調查月報

2024 No.192

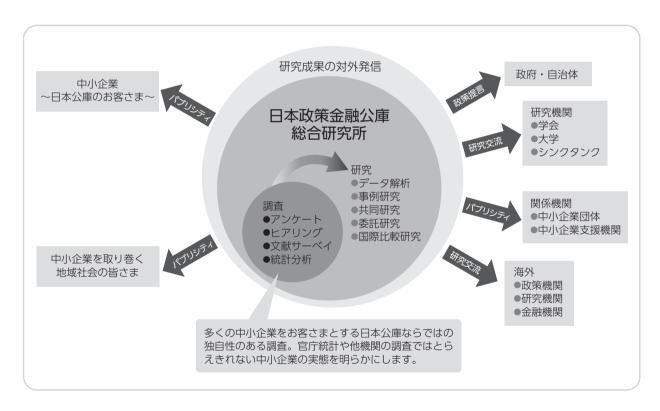
研究リポート

新規開業者の能力開発と事業の成長 総合研究所 主席研究員



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

調查月報

中小企業の今とこれから





表紙写真

シリーズ「古今東西のカレンダー」 シリーズ「古今東西のカレンダー」 金錯銘大刀(日本/6世紀) 国内における暦使用の最古例である可能性がある重要文化財 提供/福岡市埋蔵文化財センター

調査

企業事例



グエッセー・コラム

CONTENTS

4 最新 日本公庫総研 研究リポート

峰 新規開業者の能力開発と事業の成長

*総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

2 巻頭エッセー 明日に向けて

16 未来を拓く起業家たち

表裏のない肌着で気持ちにゆとりを *大阪府泉佐野市 HONESTIES㈱

20 データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~

 中小企業の景況は、 持ち直しの動きに足踏みがみられる

24 新連載 産業リポート

蓄電池市場に挑む中小製造装置メーカー注目を浴びる蓄電池と製造装置メーカー*総合研究所 研究員 長沼 大海(現・国民生活事業本部リスク管理部上席グループリーダー代理)

28 将軍の組織運営術 一個性あふれる徳川家の15人一

∅ 徳川家継(第7代)幼君の側近が先代から続く改革を推進*^{偉人研究家} 真山 知幸

30 経営最前線1

野菜のおいしさを赤ちゃんに
*滋賀県湖南市 ㈱はたけのみかた

32 経営最前線 2

★兵庫県神戸市 ㈱いづよね

34 | 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む

活気とにぎわいを生み出す「ごぼう商工祭」 *御坊商工会議所主席経営指導員 佐藤 浩知

35 世界の食卓から 一多彩な食文化―

ブラジル

広大な国土で多様性に富んだ食文化

*神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部 准教授 駿藤 晶子

36 クローズアップ 識者に学ぶ

図 国境を越えたリサイクル*日本貿易振興機構アジア経済研究所上席主任研究員・小島道一

42 フード業界の変革者 一中小企業が変える食の未来一

一人ひとりに最適な栄養を**東京都文京区 ドリコス㈱

46 祭り探訪

∥湖底の村の踊り

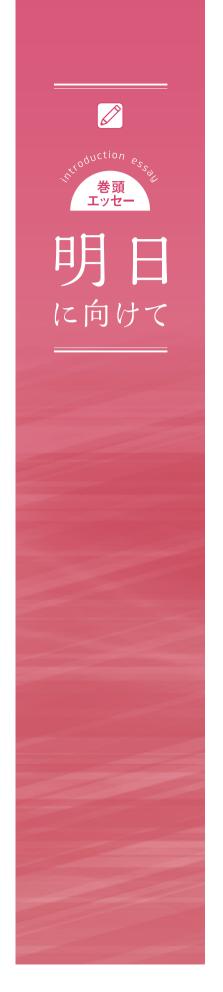
*国立文化財機構東京文化財研究所 無形民俗文化財研究室長 久保田 裕道

47 研究員オススメの一冊

❷ | 人生のレールを外れる衝動のみつけかた

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



値上げしやすい 「納得解」をつくる

物価上昇が続いています。筆者は「値上げの秋」と呼ばれた2022年から食品や日用品メーカー、外食業界を取材する際に、「価格改定(値上げ)に対する消費者の反応は?」を聞いてきました。多くの会社は「一部、お客さまからお叱りを受けたこともあるが、売り上げ減とならなかった。全体的にはご理解いただけたのではないか」と答えたのです。一方で消費者を取材すると、「有名ブランドや人気店の場合、このご時世なので仕方がない」という意識がありました。

でも、中小企業や個人店は値上げに踏み切るべきか悩むでしょう。その価格が妥当かどうかの正解はありません。「納得解」しかないのです。消費者の納得を得るためにどうするか。実例をみながら考えていきます。

①ストーリー性+無料試飲・試食

茨城県ひたちなか市に本社がある「サザコーヒー」は、水戸藩出身の15代将軍・徳川慶喜が味わったであろうコーヒーを再現した「将軍珈琲」のコーヒー豆(200グラム1,500円から1,800円に値上げ)などが看板商品です。「どういう商品か」「どんな思いで仕入れ、商品開発したか」

をオンライン情報や対面イベントで発信します。イベント時に行う無料の試飲や試食は"タダコーヒー"と呼ばれて人気。高価格でも無料で振る舞うことで味を気に入った消費者が買い、値上げ後も支持されています。

②感謝イベントとセットで値上げを告知

愛知県名古屋市に本社がある「スガキヤ」は、手頃な 価格の麺類や甘味が人気です。

2024年3月21日、看板商品の「ラーメン」を1杯390円から430円にしました。その告知を、ラーメンが通常価格の半額になる感謝祭「スーちゃん祭2024」の発表(値上げの約1カ月前)とともに行ったのです。感謝祭は例年以上に大盛況。値上げに対して、「頑張ってくれてありがとう」「まだ全然安い」という声もありました。

③少しの値上げと容量減を誠実に打ち出す

ふりかけや麻婆豆腐の素で知られる「丸美屋食品工業」 (東京都杉並区) も、2024年2月以降の価格改定(多くの商品は10~20円値上げ)と容量変更(28グラムから25グラムなど)を2023年12月に告知しました。

日常的に使う品の値上げには消費者は敏感に反応しま

す。でも、ふりかけは「おかずがなくても、これだけでごはんが食べられる」商品。麻婆豆腐の素は毎年1月7日までの松の内を過ぎると、意識が日常生活に戻って売れ出す商品で、少額の値上げは理解されました。

いずれの会社も原材料価格、為替相場、物流コストなどを示し、「企業努力だけでは対応できない」と訴えた上で価格改定を発表しました。それまでの消費者とのコミュニケーションもあり、納得解を得られたのです。

消費者への訴求において、「ファンづくりが大切」と よくいわれます。それは否定しませんが、重視するのは 「顧客」です。プロサッカーやプロ野球で考えてみましょ う。無料の動画サイトやスポーツニュースを見て応援 する「ファン」はたくさんいます。でもスタジアムに足 を運んで入場料を払い、チームや選手の関連グッズを買 う「顧客」はそのうちの一部。この層に支持されるよう に訴求しなければなりません。

値上げ時は、真摯な対応に加えて「今後もあなたのことを大切にします」という姿勢を忘れないようにしたいもの。現代の消費者はそんな企業の誠実性に敏感です。



経済ジャーナリスト・生活文化アナリスト

高井尚之 TAKAI Naoyuki

大学4年時からスポーツ新聞に寄稿し、卒業後、日本実業出版社、花王(情報作成部)を経て現職。花王時代はコーポレート情報全般を担当。経済ジャーナリストとして記事を執筆し、生活文化アナリストとして各メディアで業界や消費者心理を解説する。主な著書に『日本カフェ興亡記』『花王「百年・愚直」のものづくり』(日本経済新聞出版社)、『カフェと日本人』『「解」は己の中にあり』(講談社)、『20年続く人気カフェづくりの本』(プレジデント社)などがある。





最新 日本公庫総研 研究リポート



新規開業者の能力開発と事業の成長

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

技術の進歩が速く、不確実性が高まる現代において、経済・金融環境の変化に対応しながら経営 のかじ取りをするためには、学びを通じて知識やノウハウを更新し続けることが求められる。それ は事業を立ち上げて間もない経営者であっても変わらないが、一方で、新規開業者は事業を軌道に 乗せることに忙しく、学びに充てる時間を確保することが難しいとも考えられる。

そこで、本リポートでは、当研究所「2023年度新規開業実態調査(特別調査)」を用いて、新規開 業者の能力開発の実態を調べたい。

経営者にも求められる能力開発

国が掲げる「新しい資本主義」の実現に向けた取り組みの一つに、労働者によるリスキリングの推進がある。 学びを促すことで個人の職業の選択肢を広げ、社内外における労働移動を活発にする。職務給の導入や成長分野への労働移動の円滑化と併せて推し進めることで、構造的賃上げを実現し、経済のさらなる成長につなげようというのである。また、それ以前から、企業における従業員への教育訓練投資の重要性がいわれている。例えば、内閣府「日本経済2021-2022」では、教育訓練投資はソフトウエア投資の効果を補完し、企業の生産性を押し上げるという調査結果が示されている。

こうした学びの重要性は、雇用者に対して指摘されることが多いが、経営者自身にとっても重要であることに変わりはない。人手不足、デジタル化、脱炭素など、企業を取り巻く課題はさまざまである。環境の変化に適時的確に対応しながら経営のかじを取るためには、経営者も知識や技術を更新していく必要がある。

内閣府「日本経済2021-2022」ではまた、開業からの経 過年数が短いほど、教育訓練投資が労働生産性に与える 効果は大きくなることも示されている。蓄積したシステ ムが少ない分、移行コストが小さく済むからだという。 だとすれば、開業して間もない経営者の場合も、学びの 効果が大きくなることが期待される。

ただ、開業したばかりの事業では、経理も営業も経営者が自らこなしているケースが多く、学びの時間を確保することが難しいのではないか。そこで、本リポートでは、当研究所「2023年度新規開業実態調査(特別調査)」(以下、本調査)の結果を用いて、開業から4年以内の企業経営者(以下、開業者)が自ら行っている能力開発の実態を探りたい。

新規開業者の半数以上が能力開発を実施

最初に、本調査の概要を説明する。調査時点は2023年8月で、調査対象は当公庫国民生活事業が2022年4月から同年9月にかけて融資をした企業のうち、融資時点で開業後4年以内の企業の経営者である。不動産賃貸業を除く9,118社に調査票を郵送し、2,206社から回答を得た(回収率24.2%)。回答企業の業歴は、平均で18.7カ月であった。

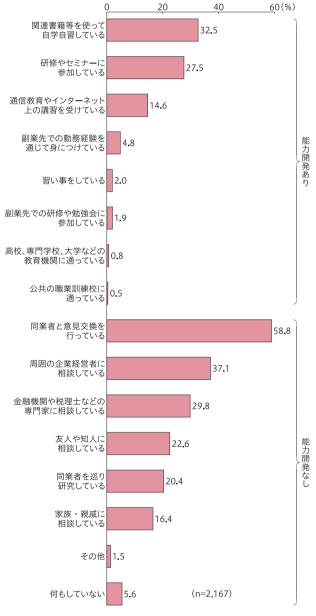
図-1は、開業後に、現在の事業に関する技術やノウハウを向上させるために行っていることを尋ねた結果である。「同業者と意見交換を行っている」が58.8%で最も多く、「周囲の企業経営者に相談している」が37.1%、「関連書籍等を使って自学自習している」が32.5%と続く。「何もしていない」は5.6%にとどまり、大半の開業者が事業に関するスキルを磨こうと何らかの取り組みをしていることがわかる。

本リポートでは、図-1の選択肢のうち、書籍等を使った自学自習や研修・セミナーの受講など、自己啓発のために具体的な行動を起こしている開業者を「能力開発あり」、何もしていない人のほか、意見交換や相談にとどまる人をまとめて「能力開発なし」と分類して、調査を進めたい。

能力開発の内容別に回答割合をみると、「関連書籍等を使って自学自習している」(32.5%)が最も高く、「研修やセミナーに参加している」(27.5%)、「通信教育やインターネット上の講習を受けている」(14.6%)などが続く。回答数は、能力開発ありが1,175社、能力開発なしが992社で、開業者の54.2%が事業のために何らかの自己啓発をしている。

ちなみに、帝国データバンク「リスキリングに関する 企業の意識調査」(2022年)によれば、経営層による学

図-1 開業後に、現在の事業に関する技術やノウハウを向上させるために行っていること(複数回答)



資料:日本政策金融公庫総合研究所「2023年度新規開業実態調査(特別調査)」(以下同じ)

- (注)1 n は回答数 (以下同じ)。
 - 2「能力開発あり」でくくった項目のいずれも選択していない場合を「能力開発なし」と定義した(以下同じ)。
 - 3「その他」は自由記述により内容を尋ねて、「能力開発あり」に該当しないことを確認している。

表-1 「能力開発あり」の割合(業種別)

(単位:%)

		(十四・707
業種	n	「能力開発あり」 の割合
建設業	238	31.9
製造業	76	44.7
情報通信業	69	66.7
運輸業	66	30.3
卸売業	97	43.3
小売業	273	49.8
不動産業	95	47.4
飲食店・宿泊業	217	40.1
医療・福祉	341	65.7
教育・学習支援業	69	73.9
サービス業	598	66.7
その他	28	53.6

(注)「持ち帰り・配達飲食サービス業」は「小売業」に含む(以下同じ)。

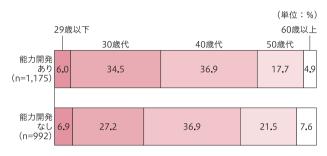
習を含めて、リスキリングに取り組んでいる企業の割合は全体の48.1%で、中小企業に限定すると45.8%に下がる。定義が異なるため単純には比べられないものの、開業して間もない経営者の方が、学ぶことに対して前向きであるといえそうだ。

事業内容によって実施状況は異なる

開業業種ごとに能力開発ありが占める割合をみると、「教育・学習支援業」が73.9%と最も高い(表-1)。学習塾や芸事の教室、スポーツジムなどの開業者は教える立場にあることが多く、自らも学びに対して積極的なのだろう。

次いで割合が高いのは、「情報通信業」と「サービス業」でともに66.7%である。「情報通信業」は、技術革新のテンポが速く、常に新しい情報を収集しようとする開業者が多いのではないか。また、「サービス業」は、細分類業種をみると「美容業」「経営コンサルティング業」「エ

図-2 開業時の年齢



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

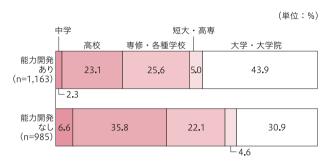
ステティック業」が多く(「サービス業」に占める割合は順に19.9%、8.6%、8.2%)、能力開発ありの割合も、順に65.5%、78.8%、87.5%と高い。同業者が多いなかで腕を磨こうと研鑽する開業者が多いようである。

「医療・福祉」における割合も65.7%と高い。内訳をみると、「あん摩マッサージ指圧師・はり師・きゅう師・柔道整復師の施術所」(「医療・福祉」のうち18.6%)と「訪問介護事業」(同16.9%)が多い。ただ、前者では、能力開発ありの割合が70.3%と高い一方、後者では51.8%にとどまる。

また、大分類業種のなかでは、「運輸業」(30.3%)と「建設業」(31.9%)で、能力開発ありの割合が3割台と低い。事業の内容によって、開業者にとっての学びの優先度は異なる様子がうかがえる。

開業からの平均経過月数は、能力開発ありが18.7カ月、能力開発なしが18.6カ月と差はない。業歴を6カ月ごとに五つに区分して、それぞれの能力開発ありの割合をみると、「6カ月以内」の開業者では62.5%と特に高く、「7~12カ月」では55.4%、「13~18カ月」では52.7%、「19~24カ月」では57.4%、「25カ月以上」では53.5%となった。業歴が短い企業では、経営に必要な財務や税務等に関する知識の蓄積が少なく、能力開発に積極的な開業者が多いのかもしれない。

図-3 最終学歴



女性や30歳代で能力開発をする傾向が強い

能力開発を行っている開業者の属性もみていきたい。 「男性」の割合は、能力開発ありでは74.2%と、能力開発なしの80.4%より低い。「女性」は順に25.8%、19.6%である。

開業時の年齢は、能力開発ありでは平均42.7歳と、能力開発なしの44.1歳より若い。年齢構成をみると、能力開発ありでは「30歳代」の割合が34.5%と、能力開発なし(27.2%)に比べて高い一方、「50歳代」(17.7%)、「60歳以上」(4.9%)は、能力開発なし(順に21.5%、7.6%)を下回る(図-2)。

最終学歴は、能力開発ありでは「大学・大学院」が最も多く、割合は43.9%と能力開発なし(30.9%)を10ポイント以上上回っている(図-3)。「専修・各種学校」(順に25.6%、22.1%)、「短大・高専」(同5.0%、4.6%)の割合も能力開発ありの方が高い。能力開発なしでは「高校」が最も多く、「高校」(同23.1%、35.8%)と「中学」(同2.3%、6.6%)の割合は能力開発なしの方が高い。学歴が高い開業者で、能力開発をより積極的に行う傾向がみてとれる。

