

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.177

6



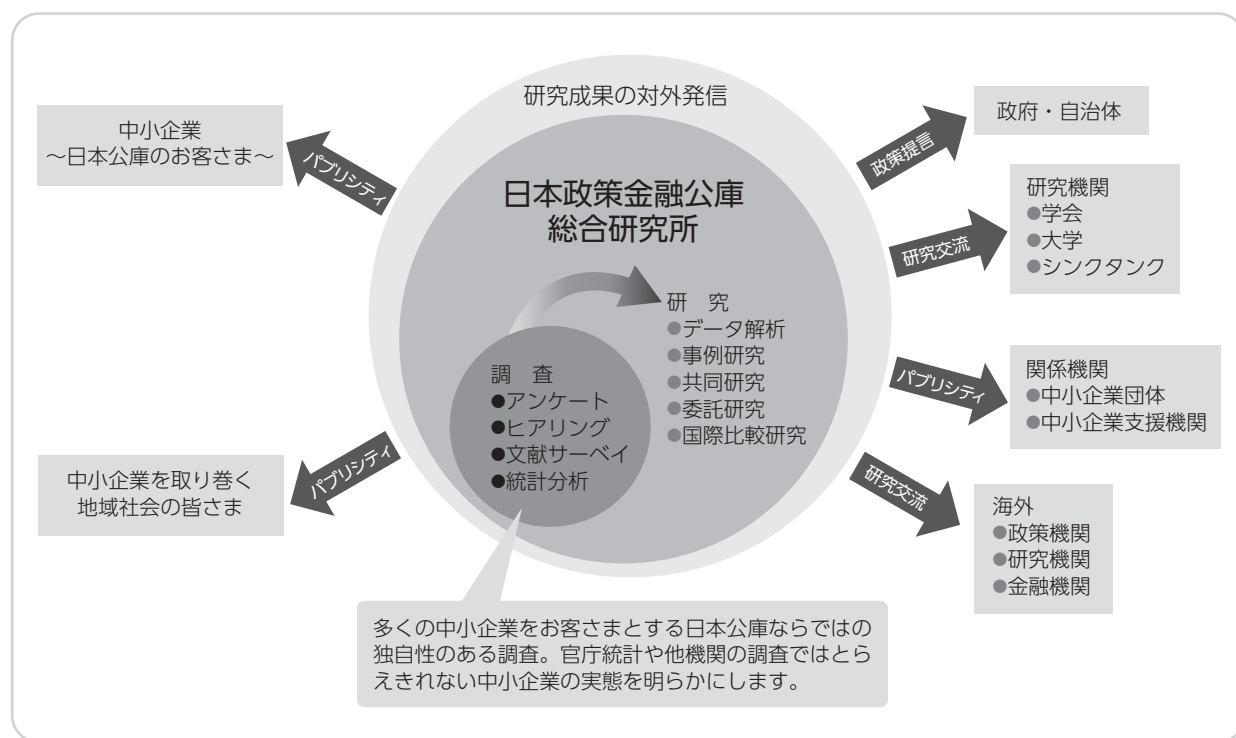
研究レポート

創業の世界における女性の進出と男女差の縮小 —「新規開業実態調査」時系列データの分析から—

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」
ムハンマド・アル＝イドリースーの世界地図
12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
創業の世界における女性の進出と男女差の縮小
—「新規開業実態調査」時系列データの分析から—
*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
三つの長所
*将棋棋士 九段 井上 慶太
- 16** 未来を拓く起業家たち
ストローに新しい選択肢を
*神奈川県相模原市 (同)HAYAMI
- 20** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
厳しい状況にあるものの、持ち直しの
動きがみられる小企業の景況
- 24** 産業リポート 生産現場を変える中小ソフトウェア業
生産管理システムをパッケージ化
*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―
長宗我部元親
反骨精神をもった地方企業の社長
*偉人研究家 真山 知幸
- 30** 経営最前線1
勘と経験頼みの現場を先端技術で変える
*佐賀県西松浦郡有田町 (株)セイブ
- 32** 経営最前線2
たゆまぬ改革で次の100年に挑む食堂
*三重県伊勢市 (有)えびや
- 34** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
こおりやま次世代経営者塾で後継者を育成
*郡山商工会議所 中小企業相談所 産業振興課
課長補佐 勅使河原 正憲
- 35** 人を動かす仕掛学
記憶によるフィードフォワード
*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
認知科学からひもとく「推し」
―世界はプロジェクションで豊かに彩られる―
*愛知淑徳大学心理学部 教授 久保(川合) 南海子
- 42** 日本文化で世界を魅了 ―中小企業の海外展開―
世界中を躍らせる阿波踊り集団
*東京都武蔵野市
一般社団法人アプチーズ・エンタープライズ
- 46** 暦のしきたりとビジネス
壬生の花田植
*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
ネットワーク・エフェクト
- 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

三つの長所

藤井聡太さんの大活躍が続く将棋界。次々と記録を塗り替え、その勢いはとどまるところを知らない。今後ますますの活躍が予想されるが、立ちはだかる棋士、ライバルの出現にも期待したい。将棋界がこれからどうなっていくのか非常に楽しみである。

私は棋士になって40年余り。これまで数多くの弟子をとってきた。その中で7人の弟子が棋士になっている。その一方、多くの弟子が道半ばで棋士になることを断念している。

棋士になるには、その養成機関である「奨励会」に入会しなければならない。奨励会には年齢制限があり、26歳までに棋士（四段）にならなければ退会となる。一般的に奨励会にはアマチュア五段程度の棋力が必要で、遅くとも中学生までに入会する。志望者が増えている現在、その中で棋士になれる確率は1割5分くらい。たいへん厳しい競争の世界となっている。

私は自分の弟子や多くの奨励会の若者を見てきて、その中で棋士になった人の特徴を自分なりに分析してみた。すると三つの長所があることに気づいた。

① 二つの才能を持っている

② 向上心が半端ではない

③ 素直な性格である

①の二つの才能とは、将棋の一番の根幹である「筋が良い」と「努力し続けられる」ということである。棋士は1局指せばその人が棋士になれる「筋」の持ち主かどうかがわかる。しかし、その才能に恵まれ、夢を持って奨励会に入ったものの、中々思うように勝てず将棋に向き合うことが辛^{つら}くなっていくこともしばしばである。そんな状況であっても変わることなく、こつこつ将棋に向き合い、日々努力を続けられる、もう一つの才能も必要不可欠なのである。

②の向上心が半端ではないとは、例えば先輩の対局を食い入るように見ている、こちらに時間があるとわかれば「1局お願いします」と挑んでくる、寸暇を惜しんで詰将棋の問題に取り組んでいる、等々。とにかく将棋に対して熱心なのである。このような人にはこちらも強くしてあげたいという気持ちになり、研究会に誘い、顔を見れば声をかけるようになる。こうして自然に交流が生ま

れてくる。

③の素直な性格であるとは、言葉のとおりである。特に結果が出ていない時に、我流にこだわらず、教えやアドバイスにしっかり耳を傾け、とりあえず実践してみることができる。そのような変化が見えると、こちらも嬉しくなる。

以上が私の思う厳しい競争の世界を勝ち抜き、棋士になった人の三つの長所である。

将棋もAI（人工知能）の影響で勉強方法が激変している。自分だけで研究できる範囲が格段に増えた。ただ、そこで得た知識を実戦で試そうとした時に、先に述べた向上心や素直さを持っているかどうか大切ではないだろうか。

将棋の場合なら、上位者の先輩に「1局指そう」と言ってもらえるかどうかである。お互いに、真摯^{しんし}に将棋と向き合い、認め合っているからこそ「1局指そう」なのである。

お互いを認め合い、共に更なる向上を目指す。これは他の分野、業界でも同じではないかと思う。



提供 日本将棋連盟

将棋棋士 九段

井上 慶太 INOUE Keita

1964年兵庫県生まれ。日本将棋連盟常務理事。若松政和八段門下。1983年に棋士となる。第16回新人王戦、第9回若獅子戦優勝。竜王戦1組在籍2期、順位戦A級在籍3期。第21回勝率第1位賞受賞。2008年、通算600勝達成（将棋栄誉賞）。2011年、九段昇段。2014年、「加古川市功労者」表彰。著書に『居飛車奇襲戦法』（創元社、2002年）、『井上慶太の居飛車は棒銀で戦え』（NHK出版、2016年）などがある。稲葉陽八段、菅井竜也八段ら、棋士7人の師匠としても知られる。



創業の世界における女性の進出と男女差の縮小 —「新規開業実態調査」時系列データの分析から—

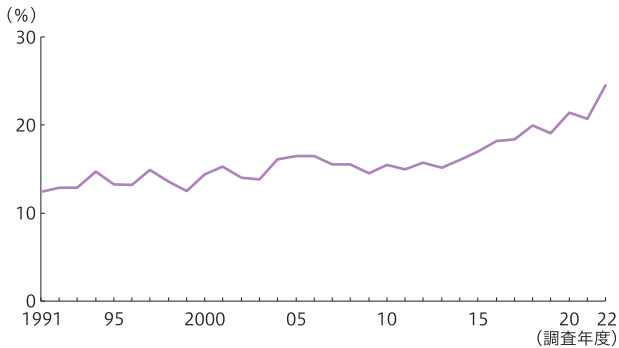
総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
研究員 青木 遥

当研究所「2022年度新規開業実態調査」によれば、開業者に占める女性の割合は、調査を開始した1991年度以来で過去最高となった。ただ、全体で見れば女性による開業はまだ少なく、男性に比べて事業規模は小さい傾向がみられる。背景にはキャリアの乏しさや家庭における家事負担の大きさなど、女性ゆえに抱える困難が多く指摘されている。

しかし、ジェンダー平等が浸透し、創業インフラの整備が進むなかで、開業をめぐる男女の差は小さくなっているのではないか。最新の調査結果をもとに、女性の開業の動向について分析する。



図-1 開業者に占める女性の割合の推移



資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」

増える女性の開業

社会のあらゆる場面で女性の活躍が進んでおり、それは創業の世界においても同様である。当研究所が1991年度から毎年実施している「新規開業実態調査」では、開業者に占める女性の割合は1991年度の12.4%から、直近の2022年度には24.5%と倍近くに増え、過去最高となった（図-1）。通信技術の発達や、シェアオフィスなどの創業インフラの充実、支援制度の拡充といった要因が、女性による開業を後押ししていると考えられる。

今のところ、わが国の創業の中心的存在は、生計を立てることを目的に開業した30～40歳代の男性であることに変わりはない。加えて、女性による開業は、男性に比べて事業性の弱さを指摘されることが多い。それでも、女性による開業が増えていくに従って、開業をめぐる男女の差は小さくなっているのではないだろうか。性別にかかわらず開業しやすい環境が整備されて開業の関口が広がっていることも、男女間の差を縮めていると予想される。

本レポートでは、当研究所「2022年度新規開業実態

「2022年度新規開業実態調査（特別調査）」の実施要領

調査時点	2022年9月
調査対象	日本政策金融公庫国民生活事業が2021年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後4年以内の企業7,915社（不動産賃貸業を除く）
調査方法	調査票は郵送、回答は郵送またはインターネット経由、アンケートは無記名
回収数	1,684社（回収率21.3%）

調査（特別調査）」（以下、本調査）を用いて過去のデータとも比較しながら、女性の開業を中心に、最新の動向や時系列での変化を整理していきたい。

先に、調査の概要を説明する。調査対象は日本政策金融公庫国民生活事業が2021年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後4年以内の企業7,915社（不動産賃貸業を除く）である。調査時点は2022年9月で、回収数は1,684社（回収率21.3%）である。回答者の業歴の平均は、女性が20.7カ月、男性が23.6カ月であった。

事業規模は小さい

女性による事業にはどのような特徴があるだろうか。開業業種をみると、最も多いのは男女ともに「サービス業」（女性40.4%、男性25.3%）であるが、女性の方が15ポイント以上多い（表-1）。女性のサービス業を細かくみると、「美容業」（33.1%）や「エステティック業」（17.9%）の割合が高い。大分類業種で2番目に多いのは「小売業」（15.5%）、3番目は「医療・福祉」（15.0%）、4番目は「飲食店・宿泊業」（12.6%）である。男性で2番目に多い「建設業」は女性ではわずか1.3%となっている。

主な販売先・受注先が「一般消費者」である割合は82.3%と、男性（59.9%）に比べて高い。「事業所（企

表-1 開業業種

(単位：%)

	女 性 (n=374)	男 性 (n=1,310)
建設業	1.3	13.4
製造業	3.7	4.0
情報通信業	1.9	5.0
運輸業	1.6	4.9
卸売業	2.4	3.8
小売業	15.5	13.1
飲食店・宿泊業	12.6	8.9
医療・福祉	15.0	11.7
教育・学習支援業	3.5	3.8
サービス業	40.4	25.3
不動産業	1.6	5.0
その他	0.5	1.2

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2022年度新規開業実態調査（特別調査）」（以下、断りのない限り同じ）

(注) 1「持ち帰り・配達飲食サービス業」は、「小売業」に含む（以下同じ）。
2 nは回答数（以下同じ）。

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

業・官公庁など）」である割合はそれぞれ17.7%、40.1%であった。また、商品やサービスの主な最終ユーザーの性別が女性である割合は36.4%と、男性開業者（7.5%）に比べて30ポイント近く高い。男性開業者は「主なユーザーは男女を問わない」割合が84.1%と大半を占める（女性は57.3%）。「主なユーザーは男性である」割合（女性6.2%、男性8.5%）は男女ともに1割に満たない。

商圈で最も多いのは、女性が「同じ市区町村内」（42.3%）、男性は「日本国内」（27.0%）である（図-2）。女性は「事務所や店舗の近隣」（10.8%）と「同じ市区町村内」の二つで半数を超えており、商圈が小さい傾向がみられる。

こうした顧客や商圈の違いは、男女の差というよりも開業した業種の違いによるものかもしれない。男女ともに開業業種で最も多くを占めていたサービス業のなかでも美容業やエステティック業などの個人向けサービスが

図-2 商圈の範囲

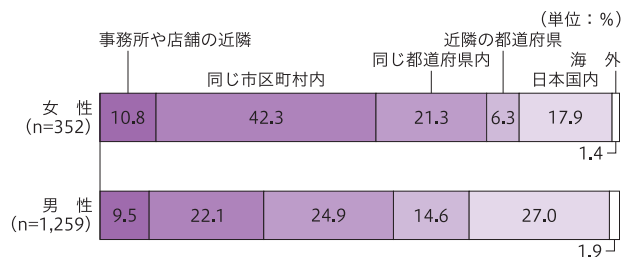
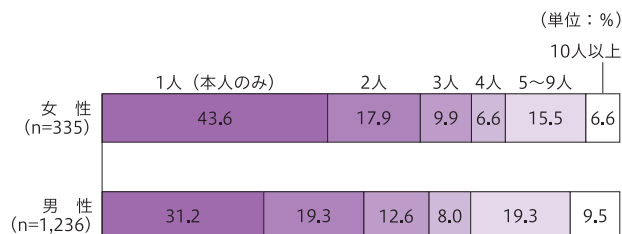


図-3 従業者数（調査時点）



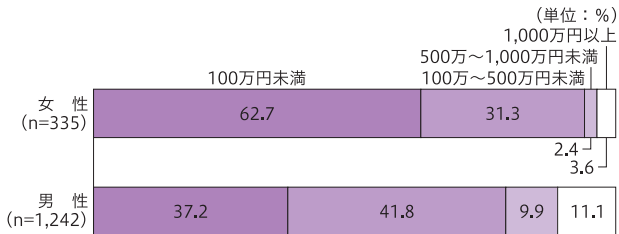
多かった女性に対し、男性は経営コンサルタント業や税理士事務所など事業所向けサービスが多い。こうした業種の違いから女性の事業は女性の個人客が多く、商圈が比較的小さいのだと考えられる。

そのため、事業規模は小さい。開業費用をみると、平均は女性が744万円と、男性（947万円）に比べて200万円以上低い。調達した資金が開業に十分だったかを尋ねると、女性は「十分だった」「どちらかといえば十分だった」との回答が合わせて62.0%と、男性（54.7%）を上回った。「不十分だった」「どちらかといえば不十分だった」は女性が38.0%、男性が45.3%であり、必要な資金を調達できずにやむを得ず少額で開業したという人は少ないようである。

従業者数も、女性は調査時点の平均が3.5人と、男性の4.3人に比べて少ない。本人のみで事業を行う人が43.6%を占める（男性は31.2%）（図-3）。

図-4で月商（1カ月の売上高）の分布をみると、

図-4 月 商



「100万円未満」が女性の62.7%を占め、男性（37.2%）に比べてかなり多い。平均は女性は166.3万円と、男性（503.8万円）の3割程度にとどまる。

私生活との両立を重視

女性による事業は総じて規模が小さいが、どのような人が開業しているのだろうか。主な調査項目を表-2にまとめた。開業時の年齢は男女ともに「40～49歳」（女性38.5%、男性32.5%）、「30～39歳」（同26.7%、32.1%）の順に多い。平均すると、女性が42.8歳、男性が43.2歳とほとんど変わらない。

主たる家計維持者である女性は58.0%と、男性（93.3%）より少ないが、意外に多い。そこで配偶者が「いる」割合をみると、女性は50.7%と、男性（75.9%）に比べて20ポイント以上少ない。女性開業者は相対的に独身の人が多く、主たる家計維持者である割合はその割合を少し上回るくらい水準になっているものとみられる。配偶者が「いる」開業者に絞ってみると、女性の主たる家計維持者である割合は33.3%まで下がる。なお、独身者の割合が高いことから、同居する未就学児が「いる」割合も女性は10.5%と男性（23.7%）を下回っている。

また、育児に「携わっている」女性の割合も43.8%と、男性（53.0%）より低い。介護に「携わっている」割合も

表-2 開業者の属性と家庭環境

(単位：%)

		女 性	男 性
年 齢	29歳以下	10.4	8.6
	30～39歳	26.7	32.1
	40～49歳	38.5	32.5
	50～59歳	20.1	17.9
	60歳以上	4.3	8.9
主たる家計維持者に「該当」		58.0	93.3
配偶者が「いる」		50.7	75.9
未就学児の子どもが「いる」		10.5	23.7
学生・社会人の子どもが「いる」		41.4	44.4
育児に「携わっている」		43.8	53.0
介護に「携わっている」		13.2	15.1
家事全般に充てる1日当たりの時間	携わっていない	8.5	20.2
	1時間未満	16.1	39.8
	1時間以上2時間未満	23.9	26.3
	2時間以上4時間未満	31.5	10.4
	4時間以上6時間未満	10.1	2.0
	6時間以上	9.9	1.3

(注) 1 設問ごとにn（回答数）が異なるため、記載を省略。
2 家事は報酬を目的としたものを除く。

13.2%と男性（15.1%）よりやや低い。ただし、育児、介護を含めた家事全般に充てる時間は、長時間の回答カテゴリで女性が男性の割合を上回る傾向にある。総務省「社会生活基本調査」（2021年）の詳細行動分類による生活時間に関する結果をみると未就学児（6歳未満）の子をもつ夫婦の1日当たり家事・育児時間は男性の1時間43分に比べて女性は6時間59分と圧倒的に長い。開業者も女性の方が家事・育児の時間が長い傾向は同じである。育児に携わる割合自体は女性開業者の方が低いものの、これは独身である割合が高いためであり、家族がいる女性にとっては、家事や育児の負担が開業の障壁になっていることがうかがえる。

