

日本政策金融公庫

調査月報

中小企業の今とこれから

2025 No.197

2



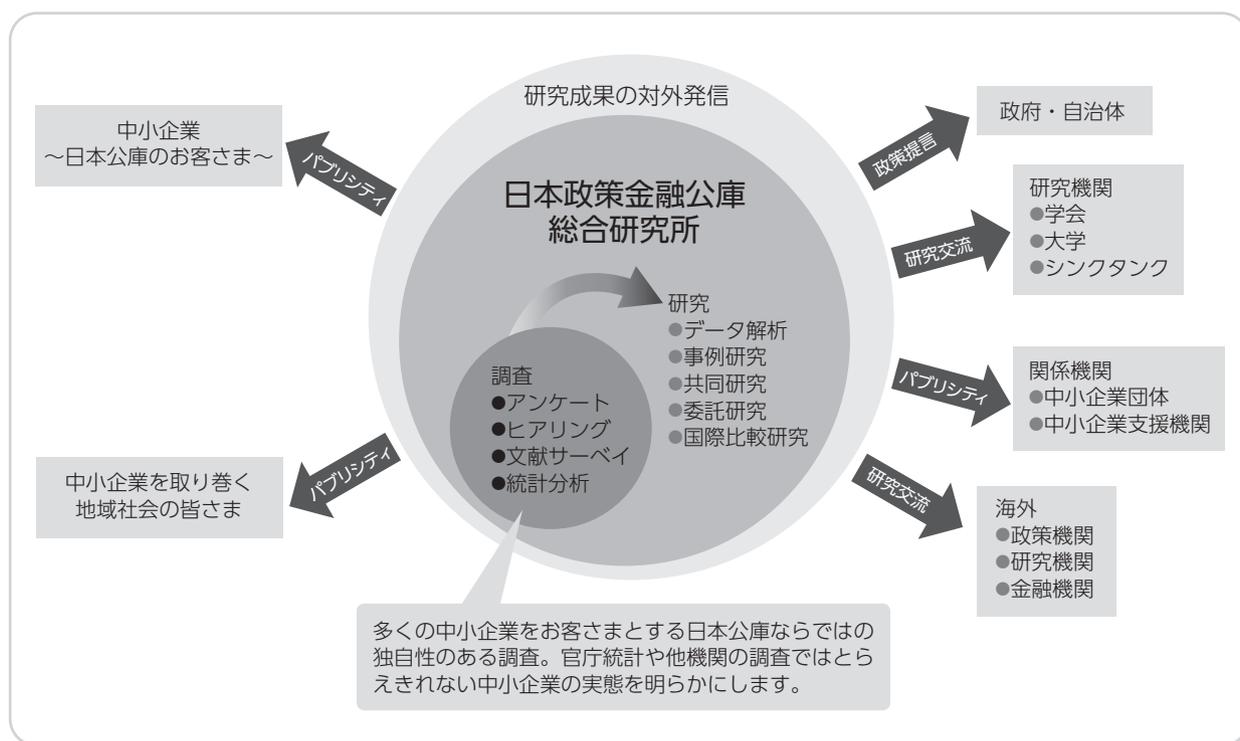
研究レポート

子育て世帯の課題にアプローチする中小企業

総合研究所 研究員 田中 哲矢

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～」
アンコールワット(カンボジア、12世紀)
東南アジア最大の世界文化遺産であるアンコール遺跡群の一つ
提供/イメージナビ

- 調査
- 企業事例
- 論評
- エッセイ・コラム

CONTENTS

- 4** **最新 日本公庫総研 研究レポート**
子育て世帯の課題にアプローチする中小企業
 *総合研究所 研究員 田中 哲矢
- 2** **巻頭エッセイ 明日に向けて**
伝統と革新が生む書の未来
 *書道家/VRアーティスト 青柳 美扇
- 16** **未来を拓く起業家たち**
同業者を支援し飛躍を志す医療介護業者
 *千葉県千葉市 日本訪問医療(株)
- 20** **データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～**
中小企業の景況は、再び上向く見通し
- 24** **産業レポート 人手不足に挑む中小製造業の省力化投資**
工程の自動化で量的な人手不足に挑む
 *総合研究所 研究員 田中 哲矢
- 28** **将軍の組織運営術 一個性あふれる徳川家の15人—**
徳川家慶(第12代)
大御所の逝去後に実権を握る
 *偉人研究家 真山 知幸
- 30** **経営最前線 1**
デジタルが人を育てる製造現場
 *群馬県邑楽郡邑楽町 (有)永井製作所
- 32** **経営最前線 2**
自社と地域のブランディングで
商機をつかむ
 *福井県敦賀市 (株)マップトラベル
- 34** **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
青年部活動を通じて地域活性化を推進
 *銀の道商工会 経営指導員 加藤 秀樹
- 35** **世界の食卓から 一多彩な食文化—**
モロッコ
異文化の接点で育まれた独自の食
 *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**
現代消費潮流概論
—わたしたちにとって消費とは何か—
 *㈱ニッセイ基礎研究所 生活研究部 研究員 廣瀬 涼
- 42** **次世代につなぐ 一縁と絆が導く親族外という選択—**
業種の壁を越えて物流サービスを届ける
 *栃木県大田原市 (株)タカムラ産業
- 46** **祭り探訪**
鬼を追い払う追儺
 *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**
公式は覚えなないといけないの?
- 48** **自慢のひと仕事**
北九州アグリ
 編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

伝統と革新が生む 書の未来

伝統とは、先人たちが時を超えて培ってきた価値の集積である。一方、革新とは、その伝統に新たな命を吹き込み、未来へと繋げるものである。私はこの二つのバランスを意識しながら、日々の創作に向き合っている。

書道は「美しい文字」を書くための技術にとどまらない。習字や書写のように手本通りに書く段階を超え、技術や書論をもとに自身の感性を加えることで、書がアートへと変わる。この創造の過程こそ、書の可能性を広げる原動力である。私は平面の書に加え、3D作品やVR（バーチャリアリティ）を活用した立体的な文字表現にも取り組んできた。こうした革新を通じて、より多くの人々に書の魅力を伝え、裾野を広げることを目指している。

VRの活用では、メタバース空間（インターネット上につくられた3次元の仮想空間）での青柳美扇美術館の開館が大きな革新となった。メタバース空間では、場所や時間など様々な制約を超え、世界中の人々が作品を鑑賞できる。VRを使った展覧会は没入感が高く、作品をあらゆる角度から楽しめる点が大きな魅力だ。私自身、初めてクリエイターと協力し、メタバース空間で打ち合わせに挑んだときは戸惑いもあったが、すぐにその可能性に魅

