

日本政策金融公庫

調査月報

3

中小企業の今とこれから

2024 No.186

研究レポート

都市部人材とともに成長する地域企業 ―副業・兼業人材を活用する地域の事例―

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
研究員 青木 遥



David Copperfield and Peggotty
by the Parlour Fire

"Peggotty," says I, suddenly, "were you ever married?"
"Lord, Master Davy," replied Peggotty, "what put marriage in your head?"
She answered with such a start that it quite woke me. . .
"But were you ever married, Peggotty?" says I. "You are a very handsome woman, an't you?"

JANUARY

Sun	Mon	Tue	Wed	Thur	Fri	Sat
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	☾	☾	

FEBRUARY

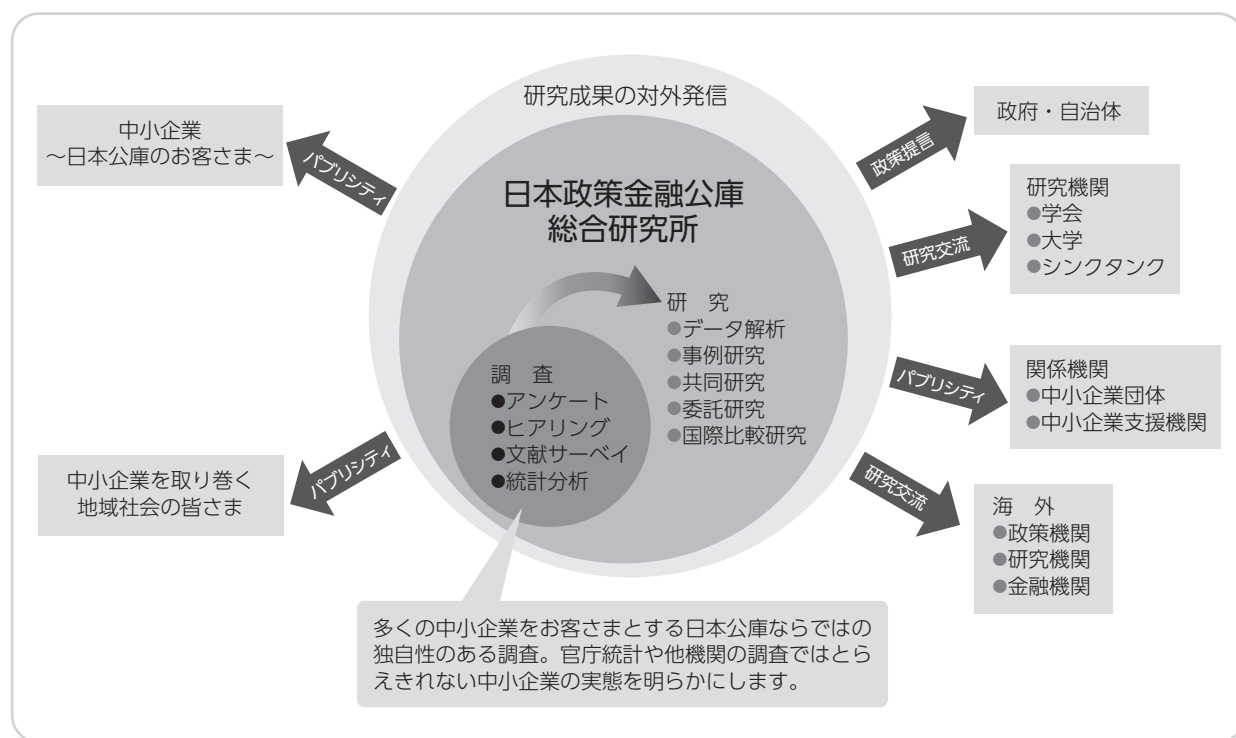
Sun	Mon	Tue	Wed	Thur	Fri	Sat
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	☾	☾

MARCH

Sun	Mon	Tue	Wed	Thur	Fri	Sat
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31	☾	☾	☾	☾	☾	

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

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



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

定期購読（無料）をご希望の方は、

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



バックナンバーは下記サイトでお読みなれます。

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



表紙写真

シリーズ「古今東西のカレンダー」
ジェシー・ウィルコックス・スミス『ディケンズの子どもたち』(米国/20世紀)
チャールズ・ディケンズの小説に登場する人物を描いたカレンダー
提供/アフロ

調査 企業事例 論評 エッセー・コラム

CONTENTS

- 4** 最新 日本公庫総研 研究リポート
都市部人材とともに成長する地域企業
—副業・兼業人材を活用する地域の事例—
*総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
研究員 青木 遥
- 2** 巻頭エッセー 明日に向けて
多様な港町の集合体としての日本
*新潟大学大学院現代社会文化研究科 教授 稲吉 晃
- 16** 未来を拓く起業家たち
日常を彩るゲームコーナー
*千葉県市川市 (株)Stand up
- 20** データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~
中小企業の景況は、
持ち直しの動きが続いている
- 24** 先駆者に学ぶ脱炭素ビジネスのポイント
脱炭素と地域課題の解決をともに進める
*北海道帯広市 (株)武田鉄工所
- 28** 将軍の組織運営術 個性あふれる徳川家の15人—
徳川家康
適材適所で安定した基盤を構築
*偉人研究家 真山 知幸
- 30** 経営最前線
鏡で世界を隅々まで映し出す
*埼玉県川口市 コミー(株)
- 32** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
真の伴走型支援を目指して
*山梨市商工会 経営指導員 永田 智一
- 33** 世界の食卓から 多彩な食文化—
タイ
歴史と気候が育んだ食文化
*神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部
准教授 駿藤 晶子
- 34** 研究ノート 総研調査から
小企業における
コロナ禍前後の雇用情勢の変化
—「小企業の雇用に関する調査」の結果から—
*総合研究所 研究員 青野 一輝
- 40** フード業界の変革者 中小企業が変える食の未来—
国産ドローンが農家にゆとりをもたらす
*大阪府東大阪市 (株)マゼックス
- 44** 祭り探訪
鹿舞が復活する日
*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
- 45** 研究員オススの一冊
かたちには理由がある
- 46** 『調査月報』2023年度主要記事 目次
- 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

多様な港町の 集合体としての日本

港町の歴史を研究対象としていることもあって、全国を飛び回ることが多い。歴史資料のインターネット公開は進みつつあるが、地方資料のほとんどは、未だインターネットでは公開されていないからである。

出張のための資金と時間を捻出しなければならない現地調査は、サラリーマンである大学教員にとって、それほど簡単なことではない。インターネットで資料が公開されていれば、それらの苦労を省いて、自宅にしながら資料をみることができる。それでもやはり、現地を訪れなければならないことはデメリットではなく、むしろメリットである。

なぜなら、実際に現地を歩いてみることでしか得られないものがあるからである。「この港には、鉄道が繋がっていないのか」とか、「この港では、海岸のすぐそばに人が住んでいるんだな」とか、全国の港町がそれぞれ個性をもっていることに気づく。そうした気づきが、研究のヒントになることは少なくない。

では、港町の個性はどこから生まれてくるのか。ひとつの答えは歴史である。人間と同じで、その町が積んで

きた経験が、その町の個性となる。

たとえば、旧日本海軍の根拠地（軍港）であった、京都府の舞鶴。海軍施設の跡地に立つ舞鶴市役所のすぐ脇には、弾薬庫などに使用されていた赤レンガ倉庫が立ち並ぶ。この赤レンガ倉庫群は、現在では舞鶴市民の文化交流スペースとして活用されている。町のシンボルであり、観光名所にもなっている。一方で実際に現地を歩いてみると、この赤レンガ倉庫群は山で三方を囲まれていることに気づく。現在の舞鶴市域は山々で区切られており、ひとくちに「海軍の町」と括ることはできないという事情がよくわかる。

対照的に、1カ所でその港町の歴史を見通すことができるのは、福島県の小名浜である。小名浜港を見下ろす「いわきマリントワー」からは、手前から奥へと、漁港区・親水空間・商業港区・工業港区が並んでいる様子がみてとれる。1910年代に商港整備のための国庫補助が得られなかった小名浜では、当時の町長の機転により、漁港として整備するための国庫補助を獲得した。そして、漁港としての実績が呼び水となり、その後の商港・工業

港施設の整備へとつながったのである。東北地方有数の工業地帯は、小さな漁港から始まったといえる。

こうした歴史的資産を、全国の港町はうまく活用できているだろうか。たしかに、港に特化したミュージアムをもつ港町もある。なかでも2022年にリニューアルした「横浜みなと博物館」は、その規模・質ともに出色のものである。ただ、これは横浜のような大都市だからこそできることだし、ミュージアムをつくれればよいというわけでもない。しかし、そうした点を差し引いても、多くの港町では、人々の生活から港が切り離され、その豊富な歴史的資産を十分に生かしきれていない印象を受ける。

島国である日本にとって、海外との交流拠点として港町は不可欠である。飛行機が一般的でなかった第二次世界大戦前のもとより、現代でも貨物輸送の主流は海運であるし、近年ではクルーズ船の人気の高い。港町が日本の活気を支えているといつてよい。舞鶴や小名浜のように、それぞれの港町にふさわしい歴史的資産の生かし方を探ることは、多様で活気のある日本へとつながっていく道筋のひとつではないか。



新潟大学大学院現代社会文化研究科 教授

稲吉 晃 INAYOSHI Akira

首都大学東京（現・東京都立大学）大学院社会科学研究科修了。博士（政治学）。専門は日本政治外交史。社会インフラの整備をめぐる政治過程を主たる研究対象とする。著書の『海港の政治史—明治から戦後へ』（名古屋大学出版会、2014年）では、港湾整備をめぐる省庁間対立や政府間対立などの政治過程を描き、第41回藤田賞を受賞。『港町巡礼—海洋国家日本の近代』（吉田書店、2022年）では、15の港町の視点から近代日本の政治外交史を描き、第48回交通図書賞を受賞している。



最新

日本公庫総研 研究レポート



吉田建設㈱の吉田友和社長（鳥取県）



大東亜窯業㈱の楓英司社長（岐阜県）



現地を訪れただんだん復興団員の方々（愛媛県松山市）



㈱大学サポートの岸康介社長（愛媛県松山市）

都市部人材とともに成長する地域企業

— 副業・兼業人材を活用する地域の事例 —

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
研究員 青木 遥

経済・金融環境の変化に企業が対応するためには、新たな分野の知識・ノウハウをもつ人材の育成・確保が不可欠である。しかし、少子高齢化が進む地方の中小企業の場合は特に、必要な人材を得ることは容易ではない。

そこで注目されるのが、都市部人材による地方での副業・兼業である。彼らを受け入れ、企業の成長や地域の活性化にまで発展させていくにはどうすればよいか。3地域の取り組み事例から、ヒントを探る。

期待が集まる地方での副業・兼業

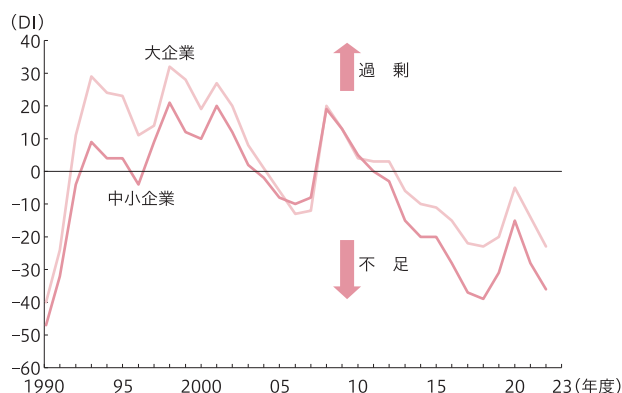
コロナ禍で落ち込んだ消費の動きが戻りつつあるなか、企業の人手不足感が再び強まっている。日本銀行「全国企業短期経済観測調査」による雇用人員判断DI（「過剰」-「不足」）をみると、大企業、中小企業の人手不足感はコロナ禍となった2020年度に一度緩和したものの、翌年度以降は再び強まっている（図-1）。労働需給全体が逼迫するなかで、中小企業による求人はより厳しい状況にあることがうかがえる。

規模が小さく人材育成に充てる時間を捻出しにくい中小企業では特に、自社が必要とするスキルをもった人材を獲得することが重要になる。例えば、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）では、これまで海外展開してこなかった中小企業の53.1%が、「人材がいらない」ことをその理由に挙げている。新たな分野に挑戦したくても、必要な知識・ノウハウをもった人材がいらないことで二の足を踏んでいる中小企業は少なくないのではないか。

中小企業の人材不足を補い得る手段の一つに、副業・兼業人材の活用がある。これらの人材は勤務や自営を通じて経験を積んでいるので、即戦力としての活躍が期待できる。若者の都市部流出が続く地方でも、中小企業は採用の幅を広げられるうえに、正社員1人を採用するより少ない時間と費用で新たな知見や発想を取り入れ、事業の可能性を広げるチャンスを得られる。

環境は整いつつある。国は、2018年にモデル就業規則から「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」との文言を削除し、副業・兼業に関する規定を新設した。いわゆる副業解禁である。コロナ禍にはリモートワークが浸透し、物理的な距離に影響されることなく全国の副業・兼業人材を登用できるようになった。

図-1 雇用人員判断DI



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

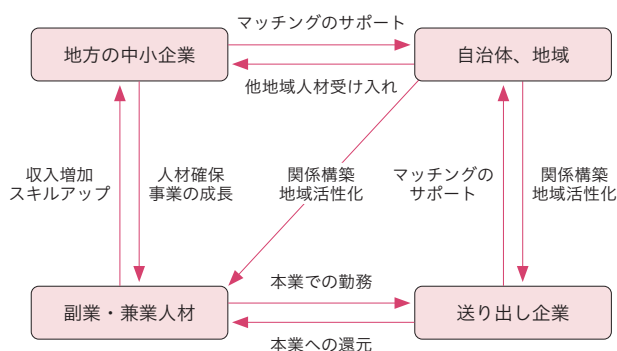
(注) 1 DIは「過剰」-「不足」。

2 各年度末の数値。

自社の従業員を副業・兼業人材として外部へ送り出す企業も増えている。日本経済団体連合会が会員企業に行った「副業・兼業に関するアンケート調査」（2022年）によれば、2022年時点で53.1%の企業が、自社従業員が社外で副業・兼業することを認めている。㈱リクルートや三井化学㈱などの国内企業8社が副業者の地方派遣や相互受け入れなどについて連携するとの報道もされている（日本経済新聞2023年10月1日朝刊）。

従業員を送り出す側の企業にとっては、人材育成の一環になるほか、働き方を柔軟にすることで優秀な人材を採用しやすくなるといったメリットがあるだろう。副業・兼業人材にとっても、収入を増やすだけでなく、スキルや実績を高め、人脈を広げ、関心のある地域とかかわる機会になる。地方も、副業・兼業をきっかけに関係人口や移住希望者を増やせるとの期待が募る。厚生労働省は、副業・兼業に関するガイドラインで「新たな技術の開発、オープンイノベーション、起業の手段や第2の人生の準備として有効」とうたっており、このことから、副業・兼業の推進が単に労働力の融通を目的としているわけではないことがわかる。

図-2 副業・兼業に当たり期待すること



資料：筆者作成

図-2は、副業・兼業にかかわる当事者が期待することを整理したものである。それぞれに思惑があり、その分課題も多くなることが想像される。また、中小企業が単独で副業・兼業人材を全国から募集することは難しく、自治体などによるサポートが欠かせない。副業・兼業を円滑に進め、地方の中小企業や地域の活性化につなげていくためには、どのような工夫が必要だろうか。本レポートでは、3地域の取り組みを紹介し、地方における副業・兼業推進のこつを考えたい。

都市部人材を地方企業の副社長に —鳥取県のケース—

都道府県別人口が最下位の鳥取県に、都市部の副業・兼業人材が集まっている。2022年度末時点で県内の副業・兼業人数は累計300人以上、マッチングした企業は同293社に上る。県の委託を受けて副業・兼業プロジェクトを主導するのは、一般社団法人とっとりプロフェッショナル人材戦略拠点（以下、プロ拠点）である。大手人材紹介会社のプラットフォームを活用して都市部の人材を募る。数多くの自治体が同様の手段で募集を出すなか、鳥取県に関心が集まるのはなぜだろうか。

■スペシャリストよりゼネラリスト

鍵は、コンセプトに掲げる「週1副社長」である。副業・兼業では依頼する業務を具体的に指定するタスク型が一般的であるのに対して、県ではメンター型をうたう。プロ拠点の代表を務める松井太郎さんによれば、経営者に寄り添い、一緒に経営課題解決の道を探る副社長のような立場を理想にしている。

ヒントになったのは、中小企業経営者の「1時間、黙って話を聞いてくれる人なら副業で雇いたい」という言葉だった。自身も会社を経営する松井さんにはその気持ちがよくわかった。従業員の前では悩みを表に出しにくい、外部人材なら思いを話しやすい。会話のキャッチボールのなかで課題を整理できたり解決策や新たな気づきを得られたりすることは多いはずだと考えた。

会社の業務全般に目を配る社長の話し相手には、一つ分野に精通したスペシャリストより、幅広い業務経験をもつゼネラリストの方が適している。その点、大企業に勤める人は、複数の部署を経験している傾向がある。しかも、特定分野の専門家より数が多いのでマッチング率も高まる。コロナ禍によるリモートワークの浸透で、2020年以降は副業・兼業人材の送り出しを考える都市部の大企業との連携も進んでいる。

従業者数53人の吉田建設(株)は、副業・兼業プロジェクトに第1期の2019年から参加している。3代目社長の吉田友和さんは、従業員一人ひとりが前向きに業務に臨むことで事業を成長させ、地域の未来を明るくする企業でありたいと考えていた。そのためには社内の意識を変えていかねばならなかったが、打つべき手に迷う。周囲に専門知識をもつ相談相手は少なく、外の意見を求めたいとプロジェクトに手を挙げた。

募集をかけると123人もの人が応募してきた。書類選考で6人にまで絞った後、オンラインで一人ずつ面談した。採用前に直接話を聞くのは、プロ拠点の方針であ

る。どれだけ立派な肩書をもっている人材でも、社長と馬が合わなければ副社長役は務まらないからである。面談で最低限伝えておくべき項目も、プロ拠点が提示している。副業の期間、打ち合わせの頻度、リモートワークの可否、交通費を含めた報酬は、明確にしておかなければ後々トラブルに発展しかねない。業務委託契約を交わすこと、契約期間は1カ月単位など小刻みにすることも強く勧めている。契約期間が長いと、副業・兼業人材の本業が忙しくなって時間を確保できなくなったり、互いが想定していた業務内容に齟齬が生じたりしたときでも、簡単に契約を解除できない。

吉田社長は面談の結果、東京で勤務している廣瀬正樹さんを採用した。大手エネルギー会社で役員を務めたほか、複数の企業で営業や経営企画、経営、人事の仕事に携わってきた廣瀬さんは、キャリアを生かして中小企業の発展に寄与したいという思いから応募していた。月2回、吉田社長とオンラインで議論を重ね、経験に基づいた提案をしたり、東京で得た情報を還元したりした。

話し合いのなかから吉田社長が始めたのは、人事評価制度の導入である。従業員一人ひとりが自分に対する評価を知ることができ、モチベーションが高まった。その後も吉田社長は廣瀬さんとの契約を更新し、体制づくりを進めた。民間工事と公共工事で担当部門を分け、それぞれに部門長を置いて権限を委譲することで、管理職の業務執行力や判断力の向上につなげた。会社のために自ら考えて行動する従業員が増え、会社が成長する好循環が生まれているという。

■ マッチング前から伴走

プロ拠点には現在、松井さんのほかに2人のサブマネージャーと1人のアシスタントが勤務している。副業・兼業人材の求人を出すタイミングは年4回で、求人票はすべてプロ拠点が作成する。例えば、副業・兼業人材に

単にホームページの制作を頼もうとする企業もあるが、制作したい理由を突き詰めれば課題や目的がみえてくる。そこまでプロ拠点が掘り下げ、依頼業務を一定の大きさまで広げていく。サイトに求人票を掲示してから2週間経っても応募が集まらない場合は、原稿を差し替える。採用者の選考に時間がかかっている企業には、1週間ごとに電話や訪問で様子を聞き、面談に同席するなどしながら人選のアドバイスをする。