キャリアをみると、能力開発あり、なしともに勤務経

表-2 経験がある割合と経験年数

(単位:%、年)

	能力開発あり	能力開発なし	
勤務経験	98.2 (19.6)	97.3 (21.3)	
正社員経験	95.4 (17.0)	93.2 (18.9)	
斯業経験	83.2 (14.0)	83.4 (16.4)	
管理職経験	63.6 (10.5)	66.2 (11.5)	

- (注)1()内の数値は経験がある人の平均経験年数。
 - 2 斯業経験は現在の事業に関連する仕事をした経験。管理職経験は 3人以上の部下をもつ課もしくは部などの長またはリーダーとして働いた経験。
 - 3 n は記載を省略。

験がある開業者が順に98.2%、97.3%と100%に近い (表-2)。正社員経験に限定しても、どちらも9割を超える (同95.4%、93.2%)。斯業経験(現在の事業に関連する 仕事をした経験)も同83.2%、83.4%と、割合に差はみられない。管理職経験(3人以上の部下をもつ課もしく は部などの長またはリーダーとして働いた経験)がある 割合は、能力開発ありでは63.6%と、能力開発なしの 66.2%に比べてやや低い。

また、それぞれの平均経験年数は、能力開発ありの方が、能力開発なしに比べて1、2年ほど短い。前掲図-2でみたように、能力開発ありの方が若年層の割合が高かったことから、年齢の差が管理職経験の有無や経験年数の長さの違いに表れているのだろう。ただ、能力開発の有無でキャリアに目立った違いはみられず、勤務時代の経験の少なさが能力開発の主な動機になっているわけではない。

やりがいの追求が能力開発の原動力に

能力開発の動機を考えるうえで、開業者が苦労していることもみてみたい。三つまでの複数回答で尋ねた結果を図-4に示した。先に、「特にない」との回答割合をみ

図-4 現在苦労していること (三つまでの複数回答)

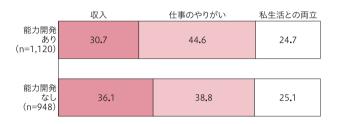


ると、能力開発ありでは5.3%、能力開発なしでは9.7% と、開業者の大半は苦労を感じているが、前者でその傾向がより強い。

苦労していることの内容をみると、「顧客・販路の開拓」 との回答が能力開発あり(54.8%)、能力開発なし(42.1%) ともに最も多いが、能力開発ありの方が回答割合は10ポイント以上高い。ほかにも、「商品・サービスの企画・開

図-5 事業に当たり最も重視すること

(単位:%)



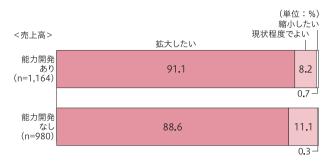
発」(順に17.9%、11.6%)や「従業員教育、人材育成」 (同19.3%、16.9%)、「商品・サービスに関する知識の 不足」(同5.2%、3.1%)などで、能力開発ありの方が回 答割合は高く、これらの課題が学びの動機になっている と思われる。

また、事業をするに当たり最も重視していることを尋ねた結果をみると、能力開発ありでは「仕事のやりがい」の割合が44.6%と、能力開発なし(38.8%)に比べて高い(図-5)。反対に、能力開発なしでは「収入」が36.1%と、能力開発ありの回答割合(30.7%)を上回っている。やりがいの追求が、学びの原動力になっていることがうかがえる。

今後の事業規模に対する考えについてもみると、売上高は「拡大したい」との回答が能力開発あり(91.1%)、能力開発なし(88.6%)ともに大半で、傾向に違いはみられない(図-6)。商圏の広さは、「拡大したい」が能力開発ありで61.4%と、能力開発なし(56.8%)を若干上回っているが、「縮小したい」も順に1.4%、0.8%と、能力開発ありの方がやや高い。事業の拡大意欲が開業者の学びを後押しするというわけではないようである。

事業の承継意欲に関しては、「家業として承継していきたい」と「家族以外に承継を希望する人がいれば、いずれ引き継ぎたい」を合わせた「承継したい」の割合が、能力開発ありでは22.2%である(図-7)。水準は、能力

図-6 今後の事業規模について



<商圏の広さ>

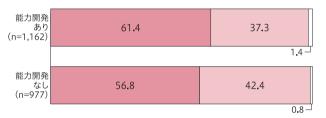
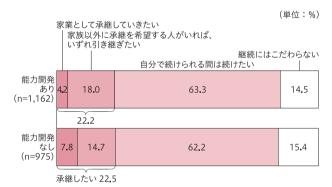


図-7 事業の承継意欲



開発なし(22.5%)と変わらない。どちらも「自分で続けられる間は続けたい」との割合が6割超と高く、「継続にはこだわらない」がともに15%前後である。事業の拡大意欲と同様に、承継の意欲が強い開業者の方が能力開発への意欲も強いという傾向はみられない。

将来の生活に対する不安を「感じている」割合は、能力開発ありで46.0%と、能力開発なし(48.3%)をやや下回る(図-8)。一方、「感じていない」割合は29.2%と、

図-8 将来の生活に対する不安

(単位:%)

	感じている どちらともいえない		感じていない	
能力開発 あり (n=1,164)	46.0	24.8	29.2	
能力開発 なし (n=979)	48.3	29.3	22.4	

(注)「感じている」は「大きな不安を感じている」「不安を感じている」 の合計。「感じていない」は「ほとんど不安を感じていない」「あ まり不安を感じていない」の合計。

図-9 1週間当たりの事業に充てる時間

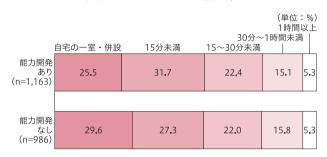
(単位:%) 20時間未満 20~30時間未満 30~40時間未満 40~50時間未満 50時間以上 能力開発 あり 93 9 7 27.0 48 9 (n=1,159) 能力開発 なし 9.8 8.3 28.6 49.7 (n=981)L 3.6

能力開発なし(22.4%)より高い。事業を継続していくうえでの不安が開業者を能力開発に駆り立てるというような構図は、本調査の結果からは確認されなかった。

就労時間や家事時間は 能力開発に影響しない

事業を始めたばかりの開業者のなかには、忙しくて学びのための時間を確保できずにいる人もいるかもしれない。ところが、1週間当たりの事業に充てる平均時間は、能力開発ありが47.6時間、能力開発なしが48.3時間と、差は1時間もない。事業に充てる時間の分布をみても、

図-10 主な事業所までの通勤時間(片道)



能力開発ありで「20~30時間未満」や「30~40時間未満」 の短い時間帯の割合が若干高い程度で、大きな違いはない(図-9)。

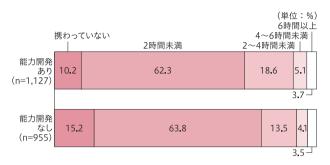
主な事業所までの片道の通勤時間を比べると、「自宅の一室・併設」の割合は能力開発ありが25.5%と、能力開発なし(29.6%)を下回る(図-10)。「自宅の一室・併設」と「15分未満」を合わせた割合は、順に57.2%、56.9%と変わらず、通勤時間が短い開業者の方が、能力開発に充てる時間を確保できているということではないようである。

私生活における時間もみると、育児に携わっている割合は能力開発ありでは51.9%と、能力開発なし(49.6%)と同程度である。携わっている開業者だけを比べてもその時間に大差はなく、「1時間未満」が順に30.7%、33.8%で、「1時間以上2時間未満」が同28.7%、24.6%と、ともに約6割が2時間未満にとどまる。

介護に携わっている割合は、能力開発ありが12.4%と、 むしろ能力開発なし(9.2%)を上回っている。携わって いる場合は、「1時間未満」(順に73.8%、77.5%)がほ とんどで、「1時間以上2時間未満」が同13.5%、5.6%と なっている。

育児や介護を含む家事全般に充てる1日当たりの時間 の分布をみると、「携わっていない」との回答割合は能力 開発あり(10.2%)の方が能力開発なし(15.2%)より低

図-11 1日当たりの家事全般に充てる時間



(注) 育児や介護を含む。ただし、報酬を目的としたものは除く。

く、長い時間帯の回答割合は能力開発ありの方がやや高くなっている(図-11)。

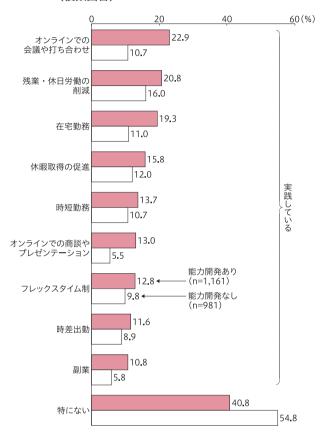
事業や私生活で忙しくて学ぶ時間を確保できないことが、能力開発をしない理由になっているわけではないといえよう。

能力開発実施者の方が多様な働き方を実践

就労時間や家事時間の長さに差がないのであれば、時間の使い方に差があるのだろうか。自身や従業員の働き方として実践していること(新型コロナウイルス感染症の経済社会への影響がなくなったときも継続して実施するものに限る)を尋ねた結果、能力開発ありでは「オンラインでの会議や打ち合わせ」との回答割合が22.9%と最も高く、能力開発なし(10.7%)の2倍以上となった(図-12)。次いで「残業・休日労働の削減」(順に20.8%、16.0%)、「在宅勤務」(同19.3%、11.0%)の順となっている。「特にない」を除くすべての項目で、回答割合は能力開発ありの方が、能力開発なしよりも高く、「実践している」割合は能力開発ありでは59.2%と、能力開発なし(45.2%)を10ポイント以上上回る。

とはいえ、この違いは業種の差によるところが大きい

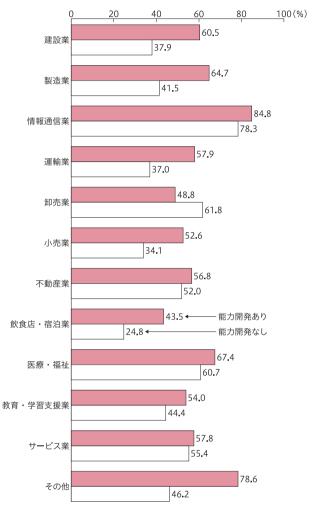
図-12 自身や従業員の働き方として実践していること (複数回答)



(注) 新型コロナウイルス感染症の経済社会への影響がなくなったとき も継続して実施するものに限る。

と思われる。例えば、前掲表-1で能力開発なしの割合が高かった「運輸業」や「建設業」においてオンラインや在宅勤務でできる仕事は、能力開発ありの割合が高い「情報通信業」に比べれば少ないだろう。そこで、業種別に、能力開発の有無別の「実践している」割合をみてみると、「卸売業」を除くすべての業種で、能力開発ありの方が「実践している」割合は高くなっている(図-13)。細分類業種にまで分けることはサンプルサイズの制約があり難しいが、少なくとも同じ大分類業種のなかでは、ほとんどの業種で能力開発ありの方が、事業に柔軟なほとんどの業種で能力開発ありの方が、事業に柔軟な

図-13 「実践している」の割合(業種別)

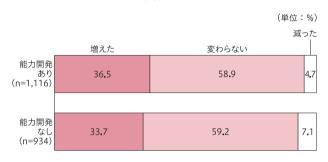


(注)1図-12の「実践している」割合について、業種別および能力開発の有無別にみたもの。 2表-2の(注)3に同じ。

働き方を取り入れる傾向がみられる。働き方を工夫する ことが、能力開発に充てる時間の捻出にもつながってい るのかもしれない。

「その他」以外の業種について、能力開発ありの場合の「実践している」割合を比べると、「情報通信業」が84.8%と特に高く、「医療・福祉」が67.4%で2番目となっている。この2業種では、能力開発なしの場合でも、

図-14 開業時からの従業者数の増減



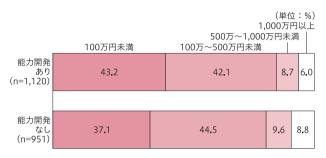
(注) 開業時と調査時点の従業者数を尋ね、その差によって分類したもの。

「実践している」割合が順に78.3%、60.7%と高く、差は小さい。一方で、「実践している」割合が3番目に高い「製造業」(64.7%)や、続く「建設業」(60.5%)、「運輸業」(57.9%)では、能力開発なしの場合の回答割合(順に41.5%、37.9%、37.0%)と20ポイント以上の差がある。これら3業種のほか、同じく能力開発の有無で「実践している」割合の差が大きい「飲食店・宿泊業」は、いずれも前掲表 – 1で能力開発ありの割合が低かった業種である。学びの優先順位が低くなりがちな業種では、働き方の違いによって能力開発への取り組みにも差が出るようである。

能力開発実施者の売り上げは増加傾向

事業の状況についてもみていこう。能力開発ありの平均従業者数(経営者本人を含む)は、開業時では2.6人、調査時点では3.9人である。能力開発なしの方が、順に3.0人、4.0人と多い。ただ、開業時から調査時点の間における従業者数の増減をみると、「増えた」との割合は能力開発ありでは36.5%と、能力開発なしの33.7%よりやや高い(図-14)。一方、「減った」との割合は、能力開発なし(7.1%)が能力開発あり(4.7%)を上回っている。

図-15 月商



開業者にとっての柔軟な働き方は、従業員の働きやすさにもつながる。結果、能力開発をしている開業者の事業の方が、従業員を集めやすくなるのかもしれない。実際、前掲図-4で苦労していることとして「従業員の確保」を挙げた割合は、能力開発なし(28.6%)の方が能力開発あり(24.5%)より高かった。

月商は、能力開発ありでは平均348万円と、能力開発なしの平均472万円より少ない。従業者数、月商ともに、事業規模は能力開発ありの方が小さい。図-15で月商を層別にみると、「100万円未満」の割合は能力開発ありで43.2%と、能力開発なし(37.1%)より高く、金額の大きい層の割合は、能力開発なしの方が高い。

ただ、調査時点の月商を開業前に予想していた月商で割った予想月商達成率をみると、能力開発あり(137.4%)と能力開発なし(136.4%)で差はない。また、採算が「黒字基調」の割合も、能力開発あり(66.4%)と能力開発なし(65.6%)で変わらない(図-16)。能力開発なしに比べて事業規模は小さいが、能力開発ありも必要な売り上げを確保できているようである。

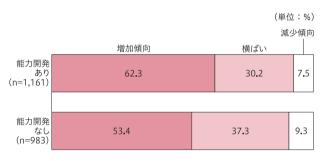
また、売り上げが「増加傾向」である割合は、能力開発ありが62.3%と、能力開発なしの53.4%より高い(図-17)。前掲図-14の従業者数と同様に、能力開発ありの事業規模は比較的小さいが、開業時から調査時点にかけて、より拡大する傾向にある。

図-16 採算

(単位:%)

	黒字基調	赤字基調
能力開発 あり (n=1,136)	66.4	33.6
能力開発 なし (n=946)	65.6	34.4

図-17 売り上げ状況

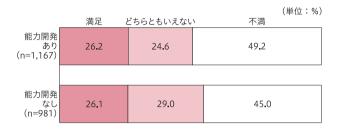


能力開発を通じて事業に満足

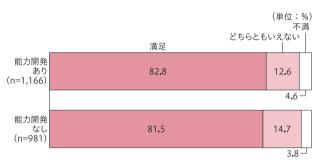
開業した事業に対する満足度について、収入、やりがい、ワークライフバランス、総合の四つに分けてみていきたい。事業からの収入に「満足」している割合は、能力開発ありが26.2%、能力開発なしが26.1%と変わらない(図-18①)。いずれも、「不満」の割合(順に49.2%、45.0%)が「満足」の割合を上回っている。仕事のやりがい(自分の能力の発揮など)は、「満足」が能力開発あり(82.8%)、能力開発なし(81.5%)ともに8割超と、4項目のなかで最も高い(同②)。ワークライフバランスの実現についても、能力開発あり(52.2%)、能力開発なし(51.3%)のそれぞれ半数以上が「満足」している(同③)。開業に対する総合的な満足度もともに高く、「満足」の割

図-18 満足度

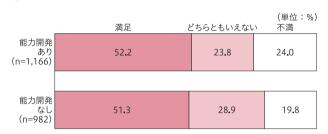
① 事業からの収入



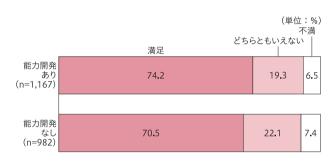
② 仕事のやりがい(自分の能力の発揮など)



③ ワークライフバランスの実現



④ 総合的な満足度



(注)「満足」は「かなり満足」と「やや満足」の合計。「不満」は「かなり不満」と「やや不満」の合計。

合は、能力開発あり(74.2%)が能力開発なし(70.5%)をやや上回っている(同④)。全体的に、満足度は能力開発ありの方が若干高いが、項目ごとの傾向には違いはみられない。