了された。デジタル技術によって、現実世界では不可能だった文字の立体表現や、視点を変えるごとに異なる感覚を与える作品を実現できるようになった。この新しい取り組みで、書の新たな可能性を広げたいと考えている。

19歳から始めた書道パフォーマンスも、革新の一つであった。廃部寸前だった大学の書道部を立て直すため、「書道は地味だ」というイメージを払拭しようと、伝統的な書道の活動に加えて対外的な書道パフォーマンスを導入した。当時はまだ書道パフォーマンスが珍しく、参考になる演技もないまま手探りで試行錯誤を重ね、1か月後の大会に出場した。その活動は話題を呼び、部はメディアにも取り上げられるようになった。結果として部員は増え、大学の指定強化クラブとなった書道部は、卒業時には25名を超える規模となった。現在も書道パフォーマンスの伝統は受け継がれ、活動が続いていることを嬉しく思っている。

伝統の継承とは、形式を守るだけでなく、革新を重ねることでその本質を強固にしていくものだと考える。もちろん形を変えずに守ることも絶対に必要である。

私は4歳の頃から祖母の影響で書を学び始め、以来30年

間、基本の稽古を欠かさず続けてきた。基礎の反復から得られる深い理解があるからこそ、新たな表現への挑戦が可能になる。これまで国内外のパフォーマンスや展覧会で多様な表現を試みてきたが、それらはすべて伝統書道からの革新の歩みであると信じている。

「伝統と革新」とは、私にとって伝統を基盤にしながら、現代の技術や価値観を積極的に取り入れることである。たとえば、国立競技場での大規模な書道パフォーマンスや、VR空間での作品発表はその象徴だ。メタバースのようなデジタル空間を活用することで、物理的な制約を超えて世界中の人々に作品を届けることができる。まずは「知ってもらう」ことが重要であり、気軽に触れてもらう場を広げることで、リアルな場での鑑賞機会へと繋がると考えている。

今後も「伝統と革新」をモットーに、書の世界をさらに広げ、新しい価値を生み出していきたい。伝統を尊重しつつ、挑戦を恐れずに進んでいく姿勢こそが、書の未来を切り開き、多くの人々に感動と共感を届ける鍵になると信じている。これからも大好きな書道を通して未来へ挑戦し続けていきたい。

書道家／VRアーティスト

青柳 美扇 AOYAGI Bisen



大阪府生まれ。世界10か国以上で書道パフォーマンスを披露。4歳からお寺生まれの祖母の影響で書を学び始め、梅花女子大学日本文化創造学科書道専攻、日本語日本文学専攻修士課程修了。

主な作品として、世界遺産「高野山」奉納作品、手塚治虫原作アニメ『どろろ』題字、CAPCOM『モンスターハンターライズ』ゲーム内の筆文字、「国立競技場」貴賓室作品を手がける。著書に、『毎日、ポジティブ。』（ぴあ、2023年）、『すごい手書きメッセージお手本帳』（小学館、2018年）などがある。



産後ヘルパー(株)が行う従業員向け産後ケア研修



(株)ジョイサボが会議室に設営した臨時託児スペース



BABY JOB(株)がリリースしたキャッシュレス決済システム「誰でも決済」



(株)秋山立花が開設したひとり親世帯向けの不動産ポータルサイト

子育て世帯の課題にアプローチする 中小企業

総合研究所 研究員 田中 哲矢

わが国では少子化が進んでいる。厚生労働省の「人口動態統計（確定数）」によれば、2023年の出生数は72万7,288人と、過去最低を更新した。政府は2023年12月に「こども未来戦略」を策定するなど、少子化対策を強化している。こうしたなか、子育てを取り巻く環境の変化に事業機会を見だし、子育て世帯の事情に着目したビジネスを展開する中小企業が登場している。本レポートでは、子育て世帯の課題を解決する中小企業の事例から、子育て世帯の支持を得る工夫やサービスを定着・拡大するためのポイントについて考察する。

止まらない少子化

背景に未婚化・晩婚化・晩産化

厚生労働省「人口動態統計（確定数）」によれば、2023年の出生数は72万7,288人で過去最低を更新している。こども家庭庁が2023年12月に公表した「こども未来戦略」は、出生数が急速に減少した2000年以降の世代が30代を迎える2030年代に入ると、若年人口は急減し、少子化はもはや歯止めのきかない状況になると指摘している。

こども家庭庁の「こども未来戦略」によると、少子化の主な原因は未婚化と晩婚化の進展である。まず、未婚化の状況を見ていきたい。総務省「国勢調査」によると、「25～29歳の男性」の未婚率は、2000年に69.4%だったのが、2020年には72.9%となっている。同じく、「30～34歳の男性」は、2000年に42.9%だったのが、2020年には47.4%となっている。女性の未婚率も上昇している。「25～29歳の女性」の未婚率は、2000年に54.0%だったのが、2020年には62.4%となっている。同じく、「30～34歳の女性」は、2000年に26.6%だったのが、2020年には35.2%となっている。男女ともに「25歳未満」「35～39歳」の年齢区分でも、未婚率は上昇している。

また、50歳になった時点で一度も結婚したことがない人の割合を示す生涯未婚率は、男性は2000年に12.6%だったのが、2020年には28.3%、女性は5.8%だったのが、17.8%となっている。男女ともに未婚化が進んでいることがわかる。

次に晩婚化の状況を見る。厚生労働省「人口動態統計」によると、2000年の平均初婚年齢は男性28.8歳、女性27.0歳だったのが、2022年には、男性31.1歳、女性29.7歳となっている。初婚年齢が高くなると、出産する年齢も高くなる。第1子出生時の母親の平均年齢は、2000年に28.0歳だったのが、2022年には30.9歳となっている。

このように、結婚していない人が増える未婚化、結婚をする年齢が上昇している晩婚化、そしてそれに伴う晩産化によって、少子化は進行している。

少子化を乗り越えるための政府の取り組み

こうした状況のなか、政府は少子化対策に取り組んできた。2020年に少子化に対処するための総合的かつ長期的な施策の指針である「少子化社会対策大綱」を閣議決定している。そして、基本的な目標として「希望出生率1.8」の実現を掲げている。希望出生率とは、国立社会保障・人口問題研究所が実施する「出生動向基本調査」で、調査対象である18歳以上55歳未満の独身者と妻の年齢が55歳未満の夫婦の回答した結婚、妊娠・出産、子育ての希望がかなうとした場合に想定される出生率を指す。

