

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.195

12



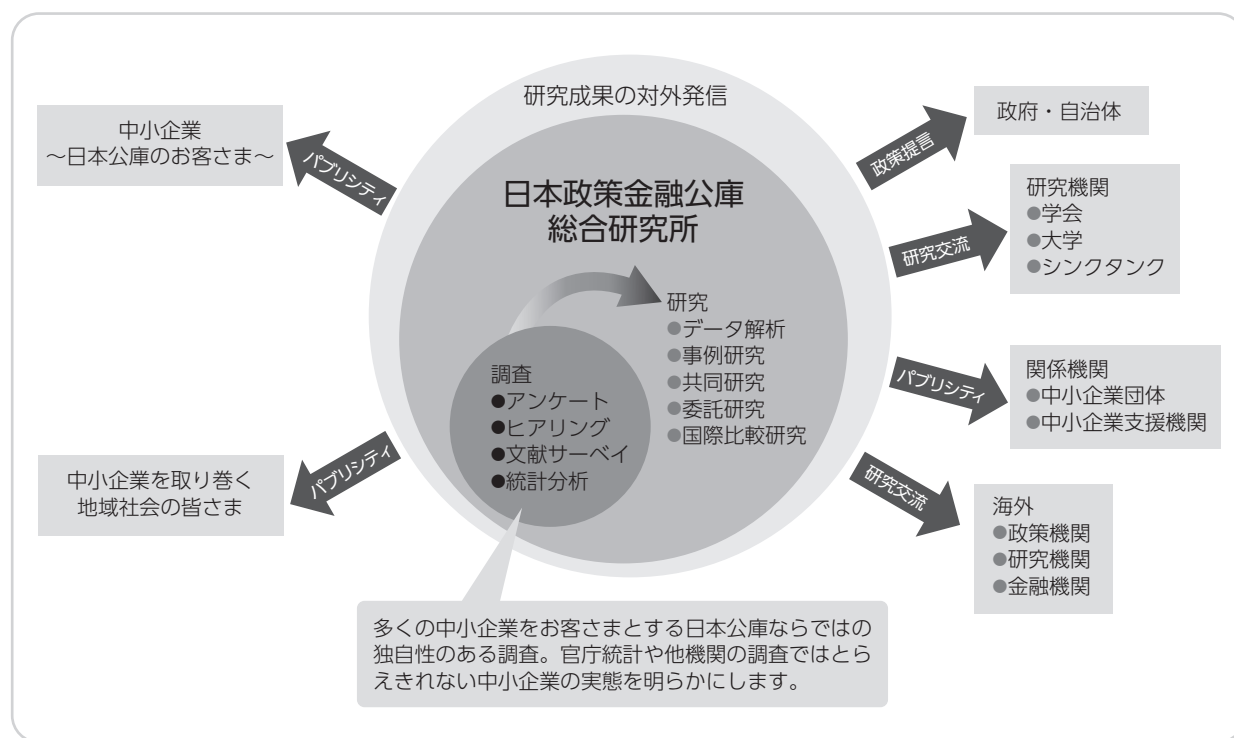
研究ノート1

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

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～」
ガルニエ宮(フランス/19世紀)パリにある歌劇場で、中央には大理石でできた大階段がある
提供/ PIXTA

調査 企業事例 論評 エッセイ・コラム

CONTENTS

- 4** 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
- 12** 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
- 2** 巻頭エッセイ 明日に向けて
味覚メディアの世界へようこそ!
*明治大学総合数理学部先端メディアサイエンス学科
教授・学科長 宮下 芳明
- 18** 未来を拓く起業家たち
お寺のある文化を絶やさない
*東京都文京区 (株)ELternal
- 22** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
持ち直しの動きに足踏みがみられる
小企業の景況
- 26** 産業レポート 蓄電池市場に挑む中小製造装置メーカー
蓄電池の製造装置メーカーの経営戦略
*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)
- 30** 将軍の組織運営術 個性あふれる徳川家の15人—
徳川家治(第10代)
先代からの側近を重用
*偉人研究家 真山 知幸
- 32** 経営最前線
黒く染めたステンレスで新境地を拓く
*新潟県三条市 (株)テーエム
- 34** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
活気と個性ある村づくりをともに
*弥彦村商工会 経営指導員 齋藤 恵里奈
- 35** 世界の食卓から 多彩な食文化—
英国 個性あふれる文化を楽しむ
*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
企業のリーダーシップ発揮でSDGsを達成
*社会構想大学院大学・放送大学 客員教授 関 正雄
- 42** 次世代につなぐ 一縁と絆が導く親族外という選択—
誰もが聞こえる社会を目指す
*兵庫県神戸市 ソリッドソニック(株)
- 46** 祭り探訪
大神楽の帰る頃
*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
ことばが変われば社会が変わる
- 48** 自慢のひと仕事
くつろぎリラックスレザーベルト
編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

味覚メディアの世界へようこそ！

私たちの日常生活において、音や映像を記録し再生することは一般的です。しかし、実は「味」も同じように記録し再現できる技術ができつつあります。これが「味覚メディア」と呼ばれる新しい分野です。

味覚メディアの基本的なアイデアは、味をセンサーで記録し、そのデータを使って別の場所で同じ味を再現することです。私たちは、センサーを用いて食品の味を測定し、その情報をもとに味溶液と呼ばれる液体を混合する装置を開発しています。このプロセスは、まるでプリンターが色を混ぜ合わせて印刷するかのよう、塩味や酸味などの味溶液を組み合わせる新しい味を創り出すものです。この技術によって、遠く離れた場所で作られた料理と同じ味を自宅で楽しむことができたり、インターネット経由で味をダウンロードしてそのまま味わったりすることも可能になります。

さらに、この技術はアレルギーを持つ人々にとっても大きな利点があります。例えば、甲殻アレルギーの方でも安全にカニクリームコロッケの味を楽しめるようになります。具体的には、カニクリームコロッケと牛乳の味

を測定し、その差分の味溶液を混ぜた牛乳で「クリームコロッケ」を作ります。すると、カニの成分がまったく含まれていないにもかかわらず、まさにカニクリームコロッケの味を楽しめるのです。このように、味覚メディアは単なる食品の再現以上の価値を提供できる可能性があります。

味覚メディアは環境保護にも寄与します。何かを食べるために移動したり、食材を輸入したりする際に、私たちは多大なエネルギーを消費し温室効果ガスを排出しています。しかし、もし味の情報だけをインターネットで送受信し、その土地にある材料だけを混合して味を再現できれば、人や食材を移動させる必要すらなくなります。これによって持続可能性が高まり、地球環境への負担も軽減されるでしょう。

希少なワインや特別な食材なども、味センサーで測定しておけば複製が可能です。そうすれば高価な食材を奪い合う必要もなくなるでしょう。また、私たちは最近「味のタイムマシン」を開発しました。これは、トマトやカレーなどの食品が熟成する際の味変化を測定し数式化す

ることで、任意の時間だけ熟成した味にしたり、新鮮な状態の味に戻したりできるというものです。この技術で賞味期限に達した食品を出来たての味に戻せば、実質的に賞味期限がなくなるため、フードロス削減にもつながります。

2024年9月には、「油の食感」（口に残る粘性や脂質感など）を寒天と食物繊維で再現する技術を開発しました。この技術によって、脂質なしでさまざまな油の食感を楽しむことが可能になります。例えば、アヒージョのオイルを飲み干すような体験も、一切脂質がないので罪悪感なく楽しめてしまいます。

このように、味覚メディアは私たちの日常生活にさまざまな変化をもたらします。美味しさと健康、そして環境への配慮が両立する新しい食の世界、これまでのどの時代より豊かな食体験を享受できる未来へと向かっています。また、味覚メディアによって人々は「我慢」から解放され、好きなものだけを好きなだけ食べても健康でいられるようになるはずです。そして、人類がより幸せになれると信じています。



明治大学総合数理学部先端メディアサイエンス学科 教授・学科長

宮下 芳明 MIYASHITA Homei

イタリア、フィレンツェ生まれ。2023年にイグ・ノーベル賞（栄養学）受賞。同年、(株)NTTドコモ、H2L(株)と味覚共有技術「フィールテック」を共同開発し、有名俳優が主演するCMで話題となっている。2024年、電気ので塩味を増強する食器「エレキソルト」を麒麟ホールディングス(株)と共同で開発して発売、内閣府日本オープンイノベーション大賞で日本学術会議会長賞を受賞。



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

人手不足を補うための生産性の向上。多様化する働き方への適応。新たなニーズに対応するためのビジネスモデルの変革や新サービスの創出。中小企業が直面する課題は実にさまざま。これらの解決策として注目されているのが、デジタル化である。情報通信技術の普及・発達に伴い、ビジネスに活用しやすくなった。導入や運用に当たっての課題は多いものの、ツールを導入して成果を得ているケースがよくみられるようになっている。

本レポートでは、当研究所の調査結果を用いて、取り組み状況や相談相手、具体的な成果や課題を解説することにより、中小企業のデジタル化の実態を明らかにする。



図－1 5年前と比較したデジタル化の状況

	(単位：%)		
	進んでいる	同じ程度である	遅れている
全体(n=2,161)	69.6	23.1	7.3

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業のデジタル化に関する調査」(2024年3月)(以下同じ)

(注) 1 5年前(2019年3月)と比較したデジタル化の状況を尋ねたもの。
 2 「進んでいる」は、「かなり進んでいる」「やや進んでいる」の合計。
 「遅れている」は、「やや遅れている」「かなり遅れている」の合計。
 3 nは回答数(図-2、4~7、9も同じ)。
 4 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある(図-2、9も同じ)。

進展するデジタル化

近年、企業のさまざまな経営課題を解決する方策として、デジタル化への期待が高まっている。総務省「令和4年度ICTの経済分析に関する調査」によると、民間部門における電子計算機・同付属装置、電気通信機器、ソフトウェアなど情報化設備の投資額は、2012年に11.9兆円であったが、その後上昇を続け、2017年には14.2兆円、2021年には15.5兆円に達した。

進展するデジタル化に対して、中小企業はどう向き合っているのだろうか。本リポートでは、当研究所が四半期ごとに行っている「中小企業動向調査」の2024年1-3月期特別調査として実施した「中小企業のデジタル化に関する調査」(以下、本調査)の結果をもとに、デジタル化の実態を解説する。

まず、本リポートにおけるデジタル化の範囲について示しておく。総務省(2021)によると、デジタル化は大きく三つの概念を含むとされる。会社内の特定の工程における効率化のためにデジタルツールを導入するデジタルイゼーション、自社内だけでなく外部環境やビジネス戦略も含めたプロセス全体をデジタル化するデジタルライゼーション、デジタル技術の活用による新たな商品・サービスの提供、新たなビジネスモデルの開発を通して、社

図－2 デジタル化への取り組み方針(従業者規模別)

	(単位：%)		
	積極的に取り組んでいる	どちらでもない	取り組んでいない
全体(n=3,832)	47.6	34.9	17.5
49人以下(n=2,348)	41.1	37.9	21.0
50~99人(n=808)	56.1	30.0	14.0
100人以上(n=676)	59.9	30.5	9.6

(注) 「積極的に取り組んでいる」は、「かなり積極的に取り組んでいる」「積極的に取り組んでいる」の合計。「取り組んでいない」は、「あまり取り組んでいない」「まったく取り組んでいない」の合計。

会制度や組織文化なども変革していくデジタル・トランスフォーメーション(DX)である。カバーする範囲がかなり広いが、本リポートでは、中小企業のデジタル化を網羅的に説明することを目的とするため、三つの概念を含む取り組みをデジタル化と呼ぶこととしたい。

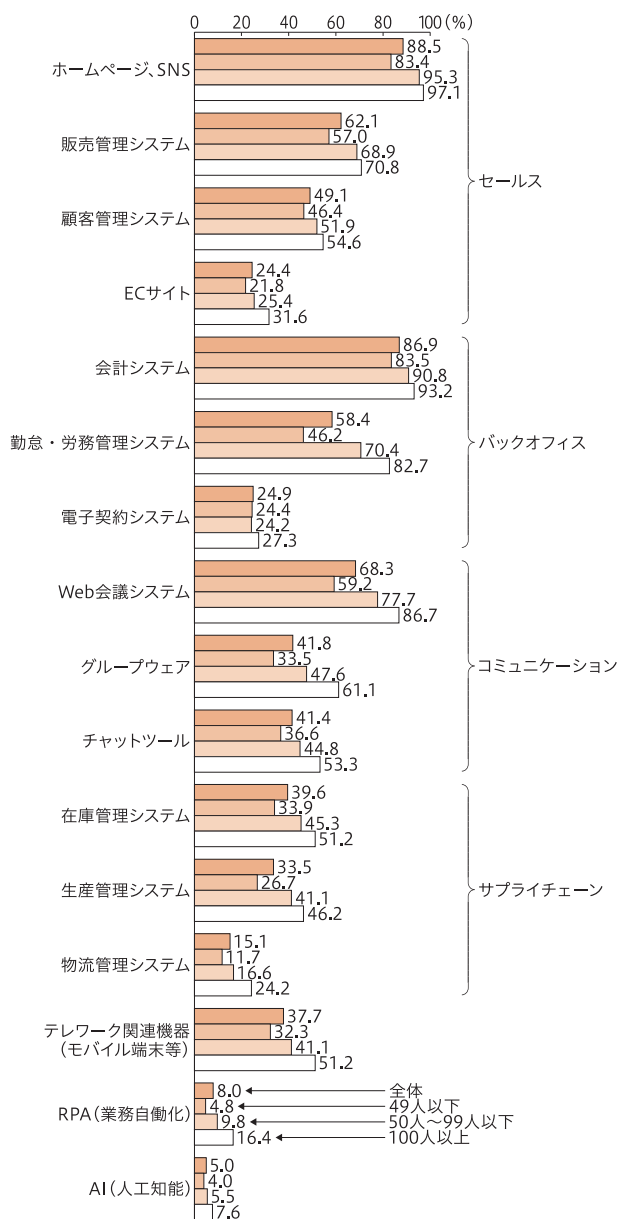
図-1は、調査時点の2024年3月における、5年前と比較したデジタル化の状況を示したものである。進んでいる企業の割合は、69.6%を占めている。

2018年、経済産業省の「DXレポート」が注目を集めた。内容は、IT人材の不足、システムの維持管理費の高騰、各種ソフトウェアに対するサポートの終了などから、DXを推進しないと、2025年以降の5年間で毎年、最大で12兆円の経済損失が生じるというものだ。2020年に入ると、新型コロナウイルス感染症の流行防止の観点から、非接触や非対面の活動が推奨された。こうした影響を受け、中小企業でもデジタル化が進んだとみられる。

では、調査時点のデジタル化への取り組み方針はどうか。図-2をみると、「積極的に取り組んでいる」企業の割合は、47.6%と過半に満たない。自社のデジタル化は道半ばであるにとらえている中小企業は少なくないようだ。

従業者規模別にみると、規模が大きいほどデジタル化を積極的に行っている割合が高い。規模の大きい企業の方がデジタル化に取り組む余力があるからだろう。

図-3 デジタルツールの導入状況（従業者規模別）



- (注) 1 デジタル化の取り組み方針について、「かなり積極的に取り組んでいる」「積極的に取り組んでいる」「どちらでもない」「あまり取り組んでいない」と回答した企業に尋ねたもの（図-4～8も同じ）。
 2 図は、それぞれのデジタルツールについて、「導入している」と回答した企業の割合を示したもの。
 3 「セールス」「バックオフィス」「コミュニケーション」「サプライチェーン」という四つのカテゴリーは、中小企業庁（2022）を参考に分類したもの。

RPAやAIの導入はこれから

図-3は、デジタル化に取り組んでいる企業に、ツールごとの導入状況を尋ねた結果をまとめたものである。本調査では、中小企業庁（2022）を参考に、導入目的から「セールス」「バックオフィス」「コミュニケーション」「サプライチェーン」という四つのカテゴリーに分け、それぞれ代表的なものを示して導入の有無を調べた。加えて、テレワーク関連機器やRPA、AIといった最近関心の高いツールの導入状況も確認した。

全体をみると、「ホームページ、SNS」（88.5%）、「販売管理システム」（62.1%）、「顧客管理システム」（49.1%）と、売り上げ増加に直結する「セールス」で、導入割合が高いツールが目立った。活用できる業種が限られる「ECサイト」（24.4%）は低いものの、「ECサイトの構築で海外への輸出が期待される」（医療用品卸売業）との声があり、導入できれば商圏の拡大を果たせそうだ。

「会計システム」（86.9%）、「勤怠・労務管理システム」（58.4%）など、社内の業務効率化を図る「バックオフィス」も広く導入されていた。単に事務負担を減らすツールだけではなく、ドライバーの健康状態やアルコールの検出結果を遠隔で確認するIT点呼など、場所の制約を取り払う仕組みもこのカテゴリーに含まれる。コロナ禍でオンラインのコミュニケーションの重要性が高まった影響で、「Web会議システム」（68.3%）、「グループウェア」（41.8%）、「チャットツール」（41.4%）といった「コミュニケーション」ツールの導入も進む。

「在庫管理システム」（39.6%）、「生産管理システム」（33.5%）、「物流管理システム」（15.1%）などの「サプライチェーン」は、総じてみると導入が進んでいない。ただし、製造業に限って集計したところ、「生産管理システム」（57.6%）、「在庫管理システム」（50.7%）を

導入した企業の割合は過半を占めていた。

四つのカテゴリーに属するツールの導入割合を規模別にみると、規模が大きいほど高い傾向となっている。「担当者が自力でエクセルなどを使ってシステムを構築し、修正しながら運用している。ただ、現在のシステム環境では、納得できる状態になるまで時間がかかる」（プラスチック製容器製造業）など、中小企業のなかでも規模が大きい企業は、制約は多いものの、新しいシステムの導入や維持に人員や予算を割く余力があるのだろう。

他方、「RPA」や「AI」は、規模にかかわらず、ほとんど導入されていない。しかし、「一定の基準で人が判断している作業をAIに任せられれば、人件費を削減できる」（産業廃棄物処分業）など効果を期待する声は多く、今後導入する企業が増えていくことが見込まれる。