こうした違いは、仕事において重視することにも表れている。事業をするに当たり最も重視することを見ると、女性は「仕事のやりがい」（40.9%）が最も多い（図-5）。「私生活との両立」（31.4%）は、男性

図-5 事業をするに当たり最も重視すること

(単位：％)

	収 入	仕事のやりがい	私生活との両立
女 性 (n=357)	27.7	40.9	31.4
男 性 (n=1,265)	36.9	38.6	24.5

表-3 開業動機（三つまでの複数回答）

(単位：％)

	女 性 (n=369)	男 性 (n=1,289)
自由に仕事をしたかった	52.3	59.1
仕事の経験・知識や資格を生かしたかった	43.4	42.6
収入を増やしたかった	38.5	52.8
自分の技術やアイデアを事業化したかった	33.9	27.2
社会の役に立つ仕事をしたかった	27.1	24.3
事業経営という仕事に興味があった	25.5	38.3
時間や気持ちにゆとりが欲しかった	23.3	20.1
年齢や性別に関係なく仕事をしたかった	19.0	9.7
趣味や特技を生かしたかった	16.8	7.5
適当な勤め先がなかった	5.4	6.1
その他	7.0	6.1

(24.5％) に比べてかなり多い。「収入」(27.7％) の割合は、9割以上が主たる家計維持者であった男性(36.9％) を10ポイント近く下回る。

開業動機（三つまでの複数回答）もみると、「自由に仕事をしたかった」(52.3％) や「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」(43.4％) が多い（表-3）。男性と比べると、「年齢や性別に関係なく仕事をしたかった」(女性19.0％、男性9.7％)、「趣味や特技を生かし

図-6 開業時と調査時点の従業者の男女別内訳

(単位：人)

	経営者本人	女性従業員	男性従業員	< 平 均 >
< 女 性 > 開業時 (n=330)	1.0	1.2	0.6	2.8人
調査時点 (n=335)	1.0	1.7	0.8	3.5人
< 男 性 > 開業時 (n=1,211)	1.0	1.1	1.1	3.1人
調査時点 (n=1,236)	1.0	1.7	1.6	4.3人

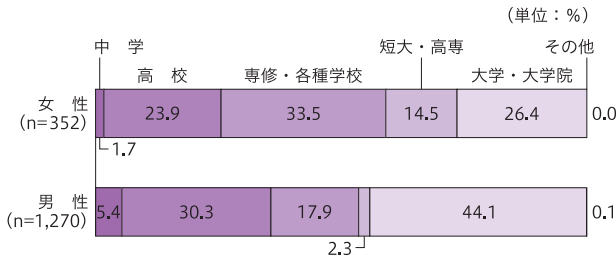
(注) 小数第2位を四捨五入しているため、同じ値でもグラフの長さが異なったり、内訳の合計と平均が一致しなかったりする。

たかった」(同16.8％、7.5％) などの割合が高い一方、「収入を増やしたかった」(同38.5％、52.8％) との回答割合は男性を大きく下回る。これらの点は、事業をするに当たり重視することとして「収入」よりも「仕事のやりがい」や「私生活との両立」の割合が高かったことと整合する。

事業における1週間当たりの就労時間は女性が平均44.1時間、男性は同48.7時間となり、女性の方が4時間ほど短い。家事に携わる時間は男性に比べて長い傾向にあり（前掲表-2）、その分、事業に充てる時間は短くなるのだろう。

「私生活との両立」を望む姿勢は、従業員の雇用においても発揮されているようである。図-6で従業員を男女別にみると、女性の従業員の数は開業時に平均1.2人と男性開業者の場合（1.1人）を上回っており、調査時点においても従業者全体の人数が多い男性開業者と同じ1.7人の女性従業員を雇用している。各回答企業について算出した全従業員に占める女性従業員の割合を平均すると、女性開業者の場合は開業時（65.7％）、調査時点（67.6％）ともに、男性開業者（順に50.9％、51.4％）を上回っている。女性開業者自身が家事や育児など家庭と両立しやすい仕事環境を

図-7 最終学歴



望んでいることが、女性の働きやすい職場づくりにつながっているものと思われる。

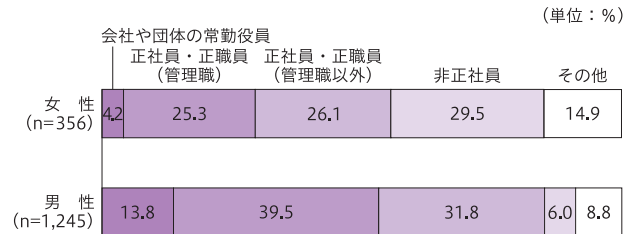
開業前のキャリアは男性より少ない

開業前のキャリアについてもみていきたい。最終学歴で最も多いのは、女性が「専修・各種学校」(33.5%)、男性は「大学・大学院」(44.1%)である(図-7)。女性の場合、美容業のような専門の技術や資格を要する業種が多かったことから「専修・各種学校」の割合が男性に比べて高いのだと考えられる。

開業前に勤務した経験は、女性の97.8%、男性の97.1%とほぼ全員が「ある」と回答している。勤務の平均年数はそれぞれ18.6年、20.0年と大きな差はない。開業直前の職業は、女性では「非正社員」(29.5%)が最も多く、次いで「正社員・正職員(管理職以外)」(26.1%)、「正社員・正職員(管理職)」(25.3%)の順である(図-8)。男性は「正社員・正職員(管理職)」(39.5%)と「正社員・正職員(管理職以外)」(31.8%)で7割超を占め、「非正社員」は6.0%と少ない。

斯業経験(現在の事業に関連する仕事の経験)が「ある」割合は、男女ともに8割前後(女性77.2%、男性81.7%)で大きな差はない。ただし、斯業経験年数は女性が平均10.7年と、男性(14.4年)より4年ほど短い。ま

図-8 開業直前の職業



(注)「非正社員」は「パートタイマー・アルバイト」と「派遣社員・契約社員」の合計。

た、斯業経験を積んだ仕事を辞めてから開業するまでの期間は平均して16.7年と男性(7.9年)より約9年も長い。女性は結婚や出産といったライフイベントにより斯業キャリアを中断する人が少なくないことから、男性よりも開業までのブランク期間が長くなっているのであろう。

管理職経験(3人以上の部下をもつ課もしくは部などの長またはリーダーとして働いた経験)が「ある」割合は43.1%と、男性(66.5%)に比べて20ポイント以上少ない。ただ、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2022年)をもとに女性の一般労働者(雇用期間の定めのない者)に占める「部長級」「課長級」の割合を計算すると、3.9%とわずかである。女性起業家の4割超が管理職を経験していることは注目に値するのではないか。管理職の経験を通じてマネジメントの能力を養うことで、開業をキャリアの選択肢に入れやすくなる点自体は男女で差はないのだろう。なお、管理職の経験年数は女性が8.0年、男性が11.6年と、男性の方が長い。

開業前に技術やノウハウを身につけるために行ったことをみると、「勤務経験を通じて身につけた」が66.9%と最も多いが、男性(72.0%)をやや下回る(表-4)。管理職経験を積んだ女性が比較的少なかったことや、斯業経験を積んだ年数が男性より短いうえに、ブランク期間は男性より長いこと、直前の職業が非正社員であることなどが背景に考えられる。次に多いのが、「同業者と

表－４ 開業を念頭に、技術やノウハウを身につけるために
事前に行ったこと（複数回答）

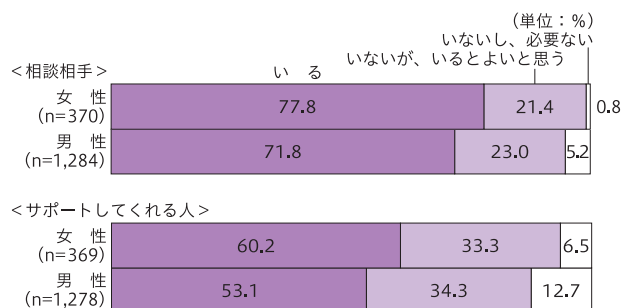
（単位：％）

	女 性 (n=369)	男 性 (n=1,283)
勤務経験を通じて身につけた	66.9	72.0
同業者と意見交換を行った	34.4	34.5
周囲の企業経営者に相談した	29.8	22.4
家族・親戚に相談した	28.2	16.6
研修やセミナーに参加した	27.9	17.5
関連書籍等を使って自学自習した	25.7	24.2
友人や知人に相談した	23.6	18.1
金融機関や税理士などの専門家に相談した	23.0	15.4
同業者を巡り研究した	19.8	16.4
開業前の勤め先で研修や勉強会に参加した	16.0	12.2
通信教育やインターネット上の講習を受けた	14.9	9.5
習い事を通じて身につけた	8.4	1.3
高校、専門学校、大学などの教育機関に通った	7.0	6.0
公共の職業訓練校に通った	1.4	1.1
その他	0.5	1.3
何もなかった	4.1	5.3

意見交換を行った」（34.4％）で、「周囲の企業経営者に相談した」（29.8％）が続く。男性と比べると「家族・親戚に相談した」（28.2％）や「研修やセミナーに参加した」（27.9％）、「金融機関や税理士などの専門家に相談した」（23.0％）などの割合が高い。ほとんどの項目で女性の回答割合が男性を上回っている。経験の不足や長いブランクをカバーしようと、さまざまな方法で業界の最新情報を得たり、技術やノウハウを身につけようとしていたりしている様子が見ええる。

開業してから、周囲に相談したりサポートを求めたり

図－９ 相談相手・サポートしてくれる人
（有償のサービスを除く）



（注）相談相手は、現在の事業に関する、あるいは起因する悩みや困り事（生活面を含む）を相談する相手。サポートしてくれる人は、現在の事業を経営しながら生活するためのサポートをしてくれる人。

する女性が多い。事業に関する、あるいは起因する悩みや困り事を相談する相手（いずれも無償のものに限る）が「いる」割合は女性が77.8％と、男性（71.8％）に比べてやや高い（図－9）。事業を営みながら生活するためのサポートをしてくれる人が「いる」割合も女性は60.2％と、男性（53.1％）を上回っている。「いないし、必要ない」とする割合は相談相手（0.8％）、サポートしてくれる人（6.5％）ともに、男性（順に5.2％、12.7％）に比べて低い。

では、実際にどのような人たちに相談したりサポートしてもらったりしているのだろうか。相談相手やサポートしてくれる人が「いる」と回答した人にその相手を尋ねた結果を表－5に示した。相談相手は男女とも「経営者仲間」（女性58.7％、男性68.8％）が最も多い。男性と比べると、女性は「親、兄弟、親戚」（同28.5％、19.7％）が多い。一方、男性は「経営者仲間」のほか「金融機関や税理士などの専門家」（34.5％）が女性（27.4％）に比べて多い。女性は身近な人たちに、男性は仕事上でつながりがある人たちに相談する傾向が見られる。女性は「私生活との両立」を重視する人が多かったことから、生活面での悩みを相談する相手となるだろう家族や友人が相対的に多い結果となったのかもしれない。

表－5 相談相手・サポートしてくれる人の内容（複数回答）

（単位：%）

	相談相手		サポート してくれる人	
	女 性 (n=288)	男 性 (n=919)	女 性 (n=222)	男 性 (n=678)
配偶者	38.2	39.0	51.8	64.9
親、兄弟、親戚	28.5	19.7	49.1	36.4
自社の経営陣、従業員	17.0	18.4	9.5	14.6
経営者仲間	58.7	68.8	22.5	31.0
取引先	16.3	23.7	7.2	12.5
友人・知人	39.2	33.0	25.7	23.5
商工会議所・商工会	21.5	15.1	7.2	9.3
自治体などの行政機関	5.2	3.3	1.4	2.2
金融機関や税理士などの 専門家	27.4	34.5	11.3	17.6
創業支援団体・ ネットワーク	2.8	2.0	0.9	1.0
家族が通っている保育所・ 学校の先生、家族が利用し ている介護施設の職員	1.0	0.1	1.8	0.1
その他	2.1	1.1	0.9	0.7

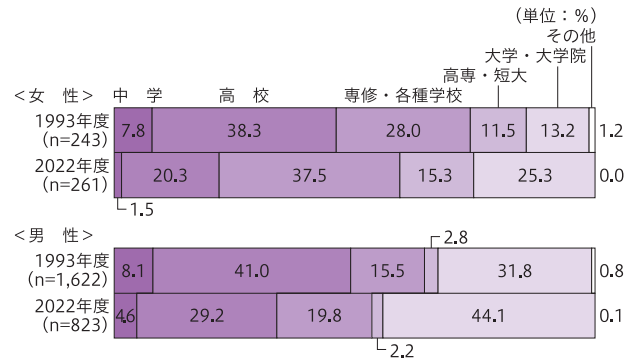
（注）図－9で「いる」と回答した人に尋ねたもの。

サポートしてくれる人は、「配偶者」（女性51.8%、男性64.9%）が最も多く、「親、兄弟、親戚」（同49.1%、36.4%）が続く。男女ともに家族が助けになってくれていることに変わりはないが、女性の方が家事の負担が大きいと、それをフォローしてもらえる「親、兄弟、親戚」の割合が相対的に高くなっているのだろう。

同質化が進む男女のキャリア

女性の職業経験は男性に比べて少ない傾向がみられた。しかし、社会全体でジェンダー平等が進むなか、こ

図－10 最終学歴（1993年度と2022年度の比較）



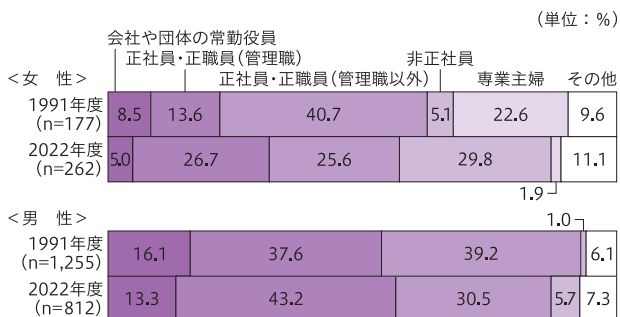
資料：日本政策金融公庫総合研究所「新規開業実態調査」（図－16まで同じ）
（注）1991年度は選択肢に「短大」、1992年度は同じく「その他」を含まないため、1993年度と比較した。

うしたキャリアの男女差は小さくなっているのではないだろうか。そこで、男女の開業者の学歴と職業キャリアを過去の調査結果と比べて変化を確かめたい。なお、本調査の調査対象は前述のとおり、日本政策金融公庫国民生活事業が2021年4月から同年9月にかけて融資した企業のうち融資時点で開業後4年以内の企業だが、過去の調査結果と比較する場合は基準をそろえるために、対象を融資時点で開業1年以内の企業に限定する。

最終学歴の調査データを、現在と同じ選択肢で調査を始めた1993年度と最新の2022年度の2時点間で比較すると、男女ともに「中学」「高校」が減る一方、「専修・各種学校」や「大学・大学院」が増えており、高学歴化の傾向がみられる（図－10）。最も多い学歴は、1993年度は男女とも「高校」（女性38.3%、男性41.0%）だが、2022年度には女性は「専修・各種学校」（37.5%）、男性は「大学・大学院」（44.1%）に変わっている。女性の「大学・大学院」の割合は13.2%から25.3%に上昇しているが、男性とは依然として20ポイント近い差がある。女性に「専修・各種学校」が多いのは、前述したとおり美容業を開業する人が多いことと関係するだろう。

図－11で、女性の開業直前の職業のデータを「新規開

図-11 開業直前の職業（1991年度と2022年度の比較）



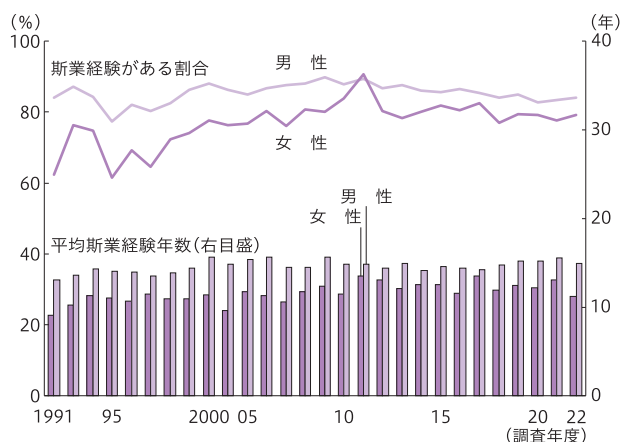
(注) 1「非正社員」は「パートタイマー・アルバイト」と「派遣社員・契約社員」の合計だが、1991年度は選択肢に「派遣社員・契約社員」がない。
 2 2022年度は選択肢を「専業主婦・主夫」、1991年度は「専業主婦」としているため、女性の場合のみ「専業主婦」の割合を表示する。
 3「その他」は「学生」を含み、2022年度の男性の場合のみ「専業主婦・主夫」を含む。

業実態調査」を開始した1991年度と最新の2022年度で比べてみると、「非正社員」が5.1%から29.8%へと大幅に増加している。景気低迷のなか、日本企業全体がパートタイマーなどの非正規雇用を増やしたことが背景にあるのだろう。反対に大きく減ったのが「専業主婦」で、22.6%から1.9%へと20ポイント以上低下している。結婚や出産の後も非正規雇用のかたちで仕事を続ける女性が増えていることを反映していると考えられる。

一方で、「正社員・正職員（管理職）」も1991年度（13.6%）から2022年度（26.7%）で倍近く増えており、男性（1991年度37.6%、2022年度43.2%）との差は縮まってきている。勤務経験が多くあるほど開業後に必要なビジネススキルも蓄積しやすくなる。加えて、管理職経験はマネジメント能力を高めることにつながる。勤務経験や管理職経験をもつ女性が増えたことは、開業における男女差にも影響しているかもしれない。

斯業経験についてもみてみたい。女性のうち斯業経験が「ある」割合を時系列にみると、1990年代はおおむね60%台から70%台前半で推移していたが、2000年度以降は70%台後半から80%台、一時は90%を超えるま

図-12 斯業経験がある割合と平均斯業経験年数の推移



(注) 1 斯業経験は、現在の事業に関連する仕事の経験。
 2 1994年度調査では、勤務経験がある場合にのみ斯業経験の有無を尋ねているため、結果を掲載していない。また、2001、2002、2004年度調査では斯業経験の有無を尋ねていない。
 3 斯業経験年数の平均値は、斯業経験がある人だけを集計。

