

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.171

12



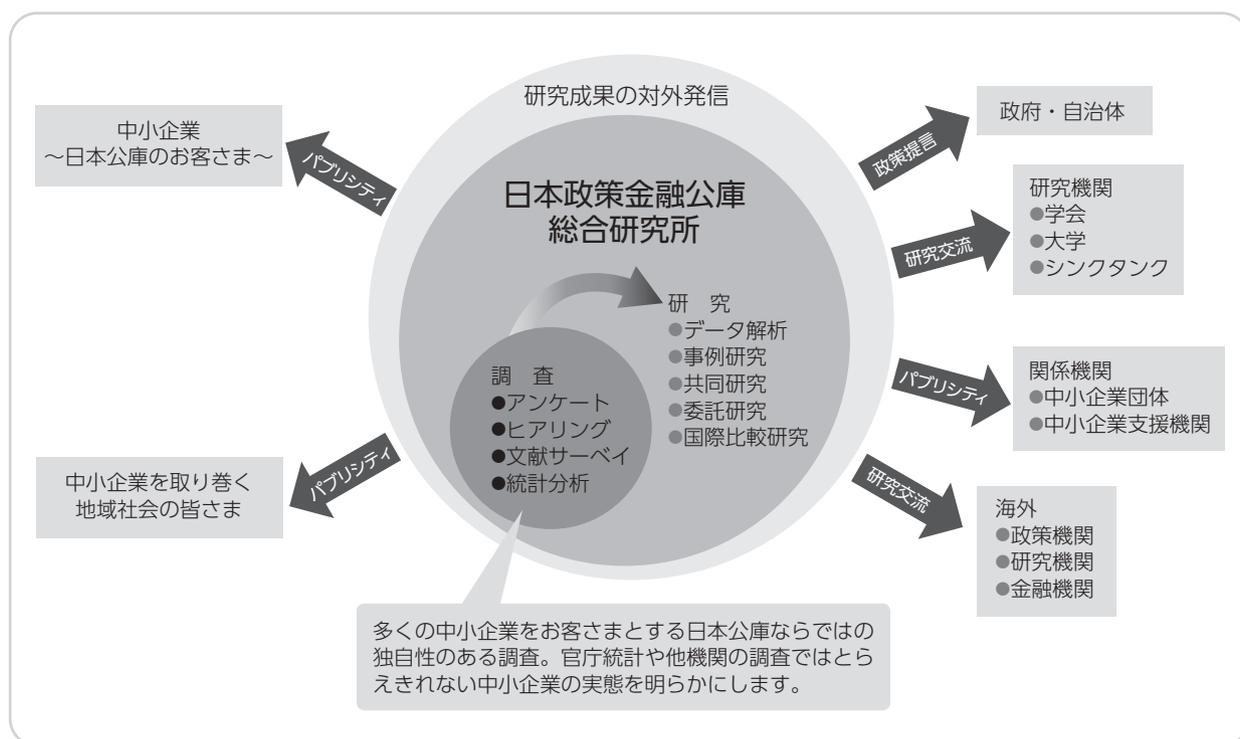
研究レポート

「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

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」
バビロニアの世界地図
紀元前6世紀
提供/アフロ

調査 企業事例 論評 エッセイ・連載

CONTENTS

4 最新 日本公庫総研 研究レポート 「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

2 巻頭エッセイ 明日に向けて 甦った光

*照明デザイナー 石井 幹子

16 未来を拓く起業家たち クラフトビールで地元を クラフトビールで地元を

*鹿児島県肝属郡南大隅町 (株)Honey Forest Brewing

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 小企業の景況は、厳しい状況にあり、 足踏みしている

24 産業レポート プラスチック代替素材に挑む中小企業 代替素材を普及させるために

*総合研究所 主任研究員 近藤 かおり

28 戦国マネジメントー社長としての戦国大名ー 徳川家康 組織づくりに余念のない社長

*偉人研究家 真山 知幸

30 経営最前線1 厨房を裏から支える料理人集団

*徳島県徳島市 (株)鹿祿

32 経営最前線2 地域の未来を塗り替える塗装店

*岩手県盛岡市 川上塗装工業(株)

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 産学官金連携でイノベーションを加速

*前橋商工会議所 中小企業相談所 所長 須田 憲人

35 地域でがんばる中小企業 地域の伝統行事を足元から彩る

*岐阜県郡上市 花籠

36 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

42 日本文化で世界を魅了ー中小企業の海外展開ー 欧米文化に溶け込む美濃和紙

*岐阜県岐阜市 家田紙工(株)

46 暦のしきたりとビジネス 秩父夜祭

*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 応援消費

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

よみがえ

甦った光

ケイタイの着信音が鳴り、出てみるとパリの娘からである。

「ママ！ママの昔作った作品が、フランスのテレビで紹介されて、いい値段が付けられたそうよ！」

娘の石井リーサ明理は、私と同じ照明デザイナーとなり、パリを拠点に活動している。

「友達のお母さんが、テレビの番組でモトコの1970年代の作品が、取り上げられたと知らせてきたのよ」

そのテレビ番組というのは、日本でもおなじみの「なんでも鑑定団」のようなものと聞く。昔から家にあったお宝を鑑定してもらって、値段を付けてもらう人気番組である。日本は骨董品こつとうひんが主だが、フランスではここ150年ぐらいのデザイン物も含まれている。

聞くところによると、私が1970年代にデザインして、ドイツのスタッフ社で製作・販売していた「スペース・ジュエリー」という八角形のガラスグローブをユニットとして、スタンド、ブラケット、シャンデリアと様々な展開できるデザインで、当時ヨーロッパやアメリカで売られた人気商品であった。

フランスのテレビ番組では、1灯用のスタンドが紹介され、MOTOKO ISHIIは日本の照明デザイナーであると解説が付いた後、競りにかけられ、約15万円で落札されたという。当時、5,000円ぐらいで売られていたのだから、いい値段が付いたといえよう。

スペース・ジュエリーのシリーズは、私の手元には1個も残っていない。私は元来、自分の古い作品にあまり興味がなく、まして将来値が上がるだろうから、所蔵しておこうなどとは、考えてもいなかったのである。

しかし、こうなると、やはり1セットぐらいは私の手元に置いておきたいと思うようになった。調べてもらおうと、ヨーロッパのアンティーク・デザイン物を取り扱うサイトでは、私のスペース・ジュエリーの5個組のブラケットが、約30万円であることがわかった。当時5万円ぐらいだった品である。念のため、ニューヨークのサイトを調べてもらったら、同様の品が15万円で売りに出ていると聞いて、早速注文した。

1か月半ほどたって、5灯用のブラケットは無事私の手元に到着した。久々の対面である。荷を開けてみると傷

や錆もなく、きれいな姿が現れた。八角形のガラスのグローブは、半分が銀色のスパターで覆われているが、これも傷みはなかった。点灯してみると、正に「甦った光」で、思わず「お帰りなさい」と言いたくなった。

この照明器具をデザインした時のことを、思い返してみた。プロトタイプは日本で製作し、東京のホテルのロビーに取り付けられた。下町の町工場で作してもらったのを覚えている。ガラスグローブは関西の工場の製作だった。

今ヨーロッパでは、1960~70年代のデザインに注目が集まり、復刻されて市場に再登場したものもある。スペース・ジュエリーも復刻できないかと調べてみたが、今の日本では製作できるところがないという。

1960~70年代は、日本のあちこちで沢山のものが作られていた。その中には、イッピンが沢山ある。各地の工場や倉庫にそんなものが残っていたら、ぜひ掘りおこし、大事に飾っていただきたいものである。

いや、飾るだけではなく、これからも将来値が出るようなものを創っていただきたいと願ってやまない。



照明デザイナー

石井 幹子 ISHII Motoko

都市照明から建築照明、ライトパフォーマンスまで幅広い光の領域を開拓する照明デザイナー。日本のみならず海外でも活躍。主な作品は、東京タワー、レインボーブリッジ、皇居外苑、日本武道館、歌舞伎座、隅田川橋梁群、ベルリン、ローマ、パリでの周年光イベントを手がける。作品集に『MOTOKO ∞ LIGHTOPIA 石井幹子光の軌跡』（求龍堂、2020年）がある。紫綬褒章受章、文化功労者顕彰、東京都名誉都民顕彰をはじめ国内外での受賞多数。



「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

日本政策金融公庫総合研究所が「新規開業パネル調査」の第1コーホートの調査を始めた2001年から最新の第4コーホートの調査を終えた2020年までの20年の間には、2008年9月のリーマン・ショック、2011年3月の東日本大震災、2020年1月以降のコロナ禍のそれぞれを契機とした経済ショックが発生している。

本レポートでは、これらの経済ショックによって新規開業企業が受けた影響について、新規開業パネル調査の20年間にわたるデータをもとにみていく。



表-1 「新規開業パネル調査」の概要

		第1コーホート	第2コーホート	第3コーホート	第4コーホート
調査対象		日本政策金融公庫国民生活事業の融資を受けた新規開業企業（不動産賃貸業を除く）			
開業年月		2001年1～12月	2006年1～12月	2011年1～12月	2016年1～12月
企業群の呼称		2001年企業	2006年企業	2011年企業	2016年企業
調査時点		開業年を含む5年間のうち、毎年12月末			
調査方法		発送、回収ともに郵送によるアンケート			
回答企業数	第1回調査（開業1年目末）	2,181社（2001年末）	2,897社（2006年末）	3,046社（2011年末）	3,517社（2016年末）
	第2回調査（開業2年目末）	1,771社（2002年末）	1,678社（2007年末）	1,787社（2012年末）	2,104社（2017年末）
	第3回調査（開業3年目末）	1,388社（2003年末）	1,537社（2008年末）	1,472社（2013年末）	1,962社（2018年末）
	第4回調査（開業4年目末）	1,304社（2004年末）	1,397社（2009年末）	1,380社（2014年末）	1,950社（2019年末）
	第5回調査（開業5年目末）	1,164社（2005年末）	1,343社（2010年末）	1,413社（2015年末）	1,877社（2020年末）
廃業企業の定義		本調査においては、次のいずれかの企業を廃業と認定している。 ①事業の継続状況を尋ねたアンケートの設問に「すでにやめている」と回答した企業 ②日本政策金融公庫の支店が事業を行っていないことを確認した企業 ③現地調査等によって事業を行っていないことを確認した企業			

資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業パネル調査」（以下断りのない限り同じ）

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

2 回答企業数に廃業企業は含まない。

21世紀に起きた三つの経済ショック

日本政策金融公庫総合研究所では、新たに開業した企業を5年間にわたって追跡調査する「新規開業パネル調査」を2001年から4期間にわたって実施してきた。

調査の概要は表-1のとおりである。これまでに2001年、2006年、2011年、2016年のそれぞれに開業した企業を対象に四つのコーホートを調査している。以下では、各コーホートの回答企業群をその開業年をもとに、それぞれ「2001年企業」「2006年企業」「2011年企業」「2016年企業」と呼び、そのいずれかを特定する必要がないときは単に「企業群」と呼ぶことにする。

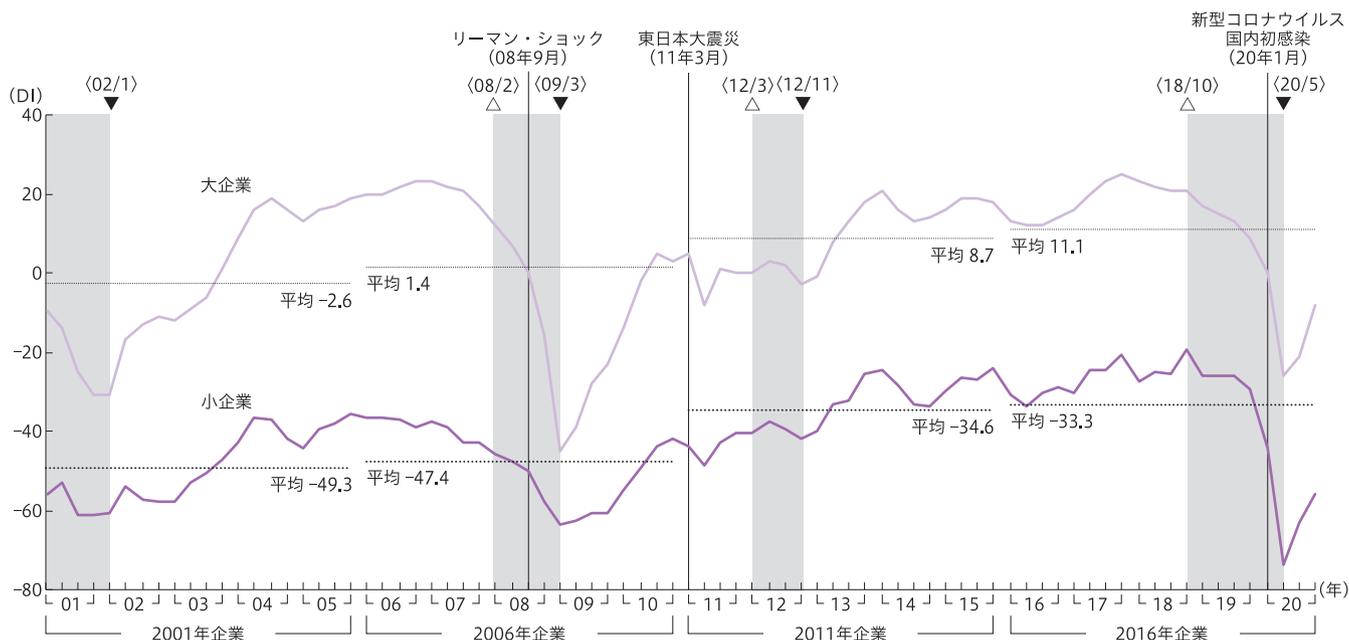
各企業群とも年1回の頻度で調査を実施している。調査年の年末を調査時点とし、従業者数や採算状況、借入残高などのほか、調査年における売り上げなどを尋ねている。また、第2回から第5回の調査では、調査対象の

企業が事業を継続しているかどうかを別途調査し、調査年に廃業した企業の数把握している。

同一の企業を追跡して調査することで、各企業の経営状況の推移や調査期間中に発生した出来事の経営への影響など、開業後の動態的变化をとらえられる。2001年企業への第1回調査を行った2001年から2016年企業に対する第5回調査の2020年まで、計20年間（四つの企業群×5年）のデータが蓄積されており、20年間のデータを俯瞰し、^{ふかん}変化した点、逆に変化せずに共通している点などを押さえることで、21世紀に入ってからの新規開業企業の実態がみえてくるだろう。

この20年間の景気の動きを、当研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」と日本銀行「全国企業短期経済観測調査」の業況判断DI（業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値）の推移からみると、景気が急速に落ち込む大きな経済ショックが3回発生していることがわかる（図-1）。

図-1 新規開業パネル調査の調査期間における業況判断DIの推移（小企業・大企業）



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）」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注) 1 業況判断DIは、業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。

2 破線は各コーホートの調査期間における業況判断DIの平均値。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、〈 〉はその年月、シャドウ部分は景気後退期。

一つ目は、2008年9月のリーマン・ショックである。米国のリーマン・ブラザーズの経営破綻をきっかけとする世界的な景気後退で、わが国でも米国の経済情勢の悪化に伴う輸出の減少、需要減少による設備投資の抑制、在庫調整のための生産減少が連鎖的に生じ、経済活動は大きく落ち込んだ。

二つ目は、2011年3月の東北地方太平洋沖地震（以下、東日本大震災）を契機とする急激な景気後退である。宮城県栗原市で震度7を記録し、東北地方の太平洋沿岸に押し寄せた津波によって広範囲に甚大な被害が生じた。地震や津波による直接的な被害だけではなく、サプライチェーンの毀損やイベント・外食など一部の消費活動の自粛、東京電力福島第一原子力発電所の事故に伴う電力の供給制限や風評被害など、間接的な被害も経済活動に

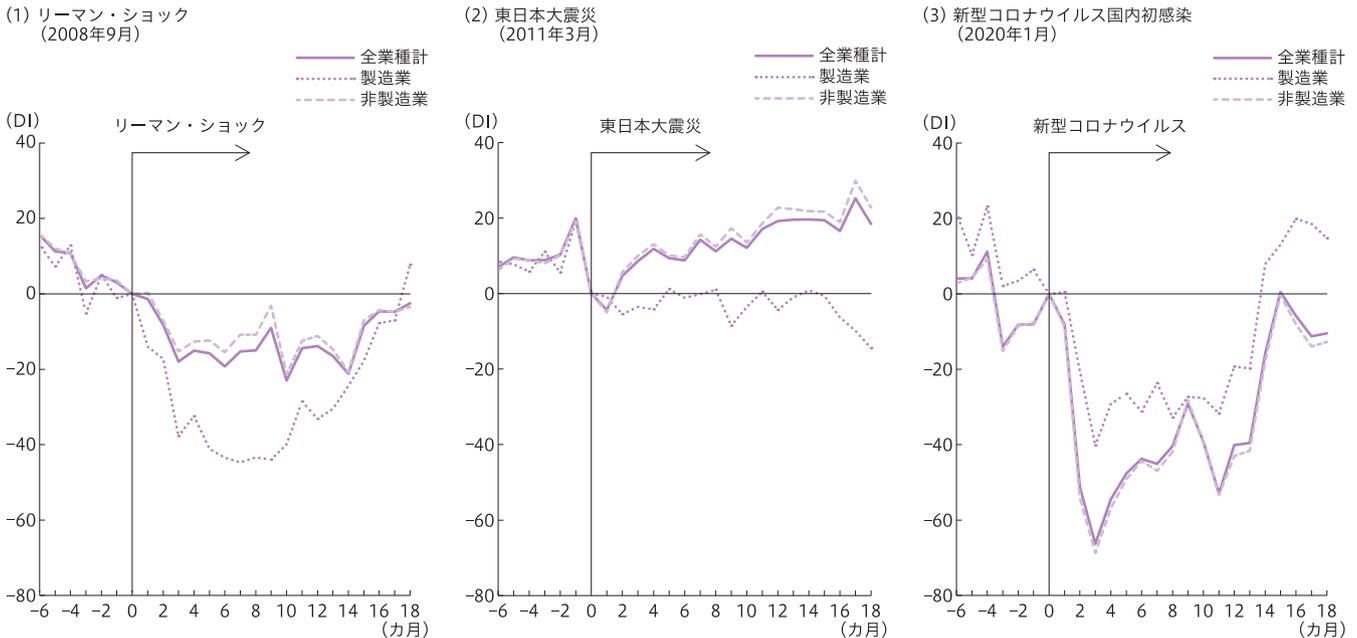
影響を及ぼした。

三つ目は、2020年1月に日本で初めて感染者が確認され、その後、急速に拡大した新型コロナウイルス感染症による大幅な景気後退である。感染の拡大に対応して移動や外出などに制限がかけられ、経済活動が停滞した（以下、コロナ禍）。

企業群を比較し影響を観察

三つの経済ショックが小企業に及ぼした影響について、当研究所が毎月実施している「全国小企業月次動向調査」の売上DI（売り上げが前年同月比で「増加」したと回答した企業割合から「減少」したと回答した企業割

図-2 経済ショック発生後の売上DIの推移



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」

(注) 1 売上DIは、売り上げが前年同月比で「増加」したと回答した企業割合から「減少」したと回答した企業割合を差し引いた値（季節調整値）。

2 経済ショックが発生した月のDIを基準とし、そこからの変化幅を示したもの。

3 横軸は経済ショックからの経過月数。

合を差し引いた値（季節調整値）がどう変化したかをみると、リーマン・ショックとコロナ禍は、発生後1年以上にわたって全業種計のDIが発生時点の水準を下回っている（図-2）。両者を比較すると、コロナ禍の下落幅が非常に大きく谷が深いのに対して、リーマン・ショックはコロナ禍ほどには落ち込んでいない。

