

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2023 No.175

4



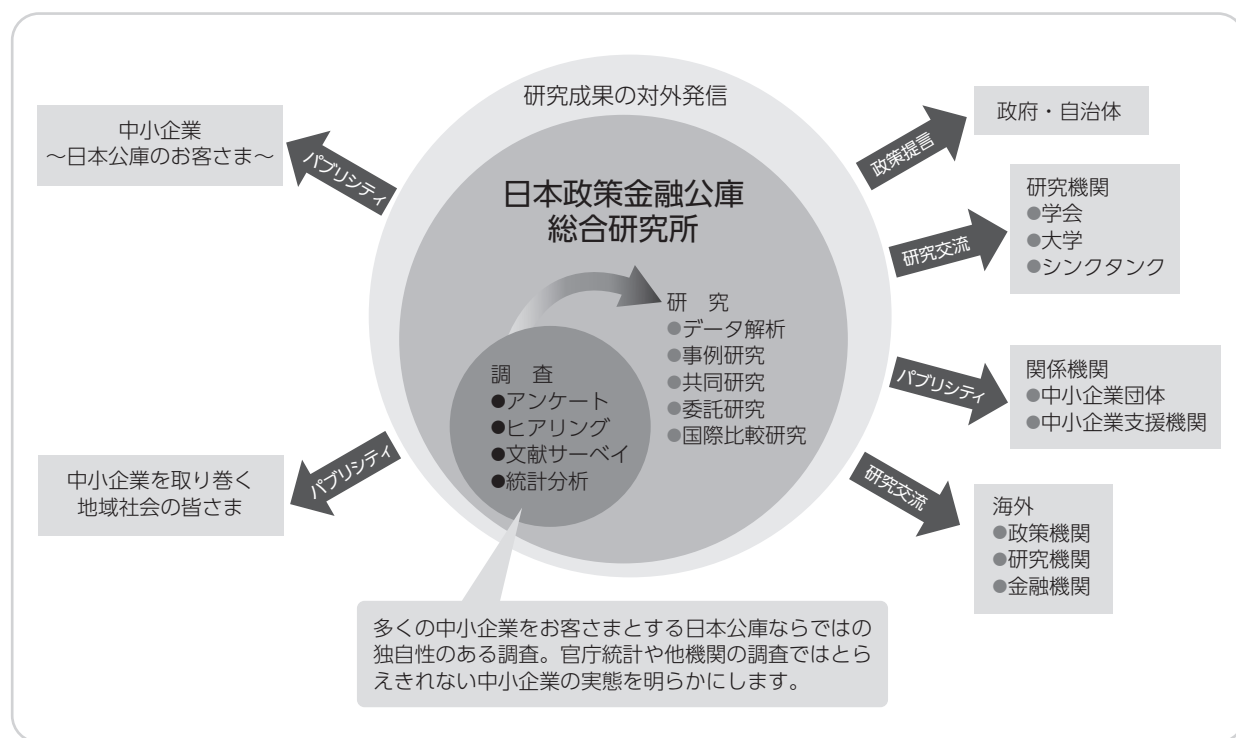
研究レポート

廃線を町おこしのインフラに — 三つの地域の事例から学ぶ —

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
研究員 青木 遥

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できます。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html



表紙写真

シリーズ「世界の古地図～時を経て変わるものの見方」
ファン・デ・ラ・コーサの世界地図
16世紀
提供/イメージナビ

調査 企業事例 論評 エッセー・コラム

CONTENTS

4 最新 日本公庫総研 研究レポート 廃線を町おこしのインフラに —三つの地域の事例から学ぶ—

*総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
研究員 青木 遥

2 巻頭エッセー 明日に向けて 二つのキャリアから生まれる相乗効果

*東京オリンピック女子バスケットボール日本代表
キャプテン 高田 真希

16 未来を拓く起業家たち 女性のキャリアを底上げする伴走者

*宮城県仙台市 (株)meguru

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 売り上げに比べて持ち直しが 遅れている小企業の採算

24 産業レポート DtoCで売る力を強化する DtoCに取り組むポイント

*総合研究所 主任研究員 松井 雄史

28 戦国マネジメント —社長としての戦国大名— 伊達政宗 豪快だがきめ細やかな社長

*偉人研究家 真山 知幸

30 経営最前線1 全従業員で歩むIT企業への道

*宮城県塩竈市 (株)高山

32 経営最前線2 規格外の広葉樹の魅力を引き出す

*岐阜県高山市 (株)カネモク

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む キャリア教育を通じた地場産業の体験

*瀬戸商工会議所 瀬戸キャリア教育推進協議会
キャリア教育推進コーディネーター 井上 晴子

35 人を動かす仕掛学 仕掛けの原理

*大阪大学大学院経済学研究科 教授 松村 真宏

36 クローズアップ 識者に学ぶ ボーングローバル企業に学ぶ海外展開

*札幌大学地域共創学群経営・会計学系
准教授 角田 美知江

42 日本文化で世界を魅了 —中小企業の海外展開— 日本茶のおいしさを世界に届ける茶商

*静岡県島田市 杉本製茶(株)

46 暦のしきたりとビジネス 忠臣蔵と四谷怪談

*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 「美味しい」とは何か

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

二つのキャリアから 生まれる相乗効果

私は今、現役のバスケットボールプレイヤーでありながら、(株)TRUE HOPE代表取締役でもあるという二つのキャリアを軸に人生を歩んでいます。30歳を手前にして、引退後に自分は何をして生活していくのだろうと不安になり、いろいろと考えました。そして、バスケットボール界をもっと盛り上げたくさんの人に興味をもってもらいたいと思い至り、2020年に起業しました。

女子バスケットボールでは、企業に在籍して競技を続ける選手がほとんどです。私も(株)デンソーに入社しているため、副業としてビジネスを始めました。今までの先輩方や他チームをみても現役中に起業したり副業したりする人がいなかったもので、不安もありました。先輩方のなかには現役中にバスケットボール以外のことをやっていいのかという思いがあり、やりたいことを言い出せなかったり、行動に移せなかったりした人もいたと思います。誰もやっていないことへの挑戦は勇気が要りますが、やらないままではすぐもったいないと思っていました。人生一度きり、やってみたいことを行動に移した方が楽しいと思い挑戦することにしたのです。

練習や試合がない休みを利用して、全国各地でイベン

トやバスケットボール教室を開き、たくさんの人にバスケットボールの魅力を伝える活動をしています。参加者のなかには私を知っている人もいれば、知らない人もいます。知らない人に知ってもらったり、バスケットボールに興味がない人に興味をもってもらったりすることは、競技の普及につながると考えます。実際に、活動をきっかけに試合会場に足を運んでくださる方やインターネット配信などで試合を見てくださる方が増えてきました。

アスリートであれば向上心をもつことは当たり前ではありますが、私も30歳を過ぎキャリアの終盤に差しかかりました。東京オリンピックで銀メダルを獲得した達成感から引退を意識してプレーするようになってしまったのではないかと心配していたのです。そんなこともなく、現在も若い選手にも負けず向上心をもってやっているのはもう一つのキャリアを歩んだからだと思います。観戦している方々をプレーで魅了していくことができればさらに興味をもってもらえるのではないかと考えると、「もっと上手になりたい」という感情が強くなってきました。

もう一つ私の信念として、本業をおろそかにしないように心がけています。ありがたいことにメディアに出る

機会が増えました。様々な人に知ってもらえるチャンスだと思いタイミングが合えば積極的に出演しています。バスケットボール以外の活動も増えてきているなか、中途半端なプレーやパフォーマンスの低下があるとファンは喜ばないし、自分自身もそれを望んではいません。まずはバスケットボールプレイヤーであることを第一にして、空いている時間を有効活用し、自分が実現したい夢に向かって突き進もうと心がけています。

過去を振り返ると、私の人生のいくつかあった分岐点では、いつも難しい方を選択してきました。経歴やプロフィールから、何でも上手くいった人生だと思われことが多いのですが、実は上手くいかないことの方が多いのです。ただ、その困難に立ち向かい試行錯誤し挑戦していく過程が私を育ててくれましたし、達成感を味わうとやってよかったなと思えます。それは挑戦したからこそ生まれるものです。

今までバスケットボールしかしてこなかったので大変なこともたくさんありますが、無難に過ごしていく人生よりも、様々なことに挑戦して壁にぶつかりながら人生を楽しく豊かに過ごしていきたいです。



東京オリンピック女子バスケットボール日本代表 キャプテン

高田 真希 TAKADA Maki

1989年愛知県生まれ。小学5年生からバスケットボールを始め、中学生までは空手と両立。空手も大会で優勝するほどの実力者だった。バスケットボールの強豪である桜花学園高等学校（愛知県）では3年生時にインターハイ、国体、ウインターカップの3冠を達成した。2008年にデンソーアイリスに加入し、新人王を獲得。2009年に日本代表チームに初選出される。ゴール下の攻撃や守備を担うセンターとして活躍し、2016年リオデジャネイロオリンピックではベスト8進出に貢献。2018年からキャプテンとなり、翌年にアジアカップ4連覇を達成すると、2021年の東京オリンピックでは銀メダルを獲得した。(株)TRUE HOPEの社長として、競技の普及にも努める。



廃線を町おこしのインフラに — 三つの地域の事例から学ぶ —

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
研究員 青木 遥

利用客の減少を受け、政府は地方鉄道のあり方に関する議論を本格化させている。しかし、人口減少の進む地方圏ではすでに長年にわたり議論されているものの、なかなか決め手が見つからないのが実態である。最近は大規模豪雨災害が増え、被害を受けた路線で再建が断念されることも多い。

地方鉄道の廃線が避けられない問題となるなかで、すでに廃線となった地域のなかにはそれを生かした町おこしに成功している例もある。こうした現状を取材し、今後加速するであろう廃線問題、ひいては地方の人口減少問題に対する処方箋の一つを探る。



廃線路の上をレールバイクで走る・旧小坂鉄道



喫茶室として昔の駅舎を活用・名鉄三河線廃線敷

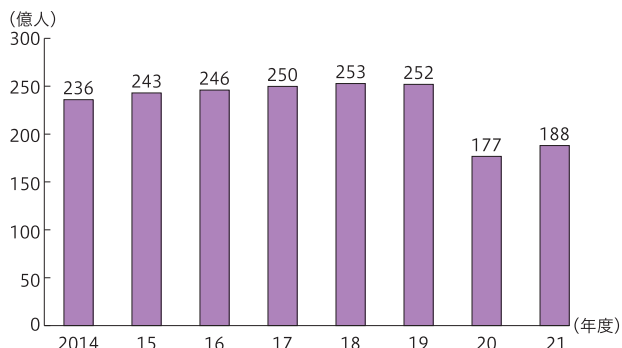


4 廃線路の上で写真を撮る観光客・旧高千穂鉄道



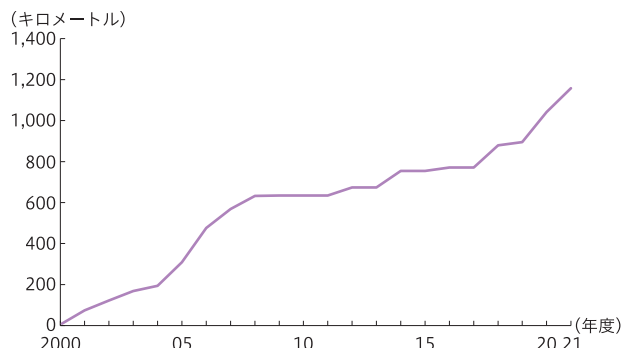
トンネルを再利用した焼酎の貯蔵庫・旧高千穂鉄道

図-1 全国の鉄道旅客数量の推移



資料：国土交通省「鉄道輸送統計調査」

図-2 全国の廃止路線長の推移（2000年度以降）



資料：国土交通省「近年廃止された鉄軌道路線」（2022年2月3日時点）

深刻化する地方路線の存続問題

昨年2022年は鉄道開業150周年の節目であった。新橋～横浜（現・桜木町）間に始まり、大阪～京都、上野～熊谷と徐々に線路は伸び、明治末期には幹線がほぼ全国を網羅した。東京オリンピックが開催された1964年には東京～新大阪間を結ぶ東海道新幹線が誕生し、戦後の高度経済成長のシンボルとなった。

鉄道網の整備はしかし、地方から都市部への人口移動を加速させてしまった。経済成長に伴って生活水準が上がり自家用車が普及していったことも、地方を中心に鉄道離れを加速させた。また、最近では地球温暖化の影響もあって大規模豪雨災害が増え、鉄道設備にも甚大な被害が起きている。巨額の再建費用を賄えずに営業を再開できずにいる地方路線もある。

そこにコロナ禍による鉄道利用客の減少が追い打ちをかけた。国土交通省「鉄道輸送統計調査」によれば、全国の旅客数量は、外出自粛要請が発出された2020年度に177億人と、前年度の252億人から75億人減っている（図-1）。2021年度も188億人と、コロナ禍前の水準にはほど遠い。

多くの路線が経営に窮しており、なかにはやむなく廃線となったところもある。同じく国土交通省の発表によれば、2000年度から2021年度までの間に全国で実に45路線、全長にして1,157.9キロメートルが廃線となっている（図-2）。2022年にはJR各社が赤字路線を公表し、改めて地方路線の存続問題が浮き彫りとなった。こうした状況を受けて、国は路線の維持や代替輸送についての議論を本格化させているが、地域住民の大切な足となってきた路線の進退は、一朝一夕に結論を出せる問題ではない。

地域から鉄道がなくなればそこを訪れる人も減り、にぎわいがなくなった地域を離れていく住民が増え、地元の企業も衰退する。ただ、すでに廃線となった路線のなかには、再び地域の資源として活躍の場を得て、町おこしの担い手となっているところもある。本リポートでは、こうした三つの地域の事例を紹介する。

廃線をどのように地域資源として活用しているのか。地元の企業や住民がどのような取り組みをしてきたのか。活用により、地域にはどのような変化が起きたのか。また、活用にはどのようなことが課題となるか。今後加速するであろう廃線問題に一石を投げ、ひいては地方の人口減少問題に対する示唆を得たい。

神話の国の新たな観光資源に ～宮崎県・旧高千穂鉄道～

高千穂町は、国の名勝・天然記念物に指定されている五ヶ瀬川峡谷（高千穂峽）を有し、日本神話の舞台として知られる宮崎県屈指の観光地である。高千穂鉄道は五ヶ瀬川に沿って1939年に延岡～日ノ影の区間で開通し、1972年に高千穂駅まで延伸された。

しかし、利用者は1994年度の60万人をピークに減少し、10年で半分になった。追い打ちをかけるように2005年9月、大型の台風14号が直撃して鉄橋が崩落し、全線が運休になった。復興に必要な費用26億円の捻出は難しく、2008年に廃線が決まった。

個々の能力を結集

高千穂鉄道の運行を再開させようと観光協会や商工会のメンバーらは話し合いを重ねたが、手立てを見つけないことはできなかった。メンバーの一人であった工藤雅康さんは諦めきれず、高千穂あまてらす鉄道(株)を立ち上げた。鉄道資産の保存と活用を進めようと、高千穂駅構内で人力トロッキを運行することを計画する。廃線となった線路や鉄橋、駅舎などは沿線の各自治体に譲渡されたため、同社は高千穂町から駅とその周辺の線路を借り受けて営業を開始した。

この活動に参加していた桐木敏隆さんは、立ち上げ当時の様子について、資金が十分でないなかでメンバー一人ひとりが得意分野を生かして奔走したと話す。土木工事会社の経営者が中心になって転車台をつくり、単線の線路をトロッキが往復しやすいようにした。IT関係の仕事をしている人は、宣伝用にホームページを開設した。利用客が増加すると、自動車修理業を営む人が軽トラックでエンジン付きの18人乗りカートをつくった。

町も力になった。現役時代に日本一高い鉄橋であった

高千穂橋梁の点検を行い、カートで橋を渡れるようにした。鉄橋からの眺めは格別で、四季折々の景観が美しいと、来場者の数はさらに増えていった。

高千穂鉄道の運転士だった齊藤拓由さんは、廃線後は福岡の鉄道会社へ転職していたが、高千穂を再び活気づけたいと、町に戻り2017年に同社に入社した。それを機に、同社は高千穂鉄道で使っていたディーゼル車両の運転体験をサービスに加えた。運転士を務めていた齊藤さんが直々にエンジンのかけ方から運転の仕方を教えるとあって、人気を集めている。

齊藤さんは、県内や熊本県阿蘇地域の観光施設やレンタカー店、空港を回り、チラシを置いてもらうようにした。旅行のついでに高千穂駅を訪れる人が増えたという。ゴールデンウィークなどの観光シーズンにはカートを増便しても乗れない人が出るほどになり、新たに30人乗りの「グランドスーパーカート」を導入した。

ただ、こうした設備投資には多額の費用がかかる。節約のため、カートの製作は鉄道車両の専門メーカーではなく、遊園地の遊具メーカーに依頼し、飛行場で荷物を運ぶトラクターと同じ動力車を用いるなど工夫した。

維持費用の負担も重い。ディーゼル車両の検査は年間500万円、数年に1度の全体検査は1,000万円ほどかかる。線路を支える木製の枕木は老朽化しているが、3,500本を超えるすべてを耐久性の高いコンクリート製に交換するには1億円ほど必要だ。運行に支障が出ないよう傷みがひどいものから順に交換している。

安全な運行には日々の取り組みも欠かせない。営業を始める前に試運転を行い、車両や線路を目視でも点検する。ヒューマンエラーを防ぐために、齊藤さんが鉄道会社に勤めた経験を生かしてつくったマニュアルを定期的に従業員と確認しているほか、故障などの非常時の訓練を徹底している。こうした積み重ねも来場者数の着実な増加につながっているといえる。

取り組みの効果は、町内の飲食店や宿泊施設にも波及している。旅館を経営する(有)かみのやの4代目、佐藤雄二郎^{さとうゆうじろう}さんは、年配層から家族連れ、インバウンドなど幅広い客層に楽しんでもらえるスポットができたことで、滞在時間も伸びたと実感している。

佐藤さん自身も旅館業組合の組合長として、宿泊と観光アクティビティのDX化など対応を進める。さらに、若手経営者や自治体職員など地元の若い世代が交流する「思兼会」^{おもがねかい}を主催している。日本神話に登場する知恵の神、思兼神にちなんだ集まりで、地域の将来や活性化について議論する。地元のために知恵を出し合う気風は脈々と受け継がれているようである。

■ 新たな価値を生み出す

高千穂鉄道は当初、高千穂町のさらに西の熊本県高森町までを結ぶ計画であった。しかし延伸作業の途中で出水し、工事は凍結された。高千穂町には延線のためにつくられたトンネルが残され、町はその活用方法を検討した。トンネル内の温度は17度、湿度は70パーセントと一定に保たれている。そこで、焼酎を蒸留している神楽酒造(株)に、貯蔵庫として利用しないかと声をかけた。

同社は試行錯誤を重ね、焼酎^{かしだる}を榎樽に詰めてトンネルで熟成させることで、まろやかな味わいと芳醇な香り^{ほうじゅん}を実現した。トンネルの入り口付近と奥では温度や湿度が若干異なるため、熟成の度合いに応じて保管場所を入れ替える工夫もした。物産店を併設し、2000年に「トンネルの駅」をオープンした。

