

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.182

11

特別レポート

変革の好機をとらえて成長を

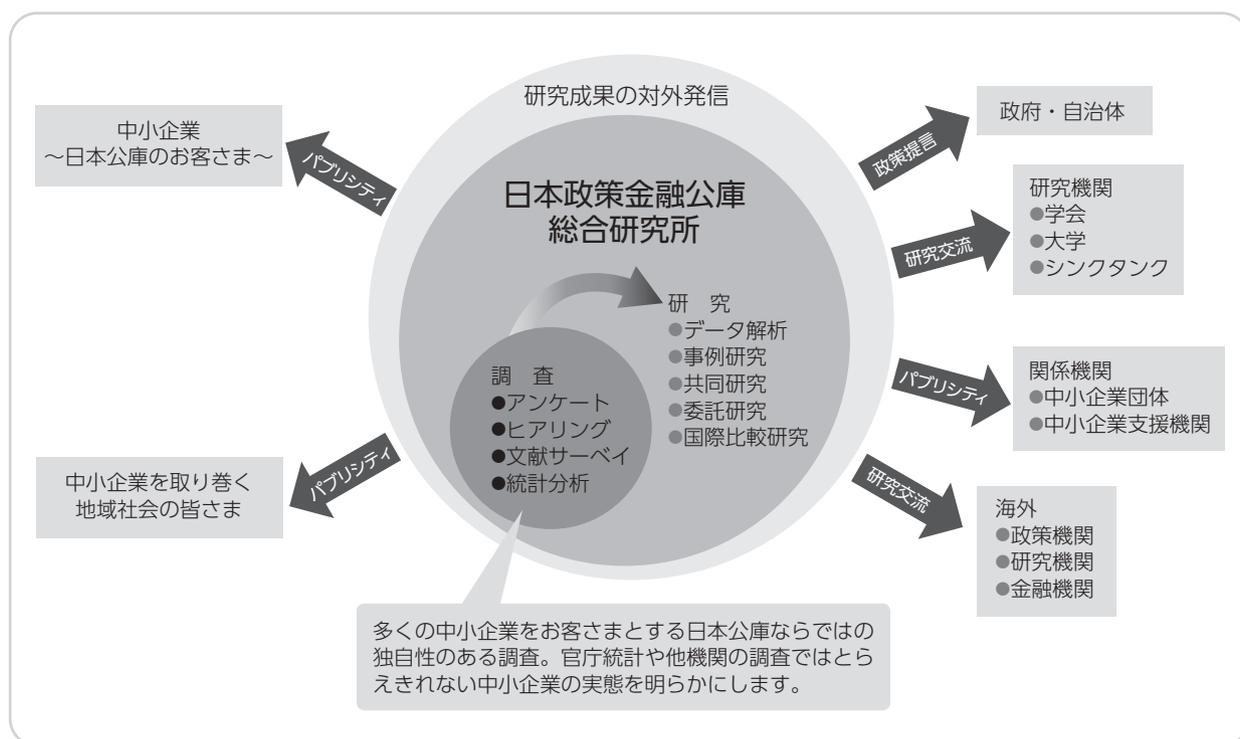
—2023年版中小企業白書・小規模企業白書の概要—

中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員 御園 雅隆



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「古今東西のカレンダー」
アステカの暦石(メキシコ/15~16世紀)
アステカ文明の神々の周りに20日周期の記号が描かれている
提供/アマナイメーجز

調査 企業事例 論評 エッセー・コラム

CONTENTS

- 4** **特別レポート**
変革の好機をとらえて成長を
—2023年版中小企業白書・小規模企業白書の概要—
*中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員 御園 雅隆
- 2** **巻頭エッセー 明日に向けて**
日本の温泉地の見取り図が変化している
*温泉エッセイスト・跡見学園女子大学兼任講師 山崎 まゆみ
- 16** **未来を拓く起業家たち**
秩父の魅力を伝える
プライベートキャンプ場
*埼玉県秩父市 (同)KEiNA
- 20** **データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~**
小企業の決算状況は、持ち直している
- 24** **産業レポート**
建設現場のデジタル化をリードする中小建設業
クラウドサービスやアプリで職場を変える
*総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎
- 28** **戦国マネジメント —社長としての戦国大名—**
前田利家
挫折を乗り越え名門の基礎を築いたベンチャー起業家
*偉人研究家 真山 知幸
- 30** **経営最前線1**
パンを捨てない、捨てさせない
*福岡県福岡市 トランテトロワ
- 32** **経営最前線2**
国内製造業の技術を身近に
*新潟県燕市 (株)グラノクス
- 34** **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
「進取の気象」に富む大野人を伴走支援
*大野商工会議所 経営指導員 森田 雄大
- 35** **人を動かす仕掛学**
仕掛けの見つけ方
*大阪大学大学院経済学研究科 教授 松村 真宏
- 36** **研究ノート 総研調査から**
海外展開した中小企業における
国内回帰の実態
—「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査」の結果から—
*総合研究所 主任研究員 山口 修平
- 42** **フード業界の変革者 —中小企業が変わる食の未来—**
食事制限があっても食を楽しめるように
*東京都新宿区 (株)CAN EAT
- 46** **祭り探訪**
ブータンのヤクチャム
*国立文化財機構東京文化財研究所
無形民俗文化財研究室長 久保田 裕道
- 47** **研究員オススの一冊**
奇跡のフォント
- 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

日本の温泉地の 見取り図が変化している

スタートは25年前、道なき道をゆく秘湯ハンターのよ
うな体験ルポでした。その後、2002年頃から世界の温泉
を目指して旅に出たのです。かれこれ20年ほどかけて、
世界と日本の温泉文化を比較し、その魅力を伝えてきた
こととなります。

取材先の海外各地で、日本の温泉専門家だと伝えると、
皆目を丸くし、「一度は日本の温泉に行ってみたい」と
話してくれました。同時に、日本の温泉について質問攻
めにあいました。

温泉は世界に誇る観光資源、日本の宝です。2008年に
は観光庁が設立され、外国人観光客の急速な増加ととも
に、観光は日本の基盤産業であると大きな期待が寄せら
れるようになりました。

もちろんコロナ蔓延^{まんえん}中は、温泉地も大打撃を受けまし
た。殺菌効果の高い草津温泉は消毒を兼ねた「手湯」の
新設で話題になりましたが、基本的には温泉旅館の皆さん
は息も絶え絶えでした。好調だったのは客数が限定され
る秘湯や客室に露天風呂が付く高級路線の宿です。

一方、宿泊産業を援助するために大きな予算もつき、

その補助事業で多数の温泉地や宿がチャンスをつかみました。例えば、福島県の土湯温泉では、地元の30歳代の若きリーダーが「かつて東日本大震災で得た教訓として、大きなダメージから回復する時には大きな変化がある。今回もその機会に乗らないといけない」という考えのもと、露天風呂が付く客室を新設し、高付加価値の宿へと一部切り替える決断をしました。施設を改修し客単価を上げたことで、人手不足ゆえに宿泊稼働率が低くなってしまっても、収益を上げられているので、その策は功を奏しています。もちろん改修費用の自己負担分も大きいので、厳しいチャレンジでしたが、苦しい時の決断は間違っていないと思います。

また超高齢化社会に向け、3世代旅行、4世代旅行のお客に優しい街づくりに取り組んだのが山形県の天童温泉です。近隣には、絵になる風景がSNSで拡散されやすい銀山温泉や、樹氷やスキーリゾートで知られる蔵王温泉といった有名温泉地があります。それらとは一線を画し、天童温泉は「地域の家族旅行を受け入れる」というコンセプトを打ち出しています。この取り組みには、行政や

旅館組合といった従来の観光従事者だけでなく、介護事業者も参画しています。そのため、来訪客の温泉入浴介助などもこれから検討される見込みです。

人材不足に悩む観光業界で、これまでにない視点を提示したのは佐賀県の嬉野温泉です。老舗の「大村屋」の若旦那は、「のんびりとした田舎で働きたいと希望する人はたくさんいる。ただそこで生活するイメージが想像できない。その点を意識して情報発信するのが暮らし観光です」と提唱しています。

大村屋の「暮らし観光案内所」というホームページには、「話しかける」「味わう」「見つける」「戸惑う」といった項目それぞれに、一般的なガイド本やウェブサイトにはないオリジナルの情報が掲載されています。

それらを読むと、嬉野温泉で暮らした場合のリアルな生活が見えてきます。地元の人々の写真がたくさん載っているのも親しみがわきます。

今や日本の温泉地の見取り図は変化し、新しいスタイルができつつあります。こうした変化をこれからもつづきにレポートしていきたいと思っています。



温泉エッセイスト・跡見学園女子大学兼任講師

山崎 まゆみ YAMAZAKI Mayumi

観光温泉学・観光取材学が専門。32カ国の温泉を訪問。日本の温泉文化の発信に貢献しているとして2008年に国土交通省からYOKOSO! JAPAN大使（現・VISIT JAPAN大使）に任命。観光庁や地方自治体の観光政策会議の委員も多数歴任。近年は「高齢者や身体の不自由な人にこそ温泉」を提唱し、バリアフリー温泉・親孝行温泉を紹介。『バリアフリー温泉で家族旅行(3) 一行ってみようよ! 親孝行温泉』(昭文社、2019年)、『女将は見た一温泉旅館の表と裏』(文藝春秋、2020年)、『温泉ごはん一旅はおいしい!』(河出書房新社、2023年)など著書多数。NHKラジオ深夜便に出演中（毎月第4水曜日）。

変革の好機をとらえて成長を

— 2023年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 —

中小企業庁事業環境部調査室

行政事務研修員 み その まさたか 御園 雅隆

『2023年版中小企業白書・小規模企業白書』（以下、白書）では、新型コロナウイルス感染症（以下、感染症）や物価高騰、人手不足等の外部環境が中小企業・小規模事業者に与えた影響をきめ細かく分析し、その実態を明らかにしている。加えて、中小企業が変革の好機をとらえて成長を遂げるための取り組みや、小規模事業者が地域課題を解決して持続的な発展を遂げるための取り組みなど、経営者にとって役立つデータや事例をまとめている。本レポートでは、白書の概要について紹介していく。



令和4年度（2022年度）の 中小企業・小規模事業者の動向

■ 中小企業・小規模事業者の現状 ■

中小企業の売上高をみると、2019年以降は減少に転じ、感染症の影響によりさらに悪化したが、2021年第1四半期からは増加傾向で推移している（図-1）。社会経済活動の正常化が進むなかで、中小企業の売上高は感染症流行前の水準に戻りつつあるといえる。

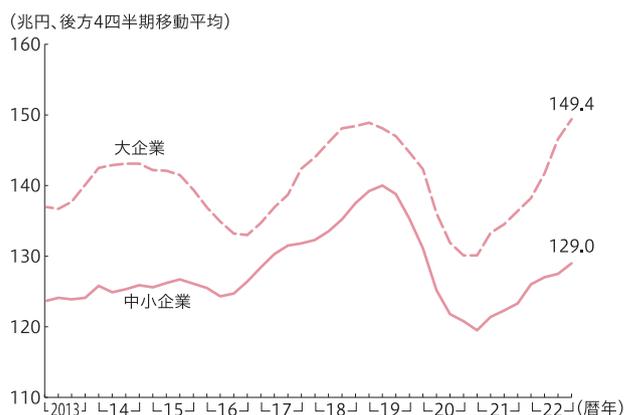
また、消費動向を確認すると、2021年は緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が発令された期間に消費支出が感染症流行前の水準から大きく減少したが、2022年は回復の傾向がみられた。一方で、宿泊や交通などサービス業の一部では感染症流行前の水準には戻っておらず、業種・業態によっては厳しい状況が続いている。

■ 物価高騰の影響 ■

国内企業物価指数は生産者の出荷または卸売段階における財の物価の動きを、消費者物価指数は小売段階における財・サービスの物価の動きを反映する指標として、動向が注目される。前者は2020年12月から、後者は2021年1月から、それぞれ上昇に転じた。特に、2022年から2023年初めにかけて、主に「電力・都市ガス・水道」が国内企業物価指数の上昇に寄与していた。

原材料・資源価格の高騰による企業業績への影響を売上高と経常利益に分けて確認すると、売上高にプラスの影響を受けている中小企業の割合は2020年以降増加し、原材料・資源価格高騰を追い風に売上高を伸ばしている企業もみられる（図-2）。一方で、マイナスの影響を受けている中小企業の割合も増加しており、経常利益においては、3年間を通じてマイナスの影響がさらに広がっている。白書では、こうした物価高騰への対応として、「既存製品、サービスの値上げ」だけでなく、

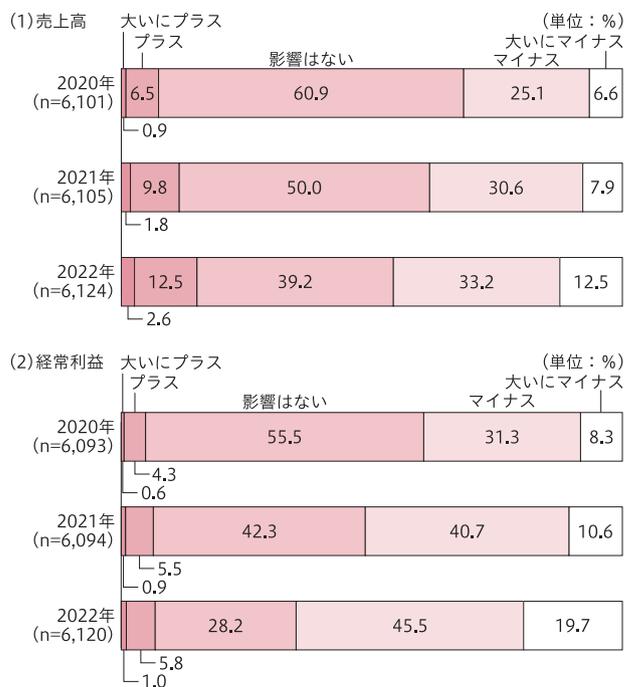
図-1 売上高の推移（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) 1 ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。
2 金融業、保険業は含まれていない。

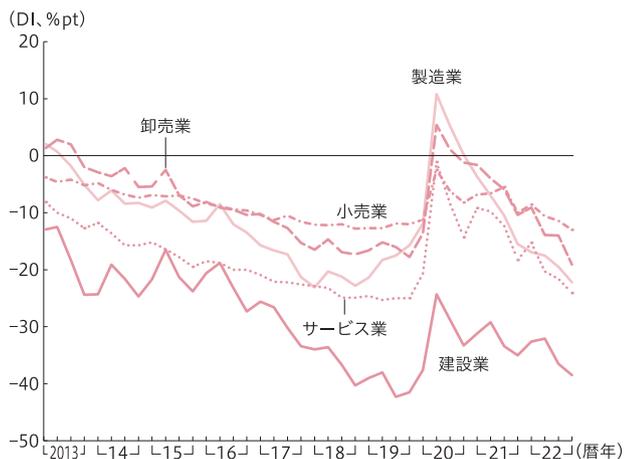
図-2 原材料・資源価格の高騰による企業業績への影響



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業が直面する経営課題に関するアンケート調査」(図-5も同じ)

(注) 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-3 従業員数過不足DIの推移（業種別）



資料：中小企業庁・（独）中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
 （注）従業員数過不足DIとは、従業員の今期の状況について、「過剰」と答えた企業の割合（%）から、「不足」と答えた企業の割合（%）を引いたもの。

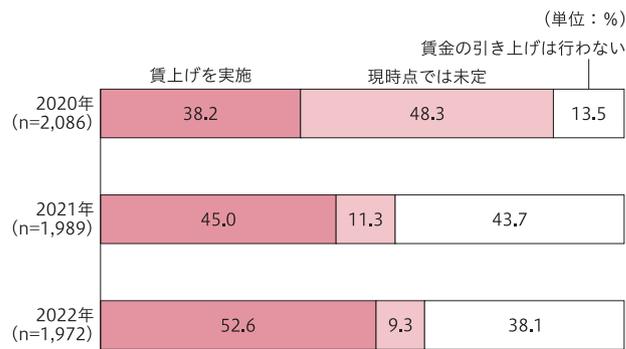
「人件費以外の経費削減」や「業務効率改善による収益力向上」等に取り組んでいる中小企業も一定数みられることを示している。

■ 雇用と賃上げの動向 ■

続いて、中小企業の雇用をめぐる状況について確認する。業種別に従業員の過不足状況をみると、2013年第4四半期にすべての業種で従業員数過不足DIがマイナスになり、その後は人手不足感が高まる傾向で推移してきた（図-3）。2020年第2四半期には、一転して急速に不足感が弱まり、製造業と卸売業では従業員数過不足DIがプラスとなった。しかし、足元では、いずれの業種もマイナスとなっており、中小企業の手不足感は強くなっている。

日本商工会議所・東京商工会議所の調査によると、こうした人手不足への対応方法として、正社員やパートタイマーといった人材の採用強化のほか、業務プロセスの見直しや社員の能力開発、省力化投資等を通じた生産性向上に取り組む中小企業も一定数みられる。

図-4 所定内賃金の動向



資料：日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」
 （注）「業績が改善しているため賃上げを実施（前向きな賃上げ）」と「業績の改善がみられないが賃上げを実施（防衛的な賃上げ）」を「賃上げを実施」として集計。

人手不足が深刻な状況のなかで中小企業の賃上げは進みつつある。しかし、中小企業・小規模事業者における所定内賃金の動向をみると、感染症流行後、「賃上げを実施」と回答した企業の割合は増加しているものの、2022年においても半分程度にとどまっており、賃上げが難しい企業も一定程度存在することがわかる（図-4）。

■ 価格転嫁の状況 ■

物価高騰の状況下で、構造的な賃上げの実現が特に重要とされる。賃上げを促進するためには、その原資を確保するうえでも、取引適正化などを通じた価格転嫁力の向上が重要である。図-5で価格転嫁率と平均賃金改定率の関係をみると、価格転嫁率が高い企業ほど、従業員一人当たりの平均賃金改定率も高い傾向にある。

中小企業庁の調査に基づき足元の価格転嫁の状況を見ると、2022年3月と比較した同年9月の価格転嫁率は5ポイント程度改善している。一方で、労務費の転嫁率は上昇幅が非常に小さく、エネルギー価格では減少している。マクロ経済環境の変化を踏まえ、価格転嫁が取引慣行として定着するための政策的な対応が引き続き重要である。

■ 設備投資の動向 ■

また、賃上げを促進するためには、生産性の向上も重要な取り組みである。そのためには投資の拡大やイノベーションの実現が重要であるが、まずは足元における設備投資の状況について確認する。

国内民間設備投資（名目）および中小企業設備投資の推移と見通しをみると、国内民間設備投資額は感染症流行後に上昇しており、政府経済見通しでは、2023年度に103.5兆円を見込んでいる。中小企業の設備投資も、2022年度は2021年度よりも増加する見通しである。

また、内閣府・財務省「法人企業景気予測調査」で中小企業が今後設備投資を行ううえで優先度が高いとしている項目を確認すると、2017年度は「維持更新」の割合が最も高かったが、2022年度では「生産（販売）能力の拡大」や「製（商）品・サービスの質的向上」の割合が高くなり、設備投資の目的に変化がみられる。

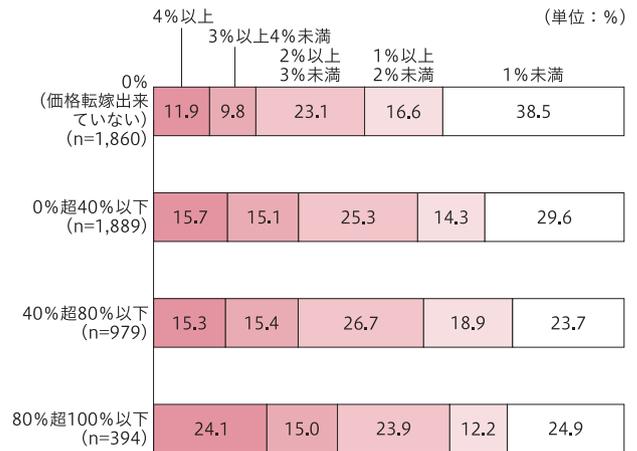
■ 中小企業におけるイノベーションの効果 ■

日本経済全体の設備投資はバブル期の水準を上回る見通しであり、中小企業のさらなる積極的な設備投資が期待される。設備投資を通じて新たなイノベーションの創出に挑戦することで、幅広い効果が企業にもたらされる。