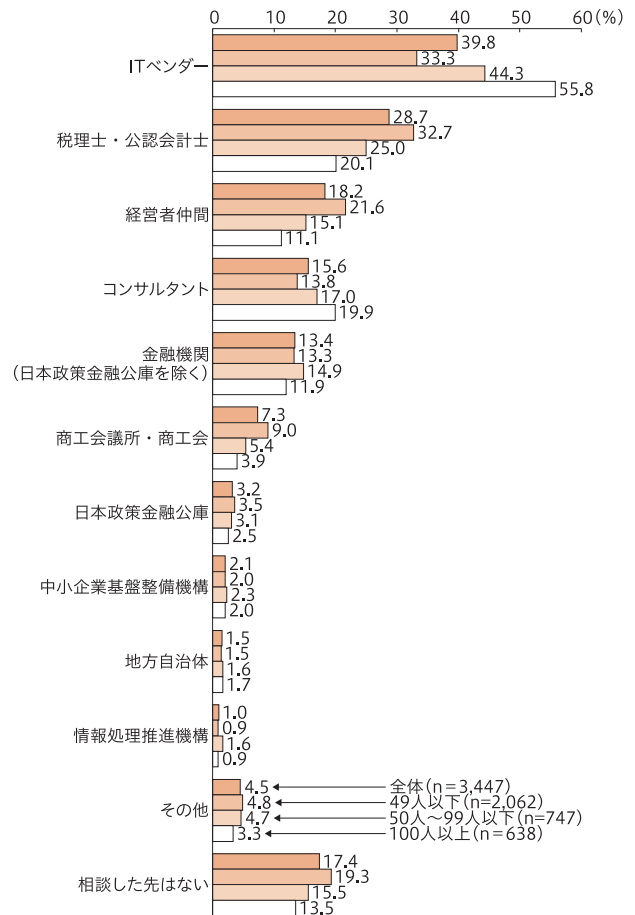
なお、同図で示した16のツールをすべて導入している企業は6社存在した。属性を確認したところ、業種は紙器製造業、電気機械器具卸売業、普通洗濯業、旅館・ホテルなどで、従業者規模については49人以下の企業が2社あった。業種や従業者規模を問わず、積極的にデジタルツールを取り入れている企業はあるようだ。

規模の小さな企業の相談相手は身近に

図-4は、デジタル化の相談相手について複数回答で尋ねた結果をまとめたものである。回答企業全体では、「ITベンダー」（39.8%）が最も多くなっている。特に従業者規模が大きい企業で割合がかなり高い。餅は餅屋というように、デジタルツールに詳しいITベンダーに直接相談するのが得策なのだろう。

従業者規模が大きいほど割合が高い相談先はもう一つある。「コンサルタント」だ。専門的なアドバイスを得られる一方、相談料など金銭的な負担が生じるため、規

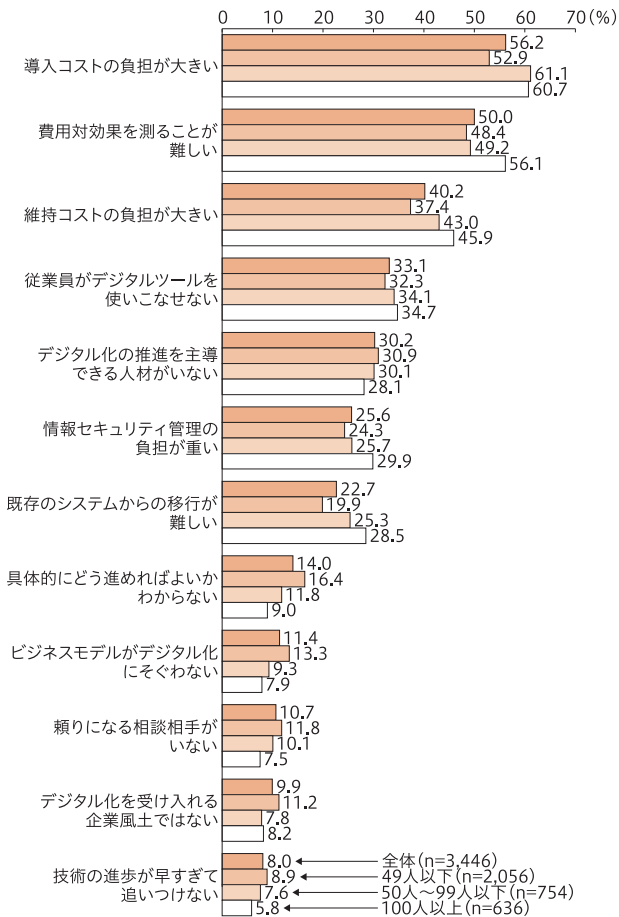
図-4 デジタル化の相談相手（従業者規模別、複数回答）



模の大きな企業ほど利用していると考えられる。

他方、「経営者仲間」は、従業者の少ない企業ほど多くなっている。また、「その他」の内訳をみると、親会社やグループ会社、取引先、従業者が多いが、これらを回答した企業の大半は、49人以下の企業だった。普段から付き合いのある相手に相談することで、コストをあまりかけずにツールの特徴や導入時の課題といった情報収集に努めているとみられる。「その他」のなかには、「AI」（工業用プラスチック製品加工業）と回答した小規模企業がいた。これも同様の理由からだろう。

図-5 デジタル化の課題（従業者規模別、複数回答）



「税理士・公認会計士」や「商工会議所・商工会」も規模が小さいほど割合が高い。補助金申請やセミナーの受講など各種の支援策を活用するに当たり、アドバイスを求めているのだろう。

コストや人材に関する課題が中心

デジタル化の課題は何だろうか。複数回答で尋ねた結果を従業者規模別に示したのが図-5である。回答企業

全体をみると、「導入コストの負担が大きい」（56.2%）、「費用対効果を測ることが難しい」（50.0%）、「維持コストの負担が大きい」（40.2%）とコスト面の課題が上位を占める。「価格が上昇するなか、人もお金も必要なデジタル化になかなか取り組めない」（中古自動車小売業）というコメントのように、事業の利幅が少なくなるなかでデジタル化に回せる経営資源の余裕がなくなっていることが背景にあらう。また、「求められるデータの種類や入力方法が取引先ごとに異なるため、経理業務の工数が増えた」（一般貨物自動車運送業）、「デジタル化を進めている取引先とそうでない取引先があり、かえって仕事が煩雑になった」（その他の建築材料卸売業）など、デジタルツールの多様化やデジタル化の進展状況の違いなども負担増加の要因となっているとみられる。

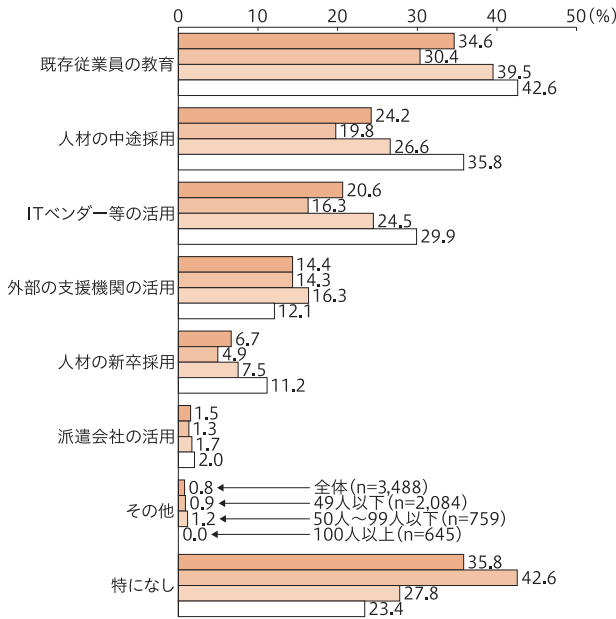
コスト面の課題はいずれも従業者規模が大きくなるほど、割合は高くなる傾向にある。システムの導入や保守などの費用が大きいからだろう。

次に、「従業員がデジタルツールを使いこなせない」（33.1%）、「デジタル化の推進を主導する人材がいない」（30.2%）と運用する人材に関する課題が続く。これらは従業者規模による差は小さい。「新卒採用の若い人はデジタル化についていけるが、デジタル化を進めるには40歳以上の社員の理解が不可欠」（一般土木建築工事業）というコメントにみられるように、デジタルリテラシーに関係なくすべての従業者が腹落ちすることが、デジタル化を社内に浸透させる第一歩であるようだ。

積極的な企業ほど人材確保に奔走

デジタル化を主導する人材がいないことが大きなハードルの一つとなっているが、中小企業はどう確保しているのだろうか。この点について複数回答で尋ねた結果を

図－6 デジタル化を主導する人材を確保するための取り組み
(従業者規模別、複数回答)

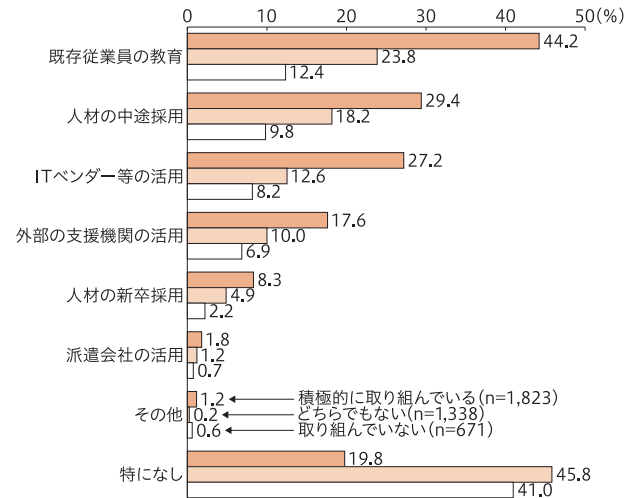


図－6に示した。回答企業全体では「特になし」(35.8%)を除くと、「既存従業員の教育」(34.6%)が最も多く、次いで「人材の中途採用」(24.2%)となっている。新卒を採用して育てるよりも、社内のことや業界のことを知っている従業員を育成したり、即戦力として活用できそうな人材を中途採用したりする傾向がうかがえる。

3番目に多いのは、「ITベンダー等の活用」(20.6%)である。ITベンダー等を活用すれば、「専任のデジタル担当を雇用するのは、コスト面・業務面から無理があり、外部で困ったときだけ対応してもらえる先が欲しい」(砕石製造業)というニーズも満たせるはずだ。なお、ITベンダー側からは、「中小企業のデジタル化は遅れているので、デジタル化を推進する人材を育てていきたい」(受託開発ソフトウェア業)との前向きな声が届いている。

従業者規模別にみると、「外部の支援機関の活用」を除いて、規模が大きいほど割合が高い。規模が大きい企

図－7 デジタル化を主導する人材を確保するための取り組み
(取り組み方針別、複数回答)



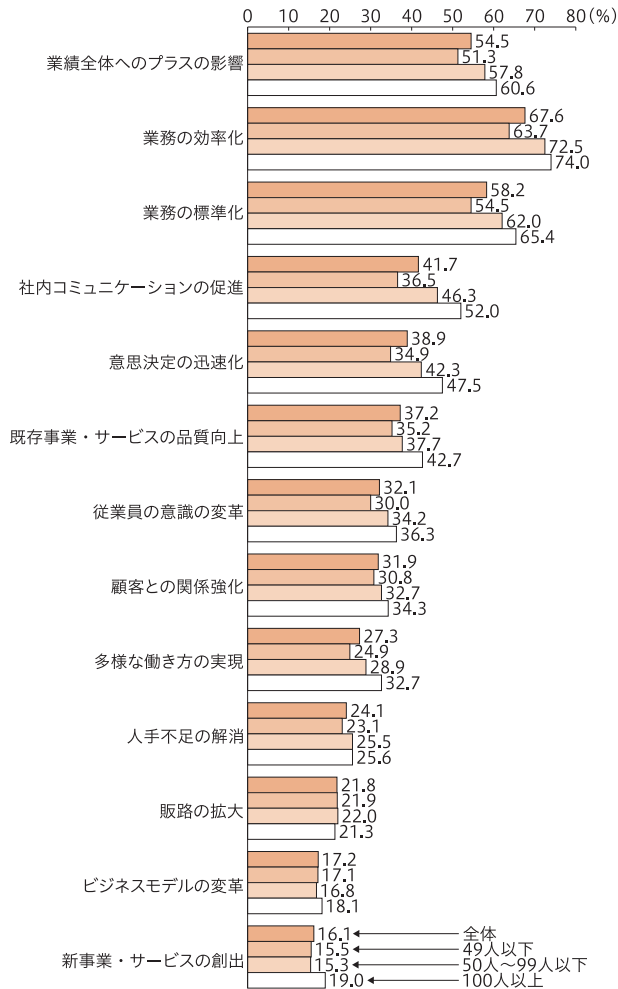
業は、さまざまな育成手段を試みていることがわかる。

一方で、「特になし」は、従業者が少なくほど多くなっている。「適切な人材が見つからない」(内航船舶貸渡業)といったコメントが散見されており、何もしていないというよりは、募集をかけても応募がなく、打つ手がないというのが実情だと考えられる。だからこそ、「社長自らがデジタル化について勉強して」(食料品製造業)、デジタル化の音頭をとる必要があるのだろう。

取り組み方針別にも集計すると、デジタル化に積極的な企業では、「既存従業員の教育」(44.2%)、「人材の中途採用」(29.4%)、「ITベンダー等の活用」(27.2%)が「特になし」(19.8%)を上回った(図－7)。

さらに、図には示していないが、デジタル化に積極的な企業だけを従業者規模別に集計したところ、従業者49人以下の企業でも、「既存従業員の教育」(40.0%)、「人材の中途採用」(24.9%)は「特になし」(24.0%)を上回り、「ITベンダー等の活用」(23.5%)も高い水準となった。デジタル化を進める強い意志さえあれば、従業者が少なくても人材を確保する方法はあるといえよう。

図－8 デジタルツールの導入による具体的な成果
(従業員規模別)



(注) それぞれの成果について、「期待以上の成果があがっている」「期待どおりの成果があがっている」「期待したほどの成果はあがっていない」「わからない」のなかから一つ選んでもらい、「期待以上の成果があがっている」「期待どおりの成果があがっている」と回答した企業の割合の合計を示したものの。

DXの萌芽がみられる

図－8は、デジタルツールの導入による具体的な成果のそれぞれについて、期待以上または期待どおりの成果

があがっていると回答した企業の割合を示したものである。回答企業全体では、「業績全体へのプラスの影響」は54.5%であり、半数を超える企業がデジタル化の効果を実感しているようだ。

具体的な成果をみると、「業務の効率化」(67.6%)や「業務の標準化」(58.2%)では、「成果があがっている」と回答した企業が過半を占める。業務の質を向上させることにより、生産性が高まった企業は比較的多い。

DXの概念に近い成果についてはどうだろうか。「ビジネスモデルの变革」(17.2%)や「新事業・サービスの創出」(16.1%)の割合は2割弱だった。「デジタル化による効率化が進展するほど、対面販売や接客など力を入れている分野に人員を回せるようになる」(生菓子製造業)など、業務の効率化や標準化を進めたことで捻出できたリソースを別の業務に使えるようになったり、「勘や経験に基づく意思決定からデータに基づく客観的な意思決定へと移行」(自動車部品・付属品製造業)できたりした結果、イノベーションを実現したのかもしれない。

また、「医療機分野ではデジタル化が急速に進んでいるので、当社もデジタル化しないと、顧客との関係が悪化する可能性がある」(医療用機械器具製造業)、「各旅館が協力して、宿泊需要を予測し、最適な客室料金を設定するシステムを導入した。今後、お客さまの動向などを共有し、地域としてデジタル化を推進していく」(旅館・ホテル)など、業界や地域社会に変革をもたらすケースも出てきている。このように、先に示したDXの概念に近い成果も得られているようだ。

従業員規模別にみると、「販路の拡大」を除き、規模が大きいほど割合が高い傾向となっている。成果を得るには経営資源に余裕が必要のように見える。

ただし、図には示していないが、デジタル化に積極的な企業だけを従業員規模別に集計してみたところ、「人手不足の解消」「販路の拡大」「ビジネスモデルの变革」

は小規模企業ほど高い割合となった。また、49人以下と100人以上を比べると、「従業員の意識の変革」は49人以下が上回り、「顧客との関係強化」は同じ割合だった。他の項目においては49人以下が下回っているものの差は小さい。規模の小さな企業では、新しいことに取り組むのにしがらみが少ないことが多いため、積極的に取り組みれば、デジタル化の成果を得やすいと考えられる。

デジタル化への機運の高まり

最後に、今後5年間のデジタル化への取り組み方針を確認しよう。回答企業全体をみると、「積極的に取り組む予定である」は57.2%だった（図-9（1））。規模別にみると、「積極的に取り組む予定である」は、規模が大きいほど割合が高くなっているものの、49人以下の企業でも過半を占めている。

また、前掲図-1の5年前と比較したデジタル化の状況別に集計したところ、デジタル化が遅れている企業でも「積極的に取り組む予定である」は、「取り組む予定はない」を上回っている（図-9（2））。総じて中小企業のデジタル化への機運は高まっているといえよう。

図には示していないが、本調査では導入予定のデジタルツールについても尋ねている。今後5年間、デジタル化に積極的に取り組む予定の企業について確認すると、「AI」（18.5%）、「電子契約システム」（18.3%）、「RPA」（16.7%）が上位三つを占めた。高い効果が期待されることから、導入の意向が高いのだろう。

本調査では、「デジタル化によるメリットは規模が大きいほど受けやすいので、デジタル化の進展は、小規模企業の淘汰につながる」（段ボール箱製造業）のように、恩恵は大企業でないと享受できないとのコメントも寄せられた。しかし、既述のとおり、小規模企業であっても

図-9 今後の取り組み方針

(1) 今後5年間のデジタル化への取り組み方針（従業者規模別）

(単位：%)

	積極的に取り組む予定である	取り組む予定はない どちらでもない	
全体 (n=4,171)	57.2	30.5	12.3
49人以下 (n=2,549)	50.3	33.4	16.3
50～99人 (n=883)	64.9	28.3	6.8
100人以上 (n=739)	71.9	23.3	4.9

(注) 「積極的に取り組む予定である」は、「かなり積極的に取り組む予定である」「積極的に取り組む予定である」の合計。「取り組む予定はない」は、「あまり取り組む予定はない」「まったく取り組む予定はない」の合計。

(2) 今後5年間のデジタル化への取り組み方針
(5年前と比較したデジタル化の状況別)

(単位：%)

	積極的に取り組む予定である	取り組む予定はない どちらでもない	
進んでいる (n=1,456)	70.1	25.0	4.9
同じ程度である (n=484)	32.6	42.1	25.2
遅れている (n=149)	33.6	43.0	23.5

(注) 図-1の5年前と比較したデジタル化の状況別に集計したもの。

デジタル化に積極的に取り組みれば、規模の大きな中小企業と同じような成果を得られる可能性はぐっと高まる。経営をより良い方向に導くために、デジタル化を積極的に推進していくべきだろう。

ただし、デジタルにすべて置き換えるかは慎重に検討する必要がある。実際、「デジタル化に依存しすぎると、システム障害や停止による影響も大きくなる」（市場調査・世論調査・社会調査業）といった、リスクを指摘する声もあった。効果だけではなくリスクも勘案し、補助金や支援策をうまく活用してコストを抑えつつデジタル化を進めるべきであろう。

<参考文献>

総務省（2021）『令和3年版情報通信白書』総務省ホームページ
中小企業庁編（2022）『中小企業白書 小規模企業白書 2022年版』中小企業庁ホームページ



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

中小企業における後継者不足の問題は深刻化している。親族だけでは不十分であり、親族外に対象を広げる動きも出てきているが、相手を探すのは容易ではない。そうした中小企業の事業承継において、最初の相談相手として重要な機能を果たしているのが、全国の都道府県に設置してある事業承継・引継ぎ支援センターである。支援の現場ではどのような課題が残されているのか。本リポートでは、東京都、広島県、香川県、愛媛県の四つの事業承継・引継ぎ支援センターへのヒアリングを通じ、中小企業の親族外承継のマッチングをよりスムーズに進めるうえでのポイントについて考察する。



