自社の競争力を高められるとも考えた。

まず取り組んだのは、社内LANの整備である。プリンターのほか、工場にあるさまざまな設備とパソコンをつなげた。パソコンで機械を制御しやすくなっただけでなく、CAD、切断・曲げ、組み立て・溶接の工程間で行うデータのやりとりも円滑になった。

次に、全社員のスマートフォンにビジネス用のチャットツールを導入



大きな金属板を加工

した。同社では、社員一人に一つずつパソコンが割り当てられているわけではないため、従来は口頭で業務連絡するのが基本だった。しかし、社員の多くは、自分の持ち場を離れたり、相手の作業を中断させたりしてまで話しかけるのは気がひけると考えていた。結果として、社員同士が情報共有する機会は、朝礼以外にほとんどなかった。

そこで、チャットツールを導入したのである。社員の私用のスマートフォンに入れてもらい、業務時間外の使用は禁止にした。社員からは、報告や相談を気軽にできるようになり、仕事を円滑に進められるようになったと評判が良い。「コミュニケーションが活発になったからか、人間関係を苦に退職する人がいなくなったと感じる」と間山さんは語る。

間山さんは、同社の強みを引き出して業績アップを図るとともに、勤務時代に培ったITの知識と経験を生かして業務を効率化した。これらの成果が認められ、2019年に同社、2022年に(有)間山塗装工業の経営を先代から引き継いだ。次はどんなことにチャレンジするのだろうか。今後も目が離せない。 (山崎 敦史)

おなかも心も満たすブックカフェ



オクショウ

代表

田村 恵子

たむら けいこ

《企業概要》

代表者 田村 恵子
創 業 1930年
従業者数 4人
事業内容 ブックカフェ、法人・学校向け書籍・教科書販売
所在地 兵庫県三田市中央町16-3
電話番号 079(562)3030
U R L <https://www.okusyou.co.jp>

2015年、兵庫県三田市にある書店「オクショウ」はブックカフェに生まれ変わった。本をぎっしり並べるのをやめ、代わりにテーブルや椅子を置いてくつろげる空間にした。リニューアルを主導したのは4代目の店主、田村恵子さんである。歴史ある店を引き継いだ田村さんの取り組みを追った。

■ ヒントを求めて全国の書店へ

オクショウの店舗はJRと神戸電鉄の三田駅から徒歩5分の商店街にある。広さはおよそ100平方メートルで、約3,000冊の本が並ぶ。店の広さにしては少ないといえる。その代わりに、店内にはテーブル席やカウンター席、掘りごたつの席が並ぶ。ここでは、店内に新たに設けた厨房^{ちゆうぼう}でつくる料理や飲み物を楽しめる。

同店は1930年に田村さんの曾祖父が創業して以来、4世代にわたって書店を営んでいる。店頭販売のほか、学校向けに教科書も取り扱う。1988年には市内の大型ショッピングセンターに移転してCDなども販売していたが、ネット通販の普及もあって、2011年にショッピングセンターから撤退、創業の地である三田の商店街に戻ってきた。周辺にかつてのにぎわいはなく、店を訪れる人は減るばかり。売れたのが本1冊だけという日もあった。

田村さんは音楽業界でコンサート運営やCD販売の仕事を経験した後、2009年に家業に入った。2015年には父の後を継いで店を経営するようになった。存続が危ぶまれるなかでのバトンタッチであった。

家族が代々守ってきた、本を売るという商売を続けるためにはどうし

たらよいか。田村さんは新聞や雑誌、インターネットを使って珍しい小規模書店をピックアップし、実際に足を運んでリニューアルのヒントを探ることにした。関西圏はもちろんのこと、東京や新潟など遠方にも足を伸ばすなど、気になった書店はすべて見て回った。勇気を出して訪問先に同業者であることを明かして話を聞いたこともあった。そして次第に、飲食を提供するブックカフェを構想するようになっていく。

もっとも、ブックカフェ自体はさほど珍しい業態ではない。田村さんが考えたのは都会で見かけるような洗練された雰囲気のお店ではなく、誰もが入りやすいと感じられる店だ。具体的にはコーヒーや紅茶などの飲み物やスイーツだけではなく、カレーライスやグラタン、定食などおなかいっぱいになる料理も提供するこ

とにした。地元の人たちが普段使いできる書店であり食堂を目指す。両親の理解を得た田村さんは改革を進めていく。

■ つい長居してしまう陳列

カフェの併設に当たりまず見直したのは、本の品ぞろえである。3万冊以上あった在庫を10分の1に減らすため、漫画や学習参考書など大手書店に品数でかなわないジャンルの取り扱いをやめた。日中の来店が見込める子連れ的女性や高齢者などが手取りやすいように、料理や育児、園芸や健康などに関する本を充実させた。ジャンルを絞ったことで在庫管理の負担が減った。その分、田村さんは接客に注力できるようになったのである。

陳列も工夫した。雑誌や単行本、文庫本などを媒体の種類別に並べるのではなく、テーマごとに並べるようにしたのである。例えば料理のコーナーに目を向けると、時短レシピを特集した雑誌の横に、食通として知られる作家のエッセー集や野菜の専門書などが並んでいる。さらにその隣には園芸コーナーがあり、菜園づくりのガイドブックなどが置かれている。興味の連鎖を誘う陳列になっているというわけだ。こうした工夫ができるようになったのも、取り

扱う本の数を絞ったからである。仕入れに目が行き届くようになった結果、本の陳列にストーリー性をもたせることに成功したのである。いつの間にか本の世界に引き込まれ、店に長くいたくなる。

コロナ禍以降、同店の品ぞろえは一層个性的になっているようだ。背景には、出版社各社が始めたオンライン商談会がある。商談会では本の著者はもちろん、編集者なども直接やりとりできる。おかげで心の底からお薦めしたいと思える本をそろえられるようになったと、田村さんは話す。

■ 家族のチームワークが経営資源

本を並べるスペースを減らした分、新たに設けたのが飲食スペースと厨房である。特に力を入れたのは掘りごたつの席だ。まるで実家に帰ったときのようにくつろぎの時間を提供したかったのだという。冬は予約が入るほどの人気席になっている。

厨房を切り盛りするのは田村さんの母である。前述のメニューに加えハンバーグやトンカツに焼き魚など、街の食堂にひけをとらないメニューが並ぶ。価格はいずれも1,200円前後である。一番人気はハンバーグと唐揚げとエビフライに、ごはん、みそ汁、小鉢、ソフトドリンクがつい



食事目当ての来店客も増えている

た「オトナさまランチ」である。ランチタイムになると、近所で働く人たちが満席になるという。

お昼を過ぎると、穏やかなカフェタイムが始まる。最近では兵庫県産のユズやシソを使った自家製ジュースが人気だ。

食材の仕入れを担当するのは田村さんの父だ。父は店の経営をバトンタッチしたタイミングで小さな畑を借り、趣味で農業を始めた。その縁で地元の農家とのつながりができ、採れたての野菜を仕入れることができるようになったのである。

