

調査月報

中小企業の今とこれから

2024 No.189

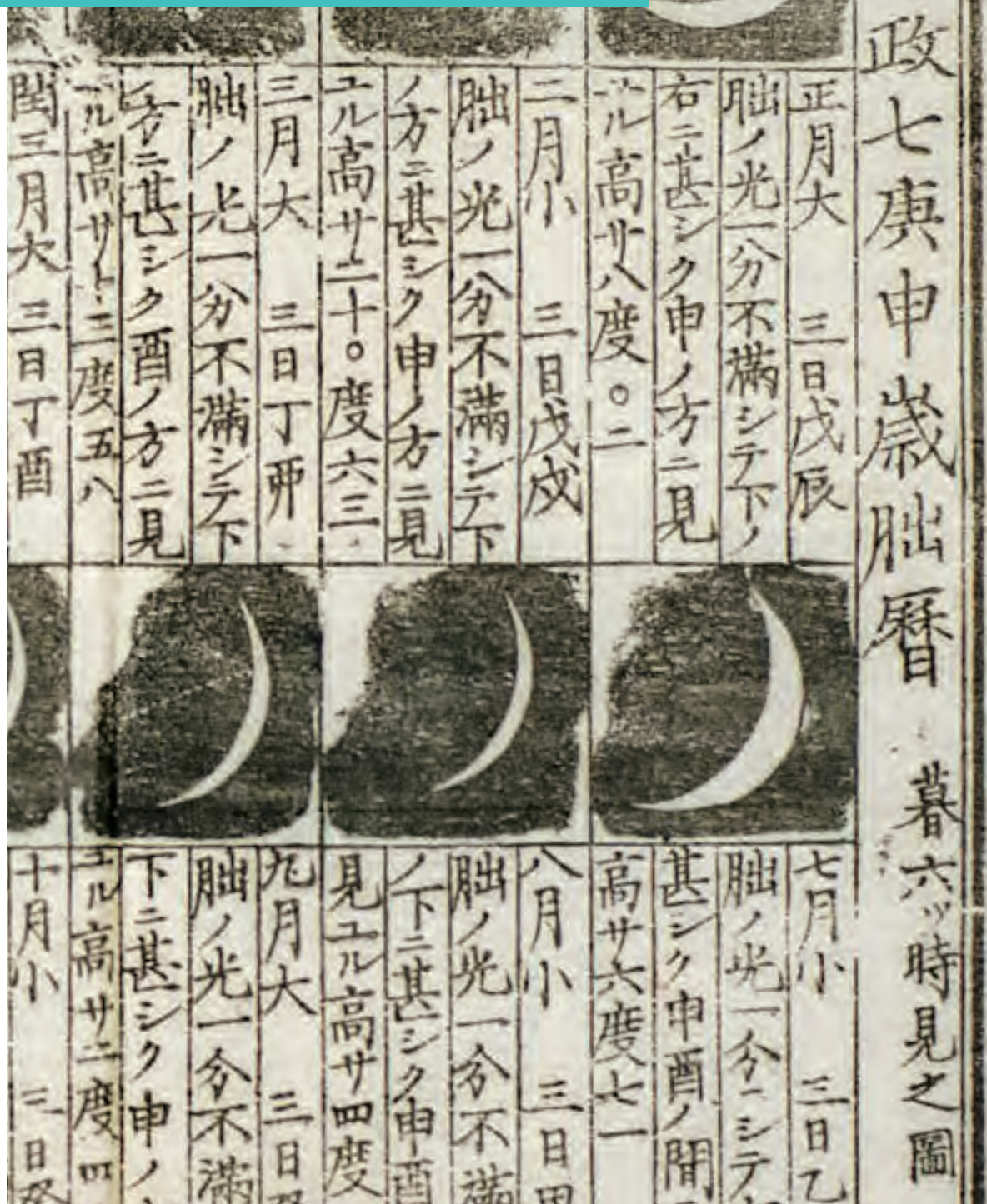
6

研究レポート

コロナ禍が経営者の引退による廃業に及ぼした影響
―「経営者の引退と廃業に関するアンケート」の結果から―

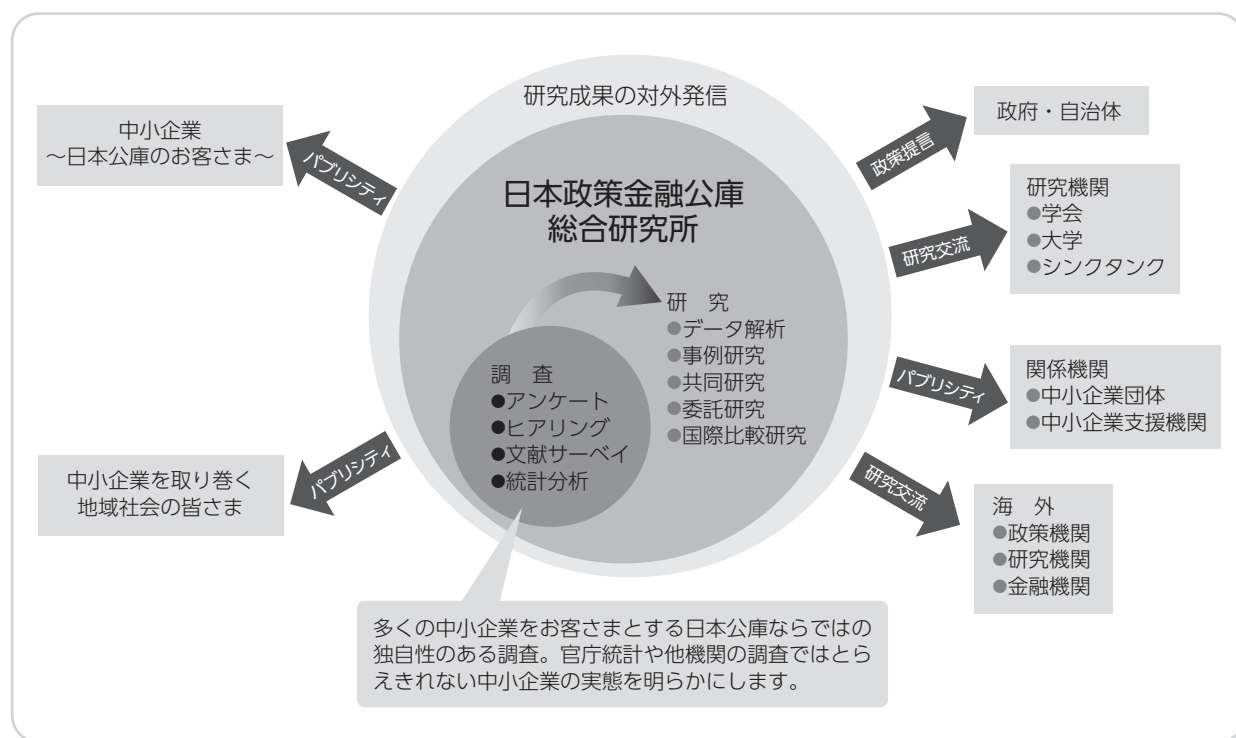
総合研究所 主席研究員 井上 考二

研究員 星田 佳祐



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」

高橋淵黙『安政七年拙暦』(日本/19世紀)

仙台藩の天文吏による暦で、三日月の見え方が図解されている

提供/国立天文台



調 査



企業事例



論 評



エッセー・コラム

CONTENTS

4 最新 日本公庫総研 研究レポート コロナ禍が経営者の引退による廃業に及ぼした影響 ー「経営者の引退と廃業に関するアンケート」の結果からー

＊総合研究所 主席研究員 井上 考二
研究員 星田 佳祐

2 巻頭エッセー 明日に向けて SDGs で利益を生む

＊(株)ノウハウバンク 代表取締役 三科 公孝

16 未来を拓く起業家たち 家族に寄り添うベビーシッター

＊宮城県仙台市 (株)キューテスト

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 持ち直しの動きに足踏みがみられる 小企業の景況

24 産業レポート 教育産業をリードする中小企業 新しい教育サービスの定着に挑む

＊総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎

28 将軍の組織運営術 個性あふれる徳川家の15人ー 徳川家綱(第4代)

ベテランと協力し政治を変えた若きリーダー
＊偉人研究家 真山 知幸

30 経営最前線1 屋根から広げた事業領域

＊愛媛県松山市 (有)福田瓦工業

32 経営最前線2 新ブランドとともに200年企業を目指す

＊東京都千代田区 (株)モリヤマ

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 伴走支援でともに苦難を乗り越える

＊小田原箱根商工会議所 経営支援三課
課長 内田 信也

35 世界の食卓から ー多彩な食文化ー エジプト 古代文明をルーツにした多彩な食事

＊神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部
准教授 駿藤 晶子

36 クローズアップ 識者に学ぶ 中小企業における外国人材の採用・活用

＊立命館大学経営学部 教授 守屋 貴司

42 フード業界の変革者 ー中小企業が変える食の未来ー データ分析で次世代の魚づくりに挑む

＊愛媛県西予市 赤坂水産(有)

46 祭り探訪 最果ての麒麟

＊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 ガチャガチャの経済学

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

SDGs で利益を生む

「障害者就労支援施設で育てた野菜が、ミシュランの星獲得レストランに納入されるようになった」「小規模お茶農家が、外資系ラグジュアリーホテルへの販路開拓に成功した」「染物業がサステナブルな新サービスを開始し、中小企業庁の『小規模企業白書』で持続可能な開発目標（SDGs）のモデル事例に選出された」「おむすび専門店が環境省主催のアワードで環境大臣賞を受賞した」「20年間、新卒の採用ができなかった建設業が、SDGsの取り組み開始をきっかけに新卒の採用に成功した」。

これらは中小企業でリアルに起きている、SDGsの実践による成果です。一方、SDGsに取り組んでいるものの、一向に利益を生み出せていないと悩む企業も多く存在しています。何故このように成果に差が出るのでしょうか。四つの要因を挙げます。

一つ目は、SDGsにも時流とステップがあり、それに対応できているかです。2015年から2021年までのSDGs啓蒙期^{けいもうき}には、私たちの会社・団体はSDGsに取り組んでいますと発信することで、問い合わせや取材、新規取引などの成果を享受できました。しかし、SDGsの啓蒙が進み、

多くの人に「SDGsとは何か」が知れ渡った2022年頃からは、課題解決実践期に突入しています。SDGsを実践する企業が増え、取り組んでいるだけでは利益を生み出すことが難しくなった時期です。「誰の、どんな課題を解決しているか」が問われています。真摯^{しんし}に課題解決に取り組んでいる企業には、応援消費が発生しています。

二つ目は、取り組みの確かさを表す賞や認証を受けたかです。政府は「Society5.0」を掲げています。これは社会課題の解決と経済的発展の両立を実現する社会を表し、国際連合がSDGsで目指す、地球の課題解決と経済的発展の両立と同義です。各省庁は、課題解決に取り組む企業が発展できるようにと、表彰したり、認証を与えたりしています。冒頭の企業では、環境省のグッドライフアワード環境大臣賞や農水省のノウフクJAS、有機JASなどの賞や認証を受けています。

三つ目は、広報の強化が図られているかです。利益創出に成功した企業では、HPやSNSでの広報活動の強化が功を奏しています。ここ数年、SDGs活動の画像や動画をアップロードすると、メディアから「HPやSNSの動画

をそのまま放送・出版させてください。メディア不況の今、取材経費もあまりありませんので」と言われることが多くなっています。広報を強化すると、メディア不況を自社の追い風に変えていけるのです。

最後に、SDGsをビジネスモデルに組み込んでいるかです。京都府福知山市の小林ふあ〜むでは、農業フランチャイズ（FC）というビジネスモデルを構築しています。FCに加盟すると農薬や化学肥料を使わないトマト農業をすぐに始められ、育てたトマトは高値でFC本部が買い取るというものです。農家は陸の豊かさを守りながら、経済的に発展できます。他にも、放置竹林の竹からメンマを作っている漬物屋では、メンマ販売で得た年間利益の一定割合を、翌年の放置竹林伐採隊の人件費に充てています。どちらも、利益を生むほど課題解決も進むという仕組みです。

気持ちよく儲ける。これはSDGs経営に取り組む大きなメリットです。地球の困りごと、社会的弱者の課題解決を通じ、自社も利益を得る。SDGs経営、皆様の会社でも是非、実践なさってはいかがでしょうか。



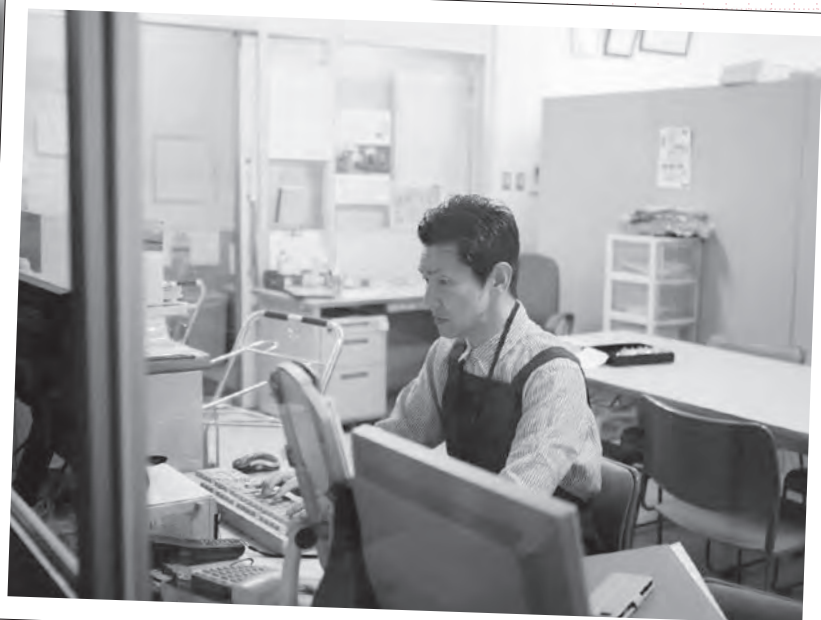
(株)ノウハウバンク 代表取締役

三科 公孝 MISHINA Hirotaka

立命館大学卒業後、(株)船井総合研究所入所。2000年3月に(株)ノウハウバンクを設立し、代表取締役に就任。2001年より人口減少地域の地方創生に携わる。まち全体の活性化はもちろん、伝統産業再生、地元企業の業績アップ等、マクロ・ミクロ両面からの地方創生・SDGs推進が高い評価を得ている。東京ビックサイト、幕張メッセで行われる大型イベントなどでSDGsセミナーの講師を務める。著書に『儲かるSDGs—危機を乗り越えるための経営戦略』（クロスメディア・パブリッシング、2020年）などがある。



最新



コロナ禍が経営者の引退による廃業に及ぼした影響 — 「経営者の引退と廃業に関するアンケート」の結果から —

総合研究所 主席研究員 井上 考二
研究員 星田 佳祐

本誌2023年12月の研究レポートでは、当研究所が四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査・小企業編」のデータを用いて、廃業した企業の特徴を存続している企業と比較するかたちで分析した。しかし、経営状況を中心に尋ねている「全国中小企業動向調査・小企業編」のデータから廃業の実態を分析するには限界がある。そこで本レポートでは、当研究所が2019年と2023年に実施した「経営者の引退と廃業に関するアンケート」の結果をもとに、コロナ後の廃業について詳しくみていきたい。

引退に伴い廃業した人を調査

小企業では、後継者がおらず自分の代で廃業することを決めても、すぐには廃業せず、元気に働ける間や顧客から求められている間は事業の経営を続けたいと考える経営者がいる。収入を確保するという生計上の理由のほかに、経営者でいることで生きがいや満足感を得られることも、その理由に挙げられる。しかし、コロナ禍では、事業の継続のために感染対策への投資や新たな販売方法の検討などが求められた。それまで問題なく事業を営んでいた経営者のなかには、そうした取り組みを負担に感じ、思い切って廃業を選択して気苦労のない生活を送ろうと考えた人もいたのではないだろうか。

当研究所は、経営者の引退に伴い廃業した企業の経営者（以下、元経営者）を対象に、2023年7月に「経営者の引退と廃業に関するアンケート」（以下、2023年廃業調査）を実施し、廃業の実態を探った^(注1)。本リポートでは、その結果を2019年10月に実施した同様の調査（以下、2019年廃業調査）の結果を交えて分析することで、コロナ後の廃業の特徴を明らかにしたい。

2023年廃業調査の実施要領は表-1のとおりである。インターネットによるアンケートで、事前調査と詳細調査の二段階で実施している。2019年廃業調査と比較することを前提に設計しており、共通する設問を設けるとともに、調査対象の抽出条件等は、後述する廃業年にかかる条件が異なるほかは2019年廃業調査に準じている。

事前調査は、インターネット調査会社が保有するモニターの情報をもとに二つの条件を満たす人を対象としている。一つは、事業を営んでいないことであるが、事業で使用していた不動産を活用して引退後に不動産を賃貸するケースも想定されるため、不動産賃貸業を営んでいる場合は事前調査の対象としている。もう一つは、年

齢が45歳以上という条件で、経営の失敗による廃業が多いと考えられる若年層を除くために設けたものである。経営者が引退を意識するようになる年齢は45歳前後と考えられるため、45歳を調査対象の下限とした^(注2)。

これらの条件で抽出した対象者に事前調査への回答を依頼し、過去に事業を経営した経験があるか、といったいくつかの設問の回答をもとに、詳細調査の対象とする元経営者の条件に該当するかどうかを確認している。条件とした項目は次のとおりである。

一つ目は、経営者の引退によって経営していた事業が廃業していることである。経営者が引退していても、親族や役員・従業員が事業を承継したり事業や企業が他社に売却・譲渡されたりしているケースは、事業が継続しているため詳細調査の対象外としている。

二つ目は、廃業理由として「経営者の事情」を挙げていることである。複数回答で尋ねた廃業理由をその内容によって経営者の事情によるものと「事業継続困難」によるものに分類し、経営者の事情に該当する理由に一つでも回答している場合を引退により廃業した元経営者と考えることとする^(注3)。

三つ目は、廃業した時期である。2023年廃業調査ではコロナ禍となってから2023年7月の調査実施時期までの廃業（以下、20～23年廃業）を調査対象としている。2023年廃業調査の対象をコロナ禍での廃業に限ったのは、2010年から2019年10月の調査実施時期までの廃業を対象としている2019年廃業調査との比較がそのままコロナ前後の比較となるようにするためである。なお、2019年廃業調査の集計対象となる廃業期間は2023年廃業調査と比べて長いことから、以降の分析では2010年から2014年の廃業（以下、10～14年廃業）と2015年から2019年の廃業（以下、15～19年廃業）の二つのグループに分けて再集計し、2023年廃業調査の20～23年廃業の結果と合わせて3時点での比較を行っている。

