

# 調査月報

中小企業の今とこれから

2022 No.170

# 11



特別レポート

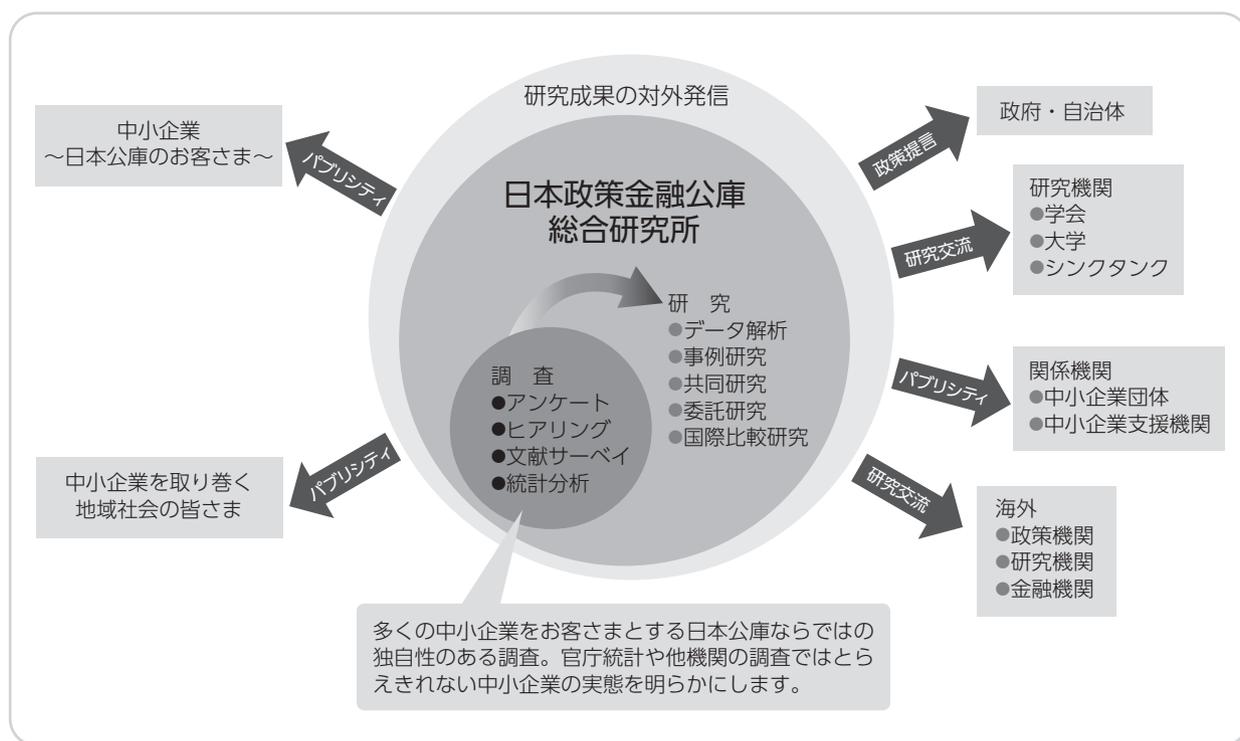
## 新たな時代へ向けた自己変革力

— 2022年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 —

中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員 福士 貴洋

## 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](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」  
江戸切絵図 御江戸大名小路絵図  
19世紀(江戸時代後期)  
提供/国立国会図書館デジタルコレクション

調査 企業事例 論評 エッセイ・連載

## CONTENTS

**4** 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—

\*中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員 福士 貴洋

**2** 巻頭エッセイ 明日に向けて  
**人と会社の老後の初心**  
\*一橋大学ソーシャル・データサイエンス教育研究推進センター  
教授 檜山 敦

**16** 未来を拓く起業家たち  
**ロスフラワーに活躍の場を**  
\*東京都渋谷区 (株)RIN

**20** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～  
**小企業の売り上げと採算は持ち直しの動きに一服感**

**24** 産業レポート プラスチック代替素材に挑む中小企業  
**国内の資源を使って新素材を開発**  
\*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—  
**今川義元**  
**名門の勢力を拡大したミスター今川家**  
\*偉人研究家 真山 知幸

**30** 経営最前線  
**竹箸づくりの老舗が挑む新境地**  
\*熊本県玉名郡南関町 (株)ヤマチク

**32** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む  
**個者への経営力向上支援による地域振興**  
\*淡路市商工会 経営支援課長 富岡 直樹

**33** 地域でがんばる中小企業  
**地域に希望をもたらす災害備蓄用缶詰**  
\*高知県幡多郡黒潮町 (株)黒潮町缶詰製作所

**34** 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の特徴**  
—感染防止と新たな需要への対応—  
\*総合研究所 研究員 星田 佳祐

**42** 日本文化で世界を魅了—中小企業の海外展開—  
**親子3代で楽しめるけん玉文化を海外に**  
\*山形県長井市 (有)山形工房

**46** 曆のしきたりとビジネス  
**佐太神社の神在祭**  
\*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  
**プラスワン思考**

**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

## 人と会社の老後の初心

初心忘るべからず。人も会社も成長期においては事を創めた時分を忘れずに成長していくことが肝要である。しかしこの「初心忘るべからず」という句を世に残した世阿弥が指している初心は成長初期のものだけではない。この句は、世阿弥の能芸論として広く知られた『風姿花伝』から、20年の研鑽を経て世阿弥が悟り得た能芸論を晩年に集成した渾身の秘伝書である『花鏡』の最後に、能芸の奥義として記されている。そこでは、若年の初心に加えて次の二つの初心が述べられている。

一つは「時々の初心を忘るべからず」である。人も会社も成長のステージごとに心新たに挑み続けるものだろう。これが時々の初心と言える。時々の初心を、演じては忘れることを繰り返してしまえば、場当たりの仕事になってしまう。忘れなければ現在の中に時々の初心が重奏的に含められた深みのある芸を持つ者として認められよう。それが人や会社の揺るぎないブランドとなる。

もう一つは「老後の初心を忘るべからず」である。成熟期に達してからは、その風体に似合う芸を習うことが老後の初心である。人の命には終わりはあるが、能には

終わりがあってはならない。前例踏襲で変化を拒むのではなく、成熟期にあった仕舞を見だし続けなくては、人生の時間にも会社の空気にも閉塞感<sup>へいそくかん</sup>が満ちてくる。最期まで初心を忘れないからこそ退歩することはなく、その頂に到達した能芸を生きたまま次に伝えていくことができる。

デジタルトランスフォーメーションが叫ばれる昨今、その動きは外発的で「時々の初心」にもとづく内発的なものでないように感じるところがある。デジタルライゼーションとデジタルトランスフォーメーションは大きく異なる。ただ過去のプロセスのデジタル化に取り組むのでは、そのときの社会の情勢に合わせた結果だけが保存され、何故そのプロセスが必要であったのか、その必要に応えた時分の初心は忘れられてしまっている。過去の結果であるシステムは初心ではなく、結果を生んだ動機と行動こそが初心である。現在の視点に立ち、過去の必要に応えた初心を忘れずに新たなシステムを構築することが大事である。従来の、新しいモノやサービスの進歩に生活様式が引っ張られるのではなく、こうありたいと願

う生き方を実現するためにモノやサービスが生み出される流れに世の中は変わってきている。コロナ禍での業務継続のためのリモートワークの必要性の認識。結果として多様な人材や働き方を取り入れられる働く環境の広がり。その阻害要因としての組織構造や業務プロセスへの気付き。AIやメタバースの活用によっては、ひとりひとりの違いを認識して克服する道筋が開かれる可能性も出てくる。

会社の事業には終わりはないし、ましてや社会に終わりがあってはならない。「老後の初心を忘るべからず」とは、世の中を進歩させていくための奥義と言える。若者が既にある社会で既にある役割に就くことを求めて進路を考え、失われた30年とも呼ばれる社会になったこと。これは高度経済成長期なのか、どこかの時点で会社や社会、そして人の一生のパターンが完成したと捉えた結果が継承され、老後の初心を忘れてしまったからではないだろうか。老後の初心を忘れないこと、それは新しい思想や技術に向き合いつつ、社会や会社、人の生き方を絶えず作り変えていくことである。新しい産業や社会、そして生きる活力はそこから生まれてくるだろう。



一橋大学ソーシャル・データサイエンス教育研究推進センター 教授

檜山 敦 HIYAMA Atsushi

一橋大学ソーシャル・データサイエンス教育研究推進センター教授。博士（工学）。人間拡張工学、複合現実感、ロボティクスを専門として、シニアの社会参加を促進するWebプラットフォーム「GBER」や、心身を活性化するVRシステムなどの社会実装研究を展開する。東京大学先端科学技術研究センター講師、特任准教授を経て、2022年4月より現職。東京大学先端科学技術研究センター特任教授を兼務。著書に『超高齢社会2.0 クラウド時代の働き方革命』（平凡社、2017年）。



# 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 —

中小企業庁事業環境部調査室  
行政事務研修員 ふくし たかひろ 福士 貴洋

『2022年版中小企業白書・小規模企業白書』（以下、白書）では、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）や原油・原材料価格の高騰等の外部環境が中小企業・小規模事業者に与えた影響を詳細に分析している。現状を整理し、企業が自己変革を進めるための取り組みや、経営者にとって役立つデータや事例をまとめた。本レポートでは、白書の概要を紹介していこう。



## 令和3年度(2021年度)の 中小企業・小規模事業者の動向

### ■ 中小企業・小規模事業者の現状 ■

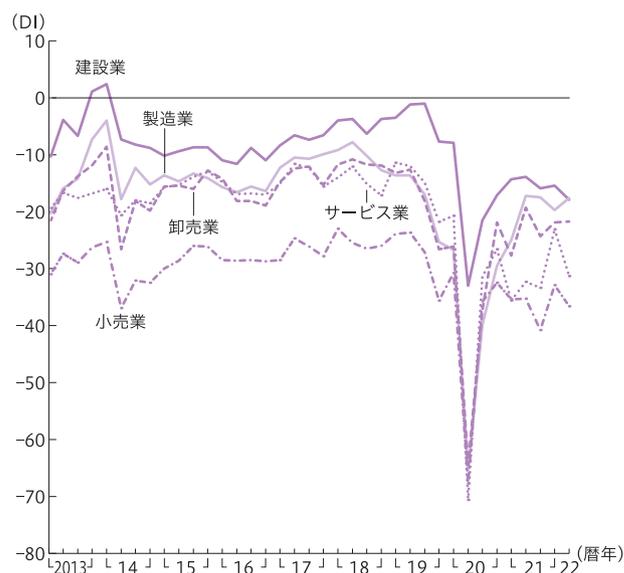
多くの中小企業・小規模事業者では、感染症により業況が急激に悪化した状態から、緩やかな回復傾向にあるものの、依然として感染症流行前の水準まで回復していない。中小企業の業況について、図-1の業種別の業況判断DIを確認すると、2020年第2四半期は大きく落ち込んでいたが、その後、いずれの業種でも2期連続で回復した。その後は業種ごとに傾向は異なるが、2022年第1四半期においては、製造業を除いて低下するなど、依然として感染症流行前の水準まで回復していない業種も多い。

また、2020年第2四半期に最も大きく低下したサービス業について、さらに詳細な業種別の動きを確認すると、特に宿泊業、飲食業においては、2021年9月末に緊急事態宣言が解除されてから上昇したが、2022年第1四半期に再び低下している。

こうしたなか、わが国の倒産件数の推移をみると、2009年以降減少傾向にあり、2021年は57年ぶりの低水準となった。また、2021年の休廃業・解散件数は、(株)東京商工リサーチの「休廃業・解散企業」動向調査で前年比10.7%減、(株)帝国データバンクの全国企業「休廃業・解散」動向調査で前年比2.5%減となった。倒産件数や休廃業・解散件数は資金繰り支援などの各種施策の奏功もあり、いずれも前年の件数を下回った。

次に、資金繰りの状況を確認する。中小企業の資金繰りDIは、リーマン・ショック後に大きく落ち込んだ後、東日本大震災や2014年4月の消費税率引き上げに伴う一時的な落ち込みがあったものの、近年は改善傾向で推移してきた。しかし、感染症流行による売上げの急減とキャッシュフローの悪化により、2020年第2四半期に大きく下落した。同年第3四半期には大きく回復したが、2021年

図-1 業種別業況判断DI(季節調整値)の推移



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」(図-3も同じ)

(注) 景況調査の業況判断DI(季節調整値)は、前期に比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

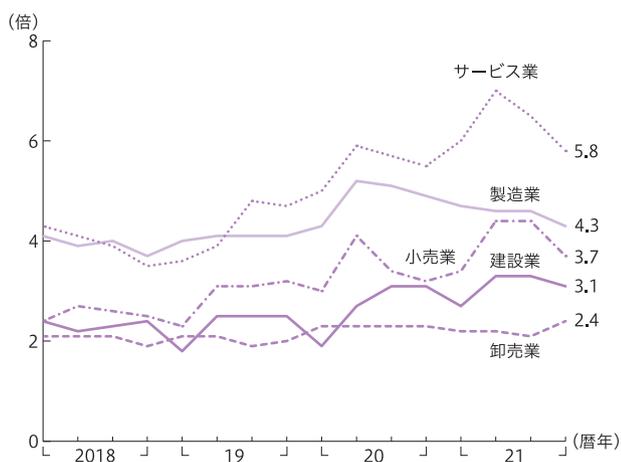
以降、回復の傾向は弱まっており、特に小規模事業者においては感染症流行前の水準には戻っていない。

また、図-2で借入金月商倍率をみると、多くの業種で感染症流行前と比べて上昇している。特にサービス業<sup>(注1)</sup>や小売業は2020年第2四半期、2021年第2四半期に借入金月商倍率が上昇している様子がわかる。

### ■ 雇用の動向 ■

中小企業の雇用をめぐる状況について、業種別に従業員の過不足状況を確認すると、2013年第4四半期にすべての業種で従業員数過不足DIがマイナスになり、その後は人手不足感が高まる傾向で推移してきた(図-3)。2020年に入ると、この傾向が一転して、第2四半期には急速に不足感が弱まり、製造業と卸売業では従業員数過不足DIがプラスとなった。しかし、2021年第1四半期ではい

図-2 借入金月商倍率の推移（業種別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1 中小企業とは、資本金1,000万円以上1億円未満の企業とする。

2 借入金月商倍率 = (金融機関短期借入金 + その他の短期借入金 + 金融機関長期借入金 + その他の長期借入金 + 社債) ÷ 月商。

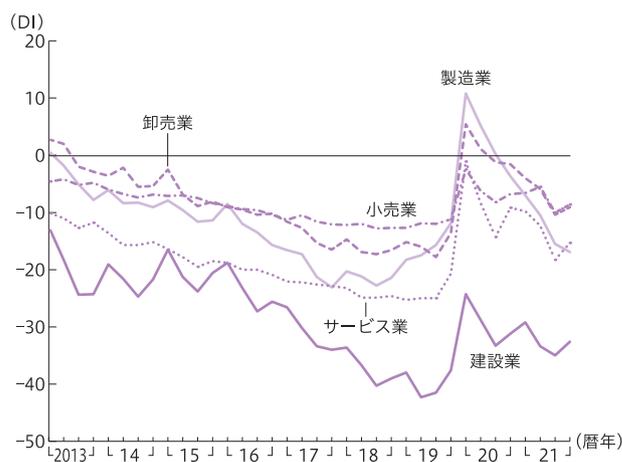
れの業種も従業員数過不足DIはマイナスとなっており、依然として人手不足の状況が続いている。

また、外国人労働者の動向を在留資格別に確認すると、感染症流行により水際対策が強化されたなかで、2021年の技能実習は前年比で12.6%減少した。感染症流行前（2015～2019年）の5年間では年平均で約2割増加していたが、初めて前年を下回った。資格外活動（留学）<sup>(注2)</sup>は2020年から2年連続で減少している。こうした動きについては、景気による雇用の影響だけでなく、感染症流行下における出入国制限の影響もあるとされる<sup>(注3)</sup>。

### ■ 原油・原材料価格の高騰 ■

わが国経済は国内だけでなく、経済活動のグローバル化に伴い国境を越えてサプライチェーンが構築されているため、国内外で発生する多様なリスクの影響を直接的または間接的に受ける状況にある。2022年3月時点では、感染症の流行に加え、ウクライナ情勢の緊迫化などの地政学リスクが高まっているなか、燃料や非鉄金属など

図-3 従業員数過不足DIの推移（業種別）



(注) 従業員数過不足DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

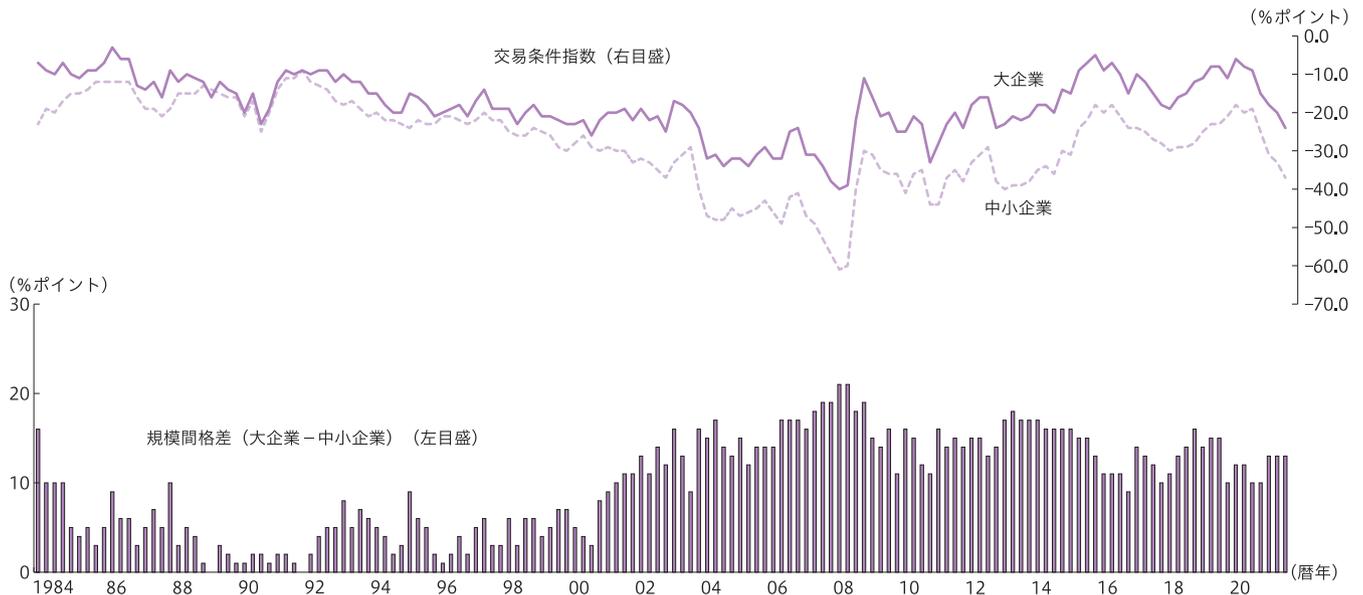
の取引価格が大きく変動している。原油先物取引の価格の推移は、2020年4月頃に感染症の流行に伴う経済活動の停滞により大幅に低下したのち、上昇傾向に転じた。その後、上昇の傾向が続き、2022年2月下旬から増加幅がさらに大きくなった。3月上旬に一度低下に転じるも、その後は再び増加傾向に戻った。

また、図-4の販売価格DIから仕入価格DIを差し引いた数値である交易条件指数の推移についてみると、2021年第4四半期時点では、仕入価格DIの上昇が販売価格DIの上昇よりも大きいため、交易条件指数は悪化の傾向にある。こうした状況から、事業者によっては仕入価格の上昇分を価格転嫁することが必ずしも十分には対応できていない様子が見えがえる。