公的支援の変遷と実績

◆整備が進む相談体制

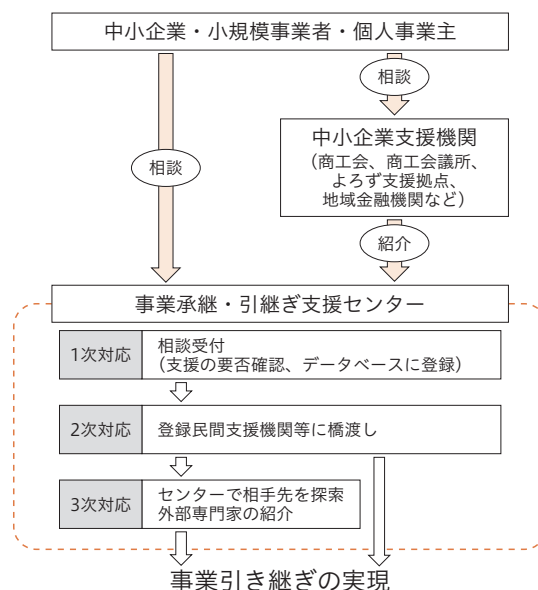
経営者の高齢化が進むなか、適当な後継者がいないために廃業を選んだり、誰を後継者に選ばよいか決めかねて承継時期が未定であったりする中小企業は少なくない。こうした企業が第三者に事業を引き継ぐためには、引き受けを希望する企業とのマッチングが鍵になる。事業を引き継ぐための最初の相談相手として重要な機能を果たしているのが、全国の都道府県に設置されている事業承継・引継ぎ支援センター（以下、センター）である。まずは、センターの成り立ちや概要をみていこう。

中小企業庁は後継者不足に悩む中小企業に対して、2011年から、産業競争力強化法に基づく認定支援機関等に「事業引継ぎ相談窓口」および「事業引継ぎ支援センター」を設置し、第三者への事業引き継ぎ、いわゆるM&Aを支援してきた。事業引き継ぎに関する情報提供や助言に加え、後継者不在の企業と後継者候補とのマッチング支援、金融機関や仲介業者への取り次ぎなどを行っている。さらに2014年には、後継者不在の企業と創業希望者を引き合わせる「後継者人材バンク事業」を開始した。

また、中小企業庁は2017年、主に親族内承継を支援する「事業承継ネットワーク」事業を立ち上げた。商工会や商工会議所、金融機関などの支援機関で構成されるネットワークで、事業承継診断やセミナーを通じて気づきを提供したり、支援機関に取り次いだりしてきた。

その後、2020年の産業競争力強化法改正を機に、事業引継ぎ支援センターと事業承継ネットワークの機能の統合が検討され、2021年に「事業承継・引継ぎ支援センター」が発足した。法令に基づく公的支援機関として47都道府県に設置され、事業承継に関する総合的な相談窓口として重要な役割を担っている。

図-1 事業承継・引継ぎ支援センターへの相談経路と支援スキーム

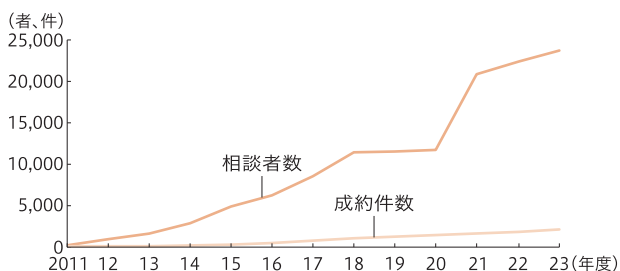


資料：中小企業庁「事業承継ガイドライン」より作成

センターへの相談経路と、相談を受けた際の支援の概要を簡単に整理しよう（図-1）。多くの場合は企業が直接センターに相談に行くが、経路はそれだけではない。普段付き合いのある支援機関が企業の事業承継に関するニーズを掘り起こし、センターに紹介するケースもある。

企業からの相談や支援機関からの紹介があると、センターは主に三つの段階を踏んで対応する。1次対応は相談受付である。決算書やヒアリング結果などに基づき企業の経営状況を把握し、必要な支援方針を示したり、相談案件をセンター内のデータベースに登録したりしている。その後、多くは2次対応として、民間のM&A仲介業者をはじめとする登録民間支援機関等に橋渡しを行う。センターの職員だけでは対応できる件数に限りがあるため、外部の力を積極的に活用するわけだ。ただし、仲介手数料の支払いが難しかったり、業況や資金繰りが厳しいなどの事情で登録民間支援機関等から断られたりする

図-2 事業承継・引継ぎ支援センターへの第三者承継に関する相談者数と成約件数の推移



資料：中小企業基盤整備機構「令和5年度 事業承継・引継ぎ支援事業の実績について」より作成

(注) 2020年度までは事業引継ぎ支援センターにおける実績。

ケースもある。その場合は、3次対応としてセンターが案件を引き受け、データベースを用いた相手先探しや専門家の紹介などを行っている。

◆相談と成約の間で広がるギャップ

独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）によると、センターへの第三者承継の相談者数は増加傾向にある（図-2）。統合前の事業引継ぎ支援センターには企業から直接相談に来るケースが多かったが、2021年に事業承継ネットワークと統合したことで、各中小企業支援機関からの紹介が増え、相談者数は大幅に増加している。

マッチングの成約件数も緩やかながら増加傾向にある。ただし、相談者数に比べて伸び幅は小さい。センターに相談したとしても、必ずしもすぐに成約に結びつくわけではないことがわかる。

事業承継がなかなか進まない要因はどこにあるのか。当研究所は、中小機構による令和4年度の事業評価報告書で相談目標を達成しているセンターのなかから、東京都、広島県、香川県、愛媛県のセンターにヒアリングを実施した。本リポートでは、売り手、買い手、両者のマッチングの三つの側面に分けて、各地のセンターがどんな課題を感じ、それらにいかに対応しているのかをみていこう。

売り手の課題

まず、売り手において留意したいポイントとして各センターが挙げたのは、次の四つである。

◆相談のタイミング

いずれのセンターも指摘したのが、相談のタイミングが遅くなるほど、承継が難しくなるということである。80歳を超えてからとか、健康を害してから相談に来る人は少なくない。なかには、認知症の疑いありと診断されてから家族が連れてくるといった例もあるという。

事業承継を進めるに当たり、譲渡方法はもちろん、不動産や設備の引き渡し、借入金の処理、経営理念の引き継ぎの可否など、さまざまな条件を詳細に詰める必要がある。相談時期が遅くなるほど、これらを検討するための時間的猶予が少なくなってしまう。早い段階から事業の引き継ぎを意識してもらうために、香川県のセンターでは、60歳以上の経営者に対し、後継者や相談希望の有無を尋ねるアンケートを発送している。また、愛媛県のセンターでは、商工団体が会員企業の経営相談に乗る際、高齢の経営者に対して後継者の検討を促している。

先述した支援スキームのとおり、センターへの相談経路は多様である。いきなりセンターに足を運ぶのはハードルが高いという経営者は、地域の金融機関や商工会、商工会議所などと日頃コミュニケーションをとるなかで、事業承継についての考えを伝えておくとういだろう。

◆事業にける思いの強さ

経営者の事業にける思いの強さが、承継を難航させる場合がある。譲渡を希望していながら、自社への愛着の深さから覚悟が決まらず、直前で渋るケースは珍しくない。60歳で相談に来て、70歳になる頃にようやく決断

できた経営者もいるという。

また、強すぎる思いは、買い手に厳しく意見したり、譲渡価格を相場より高額に設定したり、思い入れなどを理由に一部の設備の引き渡しを拒んだり、スムーズな承継にとってマイナスとなる言動につながりやすい。買い手がどんなに優良でも、売り手が了承しなければ承継は成立しない。まずは売り手が譲渡の決意を固め、ある程度は買い手側の考えを尊重する必要がある。

ただし、長年大切にしてきた事業を譲る決断は簡単にはできない。今回取材したセンターはいずれも、相談者の気持ちに親身に寄り添いつつ、客観的な判断の下、時には耳の痛くなるような助言により、決心を後押ししていた。センターに限らず、信頼できる第三者に話すことは、自身の状況を冷静にみつめるきっかけになる。

◆財務内容

売り手が債務超過の場合、買い手はみつかりにくい。そもそも大抵は価格がつかないので、売り手にとっても譲渡するインセンティブが低くなる。借入れが多ければ、金融機関に対する個人保証の問題も生じる。技術力が高いといった定性的な強みがある企業であっても、債務整理が追いつかずに成約に至らないケースは多い。

センターでは、債務超過の売り手に対して、専門機関に取り次ぐなど経営改善に向けた支援も行っている。香川県のセンターでは、8割近くの案件で担当者が直接訪問して経営状態を確認している。赤字や債務超過であれば、中小企業活性化協議会やよろず支援拠点と協力して事業を立て直してから承継に臨むこともあるという。

財務内容の改善には経営者の努力も求められる。売り上げを拡大するのは容易ではないが、経費を削減したり、代表者からの借入金を整理したりと、手が届くところから取り組むだけでも、買い手の選択肢は広がるだろう。

他方、資産超過の企業でも注意すべき点がある。広島

県のセンターによれば、資産超過の企業は手元に資産を残せることから、税理士と相談し、廃業を選ぶケースが少なくないという。それが最善の選択となることもあるだろうが、良い買い手がみつければ廃業で残る資産以上の対価を得られるかもしれない。廃業一択ではなく、承継も選択肢に加え、比較してから結論を出しても遅くはない。

◆株式や不動産の保有状況

事業承継には、株式や事業用不動産の引き継ぎも欠かせない。多くの中小企業では経営者がそれらをすべて所有しているが、なかには、親族間の贈与や相続を経て所有権が分散しているケースもある。事業にかかわりがなく理解が得られない、遠方にいて連絡がとれないなど、買い集めに苦労しそうな場合は注意が必要だ。

愛媛県のセンターでは、経営者以外に株式や不動産の所有者がいる場合、相談の初期段階で買い手にもその情報を共有してもらっている。承継可否の検討や、必要な期間を見積もったりするための材料になるだけではなく、信頼関係を構築していくうえでも重要なことだろう。

また、個人所有の株式や不動産は相続の対象になるため、経営者は事業を引き継がない親族への配慮も求められる。事業承継を検討する際はまず、承継意思の確認も含めて親族と話しておくことが、その後の手続きを円滑に進めるポイントといえる。親族外への承継が必要との共通認識が得られれば、所有権をスムーズに整理できる。

買い手の課題

次に、買い手において留意したいポイントとして各センターが挙げたのは、大きく二つある。

◆目的や計画性の有無

事業を引き継ぐに当たって買い手に明確なビジョンや計画性が備わっていないと、承継は難航する傾向にある。個人や先述した後継者人材バンクに登録する買い手のなかには、ゼロから事業を立ち上げるよりは楽だから、就職や転職をするよりも効率的だから、といった漠然とした考えで承継を希望するケースがあるという。

半面、事業拡大のために特定の事業を承継したい、従業員を確保したい、許認可を引き継ぎたいなど、買い手に明確なビジョンや目的があると、承継は進みやすい。広島県のセンターにおいて、美容室の多店舗展開に当たり同業他社の承継を希望したケースでは、事業承継計画の策定や補助金などの資金調達にかかる支援を実施することで、スムーズに成約することができた。

事業を引き継いで何をしたいのかがあいまいだと、多くの場合、売り手側は自社を託すのに不安を抱くだろう。承継の具体的な目的やその後のビジョンを示すことはもちろんだが、そのために必要な経験の蓄積や資格の取得といった買い手側の計画的な行動も、重要といえる。

◆経営に対する認識の甘さ

企業経営の経験がない個人の買い手のなかには、経営に対する考えや認識が甘いケースがある。愛媛県のセンターでは、IT企業に勤務していた人が、経験やノウハウをもとに独自の経営改善計画書を作成したものの、実現可能性が乏しく、計画を練り直してもらったことがあったそうだ。

同じ業種の勤務経験が豊富でも、立場が異なればみえ方は変わる。一人で営業から経理までを管理したり、経営のことで四六時中頭を悩ませたり、地元住民や関係者との付き合いがあったりと、経営者には勤務者とは性質の異なる苦労がある。そうした実態を知り、承継自体を思い直すケースも少なくない。また、後継に困っている

企業を救うという思いから、上から目線になる買い手もいる。それでは売り手に納得してもらえないだろう。

先述したように、事業承継は売り手の了承がなければ成立しない。愛着があるからこそ、多くの売り手は信用できる相手に譲渡したいと考える。東京都のセンターでは、買い手候補者と1対1で面談し、詳細な情報の把握に努めている。また、香川県のセンターでは、センターが把握していない先を売り手自身がみつめてきた場合、データベースへの登録を促して買い手を調査し、信用に足る先かどうかを見極めるようにしている。東京都や香川県に限らず、ほかのセンターでも、買い手候補者のニーズをヒアリングしながら、承継に対する意識が乏しい先には当事者意識を醸成するために指導も行っているという。買い手の態度や熱意は、売り手の信用につながり、承継の成否を左右する。

マッチングにおける課題

最後は、売り手と買い手をマッチングする際のポイントである。

◆需給のミスマッチ

取材した各センターでは、地域ごとに売り手と買い手の相談者数、いわば需要と供給のバランスが異なる。東京都と広島県では買い手の方が多く、香川県と愛媛県では売り手の方が多いとのことであった。同様に、需要超の地域と供給超の地域が混在しているのであれば、相手を探す範囲を広げることで、ミスマッチの解消につながり、マッチングの可能性が高まるのではないかと。

実際、愛媛県のセンターでは、県外に選択肢を広げたことで承継がスムーズに進んだ例があった。経営者と従業員がいずれも高齢で、財務内容も厳しく、センターと

しては当初買い手を探すのに時間を要すると予想していた。しかし、民間の事業承継プラットフォームを利用し全国から買い手を探すと、すぐに埼玉県で候補が見つかった。地域は離れていたものの、その後の手続きも円滑に進んだという。

他方、地域を承継の条件として重視する人もいる。広島県のセンターによれば、従業員の転勤を避けるために、同じ県内でも離れた地域を候補から除外して相談に来る買い手がいたという。ただ、ここまで限定するのは珍しい。同郷の人に継いでほしい、観光地にある事業を承継したい、といった希望は押さえつつ、許容できる範囲で視野を広げれば、案外すんなりと相手がみつかるかもしれない。

◆価値観のギャップ

承継候補が見つかったとしても、交渉を進めるなかでギャップが生じることがある。特にポイントとなるのが次の二つである。一つは、譲渡金額である。事業性や資産状況を踏まえて価格を評価するのは簡単ではない。買い手は事業承継を投資としてとらえる面があり、専門家を交え客観的な評価に基づいて譲渡金額を決定しようとする。他方、先述のとおり売り手は事業にかけてきた思いなど主観がからむため、両者の間にギャップが生じやすいというわけだ。

もう一つは、仕事に対する考え方である。買い手の課題でも触れたとおり、買い手に明確なビジョンがなければ売り手は不安になるだろう。広島県のセンターによれば、両者で世代が離れていると、考え方にギャップが生じやすいという。60～70歳代の売り手は伝統を重んじる傾向にある一方、20～30歳代の買い手は必ずしもそれらを重視せず、時には効率などを優先することがある。例えば、売り手は顧客とのつながりを大切にして直接訪問していたが、買い手はメールで済ませたいといった具合である。

これら二つのギャップを埋めるためには、まず、売り手も買い手も目的を明確にすることが重要だ。そして、求める条件を洗い出すだけでなく、優先順位を決め、譲れないものなども整理しておく。そのうえで、互いを尊重しながら丁寧に条件を調整することが重要だ。

＊ ＊ ＊

本リポートでは、四つのセンターへのヒアリング結果から、中小企業の親族外承継における課題を分析した。

売り手については、まず早い段階で後継者について検討することが重要である。親族内に候補が見つければ、気持ちの整理や、株式や不動産の引き継ぎについてスムーズにいく可能性が高い。親族内に候補がおらず、第三者への承継が必要であれば、時間をかけて譲る条件や決意を固めていく。もし、財務内容や、株式や不動産の保有状況に懸念点があれば、事前に少しでも解消しておく。これらが承継先候補を広げ、交渉を円滑に進めるためのポイントである。

買い手については、事業承継の目的を明確にすることが必要である。計画的な行動をみせることは売り手の不安払拭につながる。また、企業を経営したことのない人は、知り合いの経営者からでも、苦楽両面の経験談を聞いておくとういだろう。

これらに加え、相手を探す範囲を広げるとマッチングの可能性は高まる。相手がみつかった後は、互いに譲れない条件を明確にしたうえで、相手の価値観を尊重しながら、丁寧に条件をすり合わせていくしかない。

ただし、これらのポイントをすべて自身や自社だけで押さえるには限界がある。不足している点を補い、サポートしてくれるのがセンターや支援機関である。これらの機関は地域事情にも精通しており、分析を鑑みたアドバイスも得られるはずである。望まぬ廃業が減り、一件でも多くの承継が円滑に進むことを期待したい。



お寺のある文化を絶やさない



(株)ELternal 代表取締役社長 CEO 小久保 隆泰

(株)ELternal^{エルターナル}の代表取締役社長を務める小久保隆泰さんは、1200年の歴史をもつ埼玉厄除け開運大師・龍泉寺^{りゅうせんじ}の代表役員としての顔ももつ。20歳で突然寺を継いだ重圧のなかで、赤字続きだった寺の経営を立て直した。全国には同じように経営難に苦しむ寺院が少なくない。仲間のために立ち上がった同社の、事業に込めた思いをうかがった。

こくぼ りゅうたい

2003年に埼玉厄除け開運大師・龍泉寺の代表役員に就任。その後、早稲田大学大学院経営管理研究科に通学してMBAを取得し、2020年に(株)ELternalを創業。

企業概要

- ▶ 創業
2020年
- ▶ 資本金
500万円
- ▶ 従業者数
20人
- ▶ 事業内容
墓の企画・運営、神社仏閣のコンサルティングなど
- ▶ 所在地
東京都文京区後楽2-3-21
住友不動産飯田橋ビル3階
- ▶ 電話番号
03(5962)0208
- ▶ URL
<https://elternal.co.jp>

経験を理論で強化

——寺院を対象にした事業と聞きました。

主に、お墓の建設に向けた企画や運営と、参拝者数を増やすためのコンサルティングをしています。

寺院は檀家寺院と観光寺院に分けられます。檀家寺院は敷地内でお墓を管理する寺院のことで、主な収入源は、お墓の使用料や、葬式・法事で受け取るお布施です。少子化により、引き継ぎ手がいなくなって墓じまいをする人が増える一方で、年々檀家は減っています。檀家が減