田村さん厳選の本を楽しみながら、両親が力を合わせてつくる料理を味わう。全国の書店を回って存続のヒントを求めた結果、昔ながらの書店はユニークなブックカフェに生まれ変わった。新たな収益源ができたため、店の売り上げはリニューアル前を大きく上回って推移している。

2021年には近所にベーカリーが開店した。少しずつだが商店街ににぎわいが戻ってきているように感じると田村さんは言う。小さな企業ならではの、家族のチームワークが店を、そして街を盛り上げていく。

(笠原 千尋)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



つがまち
都賀町商工会
経営指導員
あいかわ まさひろ
相川 将宏



小さな町から事業者の魅力を発信

栃木市の北部に位置する都賀町は、旧栃木市と周辺の旧5町から成る栃木市のなかでも特に、人口減少と観光人口の減少が進んでいる地域です。事業者は、地域経済のパイが縮小し続ける厳しい事業環境にさらされています。積極的な広報活動を苦手とする事業者も多く、急速に進展する情報化社会での、ITの活用という課題にも直面しています。

これらの解決のためには、地域内外から集客して売り上げの増加を図るとともに、潜在顧客への訴求が必要不可欠です。従来の支援ではなく、

動画や写真を活用して事業者が提供する商品やサービス、技術を視覚的に表現する「魅せる化」の支援へと進化させる必要があると考えました。

そこで都賀町商工会は「YouTube」に「ココニアルミリョク、ツガ（略称：ココツガ）」というチャンネルを開設しました。事業者がもともと持っている独創性、独自性、発想力、技術、ノウハウを事業者の魅力ととらえ、新しい媒体で広報することで、潜在顧客を獲得することを目的としています。

2018年4月の開設以来、動画撮影本数は95本、チャンネル登録者数は2,450人、累計視聴回数は77万回を超えました。撮影した事業者は飲食業、理美容業、製造業、建設業、自動車整備業などさまざまです。ある飲食店では、新メニューを動画で広報したところ、既存顧客からの注文が増え、口コミも広がり新規来訪客が10パーセント増加したそうです。

最近では、「Google ストリートビュー」を活用して集客を支援したり、ファンづくりのための「Instagram」の開設や運用を支援したりと、支援の幅を広げています。

また、建設業や製造業の事業者向けに、人手不足対策支援を目的とした「戦略求人支援事業」も展開しています。これはリアルな職場環境や、社長や先輩社員の声などをウェブ上で発信することで、求人応募数を増加させ、ミスマッチによる早期退職を防ぐ取り組みです。

ほかにもポータルサイトの運営も始めました。2021年度からは多種多様な事業者へのインタビューを通して、都賀町の魅力を深掘りするコーナーをスタートしました。

今後も事業者の魅力を地域内外へ伝える取り組みを通して、都賀町に訪れる人を増やし、地域と事業者双方の課題を同時に解決していきたいと考えています。



ココツガの撮影風景



中 小 企 業



中川ジャパン(株)

職人の技と包丁の魅力を伝える

大阪市浪速区の新世界と呼ばれる地域に中川ジャパン(株)の包丁専門店「タワーナイブズ」はある。堺打刃物や関刃物など、日本の伝統的なスタイルの包丁を販売している。日本各地から集めた商品は450を超える。

社長のビヨン・ハイバーグさんはカナダ生まれのデンマーク育ちである。1992年にワーキングホリデーを利用して来日し、仕事の合間に日本中を旅した。あるとき、大阪で野宿することになった。今では流暢な関西弁を操るハイバーグさんだが、当時は日本語を話せず、泊まる所を見つけられなかったのだ。すると、通りがかりの人が優しく声をかけてくれた。大阪の人情に感動したことがきっかけで大阪に移住した。

大阪の貿易会社で仕事を始めたハイバーグさんは、商談で訪れた堺市の刃物メーカーから「うちで働かないか」と誘われた。輸出の担当者を探しているという。この会社の包

丁は驚くほどの切れ味だった。田舎育ちのハイバーグさんは、斧やナイフなどさまざまな刃物をよく使っていたのだが、日本製は特に切れ味が良かったことを思い出した。これも何かの縁と思い、転職を決意した。

転職先では輸出業務のほかに、商品の企画や外注先との調整なども任せられた。職人と商品の企画について話すうちに、製作現場を見せてもらえるようになった。ハイバーグさんは、職人たちが製作に打ち込む姿を見て、日本製の包丁の魅力にますますとりつかれていった。

10年近く勤めるうちに、全国の逸品を集めた包丁店を開こうと考えるようになった。伝統的な製法で作られる包丁は価格が高く、輸入品や量産品に押されがちだ。せっかく職人が良い包丁をつくっても手に取ってもらいにくい状況を少しでも変えたいと考えた。これまで知り合った包丁職人たちは、仕入先として協力

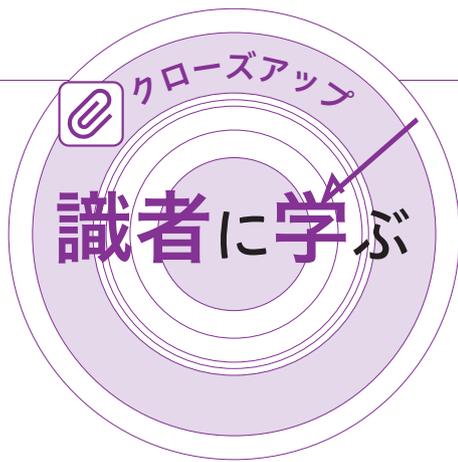
してくれるという。勤務先も独立に賛同してくれた。ハイバーグさんは満を持して、2011年に開業した。

店舗のある新世界は観光地として有名で、国内外から多くの人がやって来る。たくさんの人に包丁を知ってもらうため、職人を招いて製作や修理などの様子を店頭で公開している。通りがかった人が食い入るように作業を見てくれることや、包丁を買って喜ぶ消費者の姿を見られることがうれしいと、職人からも好評だ。タワーナイブズは伝統技術の魅力を発信する拠点になっている。

(西山 聡志)

《企業概要》

代表者	ビヨン ハイバーグ Bjorn Heiberg
創業	2011年
従業員数	23人
事業内容	包丁・砥石、その他刃物類の販売と輸出
所在地	大阪府大阪市浪速区 恵美須東1-4-1
電話番号	06(4395)5218
URL	https://www.towerknives.com



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

しばた ひろひと

柴田 博仁

群馬大学情報学部教授。2003年、東京大学大学院工学系研究科博士課程修了。博士（工学）。富士ゼロックス株式会社（最終職位は研究主幹）を経て、2020年から現職。専門はユーザインタフェースデザインと認知科学。共著に『ペーパーレス時代の紙の価値を知る：読み書きメディアの認知科学』（産業能率大学出版部、2018年）、『Why Digital Displays Cannot Replace Paper: The Cognitive Science of Media for Reading and Writing』（Springer, 2020）がある。所属学会は人工知能学会（元理事）、情報処理学会（シニア会員）、日本画像学会（フェロー）、日本印刷学会、Association for Computing Machinery。