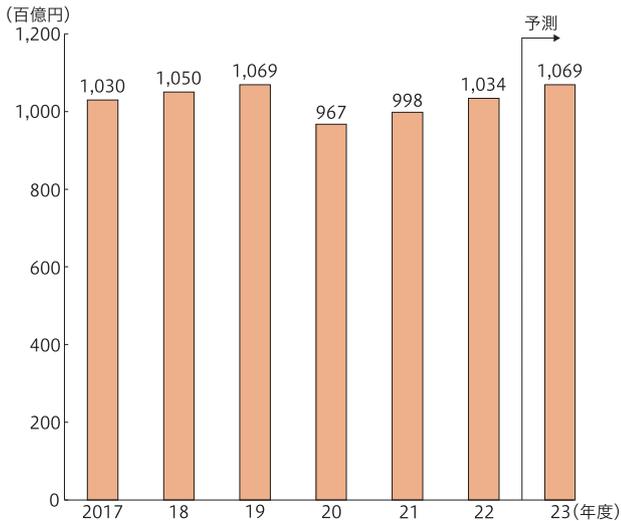
2023年4月にはこども家庭庁が発足し、児童手当や育児休業給付の拡充などを柱とした「こども未来戦略」を策定した。「こども未来戦略」は、少子化を止めるために乗り越えるべき課題を三つ挙げている。

一つ目は、若い世代が結婚・子育ての将来展望を描けないこと、二つ目は子育てしづらい社会環境や子育てと両立しにくい職場環境があること、三つ目は子育ての経済的・精神的負担感や子育て世帯の不公平感が存在することである。

これらの課題に対応する具体的な施策方針として、こども家庭庁は「子育ての経済的支援」「全ての子ども・子育て世帯を対象とする支援の拡充」「共働き・共育での推進」「安定財源の確保と予算倍増」を掲げている。そして、「全ての子ども・子育て世帯を対象とする支援」として、五つの取り組みを挙げている。

一つ目は、「妊娠期からの切れ目ない支援の拡充」である。妊娠から産後2週間未満までの妊産婦の多くが不安や負担感を抱いていること、児童虐待による死亡事例の半数が0歳児であることなどを踏まえて、妊娠期からの

図-1 こども関連ビジネス市場の市場規模



資料：矢野経済研究所「こども関連ビジネス市場に関する調査」(2023年)
 (注)1 本調査におけるこども関連ビジネス市場に含まれる商品・サービスは、①娯楽用品・レジャー（玩具/家庭用テレビゲーム/こども向け出版物/こども向け映像ソフト（DVD・ブルーレイ）/幼児・こども用自転車/こども・ファミリー向け劇場用映画/テーマパーク・遊園地/ゲームセンター・アミューズメント施設/インドアプレイグラウンド）、②教育サービス・学用品（学習塾・予備校/私立幼稚園/幼児英才教育/幼児体育指導/幼児・こども向け外国語教室/こども向け習い事教室/こども向けスポーツ教室・スポーツクラブ/幼児・学生向け通信教育/学習参考書・問題集/学童文具/学習机・椅子/ランドセル）、③食品（育児用ミルク/ベビーフード/玩具菓子）、④衣料品（こども・ベビー服/学生服/こども服）、⑤こども関連用品・サービス（ベビー用紙おむつ/ベビーカー/ベビーベッド・こども用寝具/チャイルドシート/こども写真館/携帯電話・スマホ（こども利用分）/こども向け防犯用品・サービス）、⑥保育関連サービス（保育園/学童保育）である。なお、対象となるこどもの年齢は0歳以上15歳以下としている。
 2 2023年度は矢野経済研究所による予測値。

切れ目ない支援と産前・産後ケアの拡充を進めている。

二つ目は、「幼児教育・保育の質の向上」である。待機児童対策の推進により保育所の量は拡大しているが、保育の現場での事故や不適切な対応事案など、保育所の質の問題が顕在化している。76年ぶりに保育士の配置基準を改正するなど保育の現場の整備を進めている。

三つ目は、「全ての子育て家庭を対象とした保育の拡充」である。多様な働き方やライフスタイルにかかわらずない支援を強化している。

四つ目は、「新・放課後子ども総合プランの着実な実施」である。小学校入学を機に、子どもを放課後に預ける場所を確保できず、仕事と子育ての両立が難しくなる保護者が多い。すべての子どもが放課後を安心して過ごせるように、受け皿の拡大を進めている。

五つ目は、「多様な支援ニーズへの対応」である。子どもの貧困対策や、ひとり親家庭の自立支援、障害児・医療的ケア児などの支援基盤の拡大を進めている。

子育て世帯向けビジネスは伸長

次に、矢野経済研究所の「こども関連ビジネス市場に関する調査」から、こども関連ビジネス市場の市場規模をみていきたい。この調査のこども関連ビジネス市場は、国内の子ども（0歳以上15歳以下）に向けた商品・サービスの市場を対象としている。

2022年度の市場規模は10兆3,459億円となっている（図-1）。新型コロナウイルス感染症による影響で2020年度は9兆6,705億円と大きく縮小したが、2021年度以降は経済活動の再開とともに回復している。新型コロナウイルス感染症が5類に移行することによる需要回復で、2023年度のこども関連ビジネスの市場規模は10兆6,926億円と、2022年度から3.4%増加すると予測されている。コロナ禍の影響はありつつも、市場は拡大傾向にある。

子どもの数は減っているなか、市場規模が拡大しているのはなぜだろうか。理由を探るためまず、世帯構成の変化についてみていく。厚生労働省「国民生活基礎調査」によれば、2023年6月1日における全国の世帯総数は5,445万世帯である。家族類型別にみると、「単独世帯」が1,849万世帯で最も多く、次いで「夫婦と未婚の子のみの世帯」が1,351万世帯、「夫婦のみの世帯」が1,339万世帯となっている。このほか、「ひとり親と未婚の子のみ

の世帯」は373万世帯、「夫婦と両親から成る世帯」などを含む「その他の世帯」は326万世帯となっている。

少子化の進行によって世帯構成はどのように変化するか。国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計）」では、少子化の進行によって「夫婦と子」の世帯は2050年には21.5%、「ひとり親と子」の世帯は9.2%になると推計されている（図-2）。

「夫婦と子」の世帯の中身をみると、「共働き世帯」は増加傾向にある一方、「専業主婦世帯」は減少傾向にある。「共働き世帯」は2021年時点で子育て世帯全体の7割を超えている。子育て世帯全体の数は減少傾向だが、「共働き世帯」は増加しているのである。