ることで、寺院の収入は先細りの状態です。

観光寺院は、主な参拝客が観光客である寺院で、御朱印やお守りといった授与品の売り上げが収入の柱になります。参拝客数や授与品の購入者数が落ち込んでいることで、収入が減っている観光寺院が全国にあります。

経営が立ち行かなくなれば、寺院であっても廃業は免れません。当社は寺院の経営難を解決するために、檀家寺院には最適なお墓の建設提案を、観光寺院には授与品のプロデュースなどを行って、売り上げの増加をサポートしています。

——創業のきっかけを教えてください。

わたしは、埼玉県熊谷市にある、埼玉厄除け開運大師、龍泉寺の長男として生まれました。20歳の時に住職だった父が亡くなって後を継ぐことになり、そこで初めて、龍泉寺の財務状況がきわめて厳しいことを知りました。赤字の穴埋めのために何度も寄付をお願いしていたため、檀家との関係性も良くない状況でした。

私は経営を立て直そうと考え、お墓の販売に目をつけました。お墓を増やすことで収入を増やし、経営状況を改善すれば、檀家からの寄付に頼らなくてよくなります。この方法が、龍泉寺の現状の課題を解決する最善策だと思いました。

墓地の販売は祖父の代にも行っていました。20年間で20区画しか売れていませんでした。何とか状況を変えようと、多くの経営学の本を読み独学しました。マーケティングの手法を実践することで、1,000基の墓を完売させることができました。

さらに、当時はまだ珍しかった永代供養墓も導入しました。永代供養墓とは、霊園や寺院が遺族に代わって管理するお墓です。お墓の承継が難しくなっていくなかで、必要とされるようになるのではと考えました。見込みが当たり、導入した4,000基の墓が完売して、収入を安定させる

ことができました。

この成功がメディアに取り上げられて広まり、ほかの寺院から問い合わせを受けるようになりました。経営難で苦しんでいたのは自分の寺だけではなかったと知り、手助けをしたいと思いますようになりました。

——ご自身の経験を生かして創業したのですね。

経験はきっかけにはなりましたが、それだけで創業したわけではありません。自分が生まれ育ち、よく知っている寺だったから、立て直しが成功しただけかもしれない、ほかの寺院で同じことをしても、うまくいくとは限らないからです。事業としてやっていくのであれば、理論に裏づけられた、再現性のある仕組みをつくらなければならないと考えました。

そこで創業前に、早稲田大学の経営学修士課程で学び、事業構想を練ることにしました。在学中はMBA取得のための講義はもちろんのこと、大学の学部生向けの講義も、経営に関するものはすべて受けました。

理論を学ぶことと同じくらいわたしが大事にしていたのは、学生仲間との議論です。講義を通じて出会った人たちに事業の構想を説明して意見を聞き、ブラッシュアップしていききました。

MBA課程を修了した2020年の7月

に、早稲田大学のインキュベーション施設の一室を借りて創業しました。在学中に事業の構想と一緒に磨いてきた2人のほか、わたしの考えに賛同してくれた仲間3人を加えた6人でスタートしました。

創業後は、以前問い合わせしてくれた寺院や、知り合いの住職に声をかけていきました。顔の広い住職のつてを頼ったりもしながら、契約寺院を少しずつ増やしていきました。

寺院の魅力を引き出す

——お墓の提案とはどういったことをするのでしょうか。

檀家寺院の、お墓の新規建設から販売までをサポートします。まず、建設予定市町村の世帯数や所得層のデータから市場規模を分析し、競合墓地の販売状況も調べます。見込まれる購買層や客数を試算し、そもそも建設するべきか、建設するとしたらどのくらいの規模にして、1区画をいくらで販売するかを検証します。

当社では永代供養墓、なかでも樹木葬の提案に力を入れています。樹木葬とは、敷地内に樹木や草花を配置し、ご遺骨を埋葬するスタイルのお墓です。自然に還るというイメージに重なるだけではなく、墓地が花や緑で明るく彩られることから、人気が高まっています。



人気の高い緑あふれる樹木葬

寺院と一緒に建設業者を選定し、デザインを決め、行政手続きを経て着工します。ここまでで、だいたい3カ月程度です。完成後の宣伝には、折り込みチラシを使います。お墓の購買層は年齢が高く新聞の購読者が多いので、地域を限定してアプローチするには、折り込みチラシが効果的です。建設や販売のノウハウには、わたしの経験が生きています。

——もう一つの柱である、観光寺院へのコンサルティングについても教えてください。

授与品のプロデュースと広報活動を行っています。ここで肝になるのが、契約寺院へのヒアリングです。

どの寺院にも歴史があります。それは創設の経緯や、先祖代々続く住職一家の家系というだけではなく、檀家を含めた地域の歴史であり文化であるともいえます。こうした周辺の情報を含めて掘り下げ、対話のなかから寺院のオリジナリティを探し、授与品のデザインに取り入れていき

ます。デザインは当社の専門スタッフが手がけています。

——具体的にどのような授与品を開発するのですか。

多いものは御朱印です。御朱印は、参拝の証しとして、日付や寺院名、仏様の名前などを記したものです。御朱印帳に墨で文字を書き、朱色の印を押したものが一般的ですが、近年はカラフルな絵や模様が描かれたものもみられるようになりました。

当社で提案する御朱印で人気が高いのは、切り絵御朱印です。紙そのものが、寺院のシンボルを切り出した絵になっており、御朱印帳に貼ってもらいます。わたしが初めて考案して実家の寺で導入したところ高い人気を得たことから、寺院ごとにアレンジして提案しています。

例えば京都の^{にんなじ}仁和寺では、「冬の五重塔」と題した切り絵御朱印をプロデュースしました。仁和寺を象徴する五重塔を切り抜いた黄色の紙に、鮮やかな紅梅の絵をあしらったものです。

季節ごとに異なるデザインの限定御朱印を提案することもあります。季節限定とすることで、同じ寺院に繰り返し訪れ購入する人が増えます。御朱印の写真をSNSに投稿する人もいて、近年は見栄えのするものが好まれます。

——観光寺院の場合は、インターネットの効果が大きそうですね。

そのとおりです。授与の開始日をSNSで告知しておく、当日は朝から、求める人の列ができることもあります。投稿を観光客に見つけてもらいやすいように、「奈良」「御朱印」「季節限定」といったハッシュタグを必ずつけています。寺院側でも発信できるように操作方法は伝えますが、当社で責任をもって定期的にSNSに投稿します。

ホームページも重要です。開設されていなければ当社で制作し、あっても古めかしかったり見にくかったりすれば、つくり直します。最寄り駅からの経路といった基本的な情報はわかりやすく、寺院の由緒などはデザインを工夫してアピールします。

有名な観光地にある寺院であれば、依頼を受けてから2、3カ月ほどで成果が出ます。名前の知られていない寺院では1年程度かかることもありますが、当初見込んだ成果が出るまで伴走支援を続けます。

寺院の唯一無二の相談相手に

——寺院の課題に向き合うときに大切にしていることはありますか。

宗教的な考えを尊重することです。寺院の多くは、経営難を解消したいといっても、もうけることを第一に

考えているわけではありません。拝むことや、宗教的な教義を伝えることが寺院の役割であり、それをないがしろにしてまで利益を得ようとはしないのです。それを、サポートする側が理解していることが大切です。

当社でお墓の提案をした寺院から、こんな話を聞いたことがあります。ほかのコンサルティング会社に相談した際、お墓の購入希望者を増やすために、七回忌や十三回忌などの法要の開催を原則不要にすることを提案され、断ったそうです。法要は、故人の冥福を祈る寺院の大事な勤めであるという理解が、その会社には足りなかったのかもしれません。

また、寺院は多額の維持管理費がかかります。例えば、観光寺院では広大な敷地を常にきれいに手入れする必要があります。また、歴史的に重要なお堂や仏像を所有する寺院では、定期的な修繕が欠かせず、修繕には宮大工という専門の大工や、特注の建築部材が必要になることが一般的です。維持管理を簡略化したり修繕をやめたりすれば、一時的にコストは節約できますが、景観が荒れたり老朽化が進んだりすることで、寺院の、そして地域の歴史が損なわれてしまいます。わたしたちは、残すべきものを守りつつ、収益を増やす抜本的な改善策を寺院と考えることを心がけています。

こうした意識を強くもつのは、わたし自身がお寺出身であるからです。創業メンバー以外にも、実家が寺院だったり、寺院の副住職を務めていたり、寺院にかかわりのある従業員が複数います。皆、わたしの考えに共感して入社してくれました。寺院の存在意義を根本的に理解しているからこそ、宗教的な考えや教義を大切にする姿勢を、相談に訪れる寺院と共有しながら、発展へのお手伝いができるのです。

——従業員が僧侶という成り立ちが、強みの源泉なのですね。

そうです。ただし、思いを理解するだけで、コンサルティングの質を高く保てるわけではありません。今はすべての案件で、担当する従業員のそばにわたしがついて指導をしています。一人前のコンサルタントに



細かな絵柄の切り絵御朱印

育て上げ、一層多くの相談に対応できるようにしたいです。

当社の名前のELternalは、永遠のEternal、感動のEmotion、人生のLifeを組み合わせた言葉です。地域の寺院が永続できるようにサポートすることで、かかわる人の生き方を豊かにし、寺院のもつ歴史や文化を次世代へ伝えて、多くの人に感動を与えていきたいという思いを込めています。これからも全国の寺院に頼られる企業であり続けられるよう、精進していきます。

聞き手から

「祖父や父が守ってきた寺を、わたしの代でしまうわけにはいかない」。小久保さんは寺を継いだときに、そう強く感じたという。小久保さんの父は、小学校の教員を兼務して収入を補いながら、何とか寺を守ってきた。同社に相談に訪れる寺院も皆、存続への強い思いを抱えている。

寺院に業績という言葉はそぐわないように感じるが、サービスを提供し対価を受け取ることや、赤字が続けば組織の維持が難しくなることは、普通の企業と変わらない。しかし、存続に対する危機感をもっていても、お金まわりの話を口にするのははばかれる。そうした隠れた悩みに寄り添えるのも、自身が寺を継いだ経験をもつ小久保さんならではのといえるのではないだろうか。

(笠原 千尋)



第112回

持ち直しの動きに足踏みがみられる 小企業の景況

～全国中小企業動向調査・小企業編 (2024年7-9月期実績、10-12月期見通し)結果～

当研究所が2024年9月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」によると、今期（2024年7-9月期）の小企業の業況判断DIは、前期（2024年4-6月期）から低下した。長期化する物価高が重しとなり、個人消費は力強さを欠いている。加えて、記録的な猛暑や、台風などの自然災害も業況を下押しした。小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

小企業の業況回復に減速感

「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、本調査）は、小企業の景況を把握するため、当研究所が四半期ごとに実施している調査である。調査対象は、従業者数が原則20人未満の企業1万社で、業況や売り上げ、採算などについて、今期の実績と来期（2024年10-12月期）の見通しを尋ねている。

今期の業況判断DI（業況が「良い」企業割合-「悪い」企業割合）は、前期から2.8ポイント低下して-23.8となった（図-1）。後方4期移動平均で方向性をみると、足元では右肩下がりとなっている。コロナ禍以降、経済活動の再開とともにDIは回復基調にあったが、頭打ちの様相が強まっている。

DIを押し下げた要因の一つが、物価高に伴う個人消費の停滞である。総務省の家計調査をみると、二人以上の世

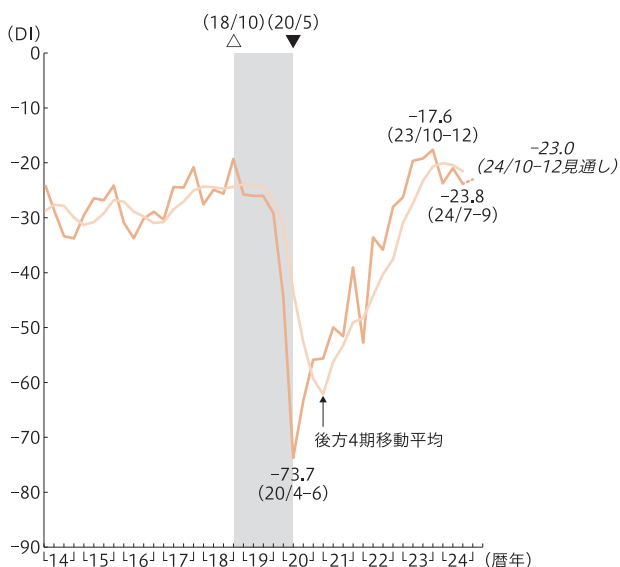
帯の消費支出は、物価変動の影響を除いた実質で2024年7月に3カ月ぶりに前年同月を上回ったが、増加率は0.1%にとどまった。8月には再び減少に転じており、弱い動きが続いている。賃上げが進み、所得環境に改善の兆しがみられるものの、個人消費の戻りは鈍いようだ。

今期の景況は天候にも左右された。7月から9月にかけて、全国的に平年よりも気温が高く推移した。猛暑が一部の食品や家電などの消費を刺激した一方で、外出を控えたり、生育不良で農作物の価格が高騰したりといったマイナス要素も少なくない。また、台風による工場の稼働停止や店舗の休業なども下押し要因となった。

幅広い業種で業況判断DIが停滞

業況判断DIの推移を大分類業種ごとにみると、今期は8業種中5業種でDIが低下した（表-1）。残りの3業種は業況が改善したものの、いずれもDIの上昇は小幅

図-1 業況判断DIの推移（全業種計）



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

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

2 ———は実績、-----は見通しを示す。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

にとどまっている。まずは、DIが低下した業種から順にみていこう。

製造業は前期から6.1ポイント低下し、-32.6となった。金属・機械では、特に輸送用機械器具の低下が大きい。自動車メーカーの認証不正問題により、一部の車種の生産が滞ったことが影響した。食料品や繊維工業、衣服・ニットなどを含むその他製造は、川下の消費関連業種で業況が振るわず、受注が伸びなかった。

小売業は前期から0.9ポイント低下し、-32.9となった。内訳をみると、非耐久消費財では幅広い品目でDIが低下した。物価高を背景に、食料品を中心に消費者が支出を抑える傾向がみられる。また、衣料品では、気温が高い日が続くなか、秋冬物衣料の動き出しが鈍かった。対照的に、猛暑がプラスに働いてエアコンなどの販売が

表-1 業況判断DIの推移（業種別）

（単位：DI、ポイント）

	2023年		2024年			今期 - 前期
	7-9 月期	10-12 月期	1-3 月期	4-6 月期 (前期)	7-9 月期 (今期)	
全業種計	-19.2	-17.6	-23.8	-21.0	-23.8	-2.8
製造業	-30.6	-25.3	-32.8	-26.5	-32.6	-6.1
金属・機械	-23.2	-23.9	-30.1	-25.6	-29.6	-4.0
その他製造	-35.6	-26.2	-34.7	-27.1	-34.8	-7.7
卸売業	-22.8	-18.3	-26.8	-28.4	-28.2	0.2
織・衣・食	-15.8	-13.8	-23.8	-23.7	-22.2	1.5
機械・建材	-31.0	-23.4	-30.1	-33.7	-35.2	-1.5
小売業	-26.7	-27.6	-30.1	-32.0	-32.9	-0.9
耐久消費財	-19.8	-30.0	-34.9	-27.6	-16.8	10.8
非耐久消費財	-28.1	-27.1	-29.1	-32.9	-36.3	-3.4
飲食店・宿泊業	-2.7	-4.1	-8.5	-9.4	-13.5	-4.1
サービス業	-17.3	-18.6	-25.8	-15.6	-20.0	-4.4
事業所向け	-11.1	-8.0	-18.1	-14.1	-15.2	-1.1
個人向け	-19.3	-22.1	-28.2	-16.0	-21.7	-5.7
情報通信業	-7.0	-20.3	-24.6	-27.8	-39.7	-11.9
建設業	-14.8	-5.0	-14.4	-14.7	-13.9	0.8
運輸業	-12.5	-9.1	-21.1	0.0	0.8	0.8
道路貨物	-33.3	-25.3	-31.3	-7.0	-7.5	-0.5
道路旅客	30.0	22.2	5.4	18.4	21.1	2.7

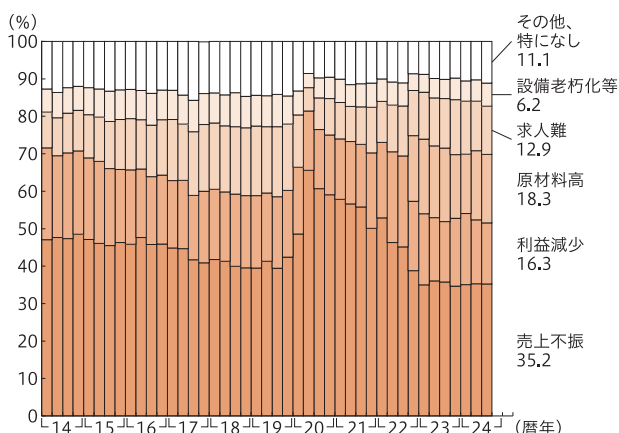
(注) 網かけは、前期から低下した値。

好調だった耐久消費財はDIが上昇した。

飲食店・宿泊業は前期から4.1ポイント低下し、-13.5となった。飲食店の不振が全体のDIを押し下げた。調査先からのコメントのなかには、「観光地や大通りの店舗は繁盛しているようだが、そうでない店舗は客数も客単価も伸び悩んでいる」（居酒屋）といったものがあった。夏休み期間を迎えて、インバウンドを含む観光需要が増加した一方、住宅地などに立地する店舗では、暑さや物価高を背景に集客に苦戦しているとみられる。

サービス業は前期から4.4ポイント低下し、-20.0となった。とりわけ個人向けの低下が大きい。調査先からは、「9月に入っても暑い時期が続き、利用者が少ない。衣替え需要もほとんどない」（クリーニング業）、「固定客のなかにも来店頻度が減ったり、より安価な店に行ったり

図-2 経営上の問題点の推移（全業種計）



(注) 1 2022年10-12月期に「原材料高」を追加した（表-2も同じ）。
 2 「その他、特になし」は、「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 小数第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合がある。

する人が出てきた」（理容業）といったコメントが寄せられた。節約志向の高まりや天候の影響は、一部のサービス消費にも及んでいるようだ。事業所向けも、広告代理業などで低下した。光熱費や人件費が上昇するなか、全体のコストを抑えるために広告費などを削減する企業が増えている可能性がある。

情報通信業は前期から11.9ポイント低下し、-39.7となった。人手不足の解消などを目的とした情報化投資は活発でも、業界全体で人材が不足しており、受注し切れていない可能性がある。小企業のなかには、求人をかけても応募がないばかりか、より待遇の良い他社に従業員が転職してしまうケースも出てきているようだ。

次に、DIが上昇した業種をみていこう。卸売業は前期から0.2ポイント上昇し、-28.2となった。織・衣・食では、一部の食料品で取引が活況だったことを受けて業況が上向いた。例えば、猛暑で売れ行きが好調だった飲料や氷菓、品薄によって卸売価格が上昇した米などが挙げられる。他方、木材や鋼材など建設業向けの荷動きが鈍

