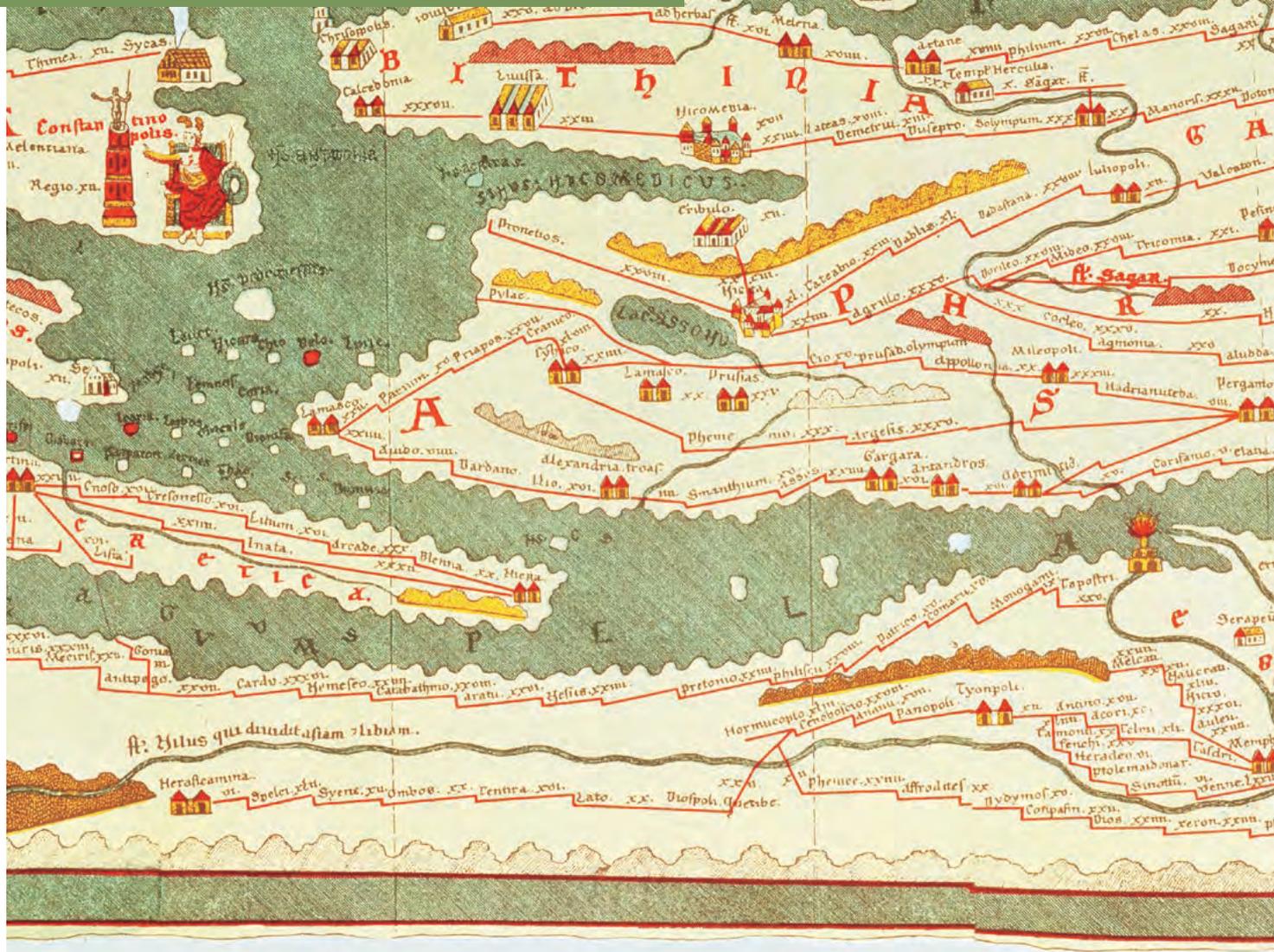


調査月報

8

中小企業の今とこれから

2023 No.179



研究レポート

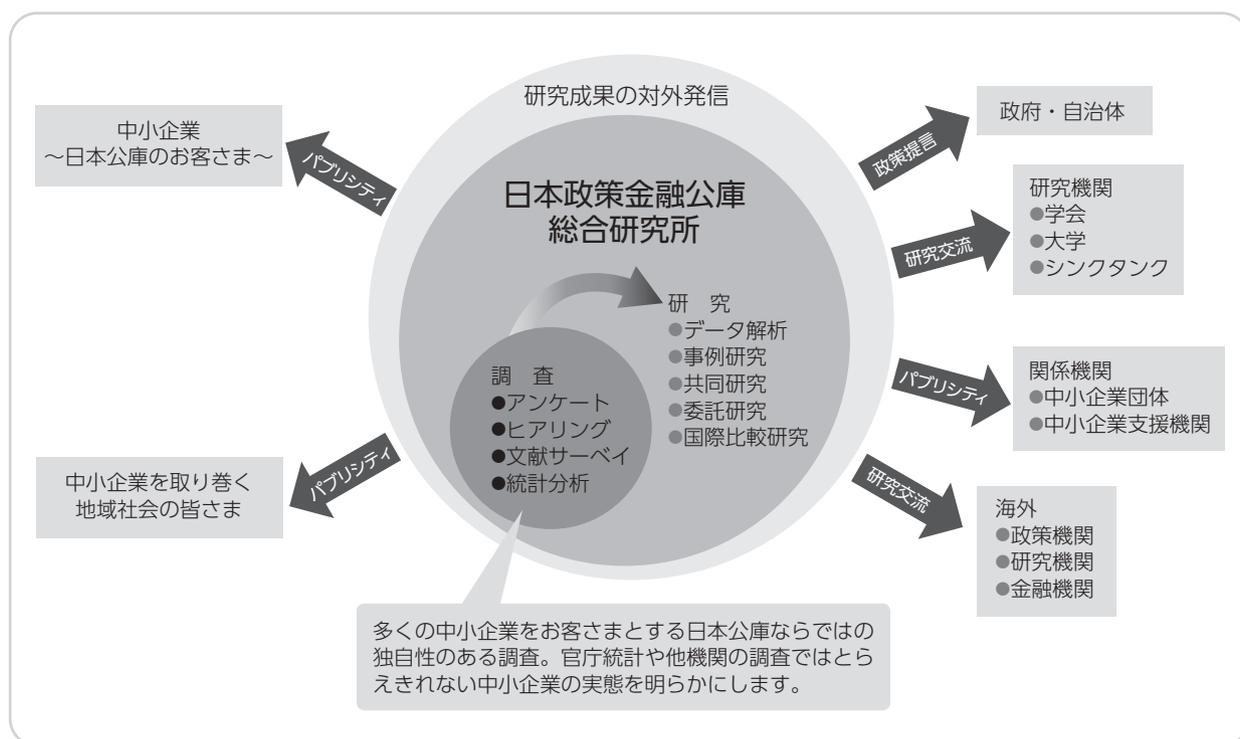
中小企業における事業承継問題の実態と変化

— 3回の「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」結果から —

総合研究所 研究主幹 深沼 光
研究員 原澤 大地

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にしたハイテクベンチャー企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。アンケート調査やヒアリング調査など多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。



本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。

定期購読（無料）をご希望の方は、

日本政策金融公庫総合研究所小企業研究第二グループ（03-3270-1691）までご連絡ください。



バックナンバーは下記サイトでお読みになれます。

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



表紙写真

シリーズ「世界の古地図～時を経て変わるもの見方」
ポイティンガー図(1～5世紀のコンスタンティノープルと中東)
16世紀
提供/アフロ

 調査  企業事例  論評  エッセイ・コラム

CONTENTS

- 4**  **最新 日本公庫総研 研究レポート**
中小企業における事業承継問題の実態と変化
 —3回の「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」結果から—
 *総合研究所 研究主幹 深沼 光
 研究員 原澤 大地
- 16**  **日本公庫・研究ワークショップ**
日本で活躍する外国人経営者
- 2**  **巻頭エッセイ 明日に向けて**
今、経営者に求められる数字のセンス
 *公認会計士・税理士 山田 真哉
- 24**  **未来を拓く起業家たち**
公務員経験を生かして
ドローンの普及を後押し
 *愛知県岡崎市 クローバードローン
- 28**  **データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～**
中小製造業の設備投資は
2年連続で増加
- 32**  **産業レポート 生産現場を変える中小ソフトウェア業**
新技術への対応と人材確保・育成
 *総合研究所 主任研究員 松井 雄史
- 36**  **戦国マネジメント —社長としての戦国大名—**
龍造寺隆信
大胆で豪快な地方企業の社長
 *偉人研究家 真山 知幸
- 38**  **経営最前線**
流鏑馬で十和田ブランドを確立する
 *青森県十和田市 (有)十和田乗馬倶楽部
- 40**  **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
日本の伝統文化で地域活性化
 *成田市東商工会 経営指導員 高木 一美
- 41**  **人を動かす仕掛学**
社会的文脈
 *大阪大学大学院経済学研究科 教授 松村 真宏
- 42**  **日本文化で世界を魅了 —中小企業の海外展開—**
文化の枠を越えて根づく日本庭園の美
 *京都府京都市 (株)中根庭園研究所
- 46**  **曆のしきたりとビジネス**
終戦とお盆
 *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**
小さなまちの奇跡の図書館
- 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

今、経営者に求められる 数字のセンス

テクノロジーの急速な発展とデータ量の増加に伴い、近年、ビジネス界では数字を使いこなす力がますます求められています。中小企業経営者においては、数字データの解析スキルや数字の信頼性・正確性を判断する能力も大切ですが、「数字に対するコミュニケーション能力」、すなわち「数字センス」が最も重要だと私は考えています。

そもそも、数字情報を第三者に伝える際には、簡潔かつ明瞭であることが重要です。また、相手の理解度や知識に合わせて、適切な言葉を添えることも求められます。これが、ビジネスマンに求められる最低限の「数字テクニック」でしょう。しかし中小企業経営者には、もう一步踏み込んだ「数字センス」が必要です。これを使いこなすことによって、自社の商品やサービスを魅力的に発信することが可能だからです。

そんな考えから、私は「数字センス」を鍛えるための本、『食い逃げされてもバイトは雇うな—禁じられた数字〈上〉』（光文社、2007年）『「食い逃げされてもバイトは雇うな」なんて大間違い—禁じられた数字〈下〉』

(光文社、2008年)を出版しました。それが16年の時を経て、今春、文庫版『数字が苦手じゃなくなる』(光文社、2023年)になったので改めて読み返したのですが、私は本書で、当時流行っていた以下の数字を、センスのよい例として取り上げていました。

「Web2.0」

この数字の何が特徴的で、どうすごいのでしょうか。もちろん、注目すべきは「2.0」という数字です。なぜ小数第1位まで表記しているのかというと、ソフトウェアのバージョン表記などでは「1.2」「3.0」「5.3」といった数字がよく使われるため、これを意識したものだと思います。つまり、Webとの親和性が高い表現です。そして、敢えて「2.0」と名付けることで、過去のもの(あ)が「1.0」であったという前提を示しています。実際に、「あそこはまだWeb1.0だ」と皮肉られる会社もありました。さらに、「2.0」という表現は、将来的に「3.0」「4.0」と進化していくことをイメージさせます。「2.0」という数字を使うことで、Webの世界が現在進行形であることを示しています。

つまり、「2.0」という表現は、いくつかある数字のルールのうち、①順序性(1、2、3…と順番が決まっていること)を有効に活用した手法でした。

現在でも、世間一般に普及している数字ワードとして、次のようなものがあります。

「5G」「4K/8K」「P2P」「6次産業化」「Windows11」

「iPhone14」「インテルCore i7」「Office365」

「テスラ・モデル3」「2.5次元俳優」

「お笑い第7世代」「SNS総フォロワー数〇〇万人」

「PRODUCE 101 (人気オーディション番組)」

数字のルールは①順序性の他に、「みんなが泣いた」よりも「9割が泣いた」のように、ものごとの価値を具体的に表現できる、という②価値表現や、国や時代が変わっても数字自体の意味が変わらないことから信用の源泉となる、という③不変性などがあります。

これらの数字のルールを活用し、顧客に対して適切なコミュニケーション能力を持つことで、中小企業経営者は、自社の商品やサービスの価値を効果的に伝え、ビジネスを成功につなげることができるのです。



公認会計士・税理士

山田 真哉 YAMADA Shinya

公認会計士・税理士、芸能文化税理士法人会長。大阪大学文学部卒。東進ハイスクール勤務後に公認会計士試験合格。大手監査法人を経て、独立。著書『女子大生会計士の事件簿』シリーズ(KADOKAWA他)はシリーズ累計100万部、『さおだけ屋はなぜ潰れないのか?—身近な疑問からはじめる会計学』(光文社、2005年)は168万部を突破、会計本ブームの火付け役となった。現在、株式会社ブシロード等の社外監査役を務めるほか、YouTube「オタク会計士ch」は登録者数60万人を超える。



中小企業における事業承継問題の実態と変化 — 3回の「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」結果から —

総合研究所 研究主幹 深沼 光
研究員 原澤 大地

中小企業経営者の高齢化が進むなか、事業承継問題の重要性が一層高まっている。当研究所では、中小企業の事業承継の見通しや、後継者の決定状況別の中小企業の属性などを明らかにするため、2023年1月に「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を実施した。本レポートでは、同調査の結果をベースに、2015年9月と2019年10月に実施した同様の調査の結果と比較しながら、中小企業における事業承継問題の実態と変化について分析していく。



「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」実施要領

調査時点	2023年1月
調査対象	全国の中小企業（従業者数299人以下の企業。「農林漁業」「不動産賃貸業」「太陽光発電事業」「株やFXの個人投資家」を除く） ※インターネット調査会社の登録モニターのうち、20歳以上のモニターに事前調査を実施し、詳細調査の調査対象を抽出した。
調査方法	インターネットによるアンケート（事前調査と詳細調査を実施）
有効回答数	4,465件（事前調査は1万7,252件）

進む中小企業経営者の高齢化

中小企業経営者の高齢化が進んでいる。帝国データバンクの企業情報データベースによると、日本の経営者の平均年齢は、2004年12月には57.97歳であった。これが、2014年8月には59.82歳、2019年10月には60.99歳、2023年1月には62.33歳と、上昇を続けている。2004年12月には経営者全体に占める60歳以上の割合は44.5%、70歳以上の割合は13.5%だったものが、2014年8月にはそれぞれ54.9%、20.4%、2019年10月にはそれぞれ55.8%、26.9%と高まっており、2023年1月には、60歳以上の割合は58.0%、70歳以上の割合は30.9%に達した。

経営者の高齢化は、引退が近い経営者が増えていることを意味する。では、経営者が事業から退いたときに、どのくらいの中小企業が無事に次の世代に引き継がれるのだろうか。あるいは、経営者の引退とともに廃業してしまう中小企業は、どの程度存在するのだろうか。当研究所は、こうした中小企業の事業承継の見通しを把握するとともに、後継者の決定状況別の中小企業の実態を明らかにし、今後の課題について検討するため、2023年1月に「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」を実施した。当研究所では、2015年9月、2019年10月にも同様の調査を実施しているが、前述のとおり、その間にも中小企業経営者の高齢化は進行している。そこで、

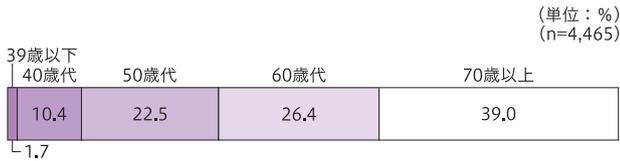
本レポートでは、可能なものについては過去の調査とも比較しながら、中小企業の事業承継問題を考えていく。なお、以下では各年の調査を、それぞれ2015年調査、2019年調査、2023年調査と呼ぶことにする。

ウエイトづけによりバイアスを低減

最初に、2023年調査の実施要領を説明したい。調査はインターネットにより無記名で実施した。調査対象は、全国の中小企業（従業者数299人以下の企業）で、「農林漁業」「不動産賃貸業」「太陽光発電事業」「株やFXの個人投資家」は除いている。インターネット調査会社の登録モニターのうち、20歳以上のモニターに事前調査を実施し、詳細調査の調査対象を抽出した。詳細調査の有効回答数は4,465件である。なお、従業者規模と経営者の年齢が実際の分布に近づくよう、集計は各回答にウエイトをつけて行った。以下、本レポートで示すデータは、すべてウエイトづけされたものである。ただし、回答数(n)は実際の回答数である。

まず、回答企業の属性をみると、経営者の現在の年齢は平均63.3歳で、「39歳以下」が1.7%、「40歳代」が10.4%、「50歳代」が22.5%、「60歳代」が26.4%、「70歳以上」が39.0%であった（図-1）。従業者数は平均7.8人で、「1~4人」が65.4%、「5~9人」が16.5%、「10~19人」が9.0%、「20~49人」が5.8%、「50~299人」が

図-1 経営者の現在の年齢

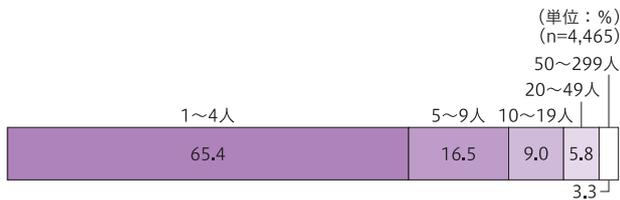


資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」（図-2、表-1も同じ）

(注) 1 割合はウエイトづけして算出した値。ただしnは実際の回答数（以下同じ）。

2 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）。

図-2 従業者数



(注) 従業者数は、経営者本人、家族従業者（役員である家族を含む）、役員・正社員（家族を除く）、非正社員（パート・アルバイト、派遣社員・契約社員の合計。家族を除く）の合計（以下同じ）。

3.3%となっている（図-2）。業種は、「専門・技術サービス業、学術研究」（18.1%）、「小売業」（11.5%）、「建設業」（9.6%）、「製造業」（8.0%）、「情報通信業」（7.4%）、「医療、福祉」（6.5%）などの順となった（表-1）。

中小企業の6割近くが廃業を予定

分析に当たって、サンプルを事業承継の見通しにより、後継者が決まってお後継者本人も承諾している「決定企業」、事業承継の意向はあるが後継者が決まっていない「未定企業」、自分の代で事業をやめるつもりである「廃業予定企業」、自分がまだ若いので今は決める必要がない「時期尚早企業」の四つに類型化した（表-2）。

表-1 業種

(単位：%)
(n=4,465)

業種	割合
建設業	9.6
製造業	8.0
情報通信業	7.4
運輸業	2.3
卸売業	5.9
小売業	11.5
不動産業	5.4
物品賃貸業	1.1
宿泊業	0.6
飲食サービス業	4.0
娯楽業	0.9
医療、福祉	6.5
教育、学習支援業	5.0
専門・技術サービス業、学術研究	18.1
生活関連サービス業	5.6
その他のサービス業	6.3
その他	1.8

(注) 「持ち帰り・配達飲食サービス業」は「小売業」に含む（以下同じ）。

これらの回答割合の推移をみると、決定企業は2015年調査が12.4%、2019年調査が12.5%、2023年調査が10.5%、未定企業はそれぞれ21.8%、22.0%、20.0%、時期尚早企業はそれぞれ15.9%、12.9%、12.0%と、いずれも減少傾向にある。その一方で、廃業予定企業は、2015年調査時点ですでに50.0%と半数を占めていたものが、2019年調査では52.6%となり、2023年調査では57.4%と、実に6割近くに達している。中小企業が次々に廃業していくという問題は、より深刻化しているといえることができるだろう。