### ■ 労働生産性と分配 ■

将来的に人口減少が見込まれるなか、わが国経済のさらなる成長のためには、企業全体の99.7%を占める中小企業の労働生産性を高めることが重要である。従業員1人

図-4 交易条件指数の推移（企業規模別）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注) 1 大企業とは、資本金10億円以上の企業、中小企業とは、資本金2,000万円以上1億円未満の企業をいう。

2 交易条件指数とは、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いたものとする。

3 図では規模間格差（大企業 - 中小企業）を正の値のみ表示している。1989年第2四半期は-2.0、1992年第1四半期は0.0であった。

当たりの付加価値額（労働生産性）<sup>(注4)</sup>の推移は、中小企業は製造業、非製造業ともに、大きな落ち込みはないものの、長らく横ばい傾向が続いている。こうしたなか、わが国の中小企業は感染症による経済活動への影響や高齢化・人口減少などといった構造的な変化に直面する一方で、残業規制や同一労働同一賃金といった「働き方改革」をはじめ、最低賃金の継続的な引き上げなどへの対応が必要となっている。また、企業規模別の労働分配率<sup>(注5)</sup>の推移をみると、大企業に比べて、中規模企業および小規模企業では、長年にわたって高止まりしている。経済・社会環境の変化に対応しつつ、企業としての成長や事業の拡大を継続的に図っていくためには、収益拡大から賃金引き上げへの好循環を継続させることが必要であり、その起点となる企業が生み出す付加価値自体を増大させていくことが重要であると考えられる。

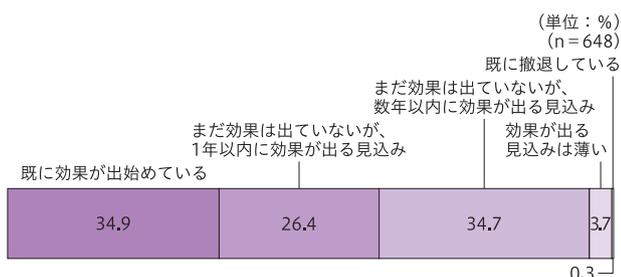
## 新たな時代へ向けた自己変革力

### ■ 感染症流行下の事業再構築 ■

感染症流行下において、中小企業を取り巻く事業環境は大きく変化した。中小企業は事業環境の変化に応じ、自社が競争優位に立てる事業領域へ進出することが必要であり、事業再構築は、足元の事業継続だけでなく、事業の成長にも寄与する点で重要である。

事業再構築の実施状況を業種別に確認すると、宿泊業・飲食サービス業において特に事業再構築を行っている割合が高くなっており、実施予定の企業を含めると、小売業や生活関連サービス業・娯楽業の割合が高くなっている。これらの業種は感染症流行の影響をより受けた業種でもあり、売上減少が続くなかで事業再構築を実施している

図-5 事業再構築による売上面での効果



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」(図-6も同じ)  
 (注) 事業再構築について「既に行っている」と回答した企業に対して聞いている。

様子が見えてくる。続いて、事業再構築を実施することによる効果について確認していく。図-5は、事業再構築による売上面での効果を確認したものである。「効果が出る見込みは薄い」および「既に撤退している」と回答した企業を除いた割合は96.0%となっており、事業再構築の実施は売上面で一定の効果が期待できることがわかる。また、事業再構築の開始時期別にみると、2021年1月以降に事業再構築を開始した企業の方が、「既に効果が出始めている」と回答した企業の割合が低くなっている。売上面での効果が出るには一定程度の期間を要することから、早めに取り組みを開始することが重要といえよう。

事業再構築を実施したことによる売上面以外の効果についても確認すると、「既存事業とのシナジー効果」の回答割合が38.5%と最も高くなっている。事業再構築を実施することで、実施した事業以外への波及効果も期待できることが示唆される。

### ■ 無形資産投資の重要性 ■

中小企業が付加価値を向上しながら成長するための方法としては、労働力の確保や有形資産投資の増加も考えられるが、ブランドや人材の質といった「無形資産」への投資も付加価値向上を促す方法とされる。

特に無形資産投資は、イノベーションをもたらすとされる経済的特性から近年注目を集めている。また、無形資産投資の増加が有形資産投資と比べて生産性をより向上させるとの分析があることも踏まえ、今回着目した。

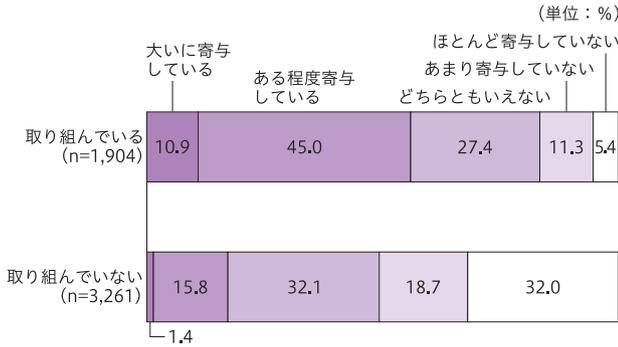
### ■ ブランドの構築・維持に向けた取り組み ■

白書では、ブランドの定義を「顧客に認識される、企業や商品・サービスなどのイメージの総体」とし、ブランドの構築・維持に向けた取り組み状況や取り組み内容を概観している。初めに、ブランドの構築・維持のための取り組みの実施有無を確認すると、取り組みを実施している企業は3分の1程度となっている。さらに、取引先属性別にみると、消費者向け(BtoC)の販売が多い企業の方がブランドの構築・維持のための取り組みを実施している割合が高い一方で、事業者向け(BtoB)の販売が多い企業においても、取り組みを実施している企業が一定数存在している。

次に、図-6をみると、ブランドの構築・維持のための取り組みを行っている企業の方が、取り組みを行っていない企業と比較して、ブランドが取引価格の維持・引き上げに寄与している企業の割合が高くなっていることがわかる。ブランドの構築・維持に取り組むことにより、差別化が図られ、取引価格の維持・引き上げが可能になると考えられる。

ブランドの構築・維持のための取り組み内容<sup>(注6)</sup>としては、「顧客や社会へのブランドメッセージの発信」の回答割合が最も高く、「自社ブランドの立ち位置の把握」「ブランドコンセプトの明確化」が続いている。次に、ブランドの取引価格への寄与状況別に取り組み内容をみると、取引価格に寄与していると回答した企業において、「顧客や社会へのブランドメッセージの発信」などのブランドの構築・維持に係る取り組みの回答割合が高くなっている。また、取引価格に「大いに寄与している」企業と「ほ

図-6 ブランドの取引価格への寄与（ブランドの構築・維持のための取り組みの有無別）

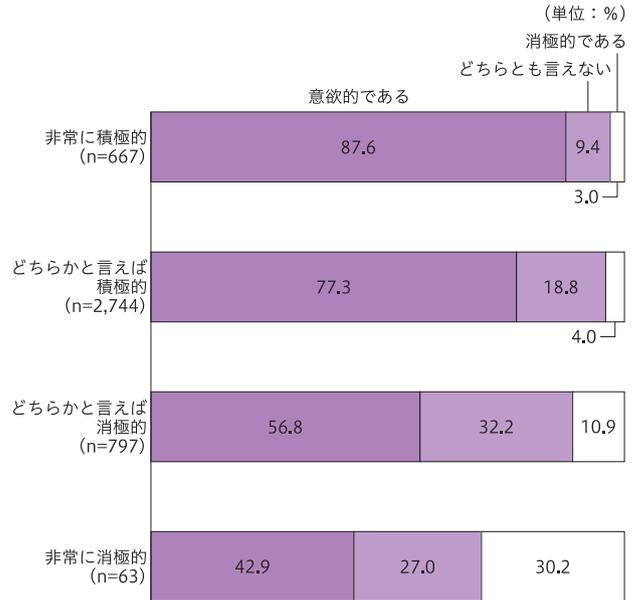


「ほとんど寄与していない」企業を比較すると、「自社ブランドの立ち位置の把握」や「ブランドコンセプトの明確化」において、回答割合に大きな違いがあることから、こうした取り組みの重要性がうかがえる。

### ■ 人的資本への投資 ■

企業活動における経営資源は、ヒト、モノ、カネ、情報と大別されることが多いが、そのなかでもヒトは、他の経営資源を使う主体であり、特に重視されることが多い。例えば、経営者が重視する経営課題についてみると、人材についての経営課題を重要と認識している割合が最も高い結果となっており、経営者の人材に対する関心が特に高いと推察される。また、他の経営資源と異なり、ヒトには、個性や感情があることや、獲得した後の教育や訓練によって、そのパフォーマンスに差が出るのが特徴として挙げられる。そのため、企業は従業員の能力開発を行い、適切な人事施策により従業員の能力やモチベーションを高める取り組みを実施することが重要である。能力開発に対する積極性別に、従業員の仕事に対する意欲をみると、経営者が従業員の能力開発に積極的である企業では、従業員の仕事に対する意欲も高い傾向にある（図-7）。経営者が積極的に従業員の能力開発に取り組む姿勢が、

図-7 従業員の仕事に対する意欲（能力開発に対する積極性別）



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営力及び組織に関する調査」（図-8も同じ）

(注) 従業員の仕事に対する意欲について、「とても意欲的である」「どちらかと言えば意欲的である」を「意欲的である」、「とても消極的である」「どちらかと言えば消極的である」を「消極的である」として集計している。

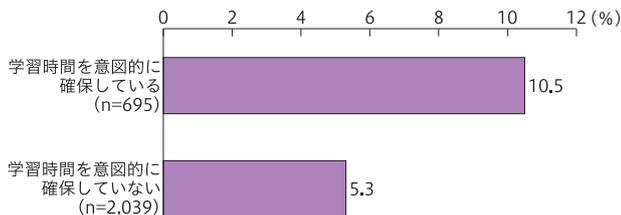
従業員の仕事に対する意欲の向上につながっている様子がみとれる。

また、計画的なOJT研修およびOFF-JT研修の実施状況別に、売上高増加率をみると、いずれも実施している企業では売上高増加率が最も高く、いずれも実施していない企業では最も低い。企業の成長に当たっては、計画的なOJT研修やOFF-JT研修を実施し、従業員の能力開発を進めることが重要であることが示唆される。

### ■ 中小企業における経営理念・ビジョンの浸透 ■

中小企業経営者の経営力を高める取り組みとして、中小企業における経営理念・ビジョンの浸透について分析している。初めに、経営理念・ビジョンの明文化の状況を

図-8 売上高増加率（経営に関する学習時間確保の状況別）  
（中央値）



- (注) 1 経営に関する知識・スキルを習得するために、直近5年間に実施した取り組みについて、「特にない」と回答した者以外に対する質問。  
 2 経営に関する学習時間の確保状況について、「学習時間を確保せずに、空いた時間に学習」「学習時間を確保せずに、必要に応じて学習」と回答した者を「学習時間を意図的に確保していない」として集計している。  
 3 売上高増加率は2015年と2020年を比較している。

確認すると、約9割の企業が経営理念・ビジョンを定めており、明文化していない企業は1割程度となっている。また、経営理念・ビジョンの具体的な内容として、「顧客・取引先」「社会」「社員」といったステークホルダーを意識した経営理念・ビジョンを掲げる企業が多い。

次に、経営理念・ビジョンを策定した動機・きっかけについて確認すると、「事業の継承・経営者の交代」「会社創業」に次いで、「企業規模の拡大・事業内容の変化」「外部環境の変化」が挙げられている。経営体制の変化のみならず、事業内容や外部環境の変化を機に経営理念・ビジョンを策定した企業も存在する。

経営理念・ビジョンの浸透状況別に、浸透に向けて取り組んだ行動・取り組みをみると、全社的に浸透している企業は「従業員との日々のコミュニケーションでの啓もう」に5割以上が取り組んでいる。また、全社的に浸透している状況に近づくほど、取り組んでいる傾向にある。個別のコミュニケーションによる社員の理解度の底上げは、浸透尺度を高める一因となると考えられるほか、社員の意見を通じて納得感のある経営理念・ビジョンを再整備・発展させていくヒントにもつながっていると示唆される。

「社内研修などを通じた教育」も全社的に浸透してい

る状況に近づくほど、取り組んでいる傾向にある。従業員に対しても社内での教育を図ることによる効果が示唆される。全社的に浸透している企業は、いずれの行動・取り組みについても総じて取り組んでいる傾向にある。経営理念・ビジョンの浸透に悩む企業は自社の状況に照らして効果的な取り組みを幅広く行っていくことも重要と考えられる。

### ■ 中小企業経営者の経営力を高める取り組み ■

中小企業の「経営者」に着目し、中小企業経営者の特徴や経営力を高める学習・取り組み、経営者に求められる知識・スキルについても分析している。

まず、経営者の経営に関する学習時間に対する自己評価を確認すると、「十分な時間を確保できていない」が6割超となっており、多くの経営者が経営に関する学習時間を十分に確保できていないと認識している。次に、経営者の経営に関する学習時間確保の状況別に、売上高増加率についてみると、経営者が学習時間を意図的に確保している企業の方が、売上高増加率が高い傾向にある。図-8をみると、経営者が意図的に経営に関する学習時間を確保し、経営力を高めることで、企業の成長につながることが示唆される。

さらに、経営に関する知識・スキルを習得するために経営者が直近5年間に実施した取り組みについても、企業の経営方針別に確認している。「売上拡大・利益拡大」といった前向きな経営方針を採っている経営者は、「専門誌やビジネス書の読書」や「無料の経営者向けの研修やセミナーの受講」をはじめ、積極的に経営に関する知識・スキルを習得するための取り組みを実施している。一方で、経営方針が「売上拡大・利益拡大以外」である経営者の3割超が「特にない」としており、前向きな経営方針を採る経営者と比較すると、経営に関する学習に消極的であると推察される。

また、経営者は、経営に関して学習するだけでなく、学習で得た内容をすぐに経営・業務で実践することが重要である。学習内容の実践状況別に、売上高増加率についてみると、経営者が学習で得た内容をすぐに経営・業務で実施している企業の方が、実施していない企業よりも売上高増加率が高くなっている。

### ■ 中小企業が対応を迫られる外部環境 ■

中小企業の感染症流行下における海外展開の状況を確認するほか、企業における取り組みが世界的に求められつつある脱炭素化への取り組みや、スタートアップの現状についても確認する。

まず、海外展開の状況についてみていく。実際に販売でEC（電子商取引）を活用している企業のうち、越境ECを利用している企業の割合をみると、中小企業においても2016年以降増加傾向にある。他方、実際に越境ECを利用している中小企業に対するアンケートの結果によると、現地ビジネスについての情報不足や自社ブランド認知率の低さといった課題を抱える企業が多く、ECを活用することで海外参入を試みたものの、安定的な取引を継続するための新たな課題が表面化している。

次に、脱炭素化に向けた取り組みについて確認する。脱炭素化に向けた取り組みの実施状況を見ると、既に取り組みを実施している企業の割合は17.4%となっており、脱炭素化に向けた取り組みについて十分には進んでいない状況にある。脱炭素化に向けた取り組みを実施している企業の取り組み内容について確認すると、「エネルギー効率の高い機器・設備の導入」の回答割合が最も高くなっており、次いで「太陽光発電設備の設置」「電化の促進」「使用エネルギーの見える化」の回答割合が高くなっている。脱炭素化を進めることによる効果を見ると、「光熱費・燃料費の低減」の割合が最も高く、次いで「市場での競争力の強化」の割合が高くなっている。現状脱炭素化に

向けた取り組みを実施する予定はない企業においても、脱炭素化に向けた取り組みを実施していくことは有効であると推察される。

また、わが国のスタートアップを取り巻く現状についても分析している。G7諸国におけるベンチャーキャピタル投資（対GDP比）の国際比較をみると、日本のベンチャーキャピタル投資額の対GDP比は0.03%であり、G7諸国のなかではイタリアに次いで低い結果となっている。日本におけるスタートアップ向けの投資額は増加傾向にあるものの、米国などと比較すると依然として大きな差があり、スタートアップの資金調達環境の整備が求められている状況にある。

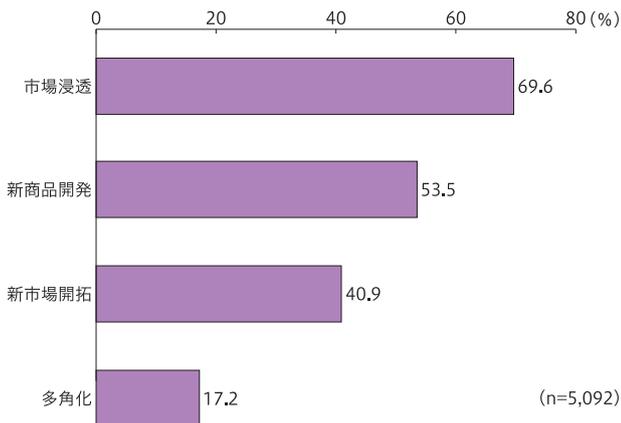
さらに、起業家が考える、日本で起業が少ない原因を確認すると、「失敗に対する危惧」の回答割合が最も高く、次いで「学校教育」「身近に起業家がない」となっている。日本において起業を目指す人の数が増えていくためには、こうした失敗に対するリスクが抑えられることや、身近に起業を考える人が増えるような環境の整備が求められていると考えられる。

## 新たな時代へ向けた事業の見直しと地域内連携

### ■ 現下の事業見直し ■

小規模事業者の売上高について2020年の実績と2021年の見通しを、それぞれ感染症が流行する前の2019年の売上高を100として比較すると、両年ともに7割以上の小規模事業者が、売上高は「100未満」であったと回答しており、感染症の流行が多く的小規模事業者の売上高に影響を与えている。また、業種別では宿泊業、飲食サービス業において、他の業種と比較して売上高が「100未満」と回答した割合が高く、特に宿泊業においては、「50未満」と回答した割合が約3割に上るなど、売上高への影響が

図-9 事業見直しに係る4分類の取り組み状況（複数回答）



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱「小規模事業者の地域での連携や課題解決への取組に関する調査」（図-10も同じ）

(注) 1 事業見直しに係る4分類の具体的な取り組み内容のうち、各分類の具体的な取り組みにいずれか一つ以上取り組んだ場合、その分類に取り組んだものとして集計している。

2 感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

3 複数回答のため合計が100%とならない。

特に大きい。

続いて、感染症流行下で小規模事業者が取り組んだ売上回復・維持・向上のための取り組み（以下、「事業見直し」という）を確認する。ここでは、事業見直しの取り組みを、①既存の市場に既存の製品・商品・サービスを投入する市場浸透の取り組み、②既存の市場に新規の製品・商品・サービスを投入する新商品開発の取り組み、③新規の市場に既存の製品・商品・サービスを投入する新市場開拓の取り組み、④新規の市場に新規の製品・商品・サービスを投入する多角化の取り組みの四つに分類している。

感染症により売上げにマイナスの影響を受けた小規模事業者における、感染症流行後の事業見直しの取り組み状況を確認すると、約8割が事業見直しに取り組んでいる。感染症により多くの小規模事業者が売上げに影響を受けるなかで、積極的に事業見直しに取り組んできたことがうかがえる。また、図-9のように、事業見直しの4分類

のうち、取り組みがどの分類に該当するのかを確認すると、「市場浸透」に取り組んだ小規模事業者は69.6%と最も高く、既存の市場、既存製品・商品・サービスの下で、情報発信の強化や商品・サービスの向上に取り組む小規模事業者が多い。