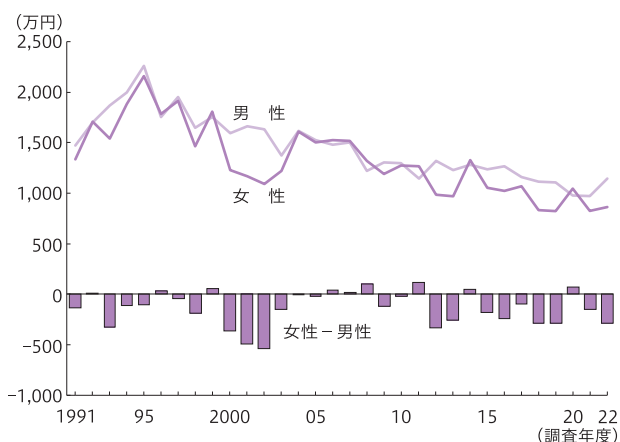
でに上昇している（図-12）。それに伴い、男性との差も小さくなっている。加えて、斯業経験の年数もやや長くなっている。女性の斯業経験年数は1990年代は平均10.7年、2000年代は同じく11.3年、2010年度以降は12.4年で、より長く経験を積んでから開業する女性が多くなっている。女性の社会進出に伴い、斯業経験が「ある」割合や斯業経験年数は徐々に多くなっている。

高学歴の女性が増えたこと、結婚や出産後も働く女性が増えたこと、そして企業における女性の活躍の場が広がっていることなどから、開業のバックグラウンドともいえるキャリアについては、以前ほど大きな男女格差はなくなってきていると考えられる。

男性の事業も小規模化が進む

ここまでみてきたとおり、女性による事業は男性より小規模な傾向がみられた。しかし、開業の準備や開業後

図-13 開業費用の平均と男女差の推移

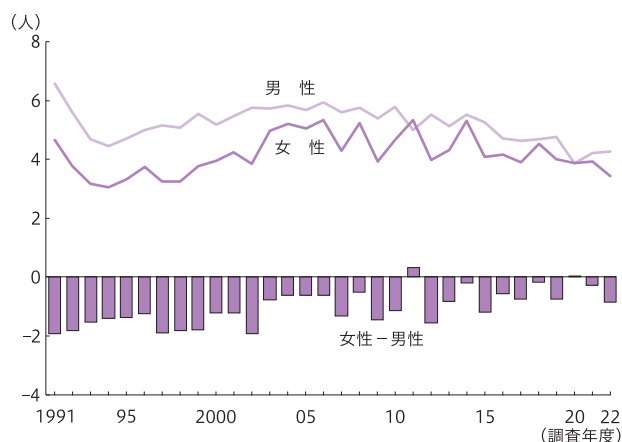


(注) 男女差は、女性の値から男性の値を引いた値 (図-15まで同じ)。

の経営に少なからず影響すると考えられる学歴や職業キャリアの男女差が縮小しているなかで、事業規模の男女差も以前よりは小さくなっているのではないだろうか。開業費用、従業者数、月商の三つについて、引き続き時系列でみていきたい。

男女別の開業費用の平均を時系列で示した図-13をみると、女性、男性ともに減少傾向にある様子がはっきりとみてとれる。1990年代は、2,000万円を超える年度があるが、2000年代になると1,500万円前後で推移し、2010年度以降は1,000万円を下回る年度もみられる。また、開業費用のカテゴリーをみると、250万円未満で開業した人の割合は、1991年度は女性が8.3%、男性が6.8%だったのに対し、2022年度はそれぞれ24.0%、20.9%と大幅に上昇している。冒頭でも述べたIT技術の発展やシェアオフィス、コワーキングスペースといった施設の充実、創業支援サービスの拡充などにより、従来はある程度の初期投資が必要だった業種でも費用を抑えて開業できるようになっている。そのため、女性に限らず男性でも少額での開業を選択する人が増えていると考えられる。

図-14 従業者数（調査時点）の平均と男女差の推移

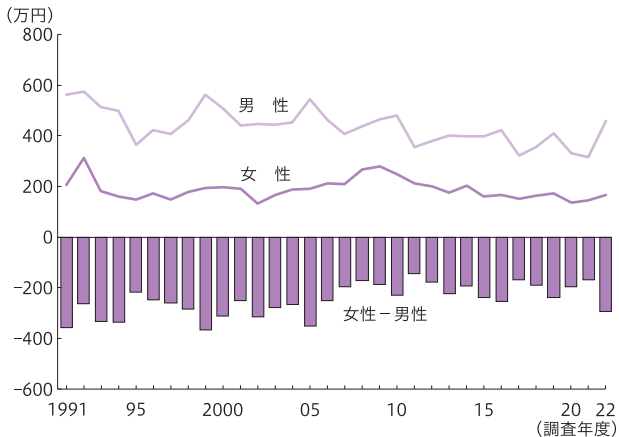


女性の平均値から男性の平均値を差し引いた男女差は、さほど縮まっていない。男性の少額化と並行して女性でも少額開業の傾向が強まっているためだろう。

同様に従業者数についてみると、開業費用の場合ほど顕著ではないが、2000年代前半以降、男女ともに緩やかに減少しているように見える (図-14)。例えば2000年度は女性の平均従業者数が4.0人、男性が5.2人だが、足元の2022年度はそれぞれ3.4人、4.3人に減っており、特に男性で減少幅が大きい。そのため、男女差は縮まっている。女性の平均従業者数から男性の平均従業者数を差し引いた値は、2000年度の-1.2人から2022年度の-0.8人まで減っている。男性で少人数化の動きが進む一方、女性はもともと少人数で事業を運営する傾向があるため人数の減り方が鈍く、両者の差が縮まっているようである。

売り上げ規模についても同様にみていこう。調査時点の月商は、常に男性が女性を上回っている (図-15)。2000年度と2022年度を比べると、女性は197.3万円から165.3万円に、男性は508.0万円から457.4万円に減っている。また、男女差 (女性-男性) は徐々に縮小して

図-15 月商と男女差の推移



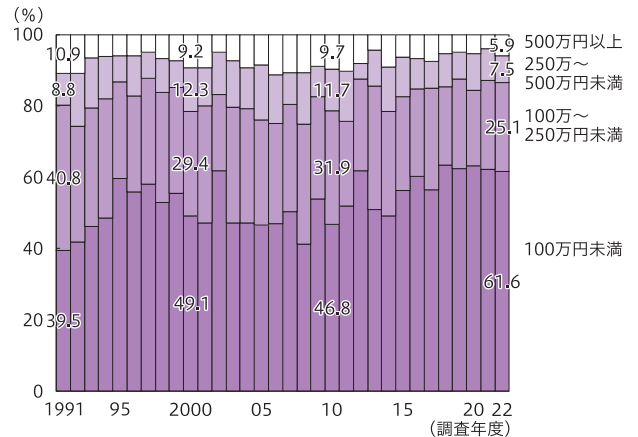
おり、2000年度は-310.7万円あった差が、2022年度には-292.1万円まで小さくなっている。

開業費用、従業者数、月商は、男女いずれも減少傾向にあり、事業の小規模化は男性にも当てはまることがわかる。特に、従業者数や月商の減少幅は男性の方が大きい。そのため、男女差は縮小している。斯業経験や管理職経験をもつ女性が増えていることを考え併せると、事業規模は男性で大きく女性で小さいという構図は徐々に薄れていくことが予想される。

大規模に事業を展開する女性の存在

男性でも事業の小規模化が確認されたが、反対に、女性のなかでも大規模に事業を行う人がいるはずである。例えば、前掲図-15でみた女性の月商の推移について、金額の分布をみると、「100万円未満」の層が大半を占めているが、「500万円以上」という回答も少ないながら存在する（図-16）。前述した2022年度の女性の平均166.3万円より多い「250万～500万円未満」が7.5%を占め、男性平均の503.8万円に並ぶ「500万円

図-16 女性の月商分布の推移



以上」の層も5.9%いる。ちなみに、男性の「250万～500万円未満」の割合は13.2%、「500万円以上」は20.0%であった。

こうした大規模に事業を行う女性についても、その事業内容を簡単にみておきたい。調査時点の従業者数、月商のいずれかが、男性も含めた開業者全体の平均を上回る女性の開業者（従業者数4人超、月商387万円超）を「大規模女性」として抽出した。大規模女性の従業者数は平均8.4人と男性全体の平均（4.3人）を大きく上回り、開業費用も1,186万円と男性（947万円）より高い。月商は男性（503.8万円）より少ないが、それでも477.9万円と女性全体の平均（166.3万円）よりかなり多い。

開業業種をその他の女性と比べてみると、大規模女性では「医療・福祉」が43.8%と多く、その他の女性（6.3%）を40ポイント近く上回る（表-6）。より細かく業種をみると、大規模女性の「医療・福祉」のなかでは「看護業」と「その他の児童福祉事業」がそれぞれ2割超を占め、「知的障害者福祉事業」と「訪問介護事業」が続く。施設や人手が必要な事業が多い。

女性全体では4割超となっていた「サービス業」は14.6%と少ないが、それでも2番目に多い。そこで、

表-6 開業業種

(単位: %)

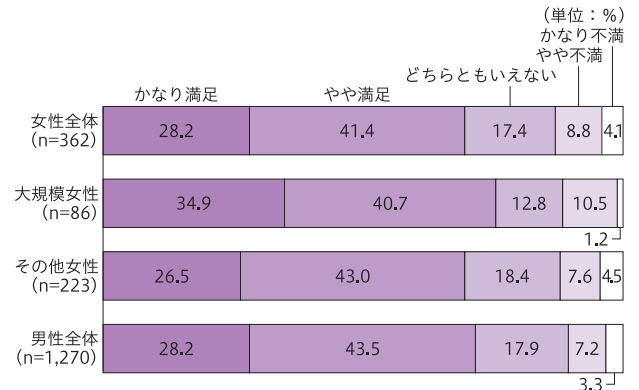
	大規模女性 (n=89)	その他女性 (n=223)
建設業	2.2	0.4
製造業	0.0	3.1
情報通信業	4.5	1.3
運輸業	1.1	1.3
卸売業	2.2	3.1
小売業	13.5	14.8
飲食店・宿泊業	12.4	13.0
医療・福祉	43.8	6.3
教育・学習支援業	2.2	3.6
サービス業	14.6	51.1
不動産業	3.4	0.9
その他	0.0	0.9

「サービス業」について、主な販売先が「事業所」と「一般消費者」のどちらかをみると、大規模女性では「事業所」が58.3%で、具体的な業種としては「その他の建物サービス業」「広告代理業」などがある。対して、「一般消費者」の割合は大規模女性で41.7%と、その他女性(85.6%)の半分以下となっている。

なお、男性は「サービス業」が25.3%を占め、「医療・福祉」の割合は11.7%にとどまる(前掲表-1)。「医療・福祉」の内訳をみると、「あん摩マッサージ指圧師・はり師・きゅう師・柔道整復師の施術所」が2割弱を占め、最も多い。開業費用や開業前のキャリアなどは男女で差が薄れつつあったが、具体的な業種までは同質化していない。

開業前のキャリアについてもみると、斯業経験が「ある」割合は、大規模女性が84.3%とその他女性(73.9%)より10ポイント以上高い。管理職経験が「ある」大規模女性も49.4%と、その他の女性(42.2%)より多い。開業する前に勤務先でビジネススキルや経営ノウハウを身につけておくことが、大きな規模で開業する場合に役立っているとみることできる。

図-17 開業に対する総合的な満足度



それぞれが望むかたちの創業を

女性のなかでも事業規模の大小や事業内容の違いがみられるが、それぞれ開業したことに満足しているのか。最後に、開業に対する総合的な満足度をみてみたい。「かなり満足」「やや満足」を足した割合は、大規模女性(75.6%)と男性全体(71.7%)で7割を上回るが、その他の女性や女性全体もほぼ7割と高い水準である(図-17)。「かなり不満」「やや不満」の割合はどの類型でみても約1割と少ない。女性の開業者は男性と比べて事業規模が総じて小さかったが、総合的にみた満足度は男性と遜色ない。加えて、女性のなかでも、事業規模の大小で満足度が大きく変わるわけではないことがわかる。

社会全体でジェンダー平等が広がるなか、開業にまつわる男女間のさまざまな格差は徐々に小さくなっている。事業規模は依然として女性の方が小さいが、なかには男性を上回る規模の事業を行う女性もいて、いずれも開業したことにおおむね満足していた。開業において重要なのは事業規模の大小ではなく、開業者一人ひとりが望むかたちで事業を行えるかどうかなのではないだろうか。



ストローに新しい選択肢を



(同)HAYAMI 業務執行社員 大久保 迅太

環境への配慮からプラスチック削減の動きが進んでいる。プラスチックストローの主な代替品として、紙や生分解性プラスチックなどを原料としたものが流通しているが、(同)HAYAMIはそれらとは別のストローを広めようと奮闘している。同社の活動は、創業メンバーの一人である大久保迅太さんが、旅の途中でベトナム人青年と出会ったことから始まった。

おおくぼ はやた

中央大学法学部在学中に、世界28カ国をバックパッカーで巡る。卒業後、弟の夏斗氏、ベトナム人ミン・ホアング氏とともに(同)HAYAMIを創業。同社のほか、外資系ベンチャーキャピタルにも勤務する。

企業概要

- ▶ 代表
大久保 夏斗
- ▶ 創業
2020年
- ▶ 従業者数
3人
- ▶ 事業内容
草ストローの輸入販売
- ▶ 所在地
神奈川県相模原市
中央区中央1-12-20
- ▶ 電話番号
050(3690)8939
- ▶ U R L
<https://www.hayamigrassstraw.com>

環境に優しい草のストロー

——草ストローとはどのような商品ですか。

レピロニアというカヤツリグサ科の植物からつくったストローです。レピロニアの茎は直径4〜7ミリメートルで空洞なため、切ればストローとして使えます。ストローに加工した後に乾燥、殺菌、箱詰め of 工程を経て出荷します。

草ストローは二つの点から、環境に優しい商品として評価されています。一つは、レピロニアが害虫を寄せつけない性質をもっているため、

無農薬で栽培されている点です。もう一つは、ストローに加工する工程の大部分が人の手で行われるため、製造過程で化石燃料や電気をあまり使用しない点です。

生産、加工を行っているのは、ベトナムの首都ホーチミンから車で3時間ほどの農村です。現地では籠やバッグを編む材料として古くからレピロニアを栽培していましたが、プラスチックや合成皮革の台頭により需要が減っていました。用途を広げるためストローに加工されるようになったといいます。

しかし、既存のプラスチックストローより価格が高いため、一部の高

級レストランで使われるだけで、あまり普及していませんでした。

わたしは日本でなら普及させられると考え、起業しました。経済的に豊かな国の方が、環境問題を意識する人が多くいます。そうした人が手に取ってくれると思ったからです。

日本での販売価格は、13センチメートルの20本入りセットが280円、20センチメートルの同じセットが400円です。プラスチックストローの10倍以上ですから、もっと安くできないのかという意見はあるでしょう。しかし、環境だけでなく途上国支援の観点からも価格を吟味し、現在の水準に設定しました。この価格なら、現地で働く人たちに適正な収入をもたらせます。ベトナムの農村の雇用創出にも貢献できます。

——環境に配慮したストローはほかにもあります。それらとはどう違うのですか。

例えば紙ストローは、求めやすい価格ですが、使用感に課題があります。使っているうちに、飲み口がふやけてしまった経験のある人は多いのではないのでしょうか。紙が破れて口に貼りつくなどの声も聞きます。

その点、草ストローは耐水性に優れており、長時間使っても質感は変わりません。水分を吸い上げて生きる植物でできていますから、水に強

いのは当然といえます。

また、生分解性プラスチックでできたストローは、自然界の微生物によって水と二酸化炭素に分解されます。自然に返る性質をもつため環境に優しいのですが、高温、多湿など限られた条件下でないと分解が進まないケースがほとんどです。対して、草ストローは道端の草と同じように土に戻ります。

熱い思いが導いた 偶然の出会い

——環境問題を解決するビジネスに興味をもったきっかけを教えてください。

学生時代にさまざまな国を渡り歩いた経験が背景にあります。

大学に入って間もなく、このまま何となく過ごしてよいのだろうか、ふと疑問が湧きました。高校まではサッカーに熱中していたことから、大学でも何かに打ち込みたいと思ったのです。

大学の先輩に相談したところ、海外に出てみることを勧められました。そこで思い切って2カ月間、オーストラリアに留学しました。帰国した後は、フランスの小さな町でボランティアに参加しました。11カ国から集った同世代の人たちと町おこしのアイデアを出し合い、実行しました。

フランスにいた間、ボランティア



ベトナムの農村で栽培されるレピロニア

の合間を縫って欧州7カ国を回りました。さまざまな国を知る楽しさにのめり込み、その後もバックパッカーとして旅をしました。生活習慣や社会情勢の異なる多様な国を巡るにつれて、環境への配慮が進んでいる国とそうでない国があることを知りました。環境問題に関心を持ち始めたのはこの頃だったと思います。

ビジネスに興味をもったきっかけは、ある企業のインターンに参加したことでした。そこでは、米国と欧州にあるスタートアップ企業300社の、事業モデルやスキームの調査を担当しました。そのなかで、環境問題に取り組む企業が世界的に増えていること、しかもその担い手は、20歳代半ばの若者が多いことに気づきました。世界に比べると、日本が一步遅れているという危機感を抱いたのを覚えています。

日本における環境問題への意識を変えていくためには、わたしたちの世代が動かなければならない。そう考えたことが起業の根底にあります。

——草ストローのことはどうやって知ったのですか。

実は偶然の出会いでした。大学3年生の頃だったでしょうか。バックパッカーでベトナムに向かう飛行機で、たまたま隣の席になったベトナム人青年と話すうち、環境や貧困の問題に話題が及び、いつの間にか熱く意見を交わしていました。そのなかで、ベトナムには古くからの農産物を生かしたストローがあると彼から聞いたのです。

この青年こそ、のちに共同で当社を立ち上げることになった、ミン・ホアングです。旅行後も交流を続け、やがて現地の草ストローの製造工場と一緒に足を運び、日本に輸入するための道を探っていきました。

草ストローに注目してもらう

——草ストローが日本で受け入れられる自信はあったのでしょうか。

ミンと本気で事業化を考えたわけですが、正直なところ、自信はありませんでした。信用が得られないだろうと想像できたからです。これは、わたしのように社会経験が乏しい若者が起業する際の共通の悩みかもしれません。単にインターネットに広告を出したり、SNSで宣伝したりするだけでは、「若者が輸入した、やけに値段の高いよくわからないスト

ロー」と思われるまいだろうと感じたのです。

そこで創業前に、二つの取り組みを行うことにしました。環境に配慮しているという商品の特徴や、環境問題に対するわたしたちの思いを、第三者から語ってもらうこと、そして、関心をもってくれた人に無料でサンプルを試してもらうことです。

まず、前者の実現に向けて、メディアを活用しました。複数のメディアに手当たり次第にプレスリリースを送ってみたのですが、反応はありませんでした。そこで、さまざまなメディアに環境ビジネスに関する記事を出しているジャーナリストをインターネットで探し、直接アプローチしました。すると、すぐに返事をくれて、取材してもらえたのです。

その記事がインターネットに掲載されると、別のメディアからも声がかかるようになり、徐々に認知されていきました。わたしが学生であることも注目された理由の一つだったようです。

——そこで二の矢を継いだわけですね。

そうです。希望者にサンプルを配りました。SNSで宣伝すると、すぐに100件ほどの連絡が入りました。多くは飲食店でした。予想を上回る反響に驚きとうれしさを覚えました。

