

日本政策金融公庫

調査月報

7

中小企業の今とこれから

2024 No.190

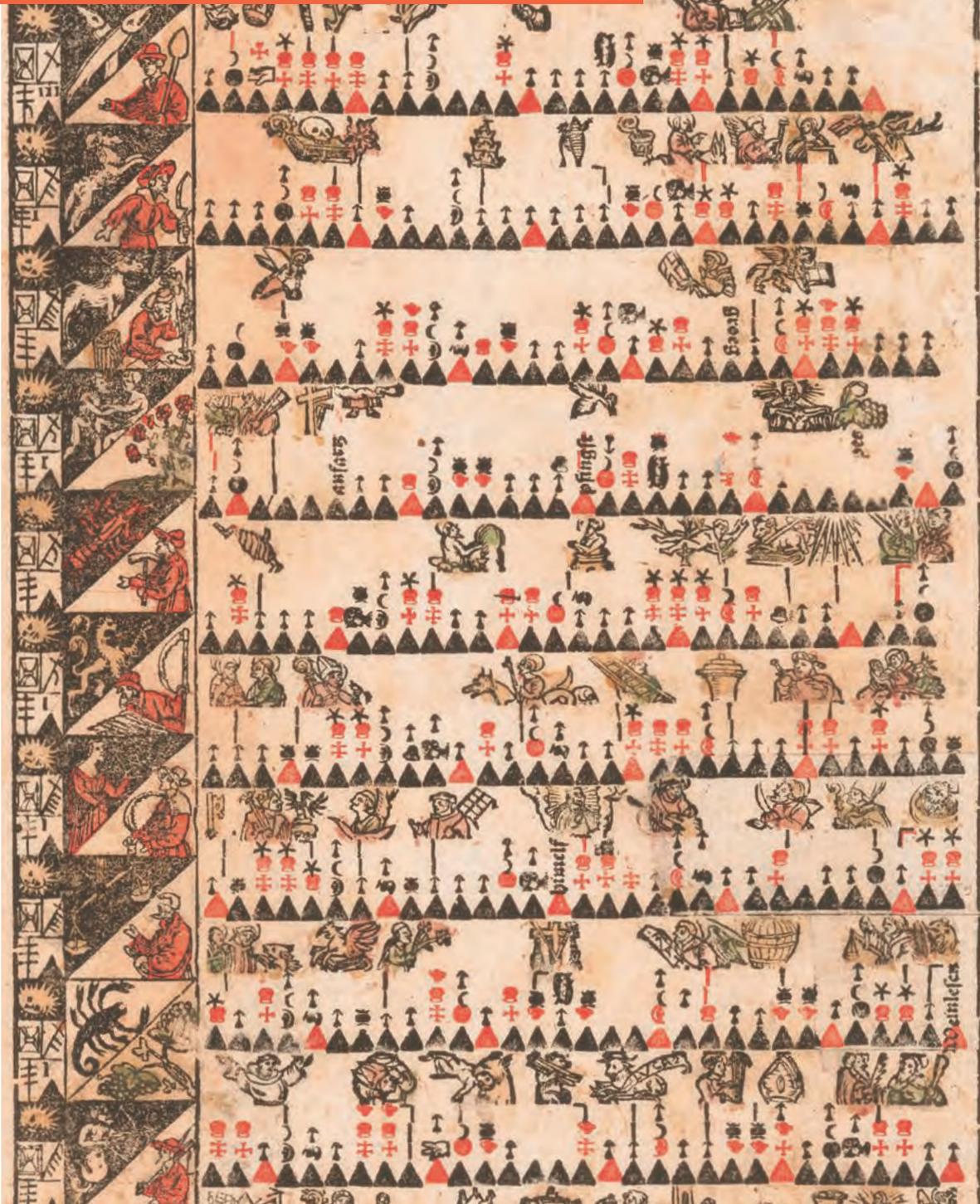
研究レポート

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

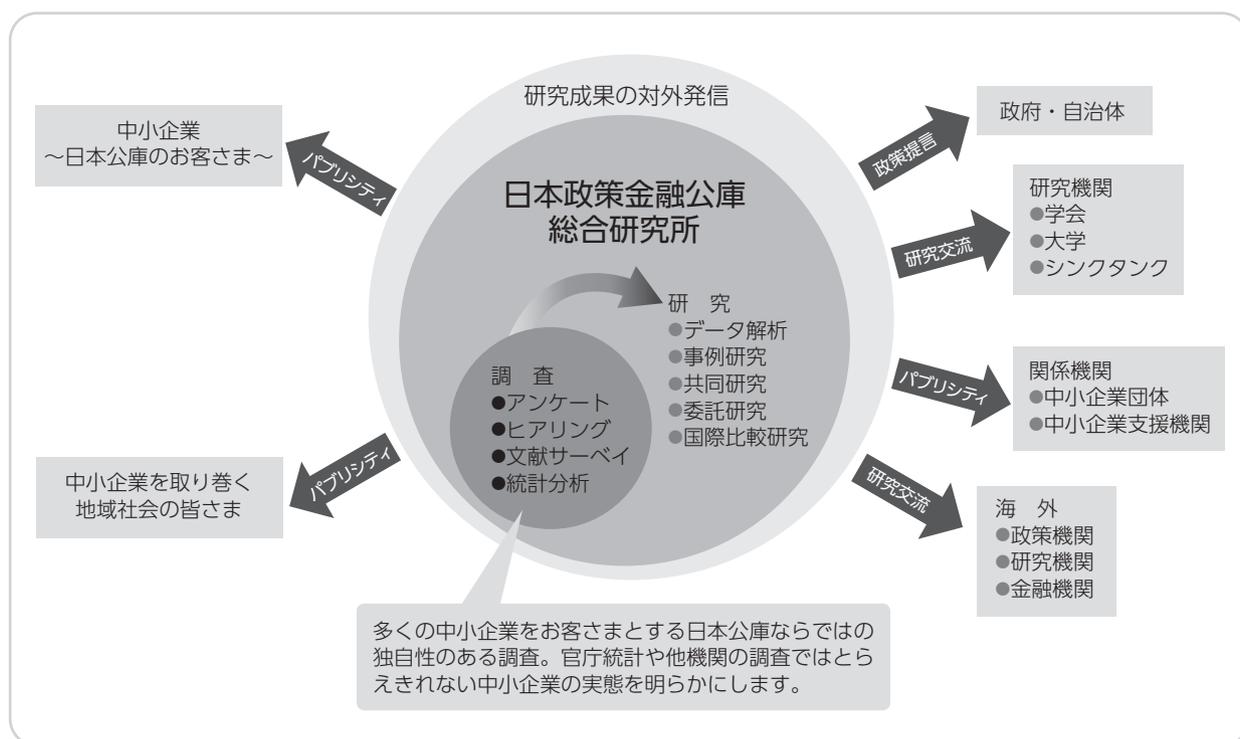
主任研究員 尾形 苑子

研究員 青木 遥



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」
ハンス・グルデンムント『カレンダー』（ドイツ/16世紀）
1555年の月の満ち欠けや縁起の良い日が記号や絵で描かれている
提供/アフロ

調査 企業事例 論評 エッセイ・コラム

CONTENTS

4 最新 日本公庫総研 研究レポート 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

2 巻頭エッセイ 明日に向けて 給食のエコロジカル・ターン

*京都大学人文科学研究所 准教授 藤原 辰史

16 未来を拓く起業家たち 世界でファンを増やす輸出専用の日本酒

*島根県出雲市 台雲酒造(同)

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 中小企業の売上げDIはマイナスが続く

24 産業レポート 教育産業をリードする中小企業 必要な経営資源の獲得

*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— 徳川綱吉(第5代) 高い理想と大胆な施政

*偉人研究家 真山 知幸

30 経営最前線1 文化を複製し次世代へ

*東京都八王子市 (株)トリアド工房

32 経営最前線2 デジタルで熊野筆の伝統を支える

*広島県安芸郡熊野町 (株)晃祐堂

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む つながりを生み出し地域を振興

*精華町商工会 経営支援員 西出 夏枝

35 世界の食卓から 多彩な食文化— 大韓民国 現代に伝わる薬と食の密接な関係

*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 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

42 フード業界の変革者 —中小企業が変わる食の未来— つないで広げるフードロス削減の輪

*東京都千代田区 バリュードライバーズ(株)

46 祭り探訪 麦わらの舟を流す

*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 研究員オスズメの一冊 “近代フットボール”の父 チャック・ミルズが紡いだ糸

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

給食の エコロジカル・ターン

変化は怖い。上司や顧客のご機嫌を損ねたくない。ことを荒立てず、問題は先送り。新たにレールを敷くよりも、敷いたレールを歩くのが効率的だ。たった一回の人生なのだ、できることならば平穩に過ごしたい。

正義の味方のアニメを子どもに見させている日本の大人たちにこのような保身主義が覆っていることを、そろそろ私たちは情けなく思うべきだろう。問題を先送りしている場合ではない。

世界人口の増加は止まらず、各地で飢餓が深刻化して人々が亡くなり、化石燃料に依存しすぎた農業が地球の生態系機能を衰えさせている。世界の土壌の劣化が進み、水質は汚染され、温暖化という名の熱帯化で植生が変化し、農地も海水面の上昇と洪水で被害を受けている。世界が団結せねばならない最後のチャンスなのに、淡水と化石燃料をめぐる紛争は続く。国際市場で食を牛耳る穀物メジャーは、小麦や大豆やカカオの価格が紛争で上昇するのを待って利益を得ていると批判されている。

大企業の食品への投機に我々の生命が左右され、実際にアフリカでも飢饉^{きん}が発生している。国連諸機関の願いもむなしく、飢餓はなくなるらない。

地球崩壊の危機と呼んで何らさしつかえのない時代に生きている我々は、もう、自分の人生を考え直すべきではないか。たった一回限りの人生なのだ、この危機から子どもたちを救うために人生を捧げよう、と。

そういわれても何をして良いかわからない人は、いくつかの法人に寄付をしたあと、ぜひ給食に関わり、アイディアをしばり、支援をしてほしい。地球環境の危機と、大企業による食支配に対して、きわめて身近でありながら有効な手段だからである。

では、どのように？ 給食は、市場からやや切り離されたところにある大量生産、大量消費、大量廃棄型の運営形態である。少子化とはいえ、全国の小学生は600万人、中学生は300万人。それはチャンスでしかない。「全国エコロジー給食法」のような法律を作るわけである。

その理念は第一に、食材の生産に化石燃料を用いない給食を目指す。現在の重装備農業ではどうしても化学肥料や農薬が必要で、その生産には膨大な石油、石炭が必要となる。もちろん、ビニールハウスでの促成栽培にも必要だ。そのかわりに、季節からはずれた食べものを給食から除けば、土地に根差し風土に適した有機農業を営

む農家が増えるだろう。それは農村人口の激減のなかで、地域が活性化する小さな希望となる。お隣の韓国ができるのに、日本でできない理由はない。

第二に、最低でも関東、北陸、関西、四国、九州など各ブロック内での給食自給率80パーセント、残りの20パーセントは国産あるいは近隣国の食材使用を目指す。それによって、遠い地域から多大なる化石燃料を用いて食料を運ばなくても、近くの農家が生産する食材を楽しむことができる。地域で子どもを養うという拡大家族的な考えにもつながるし、何より、地域の理解が深まる。そして、給食の食材も地域の肥料で育てるべきである。この給食革命に子どもたちが参加すれば、主体的な社会科教育ができる。

第三に、高校給食の導入である。これも韓国では導入済みである。高校生の子どもをもつ親たちも、安くて短時間でできる調理を好む。それくらい忙しい。ならば、じっくり時間をかけて地域で育った栄養豊かな食事を高校で出さない手はない。

たかが子どもの給食と思うなかれ。変革の糸口が集中するこのジャンルから、着実にこの世界を変えていける。



京都大学人文科学研究所 准教授

藤原 辰史 FUJIHARA Tatsushi

1976年生まれ。京都大学人文科学研究所准教授。専門は農業史、食の思想史。『給食の歴史』（岩波書店、2018年）で辻静雄食文化賞、『分解の哲学』（青土社、2019年）でサントリー学芸賞を受賞。また、河合隼雄学芸賞や日本学術振興会賞など受賞歴多数。『食のこと考えること』（共和国、2014年）、『トラクターの世界史』（中央公論新社、2017年）、『食べるとはどういうことか』（農山漁村文化協会、2019年）、『植物考』（生きのびるブックス、2022年）、『歴史の肩拾い』（講談社、2022年）など著書多数。



最新



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

わが国の開業率は低く、1980年代後半以降は廃業率が開業率を上回る状態が続いている。経営者の高齢化による廃業率の一層の上昇が懸念されている今、起業人口を増やしていくことは差し迫った課題といえる。

開業率を上げるためには、まず起業への関心を高める必要があるが、わが国では起業に対してどのような意識がもたれているのだろうか。コロナ禍による経済ショックで変化はあったのだろうか。当研究所「起業と起業意識に関する調査」や国際調査を用いて、起業予備軍の実態とその変化を明らかにしたい。

表-1 調査対象の選別方法および類型化（事前調査A群）

		(単位：%)				<詳細調査の対象>		
全国の18～69歳の男女	事業経営者	自分が起業した事業	2019～2023年に起業	事業に充てる時間/週	35時間以上	0.5	⇒	起業家
			35時間未満		0.4	⇒	パートタイム起業家	
		2018年以前に起業				3.5	⇨	調査対象外
		自分以外が起業した事業				1.8	⇨	調査対象外
	事業経営者以外	勤務収入以外の収入がある II 事業経営者	2019～2023年に起業	事業に充てる時間/週	35時間以上	0.4	⇒	起業家
			35時間未満		4.7	⇒	パートタイム起業家	
			2018年以前に起業				4.8	⇨
		起業に関心あり				11.7	⇒	起業関心層
		以前も今も起業に関心なし				61.3	⇒	起業無関心層
		以前は起業に関心があったが今はない				11.0	⇨	調査対象外
合計					100.0			

資料：日本政策金融公庫総合研究所「2023年度起業と起業意識に関する調査」

(注)1 事前調査のうち、人口構成に沿ったサンプルであるA群の結果（図-1、3も同じ）。

2 事業経営者以外には、事業の内容として想定される項目を32個列挙し、該当する仕事をしているかを尋ねた。「勤務収入以外の収入がある」とは、該当する仕事をしている人のうち、過去1年間に年間20万円以上の収入（年金や仕送りからの収入、不動産賃貸による収入、太陽光発電による収入、金融や不動産などの投資収入、自身が使用していた既製品の販売による収入は除く）があり、今後も継続してその収入を得ていく場合のことをいう。

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

起業前の層も対象にしたインターネット調査

開業には、雇用の創出や産業の新陳代謝などの面から期待が寄せられるが、わが国の開業率は1980年代後半以降、廃業率を下回る低い水準が続いている。経営者の高齢化に伴う廃業の一層の増加が予想される今、開業率を上げることは大きな課題となっている。

起業を増やすためには、まず起業に関心をもつ人を増やす必要がある。当研究所では、起業に対する関心や意識を調査することを目的の一つに、インターネットアンケート「起業と起業意識に関する調査」（以下、本調査）を毎年行っている。本調査の結果をもとに、起業意識の実態やコロナ禍前後での変化を詳しくみていきたい。

最初に、本調査の概要と調査方法について説明しよう。まず、インターネット調査会社にモニター登録している全国の18～69歳の人に簡単な事前調査を行い、抽出した調査対象に詳細調査を実施する。調査対象は、自らが5年以内に起こした事業を営んでいる人のうち、事業

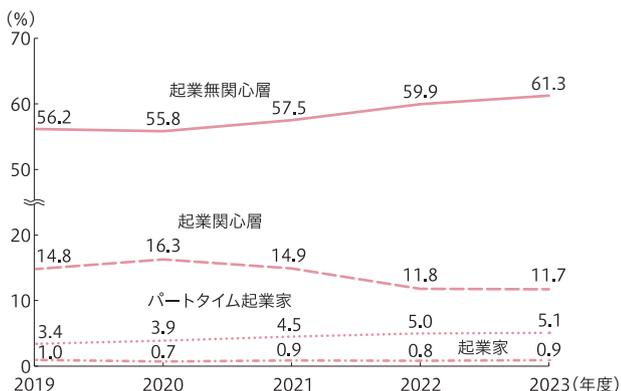
に充てる時間が週当たり35時間^(注1)以上である「起業家」、同35時間未満である「パートタイム起業家」、起業家、パートタイム起業家に該当せず、かつ事業経営者ではない人のうち、起業に関心がある「起業関心層」、以前も今も起業に関心がない「起業無関心層」の四つである。

事前調査のサンプルの一部（A群）は、性別、年齢層、居住する地域の割合がわが国の人口構成に準拠するように回収数を設定している。そのため、回答の分布から、わが国の起業家や起業関心層の割合を推計することができる。また、詳細調査の結果には、事前調査A群のサンプルから算出した、類型別の性別と年齢によるウェイトをかけ合わせ、わが国全体の実態により近い結果を得ようとしている。

4類型の抽出要件と、2023年度の前記調査A群における各類型の分布は表-1のとおりである。起業家とパートタイム起業家を足しても1割に満たず、起業関心層も約1割と少ない。起業無関心層が6割超と多くを占めている。

比較可能な2019年度以降^(注2)の4類型の構成比の推移

図-1 類型別構成比の推移（事前調査A群）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「起業と起業意識に関する調査」（以下断りのない限り同じ）
 (注) 縦軸について、一部表示を省略している。

をみると、起業家は、2019年度から1%程度の水準で変わらない（図-1）。一方、パートタイム起業家は、割合は低いものの、年々上昇している。通信技術の発達により起業しやすい環境が整ってきていることに加えて、コロナ禍で在宅勤務や副業を許可する企業が増えた。働き方の選択肢が増えた勤務者や、家事の合間に収入を得たいと考える主婦・主夫などが、短時間だけ事業を行うようになったのかもしれない。

起業関心層の割合は、2020年度の16.3%をピークに3年連続で低下している。反対に、起業無関心層は、2020年度の55.8%を底に上昇に転じている。コロナ禍以降、起業への関心は低くなっているようである。

幅広い年齢層で起業への関心が薄れる

起業への関心は、主にどのような属性で低くなったのだろうか。コロナ禍は、起業に対する関心にどのような影響を与えたのだろうか。ここからは、起業関心層と起業無関心層に焦点を絞り、その動向をみていきたい。

表-2 類型別の属性

(単位：%)

		起業関心層		起業無関心層	
		2019年度	2023年度	2019年度	2023年度
性別	男性	59.8	54.4	41.0	43.4
	女性	40.2	45.6	59.0	56.6
年齢	29歳以下	28.3	26.1	16.5	16.2
	30歳代	25.5	23.2	16.7	17.1
	40歳代	24.0	26.9	22.9	23.3
	50歳代	15.2	15.9	20.2	22.0
	60歳代	6.9	7.8	23.6	21.4
主たる家計維持者である		63.3	61.7	46.4	47.6
現在の職業 (複数回答)	勤務者(役員)	4.1	1.4	2.0	1.3
	勤務者(正社員)	59.9	54.2	47.2	39.3
	勤務者(非正社員)	19.2	19.3	26.3	26.1
	学生	4.0	7.8	1.1	3.3
	主婦・主夫	8.5	10.0	14.5	16.5
	無職	3.5	7.3	5.2	11.5
	現役は引退した	1.8	0.6	4.2	3.1
n		874	526	1,095	541

(注) 1 数値は詳細調査によるデータに事前調査A群で算出したウエイト値で重みづけを行ったもの（図-3を除き表-6まで同じ）。
 2 nは回答数。ウエイトをかけている場合も原数値を示す（以下同じ）。