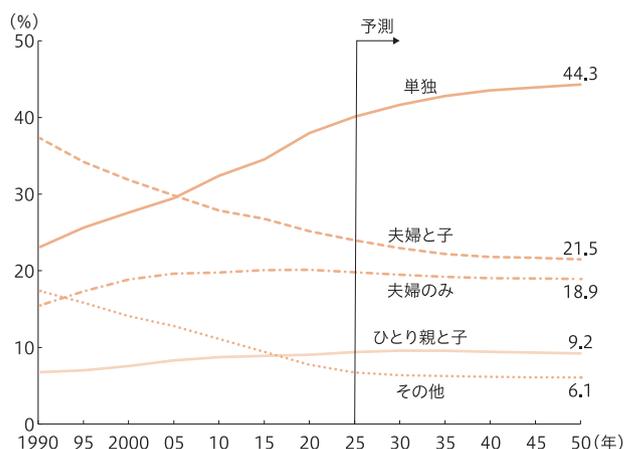
内閣府（2019）では、共働き世帯は専業主婦世帯に比べて可処分所得と消費支出が大きく、共働き世帯が増加することは消費動向に良い影響を与えると指摘している。総務省統計局「家計調査」によると、共働き世帯の1カ月の実収入は71万4,133円、専業主婦世帯は59万9,884円である。共働き世帯の実収入が約11万円多い。さらに、内閣府（2019）は、共働き世帯は専業主婦世帯に比べて、「子どもの教育」「食料」「家賃・光熱水道」「教養娯楽」「交通」「外食」に関する月当たりの消費金額が高くなっていると分析している。このことから、子どもに関する市場の拡大は、子育て世帯のなかで共働き世帯の割合が高まっていることが理由の一つとして考えられる。

子育て世帯が抱える課題

では、どのような子育て世帯向けビジネスが求められているのか。ここからは子育て世帯の課題について整理する。本レポートでは、子育て世帯には大きく二つの課題があると考えた。

一つ目は、時間がないという課題である。国立社会保

図-2 世帯の家族類型別構成割合の推移



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計）」（2024年推計）

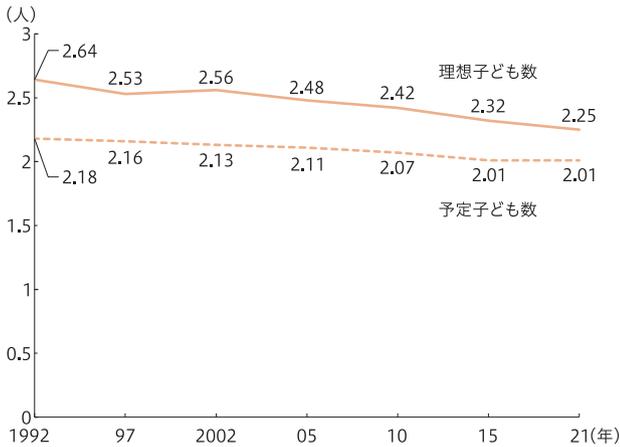
（注）1 2025年以降は推計値。

2 「その他」には、「夫婦と両親から成る世帯」「夫婦とひとり親から成る世帯」「夫婦、子供と両親から成る世帯」「夫婦、子供とひとり親から成る世帯」「夫婦と他の親族（親、子供を含まない）から成る世帯」「夫婦、子供と他の親族（親を含まない）から成る世帯」「夫婦、親と他の親族（子供を含まない）から成る世帯」「夫婦、子供、親と他の親族から成る世帯」「兄弟姉妹のみから成る世帯」「他に分類されない親族世帯」「非親族を含む世帯」を含む。

障・人口問題研究所「出生動向基本調査」の結果をみてみよう。調査対象は国内に居住する18歳以上55歳未満の独身者と妻の年齢が55歳未満の夫婦である。この調査によると、夫婦に尋ねた理想子ども数の平均は2002年調査の2.56人から減少傾向にあり、2021年調査では2.25人と、過去最低を更新している（図-3）。また、夫婦が予定している子どもの数の平均は、2021年調査は2.01人となっている。

理想の子ども数をもたない理由を尋ねた結果、「子育てや教育にお金がかかりすぎるから」（52.6%）という経済的な理由が最も多い（図-4）。次に、「高齢で生むのはいやだから」（40.4%）や「ほしいけれどもできないから」（23.9%）、「健康上の理由から」（17.4%）のように身体的な理由の割合も高い。そのほか「これ以上、育児の心理的、肉体的負担に耐えられないから」（23.0%）

図-3 理想子ども数と予定子ども数



資料：国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査」(2021年)
(図-4も同じ)

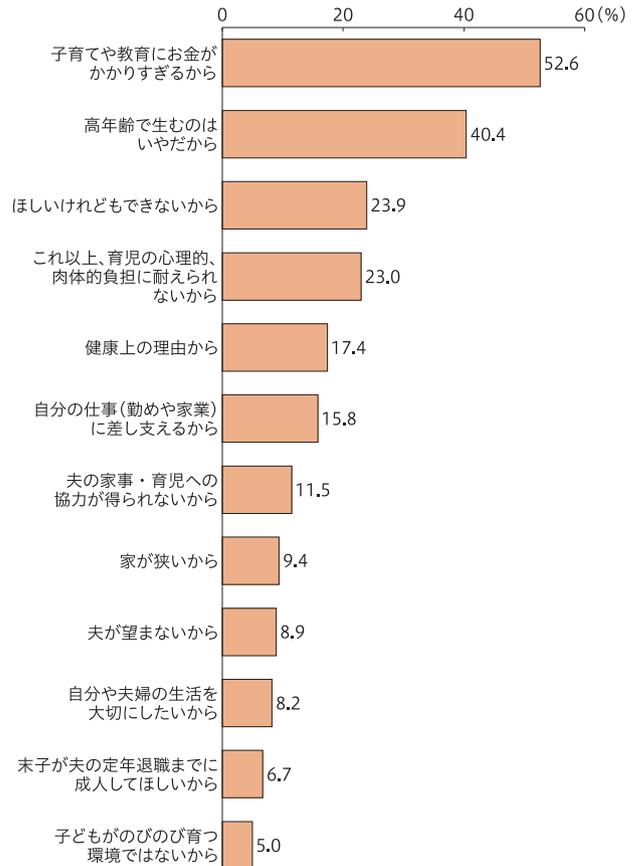
(注) 1 回答者は妻の年齢50歳未満の初婚同士の夫婦。
2 理想子ども数は「あなた方ご夫婦にとって理想的な子どもの数は何人ですか」という問いに対する回答の平均値。予定子ども数は「そうしますと、あなた方ご夫婦は全部で何人のお子さんを持つおつもりですか」という問いに対する回答の平均値。

や「自分の仕事(勤めや家業)に差し支えるから」(15.8%)、「自分や夫婦の生活を大切にしたいから」(8.2%)のように、時間の使い方を理由に挙げる夫婦も多い。

経済的な課題に対しては、国や地方自治体の支援が広がっている。例えば、こども家庭庁は児童手当について2024年10月に見直している。その内容は、支給期間の延長、第3子以降の手当(多子加算)の支給期間と支給額の拡大、所得制限の撤廃である。