サンプルを送った人に対しては、使用感や満足度のほか、改良してほしい点を電話やメールでヒアリングしていきました。

柔軟な対応で着実に広める

——ヒアリングの結果、どのような意見が寄せられたのでしょうか。

草ストローは植物の茎からつくられるため、口径に軽微な差が生じるのですが、あまりにふぞろいだと困るという意見がありました。ほかにも色合いが均一である方がよいなど、見た目に関する意見が多かったです。

これらを商品に取り入れるため、製造を見直すことにしました。すぐ納品してほしいという声もあったのですが、少し待ってもらいました。当時はコロナ禍が始まった頃で、飲食店はどこも厳しい業況に陥っていました。そんななか、興味をもってサンプルを取り寄せ、さらに改良のヒントまでくれたわけです。できるだけ反映させて、日本で広く受け入れられる商品に仕上げたいと思ったのです。

太さや色の基準をつくり、満たさないものは検品ではじくようにしました。もちろん、日本の飲食店向けとしては規格外というだけで、機能に問題はありません。それらの商品は、のちに海外に輸出するようにし

ました。現在、米国やオーストラリアで販売していますが、これらの国ではむしろ、見た目がそろっていない方が自然の植物らしさがあり、環境に配慮している感じがすると、受けが良いのです。

こうして準備を整えた後、2020年5月に当社を設立して、草ストローの販売を開始しました。わたしは同年4月から別の会社に就職することが決まっていたため、弟が代表になりました。

弟は当時、東京農業大学の2年生でした。わたしの影響もあり、バックパッカーとして世界中を回っていたので話が合いましたし、環境問題に対する意識も共有していました。事業との親和性がある農業を専門に学んでおり、経営者と学生という二足のわらじを履く覚悟ももっていたのです。早い段階から一緒に準備を進めていたため、経営を任せることができました。弟は全体のマネジメントや経理を、ミンはベトナムにおける製造管理を、わたしは別の会社に勤務しながら二人の後方支援を、それぞれ担当しています。

——販売を開始した後の状況はどうですか。

順調です。取引先の店舗数は、創業当初の20から右肩上がりに増え、2023年3月時点で250になりました。

た。売り上げも、2022年度は初年度に比べ、およそ4倍に増えました。

取引先の拡大に一役買っているのが、ロゴ入りの草ストローです。2022年1月から、口元の部分に企業の名前やロゴを入れるサービスを始めました。これには思わぬ反響がありました。自動車のディーラーやハウスメーカーが購入するようになったのです。来店客に飲み物を出す際に使ったり、ノベルティとして配ったりするようです。環境問題に取り組んでいることをわかりやすくアピールできる点が、よかったのだと思います。

——今後の展望を教えてください。

草ストローとは別の新たな事業を立ち上げました。草ストローが広まるにつれ、一緒に働きたい、または勤務先に在籍しながら手伝いたいと



ナチュラルな見た目が人気

いった声が寄せられるようになりました。環境問題をはじめとする社会的課題の解決にかかわりたい人が多い一方で、人手不足に悩む団体や企業も多くあります。

そこで、社会的課題を解決する事業に特化して、働きたい人と働き手が必要とする団体をつなぐプラットフォーム「^{スケット}Suketto（助っ人）^{ワーク}Work」をつくりました。まだ知名度は低いですが、さまざまな社会的課題の解決に向けた取り組みを、わたしたちが引っ張っていきたいと思います。

間 き 手 か ら

「日本は環境に対する意識が低く、大量生産・大量消費が当たり前になっています」と、迅太さんは真剣な表情で語ってくれた。バックパッカーとして世界中を巡ってきた経験をもとにした言葉には、説得力がある。日本に、環境問題に配慮した商品やサービスの選択肢を増やしたいという熱い思いが伝わってきた。

もちろん、熱意だけではうまくいかない。事業に対する冷静な目ももっていた。宣伝や試供品の提供による周到な準備が、その後の発展につながったのである。「起業自体が目的だったわけではなく、草ストローを広めるために起業した」という言葉が印象深い。大久保兄弟とミンさんたち若い3人の起業家は、これからもさまざまな変革を巻き起こしていくだろう。

（笠原 千尋）



第94回

厳しい状況にあるものの、持ち直しの動きがみられる小企業の景況

～全国中小企業動向調査・小企業編 (2023年1-3月期実績、4-6月期見通し)結果～

当研究所が2023年3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（2023年1-3月期）の小企業の業況判断DIは前期（2022年10-12月期）から上昇した。新型コロナウイルスの感染状況が落ち着き、経済活動の正常化が進みつつある。他方、原材料費や光熱費などさまざまなコストの増加が重荷となり、上昇のペースは緩やかになっている。小企業の景況は、厳しい状況にあるものの、持ち直しの動きがみられる。

業況判断DIは小幅に上昇

当研究所では、小企業の景況を把握するため、四半期ごとに「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。今期（2023年1-3月期）の調査は、従業者数が原則20人未満の企業1万社に対し、3月中旬に実施した。業況や売り上げ、採算などについて、今期の実績と来期（2023年4-6月期）の見通しを尋ねている。

図-1は、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）を示している。今期は前期（2022年10-12月期）から1.7ポイント上昇して-26.3となった。DIは2期連続で上昇し、コロナ禍直前（2019年10-12月期）の-29.2を上回る水準が続く。

今期の業況にプラスの影響を及ぼした要因として、まず、新型コロナウイルスの感染状況が落ち着いたことが挙げられる。1日当たりの新規感染者数は1月をピーク

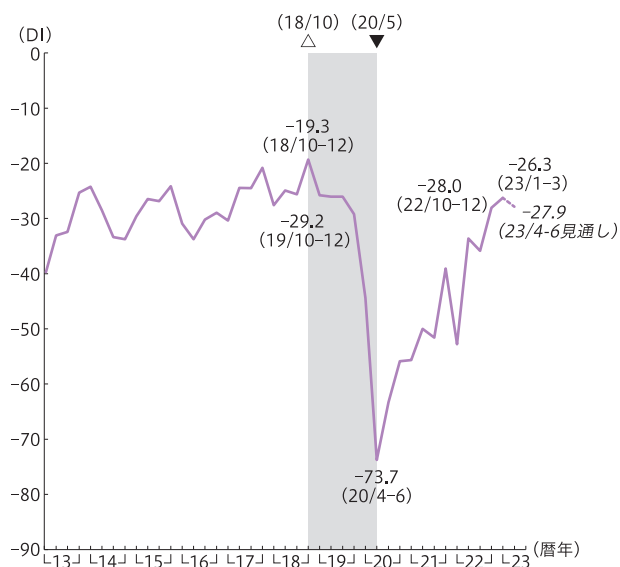
に減少し、3月にはマスクの着用が原則個人の判断に委ねられた。5月8日からは、感染症法での位置づけがインフルエンザなどと同じ5類に引き下げられた。さまざまな規制が緩和され、経済活動は正常化しつつある。

また、昨年10月から続く全国旅行支援や入国制限の緩和により、人やものの動きが活発となったことがプラスに働いた。日本政府観光局によると、昨年9月に約21万人であった訪日外客数は、今年3月には約182万人となった。コロナ禍前のピークには及ばないものの、各地で外国人観光客の姿を見かけるようになった。

他方、マイナス要因もある。ロシアのウクライナ侵攻や、円安による輸入コストの増加などによって、さまざまな原材料やエネルギーの価格が依然として高い水準で推移している。物価の上昇が企業や家計の重荷となり、業況の回復に水を差す格好となっている。

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。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、·····は見通しを示す（図-2、3も同じ）。
 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（図-2、3も同じ）。

表 業況判断DIの推移（業種別）

（単位：DI、ポイント）

	2022年				2023年	今期 - 前期
	1-3 月期	4-6 月期	7-9 月期	10-12 月期 (前期)	1-3 月期 (今期)	
全業種計	-52.8	-33.6	-35.8	-28.0	-26.3	1.7
製造業	-34.4	-24.5	-28.6	-26.8	-26.1	0.7
金属・機械	-14.8	-11.2	-16.5	-20.5	-21.8	-1.3
その他製造	-47.7	-33.3	-36.8	-31.2	-29.0	2.2
卸売業	-51.4	-32.8	-32.6	-22.2	-30.1	-7.9
織・衣・食	-61.8	-35.2	-33.4	-24.2	-29.0	-4.8
機械・建材	-39.5	-29.9	-31.6	-19.9	-31.3	-11.4
小売業	-57.9	-44.9	-41.4	-35.0	-32.9	2.1
耐久消費財	-47.7	-46.7	-33.3	-30.2	-37.5	-7.3
非耐久消費財	-60.0	-44.6	-43.0	-36.0	-32.0	4.0
飲食店・宿泊業	-82.9	-40.3	-51.0	-30.3	-17.3	13.0
サービス業	-52.2	-29.9	-34.4	-31.7	-31.5	0.2
事業所向け	-25.9	-21.3	-15.0	-16.6	-17.5	-0.9
個人向け	-60.8	-32.6	-40.8	-36.6	-36.1	0.5
情報通信業	-25.6	-27.6	-31.0	-21.1	-4.3	16.8
建設業	-30.1	-23.1	-20.2	-14.5	-18.0	-3.5
運輸業	-52.6	-27.7	-34.0	-16.6	-11.9	4.7
道路貨物	-41.6	-36.8	-24.0	-28.1	-20.0	8.1
道路旅客	-72.9	-8.7	-50.8	6.1	6.5	0.4

(注) 網かけは、前期から低下した値。

個人消費関連を中心に業況が改善

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6業種で上昇した（表）。まずは、DIが上昇した業種を順にみていこう。

製造業は前期から0.7ポイント上昇し、-26.1となった。内訳をみると、食料品や繊維工業、衣服・ニットなどのその他製造でDIが上昇した。感染状況が落ち着き、国内需要が回復したことが業況を押し上げた。他方、金属製品や輸送用機械器具などの金属・機械は低下した。原材料費や光熱費といった製造コストの増加が業況を下押しした。欧米の利上げに伴う海外経済の減速懸念を背景に、機械受注が低調だった影響もマイナスに作用した

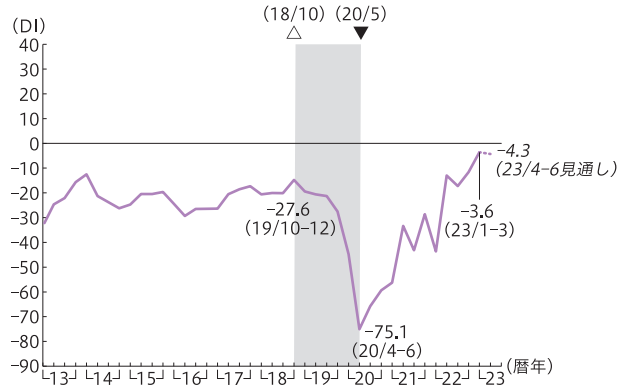
とみられる。

小売業は前期から2.1ポイント上昇し、-32.9となった。非耐久消費財は、人流の回復に伴って衣服やスポーツ用品関連を中心に需要が増加した。インバウンド需要の増加も改善を後押ししたのだろう。他方、耐久消費財は自動車などでDIが低下した。半導体不足は少しずつ解消されているものの、堅調な需要に対してはまだ供給は十分とはいえず、業況を下押ししているとみられる。

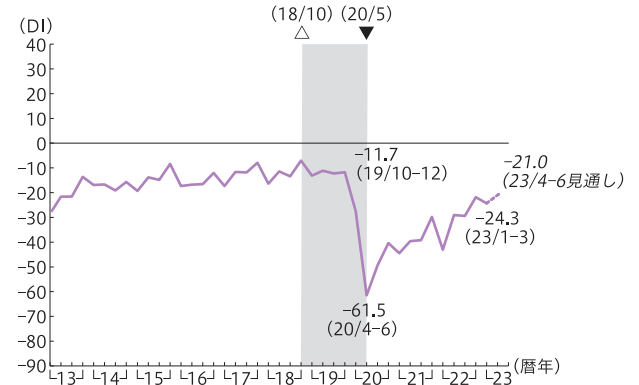
飲食店・宿泊業は前期から13.0ポイント上昇し、-17.3となった。飲食店は、感染状況が落ち着いて会食や宴会を再開する動きが広がり、大幅に業況が改善した。調査先からは、「コロナによる規制がなくなり、会食での利用が増えて売り上げが回復した」（日本料理店）、「インバウンドの増加により、売り上げがコロナ前の水準に戻った」

図-2 売上DI、採算DIの推移（全業種計）

①売上DI



②採算DI



(注) 1 売上DIは、前年同期比で「増加」と回答した企業割合から「減少」と回答した企業割合を差し引いた値。

2 採算DIは、「黒字」と回答した企業割合から「赤字」と回答した企業割合を差し引いた値。

(居酒屋)といったコメントが寄せられた。宿泊業は、閑散期に当たる今期はDIが低下したものの、プラス圏内にとどまった。需要喚起策の恩恵もあって底堅い動きが続いている。

サービス業は前期から0.2ポイント上昇し、^{けんいん}-31.5となった。上昇を牽引したのは個人向けである。外出機会の増加に伴ってサービス消費が活発になり、理容業や美容業を中心に上昇した。成人式や卒業式が予定どおり行われたこともプラスに作用したと考えられる。

情報通信業は前期から16.8ポイント上昇し、-4.3となった。コロナ禍以降、効率化・省力化を図るためのIT関連の需要は旺盛で、業況回復につながっている。その一方で、調査先からは求人難を指摘するコメントが数多く寄せられた。人手不足により受注に対応できなければ、回復にブレーキがかかる懸念がある。

運輸業は前期から4.7ポイント上昇し、-11.9となった。道路貨物は、経済活動の正常化が進んで荷動きが活発になってきていることが業況を押し上げた。道路旅客は、会食や観光に伴うタクシー利用が増加した影響が後押しした。

次に、DIが低下した業種をみていこう。卸売業は前期から7.9ポイント低下し、-30.1となった。特に機械・建材の低下幅が大きい。製造業や建設業関連の引き合いが低調だったことに加えて、商品の仕入価格や物流コストの高騰がネックになっているようだ。

建設業は前期から3.5ポイント低下し、-18.0となった。建築資材や燃料費の高騰に人手不足も重なり、工事が長期化したり中止になったりしたことが、業況を下押ししたとみられる。見積もり後に仕入価格や工賃が上がっても、すべてを販売価格に上乗せできず、利益が減少してしまうケースも少なくないようだ。

総じてみると、今期は人流の回復に伴って消費行動が活発になり、多くの業種で前期に続いて業況が回復したものの、上昇は小幅にとどまった。

原材料費や光熱費などのコスト増加が採算を圧迫

業況判断の回復が鈍いのは、原材料費などのコスト増加が重しとなっていることによる。図-2は、売上DI（前年同期比で「増加」企業割合－「減少」企業割合）と採

算DI（「黒字」企業割合－「赤字」企業割合）を示している。売上DIは前期から8.0ポイント上昇し、－3.6となった。コロナ禍直前の水準（－27.6）を超えて回復が続いており、1992年1-3月期（－2.9）以来の高い水準となった。人流の増加に伴って、小売業や飲食店・宿泊業などを中心に需要が回復したことが、売り上げ増加につながっている。

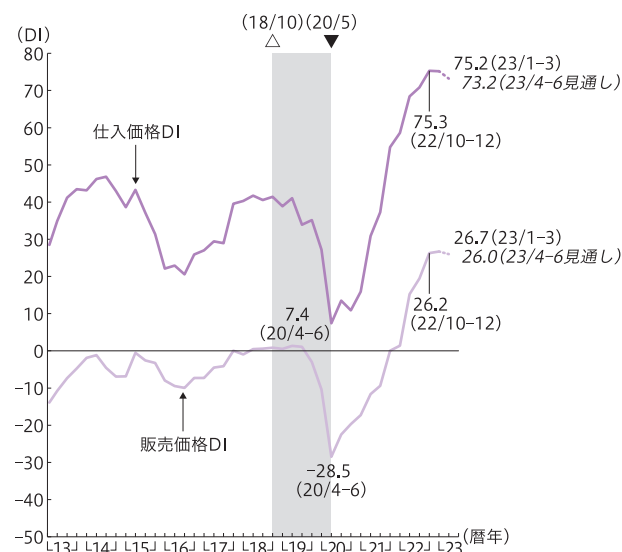
他方、採算DIは前期から2.4ポイント低下し、－24.3となった。コロナ禍直前の水準（－11.7）を大きく下回っており、売上DIと比べて持ち直しの動きが鈍い。

採算DIの回復が遅れている背景には、二つの要因が考えられる。一つ目は、上昇する仕入価格に対して、販売価格への転嫁が追いついていないことだ。図-3のとおりに、仕入価格DI（前年同期比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合）は、前期からほぼ横ばいで推移し、75.2となった。金属素材や石油化学製品、食料品などさまざまな原材料や商品の値上がりが続ぎ、高止まりしている。銅や食用油のように、短期間で繰り返し仕入価格が上昇している品目も多い。他方、販売価格DI（前年同期比で「上昇」企業割合－「低下」企業割合）は前期から0.5ポイント上昇し、26.7となった。上昇傾向にあるものの、二つのDIの差はこのところほとんど縮まっていない。価格転嫁の難しさがうかがえる。

二つ目の要因は、仕入価格に含まれないコストの増加である。調査先からは、「売り上げは回復しているが、それ以上に電気代や燃料代が増加しており、利益率は悪化している」（製麺業）、「従業員の離職を防ぐために給料を上げたので、人件費が増加した」（靴・身の回り品小売業）といったコメントが数多く寄せられた。幅広い業種で、光熱費や人件費などの増加が企業の利益を圧迫しているようだ。

また、昨年10月に最低賃金が引き上げられ、大企業を中心に賃上げの動きがみられる。消費の底上げが期待さ

図-3 価格DIの推移（全業種計）



(注) 仕入価格DI、販売価格DIともに、前年同期比で「上昇」と回答した企業割合から「低下」と回答した企業割合を差し引いた値。

れる一方、小企業にとっては人件費の増加が負担にもなっている。なかには、業況が改善されていなくても、人材の流出を防ぐために賃上げに踏み切らざるをえないケースもあるという。こうしたコストの増加は今後も続くと思われる、採算の回復がさらに遅れる懸念がある。

最後に、今後の見通しを確認しよう。前掲図-1のとおりに、来期の業況判断DIは－27.9と、今期から1.6ポイント低下する見通しである。コロナの感染状況が落ち着きつつあるなかでも、原材料費や光熱費などさまざまなコストの増加が懸念材料となっており、先行きを慎重にみる経営者は少なくないようだ。

さまざまな制約が解消し、コロナ禍からの立ち直りが期待されるなか、小企業はコスト増加や人手不足という大きな問題に直面しており、依然として厳しい状況が続く。今後も動向を注視していく必要がある。（青野 一輝）

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

第2回
(全4回)

生産管理システムをパッケージ化

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

連載第1回では、中小ソフトウェア業は「コストを負担できない」「導入の効果がわからない」「従業員が使いこなせない」という三つの問題を解決しなければならないことを指摘した。また、その問題を解決するには、中小ソフトウェア業自身も新技術への対応と人材の確保・育成という二つの課題をクリアしなければならないことを示した。今回は、デジタル化のコストを負担できないという問題の解決に取り組んでいる中小ソフトウェア会社の例を紹介しよう。