い機械・建材は低下したことで、卸売業全体では小幅な上昇にとどまった。

建設業は前期から0.8ポイント上昇し、-13.9となった。エアコンの設置工事が増加した電気工事でDIが上昇したが、そのほかの建築工事や床・内装工事などは軒並み低下した。資材価格や人件費の上昇に伴う住宅価格の値上がりに、金利の上昇も相まって住宅需要が低調に推移している。加えて、悪天候や人手不足による工事進捗の遅れもマイナスに作用した。

運輸業は前期から0.8ポイント上昇し、0.8となった。道路旅客は観光需要が好調だったほか、猛暑や荒天時のタクシー利用客が増加した。道路貨物は、時間外労働時間の上限規制適用や、国土交通省によって告示される標準的運賃の引き上げを受けて、運賃の値上げ交渉を進めやすい環境が整ってきていることが業況を下支えした。

総じてみると、前期同様に物価高が消費回復の足かせとなったうえ、台風などの特殊要因も重なって幅広い業種で苦戦を強いられた。その結果、持ち直しの動きは依然として足踏み状態にある。

原材料費や人件費などのコスト上昇も懸案事項

図には示していないが、今期は業況判断DIだけでなく、売上DI（前年同期比で「増加」企業割合-「減少」企業割合）や採算DI（「黒字」企業割合-「赤字」企業割合）も全業種計で低下した。ここで、小企業の景況に影響を及ぼす要因を探るため、経営上の問題点について択一式で尋ねた結果をみてみよう。

今期、最も高い割合を示したのは「売上不振」（35.2%）で、全体のおよそ3分の1を占める（図-2）。大分類業種別にみても、6業種で最も高くなった（表-2）。前述したとおり、消費マインドの慎重化を受けて売り上げが伸び悩んでいる企業は多い。

表-2 経営上の問題点(2024年7-9月期、業種別、上位4項目)

(単位: %)

	売上不振	原材料高	利益減少	求人難
全業種計	35.2	18.3	16.3	12.9
製造業	41.0	17.2	13.4	10.3
卸売業	43.4	17.8	15.1	7.0
小売業	41.7	14.8	19.2	8.5
飲食店・宿泊業	23.4	35.1	16.7	12.8
サービス業	34.4	11.2	16.8	13.5
情報通信業	44.4	1.6	11.1	25.4
建設業	26.8	20.0	15.2	25.7
運輸業	18.3	18.3	13.7	22.1

(注) 網かけは、各業種で回答した割合が最も高かった項目を示す。

2番目は、「原材料高」(18.3%)である。なかでも飲食店・宿泊業では35.1%と、最も高い割合を示している。今期は米や鶏卵、野菜など食材の仕入価格が高騰した。天候不順などで生産量が減少し、需給が逼迫したことが主因である。さらに、前期に比べれば円高方向に振れたとはいえ、依然として輸入食材の価格が高水準で推移していることも、企業の負担になっている。

3番目は、「利益減少」(16.3%)である。売上不振や原材料高に加え、エネルギーコストや人件費の増加も背景にある。電気やガスの価格は、政府による激変緩和措置が5月末でいったん終了したことが、人件費は、人手不足や物価高、最低賃金の引き上げなどがそれぞれ影響している。調査先からは、「売り上げは増えても、材料費や光熱費の負担が大きいので利益は増えない」(菓子製造販売業)、「同業他社が賃金を上げているので、従業員を確保するために当社も上げざるを得ない」(デザイン業)といった声が聞かれた。コストの増加分を販売価格に上乗せできず、やむなく自社で吸収しているケースも少なくないのだろう。

全体に占める割合はそれほど高くないが、「求人難」(12.9%)も業況に与える影響は大きい。業種別にみると、運輸業では22.1%と、他の項目よりも高くなった。

経済活動の再開やEC市場の拡大などに伴って需要が増加するなか、働き方改革関連法の適用がドライバー不足に拍車をかけた。また、情報通信業(25.4%)や建設業(25.7%)でも高い割合を占めている。調査先からは、「人手が足りず、受注があっても受けられない。外注先もなかなか見つからない」(電気工事業)、「ハローワークに求人を出しているが募集はほとんどない。人手不足の穴を経営者自身が埋めている」(タクシー業)など、窮状を嘆くコメントが数多く寄せられている。採用が進まなければ、業況改善の妨げになるどころか、事業継続に支障を来すおそれもある。

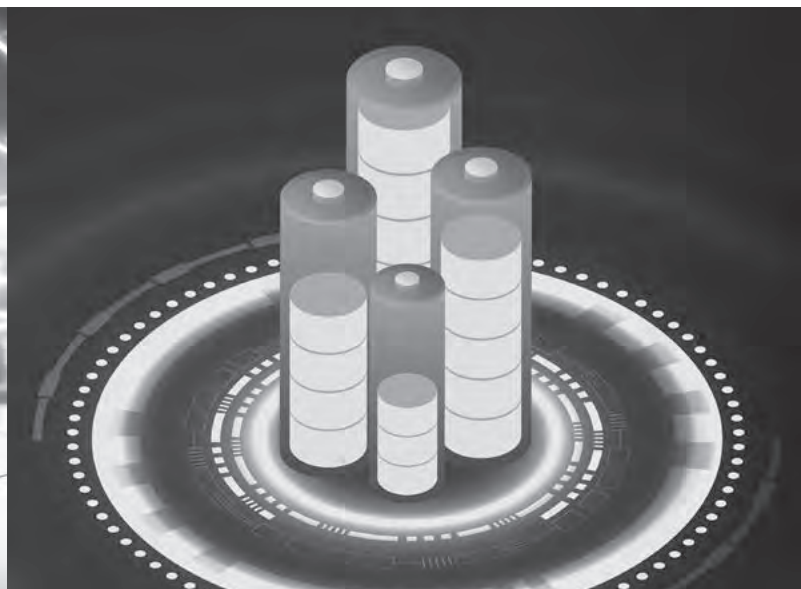
最後に、景況の見通しを確認しよう。来期の業況判断DIは、2期ぶりに上昇して-23.0となる見通しである(前掲図-1)。ただし、上昇は小幅にとどまっており、先行きの不透明感は拭い切れない。

景況改善の鍵を握るのは、個人消費の回復であろう。日本経済団体連合会や日本労働組合総連合会が公表した2024年の春季労使交渉の結果によると、基本給を引き上げるベースアップと定期昇給を合わせた賃上げ率は、前年を上回る高水準となった。さらに、10月からは最低賃金も引き上げられた。実質賃金のプラス基調が定着し、増加した収入が消費に回るかどうかが目される。

他方、賃上げは企業側からみれば収益を圧迫する。賃上げ圧力が高まるなか、人件費の上昇を吸収できるだけの利益をあげる、あるいは販売価格に転嫁することができなければ、企業の負担は増すばかりだ。小企業を取り巻く環境は厳しく、消費の減速や原材料高、人手不足など悩みの種は尽きない。この難局をどう乗り越えていくのか、今後の動向を注視していく必要がある。

(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>

最終回
(全4回)

蓄電池の製造装置メーカーの経営戦略

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)

本連載の第1回では、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した。続く第2回と第3回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の事例を紹介してきた。最終回となる今回は事例企業の取り組みから、中小製造装置メーカーが蓄電池市場で活躍するためのポイントについて考察したい。

事例企業が手がける蓄電池の製造装置

蓄電池の製造装置メーカーは特定の工程に絞って装置をつくることが多い。事例企業をみると、(株)サンクメタル(兵庫県、従業員数26人)と大野ロール(株)(茨城県、従業員数42人)はコーターやロールプレスなど、電極製造に使う製造装置を主力としている。(株)サンクメタルは蓄電池の試作のサポートに特化しており、電極製造のほか、セル組立に使う製造装置もつくっている。長野オートメーション(株)(長野県、従業員数190人)は積層機、溶接機などセル組立に使う製造装置を幅広く扱っている。東洋システム(株)(福島県、従業員数130人)

は、充放電評価装置や安全性評価装置など検査に使う製造装置に特化している。

また、蓄電池の製造装置には試作用で使うものもあれば、製造ラインで使う量産用の製造装置もある。事例企業をみると、東洋システム(株)の製造装置は試作用がメインであるが、量産時の検査に使うケースもある。(株)サンクメタルは試作用の製造装置に特化しているため、小型のことが多い。大野ロール(株)は試作用から量産用まで幅広いサイズのロールプレスをそろえている。蓄電池の開発競争が激しさを増すなかで、最近では試作用の発注が増えている。長野オートメーション(株)がつくる積層機、注液機などは量産用である。製造ラインの効率化を図りたい企業が主な取引先である。

各社の経営戦略にみられる五つのポイント

事例企業はそれぞれのポジションで独自性を発揮した製造装置をつくり、蓄電池市場のニーズに応えている。その経営戦略のポイントとして、受注基盤の確保、納期の短縮、技術力の向上、独自性の追求、装置の省エネ化の五つを挙げたい。

一つ目のポイントは、受注基盤の確保である。蓄電池の製造装置メーカーは、電池メーカーのニーズに合わせて装置の設計を一から行うケースが多い。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が、他方で取引先の製造計画や景気の影響を受けやすく、収益が安定しない面がある。そのため、安定した受注を確保するための取り組みが欠かせない。

受注基盤を確保するために、まず考えられるのが、取引先を増やす取り組みである。例えば、(株)サンクメタルは、さまざまな学会、協会に加盟して人脈を広げている。学会で知り合った大学教授の紹介で新たな試作用の製造装置の注文を受けるなど取引先の開拓につながっている。

サービス事業の展開も受注基盤の確保につながる。(株)サンクメタルは試作に関する装置一式をそろえたレンタルラボ事業を展開している。蓄電池の材料開発に取り組む企業の多くには予算の制約があることに目をつけたものだ。コストを抑えたいと考えている取引先が利用している。大野ロール(株)は「圧延機・ロールプレス.COM」というホームページを立ち上げ、ロールプレスのメンテナンス事業を強化した。新たな収益源となったほか、取引先を開拓する手段にもなっている。

他分野へ進出する手もある。製造装置メーカーはさまざまな業界の企業と取引しているケースが多いが、事例企業のなかには蓄電池の製造装置で培った技術を用いて、



レンタルラボがある(株)サンクメタルの工場

他分野に販路を広げようと取り組んでいる企業が多い。

二つ目のポイントは、納期の短縮である。納期をどれだけ縮められるかは、製造業にとって避けては通れない課題である。製造装置メーカーは受注生産であるため、納品まで時間がかかる。特に蓄電池の製造装置は電池メーカーが個別に発注した装置を組み合わせる製造ラインをそろえるため、すり合わせなどに時間を要する。

事例企業では、製造装置の汎用化を進めることで、納期の短縮を図っている。また、中古・レンタルを活用することで急な要望に応えたり、パートナー企業と連携して製造ライン一式を提供してすり合わせの時間を短縮したりする工夫もみられた。

三つ目のポイントは、技術力の向上である。急成長する蓄電池市場では全固体電池をはじめとする新たな蓄電池やそれに使う材料が次々と登場している。蓄電池の製造装置メーカーとして成り立つには、技術力の向上への取り組みが欠かせない。

事例企業は、技術力を向上させて取引先のニーズに応えるため、日々進歩する蓄電池に関する技術の最新動向をよく把握している。例えば、東洋システム(株)は受託評価サービスを展開しており、電池メーカーや材料メーカーから全固体電池など開発中の蓄電池に触れる機会が多



大野ロール(株)が運営する「圧延機・ロールプレス.COM」



部品加工を担当する長野オートメーション(株)の従業員

い。同社も自社装置の改良を続けており、評価技術に関する特許の取得を社内で奨励するなど、技術水準の向上に努めている。

また、蓄電池に関する知識や経験を蓄積することは、製造装置をつくるうえで重要である。1990年代から電池の製造に携わっている長野オートメーション(株)は、長年の電池業界との取引実績で得た知識や経験を新たな装置の製造に生かしている。同社の経験を頼りにする取引先が多いそうだ。逆に、外部の有識者に頼る手もある。(株)サンクメタルは、電池メーカーなどを退職したエンジニア、研究者を顧問として採用している。取引先との商談に顧問を同席させて、化学分野に関する知識や量産体制への移行時の留意点などのノウハウを補っている。

外部の即戦力を活用するのと並行して社内の人材育成も進めたい。事例企業は、時間がかかることを承知のうえで、長期的にさまざまな経験を積ませて人材を育てている。東洋システム(株)は、従業員には入社後の数年間、同社の業務をひととおり担当させ、その後、適性がある部門で専門性を高めさせるという人材育成方針を立てている。つくるのは蓄電池の製造工程の一部を担う装置であっても、製造工程全体を知っていなければ、最適装置をつくることはできない。設計者に営業などを経験さ

せることで広い視野をもって全体を俯瞰できる人材を育てようとしているのだ。

四つ目のポイントは、独自性の追求である。事例企業は、取引先や自社のために技術力を発揮したり、培った技術を守り広めたりして独自性を追求している。

蓄電池市場では、全固体電池などの新たな蓄電池やそれに使う素材などが次々と開発されている。こうした技術の開発は、必ずしも予想どおりに進むわけではない。さまざまな材料や方法を何通りも試すことで進歩していく。試行錯誤の段階では、ほかの業界で培った技術が生きることがある。一例が、大野ロール(株)である。鉄鋼業界の企業との取引をメインにしていたが、圧延加工の装置を探していた電池メーカーから声がかかり、蓄電池用のロールプレスをつくるようになった。ほかの分野で培った中小企業ならではの専門性が、蓄電池市場に技術進歩をもたらしているといえる。

こうした独自性を守り広める知財戦略も重要である。注目されることで受注が増えるのは良いが、技術の流出は避けた。事例企業では独自性の源泉となる自社の技術を守るために特許を取得したり、逆に広く知ってもらうために特許を取得したりしている。大野ロール(株)は圧延技術に関する特許を15件取得しているが、自社の技



検品中の充放電評価装置が並ぶ東洋システム㈱の工場

術を広める意味合いが強いという。他社に模倣されると困る技術やノウハウについては、ベテランから若手へと従業員間で受け継いでいる。

また、独自性を追求する事例企業は業界内の複数のメーカーと取引している。取引先の開発情報など秘密性の高い情報を知ることが多いが、こうした情報が漏れてしまうと、取引先の蓄電池の開発の進捗に支障を来す。蓄電池市場全体にとって損失になる可能性がある。そのため、事例企業は製造装置の受注の際に取引先と秘密保持契約を結ぶとともに、情報漏洩に細心の注意を払っている。取引先にとって安心して自社の情報を預けられる存在であることも独自性を追求するうえで重要な要素といえるだろう。

五つ目のポイントは、装置の省エネ化である。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における脱炭素化は避けられない課題である。

脱炭素には、温室効果ガスの排出量を減らす、代替エネルギーを利用するなどいくつかの方法があるが、事例企業の取り組みをみると、電気の消費量を削減する省エネ化を採用するケースが多いようである。消費する電気が減れば、発電にかかる温室効果ガスの排出を削減できる。取引先はコスト削減と同時に脱炭素に取り組めるわ

けだ。そのため、事例企業は装置の省エネ化による脱炭素を進めている。例えば、大野ロール㈱は、従来品に比べて装置に使う電力を80%カットできるハイブリット圧下装置を開発した。東洋システム㈱も評価に使う電気を回生させることで消費電力を50%カットできる新たな充放電評価装置を開発した。2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、電池メーカー各社は脱炭素に関する取り組みを加速させている。この潮流に合わせて省エネを付加価値の柱に据えた装置を提供できれば、取引先からの信頼はいつそう厚くなるだろう。

中小企業ならではの強みを生かして

本連載では蓄電池市場を支える製造装置メーカーを取り上げた。事例企業の取り組みをみて感じたことは、中小製造装置メーカーはさまざまな工夫を凝らして蓄電池市場を支えているということである。そこでは、特定分野で磨いてきた専門性の高さや、細かいニーズに対応する小回りの良さ、取引先に寄り添うアフターサービスの手厚さなど、中小企業ならではの強みが存分に生かされていた。

政府は蓄電池を経済安全保障上の重要物資に指定して、国を挙げて後押ししていく方針である。蓄電池はわたしたちの生活に欠かせない製品だ。電気自動車（BEV）などの普及に伴い、今後さらに利用する機会が増えていくだろう。そのとき、わたしたちが何気なく使う蓄電池には、中小企業の技術が生かされているはずである。事例企業のような蓄電池市場で活躍する中小製造装置メーカーが増えることに期待したい。

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



徳川家治 (第10代) 先代からの側近を重用



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。

組織を率いるリーダーという点では、武家の頂点に立った征夷大将軍も、現代の企業における経営者も同じ。将軍たちもまた、煩わしい人間関係に配慮しながら、組織運営を行っていた。第11回は、第10代将軍の徳川家治（1737～1786年）の人間関係にクローズアップして、解説を行う。

リーダーシップに欠けるも温厚な人柄

第10代将軍の徳川家治は、9代将軍の家重の長男として生まれた。祖父の吉宗は孫が将軍になる日に備えて、帝王学を叩き込んだ。家治は寛保元年（1741年）にわずか5歳で元服し、権大納言に叙任されている。教育スタッフも充実しており、和漢は成島道筑、剣術は柳生久寿、槍は小南三十郎と、それぞれが家治に教えを施した。家治は教えられたことを吸収し、和漢はたちまち上達。弓術や馬術、鉄砲などの武術に長けたうえに、書画にも優れて、将棋も強かった。しかし、残念ながら、家治が将軍として目立った功績を残すことはなく、吉宗の英才教育は、空振りに終わったといつてよい。それでも温厚で真っ直ぐな性格に育ったようだ。『徳川実紀』によれば、武家屋敷や町屋が焼失したときに、側近たちが興味本位で行こうとするのを、家治はこう言ってとがめた。

「火災は民の憂いの大きなもの。民の憂いは私の憂いである。決して興のあることだと思ってはならぬ」

その後、家治は自ら防火の指揮を執ったとされている。どこまで実話かわからないが、温厚な人柄を裏づける逸話として広まった背景を考えれば、家治は少なくとも横暴な将軍ではなかったのだろう。家治は、強いリーダーシップをもち得なかったと同時に、権力者として暴走することもなく、優秀な側近に政務を任せ続けた。

側近の田沼意次に存分に腕を振るわせる

人の言うことを素直に聞く家治は、父・家重の「私が死んだのちも田沼意次を重く用いよ」という遺言を守り、側近として意次を重用した。信頼を寄せられれば、相手も張り切るというもの。幕政を任された意次は、その手腕を大いに発揮する。

8代将軍の吉宗は「享保の改革」によって財政を立て直したが、節約をして税金を増やすだけでは、経済成長には至らない。そう考えた意次は、これまでの米を中心とした経済政策から大転換を図り、商品経済を発展させた。銅、鉄、真鍮、朝鮮ニンジンなどについて幕府の専売制を拡大したほか、多様な業種で積極的に株仲間を公認。年貢率を上げるのではなく、商品流通を活性化させたう