続いて、事業見直し時に直面した課題について確認すると、小規模事業者が事業見直しに取り組むに当たって、「知識・ノウハウの不足」や「販売先の開拓・確保」などの課題のほかに、「自己資金の不足」や「資金調達」といった資金面や、「人材の確保」といった課題に直面している。こうしたなかで、支援機関が小規模事業者の経営課題の解決に向けて、自信を持って助言が行える経営資源として、「人材」や「取引先（仕入先・販売先網）」が上位に挙がっており、事業見直し時に課題に直面した場合、支援機関による助言は重要な役割を担うこととなる。図-10をみると、実際に、事業見直し時に支援機関を活用した事業者は、活用していない事業者と比べて、今後の売上げに対する期待度が高い。

### ■ 小規模事業者による地域課題への取り組み ■

地域課題解決に実際に取り組む小規模事業者の割合を確認すると、約6割の小規模事業者が実際に地域課題解決に向けた取り組みを行っており<sup>(注7)</sup>、「まちづくり」や「産業振興」などの地域課題に取り組む割合が高い。

また、地域課題解決への取り組みを進める事業者は、現状では、地域課題解決に向けた取り組みを自社の事業としてではなく、地域貢献の一環として取り組む傾向にある。一方で、地域貢献の一環として取り組んでいる小規模事業者に比べ、事業としてとらえている小規模事業者においては、自社全体の利益状況を黒字と回答する割合が高い。また、実際に自社の中心事業として地域課題解決への取り組みを行い、収益性を確保しているモデルも存在している<sup>(注8)</sup>。

■ 地域の持続的な成長に向けた連携の方向性 ■

小規模事業者が地域課題解決に向けて地域内外の事業者や団体等と連携を行っているかを確認すると、自地域内の事業者との連携を既に行っている、あるいは検討している小規模事業者は半数を超えている。また、小規模事業者が地域課題解決に向けた取り組みを行う際に連携するメリットを確認すると、地域を巻き込んだ大きな取り組みへと発展することをメリットに感じ、連携を行っている小規模事業者が多い。

一方で、地域課題解決に向けた取り組みにおいて他者と連携を行っていない小規模事業者は、新たに連携を行う際に感じる障壁として、「自社の中で対応する人手の不足」や「誰と連携すればよいか分からない」といった課題を抱えている。

こうしたなかで、支援機関においては、小規模事業者が他者との連携を検討する際に、具体的な連携先やコミュニティの紹介、連携方法に関する助言を行っている割合が高く、小規模事業者が地域課題の解決に当たって、他者と共同で対応していく際には、支援機関のネットワークやノウハウを活用していくことが重要と考えられる。

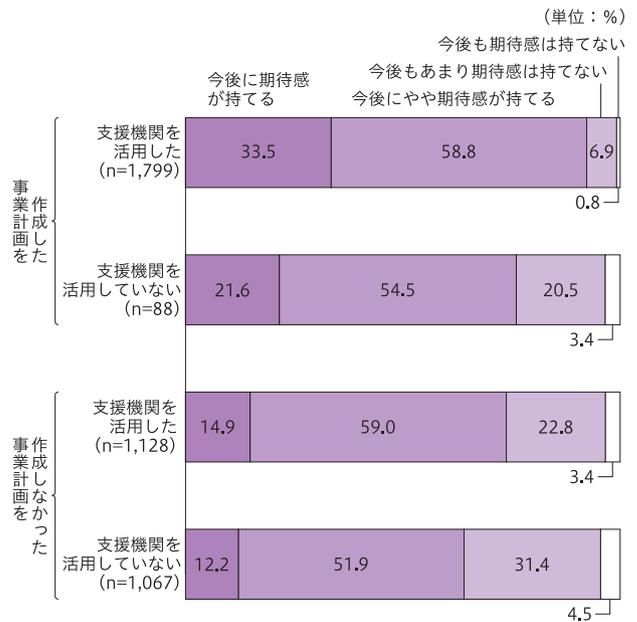
■ 取引適正化と企業間取引 ■

業種別に、直近1年のコスト全般の変動に対する価格転嫁の状況を見ると、「概ね転嫁できた」と回答したのはいずれの業種においても2割未満である。「転嫁できなかった」と回答したのは製造業やサービス業では4割超、その他業でも3割超となっている。

また、コスト変動を価格転嫁できなかった際の対応についてみると、7割超の企業で価格転嫁できていないことが、利益の減少に直結している。こうしたことから、依然として価格転嫁は企業間取引における課題となっている様子がうかがえる。

図-11は、取引価格や単価の交渉機会の有無別に、コ

図-10 今後の売上げへの期待度（事業見直しの実施による事業計画書の作成有無及び支援機関の活用有無別）



(注) 1 最も力を入れた事業見直しの取り組みにおける事業計画書の作成有無、支援機関の活用有無、今後の売上げへの期待度を聞いたものである。  
2 感染症による売上げへの影響に「ある程度マイナスの影響を受けた」「大きくマイナスの影響を受けた」と回答した小規模事業者を集計している。

スト全般の変動に対する価格転嫁の状況についてみたものである。販売先との交渉機会が設けられていない企業では、「価格転嫁できなかった」とする割合が6割超と高い。価格転嫁に向けては、販売先との交渉の機会を設けることが重要と考えられる。

■ 中小企業におけるデジタル化とデータ利活用 ■

感染症の影響が長期化したなかで、依然として中小企業におけるデジタル化の機運が醸成されつつあるかを概観した上で、取り組み状況の変化やIT投資の動向、データ利活用の取り組みなどを分析している。

白書では、調査対象企業のデジタル化の取り組み状況

図-11 コスト全般の変動に対する価格転嫁の状況（販売先との取引価格や単価の交渉機会の有無別）



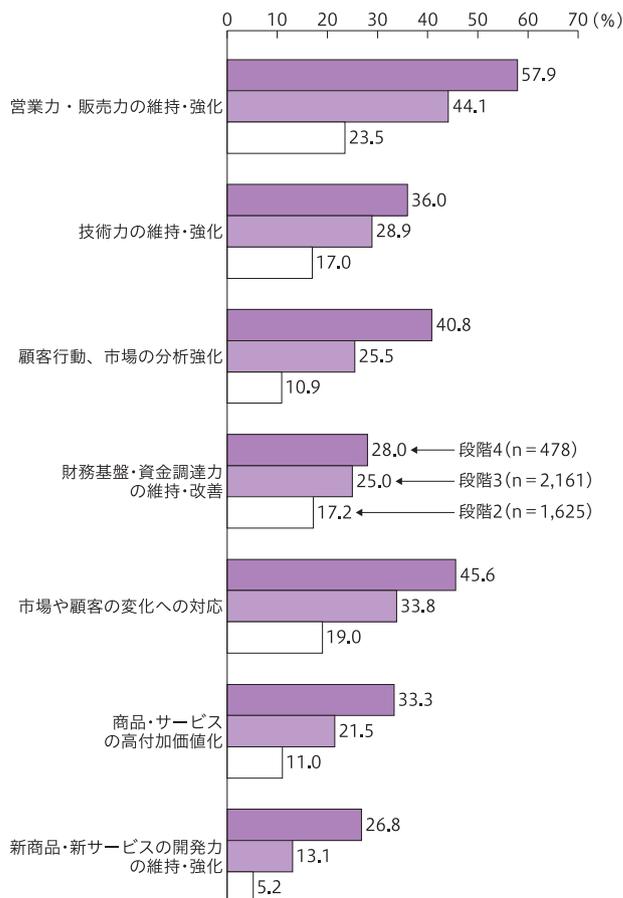
資料：(株)東京商工リサーチ「令和3年度取引条件改善状況調査」  
 (注) 1 受注側事業者向けアンケートを集計したもの。  
 2 直近1年のコスト全般の変動に対して、「転嫁の必要がない」と回答した企業を除いている。

を四つの段階に分けて確認した。各段階は、①紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態（段階1）、②アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態（段階2）、③デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態（段階3）、④デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態（段階4）に大別している。

時点別にデジタル化の取り組み状況を見ると、感染症流行前（2019年時点）は、6割以上の企業が段階1～2の状況にあり、デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいなかったと推察される。また、感染症流行下（2020年時点）に入ると、段階3～4と段階1～2の割合がほぼ同水準となり、現在（2021年時点）は段階3～4の割合が段階1～2を上回っている。これまで取り組みが進んでいなかった、もしくは全く取り組んでいなかった企業が感染症流行下でデジタル化の取り組みを進展させてきたと考えられる。他方で、段階4に到達している企業は約1割に過ぎず、段階1～2の企業が4割以上を占めている状況にある。

また、図-12で、段階2～4の企業における、デジタ

図-12 取り組み効果（デジタル化の取り組み状況別）（複数回答）



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業のデジタル化と情報資産の活用に関するアンケート」  
 (注) 1 取り組み状況とは現在（2021年時点）におけるデジタル化の状況を指している。  
 2 「デジタル化に向けた取り組みを行っていない」「分からない」と回答した企業は除いている。  
 3 複数回答のため合計が100%とならない。

ル化による取り組み効果を見ると、取り組みの段階が高いほど、デジタル化による個々の効果を実感する割合が高いという結果が出ている。デジタル化の取り組みを進展させていくことで、競争力の強化に資する多様な効果を得られ、事業を成長させる新たな可能性も期待できると考えられる。

## ■ 経営力再構築伴走支援などの

### 中小企業に対する支援の在り方 ■

白書では、ポストコロナ時代における中小企業支援の在り方についても確認している。

今後、ポストコロナ時代を迎えるに当たって、中小企業、小規模事業者においても「経営力そのもの」が大きく問われることになる。経営者自らが、環境変化を踏まえて経営課題を冷静に見極め、迅速果敢に対応・挑戦する「自己変革力」が求められている。

一方で、中小企業、小規模事業者が有する限られた経営資源を鑑みれば、これを経営者が独力で行うことは難しい。そこで、第三者による支援が重要となってくる。経営者、その支援者が取るべき基本的なプロセスは、「経営課題の設定→課題解決策の検討→実行→検証」であり、課題設定を「入り口」として課題解決を「出口」とするものである。

しかしながら、このプロセスは必ずしも一方向に流れるものではなく、課題解決策の検討の過程で課題設定に戻ったり、実行の過程で解決策の再検討を行ったりというように、行ったり来たりすることが多い。そして、上記のプロセスを通じて、経営者が「本質的経営課題」について腹落ちすることが重要である。経営者が腹落ちすれば、当事者意識を持って、自ら能動的に行動を起こすようになる。すなわち、「内発的動機づけ」が得られ、困難があっても最後までやり切ることができるようになり、結果として企業・事業者の「潜在的な力」が引き出され、それが最大限発揮される。経営者がこのような状態に達すれば、経営課題の解決に向けて「自走化」できるようになったと評価でき、「自己変革力」を身につけたといえる。他方、経営者が独力で腹落ちに至ることは容易ではない。第三者である支援者から課題設定プロセスへの支援を受けながら、課題解決に向けた取り組みに腹落ちしていくのが通例である。また、腹落ちに至った後のフォローも支援者が行うことで「自己変革力」の会得までしっかりとした道

筋が描かれたことになる。

これまであまりウエイトが置かれてこなかった経営課題の設定プロセスへの支援であるが、これは、他のプロセスへの支援と比べて、経営実態や経営環境についての深い理解と洞察が求められる支援である。この実現のためには、経営者、社員等との対話を重ね、分析するために十分な情報を最大限引き出すことが必要である。ここでも経営者や従業員との間で信頼関係を醸成することが重要である。

以上、白書の内容について紹介した。白書では、本レポートでは紹介しきれなかった分析も多数行っているほか、企業の事例も豊富に取り上げている。詳細にご関心のある方はぜひ白書本文もご覧いただければ幸いである<sup>(注9)</sup>。

(注1) サービス業のうち、特に宿泊業などで借入金月商倍率が上昇した。

(注2) 「資格外活動」とは、本来の在留目的である活動以外に就労活動を行うものである。『2022年版中小企業白書』第1部第1章第3節コラム1-1-2では、「留学」の在留資格に係る資格外活動を取り上げている。

(注3) 厚生労働省「外国人雇用対策の在り方に関する検討会 中間とりまとめ」

(注4) 労働生産性の算出に当たっては、厳密には分母を「労働投入量」(従業員数×労働時間)とする必要があるが、白書ではデータ取得の制約などから、分母に「従業員数」を用いている点に留意されたい。

(注5) 企業は事業活動により生み出した「付加価値」をもとに、人件費などの諸費用を賄い、利益を得ているが、「労働分配率」とは、企業が生み出した付加価値額のうち、どれだけ労働者に分配されているかを表す指標である。

(注6) 取り組みを実施している企業のさらに具体的な取り組み内容としては、ホームページやSNSを通じた情報発信、テレビ番組などのメディアへの露出、広告の出稿などが自由回答で多く挙げられていた。

(注7) 地域住民に対して、地域の課題解決に向けて中心的な役割を担う存在を確認したアンケートにおいては、地域内の小規模事業者への期待が大きいことが示されている。詳細は『2020年版小規模企業白書』第2部第1章第2節第2-1-13図を参照されたい。

(注8) 詳細は『2022年版小規模企業白書』第2部第2章第1節事例2-2-1やコラム2-2-1などを参照されたい。

(注9) 中小企業庁のホームページでは中小企業白書・小規模企業白書の全文を閲覧できるほか、解説動画なども掲載している。詳しくは以下のURLを参照されたい。

<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo>



## ロスフラワーに活躍の場を



(株)RIN 代表 河島 春佳

コロナ禍で結婚式や卒業式などの行事が中止になり、会場の装飾やプレゼントのための花を買う人が減り、多くの花が行き場を失った。こうした花の廃棄はしばしばニュースで取り上げられ、関心を高めた人も多いただろう。しかし、花のロスにはコロナ禍に限ったことではない。花の命をいっぱい楽しんでほしいと取り組みを進める(株)RINの河島春佳さんに話を聞いた。

### かわしま はるか

長野県出身。東京家政大学服飾美術学科卒業。生花店での短期アルバイトをきっかけに、廃棄される花に着目してフラワーサイクリストとして活動を始める。2019年に(株)RINを設立。

#### 企業概要

- ▶ 創業 2017年
- ▶ 資本金 100万円
- ▶ 従業者数 8人
- ▶ 事業内容 ロスフラワーによる空間装飾ほか
- ▶ 所在地 東京都渋谷区猿樂町12-29-1
- ▶ 電話番号 070(3165)1507
- ▶ URL <https://lossflower.com>

### 花のアップサイクル

——ロスフラワーとはどのようなものでしょうか。

まだ美しく咲いているにもかかわらず、廃棄されてしまう花のことで。例えば、茎が短かったり、曲がっていたり、花びらの枚数が少なかったりすると規格を満たせず、花農家から市場に出荷できないことがあります。また、生花店は鮮度の良い花をそろえようとするため、陳列できる期間がそう長くはありません。仕入れた花のうち約3割が廃棄されているといわれています。花が生産され

てわたしたちの手に届くまでの間にたくさんのロスフラワーが存在しているのです。ほかにも、結婚式やパーティーの会場を装飾する花は、1回限りで捨てられてしまうこともあり、ロスフラワーの一つといえます。

当社では花農家や生花店、式場などから引き取ったロスフラワーをドライフラワーに加工して、商業施設や店舗の装飾に使っています。ドライフラワーにするのは、観賞できる期間を長くして、多くの人に楽しんでもらえるようにするためです。廃棄予定だった花に新たな価値を生み出す、アップサイクルの取り組みです。

——花を長く楽しむという点では、プリザーブドフラワーも人気です。

確かにプリザーブドフラワーは生花に近い状態を維持できる良さがあります。ただ、プリザーブドフラワーは、花びらの形や枚数がそろっているなど形状が整っているものを、満開になる前のタイミングで加工し、薬品につけて本来の色を維持するものです。規格外となったり売れ残りしたりした後の花を加工する場合は、ドライフラワーの方が適しているのです。

わたしは、生花店の店先をにぎわせたり、式場を飾って人々の気持ちを明るくしたりしてくれたロスフラワーに、ドライフラワーとしても一つの活躍の場をつくりたいのです。

——ドライフラワーの技術はどのように身につけたのですか。

起業する前から、自宅でドライフラワーをつくって楽しんでいました。インターネットでの情報や書籍を見ながらいろいろな種類の花を試すうちに、乾燥させる時間や花の色の変わり方、ドライフラワーに向く花材とそうでないものがあるようになりました。例えば、チューリップなどの球根の花は水分量が多いため、ドライフラワーに向きませんが、カスミソウやバラなどは茎

に水分が少ないため、乾燥させやすいです。

ドライフラワーがたまると、友人を集めてリースやブーケをつくりました。それが楽しく、いつか花にかかわる仕事で起業したいと考えるようになりました。

——ロスフラワーに着目したきっかけを教えてください。

生花店で短期アルバイトをしていたときのことです。クリスマスシーズンはプロポーズやプレゼント用に、店頭にたくさんのバラを並べていました。ただ、12月25日を過ぎると、購入する人が一気になくなってしまいます。正月向けにキクやランといった花にラインアップを切り替えると同時に、およそ300本のバラを廃棄する経験をしました。

生花店では、母の日にはカーネーション、お盆の時期にはキクというように、イベントごとに特定の花に需要が集中します。需要の季節性が強い花ほど仕入れの調整が難しいのです。

当時、食品ロスを減らす取り組みは広がっていましたが、こうした花のロスはまだ問題視されていないことを感じました。花の廃棄を減らす取り組みを事業にできれば、花にかかわる仕事で起業するという夢を実現するだけでなく、事業に独



集まったロスフラワーを乾燥させる

自性を打ち出せるのではと考えました。

ロスフラワーをドライフラワーに加工すれば、生花より長持ちする分、活用する場面を広げられます。事業を通して多くの人にロスフラワーの存在を知ってもらい、花の廃棄問題を解決しようと、2017年から「フラワーサイクリスト」として活動を始めました。

## 自身をアップデート

——フラワーサイクリストという言葉は初めて聞きました。

わたしが花とアップサイクルをかけた言葉です。廃棄される予定だった花を救うクリエイターとしてたくさんの人に覚えてもらい、取り組みを浸透させていこうと考えました。

SNSを使って、フラワーサイクリストとしての活動やロスフラワーについて積極的に発信しました。カフェでワークショップを開いたり、



ドライフラワーで店の雰囲気を明るく

マーケットに出店してロスフラワーを使ったブーケやアクセサリーを販売したりしました。

2018年には花やアレンジメントの知識を学んだり、技術を磨いたりするためにパリに行くことにしました。ですが、渡航のための資金がどうしても足りなかったので、勇気を出して、クラウドファンディングで募ることにしました。専門のサイトに投稿するのではなく、個人でホームページをつくり、留学することでフラワーサイクリストとしてさらにレベルアップして自信をつけたいと、思いの丈を伝えました。SNS上で友人やこれまでワークショップに参加してくれた人たちに声をかけて、情報を展開してもらいました。おかげで、1週間ほどで目標金額を達成できました。

そのお礼として、ワークショップの参加チケットやドライフラワーのブーケを届けることにしました。実際に手に取ってもらうことで、ロスフラワーであってもきれいで十分に

楽しめることを実感してもらうことができました。

パリでは、店舗や会社の入り口に飾るような大きな生け込みのつくり方や、ウェディング用の式場装飾やブーケのアレンジメントを学びました。合間に、レッスンやワークショップの様子を小まめに発信しました。帰国する頃には、わたしがフラワーサイクリストとして活動していることが、一層認知されるようになりました。

そのつながりで、アパレルブランドや百貨店からロスフラワーを用いたワークショップやアクセサリー販売の依頼が増えていきました。いずれも好評で、集客力のある取り組みとして、さらに別の依頼へと広がっていくようになり、2019年には、(株)RINを設立しました。