まず、二つのタイプの属性について、感染症の流行が始まる前の2019年度と、直近の2023年度の調査結果を比較したい。

類型ごとに性別の割合をみると、2019年度、2023年度ともに起業無関心層では「女性」が6割近いが、起業関心層では「男性」が過半となっている（表-2）。構成比は、コロナ禍前後で大きく変わらない。

年齢も、2019年度と2023年度で大きな違いはみられない。起業関心層では「29歳以下」「30歳代」「40歳代」

の割合が25%前後と高く、「60歳代」は1割未満と低い。一方、起業無関心層では「29歳以下」「30歳代」は2割を下回り、「40歳代」「50歳代」「60歳代」が2割超と高い。起業への関心は若年層で高く、シニア層で低い傾向にある。

ただ、「29歳以下」と「60歳代」について、事前調査A群による各年齢層の人口全体を100%として、起業関心層と無関心層が占める割合をみると、「29歳以下」では、起業関心層が2019年度（23.0%）から2023年度（16.5%）にかけて6.6ポイント低下し、起業無関心層が2.4ポイント上昇している（順に51.0%、53.4%）。つまり、若年層でも起業への関心は、コロナ禍を経て低くなっている。コロナ禍に苦しむ経営者の様子を見聞きして、将来のキャリアとして自営より勤務に魅力を感じるようになった若者が一定数いたのだろう。

「60歳代」でも、起業無関心層の割合が3.4ポイント上昇している（同63.4%、66.8%）。シニア層にそもそも起業無関心層が多いのは、生活が安定している分、変化を嫌う傾向にあるからだと考えられるが、コロナ禍においては、感染による重症化リスクをおそれて起業を敬遠した人もいただろう。いずれにせよ、起業無関心層の増加には、幅広い年齢層で起業への無関心が進んだことが背景にあるようだ。

表-2で「主たる家計維持者である」割合をみると、2019年度、2023年度ともに起業無関心層では5割弱で、起業関心層に比べて10ポイント以上低い。現在の職業は、いずれの年度でも、起業関心層では「勤務者（役員）」と「勤務者（正社員）」の割合が、起業無関心層では「勤務者（非正社員）」「主婦・主夫」「無職」などの割合が相対的に高い。起業無関心層では、女性の割合も相対的に高かった。家庭における役割が大きい層で特に起業への関心が弱いという傾向は、感染症が流行する前も後も変わらない。

表-3 起業関心層が起業に関心をもった理由
(三つまでの複数回答)

(単位：%)

	2019年度	2023年度
収入を増やしたい	① 62.3	① 59.8
自由に仕事がしたい	② 48.2	② 45.6
自分が自由に使える収入が欲しい	③ 22.9	③ 22.9
仕事の経験・知識や資格を生かしたい	15.8	14.0
時間や気持ちにゆとりが欲しい	15.5	16.0
自分の技術やアイデアを試したい	15.5	11.3
年齢や性別に関係なく仕事がしたい	13.4	8.9
事業経営という仕事に興味がある	11.0	10.1
趣味や特技を生かしたい	10.7	10.6
家事と両立できる仕事をしたい	7.9	6.6
社会の役に立つ仕事がしたい	7.3	7.4
個人の生活を優先したい	6.9	7.2
人や社会とかかわりをもちたい	5.7	4.8
空いた時間を活用したい	4.7	7.9
適当な勤め先がない	3.6	3.4
自分や家族の健康に配慮したい	3.4	2.6
同じ趣味や経験をもつ仲間を増やしたい	1.7	2.0
転職がない	1.1	1.6
その他	1.5	0.5
特になし	2.0	1.6
n	612	526

(注) それぞれの上位3項目には丸囲みで順位を示した(表-4、5も同じ)。

資金面でのハードルは下がる

起業関心層に、起業に関心をもった理由（三つまでの複数回答）を尋ねると、コロナ禍前の2019年度と足元の2023年度ともに、「収入を増やしたい」の割合が最も高く、「自由に仕事がしたい」「自分が自由に使える収入が欲しい」と続く。いずれの割合にも大きな変化はない(表-3)。

ほかの理由をみると、「年齢や性別に関係なく仕事がしたい」の割合は、2019年度(13.4%)から2023年度(8.9%)にかけて低下し、「空いた時間を活用したい」(順に4.7%、7.9%)は上昇している。ダイバーシティ経営が浸透し、年齢や性別による勤務のしにくさを感じる人が減ってい

表-4 起業関心層がまだ起業していない理由（複数回答）

(単位：%)

		2019年度	2023年度
経営資源	自己資金が不足している	① 50.8	① 48.8
	外部資金（借入れ等）の調達が難しそう	19.5	13.1
	従業員の確保が難しそう	12.8	9.0
取引先・立地	仕入先・外注先の確保が難しそう	11.6	6.8
	販売先の確保が難しそう	10.1	6.7
	希望の立地（店舗、事務所など）が見つからない	6.5	5.3
アイデア・知識・資格	ビジネスのアイデアが思いつかない	③ 37.0	③ 31.0
	財務・税務・法務など事業の運営に関する知識・ノウハウが不足している	22.5	20.0
	仕入れ・流通・宣伝など商品等の供給に関する知識・ノウハウが不足している	18.2	17.6
	製品・商品・サービスに関する知識や技術が不足している	17.6	15.1
	起業に必要な資格や許認可などを取得できていない	12.2	12.6
周囲との関係	起業について相談できる相手がいらない	17.0	9.6
	勤務先を辞めることができない	8.4	8.9
	家族から反対されている	5.1	3.3
その他の不安	失敗したときのリスクが大きい	② 41.1	② 32.1
	十分な収入が得られそうにない	23.8	22.6
	健康・体調面に不安がある	7.8	7.1
	家事・育児・介護等の時間が取れなくなりそう	7.4	6.3
	その他	0.7	0.3
すでに起業の準備中である	1.2	1.5	
特に理由はない	7.9	8.6	
n		612	526

るのかもしれない。また、パソコンがあれば手軽に請負の仕事を始められるようになってきたことや、コロナ禍で在宅勤務が浸透したことで、空いた時間を活用して収入を得たいと考える人が増えたのだろう。

では、関心があっても起業に至っていない要因は何だ

ろうか。起業関心層にまだ起業していない理由を尋ねた結果をみると、「自己資金が不足している」の割合が最も高い点はコロナ禍前と変わらない（表-4）。2番目に多かった理由は「失敗したときのリスクが大きい」で、3番目は「ビジネスのアイデアが思いつかない」であった。上位3項目の回答割合をみると、「自己資金が不足している」は2019年度（50.8%）、2023年度（48.8%）ともに50%前後で変わらないが、残りの二つはコロナ禍前から低下している。

自己資金はすぐに蓄積できるものではない。前述のとおり、起業関心層では若年層の割合が起業無関心層より高かった。勤務年数が短いなどの理由により、自己資金を十分にためる余裕がまだないのかもしれない。こうした事情はコロナ禍のような外部環境に影響されにくいいため、割合に変化がないのだと思われる。なお、「外部資金（借入れ等）の調達が難しそう」との回答割合は、2019年度（19.5%）から2023年度（13.1%）で約6ポイント低下している。国や自治体による起業支援策が一層充実してきており、加えて、コロナ禍には制度融資や各種補助金が打ち出された。外部からの資金調達に関しては、ハードルが下がったようである。

「失敗したときのリスクが大きい」の割合は、2023年度は32.1%と2019年度（41.1%）から9ポイント低下している。リスクの具体的な内容を別途尋ねると、「事業に投下した資金を失う」「安定した収入を失う」「借金や個人保証を抱える」など資金面のリスクを挙げる人が、2019年度、2023年度ともに多いが、回答割合はいずれも低下している。起業支援が充実してきているほか、経営者保証を不要とする融資の拡充、クラウドファンディングなど金融機関を介さない資金調達方法の確立によって、資金面でのリスクを感じる人が総じて減少傾向にあるのだろう。また、最近では、副業起業など、勤務とかけもちすることで収入を失うリスクを抑えて起業する方法が認

識されてきていることも、リスクを感じる人が減っている背景として考えられる。

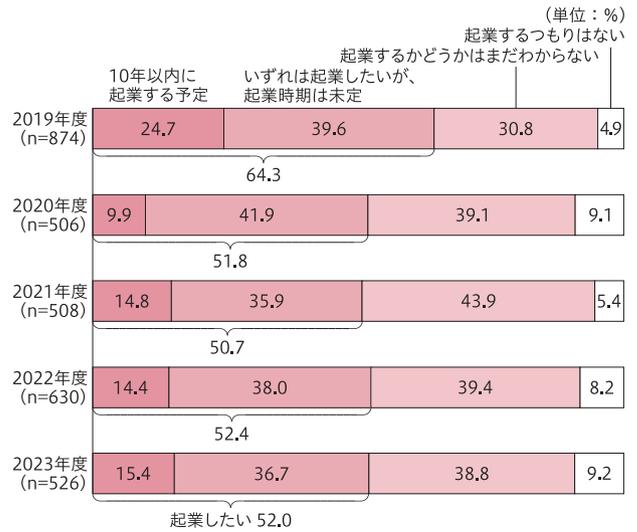
「ビジネスのアイデアが思いつかない」人の割合（2019年度37.0%、2023年度31.0%）が低下した背景には、官民による創業支援の充実やSNSの普及により、アイデアの種を見つけやすくなってきていることがある。そのほか、感染対策グッズの開発やデリバリーサービスの普及など、コロナ禍に新たなビジネスチャンスが生まれたことも挙げられる。感染拡大下で生じた社会課題を解決する手段として起業に関心をもった人がいたことが想像される。

起業意欲は低下

ただ、一口に関心といっても、起業に対する思いは様ではない。起業関心層に起業予定の有無を尋ねた結果をみると、「10年以内に起業する予定」である人と「いずれは起業したいが、起業時期は未定」である人を合計した「起業したい」人の割合は、2019年度は64.3%だったが、2020年度以降は約5割に低下している（図-2）。特に、「10年以内に起業する予定」で回答割合の低下が目立つ。代わりに上昇しているのが「起業するかどうかはまだわからない」で、2019年度は30.8%だったが、コロナ禍となってからは4割前後の水準が続いている。起業に関心はあるものの「起業するつもりはない」人は、2020年度以降に約1割に上昇した。コロナ禍を受けて、いったん計画を延期したり棚上げしたりした人が増えたのだろう。

コロナ禍となる前に比べて、起業に無関心な人が増えており、起業に関心がある人でも、起業意欲は下がっている。起業活動を活発化するには、起業に関心をもつ人を増やすとともに、「起業するつもりはない」起業関心層

図-2 起業関心層の起業予定の推移



が起業したいと思える環境を整え、起業家の約2倍存在する関心層をいかに起業家として顕在化させるかが鍵になる。では、どのような支援があれば、コロナ禍による経済ショックを体験した人が起業に関心をもったり、起業への意欲を高めたりできるのだろうか。ヒントを得るために、起業関心層に起業する際にあつたらよいと思う支援策を尋ねた結果を、2019年度と2023年度で比較する。

いずれの年度においても、「税務・法律関連の相談制度の充実」が最も多くなっており、回答割合も5割超と変わらない（表-5）。「技術やスキルなどを向上させる機会の充実」は、2019年度（34.3%）は2番目、2023年度（39.8%）は3番目となっているが、割合は2023年度の方が高い。

「事業資金の融資制度の充実」は、2019年度（32.1%）は3番目であったが、2023年度（28.7%）は5番目となり、割合も低下している。一方で、2019年度に6番目であった「事業資金の調達に対する支援」（29.7%）が、2023年度（39.9%）は2番目となっており、割合も

表-5 起業関心層が起業する際にあったらよいと思う支援策
(複数回答)

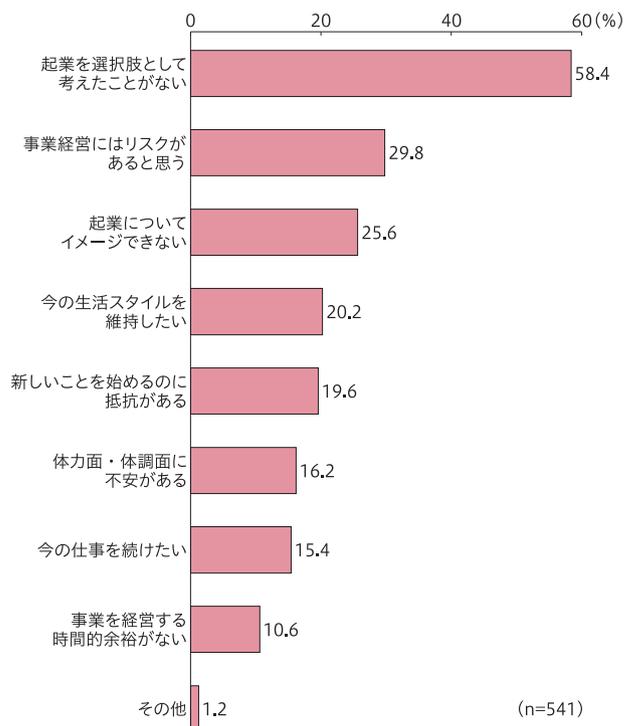
(単位：%)

	2019年度	2023年度
経営情報・スキル	① ① 54.3	① 53.8
	② 34.3	③ 39.8
	31.7	27.8
	16.5	18.6
	16.0	16.6
資金	③ 32.1	28.7
	29.7	② 39.9
補償	31.0	29.6
	19.3	17.1
私生活	23.7	26.3
	21.7	21.0
その他	0.2	0.3
特にない	13.7	11.5
n	786	526

10ポイント以上上昇している。コロナ禍における各種補助金や制度融資をはじめ、足元でも国や自治体による起業支援策が一層充実してきている。選択肢が増えるなかで、利用できる制度を把握し、自身にとって最適な制度を漏れなく活用して効率よく資金を調達したいと、専門家によるアドバイスを求める人が増えているのではないかと推察される。

そのほか、「同業者と交流できるネットワーク等の整備」は、2019年度の31.7%から、2023年度は27.8%に低下している。コロナ禍でリモート会議が一般的になり、遠隔地の人や忙しい人も、リモートで情報交換したり勉強会に参加したりすることが容易になってきた様子がうかがえる。

図-3 起業無関心層が起業に関心がない理由
(事前調査A群、複数回答)



資料：表-1に同じ

起業は不安定なイメージが強い

起業無関心層に、起業に関心がない理由を尋ねると、「起業を選択肢として考えたことがない」の割合が58.4%と最も高い(図-3)。「起業についてイメージできない」という人も25.6%に上り、起業についてよく知ることが、起業に関心をもつ第一歩になるといえる。また、「事業経営にはリスクがあると思う」との回答割合も29.8%と2番目に高い。時系列での比較ができないため確かなことはいえないが、コロナ禍を経て起業にリスクを感じる人が増えた可能性もある。

起業への関心の低さとイメージには関連があるのだから

うか。本調査では、2023年度と2013年度に、起業家に対するイメージを尋ねている。具体的には、起業家は勤務者と比較して、①高い収入が得られる、②収入が安定している、③自由度が高い、④能力を發揮しやすい、⑤社会的ステータスが高いと「思う」と回答した割合を集計している。起業無関心層の回答を中心に、起業関心層や10年前のデータと比較しながらみていきたい。

起業関心層、無関心層ともに、起業家は勤務者と比較して、能力を發揮しやすいと「思う」人の割合が、2013年度、2023年度いずれでも最も高い（表-6）。次いで自由度が高い、高い収入が得られるの二つの項目で「思う」との回答割合が高くなっている。起業に、時間や場所の融通が利きやすく、自分の思いどおりに仕事ができるというイメージをもつ人が多いようである。社会的ステータスが高いと「思う」との割合は上位三つに比べるとやや低く、収入が安定していると「思う」との割合は非常に低い。高収入を得る場合もあるが、勤務のように安定的な収入を得られる保証はないと考える人が多く、このことが起業に対する特に大きな壁になっていることがうかがえる。

回答割合を起業関心層と無関心層で比較すると、2013年度の収入の安定を除くすべての項目で、10年前も今も起業無関心層の方が起業関心層より低い。起業関心層の方が、起業に好意的な印象をもっていることがわかる。

10年前との比較では、収入の高さや能力の發揮については、起業関心層、無関心層ともに「思う」割合はほぼ横ばいである。自由度の高さはともに上昇し、社会的ステータスの高さはともに低下している。収入の安定は、起業関心層で上昇し、起業無関心層で低下したため、双方の割合の差が大きくなっている。10年の間に、副業起業やフリーランスなど、個人によるごく小規模な起業が認識されるようになり、コロナ禍には在宅勤務で空いた時間に小さく商いをする人や、宅配の請負サービスを始

表-6 勤務者と比較した起業家のイメージ

(単位：%)

	起業関心層		起業無関心層	
	2013年度	2023年度	2013年度	2023年度
高い収入が得られる	74.2	76.0	65.3	67.8
収入が安定している	20.0	25.6	20.4	17.0
自由度が高い	76.9	87.3	69.0	74.5
能力を發揮しやすい	89.6	90.0	80.5	78.0
社会的ステータスが高い	70.6	60.5	63.8	55.1
n	415	526	426	541

(注)1 選択肢は、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」の四つ。「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を合わせて「思う」とし、「思う」人の割合を示した。

2 2013年度は重みづけの処理をしていない。

める人が多くみられた。こうしたなかで、起業の働き方の自由な側面がより注目されるようになったのだろう。一方で、副業起業家やフリーランスは請負で仕事をしている人が多く、実質的な雇用者として保護を求める活動が広がっている。コロナ禍には、仕事を打ち切られて苦勞している経営者もいた。そのため、収入の安定や社会的ステータスの高さというようなイメージには一層結びつきにくくなったのだろう。

日本は他国より起業に消極的

わが国は、諸外国と比べても起業活動が活発ではない。世界的な起業調査である「Global Entrepreneurship Monitor」(以下、GEM)が算出する総合起業活動指数(Total Entrepreneurial Activity、以下、TEA)をみると、日本は2022年に6.4%と、調査に参加した49カ国中43位という低さである。

ちなみに、TEAは、起業活動をしている人が18~64歳

表-7 TEA (総合起業活動指数)

(単位: %)

	2002年	2012年	2019年	2022年
日本	1.7	4.0	5.4	6.4
米国	10.6	12.8	17.4	19.2
英国	5.4	9.0	9.3	12.9
フランス	3.1	5.2	6.1	9.2
ドイツ	5.2	5.3	7.6	9.1
中国	12.1	12.8	8.7	6.0
韓国	14.5	6.6	14.9	11.9
台湾	4.3	7.5	8.4	5.6

資料: Global Entrepreneurship Monitor (表-10まで同じ)
 (注) フランスは2019年に調査を実施していないため、2018年の結果(表-10まで同じ)。

の人口100人中何人いるかを示す指標である。起業活動をしている人とは、「誕生期の起業家」(①独立または社内ベンチャーとして新たな事業を始めようとしている、②過去1年以内にそのための具体的な活動を行っている、③その事業の少なくとも一部を所有する予定である、④3カ月の間にその事業から収入を得ていない、という要件をすべて満たす人)と、「乳幼児期の起業家」(①現在、自営業者、会社のオーナーまたは共同経営者として経営に関与している、②その事業の少なくとも一部を所有している、③3カ月以上その事業から収入を得ている、④その事業による収入を得始めてから3.5年未満である、という要件をすべて満たす人)である。

表-7に、日本のほか、欧米諸国(米国、英国、フランス、ドイツ)とアジアの近隣諸国(中国、韓国、台湾)のTEAについて、2002年、2012年、2019年^(注3)、2022年の結果を一覧した。日本のTEAの水準は、各国に比べて低いが、20年前や10年前と比べると上昇しており、コロナ禍前の2019年と比べても、2022年はわずかではあるが上回っている。米国、英国、フランス、ドイツといった欧米諸国でも同様の動きがみられる。