本調査では、開業して良かったことも尋ねている。複数回答の結果をみると、能力開発ありでは「仕事の経験・知識や資格を生かせた」の割合が66.8%と最も高い(表-3)。能力開発なしでは51.4%である。能力開発なしで最も割合が高いのは「自由に仕事ができた」(59.6%)で、能力開発ありでも65.4%と2番目に高い。「事業経営を経験できた」が能力開発あり(64.7%)では3番目、能力開発なし(52.7%)では2番目となっており、順位は前後するが、上位3項目は同じである。

また、「特にない」を除くすべての項目で、回答割合は

能力開発ありの方が高くなっている。事業における満足度には違いがあまりみられなかったが、開業して良かったと感じることは、能力開発なしより多い。回答割合の差が最も大きいのは「社会の役に立つ仕事ができた」で、能力開発ありでは47.5%と、能力開発なし(27.1%)を20ポイント以上上回っている。能力開発ありで最も回答割合が高かった「仕事の経験・知識や資格を生かせた」も、能力開発なしとの差は15.3ポイントと大きい。「自分の技術やアイデアを試すことができた」(順に54.3%、40.1%)は14.2ポイント、「人や社会とかかわりをもてた」(同44.2%、31.5%)は12.7ポイントの差がある。能力開発により自身のスキルを磨き続けることで、培った経験や知識、技術を事業に十分に生かし、社会に役立てられているという実感を強くもてているのだろう。

表-3 開業して良かったこと(複数回答)

(単位:%、ポイント)

	能力開発あり (A)	能力開発なし (B)	差 (A) - (B)
仕事の経験・知識や資格を生かせた	66.8	51.4	15.3
自由に仕事ができた	65.4	59.6	5.8
事業経営を経験できた	64.7	52.7	11.9
自分の技術やアイデアを試すことができた	54.3	40.1	14.2
社会の役に立つ仕事ができた	47.5	27.1	20.4
人や社会とかかわりをもてた	44.2	31.5	12.7
時間や気持ちにゆとりができた	34.7	30.3	4.4
自分の趣味や特技を生かせた	25.5	18.7	6.8
年齢や性別に関係なく仕事ができた	25.0	16.7	8.3
同じ趣味や経験をもつ仲間が増えた	23.4	19.6	3.8
収入が予想どおり増えた	19.4	18.7	0.6
空いている時間を活用できた	18.9	15.1	3.8
自分が自由に使える収入を得られた	18.8	17.2	1.6
個人の生活を優先できた	18.6	16.1	2.5
自分や家族の健康に配慮できた	15.5	11.6	3.9
転勤がない	15.0	14.7	0.3
家事(育児・介護を含む)と仕事を両立できた	14.2	9.5	4.8
収入が予想以上に増えた	8.3	7.7	0.6
その他	1.0	0.3	0.7
特にない	0.6	3.0	-2.4
n	1,167	982	_

* * *

本リポートでは、開業して間もない経営者の学びの実態を知る糸口をつかもうと、「2023年度新規開業実態調査(特別調査)」の結果を分析した。

事業に関する技術やノウハウを向上させるために、書籍等による自学自習や研修・セミナーへの参加といった 具体的な行動を起こしている開業者は、業種によってばらつきがあるものの、全体では半数以上に上った。事業や家事に充てる時間の長さは能力開発に影響しておらず、開業者は柔軟な働き方を取り入れることで学びのための時間を捻出しているようだった。こうした働き方は、従業員の働きやすさにもつながり、そのことが人材確保につな がっている可能性もうかがえた。能力開発をしている開業者の事業規模は比較的小さかったが、開業時から調査時点までの間の従業員の増加数は、能力開発をしていない開業者より多く、売り上げが増加傾向との回答割合も高かった。能力開発を続けることで、自分のスキルを社会に役立てられていると実感する開業者も比較的多くみられた。

また、開業者の能力開発にはやりがいの追求が原動力になっている一方で、事業において苦労を感じている人ほど取り組んでいる様子もみられた。しかし、今問題に直面していなくても、日々の学びの積み重ねは事業の糧になり、技術の進歩や社会環境の変化への備えにもなるはずである。事業の成長に向けた開業者の能力開発の動きが広がっていくことが期待される。

表裏のない肌着で気持ちにゆとりを



にしで きよひこ

2007年に東京大学大学院を修 了後、ITベンチャー企業で企画業 務に携わる。地元大阪に戻り家業 の立て直しに取り組んだ後、2020年 に当社を創業。

企業概要

- ▶創業 2020年
- ▶ 資本金 8,225万円
- ▶ 従業者数 11人
- ▶ 事業内容 肌着の製造販売
- ▶ 所在地 大阪府泉佐野市鶴原1291-1
- ▶ 電話番号 072(462)8186
- ▶ URI https://honesties.jp

HONESTIES㈱代表取締役 西出 喜代彦

服を脱いで洗濯機に入れるとき、もしくは洗濯後に畳むとき、表と裏を直す。 着るときには前後ろを確認する。当たり前のようにやっている動きが必要なく なったらどんなに楽だろうか。西出喜代彦さんの発想は、こんなシンプルな思 いから始まった。

開発した表裏と前後ろのない肌着は思わぬ広がりをみせ、いまや多くの愛用 者がいる。西出さんがアイデアを実現した過程をうかがった。

面倒から生まれたアイデア

- 表裏と前後ろがない肌着とは 具体的にどのような製品ですか。

一般的な肌着には表裏と前後ろの 区別がありますが、当社の肌着は表 裏を返しても、またどちらを前にし ても着られます。脱いだときに元の 表裏がひっくり返っても、直す必要 がありません。

肌着は普通、前身頃と後ろ身頃を 別々の型でつくります。後ろ身頃の 襟ぐりを前身頃よりも浅くすること で、前後ろの区別をつけています。 当社の場合は前も後ろも同じ型を使

うことで、どちらを前にしても着ら れるつくりにしています。

前身頃と後ろ身頃を縫い合わせる 際には、縫い目と縫い代ができます。 通常は裏側に隠していますが、当社 では表側に出てもおかしくないよう にするため、縫い代を目立たせない よう平らに仕上げています。具体的 には、フラットシーマという、凹凸 を避けたい競泳用水着やベビー服な どに使われる縫製方法を採用してい ます。

ただ、表裏をなくすと、洗濯方法 を表示したタグを裏側に隠すことが できません。そこで、特にデザイン 性を重視する商品には、ブランドロ

ゴの「h」を印刷したラベルをゴムでつくり、洗濯表示タグを覆うようにつけました。ラベルを引っ張ると下の表示が見える仕組みです。「伸びるネームタグ」として、特許を申請しています。

――細かな工夫がこらされている のですね。商品化のきっかけを教え てください。

わたしは学生時代、小説家を志していました。大学院にも進学しましたが思うような成果が出ず、卒業後はいったん目線を変えようと、知り合いが働くITベンチャー企業に携わり、アイデアをかたちにする楽しさを感じながら3年が経った頃、泉佐野市でワイヤーロープ製造業を営む父から、戻ってこないかと言われました。退職して家業を手伝い始めて間もなく父が体調を崩し、わたしが経営を引き継ぐことになりました。

当時、家業の経営は厳しく、立て 直しのために新しい事業を始めまし た。地元で昔から食べられている水 ナスを初めて使った、ピクルスの製 造・販売です。これが百貨店のバイ ヤーの目に留まり、物産展やお中元 の商品として取り扱われるようにな りました。地域の特産品という点が 評価されたようです。業況は次第に 回復していきました。この経験で、 新しい事業を起こすことの面白さを 知りました。

地元は泉州タオルの名で知られる とおり、繊維産業の盛んな地です。 次の事業としてアパレルを意識する ようになり、思い出したのが、日常 生活での困り事でした。

当時4歳と2歳の息子が脱いだ後の服はいつも表裏が逆になっていて、洗濯のたびに直さなければいけませんでした。わたし自身が着替えるときも、いちいち前後ろを確認することが面倒で、表裏や前後ろに気を遣わなくてよければ楽なのにと思っていました。

当時そのような製品はなく、わたしのように日頃の一手間を減らしたい人は多いだろうと考えました。突拍子もない案ですが、今思えば、アパレルの知識や経験がなかったことで、常識にとらわれないアイデアを思いつくことができたのかもしれません。

――どのように事業化を進めたのですか。

アイデアを実現するには、開発に協力してくれる企業が必要でした。 そこで、地元の縫製会社やタオル製造会社にかけ合い、協力を得ようと考えました。水ナスのピクルスで家業を立て直したことで、地元で少し名が知られていたこともあり、新し



洗濯表示のタグを隠すデザインの工夫

い事業に知恵を貸してくれる12社 が集まりました。

プロジェクトチームを発足し、開発資金の調達のために、クラウドファンディングを利用しました。結果的に1,500万円の資金が集まり、さらに、泉佐野市の制度を活用し、同額の補助金を受けることができました。

それから、プロジェクトチームと 開発をスタートしました。生地や縫 製方法の選定、デザインの検討を進 めていきました。最も時間がかかっ たのは、前後ろの区別をなくすため の襟ぐりの調整でした。深さを1ミ リメートル単位で変えながら、100回 を超える試作を繰り返し、見た目も 着心地も良いデザインを固めていき ました。

2019年7月に、当社のホームページ上で子ども用、女性用、男性用の肌着の販売を始めました。子ども用は身長 $110\sim150$ センチメートルの5サイズを、女性用はS、M、L、男性用はさらにXLも準備しました。

利用者の思いに誠実に

— 反響はいかがでしたか。

想定外の嬉しい反響を多くいただきました。なかでも、発達障害のある小学生のお母さんからの手紙は印象深いものでした。お子さんが表裏や前後ろを間違えずに服を着ることは難しく、毎日のように注意していたそうです。当社の肌着を使うようになってからは子どもを叱ることが減り、心にゆとりができたと書かれていました。

また、視覚障害のある方は、これ までは洗濯表示の夕グの位置を手が かりに、肌着の表裏や前後の判断を つけていたそうです。ただ、小さな 夕グを手だけで探すのは、思いのほ か時間がかかります。その手間を気 にせずに肌着を着られることは素晴 らしいことだと言われました。

こうした意見をいただくなかで、 着替えに課題を抱えている方がたく さんいることに気づかされました。 あらゆる事情をもつ多くの方が、毎 日使ってくれるような製品にしたい と思ったとき、ネックに感じたのは 価格でした。

─どういうことでしょうか。

創業時の製品はすべて、綿100パーセントの生地を地元の職人が丁寧に

縫製したものでした。品質に見合う価格にすると、子ども用の半袖肌着でも1,700円と、相場より高くなってしまいます。しかし、価格が高いために本当に必要としている人に届かないようでは意味がないと考えました。

そこで、表裏と前後ろの区別がないという特徴はそのままに、製造拠点を中国に変えた製品を開発しました。この製品をスタンダードラインとして売り出し、国内製の製品もプレミアムラインとして残しました。

スタンダードラインの製品は、子 ども用の肌着を990円、女性用キャ ミソールと男性用半袖肌着をそれぞ れ1,320円で販売しています。一度 に複数枚購入してもらえる価格帯を 目指しました。

一方、プレミアムラインでは、子ども用が1,700円、女性用が1,980円、 男性用が2,750円です。ギフト用に 購入する方が多いようです。

価格帯を広げたことで、幅広い方 の期待に応えることができるように なったと感じます。

――販路の開拓も欠かせませんね。

今取り組んでいるのは、介護用衣料の開発です。高齢で手足を思うように動かせない方が、表裏を直したり前後ろを気にしたりすることは大変なことですし、介助する家族や介

護士などの立場でも同じです。介護 の分野でも、当社の製品が貢献でき ることは多いと考えました。

ただし、利用者が寝たきりだったり、腕が思うように上がらなかったりする場合、上からかぶる肌着では使いにくいです。そこで、介護に特化した製品をつくろうと考えました。今は表裏のない前開きの肌着を、1,980円で販売しています。ほかにも、パジャマやルームウエアの開発を進めています。

――開発のための資金と知見はど のように得ているのでしょうか。

資金は、日本政策金融公庫からの融資と、おおさか社会課題解決ファンドからの出資を受けました。このファンドは、大阪信用金庫とフューチャーベンチャーキャピタルが共同で設立したものです。大阪信用金庫主催のビジネスプランコンテストで最優秀賞を受けたことが、出資のきっかけになりました。

ほかにも、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO)の助成金「SBIR推進プログラム」に応募しました。これは、社会課題解決に貢献する技術開発に対する助成です。2022年12月に採択され、フェーズ1で1,500万円、2023年にはフェーズ2で1億円の助成を得ました。

これらの資金をもとに、大学や関連メーカーとの共同研究を行っています。医療機関の協力を得て、介護される側とする側の双方にアンケートを行い、利用者の意見を開発に取り入れています。

開発の過程で得た知見は、当社の新たな強みになっています。関連メーカーや医療機関、介護施設などとのネットワークも、一朝一夕に築けるものではありません。先行者としての優位性を確保するために、類ある部分については特許を出願するようにしています。先ほどの「伸びるネームタグ」のほか、表裏どもらの面でも使えるポケットなど、もりを自動を含め全部で6件の特許があります。これらの強みを生かして、と思います。

「楽」と「楽しさ」を届ける

――今後の展望を教えてください。

2029年の上場を見据え、事業計画を立てています。介護用衣料の売り上げで足場を固めながら、売り上げを伸ばすための二つの取り組みをしていきます。

まずは、製品ラインアップの拡充 です。すでに表裏や前後ろのない パンツやレギンス、Tシャツなどを展 開しています。着替えに苦労するの は肌着だけではありません。製品の 種類が増えるほど、着替え全般の助 けになるはずです。

アウターには、デザイン性も必要です。楽なだけではなく、着ることが楽しくなるような製品を出していきたいと考えています。

その先駆けとして、2022年に絵柄 のある子ども用Tシャツを大手小売 店と共同開発しました。絵柄の印刷 には、手ぬぐいを染める際の伝統的 な技法である、注染を使っています。 染料を注ぎ染めていく昔ながらの 技法で、表にも裏にも同じように鮮 明な絵柄が出るのが特徴です。

ネコやシカといった動物の愛らしい絵柄を印刷し、販売しました。表裏を返すと絵柄が反転するので、今日はこっち向きにと楽しんで着てくれているお子さんもいると聞きます。 今後も当社のファンを増やしていきたいと思います。



鮮やかな絵柄が人気の子ども用Tシャツ

――二つ目の取り組みは何でしょ うか。

海外展開です。調査してみると、 当社の出しているような製品は海外 では見当たりません。JETROのテス トマーケティングに参加したところ、 欧州の国々から引き合いがくるなど、 海外でも需要のあることがわかりま した。

国内外を問わず、当社の製品を必要としてくれる方はまだまだいるはずです。そうした方の声を積極的に拾い集め、改良を重ねながら、良い製品を届けていきたいと思います。

聞き手から

西出さんによると、認知症により肌着の表裏を気にすることが難しくなり、間違えて着てしまう方は多いそうだ。当たり前にできていたことができなくなることで、本人の受けるショックは計り知れない。そのような方が同社の肌着を使えば、自分で着られるという自己肯定感や達成感を得ることができるという。

同社の製品が、衣服の脱ぎ着に困難を抱える人や、その周囲の人の気持ちに寄り添った製品なのだということがよくわかる。同社の提供する価値は「楽」だけではない。 着ることの喜びや、心のゆとりをもたらし、使う人の気持ちを豊かにしてくれるのだ。 (笠原 千尋)

🔐 データでみる景気情勢

~日本公庫総研調査結果から~



中小企業の景況は、 持ち直しの動きに足踏みがみられる

〜全国中小企業動向調査・中小企業編 (2024年4-6月期実績、2024年7-9月期以降見通し)結果〜

当研究所が2024年6月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・中小企業編」によると、今期(2024年4-6月期)の業況判断 DI は前期(2024年1-3月期)から8.3ポイント低下し、-1.3となった。マイナス圏に転じたのは、13期ぶりである。来期以降は上昇する見通しであるが、その勢いは強くはない。中小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

業況判断DIはマイナス水準に

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・中小企業編」(以下、本調査)を実施している。今期(2024年4-6月期)の調査は2024年6月中旬に、原則として従業員20人以上の中小企業1万1,781社を対象に行った。業況の総合判断、売り上げや利益、価格、雇用などについて、今期の実績と2期先までの見通しを尋ねている。

今期の業況判断 DI は、前期(2024年1-3月期)の7.0 から8.3ポイント低下し、-1.3となった(図-1)。2021年1-3月期以来、13期ぶりのマイナス水準である。1期先(2024年7-9月期)、2期先(2024年10-12月期)の DI はそれぞれ、2.3、6.5とプラス水準に戻る見込みだ。 ただし、前期の調査では、実績(7.0)から8.2、12.1へと上昇する見通しだった。前期と比べると、先行きに対する期待感は弱まっていると考えられる。