全長1,115メートル、高さ6メートルのトンネルに1,000本以上もの樽が並ぶ。トンネルは見学できるように開放し、試飲スペースも設けた。旅行会社のバスツアーに組み込まれ、国内外から観光客が訪れるようになった。人気の土産物は、限定商品の熟成焼酎「虹香」^{にじか}である。3~5年かけて熟成した焼酎は、当時全国的にも



営業前に安全点検用のカートで試運転

珍しく、トンネル以外での売り上げも伸びた。トンネルの駅の店長、熊埜御堂朗^{くまのみどうあきら}さんは、長期貯蔵の焼酎を楽しむ人を増やす場にしていきたいと話す。

トンネルの駅から延岡方面に20キロメートルほど離れた日之影町でも、廃線と地元資源を結びつけて新たな価値を生み出している。町の9割以上が森林であることを生かして六つのセラピーロードを整備、その一つとして高千穂鉄道の吾味駅~槇峰駅の4キロメートルの区間を結んだ「TR鉄道跡地散策コース」を組み込んだ。ちなみに、TRは高千穂鉄道の略称である。勾配が緩やかで歩きやすく、地元の保育園も散歩に使っている。

町外の人に人気なのが「癒しの森の案内人」である。森林セラピストの資格をもつ地元の人たちが森林浴の方法を教えてくれる。自然をもっと満喫したいという声が多く、町は1泊2日で「マインドフル森林セラピーツアー」を開催している。セラピーロードを歩くほかに、地元の人に教わりながら蜜蝋^{みつろう}のハンドクリームをつくる体験などを盛り込んで、毎年多くの人を集めている。

森林浴の後には日之影温泉駅で汗を流せる。この駅では、廃線になる前から駅舎の中に温泉施設をつくって営業していた。廃線後は構内に高千穂鉄道の車両を改修した「TR列車の宿」をつくり、電車好きの親子や目の前の五ヶ瀬川で釣りを楽しむ人に人気の宿泊施設となっている。近隣の市町村からも訪れる人がいて、週末になると利用客は300人を超える。地元で採れた野菜や加工食

品の販売もしていて、町内の特産品をつくる事業者には大切な販売ルートの一つになっている。

おかだ もとし
岡田原史さんは、コロナ禍となる前までは日之影町の特産であるクリやユズ、梅などでシロップやジャムをつくり、駅で販売していた。きっかけは、緑のふるさと協力隊として町に移住したときに、地元の農家から傷がついたり売り切れなかったりした農産物の活用方法を相談されたことである。シロップやジャムに加工すれば保存がきき、町の食材を広くアピールできるのではないかと考え、「旬果工房てらす」を開業した。無添加で素材の味を楽しめると、インターネットでの販売も好調だ。町に観光客が戻りつつある状況に合わせて、量産体制を整えているところである。

■ 裾野を広げる

高千穂町では、高千穂鉄道を観光資源としてさらに活用していこうと、高千穂橋梁周辺に公園を整備する計画を練っている。橋に歩道をつくったり、周辺に店舗やアスレチックを整備したりして、観光客も地元の人たちも楽しめる場になるよう検討している。

高千穂駅は、地域の雇用を創出する場にもなっている。ボランティアとしてイベントの手伝いに来ていた20歳代の男性のほか、同社に入社するために移住してきた30歳代の男性もいる。従業員一人ひとりからは、駅を盛り上げたいという強い気持ちが伝わってくる。カートに乗るお客さんを楽しませようと、おもちゃのミラーボールを逆さにしてトンネル内をライトアップしたり、橋の上で撮影する乗客のためにシャボン玉を飛ばしたりしている。乗車中のユーモアあふれるアナウンスやSNSでの動画発信も評判である。高千穂駅の来場者数は、すでに感染症流行前に近い水準まで回復してきた。資源が限られても、知恵を絞り楽しませる努力を惜しまないことが、根強い人気を支えているのだろう。

歴史資産を維持し幅広い層を呼び込む ～秋田県・旧小坂鉄道～

2009年に廃線となった小坂鉄道は、かつて地域の基幹産業を支える重要なインフラであった。青森県との県境に位置する秋田県小坂町の鉱山会社の専用鉄道として、小坂町から大館市まで開通したのが1908年である。当時の小坂町は、小坂鉱山から豊富に出る鉱石「黒鉱」から銅を製錬する技術を確立し、大いに栄えていた。仕事を求めて大勢の人が町に集まり、上下水道や電気、病院、娯楽施設などの近代的インフラも早くに整備された。

小坂鉄道が運んだのは、主に鉱石や製品、製錬時に出る濃硫酸である。濃硫酸は化学肥料の原料などとして需要が高かった。路線を乗り継ぎ日本海側の港まで運ぶのだが、小坂駅からしばらくは急勾配で、一度にたくさんのタンク車を牽引するには相当の馬力が必要だった。そこで、特別仕様のディーゼル機関車を最大4両連結して4,200馬力を実現、20両近いタンク車を引っ張ったのである。この「機関車四重連」は全国の鉄道ファンを魅了し、小坂駅周辺はカメラを構える愛好家でにぎわった。

しかし、小坂鉱山の採掘が終わり、製錬するものが鉱石から使用済み半導体などのいわゆる都市鉱山に代わると濃硫酸が産出されなくなり、輸送はトラックで足りた。小坂鉄道はその歴史の幕を下ろしたのである。

■ 鉄道ファンの聖地

廃線をひときわ惜しんだのが、全国の鉄道愛好家たちだった。小坂鉄道の歴史を後世に語り継ぐと、廃線の活用方法を検討する町にも積極的に働きかけた。この集まりは後に「小坂鉄道保存会」として正式に発足する。

町は当時、観光産業のさらなる起爆剤を模索していた。小坂駅の周辺には、芝居小屋「康楽館」や移築された「小坂鉱山事務所」がある。国の重要文化財に指定されてい

るこれら産業遺産と小坂駅の一带を観光エリアにしてにぎわいをつくる計画を小坂鉄道保存会と練り、国と県から補助金を得ることもできた。小坂鉄道全区間の沿線敷地および駅舎と車両が小坂町と大館市に無償で譲渡されることが確定した2014年、「小坂鉄道レールパーク」をオープンした。

パーク内は、現役の頃の様子をそのままに残している。広い敷地に10本もの線路が整然と並び、草一本生えていない。ホームにはかつてのディーゼル機関車や旅客用のディーゼル車両、巨大なラッセル車などが停車している。上野～青森間を走っていた寝台特急ブルートレイン「あけぼの」も譲り受け、中で宿泊できるようにした。訪れた人は、自由に機関車庫に立ち入り車両に触れるだけでなく、日によっては機関車の迫力ある走行を間近に見ることもできる。

パークの運営は、小坂まちづくり(株)が町から委託を受けて行っている。園長の鈴木^{すずき じろう}二朗さんと4人の従業員が働くほか、繁忙期にはシルバー人材を派遣してもらう。保存会のメンバーも手弁当で協力する。メンバーには各地の鉄道会社のOBも多く、保線作業や鉄道車両の整備、運行のノウハウを従業員に共有している。目下の課題はこの技能承継であり、習得に一定の時間を要するため、若い人材の獲得が急がれる。

もう一つの課題が、線路や車両の整備である。四重連の機関車がすでに50歳を超すなど、どの設備も老朽化が進んでいる。定期的な部品交換が必要だが、大半がすでに生産されておらず、代替の機材も入手にくい。複数台所有している車両は、1台を部品供出用にするなどしてしのいでいるが、いずれはそれも尽きてしまう。

改修の費用は町の予算から充てられるが限りがあるし、高額な場合は議会を通す必要があるが同意を得るには時間がかかる。簡単な修理は極力自分たちで行うようにしている。保存会も、クラウドファンディングや民間のプ



機関車庫には往年のディーゼル機関車やブルートレインが

ロジェクトを活用して、車両を塗り直す予定である。

町の職員で、小坂鉄道保存会の運営も担う亀沢^{かめざわ おさむ}修さんによれば、会のメンバーは現在73人で、大半は町外や県外の人である。会では、誰もが参加しやすいように細かな会則や定例会議は最小限に抑えている。毎年パークで開く「小坂・鉄道まつり」などにはメンバーが一堂に会し、自前の制服を着てにわか駅員となり、観光客を誘導したり車両を動かしたりするが、普段は皆、好きなときに好きなように小坂鉄道にかかわる。無理のない付き合い方が会を長続き^{ひげつ}させる秘訣だと亀沢さんは考える。

パークは、積雪が多い12～3月は休業するが、コロナ禍前は年間1万3,000人もの客が訪れていた。足しげく通う人が少なくない。訪問を機に、小坂鉄道保存会の会員になった人も多い。鉄道ファンの活動が町に観光スポットをつくり、さらに鉄道ファンを呼び込んでいる。

海外でも評判のアトラクション施設

小坂鉄道が走っていた大館市でも廃線を活用する取り組みが進められた。廃線の一部でレールバイクのアトラクション営業が始まったのである。山の中を通るレールの上を自転車で走るもので、片道1.8キロメートル、往復で30～40分ほどのコースである。体を動かしながら、自然を満喫できる。

主導したのは、町おこしの会の会長などを務めていた小棚^{おだな ぎ まさゆき}木政之さんである。廃線を生かす方法を模索してい

た小棚木さんは、地元のご当地映画の製作プロジェクトにも携わっており、廃線を撮影場所に推した。そこで使われたのがレールバイクであった。公開間もなく東日本大震災が発生して映画の話題は消えてしまったが、レールバイクは残された。その後、観光庁が、東北観光を再興する実証実験を計画する。小棚木さんは、レールバイクを生かそうと、自治体や観光協会、商工会議所などに呼びかけて実行委員会を設立、実験に参加した。

2011年10月の2日間、深沢駅～新沢鉄橋前の区間を借りて、レールバイクを走らせるイベントを開いた。本物の線路の上を自分の足でこいで走れるとあって、遠くは九州からも客がやってきた。雨天にもかかわらず、皆心から楽しんでいる様子だった。好感触を得たメンバーは、小棚木さんを理事長にしてNPO 法人大館・小坂鉄道レールバイクを設立、2012年から事業を本格稼働させた。

定期的にイベントを開催して、メディアを呼んだり、市長や市議会議員たちにも体験してもらったりして理解を広げていった。廃線を市で管理することに消極的な人は少なくなかったが、小棚木さんたちの熱意に次第に動かされていった。小坂鉄道が無償譲渡された後は、市も除草作業や線路の補修などを行うなどして協力する。

自然の中でのアトラクションはインバウンドからの人気も高く、海外の旅行会社のツアーにも組み込まれている。増える来場者に、小棚木さんたちは試行錯誤しながら対応する。定時運行にして、誰でもホームページ上で予約できるようにした。旅行会社の要望に応じ、遊園地のマニュアルを参考にした安全規定を作成したほか、事故に備えて保険契約も見直した。

レールバイクは14台まで増やした。地元の職業訓練短大が毎年卒業制作としてつくるほか、地元企業にスポンサーとなってもらうことで投資費用を抑えている。2人乗りや4人乗り、電動アシスト付きなど、小さな子どもやお年寄りなど多様な客層に合わせて種類も増やした。

集客にも力を入れる。普段とは違うコースを走ったり、トロッコに乗りながら焼き肉を食べたりするイベントを開いて目先を変え、何度も通ってもらえるように工夫する。梅雨で客が少なくなる6、7月には、鉄橋を二つ渡る特別なコースを設ける。小学生を無料にして、知ってもらう機会を増やす取り組みも欠かさない。

難しいのは人手の確保である。冬の休業期間は雇い止めになることもあり、安定雇用ができない。コースの草刈りなど人手が必要な作業には、近くの温泉施設の入浴とセットにしたイベントとして参加者を集めている。周囲の協力を得て工夫を重ねながら、営業を続けている。

■ 住民の思い出づくりの場

全長22キロメートルの小坂鉄道を市がくまなく保全するのは難しく、荒れたままの場所もある。大館市の^{たいの}岱野駅周辺も雑草に覆われてしまっていた。線路は通学路に隣接しており、治安を心配する親もいた。向かいには全国規模のコンサートやスポーツイベントを行う「ニプロハチ公ドーム」があり、県外から来た人が荒れた廃線に驚く場面も見られた。

東京で勤務した後Uターンして、今は地元の自治会長を務める^{くしまつお}九嶋光夫さんは、沿線の景観を良くしようと、回覧板で草刈りを呼びかけた。さらに、住民皆で楽しめて、かつ廃線が地元の名所になる取り組みをしたいと考え、沿線にアジサイを植えることを提案する。

10年かけてアジサイ3,000本を1キロメートルにわたり植樹して景勝地にする「あじさいレールロード10年プラン」を策定し、市から補助金を獲得。自治会内の有志で「岱野駅前プロジェクト」を結成して活動を始めた。

九嶋さんたちは、植樹を地元の絆を深める機会にしたいと考えた。地区の小学校からは毎年5年生がイベントに参加する。まず、プロジェクトのメンバーが学校へ行

き、子どもたちに昔の駅の様子や林業が盛んだった歴史を話す。地元で鉄道が走っていたことを知り驚く子どもが多い。植樹では、自分が植えた苗の横に、名前と将来の夢を書いたプラカードをつける。皆自分の苗がどうなったか気になって、登下校中に様子を見に来たり、水筒に入れた水をかけたりしているのだという。地元を離れたとしても、「自分のアジサイ」が地域に思いを馳せるきっかけになったらうれしいと九嶋さんは話す。

子どもたちだけでなく、地元の住民や企業も参加する。近所の高齢者施設と連携した植樹イベントも開催している。参加したお年寄りたちは、施設に帰った後もアジサイの様子を気にしたり、育て方を職員に説明したりと、一段と生き生きとするのだという。企業のレクリエーションとして植樹祭を開くこともある。また、住民が結婚や新築の記念に植樹したりもする。アジサイの寿命は長く、植えた一人ひとりの一生ものの思い出になる。

月1回はプロジェクトのメンバーや自治会の住民が集まって、草刈りや冬の雪囲いを行う。2021年は400本、2022年は600本を植樹し、2023年にはライトアップも計画している。活動資金を工面するため、九嶋さんは地元の中小企業が集まる会に行って話をし、協力を募っている。協力団体は10を超え、夏の草刈りの時はお茶を差し入れてくれたり、イベントの時は向かいのドームがトイレを貸してくれたりと皆好意的である。住民も水まきに来るなど、皆が世話を焼きにくる。

九嶋さんは大館市や小坂町で廃線を活用するほかの団体に声をかけ、小坂鉄道の活用について話し合うシンポジウムを2021年から毎年開催している。それぞれの情報を共有することで、廃線活用の可能性をさらに広げられるのではないかと期待する。小坂鉄道レールパークと大館・小坂鉄道レールバイクでも、イベントの時に設備を融通し合うなど協力関係を築いている。途絶えた線路が再び一本につながりつつある。



自分が植えた苗の場所が一目でわかる

地域住民手づくりの交流拠点 ～愛知県・名鉄三河線廃線敷～

愛知県豊田市を走る名鉄三河線さなげの猿投駅にしながね～西中金駅間も、2004年に廃線となった。豊田市といえば大手自動車メーカーの企業城下町という印象が強いが、廃線になった区間（以下、廃線敷）は市街地から離れたのどかな山間の土地である。この地域でも廃線敷を活用しているが、前の二つの事例とは様相が少し異なる。担い手も使い手も現地住民が主体の取り組みを、最後に紹介したい。

名鉄三河線は現在、豊田市の猿投駅あすけから碧南市の碧南駅をつなぐ23駅の路線となっている。猿投駅以北、西中金駅まで全通したのは1928年で、当時はさらに北に上がった足助を終着駅とする計画であった。西中金から足助にかけての一带は、養蚕による製糸産業が盛んだったが、世界恐慌のあおりを受けたこともあって足助への延伸計画は頓挫した。猿投駅～西中金駅間も、少子高齢化や国道開通による利用者減少で1985年にレールバス化される。それも廃止となり、代替として路線バスが運行された。

住民の憩いの場をつくる

荒れ果てていく廃線敷を見かねて最初に行動を起こしたのは、猿投駅と西中金駅の間にある三河広瀬駅の近隣

住民である。駅周辺をきれいにしようと、2005年に「広瀬愛護会」を立ち上げた。同年に市が創設した、地域の自治振興のための補助金を申請し、草を刈ったり竹やぶを切ったりして整備していった。発足当初からのメンバーである水野さんによれば、回覧板で呼びかけたところ、通学で慣れ親しんでいた景色を取り戻したいと、30人以上が集まったのだそうだ。

会のメンバーからは、廃屋と化した駅舎にも手を入れたいとの声が挙がっていた。しかし、鉄道会社が所有するものだから勝手に使うわけにはいかない。相談を受けた市は、所有者である名古屋鉄道と話し合い、地域活性化のためという条件付きで、猿投駅～西中金駅間の廃線用地および駅舎について無償の貸借契約を締結した。

メンバーはさっそく、駅舎の壁を塗り直し、屋根を葺き替え、きれいにしていった。足りない経費は会費を充てた。きれいになった駅舎には、駅員事務所を調理場にして待合室にイスとテーブルを並べた小さな喫茶室も設けた。

喫茶室をつくったのは、地元の人が気軽に集まれる場所をつくりたかったからである。運営は、地元の主婦による「若花の会」が引き継ぎ、今は2代目の店主、岡本美智代さんおかもと み ち 代ほか4人が切り盛りしている。開店は土日のみ、メニューはコーヒー、五平餅、みたらしだんごと多くないが、近所の喫茶店がなくなってからはますます、地元のお年寄りの貴重な憩いの場になっている。

駅では産直の野菜を販売し、お年寄りだけでなく、近所の主婦も集まるようになった。駅前には現在バスターミナルになっており、登下校する中高生が、駅舎の中で雨風をしのげるようになった。人の往来が増え、治安の面でも安心できるようになったという。

市も、住民の自治を尊重しつつ、バックアップする。2016年には市と住民団体が協定を結び、駅舎の清掃など日々の管理は近隣の住民団体に委ねて必要な経費は補

助金を活用してもらう一方、公衆トイレや冷蔵庫の設置、駅舎の修繕など大がかりな設備投資は市が主体となっていく体制が整えられた。同時期には、廃線敷の用地と駅舎等の付帯施設が正式に名古屋鉄道から市に無償譲渡された。

■ 地元への愛着を育む場に

終着駅である西中金駅でも住民グループが活動している。きっかけは、歩道拡張のために駅舎を撤去する計画が持ち上がったことである。多くの住民が残してほしいと声を挙げたのである。実は、以前にも似たことがあった。西中金駅の隣に建つ岩倉神社で、200年以上前に建てられた舞台を解体する計画が出たときに、止めたのはやはり住民だった。地域の文化や歴史を紡いできた場所を残したいという思いが、住民を動かしたのだろう。

2015年、市によって駅舎を線路側に2メートル曳家ひきやする工事が実施され、併せて外壁塗装や電気工事も行われた。整備後の西中金駅の運営は、同年に住民が結成した「西中金駅愛護会」が担う。喫茶室のほか、地元の人がつくった雑貨や蜂蜜みつばちを販売するブースも設けた。