ポイント

- 紙の読みやすさは、見やすさではなく紙の扱いやすさに起因する。紙に情報を載せることで、紙は本来触れることのできない情報を、手で扱えるモノにすることができる。
- デジタルメディアには利点があるが、読み書きの面では問題もある。紙とデジタルの利点が異なるため、状況に応じて両者を適切に選択して使い分けことが重要である。
- 企業がペーパーレス化を進める際は、まず紙を使った現状の業務において、手で行う行為の種類や頻度を観察した上で、紙をデジタルに置き換えた場合のリスクを検討するのが望ましい。

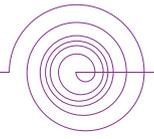
はじめに

博士課程在学中から、私はコンピュータを用いて人間の知的活動を支援する研究に取り組んできた。コンピュータがもつ計算能力、多様な表現能力、ネットワークを介した情報の伝達と共有、膨大なデータからの機械による学習の可能性などの利点は、この上なく魅力的だ。しかし、研究を進めるうちに、コンピュータでは複雑な計算やシ

ミュレーションをうまく支援できても、人間の基本的な学習行為である読み書きについては紙ほどにうまく支援できないことがわかってきた。

紙での読み書きがなぜ優れているのか。この問いを明らかにする必要があると感じた。そして、紙での読み書きをお手本とし、人の知的活動を真に支援する道具としてのコンピュータをつくり出したいと考えるようになった。

デジタル文書を使いこなすには、紙文書の特性を深く



理解する必要がある。情報が同じでも、表示するメディア（紙、タブレット、パソコンなど）が異なると、人の読み方や理解度、書き方や描かれるものが変化する。情報との接点、いわば知的活動で利用する道具が変化するのだから、これは当然のことだ。メディアの特性を理解せずに誤った道具を使うと、思わぬ悪影響が生じることもある。

本稿では、紙の読みやすさ・書きやすさ・描きやすさに関する認知科学的な研究成果を概観し、それをもとに業務での紙とデジタルメディアの適切な使い方を考察する。

「読む」について

紙はなぜ読みやすいのか

多くの人が紙は読みやすいという（柴田・大村、2018）。しかし、大人が小説や解説文を読む実験では、紙で読んでもデジタル機器で読んでも、読みのスピードや理解度などの客観指標（「読みのパフォーマンス」と総称する）に明確な違いは見られない。眼精疲労と直結する生体情報の指標を比較しても、両者での読みに明確な違いはないとする報告が多い。紙の読みやすさは「見やすさ」以外に要因があるようだ。

「読む」というと私たちは、静かな空間で、先頭から1ページずつ読み進める状況をイメージする。しかし業務や学習では、こうした線形の読み方はむしろ特殊だ。かつて、マイクロソフト研究所のチームが多様な業種の業務での読みを観察して集計した。これによると、読みは線形ではなくジグザグになされ、単一の文書ではなく複数の文書を横断してなされることが多く、一人ではなく複数人で閲覧されることも多かった（Adler, *et al.*, 1998）。

これまで私は、業務での読みを対象に、紙とデジタルメディアでの読みを比較するさまざまな実験を行ってきた（柴田・大村、2018）。たとえば、複数の文書を相互に参照して記述内容の矛盾点を見つける課題では、紙での作

業はパソコンでの作業よりも25.5%速く、誤りの検出率も10.7%高かった。紙文書では、複数の文書を重ねたり、重なる位置を変更するなどの作業がしやすく、文書間の情報の比較が容易なためである。

また、マニュアルから答えを探す実験では、紙条件はパソコン条件に比べて36.5%速く、タブレット条件に比べて38.6%速かった。詳細な目次をもつマニュアルの場合、デジタル環境では目次から各ページにリンクがはられていると各段に速く情報を探せるように思えるが、紙条件はこれと同程度であった。紙の書籍では、読み手はページに指を挟んで、柔軟にページ間を行き来していたためである。

ページにしおりを付与すればデジタル環境でも別のページに移動してから元のページに戻ることは可能だ。しかし、しおりの付与も、しおりのページに戻る操作も、紙の書籍ほど簡単にできない。そもそも紙の書籍では、後でそのページに戻ることを意識して指を挟んでいるわけではない。別のページに移動する際に指が元のページの位置に残り、そのページに戻る際に、残っていた指がしおりとして後づけで機能しているにすぎない。紙の書籍では、ページ間の行き来がほぼ無意識的になされている。

業務や学習の読みでは、複数の文書を広げたり、束ねたり、ページをめくったり、異なるページ間を行き来したり、書き込みをしたり、指やペンでテキストをなぞったり、指差したりする行為（「文書インタラクション」と総称する）が頻繁に行われる。多様な実験から総合的に判断すると、文書インタラクションが頻繁に生じる読みほど、紙での読みの優位性が顕著に示される傾向が見られた。

言うまでもなく、文書は「目で読む」ものである。しかし、業務や学習の読みでは、手を使って文書を取り扱うことが多い。言うなれば、読む行為には「手で読む」という側面がある。実際、人は文書を集中して読むとき、体の正面に文書を垂直に置くのではなく、手でなぞったり、書き

込んだりしやすいように文書を利き手の反対方向に（右利きは文書を反時計回りに、左利きはその逆に）傾ける傾向がある（Shibata, Omura, and Qvarfordt, 2020）。紙は扱いやすさに優れており、文書インタラクションがしやすく、読みを阻害しないというわけだ。逆にデジタル環境では、操作は可能だがやりやすいものではなく、読みを阻害し、読みのパフォーマンスを低下させる要因になっている。

紙でできることの大半はデジタル環境でもできる。紙の操作性が良いとは言っても、作業時間で比較すればその差はわずかである。しかし、紙では操作の認知負荷（作業に伴う心的な負担）が小さいため、考えながら、話しながら、聞きながら操作することができる。これに対してデジタル環境では操作の認知負荷が高く、思考に中断が生じることがある。そして、その頻度が高くなると、読みのパフォーマンスの低下にもつながる。

こうした点をふまえ、紙の読みやすさは「見やすさ」ではなく「扱いやすさ」に起因すると私は考えている。紙の利点を強調すれば、紙は「表示メディア」というよりも「操作メディア」だと言える。

紙はなぜ扱いやすいのか

端的に言うなら、紙の扱いやすさは紙の物理特性（アフォーダンス）によってもたらされている。紙に情報を乗せることで、紙は、本来触ることのできない情報を手で扱える物理的実体（モノ）にする。紙の整理は情報の整理になり、紙の移動は情報の移動になる。

詳細は省くが、人はモノに対する操作に慣れ親しんでいる。紙に限らず、物理的なモノを簡単に取り扱えることは、生存上の必須要件に近いのだ。また、モノに対する操作は視覚のみに依存しない。操作結果についても触覚や聴覚を含めた豊富なフィードバックがある。たとえばページめくりの操作を取り上げてみても、紙では操作位置を見ることなく、手の感触でページをめくれる。そして、

触覚や聴覚のフィードバックをとおして、ページが正しくめくれたかどうか簡単に判断できる。これに対してデジタル環境では、操作の際に手元、もしくはカーソル位置に目を向ける必要があり、実際にページがめくれたかどうか目でも確認する必要がある。