業種別にみると、製造業は前期 (-1.2) からマイナス幅 が6.1ポイント拡大し、-7.3となった。見通しについて は、1期先は上昇するもののマイナス圏にとどまる。プラス圏に回復するのは、2期先である。

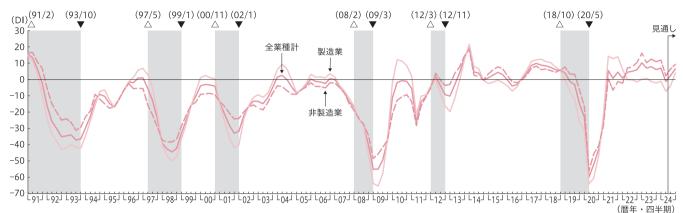
非製造業は前期(11.9)から9.6ポイント低下し、2.3 となった。一桁のプラス水準となるのは7期ぶりである。 非製造業は、コロナ禍からのペントアップ需要などを背景に中小企業の回復の動きを牽引してきた。しかし、足元ではその勢いに陰りがみられる。

今期の調査結果は、実績、見通しともに明るい材料に 乏しい。中小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みが みられる。

多くの業種でDIが低下

次に、細かい業種別の動向をみていこう。今期は製造業の全18業種中12業種で、非製造業の10業種中8業

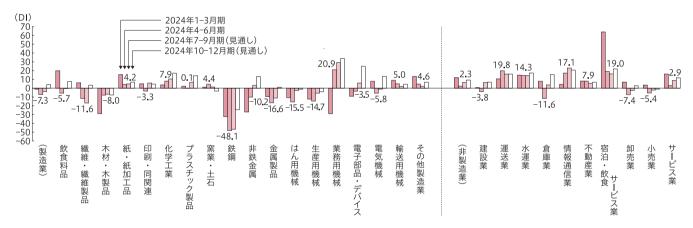
図-1 業況判断 DIの推移



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

- (注)1業況判断 DIは、前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合 (季節調整値)(図-2も同じ)。
 - 2△は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す(図-3~5も同じ)。
 - 3 今期調査において季節調整値の改定を実施した(図-2、5も同じ)。

図-2 業種別にみた足元の業況判断 DIの推移

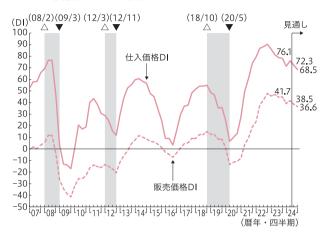


(注) グラフ中の数字は、今期の実績値を示す。

種でDIが前期から低下した(図-2)。低下幅が最も大きかったのは、宿泊・飲食サービス業(63.9→19.0)の44.9ポイントである。インバウンド需要は依然として強いものの、食材などの原材料費、人件費といったコストの上昇が重荷となっているようだ。調査先からは、「原材料費や人件費の先行きが読めず、新規の設備投資の実施に苦慮している」(旅館、ホテル)という声が届いている。

同様に、飲食料品 $(19.8 \rightarrow -5.7)$ 、繊維・繊維製品 $(6.1 \rightarrow -11.6)$ 、卸売業 $(6.8 \rightarrow -7.4)$ 、サービス業 $(16.1 \rightarrow 2.9)$ など、国内消費の影響を受けやすい業種で落ち込みが目立った。調達コストの上昇に加え、物価高による消費マインドの停滞がマイナスに作用したのだろう。実際、「絹を高級品ととらえる人が多く、来店客が増加したのに売り上げはさほど増えていない」 (絹・人絹織物業) など、

図-3 価格関連 DI の推移



(注) 仕入価格 DI、販売価格 DI ともに、前年同期比で「上昇」企業割 合-「低下」企業割合(原数値)。

節約志向の高まりを不安視する声が多く聞かれた。

建設業 $(0.6 \rightarrow -3.8)$ は、マイナス圏まで低下した。資材高による収支の悪化、人手不足を原因とした工事の長期化などの影響を受けたとみられる。輸送用機械 $(9.0 \rightarrow 5.0)$ も低下した。品質不正により停止していた自動車の生産や出荷は再開しつつある。ただし足元では、新たな不正が発覚し、業況が完全に回復するには時間を要するようだ。調査先からは「上流工程の生産力の回復が頭打ちで、売り上げが伸びない」(自動車部品・附属品製造業)というコメントが寄せられている。こうしたあおりを受け、鉄鋼 $(-32.4 \rightarrow -48.1)$ や金属製品 $(-9.4 \rightarrow -16.6)$ など素材・中間品関連の業種も振るわなかった。

一方で、DIが上昇した業種に目を向けると、業務用機械 (-29.0→20.9) の上昇幅が49.9ポイントと最も大きい。企業の設備投資が旺盛で、オフィス機器やレジスター、7月から発行された新紙幣に対応できる券売機や自販機の導入が進んだことが背景にありそうだ。製造業では、非鉄金属 (-27.0→-10.2) も大きく改善した。半導体需要の復調、電線やケーブルの供給不足の緩和などが追い風

となったのだろう。

非製造業では、情報通信業(4.3→17.1)と運送業(10.7→19.8) が前期から上昇した。前者は情報化投資が活発なため、後者はドライバーの待遇を改善しようと、運賃の増額が比較的進んでいるためとみられる。

十分とはいえない価格転嫁の動き

ここで、足元の価格の動きをみていこう。販売価格DIは41.7と、前期(39.1)から上昇した(図-3)。業種を問わず価格転嫁の動きは続いているようだ。なかでも最も動きが顕著だったのは運送業(56.5)で、前期から16ポイントも上昇した。「2024年4月から始まったドライバーの労働時間の上限規制などに対応するため、複数の荷主が運賃の値上げに応じてくれた」(一般貨物自動車運送業)など、値上げがうまくいったという声が少なくなかった。全業種計の1期先、2期先はそれぞれ、38.5、36.6と、高水準を維持する見通しとなった。

今期の仕入価格 DI は76.1と、前期 (71.4) から上昇した。2022年10-12月期以来、6期ぶりの上昇である。円安の進展による輸入品の価格上昇、補助金の縮小に伴う電気代やガス代の値上がり、銅やアルミニウムなどの国際的な高騰など、さまざまな要因が複合的に寄与した結果とみられる。「主原料の豚もつが大きく値上がりしたほか、調味料や包装資材の高騰も続いている」(肉加工品製造業)など、調達価格の上昇に悩む中小企業は多い。

またコストの上昇は、利益の悪化をもたらしている。図には示していないが、今期の純利益DIは、前期(-1.5)からマイナス幅が拡大し-6.9となった。1期先、2期先はそれぞれ、-3.8、-0.03と、マイナス圏にとどまる見通しだ。先述したとおり価格転嫁に成功した企業は増えている。ただし、転嫁幅には、調達コストの上昇で失った利益を補うほど十分ではないのかもしれない。





(注) 当面の経営上の問題点について、択一式で尋ねたもの。2024年4-6 月期における上位3項目までを示している。

「原材料高」が上昇に転じる

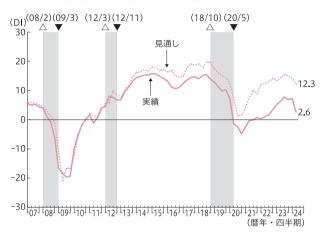
本調査では、当面の経営上の問題点についても択一式で尋ねている。今期は、「売上・受注の停滞、減少」が29.4%と最も多く、次いで「求人難」(26.3%)、「原材料高」(21.8%)の順となった(図-4)。

「売上・受注の停滞、減少」は、前期(30.1%)から0.7ポイント低下した。業種別では、鉄鋼、電気機械、電子部品・デバイス、木材・木製品、非鉄金属など、機械関連や建設関連で多くなっている。

「原材料高」は、2022年4-6月期調査の35.3%をピークに徐々に低下していたが、今期は上昇に転じた。足元の調達コストの動きを受けたとみられる。業種別では、飲食料品や繊維・繊維製品など、輸入品の高騰で利益が圧迫された業種で回答が多かった。

「求人難」は、前期(28.1%)と比べて1.8ポイント低下した。ただ「引き合いは多いのに、人手不足で数がこなせない」(土工・コンクリート工事業)など、業種や

図-5 従業員 DIの実績と見通しの推移



(注) 1 従業員 DIは、前年同期比で「増加」企業割合 - 「減少」企業割合 (季節調整値)。

2 見通しは、前期調査における1期先のDIの推移を示したもの。

地域に関係なく、人手不足を嘆く声は依然として多い。ここで、従業員の増減を示す従業員 DIをみてみよう。図-5は、DIの実績と見通しの推移を示したものである。今期(2024年4-6月期)の実績は2.6となった。前回調査における今期の見通し(12.3)と比べて9.7ポイント小さくなっている。これは、当初の想定どおりに従業員を増やせなかったことを意味する。実績と見通しの差に注目して推移を追ってみると、2013年後半を境に差が広がり始めた。景気回復により企業の採用意欲が高まり、労働市場の需給バランスが崩れたためであろう。そしてコロナ禍に入った2020年ごろになると、差は拡大した。コロナ禍で削減した人員の穴埋めができず、従業員の確保に苦慮する状況が続いているようだ。

自動車の品質不正、物価高、消費マインドの停滞、人 手不足など、中小企業を取り巻く懸念材料は多い。こう した課題をどう乗り越え、どんな発展を遂げるのか。注 意深く中小企業の動向を見守りたい。 (白石 健人)

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

産業リポート

(蓄電池市場に挑む中小製造装置メーカー





注目を浴びる蓄電池と製造装置メーカー

総合研究所研究員 長沼 大海 (現・国民生活事業本部リスク管理部上席グループリーダー代理)

蓄電池は、脱炭素社会の担い手と期待される電気自動車(BEV)や再生可能エネルギーの普及の鍵を握るといわれている。電池メーカーや自動車メーカーが中心となって生産量の拡大や新たな蓄電池の開発を進めている。こうした蓄電池の製造、開発を支える製造装置のメーカーの多くは中小企業である。本連載では、蓄電池市場で活躍する中小製造装置メーカーに注目し、その実態を探る。第1回は蓄電池市場の全体像を概観した後、蓄電池の製造装置メーカーの特徴と課題を整理する。

注目される蓄電池

近年、蓄電池が注目されている理由は三つに整理できる。一つ目は、社会のデジタル化である。情報通信技術の発展に伴い、持ち運び可能な電子機器が広く普及してきた。携帯電話をはじめとした電子機器の電源の多くは蓄電池である。あらゆるものがインターネットにつながるデジタル社会において、蓄電池の重要性が増している。

二つ目が、災害対策の強化である。2011年の東日本大震災以降、わが国では被災時の備えやレジリエンスの強化が進められている。例えば、通信基地局やデータセンターなどの施設が停電すると、わたしたちの生活や経済

活動に大きな影響を及ぼす。そこでこうした各種インフラのバックアップ電源として蓄電池が活用されている。また、屋根に設置した太陽光パネルなどで発電した電気を自家消費する家庭や企業が増えている。日中に発電した電気をためて夜に利用するといった目的でも蓄電池が使われている。

三つ目の理由が、カーボンニュートラルの推進である。 政府は2020年10月に「2050年カーボンニュートラル」 を宣言し、2050年までに二酸化炭素やメタン、フロンガスなどの温室効果ガスの排出量を吸収量と除去量を差し引いてゼロを目指すことを表明した。2021年6月には、 経済産業省が「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」を公表し、温暖化への対応を経済成長の 制約やコストではなく成長の機会ととらえる方針を示している。

この戦略のなかで、14の成長分野の一つとして自動車・蓄電池産業が挙がっており、2035年までに乗用車の新車販売についてBEVやPHEVなどの電動車の割合を100%にする目標が掲げられている。BEVやPHEVの普及の課題は航続距離といわれており、動力源である蓄電池の開発が鍵を握っている。同じく成長分野の一つである洋上風力・太陽光・地熱産業(次世代再生可能エネルギー)でも、蓄電池が重要な役割を果たす。再生可能エネルギーは天候の影響によって発電量が変動するため、安定して電気を供給できないことが課題になっているからだ。電気を蓄え、需要に応じて供給する調整役として蓄電池が期待されている。

市場規模は拡大傾向

三つの理由から蓄電池の生産量が拡大しているほか、新たな蓄電池の開発が進められており、市場規模は拡大傾向にある。日本の市場規模は、経済産業省の「生産動態統計(年報)機械統計編」でリチウムイオン電池、アルカリ蓄電池、鉛蓄電池といった蓄電池の販売金額で確認できる。リチウムイオン電池のデータが公表された1995年からの合計の推移をみると、1995年の4,497.2億円から増加傾向が続いており、2021年に9,896.7億円、2022年に1兆1,340.3億円となっている。

内訳をみると、リチウムイオン電池の伸びが合計の金額を牽引している。特に足元では車載用のリチウムイオン電池の販売が伸びているようだ。ただし、リチウムイオン電池が発売された後も鉛蓄電池とアルカリ蓄電池は2,000億円前後の市場規模を維持している。自動車のバッテリーには安価な鉛蓄電池が引き続き利用されるなど、価格や用途に応じて使い分けられているようである。

図-1 蓄電池の世界市場(容量ベース)の推移



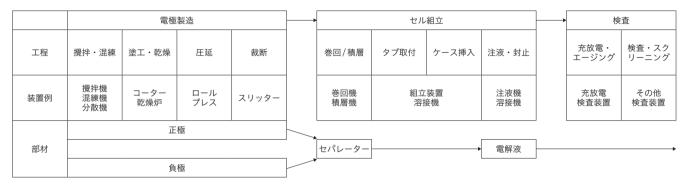
資料:経済産業省「蓄電池産業戦略」(2022年8月)

- (注) 1 国際再生可能エネルギー機関 (IRENA)、企業へのヒアリングな どをもとに経済産業省が試算した電池容量 (GWh)。2030年、 2050年は見込み。
 - 2 枠内は、GWhを金額に換算したもの。車載用の単価は、2019年が2万円/kWh、2030年が1万円/kWh、2050年が0.7万円/kWhとして試算し、定置用の単価は、車載用の2倍として試算。

次に、経済産業省が試算した蓄電池の世界の市場規模 (容量ベース)をみると、2019年は車載用が200GWh、 定置用が30GWh、合計230GWhとなっている。金額に換 算すると約5兆円になる(図-1)。ここでは今後の市場 拡大が見込まれる車載用と定置用のみ試算されている。

世界各国でBEVを普及させる動きが進んでおり、日本のようにガソリンを使った自動車の新車販売をゼロにするという目標を掲げる国もある。そのため、2030年には車載用が3,294GWhと大きく伸びる見通しだ。合計は3,664GWh、金額に換算すると約40兆円になる。その後、2050年には車載用が7,546GWh、定置用が3,400GWhとともに2030年から大きく増加する見込みである。合計は1万946GWh、金額は約100兆円に達する。

図-2 リチウムイオン電池の製造工程



資料:機械振興協会経済研究所(2023)をもとに筆者作成

蓄電池の製造を支える製造装置メーカー

蓄電池市場の主なプレイヤーは電池メーカー、材料メーカー、そして製造装置メーカーである。電池メーカーと材料メーカーの主要企業が大企業であるのに対して、製造装置メーカーは中小企業が多いといわれている(機械振興協会経済研究所、2023)。日本だけでなく世界中の電池メーカーに製造装置を販売する中小企業が少なくない。工程ごとに用いる装置が異なり、それぞれに特化した技術をもつ中小企業が活躍しているようである。

一般的なリチウムイオン電池の製造工程と製造装置の対応は図-2のとおりである。電極製造は、正極、負極をつくる工程である。初めに、電極の活物質に使う原料を攪拌、混練、分散してスラリーと呼ばれる合剤の塗料をつくる。続いて、アルミや銅などの金属箔にスラリーを塗って乾燥させる。その後、ロールプレスで厚みが均等になるように圧延する。最後に裁断しつつ巻き取る。

セル組立は、正極、負極、セパレーター、電解液をひとまとめにする工程である。まず、電極の間にセパレーターを挟みながら、巻回機または積層機によって部材を

一つにまとめ、電流を流すためのタブを取り付けてケースに挿入する。その後、注液機で電解液を注入し、液が 漏れないように封止する。

検査工程では、組み立てたセルに電流を流したり、放 出させたりすることで性能を確認する。そのほか、充電 後に一定期間放置して再度電圧を検査するエージングを 行うことで、電圧が基準以上に下回るものを不良品とし て取り除く。その後、内部に異物がないかなどの検査を 行い蓄電池が完成する。

製造装置メーカーの特徴と課題

蓄電池市場の製造装置メーカーの特徴と課題はそれぞれ二つ挙げられる。まず特徴の一つ目は、受注生産が中心という点である。電池メーカーのニーズに合わせて一から設計するケースが多く、1件当たり半年から1年ほどの期間がかかる。顧客の要望に合わせた細やかな対応が必要になるため、小回りの利く中小企業が活躍しやすい環境ともいえる。ただし、取引先の製造計画や景気の影響を受けやすい面もあり、受注の波が生じやすい。そのため、長期的に安定して受注を確保できるかどうかが経営のポイントになる。