東京商工会議所の調査で、中小企業のイノベーション活動別に得られた効果をみると、革新的なイノベーション活動（競合他社が導入していないまったく新しい取り組み）に取り組んでいる企業では、革新的ではないがイノベーション活動に取り組んでいる企業と比べて、「競合との差別化」や「販路拡大（国内・海外）」につながると回答する割合が高い。

しかしながら、2017年から2019年までのイノベーション活動の実行状況を、文部科学省科学技術・学術政策研究所「全国イノベーション調査2020年調査統計報告 [NISTEP REPORT No.192]」で確認すると、小規模企業（従業員数

図-5 従業員一人当たりの平均賃金改定率（価格転嫁率別）



(注)1 過去1年間における、製品・商品・サービスの生産・製造にかかる費用変動分の価格転嫁率について、0%、0%超40%以下、40%超80%以下、80%超100%以下に分けて集計。

2 従業員一人当たりの平均賃金改定率について、1%未満、1%以上2%未満、2%以上3%未満、3%以上4%未満、4%以上に分けて集計。

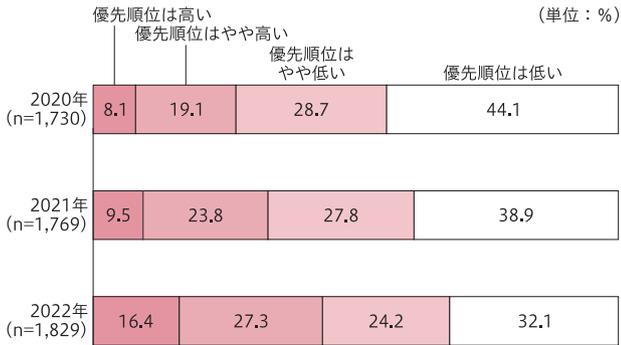
10人以上49人以下)、中規模企業（同50人以上249人以下）ともに、大規模企業（同250人以上）よりも取り組んでいる割合は少ない。事業環境が激変する時代にこそ、中小企業の経営者が成長意欲をもって果敢に挑戦し、イノベーションにより生産性を向上させていくことが企業の成長にとって重要であることを改めて強調したい。

■ 中小企業・小規模事業者の

カーボンニュートラルに向けた取り組み ■

投資やイノベーションに関連していえば、世界的に脱炭素の機運が高まるなか、わが国でもGX（グリーントランスフォーメーション）実現の重要性が高まっている。2023年2月に閣議決定された「GX実現に向けた基本方針」では、中小企業が日本の温室効果ガス排出量の約2割を占めることや、わが国の産業競争力の強みであるサプライチェーンを維持・強化する観点からも、中小企業・小規模事業者がカーボンニュートラルを推進する必要性が

図-6 カーボンニュートラルの事業方針上の優先度



資料：(株)東京商工リサーチ「令和4年度取引条件改善状況調査」
 (注)1 発注側事業者向けアンケートを集計したもの。
 2 カーボンニュートラルの事業方針上の位置づけについて、「分からない」を除いて集計。

示されている。そこで、中小企業・小規模事業者のカーボンニュートラルの事業方針上の優先度をみると、「優先順位は高い」「優先順位はやや高い」と回答した割合が2020年から2022年にかけて増加しており、脱炭素の取り組みに対する意欲が高まっていることがわかる(図-6)。

一方で、(株)東京商工リサーチの調査によると、事業所における二酸化炭素排出量を把握したり、排出量の削減に向けた対策を検討・実行したりといった具体的な取り組みを行っている企業は、2割弱にとどまっている。

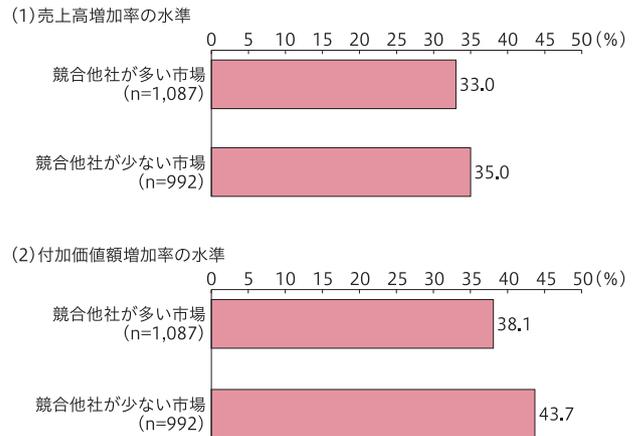
カーボンニュートラルやGX等の構造変化を新たな取り組みに挑戦する機会をとらえ、投資やイノベーションを促進していく動きが今後広がることを期待したい。

変革の好機をとらえて成長を遂げる中小企業

■ 成長に向けた価値創出の実現 ■

中小企業は、所有と経営の一致等を背景に、小回りの利いた経営やイノベーションに向けた取り組みが可能である。一者でも多くの中小企業がこの特徴を生かし、価値

図-7 売上高増加率と付加価値額増加率の水準(経営戦略策定時に選定した市場の特徴別)(中央値)



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の成長に向けたマネジメントと企業行動に関する調査」(図-8、9も同じ)
 (注)1 「競合他社が多い市場」は、「競合他社が多い市場」「どちらかといえば競合他社が多い市場」の合計。「競合他社が少ない市場」は、「競合他社がほとんどいない市場」「どちらかといえば競合他社が少ない市場」の合計。
 2 売上高増加率および付加価値額増加率は2016年と2021年を比較したもの。
 3 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 減価償却費 + 賃借料 + 租税公課。

創出に取り組み、中長期的に成長することで、外需の獲得や地域経済への波及効果を通じて日本経済の発展を促すことが期待される。白書では中小企業の成長をテーマに、競合他社とは異なる価値創出のための「戦略」と、その構想と実行の核である「経営者」に焦点を当てて分析している。

価値創出のための戦略を実現するに当たって重要な要素となる人材等、経営者を支える内部資源や体制についても取り上げている。経営戦略策定時に選定した市場の特徴別に、過去5年間の業績の変化をみると、「競合他社が少ない市場」を選択した企業は、「競合他社が多い市場」を選択した企業よりも、売上高増加率と付加価値額増加率がいずれも高いことがわかる(図-7)。この結果は、競合他社が少ない市場への参入や市場の創出が、企業の成長につながる可能性を示唆している。

■ 成長に向けた戦略を実行する経営者 ■

中小企業において戦略の構想や実行を担うのは経営者である。そこで、経営者の成長意欲を高める取り組みについて分析した。

経営者就任前後の成長意欲の変化別に、経営者就任後の第三者との交流状況をみると、「成長意欲が高まった」企業は、「成長意欲が高まらなかった」企業よりも、第三者との交流が「よくあった」「時々あった」と回答する割合が高い(図-8)。外部との交流は、経営者の成長意欲を喚起するうえで重要な役割を担っている可能性がある。

さらに、経営者就任前と就任後のそれぞれにおいて、成長意欲を高めることにつながった交流先をみると、経営者就任の前後いずれにおいても「同業種の経営者仲間」や「異業種の経営者仲間」との回答が上位を占める。業種を問わず、経営者仲間との積極的な交流が成長意欲の喚起につながる可能性が示唆される。

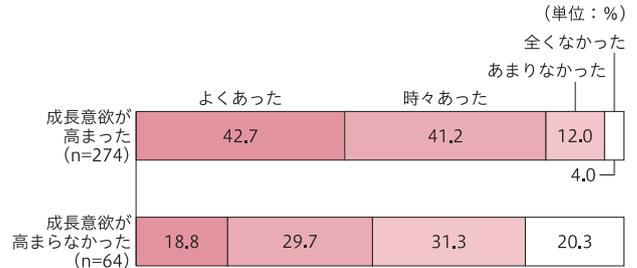
なお、白書では、中小企業の戦略の構想・実行に携わり、経営力の向上と成長を支えるプレイヤーが重要な役割を担っている実例が存在することも示している。

■ 経営者の戦略実行を支える内部資源・体制 ■

価値創出のための戦略を実現するには、経営者を支える内部資源や体制を充実させることも重要である。特に、企業や個人を取り巻く変革のスピードが増すなかで、持続的に企業価値を向上させるためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略の連動が不可欠との指摘がある^(注1)。そのため、企業の成長には、組織を構成する人材の確保・育成に関する戦略が重要であると考えられる。

ここでいう人材戦略とは、人材を重要な経営資源としてとらえ、採用・配置、教育、評価および報酬などの人事施策を構築・運用するための戦略を指す。図には示していないが、人材戦略を「策定した」企業は、「策定しなかった企業」よりも、従業員数増加率が高い。そして経営戦

図-8 経営者就任後の第三者との交流状況（経営者就任前後の成長意欲の変化別）

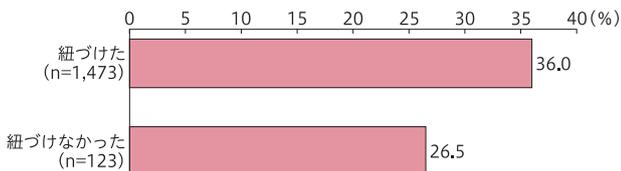


(注)1 ここでいう第三者との交流とは、第三者との接触・交流や、第三者からの支援・助言のこと。
2 「成長意欲が高まった」は、経営者就任前の自社の成長に向けたモチベーションが、「あまりなかった」「ほとんどなかった」と回答した企業のうち、経営者就任後の自社の成長に向けたモチベーションが、「ある程度あった」「大いにあった」と回答した企業の合計。「成長意欲が高まらなかった」は、経営者就任前の自社の成長に向けたモチベーションが、「あまりなかった」「ほとんどなかった」と回答した企業のうち、経営者就任後の自社の成長に向けたモチベーションが、「あまりなかった」「ほとんどなかった」と回答した企業の合計。

略と人材戦略の紐づけ状況をみると、両者を紐づけることを「大いに考えた」または「ある程度考えた」と回答した企業が9割を超える。さらに、経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別に売上高増加率の水準をみると、「紐づけた」企業は、「紐づけなかった」企業よりも、売上高増加率が高いことがわかる(図-9)。このことから、経営戦略と人材戦略を一体で構想することにより、戦略の実行に必要な人材の確保が進み、結果として業績の向上にもつながるといえる。

また、人材だけでなく資金の獲得も戦略実現を支えるための重要な要素である。白書では、必要な資金の獲得に向けて、エクイティファイナンスがリスクマネーとして重要なツールであることを取り上げている。一方で、こうした外部資金を受け入れるためには、更なる成長を遂げられると投資家にアピールできるよう、コーポレート・ガバナンスを戦略的に構築・強化することが重要であると併せて示している。

図-9 売上高増加率の水準（経営戦略と人材戦略の紐づけ状況別）（中央値）



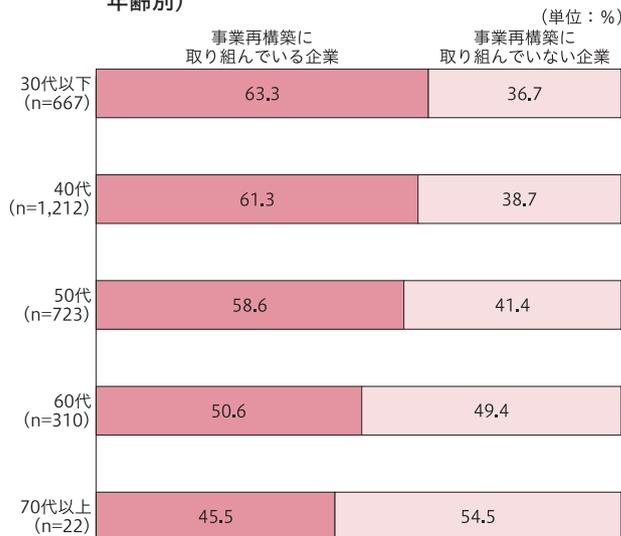
(注) 1 直近10年間に於ける人材戦略の策定状況について、「策定した」と回答した企業に尋ねたもの。
 2 「紐づけた」は、直近10年間に於ける経営戦略と人材戦略の紐づけ状況について、「大いに考えた」「ある程度考えた」と回答した企業の合計。「紐づけなかった」は、直近10年間に於ける経営戦略と人材戦略の紐づけ状況について、「あまり考えなかった」「ほとんど考えなかった」と回答した企業の合計。
 3 売上高増加率は、2016年と2021年を比較したものの。

■ 事業承継による新たな担い手の創出 ■

事業承継は経営資源の散逸を防ぐ手段としてとらえられるが、経営者の世代交代を通じて企業を変革する好機にもなる。先行研究^(注2)でも指摘されるように、事業承継を契機とした後継者の新たな挑戦は、企業の成長につながる可能性がある。株式会社データバンクの調査で、事業承継時の経営者年齢別に事業再構築の取り組み状況を見ると、承継時の経営者年齢が若い企業ほど、事業再構築に取り組む傾向にあることがわかる(図-10)。ここでの事業再構築とは、新たな製品を製造または新たな商品やサービスを提供すること、製品の製造方法または商品やサービスの提供方法を相当程度変更することとした。

事業再構築の効果を確認すると、売上高と付加価値額のそれぞれについて増加に「大きく寄与した」または「ある程度寄与した」と回答した割合がいずれも7割を超え、従業員の増加に寄与したとの回答も半数近くに上っている(図-11)。また、これら以外の効果について尋ねたところ、新たな取引先の創出や既存事業とのシナジー効果などを挙げる企業が多かった。事業承継を機に事業再構築に取り組むことは、さまざまな面でパフォーマンスの向上につながる可能性がある。

図-10 事業再構築の取り組み状況（事業承継時の経営者年齢別）



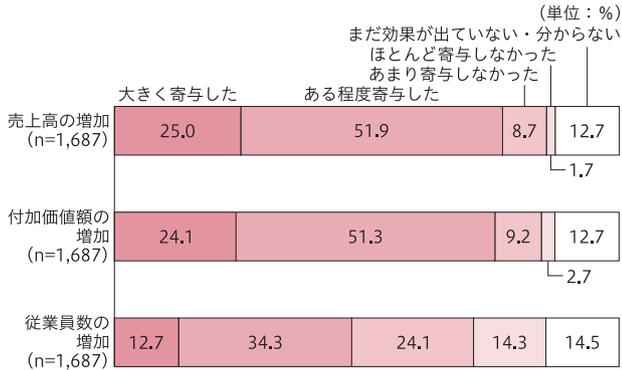
資料：株式会社データバンク「中小企業の事業承継・M&Aに関する調査」(図-11、12も同じ)

(注) 「事業再構築に取り組んでいる企業」とは、事業再構築の取り組み状況について、「新規市場で、既存製品・商品・サービスを展開」「既存市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」「新規市場で、新規製品・商品・サービスを開発・展開」のうち、いずれか一つでも回答した企業を指す。「事業再構築に取り組んでいない企業」とは、「特に実施していない」と回答した企業を指す。

次に、事業承継後の意思決定の状況別に、事業再構築の取り組み状況を確認すると、「主に後継者が意思決定を行っている」企業は、「主に先代経営者が意思決定を行っている」企業よりも事業再構築に取り組む割合が高い。このことから、後継者の新しい挑戦を促すうえで、先代経営者は後継者に経営を任せることが重要であるといえる。

また、従業員の協力も、後継者が事業再構築に取り組むうえで重要である。従業員からの信認状況別および事業再構築の取り組み状況別に、売上高年平均成長率を確認すると、従業員から信認を得て事業再構築に取り組んでいる企業は、それ以外の企業に比べて売上高年平均成長率の水準が高い。従業員の信認を獲得することで、後継者は事業再構築の取り組みに対して従業員から協力や賛同を得やすくなり、業績向上につながると考えられる。

図-11 事業再構築の効果



(注) 1 事業再構築の取り組み状況について、「特に実施していない」と回答した企業は除いている。
2 付加価値額 = 営業純益 (営業利益 - 支払利息等) + 役員給与 + 従業員給与 + 福利厚生費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課 + 役員賞与 + 従業員賞与。

■ M&Aの動向 ■

M&Aの動向についても確認しておこう。M&Aの件数は近年増加傾向にあり、2022年は過去最多の4,304件^(注3)となった。また、M&Aのマッチング支援も担う事業承継・引継ぎ支援センター^(注4)の相談社数と第三者承継に関する成約件数も、増加傾向にある。M&Aは事業承継の有効な手段の一つとして、大企業だけでなく、中小企業においても広まりつつある。

(株)帝国データバンクの調査で、買い手としてM&Aに関心がある企業を対象に、M&Aの目的を確認すると、「売上・市場シェア拡大」が7割超と最も高く、「人材の獲得」や「新事業展開・異業種への参入」が続く。このことから、事業承継だけでなく企業の成長を促す手段として、M&Aが認識されている様子うかがえる。

一方で、M&Aの障壁を確認すると、「相手先従業員等からの理解が得られるか不安がある」と回答した割合が5割以上と最も高くなっており、円滑な組織融合等を懸念している様子うかがえる。こうした懸念を解消するためには、M&A成立前後に行われる円滑な統合に向けた作

図-12 M & Aの満足度 (PMIの検討開始時期別)



(注) 1 PMIの検討開始時期およびM&Aの満足度については、「買い手としてM&Aに関心」と回答した企業を集計。
2 「基本合意締結後～クロージング完了後」とは、PMIの検討開始時期について、「デュー・デリジェンス (DD) 実施期間中」「DD終了後～最終契約締結」「最終契約締結後～クロージング」「クロージング完了後」と回答した企業の合計。
3 M&Aの満足度について、「期待以上となった」は、「期待を大きく上回っている」「期待をやや上回っている」「ほぼ期待通り」と回答した企業の合計。「期待を下回った」は、「期待をやや下回っている」「期待を大きく下回っている」「分からない」と回答した企業の合計。

業であるPMI (Post Merger Integration) が重要である。

特に、PMIの検討開始時期別にM&Aの満足度をみると、「基本合意締結前」に検討した企業は、「基本合意締結後～クロージング完了後」に検討した企業や「検討していない」企業よりも、満足度が「期待以上となった」割合が高い (図-12)。M&Aで期待した成果を得るためには、早期の段階からPMIの準備を行うことが重要だといえる。

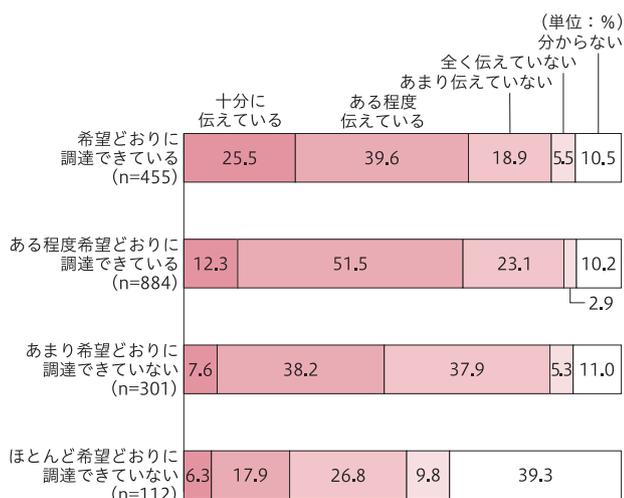
地域課題を解決し、持続的な発展を遂げる小規模事業者

■ 地域課題の解決に取り組む事業者の実態 ■

地域における人口減少等の構造的な課題が顕在化するなか、小規模事業者 (以下、次節まで事業者) による地域課題解決^(注5)への取り組みが注目されている。そこで白書では、昨年につき、これをテーマに取り上げた。