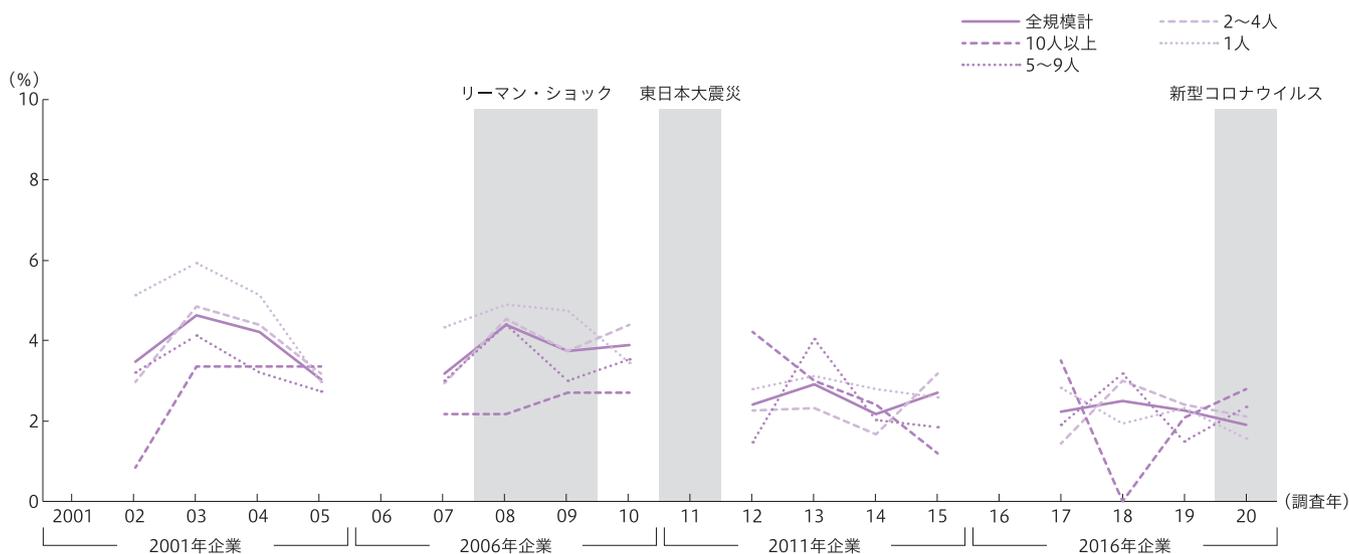
製造業と非製造業に分けてみると、リーマン・ショックでは、輸出関連業種を含む製造業でDIの水準が非製造業を大きく下回っており、大きな影響を受けたことがわかる。逆にコロナ禍では、非製造業の方がDIの水準が低く、飲食店やサービス業など人との接触が伴う事業で影響が大きかったことがうかがえる。

一方、2011年3月に発生した東日本大震災の全業種計の推移をみると、直前と比較して2011年3月こそDIが

大きく落ち込んだものの、その後、早い段階で回復をみせている。地域性が強いショックであることや復旧・復興需要も生じたことなどから、小企業全体への影響はそれほど大きくはなかったようである。ただし、製造業は1年以上にわたってDIの水準は回復しなかった。サプライチェーンの寸断による混乱や、その後の生産体制の見直しの動きなどによるものだろう。同時期の円高が輸出産業に影響を与えたことも考えられる。

こうした経済ショックは、誕生したばかりで経営基盤が脆弱な新規開業企業にも影響を及ぼしているに違いない。しかし、どの程度の影響を受けたかについては、必ずしも明確ではない。開業して間もない企業の場合、ある時期の業況の変化が、外部の経済環境の影響によるものなのか、まだ基盤が整わず経営が安定しないことに

図-3 廃業割合の推移（開業時の従業員規模別）



(注) 1 廃業割合は、開業2年目以降の各年中に廃業した企業の数が第1回調査の回答企業数に占める割合。開業1年目の第1回調査に回答した企業が、2年目以降の各年に廃業した割合を示すものであるため、開業1年目の値は算出されない（図-4も同じ）。
 2 シャドー部分は経済ショックが影響を及ぼしている調査年（以下同じ）。
 3 従業員数は開業時の従業員数。

よるものなのか、あるいはその両方の要因によるものなのか、判然としないからである。

そこで、これらの経済ショックによって新規開業企業が受けた影響を、新規開業パネル調査の20年間のデータをもとに分析していきたい。経済ショックを経験した企業群と経験しなかった企業群を比較することで、経済ショックの影響を観察できるからである。具体的には、新規開業企業の経営パフォーマンスを示す廃業割合と黒字基調の企業割合のデータが経済ショックの影響が及んだ調査年と及んでいない調査年でどのように異なるかを、従業員規模別^(注1)、業種別^(注2)に分析する。その後、計量的手法による分析も行いたい。

分析に当たっては、2008年9月に起きたリーマン・ショックは、調査時点が2008年末の第2コーホート第3回と、同じく2009年末時点の第4回の回答に影響を及ぼしたと考えた。同様に、2011年3月に起きた東日本大震

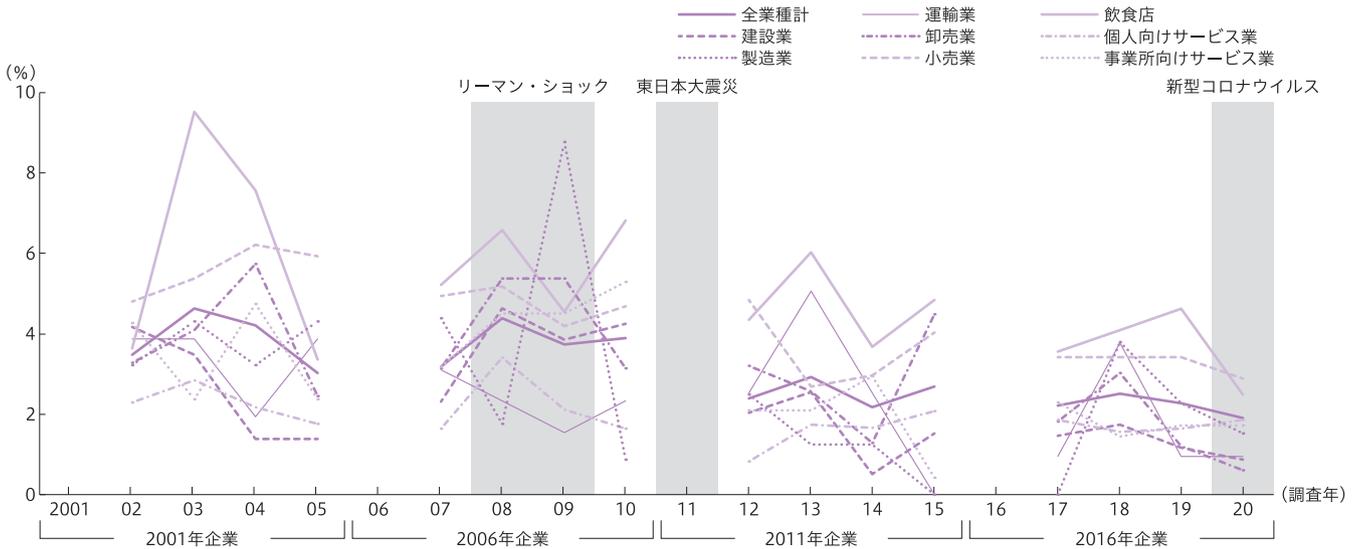
災はその年末を調査時点とする第3コーホート第1回、2020年1月以降のコロナ禍は2020年12月が調査時点の第4コーホート第5回に影響が及んだ調査年として分析する。以降のグラフでは経済ショックが影響を及ぼしている調査年であることをわかりやすくするために、上記の調査年の部分にシャドーを施している。

経済ショックによって 廃業の傾向は異なる

まず、各調査年の廃業割合のデータから、各経済ショックが新規開業企業の事業継続に影響を及ぼしたかどうかをみていこう。廃業割合は、開業2年目以降の各年中に廃業した企業の数が第1回調査の回答企業数に占める割合である。

図-3で全規模計の廃業割合をみると、いずれの企業

図-4 廃業割合の推移（業種別）



(注) 回答数が少ない不動産業とその他の業種はデータのばらつきが大きくなるため掲載を省略（以下同じ）。

群も開業3年目が最も高く、その後は低下するという傾向がある。見通しが甘かった企業や準備が不十分だった企業が開業後2~3年で淘汰され、その後は経営基盤が固まる企業が増えていくためと考えられる。

各企業群の水準をみると、2011年企業と2016年企業の廃業割合は2001年企業や2006年企業より低い。2010年代は2000年代と比べて景気が良かったこと^(注3)と、開業を支援する関係機関の活動が年とともに充実してきたことが理由として考えられる。

リーマン・ショックやコロナ禍の影響を受けたはずの2009年と2020年についてみると、全規模計の廃業割合に増加はみられず、経済ショックによる影響は読みとれない。しかし、従業員規模別にみると「10人以上」の企業では、2009年の廃業割合は2.7%で前年の2.2%から上昇、2020年は2.8%で前年の2.1%から上昇している。

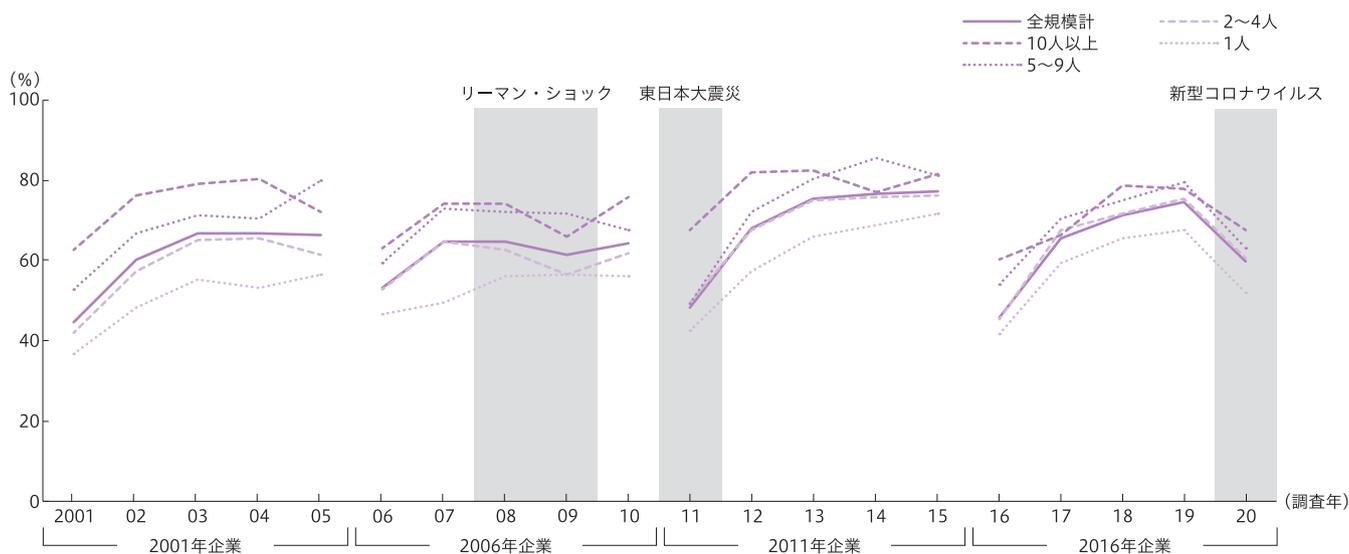
2020年は「5~9人」の企業も前年の1.5%から2.3%

に上昇しており、新規開業企業のうち相対的に規模が大きい企業ほどリーマン・ショックやコロナ禍の影響を受けたようである。雇用を維持するには一定以上の売り上げが必要である。経済ショックによる売り上げの減少が企業組織に与える影響は、多くの従業員を抱える企業の方が深刻で、結果として事業の継続が困難になるケースが相対的に多かったのではないと思われる。

なお、各年の廃業割合は、開業1年目の第1回調査に回答した企業が、2年目以降の各年に廃業した割合を示すものである。東日本大震災が起きた2011年は2011年企業の第1回調査の年に当たるため、廃業割合は算出されない。

続いて業種別に廃業割合の推移をみると、業種によって水準に違いがあり、飲食店はほかの業種と比べて高いことがわかる（図-4）。小売業の廃業割合も全体より高水準で推移している。

図-5 黒字基調の企業割合の推移（従業員規模別）



(注) 開業1年目は開業時点の従業員数、開業2年目以降は各年末時点の従業員数（以下同じ）。

リーマン・ショックの時期をみると、製造業が大きな影響を受けており、2008年の1.8%から2009年に8.8%と大きく増加した後、リーマン・ショックの影響が薄れ景気が拡大に向かった2010年は0.9%まで低下した。

コロナ禍については、2020年の個人向けサービス業が前年の1.6%から1.9%へわずかに上がっているほかは、廃業割合が高くなった業種はない。実質無利子・無担保の特別融資をはじめ、政府・自治体による資金繰り支援が実施されたことから、廃業割合への影響はそれほど大きくはなかったものと思われる。

廃業には至らずも採算状況は悪化

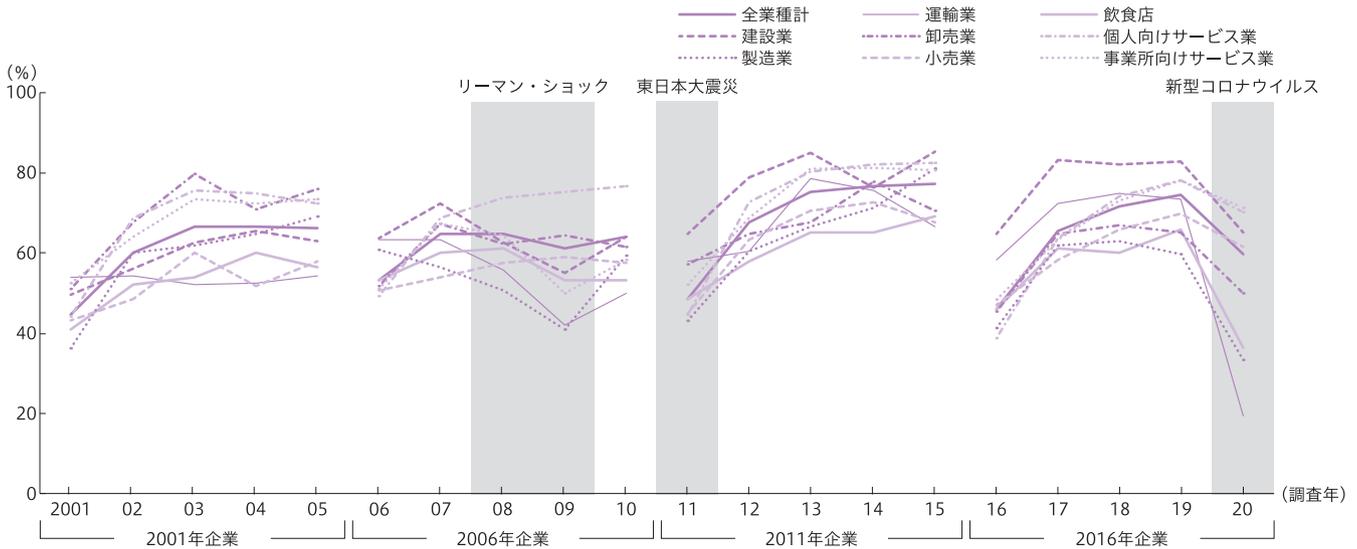
経済ショックによって廃業しなかったとしても、経営状況は悪化している可能性がある。次は、事業を継続し

ている企業を対象に、各調査年の年末時点で採算状況が「黒字基調」か「赤字基調」かを尋ね、黒字基調と回答した企業の割合をみていく。以降のデータは各調査年の当該調査項目に回答した企業をすべて集計した値である。アンケートに回答していない企業や当該調査項目に回答しなかった企業があるため、同じ企業群のデータでも各調査回の回答数は一致していない。

図-5は従業員規模別に示した黒字基調の企業割合の推移である。全規模計でみると、開業1年目が最も低く、開業2年目と3年目に上昇、その後は伸び悩む傾向がみられる。従業員規模別でも同様の傾向が確認できるが、黒字基調の割合の水準は従業員規模が大きい企業ほど高いようである。

ただし、リーマン・ショックとコロナ禍の時期には、違った動きがみられる。2006年企業の開業4年目となる2009年末は、リーマン・ショックの影響で従業員規模が

図-6 黒字基調の企業割合の推移（業種別）



「1人」の企業を除いて黒字基調の割合が低下している。2016年企業の開業5年目となる2020年末は、コロナ禍の影響ですべての従業者規模で割合が低下している。さらに、その低下幅はリーマン・ショックのとき以上に大きい。コロナ禍は廃業割合への影響こそ大きくなかった（前掲図-3）が、存続企業の採算状況には大きな影響を及ぼしたようである。

東日本大震災については、もともと黒字基調の割合の水準が低い開業1年目に発災していることもあって、その影響は判然としない。

業種別に黒字基調の企業割合の推移をみた図-6からは、リーマン・ショックとコロナ禍の影響の違いがみとれる。リーマン・ショックでは、建設業、製造業、運輸業、事業所向けサービス業への影響が大きく、2008年末、2009年末と続けて大きく落ち込んでいる。小売業や個人向けサービス業などは割合が低下しておらず、いわ

ゆるBtoBのビジネスを展開する企業で影響が大きい。外需の落ち込みで輸出が振るわず、製造業を中心に影響が広がったリーマン・ショックの性格を反映した結果といえるだろう。

一方、コロナ禍ではすべての業種が落ち込んでいる。なかでも運輸業の2020年末は19.4%と前年の73.5%から大きく低下した。新規開業パネル調査の運輸業には個人タクシーが多く含まれており、外出や移動の制限の影響を強く受けたためと考えられる。海外からの原材料調達に滞った製造業や営業自粛要請があった飲食店も30%台で前年からの低下幅が大きい。

東日本大震災の影響を受けている2011年企業では、建設業の黒字基調の割合が高い。復旧・復興需要によって売上げが増加した結果だろう。2016年企業でも、公共投資が堅調だったこともあってか、建設業の黒字基調割合は高い。

表-2 黒字基調の企業割合に関する推定
(サンプルセレクションを考慮したプロビットモデル)

	被説明変数		
	存続企業ダミー (第1段階)	黒字基調ダミー (第2段階)	
		係数	係数
リーマン・ショックダミー	-0.040	-0.274 ***	-0.095
東日本大震災ダミー	—	-0.149 ***	-0.051
コロナ禍ダミー	-0.068	-0.246 ***	-0.085
観測数	30,563		
対数尤度	-18,561.760		

(注) 1 ***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意であることを示す。
2 開業1年目の第1回調査は年末時点に存在する企業を調査対象に選定しており、すべての企業が存続企業となるため、2011年企業の開業1年目に起きている東日本大震災については、第1段階の存続廃業状況への影響を推定できない。
3 コントロール変数の記載は省略。

計量分析でも影響が明らかに

新規開業企業の経営パフォーマンスに関する指標として廃業割合と黒字基調の企業割合を、従業者規模別、業種別に集計した結果を時系列に並べ、経済ショック前後の変化をみることで影響の有無を分析した。

ただし、存続廃業状況や採算状況に影響を及ぼす要因は経済ショック以外にもある。そこで本節では、サンプルセレクションを考慮したプロビットモデルという分析手法によって、さまざまな要因をコントロールしたうえで、経済ショックが存続廃業状況と採算状況に影響を及ぼしているかどうかを計量的にみていきたい。

分析は、第1コーホート第1回(2001年)から第4コーホート第5回(2020年)までの20年間の調査データをプールし、第1段階で存続しているかどうかを、第2段階で黒字基調であるかどうかを推定する。両方の推定に経済ショックに関する説明変数を加えることで、存続廃業状況と採算状況への影響を分析する。

第1段階の被説明変数は、各調査年の調査時点で存続している企業を1、廃業している企業を0とする存続企

業ダミーである^(注4)。開業1年目の第1回調査は年末時点に存在する企業を調査対象に選定しており、すべての企業が存続企業となるため、2011年企業の開業1年目に起きている東日本大震災については、第1段階の存続廃業状況への影響を推定できない。