また、機械振興協会経済研究所 (2023) によれば、日本の電池メーカーは製造ラインに必要な装置を複数の企業に個別に発注している。そのため、複数の製造装置メーカーと電池メーカーで、製造ラインの完成に向けて何度も擦り合わせを行う。工程変更や他社装置への切り替えが容易ではないため、数年先を見越して取引関係が構築される傾向にある (経済産業省、2023a)。

もう一つの特徴が、化学分野を扱う点である。機械や電気の分野に強い製造装置メーカーが多い一方で、化学の分野には苦手意識をもつ中小企業も多いようで、技術的な参入障壁になっている(機械振興協会経済研究所、2023)。蓄電池は製造の過程で扱い方を誤ると発火したり、爆発したりする危険性がある。品質や価格に加えて、安全性を重視する傾向にある。ここが新参入をねらう企業にとってのハードルといえる。

また、複数の分野の知識を必要とするため、装置の設計や製造を担える人材を育成するには5~10年かかるといわれている。この点、中小製造装置メーカーはオーナー企業が多く、目先の利益にとらわれず中長期的に開発投資や人材育成を行いやすいため、大企業に比べて有利であるとの指摘もある(日本政策投資銀行、2013)。

次に製造装置メーカーの課題をみていく。一つ目は、 蓄電池市場の技術進歩への対応である。急成長する蓄電 池市場では新たな技術や材料が次々と開発されている。 新材料を用いたり、新たな仕様の蓄電池を製造したりす るには、製造装置メーカーも最新の動向をキャッチアッ プしていく必要がある。また、世界的な蓄電池需要の高 まりを背景に、海外の製造装置メーカーも台頭してきて いる。取引先の動向を踏まえて自社の技術を高めるとと もに、コアとなる自社の技術をどのように守るかも課題 となってきている。

二つ目の課題は、脱炭素への取り組みである。脱炭素 の推進を背景に注目される蓄電池にとって、製造工程で 発生する温室効果ガスの削減は避けられない課題である。 経済産業省(2023a)によれば、欧州では製造にかかる 温室効果ガスの量(カーボンフットプリント)を規制す る取り組みが進んでいる。日本でも大企業を中心に温室 効果ガス削減目標を策定する企業が出てくるなど、製造 工程の脱炭素に取り組む企業が増えている。蓄電池の製 造装置メーカーとしても、自社の装置をどのように対応 させていくかが課題となっている。

なお、蓄電池市場は今後、拡大する見込みであるが、 経済産業省(2023b)は予想される需要に対して日本の電 池メーカーが製造能力を拡大していくうえで、製造装置 の供給がボトルネックになる可能性を指摘している。そ の理由として製造装置メーカーには中小企業が多く、設 備や人員を十分に確保できていないためとしている。経 済産業省では、製造装置メーカーの設備投資や、製造装置メーカー同士の連携、新たな製造装置メーカーの参入 などを促す施策を講じる方針である。こうした状況を踏 まえて、中小製造装置メーカーが今後どのような経営方 針を採るかが、注目されている。

では、これらの特徴と課題を踏まえて中小製造装置メーカーはどのような経営を行っているのか。次回は電極製造の装置を手がける中小企業の事例を紹介する。

<参考文献>

- 機械振興協会経済研究所(2023)「蓄電池による再エネ主力電源化に向 けたリチウムイオン電池製造装置産業の可能性に関する調査研究 調査報告書」機械振興協会ホームページ
- 経済産業省(2023a)「蓄電池に係る安定供給確保を図るための取組方針」 経済産業省ホームページ
- --- (2023b)「蓄電池産業戦略の関連施策の進捗状況及び当面の進め方について」経済産業省ホームページ
- 日本政策投資銀行(2013)「関西バッテリーベイにおけるリチウムイオン 電池製造装置メーカーの重要性」関西バッテリーレポートシリーズ、 日本政策投資銀行ホームページ

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2024-1「蓄電池市場を支える中小製造装置メーカーの実態」(2024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 ー個性あふれる徳川家の15人—



徳川家継 (第7代) 幼君の側近が先代から続く改革を推進



偉人研究家 真山 知幸 (まやまともゆき)

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

本連載では、将軍のリーダーシップからマネジメントを学ぶことが目的となる。だが、今回ピックアップする7代将軍の徳川家継(1709~1716年)は、わずか5歳で将軍に就任した。しかも治世は3年と短い。そのため、今回は幼き将軍を支えた側近が果たした役割について解説する。

家継を擁立した新井白石

第7代将軍の徳川家継はたった5歳で将軍職に就いた。 家継を擁立したのは、側近で儒学者の新井白石である。 白石は6代将軍の家宣から「一体分身」と評されるほ ど密な関係を築き、さまざまな施策を主導した。家宣と 家継の治世の下、のちに「正徳の治」と呼ばれる政治を 実行する。

白石が幼君の家継を擁立したのは、自身の政治力を保っためだったが、それには理由がある。白石には成し遂げなければならないと考える重要政策がいくつもあったのだ。その一つが「金銀改良事業」である。家宣の時代に着手したこの政策を家継の代で何とか実現させようと、正徳3年(1713年)、白石は家継に『改貨議』3冊を上程し、同年に事業の実施を公表している。この政策は8代将軍の吉宗にも引き継がれて、20年にわたって継続され

ることになる。

また、金銀改良事業を行うに当たって、白石は金と銀 が海外へ流失するのを防ぐ必要があると考え、貿易を制 限する「海舶互市新例」を定めた。これも家宣のときに 発案して、家継の時代で実現に至ったものだ。

この二大政策をはじめ、白石が行った「正徳の改革」と呼ばれる政策の多くは、先代の家宣の時代に着手し、家継の代になって完了している。家宣は、自分がいよいよこの世から去るというときに、残されるわが子の心配が先に立った。しかし、白石はさらにその先をみていたようだ。

将軍お抱えの儒学者であるものの、さしたる政治的基盤をもたない白石は、2代にわたって将軍と良好な人間関係を築くことで、自身が理想とする社会に向けて、改革を成し遂げることができたのである。

幼君の父親代わりとなった間部詮房

白石が改革を行うに当たってキーマンとなったのが、 「簡部詮房だ。間部も自身の政治力を保つために家継の擁 立に動き、白石と同じく家宣と家継の2代にわたって側 近を務めた。

だがその一方で、幼君の下で、先代と変わらず政治力

を発揮しようとしている白石と間部に対して、反感をもつ勢力も拡大しつつあった。老中や林信篤らは反間部・反白石派でまとまり、家継が将軍になった後も、何かと足を引っ張ろうとしてきた。それでも白石が改革を断行できたのは、間部が幼少の家継の父親代わりとなって厳格にしつけることで、政務を取り仕切ったからである。そうした間部のバックアップのおかげもあり、白石は家宣亡き後も改革に身を投じることができた。

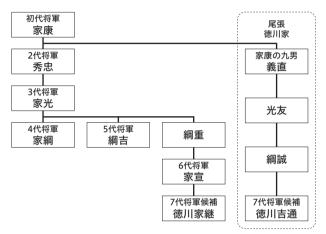
しかし、先代の家宣が亡くなり、間部が大奥のスキャンダルに巻き込まれてダメージを受けると、幕閣たちの抵抗がいよいよ強くなり、白石は改革を主導することが難しくなってきた。そんななか、7歳の家継に早くも婚姻の話がもち上がる。相手は霊元法皇の皇女である八十宮(のちの吉子内親王)で、何とまだ2歳であった。

なぜ、これほどお互いが幼いうちに縁組が取り交わされたのか。実はこれも白石による改革の一環だった。白石が目指したのは、朝廷との関係強化である。天皇家から皇女を迎えることで、将軍の権威を補おうと考えたのだ。そのために、白石はしっかりと布石を打っていた。

もともと、初代将軍の家康が禁中並公家諸法度をつくってからというもの、表向きはともかく、実質的に幕府は朝廷を抑圧してきた。一方、4代将軍の家綱の時代に幕府の職制が整備されると、幕朝関係の安定に向けて、朝廷との融和政策へと転換が図られる。5代将軍の綱吉の時代にも融和政策は引き継がれて、御料地(天皇の領地)の増減や天皇陵(天皇の墓)の修理などが行われた。そして、家宣の治世では朝廷融和への転換がさらに顕著になっていく。

家宣が公卿の近衛家から正妻を迎えたことに加えて、 白石が提案したのが「皇子皇女の出家廃止」である。中 世以降の不合理な習慣を廃止するために、幕府側の白石 が呼びかけたことで、朝廷との親密度が増すことになっ た。白石は八十宮の家継への降嫁によって、先代の時代

図 第7代将軍の座をめぐる争い



徳川家継が幼いため、家宣は尾張藩主で25歳の徳川吉通も将軍候補とした。しかし、新井白石と間部詮房が反対し、家継を将軍に擁立。

資料:真山知幸『なにかと人間くさい徳川将軍』(2022年)より作成

から取り組んでいた朝廷との関係強化を決定づけたとい えるだろう。

「公武合体」の先駆けとなった

幼い二人の縁組が成立したのも東の間、家継は8歳で死去してしまう。短い結婚生活に終わったものの、歴史的意義は決して小さくない。というのも、幕末に14代将軍の家茂が、仁孝天皇の皇女である和宮を正室に迎えて「公武合体」を実現させる。その根拠として、家継と八十宮の縁組が引っ張り出されることになるのである。白石の政策は公武合体の先駆けになったといえよう。

家継の死後、吉宗が第8代将軍に就任すると、家継の 側近たちは全員罷免される。そんななか白石は、罷免に なる前に、すでに辞表を提出していた。家継の下で、家宣 の遺志でもあった改革を果たした白石。その後、改革の 基本路線は吉宗に引き継がれて、もう思い残すことはな かったようだ。

₩ 経営最前線 1

野菜のおいしさを赤ちゃんに



㈱はたけのみかた

代表取締役 武村 幸奈

《企業概要》

代 表 者 武村 幸奈 創 業 2014年 資 本 金 950万円

従業者数 30人

事業内容 ベビーフードの製造・販売 所 在 地 滋賀県湖南市三雲407-2

電話番号 0748(76)4789

U R L https://hatake-no-mikata.co.jp

2014年、大学生だった武村幸奈さんは、ベビーフードを製造する ㈱はたけのみかたを同級生3人と立ち上げた。事業経験があったわけでも、豊富な経営資源に恵まれていたわけでもない。事業を軌道に乗せるまでに多くの困難が待ち受けていた。これを乗り越えた同社は、今では従業員30人を雇うまでになっている。成長の過程を追っていこう。

■素材そのものの風味を追求

滋賀県にある同社は、地場の野菜を素材とする「manma 季節のベビーフード」を製造している。商品名には幼児語で食べ物を表す「まんま」のほか、野菜の風味がその「まんま」という意味が込められている。

一般的なベビーフードには、10種 類近くの野菜が煮込まれている。飽 きずに食べやすくするためだ。また、 もの足りなさを感じにくいように、 あえて濃い味つけになっている。一 方で同社は、一つの商品に使う野菜 を3種類までに限定し、塩やだし汁 だけで味をつけている。シンプルな 調理で、素材そのものの味や香りを 引き立たせることに主眼を置いてい るのである。

素材とする野菜は、30件近くの契約農家が化学合成農薬や化学肥料を使わずに育てたものだ。春はニンジンやカブ、秋はサツマイモやカボチャなど旬の野菜を使うので、季節が進むにつれて商品構成が変わっていく。

高品質を保つために、製造は外注 先を頼らず、自社工場で完結させる。 異物が混入していないかを調べる X 線検査など、厚生労働省が定める規 格以外の検査も行っている。 価格は1食分の70グラムで500円と、一般的なベビーフードよりやや高い。それでも、1カ月に4万食売れる人気商品である。

■商品開発の決め手は 引き算の発想

武村さんは大学在学時、学生団体を立ち上げた。周辺地域を地産地消で盛り上げることを目的とし、農家が育てた野菜を販売する野菜市などの企画や運営を行っていた。

活動のなかで、懇意になった複数の農家から「化学合成農薬や化学肥料を使わずに育てると手間がかかるため、営業する時間を捻出できず、販路が定まらない」などの声を聞いた。何とか販売先をみつけても、野菜の大きさや色がばらばらなので安価で売らざるを得ない。収入の少なさから廃業を選ぶ農家もいるという。

起業を目指していた武村さんは、 農家の課題をビジネスで解決できないかと考え始めた。そのようななか、 主催した野菜市で幼子をもつ母親と 出会う。話を聞いてみると、わが子 に新鮮な野菜を食べさせたいとの考 えから、わざわざ遠方から来たのだ という。

そこで、こうした野菜でベビーフードをつくるアイデアがひらめいた。 農家の課題と子育て世代の悩みを解決するという理念の下、アイデアの 実現に向け同社を立ち上げた。

当初は資金に余裕がなく、経費節 約のため武村さんの母親が営むレス トランの一部を間借りした。ただ、 いつか自前の事務所や工場を建てた いという夢はもっていた。

しかし、創業直後からの道のりは 決して平坦ではなかった。最初は野 菜を仕入れる農家の確保に苦労した。 飛び込みで営業をして回ったが、「学 生に何がわかる」などの厳しい声を 投げかけられることもあった。そこ で朝から晩まで農作業を手伝い、よう 努めた。ある程度打ち解けたタイ ミングで、改めて同社の設立したと のを丁寧に伝えて協力を依頼したと ころ、快諾を得られた。契約してくれ たたは、さらに別の農家を紹介し てもらう。そこでも同様の方法で協力を取りつける。これを繰り返し、 契約農家を増やしていった。

次のハードルは商品開発である。 初めは一般的なベビーフードと同じ ように、たくさんの野菜を使ったが、 納得のいくものはつくれなかった。 難局を打開するためのヒントとなっ たのは、野菜そのもののおいしさを もっと知ってほしいという農家の思 いだった。それを実現するにはどう すればよいかを考えたとき、使う野 菜の種類を減らす引き算の発想が出 てきた。試行錯誤を経て、2015年 9月にようやく完成にこぎ着けた。

■小さく生んで大きく育てる

当初は売り上げのほとんどをオンライン販売が占めていた。その後、女性の学生起業家である武村さんが、メディアでよく取り上げられるようになった。その反響もあって、スーパーなどの引き合いが徐々に増えていった。新たに従業員を雇い、事業が軌道に乗り始めた。

しかし武村さんは、むやみに規模を拡大することはしなかった。あるとき、取引先から同社の商品を海外に輸出しないかと提案された。販売量を一気に増やせることを魅力的に感じたが、思いとどまった。品質や安全性の低下や製造現場の負担を懸念したからである。

こうした堅実な方針の下、無理の



対象月齢が一目でわかる商品パッケージ

ない範囲で取引先を増やしていった。 そして2020年6月、ついに念願の事 務所兼工場を建てるまでになったの である。

同社は、2024年2月に商品をリニューアルした。従来はおじやが中心だったが、1食分に必要な栄養を一度に取れるように、3種類の野菜や肉、魚の入ったポトフなどおかず類をラインアップに加えた。また、わが子にどれを食べさせればよいか一目でわかるように、パッケージに対象月齢を大きく表示した。

創業10年目を迎え、大手のスーパーや百貨店が取引先に名を連ねるようになった。理念は学生時代からずっとぶれていない。身の丈に合った事業規模を常に意識し、堅実な成長を目指した。日頃から品質を第一に考え、取引先との信頼関係をこつこつと構築した。地道な取り組みの積み重ねが実を結んだのだ。

取材時、言葉を選びながら質問に 丁寧に答える武村さんの姿が印象的 だった。相手に安心感を与える武村 さんの言動も、同社の成長を後押し したのだろう。近江商人発祥の地で、 同社は「畑の味方」として農業の未 来を守っていく。 (山口 修平)

≥ 経営最前線 2

食卓に笑顔を届ける米の伝道師



㈱いづよね

代表取締役 川崎 恭雄

《企業概要》

代表者 川崎恭雄 創 業 1889年 資本金 1,000万円

(従業者数 19人

事業内容 米穀類の販売

所 在 地 兵庫県神戸市灘区記田町2-3-18

電話番号 078(821)2502 U R L https://iduyone.com

日本人の米離れが進んでいる。農林水産省によると、米の1人当たり年間消費量は1962年度の118.3キログラムをピークに年々減少しており、2022年度は50.9キログラムと、ピーク時の半分にも満たない。当然、米穀店の数も少なくなっているが、厳しい市場環境のなかで成長している企業も存在する。その1社が、兵庫県神戸市にある㈱いづよねだ。