そこで、起業活動をしている人のうち、感染予防商品

表-8 自国での起業のイメージ

(単位: %)

	自国では多くの人が起業を望ましい職業の選択であると考えている		自国では起業して成功した人は高い地位と尊敬をもつようになる	
	2019年	2022年	2019年	2022年
日本	24.6	23.8	62.7	60.4
米国	67.9	75.9	79.7	79.9
英国	56.4	71.7	76.7	82.5
フランス	58.2	67.8	71.5	55.4
ドイツ	53.6	61.2	80.7	79.8
中国	79.3	72.1	92.4	84.4
韓国	54.3	58.9	86.0	90.1
台湾	50.5	48.3	61.1	58.0

(注) 数値は、それぞれ「思う」と回答した人の割合(表-10まで同じ)。

の販売やオンライン上でのレッスンなど、コロナ禍により新たな機会を得た人の割合をみると、日本は28.2%に上る。ただ、割合は英国(57.0%)や米国(50.4%)、ドイツ(45.5%)、台湾(41.9%)、フランス(39.7%)を大きく下回っており、コロナ禍による押し上げ効果は小さかったといえる。

GEMの結果をもとに、起業に対するイメージも各国と比較しておきたい。自国での起業に対する評価として、「自国では多くの人が起業を望ましい職業の選択であると考えている」と思う人の割合は、日本は23.8%と、コロナ禍となる前の2019年(24.6%)とほとんど変わらない(表-8)。一方、欧米4カ国ではいずれも割合が大幅に上昇しており、コロナ禍を経て日本との差はさらに広がっている。米国(75.9%)や英国(71.7%)では7割を超え、コロナ禍でも起業を肯定的にとらえている人が多い。中国と台湾では割合が低下したが、中国は72.1%と水準が非常に高く、8カ国のなかでは日本に次いで割合が低い台湾でも、48.3%と日本の2倍以上の水準である。日本では、そもそも起業を望ましいキャリアと考える人が少ないため、コロナ禍の影響も小さかったのではないだろうか。

表-9 起業のチャンスと失敗へのおそれ

(単位：%)

	今後6カ月以内に居住地に起業に有利なチャンスが訪れる		失敗することにおそれがあり、起業を躊躇している	
	2019年	2022年	2019年	2022年
日本	10.6	12.7	43.5	50.9
米国	67.2	46.0	35.1	43.1
英国	43.8	44.4	44.5	52.9
フランス	35.0	52.4	37.1	41.0
ドイツ	52.2	39.5	29.7	44.3
中国	74.9	56.5	44.7	56.7
韓国	42.9	41.0	7.1	18.3
台湾	41.2	46.8	31.0	42.9

(注)「今後6カ月以内に居住地に起業に有利なチャンスが訪れる」と思う人に対して、「失敗することにおそれがあり、起業を躊躇している」かを尋ねた。

「自国では起業して成功した人は高い地位と尊敬をもつようになる」と思う人の割合は、日本は60.4%と、2019年の62.7%より若干低下している。職業の選択肢としての評価と同様に、起業家に抱く印象はコロナ禍を経てもあまり変わっていない。フランスと中国では割合が大きく低下しているが、それでも日本は8カ国中6番目と下位にとどまっている。

「今後6カ月以内に居住地に起業に有利なチャンスが訪れる」と思う人の割合は、日本は12.7%と2019年(10.6%)から若干上昇したが、水準は低い(表-9)。米国(46.0%)や中国(56.5%)ではコロナ禍前から20ポイントほど低下しているものの、日本よりかなり高い。日本だけ事業機会が少ないとは考えにくく、この辺りからもわが国の起業に対する消極的な態度がうかがえる。

さらに、「今後6カ月以内に居住地に起業に有利なチャンスが訪れる」と回答した人のうち、日本では50.9%が「失敗することにおそれがあり、起業を躊躇している」という。割合はコロナ禍前の43.5%を上回っており、ほかの7カ国も2022年の方が割合は高い。コロナ禍には、世界中で多くの経営者が困難に直面していたことから、

表-10 知識・能力・経験の評価

(単位：%)

	起業のために必要な知識、能力、経験をもっている	
	2019年	2022年
日本	14.0	14.9
米国	65.5	66.8
英国	55.2	53.5
フランス	37.5	49.8
ドイツ	45.8	36.2
中国	67.4	54.4
韓国	51.7	54.8
台湾	42.0	39.9

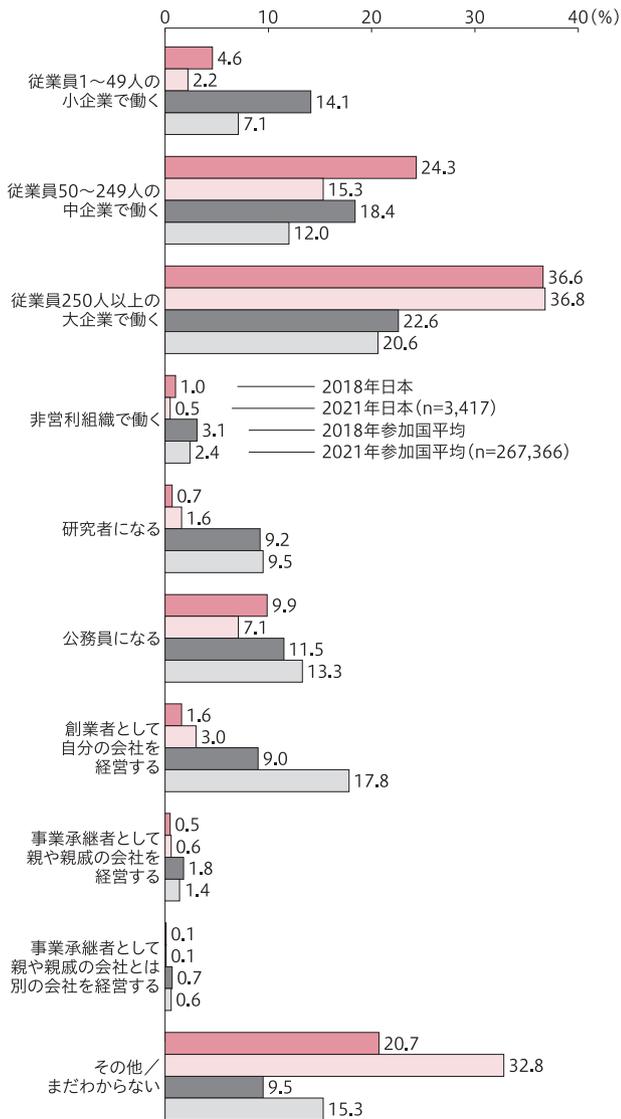
事業運営にリスクを感じる人が各国で増えたのではないだろうか。

日本が他国より起業に消極的な理由には、起業家に求められる能力として想定するレベルが高く、自身の能力では不十分と感じてしまっていることも考えられる。そこで、「起業のために必要な知識、能力、経験をもっている」と思う割合をみると、日本では14.9%と2019年の14.0%よりわずかに上昇しているが、ほとんど変わらない(表-10)。中国(54.4%)やドイツ(36.2%)ではコロナ禍前より割合が低下しているが、それでも日本より20ポイント以上高い。日本の水準は49カ国中最下位であり、48位のイスラエル(35.4%)と比べても半分以下と差が大きい。日本でだけ、起業に必要な能力を高めるようなキャリアを形成できないわけではないだろう。過大な起業家像をもち、必要な能力が具体的に何なのかかわからなかったり、自身の能力に自信をもてなかったりする人が多いのだと考えられる。

日本の学生は大企業志向の傾向

将来のキャリアを具体的に考えるタイミングが大学時代だという人は少なくないだろう。そこで、大学・大学

図-4 大学・大学院生が希望する卒業直後のキャリア



資料：GUESSS日本事務局「GUESSS 2018 Japanese National Report (日本語版)」 「GUESSS 2021 Japanese National Report (日本語版)」
 (注) 2018年のnは示されていない。

院生の起業意識を国際比較できる「Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey」(以下、GUESSS)を用いて、コロナ禍前後で日本の学生の起業に対する考え方にどのような変化があったのかをみていきたい。

GUESSSは、2、3年に1度のペースで世界約50カ国の大学・大学院で実施されている。2021年の調査には58カ国が参加し、計26万7,366人から回答を得ている。

卒業直後の進路として考えているものを尋ねた結果、日本では「従業員250人以上の大企業で働く」の割合が最も高く、36.8%であった(図-4)。コロナ禍前の2018年(36.6%)と大きな違いはない。参加国平均ではそれぞれ20.6%、22.6%であった。日本では大企業での勤務を希望する安定志向の学生が多い。ただし、その傾向がコロナ禍で強まった様子はみられなかった。一方、「創業者として自分の会社を経営する」との回答割合は、日本では3.0%と低く、参加国平均(17.8%)を大きく下回る。それでも2018年(1.6%)よりは上昇している。参加国平均も、コロナ禍前(9.0%)から上昇している。この調査結果をみる限りでは、日本を含め諸外国の学生たちの起業意欲は、コロナ禍にあってもそがれることがなく、むしろ高まっている。

なお、卒業から5年後の進路について尋ねた結果では、「創業者として自分の会社を経営する」と回答した割合は日本で9.0%と、参加国平均(32.3%)との差は卒業直後に比べてさらに広がっている。先進国は割合が低い傾向にあるが、そのなかでも日本では起業を志向する学生が特に少なかった。

GUESSSに参加した学生のうち、すでに起業準備中である人は、日本では5.1%、参加国平均では28.4%であった。そのうち、コロナ禍がきっかけとなって起業準備を始めたという人は、日本では50.4%と比較可能な54カ国中3位に入っている。参加国平均は22.1%と、日本の半分以下の水準である。

前述のとおり、GEMでは、日本はコロナ禍に事業機会をみつけた人の割合が低い水準であったが、学生に限ると必ずしもそうではないようである。若年層は新しい技術やアイデアを受容しやすいなど、比較的柔軟性が高く、

さらにインターネットやデジタルツールが身近にある環境で育った人が多い。こうしたことから、コロナ禍により生じたデジタル化の広がりや、働き方や暮らしの変化に対応して起業を考えた人が少なくなかったのかもしれない。

起業を身近なものに

わが国の起業活動は、他国に比べて著しく停滞しており、起業への関心も低い。当研究所「起業と起業意識に関する調査」では、起業して5年以内の人の割合は1割に満たず、起業に関心をもっている人は10%程度にとどまり、過半数が起業に無関心であった。各国の起業活動状況を調査する「Global Entrepreneurship Monitor」では、日本の起業活動指数は最下位に近い水準であった。

起業した人をもみても、事業に充てる時間が35時間未満と短い人が占める割合が高くなっていった。背景には、通信技術の発達により、仕事や家事の合間に小さく商売することが容易になったこと、個人が趣味や特技を生かして単発で仕事を請け負うプラットフォームが増えていること、コロナ禍に在宅勤務やリモート会議が一気に普及したことなどが挙げられる。コロナ禍で収入が減ったり勤務の継続が難しくなったりした人が、必要に迫られて商売を始めたケースも想定される。

自営と勤務の境界が曖昧になり、ごく小さな起業が増えたことに加えて、官民による起業支援の拡充により、起業のハードルとして資金調達難の難しさや資金面のリスクを挙げる人は減っている。それでも、感染症の拡大が始まる前の2019年度と比べて、起業に無関心な人は増加していた。シニア層や女性で起業無関心層が多い傾向は変わらないが、若年層の間でも、コロナ禍で安定した勤務の魅力が増したようであった。

そもそも、わが国では起業家の収入について不安定な印象をもつ人が多い。さらに、各国の大学・大学院生を対象にした「Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey」によれば、日本の学生は大企業志向が強く、起業意欲は参加国平均を大幅に下回っていた。成人を対象にした調査でも、起業へのイメージは諸外国に比べて消極的で、日本では起業を望ましい職業の選択肢と考える人の割合も、起業に有利なチャンスと認識する人の割合も、起業に十分なスキルをもっていると思う人の割合も低かった。さらに、起業のチャンスと認識している人でも、その半数が失敗をおそれて起業に踏み出せないと回答していた。いずれも、起業に対する過大なイメージや自己評価の低さが背景と考えられる。

起業は、雇用を生み、市場にイノベーションと新陳代謝をもたらす、経済に欠かせない活動である。加えて、家庭と仕事の両立や自己実現の場になるなど、多様な働き方の受け皿にもなっている。起業活動を一層活発にしていくためには、多くの人が起業を身近なものとして具体的にイメージし、必要以上に失敗をおそれたりしないようにする必要があるだろう。そのためには、急成長型の起業や大学発ベンチャーから、フリーランス、副業起業、ギグワーカーまで、さまざまな起業の実態を知ってもらうことが大切である。個人々が経済ショック下にも過度な不安を抱かずに、自分のスキルを的確に評価し、目の前の事業機会に自信をもって挑戦できるような環境をつくっていくことが、停滞するわが国の起業活動を前進させるに違いない。

(注1) 35時間を基準としたのは、総務省「労働力調査」において勤務時間が週35時間未満の場合を短時間勤務と定義している点に倣っている。

(注2) 「起業と起業意識に関する調査」は2013年度より実施しているが、2019年度から起業の範囲を広げたため、2018年度までのデータと連続しない。

(注3) フランスは2019年に調査を実施していないため、2018年の結果を示す。



世界でファンを増やす輸出専用の日本酒



台雲酒造(同) 代表社員 陳 韋仁

ちん いにん

台湾出身。島根大学への留学中に日本酒に魅了され酒造の道へ。島根県や山口県の酒蔵での修行を経て2018年にオリジナル日本酒を完成。2021年に台雲酒造(同)を設立。

企業概要

- ▶ 創業
2021年
- ▶ 資本金
500万円
- ▶ 従業者数
1人
- ▶ 事業内容
輸出用清酒の製造、日台交流
- ▶ 所在地
島根県出雲市斐川町中洲1170
- ▶ URL
<https://www.taiunsake.co.jp>

国税庁によると、日本酒の蔵の数は、ピーク時の1950年代には4,000を超えていたが、若者のアルコール離れなどにより、現在では半減している。政府は、既存の酒蔵を支えるため、長年、清酒製造業の免許を新たに交付してこなかった。

しかし近年、日本酒は海外で知名度が高まっており、輸出も増えている。そこで、2020年の酒税法改正により輸出用に限った免許を取得できるようになった。この免許を西日本で初めて取得したのが台雲酒造(同)である。代表社員の陳さんに、自身の酒蔵をもつまでの道のりについてうかがった。

海外でしか味わえない日本酒

——はじめに事業の概要をうかがいます。

島根県出雲市で日本酒の蔵を運営しています。米や米麴、水を原料とし、酵母を使って発酵させてからこしたものを清酒といいます。清酒のうち国産の材料のみを使って日本国内で醸造したものだけを日本酒と呼びます。

当社の製造する銘柄は主に二つあります。一つは「台中六十五」です。「台中六十五号」という、日本統治時代の台湾で生まれた米を使ってい

ます。日本ではほとんど栽培されておらず、酒米として利用している蔵はありません。当社は地元の農家に栽培を委託しています。

製法は年ごとに変えています。例えば、2023年シーズンは、菩提酏ぼだいもとという酵母でつくりました。室町時代に奈良県で始まったとされる手法で、発酵させる際に酸性水を使うことにより、酸味をしっかり感じられる酒に仕上がりました。

2024年シーズンは山廃の純米大吟醸に挑戦しました。山廃は、酒米をすり潰さずに麴の酵素を溶かした水でゆっくり発酵を促す方法です。純米大吟醸は、しっかり磨いて精米

歩合を半分以下にした米を原料とする酒を指します。手間暇かけた甲斐あって、酒米の風味やうま味が十分にのった酒になったと思います。

毎年4合瓶で1,000本分を仕込んでおり、高級酒として、1瓶2万円以上で販売しています。

— もう一つの主要銘柄の特徴を教えてください。

「台雲」という銘柄で、メジャーな酒米の一つである山田錦を使用したお酒です。精米済みのものを農家から仕入れています。島根県が所有する酵母を使っていますが、必要な量をいつでも入手できるため、蔵で培養せずに済みます。

酵母の種類や精米歩合に変化をつけながら、年に5~6種類をつくっています。売れ筋の味は残し、人気がないものは新しい種類と入れ替えて、飲む人の好みに合うラインアップを目指しています。

仕込みの量は年によってやや異なりますが、2024年シーズンは、4合瓶で4,000本分をつくりました。台雲は、精米や酵母の培養に手を割かないため、台中六十五よりも安くつくれます。気軽に楽しんでもらえるよう、1瓶4,000円程度で販売しています。

このように、当社では、特徴の異なる二つの銘柄を主力商品とし、味

やブランドづくりなどで差別化を図っています。これらは、いずれも海外でしか販売していません。

— 国内で販売していないのはなぜですか。

当社がもっているのは輸出用清酒製造免許なので、国内では販売できないからです。

台中六十五はほぼすべてを台湾へ出荷しています。個人のお客さまに愛飲されているのに加え、有名な高級レストランでも提供されています。台雲の輸出先は香港が6割程度を占め、次いで台湾が3割ほど、残りはシンガポールです。個人はもちろん、レストランや居酒屋など現地の飲食店も大事なお客さまです。

工夫が酒づくりへの道を拓く

— どのようなきっかけで、日本酒をつくろうと思ったのでしょうか。

日本酒との出会いは、2008年に島根大学に留学したときに訪れました。島根の地酒を飲んで、こんなにおいしいものかと驚き、日本酒に興味をもちました。

その後、就職活動の一環で、山口県の酒蔵でインターンシップを経験しました。その酒蔵に就職し、製造の各工程や海外営業に携わりました。そうしたなか、酒づくりを極めたい



「台中六十五」（一番左）と「台雲」

という思いが強くなっていきました。

山口県の酒蔵を退職したあと島根県に戻り、酒造に携わる蔵人として働きました。すべての工程を一貫して手がけることができたので、酒造りの全貌がよくみえるようになりました。さらに、酒類総合研究所の講習を受けたり、別の蔵で働いたりして、麴のつくりかたなどさまざまな技術を身につけました。

— 日本酒づくりに精通していったのですね。

この頃に、自分のオリジナルの日本酒をつくってみようと考えました。まず悩んだのは、どの品種の米を使うかです。台湾出身という自分のルーツを踏まえて、日本と台湾に縁があるものを探していたところみつけたのが台中六十五号です。一般には流通していないのですが、調べてみるとかろうじて沖縄県で栽培されていることがわかりました。そこで、その農家をお願いして種もみを譲ってもらいました。

次はどうやってお酒をつくるかで
す。考えた末に思いついたのが、酒
蔵で働きながら、樽^{たる}を1本借りて自
分のお酒をつくる方法です。いろい
ろな酒蔵を当たってみたところ、こ
れまでの勤務先ではないのですが、
島根県内で協力してくれる酒蔵をみ
つけられました。そこで蔵人として
働きながら、オリジナルの酒づくり
にチャレンジしたのです。

— 完成させるまでには苦労も多
かったと思います。

乗り越えなければならぬ壁は二
つありました。一つは酒米の栽培で
す。田んぼをみつけることから始め
ました。減反政策が続いていたこと
もあり、借りられるところがなか
なかつきません。

そこで、以前に働いていた酒蔵を
頼ることにしました。思い切って相
談したところ、ベテラン蔵人の紹介
で何とか手当てできました。島根県
の農業支援センターからサポートを
受けながら、栽培方法を試行錯誤し
た結果、納得のいく品質の台中六十
五号を収穫できるようになりました。