えで、商人を対象にした税を強化した。

商品経済を活性化させれば、貨幣の流通量が増えていく。貨幣原料の金や銀が不足することになるが、意次はしっかりと手を打っている。当時、生産量が増えていた銅と、干しアワビ、いりこ、ふかのひれといった海産物を詰めた俵物を長崎から輸出して、金と銀をオランダ・中国・チベット・ベトナムから輸入。高まる通貨需要に対応した。

併せて意次は貨幣改革にも着手している。というのも、当時、流通していた金貨・銀貨・銭貨のうち、銀貨だけは重さに応じて額が決まっており、取引のたびに測量しなければならなかった。さらに、江戸では金貨、大坂では主に銀貨が使用され、レートも変動していたというから、実にややこしい。そんな煩雑さを解消するべく、意次は「南鐐二朱銀^{なんりょうにしゅぎん}」という新たな銀貨の発行に踏み切った。新銀貨には「この銀貨8枚で小判1枚」としっかり表示してレートをあらかじめ定めておくことで、取引を便利にしたのだ。

また、意次は、これまで新井白石らが制限してきた長崎貿易を奨励した。利益があがるにもかかわらず、長崎貿易が制限されてきたのは、支払いで金や銀が流失するためだったが、意次は、貿易の支払いに俵物を活用。貿易のデメリットをカバーしつつ、その恩恵を受けたのである。

そうした貨幣経済の発展によって、江戸の街が豊かになり、歌舞伎や浮世絵などの江戸文化が花開いたのもこの頃だ。家治はその聡明さにもかかわらず、政策面で結果を残さず、幼少期から好んだ書や将棋に熱意を注いだ。そのことから、将軍としての評価は高くないが、トップダウン型のリーダーならば、意次の才がここまで生かされることはなかっただろう。意次は家治のもとで側用人に昇進すると2万石の大名となり、その後も、老中格、さらに老中に就任。目覚ましい出世ぶりをみせた。

図 田沼意次による主な改革

商業政策	貿易方針
・幕府の専売制を拡大 ・貨幣改革で取引の利便性向上	・長崎貿易を奨励 ・貿易用の対価に俵物を活用

10代将軍の家治の下、老中となった意次は次々と改革を行った。

資料：筆者作成

頼られすぎた老中の松平武元^{たけちか}

家治が重用した側近には、意次以外に、老中の松平武元がいる。武元は8代将軍の吉宗が見込んだ人物で、9代将軍の家重の下で老中となった。意次に比べると語られることが少ない武元だが、宝暦元年（1751年）には、大御所の吉宗の葬儀を取り仕切り、家治の将軍宣下でも実務を担当した。その年には勝手掛老中に任命されている。その後も、日光山で行われた徳川家康150回忌の儀礼の奉行を任されたり、日光東照宮修造の指揮を任されたりと、大型プロジェクトには欠かせない人材として、重宝された。家治は武元を老中首座として、意次とともに政権の中核に置いた。

だが、やや頼りにされすぎたらしい。武元は安永8年（1779年）3月末に病で出仕できなくなり、「職務を免除してほしい」と申し出るも、聞き入れられなかった。7月にも解職を願い出るが、「勝手掛はほかの老中に頼むから」となだめられ、却下されている。それでも体調は悪化する一方で、7月26日、在職中に67歳で死去している。

武元は33年にもわたって老中を務めただけに、その死が家治に大きな不安をもたらしたことは、想像に難くない。そんななか台頭したのが、意次だった。武元の死後は意次に権限が集中し、そのことが賄賂政治の横行につながったとされている。

意次と武元、父の代からの人間関係を重視した側近政治が、家治政権の特徴だといえるだろう。

黒く染めたステンレスで新境地を拓く



(株)テーエム

代表取締役

渡辺 竜海

わたなべ たつみ

《企業概要》

代 表 者	渡辺 竜海
創 業	1960年
資 本 金	1,000万円
従業者数	8人
事業内容	金属表面加工業
所 在 地	新潟県三条市金子新田丙967
電話番号	0256(33)1200
U R L	https://tm-tm.net

金属加工の盛んな新潟県三条市で60年以上、(株)テーエムは鉄の黒染めを手がけてきた。染めるといっても、染料や塗料で着色するのではない。使うのはさびである。薬品を使って金属の表面を酸化させ、色をつける。

何のために、わざわざ金属にさびをつけるのだろうか。その理由を掘り下げると、同社が事業領域の拡大に成功した鍵がみえてくる。

■ さびにくい金属のはずなのに

さびには大きく二つの種類がある。金属を劣化させるさびと、守るさびだ。鉄のなべやくぎを放置しておくと付着する赤いさびは、前者の典型である。一方、同社が扱う黒いさびは後者に当たる。薬品を使って金属の表面を酸化させ、黒い膜で覆う。

これにより、金属を腐食や劣化から守り、耐久性を高めることができる。

金属の表面に色をつけ、コーティングする方法は、ほかにもある。塗装やメッキだ。ただ、これらは厚みがあり、はがれてしまうことも少なくない。一方、黒染めは表面を化学変化させるため、寸法の変化はナノレベルと小さく、色落ちしにくい。塗装やメッキが「化粧」だとすれば、黒染めは「日焼け」に近い。

同社には、ハンマーやはさみといった工具、ねじやボルトといった機械部品など、劣化を防ぐ必要のあるさまざまな金属製品が持ち込まれる。その素材や用途に合わせて、薬液の濃度や温度、そこにつける時間などを調整し、最適なコーティングを施す。経験に裏打ちされた染めの技術で、長らく地域におけるサプライチェーンの一角を担ってきた。

そんな同社に、ある取引先から、一風変わった相談があった。3代目の渡辺竜海さんが、父から同社を継いだ2010年ごろのことだ。ステンレス製の部品を黒く染められないか、という。「ステン」はさびや汚れを意味することから、ステンレスは文字どおり、さびにくい金属のはずだ。腐食から守るためなら、そもそも黒染めを施す必要はない。

しかも、さびにくい素材にさびをつけようというのだから、簡単ではないことは、想像がつく。かつて挑戦したことがあるという近隣の同業者に話を聞いてみても、「うまくいかなかった。難しいのでやめておけ」と返された。

普通なら、断るという選択肢もあるだろう。しかし、渡辺さんの考えは違った。腕利きが集まる三条地域の同業者でも手が出せないほど高い

ハードルなら、クリアできれば差別化の武器になるに違いない。だからこそ挑戦しよう、と考えたのである。

■ 短所と長所は紙一重

技術的なハードルは高く、結局当初の注文には応えることはできなかった。それでも渡辺さんは、加工の条件を細かく変えながら、根気強く実験を繰り返した。うまく染められるようになったときには、開発に着手してから1年以上が経過していた。

サービス開始後に初めて受けたのは、工場に使っているステンレスのチェーンを黒く染めるという注文であった。使用後は巻いて片づけるが、どこが端なのかわかりにくく、次に使うときに手間取るという。そこで、先端と末端だけを黒く染めると、端が一目でわかるようになったと喜ばれた。

展示会に出ると、異分野から声がかかるようになった。ペンや刃物、仏具といったBtoCの分野だ。くすみや揺らぎのある独特な風合いが魅力的だという。これはステンレスならではの、意図せざる特徴だった。鉄は染まりやすく、色むらは出にくい。工業用製品では、これが品質の高さとして評価される。一方、ステンレスは染まりにくく、色はついてもなかなか均一にはならない。

この色むらを短所だと考えていた渡辺さんにとって、揺らぎとしてデザインに生かすという発想は、新鮮であった。用途によって、特性に対する評価が大きく変わる。ならば、長所として評価してもらえるBtoCの製品をつくろうと考えた。

ただ、おちょこを試作したものの、BtoCの分野は経験がなく、その先に進めない。そこで、商工会議所やデザイナーからブランディングや販路開拓などの方法を学び、2018年11月に自社ブランド「96」を立ち上げた。現在は、カトラリーやマグカップなどのテーブルウェアのほか、ナタやたき火台などのアウトドアグッズも扱っている。

■ 染めるにはわけがある

販路は、展示会への出展を重ねて開拓した。その際、工芸品のような、個性が高く評価されそうな分野の展示会を選んだ。そのおかげで、扱ってくれる雑貨小売店は、県内外に広がった。そのほか、自社のECサイトでも販売している。

BtoBの分野でも新たな展開があった。医療器具を黒染めできないかという相談を受けたのだ。銀色のステンレス製の医療器具は、病院のような白を基調とする空間では、光の反射を起こしやすい。そのため、ピン



ステンレスを黒染めしてつくった商品の数々

セットや注射針などを落とすと、すぐにはみつけにくい。また手術の際、メスやはさみなどの器具に光が反射すると、まぶしくて手元が見えづらくなることもあるそうだ。その点、器具を黒く染めれば光の反射を抑えることができるため、これらの問題は解決する。

このニーズにも応え、同社は、これまで縁がなかった医療分野にも進出を果たした。現在、ステンレスの黒染め事業は、売り上げ全体の3割を占めるまでに成長している。今後は自社製品の海外展開を目指し、海外のECサイトへの出店を計画している。

黒く染める行為にも、いろいろな目的がある。腐食を防ぐ、目印をつける、デザイン性を高める、反射を抑える。腐食を防ぐという目的だけに目を向けていたら、用途はこれほどには広がらなかっただろう。用途が変われば、事業領域が変わる。染めるのは手段であり、目的ではない。同社の成長の要因は、さびにくい金属にさびを施す技術もさることながら、その技術の使いどころが多様だと気づいたことにこそあるのではなかろうか。 (池上 晃太郎)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



弥彦村商工会
経営指導員
さいとう えりな
齋藤 恵里奈



活気と個性ある村づくりをともに

弥彦村は、新潟県のほぼ中央部、蒲原平野の西側に位置し、面積は25.17平方キロメートル、人口は約7,500人と、比較的規模の小さな村です。しかし、東京スカイツリーと同じ高さの霊峰弥彦山とその麓にある越後一の宮「彌彦神社」を中心に、弥彦山スカイラインやロープウェイ、弥彦公園、二つの源泉がある弥彦温泉郷など、多くの観光資源を擁する県内有数の観光地でもあります。

国の重要無形民俗文化財に指定されている「弥彦燈籠まつり」、彌彦神社の境内を会場とする「弥彦菊ま

つり」、弥彦公園の桜や紅葉などを目当てに、四季を通して、国内だけではなく海外からも多くの観光客が訪れます。観光関連事業は基幹産業として村の発展を支えてきました。また、国内唯一の村営競輪場には多くの競輪ファンが集まり、地域経済の発展に大きな一役を担っています。

このような弥彦村において、コロナ禍の行動制限や経済活動の自粛は地域経済に深刻な影響を与えました。村内の旅館事業者に対する景況調査では、コロナ前との比較で売上げが8割以上減少したとの回答がみられました。当商工会でも、毎年8月に開催していた「納涼まつり」や青年部による「夏休みこども縁日村」など、地域振興に資する取り組みは軒並み中止を余儀なくされ、経営に関するセミナーなども行える状況ではなくなっていました。

2023年に、新型コロナウイルス感染症が5類に移行すると、地域振興

事業を復活させることが出来ました。3年ぶりとなった納涼まつりは、初めて村主催の祭りである「弥彦村えだめまつり」と同日開催で行いました。今まで村と共同で事業を行うことはなかったのですが、コロナ禍をきっかけに村全体で協力し合い、地域を盛り上げていこうという流れになったのです。村のプロモーション活動の効果もあり、当日の来場者数は例年よりも700人多く、たいへん盛況でした。また、10月には弥彦プレミアム飲食券を発行しました。これは村の地域振興事業費補助金を活用し、換金率99パーセントを超える非常に高い使用率でした。

2024年度は、納涼まつりでの出店ブースの拡充や、セミナーの開催を通して、企業の販路開拓を支援しています。今後も、企業が販路を拡大できるような支援を増やし、村と歩調を合わせて地域経済の活性化につなげていきたいと思っています。



多くの来場客でにぎわう納涼まつり



世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



アフタヌーンティー

第12回

英国

個性あふれる文化を楽しむ

グレートブリテン及び北アイルランド連合王国(以下、英国)は、イングランド、スコットランド、ウェールズ、北アイルランドで構成される。気候は、一日のなかに四季があるといわれるほど変わりやすい。古い歴史や伝統を守りながらも、ファッションやアート、演劇、音楽など最新の文化を生み出し続けるエネルギッシュな国である。

英国では、1980年代から家畜の病気が流行し、食に対する価値観が急速に変化した。ベジタリアンが増加し、それ以外の人々も自然食品や低脂肪など、健康に良い食べ物に注目するようになった。

パンやパスタなども食べるが、定番は、肉や魚料理に添えられるマッシュポテトやチップスのように、主食と主菜を兼ねたジャガイモ料理である。チップスは、薄くスライスして揚げるポテトチップスではない。太く切って油でカラッと揚げたフラ

イドポテトのことである。タラや舌平目などの白身魚のフライをつけたフィッシュ・アンド・チップスは、日本でもよく知られている伝統的な食べ物である。そのほかの定番に、ジャケットポテトがある。皮つきのジャガイモをオーブンで焼き、サワークリームやベイクドビーンズなどをのせて食べる。

代表的な肉料理はローストビーフである。主に日曜日や特別な行事の際に食べる。

英国では各地にパブ(パブリック・ハウス)がある。英国発祥の酒場で、公共の家・場という意味があり、その地域の人々にとって重要な場所になっている。友人と会話したり、場の雰囲気やお酒を楽しんだり、そこでの過ごし方はさまざまである。

英国では日常的に昼食と夕食の間にアフタヌーンティーを楽しむ。家族や友人たちと楽しむお茶の時間であり、紅茶とともに、サンドイッチ

やスコーン、ケーキなどを食べる。

食器は、料理の内容によって、フォーク、ナイフ、スプーンを使い分ける。日本と同様に、スープは音を立てない、食べ物が口にあるときは話をしないなどのテーブルマナーがあり、皿は持ち上げない。テーブルマナーは教育の一つであり、形式を非常に重んじる。目上の人と同席する場合、席の序列に気を配り、年長者から先に食事に手をつける。女性と同席する場合、レディファーストで敬いながら食事をする。

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。

企業のリーダーシップ発揮でSDGsを達成



社会構想大学院大学 客員教授
放送大学 客員教授

せき まさお
関 正雄

東京大学法学部卒業。損害保険ジャパン(株)理事・CSR統括部長、明治大学経営学部特任教授を経て現職。損害保険ジャパン(株)でサステナビリティ推進シニアアドバイザーを務める。SDGsやビジネスと人権を組み込んだ経団連企業行動憲章改定に座長としてかかわるなど、産業界へのサステナビリティ経営の浸透に尽力。ISO26000作業部会エキスパートとして、社会的責任の国際規範の起草・策定にもかかわる。著書に『持続可能な社会と生活』（放送大学教育振興会、2023年）、『SDGs 経営時代に求められるCSRとは何か』（第一法規、2018年）など。

- ポイント**
- 日本でSDGsの認知度が向上する一方、世界における目標達成までの進捗は順調とはいえない。SDGsの背景を含む本質的理解が必要で、社会・経済システム大変革がとりわけ重要である。
 - 経済活動の中心である企業の取り組みに期待が高まっている。重要テーマは気候、自然、人。意味のある取り組みにするためには、インパクトベースの目標管理・情報開示が有効である。
 - SDGsは中小企業において、企業の存続や競争力に直結する取り組みだといえる。意思決定の速さなど、中小企業ならではの強みを生かし、リーダーシップを発揮して取り組むことが求められる。

高まるSDGsの認知率

一般市民を対象に(株)電通が2018年から毎年行っている「SDGsに関する生活者調査」によれば、日本国内でのSDGsの認知度は年々高まっており、2023年調査では91.6%となった。2020年からわずか3年で3倍に急上昇している。とりわけ10代における認知度が高い。若い世代がインターネットを通じ多くの情報に接していること

が理由の一つだろうが、2020年度から小中高と順次実施されてきた新学習指導要領において、「持続可能な社会の創り手」の育成を明記するなど、持続可能な発展に関する学びが強化されてきたことも背景にあると考えられる。

世界の共通言語となったSDGsであるが、なかでも日本ではその認知度が高い。しかも若い世代がSDGsに関心をもち、理解して、行動に移すのであれば、それは世界と日本の将来にとって良いことであるのは間違いない。

企業セクターで進むSDGsへの取り組み

企業における取り組み状況はどうであろうか。日本経済団体連合会では、会員企業の行動規範である企業行動憲章の前文で、企業は「持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う」として、SDGsの取り組みを促してきた。その結果、2023年に会員向けに実施した「第3回企業行動憲章に関するアンケート」の結果によると、サステナビリティを経営に統合している（戦略や事業活動に組み込んでいる）と答えた企業の割合は、77%にまで増加している。

ただし、(株)帝国データバンクによる2023年の「SDGsに関する企業の意識調査」によれば、SDGsに取り組んでいる企業は中小企業に限ると24.3%にとどまっており、取り組みたいと思っている企業を加えても50.4%と、やっと半数を超える程度だ。大企業に比べると、中小企業による取り組みは遅れているのが実情である。

危機に瀕するSDGs

SDGsは、2015年に国連で採択された持続可能な発展に関する目標群である。2030年までの取り組み期間の半分以上が過ぎた。しかし、進捗が順調なのは、目標全体の17%にとどまるとされている（United Nations, 2024）。

なかでも、SDGsの大きな柱である気候変動との戦いや、貧困・格差問題の解決、ジェンダー平等の実現などの達成状況は大きく目標を下回っている。気候変動に関していえば、産業革命以降の世界平均気温の上昇を1.5℃までに抑えるという目標達成に必要な温室効果ガス削減量と、各国が掲げる目標削減量の総計とのギャップは縮まらず、このままではとても達成できない。世界各地で頻発する異常気象や自然災害は、われわれが気候非常事態に直面していることを示しており、気候システムの暴走を止めるために残された時間は少ない。悪いことに、新型コロナ

ウイルス感染症の蔓延、勃発する武力紛争などの国際情勢の変化は、地球規模課題の解決に一致協力して取り組む機運や割くべきリソースを奪い取っている。国連自らが「危機に瀕するSDGs」と警鐘を鳴らすゆえんだ。

すでにポスト2030の議論も始まろうとしているが、まずは残された期間でSDGsの達成状況をどうすれば改善できるのか、考えて実行しなければならない。

SDGsの本質を理解する

ここで、そもそもSDGsとは何かをいま一度確認しておこう。幅広く認知され取り組まれているSDGsであるが、必ずしも正しい理解が広まっているとはいえない。

17の目標や具体的なアクションを示す169のターゲットをみると、気候変動などの環境問題をはじめ、貧困問題や健康と福祉など、幅広い領域をカバーしている。また、マイバッグを持参するなどわたしたち市民が日常生活のなかで貢献できる目標も少なくない。メディアでも、「誰でも取り組める身近なSDGs」を取り上げることが多い。目標が壮大すぎて自分事にしづらいSDGsを引き寄せるためには、悪いことではない。しかし、浅い理解や手近なアクションに誘導して終わりがねない点に注意が必要だ。

