

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2024 No.194

11



特別レポート

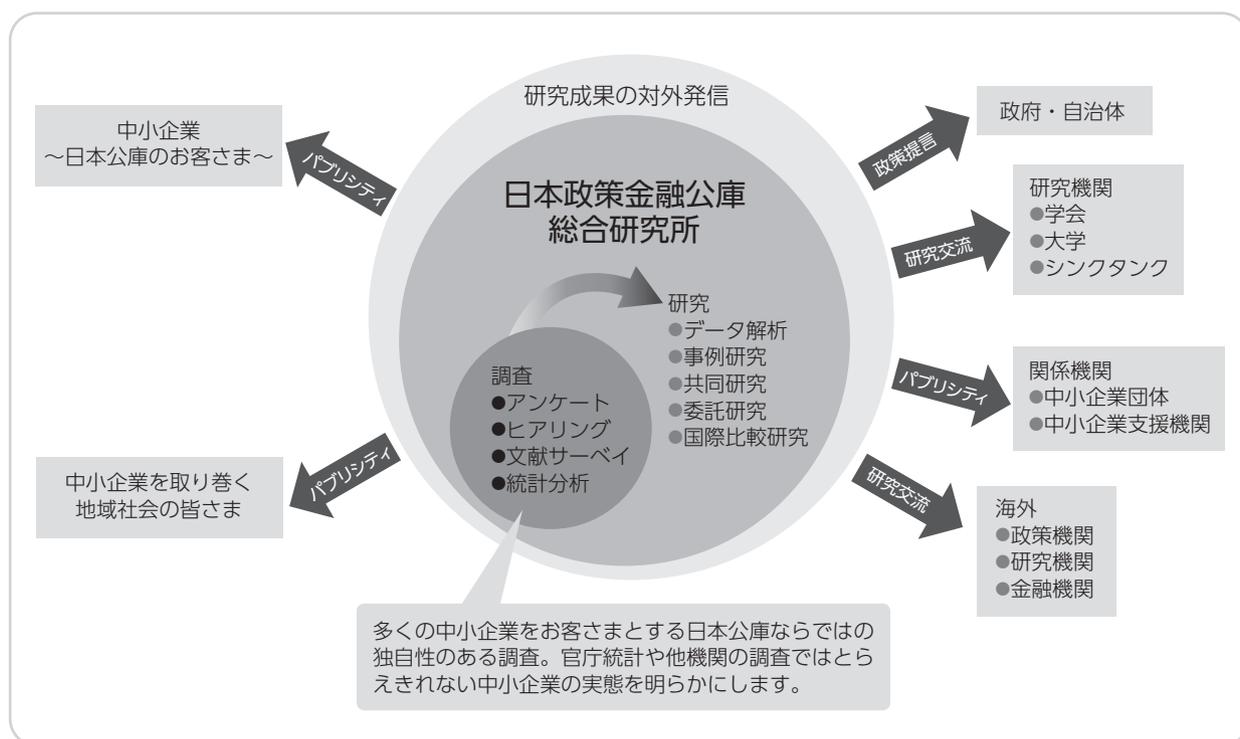
環境変化に対応する中小企業

—2024年版中小企業白書・小規模企業白書の概要—

中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員 橋本 隼

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。

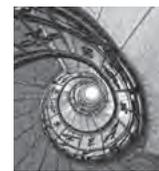
定期購読（無料）をご希望の方は、

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「世界の階段～昇降し進む道～」
聖イシュトバーン大聖堂の螺旋階段(ハンガリー/19世紀)
初代国王の名を冠するブダペスト最大の教会
提供/PIXTA

- 調査
- 企業事例
- 論評
- エッセイ・コラム

CONTENTS

- 4** **特別レポート**
環境変化に対応する中小企業
—2024年版中小企業白書・小規模企業白書の概要—
 ＊中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員 橋本 隼
- 2** **巻頭エッセイ 明日に向けて**
日本にエシカル消費が浸透するために
 ＊新渡戸文化短期大学食物栄養学科 教授・
 (株)グッドテーブルズ 代表取締役 山本 謙治
- 16** **未来を拓く起業家たち**
エンジニア業界のハブとなるバー
 ＊兵庫県神戸市 (同)ZEN
- 20** **データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～**
小企業の決算状況は持ち直しが続くも
売り上げと採算の回復度合いに差
- 24** **産業レポート 蓄電池市場に挑む中小製造装置メーカー**
他社との連携や製品の標準化で
納期を短縮
 ＊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—**
徳川家重(第9代)
人材の発掘と登用に長けたリーダー
 ＊偉人研究家 真山 知幸
- 30** **経営最前線1**
独自の道を走るスポーツ用品メーカー
 ＊秋田県北秋田市 シード(株)
- 32** **経営最前線2**
日本と変わらぬ味を欧州に届ける
 ＊兵庫県芦屋市 (有)六甲味噌製造所
- 34** **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
ニーズをとらえてタイムリーな支援を
 ＊立山舟橋商工会 経営指導員 川島 隆
- 35** **世界の食卓から 一多様な食文化—**
インド
スパイスとアーユルヴェーダの国
 ＊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**
危機における中小企業のレジリエンスを
促進する組織能力
 ＊京都大学経営管理大学院 教授 若林 直樹
- 42** **次世代につなぐ 一縁と絆が導く親族外という選択—**
県の南北をつないで事業拡大
 ＊福井県小浜市 三福タクシー(株)
- 46** **祭り探訪**
竹富島の種子取祭
 ＊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** **研究者オスメの一冊**
間違い学
- 48** **自慢のひと仕事**
「NENRIN」と「GINIRO」
 編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

日本にエシカル消費が浸透するために

SDGsの考え方が浸透し、消費の面からこれを推進するエシカル消費にも注目が集まっている。エシカルとは「倫理的な」「道徳的な」という意味であり、エシカル消費は倫理に配慮した消費スタイルを指す。消費＝買い物行為は、投票行為であり、消費者は不買運動や応援購買を通じて社会に働きかけていくという考え方だ。

ここでいう倫理は、日本でいうそれと必ずしもイコールではない。というのも、現在のエシカル価値観は主に欧米で構築された枠組みである。ヨーロッパでは人権侵害や労働搾取、家畜の工業的生産などの倫理的問題に、他地域よりも先んじて直面し、社会全体で議論し解決の筋道を作ってきた。現在のエシカル消費のムーブメントもヨーロッパから発しているので、まずは欧米で何がエシカル問題なのかを学ぶべきだ。

エシカル消費において、配慮すべき分野は「環境・人・動物」の三つと考えてよい。環境への配慮は、現在においては地球温暖化や気候変動対策が最優先だが、生物多様性の確保や汚染物質の削減等も含む。人への配慮には、人権・労働問題の解消やフェアトレードの拡大、労働分

配の適正化、政治参加の姿勢、軍事への加担が無いかなどが含まれる。動物への配慮は、実験動物の削減、家畜に対するアニマルウェルフェア（動物の心身への配慮）といったものだ。

これらの問題について「日本人はエシカルへの配慮が進んでいる」と思う人もいるだろうが、残念ながら欧米に大きく遅れをとっている。日本では財布を落としても戻ってくる事が多く、海外から賞賛されている。一方で、プラスチックの使い過ぎや、欧米からみれば工業的な家畜生産が中心でアニマルウェルフェアがほとんど実践されていないこと、強制労働で生産された疑いのある衣服や電子製品を大量に輸入していることは、批判されている。開発途上国との貿易で公正な対価を支払うフェアトレードに関していえば、スイスの100分の1程度しか実践されていない。こうした事実が知られていないことも含め、日本はエシカル消費については後進国なのだ。

欧米では非倫理的な企業や製品を糾弾する「キャンペーン」を展開するNPO団体が数多くあり、そうした団体はチャリティ団体などから多額の活動費を提供される

枠組みがある。キャンペーン団体の活動を通じて市民は何が倫理的なのかを知り、不買運動や応援購買を実施する。日本ではそうした枠組みが無いため、市民団体が細々と声を上げるしかなく、エシカル問題がなかなか周知されないのが現状だ。

私が期待するのは教育だ。この4月から短大で教壇に立ち、「エシカルフード概論」を教えているが、現在の20代以下の若者は、学校でSDGs教育を受けてきた「SDGsネイティブ層」である。エシカル問題への真摯な向き合い方には驚くばかりだ。正直な話、40代以上、特に景気の良かった時代に生き、大量生産大量消費が当たり前だった世代が、エシカル的価値観に心の底から共感することは難しいかもしれない。SDGsネイティブ層が成熟してメインの消費者層になるころには、この国でエシカル消費が浸透していることを願ってやまない。懸念するのは、現状では若い人たちが十分に富を得ることが難しい社会構造になってしまっていることだ。私たち、上の世代が考えるべきは、彼ら彼女らに思い切りエシカル消費をしてもらうための基盤作りなのではないか。



新渡戸文化短期大学食物栄養学科 教授・(株)グッドテーブルズ 代表取締役

山本 謙治 YAMAMOTO Kenji

大学在学中に、キャンパス内に畑を耕すサークルを設立し、キャンパス内外で野菜を栽培する。大学院修士課程修了後、シンクタンク、青果流通企業を経て(株)グッドテーブルズを設立。産地の商品開発や販路開拓を支援する農畜産物流通コンサルタントとして活動。2024年から新渡戸文化短期大学教授に就任。著書に『激安食品の落とし穴』（KADOKAWA、2015年）、『完全理解 熟成肉バイブル』（柴田書店、2017年）、『炎の牛肉教室！』（講談社、2017年）、『エシカルフード』（KADOKAWA、2022年）など。



環境変化に対応する中小企業

— 2024年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 —

中小企業庁事業環境部調査室

行政事務研修員 ほしもと 橋本 じゆん 隼

このたび、中小企業庁では、『2024年版中小企業白書・小規模企業白書』（以下、白書）として、中小企業・小規模事業者の現状と直面する課題、今後の展望について分析を行った。中小企業が環境変化を乗り越え、経営資源を確保して生産性の向上につなげるための取り組みや、成長につながり得る投資行動とそのため資金調達、小規模事業者が売り上げを確保し、今後も事業を持続的に発展させるために必要となる取り組み、事業の継続に欠かせない資金と人手を確保する取り組み、支援機関の役割と体制の強化などを取りまとめた。本レポートでは、白書の概要について紹介していく。



中小企業・小規模事業者の動向

■ 令和6年能登半島地震の被災地域の状況 ■

2024年1月に発生した令和6年能登半島地震の被災地域の状況と当該災害の影響を確認する。

まず、被災地域の経済概要を確認する。総務省「人口推計」、総務省「都道府県・市区町村のすがた（社会・人口統計体系）」によると、石川県、富山県、新潟県、福井県のいずれも、65歳以上人口の割合と75歳以上人口の割合が全国平均を上回っており、なかでも、被害の大きな能登半島6市町（七尾市、輪島市、珠洲市、志賀町、穴水町、能登町）では、被災以前から高齢者の割合が高い。また、総務省・経済産業省「令和3年経済センサス－活動調査」によると、能登半島6市町には、8,086事業所が存在し、石川県内に存在する事業所の約14.3%を占めている。

次に、当該災害の影響を確認する。北陸3県と新潟県を中心に、幅広い地域における産業の主要な生産拠点をもつ企業と地場の企業、それらから影響を受け得るセクターメーカーなどにおいて、建物や設備の損傷等の被害が多数発生していることが報告された。また、内閣府が2024年1月25日に公表した「月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料」で、石川県、富山県、新潟県を対象とした令和6年能登半島地震のストック面への影響試算を確認したところ、同3県の毀損額は約1.1兆～2.6兆円と推計されている。この試算は被害額を積み上げたものではなく、市町村ごとの震度に基づいた機械的な試算であり、幅をもつてみる必要があるが、今後も被害状況の把握に努め、復旧・復興を支援していくことが重要である。

■ 新型コロナウイルス感染症の振り返り ■

2020年以降の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、政府は緊急事態宣言等による休業要請や営業時間短縮要

請を実施した。その影響を受ける中小企業・小規模事業者に対しては、事業の継続や雇用の維持に向けた緊急的な支援策が実施された。(株)帝国データバンクの調査によると、中小企業・小規模事業者における新型コロナウイルス感染症に関する政府施策の利用経験について、回答した企業のうち半数近くが、「持続化給付金」「政府系金融機関による実質無利子・無担保融資」「民間金融機関による実質無利子・無担保融資」「雇用調整助成金」を利用しており、こうした政府施策が幅広く利用されていたことが示唆される。

総務省「労働力調査（基本集計）」の完全失業率と完全失業者数の推移をみると、リーマン・ショックの影響によって完全失業率が5.1%まで上昇した2009年と比べ、2020年は完全失業者数の増加幅が小さく、2.8%となっている。また、(株)東京商工リサーチの調査によると、倒産件数は新型コロナウイルス感染症下である2020年から2022年にかけて、比較的低水準で推移している。その後、各種措置の終了に伴い、倒産件数は増加に転じたものの、失業率は低水準が継続している。

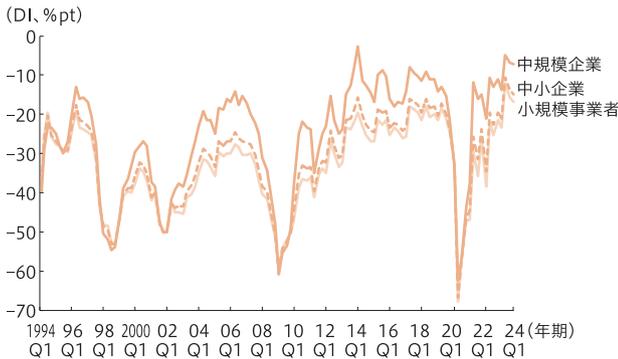
■ 業況 ■

中小企業・小規模事業者の業況を確認する。企業規模別の業況判断DIの推移をみると、2023年の第1四半期から第3四半期における中小企業・小規模事業者の景況認識は、1994年以降最高水準となっている（図-1）。売上DIをみても、2023年末にかけて売り上げの好転に一服感がみられたものの、経済の状況は改善基調が継続している（図-2）。

■ 人手不足の深刻化 ■

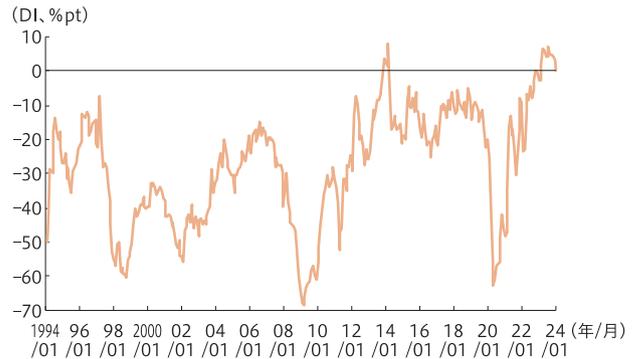
中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」で中小企業の従業員数過不足DIの推移を確認したところ、中小企業の売り上げが回復基調にあるなかで、人手不足感が徐々に強まっていることがわかった。中小

図-1 業況判断DIの推移（企業規模別、前年同期比）



資料：中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」
 (注) 1 景況調査の業況判断DIは、前年同期と比べて、業況が「好転」と答えた企業の割合(%)から、「悪化」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。
 2 ここでは、中小企業とは中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、中規模企業とは中小企業から小規模事業者を除いた企業をいう。

図-2 中小企業の売上DIの推移（前年同期比）



資料：日本商工会議所「商工会議所早期景気観測調査（LOBO調査）」
 (注) 売上DIとは、企業の売り上げについて、前年同期と比べて、「増加」と答えた企業の割合(%)から、「減少」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

企業において、需要回復を受けて人手不足が深刻化していることが示唆される。

総務省「労働力調査（基本集計）」の生産年齢人口、生産年齢人口（女性）、65～69歳人口それぞれにおける就業率の推移をみると、生産年齢人口は長期的に減少傾向にあるが、女性の生産年齢人口と高齢者である65～69歳人口の就業率はともに上昇してきた。しかし、2019年から足元の2023年にかけては、女性の生産年齢人口の就業者数は横ばいで推移し、65～69歳人口の就業者数は減少傾向となっている。このことから、生産年齢人口の減少が進むなかで、女性や高齢者が補うかたちで全体の労働力が維持されてきたものの、足元ではそれも頭打ちとなり、人材の供給制約に直面していることが示唆されている。

■ 雇員1人当たり労働時間の減少と
 人手確保のための取り組み ■

人材の供給制約に加えて、雇員1人当たり労働時間の減少も労働投入量を下押ししている。2010年代以降、

雇員1人当たり労働時間が減少するなかで、企業は雇員数を増加させることで労働投入量の増加につなげてきた。足元では労働時間が大きく減少するなかで雇員数は頭打ちとなっており、労働投入量は伸び悩んでいる。

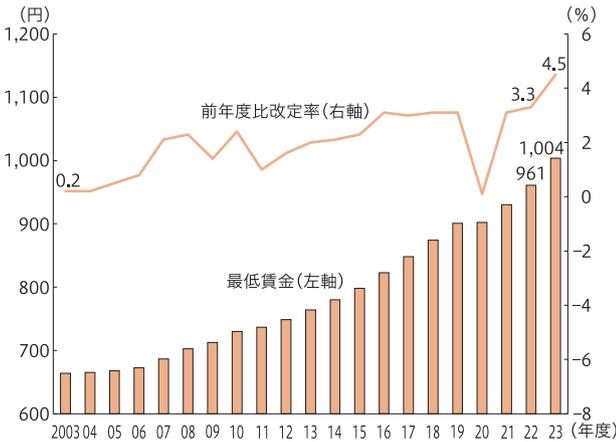
(株)帝国データバンクの調査によると、課題となる人手確保について、人手が不足していない企業にその要因を聞いたところ、「賃金や賞与の引き上げ」に次いで、「働きやすい職場づくり」が挙げられ、人材を十分に確保できている企業では、働きやすい職場環境や制度の整備が進んでいることがわかる。

■ 持続的な賃上げ ■

ここからは、足元の賃金および賃上げの動向を確認する。2023年度までの最低賃金の推移をみると、2022年度は全国加重平均で961円であったが、2023年10月に43円の引き上げが実施された(図-3)。それにより、2023年度は1,004円(前年度比4.5%増)となっており、最低賃金の引き上げ幅は過去最大を更新している。

また、厚生労働省「令和5年度中央最低賃金審議会目安に関する小委員会（第2回）」によると、全国加重平均の

図-3 最低賃金の推移

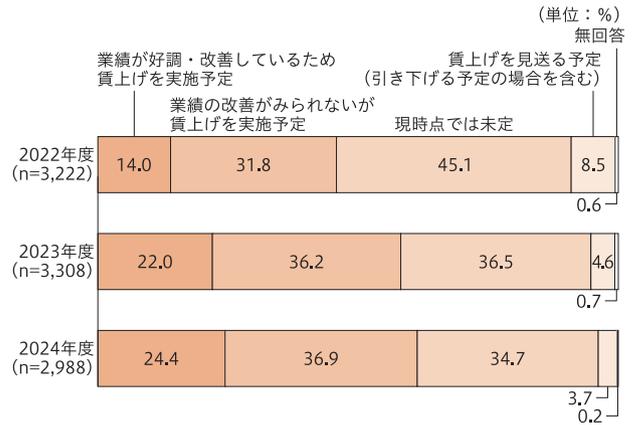


資料：厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」

最低賃金が2022年度に961円に引き上げられた際、改正後の最低賃金額を下回ることになる労働者の割合は19.2%と、2020年度の4.7%、2021年度の16.2%に比べて大幅に増加したことが示されている。最低賃金の引き上げに伴い、賃上げを行う必要のある労働者層が増加しており、雇用の7割を支える中小企業・小規模事業者において賃上げの必要性が高まっていることが示唆される。

一方で、賃上げの水準はインフレ率に追いついていない。総務省「消費者物価指数」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、内閣府「消費動向調査」をもとに、消費者物価指数・賃金指数・消費者態度指数の推移についてみると、前述した賃上げ率の上昇などを背景に、賃金指数は2020年以降上昇基調で推移しているものの、消費者物価指数が賃金指数を上回るペースで上昇を続けており、消費者マインドを表す消費者態度指数は伸び悩んでいることがわかる。中小企業・小規模事業者でも賃上げの動きは浸透しつつあるが、物価上昇に追いついていないことから、物価上昇に見合った賃上げを通じて、需要の拡大につなげる好循環を実現するため、さらなる賃上げに向けた取り組みを進めることが重要である。