表-1 「経営者の引退と廃業に関するアンケート」(2023年)の実施要領

調査時点	2023年7月
調査方法	インターネットによるアンケート（インターネット調査会社の登録モニターのうち、現在、事業を営んでいない45歳以上のモニターに事前調査を実施し、調査対象に該当する先に詳細調査を行った。ただし、事業で使用していた不動産を活用して引退後に不動産賃貸を行うケースも想定されるため、不動産賃貸業を営んでいる場合は事前調査の対象とした）
調査対象	事前調査で尋ねた廃業の理由（複数回答）の選択肢を「経営者の事情」と「事業継続困難」に分類し、経営者の事情に一つでも回答している元経営者を調査対象とした（ただし、経営していた事業の業種が、「農林漁業」「不動産賃貸業」「太陽光発電事業」、廃業時の従業員数が「300人以上」、廃業年が「2019年以前」「2020年（新型コロナウイルス感染症の流行前）」、廃業時の年齢が「45歳未満」であった人を除く）。なお、親族や役員・従業員が事業を承継したケース、および事業や企業が売却・譲渡されたケースは、事業は継続しており廃業していないため、調査対象外としている。
有効回答数	271件（事前調査は536件） 高年齢、体力・気力の衰え、自身の健康上の理由、家族の介護や看病、育児、その他の家庭の事情、年金の受給開始、他社で勤務することになった、兼業していた仕事が忙しくなった 売り上げの低迷、債務の支払いが困難になった、経営に大きな問題はなかったが事業の将来には不安があった、人手不足・人材不足、家族従業員が働けなくなった、重要な仕事をしていた役員・従業員が働けなくなった、従業員全般の高齢化、取引先の廃業・倒産、入居物件の取り壊し、災害に遭った 詳細調査の対象 326件 ※業歴が3年以下であった場合は創業の失敗による廃業である可能性が高いため、分析対象外としている。 経営者の事情および事業継続困難による廃業 (n=172) (32.1%) 調査対象外 詳細調査の有効回答 271件

資料：日本政策金融公庫総合研究所「経営者の引退と廃業に関するアンケート」(2023年)
(注) nはアンケート回答数（以下同じ）。

このほか、経営していた事業の業種が「農林漁業」「不動産賃貸業」「太陽光発電事業」以外であること、廃業時の従業員数が299人以下であること、廃業時の年齢が45歳以上であること、業歴が4年以上であることを詳細調査の対象にする条件としている^(注4)。

以上の条件をすべて満たし、詳細調査の有効回答として分析対象となった20～23年廃業は271件である。次節からは10～14年廃業の181件、15～19年廃業の319件と比較するかたちで、20～23年廃業の実態をみていく。

高齢を理由とする廃業が増加

まずは元経営者の廃業理由からみてみよう。表-2は、10～14年廃業、15～19年廃業、20～23年廃業のいずれかで、複数回答での割合が5%超であった廃業理由を、最も大きな理由に該当する割合とともに、「経営者の事情」と「事業継続困難」に分けて掲載したものである。

前節で述べたように、調査対象となっている元経営者

表-2 廃業理由

(単位: %)

	複数回答			最も大きな理由		
	10～14年 廃業	15～19年 廃業	20～23年 廃業	10～14年 廃業	15～19年 廃業	20～23年 廃業
経営者の事情	100.0	100.0	100.0	70.2	75.9	75.6
体力・気力の衰え	51.4	45.1	53.1	22.7	19.4	20.3
高 齢	27.1	26.3	41.7	7.7	7.2	17.3
自身の健康上の理由	29.8	26.3	33.2	15.5	16.9	19.6
他社で勤務することになった	17.1	20.7	15.1	6.6	13.5	8.5
家族の介護や看病	8.8	11.9	11.8	6.6	6.3	6.3
年金の受給開始	13.8	12.2	10.7	3.9	3.1	2.2
その他の家庭の事情（家族の介護や看病、育児を除く）	12.7	15.4	3.0	5.5	7.2	0.7
事業継続困難	53.0	46.1	43.2	26.5	21.9	21.8
売り上げの低迷	39.8	33.5	33.9	17.1	13.8	13.7
経営に大きな問題はなかったが事業の将来には不安があった	12.7	11.6	9.2	2.2	2.5	2.2
取引先の廃業・倒産	8.3	4.1	4.1	3.3	1.9	1.8
人手不足・人材不足	6.1	5.6	3.7	0.6	0.6	0.4
n	181	319	271	181	319	271

資料：日本政策金融公庫総合研究所「経営者の引退と廃業に関するアンケート」（2019年、2023年）（以下同じ）

(注) 1 詳細調査の集計結果（以下同じ）。

2 複数回答の10～14年廃業、15～19年廃業、20～23年廃業のいずれかで5%超となっている廃業理由を掲載。

は「経営者の事情」に一つでも回答している人であるため、複数回答における「経営者の事情」の割合は100%である。「事業継続困難」の20～23年廃業の割合は43.2%で、10～14年廃業の53.0%や15～19年廃業の46.1%と比べて低い。最も大きな理由は、「経営者の事情」が75.6%、「事業継続困難」が21.8%となっており、10～14年廃業（それぞれ70.2%、26.5%）と比べると「事業継続困難」がやや減少、15～19年廃業（同75.9%、21.9%）と比べると同水準である。コロナ禍での廃業にもかかわらず、20～23年廃業の「事業継続困難」は高まってははいない。

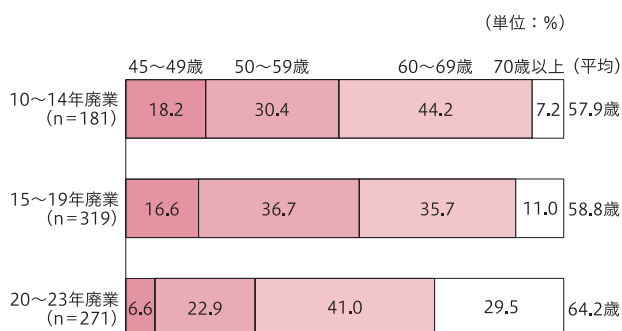
「経営者の事情」の具体的な内容をみると、複数回答では「体力・気力の衰え」が53.1%と最も高く、「高齢」（41.7%）や「自身の健康上の理由」（33.2%）も高い。特に「高齢」は10～14年廃業の27.1%や15～19年廃業の26.3%と比べて10ポイント以上高い。対して「他社で

勤務することになった」は15.1%と、15～19年廃業の20.7%から低下している。「その他の家庭の事情（家族の介護や看病、育児を除く）」は3.0%と、10～14年廃業（12.7%）と15～19年廃業（15.4%）から大きく低下している。最も大きな理由でも「高齢」（17.3%）は10～14年廃業（7.7%）や15～19年廃業（7.2%）を上回る。

「事業継続困難」では、「売り上げの低迷」が最も高く、複数回答は33.9%、最も大きな理由は13.7%である。10～14年廃業（複数回答は39.8%、最も大きな理由は17.1%）からはやや低下、15～19年廃業（同33.5%、13.8%）とは同水準である。次に高いのは「経営に大きな問題はなかったが事業の将来には不安があった」だが、その割合は複数回答でも9.2%と10%を下回り、10～14年廃業（12.7%）や15～19年廃業（11.6%）より低い。

「高齢」の割合が高まっていることから、廃業時の年齢

図－1 廃業時の年齢



の平均をみると、20～23年廃業は64.2歳で、10～14年廃業の57.9歳、15～19年廃業の58.8歳より5歳以上高い(図－1)。年齢構成は「70歳以上」の割合が29.5%と、10～14年廃業の7.2%や15～19年廃業の11.0%と比べて高い。対して「45～49歳」(6.6%)と「50～59歳」(22.9%)は、10～14年廃業(それぞれ18.2%、30.4%)、15～19年廃業(同16.6%、36.7%)より低い。

60歳未満では本人や家族の健康が理由

廃業理由は年齢によって異なると考えられる。そこで、廃業時の年齢が60歳未満と60歳以上の元経営者に分けて複数回答で尋ねた廃業理由をみると、60歳以上の元経営者では、20～23年廃業の「高齢」の割合は55.0%である。10～14年廃業は43.0%、15～19年廃業は52.3%となっており、10～14年廃業との違いは大きい。15～19年廃業との違いはそれほど大きくはない。また、60歳以上の「年金の受給開始」の割合は、20～23年廃業では15.2%で、10～14年廃業の25.8%、15～19年廃業の24.2%と比べて低い。20～23年廃業では廃業時の年齢が「70歳以上」の割合が高いことから、年金を受給できる年齢になっても廃業せずに事業を営んでいた人が、コロナ禍を

機に廃業を決断したのではないかと推測される。

他方、廃業時の年齢が60歳未満の元経営者では、「自身の健康上の理由」が20～23年廃業は37.5%となっており、10～14年廃業の31.8%、15～19年廃業の25.3%と比べて高い。同様に「家族の介護や看病」も20～23年廃業では21.3%で、10～14年廃業の9.1%、15～19年廃業の15.9%より高い値である。新型コロナウイルス感染症の罹患^{りかん}など経営者自身やその家族の病気が廃業の引き金になったと思われるケースもあることがうかがえる。

「事業継続困難」に該当する廃業理由については、60歳以上は「事業継続困難」で最も多い理由である「売り上げの低迷」がいずれも30%台前半であるなど、廃業年の違いによる違いはないようである。60歳未満では「売り上げの低迷」は10～14年廃業の47.7%、15～19年廃業の36.5%に対して、20～23年廃業は33.8%と低下している。「経営に大きな問題はなかったが事業の将来には不安があった」も同じように20～23年廃業は低下している。「自身の健康上の理由」や「家族の介護や看病」などの経営者の事情による廃業が増えた結果、「事業継続困難」の割合が相対的に低下したものと考えられる。

経営者1人だけの企業が7割を占める

次に、20～23年廃業における元経営者の属性をみると、性別は「男性」の割合が80.8%で、10～14年廃業の82.3%、15～19年廃業の78.1%と同程度である。

創業者との関係は「創業者本人」が85.6%である。8割弱の10～14年廃業(79.6%)、15～19年廃業(78.7%)よりやや高い。「創業者の親族」と「創業者の非親族」の割合はそれぞれ11.8%、2.6%で、10～14年廃業は同16.6%、3.9%、15～19年廃業は同14.4%、6.9%である。

経営者としての在任年数は、廃業時の年齢が高いこと

表-3 経営していた企業の業種

(単位：%)

	10～14年 廃業	15～19年 廃業	20～23年 廃業
専門・技術サービス業、学術研究	16.6	14.7	22.1
小売業	12.2	15.4	11.4
情報通信業	13.8	10.7	9.6
建設業	6.1	9.7	7.4
運輸業	4.4	4.4	6.6
宿泊業・飲食サービス業	9.4	8.5	6.6
医療・福祉	4.4	3.4	6.3
製造業	7.2	5.0	5.9
生活関連サービス業・娯楽業	3.9	6.0	5.9
教育・学習支援業	8.3	6.0	5.9
その他のサービス業	6.1	6.0	5.2
卸売業	3.9	5.6	3.3
不動産業	1.7	2.2	1.8
その他	2.2	2.5	1.8
n	181	319	271

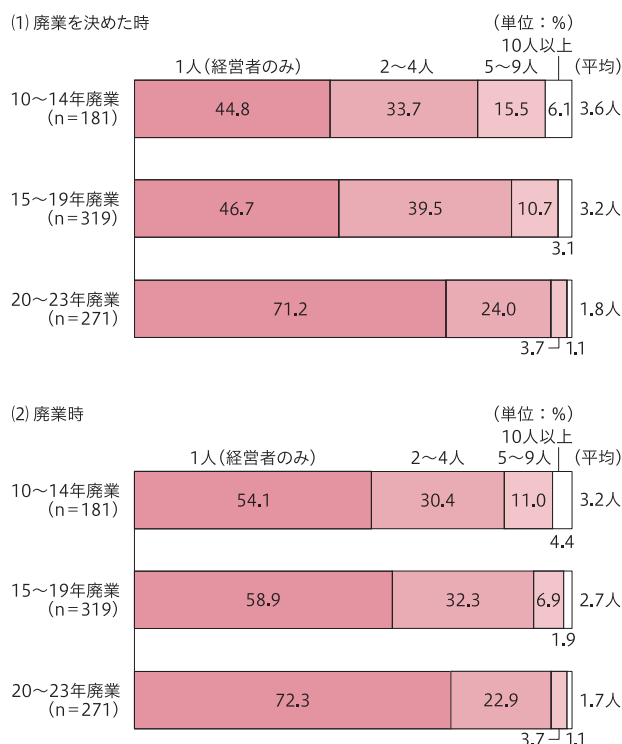
(注) 詳細調査では物品賃貸業の回答はなかった。

もあり、「30年以上」である割合が21.8%と、10～14年廃業の14.4%、15～19年廃業の16.3%と比べて高い。平均年数は20.0年で、10～14年廃業（17.1年）や15～19年廃業（16.9年）より約3年長い。

続いて、経営していた企業の属性をみると、業種は、「専門・技術サービス業、学術研究」の割合が最も高く22.1%である（表-3）。10～14年廃業の16.6%、15～19年廃業の14.7%から高まっている。次いで「小売業」が11.4%、「情報通信業」が9.6%となっているが、いずれも10～14年廃業（それぞれ12.2%、13.8%）、15～19年廃業（同15.4%、10.7%）と比べると低い。コロナ禍で経営に大きな影響があった「宿泊業・飲食サービス業」は6.6%と、10～14年廃業の9.4%、15～19年廃業の8.5%より低い値である。

業歴は平均24.0年で、10～14年廃業の22.1年、15～19年廃業の23.5年と大きな違いはみられないものの、「30年以上」と「20～29年」の割合は、それぞれ26.9%、26.2%となっており、10～14年廃業（同23.2%、23.8%）、

図-2 経営していた企業の従業員規模



15～19年廃業（同25.7%、14.7%）と比べて、業歴が20年以上である企業の割合が高い。

廃業を決めた時の従業員規模は、「1人（経営者のみ）」の割合が71.2%で、10～14年廃業の44.8%、15～19年廃業の46.7%と比べて約25ポイント高い（図-2（1））。他方、「2～4人」「5～9人」「10人以上」の割合はそれぞれ24.0%、3.7%、1.1%で、10～14年廃業（同33.7%、15.5%、6.1%）、15～19年廃業（同39.5%、10.7%、3.1%）と比べて低くなっている。廃業時の従業員規模をみても「1人（経営者のみ）」の割合は72.3%で、10～14年廃業の54.1%、15～19年廃業の58.9%より高い（図-2（2））。

廃業を決めた時と廃業時の従業員規模の違いをみると、10～14年廃業や15～19年廃業では、「1人（経営者のみ）」の割合が約10ポイント増加しており、廃業に向

表-4 後継者を探すことなく事業をやめた理由

(単位：%)

	10～14年 廃業	15～19年 廃業	20～23年 廃業
そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていなかった	59.4	55.9	55.0
事業に将来性がなかった	22.9	23.2	21.5
子どもに継ぐ意思がなかった	3.5	5.7	8.5
子どもがいなかった	5.9	6.1	6.9
適当な後継者がみつかると思えなかった	2.4	3.0	3.5
地域に発展性がなかった	2.4	2.4	2.3
その他	3.5	3.7	2.3
n	170	297	260

(注)「後継者を探すことなく事業をやめた」と回答した人に尋ねたもの。

けて従業員数を減らしていることがうかがえる。もともと従業員数が少ない20～23年廃業では、「1人（経営者のみ）」はわずか1ポイントの増加にとどまり、従業員規模の構成比はほとんど変化していない。20～23年廃業の大多数は、従業員を雇っていない企業や家族だけで経営していた企業など廃業に向けて従業員を減らす必要がなかった企業であったと思われる。

事業の承継に対する意識は低い

20～23年廃業には廃業時の年齢が高い、経営者1人だけの企業が多いといった特徴がみられた。高齢になっても小さな規模で事業を継続してきた経営者像が浮かんでくるが、事業の承継は考えていなかったのだろうか。

後継者の検討状況を見ると、「後継者を探すことなく事業をやめた」が95.9%を占める。「後継者は決まっていたが事情により承継できなくなった」「後継者にしたい人はいたが承諾してくれなかった」「後継者にふさわしい人

を探したが見つからなかった」はそれぞれ1.1%、0.4%、2.6%で、実際に後継者を探した人はわずかである。10～14年廃業と15～19年廃業も「後継者を探すことなく事業をやめた」の割合が93.9%、93.1%と高い。コロナ禍だから後継者を探さなかったということではなく、元経営者の大多数は後継者を探さずに廃業している。

後継者を探すことなく事業をやめた理由は、「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていなかった」が55.0%となっており、次いで「事業に将来性がなかった」が21.5%である（表-4）。後継者難に該当する「子どもに継ぐ意思がなかった」(8.5%)、「子どもがいなかった」(6.9%)、「適当な後継者がみつかると思えなかった」(3.5%)は合計しても18.8%で、事業を継いでもらいうつもりがなかった割合（55.0%）と比べるとかなり低い。「子どもに継ぐ意思がなかった」は10～14年廃業の3.5%、15～19年廃業の5.7%からやや上昇の傾向をみせているが、全体の傾向は大きくは変わっていない。

さらに、事業を誰かに継いでもらいたいと思っていなかった理由を複数回答で尋ねたところ、「自分の趣味で始めた事業だから」(30.1%)、「個人の免許・資格が必要な事業だから」(25.9%)、「高度な技術・技能が求められる事業だから」(23.8%)の割合が高い（表-5）。「経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから」(17.5%)と「経営者個人の人脈が欠かせない事業だから」(16.8%)も10%台後半の割合で挙がっており、これら五つの理由は10～14年廃業や15～19年廃業でも上位に並んでいる。

個人の資質や感性、技術・技能、人脈など経営者個人に備わったものは、他社に引き継がせることができない。経営者個人の資質や能力が重要視される事業では、経営者の引退によって事業の価値が失われるため、元経営者は廃業を選択したのだと推測される。ただし、たとえ個人の資質や能力に依存する事業であっても、時間をかければ技術・技能は身につけられるだろうし、同業者がい

表-5 誰かに継いでもらいたいと思っていなかった理由
(複数回答)

(単位：%)

	10～14年 廃業	15～19年 廃業	20～23年 廃業
自分の趣味で始めた事業だから	24.8	25.3	30.1
個人の免許・資格が必要な事業だから	17.8	19.9	25.9
高度な技術・技能が求められる事業だから	28.7	26.5	23.8
経営者個人の感性・個性が欠かせない事業だから	26.7	25.3	17.5
経営者個人の人脈が欠かせない事業だから	21.8	22.3	16.8
長期の訓練・修業が必要な事業だから	12.9	15.1	11.2
後継者に苦勞をさせたくないから	14.9	11.4	9.1
その他	1.0	3.0	2.1
特に理由はない	17.8	20.5	24.5
n	101	166	143

(注)「そもそも誰かに継いでもらいたいと思っていなかった」と回答した人に尋ねたもの。

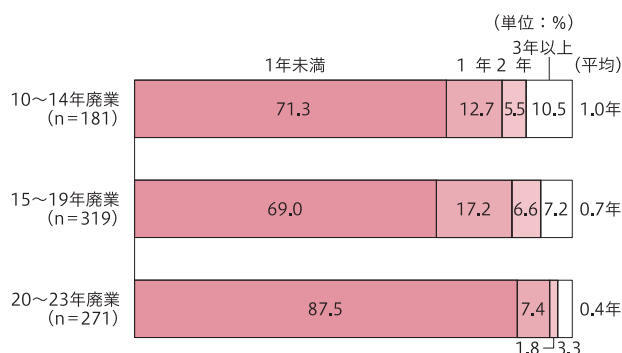
ないこともないだろう。後継者の探索と育成、または同業者への事業譲渡を検討する余地はあると思われる。「特に理由はない」という回答が24.5%あることも含めて、経営者に承継への意識を促す取り組みが必要といえる。

コロナ禍で廃業の時期が前倒しに

もともと廃業を考えていたからか、元経営者は廃業を決断してから廃業するまでの期間が短い人が多い。

廃業時の年齢から廃業を決めた時の年齢を差し引いて廃業までの期間を計算すると、「1年未満」は10～14年廃業では71.3%、15～19年廃業では69.0%、20～23年廃業では87.5%となっている(図-3)。20～23年廃業では割合が大きく高まっており、廃業を決めてから短期間で廃業する人が増加している。