2023年調査における類型分布に従業者規模別にみると、決定企業の割合は、「1~4人」では5.6%と非常に低

表-2 アンケートの回答による類型化と構成比

(単位：%)

分類	アンケートの回答による定義	2023年調査 (n=4,465)		2019年調査 (n=4,759)		2015年調査 (n=4,104)		
決定企業	後継者は決まっている (後継者本人も承諾している)	10.5		12.5		12.4		
未定企業 <small>事業承継の 意向はある が、後継者 が決まって いない企業</small>	後継者は決ま っていない	後継者にしたい人はいるが本人が承諾 していない	20.0	3.3	22.0	5.1	21.8	3.4
		後継者にしたい人はいるが本人がまだ 若い		4.8		4.6		6.0
		後継者の候補が複数おり誰を選ぶかま だ決めかねている		2.9		2.7		3.5
		現在後継者を探している		7.7		7.6		7.7
		その他		1.3		2.0		1.2
廃業予定企業	自分の代で事業をやめるつもりである	57.4		52.6		50.0		
時期尚早企業	自分がまだ若いので今は決める必要が ない	12.0		12.9		15.9		

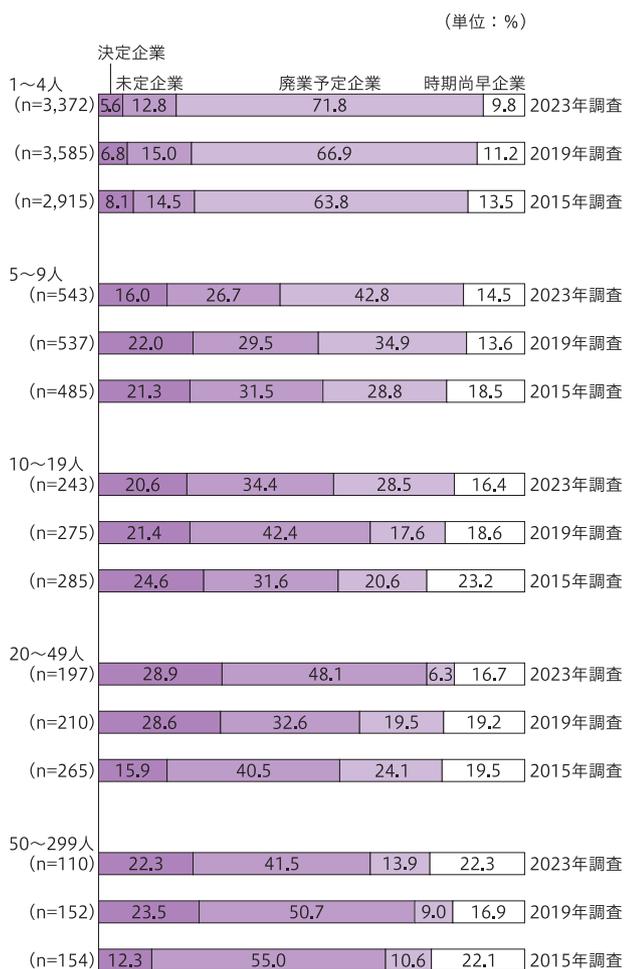
資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2023年調査）」。なお、比較のため日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2019年調査）」、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査（2015年調査）」の結果を併記する場合は、それぞれ「2023年調査」「2019年調査」「2015年調査」と明記する（以下同じ）。

い（図-3）。「5～9人」では16.0%、「10～19人」では20.6%、「20～49人」では28.9%と、規模が大きくなるほど割合は高まるが、それでも3割に満たない値である。「50～299人」では22.3%と、理由は判然としないが割合は低下している。未定企業は、「10～19人」（34.4%）、「20～49人」（48.1%）、「50～299人」（41.5%）で、4類型のうち最も高い割合となった。比較的規模の大きい中小企業で、事業承継の意向はあるが後継者が決まっていないところが多いということは、社会的にも大きな課題であるといえよう。廃業予定企業は、「1～4人」で71.8%に達しており、「5～9人」でも42.8%と、4類型のなかで最も回答割合が高い。一方、「10～19人」（28.5%）、「20～49人」（6.3%）、「50～299人」（13.9%）と、規模が大きくなると割合は低くなる傾向にある。時期尚早企業は、「1～4人」で9.8%、「5～9人」で14.5%、「10～19人」で16.4%、「20～49人」で16.7%、「50～299人」で22.3%

と、規模が大きくなるにつれて割合は高まっている。類型ごとの平均従業員数は、決定企業が15.5人、未定企業が14.1人、廃業予定企業が3.5人、時期尚早企業が11.1人と、廃業予定企業の従業員規模が圧倒的に小さくなっている。

次に、従業員規模別の類型分布を時系列でみていこう。「1～4人」では、決定企業の割合が2015年調査で8.1%、2019年調査で6.8%、2023年調査で5.6%と、徐々に低下している。一方で、廃業予定企業の割合はそれぞれ63.8%、66.9%、71.8%と高まった。「5～9人」「10～19人」でも、決定企業の割合は、2015年調査でそれぞれ21.3%、24.6%であったのが、2023年調査ではそれぞれ16.0%、20.6%まで低下した。それに対し、廃業予定企業の割合は、2015年調査のそれぞれ28.8%、20.6%から、2023年調査ではそれぞれ42.8%、28.5%と、ともに高くなっている。規模の小さい企業ほど、自分の代で事業をやめよ

図-3 従業者規模別の類型分布



うと考えている経営者が多く、その割合も年々高まっているようである。

ところが、規模の大きい企業では少し様子が異なる。「20~49人」では、廃業予定企業の回答割合が2015年調査で24.1%、2019年調査で19.5%、2023年調査で6.3%と大きく低下しており、決定企業の割合がそれぞれ15.9%、28.6%、28.9%と高まった。「50~299人」では、廃業予定企業の割合はそれぞれ10.6%、9.0%、13.9%と、横ばいしないし若干高まっているものの、決定企業の割合

は2015年調査の12.3%から2019年調査の23.5%に高まり、2023年調査でも22.3%と前回並みを維持した。

このように、比較的規模の大きい中小企業では、決定企業の割合は3割に満たない水準ではあるものの、以前に比べれば後継者が決まっている企業が増えている。一方で、中小企業の圧倒的多数を占める、規模の小さい中小企業では、廃業が見込まれるところが増えており、事業承継問題は二極化の傾向にあるといえそうだ。

すべての年齢層で 廃業予定企業が増加

続いて、2023年調査における年齢別の類型分布をみていく。決定企業の割合は、「39歳以下」で9.0%、「70歳以上」で13.6%と、年代別の差は意外に小さい(図-4)。引退が迫っている「70歳以上」でもそれほど割合が高くないことは一つの課題であろう。未定企業の割合は、「39歳以下」で14.1%と最も低く、「40歳代」で17.7%、「50歳代」で20.9%、「60歳代」で21.4%、「70歳以上」で19.4%となった。廃業予定企業の割合は、「39歳以下」では21.3%にとどまるが、「40歳代」で40.7%、「50歳代」で50.5%と、年齢が高くなるにつれて割合が高まり、「60歳代」では61.2%、「70歳以上」では65.0%に達した。逆に、時期尚早企業の割合は、「39歳以上」で55.6%と最も高く、年齢の高まりにつれて低下している。類型ごとの平均年齢をみると、決定企業は66.2歳、未定企業は63.6歳、廃業予定企業は64.5歳、時期尚早企業は52.5歳であった。

年齢別の類型分布を時系列でみると、決定企業の割合は、「39歳以下」では、2015年調査で2.0%にとどまっていたものが、2019年調査では6.6%、2023年調査では9.0%と、徐々に高まっている。「40歳代」においても、それぞれ3.2%、4.3%、6.3%と同様の傾向にあり、若い

うちに後継者を決めている経営者は増えているようだ。一方、「50歳代」ではそれぞれ7.4%、8.9%、6.8%、「60歳代」ではそれぞれ16.2%、12.5%、11.0%、「70歳以上」ではそれぞれ18.2%、18.6%、13.6%と、若干のこぼこはあるものの、割合は低下する傾向にある。

続いて廃業予定企業の割合をみると、「39歳以下」では2015年調査で19.0%、2019年調査で20.3%、2023年調査で21.3%、「40歳代」でそれぞれ36.1%、37.5%、40.7%、「50歳代」でそれぞれ46.2%、49.4%、50.5%、「60歳代」でそれぞれ57.2%、57.1%、61.2%、「70歳以上」でそれぞれ56.0%、59.1%、65.0%と、すべての年齢層で高まっている。全体の廃業予定企業の割合が、2015年調査時点の50.0%から2023年調査の57.4%に増加したのは、経営者の年齢が上昇したことに加え、各年齢層での割合が高まっていることも一つの要因となっていることがわかる。

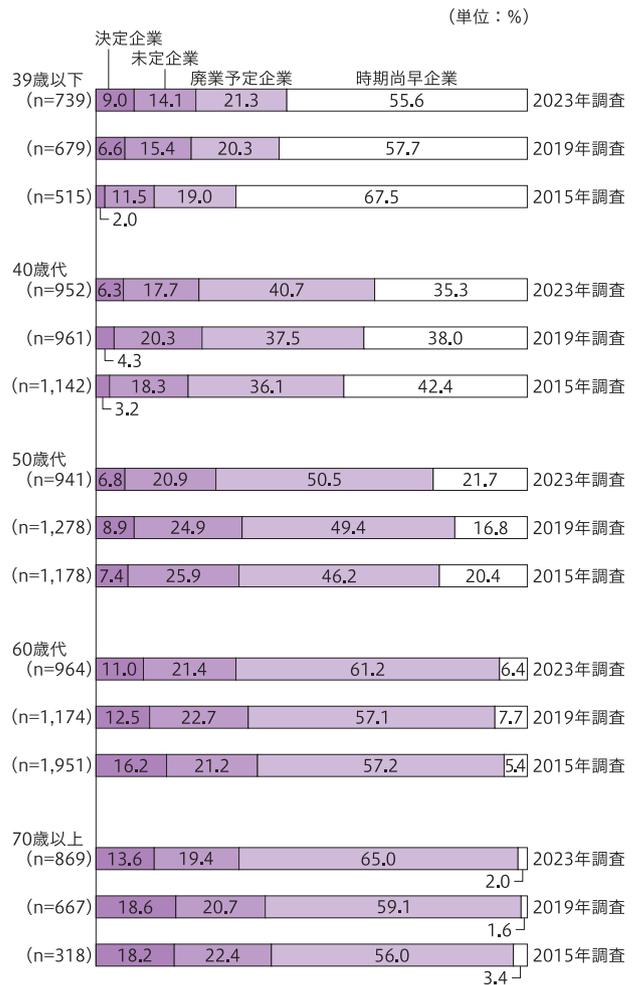
宿泊業の廃業予定企業の割合が上昇

事業承継の見通しの業種による違いと、その変化について、廃業予定企業の割合からみていこう。

2023年調査において、廃業予定企業の割合が「全体」の57.4%よりも高かったのは、「宿泊業」（70.1%）、「専門・技術サービス業、学術研究」（67.3%）、「生活関連サービス業」（65.8%）、「小売業」（63.6%）、「教育、学習支援業」（62.9%）、「情報通信業」（59.1%）、「その他」（59.0%）の7業種である（表-3）。「物品賃貸業」（32.1%）、「不動産業」（45.3%）、「運輸業」（45.8%）、「製造業」（47.3%）の4業種は、「全体」を10ポイント以上下回った。

2015年調査からの変化をみると、「宿泊業」では2015年調査の42.1%が、2019年調査では28.8%と13.3ポイント低下したものの、2023年調査では70.1%と41.3ポイン

図-4 現在の年齢別の類型分布



ト上昇している。この動きは、インバウンドによる需要の増加と、コロナ禍による需要の低迷を反映している可能性がある。「宿泊業」の2015年調査から2023年調査にかけての上昇幅は28.0ポイントであった。このほか、「情報通信業」（20.9ポイント）、「その他」（20.3ポイント）、「卸売業」（14.7ポイント）、「不動産業」（13.3ポイント）、「生活関連サービス業」（13.3ポイント）、「医療、福祉」（13.2ポイント）、「教育、学習支援業」（12.2ポイント）、「娯楽業」（10.8ポイント）、「物品賃貸業」（8.7ポイン

表-3 廃業予定企業の割合（業種別）

（単位：％、ポイント）

業種	2015年調査 (n=4,099)	2019年調査 (n=4,759)	2023年調査 (n=4,465)
建設業	52.3	48.2 (-4.1)	52.8 (0.5)
製造業	49.7	49.2 (-0.5)	47.3 (-2.4)
情報通信業	38.2	53.8 (15.6)	59.1 (20.9)
運輸業	44.5	41.8 (-2.8)	45.8 (1.3)
卸売業	36.1	43.6 (7.5)	50.8 (14.7)
小売業	56.1	56.5 (0.3)	63.6 (7.4)
不動産業	32.0	39.2 (7.2)	45.3 (13.3)
物品賃貸業	23.4	21.4 (-2.0)	32.1 (8.7)
宿泊業	42.1	28.8 (-13.3)	70.1 (28.0)
飲食サービス業	58.3	62.1 (3.8)	53.2 (-5.1)
娯楽業	44.4	62.3 (17.9)	55.2 (10.8)
医療、福祉	42.8	47.2 (4.3)	56.0 (13.2)
教育、学習支援業	50.7	54.5 (3.8)	62.9 (12.2)
専門・技術サービス業、学術研究	63.5	63.3 (-0.2)	67.3 (3.8)
生活関連サービス業	52.5	60.8 (8.4)	65.8 (13.3)
その他のサービス業	54.7	48.8 (-6.0)	52.2 (-2.5)
その他	38.7	52.6 (13.9)	59.0 (20.3)
全体	50.0	52.6 (2.6)	57.4 (7.5)

(注) 1 濃い網かけは60%以上、薄い網かけは50%以上60%未満。

2 業種ごとのnの記載は省略。

3 割合の下の()は、2015年調査からの増減。

ト)で、「全体」の上昇幅である7.5ポイントを上回った。これらの業種を含め、ほとんどの業種で2015年調査から2023年調査にかけて廃業予定企業の割合が高まっている。

ただし、例外として、「飲食サービス業」(-5.1ポイント)、「その他のサービス業」(-2.5ポイント)、「製造業」(-2.4ポイント)では上昇幅がマイナスとなり、2015年

調査から2023年調査にかけて、廃業予定企業の割合が低下するという結果になった。理由は判然としないが、コロナ禍の影響を非常に強く受けたと考えられる「飲食サービス業」については、もともと廃業予定だった企業が早めに退出したことによって、廃業予定企業の割合が低下した可能性がある。

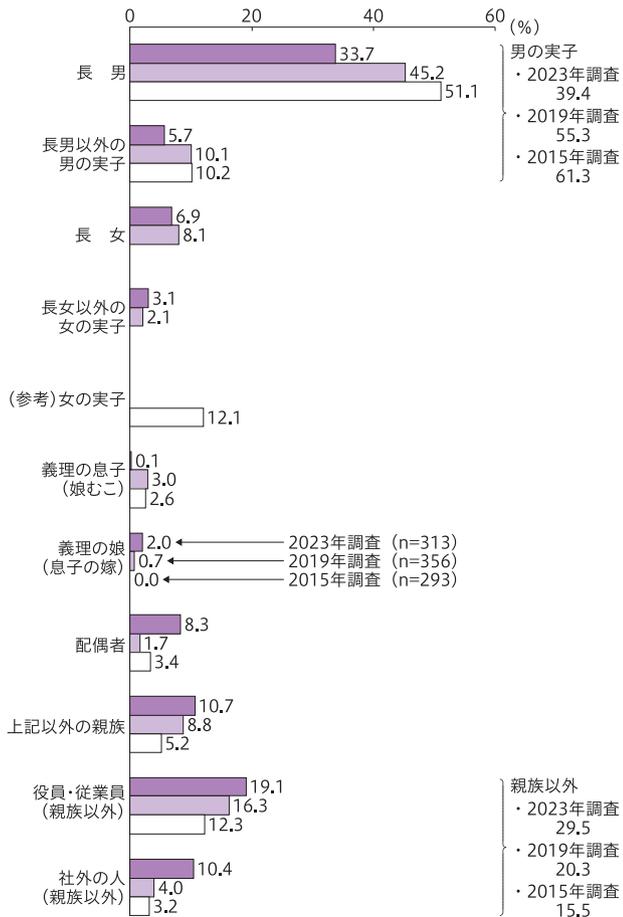
実子の後継者候補に選ぶ企業は減少傾向

ここからは、後継者候補についてみていきたい。まず、後継者が決まっておられ後継者本人も承諾している決定企業の後継者候補をみると、2023年調査では、「長男」が33.7%で最も高い割合であった(図-5)。続いて、「役員・従業員(親族以外)」が19.1%、「上記以外の親族」が10.7%、「社外の人(親族以外)」が10.4%などとなっている。

ただ、過去の調査と比べると、「長男」の割合は2015年調査が51.1%、2019年調査が45.2%、2023年調査が33.7%と、急速に低くなっている。「長男以外の男の実子」を加えた「男の実子」でも、それぞれ61.3%、55.3%、39.4%と低下が著しい。一方、「上記以外の親族」(それぞれ5.2%、8.8%、10.7%)、「役員・従業員(親族以外)」(それぞれ12.3%、16.3%、19.1%)、「社外の人(親族以外)」(それぞれ3.2%、4.0%、10.4%)の割合は上昇している。「役員・従業員(親族以外)」と「社外の人(親族以外)」を合わせた「親族以外」の割合は、2015年調査の15.5%から2023年調査では29.5%へと大幅に上昇している。

次に、事業承継の意向はあるが後継者が決まっていない未定企業のうち、後継者候補が1人あるいは複数いる企業に対して、後継者候補を尋ねたところ、2023年調査では「長男」の割合が33.5%で最も高く、「役員・従業員(親族以外)」(28.6%)、「社外の人(親族以外)」(12.8%)、「上記以外の親族」(9.8%)がそれに続く(図-6)。過去の調査と比

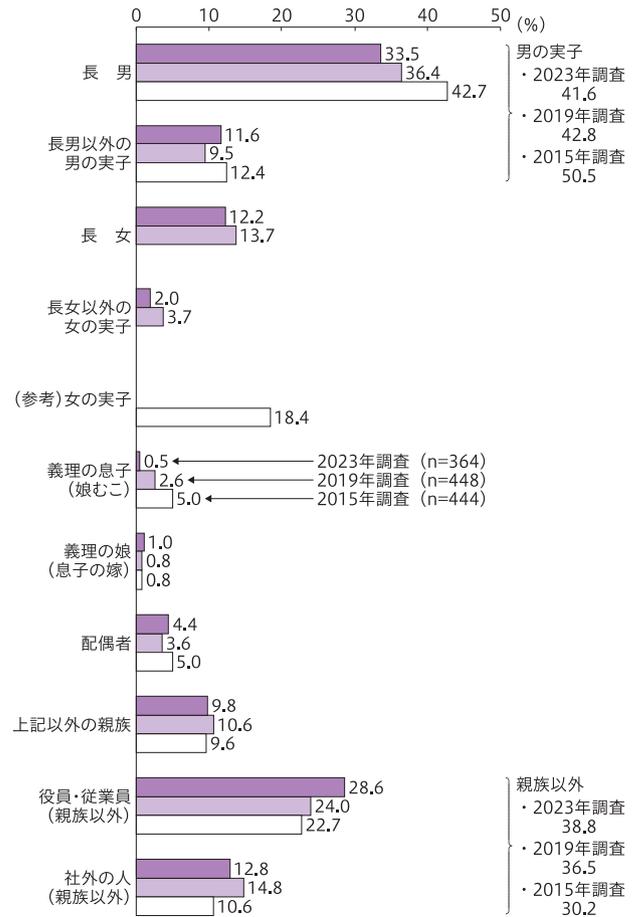
図-5 後継者候補（決定企業）



(注) 2015年調査では、「長女」「長女以外の女の実子」を合わせて「女の実子」として尋ねた(図-6も同じ)。

べると、「長男」の割合は2015年調査が42.7%、2019年調査が36.4%、2023年調査が33.5%と、決定企業と同じく大きく低下している。「男の実子」でも、それぞれ50.5%、42.8%、41.6%と同じ傾向がみられた。これに対し、「上記以外の親族」(それぞれ9.6%、10.6%、9.8%)、「役員・従業員(親族以外)」(それぞれ22.7%、24.0%、28.6%)、「社外の人(親族以外)」(それぞれ10.6%、14.8%、12.8%)は、横ばいまたはやや上昇している。「親族以外」の割合も、2015年調査の30.2%から2023年調査の38.8%へと高まった。