第2段階の被説明変数は、各調査回で尋ねた年末時点の採算状況が黒字基調の企業を1、赤字基調の企業を0とする黒字基調ダミーである。

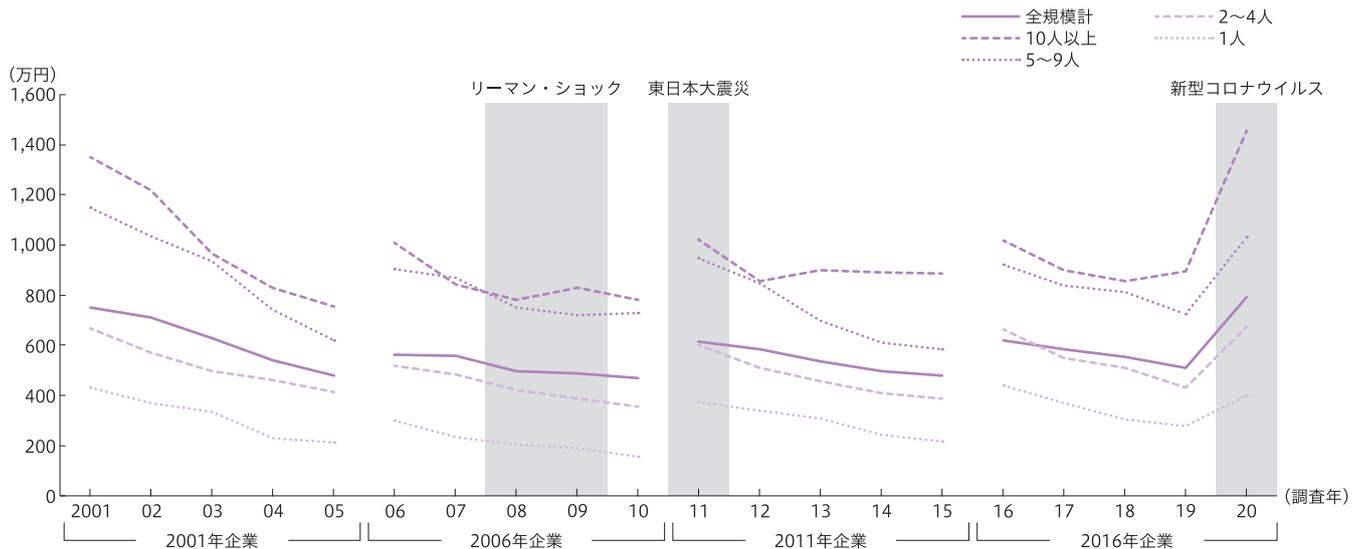
説明変数はリーマン・ショックダミー、東日本大震災ダミー、コロナ禍ダミーである。リーマン・ショックダミーは2008年または2009年の調査回のデータであることを示すダミー変数である。同じく東日本大震災ダミーは2011年の調査回のデータ、コロナ禍ダミーは2020年の調査回のデータであることを示している。

存続廃業状況や採算状況に影響を及ぼすと思われる他の要因はコントロール変数とした。第1段階の存続廃業状況に関する推定では、新規開業企業の経営者に関して、開業時の年齢ダミー(29歳以下、30歳代、40歳代、50歳代、60歳以上の5区分)、女性ダミー、大卒ダミー、斯業経験(現在の事業に関連する仕事の経験)ダミー、前職非正規^(注5)ダミーを、新規開業企業に関しては、法人企業^(注6)ダミー、業種ダミー(建設業、製造業、運輸業、卸売業、小売業、飲食店、個人向けサービス業、事業所向けサービス業、不動産業、その他の10業種)、自己資本比率、開業年ダミーを変数として使用している。

第2段階の推定では、第1段階の変数に加え、新規開業企業の従業者規模ダミー(1人、2~4人、5~9人、10人以上の4区分)、開業費用ダミー(100万円未満、100万~200万円未満、200万~500万円未満、500万~1,000万円未満、1,000万~5,000万円未満、5,000万円以上の6区分)、開業月ダミー(1~3月、4~6月、7~9月、10~12月の4区分)のほか、調査回ダミーを使用している。

説明変数にかかる推定の結果は表-2のとおりである。

図-7 公庫からの借入残高の推移（1企業当たり、従業員規模別）



コントロール変数の結果は掲載を省略している。第1段階の結果をみると、リーマン・ショックダミーとコロナ禍ダミーともに非有意である。新規開業企業の存続廃業状況に対する経済ショックの影響は観察されなかった。次に述べるように、経済ショックが起きた際に実施される金融支援によって事業の継続が支えられた面がある。

第2段階の結果については、リーマン・ショック、東日本大震災、コロナ禍の各経済ショックダミーはいずれもマイナスの値で有意となっている。限界効果の値から黒字基調になる確率を平時と比べてみると、リーマン・ショックは9.5%、東日本大震災は5.1%、コロナ禍は8.5%低下したことになる。東日本大震災の影響は、前掲図-5や前掲図-6では読みとれなかったが、ほかの要因をコントロールすると、リーマン・ショックやコロナ禍ほどではないものの、黒字基調の割合を低下させていることが明らかになった。

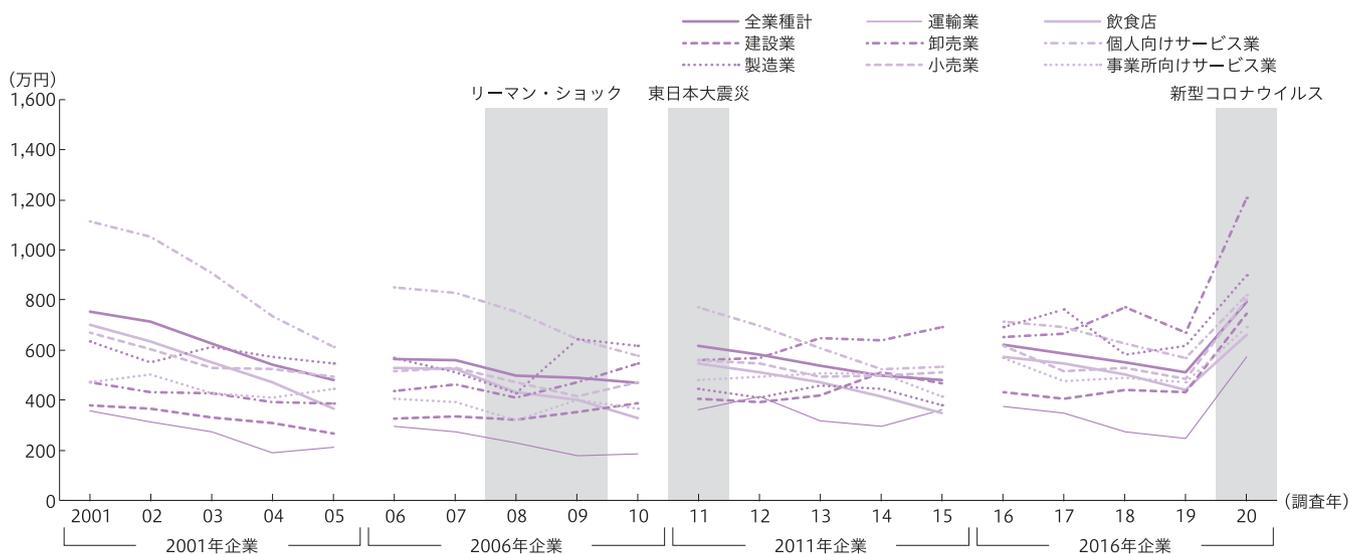
影響を受けた企業の資金繰りを 公庫が支援

計量的手法による分析の結果、新規開業企業の黒字基調の割合は経済ショックが発生すると低下することがわかった。利益を確保できない場合、事業を継続するには資金を補填しなければならない。そして、採算状況の悪化が経済ショックのような大規模な外的要因によるものであれば、影響を受けた企業に対して政策的に金融支援が行われる。

その結果、経済ショックの発生後は企業の借入残高が増加すると思われる。調査時点における日本政策金融公庫からの借入残高の推移をもとに、経済ショックに対する新規開業企業への金融支援の状況をみてみたい。

まず、全規模計の推移をみると、開業資金の借り入れの返済が進むにつれて借入残高は徐々に減少していく(図-7)。従業員規模別にみても、規模が大きい企業の

図-8 公庫からの借入残高の推移（1企業当たり、業種別）



方が借入残高は多いという違いはあるが、徐々に減少するという傾向は変わらない。

しかし、リーマン・ショックとコロナ禍の影響があった調査年では、こうした傾向に変化がみられる。リーマン・ショックが起きた際は、ほかの企業群に比べて全規模計の3年目から4年目の減少の仕方が鈍くなっている。従業者規模が「10人以上」の企業で2009年末の残高が2008年末より増加したためである。

コロナ禍の2020年末では、全規模計の借入残高は1企業当たり792.5万円で、2019年末の510.6万円の1.55倍となっている。従業者規模別にみても、すべての規模の企業で借入残高が大きく増加している。

東日本大震災が起きた2011年末の借入残高を、ほかの企業群の第1回調査時点と比較すると、2001年企業よりは少なく、2006年企業よりは多い。2016年企業とはほぼ同水準となっている。ほかの開業時期の企業と比べて、特に借入残高が多いわけではないようである。

業種別にみても、基本的には年数の経過に伴って借入残高は減少している（図-8）。また、リーマン・ショックで減少が鈍り、コロナ禍で増加する点と、東日本大震災で特に借入残高が多くなるわけではない点も、従業者規模別にみた場合と同じである。

リーマン・ショック後の2009年末は全体として借入残高の減少が鈍くなっているのに加え、建設業、製造業、卸売業、事業所向けサービス業の4業種については前年末から増加している。特に製造業は、2008年末の425.6万円から2009年末は641.9万円と1.51倍に増加している。輸出関連企業を中心に大きな影響を受けた製造業の資金繰りを公庫が支援した結果といえよう。

コロナ禍の2020年末では、どの業種も借入残高が大きく伸びている。前年からの増加幅が特に大きいのは運輸業（前年の2.34倍）、卸売業（同1.80倍）、建設業（同1.73倍）などである。休業や営業時間短縮を迫られた飲食店は1.50倍に増加してはいるが、全体の増加幅（1.55倍）

よりは増え方が小さい。休業協力金などの補助金も利用したためと推測される。

迅速な支援が開業リスクを軽減

本レポートでは、新規開業企業が21世紀に生じた三つの経済ショックによって受けた影響を分析した。存続廃業状況と採算状況についての分析結果には、それぞれの経済ショックによる違いがあった。

リーマン・ショックは、従業者規模が10人以上の企業や製造業で廃業割合が高まっていた。採算状況を見ると、従業者が1人を除くすべての規模層、そして建設業、製造業、運輸業、事業所向けサービス業で黒字基調の割合が低下していた。

東日本大震災では、廃業割合や黒字基調の企業割合の推移からはマイナスの影響は読みとれなかった。しかし、20年間の調査データをプールし、ほかの要因をコントロールした計量的手法による分析の結果からは、黒字基調の割合を低下させていることがわかった。

コロナ禍では、規模や業種を問わず、黒字基調の企業割合が低下しているが、なかでも個人タクシーが含まれる運輸業、製造業、飲食店は大きな影響を受けていた。もっとも、従業者規模が5～9人、10人以上の企業や個人向けサービス業で廃業割合がやや上昇した点を除けば、政策の効果もあってか、存続廃業状況への影響は限定的であった。

それぞれで違いがあるとはいえ、いずれの経済ショックも新規開業企業の採算状況を悪化させている点は共通している。経営基盤が整っていない新規開業企業にとって、経済ショックの影響は事業の存続を左右するものになるおそれがある。他方、コロナ禍の局面では政策的効果によって廃業割合の増加が抑えられた可能

性もみてとれた。

開業率が低迷しているわが国の現状では、せっかく誕生した新規開業企業が企業の責めによらない外的要因で廃業に至ってしまうのは決して好ましいことではない。しかし、突発的に生じる経済ショックに新規開業企業が事前に対策をとるのは難しく、どうしても事後的な対応になってしまう。経済ショックが生じたときに、政府が状況を見極め、迅速に支援策を講じることが必要だろう。過去の経済ショックの経験を踏まえ、必要な法律の整備や支援を実施する機関の機能強化などを図り、迅速に施策を展開できる体制を整えておくことが求められる。適切かつタイムリーな支援は、開業のリスクを軽減させることになる。リスクをおそれて開業をためらっている人の背中を押す効果も期待できるのではないだろうか。

- (注1) 2006年企業には開業1年目（2006年末時点）の従業者数を尋ねておらず、ほかの企業群と比較できない。そのため、すべての企業群について開業1年目の従業者規模は開業時点の従業者規模を使用している。
- (注2) 2002年に日本標準産業分類が改定されたのに伴い、2006年企業以降では2001年企業では分類がなかった「宿泊業」「医療・福祉」「教育・学習支援業」「情報通信業」を新設している。企業群間の比較を可能にするために、2006年企業以降については、「宿泊業」を「飲食店」に、「医療・福祉」「教育・学習支援業」を「個人向けサービス業」に、「情報通信業」を「事業所向けサービス業」に含めて集計している。
- (注3) 前掲図-1に示したとおり、新規開業パネル調査の各調査期間における四半期ベースの小企業の業況判断DIの平均は、2001年企業は-49.3、2006年企業は-47.4であるのに対し、2011年企業は-34.6、2016年企業は-33.3である。
- (注4) 存続廃業状況が不明の企業は分析対象から除いている。
- (注5) 経営者の開業前の職業を尋ねた設問で、法人の代表、法人の役員、正社員、個人事業主の選択肢以外を回答している企業。
- (注6) 経営形態を尋ねた設問で、株式会社、NPO法人、その他の法人を回答している企業。

謝辞

計量分析の実施に当たっては、慶應義塾大学商学部・山本勲教授からご指導をいただいた。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個人に帰するものである。

本レポートは、「新規開業企業が受けた経済ショックの影響」『日本政策金融公庫論集』第56号（2022年8月号）を再構成したものである。



クラフトビールで地元のエールを



(株)Honey Forest Brewing 代表取締役 相羽 ゆか

Honey Forest Brewingは、九州最南端のクラフトビール工房である。醸造所兼店舗に並ぶ「Sun Sun ALE」は、蜂蜜と地元の果物を使ったフルーツビールで、ビールが苦手な人にも人気である。

醸造を一手に担うのは、地元出身の相羽ゆかさん。50歳を目前にしてビールづくりを一から学び、工房を立ち上げた。相羽さんを未知の分野での起業に駆り立てたものは何だったのだろうか。

あいば ゆか

鹿児島県鹿屋市出身。結婚を機に南大隅町に移り住む。地元で長く管理栄養士の仕事をしてきたが、退職して南大隅町初のクラフトビール醸造所をオープン。九州初の女性ブルワーとして活躍。

企業概要

- ▶ 創業
2020年
- ▶ 資本金
100万円
- ▶ 従業者数
1人
- ▶ 事業内容
ビール製造販売
- ▶ 所在地
鹿児島県肝属郡南大隅町
根占川南3788
- ▶ 電話番号
0994(24)5557
- ▶ URL
<https://honeyforest-b.jp>

町を代表するクラフトビール

——「Sun Sun ALE」という商品名の由来を教えてください。

「Sun Sun」には太陽が^{さんさん}燦々と降り注ぐ、そして「ALE」にはビールの種類であるエールと、応援のエールの意味を込めています。Honey Forest Brewingがあるのは、鹿児島県の大隅半島の南端、南大隅町です。海からの南風で1年を通じて温暖な地域で、柑橘類を中心とした果物の栽培が盛んです。太陽の恵みをいっぱい受けて育った地元の果物を使ってたくさんの人にエールを届けたい、

そうした思いで名付けました。

「Sun Sun ALE」は地元の旬の果物と蜂蜜を使ったフルーツビールです。甘く濃厚な果汁が特徴のタンカンという柑橘や、酸味が爽やかで和製レモンとも呼ばれる^{へつか}辺塚だいたい、パイナップルなど季節に応じた5種類のラインアップを用意しています。

町は、おいしい果物だけでなく、美しい景観も魅力です。太平洋と東シナ海に面し、屋久島まで望むことができる^{きとみき}佐多岬や、エメラルドグリーンの滝つぼが美しい雄川の^{おがわ}滝などの見所が点在します。

一方で、地元を象徴するような土産品がなく、町役場もそのことを課

題にするようになっていました。わたし自身も、観光で町を訪れた人に喜んでもらえるような独自の商品があったらよいのにと、常々思っていました。ただ、まさか自分がそれをつくることになるとは思っていませんでした。

——クラフトビールをつくるようになった経緯を教えてください。

発端は、夫がニホンミツバチを友人から譲り受け、自宅で養蜂を始めたことでした。初めのうちは渋々手伝っていたわたしでしたが、採った蜜を食べてみてあまりのおいしさに感動し、この味をたくさんの人に知ってもらいたいと思うようになりました。

あと数年で夫は定年です。わたしも管理栄養士として地元の高齢者施設に勤めていましたが、夫の定年後は仕事を辞めて、二人で蜂蜜を使ったカフェを開こうかなどと話していました。

ちょうどその頃、町では土産品を企画しようと、東京から観光プロデューサーの女性を3年間の期限付きで招いていました。蜂蜜を使った商品で町の役に立てるかもしれないと、役場に勤めている夫と相談し、その女性を自宅に招待してアドバイスをもらうことにしました。

すると、わが家を訪れた彼女はリ

ビングの棚に並ぶ焼酎を見て、「二人ともお酒が好きなようだから、蜂蜜を入れたクラフトビールをつくってははどうでしょう」と言ったのです。予想外の提案に、夫もわたしも言葉が出ませんでした。

しかし、よく考えてみれば良いアイデアでした。近隣にクラフトビールをつくっている店はないので、話題性は高いです。何より土産品や贈答品にぴったりで、町の思惑とも合致します。さっそくクラフトビールをつくる準備を進めることになりました。2019年のことでした。

——町の期待を背負っての創業計画となりましたね。

それだけに、初めのうちは不安と焦りばかりが募りました。何せ、わたしは管理栄養士として食品に関する知識はありましたが、ビールのつくり方はまったく知りませんでした。しかし、立ち止まっている時間はありません。まず、どのようなビールをつくるかを考えました。

材料に、わが家の蜂蜜と町の果物を使うことは決めていました。果物に目をつけたのは、タンカン農家である友人の話がきっかけです。町の特産であるタンカンは、皮が薄く傷つきやすく、規格外となってしまう割合が高いそうです。おいしさは変わらないのに、規格外になると売れ



地元の果物を使ったSun Sun ALE

ても安い値段しかつかなくなります。市場に卸せない果物をフルーツビールにすることで新たな用途をつくり、少しでも友人のような果物農家の方たちの力になりたいと考えました。

ただ、どんな味わいにするか、どのような売り方をするかといった具体的なコンセプトは描けていません。そこで、県外まで足を延ばして、いろいろなクラフトビールの醸造所を見学して回りました。飲み比べるだけでなく、醸造にはどれくらいの広さが必要か、店内のレイアウトや商品の見せ方にはどのような工夫があるのかといったこともチェックするようにしました。

観光プロデューサーの女性にも何度も相談しながら、商品の方向性を決めていきました。ターゲットに据えたのは、30～40歳代の女性です。ビール離れは特に女性に顕著だといわれていますが、甘くフルーティに仕上げれば、ビールに苦手意識をもつ女性層を取り込むことができます。図らずも、作り手であるわたしは

女性です。ビールから店づくりまで女性目線を前面に打ち出すことにしました。

たくさんのエール

——肝心の醸造技術はどのように身につけたのですか。

まず、インターネットで見つけたクラフトビール講座に申し込み、開催地の大阪まで行って基礎を学びました。ただ、座学だけで技術の習得は難しいです。それに、税務署から醸造の許可を得るためには、年間に規定以上の量をつくり、かつそれを販売できる根拠を示す必要があるのですが、思いどおりのビールを醸造できるのかは試してみないことにはわかりません。講師の方をお願いして、知り合いのビール醸造所を紹介してもらいました。