もう一つは資金調達です。酒蔵か
ら借りる樽の中身をすべて買い取ら
なければなりません。資金を
自前で用意できるはずはなく、販路
の当てでもありません。

そこで、クラウドファンディング

を利用し、つくった日本酒を返礼品
として活用することにしました。自
分の名前で日本酒をつくるのは初め
てでした。しかし、日本で日本酒を
つくる台湾人として、台湾の日本酒
好きのなかでわたしの名前が知られ
ていたこともあり、多くの支援を得
て、必要な金額を調達できました。

こうした苦勞を乗り越えて2018年
に完成させたのが台中六十五だっ
たというわけです。その後も樽を借
りてつくっていたのですが、このま
ま樽を借りて日本で自分のお酒をつ
くり続けるのか、それとも台湾に
戻って自分の酒蔵をもつか、迷うよ
うになっていました。

— 日本で自分の酒蔵をもとうと
決めたきっかけは何ですか。

2020年の酒税法の改正により、輸
出用清酒製造免許が新たにできたこ
とです。

一般の清酒製造免許と異なる点が
いくつかあるのですが、わたしが着
目したのは、最低生産量の規制の有
無です。通常^の清酒製造免許の最低
生産量は60キロリットルです。4合
瓶に換算すると8万本以上生産しな
いといけません。初期投資の負担が
重すぎるため、免許を取ろうとする
業者はいませんでした。

一方で、輸出用清酒製造免許はこ
の規制がないのです。これなら小さ

な設備で済みますし、樽を借りて
行ってきた少量の酒づくりのノウハ
ウを十分に生かせそうです。わたし
にはうってつけの制度だと思い、
2021年7月に当社を設立し、免許取
得を目指しました。

まず、借りている建物を改装し、
本社兼酒蔵としました。酒蔵には、
容量の少ないタンクを複数設置しま
した。さまざまな種類のお酒を同時
並行でつくれるようにするためです。
タンクは、細長いものを特別につ
くってもらいました。その方が発酵
が速くなり、リードタイムを短縮で
きるからです。

小規模とはいえ、酒づくりに必要
な設備をひとつおそろえるには想
定以上の費用がかかりました。また、
会社を設立してから完成したお酒を
販売するまで1年近く収入がない状
態が続くため、その資金を手当てす
る必要もありました。金融機関や台
湾の知人からお金を借りて、何とか
しのぎました。

免許の取得に当たっては、多くの
申請書類を用意しなければなりま
せませんでした。申請してからも、審査
期間が予想以上にかかりました。仕
込み時期に間に合うかどうか気をも
みましたが、2021年11月に免許を取
得できました。すぐに仕込みを始め、
会社として初めてのお酒を2022年
2月に出荷しました。

酒造体験でファンを増やす

— コロナ禍で海外への営業が難しかったのではないかと思います。販路はどのように開拓していったのでしょうか。

輸出用清酒製造免許の審査では、つくった酒を輸出ができるかどうかとも問われます。創業して免許取得を目指す者には、なかなか難しい課題です。当社は、創業前から行っていた取り組みを生かして、販路開拓に取り組みました。

具体的にいうと、台中六十五はクラウドファンディングの返礼品として出荷実績がありました。つまり、支援してくれた人たちのリストがすでにあるということですから、これを活用しない手はありません。リストに載っている300人を見込み顧客として営業をかけ、販売先を増やしていきました。

また、海外のコンテストを宣伝の場として活用しました。もともとは、お酒を客観的に評価してもらいたいと考えて積極的に出品していましたが、コンテストの上位で入賞するようになると、知名度が上がり売れ行きも良くなりました。特に香港のコンテストで優勝した後は、現地での売り上げが短い期間で一気に増加しました。

— 昨今の円安は、輸出を専門とする御社には追い風となっているのではないですか。

そうなると期待していましたが、むしろ向かい風になっています。円安の進行により、母国で高級酒を買うよりも、日本に旅行して味わう方がお得になります。実際、台湾では高級酒の台中六十五の売れ行きが伸び悩んでいます。

そこで、この状況を逆手にとって、2023年の2月から新たなビジネスを始めました。外国人向けに、1週間泊まり込みで酒づくりに携わってもらう醸造体験ツアーを提供しています。せっかく日本に来るのなら、当社の蔵に呼び込んでしまおうというわけです。料金は8万円程度で、完成後に送るお酒6本の代金も含まれています。2023年は4名、2024年は



蔵には特注の樽が並ぶ

1月だけですでに9名の参加者を受け入れました。

自分の手で仕込んだお酒には愛着が湧きます。酒造体験を通じて台雲酒造のファンになってもらえれば、帰国した後も、台中六十五や台雲などの愛好家になってくれると考えています。

日本酒の魅力は、つくる人によって味が変化する繊細さにあると思います。これからも多様な日本酒をつくり、世界に届けていきたいです。

聞き手から

陳さんに話をうかがうなかで、「好きこそもの上手なれ」ということわざを思い出した。好きなことは、熱中し自然と工夫するため上達が早くなるという意味だ。

日本酒好きが高じて自身の酒蔵をもつに至った陳さんの取り組みにも工夫があふれている。技術を習得するために入った酒蔵で培った人脈を、オリジナルの酒づくりの経営資源獲得につなげる。資金調達のためのクラウドファンディングによって入手できた支援者リストを、営業活動に活用する。一つの取り組みから得られた副産物を次のステップに使ったからこそ、雇用者から経営者へスムーズに転身できたのだろう。

陳さんから学べる点はほかにもある。規制緩和や為替変動などの外部環境の変化を好機ととらえ、挑戦の足がかりとしたことだ。前向きな姿勢をもち続けられれば、好きなことを事業に昇華できる可能性はぐっと高まる。このことを、陳さんの歩んだ道るのが教えてくれる。

(大橋 創)



データでみる景気情勢

～日本公庫総研調査結果から～

第107回

中小企業の売上げDIはマイナスが続く

～「中小企業景況調査」結果～

当研究所が実施している「中小企業景況調査」(2024年4月調査)によると、売上げDIは-3.9となった。8カ月連続でマイナスとなっており、足元のDIの動きは鈍い。最終需要分野別にみると、食生活や衣生活といった回復が顕著な分野と、乗用車や建設など弱さがみられる分野に分かれている。

「中小企業景況調査」の概要

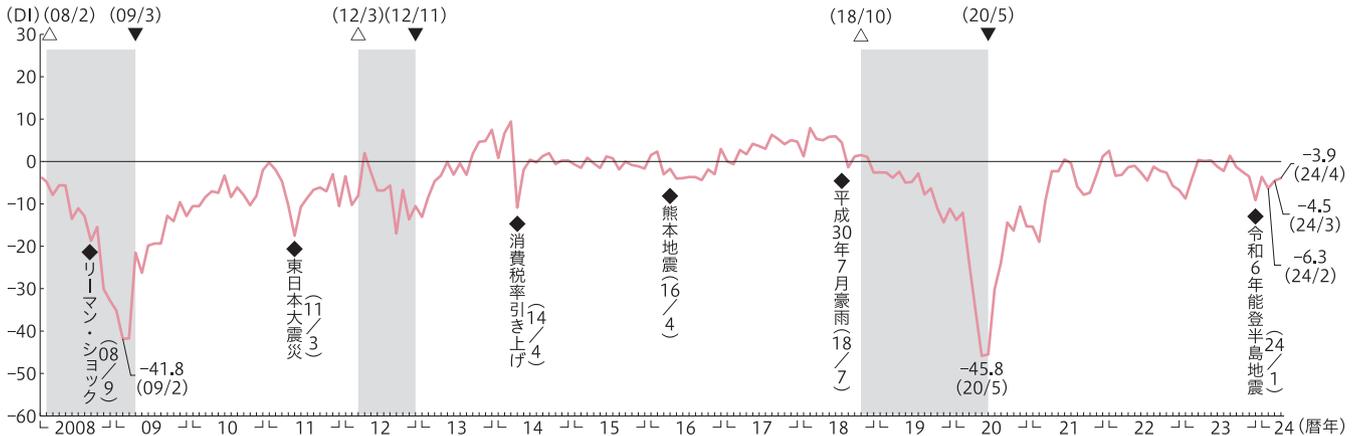
「中小企業景況調査」(以下、本調査という)は、日本政策金融公庫中小企業事業の取引先900社に毎月実施しているものである。調査対象は、三大都市圏(首都圏、中京圏、近畿圏)に立地する企業で、業種構成は、7割が製造業、残り3割は建設業、卸売業、運輸業である。小売業やサービス業は含まれていない。サプライチェーンの上流に近い業種を対象を絞り、景気動向を迅速に把握できることが本調査の特徴である。

調査内容は、売上高の増加・減少、販売価格や仕入価格の上昇・低下などだ。原則として前月比の動きを尋ねており、増加・上昇した企業割合から、減少・低下した企業割合を差し引いた値をDIとして公表している。主な指標は売上げDIと売上げ見通しDIで、後者は、内閣府「景気動向指数」の先行系列に採用されている。

売り上げには停滞感が漂う

まず、コロナ禍以降の売上げDIの動きをみていこう(図-1)。2020年1月に国内で初めて感染者が確認された後、緊急事態宣言の発出により経済活動は大きく制限され、2020年5月のDIは、リーマン・ショック直後の最低値-41.8(2009年2月)を下回る-45.8となった。その後、マスクや消毒液の普及、ワクチン接種の開始により経済活動が徐々に再開され、2021年6月のDIは0.5とプラスに転じた。2021年後半から2022年末にかけては、デルタ株やオミクロン株などの拡大に合わせ、DIは上下動を繰り返した。2023年に入ると、新型コロナウイルスの感染症法上の位置づけが5類に変更されることを見越し、3月のDIは0.3と14カ月ぶりにプラスとなり、5月まで3カ月連続でプラスにとどまった。しかし、2023年6月以降は、8月を除いてマイナス

図-1 売上げDIの推移（季節調整値）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」（以下同じ）
 (注) 1 売上げDIは、前月比で「増加」-「減少」企業割合（図-2～4も同じ）。
 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。

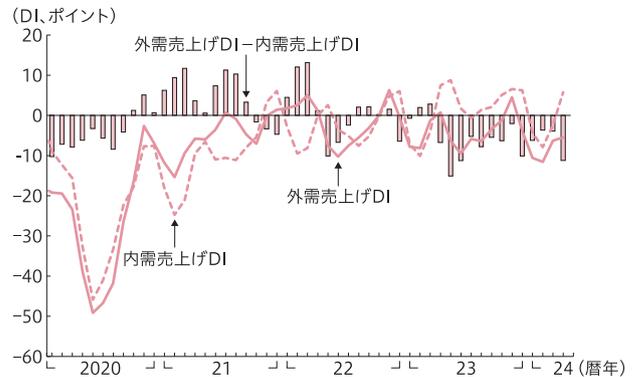
が続いている。人々は日常生活を取り戻し、訪日外客数も大きく増加しているが、足元では、中小企業の売りにげには停滞感が漂っている。

ここからは、コロナ禍以降のDIの変化について、最終需要分野別にみていこう。まず大まかな特徴をつかむため、外需の影響が大きい「設備投資関連」「電機・電子関連」「乗用車関連」の3分野のDIを外需売上げDI、内需の影響が大きい「建設関連」「食生活関連」「衣生活関連」の3分野のDIを内需売上げDIとし、それぞれの推移を図-2に示した。また、外需売上げDIから内需売上げDIを差し引いた値を棒グラフで示した。この値がプラスであれば外需売上げDIの方が高く、マイナスであれば内需売上げDIの方が高いことを表す。

2020年後半から2021年末までは、外需売上げDIが内需売上げDIを上回る状態が続いた。国内の行動自粛が続くなか、中国や欧米などでは経済の再開を優先させたことから輸出が増加したため、外需関連業種の売りにげが先行して回復した。

2022年は、二つの売上げDIはいずれも小康状態となっ

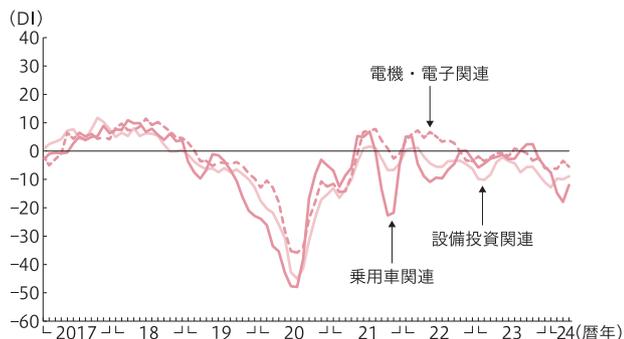
図-2 外需売上げDIと内需売上げDIの推移（後方3カ月移動平均）



(注) 1 外需売上げDIは、最終需要分野が「設備投資関連」「電機・電子関連」「乗用車関連」である企業のうち、売りにげが増加した企業の割合から、減少した企業の割合を引いた値。
 2 内需売上げDIは、最終需要分野が「建設関連」「食生活関連」「衣生活関連」である企業のうち、売りにげが増加した企業の割合から、減少した企業の割合を引いた値。

たが、2023年に入ってから、内需売上げDIが外需売上げDIを上回り続けている。国内でも経済活動が正常化したほか、訪日外客数が増加したことにより、内需関連の売りにげが急回復してきたからだ。一方、欧米の金融引き締め

図-3 最終需要分野別売上げDI①
(季節調整値、後方3カ月移動平均)



(注) 最終需要分野は、企業が取り扱う製品・サービスのうち、最もウエイトの大きいものが使われる分野 (図-4も同じ)。

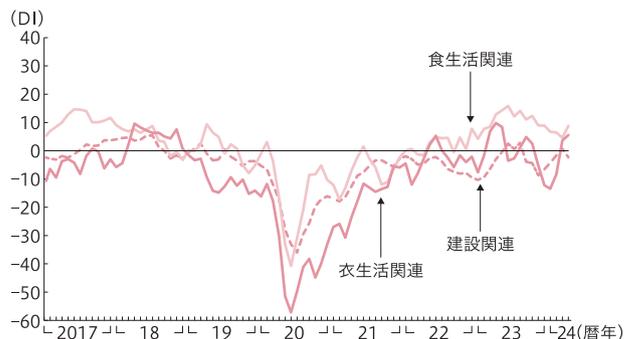
よる設備投資の抑制や、不動産不況に端を発した中国経済の停滞により、外需関連の売上げは振るわなかった。

「食生活関連」の好調さが際立つ

それでは、最終需要分野別の売上げDIを、細かくみていこう。外需売上げDIを構成する「設備投資関連」「電機・電子関連」「乗用車関連」の動きから確認する(図-3)。「設備投資関連」は、コロナ禍初期からの回復が比較的遅かった。2021年こそ、欧米などで生産再開を急ぐ動きがあり、一時的に設備投資需要が活発になった。しかし、2022年からは中国のゼロコロナ政策による生産停滞、金利上昇を背景とした欧米での投資意欲の減退が、重しとなった。足元でもDIに改善の動きはみられない。

「電機・電子関連」は、コロナ禍でテレビや冷蔵庫など家電の需要が増加し、2021年、2022年にかけてDIは大きく改善した。2023年に入ると、需要の一巡に加えて、旅行や飲食などのサービスに消費の軸足が移ったことから、低下トレンドに転じた。足元でもマイナスが続いている。

図-4 最終需要分野別売上げDI②
(季節調整値、後方3カ月移動平均)

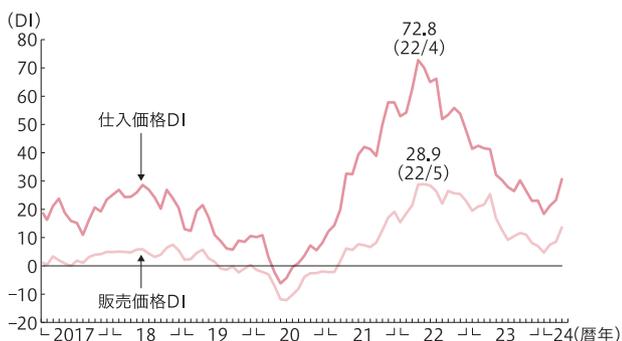


「乗用車関連」は、車載用半導体をはじめとした部品の供給が滞ったことから、生産にストップがかかり、2021年、2022年には大きなマイナスを余儀なくされた。2023年以降はボトルネックが解消され、順調に回復していたが、品質不正問題による一部完成車メーカーの出荷停止が影響し、2023年末から2024年にかけて低下した。生産再開を見越して、2024年4月には上昇に転じている。

次に、内需売上げDIを構成する「建設関連」「食生活関連」「衣生活関連」の動きをみていく(図-4)。まず「建設関連」のDIはさえない動きが続く。公共工事は、東日本大震災の復興需要が2020年にピークを迎えて以降、市場が縮小したままである。加えて、人手不足や資材価格の高騰で入札が成立しない事態が生じているようだ。民間工事は、価格上昇を理由として住宅需要が低迷しており、厳しい状況が続いている。

好調さが目立つのは「食生活関連」だ。コロナ禍初期は一時的にDIが落ち込んだが、テイクアウトや冷凍食品など、巣ごもり需要をつかんだ企業が売上げを伸ばした。2022年10月に外国人の渡航制限が解除されてからインバウンド需要が急増したほか、5類移行後は人流

図-5 販売価格DI、仕入価格DI



(注) 1 販売価格DIは、前月比で「上昇」-「低下」企業割合。
2 仕入価格DIは、前月比で「上昇」-「低下」企業割合。

の回復により、外食産業は息を吹き返した。足元のDIは、おおむねプラスを維持している。

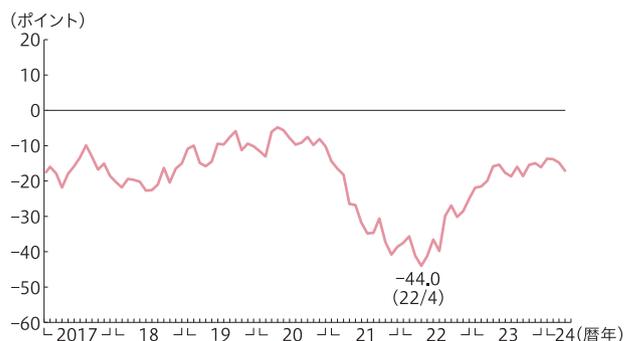
「衣生活関連」は、外出機会が減ったコロナ禍初期においては需要が大きく減退し、ほかの分野より低い水準となった。ただし、5類移行による人流回復をにらんで2023年3月のDIは大きく上昇した。足元では、猛暑や暖冬など天候不順に左右されたためか、DIは不安定な動きをみせている。

販売価格は仕入価格の上昇に遅れる

最後に中小企業の価格動向をみていく(図-5)。まず仕入価格DIは、コロナ禍初期の2020年春にマイナスに転じた。その後は、原油高や円安、ロシアのウクライナ侵攻、供給不安による部品不足など、さまざまな要因により急速に上昇し、2022年4月には72.8と過去40年で最も高い値となった。その後1年以上かけて徐々に沈静化していったものの、2024年に入ってから、円安の進行に影響されたためか、再び上昇している。

販売価格DIに目を向けると、仕入価格DIとほぼ同じ動きをたどり、2022年5月には28.9をつけ、バブル期

図-6 販売価格DIと仕入価格DIの差



に次ぐ高さとなった。2024年に入ってから上昇している点も仕入価格DIと同じである。

ただし販売価格DIの水準は、仕入価格DIを下回っており、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いた値は常にマイナスである(図-6)。DIの差の大きさに着目すると、仕入価格DIが最高となった2022年4月は、-44.0ポイントと過去40年間で最も低い値となった。その後、差は縮まったものの、2024年に入ってから、再び広がっている。販売価格に反映させる動きがやや遅れている様子がうかがえる。調査対象先からは、「値上げをすると販売数量が減る」といった声が寄せられた。値上げに慎重な中小企業は少なくないようだ。