初代会長で相談役の鈴木昭彦さんすずもとあきひこと現会長の松井靖さんまつ い やすしを筆頭に、16人が活動する。うち女性が12人と多く、交代で喫茶店を運営する。手づくりのオブジェや野で摘んだ花で明るく飾りつけられた駅には、三河広瀬駅と同じく、地元のお年寄りが足しげく通う。

保存された岩倉神社の舞台では、毎年10月に公演が行われる。地元の小学生が代々演じる歌舞伎「白浪五人男」や消防団によるバンド演奏「THE消防ロッカーズ」など、住民が自ら演目をこなして大いに盛り上がる。愛護会のメンバーも、コーヒーや五平餅の出張販売をして手伝う。こうした活動が地元への愛着を深めるきっかけになるのであり、駅は地域のシンボルとして、今も重要な役割を果たしているといえる。

■ 次世代へ廃線を残す

三河広瀬駅や西中金駅は、外からも注目されるようになる。三河広瀬駅は木造のたたずまいが話題を集め、また線路内に自由に立ち入れることから撮影スポットとして人気を集めるようになった。他地域から訪れた人々も喫茶室を利用し、若花の会ではわずかだが利益も出せるようになった。住民をつなぐ要の存在として復活した廃線敷が、地域に人を呼び込む資源にもなりつつある。

ただ、高齢化の波は廃線敷を支える団体にも寄せる。広瀬愛護会のメンバー35人全員が60歳以上で、若い人は仕事や子育てに忙しく集まらない。月1回行う線路沿いの草刈りは体力を使うので、無理しすぎないよう互いに気を配っている。若花の会の4人も平均70歳とそろそろ次の代にバトンタッチしたいが、候補がいない。地域にとって大切な場であり、できる限り続けたいが、毎日のトイレの点検や週2日の掃除は盆も正月も休みなし、早朝の仕込みもあって忙しい。ボランティアに近い仕事で、なり手を見つけるのは難しい。西中金駅の状況も似ている。

一方で、2020年に新たに結成された団体もある。住民8人が始めた「東広瀬地区名鉄三河線廃線敷愛護会」である。三河広瀬駅から西中金駅方面に延びる線路は、県道を挟んでその向こう側は竹やぶに囲まれた区間が続く、手つかずであった。それを整備して近くの東広瀬団地の住人が利用しやすい散策路にしようと立ち上げられた。団地は高齢者が多い。引きこもりがちなお年寄りの運動や交流の場にしようと考えたのだった。

メンバーの中根学^{なかにまなぶ}さんの話では、竹やぶが生い茂り雑草で覆われた廃線路を、人力で拓いていったのだという。草刈りや伐採だけでなく、開けた場所に苗木を植樹するなど、景観の整備にも力を入れた。650メートルまで拓いた散策路は、今は地元のこども園のウォーキングイベントにも使われている。夏は青々とした竹が涼やか

な風を運び、秋は紅葉で華やぐ。数年後の春には、会が植えたヒトツバタゴの花が雪のように咲き誇る景色も楽しめるはずだ。

こちらのメンバーも皆70歳前後と若くないが、地区の消防団に声をかけて力を借りながら、草刈りをしている。鉄道が走っていた当時を知らない世代に活動を引き継いでいく取り組みは途上だが、廃線敷を起点にして地域の交流が活発になっていること、そして廃線敷活用に携わる住民が皆生き生きとしていることは間違いない。こうした姿を通して、次世代が地元への愛着を強くし、活動の担い手として育っていくことが期待される。

■ 二つの高齢化が問題に

本リポートでは、廃線を活用して地域活性化につなげている3地域の事例を紹介した。廃線は、観光客の誘致や企業の商品開発、地域住民の交流促進など、さまざまな目的で生かされていた。取り組みの内容は三者三様だが、いずれも廃線を町おこしの新たなインフラにして、地域内外の交流を広げているという点は共通する。

事例からは共通の課題もみえた。それらは、人口減少が進む地方の活性化を考えるヒントにもなるはずである。ここからは、廃線活用をめぐる問題を整理したうえで、3地域の対応策から示唆を得たい。

廃線活用における問題には、二つの高齢化が挙げられる。一つ目は、担い手の高齢化である。いずれの地域も人材、特に若い世代の確保を課題に挙げていた。廃線周辺の整備やアトラクションの運営には人手が要る。また、施設を維持・運営するには特定の知識や技能が必要であり、若手への承継が急務である。しかし、廃線となった地域はそもそも少子高齢化や人口減少が進む過疎地域で、若手の参加を得るのは容易ではない。当初のメン

バーは高齢になり、沿線の草刈りなどは体力的に負担が大きくなっている。

もう一つは、鉄道施設自体の高齢化である。現役を引退した施設はすでに老朽化しており、定期的なメンテナンスが欠かせない。アトラクションとして利用する場合は、安全確保のためにも綿密な保全作業が必要になる。しかし、人手が少ないうえに、古い設備をメンテナンスするには費用がかかる。例えば、レールの下に敷かれた木製の枕木を耐久性の高いコンクリート製に交換するには1本につき4万円前後もかかるという。現役の路線であれば、整備に必要な費用の3分の1が国から補助されるが、廃線には当てはまらない。鉄道会社のように専門の保線員はいないし予算も少なく、できることは限られる。多くが自治体の補助金や支援を活用しているが、大がかりな改修は理解を得にくい。また、予算を確保できても、旧型の列車はすでに製造されていないため、替えの部品を入手するのも容易ではない。

地元に理解と応援の輪を広げる

厳しい現状に対応するため、廃線活用に携わる企業や団体が行っていた工夫は大きく三つにまとめられる。

第1に、地元の理解を得て、応援につなげていくことである。例えば、岱野駅前プロジェクトでは、地元の企業や団体に活動の趣旨を説明したり、植樹イベントに招待したりして、活動への支持を集めている。回覧板で活動の様子を見て、自主的に手伝う住民もいる。

NPO 法人大館・小坂鉄道レールバイクで使うレールバイクの3分の1は、市内の企業がスポンサーとなり提供したものである。別の3分の1も地元の職業訓練短大の卒業制作によるもので、設備費用を抑えられている。

西中金駅愛護会が駅舎の中に設けた販売ブースを誰で

も利用できるようにしているのも、地域の人に廃線を身近に感じてもらう一つの手段である。

地元住民の理解が進めば、活動への賛同者も増え、人手や費用の面で応援を得ることができる。取材した3地域では、自治体に廃線活用に充てる予算があるならば、福祉や子育てなどもっと生活に密着した問題に使うべきだという声もあるというが、そうした声に対しても、地道に理解を得ていくしかない。

高千穂あまてらす鉄道(株)では、カートの乗客に向かって住民が沿線から手を振ってくれる。皆、頼まれてやっているわけではないが、なかには発車時刻になると必ず家の窓から顔を出してカートを待つお年寄りもいる。こうした地元の応援団を大切に育てていくことが、地域で廃線という資源を維持するうえで重要になる。

外にファンをつくる

取り組みの第2として、地域の外にも廃線のファンをつくることが挙げられる。小坂鉄道レールパークでは、特別仕様のディーゼル機関車に乗り込んだり、往年のブルートレインに宿泊したりできるようにし、全国の鉄道ファンをひき寄せる。ファンの多くはリピーターとなり、イベントの手伝いや施設の補修を買って出る人もいる。もちろんすべてボランティアである。鉄道会社のOBや機械に詳しい人が技術や知識を惜しみなく提供してくれ、スタッフの技能向上にもつながっている。

ファンを増やすため、各団体はイベントに工夫を凝らし、積極的な情報発信に努める。大館・小坂鉄道レールバイクでは、通常と異なる運行ルートを用意して目先を変え、リピーターを増やしている。日之影町では、廃線路を使ったセラピーウォークに参加者の声を取り入れたイベントを加えるなど、改良を重ねている。

ファンとなった人は情報の発信源にもなる。三河広瀬駅は、若者たちの「映える」スポットとしてネットの口コミで人気が広まり、多くの人が撮影に訪れる。大館・小坂鉄道レールバイクには、体験者の口コミを見た観光客が海外からもやってくる。ファンを増やすことは、人手や資金面での助けになるだけでなく、利用客の増加やノウハウの蓄積にもつながるのである。

横の連携を強める

第3は、横の連携を強めることである。まず、団体や行政、地元企業など地域内の連携である。多くの場合、活動は自治体からの補助なしには難しい。多額の費用がかかる補修作業は、早くから役場と話し合い、予算を準備しなければならない。広瀬愛護会や若花の会では、こまめに町の担当者に連絡するようにしている。普段から自治体の担当者との情報共有に努めることが、いざというときの備えにもなる。高千穂町では、高千穂鉄道を生かした公園をつくろうと、町が中心となって地元の事業者や団体などと話し合いを行っている。

同じ廃線のなかでも携わる団体は複数ある。それぞれで取り組む内容や目的が異なるし、物理的にも離れているため一体化は難しいが、協力できるところは連携して運営の効率化につなげていければよい。小坂鉄道では、岱野駅前プロジェクトがほかの団体に声をかけて、年1回、廃線活用をテーマにシンポジウムを開催している。地域内の連携を強めれば、一団体だけではできないこともできるようになるし、興味のなかった住民も呼び込めるようになる。地域全体で廃線活用への理解や協力を深めていくことにもつながる。

地域外との連携も重要である。廃線を活用している地域は今回の3地域のほかにも多く、それぞれ多様な取り

組みがみられる。一方で、廃線活用ならではの共通課題は少なくない。互いに視察したり意見交換したりしている団体もあったが、廃線を活用する各地域の団体ももっと連携を強化すれば、問題解決に向けた議論が活発になり、アイデアも生まれやすくなるに違いない。

例えば、高千穂あまてらす鉄道や大館・小坂鉄道レールバイクなどでは、アトラクションとして廃線を活用するために安全規定を用意し、事故に備えた保険に加入した。これらの必要性は、実際に運用してみてわかったことである。また、規定をつくるといっても鉄道会社のように全国的に標準化されたマニュアルがあるわけではないので、自分たちで一から作成したという。運営に当たったの細かなノウハウや予測されるリスクをあらかじめ共有できれば、全国の廃線活用がよりスムーズになるのではないかな。

廃線を楽しむ

そして、何よりも廃線活用の当事者が楽しむことである。人手不足や資金繰り難など苦労は多いが、それを上回るやりがいや楽しさがあるから、一度は廃止された施設を復活させ、維持し続けられるのだろう。高千穂あまてらす鉄道では、鉄道好きが高じて同社に入社した若者たちが、お客さんが喜ぶ楽しいアイデアを次々に出している。各々が自由に意見を出し合い、限られた資源のなかで工夫する。小坂鉄道保存会のモットーは無理強いしないことである。会員がそれぞれ好きなタイミングでやってきて、自由に小坂鉄道にかかわるようにしているからこそ、会には多くの賛同者が集まる。

廃線活用に携わる人たちも、応援する地元住民や全国のファンも、その廃線が好きだからこそ行動を起こすのである。人々を駆り立てるロマンが廃線にはある。



女性のキャリアを底上げする伴走者



(株)meguru 代表取締役 高橋 そのみ

たかはし そのみ

新潟県出身。約30年間システム開発の職務に従事した後、2020年4月、任意団体「Sonomity」を設立。2022年5月に株式会社meguruを創業し、女性向けのICT講座やシステム開発を行う。

企業概要

- ▶ 創業
2022年
- ▶ 従業者数
1人
- ▶ 事業内容
主に女性向けのICT講座の提供、コンピューターシステムの開発等
- ▶ 所在地
宮城県仙台市青葉区二日町
17-22 TNER319
- ▶ 電話番号
090(5185)3310
- ▶ URL
<https://meguru-woman.jp>

約30年間にわたり、システムエンジニアとして第一線で活躍する高橋そのみさん。ICTのスキルを身につければ、在宅で働けるうえに高収入も得やすいが、多くの女性にとってICT業界にチャレンジするハードルは低くない。そこで自身の経験を生かし、女性の自立や収入増を支援したいと起業家の道を歩みだした。高橋さんは、どのように女性たちのキャリアアップをサポートしているのだろうか。

女性の経済的自立を後押し

——システムエンジニア筋でキャリアを歩んでこられたんですね。

「一生仕事をしたい」との思いからシステムエンジニアの職を選び、会社員、個人事業主、会社役員と立場は変わりながらも、新卒から長く続けてきました。情報通信技術 (ICT) の業界で30年近く過ごしていて残念に思うのは、働く女性の数が圧倒的に少ないことです。ICTのスキルを身につければ在宅でも働けますし、高い収入を得ることも可能です。

男女間の収入格差は、いまだ解決

されない社会的課題の一つです。特に結婚・出産などで一度仕事を失うと復帰が難しい、子育てのために働き方に制約ができてしまうなどの事情により、低収入の状態が続く女性は少なくありません。東京などの大都市圏では多様な生き方を選べる人が増えているかもしれませんが、わたしが住む仙台では選択肢が限られており、新たな一步を踏み出せない人が多い印象です。

そんな女性たちの経済的自立を後押ししながら、同時に女性のICT人材の不足を解消するために、ICTスキルを学ぶ機会を提供したいと考えました。

——なぜICT業界で働く女性は少ないのでしょうか。

ICT業界について語るとき、プログラムを組むなどの技術力ばかりが話題に上る傾向があります。それゆえ難しそうなイメージが強く、女性の参入を阻んでいる気がします。業界で働く女性が少なく、ロールモデルがみつかりづらいことも原因の一つかもしれません。

システムエンジニアにとって技術力は確かに重要です。しかし、ICTはInformation and Communication Technologyの略語であり、その「C」が指すように、コミュニケーション能力も欠かせない素質なのです。クライアントの課題を解決するには、彼らの要望を丁寧にヒアリングできないといけません。女性は総じてコミュニケーションを好み、人の話を聞くことを得意とする傾向がありますから、ICT業界で大いに活躍できるはずです。

起業家としての第一歩

——創業に当たって、社会起業家の支援プログラムに参加されたそうですね。

わたしが参加したのは、仙台市のSOCIAL INNOVATION Accelerator (SIA) です。2019年10月に始まり、2020年2月まで続いたSIAでは、市

場調査をしたり、経営ビジョンを考えたりしながら自らの事業構想をまとめていきました。最初こそ軽い気持ちでしたが、起業家を目指すほかの参加者と接するうちに、いよいよ決意が固まりました。

そして、プログラムの修了後に、大手通信会社が支援する、SIA参加者によるビジネスプランコンテストでICTの活用と社会的課題の解決の融合が評価され、大賞をいただくことができました。そこからの1年間、大手通信会社のスタッフがメンターとして伴走してくれたことで、多くを学びました。

——事業の構想をどう具体化していったのですか。

すぐに本格的に創業したかったのですが、コロナ禍となったばかりで身動きがとりづらかったので、まずはSonomityという団体を立ち上げました。任意の集まりのなかでオンラインのICT講座を提供することにしたのです。

2020年は「C言語入門」「WEB基礎」「AI基本」の3種類の講座や、女性の多様な働き方をテーマとしたトークセッションを行いました。2021年は「Vue.js入門」「ビジネス」の2種類の講座を、2022年は「SwiftUI入門講座」をそれぞれ実施しました。大手通信会社とも相談しながら試行



気軽に受講できるオンライン講座

錯誤し、まずは一通りの講座をやってみたということです。

気軽に受講してもらえるように、受講費用はできるだけ安く抑えました。例えば、1回3時間、全5回の「WEB基礎」は1万5,000円でした。

——どんな方が講座に参加されたのですか。

多くの講座を「女性優先」または「女性限定」としていました。多かったのは、ICTスキルを使って在宅で仕事をしたいと考えている40歳代の女性です。子どもがまだ小さいのでフルタイムの仕事に復帰するのが難しい事情もあったのだと思います。そのほか30歳代、50歳代の女性もいて、未婚の人、既婚の人と状況はさまざまでした。

——プログラミングは専門的な内容が多いと聞きます。受講生が学びやすい工夫が求められそうです。

いろいろと細かい工夫を取り入れています。そもそも、女性優先、あ

るいは限定にしているのは、難しそうな雰囲気を出さないためです。受講生のなかに、システムエンジニアリングに長けた男性が一人でもいると、どうしても張り詰めた空気が漂ってしまいます。ついていけないと諦めてしまう脱落者になるべく出さないようにするため、和気あいあいとした雰囲気をつくることを心がけています。

講座で使用するテキストは、わかりやすさにこだわって一から自作したものです。文字で伝わりづらい内容は図を用いて説明するなど工夫しました。

質問しやすい環境をつくるために、生徒と1対1でコミュニケーションできるチャットサービスの「Slack」も導入しています。ウェブ会議ツールの「Zoom」とSlackを並行して使い、質問があればSlackで気兼ねなく聞いてもらうようにしています。

ICTスキルの底上げを

——約2年間、Sonomityで講座を提供した後、いよいよ株式会社をつくったんですね。

コロナ禍も少し落ち着き、世の中に自由に動き出せそうな雰囲気が出てきたことを感じ、2022年5月に(株)meguruを設立しました。といっても、2022年9月までは仙台のシステム

開発会社の取締役も務めていて、二足のわらじを履いていました。meguruに専念したのは10月からです。

ただ、システム開発や保守、ウェブサイトの制作などを請け負うクライアントが7社ほどあるため、そちらに多くのリソースを割いている状態です。リソース不足という課題はありますが、できる限りコンスタントに講座を実施していきたいと思っています。

この2年間、複数の講座を主催するなかで、どのような方向性で講座を提供すべきか悩んでいたのですが、最近になってようやく進むべき道がみえてきました。わたしは少数のエリートを育てるのではなくて、幅広い人を対象に「ICTスキルの底上げ」を図りたい。そう腹が決まりました。

——なぜ、ICTスキルの底上げに集中したいと考えたのでしょうか。

過去に主催してきた講座では、「ウェブがどのようにつくられているのか理解できた」「難しそうなイメージがあったけれど、勉強を続ければ自分でもできそうだった」といったポジティブな感想が多く聞かれました。一方で、「わたしには難しくて無理だった」というネガティブな声もあり、講座の途中で脱落してしまう人も少なからずいました。

プログラミングは突き詰めれば難しく当然で、難しいという声が出るのは想定内でした。しかし、一般的なウェブ制作などに範囲を限定すれば、向き不向きにかかわらず、多くの方がスキルを習得できると思います。ウェブ制作だけの限定されたスキルであっても仕事としての需要はあり、一定の収入を得ることが可能です。そのため、今後の講座は多くの方に基本的なICTスキルを身につけてもらうことを目的に設計する予定です。

一方で、もっと本格的なスキルの習得を目指す方には、システム開発の実務を伴う特別講座を提供していきます。それが、meguruを創業した理由の一つでもあります。実は、2022年11月に1名の女性と業務委託契約を交わしました。そこから数カ月をかけてアシスタントとして働きながら、より深いICTスキルを身につけてもらいました。彼女はSonomityの講座を受けたことはないのですが、ICTを学んだ経験がありました。40歳代の女性で、小学生のお子さんを育てながら自営業の夫を少し手伝っており、週4日、1日5時間までの短い時間で働きたいと希望しています。そんな彼女にとって、柔軟な勤務環境で働きながらICTスキルを習得できたのは大きなメリットだったと思います。