——フラワーサイクリストとしての立ち位置を確立したのですね。

SDGsをはじめ、環境に対する意識が高まっている情勢も手伝って、仕事の幅が広がっていきました。特に環境負荷の少ない商品を販売するメーカーからの依頼が多く寄せられています。イベントや商品のコンセプトに合わせて花を選び、天井やディスプレイを飾りつけます。

クリスマスには、直径1メートルのリースをつくって店頭飾るな

ど、大がかりな装飾の依頼も徐々に増えていきました。さらに、都内の大型商業施設のエントランスのオブジェやファッションビルの全フロアの装飾も任されるようになりました。活動範囲も全国各地に広がっていきました。

使う花が増えていくなかで、家でも花を楽しんでほしいというメッセージを込めて、展示が終わった後の花を束ねて店舗を訪れたお客さんにプレゼントできるようになりました。依頼主からも、今までになかったお土産だと喜ばれています。

ロスフラワーを用いた装飾であることを伝えるために、装飾のそばに、規格外の花や、生花店や結婚式場にあった花であることを紹介するポップを置いています。その花がたどってきた歴史をストーリーとして伝えて、花に心を寄せてもらうきっかけになったらよいなと思っています。

——ロスフラワーを生かせる場が広がっていききましたね。

その分仕入れる花の量も増えました。空間装飾では、3,000~5,000本、大規模なものだと1万本を超える花を用意する必要があります。幸い、フラワーサイクリストとして世間で認知が広まったことで、花農家や生花店からロスフラワーを受け入

れてほしいと連絡が徐々に増えていきました。今は10社から買い入れられているほか、結婚式やパーティーで使った花の回収に出向くこともあります。

### 仲間と大きな流れを生み出す

— 装飾の規模が大きかったり、遠方での仕事になったりすると、1社だけで対応するのは大変そうです。

大がかりな装飾でも、商業施設や店が閉まっている夜間に一気に飾りつけなければいけませんから、相応の人手が必要です。また、各地の商業施設からの依頼に応えるためには、その近くにいる協力者が必要です。こうしたときに力になってくれるのが、パートナー企業やアンバサダーです。

パートナー企業は、イベント会場の装飾を専門にしている施工会社です。アンバサダーは当社が主催するフラワースクールの卒業生です。ドライフラワーショップの経営者やロスフラワーを使ったアイテムを販売するハンドメイド作家として活躍している人たちで、全国に200人ほどいます。

アンバサダーとは装飾の協力依頼だけでなく、月に1度ミーティングを開いて、最新のロスフラワーの動向などに関する情報を交換していま

す。彼女たちの取り組みを通じて、ロスフラワーの発信力がさらに高まっています。

— 新型コロナウイルスの感染拡大は、<sup>かき</sup>花卉業界に大きな打撃を与えました。

コロナ禍となって、特に2020年は卒業式や結婚式といったイベントが中止になったり縮小したりするなかで、花が売れなくなりました。そのため、供給が過剰となって価格が下がり、売れ残った花を廃棄するにも費用がかかることから、苦境に立たされた花農家は少なくありませんでした。

そうした花農家の方からの声を受けて2020年4月に立ち上げたのが、オンラインショップ「フラワーサイクルマルシェ」です。在庫過多で悩む花農家と、花農家を応援した

い一般消費者のかけ橋となって、生花を販売しました。

取り組みは、コロナ禍で落ち込んだ花の需要を喚起するために農林水産省が始めた「花いっぱいプロジェクト」で紹介されました。1カ月で7万本を超えるロスフラワーを救うことができました。

コロナ禍は、ロスフラワーに対する関心を高める契機にもなりました。2022年には東京の目黒区にロスフラワーを販売する店舗をオープンしました。コスメブランドとコラボレートした店で、ドライフラワーを使ったブーケやギフトボックスを販売しています。

これからも、多くの人にロスフラワーの存在を知ってもらうことで、花を最後まで楽しみ、花の命を大切に意識を社会に浸透させていきたいです。

### 聞き手から

河島春佳さんは、「フラワーサイクリスト」や「ロスフラワー」という言葉を使って、花の廃棄問題を意識してこなかった人たちにも関心を高めてもらえるように工夫している。ワークショップやパリでの修業、SNSでの積極的な発信により、応援してくれるファンを増やし、ロスフラワーの問題に取り組む第一人者として認知される存在となった。

㈱RINを設立して事業領域を広げていくなか、取り組みに共感するパートナー企業やアンバサダー、ロスフラワーを提供する花農家などの協力も得て花の廃棄問題に対する解決力を高めている。今後も、河島さんが投じた一石に共感する人たちを増やし、花を大切に文化を広めていくに違いない。 (青木 遥)



第87回

## 小企業の売り上げと採算は 持ち直しの動きに一服感

～「全国小企業月次動向調査」結果～

当研究所が実施している「全国小企業月次動向調査」の結果をみると、コロナ禍に入った直後に大きく低下した小企業の売上DIは、感染第7波の到来により持ち直しの動きに一服感がみられる。採算DIも同様の動きをしているが、足元の水準に注目すると売上DIより持ち直しがやや遅れている。その主な要因として、原材料やエネルギーなどの価格上昇分を販売価格に転嫁しきれていないことが挙げられる。

### 持ち直しが遅れている採算状況

「全国小企業月次動向調査」（以下、本調査）は、当公庫国民生活事業の取引先のうち、個人企業を含む従業員数原則20人未満の小企業を対象としたアンケート調査である。小企業の景況を迅速にとらえることを目的に、毎月1,500企業に電話やメールなどで調査を実施している。売り上げや採算の状況などの調査項目があり、メイン指標の売上DIは、前年同月に比べて売り上げが「増加」した企業割合から「減少」した企業割合を差し引いて算出している。

図-1は、2017年以降の売上DIの推移を示したグラフである。2019年前半にかけては、全国各地での自然災害、米国と中国との間の貿易摩擦などさまざまな出来事があったものの、小企業への影響は限定的で、売上DIはおおむね0から-10程度の範囲内で上昇と低下を繰り返

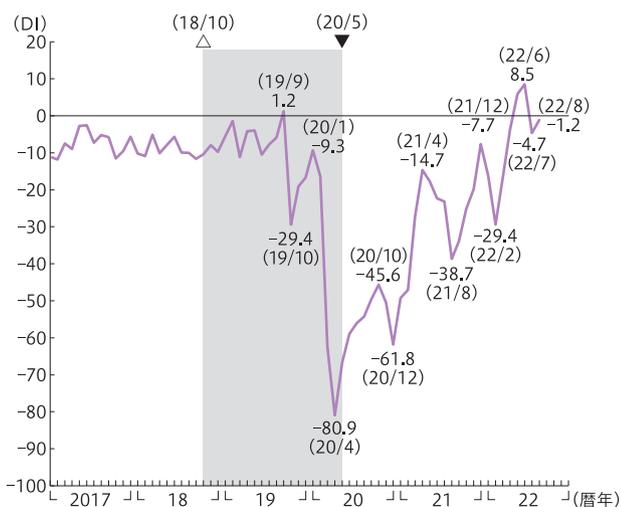
していた。2019年10月の消費税率引き上げで-30近くに低下したのち、2020年に入ってからさらには大きな変化に直面した。

2020年1月に、新型コロナウイルスの感染者が国内で初めて確認された。その後、感染拡大による影響が本格化したことにより、売上DIは大きく低下し、最初に緊急事態宣言が発出された4月には、1993年2月の調査開始以来最低の水準となる-80.9まで落ち込んだ。

2020年後半から2022年前半にかけては、感染の波が何度も起こり、そのたびに全国各地で緊急事態宣言やまん延防止等重点措置による断続的な行動制限が課された。一方で、2021年2月からワクチンの接種が進められたのに加え、ウイルスの特性などが徐々に明らかになり、有効な対策を講じながら社会経済活動を行えるようになってきた。

その結果、感染者数の増減や行動制限の有無などによって売上DIは乱高下を繰り返しながらも、その水準は

図-1 売上DIの推移（全業種計）



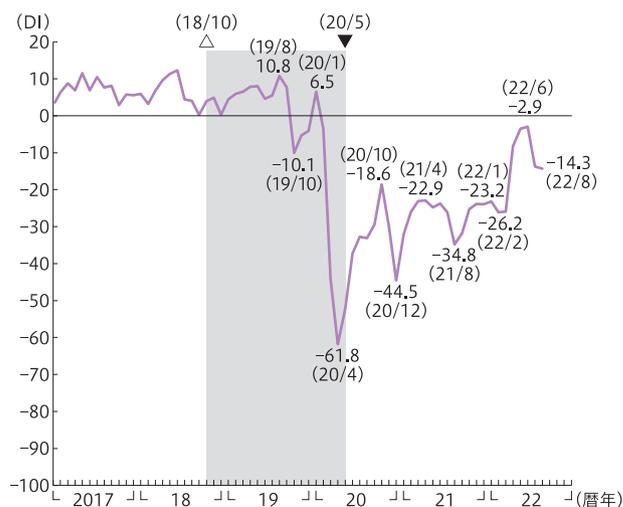
資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」(以下同じ)  
 (注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合-「減少」企業割合(季節調整値)。  
 2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す(図-2も同じ)。

着実に回復していった。行動制限が全面解除された2022年3月以降は上昇を続け、5月と6月はプラスの水準になった。

しかし、2022年7月に新たな変異株の流行により感染が再拡大し、第7波が到来した。1日の新規感染者数はピーク時で25万人を超え、過去の感染の波を大きく上回った。その影響で、売上DIは7月と8月に再びマイナスとなった。ただし、過去の感染拡大時と比べると低下幅はそれほど大きくない。3年ぶりに行動制限のない夏休み期間となり、コロナ対策を徹底したうえで久しぶりに帰省したり、旅行や買い物などを楽しんだりした人が多かったことが、主な要因といえるだろう。

次に、採算DIをみていきたい。採算DIは「黒字」の企業割合から「赤字」の企業割合を差し引いて算出している。図-2は、2017年以降の採算DIの推移を示したグラフである。売上DIと同様に、2019年までは一進一退の動きであったが、コロナ禍に入って大きく低下した。

図-2 採算DIの推移（全業種計）



(注) DIは「黒字」企業割合-「赤字」企業割合(季節調整値)。

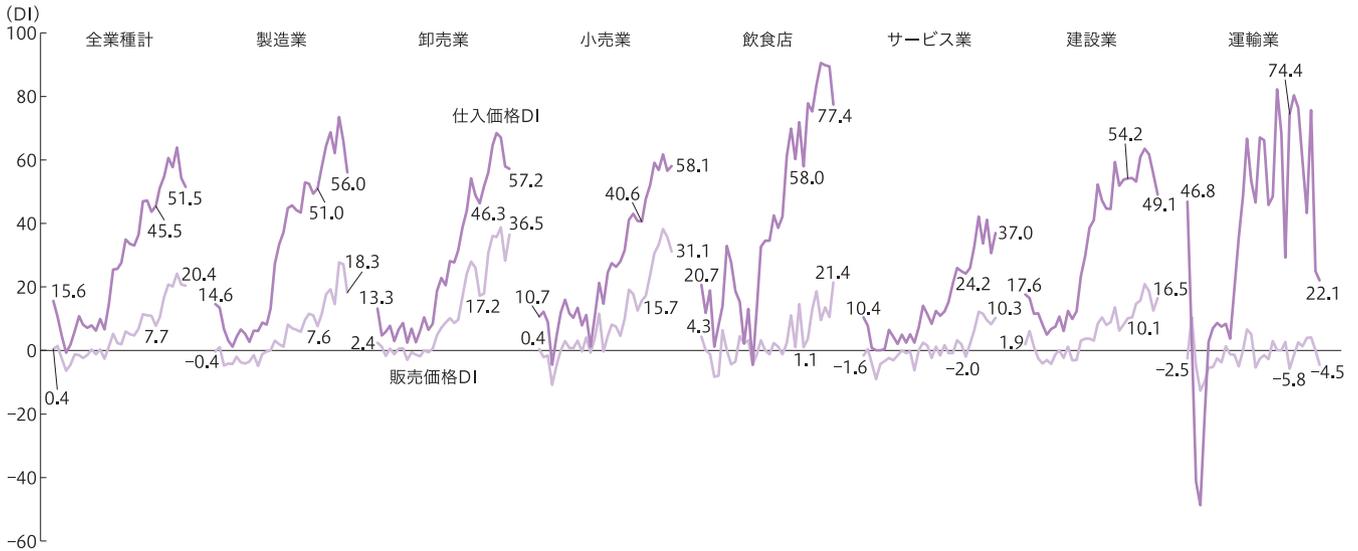
その後2020年4月をボトムに上昇傾向が続いたものの、2022年7月、8月は低下している。

二つのDIは似た動きをしているが、コロナ禍直前(2020年1月)と比べた足元の水準には差がある。売上DIはマイナス圏ながらコロナ禍直前を上回っているのに対し、採算DIは大きく下回っている。採算DIの持ち直しがやや遅れている主な要因は、価格の動向である。本調査では、売り上げと採算のほか、販売価格と仕入価格も調べている。その結果を詳しくみていこう。

### なかなか進まない価格転嫁

図-3は、2020年1月以降の販売価格DIと仕入価格DIの推移を示したグラフである。いずれも前月に比べてそれぞれの価格が「上昇」した企業割合から「低下」した企業割合を差し引いて算出している。まず全業種計についてみると、どちらも2021年に入って上昇傾向が続き、

図-3 2020年1月～2022年8月の販売価格DI・仕入価格DIの推移（全業種計・業種別）



(注) 1 DIは前月比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合。  
 2 各グラフの左から順に2020年1月、2022年1月、2022年8月の値を示している。

2022年6月に販売価格DIは24.2、仕入価格DIは63.9のピークをつけた。その後はやや低下し、2022年8月の水準は、前者が20.4、後者が51.5となっている。

二つのDIの差（仕入価格DI－販売価格DI）に注目すると、2020年1月に15.2ポイントだったが、その後は拡大傾向にあり、2022年8月には31.1ポイントまで広がった。急速かつ広範囲で仕入価格が上昇するなかで、思うように販売価格に転嫁できていない様子がうかがえる。

次に、DIの差が大きい業種を中心に特徴をみていこう。最も差が大きいのは飲食店である。このところ、多くの種類の食品が値上がりしている。例えば小麦や食用油は、2021年の北米での干害による不作、2022年2月のロシアのウクライナ侵攻による供給懸念などの影響で、価格高騰が続いてきた。円安の進行を背景に、牛肉やワインなどの輸入食材の価格も高止まりしている。一方で、事業を維持するためにやむを得ず販売価格を上げる飲食店も少しずつ増えているものの、十分に転嫁できていないようだ。実際、調査先

からは、「同業者の様子や顧客の反応をみて、最小限の値上げを行った」（日本料理店）、「コストを切り詰めて販売価格を据え置いてきたが、少しは値上げをしないとやっていけない」（酒場）といったコメントが数多く寄せられた。

製造業もDIの差が大きい。国内外の複合的な要因により、原材料となる金属素材や石油化学製品、食品など幅広い品目の価格が高い水準で推移している。エネルギー価格の上昇で、光熱費などのコストがかさんでいることも大きい。しかし、価格交渉力が弱い小企業は多く、取引先との力関係から値上げをたくてもできないようだ。

建設業では、木材を中心に資材の仕入価格が高止まりしている。世界的な需要の回復に供給が追いつかず、円安も相まって輸入木材の価格高騰が続いている。調査先からは、「資材は値上がりしているが、販売価格にすべて上のせすると顧客の予算を超えてしまい、契約に至らない」（建築工事業）といったコメントが寄せられた。

他の業種においても、程度にばらつきはあるもののDI

の差は大きい。原材料やエネルギーのなかには相場がピークアウトしたとみられる品目もあるが、依然として高い水準で推移している。価格転嫁の動きは少しずつ進んでいるものの、顧客離れをおそれて値上げに踏みきれなかったり、値上げしたとしてもその幅を最小限にとどめたりする企業は少なくなかったようだ。

### 感染症と物価の動向を注視

本調査では年に2回、半期の景況感（自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断したもの）について調べている。前期に比べて今期がどう変化したのか、そして来期はどう変化するか見通しなのかを答えてもらい、「上昇」と回答した企業割合から「下降」と回答した企業割合を差し引いたものを景況感DIとして算出している。

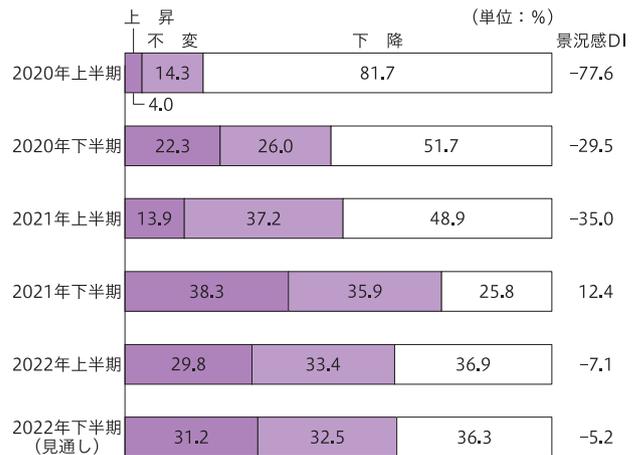
図-4は2020年以降の景況感DIと回答内訳を示したものだ。2022年上半期の実績は-7.1と、2021年下半期(12.4)を下回った。2022年下半期も-5.2と、上半期をわずかに上回るものの、マイナス水準が続く見通しだ。

2022年下半期の景況感を左右しそうなトピックとして、調査先からさまざまなコメントが寄せられた。そのなかで特にコメントが多かった二つを挙げよう。

一つは、新型コロナウイルス感染症の動向だ。新規感染者数は増減を繰り返しながら推移し、足元では2022年8月をピークに減少傾向にある。感染状況は落ち着いてきており、外国人観光客の入国制限のさらなる緩和や、全国旅行支援などの需要喚起策が実施されている。経済活動を後押しする施策により、下半期の景況感は見通しを上回る可能性もあるだろう。感染再拡大の懸念は拭い切れないが、ウィズコロナの取り組みが徐々に浸透しているなかで、経済活動と感染対策の両立を実現できるかがポイントになりそうだ。

もう一つは、物価の上昇・高止まりだ。原材料や燃料

図-4 半期ごとの景況感DI（全業種計）



(注) 1 各年の1月と7月に、前期と比べた半期ごとの景況感を尋ねたもの。  
 2 DIは前期比で「上昇」企業割合 - 「下降」企業割合。  
 3 2020年上半期から2022年上半期までは実績、2022年下半期は見通し。

などさまざまな品目の需給が世界的に逼迫<sup>ひっばく</sup>していることに加えて、円安で輸入品が値上がりしていることも要因となっている。消費者が購入するものやサービスの価格水準を示す総務省「消費者物価指数」は、2021年9月から2022年8月までの間ずっと前年同月を上回っており、企業活動だけでなく家計の消費活動にも物価高の影響が及んでいるとみられる。賃金水準が上がらないまま物価の上昇・高止まりが続いて買い控えを招くと、下半期の景況感に悪影響を与える可能性がある。

小企業の売り上げと採算は、持ち直しの動きに一服感がみられる。終息のみえないコロナ禍や、なかなか進まない価格転嫁の問題など、先行きの懸念材料もある。それでも今の水準まで持ち直してきた背景には、厳しい経営環境にさらされながらも、懸命に対応してきた事業者たちの経営努力もあるだろう。今後も小企業の動向を注視していく必要がある。（青野 一輝）

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

第3回  
(全4回)