図-4 中小企業における賃上げの実施予定

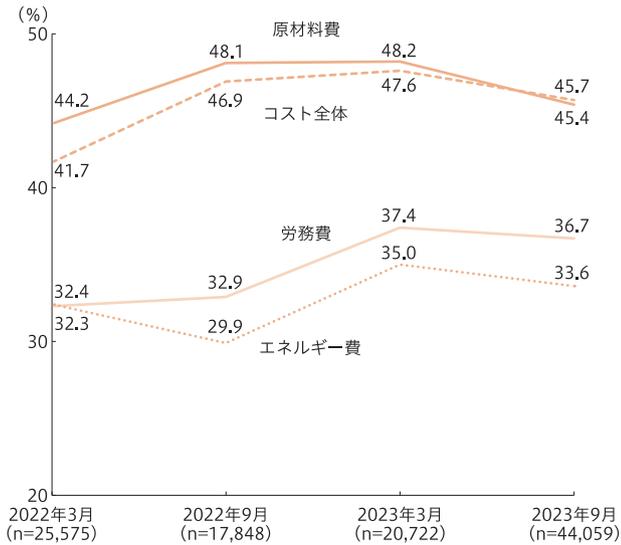


資料：日本商工会議所・東京商工会議所「最低賃金引上げの影響および中小企業の賃上げに関する調査」(2022年4月5日)、「最低賃金および中小企業の賃金・雇用に関する調査」(2023年3月28日)、「中小企業の人手不足、賃金・最低賃金に関する調査」(2024年2月14日)
(注)1 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある (以下同じ)。
2 nは回答数 (以下同じ)。

ここで、賃上げに向けた中小企業・小規模事業者の取り組み状況を確認する。2022年から2024年までの各年度における中小企業の賃上げの実施予定をみると、2024年度は「業績が好調・改善しているため賃上げを実施予定」「業績の改善がみられないが賃上げを実施予定」の割合が、2022年度、2023年度と比べて増加している(図-4)。賃上げに取り組む企業は着実に増加している一方で、「業績の改善がみられないが賃上げを実施予定」とする、いわゆる「防衛的賃上げ」を行う企業が最も多く、36.9%となっている。その理由を確認すると、大半の企業が「人材の確保・採用」「物価上昇への対応」を挙げており、防衛的賃上げを行う背景として、人材採用強化や定着率向上に取り組む必要性が高まっていることが示唆される。

さらに、(株)帝国データバンクの調査によると、賃上げの原資を確保するために行った取り組みとして、「特に対応はしていない(収益を圧迫している)」と回答した企業が最も多かった。人材採用の強化や定着率の向上のために賃上

図-5 各コストの変動に対する価格転嫁率の推移



資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」
 (注) 1 2022年3月、9月、2023年3月、9月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出。
 2 主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6カ月のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答について、発注側の企業ごとに名寄せ・単純平均した。

げの必要性を迫られる状況にありながら、その原資確保に苦慮している企業が多く存在していることが示唆される。

■ 省力化投資 ■

将来的な就業者数の減少が予測されるなか、人手に依存しないオペレーションの構築、設備投資といった取り組みにより、人手不足に対応していく視点も重要である。人手不足への対応策として、採用等の人材確保に加えて省力化に向けた設備投資も必要だが、厚生労働省「令和5年労働経済動向調査年次報告書」によると、規模の小さな企業ほど投資が進んでおらず、取り組み余地が大きい。

■ 取引価格適正化・価格転嫁 ■

前述した賃上げの原資確保に向けては価格転嫁の促進が重要である。中小企業庁・(独)中小企業基盤整備機構

「中小企業景況調査」で、中小企業・小規模事業者の売上単価DI、原材料・商品仕入単価DI、採算（経常利益）DIの推移を確認したところ、2021年以降、売上単価が上昇すると同時に仕入単価も上昇する傾向がある。それに合わせて採算DIも改善しつつあるが、依然としてマイナス水準で、中小企業者等の賃上げの原資確保を進めるためにも、仕入価格上昇に対する販売価格への転嫁が重要な課題である。

次に、価格交渉および価格転嫁の動向をみていく。中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」によると、2023年3月と2023年9月における価格交渉の実施状況^(注1)は、「価格交渉を希望したが、交渉が行われなかった」と回答した割合が17.1%から7.8%に低下し、「発注企業から、交渉の申し入れがあり、価格交渉が行われた」と回答した割合は7.7%から14.3%に上昇している。価格交渉が可能な取引環境が醸成されつつある。

また、各コストの変動に対する価格転嫁率の推移をみると、2022年3月から2023年3月にかけての価格転嫁率（仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁できている割合）は、いずれのコスト要素についても十分な価格転嫁ができていない水準で推移しており、価格転嫁率向上のための取り組み強化が課題といえる（図-5）。

■ 事業承継 ■

次に、事業承継の現況を確認する。経営者年齢の分布の状況を見ると、2000年の経営者年齢のピーク（最も多い層）は「50～54歳」であったが、高齢化が進み、2015年には「65～69歳」がピークとなった（図-6）。しかし、2023年には「55～59歳」をピークとして分散しており、経営者年齢の分布が平準化しつつある。

一方で、(株)帝国データバンクの調査によると、中小企業の後継者不在率は、2018年（67.2%）以降低下傾向にあるものの、2023年でも54.5%と、半数近くの企業で後継者

が不在である。また、日本政策金融公庫総合研究所の調査では、後継者が決まっている中小企業においても「後継者の経営能力」や「相続税・贈与税の問題」といった承継の課題を抱えている企業がみられる。

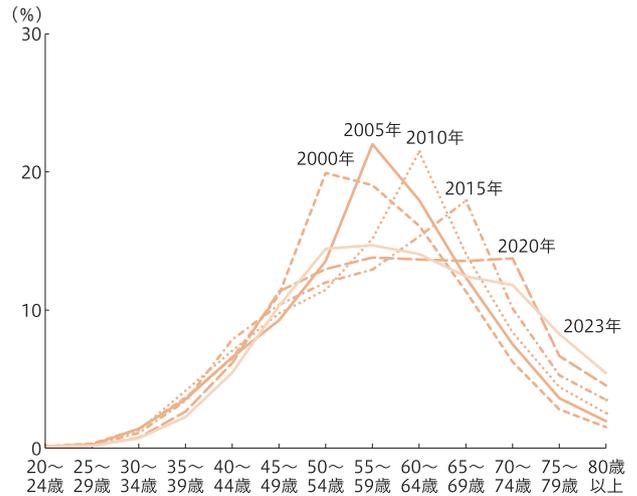
■ GX (グリーン・トランスフォーメーション) ■

地球規模の課題である気候変動問題の解決に向けて、脱炭素化への機運は世界的に高まっている。わが国でも2030年度の温室効果ガス46%削減、2050年カーボンニュートラル実現という目標に向けて、自らの事業活動に伴う排出だけでなく、原材料や部品の調達、製品の使用段階も含めてサプライチェーン全体の排出量を削減する動きが出てきており、中小企業・小規模事業者においても脱炭素化を進めるニーズは高い。また、脱炭素化の取り組みを進めることは、地球温暖化の防止に貢献できるだけではなく、自社の事業のGXを促し、新たな需要を獲得することにつながるなど、収益向上に寄与する可能性も秘めている。㈱帝国データバンクの調査によると、GXに向けた取り組みについては、支援機関への相談経験がある企業ほど取り組み状況が進展している割合が高いことが示されており、GXを円滑に進めるためには支援機関を活用することも有効であると考えられる。

■ DX (デジタル・トランスフォーメーション) ■

2019年から2023年までの5年間に於いて、DXの取り組みに着手する中小企業は年々増加している。一部の企業ではRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などの先進的なデジタル技術を活用しながら、ビジネスモデルの変革や競争力向上につながる動きもみられている。現状は業務効率化やコスト削減を目的とした取り組みが多いものの、このような先進的なDXの取り組みは、新規事業創出や付加価値向上など、自社の成長にもつながり得る手段であることが示されている。

図-6 中小企業の経営者年齢の分布 (年代別)



資料：㈱帝国データバンク「企業概要ファイル」再編加工
(注)1 ここでいう中小企業とは、中小企業基本法に定める「中小企業者」のことを指す。なお、企業規模は企業概要ファイルの情報に基づき分類している。
2 データの制約上、2000年については、2001年1月更新時点のデータを、ほかの系列については毎年12月更新時点のデータを使用している。

環境変化に対応する中小企業

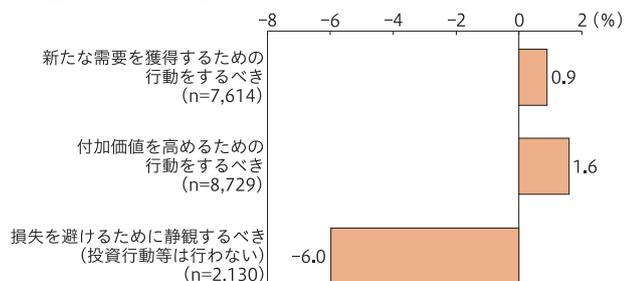
中小企業の業況判断DIが約30年ぶりの高水準に回復するなか、企業の投資意欲も拡大しつつある。一方、企業の人手不足は深刻化しており、構造的にも就業者数の増加が見込めないなか、日本の国際競争力を維持するには、中小企業の生産性の引き上げが必要であることを確認した。こうした点から、2024年の白書では、環境変化を乗り越え、経営資源を確保し生産性向上につなげるための取り組みや、成長につながり得る投資行動に焦点を当てた分析を行った。

■ 成長投資への意欲 ■

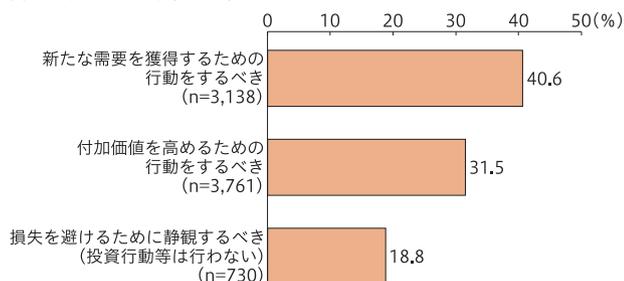
㈱帝国データバンクの調査によると、中小企業の2023年における経営方針について、「新たな需要を獲得するため

図-7 業績の変化率（経営方針別、中央値）

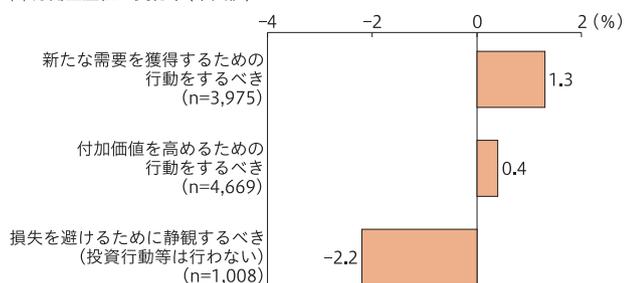
(1) 売上高の変化率(中央値)



(2) 経常利益の変化率(中央値)



(3) 労働生産性の変化率(中央値)



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

- (注) 1 ここでの経営方針は、2023年における経営方針である。
- 2 2023年における経営方針について、「当てはまるものはない」と回答した企業を除く。
- 3 変化率は2022年と2017年を比較したものである。
- 4 対象企業全体の中央値は、売上高の変化率0.4%、経常利益の変化率33.4%、労働生産性の変化率0.4%。

の行動をするべき」「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業の割合は合計で約9割であり、中小企業の投資意欲が高まっていることがうかがえる。実際に、設備投資やM&A、研究開発、デジタル化に取り組

む中小企業が増加しており、これらの投資行動が売上高の増加につながる可能性も示された。

また、投資意欲と業績動向の関係について、売上高、経常利益、労働生産性の変化率を分析した。これを見ると、売上高は「付加価値を高めるための行動をするべき」と回答した企業で最も増加しており、経常利益および労働生産性は「新たな需要を獲得するための行動をするべき」と回答した企業で最も増加していることがわかる(図-7)。

今回の調査だけで一概にいえないものの、投資行動に消極的な企業の売上高および労働生産性の変化率は負の水準となっている。刻々と変化する外部環境のなかで、現状規模で事業を維持させていくためであっても、「新たな需要を獲得する」「付加価値を高める」といった、新たな行動を起こすことが重要である可能性が示唆されている。

■ 成長に向けたM&A ■

本レポートでは、成長に向けた取り組みとして、M&Aに関する分析を紹介する。事業承継・引継ぎ支援センターでは、中小企業のM&Aのマッチング支援等を行っている。(独)中小企業基盤整備機構の調査によると、同センターへの相談社数や第三者承継成約件数は増加し続けているほか、経済産業省「企業活動基本調査」では、子会社・関連会社が増加した中小企業の割合は2012年から上昇しており、中小企業においてもM&Aが活発化していることが示されている。

まず、M&Aの実施効果について確認する。2017年度におけるM&Aの実施有無別に経常利益の推移をみると、2020年度以降において、「2017年度に実施した企業」の方が、「2017~2021年度の間一切実施していない企業」より、経常利益を向上させていることがわかる(図-8)。M&Aの実施直後は経営統合等にコストを要したものの、統合が進むにつれて実施効果が顕在化している可能性を示している。

次に、M&Aの満足度について紹介する。(株)帝国データバンクの調査で、M&Aの相手先との関係別に、M&A実施効果についての満足度を確認したところ、「他社事業の譲受・買収(買い手側)」「自社事業の譲渡・売却(売り手側)」のいずれにおいても、「満足」または「やや満足」と回答した割合が最も高いのは「同一の財・サービスを提供している競合他社」となった。販路拡大や生産設備の共有といったM&Aによるシナジー効果を見込みやすいことが要因であると考えられる。一方、「取引・資金交流がない企業、競合関係のない企業」を相手先とした場合は、満足度が低いとの結果が示されている。特に、「他社事業の譲受・買収(買い手側)」では、「やや不満」「不満」と回答した割合が高かった。相手先のビジネスモデルや経営実態を把握することが難しく、M&Aによるシナジー効果を見込みづらい可能性が考えられる。

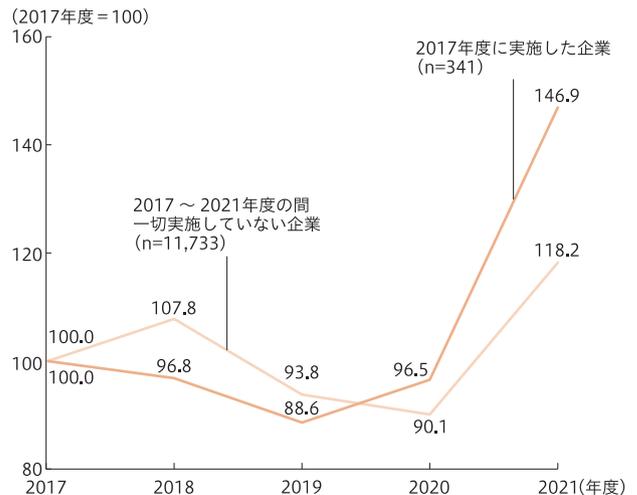
PMI(経営統合、Post Merger Integration)もM&Aの満足度を高めるために重要であると示唆されている。(株)帝国データバンクの調査によれば、買い手側企業へのアンケート結果において、M&A成立前に「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」をPMIとして取り組んだ企業や、M&A成立後に「相手先従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解」「相手先経営者とのコミュニケーションを通じた相互理解」をPMIとして取り組んだ企業が、M&Aによって高い満足度を得ていることがわかった。

■ 中小企業と間接金融 ■

ここからは、人材と並んで重要な経営資源となる「資金調達」について、その取り組み状況や効果などを分析する。

中小企業庁の調査によると中小企業向け貸出残高は、新型コロナウイルス感染症の拡大下に大幅に増加した。その後、資金繰り支援の一巡もあり増加率は縮小したが、足元では引き続き増加傾向にある。金融機関による金融

図-8 経常利益の推移 (M&Aの実施有無別)



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1 ここでいうM&Aの実施とは、「事業譲受」「吸収合併」を実施した場合、および「国内子会社」もしくは「海外子会社」を1社以上買収した場合をいう。
2 2017年度と比較した、2021年度までの経常利益の変化率をみたもの。
3 2017年度時点において、中小企業基本法による中小企業の定義に該当する企業について集計している。

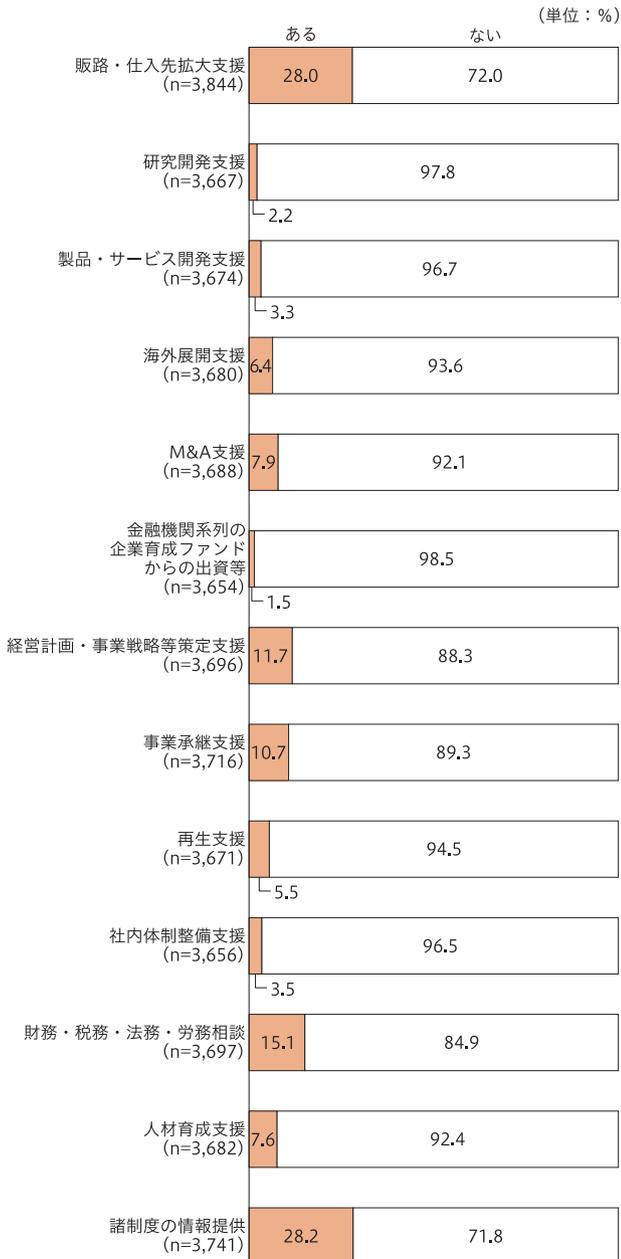
仲介機能は、依然として企業金融において不可欠な役割を果たしていると考えられる。

また、金融機関は、資金の出し手だけではなく、経営支援の担い手としても期待される。金融機関による経営支援の利用有無に関する企業へのアンケート調査について、2015年と2023年の結果を比較した(図-9、図-10)。これをみると、すべての経営支援サービスで「受けたことがある」と回答した企業が増えている。この結果から一概にはいえないものの、数年間で金融機関が経営支援に注力し、その取り組みが中小企業に浸透していることがうかがえる。