宮崎県延岡市にあるその醸造所は、世界的なクラフトビールのコンテストで何度も受賞したことがあり、ビール通の間では広く知られています。醸造の勉強を始めて日も浅い素人の申し出に、初めのうちは諦めた方がよいと諭されました。

それでも、町の人たちの期待を背負っているわたしは引き下がられません。地域をもり立てるために何としてもビールをつくれるようになりたいのだと、社長や工場長に懸命に訴

え、何とか受け入れてもらえることになりました。

それからは、自宅から車で4時間かけて醸造所に通い、醸造のノウハウを体にたたき込んでいきました。その傍ら、醸造所の方々に相談しながら、新しいビールのレシピを考えました。皆さん、使うホップの種類や配合、果汁を混ぜるタイミングなど、いろいろとアドバイスをしてくれました。

——工房も用意しなければいけませんね。

実は、宮崎での研修と並行して、地元では工房の建設を進めていました。デザインは、女性に喜ばれるような「映える」スポットを意識しました。店の周囲に芝の庭をつくり、店までのアプローチには石畳を敷きました。自然豊かな町に調和するように、外壁や内装には木材をふんだんに使っています。また、工房内にはイトインスペースを設けて、注ぎ立てのビールを味わってもらえるようにしました。

費用は、町からの補助金とわたしの貯蓄を充て、足りない分は借り入れられました。ただ、お客さんに喜んでもらおうと建物にかなりお金をかけてしまったため、醸造専用の機材をそろえることでさらに借り入れを増やすことには不安がありました。

研修先の醸造所の社長に相談してみると、市販のビールを入れるのに使われている15リットルのステンレス製の樽^{たる}を応用できるのではないかと教えてくれました。大きめの寸胴鍋で少しずつ醸造するようなイメージです。手間はかかりますが、設備にほとんど費用をかけずに、醸造の環境を整えることができました。

2020年1月に(株)Honey Forest Brewingを設立しました。同じ年の10月に税務署から醸造免許を取得し、すぐに新しい工房で仕込みを始めました。初仕込みには研修先の醸造所の方が駆けつけて、サポートしてくれました。こうしてようやくSun Sun ALEが完成したのです。

町の新たな名所に

——完成したときの感動が伝わってきます。反響はいかがでしたか。

想像以上でした。2021年3月、まず、テレビや雑誌などのメディアに向けてプレオープンしました。観光プロデューサーの女性が事前に県内の全メディアにプレスリリースしてくれたのです。さっそく地元紙やローカルテレビで紹介されました。

そのおかげもあり、プレオープン3日後の開店からしばらくは、県内外から大勢のお客さんが詰めかけて、店の前には行列ができました

た。用意したビールが1、2時間で売り切れてしまう日もあり、うれしい悲鳴でした。

町内の飲食店への卸売りも始めました。名所の雄川の滝にあるカフェの店主は、ビールの完成を心待ちにしてくれていた一人です。さっそくカフェのメニューに載せて、工房のパンフレットも店内に置いてくれました。Sun Sun ALEを飲んだカフェのお客さんが、帰りがけに工房に立ち寄ってお土産に買って帰るようになりました。

開店してしばらくの間は、息子が手伝ってくれました。夫も、仕事をしながら醸造に使う蜂蜜を採取したりして協力してくれます。それでも、ビールづくりはわたしが一手に担っているので毎日目が回るほど忙しいです。

専用の設備を使っていないため、1度につくれるビールの量は限られます。発酵の具合を確かめながら、ほとんど付ききりで作業しなければなりません。瓶詰めもラベル貼りもすべて手作業です。手間がかかる分、出来上がったSun Sun ALEを店頭に並べるときの思いはひとしおです。

工房は週末だけ開けて、月曜から木曜は醸造に専念しています。3月のオープンから5カ月ほどしてようやく落ち着き、通信販売もできるようになりました。

——全国に商圏が広がりましたね。

コロナ禍となり、当初想定していた国内外からの観光需要はしばらく見込みにくくなりましたが、それでも鹿児島市や霧島市など、町外の方々が工房を目指してやってきてくれるようになりました。地元の方もおいしいと喜んでくれます。あきらめずに起業して本当によかったです。

今後はさらに販売先を広げていく計画です。Sun Sun ALEを通して町のことを知ってもらう機会を増やしたいからです。先日も、鹿児島市内の商店街のイベントに出店して好評をいただきました。

また、販路を広げるだけでなく、Sun Sun ALEのラインアップを増やしたいと考えています。町にはまだたくさんの果物があります。パッションフルーツやマンゴーにも挑戦してみたいです。



町の自然に調和した工房

観光プロデューサーの女性は、今でも容器のデザインや仕入れなどについて相談に乗ってくれます。商品のコンセプトを考えるとところからかわったので、特に愛着が強いのだと言っていました。ノウハウを惜しみなく教えてくれた醸造所の社長も、折りにつけて気にかけてくれます。

たくさんの方の支えなくして、ここまでたどり着くことはできませんでした。今度は、わたしがSun Sun ALEで町を活気づけ、たくさんの人にエールを届けたいと思います。

間 き 手 か ら

起業に関心がある人は少なくないが、多くの場合は「アイデアや技術がない」「リスクが大きい」と踏み出せないまま終わってしまう。相羽ゆかさんも、クラフトビールという未知の世界に飛び込むときは、とても不安だったという。それでも、町を元気にしたいという強い思いと真剣に学ぶ姿勢に共感した人たちからたくさんのサポートを得て、工房を立ち上げることができた。

わが国では、低迷する開業率を引き上げることが経済活性化に向けた課題とされている。相羽さんを応援してくれた周囲の人たちのように、起業しようとする人への理解を示し、エールを送る心を多くの人のなかに育むことが、長年の問題を解決する一歩になるはずである。

(桑本 香梨)



第88回

小企業の景況は、厳しい状況にあり、足踏みしている

～全国中小企業動向調査・小企業編 (2022年7-9月期実績、10-12月期見通し)結果～

当研究所が2022年9月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果をみると、今期（2022年7-9月期）の小企業の業況判断DIは前期（2022年4-6月期）から低下した。前期は新型コロナウイルスの感染状況が落ち着いていたのに対して、今期は感染拡大の第7波が到来し、業況が悪化した。原材料や商品の価格上昇、調達難も引き続き下押し要因となっている。小企業の景況は、厳しい状況にあり、足踏みしている。

業況判断DIは一進一退

当研究所では四半期に一度、「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、本調査）を実施している。小企業の景況を把握するために、従業員数が原則20人未満の企業1万社を対象に、業況や売り上げ、採算などの動向を尋ねている。

本調査の代表的な指標である業況判断DI（業況が「良い」企業割合－「悪い」企業割合）の推移をみると、このところ一進一退の動きとなっている（図-1）。前期（2022年4-6月期）は感染拡大の第6波が落ち着き、行動制限のない年度初めや大型連休を迎えたことで、2022年1-3月期から19.2ポイント上昇して-33.6となった。他方、今期（2022年7-9月期）は前期から2.2ポイント低下して-35.8となった。

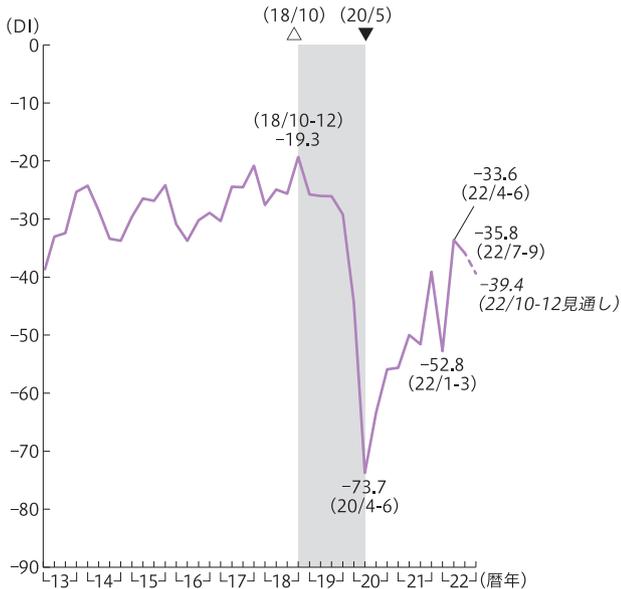
今期のDIが低下した主な要因は二つある。一つ目は、

新型コロナウイルスの感染再拡大である。1日当たり新規感染者数の後方7日間移動平均の値は、6月中旬には1万人台だったが、その後急速に増加し、ピーク時の8月下旬には22万人を超えた。他方で行動制限は課されなかったため、3年ぶりに開催された祭りやスポーツイベントなどが多かったほか、帰省や行楽のために遠出する人が増えた。これまでの感染拡大局面と比べると、経済活動へのダメージは小さかったといえよう。

二つ目の要因は、原材料や商品の仕入価格高騰や調達難である。世界経済の持ち直しやウクライナ情勢を受けて、金属素材や石油化学製品、食品など、さまざまな品目の需給が逼迫している。また、国内外的金利差拡大を背景に円安が急速に進んでいる。こうした状況下で、輸入品を中心に価格の高騰が続いている。また、一部の品目では、そもそも入手しづらい状況がみられる。

こうしたなか、小企業にはどのような影響が及んだのだろうか。以下で業種別に詳しくみていこう。

図-1 業況判断DIの推移（全業種計）



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

- (注) 1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値（表も同じ）。
 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。

飲食店や道路旅客を中心に業況が悪化

業況判断DIの推移を大分類業種ごとにみると、今期は8業種中5業種で低下した（表）。前期からの低下幅は飲食店・宿泊業（10.7ポイント）、運輸業（6.3ポイント）、サービス業（4.5ポイント）の順に大きい。

飲食店・宿泊業を細かく分けると、一般飲食店と酒場等でDIが低下した。過去の感染拡大局面ほどではないものの、会食や宴会を控える動きが広がったことが業況を下押しした。また、調査先から「従業員の新型コロナウイルス感染により休業した」（そば店）といったコメントが寄せられており、従業員の感染により営業を自粛したケースもあったようだ。他方、旅館等はDIが上昇した。

表 業況判断DIの推移（業種別）

（単位：DI、ポイント）

	2021年		2022年			今期 - 前期
	7-9 月期	10-12 月期	1-3 月期	4-6 月期 (前期)	7-9 月期 (今期)	
全業種計	-51.6	-39.1	-52.8	-33.6	-35.8	-2.2
製造業	-40.2	-29.8	-34.4	-24.5	-28.6	-4.1
金属・機械	-22.5	-14.5	-14.8	-11.2	-16.5	-5.3
その他製造	-51.6	-40.3	-47.7	-33.3	-36.8	-3.5
卸売業	-47.4	-35.1	-51.4	-32.8	-32.6	0.2
織・衣・食	-57.5	-39.8	-61.8	-35.2	-33.4	1.8
機械・建材	-35.8	-30.0	-39.5	-29.9	-31.6	-1.7
小売業	-58.3	-47.9	-57.9	-44.9	-41.4	3.5
耐久消費財	-37.9	-33.6	-47.7	-46.7	-33.3	13.4
非耐久消費財	-62.4	-50.6	-60.0	-44.6	-43.0	1.6
飲食店・宿泊業	-82.9	-48.9	-82.9	-40.3	-51.0	-10.7
サービス業	-47.9	-42.4	-52.2	-29.9	-34.4	-4.5
事業所向け	-32.1	-25.2	-25.9	-21.3	-15.0	6.3
個人向け	-53.1	-48.0	-60.8	-32.6	-40.8	-8.2
情報通信業	-34.0	-37.2	-25.6	-27.6	-31.0	-3.4
建設業	-22.4	-18.5	-30.1	-23.1	-20.2	2.9
運輸業	-48.8	-41.6	-52.6	-27.7	-34.0	-6.3
道路貨物	-39.8	-37.9	-41.6	-36.8	-24.0	12.8
道路旅客	-65.5	-48.1	-72.9	-8.7	-50.8	-42.1

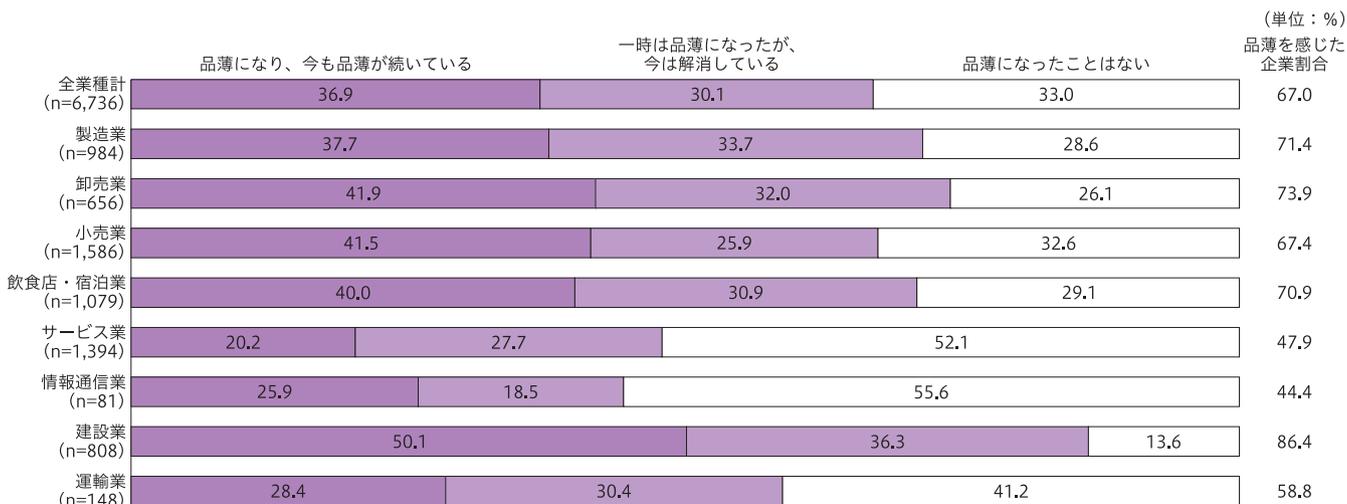
(注) 網かけは、前期から低下した値。

行動制限のない夏休みや秋の行楽シーズンを迎え、個人旅行客を中心に利用が増えたことが業況を押し上げた。

運輸業の内訳をみると、道路旅客で42.1ポイントと大きく低下した。会食や宴会の自粛に伴い、夜間のタクシー利用客が減少した影響がみられた。他方、道路貨物は前期から上昇した。経済活動の停滞が抑えられ荷動きが底堅かったほか、外出自粛により宅配の需要が増えたことがプラスに働いたと考えられる。

サービス業は、個人向けで8.2ポイント低下した。調査先からは、「感染拡大により顧客の来店周期が延びた」（理容業）、「スタッフが感染し、休業せざるを得なかった」（美容業）といったコメントが寄せられた。飲食店と同様、感染拡大の影響を受けたようだ。ほかには、洗濯業において、衣替えシーズンが終わりクリーニングの持

図-2 2020年初め以降の主な商品・原材料の品薄感（業種別）



(注) 1 新型コロナウイルスの感染が拡大し始めた2020年初め以降、品薄になったと感じるかを尋ねたもの。
2 品薄を感じた企業割合は、「品薄になり、今も品薄が続いている」と「一時は品薄になったが、今は解消している」の回答割合を合計したもの。

ち込みが減ったことが押し下げ要因となった。

製造業や情報通信業でもDIが低下している。製造業は前期から4.1ポイント低下し、-28.6となった。調査先からは、「電子部品の入荷が遅れ、製品を完成できない」（電気機械器具製造業）、「小麦や油だけでなく、包装資材の仕入価格高騰が続く、販売価格に転嫁しきれない」（菓子製造業）などのコメントが数多く寄せられた。原材料価格の高騰や調達難の影響を強く受けているようだ。

情報通信業は前期から3.4ポイント低下し、-31.0となった。調査先からは、人手不足を指摘するコメントが多数寄せられた。IT投資の盛り上がりにより受注はあるものの、求人難がネックとなっているようだ。

次に、DIが上昇した業種をみていこう。卸売業は前期から0.2ポイント上昇し、-32.6となった。機械・建材は調達難の影響で苦戦している一方、織・衣・食は気温が高く季節商品が売れたことで、業況が回復した。

小売業は前期から3.5ポイント上昇し、-41.4となった。上昇を牽引したのは耐久消費財である。家庭用機械器具

が前期から34.8ポイント上昇した。猛暑でエアコンや冷蔵庫などの売れ行きが好調だったことが業況を押し上げた。食品や衣類などの非耐久消費財でも、季節商品がよく売れた。

建設業は前期から2.9ポイント上昇し、-20.2となった。今期は東北や北陸をはじめとして各地で大雨が相次いだ。その復旧工事が業況を下支えしたと考えられる。

総じてみれば、感染拡大と原材料や商品の価格高騰、調達難の影響により、小企業の景況は厳しい状況にあり、足踏みしている。

幅広い業種で調達難が売り上げに影響

ここまでで指摘したように、調達難は小企業の経営に打撃を与えている。そこで以下では、今回の本調査で原材料・商品の不足について尋ねた結果をみていきたい。

図-2は、新型コロナウイルスの感染が拡大し始めた2020年初め以降に、主な原材料や商品が品薄になったと

感じるかを尋ねた結果を示している。全業種計をみると、「品薄になり、今も品薄が続いている」が36.9%、「一時は品薄になったが、今は解消している」が30.1%を占める。原材料や商品の不足を感じたことがあると回答した企業が7割近くに上り、4割弱の企業では品薄感がいまだに続いていることがわかる。

業種別にみると、建設業では品薄を感じた企業の割合が86.4%と、最も高い。品薄感が続いている企業は約半数を占める。2020年以降、木材や配線に使う銅などの資材のほか、給湯器や便器といった住宅設備が不足し、工事が遅れているというコメントが多数寄せられている。

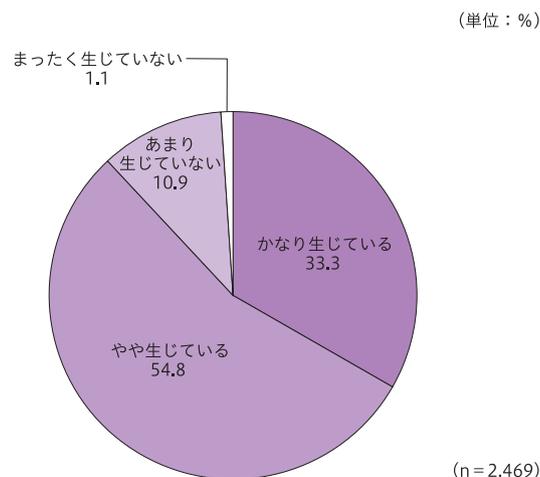
製造業や卸売業、小売業では、7割前後の企業が品薄を感じたことがあり、4割ほどの企業で品薄感が続いている。プラスチック素材、木材といった材料、半導体などの部品が不足して電子機器や自動車、家具など幅広い品目の製造が滞り、影響が川下業種にも及んでいる。

サービス業や情報通信業、運輸業でも、品薄を感じた企業の割合が5割前後に上っている。具体的な品目としては、自動車や機械の整備業における交換用の部品や、洗濯業における溶剤などが挙げられる。調達難は幅広い業種に影響を及ぼしていることがわかる。

原材料や商品が手に入らなければ、販売にも影響が及ぶ。そこで、次は売り上げへの影響についてみてみよう。図-3は、「品薄になり、今も品薄が続いている」と回答した企業に対して、売り上げへの悪影響の有無を尋ねた結果を示している。「かなり生じている」は33.3%、「やや生じている」は54.8%で、悪影響が生じている企業は全体の88.1%を占める。悪影響の具体例としては、販売の機会を逃した、製品の生産が滞っているといった内容が挙げられる。