スワイプによるページめくりも、何度か繰り返せばすぐに慣れる。しかし、無意識的にできるようになるレベルにまで習熟させることは難しい。このわずかな習熟レベルの違いは、操作中にも思考を継続したい状況で問題として顕在化する。人は集中した作業では、わずかな思考の中断も許したくないためだ。

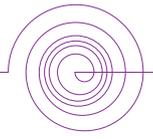
物理的なモノとしての特徴に支えられた紙の利点は、デジタルメディアでは簡単に模倣できない。触覚・力覚^{りきかく}をデジタル環境で再現するバーチャルリアリティの研究も進められているが、紙文書と同レベルの操作性を実現するにはもう少し時間が必要であろう。

「書く・描く」について

キーボード入力の弊害

手書きの効果を示すものとして、講義ノートの取り方が講義の理解に与える影響を調べたプリンストン大学での実験を紹介する（Mueller and Oppenheimer, 2014）。この実験では、紙に手書きでメモを取るグループとノートパソコンにキーボードでメモを取るグループに分けて学生に講義を聴かせた。講義後に行ったテストでは手書きのグループのほうが成績が良かった。メモを回収したところ、ノートパソコンでメモを取った学生は講師が言ったことをそのまま書き起こす傾向が見られた。一方、手書きでメモを取った学生は講師の発言を自分の言葉に置き換えて、あるいは講師の発言をもとに自分が考えたことをメモしていた。

キーボード入力の学生は、講師の発言を打ち込むこと



に一生懸命になり、講義内容の理解が疎かになった可能性がある。誇張した言い方をすれば、大量にメモを取る入力マシンの状態だ。これに対して手書きの学生は、メモを取りながらも考える余裕があったのだと思われる。この研究の興味深い点として、自分の言葉で書くように学生に教示して同じ実験を行っても結果は変わらなかった。人は心がけでは自分の行動を変えられず、利用する道具が人の思考や行動を決定づけることがあるということだ。

手書きとキーボード入力でメモの取り方に違いが生じた原因は、入力の認知負荷の違いによるものとして説明できる。実際、キーボード入力の認知負荷は高いことが実験的に確認されている。さらに、この現象はタイピングに習熟した人でも同じである点が実験的に示されている (Shibata and Omura, 2018)。これは、話しながらタイピングする難しさを考えてみれば納得できる。どんなにタイピングに慣れた人でも、タイプしながら講義内容を話せる人はほとんどいない。これに対して、講義中に板書しながら話すことについては、できない人のほうが稀である。

タイピングの熟練者はたいてい、手書きよりキーボードで打ち込むほうが速い。それでも、タイピング中に別のことに頭を使うのは難しい。これに対して、手書きの入力スピードはタイピングに劣るが、手書きは認知負荷が低いため、入力中にも考えたり、話したり、聞いたりできる。

ドローツールの弊害

デジタル環境での描画ツールとして、ドローツールがある。以前に描いた絵や図形を再利用でき、色、サイズ、傾きなどを何度も変更できるメリットは大きい。しかしプロのデザイナーは、デザインの初期段階では特に、ドローツールをあえて使わないという。その理由を説明する。

第1に、ドローツールでは考えながら描くことができない。手で横線を描くとき、デザイナーは線を引くことを意識しない。手が横に動き、そこに線のようなものが描か

図 手書きとドローツールの違い



資料：筆者作成

れたことを後で認識するプロセスになる。これに対してドローツールで直線を描くには、メニューで直線の描画コマンドを選んで、始点と終点を指定する必要がある。すなわち何かを描く前に何を描くか宣言しなくてはいけない。たとえ短時間でも、これは思考の中断として作用する。

第2に、ドローツールはデザイナーの思考モードを変えることがある。ドローツールで描いた表現は直線と曲率が一定の曲線からなる幾何学図形が多くなる。そして、デザイナーの思考をデザインの良しあしではなく、描かれた絵の綺麗さの評価へと導くことがある。

図の左上のスケッチに示すような公園のレイアウトを検討する状況を考える。ここで考えるべきは、ベンチをどこに置くか、ベンチに座る人にどのような価値を提供するかといった事柄である。しかし一旦、幾何学的に整った完成形に近い絵を見ると、線の長さが揃っていないとか、平行になっていないなどの、描かれた絵としての評価に目がいってしまう。そして、それを整ったものになりたいという欲求が生じ、線の長さを変えたり、オブジェクトを整列させたりなど、本来の目的とは関係のない処理に時間を費やしてしまう。極端な場合には、形の整ったベンチ (図の右下) を描いて満足してしまうかもしれない。これは、本来考えるべき大局的な問題 (ベンチの利用者に与える価値) が局所的な問題 (綺麗なベンチを描く) にすり替わってしまったことを意味する。

デジタルペンの現状

近年、高性能なデジタルペンを備えたスレート端末が市場に登場している。パソコンの高性能化により描画の遅延が少なく、ストロークがかすれることも少ない。それでも、画面がつるつるで摩擦が少なく、紙のようにへこまないため書き込みの痕跡を残している感覚がないなどの問題がある。すなわち、デジタルペンでの書き味は、アナログペンでの書き込みのレベルに達していない。そして、手書きを頻繁に行う人がアナログのノートやペンの選択にこだわるように、手書きの書き味に対する人の要求レベルはとても高い。

デジタルデバイスでも書き味を改善するための研究が進められているため、いずれは紙とペンでの書き味に近いものとなっていくだろう。それでも、手書きでの書き味にこだわる人が満足いくレベルになるには、もう少し時間が必要であろうと思われる。

紙とデジタルの使い方

両者の使い分け

これまで述べたように、紙は扱いやすく、だからこそ読みを効果的に支援できる。そして紙が扱いやすいのは、紙がモノであるためだ。また、手書きの行為には価値があり、デジタルでの手書きの書き味はアナログに及ばないこと、人は手書きの書き味に高い品質を求めることを述べた。

言うまでもなく、デジタルメディアには大きな利点がある。しかし、読み書きの局面では問題があることも事実だ。技術は通常、ひとつの側面を強調することにより利点を高める。したがって、技術の利点は別の側面から見れば欠点になる。たとえば、デジタル技術は実体のないデジタル情報を取り扱うことで発展してきたが、実体がないことが逆に、紙のように扱いやすくないという問題を引き起こした。万能なメディアは存在しないということだ。

私たちは、「紙 vs. デジタル」という対決構造をつくって、議論を単純化してしまいがちだ。そして、紙の利点を強調して紙を擁護したり、デジタルの利点を強調して紙を排除したりしがちだ。しかし、両者の利点が異なるならば、状況に応じて両者を使い分ける、あるいは融合することを検討すべきだろう。作業を細かく分類し、作業ごとに両者を適切に選択して、作業を効率的・効果的にしていくことが望ましいと考える。

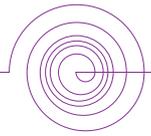
使い分けの指針

紙の扱いやすさは、紙が物理的実体であり、手で扱えることに依拠する。すなわち、手で文書を取り扱ってこそ、紙の最大の利点である操作性の良さを享受できる。逆に、文書を目で見るだけのことであれば、紙の利点を活用しているとは言えない。むしろこの場合、表示を動的に変えられるデジタルメディアに利点があるだろう。