■米穀店の原点に立ち返る

(株)いづよねは、現在代表取締役を 務めている川崎恭雄さんの曽祖父に 当たる泉米蔵さんが1889年に創業 した米穀店だ。米の店頭販売や配達 のほか、飲食店向けの卸売りも行う。

同社が取り扱う米は60種類を超 える。川崎さん自ら日本中の産地に 足を運んで選び抜いた、安全で味自 慢の銘柄がそろう。特に人気なのは、 農薬をほとんど使わず育てた北海道 砂川市産「ゆめぴりか」で、価格は 1キログラム当たり約850円だ。

そのほか、岡山県倉敷市産「ぴかまる」や秋田県県南地域産「サキホコレ」といった、あまりなじみのない銘柄も多い。そのため、それぞれに産地や農法の特徴を解説するPOPを設置している。食感がしっかりしているかやわらかいか、味が甘いかあっさりしているかといった情報も詳しく書かれているので、好みに合わせて選ぶことが可能だ。

川崎さんが入社した1993年当時、同社は米や酒の配達を専門としていた。しかし、1995年の阪神淡路大震災で売り上げが急減し、翌年に打開策として店舗を新設したという。

店舗の運営を任された川崎さんは、 集客のため、米よりも酒の販売に力 を入れた。ビールと米をセットで買えば割引するという手法で、売り上げは一時的に伸びた。だが、1998年から酒類販売が段階的に自由化されたことで顧客がより安い店へと流れてしまい、再び業績不振に陥った。

立て直しの案が浮かばないでいた 川崎さんに、さらなる不幸が襲う。 2006年に化膿性脊椎炎を発症した のだ。高熱と耐え難い痛みが続き、 一時は死を覚悟するほどだった。

2カ月に及ぶ治療の末、後遺症もなく回復できた川崎さんは、これまで米穀店なのに米の販売を軽んじてきたため、罰が当たったのだと強く反省した。同時に、治療中に少しでも食生活を充実させようと玄米を食べ始めたことで、米の魅力を再認識したという。この一件以来、川崎さんは米穀店として米と真っすぐ向き合っていこうと決意した。

■ POPが「いづよね」ブランドの 代名詞に

まず取り組んだのが、米の栽培方 法や銘柄、保管方法などの学び直し だ。米の魅力を顧客に伝えるには、 まず自分が米について熟知しなけれ ばならないと思ったためだ。

売り方も大きく変えた。それまではスーパーと同様、ビニール袋に詰められた精米済みの米を売っていたが、玄米を顧客の目の前で精米し、新鮮な状態で提供するようにした。また、取り扱い銘柄を徐々に増やしたり、おいしい炊き方を教えるセミナーを開催したりと、選ぶ楽しさや顧客との対話など価格以外での付加価値を追求していった。

この方針転換により、顧客からの 評価は高まったものの、残念ながら 経営を抜本的に改善するまでには至 らなかった。顧客数が緩やかにしか 増えなかったからだ。

悩む姿を見かねてか、川崎さん行きつけのラーメン店が米を買ってくれることになった。これまで飲食店向けの販路がほとんどなかったため、喜んだ川崎さんは、ラーメン店に合ったPOPをつくり、店内に貼ってもらった。すると、白ごはんの注文量が3倍に増えた。

ここから、同社の売り上げも一気 に伸びた。ラーメン店でPOPを見 て白ごはんを食べた人が、そのおいしさに驚き、これを家でも食べたいと「いづよね」にやってきたのだ。飲食店からの注文も急増した。POPをつくってほしいという要望も多く、販促ツールとして大いに活用した。

同社が取り扱う米は高品質である ため、価格は安くない。ゆえに、同 社から米を仕入れる飲食店は、食材 を重視する本格志向のところが多い。 そうした店に米を提供しているとい う事実が、次第に「いづよね」のブ ランド力となり、新たな取引につな がる好循環が生まれた。

近年、肥料や燃料の価格高騰、異常気象などにより、米の生産コストは上昇しており、適正な価格で米を売りたいという農家が増えているそうだ。そのため、10年以上前から農家と直接交渉し、適正価格で取引してきた同社の元には、より良い米が集まるようになってきている。「いづよね」のブランドは、農家の間でも高まっているようだ。

■日本中の食卓を笑顔に

川崎さんが近年力を入れているのが、米離れの傾向が顕著といわれる若い世代へのアプローチだ。なかでも、未来の日本を担う子どもたちには、安心して米を食べてもらいたいと考えている。



各銘柄の特徴を POP で解説

販路として、新たに開拓しているのが保育園だ。同社の米を給食に使いたいと、保育園側から声がかかったのが取引の始まりだったという。 農薬使用量を抑えた米を厳選して提供したところ、口コミで評判が広まり、今では県内80カ所以上に提供先が広がっている。

若い世代が店舗に立ち寄りやすくするため、スタッフの若返りも進めた。2016年から新卒採用を開始し、現在は正社員10人のうち9人が20歳代と、店舗に活力が生まれている。また、2020年には老朽化していた店舗のリニューアルを行った。「世界一笑顔になれるお米屋さん」にしたいという川崎さんの思いを反映し、新店舗は寄席小屋をイメージした明るいデザインになっている。こうした取り組みが功を奏し、来客数に占める20歳代から40歳代の家族連れの割合は大きく増加した。

「食卓が笑顔になれば、社会も笑顔になる。そのお手伝いをするのが、わたしたちの仕事です」と川崎さんは笑顔で語る。その言葉どおり、きょうも「いづよね」の米は食卓を彩り、家族の温かい団欒に一役買っている。 (原澤 大地)





御坊商工会議所 主席経営指導員



活気とにぎわいを生み出す「ごぼう商工祭」

紀伊半島海岸部のほぼ中央に位 置する和歌山県御坊市は、人口が約 2万1,000人の小都市です。1595年 (文禄4年) に建立された本願寺日 高別院を中心に寺内町が形成され、 発展してきました。この別院は「日 高御坊 | と呼ばれ、市名の由来となっ ています。

近年、県外に大型商業施設ができ たり、インターネット販売が普及し たりして、地元の商店で買い物をす る人が減ってきています。少しでも 地元を盛り上げようと、当商工会議 所では毎年、青年部が中心となって

「ごぼう商工祭」というイベントを 開催しています。コロナ禍の影響で 中止した時期もありましたが、盆踊 りやマグロの解体ショーといったメ インテーマを設けるなど、人を呼び 込むために工夫しています。

2023年には、「うまいもん食堂」 と銘打って集まった地元の17軒の 飲食店や市内で話題のキッチンカー が自慢の商品を販売しました。メ インステージでは、地元高校のブラ スバンド部や大人のロックバンドに よる演奏、新極真会による空手の演 武、お笑い芸人による漫才などさま ざまな催しを披露して、大いに盛り 上がりました。

なかでも目玉企画は、メインテー マの「ハロウィーン」にちなんだコ スプレコンテストです。人気映画で おなじみのキャラクターにふんした 参加者が、見事優勝を飾りました。

最後は毎年恒例の餅まき・お菓子 まき大会です。あまりにも反響が大

きかったため、安全を考慮して、急 遽餅配り・お菓子配りに変更するこ とで無事イベントを終えることがで きました。

また、ごぼう商工祭に先立って、 地元商店街を中心に「ラッキーナン バーくじ | というプレイベントを開 催しています。地元で買い物をした お客さまに、1,000円ごとに1枚の ラッキーナンバーくじをプレゼント します。商工祭当日に抽選結果を発 表して、当選者には後日買い物券を 贈呈しています。当選者に、再び地 元の商店で買い物をしてもらうこと で、来客数や客単価の増加を図るね らいです。

当商工会議所はイベントの開催 を通じて、少しでも多くのお客さま に地元商店の人々と触れ合う機会を 創造したいと考えています。今後も 知恵を出し合い、子どもからお年寄 りまで楽しめるイベントを企画して 参ります。



ハロウィーンをテーマにコスプレコンテストを開催







国民食のフェジョアーダ

第9回 ブラジル

広大な国土で多様性に富んだ食文化

ブラジル連邦共和国(以下、ブラジル)は、南米大陸で最大の面積を有する広大な国である。アマゾン川や世界遺産であるイグアスの滝に代表される大自然、美しいリゾート地など見どころも多い。移民の国ともいわれ、欧州やアフリカの出身者、先住民などさまざまな人種が混在し、日系人も多く暮らしている。

ブラジル料理は、香辛料はあまり 使わず、塩を基本に、にんにくやタ マネギが調味料としてよく使われる。 主食は、米とともに食すフェイジョン (インゲン豆の煮込み)である。

このほか、多くの地域でイモ類の 一種であるキャッサバを食べる。ゆ でたり、揚げたりもするが、粉にし て、炒って味つけしたものを料理に 添えることが多い。粉はタピオカや パン、ケーキなどにも使う。もちも ちとした食感が特徴で、薄く焼いた クレープ状の生地に、ハムやチーズ、 干し肉やサーモン、野菜、ココナツ など好みの具材を挟んで食べる。

沿岸部では魚料理も食べる。レモンを搾った生牡蠣は出るが、魚を生で食べる習慣はもともとなかった。最近は日本からの移民の影響で和食が浸透しており、すしや刺し身を食べる人が増えている。肉料理では、牛肉や豚肉などを串刺しにしてじっくり焼きあげたシュラスコが有名である。そして、国民食として忘れてはならないのがフェジョアーダで、豚の足や耳、牛のしっぽなどと黒インゲン豆を塩で味つけをして煮込むのが伝統的なつくり方である。

食事中の飲み物は、フレッシュなフルーツジュースや炭酸飲料、ビールなどである。パーティーなどの席では、サトウキビを原料とした蒸留酒カシャッサをベースにしたカクテルが飲まれている。

ブラジルは生産量、輸出量ともに 世界上位を誇るコーヒー大国で、毎 食後に飲むことが多い。よく飲まれ ているのは、豆を真っ黒に近い色まで焙煎し、濃く抽出して小さなカップで飲むカフェジーニョで、砂糖をたっぷり入れるのが特徴である。また、どんなに暑い日でもコーヒーはホットで飲む。日本のようなアイスコーヒーはない。

日本と同じく、音を立てて食べない、食べ物が口にあるときは話をしないなどが食事のマナーで、皿は持ち上げない。乾杯の際には、「あなたの健康のために」など一言を添えながら「サウージ!」と言う。

駿藤 晶子 すんとう 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『日本からみた世界の食文化一食の多様性を受け入れる一』(共著、第一出版、2021年)がある。



国境を越えたリサイクル



日本貿易振興機構 アジア経済研究所 上席主任研究員 こ じま みちかず **小島 道一**

1990年慶應義塾大学経済学部卒業、アジア経済研究所入所。1997年 カリフォルニア大学バークレー校農業資源経済学科修士。アジア諸国の リサイクル、国際リサイクル等について研究。著書に『リサイクルと世 界経済 貿易と環境保護は両立できるか』(中央公論新社、2018年)、主 な論文に「中国輸入禁止後の国際資源循環一課題と展望一」(共著、『環 境経済・政策研究』第14巻第1号、2021年)などがある。

ポイント

- 普段の生活や工場などで発生した廃棄物のなかには、再生資源として国際的に取引され、リサイクルされるものも少なくない。
- 世界全体でリサイクルを促進するためには、国境を越えたサプライチェーンを形成し、規模の経済 を追求して取り組むことが重要である。
- リサイクルの過程で環境汚染や健康被害が発生しないように、世界各国が協力して適正な資源循環に取り組む必要がある。

はじめに

日本では、家庭や工場などで発生した廃棄物は、清掃工場で焼却しエネルギーとして回収したり、埋め立て処分したりしている。一方で、古紙、ペットボトル、アルミ缶、スチール缶などは、再生資源としてリサイクルされているものも少なくない。特に、廃家電、廃自動車、包装容器の場合は、生産者が製品の生産や使用だけではなく、

廃棄やリサイクルの段階にまで責任を負う「拡大生産者 責任」という考え方が適用され、リサイクルが義務化さ れている。

ただし、国内で回収された再生資源が、国内で製品にまで加工され、国内で使われているとは限らない。再生資源として輸出され、海外の工場でリサイクル製品に生まれ変わる場合もある(小島、2005、2018)。

日本もさまざまな再生資源を輸入していた時代がある。



表 日本における再生資源の輸出入量

(単位:千t)

	1988年		2008年		2023年	
再生資源	輸出	輸入	輸出	輸入	輸出	輸入
廃プラスチック	45	3	1,513	2	606	4
古紙	5	587	3,490	61	2,224	18
鉄スクラップ	415	1,790	5,437	698	6,927	51
銅スクラップ	6	108	395	138	374	211
アルミスクラップ	7	399	83	157	460	99

資料:財務省「貿易統計」をもとに筆者作成

(注) 小数点以下は切り捨て。

例えば、1980年代後半まで、鉄スクラップは輸入が輸出を上回っていた。しかし、1985年のプラザ合意によって円高が進み、製造業の国際競争力が低下したこと、さらに国内で発生する再生資源の量が増加したことで、鉄スクラップの輸入量は徐々に減少した。その結果、1990年代には、鉄スクラップの輸出が輸入を上回るようになったのだ。

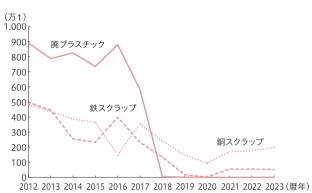
本稿では、こうした国境を越えたリサイクルがなぜ必要なのか、どのような課題があるのか、課題にどう対処していくべきかについて検討する。

再生資源の貿易量の推移

廃プラスチックや古紙のほか、鉄や銅、アルミといった 金属スクラップなど、リサイクルが可能な廃棄物は国内 だけではなく、国際的に取引されている。1980年代後半 まで、日本は先に述べた鉄スクラップ以外にも、古紙や銅 スクラップなど、さまざまな再生資源を多く輸入してい た(表)。しかし今では、輸出が輸入を上回る再生資源も 多くなっている。

2010年代半ばまで、再生資源の主な輸出先は中国だった。中国は改革・開放政策を進め、海外からの投資を受け入れることで、工業部門の生産能力を徐々に伸ばしてき

図-1 中国における再生資源輸入量の推移



資料: 国際連合統計局「UN Comtrade」をもとに筆者作成 (図−2も同じ) (注) 1 United Nations Commodity Trade Statistics Database と呼ばれる商品貿易に関するオンラインデータベース。 2 2024年5月31日に取得したデータを使用(図−2も同じ)。

た。中国の再生資源の輸入も2000年ごろから拡大してきた。例えば、廃プラスチックは、2000年には約200万t を輸入していたが、2012年には900万t 弱にまで輸入量が増大した。日本などの諸外国から輸入した廃ペットボトルは、主に繊維製品の原料となった。ほかにも、輸入した廃プラスチックを利用して、おもちゃなど低価格の製品を生産し、それらの輸出もしてきた。

中国に輸入された古紙は、国内でリサイクルして利用されるだけではなく、さまざまな製品を梱包する段ボール箱に生まれ変わり、海外にも渡っていった。金属スクラップも家電などの電気製品の原料として使われた。輸出されていった製品も少なくないと考えられる。

しかし、2010年代半ばになると、中国は方針を転換し、再生資源の輸入を抑制する政策を採るようになった。2018年には廃プラスチックの輸入を禁止し、加えて、金属スクラップも輸入量を削減した(図-1)。理由は、リサイクルの過程で大気汚染や水質汚濁といった問題が発生したり、リサイクルできない廃棄物が送られてきたりしたからである。

中国による資源のリサイクルの過程で、環境汚染が生

じていることが国内外で広く知られるようになった。きっかけは、米国の環境保護団体である、バーゼル・アクション・ネットワーク(BAN)とシリコンバレー有害物質問題連合(SVTC)が2002年にまとめた"Exporting Harm: The High-Tech Trashing of Asia"という報告書にさかのぼる (注1)。

中国の広東省潮陽市にある貴嶼(Guiyu)という村では、 国内外から送られてきた廃電気製品が集まり、それらを 解体して、プラスチックや金属などの部品を回収してい た。当時は、鉛ハンダが使われていたこともあり、先の報 告書では、健康被害を生じる可能性があると指摘されて いた。

Wong, et al. (2007)は、貴嶼にある河川を調査し、ほかの地域と比べて鉛の濃度が高いと指摘している。また、Xu, et al. (2012)は、貴嶼と福建省にある厦門という市の死産率を調査し、貴嶼が4.72%に対して厦門は1.03%と、統計的に有意な差があると指摘している。さらに、新生児の体重も貴嶼の方が低いことが明らかになった。

このように、輸入した再生資源をリサイクルする過程 で環境が汚染されていることだけではなく、健康被害も 生じていることが知られるようになり、中国政府は徐々 に再生資源の輸入を制限する方向に転じた。以前から、有 害物質が含まれている廃棄物については輸入を禁止して いた。それに加えて、再生資源の輸入に関する船積み前検 査の義務づけ、有害物質やリサイクルできない廃棄物が 混入している再生資源の輸入を抑える取り組みを強化し たのだ。