図-3 廃業を決めてから廃業するまでの期間

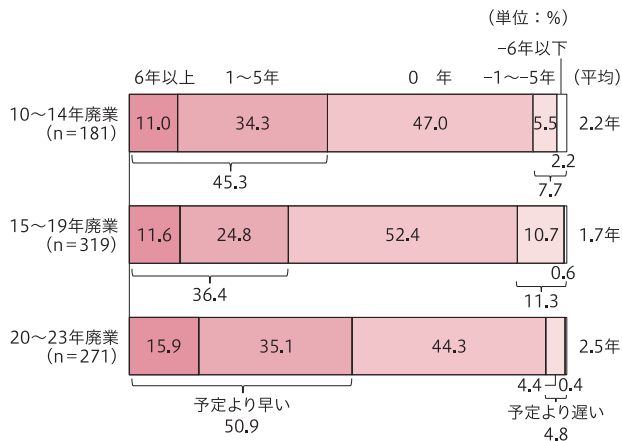


(注) 廃業時の年齢から廃業を決めた時の年齢を引いた値。

その理由はやはりコロナ禍にあるだろう。2023年廃業調査では、廃業のタイミングとコロナ禍との関係を尋ねている。廃業を決めた時期が「新型コロナウイルス感染症が流行する前」である割合は17.0%であるのに対し、「新型コロナウイルス感染症が流行して1年以内」は25.5%、「新型コロナウイルス感染症が流行して1年後以降」は57.6%と、8割超がコロナ禍になってから廃業を決めている。もっとも、コロナ禍で廃業を決めた元経営者であっても、コロナ前の2019年末時点における事業承継の意向は「自分の代で事業をやめるつもりだった」が86.2%を占めており、もともと廃業の意向があった人が大半である。

そうしたコロナ前から廃業を予定していた元経営者に、廃業を決めた時期についてのコロナ禍の影響を尋ねた結果は、「変わらない」が58.2%、「早くなった(コロナ禍がなければもっと遅くなるはずだった)」が41.2%となっている。また、廃業を決めた時期がコロナ前である人を含めて、廃業時期についてのコロナ禍の影響を尋ねても、「変わらない」が61.3%、「早くなった(コロナ禍がなければもっと遅くなるはずだった)」が37.8%となっている。いずれも約4割はコロナ禍によって廃業を決めた時期や廃業時期が早くなったと回答しており、コ

図－４ 廃業予定年齢と廃業時の年齢の差



コロナ禍によって廃業が前倒しされたことがうかがえる。

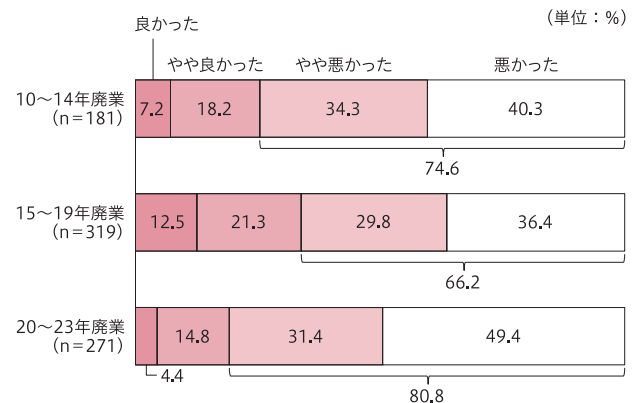
実際、廃業を決めた時に考えた廃業予定年齢から廃業した時の年齢を引いた値を算出して、予定より早い廃業だったかどうかをみると、20~23年廃業では「6年以上」が15.9%、「1~5年」が35.1%となっており、合わせて50.9%が予定していた年齢より早く廃業している(図-4)。この割合は、10~14年廃業の計45.3%（「6年以上」が11.0%、「1~5年」が34.3%）や15~19年廃業の計36.4%（同11.6%、24.8%）と比べて高い。

手遅れになる前に廃業を決断

コロナ禍で経営状況が悪化した企業が多ければ、早期に事業を畳もうとすると考えられるため、廃業時期が予定より早くなった理由としてうなずける。

廃業を決めた時の同業他社と比べた業況をみると、20~23年廃業では「良かった」が4.4%、「やや良かった」が14.8%、「やや悪かった」が31.4%、「悪かった」が49.4%となっている(図-5)。「やや悪かった」と「悪かった」

図－５ 廃業を決めた時の同業他社と比べた業況



の合計は80.8%で、10~14年廃業の74.6%（「やや悪かった」34.3%、「悪かった」40.3%）や15~19年廃業の66.2%（同29.8%、36.4%）より高い。また、廃業を決めた時期がコロナ後である企業にコロナ前の2019年の業況を尋ねると、「良かった」が9.8%、「やや良かった」が33.3%、「やや悪かった」が33.8%、「悪かった」が23.1%であった。20~23年廃業の値と比較すると、「やや良かった」が約19ポイント高く、「悪かった」が約26ポイント低いことからコロナ禍で業況が悪化したことがわかる。

同様に、廃業を決めた時の財務状況は、「資産は負債より多かった」が43.9%、「資産と負債は同程度だった」が28.0%である(図-6)。「資産は負債より少なかった」という債務超過の割合は28.0%で、10~14年廃業の23.2%や15~19年廃業の24.1%より高い。20~23年廃業の方が財務状況は悪く、コロナ禍が経営に悪影響を及ぼしたことがうかがえる。ただし、廃業を決めた時期がコロナ後である企業の2019年の財務状況は、「資産は負債より多かった」が48.9%、「資産と負債は同程度だった」が28.4%、「資産は負債より少なかった」が22.7%である。20~23年廃業の値との差は「資産は負債より多かった」と「資産は負債より少なかった」ともに約5ポイントであり、コロナ禍による悪化の程度は先ほどの業況ほど大

図－6 廃業を決めた時の資産・負債の状況

(単位：%)

	資産は負債より 多かった	資産と負債は 同程度だった	資産は負債より 少なかった
10～14年廃業 (n=181)	53.0	23.8	23.2
15～19年廃業 (n=319)	46.7	29.2	24.1
20～23年廃業 (n=271)	43.9	28.0	28.0

きくはない。業況の悪化を受け、債務超過に陥る前にいち早く廃業を決断したといえるだろう。

廃業準備の必要性は低下

廃業を決めてから1年未満で廃業した人が増えている背景には、コロナ禍による経営状況の悪化のほか、経営者1人だけの企業が増えていること（前掲図－2）も考えられる。従業員の再就職先を考える必要がないなど、廃業に向けて取り組むべきことが少なければ、それだけ早く廃業できるからである。廃業のために取り組んだことをみても、20～23年廃業では「特に取り組んだことはなかった」が70.5%と、10～14年廃業の63.5%、15～19年廃業の62.1%から上昇している（表－6）。

廃業に向けた取り組みについては、「仕事量を減らすための仕事や取引先の選別」が14.4%と最も高く、次いで、「設備（機械・車両など）の売却」が5.9%、「新たな設備投資の抑制」が5.5%、「借入金の繰上返済」が4.8%、「従業員の新規採用の抑制」が4.1%となっている。どの取り組みも事業規模の縮小につながるものである。

取り組みの内容を従業員、設備、借入金のそれぞれ

表－6 廃業のために取り組んだこと（複数回答）

(単位：%)

	10～14年 廃業	15～19年 廃業	20～23年 廃業
仕事量を減らすための仕事や取引先の選別	8.8	18.2	14.4
従業員に関する取り組み	16.0	11.9	6.3
従業員の新規採用の抑制	6.6	4.1	4.1
従業員の再就職先の斡旋 ^{あつせん}	11.6	6.3	3.0
従業員の独立の支援	3.9	2.8	2.6
設備に関する取り組み	17.1	13.5	12.2
設備（機械・車両など）の売却	10.5	7.5	5.9
新たな設備投資の抑制	6.6	6.3	5.5
土地・店舗・事務所・工場の売却	5.0	3.8	3.3
借入れに関する取り組み	16.0	14.1	10.0
借入金の繰上返済	8.8	6.6	4.8
新たな借入金の抑制	7.2	6.3	3.7
事業をやめるために必要な資金の借入れ	0.6	2.5	1.8
事業清算の法的手続きによる借入金の返済条件の緩和	1.7	1.3	1.1
金融機関との交渉による借入金の返済条件の緩和	3.9	1.9	0.7
その他の取り組み	3.3	3.1	0.7
特に取り組んだことはなかった	63.5	62.1	70.5
n	181	319	271

に関するものに分類して、その割合をみると、「従業員に関する取り組み」は6.3%、「設備に関する取り組み」は12.2%、「借入れに関する取り組み」は10.0%である。いずれも、10～14年廃業（それぞれ16.0%、17.1%、16.0%）、15～19年廃業（同11.9%、13.5%、14.1%）から低下している。なかでも「従業員に関する取り組み」は10～14年廃業と比べて約10ポイント低く、「設備に関する取り組み」や「借入れに関する取り組み」より低下幅が大きい。廃業を決めた後は事業を小さくする傾

表-7 廃業時に困ったこと（複数回答）

(単位：％)

	10～14年 廃業	15～19年 廃業	20～23年 廃業
どのように事業をやめればよいか わからなかった	5.0	8.2	8.1
誰に相談してよいかわからなかった	3.3	6.6	6.3
設備の処分が難しかった	2.8	3.8	4.8
近隣の一般消費者に事業の 継続を求められた	5.5	6.6	4.8
必要な手続きを依頼できる 専門家を見つけるのが難しかった	2.8	2.8	3.0
販売先や受注先の企業に事業の 継続を求められた	3.9	6.6	3.0
土地・店舗・事務所・工場の 処分が難しかった	4.4	4.1	1.8
借入金の繰上返済を求められた	1.7	1.9	1.5
事業をやめるために必要な 資金を借りられなかった	1.7	1.6	1.5
仕入先や外注先に事業の 継続を求められた	5.0	2.8	1.1
従業員に再就職先の紹介を 求められた	1.1	0.6	0.0
その他	0.0	1.6	0.7
特に困ったことはなかった	77.9	72.7	77.5
n	181	319	271

向がうかがえるが、もともと事業規模が小さい企業が増えた結果、その傾向は弱まっている。

廃業のために相談した外部機関や専門家については、79.7%の元経営者が「相談していない」と回答しており、10～14年廃業の71.3%や15～19年廃業の70.8%より高い。廃業に向けた取り組みが少なくなった結果、廃業について相談することが減ったのだろう。

相談した外部機関や専門家は、「公認会計士・税理士」が9.2%と最も多いものの、10～14年廃業の12.7%、15～19年廃業の14.1%からは低下している。次に多い相談先は「同業者・同業者団体」の5.2%で、「商工会議所・商工会」と「弁護士・司法書士」が3.7%、「取引先」が3.0%と続いている。「取引先」は重要な利害関係者であ

るものの、相談した割合は10～14年廃業の7.7%、15～19年廃業の4.4%と比べて低い。事業規模が小さい企業は廃業による取引先への影響が軽微であることなどから、事前に相談することがなかったのかもしれない。

9割以上が円滑な廃業を実現

外部機関や専門家への相談が少なかったのは、廃業の際に相談しなければ解決できないような問題に直面しなかったという面もあるだろう。

廃業時に困ったことをみると、「特に困ったことはなかった」が77.5%となっている（表-7）。10～14年廃業（77.9%）とは同水準だが、15～19年廃業（72.7%）と比べると高い値である。困ったことの内容は、「どのように事業をやめればよいかわからなかった」が8.1%で最も多く、次いで「誰に相談してよいかわからなかった」が6.3%となっている。廃業はほとんどの経営者にとって初めての経験であり、その手続きがわからずに困るケースがあるようだ。

廃業時に実際に問題として表面化したことを尋ねた結果では、「特に問題になったことはなかった」が68.6%である（表-8）。10～14年廃業の61.3%、15～19年廃業の61.4%と比べて高く、問題なく廃業できたという人が増えている。問題になったことをみると、「生活するための収入がなくなった」が21.0%と多く、10～14年廃業（17.1%）や15～19年廃業（19.7%）からやや増加している。逆に「近隣の一般消費者に不便をかけてしまった」（5.9%）や「販売先や受注先の企業に不便をかけてしまった」（4.8%）は、10～14年廃業（それぞれ7.2%、6.1%）や15～19年廃業（同7.5%、10.3%）より低く、顧客への影響は相対的に小さかったといえる。

円滑に廃業できたかどうかを尋ねた設問に対しても、

「円滑にできた」は58.3%、「どちらかといえば円滑にできた」は36.9%と、円滑だったという回答が9割を超える。なかでも「円滑にできた」は10～14年廃業の51.4%や15～19年廃業の54.9%より高い値となっている。

課題は廃業後の収入の確保

ここまでみてきた2023年廃業調査と2019年廃業調査を比較した結果をもとに、コロナ後の経営者の引退による廃業の特徴を整理すると、以下の2点が挙げられる。

第1に、売り上げの低迷や事業の将来性に不安があったなどの事業継続困難を理由とする廃業は増加しておらず、コロナ禍による経営状況の悪化は、廃業の明確な理由とはなっていない。しかし、廃業を決めた時期や廃業の時期を早めるかたちでコロナ禍の影響が確認できる。元経営者の年齢が高くなっていったことから、事業を承継する意向はないものの経営を続けていた人が、経営状況の悪化を受けて、または事業の経営に魅力を感じられなくなって、廃業を前倒ししたと考えられるだろう。

第2に、廃業時の従業者規模は、経営者1人だけの企業の割合が高まっており、廃業する企業の事業規模が相対的に小さくなった結果、廃業のための取り組みや外部機関への相談などを実施する割合は低下し、円滑に廃業できたという企業が増加している。

一方で、初めてとなる廃業の手続きに戸惑う元経営者もあり、事業をやめるためのアドバイスや廃業に関する手続きを依頼できる専門家の紹介など、廃業を円滑に進めるための支援を整える必要がある。さらに、廃業後の収入の確保が問題になった元経営者も一定数存在する。収入源の多様化を図るために、小規模企業共済や少額投資非課税制度（NISA）などの活用を促すといった経営者個人の資産形成に対する啓発も求められる。

表－8 廃業時に問題になったこと（複数回答）

(単位：%)

	10～14年 廃業	15～19年 廃業	20～23年 廃業
生活するための収入がなくなった	17.1	19.7	21.0
近隣の一般消費者に不便を かけてしまった	7.2	7.5	5.9
販売先や受注先の企業に 不便をかけてしまった	6.1	10.3	4.8
借入金や買掛金などの 債務が残った	6.1	7.2	4.1
事業をやめる際にかかった 費用の負担が大きかった	3.9	5.3	4.1
仕入先や外注先に不便を かけてしまった	3.3	4.7	3.0
商店街や地場産業など地元の 活力が低下した	1.1	0.9	0.7
従業員の再就職先が 見つからなかった	1.7	0.3	0.4
その他	0.0	1.3	0.4
特に問題になったことはなかった	61.3	61.4	68.6
n	181	319	271

廃業を支援することで企業の新陳代謝が進み、社会全体で経営資源がより有効に活用されるようになる。経営状況が悪化した企業に対しては、事業の再生だけではなく、廃業を視野に入れたサポートを実施し、ソフトランディングに導くことも重要だろう。

- (注1) 経営者の引退とは、自らの意思により経営者という仕事を辞めることである。必ずしも就労を終えることを意味するものではないため、引退後に他社に勤務して働くことはあり得る。
- (注2) 当研究所が2015年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」において、自分がまだ若いので後継者について今は決める必要がないと考えている「時期尚早企業」と、自分の代でやめるつもりであるため後継者がいない「廃業予定企業」の割合を経営者の各年齢で比較すると、46歳を境に廃業予定企業の割合が時期尚早企業の割合を上回る。同様に2019年と2023年に実施された同調査では、それぞれ45歳、43歳が境となっている。
- (注3) 経営者の事情は、「高齢」「体力・気力の衰え」「自身の健康上の理由」など、経営者の代わりに経営する人がいれば事業は継続されていたと考えられる廃業理由、事業継続困難は、「売り上げの低迷」「債務の支払いが困難になった」「経営に大きな問題はなかったが事業の将来には不安があった」など、代わりとなる経営者がいても事業の継続は難しいと考えられる廃業理由である。
- (注4) 業歴が3年以下で廃業しているケースは創業の失敗による廃業とみなし、分析の対象外としている。



家族に寄り添うベビーシッター



(株)キューテスト 代表取締役 中原 絵梨香

なかはら えりか

秋田県出身。自身の産後にワンオペ育児で苦労した経験から起業を決意。産前産後の女性をサポートしたいという思いから、ベビーシッターと家事代行をメインで行う、(株)キューテストを2021年に創業。

企業概要

- ▶ 創業 2021年
- ▶ 資本金 600万円
- ▶ 従業者数 6人
- ▶ 事業内容 保育家事代行事業、ベビーケアルーム販売事業
- ▶ 所在地 宮城県仙台市青葉区中央 2-2-30 日興商事ビル4階
- ▶ 電話番号 050(3749)5127
- ▶ URL <https://cutest.biz>

代表の中原絵梨香さんは、7歳の時、母を亡くした。母が産後うつ病を患っていたこともあり、亡くなったのは自分のせいではないかと責める気持ちが消えず、中原さんはつらい幼少期を過ごしたという。

日本では出産後の女性の10人に1人が産後うつ病を発症するといわれている。自分と同じような経験をする子どもがいない世の中にしたい。その思いを胸に、新生児から預けられるベビーシッターと家事代行のサービスを立ち上げた中原さんに話をうかがった。

産後の女性の心と体をサポート

——事業内容を教えてください。

主な事業は、ベビーシッターと家事代行を行う「Family Sitter仙台」です。お客さまの家に訪問し、0歳から小学生までの子どものベビーシッターをしたり、料理などの家事をしたりします。

対応時間は8時から18時までで、予約は2時間から受けています。年末年始を除き土日祝日も利用可能です。料金は1時間 3,630～4,538円で、利用する時間帯によって変わります。そのほか、出張費や

保険代として1回約3,400円のご負担をお願いしています。

当社のサービスの特長は、0歳0カ月の新生児からお預かりできることです。保育サービスを利用できるのは、保育園では生後4カ月以降から、ベビーシッターでは生後3カ月以降からというところが多いです。

これは、集団保育では、眠っている間に突然亡くなってしまう、乳幼児突然死症候群という病気の発症リスクが高い低月齢の赤ちゃんを安全に保育することが難しいためです。

原因は解明されていませんが、発症率を下げるために、保育者ができることもあります。当社では、保育

者への研修やマニュアルの整備などを徹底し、新生児も安心して預けられるようにしました。

——もともと保育にかかわる仕事をしていたのですか。

いいえ、保育の仕事をした経験はありません。起業前は、自治体の施設の運営や、ふるさと納税の返礼品の開発をする会社に勤めていました。

起業を決めたきっかけは、遠方に住む父親の介護が始まったことです。当時、わたしは2歳の子どもの育てながら働いていました。そこに介護が加わり、息つく暇もなくなりました。働くことが好きなので、仕事は辞めたくない、でもこのまま勤務を続けるのは難しい。どうすれば、育児と介護、仕事をこなせるか悩むなかで、初めて起業を意識しました。自由に仕事を調整できるので、自分に合った働き方ができると思ったのです。