## 国内の資源を使って新素材を開発

総合研究所 主任研究員 近藤 かわり

第2回では、石油由来のプラスチックの代替素材として、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を実用化している中小企業について紹介した。これらバイオプラスチックは原料の多くを海外から輸入している。第3回では、国内で調達しやすい原料を使ってバイオプラスチックや代替素材を自ら開発し、市場を開拓している中小企業の取り組みを紹介しよう。

### 使われていない資源に注目

(株)事業革新パートナーズ（神奈川県川崎市、従業員数10人）は、2009年創業のコンサルティング会社である。金型メーカーや、金属やプラスチックなどの素材を加工する素形材メーカーを支援している。

素形材メーカーにはプラスチック製品を取り扱う中小企業も多く、いずれバイオプラスチックへの対応が必要になる。バイオプラスチックの原料は石油由来のプラスチックと同様に、大半を輸入している。例えば、バイオマスプラスチックの一つであるポリ乳酸は、サトウキビやトウモロコシからつくられている。もし海外でこれ

らの生産が減れば、ポリ乳酸の生産も減る。価格が上がれば、ポリ乳酸も値上がりする。このように、石油由来のプラスチックと同様に、バイオプラスチックも原料の生産状況や需給動向に左右されやすい。

社長の<sup>なすかわじん</sup>茄子川仁さんはこうした状況を知るうちに、国内で調達しやすい原料からバイオプラスチックを開発できないかと考えた。国内で原料を確保できれば、調達コストが削減でき、生産も安定する。また、国産のバイオプラスチックを取り扱う素形材メーカーが増えれば、バイオプラスチックに関する成形技術やノウハウを習得しやすくなる。その結果、日本の素形材産業全体のレベルアップにもつながるはずだ。

茄子川さんは間伐材や廃材などこれまで利用されてこ

なかった資源を原料に使えないかと考えた。そこで、素材に詳しい技術者を募集したところ、長年ヘミセルロースを研究してきた技術者から応募があった。

ヘミセルロースとは木や植物に含まれる多糖類の総称である。木や植物の繊維は主にセルロース、ヘミセルロース、リグニンからできている。例えば、種類によって異なるが、木にはセルロースが約5割、ヘミセルロースが約3割、リグニンが約2割含まれている。同社の調べによれば、ヘミセルロースは世界で1年間に生産される木材に約5億トン含まれているが、ほとんどが利用されず廃棄されているという。

茄子川さんはその技術者を採用し、ヘミセルロースを使ったバイオプラスチックの開発を始めた。同社が開発を始めたとき、セルロースとリグニンはすでにバイオプラスチックの原料に利用されていた。一方、ヘミセルロースは利用されていなかった。なぜなら、ヘミセルロースはセルロースやリグニンに比べて、抽出や加工が難しかったからである。

同社はヘミセルロースを抽出する実験や、抽出したヘミセルロースに石油由来のプラスチックやポリ乳酸などを一つ一つ組み合わせてプラスチックの性能に適しているかどうか、地道に実験を繰り返した。2019年にヘミセルロースを原料とする新しいバイオプラスチック素材「HEMIX」が完成した。

HEMIXには、二つの特長がある。一つは、土壌でも海水中でも生分解することである。もう一つは、石油由来のプラスチックやバイオプラスチックと分離しにくいことである。ほかの素材と混ぜて使うこともできるわけだ。

## HEMIXを使ったタンブラーの開発に成功

HEMIXの開発に成功した同社は、大手鉄道会社が2017年から実施しているスタートアップの支援プログラム



(株)事業革新パートナーズの「HEMIX」

に応募した。このプログラムは鉄道会社がかつ資源や情報資産を活用したビジネスを支援するものである。応募した内容は鉄道林の間伐材からヘミセルロースを抽出し、ポリ乳酸と混ぜ合わせて、完全に植物由来のタンブラーを製造するというものである。容器や食器として使えることを示し、HEMIXの優れた性能をアピールする機会ととらえたのである。

同社は2020年度の支援対象として採択された。自然由来の素材でつくった点が評価され、タンブラーは2021年3月から駅や鉄道会社が運営するオンラインショップで販売された。用意した500個はすぐに完売したという。HEMIXを使ったタンブラーの企画は、素材開発に参入して間もない同社の知名度を高める良い機会となったのである。

近年は持続可能な開発目標（SDGs）や脱炭素に取り組む企業が増えている。同社は飲料メーカーから、ビール製造で残った大麦の搾りかすをバイオプラスチックにできないかと相談を受けた。これまで搾りかすは廃棄するか、家畜の飼料にしていた。食品の残渣からヘミセルロースを抽出したことはなかったが、同社は実験を重ねて効率的な抽出方法を確立した。そして、大麦の搾りかすを使ったビールジョッキとタンブラーの試作に成功した。

大麦の搾りかすからバイオプラスチックをつくることに成功した同社は、ほかの食品廃棄物にも目を向ける。現在、もみ殻や使用済みの茶葉などからヘミセルロースを抽出する技術を開発している。茄子川さんは「廃材や食品廃棄物など、国内には潜在資源が多数ある」と話す。今後、国内にある意外な資源からヘミセルロースを抽出する技術で純国産のバイオプラスチックづくりを進めていく。

## 紙を主原料とした新素材を開発

(株)環境経営総合研究所(東京都渋谷区、従業者数183人)は、紙パウダーに石油由来のプラスチックを混ぜ合わせた素材を扱うメーカーである。紙パウダーとは紙を、細かく粉砕しサラサラの粉末状にしたものだ。

創業から約20年で年商380億円を超える企業に成長した同社だが、1998年の創業当初はコンサルティング会社だった。社長の松下<sup>まつしたたかみち</sup>敬通さんは、日本のごみ問題や使い捨てプラスチックの多さに関心を抱き、環境問題に取り組むベンチャービジネスを支援しようと起業したのである。

最初に支援した企業は、豆腐を製造する過程で残るおからと石油由来のプラスチックを混ぜ合わせて発泡体をつくる特許をもっていた。松下さんは環境に配慮したこの企業に将来性を感じた。

松下さんはこの特許を参考に、廃棄物を粉末状にしてプラスチックに混ぜて新素材をつくらうと思い立ち、開発に着手した。廃棄される食材を中心に試してみたが、失敗が続いた。

そんな折、古紙回収業者から、本の端を削り落とした細かい紙くずを譲り受けた。このとき、食品ではなく紙の粉末を使った新素材のアイデアが生まれた。さっそく石油由来のプラスチックと混ぜ合わせると、耐久性の高い発泡体が出来上がった。紙の粉末とプラスチックの配

合方法を工夫すれば、高品質な発泡体がつくれそうである。松下さんはこの発泡体を製品化するため、古紙をさらに細かく粉末状にする方法を考えた。

当時、粉碎機メーカーには紙を粉末にする技術がなかったため、松下さんは独学で研究を重ねた。そして創業から3年後、石臼をヒントに紙を連続してすりつぶす技術を日本で初めて確立した。紙を粉末にする技術を皮切りに、紙パウダーとプラスチックを均一に混ぜ合わせる技術や、水蒸気だけで発泡させる技術など、発泡体を量産するために必要な技術を次々と開発していった。

こうして出来上がった製品のひとつが、<sup>アースリパブリック</sup>「earth republic」である。earth republicは紙パウダーと工業用のでんぷんを石油由来のプラスチックに混ぜて成形した発泡体だ。主に、床下の断熱材や緩衝材、保冷材として利用されている。earth republicには石油由来のプラスチックの発泡体と比べて二つの特長がある。一つ目はプラスチックの発泡体よりも安価なことである。earth republicの主原料は古紙や廃棄紙である。これらが素材の約6割を占めるため、価格を抑えられる。二つ目は、代替フロンや炭素系のガスを使わず、水蒸気で発泡させるため、環境への負荷が小さいことである。

もう一つの主力製品である<sup>マップカ</sup>「MAPKA」は、earth republicの技術を応用して開発した。紙パウダーと石油由来のプラスチックを混ぜて粒状にした成形用の素材である。MAPKAは静電気を帯びにくい。カップやトレイ、カトラリー、文房具、ボルト、家電製品などさまざまな製品に利用されている。

MAPKAが広く利用されるようになったのは五つの理由があるからだ。第1に、これまで使ってきたプラスチック射出成形機や金型をそのまま利用できることである。

第2に、安価なことである。earth republicと同様に、MAPKAの主原料は古紙や廃棄紙である。そのため、石油由来のプラスチックより安い。しかも、石油由来のプ

プラスチックが約220°Cで成形するのに対し、MAPKAは170°Cで成形するので、光熱費の節約につながっている。

第3に、耐久性や耐熱性が高いことである。MAPKAの性能は石油由来のプラスチックとほぼ変わらない。

第4に、主原料が紙であるため、燃えるごみとして処理できることである。焼却処理が中心となっている日本のごみ処理事情にマッチした素材といえる。

第5に、紙パウダーが全体の50%以上を占めるため、バイオマスプラスチック製品と表示できることである。紙は植物由来の資源でもあるため、プラスチックの使用量を抑えた製品としてアピールできる。

## 大企業との取引で販路を開拓

もっとも、製品がどれほど優れていても、必ずしも売れるとは限らない。新素材を普及させるには販路の開拓が必要である。そこで、松下さんは大企業との取引や連携に力を注いだ。

まず、earth republicの販路を開拓した。欧州連合(EU)は2007年に、化学物質発生によるリスクから人と環境を保護する目的で「REACH規則」を施行した。これにより、自動車のプラスチック緩衝材に含まれる添加物が、規制の対象になった。

松下さんはREACH規則を満たしているearth republicを、日本の自動車メーカーに売り込んだ。すると、環境に配慮した製品が評価され、即採用された。この取引を契機に、同社はREACH規則への対応に苦慮する自動車メーカーとの取引を増やしていった。こうした実績が認められると、住宅メーカーの断熱材としても採用されることになった。

次に、earth republicとMAPKAの製品サンプルを国内のプラスチックメーカーに送った。これらの素材が石油由来のプラスチックと同様に使えることを、多くの企業



(株)環境経営総合研究所の「MAPKA」を使った製品

に知ってもらいたいと考えたのである。

あるとき、米国のコーヒーチェーンからMAPKAに興味があるから、コーヒーカップを試作してほしいとの連絡があった。同社のサンプルがプラスチックメーカーを経由して米国に渡り、プラスチックの削減を検討していたコーヒーチェーンの経営者の目に留まったのである。同社はさっそく試作品を送ると、すぐにカップの素材として採用された。現在、同社の素材は国内外の上場企業で利用されている。

今回紹介した2社のように、国内にある原料でプラスチックの代替素材を開発し、市場を開拓している企業がある。代替素材は少しずつ存在感を高めているものの、普及は道半ばである。国内のバイオプラスチックの出荷量は石油由来を含めたプラスチック全体の1%に満たない。プラスチックの代替素材市場を拡大していくにはどうすべきだろうか。次回はプラスチックの代替素材市場で中小企業が果たす役割を整理し、参入を促す施策を考察する。

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](https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html)



## 今川義元 名門の勢力を拡大したミスター今川家



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をいかに生き残るか。戦国大名は現在の経営者さながらに、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。前回は地味ではあるが理想的な組織だった毛利家をピックアップしたが、今回は今川義元の意外な実力について解説していこう。



### お家騒動の反省からルールづくりを

時代の寵児<sup>ちようじ</sup>ともてはやされるベンチャー企業の社長がいる一方で、旧態依然とした体質だと批判される老舗企業の社長もいる。前者がまさに織田信長であり、後者に当たるとされるのが、その信長に桶狭間の戦いで、無<sup>ぶ</sup>様に敗れた今川義元だ。今川家はまさに「ベンチャーに追い込まれた名門企業」といえるだろう。

しかし、今川家はそのイメージとは裏腹に革新的な取り組みも行っており、義元をはじめとした歴代当主たちもダメリーダーというわけでは決してなかった。今川家の実態を、現代の企業になぞらえながらみていこう。

駿河と遠江という現在の静岡県一帯を支配下に収めて、戦国時代初期に最大勢力となった今川家。その祖となったのが、今川国氏である。国氏の息子、基氏が後を継ぐと、今川家は遠江国を拠点として発展していく。その後、基氏の五男、範国が家督を継ぎ、駿河今川家の初代当主

となる。範国は室町幕府の引付頭人（訴訟の担当者）などを務め、今川家は足利將軍家と密接な関係を築く。

強大な後ろ盾があれば、勢力を拡大しやすいのは、現代のビジネスにおいても同じだ。そして、組織が大きくなって力をもてば、内部での争い事も起きやすくなるもの。駿河今川家の6代目に当たる義忠が40歳の若さで戦死すると、お家騒動が巻き起こる。

すったもんだの末、嫡男の氏親が当主となり、北条早雲の手を借り、父が悲願した遠江国の制圧を果たす。今川家を守護大名から戦国大名へと転身させたのも氏親だ。

やがて病に伏せた氏親が、真っ先に考えたことはただ一つ。もうお家騒動はまっぴらだということだ。氏親は「今川仮名目録」を作成して取り決めを行った。今の会社でいえば、従業員や取引先とのトラブルを未然に防ぐため、きちんとルールを決め、契約を結んだことになる。



### 人材の抜擢<sup>ぼつてき</sup>や経済の活性化に腐心

1526年、今川仮名目録作成の翌々月、氏親が死没すると、嫡男の氏輝が13歳で家督を継ぐ。その若さから母の寿桂尼<sup>じゆけいに</sup>が政務を取り仕切ったうえに、氏輝は23歳の若さで病死。そのためあまり存在感がないが、氏輝もまた当主として新たな取り組みを行っている。馬廻り<sup>うままわ</sup>という

直轄軍の編成だ。若き氏輝ならば、家臣たちとの距離感も近かったはず。若社長が新たな人材を発掘するがごとく、氏輝も意欲ある人材を馬廻りとして活躍させていた。

また、氏輝は経済政策にも着手しており、1カ月に3日間、三度市という市を開催。商人たちが集まりやすいようにするなど、経済の活性化にも腐心していた。

そんな氏輝の後を継いだのが、氏輝の弟に当たる義元だ。今川家といえば、この義元を指すことがほとんどである。会社の看板ともいえる存在感を放つのは、それだけ勢力を拡大したからだ。

義元は駿河と遠江だけではなく、三河まで進出。3カ国を支配して、「海道一の弓取り」とも称されている。躍進の裏には、義元を3歳のときから教育する軍師、雪斎の存在があった。1548年の三河の小豆坂合戦では、織田信秀の軍を撃破するという活躍をみせている。

氏親には北条早雲、氏輝には寿桂尼と、その都度、強大なサポートが欠かせなかったように、義元には雪斎という頼れる右腕がいた。組織のリーダーには、名補佐役が欠かせないことがよくわかるだろう。

## 内政も外政もバランスに重きを置いた

だが、いくら有能な右腕がいたとしても、生かせるかどうかは、リーダーの手腕にかかっている。義元は、家臣団を削減して再編させ、雪斎とのラインを強化。人材の適性に応じた組織の改編をきちんと行っている。

また、内政については、父の氏親が制定した今川仮名目録を改訂して「仮名目録追加」を定めた。さらに、検地によって領内・家臣の実態把握に乗り出している。

内政だけではない。義元は対外的にも大きな仕事をした。それは、武田信玄、北条氏康、今川義元の3者の合意のもとに結ばれた「甲相駿三国同盟」だ。その実現に当たって、義元は当主になって早々に、実に大胆な行動

## 図 甲相駿三国同盟

今川家は過去のしがらみを断ち、北条家と距離を置いて武田家に接近することで、結果的に同盟を実現



資料：筆者作成

に出ている。自分が家督を継承するのに協力をしてくれた北条家と距離を置き、武田家に急接近したのだ。

当然、北条家との関係性は悪くなるが、地理的条件を考えると、守りを固めるために、背に腹は代えられない。そうして武田家との関係性を強化することで、結果的には、武田家とも北条家とも同盟を結ぶことができた。

何かと侮られやすい義元だが、「社内外のパワーバランスを考慮して、事前に手を打つ名経営者」としての顔ももち合わせていた。

義元亡き後、家督は嫡男である氏真が継ぐことになった。織田家というベンチャー企業に敗れてからは急転して、衰退の一途をたどった今川家。氏真は、いわば名門企業を倒産させたダメ経営者ともいべき存在だ。だが、実際の氏真は、領民の不満や要望に向き合い、一つひとつ、地道に解決しようとしていた。また、掛川城を明け渡す際には、家臣の助命を引き換えにしている。有事でなければ、心優しきリーダーとして、皆に慕われた可能性も高い。信玄や信長、徳川家康と、強大なリーダーに囲まれるなか、明らかに衰退していく組織を任された氏真は貧乏くじを引かされる格好となった。

やはりリーダーはどんな状況でも結果がすべてだ。勢いのあった今川家の末路と後世の辛辣な<sup>しんらつ</sup>評価から、そのことを再認識させられるのだった。

# 竹箸づくりの老舗が挑む新境地



(株)ヤマチク

専務取締役

山崎 彰悟

やまさき しょうご

## 《企業概要》

代表者	山崎 清登
創業	1963年
資本金	1,000万円
従業者数	28人
事業内容	竹箸の製造
所在地	熊本県玉名郡南関町久重330
電話番号	0968(53)3004
URL	<a href="https://www.hashi.co.jp">https://www.hashi.co.jp</a>

「竹の、箸だけ。」

熊本県にある(株)ヤマチクの工場の外壁には、遠くからでも見える大きな字で、こう書いてある。

同社は竹製の箸の専門メーカーである。生産量は年間約500万膳に上る。半世紀以上にわたり竹箸をつくり続けてきた同社は今、大きな転換点を迎えている。

## ■ 命運を竹箸に託す

しなりがあって軽く、細く加工しても丈夫。竹は箸に適した素材である。同社は地元で採れる竹を使い、半世紀以上にわたり箸をつくり続けてきた。相手先のブランドの生産(OEM)が多く、商品は大手スーパーやライフスタイルショップ、土産物店などに並ぶ。漆塗りを施した高級品からシンプルな汎用品まで価格

帯は幅広い。竹箸と聞いて真っ先に思い浮かぶ菜箸にしても、家庭用からプロの料理人が使うものまでさまざまだ。

同社が竹箸に特化するようになったきっかけは、ある大きな危機であった。1963年に先代が創業した当初は、福岡県で竹を用いた建物の床材などを製造していた。積極的に業容を拡大し、76年には熊本県に第二工場を建てたものの、その翌年、売り上げの9割を占めていた取引先が突然倒産してしまったのである。

新たな取引先はみつからず、同社は建材の分野を諦め、残された1割の事業に賭けることにした。それが、本業の傍らで手がけていた竹箸の製造だった。第一工場を畳んで本社を熊本県に移し、新たなスタートを切ることにした。

ただし、当初対応できたのは、棒

状の部材を切り出すという一部の工程にすぎなかった。そこから、生地の加工や塗りへと徐々に守備範囲を広げていき、数年をかけ、一貫して加工できる体制を整えていった。

竹はほかの素材に比べて加工しにくい面がある。中が空洞で、かつ硬さが均質ではない。表皮近くが硬く、内に行くほどやわらかくなる。だからすべての工程を自動化することは難しく、経験と勘によるところも大きい。同社では、独自に改造した機械での加工と手作業を組み合わせ、量と質を両立している。

## ■ 地域と文化を守る

この量と質の両立は、同社にとって大きな意味をもつ。同社には、守りたいものがあるからである。

一つ目は、地域の雇用である。28人

の従業者の多くが地元出身で、24人が女性である。子育てや介護と仕事を両立している人も少なくない。時間に制約のある人は、遠くまで通勤するわけにもいかない。一人でも多くの人々が働く場を提供するには、相応の量の仕事が必要だった。