そして2018年には、先述のとおり、廃プラスチックの輸入を禁止するなどより厳しい規制が発表された。銅スクラップや鉄スクラップといったほかの再生資源に関しても、輸入できる再生資源に含まれる不純物の割合を制限したり、一部の再生資源の輸入を禁止したりする政策を採った。その結果、2023年の銅スクラップの輸入量は

2012年の4割程度、銅スクラップや鉄スクラップは1割程度にまで減少した。

東南アジアに進出する 中国のリサイクル産業

中国政府が再生資源の輸入規制を強化したことで、中国国内では輸入した再生資源を原料として生産し輸出するということが難しくなった。すると、リサイクル業者は東南アジア諸国に進出するようになった。日本や欧米諸国で発生した再生資源をベトナムやタイ、マレーシア、ラオスなどに集め、輸入規制に抵触しない水準にまで加工したうえで中国に輸出するというビジネスモデルが構築された(162.3)。以下では、廃プラスチックと古紙について、具体的にみてみよう。

廃プラスチック

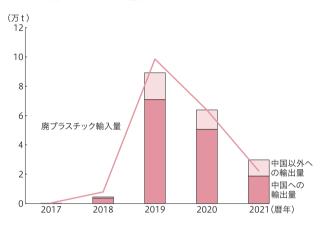
中国のリサイクル業者は東南アジア諸国に、廃プラスチックをペレット(粒状に成型した素材)にまで加工できる工場を建て、それらを中国に輸出するというビジネスモデルを構築した。それまで中国国内で実施してきた廃プラスチックの選別、破砕、洗浄およびペレットの製造までのプロセスを海外で行い、製造したペレットを輸入し、プラスチック製品の原料に利用するという流れである。

わかりやすい資料として、ラオスの輸出入に関する貿易統計がある(図-2)。2017年まで、ラオスではプラスチックの1次製品(ペレットなど)の輸出入はほとんどなかった。プラスチック製品の輸出も同様だった。しかし、2017年には廃プラスチックを390t輸入した。2018年には7,888t、2019年には9万8,533tと、わずか2年で輸入量が約250倍に膨れ上がった。またプラスチックの1次製品の製造や輸出もほとんどなかったにもかかわらず、2017年には約8万9,000tを輸出している。

この背景には、中国の複数のプラスチック・リサイクル



図-2 ラオスのプラスチック1次製品の輸出量および 廃プラスチック輸入量



業者によるラオスへの進出がある。現地で廃プラスチックを輸入してペレットを製造し、それを主に中国に輸出するようになったのである。こうして、2017年までほとんどなかった廃プラスチックやプラスチック製品の輸出入量は、2019年に急激に増加した。そのうちの79.5%が、中国への輸出だった。

ほぼ同じ時期に、タイやマレーシアなどほかの東南アジア諸国でも廃プラスチックや電気電子機器廃棄物(Electronic and Electrical Wastes, E-waste)などの輸入が増え、環境汚染が生じていたことが報道されている。ラオス政府が規制を強化したため、ラオスの廃プラスチックの輸入やプラスチック製品の輸出は、2019年をピークに減少している(小島・佐々木・吉田、2021)。

古紙

中国は古紙の輸入についても徐々に制限をしてきた。 2017年には、輸入古紙を原料として国内で製造された「国産古紙パルプ(輸入古紙)」は2,063万1であり、パルプ供給量全体の約2割が輸入古紙を原料としたものであった(図-3)。しかし、2023年には、53万1にまで減少している。2021年以降、輸入古紙に代わり、「国産古紙パル

図-3 中国におけるパルプ供給の内訳



資料:中国造紙協会「中国造紙工業報告」(各年版)をもとに筆者作成

プ(国内発生古紙)」や「国産木材パルプ(古紙以外)」などが増えた。しかし、需要を満たすことができず、「輸入古紙パルプ」の輸入量が急速に増加した。2017年には約1万tしかなかったが、2020年には約249万t、2023年には約489万tと増加している。

古紙の輸入量を抑える代わりに、中国国内で発生した 古紙の回収を強化した。しかしそれだけでは十分ではな かったようで、2022年を除き、2018年から2023年にか けて「紙・板紙の輸入量」が輸出量を上回っている。

国際的なリサイクルの良好事例

日本国内に再び目を転じよう。国境を越えたかたちでレベルの高いリサイクルの仕組みを構築した企業もある。富士ゼロックス(株は、2004年に、タイにリサイクル拠点を設けた。そこでは、東南アジア諸国から使用済みのコピー機やトナーカートリッジを集めて解体し、部品の改修、トナーカートリッジのリフィルなどを行った。解体したコピー機は鉄系、アルミ系、ガラス系など74種類に

分解・分別して再資源化することで、2009年にリサイクル率は99.8%に達した。残渣は日本に運び適正に処分している。

しかし、タイ政府が2018年にE-wasteの輸入禁止措置を取ったため、タイのリサイクル施設を閉鎖した(なお、同社は2021年3月末に米国のゼロックス社との技術契約を終了し、富士フィルムビジネスイノベーション(㈱と改称している)。

また、帝人㈱は、1999年に、日本国内で体操服などの製造業者に参加を呼びかけ、廃棄される体操服を回収してリサイクルする「エコサークル」というプログラムを開始した。2000年には、ペットボトルとポリエステル繊維製品のリサイクル技術を開発し、2002年にはポリエステル繊維を新たな繊維に再生する「繊維to繊維」のためのリサイクル工場が操業を開始した。2005年には米国のPatagonia社もエコサークルに参加するなど、海外の企業も増加していった。2012年になると、中国の企業と連携して、日本で回収したものを含めて使用済みとなった繊維と工場で発生した廃繊維を一緒にリサイクルするようになった。

しかし、2018年、中国による再生資源の輸入規制強化を受けて、エコサークルでのポリエステル繊維の回収を中止せざるを得なくなった。ただし、工場発生の廃繊維のリサイクルは、依然、継続されている。

富士ゼロックス(株)と帝人(株)のケースはいずれも、リサイクルの過程で規模の経済が発揮されたことで、国境を 越えたリサイクル・システムを構築できた事例といえる。

よりよい国際リサイクルに向けて

日本にはさまざまな産業が立地し、各種のリサイクル 法も制定されているため、国内でリサイクルを完結でき ないわけではない。再生資源は収集、破砕、洗浄、ペレッ ト製造(プラスチック)、精錬(金属)、パルプ製造(紙)などのプロセスを経て、さまざまな製品にリサイクルされていく。しかし、多くの国は、これらのプロセスをすべて自国内で完結できるとは限らない。特に小国であれば産業に偏りがあって、金属精錬やパルプ製造を行う事業者がいない場合も少なくない。古紙のリサイクルには製紙工場が必要だが、すべての国に古紙から紙をつくる工場があるとは限らない。

さまざまな素材が使われている電気製品や自動車などの場合、解体、破砕、分別といったプロセスの多くは規模の経済を生かしにくい。一方、銅や鉄などの金属を精錬するプロセスでは規模の経済が働くと考えられる。製造コストは精錬する炉の表面積に比例するのに対して、精錬能力は炉の体積に比例するため、大規模化を追求しやすいのである。古紙からパルプを製造するプロセスも同様である。発生量が少ない国では資源を循環させるのは難しいため、再生資源を輸出するか、規模の経済が生かせるレベルまで輸入することが必要になる。再生資源の輸出入を制限するのではなく、大気汚染や水質汚濁などの環境対策をしっかり行いつつ、規模の経済を生かしてリサイクルコストを抑えることで、再生資源のリサイクルを進める必要がある。

また、グローバル化が進み、国境を越えてサプライチェーンが形成されている。貿易依存度が高くなればなるほど、資源の循環も国際的にならざるを得ない。ただ現状、国をまたいだ議論は十分にされていない。リサイクルをより実施しやすくするためにも、リサイクルに関する国際標準づくりを進めることは、世界全体の資源効率の向上に貢献できると考えられる。

再生資源の回収やリサイクルの方法についても各国間で情報を共有し、認識を広めることが重要である。例えば、 多くの国では、魚箱、家電等の緩衝材、発泡トレーなどの 発泡スチロールはコスト面からリサイクルできないとさ



れている。しかし、体積を減らせば発泡スチロールの輸送 費用を下げることができ、リサイクルは事業として成り 立つのである。そのため、日本では、発泡スチロールの体 積を減らす機械が水産市場やデパート、自治体のリサイ クルセンターなどに設置されている。

さらに、わが国では古紙、ペットボトル、缶、食品トレー、 家電、自動車などの廃棄物を、さまざまなルートで分別 して回収し、それぞれのリサイクル先に送る仕組みがで きている。しかし、欧米諸国では、リサイクルできるも のを細かく分けることはせず、まとめて収集して機械選 別するといったシングル・ストリーム回収を行うところ が少なくない。こうして回収されたものを、十分に分別し ないまま海外に輸出すると、輸入国の輸入基準に抵触し てしまう場合もある。

おわりに

各国で発生した廃棄物は、自国内でリサイクルしたり、 処分したりすることが望ましいと考えられる。一方で、 リサイクルの過程では規模の経済を発揮させた方がよい ケースがある。特に、金属精錬、ケミカル・リサイクル、古 紙のリサイクルなどでは、規模の経済が働きすい。

世界全体でリサイクルを促進するためには、廃棄物の 種類にもよるが、国境を越えた再生資源のサプライ チェーンをつくり、規模の経済を利用しながら、リサイク ルを進める必要があるだろう。これまでにも、国際的なリ サイクルに関する良好な事例は少なからずあった。しかし、 リサイクル業者のなかには、残渣を不適正に処分したり、リ サイクルの過程で環境汚染を引き起こしたりしているこ とも報道されている。

中国の再生資源輸入の禁止措置を受け、中国のプラス チック・リサイクル業者は、ベトナムやタイ、マレーシア、 フィリピン、ラオスなどに進出した。現地では、欧米等か ら廃プラスチックを輸入してペレットを製造し、それらを中国に輸出した。E-wasteについても、タイやマレーシアなどに進出してきたリサイクル企業が、環境汚染を引き起こしたことが報道されており、取り締まりも強化されている。

廃棄物が先進国から発展途上国に輸出され、発展途 上国でリサイクルする過程で環境汚染を引き起こすこ とは、良い状況とはいえないだろう。有害廃棄物の越 境移動を規制しているバーゼル条約でも、環境対策が 十分ではない発展途上国に有害廃棄物が送られて、環 境汚染や健康被害が生じるのを防止する措置が設けら れている。

その一方で、リサイクル産業が十分に立地できていない小国を含め、国境を越えて適正な資源循環を進めていく必要もあるだろう。有害廃棄物や再生資源が輸出入されて、リサイクル工場等で適切にリサイクルされることが重要だ。その過程で環境汚染が発生したり、不法投棄が行われたりするような事態が起きないように、世界各国で、あるいは貿易相手国と一緒に、適正な資源循環に向けて取り組んでいく必要がある。

- (注1)Basel Action Network and Silicon Valley Toxics Coalition (2002) "Exporting Harm: The High-Tech Trashing of Asia." を参照。
- (注2) "Chinese Firms Snap Up U.S. Site to Process Scrap." *The WallStreet Journal*, October, 27, 2018を参照。
- (注3)"The Paper queen's gambit: China's Nine Dragon Bets on Southeast Asia." *Nikkei Asia*, January, 31, 2021を参照。

<参考文献>

- 小島道一 (2005) 『アジアにおける循環資源貿易』アジア経済研究所 — (2018) 『リサイクルと世界経済 貿易と環境保護は両立できるか』 中央公論新社
- 小島道一・佐々木創・吉田綾 (2021)「中国輸入禁止後の国際資源循環 一課題と展望一」『環境経済・政策研究』第14巻第1号、pp. 1-12
- Wong, Coby S. C., Nurdans S. Duzgoren-Aydin, Adnan Aydin, and Ming Hunf Wong (2007) "Evidence of excessive releases of metals from primitive e-waste processing in Guiyu, China." *Environmental Pollution*, Vol.148 (1), pp. 62-72
- Xu, Xijin, Hui Yang, Aimin Chen, Yulin Zhou, Kusheng Wu, Junxiao Liu, Yuling Zhang, and Xia Huo (2012) "Birth outcomes related to informal e-waste recycling in Guiyu, China." Reproductive Toxicology, Vol. 33 (1), pp. 94-98



フート"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。

一人ひとりに最適な栄養を



ドリコス㈱ 代表取締役 **竹 康宏** (たけゃすひろ)

《企業概要》

代表者 竹康宏

創 業 2012年

資本金 2億4,976万円

所 在 地 東京都文京区湯島3-7-7 オーシャンズファイブ5階 事業内容 オーダーメードサプリメントサーバーの開発

従業者数 19人

電話番号 050(3852)6871 U R L https://dricos.jp

近年、ソフトウエアやハードウエアの進歩により、顧客の属性や行動履歴に基づいて最適な商品やサービスを提案するパーソナライズの手法が、マーケティングの分野で注目されている。ドリコス(株)は、利用者一人ひとりに対してそのときに必要な栄養を提供する、オーダーメードサプリメントサーバーを開発した。社長の竹康宏さんに開発の経緯や今後の展望をうかがった。

サプリメントのパーソナライズ

――事業内容を教えてください。

オーダーメードサプリメントサーバーを開発しています。脈拍などのヘルスデータや食事などの生活データから利用者に不足している栄養素を推算して、最適なサプリメントを配合するものです。飲み物に溶かしたり、食べ物に振りかけたりして摂取できるように、サプリメントを粉末状で提供します。いわばサプリメントのパー

ソナライズサービスです。サーバーには、家庭向けの「healthServer」とスポーツジム向けの「GRANDE」の2種類があります。

healthServerは家庭用のコーヒーメーカーほどの大きさです。上部のふたを開けると、プリンターのインクカートリッジを入れるようなスロットが7個あります。ビタミンB1やビタミンC、葉酸など11種類のカートリッジのなかから、利用者が好きなものを選んで装着します。

側面には生体センサーがあり、

そこを両指で触れると、サーバーが 脈を計測して自律神経の状態を分析 し、自動でその人に適した栄養素を 配合します。専用のスマートフォン アプリと連携させれば、さらに緻密 な分析ができます。アプリには、年 齢や性別、体重のほか、痩せたいと か筋肉をつけたいといった目標や 食事内容などの生活データを入力 します。

GRANDEは、高さが約160センチメートル、幅と奥行きがそれぞれ約50センチメートルと、オフィス向

けのウォーターサーバーのような大きさです。本体中央部のセンサーに会員証をかざすと利用者を識別します。スポーツジムにある体組成計と連携し、体重や身長、体脂肪率、部位ごとの筋肉量などのデータを取得します。

利用者の目標や生活データなどは、本体の液晶画面から入力します。 表示されるイラスト入りの質問に答えることで入力できるので簡単です。 healthServerと同様にスマートフォンのアプリとも連携できます。

家庭用との違いは、SNSを通じて管理栄養士に食生活を直接相談できることです。1日に2回まで提供を受けられる月額制で、選べる栄養素がそれぞれ11種類、16種類、22種類の三つのコースを用意しました。

――どのような経緯で開発したので すか。

初めからオーダーメードサプリメントサーバーをつくっていたわけではありません。創業した2012年当時、わたしは、大学院で半導体の集積化を研究していました。集積化が進むと、性能を維持したまま機械のサイズを小さくすることができます。人体への装着や埋め込みなどが可能になることから、研究者の間ではヘルスケアの分野での活用が期待されていました。腕時計型のウエアラブ

ル端末が出始めたのがこの時期です。

また、消費のトレンドが、所有から経験や体験を重視する方向に変わっていた時期でもありました。半導体を活用したエレクトロニクスの分野でも、性能を高めるだけでは製品が売れなくなっていました。

ヘルスケアの分野で、体験価値を 提供する事業を行いたい。そう考え、 創業のテーマに掲げたのが、飲み物 で生活を豊かにするということでし た。誰もが毎日取る飲み物でイノ ベーションを起こせば、世の中に与 える影響も大きいと思ったのです。

創業に当たっては、公益財団法人 起業家支援財団の支援を受けました。 そのための条件が、社会貢献度の高 いビジネスをすることでした。わた しが着目したのは、環境省が行って いた、ペットボトルの削減を目的に マイボトルの利用を推進するプロ ジェクトです。これに合わせて、従量 課金制の自動販売機を開発しました。 利用者が必要な量の飲み物をマイボ トルに補充するためのものです。

大学の生協に設置してもらうなど、順調に販売数を伸ばしていきました。ただ、売り上げの割には、手元に残る利益は多くありませんでした。飲料メーカーから生協に卸す商流のなかに割って入るビジネスなので、当社が得られるマージンが少ないのは当然といえます。