ポストコロナにおける中小企業の売り上げは需要分野により大きく異なっている。自社の強みを磨き、勝負する市場を見極めることで売り上げを獲得していく必要がある。また、仕入価格の上昇は長期化する懸念があり、価格転嫁や新商品の発売により利益を確保することが求められる。愚直な取り組みがこれまで以上に重要になってきている。

(大橋 創)

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

第3回
(全4回)

必要な経営資源の獲得

総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎

今回は、子どもの非認知能力の育成や、大人に数学の学び直しの機会を提供するサービスを提供する企業を紹介する。非認知能力とは客観的に測れない人間の能力で、近年話題の分野である。生涯学習も同様で、リスキングやリカレント教育に関する注目が集まっている。こうしたトレンドをとらえ、他社に先駆けて事業を展開するうえで鍵を握るのはカリキュラムや場所、講師など経営資源の獲得である。事例企業はどのように経営資源を獲得していったのだろうか。

スポーツを通じた非認知能力の育成に挑戦

2016年創業の(株)biima(東京都渋谷区)は3歳から11歳までの子どもを対象にしたスポーツ教室や保育園の運営、教育関連のイベントなどを手がけている。主力の事業はスポーツ教室「biima sports」の運営である。2016年のサービス開始以来、事業を拡大し続けている。2022年現在、全国に約250カ所の拠点を構えている。内訳は、直営が7割、フランチャイズ運営が3割で、利用者数は延べ1万人を超えている。

biima sportsが提供するの、スポーツを通じて心身の成長を促すプログラムである。具体的には、サッカー、

野球、スプリント（かけっこなどの陸上競技）、体操、テニス、バスケットボールなど7種類以上のスポーツを約2カ月サイクルで実施していく。サッカーや野球、体操などそれぞれの競技を専門に習う教室はたくさんあるが、さまざまなスポーツを学ぶ形態は珍しい。

なぜ、一つの競技に特化せず、複数の競技を少しずつ行っていくのか。それは、一般的なスポーツ教室と目指すものが違うからである。biima sportsは、大きく二つの能力を育むことを目指している。一つ目は基礎運動能力である。具体的には一つの競技には絞らず、複数の種目のスポーツを総合的に実施することで、「バランス能力」「変換能力」「連結能力」「リズム能力」「定位能力」「識別能力」「反応能力」の成長を目指している。

もう一つの能力が非認知能力である。同社は非認知能力として「自尊心」「共感力」「創造性」「やり抜く力」「回復力」「協調力」「コミュニケーション力」「自信」を挙げている。例えば、スプリントの競技では算数リレーというメニューがある。計算問題とリレー競技を組み合わせたもので、チームで順位を競う。役割分担や走る順番などを決めるのは子どもたちである。コーチはその様子を見守る。競技が終わった後はコーチがファシリテーターを務めて、子どもたち一人ひとりに振り返ってもらう。biima sportsのプログラムには、少人数のグループでミッションに取り組む、いわゆるプロジェクトラーニングのメニューが随所に用意されている。運動以外の要素が盛り込まれているのがポイントで、運動が得意ではない子どもも楽しみながら参加できる。

代表取締役CEOの田村恵彦さんは、大手サービス業で新規事業の立ち上げを経験した後、起業した。田村さんは二つの切り口から起業の検討を進めていった。一つは学術的な観点である。国内外の文献をたどるなかで、幼児期におけるスポーツ教育や非認知能力の開発は非常に重要な領域であるが、一方で、体系立った教育プログラムがなく、未開拓の領域だとわかった。何が非認知能力の獲得に有効かといった研究も、まだまだ少ない。調査を進めるうちに、田村さんは、幼少期にさまざまなスポーツに取り組むことが有益との結論に達した。

もう一つはビジネスの観点である。優れたビジネスモデルを打ち出しても、顧客に認知されなければ埋もれてしまうし、せっかくならビジネスも大きく育てたい。スポーツ教室について調べると各地にたくさんある。つまりライバルは多いものの、ブランド化に成功して事業拡大している事例は見当たらなかった。田村さんは、幼児期教育と総合スポーツをコンセプトに掲げれば独自性の高い教育ビジネスが展開できると判断し、(株)biimaを立ち上げたのである。



(株)biimaは充実の研修でコーチにも成長の機会を提供

サービスに即した経営資源で独自性を出す

事業を具体化していくには大きく三つの経営資源が必要になる。一つ目はカリキュラム、二つ目は子どもたちを指導する人材の確保と育成、そして三つ目は場所だ。

カリキュラムについて、田村さんは母校の早稲田大学スポーツ科学学術院の教授陣に監修を依頼した。産学連携でカリキュラムの完成度を高めていったのである。

次に、人材の確保と育成である。田村さんはbiima sportsのコーチとしてあるべき姿を徹底的に研究してマニュアル化することにした。具体的には、評価の高いコーチについて、仕事に対する考え方やモチベーション維持のための工夫、現場での指導方法、子どもや保護者とのコミュニケーションスタイルなどを細かく観察し、言語化していった。biima sportsのコーチは皆、このマニュアルを精読してから子どもたちの指導に当たっている。

そして場所。biima sportsの主な運営場所は、公共機関や民間企業などが所有する体育館やグラウンドなどである。これらの施設が空いている時間帯を探して時間単位の利用契約を結び、教室を開催している。さまざまな場所のできるのは、各競技の技術を磨くことが目的ではないからである。野球チームであれば野球場、テニススクー

ルであればテニスコートが必要になるが、biima sportsのプログラムではこうした専用施設を必要としない。各競技はあくまで運動能力と非認知能力を獲得するための手段で、子どもたちが走り回れるスペースさえあれば十分に成立するのである。田村さんは、場所の選定に時間をかけるよりは、空いている場所があればまずは出店するようにしている。利用者の動向次第で、教室の継続可否を判断するというわけだ。

独自性の高いカリキュラムと人材育成メソッド、そして空きスペースを有効に活用する立地戦略が密接に絡み合うことで、(株)biimaは教育産業界で存在感を高めている。

数学を学び直す機会を提供

2011年に創業した和から(株) (東京都渋谷区)は「大人のための数学教室」「大人のための統計教室」「大人の数トレ教室」を展開している。受講のスタイルは三つある。一つ目は集団指導、二つ目は個別指導、三つ目はオンライン指導である。東京都では渋谷と六本木、大阪府では淀屋橋と、ビジネスエリアに教室を構えている。

開講している講座の数は50を超えており、自分が学びたい講座を選んで受講する。小学校で習う算数から数学や物理の専門課程で学ぶような本格的な講座まで用意されている。これらの講座では導入部分を学べる無料の動画が用意されているので、内容やレベルを確かめたうえで受講するかどうかを決定できる。

2012年からは統計学やデータサイエンスに関するカリキュラムを充実させてきている。これはデータサイエンスを教えてほしいという利用者のニーズを踏まえたものである。近年はデータサイエンティストという職業が注目されるようになったわけだが、同社では10年以上前からデータサイエンティストの育成に取り組んでいる。こうした実績が評判となって、近年は企業や団体向けの

研修事業や、「ロマンティック数学ナイト」といった数学関連イベントの運営など、事業の幅を広げている。

代表取締役の堀口智之さんは、大学の理学部物理学科を休学した後、障害者向けの教育事業を手がけるベンチャー企業でインターンシップを経験した。ベンチャー企業ならではの仕事の幅の広さや責任の重さ、スピード感などに圧倒されながらも、仕事で多くの方に貢献することの喜びや起業すること自体の面白さを感じていた。ある日、友人と話をするなかで「数学を趣味で学ぶ人が増えているらしい」「数学の学び直しが密かなブームになっているらしい」ということを知り、起業に至った。

ふたを開けてみると、数学を趣味で学ぶ目的で同社のサービスを利用する人は全体の20%程度で、残りはSPIなど就職活動で求められる筆記試験の対策や、大学の卒業論文の執筆対策で利用する人、そして一番多かったのが、仕事で数学を使うために学び直す人たちだった。

意外だったのは、文系出身の人たちも数学を使った仕事に従事する機会が増えているということである。さらに驚いたのが、生徒のなかには経営者もちらほらいたことである。経営者という同じ立場なので詳しく話を聞いてみると、先代経営者を含め今までは会社の数字はすべて税理士に任せていたが、このまま数字が読めないのはまずいと感じたのだという。数学は勘や感覚に頼らない論理の学問であり説得力がある。ビジネスですぐに役立つ数学力が求められていると堀口さんは感じた。

さまざまな生徒がいるわけだが、共通点もある。通塾を公にしたがらないことだ。この理由について、堀口さんは二つの見方を示してくれた。一つは、若い頃に学んだことをやり直す姿に恥じらいを感じる人が多いということ。もう一つは、同社に求めるサービスのニーズが多様であるということ。同社がターゲットとする大人の場合、学習範囲が決まっているわけでも、目的が同じというわけでもない。1年かけて学べればよいと考える人が

いれば、3カ月でマスターしなければいけない人もいる。何より学習内容が仕事に直結する。周囲に知られたくない事情もあるのだろう。

充実したサポートで講師の力を引き出す

生徒の多様なニーズに応えるには、講師の数はもちろんのこと、質を充実させることが重要になる。テストのような客観的指標がないため、生徒の日頃の満足度が業績に直結するからである。同社の従業者数は13人であるが、このほかに業務委託契約を結んでいる講師が35人いる。講師には個人事業者もいれば副業で働いている人もいる。契約に当たっては数学を教えられるかどうかを面接や試験で確かめている。

講師のキャリアはさまざまである。例えば、大手IT企業で専門職として活躍しているエンジニアや、弁護士、数学科を卒業した専業主婦などがある。皆、大学や大学院で数学や物理学など理系の学問を専攻していた点、そして何よりも数学やデータサイエンスなどが大好きだという点が共通している。

実力のある講師がそろってきた今、会社として講師のパフォーマンスを引き出すためのマネジメントに力を入れようとしている。例えば、講師による事務作業の負担軽減やブランディングなどだ。

講師の多くは別の仕事にも就いている。金銭面ではなく数学やデータサイエンスを教えることそのものが、和から(株)に所属するモチベーションである。指導に専念できるように、チケットの管理や受講に関するメールの自動配信、生徒と講師のマッチングなどはすべて、専任の事務担当者がサポートしている。

「当社のようなビジネスは、かつての自分がそうだったように、簡単に始めやすいです。他社に追いつかれないようにするには、講師が働きやすい環境を整えたり、



和から(株)が運営するロマンティック数学ナイト

ブランディングを実施することで集客力のある組織をつくったりすることが最も大切だと考えています」と堀口さんは話してくれた。

一般に、学習塾の講師は実力があればあるほど、活躍の場が広がっていくため、一つの企業に所属するインセンティブが低くなる。家庭教師のように、独力で事業を営むこともできる。だが、1人ですべてを担うとなれば、指導に全力を傾けることは難しくなる。この点を組織が手厚くサポートすることで講師の働きがいを高めていく。これが結果的に、生徒の満足度向上につながっていくというわけだ。ビジネスの世界では、顧客満足度が重要な経営指標であることは間違いない。他方、教育産業界では、従業員満足度を高めることも自社の競争力に直結する重要なファクターなのである。

教育産業の特徴の一つは、少ない経営資源で事業をスタートできる点である。だからこそ、経営資源の獲得段階から独自性を意識することが大切になる。

今回は、これまで紹介した事例企業の取り組みから、業界内で存在感を発揮するポイントを考察したい。

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—



徳川綱吉 (第5代) 高い理想と大胆な施政



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。

武家の頂点に立った征夷大^{せいゐたいしよくん}将軍も、組織を率いるリーダーという点では、現代の企業における経営者と同じである。煩わしい人間関係に心を砕きながら、どんな組織運営を行っていたのだろうか。第6回は、5代将軍の徳川綱吉（1646～1709年）の人間関係にクローズアップして、解説を行う。

自分に権力を集中させる体制づくり

徳川綱吉は第3代将軍の家光の四男であり、第4代将軍の家綱の弟に当たる。もともと将軍になる予定ではなかったが、家綱が子を残さずに病死したため、35歳にしてお鉢が回ってきた。生まれながらの将軍ではないがゆえに、「強いリーダーであらねば」という思いが、綱吉には強かったに違いない。かつて大老の酒井忠清が裁定した、越後国高田藩で起きたお家騒動をわざわざ蒸し返して、再審を行っている。その結果、忠清の裁定をすべて覆して、高田家の両派に厳罰を処した。決定に当たっては、綱吉自らが集めた諸大名、老中、若年寄たちを震え上からせるほどの大声を上げたという（『徳川実紀』）。

「これで決定とする！ 退出せよ！」

このときに、騒動の当事者に加えて、裁定に携わった幕府側の担当者まで島流しにし、忠清の跡継ぎである

酒井忠孝にも謹慎処分を下している。前体制を否定することで「我こそが新たなリーダーだ」と印象づけるのは、現代の組織でもよくあることだ。綱吉はそれを徹底することで「皆から選ばれていない」という不安を払拭しようとしたのである。大名の職務にも厳しく、政治に乱れがあれば、領民の統治が不十分として、厳格に処分した。

そんな綱吉の初期の治世のことを「天和の治^{てんなのち}」と呼ぶ。「賞罰厳明」がその特徴とされているが、明らかに処罰のウエイトが重かったようだ。大名の独立性を決して認めず、徳川家一門の大名でも容赦はしなかった。改易や減封、転封された大名は実に40を超えている。

人間関係はしばしば「呼び方」に凝縮されて表れる。これまで大名は「領主」、旗本は「地頭」と区別されていたが、綱吉は大名のことも地頭と呼んでさげすんだ。少しの失敗も許されない、緊張感ある関係が築かれたのだ。

権力を集中させたい綱吉は、新たに「側用人」というポジションを設けた。いわば連絡係のことである。老中に直接ではなく、側用人を通して決定事項を伝えるというシステムをつくり上げた。綱吉は、自分の裁定を重臣たちに伝える側用人として、少年時代から自分に仕える牧野成貞や柳沢吉保を取り立てている。

そうして側用人を重視すると同時に、老中たちを敬遠した。新たに「御用部屋」を設けて、そこを老中の執務

室にして遠ざけている。もともと老中たちが集まっていた「御座の間大溜」は、将軍が御三家・御三卿・老中・若年寄らと謁見する場所となった。自分で何もかもを統治しなければという、綱吉の意気込みがみてとれる。

大名たちにも儒学を奨励

綱吉といえば、天下の悪法ともいわれる「生類憐みの令」がよく知られているが、ご意見番の老中たちを遠ざけたからこそ成立したものだった。そして、この生類憐みの令を出した背景には、親子関係による影響があった。父の家光は、綱吉に儒学を叩き込み、早くから儒学の経書を読ませている。また、家光亡き後も、母である桂昌院が綱吉の教育に熱心に取り組んだ。綱吉もそんな母を大切にして、儒学の教えを実践した。それは政策にも反映されることとなる。

元禄3年（1690年）、綱吉は家康が上野忍ヶ岡に設けた孔子廟を湯島の地に移し、「大成殿」と命名した。同時に、徳川幕府において学問と教育をつかさどった林家の学問所も同じ場所に移して、儒学教育を振興させている。これが「日本の学校教育発祥の地」とも呼ばれる、湯島聖堂の起源となった。

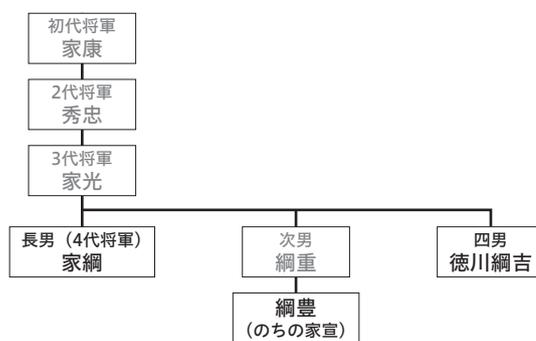
それだけ儒学を重んじた綱吉は、江戸城で大名たちに向けて、240回以上も儒学の講釈を行ったというから、すさまじい。また、自分で儒学書まで出版している。さらに、家族間の忠孝や目下の者への慈悲を呼びかけ、慎み深い生活を送るべく、諸国に忠孝を促す札まで掲げた。

社会福祉制度を充実

儒教をもとに国を治めようと執心した綱吉。「仁愛」を重んじた政策の象徴が、生類憐みの令である。「極端に犬を愛護した」という印象ばかりが強調されるが、子ども

図 当時の徳川家本家の系図

3代将軍の家光には5人の男子がいたが、三男の亀松と五男の鶴松は早世。次男の綱重も病死したため、長男の家綱の死後、四男の綱吉が将軍となった。



資料：筆者作成
(注) 薄字は、綱吉が将軍を引き継ぐ前から故人だった者。

や老人、馬を捨てることを禁じるなど、「犬以外の命も大事にせよ」とこの法令では説かれている。親に子どもを育てられるほどの経済力がない場合は、役人が親に代わって子どもの世話をすることも取り決めた。さらに、妊婦と7歳以下の子どもには氏名の登録を義務づけて、捨て子や子殺しを予防している。

また、綱吉は物乞いに食事や宿泊所を与えて保護することを国の役目として定めたり、獄中の囚人の扱いを改善させたりもした。近代に通用するような社会福祉制度の整備を、すでにこの時代に行っていた。これらを踏まえれば、生類憐みの令もその言葉どおりに、生き物すべてに慈悲の心をもつように、と説きたかったのだろう。

先代の家綱は後追い切腹を禁じるなど、人命の大切さを政策に反映した。綱吉はそれを引き継ぎながらも、持ち前の大胆さで、生命全体にまで慈悲の対象を広げたようだ。壮大すぎて、周囲にはなかなか理解されなかったが、高い理想があったからこそ、思い切った政策を実行できたのかもしれない。専制的ではあったが、家綱と同様に、武断政治から文治政治への大転換期において、大きな役割を果たしたといえるだろう。

文化を複製し次世代へ



(株)トリアド工房

取締役社長

阿部 知行

あべともゆき

《企業概要》

代表者	伊藤 民郎
創業	1970年
資本金	3,000万円
従業者数	21人
事業内容	文化財の複製、展示物の企画・施工、模型造形
所在地	東京都八王子市大塚636-2
電話番号	042(675)2696
URL	https://www.toriado.co.jp

東京都八王子市の(株)トリアド工房は、博物館や資料館などで展示企画を手がけるほか、屋内外の立体模型や美術造形を数多くつくっている。実物に忠実で長期展示に耐えられるレプリカを安全に製作できる点を強みとし、全国各地からの依頼に応えている。国指定の重要文化財の複製を任されることも少なくないという。

取締役社長の阿部知行さんの話をもとに、同社の技術が高く評価されるまでの道のりを復元していこう。

■ デジタル技術と手加工の両立

同社が手がける造形物の対象は、土器などの出土品、古文書といった文化財資料、古代の生き物や盆栽といった動植物、街並みや自然など多岐にわたる。ミニチュアから実寸大まで再現する大きさもさまざまだ。

同社ではかつて、こうした造形物をつくる一連の工程をすべて手加工で行っていた。レプリカの場合はまず対象物の全面に錫箔^{すずはく}を筆で丁寧に貼り込んで養生する。次に、シリコーンゴムで周囲を覆う。シリコーンが固まったら、対象物を傷つけないように慎重に剥がしていくと、精緻な型が出来上がる。ここまでの作業だけで、1週間から10日ほどかかる。その後、型に樹脂を流し込んで複製品を成形する。樹脂が固まったら、型を取り除く。最後に、細部の形を整えたいうで色をつけて完成させる。

今は、作業工程の一部にデジタル技術を取り入れている。対象物の形状や構造を把握するのに、カメラや3Dスキャナーを使う。対象物に触らないので、損傷をもたらすリスクがほとんどないし、1日あれば3Dデータを取得できる。また、3Dデータか