(株)野村総合研究所の調査で、地域課題の解決に向けて

図-13 社会的意義の伝達状況（事業者の資金調達状況別）



資料：(株)野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」（図-14も同じ）

- (注) 1 ここでの社会的意義とは、地域課題の解決に取り組んだ結果として生じる社会的・環境的な効果のこと（健康寿命の延伸、子供の教育サービスの拡充・質の向上、医療費の減少、介護離職率の低下、廃棄物処理コストの低下等）。
- 2 地域課題解決事業に係る資金の調達方法で「金融機関等からの借入れ」「ファンドや事業会社等からの出資」「個人投資家からの出資」「基金、財団その他の団体からの出資」「国や自治体からの補助金・助成金」「クラウドファンディングの活用」「法人や個人からの寄付」のいずれかを回答した事業者に尋ねたもの。

自社の事業の一環として取り組んでいるかを尋ねると、3割以上の事業者が、現在、何らかの取り組みを行っており、今後取り組む予定であると回答した割合は約5割となっている。事業者において、地域課題解決への関心は高いといえる。

また、地域課題の解決に事業者が取り組むことの必要性について、直近4、5年における自治体の認識の変化を確認すると、「必要性がとても高まっている」または「必要性が高まっている」と回答した自治体は8割以上に上る。自治体でも、事業者が地域課題の解決に取り組むことの必要性が高まっていることがわかる。

持続的に事業として地域課題の解決に取り組み、地域の発展に貢献するためには、継続した収支の確保や円滑

な資金調達が必要となる。

地域課題の解決に向けた事業者単体の収支状況をみると、「黒字^(注6)」または「収支均衡」と回答した事業者は約6割に上る。基礎自治体といった地域の単位では収益獲得に必要な需要の確保が困難な場合、サービスを複数地域に展開する選択肢もある。事業の他地域への展開数と収支状況の関係性についてみると、展開する地域数が多いほど黒字の割合が高く、10地域以上で展開しているケースでは、黒字の割合は約6割に上ることが明らかになった。サービスを複数地域に展開することで事業が継続・発展する可能性が高まることが確認できる。

また、外部から資金を調達している事業者について、資金提供者への事業に関する社会的意義の伝達状況をみると、「希望どおりに調達できている」事業者は、そうでない事業者よりも、社会的意義を「十分に伝えている」「ある程度伝えている」と回答した割合が高い（図-13）。

地域課題の解決に向けて事業として持続的に取り組むうえで、収支の確保や円滑な資金調達を実現するためには、事業者は事業の社会的意義を検討し、それを資金提供者にも提示するとともに、自治体等との連携を進めながら、複数地域への展開を図ることが重要であるといえる。

■ 地域課題の解決に取り組む事業者の連携 ■

事業者が地域課題の解決に取り組むうえで、多様な主体と連携していく必要があることは過去の白書でも指摘しているとおりである。今回の白書では、地域課題の解決に取り組む事業者と、地域の実情を広範に把握している自治体との連携状況について、分析を行った。

自治体との連携状況を確認すると、「既に取り組んでいる」または「取り組んでいないが、今後取り組む予定」との回答割合の合計が約6割であった。このことから、半数以上の事業者は自治体との連携に前向きであることがうかがえる。

しかしながら、事業者と自治体が互いに対して課題に感じる点もある。例えば、事業者は、自治体と連携した際に感じた課題として、「自治体において、意思決定までに時間を要する」や「自治体において、予算や個人情報等の制約が多い」を上位に挙げている。一方で、自治体は、事業者と連携するうえで事業者側に求めることとして、「自地域が抱える課題を理解していること」や「事業を持続的に実施していくこと」を上位に挙げている。さらなる連携を進めるためには、これらの克服が求められる。

こうした状況に対して、企業と自治体の新しい「出会い方」を実現すべく、公募プロポーザルのような従来型の受注・発注の仕方ではなく、企業が関心のある地域課題を提示し、それに対して自治体が課題解決のために企画やアイデアを提案する「逆プロポ」という仕組みを構築した企業も存在する。その企業は、マッチングの成立だけでなく、官と民それぞれの考え方や文化等の隔たりをなくすための議論を重ねる工夫も行っている。

事業者と自治体の連携を促し、信用度向上や販路獲得などのメリットをもたらすためには、事業者と自治体自身の取り組みももちろん重要ではあるが、それぞれの課題を理解し、解決に向けて両者をつなぐ組織や団体が、重要な役割を果たすと考えられる。

共通基盤としての取引適正化と デジタル化、経営力再構築伴走支援

■ 取引適正化と価格転嫁 ■

足元の感染症や物価高騰、深刻な人手不足など、中小企業・小規模事業者は引き続き厳しい状況にある。こうした先を見通すことが困難な時代において、個々の中小企業・小規模事業者の生産性向上等の前提となる取引適正化と価格転嫁、デジタル化、支援機関による伴走支援などの共通基盤が重要である。以下、順にみていこう。

労務費・エネルギー価格変動は、必ずしも十分に価格へ反映されていない状況にあるため、賃上げの原資となる価格転嫁は、引き続き重要な課題である。

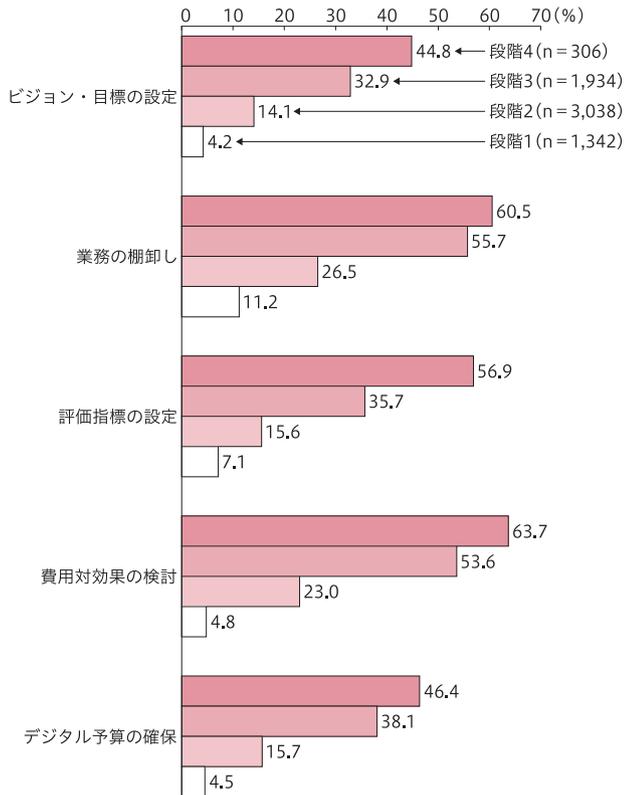
中小企業庁では、中小企業・小規模事業者による一層の価格転嫁を進めるために、「価格交渉促進月間」のサイクルやフォローアップ調査の充実・情報公開、それを踏まえた大臣名での指導・助言の実施による受注側事業者の取引環境の整備といった取引適正化に取り組んでいる。引き続き、中小企業・小規模事業者が原材料費やエネルギーコスト、労務費等を適切に価格転嫁できる環境を政策的に整備していくことは重要であると考えている。

■ 中小企業のデジタル化推進に向けた取り組み ■

中小企業のデジタル化の取り組み状況について、四つの段階に分けて確認していこう。調査では、紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態を段階1、アナログな状況からデジタルツールを利用した業務環境に移行している状態を段階2、デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態を段階3、デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態を段階4としている。(株)野村総合研究所の調査によると、感染症流行前の2019年時点では、段階が3または4と回答した企業が2割に満たなかったのに対し、2022年時点では3割を超えており、デジタル化が進展していることがわかる。また、2025年時点の見込みでは、この割合は5割を超えており、今後も中小企業がデジタル化の取り組みを推進していくと考えられる。

また、デジタル化の取り組み段階別に、経営者がデジタル化を推進している割合をみると、段階が進展している企業ほど、経営者自身がデジタル化を推進している傾向にある。このことから、デジタル化の取り組み段階の進展には、経営者の積極的な関与が影響するといえそうだ。

図-14 デジタル化の推進に向けた戦略的な取り組みの実施状況（デジタル化の取り組み段階別）



(注) 1 デジタル化の取り組み段階は2022年時点。
 2 デジタル化の取り組み段階として「分からない」と回答した企業は除いている。
 3 「ビジョン・目標の設定」は「ビジョン・目標を定めている」、「業務の棚卸し」は「十分にできている」「ある程度できている」、「評価指標の設定」は「評価指標を設定し、達成状況の管理ができていない」、「評価指標を設定しているが、達成状況の管理はできていない」、「費用対効果の検討」は「十分にできている」「ある程度できている」、「デジタル予算の確保」は「十分に確保できている」「ある程度確保できている」と回答した企業を、戦略的な取り組みを実施している企業としてカウントし、その割合を集計している。また、「評価指標の設定」は「判断できない、分からない」と回答した企業を除外して集計している。

加えて、どのようにデジタル化に取り組むことが重要かについても分析している。デジタル化の取り組み段階別に、デジタル化推進に向けた戦略的な取り組みの実施状況を見ると、段階が進展している企業では、「ビジョン・目標の設定」や「業務の棚卸し」などの戦略的な取り組み

を実施している企業の割合が高いことがわかる(図-14)。このことから、経営者の積極的な関与にとどまらず、ビジョン・目標の設定や業務の棚卸しなどに組織的・戦略的に取り組んでいくことが、デジタル化のさらなる進展につながるといえる。

次に、デジタル人材の確保である。ここでは、「デジタル事業全体のシステム構想ができる人材」「各種指標についてデータ分析ができる人材」「サービスや開発環境のセキュリティ確保ができる人材」「アプリケーションの開発ができる人材」「インフラの構築・運用ができる人材」といった「デジタル化の技術を担う人材」をデジタル人材とした。

このような人材を確保できていると回答した企業に対して、その人材のスキルレベルをデジタル化の取り組み段階別にみると、段階が進展している企業ほど、自社内にプログラムを開発できるレベルのデジタル人材を確保できていることが確認できる。一方で、最も段階が進展している企業でも、自社内のデジタル人材の約半数はプログラムを開発できるスキルレベルではなく、コードを読んで理解できるレベルや、書籍やインターネットなどで調べながらであればコードを理解できるレベルであると回答している。逆に言えば、必ずしも高度なスキルをもつデジタル人材を自社内に抱えていない場合でも、デジタル化の取り組みを進展させることが可能であるといえる。

■ 支援機関における能力向上と連携、 経営力再構築伴走支援 ■

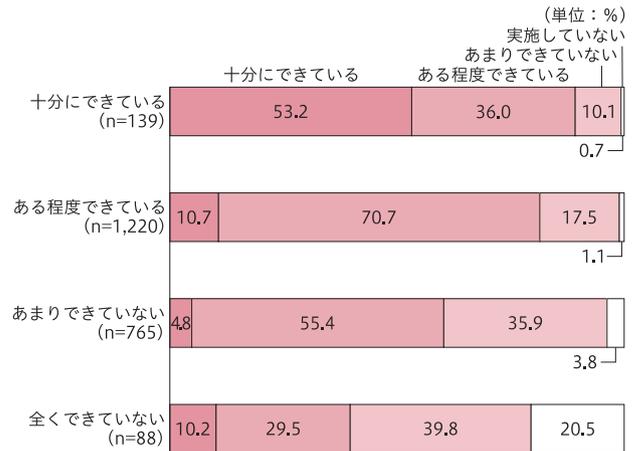
外部環境の変化への対応が求められるなか、経営課題の設定段階から、対話と傾聴を通じて本質的な経営課題に対する気づきを与え、自己変革・行動変容を促す、課題設定型の伴走支援は、重要な支援手段となっている。(株)野村総合研究所が支援機関^(注7)に、3年前と比べた伴

走支援件数の増減状況を尋ねたところ、約7割が「増加している」と回答している。他方、(株)東京商工リサーチの調査では、6割を超える事業者が支援機関の支援により、本質的な課題設定^(注8)ができるようになることに期待をもっている。このように、伴走支援の取り組みは、事業者からも今後への期待感が寄せられながら、各地の支援機関で着実に広がっている。事業者はこうした支援を活用し、自己変革を遂げていくことが重要である。

ここで、支援機関が伴走支援を実施するうえでの課題についても確認しておこう。伴走支援の実施状況別に、支援機関が伴走支援を実施するうえでの課題をみると、「伴走支援が実施できていない」支援機関では、「支援ノウハウ・知見の不足」との回答が約7割と、最も多い。「伴走支援が実施できている」支援機関でも、約6割が挙げた「支援人員の不足」に次いで「支援ノウハウ・知見の不足」との回答が約5割となっており、伴走支援のノウハウ・知見の蓄積に課題を感じていることがわかる。また、支援ノウハウの蓄積状況別に、伴走支援の実施状況をみると、支援ノウハウの蓄積ができているほど、伴走支援が「十分にできている」「ある程度できている」割合が高くなっている(図-15)。課題解決割合や本質的な課題設定の状況についても同様の傾向にあり、支援ノウハウの蓄積を進めることが重要であることがわかる。

実際に、伴走支援のノウハウについて、蓄積や形式知化を進めている支援機関も存在している。その支援機関では、支援手法の体系化だけでなくOJTも実施することで、コーディネーターの能力向上と支援の均質化につながった。今後、こうした取り組みを参考に、多くの支援機関で伴走支援のノウハウを蓄積し、相談員の能力が向上することで、事業者における自己変革の流れが加速していくことを期待したい。

図-15 伴走支援の実施状況(支援ノウハウの蓄積状況別)



資料：(株)野村総合研究所「中小企業支援機関における支援能力向上に向けた取組等に関するアンケート」

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

- (注1) 経済産業省(2020)「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～」
- (注2) 事業承継後に新たな事業分野への進出などに取り組んだ企業は、取り組んでいない企業と比較して、業績が改善した企業の割合が高いことが指摘されている(村上義昭・古泉宏(2010)「事業承継を契機とした小企業の経営革新」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第8号、pp.1-30)。
- (注3) 詳細は『2023年版中小企業白書』第2-2-42図を参照。
- (注4) 第三者に事業を引き継ぐ意向がある中小企業者と、他社から事業を譲り受けて事業拡大を目指す中小企業者等から相談を受け付けマッチング支援等を行う機関として、事業承継・引継ぎ支援センターが全都道府県に設置されている。
- (注5) 地域課題については、経済産業省の過去の調査報告書を参考に、20以上の課題分野を設定したうえで、地域課題解決に関する取り組み状況等の調査・分析を行っている。
- (注6) 「黒字」は「補助金を除いても黒字(※補助金をもらっていない場合も含む)」または「補助金を含めれば黒字」のいずれかを回答した事業者を指す。また、「赤字」は「赤字」または「事業単体での収支を見ていない・分からない」のいずれかを回答した事業者を指す。
- (注7) 「支援機関」とは、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、税・法務関係士業、中小企業診断士、金融機関のほか、認定経営革新等支援機関などが含まれる。
- (注8) 支援を通じて、事業者が当初想定していた課題と異なる、より本質的な課題設定について尋ねている。
- (注9) 中小企業庁のホームページでは白書の全文や解説動画などを掲載している。詳しくは<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyosyo>を参照。



秩父の魅力伝えるプライベートキャンプ場



(同)KEiNA 代表社員 今山 実穂

近年、少子高齢化や東京一極集中が進むなかで、全国各地の地域社会の維持が課題となっている。東京にほど近いエリアも例外ではない。(同)KEiNAの代表である今山実穂さんは、普段は東京に住みながら、過疎化が進む埼玉県秩父市田村で開業した。あえてこの地を選んだ理由は何だろうか。開業までの歩みや、地域への思いをうかがった。

いまやま みほ

埼玉県出身。新卒で国家公務員として働き、退職。その後、コンサルティング企業、飲食店などで勤務。2022年に、プライベートキャンプ場とカフェから成る施設「KEiNA CHICHIBU」を秩父市田村にオープン。

企業概要

- ▶ 代表
今山 実穂・田口 操
- ▶ 創業
2022年
- ▶ 資本金
200万円
- ▶ 従業者数
4人
- ▶ 事業内容
プライベートキャンプ場・
カフェの運営
- ▶ 所在地
埼玉県秩父市田村547-1
- ▶ 電話番号
050(3690)5471
- ▶ URL
<https://keinachichibu.com>

1組限定のキャンプ場

——のどかな場所ですね。

埼玉県西部に位置する秩父市は、東京都心から車で2時間ほどの自然豊かな場所にあり、周辺の横瀬町、皆野町、長瀬町、小鹿野町を合わせた秩父地域には、年間でおよそ900万人の観光客が訪れます。秩父市街から山を越えたところにある田村地区は、田畑のなかに民家が点在する地域です。わたしは、故郷であるこの地で、1日1組限定のプライベートキャンプ場「Nete KEiNA」と、カフェ「Yotte KEiNA」から成

る施設「KEiNA CHICHIBU」を運営しています。

KEiNAは、秩父方言の「してけいな」からとっています。「していつてね」という意味の、わたしの好きな言葉です。

目の前を走る国道299号線から入ってすぐの所に、コテージとカフェを屋根でつなげた、門のような形の建物があります。駐車場に車を置いて建物をくぐると、およそ2,000平方メートルの原っぱが視界に飛び込んできます。原っぱはキャンプサイトとして使っており、季節の草花の色によって表情が変わります。その先には森があり、鳥や虫の声がよ

く聞こえます。

建物や森で外からの視線を遮り、プライバシーを確保しています。夜は国道を走る車も少なく、静かにくつろぐことができます。

——営業は週末だけだそうですね。

原則土日みの営業で、夏休みなどのハイシーズンは平日も営業します。わたしは普段、都内で会社員の夫、小学生の娘と一緒に暮らしています。平日は自宅で予約対応や経理事務をし、金曜日に家族そろって秩父に来て、日曜日から月曜日に東京に戻る二拠点生活をしています。

11時半から15時はカフェ営業です。店内は10席で、天候次第で屋外にもテーブルを出します。キャンプを利用される方のほか、周辺を訪れる観光客や近隣住民の皆さんが来店されます。客数で見ると、市外の方と市内の方が半々です。近隣に飲食店がほとんどないなか、ここが住民の方々にとっても憩いの場になっているのであれば幸いです。

15時から翌日10時はキャンプ営業です。カップルでの利用もありますが、多くは東京や千葉、埼玉から訪れる10人前後のグループです。親子3世代、あるいは友人家族でご利用いただいています。

宿泊方法は、4人まで泊まれるコテージと、テントを組み合わせるこ

とができます。必要な道具はすべて用意しており、手ぶらで来ても楽しめます。もちろん、普段使っている道具を持ち込むことも可能です。

料金は、夫婦と子どもの4人家族がテントに泊まる場合、朝夕2食と道具のレンタルつきで7~8万円です。食事は、採れたての野菜を使ったバーベキューやサラダを用意しています。

——プライベートキャンプにしたのはなぜでしょうか。

理由は二つあります。一つは、快適に利用してもらうためです。ほかのキャンプ場で働いていたときに、騒音トラブルを目撃することがありました。お互いが気をつけていても、若者と家族連れのように生活リズムが違うグループが隣同士になると、何げない音が気になってしまいます。1組限定なら、そのような心配はありません。

もう一つの理由は、効率性です。チェックインの作業や対応が1組分で済むため、少ない人数で運営できます。また、貸し切りで快適な環境を提供する分、価格を高く設定でき、少ない客数でも収益を確保しやすくなります。

1組限定の着想には、個人的な経験も生きています。わたし自身旅行が趣味で、ホテルのように人がたく



シンプルな外観のコテージとカフェ

さんいるところに泊まるよりも、別荘などを貸し切ってゆったり過ごす方が好きです。だからこそ、自分が宿泊業をやるなら、ほかの人を気にせず過ごせるようにしたいと思ったのです。わたしが知る限り、創業時、近隣にプライベートキャンプ場はなく、差別化できました。

秩父を満喫してもらう

——施設のコンセプトは何ですか。

秩父らしい体験ができる場です。秩父らしさの一つが、食材です。キャンプを利用する方は、サイトの脇にある畑で野菜の収穫を、近くの山で山菜採りを、それぞれ体験できます。収穫したものは、自分で調理して味わえます。