図には示していないが、悪影響が生じている企業の割合は、最も高い卸売業で94.1%、最も低いサービス業でも77.8%でとなっている。「かなり生じている」の割合

図-3 品薄であることによる売り上げへの悪影響の有無 (全業種計)



(注) 2020年初め以降、主な商品や原材料について、「品薄になり、今も品薄が続いている」と回答した企業に尋ねたもの。

もすべての業種で2割強から4割弱に上っており、調達難は業種を問わず深刻な問題になっていることがわかる。小企業の売り上げ動向をみるに当たって、供給制約は需要動向と並んで重要な要因となっている。

最後に、今後の見通しを確認しよう。来期（2022年10-12月期）の業況判断DIは-39.4と、今期からさらに3.6ポイント低下する見通しである（前掲図-1）。新型コロナウイルスの感染再拡大のほか、ウクライナ情勢や中国のゼロコロナ政策に起因する輸入品の調達難、10月1日からの値上げに伴う消費者の買い控えなど、懸念材料が山積するなかで先行きの不透明感は強い。

他方で、全国旅行支援の開始、水際対策の緩和による訪日外客数の回復、輸入品の値上がりや調達難に伴う国内産の原材料・商品への需要増加など、明るい材料もある。経済情勢が刻々と変化するなか、小企業に外部環境への適応が求められている。（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>

最終回
(全4回)

代替素材を普及させるために

総合研究所 主任研究員 近藤 かおり

第3回では、国内で調達しやすい資源を使って石油由来のプラスチックに代わる素材を開発している中小企業について紹介した。プラスチック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。そのため、大企業だけではなく、中小企業も代替素材市場に参入するチャンスがある。本連載の最終回では、プラスチック代替素材の市場で中小企業が果たす役割を整理したうえで、中小企業の参入を促すために何が必要になるのかを考えていこう。

バイオプラスチックの実用化に貢献

バイオプラスチックの普及は政策課題の一つである。特に、植物を原料とするバイオマスプラスチックは石油資源のない日本にとって重要である。政府は2019年に策定したプラスチック資源循環戦略のなかで、2030年までに約200万トンを導入するという目標を掲げている。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も、環境負荷の軽減を考えると普及が欠かせない。

しかし、これまでのバイオプラスチックには価格面や品質面で問題があり、石油由来のプラスチックのようには使えなかった。バイオプラスチックの普及にはその欠

点をカバーし、実用に耐えられるものにする必要がある。ここで中小企業の技術やノウハウが役に立っている。

(株)平和化学工業所(千葉県市川市、従業員数40人)は、石油由来のプラスチックの性能と変わらないバイオプラスチック容器の製造を日本で初めて可能にした。長年、受注先の要望に応じて化粧品や薬品、食品など多様なプラスチック容器を製造し、積層ブロー成形の技術とノウハウを蓄えてきたからこそその成果である。

(株)キラックス(愛知県名古屋市、従業員数225人)は、生分解性プラスチック製ごみ袋の製品化に成功した。同社は人造竹皮の製造からスタートし、変化するニーズに応じて製品を増やしてきた。紙と石油由来のプラスチックを組み合わせた高機能な食品包装資材を開発したり、

ガラス加工や物流容器を扱ったりしてきた。新しい分野に挑戦し続けてきた経験が生きている。

(株)平和化学工業所や(株)キラックスのような中小企業は顧客の難しい注文をいくつもこなしてきた。どれほど小ロットの注文でも、これまでの理論や常識では通用しないと思われる注文でも、生き残るために引き受けてきた。だから、中小企業は大企業がもたない問題解決の方法をいくつも持っている。中小企業固有の技術やノウハウが、バイオプラスチックの実用化に役立っている。

国内の資源で代替素材を開発

日本はバイオプラスチック原料の多くを輸入している。原料を輸入に依存したままだと、バイオプラスチックの生産量も価格も、石油のように海外の情勢に左右されてしまう。バイオプラスチック原料はできるだけ国内で調達することが望ましい。国内で調達できれば、原料の輸送コストも削減できる。

日本にはバイオマスプラスチックの原料となる資源が豊富にある。国土面積の3分の2が山林であり、食品廃棄物も多い。だが、こうしたバイオマスからプラスチックをつくる技術はまだ十分には確立されていない。基本的な原理は同じでも、バイオマスの種類によって成分の抽出方法やプラスチックの製造工程は異なる。国内にある資源を使って、バイオマスプラスチックを生産するには、規模の大小にかかわらず、多くの企業が多様な視点で研究開発に取り組むことが必要なのである。

(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、バイオマスプラスチックの原料として、木材の主要な成分であるのにほとんど利用されていないヘミセルロースに着目した。すでに利用されているセルロースと合わせれば、木材の7~8割をバイオマスプラスチック原料にできる。間伐材や木製の廃棄物の大半がプラスチッ



(株)平和化学工業所のバイオプラスチック容器

クに生まれ変わるのだ。同社はビールの製造で残った大麦の搾りかすから、ヘミセルロースを抽出することにも成功している。国内の未利用バイオマスを使った純国産のバイオマスプラスチックを目指している。

(株)環境経営総合研究所(東京都渋谷区、従業員数183人)は、紙を使ったプラスチック代替素材を開発した。紙の原料は9割以上が国産パルプと古紙である。紙の組成物からバイオマスプラスチックをつくることもできるが、同社はあえて紙のまま活用している。同社の開発した紙パウダーは、紙を細かな粉末にするのは難しいという常識を覆した。同社の製品は石油由来のプラスチックの使用量を削減するだけではなく、紙の廃棄物の削減にも役立っている。このように、国内で調達できる資源や廃棄物を活用して代替素材の自給を進めている。

バイオマスプラスチックの原料は豊富にある方がよい。なぜなら資源が枯渇するリスクは小さくなるからだ。ただ、地域の未利用バイオマスを原料とする場合、資源量が限られているため、個々の生産規模は小さくなりがちである。生産規模が小さくなると、大企業では採算を確保するのが難しい。そのため、地域でバイオマスプラスチックを開発する担い手には、中小企業が向いていると考えられる。

代替素材市場の拡大に向けて

バイオプラスチックや代替素材の普及には、実用化の面でも資源確保の面でも、中小企業の力が欠かせない。プラスチックを成形していない企業でも、バイオプラスチックが抱える問題の解決につながる技術や知識をもっている可能性があるから、できるだけ多くの中小企業が市場に参入することが望ましい。ただし、プラスチック代替素材の市場はまだ小さく、事業の収益性は必ずしも良くない。プラスチック代替素材の市場を拡大するには、国や地方自治体による支援が必要である。

まず、国には代替素材の市場を拡大するための政策が期待される。政策は三つ考えられる。

第1に、石油由来のプラスチック資源の循環を促進するような措置を講じることである。すでに2022年4月から「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」が施行されている。この法律はプラスチックの企画から製造、販売、提供、回収までの各過程で資源循環体制を強化し、環境配慮設計に関する指針を策定するものである。使い捨てプラスチックを多く使う事業者に、国が使用を抑えるよう勧告できる措置も定められた。

こうした動きはプラスチックを扱う企業にとって、バイオプラスチックや代替素材に移行する契機となる。ただし、急激な規制の強化はプラスチック製品の製造業者、特に中小企業にとって逆風になる点には配慮が必要だ。

第2に、代替素材の開発・製造や使用に対する優遇である。環境省は2021年に「バイオプラスチック導入ロードマップ—持続可能なプラスチックの利用に向けて—」のなかで、バイオプラスチックの利用促進に向けた導入事例集の作成やグリーン購入制度を活用したバイオプラスチックの率先調達、リサイクルの検討などを打ち出している。

これらに加えて、代替素材の開発や製造、流通、販売を担う企業に、補助金の交付や税制上の優遇措置を講じることを提案したい。研究開発全般を対象とする補助金や優遇措置はあるが、代替素材だけを対象とするものはほとんどない。

代替素材の普及には、その目的に限定した制度が必要である。そこで、代替素材の開発・製造に取り組む企業に補助金を交付したり、設備の特別償却を認めたりすることが考えられる。また、代替素材を積極的に扱う流通業者に奨励金を支給したり、特別な税額控除を認めたりする方法もある。大企業も支援の対象だが、中小企業枠を設けたり事務負担を軽減したりして、中小企業が利用しやすい制度にすることが望ましい。

第3に、ガイドラインの策定と規格の整備である。プラスチック製品には、食品用の容器包装のように厳しい安全性が求められる製品がある一方で、必要以上に安全性が求められる製品や、安全性に関する基準がない製品もある。代替素材の市場を拡大するには、環境への負荷が小さいというだけでなく、使っても安全であることをすべての製品について証明すべきだろう。

また、食品衛生法では使用できる原材料が決められている。そのリストに掲載されていない物質が含まれていると法律に適合しないことになるが、バイオマスプラスチックやリサイクル材の場合、原材料の成分が必ずしも一定ではなく、リストに掲載されていない物質を含んでしまうことがある。

そこで、新規に開発されたバイオプラスチック製品やリサイクル材の製品を既存の安全基準に適合させるため、ガイドラインの策定を検討してはどうか。さらに、代替素材の安全性を確保するための基準認証について、日本産業規格のJISマークなどによる規格化も提案したい。規格化すれば、利用者にわかりやすくなるだけでなく、新規に参入する企業に明確な開発目標を示すことになる。

ただし、こうした規格化は製品の独自性を狭め、大企業に有利に作用する可能性もある。中小企業の参入が減り、新たな代替素材の芽を摘んでしまうことのないよう工夫が必要だろう。

新たな地場産業に育つ可能性も

自治体に期待されるのは、プラスチック代替素材の開発や製造に取り組む中小企業との連携である。

廃棄物を使って代替素材を開発・製造する場合、中小企業は廃棄物処理の許可が不要であることを自治体に指定してもらわなければならない。加えて、地域の未利用バイオマスから代替素材を開発・製造する場合も、自治体の協力が必要である。

自治体にとって、代替素材の開発や製造に取り組む中小企業との連携は重要である。リサイクルやリユースを含め、資源を循環するシステムは自治体が構築しなければならないからである。プラスチックも例外ではない。代替素材の原料として、地域の未利用バイオマスを利用することを考えれば、こうした中小企業との連携は、ごみ問題の解決に限らず、地域の産業振興や雇用創出の手段にもなる。

自治体による支援には、代替素材の開発や製造に取り組む企業を誘致して、廃棄物の処理に困っている企業や農家、山林の所有者を紹介することや、開発に協力してくれる企業や研究者、団体を紹介することが考えられる。地域の事情に詳しい自治体ならではの支援が期待される。(株)環境経営総合研究所は自治体のクリーンセンターで集められる廃棄物と使用済みのプラスチックを使って、バイオマスエネルギーをつくるシステムを開発している。こうした取り組みに協力するのもよいだろう。

また、バイオプラスチックや代替素材を開発・製造する中小企業と、3R（リデュース、リユース、リサイクル）+



(株)環境経営総合研究所の「MAPKA」の食器

Renewableに関連する企業や団体、研究機関などでコンソーシアムを組織し、プラスチック代替素材を新たな地場産業として育てていく取り組みも期待したい。

* * *

バイオプラスチックというと、大企業の分野というイメージが強いかもしれない。だが、プラスチック代替素材の開発や製造に携わる中小企業は少なくない。

(株)事業革新パートナーズや(株)環境経営総合研究所のように、ものづくりの経験がないコンサルティング会社でも代替素材の開発に成功している。(株)平和化学工業所や(株)キラックスのように、実用化に向けて中小企業が貢献できる可能性は大きい。

開発や実用化は簡単に成功するものではないが、プラスチック代替素材の市場は発展途上にあるだけに、中小企業にもビジネスチャンスがある。プラスチック製品を取り扱う中小企業に限らず、多くの中小企業が関心をもち、代替素材の市場にチャレンジすることが期待される。

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



徳川家康 組織づくりに余念のない社長



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、生き残りをかけて戦った戦国大名たち。まさに現在の経営者さながらに、領地経営や人材マネジメントに心を砕いていた。今回は織田信長によって衰退させられた今川義元をピックアップしたが、今回は徳川家康の慎重で丁寧なマネジメントを解説しよう。



スタートアップでいきなり反乱

徳川家康が、幼少期を今川家や織田家の人質として過ごしたことはよく知られている。人生はいつどうなるかわからない。幼い家康はそう実感したのだろう。「念には念を入れて、やれることをやり尽くす」というのが、家康の行動原理となる。会社でいえば「社是」である。

今川家の支配から脱し、岡崎城に戻り、自立した家康。ここからが我が人生。まさに、起業の精神にあったといってよい。だが、本願寺派の門徒たちが三河一向一揆を引き起こす。このときに一部の門徒武士が家康から離反し、家康家臣団が分裂してしまった。スタートアップしたと思ったら、いきなりの社内分裂である。幸い、一向一揆側にまとまりが欠けていたため、家康はこれを無事に鎮圧。事なきを得たが、それでも打てる手は打っておきたいというのが、心配性の家康だ。今回のような内部分裂が起きないように、組織を整備していく。

家康は、家臣のうち、東三河は酒井忠次、西三河は石川家成を旗頭とした(図)。それぞれの下には、松平一族と国衆を配置。さらに家康の身辺を守る旗本組を結成し、この3組をもって「三備体制」を築いた。

そして、三備体制のほかにラインが2本引かれる。1本は城主ラインで、地域ごとに城主を置いた。もう1本は奉行衆・代官衆ラインで、徳川直轄領の財政・民法・司法を担う。

役割を明確にして、部署割りを行い、指示系統を整理する。組織運営において当然のことのようにも思えるが、これができていない組織が現代の企業でも珍しくはない。このときの徳川家はまだスタートアップの段階だったが、規模の大小を理由にせず、きっちりと組織だった動きを目指していたことがよくわかる。

しっかりと組織の骨格をつくったら、補強していけばよい。三河を統一した家康は、1568年(永禄11年)には遠江に侵攻を開始。今川家や武田家などの敵対勢力を次々に駆逐していくなかで、今川家や武田家の旧臣たちを、自分たちの家臣団に組み込んだ。

ウェルカムな雰囲気を出す経営者の下には、中途採用を希望する者がたくさん訪れることになる。組織運営がきっちりされている徳川家は、ほかから見ても魅力的な職場だったようだ。



大事な場面でホスピタリティを発揮

のちに天下を治める家康だが、勢力を拡大するまでは、大手の傘下に入る必要があった。家康が選んだのは勢いのある織田家だ。横暴な織田信長に仕えるのは苦労も多かったが、家康は信長に尽くしている。

信長が長年の宿敵、武田家を滅亡させたときにも、家康らしい気遣いが発揮された。信長が安土へと凱旋帰国をする際に、家康の領国を通った。すると家康は信長の安全を図っただけではなく、各地にお茶屋を建てて、贅沢な食事で接待をした。接待のために、家康は天竜川に多くの船を用意して、船橋まで架けている。これには、信長も「お心配り、一方ならぬ御苦勞、尽期なき次第なり」と感謝を示している。

ちなみに1590年（天正18年）に、秀吉が北条氏討伐のために京から小田原へ向かう際も、道中にて家康は秀吉相手に同様の接待を行っている。大事な場面でこそ真心込めた対応を家康は心がけていたのだ。



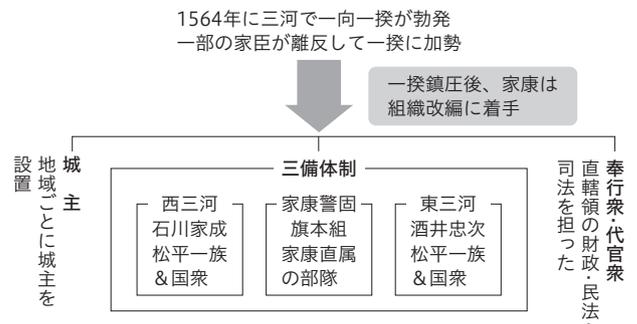
早めの動き出しで事業承継もスムーズに

家康は豊臣秀吉が亡くなると、その2年後の1600年（慶長5年）に、関ヶ原の戦いで石田三成が率いる西軍を撃破する。そこには当然、ミスター心配性、家康の用意周到な下準備があったことは言うまでもない。

家康は、西軍側の武将たちに、寝返るように再三にわたって交渉していた。武将相手に書いた手紙は、実に150通にも及ぶ。競合他社とのプレゼン会議が開かれる前に、関係者にアプローチを繰り返して、当日には、すでに勝負はついているようなものだ。

そんな家康は、江戸幕府を開いた後も、抜かりなく準備している。後継者への橋渡しだ。

図 初期の徳川家組織図



出所：真山知幸『企業として見た戦国大名』（2020年）

自分が健在のうちに、家康は息子の秀忠に將軍職を譲っている。そして、自身は駿府を居城とし、秀忠との二元政治を展開したのである。息子に関東・奥羽の諸国を分担しながら、自分は東海・北陸から西の諸国を統治。自身の影響力をしっかりと残しつつ、息子にも指示を出し、リーダー職に徐々に慣らしていったというわけだ。

さらに家康は、最も信頼する本多正信を、自分の手元ではなく、息子の秀忠につけている。「しっかりと後継者を育成してほしい」という期待と、「勝手なことをしすぎないように」という監視と二つの意味合いがあった。

しかし、そんな秀忠への慎重な引き継ぎも、自身が突然、死んでしまったのは元も子もない。家康は健康管理もきっちりと行っていた。夏でも温かいうどんを食べて胃腸を守ったし、届いた果物が季節外れだと判断すると、食わずに家臣に分け与えるという慎重ぶりを見せた。

世代交代と健康管理をも抜かりなく行った家康は、満73歳で死去。その後、江戸幕府が綿々と続いていく基盤をしっかりとつくってから、旅立っていった。

徳川家を現代の会社にたとえるならば、人材を生かしたホワイト企業そのもの。社内には優秀な人材が多く、出世は簡単ではなさそうだが、その分、やりがいもある職場だといえるだろう。

ちゅうぼう

厨房を裏から支える料理人集団



しかろく
(株)鹿禄

代表取締役

明慶 美香

みょうけい みか

《企業概要》

代表者	明慶 美香
創業	1988年
資本金	3,000万円
従業者数	78人
事業内容	冷凍・冷蔵食品の加工、製造、販売
所在地	徳島県徳島市東沖洲1-5-4
電話番号	088(664)8601
URL	http://www.shikaroku.jp

プロの料理人たちが腕を振るう厨房。それを裏から支えてきた会社がある。徳島県徳島市に本社を構える(株)鹿禄の看板には、「お料理のアウトソーシング」と書かれている。手がけるのは、ホテルや料亭などで提供される料理の調理を受託する、飲食店向けOEMともいうべき事業である。

この事業が生まれた背景には、料理人ならではの問題意識があった。

■料理人の技を商品に

同社が掲げる「お料理のアウトソーシング」とは、次のようなものである。取引先である飲食店からレシピの提供を受け、調理工程の一部を請け負う。依頼の幅は広く、素材の下処理だけということもあれば、一品をほぼ完成させるところまでとい

うこともある。

調理は同社の工場で行い、冷凍した状態で取引先に納める。味付けなどの重要な工程を担うのは、レストランや料亭などで経験を積んだ料理人たちである。厨房で行うのと同じように手作業で調理し、レシピを忠実に再現する。ビジネスモデルの特徴は、この職人技と生産ラインを融合させた点にある。請け負う品目を絞る、パック詰めや冷凍といった後工程をパート社員に任せている。これにより、職人技のクオリティを保ちつつ、効率を高め、生産ロットを引き上げることが可能となる。

取引先には、素材の調達から途中の工程までの手間が省けるうえ、必要に応じて解凍して使えるので食品の廃棄を減らせるメリットがある。同社は取引先にとって、セントラルキッチンのような存在といえる。