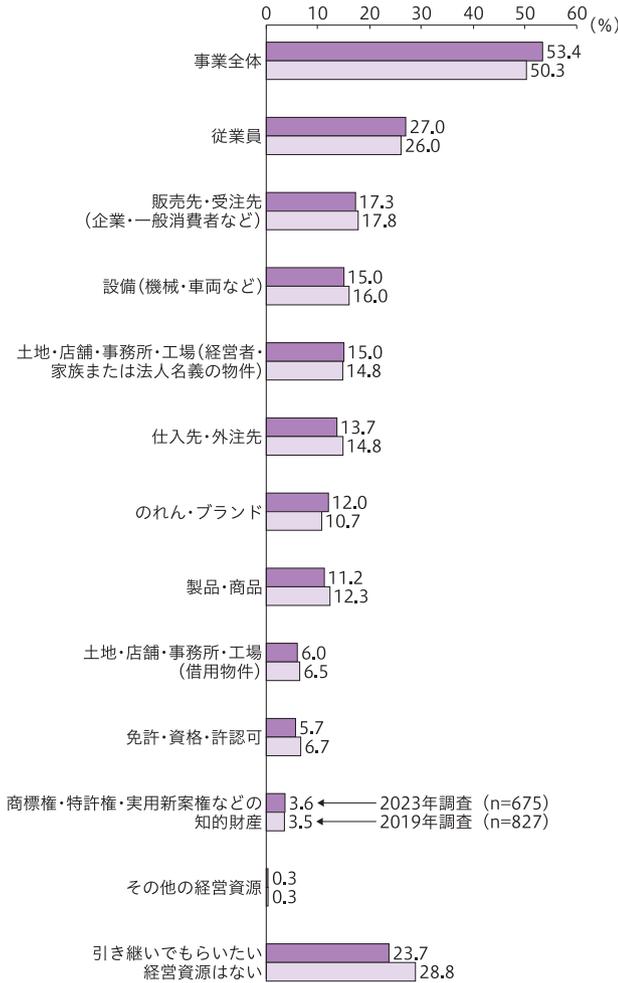
図-6 後継者候補（後継者候補がいる未定企業、複数回答）



(注) 1 未定企業のうち、後継者が決まっていない理由として「後継者にしたい人はいるが本人が承諾していない」(未定企業のうち16.3%)、「後継者にしたい人はいるが本人がまだ若い」(同23.8%)、「後継者の候補が複数おり誰を選ぶかまだ決めかねている」(同14.6%)のいずれかを回答した企業(同54.7%)に尋ねた。
2 「男の実子」は「長男」または「長男以外の男の実子」の少なくとも一つを、「親族以外」は「役員・従業員(親族以外)」または「社外の人(親族以外)」の少なくとも一つを回答した企業。

このように、決定企業でも、未定企業でも、かつては男の実子、特に長男が事業を承継することが主流だったものが、かなりの速さで親族以外への承継に移行してきていることがわかる。これは、少子化の影響に加えて、経営者や家族の事業承継に対する考え方が変化

図-7 引き継いでもらいたい経営資源(未定企業、複数回答)



(注) 最終的に後継者が見つからなかった場合、無償譲渡、売却等によって、同業者や独立予定の従業員などに引き継いでもらいたい経営資源について尋ねた。

しているとも推測される。なお、2023年調査で決定企業と未定企業の後継者候補を比べると、「男の実子」の割合は後者が2.2ポイント高く、「親族以外」の割合は後者が9.3ポイント高い。後継者が最終決定していない企業では、もともと男の実子がいないか、いたとしても事業を継ぐ意思がないために、「男の実子」の割合が低くなり、「親族以外」の候補者の割合が高まっているものと考えられる。

経営資源の引き継ぎを望む割合が上昇

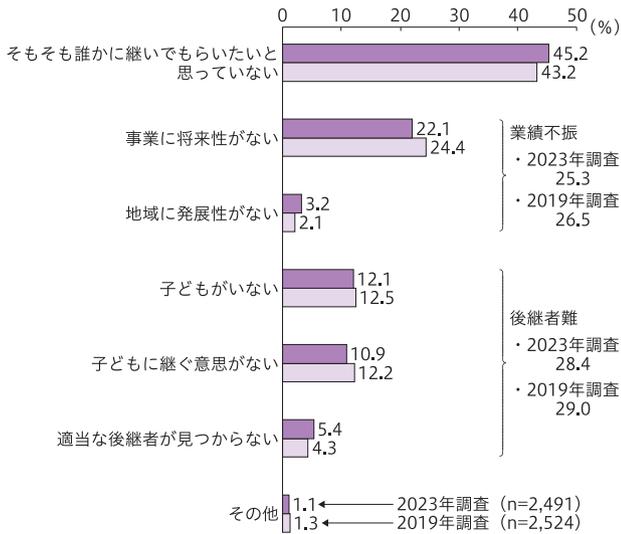
現時点で後継者が決まっていなかった未定企業に対して、最終的に後継者が見つからなかった場合、無償譲渡や売却等によって、同業者や独立予定の従業員に引き継いでもらいたい経営資源があるかを尋ねたところ、2023年調査では「事業全体」との回答が53.4%と最も多かった(図-7)。続いて、「従業員」(27.0%)、「販売先・受注先(企業・一般消費者など)」(17.3%)、「設備(機械・車両など)」(15.0%)、「土地・店舗・事務所・工場(経営者・家族または法人名義の物件)」(15.0%)、「仕入先・外注先」(13.7%)、「のれん・ブランド」(12.0%)、「製品・商品」(11.2%)などが挙がっており、さまざまな経営資源を引き継いでもらいたいと考えているようだ。「引き継いでもらいたい経営資源はない」との回答は、23.7%にとどまった。後継者が見つからずに廃業することになった場合に、従業員や取引先などへの影響を少しでも和らげようという意識が、これらの回答に表れていると思われる。

なお、2019年調査と比べて、それぞれの選択肢の回答割合は大きくは変わっておらず、傾向はほぼ同じである。ただ、「事業全体」の回答割合が50.3%から53.4%へと若干上昇する一方で、「引き継いでもらいたい経営資源はない」は28.8%から23.7%へと低下しており、経営資源の引き継ぎを考える企業は増えているようだ。

後継者難による廃業は3割程度

前述のとおり、廃業予定企業の割合は増加傾向にある。では、そうした企業では、どのような理由で廃業を選んでいるのだろうか。2023年調査において、廃業理由として最も回答割合が高かったのは、「そもそも誰かに継いで

図-8 廃業理由（廃業予定企業）

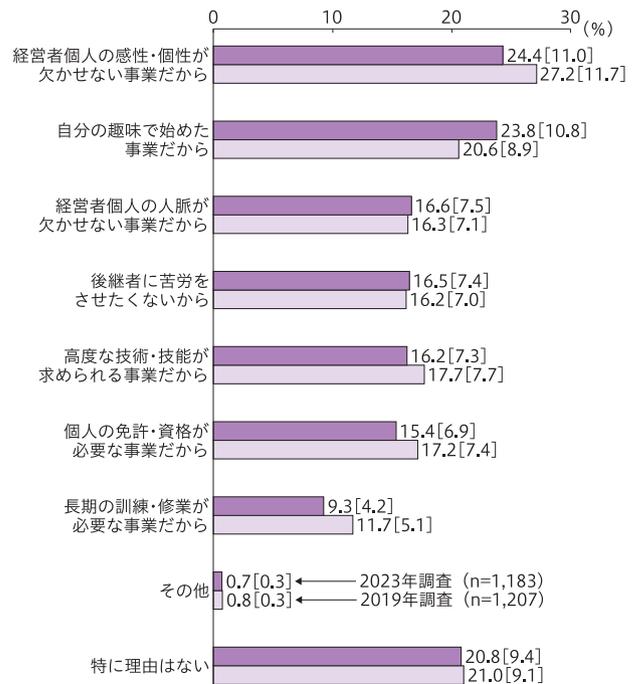


もらいたくないと思っていない」(45.2%)であった(図-8)。「事業に将来性がない」と「地域に発展性がない」は、それぞれ22.1%、3.2%で、これらを合わせた「業績不振」は25.3%となっている。「子どもがいない」(12.1%)、「子どもに継ぐ意思がない」(10.9%)、「適当な後継者が見つからない」(5.4%)を合わせた「後継者難」は28.4%みられた。

2019年調査では、「そもそも誰かに継いでもらいたくないと思っていない」が43.2%、「業績不振」が26.5%、「後継者難」が29.0%で、回答割合は大きくは変わっていないようだ。

次に、廃業理由として「そもそも誰かに継いでもらいたくないと思っていない」と回答した企業に対し、その理由を詳しく尋ねると、2023年調査では、「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」(24.4%)が最も多い(図-9)。続いて、「自分の趣味で始めた事業だから」(23.8%)、「経営者個人の人脈が欠かせない事業だから」(16.6%)、「後継者に苦勞をさせたくないから」(16.5%)、

図-9 そもそも誰かに引き継いでもらいたくない理由（廃業予定企業、複数回答）



(注)1 廃業予定企業のうち、廃業理由として「そもそも誰かに継いでもらいたくないと思っていない」と回答した企業に尋ねた。
2 []内は2023年調査と2019年調査それぞれの廃業予定企業全体に対する割合。

「高度な技術・技能が求められる事業だから」(16.2%)、「個人の免許・資格が必要な事業だから」(15.4%)、「長期の訓練・修業が必要な事業だから」(9.3%)などとなっている。これらの選択肢の多くは、経営者の属人的な資質や人脈などが事業と強く結びついていることを示している。同様の資質をもった後継者を探すのは容易ではないことから、事業承継が難しいと考える経営者が多いようである。

2019年調査をみると、「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」(27.2%)、「自分の趣味で始めた事業だから」(20.6%)までは順番が同じで、「高度な技術・技能が求められる事業だから」(17.7%)、「個人の免許・

図-10 廃業予定年齢（廃業予定企業）



(注) 「何歳くらいまで現在の事業を経営したいと思いますか」という設問に対する回答。

資格が必要な事業だから」(17.2%)、「経営者個人の人脈が欠かせない事業だから」(16.3%)と続いている。「後継者に苦勞をさせたくないから」は16.2%、「特に理由はない」は21.0%で、2023年調査とほぼ同じ水準であり、回答割合と順番には多少の変動があるものの、傾向はあまり変化していないようである。

廃業予定企業の半数が5年以内に廃業

廃業予定企業の経営者は、何歳くらいまで事業を続けようと考えているのだろうか。廃業予定年齢をみると、2023年調査では、「80歳以上」が24.8%、「75~79歳」が28.9%、「70~74歳」が21.4%、「65~69歳」が14.5%などとなった(図-10)。約9割が65歳以上と回答しており、勤務者の定年と比べて高齢になっても働き続けたいと考える経営者が多いようである。ここで、先に挙げた四つの年齢層の回答割合を、2019年調査(それぞれ18.8%、30.0%、25.6%、16.0%)と比べてみると、「80歳以上」が6.0ポイント高まっているのが目立つ。平均も72.1歳から72.6歳に上昇しており、経営者の高齢化だけではなく、廃業予定年齢の高齢化も同時に進んでいるようである。

図-11 廃業予定時期（廃業予定企業）



(注) 「何歳くらいまで現在の事業を経営したいと思いますか」という設問で答えた年齢から、現在の年齢を引いた年数。

廃業予定企業のすべてが直ちに廃業するわけではない。では、一体どのくらいのペースで廃業していくのだろうか。廃業予定年齢から現在の年齢を引いて算出した廃業予定時期をみると、2023年調査では「5年以内」が49.6%と約半数に達した(図-11)。2019年調査の43.6%と比べて、短期間で6.0ポイント上昇している。また、2019年調査から2023年調査にかけて、「6~10年後」は29.0%から27.7%へ、「11~15年後」は13.0%から10.8%へ、「16~20年後」は6.7%から6.2%へ、「21年後以降」は7.6%から5.7%へとそれぞれ減少しており、全体的に短い方へシフトしている。廃業予定年齢の上昇によって多少は廃業までの期間が延びている可能性があるとはいえ、高齢化の影響を抑えることはできない。各企業が廃業するまでに残された時間は少なくなっており、廃業による中小企業の減少という問題は、より差し迫ったものになっているといえるだろう。

廃業の増加による悪影響を避けるための二つの方策

本リポートでは、中小企業における事業承継の実態と変化について、2023年調査の結果を2015年調査、2019年調査と比較しつつ分析した。その結果、廃業予定企業の

割合は、2015年調査の50.0%から、2019年調査では52.6%、2023年調査では57.4%と上昇していること、2023年調査ではすべての年齢層で廃業予定企業の回答割合が高まっていることがわかった。また、ほとんどの業種で2015年調査から2023年調査にかけて廃業予定企業の割合が高まっていること、コロナ禍の影響を大きく受けた宿泊業で廃業予定企業の割合が大幅に高まったことが示された。さらに、かつては男の実子、特に長男が事業を承継することが主流だったものが、かなりの速さで親族以外への承継に移行してきていること、経営資源の他者への引き継ぎを考える企業が増えていることといった、事業承継をめぐる状況の変化も明らかとなった。経営者の高齢化の影響は深刻であり、廃業予定企業の半数が5年以内に廃業すると推測されることもわかった。

廃業の増加は、雇用の喪失や産業競争力の減退につながり、経済に対して大きな悪影響を与える。小売業や個人向けサービス業など、地域の社会的インフラとなっているような企業が廃業することで、生活に支障が生じている地域はすでに出てきているが、今回の調査結果からは、こうした現象が一気に広がることもあり得る状況であることがみてとれる。

こうした事態を避けるためには、大きく二つの方策が求められよう。

一つ目は、親族以外への事業承継を後押しすることである。比較的規模の大きい企業や経営者が高齢の企業でも、後継者が決まっていない未定企業は少なくない。廃業予定企業の約3割は後継者難を理由に挙げている。後継者を親族に絞ってしまうと、候補となり得る人の数はおのずと限られる。後継者候補が事業承継を承諾してくれない可能性まで考えると、より広い範囲で候補者を探すことが、事業承継の可能性を高めるためには欠かせない。実際、親族以外の役員・従業員や社外の人を後継者候補とする企業は増えてきている。

この流れを加速させるためには、後継者候補を親族にこだわらず計画的に育成することに加え、後継者にとって魅力のある企業をつくり上げていくことが、現経営者には求められる。金融機関が融資における経営者の個人保証の免除を進めるなど、現経営者の個人資産を受け継ぐわけではない親族以外の方が経営者になりやすい環境を整備していくことも必要であろう。

二つ目は、廃業が避けられない場合でも、経営資源を円滑に引き継げるようにすることである。やむを得ない理由により後継者が決められなかったとしても、顧客、商品、従業員を引き継いでもらえば、地域経済や雇用への影響を抑えることができる。まだ使える設備を手に入れることも、引き継ぐ側にはメリットとなる。こうしたさまざまな経営資源を活用することで、引き継いだ企業はコストやリスクを抑えつつ、事業の拡大や多角化を進めることが容易になるだろう。既存企業ではなく、新たに創業する人が引き継ぐケースも想定される。

ただ、廃業する企業の身近に、経営資源を譲り渡す相手がいるとは限らない。経営者に譲り渡す気があっても、譲渡先をなかなか見つけられない可能性もある。経営資源の引き継ぎを活性化させるには、譲り渡す企業と譲り受ける企業のマッチングの場を増やすとともに、より広域の情報が伝わるような仕組みづくりが必要だろう。マッチングに参加する企業の数を増やしていくことも重要である。また、相手が見つかったとしても、実際に譲渡を進めようとする、契約内容や譲渡価格などをめぐって問題が発生するかもしれない。こうした実務面の問題に対する支援を充実させていくことも求められる。

すべての廃業をなくすのは不可能だとしても、望まない廃業や経営資源の散逸を防ぐことは、経済社会にとって重要な課題である。経営者の高齢化が進行するなかで、対応策の強化に本腰を入れて取り組むべき正念場が訪れている。

日本で活躍する外国人経営者

当研究所は、2022年から「日本公庫・研究ワークショップ」を開催している。日頃の研究成果をもとに、当研究所のスタッフと学識経験者や企業経営者が、研究成果の発表やディスカッションなどを行うもので、日本政策金融公庫のホームページで動画を公開している。

今回は、4月13日に実施した2023年第1回目の内容を要約してお届けする。テーマは「日本で活躍する外国人経営者」である。第1部では、中川ジャパン(株)代表取締役のビョン・ハイバーグ氏に日本で事業を經營する楽しみについて、第2部では、中央大学商学部教授の根本忠宣氏に外国人創業の重要性と推進のための課題について講演いただいた。第3部では、講演の内容を踏まえ、当研究所のスタッフを交えてディスカッションを行った。日本全体で経営者の高齢化や中小企業の廃業が進むなか、外国人経営者は産業や地域経済の新たな担い手として期待されている。一方、日本語での会話や読み書きの問題、ビジネスカルチャーの違いなどに直面することが考えられる。日本で経営したいと考える外国人を円滑に受け入れるための方策を探った。



第1部 講演

日本で事業を経営する楽しみ



中川ジャパン(株)

代表取締役 Bjorn Heiberg (ビヨン・ハイバーグ) 氏

1969年、カナダのオンタリオ州生まれ。デンマーク育ち。1992年、ワーキングホリデーを利用して来日。2003年、大阪府堺市の刃物メーカーで仕事を始める。2011年に大阪市浪速区、2015年に東京都墨田区に包丁専門店「タワーナイブズ」を開業。

来日して包丁の世界に

わたしはカナダ生まれ、デンマーク育ちです。来日して30年、包丁専門店「タワーナイブズ」を始めて10年が経ちました。店舗は2カ所あり、一つが大阪にある通天閣のすぐそば、もう一つが東京スカイツリータウンにあります。いろいろな刃物を取り扱っていますが、メインは料理包丁です。

そもそもなぜ、日本で包丁店を経営するに至ったのかを説明します。原点は子どもの頃の体験にあります。わたしは農家で育ちました。森に囲まれていて、木や枝を切るために、鉋や斧、ハサミをよく使っていたので、刃物にこだわりがありました。自宅で使用していた鉋や斧のうち、きれいに切れるものが日本製だったのを覚えています。のちに、日本の漫画を通じて、刀の切れ味がすばらしいことも知り、いつか日本に行ってみたくて刃物を見てみたいと強く思うようになりました。