こうした点をふまえ、手を使って文書を取り扱うことが多いなら、紙の継続的利用を検討する価値があるかもしれない。逆に、手で取り扱う頻度が低いなら、紙の利点を存分に活用しているとは言えず、デジタルへの置き換えの弊害は比較的少ないと予想される。端的に言うなら、紙とデジタルの使い分けでは「目を使うならデジタル、手を使うなら紙」と言えるだろう。

手書きには、入力中にも思考を継続できる利点がある。会議後にすぐに議事録を発行するためにメモを取るなら、デジタル情報として編集可能なタイピングによる入力には意義がある。これに対して、会議の流れを把握しながらメモを取り、自分も会議に参加するつもりなら、考えながら入力できる手書きによるメモ取りは検討に値するだろう。端的には「メモをデジタルで残すならキーボード入力、考えながらメモするなら手書き」と言えるだろう。

スケッチを描く際、最初から描くものが決まっているなら、ドローツールなどデジタル環境の利用は有効である。



しかし考えるために描くのであれば、ペンによるスケッチを検討すべきだと思う。「描くものが最初から決まっているならデジタル、描いて考えるなら手描き」と言えそうである。

失敗しないペーパーレス化に向けて

オフィスのペーパーレス化の現状を見ると、承認や提出が必要なオフィス文書の多くは、依然として紙で流れている（柴田、2021）。そして、オフィスで保存する業務文書の多くも、依然として紙で保存されているのが実情だ。契約書、請求書、領収書を紙で保存する割合は6割を超え、提案書、企画書、稟議^{りんぎ}なども5割を超える。すなわち、日本全体で見た場合、オフィス業務のペーパーレス化は決して進んでいるとは言えない。特に、ペーパーレス化の進展度合いは中小企業で顕著に低い。100名未満の企業においては、交通費や出張の清算、購買申請、稟議、請求書、領収書などのいずれのプロセスも、ペーパーレス化されている割合は2割を下回っている。

中小企業でペーパーレス化が進まない理由は、コストとリスクの問題に大別される。オフィス業務をペーパーレス化するには、システム導入の初期投資や社員教育が必要になる。導入後には、仕事のやり方やワークスタイルに変更が生じるため、一時的に業務の進捗が悪化したり、場合によっては業務がストップすることもある。加えて、小さな組織ではペーパーレス化によるメリットが大規模な組織ほどには大きくない。たとえば30人の組織と1万人の組織とでは、勤怠管理をデジタル化して得られるメリットは大きく異なるだろう。

現状でもそれなりに回っている紙での業務を、リスクを冒してあえてペーパーレス化することに疑問を感じるのは自然なことかもしれない。長期的に見てペーパーレス化の投資を回収できる見込みがあったとしても、システム導入直後に生じる業績悪化に耐える企業体力がある

のかという点もペーパーレス化の決定要因になるだろう。

失敗しないペーパーレス化に向けて、私は紙を使った現状の業務を観察することを勧める。観察で注目すべき点は、紙に対して人が行う行為である。複数の紙文書を比較するのか、紙文書のページをばらばらめくるのか、ページ間を行き来するのか、文書を指でなぞるのか、書き込むのか。そうした文書に対して手を用いて行う行為の種類と頻度を集計し、その上で紙をデジタルに置き換えた場合のリスクを検討するのが望ましいだろう。手で操作する回数が多い場合には、デジタル化しないという選択もあり得ると思う。理由は、紙の最大の利点はモノとしての扱いやすさであり、手で操作する回数が多いということは、操作メディアとしての紙の利点を活用していると考えられるためである。

デジタル技術が全盛の現代において、本稿ではあえて^{やみくも}闇雲なデジタル化に警告を与えた。これはデジタル化の促進を妨げることを意図したものではない。むしろ、質の高い読み書きを実現し、業務のデジタル化へのスムーズな移行を促すためである。読み書きで紙が果たしている役割を正しく認識することが、効果的にデジタルを使いこなすことにつながると私は信じている。

<参考文献>

- 柴田博仁（2021）「紙とデジタルの使い分けを考える：認知科学からの考察」富士フイルムビジネスイノベーションジャパン株式会社主催「Bridge for Innovation 2021 Online」招待講演資料
- 柴田博仁・大村賢悟（2018）『ペーパーレス時代の紙の価値を知る：読み書きメディアの認知科学』産業能率大学出版部
- Adler, Annette, Anuj Gujar, Beverly L. Harrison, Kenton O'Hara and Abigail Sellen(1998)“A Diary Study of Work-Related Reading: Design Implications for Digital Reading Devices.” In Proc. of CHI '98, pp.241-248, ACM.
- Mueller, Pam A. and Daniel M. Oppenheimer(2014)“The Pen Is Mightier Than the Keyboard: Advantages of Longhand Over Laptop Note Taking.” Psychological Science, 25 (6), pp.1159-1168.
- Shibata, Hirohito and Kengo Omura(2018)“Reconsideration of the Effects of Handwriting: Comparing Cognitive Load of Handwriting and Typing.” ITE Transactions on Media Technology and Applications, 6 (4), pp.255-261.
- Shibata, Hirohito, Kengo Omura and Pernilla Qvarfordt(2020)“Optimal Orientation of Text Documents for Reading and Writing.” Human-Computer Interaction, 35 (1), pp.70-102.



日本文化で世界を魅了 — 中小企業の海外展開 —

国内の人口減少に伴い、企業が成長する手段として海外展開に寄せられる期待は大きくなっている。そうしたなか、日本の文化や生活スタイルに根差した商品・サービスを展開して海外ファンの獲得に成功している中小企業が存在する。本連載では、日本ならではの魅力を武器に海外市場に進出した事例を紹介する。

畳でつくる和の空間



森田畳店

森田 隆志 (もりた たかし)

《企業概要》

代表者 森田 精一
創 業 1934年
従業者数 3人

事業内容 畳の製造販売
所在地 東京都荒川区西日暮里4-28-9
電話番号 03(3828)0613
U R L <https://www.tatami-mat.net>

東京都荒川区西日暮里にある森田畳店は、輸出に力を入れている。2000年からの22年間で、53カ国から700件以上の受注をこなしてきた。なぜ畳が海外で売れるのだろうか。誰がどんな目的で購入しているのか。そもそも海外に需要があることになぜ気づいたのだろうか。代表の森田精一さんの息子で、海外展開を主導する隆志さんに話をうかがった。

海外から来た 「畳の上で寝ころびたい」

— 事業内容を教えてください。

当店は、昭和の初めにわたしの祖父が創業した畳店です。わたしのほか、代表者の父と通いの職人を合わせた3人で営業しています。

畳は、芯になる^{たたみどこ}畳床を注文どおりの大きさにカットし、^{たたみおもて}畳表をかぶせ、端に畳縁を縫い付けて完成させます。わたしともう一人の職人で製作しており、高齢になった父は端材