■料理人だから気づいたニーズと資源

同社の創業者は、現社長である明慶美香さんの父、憲和さんである。結婚式場で料理人として働いていた憲和さんは、労働時間が長くなりがちな料理人の負担を減らしたいとの思いから、1988年に創業した。厨房での作業は、食材の下ごしらえなど表からはみえない工程にも時間がかかる。手間のかかる作業を請け負うサービスがあれば手助けになると考えたのである。

声をかけたのは、ベテラン料理人たちである。セカンドキャリアの受け皿として、定年後も活躍できる機会をつくりたい。これが創業したもう一つの理由だった。料理の道に長く身を置いてきたからこそ気づいたニーズと、この人的経営資源を組み

合わせたビジネスといえる。

創業当初は魚の切り身のような、いわゆる汎用品の製造から始めた。ほどなく目をつけたのが、茶わん蒸しの具である。茶わん蒸しは、ホテルや結婚式場などで提供される定番メニューだが、下ごしらえに時間と手間がかかる。基本的な具材はたいいて共通で、味付けの違いは店側でつくる卵液によって出せる。そこで下ごしらえまでを済ませた具を商品化すれば、売れると踏んだのである。ねらいは当たり、人気となった。

その後も飲食店向け半製品のラインアップを広げ、90年代後半からは、病院や企業の給食向けとして総菜を、食材宅配業者向けとしておせち料理を、それぞれ製造するようになった。いずれも、料理人たちが工場調理し、それを冷凍して提供する点は同じである。

そして2000年代に同社が開始したのが、いわゆる料理のアウトソーシング事業であった。レストランや料亭などから提示されたレシピに基づき、料理を忠実に再現する。汎用品の販売とはハードルの高さが違う。腕利きの集団である同社だからこそできる事業ともいえる。全国で数十カ所の宿泊施設を運営しているリゾートホテルが得意先となったこともあり、ほどなく同社における中心的事業となった。

■ プロから消費者へ ターゲットを広げる

アウトソーシング事業により、同社の引き出しは格段に増えた。得意先であるリゾートホテルでは、1~2カ月サイクルでメニューが替わる。さらにホテルごとにメニューが異なるため、トータルで年間200種類以上の品目を担うことになる。これまで手がけたレシピは、累計で5,000種類を超えるという。引き出しが増えれば、対応できるメニューの範囲は広がるし、オリジナルの総菜を開発するうえでも役立つ。

新しいメニューに挑む経験は、料理人たちの腕を磨く格好の機会にもなる。従来はベテランの料理人を採用していたが、業界で人手不足が深刻化し、思うように人材が集まらなくなった。そこで10年ほど前から、自社で若手を育成する方針に切り換えた。今では新卒で採用した若手料理人は7人を数えるまでになった。

着実に事業を拡大してきた同社だが、新型コロナウイルス感染症の影響は避けられなかった。ホテルは宿泊客数が激減した。コロナ対応の負担から病床数を減らした病院でも給食需要が減った。コロナ後も元の状態に戻る保証はない。そう覚悟を決め、社を挙げて対策を練る。

自宅で正月を過ごす人が増えたこ



なると金時のキッシュ

とで調理済みの高級おせちへの引き合いは強くなっている。秋から年末にかけて生産が集中する難しさはあるが、単価が高く、料理人たちにとっての腕の見せどころでもあるため、可能な限り受注を増やすつもりだ。

このほか、BtoC事業にも進出した。第一弾として徳島の若手農家と共同で開発したのが、地元名産のサツマイモを使ったスイーツ「なると金時のキッシュ」である。首都圏のデパートにおける催事で販売したところ完売し、地元の新聞でも紹介された。2022年には、徳島市のふるさと納税の返礼品にも採用された。

今後は、消費者への販路として、大手ネットショッピングモールへの出店を計画している。キッシュやおせちなどを販売するという。並行してオリジナル商品の種類を増やしていくつもりだ。巣ごもり消費を追い風に、レシピと、調味料やカット済みの具材をセットにしたミールキットの開発も視野に入れている。

料理人の厨房を裏から支えてきた同社。培ってきた技術と引き出しの多さを武器に、次は家庭のキッチンへと舞台を広げ、さらなる飛躍を目指す。 (大橋 創)

地域の未来を塗り替える塗装店



川上塗装工業(株)

代表取締役

川上 秀郎

かわかみ ひでお

《企業概要》

代表者	川上 秀郎
創業	2005年
資本金	300万円
従業者数	15人
事業内容	塗装業
所在地	岩手県盛岡市三ツ割3-2-11
電話番号	019(601)4014
URL	https://www.tosou-de-machitukuro.com

川上塗装工業(株)は岩手県盛岡市にある塗装店だ。社長である川上秀郎さんと妻で専務の冴華さんのほかに同社で働くのは営業担当3人、職人6人、経理・事務員3人、そしてCSR(企業の社会的責任)担当が1人である。小所帯ながらCSRの専任者を置く同社は、どのような活動をしているのだろうか。

■安心して住み続けてもらう

同社は、一般住宅の屋根や外壁の塗装を中心に年間約200件の工事をこなしている。盛岡市内の顧客からの依頼が9割を占め、工事単価は150万～300万円程度だ。

強みは、塗装だけでなく板金と大工工事の技術を有している点である。塗り替えを依頼されるような住宅では腐食や破損があることが多い。修

繕を外注する塗装店が多いなか、同社は建物の状態に応じて板金や大工工事も含めた最適な提案を行い、一貫して施工するのだ。

例えば、屋根を塗り替えたいと相談された場合、まず屋根の状態を確認する。色あせや少しのさびしかなければ塗装作業だけで済みますが、さびがひどいと板金作業である屋根の貼り替えも勧める。さらに、雨漏りをしているようなケースでは、大工工事の作業である軒天井の交換も提案するといった具合だ。

積雪が多い盛岡市では、急な落雪を防ぐ雪止めを屋根に設置している住宅が多い。そうした住宅を塗装する際は、さびを落とすために雪止めを外す板金作業が必要になる。同社であれば、雪止めの底面までさびを落としてから塗装することができる。

建物の状態を見てどのような作業

が必要か提案するのは、営業担当だ。ただ、現場の施工経験がないと判断するのは難しい。そこで、同社では職人と営業担当を定期的に配置転換している。また、職人と営業担当の両方を対象に定期的に勉強会を開催し、住宅の構造や躯体、建材の性質など幅広い知識の習得を続けてきた。

もちろん、塗装の技術向上も怠らない。ロケットに用いられる断熱技術を応用した多機能性塗料があると知ると、県内でいち早く導入した。遮熱性、断熱性が高く、実際に塗った所を夏にサーモグラフィーで確認したところ、塗っていない所よりも表面温度が約14度低かったという。さらに、室内に塗れば静電気の発生を抑え、ほこりなどが壁に付着しにくくなり、空気の改善につながる。

一方で、ほかの塗料よりも手間がかかったり、繊細な作業が求められ

たりする。事前に攪拌機で5分程度混ぜなければならぬし、厚く塗ると亀裂が生じるので2回以上に分けて塗る必要がある。同社は製造元の塗料メーカーから何度も指導を受けて技術を高めていった。その結果、今ではメーカーから販売代理店を任せ、施工や保管の方法を販売先にレクチャーするまでに至った。

また、同社は工事が終わっても顧客との付き合いを終わらせない。一定基準を満たしている住宅には保証期間を設け、定期的にメンテナンスを行っている。その間に同社の技術が高まっていれば、当時の勉強不足を認め、塗り直しを行うのだ。

■ 住みやすい街をつくる

長く安心して住める場所を提供したいという同社の取り組みは、住宅だけでなく地域全体にも広がる。同社は、三つの地域活動を行っている。

一つ目は、ボランティアを募って公共施設の屋根を塗装する「ホワイトルーフプロジェクト」だ。塗料メーカーに協賛してもらい、多機能性塗料を提供してもらっている。

2022年6月に開催した際は、親子連れなど地域住民約80人が参加して、学童保育所の屋根を塗った。ほかにも地元のプロサッカーチームの選手が参加したり、動画クリエイター

が作業の様子を撮影したりと輪が広がってきている。

二つ目は、不要な布を回収して作業用のウエスに再利用する「リンクアップウエス」だ。ウエスとは、工業用のオイルなど汚れたものを拭き取る布のことである。

近隣の家庭から不要になったTシャツやタオルを回収し、障害者が働く福祉作業所に裁断してウエスにする作業を、工賃を支払って委託している。ウエスは塗装だけでなくさまざまな場面で使われる。同社で使い切れない分は販売し、得た収益は社会貢献活動をする団体に寄付する。

三つ目は、地域や環境について情報発信する場を提供する「ソノツツキ」だ。もともと多機能性塗料のショールームとして改装した本社の3階を情報発信のイベントスペースとしてレンタルしている。

イベントのテーマは、子ども食堂の運営会社によるフードロス削減、電気工事業者による再生可能エネルギーや脱炭素などさまざまだ。参加者一人ひとりが、その場で学んだことの続きを各自実践してほしいという思いが「ソノツツキ」の由来である。

■ 地域貢献で築いたブランド力

これらの取り組みを企画し、主導しているのが秀郎さんと冨華さん、



参加者も楽しむホワイトルーフプロジェクト

そしてCSR担当者だ。持ち出しが多く一見すると奉仕的な活動のようだが、同社にとってのメリットも大きいという。

まずは、知名度が格段に上がったことだ。それぞれの活動は同社が近隣の住民と触れ合うきっかけとなる。加えて、地元メディアなどで取り上げられたことで多くの人に知ってもらうことができた。

そして、貢献活動をしている同社を信頼して住宅の塗装について幅広く相談をする人が増えてきた。同社の仕事に対する満足度は高く、評判は口コミで広がっている。建設業者からの下請け工事が多い塗装店でありながら、同社の仕事は個人顧客や地元企業からの元請けがほぼ100パーセントである。

秀郎さんの原動力となっているのは、子どもたちが笑える未来をつくりたいという思いだ。自身も子どもをもつ親として、より良い地域を子どもたちに残そうとCSR活動にも力を入れている。刺激を受けた子どもたちもまた未来の街づくりの担い手に成長していこう。

同社が塗り替える地域の未来は明るくなりそうだ。(篠崎 和也)



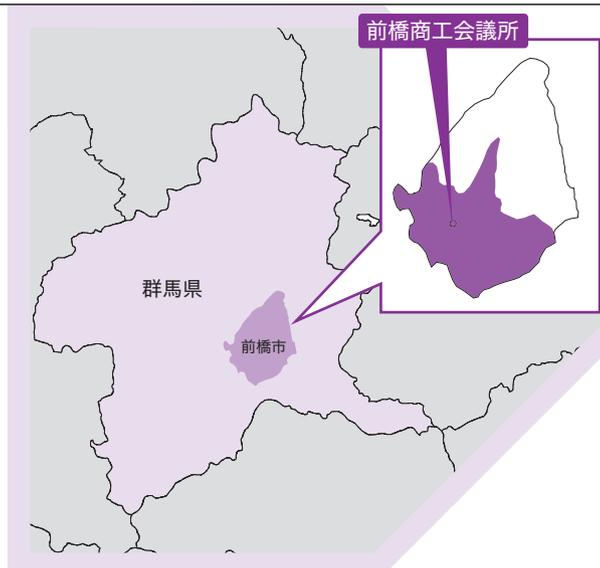
地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



前橋商工会議所
中小企業相談所 所長
すだ のりひと
須田 憲人



産学官金連携でイノベーションを加速

前橋市は、群馬県の県庁所在地で、北関東に位置する人口約33万人の中核市です。

前橋商工会議所は、組織ビジョン・中期行動指針に「チャレンジし、承継する商工会議所を目指して～逆境の時こそ、力を尽くす～」を掲げ、多くの事業に取り組んでいます。その一つが「ぐんま未来イノベーション会議」です。

前身として、2005年、地方における産学官推進の先駆けとなる「群馬産学官連携推進会議」が発足しました。科学技術立国の実現を目指すこ

の会議は、2019年まで15回にわたり開催されてきましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、2年間中止に追い込まれました。

しかし、関係者で協議を重ねた結果、コロナ禍の影響により社会や経済、人の考えや行動が大きく変わっている時代だからこそ、産学官金の連携が何より重要であると関係者の考えが一致しました。その実現に向け、産学官金共創のぐんま未来イノベーション会議という新たな枠組みが生まれました。産業界、大学などの研究機関、官公庁、金融機関が互いに連携して官民共創コミュニティを実現することで、地域力を向上させ、イノベーションを加速させ、さらには地域社会及び地域経済を活性化させることを目的としています。

実施委員会の設立や企画委員会での立案等を経て、2022年6月23日、第1回会議を開催することができました。特別講演では、慶應義塾大学

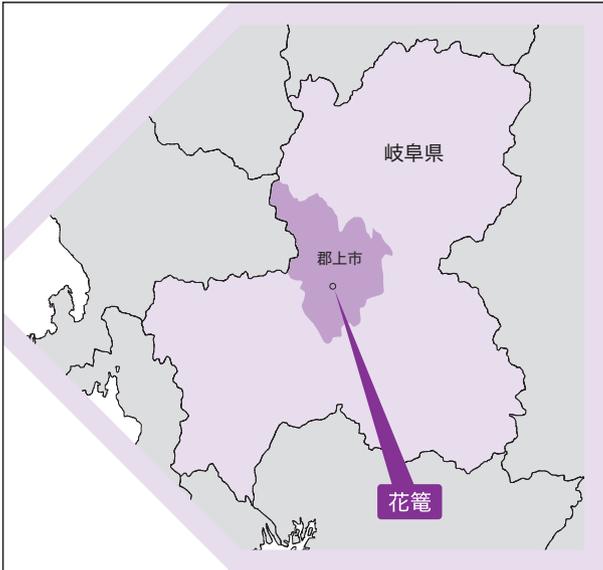
医学部教授の宮田裕章氏ひろあきにご登壇いただきました。また、経済産業省、文部科学省からも講師を招き、地域におけるイノベーションや官民共創に関する最新の情報を提供いただきました。SDGsやDX、人材育成をテーマとする分科会やビジネス交流会も実施し、参加者は、オンラインを合わせると300人を超えました。

当商工会議所は、実施委員会の事務局、企画委員会の開催、当日の運営など事業全般を担当しました。本取り組みを通じて、地方創生に向けて具体的な行動を起こすという役割を果たすことができました。また、共催者である日本政策金融公庫の前橋支店の皆さんには、企画から当日の運営まで協力してもらいました。

この取り組みをキックオフとし、ぐんま発のオープンイノベーションプラットフォーム「ぐんま未来イノベーションLAB」が設立されるなど、現在も連携の輪が広がっています。



活況だったぐんま未来イノベーション会議



はなご
花籠

地域の伝統行事を足元から彩る

2022年7月、岐阜県郡上市八幡町では3年ぶりに郡上おどりが開催され、町は熱気に包まれた。郡上おどりは、江戸時代に民がいさかいなく暮らせるようにと、盆の迎え火から送り火までの期間、無礼講で踊り明かすようにしたのが始まりと伝わる、400年以上の歴史ある行事である。なかでも盆の4日間、空が白み始めるまで皆が踊り続ける「徹夜おどり」は圧巻である。

踊るために県外から毎夏通う「踊り助平」も多く、初心者からベテランまで、さまざまな地域の人が踊り屋形を囲んで交わる。コロナ禍で2年間、中止を余儀なくされ、多くの人が再開を待ち焦がれていた。

吉澤英里子さんも、再開を心待ちにしていた一人である。町のバスターミナルの向かいで「花籠」という和小物の雑貨店を開いている。吉澤さんは岐阜市の出身で、高校で服飾デザインを学び、アパレル会社での

企画営業の仕事を経て、郡上市で花籠を開いた。店内には、吉澤さんがデザインして、主に地元の主婦に委託して製作した和柄の小物が並ぶほか、店の一角では下駄も売られている。和モダンやレトロ調のプリント地の鼻緒があしらわれていて、目移りする。この鼻緒も花籠製である。

郡上おどりに欠かせない下駄だが、鼻緒は長いあいだ県外産のものが使われていた。鼻緒をつくる職人がいなかったのである。毎年30万人近い踊り手が集う郡上おどりの下駄の鼻緒も地元で賄えるようにすれば、新たな産業をつくれるのではないかと。そう意気込んだ吉澤さんは、さっそく行動を開始する。

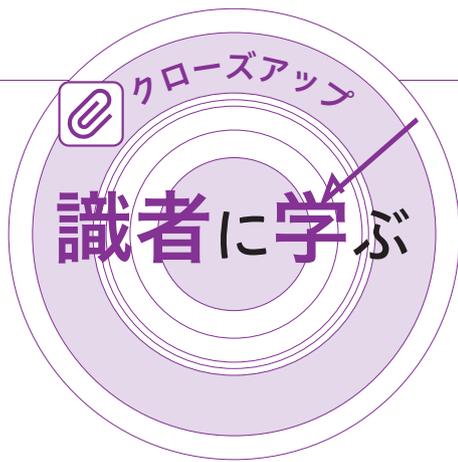
インターネットで検索したり、電話で方々に問い合わせたりして、鼻緒の材料となる芯を扱っている奈良県と栃木県の間屋に行き着く。作り方は、紹介してもらった滋賀県にある鼻緒問屋から学んだ。とはいっ

ても、簡単には教えてもらえない。吉澤さんは何度も訪ねて、職人の手作業をじかに見てコツをつかんでいった。繰り返すうちに、試作した鼻緒についてアドバイスももらえるようになり、着実に腕を上げていった。

2019年夏、吉澤さんの鼻緒を挿げた下駄が、初めて大勢の踊り手の足元を飾った。鼻緒のなかには、地元の福祉施設で織られた「さをり織り」を使ったものもある。メイドイン郡上の下駄を広め、地元の雇用や働きがいにつなげていければと奮闘する吉澤さんの思いは、地域の平和を願う郡上おどりの起源に通ずるようである。(桑本 香梨)

《企業概要》

代表者	吉澤 英里子
創 業	2018年
従業員数	6人
事業内容	雑貨の製造・販売、カフェ
所在地	岐阜県郡上市八幡町殿町12
U R L	https://hanakagogujo.stores.jp



昭和レトロとは何か



茨城大学人文社会科学部
教授

こうの こうへい
高野 光平

茨城大学人文社会科学部教授。1972年生まれ。専門はメディア史、戦後日本文化史、文化社会学。著書に『昭和ノスタルジー解体：「懐かしさ」はどう作られたのか』（晶文社、2018年）、『発掘！歴史に埋もれたテレビCM：見たことのない昭和30年代』（光文社、2019年）、『失われゆく仕事の図鑑』（共著、グラフィック社、2020年）などがある。編著に『テレビ・コマーシャルの考古学：昭和30年代のメディアと文化』（世界思想社、2010年）、『現代文化への社会学：90年代と「いま」を比較する』（北樹出版、2018年）などがある。

ポイント

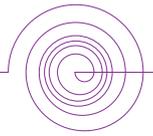
- 2017年ごろから昭和レトロブームが始まった。中高年のノスタルジーを伴わず、SNSを通じて若者のあいだで広まったのが特徴である。
- 現代の若者が昭和の文化にひかれる理由は、デザインの面白さ、アナログの心地よさ、ノスタルジーを感じることで、そしてシンプルに昭和を良いとみなしていることがあげられる。
- 昭和レトロブームは今回が初めてではない。1974年までさかのぼることができ、半世紀のあいだに少なくとも4回、だいたい15年周期で発生している。

はじめに

ここ4、5年ほど、平成生まれの10～20歳代の若者たちのあいだで、昭和を感じさせるレトロなモノ、場所、音楽などを愛好する傾向が続いている。純喫茶、クリームソーダ、花柄のコップ、アナログレコード、カセットテープ、フィルムカメラ、昭和歌謡、シティポップ、昭和のアニメ、ファッションなど。さまざまなアンティークが出回り、