■ 中小企業とエクイティ・ファイナンス ■

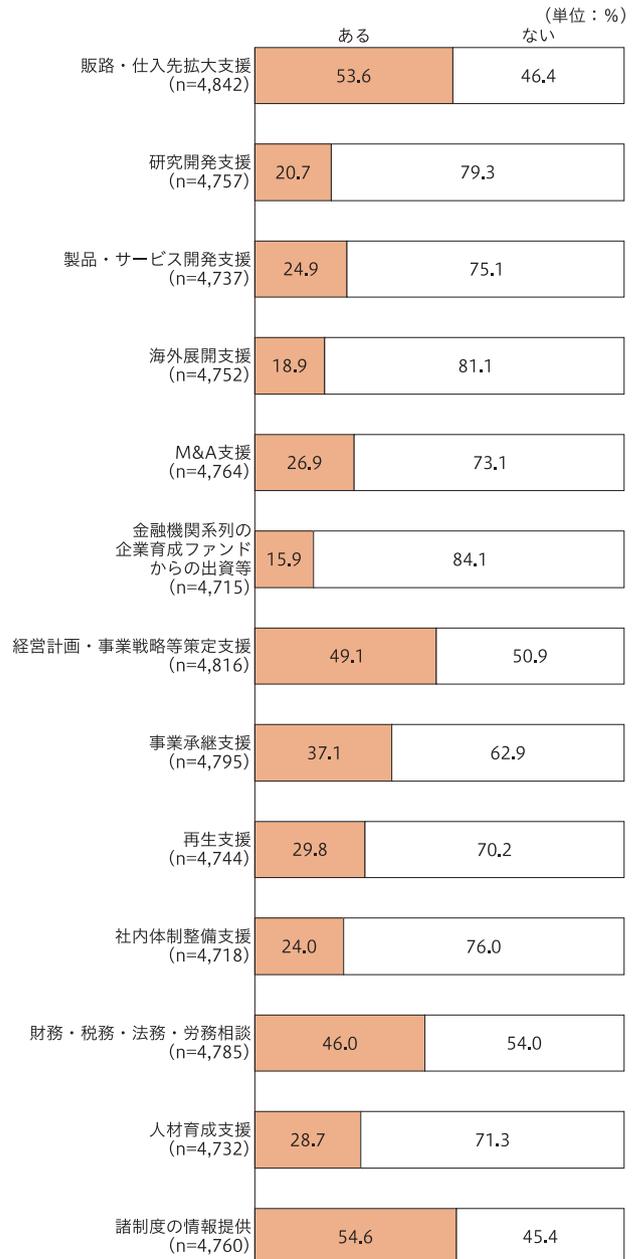
成長資金の調達方法として注目されているエクイティ・ファイナンスは、借入れと異なり定期的な償還が不要

図-9 中小企業における金融機関からの経営支援サービスの利用状況（2015年調査）



資料：みずほ総合研究所(株)（現：みずほリサーチ&テクノロジーズ(株)）「中小企業のリスクマネジメントと信用力向上に関する調査報告書」
 (注) みずほ総合研究所(株)「中小企業の資金調達に関する調査」(2015年12月)による調査結果を集計したもの。

図-10 直近3年間程度における、金融機関による経営支援の利用有無



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」
 (注) 「受けたことがある」は、調査時点（2023年）から直近3年間程度で金融機関から受けた経営支援の効果について、「効果があった」「効果はなかった」「どちらともいえない」と回答した企業の合計。

で、外部株主からの経営・事業面での支援も期待できることから、挑戦に適した手段だと考えられる。(株)帝国データバンクの調査によると、エクイティ・ファイナンスに期待するメリットは、「資金繰りが安定する」「返済不要の資金を確保できる」「金融機関からの評価が上がる」「出資者からの経営支援を受けられる」といった回答が多くなっている。

一方、エクイティ・ファイナンスは、間接金融に比べて出資者側のリスクが高いため、企業は自社の特徴や成長戦略、企業価値向上の道筋等を出資者に対して具体的かつ説得力をもって説明することが欠かせない。エクイティ・ファイナンスの活用に当たっては、ガバナンスの構築・強化を通じた組織的な経営の仕組みを適切に導入することが求められる。翻って出資者側においても、リスク低減のために出資先企業への経営支援に注力している姿がみてとれる。(株)帝国データバンクの調査で、企業がエクイティ・ファイナンスの出資者から受けている経営支援を確認すると、「資金繰り支援」が最も多く、次いで「経営面・財務面における助言」「経営管理（管理会計等）の強化」となっている。「特になし」と回答した企業を除くと、65%程度の企業が、出資者から経営支援を受けていることがわかった。

経営課題に立ち向かう小規模事業者

前述のとおり、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴い、経済社会活動の正常化が進むなかで小規模事業者の業況判断DIが足元では約30年ぶりの高水準を記録するなど、明るい兆しがみられる。一方で、小規模事業者は、中小企業と比べて売上不振の割合が高く、厳しい経営環境にある。このような状況のなかで、小規模事業者が売り上げを確保し、事業を持続的に発展させていくために

図-11 経営上の問題点（企業規模別、2023年10月-12月）

	売上不振	利益減少	原材料高	求人難	その他
小企業	34.7	18.1	17.0	14.7	15.6
中小企業	28.9	9.1	22.0	25.9	14.2

(単位: %)

資料：(株)日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査（小企業編）」「全国中小企業動向調査（中小企業編）」より中小企業庁作成

- (注)1 ここでいう小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人未満の法人および個人の事業者をいう。中小企業とは、(株)日本政策金融公庫取引先のうち、原則として従業員20人以上の企業をいう。
- 2 小企業における「その他」は、「設備老朽化等」「代金回収条件の悪化」「代金支払条件の悪化」「借入難」「その他」「特に問題なし」を合計したもの。
- 3 中小企業における「売上不振」は、「売上・受注の停滞、減少」をいう。「利益減少」は、「製品安や値下げの要請」「人件費や支払利息等の増加」を合計したもの。「その他」は、「生産能力の不足」「合理化不足」「代金回収の悪化」「借入難」「その他」を合計したもの。
- 4 小企業編の有効回答数は5,888企業、回答率は58.9%。中小企業編の有効回答数は4,978社、回答率は39.6%。

は、「ヒト・モノ・カネ」といった経営資源を活用していくことが重要になると考えられる。

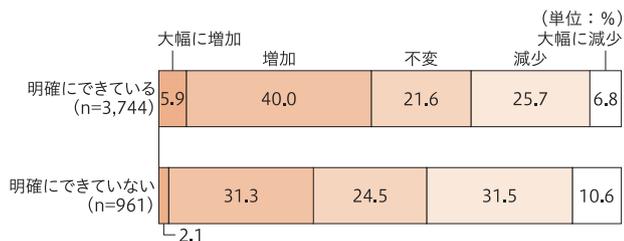
そこで、2024年の白書では、小規模事業者が直面する課題やそれに対応するための取り組みについて分析を行った。

■ 小規模事業者の経営課題 ■

企業規模別の経営上の問題点をみると、従業員20人未満の規模の小さい事業者は、中小企業と比べ「売上不振」の占める割合が高く、比較的厳しい経営環境にあるといえる(図-11)。

また、EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)の調査によると、小規模事業者が「特に重要と考える経営課題」として、「販路開拓・マーケティング」「人手不足」「資金繰り」等の経営課題を重視する傾向にあった。小規模事業者は、これらの課題に対応しながら、売り上げを確保し事業を持続的に発展させていくことが重要だと考えられる。

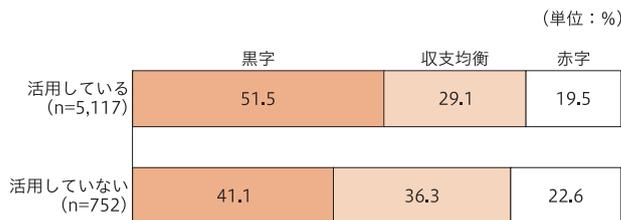
図-12 2023年の年間売上高見通し（顧客ターゲットの明確化状況別、2019年比）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング㈱「小規模事業者の事業活動に関する調査」

- (注) 1 2019年時点と比較した、2023年の年間売上高の見通しを確認した。
 2 年間売上高は、1月から12月にかけての売上高の合計。
 3 「2019年時点で事業を開始していない」と回答した事業者は除いている。
 4 「明確にできている」は、顧客ターゲットの明確化の状況について、「十分明確にできている」「ある程度明確にできている」と回答した事業者の合計。「明確にできていない」は、顧客ターゲットの明確化の状況について、「どちらともいえない」「あまり明確にできていない」「明確にできていない」と回答した事業者の合計。
 5 販路開拓に向けた取り組みについて、「取り組んでいない」と回答した事業者は除いている。

図-13 2023年の営業利益の見通し（支援機関の活用状況別）



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング㈱「小規模事業者の事業活動に関する調査」

- (注) 「活用している」は、事業活動における支援機関の活用状況について、「頻繁に活用している」「ある程度活用している」と回答した事業者。「活用していない」は、事業活動における支援機関の活用状況について、「どちらともいえない」「あまり活用していない」「活用していない」と回答した事業者。

うえで、顧客ターゲットを明確にすることが重要だと示唆される。

■ 小規模事業者の売り上げの

確保に向けた取り組み ■

企業が売り上げを確保するためには、自社が取り扱う製品・サービスの付加価値に見合った適正な価格を設定することが重要である。

(株)東京商工リサーチの調査によれば、個々の製品・サービスごとのコストを把握している事業者ほど、自社製品・サービスの優位性を価格に反映できていることがわかった。適正な価格を設定するためには、コストの把握が有効であることが示唆された。

また、販路開拓に取り組んでいる小規模事業者を対象として、顧客ターゲットの明確化状況別に、2023年の年間売上高見通しをみると、販路開拓に向けた取り組みを行っている事業者のうち、顧客ターゲットを「明確にできている」事業者ほど、2023年の売上高見通しについて2019年と比較して「大幅に増加」「増加」と回答する割合が高い傾向にある（図-12）。このことから、販路開拓を行う

中小企業・小規模事業者を支える支援機関

ここまでみてきたように、中小企業・小規模事業者は、物価高騰・人手不足など、引き続きさまざまな課題に直面しており、これらの経営課題の解決を支援してきた支援機関^(注2)の役割は今後も重要となる。2024年の白書では、支援機関の現状と課題、支援体制の強化について分析を行った。

■ 支援機関の活用状況 ■

支援機関の活用状況別に、小規模事業者の2023年の営業利益の見通しをみると、「活用している」事業者は、「活用していない」事業者よりも、営業利益の見通しが「黒字」となる割合が高い傾向にあることもわかった（図-13）。

支援機関の活用は、事業者の業績面に好影響をもたらす可能性があり、事業者にとって支援機関の存在は今後も重要であると考えられる。

■ 支援機関の抱える課題 ■

支援機関側も課題を抱えている。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)の調査によると、支援機関が事業者に対して支援を行う際の課題として、「支援人員の不足」(61.9%)、「支援ノウハウ・知見の不足」(56.6%)が上位を占めた。2019年と比較した1カ月の平均的な相談員1人当たり支援件数は、「増加した」が約6割となっており、相談員の業務負担が大きくなっている可能性が示唆される。

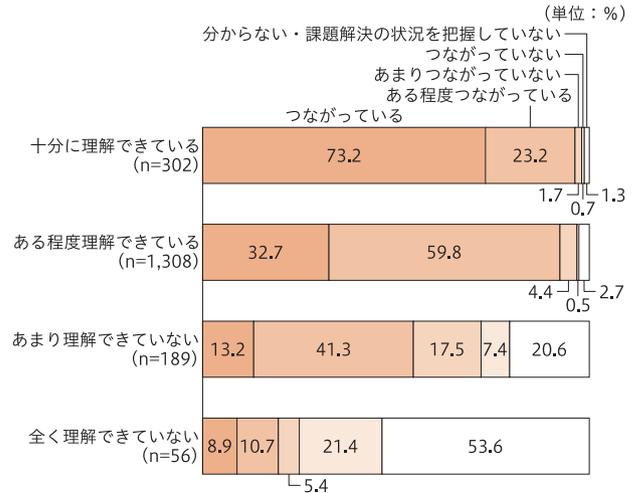
さらに、支援機関属性別に支援機関が単独で対応できる経営課題を確認したところ、「事業計画策定」「資金繰り」「経営改善」「創業」はすべての支援機関において対応できる割合が高い。一方で、「生産設備増強、技術・研究開発」「脱炭素化・GX」は割合が低く、支援機関ごとに対応できる経営課題には違いがあることが示唆されている。

■ 支援機関の体制強化 ■

前述のとおり、支援機関は、事業者から寄せられる相談件数が増加する一方、人手不足や支援ノウハウの不足といった課題を抱えている。支援機関が単独で対応できる経営課題にもばらつきがある様子が示唆され、支援機関同士の連携など、支援体制強化に取り組むことが重要である。EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)の調査で、他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果を確認したところ、約9割の支援機関が他支援機関と連携することが経営課題の解決に「つながっている」「ある程度つながっている」と回答している。

また、他機関に対する理解度別に、他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果を見ると、他機関について理解できている支援機関ほど、支援機関同士で連携することが経営課題全般の解決に「つながっている」と回答する割合が高い(図-14)。他機関との連携に当たっては、

図-14 他機関との連携が経営課題全般の解決に与える効果(他機関に対する理解度別)



資料：EYストラテジー・アンド・コンサルティング(株)「中小企業支援機関の現状と課題に関する調査」
(注)「他機関に対する理解度」は、他の支援機関が実施している支援の内容や、経営課題に応じて構築している支援体制に対する理解度。

連携相手に対する理解度を高めることが重要とも示唆されている。

以上、2024年版白書を紹介してきた。本レポートが、激しい環境変化のなか、中小企業・小規模事業者が小さな取り組みでも行動を起こしていくこと、また、それらを支える支援機関の日頃の活動の一助となることを願っている。白書本文では、本レポートで割愛した分析を多数掲載しているほか、企業事例も豊富に取り上げており、ご一読いただければ幸いです(注3)。

(注1) 中小企業庁が2022年5～6月、9～11月において全国15万社、2023年4～5月、10～12月において全国30万社の中小企業等を対象にアンケート調査を実施。
(注2) ここでの「支援機関」とは、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、金融機関、税・法務関係士業・中小企業診断士・コンサルタント等の認定経営革新等支援機関等を指す。
(注3) 中小企業庁のホームページでは白書の全文や解説動画などを掲載している。詳しくは<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo>を参照。



エンジニア業界のハブとなるバー



(同)ZEN 代表社員 井出 翔陽

いでしょうひ

2000年生まれ。関西学院大学商学部在籍。大学2年生のときに、ビジネスプランコンテストへの出場をきっかけにプログラミングを始める。エンジニアとしてインターンやアルバイトを経験したのち、2022年にHACK.BARを創業。2023年に(同)ZENを設立。

企業概要

- ▶ 創業
2022年
- ▶ 資本金
20万円
- ▶ 従業者数
5人
- ▶ 事業内容
エンジニアが集まる
バーの運営
- ▶ 所在地
兵庫県神戸市中央区中山手通
2-10 ほらふきビル4F
- ▶ 電話番号
080(6152)3542
- ▶ URL
<https://zen-llc.co.jp>

車輪の中心部分を意味するハブという言葉は、多くの航路が集中するハブ空港のように、結節点という意味で使用されることがある。コミュニティの文脈では人と人をつなげる橋渡し役である。

(同)ZENが運営するバーは、エンジニア業界で人や企業をつなげるハブとなり、交流を促進する存在となることを目指しているという。代表の井出翔陽さんに詳しい話をうかがった。

顧客もスタッフも エンジニア

— 変わったバーを運営されているそうですね。

プログラマーやシステムエンジニアなど、ITにかかわるエンジニアをターゲットにしたバーです。「HACK.BAR」という店名で、兵庫県神戸市の三宮駅から徒歩10分のところにあります。カウンター席が9席、テーブル席が6席と狭めのスペースで、照明は暗めに抑え、エンジニアが夜な夜な集まる隠れ家のような空間をイメージしました。

ウイスキーやジンなどのほかに、

17種類の「プログラミングカクテル」を用意しています。プログラミング言語のイメージを味や色で表現したオリジナルのカクテルです。例えば、歴史の長い「C」というプログラミング言語は懐かしく感じる方が多いので、グレープフルーツを使った甘酸っぱい味にしています。自分が使っているプログラミング言語のカクテルを頼む人も多く、注文をきっかけに、ほかのお客さまとの会話が始まることもあります。

スタッフも全員がエンジニアです。わたしはまだ大学生ですが、アプリ開発の経験があり、手が空いているときにホームページの作成やシステ

ム開発を請け負っています。店長を任せている人は大学院で情報セキュリティに関する暗号理論の研究をしていますし、ほかのスタッフもプログラミングやソフトウェアなどについて詳しいです。皆、来店するエンジニアとの交流を楽しみながら働いています。

——客層についてもう少し詳しく教えてください。

職種はさまざまですが、お客さまの9割以上がエンジニアの方です。3カ月に1回以上訪れてくれるリピーターは67%を占めています。ただ、地元の神戸市で働いている方ばかりではありません。神戸市以外の関西圏、あるいは関東圏などほかの地域から、出張などの機会に来られる方も多いです。

わざわざ遠方から来てくれるのは、エンジニア同士が交流できる珍しいバーだからだと思います。当店がSNSなどで発信する情報をみた方が、一度来てみたかったと足を運んでくれ、ほかのお客さまやスタッフと技術的な話で盛り上がっています。会話に参加しなくても、聞いているだけで勉強になり、知識を深められるようです。

国内だけではなく海外から来られる方もいます。エンジニアが集まるバーは海外でも珍しいらしく、米

国のある大手IT企業の社内掲示板で、当店が日本に旅行に行く際の面白い訪問先として紹介されたことがあるそうです。

——これまでになかったバーということですね。

エンジニアの方が自宅や職場以外にリラックスして過ごせる店になればいいなと考えています。気軽に寄れる場所にするために、高価なお酒はほとんど置かず、プログラミングカクテルも1杯700円で提供しています。ほかのエンジニアとの交流を目的に訪れる方が多く、お酒をたくさん飲まれる方はあまりいません。

客単価が高くない点が悩ましいところですが、エンジニアが集まるバーという価値を生かして、企業とエンジニアを結びつけ、収益性を高めています。具体的には、エンジニアとの接点をもちたい企業にスポンサーとなってもらっています。提供していただく金額に応じて、プラチナ、ゴールド、シルバー、ブロンズの四つのランクを設け、ランクに応じた特典を用意しています。最上位のプラチナの場合、店内での広告掲載のほか、従業員を当店の一日店長にしたりエンジニアを集めたタイアップイベントを開催したりできます。イベントでは、参加者

を20歳代に限定するなどの条件を設定でき、求めるターゲットに効率的にアプローチできると好評です。

即断即決で在学中に起業

——井出さんがエンジニアの道に進もうと思ったきっかけを教えてください。

大学2年生のときにビジネスプランコンテストに応募したことがきっかけです。大学に提出する書類や課題のスケジュールを管理するスマートフォンのアプリのアイデアを考え、実現するために、独学でプログラミングを始めたのです。

コンテストは残念ながら入賞できませんでした。アプリを完成させて実際に学生に使ってもらった経験などから、自分で製品を生み出せるプログラミングの面白さにすっかりはまりました。

勉強のために、インターネットサービス会社のインターンシップに応募してエンジニアとして働いたり、仲間を集めるために、プログラミングを学ぶ学生団体を立ち上げたりもしました。学生団体の代表を務めたのは最初の1年間だけでしたが、SNSを活用したメンバー集めや支援金を得るための大学へのプレゼンテーションなど、バーの経営に役立つ経験ができました。



コード部分が変更できる当初のホームページ

——バーを始めたのはなぜですか。

エンジニアとしての限界に気づいたからです。プログラミングをするなかで、すでに世の中にあるものの類似品をつくり出すことはできても、まったく新しい発想で製品をつくり出すことはできませんでした。

大学で起業に関する講義を受けたりビジネスプランコンテストに参加したりした経験から、事業のアイデア次第で大きな成功が期待できる起業に憧れはありました。しかし、エンジニアとして起業しても、独自の製品を生み出せなければ、事業を大きくすることは難しいでしょう。起業を成功させるために、ほかのビジネスを探すことにしました。

とはいえ、まだ大学生で、働いた経験も少なく、エンジニア以外でできることは限られます。これまでの経験を踏まえて思いついたのが、エンジニアが集まるバーでした。調べてみると、エンジニアに相談できるというバーが東京にあるだけで、エンジニアが集まることをコンセプト