ら複製品をつくる際には、樹脂系素材を自動で切削するモデリングマシン、立体物を生成する3Dプリンターといった機械を使っている。

一方で、手加工に頼る技術も残してある。例えば、街並みの再現模型は、複数のパーツを加工機械でつくった後に手で組み立てる。その方がデザインを細部まで忠実に再現できるし、強度も高くなる。また、仕上げの色づけは、人がやらないと満足できる水準にはならない。カラープリンターで出力した色は、実際の色みと微妙に違うからだそうだ。

同社では、デジタル技術が得意な人と手加工が得意な人を組み合わせたチームで製作している。新旧の技術の良さを踏まえて、ふさわしい方法を選べるようにするためだ。上質のレプリカをつくる仕組みが、ここにある。



熟練の技でつくる本物そっくりのレプリカ

■ 異業種と育んだ型破りな方法

デジタル技術を活用するきっかけは、2010年に、発注者より提供される3Dデータをもとに、壁画の凹凸に合わせた透明な受け台を製作してほしいと依頼されたことだった。壊れやすい壁画の型を取るのにシリコンゴムで覆う方法は使えない。良い方法がないか模索するなかで、思いついたのがデジタル技術を活用して形状を把握することだった。

ただ、前例のない方法だったため、ノウハウも設備もない。そこで実現できそうな先をインターネットでいくつかピックアップし、連携を打診した。すると、石川県の測量調査会社が「3Dスキャナーを使って資料に触れずに計測をしたり、3Dデータを利用して加工したりできる」と、連携先として手を挙げてくれた。従来の建設関連とは異なる分野からも受注が得られると踏んだようだ。果たして、連携先の協力を得て依頼を完了させた。

デジタル技術を活用すれば、複製する対象物に損傷をもたらすリスクを抑えられるし、高い再現性を確保しつつ作業時間を短縮できる。このことを実感した同社は、デジタル化を進めることにした。ただ、これまで手加工でやってきた作業を一気に

デジタル技術に置き換えると社内のリスクも大きい。だから、いきなり大がかりな設備投資に踏み切るのではなく、しばらくは連携先と組んで、デジタル技術を使った測定や製作を行った。すると、3D計測技術を使用した文化財の複製、短納期の製作といった依頼が徐々に増えていった。

実績を重ね、さらに多くの依頼が届くようになると、デジタル機器を社内に導入した。こうして昔ながらの方法だけではできなかった依頼を自前でもこなせるようになった。一例が、推定樹齢が数百年を超える盆栽のレプリカで、3D技術と手加工の技術をうまく融合し、幹や樹皮が本物そっくりに再現されている。

■ 思い出を模型に

もっとたくさんの人にレプリカの魅力を知ってほしい。そんな思いもあって、同社は現在、BtoCへの進出を模索している。幸いにも、3Dデータから造形することで、オリジナルに忠実な形状のまま、サイズを自由に換えられるようになった。

この点に着目して考えついたのが、かつて住んでいた家をミニチュア模型にして手元に残す「^{レプリカ}Repli-ke」というサービスである。思い出が詰まった住まいが老朽化により取り壊されるなどしてなくなったとしても、模

型を見れば過去の情景を思い浮かべられる。多くの人の思い出を形に残せるよう、実用化を目指している。

デジタル化を実現できたのは、小さな実績を重ねてから、本格的に取り組んだからだろう。連携先の設備で注文に対応するなかで、多くのニーズがあることに気づけたし、計測や加工の精度が手加工に劣らないと確認できた。生産性の向上をもたらすこともわかった。作業時間を短縮した分、ほかの仕事に時間を充てたり、仕上がりをもっと良くしようと試行錯誤したりできるようになったのである。

このように、社内に変化を許容する条件がそろってから、リスクをとって設備投資を行ったのだ。同社に限らず、伝統を重んじる文化のある会社では特に、少しずつ変えていくことが大切なのだろう。

取材時に、同社の作業場を見せてもらった。作業場のドアを開けると、職人たちが理想の造形物をつくらうと一心不乱に作業していた。同社なら文化的所産と複製技術を次世代へしっかり引き継いでいける。そう確信できる光景であった。

(白石 健人)

デジタルで熊野筆の伝統を支える



(株)晃祐堂

取締役社長

土屋 武美

つちや たけみ

《企業概要》

代表者	植松 藤盛
創業	1978年
資本金	1,000万円
従業者数	99人
事業内容	熊野筆の製造販売
所在地	広島県安芸郡熊野町出来庭6-6-28
電話番号	082(854)0418
URL	https://www.koyudo.co.jp

(株)晃祐堂の工場では、筆づくりを間近に見学できる。バトンのようにたくさんの人の手を渡って筆が出来上がっていく様子に思わず引き込まれてしまう。さらによく見ると、工場のさまざまな場所にデジタルツールが使われていることに気づく。

■ 仕事も人も消えた

熊野筆は1975年に伝統的工芸品の指定を受けた。現在、熊野町内には筆の穂先や持ち手などをつくる筆関連の製造業者が約100社いる。ただ、近年はつくり手の高齢化などを背景に、その数は減少傾向にある。

同社は書道筆と化粧筆を製造している。主力は化粧筆で売り上げの約8割を占める。販売先は大きく二つあり、一つは化粧品メーカー向けのOEM供給である。売り上げの30パー

セントがフランスやオーストラリア、米国など海外メーカー向けだ。

二つ目は2004年にスタートした「KOYUDO Collection」である。こちらは自社ブランド製品で百貨店や雑貨店に卸しているほか、直営店やホームページで販売している。筆の穂先をピンクや赤に色付けしたカラフルなものや、1本当たり3,000円から買える手頃な価格帯が好評で、幅広い年代の支持を集めている。

2015年には、予約不要で見学できる工場を新築した。広島駅から車で約20分のところにあり、見学後に筆の買い物も楽しめることから、人気観光スポットの一つになった。インバウンドの団体も多かった。

2020年、新型コロナウイルス感染症の流行で化粧品需要が落ち込むと、同社の仕事も急減した。緊急事態宣言の発出時には工場の操業を停止し

ため、見学客も途絶えた。自社の先行きに不安を感じた従業員は他社へ転職してしまった。その数は10人、全社員の1割に上った。

自社を守るためにできることは何か。2015年から取締役社長として経営に参画している土屋武美さんは、新型コロナの収束を待つのではなく今こそやるべきことを考え、実行していった。

■ デジタルツールを随所に導入

まず取り組んだのは、工場見学の充実である。見学ルート上の2カ所にプロジェクターを設置し、熊野筆の製造工程を説明する映像を投影するようにした。映像に向けて手をかざすと、タッチパネルのように操作できる。デジタルならではの長を生かして、非接触を追求したのであ

る。さらに、3,000円で筆づくりを体験できるプログラムを用意した。工場内の広い部屋を使うようにして、参加者同士が密にならないように配慮している。

非接触の安心感と体験プログラムのおかげで見学者数は回復、最近では経済活動の正常化に伴い、インバウンドも戻ってきている。客単価はコロナ禍前の2,000円から5,000円に上がった。

続いて、製造工程にもデジタルツールを導入した。工場で働く従業員の助けにしたいと考えたのだ。

化粧筆は、筆の種類に応じてヤギやリスなどの毛を混ぜ合わせたり選別したりする選毛、毛を束ね穂先を整えるコマ立て、穂先と柄を合わせる軸付け、そして品質検査など、30近くの工程を経て完成する。これらはすべて手作業である。

天然の毛を使うため、筆の重さや穂先の形状といった仕上がり具合は1本ずつ微妙に変わる。検査工程では品質を満たしているかを目視で確認する。ベテランでないと判断しにくく、負担になっていた。

土屋さんは人工知能（AI）を使って検査できないかと考えた。ベテランの負担を減らせれば、選毛やコマ立てなど製造量の増加につながる工程に力を注ぐことができるからだ。

2021年、東京にあるシステム開発

会社の協力を得て、AIで筆を検査する「不良品検知プロダクト」の開発に着手した。

仕組みはこうだ。まず、穂先を上に向けた筆を台座にセットする。次に、台座を回転させて、穂先を撮影する。そして、これまでに検査をクリアした筆の画像を学習したAIが検査する。判定結果は装置の横にあるディスプレイに表示される。

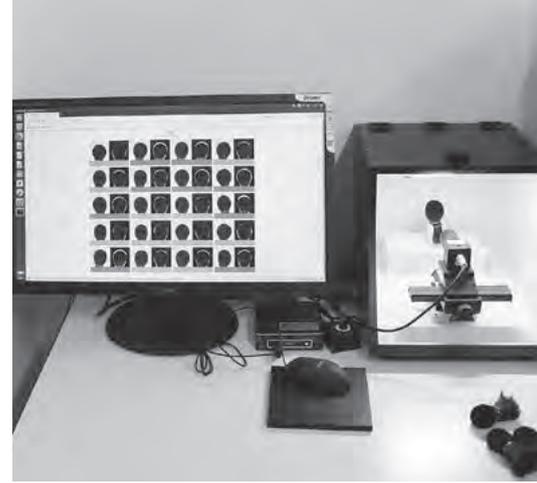
およそ1年でプロトタイプが完成すると、伝統的工芸品と最先端技術の一つであるAIの組み合わせが話題となり、マスメディアにたびたび取り上げられた。おかげで会社の知名度が向上したと、土屋さんは言う。

ただ、製造ラインへの導入には至らなかった。1本の検査に約20秒と、従来のやり方に比べて倍以上の時間を要するからだ。時間短縮にはAIや装置の完成度を高めていく必要がある。土屋さんは改善を重ねている。

■ 経験を糧に次のステージへ

不良品検知プロダクトの挑戦を通じて、土屋さんは従業員の仕事をサポートする手段としてデジタル化が有効であることを学んだと話す。

今、実現に向けて進めているのが生産管理システムの導入である。手書きの日報を廃止することで従業員の負担を減らしたいと考えている。



デジタル化推進の契機となった不良品検知プロダクト

また、デジタル化で先行する知人の経営者に、製造現場でのIT活用に詳しい大学教授を紹介してもらった。データの収集方法などの助言を受けながら、土屋さんは製造工程の見直しを始めている。具体的には各工程で働く従業員の動作を天井に設置した小型カメラで記録し、従業員一人ひとりの作業時の動きや費やす時間を分析している。改善の余地を発見することで、効率的な製造と付加価値向上につなげていくためである。

監視されているようでいやだ、武器である自分の技術をまねされたくないなどと反発する従業員もいたが、労働時間を増やすことなく売り上げや利益を増やし、賃金アップにもつなげたいことを丁寧に説明した。今では従業員全員がデジタル化の必要性を理解し、組織に一体感が生まれている。

コロナ禍のとき、多くの人々が先の見えない恐怖に直面した。だが、土屋さんはアフターコロナを見据えて、次の一手を打っていた。「失敗の数は誰にも負けていないと思います」と笑いながら話してくれた。伝統は、挑戦の積み重ねによってつくられていくのだと感じた。（田中 哲矢）



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



精華町商工会
経営支援員
にしで なつえ
西出 夏枝



つながりを生み出し地域を振興

京都府の南端に位置する精華町は、古くから京都と奈良を結ぶ要所です。町名は日本の美点を意味する「国体の精華」という教育勅語の一節から付けられました。人口は増加傾向にあり、2024年時点で約3万6,000人となっています。

また、京都府、大阪府、奈良県にまたがる関西文化学術研究都市（けいはんな学研都市）の中心地として多くの研究機関が集まっており、最先端技術やイノベーションの創出にも貢献しています。2025年には大阪・関西万博に合わせて、「世界の未

来への貢献」「知と文化の創造」をテーマとするけいはんな万博も開催予定です。

このように、先進的な領域での研究開発に力を入れているイメージの強い地域ですが、当商工会は幅広い業種の事業者を支援しています。伴走支援の補助金を活用した事業計画策定セミナーや創業セミナーはその一例です。

また、2022年から「精華町商工会1日商店街」を開催しており、第2回の2023年にはさまざまな業種の17店舗が参加しています。雨でも開催できるように、会場にはイベントホールを選びました。この様子が地元のテレビで放送され、事業者の知名度向上につながっています。

2023年10月には、6店舗による「ちいさな商店街」という屋外での催しも実施。美しいメタセコイア並木が続く精華大通りにある、けいはんな記念公園を会場にし、大勢の

来場者でにぎわいました。

これらのねらいは、目的のお店に行って終わりという従来の購買スタイルからの脱却にあります。精華町には商店街がありません。初めての店にも気軽に立ち寄ることのできる、商店街のような雰囲気をつくろうと考えたのです。

1日商店街では、「事業所PR」の時間も設けました。その場で販売して終わりではなく、各事業者のリピーターをつくってもらうための取り組みです。出展者同士が連携して、新たなビジネスチャンスを生み出すプラットフォームとしての役割もあります。

当商工会はこうした活動を通じて、事業者と消費者、そして事業者同士をつなぐ役割を果たしています。今年度は初めて合同入社式も開催することができました。今後も地域経済の強化と伴走支援に取り組んでいきます。



交流の場になった「精華町商工会1日商店街」



世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



サムゲタン

第7回 大韓民国

現代に伝わる薬と食の密接な関係

大韓民国（以下、韓国）は、アジア大陸の北東部端にある韓半島（朝鮮半島）に位置しており、北緯38度線の南側を占める。夏は高温多湿、冬は寒冷乾燥で四季の寒暖差がはっきりしている。三方を海に囲まれ、山脈が連なり、地域によって気候が異なることから、その土地ならではの郷土料理がある。

「薬食同源」の考えのもと、食事は体の調和を図る薬だという意識が食生活の根底にある。これは、多彩な食文化が形成された朝鮮時代の宮廷料理の原点でもある。現代の韓国料理にも、サムゲタンのような漢方料理や薬膳料理として、その考え方が生きている。

主食はご飯である。スープに入れてクッパにしたり、おかゆにしたりすることもある。料理には、唐辛子やにんにく、ネギ、ショウガなどの香味野菜をたくさん使うのが特徴である。また、味つけがしっかりとし

ていて、5味（甘味、酸味、塩味、苦味、辛味）と5色（赤、緑、黄、白、黒）という考え方があり。調味料として、カンジャン（しょうゆ）、テンジャン（みそ）、コチュジャン（唐辛子みそ）など大豆発酵食品がよく使われる。

キムチは、韓国では漬物の総称であり、世界的に広く知られた韓国伝統の発酵食品である。地上で育つ野菜はすべてキムチにすることができるといわれているほど種類が多く、季節、地域、家庭によって味はさまざまである。

食事は1日3回。生活スタイルの変化で1日2回の人も増えている。昼、夜ともにしっかり食べるが、家族で時間のとれる夕食に重きを置く。

食事中や食後にはトウモロコシ茶や麦茶など、お酒ならビールやマッコリなどを飲む。箸は汁気のないおかずを食べるときに、スプーンはご飯や汁物を食べるときに使う。どち

らか一方を使い、使用しない方はテーブルに置き、皿の上にはのせない。重くて熱を通しやすいステンレス製の食器を使うため、皿はテーブルに置いたままスプーンで食べる。

目上の人より先に箸をつけること、音を立てて食べることはマナー違反である。特に麺類のときもできるだけ音を立てずに食べることが好ましい。また、目上の人とお酒を飲むときは、少し体や顔を横に向けて食べる。お酒は、器が空になってからつぎ足す。

駿藤 晶子
ずんとう 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。



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
とがわ たく
外川 拓

早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得。博士（商学）。千葉商科大学商経学部准教授などを経て、2020年より現職。専門はマーケティング論および消費者行動論。*Journal of Consumer Psychology* や *Journal of Retailing* などの学術誌に論文を発表。日本マーケティング学会マーケティングジャーナル2023奨励賞などを受賞。近著に『デジタル時代のブランド戦略』（分担執筆、有斐閣、2023年）、『マーケティングの力：最重要概念・理論枠組み集』（分担執筆、有斐閣、2023年）など。

ポイント

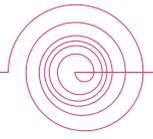
- 視覚バイアスとは、視覚情報のなかでも一目でわかる手がかりに頼って全体を推定することで、不正確な判断が下される現象である。
- 人は視覚情報からの学習を通して、脳にさまざまな連想や信念を形成する。主観的に形成されたそれらは、人の印象や判断に大きな影響を及ぼす。
- さまざまな視覚効果を知っておくことは、ビジネスを提供する場面だけではなく、商品・サービスを消費する場面でも生きてくる。

はじめに

最近、購入したものを一つ思い浮かべてほしい。身近なものから一世一代の買い物まで、どんなものでも構わない。「複数のなかから、なぜそれを選んだのですか」と問われたとき、どう答えるだろうか。「安かったから」「求める性能を満たしているから」「生活様式に合っていたから」などさまざまな理由が挙がるだろう。なかには、合理的で

論理的に説明しやすいものもある。住宅の購入であれば、「子どもの教育環境が良いから」「勤務地が近いから」「予算内だったから」など、筋の通った理由が言及されやすい。

一方で、わたしたちの買い物は常に合理的とは限らない。「何となく格好良いから」「雰囲気がおしゃれだから、つい」など、あまり論理的でないケースもある。消費者のなかには、合理的な行動をとる側面と、非合理的で主観的な印象や雰囲気に突き動かされる側面が共存している。



本稿では、特に後者に光を当てる。人は視覚情報をもとに「何となく」決断することがある。また、見た目から「このように感じる」「こうに違いない」といった考えを抱くこともある。なぜ、どのようなときに、非合理的な判断を行うのだろうか。マーケティング領域で報告されてきた視覚的デザインの効果に関する研究結果をもとに、一見すると非合理的な判断や行動をとらえるための法則を紹介したい。そして、これらをビジネスや実生活にどのように活用できるかという点について考えていく。

視覚とマーケティング

多くの人は、視覚情報に頼って生活している。買い物をするとき、パッケージや製品本体などを見ずに選ぶことは難しい。レストランやスーパーなどに行けば、内装や照明などから店の雰囲気を感じとれる。こうして得られた視覚的な情報が、消費者の判断に大きな影響を与える。

最近の研究では、マーケティングにおける見た目の重要性が明らかになっている。例えば、自動車市場において、車体の美しさは売り上げを30%以上増加させる力がある(Burnap, Hauser, and Timoshenko, 2023)。また、同じ材料と調理法でも、食器の見た目や料理の盛り付け次第でおいしさが変わってくる(Motoki, Spence, and Velasco, 2023)。

もちろん、見た目がすべてとは言いきれない。「大切なのは中身」という考え方もある。どれほど優れた外観でも、時代遅れの機能しかないスマートフォンであれば、ほとんどの人は購入を避ける。同様に、自動車購入者にとって、安全性は見た目よりもはるかに重要かもしれない。

しかし、中身の評価をするのは人間である。それゆえに、スペックや機能だけではなく、見た目の影響を受ける。例えば、スーツケースを選ぶとき、サイズは重要な判断基準になるが、どれくらいの大きさに感じるかは、外装色の彩度による影響を受けることがわかっている。具体的には、

同じ赤でも、淡い色より鮮やかな色の製品の方が「大きい」という印象をもたれ、製品の評価も高くなることが実験で明らかになった(Hagtvedt and Brasel, 2017)。同様に、製品の安全性は、食品、医薬品、家電などあらゆる分野で重要だが、ロゴにレトロなフォントを用いると、「この製品は安全である」という印象が高まることもわかっている(Kulczynski and Hook, 2024)。

一口に視覚情報といっても、その要素は多岐にわたる。色や形状はもとより、広告やパッケージのレイアウト、見た目から伝わる素材や質感なども含まれる(Sample, Hagtvedt, and Brasel, 2020)。以下では、「視覚バイアス」と「信念」という二つのキーワードをもとに、人の判断や行動がいかに視覚情報の影響を受けるかについてみていく。