そして23歳のとき、ワーキングホリデーを利用して来日しました。初めの10年間は英会話講師やバーテンダー

などいろいろな仕事をしました。転職が訪れたのは貿易会社で仕事をしていたときです。2003年、商談で大阪府堺市にある刃物メーカーに行った際、「輸出を手伝ってほしい」と誘われました。輸出に力を入れるため、海外向けの担当者を探していたようです。これも何かの縁と考え、思い切って転職しました。その後、メーカーで働くうちに、全国から秀逸な包丁を集めて店を出したいと思うようになり、2011年に開業しました。

新世界で包丁専門店を出店

次に、なぜ大阪に店を開いたのかをお話しします。来日後、最初に住んだのは東京でした。皆が同じようなスーツを着て、忙しそうに仕事に向かう姿を見て、カルチャーショックを受けました。一方、あるとき大阪に行くと、道行く人があいさつをしてくれるなど、東京では感じられなかった人間の温かさを感じることができました。それがきっかけで大阪が好きになり、移り住んだのです。開業に当たっては、住んでいた場所に近く、何より交通の便が良い浪速区の新世界を選びました。さまざまな商

図 ハイバーグ氏の歩み

略 歴	
1969年	カナダ・オンタリオ州生まれ、2歳からデンマーク育ち
1992年	ワーキングホリデーを利用して来日
2003年	堺市の刃物メーカーで勤務
2011年	大阪市浪速区（新世界）でタワーナイブズを開業
2012年	法人設立
2015年	東京都墨田区でタワーナイブズ東京店を開業
2016年	大阪市浪速区（新世界）に刃物工房を開設

資料：ハイバーグ氏作成

店が集まるエリアです。

新世界という、荒っぽい土地柄をイメージする人も少なくないでしょう。わたしも、オープンした頃は、そう思ったことがあります。店の外にチラシを30枚ほど置いていたのですが、初日ですべて消えてしまったのです。そんなにすぐなくなるわけがないと不審に思いつつ、次の日もチラシを置いて注意していたのですが、また全部なくなっていました。外国人の店ということではじめられているのかもしれないと思い、悲しくなりました。ところが、近くの店で飲んでみると、カウンターに当店のチラシが並べてあり、壁にも貼ってあることに気づきました。また、周辺の多くの商店にも、同じように当店のチラシが置いてあったのです。これには正直驚きました。実は、地元の人たちが応援してくれていたのです。

外国人の経営者にとって、日本人たちが受け入れてくれるかは、とても心配なことです。この点、わたしは環境に恵まれていたと思います。

人とのつながりがモチベーションに

わたしたちタワーナイブズの仕事は、包丁を売ることだけではありません。日本の刃物業界が生み出す製品の

良さや、ものづくりの大切さを多くの人に理解してもらいたいと考えています。店にはただ包丁を陳列するだけでなく、実際に野菜を切る実演ブースや、職人が包丁をつくる場所を見られる工房を設置しました。

ある日、ツアーガイドがトイレを借りに来たとき、店内を見てこれは面白いと言ってくれました。それ以降、毎日のようにツアー客を連れて来てくれるようになったのです。こうした人とのつながりを大切にしています。

お客さま一人ひとりに商品の良さをきちんと説明すれば、しっかり伝わると実感しています。新型コロナウイルスが落ち着き、最近は海外からの観光客が戻ってきました。当社の強みは、フランス語やデンマーク語など英語以外の外国語でも対応できることです。観光客の母国語に合わせれば、包丁の材料、つくり方、使い方など詳しい話で盛り上がるができます。包丁についてだけでなく、おいしいレストランやお酒なども紹介しています。店に1、2時間と滞在する人も珍しくありません。

結果として、口コミでお客さまが増えました。今はインターネットの時代ですが、当店には、友達や親戚、仕事仲間に直接聞いて来たという人が多いです。大阪に行くなら通天閣の、東京に行くならスカイツリーのそばにある店に行くよう勧められるそうです。別のサイズがほしい、今使っているものを研いでほしいといったことで再度来店する人も多いです。たまたま、買い物ではなくあいさつするために来たという人もいます。こうしたお客さまとのつながりにより、海外と日本のかけ橋になっていると実感できることが、経営の楽しみです。

お客さまの喜ぶ顔を見るのが何より幸せである一方、包丁専門店をビジネスとして成立させなければ、ものづくりを応援することはできません。業界が衰退し、良い包丁がなくなれば、料理の質は落ちてしまいます。店を盛り上げて、次の時代に素晴らしい包丁をたくさん残せればうれしいです。



第2部 講演 外国人創業の重要性と推進のための課題



中央大学商学部
教授 根本 忠宣 (ねもと ただのぶ) 氏

慶応義塾大学商学部卒業、中央大学商学研究科修了。富士銀行、三和総合研究所、東京都立大学経済学部・首都大学東京経営系非常勤講師等を経て2005年より現職。中小企業金融、公共経済、地域振興に関する研究を長年行っている。著書に『基軸通貨の政治経済学』（学文社、2003年）、『日本の新規開業企業』（共著、白桃書房、2005年）など。

見劣りする働く場としての魅力

日本で外国人の创业者を増やしていくことが、なぜ大事なのか、また、そのために考えられる課題や取り組みについて、お話ししたいと思います。

外国人创业者が注目されている背景には、ある研究結果があります。それは、米国が移民创业者によって経済的な恩恵を受けているというものです。米国において移民创业者は、雇用を生み出す存在となっています。つまり、移民が立ち上げた企業に、多くの自国民が雇用されているのです。

米国は、移民の力を借りることで経済を成長させている好例といえますが、世界からみれば特殊な例です。日本を含む多くの国では、自国民が経済活動の中心として活躍しています。とはいえ、日本では少子高齢化が急速に進み、人口構成が大きく変わってきました。米国ほどではないにしても、少しずつ外国人の移民を受け入れて、その人たちに活躍してもらおう場を提供していく必要があるでしょう。

ここで、Global Talent Competitiveness Index (GTCI) という調査レポートを紹介します。簡単に説明すると、「いかにその国が人財を育成し、成長させるか。また、人財を呼び込む魅力を有するか」など複数の指標で、約130カ国の魅力度を推計した資料です。ここに登場するGTCIスコアと経済成長率には正の相関があります。2022年の日本のスコアは59.77で全体の24位となっており、1位のスイス（GTCIスコア78.20）、2位のシンガポール（同75.80）などと比べると、だいぶ劣位しています。また、Attractという外国人から見た日本の魅力度を表す項目のランキングは48位となっています。高所得国といわれる国のなかでは最下位に近いです。こうした現状を踏まえると、どれだけ多くの外国人に日本で働いてもらい、さらにはジョブクリエイターとなってもらえるのが、今後の課題になります。

移民创业者を増やすという観点で、留学生に注目してみましよう。米国の調査によれば、多くの移民创业者は米国の教育機関で教育を受けていることがわかっています。また、米国で事業に失敗した人でも、自国に戻って改めて起業し、成功するケースが多いことも知られてい

図 外国人に期待される創業領域

- ▶ 地方商店街
 - ✓ エスニックな製品の製造販売、郷土料理店など
- ▶ 日本文化の継承
 - ✓ 古民家再生、伝統工芸の担い手など
- ▶ 観光ビジネス
 - ✓ 母国語を生かした観光サービスなど
- ▶ IT分野
 - ✓ IT先進国からの新規サービスの立ち上げなど

資料：根本氏作成

ます。米国は、さまざまな国から優秀な人材を集め、加えて、起業家として育ちやすい環境を提供しています。こうした場として日本が同じように機能するかはわかりません。しかし、起業家の予備軍ともいえる留学生をどれだけ多く集められるかは重要といえるでしょう。

日本人だけではいけないのか

ここまで、米国を例に外国人の存在が重要であることを説明してきました。では、日本人だけではだめなのでしょう。そう考えられる背景を三つ挙げると、一つ目は、日本の若年層が創業よりも大企業や役所への就職など、安定を選好する傾向にあることです。二つ目は、既存企業による人材投資が少なく、社外学習や自己啓発を行う個人の割合も低いことです。これらは国際比較を行った調査によりわかりました。三つ目は、生産年齢人口が減少していることです。こうした状況では、日本経済の成長は頭打ちとなり、先細りするだけとなります。外国人抜きで、日本の経済のパイを維持、あるいは拡大していこうとするのは難しいでしょう。ですから、外国人を日本の一員として受け入れていくことが必要なのです。

また、経済的な面だけでなく、文化的な面でも外国人

は日本に良い影響を与えてくれると考えています。日本での生活を当たり前と感じているわたしたちにとって、自国のどこが良いかをあえて考えたり、議論したりする機会はあまりないでしょう。ほぼ日本人だけで構成されてきたわが国にとって、相対的な視点をもつ外国人は、自国の強みや弱みを浮き彫りにしてくれる存在といえます。歴史的にみても、東洋美術史家のアーネスト・フェノロサや作家のラフカディオ・ハーンなど、日本文化を理解する外国から来た人の活躍によって、日本人自身が日本の良さを思い出させてもらっていたように感じます。

外国人創業に期待される領域とは

もちろん、外国人をただ集めるだけではいけません。その後の創業をどのように支援していくべきかを考えてみましょう。わたしは、外国人創業に期待される領域があると考えています。例えば、「地域商店街」のほか、第1部で講演されたハイバーグさんが取り組まれている「日本文化の継承」や、今後さらに重要な産業になり得る「観光ビジネス」などが挙げられます。まんべんなくではなく、いくつかの領域を選択し、重点的に支援することが重要でしょう。

また、大学教員という立場で必要と思うのは、優秀な留学生を獲得するための大学改革です。外国人教員の増員、外国人向けの奨学金の増額、留学生のための専門部署の設置などが不可欠です。さらに、日本の伝統や文化をしっかりと教える学問体系があってもよいと考えています。日本に興味をもっている外国人は一定数いるはずで、日本に行けば日本の面白さを学べる。そうした環境を用意すれば、留学生の増加につながるのではないのでしょうか。

外国人が集まり、学び、創業する。こうした流れが日本にできることを期待しています。



第3部 ディスカッション 外国人創業者と考える日本のものづくりの未来

参加者

中川ジャパン(株) 代表取締役
Bjorn Heiberg (ビヨン・ハイバーグ) 氏
中央大学商学部 教授
根本 忠宣 (ねもと ただのぶ) 氏

司 会

日本政策金融公庫総合研究所 研究主幹
深沼 光 (ふかぬま ひかる)



左上から時計回りに、ハイバーグ氏、根本氏、司会の深沼

外国人創業者と日本の接点

(司会) 第3部では、第1部の講師である中川ジャパン(株)代表取締役のビヨン・ハイバーグさんと、第2部の講師である中央大学商学部教授の根本忠宣さんの2人に改めてご登場いただき、ディスカッションを行いたいと思います。まずは、根本さんからハイバーグさんに質問をお願いします。

(根本) 第1部の講演はたいへん興味深かったです。刃物に対するハイバーグさんの愛着は非常に強く、それが事業に対する誇りにつながっていると感じました。ものづくりへの熱い思いがお客さんにも伝わるのでしょうか。口コミで多くの人が集まるようになった理由がよくわかりました。そもそもなぜ刃物への愛着が育まれたのでしょうか。詳しく教えてください。

(ハイバーグ) 森に囲まれた田舎で育ったため、幼い頃からポケットナイフ、斧、鉋、ハサミなどの刃物を実際に使っていたことが大きく影響しています。日本に来てから、刃物メーカーで働くチャンスを得たことも大きい

です。自分の経験を生かせる仕事だったので、本場の刃物メーカーに誘われた際は夢のような話だと思いました。業界に入っていると勉強すると、刃物のことがさらに好きになりました。

その後、多くの職人と出会いました。ものづくりに対する熱心さに感銘を受けたのと同時に、製品の良さや職人の思いが、消費者には十分に届いていないと感じました。職人のこだわりなども伝えることができれば、製品に深みが出ると考えたのです。

実は、包丁専門店「タワーナイブズ」は、外国人をターゲットとして始めました。言語の問題があり、日本の刃物の魅力が十分に伝わっていないと思ったからです。ただ、実際に店を開くと、日本人も包丁の良さをあまり理解していないことに気づきました。そのため、通天閣と東京スカイツリーのそばにある二つの店では、日本人のお客さまにも詳しく製品について説明しています。初めて知ったと驚いたり、喜んだりしてくれるので、とてもうれしいです。

(根本) わたしが第2部で指摘したかった点の一つに、日本人自身が日本製の良さに気づいていないということ



タワーナイブズには大小さまざまな包丁が並ぶ

があります。ハイバークさんにとって、日本の刃物がすばらしいと気づいたきっかけは何だったのでしょうか。ドイツ製やスイス製、ハイバークさんがいたデンマークにも有名な刃物はあったと思います。

(ハイバーク) 第1部でお話したとおり、子どもの頃に日本製の刃物の切れ味を知ったことでしょうか。もちろん、ドイツはものづくりの国として有名ですし、欧州にも良い刃物があるのは確かです。ただし、安くつくるために海外に製造を委託するケースが増えており、ものづくりは以前に比べると衰退していると感じていました。

また、海外から来たからこそ日本の刃物の良さを深く知ることができたのかもしれませんが。工房を見学したいと職人に伝えると、快く応じてくれました。日本の刃物のことを外国人はよく知らないだろうからということで、普段は誰にも見せていないような場所にも迎え入れてくれたのです。

縁を大切にする

(根本) 職人たちとの出会いが日本で事業を起こすきっかけとなったのですね。

会社の立ち上げに当たっては、例えば、不動産を借りたり、資金を用意したりするなど準備が必要になります。

そういった場面で、ご苦労はありませんでしたか。

(ハイバーク) わたし自身の勉強不足があったとは思いますが、とても苦労しました。日本人でも起業は大変だと思いますが、わたしの場合、日本語がうまく読めなかったため、さまざまな疑問を調べるのに苦労しました。どこに何を相談しにいけばよいかもよくわかりませんでした。その際は、知人や友人に相談していました。個人的にもっていたネットワークを活用し、さまざまな人にお世話になりました。

(根本) そのネットワークというのは、自然とできたものなののでしょうか。それとも、自ら意識してつくり上げたものなののでしょうか。

(ハイバーク) 創業までの約20年間は日本で働いていたこともあり、すでに人とのつながりができていました。

起業する前の話ですが、日本の刃物メーカーに就職したのも、知り合いの紹介があったからです。大切なのは、出会いがあった後、その縁をしっかりとつかむことだと思っています。刃物メーカーで働けるかもしれないとなったときに、まさにそうでした。収入はそれまでと比べて少なくなっても、本当に自分がやりたいと思える仕事をしたい、また、このようなチャンスは二度とないと考え、就職を決意しました。

外国人が日本文化を盛り上げる

(根本) 刃物業界の現状についても教えてください。例えば、日本人が職人の後継者として入っているのでしょうか。それとも、そうした流れが途切れつつあり、外国人を含め後継者を探している状況なののでしょうか。

(ハイバーク) 問題として第一に感じているのは、伝統的な製法でつくられる高品質な刃物が足りないということです。実感としては、きちんと製品の良さを伝えることさえできれば、もっと売れると思っています。そこで



課題となっているのが次の時代の職人を育てることです。現在は、70歳や80歳になるまで働いている職人がいるおかげで何とかなっています。

刃物づくりは大変な仕事ですから、若い人に敬遠されてしまうのかもしれませんが。どうしたら、魅力のある仕事だと次の世代に理解してもらえるだろうか。そう考え、タワーナイブズには職人が刃物づくりを行うための工房を設けました。お客さまは職人がつくっているところを熱心に見ます。職人は、消費者と会う機会がめったにありませんから、お客さまの視線を感じると仕事が楽しくなるそうです。つくる側と使う側が直接出会うことによって、お客さまの購買意欲は高まりますし、づくり手は自分の仕事がどれだけ重要か理解しやすくなります。市民に開かれた職人のトレーニングセンターのような場があれば、職人はお客さまとつながりやすくなると同時に、仕事の面白さも学べるのではないのでしょうか。

刃物業界に限った話ではありませんが、ビジネスとして魅力がなければ、継ぎたいと考える人は現れにくいでしょう。職人の収入やステータスを上げる取り組みが必要だと思います。

求められる実体験

(根本) 日本国内で、日本の刃物を見直してもらうために、どのような取り組みを行っていますか。

(ハイバーグ) これまで何度もテレビ番組に出演する機会があり、そこで包丁をアピールしました。ただ、体験に勝るものはありません。包丁の良さが伝わったと最も感じるのは、来店したお客さんに実際に試し切りや包丁研ぎを行ってもらったときです。なかには包丁にかかわる仕事がしたいと言ってくれる人もいます。

(司会) 逆に、ハイバーグさんから根本さんに尋ねたいことはありますか。



工房で作業する職人の姿に見入る来店客

(ハイバーグ) 外国人経営者というテーマから離れてしまっていますが、ものづくり業界がもっと盛り上がっていくにはどうすればよいか、ぜひお聞きしたいです。

(根本) 日本はものづくりの国といわれていて、自動車といった有名な産業以外にもたくさんの地場産業があります。ただ、日本人自身もよく知らないことがあります。ものづくりの価値を見直したり、実際に携わりたいと考えたりする人を増やすには、つくっているところを見たり、づくり手がどれほどの愛着をもっているのかを感じたりできるような場が必要だと思います。まさにタワーナイブズが提供しているような空間です。日本のものづくりを紹介するプラットフォームのような存在が必要ではないかと考えています。

(司会) 最後にわたしからハイバーグさんに質問です。大阪、東京のいずれのお店も、たくさんのお客さまでにぎわっています。新たな出店についてはお考えですか。

(ハイバーグ) さらに店舗を展開していくためにも、まずは現在の2店をしっかりと経営していこうと思います。出店場所を選ぶに当たっては、タワーの有無を意識せず、多くの人に来ていただけることを第一に考えていきます。



「日本公庫・研究ワークショップ」の動画は、
下記サイトでご覧いただけます。
<https://www.jfc.go.jp/n/findings/workshop.html>



公務員経験を生かしてドローンの普及を後押し



クローバードローン 代表 野澤 成裕

近年、ドローンの存在感が増している。主に空中撮影や測量、点検、山林調査、農薬散布などで利用されているが、コロナ禍には消毒液の散布や検査キットの運搬などを非接触で行うツールとしても注目された。以前から実証実験が進んでいるドローンを使った配送業務も、2022年の航空法の改正によって実用化が近づいている。

ドローンの用途が拡大するなかで、企業や農家、自治体のドローンの利用をサポートしているのが、クローバードローンの野澤成裕さんである。

のざわりひろ

愛知県出身。岡崎市役所に就職し、商工労政課や市民協働推進課などで20年間勤務。2017年に岡崎市内でドローンの利用を広める団体を設立。2021年に市役所を退職し、クローバードローンを創業。同年、まほびよ行政書士事務所を開所。

企業概要

- ▶ 創業 2021年
- ▶ 従業者数 1人
- ▶ 事業内容 ドローンインストラクター、セミナー講師、行政書士など
- ▶ 所在地 愛知県岡崎市桜形町八ツ田17-2
- ▶ 電話番号 090(4117)6929

ドローンの利用を多角的に支援

——事業概要を教えてください。

ドローンのインストラクター、パイロット、そして行政書士として活動しています。

売り上げの約半分を占めるのがインストラクター業務です。愛知県や岐阜県などでドローンスクールを展開する(株)DSAと提携して一般社団法人ドローン操縦士協会公認インストラクターをしています。その一環として、愛知県岡崎市の依頼で操縦体験会も行っています。これまで1,000人以上にドローンの操縦を体