パソコンで動くシステムを開発

(株)エクス（大阪府大阪市、従業員数125人）は、おかしあつし抱厚志社長がITで中小製造業を支援しようと創業した企業である。主力製品は生産管理システムの「Factory-ONE 電腦工場」シリーズだ。

同社を創業する前、抱社長は大手のシステムインテグレーターで生産管理システムの開発に携わっていた。当時の生産管理システムは、オフィスコンピューターや大型の汎用機を使い、企業ごとに一からソフトを開発するのが一般的で、ハードウェアを含めれば数千万円の費用がかかることも珍しくなかった。これでは中小企業が生

産管理システムを導入することは難しい。

中小企業にこそ生産管理システムが必要だと考える抱社長は、パソコンで動くパッケージ製品をつくろうと考え、同社を設立した。ただし、当時のパソコンは性能が低く、機能を絞らざるを得ない。そこで抱社長は、一品生産型の中小企業をターゲットにすることにした。対象を限定すれば、機能を絞り込んでも実用的なシステムができる。こうして1995年に発売したのが「電腦工場 for Windows Ver1.0」である。価格は250万円と、当時最も安価だった生産管理システムの4分の1にした。

電腦工場は順調に売り上げを伸ばしたが、やがて抱社長は疑問を感じるようになった。パッケージソフトは、標準的な業務フローを想定して開発するものであり、本

来はカスタマイズせずに、そのまま使ってもらわなければならない。ところが、次第に製品開発よりもカスタマイズの仕事の方が多くなり、2004年ごろにはパッケージ製品の開発を担当するシステムエンジニア（SE）まで、カスタマイズに投入せざるを得ないほどになったという。

これでは、革新的なパッケージで中小製造業を支援するという創業時の目標から遠ざかってしまう。抱社長は、売り上げを一時的に落としてでも、カスタマイズせずに多くの中小製造業に使ってもらえる、より完成度の高いパッケージソフトウェアをつくらうと考えた。

こうしてできたのが、2008年に発売した「Factory-ONE 電腦工場」（翌年「Factory-ONE 電腦工場MF」に改称）である。

Factory-ONE 電腦工場MFには、四つのラインアップがある。個別受注生産をする企業向けの「製番管理版」、量産や繰り返し生産をする企業向けの「MRP版」、個別受注生産と量産の両方を扱う企業向けの「ハイブリッド版」、そして「販売管理版」である。どの版も、長年の経験から同社が理想と考える業務フローを具体化したソフトであり、導入時のカスタマイズは大幅に減った。

また、細かなカスタマイズの要望もなくなるように、画面や帳票の名称を普段使っているものに変更できるようにしたり、操作する人ごとに表示するメニューや項目を編集したりできる機能も付け加えた。完成度を高めていったFactory-ONE 電腦工場は、導入実績が累計で1,900本を超えるまでになったという。

カスタマイズ不要のシステムを開発

㈱テクノア（岐阜県岐阜市、従業員数345人）も、機械・装置や金型など個別受注生産型の中小製造業に的を絞って生産管理システムを開発した。こうして1994年に発売した「TECHS-S」は、ユーザーの8割がカスタマイ



㈱エクス の Factory-ONE 電腦工場MF の進捗照会の画面

ズせずに使い、残りの2割もささいな変更にとどまるという。また、価格は一から開発した場合の平均的な費用の10分の1とした。

個別受注生産型の中小製造業に特化するに当たり、同社は二つの機能に重点を置いた。

一つは、製造途中の原価と完成時の予測原価をグラフでリアルタイムに示すことだ。繰り返し何度も受注しているものであれば見積もりと実際の差は小さいが、個別受注生産の場合、見積もりが難しく、予想外にコストがかかることがある。製造途中の原価がわかれば、どの工程に問題があったかわかるし、予算を超えるとわかれば対策をとることも可能だ。また、原価のデータを蓄積していけば、見積もりの精度が上がり、より適正な見積金額を顧客に提示できるようになる。

もう一つは、部品の発注や納品の状況を「見える化」することである。機械や装置は、部品が一つ足りなくても完成しない。必要な部品はすべて発注してあるのか、納入されていない部品はどれで、いつ納められるのかといったことがはっきりしないと、生産計画が立てられない。そこで、部品の手配状況や納入情報をグラフや色で示し、簡単に把握できるようにした。

ただ、部品の納入情報を可視化しても、部品の発注先が納期を守ってくれなければ、機械・装置をつくる



(株)テクノアのTECHS-Sの原価のグラフ

企業も納期を守れない。そこで、2003年には、多品種少量生産型の部品加工業を対象とする生産管理システム「TECHS-BK」を発売した。TECHS-BKも案件ごとの原価管理を可視化するなどTECHS-Sの特徴を引き継いでいる。TECHSシリーズは販売開始してからこれまでに4,200社以上に導入され、ユーザーは毎年約300社ずつ増えているという。

縫製工場向けにパッケージ化

アパレルの縫製工場に特化した生産管理システムを開発したのが、(株)アベイル（神奈川県横浜市、従業員数36人）だ。1989年の創業からしばらくは下請け仕事をしていたが、1992年に小谷理実社長は自社製品を開発しよう^{おだにまき}と決意する。ターゲットは、勤務時代、生産管理業務に携わったことがある縫製工場である。

当時の縫製工場は生産管理を人手に依存しており、非効率的だった。縫製工場向けの生産管理システムもなく、ソフトウェア会社に開発を委託すれば数千万円がかかる。そこで、中小縫製工場に特化した生産管理システムをパッケージで提供すればニーズがあると考えたのである。

こうして1993年に完成したのが生産管理システム「経営改革 ver.1」である。経営改革 ver.1では、生産計画策

定、進捗管理、在庫管理、原価管理といった生産管理に必要なシステムをすべてパッケージ化した。価格は、同社が受託開発した場合に比べて10分の1以下になるようにしたという。導入までの期間は、ソフトウェア会社に委託した場合1年程度かかることも少くないのに対して、2〜3カ月になった。導入コストが安いうえに、導入期間が短いことが評価され、経営改革 ver.1は、次第に中小縫製工場に広まっていった。

その後、顧客の要望に基づいて、同社は経営改革 ver.1を3回バージョンアップしている。今は、工場の生産管理に加えて、販売、請求といった販売管理機能と、仕入れ、支払い管理機能を追加した「経営改革21」を販売している。

経営改革21は次のような特徴をもっている。第1は、縫製工場の業務フローを標準化したことである。顧客から自社の業務フローに合わせてシステムをカスタマイズしてほしいという要望を受けることは少くない。だが、小谷社長からみれば、顧客の業務フローには無駄が多い。システムのデモンストレーションでは、そうした無駄を指摘し、経営改革21に合わせた方が、利益が出ることを説明すると、カスタマイズすることなく、そのまま導入する企業がほとんどだという。

第2は、縫製工場特有の在庫管理、原価管理に対応したことである。縫製工場では、同じ服でもサイズが異なるものをつくる。一つの服をつくるのに必要な布の長さ（用尺）は、サイズ別に異なる。そのため、Sサイズであれば在庫は足りるがMサイズだと足りないということも起こる。あと何枚つくれるかを手計算しては、手間がかかるし間違いも起こる。そこで、同社はサイズ別に使用材料や用尺の設定を行えるようにし、自動で在庫管理ができるようにしている。

また、仕入れた生地は傷や汚れがあると、その部分は使えない。複数の生地を組み合わせた製品の場合、材料

のロスを考慮して1枚当たりの見積もりを計算するのは手間がかかったが、同社のシステムではロス率を見込んで見積書を作成することが可能である。

生産が終わったときの実原価と見積原価とを比較して見積もりの正確さを検証できるし、実原価と見積原価の差異の要因を分析すれば、生産上の問題点を把握することが可能である。問題点を解決すれば、生産性向上にもつながる。

対象を絞り最適な業務フローを提案

中小企業がデジタル化の「コストを負担できない」のであれば、ソフトウェア会社はシステムの価格を下げる方法を考えなければならない。価格を下げるには、企業ごとにシステムを開発するのではなく、パッケージ製品を開発する方がよい。企業ごとにシステムを開発する受託開発はいわば特注品であり、企業の要望に合わせるほど開発コストがかさみ、価格も高くなる。

一方、パッケージソフトは量産品である。企業のニーズには完全に一致しないかもしれないが、ソフトウェアの複製は簡単にできるので、受託開発よりも価格を安くすることが可能だ。今回紹介した3社は、企業ごとに一から生産管理システムを開発するのが一般的であるとされていたなか、システムをパッケージ化することで中小企業が生産管理システムを導入しやすいようにした。

ただし、パッケージを開発しても大きくカスタマイズするようでは、価格のハードルは十分には下がらない。中小ソフトウェア業は、ユーザーに合わせてカスタマイズする必要がないパッケージを開発しなければならないのである。

また、受託開発とは異なり、パッケージソフトの開発には、売れなくて開発費を回収できないというリスクがある。そこで、業界標準といえるシステムを開発するこ



(株)アベイルの経営改革21の納期管理の画面

とが必要になる。多くの中小企業にとって最適といえる業務フローを確立できれば、パッケージソフトであってもカスタマイズしなくて済むし、多くのユーザーを獲得できる。

もちろん、中小製造業の業種・業態は多様であり、生産現場における仕事の進め方も企業ごとに異なる。経理や人事と違って標準的なシステムを開発することは容易ではない。そこで、今回紹介した3社はいずれも、それまでの経験から生産管理システムが最も有効と思われる企業群に的を絞って開発を進めた。(株)エクスト(株)テクノアは、一品生産型の中小企業に的を絞った。(株)アベイルは、アパレルの縫製工場に特化した生産管理システムを開発している。

第2回は、中小企業の「コストを負担できない」という問題に対し、中小ソフトウェア業がソフトウェアをパッケージ化することでシステムの価格を下げていることをみた。次回は、中小企業のデジタル化を阻む「導入の効果がわからない」「従業員が使いこなせない」という問題を解決している事例を紹介する。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2022-4「中小工場のデジタル化に学ぶ中小ソフトウェア業の経営戦略」(2022年11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



長宗我部元親 反骨精神をもった地方企業の社長



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。

戦乱の世で、どう生き残っていくべきか。領地経営や人材マネジメントに頭を悩ませた戦国大名たちの姿は、現代における企業の経営者に通じるものがある。今回は長宗我部元親をピックアップする。権力の中央から離れた場所でどのように奮闘したのかを解説していきたい。



反骨精神あふれるトップリーダー

地理的な条件に注目し、軍事や外交について考察する地政学のブームが続いている。第21代当主にして四国を平定した戦国武将、長宗我部元親の境遇に、もし自分が置かれたならば、己の不運を恨みたくなくなるというものだ。

元親は1539年（天文8年）、土佐の岡豊城^{おこう}に生まれた。土佐は京から離れていたばかりか、罪人が送られるへき地でもあった。織田信長から元親は「鳥なき島のコウモリ」と呼ばれてばかりにされていた。それでも信長と敵対することなく、信長の家臣、明智光秀との関係性を強化しながら、四国平定を果たしている。

ところが、本能寺の変で信長が暗殺されると状況は一変。明智家と近かった元親は豊臣秀吉と敵対しなければならなくなってしまう。秀吉によって土佐一国へと再び縮小されてしまった元親は、秀吉の臣下になると、朝鮮半島まで遠征した文禄・慶長の役にも参加させられた。

ある席で、元親は秀吉に「その方は四国統一を望んだのか、それとも天下統一を望んだのか」と絡まれている。元親は「どうして四国を望みましょうや。天下統一を望んでおりました」と答えている。元親のむっとした顔が目には浮かぶようだ。さらに元親はこう言った。

「悪い時代に生まれてきて、天下の主になり損ねました」。

秀吉は1537年ごろの生まれだから、元親より2歳ほど年上にすぎない。同世代に秀吉がいるという運の悪さを元親は嘆いたのである。この返答で、秀吉は機嫌が良くなったという。元親の人間力を感じさせる。

地の利も悪く、時代も悪い——。そのことを元親は十分に自覚していたからこそ、強敵との関係には人一倍、気を配っている。己の境遇を嘆くよりも現実的な対処を行うのが元親だった。逆境を跳ね返すリーダーの姿は、家臣たちの目にも焼きつけられたことだろう。

元親の前に立ちはだかったのは、地の利の悪さや、秀吉の存在だけではない。そもそもの武将としての適性が周囲から疑われていた。子どもの頃は、背はひょろりと高く色白で温和な性格だった。弱々しい風貌からつけられたあだ名は「姫若子^{ひめわこ}」。「槍の突き方も知らないうつけ者」と陰口を叩かれることもあった。

だが、周囲は知らなかったのだ。元親が負けず嫌いだったことを。自分の低い評価を知ってか、長宗我部の一族

である江村備後守親家から密かに武術の手ほどきを受けていた。特訓の成果が披露されるのは、元親が21歳のときだ。宿敵である本山氏の家来を相手にした長浜城を巡っての長浜・戸ノ本の戦いにおいて、初陣を迎える。この戦で元親は50騎を率いてこう叫んだ。

「武士は命より名を惜しむべきである。一步も引くな」。
元親の軍は実に70余りの首を上げたといわれている。目覚ましい活躍に、周囲の評価は一転。その日から元親は「鬼若子」と呼ばれるようになったという。

情報戦も仕掛けてダイナミックに成長

父の国親も、たくましくなった息子に一家を託す覚悟を決める。臨終の際、こんな言葉を送った。

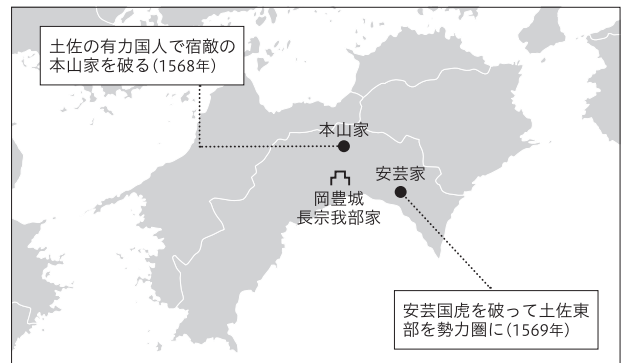
「宿敵の本山を討つ以外にわたしへの供養はないと思え。親の死後に仏事をなさなければ、世間に笑われるので、7日間は慣習にならって喪に服すこと。だが、その後は喪服を脱いで甲冑かっちゅうに替え、軍議を致せ」。

8年後、父の遺言を守るべく、元親は本山城を勝ち取り、父の宿敵だった本山茂辰しげときは失意のなかで病死。嫡男の親茂が降参し、長宗我部家は本山氏との戦いに、見事に勝利している。同時期に、土佐東部の安芸郡を支配する安芸国虎とも戦って勝利。このときには、「城内の井戸に毒を入れた」という情報を流して、相手方をかく乱させるという頭脳プレーを見せている。

元親は初陣での勝利で周囲の評価を一転させたことで、確信したのだろう。物事には入念な準備が必要で、戦が始まれば状況に応じて策を練ることが重要だと。

自分の戦い方を心得ていた元親は、その武力をもって土佐を統一。そればかりか四国をも制覇してしまう。秀吉によって、土佐一国に領土を縮められても、土佐の検地を進めて、1597年（慶長2年）には、四男の盛親とともに「長宗我部元親百箇条」を發布。家臣と領民のために

図 中央から遠い土佐で奮闘



資料：真山知幸『企業として見た戦国大名』（2020年）より作成

内政を固めていった。

その翌年、元親は病に倒れて病死。家督を継いだ盛親が第22代当主となるが、大坂夏の陣で敗れ、処刑されてしまう。盛親が最後の長宗我部家当主となった。

強いだけでなく懐も深い

長宗我部家が現代の会社ならば、中央へ進出をもくろみ急成長した地方企業といったところか。成長していくダイナミックさを体験したいならば、ぴったりの環境といえそうだ。

実力は十分だった元親だが、度量が広い人間性も魅力だった。酒のトラブルが相次ぐと禁酒令を出すも、民衆からの反発を聞いて「酒を禁じた法令は誤りであった。これを許すが、乱酒してはいけない」とすぐに過ちを認めている。元親が優しくしたのは、家臣だけではない。敵将に対しても命乞いをした者を殺すことはなかったという。そのうえ、敵将の嫡男を他国に逃がすこともあれば、自分で面倒を見ることすらあった。人の上に立つのにふさわしいトップの下で、温かな地方企業を思わせる長宗我部家だった。

勘と経験頼みの現場を先端技術で変える



(株)セイブ

代表取締役社長

秋山 二郎

あきやま じろう

《企業概要》

代 表 者	秋山 二郎
創 業	1964年
資 本 金	5,700万円
従業者数	53人
事業内容	機器用碍子の製造・販売
所 在 地	佐賀県西松浦郡有田町南原甲753
電話番号	0955(42)4181
U R L	http://www.aritaseibu.co.jp

電力の安定供給を支える碍子^{がいし}という部品がある。電線や回路から電気が漏れるのを防ぐ絶縁体で、電柱や鉄塔、電車のパンタグラフなど幅広い分野の製品に使われている。多くが陶磁器製だ。

佐賀県有田町で、半世紀以上にわたり碍子をつくり続けてきたのが、(株)セイブである。同社の3代目社長である秋山二郎さんは、勘と経験頼みの現場に、先進的な技術を取り入れようと奮闘している。

■ 勘と経験が鍛えた乾燥仕上げ

同社が主に扱うのは変圧器用の碍子だ。取引先には大手重電メーカーの名前が並ぶ。九州管内の電柱に設置された変圧器と開閉器の多くに、同社の碍子が使われているという。

高く評価されている理由は、加工

精度の高さにある。製品には、円盤を重ねたようなものやカップを裏返したようなものなど、さまざまな形状がある。いずれも汚れや雨水の付着を防ぎ絶縁性能を保つため、重電メーカーが緻密に設計したものである。形状が複雑になるほど、加工の難度は上がる。

型に原料を詰め、押し固めて焼くだけでは複雑な形状には加工できない。そこで、円柱状に固め、焼く前にある程度乾燥させた状態の粘土を、旋盤で切削する。この工程自体は同業他社でも行っているものの、巧拙に差が出やすい。勘と経験がものをいう職人の世界だからだ。

加工の精度を高めるポイントは、乾燥の度合いと、切削の技術にある。一般に水分の含有量が20パーセント程度の状態で切削するところを、同社は6パーセント以下に乾燥

させる。水分が多いと焼成によるひび割れや歪みのリスクが高まる。一方、水分を減らすとそのリスクは下がるが、粘土が硬く切削が難しくなる。乾燥仕上げと呼ぶこの加工方法は、同社の代名詞となっている。

旋盤加工のノウハウは、長年の積み重ねのたまものだ。1980年代には他社に先駆けてNC旋盤を導入し、粘土の素材と切削工具の組み合わせなどについて、試行錯誤を続けてきた。今では、自社で切削工具を開発もしている。乾燥にかける時間も、その日の気温や湿度によって調節する。それだけ一筋縄ではいかない工程なのである。

■ 強みと表裏一体だった弱点

ただし、その強みは同社にとって弱点でもあった。勘と経験は属人的

なものになりがちで、引き継ぐことが難しいからである。それに気づいたのは、現社長の二郎さんだった。

二郎さんは、もともとシステムエンジニアとして働いていた。就職して8年が経った頃、父の秋山正樹さんから会社の承継を打診された。大きな仕事を終え、地元に戻ろうかと思っていたこともあり、後を継ぐことにした。2007年のことである。