まず、支給期間は扶養する子どもの年齢が中学卒業まで(15歳到達後の最初の3月31日まで)から、高校生年代(18歳到達後の最初の3月31日まで)までに引き上げられた。次に、3歳以上小学校修了前までに限定していた多子加算の期間の制限をなくし、その支給額を3歳未満は1万5,000円、3歳から高校生年代までは2万円に増額している。そして、支給対象者の所得や扶養する子どもの数、配偶者の所得に応じて、支給額の減額や支

図-4 理想の子ども数をもたない理由



(注) 1 調査対象は予定子ども数が理想子ども数を下回る、第16回(2021年)調査時の妻の年齢50歳未満の初婚どうしの夫婦。
2 複数回答のため合計は100%を超える(図-5も同じ)。

給対象外としていた所得制限を撤廃している。

また、教育に関する支援として、独立行政法人日本学生支援機構は2024年度から貸与型奨学金の減額返還制度を拡充している。具体的には、返還月額を2分の1または3分の1に減額するのに加えて、4分の1に減額できるようにした。利用者の収入条件も所得金額225万円以下から、400万円以下に緩和している。文部科学省は、授業料などの減免と給付型奨学金の対象を拡大している。具体的には、これまで世帯年収380万円以下を対象とし

ていたが、2024年度からは3人以上の子どもを扶養している世帯や、理学・工学・農学の私立大学に進学する子どもがいる世帯であれば、世帯年収600万円以下の世帯まで利用できるようになった。このように、子育てや教育に対する経済的な支援が図られている。

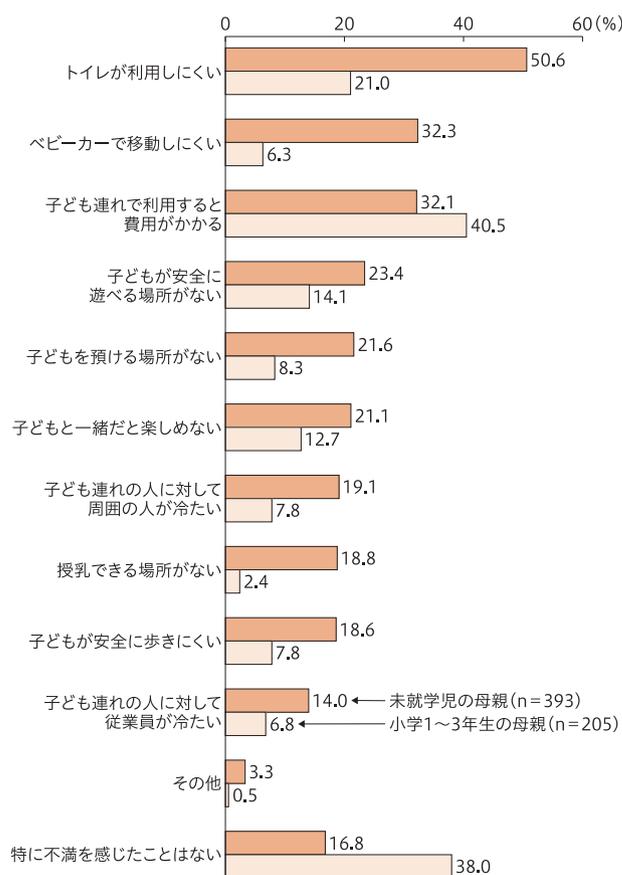
厚生労働省は、年齢が上がる妊娠、出産のリスクが高まることを踏まえて、リスクの高い妊娠、出産に対応できる周産期母子医療センターの整備を進めている。さらに、不妊治療は2022年4月から医療保険の適用対象になった。身体的な課題に対する支援も広がっている。

一方で、育児の心理的、肉体的負担に耐えられないことや、仕事に差し支えることなど時間の使い方については、公的な支援だけでは対応しづらいのではないだろうか。子育て世帯には共働き世帯もあれば、専業主婦世帯やひとり親の世帯もある。生活環境が違えば、子育てに充てる時間の使い方も違うだろう。個々のニーズに対応するには一律的な支援では難しい。本レポートでは、公的な支援で対応しにくいものこそ、ビジネスで解決できる余地があるのではないかと考え、時間がないという課題に注目した。

二つ目は、場所がないという課題である。第一生命経済研究所が2007年に実施した「子どもの生活に関するアンケート調査」をみてみよう。子どもと一緒に外出がしやすいと思うかについて、未就学児をもつ母親と小学1～3年生の子どもをもつ母親に尋ねた結果、「そう思わない」と「どちらかといえばそう思わない」と答えた割合の合計は、「未就学児の母親」が34.9%、「小学1～3年生の母親」が13.2%となっている。一定数の母親が子どもと外出しにくいと考えていることがわかる。

次に、子どもとの外出時の不満を尋ねた結果、未就学児の母親は「トイレが利用しにくい」(50.6%)と回答した割合が最も高く、次いで「ベビーカーで移動しにくい」(32.3%)、「子ども連れで利用すると費用がかかる」

図-5 子どもとの外出時の不満



資料：第一生命経済研究所「子どもの生活に関するアンケート調査」(2007年)

(32.1%)と続く(図-5)。おむつ替えができる場所があるかどうか、ベビーカーで移動できる場所かどうかなど外出先の環境に左右されるようだ。そのほか、「子どもが安全に遊べる場所がない」(23.4%)、「子どもを預ける場所がない」(21.6%)という回答の割合も高い。遊べる場所や預ける場所がないことを理由に、外出を諦めざるを得ない状況も考えられる。

このように子育て世帯には、時間がないという課題に加えて、場所がないという課題もある。先に述べたように、こども家庭庁の「こども未来戦略」は、少子化を止

表 事例企業の概要

企業名	所在地	代表者	創業年	資本金	従業員数	事業内容
産後ヘルパー(株)	神奈川県川崎市	明 素延	2014年	1,000万円	40人	産後ケアに特化した家事・育児サービス業
BABY JOB(株)	大阪府大阪市	上野 公嗣	2018年	1億円	86人	子育て支援サービス業
(株)ジョイサポ	東京都中央区	山田 加代子	2010年	1,000万円	120人	保育サービス業
(株)秋山立花	神奈川県横浜市	秋山 怜史	2008年	1万円	5人	一級建築士事務所

資料：筆者作成

めるために乗り越えるべき課題の一つとして、子育てしづらい社会環境や子育てと両立しにくい職場環境があることを挙げている。このことから、時間がない、場所がないという二つの課題を解決したいとのニーズはますます高まっていくのではないかと懸念している。