カフェでは、地元の食材を積極的に取り入れています。飲み物には、隣の小鹿野町に湧く名水、^{びしゃもんすい}毘沙門水を使っています。看板メニューのハンバーガーセットには、秩父産の野菜をふんだんに使ったサラダを



大人数でも利用できるキャンプサイト

添えています。

さらに、秩父の自然のなかで思う存分遊べる環境を用意しています。キャンプサイトはもともと畑だったため石がほとんど落ちておらず、はだしで走り回ることができます。夜は真っ暗闇で満天の星を楽しめますし、敷地内には、子どもでも安心して入れる穏やかな沢もあります。

細部にも秩父らしさを取り入れようと、ロゴや看板の製作は地元のデザイナーにお願いしました。

——カフェを併設したねらいは何ですか。

もともと料理とコーヒーが好きで、自分がつくったものを提供したいと思ったからです。

広告塔としての役割にも期待していました。新しくできたキャンプ場を知ってもらうのは簡単ではありません。インターネットでの情報発信にも限界があります。そこで、カフェをきっかけにできないかと考えました。実際にオープンしてみると、た

またまカフェを訪れて目の前の原っぱに魅力を感じ、その場でキャンプの予約をしていく方が何人もいて、手応えを感じています。

キャンプの満足度向上にも貢献しています。雨が降ったときの過ごし方に困るのがキャンプの弱点ですが、KEiNAでは天候が崩れてもカフェのなかでゆったり過ごすことができると喜ばれています。

地域を盛り上げたい

——起業までの経緯を教えてください。

大学院で都市計画を学んだ後、国家公務員になり、結婚、出産しました。転職が訪れたのは、2017年のことです。娘を保育園に入れられず、多忙な職場と家庭の両立が難しくなったため、悩んだ末に退職し、その後はパートタイムでコンサルタントや秘書として働いてきました。

起業を考えるきっかけになったのは、2020年から始まったコロナ禍です。それまでは頻りに秩父に帰っていたのですが、両親を感染させるのではないかという不安や周囲の目があり、帰省できない時期が1年ほど続きました。地元を遠く感じる日々を過ごすうちに、秩父が自分にとって大切な場所であることを再認識しました。

折しも、世間でリモートワークが普及し、移住が注目されていました。都心から離れて働いてもよいのではないかと、ビジネスチャンスもあるのではないかと思い、大好きな秩父での起業を考えるようになりました。まずは創業塾に参加して経営に必要なことを学びながら、ビジネスプランを検討しました。

——事業の具体的な内容はどのように考えていきましたか。

せっかく起業するのなら、地域にとって意味のある事業をやろうと考えました。田村地区では高齢化と過疎化が進んでおり、2021年時点の人口は270人弱と、ここ50年で半減しています。地域の存続が危ぶまれている現状をみて、この地の特色を生かした活性化ができないだろうかと考えました。

田村はもともと農業が盛んな地区でしたが、近年は担い手不足に伴い休耕地が増えています。そこで、これらの土地を活用することを考えました。秩父市や隣接する長瀨町には豊富な自然と土地を生かしたキャンプ場が30軒以上ありますが、わたしが調べた限りでは、そのなかに野菜の収穫体験や地産地消をアピールする施設はありませんでした。

農業を身近に感じられるキャンプ場をやれば、田村地区らしく、独自

性のあるビジネスになるのではないかと。2020年末には、コンセプトが固まりました。その後は、カフェやキャンプ場で働いてノウハウを学びました。どの勤務先も、起業準備のために短期間だけ働くことを理解したうえで温かく迎えてくれました。勤務先の方からは事業に関する助言まで頂き、とても感謝しています。

開業時は、県の起業支援金を利用しました。創業塾や補助金の申請、税務処理などの相談に当たっては、創業・ベンチャー支援センター埼玉にお世話になりました。

—— 起業に対する家族の反応はいかがでしたか。

両親も夫も、全面的に応援してくれました。KEiNAがある場所はもともと父が所有する休耕地で、それをキャンプサイトにつくり替えました。収穫体験用の畑の手入れは、母がしてくれています。KEiNAの外にも母が無農薬栽培をしている畑があり、収穫した野菜はカフェの食材として使っています。

父はわたしとともに代表となり、キャンプサイトの整備を引き受けてくれています。長く秩父に住み、神社の総代などを務めた経歴から地元での人脈が広く、近隣住民の皆さんと円滑な関係を築けるようサポートしてくれています。建築士である夫

には、建物の設計で力を借りました。こうした家族のサポートのおかげで、約1年と短い準備期間で開業を果たすことができました。

—— コロナ下の起業で、苦労はありませんでしたか。

特にありませんでした。1組限定で不特定多数の人と接触しないことや、アウトドアであり感染リスクを抑えられる点が、影響を和らげた面もあるのかもしれませんが。

ホームページやSNSでの発信、カフェからの流入などの効果が表れ、客数は着実に伸びています。開業から1年ほど経って、キャンプの予約枠は8割ほどが埋まるようになりました。カフェについては、オープン当初は売上げを期待していなかったのですが、多い日には約40組に利用いただけるまでになりました。

—— 今後の展望についてお聞かせください。

KEiNAを拠点に、田村地区を盛り上げていきたいです。具体的な活動の一例が、移住促進です。これまでに何度か、移住に関心のある方向けのイベントの会場として、KEiNAを提供したことがあります。今後もこうした活動をサポートし、移住者の増加に貢献したいと思います。

それ以外のかたちでも地域との関係を深めていきたいです。以前、地元の祭りに出店する機会があり、近隣住民の皆さんと触れ合いながら子ども時代のにぎやかな様子を思い出しました。今は秩父で事業を始めたばかりで難しいと思いますが、ゆくゆくは住民の皆さんが集まるイベントを開催してもよいかもしれません。KEiNAが、秩父内外から人が集まる場になればと考えています。

聞き手から

コロナ禍を機に故郷が大切な場所であると再認識し、秩父での起業を選んだ今山さん。二拠点生活を送ることで、地元にかかわりたいという自身の思いのみならず、夫の仕事や娘の学校、両親の生活も尊重する生き方を実現している。そして、秩父にある資源を活用して地域を盛り上げようとする姿勢が、ほかのキャンプ場にはないKEiNAの独自性につながっている。

周囲のサポートを得ながら、自分にも、身近な人にも、地域社会にも望ましい事業のかたちをつくりあげた今山さんの姿は、移住や地域活性化に関心をもつ人にとって、一つのロールモデルになるだろう。KEiNAがきっかけとなって、地方を盛り上げる起業家が増えていくかもしれない。

(星田 佳祐)



第99回

小企業の決算状況は、持ち直している

～小企業の決算状況調査結果(2022年度)～

当研究所が2023年6月に実施した「小企業の決算状況調査」の結果をみると、2022年度決算において、前年度と比べて売り上げが「増加」した企業の割合は38.0%となり、「減少」した企業の割合(36.8%)を上回った。採算についても、「黒字」の企業割合が36.5%となり、「赤字」の企業割合(35.5%)を上回った。売り上げと採算の状況は、ともに前回調査から改善しており、小企業の決算状況は、持ち直している。

売り上げ状況は大幅に改善

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・小企業編」(以下、動向調査)を実施している。その付帯調査として、毎年6月に決算状況について尋ねた結果を「小企業の決算状況調査」(以下、本調査)として公表している。調査対象は当公庫国民生活事業の取引先で、従業員数が原則20人未満の小企業1万社である。

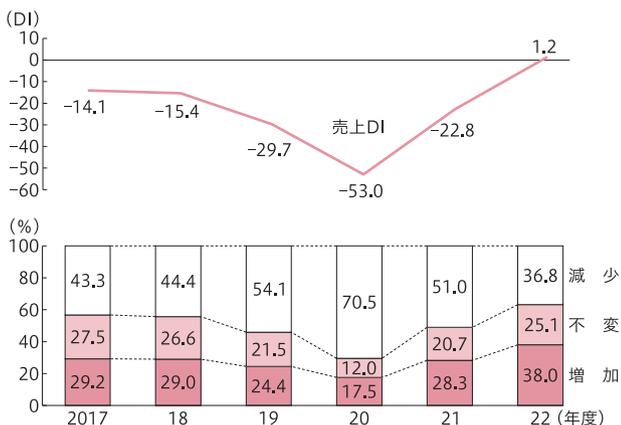
本調査では例年、12月から3月に決算期末を迎えた企業を分析対象としている。2022年度の分析対象は、2022年12月末時点の数字で確定申告を行った個人1,863企業と、2022年12月から2023年3月を決算期末とする法人1,337企業の計3,200企業である。個人企業と2022年12月決算の法人企業を合わせると、分析対象の7割近くに上る。

図-1は、売り上げ状況の推移を示したものである。

2022年度の売り上げが前年度から「増加」した企業の割合は38.0%と、前回調査(28.3%)から上昇した。他方、「減少」した企業の割合は36.8%と、前回調査(51.0%)から低下した。その結果、売上DI(売り上げが前年度と比べて「増加」した企業割合-「減少」した企業割合)は1.2となった。DIがプラス水準となるのは、2008年度の調査開始以来、初めてのことである。比較対象である2021年度は、コロナ禍の影響で緊急事態宣言やまん延防止等重点措置がたびたび発令され、経済活動が停滞していたという点に留意する必要があるが、売り上げに関しては深刻な状況から抜け出しつつある企業が増えていることがうかがえる。

売り上げが回復した主な要因として、ウィズコロナの取り組みが浸透し、経済活動と感染症対策の両立が進んだことが挙げられる。2022年はオミクロン株が猛威を振るい、新型コロナウイルスの1日当たりの感染者数は過去最多を何度も更新したが、4月以降は行動制限が課さ

図-1 売り上げ状況の推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の決算状況調査」（図-2～3、表-1も同じ）

- (注) 1 2022年度調査は、法人では2022年12月～2023年3月を期末とする企業、個人では2022年12月末時点の数字で確定申告を行っている企業を分析対象とした（以下同じ）。
- 2 売上DIは、前年度と比べて「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（表-1も同じ）。
- 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（図-2、5も同じ）。

れなかった。さらに10月からは、政府による需要喚起策として全国旅行支援や入国制限の緩和が実施され、人やものの動きが活発になった。

業種別にみても、今期はすべての業種で売上DIが上昇し、製造業、非製造業ともにプラス水準となった(表-1)。とりわけ飲食店・宿泊業や運輸業、小売業などの上昇幅が大きい。行動制限により大きく落ち込んでいた個人消費が盛り返したことが、消費関連を中心とした幅広い業種にプラスの影響をもたらした。

仕入価格上昇やコスト増加が採算回復の足かせに

次に、採算の状況を確認しよう。2022年度の「黒字」企業割合は36.5%と、前回調査（32.2%）から上昇した(図-2)。他方、「赤字」企業割合は35.5%と、前回調査（43.0%）から低下した。その結果、採算DI（「黒字」企

表-1 売上DIと採算DIの推移（業種別）

(単位：DI、ポイント)

	売上DI			採算DI		
	21年度(前期)	22年度(今期)	今期-前期	21年度(前期)	22年度(今期)	今期-前期
全業種計	-22.8	1.2	24.0	-10.8	0.9	11.7
製造業	-9.8	5.1	14.9	-0.3	9.3	9.6
非製造業	-24.5	0.6	25.1	-12.2	-0.3	11.9
卸売業	-4.1	10.1	14.2	-4.8	16.4	21.2
小売業	-27.9	-5.4	22.5	-13.6	-1.4	12.2
飲食店・宿泊業	-35.4	11.5	46.9	-24.1	-21.5	2.6
サービス業	-27.5	-5.2	22.3	-12.5	4.7	17.2
情報通信業	-27.0	-10.0	17.0	43.2	29.0	-14.2
建設業	-7.0	-5.2	1.8	6.0	9.8	3.8
運輸業	-10.1	21.6	31.7	-18.2	14.9	33.1

- (注) 1 網かけは、各年度でDIがマイナスのもの。
- 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（図-2も同じ）。

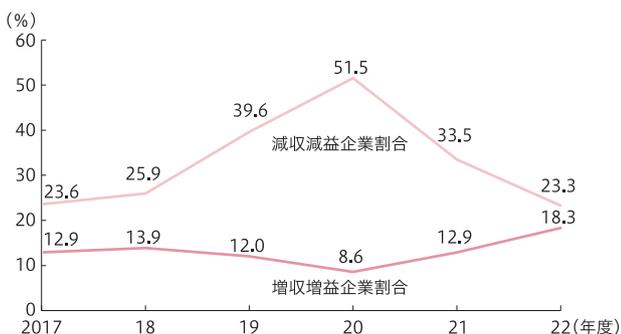
図-2 採算状況の推移（全業種計）



業割合-「赤字」企業割合）は前回調査（-10.8）から上昇し、0.9となった。2019年は米中貿易摩擦や消費税率の引き上げ、2020年からはコロナ禍などの影響で採算の確保に苦勞した企業が多く、DIはマイナス圏内で推移していたが、4年振りにプラス水準となった。ただし売上DIと異なり、2018年の水準には及ばなかった。

業種別にみると、情報通信業を除くすべての業種でDIが上昇した（前掲表-1）。ただし、飲食店・宿泊業や小

図-3 増収増益企業割合と減収減益企業割合の推移（全業種計）



(注) 1 増収増益企業割合は、売り上げについて前年度と比べて「増加」、かつ採算について前年度と比べて「改善」と回答した企業の割合。
 2 減収減益企業割合は、売り上げについて前年度と比べて「減少」、かつ採算について前年度と比べて「悪化」と回答した企業の割合。
 3 売り上げの変化と採算の変化のいずれにも回答のあった企業について集計したもの。

売業など、売上DIと比べると小幅な上昇にとどまった業種が多い。採算の回復が鈍い要因は、大きく二つ考えられる。

一つは、仕入価格の上昇である。2022年は、コロナ禍からの回復局面においてさまざまな品目の需給が世界的に逼迫した。加えて、ロシアによるウクライナ侵攻や、円安による輸入コストの増加などによって、多くの原材料や商品が値上がりした。食用油や綿糸のように、1年間に何度も仕入価格が上昇したものも多い。それでも、取引先との力関係や競合他社の動向などを背景に、販売価格への転嫁が思うように進んでいないケースが少なくないようだ。

もう一つは、光熱費や人件費といったコストの上昇である。資源価格の高騰などを受けて、電気料金やガソリン価格が高い水準で推移しており、企業や家計に重くのしかかった。また、10月には最低賃金が引き上げられた。消費を促す効果が期待できる一方、企業にとっては人件費の支払いが負担になり、収益を確保することが難しくなっているのだろう。

これらの要因は2023年に入ってもなお小企業の重荷となっており、長期化すれば採算や資金繰りの悪化につながりかねない。

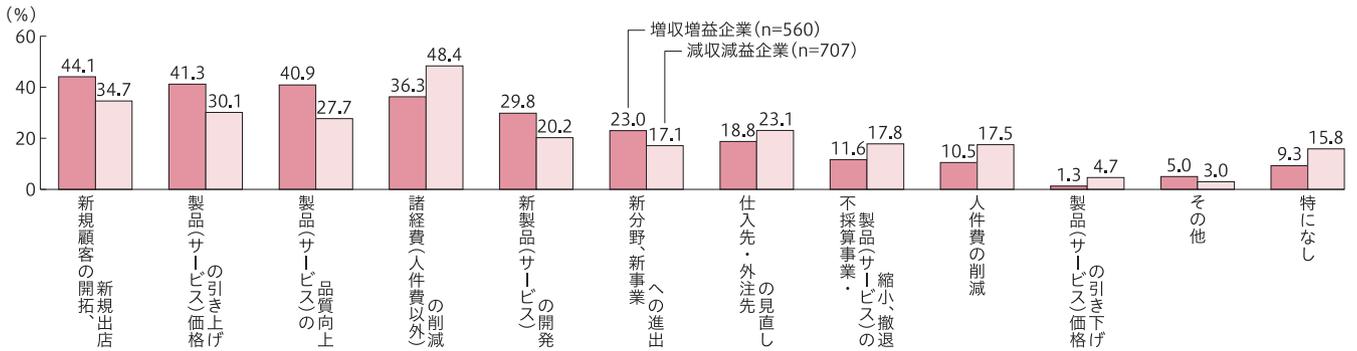
前向きな取り組みが業績回復につながっている

本調査では、採算の実績だけでなく変化についても尋ねている。ここで、売り上げと採算をクロス集計した結果をみてみよう。前年度比で売り上げが「増加」かつ採算が「改善」した企業を増収増益企業、売り上げが「減少」かつ採算が「悪化」した企業を減収減益企業として、全体に占める割合をみる。2022年度の増収増益企業の割合は18.3%と、前回調査（12.9%）から5.4ポイント上昇し、調査開始以来最も高い水準となった（図-3）。他方、減収減益企業割合は前回調査（33.5%）から10.2ポイント低下した。2020年度に42.9ポイントあった両企業割合の差は5.0ポイントまで縮まり、小企業の決算状況に回復の兆しがみえてきた。

増収増益を果たした企業は、いかにして業績を改善させたのだろうか。図-4は、利益を増やすための取り組みを、増収増益企業と減収減益企業で比べたものである。増収増益企業においては、「新規顧客の開拓、新規出店」（44.1%）の割合が最も高く、次いで「製品（サービス）価格の引き上げ」（41.3%）、「製品（サービス）の品質向上」（40.9%）の順となっている。窮状を打開するため、前向きな取り組みに力を注いだ成果が業績に表れているようだ。また、仕入価格やコストの上昇が続くなか、販売価格に転嫁できたかどうかで明暗が分かれた。

他方、減収減益企業においては、「諸経費（人件費以外）の削減」（48.4%）の割合が最も高くなっている。売り上げが伸び悩んでいる企業は、支出を抑えて利益の減少に歯止めをかけつつ、業績回復への打開策を模索している様子が見えてくる。

図-4 利益を増やすための取り組み（全業種計、複数回答）



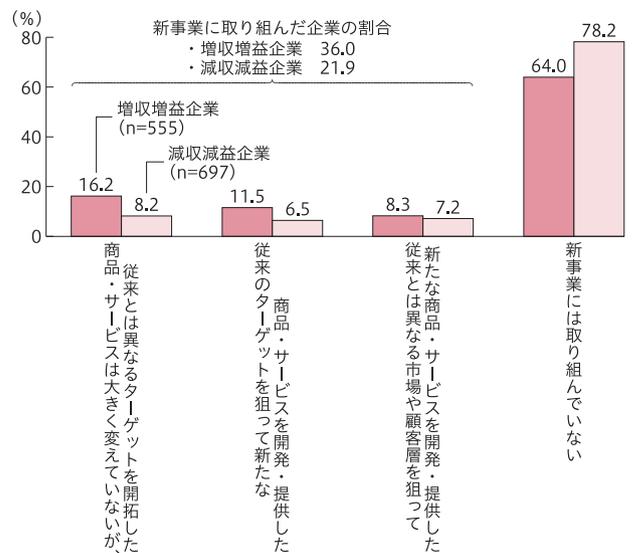
(注) 2022年度調査で、利益を増やすために近年力を入れている取り組みについて、重視している順に上位三つを尋ねたもの。

業績が改善した企業の特徴は、新事業への取り組み状況を尋ねた結果にも表れている。2020年1月の新型コロナウイルス感染拡大以降、新事業に取り組んだ企業の割合をみると、増収増益企業は36.0%で、減収減益企業(21.9%)を上回っている(図-5)。具体的には、飲食店がテイクアウトや宅配を始めたり、貸し切りバス事業者が旅行業の登録を行ってツアーを企画したりするケースがみられた。既存の事業で培ったノウハウを、関連する新事業に有効活用した好例といえる。

また、調査先のなかには「新たにハウスクリーニング業を始めた」(居酒屋)というケースがあった。異業種への参入には相応のリスクと負担を伴うが、補助金を活用したり、専門家に助言を仰いだりした例もある。コロナ禍でビジネスモデルを見直す必要性が高まるなか、ピンチをチャンスととらえて新たな事業に挑戦した企業は少なくないようだ。