1964年の創業以来、初代である祖父、2代目である父はともに技術力を大切にし、設備投資にも積極的だった。乾燥仕上げの技術はすでに高い水準に達しており、取引先からの評価も高かった。しかし、その強みと同時に二郎さんが感じたのは、熟練職人頼みの現場に対する不安だった。

工場は雑然としており、業務は属人的で、従業員の高齢化も進んでいた。このままでは近い将来立ち行かなくなると危機感を覚えた二郎さんは、社外に解決のヒントを求めた。まずは、佐賀県地域産業支援センターが開催する5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）の勉強会に参加した。他社の実践例などを学び、少しずつ自社にも取り入れていった。

整理整頓が進み、作業環境は目に見えて改善した。さらにレベルアップするため、トヨタ生産方式の勉強会にも参加した。レイアウトや在庫

の管理方法を見直し、生産性が上がり在庫も削減できた。一連の取り組みによって、働きやすさや企業イメージが向上し、若い従業員の採用にもつながった。

■ 従業員の意識にも変化が

次に挑んだのは、勘と経験からの脱却だ。システムエンジニアとしてのキャリアを生かし、先進技術も積極的に導入している。

例えば、乾燥と切削の工程には、IoTを取り入れた。乾燥炉内に温度と湿度を計測し記録するセンサーを設置し、職人の勘のデータ化を進めている。これにより、その日の気温や湿度に合わせて、目指す水分量を誤差なく実現できるようになった。

また、NC旋盤のカバーに開閉センサーを取りつけ、加工した個数を計測できるようにした。切削の回数が一定数を超えると刃が摩耗し、加工の精度が下がる。しかも、刃の種類によって使用限度が異なり、回数を数えるのも面倒だった。それが刃を交換するタイミングを機械が知らせくれるようになり、不良品の削減につながった。

さらには、ロボットと画像処理のAIを活用した検査の自動化にも取り組んでいる。完成品を検査台に置き、外観をカメラで撮影し、不良品



形状が複雑な碍子

を見分ける仕組みである。合否のサンプルデータを蓄積している段階だが、今年のうちには検査工程の2割程度を自動化する計画である。

属人的な工程という弱点を補い、従来からあった乾燥と切削という強みはさらに伸ばすことができた。こうした一連の取り組みにより、製品の歩留まり率は5～6ポイント改善し、90パーセントを超えた。ただそれ以上に大きな成果があった。従業員の意識の変化だ。

新技術の効果を実感し、「こんなこともできるのでは」といった提案が次々に挙がってくるようになった。切削の回数をカウントする仕組みも、現場のリーダーによる発案である。今では、要望が多すぎて対応が追いつかないほどだという。

同社の取り組みに関心がある企業は多く、工場見学の要請が絶えない。今後はIoTのシステムをパッケージ化して、他社に販売することも視野に入れている。「技術は日々進歩しています。現場の改善にゴールはありません」と二郎さんは語る。その目は、自社だけでなく、ものづくりの将来に向けられている。

（大橋 創）

たゆまぬ改革で次の100年に挑む食堂



(有)えびや

代表取締役

小田島 春樹

おだじま はるき

《企業概要》

代 表 者	小田島 春樹
創 業	1912年
資 本 金	500万円
従業者数	43人(うちパート33人)
事業内容	食堂、地域産品の小売り
所 在 地	三重県伊勢市宇治今在家町13
電話番号	0596(24)3494
U R L	https://www.ise-ebiya.com

伊勢神宮内宮の入り口に向けて800メートルほど続く石畳の参道一帯は、おはらい町と呼ばれる。切妻屋根の商店が立ち並ぶなかに、業歴100年を超えるえびや大食堂がある。ここ10年ほどでこの老舗は大きく変貌を遂げたという。

■ 老舗を支えるテクノロジー

えびや大食堂では、松阪牛や伊勢エビなど三重を代表する食材を生かした料理を楽しめる。利用客のほとんどは、観光でお伊勢参りに来る人である。テーブルにあるタッチパネルで注文すると、店が最もにぎわうランチタイムでもおおむね10分以内に配膳される。三重の名物を待たずに食べられると喜ばれている。

同社の強みは、人工知能（AI）を使った独自の来客予測システムであ

る。過去の売り上げ、天候、ホームページへのアクセス数など約150項目のデータを自動で収集・分析し、翌日の1時間ごとと、7日先までの1日ごとの来客数を予測する。1時間ごとの予測値がすべての中する日もあるという。従業員はタブレット端末や厨房にあるモニターで、予測値や実際の来客数をリアルタイムで確認できる。把握した情報を食材の発注や仕込み、人員配置に反映し、効率的な店舗運営を実現する。

このシステムをつくったのは社長の小田島春樹さんだ。大手の通信会社で人事や新規事業の企画に携わった後、2012年に義父が経営する同社に入った。当時は、そろばんや食券を使う昔ながらの食堂だった。

後継ぎとして経営を任されると、問題点がみえてきた。ベテランの従業員が経験や勘に頼って食材を発注

していたため、フードロスが多く発生していた。また、混雑したときは調理や接客の人手が足りず、料理の提供スピードが落ちていた。注文を受けてから40分以上かかることもよくあったそうだ。その結果、客席の回転率が悪かった。また、観光地にあるにもかかわらず、メニューはうどんやカレーなど定番のものが多く、食材は価格の安さを優先し県内産にこだわってはいなかった。

バックヤードに目を向ければ、売り上げを手計算で集計したり、経理や労務管理を紙の台帳で行ったりしていた。これらの事務負担が重く、長時間労働が常態化していた。

小田島さんは、こうした状況に危機感を覚えた。メニューや接客の質を上げて魅力的な店舗にすること、労働環境の改善により従業員の満足度を高めることの二つを目指した。

■従業員とともにチャレンジ

小田島さんは、変化する環境のなかで会社が生き残るために新しいことに挑戦していくという方針を従業員に示した。そのうえで、まず魅力的な店舗にするために、メニューの改善に取り組んだ。観光客が楽しめるように、ご当地感あふれるメニューに変えたのだ。地元の高級食材を使うようにしたため1,000円程度だった客単価は2,600円近くになったが、三重の名物料理を堪能できたと喜ばれた。

次に、職場環境の向上を目指して業務プロセスの改善に取り組んだ。手始めに、POSレジや表計算ソフトの導入により紙での管理を減らし、データを蓄積していった。

2016年には小田島さんが先頭に立ち、来客予測システムの開発に着手した。現場に即したシステムにするため、店長にも開発に加わってもらった。二人ともシステムエンジニアの経験はなかったが、システムを構築するために必要なコードを、一から調べてプログラムに組み込んでいった。何とか時間をやりくりし、集中的に開発に取り組んだ結果、わずか3カ月で運用開始にこぎ着けた。

その後もIoT端末を使った自動発注の仕組みを導入したり、経理や労

務管理をアウトソーシングしたりして、事務の負担を減らし、調理や接客に時間を使えるようにした。

一連の取り組みにより、売り上げや利益は伸びていった。一緒に改革に取り組んでくれた従業員に給与アップというかたちで成果を還元した。さらに、残業がなくなったほか、長期休暇をとりやすくなるなど労働環境が大きく改善した。

改革のなかで、仕事のスタイルや担当業務が大きく変わることに抵抗を覚え辞めてしまう人もいた。そこで小田島さんは、新たに従業員を募集するに当たり、採用面接の場で、改革に前向きに取り組める人と一緒に働きたいと伝えた。チャレンジ意欲のある人材が集まったという。

■休業期間を学びに充てる

2020年に入り、新型コロナウイルスの感染が拡大すると、伊勢神宮への観光客は大幅に減少した。その影響から、同社は4月から5月にかけて休業せざるを得なかった。小田島さんは業績よりも、まず従業員のことを心配したそうだ。食堂が急に休みになり、自宅にこもる日が続くと従業員は孤立したと感じてしまうかもしれない。一方で、休業によって生まれた時間は、せっかくなら従業員の成長のために使いたい。



必要なデータをリアルタイムで確認

そう考えた小田島さんは、休業期間を使って従業員全員が参加する勉強会を開いた。マーケティング、データ分析、接客などを学び、レポートを提出する学校のような場だ。小田島さんだけでなく、従業員が講師となる授業も設けた。学びを通じて、これらのテーマと自分の業務とのつながりを意識させ、働くモチベーションを保ってもらおうとした。

休業が明けたところで、新たな取り組みを行った。同社が2017年に導入した画像解析システムは、店頭と店内に設置したカメラ画像からAIが性別や年齢層を判別する。その情報をもとに、コロナ禍前後の客の属性を比べたところ、40歳代以上が減り、30歳代以下が多くなっていた。そこで、若い世代に楽しんでもらえるよう、地魚を豪華に盛りつけ、写真映える丼物などをメニューに加えた。その甲斐もあって、今ではコロナ禍前を上回る売り上げを達成できている。

自ら先頭に立って改革に取り組む。その成果が出たら従業員に報いることで、次へと進む原動力が生まれる。会社が生まれ変わるためのヒントを垣間みた。 (西山 聡志)



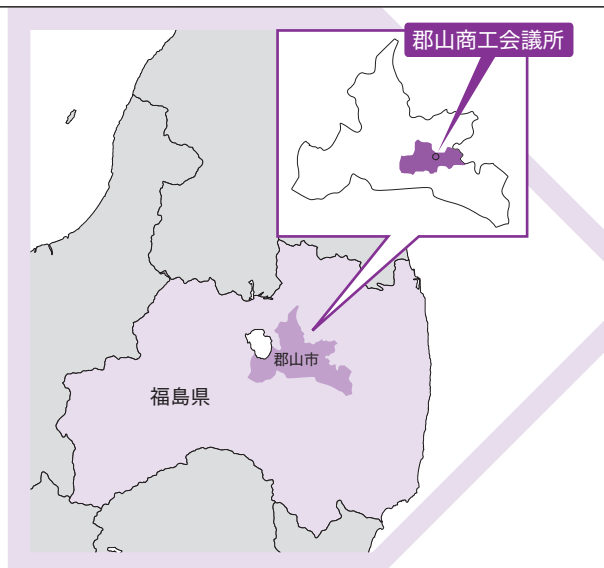
地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



郡山商工会議所
中小企業相談所 産業振興課
課長補佐
てし が わ ら ま さ の り
勅使河原 正憲



こおりやま次世代経営者塾で後継者を育成

郡山市は人口およそ32万人の中核市で、福島県の中央に位置します。首都圏から新幹線で約80分とアクセスが良く、ヒト、モノ、情報が集まります。また経済県都として、多くの企業が事業を展開しています。

近年、人材不足や、原油・原材料価格の高騰に伴う経営課題のほか、事業承継の問題が顕在化しています。2022年12月に当商工会議所が実施した「令和4年度経営実態アンケート調査」によると、事業を引き継ぐことが決まっている事業者のうち95パーセントが、親族・役員・従業員に承継すると回答しました。また、承継に関する課題は「後継者の育成・業務引継ぎ」が最多の回答でした。

当商工会議所は、円滑な事業承継と後継者間のネットワーク構築による後継者育成を目的として、「こおりやま次世代経営者塾」を2018年から開催しています。日本政策金融公庫郡山支店に参画してもらっています。

5回目となった2022年度は10人が修了し、これまでに53人の卒業生を輩出しました。同じ会社から複数人が受講することも当塾の特徴で、夫婦で経営する会社の奥さんが修了した後にご主人が入塾したり、一緒に事業を営む兄弟が二人で参加したりすることもあります。

3カ月間、全11回にわたって、経営に必要なノウハウを、座学やワークショップ形式で習得していきます。中小企業診断士、税理士、司法書士など、各経営課題の解決に特化した専門家が講師となります。2022年度

は、受講生向けの事前調査で「金融機関との関係づくり」に関心を示す方が多かったので、日本政策金融公庫の協力で「金融・会計」や「イノベーション」の講義を設けました。

また、承継して事業を拡大した事業所への視察研修会も企画し、承継にかかる苦労話を聞いたり、新事業への取り組みを学んだりしました。さらに、これまでの卒業生が一堂に会した交流会も実施し、約70件のビジネスマッチングを創出しました。

当塾は、ローカルベンチマークを独自にアレンジした「次世代経営者塾レポート」の作成とプレゼンテーションを修了の要件としています。受講生は悩みながらも協力してレポートを作成し、最後には素晴らしい経営計画の発表を行いました。

今後も、当商工会議所は、経営力再構築伴走支援の一環として、円滑な事業承継の推進と、地元企業の持続的な発展に寄与していきます。



これまでに多くの卒業生を輩出



人を動かす 仕掛学

第6回



踏むと音が鳴るピアノ階段

記憶によるフィードフォワード

前回、行動に対する反応が五感を通して仕掛けからフィードバックされる事例を紹介した。しかし、行動を起こさないとフィードバックは得られないので、行動を起こす前に何かが起こりそうだと期待させる必要がある。そのために必要なのが、記憶によるフィードフォワードである。

フィードフォワードとは、人が行動を起こす前に仕掛けから人に伝わる情報のことである。

例えば、鍵盤に見立てた階段がピアノを想起させる「ピアノ階段」という仕掛けがある。見た人は、階段を踏めば音が鳴るかもしれないと期待するので、階段を上ってみようという気になる。

これは、ピアノを知っているからこそ得られる、記憶によるフィードフォワードである。実際に階段を踏むとピアノの音が鳴るので、フィードバックも得られる。

このように、ピアノ階段とピアノ

の見た目の類似性から他の機能を類推することを「アナロジー」という。アナロジーは知識や経験を利用するので、見たことも聞いたこともないものにアナロジーを使うことはできない。ピアノを知らない人は、ピアノ階段を見てもただの模様だと思うだけで、音が鳴ることは期待しない。

第1回で紹介したバスケットボールの付いたゴミ箱も、多くの人がバスケットボールで遊んで楽しかった経験があるからこそ、使ってみたいと思わせるものである。バスケットボールを知らない人がこの仕掛けを見ても、何も思わないだろう。

知識や経験がなくても、見ただけで使い方がわかるものもある。例えば、固くて平らな場所があれば、座ったり、その上に立ったり、物を置いたりできることは、知識や経験がなくてもわかるだろう。

このように、見ただけで使い方がわかる特徴のことを「アフォーデン

ス」という。しかし、われわれは日々の生活のなかでさまざまな使い方を学習しているので、アフォーダンスの要素があったとしても知識や経験によって上書きされている。椅子には座ることができるというアフォーダンスが備わっているが、普段から椅子を使っているので、後天的に学習した使い方が支配的になる。

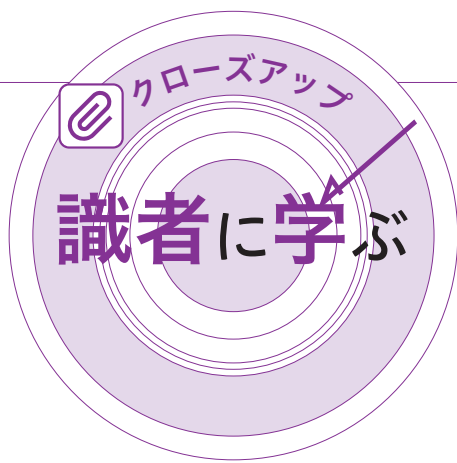
このように、物理的トリガは五感と記憶をうまく利用することで、フィードバックとフィードフォワードを実現するのである。

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。「仕掛学」を創始し、仕掛学の研究・実装・普及に従事。著書は『仕掛学 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。



認知科学からひもとく「推し」 — 世界はプロジェクションで豊かに彩られる —



愛知淑徳大学心理学部
教授

くぼ かわい なみ こ
久保(川合) 南海子

1974年東京都生まれ。日本女子大学大学院人間社会研究科心理学専攻博士課程修了。博士（心理学）。日本学術振興会特別研究員、京都大学霊長類研究所研究員、京都大学こころの未来研究センター助教などを経て、現在、愛知淑徳大学心理学部教授。専門は実験心理学、生涯発達心理学、認知科学。著書に『女性研究者とワークライフバランス』（新曜社、2014年）、『「推し」の科学 プロジェクション・サイエンスとは何か』（集英社、2022年）など。

ポイント

- 「推し」とは、アイドルや役者などの人、漫画やアニメなどのコンテンツのうちファンにとって受動的に愛好するだけでは飽き足らず、能動的に何らかの行動を起こしてしまう対象のことをいう。
- 人は物理世界からの情報を受け取って処理し、表象を作り出したり、意味づけをしたりする。また、その表象や意味を世界に映し出す。こうしたこころの働きを認知科学でプロジェクションと呼ぶ。
- 推しにまつわる行動からわかるように、プロジェクションによって、単なる物理的なモノは、一人ひとりの特別な思いで彩られていく。

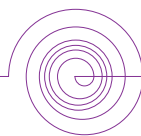
◆ ただのファンではなく「推し」とは何か

昨今、社会現象としてテレビや新聞で、またビジネス界^{かい}でも、しばしば目にする「推し」。聞いたことはあるがよくわからない、という人も多いかもしれない。

推しとは簡単にいえば、とても好きで熱心に応援している対象（人や事物など）のことである。もともとは、女性アイドルグループのなかで自分が最も応援している

メンバーを指すファン用語だった。それがここ数年で、多様なジャンルのファンにも知られるようになり、いまや一般的に使われている。アイドルだけでなくアーティストや役者やタレント、アニメやマンガやゲーム、ドラマや映画や舞台や小説など、あらゆるものが推しになる。

ここで推しについて初めて知った人は、「私は〇〇のファンです」を、今風に言うと「私の推しは〇〇です」ということかと思うかもしれない。しかし、すでに推しについて



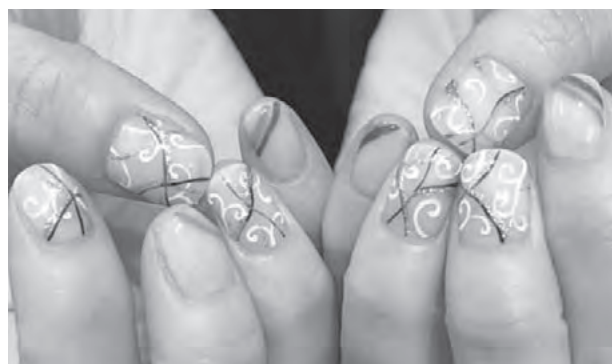
よく知っていたり、自分の推しがいたりする人は、ちょっと違うと思うかもしれない。

同僚の女性に、フィギュアスケートの羽生結弦のファンがいる。熱心に話題にするので、ファンだと知っていたが、羽生結弦を彼女の推しだと思ってはいなかった。ある日、彼女のネイルを褒めると、「羽生くんの衣装をモチーフにしてもらったの」と言うではないか。その瞬間、彼女にとって羽生結弦は推しなのだと気づいた。

なぜ私は、彼女にとって羽生結弦は推しであると認識するようになったのか。そこに、ただのファンとは違う推しとは何かを考えるヒントがある。ほかの例もみてみよう。別の同僚に、韓国のアーティストグループ「BTS」のファンがいる。彼女はジャケットの襟にSDGs(Sustainable Development Goals)のピンバッジをつけていた。大学のジェンダー研究所の所長であるからかと思い、理由を尋ねてみると「それもあるけれど、BTSが国連でのスピーチのときにつけていたから、私もつけたくなった」とのことだ。なんとピンバッジは推しと同じものを身につけたいという、一つの「推し活」(推しにまつわるファン行動のこと)でもあったのだ。