——経験のない保育事業で起業しようと決めたのはなぜですか。

起業するならやりたいことは何だろうと考えたとき、産前産後の女性のサポートをしたいと強く思いました。理由は二つあります。

一つは、7歳の時に母を亡くしたことです。産後うつ病でした。産後うつ病とは、出産によるホルモンバ

ランスの変化や、夜泣き対応による疲れ、育児への不安などが原因で、産後に発症しやすい心の病気です。

当時は、生まれたばかりの妹の世話や家事に追われる父や祖父母を手伝い、必死に生活する毎日でした。何よりつらかったのは、母が亡くなったのはわたしが良い子じゃなかったからではないかと自分を責める気持ちが消えなかったことです。産後の母親をサポートすることで、うつ病を少しでも減らし、わたしと同じような経験をする子どもがいない世の中にしたいと思いました。

もう一つは、わたし自身が妊娠中につわりで苦しんだことです。日常生活もままならなくなりましたが、夫には仕事があり、助けてもらうにも限界があります。医師から常に見守ってくれる人が必要だと言われ、夫の両親を頼ることにしました。

夫の両親はとても優しく、親身に助けてくれました。しかし、夫の実家は香川県にあり、宮城県から体調が悪いなか移動するのは大変でしたし、慣れない土地で夫と離れて生活することに不安や寂しさを感じることも少なくありませんでした。

また、家族だからこそ言えない、頼れないこともあります。わたしのようないい思いを抱えている人は、ほかにもたくさんいるはず。家族のサポートがある人もない人も、楽しく



新生児から預けられるサービス

子どもを産み育てられるお手伝いがしたいと思ったのです。

自分の言葉で思いを伝える

——経験のない分野での創業に不安はありませんでしたか。

まったくなかったわけではありませんが、プライベートが忙しすぎて不安を感じる余裕もありませんでした。それが、逆によかったのかもしれない。決めたからにはとにかくやろうと必死に勉強しました。

自分の子どもを育てているからといって、ほかの人の子どもを保育できる証明にはなりません。まずは、安心して預けてもらえるように、母親の心身の変化やコミュニケーション方法を学んだり、乳幼児の保育実習に参加したりして、産後ケアの民間資格を取得しました。

また、仙台市が主催する、社会課題解決に取り組む起業家を支援する「Social Innovation Accelerator プログラム」に参加しました。ビジョン



赤ちゃんに心と心で語り合う

を事業として実現させるにはどうすればよいのか意見をもらいながらブラッシュアップしたり、経営に必要な知識を学んだりしました。ここでできた経営者の方たちとのつながりは、今も事業に役立っています。

そのほか、起業支援センターでは、事務手続きについて土業の方に相談に乗ってもらいました。多くの支援を活用し、積極的に学んだことで、無事に起業できました。

——順調に軌道に乗りましたか。

いいえ。週に1回の予約があるかないかという状態が何カ月も続きました。起業当時の2021年はコロナ禍で、家に人が来るだけでもハードルが高かったのもあると思います。

ただ、お客さまはとても感謝してくださいました。「コロナ禍で誰とも会えず、話もできず、とても不安だったけれど、中原さんが来てくれて救われました」とうれしそうに笑うお客さまを見て、この仕事は必要とされていると自信をもてました。

コロナ禍では、里帰り出産の受け入れが突然中止になったというケースもたくさんありました。遠方にいる両親に手伝いに来てもらうこともできず、誰のサポートも受けられなくなってしまったという人も、少なかつたのです。

一人でも多くの母親の助けになりたい。この思いをかなえるには、目の前のお客さま一人ひとりに誠実に向き合い、焦らずに質の高いサービスを提供し続けることが大事だと考えました。ただ、それだけでは、多くの方にこのサービスを知ってもらうには十分ではありません。そこでもう一つ、取り組んだことがあります。ホームページの充実です。

——どういう工夫をしたのですか。

わたしがどういった人間なのか伝わるようにしました。どんな気持ちで訪問しているか、なぜこの事業を始めようと思ったかなどを詳しくつづりました。ベビーシッターによる虐待事件を取り沙汰された記憶のある方も多いと思います。大切な子どもを他人に任せるのは、勇気のいることです。任せるに足る人だと思ってもらうには、保育の経験や資格をアピールするだけでは足りません。

いろいろな世代の方に見てもらえるように、SNSを小まめに更新しました。動画も載せて、自分の言葉で

思いを語ることで、相手に気持ちが伝わるように工夫しました。すると、ホームページを見て気になったからと予約してくださる方が徐々に増えていきました。

驚いたことに、男性からもたくさん依頼をいただくようになりました。話を聞いてみると、社会的に男性の育児参加が求められている、自分も育児をしたいが、職場の理解を得るのが難しい、職業柄仕事を休めない、という方が少なくありませんでした。自分の代わりに妻を助けてほしい、と言うのです。

サービスを利用する母親以外にも依頼しやすいように、具体的なサービス内容や料金をわかりやすく掲示するなど、さらにホームページを改良しました。今では男性からの依頼が予約の半分以上を占めています。

リピートしてくださる方も多くなり、わたしだけでは対応しきれなくなったので、少しずつ雇用を増やし、今は6人の従業員がいます。それでも予約はいっぱいです。今後はさらに従業員を増やし、より多くの家庭にサービスを届けたいです。

働く人も幸せな 職場環境を目指す

——人材確保の秘訣は何ですか。

働きやすい環境を整えることです。働く保育士が幸せでなければ、

良い保育はできません。保育士が働きたいと思える環境を整えることは、サービスの質を担保することにもつながります。

具体的には、三つの取り組みを行っています。一つ目は、予約の取り方です。3カ月先まで保育士の休みの希望を聞き、保育士の都合に合わせて予約を入れています。全員の予定が埋まっている日時は、予約を受けないことにしています。また、育児中の保育士も多いので、子どもの発熱などで急に休みが必要になったときに休みやすいように、わたし自身は保育の予約は受けず、臨機応変に応援に入れるようにしました。

二つ目は、在宅勤務の導入です。ITツールを駆使して、出社しなくても働けるようにしています。さらにチャットなどを使うことで、社内のメンバーと密にコミュニケーションをとれる仕組みも整えました。

三つ目は、保育以外の仕事を任せることです。やる気のある人にはSNSの運用や、保育をテーマとしたウェブ番組の企画、営業、社内研修の講師など、保育以外の仕事もどんどん任せるようにしています。わたしが外部講師としてプレゼンテーションをする場に同行してもらうこともあり、保育以外の世界を経験できることが働く魅力だと感じるようです。

当社では、保育園に5年以上勤務

した経験のある人を採用しています。サービスの質を維持するために、どうしてもこの条件は譲れませんでした。全国的に保育士が不足しているため、採用は難しくなると覚悟していましたが、必要な人材を集めることができています。

——今後の展望を教えてください。

当社のビジョンは、「子どもたちの育つ環境を整え誰もが子育てを楽しめる社会」です。これを実現するためには、お客さまが子育てを楽しむことはもちろんですが、働いている従業員も家族との時間を確保できる環境を維持し続けることが必要だと思っています。

そのため、売り上げを追い求めるだけではなく、どれだけ子どもたちにサービスを届けることができた

のかなど、社会課題をどれだけ解決したかということも発信し続けていきたいと考えています。

ベビーシッターと家事代行は、競争の多い業界です。お客さまが、「どうせ選ぶなら質の高いサービスを」「どうせ選ぶならより社会貢献の意図がある会社を」と考え、選んでもらえる会社になりたいと思っています。ゆくゆくは社会をよりよくするために出資している投資家にも選んでもらえる会社になることが目標です。

社名であるキューテストは、英語のcuteの最上級からつけました。お客さまが一番大切にしているもの、つまり宝物と一緒に大切にするという思いを込めました。この気持ちを忘れず、子育てしやすい社会をつくるためにこれからも進み続けます。

聞き手から

中原さんは、起業当初、誰でも利用できるサービスにするには、料金を下げるべきではないかと悩んだそう。しかし、多くの経営者と意見交換するなかで、事業を継続できなければ、結局誰も助けることはできないと気づき、迷いが消えたという。

仕事をしていて楽しいのはどんなときかと尋ねると、「赤ちゃんが笑いかけてくれた瞬間です。大切に思っている気持ちが、言葉を話せない赤ちゃんに伝わった証だからです」と、中原さんは幸せそうにほほ笑んだ。中原さんは、育児、介護、仕事と忙しいなか、研修に参加するなどして積極的に勉強を続けている。歩みを止めない中原さんの姿に共感し、一緒に働きたいと、求人にはたくさんの応募が集まるという。中原さんが目指す、誰もが育児を楽しめる世の中の実現は、遠い未来のことではないように思えてくる。

(尾形 苑子)



第106回

持ち直しの動きに足踏みがみられる 小企業の景況

～全国中小企業動向調査・小企業編 (2024年1-3月期実績、4-6月期見通し)結果～

当研究所が2024年3月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」によると、今期(2024年1-3月期)の小企業の業況判断DIは前期(2023年10-12月期)から低下した。コロナ禍が落ち着き、経済活動の再開が進むにつれて景況は改善傾向にあったが、足元では長期化する物価高などによってその勢いが弱まっている。小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

業況判断DIは6期ぶりに低下

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、本調査)を実施している。従業者数が原則20人未満の企業1万社を対象に、業況や売り上げ、採算などについて尋ね、小企業の景況感を把握している。

本調査の代表的な指標である業況判断DI(業況が「良い」企業割合-「悪い」企業割合)をみると、今期は前期から6.2ポイント低下して-23.8となった(図-1)。新型コロナウイルス感染症の位置づけが5類に移行し、人々がコロナ前の日常を取り戻すなか、DIは上昇が続いていたが、6期ぶりに低下した。

今期のDIを押し下げた主な要因は、二つ挙げられる。一つは、個人消費の停滞である。前期までは、コロナ禍で抑制されていた需要が回復し、活発化した個人消費が改善を支えていたが、長引く物価高がブレーキとなった。

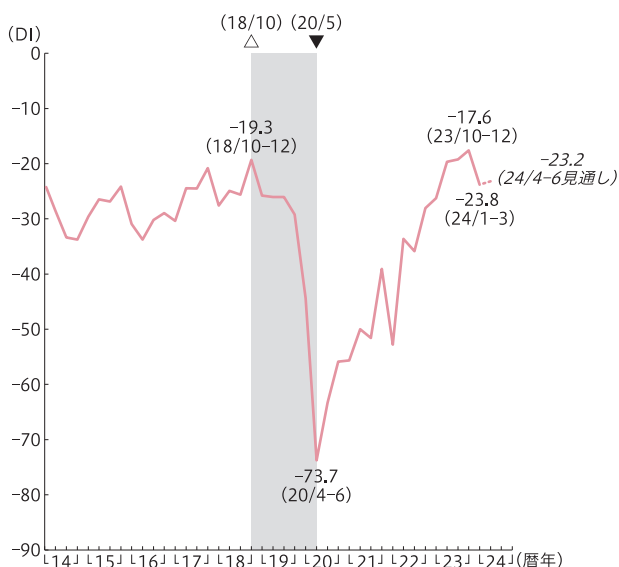
厚生労働省が公表する毎月勤労統計調査によると、物価の変動を考慮した実質賃金は、2024年2月まで23カ月連続で前年同月を下回った。大企業を中心に賃上げの動きがみられたものの、物価の伸びに賃金の上昇が追いつかない状況が家計の購買力低下を招き、企業の業績回復に水を差す格好となった。

もう一つは、人手不足である。経済活動の再開とともに労働需給は逼迫^{ひっばく}しており、とりわけ情報通信業や建設業、運輸業などで深刻な状況になっている。なかには従業員が確保できず、機会損失が発生しているケースもあるようだ。

すべての業種で業況が悪化

業況判断DIの推移を八つの大分類業種ごとにみると、今期はすべての業種でDIが低下した(表)。順に、その要因を確認していこう。

図-1 業況判断DIの推移（全業種計）



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

(注) 1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値（表、図-4も同じ）。

2 ———は実績、-----は見通しを示す。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

製造業は前期から7.5ポイント低下し、-32.8となった。金属・機械は、中国など海外経済の先行き不透明感を背景に企業の設備投資への慎重姿勢が強まったことで、機械受注が低調だった。食料品や繊維工業、衣服・ニットなどを含むその他製造も、年末需要の反動があり振るわなかった。

卸売業は前期から8.5ポイント低下し、-26.8となった。織・衣・食は、川下の小売業や飲食店・宿泊業の好調が一服し、需要が落ち着いた。また、円安の進行による輸入コストの上昇を受けて、収益が悪化している企業も少なくない。機械・建材は、販売先である製造業や建設業で設備投資が進まず、引き合いが弱かったことが影響した。

小売業は前期から2.5ポイント低下し、-30.1となっ

表 業況判断DIの推移（業種別）

（単位：DI、ポイント）

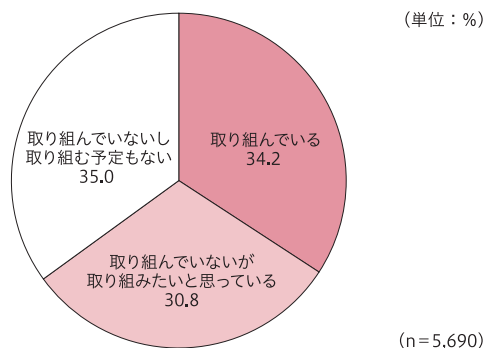
	2023年				2024年	今期 - 前期
	1-3 月期	4-6 月期	7-9 月期	10-12 月期 (前期)	1-3 月期 (今期)	
全業種計	-26.3	-19.7	-19.2	-17.6	-23.8	-6.2
製造業	-26.1	-24.4	-30.6	-25.3	-32.8	-7.5
金属・機械	-21.8	-25.7	-23.2	-23.9	-30.1	-6.2
その他製造	-29.0	-23.6	-35.6	-26.2	-34.7	-8.5
卸売業	-30.1	-25.2	-22.8	-18.3	-26.8	-8.5
織・衣・食	-29.0	-16.5	-15.8	-13.8	-23.8	-10.0
機械・建材	-31.3	-35.8	-31.0	-23.4	-30.1	-6.7
小売業	-32.9	-27.6	-26.7	-27.6	-30.1	-2.5
耐久消費財	-37.5	-32.9	-19.8	-30.0	-34.9	-4.9
非耐久消費財	-32.0	-26.6	-28.1	-27.1	-29.1	-2.0
飲食店・宿泊業	-17.3	-2.1	-2.7	-4.1	-8.5	-4.4
サービス業	-31.5	-18.5	-17.3	-18.6	-25.8	-7.2
事業所向け	-17.5	-10.1	-11.1	-8.0	-18.1	-10.1
個人向け	-36.1	-21.2	-19.3	-22.1	-28.2	-6.1
情報通信業	-4.3	-8.3	-7.0	-20.3	-24.6	-4.3
建設業	-18.0	-20.9	-14.8	-5.0	-14.4	-9.4
運輸業	-11.9	-12.0	-12.5	-9.1	-21.1	-12.0
道路貨物	-20.0	-30.9	-33.3	-25.3	-31.3	-6.0
道路旅客	6.5	28.9	30.0	22.2	5.4	-16.8

(注) 網かけは、前期から低下した値。

た。耐久消費財、非耐久消費財ともに幅広い品目でDIが低下した。調査先からは、「高額商品の売れ行きが低迷している」（家具小売業）、「ついで買いが減っているせい、客単価が下がっている」（コンビニエンスストア）といったコメントが寄せられた。幅広い品目で値上げが続くなか、ぜいたく品だけでなく、生活必需品の一部においても購入量を減らしたり、低価格商品にシフトしたりするなど、消費者の間で節約志向が広がりつつあるようだ。

飲食店・宿泊業は前期から4.4ポイント低下し、-8.5となった。内訳をみると、宿泊業で大きくDIが低下している。閑散期を迎えたことに加えて、昨年末に全国旅行支援事業が終了した影響もあって需要が一段落した。飲食店は、酒場等が不振だった。コロナ禍における生活様式の変化で、夜間の営業を中心とする業態では回復の動

図-2 デジタル化の取り組み状況（全業種計）



(注) nは回答数（図-3、4も同じ）。

きが鈍くなっている可能性がある。

サービス業は前期から7.2ポイント低下し、-25.8となった。個人向けは洗濯業の低下が目立つ。支出を減らすために自宅で洗濯を済ませたり、コインランドリーを利用したりする人が増え、需要が減少しているとみられる。加えて、溶剤やハンガーといった石油製品の仕入価格高騰も業況悪化に拍車をかけた。理容業や写真業などでもDIが低下しており、節約志向の高まりがサービス消費にも影を落としている。事業所向けは、建設業の動きが鈍かったことを受けて、建築設計のほか、建設機械のリースを含む物品賃貸業で低下した。

情報通信業は前期から4.3ポイント低下し、-24.6となった。業務の効率化や省力化などを図るためのIT需要は堅調だが、エンジニアなどの人材が足りず、仕事を受けきれていないようである。調査先からのコメントのなかには、「苦勞して採用しても、数年後には規模の大きい他社に転職されてしまう」（システム開発）といったものもみられた。業界全体で人材が不足するなか、経営資源に乏しい小企業にとって、安定して人手を確保することは容易ではない。

建設業は前期から9.4ポイント低下し、-14.4となった。資材価格や人件費の高騰に加え、金利上昇の懸念か

ら、住宅建設の需要が低迷している。電気工事では、材料の調達難が追い打ちをかけた。電線が入手できず、受注があっても対応できない、あるいは工事が途中でストップしてしまう事態が生じている。こちら、調査先からは人手不足を嘆くコメントが多く寄せられた。職人を雇用できても習熟するまでには時間がかかるため、質的な不足も課題となっているようだ。

運輸業は前期から12.0ポイント低下し、-21.1となった。内訳をみると、道路貨物、道路旅客ともに低下した。高止まりする燃料価格や車両価格が、収益改善の足かせとなっている。製造業や卸売業、建設業など、取引先の業況悪化で荷動きが鈍ったことも影響した。4月からの時間外労働時間の上限規制適用を目前に、不安を感じている企業も多く、業界を取り巻く情勢は厳しい。

総じてみると、今期は個人消費の落ち込みや人手不足の影響が幅広い業種に波及したことで、持ち直しの動きは足踏み状態となった。

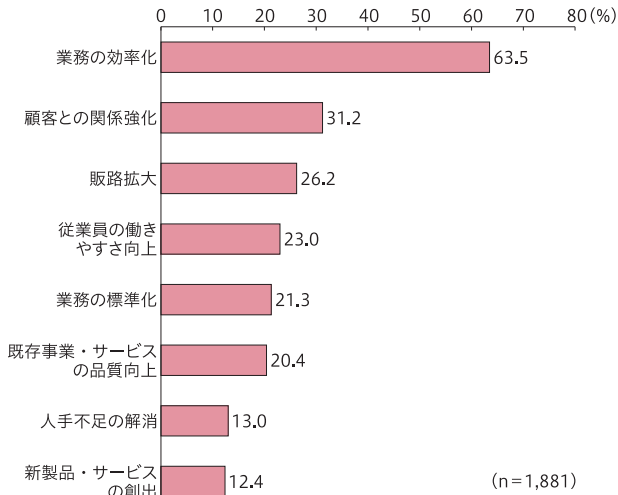
デジタル化の取り組みが 業況改善の手がかりに

ここからは、業況を改善させるための手だてを探っていこう。打開策の一つが、デジタル技術の導入である。今回、本調査でデジタル化の取り組み状況について尋ねたところ、「取り組んでいる」と回答した企業は34.2%となった（図-2）。図には示していないが、業種別にみても、情報通信業（81.8%）以外の業種ではいずれも4割以下にとどまった。