困り事を解決するのがICT

——現役のシステムエンジニアとして、またICT講座の講師として、高橋さんが大事にされていることを教えてください。

システムエンジニアの視点になりますが、表面的な問題ではなく、その奥にある本質的な問題を見極め、解決に導くことを大事にしています。システム開発では、トップダウンで導入したシステムを従業員がまったく使わないという話がよくあります。

理由は従業員のニーズに合っていないからです。開発を請け負う会社にとっては、機能をつければつけるほどわかります。そんなこともあり、本質的なニーズに合うかどうかに関係なく機能を追加しがちです。けれども、せっかく予算をかけて導入したのに誰も使わない。そんな光景を見て何度もつらくなりました。

ICTの導入は、人件費削減が目的だとよくいわれますが、わたしは人が困っている問題を解決に導くことこそが本筋だと思っています。単純に人を減らすのは本質的な解決とはいえません。

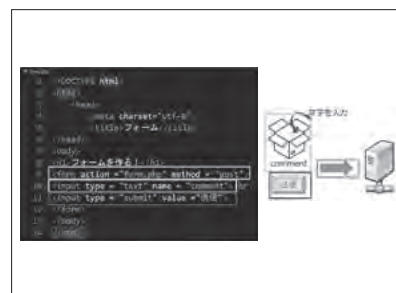
だからこそ、システム開発に当たり、ユーザーの本音を引き出すのが重要になります。あまり話そうとしない相手であっても、実際のところ

はどうなんですかと、突っ込んで質問してみる。その回答を聞いて、本当にこの解決策が最適なのかと疑ってみる。そうやってお客さまに寄り添わなければ、本当に求められている機能はみえてきません。それはICTスキルが高いだけでは実現できず、人間性が重要だと思うのです。

技術力を売りにした利益第一主義ではなく、お客さまに寄り添った開発スタイルを貫きたい。創業の背景には、そんな思いがありました。

——最後にmeguruで実現したいことを聞かせてください。

meguruを立ち上げた一番の理由は、女性たちに自信をもって生きていってほしいからです。結婚や出産を機に仕事のキャリアが途切れた後、何事も夫に判断してもらうなど、夫に依存して生きているようにも見え



高橋さんが自作したテキスト

る女性に多く出会いました。転勤族の妻だったわたし自身も、友人が一人もいない土地で夫に頼りすぎたせいか、結果的に離婚に至った経験があります。当時は家庭内で上司と部下のような関係でしたが、本来、夫はパートナーであり、お互いに自立した良い関係になれるのがベストですよね。

meguruを通し、ICT業界で生き生きと活躍する、自立した女性を一人でも多く輩出できるよう頑張っています。

聞き手から

社名のmeguruには、女性を「めぐる」社会を良くする、女性たちをそっと守る（囲う＝めぐる）、人生の循環（めぐる）を良くするという三つの意味があるそうだ。高橋さんの温かい人柄がよく伝わる。

経済産業省が2016年に公表した「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」によれば、2030年にはIT人材が最大で約79万人不足すると試算されている。未経験者がICT業界に飛び込むには相当の努力を要すると聞けが、将来性ある魅力的な仕事であることは確かだ。高橋さんのように熟練したスキルと人に寄り添う姿勢をもった人の下で、ICTを学びたい女性は少なくないだろう。meguruを通じて、多くの女性がより生き生きとした人生を手をすることを願ってやまない。（小林 香織）



第92回

売り上げに比べて持ち直しが遅れている小企業の採算

～「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、小企業の売上DIはコロナ禍の影響で2020年初めに急速に落ち込んだ後、上昇と低下を繰り返しながら持ち直し、足元の水準はプラスとなっている。他方、採算DIは仕入価格の高騰により持ち直しが遅れており、その水準はマイナス圏にとどまっている。仕入価格の高騰には、円安も影響している。

売上DIはプラス圏に

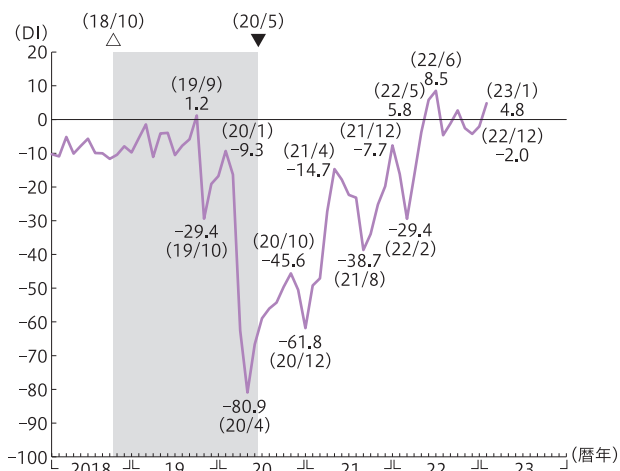
当研究所では、小企業の景況を迅速にとらえるために、毎月「全国小企業月次動向調査」（以下、本調査）を実施している。調査対象は、当公庫国民生活事業の取引先のうち従業者数原則20人未満の小企業1,500企業で、電話やメールなどで調査している。調査内容は、売り上げや採算など毎月同じ内容を尋ねる定例質問と、月ごとに異なる内容を尋ねる特別質問から構成されている。

図-1は、本調査のメインの指標である売上DI（前年同期に比べて売り上げが「増加」した企業割合－「減少」した企業割合）の推移を示している。2019年前半までは、米中貿易摩擦や、西日本での大雨をはじめとした自然災害があるなかでも大きく低下することはなかった。しかし、2019年10月に消費税率が引き上げられると、駆け込み需要の反動減により－29.4まで低下した。

その後上昇に転じたDIが再び低下するきっかけになったのが、新型コロナウイルス感染症である。2020年1月以降、国内で感染が拡大し、イベントや外出が控えられた。初めて緊急事態宣言が出された2020年4月のDIは－80.9と、1993年2月の調査開始以来最低の水準まで落ち込んだ。5月以降は感染防止策を講じながら経済活動を行えるようになり、DIは上昇に転じた。2021年2月に始まったワクチン接種も、経済活動の正常化を後押しした。経営環境の改善を受けて、売上DIは上昇と低下を繰り返しつつも改善していった。

2022年に入ると、年始に感染拡大の第6波、夏に第7波、年末には第8波が到来した。全国の1日当たり新規感染者数は多い時期で25万人超と、2021年のピーク時の2万人をはるかに上回る水準となった。他方で、まん延防止等重点措置は3月に解除されて以降、再び実施されることはなく、多くの人が帰省や旅行に出かけたり、大人数が集まるイベントが3年ぶりに開催されたりした。

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）。

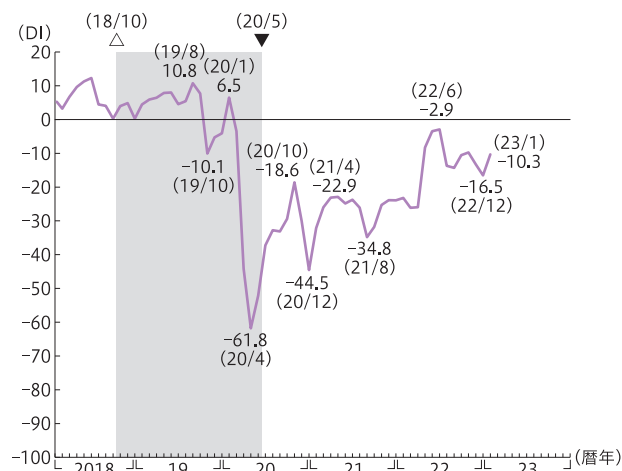
2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（図-2、3も同じ）。

10月には入国者数の上限撤廃や海外からの個人旅行の解禁といった水際対策の緩和措置が講じられ、コロナ禍で長らく低迷していたインバウンド需要が本格的に回復し始めた。日本政府観光局によると、9月に約20万人だった訪日外客数は、水際対策の緩和後に急速に増え、2023年1月は150万人弱となった。

また、全国旅行支援が実施され、宿泊代金が割引されたり、旅行先で使えるクーポンが交付されたりした。都道府県によっては割引やクーポンの上乗せを行うところもあり、国内旅行の需要が高まった。以上の要因により各地で人流が増加し、飲食店や小売業、宿泊業といった消費関連業種をはじめ、幅広い業種の売り上げが増加した。

こうしたなか、売上DIは2022年5月に5.8とコロナ禍以降で初めてプラスになった。その後も底堅く推移し、2023年1月は4.8となっている。小企業の売り上げは持ち直しつつある。

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）。

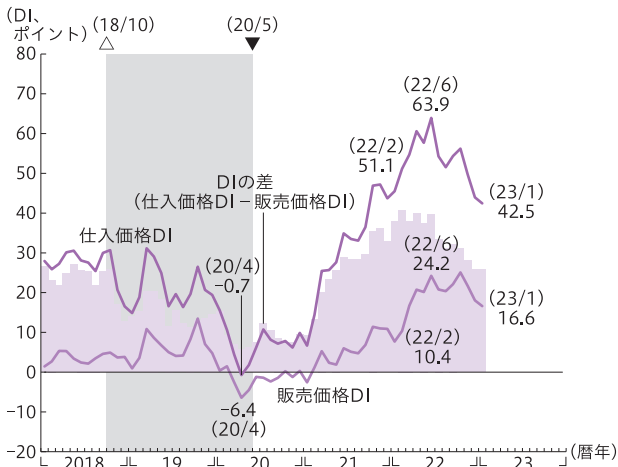
いまだコロナ禍前に及ばない採算状況

次に、採算の状況を確認しよう。図-2は採算DI（採算が「黒字」と回答した企業割合－「赤字」と回答した企業割合）の推移を示している。2020年までの動きは売上DIと似ている。2019年までおおむね横ばいで推移した後、2020年に入って急速に低下し、4月に調査開始以来最低の-61.8まで落ち込んだ。その後は大きく上昇し、4月から10月までの上昇幅は43.2ポイントと、売上DIを上回る勢いで持ち直した。

しかし、2021年に入ると回復の足取りは鈍くなり、DIは2020年のピークを下回る水準が続いた。2022年春ごろには売上DIの大幅な上昇を受けて採算DIも上昇したもの、最も高かった6月でも-2.9と、プラス圏には届かなかった。その後も足踏みが続き、2023年1月は-10.3となっている。

採算DIの回復が遅れている大きな要因は、仕入価格の高騰と価格転嫁の遅れである。本調査では販売価格と仕

図-3 価格DIの推移（全業種計）



(注) DIは前月比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合。

入価格についても尋ねており、前月と比べて価格が「上昇」した企業割合から「低下」した企業割合を差し引いてDIを算出している。図-3で、二つのDIの推移について、その差にも着目しながら詳しくみていこう。

2018年から2019年にかけて、仕入価格DIは20~30程度、販売価格DIは0~10程度で推移し、両者には10~20ポイント前後の差があった。2020年に新型コロナウイルスの感染が広がると、世界的な需要の減少により幅広い品目の需給が緩み、仕入価格が下がった。他方、需要が減るなかで売り上げを確保するため、小売業や飲食店、宿泊業などを中心に値下げの動きがみられた。その結果、2020年4月には仕入価格DIが-0.7、販売価格DIが-6.4までそれぞれ低下し、二つのDIの差は5.7ポイントまで縮小した。

その後、経済が勢いを取り戻すにつれて、さまざまな品目の需要が回復していった。しかし、従業員の出勤停止による工場の停止や物流網の混乱などの影響で供給の回復は鈍く、需給の逼迫により仕入価格が高騰した。

他方で、「同業他社との競争が激しく、販売価格を引き

上げられない」(印刷業)といったコメントに代表されるように、仕入価格の上昇を販売価格に転嫁できない企業は少なくなかった。その結果、二つのDIの差は再び拡大し、2022年2月には40.7ポイントとなった。

また、調査先からは「得意先に仕入価格上昇分の転嫁を交渉しているが、一部しか認められない」(金属部品製造業)、「販売価格の引き上げが仕入価格の上昇に追いつかない」(繊維卸売業)といったコメントも多数寄せられた。価格転嫁を実現できた企業でも転嫁は十分ではなく、採算が圧迫されていることがうかがえる。

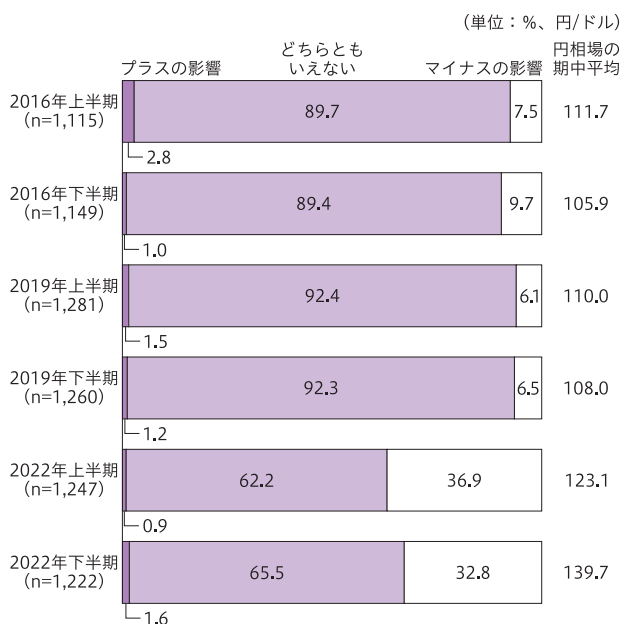
マイナスの影響が大きかった円安

ここからは、2022年に大きく変動した為替の影響をみていきたい。世界的なインフレを受けて欧米の中央銀行が利上げを進めると、低金利が続く日本との金利差が意識されるようになり、円安が進んだ。2017年から2021年のドル・円相場はおおむね1ドル105円から115円の間で安定して推移していたが、2022年は円安に振れ、10月には一時150円台と1990年以来32年ぶりの水準を記録した。急速な円安は小企業にどのような影響を与えたのだろうか。2016年、2019年、2022年に、本調査の特別質問で尋ねた結果をもとにみていこう。

図-4は、為替動向の影響を半期ごとに尋ねた結果を示している。各調査期間の円相場の平均は、2016年と2019年が110円前後だったのに対し、2022年は上半期が123.1円、下半期が139.7円と大幅な円安になっている。

まず、為替動向によりプラスの影響を受けていると回答した企業の割合をみると、いずれの年もきわめて低い。円安が進んだ2022年でも、上半期が0.9%、下半期が1.6%にとどまっている。円安は販売価格の低下を通じて輸出を後押しするが、小企業の場合は海外向けに販売するところが少ないため、効果は限定的だったようだ。他

図-4 為替動向の影響（全業種計）

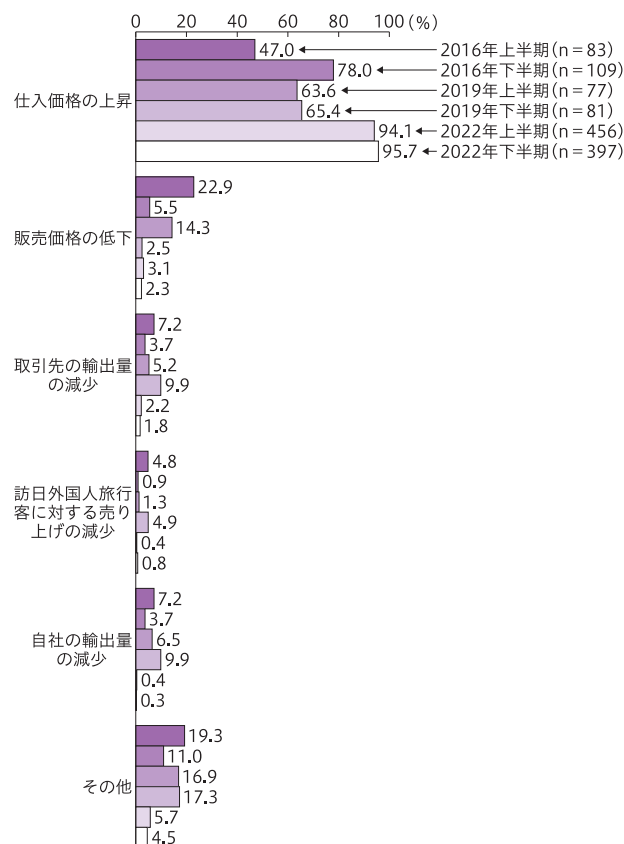


方、マイナスの影響があると回答した企業の割合をみると、2016年や2019年には1割未満だったが、2022年は上半期が36.9%、下半期が32.8%と大きく上昇した。

続いて、図-5でマイナスの影響の具体的な内容を確認しよう。すべての調査時点において、回答割合が最も高いのは「仕入価格の上昇」である。2019年以前からかなりの水準だったが、2022年は95%前後と突出して高くなった。調査先から寄せられたコメントを確認すると、円安の影響で価格が高騰した品目として挙げられているものは、金属やプラスチック原料といった素材から、自動車・産業用機械部品、中国製の衣料品、小麦粉やワインなどの食品まで、幅広い。業種を問わず相当数の小企業が、仕入価格の高騰を通して円安によるマイナスの影響を実感している様子がみてとれる。

2022年後半以降、原油や素材などの価格上昇には一服感がみられるものの、仕入価格高騰の川下への波及は途上である。光熱費も上昇しており、当面の間、コスト高

図-5 マイナスの具体的な影響（複数回答、全業種計）



（注）1 為替動向の影響について、「マイナスの影響」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。

が小企業の経営を圧迫することが懸念される。

他方で、以前よりも値上げへの理解が得られやすくなっており、今後小企業でも価格転嫁が進む可能性がある。さらに、5月には新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけを5類に移行するのに伴って、影響が和らぐと見込まれる。こうしたことを追い風に小企業の業況が改善するのを期待しつつ、今後の動向を注視していきたい。

（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)

DtoCに取り組むポイント

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

第3回では、メーカーが自社で運営する電子商取引（Electronic Commerce, EC）サイトで自社製品を直接販売するDtoC（Direct to Consumer）は、中小企業の売る力を高め、製品や企業のブランド構築に役立つだけでなく、既存の事業に新しい取引先をもたらしたり、さらなる新規事業の機会をもたらしたり、従業員のやりがいを生み出したりすることを指摘した。だが、多くの企業がECを行っているなかで、知名度のない中小企業がDtoCに取り組んで成功するには、どうすればよいのだろうか。最終回は中小企業がDtoCに取り組むうえでのポイントを整理する。

継続的にSNSに投稿する

連載の第1回で述べたとおり、DtoCにおける主なプロモーションの手段はSNSである。SNSを活用するうえで、最も重要なのは継続することである。始めた当初だけ多くの投稿し、消費者の関心を集めることができたとしても、後が続かなければ消費者は離れていってしまう。継続して投稿するための仕組みや工夫はいくつもあるだろうが、ここでは次の三つを紹介しよう。

第1に、SNSに投稿する担当者を決めることである。経営者がSNSに投稿する企業もあるが、一般には従業員がSNSごとに企業のアカウントを管理し、投稿したりコ

メントに返信したりする。ただし、従業員なら誰でもSNSに投稿してよいとすると、投稿の質にばらつきが生じやすくなり、内容に一貫性がなくなることもある。一人あるいは数人の担当者を決めた方がよい。