小企業の決算状況が持ち直してきたのは、厳しい経営環境にさらされながらも、懸命に工夫してきた事業者たちの経営努力の賜物といえよう。2023年5月には、新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5類に引き下げられた。長らく続いたコロナ禍の影響が和らぎ、経済活動の正常化に向けた動きが加速している。他方、さま

図-5 新事業への取り組み状況（全業種計）



(注) 2020年1月の新型コロナウイルス感染拡大以降、新事業に取り組んだかどうかを尋ねたもの。

ざまなコストの増加や人手不足など新たな問題も顕在化しており、楽観視はできない。小企業を取り巻く環境が刻々と変化するなか、臨機応変な対応が求められている。(青野 一輝)

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

第3回
(全4回)

クラウドサービスやアプリで職場を変える

総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎

建設業界は就業者数の減少、就業者の高齢化、そして技能承継という三つの問題に直面している。連載第2回では、これらの問題を解決するためにドローンや、情報通信技術を組み込んだ建設機械（ICT建機）などを導入している中小建設業者を紹介した。連載第3回では、クラウドサービスやアプリなどを活用して働き方を進化させている中小建設業者の事例を2社紹介しよう。

すべての業務をクラウド化

小柳建設(株)（新潟県三条市、従業員数245人）は、土木と建築を手がける総合建設業である。特に、河川のしゅんせつ工事は独自の工法で全国に知られ、新潟県外にも複数の営業所をもっている。

同社のデジタル化は、小柳卓蔵社長の問題意識から始まった。小柳社長は金融機関に勤めた後、2008年に同社に入社した。当時、同社の売り上げは好調で利益も出ていたが、受注を増やしすぎて従業員がオーバーワークになっているようにみえた。また、経理や給与計算など業務用のコンピューターシステムは1989年から利用して

いたが、作業内容の確認や測量、現場作業員の勤怠管理などは紙ベースで行われ、工事現場の進捗管理も会議で担当者に口頭で確認するだけだった。仕事の属人化という問題もあった。小柳社長は組織として利益を出せるように会社を変えていこうと決意する。

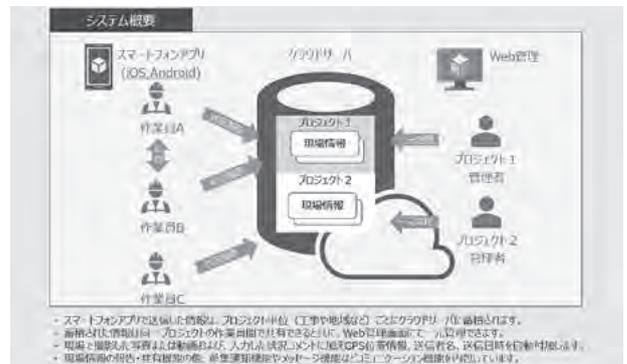
2014年に32歳で小柳社長が現職に就任したとき、デジタル化で進めたいことが二つあった。一つは、社内のシステムで使うサーバーの移転である。建設業は地域住民の生活を守るため、災害発生時に緊急対応する契約を自治体と結んでいることが多い。同社も同様である。事業継続計画（BCP）上、災害で社内のサーバーが故障するリスクを回避しなければならないため、社内にサーバーを置くこと自体が問題だと考えた。

もう一つは、リモートワークの導入である。同社の工事現場は全国にある。各地に営業所があるとはいえ、現場の大半は営業所から遠く、従業員の出張が多くなる。出張先へは、自動車を使うので移動中は仕事ができないし、従業員の肉体的負担も大きい。そこで、リモートワークができないかと考えたのだ。

これらを進めるに当たって、最高情報責任者（CIO）の和田博司さんに相談したところ、他社のサービスを使い、すべての業務をクラウド化してはどうかと提案があった。アマゾンやマイクロソフトが提供しているサービスを使えば、サーバーが災害に遭うリスクは小さくなるし、自社でメンテナンスする必要もなくなる。また、時間当たり採算表を作成するには「鉄筋を何本使った」「セメントを何キログラム使った」など、建設現場から毎日報告してもらう必要がある。クラウドであれば現場のタブレットやスマートフォンで作業日報を作成し、送信できるので採算表の作成が容易になる。

そこで、小柳社長はマイクロソフトの「Microsoft Azure」というクラウドサービスを導入し、事務処理や現場の管理をすべてオンラインで行うことにした。また、「クラウドサイン」というオンラインサービスを利用して契約作業を電子契約に切り替えたり、年末調整や社会保険の手続きなど人事労務の作業に「SmartHR」というクラウドサービスを導入したりしてペーパーレス化を進めた。

施工管理では、現場情報共有システムの「All-sighte」を開発した。All-sighteは、スマートフォンで撮影した建設現場の写真に、測位衛星による位置情報と、点検状況や被災状況など現場のコメントを加えてクラウドサーバーに送信するアプリである。写真を地図とリンクして表示できるので現場監督はどこの現場か一目でわかり、システム上で指示を出すこともできる。シンプルな仕組みだが、現場監督は遠隔地からでも現場の状況を確認でき、負担が減る。日々の業務に使えるだけでなく、災害発



小柳建設が開発した情報共有システム「All-sighte」

生時には被災状況を把握したり、必要な従業員を参集したりできるので、BCPにも役立つ。なお、All-sighteは子会社を通じて一般に販売している。

従業員とともに働きやすい職場を追求

さらに、小柳社長は2016年秋から、社内におけるメールでの連絡を原則として廃止し、グループウェアのチャットを使って行うようにした。スパムメールや広告メールに埋もれて、重要なメールを見落とすリスクを避けたことも理由だが、チャットであれば、検索も編集も容易で、同じ内容を複数人で共有しやすいからである。

小柳社長による一連の改革は、スムーズに運んだわけではない。デジタル化は建設業になじまないと、ベテランを中心に反対する役員や従業員も少なくなかった。仕事のやり方を変えることは誰にとっても面倒であるし、業務の属人化をやめて情報を共有化することは、ベテランにとっては自分の存在価値がなくなることのように思えるからである。小柳社長は理解を示す従業員とともになぜ改革が必要なのかを説明し、内心は反対であっても、会社に残るからにはルールに従うよう全従業員に求めたのである。改革の成果が表れ始めると、当初は反対していた従業員も考えを変えるようになったという。

業務のデジタル化を進めた結果、毎月の所定外労働時間は大きく減った。現場監督も週に2日休めるようになった。従業員の労働時間を減らすにはデジタル化だけではなく、受注を最適なかたちにコントロールする必要もある。改革前に100億円あった売り上げは70～80億円にまで下がったものの、改革が進んだ結果、利益は増加した。その分を従業員の給与に還元し、直近3年で平均年収は約30～40万円増加した。

同社のデジタル技術を駆使した働き方は、建設業におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）の成功例や働き方改革のモデルとして全国的に知られるようになり、いまや新入社員の半数が県外出身となっている。

ベテランの技を受け継ぐために

㈱竹延（大阪府大阪市、従業者数250人）は、1950年創業の塗装工事業者である。同社には「勲六等瑞宝単光章」を受勲し、社内で「レジェンド」と呼ばれる技師長の福原好雄さんがいる。

取材時に社長を務めていた3代目の竹延幸雄さん（現在は竹延和希さんが4代目社長に就任）は、鉄鋼メーカー、広告会社を経て2003年に同社へ入社した。竹延社長が現職に就任した当時、福原さんをはじめ腕の良い職人はいるものの、若手の職人を募集してもなかなか応募がなく、採用できても長続きしない状態が続いていた。竹延社長は「ベテランの技を引き継ぐ職人を育てないと、わが社に未来はない」と考えた。そこで、竹延社長はマニュアルを作成し、教育訓練プログラムを組んで、職人を養成しようと考えた。だが、中堅を中心に多くの職人が反対した。「技術は教わるものではなく、盗むものだ」「なぜ、わざわざ自分の大事な技術を教えなければならないのか」というのである。

社内をすぐに変えることは難しいと考えた竹延社長は、

2013年に㈱KMユナイテッドを設立し、職人の採用と育成を行うことにした。目標は3年で一人前の職人することだ。講師は、福原さんをはじめ一流の腕をもつが高齢のため現場に出るのが難しくなってきた㈱竹延の職人である。一流の職人がもつ技でなければ教える価値がないと考えたからだ。

㈱KMユナイテッドで若手が育ってくると、㈱竹延の中堅職人の意識が変わってきた。中堅とはいってもレジェンドたちとは技能の差がある。「このままでは若手に抜かれてしまう。自分たちもレジェンドに学びたい」という中堅職人が増えてきたのである。だが、講師の人数は限られている。そこで、2017年にスマートフォンやパソコンでビデオ通話ができる無料のソフトウェア「Skype」を使って、講師と職人がコミュニケーションをとれるようにした。現場で困ったことがあれば動画で講師に見てもらい、指導してもらうのである。ビデオ通話なので言葉だけではなく、講師がやってみせることもできる。竹延社長はこれを「技能伝承テレワーク」と名付け、㈱KMユナイテッドの訓練でも利用している。

培ったデジタル技術を社外に還元

建設現場でしばしば問題になるのが、作業員や職人の勤怠管理である。同社では作業員や職人が自分で、どの現場で、何日の、何時から何時まで働いたのか、現場までの交通費はいくらかかったのかなどを^{でづら}出面と呼ばれる紙に記入し、経理担当者は報酬の計算や交通費の精算を行っていた。これでは書き間違いや、入力ミス、出面の文字が読めないといった問題が起きる。

そこで、竹延社長はスマートフォンで出面を登録し、報酬の計算や交通費の精算を自動でできるようにしようと考えた。外資系のIT企業に開発を委託して完成したのが、クラウド型勤怠管理システムの「コネクテッドキャ

リア（コネキャリ）」である。コネキャリは、職人や作業員がスマートフォンで当日の就業状況や取引先名、現場、作業内容、交通手段と交通費を入力する。過去の就業状況を確認したり、間違いを修正したりすることもできる。入力したデータは、給与計算ソフトに自動的に転送される。有給休暇の取得状況や残業時間なども簡単に把握できる。現場監督の業務に必要な職人の配置状況も図示できる。コネキャリの導入により、勤怠管理が楽になっただけではなく、給与計算の間違いや職人の配置ミスなども減少した。一つの現場で勤怠管理や事務作業に費やしていた時間を30～40%短縮できたという。

竹延社長は自社での経験を踏まえ、建設業界全体のデジタル化にも取り組んでいる。現在、他企業向けの製品・サービスは開発中のもも含めて四つある。

第1は、「技ログ」である。技ログはベテラン職人の技をスマートフォンで確認できるアプリである。第2は、コネキャリの販売である。職人の勤怠管理や人員配置に関する悩みは、多くの企業に共通することだからだ。

第3は、塗装用ロボットの開発である。大手ゼネコンや大学の協力を得て、2020年11月に壁面吹付塗装ロボットが完成した。共同開発した大手ゼネコンがある現場に適用したところ、従来なら4.8人日かかっていた作業が3.2人日で済んだという。しかも、塗装品質はベテラン職人と同等だった。このロボットは同社のレジェンド職人である福原さんにちなんで「FUKUOH」と名付けられた。2023年には一般に販売する予定である。

第4は、現場監督の業務をサポートする「建設アシスト」である。現場監督は日夜、書類の作成に追われている。建設アシストは、書類の作成を代行し、現場監督が現場の管理に集中できるようにするサービスである。㈱竹延や㈱KMユナイテッドでは、この方式で現場監督の残業が7割削減できたという。建設アシストを利用した大手ゼネコンでも同様の効果が上がっている。



㈱竹延は福原さんの指導を動画で配信

建設業の仕事には、小規模なりフォームなど1社が単独で行う工事がある一方で、ビルやマンションの建築のように複数の企業が協力して行う工事も多い。そのため、1社だけがデジタル化を進めても、効果は十分に得られない。特に、元請けが旧態依然とした仕事の進め方をしていると、下請けはそのペースに合わせざるを得ない。建設業のデジタル化は、1社だけではなく、全体で進めることが望ましい。だからこそ、竹延社長は業界全体のデジタル化に取り組むのである。

小柳建設㈱は各種のクラウドサービスを利用するなどして所定外労働時間の削減に成功している。㈱竹延は、現場の若手にリモートで指導する態勢を整えたり、ベテランがこつを教える動画をスマートフォンで確認できるようにしたりして、職人を上手に育成している。

建設業界は就業者数の減少と高齢化、技能承継という問題を抱えているわけだが、今回紹介した事例企業の取り組みから、デジタル化はこれらの問題の解決に効果的といえる。今回は、建設業者がデジタル化を進めるうえでのポイントを考察することにした。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2023-1「中小建設業におけるデジタル化と技能承継」（2023年3月）を再構成したものである。詳細は同レポートを参照されたい。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html



前田利家

挫折を乗り越え名門の基礎を築いたベンチャー起業家



偉人研究家 真山 知幸 (まやま ともゆき)

著述家、偉人研究家、名言収集家。1979年兵庫県生まれ。同志社大学法学部卒業。業界誌の編集長を経て、2020年に独立。名古屋外国語大学現代国際学特殊講義、宮崎大学公開講座などで講師活動も行い、メディア出演多数。「東洋経済オンラインアワード2021」でニューウェーブ賞を受賞。著書に『企業として見た戦国大名』（彩図社、2020年）、『偉人メシ伝』（笠間書院、2022年）、『逃げまくった文豪たち』（実務教育出版、2023年）、『おしまい図鑑 すごい人は最期にどう生きたか?』（笠間書院、2023年）などがある。

未曾有の戦乱のなか、生き残りをかけて戦った戦国大名たち。現在の経営者さながらに、領地経営や人材マネジメントに心を砕いていた。今回は前田家を取り上げる。「加賀百万石」の栄華を誇った裏には、どんな苦労があったのだろうか。



信長に憧れた「うつけ」

江戸時代、外様でありながら100万石もの大名に上り詰めた加賀前田家。その祖とされるのが、前田利家である。現代でいえば、ベンチャー企業を急成長させた利家は、どのようなリーダーだったのだろうか。

1538年（天文7年）、利家は尾張の荒子に、荒子前田家の当主である前田利春（利昌）の四男として生まれた。1551年（天文20年）ごろ、利家は織田信長に小姓として仕える。利家13歳、信長18歳のときだ。

信長は、幼少の頃は奇抜なファッションと奇異な振る舞いで、「うつけ（愚か者）」といわれていた。利家もまた信長とつるみながら、うつけや傾奇者と呼ばれていた。加賀前田家といえば、伽藍（僧が集まって仏道を修行する場所）や名物裂（茶の湯道具の茶入や茶碗をいれる袋）などをみてもわかるように、豪華絢爛な文化を築いたことで知られる。傾奇者だった利家の趣味が受け継がれた

とあってよいだろう。

利家は幼名が犬千代だったため、信長はイヌと呼んでかわいがったようだ。信長がサルと呼んでいた豊臣秀吉と親しい仲だったのも面白い。信長に任官後、初陣を果たした利家はまつと結婚。信長の親衛隊である赤母衣衆に所属するなど、結びつきを強めている。常識外れの信長がどんどん台頭していくさまをそばで見ていたことは、利家自身がリーダーシップをとるに当たっても参考になったに違いない。



秀吉に学んだ、信長への控え目アピール

しかし、ある事件が起きる。信長に仕える捨阿弥が面白半分に、利家の笄（日本刀の鞘に取り付けられた小道具）を盗み出したところ、利家が捨阿弥を斬り殺してしまったのだ。捨阿弥は信長のお気に入りであるのをよいことに、好き放題に振る舞っており、反感をもつ者も多かった。利家は織田家のために斬ったようなものだったが、この不始末により信長から謹慎を言い渡されてしまう。それでも、ひそかに戦に参加して活動を行う。「槍の又左」といわれるほど槍の名手だった利家は、「桶狭間の戦い」や、美濃へ侵攻した「森部の戦い」で戦功を挙げたことで、家臣団への復帰が許された。

謹慎中には、心配した秀吉からアドバイスを受けたという。それは、「信長様が出陣するたびに参加すること。ただし、手柄を立てても報告せずに、ちらりと姿を見せるだけにせよ」というものだった。利家はそんな助言を素直に実行して功を奏したことになるが、人心の機微を理解する秀吉から学ぶものがあったことだろう。

1569年（永禄12年）には、信長に命じられて、長男の利久に代わって家督を継いでいる。織田家の武将たちがお祝いに来たときに、そのうちの一人が、「兄の利久殿は器量が小さく、武士として臆病だ」と悪口を言ったという。信長の判断が正しいと強調したかったのだろうが、利家は同調することなく、こう言った。

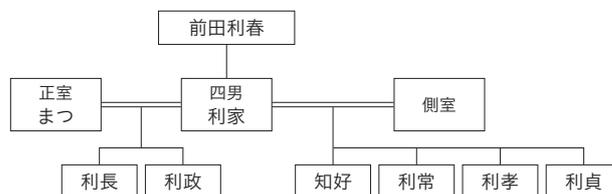
「兄の利久は慎重で誠実なので、平和なときなら非常に役立つ。しかし、今は戦乱の世で非常事態だから、信長様は『傾奇者』のわたしに相続させたのだろう」。

それを伝え聞いた利久は、弟の言葉に感謝し、補佐役を全うすることになった。優秀な人材を抜擢した際には、不満をもつ者が出てくることも少なくない。謹慎を経験したことで、利家は「外された者の気持ち」が身に染みてわかったのかもしれない。

理念を継承し、3代目にしてなお繁栄

リーダーは時に、非情な決断を迫られる。利家の場合は、「賤ヶ岳の戦い」がそうだった。本能寺の変で信長が討たれると、織田家の有力家臣である柴田勝家と秀吉が対立。利家にとって勝家は、「オヤジ」と呼ぶほど親しんだ大先輩。一方の秀吉とは、年齢も近く、妻同士の交流もあり、家族ぐるみで付き合う親友だ。しかも、勝家も秀吉も、信長から謹慎処分を受けたときに、自分を励ましてくれた数少ない仲間だった。苦悩の末、利家は勝家の軍勢として参戦したが、途中で戦線離脱し、秀吉側についている。勝家を裏切るかたちとなったが、やむを

図 前田利家を中心とした前田家の家系図



資料：筆者作成

得ない決断だろう。その後、秀吉から加賀の地を加増され、利家は金沢入りを果たす。それからは、豊臣大名としての地位を築いていき、秀吉の死後は、徳川家康を牽制するほどまで力をつけている。

こうして加賀百万石の基礎をつくった利家だったが、実質的に100万石に達したのは、2代目で利家の嫡男、前田利長の代になってからである。そして、利長の隠居後に家督を継いだ3代目の前田利常が、とりわけ名君としてその手腕を發揮した。地方の有力な農民を現場監督として登用する十村制という農政制度を確立したほか、文化政策にも注力。現在まで、石川県に継承されている伝統工芸や美術品の多くは、利常による文化奨励が実を結んだものである。幕府に次ぐ石高を誇ることで、将軍に警戒されないようにと、利常は鼻毛を伸ばして愚鈍を装った、ともいわれている。組織を守るために、自ら汚れ役を引き受ける姿勢は、事情をくみ取った家臣たちの心に残ったことだろう。

現代でも、組織は3代目で行き詰まりやすいといわれるなか、加賀前田家が繁栄できたのは、利家が理念をきちんと継承したからだろう。死の10日前に妻のまつを呼び寄せ、11カ条にわたる遺言を残した。そこには、「合戦は敵国に踏み込んで戦え。他国からの侵入を許してはならぬ」など、今後とるべき行動の指針が示されていた。加賀前田家は、「ベンチャーから3代で盤石の体制をつくったホワイト企業」だった。

パンを捨てない、捨てさせない



トランテトロワ

オーナーシェフ
前田 真吾
まえだ しんご

《企業概要》

代表者 前田 真吾
創 業 2018年
従業者数 2人
事業内容 パンの製造販売
所在地 福岡県福岡市中央区平丘町1-5
電話番号 092(526)0333
U R L <https://www.trenttroisorganic.com>

パン職人の前田真吾さんによれば、一般にベーカリーの廃棄率は3パーセントだという。一定の廃棄はやむを得ないという業界の常識に挑み、廃棄をゼロに抑えた前田さんの取り組みに迫る。