一方で、デジタル化に取り組んでいない企業は全体の7割弱に上る。小企業においては、デジタル化が十分進んでいるとは言い難いが、裏を返せばまだ取り組む余地が大きいともいえよう。

図-3は、すでに取り組んでいる企業に対して、どんな成果があがったのかを複数回答で尋ねたものである。

図－3 デジタル化の取り組みの成果（全業種計、複数回答）

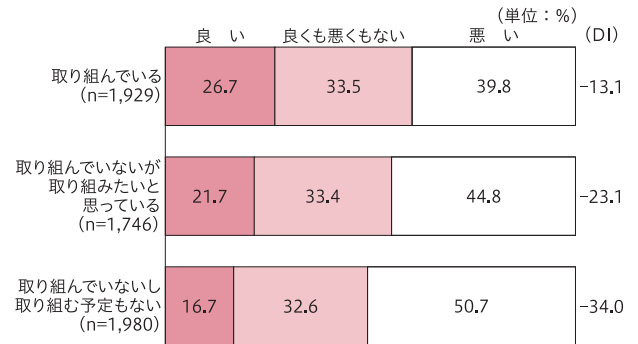


(注) 1「デジタル化に取り組んでいる」と回答した企業に、具体的な成果について尋ねたもの。
2 上位8項目までを記載。

「業務の効率化」(63.5%)が最も高く、半数以上を占めた。次いで「顧客との関係強化」(31.2%)、「販路拡大」(26.2%)と続く。具体例としては、「マンパワー不足を補うため、販売管理ソフトを導入して効率化を図っている」(自動車部品小売業)、「ホームページやSNSで積極的に情報を発信したことで、新規顧客の獲得につながった」(呉服販売業)といった内容がみられた。従業員1人当たりの生産性が上がれば、経営資源が限られるなかでも売り上げや収益を伸ばすことにつながるだろう。また、「従業員の働きやすさ向上」(23.0%)の割合も高い。デジタル化により職場環境を改善することで、離職を防ぐ効果も期待できよう。

デジタル化が業況改善の手がかりとなることは、業況判断DIとの関係からもみてとれる。図－4のとおり、デジタル化に取り組んでいる企業の方が、取り組んでいない企業に比べてDIが高い。先述のとおり、デジタル化がさまざまな好影響をもたらし、業況改善につながっている一面がある。

図－4 デジタル化の取り組み状況と業況判断（全業種計）



(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。

ただし、デジタル化を進める際には注意すべき点もある。その一つが、コストの問題である。イニシャルコストはもちろん、ランニングコストも無視できない。調査先からのコメントのなかには、「端末やソフトウェアを買いそろえるのに費用がかかるので、少しずつしか進められない」(デザイン業)、「キャッシュレス決済の導入で便利になったが、決済手数料の負担が大きい」(居酒屋)といったものがあつた。取り組むに当たっては、国や自治体の補助金を活用したり、専門機関の助言を受けたりして、計画的に進めることが重要である。

最後に、景況の見通しを確認しよう。前掲図－1のとおり、来期(2024年4-6月期)の業況判断DIは-23.2と、改善に向かう見通しではあるものの、上昇は小幅となった。春の行楽シーズンを迎えて、観光需要を中心に消費の盛り上がり期待される一方、依然として物価高の懸念が残る。人手不足についても、2024年問題が本格化するなか、短期間での解消は見込み難い。小企業の景況が回復に向けて再び歩みを進めるためには、各企業が外部環境の変化に合わせて、主体的に行動を起こすことが求められている。(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2回
(全4回)

新しい教育サービスの定着に挑む

総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎

連載第1回では、2020年度にスタートした新学習指導要領をもとに、教育産業の最近のトピックとしてプログラミング学習の必修化、英語学習開始の早期化・強化を挙げた。今回はこうした時流の変化をいち早くとらえて、新しい教育サービスを開始した中小企業の事例を紹介する。他社に先駆けて新しいサービスを生み出し、定着させていくまでの足跡をみていきたい。

STEM教育の可能性に注目

2002年創業の㈱エデュソル（茨城県つくば市）は、県内を中心に教育ビジネスを展開している。主力は学習塾事業である。通塾の対象となるのは小学生と中学生、高校生で、学校で学習した内容の補習から受験勉強まで幅広く指導している。もともとは小学生と中学生を対象に指導していたが、中学校を卒業した後も通塾したいと希望する生徒が相次いだことから、高校生向けのコースを開設した。公立の中高一貫校の数が全国のなかでも多い、茨城県ならではの教育事情を反映しているともいえる。

近年、力を入れているのがアクティブラーニング事業

である。幼児と小学生を対象に「KODOキッズステーション」を展開している。KODOキッズステーションでは、ブロックやロボット、プログラミングなどを通じて思考力や問題解決能力を育む、いわゆるSTEM教育を実践している。長年、ロボット競技の国際大会である「ロボカップジュニア」や、「宇宙エレベーターロボット競技会」などに出場しており、2017年には名古屋で開催されたロボカップジュニア世界大会に出場するなど数々の実績を残している。こうしたことから、海外の教育機関と連携してワークショップを開催することもあるという。

代表取締役社長で茨城県出身の岡本弘毅さんは大学卒業と同時に学習塾を立ち上げた。大学生のとき、海外からの留学生たちと会話をするなかで、決められたことを

効率良く覚えることが評価される日本の教育に対して、答えのない問いを論理的に考えて解決案を出すことが評価される外国の教育との違いを感じるようになった。教育について自分なりの考え方が出来上がりつつあったこと、そして大学で学んだアントレプレナーシップを実践してみたいと考え、起業の道を選んだ。学びのなかから自分のやりたいことをみつけられる人を育てる。岡本さんはこの理想を自らの手で体現することにした。

学習塾の事業が軌道に乗るなか出会ったのが、レゴエデュケーションという教材である。おもちゃとしておなじみのレゴブロックの教育版で、手を使ってブロックを組み立て、てこや構造、力学などの物理学を体と頭で学びながら問題解決策を見だし、プレゼンテーションする。電子基板やモーター、照明なども組み合わせて動かしたり明かりを点滅させたりすることもできる。これらの動作はプログラミングによって制御する。正解が一つではないテーマに取り組むなかで、創造力やロジカルシンキングなどを鍛えることができる。

子どもたちが成長する機会を演出

ただし、教材をどう活用するか、つまりカリキュラムはサービスの提供者が考える。当時、国内で先行する事業者はほとんどいなかった。岡本さんは教材の制作者の元に何度も通うなどして研究を進め、オリジナルのカリキュラムを作成、2006年にサービスを開始した。

当初は、保護者から「これをやると何が身につくのでしょうか」と具体的な効果を聞かれることも多かった。STEM教育や思考力教育といった概念がまだ普及していなかったからである。創造力を育むとはいっても、つくりたいと思ったものをブロックで単に組み立てているだけでは遊んでいるのとほとんど変わらない。子どもも保護者も成長を実感できるような仕組みが必要だと考える



ショッピングモールに展示された「KODO キッズステーション」の作品

ようになった。

そこで始めたのが、保護者を招いて行う発表会である。あらかじめテーマを決めて発表会までに制作に取り組む。一例は「信号機をつくる」である。信号機は身近なシステムだが、ライトの点滅時間や入れ替わりなどをプログラミングで制御するにはどうしたらよいか、歩道用信号と車道用信号を連動させるコードはどう書くかなど、考える点が多い。このように、発表会では身の回りにある物事を科学的視点でとらえる様子を知ってもらう。効果はてきめんで、生徒数の増加につながった。

近年は、持続可能な開発目標（SDGs）を意識した企業活動が盛んになってきている。SDGsの一つに「質の高い教育をみんなに」が掲げられていることから、岡本さんの元には教育イベントの運営に関する仕事の依頼が増えている。運営では教育産業界以外の人と仕事をすることが多い。教育は時間をかけて取り組むものだと考えている岡本さんは、イベントを一過性のものに終わらせず、複数回開催したり、テーマや内容に連続性をもたせたりするなど、長期的な視点をもって取り組んでいくことを提案している。こうした提案力は高く評価され、主催者・運営者・そして参加者にとってメリットのあるイベントに仕上がっている。

また、岡本さんは本業を営む傍らでNPO法人子ども

大学水戸を設立・運営している。地域の高校や大学などの教室を借りてゲスト講師を招き、小学3年生から中学2年生までを対象にした授業を年に7回開催している。子どもだけではなく保護者も一緒に講義を受けられるとあって、毎回多くの人が集まる。小・中学生の頃から地元の高校や大学の施設で実際に学びを体験できることは、将来の学びをイメージする良いきっかけになる。

教育は若者の未来を育む仕事だからじっくり取り組む必要がある。そのためには、教育が今後どのように変化していくのか、どのようなニーズが求められているのか、どのようなパートナーと力を合わせていくべきなのかなどを先読みする必要がある。業界の常識にとらわれず、独自の視点で子どもたちの未来をイメージしてきた岡本さんの経営に、教育産業に従事することへの誇りを感じずにはられない。

海外のユニークな英語教材で存在感

2015年に創業した(株)ドリームブロッサム（宮崎県宮崎市）は、主に英語の書籍や教材、知育玩具の輸入販売を手がけている。主要取引先は全国の書店や大学生協、各種学校などである。知らず知らずのうちに、同社が輸入した教材で英語を学んでいる人が多いそうである。

創業者で、現在も代表取締役を務めるのは英国出身の長友キャメロンさんである。2004年、同社の前身となる(有)トラベルマンを設立した。事業内容はダイビングスクールと英会話教室である。しばらくは二つのスクールを運営していたが、5年目からは生徒数の伸びが大きかった英会話教室に専念することにした。県内4カ所に教室を構え、300人を超える生徒を教えるまでに成長していた。

開業2年目には、英語教育関係の出版社との取引を開始し、教材を自社で取り扱うとともに、県内の同業者に提供するようになった。このことをきっかけに、県内の

別の英会話教室の運営者や英語講師などから、英語教材の効果的な使い方や見つけ方について相談されるようになった。生徒のレベルや目標に合わせて最適な教材を選定していくわけだが、日本国内はもちろんのこと、英国や米国など英語圏では日々新しい教材が登場する。そこで、英国出身の長友さんに相談するケースが出てきたのである。

教材については、長友さん自身も悩んでいたことであった。県内に洋書の専門店がなかったため自分が手がければビジネスになる。卸売業なら英会話教室と違い、教室という場所の制約がないので、県外にビジネスチャンスを広げることもできそうである。

長友さんは社内に書籍販売事業部を開設し、国内外から仕入れた英語の教科書や書籍を教育機関に販売する事業をスタートした。宮崎県内を皮切りに、隣の熊本県や大分県など少しずつ取引先を増やしていった。2007年には、洋書専門のオンライン書店として「englishbooks.jp」を開設し、商圈を一気に全国に拡大した。大型書店でもなかなか取り扱いのない商品をインターネットで買える点は、英語教育に携わる人たちから好評で、利用者を着実に増やしていった。

仕入れの際に意識しているのは、なるべく国内で入手しにくいものを取り扱うということである。とはいえ、長友さんが仕入れのすべてを担当しているわけではなく、あくまで従業員が中心となって商品を選定している。長友さんは商品にユニークな点“USP”（Unique Selling Point）があるかどうかを意識するように社内で説いている。これがなければ、取引先に自信をもって提案できないからである。それでも思うように販売が伸びず、在庫になってしまうこともあるが、従業員の目利き力や提案力を養ううえで必要なプロセスだととらえている。なお、今では大手EC業者の運営するECサイトにも卸しているの、そちらから商品を購入することも可能だ。

子どもたちに喜ばれる会社を目指して

書籍販売事業が順調に拡大するなか、2010年、長友さんは英会話教室の事業を同業者に譲渡した。増える取引先からの期待に応えていくには、事業の選択と集中が必要だと判断した。2013年には知育玩具事業部を開設し、英国や米国で販売されている幼児向けの玩具を取り扱うことにした。子どもが幼少期のうちから英語に触れさせたいと考える家庭が増えてきたからである。国内の玩具店や書店などには置いていない独自の品ぞろえが評判となり、新事業は上々のスタートを切ることができた。

知名度が高いわけではなく、しかも知育玩具業界では後発組の中小企業が海外メーカーと直接取引できるようになったのはなぜか。長友さんは、取引先に興味をもち、ニーズを満たす提案を心がけていたからではないかと振り返る。2015年には社内の組織態勢を整えて(株)ドリームブロッサムを立ち上げた。2016年と2018年には在庫管理と注文管理と社内経理を連動させたシステムを自社で開発するなど、デジタル化にも取り組んでいる。

他方で、同社が大切にしているのは現場感覚を失わないことである。「わたしたちのビジネスは自分たちの次の世代を育てていくことのお手伝いです。そのためには次の世代の人たちが何を考えているのかを知る必要があります」と長友さんは言う。そこで2019年、宮崎市内に「知育玩具ショールーム」を設けた。

ショールームというと、取引先を招いて商談する場を思い浮かべるが、同社のショールームにやってくるのは地元の子どもたちである。中に入ると、知育玩具がたくさん並んでおり、自由に遊ぶことができる。入場料や利用料は一切かからない。まるで児童館である。ここでは、海外で昔から親しまれてきた定番の玩具や、発売されたばかりの最新の知育玩具などで遊ぶことができる。



笑顔の絶えない(株)ドリームブロッサムのショールーム

ショールームを開設した目的は二つあると長友さんは話す。一つはマーケティング活動のためである。子どもたちの様子を観察して販売計画の検討材料にする。メーカーにも内容を共有して、商品開発に役立ててもらう。子どもたちの商品開発を考えるうえでたいへん貴重な情報になっている。

もう一つは、地域社会への貢献である。小さなCSR活動と長友さんは謙遜するが、「都会だったら家賃が高いのでなかなかできないでしょうね。当社の場合、家賃のことは考えていません。恩返しの気持ちが強いのです。ずっと宮崎でお世話になってきましたから」と話してくれた。

今回はSTEM教育や外国製の知育玩具などの販売を通じて、教育産業に新たな風を吹き込んだ中小企業の事例を紹介した。両事例に共通するのは、サービスの利用者である子どもたちの反応をよく観察して経営に生かしている点だ。子どもたちの成長を本気で大切にしていることが保護者をはじめ周囲に伝わるから、サービスを定着させることができたのではないだろうか。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2023-2「教育産業で活躍する中小企業の経営戦略」（2023年6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



将軍の組織運営術

—個性あふれる徳川家の15人—



徳川家綱 (第4代)

ベテランと協力し政治を変えた若きリーダー



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き、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。

15代に及ぶ徳川将軍たちは、どんな人材マネジメントを行っていたのか。それぞれの組織運営を紐解いてみると、武家の頂点に立った征夷大將軍も、人間関係には悩まされてきたことがわかる。第5回は、4代将軍の徳川家綱（1641～1680年）にクローズアップする。

将軍が幼いたための合議制

第3代将軍の徳川家光は38歳のときに、側室のお楽の方との間に家綱が生まれると、自身や家康と同じく「竹千代」の名を付けて跡継ぎとした。後継者争いが起きないように先手を打ったわけだが、家綱の場合は将軍の順番が回ってくる時期があまりに早すぎた。慶安4年（1651年）に家光が病没すると、家綱はたった11歳にして第4代将軍の座に就いた。しかも、家綱は生まれつき病弱だった。おのずと先代を支えた側近たちが中心となり、政務を行うこととなった。

どんな統治体制がつくられたのかは、書状を読み解くことでもみえてくる。家綱が将軍となった年には、老中の松平信綱、松平乗寿、阿部忠秋の連名で書状が発給されている。その2年後には、酒井忠清が老中に就任した。さらに翌年には、乗寿が病没したために、信綱、忠秋、忠清の3人での共同体制がつくられている。彼らを中心

としながら、家光の異母弟で、家綱の叔父に当たる保科正之が、家光からの遺言で将軍補佐として家綱を支えた。さらに2代将軍の秀忠の代から仕える井伊直孝が、引き続きサポートした。盤石な布陣といってよいだろう。

当然、これまでのような、将軍による専制政治は不可能である。家綱が幼少ゆえに、初めて臣下らの合議により政治が進められることとなった。

武断政治から文治政治への転換

幼き将軍の登場で、権力構造の中にいる幹部たちは一丸となったかもしれない。一方、権力構造の外にいる人間にとって、これほどのクーデターのチャンスはない。家綱が将軍宣下を受けた年に、幕府の転覆をもくろんだ軍学者の由井正雪が「慶安事件」を起こした。随分と杜撰な計画だったため、何者かの密告で事前に露見。正雪は自決に追い込まれた。

この頃は、幕府の影響力が増す一方で、不満も高まっていた。不安定な社会情勢に対して、「チーム家綱」は強権を振るうのではなく、社会変革によって根本的に解決しようとした。具体的には、増加した半人を江戸から追い出すのではなく、彼らの逼迫した状況の改善を図り、改易対象を減らすための政策を実施した。その一つに、

「末期養子の禁」の緩和が挙げられる。末期養子とは、跡継ぎのいない当主が死ぬ直前に養子縁組を行うことをいう。それまでは末期養子を禁じることで大名の勢力をそいでいたが、そんな大名統制も緩和へと転じていく。

そのほか、死んだ主君のあとを追って切腹する殉死を禁じるなど、理性的な政策が行われた。そのため、家綱の治世は「武断政治」から「文治政治」への転換期と評価されている。幼い家綱により政情は不安定になるかと思われたが、経験豊富な家臣たちの結束につながった。

スピーディーな判断で全国支配を本格化

家綱は成長するにつれてどんなリーダーになったのか。意外に怒りっぽいところもあったようで、老中の酒井忠勝から苦言を呈されて、こんな謝罪文を送っている。

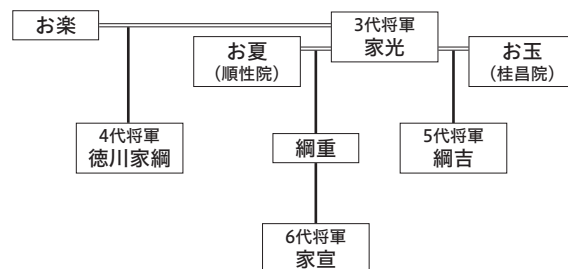
「去年の冬から健康状態が優れず、普段から憂鬱なため、傍の者の奉公ぶりが気になり、いつも叱りたくなるのだ。これからは心を改めて、家臣をあまり叱らないようにしたいと思う」

素直に反省する家綱の姿から、重臣たちとは何でも言い合える間柄だったことがうかがえる。一方、家綱には主張がなく、後世では「左様せい様」と評価されることすらあったが、実際は側近に何でも任せていたわけではないことが、この書状からはわかる。家臣を叱りつけるほどには、主体的に政務に携わっていたといえるだろう。

家綱は徳川家の将軍のなかで、大きく取り上げられることは少ない。だが、徳川幕府が全国政権として展開し始めるのは、この家綱の治世からであった。江戸の街が拡大して、景観を一変させるのもこの頃である。そのきっかけが、「明暦の大火」と呼ばれる大火事だ。復興時には、武家屋敷や寺社、町屋を移転させるとともに各地で造成工事が行われるなど、人口増加に合わせた大規模な街づくりが実施されることになったのである。

図 将軍職の継承者

家綱は子を残さず病死。異母弟の綱吉が5代将軍となる。



資料：筆者作成

家光の場合は、従来の重臣である年寄衆を残しながらも、自分のお気に入りを入れた。しかし、やがて将軍の独裁体制に限界が出てきたために、老中により統括するシステムへと移行していく。その流れのなかで生まれたのが、家綱政権である。