第2に、投稿のルールを定めることである。SNSの特徴に応じて、誰に対して何を伝えるのか、どのような口調、トーンで伝えるのかをあらかじめ決めておくことで、企業アカウントとして統一性を保つことができる。実際に投稿する前に、その内容をチェックする態勢づくりも欠かせない。こうしたルールづくりは、いわゆる炎上の防止にもつながる。

第3に、投稿頻度を定めることである。膨大な数の投稿のなかに、自社の投稿が埋もれてしまわないようにす

るには、できるだけ多く投稿する必要がある。だが、あまりに投稿の頻度が高いと、消費者に迷惑がられ、フォローを外されたり、通知をオフにされたりするおそれがある。ただ、どれくらいの頻度がよいのか事前にはわからないので、実際に運用しながら、無理なく継続でき、かつ消費者に興味をもって見てもらえる頻度をみつける必要がある。

次に重要なことは、消費者の共感を得ることである。共感を得ることができなければ、投稿はシェアされず、見込み客に広がっていかない。共感を得るには、次のような取り組みが有効である。

第1に、単に製品を紹介するだけの宣伝色の強い投稿ではなく、ライフスタイルを提案したり、製品の使い方を解説したりするなど消費者の役に立つ情報を投稿することである。

例えば、石川鋳造(株)(愛知県、従業員数30人)は、「おもいのフライパン」を発売する前の2016年からフェイスブックを活用している。アウトドア好きの従業員が試作品でつくった料理のレポートを投稿しており、投稿数は2017年12月の発売までに48本にもなった。

投稿を続けるうちにフォロワーも増え、おもいのフライパンへの期待が膨らんだ人が数人、販売開始と同時に注文してくれた。そのなかに多くのフォロワーをもち、フォロワーの消費行動に影響を与えるインフルエンサーがいて、「本当に肉がおいしく焼ける」と紹介してくれたことから、200枚の注文が入った。

現在は、Instagramやツイッターも活用している。同社のフライパンでつくった料理は、皿に移し替えなくても絵になるため、フライパンのままの料理の写真を投稿している。消費者がまねしてみたいと思う写真であり、友人に教えたいと思う写真でもある。また、動画共有サイトでは肉の焼き方やフライパンの手入れの仕方を丁寧に説明している。



石川鋳造(株)のInstagramは料理の写真が満載

東洋スチール(株)(大阪府、従業員数33人)は、複数のSNSを活用しているが、最も力を入れているのがInstagramである。写真や動画を投稿するInstagramは、製品を視覚的にアピールできる。消費者が工具箱や収納箱と検索したときに、同社の製品の画像が出るよう多くの写真を投稿している。製品単体だけではなく、雑貨を収納しているシーンも投稿し、日常でも使えることをアピールしている。なお、Instagramにはショッピング機能もあり、これを使えば製品の詳しい説明を表示させたり、製品に興味をもった消費者を企業のECサイトに誘導したりすることもできる。

第2に、自社で投稿するだけではなく、消費者の投稿を利用したり、消費者に投稿を促したりすることである。メーカーによる投稿よりも消費者による投稿の方が共感を得やすいからだ。

東洋スチール(株)では、製品を買ってくれた人にInstagramへの投稿を促し、参考になる写真があれば、許可を得て同社のDtoCサイトに写真を転載するようにしている。なかには、多肉植物や観葉植物を飾る箱として使っている人もおり、新たな使用シーンを提案する手段の一つとなっている。サイトに転載した写真には、どの製品を使ったものかわかるよう「関連アイテム」として紹介し、クリックすれば製品ページに移れるようにしている。



東洋スチール(株)がInstagramに投稿した写真

なお、同社がInstagramに投稿した写真を見てコメントを書き込む消費者も多い。その多くは「かっこいいですね」「自分も同じように使っています」といったものであるが、なかには、Instagramのダイレクトメッセージという機能を使い、製品やDtoCサイトの使い勝手についての感想や改善案を送ってくる人もいる。こうしたメッセージは、DtoCサイトの見せ方や情報発信の方法、製品開発のヒントとなることも多く、次の情報発信や製品開発に生かしている。

同社は、消費者がどの検索サイトやSNSからDtoCサイトを訪れ、サイト内では何を閲覧、検索したかというアクセス解析も行っている。例えば、ある型番の製品がサイト内の検索バーでよく検索されているとわかったことがある。調べてみると、小売店でのみ販売している製品だった。ニーズがあることがわかったため、DtoCサイトでも販売することにした。

使えるものは何でも利用する

DtoCは、プロモーションも販売もインターネット上で完結するのが理想である。だが、SNSやDtoCサイトで思う存分プロモーションができるといっても、それだけで無名の中小企業の製品が売れるかといえば、それは難しい。SNSの活用と並行して、利用できるもの

は何でも利用するべきだ。

石川鑄造(株)はプレスリリースを行い、おもいのフライパンの発売日には経済新聞2紙に取り上げてもらえた。また、碧南市のふるさと納税返礼品にも登録してもらった。こうした取り組みによって、おもいのフライパンは、ある大手新聞の記者の目に留まり、取材を受けることになった。その記者が書いた記事が掲載されると、瞬く間に1,000枚の注文が入る。また、テレビやラジオでも取り上げられるようになり、一時は注文から納品までに3年かかるほどのヒット製品になった。

顧客へのアンケートで製品化の要望が高かった直径26センチメートルのフライパンとマルチパン（深型フライパン）を開発したときには、プロモーションに購入型のクラウドファンディングを利用した。もともとの顧客には30歳代以上の人が多かったが、クラウドファンディングの認知度は20歳代で高く、異なった顧客層にアプローチできるのではないかと考えたからである。

クラウドファンディングでは、26センチメートルのフライパンで約2,200万円を、マルチパンで約1,200万円を、それぞれ集めることに成功した。その結果、「2020年にフライパン部門で最も売れた」「2,200万円の支援額を突破」「1,072名のサポーターが応援購入」「目標金額に対して4,095%を達成」といったストーリーを獲得することができた。こうしたストーリーをDtoCサイトや新製品発売のプレスリリース、SNSをフォローしてくれたらフライパンが当たるという自社のプレゼント企画に掲載し、注目を浴びやすいようにしている。

東洋スチール(株)では、ECモールも利用している。商品を買うときには、まずECモールで検索する、あるいは特定のECモールだけを使うという消費者は多い。消費者に知ってもらう手段としてECモールは有効であり、受注の増加や事務処理・経費の負担に対応できるなら、DtoCと併用すべきだろう。

DtoCは、集客からプロモーション、販売までをすべて自社で行うのが原則である。社内で完結させた方が外注費や委託費など追加のコストがかからないし、DtoCサイトの修正や販売戦略の変更に素早く対応できる。

しかし、中小企業ではDtoCや情報通信技術に詳しい人材が社内にはいないことが多い。特に、初めて消費者に直接販売する企業は、小売りやECのノウハウが不足しているはずである。不足している知識やノウハウ、技術は、専門家を利用して補うのが効率的だ。

東洋スチール(株)や石川鋳造(株)は、外部の専門家と従業員でチームをつくり、DtoCサイトを運営している。DtoCで重要なのは、すべてを自前で行うことではない。プロモーションやブランディングなど、マーケティングの中身を自分で考えることである。アイデアを実行する段階では外部の資源を活用してもよい。

従業員の意識を統一する

連載の第3回で述べたように、DtoCは従業員のモチベーションを向上させる可能性があるが、逆にモチベーションを下げてしまうおそれもある。特に、もともと自社製品を卸売りしていた企業がDtoCに参入した場合に起こりやすいように思われる。というのも、小売りは卸売りに比べて手間がかかるからだ。

DtoCでの取引単位は1個からせいぜい数個程度であり、卸売業者や小売業者への販売に比べて取引単位が小さい。1回当たりの売上金額も数百円から数万円と、卸売業者や小売業者との取引に比べるとわずかである。注文のたびに発送作業をしなければならないし、頻繁にSNSに投稿したりDtoCサイトで絶えず製品情報の追加や変更を行ったりと、地道な作業を繰り返すことも必要である。消費者対応に苦勞することもあるだろう。

東洋スチール(株)の久司泰二社長は、「DtoC プロジェク

トをスタートさせたとき、社内の反応は冷やかだった。社長がまた何か面倒なことを始めようとしているぐらいに思っていた従業員が多かったようだ。実際にDtoCを始めてからも、何のためにDtoCをやるのかなかなか理解してもらえなかった」と言う。

東洋スチール(株)のように、DtoCが手間に見合うだけの売り上げを確保し、卸売事業全体に好影響をもたらすようになれば従業員も納得するだろうが、そこに至るまではどうするか。従業員にDtoCの必要性を根気よく説明することは当然だが、既存事業の経験が浅い従業員を担当にしたり、担当者を社内で募集したりといった工夫も求められる。DtoCのために新たに従業員を採用することも検討すべきだろう。

＊ ＊ ＊

DtoCは、単に流通業者を飛び越して消費者に自社製品を販売するだけのメーカー直販ではない。流通業者や広告業者に任せていたのではできない消費者とのコミュニケーションを可能にし、自社ブランドを強固にしたり、新たなニーズを発見したりすることができる。従来は縁のなかった企業との取引が始まったり、別の事業のヒントが得られたりすることもある。DtoCは、中小メーカーがもつ可能性を広げてくれるのだ。しかも、訪問販売やカタログ販売に比べて、必要な人員も経費も少ない。

いまや、消費者は当たり前のようにECで物を買うようになった。この流れは加速することはあっても、元に戻ることはないだろう。自社製品の販路やブランディング、新たなニーズの把握に悩んでいるのなら、DtoCに取り組んでみてはどうだろうか。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2022-2「中小企業の売る力を強化する DtoC」（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



伊達政宗 豪快だがきめ細やかな社長



偉人研究家 真山 知幸 (まやま ともゆき)

著述家、偉人研究家、名言収集家。1979年兵庫県生まれ。同志社大学法学部卒業。業界誌の編集長を経て、2020年に独立。名古屋外国語大学現代国際学特殊講義、宮崎大学公開講座などで講師活動も行い、メディア出演多数。「東洋経済オンラインアワード2021」でニューウェーブ賞を受賞。著書に『企業として見た戦国大名』（彩図社、2020年）、『偉人メシ伝』（笠間書院、2022年）、『あの偉人は、人生の壁をどう乗り越えてきたのか』（PHP研究所、2022年）、『文豪が愛した文豪』（彩図社、2022年）などがある。

優秀な人材を確保して、治める領地を効率的に経営していくにはどうすべきか。戦国時代の武将たちが心を砕いてきた難題は、現代の経営者が抱える悩みとよく似ている。今回は伊達家をピックアップする。型破りな伊達政宗はどんな経営術を実践していたのか。



アピール上手な若社長

父である伊達輝宗の隠居に伴い、政宗が家督を継いだのは、17歳のときだ。年齢的な若さからか一度は固辞したようだが、家臣たちに背中を押されて引き受けている。かつて日本興業銀行の頭取を務めて、「財界鞍馬天狗」と呼ばれた中山素平は、リーダーの選び方について、こんなふうに言った。

「なりたがる人間を社長にしないことだ」。

リーダーになりたい人ではなくて、周囲がリーダーになってほしいと思う人がリーダーになるべきだ、ということ。その点、政宗はまさに周囲に期待されて、第17代当主に就いたことになる。

しかし、リーダーを務めるのは簡単ではない。会社でいうと、現場で働く社員からすれば、社長は随分と気楽な立場のようにも思えるかもしれない。だが、別の場所で苦心している。それは、株主であつたり、銀行であつ

たり、会社の命運が握られている相手への対応である。

伊達政宗の場合は、太閤の豊臣秀吉がそんな相手だった。政宗は秀吉から何度も上洛するようにいわれながらも無視。なぜなら「上洛する」ということは「相手に屈服する」こと。それでよいのか。今こそ、天下人と対峙すべきではないか、という思いが政宗にはあった。重臣たちの意見も割れており、どちらに決断しても全員が満足することはない。つくづくリーダーは孤独だ。政宗は側近への手紙で苦慮をこぼしたこともある。

「関白とのことさえうまくいけば、もう何も心配はないのだが。もし、関白と行き違いがあれば、切腹はまぬがれない。明けても暮れてもこのことで頭がいっぱいだ」。

政宗がようやく決断したのは、小田原城が落城する1カ月前のこと。遅れに遅れての参陣である。政宗は「命を預けます」という意味を込めて、死に装束で秀吉の前に現れるという大パフォーマンスをやっている。追い詰められたうえでの奇策だったが、これが功を奏して秀吉に気に入られた。

派手好きの政宗は、パフォーマンスをすることが得意だった。伊達家の菩提寺である瑞巖寺には、背景が金色に彩られた襖絵が数多く見られる。黄金の襖絵に囲まれた豪華な部屋で、政宗は火灯笼を背にして客人を迎えたとか。日が差せば、黄金の部屋で後光が差している

ように見えるという仕掛けである。

政宗が現代に生きる経営者ならば、SNSや動画サイトを活用して、伊達家の栄華を巧みにアピールしたことだろう。



イベントで家臣たちの結束を図った

毎日のように多方面から重圧を受けるリーダーの仕事には、息抜きが肝心だ。合戦の合間、政宗が楽しんでいた趣味が、鷹狩りである。シーズンの秋を迎えると、政宗はせっせと野に行っては鷹狩りに励んだ。狩り場に着くと、政宗は家臣たちにこんな心得を渡している。

一、今回鷹狩りに供をしてきた者は、決して近在の百姓たちに無礼をしてはならない

一、朝食のときは、酒は小盃で3杯まで。場合によっては5杯まで許す

一、晩は飲み放題。ただし、大酒は禁止

一、毎日狩り場へ出かけず留守をする者も、のほほんとしてサボってはだめ

一、今回、この雪風に（寒い、寒いと言って）大人げなく屋敷に留まった者は、後で帰ってから罰金とする

まるで「秋の鷹狩り社員合宿」のしおりである。酒についての話題が多いことから、親睦を兼ねたイベントだったことが読みとれる。政宗はアットホームな中小企業で開催されがちな懇親イベントによって、家臣たちの結束を図ったのである。



細かいところまで気になる性分

政宗はいかに豪快そうに見えるが、意外にも、部下の仕事を細かく管理しないと気が済まないタイプだった。

家臣に与える米のことを「扶持米」と呼んでいたが、この扶持米をどう確保するか、政宗は頭を悩ませてい

表 社長としてみた伊達政宗

リーダーが自由奔放であってもマネジメントまでが放任主義とは限らない。ギャップに注意。

タイプ	派手好き、自由奔放、アグレッシブ
マネジメント	管理主義、現場主義、神経質

資料：筆者作成

た。そこで考えたのは、領内にある荒地の活用だ。荒地の場合は、知行を2倍にかさ上げして家臣に与えることで、再耕作を進めようとしたのだ。発案に当たり、政宗自ら細かく計算して、具体的な数字を打ち出している。

まさに政宗の肝いりの政策だったが、その進捗が芳しくないとなると、奉行や役人にプロジェクトの進行について、厳格に監視するように注意。代官自らが年貢の徴収に出向くように指示を出している。

本来ならば、自分の目でしっかり監視したかったことだろう。何しろ政宗は「鰯が例年のように出回らず、庶民が困っている」と耳にすると、家臣たちに漁師を説得して出荷するように指示を出すくらいだった。細かいところまで気になって仕方がないのだ。

そこまで管理するからには、成果につながるとはつきり示せなければ、メンバーはついてこない。政宗の政策はどうだったかという、荒地だけではなく広大な野の谷や地まで対象を広げて、仙台藩の基本的な指針の一つとなる。新田の開発に当たって、政宗は河川の整備も行った。その結果、江戸時代の中期には、仙台藩の実高は100万石を突破。新田を多く生み出して、仙台の米は江戸の相場を支配することになった。

現場を鼓舞し、最前線でチームを引っ張っていった伊達政宗。現代の企業にたとえれば「熱血カリスマ社長が率いる中小企業」そのものだ。神経質だが頼りになる、そんなリーダーの下で働きたい人には最適な職場だろう。

全従業員で歩むIT企業への道



(株)高山

代表取締役

高山 智壮

たかやま ともたけ

《企業概要》

代表者	高山 智壮
創業	1946年
資本金	1,000万円
従業員数	20人
事業内容	中小企業のデジタル化支援
所在地	宮城県塩竈市尾島町10-18
電話番号	022(362)3181
URL	https://www.tkym.co.jp

デジタル化が生産性向上の有効な手段であることに異論はないだろう。しかし現実には、中小企業でデジタル化が進んでいるとは言い難い。具体的に何をすればよいか、実際に効果があがるのかといった漠然とした不安を抱える企業は少なくない。

宮城県塩竈市にある(株)高山は、中小企業が抱えるこうした悩みを取り除き、デジタル化に向けた支援を行うIT企業である。

■ 文房具販売からデジタル化支援へ

同社は、既存のソフトウェアやハードウェアを組み合わせ、顧客が抱える課題を解決する。例えば、ホームページを改修したりデータを連携させたりして顧客の開拓や従業員の採用の効果を高める、意思決定や情報管理をオンライン化し業務効率

を上げる、といった具合いである。

同社の元には、業種や地域を問わず、さまざまな企業から相談が寄せられる。何から手をつけたらよいのか、本当に効果があがるのかといった企業の不安を、同社はどうやって払拭しているのか。ポイントは、実感である。

数年前の同社は、専ら文房具や事務機器の販売を行う会社だった。それが、生産性向上や働き方改革を目指してデジタル・マーケティング・ツールや労務管理システムなどを導入するうちに、自らの経験が売り物になるのではないかと考えるようになった。つまり同社は、自ら使って効果を実感したツールやシステムを提案しているというわけだ。ユーザーの目線で裏表なく勧めるから、説得力や安心感が違う。

プロセスや効果をより鮮明に実感

してもらうために実施しているのが、「DX体験ツアー」である。同社のオフィスに見込み客を招待し、ツールやシステムを実際に使っている様子を見せたり、デジタル化を実現するまでのプロセスを説明したりする。2022年1月の開始から1年で、約100人が参加した。自分たちが求めていたのはこれだと納得し、導入を決める企業も少なくない。

現社長の高山智壮さんは、同社の3代目に当たる。祖父が創業したのは、戦後間もない1946年のことである。物資が乏しいなか、「働くことは、^{はた}傍を楽にすること」をモットーに、文房具の販売を始めた。父の代に替わり、オフィス家具、コピー機などにラインアップを広げるなかでも、「傍を楽に」という軸がぶれることはなかった。企業のデジタル化支援も、その延長線上にある。

■ 震災を機に承継を決意

IT企業に舵^{かじ}を切ったのは、智壮さんである。銀行員として東京で働いていた智壮さんが家業に入ることを決意したきっかけは、東日本大震災だった。復旧の助けにとの一心でボランティアとして被災地に入ったが、できるのは泥かきくらいだった。

このまま銀行員を続けていてよいのか。無力感に苛^{さいな}まれるなかで頭をよぎったのが、家業を継ぐことだった。「傍^{かたわ}に」^レという理念を掲げる家業でなら、地域の力になれるかもしれない。銀行での勤務を続けながら通っていたMBAコースを修了し、業界の知識を身につけるためにオフィス用品の販売会社で修業した後、2014年に家業に入った。