これから、「推し」を推すファンのありようがみえてきただろうか。ただのファンとは、好きの程度が異なるのはもちろんだが、大きなポイントはファンの自分が「何をするか」にある。同僚たちは、好きな対象のイメージをもとに何かを生成してしまう、好きな対象と同じことをしてしまうなど、推しをめぐるいろいろなことをしている。受動的に愛好するだけでは飽き足らず、能動的に行動してしまう対象が推しであると私は考えている。

好きという情熱に突き動かされ、何かしたいという気持ちになると、応援する、ほかの人にすすめる、グッズを集めるなどが、「推し」を推す初めの一歩になる。テレビや雑誌、インターネットで見ただけだったアイドルやアーティストのライブへ行って声援を送ること、見る・読む



羽生結弦「SEIMEI」の衣装をモチーフにしたネイル(制作・nail salon ELY)

ただだったアニメやマンガの感想をSNSに書いてみることなど、ファンとして「何かをする」ことは、その人を受動的なファンから能動的なファンへと変化させる。

自分から対象に働きかけることで、自分は変化するのだろうか。つまり、受動的な行動から能動的な行動に変化したとき、ファンである自分のころは、何か違うものになっているのだろうか。しかし、それは逆だと思うかもしれない。ころが変化したから行動が変化したのであって、だとしたらころが違うのは当たり前ではないか。

認知科学や心理学では、身体性認知という考え方がある。人間の認知活動をころと身体と環境とのダイナミックなやりとりとしてとらえる。身体はころの単なる入れ物ではなく、環境や状況は必要とする情報源や行動するだけの場所ではなく、感情は認知を妨害するものではない。身体や環境や感情は、人間の認知活動と分かち難く結びついていると考える。身体性認知は、ころから行動を考えるだけでなく、身体の実行から認知をとらえ直すというアプローチでもある。

◀「応援」すると自分のころが変わる

身体性認知の見地から「応援」を検討した研究がある。三浦・川合(2020)は、大学生を対象にアニメ『あしたの

ジョー』の試合場面に登場するキャラクターを応援してもらい、対象への好みや魅力度などを評価させた。具体的な動作は、大型モニターの映像に向かって大きな太鼓を叩くような動きでペンライトを振るように指示された。これはアイドルのライブなどで見られる観客の行動と同じだ。実験に参加した大学生は、『あしたのジョー』のアニメを見たことはなかった。実は、参加者には「アニメを見ながらペンライトを一定間隔で振り、振り方によってどのように動きのずれが生じるか測定する」と偽の目的を告げていたから、参加者はしっかりペンライトを振るが、キャラクターを応援しているという自覚はない。

実験の結果は面白いことに、ライブ鑑賞のようにペンライトを振っていたときに活躍していたキャラクターだけ、実験後の評価で魅力度が突出して高くなったのである。これまで見たこともなく応援しているというつもりもないのに、ペンライトを前向きに振ってその先にいるキャラクターが活躍していたら、魅力的に見えてくるということだ。それだけ、自分の行動はここに大きな影響を与えることがわかる。実験前にはほとんどフラットな状態だった参加者のところでさえこうなるのだから、自分が好きな対象を、意識的に能動的に全身全霊で応援する行為が、どれだけ対象の魅力度を爆発的に上げるか、言うまでもないだろう。

自分から対象に働きかけることによって行為が生まれる。すると、その行為はここに影響して、また新たな行為となり、それがさらにこちらへ影響を与えるという循環が起こる。実験は対象が映像だったので、応援によって対象の様子が変化することはなかったが、対象が現実世界に存在するのであれば、応援によって対象が変化することもあるだろう。声援に答えてくれることもあるかもしれない。そうなればさらに、ここに影響する要素は増えることになる。この循環の効果は、応援だけではなく、感想をSNSに書いたり、グッズを集めたりする行為も同

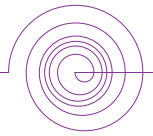
様である。つまり、自分が好きな対象に働きかけることは、自分の推しに対する思いが際限なく増幅されていく、底なしの循環システムのなかへ飛び込むことになる。推しがいる人たちが、自分と推しのありようを「沼」と表現するのは、ある意味写実的といえる。

友人に誘われて初めて行ったライブですっかり推しになった、推しのライブや舞台に行くとやみつきになってまた行きたくなってしまう、とは「推し」を推す人たちがよく言うことである。背景にこのようなところの働きがあるとすれば、まったく不思議ではない。観客が行動を通じて対象を応援するという働きかけを促すことが、ライブや観劇などをエンターテインメント・コンテンツとして成立させるためには重要だと考えられる。

対象（世界）に自分の認識が付加される

応援に関する研究例からわかるように、「推し」を推すことは、自分のところや行動が変わることだといえる。それが推しの持つ大きな力である。よくある「推しに救われた」という経験は、推しが自分に直接何かしてくれたということではない。推しによって自分が何かに気づいたり、自分が何かできるようになったり、自分をとりまく世界のとらえ方が変わったということなのだろう。

推しには、推す自分と推される対象（世界）が存在する。推しとは、自分だけでも対象だけでも成立しない、それらの関係性であるといえる。世界には自分と他者やモノが存在しており、自分は自分だけで生きているのではなく、他者やモノとの関係性のなかで生きている。たとえば心理学や認知科学などは、感覚・知覚・学習・記憶・注意・言語・思考・情動・対人関係などさまざまなところの働きとして、人間はどのように外界の情報を処理して、世界をどのように認識しているのか、深く詳細に研究してきた。しかし、「推し」を推すように、自らの働きかけで自分の



内部世界とモノや他者といった外部世界をつなぐこと、それによるこころの働きをとらえる概念は、あまり検討されてはいない。なぜならそれは、あまりにも当たり前だったからである。外部からの情報を処理して、世界を認識できたなら、すなわちそれが世界なのだろうと考えられてきたからだ。このとき、外部からの情報（物理世界）と自分の認識（見え方）にずれはない。大概はそうなのだが、世界はそんなに単純ではない。

たとえば錯覚は、外部からの情報と自分の認識にずれが生じるために起こる（図-1）。錯覚は、知覚レベルでの例だったが、もっと高次の認知活動（たとえば、事物のとりえ方や考え方など）では、どのようなずれがあるのだろうか。

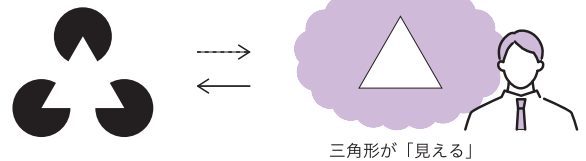
あなたの目の前に茶碗^{ちやわん}がある。茶碗という物理情報は、あなたに茶碗であると認識され、あなたは茶碗として使用する。お茶をいれてもらい何気なく飲み、「おいしいお茶ですね」と返す。目の前の茶碗は茶碗である、当たり前のずれのない世界である。しばらくして2杯目をいただくときに、「それ実は、人間国宝が作ったすごく高価なものです」と言われたとする。茶碗という物理情報は、あなたにすごく高価でありがたい茶碗であると認識され、あなたはすごく高価でありがたい茶碗として使用する。お茶をいれてもらおうと両手で抱えて慎重に飲み、「すばらしい茶碗ですね」と返す。同じ茶碗なのに、行動はまるで違う。このとき、最初に自分が見た外部からの情報と今の自分の認識にはずれが生じている。物理情報である茶碗は変化していない。変わったのは、あなたの認識と働きかけである。茶碗にまつわる言語情報によってあなたの認識が変わり、変わった認識はあなたによって茶碗に付加されて、茶碗に対する行動が変化したのだ。

物理的なモノに、自分の認識が付加される働きかけのプロセスがあることを2杯目の事例は明らかにしてくれる。当たり前すぎて、1杯目には気がつかないだけなのだ

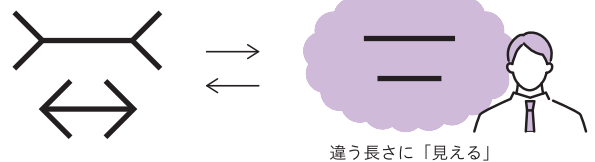
図-1 外部からの情報（物理世界）と自分の認識（見え方）のずれ

錯覚の例

三角形は実在しないのに…



実際は同じ長さなのに…



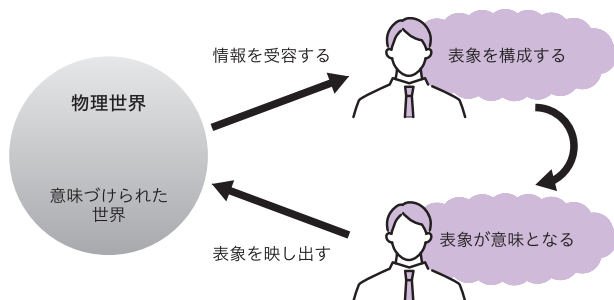
出所：久保（川合）南海子（2022）（以下同じ）

（1杯目の茶碗も「ただの茶碗である」という認識は付加されているわけだが）。物理的なモノに自分の認識が付加されるこころのプロセスは、気がついてみればとても面白い働きである。対象（世界）と自分の関係性に、自分がどのように対象を認識するだけでなく、認識を自分はどうのように対象へ付加していくのか。こころと世界はどのようにつながっているのか。当たり前と見過ごされてきたが、このこころの働きにアプローチする研究の概念が、認知科学から登場した。それが「プロジェクション」である。

プロジェクションがこころと世界をつなぐ

プロジェクションは、2015年に初めて提唱された概念である。鈴木（2020）は、「プロジェクションとは、作り出した意味、表象を世界に投射し、物理世界と心理世界を重ね合わせる心の働きを指している」としている。人間は、物理世界から入力された情報を受け取り、処理し、表象を作り出す。それは人間にとっての意味となる。しかし、情

図-2 プロジェクションというこころの働き



報の受容と表象の構成は、こころの働きの半分ではない。もう半分では、作り出した表象を物理世界に映し出し、自分で意味づけした世界でさまざまな活動をしている(図-2)。一連のこころの働きがプロジェクションだ。

プロジェクションの説明のために、例として推しをめぐるファン行動をみてみよう。なぜなら、「推し」を推すこと、すなわち対象への働きかけは、プロジェクションの「こころと世界をつなぐ働き」そのものだからである。

アニメ『ちびまる子ちゃん』にこんな話があった。主人公まる子のお姉さんは、西城秀樹の大ファンだ。ある日、まる子とお姉さんが、子ども部屋の何もない壁を見つめてうっとりしていた。おじいちゃんがやってきて、それをいぶかしげに見ている。二人は壁に、西城秀樹の身長と同じ高さに印をつけて、あたかも本人がそこにいるかのように想像して見上げていたのだ。二人の目の前の壁には何もないのに、二人には西城秀樹が^{ほほえ}微笑んで立っている姿が見えていた。二人から説明されてもピンとこないおじいちゃんだが、まる子に「おじいちゃんは百恵ちゃんやってみなよ」といわれ、山口百恵の身長に合わせた高さに印をつけた壁を見つめた。すると、おじいちゃんにも微笑む山口百恵が見えて、思わずうっとりした。

最初、まる子とお姉さんの見えている世界が見えないおじいちゃんには、二人の行動は理解できない奇妙なものである。子ども部屋の壁には何もなく、うっとりする意

図-3 キャンプ用いす

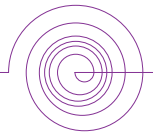


畳まれたいす (宇宙人?)

開かれたいす (見慣れたいす)

味がわからない。しかし、おじいちゃんにも同じような世界が見えてくると、壁はさっきまでとまったく違う意味を持つ。壁に小さな印がつけられたことをきっかけに、三人はそれぞれの推しを壁に映し出すという働きかけをした。そして、壁には何の変化もないにもかかわらず、三人にはうっとりできる壁になったのだ。これがプロジェクションである。

もちろんプロジェクションは推しだけに起こるわけではない。「幽霊の正体見たり枯れ尾花」ということわざがある。よくわからず薄気味悪いと思っていたものでも、正体が少しも怖いものではなかったということである。ある朝、リビングから子どもの悲鳴が聞こえたので駆けつけたら、部屋の隅にある折り畳まれたキャンプ用のいすに驚いていた。休日に使おうと、子どもが寝た後に物置から出したものだ。薄暗いリビングの片隅に見慣れないものがあり、子どもは宇宙人かと思ったそう(図-3左)。本気で^{おび}怯えていた子どもに、いすを開いて「大丈夫、これはいすだよ」と説明した(図-3右)。見慣れたいすになってみれば、子どもも既に知っているいすだ。「なあんだ」と恥ずかしそうにほっとしている様子を見て、これがプロジェクションだと得心した。幽霊も宇宙人も、見た人が枯れすすきや畳まれたいすに、幽霊や宇宙人のイメージを映し出すから存在する。イメージが映し出されなくなったら、枯れすすきや畳まれたいすがあるだけだ。



建物などに映像を投影する「プロジェクション・マッピング」を思い浮かべるとわかりやすい。自分のなかの面影やイメージを、映画のスクリーンのようなフラットなものでなく、そこにある「既存のもの」に映し出すという働きは、こころのプロジェクション・マッピングであるともいえる。プロジェクションには、いわゆる思い込みや勘違いも含まれるのだとしたら、思い当たるようなエピソードはあるのではないだろうか。

世界を意味づけて生きていく

プロジェクションでは、個人それぞれの表象が投射される。まる子とお姉さんにとっては壁にいる西城秀樹が、おじいちゃんにはわからない。その後、おじいちゃんは、自分でも山口百恵を壁に投射して、おじいちゃんにとっても壁には山口百恵がいた。ほんの数分で、おじいちゃんにとって壁は劇的な変化を遂げているが、物理的なモノとしての壁には何の変化もない。このように、同じものを見ているにも人によって意味が違うことや、同じものであるのにこの前と今では自分のなかで意味が違うなどはよくあることだ。世界には、ただ物理的なモノが存在しているだけではなく、プロジェクションによって、物理的なモノに一人ひとりが意味をつけているのである。このころの働きによって、世界はモノと意味とで彩られている。

推し活には、物理的なモノに意味をつけるプロジェクションがよくみられる。同僚の例にあったネイルやピンバッジは、推しに関するその人なりの思いが、モノとしてのそれらに投射されている。そして、モノは特別な意味を持って彼女たちの世界を豊かにする。学生の文房具をふと見たら、ある色のものばかりだったので「これ、あなたの推しの〇〇のカラーだね」と言ったら、「そんなつもりはないのですけれど、なぜか持ち物が推しの色ばかりに

なってしまうのです」とのこと。その人にとっては、ほかの色よりも特別な意味を持つ色なのだ。推しがいる人には、こうしたエピソードは枚挙にいとまがない。

推しのグッズはいまや、そのものがついているものばかりでなく、イメージを彷彿^{ほうふつ}させるものも多くなっている。色や形、数字や香りなど、さまざまなものに推しのイメージが投射される。熱心なファンが集めるのは公式グッズばかりではない。推しのイメージに合うものを自分で見つけたり、作ったりすることも推し活の楽しみである。それらも、プロジェクションがあるからこそ、自分のなかの世界を外の世界とつなぐ働きかけをうまく反映できるような、汎用性の高いものが購買意欲を強くかきたてるのだろう。先ごろ水筒メーカーが、ユーザーの「〇〇くんのメンバーカラーがあったらいいのに」という希望に応じて新色を発売したことで話題となった。「〇〇くんファン」だけでなく、その色と関係のあるさまざまな推しを対象にした多くの熱心なファンに、イメージを投射できるものとして幅広く歓迎されたのである。

推しに限らず、自分と世界をつなぐときに、私たちは意味をつけている。そうすることで、その人の世界はその人らしく、ほかの人たちやものが存在する世界とつながっている。人間はプロジェクションというころの働きを備えている。私たちは、ものの世界のなかでただ受け身的に生きているのではなく、プロジェクションによって、ものの世界を自分で意味づけて生きている。それは個人のなかで、あるいは他者やコミュニティで共有されて、この世界を鮮やかに彩っているのである。

<参考文献>

- 久保（川合）南海子（2022）『「推し」の科学 プロジェクション・サイエンスとは何か』集英社
- 鈴木宏昭（2020）「プロジェクション・サイエンスへの誘い」鈴木宏昭編著『プロジェクション・サイエンス 心と身体を世界につなぐ第三世代の認知科学』近代科学社、pp.Ⅲ-Ⅷ
- 三浦慎司・川合伸幸（2020）「応援に伴う身体運動は映像作品の登場人物の魅力を高めるか」日本認知科学会『2020年度日本認知科学会第37回大会発表抄録集』、pp.532-537



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。

世界中を躍らせる阿波踊り集団



一般社団法人アプチーズ・エンタープライズ

代表理事 **米澤 萌** (よねざわ めぐみ)

《企業概要》

代 表 者 米澤 萌

創 業 2012年

従業者数 5人

事業内容 阿波踊りの公演やイベントの企画・運営

所 在 地 東京都武蔵野市吉祥寺本町1-32-2

吉祥寺サンビルディング512

電話番号 0422(29)0333

U R L <https://appcheez.com>

東京都武蔵野市にある一般社団法人アプチーズ・エンタープライズは、日本の伝統芸能である阿波踊りの魅力を世界に発信している。2012年に法人を立ち上げてから、21カ国の65都市で公演を行ってきた。代表の米澤萌さんによると、文化の異なる海外の人に受け入れてもらうには、展開先によって踊り方やテンポを変えるなどさまざまな工夫が必要だったという。阿波踊りを事業化し、世界に打って出た経緯をうかがった。

プロの阿波踊り集団

——阿波踊りを事業として行っているんですね。

国内外の祭りやイベントに出演したり、企業や学校、福祉施設からの依頼で公演や踊りの指導を行ったりしています。業界では珍しく、劇場やライブハウスを借りて自主公演も行っています。すべて合わせた年間のステージ数は300を超えます。

公演は「たからぶね寶船」という連が行いま

す。連とは阿波踊りのチームを指し、所属するメンバーを連員といいます。

寶船は、1995年に徳島県出身のわたしの父が地域の人たちを集めて立ち上げました。現在およそ25人の連員が所属しています。このうち当社の社員はわたしと二人の弟を含む5人です。この5人はプロのダンサーのようなもので、阿波踊りをなりわいとしています。営業や総務、裏方の仕事もこなします。

ほかの連員は、普段は別の仕事をしている会社員や学生です。10～30歳

代の若い人が中心で、多くは幼少期からの経験者です。

——寶船にはどのような特徴があるのでしょうか。

主に二つあります。一つは、全員が踊りと演奏の両方をこなせることです。多くの連では、踊る人と、かね鉦や太鼓といった鳴り物を演奏する人が分かれています。寶船に担当分けはありません。途中で楽器を受け渡すなど、変幻自在のパフォーマンスが可能です。