これだけしっかり伴走できるのは、プロ拠点が日頃から県内の中小企業との関係を深めているからにほかならない。松井さんはプロジェクトを始めるに当たり、県内の全中小企業1万5,000社のリストを手し、順に事業内容や抱えている課題を聞いて回り、地道に参加企業を増やしていった。今もサブマネージャー2人が、多い日には1日で4、5社を訪ねて話を聞く。日々、地元企業に接触して情報を蓄積しているから、プロ拠点は企業の課題を洗い出して求人票をつくったり、選考の際に的確なアドバイスをしたりできるのである。

マッチング後のフォローも欠かさない。副業・兼業の大半はリモートで行われるため、慣れない企業には意思の疎通が難しい。初めの頃は、企業が副業・兼業人材に仕事を任せきりにした結果、関係が悪化してしまったケースもあった。プロ拠点では、受け入れ企業への小まめな連絡や年1回の満足度調査を通して、プロジェクトの問題を洗い出す。得られた気づきは、副業・兼業人材を受け入れる際のポイントとともに「副業人材活用ハンドブック」にまとめて地元企業に還元している。

■ 報酬は月3万円

受け入れのポイントの一つとしてハンドブックに示すのが、副業・兼業人材への報酬である。月3万円を基準に設定している。企業によって多少上下するが、この3万円という金額が、人材を呼び込むうえでみそになって



都市部人材の視点を事業に生かす川口博樹社長

いる。報酬が高すぎると、期待どおりの成果を出せないのではと気後れしたり、拘束時間が長くなることを心配したりして、ゼネラリストが手を出しにくくなる。一方で、無報酬では責任感が薄くなり、仕事の出来がいいかげんになるおそれもある。月3万円は、副業・兼業による報酬よりも社会や地域への貢献を重視する人が集まりやすく、かつ、報酬を支払う受け入れ企業の負担が重くない、バランスの良い金額なのである。

浦富海岸で遊覧船やグラスボートを運営している山陰松島遊覧(株)の川口博樹社長も、月3万円で済むなら試してみようと、東京在住の佐藤浩一郎さんと業務委託契約を結んだ。佐藤さんは、勤務を経てフリーランスとなり、コンサルティングなど複数の仕事を掛け持ちしている。群馬県出身で鳥取県にゆかりはないが、以前、仕事で訪れたときに美しい海やおいしい食べ物に魅力を感じた。好きな地域とのつながりをつくりながら自身の経験値を高められる副業は、月3万円でも十分なメリットがあった。

求人票のタイトルは「シーアクティビティをマーケティングで支えてください!」。鳥取県は砂丘が有名だが、浦富海岸に立ち寄る観光客は少ない。川口社長は、知名度を上げるためにホームページやSNSの活用を考えていたが、何をどう売り出せばよいかわからない。応募人材のなかには旅行会社に勤めるプロもいたが、一般の人の意見を聞きたかった。20歳代、30歳代の若手社

員2人によるプロジェクトを立ち上げ、佐藤さんにアドバイザーに就いてもらうことにした。

初めのうちは若手社員と佐藤さんの3人に任せていたが、思うように進捗しなかった。隔週のオンラインミーティングに川口社長も同席して意見を伝えるようにしたことで、プロジェクトは動き始めた。佐藤さんがほかの観光地や企業の特徴的なウェブサイトを集めて例示し、それをもとに皆でホームページのコンテンツを考え内製した。佐藤さんはまた、周辺エリアを検索して、浦富海岸が鳥取砂丘から車で10分しかかからないことや、近くに温泉地やアニメの聖地があることをアピールしてはどうかと提案した。川口社長には当たり前のことだったが、外から見れば立派な観光資源であった。遊覧船の船長による動画配信も始めた。同社ではいつも、船長が軽快なトークで乗客を盛り上げており、それも集客要素の一つになると佐藤さんに気づかされた。

川口社長は、佐藤さんを迎え入れてから会社の視野が広がったと感じている。知り合って3年が経つが、佐藤さんとの契約は続けるつもりである。

吉田建設(株)では、2023年から廣瀬さんを社長室長として迎えた。これからは副業ではなく同社の役員として、吉田社長に伴走してもらう。二人はさっそく、廣瀬さんの人脈も生かしながら新事業部門における販路を開拓している。副業・兼業人材の受け入れをきっかけに、同社の可能性は一層広がっている。

外部人材が活躍できる環境づくり 一岐阜県のケースー

岐阜県のNPO法人G-net（以下、G-net）は、副業・兼業人材のマッチングサイト「ふるさと兼業」を自前で立ち上げ、運営している。活動拠点である岐阜県をはじめ、東海地区を中心に9地域と連携して2018年に開始

した。これまでに600件を超えるプロジェクトを実施し、延べ1,000人以上の副業・兼業人材が参加している。

G-netでは、以前から地元企業で学生インターンシップをサポートしてきた。代表の南田修司さんは、社会経験のない学生が地域の企業に貢献したり、自身の成長につなげたりしている様子を見聞きするなかで、社会人による副業・兼業は、企業と社会人双方にとってメリットの大きい働き方だと思い至った。

ただ、勤務の場所や時間が限られる副業・兼業人材とのかかわり方に懸念を示す経営者は少なくなかった。南田さんはインターンシップの受け入れ企業や地元紙で新しい取り組みを紹介されている企業に声をかけた。新たなことに挑戦している企業は、副業・兼業人材の受け入れにも前向きなところが多いと考えたからである。その一つが、早川工業(株)である。

■自主性を引き出す

同社は従業員数26人の金属プレスメーカーで、早川寛明社長は5代目になる。副業・兼業の話聞き、オーブンファクトリー事業立ち上げのための人材を募集した。以前、一般の人に工場を開放したところ、加工技術や製品に感心するお客さんの反応が従業員のモチベーション向上につながったことから、いつでも来てもらえる工場にしたいと考えていたところだったのである。

書類審査と面談を経て都心に勤務する広報やブランディングの知識をもつ3人を迎え、2020年から早川社長と従業員3人が加わるプロジェクトチームを立ち上げた。週1度のリモート会議を重ねて1年後に始めたのが、「ハレのシャコウ場」である。工場の2階で、廃材の真鍮しんちゅうでアクセサリーなどの小物をつくるワークショップを開いた。SNSやプレスリリースで発信すると、コロナ禍で旅行が難しいなと思い出づくりや新しい体験が

できると人気を集めた。

しかし、早川社長はプロジェクトをもっと大きく育てられたのではないかと振り返る。G-netが主催する勉強会で、副業者の裁量を大きくしたことで期待以上の成果をあげた企業の話聞いたからである。当初、早川社長は副業者に依頼する仕事を明確に示すことを心がけていた。結果、業務を限定することになり、副業者から自由な意見が出てこなくなってしまったのである。

このときの気づきから、副業者に業務を逐一指定することをやめた。リモート会議の冒頭にアイスブレイクを入れ、意見を出しやすい雰囲気づくりに努める。出されたアイデアはすぐ否定せず、まずやってみるというフットワークの軽さを心がけるようになった。

その姿勢は従業員にも広がった。廃材を使ってインテリアやアクセサリーをつくり、販売するなど、新しい活動が生まれている。また、副業やリモートワークといった多様な働き方を導入することで、従業員の意識も変わりつつある。ある男性従業員は、工場内で女性も作業しやすくなるようにと、昇降式作業台の購入を早川社長に提案した。

今、同社では、海外に移住した元従業員が副業で相談役を務めるほか、学生インターンだった野村雄一さんもオンラインで副業を続けている。野村さんは工業系の知見を得たいと、大学院在学中に同社のインターンに参加した。インドにあるコンサルティング会社に就職した後も、副業で同社の学生インターンをサポートする。学生に対して、前向きに業務に取り組み将来に生かしてほしいと考える早川社長と、仕事の進め方や学業との両立に悩む学生の間に立ち、学生がモチベーションを保てるよう支援している。

野村さんはインターン時代を含めると、同社と3年近い付き合いになる。就職後も副業を続けるのは、キャリア形成につなげたいという思いもあるが、インターン時



多様な働き方を取り入れる早川寛明社長

に一から業界や会社のことを教えてくれ、自らの提案を受け入れ、快く挑戦させてくれた同社の風土や早川社長の人柄が好きだからというのが大きな理由である。

■「意味報酬」を提供

ふるさと兼業で募集するプロジェクトの報酬は、月3万～5万円と多くない。それでも副業・兼業人材が集まるのは、プロジェクトを通じて知識や経験を得られることに価値、いわば「意味報酬」を感じているからだと言田さんはいう。そのため、田田さんは参加企業に意味報酬を提供する必要性を強調する。

例えば、美濃焼メーカーの大東亜窯業(株)では、副業・兼業を通じて伝統産業の復興やものづくりの現場に触れられることをアピールした。3代目社長の楓英司さんは、新商品の水耕栽培キット「saisui」でBtoCに挑戦したいと考えていたが、ノウハウがない。そこで営業戦略やマーケティング、SNS運用、クラウドファンディングの経験がある4人の副業者を採用した。

G-netでは10人のスタッフが、担当する企業の副業・兼業人材とのマッチングだけではなく、採用後のミーティングまでサポートする。楓社長と副業者のミーティングにも、毎回G-netが同席した。リモート会議では互いに遠慮してしまいがちだが、コーディネーターが意見を出しやすくしたり、話を整理したりしてくれて、副業者とともにプロジェクトを進める態勢を整えられ

た。楓社長は、提案された販売促進策を実践するなかで、効果的なSNSの発信方法やターゲットとする顧客像の考え方といったノウハウを学ぶこともできた。

■互いにサポートする

saisuiプロジェクトが一段落した後、楓社長は大手メーカーに勤務する中川さんを副業者として迎え入れ、生産工程の見直しに着手した。生活様式の変化や人口減少で陶磁器市場が縮小するなかで利益を出し続けられる体制づくりが必要だと感じていたからである。

中川さんにとって、同社は2社目の副業先になる。勤務先の肩書がなくても勝負できる人材でありたい、地域にかかわりたいという思いから、副業以外にもまちづくりのNPO法人を立ち上げたり、異業種の人材が集まる勉強会に参加したりしている。

中川さんは、週2時間、同社に直接出向いて仕事をする。生産工程の見直しは、現場を見なければわからないことが多いと考えたためである。勤務先ではフレックスタイムや在宅勤務、時差出勤など、勤務の時間や場所を柔軟に選べる環境が整っており、副業先に出向く働き方が可能になっている。契約は3カ月ごとの更新で、その都度、楓社長が期待していることと進捗状況を振り返る。中川さんにとって、受け入れ企業の考えや自身に対する評価を知る機会になっている。

生産工程の見直しでは、工程ごとの待機時間や不良品の発生率から改善箇所を絞り込んだうえで、製品の強度と含水率の関係を検証したり、現場を観察して作業を平準化したりした。検証や改善の実行には従業員の協力が欠かせない。楓社長が従業員の心情に配慮しながら協力を仰ぎ、中川さんと焦らずに進めていった。焼き上がりから納品までの時間を、1週間から1.5日まで短縮できたラインもある。社長と副業者が思いを一つに協力することで、着実に成果が表れている。

関係人口創出の契機に — 愛媛県松山市のケース —

愛媛県松山市では、2020年から副業・兼業マッチングプログラム「だんだん複業団」をスタートした。「だんだん」には愛媛県の方言でありがとうの意味があり、プログラムには市内の企業と副業・兼業人材が互いをだんだんと理解し、感謝の気持ちをもてる関係を築いてほしいという思いが込められている。

■ マッチング前に現地を訪問

運営は、大手人材会社の㈱パソナJOB HUBに委託している。まず、都市部で説明会を開き、副業・兼業人材となる団員を募る。次に、団員向けのオンライン講座を開き、副業・兼業人材を求める市内企業の経営者が企業理念や事業内容、現状の課題を紹介する。続いて、経営者からじかに話を聞き、事業所や店舗を見学したり、商品・サービスに触れたりする1泊2日のフィールドワークを行う。オンラインでの参加も可能だが、毎年20人ほどが自費で現地を訪れる。その後、団員から、副業・兼業をしたい企業に対して、自身がどのような支援ができるかを具体的に提案してもらう。団員は、提案の理由や効果、打ち合わせの頻度といった企業とのかかわり方などを記入する定型様式1枚と、図解などで詳細を説明する任意様式から成る提案シートを作成し、経営者と副業・兼業希望者、事務局の3者でオンライン面談を行う。ここまでに約半年かけることもある。エントリーからマッチングまでじっくりと行うことで、人材と企業のミスマッチをなくすことをねらう。

手厚いサポートができるよう、参加企業は毎年10社程度に抑える。参加企業の選出は、松山市内で税理士事務所を営んでいる男性と事務局が連携して行う。男性は仕事柄、普段から市内の多くの経営者とかかわってい

るので、事業内容や経営課題、業種のバランスをみながら参加企業を調整できる。その後、事務局が企業の経営者と話し合いながら、副業・兼業希望者に示す事業内容や取り組みたい経営課題を整理する。

参加企業の一つ、㈱大学サポートでは、県内を中心に大学とのインターンシップのカリキュラムづくりや企業の新卒採用を支援する事業を行っている。インターンシップという共通するサービスを異なる二つの顧客に販売するビジネスモデルなのだが、副業・兼業希望者にわかりやすく説明することが難しく、事務局によるサポートはありがたかったという。

首都圏に営業エリアを広げたいと考えていた^{たわこうすけ} 埴康介社長に提案シートを出したのは、都内で企業研修の提案営業やキャリアカウンセリングをしている田中敬子さんであった。個人事業主として働く田中さんは、自らのスキルを鍛え直したいと考えていたときに、だんだん複業団を知った。不安もあったが、経験を生かす機会を探すと思って気軽にエントリーしてほしいと説明会で聞き、挑戦を決めた。現地で参加したフィールドワークでは、経営者に質問したり、ほかの団員の意見を聞いたりするなかで、自分のキャリアの特徴ややりたい仕事が見えてきた。提案シートの書き方に関する事務局のレクチャーも受け、自身の経験と関連づけながら提案をまとめられた。

面談した埴社長は、若者の早期離職に対して自分と同じ問題意識をもっていることや、首都圏での営業に対する熱意を感じたことから、田中さんの採用を決めた。今は、週1回のリモート会議で進捗を共有しながら営業を進めている。具体的な売り上げにはまだ結びついていないが、埴社長は、同じ思いをもつパートナーがいることは心強く、今後も田中さんとの契約を更新していきたいと話す。一方の田中さんも、埴社長から電話営業や提案書作成のこつなどを教えてもらい、自身の営業力を高められていると感じている。

■地域への貢献でやりがいを得る

だんだん複業団への参加により新たな気づきを得られたと話すのは、(株)ディライトアップの森川直子専務取締役である。同社は、地元の農家や漁業者の営業を代行している。森川専務は課題に感じていた生産者の開拓を、副業・兼業人材とともに進めようとしていた。しかし、商品ごとの取引の流れやコストを勘案しながら生産者と調整するノウハウをすぐに習得することは難しいとわかった。だが、それこそが自社の強みだと気づく機会になり、IT化を進める投資に踏み切る決意ができたという。

森川専務のもとには、パッケージデザインや個人向けの販路開拓などさまざまな提案が寄せられた。事務局のアドバイスを受けながら優先順位や実現可能性、面談で確認すべき点を整理し、選考を進めた。採用を決めたのは、生産者向けの営業資料をつくるという提案である。提案者のAさんは大阪の鉄道会社に勤める女性で、よく松山市を訪れていた。観光以外でもかかわりをもてればとだんだん複業団に参加し、一次産業をサポートする同社の事業に魅力を感じた。マッチング後は、森川専務から仕事の流れを聞きとり、チャットを使いながら修正を重ね、事業をわかりやすく説明する資料を作成した。

森川専務から仕事の様子を聞くなかで、販売実績のデータ化のニーズを感じたAさんは、続いてデータ分析ツールの導入を提案した。森川専務の要望を聞きながら、生産者別・品目別の出荷履歴を確認できるようにしたり、図表のデザインを整えて見やすさに配慮したりした。結果、事務作業に充てる時間を大幅に短縮でき、森川専務はその分営業に時間をかけられるようになった。

Aさんは、当初は自分のスキルが外で通用するか不安だったという。しかし、プレゼン資料の編集やデータ分析といった勤務先での経験を副業で生かせることで、自信をもてた。副業を通じて地域に貢献できていることにもやりがいを感じている。



団員に現場の作業を説明する森川直子専務

■かかわりを一度きりにしない

松山市には、だんだん複業団を通じて市の関係人口を増やしたいという思いがある。1泊2日のフィールドワークは、地場産業や特産物など、地域のことを知ってもらう機会でもある。ただ、団員には毎年100人近くが登録しており、マッチングに至らない人も少なくない。

こうした団員ともつながりをもち続けられるように、市は2022年にオンラインのコミュニティプログラムを開始した。団員であれば、誰でも参加できる。チャットツールを活用し、イベント以外でも団員同士が情報を交換したり、事務局が県内外でのイベントや説明会を案内したりしている。また、オンラインサロンで勉強会やフィールドワーク後の意見交換会を開くなどして、団員同士が横のつながりを深める場になっている。

時間をかけて企業と人材をマッチングするだんだん複業団にとって、コミュニティは、副業・兼業に対する意欲をもち続けてもらう場としても重要である。一度目にうまくいかなくても、翌年再挑戦する動機になる。サロンの様子をウェブサイトで紹介することで、新たな副業・兼業希望者の呼び込みにもつながっている。

2023年からは、団員同士のつながりを発展させる取り組みも始めた。3～5人の団員でチームをつくり、市内企業の課題と一緒に取り組む「共創プロジェクトプログラム」である。だんだん複業団を通じて、松山市を応援する人たちがだんだんと増えている。

副業・兼業にプラスαの価値を創出

本リポートでは、都市部の人材を副業や兼業として受け入れている3地域の取り組みを紹介した。報酬は月3万～5万円程度と多くないにもかかわらず、やる気や能力の高い都市部の人材が多く集まる背景には、副業・兼業人材を単なる外注先にせず、彼らにお金では測れない価値を提供する地域と企業の工夫があった。

例えば鳥取県では、社長と同じ目線に立って一緒に課題を解決していく「週1副社長」を求めている。愛媛県松山市では、副業・兼業希望者の方が、採用の過程で企業に対して業務を提案する。副業・兼業人材にとって、企業のトップの目線で課題解決に取り組む経験は通常の勤務では得難い貴重な機会であり、そこで得られるやりがいや社会貢献、地域とのかかわり、スキルの構築がプラスαの価値になる。この価値を岐阜県のG-netは意味報酬と呼び、参加企業に理解を促していた。

そして、いずれの地域でも、都市部の人材を呼び込むことで、人手不足の解消だけではなく、企業の成長や地域の活性化に結びつけようとしていた。では、プラスαの価値を創出し、副業・兼業人材とともに企業や地域が発展していくためにはどのような取り組みが必要なのだろうか。3地域からみえるキーワードは、協働と共感である。

■離れていても密に連携

協働とは、企業と副業・兼業人材が対等な立場で課題と対策を検討し、ともに実践する姿勢である。一方的に業務を委託したり、コンサルティングを受けたりすることとは異なる。

岐阜県の早川工業(株)の早川社長は、初めは副業・兼業人材との打ち合わせごとに、次回までに進めてほしい

業務を明示していた。結果、失敗はしなかったが、想定を超える成果を得ることもなかった。その後は、副業・兼業人材の裁量を大きくして仕事を進めるようにしたところ、自分では考えつかないような提案を受けるようになったという。早川社長は、副業・兼業人材が意見を出しやすい環境づくりにも気を遣う。オンラインでの打ち合わせでは、最初に皆で雑談をして場の空気を和らげてから、仕事の話に入る。出された提案は頭ごなしに否定せず、試してみる姿勢を心がける。副業・兼業人材の信頼を得ることで、彼らのスキルを十分に引き出せるようになった。

早川工業(株)のように、多くの場合、副業・兼業はオンラインで行われる。ヒアリングでは、副業・兼業人材と直接会ったことが一度もないという企業が多かった。打ち合わせの頻度も通常の勤務と異なり月2、3回程度に限られるため、見解のすれ違いや誤解が生まれるおそれがある。

鳥取県の山陰松島遊覧(株)では、副業者の佐藤さんと同社の若手従業員の打ち合わせに川口社長も同席することで、プロジェクトがスムーズに回るようになった。互いの考え方や目指す方向を繰り返し確認し、更新することが必要であるといえる。同社はミーティング以外でも、チャットで気軽に連絡を取り合えるようにして、疑問を解消したり情報を共有したりしている。