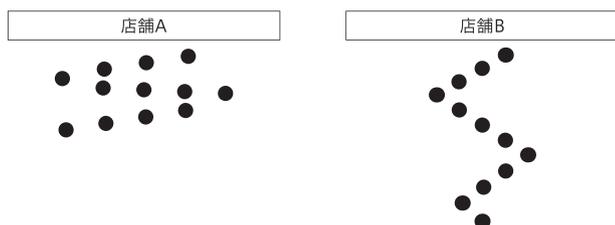
一目でわかる情報は参考にされやすい

マーケティングで視覚を研究する意義の一つは、「わたしたちは、見えたものを必ずしも正確に判断しているとは限らない」という点にある。トリックアートなどでわかるように、人はいとも簡単にだまされてしまう。ここでは、視覚バイアスに関する研究結果をもとに、視覚情報から不正確な判断を下すメカニズムを考えてみたい。

視覚バイアスとは

突然だが、ランチを買いに外出した場面を想像してほしい。図-1のように、二つの店舗に行列ができていたとする。休憩時間は限られているため、待ち時間はなるべく短く済ませたい。メニューや価格は同程度に魅力的なとき、あなたならどちらを選ぶだろうか。時間をかけてそれぞれの行列の人数をカウントすれば、同数だと理解できる。しかし、これを瞬時に判断しなければならないとき、人は店舗Aの行列を「短そうだ」と思う傾向があるという(Raghubir and Krishna, 1996; Krishna, 2013)。

図-1 線の長さの判断



資料：Krishna (2013) をもとに筆者作成
(注) ●は行列に並ぶ人を表している。

このような現象を、ミシガン大学のアラドナ・クリシュナ教授は、視覚バイアスと呼んでいる (Krishna, 2012)。視覚情報から長さや面積を推定する際、不正確な判断が下される現象を指す。

なぜ視覚バイアスが生じるのか

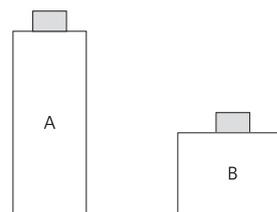
人の情報処理能力には限界がある。時間が限られたなかで複雑な判断を下すとき、必要なすべての情報を考慮できなくなる。このとき、人は注意をひきつけ、わかりやすい手がかりだけをもとにして判断を下す傾向がある。

先ほどの例に戻ると、ジグザグに並んだ行列の長さを瞬時に比べることは難しい。そのため、直感的にわかりやすい、先頭から末尾までの直線距離から全体の長さを推定し、「店舗Aの行列は短いであろう」と判断してしまう。

視覚バイアスは、製品パッケージの容量を判断する際にも生じることがある (Raghubir and Krishna, 1999)。例えば、図-2に示すような円筒形の飲料ボトルがあったとする。Aは縦長の形状、Bはずんぐりとした形状となっている。過去に行われた実験では、参加者に容量を予想させたところ、Aの方がBに比べて、「容量が多そうだと推定された。ところが、両ボトルは同一の体積である。

この現象も視覚バイアスの典型例である。図-2からボトルのサイズを判断するには、縦と横の両方を考慮する必要がある。しかし、瞬時の判断が求められると、より突

図-2 円筒形のサイズ判断



資料：Raghubir and Krishna (1999) をもとに筆者作成

出した属性である長辺の寸法に注意を向け、それをもとに「Aの方が大きそうだと推定してしまうのである。

信念が判断を左右する

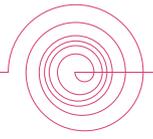
人には学習という機能が備わっている。経験を重ねることで、安い製品は品質面で劣るということを学習すると、「価格が安い=品質が劣る」という連想を頭のなかで形成する。いわゆる「安かろう悪かろう」といわれる信念である。学習に基づく信念があるおかげで、人は失敗から学習し、同じ轍を踏まないようになってきた。

一方で、こうした信念や連想は主観的に形成されるため、事実と異なる印象や不正確な判断を導くこともある。では、視覚情報からどんな印象が連想されるのだろうか。

「下にあるもの=重いもの」連想

図-3のような二つの菓子のパッケージがあったとする。どちらが「重そうな製品」に見えるだろうか。一般的に、人はBの方が「重そうだと判断する傾向がある (Deng and Kahn, 2009)。製品の画像が上と下のどちらに配置されているかによって、重さの予想が異なるのである。

人は生活のなかで、「ブロックのように重いものは落下し、風船のように軽いものは浮上する」という法則を学習している。こうして形成された「上にあるものは軽い」「下にあるものは重い」という結びつきにより、パッケージに



ある製品画像の位置から重さを連想するのである。

この連想はさまざまな場面でわたしたちの行動に影響を与える。過去に筆者は、食品の消費量に及ぼす影響を検討した(Togawa, *et al.*, 2019)。ポップコーンの画像が上または下に配置されたパッケージのいずれかを参加者に配布し、15分の短編映画を鑑賞してもらった。どれも同量のポップコーンが入っており、鑑賞中、好きな量だけ食べてよいという案内が与えられた。

鑑賞後、消費量を測定したところ、画像が下にあるパッケージから食べたグループの方が、消費量は少なかった。画像が下部にあるパッケージから、物理的な重さだけではなく、「脂っこい」「お腹にたまる」などの味覚的な重さに関連した印象が連想され、飽きが早く生じ、結果的に食が進まなくなるというメカニズムも明らかになった。

「上＝軽い」「下＝重い」という連想は、店舗の陳列効果にも影響を与える。淡い色のパッケージは軽さを連想させるため棚の上部に、濃い色のパッケージは重たさを連想させるため棚の下部に配置すると、逆に配置したときに比べ、色彩から連想される重さと棚配置から連想される重さが一致する。結果、消費者の情報処理が円滑に行われ、支払ってもよいと思う上限価格も高まった(Sunaga, Park, and Spence, 2016)。

「遠いもの＝高級なもの」連想

一流のブランドから得られる「高級感」とは、一体どのように生まれるのだろうか。「高嶺の花」や「手が届かない」といった慣用句があるように、人は高級感を距離感に結びつけて認識してきた。研究によると、高級感を構成する要素の一つが排他性である(Vigneron and Johnson, 2004)。「限られた人だけにしか手が届かない」という知覚であり、大衆品の「身近」という印象とは対極的なものである。

「大衆から遠いもの」という排他性は、意外な仕掛けによって演出できる。例えば、寒い部屋にいる人は、暖かい

図-3 視覚的な重さの例



資料：Deng and Kahn (2009) をもとに筆者作成

部屋にいる人よりも、同じ製品に対して「高級感がある」と評価するようだ(Park and Hadi, 2020)。寒さから「遠い」という印象が強化されて、高級感が高まったのだという。実際、高級なブティックなどを訪れると、空調温度が不快にならない程度に低く設定されていることがある。

筆者は視覚的な効果にも注目した(Togawa and Sugitani, 2022)。テレビ、インターネット、SNSなどでは製品の紹介に動画を用いることがある。実験では、製品にカメラが徐々に迫っていくズームイン効果を用いた動画と、徐々に遠ざかっていくズームアウト効果を用いた動画のいずれかを参加者に見せ、高級感を評定してもらった。

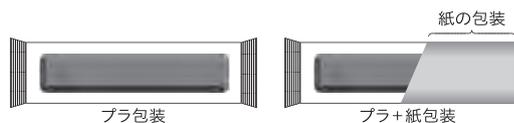
その結果、同じ製品を紹介しているにもかかわらず、ズームアウト動画を見たグループの方が、製品の高級感を高く評価した。これも、遠さが鍵になっている。実験では、ズームアウト動画の方が製品に対して遠さや排他性を連想させ、結果的に高級感が高まることが明らかになった。

「紙素材の使用＝エコ」連想

近年、持続可能性や環境問題への関心が高まり、プラスチック製のパッケージや食器を紙製に置き換える動きが盛んである。大手カフェチェーンは紙製のストローを導入し、食品メーカーの一部はパッケージ素材を紙に変更するなど話題になった。注目したいのは、消費者がこれらの素材に対してどのような信念を有しているかである。

一般的に消費者は、「紙は樹木などの自然素材である一

図-4 グラノーラバーのパッケージの例



資料：Sokolova, Krishna, and Döring (2023) をもとに筆者作成

方、プラスチックは人工的な素材である」と連想する。「自然なものは良いもの、人工的なものは悪いもの」と連想することも報告されており、「紙＝善、プラスチック＝悪」という信念が根強く存在するという(Hagen, 2021)。

ティルバルフ大学のタティアナ・ソコロワ助教らはこうした信念の存在を、八つの実験を通じて明らかにした(Sokolova, Krishna, and Döring, 2023)。グラノーラバーなどの製品を参加者に画像で示し、「どれくらい環境に配慮したものであると思うか」を評価させた。図-4のように、画像は製品を透明なプラスチック製の袋に入れたもの(以下、プラ包装)と、プラ包装の一部をさらに紙製の包みで覆ったもの(以下、プラ+紙包装)の2種類を用意した。分析の結果、プラ+紙包装を提示したグループの方が、製品を「環境配慮的である」と評価した。

合理的に考えれば、プラ+紙包装がプラ包装よりも環境配慮的であるとはいえない。むしろ、プラ+紙包装はより多くの資源を消費することから、過剰包装とも呼べる。にもかかわらず、紙が包装に用いられているだけで、多くの人は環境配慮的なイメージを抱いた。このことは、消費者の「紙＝善、プラスチック＝悪」という信念がいかに強いものかを物語っている。

実社会へのヒント

マーケティングへの活用

視覚的な効果はビジネス活動に応用できる。例えば、小売業やサービス業などの店舗では、視覚バイアスの効果

を踏まえて、直線距離が短くなるように行列を設計することで、来店客の予想待ち時間を短くすることができるだろう。

消費者の信念や連想も、マーケティングに応用できる。まずは「下にあるもの＝重いもの」連想から考えてみたい。

最近、食品業界では原材料コストの高騰により、価格を据え置いたまま徐々に内容量を減らすといった戦略がとられることがある。これに気づいた一部の消費者は、こっそりと内容量が削られたことに不満を抱いたり、SNSなどで否定的な意見を発信したりする。こうしたなかで、「限られた量でいかに満足感を与えられるか」は企業にとって重要だろう。前掲図-3のBのように、画像を下部に配置したパッケージを用いれば、味覚的な重さを感じさせ、満腹感や飽きをもたらしやすくなる。

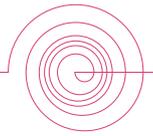
次に、「遠いもの＝高級なもの」連想である。高級志向のブランドを展開する企業にとって、SNSの発信力や拡散力は有用である一方、スマートフォンで「いつでも」「誰でも」「どこでも」ブランドに触れられるようになり、排他性や特別感などが薄らぐおそれもある。SNSでプロモーションを行う場合、製品動画でズームアウト効果を用いるなど工夫加えることで、高級感の源泉である排他性や「高嶺の花」感を損なわずに済むかもしれない。

最後に、「紙素材の使用＝エコ」連想について試してみる。近年、「できれば、環境に配慮した製品を選びたい」という消費者は増えている。ところが、消費者にとってどの製品が環境配慮的なのかを識別することは難しい。そのため、いわばシンボルとして、紙を製品やパッケージなどに用いることは、効果的な訴求手法になると思われる。

「賢い消費者」でいるために

消費者側は、「どうしたら視覚情報に惑わされず、正しい判断ができるのか」が気になるかもしれない。

視覚バイアスの例に共通するのは、「限られた時間で判



断しなければならない状況」という点である。そのため、十分な時間を確保したうえで複数の情報を考慮したり、時間がない状況下での複雑な判断は見送ったりすることで、視覚バイアスによる失敗を減らすことができる。

「下にあるもの＝重いもの」連想の効果も、日常の消費生活に示唆を与えてくれる。前掲図-3のAのような製品は飽きを覚えにくいいため、「食べすぎ注意」ととらえた方がよさそうだ。反対に、Bのような製品を選んでおくことで、食べ過ぎを防げるとも考えられる。

「紙素材の使用＝エコ」連想は、環境に配慮した生活を送るうえで大切なことを教えてくれる。紙を包装材に用いているからといって、必ずしも環境負荷が軽いとは限らない。買い物では、紙素材を手がかりとしつつも、企業が発信する情報や第三者のお薦めなども見ながら、慎重な判断が求められそうだ。

むすびにかえて

本稿では、消費者の非合理的な選択が、なぜ、どのように生じるのかを、視覚効果に注目しながら議論してきた。

人は、製品やサービスを評価する際、一目でわかりやすい情報に頼って推定したり、視覚情報から連想を働かせて判断したりする。こうすることで、複雑な問題を解決したり、同じ失敗を避けたりしてきた。しかし、時として人に備わったこのような傾向が、事実と異なる判断を導き出したり、理屈で説明できない印象を生み出したりする。

企業で経営管理やマーケティングを担当する方は、自社製品の満足度を高めたり、自社ブランドに対して好ましいイメージをつくり出したりするうえで、これらの効果を理解しておくことが大切であろう。「事実を伝えれば、消費者は正しく理解するはず」と考えるのは危険である。一方、消費者も視覚効果を知っておくことで、買い物における思い違いや後悔を防げるであろう。効果的なマーケ

ティングや充実した消費生活を実現するうえで、本稿が手助けとなれば、筆者として大きな喜びである。

<参考文献>

- Burnap, Alex, John R. Hauser, and Artem Timoshenko(2023)“Product aesthetic design: a machine learning augmentation.” *Marketing Science*, 42(6), pp. 1029–1056.
- Deng, Xiaoyan and Barbara E. Kahn(2009)“Is your product on the right side? The ‘Location Effect’ on perceived product heaviness and package evaluation.” *Journal of Marketing Research*, 46(6), pp. 725–738.
- Hagen, Linda(2021)“Pretty healthy food: How and when aesthetics enhance perceived healthiness.” *Journal of Marketing*, 85(2), pp. 129–145.
- Hagtvedt, Henrik and, S. Adam Brasel(2017)“Color saturation increases perceived product size.” *Journal of Consumer Research*, 44(2), pp. 396–413.
- Krishna, Aradhna(2012)“An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behavior.” *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), pp. 332–351.
- (2013)*Customer Sense: How the 5 Senses Influence Buying Behavior*, Palgrave Macmillan. (A. クリシュナ著、平木いくみ・石井裕明・外川拓訳 (2016)『感覚マーケティング—顧客の五感が買い物にどのような影響を与えるのか』有斐閣)
- Kulczynski, Alicia, and Margurite Hook(2024)“Typography talks: influencing vintage anemia and product safety perceptions with vintage typography.” *Journal of Marketing*, pp. 1–25.
- Motoki, Kosuke, Charles Spence, and Carlos Velasco(2023)“When visual cues influence taste/flavour perception: a systematic review.” *Food Quality and Preference*, 111, Article 104996.
- Park, Jaewoo and Rhonda Hadi(2020)“Shivering for status: When cold temperatures increase product evaluation.” *Journal of Consumer Psychology*, 30(2), pp. 314–328.
- Raghubir, Priya and Aradhna Krishna(1996)“As the crow flies: Bias in consumers’ map-based distance judgments.” *Journal of Consumer Research*, 23(1), pp. 26–39.
- (1999)“Vital dimensions in volume perception: Can the eye fool the stomach?” *Journal of Marketing Research*, 36(3), pp. 313–326.
- Sample, Kevin L., Henrik Hagtvedt, and S. Adam Brasel(2020)“Components of visual perception in marketing contexts: a conceptual framework and review.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), pp. 405–421.
- Sokolova, Tatiana, Aradhna Krishna, and Tim Döring(2023)“Paper meets plastic: The perceived environmental friendliness of product packaging.” *Journal of Consumer Research*, 50(3), pp. 468–491.
- Sunaga, Tsutomu, Jaewoo Park, and Charles Spence(2016)“Effects of lightness - location congruency on consumers’ purchase decision - making.” *Psychology & Marketing*, 33(11), pp. 934–950.
- Togawa, Taku, Jaewoo Park, Hiroaki Ishii, and Xiaoyan Deng(2019)“A packaging visual-gustatory correspondence effect: Using visual packaging design to influence flavor perception and healthy eating decisions.” *Journal of Retailing*, 95(4), pp. 204–218.
- Togawa, Taku and Yoko Sugitani(2022)“Looks far beyond my reach: The zoom effect in product videos influences luxury perception and purchase intention.” *Journal of Consumer Psychology*, 32(4), pp. 687–698.
- Vigneron, Franck, and Lester W. Johnson(2004)“Measuring perceptions of brand luxury.” *Journal of Brand Management*, 11(6), pp. 484–506.



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。



つないで広げるフードロス削減の輪



バリュードライバース(株)
代表取締役 **佐治 祐二郎** (さじ ゆうじろう)

《企業概要》

代表者 佐治 祐二郎
創業 2010年
資本金 400万円

事業内容 tabeloopの運営、インターネットマーケティング支援
所在地 東京都千代田区一番町7-1 一番町ビルディング7階
電話番号 03(5251)4320
URL <https://www.value-d.co.jp>

バリュードライバース(株)は、フードシェアリングプラットフォーム「^{たべるーぶ}tabeloop」の運営を通じて、フードロスの削減を目指している。賞味期限の残りがわずかとなった食品や、流通規格外の農作物、獲れすぎた魚など、取り扱う商品は多岐にわたる。加えて、同社の取り組みはオンラインのサービスだけにとどまらない。tabeloopをベースにさまざまな事業を展開するねらいは何なのか。社長の佐治祐二郎さんに聞いた。

フードロスの実態を知り サービスを開始

— tabeloopとはどういったサービスなのでしょうか。

流通規格に合わなかった、つくりすぎた、傷がついた。さまざまな理由でたくさんの農作物や水産物が廃棄されています。わたしたちは、こうした生産現場で発生する廃棄を産地ロスと呼んでいます。また、賞味期限が近い、配送時に汚れた、包装が破損したなどによる、流通過程で

の廃棄は食品ロスと呼ばれています。

tabeloopは、こうした産地ロスや食品ロスの削減を目指してつくった売買プラットフォームです。従来捨てられていた食品を生産者やメーカーが出品し、必要とする人や企業に直接販売できるようにしたのです。

売り手は、農家や漁師、食品メーカー、卸売業者などで、現在の登録数は400ほどです。もともとは廃棄していたものを売るわけですから、売り手にとっては新たな収益源となります。商品を表示できる買い手を、

消費者のみ、飲食店や小売業者のみといったかたちで、限定して出品することもできます。

現在、買い手の登録数は、2万を超えます。アカウントとしては1件でも、数百店を抱える飲食チェーンであるケースも少なくありません。直接取引であるため、安く食材を購入できることはもちろん、生産者の姿をみることで安心してという声を聞きます。tabeloopでつながる売り手と買い手の双方にメリットがあるのです。

— どうしてこのようなサービスを始めたのでしょうか。

わたしは前職のコンサルティング会社で、約3,000店舗の飲食店や食料品店の仕入れやメニュー開発を支援していました。担当先には、ホームページや自社ECサイトをつくることができずに困っている会社が多くありました。そこで、ECサイトの構築やインターネットマーケティングを支援する会社として、2010年に当社を設立しました。

あるとき、取引先のお菓子業界の方から、「3分の1ルール」で廃棄する商品が多く、頭を抱えているという相談を受けました。賞味期限の残りが3分の1よりも短くなった商品は、小売店や卸売業者からメーカーに返されるという業界特有のルールがあったのです。

返品されたものは廃棄するしかありません。メーカーが割安で販売すればよいと思うかもしれませんが、ブランドイメージを壊すおそれがあります。そもそも、販売先との商習慣があり、小売価格より安く販売することをメーカーは避けます。