家綱の治世では、年寄衆が老中制へ、六人衆は若年寄となった。寛文2年（1662年）には、江戸城内の管理など徳川家のことは若年寄が、大名支配など国政については老中が担当するという分担体制が出来上がった。そして、それまで主に幕領や関東の支配を担っていた勘定奉行が、農村政策や経済流通政策、貨幣貿易政策などにも関与し、全国政策を担うようになっていく。

例えば、明暦の大火によって米価が高騰すると、酒造りには大量の米が用いられるため、勘定奉行から全国へ酒造制限政策が打ち出された。そのほか、江戸幕府が全国で使う公定^{ます}枡を「京枡」に統一して、ほぼ現在の量としたのも、家綱治世のことである。側近に任せるところは任せて、家綱がスピーディーに判断を下したため、江戸幕府の全国支配が本格化していくこととなった。

家綱は40歳の若さで病死するが、それでも11歳から将軍を務めているため、治世は28年9カ月にも及ぶ。15代の将軍のなかでも3本の指に入る長期政権となった。

屋根から広げた事業領域



(有)福田瓦工業

代表取締役

福田 大輔

ふくだ だいすけ

《企業概要》

代 表 者	福田 大輔
創 業	1983年
資 本 金	1,000万円
従業者数	10人
事業内容	外装工事、リフォーム、住宅小屋、エクステリア事業
所 在 地	愛媛県松山市北吉田町1022-1
電話番号	089(968)6118
U R L	https://fukuda-kawara.co.jp

愛媛県松山市の(有)福田瓦工業は、創業当初から行う新築やリフォーム物件の屋根工事を中心に、最近では小屋づくりや庭づくりなどさまざまな新事業を展開している。いずれも、2代目の福田大輔さんが始めたものである。目指す姿を探った。

■ なくなりたいものを見極める

2015年、福田さんが父から同社を継いだのは、もったいないと考えてのことだった。30年以上の間、屋根を通じて人々の暮らしに寄り添い、地域で信頼されていることを誇らしく思っていた。すでにオーダーメイドスーツをはじめとしたアパレル製品の輸入販売事業を行っていたが、他分野の経営にも興味があった。

ただ、父からは事業を引き継ぐことに反対された。ずっと瓦一本でやっ

てきていたが、瓦屋根の物件が少なくなるとともに仕事も減っていた。余計な苦労はさせたくないという思いが伝わってきた。

しかし、福田さんには勝算があった。昔ながらの瓦は使われなくなっていくのかもしれないが、屋根自体がなくなることはない。屋根工事という根本を生かし、瓦以外の屋根材を積極的に取り入れれば、業績を上げられると考えた。必ず成功させると父を説得し、事業を承継。父と同じく、高齢だった職人たちは会社を去り、福田さんと事務員の2人で新たなスタートを切った。

人伝いに外注できる職人を確保していき、施工を請け負える態勢を整えて間もなく、福田さんは大胆な行動に出た。大手の外装建材メーカーに、自社専用の屋根材の開発を頼みに乗り込んだのである。当然ながら、

門前払いに近い対応であった。しかし、福田さんはこう言って食い下がった。「御社のつくる屋根材の販売・施工実績で、当社が中国・四国地域で1番になったら、検討してくれませんか」。アパレルで培った営業力で、メーカーの担当者の首を何とか縦に振らせた。

そして、長年の信頼と福田さんの営業力を生かし、同社は見事にナンバーワンを3年連続で達成した。これにはメーカーも驚いていたそうだ。認めてもらうのに時間はかかったが、約束どおり、同社だけが取り扱える屋根材として、「ROOGA [鉄平] 遮熱仕様」を開発してくれた。

従来の類似製品に比べ、日射反射率が約3倍と、遮熱機能が著しく高い。重さは瓦の半分ほどと軽く、建物全体の重心を低くすることに役立ち、地震による揺れを和らげる効果

が期待できる。大手メーカーとのタイアップという強い武器を手に、同社はさらに売り上げを伸ばした。

■ 雨の日を無駄に過ごさない

事業の柱を増やすため、外壁工事や太陽光発電システム事業などにも手を広げていった。しかし、福田さんは施工を外注に頼っていることが気がかりだった。もっとも、正社員として職人を雇うには、仕事を平準化する必要がある。なぜなら、請け負う工事の多くは、雨が降るとできないものだからである。

そこで天候に左右されない仕事として、2022年に「MINIHACO」を始めた。屋根や壁の工事で培った技術を活用し、オリジナルの小屋をつくる事業である。サイズは建築確認が要らない10平方メートル以下に絞った。これなら雨の日でも同社の倉庫内で組み立てることができる。形状や高さにもよるが、床面積が1坪程度の小屋であれば、組み立てた状態で小型トラックに載せて運べる。

事業開始に当たっては、思い切ってテレビCMを制作した。放送された県内を中心に知られるようになり、年間20件以上の受注につながっている。庭や駐車場に置きやすい、1~1.5坪程度のサイズが人気である。価格は70~100万円ほどで、1週間あれ

ば完成する。実際に、サラリーマンが趣味を楽しむ隠れ家に、税理士や司法書士が仕事場に、猟師が獲物の保管スペースにと、顧客は思い思いの用途で活用している。

通年の稼働率を上げた同社は、数人の職人を正社員として迎えることができた。極小ながら、屋根や壁のそろった家づくりは、職人の技能向上にもぴったりの仕事になった。

■ いずれはホールディングス化を

ほかにも二つの新事業を開始した。一つが「HACONIWA」である。建物の外部空間、いわゆるエクステリアを整備する外構工事事業である。要望に合わせ、門やフェンス、駐車場などを設計、施工する。MINIHACOとセットでの提案も行っている。

事業を推進するため、2022年に(株)エフディテックを新たに設立した。伊予郡松前町に300坪にわたるグリーンショップ「Bloom」をオープンし、植栽などもここで手がけている。

もう一つが不動産事業である。きっかけは、MINIHACOが欲しいのに置く場所がないという相談を受けたことだった。MINIHACO用として、小さな土地の活用ニーズを開拓できるのではないかと。そう考え、進出を決めた。こちらについても、2023年には(株)エフディテックという別会社



まるで秘密基地のようなMINIHACO

を設立し、事業を推し進めている。

こうして巡り巡って、福田さんは屋根から土地にまで事業領域を広げた。(有)福田瓦工業は、工務店などの取引先を事業承継前の約3倍に増やした。加えて、BtoCの割合も、ほぼゼロだったものを2割まで伸ばした。

今では、(株)エフディテックの経営は別の人に任せている。いずれは、(株)エフディテックや(有)福田瓦工業の経営も誰かに任せ、ホールディングス化を図ろうと考えているそうだ。内部昇格で社長になるチャンスがあれば、社員のモチベーションは高まる。また、外部に適任者が見つければ誘うこともできる。自分は市場の変化を見極め、グループ全体の方針の決定やM&Aへの積極参入に力を注ぎたいと考えている。

一方で、一つ迷いもある。ホールディングス化をするなら、福田瓦工業を株式会社にしなければならない。「2006年の法改正以降、有限会社はつくれません。歴史の証しでもあるので、変えるのはもったいない気がします」。次々と新しいことにチャレンジする敏腕経営者は、歴史と信頼の積み重ねを大切にしている人だった。

(山崎 敦史)

新ブランドとともに200年企業を目指す



(株)モリヤマ

代表取締役CEO

葛和 建太郎

くずわけんたろう

《企業概要》

代 表 者	葛和 建太郎
創 業	1905年
資 本 金	1,000万円
従業者数	24人(うちパート8人)
事業内容	印判用品、フレグランス用品の製造販売
所 在 地	東京都千代田区神田駿河台3-1 日光ビル
電話番号	03(3295)5801
U R L	https://nikkojirushi.com

容器を開き、朱肉にはんこを軽く乗せた後、「の」の字を書くように力を入れて押印する。その所作の間に、朱肉のほのかな香りが立ち上る。朱肉メーカーとして、はんこ文化を支えてきたのが、創業100年を超える(株)モリヤマである。

■失われたつあった技術をつなぐ

同社は朱肉やスタンプ台の製造を手がけている。ラインアップのなかで特徴的なのが、「練り朱肉」である。顔料と油を練り合わせたものを、もぐさや和紙などの繊維質になじませてつくる。一般的な朱肉と違い、ふたをしなくても、簡単には乾かない。印影は鮮明で厚みがあり、美しさが長い間保たれる。昔ながらの製品だが、今では製造する企業は限られているという。

同社は、技術を守りつつも、時代に合わせて進化させ、歴史を紡いできた。例えば、環境への負荷が少ないとされる有機顔料を、練り朱肉に採用した。業界では、発色や耐光性に優れる鉱物由来の無機顔料が長年重宝されていたが、研究開発を重ねて有機顔料の品質の高まりを受け、2012年に完全に切り替えた。

また、同社は朱肉に香りづけする技術をもっている。同社の練り朱肉は、本格的なものにこだわるユーザーや書家、書画などのアーティストから支持を得ている。

練り朱肉以外のオフィス向けの製品にも特長がある。同社は、インクの粒子の大きさを試行錯誤して、素早く紙に定着する製品を開発した。例えば、スタンプ台を使って押印すると、数秒で乾く。にじまず、ほかの書類に色移りしないと評判だ。

■香りを新事業に

このように一貫して朱肉にこだわってきた同社。確かな技術に裏打ちされた製品は、長年にわたり顧客に支持されてきた。しかし、帳票や契約書などの電子化が進む近年、印章に関連する市場は縮小している。

2005年に大手レコード会社でディレクターとして働いていた葛和建太郎さんが同社に合流した。異分野での経験から生まれるアイデアをすぐに事業として立ち上げたかったが、それは先代に許されなかった。葛和さんは入社後、経営に携わりながら、製造現場に足しげく通い、事業への理解を深めていった。

そして、2013年に社長に就任してまず取り組んだのは、新規事業の開発である。香る練り朱肉という同社

の伝統を応用し、ふたを開けたときに漂う香りを楽しめるルームフレグランスのような朱肉をつくろうとした。しかし、二つの誤算があった。

一つは、海外の展示会を視察した際、主催者側の反応が思わしくなかったことだ。減退する国内需要を補うため、当時はんこ文化が残っていた中華圏に目を向けたのだが、捺印^{なつしん}が日本のように制度化されていない国で広めるならば、朱肉の説明から来場者に伝える啓蒙活動から始める必要があると思われたためだ。

もう一つは、朱肉に混ざる香りのサンプルにあった。調香師がつくって差し出したサンプルは、液体だった。葛和さんは練り朱肉に普段使われる粉末状のものを想定していたが、フレグランスに携わる調香師にとっては液体のものが一般的だったのだ。液体で香りづけするのは粉末のものと技術が異なり、朱肉としての品質を維持するための技術的改良が必要になる。

葛和さんは悩んだ末、ひらめいた。香り朱肉ではなく、朱肉の香りがするフレグランスをつくろう。香りは人を印象づける。他方、捺印も個人を示すものだ。「フレグランスと捺印はともにアイデンティティを印す文化である」という発想に至り、フレグランスブランド「ÉDIT(h)」を立ち上げた。

製品化するに当たり、調香師には、練り朱肉に含まれる香料を使うこと以外は、自由に発想してほしいと伝えた。原価が高くなることもいとわなかった。練り朱肉由来の香りづくりという珍しいオーダーに、調香師もわくわくしていたようだ。結果として、朱肉の香りと調和した面白いフレグランスが仕上がった。

ガラス容器につける亜鉛のふたは職人が手で磨いてつくっており、一つとして同じものはない。桐箱に入れ、包装にもこだわった。価格は50ミリリットルで2万円ほどと、高級品といわれる水準である。

■ 老舗にふさわしい売り方

満を持してのお披露目には、高級フレグランスの聖地であるフランスを選んだ。2018年にパリで開かれた「Maison & Objet」^{メゾン・エ・オブジェ}に出展したところ、ある来場者から「経験したことのない香りだ」と驚かれた。その来場者は香水の業界団体の会員で、その後ほかの会員を多数引き連れてやってきた。葛和さんが初めて手応えを感じた瞬間だった。

展示会での評判は国内に及び、百貨店や高級セレクトショップで取り扱いが広がった。国内販売と並行し、本格的な海外展開の準備を進め、2019年には輸出を始めた。



フレグランスブランド「ÉDIT(h)」

海外での知名度をさらに高めるべく、2022年にイタリアのミラノで開かれた香水の一大イベント「Esxence 2022」^{エクソセンス}に出展した。ブースでは葛和さんが、試香紙に香水で香りの名前を一つ一つ押印し、来訪者に渡した。その際に、日本では署名の代わりに印章がよく使われることや、同社のこれまでの歩み、印章とフレグランスとの共通点を丁寧に伝えた。100年以上の歴史をもつ朱肉メーカーがつくる香水。300近いブランドが集まる会場のどこを見渡しても、これほど異彩を放つ製品はほかにない。同社のブースは、並ぶ人が絶えないほどの盛況だったという。現在はパリやミラノなど、高級ブランド店が集まるエリアでも売られている。

葛和さんは、新事業を急成長させようとは思っていないそうだ。「ねらいは、一過性の流行ではありません。われわれの活動に価値を感じてくれるファンが積み重なり、ブランドが成長してゆくことです。目指すのは、次の100年続くブランドです」と語る。朱肉からフレグランスという突飛に映る取り組みのなかに、老舗ならではのあり方を垣間見た。

(西山 聡志)



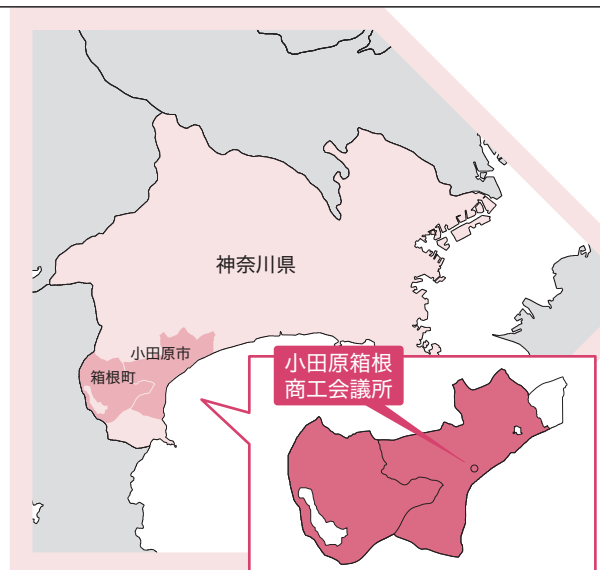
地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



小田原箱根商工会議所
経営支援三課 課長
うちだ しんや
内田 信也



伴走支援でともに苦難を乗り越える

小田原箱根商工会議所は、小田原市と箱根町という二つの市町を管轄する珍しい商工会議所です。ここでは特に、箱根町について紹介します。

神奈川県西部に位置する箱根町は、言わずと知れた観光地です。富士山の眺望と観光船のクルージングを同時に楽しめる芦ノ湖や、火山活動の様子を間近に見ることができる大涌谷などの名所があります。都心に近いこともあり、以前から観光客でたいへん賑わっていました。

ところが、2019年5月に箱根山の火山活動が活発になり、地震も多発

したことで、噴火警戒レベルが1から2へ引き上げられました。多くのマスメディアで報じられると、観光客が一斉にいなくなりました。地元の事業者へのダメージは大きく、緊急融資などの対応でしのぐほかありませんでした。

同年10月7日には噴火警戒レベルが1に引き下げられ、ようやく落ち着いたと思われた矢先に、台風19号が襲いかかりました。10月12日の降水量は922.5ミリメートルに達し、日本の観測史上最大となる1日当たり降水量を記録しました。土砂崩れや芦ノ湖の増水により、各地で道路が寸断され、箱根登山鉄道の線路も崩落するなど甚大な被害がありました。

当商工会議所は、国の支援策を事業者が活用できるよう、サポートに尽力しました。金融機関や税理士、弁護士を招いて、会員企業向けに行った「台風被害経営相談会」は、

その一つです。2回実施し、当面の運転資金の相談や、雇用維持のための助成金利用についての相談に対応しました。

4カ月後の2020年2月からは新型コロナウイルス感染症が流行し、短期間に三つの苦難に見舞われることになりました。2020年の年間観光客数は1,300万人に満たず、統計をとり始めた1972年以来、最少でした。多くの方が事業の継続や立て直しに向けた相談に訪れ、当商工会議所は融資や補助金の申請をサポートしました。

その後、箱根観光協会との連携も強化して、2023年には年間観光客数は約1,800万人まで回復しました。大変な時期ではありましたが、事業者の皆さまからの「ありがとう」は、我々の一生の財産になっています。引き続き当商工会議所が、事業者にとって最も身近な相談相手であるよう努めていきます。



ロープウェイから大涌谷も望める



世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



国民食「コシャリ」の味付けは人それぞれ

第6回

エジプト

古代文明をルーツにした多彩な食事

アフリカ大陸の北東端に位置するエジプト・アラブ共和国（以下、エジプト）は、ギザのピラミッド群やスフィンクス、古都ルクソールにある王家の谷、ファラオの象徴として有名なアブ・シンベル神殿など、古代遺跡の宝庫である。国土の大半は砂漠で、南北に流れるナイル川流域と地中海沿岸の狭い地域に、居住地や農地が集中している。

国民の約9割がイスラム教徒である。豚肉やアルコール飲料はイスラム法で禁じられており、「ハラーム」とされている。主要農産物は小麦、トウモロコシ、米、サトウキビ、テンサイ、トマト、ナツメヤシ、オレンジと多岐にわたる。特に、米は食生活に欠かせない。

米、パスタ、マカロニ、レンズ豆、ひよこ豆をまぜ、その上にトマトソースと、揚げたり炒めたりしたタマネギを乗せた「コシャリ」は、庶民の料理として有名である。それに酢

や唐辛子を入れたソースをかけて好みの味にする。家庭で食べるだけではなく、コシャリの専門店や屋台が町中にたくさんある。

豆も重要な食材の一つで、ピラミッドやツタンカーメンの墓からも空豆が見つかった。空豆を煮込んだ「フル・ミダンミス」は朝食の定番だ。

また、「アエーシ」という平たいパンもよく食べる。サンドイッチのようにして、フル・ミダンミスのほか、羊肉や牛肉などを串に刺して焼いた「ケバブ」や空豆のコロッケ「ターメイヤ」を挟んで食べる。

ほかにも、老化防止や美容によいとされ、クレオパトラも好んで食べたといわれるモロヘイヤも、よく使われる食材だ。刻んだモロヘイヤをチキンスープに入れ、仕上げに炒めたニンニクを入れた料理は、日常的に食べられている。刻んだもの、冷凍したもの、乾燥したもの。さまざま

なモロヘイヤが至る所で売られていて、1年中手に入るものもある。

食事回数は1日3回。最もしっかり食べるのは昼食である。夕食は、21時から22時ごろと遅い時間に、軽めに済ませることが多い。

フォーク、ナイフ、スプーンを使うか、または右手の指先で食べる。皿は持ち上げない。少し料理を残すことで「十分な料理だった」という気持ちを伝えるサインとなる。エジプト人は甘いものが大好きで、食事は砂糖入りの紅茶で締めくくる。

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。



中小企業における外国人材の採用・活用



立命館大学経営学部
教授

もりや たかし

守屋 貴司

1989年、商学修士（関西学院大学）。2004年、博士（社会学、立命館大学）。2006年より立命館大学経営学部教授。2018年より立命館大学事業継承塾副塾長。京都府最低賃金審議会公益委員、日本労務学会機関誌編集委員長、日本経営学会理事などを歴任。2020年より一般財団法人アジア太平洋研究所上席研究員。2022年4月から2024年3月まで京都先端科学大学大学院ビジネススクール特任教授。著書多数。