頻繁な見解のすり合わせは、副業・兼業人材のやりがいにもつながる。鳥取県では以前、企業が副業・兼業人材に仕事を任せきりにした結果、人材側のモチベーションが下がり、仕事が滞ってしまったことがあった。それ以降は、プロ拠点のスタッフが進捗を確認したり、オンラインでの打ち合わせに同席したりして、企業と副業・兼業人材の関係に目を配っている。互いの信頼を損なわないことが、企業と副業・兼業人材との関係を維持し、相乗効果を生み出すためには欠かせない。

■目標や課題を掘り下げて共感者を募る

副業・兼業人材による協働の原動力になるのが、共感、すなわち企業の目標を理解し、同じ方向を目指す姿勢である。いずれの地域も副業・兼業希望者と事前に面談することで共感の有無や強弱を見定めており、多くの場合で共感とは高度なスキルよりも優先されていた。

共感を得るためには、まず企業が事業内容や目標と課題を具体的に示す必要がある。ただ、中小企業の経営者のなかには、自社の課題を明確に認識できていなかったり、企業として数十年先に目指す姿を描き切れていなかったりする人もいる。また、経営者個人の人脈やスキル、ノウハウに基づいた事業である場合は特に、事業内容が第三者に伝わりづらいことがある。そこで、企業や経営者のことをよく知り、課題の整理や事業の説明をサポートするコーディネート役の存在が重要になってくる。

鳥取県では、プロ拠点企業が一緒に課題を突き詰め、目標を言葉に落とし込む。ホームページの作成を副業・兼業人材に委託したいと申し出る企業がいたら、作成の目的を聞きとりながら課題を整理して、募集要項をつくりあげていく。岐阜県や松山市でも同様に、G-netやだんだん複業団の担当者が、事前にアドバイスをしたり、マッチングの場に同席して経営者による説明を補足したりする。松山市の(株)大学サポートの埴社長は、事務局の担当者と話し合いながら、複雑なビジネスモデルをわかりやすく資料にまとめた。フィールドワークや面談でも、副業・兼業希望者の理解がスムーズに進むように担当者が補佐してくれて、助かったという。

松山市では、さらに、マッチング前に、副業・兼業希望者が経営者と直接話して思いや人柄に触れたり、事業の現場を見て回ったりする1泊2日のフィールドワークを開催している。フィールドワークをきっかけに、企業に対する共感は一気に強まるという。

■共感を地域への愛着に

共感とは、企業やその地域への愛着に発展し得る。契約終了後も企業とかかわりを持ち続ける、受け入れ企業のある地域に興味をもって、旅行したり地場産品を購入したりするといったことにもつながっていくだろう。企業や地域には、一度獲得した共感を維持し、強めていくことが求められる。

鳥取県の吉田建設(株)で副業していた廣瀬さんは、今は役員として月に数回、鳥取県の同社に通う。廣瀬さんのようなケースは珍しいが、ヒアリングをしたいいずれの企業でも、同じ人材との副業・兼業契約を複数年にわたり更新していた。早川工業(株)の野村さんが副業を続ける一番の理由は、同社の風土や早川社長の人柄が好きだからだという。良好な関係が続くほど互いへの理解が深まり、仕事を進めやすくなるメリットもあるといえる。

副業・兼業を通じた関係人口の創出に力を入れるのが、松山市である。前述のフィールドワークは、企業への理解を深めるだけではなく、地元の産業や商品を知ってもらう機会にもなる。さらに、マッチングがかなわなかった希望者も市とのかかわりを持ち続けられるように、コミュニティプログラムを開始した。チャットやオンラインサロンで自主的な勉強会や副業・兼業に関する情報交換などを行う。今年度からは、コミュニティのメンバー3～5人で一つの企業の課題に当たる取り組みも始められており、副業・兼業を軸に、さまざまなかたちで都市部人口との関係の構築と深化が進んでいる。

都市部と地方の垣根を越えた相乗効果を

副業・兼業人材の受け入れには、副次的な効果もあった。早川工業(株)では、副業・兼業人材が提案を出しやすい環境をつくるなかで、従業員からも積極的に意見があ

がるようになった。フルタイムかつ現場中心ではない働き方への理解も広がり、パートの女性にも働きやすい工場になったという。松山市にある(株)ディライトアップの森川専務は、副業・兼業人材に営業のノウハウを習得してもらうことを断念したが、それを機に自社の参入障壁が高いことに気づき、新たな投資を決断できた。

一方で、ヒアリングからは、副業・兼業人材の活用を広げていくうえでの課題もみえた。ここでは大きく三つ示したい。

一つ目は、地域の中小企業に副業・兼業に対する理解を促すことである。副業・兼業の効果に懐疑的であったり、変化を求めなかったりする経営者は少なからずいる。副業・兼業人材を単なる外注先にとらえたり、彼らに売り上げの増加ばかりを期待したりする企業もあるだろう。

岐阜県では、新しいことに挑戦している企業を皮切りにして事例を積み上げ、参加企業を少しずつ増やしている。鳥取県では、副業・兼業人材を受け入れた地元企業の声や、受け入れ時の考え方やポイントをまとめたハンドブックを作成して、県内の企業に配布して周知を図っている。企業が成長のプロセスとして副業・兼業人材を受け入れ、長期的な視点で付き合う姿勢をもつように、理解を促していくことが大切である。

二つ目は、都市部人材の供給の安定である。都市部の副業・兼業希望者にアクセスするには大手人材会社のプラットフォームを活用することが効率的だが、登録料がかかる。鳥取県と松山市では、副業・兼業人材への報酬以外はすべて、県や市が負担する。ただ、国の補助金や県の予算が副業・兼業事業に充当され続ける保証はない。岐阜県のG-netでは、マッチングに伴う仲介料等を企業が負担するが、参加しやすいように低めに設定しており、その分事務局のコストがかさむ。負担を抑えながら、外部人材の活用を継続して行えるような仕組みを考える必要がある。

岐阜県では、自治体や他機関と連携して運営を軌道に乗せる方策を探る。鳥取県では、副業・兼業を従業員の研鑽^{けんさん}の機会にしたいと考える大企業との連携を増やすことで、安定して人材を供給できる体制が整いつつある。

また、副業・兼業人材に注目する地域や企業は増えており、いずれ獲得競争が起きる可能性も否めない。今後は、地域の特色も生かしながら差別化を図っていくことも求められるだろう。

三つ目は、地元の企業をよく理解し、副業・兼業人材との間を取りもつコーディネート人材の確保である。鳥取県では、企業数が少ないことを逆に、プロ拠点のスタッフが毎日県内の中小企業を回り、関係を構築している。岐阜県のG-netでも、10人のスタッフがそれぞれ担当の企業をもち、頻繁に連絡をとりながらサポートする。松山市のだんだん複業団では、市内で会計事務所を経営し、地元企業との広いコネクションをもつ男性が、参加企業のコーディネートで連携する。また、いずれの地域も、面談や、ときには採用後のミーティングにも事務局が同席し、企業と副業・兼業人材が打ち解けて会話がスムーズに進むようにファシリテートする。

ただ、すべての地域で手厚いサポートを行えるだけの人材を確保、育成することは難しい。参加企業が増えるほど1社に充てる時間が減るジレンマもあるだろう。副業・兼業の仕組みがある程度定着した後は、中小企業が自走できるように促していくことも求められる。

ヒアリングをした企業からは、副業・兼業人材を経営のパートナーとして尊重する姿勢がみられた。副業・兼業人材も受け入れ企業とともに積極的に課題に挑戦しており、それが個人の成長ややりがいにつながっていた。わが国の副業・兼業人口の増加は、少子高齢化が著しい地方の中小企業にとって好機ともいえる。地域の垣根を越えたマッチングによる相乗効果が、さまざまな場所で生まれることが望まれる。



日常を彩るゲームコーナー



(株)Stand up 代表取締役 石井 友之

いしい ともゆき

家庭用・業務用ゲーム機器の開発・販売とゲームセンターの運営を手がける会社で店舗業務に従事し、エリアマネージャーを経験。業務用ゲーム機器の販売会社を経て、2020年に(株)Stand upを設立。

企業概要

- ▶ 創業
2020年
- ▶ 資本金
300万円
- ▶ 従業者数
47人
(うちパート・アルバイト40人)
- ▶ 事業内容
ゲームコーナーの運営・
業務用ゲーム機器販売
- ▶ 所在地
千葉県市川市市川1-4-10
市川ビル10階
- ▶ 電話番号
047(712)6106
- ▶ URL
<https://standup.bz>

2020年春、新型コロナウイルスの感染が拡大し、さまざまな業種が大きな打撃を受けた。ゲームセンターのような娯楽施設も、その一つである。平時は多くの人でにぎわう店舗から人の姿が消え、繁華街はひっそりと静まり返った。

石井友之さんが、商業施設などにあるゲームコーナーを運営する(株)Stand upを立ち上げたのは、そうした厳しい状況の真ただ中だった。石井さんはどこに勝機を見だし、どのようにして事業を育ててきたのだろうか。

子どもたちが 楽しく遊べるように

——現在行っている事業の概要を教えてください。

柱となっているのはゲームコーナーの運営です。ゲーム機を設置する業態を大別すると、繁華街に路面店を構えるものと、商業施設の一角で営業するものがあります。当社が手がけているのは後者です。本社のある千葉県を中心に、東京都、神奈川県、茨城県に出店しています。

当社のゲームコーナーには、二つのタイプがあります。一つは、スーパーマーケットやショッピングセン

ターの区画を借りて、「nicomaru^{にこまる}」というブランドで運営しているもので、11カ所に出店しています。そのうちスタッフが常駐している有人店舗は1カ所だけで、残りの10カ所は無人店舗です。有人店舗にはゲーム機を約300台置いていますが、無人店舗は数十台から100台と、比較的小規模です。もう一つのタイプは、ブランド名を掲げず、映画館やカラオケ店などの空きスペースに数台の機器を置くものです。これが約20カ所あります。

業務用ゲーム機器にはさまざまな種類がありますが、当社が力を入れているのは、プライズゲームという、

景品の獲得を目指して遊ぶゲーム機です。プライズとは、英語で景品という意味です。例えば、ぬいぐるみなどの景品をロボットアームでつかんで、取り出し口にもっていくゲームや、階段状に重なった動くステージにクレーンですくったお菓子を落とし、押し出されたものを獲得するゲームなどがあります。そのほかにも、小銭を入れてダイヤルを回すとおもちゃの入ったカプセルが出てくるカプセルトイ販売機や、電車や自動車といった乗り物を模した電動遊具などをそろえるようにしています。

——店づくりでは、どのような工夫をしているのですか。

当社では、親と一緒に立ち寄り小学生以下の子どもたちを、メインの利用客と考えています。プライズゲームやカプセルトイ販売機、電動遊具を中心に設置しているのは、複雑な操作を必要としないため、幼い子どもでも遊びやすいからです。ティーンエイジャーや大人を主なターゲットにした、サーキットでのレースを楽しんだり、ボタン操作で敵と戦ったりといった、複雑な操作が必要なゲーム機は、あまり多くは置いていません。

プライズゲームの景品や、カプセルトイ販売機から出てくるおもちゃ

も、選び方に工夫を凝らしています。小学生以下の子どもといっても、男の子と女の子では好きなおもちゃは違いますし、年齢によっても好みが変わってきます。できる限り多くの子どもが満足できるよう、さまざまなキャラクターのぬいぐるみや人形、自動車や飛行機の小さな模型、きらきらした宝石のような指輪など、いろいろなタイプのおもちゃを用意しています。

また、流行の移り変わりにも敏感でなくてはなりません。そこで、SNSで情報を集めたり、従業員の子どもが何を欲しがっているかを聞いたりしながら、子どもたちが喜んで選んでくれそうな新しい景品を追加するようにしています。

そのほかに気をつけているのが、プライズゲームの景品を取りやすくすることです。景品そのものだけではなく、取ったときの喜びも、プライズゲームで遊ぶ醍醐味^{だいごみ}だからです。そのため、景品の大きさや形に合わせて、幼い子どもでも景品を取ることができるようなセッティングを心がけています。

——無人店舗のメンテナンスや、万一トラブルがあったときの対応は、どうしているのですか。

機械の点検や清掃、硬貨の回収、景品とカプセルの補充などは、スタッ



商業施設を彩るゲームコーナー

フが各店舗を訪れて、週に2、3回行っています。清潔で、景品切れのない、快適に遊べる環境を維持するためです。

こうしたメンテナンスを行っているため、トラブルはそれほど多くはありません。ただ、まれに硬貨の詰まりや、景品が引っかかって出てこないといった事態が発生します。店舗には当社の電話番号を掲示しており、連絡が入るとスタッフが駆けつけます。協力が得られているテナントでは、入居先のスタッフに代わりに対応してもらうこともあります。スタッフの到着まで待ってもらえないときは、郵便で景品を送ります。最近では、暗証番号を入れると開く専用のロッカーを、一部の店舗に設置しました。お客さんに番号を伝えて、次の来店時に取り出してもらう仕組みです。

小まめなメンテナンスや迅速なトラブル対応を可能にするために、店舗の場所は、本社がある千葉県市川市から60キロメートル圏内を目安



小型のクレーンゲームが数多く並ぶ

に選んでいます。地域を限定することで一人のスタッフが複数の店舗を管理でき、人件費の抑制にもつながっています。

コロナ禍のなかでの創業

——創業までの経歴を教えてください。

わたしは、当社を設立するまで約20年間、一貫してゲーム関連の世界に身を置いてきました。最初に入ったのは、家庭用・業務用ゲーム機器の開発・販売やゲームセンターの運営などを幅広く手がける会社でした。そこで店舗業務に従事し、やがてエリアマネージャーとして約30の店を統括するようになりました。

ただ、その頃には、子どもの数が減少傾向にあったことや、家庭用ゲーム機が高性能になったことなどの影響で、経営不振に陥るゲームセンターが増えていました。そうした事情もあり、業務用ゲーム業界でも事業からの撤退や合併が相次いだの

です。勤めていた会社も、事業の再編を行うことになりました。それをきっかけに、2015年に業務用ゲーム機器の販売を専門に手がける、従業員が数人の会社に転職したのです。

転職後は、その会社を成長させた一心で仕事に打ち込みました。そこで、ゲーム機器の営業を行う傍ら、ゲームコーナー事業を立ち上げたのです。慣れない店舗スタッフのために、機器の点検、景品の補充、清掃といった日々のオペレーションのマニュアルも整えていきました。さらには、当時はまだ珍しかった無人店舗の運営をスタートしました。人手が限られるなかでも、店舗数を増やせると考えたからです。

——なぜ退社して創業することになったのですか。

ある事情で、ゲームコーナー事業から撤退した方がよいのではとの議論が社内で起こったのが、大きなきっかけとなりました。2019年の秋のことでした。その後すぐに、新型コロナウイルス感染症の流行が始まり、先行きへの不安が広がったことで、いよいよ撤退の準備を進めることになりました。

それでも、わたしは自分で育てたゲームコーナー事業を何とか存続させる道がないかを模索しました。そして最終的には、経営陣に対し、ゲー

ムコーナー事業を分社化して買い取ることを提案しました。いわゆるマネジメント・バイ・アウトのようなかたちです。もともと事業から撤退する方針になっていたこともあり、交渉は無事にまとまりました。

こうして2020年7月、7カ所のゲームコーナーと5人の従業員を引き継ぎ、当社はスタートしました。コロナ禍のもとで出された1回目の緊急事態宣言が解除されて、間もない時期でした。

ビジネスのリスクを見極める

——コロナ禍のなかで厳しい船出となったのではないですか。

実は、そうでもありませんでした。なぜ、このタイミングで独立するかという声もありましたが、わたしは勝算があると考えていました。

背景には、2020年の初めに目にした状況がありました。都心にある大型のゲームセンターは、コロナ禍により人の流れが少なくなったことで、大きな打撃を受けました。外国人観光客がいなくなったこともそれに拍車をかけました。

しかし、わたしが当時担当していたような小さなゲームコーナーは、あまり影響を受けていませんでした。なぜなら、入居先のスーパーマーケットやショッピングセンターでは、

生活に必要なものを買求める人々の往来が絶えなかったからです。また、ほかの娯楽施設が休業や営業時間の短縮を行ったり、消費者が人混みのある繁華街に行くのを避けるようになったりしたことで、自宅の近くにある遊び場を求めて、わたしが担当するゲームコーナーにやってくる人はむしろ増えたくらいでした。コロナ前から外国人観光客はほとんど来ていなかったのも、その減少の影響もありませんでした。

創業してからは、コロナ禍で商業施設から撤退する店舗が出て、空いている区画が増えたことも、追い風となりました。その場所を埋めるために、ゲームコーナーを設置したいというスーパーマーケットやショッピングセンターが現れたのです。

ゲームコーナーは暗い、治安が悪いといった先入観をもたれがちです。しかし、当社のゲームコーナーは、幼い子どもをターゲットにしていることもあって、明るい雰囲気、親子連れが楽しそうに遊んでいます。nicomaruという看板を掲げた背景には、笑顔があふれるゲームコーナーとして貸主に覚えてもらいたいという意図もありました。

出店した商業施設から、同じグループの別の店にも空きがあるので入ってもらえないかと打診されるケースも出てきました。いくつもの

商業施設から声がかかり、店舗は創業から2年ほどで11カ所まで増えました。需要の減少で賃料が安くなったことも、追い風となりました。全店舗を合わせたゲーム機の設置台数は、創業当初の約500台から、今では約1,000台に倍増しました。従業員も、アルバイトを含めて10人ほどだったのが、50人近くにまで増えました。

当社では、現在、業務用ゲーム機器の販売とレンタルも手がけています。売り上げは順調に伸びており、多い月には、ゲームコーナーの運営に肩を並べるほどにまで成長しています。

—— 今後はどのように事業を展開しようと考えていますか。

ゲームコーナーの運営は、無人のものを中心に、100カ所まで拡大す

るのが目標です。他方で、将来的には売り上げの半分をゲーム関連事業以外で稼げるようにしたいと考えています。

その理由は、前々職での東日本大震災の経験にあります。震災後、自粛ムードが広がり、ゲームセンターで遊ぶ人が一気に減りました。さらに打撃となったのが、計画停電です。電気がなければゲーム機器は動きません。暗くなった人けのない店内の光景を、今も鮮明に覚えています。そのとき、ゲーム関連事業が災害にどれほど弱いのかを痛感したのです。

幸いなことに、コロナ禍では当社は痛手を負わずに済みました。しかし、また新たな災害が発生したときには、どうなるかわかりません。ショックに強い会社にするために、新しい事業の可能性について、現在、検討を進めているところです。

聞き手から

石井さんが事業を拡大できた要因の一つは、コロナ禍によって大きなダメージを受けたゲームコーナーでも、立地を選べばチャンスがあると冷静に見極めたことにある。創業までの20年間の経験を通して業界を深く理解していたからこそ、それが可能になった。

もう一つの要因は、出店地域を限定したうえで、ターゲットを幼い子どもに絞り、楽しく遊べる無人店舗を展開したことだ。これが、限られた人員と店舗スペースを最大限に活用することにつながった。石井さんが磨いてきたビジネスモデルはコロナ禍の逆境をも跳ね返し、子どもたちの日常にゲームという彩りを届け続けている。

(星田 佳祐)



第103回

中小企業の景況は、 持ち直しの動きが続いている

～全国中小企業動向調査・中小企業編
(2023年10-12月期実績、2024年1-3月期以降見通し)結果～

当研究所が2023年12月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・中小企業編」によると、今期(2023年10-12月期)の業況判断DIは前期(2023年7-9月期)から2.3ポイント低下し、5.4となった。2期ぶりに低下したが、プラスの水準をキープしている。中小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる。

業況判断DIは11期連続のプラス

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・中小企業編」(以下、本調査)を実施している。今期(2023年10-12月期)の調査は2023年12月中旬に、原則として従業員20人以上の中小企業1万2,567社を対象に実施した。業況や売り上げ、価格、雇用などについて、今期の実績と2期先までの見通しを尋ねている。

図-1は本調査の代表的な指標である業況判断DIの推移である。今期の全業種計のDIは、前期(7.7)から2.3ポイント低下し、5.4となった。2期ぶりに低下したが、その幅は小さく、水準はプラスをキープしている。

ここで、コロナ禍以降のDIの動きをみていこう。新型コロナウイルス感染症の急速な拡大により、国内で最初の緊急事態宣言が発令された2020年4-6月期のDIは-60.0と、比較可能な1981年以降で最も低い値となった。