本節ではまず、わが国における少子化の進行と政府の少子化対策について概観した。次に、子育て世帯は時間がない、場所がないという二つの課題に直面していることを指摘した。働きながら子どもを育てる人が増えるなか、これらの課題は今後さらに子育て世帯の重荷となる可能性がある。こうした状況を事業機会ととらえ、子育て世帯に寄り添いながら課題を解決する中小企業が誕生している。次節からは子育て世帯の課題に独自のビジネスでアプローチしている中小企業の事例を紹介する。

本リポートで分析する事例企業の概要

ヒアリングは2024年5月から7月にかけて実施した。各企業の概要は表のとおりである。

1社目は、前節で触れたこども家庭庁の五つの子育て

支援施策のうち、「妊娠期からの切れ目ない支援の拡充」に該当する事例である。2014年創業の産後ヘルパー(株) (神奈川県川崎市) は、産褥期さんじょくの母親とその家族を対象として訪問型の産後ケアを提供している。利用期間中は専属の担当者が利用者の自宅を訪問し、母親のケアや子どもの世話だけでなく、食事の用意や掃除、洗濯などの家事まで行う。産褥期の母親と家族が快適に過ごせる時間を提供している企業である。

2社目は、子育て支援施策のうち、「幼児教育・保育の質の向上」に該当する事例である。2018年創業のBABY JOB(株) (大阪府大阪市) は、保育所で紙おむつとおしりふきを使い放題になるサブスクリプションサービスの「手ぶら登園」を運営している。保育所に紙おむつを持参する保護者の負担と紙おむつを管理する保育士の負担を減らすサービスで、導入先は全国5,000カ所を突破している。保育所通園に潜むみえない負担に着目したサービスを提供している企業である。

3社目は、子育て支援施策のうち「全ての子育て家庭を対象とした保育の拡充」と、「新・放課後子ども総合プランの着実な実施」に該当する事例である。2010年創業の(株)ジョイサポ (東京都中央区) は、未就学児から小学生

を対象に、学会やコンサートなどのイベント会場で子どもを預かるサービスや商業施設内のプレイランドの運営などを展開し、英語を取り入れた保育サービスを強みとしている。子どもの世話があるため、仕事や買い物などを諦めていた保護者の悩みを解決している企業である。

4社目は、子育て支援施策のうち「多様な支援ニーズへの対応」に該当する事例である。2008年創業の(株)秋山立花(神奈川県横浜市)は、保育施設や福祉施設の設計を得意とする一級建築士事務所である。2012年にひとり親世帯向けシェアハウスを企画、運営するペアレンティングホーム事業を開始した。2015年には、ひとり親世帯向けの物件情報などを掲載するポータルサイトを開設している。収入が安定しない、身寄りがなく保証人がいないといった事情から、住まいを借りづらいケースが多いひとり親世帯の課題に目を向けた企業である。

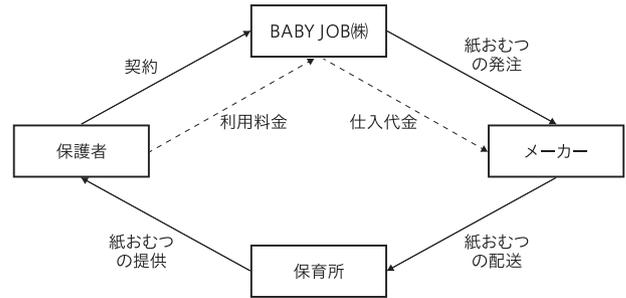
以上が、本リポートで分析する企業の概要である。本リポートでは紙幅の都合から取り組みの紹介は一部にとどまっている。詳細は日本政策金融公庫総合研究所(2024)をご覧ください。

子育て世帯の課題に寄り添う

子育て世帯の直面する課題は、保護者や子どもの年齢、世帯構成などによって変わる。例えば、新生児の保護者と小学生の保護者の悩みは違うだろう。すべての子育て世帯の課題を解決するのは難しい。事例企業は、サービスの利用者や利用シーンを明確にし、内容を絞り込むことで、子育て世帯の時間がない、場所がないという課題にアプローチしている。

例えば、産後ヘルパー(株)は、産褥期の母親をターゲットに、子どもの世話や掃除、洗濯、食事の準備などで、体を回復できる時間がないという課題にアプローチして

図-6 BABY JOB(株)の「手ぶら登園」の仕組み



資料：BABY JOB(株)ホームページを参考に筆者作成

いる事例である。同社の産後ケアは、母体の回復を目的としたマッサージや、おむつ替え、^{もくよく}沐浴などの新生児の世話だけでなく、家の掃除や洗濯、食事の準備まで手伝う。産褥期の母親と家族が快適に過ごせる時間をつくり出している。

BABY JOB(株)は、保育所に通う子どもの保護者と保育所で働く保育士をターゲットに、登園準備やおむつの管理が負担になっているという課題にアプローチした事例である。同社の手ぶら登園を使えば、保護者にとっては紙おむつを持参する必要がなくなり、保育士にとっては園児ごとに紙おむつを管理する必要がなくなる(図-6)。保育所通園に潜むみえない負担に着目し、保護者と保育士双方の悩みを解決できている。

(株)ジョイサポは、学会や展示会など仕事に関するイベントや、コンサートや発表会など娯楽に関するイベントで、子どもを預ける場所がないという保護者の課題にアプローチしている事例である。同社は、未就学児から小学生を対象に、イベントの会場に臨時的託児スペースを設置し子どもを預かるサービスなどを運営している。イベントの会場や商業施設などの外出先で子どもを預かることで、仕事や買い物などを諦めていた保護者の悩みを解決している。

(株)秋山立花は、収入が安定しない、身寄りがなく保証



産後ヘルパー(株)は母親のリクエストに応じて料理をつくる

人がいないといった事情から、住まいを借りづらいケースが多いというひとり親世帯の課題にアプローチしている事例である。同社は、ひとり親世帯向けシェアハウスを企画、運営している。ひとり親世帯向けの情報を掲載するポータルサイトも運営しており、ひとり親世帯やひとり親世帯向けシェアハウスの事業者に向けた情報を発信している。多方面からひとり親世帯を支援するビジネスを展開し、住む場所が見つかりづらいというひとり親世帯の悩みを解決している。

子育て世帯から支持を得るためのポイント

前節では、子育て世帯が直面する課題を解決するアプローチとして、事例企業はターゲットや利用シーンを絞ることで、子育て世帯に寄り添うビジネスを生み出していると指摘した。