験してもらいました。

ドローンスクールでは基本飛行や旋回、カメラ撮影、農薬散布などの操縦技術を指導しています。これまで60人以上の民間資格の取得を支援してきました。

わたし自身もドローンパイロットとして、空中撮影を行っています。企業のPR動画や小学校の創立記念行事の動画などです。花火大会やジャズコンサートを生中継したこともあります。撮影以外ですと、ドローンを使って田畑に農薬を散布する仕事が増えてきています。

行政書士としては、ドローンの飛行に関する各種手続きの代行やリー

ガルチェックが得意です。操縦体験付きのセミナーを行ったり、企業のドローンの導入についてサポートしたりしています。

個人事業主として今年で3年目を迎えました。一つ一つの事業は大きくありませんが、昨年の年商が公務員時代の給与収入に並びました。岡崎市を中心にドローンの普及に向けて、日々奮闘しています。

——まずはドローンについて教えてくださいいただけますか。

ドローンとは、遠隔操縦や自動操縦ができる、操縦者が乗らない無人航空機です。複数のプロペラがあるマルチコプターが一般的で、ヘリコプターに比べて、安定感があり小回りが利きやすいといわれています。

風景の撮影のほか、建設現場の測量、^{きょうりょう}橋梁や太陽光パネルなどの点検、山林調査、被災地での捜索など、目視が難しい場所を確認するときにも重宝されています。農業散布に使ったり、苗木の運搬に利用したりすることもあります。物流分野でも実用化に向けた取り組みが進んでいます。民間企業の調査によると、国内のドローンの市場規模は2022年度に3,086億円、2028年度には9,340億円に達するそうです。

ドローンは航空法の規制を受けています。以前は200グラム以上の機

体が対象でしたが、規制対象外の機体が普及し、事故や法令違反が増加したため、2022年6月に対象が100グラム以上になりました。150メートル以上の高さの空域や空港周辺、人口集中地区などでの無許可の飛行が禁止されています。

また、夜間飛行や目視できない範囲の飛行、危険物の輸送や物の投下なども航空局の許可承認が必要です。2021年度の許可承認の申請件数は7万5,049件と、5年前に比べて約5.5倍に増えています。

航空法以外の規制もあります。小型無人機等飛行禁止法では国会議事堂など重要施設周辺などでの飛行を禁止しています。民法では飛行する土地の所有者の同意が必要ですし、自治体の条例で飛行を禁止している場所もあります。例えば、岡崎市都市公園条例では公園内での無許可の飛行を禁止しています。ほかにも電波法や道路交通法など、ドローンは複数の法令の対象になっています。

——簡単には飛ばせないのですね。

はい。飛行に必要な手続きを説明すると、まず、飛行させるドローンの機体登録が必要です。所有者や使用者氏名、住所、機体の情報などを国土交通省に届け出て、登録記号をもらいます。自動車のナンバーのイメージでしょうか。



ドローンによる農業散布の様子

次に、飛行場所や条件が航空法の規制対象になっているかを確認し、航空局に必要な飛行許可の申請を行います。人口集中地区での飛行や第三者及び第三者の物件から30メートル未満の飛行は自宅の庭でも許可承認を受けなければなりません。

申請はオンラインで行えますが、飛行予定日の10開庁日前までに申請が必要です。申請内容に修正を求められることも多いので、早めに動かなければなりません。特に人が集まるイベントでの撮影は、詳細な資料が必要で、手間がかかります。

このほか、飛行計画を事前にシステム上で入力する必要もあります。許可承認書の番号や保険情報など複数の項目があるので、時間に余裕をもって入力することが大切です。

飛行日誌の作成も義務になっています。当日の飛行情報や日常点検、安全点検、整備の結果を記録します。登録忘れや入力漏れは法令に抵触します。趣味で飛ばす際も必要です。

ドローンを1回飛ばすだけでもこ

れだけの手続きが必要になります。行政書士としてこれらを代行できる点が、当社の強みです。岡崎市役所に20年間勤めていたので、行政機関への確認や各種規制を調べて必要な手続きを行うことには慣れていました。

ドローンの導入を考えている企業へのサポートを例にすると、内容や頻度により企業は外部に委託すべきか、それとも自社でパイロットを育てるべきか検討します。当社にご相談いただければ、業務を受託することもできますし、インストラクターとしてパイロットを育成することもできます。導入が決まった後のドローンを飛行させるための手続きも当社がサポートします。

操縦技術を教えるスクールや、手続きを代行する行政書士はほかにもありますが、両方をこなし、検討段階から実際にビジネスに落とし込むところまで支援できる企業は限られていると思います。

手続きにチャンスを見いだす

——公務員の次のキャリアとして創業を選んだ経緯を聞かせてください。

人事課に退職して創業することを伝えたところ「本当に辞めてしまうのか。係長職までの20年は1日でできないぞ」と驚かれました。ただ、わたしは商工労政課などで民間の企

業と仕事する機会が多かったこともあって、行政以外のかたちで地域に貢献してみたいと思っていました。父との死別を機に将来を考え直した時期でもありました。

市役所での仕事で印象に残っているのは、空き店舗が目立つ中心市街地の活性化を考える仕事です。住民や企業と意見を交わしながら施策を検討し、最終的に同僚と空き店舗を借りてコミュニティスペース「ここやる」を立ち上げました。運営は大変でしたが、延べ7,000人以上が利用してくれたのは良い思い出です。

行政だけで地域活性化を推進することは難しく、地元の企業や住民と一体にならないとうまくいきません。市役所に信頼できる仲間が育ってきたこともあり、わたしは創業して民間の立場から地域を支えていく道を選ぶことにしました。

岡崎市は創業支援に力を注いでおり、全国初の創業支援事業計画の認定を受けています。商工労政課時代に、岡崎ビジネスサポートセンターの創設に携わっていたので、わたし自身、創業を身近に感じていました。

——ドローンに注目したのはなぜですか。

わたしは(株)DSAのスクールの受講生でした。趣味として飛行技術を磨くうちに、パイロット仲間とともに

に2017年に「Teamドローン岡崎」という団体を設立しました。消防団の訓練を撮影したり、水難事故の捜索活動を手伝ったりしていました。農業散布を手伝うようになったのもこの頃からです。ボランティア活動を通じて、ドローンの用途の多さと便利さを改めて感じました。

他方で、飛行に必要な手続きが多く、法律や条例の改正などをキャッチアップしていくのが大変だとわかりました。わたしは職業柄、法律などに触れる機会が多かったのも、それを生かすことができるかもしれないと思いました。

同じ時期に(株)DSAからスクールを手伝ってほしいと言われ、農家からも技術を見込まれ仕事としての依頼がありました。ニーズが着実に増えていると感じたわたしは、手続きの代行サービスと一緒に提供すれば、事業として成り立つと考えたのです。

——行政書士の資格が役に立つわけですね。

市役所での勤続年数が17年を過ぎたので、行政書士法の特認制度で行政書士の資格を取得しました。インストラクターとパイロットの仕事に行政書士のサービスを組み合わせることで競合と差別化できると思いました。

事業計画を策定する際は、岡崎ビ

ビジネスサポートセンターに相談しました。充実した支援メニューが起業家の背中を押してくれることを実感しました。策定した計画が評価され、日本政策金融公庫から融資を受けることもできました。

正直、新型コロナウイルス感染症の拡大の最中で、仕事を獲得できるか不安はありました。そこで、自宅を営業所にして開業費用を抑えつつ、融資を活用して退職金などはできるだけ手元に残すことにしました。こうして2021年4月に創業しました。

市場の拡大を見据えて

— 実際に開業して、どうでしたか。

最初の1年は売り上げを確保できず苦労しました。コロナ禍の真っただ中でしたからね。

ただ、地道に続けるうちに、徐々に仕事が増えていきました。企業や自治体から声がかかるようになってきたのです。特にイベントでの空中撮影の依頼は増加傾向にありますし、農業散布の仕事も広がっています。農家から評判で、今後も伸びしろがあると考えています。

— 行政書士として活躍する場面も増えているようですね。

ドローンの導入を検討する企業からの相談が増えています。リーガル

チェックのほか、特に建築業者から点検でドローンを飛ばす際の手続きを頼まれることが多くなっています。

2022年12月に国家資格である操縦者技能証明制度が創設されたことも追い風といえます。資格取得者に限って、レベル4といわれる有人地域で補助者無し、目視外の飛行ができるようになりました。今後、資格取得者が増え、ドローンが広がっていくでしょう。安全に活用が進むとよいですね。

— パイロットが増えると、野澤さんの競合になりませんか。

最近ではスクールの受講生などドローンで事業をしたい人に帯同してもらい、仕事を手伝ってもらうことも多いですから、わたしの考えや技術を理解して正しく扱えるパイロットの増加は、むしろ歓迎です。



ドローンの操縦を指導する野澤さん

成長産業とはいえ、ドローン業界で生計を立てる難しさは、身をもって知っています。仕事をシェアし、後進を育てることも、大事な役目と思っています。

そして、岡崎市内でも過疎化が進む中山間地域に市場の盛り上がりをうまく還元していきたいです。そのためには、官民一体となった取り組みが必要だと考えています。両者をよく知るわたしにできることがあるはずです。これからもドローンを通して、地元貢献していきます。

聞き手から

単体では差別化しにくい事業も、複数のサービスを組み合わせることで独自のポジションを確立できることがある。野澤さんの場合は、ドローンのインストラクター、パイロット、行政書士の三つを組み合わせ、ビジネスチャンスをつかんだ。ドローンの利用者が増加していけば、野澤さんの出番はますます増えていくだろう。

取材の終わりに、事業を始めて良かったことは何ですかと尋ねると「勤務していた時は結局『市役所の人』としか認識されていなかった。今は『野澤さん』と声をかけられ、地元の一員になれた気がする」と教えてくれた。野澤さんにとって創業は、収入を得る手段であるとともに、自分らしさを表現する舞台でもあるようだ。

(長沼 大海)



第96回

中小製造業の設備投資は2年連続で増加

～第128回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2023年4月に実施した「第128回中小製造業設備投資動向調査」の結果によると、2022年度の国内設備投資額は、2021年度実績比で16.9%増加した。2023年度の当初計画は、2022年度実績比で4.9%減少する見込みとなっている。

中小企業は、抑制していた設備投資を2021年度に再開し、2022年度にはさらに積極的な姿勢に舵を切った。人手不足や原材料価格の上昇などの不安材料はあるものの、中小企業の設備投資は底堅さが続きそうだ。

投資実績は2年連続で増加

本調査は、日本国内の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的に、当研究所が1959年から毎年行っているものである。調査は4月と9月に年2回実施している。4月調査では前年度の設備投資実績と当年度の当初計画を、9月調査では当初計画の修正状況を尋ねている。第128回調査は2023年4月に実施し、2022年度の実績と2023年度の当初計画を尋ねた。8,336社から有効回答を得ており、回答率は27.8%である。

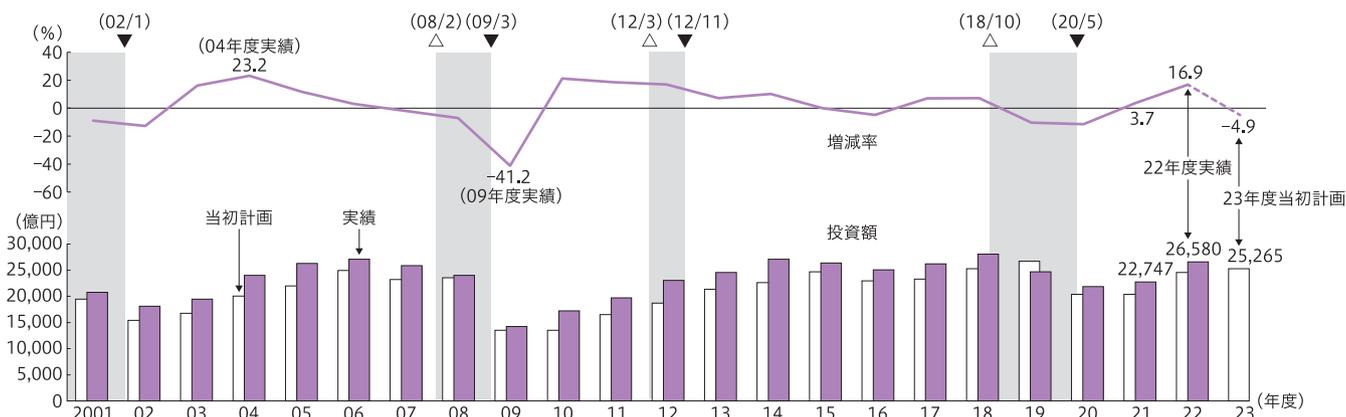
本調査の特徴は、日本の中小製造業者を母集団とし、回答結果をもとに全体の投資額を推計している点にある。母集団は、経済産業省「工業統計調査」（2020年6月）の調査名簿から把握した、従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万1,610社であり、このうち、業種と規模を勘案し抽出した3万社を調査対象としている。業種

と規模ごとにグループ化して算出した1企業当たりの平均投資額に、各グループの母集団企業数を乗じ、設備投資額を推計している。

最初に、2022年度の実績をみていこう。国内設備投資額は2兆6,580億円となり、前年度実績に比べて16.9%増加した（図-1）。2021年度（前年度実績比3.7%増加）に続き2年連続の増加となった。直近の10年間で、上昇率は最も高く、投資額も3番目に多かった。コロナ禍で抑制していた設備投資を再開し、さらに伸ばしていこうという企業が多かったようだ。

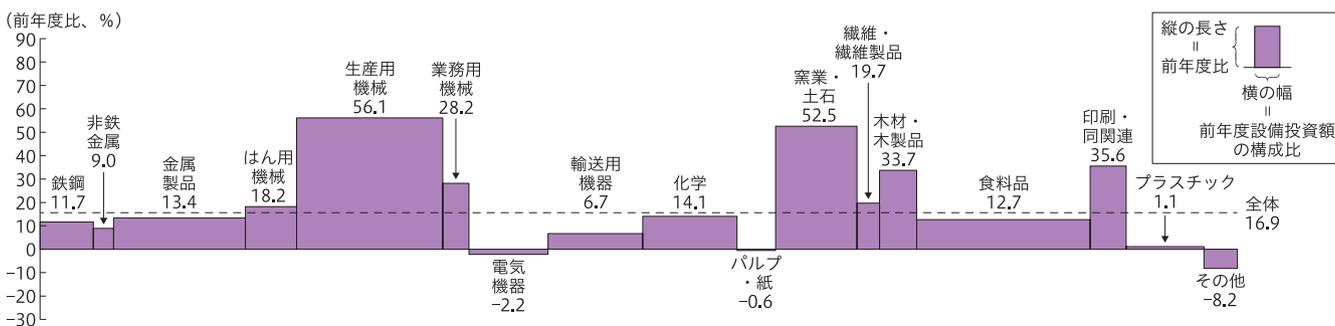
業種別に2022年度の実績をみると、全17業種中14業種で2021年度実績に比べて増加し、うち実に11業種で二桁の増加率となった（図-2）。設備投資が最も増加したのは「生産用機械」（56.1%）である。生産能力の拡大が続く半導体製造装置関連や、米国や中国で建築需要が回復した建設機械関連などで投資が増加した。そのほかの外需関連では、コロナ禍からの回復の継続で機械投

図-1 国内設備投資額および増減率の推移（前年度実績比）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業設備投資動向調査」（以下同じ）
 (注) △は景気の山、▼は景気の谷、シャドウ部分は景気後退期を示す。

図-2 業種別増減率および構成比（2022年度実績）



(注) 1 グラフ中の数字は、2021年度実績比増減率。
 2 横軸は、2021年度実績における業種別構成比。

資が増えたため、「業務用機械」(28.2%)、「はん用機械」(18.2%) で増加が目立つ。

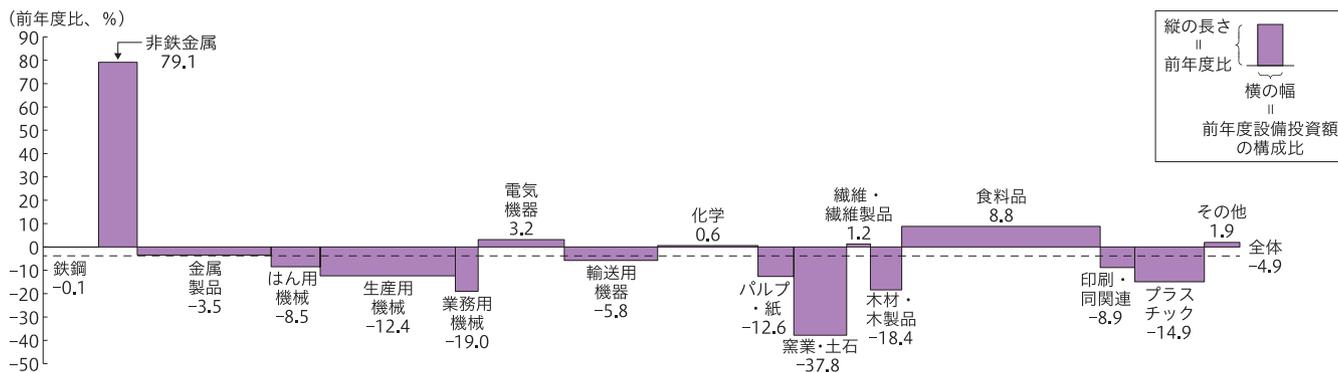
素材を扱う業種も増加した。増加が顕著なのが「窯業・土石」(52.5%)だ。定期的な設備の更新が必要な生コンクリート製造業でプラントの入れ替え投資などが増加したようだ。ウッドショックを受けて、輸入材から国産材へ切り替える投資が増えた「木材・木製品」(33.7%)や、マスクなど衛生用品への投資が引き続き旺盛だった「繊維・繊維製品」(19.7%)も増加している。

国内消費の関連業種では、コロナ禍で缶詰など保存可能な商品への需要が増えた「食料品」(12.7%)や、パッケージ印刷など新分野に進出する企業が多かった「印刷・同関連」(35.6%)が増加している。

当初計画は2年ぶりにマイナス

次に、2023年度の当初計画を確認しよう。国内投資額は2兆5,265億円と、2022年度実績に比べ4.9%の減少

図-3 業種別増減率および構成比（2023年度当初計画）



(注) 1 グラフ中の数字は、2022年度実績比増減率。
2 横軸は、2022年度実績における業種別構成比。

となった（前掲図-1）。4月時点では計画が固まっておらず、当初計画の増減率がマイナスとなることが多いため、2023年度は決して低いわけではない。実際、2023年度の当初計画額は、直近の10年間では2018年（2兆5,277億円）や2019年（2兆6,709億円）の当初計画額に次ぐ水準であり、設備投資は底堅さが続きそうだ。

業種別にみると、全17業種中6業種で2022年度実績に比べて増加している（図-3）。最も増加率が高いのは「非鉄金属」（79.1%）で、素材価格の上昇に対応するため、亜鉛やアルミニウムの二次精錬業者で投資が増加したとみられる。加えて半導体やEVなど、新規事業分野への進出を目的とした投資が増えているようだ。「食料品」（8.8%）は、冷凍食品や調理済み食品などの投資が多く、2年連続で増加する見通しである。

減少している業種に目を転じると、「窯業・土石」（-37.8%）や「木材・木製品」（-18.4%）などが2022年度に大きく増加した反動で減少している。「業務用機械」（-19.0%）や「生産用機械」（-12.4%）、「はん用機械」（-8.5%）は、米国の利上げに伴う設備投資意欲の後退や、中国での製造業の停滞などを受けて減少している。