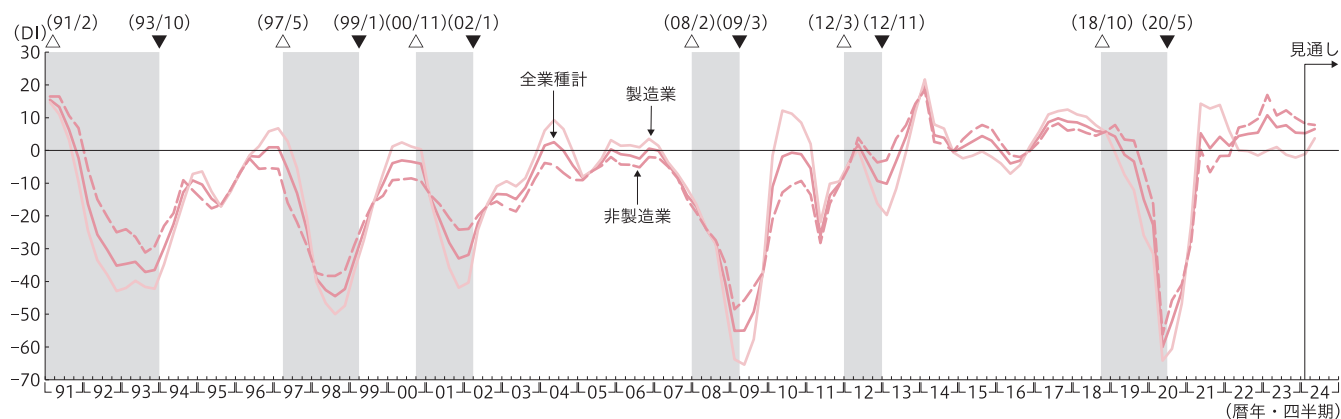
その後はワクチン接種の進展などにより、経済が徐々に正常化するにつれてDIは改善し、2021年4-6月期には5.3と、プラス圏に回復した。その後、ウクライナ危機や中国のゼロコロナ政策、為替相場の急激な変動などの影響を受けながらも、DIは11期連続でプラス水準を維持できている。

来期以降の見通しをみると、1期先(2024年1-3月期)は5.3とほぼ横ばいで推移し、2期先(2024年4-6月期)は6.5と上昇する見込みとなった。かなり強気の見通しだった前期ほどの期待感はないものの、先々が上向いていくという見方は変わっていない。以上を踏まえると、中小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる。

ばらつきが目立つ製造業、堅調な非製造業

ここからは業種別の動向を確認する。まず、製造業のDIをみると、今期は-2.2と前期(-1.3)からマイナス幅

図-1 業況判断DIの推移

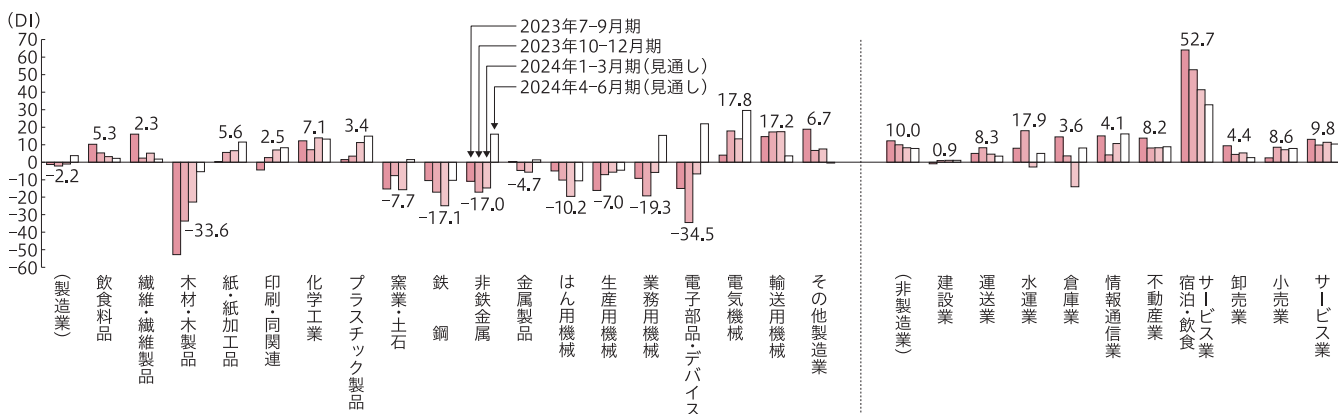


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下同じ）

(注) 1 業況判断DIは、前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）（図-2も同じ）。

2 △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-3、4も同じ）。

図-2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移



(注) グラフ中の数字は、今期の実績値を示す。

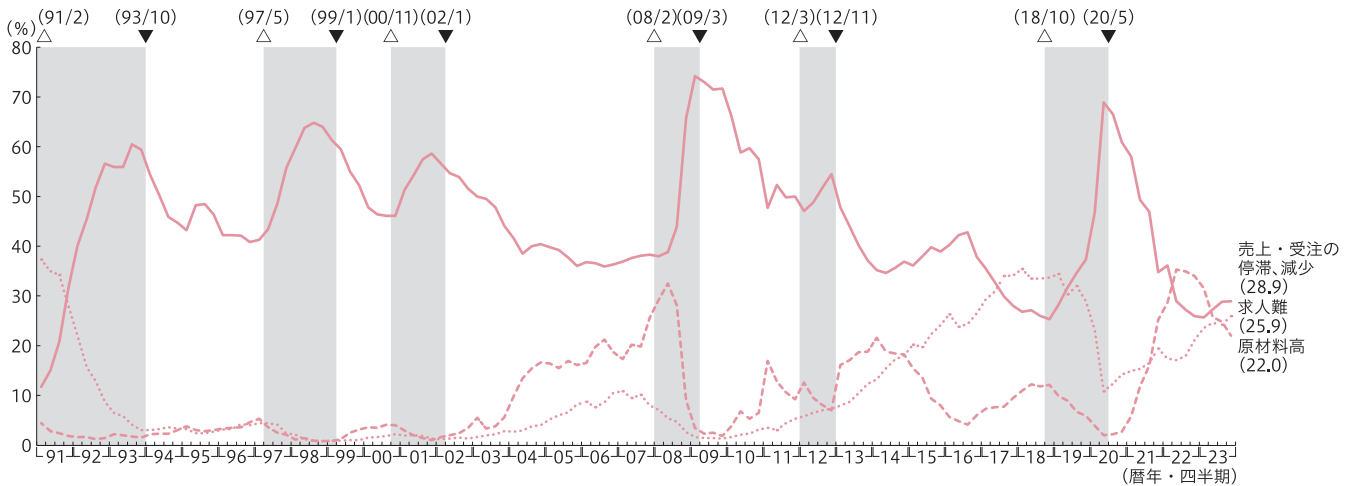
が拡大した（図-2）。1期先、2期先はそれぞれ、-1.1、3.7と、全業種計と比べると弱い動きが続く。今期の水準の内訳をみると、全18業種中9業種がプラス、残り9業種がマイナスとなり、好調な業種と低調な業種が相半ばする結果となった。

プラスとなった業種のなかでは、電気機械（17.8）の水準の高さが目立つ。価格転嫁による家電販売額の増加や

車載関連など産業用電気機器の輸出の持ち直しがプラスに寄与したようだ。また、完成車メーカーの着実な生産回復を背景に、輸送用機械（17.2）も好調だった。

国内の消費動向の影響を受けやすい業種でもプラスが目立つ。ただし、飲食料品（5.3）や繊維・繊維製品（2.3）は低下し、来期以降の見通しも弱気である。コロナ禍後のリベンジ需要が一巡したことに加え、物価高により個

図-3 当面の経営上の問題点の推移



(注) 当面の経営上の問題点について、択一式で尋ねたもの。2023年10-12月期における上位3項目までを示している。

人消費が減速したことが重しとなり、先行きに慎重な姿勢を示す中小企業が多かったと考えられる。調査先からは「物価高の長期化により、消費者の購買意欲が低下している」（織物製成人女子・少女服製造業）など個人消費の伸び悩みを不安視する声があった。

マイナスとなった業種に目を向けると、電子部品・デバイスは-34.5と、水準の低さが際立っている。PC・スマートフォンの世界的な販売不振に加え、コロナ禍で積み増した電子部品の在庫調整が長引いていることが響いたようだ。ただし、需要の回復はみえてきているようで、2期先ではプラスに転じる見込みである。また、市況の悪化や住宅需要の停滞により、木材・木製品（-33.6）も振るわなかった。調査先からは「ウッドショックの反動で木材価格が下落し、取引先から値下げを求める声が増えた」（集成材製造業）や「大手ハウスメーカーの攻勢が激しく、中小規模の工務店の仕事が減っている」（一般製材業）といったコメントがあった。

次に非製造業のDIをみていく。今期は10.0と、前期（12.2）から低下した。1期先、2期先はそれぞれ8.2、

7.8と、今期より低下する見通しだが、水準は製造業を上回った。

内訳を詳しくみると、前期唯一マイナスであった建設業がプラスに転じ、10業種すべてでプラス水準となった。特に宿泊・飲食サービス業（52.7）は、突出して高い。先述したとおり、国内の個人消費の勢いはやや弱まったものの、インバウンドの回復を追い風にレジャーや外食などのサービス消費が堅調に推移しているようだ。

建設業は、プラスへと転じたものの、DIは0.9と小幅な改善にとどまった。公共工事などの受注は堅調だが、資材価格の高騰や人手不足による労務費の増加を理由に、低採算の工事が増えていると考えられる。

「求人難」が「原材料高」を逆転

図-3は、当面の経営上の問題点の推移を示したものである。今期は、「売上・受注の停滞、減少」が28.9%と最も多く、次いで「求人難」（25.9%）、「原材料高」（22.0%）の順であった。

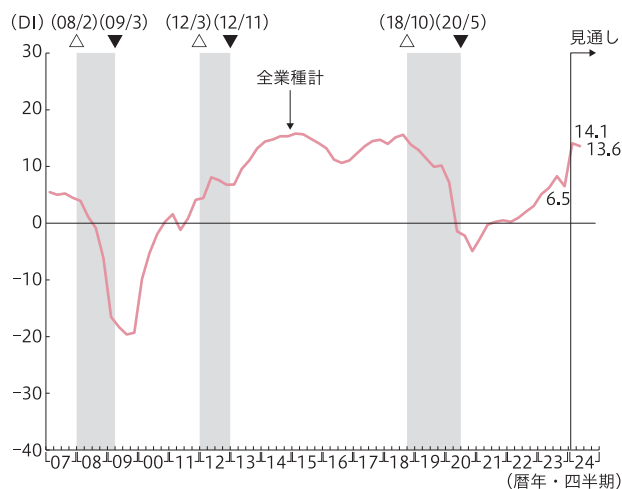
「売上・受注の停滞、減少」は、前期（28.8％）からほぼ横ばいで推移した。業種別にみると、電子部品・デバイス（60.0％）や木材・木製品（46.9％）など、業況判断DIのマイナス幅が大きい業種で回答割合が高い傾向がみられる。

「原材料高」は、2022年1-3月期調査の35.3％をピークに徐々に低下している。原材料価格の上昇が落ち着いたことに加え、販売価格への転嫁がある程度進んでいることで、問題点に挙げる企業が減ってきていると考えられる。ただし、調査先からは「当初の想定以上に仕入コストが上昇している。見積書は半年前に作成しているため、納品のタイミングで再度の値上げ交渉ができない」（娯楽用具・がん具製造業）などのコメントがあり、すべての企業が十分に価格転嫁できているわけではないようだ。

「原材料高」に代わって深刻化しているのが「求人難」である。前期（24.2％）より1.7ポイント上昇し、2番目に高くなった。宿泊・飲食サービス業（43.3％）や運送業（水運業を除く）（42.7％）などの業種で回答が多かった。特に運送業では、2024年4月から時間外労働の上限規制が課せられる「2024年問題」が本格化するため、求人難は一層悪化していくものと考えられる。

ここで、中小企業の足元の雇用状況を確認してみよう。従業員の増減を示す従業員DIをみると、今期は6.5と、前期（8.3）から1.8ポイント低下した（図-4）。1期先、2期先はそれぞれ14.1、13.6と高めの水準を見込んでいる。ただし、先述したとおり求人難を経営課題に挙げる企業が増えていることから、想定どおりに従業員を増やすことは困難だろう。「従業員が減り、従来ならこなせていた仕事を受注できない。協力会社も同様の状況にある」（各種機械・同部分品製造修理業）、「求人難で生産ラインの一部を稼働できず、納期に間に合わない商品が出た」（石けん・合成洗剤製造業）など、人手不足に

図-4 従業員DIの推移



（注）従業員DIは、前年同期比で「増加」企業割合－「減少」企業割合（季節調整値）。

より業績が悪化しているという声も少なくない。

一方、人手不足を乗り越えるためにさまざまな対策を講じている企業もある。「従業員が減っているなかで、思い切って機械設備を一新し、生産性が改善した」（鉄骨工事業）、「作業拠点を1カ所にまとめたことで、業務効率の向上と人手不足の解消を同時に実現できた」（リネンサプライ業）、「廃業する同業者から事業を譲り受け、人材を確保した」（金属用金型製造業）などの前向きなコメントがあった。

中小企業はコロナ禍から立ち直りつつある。他方、原材料高や人手不足などの懸念材料は残っている。特に人手不足は、労働力人口の減少が続く限り、年々悪化の一途をたどることが懸念される。安定した事業継続のために、今のうちに自社の課題を明確にし、将来に向けた適切な一手を打っていくことが重要になるだろう。

（山口 修平）

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>

先駆者に学ぶ 脱炭素ビジネスのポイント

1月号の研究レポートでは、脱炭素ビジネスに取り組む先進的な中小企業4社の事例を紹介した。本連載では、各社の軌跡をより詳しく紹介するとともに、脱炭素ビジネスを成功させるためのポイントについて考える。

第3回
(全4回)

脱炭素と地域課題の解決をともに進める



(株)武田鉄工所

代表取締役社長

米田 真基

まいた まさき

《企業概要》

代表者	米田 真基
創業	1952年
資本金	1,000万円
従業員数	24人
事業内容	一般産業機械、バイオマスバーナーの製造・整備
所在地	北海道帯広市西3条南37-1-11
電話番号	0155(48)2858
URL	https://takeda-tekko.com

事業多角化を目指して参入

北海道帯広市の(株)武田鉄工所は、独自の小型バイオマスバーナーを開発して注目を集めている企業だ。

従来、バイオマスバーナーは間伐材や木くずを原料とする木質ペレットのような、木質の燃料を使用するものが一般的だった。しかし、同社のバイオマスバーナーなら、これまで燃料に適していなかった農業^{ざんさ}残渣を燃やすことができる。

農業残渣のうち、主に燃料として用いているのは、小麦のもみ殻や商品にならない小ぶりの小麦といった、小麦くずと呼ばれるものだ。同社がある北海道の十勝地方は小麦の一大産地であり、小麦くずが毎年大量に排出されているが、堆肥の水分調整に使うぐらいしか活用法がなくほぼ

無価値で、処分に困っていた。しかし、小麦くずを燃やし、燃焼ガスを熱交換器で温風にすれば、暖房として利用することができる。熱出力は1時間当たり約5万キロカロリーで、北海道の厳しい冬でも農業用ハウスや工場を温かく保つことが可能だそう。

バーナーと熱交換器は一体化しており、燃料ホッパーはバーナーの上部に設置する構造で、全長3.2メートル、幅0.8メートル、燃料ホッパーを外した高さは2.2メートルである。社長の米田真基さんいわく、フォークリフトやトラックを使って設置場所を簡単に換えられるよう小型化したという。価格は1台で約500万円だ。

同社は、もともとバーナー製作を本業としていたわけではない。近隣には、十勝地方で広く栽培されてい

るビートを砂糖に加工する工場がある。そうした製糖工場の大型機械の整備が最大の仕事だ。春から夏にかけて製糖作業が一段落する期間に、多くの社員がプラントに入ってメンテナンスを行っている。

逆に、秋から冬にかけては製糖工場がフル稼働しているため、同社にとっては閑散期に当たる。この時期に売り上げをどう確保するかが長年の悩みであった。製糖用機械の製造や整備で培った金属加工技術を生かし、大型タンクや橋脚の基礎用鉄骨などの製造も行っていたが、業務量の平準化には至らなかったそう。また、製糖分野への依存度の高さも、業界の動向次第ではリスクとなり得るという認識をもっていた。

こうした経営面の問題を解決するため、事業の柱を増やせないか検討していたところ、2010年に北海道の

公的研究機関からあるオファーが来た。使用済みのハウス用ビニールやナガイモ用ネットなど、農業で使われた廃プラスチックを燃料とする、北海道ならではのバーナーをつくれなにかというものだ。大規模農家の多い十勝地方にあり、機械製造の実績がある同社に白羽の矢が立ったそう

うだ。しかし、廃プラスチックの燃料化は早々に頓挫した。素材がさまざまで汚れも多いため、発熱量がなかなか安定しないうえ、排ガスに有害物質が含まれるといった問題があったからだ。代わりに燃料の候補となったのが、北海道で大量に排出されている農業残渣だった。

事業推進のため 専門人材を確保

農業残渣がこれまで燃料として使われてこなかった理由は、大きく二つある。一つは、発熱量が一般的なバイオマス燃料である木質ペレットと比べて2〜3割ほど低い点だ。このため着火後に燃焼炉内の温度が上がりにくく、燃焼の立ち上がりが安定しない。もう一つは、木質ペレットと比べて不燃性の鉱物質を5〜10倍ほど多く含む点だ。既存のバイオマスバーナーで燃やすと、燃焼炉のなかにクリンカーと呼ばれる鉱物質の塊や大量の灰が発生し、燃焼を妨げ

事業の歩み

- 1952年 創業
- 1978年 法人設立
- 2010年 バーナーの開発を開始
- 2014年 環境・循環エネルギー室を設置
- 2016年 バイオマスバーナーを製品化
- 2018年 中小企業庁「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に選出
経済産業省「地域未来牽引企業」に選出
- 2020年 米田真基さんが社長に就任
- 2023年 経済産業省・国土交通省・厚生労働省・文部科学省主催「第9回ものづくり日本大賞」ものづくり地域貢献賞（北海道経済産業局長賞）を受賞

るのだ。この2点が、同社にとっても実用化の壁となった。

そもそも、同社には金属加工の技術を生かしたものづくりのノウハウはあるものの、バーナーやバイオマス燃料に関する知識や経験は乏しかった。それがネックだと感じた同社は、専門的な知識をもつ人材を外部から呼び寄せることで開発を加速させようとした。そこで声をかけたのが、現社長の米田さんの親族である、佐藤寿樹さんだ。

佐藤さんは大学院修了後、製鉄会社にエンジニアとして入社したが、物質循環に強い関心をもっており、しばらくして会社を辞めて大学の博士課程に進学したという経歴をもつ。そこでバイオマスのエネルギー利用について学び、博士号取得後も大学で研究を続けていた。

バイオマスバーナーの話を聞いた

佐藤さんは、研究内容を社会のために役立てる絶好の機会だと考えた。こうして2014年に入社した佐藤さんは、新しく設置された環境・循環エネルギー室の室長に就任し、技術的な改善点をあぶり出すべく燃焼実験を繰り返した。すると、農業残渣を安定して燃焼させるには、以下の3点が重要であるとわかった。

1点目が、燃焼の立ち上がりを安定させるための送風技術だ。発熱量の低さを補うためには、燃焼炉内に酸素を送り込んで燃焼を促進する必要があった。そこで、ふいご式の送風口を複数設け、大量の酸素を供給することで、燃焼炉の温度が下がらないようにした。

2点目が、燃焼を維持するための燃料投入技術だ。せっかく火がついても、新たに投入された燃料が火の上に覆いかぶさったり、送風口をふ



小型バイオマスバーナー

さいだりすると、火が消えてしまう。これを防ぐため、燃焼を妨げない位置に燃料が投下されるように構造をつくり変えた。

3点目が、クリンカーや灰を除去するための回転炉技術だ。燃焼炉を固定すると炉にクリンカーがくっつき、どんどん大きくなってしまう。そのため、燃焼炉を回転させることでクリンカーの付着や成長を抑えた。同時に、回転によって灰やクリンカーが自然と燃焼炉の外に出ていくような仕組みにした。

安価な実用法を模索

これら三つの技術を組み合わせることで、開発を始めてから足かけ6年、ついに農業残渣用のバイオマスバーナーが完成した。さっそく公表したところ、2018年に中小企業庁の「はばたく中小企業・小規模事業者300社」と経済産業省の「地域未来^{けんいん}牽引企業」に相次いで選ばれるなど、独自の技術が高く評価された。