■ 日々の廃棄に胸を痛める

福岡市中央区の閑静な住宅街にある「トランテトロワ」は、パン職人の前田真吾さんが夫婦で営む小さなベーカリーである。

店には二つの特徴がある。一つは、パンの種類の数である。基本の4種類に加え、季節限定の商品が1、2種類あるのみだ。いずれも、サワー種と呼ばれる乳酸菌や酢酸菌を豊富に含む発酵種でつくった、独特な酸味のあるパンである。

もう一つは、開店日の少なさであ

る。毎週木曜日から日曜日までの4日間しか営業しない。時間も12時から16時までと短い。

「創業当初はこうではなかった」と前田さんは振り返る。同規模の一般的なベーカリーと同じく、食パンや菓子パン、総菜パンなど30種類ほどを扱い、週に6日は営業していた。

では、なぜ変えたのか。創業直後の前田さんは、パンの廃棄に頭を悩ませていた。業界では、売れ残りによる廃棄率は約3パーセントという常識があった。一方、食べ物を大切にすることは当たり前だし、世界には食べたくても食べられない人がいることを思うと、心のなかで折り合いがつかなかった。来客が少ない日は、値段を安くしたり、おまけをたくさんつけたり、それでも余った分は近所の人に無料で配ったりして無理やりさばいていた。そうすると廃棄は

多少抑えられるが、生産性は上がらない。早朝からパンを準備する自分や妻の努力をむなしく感じた。

前田さんはしばらく店を閉じ、パンを無駄にしないためにはどうすればよいか、本気で考えることにした。

■ 長持ちするパンをつくる

それまでつくっていた食パンや菓子パンの賞味期限は長くて数日、総菜パンなら当日であった。毎日大量のパンを売り切るのは難しい。また、安売りやおまけをしてお客さんにたくさん持ち帰ってもらっても、胃袋の大きさは決まっている。期限までに食べ切れない分は、各家庭で捨てられることになる。

前田さんは、自身もお客さんも捨てずに済むよう、とにかく日持ちするパンを、確実にさばける量を見極

めて製造することにした。

そこで注目したのが、冒頭のサワー種でつくるパンである。イーストでつくる食パンやフランスパンなどと異なり、出来たてよりも、数日経過し熟成が進んだ方がおいしくなる。乳酸菌や酢酸菌の働きで、腐りにくくカビにくい。冷蔵すれば2、3週間も持つ。

ただ、サワー種でつくるパンはイーストのパンよりも硬く、酸味も強い。日本人は食パンに慣れており、パンにはふっくらした食感や甘味を求める傾向がある。そのため、需要はあまり大きくないだろうと予想できたが、それでも賞味期限の長さを優先した。口に合う人にだけ売ればよいと割り切り、むしろ競合が少ないことをプラスにとらえた。

とはいえ、単にサワー種のパンをつくっているというだけでは、強みがない。そこで、材料にこだわった。たどり着いたのが、国産のオーガニック小麦である。調べてみると、多くのベーカリーではオーガニック小麦のパンを置いていたとしても、たくさんあるなかの1、2種類であった。しかも外国産がほとんどだったため、全部のパンを国産のオーガニック小麦でつくる店にすれば、差別化できると考えた。

さまざまな伝手をたどって、北海道や九州の生産者を見つけることが

できた。仕入れる小麦粉の価格は、25キログラム当たり1万4,000~1万6,000円である。前田さんによれば、多くのベーカリーでは2,000~3,000円、素材にこだわっておいしいと評判のベーカリーでさえ5,000~8,000円だというから、相当なものである。

■ ビジネスモデルを変える

賞味期限の長いパンを、サワー種特有の風味を好む人やオーガニック志向の人をターゲットに売り、廃棄をゼロにする。前田さんのなかで考えがまとまり、地元の企業経営者の集まりで披露したところ、「理想論」「福岡の経済規模では採算が成り立たない」など厳しい指摘を受けた。

確かに店の大きさや立地、それらに応じた一般的な来客数を考えると厳しいだろう。しかし、前田さんは、三つの手を考えていた。

一つ目は、客単価を上げることである。具体的には、パンを大きくした。実際に、今の店に並ぶパンのほとんどは、人の顔より大きい。看板商品の「ブラン」の価格は1,400円である。何日もかけて切り分けて食べるのが前提だ。お客さんは1度の来店で数週間分をまとめて買う。逆に毎日通う人はおらず、営業日は少なくて済み、稼働率も上げられる。



大きなパンがずらりと並ぶ

二つ目は、売り場を増やすことである。自分の店だけではなく、食料品店や飲食店に置いてもらうのだ。オーガニック食品スーパーとして有名な地元企業の社長にお願いしたところ、棚や冷蔵庫に専用の場所を確保してくれた。

三つ目は、売る範囲を広げることである。賞味期限が長いため、運ぶのに数日かかるような場所にもパンを届けられる。ホームページを刷新し、自社の通販サイトをつくった。これにより、商圈を全国に広げた。

こうしてビジネスモデルを再構築し、2019年に店を再オープンした。直後は以前の5分の1まで収入が減ったが、SDGsという切り口で新聞や雑誌に取り上げられ全国的に知られるようになり、注文が殺到。売り上げは回復した。もちろん、スーパーなどに卸している分を含め、当初の目標であった廃棄ゼロは達成し続けている。

「リニューアルしなければ、いつか心を病んでパン職人を辞めていたと思う」と前田さんは語る。廃棄ゼロの追求が、食料資源だけではなく、事業の持続可能性も高めたのである。

(山崎 敦史)

国内製造業の技術を身近に



(株)グラノクス

代表取締役

平野 和治

ひらの かずはる

《企業概要》

代表者	平野 和治
創業	2020年
資本金	300万円
従業員数	1人
事業内容	アウトドア用品・インテリア用品の企画・製造
所在地	新潟県燕市井土巻5-212
URL	https://www.glanox.co.jp

新潟県燕市で活動している(株)グラノクスは、2020年創業の若い企業だ。オリジナルのアウトドア用品やインテリア用品を中心に、リリースした10種類近いアイテムは、オンラインで販売しているほか、全国各地のショップにも並ぶ。同社がどのようにして、次々に新製品を生み出しているのか、代表者である平野和治さんにうかがった。

■ 機能美を追求した アウトドア用品

今、同社の製品で注目されているのが、「くろかわごくてつ黒皮極鉄プロサンド」と名付けた、余計な装飾を省き機能美を備えたホットサンドメーカーである。鉄の部分を覆う黒皮は酸化皮膜ともいわれるもので、金属の劣化につながる赤さびを防止する効果がある。持ち手には香りと優れた抗菌効

果がある青森県産のヒバ材を使用している。パンを挟んで焼く部分の厚さは3.2ミリメートルもあり、ずっしりと重く頑丈にできている。その分密閉度が高く、パンそのものの水分や香りを逃さない。「世界一おいしくホットサンドをつくることができる」と、平野さんは自信をもって話す。何年でも使い続けることができるつくりで、使い込むほど鉄が育ち焦げ付きにくくなる。包装用の段ボールにもこだわった。黒皮極鉄プロサンドの形に段ボールを立体的に積層した特殊な形状で、収納用として使うこともできる。

黒皮極鉄プロサンドは、アウトドア用品として直火での使用を前提としながら、IHクッキングヒーターにも対応しており、屋内でも使用できる。価格は税込み1万1,000円と、3,000~5,000円が相場である他社の

製品群と比べて割高であるにもかかわらず、売れ行きは好調である。一般消費者だけでなく、ホットサンドを提供する飲食店にも人気だという。

小型のLEDランタン「ピッコロランタン」とそのオプションパーツ「ピッコロ・ザ・シェード」も人気が高い。素材は高密度ポリエチレンフォームで、「麻の葉」といわれる伝統的な和柄の幾何学模様が透かし彫りになっている。ピッコロ・ザ・シェードをかぶせてランタンをとると、細やかな光の模様が広がる。雰囲気の良いから、高級レストランの照明にも採用されたそうだ。

■ クラウドファンディングで 需要を確かめる

平野さんは新製品を企画したら、まずクラウドファンディングの専門サイトで予約販売を行う。登録して

いる会員のみが購入の申し込みを行うことができ、予約期間が終了すると、生産開始となる。

見込み生産で在庫をもつリスクを抑えるとともに、新製品に対する需要がどの程度あるのかを探っているのだ。ねらっているのは、アーリーアダプターと呼ばれる、これまでにない製品に価値を見だし、積極的に試してくれる人たちである。クラウドファンディング専門サイトの会員に多いという。こうした人たちは、価格が高くて良いモノであれば手に取ってくれる。さらに、SNSで広く発信してくれることが期待でき、広告宣伝の効果は計り知れない。

実際、黒皮極鉄プロサンドをはじめとする多くの新製品が、こうしたアーリーアダプターに認められることで、口コミによって評判が広まった。このことが、その後のオンラインによる一般販売の好調につながっているようだ。

平野さんは大手のキャンプ用品メーカーに長年勤め、マーケティングやプロモーションに携わっていた経験がある。一方、大企業と同じような市場調査や販売促進は、同社には不可能である。そこで、クラウドファンディングを活用し、低コストで、しかも短期間で、需要動向の確認と販売促進を同時に実現しているのである。

同社は現在、販路を拡大するために、小売店の開拓を進めている。取引先を選ぶに当たっても、アーリーアダプターに手に取ってもらいやすい店であることを重視している。製品のこだわりがしっかり伝えられる売り場ということを基準にしながら、取扱店を徐々に広げているところだ。

■ 協力的会社と一緒に作りあげる

同社は、新幹線の駅に近いシェアオフィスの一室にあるが、製造設備は一切所有していない。平野さんが、全国の製造業関連の展示会や地元の商談会に足しげく通い開拓してきた協力的会社と、企画した新製品と一緒に作りあげているのだ。

黒皮極鉄プロサンドも、部材ごとに国内の中小企業に発注している。最も重要な鉄の部分は、高い技術をもつ職人で、芸術作品も手がける、愛媛県にある鉄工所の代表と東京の展示会で出会ったことがきっかけで一緒に取り組むことになった。持ち手の加工を依頼したのは、燕三条地域の木工所だ。かなりこだわった包装用の段ボール開発も、同じく燕三条地域の中小企業が担当している。

ピッコロ・ザ・シェードの製造を請け負っているのも、燕三条地域の中小企業である。ウォータージェット



黒皮極鉄プロサンドとピッコロ・ザ・シェード

トという、高圧の水流による抜型加工技術に定評があり、複数の特許も所有しているものの、これまで大手企業の下請け加工が主な取引形態であった。「ピッコロ・ザ・シェードと一緒に開発したことが、新たな分野や新製品に挑戦するきっかけになれば、すばらしいと思います」と、平野さんは語る。

国内には、高い技術力をもつ小さな製造業者が多数存在する。しかし、その実力が十分に生かされていないと、平野さんは感じている。さまざまな製品を開発したことで、その思いはさらに強くなった。これからも同社が新しい製品を開発していくことで、隠れた需要を掘り起こし、ともにビジネスチャンスをつかんでいきたいと平野さんは意気込む。

洗練された同社の製品は、ファンを着実に増やしている。その外観や機能性をはじめ、技術を身近なものとし、使用することで得られる価値を平野さんは伝えようとしている。持続可能性という言葉が定着しつつあるなか、道具にこだわりをもつ人は増え続けるはずだ。それに応える存在が同社であり、国内製造業の技術なのである。 (中島 章子)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



大野商工会議所
経営指導員
もりた ゆうだい
森田 雄大



「進取の気象」に富む大野人を伴走支援

大野市は福井県の東部に位置し、人口は約3万人です。霊峰、白山の支脈に囲まれ、自然と水と食に恵まれています。歴史、文化、伝統が息づく城下町でもあり、碁盤目状の町並みから「北陸の小京都」とも呼ばれています。

江戸時代、当地を治めた大野藩は逼迫した藩の財政を改善する一助として、「大野丸」という帆船を建造し、蝦夷地への開墾探検を行いました。封建社会では珍しく先進的な取り組みと評価され、その気質は「進取の気象」として大野人に受け継が

れています。

大野市は、人口減少や少子高齢化により経済規模が縮小し、事業者数の減少が加速しています。激変する経営環境への対応に苦慮する事業者が、国、県、市の補助金などを活用できるようにサポートした当商工会議所の取り組みを二つ紹介します。

一つ目は、値引き合戦に巻き込まれていた明治時代創業の老舗製麺店の事例です。同社は石臼びきの自家製そば粉を前面に打ち出し、屋号である「打屋」をブランド化しました。今までの卸売りから店舗販売への転換、商品価値の向上、顧客ターゲットの再考に取り組みました。

当商工会議所はブランド価値創造の支援を行いました。デザイナーを紹介し、各種商品パッケージの統一化を図ったのです。小規模事業者持続化補助金の申請から実績報告までの進捗管理もサポートしました。そして、店舗販売をメインにするこ

とに成功し、ふるさと納税の返礼品にも登録できたのです。売り上げと利益は年々増加していて、新規顧客開拓の取り組みが奏功しています。

二つ目は、資材仕入から出荷までを一貫して行っている下着メーカーの事例です。同社は、新型コロナウイルス感染症の影響で個人消費の落ち込みから受注量が減少するなか、縫製技術を生かしたマスクと医療用ガウンの生産に取り組んでいました。

当商工会議所は、生産したマスクの用途に合わせた販路開拓支援を行いました。国や県の補助金も活用し、いち早く生産ラインを構築できました。さらに、健康志向のニーズの高まりに合わせ、リカバリーウェアの開発支援にも携わっています。

大野の経営者は、進取の気象で革新的なアプローチを追求しています。当商工会議所も地域経済の活性化に向けて、積極的な情報発信に取り組むなど、伴走支援を続けていきます。



補助金の情報を積極的に発信



人を動かす 仕掛学

第11回



タイムズスクエアのデジタルサイネージ

仕掛けの見つけ方

筆者は普段から仕掛けの事例や仕掛けに使えるようなネタを収集している。街を歩いているときに見つけることもあれば、ネットサーフィンをしているときに見つけることもある。そこで今回は、筆者流の仕掛けの見つけ方について紹介する。

筆者はよく周囲の人を観察しながら歩いている。人は仕掛けのプロブ（探索機）になるので、興味をひくものがあれば行動が変わる。人が集まっていたりスマートフォンのカメラで撮っていたりすれば、そこに人の興味をひくものがあるはずである。それが仕掛けや仕掛けの種になることは多い。

例えば、筆者がニューヨークのタイムズスクエアを訪れたとき、大階段の最上段に人々が集まり、巨大なディスプレイに流れる何の変哲もない広告を眺めていた。不思議に思っていると、突如ディスプレイの映像が切り替わり、広告を眺めていた人々

がアップで映し出された。その場にいる人々を映すことで注目を集める仕掛けであった。

また、子供を観察するのも面白い。大人は周囲の人の視線を気にするので、興味をひかれるものがあったとしても立ち止まって見ることをためらう人が多い。しかし、子供は好奇心が強く、面白そうなものがあれば素直に反応するので、子供の行動を追いかけていけば大人の感覚では気づかないものに気づくことができる。

例えば、筆者の娘たちが窓枠の影でケンケンパをして遊んでいたことがある。大人にとってはただの影にしか見えないが、子供の目には遊び場に映っていたのである。

ネットサーフィンで仕掛けを探すときは、ソーシャルメディアで話題になったものの中から見つけることが多い。人の興味を喚起したもので、仕掛けに応用できることも多い。例えば、ゴミを入れると数秒間

の落下音の後に衝突音が聞こえる「世界一深いゴミ箱」(The World's Deepest Trash Bin) は、ネットサーフィンで見つけた仕掛けである。

筆者の好きな言葉に「Chance favors the prepared mind.」(幸運は用意された心にのみ宿る)がある。仕掛けを見つけることについても同じである。この世は仕掛けに溢れて^{あふ}いるが、それらに気づくかどうかは私たちの心構えにかかっている。今回紹介した方法を使って、ぜひ仕掛けを見つけていただきたい。

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。



海外展開した中小企業における国内回帰の実態

—「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査」の結果から—

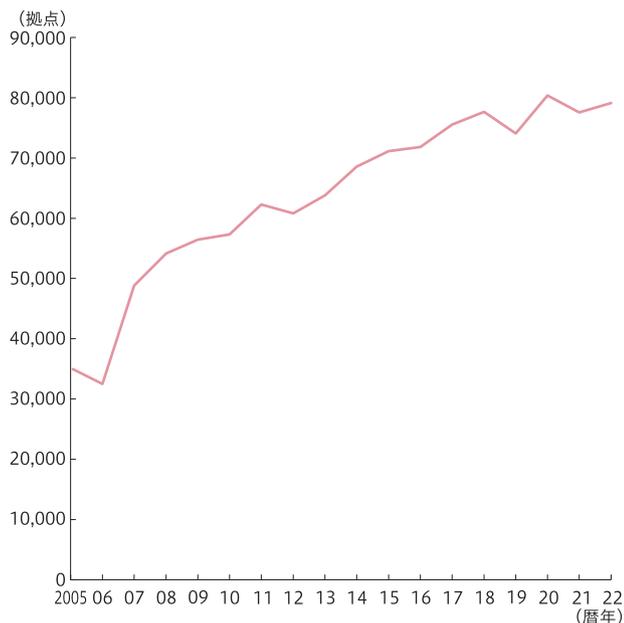
▶ 総合研究所 主任研究員 山口 修平

生産コストを抑えて価格競争力を維持する、新市場を開拓するといった目的で、多くの企業が海外に進出し成果をあげてきた。そのなかには中小企業も含まれている。

ただ近年は、海外に展開する企業を取り巻く環境は大きく変化している。為替変動や政情不安といったリスクの増大、各種コストの上昇などを理由に、一部の大企業では国内回帰の動きがみられる。では、中小企業はどうか。本レポートでは、当研究所「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査」の結果を用いて、海外展開した中小企業における国内回帰の実態を解説する。



図-1 日系企業の海外拠点数の推移



資料：外務省「海外進出日系企業拠点数調査」

2割近くの中小企業が海外に進出

国内における市場の伸び悩みや縮小、新興国の成長に伴う市場拡大、人件費などのコストの安さ、取引先の海外進出などを背景に、わが国の海外展開は拡大してきた。外務省の調査によると、日系企業の海外拠点数は、2000年代半ばから大きく増え、足元ではやや頭打ちの状態ながら高水準を維持している（図-1）。

中小企業のなかにも海外で頑張っているところがある。当研究所が四半期ごとに行っている「全国中小企業動向調査」の2023年1-3月期の特別調査として実施した「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査」（以下、本調査）によると、2023年3月の時点で海外展開を行っている割合は、中小企業全体の18.0%であった（表）。その形態をみると、海外直接投資は6.6%、海外生産委託は

表 海外展開の状況（従業者規模別・業種別、複数回答）

（単位：%）

	海外展開を行っている						海外展開を行っていない
	海外直接投資を行っている	海外に生産委託している	海外に直接輸出している	海外に間接輸出している	越境ECを行っている		
全体 (n=3,790)	18.0	6.6	4.2	7.2	6.1	0.6	82.0
49人以下 (n=2,364)	15.4	3.8	4.2	6.8	6.0	0.5	84.6
50~99人 (n=777)	19.6	8.8	4.2	6.8	5.7	0.5	80.4
100人以上 (n=649)	25.6	14.5	4.3	9.1	6.9	0.8	74.4
製造業 (n=1,476)	30.7	12.2	7.6	11.7	11.3	0.7	69.3
非製造業 (n=2,314)	9.9	3.1	2.1	4.4	2.7	0.5	90.1

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査」（2023年3月）（以下同じ）

（注）1「海外展開を行っていない」は、「海外展開を行っていないが、予定がある」「海外展開を行っておらず、予定もないが、関心はある」「海外展開を行っておらず、関心もない」の合計。