投資の目的や内容には変化がみられる

2023年度当初計画の設備投資の目的別の構成比をみると、「更新・維持・補修」（33.1%）が最も高い（図-4）。ただし、2022年度実績（34.2%）から低下している。「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」（16.6%）も2022年度（17.3%）からやや低下している。医療機器や再生エネルギーなど新たな分野へ進出する動きは落ち着いてきたようだ。「能力拡充」（31.2%）は2022年度（31.3%）からほぼ横ばいで、インバウンドや国内消費の回復に伴って増加する需要を取り込もうとする企業はまだ多い。

割合が最も上昇したのは「省力化・合理化」（12.9%）で、2022年度（11.1%）から1.8ポイント増加している。必要な技術をもった従業員をなかなか採用できないため、人手不足を機械化で補おうとする企業が増えている。調査先からは、「人員不足」や「省力化」に言及するコメントが多数寄せられており、関心の高さが表れている。

設備の種類別でみると、2022年度は「建物・構築物」が2021年度に比べて27.1%増加し、2023年度は「機械・

図-4 投資目的別構成比の推移

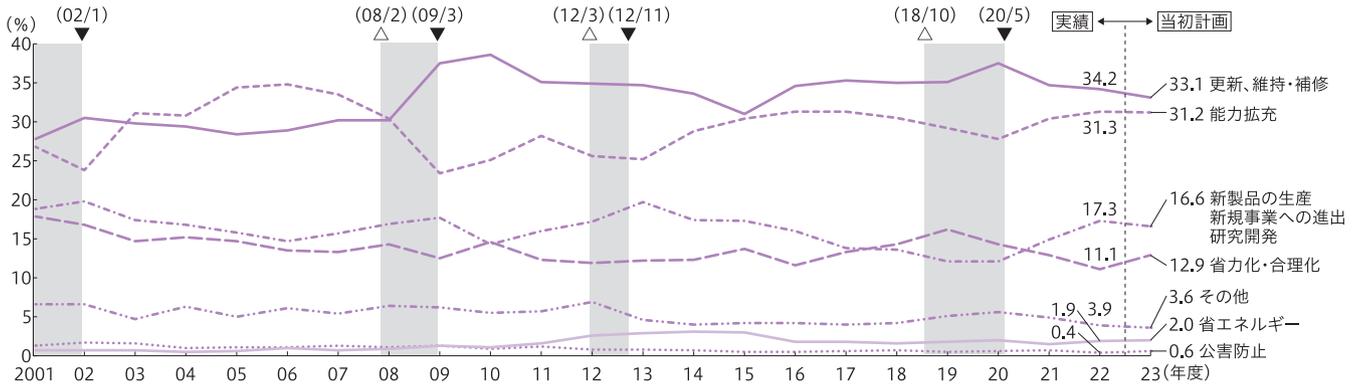
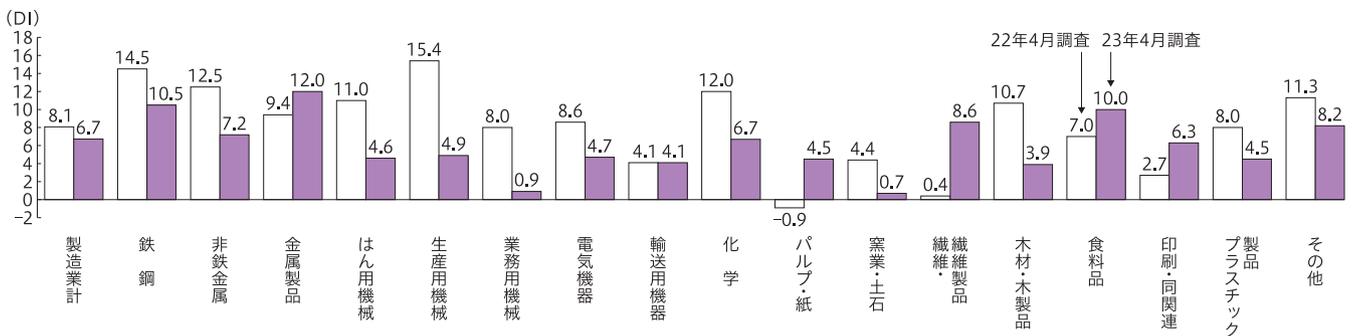


図-5 国内設備投資額の増減可能性DI



(注) DIは、当年度の設備投資が前年度実績と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から、「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの。

装置」が2022年度に比べて7.1%増加する計画となっている。工場の建設から機械の設置まで複数年を要するような大型の投資が多かったと考えられる。コロナ禍で生じた供給制約などが薄れ先行きを予測しやすくなったためか、中長期的な見通しを踏まえて設備投資を計画する中小製造業が増えているようだ。

最後に今後の投資への意欲をみていこう。企業の投資マインドを示す「国内設備投資額の増減可能性DI」をみると、2023年度のDIは6.7となった(図-5)。業種別では、17業種すべてでDIがプラスとなっている。既述のとおり2023年度の当初計画は前年度比でマイナスだ

が、最終的な着地はプラスを見込んでいる企業が多い。

企業の投資判断は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う経済の混乱に翻弄されてきたが、その状況をようやく脱しつつある。投資内容は、感染防止対策や販路拡大のためのBtoCへの進出といったウィズコロナの投資から、今後の業況の伸びを期待するものに変ってきている。人手不足や原材料高など不安材料はあるが、中小製造業が設備投資で成長を目指す時期に来ているのかもしれない。(大橋 創)

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)

新技術への対応と人材確保・育成

総合研究所 主任研究員 松井 雄史

連載第3回は、中小企業のデジタル化を阻む「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」という問題のうち、「導入の効果がわからない」「従業員が使いこなせない」という問題を中小ソフトウェア業がいかに解決しているかをみた。ただし、連載の第1回で示したように、三つの問題を解決するには、新技術への対応と人材の確保・育成という、中小ソフトウェア業自身の課題をクリアする必要がある。最終回では、この二つの課題に取り組んでいるソフトウェア会社の例をみていく。また、各社が今、何に力を入れているのかを紹介しよう。

採用の範囲を広げ人材を確保する

新技術への対応と人材の確保・育成は、実際には密接な関係にある。新たな技術に対応するには、知識や技術をもつ人材を新たに採用する方法もあれば、すでにいる人材に学ばせる方法もある。そこで、まず人材の確保についてみていこう。

ソフトウェア業に限らず、中小企業が必要な人材を確保するうえで最も有効な方法は、ほかの会社ではできない仕事ができることや、仕事の成果を実感できることだろう。例えば、本連載で紹介した4社のソフトウェア会社は、いずれも「生産管理システムのパッケージ化は無

理」という業界の常識に挑戦している。

また、紹介した4社は下請けではなく、直接ユーザーと取引を行っているため、開発したシステムが役に立っているかどうかを確かめやすい。一品生産型の中小製造業向けに生産管理システムを開発した(株)テクノア（岐阜県岐阜市、従業員数345人）は、売り上げの8割が直販であり、システムの導入時から業務改善まで顧客に寄り添って支援する。そのため、顧客から感謝の手紙やメールが届くことも多く、2021年には300件にもなったという。手紙やメールは、社内に張り出しており、従業員の全員が確認できる。

人材を確保するには、ITスキルをもった人に限らず、募集の範囲を広げることも必要だろう。中小ソフトウエ

ア業に必要な人材は、ITスキルが高い人材に限らない。中小企業におけるデジタル化の目的が経営改善である以上、中小企業の経営やユーザーが所属する業界に詳しい人材も必要だ。

(株)テクノアでは、山崎耕司社長やまさきこうじ自らが新卒者の会社説明会で「縁があった企業や人々を幸せにする」という企業理念や、「お客様に寄り添います」「お客様に気づきを提供する存在になります」といった行動規範を説明する。採用するのは、ITに詳しい人ではなく、同社の考えに共感してくれる人である。中途採用でも同様だ。2022年度は新卒を16人採用したが、全員が大学でコンピューターを勉強した人というわけではない。

縫製工場に特化した生産管理システムを開発した(株)アベイル(神奈川県横浜市、従業員数36人)は服飾の専門学校に通っている学生に目を向けている。顧客に同社のシステムが最適な業務フローであることを説明したり、新しいアイデアを出したりするには、まずファッションに興味があることが大事だと考えたのだ。

服に興味がある学生のなかには、縫製工場の生産管理やデジタル化に興味をもつ人も少なくないという。こうした学生にとって、アパレル業界に特化したシステムを開発している同社は魅力的な存在である。同社はすでに数人を採用したという。

柔軟な勤務体系を取り入れることで、採用の範囲を地理的に広げる方法もある。生産管理システムをクラウドで提供するベンチャーの(株)ネクスタ(大阪府大阪市、従業員数12人)は、フレックスタイム制とフルリモート勤務を取り入れている。従業員は都合の良い時間に働くことができるだけでなく、出社する必要もない。会議はすべてオンラインで行う。これなら日本どころか海外の人材も活用できる。実際、開発スタッフには、インドやタイ在住の人がいる。また、この勤務体制なら、副業で同社の仕事をしてみたい他社の技



(株)ネクスタが行うオンライン会議

術者やフリーのエンジニアも働きやすい。

ただ、リモートワークでは従業員が互いに遠慮するなどしてコミュニケーションが停滞することが多い。同社の永原宏紀社長ながはらひろきは、自ら話しかけるなどして思ったことを言いやすく、相手の言うことに耳を傾ける環境づくりを心がけている。

IT人材の獲得競争が激しくなるなか、中小ソフトウェア業が人材を確保することはますます難しくなってくるだろう。仕事のやりがいを実感できるようにする、募集の範囲を広げる、柔軟な勤務体系を取り入れるといった取り組みが求められるのである。

従業員自ら成長する機会の人材を育成

次に、人材の育成についてみていこう。(株)テクノアはITスキルが乏しい人材を採用することもあって、従業員向けのセミナーを頻繁に開催している。講師は知識のある従業員が務めるが、外部から招くこともある。AIの利用では、従業員から5人を選抜して勉強させ、その後彼らをセミナーの講師とした。また同社は、従業員にITコーディネータの資格を取得することを奨励しているが、これも知識をアップデートする方法の一つになっていると思われる。

ITで中小製造業を支援する㈱エクス（大阪府大阪市、従業員数125人）は「ダーウィン」という製品開発の仕組みを設けた。ダーウィンでは、100万円ぐらいでできそうな小さなプロジェクトを従業員にできるだけ多くやらせる。プロトタイプをつくり、10個集まったら社内で協議し、残ったものにさらに投資をしていく。こうして競争に生き残ったものを製品化するのでダーウィンなのである。

ダーウィンで最も重視しているのは従業員の意見である。取り組むテーマやプロトタイプの評価など、さまざまな場面で従業員に意見を求める。

また、従業員が開発テーマに関する知見を深められるように、セミナーへの参加や勉強会の主催、講演、執筆などによって外部との接点を増やすことを推奨している。外部との接点が増えれば、社内にはわからない社会のニーズを知り、新しい開発の視点を獲得することができる。ダーウィンは、製品開発においても人材育成においても同社に欠かせない仕組みになっている。

変化の速いITの世界でユーザーを満足させる製品・サービスを開発し続けるには、従業員が新しい技術を習得したり、モチベーションを高めたりすることが欠かせない。紹介した2社のように、Off-JTとOJTを組み合わせ、従業員の成長を促すことが重要である。

これからのソフトウェア会社

生産管理システムのパッケージ化と導入後の支援などを通じて中小製造業の生産現場のデジタル化を後押ししてきた中小ソフトウェア業は、今、何に力を入れているのだろうか。

工場に見える化を徹底的に進めようとしているのが㈱テクノアである。同社の山崎社長は「製造原価には埋蔵金がある」と言う。中小製造業の生産現場には、まだ

まだ無駄や非効率があり、それらを減らしていけば中小製造業の生産性は向上し、利益も増えるからだ。

そこで同社はまず、2019年に「Seiryu」を発売した。これは多品種少量生産型の中小製造業を対象とする生産スケジューラーで、納期遅れや加工機械の負荷状況を見える化し、飛び込み案件が発生した場合でも、機械の割り当てやスケジュール調整を自動で行うことができる。

翌2020年には、AIによる画像認識を利用した「A-Eyeカメラ」を発売した。これは工場に設置したネットワークカメラで生産設備の操作画面や積層信号灯を撮影し、その画像をAIが解析して機械設備の稼働状況を見える化するものである。画像で判断するので旧式の機械設備にも使える、市販のカメラを使うので導入コストが安価である、データはクラウドに保存するため、どこからでも機械の稼働状況を確認できるといった特徴がある。

山崎社長は、「中小製造業の経営者はIT投資よりも設備投資を優先するケースが多い」と語る。工作機械の方が投資効果を予測しやすいからである。しかし、導入した機械が予想どおりに稼働するとは限らない。A-Eyeカメラを使えば、機械設備の実稼働率がわかるようになる。予想より稼働率が低いことがわかれば、改善につながるのである。

さまざまなサービスの提供を通じてデータを収集・分析し、その結果をもとに、中小企業に生産戦略やビジネスマッチングを提案しようとしているのが㈱エクスである。同社は、知的プラットフォーム「EXtelligence」の構築を目指しており、すでに「EDIFAS」、「SCB」の二つのサービスを提供している。

EDIFASは生産に関わる各種情報を電子的に交換するEDIのアプリケーションで、企業間で生産計画や内示、見積もり、受発注、入出荷といったデータをやりとりすることができる。中小企業共通EDIに対応しているため、データの交換はEDIFASのユーザーではなくても可能で

ある。

SCBは、企業間で情報共有ができるグループウェアである。メールや電話、ファクスなど、さまざまな手段で行われていた情報共有の手段を統一することで、コミュニケーションのミス防止やリードタイムの短縮につなげることができ、サプライヤーの事業継続計画をチェックする機能もある。サプライ・チェーン・マネジメントに役立つアプリケーションである。

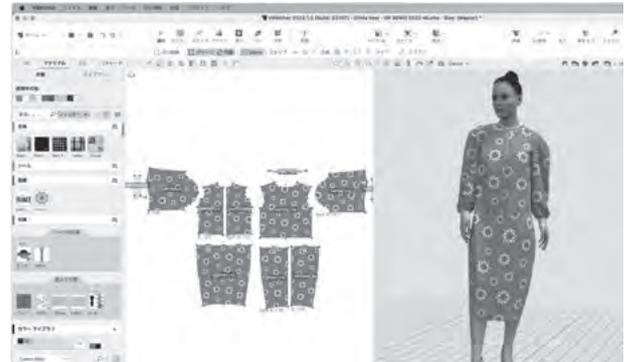
EDIFAS、SCBはいずれも売り切りではなく、クラウドで提供される（Software as a Service, SaaS）。そのため、カスタマイズはできないが、インターネットに接続できれば、早く、安価に導入できる。

デジタル化によってアパレル産業を持続可能なビジネスに転換することを目指しているのが(株)アベイルである。アパレル産業は、大量の水を使ったり、大量の二酸化炭素を排出したりと、環境負荷が大きい産業である。従来どおり、製品サンプルを繰り返しつくったり、大量生産、大量廃棄を行ったりしては、業界自体が立ち行かなくなる。

こうした問題意識から、同社はシンガポールのBrowzwear社が開発した、コンピューター上で3Dのサンプルを作成するシミュレーションソフト「VStitcher」と、英国のMetail社が開発した画像合成用のソフトウェア「EcoShot」の日本代理店を務めている。

同社は両者を組み合わせて、詳細な生地データとデザインのCADデータをもとに、仮想モデルを利用して、服を着用した際の仕上がり具合を3Dでシミュレーションすることができるようにした。パソコンのディスプレイを見ながら仮想モデルが着た服をさまざまな角度から確認できるのでパターンの精度を向上できる。

服の色も自在に変更できるから、アパレルメーカーは展示会で色違いのサンプルをいくつもつくる必要がなくなる。試作やサンプルの作成を減らすことで生地



(株)アベイルのシミュレーションソフトウェアの画面

の消費も減らし、アパレル産業のサステナビリティを高めることができる。もちろん、アパレルメーカーはコストの削減と、生産リードタイムの短縮を実現できる。

* * *

今日のようにデジタル化が進んだ背景には、表計算やワープロ、電子メールなど、多くの人や企業にとって便利なソフトウェア製品が次々に開発されてきたことがある。スマートフォンもSNSや動画のアプリがなければ、今ほど普及してはいないだろう。ソフトウェアこそが経済社会のデジタル化を進めるといっても過言ではない。言い換えれば、中小企業のデジタル化において、ソフトウェア業への期待は大きい。

本連載では、中小製造業の生産現場のデジタル化をサポートする中小ソフトウェア会社に注目した。その取り組みは、必ずしも中小製造業における生産現場のデジタル化に特有のものではなく、ほかの業種や業務にも当てはまると思われる。本連載が、中小ソフトウェア業の新たな成長の手がかりとなれば幸いである。

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



龍造寺隆信 大胆で豪快な地方企業の社長



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）、『逃げまくった文豪たち』（実務教育出版、2023年）などがある。

戦乱の世で生き残りをかけて争った戦国武将たちは、現代を生きる企業の経営者とよく似ている。未曾有の戦乱時に、戦国大名たちが行った領地経営や人材のマネジメントから、現代のわたしたちはどんな教訓を得られるだろうか。今回は肥前の龍造寺家をピックアップしよう。



九州の地で第3の勢力として台頭

戦国時代後期に、肥前国を中心に活躍したのが、「肥前の熊」とも呼ばれた龍造寺隆信である。九州では、大友家と島津家が勢力を広げていた(図)。そんななか、隆信率いる龍造寺家は第3の勢力として台頭。一体、どんな人物だったのだろうか。

1529年(享禄2年)、父の龍造寺周家と母の慶けいざんに閨尼との間に嫡男・長法師丸が生まれる。のちの龍造寺隆信だ。隆信は容姿に優れて、眼光も鋭く、成長するにつれて抜群の記憶力を発揮。幼年時には『平家物語』の壇ノ浦の合戦を一度聞いただけで、そらんじてみせたという。

そんな聡明な隆信の成長に目を細めたのは両親だけではない。曾祖父に当たる龍造寺家兼は、このひ孫に大きな期待をかけた。家兼の指示で、隆信は7歳で出家して寺僧となる。優秀な跡継ぎが生まれて、水ヶ江龍造寺家も安泰に思えたが、戦国時代は目まぐるしく状況が変化

する。祖父に当たる龍造寺家純と父の周家が、主君への謀反の嫌疑をかけられて、殺されてしまったのだ。

ここで活躍するのが曾祖父の家兼だ。残された希望のひ孫、隆信を連れて、筑後国の蒲池氏の下へ脱出に成功。さらに、すでに90歳を超えているにもかかわらず、家兼は蒲池鑑盛からのサポートを受けながら1546年(天文15年)に挙兵に踏み切った。その結果、見事に馬場頼周を討って、龍造寺氏の再興を果たしている。

家兼は最後の戦に勝利した年に病気で他界。遺言には「隆信に水ヶ江龍造寺家を継がせるように」とあったという。隆信は遺言どおりに還俗げんぞく。18歳で水ヶ江の当主となった。また、2年後には、龍造寺本家の当主に当たる胤榮が亡くなり、その妻と隆信が再婚している。これにより、隆信は龍造寺本家も継ぐことになった。



パワハラ体質に嫌気が差した家臣たち

隆信のことを曾祖父が高く評価したのは、大胆かつ豪快なタイプだったからだろう。その豪傑ぶりは戦でも生かされることになるが、ついていく家臣からすれば、楽ではないリーダーだったようだ。