こうして技術面のハードルは越えたものの、今度は実用化を目指す段階で新たな問題がみつかった。最初にバーナーを設置したキノコ工場、^{はいきんしょう}廃菌床を燃やして熱利用したところ、採算がとれるまで想像以上に時間がかかると判明したのだ。水分が多い廃菌床を安定して燃焼させるには乾燥の工程が必要となり、コストが高くなってしまったからだ。廃菌床以外の農業残渣もいくつか試したが、燃料として使うには乾燥や固形化など何らかの前処理が必要であり、やはり余計な費用がかかってしまう。

いくら技術が優れていても、コスト面を含めた実用性がなければ普及しない。途方に暮れる佐藤さんにとって天啓となったのは、近隣の農協から寄せられた小麦くずの活用というアイデアだった。

小麦は大型機械で収穫した後、乾燥作業を経て、農協が集約して一気に脱穀している。そのため、小麦くずなら収集して回る必要がなく、乾燥工程も要らない。しかも、燃焼試験をしたところ、事前に処理をしなくても、そのまま安定して燃えることがわかった。そこでコストを試算してみると、熱量当たりの単価が灯油に比べて10分の1以下と圧倒的に安かったのだ。暖房の燃料として利用すれば、設備費を含めても5年ほどで元がとれる計算だ。

実用法を確立したことで、2020年には農協向けにバイオマスバーナーを販売できた。農協では工場の補助暖房として活躍し、評判は上々だった。このことが複数の新聞に取り上げられ、興味をもった近隣の農家や工場から問い合わせが徐々に増えていったという。昨今の灯油価格の高騰でコスト面の競争力が一気に高まったこともあり、現在までに5台ほど納入している。

地域内の好循環をつくる

日本全国で小麦は年間100万トンほど収穫されている。このうち0.5パーセントが小麦くずだと仮定すると、毎年およそ5,000トンもの小麦くずが発生している計算になる。これは灯油約200万リットル分の発熱量に相当し、熱利用すれば年間5,000トンほどの二酸化炭素を削減できるという。

同社のバイオマスバーナーの導入が進めば、これまで灯油を購入するために地域外に流出していたお金を地域内にとどめることもでき、地域の環境面、経済面のサステナビリティが高まっていく。これこそが、同社の目指す地域の姿だ。

農業残渣は小麦くずだけではない。バイオマスバーナーを全国に普及させ、地域内の物質循環を促進するた



めには、小麦くずとは別の農業残渣を燃料として実用化することが求められている。そこで同社では、米のもみ殻や玉ねぎの皮などの燃料化に向けて実験を重ねている。

発生した熱の利用方法を拡大することも急務だ。現状では暖房としての利用が中心だが、暖房の稼働時期は1年の半分ほどに限られてしまい、採算がとれるまでに時間を要する。採算性を高めるため、例えば熱を乾燥に利用するなど、年間を通じて稼働できる方法の確立を目指している。また、燃焼時に灰が多く発生することは農業残渣を利用するうえでの弱点だが、そうした灰はミネラルを大量に含むため、土壌改良剤や融雪剤として活用することで、さらなる付加価値を生み出せないか検討しているそうだ。

開発時に直面した壁は実験回数を重ねることで越えられたが、普及させるための壁は同社の力だけでは越えられない。バイオマスバーナーを中心とした物質循環を実現するには、燃料の供給元である農家や農協、バーナーのユーザー、灰の活用先など、さまざまな利害関係者を巻き込む仕組みが必要だからだ。物質循環が地域にもたらすメリットを理解してもらい、協力者を増やすべく、佐藤さんは日々奔走している。

こうした物質循環の取り組みに前

向きな人は、残念ながらそう多くないという。必要性はある程度感じていても、初期投資の費用や運用時の手間の方に意識が向きがちだからだ。

バイオマスバーナーを導入するハードルを下げるため、地方自治体にも仕組みづくりに関与してもらいたいと同社は考えている。農業残渣の種類や量、発生した熱の利用方法には大いに地域性がある。地方自治体の協力が得られれば、その場所に適した循環の流れをスムーズに構築でき、利害関係者の協力も得やすくなるだろう。

バイオマスバーナーの売り上げは、まだ同社全体の1割程度にすぎない。しかし、日本中で発生している



燃料となる小麦くず

農業残渣の量を考えると、バーナーが活躍できる余地は広い。全国各地に物質循環の仕組みができれば、農業残渣の活用、地域経済の活性化、脱炭素の推進など、多くの問題を解決できる。そのためにも、まず十勝地方で実績を積み、バイオマスバーナー事業を育てることが、同社の当面の目標だ。

脱炭素ビジネスのポイント

脱炭素ビジネスのなかでも、同社が行っているような、埋もれた地域資源を活用する分野は、地域経済を活性化させる効果も期待できる。こうしたローカルな脱炭素ビジネスは、その地域に存在する資源の種類や量、またその地域特有の事情に合わせて、きめ細かな対応が求められる。そのため、大企業よりも中小企業の方が担い手として向いている可能性が高い。

他方、ビジネスに取り組むうえで、再利用可能な廃棄物をはじめとする地域資源や、専門的な人材、知識などを、中小企業が単独ですべて確保するのは難しい。外部の力を借り、不足する要素を補いながら進むことが欠かせない。

協力の輪を広げるには、自社の取り組みが脱炭素だけでなく地域の利益にもつながることを説明し、理解や共感を得る必要がある。この地道な努力が、ローカルな脱炭素ビジネスを成功させる最短経路になるのである。（原澤 大地）

本連載は、日本政策金融公庫総合研究所編『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—』同友館（2023年7月）に掲載した企業事例の一部に手を加えて再掲したものである。



将軍の組織運営術

—個性あふれる徳川家の15人—



徳川家康

適材適所で安定した基盤を構築



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『なにかと人間くさい徳川将軍』（彩図社、2022年）、『偉人メン伝』（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。

好き放題振る舞っているようにみえた徳川家の将軍たちも、現代のわたしたちと同じように、煩わしい人間関係に頭を悩ませていた。どんな組織運営を行っていたのか。第2回は、初代将軍である徳川家康の人間関係を紐解きながら、そのマネジメントに迫る。

重要な役職の初代は信頼できる身内に

豊臣家の影響力はまだ色濃いものの、関ヶ原の戦いに勝利したことで、実質的に武家のリーダーとなった家康。これから新しい組織をつくろうとしたときに、どんな人事を行ったのだろうか。「京都所司代」というポジションに注目すると、家康が重視した人間関係がみえてくる。

京都所司代とは、京都の監視と治安維持のために、もともと織田信長が置いた職名のこと。近畿8カ国の訴訟を処理するだけでなく、朝廷や西国大名を監視するという重要な役割も担っており、幕府の老中に次ぐ最重要役職とされていた。

家康は初代の京都所司代に奥平信昌を任命したものの、たった1年で交代させている。「信昌では京都所司代が務まらない」と家康が判断したともいわれている。しかし、そもそも家康は信昌にそれほど大きな期待をしていなかったと思われる。にもかかわらず、重要な役職に就けたの

は、信昌が家康の長女・亀姫の夫で、婿だったからにはかならない。関ヶ原の戦い後も、厳密には豊臣家の最有力家臣でしかなかった家康にとって、婿は自分を裏切ることのない貴重な存在だった。家康が身内を厚遇したことは、次女・督姫の婿である池田輝政や、三女・振姫の婿である蒲生秀行に大幅な加増を行ったことから明らかだ。京都所司代の初代のポジションは、大事な婿に箔をつけるために利用されたのである。

中途採用組を大抜擢

ならば、血縁ではなく純粋な実力で家康が重用したのは誰だったのか。その一人が板倉勝重である。家康は京都所司代を1年だけ信昌にやらせた後は、勝重に引き継がせ、実に19年にもわたって任せている。

勝重は京都所司代になる前にも、駿府町奉行、小田原地奉行、江戸町奉行を経験し、数多くの事件と訴訟を裁定した。見事な裁きぶりは『徳川実紀』で、こんなふうに評されている。

「勝重の裁きとなれば、訴訟に負けた者すらも自分の罪を悔いて、奉行を恨まなかった」。

勝重はもともと僧侶だったが、父が討ち死にしたため板倉家は断絶。そんなときに、家臣として召し抱えてくれ

たのが家康だった。勝重が仕えたのは天正9年（1581年）で、家康が甲斐^{かい}の武田勝頼と戦をしていた頃だった。

召し抱えられたとき、勝重はすでに37歳だったが、その後、家康の信用を勝ち取って、順調に出世を重ねている。42歳で駿府町奉行に任じられ、4年後に家康が関東に移封すると、関東代官、小田原地奉行、江戸町奉行を命じられた。いざというときに、家康が頼りにしていたことがよくわかる。

57歳の時に京都所司代に就任。76歳まで続けたのち、息子の重宗に職を譲った。重宗もまた名奉行として活躍したため、二人の名奉行話が庶民によって集められ、元禄期に『板倉政要』としてまとめられている。

戦乱に明け暮れた戦国時代に、庶民が何よりも願ったのが、安心して暮らせる社会であることは言うまでもない。家康は信頼できる家臣に治安を取り仕切る重要なポジションを任せることで、新たな時代にふさわしい、安定した社会基盤をつくろうとしたのである。

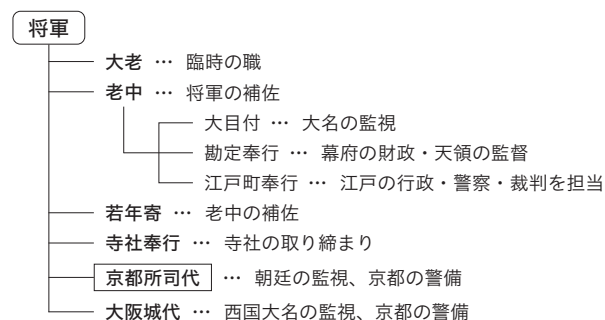
幕府の財政を豊かにした大久保長安

家康が勝重と同様にその実力を評価していたのが、行政を担った代官頭の大久保長安である。長安はもともと武田氏の蔵前衆として、金銀や米穀の管理を行っていた。武田氏の滅亡後に家康に仕えている。勝重とは、いわば同じ中途採用組ということになろう。長安もまた、家康の関東転封を機に出世している。甲州街道が通る交通の要衝、八王子の代官頭を任せられると、正確な検地によって財政を潤した。その働きぶりを評価され、関ヶ原の戦い後は、10カ国の支配を任されるまでになった。なかでも、重要な任務が鉱山経営である。

勝重の場合は実直さを武器に名奉行として庶民から慕われたが、長安はアイデアと組織力^たに長けていた。採掘においては、甲州流の採鉱法を導入。横穴を掘り進める

図 江戸幕府の仕組み

江戸幕府で京都所司代は重要な役割を担った



資料：筆者作成

（注）省略した機関や役職もある。

坑道掘りによって、鉱脈を広く深くたどることに成功した。さらに石見銀山では、ポルトガルから伝わる「水銀流し」とも呼ばれるアマルガム法^{ばくだい}で、莫大な銀を生産。慶長11年（1606年）からの1年間で、幕府に納められた銀の量は1万貫以上に上り、実際の採掘量はその何倍もあったとされている。

組織力については、配下に優れた山師を置いて差配し、産額を飛躍的に伸ばすことに成功。女性が鉱山に入るのはタブー視されていたが、女性にもどんどん採掘させたという。また政略結婚を巧みに行うことでも、長安は確固たる地位を築いていった。

家康が重宝した勝重と長安。ベテランの家臣という点では共通する二人だが、タイプはまるで異なる。清廉潔白で公平かつ着実に業務に当たった勝重と、アイデア豊富で行動力抜群だった長安。勝重に奉行を、長安に鉱山経営を任せたことは、家康が得意とした適材適所な人事配置だったといえるだろう。

しかし、長安が69歳で没したのち、不正に蓄財を行っていたことが発覚。家康は長安の近親者を処罰した。不正があれば功労者でも容赦なく裁く。そんな家康の厳しさは、2代目の秀忠に引き継がれていくことになる。

鏡で世界を隅々まで映し出す



コミー(株)

代表取締役社長

小宮山 哲

こみやま てつ

《企業概要》

代表者	小宮山 哲
創業	1968年
資本金	2,000万円
従業員数	42人
事業内容	業務用ミラーの製造販売
所在地	埼玉県川口市並木1-5-13
電話番号	048(250)5311
URL	https://www.komy.jp

飛行機に乗ったとき、座席の上の手荷物棚の中にある小さな鏡を見たことはあるだろうか。従業員数40人ほどのコミー(株)は「FFミラー AIR」という鏡を1997年に発売し、航空機メーカーや航空会社に直接納品している。今も鏡の可能性を追求し、日々、研究開発に取り組んでいる。

■ 死角をなくす鏡

2代目の小宮山哲さんの父で創業者の栄さんは当初、看板製造業を営んでいた。1976年に回転看板に鏡を取りつけて販売したところ、看板ではなく防犯用品として大量に売れた。これをきっかけに、鏡の魅力と可能性に気づいた栄さんは、看板から鏡づくりにシフトした。以来、今日まで防犯や衝突防止に役立つ業務用の鏡を世に送り出し続けてきた。

同社の鏡は薄くて軽いにもかかわらず耐久性が高く、長く使用できると評判だ。これらの特徴を両立する材料選びや加工方法は、長年の研究開発のたまものである。

製品のラインアップは約100種類あり、1枚当たり2万から10万円ほどで販売している。一番の売れ筋は「FF(Fantastic Flat)ミラー」シリーズである。FFミラーは板状の透明なプラスチックにアルミニウムを付着させる特殊な加工を施してつくる。見た目は普通の鏡と変わらないが、通常の5倍の視野角を実現した広角の鏡である。駐車場の出入口や廊下の曲がり角に設置しておけば死角をなくすることができるので、衝突を防ぎやすくなる。

飛行機に搭載できるように強度や重さを改良したFFミラー AIRは、同社の売り上げの40パーセント以

上を占める代表作である。手荷物棚の中に取りつけることによって、背の低い人でも鏡を下からのぞき込むだけで棚の中を隅々まで確認できる。

客室乗務員は離着陸時にすべての手荷物棚をチェックする必要があるが、FFミラー AIRのおかげでスムーズに作業できるようになった。定時発着にも貢献しているというわけだ。利便性が評価され、現在、ボーイングやエアバスが製造する最新の機体には標準装備として採用されている。後から取りつけることもできるので、すでに空を飛んでいる機体には航空会社が設置している。

■ 悩み事が研究開発の起点

FFミラーは進化を続けている。2021年に発売した「FFミラー気配」は、人の気配だけがわかるように鏡

面にばかし加工を施したものである。トイレの出入口に設置したときに、手洗い場の様子や中にいる人の顔がはっきり見えないようにしてほしいというユーザーの声から生まれた。鏡に映る像が鮮明かどうかを重視してきた同社にとって、見えづらくする加工は今までにない斬新な発想だったという。

このように新しい製品を生み出し続けることができるのは、創業以来、地道な研究開発を大切にしてきたからである。

研究開発はまず、ユーザーに対して徹底的にヒアリングすることから始まる。営業担当者とは別に、顧客満足度を調査する専門の担当者を設けている。鏡がどのように役に立っているのかはもちろんのこと、何か困っていることはないかを聞く。本当に役に立つ製品を開発するために、ユーザーの意見を何よりも大切にしているのだ。

次に、鏡に関する自社の専門知識だけに頼らず、社外からさまざまな業界の専門家を招きアドバイスを受けるようにしている。同社には、15人の顧問が所属している。自動車業界や教育業界などの大手企業で活躍していた人たちで、栄さんや哲さんをはじめ研究開発を何より大切にする社風に魅力を感じて顧問になってくれたという。

■ 要望を形にする

そして、同社の研究開発は机上の検討だけでは終わらない。アイデアを形にするのである。鏡とは関係のない製品をつくることもある。

例えば、2018年に開発した「^{タナオス}TanaOS」は、客室乗務員が離着陸時に手荷物棚が完全に閉まっていることを確認するために使用する伸縮式の棒である。棚のふたを手で押して確認するために座席下のステップに乗ると、乗客にぶつかってしまうという意見や、何度も繰り返すと疲れるという意見をきっかけに、航空会社と共同開発したものだ。TanaOSのおかげで乗客の邪魔にならず、スマートに手荷物棚を確認できるようになったと、大好評だという。

2021年には、「^{カメフク}CameFuku」という製品を鉄道会社と共同開発した。こちらも伸縮式の棒で、先端にウェットティッシュを挟むことができる。車両のドアの上部に取りつけられているカメラのレンズを拭くためのもので、ワンマン運転の乗務員が停車中にさっと拭けるようにしたいという要望から生まれた製品である。

哲さんは「コミーに相談すれば何とかしてくれる。そんな存在であり続けたい」と語る。どのようなアイデアにも真剣に向き合い、形にして



手荷物棚の中にあるFFミラーAIR

応えてくれるから、ユーザーは同社に相談してみようとする。この積み重ねが新製品につながるのだ。

今後、哲さんが力を入れていきたいと考えていることが二つある。

一つは、海外展開だ。世界にはまだまだ鏡のニーズが隠れているという。そこで海外向けの営業を強化するために、担当者を増員している。求人募集を出したところ、想定を上回る応募があったという。鏡の可能性を追求する経営方針にたくさんの共感が集まっている。

もう一つは、鏡の基礎研究を一段と深めることだ。デジタル化が進み防犯カメラやセンサーなどの性能が高まっている。価格も安くなり手軽に導入できるようになった。鏡のライバルが増えているからこそ、鏡の強みをいま一度整理し、新たな利用シーンを提案したいという。

鏡の可能性を追求し続けながら、絶えず自社の存在意義を見つめ直す。わくわくした表情で鏡の奥深さについて語る哲さんや従業員の皆さんと話していると、これからどんな新製品を世に送り出してくれるのか、期待せずにはいられなかった。

(田中 哲矢)



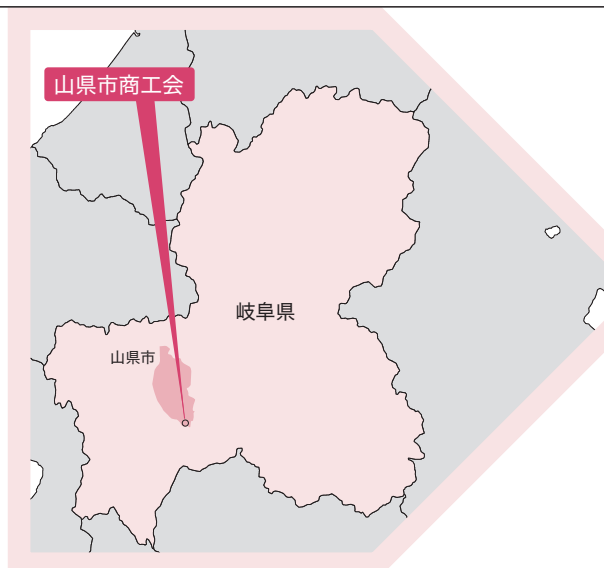
地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



やまがた
山県市商工会
経営指導員
ながた ともかず
永田 智一



真の伴走型支援を目指して

岐阜市の北側に隣接する山県市は、2003年4月1日に旧山県郡の3町村（高富町、美山町、伊自良村）が合併して誕生しました。旧美山町は「水栓バルブ発祥の地」です。今でも水栓関連や住設関連メーカーの事業者が、大小合わせて100社以上集積しており、製造業が山県市の基幹産業です。

合併当初、人口は3万人を超えていましたが、過疎化の進行により現在は約2万5,000人と減少しています。このような状況にもかかわらず、当商工会の会員事業者数は小規模事

業者を中心に年々増加しています。

創業者や創業予定者を対象に、毎年実施している「やまがた創業塾」においても、ここ数年は20人以上の参加者があり、特に女性の増加が目立ちます。修了者にはその後の事業が軌道に乗るように、税務支援や補助金申請支援など、継続的にアフターフォローをしています。

2020年度には地域活性化を目的に、当商工会と山県市のまちづくり・企業支援課が連携して「山県市中小企業等活性化補助金」を創設しました。補助金の申請に慣れていない事業者でも使いやすいうように、申請書類を簡易にするなどの工夫をしています。制度開始後の3年間で、216事業者に約2億円の補助金が交付されました。その多くは、初めて補助金を活用する事業者でした。地域の事業者にたいへん喜ばれ、2023年度も引き続き実施しています。