家庭で使いやすいコンパクトなhealthServer

この反省をもとに、改めて飲み 物で体験価値を与えられるビジネス を考え直しました。そして、思いつ いたのが、その人専用の飲み物です。

ここで、パーソナライズサービスの発想が生まれたのですね。

大量生産される汎用品ではなく、 自分専用の飲み物であれば、特別感 を感じるはずです。当時、ウエアラ ブルデバイスや体組成計の登場によ り、体のデータを家庭でも簡単に取 れるようになっていました。一方で、 それらの情報を利用したサービスを 提供している企業は、ほとんどあり ませんでした。

そこで、身体情報からその人にパーソナライズされた栄養ドリンクがつくれないかと考えたのです。幸運なことに、当社のインターン生の父にアンチエイジングやサプリメントを研究している著名な医師がいました。その医師に協力してもらい、年齢や体組成、脈拍といった情報から必要な栄養素を割り出すノウハウ

を確立し、サプリメントサーバーの アルゴリズムを完成させました。サ プリメントは、粉末状で提供する方 式を採用しました。飲み物だけでは なく、調味料に混ぜるなど食べ物に も利用の幅を広げられるからです。

食にかかわる難しさ

— ハードウエアはどのように製造したのですか。

センサーやカートリッジ、ボディーといったパーツを組み合わせる必要があるので、複数の外注先が必要になります。しかし、試作を繰り返さなければならず、協力してくれるところはなかなかみつかりませんでした。

加えて、サプリメントサーバーという食品分野の製品だったことも、ハードルとなりました。万一、健康問題などが生じた際には、製造元まで責任を問われるリスクがあるからです。

そこで、海外にも目を向けました。 すると驚くことに、中国の工場は、 ほとんどの先で創業間もない当社を すんなり受けてくれたのです。その 後、国内の大手飲料メーカーなど、 食品分野のノウハウをもつ企業が興 味をもってくれたのをきっかけに、 原材料メーカーなどともつながりが でき、事業は進展していきました。 ――製造するうえで苦労したことを 教えてください。

口に入れるものですから、衛生面 での配慮や安全性の担保に気を配り ました。

保健所や消費者庁、厚生労働省など、関連する省庁に足を運び、丁寧に説明しました。前例があるわけではなかったので、レンタルのオフィス向けコーヒーマシンなど似た製品の事例を引き合いに、粘り強く打ち合わせを重ねました。中国で製造した部品を輸入する際には、税関で食品衛生法の規格基準を満たす必要があります。その都度、必要な検査を受けたり、証明書を取得したりしました。こうしてhealthServerの完成にこぎ着けたのです。

マーケティングはどのように進めたのですか。

まずは、実際に使ってもらうのが 一番だと思い、近くの企業のオフィ スで体験会を開催しました。反応は 上々で、福利厚生として導入したい との声も多く聞かれました。

また、クラウドファンディングに も挑戦しました。目標金額を300万 円に設定したところ、52日間で達 成できました。先行予約販売という かたちで実施したので、正式なリリー ス前に手応えを確かめられて、自信 につながりました。 情報発信も積極的に行いました。 プレスリリースをみた大手百貨店か ら声がかかり、美容コーナーで取り 扱ってもらえました。

新製品の開発も進めました。それが、女性に特化したサプリメントサーバー「femserver」です。女性は生理周期やホルモンバランスの変化などをケアする必要があります。妊娠や出産などのライフイベントもあり、女性からは特有の悩みが多く寄せられました。それらを解消したいと考えたのです。

利用者の目標に寄り添う

――個人向けの製品が軌道に乗って きたなかで、なぜスポーツジム向け のGRANDEを開発したのですか。

体験価値をより感じてもらえる 顧客にアプローチするためです。サ プリメントを毎日飲み続けるのは大 変です。そのうえ、日々の生活デー 夕を入力するのは、それなりに手間 がかかります。長続きする人ばかり ではありませんでした。

それでも、healthServerやfemserver の利用者のなかには長続きする人もいます。痩せたい、肌をきれいにしたいといった明確な目標をもっている人です。そこで目をつけたのが、スポーツジムでした。体を鍛えるために、会費を払っている人たちこそ、

オーダーメードサプリメントサーバーと親和性が高いと考えたのです。当社にとっても、1台を1人に使ってもらうより、複数人に使ってもらった方が、1台当たりのサプリメントの消費量が増えますから、収益率は上がります。

まずは、既存のhealthServerにタブレット端末を接続したものをスポーツジムに設置させてもらい、市場調査を行いました。利用者の様子をみて必要な機能を絞り込み、完成したのがGRANDEです。自身の目標の達成度合いを確認し、トレーニング前後に不足している栄養素を取れると好評です。続けてもらいやすいように、目標とする体重や体脂肪率を達成するとシステム上でバッジが取得できるなど、ゲーム感覚で楽しめるように工夫しています。

なかには、1年間で会員の継続率が約3倍に高まったと喜んでくれたスポーツジムもあります。地方のスポーツジムから設置を始め、今では200店舗以上に取引先を増やすことができました。現在、売り上げの7~8割をスポーツジム向けが占めています。

――今後の展望を教えてください。

二つあります。一つは、ヘルス データをもとにパーソナライズする という当社のノウハウをほかの分野 に活用することです。

ありがたいことに、最近は複数の 大企業と資本業務提携する機会があ りました。その多くでヘルスデータ を活用しています。例えば、大手化 粧品メーカーとは、香りのパーソナ ライズサービスを開発しました。脈 拍から自律神経の状態を分析し、ストレスや疲れの度合いを確かめます。 それをもとにその人専用のアロった を成するディフューザーをつくったのです。食という健康に直結する分 野で、利用者のヘルスデータを分析してきた当社だからこそ、ほかの分 野でも生活を豊かにする手伝いができると考えています。

もう一つは、GRANDEのような多 くの利用者が集まる拠点に設置する、 いわゆるBtoBtoCのサービスをもっ と展開していきたいと思っています。



大きな液晶画面で操作しやすいGRANDE

例えば、介護施設です。体力の弱い 高齢者は特に、食べるもの一つで健 康を害してしまうケースが少なくあ りません。データをもとにアラート を出すことができれば、それを食い 止める手がかりとなるはずです。

サプリメントを1日取ったからといって何かが劇的に変わるということはありません。大切なのは最適なものを定期的に取り続けることです。 当社の製品が健康維持や目標達成の手助けになれば幸いです。

- 取材メモ -

社名のドリコスの由来は、ドリンクとコミュニケーションだという。創業時に掲げた飲み物で生活を豊かにするというテーマで思い浮かんだのが、コミュニケーションだった。年齢や性別によって必要な栄養素の目安はあるが、それがすべての人にとって最適とはいえない。そのときの健康状態にも左右される。状況に応じて必要な栄養素を的確に把握するのは難しい。オーダーメードサプリメントサーバーは、それを可視化することで自分自身との対話を深められるツールといえそうだ。

自分専用の栄養素の配合は、利用者の体験価値になる。わかりやすく伝えるため、簡単に操作できるよう設計している。利用者には、88歳の高齢者もいるという。続けやすい工夫は、食事から栄養を取るという生涯変わらない習慣を長い間サポートしていこうという姿勢の表れなのだ。 (篠崎 和也)





湖底の村の踊り



小河内神社例大祭で演じる小河内の鹿島踊

湖底に沈んだ村がある、というと、 ずいぶんと山奥を想像するかもしれ ないが、東京都のことである。

戦時中の1938年、東京の水源を増強するために、奥多摩の地に小河内ダムの建設が始まった。そして小河内村の14集落が奥多摩湖(小河内貯水池)に沈むことになった。1950年の解村式を経て、住民たちは故郷の村を離れた。

小河内村ではさまざまな民俗芸能が伝承されている。なかでも、日指・・南の3集落に伝えられた「小河内の鹿島踊」は稀有な芸能だとい河内の鹿島踊というのは、茨城県の鹿島神宮を中心とした鹿島信仰に豆・島にかけての海岸部に伝承されている。それがなぜ奥多摩の地で継いである。それがなぜ奥多摩の地で継いが、信仰に由来するほかの鹿島踊とは最初により、小河内の鹿島踊りは最初にに明れるいが、「鹿島大の鹿島踊りは最が入っていることがその名の由来だという説がある。

由来はともかく、踊り自体はいわゆる「風流踊」で、踊り手は顔を真っ白に塗って女性の着物を着た男性

6人。これは、近世初期に踊られていた初期歌舞伎の名残をとどめているのではないかと注目されてきた。

しかし、それを伝える村も神社も 湖底に沈んでしまった。そのまま踊 りが消滅することもやむを得ないか と思われたが、沈んだ地区の人々の 情熱が、それを食い止めたのである。

1970年、転出した住民たちが鹿島 踊の保存会を結成した。年に一度く らいは故郷に集まりたいという思い もあったという。小河内に残った人々 の協力もあり、30名ほどで立ちあげ ることになった。

練習を積み重ね、湖畔に新たに建てられた小河内神社(賀茂神社御霊社)の9月の祭礼で演じることになった。のちに国の重要無形民俗文化財に指定され、2022年には風流踊としてユネスコの無形文化遺産にも登録された。

この小河内の鹿島踊の活動は、失った故郷の文化を継承する一つのモデルケースになるかもしれない。 ダム建設に限らず、いまや日本各地で、少子高齢化や都市への人口流出によって限界集落が生まれている。 それは、あくまで社会的な問題であって、

祭りどころの話ではないが、仮に故郷を捨てざるを得なくなったとき、踊りや祭りを残すことは重要な課題ではないだろうか。それは伝統文化の保護だけでなく、そこに暮らしてきた人々のアイデンティティーの問題でもあるのだ。

ただし、時は移り変わる。小河内 の鹿島踊も、湖底の村に暮らしてい た第一世代の人たちから、第二、第 三世代の人たちへと受け継がれてき た。保存会は、出身地を問わず参加 が可能になり、湖底に沈んだ故郷を 知らない会員が増えてきたという。

世代を超えて、思いを受け継ぐことができるのか、あるいは新たな文化として生まれ変わるのか、長い目でみていく必要があるだろう。

久保田 裕道 〈 ぼ た ひろみち

1966年千葉県生まれ。独立行政法 大国立文化財機構東京文化財研究所 無形民俗文化財研



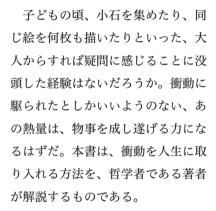
究室長、全日本郷土芸能協会理事。民俗芸能や祭礼など無形文化遺産を研究。監修書に『にっぽんの暮らしの神様』(宝島社、2022年)、著書に『日本の祭り解剖図鑑最新版』(エクスナレッジ、2023年) などがある。



人生のレールを外れる 衝動のみつけかた



谷川 嘉浩 (たにがわ よしひろ) [著]



そもそも、衝動とは何か。著者は、 自分の内から沸き起こる持続的で非 合理的な力と定義する。重要なのは、 世間からの評価や流行といった他者 を起点とする欲望とは違う点だ。し かも、コントロールできず、感情の 高揚を伴うとも限らないという。ゆ えに、衝動を知覚するのは難しい。

では、どうすれば衝動をみつけられるのだろうか。本書では、細分化された個人的な好み、つまり「偏愛」を掘り下げ、何に楽しさを感じているのか解釈することを提案している。

衝動をみつけ、人生に取り入れた例として、本書で解説されている2人を紹介しよう。1人目は、生物学者志望の大学院生だ。彼はフィールドワーク中、研究対象のアリではなく野鳥に目を奪われたことで、色彩豊かでよく動く鳥への偏愛を自覚した。そこから、野鳥を観察し、気づいたことを人と語り合いたいという衝動をみつけ、野鳥観察ツアーの会社を立ち上げるに至った。

2人目は、著者自身だ。著者は幼 少期に、人形やブロックなどを組み 合わせて自分だけの物語をつくるこ とへの偏愛を抱えていた。ここから、 物語づくりや議論を通じて予期せぬ 結論を導き出すことが自らの衝動で あると解釈し、執筆や研究で生計を 立てる哲学者の道を選んでいる。

前者の大学院生の場合、大学院に 進んでまで目指した生物学者の道を 捨てたのはリスクの高い選択だった



かもしれない。また著者にしてみて も、哲学者という生き方は会社員の それと比べて難路のように思える。 しかし、自らの衝動を認め、衝動に 背中を押されて非合理的な挑戦をし た結果、より熱量に満ちた生き方を 実現できたともいえそうだ。

社会のなかで生きていると、メリットやコスパといった概念にとらわれ、合理的な選択をしがちである。だが、進んだ先に成長や喜びがあるとは限らない。時には衝動に突き動かされ、敷かれたレールから一歩外れてみるという、非合理的な選択があってもよいのではないか。

企業経営におけるアニマルスピリットとは、まさしくこの衝動のことなのだろう。ならば、新たな挑戦をしようとする野心的な経営者にこそ、ぜひ本書を読んでほしい。きっと、衝動を原動力へと変える手助けをしてくれるはずだ。 (原澤大地)



中小企業経営者のための ちょっと気になるキーワード

物価と賃金の好循環

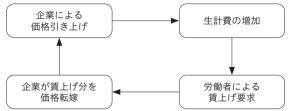
物価と賃金の好循環とは、企業が価格を引き上げ、消費者の生計費が増加した結果、賃上げ要求が高まり、企業が賃上げ分をさらに価格転嫁するというサイクルが回り、物価と賃金が連関しながら緩やかに上昇し続けることを指します。

物価が上昇すれば企業は利益確保でき、従業員の給与を増やせます。賃金が上がれば消費者の購買力は高まり、物が売れるようになるので企業の業績は拡大します。それらが続けば経済成長をもたらす好循環になるというわけです。日本は、約30年の間、物価も賃金も変わらない慢性デフレが続いていたことから、最近の物価と賃金の上昇には期待の目が向けられています。

コロナ禍の収束やウクライナ危機により、2021年ごろから、エネルギーをはじめとした輸入価格が高騰しました。企業でそれを商品やサービスの価格に転嫁する動きがみられると、消費者の考え方も変わってきました。

内閣府「消費動向調査」で物価の見通しの推移をみると、上昇すると回答した割合は2021年初めで7割ほどでしたが、2022年以降は9割前後にまで増えています。消費者の値上げに対する耐性が高まったことで、企業は値上げをしやすくなりました。生計費の増加を受け、2024年の春闘では、約30年ぶりの高水準となった前年をさら

物価と賃金の好循環の流れ



に上回る賃上げ率となりました。

ただし、単に物価と賃金が転嫁し合っているだけでは、 われわれの生活は豊かにはなりません。物価の上昇率を 上回る賃上げを継続するには、商品やサービスの付加価 値を高め、生産性を向上させることが不可欠です。

企業の規模や商圏の状況などによっては、仕入価格の 上昇分を転嫁できないと悩む経営者は少なくないでしょ う。そうした企業では、新商品の開発や業務態勢の改善、 従業員のスキルアップといった取り組みが、生産性向上 の鍵になります。好循環の動きがみえ始めたなか、その 流れに乗り遅れないために何をすべきか考えるべきとき が来ています。

*一部、渡辺努『世界インフレの謎』(講談社、2022年)、日本経済研究センター「物価と賃金の好循環―そのメカニズムと実現可能性」(2023)をもとに記述しています。

編集後記

地元の広報誌には、初心者向け水泳教室やヨガスクール、囲碁サロンなどの教室が一覧になったページがあります。近所に立つ掲示板を見ても、地元の大学による公開講座や図書館主催の寄席、公園でのワークショップなどの案内が貼られています。 多世代の住民に向けてさまざまな学びの機会が提供されていることに、今ごろになって感心させられています。

考えてみれば、日常のなかにも学びの機会は散らばっています。樹木札で知った植物の名前、クイズ番組で覚えた難読漢字、居酒屋で聞きかじった魚の旬などなど。仕事に直結するものは少ないけれど、これらもまた、人生100年時代を豊かに生きるうえでの大切な糧になっていると感じています。 (桑本)

調査月報 10 月号予告

- ◆ 食を変革する中小企業のフードテック 総合研究所 主任研究員 篠崎 和也
- グローズアップ 識者に学ぶ
- ◆ 気象データの概要とビジネスへの利活用

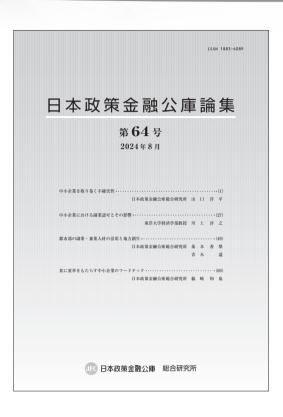
東京大学先端科学技術研究センター シニアプログラムアドバイザー 隈 健一

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

- ★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。
- ★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

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

日本政策金融公庫論集



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

2024年度の主な掲載論文

- ・二つの廃業調査からみるコロナ前後の引退廃業の違い 主席研究員 井上 考二・研究員 星田 佳祐
- ・中小企業を取り巻く不確実性 主任研究員 山口 洋平
- ・都市部の副業・兼業人材の活用と地方創生 主席研究員 桑本 香梨・研究員 青木 遥
- ・食に変革をもたらす中小企業のフードテック 主任研究員 篠崎 和也



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

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

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