待っていたのは厳しい現実だった。市場の縮小と価格競争の激化により、同社は赤字が続いていた。新たな収益源を模索した智壮さんが目をつけたのが、サイバーセキュリティの分野だった。銀行員時代にインターネットバンキングに携わった経験から、重要性が増すと考えたのである。

だが、社内の反応は冷たかった。社長の息子が東京から戻り、本業とはかけ離れた事業を始めようと突然言い出したのだから無理もない。やむなく、事務機器のシステム設定な

どを担当していた従業員と二人で、手探りで営業をかけていった。

初めは、関心を示す企業は少なかった。商工会議所などでセミナーを開き、啓発活動が続けるうちに、徐々にIT導入支援の依頼が入るようになった。やがてコンペで宮城県警での講演の依頼を勝ち取るほど、業界で存在感を増していった。

■ 失意のなかで従業員との向き合い方を見直す

業績は上向き始めたものの、智壮さんと従業員たちの間の溝は残ったままだった。仕事を多く抱えた智壮さんが過労で体調を崩し、入院することになって、従業員は一人も見舞いに来なかった。自分ががむしゃらに働くほどに周囲との距離が広がっていく。やがて古参の従業員の多くは、会社を去っていった。

危機感を抱いた智壮さんは、変わろうとしない周囲を責めるより、周囲への自らの向き合い方を変えようと決めた。2019年のことである。折に触れ、目指す将来像について従業員たちと話し合った。仕事の効率が高まる環境を整備しようと、業務フローを見直し、デジタル化を積極的に進めた。コロナ禍では働きやすさを高めるためにテレワークを導入し、ペーパーレス化にも取り組んだ。

採用方法も見直した。それまで智壮



参加者が熱心に聞き入る DX 体験ツアー

さんが一人で面接していたが、従業員にもかかわってもらうようにした。これにより、目指す将来像や仕事に向き合う姿勢などについて、智壮さんと新旧を含む従業員たちとの間で、相互の理解が進んだ。

そして同社は、2022年1月に事業承継に踏み切った。その門出に合わせ、智壮さんはある提案をした。祖業の文房具店を閉鎖し、IT企業への転身を図るというものである。文房具店をガラス張りのオフィスに改装し、そこをショールームとしてDX体験ツアーを提供する。

大きな転換だったが、異を唱える者はいなかった。目指す将来像が共有できていたからだろう。同社のホームページには、事業承継と社屋改装に全社一丸となって取り組んだ様子が紹介されている。コロナ禍を背景にデジタル化支援の依頼は増え、直近の業績は、過去最高を更新した。

アナログの業務をデジタルに置き換える技術的な知見もさることながら、試行錯誤の末に自らのビジネスモデルや組織、従業員の内面に変化をもたらした生きた経験こそが、同社のサービスの隠れた優位性となっている。(山口 修平)

規格外の広葉樹の魅力を引き出す



(株)カネモク

代表取締役社長

森本 賢吉

もりもと けんきち

《企業概要》

代 表 者	森本 賢吉
創 業	1954年
資 本 金	390万円
従業者数	7人
事業内容	木材卸売り・製材
所 在 地	岐阜県高山市新宮町112-11
電話番号	0577(34)0655
U R L	https://kanemoku.jp

ブナやナラ、クルミなどの広葉樹は、スギやヒノキといった針葉樹と比べて堅く傷つきにくいいため、広く輸入され、家具や床材に使われている。ただ、国産の広葉樹のほとんどは、こうした製品に加工されるのではなく、チップにされ、パルプの原料となっている。形がいびつだったり節が多かったりする規格外のものが多くからだ。

(株)カネモクは、規格外の広葉樹の価値を高めようと奮闘している。

■木の個性を生かす

(株)カネモクは代表の森本賢吉さんの祖父、光吉さんが立ち上げた製材業者である。岐阜県飛騨地方の広葉樹を専門に扱い、原木の仕入れから製材、乾燥、加工までを手がける。

真っすぐに育つ針葉樹と対照的に、枝葉を広げて育つ広葉樹には、湾曲

や節のある木が多い。こうした木は家具や床材に使いにくいいため、規格外として粉碎機でチップにされる。しかしチップにすると販売価格が下がり、同社にとっても林業者にとっても、収益が少なくなる。規格外の木をチップにせずに活用する方法を模索してきたのが、2代目で賢吉さんの父である敏さんだ。

きっかけは、2008年のリーマン・ショックの影響で、大口納入先だった家具メーカーからの注文が減ったことだ。敏さんは、岐阜県で家具や木工品などを手がける小さな工房をたくさん回り、地道に取引先を開拓していった。

そうしたなかには、飛騨の木を大切にしたいという思いをもつ人が多くいた。そこで、広葉樹の湾曲は自然がつくり出した個性ととらえることができる、節はうまく加工すれば

デザインの一部になり得る、といったことを説明した。それまで規格外にしていたものも使うことを提案していくうち、賛同してくれる人が増えてきた。

湾曲や節のある木からつくられたテーブルは、デザイン性の高い一点物として評判になった。取引先からは、付加価値の高い商品を生み出せたと喜ばれた。また同社が規格外の木材をこれまでより高く仕入れるようになったため、仕入先の林業者から感謝された。こうして同社は、県内を中心に名が知られるようになっていった。

■小径木をフローリングに

2020年に敏さんから会社を継いだ賢吉さんは、規格外の広葉樹の価値を高める次の一手を考えていた。あ

るときフローリングの製造を外注していた先が廃業したため、同社は内製化に踏み切った。その際に賢吉さんが目つけたのが、幹が細い小径木だった。小径木を従来品より幅の狭いフローリングに加工することを思いついたのである。

小径木をフローリングに使うのは難しいと、林業者から聞いていた。理由は、単に材料として使える部分が小さいこと以外に、加工前に行う乾燥が難しいからである。

伐採したての木は水分を含み、気温や湿度の変化で伸縮するため、そのまま製品には使えない。人口乾燥室内で温度、湿度、風量を調整し、含水率を上げていく必要がある。乾燥の工程は、木に曲がりや反りを生みやすい。なかでも小径木は温度や湿度の微細な影響を受けやすく、高い乾燥技術が必要とされる。

しかし賢吉さんは、同社の乾燥技術をもってすれば、問題を解決できると考えた。創業以来蓄積してきたデータをもとに、樹種や木の形状などによって乾燥プロセスの進捗をきめ細かく管理している。その技術は業界でも高く評価されており、同業他社から学ばせてほしいと頼まれるほどである。

こうして同社は乾燥技術を生かし、小径木でつくるフローリング「森のじゅうたん」を生み出した。一般に

フローリングは単一の樹種でつくられるが、この製品では、白みの強いブナや、濃い茶色のしま模様が特徴のクルミなど、さまざまな樹種をあえて組み合わせている。また、1本1本の板の幅が異なっている。色や幅の変化を楽しめるのに加え、材料に使えないとされていた小径木の活用により販売価格を抑えることができた。飛騨の木材を大切にしたいというコンセプトに賛同してくれる地元の公共施設、飲食店や宿泊施設などが、主な販売先となっている。

■ 端材まで有効活用

フローリングの製造を内製化したことで、社内に端材が多く出るようになった。賢吉さんは、端材も有効に活用できないかと考えた。

食品卸売業を営む知人に相談するうちに、食材を燻製くんせいするためのチップをつくるアイデアが生まれた。燻製用チップは、端材を細かく砕いた後、乾燥させてつくるので、得意の乾燥技術を生かせると思った。また当時は、コロナ禍で密になりにくいアウトドアが注目されており、好きな食材を燻製して楽しむ人も増えつつあったため、需要が見込めたのである。

相談に乗ってくれた知人と協力し、一般的な燻製用チップの材料である



小径木でつくるフローリング

ヤマザクラやクルミに、ナラやブナ、クリを加えた5種類について燻製用チップの試作を始めた。燻製に使ったときに、木そのものがもつ香りを引き出せる乾燥具合を樹種ごとに探していった。

そして2021年、「HIDA MOCC」^{ヒダモック}として、燻製約10回分の100グラムを550円で売り出した。一般的な燻製用チップの倍以上の価格であるが、高山市のふるさと納税の返礼品に採用されたことで知られるようになり、県外からも注文が入っている。

5種類のなかで一番人気はクリである。燻製するとほのかに甘い香りが生まれ、ゆで卵やベーコンによく合うそうだ。木の特徴を知り尽くす同社だから生み出した商品といえる。

森のじゅうたんやHIDA MOCCは、価値が低いとされていた経営資源を、培ってきた技術で生まれ変わらせたものだ。他社が目を向けなかった経営資源に注目したからこそ、新しい事業のヒントを得られたのである。

木材を無駄にせず使い切ることは、地球環境にも優しい。こうした取り組みがビジネスとして成功し、広がっていくことを期待したい。

(笠原 千尋)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



瀬戸商工会議所
瀬戸キャリア教育推進協議会
キャリア教育推進コーディネーター
いのうえ はるこ
井上 晴子



キャリア教育を通じた地場産業の体験

瀬戸市は愛知県尾張地方の北東部に位置し、1000年以上も前から「やきもののまち」として陶磁器産業を中心に発展し、歴史ある文化や多くの産業に支えられてきました。しかし、近年は少子化などの影響を受け、地元企業は人材採用に苦戦する状況が続いています。

そこで、未来を担う子どもたちに瀬戸の産業や文化の魅力を伝えるべく、当商工会議所に瀬戸キャリア教育推進協議会の事務局を設置しました。市内の小中学生の職場体験を調整し、地元企業と学校を

つないでいます。

瀬戸では、地場産業「瀬戸焼」とご当地グルメ「瀬戸焼そば」を生かし、小学校で「食と器のコラボレーション」という体験型の授業を行っています。当商工会議所、瀬戸焼そばアカデミー、瀬戸キャリア教育推進協議会の3者協働の授業です。子どもたちが五感をフル活用しながら、瀬戸の産業や文化を学ぶことができ、学校や子どもたちからたいへん好評です。

授業は3回完結で、1回目は「器づくり」です。地元の陶芸家を招き、瀬戸焼の歴史や陶磁器の製造手法などをクイズ形式で楽しく学ぶとともに、実際に「たたらづくり」でオリジナルの器をつくります。好きな動物やスポーツをデザインするなど、子どもたちの自由な発想が生かされた器にはいつも驚かされます。

2回目は「^{ゆうやく}釉薬がけ」です。瀬戸焼に使われる釉薬の種類や焼成後の色

や大きさの変化を学び、素焼きされた器に自分で釉薬をかけます。

3回目は「瀬戸焼そばの調理実習」です。瀬戸焼そばの歴史や一般的な焼きそばとの違いについて学び、実際に調理します。最後に、調理した瀬戸焼そばを、自分でつくった瀬戸焼の器に盛りつけて食べます。楽しみながら体感した瀬戸の魅力や産業を今度は発信する側になってほしいと、授業の終わりに子どもたちに伝えています。

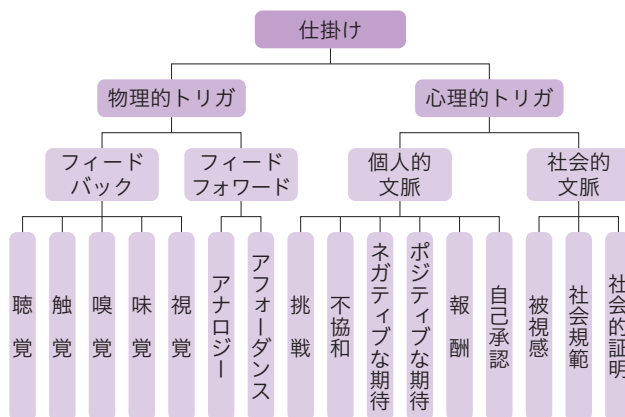
食と器のコラボレーションをはじめとした授業を通して、普段身近にある産業や文化も自分たちのまちのアイデンティティーだと感じることで、子どもたちが自分の住むまちに誇りをもつ機会になります。その輪が巡り巡っていろいろな人につながり、いつか子どもたちのなかから瀬戸を支える働き手が出てきてくれることを願って、これからもキャリア教育を続けていきます。



瀬戸の魅力を五感で体験する授業



図 仕掛けの分類



資料：筆者作成

人を動かす 仕掛け学

第4回

仕掛けの原理

これまで、バスケットゴール付きのゴミ箱（第1回）、大阪環状線総選挙（第2回）、ホームベーカリー（第3回）と仕掛けを紹介してきた。一見すると何の共通点もなさそうだが、これらの仕掛けを一貫して説明できる仕掛けの原理はあるだろうか。

複雑に見えてもシンプルな原理で説明できることは多い。例えば、料理は、限られた種類の食材と調味料と調理方法から数多の料理が生まれる。また、人の失敗事例を分類すると、わずか10種類の原因で説明できることが知られている。

仕掛けについても、分類を通してシンプルな原理が見えてくる可能性がある。筆者は仕掛け学の研究を始めた当初からこの仮説を抱いており、仕掛けの事例を10年以上収集してきた。現在では1,200件以上あるが、今回は2012年当時に収集していた120件の仕掛けを分類して体系化した結果について紹介する。

仕掛けの分類は、大分類2種類、中分類4種類、小分類16種類の原理の組み合わせからなる。今回は大分類について取り上げよう。

大分類は「物理的トリガ」と「心理的トリガ」からなる。物理的トリガは知覚される物理的な特徴、心理的トリガは人の内面に生じる心理的な働きのことである。心理的トリガは物理的トリガによって引き起こされ、互いが自然に想起される関係にあるときに行動が生じる。

例えばバスケットゴール付きのゴミ箱では、バスケットゴールが物理的トリガとなって、昔バスケットボールで遊んだ楽しかった記憶を呼び起こす。それが「シュートしたい」という心理的トリガを生じさせた結果、ゴミを投げてシュートするという行動を生み出す。

大阪環状線総選挙では、「アフター5」「天満」「福島」という文字が物理的トリガとなり、大好きな繁華街

を想起させる。また、「総選挙」という文字により応援したいという心理的トリガが生じ、その結果として階段を上するという行動を生み出す。

ホームベーカリーでは、パンが焼きあがるときの「匂い」が物理的トリガとなり、「食べたい」という心理的トリガが生じる。その結果、寝床から起き出してパンを取り出すという行動を生み出す。

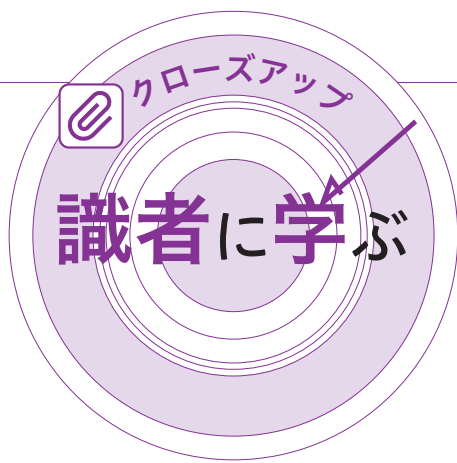
いずれも心理的トリガが楽しいことを期待させることで、行動変容が起こるのである。

松村 真宏

まつむら なおひろ



2003年、東京大学大学院工学系研究科修了。博士(工学)。現在、大阪大学大学院経済学研究科教授。「仕掛け学」を創始し、仕掛け学の研究・実装・普及に従事。著書は『仕掛け学 人を動かすアイデアのつくり方』（東洋経済新報社、2016年）など多数あり、英語、中国語（簡体字、繁体字）、韓国語に翻訳されている。



ボーングローバル企業に学ぶ海外展開



札幌大学地域共創学群
経営・会計学系
准教授

つのだ みちえ

角田 美知江

札幌大学地域共創学群経営・会計学系准教授。博士（経営学、北海学園大学大学院）。管理栄養士として食品メーカーに勤務、大学への再入学を経て、2019年に現職。研究テーマは地域中小企業のマーケティング（経営者のマーケティング思考、企業行動など）、共著に『グローバル化の中の地域企業—経営理念による地域との共創—』（文眞堂、2020年）、『経営という自由技法』（創成社、2022年）などがある。

ポイント

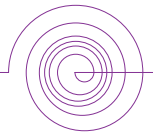
- ボーングローバル企業とは、創業当初から複数の国にまたがってビジネスを展開する企業のことである。
- ボーングローバル企業は、世界中から最適なビジネスパートナーを見つけ出し、不足しがちな経営資源を補うことで早期に国際的な事業を確立している。
- 海外展開を成功させるには、ビジネス環境の違いを恐れず、迅速な意思決定ができる経営者であることが求められる。

はじめに

最近、グローバルという言葉をよく目にする。大学の講義でも、「グローバル化」「グローバル市場」「グローバル企業」「グローバル人材」といった言葉が飛び交っている。世界銀行はグローバル化を「個人や企業が他国民と自発的に経済取引を始めることができる自由と能力」と定義している（Milanovic, 2002）。また、「令和元年度 年次経済

財政報告」では、「企業が海外との取引を行うことで、生産性が向上する可能性があるほか、国内の雇用についても、他国の需要によって維持されている部分が一定程度あり、輸出を開始することで雇用が増加する可能性がある。このように、グローバル化は全体的には恩恵があるとみられる」としており、わが国はグローバル化を推進していこうとしていることがみてとれる（内閣府、2019）。

グローバル化は一部の大企業の仕事であると考えてき



た経営者にとって、世界に目を向けろというのは厳しい話かもしれない。だが、インターネットの普及や発展は、グローバル化の段階を別次元に押し上げた。現代の情報通信技術（ICT）は地球の裏側にも一瞬で情報を届けることを可能にし、それを利用したサービスはどこにいても享受できる。20年前には考えられないことが起きているのである。さらに、距離や言葉の壁を飛び越える便利なサービスが生まれ続けており、世界経済はますます変化しているといえる。

このような時世に^{すいせい}彗星のごとく現れたのが、本稿のテーマである「ボーングローバル企業」だ。文字通り、生まれつきのグローバル企業という意味である。本稿では、ボーングローバル企業について紹介し、グローバル化の方法の一つとして考えていきたい。

ボーングローバル企業とは

私がボーングローバル企業の存在を初めて知ったのは、研究者として地域の中小企業を取材していたときであった。後述するが、経営者は、若い世代が多い、挑戦的であるなど、興味深い特性を持っていた。

そもそも企業は、グローバル市場での経験や、展開している活動などの違いに応じて、それぞれに異なる戦略を実行している。経験を重ねていく中で、学習し、知識を蓄積し、成長していくという前提の下、企業のグローバル化についても、研究者は進化論的な視点で考えることが多かった。

また、首都圏から離れた地域の中小企業の多くは、これまで国内顧客に売り上げの多くを依存し、事業活動の地理的範囲についても国内の、どちらかといえば自社の周辺地域という狭い範囲に限定してきた。

企業がグローバル化を進めていくためには、活動する国々の環境、例えば文化、法制度、経済、政治などに依存

し、国際市場という舞台で国内外の競合企業と競争しなければならない。そのため、経営資源が潤沢な大企業のみ可能と考えられてきたのである。中小企業は資金や人材、経験など経営資源が限られており国際市場で競争していくことは困難であると考えられてきた。企業のグローバル化に関する研究においては、大企業を対象とすることがほとんどであった。