この事業は、行政と連携を密にし

た商工会の新しい取り組みとして、2021年11月に全国商工会連合会が主催する「21世紀商工会グランプリ」の準グランプリを受賞しました。東海地区初の受賞となり、ほかの商工会が視察に来るなどの反響がありました。当商工会の取り組みが、中小企業や小規模事業者の持続的成長と地域振興に寄与すると評価されたものと考えています。

また、事業者が求めている伴走型支援を実施するため、経営指導員のみならず、経営支援員も含めた全職員の能力向上を目的に、毎月勉強会を開催しています。通常の事務から法改正や新制度施行まで、幅広いテーマで実施しており、専門家を講師として招くこともあります。

今後も地元の中小企業や小規模事業者に寄り添いながら、対話と傾聴を重視します。そして、事業者が真に腹落ちできるような伴走型支援を実施していきます。



21世紀商工会グランプリで準グランプリを受賞



世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



トムヤムクンは世界三大スープの一つ

第3回

タイ

歴史と気候が育んだ食文化

タイ王国（以下、タイ）は東南アジアでは唯一、植民地支配を受けておらず、長い王朝の歴史をもつ。インドや中国からの影響を受けながらも、独自の食文化を育んできた。

熱帯モンスーン気候に属し、年間の平均気温は約29度である。1年を通して高温多湿で蒸し暑く、日本の真夏に近い。この気候を利用した米づくりが盛んに行われており、世界有数の米輸出国である。

主食は米であるが、日本で食べられるジャポニカ米とは違い、そのほとんどはインディカ米の長粒種である。米を「カオ」、もち米を「カオニヤオ」という。米粉からつくられる麺もよく食べられる。

タイ料理といえば、唐辛子を用いたスパシーな料理のイメージが強い。しかし、唐辛子やこしょうのピリッとした辛味のほかに、ココナツやパームシュガーなどの甘味、ライムやタマリンドの酸味、塩やナンブ

ラーからの塩味とうま味の組み合わせが基本となっている。さらに、そこにレモングラスやパクチーなどで香りを添えるのが特徴である。

代表的な料理としては、トムヤムクンが挙げられる。日本では、ココナツミルクを入れた濁ったスープのものを多く見かけるが、ココナツミルクを入れない透き通ったスープのものなど、いろいろな種類が存在する。「トム」は煮る、「ヤム」は混ぜる、「クン」はエビの意味である。ぷりぷりのエビが入った酸っぱくて辛いスープは世界三大スープの一つと評されている。

食事回数は1日3回が基本だが、1回の分量が少なく、1日に何度も食事をとる人もいる。家庭でも料理はするが、屋台で食事をするのが日常的である。早朝から営業しているため、朝食から屋台を利用することも多い。屋台の料理を袋に入れて持ち帰り、それを大皿に出して家族が

それぞれの皿にとり分けて食べる。テーブルの中央に何種類かのおかずを置き、一人ひとりに供されたご飯におかずをかけて食べるスタイルが一般的である。

マナーに関しては、右手でスプーン、左手でフォークを持ち、おかずをご飯の上にのせて、スプーンで口に運ぶ。目上の人から先に食事の手をつけるなど、目上の人を敬う。

食事中は基本的に水を飲む。食事をしながらお酒は飲まないのが一般的だ。

駿藤 晶子

ずんどう あきこ



女子栄養大学栄養学部卒業、静岡県立大学大学院博士課程修了。病院勤務を経て、現在は神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部准教授。給食経営管理論を中心に教育、研究を行っている。著書に『日本から見た世界の食文化―食の多様性を受け入れる―』（共著、第一出版、2021年）がある。



小企業におけるコロナ禍前後の雇用情勢の変化

—「小企業の雇用に関する調査」の結果から—

▶ 総合研究所 研究員 青野 一輝

2020年の新型コロナウイルスの感染拡大によって急激に落ち込んだ労働需要は、経済活動の正常化が進むにつれて回復傾向にある。そうしたなか、労働需給^{ひつぱく}の逼迫に加えて、物価の上昇や企業の業績改善などを背景に、大企業を中心に賃上げの機運が高まっている。日本経済団体連合会や日本労働組合総連合会が公表した2023年の春季労使交渉の最終集計結果によると、基本給を引き上げるベースアップと定期昇給を合わせた賃上げ率は、およそ30年ぶりの高水準となった。では、小企業の動きはどうだろうか。本リポートでは、「小企業の雇用に関する調査」の結果をもとに、コロナ禍前後の雇用情勢の変化について分析する。



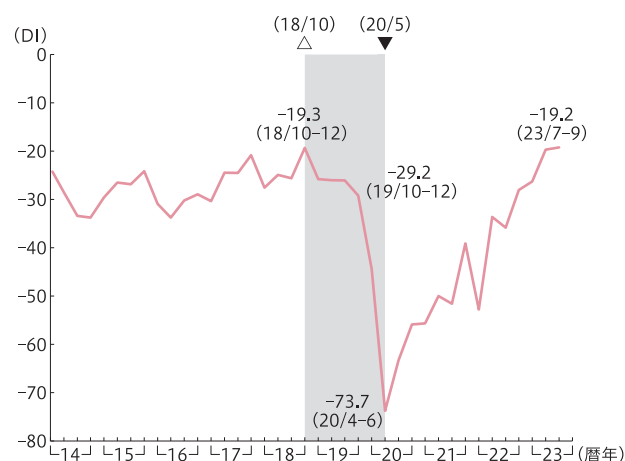
人手の過不足状況は業況と連動

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・小企業編」（以下、動向調査）では、定例の調査に加えて、毎回異なるテーマで付帯調査を実施している。毎年9月に雇用と賃金について尋ねた結果を、「小企業の雇用に関する調査」（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。

図-1は、動向調査の代表的な指標である業況判断DI（業況が「良い」企業割合-「悪い」企業割合）の、2014年以降の推移を示したグラフである。2019年にかけて、DIは上昇と低下を繰り返しながらも緩やかな回復基調にあった。2020年1月に新型コロナウイルスの感染者が国内で初めて確認され、その後感染拡大による影響が本格化すると、DIは-73.7（2020年4-6月期）にまで低下した。リーマン・ショックや東日本大震災といった過去の危機発生時と比べてもDIの落ち込みは大きく、コロナ禍が経済に与えたインパクトの大きさがうかがえる。2021年から2023年にかけては、感染拡大の波が繰り返し起きた一方で、人々は対策を講じながら社会経済活動を再開していった。2023年5月に新型コロナウイルスの感染症法上の分類が5類に移行すると、経済活動の正常化が一段と進み、DIは前回の景気拡張期のピークであった2018年10-12月期の-19.3を上回る水準にまで回復した。

では、その間の人手の過不足状況はどのように変化したのだろうか。一般に、業況が悪化すると、企業は需要の減少に合わせて新規採用を抑制したり、余剰人員を削減したりする。反対に、業況が改善すると、企業はさらに多くの需要を取り込むために働き手を確保しようとする。業況判断DIと従業員過不足DI（現在の従業員数が最近の営業状況と比べて「不足」企業割合-「過剰」企

図-1 業況判断DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」
(注) 1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値。
2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

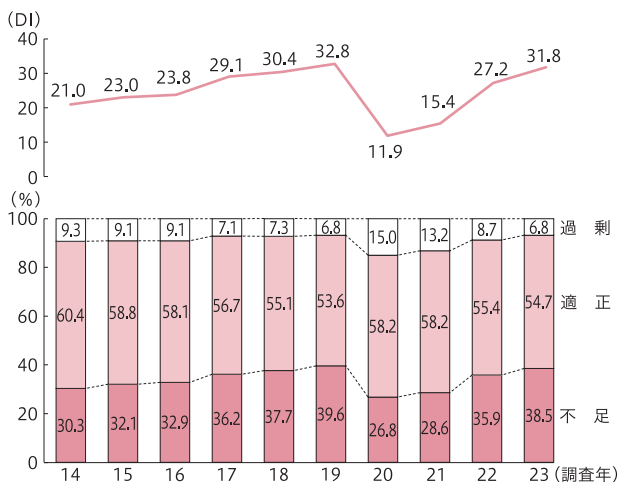
業割合)の推移を比べると、小企業においても同様の傾向がみとれる（前掲図-1、図-2）。

従業員過不足DIは、2019年にかけて緩やかに上昇していたが、2020年にコロナ禍の影響で急激に低下し、11.9となった。経済活動の停滞によって多くの企業で業況が悪化し、人手を必要としなくなったためである。

この間の動きを業種別にみると、製造業（2019年：24.5→2020年：-1.7）では「過剰」超過に転じた。国内外の需要の減少に加え、原材料や部品の調達難によって工場が十分稼働できなかったことが主な要因と考えられる。非製造業では、とりわけ運輸業（同62.8→19.4）や飲食店・宿泊業（同38.3→2.1）で低下幅が大きかった。前者は、生産や消費の落ち込みに伴う荷動きの鈍化や、観光需要が激減したことを受けてDIが低下した。後者は、緊急事態宣言などによって断続的に営業時間の短縮や休業を余儀なくされた影響が表れている。

その後、景気の持ち直しとともにDIは上昇し、2023年調査では31.8となった。コロナ禍直前の2019年（32.8）

図-2 従業員過不足DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の雇用に関する調査」（図-3～5、表も同じ）

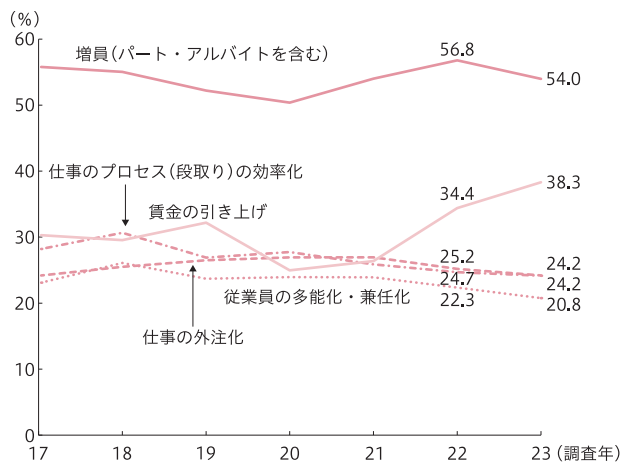
- (注) 1 従業員過不足DIは、現在の従業員数が最近の営業状況と比べて「不足」企業割合-「過剰」企業割合。
 2 各年とも7-9月期調査において尋ねている（以下同じ）。
 3 従業員はパート・アルバイト、派遣社員などを含む（以下同じ）。
 4 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（図-4も同じ）。

に迫る水準となっており、人手不足感が強まっている。

業種別にみると、製造業（23.5）よりも非製造業（33.2）で人が足りていないようだ。特に運輸業や建設業、情報通信業では半数以上の企業が「不足」と回答している。これらの業種では、コロナ禍前から慢性的な人手不足に悩まされてきた。不況下で一時的に緩和されたが、回復局面を迎えて再び深刻な状況となっている。

従業員数が「不足」と回答した企業には、今後どのように対応しようと考えているかを尋ねた。結果をみると、「増員（パート・アルバイトを含む）」（54.0%）の割合が、前回調査（56.8%）から低下したものの、依然として最も高くなっている（図-3）。調査先からは、「求人誌などで募集をかけているが、人が集まらない」（居酒屋）、「新しく職人を雇いたいですが業界全体で人が足りていない。現状を維持するので精一杯」（建築工事業）

図-3 人手不足への対応（上位5項目、複数回答、全業種計）



- (注) 1 最近の営業状況と比べて、従業員数が「不足である」または「やや不足である」と回答した企業に、人手不足への対応を尋ねたもの。
 2 複数回答のため、合計は100%を超える（図-5、表も同じ）。

といったコメントが多く寄せられた。幅広い業種で、人を増やしたくても増やせない状況がみてとれる。

他方、「賃金の引き上げ」（38.3%）の割合は、3年連続で上昇している。図には示していないが、「賃金の引き上げ」の割合を業種別にみると、コロナ禍で多くの離職者が発生した飲食店・宿泊業（45.6%）、ドライバーや技術者の不足が常態化している運輸業（40.6%）や情報通信業（40.5%）で高くなっている。

日本の人口は減少傾向にあり、生産年齢人口（15～64歳）も同様である。今後も減少が続く見通しであり、人手不足は一段と深刻化することが懸念される。こうしたなか、労働力を確保して事業を継続するための有効な手だての一つが、賃金の引き上げである。家計の所得が増えて消費が拡大すれば、企業の売り上げ増加にもつながる。ただし、プラスの影響ばかりではない。企業にとって、人件費の増加は収益を圧迫する要因にもなる。また、大企業と比べて経営資源が乏しい小企業では、原資を確保することも容易ではない。賃上げの流れはどこまで小

図-4 給与水準DIの推移（全業種計）



(注) 1 給与水準DIは、1年前と比べて「上昇」企業割合-「低下」企業割合。
2 定期昇給、昇格・降格による上昇・低下を除いての回答である。

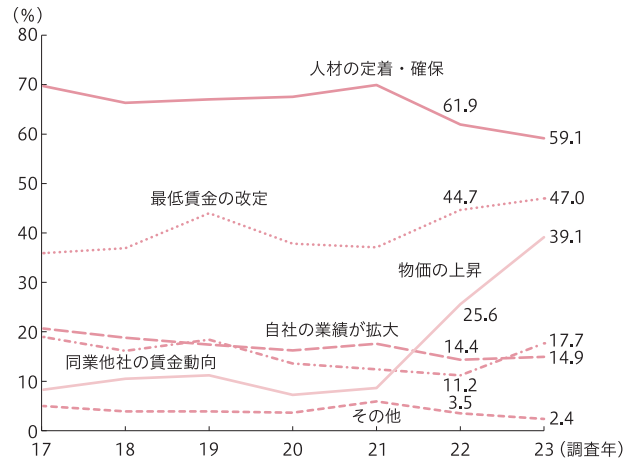
企業に波及しているのだろうか。以下では、小企業における給与水準の変化とその要因について解説する。

小企業における賃上げは道半ば

まずは、給与水準の推移を確認する。本調査における給与水準とは、定期昇給や昇格・降格による変動を除く基本給の水準を指す。給与水準DI（1年前と比べて「上昇」企業割合-「低下」企業割合）は、従業員過不足DIと連動するかたちで2019年にかけて上昇が続いていたが、2020年に不況による労働需要の減少を受けて11.2に急落した（図-4）。2021年以降、労働需要の増加とともにDIは上昇し、2023年では35.7と、2019年（30.1）を上回る水準となった。内訳をみると、39.9%の企業が「上昇」、すなわちベースアップを実施したと回答している。

次に、給与水準が上昇した背景をみていこう。図-5は、1年前と比べて給与水準が「上昇」と回答した企業に、

図-5 給与水準が上昇した背景（複数回答、全業種計）



(注) 1年前と比べて従業員の給与水準が「上昇」と回答した企業に、背景を尋ねたもの。

その背景を尋ねた結果である。最も割合が高かったのは、「人材の定着・確保」（59.1%）である。企業は新たに従業員を雇うためだけでなく、既存の従業員の転職を防いだり、モチベーションを向上させたりするためにも、他社よりも良い条件を設定しようとするのだろう。

2番目に割合が高かったのは、「最低賃金の改定」（47.0%）である。毎年10月に改定される最低賃金（全国加重平均）は、2021年から3年連続で上昇幅が過去最大を更新し、2023年に初めて1,000円を超えた。最低賃金上昇の影響を受けるのは、主に非正規雇用の労働者である。そのため、パートやアルバイトの比率が比較的高い飲食店・宿泊業や小売業では、「最低賃金の改定」を挙げる割合がほかの業種よりも高かった。

3番目に高かったのは、「物価の上昇」（39.1%）である。2年連続で大きく割合が上昇している。総務省によると、消費者が購入するものやサービスの価格水準を示す「消費者物価指数」は、2021年9月から2023年10月まで26カ月連続で前年同月を上回っている。物価高が長期化するなか、企業への賃上げ圧力が高まっており、

表 給与水準が変わらなかった・低下した理由（業種別、複数回答）

(単位：%)

	利益が確保できていない	借入金の返済を優先	物価の動向をみて	同業他社と比べてすでに十分な水準だと考えている	内部留保の増強を優先	設備投資を優先	その他
全業種計 (n=3,118)	69.2	35.4	20.2	17.2	6.1	5.5	3.3
製造業 (n=460)	71.5	37.6	15.9	15.0	7.4	4.8	2.2
卸売業 (n=352)	70.5	39.8	19.0	14.5	9.1	4.3	2.6
小売業 (n=732)	72.1	36.3	18.3	14.1	4.4	5.5	3.1
飲食店・宿泊業 (n=453)	71.3	38.9	26.7	14.6	3.3	7.1	4.4
サービス業 (n=649)	65.2	31.1	20.2	19.7	6.5	7.2	4.6
情報通信業 (n=24)	58.3	20.8	12.5	41.7	8.3	4.2	4.2
建設業 (n=376)	66.8	30.9	23.7	23.9	7.2	3.2	2.1
運輸業 (n=72)	59.7	34.7	16.7	26.4	6.9	5.6	1.4

(注) 1 1年前と比べて従業員の給与水準が「ほとんど変わらない」または「低下」と回答した企業に、理由を尋ねたもの。
 2 網かけは、全業種計の割合よりも高い項目を示す。
 3 nは回答数（図-6も同じ）。

幅広い業種で高い割合となった。

他方、「自社の業績が拡大」と回答した企業の割合は14.9%にとどまっている。これは裏を返せば、業況が改善していないにもかかわらず、必要に迫られてベースアップに踏み切った企業が少なくないことを示している。調査先のなかには、「業況は良くないが、ほかの経費を切り詰めてなんとか人件費を捻出している」（繊維品卸売）、「最低賃金の引き上げに対応するため、経営者自身の報酬を減らして従業員の給与に充てた」（コンビニエンスストア）といったコメントがみられた。

本調査の結果をみる限り、コロナ禍からの回復局面に

おいて、賃金を引き上げる動きは少なからず小企業にも広がっているようである。ただしその多くは、業績改善に伴って増加した利益を従業員に還元したものではなく、人手不足や物価高といった外的な要因によるところが大きい。半数以上の企業で給与水準が上がっていないことを鑑みても、まだ道半ばといえよう。

賃上げ原資の確保が課題

では、なぜ小企業の賃上げがなかなか進まないのか。前掲図-4のとおり、1年前と比べて給与水準が「ほとんど変わらない」または「低下」と回答した企業の割合は合計で60.1%に上る。それらの企業に対して理由を尋ねた結果から、小企業における賃上げの阻害要因についてみていこう。

突出して割合が高かったのは、「利益が確保できていない」（69.2%）である（表）。業種別にみると、すべての業種で最も高い割合を示している。さまざまな原材料や商品の仕入価格上昇に加え、光熱費などのエネルギーコストも高止まりしており、賃上げに回す原資を確保できていない企業が多いのだろう。

次いで高い割合を占めるのは、「借入金の返済を優先」（35.4%）である。コロナ禍で深刻なダメージを受けた企業の多くは、金融機関による融資支援を受けて事業継続を図った。この返済が本格化するのに伴い、資金繰りがタイトになっている可能性がある。

他方、「同業他社と比べてすでに十分な水準だと考えている」と回答した企業割合は17.2%にとどまった。賃上げの必要性は感じながらも、余力がないために実施できていない企業が少なくないようだ。業種別にみると、情報通信業（41.7%）や運輸業（26.4%）、建設業（23.9%）で比較的高い割合が高くなっているが、それでも多数派とは言い難い。

以上の結果から、資金面がボトルネックになって賃上

げに踏み切れない企業が多数を占めることがわかる。では、原資を確保するためには、何が必要だろうか。方策の一つが、人件費の上昇分を製品やサービスの価格に転嫁することである。もちろん、実践するのは容易ではない。企業はこれまで仕入価格やエネルギーコストの上昇分を少しずつ販売価格に反映させてきた。ここにきてさらなる値上げを行うとなれば、取引先の理解を得るのは難しい。そこで、政府は「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を策定し、取引環境の整備を進めている。行政による支援策も活用しながら、早急に手を打っていく必要がある。