新たなビジネスを生み出しても、定着しなければもったいない。事例企業は、経営者の実体験を生かしたり、利用者の心情に配慮した工夫を取り入れたりすることで、子育て世帯の支持を得ている。本節では事例企業の取り組みから、サービスを定着させるためのポイントについて考えてみたい。

実体験を生かす

ポイントの一つ目は、実体験を生かすことである。保護者の置かれている状況は千差万別である。家族と一緒に暮らしている世帯もあれば、家族と別々に暮らしている世帯もある。保護者が抱えている悩みは、子育ての状況によって変わる。事例企業は、経営者の実体験をもとに経験者だからこそ気づいた課題に対応する新たなビジネスを生み出している。

産後ヘルパー(株)の代表取締役である明^{みん}素^そ延^{えん}さんは、第2子の出産に当たって、自ら日本のベビーシッターサービスや家事代行サービスを利用している。掃除や洗濯などはオプション料金が生じることや、家事と子どもの世話をまとめて依頼できないことに気づいた。明さんは、他社のサービスを踏まえて、母親のケアに加えて子どもの世話と掃除や洗濯、料理などの家事まで代行するサービスにしている。

BABY JOB(株)の代表取締役である上野公嗣さんは、保育所を運営するなかで、保護者に紙おむつに名前を書いて持参してもらうことや子どもの着替えを用意してもらうことなどが、保護者の負担になっていることに気づいた。自身も二人の子をもつ保護者として、育児をしながら家事や翌日の準備をすることの大変さを理解していたからこそその気づきである。この気づきをきっかけに、紙おむつ使い放題の手ぶら登園を開始している。

子育ての実体験があるからこそ、子育て世帯を理解し、客観的には気づきづらい課題に対応できている。

時流をとらえる

ポイントの二つ目は時流をとらえることである。冒頭で述べたように、子育て世帯を取り巻く環境は変化している。事例企業はその変化をとらえ、新たな事業機会の発見につなげている。

(株)ジョイサポの代表取締役である山田加代子さんは、

元勤務先で学会などの仕事に関するイベントや、コンサートなどの娯楽に関するイベントの運営に携わるなかで、子どもを預けられないため参加できない保護者の存在に気づいた。男女関係なく働く時代になったことを実感し、不便を解消するために託児スペースを設置することを考えた。前例がなく解決すべき課題は多かったが、共働き世帯が増えるなか、子どもの受け皿を用意することは企業の大切な役割になるはずだと考え、イベント会場に託児スペースを設置するサービスを開始している。

(株)秋山立花の代表取締役である秋山怜史さんは、住まいを借りづらいケースが多いひとり親世帯に着目した。そして、ひとり親世帯向けシェアハウスであるペアレンティングホームの企画、運営を開始している。

目の前で起きている変化や社会的な課題をひとつひとつと思わず、当事者意識をもって解決策を模索した結果、新たなビジネスを見いだしている。

抵抗感を払拭する

ポイントの三つ目は、抵抗感を払拭することである。取材でよく話題に上ったのは、家事や育児にお金をかけて外注することに抵抗感を抱く保護者は少なくないということであった。

SNS上では、子どもをもつ保護者の一部が必要以上の配慮を周囲に求めるがために、「子持ち様・子連れ様」など子育て世帯を揶揄するような言葉が生まれている。こういった言葉を耳にした子育て世帯は、子育ての負担を軽減するサービスの利用をためらう可能性がある。子育て世帯に利用してもらうには、こうした抵抗感を払拭する工夫が必要になる。

事例企業は、人の目に触れない空間でサービスを提供したり、同じ境遇の仲間と一緒にサービスを受ける環境にしたりすることで、抵抗感を払拭している。

例えば、産後ヘルパー(株)の産後ケアは、利用者の自宅



(株)ジョイサポが運営する施設で外国人スタッフと遊ぶ子どもたち

でサービスを提供するが、数週間にわたる利用期間の間は、専属の担当者が毎日、利用者の自宅を訪問する。母体のマッサージをしたり、育児の相談に乗ったりしながら、母親や子ども、家族と信頼関係を築いていく。母親は、いつも同じ担当者からプライベートな空間でサービスを提供してもらうことで、安心して子どもや家族の世話を任せられるようになる。

(株)ジョイサポの運営する一時預かりサービスやプレイランドでは、子どもは外国人スタッフと一緒に遊び、楽しみながら英語を学んでいる。保護者は自分のためだけでなく、子どもの教育のためにもなっていると思うことができる。つまり、仕事や買い物など自分の都合で子どもを預けることに対して、納得感を得られる。預けることで得られるメリットが明確だからこそ、大人も子どもも納得してサービスを利用できている。

サービスの利用者は、保護者だけではない。子どもやその家族も利用者になり得る。サービスを利用する皆が、納得感をもって前向きになれることが大切といえる。

単純明快にする

ポイントの四つ目は、単純明快にすることである。通常、豊富なメニューや多くの料金プランを用意することは、利用者の希望に柔軟に対応できる強みになる。しか

し、子育て世帯にとっては、豊富な選択肢が煩雑さを招く要因となる。事例企業は、シンプルな内容にすることで保護者や保育士といった利用者が使いやすいサービスにしている。

例えば産後ヘルパー(株)の産後ケアでは、母親は子どもの世話だけでなく、家の掃除や洗濯、食事の準備まで手伝ってもらえる。掃除や洗濯などにオプションとして追加料金は発生しない。シンプルな料金体系にすることで、産褥期の母親は、サービスの範囲内かどうかなどを気にせず利用できる。その結果、母体の回復という本来の目的に集中できるサービスになっている。

BABY JOB(株)の手ぶら登園の料金プランは2種類のみである。サービス開始当初は、紙おむつのサイズや利用枚数などに応じて複数の料金プランがあった。しかし、子どもの成長に合わせて、その都度、プランを変更する必要が生じていた。単一料金に変更することで、保護者は契約の後にプランを気にする必要がなくなり、保育士は園児ごとに契約内容を把握したり、複数の料金プランを保護者に案内したりする負担がなくなった。

さらに、発注作業の負担を減らすため、保育所にある在庫の数を入力すれば、発注すべき必要な量を提示してくれるレコメンドシステムを構築している。保育士はその内容を承認するだけで発注作業を完了できる。

ホスピタリティを高める

ポイントの五つ目は、ホスピタリティを高めることである。ホスピタリティとは、心のこもったもてなし、またはもてなしの心のことを指す。子育て世帯特有の二つの課題をクリアすれば、それで終わりというわけではない。事例企業は、人材の育成や配置を工夫することで、ホスピタリティの向上に努めている。