企業においても、自社の取り組みがSDGsのいずれかの目標に貢献できていることがわかると、それでよしとしてしまい、踏み込んだアクションをとらない傾向がある。つまり、現状の追認と肯定で終わってしまうので、イノベーションも、大きな成果も生まれまいがちだ。

こうした状況を打開するためにまず必要なのは、SDGsの正しい理解を広めることである。SDGsといえば思い浮かぶ、カラフルな17の目標だけがSDGsなのではない。背景にあるもの、基本理念、重要な視点、取り組むうえでの原則や考慮事項などの記述を含めて正しく理解することが必要で、そのためには、日本語訳もなされている採択

文書を通読することだ。SDGs採択文書で最も重要なキーワードが、以下の二つである（United Nations, 2015）。

- ①transformation（わたしたちの世界を大変革する）
- ②leave no one behind（誰一人置き去りにしない）

transformationは、採択文書の副題にもなっている重要なキーワードだ。例えば、気候変動との戦いは、化石燃料依存から再生エネルギー中心の社会へと、社会・経済システムをつくり変えるほどの大変革を必要とする。また、leave no one behindは、SDGs全体を貫く理念としてきわめて重要である。「世界中のあらゆる貧困を根絶する」「すべての人に働きがいのある人間らしい仕事を」といった目標に示されているのは、誰一人として取り残さない包摂的な社会の実現なのである。

SDGsの背景 ～持続不可能な未来～

なぜここまで高い理想や大変革を掲げるのかといえば、そうしなければ社会の持続可能性が実現できないからである。人類社会の持続可能性への懸念と処方箋は、1972年のローマクラブのレポートに示されている。この分野の古典というべき同書が明らかにしたのは、幾何級数的な人口増加と経済発展による資源利用の拡大によって、やがて人類は成長の限界に直面し、破滅的な事態に至るというショッキングな予測シナリオであった（Meadows, *et al.*, 1972）。発表から50年以上が経過した今、地球人口は38億人から80億人超へと倍以上に増加しており、シナリオは一層の現実味を帯びている。そこで、再び警鐘を鳴らすために、ローマクラブは50年後の2022年にレポートを発表した。新たなシステム・ダイナミクスモデルをもとに、プラネタリーバウンダリー（地球環境が許容できる限界）内で、すべての人のウェルビーイング（健康であり社会的、経済的に満たされた状態）を実現する処方箋として、貧困、不平等、女性のエンパワーメント、食料、

エネルギーに関する「五つの劇的な方向転換」を訴えている（Dixson-Declève, *et al.*, 2022）。

ローマクラブが強調してきたのは、時間的・空間的に視野を拡大することの重要性である。人は誰しも、地球の環境的持続可能性や世界の貧困問題よりも、自分自身の将来や、身近な家族や地域のことに関心が向く。これ自体は自然で無理からぬことである。しかし、自分から遠い問題へと意識的に視野を拡大して必要な行動をとらないと、結局自分自身の未来も危うくなってしまう。

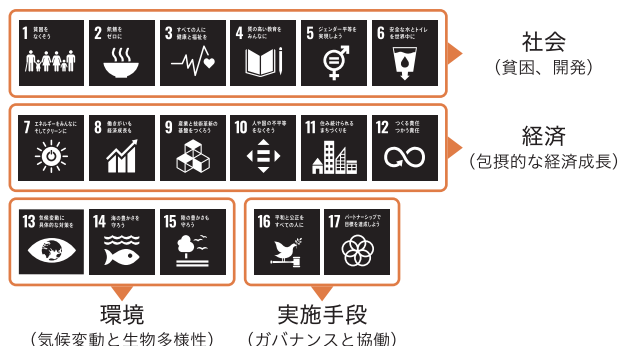
持続可能な社会の実現に向けてリーダーシップを発揮してきた企業のイニシアチブ、持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）は、提言書を2021年に発表した。そのなかで、「2050年までに90億人以上がプラネタリーバウンダリーの範囲内で真に豊かに生きられる」を目標に掲げている（World Business Council for Sustainable Development, 2021）。WBCSDは、人類が長期的に解決すべき問題を、端的にClimate（気候）、Nature（自然）、People（人）という三つの単語で表現した。それぞれ、気候変動、生物多様性の損失、貧困と格差を意味し、その三つに統合的に取り組む必要があり、企業がステークホルダーを巻き込んで食料、水と衛生、エネルギー、モビリティなど九つの分野での大変革に取り組むことを訴えている。

SDGsの進捗が順調でないのは、そもそも人類の将来に対する危機意識やシステム大変革の必要性が十分には共有されてこなかったことが大きい。こうした、背景を含むSDGsの正しい理解は、残された期間での取り組みにおいてもなお、最重要課題の一つであると思われる。

SDGsにおける企業の役割の重要性

SDGsの目標達成に近づくためには、あらゆるセクターが取り組みを加速する必要があるが、なかでも、重要な役割を果たし得るのが企業セクターだ。なぜそうなのか、企

図-1 SDGsの構成



資料：国際連合広報センター「SDGsのアイコン」を利用し、筆者作成

業はどう取り組んだらよいのか、考えてみたい。

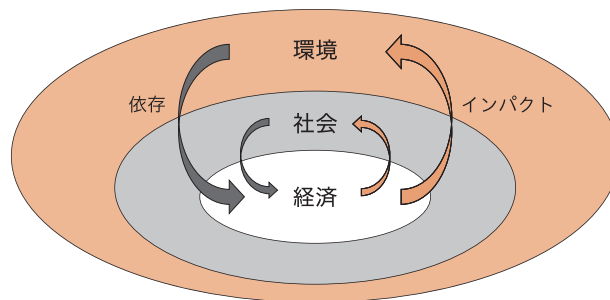
貧困や飢餓との戦いなど社会開発の目標が中心であった、ミレニアム開発目標（MDGs）と比較すると、SDGsは、環境・社会・経済の3要素を取り込んだ、幅広い統合的な目標群である。とりわけ、3要素のなかに経済を組み込んだのが新たな、そして大きな特徴で、企業の果たす役割が強調されているのも、このことから理解できる。

17の目標の要素を分類してみると、1から6が社会、7から12が経済、13から15が環境、16と17は実施手段であることがわかる（図-1）。また、環境・社会・経済の3要素はそれぞれが独立しているのではなく、図-2のような位置関係にある。経済活動（その中心である企業）は、自然資本や社会資本に依存していると同時に、それらにインパクトを与えている。この関係性の理解がきわめて重要だ。依存しインパクトを与えるからこそ、企業は環境や社会に配慮した事業活動を行わなければならない。

業種や事業規模にかかわらず、SDGsに取り組むうえで企業が押さえるべきポイントは、以下のとおりである。

まずはSDGsそのものを背景も含めてよく理解する。次に自社の事業とSDGsとの関係を分析する。その際には、バリューチェーン全体で考えること。また、ネガティブとポジティブの両面でインパクトを考える。SDGsの取り組

図-2 環境・社会・経済の位置関係



資料：筆者作成

みは、環境や社会に良いことをする、つまりポジティブインパクトを生むことと理解されがちであるが、環境汚染や人権侵害などのネガティブインパクトを生まないようにすることも重要である。

そして目標設定に当たっては、現状の延長線上で考えずに、達成すべき到達点から逆算して現状とのギャップをどう埋めるか考える。そうしないと、マイナーな改善にとどまり、大きな成果やイノベーションは生まれにくい。

取り組みを実施する際は、社内のあらゆる部署を巻き込む。決してサステナビリティ推進部署だけの問題にしないことが重要だ。そして指標を設定し、進捗をモニタリングし、情報を開示し、ステークホルダーと対話する。

留意すべきは、意味のある取り組みとなっているかという点だ。言い換えれば、取り組み内容を示すだけでは不十分で、成果はあったのか、社会にどれだけ変化（インパクト）をもたらしたかを示すことである。それが伴わないと、SDGsウォッシュ、つまり見かけだけのアピールにすぎないと批判されることになる。

こうしたインパクトベースの目標管理・情報開示によって、企業は真のSDGsへの貢献を示すことができる。しかし、インパクトの測定・評価に取り組んだことのある企業は多くはなく手法等も浸透していないので、外部の力を借りることも有効だ。参考になるのが、㈱静岡銀行が行

う、ポジティブ・インパクト・ファイナンスである。グループの一般財団法人静岡経済研究所が、融資先企業の目標設定や指標管理、社会的インパクトの把握・開示などの支援を行い、SDGs達成への真の貢献を後押しする。地域においてこの面で伴走支援を行う金融機関の役割は、注目すべきだろう。

注力すべきテーマとしての自然と人権

SDGsの17の目標はどれも重要だが、急速に企業への期待や要請が高まっているテーマが、自然と人権である。

(1) 自然

世界的な環境NGOである世界自然保護基金（WWF）によると、1970年から2018年の間に、生物多様性を示す指標が69%減少した。そしていまや「人類は地球1.75個分の自然資源を過剰に消費」しているという（World Wildlife Fund, 2022）。社会や経済を支える基盤としての自然資本が急速に劣化しているのである。

そこで、「2030年までに生物多様性の損失傾向を反転させ、ネイチャーポジティブを達成する」ことが世界の共通目標となった。これは野心的な目標であり、従来型の自然保護活動だけでは不十分で、生物多様性を減少させてきた生産・消費のあり方の大変革が不可欠である。

つまり、ここでも経済、そして企業の力の重要性が強調されているのである。企業は、ネイチャーポジティブに貢献するための戦略・シナリオ・成果を財務情報として開示することが求められている。つまり、先行した気候変動に関する財務情報開示タスクフォース（TCFD）と同様に、自然に関する財務情報開示タスクフォース（TNFD）への取り組みが求められている^{（注1）}。気候変動に比べ、基準や方法論、ツール類も整備されていないなかで、80社もの日本企業がTNFD基準での早期開示に取り組む意思表示を行った。2024年1月に発表された世界320社のリスト

上、国別で一番多いのが日本企業であり、その積極的な取り組み姿勢は高く評価すべきだろう。

(2) 人権

17の目標には「人権」という言葉が使われていない。しかし、採択文書をよく読めば、SDGsが目指すのは「すべての人が尊厳をもって生きることができる社会の実現」、つまりは人権の尊重であることがわかる。そもそも環境問題がなぜ重要かといえば、人間の生存・生活・尊厳を脅かすからなのである。

企業と人権に関する最も権威ある国際基準文書「ビジネスと人権に関する指導原則」が国連人権理事会で支持されたのは2011年である。1990年代には基準が確立していた環境分野に比べると、「ビジネスと人権」は新しいテーマである。しかし、欧州委員会の指令や各国規制に組み込まれたこともあって、重要なテーマとなっている。

企業は自らの事業に関連する人権侵害を未然に防止し解決するため、サプライチェーンを含めた「人権デュー・ディリジェンス」を行う必要がある^{（注2）}。日本国内でも2020年に政府が「『ビジネスと人権』に関する行動計画」を策定し、企業における導入・促進をうたっている。前出の経団連の2023年の調査によると、人権デュー・ディリジェンスに取り組む会員企業は大企業を中心に76%にまで増加しており、取り組みは急速に広まってきている。

日本では、企業と人権というと、職場でのパワハラ・セクハラや、長時間労働など、社員の人権が主であった。しかし、現在求められるのは、グローバルサプライチェーンにおける児童労働や強制労働の排除を含む、体系的な人権デュー・ディリジェンスの実施と継続的な改善である。

中小企業がSDGsに取り組むためのヒント

前出の（株）帝国データバンクの「SDGsに関する企業の意識調査」によれば、中小企業がSDGsに取り組むメリット

として最も多く挙げられたのは、「企業イメージの向上」(38.1%)である。しかし、こうした、いわばプラスαのメリットだけではなく、企業の存続や競争力に直結する必須の取り組みとしてとらえる必要があるだろう。

欧州を中心とした法制化の進展、ESG投資をはじめとしたステークホルダーの要請などから、国内外で大企業がサプライチェーンにおけるサステナビリティへの取り組みを強化している。中小企業においても取引先企業からの要請が強まっており、取引先の維持・拡大のために必要である。また、SDGsの取り組みは、新規事業や新商品開発のきっかけにもなる。若い世代の関心も高く、優秀な人材獲得や定着のためにも重要である。この点からも、企業としての競争力に直結する問題であるといえよう。

中小企業はSDGsに取り組みたいと思っても十分な社内リソースを割けないなど、確かに大企業に比べて不利な点も多い。しかし逆に、意思決定のスピードが速い、トップの思いがダイレクトに社員に伝わる、地域社会と顔の見える関係が構築されているなど、大企業にはない中小企業ならではの「強み」もある。

自社の強みを生かした取り組みで、2024年に「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞(内閣総理大臣賞)を受賞したのが、札幌に本社を置く(株)富士メガネの難民支援活動である。同社は、海外の難民キャンプを訪問し、一人ひとりを検眼して、適切な眼鏡をその場で手渡す活動を行ってきた。1983年から続く、難民のQOLを高めるこの活動は、国際的にも高く評価されている。

また、同業者や商工会メンバーなどと学び、リソースをシェアしながら取り組むのも効果的である。例えば、認定NPO法人環境市民が各地の中小企業団体などとともに実施する「持続可能な経営のためのセルフチェック」を活用するのも一つの方法だ。自社の現状や課題を知ることができるとともに、プロジェクトへの参加を通して仲間づくりもできる。

不可欠な企業のリーダーシップ

高まる認知度とは裏腹に、SDGsの進捗は大きく遅れている。それでも、高い目標を掲げたからこそその進捗もあったことは事実だ。持続可能な社会を実現するという大命題は、2030年以降も続く。実現の鍵は、人類社会の今と未来への危機感を共有すること、課題解決の中心に「人間」をおくこと、政府が長期ビジョンとロードマップを明確に示すこと、そして大変革に向けて企業が力を最大限に発揮することだろう。経団連の企業行動憲章で示された「持続可能な社会の実現を牽引する」という強い意思をすべての企業がもち、リーダーシップを発揮して取り組むことへの期待はきわめて大きい。

SDGsは、単なるはやり言葉や一時的なブームではない。2050年やその先を展望して企業が必要な行動を起こし、持続させ、加速させていけるかどうかは、今後も長く問われ続けるだろう。

(注1) TNFDはTaskforce on Nature-related Financial Disclosuresの略で、企業の自然保護・回復の取り組みに関する情報公開の国際的枠組みである。

(注2) 人権デュー・ディリジェンスとは、人権方針の確立、リスクの特定、社内での手順化、フォローアップと情報開示といった、人権侵害を未然に防ぐ仕組みを確立して継続的に改善していくことを指す。つまり、「人権の尊重」をかけ声や精神論で終わらせるのではなく、マネジメントの対象とすることである。

<参考文献>

- Meadows, Donella H., Dennis L. Meadows, Jørgen Randers, and William W. Behrens III (1972) *The Limits to Growth*, Potomac Associates (D・H・メドウズ、D・L・メドウズ、J・ランダース、W・W・ベアランズ三世著、大来佐武郎監訳(1972)『成長の限界 ローマ・クラブ「人類の危機」レポート』ダイヤモンド社)
- Dixon-Declève, Sandrine, Owen Gaffney, Jayati Ghosh, Jørgen Randers, Johan Rockström, and Per Espen Stoknes (2022) *Earth for All: A Survival Guide for Humanity*, New Society Publishers (S・ディクソン=デクレーブ、O・ガフニー、J・ゴッシュ、J・ランダース、J・ロックストロム、P・E・ストックネス著、武内和彦監訳、ローマクラブ日本監修、森秀行・高橋康夫ほか訳(2022)『Earth for All 万人のための地球『成長の限界』から50年ローマクラブ新レポート』丸善出版)
- United Nations (2015) “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”
- (2024) “The Sustainable Development Goals Report 2024”
- World Business Council for Sustainable Development(2021) “Vision 2050: Time to Transform”
- World Wildlife Fund (2022) “Living Planet Report 2022”



次世代につなぐ —縁と絆が導く親族外という選択—

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。



誰もが聞こえる社会を目指す



ソリッドソニック(株)

代表取締役 CEO 久保 貴弘 (くぼ たかひろ)

《企業概要》

代 表 者 久保 貴弘

創 業 2008年

資 本 金 1,450万円

所 在 地 兵庫県神戸市中央区磯上通
6-1-17 ウェンブレイビル7階

事業内容 音響機器の製造販売

従業者数 2人

電話番号 078(200)6389

U R L <https://solidsonic.co.jp>

ソリッドソニック(株)代表の久保貴弘さんは、大手電機メーカーで18年間キャリアを積み、事業承継前はグループ企業の経営改善策を検討する部署に所属していた。いずれはグループ企業の経営者になってほしいという打診もあったそうだ。そんな久保さんが、会社を辞めて中小企業を承継するという道を選んだのはなぜなのか。話をうかがった。

難聴者のための骨伝導集音器

——事業内容を教えてください。

難聴者の方向けのワイヤレス集音器を製造販売しています。集音器とは、マイクで拾った音を大きくすることで、耳が聞こえにくい方をサポートする道具です。構造は大きく三つ、音を集めるマイク、音を大きくする増幅器、音を伝えるイヤホンに分けられます。

厚生労働省が認定した医療機器

である補聴器とは違い、集音器はオーディオ機器に分類されます。有資格者によるメンテナンスの必要がなく、製造や販売にも制約がないため、補聴器に比べて比較的手頃な価格の製品が多くなっています。

——御社の製品の特長は何ですか。

イヤホンの構造にあります。まずは音が聞こえる仕組みを説明しましょう。音は空気の振動です。それを鼓膜が感知し、奥にある蝸牛^{かぎゅう}という器官が振動で伝わった情報を電気

信号に変えて脳に伝えることで、音として認識できるようになります。

当社の製品では、音を伝えるのに骨伝導という方法を用いています。イヤホン部分に内蔵された「骨伝導振動子」と呼ばれる部品が耳周辺の骨を振動させ、音の情報を蝸牛に伝える仕組みです。鼓膜を経由せず、振動が蝸牛に直接届くため、難聴の原因によっては聞こえが改善する可能性があります。

この仕組みは、健聴者が音楽などを聴くイヤホンに使うために当初

は開発されたものです。目的は、外音を遮断せずに音楽を聴く、いわゆる「ながら聞き」です。耳にかける形状で、耳の穴をふさがずに済むため、周辺の音も拾えるのです。ただし、これではこめかみ付近を振動させるため、音の伝達効率が落ちてしまいます。健聴者のながら聞きであれば十分ですが、難聴者の方にとって実用的とはいえません。

そこで当社は、その難点を改善した製品を開発しました。振動を効率よく蝸牛に伝えられるよう、イヤホンを耳の穴に差し込む形にしました。この形状は、構造特許を取得しています。骨伝導振動子を耳の穴に入れられるほど小型化するのは難しく、開発には10年以上かかりました。わたしが事業を引き継ぐ前の話です。