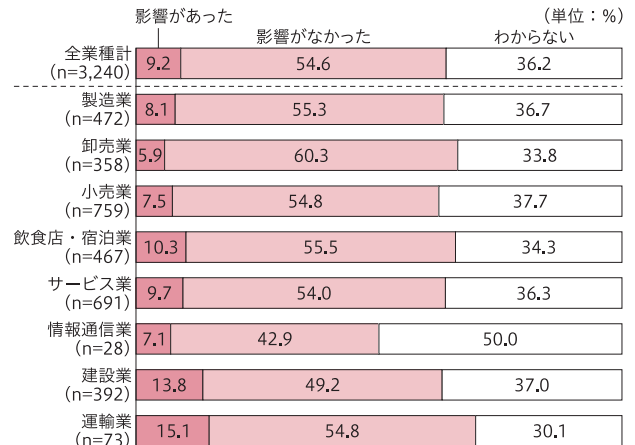
最後に、給与水準が上がらなかったことで、人材の維持・確保にマイナスの影響があったかどうかを尋ねた結果をみてみよう。すると、「影響があった」と回答した企業は9.2%と、今のところ影響はそれほど大きくないようである（図-6）。業種別にみても、人手不足が常態化している運輸業（15.1%）や建設業（13.8%）で比較的割合が高くなっているものの、顕著な傾向はみられない。しかし、物価上昇が続くなかで今後さらに賃金格差が広がれば、より待遇の良い企業に人材が流出したり、求人への応募が集中したりするおそれがある。人手不足による機会損失の発生は、業況の悪化につながりかねない。

生産性の向上が鍵に

ここまでみてきたように、コロナ禍に入って労働需給は一時的に緩和したが、経済活動の正常化によって人手不足などの課題が再び浮き彫りになった。人口減少のもとで雇用を維持・拡大することは容易ではない。賃金を上げ続けるにも限界がある。事業を続けていくためには、さまざまなアプローチが必要だ。

その際、有効な取り組みの一つとして、生産性の向上

図-6 人材の維持・確保へのマイナスの影響の有無
(全業種計、業種別)



(注) 1年前と比べて従業員の給与水準が「ほとんど変わらない」または「低下」と回答した企業に、人材の維持・確保にマイナスの影響があったかどうかを尋ねたもの。

が挙げられる。例えば、IoTやAIといったデジタル技術の導入によって、人を増やさなくても業務の効率化やコスト削減を進めることができる。導入に当たっては、国や自治体の補助金を使って費用を抑えたり、専門機関に助言を仰いだりするのもよいだろう。また、業務のプロセスを効率化したり、従業員のスキルアップを支援して担当業務の幅を広げたりすることも効果が期待できる。調査先のなかには、「対面の販促活動を減らして、ウェビナーやWEB相談会を増やすことで、最小限の人員で効率的に営業している」（美容材料卸売業）、「業務を分けるとともに、各作業をパターン化して、高齢の従業員でも働きやすい環境を整備した」（金型製造業）といった事例があった。生産性が上がれば、人手不足を補うだけでなく、賃上げの原資を捻出できる可能性もあるだろう。

2024年の春闘でさらなる賃上げを目指す大企業との賃金格差は簡単に縮められるものではない。小企業が賃上げに踏み出せるよう、価格転嫁や投資、経営革新を促す仕組みが必要である。



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。



国産ドローンが農家にゆとりをもたらす



(株)マゼックス

代表取締役社長 嶋田 亘克 (しまだ のぶかつ)

《企業概要》

代 表 者 嶋田 亘克
創 業 2009年
資 本 金 1,000万円
従業員数 18人

事業内容 産業用ドローンの製造販売
所 在 地 大阪府東大阪市川田4-3-16
電話番号 072(960)3221
U R L <https://mazex.jp>

1ヘクタールに3時間。人が噴霧器を使って、田畑に農薬を散布するのに要する時間だ。一方、ドローンで行えば同じ作業を10分ほどで終わることができる。こうしたテクノロジーの活用により、農業を取り巻く環境は、大いに変わりつつある。

国産の農業用ドローンのメーカーである(株)マゼックスは、ものづくりの町である東大阪市から全国の農家に向けて生産性向上の種をまいている。

防除作業の負担を軽減させる

——ドローンをつくっているとうかがいました。

主に農業や林業で使われるドローンを製造しています。ドローンとは、無線操縦できる無人航空機のことです。ECサイトや家電量販店で売っているため、目にしたことがある人も多いのではないのでしょうか。最近は、趣味で人や景色を撮影して動画サイトにアップしたり、飛行そのものを

楽しんだりする人が増えています。

こうしたホビー用に比べるとなじみが薄いかもしれませんが、実は産業用も、さまざまな作業の省力化や効率化を助けるものとして普及しつつあります。

当社は、農業向けには農薬を散布するドローンを、林業向けには苗木や植栽するための器具を運搬するドローンを、それぞれ2種類ずつ販売しています。

ラインアップのなかでも多数の引き合いがあるのが、農業用ドローン

の「^{とびすけ}飛助DX」です。価格は90万円ほどです。4枚のプロペラと噴霧ノズルをもち、機体の下部にタンクが備わっています。1回の充電で2ヘクタールの田畑を飛ぶことが可能で、1ヘクタール当たり、およそ10分という短い時間で農薬を散布できます。

——飛行したり、散布したりと操縦が大変そうです。

ドローンを飛ばしたことがなくても少し練習すれば、簡単にできます。操縦はリモコンで行います。2本の

スティックを両手の親指で動かす、昔ながらのタイプです。ラジコンを操作したことがある人なら、すぐに慣れると思います。また、GPS（衛星利用測位システム）を利用したアシスト機能が安全な飛行をサポートします。農薬の散布は、飛行に合わせて自動で行うので初心者でも扱いやすいと思います。

農作物を虫や病気の被害から守る、いわゆる防除作業をドローンを使わずに行くと大変です。さまざまな機械がありますが、人が背負うタイプの噴霧器を使うと、1ヘクタールに約3時間かかります。広い田畑になると、トラクターに搭載するタイプの機械を使いますが、10ヘクタールで2日かかります。

背負うタイプの場合、重さも厄介です。噴霧器そのものの重量に加え、薬剤も入るので、10キログラムは優に超えてしまいます。しかも、舗装された道を歩くのとは違い、足元が整っていない田畑を移動するわけですから。散布の途中で薬剤が無くなれば、歩いて補充しにいかねばなりません。防除作業にまつわるつらさは相当なものでしょう。

——無人ヘリコプターで散布するケースもあると聞きます。

確かに、こうした負担感を軽減するために農業用の無人ヘリコプター

が誕生しました。1990年代ごろから徐々に利用が進み、農薬を散布するための機械として一般的なものになりました。今でも、広い田畑の防除に使われています。

しかし、無人ヘリコプターの価格は新品で1,000万円以上します。加えて、ドローンに比べると操縦が難しい。こうしたことから、通常は機体をレンタル、あるいは農業組合や複数農家で共同購入し、専門の業者に散布作業を委託します。

ただ一方で、これだとまきたいときにまけないという問題が生じます。防除シーズンが往々にして重なるため、順番待ちが発生するのです。後の順番になるほど天候の影響で計画が後ろ倒しになるリスクも高くなります。その点、比較的安価で操縦しやすいドローンは、使い勝手が良いといえます。

日本の農地にフィットさせる

——なぜドローンの製造を始めたのでしょうか。

農業分野におけるドローンの有効性を感じたからです。実は、当社はホビー用のヘリコプターのラジコンに使う、カスタマイズ部品を販売していました。2代前の社長である創業者が趣味でパーツを組み上げて、よくカスタマイズしていました。顧



効率的に防除を行うドローン

客やラジコン仲間から、ドローンについての話題が出ることも多かったそうです。

そうしたなかで、農作物の防除に使えるドローンを扱っていないかという相談があったのです。農家の苦労や無人ヘリコプターをはじめとする既存の機械がもつ限界、ドローンを活用できる可能性などが、調べていくうちにわかってきました。そこで、開発に着手したのです。

——ほかに競合はいなかったのでしょうか。

国内に競合はそれほどいませんでした。しかし、海外メーカー、特に中国や米国の大手数社が圧倒的なシェアをもっています。そのため、当社が新規参入しても、海外メーカーと同じようなドローンをつくったのではうまくいかないと考えました。

海外製品に目を向けると、プロペラが6枚や8枚と多数ついていて、大容量のタンクを搭載したものが主流でした。ある中国メーカーは、米



折り畳むとコンパクトに

国や欧州向けに多くの大型機を輸出しています。平坦で大規模な田畑に農業を散布することを想定し、開発しているようです。1回の飛行で散布できる農薬の量に主眼を置いているため、機体が大きくなるのです。

それでも、無人ヘリコプターよりは安く、取り扱いも容易なため、国内でも購入する農家は多くいました。ただ、日本の農地にはフィットしていないと感じていました。

——日本の農地にはどのような特徴があるのでしょうか。

当社が着目した特徴は二つです。一つは、小規模な田畑が多いことです。例えば、1軒の農家が経営する耕地面積の平均は、米国が約180ヘクタールもあるのに対し、日本は約3ヘクタールにとどまります。

もう一つは、中山間地域にも農地が広がっていることです。中山間地域の耕地面積は全体の約4割を占めるといわれています。こういった場所では、地形がいびつだったり、高

低差が大きかったりします。まとまった一つの田畑がつくりにくく、点在しているケースが多いのです。

——特徴を踏まえて、どのように製品を開発したのでしょうか。

小さな田畑を多数所有する農家をターゲットに決めました。狭くて点在する農地での使いやすさを追求し、二つのことに取り組みました。

一つは、機体をコンパクトにすることです。まず、バッテリーやタンクを小規模な農地に散布するのに最適な容量にしました。また、プロペラは4枚にしました。数が少ないほど、モーターなど付随する部品も減らせます。機体を小さくすることで、重量も減らすことができました。

ラインアップの一つに「飛助 mini」という製品があります。軽トラックの助手席に乗るほどのサイズです。重量は、他社では10キログラムを超えるドローンが多いなか、6キログラムと、簡単に持ち運べます。農地を移動しながら作業を進めるのに、特にマッチした製品です。

もう一つは、すべてを機械任せにしないことです。飛行に当たっては、基本は操縦者が手動で行うようにしています。

海外製品では、自動運転を売りにするものも少なくないのですが、現状では、中山間地域の田畑にはうま

く合っていません。なぜなら、自動運転を支えるセンサーが、田畑に隣接する林や地面の起伏には対応できないことがあるからです。地形の特徴を詳しく把握している人の手で操縦した方が、自動運転よりも安全なのです。

一方で、真っすぐ飛べるように進路を補正する、風で体勢が崩れたときに立て直すなど、安全にかかわる機能は自動化しました。中山間地域でもしっかりとGPSによるアシスト機能を発揮できるように、アンテナにはこだわっています。深い山の中でも問題なく使えることをチェックするため、当社のすぐ近くにある生駒山で100項目以上にわたる点検や、試験飛行を行っています。

協力先を増やして アフターサービスを充実させる

——新しい製品をどのように売り込んでいったのでしょうか。

価格の低さは大きな強みになっています。省力化や効率化にどれだけ効果があるとアピールしても、価格が高ければ小規模な農家には負担が大きいです。

その点、機体のコンパクト化は、海外メーカーとの差別化や低価格の実現につながりました。加えて、ラインアップで共通する部品をまとめて購入することでも、コストダウン

を図っています。海外メーカーも同程度のタンク容量の機体を買っていますが、それらよりも求めやすい価格になっています。

さらに、長く安心して使ってもらうための工夫もしています。全国にユーザーの窓口となる販売店や特約店を設けました。農機具を販売する会社やドローン教室所など、100以上の店舗が協力してくれています。

販売店は、当社から製品を仕入れ、特約店へ販売したり、一部には整備を行ったりする役割を担っています。そして、特約店が実際のユーザーである農家に販売します。こうした販売網が日本の各地にあれば、困ったときに近くの店舗にすぐ相談でき、安心につながるでしょう。

また、ドローンを飛ばすためには行政への届け出が必要です。申請は慣れていないと難しいため、行政書士と提携し、希望があれば代行するようにしています。

アフターフォローまで配慮することで、ドローンを購入する際のハードルを押し下げています。こうした取り組みの甲斐もあって、ドローンの販売に力を入れた2017年に比べて、売り上げは5倍に伸びました。累計の販売台数は、1,900台以上です。いまや、日本での農業用ドローンにおける当社のシェアは17パーセントほどで、国内勢では

トップとなりました。お客さまからは、「短時間で防除が終わり、自由な時間が増えた」「年々体力が落ち、作付面積を維持できるか不安だったが、ドローンのおかげでまだがんばれそうだ」といった喜びの声をいただいております。当社の励みになっています。

——大きく成長したのですね。今後の展望を教えてください。

サプライチェーンの見直しを検討しています。当社は多くの部品を海外の工場に委託して生産していますが、新型コロナウイルスの感染拡大により、海外の仕入先で生産が止まり、一時的に部品供給が不安定になりました。最近では為替レートが円安になった影響で、仕入コストが大

きく上昇しました。

こうした影響を減らそうと、重要な部品の一つである、フライトコントローラーと呼ばれる装置を内製化すべく、研究を進めています。これまでは創業者や家族だけで開発を進めてきましたが、大手の電機メーカーの出身者を新たに招き、開発能力の底上げを図りました。

また、海外展開も考えています。日本に多くみられるような、狭く、点在する農地を経営する農家は、海外にもいるはずです。当社のドローンは、海外でも需要があるはずだと思っています。

今後も、食を支える農家の苦勞を、少しでも軽くする製品をつくり続けていきます。

取材メモ

事務所にうかがうと、出荷前の機体が並んでいた。持たせてもらった飛助miniは想像以上に軽量で、コンパクトだった。大型機が主流だったなかで、同社は日本の農地の特徴に合わせた、小型機という選択肢を提供し、シェアを拡大していった。米や野菜が食卓に並ぶ背景には、当然ながら農家の生産活動がある。それぞれの農地に適したドローンが広まり、大きな負担となっていた防除作業を無理なく行えることは、農家の高齢化が進む日本においては、なおのこと欠かせなくなるだろう。

取材の終わりに、社長の嶋田巨克さんは「ドローンという物ではなく、負担がなくなるといった価値を売っている」と話した。優れた製品にばかり目がいていたが、改めて考えさせられた。ドローンを使いこなせば、時間に余裕が生まれる。その時間は、新たな作付けの計画や6次産業化といった今後のビジネスを構想したり、はたまた家族とのだんらんや費やしたりと、自由に使える。省力化や効率化にとどまらない、大きな価値が秘められているといえる。（西山 聡志）



祭り探訪

第6回

鹿舞が復活する日



5頭で踊る苧宿地区の鹿舞

福島県下の^{かりやど}苧宿地区に、「^{しかまい}鹿舞」という民俗芸能がある。文字どおり鹿が舞うのだが、岩手県でよく見られる「^{ししおど}鹿踊り」とはちょっと違う。カシラはむしろ獅子で、東日本に多く見られる「三匹獅子舞」によく似ている。

三匹獅子舞とは1人で1頭を演じる獅子舞のこと。正月の風物詩として知られる一般的な獅子舞は、中に前足と後足の2人が入る。それに対して、三匹獅子舞は頭上に獅子頭を載せ、おなかにつけた太鼓を叩きながら踊るのである。関東地方を中心として、なぜか東日本だけに1,000を超える三匹獅子舞が分布している。

三匹という名のとおり、3人が一組となって踊る。それも雄が2頭、雌が1頭という、一時期のスリーピース（3人組）バンドによくみられたような編成である。いや、三角関係みたいな編成といった方がよいかもしれない。三匹獅子舞ではほとんどの場合、1頭の雌を巡って2頭の雄が争いを起こすのである。三角関係を演じるための三匹獅子舞といってもよいくらいだ。

鹿舞に話を戻すが、苧宿地区の鹿

舞は三匹獅子舞のスタイルながら、5人編成という珍しいグループである。5頭であっても、そのうち雌は1頭という、ゴレンジャーみたいな編成となっている。それでもやはり、雌を巡って2頭の雄が恋のさや当てを繰り返すのだ。残りの雄2頭は下っ端なので、そこには参戦してこない。

つまり、5頭の鹿といっても、あくまでも関東地方の三匹獅子舞に近い。これが岩手県まで北上すると、8頭や12頭に増えた鹿踊りとなる。そのため、5頭の鹿というのは、関東と東北、三匹獅子舞と鹿踊りのハイブリッドともいえる稀有な存在なのだ。自然界の動物でもないのに、こうした生態が観察されるのも、民俗芸能の興味深いところといえよう。

ところが、今この苧宿地区の鹿舞は消滅の危機に瀕している。2011年3月に発生した東日本大震災の後に、放射能がこの地を襲った。苧宿地区があるのは、福島県浪江町。福島第一原子力発電所からわずか10キロメートルほどの位置にある。全住民が避難を余儀なくされ、鹿舞を演じることができなくなった。

あれから13年。これまでに鹿舞が演じられたのは2014年に2度、2018年に1度の、たった3回きりである。2017年には地区の避難指示が解除されたが、苧宿に戻った住民は2割に満たないという。

2023年の秋まで鹿舞の保存会長を務めてきたMさんは、解除とともに苧宿に戻ったが、ほかの演技手の多くは今も各地に分かれて住んでいる。再開は年々難しくなりつつあるというのが現状だ。Mさんは言う。「米づくりはできるようになったけどな、鹿舞とか祭りとか復活できなかったら、本当の復興とはいえないと思うんだ」。

いつか鹿舞が復活することを、願っていたい。

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。監修書に『にっぽんの暮らしの神様』（宝島社、2022年）、著書に『日本の祭り解剖図鑑 最新版』（エクスナレッジ、2023年）などがある。



かたちには理由がある

早川書房／定価990円

秋田 道夫（あきた みちお）[著]

本書は、プロダクトデザイナーとして50年近くにわたり活躍してきた著者が、自身の手がけた製品を題材に、デザインに対する持論をつづったものである。

例えば、著者がデザインしたものの中に、「80mm」という名前の製品がある。飲み口の直径と高さがともに80ミリメートルで、取っ手や模様のない、真っ白な円柱形をした湯飲みだ。15年以上前に発売すると初期ロットは瞬間に完売し、その後も限定的に追加生産しては完売を繰り返すロングセラーとなった。

一見すると何の変哲もない器だが、細部にはこだわりが詰まっている。磁器としては珍しく二重構造になっており、底の内側に角がなく曲面を描いているので、洗いやすく茶渋がつきにくい。熱い飲み物を入れても外側が熱くなりやすく、持ちやすい。ミリメートル単位で考えられたサイ

ズ感、両手で包むように持ったときの収まりがちょうど良い。

つまり、この形にはきちんとした理由がある。意図と言い換えてもよいだろう。本書ではほかにも、スマホスタンドやカトラリーのような雑貨から、歩行者用信号機やセキュリティゲートのような大型の設備まで、15を超える幅広いジャンルの製品について、その形となった理由を解説している。

著者は、理想のデザインを「研ぎ澄まされたふつう」と表現する。シンプルな形状をベースとしつつ、そこに緻密な意図を込めた工夫を施したもの、という意味合いだ。ベースがシンプルだから、はやり廃りに左右されることがない。そして、そこに意図をもってアレンジを加えた部分が、個性として際立つのである。

では、理由あるデザインにたどり着くためには、どうすればよいか。土



台にあるのは日々の観察力や洞察力である。「観察はデザインに勝る」。本書の冒頭でそう著者が主張するように、デザインを考えるうえでは、対象をよく観察することが重要だ。誰が、何のために、どのようなシーンでその製品を使うのか。既存の製品に使いにくい点はなかったか。使い手の立場に立ってこうした要素を突き詰めれば、必然的にあるべき形はみえてくるだろう。

こうしてたどり着いたデザインであれば、語るべき言葉はいくらでも浮かぶはずだ。なぜこの形なのか。この問いへの答えが、製品の特長を表すストーリーになる。製品やパッケージをデザインする際、形の理由がきちんと説明できるかを改めて考えてみてはどうだろう。そこに込められた意図が、差別化の大きな一歩となるに違いない。