あるとき、隆信が堀に入って魚を捕まえようとしたが、なかなかうまくいかなかった。すると、隆信はそばにい

た5人の家臣たちに「おぬしらも堀に入って、魚を捕まえよ」と命じたという。5人は一瞬、躊躇したものの、着衣のまま堀に入っていき、魚を捕まえて隆信に差し出している。この振る舞いを傲慢だと、隆信に反感をもつ者もいたらしい。のちに隆信を排除する動きが出るが、このときの命令が原因だったともいわれている。

また、同じ頃、筑後あたりを放浪していた少式冬尚が、かつて龍造寺家に奪われた勢福寺城を奪還することに成功。隆信は激怒して「少式冬尚をすぐさま討ち、隣国の勢力も配下において、中国や四国に乗り出すぞ」と言い出した。さらに期限を決めて、こう発破をかけている。「5年ほどもあれば達成できるであろう。みなも油断なく、5年に限って軍備を整えよ」。

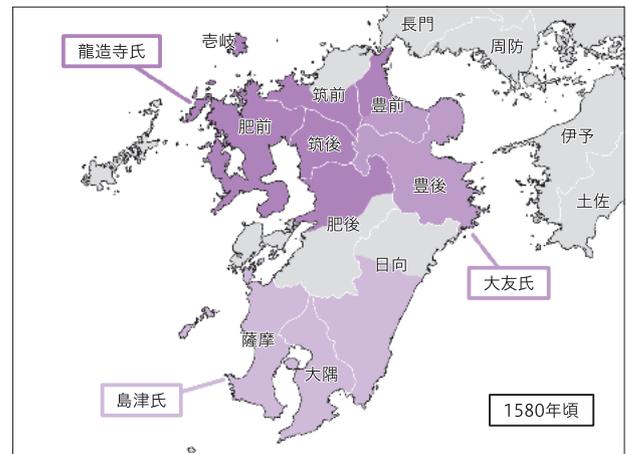
今の企業ではパワハラ社長にありがちな無謀な目標設定に、家臣たちはびっくり。ベテラン勢が「いまだ肥前の一國すら治まっていけない状態なのに、諸方へ手を伸ばすのはかえって失敗のもとになります」とたしなめた。

すると、隆信は目の色を変えて、席を蹴って出て行ってしまったようだ。周囲が「あれでは国を治めることができない」とため息をつくありさまだったという。

優秀な側近に恵まれたが 自制心がなく自滅

そんな調子でリーダーとして問題のあった隆信だが、それでも勢力を拡大できたのは、優秀な側近を置いていたからこそ。軍師として隆信を支えたのは、義弟の鍋島直茂である。肥前を狙う大友宗麟が侵攻してきたことだ。日に日に相手の軍勢が増えていき、なんと8万にまで膨れ上がった。対する隆信が率いる勢力はわずか5,000ばかり。絶体絶命のピンチのなか、作戦会議では、「城を見捨てて逃げ出そう」というムードすらあったが、直茂は反対。むしろ、「籠城ではなく、夜討ちをしましょう」と奇襲攻撃を提案して周囲を驚かせた。

図 龍造寺家は九州の三大勢力の一角を担った



資料：筆者作成

会議で意見は割れたが、母の慶閨尼が猛プッシュしたこともあり、隆信は直茂の意見を取り入れて奇襲を執行。大將の首だけを狙って夜討ちを行い、見事に成功している。総大将である宗麟は豊後へと撤退を余儀なくされた。優秀な側近の直茂に、隆信自身も刺激を受けたことだろう。ともに、「七息思案」という短い間に思案してすぐに行動することをモットーとした。そんな二人は、大友を破ったのちに、島津と並ぶ一大勢力を築きあげた。

だが、人間は満足してしまえば成長は止まる。隆信は政務を怠り、遊興にふけるようになっていく。周囲から戒められたが、隆信は聞く耳をもたず、うるさい直茂をも自分から遠ざけるために、筑後へと飛ばしている。

太った隆信は馬に乗ることができず、有馬晴信・島津家久との合戦「沖田畷の戦い」では、家来6人が担ぐ駕籠に乗って登場。龍造寺方が多くの将兵を失うなかで、自身も戦場で命を落とした。享年55歳。

龍造寺隆信は「優秀な番頭を遠ざけて自滅した地域企業の社長」といったところか。実力はあるだけに、自制心さえあればと思うと惜しい限りである。

やぶさめ 流鎗馬で十和田ブランドを確立する



(有)十和田乗馬倶楽部

代表取締役

上村 鮎子

かみむら あゆこ

《企業概要》

代表者	上村 鮎子
創業	1993年
資本金	300万円
従業員数	9人
事業内容	乗馬サービスの提供
所在地	青森県十和田市三本木佐井幅115-2
電話番号	0176(26)2945
URL	https://towada-joba.com

流鎗馬は、馬を走らせながら次々と的を射る伝統的な武芸である。古くは武士のたしなみとして、現代では神事として続いてきたが、長らく担い手は男性に限定されていた。

そんな流鎗馬を女性も楽しめるスポーツとして競技化したのが、青森県十和田市の(有)十和田乗馬倶楽部である。女性騎手による「桜流鎗馬」とともに成長する同社の歩みをうかがった。

■ 魅力あふれる新南部馬

同社の特徴は、約40頭いる乗用馬のほとんどが和種系、つまり日本の在来種の血をひいていることである。多くの乗馬クラブは洋種の馬を中心に飼育しているが、同社はあえて和種系を選んでいるという。和種系の方が小型なため、乗る人が高さから

感じる恐怖心を小さくできる。身長が低い人や障害のある人にとっても比較的乗りやすいことから、多くの人に馬との触れ合いを楽しんでもらえると考え、和種系に特化した。

なかでも活躍しているのは、地元の北里大学と協力して開発した「新南部馬」である。小さくて丸っこい体形で、乗ったときの揺れが少なく、性格は人懐こい。

開発の理由は、十和田市の馬文化を後世に残したいと考えたからだ。十和田市は古くから馬の産地として知られており、明治時代には軍馬の育成所もあった。しかし、近代化が進むと、それまで移動や農作業に重宝されていた馬は自動車や農耕機にとって代わられた。

馬を身近に感じてもらうにはどうすればよいか。同社は、馬をレジャーや観光に活用することを考えた。そ

こで、馬の扱いに慣れていない人でも気軽に乗れるよう、小柄で温厚な新南部馬を生み出したのだ。

この馬を中心に和種系の馬をそろえたことにより、乗馬レッスン以外のサービスを充実させることができた。周辺の十和田湖や八甲田山などを馬に乗って散策する外乗りや、流鎗馬などである。

特に人気なのが流鎗馬だ。全体で400人いる会員のうち約7割が、騎乗と弓の使い方を学べる流鎗馬会員である。つまり、流鎗馬を目標に多くの会員が集まっているわけだ。集客のきっかけとなったのは、桜流鎗馬というイベントだった。

■ 女性が射手の流鎗馬競技会

桜流鎗馬とは、2004年から毎年4月に開催している、女性騎手による

流鏝馬の競技大会である。桜並木の下を、華麗な衣装を着た女性が和種の馬に乗り、次々と的を射る。躍動感があって見応え十分のイベントだ。花見の観光客で会場には多くの人が集まるため、的中のたびに大いに盛り上がるそうだ。

桜流鏝馬の始まりは、十和田市から「馬を使ったイベントができないか」と打診を受けたことだった。乗馬という乗る人が楽しむものであったが、同社は見る人にも楽しんでほしかった。加えて、乗馬の世界は女性の方が多いことから、女性騎手を主役にしたいとも考え、結果として女性による流鏝馬にたどり着いた。

運営の中心となったのは、現在代表を務めている上村鮎子さんである。上村さんは、2003年、盛岡八幡宮にいた南部流鏝馬の師範に弟子入りし技術を学んでいた。盛岡八幡宮の祭礼で奉納を行ったこともあった。

大会を始めた当初は、女性が流鏝馬を行うことに反発もあったが、地域活性化や和種の馬の活用といった目的をホームページやSNSなどで地道に周知することで、反発の声は次第になくなっていった。また、魅力的な大会となるよう、乗馬体験会やグッズ販売など、毎年新たな催しを少しずつ増やしていった。

運営に当たって特に注意したのは安全である。一度でも事故を起こし

てしまうと、次は開催できなくなるかもしれない。そこで、ヘルメットの着用を促したり、大会前に技術指導を選手に行ったりするなど、安全には十分配慮した。

当初、従業員5人の騎手だけで始めた桜流鏝馬は、2022年には10歳代から60歳代まで36人の騎手が参加する大会に成長した。県外からの参加者も多く、米国やオーストラリアなど海外出身の人もある。来場者も国内外から集まり、年々増加している。地域住民から「春になったら、桜流鏝馬を見に行きたい」と言われるようになったうえ、ふるさとイベント大賞を受賞するなど、全国でも評価されるようになった。

加えて、同社の年商は、流鏝馬を始める前と比べ10倍以上になった。流鏝馬を競技として確立させるため努力した結果といえる。流鏝馬初心者向けの教本を作成したり、流鏝馬を始めたいと考える乗馬クラブに技術指導や馬の貸し出しを行ったりもした。こうした取り組みにより、プレイヤーが増加したことが成果となって表れたのである。

■ 地元の協力で 地域を盛り上げる

和種の馬、桜舞い散る広い土地。そうした同社ならではの経営資源や環境を生かしたことが桜流鏝馬の成



演武で観客を魅了する代表の上村さん

功や同社の成長につながった。また、地域の人たちの助けも大きかった。

例えば、北里大学の乗馬サークルの学生には、日常的な馬の世話や大会運営を手伝ってもらっている。騎手が着る服をつくるのは、地域の裁縫サークルの方々だ。流鏝馬に適した女性用の和服はなかったため、騎手の意見を反映させながら、ゼロから手探りで製作してくれた。

こうした大会を陰で支える地元の関係者に光を当てたいと、乗馬サークルの学生向けに流鏝馬大会を開いたり、流鏝馬文化祭という桜流鏝馬の歩みなどを紹介する催しのなかで、裁縫サークルがこれまでにつくってくれた服を展示したりもしている。

また、来場者と騎手をつなげる活動にも精力的だ。2017年には、最優秀賞が大会のポスターとなるフォトコンテストを開催した。反応は上々で、2022年は80件の応募があった。

同社には目標がある。流鏝馬と新南部馬を二本柱とする十和田ブランドを確立し、十和田市の活性化を図ることだ。桜流鏝馬の成功により手応えを感じつつある。だから今後も、馬の里、十和田から多くの人の心を射抜いていく。 (白石 健人)



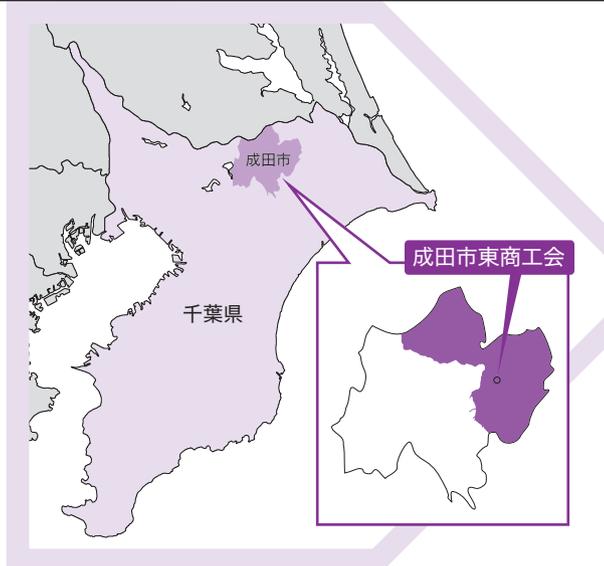
地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



成田市東商工会
経営指導員
たかぎ かずみ
高木 一美



日本の伝統文化で地域活性化

千葉県北部中央に位置する成田市は、東京駅から60キロメートル圏内という立地です。北は利根川を挟んで茨城県と、西は印旛沼を隔てて印西市と、そして東は香取市と隣接しています。古くより成田山新勝寺およびその門前町を中心に栄え、成田国際空港の開港後は「国際空港都市」として重要な役割を担っているほか、北総地域の中核都市として発展しています。

当商工会の管轄地区は、2006年の行政合併により成田市に編入された旧大栄町と旧下総町で、成田商工会

議所との併存地区です。成田市の東側に位置し、下総台地のサツマイモをはじめとする畑作、利根川の水流を利用した稲作やレンコンの栽培を主力とする農業地帯です。

世界中でコロナ禍が収束に向かうなか、成田山新勝寺や成田国際空港のある成田市を訪れる外国人旅行者が増え、インバウンド関連の需要が再び高まっています。その半面、当地区は観光資源が乏しく、思うように誘致できていない状況です。

そこで現在、地域振興の取り組みとして、公衆浴場の背景画を展示するギャラリー開設の計画を進めています。2021年9月に商工会運営の効率化のために下総地区の支所を閉所しました。その際、成田国際空港に隣接した立地であることから、支所会館として使われていた建物がギャラリー開設の候補地として検討されることになったのです。

富士山風景が描かれることの多

い公衆浴場の背景画は、現在ではほとんど見られなくなっています。大正・昭和時代から続く銭湯がなくなりつつあり、背景画の描き手も減っているためです。

ギャラリーには、公衆浴場に描くのと同じ筆法で絵師がキャンバスに描いた貴重な作品を展示します。このギャラリーはこれから、多くの国内観光客および訪日外国人旅行者を誘致できるプラットフォームのような役割を担うことになるでしょう。当商工会としても使用していない支所会館を貸し出すことで、余剰資産を有効活用できます。

コロナ禍だったため、開設が遅れましたが、2023年中にはギャラリーを始動させる予定です。今後は公衆浴場の背景画という日本独特の文化を発信していきながら、当地区が「地域交流の場」や「新たな観光ルート」となるよう、地域活性化につながる事業を展開していきます。



公衆浴場の背景画を展示するギャラリーを準備中



人を動かす 仕掛学

第8回



目が合うポスター

社会的文脈

今回は心理的トリガのうち、社会的文脈について紹介する。社会的文脈は、被視感、社会規範、社会的証明からなる。

被視感とは誰かに見られているような気がすることであり、人の注意をひくことや、社会的に望まれている行動を促進することが知られている。本当に見られている必要はなく、そう感じるだけでよい。

例えば、車を前から見るとヘッドライトが目、フロントグリルが鼻と、顔のように見える。歩行者に気づいてもらえるよう、わざとそのようなデザインにしているのである。

筆者も被視感を利用した仕掛けを考案したことがある。ずっと目が合うように見えるホロウマスク錯視を用いてポスターを作成したところ、歩行者のうち23.7%がポスターを見てくれた。錯視のない普通のポスターの場合は13.4%だったので、目が合うことによって被視感が高まっ

たのだと考えられる。

社会規範とは社会的に合意された、順守することが求められるルールのことである。コンビニエンスストアやスーパーのレジの前には、並ぶ人の立ち位置を示す足跡をよく見かける。これは社会規範を目に見える形で示したものである。足跡の上に立たないと列に並んでいないことが誰の目にも明らかになる。ルールを守っていないことを周囲に知られてしまうので、ちゃんと並ぼうという気持ちにさせる。

社会的証明とはほかの人々の行動によって生み出される規範のことである。お店に行列ができていれば人気店であることがわかるし、通販番組で「現在、電話が大変混みまっています」のフレーズをつければ注文数が増える。一方で、ごみが一つでも捨てられるとポイ捨てが一気に増えるし、自転車が1台でも迷惑駐輪をすると2台目以降が急増する。

悪いことにも社会的証明が使えてしまうことには、注意が必要である。

前回紹介した個人的文脈は何かが起こることを期待させるものだった。したがって、何が起こるのかわかってしまうと期待も下がってしまい、飽きられやすくなる。一方、社会的文脈はそういった期待を抱かせるものではないので、飽きられにくいという違いがある。仕掛けの対象者や仕掛けを設置する状況、促したい行動によって、心理的トリガは適宜使いわける必要がある。

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。



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。

文化の枠を越えて根づく日本庭園の美



(株)中根庭園研究所

代表取締役所長 **中根 史郎** (なかね しろう)

《企業概要》

代表者 中根 史郎
創 業 1966年
資 本 金 3,500万円
従業者数 14人

事業内容 庭園の設計、施工、管理
所在地 京都府京都市右京区谷口唐田ノ内町1-6
電話番号 075(465)2373
U R L <https://nakane-garden.co.jp>

日本の庭園文化は古くから独自の発展を遂げ、多くの人をひきつけてきた。日本庭園を有する神社仏閣、料亭や旅館などが数多く集まっている京都に、庭園の美を追い求めてきた(株)中根庭園研究所はある。これまで20カ国以上で作庭を行ってきた。どのようにして文化の枠を越え、人々を魅了していったのだろうか。

自然の美しさを再現する

——日本庭園というと枯山水を思い浮かべます。

枯山水が日本庭園の一つであることは確かです。ほかにも松や石灯籠、蹲踞手水鉢で日本庭園をイメージする人は多いです。

松は平安時代に、蹲踞手水鉢は桃山時代にはなくてはならないものとされました。仏教とともに伝来した石灯籠も、桃山時代に茶庭の明かり

となりました。このように日本庭園は仏教や神仙思想、茶の湯の文化などの影響を受けながら時代とともに形を変えてきました。

ですから、象徴的なアイテムがあればよい、逆にないとだめといったことはありません。それよりも、自然に育まれた美しい景観を再現することこそが、日本庭園の本質だととらえています。

例えば、水を使って川や海、石を使って山や島を表したりします。庭園の外に見える風景も利用します。

植物は、美しさだけでなく植える場所で健やかに育つかを考慮して選びます。さまざまな要素を組み合わせ、最善の形にするのが、日本庭園を扱う造園家の一番の仕事だと考えています。

——思い描いた空間をつくるには、多くの知識やスキルが必要になります。

当社の強みは、歴史や文化的背景を踏まえて作庭できることです。京都で50年以上にわたり事業を営ん

できたことから、歴史的価値が高い庭園の維持管理や修繕に携わる機会に恵まれました。つくられてからの経緯を丹念に追ったり、参考となる書物をひもといたりしてきたことが糧になっています。

また、当社は設計部と施工部を設け、双方で培ったノウハウを社内に蓄積できるようにしています。

設計部では庭園や公園緑地などのデザインや施工計画の策定を行います。実際に庭園をつくる場所はもちろん、周辺に足を延ばして現地を調査します。その地域ならではの景観の美しさをデザインに盛り込むためです。イスラエルで作庭を計画したときには、2週間かけて全土を巡りました。

施工部では造園工事やメンテナンスを行っています。木や石は、一つ一つ形や表情が異なります。単に図案のとおり配置するだけではうまくいかないこともよくあります。そのため、石積みや植栽の技術だけでなく、美的感覚も必要です。

これまでに、国内では、大阪府の大仙公園や島根県の足立美術館などの庭園を手がけました。海外では、米国のジミー・カーター大統領センターやボストン美術館などの日本庭園が代表作です。米国に限らず、欧州やアジアなど20カ国以上で作庭してきました。海外の案件のなかに

は、10ヘクタールを超える大規模なものもあります。

新天地を海外に求める

——積極的に海外展開していますが、理由は何でしょうか。

わたしが代表になった1990年代半ばごろから、海外展開に力を入れるようになりました。理由は二つあります。

一つは、国内の造園需要が減っていたからです。庭を設けない建て売り住宅が増えていました。料亭にあった庭園がいつの間にか駐車場に変わっていたということもありました。当社は大きな庭園を手がけることが多いので、小規模な案件が減る影響をすぐに受けるわけではなかったのですが、造園家同士の競争が激しくなっていくのではないかと不安を感じるようになりました。