当時を模して新たに作られた商品も人気だ。VHSテープ風に動画を撮影できるスマートフォンアプリも話題になった。

本稿は、こうした若者の昭和レトロ趣味がなぜ、どのように起こったのかを、歴史的な経緯を踏まえながら論じるものである。私は2018年に『昭和ノスタルジー解体：「懐かしさ」はどう作られたのか』という本を出版した関係で、今回のブームについてメディアで発言を求められ



ることが多かった。これまで書いてきたこと、話してきたことを、ここであらためて整理してみたい。

◆ 令和のレトロブームはどのように始まったか

「若い世代が昭和を面白がっている」と言われるようになったのは、おそらく2017年後半からだ。この年の9月、大阪府立登美丘高等学校ダンス部がYouTubeに投稿したダンス動画が話題になった。バブルスーツに身を包み、荻野目洋子のヒット曲「ダンシング・ヒーロー」を激しく踊るこの動画は、芸人・平野ノラのバブルネタから影響を受けており、いくぶんのコミカルさを含んでいた。しかし、この動画に対するTwitterの反応などから、若い世代はバブルカルチャーを揶揄的に見ておらず、面白い、力強いなど、肯定的に評価している様子が明らかになったのである。

同じ頃Instagramでは、純喫茶のインテリアやクリームソーダ、プリンアラモードなどのメニューが「映える」ものとして注目されていた。レトロモダンな喫茶店は昔から根強いファンがいたが、ここにきて若者に発見されたかたちだ。2017年は「インスタ映え」が新語・流行語大賞をとった年でもあり、女性を中心とした新しい視覚文化のなかで、昭和レトロは魅力あるビジュアルとして位置づけられていった。

同時期には韓国のメイクやファッションが日本に定着しており、そこに薄い前髪（シースルーバング）など1980年代を思わせる要素がいくつも含まれていた。このように、2017年後半から2018年にかけて、若い女性を中心に昭和的なセンスを愛でる機会が増えていったのが、現在の昭和レトロブームの直接的な源流である。この流れのなかで初めて昭和カルチャーに興味を持った人もいれば、もともとの興味がここにきて増幅した人もいるだろう。

2018年6月、私の授業を履修していた大学2～4年生

50名に「昭和っぽいと聞いて何を思い浮かべますか」というアンケートをとってみた。

結果は表のようになった。白黒テレビ、黒電話、ちゃぶ台など、映画「ALWAYS 三丁目の夕日」に出てくるような定番の昭和アイテムがならぶ。同時に、松田聖子、ファミコン、中森明菜、チェッカーズ、肩パッド、光GENJIなど、1980年代の人やモノが多くあがっていることにも気づく。先述した薄い前髪にも5票入っている。4票のポケベルや2票のガラケーなど、平成のアイテムが交ざるのも印象的だ。

後述するように、昭和レトロブームは過去に何回も起こっているが、1980年代がレトロの対象になったのは今回がほぼ初めてと言ってよい。それだけ遠い日になったのである。80年代はSNSやYouTubeで多くの映像が回っており、また、若い世代にとっては親の子ども時代や青春時代にあたるので、親しみがあるようだ。親が流すカーステレオで80年代の音楽に触れてきたと語る大学生もよくいる。

ただし、現在のブームのメインアクターはあくまで若者であり、親世代は直接かかわっていない。これまでのレトロブームは、中高年には懐かし（ノスタルジー）、若い人には新しい（レトロ）という二つの軸を持つものだったが、今回は中高年のノスタルジーがあまり見られないのが特徴だ。ブームがSNSを通じて広まったため、親世代に情報が十分届いてこなかったのが最大の原因だと考えられる。

それにくわえて、親世代にあまり過去を振り返る動機がないことも大きいだろう。ノスタルジーは基本的に、現在への不満から発して過去に逃避する性質のものだが、今の親世代は現在に強い不満があるわけでも、戻りたい過去があるわけでもない。幼少期のアイテムを見ればもちろん懐かしいし、心が躍るけれども、ブームと呼ぶべき熱量の拡大や継続にはいたらないようだ。

表 アンケート結果

得票数	昭和から想起される人・モノ
12	バブル、松田聖子（聖子ちゃんカット）、白黒テレビ、白黒写真
11	レコード、黒電話
10	駄菓子（屋）、ちゃぶ台
9	『三丁目の夕日』
7	歌謡曲（昭和歌謡）
6	ちびまる子ちゃん、ファミコン、演歌、中森明菜
5	東京タワー、薄い前髪（シースルーバンゲ）
4	サザエさん、ブラウン管TV、ポケベル、ラジオ
3	アナログ、カセットテープ、がんこ親父、チェッカーズ、ディスコ、肩パッド、光GENJI、山口百恵、畳、大阪万博、木造建築
2	おかつぱ、おニャン子クラブ、ガラケー、セピア色、ソロアイドル、ドラえもん、ドリフターズ、ナタデココ、ビートルズ、ピンク・レディー、フィルムカメラ、下町、少年隊、障子、蓄音機、田原俊彦、東京オリンピック、美空ひばり、YMCA、ストーブでもちを焼く、テレビなどの規制が厳しくなかった、ナウいなどの死語、商店街（のにぎわい）

資料：筆者作成（以下同じ）
 （注）得票数1は、多数のため省略。

若者はなぜ昭和にひかれるのか

一方で、現代の若者が昭和文化にひかれる理由は四つあると私は考えている。

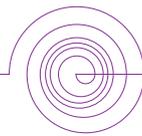
第1に「デザインの面白さ」。昭和の商品は色づかいが派手だったり、丸みを帯びていたり、形が複雑だったり、全体的にデザインが過剰である。余計な機能がゴテゴテついていたり、無意味としか思えない装飾がほどこされていたりすることもよくある。こうした過剰さが若い人には新鮮に映るようだ。

最近では、Apple社の製品に代表されるようにシンプルで洗練された商品デザインが主流である。その真逆をいく昭和のデザインは、令和の時代に強烈な存在感を発しながら私たちに訴えかけてくる。クリームソーダの派手な

原色や、80年代アイドルのフリフリの衣装なども、過剰さという点では同じだろう。まるでおもちゃのようなケバケバしいかわいさは、虹色のチーズが特徴的なレインボーハットグなどの、韓国グルメにも通じるものがある。昭和と韓国は、若者たちにとって「映える」という点で共通しているのかもしれない。

第2のポイントは「アナログの心地よさ」。たとえば若い世代にラジカセが人気なのは、ボタンをガチャンと押ししたり、ダイヤルをカリカリ回したりといった物理的な手触りが良いのが一つの理由だ。記憶媒体であるカセットテープがくるくる回っているのもそうだが、機械が動作している実感を味わえるのがアナログ機器の大きな魅力である。

操作が面倒なことも重要だ。フィルムカメラが好まれ



るのは、シャッターを押す手触りや、プリント独特の粒子感や色味などにくわえて、撮影・現像・プリントという手間のかかるプロセスに価値を見いだすからである。アナログレコードもそうだが、コンテンツに出合うまでの手間を楽しむ、いわゆるコト消費がそこに成立している。何でもスマホの画面をタッチすれば済んでしまう時代だからこそ、面倒くさくて、目的ごとに異なるデバイスを用意しなければならないアナログに、逆に価値が生まれてくると考えられる。

第3のポイントは「ノスタルジー」。生まれる前の昭和にノスタルジーを感じるというのは、一見おかしな話である。しかし、10歳代はともかく20歳代の若者が子どもだった平成前期には、昭和の雰囲気伝えるモノや場所が色あせた状態でいろいろと残っていた。

おばあちゃんの家¹に黒電話があったり、母の実家にオサムグッズのゴミ箱があったり、近所に昔ながらの駄菓子屋があったり、父の小学生時代がVHSテープに録画されていたり。幼い頃、色あせた昭和と出合った記憶が呼び起こされて、若者は若者なりに懐かしい感情を抱く。彼らは昭和感あふれる画像やモノに出合ったとき、よく「エモい」という言葉を口にする。心の底から湧きあがる衝動を意味する「エモい」を使うのは、それが彼ら自身の個人的な経験に根ざす感情だからだ。

第4のポイントは、これまでの話と重なる部分もあるが、シンプルに昭和を「良い」とみなす態度である。いつの時代も、最新の文化になじめずに古い文化を志向する若者はいる。今のテレビはコンプライアンスが厳しくてつまらないが、昭和のテレビは何でもありで面白いとか、昭和歌謡はメロディも歌詞もシンプルで心に響くから良いとか、そんなことを語る若者は少なくない。もともと、私が20歳代だった1990年代にも、そうやって今を批判して1960~70年代のテレビや音楽²を肯定する人がいたから、時代を超えた常套句³なのかもしれない。

今の喫茶店はチェーン店ばかりで個性がないが、昔ながらの純喫茶は一軒一軒の内装や盛り付けに個性があってすばらしい、という意見もしばしば耳にする。彼らの言う純喫茶の「純」とは、お酒を出さないという意味ではなく、過度のチェーン化に毒されていないという意味の「純」なのかもしれない。

最近の若者たちはタイムパフォーマンスを重視するといわれ、とにかく失敗したくない、ハズレをつかみたくない⁴と考える傾向が強いという(稲田、2022)。今もてはやされている昭和カルチャーは、時代を超えて評価されてきたから生き残ったわけで、間違いのないコンテンツである。口コミサイトで高得点を続け、殿堂入りしているようなものだ。良質であることが保証されている安心感も、若者にとって昭和レトロの一つの魅力なのかもしれない。

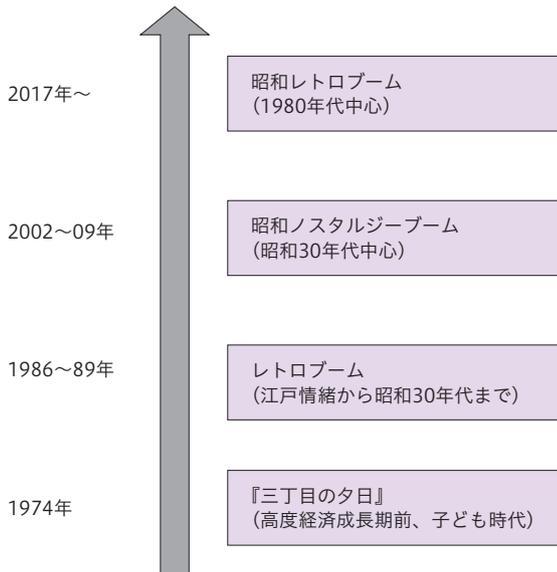
レトロブームは繰り返す

昭和レトロがブームになったのは今回が初めてではない。直近では、2002年ごろから2009年ごろにかけての長いブームがあった(図-1)。

2002年、「台場一丁目商店街」や「なにわ食いしんぼ横丁」など、昭和30年代(1955~64年)の街並みを再現した商業施設が次々とオープンした。また、懐かしのグッズを複製・復元した「電子ブロック」や「タイムスリップグリコ」などのおもちゃも人気になった。流行は拡大を続け、2005年11月に公開された映画「ALWAYS 三丁目の夕日」の大ヒットでピークを迎える。その後も、昭和をテーマにした書籍、雑誌特集、テレビ番組、レジャー施設、展覧会、各種のグッズや複製商品などを山のように生み出しながら、ブームは2009年ごろまで続いた。

この流行は、基本的には古き良き昭和を賛美するムーブメントであった。昭和30年代は「貧しくても夢があった」「人と人とのあたたかなつながりがあった」などと言

図-1 昭和懐古の周期



われ、2000年代の長びく不況と、パソコンとケータイの普及がもたらす（と考えられていた）人間関係の希薄化に対するアンチテーゼとして、昭和を位置づける傾向が強かった。若者たちも楽しんでしたが、どちらかといえば中高年を大量に巻き込んだブームである。

さかのぼって、1986年から89年ごろにも大規模なレトロブームがあった。「レトロ」という言葉が日本に定着したのはこのときである。バブル景気のなかで盛り上がった懐古趣味は、「昔は良かった」のような後ろ向きのもではなく、おしゃれで面白い最先端のセンスとして評価されたものだ。対象となったのは江戸情緒から昭和30年代まで幅広く、温泉、浅草、きもの、蚊帳、大正ロマン、セルロイド製品、白黒映画、ロックンロール、クレージーキャッツ、古いアパート、昔のテレビヒーローなど、古くさくて感じの良いものなら何でもありだった。

ブームの中心にいたのはサブカル好きのハイセンスな若者たちである。やがて若者一般へ、そして中高年へと波及していった。若い世代が過去の文化を自分たちの感性

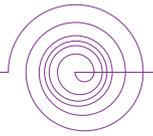
で解釈して自己表現に取り入れていく様子は、現在のレトロブームに通じるものがある。

さらにさかのぼると、1974年にも昭和30年代を懐古する動きがあった。この年、映画「ALWAYS 三丁目の夕日」の原作マンガ、西岸良平『三丁目の夕日』の連載が『ビッグコミックオリジナル』で始まった。青年マンガ誌での連載は、昭和30年代懐古が若者文化だったことを意味している。同時期に、若い女性たちが古き良き日本の原風景を訪ね歩く「アンノン族」の流行も起こる。オイルショック前後のこうしたノスタルジー志向は、当時の日本が闇雲な経済成長への批判と反省の空気に満ちていたことと無関係ではない。そんな空気のなかで、昭和30年代（特に前半）は、立ち戻るべきふるさと、帰るべき場所のような意味合いを帯びたのである。

このように、昭和懐古は半世紀のあいだに少なくとも4回、だいたい15年周期で発生している。過去を懐かしむブームと、過去を面白がるブームが交互に現れたことが分かるだろう。

図-1で注意したい点が二つある。第1に、ブームが起きていない期間もレトロ趣味は地道に続いていたことだ。1990年代は70年代風のファッションが若者に人気だったし、古い街並みや建物を訪ねる「おとなの散歩」も盛り上がった。2000年代終盤から2010年代前半にかけては、VaporwaveやFuture Funkなどと呼ばれる、1980年代の大衆音楽やビデオゲーム、アニメなどをリミックスした音楽や映像が世界的に隆盛になった。日本のシティポップの再評価はここが重要な起点になっている。これらの文化的潮流はマスレベルではブーム扱いされなかったが、レトロカルチャーのなかで大切な役割を果たしてきた。

第2の注意点は、レトロやノスタルジーの対象範囲が少しずつ現在に近づいていることだ。一般的に、人がノスタルジーを感じるのは自分の幼少期で、レトロを感じるのは生まれる前の文化である。実際は、先述したように生



まれる前の時代にもノスタルジーを感じることもあるので、ノスタルジーとレトロが交ざり合うミックスゾーンが存在する（図-2）。

ノスタルジーもレトロも相対的な感覚なので、時代が進んで世代交代していくと、必然的にその対象はつられて手前にずれてくる。1970年代の若者にとってノスタルジーの対象は昭和30年代だったが、今の10歳代と20歳代にとってノスタルジーは2000年代である。40年くらいずれている。レトロも同様で、1980年代の若者にとっては1930年代から1950年代くらいまでの、30～50年前がちょうどレトロのツボだった。同様に、今の若者にとっても30～50年前、つまり1970～90年くらいがちょうどレトロのストライクゾーンになっている。

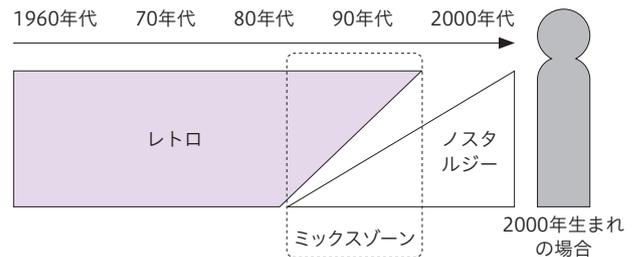
このペースでレトロの対象がずれていくと、近いうちに1990年以降のレトロ、すなわち「平成レトロ」が誕生することになる。

レトロはどこに向かうか

平成に対するノスタルジーはすでにSNSなどで見られるが、ブームと呼べるほどの熱狂や広がりはない。懐かしいアイテムや音楽が定期的にバズる（話題になる）くらいである。ノスタルジーがブームになるには、さまざまな条件がそろわなければ難しいのだ。

それに対してレトロは、時間がたてば流行のサイクルにはまって半ば自動的にブレイクする。30～50年がリバイバルまでの寝かせ頃だとすると、平成初期の文化にレトロを感じる若者がいつ登場してもおかしくない。実際、ファッションの世界ではY2Kと呼ばれる2000年前後のスタイルや思想を再評価する動きがすでに強まっている。日本でも90年代に流行したルーズソックスが令和の若者に注目されたり、90年代のゲーム機やPHSのデザインを面白がる人々が現れたりしている。こうした平成レトロ志

図-2 レトロとノスタルジーの関係



向は今はまだ先鋭的だが、やがて拡大していくと思われる。

そうなったとき、昭和レトロは入れ替わるように退場して、やがて忘れられていくのだろうか。私はそうは思わない。なぜなら、どれだけ時間が経過しても、昭和がインターネットのない最後の時代だったという事実は変わらないからだ。これは日本だけでなく世界中がそうで、1980年代はアナログ文化の最高到達点であり、その価値はいつまでも残り続ける。そこにしかない固有の魅力で時を超えて愛されていくのではないだろうか。

いずれにせよ、すべてを決めるのはこれからの若者たちである。いつの時代もレトロを作ってきたのは若い感性だった。令和の若者たちが昭和と平成をどのように自分たちのセンスで料理していくのか、楽しみに見守っていきたい。

中高年にできるのは、彼らが安易なステレオタイプ（「あの頃みんな〇〇だった」など）にはまり込まないように、時代の多様な姿を彼らに提供し続けることだ。それぞれの立場から、たくさんの例外や少数事例を含んだ、固有の昭和や平成を語りついでいく。その積み重ねが豊かな材料となって、レトロに深みをもたらしていくのである。若者には迷惑な話かもしれないが、私は黙って見守るよりも、積極的に口をはさみながら見守りたい。

<参考文献>

稲田豊史 (2022) 『映画を早送りして観る人たち ファスト映画・ネタバレ—コンテンツ消費の現在形』 光文社



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。

欧米文化に溶け込む美濃和紙



家田紙工(株)

代表取締役 **家田 学** (いえだ まなぶ)

《企業概要》

代表者 家田 学
創 業 1889年
資 本 金 1,000万円
従業者数 13人

事業内容 和紙の加工販売
所 在 地 岐阜県岐阜市今町3-6
電話番号 058(262)0520
U R L <https://www.iedashikou.com>

岐阜県にある家田紙工(株)は、地元的美濃和紙でつくった製品を海外の20カ国以上に展開してきた。社長の家田学さんによれば、海外の人に和紙製品を手にとってもらうためには、進出先の文化と適合させる必要があったという。海外展開に挑戦した経緯や、海外向けに製品を開発する際の工夫についてうかがった。

雪の結晶を和紙で表現

— 事業内容を教えてください。

和紙の加工販売を行っています。主に扱っているのは美濃和紙を使った製品です。美濃和紙は、岐阜県南部の美濃地方でつくられる伝統的な手すきの和紙です。薄くて丈夫なのが特徴で、光をきれいに通すため、提灯ちようちんやインテリア照明によく使われます。

当社は、明治の中頃に和紙の卸問

屋として創業し、昭和に入ってから盆提灯の絵付けを主な仕事としてきました。地域によって若干風習は異なるようですが、お盆に軒先や仏壇に飾られるのが盆提灯です。全国の百貨店や仏具店、人形店に販売してきました。

美濃和紙を使った新製品の開発に力を入れるようになったのは、2000年ごろです。提灯の生産が人件費の安い海外にシフトし始めたためです。いずれ海外で絵付けまで行われるようになるのではないかと不安でした。

和紙の国内需要は先細り、美濃和紙の職人も年々減っていくなか、地元の大切な文化が失われてしまうという危機感もあったのです。当社、さらには業界のためにも、より多くの人に手に取ってもらえる和紙製品を生み出したいと考えました。

開発した製品の一例が、水うちわです。骨組みの竹の色まではっきり見えるほど透けていて、水につけてからあおぐと気化熱により涼をとることができます。明治末期に岐阜市で生まれたものですが、高度経済成