（池上 晃太郎）

『調査月報』2023年度主要記事 目次

巻頭エッセー 明日に向けて	二つのキャリアから生まれる相乗効果	東京オリンピック女子バスケットボール日本代表 キャプテン	高田 真希	4月号 No.175
	EVや蓄電池と技術ビジネス	関西大学化学生命工学部 教授	石川 正司	5月号 No.176
	三つの長所	将棋棋士 九段	井上 慶太	6月号 No.177
	普遍的なユーモアで日本文化を発信する	神奈川大学国際日本学部国際文化交流学科 教授	大島 希巳江	7月号 No.178
	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	8月号 No.179
	「当たり前」を疑う	商品ジャーナリスト	北村 森	9月号 No.180
	企業博物館の役割と意味のイノベーション	大正大学地域創生学部地域創生学科 准教授	高柳 直弥	10月号 No.181
	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	11月号 No.182
	小さな会社だからこそできる両立支援	(有)モーハウス 代表取締役	光畑 由佳	12月号 No.183
	あふれる情報とのつき合い方	中央大学文学部社会情報学専攻 教授	松田 美佐	1月号 No.184
聴く仕事	校正者・一人出版社「ばつと舎」代表	大西 寿男	2月号 No.185	
多様な港町の集合体としての日本	新潟大学大学院現代社会文化研究科 教授	稲吉 晃	3月号 No.186	
最新 日本公庫総研 研究レポート	廃線を町おこしのインフラに ―三つの地域の事例から学ぶ―	総合研究所 主席研究員	桑本 香梨	4月号 No.175
	加速が求められる温室効果ガス対策 ―中小企業の取り組みと今後の課題―	総合研究所 研究員	青木 通	5月号 No.176
	創業の世界における女性の進出と男女差の縮小 ―「新規開業実態調査」時系列データの分析から―	総合研究所 研究主幹	深沼 光	
		総合研究所 研究員	原澤 大地	6月号 No.177
	中小企業の従業員からみた働き方改革の現状と評価 ―「働き方改革に関するアンケート」結果から―	総合研究所 主席研究員	桑本 香梨	
	中小企業における事業承継問題の実態と変化	総合研究所 研究員	青木 通	8月号 No.179
	―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 特任研究員	竹内 英二	
	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	総合研究所 研究主幹	深沼 光	10月号 No.181
	―「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 研究員	原澤 大地	
	日本ならではの魅力を世界に広める中小企業の海外展開	総合研究所 主席研究員	桑本 香梨	12月号 No.183
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 研究員	篠崎 和也	1月号 No.184	
研究ノート 総研調査から	温室効果ガス削減の鍵を握る脱炭素ビジネス ―アンケートとヒアリングの分析から―	総合研究所 主席研究員		井上 考二
	中小企業が広げる介護ロボットの可能性	総合研究所 研究員	星田 佳祐	3月号 No.186
	都市部人材とともに成長する地域企業 ―副業・兼業人材を活用する地域の事例―	総合研究所 研究主幹	深沼 光	
	総合研究所 研究員	原澤 大地	5月号 No.176	
	中小企業における海外展開の現状と阻害要因	総合研究所 特任研究員		竹内 英二
	海外展開した中小企業における国内回帰の実態	総合研究所 研究員	青木 通	7月号 No.178
	―「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 主席研究員	桑本 香梨	
	小企業におけるコロナ禍前後の雇用情勢の変化 ―「小企業の雇用に関する調査」の結果から―	総合研究所 研究員	深沼 光	9月号 No.180
	総合研究所 研究員	原澤 大地	10月号 No.181	
	総合研究所 主席研究員	桑本 香梨		11月号 No.182
総合研究所 研究員	青木 通	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	井上 考二	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	深沼 光	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	原澤 大地		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	竹内 英二	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	青木 通		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	深沼 光	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	原澤 大地		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	青木 通		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	井上 考二		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	深沼 光		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	原澤 大地	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	竹内 英二		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	青木 通	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	深沼 光		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	原澤 大地	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	青木 通	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	井上 考二	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	深沼 光	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	原澤 大地		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	青木 通		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	井上 考二		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	深沼 光		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	原澤 大地	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	青木 通	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	井上 考二	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	深沼 光	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	原澤 大地		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	竹内 英二	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	青木 通		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	深沼 光	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	原澤 大地		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	青木 通		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	井上 考二		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	深沼 光		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	原澤 大地	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	青木 通	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	井上 考二	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	深沼 光	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	原澤 大地		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	青木 通		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	井上 考二		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	深沼 光		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	原澤 大地	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	竹内 英二		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	青木 通	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	深沼 光		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	原澤 大地	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	青木 通	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	井上 考二	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	深沼 光	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	原澤 大地		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	竹内 英二	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	青木 通		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	深沼 光	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	原澤 大地		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	青木 通		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	井上 考二		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	深沼 光		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	原澤 大地	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	青木 通	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	井上 考二	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	深沼 光	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	原澤 大地		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	青木 通		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	井上 考二		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	深沼 光		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	原澤 大地	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	竹内 英二		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	青木 通	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	深沼 光		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	原澤 大地	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	青木 通	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	井上 考二	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	深沼 光	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	原澤 大地		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	竹内 英二	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	青木 通		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	深沼 光	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	原澤 大地		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	青木 通		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	井上 考二		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	深沼 光		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	原澤 大地	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	青木 通	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	井上 考二	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	深沼 光	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	原澤 大地		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	青木 通		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	井上 考二		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	深沼 光		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	原澤 大地	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	竹内 英二		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	青木 通	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	深沼 光		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	原澤 大地	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	青木 通	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	井上 考二	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	深沼 光	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	原澤 大地		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	竹内 英二	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	青木 通		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	深沼 光	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	原澤 大地		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	青木 通		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	井上 考二		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	深沼 光		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	原澤 大地	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	青木 通	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	井上 考二	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	深沼 光	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	原澤 大地		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	青木 通		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	井上 考二		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	深沼 光		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	原澤 大地	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	竹内 英二		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	青木 通	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	深沼 光		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	原澤 大地	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	青木 通	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	井上 考二	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	深沼 光	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	原澤 大地		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	竹内 英二	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	青木 通		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	深沼 光	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	原澤 大地		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	青木 通		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	井上 考二		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	深沼 光		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	原澤 大地	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	青木 通	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	井上 考二	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	深沼 光	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	原澤 大地		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	青木 通		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	井上 考二		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	深沼 光		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	原澤 大地	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	竹内 英二		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	青木 通	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	深沼 光		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	原澤 大地	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	青木 通	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	井上 考二	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	深沼 光	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	原澤 大地		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	竹内 英二	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	青木 通		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	深沼 光	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	原澤 大地		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	青木 通		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	井上 考二		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	深沼 光		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	原澤 大地	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	青木 通	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	井上 考二	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	深沼 光	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	原澤 大地		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	青木 通		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	井上 考二		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	深沼 光		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	原澤 大地	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	竹内 英二		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	青木 通	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	深沼 光		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	原澤 大地	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	青木 通	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	篠崎 和也		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	井上 考二	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	星田 佳祐		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	深沼 光	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	原澤 大地		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	竹内 英二	6月号 No.177		
総合研究所 研究員	青木 通		7月号 No.178	
総合研究所 研究員	深沼 光	8月号 No.179		
総合研究所 研究員	原澤 大地		9月号 No.180	
総合研究所 研究員	桑本 香梨	10月号 No.181		
総合研究所 研究員	青木 通		11月号 No.182	
総合研究所 研究員	篠崎 和也	12月号 No.183		
総合研究所 研究員	井上 考二		1月号 No.184	
総合研究所 研究員	星田 佳祐	2月号 No.185		
総合研究所 研究員	深沼 光		3月号 No.186	
総合研究所 研究員	原澤 大地	4月号 No.175		
総合研究所 研究員	桑本 香梨		5月号 No.176	
総合研究所 研究員	青木 通	6月号 No.177		

2023年4月号 (No.175)～2024年3月号 (No.186)

産業リポート 生産現場を変える 中小ソフトウェア業	第1回	中小企業のデジタル化を阻む問題	総合研究所 主任研究員	松井 雄史	5月号 No.176
	第2回	生産管理システムをパッケージ化			6月号 No.177
	第3回	きめ細かな支援で導入効果を高める			7月号 No.178
	第4回	新技術への対応と人材確保・育成			8月号 No.179
産業リポート 建設現場のデジタル化を リードする中小建設業	第1回	建設業界が直面している問題	総合研究所 グループリーダー	藤田 一郎	9月号 No.180
	第2回	ドローンやICT建機をデジタル化の第一歩に			10月号 No.181
	第3回	クラウドサービスやアプリで職場を変える			11月号 No.182
	第4回	デジタル化の成果と推進のポイント			12月号 No.183
先駆者に学ぶ 脱炭素ビジネスのポイント	第1回	迅速な事業展開でチャンスを引き寄せる	埼玉県桶川市	(株)SAMURAI TRADING	1月号 No.184
	第2回	海外の脱炭素ビジネスを日本仕様にアレンジ	東京都新宿区	日本熱源システム(株)	2月号 No.185
	第3回	脱炭素と地域課題の解決をともに進める	北海道帯広市	(株)武田鉄工所	3月号 No.186
経営最前線	全従業員で歩むIT企業への道		宮城県塩竈市	(株)高山	4月号 No.175
	規格外の広葉樹の魅力を引き出す		岐阜県高山市	(株)カネモク	4月号 No.175
	現場主義を貫き必要なものを必要な人に届ける		東京都荒川区	おかもとポンプ(株)	5月号 No.176
	変化で伝統をつなぐ木彫り職人		滋賀県米原市	井尻彫刻所	5月号 No.176
	勤と経験頼みの現場を先端技術で変える		佐賀県西松浦郡有田町	(株)セイブ	6月号 No.177
	たゆまぬ改革で次の100年に挑む食堂		三重県伊勢市	(有)えびや	6月号 No.177
	暮らしに寄り添うリフォーム店		福岡県太宰府市	イエノコト(株)	7月号 No.178
	独創的な手法で真庭組子を全国へ		岡山県真庭市	(株)佐田建美	7月号 No.178
	流鏝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	8月号 No.179
	裏方として地域の食生活を支える		徳島県徳島市	(株)稲垣	9月号 No.180
	つくりたてのデコレーションケーキで大切な日を		埼玉県久喜市	(有)ドゥーブルシェフ	9月号 No.180
	組織を磨き世界に届け続ける100万本		新潟県燕市	吉田金属工業(株)	10月号 No.181
	共創で山形の観光地を盛り上げる		山形県天童市	(株)DMC天童温泉	10月号 No.181
	パンを捨てない、捨てさせない		福岡県福岡市	トランテトロフ	11月号 No.182
	国内製造業の技術を身近に		新潟県燕市	(株)グラノクス	11月号 No.182
	地域とのつながりで逆境を越える		広島県三原市	古民家カフェ&宿 むすび	12月号 No.183
	ユニークな乗り物づくりを支える職人集団		福岡県北九州市	(株)九州織装	12月号 No.183
	既存技術を生かしてパラアスリートを支援する		埼玉県上尾市	(株)名取製作所	1月号 No.184
	人工乳房で女性に喜びを		福岡県福岡市	ナチュラルプレスト(株)	1月号 No.184
	ITを駆使して理想の眼鏡を提案する		神奈川県川崎市	(株)ジンボ	2月号 No.185
	海外経験が生んだ新たな発想		宮城県仙台市	(有)東北工芸製作所	2月号 No.185
	鏡で世界を隅々まで映し出す		埼玉県川口市	コミニ(株)	3月号 No.186
熱烈応援 地域の中小企業と ともに歩む	キャリア教育を通じた地産産業の体験		愛知県 瀬戸商工会議所 瀬戸キャリア教育推進協議会	キャリア教育推進コーディネーター 井上 晴子	4月号 No.175
	創業しやすいまちづくりを目指して		熊本県 水俣商工会議所	経営指導員 平井 恭子	5月号 No.176
	こおりやま次世代経営者塾で後継者を育成		福島県 郡山商工会議所	産業振興課 課長補佐 勅使河原正憲	6月号 No.177
	伴走型支援の徹底による事業者の販路開拓事業		広島県 江田島市商工会	経営支援課 課長 松本 博之	7月号 No.178
	日本の伝統文化で地域活性化		千葉県 成田市東商工会	経営指導員 高木 一美	8月号 No.179
	事始めの舞台、創業躍進の池田		池田商工会議所	中小企業相談所 課長代理 多田 幸希	9月号 No.180
	女子野球部の創設で町おこし		北海道 栗山商工会議所	事務局次長兼中小企業相談所長 牧野 明美	10月号 No.181
	「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	11月号 No.182
	これからの地域振興のあり方		多久市商工会	経営指導員 中山 英憲	12月号 No.183
	浜縮緬業者の新たな挑戦を伴走支援		長浜商工会議所	中小企業相談所 所長 吉井 康治	1月号 No.184
	人材マッチングサイト「シニアのちから」		東京都 八王子商工会議所	経営指導員 原田 元気	2月号 No.185
	真の伴走型支援を目指して		岐阜県 山県市商工会	経営指導員 永田 智一	3月号 No.186
クローズアップ 識者に学ぶ	ボーングローバル企業に学ぶ海外展開		札幌大学地域共創学群経営・会計学系 准教授	角田 美知江	4月号 No.175
	メタバースとは何か、どこから来てどこへ行くのか		東京大学総長特任補佐・先端科学技術研究センター身体情報学分野 教授	稲見 昌彦	5月号 No.176
	認知科学からひもとく「推し」—世界はプロジェクションで豊かに彩られる—		愛知淑徳大学心理学部 教授	久保(川台)南海子	6月号 No.177
	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	9月号 No.180
	企業業績における近隣効果		一橋大学イノベーション研究センター 准教授	中島 賢太郎	10月号 No.181
	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	12月号 No.183
	フィンテックの現在地とこれから		京都大学・公共政策大学院 教授	岩下 直行	1月号 No.184
日本文化で世界を魅了— 中小企業の海外展開—	エフェクチュエーションによる企業成長		神戸大学大学院経営学研究科 准教授	吉田 満梨	2月号 No.185
	日本茶のおいしさを世界に届ける茶商		静岡県島田市	杉本製茶(株)	4月号 No.175
	日本のうま味を世界のUMAMIに		北海道函館市	(株)丸善納谷商店	5月号 No.176
	世界中を躍らせる阿波踊り集団		東京都武蔵野市	一般社団法人アプーチーズ・エンタープライズ	6月号 No.177
	世界の剣道人を支える道具店		佐賀県唐津市	天風堂	7月号 No.178
フード業界の変革者— 中小企業が変わる食の未来—	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	8月号 No.179
	世界の子どもたちに日本のアニメを		東京都渋谷区	(株)ピコナ	9月号 No.180
	ロボットで食産業を魅力的な職場に		東京都小金井市	コネクテッドロボティクス(株)	10月号 No.181
	食事制限があっても食を楽しむように		東京都新宿区	(株)CAN EAT	11月号 No.182
	小さな植物工場がつくる都会の農業		大阪府大阪市	スパイスキューブ(株)	12月号 No.183
	環境と人に優しい食料生産を		神奈川県横浜市	(株)アクボニ	1月号 No.184
	本物の肉を超える植物肉を		東京都千代田区	グリーンカルチャー(株)	2月号 No.185
国産ドローンが農家にゆとりをもたらす			大阪府東大阪市	(株)マゼックス	3月号 No.186

近年、ITが急速に発達したことで、情報の伝達速度や流通量は大幅に増加し、複雑化しています。インターネット環境の整備やSNSの普及により、誰でも場所を問わずリアルタイムに情報の収集や発信ができるようになりました。便利になる一方で、リスクにも注意を向けていかなければなりません。

「インフォデミック」は、情報 (information) と感染症の流行を意味する用語 (epidemic) を組み合わせた言葉です。2003年にSARSが流行した際、一部の専門家の間で使われ始めました。信頼性の高い情報とそうでない情報が入り混じり、不安や恐怖をあおるかたちで素早く拡散され、社会に混乱を引き起こす現象をいいます。人々が必要なときに、必要な情報をみつけられないような状況に陥るのです。

新型コロナウイルス感染症が蔓延^{まんえん}し始めたころ、SNSなどを通じて、不正確な情報が世界に広く共有されました。わが国でも、トイレットペーパーの品不足が社会問題となったことは記憶に新しいでしょう。このほか、米国などで薬の成分や5G技術に関する誤った情報が拡散され、世界中に影響が広がるという事例もありました。

多様な情報が共有されると、差別意識^{りかんしや}の強化につながることもあります。罹患者や医療従事者など特定の個人

コロナ禍のインフォデミックに起因した現象の事例

トイレットペーパーの品不足 (日本)	香港などで発生したトイレットペーパー買い占め騒動をメディアが報道。日本でも不安を感じた消費者がまとめ買いし、日本中で品切れが発生。
薬剤成分の有害性 (米国、フランス)	米国の記者が「イブプロフェンが4歳の患者に悪い影響を与えた」という記事を投稿。フランス保健相が注意喚起でSNSに発信すると世界中に大きく拡散。
5G技術のコロナ原因説 (米国)	著名人がテレビ番組内で、5G技術と新型コロナウイルス感染症を関連づける情報を発信。各種オンラインメディアで世界中に拡散。

や組織を排除したり、攻撃したりする行動もみられました。こうした事態を受けて、世界保健機関 (WHO) が警戒を呼びかけ、インフォデミックという言葉が注目されるようになりました。

情報の伝達力は、この100年余りで飛躍的に向上したといわれており、今後さらに高まることが予想されます。最近では、マーケティングの一環で積極的に情報発信をする企業が増えました。一度発信した情報は、拡散を制御することが難しく、拡散の過程で自身の意図と異なるかたちに変質する可能性もあります。

一人ひとりが情報を正しく収集し取り扱う、いわゆるリテラシーの向上がますます重要になっていくでしょう。

*一部、総務省「令和2年版 情報通信白書」、経済産業省「デジタル空間における信頼創出に向けて」をもとに記述しています。

編集後記

都内で食事をしていたとき、隣の席から「副業」という言葉が聞こえてきました。会話をしている男女4人組の雰囲気からは、副業が至極当然の働き方のように感じられました。副業、兼業、リモートワーク、ワーケーション…、デジタル技術の発達にコロナ禍が加わり、場所を選ばない多様な働き方は急速に浸透しています。

経営者にとっては、自社の規模や立地に左右されずに多彩な人材を獲得する機会が広がっているといえるでしょう。さまざまなスキルの外部人材を応援団に得ることで、これまで以上に高いハードルも乗り越えられるに違いありません。

(桑本)

調査月報 4月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ 自宅創業が経営に与える影響

総合研究所 主任研究員 山口 洋平

クローズアップ 識者に学ぶ

◆ 生物の進化に学ぶ創造性

NOSIGNER (株) 代表 太刀川 英輔

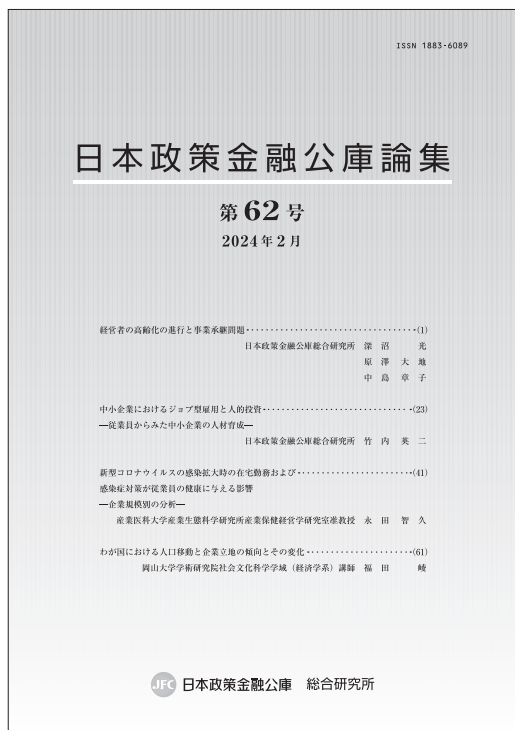
編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 (株)DI Palette

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。

★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

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

日本政策金融公庫論集



『日本政策金融公庫論集』は、毎年2月、5月、8月、11月の年4回発行しています。総合研究所のスタッフが中小企業に関する調査結果をベースに執筆した学術レベルの論文を載せているほか、外部論文も掲載し、中小企業研究者に研究発表の機会を提供しています。

2023年度の主な掲載論文

- ・ **経営者の高齢化の進行と事業承継問題**
研究主幹 深沼 光・研究員 原澤 大地・客員研究員 中島 章子
- ・ **中小企業におけるジョブ型雇用と人的投資**
—従業員からみた中小企業の人材育成—
特任研究員 竹内 英二
- ・ **地方における起業への関心と起業意欲**
主席研究員 桑本 香梨
- ・ **教育産業界で存在感を発揮する中小企業の事例研究**
グループリーダー 藤田 一郎



バックナンバーは下記サイトでお読みいただけます。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/kouko_ronsyu.html

『日本政策金融公庫論集』の定期購読(無料)をご希望の方は、下記へご連絡ください。

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