にしたバーはありませんでした。プログラミングの仲間が欲しかったわたしのよう、ほかのエンジニアと交流したい方が来店してくれるのではないかと考えました。

——在学中に起業しなくてもよかったのではないですか。

わたしは、「思いついたら即行動」を信条にしています。バーテンダーの経験はありませんでしたが、まずはやってみようと考えました。お店を持っていそうな知り合いに片っ端から連絡したところ、テーブルや椅子がそろった店舗を借りられました。そこから、1カ月後の開店を目指して準備を進めました。2022年のことです。

準備を進めるなかで最も重要だと考えたのが、どのようにしてエンジニアの方に店を知ってもらうかです。通りがかりの客に向けた普通の飲食店ではありません。せっかく開店しても、認知されなければ、ねらった客層は来てくれないでしょう。資金はなく、多額の広告費をかけることができないため、SNSを活用することにしました。ただし、多くの人に知ってもらうには、発信した情報が話題にならないといけません。

そこで、エンジニアに注目されるようなホームページをつくりました。アクセスすると、ホームページを構

成するプログラムコードが画面上に次々と流れるように表示されるものです。コードの一部を書き換えるとホームページのデザインが即座に変わる仕掛けを組み込んだこともあって、ねらいどおり大きな話題となり、初日からたくさんのエンジニアの方が来店してくれました。

店舗を増やし 文化をつくりたい

——順調なスタートですね。

そう思っていたのは最初だけでした。リピーターを獲得できず、オープンから1カ月経ったときには、開店休業の状態に陥りました。当時、お客さまから「学生の文化祭出店だよね」といわれたことが強く印象に残っています。実際、お手拭きを出さないなど接客は不十分でしたし、プログラミングカクテルは毎回、適当なレシピで提供していました。同じカクテルを頼んでも、味がまったく違うといったありさまで、お客さまが離れてしまうのも当然です。

そこで、2週間休業して、経営を一から見直しました。店の外に営業時間等を記載した看板を出したり、話題性重視のホームページとは別にわかりやすいホームページもつくったりして、バーとしての体裁を整えました。エンジニアバーならではのプログラミングカクテルも、レシピ

をしっかりと考えてプログラミング言語のイメージに紐づけたものになりました。

また、モバイルオーダーシステムを独自に開発しました。エンジニアが経営するバーですから、アナログに口頭で注文を聞いたり他社のオーダーシステムを使ったりしては面白くありません。システムを利用する際に年齢や職種などの情報を任意で登録してもらうかたちにして、お客さまのデータベースも簡単に作成できるようにしました。集めた情報は、当社の価値をスポンサーとなる企業にアピールする際に大いに役立っています。

こうして経営体制を改めて営業を再開すると、徐々に来店数は安定してきました。エンジニアが集まるバーというコンセプト自体は間違っていないと確信できました。

— 今後の目標はありますか。

英国などには地元の人たちの社交場となるパブの文化があるそうです。当店もエンジニアのための社交場となり、バーで気軽に交流する文化を生み出したいと思っています。そこで、全国各地での出店を考えています。1店舗だけでは、個性的な店だというだけで、文化とはいえませんから。

スポンサー制度やモバイルオー

ダーシステムは、そのための準備でもあります。一般的なバーでは、顧客はバーテンダーの人柄や会話を気に入って来店しているケースもあります。いってみれば属人的な要素で売り上げがあがっている状態で、当店もそうではないと言い切れません。当初の2年間は一人で経営していましたが、わたし以外のスタッフでも店を運営できるようにしなければ、多店舗展開はできません。

スポンサー収入で誰が店を任せられてもある程度の収益を確保できるようにし、経験がなくてもカクテルをつくれるようにモバイルオーダーシステムを改善して注文受付画面でレシピを確認できるようにしました。

一方で、バー本来の魅力である接客や会話といった人が担う部分をないがしろにするつもりはありません。



独自開発したモバイルオーダーシステム

店長とは、店の営業利益の一定割合を支払う契約を交わしています。来店客の増加が自身の収入につながるため、来店客自身が発表する気軽な勉強会を開催するなど、精力的にイベントを実施して、当店のファンを増やす活動を行って来ています。

2024年9月には大阪店をオープンし、東京での出店も計画中です。ゆくゆくは海外にも進出して、エンジニアがバーに集まる文化を世界中に築きたいです。

聞き手から

エンジニアのように日々技術革新が進む業界では、成長するために積極的に最新の情報を集める必要がある。昨今ではインターネットを活用した情報交換が盛んだが、リアルでの交流を通じて情報を交換したい人もいる。こうした場合、勉強会への出席が一つの手段となるが、やや堅苦しい。

そこで代替的な手段として同社が提示したのが、バーという場だった。プログラミングと飲食店という異色の組み合わせはユニークではあるが、それだけでは「ウケねらい」で終わってしまいかねない危うさがある。同社も一度は壁にぶつかったが、そこから社交場という本質的な価値を見出し、スポンサーを巻き込んだことでビジネスに奥行きを加えた。起業は入り口のアイデアがすべてではない。事業は進化させることができるのだ。

(中野 雅貴)



第111回

小企業の決算状況は持ち直しが続くも 売り上げと採算の回復度合いに差

～小企業の決算状況調査結果(2023年度)～

当研究所が2024年6月に実施した「小企業の決算状況調査」の結果をみると、2023年度決算において、前年度と比べて売り上げが「増加」した企業の割合は40.1%と、前回調査(38.0%)から上昇した。採算が「黒字」の企業割合も39.6%と、前回調査(36.5%)を上回った。売り上げと採算の状況は、いずれも2020年度をボトムとして回復基調にあるものの、その度合いには差がみられる。

売上DIは堅調に推移

「小企業の決算状況調査」(以下、本調査)は、原則従業員20人未満の小企業を対象に、決算における売り上げや採算の状況を把握するために実施している。当研究所の「全国中小企業動向調査・小企業編」(以下、動向調査)の付帯調査として、毎年6月に行っている。

本調査の分析対象は、12月から3月に決算期末を迎えた企業である。2023年度調査では、2023年12月から2024年3月を決算期末とする法人1,340企業と、2023年12月末時点の数字で確定申告を行った個人1,843企業の計3,183企業を分析対象とした。

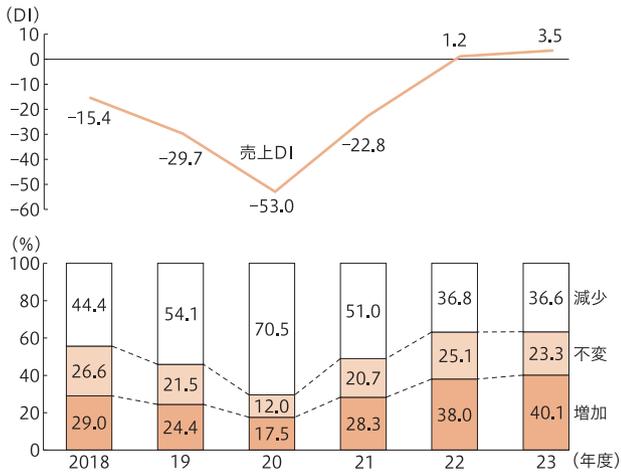
図-1は、売り上げ状況の推移を示したものである。前年度と比べて売り上げが「増加」した企業の割合は40.1%と、前回調査(38.0%)から上昇した。他方、「減少」した企業の割合は36.6%と、前回調査(36.8%)か

ら小幅に低下した。その結果、売上DI(売り上げが前年度と比べて「増加」した企業割合-「減少」した企業割合)は3.5と、2008年度の調査開始以来最も高い水準となった。上昇は前年と比べると緩やかであるものの、回復基調が続いている。

売上DIを押し上げた主な要因は、二つ挙げられる。一つ目は、新型コロナウイルス感染症の5類移行である。2023年5月以降、感染対策は個人や企業の判断に委ねられ、一律に行動制限を課せられることはなくなった。人流の増加とともに、コロナ禍で抑制されていた需要が回復し、経済活動の正常化が一段と進んだ。

二つ目は、好調なインバウンド需要である。2022年10月に入国制限が緩和されると、円安の影響も相まって、2023年の訪日客数はコロナ禍前(2019年)のおよそ8割にまで回復した。さらに、訪日客1人当たりの国内における年間旅行消費額も過去最高となっており、活発化した消費が企業の売り上げ増加に寄与した。

図-1 売上状況の推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の決算状況調査」(表、図-2、4も同じ)

- (注) 1 2023年度調査は、法人では2023年12月～2024年3月を期末とする企業、個人では2023年12月末時点の数字で確定申告を行っている企業を分析対象とした(表、図-2、4、5も同じ)。
 2 売上DIは、前年度と比べて「増加」と回答した企業割合から「減少」と回答した企業割合を差し引いた値(表も同じ)。
 3 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある(図-2、5も同じ)。

業種別にみると、製造業と非製造業で明暗が分かれた(表)。非製造業のうち、特に飲食店・宿泊業(27.6)や運輸業(25.6)で高い水準となっている。前述した二つの要因による恩恵が大きかったのだろう。他方、製造業(-11.3)はDIが低下し、マイナス水準となった。欧米の利上げや中国の景気減速懸念などを背景に、設備投資の調整局面が続いたことで、機械関連が低調だった。

採算状況の回復は道半ば

次に、採算の状況を確認しよう。2023年度の採算の実績をみると、「黒字」企業割合は39.6%と、前回調査(36.5%)から上昇した(図-2)。他方、「赤字」企業割合は32.7%と、前回調査(35.5%)から低下した。その結果、採算DI(「黒字」企業割合-「赤字」企業割合)は

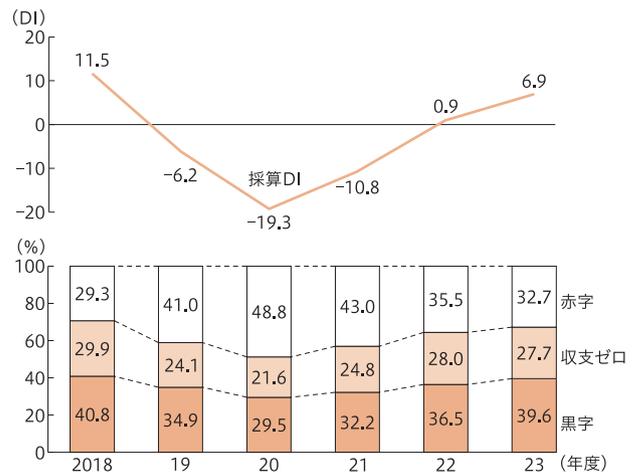
表 売上DIと採算DIの推移(業種別)

(単位: DI、ポイント)

	売上DI			採算DI		
	22年度(前期)	23年度(今期)	今期-前期	22年度(前期)	23年度(今期)	今期-前期
全業種計	1.2	3.5	2.3	0.9	6.9	6.0
製造業	5.1	-11.3	-16.4	9.3	4.9	-4.4
非製造業	0.6	5.7	5.1	-0.3	7.2	7.5
卸売業	10.1	-2.2	-12.3	16.4	17.2	0.8
小売業	-5.4	-4.1	1.3	-1.4	0.6	2.0
飲食店・宿泊業	11.5	27.6	16.1	-21.5	-1.0	20.5
サービス業	-5.2	-0.4	4.8	4.7	10.1	5.4
情報通信業	-10.0	2.6	12.6	29.0	13.2	-15.8
建設業	-5.2	1.4	6.6	9.8	20.1	10.3
運輸業	21.6	25.6	4.0	14.9	15.4	0.5

(注) 採算DIは、「黒字」と回答した企業割合から「赤字」と回答した企業割合を差し引いた値(図-2も同じ)。

図-2 採算状況の推移(全業種計)

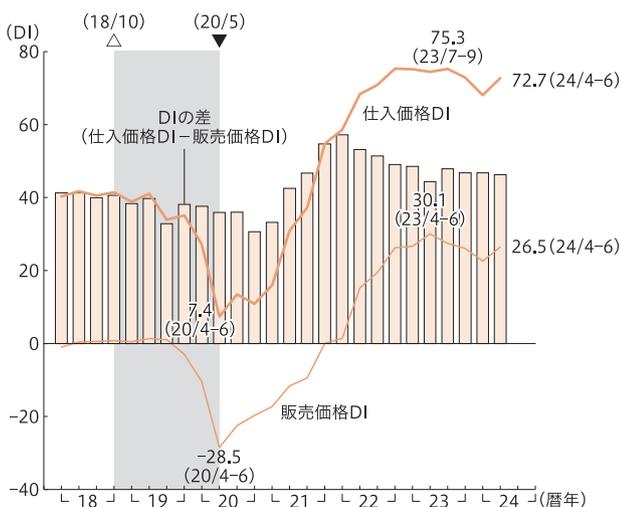


前回調査(0.9)から上昇し、6.9となった。

業種別にみると、非製造業は上昇した一方、売り上げの停滞が響いた製造業は低下した(前掲表)。非製造業のうち、情報通信業を除くすべての業種でDIが上昇したものの、水準にはばらつきがある。とりわけ飲食店・宿泊業(-1.0)や小売業(0.6)などで苦戦が続く。

また、本調査では採算の変化についても尋ねている。図には示していないが、採算が前年度から「改善」した

図-3 販売価格DIと仕入価格DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」（図-5も同じ）

（注）1 DIは前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合。
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。

企業の割合が23.0%だったのに対し、「悪化」した企業の割合は32.9%となっており、利益が減少した企業の方が多い。売り上げと同様に前年度からの変化でみると、採算状況はいまだ回復途上にあるといえよう。

採算の回復が遅れている要因の一つに、仕入価格の高騰がある。2023年は金属素材や石油化学製品、食料品などさまざまな原材料や商品が値上がりし、高止まりが続いた。加えて、燃料費の負担増加も深刻である。9月にはガソリンの全国平均価格が、現行の調査方法となった1990年以降の最高値を記録した。実際に、動向調査の仕入価格DIと販売価格DI（前年同期比で「上昇」企業割合-「低下」企業割合）をみると、仕入価格DIは2023年7-9月期に、2008年の調査開始以来最高値に並ぶ75.3となり、その後も高い水準にとどまっている（図-3）。

販売価格DIに目を向けると、2023年4-6月期に調査開始以来最も高い30.1となったが、仕入価格DIには遠く及ばない。顧客離れや取引先との関係悪化などの懸念

から、値上げに踏み切れないケースもあるのだろう。この結果、二つのDIの差（仕入価格DI - 販売価格DI）は、2022年1-3月期期の57.2をピークに縮小傾向にあるものの、そのペースは鈍化している。

また、仕入価格に含まれないコストの問題もある。例えば、光熱費である。政府による激変緩和措置が講じられたものの、資源高の影響で電気やガスの価格は高い水準で推移した。人件費の負担も大きい。物価高や人手不足などを背景に、小企業においても賃上げ圧力が高まりつつある。なかには収益が改善していないにもかかわらず、従業員を確保するためにやむを得ず賃上げを行った企業も少なくない。調査先からは、こうしたコストの増加を嘆くコメントが数多く寄せられており、経営者の悩みの種となっている。

仕入価格やコストの上昇はすぐに落ち着くとは考えにくく、上昇分を自社で吸収するにも限界がある。販売価格に上乗せできなければ、小企業の収益環境は一層厳しくなるだろう。

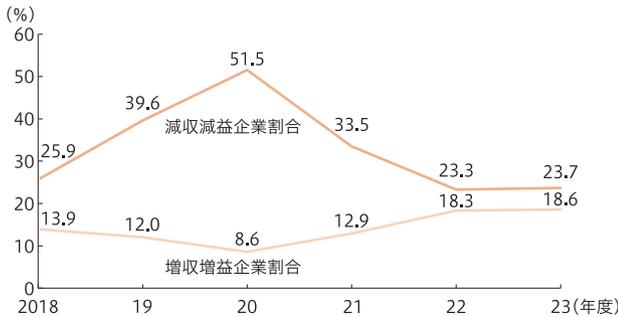
価格転嫁の進展が業績向上の鍵

ここからは、売り上げと採算をクロス集計した結果に着目する。前年度と比べて売り上げが「増加」かつ採算が「改善」した企業を増収増益企業、売り上げが「減少」かつ採算が「悪化」した企業を減収減益企業として、全体に占める割合をみていこう。増収増益企業割合は18.6%と、前回調査（18.3%）から0.3ポイント上昇した（図-4）。他方、減収減益企業割合も23.7%と、前回調査（23.3%）から0.4ポイント上昇した。

増収増益を果たした企業とそうでない企業の違いは何か。動向調査において、価格転嫁の状況について尋ねた結果から、業績を向上させた要因の一つがみてとれる。

図-5は、仕入価格とエネルギーコスト、人件費につ

図-4 増収増益企業割合と減収減益企業割合の推移(全業種計)



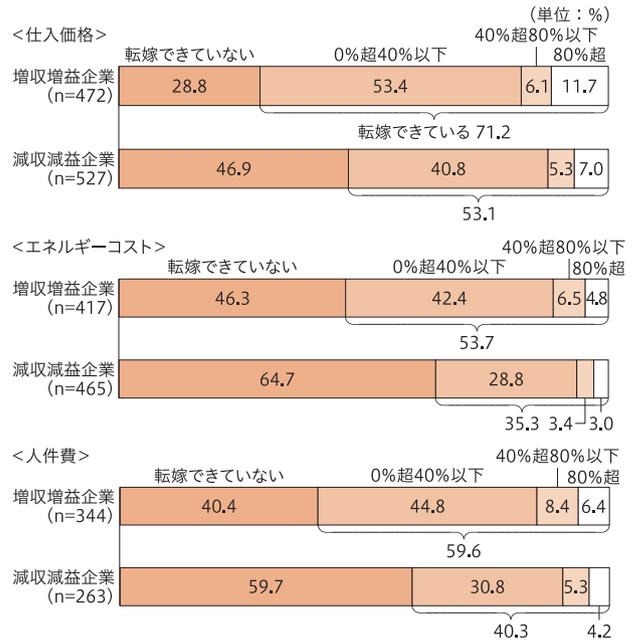
(注) 1 増収増益企業割合は、売り上げについて前年度と比べて「増加」、かつ採算について前年度と比べて「改善」と回答した企業の割合。
 2 減収減益企業割合は、売り上げについて前年度と比べて「減少」、かつ採算について前年度と比べて「悪化」と回答した企業の割合。
 3 売り上げの変化と採算の変化のいずれにも回答のあった企業について集計したもの。

いて、それぞれの上昇分をどの程度販売価格に転嫁できているかを示したものだ。まず増収増益企業をみると、「転嫁できている」企業割合は仕入価格、エネルギーコスト、人件費の順に71.2%、53.7%、59.6%となっており、半数以上の企業が多少なりとも価格転嫁できていることがわかる。調査先からは、「溶剤やハンガーの仕入価格が上がっているが、その分販売価格を上げたので業績は好調だ」(クリーニング業)、「発注者と交渉して、労務費の増加分を受注価格に上乘せすることを認めてもらった」(床・内装工事業)といったコメントが寄せられた。

他方、減収減益企業の「転嫁できている」企業割合は仕入価格から順に53.1%、35.3%、40.3%と、いずれも増収増益企業より大幅に低い。思うように価格転嫁ができていないために、販売単価は伸びず、利益も圧迫されているのだろう。調査先のコメントのなかには、「同業者が販売価格を据え置いているので、自社だけ上げると取引が減ってしまうおそれがある」(食料品卸売業)、「昨年値上げしたばかりで、そのうえ光熱費や人件費まで料金に反映できない」(日本料理店)といったものがあった。

ただし、増収増益企業においても課題は残る。各コス

図-5 価格転嫁の動向(全業種計、業績グループ別)