二つ目は、地域の産業である。竹は近辺にも多く自生しているが、サプライチェーンの源流が細っている。山から竹を切り出す「切子」と呼ばれる職人は、仕事の減少や単価の低下もあって成り手が少なく、高齢化が進む。切子が一定以上の利幅を取れるよう、買い取り価格を引き上げる必要があった。

三つ目は、竹箸の文化である。箸の素材はもともと竹だったとされる。それが加工の難しさもあって、今ではプラスチックなどに置き換わってしまっている。竹箸のある暮らしを再び広めたい。そのためには、多くの人に質の良い商品を届け、使ってもらう必要があった。

これまで量的な拡大にもっぱら寄与してきたのは、OEMだった。まとまったロットで仕事が入り、売り先も決まっている。営業活動の経験が乏しく販路をもたなかった同社にとっては、合理的な選択肢であった。

ところが、やがてそのシナリオに狂いが生じる。2010年代から低価格帯のOEMの増産要求が強まってき

たのである。大量発注と引き換えに利益率が低下するジレンマに、同社はたびたび直面することとなった。仕事を失えば、守りたいものも守れなくなる。そう思い、利益率が低下するなかで我慢を続けたものの、いざれ限界がくるのは目にみえていた。

### ■ものづくりの主導権を手に入れる

打開策として同社が取り組んだのが、自社ブランド商品の開発である。コンセプトを考え、自分たちで価格や売り方を決める。注文を受けてつくるOEMと異なり、売れる保証はないが、主導権を手にはできる。そう考え、挑戦を決めた。

音頭を取ったのは、IT企業を経て家業に戻った専務取締役の山崎彰悟さんである。彰悟さんは、ブランドづくりに従業員を巻き込もうと考えた。外部の専門家に任せれば、仕様どおりにつくるOEMと大差がなくなってしまう。自分たちがつくったブランドだと胸を張れるものにしたかった。

社内の公募に手を挙げた4人とマーケティングや商品開発を勉強し、2年をかけてつくったのが、「okaeri」である。家族で使う箸というコンセプトで、ネーミングには竹の箸に戻ってきてほしいという願いを込めた。先端から持ち手までは四角く、末端



工場では多くの女性が作業している

は丸くと、シンプルながら工夫を凝らしたデザインとした。

2019年に発売すると、海外の複数のデザイン賞に選ばれ、メディアで取り上げられるなど、話題となった。自社のECサイトのほか、全国に販路を広げ、1年で2,000膳を売るヒットとなった。

この成功は、同社にとって大きな転機となった。やればできる。商品開発への心理的ハードルがぐっと下がった。以降、毎年社内でデザインコンペを開くなどして自社ブランドのラインアップを増やしている。

コロナ禍は同社の売上構成の変化を加速させた。大手量販店や百貨店、土産物店などで売り上げが落ち込み、OEMは減少した。一方、自社ブランド商品はECサイトで売り上げを伸ばした。okaeriの完成から3年で、自社ブランドが売上全体の4割を占めるまでになった。

創業から60周年を迎える2023年には、ファクトリーショップを開く計画を温めている。今後は、ブランドに込めた価値観やつくり手の思いを消費者に広く伝えていきたい、と彰悟さんは意気込んでいる。

(小針 誠)



地域の中小企業と

# 熱烈応援

ともに歩む



淡路市商工会  
経営支援課長  
とみおか なおき  
**富岡 直樹**



## 個者への経営力向上支援による地域振興

淡路市商工会は、兵庫県にある淡路島の北部に位置する淡路市を管轄しており、約1,200の会員事業者を有しています。地域経済の活性化を担う当商工会の役割には、大きく分けて「個者向けの経営支援」と「業種や業界向けの地域振興」の二つがあります。とりわけ、個者の経営課題の解決を図ってこそ、地域における存在価値を高め、ひいては地域も活性化できると考えます。個者を支援することで、特定の業種や業界を支援する面的な取り組みである地域振興事業にもつながるのです。

会員企業にはそれぞれ担当職員がおり、あらゆる相談の窓口になります。売上増加や利益確保など個者が抱える課題に対応するほか、経営計画の策定や施策の活用等に関する日常の問合せに継ぎ目なく応じています。以前は業務ごとに別々の職員が対応していましたが、個者に関することを担当職員が網羅的に把握しておく方が有効な支援につながると考え、今のカタチになりました。

最近では、ウィズコロナ、アフターコロナへの対応に加えて、デジタル化といった環境変化への対応も必要です。新型コロナへの対策とデジタル技術の活用を掛け合わせる方法を模索しました。その結果、職員の在宅勤務の推進やデジタル商品券の活用といった、非接触性と便利さ、効率性を兼ねるデジタル化を追求していくという考えに至りました。

ほかにも、クラウド上につくった個者ごとのマイページの活用を進め

ています。さまざまな情報や資料をマイページに蓄積して、担当職員と個者がやりとりしています。例えば、事業再構築補助金の申請では、クラウド上のデータを活用して、事業計画書を個者と担当職員、必要に応じて専門家の間で追記と修正をオンラインで繰り返して仕上げていきます。

また、当商工会から個者への情報提供として、当商工会の「LINE」アカウントの友だち登録をしています。商工会が発信する情報を見た個者が、担当職員へ連絡や相談をし、次につながるようになっています。

新型コロナによって、個者支援における商工会の存在が見直されました。新型コロナへの対応と併せて進めたデジタル化ですが、業務に変革を起こす手段ともとらえています。これからも便利さと効率性を追求しつつ、経営力向上に役立つ価値のある個者支援を実施していきます。



デジタル技術を活用した事業者支援



# 中 小 企 業



(株)黒潮町缶詰製作所

## 地域に希望をもたらす災害備蓄用缶詰

高知県南西部にある黒潮町は、内閣府が2012年3月に発表した南海トラフ地震の想定で、日本で最も高い34.4メートルの津波が来るとされた町である。町は、住宅地に避難タワーを設置したり、小中学校での防災教育を充実させたりと対策を進めてきた。そして、災害備蓄用缶詰の製造販売を目的とし、2014年に設立されたのが(株)黒潮町缶詰製作所である。

同社の缶詰は、華やかでおしゃれな図柄と、「34M」のロゴマークが目玉を引く。これは、想定される津波の高さに由来する。あえてロゴマークにすることで、津波に負けないという覚悟を込めたと、取締役の友永公生さん(写真)は教えてくれた。

材料には地元の食材をふんだんに使う。例えば、一本釣りのカツオを使った「カツオの和だし生姜煮ごり風」や「トマトで煮込んだカツオとキノコ」などを500円前後で販売している。四万十川流域で育ったう

なぎを丸ごと1本使った「四万十うなぎ蒲焼き」は、2,700円という高価格にもかかわらず売れ行きは好調で、同社のオンラインショップで人気商品となった。これらの缶詰は全国のセレクトショップや百貨店でも取り扱われている。

同社の年商は2021年度に1億円を超えた。売り上げを順調に拡大することができた要因は二つある。

一つは、徹底して味にこだわったことだ。災害時に被災者は多くのストレスを抱える。そんなとき、普段と変わらないおいしい食事を取れば、ストレスを緩和できるはずだ。そこで、シェフや栄養士を交えて開発し、料理としての完成度を高めた。結果として、非常食としてだけではなく日常食としての需要も取り込むことができた。

もう一つは、すべての商品で7大アレルギーを不使用としたことだ。安心して人に薦められるため、贈答

用としても重宝されている。また、近年は、災害備蓄用の食品を調達する側に、食物アレルギーへの配慮が求められるようになってきたことから、自治体や企業からの注文も増えているようだ。

同社は缶詰の製造を通じて、津波への備えという地域の重要な課題に対処するだけでなく、新たな雇用を生み出し、地元食材の生産者にも経済的な潤いをもたらした。町の名前を冠した同社の商品が全国的に有名になっていくことは、町の人々に地域への誇りと希望をもたらしているといえよう。(笠原 千尋)

### 《企業概要》

代表者	松本 敏郎
創業	2014年
従業員数	19人
事業内容	災害備蓄用食品の製造販売
所在地	高知県幡多郡黒潮町入野 4370-2
電話番号	0880(43)3776
URL	<a href="https://kuroshiocan.co.jp">https://kuroshiocan.co.jp</a>

# コロナ禍における小企業の設備投資の特徴

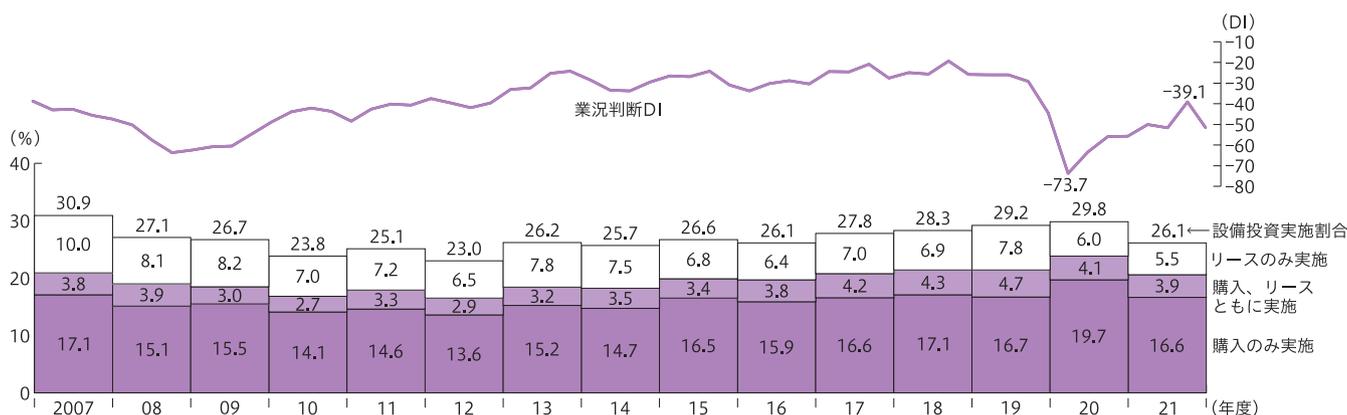
## — 感染防止と新たな需要への対応 —

総合研究所 研究員 星田 佳祐

2020年から続くコロナ禍は、小企業を取り巻く環境を一変させた。外出自粛や行動制限、物流の混乱により経済活動は停滞し、業況は大きく悪化した。テレワークの普及や会食の減少といった行動様式の変化が起きたことで、製品・サービスの内容や提供方法の変更を余儀なくされた企業もあった。こうした経営環境の急変を受けて、設備投資計画の見直しを迫られた企業は多いだろう。そこで、コロナ禍が小企業の設備投資動向に与えた影響について、「小企業の設備投資動向調査」結果を中心にみていく。



図-1 業況判断DIと設備投資実施割合の推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の設備投資動向調査」（表-1～4も同じ）

(注) 1 業況判断DIは、「良い」回答企業割合－「悪い」回答企業割合。「全国中小企業動向調査・小企業編」による。

2 設備投資実施割合は、各年度（2021年度であれば2021年4月～2022年3月）に設備投資を実施したかを、購入、リースそれぞれについて尋ねたもの。

3 リースとは、リース契約のことで、土地建物の賃貸借契約を除く。

## 業況と設備投資の関係はコロナ禍で変化

2020年初めに始まった新型コロナウイルスの感染拡大は、経済活動に急ブレーキをかけ、人々の行動様式を大きく変えた。こうした経営環境の変化は、規模にかかわらず企業に大きなダメージを与えた。小企業でも売り上げや採算が悪化したのだが、その結果、設備投資にも影響が及んだはずだ。では、コロナ禍で小企業の設備投資動向はどのように変化したのだろうか。当研究所が実施している「小企業の設備投資動向調査」（以下、設備投資調査）の結果をもとにみていこう。

設備投資調査は、四半期ごとに行う「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、動向調査）の付帯調査として実施している。調査対象は、当公庫国民生活事業の取引先のうち、従業者数原則20人未満の小企業1万社である。毎年3月中旬に、前年4月から3月までの設備投資実績や内容、目的を尋ね、年度ごとの動向を把握している。国内初の新型コロナウイルス感染者が確認された

のは2020年1月だが、最初の緊急事態宣言の発出により経済活動が大きく制限されたのは同年4月であった。従って、2020年度調査はコロナ禍1年目、2021年度調査はコロナ禍2年目の状況をおおむね反映しているといえる。これを踏まえて、コロナ禍における設備投資動向を振り返ろう。

図-1は、動向調査の四半期ごとの業況判断DI（業況が「良い」企業割合－「悪い」企業割合）と、設備投資調査における年度ごとの設備投資実施割合の推移を示している。業況判断DIは2008年9月のリーマン・ショックをきっかけに大きく落ち込んだ後、2019年ごろまで持ち直しが続いた。そうしたなか、設備投資実施割合も緩やかな上昇傾向にあった。

一般に、景気拡大局面で業況が良くなれば、企業は将来の需要増加を見込んで設備投資を実施し、逆に景気後退局面で業況が厳しい場合には、投資した資金を回収できないリスクをおそれて設備投資を控える傾向にある。リーマン・ショック後の約10年間の動きは、このこととおおむね整合的である。

表-1 設備投資の内容（2020年度の回答割合-2019年度の回答割合、業種別）

（単位：ポイント）

	車 両	建 物 の 増 改 築	空 調 機 器	商 業 用 機 械 ・ 設 備	情 報 機 器	産 業 ・ 工 作 機 械	土 地 、 建 物 の 取 得	土 木 ・ 建 設 機 械	事 務 用 機 器 ・ 什 器	医 療 ・ 介 護 用 機 器	入 居 保 証 金 、 フ ラ ン チ ャ イ ズ 加 盟 金	そ の 他
全業種計	-1.3	-0.3	7.2	2.5	-4.1	-1.7	-1.3	0.0	-0.4	0.0	0.0	-0.6
製造業	2.0	-0.2	1.9	2.2	-2.2	-0.9	1.3	-2.0	0.0	0.6	-0.5	-2.1
卸売業	0.8	4.0	4.1	-1.1	0.8	-3.2	1.0	-6.3	4.1	-2.1	0.0	-2.2
小売業	-4.2	0.0	11.0	5.6	-11.5	1.1	-2.2	-3.4	4.9	-0.7	0.3	-0.9
飲食店・宿泊業	1.1	-6.3	10.5	-0.7	1.8	-1.6	-1.9	-1.2	0.8	-0.1	0.4	-2.7
サービス業	-1.4	-2.4	11.7	2.1	-7.3	-0.1	-2.7	-3.7	1.4	1.7	-0.1	0.8
情報通信業	4.6	0.0	-9.5	0.0	-12.2	0.0	0.0	0.0	9.4	0.0	0.0	7.7
建設業	-5.1	3.6	-2.0	0.6	-0.8	-0.8	1.1	19.6	-15.8	-1.3	0.0	0.9
運輸業	8.3	4.2	1.7	0.0	-5.4	0.0	-7.9	0.0	-0.4	0.0	0.0	-0.4

(注)1 設備を購入した企業に対して、最も金額が大きい項目を尋ねたもの（表-3も同じ）。

2 薄い網かけは上昇幅が1ポイント以上5ポイント未満の項目、濃い網かけは上昇幅が5ポイント以上の項目（表-2も同じ）。

3 回答企業数（全業種計）は、2019年度調査が1,144企業、2020年度調査が1,355企業。

しかし、2020年度以降は、業況判断DIと設備投資実施割合の関係が変化した。2020年度の動きを振り返ると、業況判断DIは緊急事態宣言が初めて出された2020年4-6月期に急落して、1987年4-6月期の調査開始以来最低の-73.7を記録した。その後やや持ち直したものの、低い水準にとどまった。他方、2020年度の設備投資実施割合は前年度から上昇して29.8%と、リーマン・ショック前の2007年度（30.9%）に近い高さとなった。業況が大きく悪化したにもかかわらず、設備投資を実施した企業は増えたのである。

2021年度は海外経済の回復やワクチンの普及などを受け、経営環境はやや改善した。業況判断DIは上昇し、2021年10-12月期に-39.1まで持ち直した。しかし、設備投資実施割合は26.1%と、2020年度から3.7ポイント低下した。

2020年度以降の設備投資実施割合が業況と逆の動きになったのはなぜだろうか。この点を探るために、設備投資動向をさらに詳しくみていこう。

## 2020年度はコロナ対応の設備投資が増加

まず、2020年度に設備投資実施割合が上昇した要因を探るため、設備投資の内容と目的を業種別にみていく。表-1は内容、表-2は目的について、それぞれ前年度からの変化幅（2020年度の回答割合-2019年度の回答割合）を示したものである。上昇幅が1ポイント以上5ポイント未満の項目に薄い網かけを、上昇幅が5ポイント以上の項目に濃い網かけをしている。

上昇幅の大きい項目に着目すると、2020年度の設備投資が増えた要因を三つ指摘できる。一つ目は感染対策である。2020年3月に政府の専門家委員会が、新型コロナウイルスの感染対策において、密集・密閉・密接のいわゆる「3密」の回避が重要だとの見解を示した。これを受け、ソーシャルディスタンスの確保や換気の徹底が図られた。その結果、設備投資の内容のうち「空調機器」は、全業種計で2019年度と比べて7.2ポイントも上昇した。

表-2 設備投資の目的（2020年度の回答割合-2019年度の回答割合、業種別）

（単位：ポイント）

	補修・更新	売り上げ増加	省力化・合理化	新規事業への進出	省エネ・公害防止	福利厚生	研究開発	その他
全業種計	-3.1	1.5	1.6	4.4	0.4	0.7	0.7	-0.6
製造業	-2.3	-1.8	1.5	6.8	-1.7	-0.9	2.8	-1.2
卸売業	-5.6	9.4	3.9	3.5	3.9	4.3	1.4	-1.6
小売業	2.9	-0.2	1.1	4.5	2.5	3.2	0.6	-5.8
飲食店・宿泊業	-12.5	7.2	1.7	12.2	1.5	1.2	0.7	6.0
サービス業	-4.2	-1.9	2.1	-0.2	0.7	1.0	-1.3	1.1
情報通信業	-6.1	-4.5	11.6	-0.1	-4.3	-1.1	2.9	2.0
建設業	-1.2	5.1	1.3	-1.0	-3.3	-2.4	1.4	-2.4
運輸業	10.5	-16.2	1.7	5.7	-4.1	-2.0	0.0	-8.0

（注）1 購入・リースのいずれかを問わず、設備投資を実施した企業に対して、複数回答で回答を求めたもの（表-4も同じ）。

2 回答企業数（全業種計）は、2019年度調査が1,506企業、2020年度調査が1,558企業。

業種別にみると、サービス業（11.7ポイント）、小売業（11.0ポイント）、飲食店・宿泊業（10.5ポイント）で上昇幅が大きい。不特定多数の人が接触する機会の多い消費関連業種を中心に、空気清浄機や換気設備への投資が盛んに行われたことがわかる。

また、机やプリンターなどの「事務用機器・什器」は、情報通信業で9.4ポイント上昇した。ソフトウェア開発などを行う企業の場合、インターネット環境やITツールを用意すれば、対面でなくても業務を行える。そのため、テレワークを推進するのに必要な物品を企業が買いそろえ、接触機会の削減を進めたと考えられる。

二つ目は、売り上げの確保である。設備投資の目的のうち「新規事業への進出」の上昇幅は、全業種計で4.4ポイントと、ほかの項目と比べてかなり大きくなっており、業種別にみると飲食店・宿泊業（12.2ポイント）や製造業（6.8ポイント）、小売業（4.5ポイント）で高い。また、「売り上げ増加」は全業種計で1.5ポイント上昇しており、卸売業（9.4ポイント）や飲食店・宿泊業（7.2ポ