を使って花瓶敷きやござなどの小物をつくっています。

販売先は、国内外の工務店やホテル、飲食店などの企業と一般家庭です。2000年から始めた輸出による売り上げは、年商の6割を占めます。

— 輸出を始めたきっかけは何でしょうか。

1999年、国際結婚してオランダに移住した日本人からの注文をきっかけに、海外に目を向けるようになりました。「畳の香りが恋しい。畳の上

でごろんと寝ころびたい」とのことでした。

しかし、いざ輸出となると多くの壁にぶつかりました。従来は、素材や色、縁のデザインなどを対面で話し合っただけ、敷く部屋の寸法を出向いて測っていましたが、そのためにわざわざ海外まで行けません。加えて、関税や検疫、長距離運送に耐えるための梱包、現地での敷き詰め作業など、考えなければならないことだらけでした。

当店の小さな畳店では独力

ですべての手続きをこなせません。フォワーダーと呼ばれる国際輸送のプロに仲介してもらう必要がありました。解決しなければならないことが山積みで、どのくらいコストがかかるかも読めなかったため、依頼主とは成約に至りませんでした。

ただ、この経験は無駄にはなりません。次の機会に備え、わからなかったことを調べ続けていたところ、ちょうどオランダのケースと同様の理由で、オーストリアに住む日本人から注文を受けたのです。2000年、フォワーダーの助けを借りながら、何とか初めての輸出を成功させました。

——なぜ、海外から西日暮里にある森田畳店に注文が入ったのですか。

手間がかかる輸出に応じる畳店は、かなり珍しかったのでしょうか。もちろん、当店よりも先に輸出を行っている店はありましたが、ホームページを用意しているところはほとんどありませんでした。当時は畳店で検索しても、パソコン画面の半分くらいまでしか検索結果が埋まりませんでしたから。きっと、海外にいる人にとって見つけやすかったのだと思います。

2000年のうちに英語版のホームページを、2012年にはフランス語版も用意しました。宣伝のためだけで

はなく、わたしが輸出手続きを忘れないためにも活用しています。あの国の場合イグサは大丈夫だがワラは禁止、防疫検査の費用はかかるがこの国ならイグサもワラも問題ないなど検査の情報、輸入者が個人だとこの国には送れないといったその他の制約、関税率、貿易協定により税率を低くできるかなどを国別にまとめ、販売実績と一緒に公開しています。

輸出により付加価値を維持

——苦勞した輸出に力を注ぎ続けたのはどうしてですか。

最初の輸出からしばらくは、海外からの受注が不定期だったので、割に合わない仕事だと感じることはありました。ただ、お客さんの気持ちを考えると、やめようとは思いませんでした。

ワラの畳床とイグサの畳表でつくる畳の値段は、6畳で約1万5,000円です。これを米国に送る場合、輸送費が保険料込みで約12万円以上、防疫検査の代行費用が約2万円、さらに関税もかかります。大きな費用を負担してまで注文してくれるのは、畳のある空間で過ごしたいという強い希望があるからです。その思いに応えたいと考えました。

また、国内の需要が減っていたことも大きな理由です。一戸建てか集合

住宅かを問わず、畳部屋のない物件が増えています。敷く場所が国内に増える見込みはありませんでした。

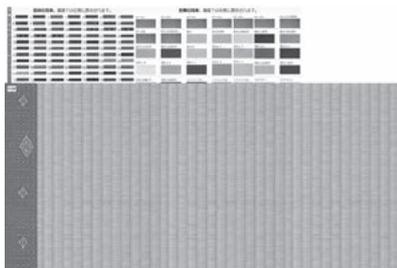
輸出に本腰を入れたのは2007年からです。その頃、主要な取引先だった国内のリフォーム会社から受注を得にくくなっていました。関西にある大手の畳店が東京に進出してきてことで、価格競争が起きたのです。

当店は昔ながらの手作業で製造しており、機械を導入し大量生産している相手にはかきません。ただ、品質には自信があります。輸送費用を負担してまで購入してくれる人がいる海外は、価格ではなく品質で勝負できる市場だと思いました。

小さな店ですので、注文1件当たりの量にもよりますが、月に6件ほど受注できれば経営は維持できます。海外から月に数件の受注があれば、国内取引の減少分は補えます。海外展開は、当社にとって実現可能かつ有効だと考えたのです。

——受注を増やすためにどのような取り組みをしたのですか。

ホームページで見積もりと注文ができるようにしました。どんなデザインになるか、29種類の畳表と84種類の畳縁のマッチングをホームページ上でシミュレーションできるようにし、希望者には無料で畳表と畳縁のサンプルをお送りしています。



ホームページでデザインをシミュレーション

高価な買い物になりますから、納得するまで理想の畳を追求してもらるようにしました。無料サンプルはコストのかかる取り組みですが、畳そのものを見てもらうことができない分、安心して購入してもらうには必要な出費と考えています。

部屋のサイズは注文時に教えてもらい、当店からレイアウトと敷き方を図面で提案します。図面の畳部分と、実際に送る畳には番号が振っており、番号順に敷いてもらえば畳部屋が完成します。

インターネットで注文できる態勢が整い、ホームページの情報も充実していくに従って、だんだんと受注が増えていきました。ホームページを見れば、当店が輸出に積極的な畳店であると伝わるからだと思います。

——トラブルが起きたときはどう対処しましたか。

その都度サービスをブラッシュアップして対応しました。例えば、現地の税関職員が畳を不審物と考え当

社に連絡してくることが立て続けにありました。海外の税関職員で畳を知っている人がほとんどいないためです。今は、送り状に「TATAMI」と書くだけでなく輸出入の際に商品进行分类するためのHSコードまでしっかり記載しています。小さなことですが効果はありました。

また、お客さんからは「色が違う」という問い合わせをいただくことがありました。2枚の畳を縦横に並べると、一方の畳表の目の向きは、もう一方の目の向きと90度違います。色自体はまったく同じなのに、光の加減で片方は明るく、片方は暗くなるということがあります。海外の人はそれを体験したことがないため、色違いと考えてしまったのです。取扱説明書にイラストをつけて解説したところ、同様の問い合わせはほとんどなくなりました。

ホームページや畳の取扱説明書などにさまざまな情報を英語やフランス語で掲載するに当たっては、フォワードの担当者に力添えいただきました。とても親切で、HSコードの記載を指南してくれたのもこの方です。担当者が代わり、別のさまざまなフォワードとも組んでみたのですが、会社によって地域や輸送する商品によって得意不得意があることを知りました。5社ほど渡り歩いた末、今お世話になっているフォー

ダーにたどり着きました。対応言語がとても多く、さまざまな国に輸出する当店にぴったりな相手と巡り合うことができたと思っています。

——これまでの輸出実績を教えてください。

2022年までの22年間で、53カ国から700件以上の受注がありました。最も多い米国からが140件で、英国が90件、シンガポールが60件と続きます。平均すると月に3、4件の受注があります。実は、顧客のほとんどが外国人です。特徴を挙げると、資産家で、日本が大好きです。一般の日本人より畳のことをよく勉強していて、本物志向をもっています。