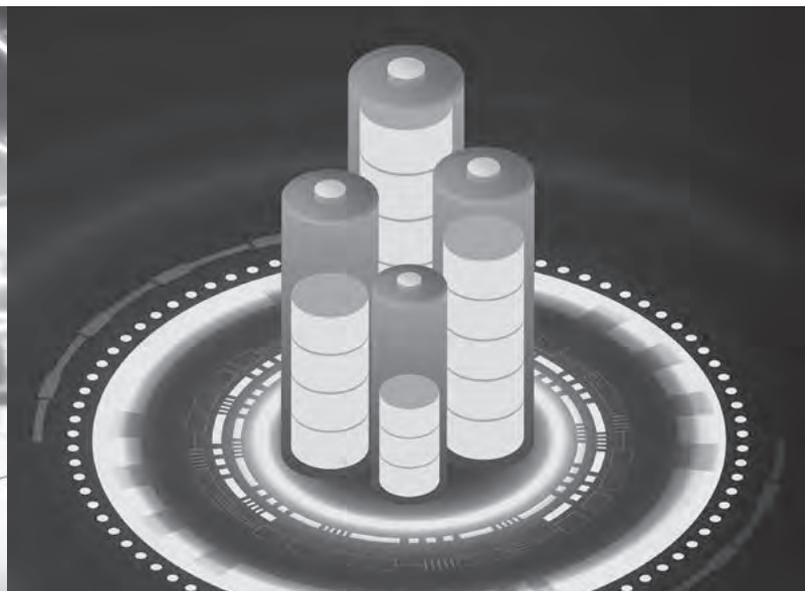


(注) 1 「主な商品や原材料の仕入価格」「電気代などのエネルギーコスト」「人件費」それぞれについて、上昇分を販売価格にどの程度転嫁できているかを尋ねたもの。
 2 nは回答数。

トの転嫁率は「0%超40%以下」が最も多く、「80%超」となると非常に少ない。適切な価格転嫁の実現には、原価データや価格の算定根拠を示す、あるいは既存の製品やサービスを改良するといった、交渉を有利に進めるための工夫が必要である。

2023年は、経済活動の再開とともに活発化した消費が追い風となり、決算状況は持ち直しが続いた。しかし足元では、長引く物価高によってその勢いに陰りがみられ、原材料高・コスト高が重く乗しかかる。売り上げが低迷すれば、採算の回復がさらに遅れ、決算状況も再び悪化に転じかねない。小企業が持続的な業績回復を実現できるかどうか、重要な局面を迎えている。(青野一輝)

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

第3回
(全4回)

他社との連携や製品の標準化で納期を短縮

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)

本連載では、蓄電池の製造装置メーカーとして活躍する中小企業を取り上げる。蓄電池の製造工程は「電極製造」「セル組立」「検査」の三つに分類できる。第2回では、電極製造に用いる製造装置を手がける中小企業の取り組みを紹介した。第3回ではセル組立、検査の工程で使用する製造装置をつくる中小企業2社の事例を紹介しよう。

蓄電池の製造速度を上げる積層機に強み

長野オートメーション(株) (長野県、従業員数190人) は、1981年創業の自動化生産装置メーカーである。電池業界をはじめ、自動車業界や電機業界などの生産ラインをオーダーメイドでつくっている。リチウムイオン電池の製造工程では、セル組立に使う装置を手がけている。セル組立に係る装置をまとめて製造することが多いが、特に取引先に好評なのが電極とセパレーターをまとめる積層機である。

リチウムイオン電池のセルには、円筒形、角形、ボタン形、ラミネート形などがある。それぞれの形状に合わせ

て、電極やセパレーターといった部材をまとめる。円筒形などは、部材を重ねて巻き取る巻回けんかいという方法でまとめた後、アルミのケースに挿入する。ラミネート形は、部材をお菓子のミルフィーユのように重ねる積層という方法でまとめた後、フィルムで包む。薄いラミネートフィルムで包装するため、電池モジュールの体積密度を向上させやすい。

一般的な積層工程はセパレーターを間に挟みながら、正極と負極を交互に重ねる。これを枚葉式まいようと呼ぶ。このとき、重ねる位置がずれて正極と負極が接触すると、充電したときにショートしてしまう。電極やセパレーターは、数十マイクロメートルの薄い素材なので、作業の途中でしわができたり、破けたりと、扱いが難しい。

積層方法には枚葉式のほか、正極を袋状のセパレーターに包んでから負極と交互に重ねる袋詰め式、帯のように長いセパレーターを折りたたみながら折れ目に合わせて正極と負極を挟み込む葛折^{つづら}り式がある。

このように、電極積層の工程には複数の方法がある。ここが、セルの形状によってつくり方が変わらない電極製造工程や検査工程との違いである。「電極積層の方法は各メーカーのセル設計や生産能力により違いがあるため、当社の製造装置が活躍できる余地がある」と、同社の代表取締役社長の山浦研弥さんは話す。

同社は枚葉式、袋詰め式、葛折^{つづら}り式それぞれに対応した積層機を製造できる。共通する強みは、スピードと精度を両立する点だ。例えば、袋詰め式の積層機であれば、1秒間に電極2枚とセパレーター2枚を重ねられる。2013年に開発した枚葉式の積層機は、当時の従来品に比べて1時間当たりで2倍の電極を積層できると話題になった。これだけのスピードを実現しながら歩留まりが高いのは、画像処理による位置決めや正確な部材の搬送など、センサーやモーターを制御する技術を確立できているからである。

これを可能にするのが制御設計の技術者たちだ。同業他社では電気系統の制御を担う設計業務を外注に出すケースが多いが、同社では約40人いる制御設計の技術者が担当する。約50人いる機械設計の技術者と同程度の人数を確保することで、機械設計から制御設計、製造まで一貫して行える。それぞれの技術者は現場で装置を前に打ち合わせをし、機械を完成させることで技術を蓄積している。

同社が装置を製作する際に大事にしていることは、取引先の要望する生産能力に対して、できる限り小さい装置開発を目指すことである。機械設計から製造まで、常にサイズダウンを意識している。装置が小さくなればその分、取引先の工場内のスペースを有効活用できるようになる。生産スペース効率を上げることができれば、工場の作業環境を維持するための電力消費を削減できる。



蓄電池生産設備が並ぶ長野オートメーション(株)の工場内

他社との連携によって提供を早める

受注から納品までは、平均して6カ月かかる。設計に2カ月、部品や材料の調達に2カ月、製造に2カ月が一般的だったという。ただし、コロナ禍以降、部品の納期が長期化した影響もあり、12カ月以上の製作期間を有することもある。納期は短ければ短いほど取引先に喜ばれる。特に電池業界では蓄電池の開発競争が激化しているため、必要な製造装置をできるだけ早く手にとりたいというニーズがある。取引先の期待に応えるため、同社はこれまで納期の短縮に向けた取り組みを進めてきた。

電池業界の取引先から納期を短縮する取り組みとして評判なのが、パートナー企業との連携である。これまで電池業界では、電池メーカーが生産工程ごとに製造装置メーカーに発注し、すり合わせを行ったうえで製造ラインをつくっていた。しかし、最近では電池メーカー側での生産計画の負荷増大により、製造装置メーカーに調整を任せたいと期待されている。そのニーズに応えるため、同社は生産工程ごとに装置製作のフォーメーションをパートナーと組み、セル組立の製造ライン一式の製作を実現している。

同社が取引先の要望を聞いたうえで製造ライン全体をデザインし、必要な装置の製造の進捗管理まで行う。取引先の手間が減るだけでなく、すり合わせにかかる時間を減らすことで納期も短くなる。そのため、装置単体での受注より、製造ラインとしての受注の方が増えている。

蓄電池を客観的に評価できるデータを提供

1989年に創業した東洋システム(株) (福島県、従業員数130人) は、蓄電池の開発をサポートする事業を展開している。メインとなるのは、蓄電池の充放電を評価する装置の製造事業、蓄電池の評価を請け負う受託評価事業の二つである。事業の核になるのが、充放電評価装置だ。リチウムイオン電池の製造工程でいうと、充放電・エージングの工程に使う検査装置に当たる。蓄電池と装置をつないで充放電を行い電圧や電気容量などを計測する装置である。検査装置は、量産した蓄電池の充放電が基準値と比較して異常がないかなどを検査するための装置であるのに対して、評価装置は、開発中に試作した蓄電池を評価するための装置である。例えば、検査の基準値を決める際に何度も充放電してデータを集めたり、試作した蓄電池と既存の蓄電池を比較したりするために使う。

同社は充放電評価装置に特化している。評価する蓄電池は、パソコンや携帯電話用のリチウムイオン二次電池から、電気自動車 (BEV) やハイブリット自動車 (HEV) 用の全固体電池まで幅広い。最近ではBEV用が多くなっている。

同社の装置の強みは、さまざまなシチュエーションを再現できることだ。蓄電池は搭載される機器の使い方や使う環境によって、電圧や電気容量が変わるからである。代表取締役の庄司秀樹さんによれば、同社の装置は「首都高を毎日走る乗用車で使うケースや、東京から北海道まで走るトラックで使うケースなど、さまざまなシチュ

エーションを再現できる」という。シチュエーションの再現には電気の流れを抑え、自在に変更できる電子制御回路を使う。例えば、パソコンから制御装置へ必要な電流値を指示することで、放電時の電流を10アンペアから500アンペアに切り替えるなどして使用環境を再現する。温度もマイナス60度から100度まで設定できる。実態に近い状態でどれだけ充放電できるかを確認し、蓄電池の寿命などを割り出す。

通常、1台に一つの電流レンジという評価装置が多いが、同社の装置には複数の電流レンジを内蔵している。例えば、三つの電流レンジがある場合、1~5アンペア、5~50アンペア、50~500アンペアと、大きさが異なる電流レンジを切り替えて使うことでシミュレーションを行う。これにより幅広い条件のデータを測ることができる。

電流を読み取る精度も重要だ。例えば、電流の小さな変動から蓄電池の異常を発見できることがあるからだ。そこで鍵になるのが電流を測るセンサーである。同業他社では外注に出すことが多いが、同社は内製化している。蓄電池の評価のために開発したもので、微弱な電流から大きい電流まで正確に検出できる。センサー単体で販売することがあるほど、精度の高さに定評がある。

評価装置が示すのはあくまで数値である。数値の優劣を評価するのは、取引先である電池メーカーや材料メーカーの開発者だ。ただ、比較できるデータがなければ良しあしを判断できず、開発が進まない。同社は、開発した蓄電池を客観的に評価できるデータを提供することで、蓄電池の開発を後押ししている。

取引先のニーズに合わせた事業展開で成長

同社は計測機器メーカーの技術営業担当者として勤務していた庄司さんが創業した。創業のきっかけは、その頃発売された肩かけ型の携帯電話の大きさに驚いたこ

とにある。今後小型化に向けた開発が進むなかで、蓄電池の評価装置の需要が伸びると考えた庄司さんは勤務先を退職して同社を設立した。現在、同社は国内外の電池メーカーをはじめ、材料メーカーや自動車メーカーなど多くの取引先をもつ。事業拡大のポイントは大きく二つある。

一つは、装置の標準化である。創業当初は受託生産が中心で電池メーカーが設計した装置をつくっていた。要望に応じていくうちに受注が増えたが、短納期の仕事が多く従業員が足りなかった。それでも要望に応えたいと無理をした結果、庄司さんは体調を崩して入院した。事業を広げるには受注生産では限界があると感じた。

そこで、電池メーカーの연구원などに評価装置を求めるものを聞いて回った。半年かけて100人以上の人に会った。正確なデータの計測に加えて、多様なシミュレーションを行えること、サイズが小さいこと、安価であることなど、共通するニーズを確認して装置を開発した。

こうして充放電評価装置「TOSCAT」が完成した。蓄電池の大きさに合わせていくつかの種類を用意したほか、細かい要望にはオプションで対応する。イメージは紳士服量販店である。複数のサイズのスーツを用意して、着る人に合わせて丈詰めをしたり、刺繍ししゅうを入れたりするのに似ているという。

装置に使う部品をまとめて調達するため製造コストが下がった。在庫を用意して取引先の発注に素早く対応できるようになった。取引先からは、受注生産のときと変わらない精度の装置を安価に短納期で購入できると好評だった。

二つ目が、受託評価事業である。同社の取引先には、蓄電池に使う材料をつくる材料メーカーや機器メーカーが多い。開発した材料や蓄電池の性能データをスピーディーに評価するためである。材料メーカーとしては評価装置を購入したいが、1台3,000万円前後という価格が



東洋システム(株)の充放電評価装置

ネックになることがある。開発競争が激化するなかで、短期間で複数の材料を評価したい企業もいる。

こうした要望に対応したのが、受託評価事業である。同社が自社の評価装置を使って充放電や安全性に関する評価を行う。短期間で評価が必要な場合は受託評価サービス、予算をかけて数年単位で開発を進める場合は装置の購入というように、取引先の事情に合わせた選択肢を用意した。同社は評価専用の拠点を滋賀県、愛知県、福島県にもっている。拠点全体で評価できる蓄電池の数は1日約1万個に上る。自動化して24時間体制で稼働させている。庄司さんによれば、1日1万台のBEVを動かすのと同じシミュレーションを行える。現在、同社の売り上げの約4割を受託評価事業が占めているそうだ。

今回取り上げた事例企業の取り組みからは、他社と連携したり、製品を標準化したりして、取引先のニーズにいち早く対応できる体制を整えている様子が見えてきた。次回は、蓄電池市場で活躍する中小製造装置メーカーの経営戦略のポイントについて考察したい。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.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

—個性あふれる徳川家の15人—



徳川家重 (第9代) 人材の発掘と登用に長けたリーダー



偉人研究家 真山 知幸 (まやま ともゆき)

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

15代に及ぶ徳川将軍たちは、どんな人材マネジメントを行っていたのだろうか。その組織運営を紐解けば、武家の頂点に立った征夷大將軍も、人知れず、人間関係に心を砕いていたことがわかる。第10回は、9代将軍の徳川家重（1712～1761年）にクローズアップする。

優秀な側近をいきなり解任

第9代将軍の徳川家重は他人と意思疎通を図るのを不得手としていた。史書『徳川実紀』では「生来病弱で言語に障害があり、近臣も聞き取ることができなかった」とされている。言語障害があったかどうか定かではないものの、将軍としての資質を疑問視されていたようだ。とはいえ、第8代将軍の徳川吉宗は長男である家重に、当初は大きな期待を寄せていた。鷹狩りに連れていっては体を鍛えさせようとし、また、高名な儒学者である室鳩巢を家庭教師につけて学問を身につけさせようともした。だが、家重は鷹狩りに興味をもたず、学問に励む姿勢もみられなかった。それどころか、大奥に入り浸っていたとさえいわれている。

果たして家重に将軍が務まるのか。そんなムードが漂うなかで、吉宗の老中首座を務めた松平乗邑は、武芸に長けて学問にも熱心な4歳年下の次男、宗武を担ごうと

した。ところが、吉宗は結局、長幼の序を重んじて、家重を後継に決めている。もし、吉宗が次男や三男を継嗣に立ててしまえば、諸大名にもそれを許すことになり、あちこちでお家騒動が多発しかねない。周囲への影響を考えれば、長男に継がせるという原則を、将軍である吉宗は貫く必要があったのだろう。

家重が将軍を継ぐことを考えて、吉宗は信頼する紀州藩士たちを、家重のそばに置いていた。実際、家重が将軍になると、紀州藩出身の幕臣から御用取次や小納戸頭取に取り立てられて、政権を支えることとなる。そこまで準備していても、わが子のことが心配だった吉宗。なかなか将軍の座を譲る決心がつかず、62歳まで将軍を辞めなかったため、家重は34歳でようやく将軍になる。ただ、吉宗は家重に将軍を譲った後も大御所として影響力を残したので、最期まで息子の将来を案じていたようだ。

だが、そんな心配をよそに、家重は就任早々、大ナタを振るう。能力の高い乗邑を老中から罷免。続いて、弟の宗武には登城停止を下している。将軍になるや否や、跡継ぎ問題をめぐる報復行動に出た家重だったが、目的はそれだけではなかった。吉宗による享保の改革は、確かに一定の効果も上げた。だが、質素儉約の奨励や、年貢の引き上げなどに対する不満は大きく、将軍の座を継いだ家重に、批判の矛先が向かってもおかしくはなかつ

た。そこで家重は、改革の中心となって働いた乗邑を罷免することで、その責任をうまく押し付けたのである。

小姓だった大岡忠光を重用

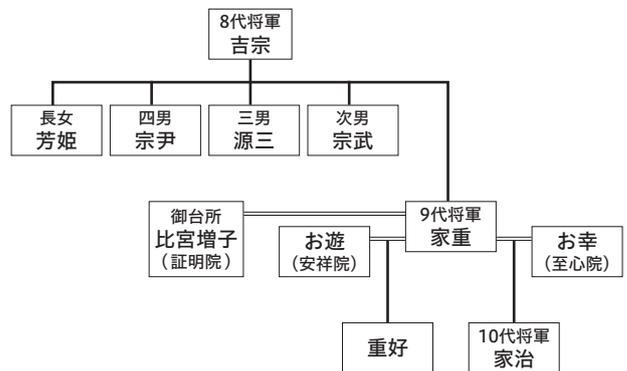
将軍が務まるのかと不安視されていた家重だが、いざ統治が始まれば、側近を見極めて政務を任せていく。家重が信頼した側近の1人が、家重の小姓を長く務めた大岡忠光だ。名町奉行と知られる大岡忠相とは遠縁に当たる。忠光は16歳のときから、3歳年下に当たる家重の小姓を務めていた。コミュニケーションに難があったとされる家重の意図をくみ取れたのは、忠光だけだったとか。延享2年（1745年）に家重が将軍となると、忠光は御側御用取次に任命されている。宝暦6年（1756年）には、側用人に就任。以後、側用人のポジションは、老中に就任する前のステップとして定着することになる。

忠光以外では、以前に大老を務めた酒井忠清の子孫、酒井忠恭が本丸老中となり、家重を支えた。併せて、老齢の老中が亡くなっていくと、乗邑が罷免されたことで、家重の時代には、老中は皆30歳代となった。将軍として能力にやや不安のある家重を、家柄のしっかりとした忠恭を首座としながら、将軍と同じ年代の老中で固めたことになる。

頭角を現す田沼意次にも注目

さらに、家重が将軍になったときに本丸小姓に任命し、その後は御用取次まで出世させた人物がいた。のちに老中として商業重視の政治を展開する、田沼意次だ。家重の抜擢によって、意次は40歳のときに1万石の大名となった。意次といえば、賄賂政治が問題視されながらも、さまざまな商業改革を主導したことで知られている。だが、家重の下ではそれほど目覚ましい活躍はしてい

図 家重を中心とした家系図



優秀な次男の宗武を推す声もあったが吉宗は家重を後継者とした。

資料：筆者作成

ない。意次は出自が低い新参者で、譜代や門閥層のような人脈ももたず、動きづらかったのだろう。それでも、後宮にこもりがちな家重と、城に出入りする諸大名の間でうまく立ち回り、折衝役としてのポジションを地道に築いていく。月のうちに20日は城中に寝泊まりしたとも伝えられている。そんな意次が幕政に本格的に参加したのは、宝暦8年（1758年）に評定所首座になってからのことだ。このとき家重の引退が迫っていた。

宝暦10年（1760年）3月23日、家重は50歳の賀を迎えたが、約1カ月後に忠光が他界してしまう。忠光がいなければ、政務をとる自信がなかったのだろう。家重は忠光の死から、2カ月後に嫡男の家治に将軍の座を譲る。その後、家重は大御所になるも、翌年に死去。『徳川実紀』によると、家治への遺言で「田沼意次を重用するように」と伝えて、51年の生涯を閉じた。頭角を現し始めた意次の才を家重はしっかりと見抜いていたようだ。

コミュニケーションが不得手な人間ほど、周囲の人間関係をよくみているものだ。人材発掘と人材登用に長けていた家重。その下で育った人材は、次期政権を支える存在として生かされることになる。

独自の道を走るスポーツ用品メーカー



シード(株)

代表取締役社長

中嶋 俊輔

なかじま しゅんすけ

《企業概要》

代表者	中嶋 俊輔
創業	1997年
資本金	2,000万円
従業員数	55人
事業内容	スポーツ用品の製造、スポーツ用品店の運営
所在地	秋田県北秋田市材木町7-30
電話番号	0186(84)8235
URL	https://seed-style.jp

秋田県の内陸部に位置する北秋田市では、夏は球技、冬はスキーが盛んである。この地でパジャマやエプロンを縫製する工場としてスタートしたシード(株)は、今やスポーツウエアの企画から製造までを主な事業にしている。2021年には、赤字に陥っていた地元のスーツ用品店を承継した。そのねらいは何だろうか。