イント）で上昇幅が大きい。

外出自粛や接触回避により、小売業や飲食店・宿泊業、菓子や惣菜などの製造小売業では、客足が遠のいた。また、それらの業種に商品を販売する製造業や卸売業も打撃を受けた。そうしたなか、売り上げを回復させるための設備投資を行ったと考えられる。

実際、設備投資の内容をみると、ショーケースや厨房機器などの「商業用機械・設備」の上昇幅は全業種計で2.5ポイントと、すべての項目のなかで2番目に大きくなっている。業種別にみると、小売業（5.6ポイント）、製造業（2.2ポイント）などで上昇した。2020年度の動向調査では、調査先から「売り上げを確保するためにテイクアウトやデリバリーに積極的に取り組んでいる」（洋食店）、「巣ごもり消費で好調なテイクアウト販売を伸ばすために、新しいメニューを開発した」（洋菓子店）といったコメントが多数寄せられた。非接触の販売形態に対応できるように、設備を取得した企業が多かったようだ。

表-3 設備投資の内容（2021年度の回答割合-2020年度の回答割合、業種別）

（単位：ポイント）

	車 両	建 物 の 増 改 築	空 調 機 器	商 業 用 機 械 ・ 設 備	情 報 機 器	産 業 ・ 工 作 機 械	土 地 、 建 物 の 取 得	土 木 ・ 建 設 機 械	事 務 用 機 器 ・ 什 器	医 療 ・ 介 護 用 機 器	入 居 保 証 金 、 フ ラ ン チ ャ イ ズ 加 盟 金	そ の 他
全業種計	-3.2	2.2	-2.6	1.2	-1.2	1.9	0.5	0.9	-1.0	-0.3	0.4	1.1
製造業	-4.3	0.0	-1.2	-1.9	-1.5	8.0	-1.5	-1.5	5.1	-1.1	0.0	0.0
卸売業	2.5	5.8	-3.8	-0.5	-7.4	-0.5	0.0	1.6	-3.6	0.0	0.0	5.8
小売業	0.5	1.8	-6.7	1.2	1.9	1.8	0.1	0.0	-3.2	0.3	0.3	2.0
飲食店・宿泊業	-2.9	1.6	-2.5	2.9	-0.3	0.8	-0.3	0.0	0.8	0.0	0.4	-0.5
サービス業	-3.8	4.6	-4.8	0.3	0.2	1.6	1.7	0.5	-2.1	-1.2	1.0	2.0
情報通信業	-9.4	0.0	0.0	0.0	7.7	0.0	11.8	0.0	-3.5	0.0	0.0	-6.6
建設業	-0.5	-0.1	1.6	-0.6	-2.1	-0.8	1.2	4.8	-2.9	0.0	-0.6	0.1
運輸業	-23.9	-1.5	-1.5	0.0	6.0	0.0	3.3	5.4	0.6	2.7	2.7	6.0

（注）1 薄い網かけは低下幅が1ポイント以上5ポイント未満の項目、濃い網かけは低下幅が5ポイント以上の項目（表-4も同じ）。

2 回答企業数（全業種計）は、2020年度調査が1,355企業、2021年度調査が1,108企業。

三つ目は、コロナ禍で生まれた需要への対応である。建設業をみると、設備投資の内容では「土木・建設機械」が19.6ポイント、目的では「売り上げ増加」が5.1ポイント、それぞれ上昇した。コロナ禍でも公共工事があまり落ち込まなかったことに加えて、感染防止対策や売り上げ確保を目的とする建物改装の需要が増えたことを受け、軽作業用のものを含む土木・建設機械を新たに購入したとみられる。

運輸業では、内容は「車両」（8.3ポイント）が、目的は「補修・更新」（10.5ポイント）と「新規事業への進出」（5.7ポイント）が、それぞれ上昇した。巣ごもりで増加した宅配需要に対応するために車両を買い替えたり、台数を増やしたりしたようだ。

2020年度に増加したのは、コロナ禍に対応するための設備投資であったが、そのほとんどは事業を続けるために早急を実施する必要があるものだった。だからこそ、業況が厳しかったとしても行わざるを得なかったと考えられる。

## コロナ対応投資が一巡した2021年度

次に、2021年度の設備投資実施割合が低下した要因についてみていこう。表-3は内容、表-4は目的について、それぞれ前年度からの変化幅（2021年度の回答割合-2020年度の回答割合）を示している。低下幅が1ポイント以上5ポイント未満の項目に薄い網かけを、低下幅が5ポイント以上の項目に濃い網かけをしている。

設備投資の内容に着目すると、低下幅が最も大きいのは「車両」（3.2ポイント）で、次いで「空調機器」（2.6ポイント）、「情報機器」（1.2ポイント）の順となっている。他方、設備投資の目的で低下幅が比較的大きいのは、「省力化・合理化」（2.4ポイント）である。

設備投資の内容のうち「車両」は、2020年度に続いて低下した。業種別にみると、運輸業（23.9ポイント）や情報通信業（9.4ポイント）、製造業（4.3ポイント）を中心に幅広く低下している。運輸業では、目的のうち

表-4 設備投資の目的（2021年度の回答割合 - 2020年度の回答割合、業種別）

（単位：ポイント）

	補修・更新	売り上げ増加	省力化・合理化	新規事業への進出	省エネ・公害防止	福利厚生	研究開発	その他
全業種計	1.3	-0.2	-2.4	-0.9	-0.6	-0.4	0.0	2.6
製造業	0.9	-0.3	-0.8	-6.7	2.4	-1.0	-3.4	4.4
卸売業	-0.7	1.4	-11.5	5.3	-3.0	0.8	1.3	-3.1
小売業	1.8	-0.8	4.3	1.0	-3.7	-2.1	-0.1	0.6
飲食店・宿泊業	7.2	-4.1	-0.9	-4.0	-1.8	-0.6	0.1	1.6
サービス業	1.8	2.5	-8.2	0.3	0.6	-0.4	3.3	3.3
情報通信業	4.0	10.6	6.3	16.5	0.0	2.7	-5.5	-19.4
建設業	-4.5	-1.0	-0.6	-0.5	1.5	0.5	-1.4	4.9
運輸業	-13.0	1.2	-3.5	-1.6	-4.8	7.1	0.0	20.0

（注）回答企業数（全業種計）は、2020年度調査が1,558企業、2021年度調査が1,317企業。

2020年度に上昇した「補修・更新」の低下幅が13.0ポイントと大きいことから、前年度の反動減によるものだろう。ほかの業種では、コロナ禍で顧客を訪問しにくくなり、営業車の利用機会が減ったことが影響したと考えられる。サプライチェーンの混乱で自動車の供給が滞り、取得自体が難しくなったことも押し下げ要因となった。

「空調機器」は、小売業（6.7ポイント）やサービス業（4.8ポイント）といった消費関連業種を中心に、幅広い業種で低下した。2020年度に大幅な上昇をみせた業種で2021年度の低下幅が大きい傾向にあり、前年度の反動減があったものと推察される。

「情報機器」は小幅に低下した。「情報機器」の全業種計の回答割合は2018年度に10.0%だったが、2019年度は15.6%と大きく上昇した。これは、2020年1月のWindows7サポート終了に伴うソフトウェアやパソコンの更新によるものだ。その反動で、2020年度以降は低下が続き、2021年度は10.3%となった。前回の更新から時間がたっていないため、投資は時期尚早だと判断した企

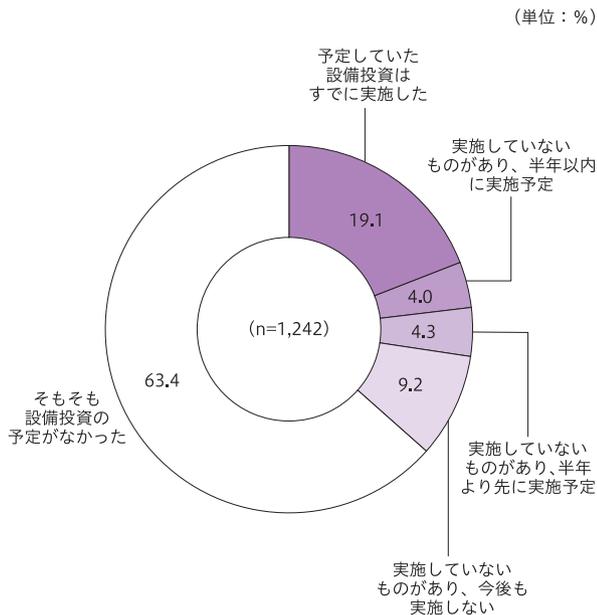
業が少なくなさそう。業況の改善が道半ばなうえ、コロナ禍の収束が見通せないなかで、情報機器への投資に踏み切れない企業もあったのだろう。「省力化・合理化」の低下は、こうした事情を反映していると考えられる。

以上を踏まえて近年の設備投資動向を総括すると、2020年度はコロナ禍への対応により、業況が厳しいなかでも設備投資実施割合が上昇した。他方、2021年度はコロナ禍に対応するための投資が一巡したことや、長引くコロナ禍で先行きの懸念が払拭されないことなどにより、業況が持ち直していても投資を控えた企業が少なくなかったようだ。

### コロナ禍で延期した設備投資は少ない

ここからは、今後の設備投資について考えていこう。その際に考慮したい要素の一つが、コロナ禍で延期した設備投資の有無とその実施予定である。経営環境の急変

図-2 コロナ禍前に予定していた設備投資の実施状況



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」付帯調査（2022年9月）（以下同じ）。

(注) 1 新型コロナウイルス感染拡大の第1波が到来した2020年3月以前に予定していた設備投資の実施状況を尋ねたもの。

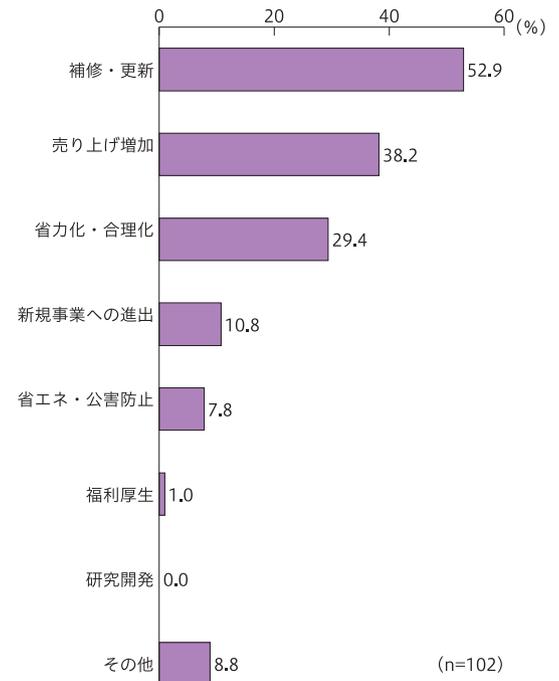
2 nは回答のあった企業数（以下同じ）。

を受けて、設備投資計画の変更を余儀なくされた小企業はあるだろう。延期していた投資が今後実施されるならば、設備投資実施割合の上昇要因となり得る。

こうした問題意識に基づき、当研究所では2022年9月に実施した「全国小企業月次動向調査」の付帯調査として、コロナ禍前に予定していた設備投資の実施状況や、実施していない設備投資の目的などを尋ねた。調査対象は、当公庫国民生活事業の取引先のうち従業者数が原則20人未満の小企業1,500社である。

図-2は、新型コロナウイルス感染拡大の第1波が到来した2020年3月以前に予定していた設備投資の実施状況を示している。「そもそも設備投資の予定がなかった」企業の割合は63.4%であり、残りの36.6%は設備投資の予定があった企業である。

図-3 現時点で実施していない設備投資の目的（複数回答）



(注) 1 2020年3月以前に予定していた設備投資について、「実施していないものがあり、半年以内に実施予定」「実施していないものがあり、半年より先に実施予定」と回答した企業に尋ねたもの。

2 複数回答のため、合計は100にならない（図-4も同じ）。

設備投資の予定があった企業の内訳をみると、「予定していた設備投資はすでに実施した」は全体の19.1%であり、予定のあった企業のうち約半数しか投資を終えていないことがわかる。一方で、「実施していないものがあり、半年以内に実施予定」は4.0%、「実施していないものがあり、半年より先に実施予定」は4.3%である。つまり、予定していた設備投資をコロナ禍でずっと延期している企業は、全体の1割弱となっている。また、「実施していないものがあり、今後も実施しない」の割合は9.2%であり、設備投資を中止した企業も1割弱存在する。コロナ禍で延期・中止された設備投資は少なくないといえる。

図-3は、現時点で実施していない設備投資の目的を、

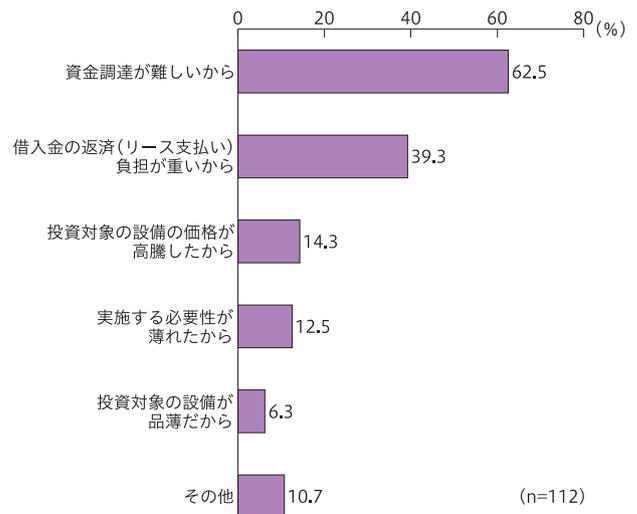
「実施していないものがあり、半年以内に実施予定」「実施していないものがあり、半年より先に実施予定」と回答した企業に尋ねた結果を示している。最も多いのは「補修・更新」(52.9%)であった。経営環境の悪化により、事業継続に必要な補修・更新を延期せざるを得なくなった小企業が多かったことがうかがえる。次いで多いのは、「売り上げ増加」(38.2%)、「省力化・合理化」(29.4%)である。コロナ禍で需要が減少し、それに伴って人手不足が緩和したことを受けて、売り上げ増加や省力化を目的とした投資の必要性が低下した結果、延期されたと考えられる。

補修・更新を目的とする設備投資は、いつまでも延期できるものではない。売り上げ増加や省力化・合理化のための投資も、需要が回復して労働需給が逼迫するようになると、必要性が高まってくる。そうした事情から、延期していた投資を実施するタイミングを見計らっているのだろう。

### 膨らんだ債務や物価高も設備投資の重荷に

コロナ禍前に予定していた設備投資を中止した理由についても押さえておこう。図-4は、前掲図-2で「実施していないものがあり、今後も実施しない」と回答した企業に対して、実施しない理由を尋ねた結果を示している。これをみると、「資金調達が難しいから」(62.5%)、「借入金の返済(リース支払い)負担が重いから」(39.3%)といった、資金面の課題を挙げる企業が多い。コロナ禍で深刻な打撃を受け、事業を継続するための借り入れを行った企業は少なくない。債務が膨らんでいる企業では、需要の変化や人手不足に対応するための設備投資が難しくなり、さらに収益が悪化するという悪循環に陥ることが懸念される。

図-4 今後も設備投資を実施しない理由(複数回答)



(注) 2020年3月以前に予定していた設備投資について、実施していないものがあり、今後も実施する予定がないと回答した企業に尋ねたもの。

「投資対象の設備の価格が高騰したから」「投資対象の設備が品薄だから」と回答した企業が存在することも見逃せない。サプライチェーンの混乱や円安による諸物価の高騰と品不足は、企業の採算のみならず、設備投資判断にも影響を及ぼしつつあるようだ。今後、コロナ禍で増えた借入金の負担や設備の価格高騰・品薄が小企業の設備投資を妨げる可能性がある。

ここまでみてきたように、コロナ禍で業況が悪化するなか、小企業は環境の変化に対応するために必要な投資を行ってきた。今後は、延期していた投資が順次実施されていくほか、アフターコロナを見据えた新たな投資が増えていくことが期待される。ただ、コロナ禍の終わりが見通せないなか、先行きの不透明感から投資に踏み切れない企業は少なくないだろう。足元では膨らんだ債務や物価高も設備投資の障害となりつつある。これらを踏まえ、今後の小企業の設備投資動向を注視していく必要がある。



## 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。

# 親子3代で楽しめるけん玉文化を海外に



(有)山形工房

代表取締役 **梅津 雄治** (うめつ ゆうじ)

### 《企業概要》

代表者 梅津 雄治  
創 業 1973年  
資 本 金 800万円  
従業員数 12人

事業内容 けん玉の製造販売  
所 在 地 山形県長井市寺泉6493-2  
電話番号 0238(84)6062  
U R L <https://www.kendama.co.jp>

(有)山形工房は、国産の木材でつくったけん玉を海外の46カ国に輸出してきた。昔ながらの日本のおもちゃというイメージが強いけん玉だが、社長の梅津雄治さんによると、海外では日本とは異なる楽しみ方で人気を博しているという。同社が海外展開を行った経緯と、海外のユーザーに伝えようとしている思いをうかがった。

### けん玉を国内外で販売

—けん玉をつくっているとうかがいました。

当社は、地元である山形県長井市の豊かな木材資源を活用し、1977年に競技用けん玉の製造を始めました。主力製品は「大空」です。

競技用けん玉とは、けん玉競技の活性化を推進する公益社団法人日本けん玉協会が認定したけん玉のことです。級、段位の認定試験や全国各

地で行われる大会で、プレイヤー同士の公平性を保つため、規格が定められているのです。

大空の価格は2,000円程度で、玩具店やスポーツ用品店、学校などに販売しています。また、当社のインターネットショップを通して個人で購入する方も多いです。試験や大会に限らず幅広いシーンで使用されています。大みそかの歌番組では100人以上が連続で大皿に玉をのせるリレーイベントが放送されましたが、そこで使われたのも大空です。

—けん玉の楽しみ方が広がっているんですね。

けん玉というと民芸品や子どものおもちゃといったイメージがありますが、今は技を見せるようなイベントが国内外で数多く開催されています。ワールドカップもあり、若者を中心に世界的にプレイヤーの数が増えています。正確なところはわかりませんが、国内に300万人、それを上回る数が海外にはいるといわれています。当社のけん玉も、欧米やアジアなどで活躍する多くの海外プ

レイヤーに愛用されています。

けん玉の技は長い歴史のなかで増えていき、いまや3万種類以上あります。もっと難しい技を決めたい、新しい技を開発したいと考えるプレイヤーも多くいます。

### ストリート文化になじむ

——いつから海外展開を始めたのですか。

海外に目を向けるようになったのは、わたしが入社した2008年ごろからです。ちょうどその時期に、海外から「けん玉で遊びたいので売ってほしい」「山形工場のけん玉をうちの店で販売させてほしい」といった問い合わせが増えていました。

なぜなのか不思議に思い調べたところ、海外の有名なプロスキーヤーが、スキーをしている映像に加え、けん玉で遊んでいるところを収録したプロモーションビデオを発売したことがきっかけだとわかりました。それを見て興味をもった人が、土産品として持ち帰られたり、商社を通して現地で販売されたりしていたけん玉のなかから、品質の高い当社のけん玉に目をつけたのです。