そこで、2014年に「スイーツポケット」というサービスを始めました。tabeloopの前身に当たります。賞味期限が近くなった約4,000円分のお菓子を詰め合わせた箱を、半額の2,000円で販売するようなものです。

お菓子一つ一つの値段はわからないので、メーカーはブランドや取引先との関係を損なわずに流通させられます。販売先の多くは、韓国や中国など日本のお菓子が人気である海外でした。その後、このサービスを知った食品メーカーや卸売業者から、お菓子以外の商品も扱ってほしいと相談をいただくようになりました。

そうしたなか、産地ロスの現状を痛感する出来事がありました。食材の生産現場を学ぼうと、ある農家を訪問したときのことです。大量の大根を畑に入れて耕している場面に出くわしました。なぜ売らないのか聞くと、傷があつたり、形やサイズが不ぞろいだったりして、既存の商流に乗せられないからとのことでした。

そのときわたしは、生産者や食品メーカーが飲食店に直接販売できれば、これまで廃棄していた食品にも流通の機会が生まれるのではないかと思いついたのです。ちょうど、フードロス対策の機運も高まっていました。そこで2018年、BtoB向けフードシェアリングサービスとしてtabeloopを開始しました。

— BtoB専用のサービスとして始めたのですね。

調べてみると、食品廃棄物の半分以上は、家庭ではなく事業者から発生していました。そのため、フード



tabeloopに掲載している商品

ロスの削減に直結するのはBtoB向けだけと考えました。

BtoCを中心にするると、1回当たりの取引量は小さくなります。収益を確保するには、相当な数の買い手が必要ですが、最初から多くの利用者を集めるのは難しいでしょう。一方、BtoBなら1回当たりの取引量が大きいですし、食材費の高騰に困っている取引先の飲食店の様子をみていたのも一つの理由かもしれません。やるからには周囲の方々に喜んでいただけて、長く続くサービスになればと考えました。

プラットフォームを維持するため、売り手からの手数料を、売買金額の15パーセントに設定しました。売り手も買い手も多数がかかわるプラットフォームを構築して運営するには、単独の売り手で成り立つ自社通販サイトに比べて5倍以上の手間やコストがかかります。それでも、サービス開始についてプレスリリースを打つと、「農家の救世主」というテーマでテレビ番組の特集に取り上げられ

ました。これをきっかけに、生産者の登録が増えるとともに、消費者からも買いたいという問い合わせが数多くあったため、すぐにBtoCにも対応することになりました。

開始当初からBtoBを想定していたこともあり、大ロットの取引を得意としていることは当社の強みです。ただ、量が多すぎると、tabeloopに掲載するだけでは簡単に買い手がみつかりません。そうした場合、当社が営業を代行するかたちで買い手を探し、直接つなぎます。数トン規模の取引を仲介することもあります。大量のジャガイモやニンジン、冷凍イチゴなどを売りたいと相談されたときには、野菜や果物を大量に調達しても自社で加工することが可能な高齢者向けの施設や弁当給食事業者などとマッチングしています。

派生したアイデアを次々に実現

——tabeloopには、いくつかの関連事業があるようですね。

「たべるーぷショップ」や「たべるーぷファクトリー」などがあります。たべるーぷショップは2022年6月に始めた実店舗で、東京都世田谷区にあります。取扱商品のコンセプトはtabeloopと同じです。プラットフォームの運営を通じて、消費者と

接する機会を増やすことが課題だと感じていました。だから、実店舗を運営して、消費者とのリアルな接点をもとうとしたのです。

実店舗があると、フードロスを意識せずに来店するお客さまに出会うことができます。こうした方々に食品廃棄の問題を意識してもらうことも、フードロスを削減する一手になります。実際、来店をきっかけにtabeloopに登録して、購入してくれた人もいます。

もう一方のたべるーぷファクトリーは、産地近くの食品工場を借りて、生産者に加工する場を提供する取り組みです。消費期限が短い一次産品も、加工すれば長持ちする食品に変えられます。付加価値を高めることもできるでしょう。ただし、生産者が加工に手を出すには、大がかりな設備投資が必要になります。そこで、加工会社とマッチングするわけです。

現在、三重県の水産加工業者と協業して、たべるーぷファクトリーを設けています。ここでは、定置網で揚がった小魚を加工し、ペットフードなどを製造しています。消費期限は鮮魚のままでは約1週間ですが、ペットフードにすれば賞味期限が4カ月に延びます。tabeloopやたべるーぷショップで販売しています。取り組みに賛同して工場を貸してくれるところを、ほかでも模索中です。

——生産者の収益力を向上させる取り組みといえますね。

当社は目標の一つに「2030年までにフードロスを半減すること」を掲げています。これを実現するためには、tabeloopに賛同し、参加してくれる人を増やす必要があります。せっかく良いプラットフォームを用意しても、参加者が少なければ効果は限定されてしまうからです。

今は買い手も売り手も5倍に増やしたいと考えています。困難な道のりではありますが、当社には、多数の飲食店や食料品店と長年取引してきた経験から、彼らが生産者に求めていることを把握しているという強みがあります。tabeloopの活動を通じて、食品業界からのニーズを生産者に還元し、収益力を向上させることができれば、おのずと登録してくれる会員も増えるでしょう。

ただし、当社だけの取り組みには限界があります。外部の企業と積極的につながることも重要だと考え、「たべるーぷマルシェ」にも取り組んでいます。農協や大手不動産会社と連携し、通常の流通ルートでは廃棄される青果物を、産地から直接マンションに配送して共用部で販売する居住者向けのイベントです。

農協は生産者と、不動産会社は居住者と、多くの接点をもっています。そうした会社とつながることで、当

社だけでは出会えなかった方々とかかわりを得られます。一企業の取り組みの限界を越えて、ロスの削減を目指すことができます。

輪を広げる余地はまだ多く

—今後の展望を教えてください。

地産地消をテーマにしたエリア版tabeloopを構想しています。ねらいは二つあります。一つは、小ロットの取引をもっと活性化させることです。収益の確保が難しい小ロット取引は、ビジネスの空白地帯といえます。エリアを限定し配送距離を短くすれば、輸送コストを減らせるので、収益面のハードルは下がります。

もう一つは、物流の2024年問題に備えることです。ドライバーの稼働時間が制限されるので、遠距離輸送に頼っていた生鮮品の流通は難しくなるとわれています。近距離の取引を増やすことは、生産者の販売機会の確保につながるのです。

現在各地で、バスに荷物を乗せて運ぶ実証実験が行われています。いずれは、これと地域版tabeloopを合わせて実用化したいと考えています。

—フードロスをさらに削減するためにできることは何でしょうか。

多くの人が、フードロスの問題を認識することが重要です。たべるー

ぶショップやたべるーぷマルシェを通じて、フードロスを意識していない人や、取り組み方がわからないという人がたくさんいることを実感しました。生産者側や流通側がいくらフードロスの削減に取り組んでいても、消費者側にその意識が芽生えなければ、廃棄の問題はなくならないでしょう。

わたしは、セミナーや講演会を通じて、フードロスの現状の周知にも取り組んでいます。若い世代に知ってもらえるよう、大学にも出向いています。中学生が校外学習の一環で、話を聞きに来てくれたこともありました。

問題が広く認知されるようになれば、期限が間近になった値引き商品や生産者による直売品などを率先して買う人が増えるでしょう。こうし



講演会でフードロス問題を周知

て利益をあげた生産者やメーカーは、今まで廃棄せざるを得ないと考えていたものを積極的に出品するようになるはず。市場に出回る訳あり品が増えれば、それを消費することも当たり前になっていき、さらにフードロスの削減は進むでしょう。

生産者と消費者の両方にアプローチすること、さまざまな企業と連携すること。この二つの取り組みを続けることで、フードロス削減の輪を広げていきます。

取材メモ

tabeloopにどのような商品が掲載されているのか気になり、ホームページを開いてみた。最初に目に入ったのは、「訳あり」と書かれたミカンだった。写真では、確かに少し皮に汚れが付いているように見えた。枝や葉でこすれたり、日焼けで色が変わったりしたものだと説明欄に書いてある。たったこれだけで規格外となり、流通させられなくなってしまうのかと驚きを覚えた。

佐治さんは、食品業界での実体験からフードロスに対する問題意識をもち、自社の事業と組み合わせてプラットフォームを生み出した。サービスを運営するなかで、オンラインで売り手と買い手をつなぐだけでは不十分だと感じた。そこで、加工業者と連携したり実店舗を設けたり、次々にアイデアを実行していった。いまや、自社だけでは及ばない領域にまで取り組みを広げている。同社が始めたフードロス削減の輪は、限りなく大きくなる可能性を秘めている。(真瀬 祥太)



祭り探訪

第10回

麦わらの舟を流す



コロナ禍では天王舟をリヤカーに載せて引いた

夏祭りの季節となった。夏祭りのルーツといえば、京都の「祇園祭」である。この祭りは規模が大きいので1か月にわたって行われるが、全国各地の夏祭りは、旧暦の6月15日（新暦だと7月中旬）を中心に開催される。

祇園祭では、元来「牛頭天王」というインドの神さまが祀られていた。祇園とは、釈迦が説法をした聖地の名であり、そこを牛頭天王が守護していた。そのため、全国的にも、夏祭りのことを「祇園」とか「天王」と呼ぶ傾向が強い。

日本ではなぜか、牛頭天王は「疫神」、つまり厄病神の親玉だと考えられている。だから、疫病や天災が多い夏に牛頭天王を祀ることで、そうした厄災を追い払おうというのが、夏祭りの趣旨なのである。

祇園祭のあのきらびやかな山鉦も、厄病神を降臨させ、送り出すための装置にすぎない。そしてそうした疫病神を降臨させる装置は、地域ごとにさまざまなスタイルで展開していった。

その一つが、静岡県静岡市の海岸で見られる「由比北田の天王舟流し」

である。7月になると、由比北田地区の人々は、麦わらと竹を材料にして長さ4メートルほどの舟をつくる。麦わらは、英語でストローといわれるように、なかが空洞で水に浮きやすい。この麦わらを束ねたものを組んで、人が乗れるほどの舟をつくり上げる。さらに麦わらで帆までつくって、船体の中心に立てる。

こうして完成した麦わら舟を、1週間後に海岸まで運んで行き、海に押し流す。舟には、地区の人々がそれぞれの厄災を移した紙の人形を載せている。舟とともに、厄災を海に流してしまうのだ。

ところがこの行事、昭和40年代に一度危機を迎えていた。海岸から流すことができなくなったのである。それまでは、広い砂浜で舟づくりの作業をしていたのだが、それもできなくなった。なぜかといえば、海岸を東名高速道路が通ったからである。東名では、由比の辺りは海沿いを車で走ると気持ちのいい区間なのだが、この道路ができたために、海岸と集落とが完全に分離することとなった。

それ以降は、離れた神社で舟づくり、地区内を練り歩いた後で、川

の河口から流すようになった。しかしその後、再び危機が天王舟を襲う。材料である麦わらが手に入らなくなってしまったのである。

麦作の需要がなければ、仕方のない結果でもある。それでも何とかしようと奮闘した地区の人々は、静岡市の山間部との交流を契機として、そこでつくられた麦わらを提供してもらえることとなった。一度は中断した天王舟流しだったが、こうした取り組みの末に、現在まで続いてきたのである。

さらに近年では、地区内の畑を借りて、自分たちで麦をつくるようになったという。「栽培方法はYouTubeで調べた」と言っていたのは、何とも現代的であった。

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。



“近代フットボール”の父 チャック・ミルズが紡いだ糸

ベースボール・マガジン社 / 定価1,980円

永塚 和志 (ながつかかずし) [著]

全日本大学アメリカンフットボール選手権の決勝「甲子園ボウル」。その後の表彰式では、年間最優秀選手にチャック・ミルズ杯が贈られる。日本のフットボール界の発展に大きく貢献した、チャック・ミルズ氏の名を冠した賞だ。本書は、スポーツライターである著者が、関係者への取材を通じて、チャック氏が長年にわたって紡いできた功績を解きほぐし、その背景にあった理念や人柄などをまとめたものである。

チャック氏は、米国の大学を中心に、複数のフットボールチームで30年近くヘッドコーチを務めた。指揮したチームは全米ランキングのトップ25入りを果たしたり、自身もリーグ最優秀コーチに選ばれたりした。1971年には大学チームを率いて来日し、日本の選抜チームと対戦した。その際、合同練習やコーチング研修なども主導したという。

米国では選手たちの力量を引き上げるべく、フットボールを熟知したコーチ陣がポジションごとに指導を行っていた。一方、当時の日本は一人のコーチがすべての面倒をみていた。選手一人ひとりに目が届きづらく、コーチングの体制が十分とはいえなかったのだ。そこで、チャック氏はコーチ留学を自チームで引き受けるなどして、コーチのあり方を示した。

多くの関係者が所属するフットボールは、コーチや選手が一つにまとまり、十分に力を発揮しなければ、勝利はおぼつかない。チャック氏は良い雰囲気を醸成するため、自らがコーチ陣と選手たちとの橋渡し役になることを意識した。フィールドの上に限らず、公私にわたって彼らとの関係を構築していたという。

そして、チームの力を底上げするためには、個々の成長も必要だ。とはいえ、一人ひとりを指導するような



時間はない。そこでチャック氏は、皆に自分で考え行動することを求めた。選手への具体的な指導はアシスタントコーチたちに任せ、口を挟まなかった。すると、コーチ陣は指導方法や戦略を自律的に考えるようになった。コーチと選手の関係も同様だ。やがて皆が能動的に考え動くようになったという。

フットボールチームが勝利を目指すのと同様に、企業にもさまざまな目標があるだろう。その達成には組織のまとまりと、社員たちの成長が欠かせない。そのために経営者が果たす役割は大きい。メンバーを鼓舞して引っ張るだけがリーダーではない。チームが一丸となれる雰囲気をつくり、自主性を促し、皆の背中を押すようなリーダーもいる。本書を読み、企業というチームを導く手法をもよいだろう。 (池上 晃太郎)



デジタルスキル標準

デジタル技術やデータ活用の重要性が高まり、デジタルトランスフォーメーション（DX）が注目されています。中小企業基盤整備機構「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）」によると、DXに取り組むに当たった課題として、「ITに関わる人材が足りない」（28.1%）、「DX推進に関わる人材が足りない」（27.2%）を挙げる割合が高くなっています。人材面に悩みを抱える企業が多いようです。

では、DXを進めるうえで、そもそもどのような人材が求められるのでしょうか。参考になるのが、情報処理推進機構と経済産業省が2022年に策定した「デジタルスキル標準」です。これはDXにかかわる人材の役割や、習得すべきスキルを取りまとめた指標で、「DXリテラシー標準」と「DX推進スキル標準」の二つで構成されています。

DXリテラシー標準は、経営層を含むすべてのビジネスパーソンが身につけるべき能力やスキルを、マインド・スタンス、Why、What、Howの四つの項目で示しています。マインド・スタンスではDXを進めるために求められる考え方、WhyではDXに取り組むべき背景、Whatではデータや技術に関する知識、Howではデータや技術の活用事例などがまとめられています。

他方、DX推進スキル標準は、DXを推進する人材をビジネスアーキテクト、デザイナー、データサイエンティスト、

デジタルスキル標準

DXリテラシー標準	あらゆるビジネスパーソンに求められる知識・スキル (例) データの活用法、クラウドの仕組み、セキュリティ対策など
DX推進スキル標準	DX推進における特定の役割を担う人材に求められる知識・スキル (例) プロジェクトマネジメント、デザイン技術、機械学習など

ソフトウェアエンジニア、サイバーセキュリティの五類型に分け、それぞれに必要な知識やスキルを示しています。例えば、データサイエンティストは、「DXの推進において、データを活用した業務変革や新規ビジネスの実現に向けて、データを収集・解析する仕組みの設計・実装・運用を担う人材」と定義されています。必要な知識・スキルには、データ活用に関するものだけでなく、プロジェクトマネジメントやビジネスモデルの設計などもあります。

DXに取り組むために人材を育てたいと思っても、何が必要かを一から調べるのは大変です。デジタルスキル標準は、その指針として活用できそうです。

*一部、情報処理推進機構・経済産業省ホームページ「デジタルスキル標準 ver.1.1」 中小企業基盤整備機構ホームページ「中小企業のDX推進に関する調査（2023年）」をもとに記述しています。



編集後記

近所にお気に入りのレストランが一つ増えました。レバーペーストが絶品で、テイクアウト商品も充実しています。店主の男性はコロナ禍で勤務先が休業になったのを機に、それまで忙しくて手をつけられなかった財務や法務の勉強を進め、独立を果たしたそうです。

研究レポートでは、コロナ禍を経て起業に関心をもつ人が減る一方で、事業のアイデアを見いだしている若者の様子も観察されました。厳しい状況下でもチャンスをとらえ、挑戦する人がいたからこそ、わたしたちは非日常のなかで楽しみや利便性を得られていたのだと、改めて感謝しながらレバーペーストを味わっています。
(青木)

編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 (株)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。

調査月報 8月号予告



特別レポート

◆ ドローンビジネスの現在地と展望

慶應義塾大学総合政策学部 教授 古谷 知之



クローズアップ 識者に学ぶ

◆ 心を動かす感性工学

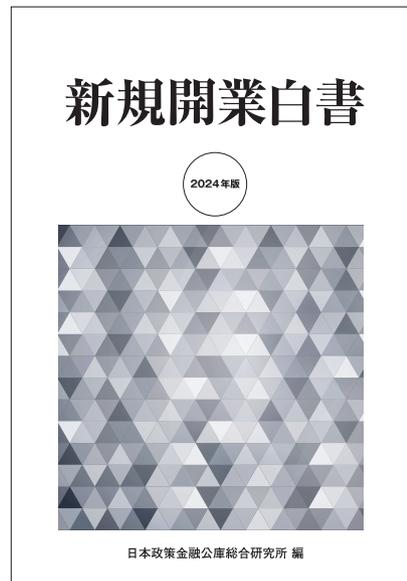
関西学院大学工学部 情報工学課程 教授 長田 典子

●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

2024年版 **新規開業白書**

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

今回は、コロナ禍をきっかけに事業を始めた起業家について、商機を見いだしたプル型と、失職するなどしてやむなく起業したプッシュ型に分けて比較分析しました。また、感染症の流行が起業への関心に与えた影響を、諸外国との比較を交えつつ明らかにしています。



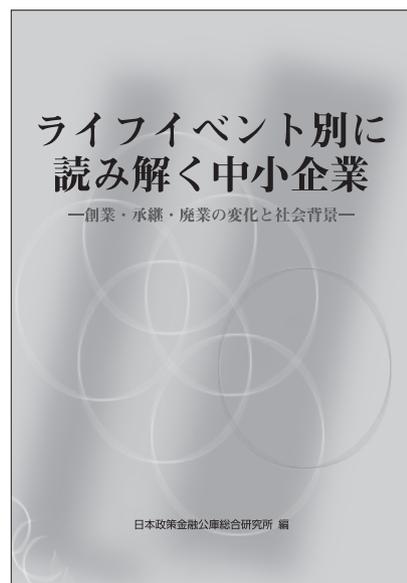
A5判298頁 定価2,530円(税込)

ライフイベント別に 読み解く中小企業

—創業・承継・廃業の変化と社会背景—

人々の価値観や考え方は、経済社会の変化とともに移り変わっていきます。創業、承継、廃業といった企業のライフイベントも、人々の価値観や考え方が変化することで、そのあり方が時代とともに変わっていきます。

本書は、これまでに総合研究所が実施してきた創業、承継、廃業に関するさまざまな調査の結果をもとに、経済社会の変化が中小企業の変化にどのように影響しているかを分析しています。



A5判352頁 定価3,190円(税込)

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