しかし、近年はICTの世界的普及やグローバルなビジネスの経験を有する経営者の増加などにより、経営資源を多く持たないベンチャー企業や中小企業にとっても、国際ビジネスを行う機会を得られるようになってきた。

このような環境下で登場したのが、ボーングローバル企業である。ボーングローバル企業は、1993年に米国のマッキンゼー社の社内報で、高付加価値品を製造するオーストラリア系ベンチャーの輸出にボーングローバル現象と名付けたのが始まりといわれ、「設立当初より、複数の国における資源の活用と産出物の販売から競争優位を構築しようとする企業」と定義されている（Oviatt and McDougall, 1994）。

これまでのグローバル化との違い

企業のグローバル化研究においては、潤沢な経営資源を有する大企業の多国籍化を中心に、海外展開プロセスが論じられてきた。代表的な方法として、企業は時間をかけて学習・経験を蓄積し、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社の設立、海外生産、研究開発活動の移転を段階的に行うことが知られている。

しかし、1980年代後半以降、多くのベンチャー企業が国内市場での優位性を獲得する以前に、海外市場に参入する事例がみられるようになった。このような現象を踏まえ、従来の段階的アプローチに限界があることが指摘され、ボーングローバル企業が注目されるようになった

図-1 学生が感じる海外旅行の不安材料

- ・言葉が通じない
- ・文化の違い
- ・病気、けが
- ・防犯対策
- ・現地での支出の算定

資料：筆者作成

のである。ボーングローバル企業の特徴として、起業から間もなく海外市場を目指す、海外投資経験がないにもかかわらず、国際合弁会社を設立することが挙げられる。

また、ボーングローバル企業が出現した背景をみると、今日のグローバル化の進行、ICTの進展（特にインターネットの急速な発展）、国際ネットワーク（グローバルサプライチェーン）の発展などの要因が大きく関わっている。しかし、これらの要因だけでなく、豊富な国際的経験と知識を持ち、起業家精神の旺盛な多数の起業家の出現も重要であることが考えられる。

さらに、ボーングローバル企業が大規模な多国籍企業と対等に競争できる理由の一つとして、最適な事業パートナーを世界中から見つけ出し、そうしたパートナーと戦略的に連携することで必要な技術力と規模の経済を手に入れ、同時に規模の小ささを強みとして、機動力の高さを発揮していることが挙げられる。創業初期から世界的な価値連鎖を構築し、世界最良のパートナーたちと協業する。それにより競争の激しい市場で新しい事業モデルを短期間で立ち上げ、競争優位を手に入れる。結果として、大規模な多国籍企業との競争に打ち勝ち、短期間で急成長する事例が多い。ボーングローバル企業は、ベンチャービジネスとして創業期から国際化プロセスが始まる。また、伝統的な企業では、考えられないスピードとスキルで、グローバル化を進めている。

成功したボーングローバル企業の経営者たちは、創業

時から事業領域を母国に限定しておらず、国際的な視点でみている。これらの企業は、多くの流通チャネルを開発し、コントロールすることで、細分化した市場の多くの顧客に製品やサービスを提供している。さらには高度な市場を開拓したり、製品・サービスの認知度を高めたりするなど、幅広い戦略を追求していた。

さて、ここで日常生活から考えてみよう。海外旅行に行くときの不安材料にはどのようなことがあるだろうか。私の講義を受ける学生に尋ねると、図-1に示した答えが返ってきた。これらは企業の海外進出にも共通しているのではないだろうか。

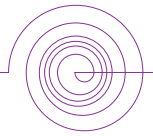
例えば、言葉の壁である。もちろん、語学の力のあるパートナーと一緒にいてきてくれるとなれば話は別であるが、異なる言語を使用する国に進出するのだから、商談などにおいて、言葉が通じないとだまされるのではと不安になる。また、文化の違いは、事業に直接影響する重要な要素である。文化だけでなく、法制度なども熟知しなければ、事業展開できなくなることもあるし、賠償請求のリスクを背負う可能性もある。加えて、いくらかかるか、いくらかければ軌道に乗るかといった支出の算定も重要である。これらは進出する国によって異なり、グローバル化を進める企業は、時間をかけて手順を踏み、リスクを回避しながら海外に進出する必要がある。

ボーングローバル企業の経営者たちは、このような課題を軽やかに飛び越え、事業を展開しているのである。

ボーングローバル企業経営者の特徴

藤澤（2005）は、ボーングローバル企業の早期国際化と、創業者個人の性質、すなわち起業家に備わったグローバルビジネスに挑む個人属性との関係性を提示している。起業家の属性について八つの要素を挙げた（図-2）。

また、その他の研究から特に注目されているのが、



「ボーングローバル企業の若い経営者たちがしばしば前進主義で恐れを知らないとしている」ということである (Luostarinen and Gabrielsson, 2006)。ボーングローバル企業の創業者たちは、典型的な独立起業家であり、従業員には若くて学歴のある人（時にはビジネス経験の浅い個人）を雇用している。経営者自身が技術または研究に強いバックグラウンドを持っていることが多く、中には企業規模縮小によるリストラを経験した者もいる。内部資源に加えて、研究開発、マーケティング、生産における外部パートナーとの協働はボーングローバル企業の資源不足を補完していることも明らかになっている (Luostarinen and Gabrielsson, 2006)。

ボーングローバル企業の経営者は、戦略的革新に役立つ基本的姿勢を持っているといえる。起業家精神と戦略的活動の間、さらには起業家精神と企業業績の間に正の相関があるということは実証されている。革新的、積極的でリスクを恐れない姿勢は、資源が限られているボーングローバル企業にとって必要である。複雑で急速に変化しているビジネス環境にあっては、経営者が起業家精神を持つことで周到な戦略策定による対応が可能になる。環境の激変、起業家精神、企業の積極的な戦略的活動の間に正の相関関係があるということも実証されている。

現在のように市場環境が激変する時代には、経験豊富な経営者たちが、高度なレベルの起業家精神を持つ若い世代を理解し、自身の企業の製品をグローバル市場に投入するために積極的に登用することや、革新的な戦略的活動をサポートすることによって、ボーングローバル企業の強みをより発揮していけるのではないだろうか。

グローバル市場に踏み出す

マーケティングの視点で考えると、環境が一層不確実になるにつれて、多くの企業はよりマーケットインの志

図-2 早期に国際化を実現する起業家の属性

- ① ビジネススクールで高度なビジネスの知識を有し、そこで得た人的ネットワークを仕事に生かせる
- ② 工科大学院やハイテク企業で高度な技術を習得し、共同研究仲間を得やすい
- ③ 多国籍企業での勤務経験または起業家としての実績を有し、以前の勤務先や取引先と良好な個人的関係を保っている
- ④ 年齢が比較的若い
- ⑤ 情報技術を駆使する
- ⑥ 語学力と国際性に富む
- ⑦ 事業リスクに寛大で、リスク・テカーに近い
- ⑧ ベンチャーのスピノフやほかのベンチャーとの融合を好む

資料：藤澤（2005）をもとに筆者作成

向となる。マーケットインとは、市場や顧客の視点に立ち、製品開発や生産、販売を行っていくことであり、顧客志向とも呼ばれている。競争が厳しい環境になれば、多くの経営者は競合企業を出し抜き、スピード感をもって市場に反応していくことに神経を集中するようになる。そして、市場が何を求めているか、また、潜在的なニーズは何かを探ろうとする。

変化する市場に対応するために、企業は多様性を必要とし、多くの起業家的活動を生むといわれている。起業家的に経営するということは、業績の維持や改善のために、戦略の策定や戦略的活動の実施に、他企業よりも力を入れるということである。起業家は継続的に新しい機会や問題を探索し、それらを扱う改善プロジェクトを率先して実施していかなければ競争に勝つことができない。また、起業家的活動は、企業能力の限界を乗り越えて競合企業に打ち勝つ手段を提供する可能性があると考えられている。起業家的志向を持つ企業では、既存のビジネスの拡大や新たな製品・サービスの開発によって、積極的にビジネスチャンスの追求や問題解決が行われるのである。

ボーングローバル企業は、海外で比較的攻めの姿勢をとる経営者によって創業され、国際的なビジネスチャンスの積極的な探査・追求を支援する組織文化を有する傾向がある。こうした傾向は、その企業が目標を達成するために、革新的かつ積極的で、リスクを恐れない行動をとることに反映されている。革新的とは、企業が直面する課題に創造的・革新的解決法を通じて探求していることをいい、積極的とは、企業目標の追求のために競合企業に対して攻めの姿勢をとっていることを指す。

ボーングローバル企業は、海外市場において創業時から積極的に新しい機会を追求するわけだが、市場に参入する場面でも、慣例にとらわれない方法をとる。失敗すれば多大な出費となるが、大きなリターンを得られる可能性もある。未知の領域の事業には大きなリスクが伴うもののだが、そのリスクに対して積極的に立ち向かっていくのもボーングローバル企業の特徴である。

事例を交えて、これまで述べてきたことを具体化した。紹介するのは、日本初のボーングローバル企業といわれている Terra Motors(株)である。電動2輪車などを開発・製造・販売する同社は東京に本社を構えてはいるが、2010年の創業当時からベトナムやフィリピンといった東南アジア市場を狙った製品開発、販売に取り組んでいる(徳重、2013)。

国民の所得が先進国に比べて低いアジアの国々では、移動手段の主流は2輪車であることが多い。所得に対するガソリンの価格が高いことが、電動2輪車が求められる理由である。

経営資源を多く持たないベンチャー企業では、スケールメリットによる利益は望めない。重要になるのが、「付加価値」と「細かいニーズへの対応」である。付加価値については、業界の常識にとらわれないアイデアで乗り切る。同社のホームページを見ると、「A4000i」という製品は、「iPhoneと連携できる世界初の電動2輪車」であるこ

とを売りにしている。例えば、iPhoneをハンドル部の内側にセットすると、iPhoneが電源スイッチやバッテリー残量表示器の代わりになる。

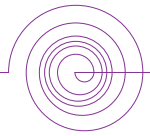
細かいニーズへの対応については、小回りの利くベンチャー企業の得意分野である。意思決定スピードの速さで勝負に出た。大手メーカーは「持ち帰って本社と検討する」など意思決定に時間を要することが多い。経営者自ら交渉の場に立ち、その場で意思決定を下すので、よりスピード感ある事業展開を可能とした。

同社を創業した徳重徹氏の目標は「Apple社やSamsung Electronics社を超えるメガベンチャーになって、日本のものづくりで世界を変える」である。前述した通り、ボーングローバル企業の経営者の特徴である「前進主義で恐れを知らない」タイプである。同社の社員は、創業者の考え方に賛同して入社しており、中には大手自動車メーカーや2輪車メーカーなどを辞めてやってきた人もいる。

徳重氏が野心的な目標を掲げるのは、彼なりの自信による。同氏は大学を卒業後に大手保険会社に入社し、ベンチャー経営について学ぶために29歳で会社を辞め、米国の大学院に留学した。MBA(経営学修士)を取得後、シリコンバレーで日本から起業を目指してやってくる経営者への投資や経営支援に取り組んだ後、Terra Motorsを立ち上げた。

大手国内メーカーでも苦戦を強いられているグローバル市場で戦うために、世界の国々の状況や製品動向を調査し、「新興国市場」と「電動2輪車」というビジネスモデルにたどり着いたのである。

注目すべきは、事業を行う際の分析に「ホワイトスペース戦略」を用いたことである。Johnson(2010)によると、ホワイトスペースとは「ビジネスモデルの革新によって、生み出される事業領域」のことである(表)。電動2輪車のニーズがあったとはいえ、依然としてガソリン2輪車が市場の大半を占めていた。しかし、その市場は大手メー



カーが既に進出しており、飽和状態であった。そこで、電動2輪車の市場を開拓すれば、大手メーカーとの直接的な競争を避けることができると考えたわけだ。すなわち、ホワイトスペース戦略を採用したのである。

事業を成功させるために、徳重氏をはじめ、社員たちは現地に長期滞在し、現地ならではのニーズを知るための感覚を肌で感じた。現地の人たちと溶け込んで生活する傍ら、展示会に積極的に出展してユーザーに直接意見を求めたり、自社製品を実際に使用しているユーザーから感想を聞いたりして、改良に迅速に対応している。

おわりに

さて、ここまでで気づいた方も多いのではないだろうか。海外進出は度胸である。一言で片づけてしまうと身もふたもないことになるのだが、グローバル化を進めていくためには、経営者がビジネス環境の違いを恐れず、迅速な意思決定ができることが必要であるということだ。

ボーングローバル企業ではないが、地域の中小企業が自ら海外へ飛び出す事例ももちろんある。北海道のとある菓子製造企業は、アジアに和菓子を広めたいという思いでマレーシアに進出した。経営者の方にインタビューした際に印象的だったのは、「現地の協力企業（工場）」との出会いと進出を決めた理由である。出会いは地域自治体の主催する国際交流のイベントである。これをきっかけに経営者自身がマレーシアに出向き、進出を決めたのであるが、決定の大きなきっかけは「食事がおいしかったこと」だそうである。派遣する社員たちの生活に配慮した結果と思われるが、海外進出を決める意思決定もさまざまであることを学ばせてもらった。

ボーングローバル企業の経営者たちのほとんどが、留学経験あるいは海外での長期滞在経験を持っていることは、調査によって明らかになっている。次世代の経営者候

表 ホワイトスペース戦略

	既存の顧客・製品	新しい顧客・製品
新しいモデル	アナザースペース	ホワイトスペース ※ビジネスモデルの革新により生み出される事業領域
既存のモデル	コアスペース ※従来の事業領域	隣接スペース

資料：Johnson（2010）をもとに筆者作成

補たちが、海外滞在経験を積み、人的ネットワークを形成したうえで、社内で起業するという方法もあるわけだ。特に若いSNS活用世代は、海外に「SNS友達」を数多く持っているのが特徴的である。インターネット上で多くの人とつながった経営者がそのネットワークをうまく活用し、グローバルに活躍する事例が、今後は多く現れるに違いない。

<参考文献>

- Johnson, Mark W., (2010) *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Transformative Growth and Renewal*, Harvard Business Press. (マーク・ジョンソン著、池村千秋訳 (2011) 『ホワイトスペース戦略 ビジネスモデルの〈空白〉をねらえ』 阪急コミュニケーションズ)
- Luostarinen, Reijo and Mika Gabrielsson (2006) “Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs” *Thunderbird International Business Review*, Volume 48, Issue 6, pp.773-801.
- Milanovic, Branko (2002) “Can We Discern the Effect of Globalization on Income Distribution? Evidence from Household Budget Surveys” *Policy Research Working Papers*, No.2876, World Bank.
- Oviatt, Benjamin M. and Patricia Phillips McDougall (1994) “Toward a Theory of International New Ventures” *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.1, pp.45-64.
- 徳重徹 (2013) 『世界へ挑め！ いま、日本人が海外で戦うために必要な40の発想』 フォレスト出版
- 内閣府 (2019) 「令和元年度 年次経済財政報告」 (<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je19/index.html>)
- 藤澤武史 (2005) 「ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略的特性」 関西学院大学商学研究会 『商學論究』 53(2), pp.45-63



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。

日本茶のおいしさを世界に届ける茶商



杉本製茶(株)

代表取締役社長 **杉本 将明** (すぎもと まさあき)

《企業概要》

代 表 者 杉本 将明
創 業 1946年
資 本 金 1,000万円
従業員数 19人

事業内容 茶の精製加工・販売
所 在 地 静岡県島田市横岡242-1
電話番号 0547(46)2554
U R L <https://sugimotojapan.com>

お茶の名産地である静岡県。そのなかでも1、2を争う茶所の島田市に、杉本製茶(株)はある。日によって変わるお茶の味を生産者と一緒に吟味し、おいしいお茶を追求してきた。25年ほど前までは国内の限られた店に販売してきたが、たまたま訪ねてきた米国人旅行者との出会いをきっかけに、海外展開に力を入れるようになった。日本茶のおいしさをどのように海外に広めていったのだろうか。

高温の火入れで香ばしいお茶を

——事業内容を教えてください。

1946年にわたしの祖父が創業した茶商です。茶商とは、農家から茶葉を仕入れて、抹茶、煎茶、ほうじ茶、玉露などさまざまな種類のお茶に精製加工する企業のことです。急須でいれるようなリーフタイプ、お湯を注げば飲めるティーバッグタイプ、茶道で使うような粉末タイプなどにして販売しています。

——御社の特徴は何ですか。

高温で火入れを行い、お茶の香ばしさを引き立たせていることです。火入れというのは、茶葉に熱を加え乾燥させる仕上げの工程です。お茶の出来を決める最も重要な作業といわれています。火入れの温度が高いと香ばしさが、温度が低いと葉の新鮮な香りが、それぞれ強くなります。

日本有数の茶所である静岡県島田市には、たくさんの茶商があります。そのほとんどは90～100度で火入れを行っています。一方、当社の場合

は120度です。これほど香ばしさを追求するのは珍しいことです。利き茶の全国大会で日本一になったことのある2代目の父が、「極限の火入れ」と言って始めました。くせのない、香り高く喉越しの良いお茶に仕上がっていると自負しています。国内の品評会で1等となり、農林水産大臣賞をいただいた味です。

25年ほど前までは国内の限られた商店や飲食店に販売するだけだったのですが、偶然の出会いから米国シアトルで販売機会を得て、海外展

開に力を入れるようになりました。
今は年商の約8割が海外分です。

一つの出会いが海外展開の契機に

——シアトルで販売し始めたきっかけを教えてください。

1998年、緑茶好きの米国人旅行者に出会ったことがきっかけです。島田市の国道473号線沿いには、当社のほかにも多くの茶商が店を構えています。その米国人の方は、一つ一つ店を巡り、お茶を飲んで回っていたそうです。当社のお茶を「最高においしかった」と言っていたへん気に入り、スーツケースいっぱいに詰めて、シアトルの自宅に帰っていきました。

しばらくすると、その方から米国で緑茶を販売したいとファクスが入りました。お茶とはまったく関係のない仕事をしていたようで、副業として取り組むとのことでした。そこで、その方を販売代理店として輸出を始めました。とはいえ、当時はただ注文を待っていただけです。海外展開に本腰を入れたのは2000年代半ばでした。

——なぜ本格的に取り組むようになったのでしょうか。

理由は二つあります。一つは、米国からの注文が急増したからです。

最初の年の売り上げは数十万円ほどでしたが、5年後には数百万円とおよそ10倍に増えました。輸出先はシアトルの1社しかなく、しかも個人が副業で販売していたにもかかわらずこれだけ伸びたのです。大きなビジネスチャンスが眠っていると思いました。

もう一つの理由は、日本ではリーフタイプのお茶の消費量が減少しつつあったからです。要因は、飲料に対するニーズの多様化です。コーヒーや紅茶、ジュースなど、さまざまな飲み物が台頭してきました。お茶にしても、わざわざ急須で入れるより、ペットボトルに入ったものを飲む人が多くなりました。当時の主力商品はリーフタイプだったため、将来に不安を感じました。そうしたなか、米国での販売が伸びていたことから、海外に打って出るべきだと考えたのです。