長期を迎えると製造が途絶えてしまいました。薄くても破れにくい美濃和紙の特徴をアピールするのにもってこいだと思い、古い文献を参考に和紙や骨組みの職人たちと協力してよみがえらせました。このほか、和紙製のイヤリングやネックレスなど、アクセサリーブづくりも新たに始めました。

市場開拓のため、製品の一部を海外にも展開しています。海外向けに開発し、ヒットした製品もあります。

——海外ではどのような和紙製品が人気ですか。

特に人気なのはスノーフレークです。雪の結晶を模した形の紙で、窓ガラスに貼り付け、装飾に使います。直径が5センチから21センチまで四つのサイズがあります。水で濡らしてガラスに貼り、指でひっかくようにすればきれいに剥がすことができます。大事に使えば10年くらいの間は何度も貼り直しができます。

この製品は、東欧の文化を意識してつくりました。東欧では年末年始に、雪の結晶をかたどった紙で自宅や店舗の窓を飾る習慣があります。モスクワを視察したときに街でよく見かけましたが、たいていセロハンテープで貼られていました。SNOWFLAKEなら水だけでくっきますので、簡単に貼ったり剥がし

たりできると喜ばれています。

価格は、一番小さいサイズが1枚約200円です。ちなみに、絵付けや切り取りなどの加工をしていない大きな美濃和紙1枚は約1万円します。これと同じ量の原材料で、最小のSNOWFLAKEを80枚、約1万6,000円分つくれます。形と用途を工夫したことで、付加価値が増しました。

——どういった経緯で開発したのでしょうか。

もともとクリスマスツリーを飾るオーナメントをつくりたかったのですが、何度か試作したところ、丸めた紙くずのような見た目になってしまいました。せっかく美濃和紙を使うのだから、光をきれいに通すという特徴を生かせる、紙1枚の薄さのものにと考え直しました。

そんななか、語学留学中のロシア人女性がたまたま当社の工房を訪ねてきました。美濃和紙を「雪みたい」と言い、極寒の地域では窓に雪の結晶の形をした霜が降り、太陽の光できらきらと輝くこと、そして、先ほどの東欧の習慣などを教えてくれました。

それを聞いたわたしは、幼い頃、間違っして洗濯してしまった紙幣を、親が窓ガラスに貼ってきれいに伸ばしていたのを思い出しました。美濃和紙も濡らせば貼れます。こうして



海外で人気のSNOWFLAKE

SNOWFLAKEのアイデアが生まれました。

繊細な形をしていますので、切り絵の要領でつくっているのかとよく聞かれますが、はさみやカッターは使っていません。雪の結晶の型を、紙の原料液をすくうすけたという道具にセットしておくのです。そうすると、すいて出来上がったときには型どおりに雪の結晶が完成します。

型づくりにはスクリーン印刷の版を製作する機械を援用しました。印刷版の厚さは0.1ミリメートル以下ですが、SNOWFLAKEの型をつくるときは0.5ミリメートルに設定します。開発は和紙職人と二人三脚で進めました。100回以上は試作を繰り返したと思います。

また、こうぞや麻など原材料の配合もいろいろ試しました。もともと提灯用の紙は当社独自の仕様のものを職人に発注していましたから、さまざまな質感、厚み、強度の紙をつくるためのレシピをもっています。それを参考にしながら、雪の結晶を

うまく表現できるよう配合を細かく調整しました。このように、以前からもっている設備やノウハウを生かしたのです。

バイヤーの口コミで広がる

——海外展開はいつから始めたのでしょうか。

2005年、ドイツで開かれた展示会にインテリア照明を持ち込んだのが始まりです。このときは、あまり注目してもらえませんでした。しかも、実際に輸出するには、EUならCEマーク、米国ならUL規格という安全基準の認証を取得する必要があることを、後で知りました。流通させられない製品を必死に売り込んでいたのです。認証を取得するには多額の費用がかかることがわかり、回収できる見込みも立たなかったため、インテリア照明の輸出は諦めました。

このように、機械を内蔵し、それなりに大きさのある製品は、輸出に当たって現地の規制をクリアしなければならないことが多いです。一方、純粋な紙であればそうした手間はかかりません。運送費用も考慮し、紙だけを使った小さくて軽いものを開発することにしました。その後、試行錯誤を経て2008年に完成したのがSNOWFLAKEだったというわけです。

——輸出が軌道に乗るまでのことを教えてください。

きっかけは、一人のドイツ人バイヤーと出会ったことです。JETROを利用し、フランスの有名な展示会、メゾン・エ・オブジェに、開発したばかりのSNOWFLAKEを持ち込むため準備していたときでした。

当時、分厚い立派なカタログを用意する出展者がほとんどだったのですが、渡されたバイヤーがしっかり見てくれることはあまりない印象でした。宣伝を成功させるには、読み込んでもらえなければ伝わらないような文字ばかりの資料ではだめだと思いました。

そこで、紙をつくる工程や出来上がった製品などの映像を動画サイトにアップしたうえで、展示会のホームページに載せる当社のパンフレットに、動画のURLを書いておきました。これならバイヤーにとって負担になりません。

こうして出展の準備を整えた頃、先のドイツ人バイヤーから、動画を見たといって連絡がありました。SNOWFLAKEの実物を見たいと言われたのでサンプルを送ったところ、すぐに注文を出してくれました。よほど当社の製品が気に入ったのか、パリで開かれた展示会の当日はブースに立って一緒に売り込みまでしてくれました。

欧州では、一人のバイヤーが百貨店やセレクトショップなど数十社の小売店を担当しています。気に入った商品があれば、メーカーと購入量や金額などの条件をある程度すり合わせてから、小売店に売り込むことが多いそうです。

また、バイヤー同士の情報交換が盛んなため、デンマーク、スイス、イタリア、フランスなどのバイヤーにも口コミで評判が広がっていきました。SNOWFLAKEはニューヨーク近代美術館やシカゴ美術館のショップにも置いてもらえるようになり、一気に知名度が高まりました。

多いときで当社の売り上げの3割を海外向けが占めることもありましたが、これまでに輸出したことのある国は20カ国以上です。わたしは外国語が得意ではありませんが、海外とのやりとりに支障はありません。欧米とは時差があるため、電話はほぼしません。メールでの交渉になりますので、翻訳サイトを使って内容をよく理解したうえで、返信文を吟味する時間が確保できるのです。

現地の文化を知る

——御社の製品のこういったところが評価されていますか。

特に欧州のバイヤーと話すと、手仕事の価値が認められていると強く

感じます。欧州ではイタリアやフィンランドなど、手すきの紙を使う文化が残っている国が多くあります。名刺や画用紙に使われていて、高級感を出すために分厚くつくるケースが多いようです。同じく手すきの美濃和紙が受け入れられる下地があったわけです。

そのほか、オーガニックやエコといった点で受けが良いです。100パーセント天然素材でつくられ、繰り返し使えるSNOWFLAKEが人気な理由です。また、日本製であることも海外で好まれます。当社としても日本の伝統として和紙をアピールしていきたいので、パッケージに「カミノシゴト」と、ブランド名をあえて片仮名で表示しています。

あくまで個人的な意見ですが、欧州と比較したとき、中東や中央アジアでは金製品や宝石が珍重される傾向があると思います。物質的な価値が大事にされやすく、ハンドメイドであることや長い歴史をもつことなどは、あまり響かない印象です。そこは、文化が違うのだから仕方ないと割り切りました。

同じような経験はほかにもあります。例えば、SNOWFLAKEを中国に持ち込んだときは、縁起が良くないと嫌がられてしまいました。中国では、銭形に切り取った白い紙を葬式で燃やすことがあり、そのイメージ

と結びついたようです。

進出したい国の文化を知っておくことは大切です。当社の場合、JETROの支援でさまざまな国を視察できました。どこの国の展示会に参加するかを考える際に役立ち、とてもありがたかったです。

――今後の展望を教えてください。

SNOWFLAKEに続く、海外展開の新たな柱の開発も進めています。現在、最も手応えを感じているのが、グリーティングカードです。クリスマスや誕生日、結婚式などのイベントで、家族や友人にメッセージを送るカードです。日本でいうと年賀状のように、欧州や米国で盛んな習慣です。

工夫しているのは、その土地で受



現地の縁起物を図柄に取り入れる

ける図柄です。例えば、地中海周辺ではツツノオトシゴ、もっと範囲を絞って、フランス南部のニースならセミの形の和紙をカードに貼り付けています。いずれもそれぞれの地域で縁起が良いとされているもので、現地の人に喜ばれています。

今後も、さまざまな地域の文化を取り入れながら、海外市場における和紙の可能性を追求していきたいと思っています。

取材メモ

「SNOWFLAKEの模造品を買ったことがあるのですが、濡らしてもうまくガラスに貼り付けられないし、きれいに剥がせませんでした。出来があまりにも違いましたから、出回ってすぐに姿を消しました」。そう語る家田さんからは、美濃和紙の品質への自信や伝統に対する熱いリスペクトを感じた。

ただ、海外展開は冷静に進めた。実は家田さんによると、自信作の水うちわを米国で販売しようとしたが、100ドルもする理由がわからないと言われたそうだ。なじみのないものの価値は簡単にはわかってもらえない。数々の失敗経験を生かし、視察を通じて現地の文化を学び、受け入れてもらいやすい製品を開発している。

和紙や盆提灯の国内需要が減少し、事業が衰退の危機にあるなか、家田さんは海外展開に活路を見いだした。その挑戦は美濃和紙の職人、ひいては伝統を守ることに繋がっている。

(笠原 千尋)

第54回 ちちぶよまつり 秩父夜祭

秩父夜祭と呼ばれる秩父神社の大祭が、12月3日にあります。前夜の祭りである宵宮を含め、埼玉県内はもちろん関東一円から大勢の観光客が訪れ、冬の寒い秩父の町は昼も夜も祭りの熱気に包まれます。

宵宮と大祭では豪華な装飾を施した屋台や傘鉾が、たくさんの提灯を灯して、祭り囃しとともに市内を巡行します。宮地、上町、中町、本町の四つの町がそれぞれ所有する屋台は、意匠と構造が少しずつ異なりますが、いずれも贅を凝らした見事なものです。

この背景には、秩父の経済発展があります。秩父は江戸時代から養蚕業が盛んで、生糸と絹の一大生産地でした。祭りの日には絹大市が開かれて、昔は江戸から仲買人が大勢集まり賑わいました。その後、秩父銘仙の名で知られる織物業が発展しました。明治時代から大正時代にかけては、秩父鉄道の開通と秩父セメント工場の開業により、武甲山の良質な石灰岩を利用したセメントの町として栄えました。その後は、山容を壊すほどの乱開発は中止となりましたが、秩父の経済力が大きかったこ

とは記憶されてよいでしょう。

大祭では、午前中に屋台が秩父神社でお祓いを受けたのち市内に曳き出されます。その年の当番となっている町の屋台には、張り出しの舞台と花道が付設され、地芝居の屋台歌舞伎が上演されます。夕方、再び神社の周辺に集まった屋台と傘鉾は、少し離れた小高い場所にあるお旅所へ進みます。屋台は高さ6.7メートル、重さ15トンともいわれ、手前のだんご坂の急勾配を曳き上げるのは大変です。曳き手のかけ声や祭り囃し、声援のなかで曳き上げられる様子は祭りの最大の見ものです。

屋台とともに神社の神輿もお旅所へと渡御します。地元では、秩父神社の南にそびえる武甲山の男神さまと、秩父神社の女神さまが、年に1度の逢瀬を楽しまれると伝えられています。男神と女神が神輿の渡御で年に1度結ばれるという伝承は、日本の神々への信仰の一つの特徴です。

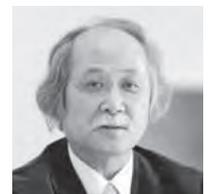
秩父神社の主祭神は、古代この地を治めた国造の知知夫彦命と、遠祖の八意思兼命とされており、女神ではありません。実は、この秩父をはじめ武蔵国一帯では、鎌倉時代から

武士の守護神として、仏教や道教の影響の下で北辰（北極星）と北斗七星を祀る妙見信仰が定着していました。江戸時代までの間、秩父神社は秩父妙見宮とも呼ばれ、女神の妙見さま（妙見菩薩）を祭神としていました。その後、明治政府の神仏分離の政策で再び秩父神社と呼ばれるようになりました。

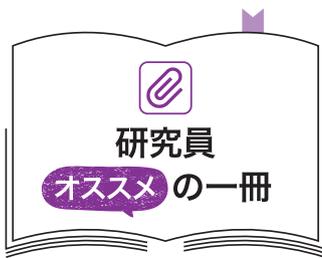
古い神社の祭礼は、時代ごとに加えられた要素が複雑に絡まっていることが多いです。武甲山の男神と秩父神社の女神の逢瀬という伝承にも何か深い訳がありそうですね。やはり、男女の和合に生命力や生産力を授かり、それにあやかるという素朴な信仰が、日本の神仏祈願の基層にあるからなのでしょう。

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。



応援消費

—— 社会を動かす力

岩波書店 / 定価968円

水越 康介 (みずこし こうすけ) [著]

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い多くの場面で制約が生まれ、消費者の行動は大きく変化した。需要の縮小に直面し、マーケティング戦略を見直している企業も多いだろう。その方向性を考えるうえでヒントとなりそうなキーワードが、「応援消費」である。

大学でマーケティング論を研究する著者によれば、応援消費とは困っている人や企業を消費で支援する動きのことをいう。この言葉が新聞に初めて登場したのは、東日本大震災が起きた2011年のことである。人々は復興への願いを込めて被災地の農産物や海産物などを積極的に購入するようになった。

その後下火となっていた応援消費が再び注目されるきっかけとなったのが、2020年のコロナ禍だった。長期の休業を余儀なくされ、窮地に陥った飲食業や観光業などを消費で

支援する動きが全国に広がったのである。加えて、ライブハウスやアーティストをクラウドファンディングで支援する活動が始まるなど、2011年と比べると応援消費の内容は大きく変化した。

困っている人々を支援するには、寄付や義援金という選択肢もある。にもかかわらず、なぜ応援消費が選ばれ、広まったのだろうか。

理由は大きく分けて二つある。一つは継続性の違いである。寄付は見返りを求める行動ではないため、一時的な関係となりがちである。一方、消費はお金と商品の交換によるため、継続的な関係を築きやすい。

もう一つは活動の広がりである。そもそも、日本では寄付したことを公言しない傾向があると著者は指摘する。むやみに周囲に話すと名声欲しさに寄付をしたと思われかねないからである。一方、消費は行動した



ことを周囲に隠す必要もない。応援したい思いとともに商品を購入したことをSNSに投稿すれば、情報が拡散され、さらに支援の輪が広がっていく。

商品の機能的な価値が購入の前提となることは言うまでもない。ただし、いまやそれだけでは選ばれる理由としては十分ではない。そこで、共感や応援というキーワードが差別化においてもつ意味は大きい。

応援したいという気持ちは逆境でより強くなる。先行きが不透明な時代だからこそ、その気持ちを力に変えたいところだ。もちろん、応援を受けるには自分たちのことを消費者に知ってもらう必要がある。まずは手始めに、自社のこれまでの歩みや理念について情報発信してみてもどうだろうか。それらに共感した消費者が思わぬところでみつかるかもしれない。(山口 修平)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

中央銀行デジタル通貨

中央銀行デジタル通貨(Central Bank Digital Currency, CBDC)とは、中央銀行が円やドルなど自国の法定通貨建てで、デジタルデータとして発行するお金のことです。電子マネーや仮想通貨もデジタル通貨の一種ですが、電子マネーは民間事業者が発行するもので使える店に限られます。また、仮想通貨の多くは、発行者が存在せず、法定通貨を基準にしていないため価格が変動しやすいという違いがあります。

各国で導入に向けての議論が活発化しており、日本銀行も、現時点ではCBDCの発行予定はないとしつつも、2021年から実証実験を進めています。政府もいわゆる骨太の方針(2020年)で検討の必要性を明記しています。

CBDCは、金融機関同士の大口取引といった限られた資金移動に使われるホールセール型と、現金同様に個人や一般企業による利用を想定した一般利用型の二つに分かれます。日本銀行をはじめ多くの中央銀行で検討されているのは一般利用型です。

一般利用型CBDCは五つの特性を備える必要があります。一つ目がユニバーサルアクセスとあって、送金や支払いに使うアプリや端末を誰もが使えるようにすることです。二つ目は偽造や不正を防止し、法定通貨としての信頼を維持することです。三つ目は、通信障害時や災害

一般利用型CBDCに必要な五つの特性

ユニバーサルアクセス	誰もが利用できる
セキュリティ	偽造や不正利用の防止
強靱性	通信障害時や災害時でも常に利用可能
即時決済性	支払ったその場で決済が完了
相互運用性	民間の決済システムとの連携

時もいつでも使える強靱性^{きょうじんせい}です。四つ目は即時決済性です。預金口座を使った支払いでは、口座間を資金が移動するまで決済は完了しません。一方、CBDCは現金と同様に支払ったその場で決済が完了するよう、大量の決済データを処理する能力が必要です。五つ目は民間の決済システムと容易に接続できることです。

これらの特性を備えるには多くのハードルがありますが、信用度の高い法定通貨を割安かつ迅速にやりとりできるメリットは大きく、すでに一部の国では導入されています。デジタル化の流れのなかでCBDCが各国で普及すれば、ビジネス環境が大きく変わると予想されることから、引き続き注目したいキーワードです。

*一部、日本銀行「中央銀行デジタル通貨に関する日本銀行の取り組み方針」(2020年10月)、同「中央銀行デジタル通貨に関する連絡協議会—中間整理」(2022年5月)をもとに記述しています。



編集後記

製造業の企業をヒアリングすると「リーマン・ショックのときは大変でした」という話を聞くことがあります。売り上げが激減して、従業員の給与の支払いもままならなかったというのです。どう乗り越えたかを尋ねると、現在の事業が順調な企業では、安易に人員の削減はしなかったケースが多いように感じます。助成金の申請や金融機関からの借入れなどで何とか資金を工面するとともに、仕事が減って生じた空き時間に、従業員教育や新商品開発など将来につながる取り組みを行っていました。

コロナ禍で厳しい経済環境が続いていますが、そうしたときこそ、経営者としての真価が問われるのではないかと思います。(井上)

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 1月号予告

特別レポート

「幸せ戦略」で考えるこれからの消費社会

—コロナ禍の消費者の意識・行動から—

(株)第一生命経済研究所

取締役 ライフデザイン研究部長兼首席研究員 宮木 由貴子

クローズアップ 識者に学ぶ

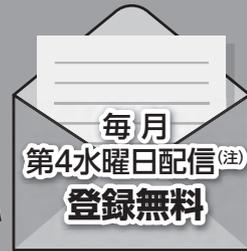
女性経営者がつくる未来と必要な施策

(株)コラボラボ 代表取締役 横田 響子

●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

創業をお考えの方、創業後間もない方に役立つ経営情報
創業者向けメールマガジン

起業家 応援マガジン



(注) 第4水曜日以外にも、お役立ち情報を配信させていただくことがあります。



起業!
ここから始める
創業に役立つ情報盛りだくさん

専門家コラム
創業企業がすぐにでも
取り組めるテーマを選定。
各分野の専門家がわかりやすく
解説します。

セミナー情報
全国各地で開催している
創業者向けの
セミナー情報をお届けします。

起業家応援マガジンの
ご利用には、日本公庫ダイレクトへの
ご登録が必要です。

日本公庫ダイレクト

ご登録は
コチラ!! →

日本公庫 起業家メルマガ 検索

https://direct.jfc.go.jp/w000_topb

(登録方法は裏面へ)

創業に関すること。お気軽にお問合せください。

事業資金相談ダイヤル  **0120-154-505**

受付時間 平日9:00~19:00
(国民生活事業)
※音声ガイダンスの後に『0』を選択してください。

JFC 日本政策金融公庫
国民生活事業