もう一つは、5人前後の少人数で公演を行っていることです。阿波踊りといえば、大人数が隊列を組み、整然と踊る姿を思い浮かべる人が多いのではないのでしょうか。規模が大きいと、祭りのように道路を使わせてもらったり、広い会場を借りたりしなければなりません。一方、少人数であれば小さなホールや企業の会議室などでも披露できるので、費用を抑えつつ、祭り以外に活躍の場を広げることができます。

また、依頼者は連の規模に関係なく、1回の公演に対して報酬を支払うことが一般的です。少数のチームなら連員1人当たりの報酬を増やせるメリットもあります。

——少人数だと見劣りしませんか。

少人数でも見応えのある公演を行うために工夫しています。例えば、観客をステージに上げて一緒に踊ったり、マイクパフォーマンスや芝居を演目に盛り込んだりしています。はやりの曲に阿波踊りの振り付けを合わせて披露することもあります。

一般に、一つの連が阿波踊りを披露するのは30分程度ですが、寶船の単独公演には2時間にわたるものもあります。観客を飽きさせないための工夫と、連員の技量の高さがあるからこそ長時間の公演が可能となっており、評判も上々です。

真っ赤な法被^{はっぴ}と派手なメイクで全身を使って激しく踊るのは、寶船独自のスタイルです。ゆったりと練り歩くような、多くの人がよく知る阿波踊りとは異なるため、寶船の踊りは阿波踊りではないと言われることもあります。

それでも、わたしは阿波踊りの神髄は楽しませることにあり、かたちにとられる必要はないと考えています。例えば大正時代には、西洋文化の影響を受けてバイオリンやトランペットなどが鳴り物として使われていました。阿波踊りは、時代に合わせて柔軟に変化し、400年以上の歴史を紡いできたのです。

依頼を受けたときには、打ち合わせを重ねて相手の要望を把握し、予算や場所、客層を考慮して演目や構成を提案します。寶船のスタイルが要望にそぐわない場合は、別の連を紹介することもあります。

後世に阿波踊りを残したい

——なぜ阿波踊りをビジネスにしようと思ったのですか。

日本の伝統芸能である阿波踊りが格好良いものだと、多くの若者に知ってほしかったからです。高齢化が進んでいる連が多くあります。古くさい、ださいと思われることもあり、わたしや弟は子どもの頃、阿波踊り



少人数で行うパフォーマンス

をやっていることが恥ずかしくて友達に言えませんでした。しかし、新たに若い担い手が現れなければ、文化として持続できません。

事業化することで、エンターテインメントとして世の中に通用すると証明できれば、やりたい人が増えるはずだ。そう考えていたアマチュア時代に、旅行代理店からの誘いで、ハワイで開かれるホノルルフェスティバルに出演する機会を得ました。日本の芸能や武道などに携わる団体が集まり、文化交流を図るイベントです。

公演の前日に、東日本大震災が起きました。帰国が危ぶまれ、とても不安になりましたし、現地の人たちも日本からのニュースにショックを受けていました。そうしたなか、自分たちにできることは阿波踊りしかないと思い、公演が終わったあとも路上に出てパフォーマンスを続けました。集まってくれた多くの人から「力強い踊りに勇気づけられた」と声援をもらいました。なかにはおひ

ねりをくれる人もいました。この体験から、言葉も文化も違う、阿波踊りを知らない人に受け入れてもらえたことに手応えを感じ、事業化を決定しました。そして、2012年に当社を設立したのです。

しかし、当初はまったくといってよいほど仕事がありませんでした。そのため、社員5人で一日中営業にいそみしました。わたしは日本語学校や海外向けのイベント企画会社、海外展開している日本企業を中心に、手当たり次第に電話をしました。

反応があれば、企画書をつくって持ち込み、映像を見せてアピールしました。英語の契約書や請求書などを準備し、海外との取引に対応できるようにもしました。

——海外を相手にするメリットは何か。

二つあります。一つは、阿波踊りに対する固定観念がないことです。国内では多くの人が、阿波踊りは祭りの会場で大人数が踊るものだと思っています。そのため「少人数でどこでも踊ります」と営業してもうまくイメージが伝わらず、当初は苦労しました。固定観念のない海外なら、独立したエンターテインメントとして受け入れてもらえると考えました。

もう一つは、法被を着て踊ったり太鼓をたたいたりする阿波踊りは、

外国人にこれぞ日本文化だと思ってもらいやすいことです。海外に展開する企業や日本語学校では、外国人をもてなすイベントが数多く開かれています。また、海外で開催されるアニメやゲームのイベントには、日本専門のブースやステージが用意されていることが多く、日本のアーティストが公演することもしばしばです。そうした日本文化を堪能してもらうためのイベントに、阿波踊りはぴったりだと考えたのです。

地道な営業活動が実を結び、本格的に海外で活動し始めたのは2014年です。1月のインドでのイベントを皮切りに、4月には米国で初の単独公演を、7月にはフランスで開かれたジャパンエキスポに出演するなど、4カ国で公演を行いました。

2017年ごろになると、動画共有サイトやSNSに投稿した過去の公演の映像が評判になり、営業していない先からも依頼が来るようになりました。依頼主はイベントの企画会社だけでなく、日本大使館や学校などさまざまです。国をまたぐツアー公演も行うようになり、これまで21カ国の65都市に行きました。今では売り上げのおよそ3分の1が海外の公演によるものです。

阿波踊りをレッスンしてほしいと呼ばれることもあります。イタリアのミラノでは、教えた人たちから、

現地でも連をつくりたいと言ってもらいました。

——創業間もない企業が海外に行くには、お金がかかって大変ではなかったでしょうか。

最初のうちは、渡航や宿泊にかかる費用は当社が負担する場合がほとんどでした。それでも活動を知ってもらうための先行投資と割り切って、積極的に依頼を受けました。少人数での活動は、費用を抑える意味でも有効でした。

資金が不足したときには、クラウドファンディングを活用しました。ジャパンエキスポに出演する費用を募ったときには、目標を超える111万円の支援が集まりました。

効率的に世界を回る

——展開先の国はどのように決めているのですか。

ポイントが二つあります。一つは、経済力です。エンターテインメントは生活必需品ではありませんから、生活に余裕のある人が多い国に進出しないと、サービスとして成立しにくいと考えています。

もう一つは、旅程の効率化です。複数の場所を回れる旅程が組めるかということです。例えば欧州のツアーのように、一度の渡航で複数の国

や都市で公演できれば、売り上げを増やすだけでなく、渡航費用も節約できます。

公演した国では現地の日本大使館やイベント会社に飛び込みで営業してきました。依頼に直結しなくても、近隣国の担当者を紹介してもらえることがあります。各地に人脈を広げたことで、効率的なツアーを組みやすくなりました。

——国によってパフォーマンスの身に違いはあるのでしょうか。

展開先によって踊り方やテンポ、構成を変えています。同じ演目でも、相手に合わせて踊り分けられるのが寶船の強みです。土地柄や文化、流行などを事前に調べて反映させることもあれば、会場の雰囲気に合わせてその場で変更することもあります。

わたしの印象ですが、例えばスペインでは一緒に踊りたがる人が多いので、体験型の演目を多く盛り込みます。同じ欧州の国でも、ドイツでは静かに集中して見る人が多いので、鑑賞の時間を長めにとります。

ファンは国内にも

——海外での活動は、国内でも反響が大きかったようですね。

海外での活動が目にとまり、国内でも注目されるようになりました。

具体的には、日本企業が海外支社の社員を呼んでもてなすときの懇親会や、学校の芸術鑑賞会への出演依頼が増えました。特に後者では、阿波踊りを体験してもらうなど、若い世代に興味をもってもらえるよう工夫しています。アンケートをとったところ、9割を超える学生から「満足」と回答いただきました。将来、阿波踊りの担い手となる可能性のある学生との交流には、これからも力を入れていきたいと思っています。

——今後の展望を教えてください。

2030年までに、展開先を30カ国まで増やすことが目標です。日本よりも海外の方がコロナ禍から早く立ち直っており、引き続き海外に商機があると考えています。

ただし、活躍の場を広げてより多



現地の人々と一緒に踊る

くの人に阿波踊りの魅力を伝えていくためには、現在5人しかいないプロの連員を増やす必要があります。募集は随時行っていますが、並行してすでに所属している連員の育成にも力を注ぎます。直接指導したり、海外公演に帯同させたりして技量を高めることで、従来のクオリティを維持しつつ、こなせる公演の数を増やしていきたいです。

これからも日本の魅力を発信するため、わたしたちは踊り続けます。

取材メモ

米澤さんは、阿波踊り集団の中心メンバーと、簿記1級の資格をもつ経営者という二つの顔をもつ。少人数であることを生かして効率的に海外展開し、事業を軌道に乗せた経緯には、随所に独自の工夫がみられた。

ホームページや動画共有サイトで、寶船の公演を見ることができる。それは確かにわたしたちの抱く阿波踊りのイメージとは異なるが、世界各地で人々を熱狂させる様子に、日本の伝統芸能のもつ可能性を再認識した。

独自のスタイルを貫く寶船の活動には、賛否が分かれることもあるそうだ。しかし、伝統を軽んじているわけではない。国境や世代を超えて楽しめる阿波踊りを、後世に残すために試行錯誤してきた結果が今のスタイルである。業界の異端児とも評される寶船だからこそ、阿波踊りを世界に発信するかじ取り役が務まるともいえる。これからも踊りの輪は広がり続けるだろう。（青野 一輝）

第60回 壬生の花田植

6月の第1日曜日に開催される広島県北広島町の「壬生の花田植」は、ユネスコの無形文化遺産に登録されています。美しく着飾った早乙女たちが、「サンバイ」と呼ばれる音頭取りの合図で、田植歌を歌いながら苗を植えていきます。また赤布で包んだ太い綿布の首玉や、飾り布団と絢爛豪華な花鞍をつけた農耕牛は花田植の見ものであり、「飾り牛」と呼ばれます。大勢の早乙女たちと10頭ばかりの飾り牛が、山野の緑美しい水田を耕す姿は、まさに日本の初夏の田園絵巻とってよいでしょう。

田植は重労働でしたから、その苦労を紛らわせるために、みんなで太鼓や笛や鉦で囃したり、歌ったりしていました。一方で、田植は田や山や水の神に、その年の豊作を祈る祭りでもありました。早乙女がきれいに薄化粧して着飾るのも、神々に喜んでもらうためだったのです。

壬生の花田植は田植が終わった時期の行事で、昔は大地主が所有する広い水田に近郷の農民が集まって、各家の自慢の早乙女たちや飾り牛を披露する機会でもありました。花田植が終わると梅雨になり、恵みの雨

が植えたばかりの苗を育ててくれるのでした。

ところが1950年代から70年代の高度経済成長期、日本の産業構造は大きく変わりました。農耕馬や農耕牛が飼われることはなくなり、耕作には耕耘機やトラクターが使われるようになりました。水田で泥にまみれる田植え姿も見られなくなりました。中国地方の中山間地の農村地帯には、数十カ所の村や町でも花田植や囃し田の類いが伝えられていましたが、山間地域の人口減少や高齢化のなかで絶えていったものも多くなりました。

そのようななか、壬生や川東地区の囃し田が、1976年に「壬生の花田植」として国の重要無形民俗文化財に指定されました。しかし、飾り牛の調達には、農耕牛の育成から肉牛の生産へと転換していた牧場主の説得が必要でしたし、農作業に従事する女性も少なくなっていました。また、太鼓や笛などの演奏にも練習が必要でした。

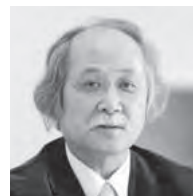
こうした関係者の並々ならぬ苦労を経て、2011年にユネスコ無形文化遺産登録に至ったのでした。その影

響は大きく、近年は地域活性化の流れのなかで、近隣でも花田植や囃し田が復活する例がみられるようになりました。

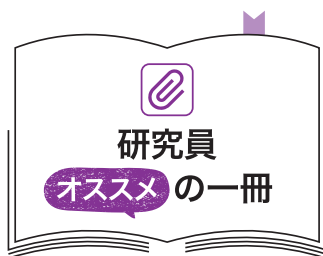
日本の稲作は縄文時代に始まり、奈良時代の『万葉集』には田植えが詠まれています。室町時代の『月次風俗図屏風』には、壬生の花田植のように、色鮮やかに着飾った早乙女たちの田植え姿と、田楽でにぎやかに囃す男たち、それに昼食に振る舞われるたくさんのごちそうが運ばれる光景が描かれています。稲は日本人にとって、稲魂という霊力が宿るものとして、神々が人々に授ける年玉であり、年齢を毎年一つ授ける祝い物でもありました。田植えは神事であり、祭りでもあったのです。

新谷 尚紀

しんたに たかのり



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



ネットワーク・エフェクト

— 事業とプロダクトに欠かせない強力な重要なフレームワーク —

日経BP / 定価2,420円

アンドリュー・チェン [著] 大熊 希美 [訳]

本書は、ネットワーク・エフェクト（ネットワーク効果）について詳しく解説するものだ。米国の配車サービス会社の急成長を社員として支えた著者が、自身の経験をもとにわかりやすくまとめている。

ネットワーク効果とは、利用が増えるほど製品やサービスの価値が高まることを指す。典型的な例が電話機だと著者はいう。利用者が一人だけでは使い道がない。しかし、利用者が二人になれば通話が可能になる。家族や友人が電話機を買ってネットワークが広がると、利便性がより向上していく。

配車サービス、SNS、マッチングアプリなど、人と人をつなぐサービスも、この効果を活用できるかどうか成否を左右する。そのための最初の一步は、最低限機能する小さなネットワークをつくることだという。

配車サービスの場合、利用者がす

ぐに利用できるような車が常に近くにるのが望ましい。運転手も、乗客を楽に確保できる方がよい。逆に車が足りず、配車に時間がかかる状態が続くと、不便に感じた利用者はサービスを使わなくなる。すると運転手の収入が減少し、サービス開始直後でただでさえ少ない車が、さらに減っていくという負のサイクルに入ってしまう。

こうした状況を避けるには、単に車の台数を増やせばよいわけではない。広範囲に散らばっているのは利便性が向上しないからだ。まずは都市単位、あるいはさらに狭い範囲に集中して増車することが重要なのである。そうして自律的なネットワークを構築できれば、ネットワーク効果がプラスに作用する。利用者が新たな利用者呼び、収益モデルが確立する。

いったん都市単位でネットワーク



を構築できれば、そのノウハウをほかの都市でも生かすことで、どんどんサービスの範囲を拡大できる。こうして勢いがつくと、他社も容易には参入できない。

しかし、実際には、ネットワークを利用したサービスに参入する企業の多くが、ネットワークの範囲を絞らず、最初から広範囲で規模を拡大することを優先する。そして結局は、ネットワークが希薄化して失敗するのだという。

IoT技術の進展により、人だけでなく物同士もつながるようになってきている。そうすると、ビジネスにおけるネットワーク効果の重要性はこれからますます高まるのではないだろうか。本書はベンチャー企業にかかわる人だけでなく、多くの中小企業経営者に新たな視点を与えてくれるだろう。

(原澤 大地)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

企業物価指数

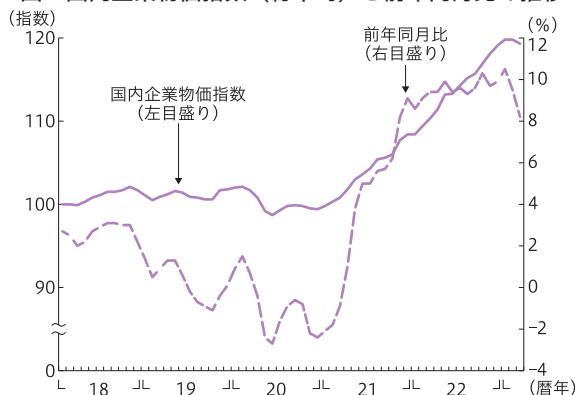
企業物価指数は、日本銀行が毎月公表している経済指標です。企業間で取引される財の価格を指数化したもので、基準時点を100とした場合の、調査時点の価格を示します。現在の基準時点は2020年です。

企業間の需給状況の変化をタイムリーに把握できることから、景気動向や金融政策を判断する材料として重視されています。企業同士の取引において、価格を決める際の参考指標として利用されるケースもあるようです。

主な系列として、国内市場向けの国産財を対象とする国内企業物価指数、輸出品を対象とする輸出物価指数、輸入品を対象とする輸入物価指数があります。世界では各国のインフレ動向を測る指標として、生産者の出荷価格を対象とした生産者物価指数がありますが、日本では国内企業物価指数がおおむねそれに相当します。テレビのニュースや新聞記事では国内企業物価指数がよく取り上げられます。

では、国内企業物価指数について、商品全般の動向を表す総平均の推移をみていきましょう(図)。指数は2021年から上昇傾向で、2022年2月以降は110を超える水準が続いています。また、前年同月比をみると、2021年3月ひっばくから20カ月以上連続でプラスとなっています。この間、世界経済の回復に伴う需給の逼迫、ロシアによるウクラ

図 国内企業物価指数(総平均)と前年同月比の推移



資料：日本銀行「企業物価指数」

(注) 国内企業物価指数は2020年平均を100とする。

イナ侵攻、円安などを背景にさまざまな財の価格が高騰していることがわかります。

国内企業物価指数の調査品目は金属製品や飲食料品など幅広く、その数は515に上ります。自社の商売に密接な品目の推移をみることもできます。企業物価指数は、価格動向を知るうえで欠かせない経済指標なのです。

*一部、日本銀行ホームページ「企業物価指数(2020年基準の概要)」 「企業物価指数(2020年基準)のFAQ」をもとに記述しています。



編集後記

今月の研究レポートでは、アンケート調査の結果から女性による開業の動向を紹介しました。アンケートと並行して行った女性開業者への取材では、社会の課題を解決したい、地域の人たちの暮らしを豊かにしたい、自身の能力を伸ばしたいなど熱い思いをうかがうことができました。性別やキャリアにとらわれずに挑戦する女性の皆さんを目の当たりにして、開業は老若男女誰しもがもち得る選択肢なのだと改めて感じました。

来月発刊する『2023年版新規開業白書』では女性の開業をテーマに、最新の動向や多様な事業のかたち、開業への関心について分析しています。ぜひ手に取っていただければと思います。(青木)

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 7月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

中小企業の従業員からみた 働き方改革の現状と評価

—「働き方改革に関するアンケート」結果から—

総合研究所 特任研究員 竹内 英二

研究ノート 総研調査から

中小企業における海外展開の現状と阻害要因

総合研究所 副所長 藤井 辰紀

●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

若者なら、この創造性ある

ビジネスプランを
大募集!

創造力、
無限

第11回
高校生ビジネスプラン・グランプリ

応募登録・
ビジネスプランシート
提出締切

WEB締切

2023年 9月27日 水

郵送締切

2023年 9月20日 水

必着



最新情報を随時発信しています。

[主催] 日本政策金融公庫 [後援] 財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、中小企業庁、沖縄振興開発金融公庫、日本商工会議所、全国商工会連合会、公益財団法人全国商業高等学校協会、公益財団法人産業教育振興中央会、株式会社東京証券取引所、一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター、日本公認会計士協会、日本税理士会連合会、公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会



日本政策金融公庫

本ポスター掲載の記事、イラスト、画像、データなどの無断転用・転載はお断りします。