■ 自社で一貫生産できる

同社が製造するスポーツウエアのタグにはメイド・イン・ジャパンと記載されている。主力は野球やサッカー、バスケットボール向けで、近年は卓球用のウエアも好調である。

売り上げの柱は大手スポーツブランド向けOEMである。企画やデザイン、そして縫製まで北秋田市内にある工場で一貫生産できることが高

く評価されている。

スポーツウエアづくりは1年がかかる。各競技の開幕シーズンにはすでに、翌年に向けた企画が始まる。そして、デザインの作成や生産計画の策定を経て、生地のカット、縫製へと進んでいく。

プロチームのユニフォームやファン向けにそのレプリカを製造することもある。元となるデザインは同じでも選手ごとに背中の名前や番号などを変える必要がある。このため、多品種少量の生産になりやすい。

スポーツウエアで重視されるのは速乾性や耐久性である。そのため、生地にはポリエステル繊維を用いることが多い。

製品サイクルと素材の特殊性に対応するため、スポーツウエアでは昇華転写プリント機を使うのが一般的だ。熱と圧力で生地にデザインを転

写する技術で、ポリエステル繊維と相性が良い。ソフトウエアでつくったデザインをそのまま印刷するので、図柄の変更や小ロットの注文に対応しやすい。

初代社長の中嶋誠さんは、創業間もない頃に他社に先駆けて昇華転写プリント機を導入し、その数を増やしてきた。海外に外注する同業他社が増えるなか、同社は国内での生産態勢を強化してきた。

■ 自社ブランドを軌道に乗せ収益基盤を固める

2007年に入社した中嶋俊輔さんは、父である誠さんの下で経営を学びつつ、自社ブランドの立ち上げを担当した。スポーツウエアの生産はどうしてもシーズンの開幕に集中するため、繁忙の差が生じやすい。自社ブランドであれば、製造のタイミン

グを自ら決められるため、機械の稼働を平準化できると考えた。

2012年に立ち上げた「DVELOP.^{ディベロップ}」は、オーダーメイドのランニングウェアブランドである。陸上競技に目をつけたのは、取引先が取り扱っていない種目だったからである。ウェアの色をグラデーションにしたり、首元にファスナーを取り付けたりできる。購入客からは、着心地が良くマラソン大会などで目立ちやすいと好評だ。このほか、帽子やトートバッグなどを取り扱う「thaws^{ソーズ}」、野球のグローブに特化した「Growin^{グロウイン}」を展開している。

自社ブランドを始めると、OEM事業にも変化があった。デザインから請け負う、いわゆるODMが増えたのである。商流の川上をとらえたことで同社の収益は向上した。今では売り上げのうち、自社ブランド品が約1割を、ODMが約2割を占めるまでに成長した。自社ブランドを会社の新たな柱に育てた俊輔さんは、2021年11月に父から会社を継いだ。

■ もう一つの承継で 商流の全体をつかむ

代替わりの準備を進めていたところ、北秋田市商工会から地元の小売店を継がないかと打診があった。奥羽本線の鷹ノ巣駅の近くにある市内唯一のスポーツ用品店だ。残念ながら

赤字が続いていた。悩んだ末、俊輔さんは店を継ぐことに決めた。

俊輔さんが承継に踏み切った理由は二つある。一つ目は、地元のインフラとして店を残さないといけないと考えたからである。

地元で盛んな野球やスキーなど道具を使う競技では、用具のメンテナンスが欠かせない。例えばグローブ。手の大きさや握力に合わせて、捕球面の革の硬さを定期的に調整する。スキーでは、板の底面に細かい溝を刻む。こうすることで、滑りやすさを調整できる。雪質はスキー場やその年の天候によって異なる。毎年滑っていると、自然と自分に合った溝の刻み方がみつかるそうだ。

承継したスポーツ用品店では、こうしたメンテナンスに対応していた。店がなくなれば、地元の住民は車で30分以上かけて、隣の大館市や能代市まで行かなければならない。特に子どもたちの負担は大きくなる。

二つ目は、スポーツ用品全体の商流をつかむためである。小売店は商品を使う人たちとの接点であり、意見を直接聞ける。俊輔さんは把握した情報を自社の企画に生かせると考えた。小売店をもっていることで、シナジー効果が発揮でき、競合メーカーとのさらなる差別化の材料になるというわけだ。

スポーツ用品店を引き継いだこと



工場には若い従業員が多い

によって、予期せぬ効果もあった。地元の新聞や北秋田市の広報誌で取り上げられたことで、同社は衣料品工場ではなく、スポーツ用品メーカーだと認知されるようになったのだ。小売店を始めてから、スポーツ好きな若者が入社するようになり、従業員の若返りが進んでいる。

俊輔さんは第三者承継を振り返って、取引先との商談の進め方など、営業がしやすくなったと話す。すでに国内で一貫生産できる態勢は整っている。加えて、自社ブランドという川上から、小売りという川下まで押さえたことで、もともとある経営資源の独自性が引き立ち、競争上の優位につながっている。

事業承継の機運が高まるなか、小規模なM&Aが増えている。その際、承継する先の現在の業績にばかり目を向けるのではなく、存在意義や、自社の事業との親和性を検討することが重要だ。自社になかったものをうまく組み合わせることで、成長を加速させるきっかけになる。俊輔さんは、社名の由来であるスポーツ用品メーカーの「第1シード」に向けて、二つのバトンを受け取った。

(真瀬 祥太)

日本と変わらぬ味を欧州に届ける



(有)六甲味噌製造所

代表取締役

長谷川 照起

はせがわ てるき

《企業概要》

代表者 長谷川 照起
創 業 1918年
資 本 金 300万円
従業者数 22人
事業内容 みそ製造販売
所在地 兵庫県芦屋市楠町11-16
電話番号 0797(32)6111
U R L <https://www.rokkomiso.co.jp>

(有)六甲味噌製造所の工場に入ると2メートル近いタンクが並んでいる。同社はここで年間500トンのみそをつくっている。業歴は100年を超え、地元根差した同社が、21世紀を目指したのは欧州である。

■ 皆で育てる地元の味

同社は創業当時から変わらないみそづくりをしている。まず、蒸した米に種麴なれこうじを付け米糀こめこうじにする。次に大豆を蒸し、または煮て米糀と混ぜる。そこに塩や水を加え、熟成させる。大手は発酵を早めるため、加温することも多いが、同社は自然に任せている。ゆっくり発酵が進むとアミノ酸の層が重なり、調理の際にみそを煮込んでも香りが損なわれないという。

みそづくりには、従業員の感覚が欠かせない。米糀をつくるときは、

従業員が種麴の付いた米を、手作業でふんわりと混ぜる。麴菌に酸素を行きわたらせたり、温度を一定に保ったりするためだ。完成のタイミングを見極めるのも同様である。みその熟成が進むと黄色から赤色になり香りが出て、手触りが滑らかになってくる。従業員がこうした変化をとらえるのだ。

同社はみそ汁用の商品を約20種類、「牛肉味噌」や「鯛味噌」といったご飯のお供、みそだれなどの関連商品を約30種類つくっている。工場に併設した直売所に加え、スーパーや大手百貨店で販売している。500グラムで560円の「手造のあじ」が、売れ筋商品である。国産の米と塩、米国産の大豆を使ったみそで、半世紀以上のロングセラーになっている。

しかし、洋食などの広まりから、みその国内消費量は減っている。同社の

生産量も、2000年代初めに比べると、年間100トンほど減少したという。

そこで、同社は多くの人にみそを食べてもらえるように、二つの取り組みを行ってきた。一つは、みその味あい方を広げることだ。企業や大学などと協力して新商品の開発に挑んでいる。例えば、2014年に神戸市内の餃子専門店と「餃子の味噌だれ」を発売した。これは付けだれとしてだけではなく、炒め物にも使いやすくと評判で、新たな定番商品となった。2018年には、大阪樟蔭女子大学の授業で商品開発を行った。学生がコンセプトやラベルのデザインを考え、みそに兵庫県産のトマトやタマネギを混ぜた「出逢いました。トマトみそ」を発売した。パスタやピザのソースに使ったり、野菜やパンに付けたりできる。

同じ頃、神戸市内のホテルのレス

トランから同社のみそを使いたいと依頼が寄せられた。「神戸ビーフ」など地元の食材にこだわったコース料理の提供に一役買っている。2022年の「六甲ミーツ・アート芸術散歩」というイベントでは、地元の飲食店など七つの店とコラボレーションメニューを展開した。このように、同社は協業を通じてみその楽しみ方を広げている。

■二つの工夫で輸出を実現

多くの人にみそを食べてもらうためのもう一つの取り組みが、海外展開である。まず、同社は海外の消費者や競合の動向を調べた。中国や韓国などアジアの状況を見ると、すでに多数の中小企業が進出しているとわかった。他方、欧州にはまだ、競合が少ないと知った。距離は遠いが、冷蔵・冷凍技術の進化もあり出荷時の品質を保ったまま、みそを届けられることもわかった。

4代目の社長の長谷川照起さんは、経営資源が限られるなかでも、何とか海外展開を実現しようと二つの工夫を行った。一つは、海外の商社などが集まる商談会を利用したことだ。1回のイベントで複数の商談ができるため効率が良いからである。

もう一つは、欧州向けのためだけにみその味を変えたり、パッケージ

を変えたりしなかったことだ。これには同社と消費者の双方にメリットがある。同社にとっては、海外向けの在庫やパッケージなどの資材を用意するコストが抑えられる。消費者にとっては、海外にいながら見た目も味も日本と同じものを体験できる。

2015年にフランスの卸売業者との商談がまとまり、輸出を始めた。商品の流通先は、日本の食料品店や日本食レストランだけではない。フランス料理店でも肉料理のソースに「赤だし味噌」、デザートのアイスに「白味噌」などが取り入れられているそうだ。ほどなくして、イタリアや英国にも販路を広げていった。

■実績が新たな輸出先を呼ぶ

欧州向けの輸出が増えていったが、2020年に新型コロナウイルス感染症が拡大すると状況は一変した。海外への船便や航空便の輸送力が低下したり、運賃が高騰したりしたことで、同社の輸出は減少した。海外向けの売り上げはコロナ禍前に比べて1割程度まで減ったという。

しかし幸いなことに、国内とまったく同じ商品を輸出していたおかげで、在庫を抱える問題は発生しなかった。むしろ国内では、外食を控えるようになった人が、自宅での食事を充実させようとする動きが盛り上



好みの味を楽しめる品ぞろえ

がっていた。いわゆる、おうち需要が売り上げの支えになった。

2021年に、外国人向けに旅行サイトを運営する会社から、日本の伝統的な食文化を学ぶためのオンラインツアーを開催したいと連絡があった。同社の英語版のホームページを見たそうだ。長谷川さんはオンラインで参加する海外のツアー客を相手に、カメラを持って工場を案内した。1時間ほどでみそや製法、みそ汁のレシピを英語で紹介した。売り上げにつながるわけではないが、海外の人たちの日本食への関心の高さを間近に感じ、輸出再開のモチベーションになったという。

現在、海外向けの売り上げは、コロナ禍前の水準に戻った。輸出環境が平時に戻ったのもあるが、継続的に商談会に参加して、新たな取引先をみつめてきたからでもある。国内外の食料品店やレストランで扱われてきた実績などが評価され、取引につながったという。

同社のように、国内で磨いた商品をあえてそのまま輸出する取り組みは、中小企業が海外展開を無理なく続けるヒントになるだろう。

(西山 聡志)



地域の中企業と

熱烈応援

ともに歩む



立山舟橋商工会
経営指導員
かわはた りゅう
川島 隆



ニーズをとらえてタイムリーな支援を

立山舟橋商工会は、富山県のほぼ中央に位置する立山町と舟橋村を管轄する商工会です。3,000メートル級の山々がそびえる立山連峰や立山黒部アルペンルートを有する立山町は、町域が細長く広がっています。一方、舟橋村は面積が3.47平方キロメートルと、全国に約1,700ある自治体のなかで最も小さい自治体として知られています。

わたしたちが日頃接する小規模事業者は、経営のすべてを一人または少数のスタッフで担っており、多くの場合、時間的にも経済的にも

制約があります。事業者が避けて通れない課題に直面したとき、自発的な取り組みを誘発できるよう、適切かつタイムリーに支援することが、地域の経営支援機関である商工会の存在意義だと考えています。

巡回や窓口での個別支援では、傾聴の姿勢で丁寧な対応を心がけています。また、セミナー開催などの集団支援では、課題解決に向けて参加者が即実践できる内容を盛り込みながら計画・実施しています。

例えば、「SNSによる情報発信効果は認識しているが、自社の経営に効果的な画像や動画を掲載するには何をしたらよいのか」という声に応えるべく、「SNS活用セミナー」を開催しました。手持ちのスマートフォンを使用して、SNSアカウントの運用方法、画像や動画を掲載する際のポイントを解説したり、自宅や事務所にある物を活用した簡易的なフォトボックス・スタジオの作り方を紹

介したりしました。撮影から発信まで、一連の流れをまとめて指導することで、すぐに実践できるように工夫しました。

ほかにも、「人材不足対応セミナー」を開催しました。働き方改革に関する相談が増えてきたことを受け、当商工会でアンケート調査を実施したところ、55パーセント以上が人材不足を課題に挙げたからです。

求職者目録での求人票の記載や、求人サイトの利用方法などにポイントを絞ると、すぐに「自社の求人対策を見直した」との反応をいただきました。また、併せて専門家と巡回してアドバイスするなど、多角的な支援を実施し、多くの事業者の人材不足解消に取り組みました。

今後もニーズを的確にとらえてタイムリーな支援を実施します。一つでも多くの経営努力を成果につなげ、事業者が目指す姿に近づけるよう支援をしていきたいと思ひます。



すぐに実践できるSNS活用セミナーを開催



世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



インドのスパイスマーケット

第11回

インド

スパイスとアーユルヴェーダの国

インドは南アジアに位置し、インド洋に向かって突き出た広大な半島をもつ。人口は世界第1位である。民族や宗教が多様で、国土が広く地域によって収穫される食材が異なるため、さまざまな食文化や食習慣が存在する。

宗教が生活の基盤となっており、食生活においても個人の宗教や心情を重んじる。インドで最も多いヒンドゥー教徒には、牛を神聖な動物として崇拝し、牛肉を食べない人が多い。食事の仕方や時間、時期に対して慎重になる人もいる。食事は生活のなかで重要な位置を占め、食材や調理まで入念に準備し、手抜きをしない。

インドでは、「アーユルヴェーダ」と呼ばれる伝統的な医学が日常生活に取り入れられている。そのなかでは、食材固有の性質によって身体を温めたり冷やしたりでき、バランスが悪い食事は病気の原因になると考

えられている。

インド料理の特徴は、カレーに代表されるように多種の香辛料を使うことにある。代表的なものに、コリアンダー、カルダモン、クミン、ターメリックなどがある。牛乳など乳製品が使われることも多く、羊肉や鶏肉、魚、豆類、野菜がよく食べられている。

主食は、北インドでは小麦を使ったパン、南インドでは米が中心である。野菜が主体のシンプルな料理に、ヨーグルトを添えることが多い。一つの皿に盛られた、主食、汁物、煮物、漬物など数種類の料理を、主食と混ぜ合わせながら食べる。生野菜や果物を除き、生ものを食べる習慣はない。

油や「ギー」と呼ばれる精製バターは、浄化作用をもつと考えられており、もてなしのときに使われる。街中ではタンドール窯を使った料理や、蒸したジャガイモを包んで揚げ

たサモサなどの軽食が売られている。豊かな地域では油や砂糖の使用量が多く、使用頻度も高い。

右手を使って食事をし、指についた料理はなめないのがマナーである。近年は、都市部などでスプーンを使うことも増えてきている。一般的に食事の際には会話を控えて、食べることに集中する。特に注意したいのは、食べ残さないことである。インドでは食べ残しはたいへん失礼な行為とされており、自分の皿によそわれたものは残さず食べるようにする。

駿藤 晶子

ずんどう あきこ



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

危機における中小企業のレジリエンスを促進する組織能力



京都大学経営管理大学院
教授

わかばやし なおき

若林 直樹

東京大学大学院社会学研究科博士課程中退。東京大学修士（社会学）。京都大学博士（経済学）取得。東北大学、京都大学の准教授を経て現職。専門は経営組織論、ネットワーク組織論。社会ネットワーク論から企業組織や企業間ネットワーク、中小企業の組織能力の変化、レジリエンスを研究。主著に『ネットワーク組織』（有斐閣、2009年）、『新時代の組織経営と働き方』（共著、放送大学教育振興会、2020年）など。日本経済新聞「経済教室」で国内外の経営学動向記事を定期連載。

- ポイント**
- 組織レジリエンスとは、企業が組織的に危機に対応し、回復し、克服する能力であり、企業の存続や売上げの回復だけではなく、再成長や事業転換といった成果ももたらし得る。
 - 危機的状況で展開される中小企業のレジリエンスには企業差があり、経営者の特性、内部資源、経営環境、戦略の策定や実行力、ガバナンス、企業年齢などに一般に左右される。
 - 経営者のとる戦略の方向性や危機に対する予測能力、俊敏性、適応性、柔軟性の良しあしは、レジリエンスを展開する組織能力において、企業間の差を増大する。

はじめに

2020年から始まったコロナ禍は世界的に猛威を振るい、多くの企業に深い傷痕を残した。日本でも、外出自粛による急速な需要減少とその後の拡大は、ことに外食、観光分野などの中小企業の業績や存続に大きな影響を与えた。帝国データバンクの累計調査では、コロナ禍が原因で倒産した企業は2023年8月までに6,667件^(注1)を数えてお

り、「飲食店」「建設・工事」「食品小売」の中小企業に多くみられる（図-1）。

コロナ禍を契機にして中小企業の経営においても、事業継続マネジメントをはじめリスクマネジメントが幅広く議論される。現代では、感染爆発だけではなく、地震や台風、経済危機などのさまざまな危機が起り、中小企業がひどいダメージを受けることが多くなってきている。さらに、早期の立ち直りを支援することも広く議論され

る。中小企業にかかわるレジリエンスの議論は、その次元が、個人だけではなく組織の水準でもとらえられるようになってきた。つまり、会社全体としての危機への対応と回復、その克服の能力の評価が重視されるようになってきている。国際標準化機構でも、ISO22320シリーズを組織レジリエンスの評価基準として設定している。

近年、中小企業が危機から回復する会社全体の能力は、中小企業の「組織的なレジリエンス」問題として、幅広く国際的な研究関心を集めている。インディアナ大学のトレントン・ウィリアムズ教授らによる従来の議論の概括に従うと、「組織レジリエンス」とは会社が組織的に危機に対応し回復する能力と考える。危機的状態が起きる前、発生中、そして発生後に、組織の働きをより良いかたちで調整したり、維持したりするなど、変化した環境と相互調整をうまく行えるような新たな能力を構築し、活用するプロセスであると定義する(Williams, *et al.*, 2017)。そして、会社もつ危機対応能力のあり方については、21世紀に入り、国際的にも領域横断的にも研究が進み、多くの成果が出ている(Saad, *et al.*, 2021; Ratten (Eds.), 2022)。さらに、経営学的には、組織レジリエンスは会社により能力に違いがあり、その発達要因も多様であると議論される。

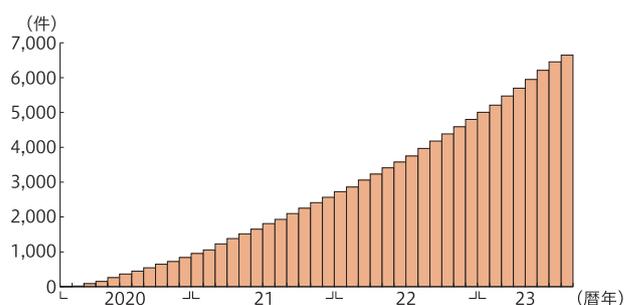
本論では、中小企業が危機に対応し、回復し、克服する組織としてのレジリエンスのあり方を、近年の議論を整理しながら考える。そして、中小企業におけるレジリエンスの組織能力の開発をどう進めるかを考えてみたい。