2004年に弟が渡米し、翌年にはシアトルに現地法人を設立しました。円高だったことや、まだ国内での売り上げがそれほど落ち込んでおらず、経営に余力があったことから、現地に滞在し営業活動が続ける費用は捻出できました。じっくり時間をかけて英語の習得や市場の調査、米国向け商品パッケージの開発などを進めました。本格的に販売を開始したのは2008年からです。



シアトルの Sugimoto Tea Company

——どのように販路を開拓したのでしょうか。

まずは日系のスーパーに売り込んだり、スーパーの店先や展示会のブースで試飲会を開いたりしました。飲んでくれた米国人からは、「前に飲んだ日本茶よりも、青臭さがなく香ばしくて好きだ」と言われることが多かったです。

消費者と話をするようになってわかったのは、Green Teaのなかでは日本茶より中国茶の方がよく知られていることです。工程の初期に茶葉を蒸す日本茶と違って、炒ってつくる中国茶の方が香ばしくなります。コーヒー文化が根づいていることもあって、香ばしい飲み物が受け入れられやすいと感じました。

茶葉の生の香りが強いお茶を飲むと、庭の芝の匂いを連想してしまうといった意見もけっこうありました。米国の一戸建て住宅の多くに芝生の庭があります。面倒な草刈りを思い出し、あまり気分が良くないそうです。この点、日本茶にしては珍しく、



粉末タイプを使った多彩なレシピ

香ばしさを追求していた当社のお茶は、米国人に受け入れられたのです。

徐々に取引先が増え、試飲会での反応に手応えを感じたため、カフェやレストランへの営業も地道に進めていきました。加えて、日系以外のスーパーにも売り込んでいきました。

アピールポイントを増やす

——新たな販路の開拓に当たっては、どのようなことに力を入れましたか。

粉末タイプのお茶の販売です。リーフタイプの用途は、飲料用にほぼ限られてしまいます。日本茶を手に入る人は、当然ながら日本茶だけ飲んで過ごしているわけではなく、コーヒーや紅茶も飲みます。リーフタイプだけでは競合が多く、取引先や販売量を増やしにくかったのです。

他方、日本茶を好んでくれた米国人の多くは、お茶に含まれるカテキンやビタミン類が健康に良いという点に着目していました。それなら食べ物として販売しても需要はあると

踏んだのです。粉末タイプなら、食品の原材料や料理の調味料として使ってもらうこともできます。

そこで、粉末タイプを使った料理や飲料のレシピを開発し、営業に活用しました。パンやケーキ、料理にかけるソース、カクテルなど、レシピの数は約40に上ります。たくさん用意したのは、お茶に親しんでもらいやすくするため、何にでも気軽に使ってよいということを伝えたかったからです。レシピは英語版のホームページで、動画や写真を使ってわかりやすく紹介しています。

結果として、飲食店や食品加工会社、スーパーとつながりのあるブローカーなどの興味をひきやすくなり、取引につながっていきました。

加えて、販売量もアップしました。例えば、粉末タイプのお茶を飲む人は、1杯につき1グラム程度しか消費しません。ですが、料理にも使ってくれば、もっと必要としてもらえます。粉末タイプに力を入れて用途を広げたことにより、顧客1人当たりの消費量を増やせたのだと思っています。

現在、米国での取引先は、スーパーが3割、飲食店が3割、残りが食品加工会社です。正確にはわかりませんが、感覚的には当社の商品のうち5〜7割が、飲み物ではなく食べ物として消費されていると思います。

——味や使いやすさのほかには、どのような点が評価されていますか。

オーガニック、安全性、持続可能性の三つが高く評価されています。

一つ目のオーガニックは、有機栽培の農家と連携することで実現しています。国ごとに残留農薬の制限が異なるため、日本の基準を満たしても、他国で通用するとは限りません。日本の生産者と来日した外国人バイヤーを会わせ、海外事業をよく理解してもらうようにしました。

二つ目の安全性をアピールするには認証が有効です。そこで、2014年に食品の安全管理の国際規格であるFSSC22000の認証を取得しました。当時は大手の食品会社でも取っているところは少なかったです。

また、宗教に対応することも大切です。当社はコーシャ認証をもっています。ラビと呼ばれるユダヤ教の指導者を招き、茶畑や加工工場を見てもらいました。食べてはいけないと聖典に記された動物の肉や虫が混入しない態勢かなどの確認を受け、当社のお茶が教義に従った食品であることのお墨付きをもらいました。

三つ目の持続可能性は、環境負荷の低減に関することです。特に、欧州出身者がオーナーの店からは、強く求められることが多いと感じています。実際、欧州系のスーパーから、再生可能エネルギーを使用しなけれ

ば、今後は商品を陳列できないと言われたことがあります。厳しい要求に応えるため、米国法人は使用するすべての電力を再生可能エネルギーに変えました。このほか、海外向けの商品のティーバッグには、茶葉と一緒に土に返る素材を使っています。

日本茶の未来のために

——海外展開による成果を教えてください。

2014年以降はドイツやスイスなど欧州に取引先を広げ、20カ国以上に輸出してきました。年商は海外展開前の約7倍になりました。元は家族と親戚の6人で営業していましたが、今では19人の所帯になりました。さらに、米国法人では9人の米国人と5人の日本人が働いています。

事業規模の拡大のほかにも、成果が二つあります。一つは、商品の付加価値の向上です。例えば、米国では日本の2～2.5倍の価格で販売できています。オーガニックや安全性などが、高く評価されるからです。

米国での価格が高いとは思っていません。むしろ適正だと考えています。近年は大雨が多発し、日本の農家は大変な苦勞を強いられています。有機栽培となれば虫害とも闘わなければいけません。こうした努力に仕入れ価格で報いることができるよう、

米国での販売価格を算出しました。

もう一つ、社員のモチベーションも向上しました。当社では、希望する者には米国を視察してもらうようにしています。米国に行くと、棚に並んだ自社商品を外国人の消費者が手に取るところを見ることができず。海外に行った社員は、世界で勝負しているという自信とやる気に満ちあふれて帰ってきます。

——今後の展望を教えてください。

海外事業を発展させられた背景には、欧米諸国で和食ブームや健康志向が広がったことが挙げられます。健康志向は年々高まるばかりですし、最近はや安が追い風となり、日本茶の海外需要はこれまでに増えていると思います。2019年には県内に新工場が完成しましたし、さらに輸

出を伸ばしたいと考えています。

わたしは、商品を売り込む際に心がけていることがあります。それは、日本茶のファンを増やすことです。ほかの日本茶と安さで勝負するような売り方はしません。それでは陳列棚に置かれる日本茶が入れ替わるだけです。ですから、日本茶全体の流通は増えていきます。

試しに飲んでもらって日本茶のおいしさを伝える。日本茶を使った料理の種類を増やして用途を広げる。いずれもこれまで行ってきた地道な活動ですが、継続することで日本茶を楽しんでくれる人を着実に増やしていきたいと思います。

今回お話しした内容が、日本茶の海外展開を志す人の一助となり、一緒に日本茶を盛り上げていく仲間が増えることにつながれば幸いです。

取材メモ

同社の英語版のホームページには、美しく広がる茶畑やお茶を製造する人たちの動画がある。これを見てもらうと、日本茶のことをよく知らない外国人であっても、畑の管理が行き届いていることやお茶をつくるのに手間がかかっていることが伝わると杉本さんは言う。

茶畑は山の斜面や台地にあることが多い。大型の機械が入りにくく、栽培は人の労働に支えられている。しかし、生産者の高齢化は進む。国内の消費量が減少していることから、子どもに苦勞させたくない廃業してしまう生産者もいるそうだ。取材のなかで杉本さんは、業界の行く末を案じていた。だからこそ、米国での販売価格は生産者の利益を十分に考えたうえで設定し、販売先と交渉したという。同社の活躍は、生産者にとって明るい希望である。

(山崎 敦史)

第58回 忠臣蔵と四谷怪談

元禄14年（1701年）3月14日、新暦の4月21日に、江戸城本丸の松の廊下で、浅野内匠頭たくみのかみによる吉良上野介こうずけのすけへの刃傷事件にんじょうがありました。人形浄瑠璃や歌舞伎の演目で「忠臣蔵」としてよく知られていますね。

例年、1月に年頭の賀使として上使が幕府から朝廷じょうていへ上洛参内し、2月または3月に返礼として勅使が江戸城へ派遣されていました。朝廷と幕府の間の儀式典つかさど礼を司ったのが高家こうけと呼ばれる家で、足利家一門の今川家や吉良家です。事件の年は吉良上野介が、東山天皇の勅使などへの饗応役きやうおうを担当し、その下で赤穂藩の藩主の浅野内匠頭が御馳走役を務めていました。

事件に立ち会った留守居番が書いた『梶川与惣兵衛筆記』によると、浅野内匠頭が吉良上野介の背後から、「この間の遺恨、覚えてるか」と言って切りつけました。取り押さえられた浅野内匠頭は抵抗せず、「打ち損じたのは残念である」と言ったとのこと。さまざまな臆説がありますが、饗応の務めのうで、吉良上野介への強い遺恨が生まれていたことは確かでしょう。

幕府の処分は厳しく、浅野内匠頭は切腹、赤穂藩は改易、家臣は浪人の身になりました。対して吉良上野介はお咎めなしでした。赤穂藩の筆頭家老だった大石内蔵助くらのすけを含む浪士の47人は、翌年12月14日に江戸の吉良邸へと討ち入り、15日早朝に吉良上野介の首級をあげて主君の無念を晴らしたのです。その後、浪士たちは切腹し、主君が眠る泉岳寺に葬られました。

当時は大坂夏の陣と豊臣氏滅亡までの武士たちの激しい戦闘の時代からおおよそ85年が過ぎた、天下泰平の世のことでした。忠孝を説く儒学者の多くは、浪士たちを武士の鑑かがみとして義士とたたえました。命も懸けずただ威張り散らす武士に不満をためていた庶民たちは、赤穂義士を喝采し褒めたたえました。

そして事件を題材に、大坂の竹本座で宝永3年（1706年）に近松門左衛門の人形浄瑠璃『碁盤太平記』、寛延1年（1748年）に竹田出雲らの人形浄瑠璃『仮名手本忠臣蔵』が上演されて爆発的なヒット作となりました。同年には歌舞伎の演目にもなり、こちらも大人気作品となりました。

その後、世相も大きく変化した文政8年（1825年）に江戸の中村座で上演されたのが、鶴屋南北の『東海道四谷怪談』でした。『仮名手本忠臣蔵』の設定を下敷きに、中心となる男の描き方を真逆にするなどパロディーの面をもっていました。四谷怪談に登場する浪士、民谷伊右衛門は主人の仇討ちあだうをせず、妻のお岩さんを裏切る最低の男として描かれたのです。美女で貞女のお岩さんが毒薬を盛られた後の変貌ぶりや、その信念の強さが与えた強烈な刺激は、時代を超えても観る人の胸に突き刺さるものがあります。

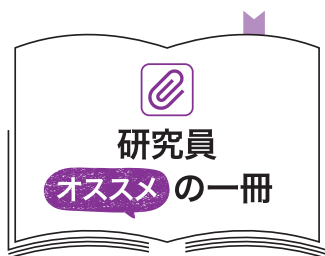
年末上演の忠臣蔵と夏季上演の四谷怪談は、世界に誇れる芸能作品とあってよいでしょう。

新谷 尚紀

しんたに たかのり



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



「^{おい}美味しい」とは何か 食からひもとく美学入門

中央公論新社／定価902円

源河 亨（げんか とおる）[著]

わたしたちは、何かを見たり聞いたり食べたりしたときに、センスがある、またはセンスがないと感じる。自分の趣味や嗜好^{しこう}に相まって、感覚的に使われているセンスという言葉は、実は奥が深いようである。

センスを考察対象とするのが、哲学の一つである美学である。美学では絵画や彫刻、音楽などの芸術作品を題材に考察することが多い。一方で、本書は美味しいやまずいといった料理への評価を例として取り上げ、そこで用いられるセンスとは何かを明らかにしている。美学を専門に研究している著者が、わたしたちが毎日必ずかかわる飲食を扱うことで、あまりなじみのない美学の考え方をわかりやすく伝えてくれる。

^{たて}蓼食う虫も好き好きということわざがあるように、美味しさは個人の好みに委ねられており、他人がとやかく言うものではないと思うかもし

れない。また、中国の臭豆腐^{しゅうどうふ}やスウェーデンのシュールストレミング（発酵した塩漬けニシンの缶詰）など、ある文化では美味しいとされるが、ほかの文化ではそうではないことがある。文化を超えた普遍的な美味しさはなく、客観的な評価を下せないのではないかと思うかもしれない。

著者はこうした主観的な側面があることは否定しないが、客観的な側面もあると主張する。例えば、レストランを探すときに、レビューを調べる人は多い。こうした行動は、美味しさを客観的に評価できることを前提にしている。自分の好みで評価している記事を期待してはいないだろう。

また、文化を超えない範囲で料理の価値を判断できる余地はある。中国で臭豆腐を食べ慣れている人からすれば、美味しいものかどうかの違いはわかるはずだ。臭豆腐を食べる経験を蓄積することで、料理店や



メーカーによる味の違いを感じられるようになるからである。

こうしてみるとセンスというのは、単に好みの問題ではなく、客観的にみて料理に美味しいという価値が備わっているかどうかを見抜く能力であると著者は主張する。

本書で示されているセンスはビジネスに生かせるのではないだろうか。新しい商品・サービスを考えるときに、自分が顧客ならば欲しいと思えるかという視点は大切である。ただ、主観的に欲しいものやつくりたいものがマーケットに受け入れてもらえるとは限らない。世の中の潮流や、ターゲットにする顧客の志向を考え、客観的な目線で商品・サービスが提供できる価値を吟味することも必要である。

センスを磨いていくうちに、ビジネスの次の一手がみえてくるかもしれない。（西山 聡志）



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

経済安全保障

マスクが一時入手困難になったことは、まだ記憶に新しいと思います。安価な外国製の普及により国内での製造量が減っていたのがあだとなり、需要が世界的に急増したコロナ禍では十分な量のマスクを調達できなかったのです。海外への依存度の高い半導体や化石燃料なども、マスクと同様、有事において調達が困難になるのではないかと懸念が強まっています。

重要な情報や技術をもつ企業や、社会的に重要な企業を狙うサイバー攻撃も多発しています。攻撃により情報が盗まれたりインフラが機能しなくなったりすると、企業活動や生活に大きな影響が及ぶ可能性があります。

近年、こうしたリスクが次々と顕在化しています。それに対し、国家や国民の安全を経済面から確保しようとする考え方を、経済安全保障といいます。政府でも優先課題として取り組みが進められており、2022年5月には経済安全保障推進法が公布されました。

推進法では、国として取り組む四つの柱が示されています。一つ目は「重要物資の安定的な供給の確保」で、半導体や医薬品など生活に不可欠な物資の供給体制を確保するために支援を行うとしています。二つ目の「基幹インフラ役務の安定的な提供の確保」では、サイバー攻撃を防ぐため、電気やガスなどのインフラ企業が重要な設

経済安全保障推進法の四つの柱

1	重要物資の安定的な供給の確保
2	基幹インフラ役務の安定的な提供の確保
3	先端的重要技術の開発支援
4	特許出願の非公開

備を導入する際に事前審査を義務づけています。三つ目が「先端的重要技術の開発支援」で、安全保障に関係するAIやバイオ技術など、重要技術として指定された分野の研究を後押しするというものです。四つ目の「特許出願の非公開」は、軍事転用の可能性がある特許を非公開にすることで、技術の国外流出を防ぐ仕組みです。

重要物資の製造や重要技術の開発を行う中小企業においては、推進法の施行により今後何らかの対応を迫られる可能性があります。また、そうでない企業であっても、製造拠点や調達先の多様化、サイバーセキュリティの強化など、リスクから身を守るための取り組みは欠かせません。経済安全保障は決して遠い世界の話ではありません。中小企業にも主体的な行動が求められているといえるのです。

*一部、内閣府「経済安全保障推進法の概要」（2022年）をもとに記述しています。



編集後記

鉄道の開業間もない明治時代、初めて見る乗り物に草履を脱いで上がる乗客が多かったというエピソードは、黎明期の当時から偲ばせます。それから150年、わが国の輸送技術は大きく進化しました。ぎゅうぎゅう詰めの通勤電車や一瞬で駆け抜ける新幹線を見たら、当時の人はどのような反応をするでしょうか。

こうした発展の過程には、時代に合わなくなり消えていったものもたくさんあります。研究レポートで取り上げた廃線はその最たるものといえるでしょう。鉄道に限らず、技術の新陳代謝を進めることは大事ですが、一方でわたしたちの生活の礎を築いた先達の足跡も、ずっと記憶にとどめていきたいと思っています。

(桑本)

調査月報 5月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

加速が求められる温室効果ガス対策

—中小企業の取り組みと今後の課題—

総合研究所 研究主幹 深沼 光
研究員 原澤 大地

クローズアップ 識者に学ぶ

メタバースとは何か、 どこから来てどこへ行くのか

東京大学総長特任補佐・先端科学技術研究センター
身体情報学分野 教授 稲見 昌彦

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 (株)第一印刷所

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。

★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

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

日本公庫・研究ワークショップ

日頃の研究成果をベースに、総合研究所のスタッフが学識経験者と議論

2022年 第1回(10月20日)



気象災害が中小企業経営に与える影響

近年、わが国で大きな被害をもたらしている台風、豪雨などの気象災害は、中小企業経営にどのような影響を与えているのか。二つの研究報告とディスカッションから、その影響について探った。

オープニング

第1部 研究報告1

「水害と融資の再配分：新たな証拠」

早稲田大学政治経済学術院 教授 小倉 義明 氏

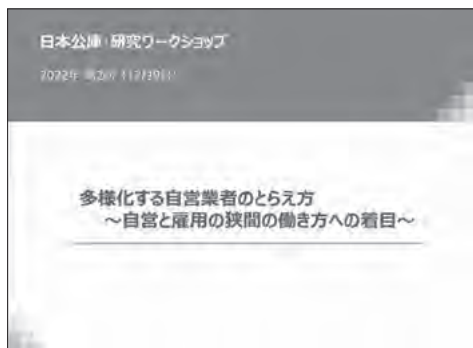
第2部 研究報告2

「大型化する気象災害と深刻化する中小企業経営への影響」

日本政策金融公庫総合研究所 研究員 長沼 大海

第3部 ディスカッション

2022年 第2回(12月9日)



多様化する自営業者のとらえ方 ～自営と雇用の狭間の働き方への着目～

自身に起業した認識はないが、実態としては事業を営んでいる「準起業家」がいる。自営と雇用の狭間ともいべき層のとらえ方や意義について、社会階層論の専門家と議論した。

オープニング

第1部 研究報告

「多様化する自営の一つ『準起業』」

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

第2部 研究報告に対するコメント

明治学院大学社会学部 准教授 仲 修平 氏

第3部 ディスカッション



動画は下記サイトでご覧いただけます。

<https://www.jfc.go.jp/n/findings/workshop.html>

お問い合わせ先 (株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究第一グループ
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1687