——その時点で製品は出来上がっていたのですか。

まだ試作段階でした。先代は広告代理店に勤めていた方で、勤務時代に偶然出会った骨伝導の技術を使って世の中の役に立つ製品をつくりたいと、定年後に研究開発を続けていました。デモ機器まではこぎつけたものの、製品化のノウハウはもち合わせておらず、ご自身の体調の問題などもあり、その先に進めずにいたようです。また、基本構造は出来上がっていたものの、集音機能もまだ

搭載されていませんでした。

2020年にわたしが入社してから先代と研究を進め、同年末に、骨伝導集音機「^{バイボーンネズ}Vibone nezu」の発売にこぎ着けました。ただ、当初は思ったように売れませんでした。開発している間に新型コロナウイルス感染症が流行し、対面販売に制限がかかったからです。難聴の症状は多様で、当社の製品が合わない方もいるため、購入前の試聴は欠かせません。そこで、製品を自宅に送り、1週間試せるレンタル試聴を始めました。500人以上に利用いただき、音が聞こえるようになったと喜びの声が多く寄せられました。それでも、なかなか購入には結びつきませんでした。

利用者からのフィードバックを確認するうちに、その原因がみえてきました。音が小さいということです。わたしたちは、当社の製品の最大の特長は音質の高さだと考えて開発を進めていたので、意外でした。

——その課題をどのようにクリアしたのですか。

当社だけでは難しく、つてがあった地元の高等専門学校に協力してもらいました。小型・軽量を維持しつつ振動をより効率的に蝸牛に伝えるにはどうすればよいか、約2年間試行錯誤し、大きな音を出せる2号機「Vibone nezu HYPER」が完成し



新製品のVibone nezu 3

ました。ニーズを踏まえたおかげでとても評判が良く、すぐに在庫が売り切れるほどでした。

現在扱っているのは、さらに改良した「Vibone nezu 3」です。スマホのアプリと連動し、低音から高音まで音のバランスを細かく調整できるようになっています。集音器は、補聴器と違い調整機能がないのが一般的ですが、利用者からの要望が多く、開発を進めました。さらに、イヤホンの先端部分の形とそれを覆うカバーをそれぞれ複数用意し、12パターンから選べるようにしました。耳に密着し、振動を余さず伝えられるようにするためです。ほかにも、乾電池型からバッテリー内蔵型に変更したり、防水機能をつけたりと、利便性を高めています。

1台8万5,200円と補聴器の半額程度ではありますが、集音器としては高めです。それでも、クラウドファンディングに出品すると大きな反響があり、目標を大幅に超える約5,800万円の支援が集まりました。

技術の喪失を防ぎたい

——もともとオーディオ機器の開発に携わる仕事をしていたのですか。

いいえ。引き継ぐ前は、大手電機メーカーに18年勤務していました。最初は調達部門に配属されて金型などの仕入れを担当し、その後さまざまな部署を経て、最後は傘下のグループ企業に経営改善のアドバイスをする仕事をしていました。

オーディオ機器の開発に携わる機会はなかったものの、まったくの畑違いでもありません。家電の開発プロセスを管理した経験はあったので、機械の構造はある程度理解できました。骨伝導やイヤホン、集音器の専門的な知識は先代を頼りました。1年ほど開発担当として会社に残ってもらって、教えを受けたのです。

——なぜ会社を辞め、事業承継をしようと思ったのですか。

これまで培ってきた経験を生かして、困っている企業の助けになりたいと考えたからです。勤務時代はグループ企業の経営者たちとの接点が多く、自然と企業経営に興味をもつようになりました。グループ企業の経営者にとの打診もあり、当初はその道に進もうと思っていました。

しかし、2010年代後半からメディ

アで中小企業の後継者問題を目にする機会が増え、事業承継という道もあるのではと考えるようになりました。取引先である中小企業の経営者と話す機会も多く、大手電機メーカーと取引がある企業でも、後継者問題に悩んでいるという現実を目の当たりにしたのも大きかったと思います。後継者がみつからなければ、製品に不可欠な技術は失われてしまう。中小企業の後継者不足は身近な問題だと感じるようになりました。

事業承継は、経営改善のチャンスでもあります。グループ企業の経営改善に取り組んできた経験も生かせるので、事業承継に挑戦しようと決めました。

——引き継ぐ企業はどのように探しましたか。

まずは、事業承継を支援している公的機関を訪問し、マッチングをお願いしました。兵庫県や大阪府などの事業承継・引継ぎ支援センターや、神戸市産業振興財団などです。

次に、民間が運営する事業承継のプラットフォームに登録しました。こちらでは、後継者を探している企業の財務情報などをすぐに確認できます。特に業種は定めずに、経営改善の余地がありそうな企業に対し、面談の依頼を出しました。20人ほど経営者にお会いしたものの、マッ

チングは成立しませんでした。

振り返ると、わたしに熱意が足りなかったのだと思います。後継者を探している経営者は、長年強い思いで経営してきた人たちです。それでも何らかの理由で第三者に引き継ごうと考えたわけですから、信頼できる相手でなければ、託す決断はできないでしょう。

自分が承継したいのはどういう企業なのか。なぜ安定した勤務者の立場を捨てて、事業承継の道を選ぶのか。初心に戻って考え直し、社会的意義があると自分が思える企業を探そうと決めました。そのタイミングで、神戸市産業振興財団から紹介されたのが、当社でした。

人生の目標も受け継ぐ

——御社を引き継ぐことにした決め手は何ですか。

心が動いたの一言に尽きます。初めて先代に会ったとき、「耳が聞こえない人に試作品を使ってもらったら、音が聞こえたと泣いて喜ばれた。それを見たら、事業をやめられなくなった」と話してくれました。親族には引き継げる人が見当たらず、事業を続けるには親族以外から後継者を探す必要があったそうです。

難聴者の方のための製品開発には、社会的意義があると思えました。

何より、そのときの先代の表情や話しぶりに、事業継続に対する強い思いを感じ心が動いたのです。財務内容を確認する前の段階でしたが、助けになりたい、引き継ぐのはこの会社しかないと思いました。

もちろん、正式に引き継ぐと決めるまでに財務内容は確認しました。勤務時代に企業や市場を評価した経験があったので、企業価値は自分で試算しました。当社には、引き継ぐとき、不動産や借入れはありませんでした。従業員もいなかったため、引き継がなければいけない資産は、先代名義の特許権二つだけだったのです。利害関係者がわたしと先代の二人だけなので、お互いが納得できる金額であれば問題ありませんでした。わたしは、試算した企業価値より高い額を買取価格として提示しました。すると、先代は金額よりもわたしの気持ちがうれしいと、託す決断をしてくれました。

――なぜ企業価値より高い金額を提示したのでしょうか。

先代が事業に費やしてきた思いや時間といった、目に見えないものへの感謝の気持ちを上乘せすべきだと思ったからです。これから事業をさらに成長させて投資を回収すればよい、それができる事業だとも思いました。

当時は合同会社でしたが、株式会社に組織変更し、わたしが株式を買い取り、特許権を会社名義に変更して引き継ぎました。

――事業承継をして良かったことは何でしょうか。

自分の生涯をかけてやりたいと思える目標を与えてもらったことです。勤務時代も事業経営に興味はありましたが、ゼロから事業を立ち上げる苦勞をしてまで成し遂げたいと思えるものではありませんでした。

会社を引き継いだ時点では、「聞こえに関するハンディキャップが存在しない社会を実現する」という経営理念は、先代からの借り物にすぎませんでした。しかし、事業を引き継いで4年以上が経ち、6,000人以上の難聴者の方に会いました。音が



3,000人以上がVibone nezu 3を試聴

聞こえると喜び涙する人、逆に聞こえないと悔しくて怒る人。切実な思いに直接触れ、わたし自身、感極まり涙した経験は数えきれません。そうやって少しずつ、借り物だった経営理念が自分事になっていきました。

販売は順調で、今年は全国16カ所で試聴会を開催でき、製品の知名度も高まってきました。しかし、まだ困っている人はたくさんいます。そうした人を一人でも減らすのが、今のわたしの人生の目標です。

取材メモ

久保さんは、初めて先代と会った後、3日間をかけて特許技術の詳細、開発コスト、経営理念などを聞き取りながら、事業について議論を交わしたそうだ。その内容をもとに事業計画書を作成し、プレゼンテーションを行った。先代は、「言葉にできなかった思いがかたちになった」と喜び、久保さんに事業を託すと決めたという。

「事業承継は、合理性だけを追求するとうまくいかない」と久保さんは語る。久保さんは、同社の技術が失われるのは社会的な損失だという思いから、承継を願い出た。同時に、自分が引き継いで残せるのか、市場調査や財務分析を行い、冷静に見極めてもいる。事業の引き継ぎ完了は、ゴールではなく新たなスタートにすぎない。事業承継の成功には、強い思いと合理的な判断の両方が求められるのではないかと。

(尾形 苑子)



祭り 探訪

第15回

大神楽の帰る頃



着物を着た獅子が花魁道中を披露する

街がクリスマスイブでにぎわう日、西日本各地を回っていた伊勢^{だいかぐら}大神楽が、三重県桑名市に集う。年に一度の増田神社での総舞^{そうまい}の日である。

伊勢大神楽というのは、日本人が知っている獅子舞のイメージをつくり上げた存在といってもよい。そのルーツはよくわからないながら、室町末期から江戸初期に伊勢神宮周辺にいた神楽師らが始めたとされる。名古屋の熱田神宮周辺にいた神楽師たちも、同じようにしていたらしい。

神楽^{みこ}というと、巫女や仮面をつけた人が舞うものを思い浮かべるかもしれないが、大神楽は基本的には獅子舞である。ちなみに伊勢は「大」の字を使い、熱田系は「太」の字を使うのだが、ややこしいのでここでは「大」に統一しておく。

やがて、大神楽は江戸でも流行する。大神楽には古代の「散楽^{さんかく}」という芸能の流れをくむ曲芸が含まれており、その曲芸が寄席に取り入れられて大いに受けた。かつてテレビをにぎわせていた海老一染之助・染太郎も、この大神楽師なのである。

そして水戸や福島、長野などにも大神楽が広まっていく。北は北海道

から南は沖縄まで、日本にはおそらく数千以上の獅子舞が存在するのだが、その多くは大神楽の影響があるといってよい。

さて、伊勢に話を戻そう。現在伊勢大神楽を継承しているのは、山本源太夫を始めとする5家。民俗芸能というと、地域の人々が仕事の傍ら継承しているイメージが強いが、伊勢大神楽はプロフェッショナルの集団なのである。そしてほぼ一年中、関西・中国地方を回って旅芸人として暮らしている。訪れた地域では、家々で祈禱^{きとう}を行い、最後に広場などで総舞を見せる。

その総舞を5家がそろって演じる唯一の機会が、クリスマスイブの増田神社なのである。たくさんの演目が舞われるが、最初に演じられるのが「鈴の舞」である。これは鈴と御幣とを両手に持って舞う。

ここで獅子がなぜ両手に物を持てるのか、と疑問に思った方は鋭い。通常このタイプの獅子舞というのは、前足役が獅子頭を両手で持って舞うので、両手で物を持つことはできない。ところが、大神楽はそれを可能にした。

両手に物を持つ際、獅子頭を頭にすっぽりかぶってしまう。といっても、獅子頭の中の横棒を歯でぐっとかんで維持するから大変である。しかしこうすることで、両手が自由になり、鈴や御幣を持って祈禱もできるようになった。そのとき、後足役は外に出て、胴幕をきりきりと絞って持っている。そして次の「四方の舞」では、胴幕を広げて2人とも中に入って演じるのである。

観客がはらはらするような曲芸も挟みながら、演目は進んでいく。最後は「魁曲^{らんぎょく}」である。獅子^{おいらん}が花魁姿でもう一人の肩に乗って傘を差し、ぐるぐると回る。華やかな花魁道中に目を奪われているうちに、冬の日

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。



ことばが変われば 社会が変わる

筑摩書房／定価880円

中村 桃子（なかむら ももこ）[著]

12月に入り、今年を振り返っている人も多いのではないかな。例年、この時期には、その年の世相を映すことばを選ぶ「ユーキャン新語・流行語大賞」が注目される。過去のノミネートには「イクメン」や「インスタ映え」など、のちに定着したものも多い。社会の変化によって生じた事象に対し、ことばが与えられることで共通認識を得ていたのだと実感する。

本書は言語学者である著者が、ことばが社会に与える影響やそれに伴う人々の意識の変化を分析したものである。近年活発に議論されているテーマの一つであるジェンダーに焦点を当てた事例が、豊富に取り上げられている。

例えば、1980年代に登場した「セクハラ」がある。職場での性的言動による不適切行為を指すことばで、これによって被害を受けていた人たちは今まで曖昧だった状況をセクハラ

だと認知できるようになった。

その後、防止を求める法整備が行われるなど社会は大きく変わり、今では「パワハラ」や「アカハラ」などハラスメントの対象領域が次々に広がっている。セクハラということばの誕生を契機に、「手段はどうであれ、相手に不快感を与える行為はすべきではない」という考え方が社会に定着したのである。

ことばが社会を変化させる一方で、その逆もある。例えば、「女子」ということばは、「女子学生」や「女子選手」といった、子どもやアスリートに対して使われることが多かった。しかし、飲食業界で「女子会」が登場し、流行すると、状況は変わる。「女子力」や「女子旅」のように女性だけで行われることを強調したり、「理系女子」や「30代女子」のように特定の属性をもつ女性を表したりと、用法が広がった。企業やメディアが主導する



かたちで、「女子」の意味が変化したのである。

本書を読むと、ことばは社会を映す鏡だとわかる。ただし、そこに社会のすべてが映し出されるわけではない。社会を理解するには、ことばとして現れた事象の背景にまで目を向けることが大切だろう。

セクハラを例に挙げれば、職場での不適切行為が増えた背後に、女性の高学歴化や社会進出といった大きな変化がみえてくる。こうした変化に敏感になることは、経営においても重要だ。セクハラが注目されるようになった背景を踏まえ、他社に先んじて職場環境を整備できた企業は、優秀な人材を確保するなどのアドバンテージを得られたはずだ。

社会は絶えず変化するが、日々の変化は緩やかで気づくのは難しい。それをとらえるきっかけとして、ことばの変化に着目したい。（三崎 陸）



自慢の ひと仕事

くつろぎリラックスレザーベルト

(有)長沢ベルト工業 東京都葛飾区堀切3-19-4

TEL 03(3693)4944 <https://www.nagasawabelt-kougyo.jp>

ベルトはウエスト部分をしっかり固定するため、伸びてはいけません。そんな常識を覆したのが「くつろぎリラックスレザーベルト」です。本革でありながら、体勢に合わせて最大8センチメートル伸縮します。表革と裏革の間に特殊なゴムの芯材を挟み込むことで、腹部に負荷がかかるとベルト帯が伸び、負荷が解消すると元に戻るのです。

製造するのは、東京都葛飾区の(有)長沢ベルト工業です。1967年に創業し、OEMを中心に紳士用の本革ベルトをつくり続けてきました。2000年代半ば以降、ビジネスシーンでカジュアルな装いが増えると、ベルトの需要は徐々に右肩下がりとなりました。さらに追い打ちをかけたのが新型コロナウイルス感染症の流行です。外出自粛などの影響で、アパレル業界全体が打撃を受け、同社への製造依頼も激減していました。

苦境に立たされた2代目の長澤猛臣さんは、50年以上ベルトだけをつくり続けてきた会社だからこそ、まだできることがあると考えました。ベルトはデザインが重視されがちだが、機能性を高めればまだ需要を取り戻せるかもしれない。そこで思いついたのが、伸縮可能なベルトでした。ゴムのメッシュベルトのような機能性を本革で実現すれば、身だしなみを保ちつつ、快適さを改善できると考えたのです。



開発に当たっては、革の特性をうまく生かしました。革はもともと牛の皮膚であり、伸縮性があります。従来は塗料でしっかりと革を固めていましたが、あえて硬さを抑え、ほどよいしなやかさを残しました。職人が一つ一つ手作業で仕上げたこのベルトは、何度使用しても伸び切ってしまうことはないそうです。さらに、少しでも長く使ってほしいという思いから、修理やメンテナンスは永年無料にしました。今では、ビジネスパーソンに限らず、ゴルファーなど多くの人に愛用されています。

人情味あふれる葛飾の地で、同社は、つける人に寄り添うベルトを今日もつくっています。 (柴山 光歩)



編集後記

これもデジタル化の流れの一つでしょうか。2020年度から小学校でプログラミング教育が必修化されています。先日、小学2年生の息子がデジタル化の波に乗り遅れないように、プログラミングを学ばせてはどうかと妻に相談しました。しかし、わたしと妻には、教えるに足るほどの知識や技術はありません。結局、高い月謝を払って教室に通わせることを決めました。

今月号の研究ノート1では、デジタル化の主な課題としてコストと人材を挙げたうえで、積極的な取り組みにより課題を乗り越えれば大きな成果を得られると結論づけました。わが家のデジタル化のゆくえは息子のやる気に委ねることとして、デジタル化に真剣に向き合う中小企業の飛躍を期待します。(立澤)

調査月報 1月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ 設備投資の目的に影響を及ぼす要因
—「中小製造業設備投資動向調査」による分析—
総合研究所 主席研究員 井上 考二

クローズアップ 識者に学ぶ

◆ 中小企業が知財で気をつけること
日本橋知的財産総合事務所 代表弁理士 加島 広基

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。

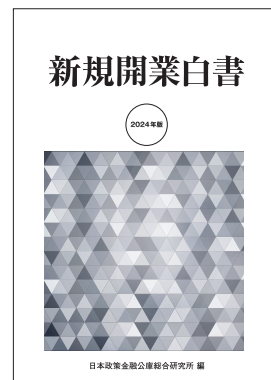
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●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

2024年版 新規開業白書

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

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



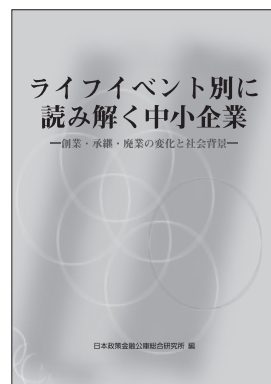
A5判298頁 定価 2,530円(税込)

ライフイベント別に読み解く中小企業

—創業・承継・廃業の変化と社会背景—

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

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



A5判352頁 定価 3,190円(税込)

フードテック

—中小企業によるフード業界の変革—

食料自給率の低さや生産者の高齢化など、食の分野の構造的な課題を解決する糸口としてフードテックが注目されています。本書では、中小企業の強みを生かした発想でテクノロジーを駆使し、フード業界の難題に挑む12社の事例を紹介しています。事例企業の取り組みから、課題解決のプロセスやわれわれの生活にもたらす便益を分析しています。



四六判210頁 定価 2,200円(税込)

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