中小企業と組織レジリエンス

組織レジリエンスの多様な促進要因と成果

近年の中小企業経営において、地震、台風、水害、システム障害、風評被害、不祥事、経済危機、感染爆発などさまざまな危機への対応が問題となっている。ミシガン州立大学のフレデリック・モーゲソン教授らは、衝撃的な事

図-1 コロナ禍による累積倒産件数



資料：帝国データバンク「特別企画：『新型コロナウイルス関連倒産』動向調査」をもとに筆者作成
(注) 2023年9月29日16時現在判明分。

件や出来事が企業組織のその後の発展に重大な影響を与えたとする(Morgeson, Mitchell, and Liu, 2015)。彼らはそのなかで、危機への対応能力は会社により異なると指摘する。その違いは、経営者の特徴、人材の質、資源の充実度や外部環境から得られる機会や支援によって生まれる。

近年、経営学では組織レジリエンスの内容や質を左右するのに六つの基礎要因があると考えられている(Williams, *et al.*, 2017; Herbane, 2019; Saad, *et al.*, 2021)。第1に、経営者の特性(能力、学歴、人脈など)である。リーダーシップの強さ、能力の高さ、学歴や社会的ネットワークのあり方などは、レジリエンスに影響すると考えられている。第2に、内部の経営資源の量や質である。資源の量が多いほど、また内容が良いほど、収入が減少した状況で会社を支えてくれる。第3に、経営環境(制度、経済状態、立地、社会など)である。ビジネスを支援する制度や社会であったり、周りの経済状態が良かったりすると、企業の立ち直りは早くなる。第4に、戦略の内容や実行力である。企業のもつ戦略がリスク管理を重視していると、回復しやすい。事業継続計画の策定や、新規事業または技術開発への志向があると、新たな収益源をつくりだしやすい。第5に、所有形態やガバナンスのあり方である。同族経営であると、家業の継続を重視するだろう。

第6に、企業や経営者の年齢（経験の少なさ、加齢効果）である。企業年齢は事業継続に影響する。組織生態学は「新しさの不利益」という視点を示し、若い企業は経験が浅いので、比較的倒産しやすいと考えている。

また、会社のレジリエンスの結果に対する見方も多元化している (Saad, *et al.*, 2021)。従来、レジリエンスの成果は、会社の存続であると考えられてきた。近年は、これに加えて、業績回復や再成長も成果であるとする。さらには、危機をきっかけに現在の事業から撤退して、新たな分野に進出し事業転換することも成果と考えられるようになった。それぞれの成果に対して、こうした六つの要因は異なる影響を与える。企業存続には、企業や経営者の年齢の高さと経験の豊富さや、家業のこだわりが有利に働くだろう。経営環境の良さは、収益回復を利するかもしれない。経営者や会社がイノベーション志向だと、事業転換を図りやすいだろう。

中小企業の特徴

中小企業には、組織レジリエンスのあり方に六つの面で大企業との違いがあると思われる。第1に、小規模なので、経営者個人の行動や能力、人脈などが企業の生存や業績に比較的大きく影響する。経営者が直接、従業員や利害関係者にコミュニケーションをとりながら進める方が効果的である。第2に、往々にして資金や情報、知識、人材が不足するため、苦しい状況で生存や業績回復がうまく進まないこともある。第3に、関与する市場や地域が比較的限定されているため、特定の市場や地域の影響を直接受けやすい。第4に、事業継続計画などのリスク管理体制が一般的に弱い。第5に、同族や創業者主体の経営であることが多いので、規模の成長や収益性よりも、家業として持続することが優先されることもある。第6に、中小企業には、比較的若い会社も多く、確率的には倒産しやすい面がある。

組織レジリエンスを進める会社の能力

レジリエンスを展開する組織能力

組織レジリエンスの研究が進むにつれて、単に危機に際して対応能力や回復力がある会社の特徴の理解が進むだけでなく、同じ産業、地域、規模であっても、会社によりレジリエンスに対する能力差があると意識されるようになってきた。例えば、経営者や従業員の資質、経営資源や知識、ノウハウなどの違いで、災害発生後の対応力や回復力は異なるだろう。レジリエンスを展開する組織能力である知識や資源、活動パターン、イノベーション能力は、企業の間で大きな違いがあるだろうとみられている。

こうした企業間での能力差や優劣は、「レジリエンスの組織能力論」として議論される。これは、カリフォルニア大学教授のデビッド・ティースの戦略論であるダイナミックケイパビリティ論を受けたものだ。組織レジリエンスを展開する際に、会社全体の認知や学習、知識共有、イノベーション能力を重視する見方である。こうした立場では、レジリエンスを展開する組織能力とは、企業が、危機的状況に対応しながら、保持している資源や知識、技術などを統合、再編、更新、再創造しつつ、自らの中核的な組織能力の更新、再創造も志向する危機への対応できる能力であると定義されている^(注2)。

能力の企業差を増大させるプロセス

レジリエンスに対する組織能力の企業差は、基礎要因だけではなく回復プロセスの進め方によっても増大する。ロイヤルメルボルン工科大学のコスマス・スミルニオス教授らは、プロセスの特徴は予測能力、俊敏性、適応性、柔軟性の四つとする (Chu and Smyrnios, 2018)。具体的には、危機の状態と変化に対する認識と予測の正確さ、危機対応の俊敏さ、取り組みが危機や環境変化に適切かどうか、対応に柔軟さがあり、細かく調整できるかである。

さらに、経営者のとる戦略的な方向性も、企業差をもたらし得る。代表的なものが、イノベーションや新規事業開発を重視する傾向である「企業家志向性」と、従来事業への強いコミットメントを示す「小規模事業志向性」だろう。

まず、経営者の企業家志向性もたらす効果をみてみる。大阪経済大学の江島由裕教授によると、企業家志向性は「新たに製品市場へ参入するなかで、事業機会の探索と活用を起点として、そこから新たな価値を生み出す戦略行動」のパターンと定義される（江島、2018）。つまり経営者が、企業家的な志向をすると、危機対応でも事業転換や再成長を目指して新製品や新規事業の開発を行おうとするということだ。

他方、小規模事業志向性の傾向が強いと、企業存続や売り上げ回復を目指すことになる。サム・ヒューストン大学のロドニー・ランヤン教授は、現在の事業を小規模で続けるこだわりを小規模事業志向性とする(Runyan and Covin, 2019)。この場合に経営者は、企業の成長よりも、非経済的な目標や価値を優先する。独自の事業価値、従来の市場や顧客との安定的な関係性、特定の事業へのこだわり、従業員の福利厚生を重視する傾向がある。

レジリエンスの組織能力の発達要因

こうした議論を整理すると、中小企業において組織的なレジリエンスを進める組織能力の発達要因はいくつか考えられる。まずは、事前に準備できる人材や資源による能力の構築があるだろう。特に、経営者が危機対応にもつ力量は大きな差をもたらす。具体的には、危機対応における認知能力、意思決定力、リーダーシップ、危機管理の知識とスキル、そして情報や資源を得るための人脈である。第2に、危機対応の時点で会社もつ内部資源の量と質である。資金、情報、知識、人材、設備などの充実は大きな差を生む。第3に、顧客や投資家など企業外との関係も、新たな需要や資源獲得のうえで重要な役割を果た

すだろう。第4に、危機に対応する経営戦略の策定も、レジリエンスの進め方を変える。事業継続計画の策定と、それを実行する能力の充実は重要だろう。第5に、ガバナンス面では、事業継続に強くコミットする経営者達が主導権をとり、意思決定できる体制は強いだろう。第6に、企業年齢が高いと、危機対応に関する経験、知識、ノウハウ、スキルがある確率が高いだろう。

次に、危機発生後の対応過程では、スミルニオス教授らが主張するように、危機に対する予測能力、俊敏性、適応性、柔軟性の良しあしが問われるだろう。まず、正確な情報と的確な判断は必要である。そして、危機に対する迅速な対応力や、状況、能力、資源などに応じて適切な対応をとることも重要だろう。さらに、危機対応の行動転換の柔軟性も大きな違いをもたらすだろう。戦略や行動を柔軟に変えることは効果的だ。これまで説明した組織レジリエンスの主要素と展開の過程を図-2にまとめた。

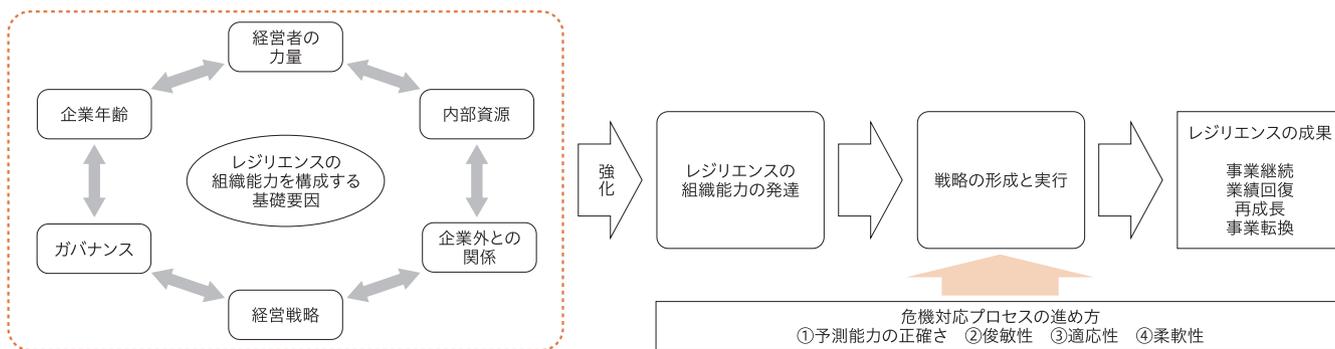
最後に、危機対応時には中小企業は、大きく、攻めか守りかの判断が問われるだろう。江島教授は、東日本大震災後に実施した被災地域での中小企業復興の調査で、企業家志向性を持ち、積極的に事業開発や製品のイノベーションを図る企業が事業活動の回復や転換で成果を上げていることを明らかにした。他方、小規模事業志向性の高い中小企業は、独自の事業に強くコミットすることで、守りを固めることがある。次節では、こうした点を、コロナ禍での京都の宿泊産業に関する分析からみてみる。

京都の中小宿泊産業におけるレジリエンスの傾向

京都の観光産業とコロナ禍

京都の宿泊産業について、コロナ禍での推移をみてみよう。京都は米国の大手旅行雑誌『Travel + Leisure』などで常に上位にランクインするほどの国際的観光地である。宿泊産業も発達しており、京都市には2020年に約680の

図-2 組織レジリエンスの主要素とその展開過程



資料：筆者作成

ホテル・旅館が営業していた。また2019年は、年間約657.6万人が宿泊し、うち50.9%を外国人が占めていた^(注3)。

しかし、2020年3月に本格化したコロナ禍により、各国の渡航制限や、旅行の自粛が進むと、観光客の蒸発が起き、特に京都市内の宿泊産業は経済的に大打撃を受けた。年間の客室稼働率は2019年の71.9%に対して、2021年は24.9%と激減し、宿泊者数も54.8%減少して約297万人となった。帝国データバンクの調査では、2020年には調査対象のホテル・旅館業者150社のうち、95.3%が減収となった。2022年末には、市内のホテル・旅館は30社が廃業した。こうした減退傾向は2023年5月に政府が新型コロナウイルス感染症による行動制限を解除するまで続いた。

コロナ禍で存続した宿泊業者の傾向

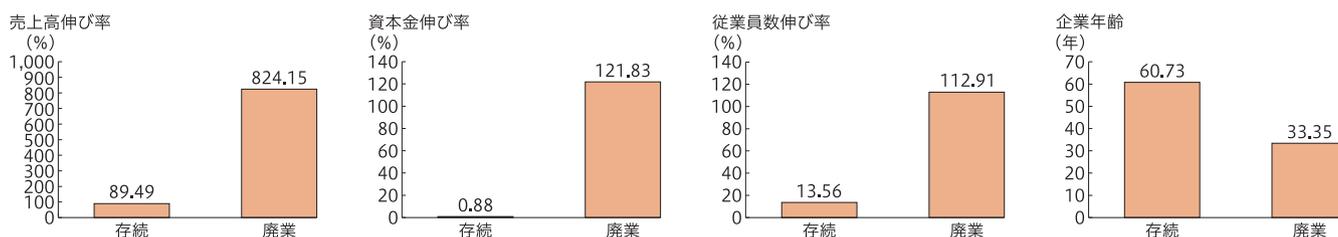
コロナ禍で存続した京都の宿泊業者の経営にはどんな傾向があったのだろうか。帝国データバンクのデータを用いて、京都府内に本社を置く211の宿泊業者を対象に、2020年から2022年までで存続した194社と同期間に廃業した17社について、規模、コロナ禍前の成長傾向、企業年齢などを比較した。対象企業の平均従業員数は25.06人、資本金は1億1,125万円と、中小企業が多くを占めた。

廃業企業の特徴を存続企業と比較すると、2018年時点

での規模の有意差はみられなかった。むしろ、コロナ禍前の2014年から2018年の成長率（伸び率）では、廃業企業は、売上高、資本金額、従業員数のいずれでも急成長していた傾向がみられた（図-3）。さらに、廃業企業の企業年齢は33.35年であり、存続企業の60.73年と比べて有意に短い。廃業企業は比較的若い企業が多く、経験の差などに違いがみられる。

この傾向をみると、伝統的な企業が多い京都の宿泊産業では、小規模事業志向性が高い中小企業が組織レジリエンスを發揮しやすい傾向がわかる。2010年代後半には、京都府全体でもインバウンド観光客を中心に宿泊客数が伸びて、市場の拡大が続いていた。そうしたなかで、市場の拡大に併せて急成長した企業は、コロナ禍の需要蒸発に耐えられず廃業しやすかったようだ。他方で、事業規模を拡大せず規模を維持していた中小企業が存続する結果となっていた。京都という伝統的な観光地域において、成長に重きを置くよりも、地域の観光資源の価値を生かし、独自の顧客、利害関係者、地域社会との関係を重視する中小企業の方が存続しやすい傾向があるためだと考えられる。実際、ヒアリングのなかでも、コロナ禍の影響を受ける前から、無理に事業を拡大せずに、既存事業の存続に努めた企業が多かった。

図-3 コロナ禍における京都宿泊産業での存続企業と廃業企業の比較



資料：帝国データバンクなどのデータに基づき筆者作成

(注) すべての平均値の差は t 検定で5%水準で優位。

まとめ

近年、天災、経済危機、コロナ禍などさまざまな危機が中小企業の活動に悪影響を与えており、危機管理への意識が高まっている。中小企業論でも、危機に対応し、ダメージから回復し、その被害を克服する、つまり組織的にレジリエンスを展開する企業の特徴や能力への関心が高まっている。ただ、組織レジリエンスの成果の見方は多元化しており、単なる存続や売り上げ回復だけではなく、再成長や事業転換も含めて考えるようになってきている。

さらに、組織レジリエンスを展開できる能力をもつ中小企業の特徴が徐々に明らかになってきた。それは、経営者のもつ経験や能力の高さ、内部資源の充実、外部環境からの資源や機会の獲得、事業継続計画策定などのレジリエンスに向けた戦略の存在、存続に向けたガバナンス、企業年齢がもたらす経験、知識、能力の蓄積などである。今後は、これらを強化することで、中小企業のレジリエンスを展開する組織能力をより発展できるだろう。

だが、経営者のもつ戦略的方向性において、イノベーション志向がある場合と従来の事業存続に重きを置く場合で効果がどう違うのか、今後の研究が必要だ。事例でみたように、伝統産業の存続には後者が効果的である。一方、比較的若い産業や大規模な被害を受けた地域の中小企業には、イノベーション志向がよいのかもしれない。

(注1) <https://www.tdb.co.jp/tosan/covid19/index.html> (2023年9月24日取得) を参照。

(注2) この定義は、ワンらのダイナミックケイパビリティの議論に従う (Wang and Ahmed, 2007)。

(注3) 京都市観光協会データ年報 (2022年確報) を参照。

<参考文献>

- 江島由裕 (2018) 『小さな会社の大きな力 逆境を成長に変える企業家的志向性 (EO)』中央経済社
- 日本中小企業学会編著 (2023) 『コロナ禍と中小企業研究—学際領域としての中小企業研究の再考—』同友館
- Chu, Yiu Ha, and Kosmas X. Smyrniotis (2018) “How small-to-medium enterprises thrive and survive in turbulent times: From deconstructing to synthesizing organizational resilience capabilities.” *Routledge*
- Herbane, Brahim (2019) “Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs.” *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5-6), pp.476-495
- Morgeson, Frederick P., Terence R. Mitchell, and Dong Liu (2015) “Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences.” *Academy of Management Review*, 40 (4), pp.515-537
- Ratten, Vanessa (Eds.) (2022) *Covid-19 and entrepreneurship: Challenge and opportunities for small businesses*, Routledge
- Runyan, Rodney C. and Jeffrey G. Covin (2019) “Small business orientation: A construct proposal.” *Entrepreneurship: theory & practice*, 43 (3), pp.529-552
- Saad, Hussen Muhammedamin, Geoffrey Hagelaar, Gerben van der Velde, and S. W. F. Omta (2021) “Conceptualization of SMEs’ business resilience: A systematic literature review.” *Cogent Business & Management*, 8 (1), Article 1938347
- Wang, Catherine L. and Pervaiz K. Ahmed (2007) “Dynamic capabilities: A review and research agenda.” *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), pp.31-51
- Williams, Trenton A., Daniel A. Gruber, Kathleen M. Sutcliffe, Dean A. Shepherd, and Eric Yanfei Zhao (2017) “Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams.” *Academy of Management Annals*, 11 (2), pp.733-769



経営者の高齢化により、次代への引き継ぎを模索する企業が増えている。しかし、後継者探しを進めるのは、決して容易なことではない。そうしたなか、第三者が事業を引き継ぎ、成果をあげている中小企業が存在する。本連載では、親族外承継のポイントや成果について事例を通じて紹介する。

県の南北をつないで事業拡大



三福タクシー(株)
代表取締役 **岩崎 一沖** (いわさき かずおき)

《企業概要》

代表者	岩崎 一沖	事業内容	一般乗用旅客自動車運送業
創業	1957年	従業者数	56人
資本金	2,400万円	電話番号	0770(52)1414
所在地	福井県小浜市千種2-1-13	U R L	https://mifuku.jp

2024年3月、北陸新幹線が石川県の金沢駅から福井県の敦賀駅まで延伸した。終着駅の先にある小浜市でタクシーや貸し切りバスを運行する三福タクシー(株)は、増加する需要を獲得しようと、先立って2021年3月に延伸区間にある福井市に拠点を構えた。その際、M&Aで同業者の事業を引き継ぎ、スムーズに進出を果たしたという。なぜ、事業承継を選び、どのような成果を得たのだろうか。社長の岩崎一沖さんに話をうかがった。

新幹線延伸を見据えた布石

— 事業内容を教えてください。

タクシーやハイヤー、貸し切りバス、乗り合いバスを運行しています。タクシーは、病院への送迎や観光の足など一般の人に幅広く利用されています。ハイヤーは、大企業の役員や著名人、ゆっくり観光を楽しみたいという富裕層などの送迎が多いです。貸し切りバスは、団体旅行向け観光バスや企業の送迎バス、スクー

ルバスとして用いられています。乗り合いバスは、小浜市のコミュニティバスの一部路線を担当しています。ほかに旅行業も行っており、バスツアーなどを企画しています。

福井県は、福井市や鯖江市などを含む嶺北と、敦賀市や小浜市などを含む嶺南の二つの地域に大きく分けられます。当社は、小浜市に本社を置き、嶺南で長く営業してきましたが、2021年3月、福井市にも営業所を出したことで、嶺北に足がかりができました。これによって、県内

全域を営業エリアとしてカバーしています。

— 福井市に営業所ができたのは最近なのですね。きっかけを教えてください。

大きな要因は、2024年3月に向けて北陸新幹線の延伸が決まっていたことです。首都圏からのアクセスが良くなり観光客の増加が見込まれます。しかし、小浜市は延伸後の終着駅である敦賀駅よりも先に位置するため、恩恵はあまり期待できません。むしろ、福井市や敦