もう一つの理由は、1995年に創業者である父が亡くなり、父の知名度で受注していた案件がなくなると懸念されたからです。父は、京都府庁の職員として神社仏閣などの庭園の修理や保護活動に長年取り組みました。1966年に府庁を辞め、当社を設立したのです。確かな知識やスキルをもっていたことから数多くの引き合いをいただきました。その出来栄が評価されてさまざまな賞を受け



借景を生かしながら自然の美を再現

た結果、さらなる受注を呼び込みました。父が手がけた庭園の数は300を超えます。

父がいなくなっても、手がけた庭園のメンテナンスの仕事は見込めるかもしれませんが、新たな作庭に携わらなければ、売り上げは先細ってしまいます。雇用を守りながら事業を継続するには、新たに市場を開拓する必要があったのです。

——海外では現地ならではの庭園文化がすでに根づいていたと思います。日本庭園が入り込む余地はあったのでしょうか。

確かに、フランスのベルサイユ宮殿、英国のキューガーデンズなど、海外にも立派な庭園があります。ただ、希少性や華やかさのある草木を植えたり、豪華な噴水や彫像を設置したりと、見た目の壮大さを重視したものが多く感じていました。もちろん、そうした庭園が驚きや感動を与えることはあるでしょう。

一方で、人の手が入っていない景



受注増加につながったウクライナの庭園

観をめでる人も多くいます。美しい自然に感じ入ったり、安らぎを覚えたりするのは、日本人に限った話ではありません。自然の景観を再現する日本式のアプローチは、海外でも通用すると思ったのです。実際に、当社が手がけた日本庭園には、多くの外国人が訪れていました。癒やしを与えるタイプの庭園として、文化の壁を越えられると考えたのです。

歴史を考証した庭園づくり

——海外からの受注はどのように増やしていったのですか。

小所帯なため、わざわざ海外に出かけて営業活動を行う余力はありませんでした。

そんな当社にとって役立ったのが、日本庭園に関する講演活動です。創業以来手がけてきた庭園のうち、いくつかは海外でも知られていたため、世界中から講演の依頼が来るのです。日本庭園の普及につながりますし、事例として当社の庭園を紹介するこ

とでプロモーションにもなります。聴講者は庭園や日本文化に興味のある人がほとんどで、不特定多数の人に宣伝するよりも効果的だったように感じます。海外から作庭の依頼が来るようになりました。

施主の要望に寄り添って対応したこともプラスに働きました。ビジネスとしては当然のことかもしれませんが、ただ、当社にとっては父の時代のやり方から大きく変えたことの一つです。

父は芸術家タイプで、自分が考える美を表現することに重きを置いていました。そのため施主の要望やアイデアを受け入れることは多くなかったのです。自分が良いと信じるものをつくりたいという思いは、わたしももっています。ですから、わたしの考える庭園の美と施主の希望を両立させることを目指したのです。

——どのような要望が印象に残っていますか。

2005年にウクライナのキーウで作庭したときのことです。施主だった資産家からの要望は今でも忘れられません。庭園全体を眺望する築山上に露天風呂をつくってほしいと頼まれたのです。あまりに奇抜なアイデアに、最初は抵抗を覚えました。それが顔に出たのでしょう。施主は「聞かなかったことにしてくれ」と、

少し寂しそうに言いました。

何とか希望をかなえつつ日本庭園として成立させられないか考えました。思い出したのが、^{りんかんちやの}淋汗茶湯という室町時代の茶会です。蒸し風呂に入り汗を流し、茶を飲み、酒食して楽しむ。併せて、庭の風流も楽しんでそうです。こうした歴史を顧みれば、築山の上に風呂があっても問題ないと思いました。全体と調和するように露天風呂を設置することにしました。

ただ、珍しいことではあるため、「これは日本庭園ではない」と言われてしまうことがあるかもしれません。そのような場合でも、日本庭園だと説明できるよう、淋汗茶湯の歴史的背景を記したメモを施主に渡しておきました。

6ヘクタールに及ぶ大庭園が出来上がり、お披露目パーティーが開かれました。世界的に有名な歌手や各国の大使などが大勢招かれたのですが、評判はとても良かったそうです。訪れた人からの口コミで新たな取引につながりました。

確かな品質を保つために

——海外の仕事で気をつけていることはありますか。

信用できる施主なのかを見極めることが重要です。大規模な庭園なら、

完成までに3年ほどかかります。仕掛かり中の案件が施主の都合で中止になるリスクを取り除きたいのです。

海外からの注文には、過度な負担を強いるものがあります。例えば、代金の支払いを工事が完了してからにしてほしいといったものです。そういった条件を出す施主の案件は、うまくいかないケースが多いと感じています。そこで、一部の前払いや、毎月払いの条件を提示しています。それでも任せたいと言ってくれるのならば、期待に応えるため一木一草にこだわって作庭します。

——作庭後も手入れの必要があると思いますが、どうしていますか。

庭をしっかり管理できる業者を現地で育てています。これには苦い経験があるからです。

話は1975年のウィーン万国博覧会にさかのぼります。このとき、父とわたし、職人たちの7人で会場内に日本庭園をつくり、金賞を獲得するほど高評価を得ました。

15年後にその庭園を訪れると、木々は好き放題に伸び、石組みは倒れ、半ば^{はいきよ}廃墟と化していました。現地のメンテナンスを任された業者が、どのように手をつけたらよいかかわらなかつたからのようです。このことを踏まえて、海外で仕事するときには、手入れが少なく済んだり

成長が遅かったりする植物を使ってみるようにしたのですが、それでもうまくいきませんでした。

そこで、わたしはあえて日本から職人を連れていかないようにしました。現地の業者にノウハウを蓄積させるため、設計の意図を伝え、施工方法を指導することに力を注いだのです。

完成までの間、業者の力量や本気度をじっくり見定めます。筋が良い、信頼に足ると感じた人には、庭園の美しさを左右する重要な部分を担当させて、より丁寧に指導します。知識やスキルを吸収して、自らの手で施工できるようになれば、メンテナンスも十分に行えるでしょう。美しく庭園を保つことができれば、それを見た現地の人たちから仕事の依頼も見込めます。当社にとって、現地

の業者が育つことにはメリットがあるのです。

当社を継いだ頃と比べ、従業員の人数は変わりませんが、売り上げは2倍に増えました。信頼できる現地の業者との協業により受注への対応力が増し、海外からの仕事は全体の3割を占めるまでに成長しました。

これまでわたしは、日本庭園の美しさを世界中に広げるべく第一線に立ってきましたが、最近は少しずつマネジメントを2人の息子に任せています。息子たちは米国の大学院で造園学を修めたり、現場経験を積んだりして、古今東西の庭園について学んできました。自然の景観を再現するという日本庭園の核はもちつつも、新しい感性が宿った庭園を世界中でつくってくれると期待しているところです。

取材メモ

ウクライナの庭園を手がけたとき、施主に雇われた庭師のなかに、ひときわ熱心に取り組む青年がいたそうだ。仕事ぶりにほれ込んだ中根さんは、その庭師に、施主の元に残り庭園のメンテナンスを続けるよう打診した。他方、施主に対しては、給与を上げることや、造園の技術を高めるためドイツ留学の機会を与えることを交渉し、実現した。協力してくれる現地の業者を大切に育てようとする思いが行動に表れている。

庭園はつくって終わりではない。美しさを保つには、きめ細かいメンテナンスが欠かせない。従って、庭園のオーナーやノウハウのない業者に任せるわけにはいかないのである。そうなると、現地の業者に日本庭園の技術や知識を根づかせる必要がある。小さな企業が、世界で広くビジネスを成功させるには、進出地域で深く協業関係を築くことが一つの解決策になるだろう。（西山 聡志）

第62回 終戦とお盆

8月といえば、6日の広島、9日の長崎への原爆投下、そして15日の終戦という、戦争にまつわる大きな出来事があった月です。それから78年経った今も世の中から戦争はなくなっておらず、今年の5月に開かれた広島サミットでは、ロシアによるウクライナ侵攻などの国際紛争について話し合われました。

年中行事でいえば、8月はお盆の月です。14日と15日は、日本各地で仏壇や盆棚に先祖の御霊^{みたま}を迎えてまつり、墓参りをする死者供養の日となっています。そのようなお盆の日が、終戦の日と重なるというのは歴史の偶然です。かつて、大勢の犠牲者を出してしまった戦争の惨事を思い起こす日と重なっていることは、意味深いことといえるでしょう。

東京都の靖国神社では、旧暦のお盆の時期に当たる7月13日から16日に「みたままつり」が開催されます。それはまだ戦争の傷痕が残っていた昭和22年（1947年）に始まったものです。大勢の戦没者をまつる千鳥ヶ淵戦没者墓苑は昭和34年（1959年）に竣工しましたが、前年の7月13日から、戦没者たちを悼

むために千鳥ヶ淵の灯籠流しが始まりしました。8月6日には広島の元安川で灯籠流しが、9日には長崎の浦上川で万灯流しが催されます。それらは、戦争犠牲者への追悼と平和への祈りを込めたものなのです。

ところで、広島平和都市記念碑の石棺には「安らかに眠って下さい 過ちは繰返しませぬから」という言葉が刻まれています。誰が過ちを犯したのか、誰が過ちを繰り返しませんと言っているのか、主語のない奇妙な言葉です。嫌なことは忘れて水に流し、みそぎをすればまたやり直せるというのは、日本人が昔からもつ考え方といえるかもしれません。

国際社会には文化や考え方が異なる人たちも数多くいます。そういった人たちの考え方や行動の特徴を知ることが、これからますます大切になるでしょう。わたしは日本の文化や歴史を考えるうえで、およそ20年かけてフランスの民俗行事を調査してきました。その一部を紹介します。

フランスの中部にオラドゥール・スール・グラヌという町があります。1944年6月10日、ナチス親衛隊による虐殺で大勢の住民が犠牲となり、

町は破壊されました。戦後、その惨劇の事実を記憶するために、廃墟となった旧市街や犠牲者の遺骨が保存され、犠牲者の名前は墓地のプレートに刻まれました。そして慰霊碑と博物館が建設されました。

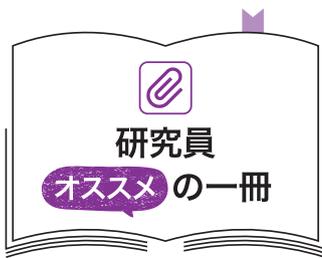
事実を具体的に記憶することこそが死者の尊厳を守ることであり、忘却は死者への冒瀆^{ぼうとく}であるというフランス人の考え方が強く伝わってきました。奇跡的に生き残った方に話を聞くことができましたが、冷静に事実だけを語る姿勢を徹底していました。事実や記憶を曖昧にせず、具体的かつ冷静に体験した事実を語ってもらえたのは、貴重な調査体験でした。学ぶことはまだまだ限りなくあるのだという思いに浸っています。

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。



小さなまちの奇跡の図書館

筑摩書房 / 定価880円

猪谷 千香 (いがや ちか) [著]

先進的な活動をしている図書館に授与される「Library of the Year」という賞がある。2021年の大賞は、鹿児島県の南端にある人口約4万人の小さな町、指宿市いぶすきしの図書館だった。本書は、寂れつつあった図書館が活気を取り戻す過程を、記者である著者が紹介したものだ。

指宿図書館は、ノウハウのある民間事業者に運営を任せる指定管理者制度により、NPO法人本と人をつなぐ「そらまめの会」が2007年から運営している。そらまめの会は、図書館を盛り上げたいと、司書と地元市民が協力して立ち上げたボランティアグループが前身だ。図書館運営の経験がなかった数名の職員によるこれまでの軌跡は、経営資源に限りのある中小企業にとって参考となる。

そらまめの会が自治体から運営を引き継いでまず取り組んだのは、整理整頓である。棚にたまったほこり

をくまなく掃除し、古くなった本は廃棄して取りやすくした。

問い合わせにも丁寧に対応した。一例として、職員が本を探すなど利用者の疑問を解決する業務、レファレンスが紹介されている。ある日、製造元の牧場を知りたいと古い牛乳瓶が持ち込まれた。牧場に関する資料はなかったが、職員は諦めずに市内で長年事業を営む男性を調べて連絡した。その後、さらに詳しい人はいないかと紹介に紹介を重ねて6人目。ついに牧場主の孫に話を聞くことができ、依頼者にとても喜ばれた。

また、絵本の世界を模した装飾や衣装で本の世界を体験してもらう「図書館フェスティバル」や、怖い本を読んだ後に館内を巡る「図書館ミステリーツアー」などのイベントも好評だ。テーマの打ち合わせや開催の準備を市民も参加できるようにした。すると、普段図書館を利用しな



い人も、イベントの手伝いを楽しみに来るようになったそうだ。

本書で紹介されている取り組みは、決して目立ったものではない。それでも先進的な活動として選ばれたのは、市民とともに歩み、学ぶ姿勢が評価されたからだという。些細なささいことにも手を抜かず、親身な対応で利用者の信頼を得る。地域を巻き込んでイベントを企画し、図書館に興味なかった人にも、楽しく交流ができる場を提供した。そらまめの会の運営は、現在4期目に入る。いまや指宿図書館にとって代えの利かない存在になっている。

多くの課題を抱えていても、できることから始め、一つ一つやり遂げる。それが顧客の信頼を得る第一歩になる。忙しいからと後回しにしていることはないか。いま一度見つめ直してみたいはかがだろうか。

(尾形 苑子)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

国際収支の発展段階説

国際収支の発展段階説は、英国の経済学者デオフリー・クローサーが提唱した、経済発展に伴い国の国際収支が六つの段階を経て変化するという経済理論です。各段階について、詳しくみていきましょう。

第1段階は、国内の生産能力が低く物資を輸入に頼り、海外から資金調達をしている状態です。当然、貿易・サービス収支は赤字、対外純資産残高はマイナスです。加えて、借入金の利子の支払いで第一次所得収支が赤字、経常収支も赤字になります。第2段階では、安価な労働力などを武器に輸出競争力が高まり、貿易・サービス収支が黒字に転じます。この黒字幅が拡大し、第一次所得の赤字を補えるようになったのが、第3段階です。経常収支が黒字になり、対外債務の返済が始まります。第4段階では、経常収支の黒字で蓄積した外貨を投資し、対外純資産がプラス、第一次所得が黒字になります。

しかし、国が豊かになると、生産コストが上昇し国際競争力が低下します。そして、貿易・サービス収支が再び赤字に転じるのが第5段階です。第6段階では、さらに赤字幅が拡大し、経常収支が赤字になります。補填のために対外純資産残高が減少していきます。

財務省によると、2022年の日本の国際収支は、貿易・サービス収支がマイナス約21兆円、第一次所得収支が

国際収支の発展段階説における各段階の概要

	第1段階 未成熟な債務国	第2段階 成熟した債務国	第3段階 債務返済国
貿易・サービス収支	赤字	黒字	黒字
第一次所得収支	赤字	赤字	赤字
経常収支	赤字	赤字	黒字
対外純資産残高	マイナス	マイナス	マイナス
	第4段階 未成熟な債権国	第5段階 成熟した債権国	第6段階 債権取り崩し国
貿易・サービス収支	黒字	赤字	赤字
第一次所得収支	黒字	黒字	黒字
経常収支	黒字	黒字	赤字
対外純資産残高	プラス	プラス	プラス

資料：内閣府「日本経済2019-2020」、伊藤元重編・財務省財務総合研究所編著『日本の国際競争力』（2013年）をもとに作成
(注)「赤字」「マイナス」に網かけをしている。

約35兆円、経常収支が約11兆円、対外純資産残高が約418兆円でした。これは第5段階に当たり、このままでは、資産の取り崩しが始まるかもしれません。生産性を向上させ輸出の拡大を図ったり、コロナ禍で減少したインバウンド需要を取り戻したりすることが必要です。

中小企業のなかには海外と取引をする企業が増えつつあります。一社一社は小さくなくても、層として厚みを増せば日本の貿易・サービス収支の底上げにつながるでしょう。今後もその流れが続くことが期待されています。

*一部、内閣府「日本経済2019-2020」、伊藤元重編・財務省財務総合研究所編著『日本の国際競争力』（中央経済社、2013年）をもとに記述しています。



編集後記

先日、帰省した際、隣町に唯一残っていた小さなスーパーが閉店してしまい、買い物難民が発生していることを知りました。わたしの地元には今のところスーパーが複数ありますが、急速に人口減少が進んでいるため、将来的には隣町と同様の状況になってしまうかもしれません。

今月の研究レポートでは、今後5年以内に廃業を予定している中小企業が多数あることが明らかになりました。そのなかにはスーパーのような地域の生活に欠かせない存在も多く含まれます。こうした企業をどうやって残していくかという問題は、経営者とその親族、従業員だけで考えても答えが出ないかもしれません。地域社会全体の問題としてとらえる必要があるのではないのでしょうか。（原澤）

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 9月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

起業に対する関心の段階別分析から探る 起業促進のヒント

—「2022年度起業と起業意識に関する調査」の分析から—
総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

クローズアップ 識者に学ぶ

100年の節目に防災について考える

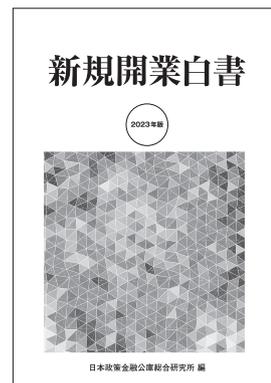
京都大学防災研究所附属巨大災害研究センター
教授 矢守 克也

●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

2023年版 **新規開業白書**

総合研究所では、長年取り組んでいる「新規開業実態調査」の結果をもとに新規開業の動向を分析し、『白書』として毎年刊行しています。

今回は、女性の開業に焦点を当てました。長期時系列データや最新の調査結果から、女性開業者の特徴や開業前後の取り組みのほか、女性の開業に対する関心について詳しく分析しています。

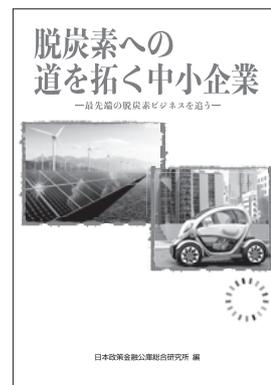


A5判400頁 定価2,530円(税込)

脱炭素への道を拓く中小企業

—最先端の脱炭素ビジネスを追う—

脱炭素社会の実現に向け、中小企業には温室効果ガス削減に取り組むこと、その後押しをするビジネスの担い手となることが期待されています。アンケートとヒアリングに基づき、中小企業と脱炭素のかかわりについて詳しく論じた一冊です。

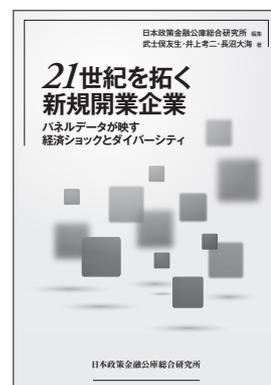


A5判275頁 定価 2,640円(税込)

21世紀を拓く新規開業企業

—パネルデータが映す経済ショックとダイバーシティ—

新規開業企業を5年間追跡した「新規開業パネル調査」の成果です。2001年以降の20年間にわたるデータを用いて、開業時期が異なる四つの企業群を分析し、経済ショックによる影響や開業の構造的な変化といった21世紀初頭の開業の動向を探っています。



A5判392頁 定価 3,850円(税込)

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