ポイント

- 2023年には、初めて外国人労働者数が200万人を超えた。人手不足が深刻化するなか、中小企業は、外国人を採用することで人手不足に対処している。
- 技能実習制度では、低賃金労働力として外国人材を活用した結果、高いスキルが身につかないといった問題がある。問題点の解消のため、特定技能、育成就労へと制度の改良が進められている。
- 外国人を採用し、有効に活用するためには、人事制度や経営理念を改革すべきである。経営者による直接面談、キャリアパスの明確化や福利厚生の充実などがそのポイントとなる。

日本における外国人材の雇用状況

日本では、1995年の国勢調査において15歳から64歳までの生産年齢人口が、8,716万人に達した。その後、これをピークとして、少子高齢化の影響による人口減少局面に入り、2023年の生産年齢人口は7,400万人と概算されている。日本では、今後も生産年齢人口の減少が予測され、すでに人手不足が顕在化している。そのため、

外国人雇用はコロナ禍で停滞したが、その後急拡大している。

厚生労働省『『外国人雇用状況』の届出状況まとめ（令和5年10月末時点）』を見ると、外国人労働者数は、204万8,675人で前年比22万5,950人増加し、届出が義務化された2007年以降で過去最高を更新した。初の200万人超えとなっている点は注目すべき点である。外国人を雇用する事業所数は、31万8,775所で前年比1万9,985所増

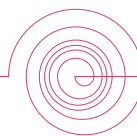


表-1 外国人材のスキル別在留状況

ハイ & ミドルスキル人材	外国人高度人材（「経営・管理」「医療」「特定技能1号・2号」など）： 「専門的・技術的分野の在留資格」	59万5,904人 前年比11万5,955人 (24.2%) 増加
ミドル & ロースキル人材	定住外国人（「特別永住者」「日本人の配偶者等」など）： 「身分に基づく在留資格」	61万5,934人 前年比2万727人 (3.5%) 増加
ロースキル人材	外国人技能実習生： 「技能実習」	41万2,501人 前年比6万9,247人 (20.2%) 増加
	外交官等の家事使用人、ワーキング・ホリデー、経済連携協定に基づく外国人看護師・介護福祉士候補者など： 「特定活動」	7万1,676人 前年比1,687人 (2.3%) 減少
	外国人留学生が活動の許可を得て行うアルバイトなど： 「資格外活動」	35万2,581人 前年比2万1,671人 (6.5%) 増加

（資料）厚生労働省『『外国人雇用状況』の届出状況まとめ（令和5年10月末時点）』より筆者作成

加し、こちらも過去最高を更新している。

国籍別では、「ベトナム」が最も多く、外国人労働者全体の25.3%を占める51万8,364人、次いで「中国」が39万7,918人（同19.4%）、「フィリピン」が22万6,846人（同11.1%）の順となっている。

在留資格別では、「身分に基づく在留資格」が61万5,934人と最も多く、前年比で2万727人（3.5%）の増加となっている（表-1）。次いで、「専門的・技術的分野の在留資格」が59万5,904人と、前年比で11万5,955人（24.2%）の増加、「技能実習」が41万2,501人と、前年比で6万9,247人（20.2%）の増加、「資格外活動」が35万2,581人と、前年比で2万1,671人（6.5%）の増加となっている。一方、「特定活動」は7万1,676人と、前年比で1,687人（2.3%）減少している。

また、産業別に外国人労働者の割合を見ると、「製造業」で27.0%、「サービス業」で15.7%、「卸売業、小売

業」で12.9%、「宿泊業、飲食サービス業」で11.4%となっている。

こうした外国人雇用の拡大の背景には人手不足がある。日本商工会議所・東京商工会議所「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」（2024年）では、人手が「不足している」と回答した企業が65.6%にのぼり、厳しい人手不足が続いていることが示されている。

業種別では、建設業（78.9%）、運輸業（77.3%）、介護・看護業（76.9%）で80%近くになっている。人手不足への対応として「デジタル・機械・ロボットの活用」を挙げた企業は、26.6%と3割に満たない。それゆえ、いかに外国人材を雇用するのかは、急務な経営課題であると言って過言ではない。

あしぎん総合研究所「2023 年度外国人雇用に関する調査」（2023年）では、外国人を雇用した理由として、「日本人だけでは人手が足りないから」（55.9%）が最も

表-2 特定技能1号在留外国人内訳（2023年6月末）

(単位：人)

飲食品製造業	53,282
製造3分野 (素形材・産業機械・電気電子情報関連製造業)	35,641
介護	21,915
農業	20,882
建設	18,429
外食業	8,842
造船・船用工業	6,377
ビルクリーニング	2,728
自動車整備	2,210
漁業	2,148
航空	342
宿泊	293
合 計	173,089

(資料) 出入国在留管理庁「技能実習制度及び特定技能の在り方に関する有識者会議（第11回）資料」より筆者作成

多く、次いで「公平に採用した結果が外国人だったから」（28.6%）、「日本人が採用できないから」（24.2%）となっている。大企業のうち「日本人が採用できないから」を選択したのは14.8%であるのに対して、中小企業では30.2%と15.4ポイントも高い。人手不足が深刻化し、労働力の確保が急務となる中で、一部の中小企業では、外国人を採用し、人手不足に対応していることがわかる。

まずは、中小企業の作業現場を担う労働者として活用

してきた在留資格「技能実習」と、その問題点の克服のために2019年に導入された在留資格「特定技能」、現在検討されている在留資格「育成就労」について簡単に紹介し、中小企業の外国人材活用のあり方について論究したい（筒井、2020）。

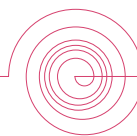
外国人技能実習から特定技能・育成就労へ

日本の外国人技能実習制度では、ロースキルの低賃金労働力として活用した結果、厳しい労働条件で働かされたり、外国人が母国へ帰った後、日本で就労した経験が活かせなかったりする問題が指摘されてきた（佐野、2002）。法務省の調査によれば、2022年だけでも技能実習生の失踪者数は9,006人に及んでいる^(注)。最大の失踪理由は、低賃金であると言われる。技能実習の問題点は、①送り出し機関・監理団体において管理面の問題がある点、②国のコントロールも十分に及ばない点、③技能実習生が家族を帯同できない点、④転職できない点などである。

技能実習を改善するため、2018年の国会審議を経て、新たな在留資格である特定技能が導入されることとなった。特定技能1号では、滞在期間が5年に延びたほか、転職が可能となった。また、特定技能2号では、家族の帯同が認められた。2023年6月末における特定技能1号在留外国人の数は17万3,089人（表-2）、特定技能2号在留外国人数は全て建設分野で、12人である。

また現在では、技能実習の廃止と、育成就労という新たな在留資格の導入も検討されている。育成就労は、外国人材の育成に力点を置き、日本語能力の向上も図れる制度設計を行い、技能実習より監理団体や登録支援団体の要件を厳格化するものである。

労働政策研究・研修機構「特定技能1号外国人の受け入れ・活用に関するヒアリング調査」（2023年）では、



特定技能1号外国人が、職場の即戦力として好意的に受け入れられており、特に自社の技能実習修了者の場合は、後輩の技能実習生を指導できる位置づけにあるとする。処遇も、特定産業分野や企業ごとに異なるものの、正社員に準拠し、技能実習時からの一貫した育成を重視することで、技能実習時と比べて賃金は大幅に上昇している。

また、中長期的な職場への定着を想定する場合や正社員と同等に処遇する場合、職場の特定のスキルの熟達が見られる「熟練タイプ」と、職場を離れての活用もあり得る「技人国（技術・人文知識・国際業務）タイプ」に分かれていくと指摘している。加えて、非正社員と同等に処遇する場合は、①職場の外国人材や日本人材の管理業務を担い得る「正社員登用タイプ」と、②職場の特定のスキルの熟練を通して、職場の外国人社員や非正社員のリーダーとしての役割も担う「基幹パートタイプ」に分かれるとしている。

また、外国人留学生・外国人高度人材の採用では、優秀な人材の獲得が目的となっている。キャリア支援を行う(株)ディスコが実施した「外国人留学生／外国人高度人材の採用に関する調査」（2023年）では、外国人留学生を採用する目的を文理別に分析している。文系・理系ともに「優秀な人材を確保するため」が圧倒的に多く、理系では7割を超える。文系の外国人留学生の採用では、「日本人社員への影響も含めた社内活性化のため」と「語学力が必要な業務を行うため」が、ともに30.6%となっている。日本企業は、外国人留学生に対して、外国人である強みを発揮しつつ、社内の活性化など日本人社員への好影響をもたらすことを期待している。

このような技能実習から特定技能や育成就労への変化、大学卒・院卒の外国人留学生の採用拡大は、人手不足に対応するための外国人材活用から、外国人材の中核社員化、戦力化の視点を持つことが必要であると示している。

表-3 外国人材の採用等における改革のポイント

	改革のポイント
採用	トップによる直接の面談や勧誘 中長期のインターン
キャリアパス	キャリアパスの明確化
キャリア・能力開発	日本語、日本的ビジネスマナー、専門スキルの向上のための研修など
人事評価・報酬管理	人事評価の透明化・可視化、納得感のある報酬管理
福利厚生	帰国費用、親の呼び寄せ費用や滞在費用の補助など
経営理念	国籍に関係ない、全社員に向けたビジョン、タイムマネジメントなど

（資料）筆者作成

外国人材の採用・人事制度・経営理念改革

技能実習から特定技能、育成就労へと制度の改良が進み、外国人留学生を技術・人文・国際の在留資格で、正社員として採用する動きが拡大している。その中で、日本の中小企業は、外国人材を中核社員化、戦力化していくために、採用や人事制度、経営理念をどう改革するのかを考える必要がある。そこで、守屋（2012、2014、2017a、2017b、2018、2020）など筆者のこれまでの研究をベースに、外国人材の採用・人事制度・経営理念の改革のポイントについて、簡単に解説を行うことにしたい（表-3）。

まず、採用に関しては、外国人留学生は、母国で名前の知られている大企業を強く志望するため、知名度のない中小企業に関心を示さない場合が多い。しかし、中小企業の人材採用戦略における大きな強みは、経営者の顔が見え、じかに接することができるこ

とにある。それだけに、経営者が広告塔となり、外国人留学生が在学する大学の講義にゲストスピーカーとして登壇したり、各種の講演会、メディアや会報に登場したりして、知名度を高めることが大切である。就職合同説明会に進んで参加し、優秀な人材獲得に努めることも重要であろう。私が行った外国人材へのヒアリング調査でも、中小企業への入社を決めた理由として、その会社の社長とのコミュニケーションが決め手となったという答えが多かった。また、近隣の大学と連携して、中長期のインターンシップを実施し、中小企業に就職するメリットの周知や中小企業へのイメージの向上を図ることも重要である。

また、外国人材に合わせた人事制度改革も必要である。外国人の高度人材は、日本人の社員と比べて、より野心的なキャリア構築を重視する人たちも多い。個別面談でも、育成の方向や今後のキャリアパスについて、明確に示すことが重要である。また、ロースキルな外国人材でも、将来の正社員化や作業現場の外国人材のリーダーへの登用など、キャリアプランの提示を行うことが大切である。

キャリア開発や能力開発に関して言えば、①日本語、日本的ビジネスマナー、日本文化の理解、②会計、経理、国際貿易実務、マーケティング、ITスキル、③主に製造現場におけるさまざまな熟練スキルや工作機械のプログラミングスキルなどの専門性を高めるために、支援することが大切である。外国人材は、自らの能力開発に貪欲であり、そうした欲求を満足させるように、OJTやOff-JTを行うことが重要である。

人事評価に関して言えば、外国人材が不信感を抱かないよう、人事評価の透明化や可視化を行うことが重要である。評価がボーナスや昇給、昇進につながる場合は、しっかりと合理的に説明できる評価制度を構築しなければならない。外国人材の雇用において大切なことは、

人事評価と連動した報酬管理が公正かつ適正に行われることである。公正な人事評価と報酬管理を通して、外国人材の信頼を勝ち取り、定着化を図ることがとても大切である。

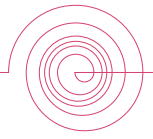
福利厚生面のサポートに関して言えば、本人の帰国費用や家族の呼び寄せ費用に対する金銭的サポート、女性の外国人材の育児・出産面に対する独自の福利厚生などが大切である。また、家族へのサポートも欠かせない。

日本人材とともに、外国人材が働く中小企業では、外国人材と日本人材を合わせた全社員を統合するビジョン、理念、ミッションを明確に打ち出すべきである。全社員に対して、ICTを活用して共通のタイムマネジメントを実施するなど、日本企業が指摘されてきた長時間労働を削減し、国籍・性別・年齢に関係なく全社員を包括する企業制度の構築をすることが必要である。

このような採用・人事制度・経営理念改革を通して、外国人材の雇用拡大を図ることは、外国人材自身のみならず、日本の中小企業の経営や現場、日本人従業員に対しても、さまざまな良い効果をもたらすことが、近年の先行研究や先行調査で明らかにされている。

例えば、三宮（2022）では、外国人を雇用した日本の中小企業の経営者の意識や行動にフォーカスした質的調査によって、外国人採用後の組織内の葛藤が従業員の認識・態度等を変容し、組織学習フェーズへ進展して外国人の戦力化に至る、組織の成長プロセスを解明している。

また、三宮（2023）では、外国人材の雇用を通して、競争優位を確立した日本の中小企業が、経営者自ら先頭に立って、新しいアイデアや視点を提案するようにし、外国人雇用後に組織風土の変革を行ったことで、新しい事業に取り組む機運が高まり、従業員のモチベーションを高めたことを、事例研究によって解明している。



外国人材が導く新時代の中小企業

新時代の中小企業のあり方は、外国人材を成長する新興国市場へのブリッジ人材として活用していくことにある。少子高齢化が進む日本は、バブル経済崩壊後、30年に及び停滞してきた。これに対して、外国人材の母国である中国、ベトナム、インドネシア、タイなどの新興国は、今後とも成長が見込まれている。

これまでも、日本の中小企業が外国人材を採用し、それを根拠として、外国人材の母国に生産拠点を展開したり、製品やサービスを販売したりして、売上高や利益拡大を図る事例が見られた（竹内、2017）。円安が進む現在は、中小企業がECを利用したり、海外現地企業と提携したりして、成長する新興国市場への輸出を拡大するチャンスでもある。

日本貿易振興機構が2023年に実施した「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」は、中小企業では大企業と比べて海外向けECの関心が高い半面、販売先の国や地域に関する情報不足といった課題も多いことを指摘している。それだけに、即戦力となる外国人材を採用し、活用することは重要である。具体的には、ECを利用するにしても、中国などの海外で、どのECサイトを活用し、販売していくのかを考えなければならない。日本目線で製品やサービスの価格設定や広報を行うのではなく、現地目線で実施する必要がある。そのために、外国人材を活用することは有効である。外国人材を中核人材や即戦力として位置づけ、未来の海外での製品・サービス販売の責任者として認識することが重要である。

また、日本貿易振興機構「2022年度外資系企業ビジネス実態アンケート 調査結果概要」（2022年）によれば、外資系企業の56.1%が、コロナ禍後、将来的に日本国内の事業計画について、「強化・拡大する」意向が

あると回答しており、2021年の同調査より3.5ポイント上昇している。売り上げの回復に伴い、日本における外資系企業の強化・拡大志向の高まりを調査から推定できる。

円安などを背景として、インバウンドや外国からの直接投資、外国人富裕層の不動産投資などの拡大が日本で進んでいる。このような日本の経済的・社会的状況の変化に対応して、中小企業は外国人材を活用していくことも大切である。これまでも、インバウンドの増加といった変化に応じ、外国人留学生などを積極的に採用する日本の中小企業も少なからずあったが、今後こうした動きがさらに広がっていくと想定される。

（注）失踪者数は、「技能実習」による在留中に、監理団体等から外国人技能実習機構に対し、「行方不明」となった旨の届出が提出された者を集計したもの。

<参考文献>

- 佐野哲（2002）「外国人研修・技能実習制度の構造と機能」駒井洋編著『国際化のなかの移民政策の課題』明石書店、pp.91-129
- 三宮直樹（2022）「外国人雇用中小企業における経営者行動と組織変革プロセス—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）を活用した探索的研究—」大阪商業大学商経学会『大阪商業大学論集』第17巻第3号、pp.51-72
- （2023）「外国人雇用中小企業における競争優位性確立の規定要因」大阪商業大学商経学会『大阪商業大学論集』第18巻第3号、pp.81-98
- 竹内英二（2017）「中小企業の成長を支える外国人労働者—「外国人材の活用に関するアンケート」から—」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫調査月報』No.106、pp.4-15
- 筒井徹（2020）「技能実習制度と中小企業」商工総合研究所『商工金融』2020年2月号、pp.5-37
- 守屋貴司（2012）「日本企業の留学生などの外国人採用への一考察」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.623、pp.29-36
- （2014）「日本企業の外国人留学生の採用管理への提言」ひょうご震災記念21世紀研究機構『21世紀ひょうご』VOL.16、pp.28-39
- （2017a）「外国人労働者の活用推進策：グローバルタレントマネジメント・ウェイマネジメント・暗黙知の共有」日本経営協会『Omni-management』Vol.26、No.4、pp.10-13
- （2017b）「日本の中小企業の外国人材の採用・活用の現状と課題—中小企業勤務の外国人材へのヒアリング調査と関西の中小企業の事例調査を中心として—」立命館大学経営学会『立命館経営学』第56巻4号、pp.1-20
- （2018）「外国人労働者の就労問題と改善策」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.696、pp.30-39
- （2020）「人材危機時代の日本の「グローバル」人材の育成とタレントマネジメント 見捨てられる「日本・日本企業」の処方箋」晃洋書房



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。



データ分析で次世代の魚づくりに挑む



赤坂水産(有)

取締役 **赤坂 竜太郎** (あかさか りゅうたろう)

《企業概要》

代 表 者 赤坂 喜太男
創 業 1953年
資 本 金 500万円
従業員数 14人

事業内容 マダイ、ヒラメの養殖
所 在 地 愛媛県西予市三瓶町周木6-112-2
電話番号 0894(33)3344
U R L <https://akasakasuisan.co.jp>

愛媛県西予市にある赤坂水産(有)は、自社ブランド魚「白寿真鯛」^{はくじゅ まだい}「横綱ヒラメ」を中心に展開する養殖業者である。活魚運搬車で消費者市場に直接出荷される同社の魚は、おいしさ、栄養、鮮度に優れていると高い評価を得ている。2022年には飼料に魚粉を使わない「白寿真鯛0」の販売を開始した。膨大なデータ分析を経て開発した商品である。海に浮かぶいけすに、水産資源の枯渇に真正面から立ち向かう同社の姿勢を垣間見た。

水産資源の持続可能性を守る

—御社の商品である「白寿真鯛」と「白寿真鯛0」にはどのような違いがあるのですか。

養殖に使われる一般的な飼料は、50パーセント程度の魚粉を含んでいます。当社は、魚粉割合を30パーセントに抑え、代わりに白ゴマを配合した低魚粉の飼料を用いてマダイを養殖してきました。白ゴマに含まれるセサミンがマダイの身に蓄積さ

れ、栄養価を高めてくれます。食べた人が末永く健康でいられるようにという願いを込めて、「白寿真鯛」というブランド名にしました。

低魚粉飼料の取り組みをさらに進め、魚粉を一切含まない飼料で一定期間育てたものが「白寿真鯛0」です。飼料には白ゴマのほか、大豆の油かすなどを使っています。飲食店や消費者からは、雑味のないさっぱりとした後味だと評価されています。