2 nは回答数（以下同じ）。

3 全体よりも高い項目に網かけを行った。

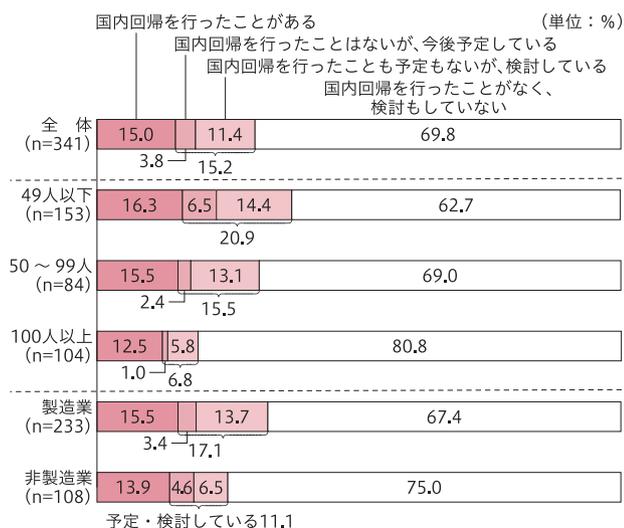
4.2%、直接輸出は7.2%、間接輸出は6.1%、越境ECは0.6%となっている。

規模別にみると、従業者数が多いほど海外展開を行っている企業の割合が高い。とりわけ、コスト負担の重い海外直接投資で差が顕著である。大きい企業ほど人材や資金などの経営資源を豊富に有しており、海外展開に割けるからだろう。

業種別にみると、製造業（30.7%）が非製造業（9.9%）を上回っている。製造業の形態別で最も割合が高いのは海外直接投資（12.2%）で、次いで直接輸出（11.7%）、間接輸出（11.3%）、海外生産委託（7.6%）と続く。

図には示していないが、海外展開を行っている中小企業には、今後の方針も尋ねている。回答割合を海外展開の形態別にみると、海外直接投資と海外生産委託では、「現状のままでよい」の割合が、直接輸出、間接輸出、越境ECでは「拡大したい」の割合が、それぞれ最も高

図-2 国内回帰の状況（従業者規模別・業種別）



(注) 1 表で「海外直接投資を行っている」または「海外の企業に生産を委託している」と回答した企業に、過去10年間で生産・販売拠点の国内回帰を行ったことがあるかを尋ねたもの。
 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。

なくなった。この結果をみる限り、藤井（2023）が指摘しているように、海外展開がうまくいっているところが少なくなっているようである。

注目度が高まる国内回帰

ただ、海外展開企業を取り巻く環境は、近年大きく変化している。新型コロナウイルス感染症の拡大初期には、世界各国で行動制限により工場が操業を停止した。また、コロナ禍で一時的に喪失した需要の急回復に供給が追いつかず、資源価格の高騰や物流の目詰まりが生じた。2022年に入ると、ウクライナ危機や中国のゼロコロナ政策、世界的なインフレなどの新たな危機に直面した。米国と日本の金利差の拡大により為替が円安に進行し、輸入価格が急上昇したことも追い打ちとなった。

これらの事態に対処するため、一部の大手企業では海外工場などの国内回帰を検討し始めた。大手精密機器メーカーのキヤノン(株)は、地政学リスクや為替動向を理由に、中国や東南アジアでの生産体制を見直すことを明らかにしている^(注1)。電機や電子部品などの開発、製造を行うパナソニックインダストリー(株)は、リードタイム短縮やBCP（事業継続計画）強化を目的に、産業用モーターの生産を中国から国内に移管する予定だ^(注2)。

昨今の国内回帰の機運の高まりを受けて、メディアで取り上げられる回数も増えている。日本経済新聞社が提供する新聞・雑誌記事のデータベースサービス「日経テレコン」で、国内回帰に関する記事を検索すると、2012年には259件だったが、2022年には1,367件と急増している。ただ、やはり大手企業に関するものが大半で、中小企業の国内回帰の事例や調査結果に触れている記事はほとんどない。まだ実態があまり把握されていないようである。

そこで本調査では、中小企業の国内回帰について調べた。その結果を以下で解説していく。

多岐にわたる回帰理由

まず、国内回帰の状況を確認しよう。本調査では、海外直接投資または海外生産委託を行っている企業に、過去10年間で生産・販売拠点の国内回帰を行ったことがあるかを尋ねた。結果をみると、「国内回帰を行ったことがある」は15.0%となっている（図-2）。また、「国内回帰を行ったことはないが、今後予定している」（3.8%）と「国内回帰を行ったことも予定もないが、検討している」（11.4%）を合わせた、いわば国内回帰の予備群が15.2%となっている。

従業者規模別にみると、国内回帰を行ったことがある、

国内回帰を予定・検討しているのいずれにおいても、規模が小さい企業ほど割合が高くなっている。小規模な企業は意思決定を迅速に行えるため、環境の変化に柔軟に対応できるのだろう。また、もともとの投資額が小さいことから、撤退に踏み切りやすいのかもしれない。

業種別にみると、国内回帰の実施割合は製造業と非製造業であまり差がない。他方、予定・検討している企業の割合は製造業の方が高いようだ。

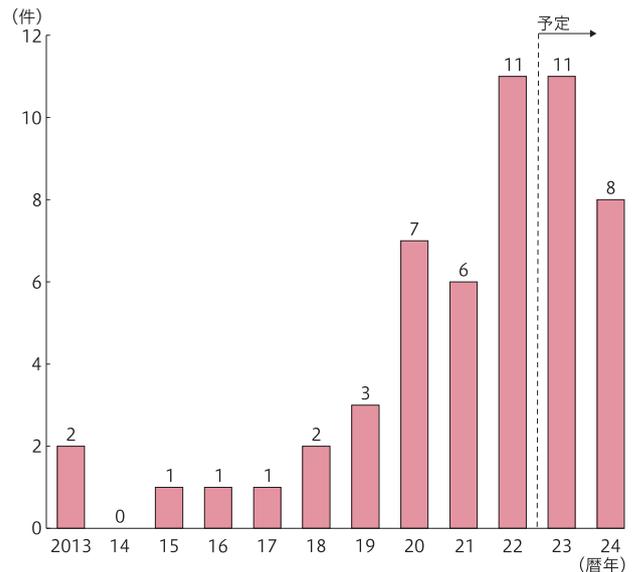
図-3は、国内回帰を行った件数の推移を示したものである。これをみると、2020年以降に件数の増加が目立っている。2023年以降に国内回帰を予定している企業も少なくない。先述したとおり、2020年代はコロナ禍やウクライナ危機、円安の進行といった外部環境の変化が立て続けに起こり、企業は将来が見通しづらくなった。このような状況のなか、事業を安定して継続させるため国内回帰に舵を切る企業が増えているのだろう。

次に、国内回帰の理由をみていこう。前掲図-2で「行ったことがある」（実績あり）、「行ったことはないが、今後予定している」（予定あり）、「行ったことも予定もないが、検討している」（検討中）と回答した企業に回帰理由を複数回答で尋ねた結果を、実績ありの企業と予定あり・検討中の企業に分けて図-4に示した。理由は多岐にわたるが、ここでは四つのカテゴリーに分けた。

第1は、コストの上昇である。「現地で人件費が上昇しているから」は実績ありの企業で37.3%と最も高くなっており、予定あり・検討中の企業も49.0%と2番目に高い。新興国における急速な経済成長に伴う最低賃金の引き上げなどにより、現地労働者の賃金水準が上昇していることが背景にあるようだ。

「現地で原材料価格や部品、エネルギーの価格が高騰しているから」は、実績ありの企業で11.8%なのに対し、予定あり・検討中の企業では35.3%と高さが目立っている。2020年後半以降、コロナ禍からの急速な需要回復に

図-3 国内回帰を行った件数の推移



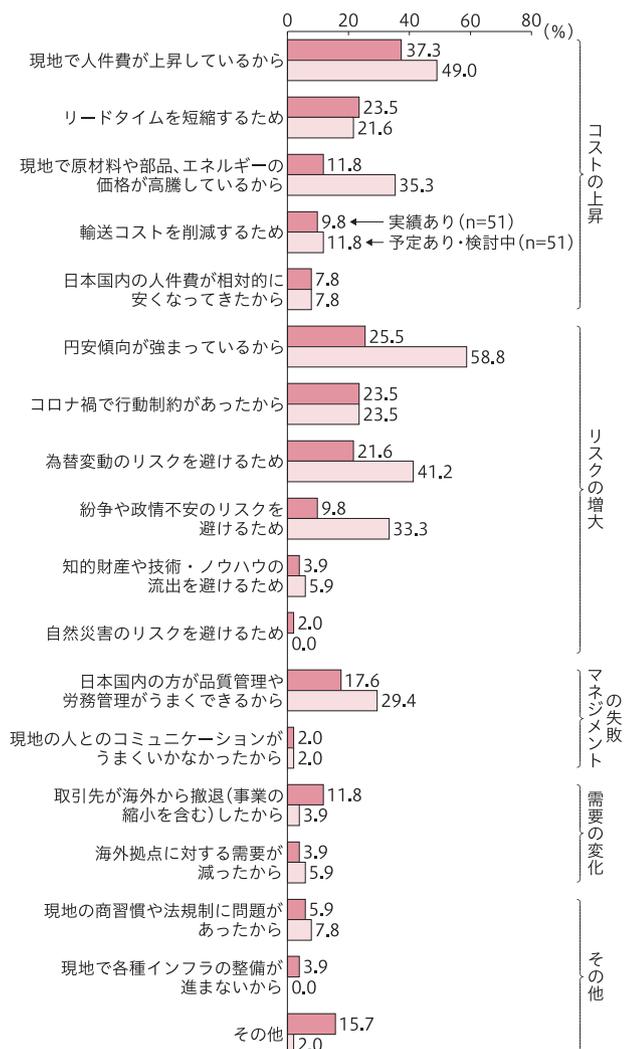
(注) 図-2で「国内回帰を行ったことがある」または「国内回帰を行ったことはないが、今後予定している」と回答した企業に、回帰時期の新しい国・地域から順に3カ所まで尋ねたもの（図-5も同じ）。

供給が追いつかず、原油や木材、非鉄金属といった資源価格が上昇した。2022年に入ると、ウクライナ危機や円安の進行が価格上昇に拍車をかけた。足元で上昇は落ち着いてきたが、依然水準は高い。収益に悪影響を及ぼし続ける資源価格の高騰は、国内回帰の引き金となり得る。

「リードタイムを短縮するため」は、実績ありの企業で23.5%、予定あり・検討中の企業で21.6%だった。一般的にサプライチェーンの距離を縮めると、生産サイクルが早まる。これにより在庫が減り、保管コストの削減や商品の品質維持といった効果が期待できる。

第2は、リスクの増大である。「コロナ禍で行動制約があったから」は、実績ありの企業、予定あり・検討中の企業ともに23.5%だった。コロナ禍は多くの国や地域でロックダウンによる生産の停止や物流の制約を引き起こした。これにより大きなダメージを受けた海外展開企業が、国内回帰を決断したとみられる。

図-4 国内回帰の理由（複数回答）



(注) 図-2で「国内回帰を行ったことがある」（実績あり）、「国内回帰を行ったことはないが、今後予定している」（予定あり）、「国内回帰を行ったことも予定もないが、検討している」（検討中）のいずれかを回答した企業に尋ねたもの。

また、「円安傾向が強まっているから」「為替変動のリスクを避けるため」「紛争や政情不安のリスクを避けるため」は、予定あり・検討中の企業ではそれぞれ58.8%、41.2%、33.3%となっており、実績ありの企業を大きく上回る。足元の為替動向や国際情勢の変化は、国内回帰に

踏み切るか迷わせるほど大きなリスクのようだ。

第3は、マネジメントの失敗である。特に多かったのは、「日本国内の方が品質管理や労務管理がうまくできるから」で、実績ありの企業で17.6%、予定あり・検討中の企業で29.4%だった。裏を返せば、現地ではうまくいっていないということだ。言語や慣習の違いに戸惑い、マネジメントに苦勞している経営者の姿が想像できる。

第4は、需要の変化である。これに分類した項目は、既述した三つのカテゴリーの項目と比べて割合が低い。海外展開先に選んでいる国の成長率が高いことから、需要の減少を理由に挙げる企業は少ないのだろう。

中国からの回帰が突出して多い

最後に、国内回帰元の国・地域を確認する。図-5は、国内回帰を行ったことがある、または今後予定している企業に対し3カ所までの複数回答で尋ねた結果を示したものだ。割合が突出して高かったのは、「中国（香港・マカオを除く）」（70.9%）である。中国はコロナ禍で厳しい封鎖や隔離を伴うゼロコロナ政策を行った。その結果、製造拠点を有する多くの企業で生産ラインが止まった。また、店舗の閉鎖や物流の制約により、営業活動が大きく制限された。人件費の大幅な上昇や、米中関係の悪化なども、回帰を後押ししたと考えられる。

2番目は「ベトナム」（10.9%）だった。2021年の夏に新型コロナウイルスの感染が急拡大し、自動車産業などは生産の縮小に追い込まれた。また政府が、2022年7月に最低賃金を引き上げた。これらが国内回帰の誘因になっているようだ。ただ、割合は中国よりもかなり低い。ベトナムは中国と比べて賃金水準が低く、かつ消費市場が拡大しているため、進出するメリットがまだ大きいと判断する経営者も少なからずいるとみられる。

見逃せない前向きな国内回帰

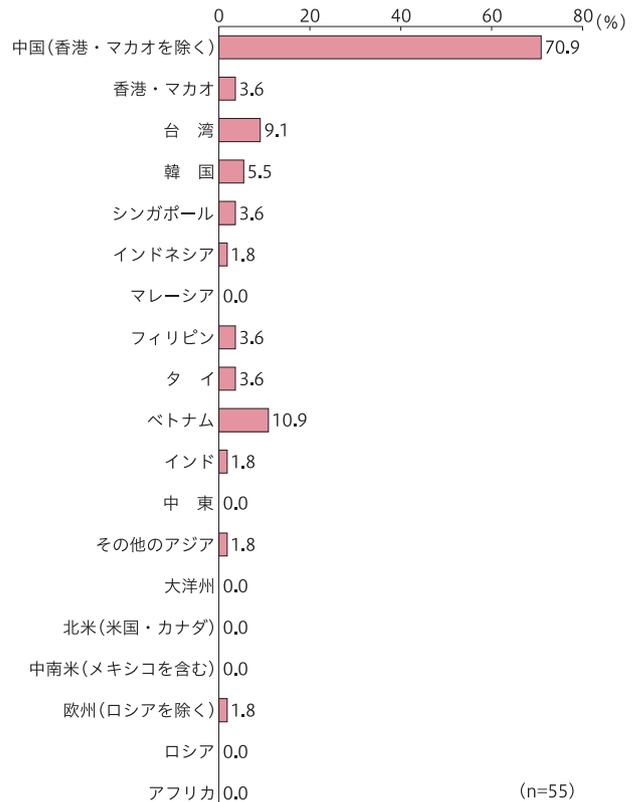
以上が、本調査のデータから浮き彫りになった中小企業の国内回帰の実態である。国内回帰という言葉には「海外でうまくいかずに撤退」など、マイナスのイメージがついているかもしれない。実際、回帰理由は後ろ向きのものが多かった。

しかし、調査対象先のコメントや回答結果を丹念にみていくと、すべての中小企業がやむを得ず国内回帰に踏み切ったわけではないことがうかがえる。例えば、中国でハムやソーセージなどの生産委託を行っている業者からは、「メイド・イン・ジャパンの需要が高まっており、調達先の一部を国内に変更した」との声があった。安全性の高い国内生産へのニーズの高まりに対応するため、あえて国内回帰を選択したということだ。ベトナムで直接投資を行っている配電盤・電力制御装置の製造業者からは、「海外の販売先が増えたため、国内工場での生産スペースを確保した」というコメントが寄せられた。海外の需要増大に伴い、円安のメリットを受けられる国内に生産拠点を集約したとみられる。

また、ある文具メーカーの回答結果をチェックしたところ、生産拠点を中国から国内に移したのとほぼ同じ時期に東南アジアで生産委託を始めたことがわかった。グローバルな立地戦略の一環として、国内回帰とともに別の国で別形態の海外進出を断行したようだ。

国内回帰は、供給網の安定や設備投資の拡大といったメリットをわが国にもたらすとみられており、行政による支援策も充実しつつある。一例が、経済産業省の事業再構築補助金の拡充だ。経済社会の変化に対応するために思い切った事業再構築を図る中小企業を支援する補助金だが、その第10回公募（2023年3月～6月）から、「国内回帰を進めることにより国内サプライチェーンの

図-5 国内回帰元の国・地域（3カ所までの複数回答）



強硬化および地域産業の活性化に取り組む事業者」が新たに対象に加わった。こうしたことが追い風となり、前向きな国内回帰が徐々に増えていくことが期待される。

コロナ禍の影響が薄れるなか、経済のグローバル化はさらに進む可能性が高い。「どんな事業をやるか」だけでなく、「どこでつくり、どこに売るか」に関する選択肢は今後さらに広がっていく。国内外の拠点を戦略的に組み合わせた事業展開が、中小企業にとっても重要になりつつある。

(注1)「日刊工業新聞」2022年10月27日付。

(注2)「日刊工業新聞」2022年12月21日付。

<参考文献>

藤井辰紀(2023)「中小企業における海外展開の現状と阻害要因」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』178号、pp.36-41



フード業界の変革者 — 中小企業が変える食の未来 —

近年、フードテックが注目されている。技術の発展に伴って、食に関する新たな製品やサービスが増えている。こうしたなか、先進的な技術でわれわれの食を豊かにしようと活躍する中小企業が存在する。本連載では、フードテックで食品業界ならではの課題に挑戦している事例を紹介する。



食事制限があっても食を楽しめるように



(株) CAN EAT

代表取締役 CEO 田ヶ原 絵里 (たがはら えり)

《企業概要》

代表者 田ヶ原 絵里
創業 2019年
資本金 2,538万円
従業員数 2人

事業内容 アレルギー事故防止 IT サービスの開発、運営
所在地 東京都新宿区天神町7-11 No.14
URL <https://about.caneat.jp>

食物アレルギーは、一步間違えれば消費者の生命にかかわる重要なことである。ただし、その種類は多岐にわたるため、不特定多数が利用する外食産業において個々の利用者の情報を網羅的に把握するのは容易ではなく、多くの企業が対応に苦慮している。

(株)CAN EAT の田ヶ原絵里さんは、食物アレルギーによる事故を防ぐためのサービスを外食産業に提供し、食に対する不安や不満を解消しようと立ち上がった。

食事に潜むリスクを見える化

— 事業内容を教えてください。

飲食店やホテル、結婚式場などの外食産業向けに、二つのアレルギー対応サービスを提供しています。

一つは、「アレルギー管理サービス」です。調理に使う加工食品や調味料の原材料ラベルをスマートフォンで撮影するだけで、材料に含まれるアレルギーを表示できるアプリケーションを提供しています。メニュー

ごとのアレルギー表をつくることも可能です。作成したアレルギー表は、2次元バーコードを介して消費者にも提示することができます。月額2,500円から利用可能で、読み取る品数の設定やメーカーへの問い合わせ代行の有無により料金が変わります。大体、月額1万円から1万5,000円程度でご利用いただいています。

もう一つのサービスは、「アレルギーヒアリングシステム」です。消費者の食べられないものと食べられるものの両方を事前に把握することで、

飲食店側が個別対応を円滑に行えるようにするサービスです。消費者は自分の食事制限に関する情報を専用のウェブサイトに登録し、店と共有します。店側は会食1回当たり、5,000円から利用できます。大勢による会食が頻繁に開かれるホテルや結婚式場向けに、定額のプランも用意しています。

これらのサービスは、それぞれ30社ほどが導入しています。ヒアリングシステムの登録者数は、2022年時点で3万人を超えました。

—どのようなアレルギーに対応しているのでしょうか。

卵、乳、小麦など食品表示法に基づく基準により表示が義務づけられている特定原材料8品目に加え、大豆、さけ、牛肉など表示が推奨されている20品目にも対応しています。

推奨対象の20品目は、原材料ラベルに記載されていないケースが少なくありません。これをわたしたちは「隠れアレルギー」と呼んでいます。例えば、スイーツの原材料名に「ココアバター、小麦粉、生クリーム、砂糖／乳化剤（一部に小麦・乳成分を含む）」と書いてあったとします。実は、乳化剤には大豆が含まれていることもあるのですが、必ずしも表示されません。知らずに大豆アレルギーの消費者に提供してしまうと、健康を害する危険があります。