賀市に観光客が集中し、小浜市への客足は減少する懸念すらありました。

そこで、新幹線沿線に拠点を構えようと決めたのです。自社で観光需要を取り込めるのはもちろん、タクシーだけではなく、ハイヤーや観光バス、旅行業も行っている当社であれば、観光客を誘致できます。新幹線の通らない地域にも経済効果を波及させられると考えたのです。

そうしたなか、営業所の開設を模索する当社を知った福井県のタクシー協会が、(有)共栄タクシーを紹介してくれました。同社は、福井市にあるタクシー会社で、後継者がいないため事業の譲渡先を探していたのです。

タクシー業界には交通圏という営業エリアがあり、乗車地または降車地が自身の所属する交通圏にある必要があります。新幹線が通る福井市や越前市であれば、それぞれ福井交通圏と武生交通圏になります。

ただし、福井交通圏も武生交通圏も国土交通大臣が指定する準特定地域に該当します。改正タクシー特措法によって、準特定地域では新規参入の際の審査が厳格化されています。営業所を出そうとしていた当社は、この障壁の高さに悩んでいました。しかし、既存の事業を引き継げば、準特定地域にもスムーズに参入できます。事業承継は当社にとって

願ってもない話であり、引き受けることにしたのです。

——(有)共栄タクシーはなぜ、事業譲渡を検討したのですか。

前社長は65歳になったら引退しよう決めていたと聞きました。ただ、事業を引き継げる親族はおらず、従業員を昇格させるのも難しかったようです。廃業は、廃車のためのコストがかかるのもありますが、何よりお客さまと従業員の生活を思うと選べなかったのでしょう。

(有)共栄タクシーは、長年地元の大きな病院である福井赤十字病院に診察やお見舞いで訪れる人の送迎を行ってきました。なじみのお客さまも多くいます。先ほどお話ししたとおり、福井交通圏はタクシー会社が簡単に参入できるエリアではないため、同社がなくなった場合、地域の人にとって不便になることが気がかりだったようです。

また、(有)共栄タクシーには11人の従業員がいましたが、いずれも65歳以上と高齢で、再就職先を探すのは簡単ではありません。働き口を失って路頭に迷ってしまう人が出てしまうかもしれません。

お客さまと従業員のことを考えた結果、第三者への譲渡を検討し、福井県の事業承継・引継ぎ支援センターに足を運ぶことにしたのです。



貸し切りバスの需要も高い

地域の足と雇用を引き継ぐ

——(有)共栄タクシーが譲渡先として御社を選んだ決め手はどのような点だったのでしょうか。

前社長は、譲渡先について同じ福井県内の同業者を希望していました。地域のお客さまを大切にしてきたので、地元に着用のある企業に託したかったのでしょう。

また、最盛期の同社は18台のタクシーで営業していましたが、最近では11台にまで規模を縮小していました。ただし、タクシーには安全性が求められるため、運行管理のコストは台数を減らしたからといって簡単に圧縮できるものではありません。

かつては配車の手配などをする運行管理の専任者を雇っていたのですが、規模の縮小に伴い、前社長が兼務するようになっていました。自身は引退を決めていたので、運行管理に関するノウハウをもっている同

業者でなければ安心して任せられないと考えていたのです。

しかし、この条件を満たす企業がほとんどありませんでした。というのも、当時はコロナ禍で、タクシー業界は、飲食店や宿泊業などと並んで客足が激減し、厳しい状況にありました。そうしたなか、他社を引き継いでまで規模を拡大しようとする会社はなかったのです。

当社はタクシー以外に貸し切りバスも運行しています。それを生かして法人向けの従業員の送迎の営業に力を入れました。幸いなことに、大手電力会社の原子力発電所で大規模な工事が予定されていて、その送迎の仕事を受注できました。感染対策として座席に間隔を空けて乗車するため、台数も通常より多く出しました。このような事情もあり、当社はコロナ禍でありながら過去最高益を達成し、事業を引き受けるための状況が整っていたのです。

——事業承継はスムーズに進みましたか。

(有)共栄タクシーが事業承継・引継ぎ支援センターに相談を始めたのが2020年10月、当社への承継が完了したのが2021年3月です。双方の思惑が一致していたので、短期間で実現することができました。

もちろん、細かい意見の相違は

ありましたが、譲れる部分は話し合いながら条件を調整しました。例えば、当社の希望で承継方法は全株式の取得にしてもらった分、買い取り価格は財務内容に対して高く設定するといった具合です。

手続きについては、事業承継・引継ぎ支援センターから社会保険労務士や行政書士、司法書士などさまざまな専門家を紹介してもらいました。資金調達も地元の金融機関に支援してもらえたので滞りなく進められました。

また、引き継がれる現場の従業員もすぐになじめるように、事前にわたしが一人ひとりと面談を実施しました。これまでの仕事や今後のキャリアプランなどを話し合ったうえで、進路について意思確認しました。11人いた従業員は、年齢を理由に退職した2人を除き、9人がそのまま働いてくれました。

慣れ親しんだ車両も引き継ぎ、前社長にも顧問として残ってもらうことで、マネジメントのサポートも得られました。従業員のギャップや不安は小さくできたと思います。

——事業を引き継ぐに当たって、苦労したことはありませんでしたか。

一番困ったのは、福井市での営業場所の確保です。(有)共栄タクシーは前社長の自宅兼事務所とその敷地で

営業していました。当社は、引き継ぐタクシー事業と併せて、貸し切りバスと旅行業も行いたいと考えていたので、もっと広い場所が必要でした。

しかし、小浜市での営業が長かった当社は、福井市の物件情報に詳しくありません。不動産会社を何軒も回って探しましたが、なかなかみつかりませんでした。やむを得ず、承継後しばらくは(有)共栄タクシーの営業所でその名前を使いながらタクシー事業のみを行っていました。1年かけて15件以上の物件を見て回り、2022年4月によりやく今の場所に移ったのです。

2拠点で発揮されるシナジー

——事業承継をした結果、どのようなメリットがありましたか。

基盤ごとタクシー事業を引き継いだこともそうですが、何より小浜市の本社とのシナジーが発揮できたことが大きいです。ハイヤーや貸し切りバス、主催旅行は、小浜市と福井市のどちらも発着地にでき、嶺南と嶺北をつなぐことで集客を増やしました。

特にハイヤー事業は、同業他社が少ないので、需要が増えています。福井県でイベントを行うアーティストやプライベートジェットで名産品を食べに来た実業家といった著名人

にも利用してもらいました。

お客さまのスケジュールに合わせて付きっきりで対応するハイヤーは、一層丁寧な接客が求められます。(有)共栄タクシーから引き継いだ従業員にとっては新たな取り組みといえます。それでも、体が不自由な人やお年寄りの送迎を重ねて培われたホスピタリティある接客技術で、すぐに順応できました。

旅行業では嶺南、嶺北の両地域から集客できるようになったので、思い切った企画を打てるようになりました。例えば最近では、大手旅行会社と契約して4泊5日のクルーズ船旅行を企画し、扱った18部屋を完売することができました。

さらに、業務の効率化も図れています。従業員を本社と福井の営業所の2カ所で登録したことで、勤務シフトがより柔軟に組めるようになりました。

— 今後の展望を教えてください。

力を入れて取り組んでいきたいことが二つあります。一つは、デジタル化の推進です。今まで、配車予約の電話やタクシーへの無線連絡は本社と営業所でそれぞれ行っていましたが、IT無線を導入して本社で一元管理していく予定です。また、乗車前や乗車後の点呼を対面からカメラを通した遠隔点呼に切り替えたり、

手書きで作成していた乗務日報を自動化したりと、従業員の負担も軽減していきたいと考えています。

もう一つは、柔軟な働き方の実現です。タクシー業界は日勤と夜勤があり、さまざまな時間帯で勤務可能です。一方、従業員のなかには、週4日だけ、1日4時間だけといった限定的な働き方を希望する人もいます。当社はできる限り希望に沿ったシフトを組むようにしています。

ただし、タクシーの台数には限りがあります。そこで、タクシー以外にも働きたいと思えるような事業を増やせるよう、業務の多角化を考えています。当社はすでにバス事業や旅行業も行っていますが、今後はほかの業種にも挑戦しようとしています。例えば、アウトドアグッズのレン



高級感あふれる黒塗りのハイヤー

タルサービスやピラティス教室などです。働く場所や時間の選択肢が増えれば、より多様な働き方が実現できます。

2024年3月に北陸新幹線が延伸し、福井県全体がビジネスチャンスを迎えています。当社もこの機を逃さず、多くの観光客をもてなし、地域を盛り上げていきたいです。そのためには働く環境を整え、従業員のモチベーションを高めたいと思います。

取材メモ

三福タクシー(株)の経営理念は「共存共栄」である。偶然にも引き継ぎ先である(有)共栄タクシーにも共栄の文字が入っている。今回の事業承継を振り返ると、自社が成果を得ただけではなく、引き継ぎ先の顧客と雇用を守ることにつながった。さらに、北陸新幹線の経済効果を終着駅の先にも波及させることで地域全体にも貢献しようとしている。自社、引き継ぎ先、地域にとって三方良しといえる今回の事業承継はまさに経営理念を体現する取り組みといえる。

取材に当たって、社長である一沖さんから、事業本部長を務める息子の大朔さんも同席させたいと申し出があった。一沖さんは大朔さんを後継者と考え、事業承継の経緯や引き継ぎ先が大切にしてきたことを改めて伝えたかったのだという。事業承継では経営資源だけではなく、経営者が事業にかけた思いも紡がれていく。それは親族内も親族外も共通であるのだと、この事例が教えてくれた。

(篠崎 和也)



祭り探訪

第14回

竹富島の種子取祭



ミルクが登場し、芸能が奉納される

竹富島といえば、沖縄県八重山地方の一大観光地である。石垣島から近く、星の砂がある白いビーチや、赤瓦の民家が連なる集落を水牛車が進む風景はよく知られている。近年、大型リゾートホテルもできて、ますます観光客が訪れるようになった。

その竹富島で年に1度行われるのが「種子取祭」である。現地の言葉ではタナドゥイという。旧暦9～10月の庚寅・辛卯の二日間が中心になるので、新暦だと10～11月になる。この両日、御嶽（八重山ではオンと呼ばれる）という聖地で数々の芸能が奉納される。

一日目の早朝、ミルク興しから始まるさまざまな神事がある。ミルクとは弥勒のことで、仏教の弥勒菩薩からきているが、ふくよかなそのお顔は八重山各地で見られ、祭りを象徴する神さまともいえる。

そして両日とも午前中は、「庭の芸能」として御嶽の前庭で男女の踊りが披露される。午後になると特設舞台に、最初にミルクが登場し、以降、舞踊と狂言の奉納が夕方まで続く。竹富島にはハザマナージという二つの集落があるのだが、一日目は

玻座間が、二日目は仲筋が担当することになっていて、いわば集落対抗なのである。

伝統的舞踊があったと思えば、まるで歌舞伎芝居を見ているかのような沖縄の伝統芸能「組踊」もある。古典的なものだけではなく、コントのような芝居も入って、飽きずに見ていられる。

さて、この種子取祭は、なんといつでも観光の島の祭りである。この期間は一番の稼ぎ時、と誰もが思うだろう。実際、そういう時期もあったという。しかし、観光客相手の商売に力を入れると、肝心の祭りがおろそかになる。こんなことではいけないと思うようになり、皆で集まり考えた。

そして決断した。祭りの間は観光客の相手をしない、と。観光の島が下した大英断だった。観光客は大切だが、自分たちの祭りはもっと大切なのだと言った竹富島の人々は気づいたのである。

実際のところ、宿泊した宿も、宿泊は可能だが食事は出ないとのことであった。いつもなら観光客でにぎわっている喫茶店も「本日は都合に

より休業させていただきます」の看板を出している。名物の水牛車も動いていない。最低限のサービスのみである。それでも営業したい場合には、ペナルティーを払うという選択肢もあると聞いた。

そして種子取祭には、もう一つ特徴がある。この祭りを目指して、竹富島出身者が皆帰ってくる。同郷者による郷友会という組織が石垣島や沖縄本島、東京にあって、会員たちが戻ってきて祭りに参加するのだ。逆に、竹富島にはよそからの移住者も多く、そうした人々も混然一体となって種子取祭を盛り上げているのである。

これからの祭りのあり方を考えさせてくれる種子取祭である。

久保田 裕道

くぼた ひろみち



1966年千葉県生まれ。独立行政法人国立文化財機構東京文化財研究所無形民俗文化財研究室長、全日本郷土芸能協会理事。民俗芸能や祭礼など無形文化遺産を研究。監修書に『にっぽんの暮らしの神様』（宝島社、2022年）、著書に『日本の祭り解剖図鑑最新版』（エクスナレッジ、2023年）などがある。



間違い学

「ゼロリスク」と「レジリエンス」

新潮社 / 定価880円

松尾 太加志 (まつお たかし) [著]

日常生活においてヒューマンエラーはつきものである。部下や後輩がミスをしたとき、その人に原因があると個人を責めてしまったことがあるのではないか。果たしてそれは改善につながるのだろうか。

本書は心理学者である著者が、起こり得る間違いに対する向き合い方をまとめたものだ。ポイントは、サブタイトルに書かれた二つのキーワードにある。

まずは「ゼロリスク」である。文字どおり、リスクをゼロにするという意味だが、これを実現するのは不可能に近い。人間が関与する以上、ミスはつきものだからである。そこで著者は、エラーに気づかせる仕掛けである「外的手がかり」を組み込むことを勧める。

外的手がかりには、例えば、「表示」や「対象」がある。「表示」は、操作や作業をする場所に一目でやり方が

わかるよう示すものだ。セルフレジでバーコードを読み取る場所に「バーコードの読み取り」と記載することなどが挙げられる。

「対象」は、物自体に間違いを防ぐ設計を施すことだ。例えば、点眼薬と水虫薬の容器が似ていると取り違えてしまうかもしれないが、水虫薬を塗り薬やスプレータイプに変更すればそれを防げる。これにより、万が一ミスを犯しそうになっても、未然にストップをかけることができる。

ただ、実はさらに重要なのは、二つ目のキーワード、「レジリエンス」である。想定を超えた事態が起きれば、エラーを完全に防ぐことはできない。そこで必要なのは、被害を最小化し、そこから立ち直すことである。そしてそのための能力がレジリエンスというわけだ。

著者は、レジリエンスを発揮するためには、エラーをあらかじめ想定



し、先んじて対策を検討することが重要だと説く。その際には、うまく立ち直った事例を参考に学習することが有効だ。例えば、エンジンを故障した飛行機が川に着水して難を逃れたケースなど、過去の有名な事例は多数ある。また、個人的な日常のなかでエラーにうまく対処できたエピソードは、将来、別のシチュエーションでの対処にも役立つかもしれないという。

想定外の事態はいつの時代も至る所に転がっている。目配りする事柄は多岐にわたり、すべてに完璧に対応することは難しい。肝要なのは、エラーが起きる蓋然性^{がいぜんせい}と、それによりもたらされるインパクトの大きさを見積もり、対応にメリハリをつけることだろう。これはミスだけではなく、災害に対しても共通する考え方である。本書は、想定外のリスクに適切に向き合う際のヒントを与えてくれる。

(柴山 光歩)



自慢の ひと仕事

「NENRIN」と「GINIRO」

(株)マサコー山口木工 新潟県三条市下保内264
TEL 0256(38)5662 <https://www.masakoh.com>

今月紹介するのは、新潟県三条市の(株)マサコー山口木工が手がける「NENRIN」と「GINIRO」という二つの香水です。木の年輪を意味する前者は、木工所の香りを表現しています。三条市が制定した市の木が五葉松であることから、松の香りを加えました。

一方後者は、燕三条地域で盛んな金属加工の工場を表現しようと、かすかな漆とスモーキーな香りになりました。燕三条駅の観光物産センターや道の駅のほか、同社のオンラインショップで購入できます。

同社は1977年の創業以来、農工具の持ち手となる柄を専門に製造してきました。2代目の山口将門さんが引き継いでからは、アウトドア用のナイフや斧の柄もつくっています。100種類以上もある木の特性を知り尽くし、用途に合った木材を自在に扱うことで、鍛冶技術の相棒として地域の産業を支えてきました。

そんな木工所が香水を開発したのは、工場の祭典で観光客から木の香りを褒められたことがきっかけだそうです。コロナ禍が落ち着き、今後増加が見込まれる観光客に「木の良さを伝えたい」と、常務取締役の山口明歩さんが考案しました。ただ、どうしたら伝わるのか、アイデアが浮かびません。兄である将門さんと話し合いを重ねるなか、「香水とかつくってさ…」と将門さんが冗談でつぶやいたことで、ひらめいたそうです。



木の良さは香りでも伝えられるはず。香水であれば、手軽に持ち運びできるし、使用するたびに地域を思い返してくれる。特に海外の観光客にとっては、木工所や金属加工の工場をイメージした香水はインパクトがあり、土産に最適であると考えたのです。さっそく、イメージを製品にしてくれる企業を見つけ、OEMで生産を依頼しました。同社は、色や木目の違いを楽しんでもらおうと、木製のキャップをつくりました。

記憶と嗅覚はつながっているといわれています。三条市を訪れた際は、思い出に香りを持ち帰ってみてはいかがでしょうか。(池上 晃太郎)



編集後記

大学生のときにゼミ活動で、教育事業を営む企業の課題解決を手伝いました。学生のわたしには効果的な解決策を考えるのは難しく、拙い提案でしたが、経営者の方に真剣に耳を傾けてもらったのが印象に残っています。振り返ると、解決策を求めているというよりも顧客ターゲットである学生が何を考えているのか、知りたかったのだと思います。

今回の特別レポートでは、小規模事業者が販路開拓を行ううえで、顧客ターゲットの明確化が重要となることを取り上げています。既存の顧客に話を聞いてその考えを知り、現在のターゲットが適切かどうか改めて考えてみると、激しい環境変化のなかで生き抜く鍵がみつかるかもしれません。(柴山)

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 12月号予告

研究ノート1 総研調査から

◆ 中小企業におけるデジタル化の実態

—「中小企業のデジタル化に関する調査」の結果から—
総合研究所 研究員 白石 健人

研究ノート2 総研調査から

◆ 中小企業の円滑な親族外承継の実現に向けて

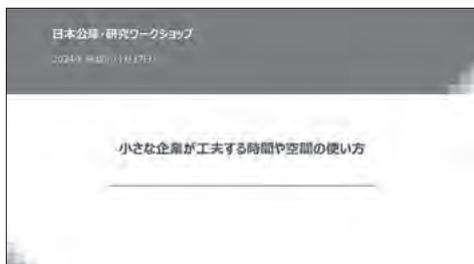
—事業承継・引継ぎ支援センターの現場から—
総合研究所 主任研究員 篠崎 和也
研究員 池上 晃太郎

●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

日本公庫・研究ワークショップ

日頃の研究成果をベースに、総合研究所のスタッフが学識経験者と議論

2024年 第1回(1月17日)



小さな企業が工夫する時間や空間の使い方

コロナ禍以前から非接触型のビジネスを展開する小企業の事例を分析し、時間や空間に対する柔軟な発想や、ビジネスを変革したことによるメリットに迫る。

オープニング

第1部 研究報告

「時間や空間の常識に挑む小企業
—非接触型ビジネスの事例から—」

日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員 山崎 敦史

第2部 研究報告に対するコメント

法政大学キャリアデザイン学部 教授 酒井 理氏

第3部 ディスカッション

2024年 第2回(7月12日)



増える副業・兼業人材と地方創生

副業・兼業人材は地域活性化の一手となるか。人手不足の現状や副業・兼業の実態を踏まえ、副業・兼業人材を活用する地方の事例を分析し、活用のポイントと課題を議論した。

オープニング

第1部 研究報告

「地方における都市部の副業・兼業人材の活用」

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

第2部 研究報告

「3地域の事例にみる副業・兼業人材活用におけるポイント」

日本政策金融公庫総合研究所 研究員 青木 遥

第3部 研究報告に対するコメント

慶應義塾大学商学部 教授 山本 勲氏

第4部 ディスカッション



動画は下記サイトでご覧いただけます。

<https://www.jfc.go.jp/n/findings/workshop.html>

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