白寿真鯛0の開発に取り組んだきっかけは二つあります。一つ目は魚

粉価格の高騰です。世界全体で養殖漁獲量は増加しており、飼料の原材料となる魚粉価格が高騰し続けています。マダイの養殖では、原価のうち餌代が6割以上を占めており、魚粉価格の高騰は経営に大きな打撃を与えるのです。

二つ目は水産資源の枯渇です。飼料に使われる魚粉の多くは、天然のカタクチイワシなどからつくられています。一般に、マダイを1キログラム大きくするのに、約4キログラムのカタクチイワシが飼料の原料と

して必要になります。水産資源を維持するために行っている養殖に、天然資源を大量に使用しては本末転倒でしょう。

——白寿真鯛0はどのように開発したのでしょうか。

飼料に含まれる魚粉を減らす取り組みは、他社でもすでに進められていました。しかし、魚の食いつきが悪く、成長しにくくなるという欠点がありました。マダイにとっての魚粉は、人間にとっての肉や魚料理のようなものです。これらが食卓から消えると考えれば、食欲が落ちるのも納得です。成長が鈍れば、弱って死にやすくなりますし、食べ残しでいけすの水質が悪化すれば、魚の生存率は下がります。

こうした問題を解決すべく、わたしは大学院と前職の保険会社で学んだ、回帰分析をはじめとする統計学の手法を用いました。10を超えるいけすで飼料の魚粉割合や1回当たりの給餌量、給餌頻度などを変えて養殖を行い、対照比較を行ったのです。

6年以上に及ぶデータ分析の結果、無魚粉飼料を与えるうえで重要なのは、1回当たりの給餌量を減らし、その分頻度を増やすことだとわかりました。そうすることで、食べ残しが減り、魚粉を与えた場合と遜色ないほど魚が成長したのです。こうし

て育成方法を確立し、2022年に白寿真鯛0の販売を開始しました。

——給餌頻度を増やすと、作業負担は重くなりませんか。

従来は、沖にあるいけすまで毎回船を出し、人の手で給餌をしていました。タイマー式の給餌機を導入しましたが、無魚粉飼料を使うとなれば、食いつきをしっかり観察する必要があります。当社には白寿真鯛用のいけすが30個、白寿真鯛0用が10個もありますから、当然、これまでの人手に頼った方法では限界がありました。

そこで、2019年からスマート給餌機を導入しました。スマートフォンによる遠隔操作で給餌できるIoT機器です。養殖魚は空腹になると海面近くまで浮上して餌を求め、満腹になると深いところに潜る習性があります。これを利用して、カメラやセンサーで魚の位置を把握し、適切な給餌タイミングを見極めることができます。定期的に給餌機に飼料を補給する必要がありますが、現場作業は格段に楽になりました。現在はすべてのいけすに搭載しています。

スマート給餌機は導入コストが高く維持費もかかるので、簡単には設置できません。当社の場合は、給餌機メーカーと連携したクラウドファンディングにより支援を得られたこ



スマート給餌機を搭載したいけす

とで、いち早く導入できました。

人手不足や高齢化は、養殖業界が抱える大きな問題です。夜明け前から仕事が始まるなど、漁業に対して過酷なイメージをもつ人も少なくないでしょう。自動化によって労働環境を改善し、少しでもそのような印象を変えていくことで、養殖業界に若い力を呼び込みたいと思っています。

養殖ならではの強みを生かす

——魚はどのように販売しているのでしょうか。

取引先は、大阪府や広島県、山口県の岩国に多く集まっています。自社で保有している2台の活魚運搬車で、直接現地に届けています。最短で注文を受けた当日に、あらゆるサイズの魚を納品することが可能です。

運送業者に依頼すると、取引先に届くまでに2日程度はかかります。魚のサイズも運送業者の指定に従う必要があるほか、複数の水産会社の

魚と混載されるので、当社の魚が特定できなくなります。自社配送には人手や手間がかかりますが、混載されることもなく、最高の鮮度とトレーサビリティを確保できるのです。

また、取引は商社を介さず、直接市場の卸売業者やスーパーなどに行っています。そうすることで、消費者に近い取引先から品質に関するフィードバックを得られます。

市場のニーズに応えるべく、取引先からの意見や感想は独自飼料の開発にも生かしています。飼料を工夫することで、味や栄養素を変えることもできます。天然魚にはない、養殖魚ならではの強みだと考えています。

——味を改良するために、具体的にどういったことをしているのですか。

愛媛県産業技術研究所や民間の試験場と連携して、味や食感に関する分析に取り組んでいます。例えば、鮮度や栄養素、締めた後の肉質の変化などを調べています。

重要なのは、食べるときに最もおいしい状態であることです。分析の結果をもとに、取引先に調理方法や食べ方、熟成日数まで提案しています。例えば、水揚げ当日に刺身で食べると歯応えのある食感となり、1週間ほど熟成してあぶると柔らかい食感になります。こうした情報を共有することで、取引先の飲食店が最

適なメニューを開発できるようにしています。

ただし、魚の魅力は活魚だけではありません。マダイは5月から6月にかけて産卵期を迎え、それを過ぎるとやせてしまいます。産卵期前に水揚げをする方がよいのですが、鮮度維持にも限界があります。

そこで、産卵期直前の最も栄養豊富な状態を維持したまま、食卓に届けられるよう、産地での冷凍加工に取り組みたいと考えています。当社としても、自社で冷凍保存できるようになるので、通年で出荷できる商材を確保できます。

運搬面でもメリットがあります。活魚運搬では、魚と同時に海水を運ぶ必要があるため、トラックの積載量に対して20パーセント程度の重量の魚しか運べません。冷凍状態での運搬だと、海水が不要となり、効率良く魚を運ぶことができます。自社運搬を行う当社にとっては大きい利点です。

——海外にも販売されているようですね。

はい。米国とシンガポールを中心に輸出しています。ただ、海外にマダイを輸出するのは簡単ではありませんでした。日本では、めでたい魚とされていますが、海外では特別な魚ではありません。さらに、中国で

は、マダイに用途の似たティラピアが大量に養殖されています。養殖期間が短く、必要な給餌量も少ないティラピアに対して、価格面で、日本の養殖マダイが勝てる見込みはありませんでした。

わたしは、ある国際的な展示会で白寿真鯛0を披露しました。海外での魚に対するニーズはどのようなものか、この魚に興味をもってくれるのはどういった人かなどを知るためです。その結果、展示会を通じて肌身で感じたのは、海外では日本よりも水産資源の持続可能性に対する意識が高いということでした。

それを踏まえて、水産資源への配慮を前面に出し、「サステナブルシーフード」として売り出したところ、米国で注目されました。普通のマダイに比べ、売価も3割程度高く設定できました。今後も輸出先を広げて、さまざまな国の人にマダイのおいしさを知ってほしいと考えています。

協業で人工知能の可能性を拡大

——さらなる効率化の余地はありますか。

将来的には、給餌の完全自動化を実現したいと考えています。現時点では、海面からの画像データを分析し、魚の食欲を測っています。この技術をさらに進歩させるのです。

取り組んでいるのが、AI（人工知能）の活用です。今は、カメラから見える範囲のマダイを自動で数えられる段階までできています。いけす内を泳ぐ様子をAIに学習させて、魚群の奥など見えない部分の魚の数を推計したり、個体を追跡したりすることを目指しています。

これらが可能になれば、食いつきを判定して、給餌量とタイミングの自動制御が可能になります。体長や体重を推定して、成長の個体差を調べたり漁獲量を予測したりすることもできるでしょう。

— 養殖業界の成長のために何が必要だと考えていますか。

ノルウェーのような養殖大国と比較すると、日本の養殖は生産性が低いといわれます。大きな理由の一つは、規模の小ささです。

ノルウェーでは縦、横、深さがそれぞれ50メートルの巨大ないけす主流である一方、日本の一般的ないけすのサイズは、それぞれ10メートルです。とはいえ、養殖業者がいきなり単独で大規模化を進めるのは難しいでしょう。生産性を向上させるためには、養殖業者同士で連携することも必要だと考えています。

当社は、地元では比較的大規模の大きい同業者2社との共同出資により、ジャブプロ（株）JABUROを設立しました。同社で

は、養殖技術を共有し、真鯛を無魚粉飼料で育て、出荷しています。連携により事業の規模を拡大することで、IoTやAIの導入効果を高め、無魚粉飼料での養殖の生産性を向上させることがねらいです。

このほかにも、川上から川下までを巻き込んだ連携を進めています。例えば、仕入先の飼料メーカーと飼料の改良に取り組んだり、販売先の大手宅配飲食チェーンと冷凍加工品を開発したりしています。

現在、冷凍加工は専門業者に委託していますが、将来的には（株）JABUROで大型の冷凍加工場を設置する予定です。冷凍加工品の割合を増やせば、それだけ積載量を増やして運行回数を減らせます。これは物流の2024年問題への対策にもなります。ドライバーの時間外労働に上限規制が設けられ



自社保有の活魚運搬車

ると、鮮度が強みの活魚運搬は大きな影響を受けるでしょう。養殖業界が一体となって物流問題の解決に取り組まなければ、産地の競争力が低下してしまいます。今後も連携の輪を広げて、養殖業界全体を盛り上げたいと考えています。

無魚粉飼料による養殖、IoTやAIの活用、そして協業。こうした取り組みが全国の養殖業者のモデルケースになり、水産資源がより豊かになることが、わたしの願いです。

取材メモ

取材を終えてから、白寿真鯛0と通常の養殖マダイとを食べ比べてみた。一口食べただけでも違いがわかるほど、無魚粉飼料で育てられた魚は濃いうま味とさっぱりとした後味に特徴があった。赤坂さんがどれほど味にこだわっているのかを実感できた。

水産庁「養殖業成長産業化総合戦略」において、マダイは戦略的養殖品目に指定され、2030年の生産目標は11万トンとされている。それに対して、2022年のマダイ生産量は5万8,000トン。生産の効率化は喫緊の課題といえる。

赤坂さんは、長年の研究を重ねて無魚粉飼料による養殖を実現させた。そして、ノウハウを独占することなく、地元の同業者に共有している。海の持続可能性と地域の養殖業界の成長を目指す取り組みである。今では、業種を越えて連携の輪をさらに広げているようだ。未来の養殖業界では、こうした取り組みが各地で行われているかもしれない。

（真瀬 祥太）



祭り探訪

第9回

最果ての麒麟



仙法志長浜神社で舞う利尻麒麟獅子舞

北海道の北端、稚内^{わっかない}の西側に二つの島が浮かんでいる。その一つが利尻島。中央部には美しい円錐状^{えんすい}の利尻富士がそびえている。雲に隠れていることも多いのだが、訪れた6月には、島のどこからでも、その山容を拝むことができた。

この島の西南側に長浜という地区があり、「利尻麒麟獅子舞」が伝わっている。麒麟獅子舞^{きりん}というのは、文字どおり麒麟の獅子舞なのである。麒麟といっても首が長い方ではなく、伝説上の神獣を指す。

黄金に輝く大きく長い頭に、朱色の胴幕。その動きは多くの場合、とてもゆっくりと優雅である。また獅子の相手役を務めるのは、真っ赤な顔^{しやうじやう}の「猩々」だ。

この麒麟獅子、歴史を遡れば江戸時代初期に鳥取藩主である池田侯が始めたものらしい。ゆえに、鳥取県の東部^{いなば}（因幡）と兵庫県の北西部^{たじま}（但馬）に集中して存在しており、その数は130以上に上る。しかし逆にいえば、その地域にしかない。

それがなぜ、最果ての島までたどり着いたのか。そこには、北海道ならではの歴史がある。明治以降、北

海道には開拓と称して日本各地から多くの移民が訪れた。厳しい開拓生活のなかで、心の支えになったのが故郷の獅子舞であっただろう。特に東北や北陸、四国などから開拓に入った地域には、今でもそうした獅子舞が伝承されている。利尻麒麟獅子もまた、明治期に鳥取から来た人々によってもたらされたのである。

ただ、大正期になると、この麒麟獅子は廃れてしまう。そのまま長い間忘れられていたのだが、平成になって、麒麟の頭が発見された。それを機に、復活させようという機運が高まり、鳥取からも「荒木三嶋神社伝統文化保存会」が協力。こうして復活に至ったのである。

以来、6月20日の仙法志長浜神社^{せんぼうし}の祭礼で麒麟獅子が奉納されるようになった。海を見下ろす丘の上にある神社の境内で、優雅に舞う麒麟は、まさにここで暮らす人たちの、アイデンティティーそのものだといえよう。

訪れた日、獅子舞の奉納が終わると、その場でバーベキューが始まった。地区の皆さんが、新鮮な魚介類などを焼いてくれる。

鳥取から訪れた人も含めて、和やかな直会となった。そばに狸々^{なおり}を演じていた青年がいたので、話を聞いてみた。よく見れば、ピアスをつけたいかにも今風な若者である。仕事は何をしているのかと問うと、「漁師です」という。漁師のイメージも一昔前とはずいぶん変わったものである。ついでに隣にいた、ひげ面のいかにも漁師風ながっしりした男性にも聞いてみると、「介護士です」。人は見かけによらないのである。

今風な漁師の方に、今の漁師は演歌なんか聞かないだろうねと聞くと、『兄弟船』とか好きですよ。そこは、昔も今も変わらないらしい。

そんな若者たちに支えられている、最果ての麒麟なのである。

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。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。



ガチャガチャの経済学

プレジデント社／定価1,870円

小野尾 勝彦（おのお かつひこ）[著]

駄菓子屋に集まる子どもたち。スーパーや回転ずしチェーンを訪れる子連れ客。ガチャガチャの顧客層の中心にはいつも子どもがいる。であれば、少子化のなかで足元の市場規模は縮小していると思うかもしれない。しかし実際は、2012年度の270億円から2022年度の610億円へと、市場は拡大傾向にある。

本書は、ガチャガチャ業界の歴史や仕組み、トレンドを紹介しつつ、市場拡大の要因に迫るものだ。30年にわたりガチャガチャビジネスに携わり、コンサルティングも手がける著者は、最大の要因はターゲットを大人の女性に広げたことだと指摘する。

子どもが買える数百円というガチャガチャの相場は、大人にとっては手軽に楽しめる価格といえる。毎月300から400シリーズの商品が続々とリリースされる。基本的に再生産はされない。そんな商品との一期一

会の出会いが、大人の心をもつかむ。メーカーは常に新しいアイデアに挑戦し、試行錯誤を重ねてきた。

そして、アニメのような既存のコンテンツの力に頼らない、オリジナルのヒット商品を生み出すようになる。コップの縁に引っかけられるようにデザインされたOLのフィギュア「コップのフチ子」も大人の女性に支持された一つである。

もともと、商品が魅力的でも、子どもたちに交ざりガチャガチャを買うのは、大人には気恥ずかしい。そこで登場したのが、専門の売り場である。店の軒先ではなく専門店、しかも広く明るい清潔な雰囲気の店舗であれば、大人も入りやすくなると考えられたからだ。店舗のかたちを変えるのは、企業にとって挑戦である。それでも、このねらいは当たった。

新しい切り口の商品と、ターゲットに合わせた売り場を展開したこと



で、ガチャガチャ市場の境界線は大きく広がった。あるチェーン店では、顧客の70パーセントが20歳代から50歳代の女性なのだという。

定番商品や定例セール、常連客などの要素は、経営を安定させるうえでは有効である。ただし、その比率が高くなるほど商売の手法は固定化する。結果として、業績が伸び悩む中小企業は少なくないだろう。業歴を重ねるほど、変革は容易ではなくなる。

しかし、昭和生まれの、ノスタルジックな情景すら想起させるガチャガチャ業界は、生まれ変わった。長年磨いてきた商品開発力を強みに、新しい顧客層を開拓したのだ。長く続く企業には、それぞれ培ってきた特長があるはずだ。強みを生かした商品をつくり、新たなターゲットをみつけ、それに合った売り方を考える。挑戦へのヒントが、本書からみつけれられるかもしれない。（中野 雅貴）

近年、持続可能な社会の実現に向け、社会問題を解決する新たな技術やビジネスモデルを生み出すことが求められています。そうした分野を資金面で支援する手段として、インパクト投資への関心が高まっています。では、どのような投資がこれに当たるのでしょうか。

インパクト投資は、①意図がある、②財務的リターンを目指す、③広範な投資手法を有する、④社会に与えた効果を示すインパクトを測定するという四つの要素で構成されています。似たような概念にESG投資があります。インパクト投資との違いは、社会への貢献が投資の結果として生じるものだと考え意図していないこと、その貢献度を評価しないことの二つです。

例えば、脱炭素に貢献する新技術をもつ企業が複数ある場合、どうやって投資先を選べば、インパクト投資になるのか考えてみましょう。まず、投資によって環境問題を解決したいという意図をもっていることが前提となります。そして、寄付ではないので、通常の投資と同様に収益を得られる先を選びます。その際、新技術による温室効果ガスの削減量を測定し、それを投資の判断基準に加えます。投資手法は限定されないで、株式、融資、社債など、どのような金融取引を選んでも構いません。

社会問題の解決を目指す事業は、収益が出るまでに時

インパクト投資の4要素

1	社会問題の解決に貢献する意図があること
2	財務的リターンとして投資による収益を目指すこと
3	株式や融資、社債など広い投資手法を有すること
4	社会的インパクトを測定して評価に加えること

間がかかることが多く、企業が開示する情報も少ないため、インパクトの評価が難しいという問題があります。そのため、インパクト投資はまだ十分に行われていたとはいえませんが、新たな投資機会として、取り組みを始める金融機関は徐々に増えてきています。

インパクト投資の広まりは、企業経営にも影響を与えます。先行する欧州では、大企業に対し、環境に配慮するために行っている活動を公表するよう義務づけています。こうした動向は日本でも本格化してきており、対象は中小企業にまで広まると予想されています。

上場企業を中心に、インパクトを自主的に公表する企業も出てきています。中小企業でも、事業が社会にどんな影響を与えるのか、しっかりと把握し、金融機関などと共有することが必要になってくるでしょう。

※一部、インパクト投資等に関する検討会「インパクト投資等に関する検討会報告書」（2023年）をもとに記述しています。

編集後記

当公庫の国民生活事業では第三者への承継をサポートする「事業承継マッチング支援」を行っています。後継者がいない企業と事業の譲り受けを希望する人を引き合わせる取り組みです。ホームページで紹介されている成約事例をみると、規模が小さい企業であっても、技術や人脈を受け継いでくれる後継者と出会っていることがわかります。

今月号の研究リポートでは、廃業した元経営者について分析しましたが、後継者を探さなかった人が9割を占めていました。「事業規模が小さいから」「技術や人脈は引き継がないから」など、承継を考えない理由はいろいろありますが、誰かに相談することで後継者がみつかるかもしれません。（星田）

調査月報 7月号予告

最新 日本公庫総研 研究リポート

◆ わが国の起業に対する関心とその背景

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
主任研究員 尾形 苑子
研究員 青木 遥

クローズアップ 識者に学ぶ

◆ 不合理な買い物を科学する

—マーケティングにおける視覚効果—
上智大学経済学部 准教授 外川 拓

若者ならではの
創造性あふれる
ビジネスプランを
大募集!



創造力、無限大



応募登録・ビジネスプランシート提出締切

最終審査会・表彰式

2024年 9月25日 水
2025年 1月12日 日



最新情報を随時発信しています。

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

JFC 日本政策金融公庫

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