海外のけん玉シーンを牽引したのは、スケートボードや自転車BMXなどエクストリームスポーツを好む10歳代から20歳代の若者です。けん

玉はポータブルで専用の場所がなくてもできますし、動かすのに電気も要りません。ストリート文化にうまくなじんだのです。

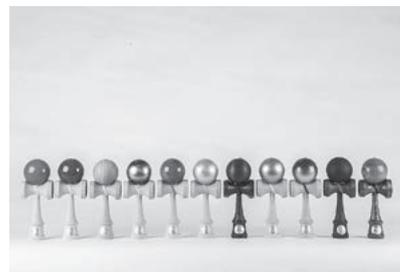
けん玉をプレーしている様子はSNSや動画投稿サイトですぐに共有できます。短くてインパクトのある動画は広まるのも早いです。人気の動画を見て、アクロバチックな技の数々にわたし自身とても驚きました。多くのファンを抱えるけん玉プレイヤーやチームも数多く存在します。海外での注目度はまだまだ高くなると考え、本格的に輸出に乗り出したのです。

——輸出はスムーズにいきましたか。

海外との取引を進めるのは簡単ではありませんでした。特に苦労したことが二つあります。

一つは、日本と海外のニーズの違いです。当初は国内向けにつくっていたけん玉をそのまま海外で販売していましたが、現地のニーズには必ずしも合っていませんでした。

例えば、海外の人は派手な見た目のけん玉が好きです。そこで、玉のカラーバリエーションを増やしたほか、単色だけでなくツートンカラーや、十二支やサクラの花など日本らしい柄をあしらったものもつくりました。また、海外のプレイヤーは、技も派手なものを好みます。玉が大



デザインの種類豊富な「大空」

きく動いた後でも皿やけん先に収まりやすいように、摩擦力の強い塗料を玉に使用したのもつくるようにしました。

海外の大会では、必ずしも日本けん玉協会の認定けん玉を使う必要はありません。けん玉は皿や玉の穴を少し大きくしたり、軽量化を図ったりすることで技が決まりやすくなります。アクロバチックな技を出しやすいようにバランスを調整して開発したのが「大空REshape」です。

ただ、軽量化を図ると耐久性が落ち、玉が当たると皿やけん先が欠けてしまうことがあります。そこで、強度を高めるため、地元の森林組合と製材業者と協力して耐久性に優れた木材を厳選し、高品質な国産のブナやサクラを安定的に確保する体制を整えました。

——もう一つの苦労したことは何ですか。

流通の手続きについてです。けん玉を輸出するに当たり、税関でス



現地のプレイヤーの声に耳を傾ける

スポーツ用品として登録するか、玩具として登録するかは判断が難しいところです。わたしは、小さい子どもにも手に取ってもらいたいと玩具としての輸出を考えました。

ただし、主要な販売先である米国に玩具を輸出するには消費者製品安全改善法の規制に準拠する必要があります。基準を満たしていることを証明するには、第三者機関による試験を受けなければなりません。国内の外資系輸出仲介業者を通して香港の機関でチェックを受け、安全基準を満たしていることの認証を取得しました。

また、海外では模倣品によるリスクもあります。販売機会の損失や粗悪品によるブランドイメージの低下といった問題がありますが、最大のリスクは模倣品で事故が起き、当社が賠償請求されてしまう事態です。

これらを防ぐために、国際弁理士に依頼し、米国や中国、欧州連合などで商標登録を取得しました。また、万一の事故があった場合でもすぐに

対応できるよう全世界を対象にした海外生産物賠償責任保険に加入し、安心して販売できるようにしました。

輸出を始めた当初はわからないことだらけで、自分たちでは気づけないようなリスクもあります。そんなときに頼りになったのが、現地の販売先です。法改正の動きや輸出業者が実際に遭遇したトラブル事例などを教えてくれました。今でも綿密にコミュニケーションをとって、何か問題になりそうなことがあれば、事前に対策をしています。

——輸出に取り組んだ成果を教えてください。

これまで46カ国の玩具店やスポーツ店に販売してきました。当初は米国が中心でしたが、最近是中国やアジアにも広がってきています。年による変動はありますが、海外での売り上げが全体の4分の1を占めることもあります。さらに、海外で注目されたエクストリームスポーツとしてのけん玉の遊び方が日本の若者の間でもはやり、国内の販売数も大きく増加しました。

けん玉の製造工程は50から60あり、当社では職人が一つ一つ手作業で仕上げています。生産量を増やすためには従業員の増加が不可欠でした。一人前に育てるには時間がかかります。新たに迎えた従業員に経験

者はいませんでした。各製造工程の習熟度を数値化する当社独自のマイスター制度を用いてしっかり技術を身につけてもらいました。わたしが入社した2008年には2人だった従業員数が現在では11人になりました。長い目で従業員を育成してこられたのは、国内外で安定して販売数を増やせたからです。

また、けん玉一つ当たりの付加価値を高めることもできました。当初、ほとんどの製品の価格は1,000円程度でしたが、今では2,000円程度になりました。4,000円を超える商品もよく売れています。プレイヤーの声をもとにデザインの種類を増やし、塗料を変え、ロゴを刻印したりと改良を重ねるたびに価格に反映させていきました。

価格は日本と海外で同じにしています。日本では、製品を改良したからといってすぐに値上げをするのは難しい面がありますが、海外では良いものであればそれに見合った価格を払うべきだという考え方が一般的です。海外で販売していたからこそ、改良点や市場動向などを丁寧に説明して回って、国内でも価格を上げていくことができました。

販売数、単価ともに高められたことから、売り上げは海外展開を本格的に始めた2008年から現在までに約15倍に増やすことができました。

## 本来の遊び方を伝える

— 国内外でけん玉がエクストリームスポーツとしてはやることで大きな成果を得られましたね。

けん玉がエクストリームスポーツとして親しまれるのは嬉しい限りです。一方で、少し残念に思うこともありました。2013年ごろからハワイの子どもたちの間で爆発的なけん玉ブームがありました。夢中になって激しい動きをし、あまりの熱狂ぶりから「けん玉禁止令」を出す学校が続出するほどでした。

ブームが終わった2016年、わたしは、その後ハワイでけん玉がどうなったか確認するため現地を訪れました。年配の女性にけん玉を見せながら話を聞くと「けん玉は若い人がするもので、とてもじゃないけどわたしはできない」と、日本でたとえるならば年配の人がスケートボードを勧められたような反応で敬遠されてしまいました。けん玉に熱中する若者がいる一方、けん玉に必ずしも良いと限らない印象をもつ大人も少なからずいます。

本来、けん玉は親子3代で楽しく遊べるものです。当社は、少ない動きで技を決められるように皿を大きくした福祉用けん玉もつくっています。子どもから大人まで自分に合っ

た楽しみ方ができるのがけん玉の魅力の一つなのです。

— 今後の展望を教えてください。

老若男女誰でも楽しめるけん玉文化を国内外に伝えていきたいと考えています。2017年には、けん玉アプリの配信を始めました。アプリを通じて、けん玉の基本的な使い方や技の解説動画を見ることができます。当社のけん玉を買ってくれたすべての人に使ってもらえるよう、ダウンロード用の2次元バーコードをパッケージに印刷しています。

当社のある長井市では、小学校での授業や公民館でのけん玉教室など誰でもけん玉ができる文化が育まれてきました。町おこしとして簡単な



一つ一つのけん玉を丁寧に仕上げる

けん玉の技を成功させると宿泊施設や飲食店で割引やプレゼントがもらえる「けん玉チャレンジ」も行っています。けん玉は日常のちょっとした場面で楽しむことができるのです。

エクストリームスポーツとしてけん玉が海外で注目されている今だからこそ、子どもから大人まで手軽に楽しめるけん玉の使い方を世界中に伝えていきたいです。

## 取材メモ

梅津さんは海外でけん玉ブームに火がつき始めたのを見逃さず、現地のニーズを取り入れ、流通体勢を整えた。さらに、「海外で注目されれば、国内でも反響があるはずだと思っていました」と話す梅津さんのねらいどおり、エクストリームスポーツとしてのけん玉を楽しむ人は国内でも増加し、同社は売り上げを着実に増やしていった。

けん先と小皿の間を指して「ここに玉をきれいに止めるプレイヤーもいるんですよ」と梅津さんはうれしそうに難易度の高い技の解説をしてくれた。けん玉がエクストリームスポーツとして発展していくのを喜ぶ一方、「ただ、見せる人と見る人が完全に分かれた遊び方だけになってしまうのは少し寂しいですね。けん玉は老若男女誰でも仲良く一緒に楽しめるものですから」とも語る。

動画投稿サイトをみると、簡単な技を丁寧に紹介する同社の動画が見つかる。年を重ねても子どもや孫と一緒に楽しむ、昔ながらの日本の遊び方が海外に伝われば、けん玉はより多くの人に親しまれるだろう。商品だけでなく、文化を伝える大きな目標に向かって同社は挑戦しているのだ。（篠崎 和也）

第53回 佐太神社の神在祭

出雲の佐太神社は、奈良時代の『出雲国風土記』に記されるほど古い由緒を伝えており、今も古式の神在祭が大切に伝承されています。

出雲の旧暦10月（新暦では11月）は、お忌みさん荒れと呼ばれる激しい時化の季節になります。そのようななか、南の琉球列島から対馬海流に乗って出雲に漂着するのが、龍蛇さまと呼ばれるセグロウミヘビです。夜のイカ釣り船などの電灯に照らされて、黄金色に輝きながら寄ってくるといいます。漁師はそれを網で揚げて、佐太神社に奉納します。

その龍蛇さまを祀るのが神在祭です。厳しい物忌みが特徴で、もとは11月11日から16日までを上のお忌み、17日から19日までを忌みの緩む中根、20日から25日までを厳しい物忌みである下の忌みとして神事が齎行されてきました。ただ明治期に上の忌みがなくなり、現在は下の忌みの期間を中心に奉仕されます。

奉仕する神職は多くの禁忌を守り食事にも細心の注意を払います。宮司はとくに精進潔斎につとめ家族との火の交わりを絶つ生活をします。佐太神社のある佐陀の地域でも、祭

りの期間は昔から歌舞音曲などは禁止されています。

神社の参道には屋台が立ち並び、島根県の内外から大勢の参拝客が訪れて境内はにぎわいます。拝殿には、龍蛇さまが漆塗りの立派な台にとぐろを巻くかたちでガラスケースに安置され、参拝客は直接拝むことができます。龍蛇さまはかつて、篤志の者に分け与えられていました。佐太神社と同じく龍蛇さまを迎えて祀る出雲大社や日御碕神社でも同様で、江戸時代には出雲大社に信仰を寄せた国学者の平田篤胤も、大社の龍蛇さまを分与されてたいへん喜んでいました。今でも、火難、水難、商売繁盛の御利益があるとして、実物でなくお札が発行されています。

25日の神等去出神事では、海から迎えた龍蛇さまのむくろは神社に残され、その神霊を神籬に依りつけます。社殿の前から行列が出て、はるか離れた神ノ目山の祭場へと、暗闇の山道を提灯の薄明かりを頼りに向かいます。そして船出神事といって、祭場にある神池と呼ばれるくぼみに船を置き、三羽の鳥を水主として、神霊を空へ送るのです。

佐太神社の神在祭には不思議なことが多いのですが、その一つは『古事記』や『日本書紀』が伝えている神話とどこか共通している点です。大国主神が国づくりに困っていたところ、海から来臨した奇妙な霊物が、自分を大和の三輪山に祀ればよい、そうすると国づくりが無事に実現するであろうと語ったという神話です。神在祭でも、海から龍蛇さまを迎えて祀り、神ノ目山の祭場からその神霊を空へと送るという組み立てになっています。大和王権が大切にしてきた三輪山の神も蛇の姿の神さまです。

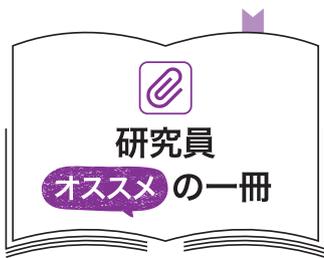
日本各地の古い由緒を伝える神社は、はるか古代からつながっている不思議な存在だと思えてきますね。

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。



# プラスワン思考

株式会社クロスメディア・パブリッシング / 定価2,178円

味岡 武志 (あじおか たけし) [著]

コンビニエンスストアより数が多いといわれる歯科医院。その現場では人手不足が常態化しており、医師を支える歯科衛生士や歯科助手をいかに確保するかが課題となっている。採用した従業員を定着させるためのマネジメントに悩む開業医は少なくない。著者もその一人だった。

著者は愛知県で「あじおか歯科クリニック」を営んでいる。今でこそ20人以上の従業員が定着し、経営は順調だが、開業当初に従業員のマネジメントに失敗した経験がある。理想の歯科医療を実現するために自分の考えを押しつけ、うまくいかないのは従業員のせいだと考えていたのだ。その結果、従業員との関係は悪化し、開業からわずか半年で従業員のほとんどが辞めてしまった。

どん底の状況からいかにして立て直したのか。本書では、その原動力となった「プラスワン思考」のエッセ

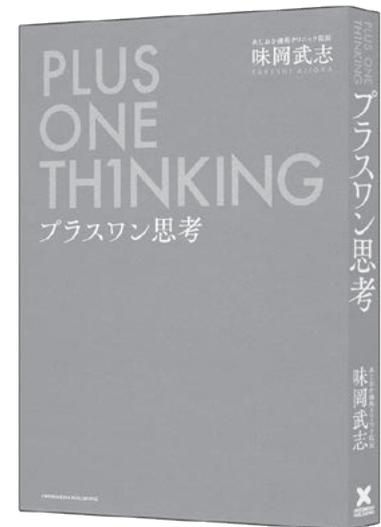
ンスを実体験に基づき紹介している。

著者によると、プラスワン思考とは、相手のために「もう一つ」「もう一工夫」「もう1回」を追求する心構えを指す。著者は従業員との接し方にプラスワン思考を取り入れるに当たって、三つの点を心がけた。

第1に、「恩返し」だけではなく「恩送り」を行うことだ。恩送りは、受けた恩を別の人に伝えることである。著者は、勤務医時代に学んだ知識や技術を、従業員の成長のために惜しみなく還元した。

第2に、自分の利益ではなく、組織や従業員の利益のために取り組むことだ。同院では、従業員との交流の場を定期的に設け、そこで出た意見を職場環境や教育体制を改善する工夫に反映した。

第3に、見返りを求めないことだ。従業員に尽くしたとしても、期待した成果を得られるとは限らない。そ



の場合でも、やり方を工夫して同じ従業員のためにもう1回尽くした。

プラスワン思考で根気よく従業員に接したところ、従業員が生き生きと働くようになった。そして著者と同じように同僚や部下に尽くすようにもなった。組織全体にプラスワン思考が浸透し、チームワークが生まれた同院では離職者が減少。質の高い医療の提供が可能となり、経営の安定につながったのだ。

本書で紹介されているプラスワン思考は、短期間で劇的に状況を改善させるものではない。しかし継続することで、長い目でみれば着実に企業を成長に導けるだろう。しかも、取り入れるのに資金や特殊なスキルは必要ない。経営者と従業員との距離が近い中小企業にとっては取り入れやすいはずだ。本書を参考に、従業員とのマネジメントを見直してみてもうだろうか。 (青野 一輝)



## 中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

# リジェネラティブ

リジェネラティブは、再生、回帰を意味する言葉です。環境保護の分野では、人間を含む動植物、つまり地球で生きるすべての生命をより良いかたちへと再生していくとする考え方を表し、近年注目度が高まっています。

環境保護の分野では、サステナブルという言葉も最近よく目にします。これは、主に人間が地球で生活し続けられるよう行動していくことを指しています。国連が定めた「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals, SDGs)」は、世界中で注目を集めています。

この二つの言葉は、地球環境を保護するという意味では同じものです。しかし、サステナブルは環境を今より悪化させないことに重きを置いています。ただ、欧米を中心に、現状を維持するだけでは不十分との指摘があります。地球や生命の改善を目指すというポジティブな視点で生まれたリジェネラティブは、一歩進んだ考え方なのです。

リジェネラティブの具体的な取り組みは四つあります。一つ目は、すべての人間が環境問題に向き合えるように、民族間の公平性を確保することです。具体的には、先住民の権利や文化を守ったり、発展途上国などの貧困を撲滅したりする活動が挙げられます。二つ目は、温室効果ガスの排出量を削減することです。実現に向けては、

### リジェネラティブの具体的な取り組み

公平性の確保	先住民の権利を守ること、貧困の撲滅など
温室効果ガスの削減	再生可能エネルギーの普及など
二酸化炭素の隔離	新規植林、都市型緑地、海洋・海底隔離など
生態系の保護	昆虫の保護など

太陽光発電など再生可能エネルギーの普及が大切です。三つ目は、大気中に排出された二酸化炭素を隔離することです。新規植林や都市型緑地によって植物を増やしたり、海水に溶け込ませたり、地中や海底に閉じ込めたりすることなどが考えられます。四つ目は、二酸化炭素を吸収する植物の生息・生育環境を改善するために、生態系を保護することです。例えば、花粉を運ぶ役割を担い、他の動物の食料にもなるチョウやハチなどの昆虫を保護することが挙げられます。

SDGsが注目されるようになり、社会貢献は事業活動の重要な要素になりつつあります。今後は、サステナブルより踏み込んだリジェネラティブの取り組みが広がっていくかもしれません。

\*一部、ポール・ホーケン編著『Regeneration リジェネレーション [再生] 気候危機を今の世代で終わらせる』(江守正多監訳、五頭美知訳、山と溪谷社、2022年)、加藤順也「2022年、注目すべきキーワードは「リジェネラティブ」」(Forbes JAPAN Web、2021年12月24日)をもとに記述しています。



## 編集後記

白書は、各省庁が社会経済の実態、施策等を国民に周知するためにまとめた報告書で、さまざまな分野でつくられます。どの白書も参考になりますが、分量が多く読破するのは大変です。なかでも中小企業白書・小規模企業白書は、700ページ超えの大作です。今月号では、そんな白書の概要を、12ページの特別レポートに整理していただきました。

今回の中小企業白書・小規模企業白書のテーマは、自己変革です。コロナ禍や諸物価の高騰といった厳しい環境下で、多くの企業が新しい商品・サービスの提供や新市場の開拓などにチャレンジしていることが示されていました。本誌では、困難な状況に立ち向かう経営者の皆さまに、参考になる情報を発信し続けていきたいと思えます。(西山)

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 12月号予告

### 研究レポート

## 「新規開業パネル調査」がとらえた 三つの経済ショックの影響

総合研究所 主席研究員 井上 考二

### クローズアップ 識者に学ぶ

## 昭和レトロとは何か

茨城大学人文社会科学部 教授 高野 光平

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は  
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第二グループ)  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4  
電話 03(3270)1691

日本公庫・研究フォーラム2022

JFC 日本政策金融公庫

# 持続可能性の世紀を切り拓く ベンチャー起業家

～不確実な21世紀の創業環境を乗り越えて～



2022  
**11.25** 金 14:00～16:30

参加費無料 定員300名

当日のセミナーは **Teams** で  
オンライン配信いたします!

テレビ会議システムTeamsを使って、  
ご自宅などからセミナーをご視聴いただけます。

**申込締切** 2022年11月22日（火）17時締切 定員に達し次第締め切り

**申込方法** 参加ご希望の方は、日本公庫・研究フォーラム専用サイトよりお申し込みください。  
申込完了後、TeamsのURLをお送りいたします。 <https://www.jfc-forum2022.jp/>



後日  
アーカイブ  
配信を実施  
予定

セミナーサイトのお申込みフォームで申込み



後日、参加証がメールで届く



配信当日にセミナーサイトにアクセスして視聴



お問い合わせ先

「日本公庫・研究フォーラム2022」事務局（日刊工業新聞社内） TEL：03-5644-7487

〒103-8548 東京都中央区日本橋小網町14-1（平日10:00～17:00 土日・祝日を除く） E-mail：jfc-forum@nikkan.tech