当店は、ワラだけではなく、ウレタンを使用した畳床、イグサだけでなく紙やビニールの畳表も用意していますが、昔ながらの天然素材でつくる畳を求める方が圧倒的に多いです。特に、日本に来て畳を味わったことがある人ほど、イグサの香りやワラの踏み心地を味わいたいという気持ちが強いようです。「熊本産のイグサの畳表を使ってくれ」と素材の産地まで気にされる方が多くいます。

ただ、天然素材をお勧めしないこともあります。例えばシンガポールのように湿度の高い国では、イグサの畳表だとすぐにかびてしまう可能性が高いのです。紙ならその心配は

少なくなります。香りはしないものの耐久性は約3倍であることを丁寧に説明します。また、土足で歩く場所に敷きたいのであれば、ウレタンの入った畳床とビニールの畳表の組み合わせをお薦めします。これならハイヒールにも耐えられます。

畳とともに楽しむ日本文化

— 海外の顧客は畳のあるところでのように過ごすのでしょうか。

お客様の目的は、畳部屋で和服を着てくつろいだり、茶道や華道を楽しんだりすることです。

海外の建築のなかに和室をつくり出すための工夫があります。日本の畳部屋は、^{きん}棧よりも床板が低くなっているため、畳を敷くと、畳のけぼ立った断面は隠すことができます。一方、海外では平らな床に直接畳を置くことになります。断面が露出したままだと見栄えも良くないですし、端くずも出やすくなってしまいます。異国の建築になじんだ畳を提供し、お客様に満足してもらえよう、当店は畳表や畳縁で断面を覆い隠す加工を施しています。

— 日本文化に親しめる空間を提供しているのですね。

スイスのあるお客さんは、日本が好きすぎて、家の庭に10年かけて自

力で日本家屋を建築したそうです。これは極端な例ですが、畳を注文するお客さんは、和の空間をつくるため、畳以外にも日本ならではのアイテムを求めています。

よくあるのがふすまや障子、^{びょうぶ}屏風です。問い合わせが多いため、建具の製造会社と連携し、輸出のノウハウがある当社が注文を受け付けて、畳と一緒に送るようにしています。ひのき風呂を頼まれたこともあります。同じように専門店と連携して輸出しました。

海外展開を始めてから、同業者に助けてもらうことも増えました。例えば、畳をファッションショーのランウェイに敷き詰めたい、ハリウッド映画のセットに使いたいなど、一度に100畳、200畳の注文がくることも少なくありません。当社だけで



海外のお客さんがつくった和室

は対処できないため、複数の畳店と分担して作業します。映画が封切りになったときは、納品した畳が重要な場面で使われているのを見て、みんな大喜びでした。外注した畳店は「大変だったけれど、また海外から面白い注文があったらぜひ手伝わしてくれ」と言ってくれました。

今後も畳をはじめ日本ならではの製品をつくる企業と協力し、日本文化を世界に広げていきたいと思っています。

取材メモ

森田さんは、国内の経営環境を考慮し、海外展開にメリットがあると判断したうえで輸出に力を入れた。「輸出のおかげで売り上げを維持できている。もし海外展開していなかったら10年前に店をたたんでいた」と言う。

たった3人で営む下町の畳店でも、輸出のノウハウは獲得できる。ただし、苦労はあって、国別に情報を整理したりトラブルにその都度対処したりと根気が要る。自分の店に合ったフォワードを見つけれられたことも大きい。

森田畳店の海外展開は、ほかの畳店がつくる畳や、畳以外の日本文化を代表する製品の輸出につながった。店の将来を森田さんに聞いたところ、「もし職人の継ぎ手がいなくなり畳づくりをやめたとしても、輸出事業は続け、ノウハウも誰かに継承したい。ほかの畳店の輸出を支援し、引き続き畳を世界に届けたい」と語ってくれた。海外の畳部屋はまだ増えていきそうだ。(山崎 敦史)

第52回 厳島神社の祭礼

安芸の宮島にあり世界遺産として知られる厳島神社は、平清盛によって仁安2年（1167年）に建てられました。華麗な寝殿造りの社殿が海に浮かび、朱色の大鳥居が参拝客を圧倒します。

10月15日の菊花祭は4月15日の桃花祭と対を成す春秋の祭事で、高舞台上で舞樂が、続いて日を変えて能舞台上で神能が奉納されます。

厳島神社の舞樂は平安時代末期の平清盛の頃から奉納されていたと思われます。正月5日の地久祭では、宮司家の父子相伝とされている舞樂の抜頭の演目が奉納されます。抜頭の面をはじめとする6面は、承安3年（1173年）の裏書銘があり、平家一門から寄進されたと考えられます。

能樂は室町時代を代表する芸能ですが、神社の境内に近接して海上の能舞台が建てられたのは、江戸時代前期の延宝8年（1680年）のことで、当時の藩主浅野綱長によると伝えられています。

10月には宮島の周囲を船で回る島巡りもあります。4月、5月、9月、10月と年に4回ある観光行事で、普段は見ることのない宮島の七つの浦

を巡るものです。多くの観光客に喜ばれている島巡りも実は単なる観光行事ではなく、七つの浦にある撰社を巡拝する、3月と9月の七浦神社祭という祭事と関係します。

島巡りといえば、5月15日の宮島講の講社大祭に際して齋行されている御島巡式です。厳島神社の御師と伶人の乗る御師船と、参拝客が乗る客船をしつらえて宮島棧橋から出航し、長浜神社など岸辺に祀られている撰社を巡拝するものです。厳島神社の真裏に位置する養父崎神社の前まで来ると、いったん船を止め、米粉を海水で練った黍と御幣を浮かべます。伶人が笛で奏樂し御師が祈念するなかで、古くから神社で信仰され、神鳥と呼ばれる野生のカラスが飛来して黍をついばむのを待つのです。これを御鳥喰いの神事と呼びます。

カラスが口にくわえて森に帰れば、御鳥喰いが「あがった」と言って一同喜びます。それは神さまが上陸と参拝を許したということであり、もしあがらなかったら、神職一同、改めて精進潔斎して神意をうかがう必要があるとされているのです。

これは実に不思議な神事ですが、

厳島神社の最も大切な神事とされています。由来は元禄15年（1702年）の『厳嶋道芝記』の記事にあります。むかし三柱の女神がこの島に降臨するとき、鎮座の地を求めて浦々を巡りました。そこでこの地の有力者佐伯蔵職が漁をしていたとき3人の貴女に食事を求められ、米を海水で練って差し上げたという言い伝えです。御島巡式には、原初を再体験しながら神社の創建の由緒を伝えようという意味があるのです。

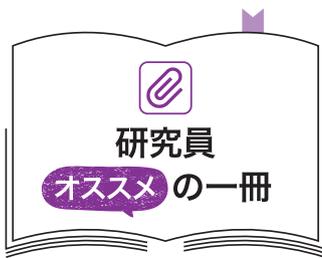
神社にはどこも同じような祭礼が伝えられているようにみえますが、御島巡式のようにそれぞれの神社に独自の由緒をもつ祭礼があるのです。それも日本の神社の奥深さといっぴよいでしょう。