そこで、食を提供する側も消費する側も安心できるよう、当社のサービスは隠れアレルギーにも対応しているのです。

—なぜアレルギー対応に関心をもったのでしょうか。

創業前は印刷会社で勤務し、新規事業の立ち上げやアプリケーションの開発に携わっていました。フード業界に興味をもったのは、3Dフードプリンターにかかわったことがきっかけです。食べ物の形だけではなく、

含まれる栄養素や味、食感などを自由にコントロールするための技術です。近い将来、一人ひとりの嗜好に合わせて食を最適化する時代がやって来ると感じました。

アレルギーの問題に向き合うようになったのは、身内が食物アレルギーを発症したからです。食事に制限があると、外出時に安心して食べられるものを探すのは大変です。加えて、本人は飲食店や食事を共にする人に気を遣わせてしまうことに大きなストレスを感じていました。

そこで、アレルギーがあっても気兼ねなく食事を楽しめるようにするツールを開発しようと考えました。

トラブルの原因となる 二つのミスを防ぐ

—どんなことから始めましたか。

手始めに、アレルギーに関する誤食事故を調べ、原因を探りました。注目した問題は二つです。

一つ目は、原材料の確認ミスです。飲食店の従業員が、隠れアレルギーに気づかなかつたり、思い込みで見落としたりすることで発生します。

メニューのアレルギー情報は、多くの場合、料理人や総務担当者が管理しています。ただ、アレルギーの専門家ではありませんし、食品表示に関する知識が十分とはいえません。自分たちで調べるには限界がありま



スマートフォンでアレルギーを簡単に把握

すし、メーカーや卸売業者に確認するにも手間がかかります。

二つ目は、コミュニケーションミスです。消費者と従業員、従業員同士などで情報をやりとりする際に発生するミスです。

例えば、結婚式の招待状をイメージしてください。招待状にはアレルギーを申告する欄があります。出席者が「かにアレルギー」と記入した場合、それを見た料理長は、同じ甲殻類のえびは大丈夫なのか、ほかの食材にも影響するのではないかと考えます。そこで料理長はウエディングプランナーに再調査を依頼し、プランナーは新郎新婦に、新郎新婦は出席者に確認します。そして、また料理長まで伝言ゲームがさかのぼるので、その途中で伝達ミスにつながりかねません。

食べられない食材を提供した場合、消費者の健康を害してしまいます。運良く誤食を避けられたとしても、せっかくなつくれた料理は廃棄することになります。他方、これら確認ミ

スやコミュニケーションミスは、ITを使えば簡単に防げると考えました。そこで2019年、システムの開発や運営のため当社を立ち上げました。

—二つのサービスがそれぞれの問題に対応しているのですね。

そうです。管理サービスは確認ミスに対応しています。撮影された原材料ラベルの画像から、AIがアレルギーを自動判定したうえで、外部の専門家がダブルチェックします。必要に応じて、メーカーや卸売業者に製造や流通過程でその他アレルギーの微量混入がないかといったことも問い合わせます。これにより、料理を提供する側にアレルギーの知識がなくても、正確な案内が可能になります。

取引先からは、「正しいアレルギー情報を提供できているか不安だったが、専門のスタッフにみてもらえるので安心だ」「お客さまにアレルギー表を2次元バーコードで案内できるので、問い合わせに対応する手間が激減した」などの声をいただいています。

また、ヒアリングシステムはコミュニケーションミスを防ぐためのものです。卵一つとっても、加熱の要否や、マヨネーズはだめだがハンバーグのつなぎに使われている程度なら大丈夫など、成分の量によっても、

許容範囲に個人差があります。従来、飲食店側は食事会の幹事を通じて参加者のアレルギー情報を把握していたのですが、だめな食材は聞けても、大丈夫な食材までは聞いていないことがほとんどでした。一方、ヒアリングシステムでは、どんな配慮が必要かを食事をする本人に細かく登録してもらいます。

そのため、取引先からは「本人が直接回答してくれるので、間に入る人の負担が軽減したうえ、言った言わないのトラブルがなくなった」「食べられないものしか聞いていなかったときは、事故が怖くて食材を過剰に選別していたが、食べられるものがきちんとわかるようになったので代替食のバリエーションが広がった」といった話を聞きます。

—どのように事業化を進めたのでしょうか。

事業を始めるに当たって、アレルギーに関する知識を一から勉強しました。ただ、独学には限界があったので、アレルギーの専門家の力を借りることにしました。飲食チェーンのアレルギー検索システムの構築やアレルギー対応食品の製造に携わっていた方に声をかけたのですが、初めて相談したときは相手にしてもらえず断られました。それでも諦めずに、「食事制限のある人も、不安なく

食を楽しめるようにしたい」という思いを伝え続けたところ、最後は顧問を引き受けてもらえました。

サービスの開発や運営は、プロジェクトチームをつくって行っています。メンバーはエンジニア5人、営業企画5人の計10人です。SNSで知り合い、業務委託のかたちで協力していただいています。開発やチームの取りまとめに当たっては、勤務時代の経験が生きました。特に、光学文字認識という技術を活用したアプリケーションの立ち上げや運用に携わったことは、原材料ラベルを読み取る機能が必要な管理サービスの構築に役立ちました。

また、最近では、正社員も1人採用しました。自身にもアレルギーがあり、同じ悩みをもつ人を助けたいと思っていたそうです。そんななか、当社の事業を知り、自分も力になりたいと応募してくれました。当社に協力している方々はみんな責任感が強く、心強い仲間です。

目指すは食の パーソナライゼーション

—頼もしいメンバーですね。取引先にはどんな特徴がありますか。

当社のサービスを導入している企業は、接客やおもてなしなどのサービス面に対する意識が高いと思います。不特定多数が利用する飲食店な

どの企業では、一人ひとりへの対応に力を入れているところも多く、消費者の満足度を向上させるために導入してくれているようです。特に、結婚式場やホテルでは、顧客の1割程度はアレルギー対応が必要であり、当社のサービスに対する需要は大きいといえます。最近では、修学旅行先になるような観光地の旅館やホテルの導入事例も増えてきました。

取引先とは、外食やブライダル関連の展示会、口コミなどを通じてご縁がありました。また、わたしがアレルギーに関する研修会で講演を行うこともあり、その際にお話をいただくこともあります。さらに取引先を増やすべく、営業活動に力を入れているところです。

—今後の展望を教えてください。

当社が中長期的に目指しているのは、アレルギー対応専門の会社ではなく、「食のパーソナライゼーション」を実現する会社です。アレルギー情報の表示は、これまで事故を防ぐためのネガティブチェックに利用されることがほとんどで、多くの企業にとって守りのツールとして位置づけられていました。しかし、アレルギー以外の理由でも、食べられるものが制限されている人はいます。例えば、健康状態、個人の信条、宗教上の理由などです。このように食の多

様化が進むなか、食事制限に関する情報の表示を集客や顧客満足度の向上につなげられる攻めのツールとして活用してもらえるようになれば、外食産業の可能性はさらに広がっていくでしょう。

また、ヒアリングシステムには消費者の食事嗜好のデータが、管理サービスには外食産業のメニューのデータが蓄積されています。ユーザーの許可を得たうえで、これらを活用した新しい事業も始めたいと思っています。

好き嫌いを含む消費者の好みと飲食店のメニューをマッチングできるようにし、誰もが自分に合った外食先を簡単に見つけられるようにする。あるいは、地域全体で当社のサービ



アレルギー情報をきめ細かく取得

スを活用してもらい、域内にある外食産業のメニュー情報やアレルギー表を共有する取り組みも構想中です。

食がかかわる分野は多岐にわたります。大げさかもしれませんが、わたしたちの暮らしや地域を支える根幹ともいえます。食文化を活性化させ、食を安心かつ安全に楽しめる暮らしや地域の実現につなげていきたいです。

取材メモ

食事制限の内容には個人差があり、外食産業の現場は対応に日々頭を悩ませている。トラブルを防ぐために、必要以上に使用する食材を絞ることもある。そのため、提供するメニューの幅も狭くなりがちだ。食事制限のある人にとっては、楽しめる料理の選択肢が減るということである。

誰もが安心して外食を楽しめるようにしたい。そう考えた田ヶ原さんは、企業の負担を減らす必要性に着目した。一人で創業し、関連知識を習得しながら、明確なビジョンと行動力でともに協力し合える仲間を集め、アレルギー対応システムの開発、運用に取り組んだ。実際にサービスを導入した企業からは、個別対応の負担が減り、提供できるメニューも増えたという声が挙がっており、消費者のより豊かな食体験を創出できているといえよう。誤食事故の防止といった守りのツールであったアレルギー対応を、おもてなしの向上や集客など攻めのツールに変えた同社は、将来の外食産業をより盛り上げていこう。

(池上 晃太郎)



祭り探訪

第2回

ブータンの ヤクチャム



復活した伝統的なヤクチャム

本稿を書いている現在、ヒマラヤの麓にあるブータン王国にいる。今回は、ブータンの芸能「ヤクチャム」について書いてみたい。

ブータンは、国土が九州ほどの面積ながら、大半が山地である。今回滞在している東部のメラ村まで、国際空港から車で3日かかる。10年ほど前までは、さらに歩いて2日を要したが、幸い車道が開通した。

メラ村の標高は約3,600メートル。村人の多くは、牛に似たヤクを飼って暮らしている。そのため、年に一度の祭りでは、このヤクの獅子舞「ヤクチャム」（チャムは舞踊の意）が登場するのだ。

祭りの朝、ヤクチャムのリーダーの家を訪ねると、庭先で準備が始まっていた。ヤクの胴体は、竹を割いてフレームをつくり、外側に黒い布を張る。胴体の中央部には「ペンデン・ラモ」というチベット仏教のご神体が乗る。このペンデン・ラモは地元の山の女神さまと同一視されているので、地域の信仰に根づいた芸能といっている。

木製のカシラには長い柄がついており、前足役はその柄をぐりぐりと

回しながら踊る。祭りの最後には、即興で乱入してくる覆面の若者たちとの攻防になり、カシラをうまく使って若者たちを次々とはじき出してしまう。

10年ほど前に、このヤクチャムが大きく姿を変えたことがあった。当時の村長が、インドから新たなヤクのコスチュームを購入してきたのだ。これがまたまったく異なるもので、カシラも胴体も一体化した着ぐるみタイプ。もこもこしてずいぶんかわいらしいが、着ぐるみなので背中にご神体を乗せることもできない。

そして、東京オリンピックの時に、このヤクチャムを日本に招く計画があった。その際、旧来のヤクで演じることを依頼してみると、村長は乗り気で承諾した。「皆が少し飽きていたから新しいコスチュームに変えたんだ。ここでまた古いヤクに戻したら、伝統復活だってまた注目してもらえるよ」などと言う。どうも調子のいい村長である。

残念ながら、この計画は新型コロナウイルスの影響で流れてしまった。ブータンもロックダウンなどを重ね、ヤクチャムも中止を余儀なくされる

ことになる。その間に村長も代わり、2022年からようやく伝統的なヤクチャムが復活した。

復活2年目の2023年は、踊れる演目もいっそう増えた。ただ踊りメンバーに話を聞くと「でもね、衣装が古くなってしまい、新調したいと言っても村では費用を出してくれないんだ」とぼやく。「残りの演目も復活させたいのだけど、そのためには1カ月くらい森の中で合宿しないといけないから、その費用もね」とも。

事情は日本も同様かもしれない。何か支援ができないものかとも考えたが、決して一度きりの問題ではない。持続可能な伝統継承のために何をすればよいのか、国境を越えて考えるべき問題である。

久保田 裕道

くぼた ひろみち



1966年千葉県生まれ。独立行政法人国立文化財機構東京文化財研究所無形民俗文化財研究室長、全日本郷土芸能協会理事。民俗芸能や祭礼など無形文化遺産を研究。著書に『日本の祭り解剖図鑑』（エクスナレッジ、2018年）、監修書に『にっぽんの暮らしの神様』（宝島社、2022年）などがある。



奇跡のフォント

— 教科書が読めない子どもを知って UD デジタル教科書体 開発物語 —

時事通信社 / 定価1,980円

高田 裕美 (たかた ゆみ) [著]

文字には、フォントと呼ばれるデザインがある。明朝やゴシックなどは聞いたことがあるだろう。日々、それぞれの用途のために新たなデザインのフォントが開発されている。

本書は、「UD デジタル教科書体」というフォントを生み出したデザイナーが書いた開発秘話である。UDとはユニバーサルデザインの略であり、誰にでも使いやすいように工夫されたデザインを意味する。フォントに当てはめれば、読みやすさを意識したデザインということになる。

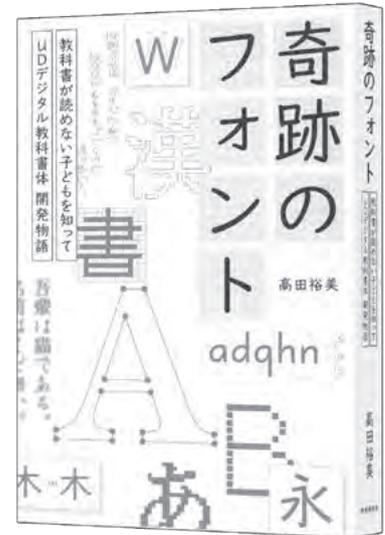
では、ここでいう「誰にでも」とは、誰のことを想定しているのか。それは、ロービジョンという障害のある子どもたちのことである。ロービジョンとは、縦横の線の太さが違うと文字が判別しにくいなどの視覚障害を指す。

線の太さの違いが問題なのであれば、ゴシックのような太字のフォ

ントで足りるが、教科書用にはあまり適さない。見やすさを重視しているため、「はね」や「はらい」などの、筆の運びが読み取りにくくなるからだ。そこで著者は、運筆や文字の形がより正確な、教科書用のフォントを開発することにした。

そのプロセスは苦難の連続だった。例えば、線を細くすると「はね」は表現できるが、視認性が落ちる。子どもたちに教える立場の人たちからは指導事項に即した正しい形に近づけてほしいとの要望も寄せられた。相反する要素を両立させるため、試行錯誤を繰り返した。ロービジョン研究の第一人者である大学教授にも教えるを請うた。マイクロメートル単位ではらいの太さを調整しては、使い手となる障害者に試してもらおうなど気の遠くなる作業を重ね、1文字1文字を仕上げていった。

最終的にすべてのフォントが完成



した時には着手から8年もの期間が経っていた。時間はかかったが、つくり上げたフォントは読みやすく、教育の現場の要求水準も満たすものとなった。「これなら読める」という感謝の声も数多く寄せられた。

結果、UD デジタル教科書体は多くの教科書で採用され、マイクロソフトの「Windows10」にも導入されることになった。利益をあげることが難しいといわれるソーシャルビジネスの領域にあって、大きな成功を収めたのだ。

評価されたのは、つくり手目線ではなく、使い手目線を貫いたからではないか。つくる人が見ている世界がすべてではない。使う人のことを考え、真に必要なものを提供する。これは、ソーシャルビジネスに限らない、ビジネスの本質といえよう。本書を手に取り、ぜひ一度思案してみたいかがだろうか。(中野 雅貴)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

健康経営

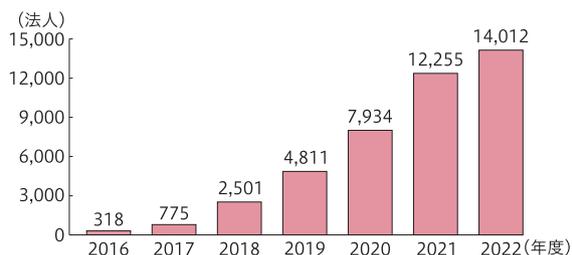
健康経営®は、従業員の健康管理に積極的に取り組むことで、企業の持続的な成長を図る経営手法です。具体的な取り組みには検診費用の補助や健康管理に関するセミナーの開催などがあります。

健康経営が注目されるようになった背景には、少子高齢化の進展による働き手の減少があります。経済活動を維持するためには、一人ひとりが心身ともに健康で長く働いてもらう必要があります。そのため、かつては個人の責任と考えられていた健康管理が、企業の関心事となってきています。

従業員の健康管理には費用がかかりますが、健康経営ではこれを投資と考えます。従業員の健康状態と労働環境が良くなれば、モチベーションや生産性、人材の定着率が向上し、企業の業績にプラスの影響を与えらるからです。健康経営が普及すると、国民の生活の質が向上したり、病院の受診が減り医療費が抑えられたりと、社会にも良い影響があります。また、健康意識の高まりにより、ヘルスケア産業が拡大するなど、新たなビジネスチャンスの創出も期待されています。

経済産業省は、健康経営に取り組む優良な企業を周知するため、2016年度に「健康経営優良法人認定制度」を創設しました。中小規模法人部門の認定数は、2016年度

健康経営優良法人（中小規模法人部門）認定数の推移



資料：経済産業省「健康経営の推進について」(2022年)、健康経営優良法人認定事務局「健康経営優良法人2023(中小規模法人部門)」

には318法人でしたが、2022年度には1万4,012法人と急増しています。当制度の認知度は高まりつつあり、認定されると、会社のブランド力が向上し、優秀な人材確保につながる効果も期待できます。

自治体が認定企業に有利な融資制度を設けたり、独自の認定制度を実施したりするケースも増加しており、今後、健康経営はますます注目されていくでしょう。健康経営が当たり前の取り組みと見なされるようになる日はそう遠くないかもしれません。

*一部、経済産業省「健康経営の推進について」(2022年)をもとに記述しています。

*「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。



編集後記

学生時代、体育系の部活動に打ち込んでいたときのことで。チームのために、地元の住民や商店が中心となって後援会を立ち上げてくれました。当時は田畑が広がる地域に大学が移転し、多くの若者であふれかえったころでした。環境の変化を地域活性化につなげようと、大学と自治体は産業の高度化や文化の交流などに関する連携協定を結んでいました。わたしたちが地元の応援を得られたのは、そうした背景もあったのでしょうか。

今回の特別リポートは、小規模事業者と自治体の連携が地域課題の解決に当たって有効であることに触れています。さまざまな主体が協力することが、地域の発展に欠かせないと改めて感じました。(池上)

調査月報 12月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

◆ **コロナ前後における小企業の廃業の実態**
—「全国中小企業動向調査・小企業編」による分析—
総合研究所 主席研究員 井上 考二
研究員 星田 佳祐

◆ **クローズアップ 識者に学ぶ**

◆ **働く人々にとっての仕事の価値**
愛知大学文学部人文社会学科 准教授 田藤 裕祐

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

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。

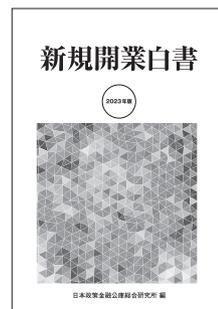
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

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

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。

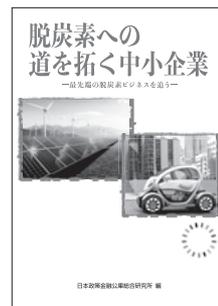


A5判400頁 定価2,530円(税込)

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。

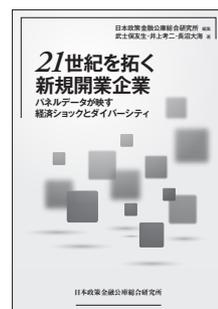


A5判275頁 定価2,640円(税込)

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)

日本文化を世界へ

中小企業のソフトな海外展開

日本の文化や生活スタイルを反映させた製品やサービスを展開し海外ファンの獲得に成功している12社の中小企業を紹介しています。事例企業の取り組みから、海外展開の動機や直面した課題、得られた成果を分析しています。



四六判238頁 定価2,310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・03(3270)1691