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。



普通なのにまた行きたくなる 「すごい接客」

日本実業出版社／定価1,760円

筒木 幸枝 (つつき ゆきえ) [著]

コロナ禍で接客のスタイルは大きく変わった。対面のおもてなしが当たり前だったところから一転、非接触が求められるようになり、顧客と直接やりとりする機会を減らした企業も少なくない。ただ、スタイルがどうであれ、顧客満足度を高めるといふ接客の目的は変わらない。自社の接客を見直す際は、この目的を見失わないようにしたいものだ。

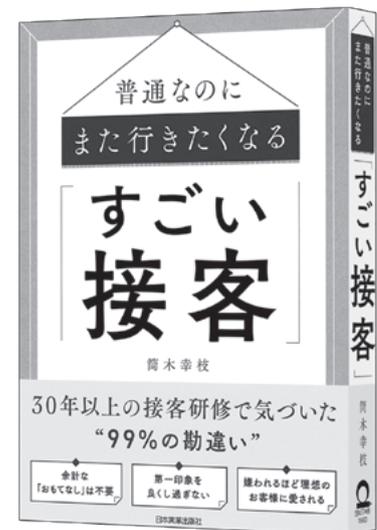
本書は、お客さまがまた店に行きたいと思う「すごい接客」について解説したものだ。著者は飲食店を経営した後、接客のインストラクターとして、飲食店や介護施設などのスタッフの育成に携わっている。

すごい接客というと、何か特別な演出をしたりサプライズを提供したりすることがイメージされるかもしれない。しかし、その必要はないと著者は断言する。すごい接客を実現するには二つの段階を踏めばよいと

いう。まずターゲットを明確にする。そして満足してくれるかどうかを基準に、できることとできないことを整理するのだ。

例として、本書では高齢の父母が営むうどん店を息子が継ぐことになったケースを取り上げている。それまで顧客の中心はシニア層の常連客だったが、息子は若年層の来店も増やしたいと考え、大手外食チェーン店の接客研修に通った。父母が行ってきた昔ながらの家庭的な接客ではなく、一般的に受け入れられそうな丁寧な接客を学ぼうと思ったのだ。ところがいざ実践すると、常連客は離れ、新規客を呼び込むこともできなかった。

失敗の原因は、ターゲットを広げすぎたことだ。シニア層の常連客か、若年層の新規客かのいずれかに絞るべきだった。前者であれば、父母の代の「はい、いらっしやい」「いつも



ありがとうね」の接客のままで良かったのだ。

一方、後者をターゲットとするならば、接客だけでなく、店の内外装も若者受けしそうなモダンなものに一新すべきだった。常連客からは苦情が出るかもしれないが、ターゲットを変えたのだから割り切るしかない。改善に努めるべき苦情か否かの見極めも大切だと著者は説く。誰からも愛される店を目指す必要はない。すべてのお客さまに愛されようとすると、店の個性を失うからだ。

本書からは、接客には決まった型や正解がないことがわかる。接客を再考することは、自社の個性とは何かをみつめ直すことにもつながるだろう。自社の個性を踏まえ、満足度を高める接客をすることで、ターゲットはまた店に行きたくなる。本書は、自社のファンを獲得していく一助になりそうだ。(笠原 千尋)

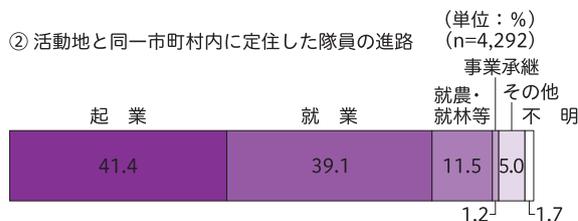


わが国の人口は2008年をピークに減少しています。地方では出生率の低下に加え、若者の都市部への流出もあり高齢化や過疎化が進んでいます。そうしたなか、2009年に総務省が地域おこし協力隊の制度を始めました。人口減少や高齢化が進んだ地域の自治体が、都市部の人材を受け入れて地域おこしの活動を行ってもらう制度です。受け入れた人の定住・定着も図り、地域力の維持・強化を目指します。

2021年度には約6,000人の隊員が活動し、約7割が20歳代、30歳代の比較的若い世代です。隊員の主な活動は、地域産品の開発・販売・プロモーション、農林水産業への従事、住民支援などです。例えば、地元の知る人ぞ知る特産品を全国に販売するためにオンラインショップを立ち上げたり、耕作放棄されていた田畑を再生したりしています。

隊員の任期は1年以上3年未満です。総務省の「令和3年度地域おこし協力隊の定住状況等に係る調査結果」によると、任期を終えた隊員の53.1%は活動地と同一の市町村内に定住しています。進路をみると、起業が41.4%、就業が39.1%、就農・就林等が11.5%となっています。起業は地域に新たな商品・サービスを生んだり、雇用を創出したりします。他方で、就業などは地域における働き手の確保につながります。いずれも地域にとっては活力を取り戻す原動力になります。隊員にとっては、自身の能力や経験を

任期終了後の隊員の居住地と進路



資料：総務省「令和3年度地域おこし協力隊の定住状況等に係る調査結果」(注)nは集計対象数。

活用したり、理想の働き方を実現したりする場となります。隊員の活動により、地元の人が当たり前と思って見過ごしていた魅力が引き出され、地域活性化につながった例は多くあります。地域の外から来た隊員ならではの知恵や工夫は、地域の経営者にとっても良い刺激になるはずです。

*一部、総務省『地域おこし協力隊 Handbook』、「令和3年度地域おこし協力隊の定住状況等に係る調査結果」(2021年)をもとに記述しています。



編集後記

今月号から誌面デザインの一部を刷新しました。なかでも注目していただきたいのが表紙写真です。「世界の古地図」を1年間にわたり紹介していきます。

地図にはつくられた時代や地域の人々の世界観がよく表れています。今月号を飾る世界地図の製作者フラ・マウロが生きた欧州の15世紀は、さまざまな地域が見つかった大航海時代のさなかでした。実は、黄金の国ジパングと呼ばれた日本も地図の端っこに小さく描かれています。日本が西洋の地図に初めて載ったのはこのときといわれています。

では、将来のわたしたちはどんな世界地図を描くでしょうか。現実だけでなくインターネット上の仮想空間まで反映した複雑怪奇なものになるかもしれませんね。(白石)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 (株)第一印刷所
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

調査月報 11月号予告

研究ノート 総研調査から

コロナ禍における小企業の設備投資動向

—「小企業の設備投資動向調査」結果から—

総合研究所 研究員 星田 佳祐

特別レポート

新たな時代へ向けた自己変革力

—2022年版中小企業白書・小規模企業白書の概要—

中小企業庁環境部調査室 行政事務研修員 福士 貴洋

●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

調査月報

中小企業の今とこれから

『調査月報』は、中小企業に関する実態調査結果や工夫事例を毎月タイムリーに紹介しています。



バックナンバーは下記サイトでお読みいただけます。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html

『調査月報』の定期購読(無料)をご希望の方は、下記へご連絡ください。

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