産後ヘルパー(株)では、代表取締役である明さんが採用の面接をして、適性を見極めている。助産師や保育士の

資格の有無ではなく、出産経験があることを採用の条件としている。出産を経験した人であれば、産褥期の母親の大変さを理解しているからである。採用後は社内資格である産後管理士を取得するための研修を受けてもらう。現場に出てからは、従業員は法人用SNSで日々の仕事内容を共有している。必要があればすぐにフィードバックできる態勢にしておくことで、従業員の成長につなげている。

(株)ジョイサポは、直営のインターナショナル保育園「あんふぁにい」や、受託している企業主導型保育所に、認可保育所の配置基準を満たす人数の保育士を配置している。イベント保育サービスのために保育士を派遣しても、配置基準を下回らない数の保育士を確保している。また、保育士の資格取得を目指す従業員の支援をしている。教材費や受験料などを負担し、資格を取得できた場合には手当を支給する。すでに働いている従業員に資格を取得してもらうことで、資格をもつ人材を新たに雇用することに比べると、周りの従業員や利用者は安心できる。

子育て世帯に寄り添うためには、利用者である子育て世帯だけでなく、従業員にも目を向ける必要がある。従業員がフィードバックを得たり、新しいチャレンジができたりなど、モチベーションを維持できる環境を用意することも大切といえる。

強みを伸ばし子育てをもっと支える

ここまで子育て世帯から支持を得るためのポイントを整理した。事例企業はサービスを定着させ、さらに自社の強みを生かして事業拡大を進めている。その内容は、ビジネスモデルを生かしたものと子育て世帯向けビジネスをきっかけに本業の拡大につなげたものなどである。強みを自覚しているからこそ次の一手を打つことができ

ている。

例えば、産後ヘルパー(株)のサービスの要は従業員である。従業員を利用者の自宅に派遣できれば、サービスを提供できる。これまでに、関東、関西、東海地方まで対応エリアを拡大してきた。産後ケアの認知度が徐々に高まり、全国から問い合わせが増えている。次は、九州地方まで対応できる態勢を構築する計画である。

(株)ジョイサポには、英語教育を取り入れた保育を実践できる保育士と外国人スタッフが多く在籍している。新型コロナウイルス感染症の影響が落ち着き、多くの外国人観光客が訪れていることに注目し、外国人観光客に特化した一時預かりサービスを開始する予定である。商業施設での買い物などを楽しんでいる間に利用してもらうことを想定している。

BABY JOB(株)は、手ぶら登園のシステムで全国5,000カ所以上の保育所とネットワークを構築できている。これが最大の強みである。同社はこのネットワークを生かして、2024年9月に保育所での支払いをキャッシュレスで完了できる決済システム「誰でも決済」の提供を開始した。既存のシステムを生かして、決済インフラをつくったのである。このサービスは延長保育など保育所で生じる現金精算の負担を大いに軽減するものと期待されている。

こども家庭庁が新たに創設した「こども誰でも通園制度」での活用も期待できる。この制度は、2026年から全国で本格的に始まる予定だが、予約の管理や利用料金の精算方法などが課題として指摘されている。誰でも決済を導入すればこうした課題を解決できる。

このように、子育てをめぐる環境は刻一刻と変化する。支援が届きづらい分野や、政府が力を注いでいる政策など外部環境の変化も踏まえて、新たなサービスを打ち出すことが大切である。

(株)秋山立花は、ひとり親世帯専用シェアハウスの設計と運営から、ひとり親世帯向けシェアハウスの事業者の



(株)秋山立花が設計した横浜市にある保育所

支援にかじを切り、ビジネスの幅を広げてきた。秋山さんは、一連の子育て世帯向けビジネスを通じて福祉と建築の両方のノウハウをもった人物として認知度が高まった。その結果、保育施設や福祉施設を運営する社会福祉法人から、新たな施設の設計の依頼が入るようになった。子育て世帯向けビジネスによって、自社の強みを自覚し、本業の受注拡大につなげている事例である。

本レポートでは、子育て世帯を取り巻く環境の変化に着目し、子育て世帯に寄り添うビジネスを展開する中小企業をみてきた。目の前で起きている変化をひとつひとつとらえず、当事者意識のもと子育て世帯の悩みに向き合う経営者の姿勢があるからこそ、多様なニーズをもつ子育て世帯に寄り添っているのだと感じた。子育て世帯を取り巻く環境は今後も変化し続けていくだろう。本レポートが、子育て世帯に寄り添う新たなビジネスにつながるきっかけの一つになれば幸いである。

<参考文献>

内閣府 (2019)『令和元年度年次経済財政報告(経済財政白書)』日経印刷
日本政策金融公庫総合研究所 (2024)『子育て世帯を応援する中小企業のビジネス』日本公庫総研レポートNo.2024-5

本レポートは、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No. 2024-5「子育て世帯を応援する中小企業のビジネス」(2024年12月)を再構成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。
(https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html)



同業者を支援し飛躍を志す医療介護業者



日本訪問医療(株) 代表取締役 中村 俊輔

なかむら しゅんすけ

1984年生まれ。大学卒業後、大手電機メーカーの代理店での勤務を経て、看護学校に入学。卒業後、看護師としてリハビリ病院に勤務。2020年に日本訪問医療(株)を創業。2024年にウェブ制作と医療ソフトウェア開発を行う(株)Design Engineeringを設立。

企業概要

- ▶ 創業
2020年
- ▶ 資本金
100万円
- ▶ 従業者数
26人
- ▶ 事業内容
医療介護事業
- ▶ 所在地
千葉県千葉市中央区椿森1-8-6
賀山ビル101号
- ▶ 電話番号
043(307)1833
- ▶ URL
<https://home-medical.online>

経営の多角化は、リスクをコントロールするという観点では良い手法だろう。しかし、言うのは簡単でも実際に行うのは難しい。知見やリソースの不足などから新規事業がうまくいかないことも多いからだ。

日本訪問医療(株)の中村俊輔さんは、本業の医療介護事業ではなく、新たに立ち上げたウェブ制作や医療ソフトウェア開発の事業で成長を考えているという。どのような観点で進出する市場を選んだのか、詳しい話をうかがった。

医師との連携が重要

— どのような事業をしているのですか。

訪問看護や訪問介護、居宅介護支援を行う医療介護事業を展開しています。JR東千葉駅の北口から徒歩1分の場所にある本社を拠点に活動しており、営業エリアは一部の区を除く千葉市です。

訪問看護は、医療保険や介護保険が適用されるサービスで、医師の指示があれば、すべての方が利用できます。注射や点滴などの一部の医療行為が求められるので、看護師や准

看護師などが業務を担います。

一方、訪問介護や居宅介護支援は介護保険が適用されるサービスで、要介護認定を受けた65歳以上の高齢者が主な利用者です。訪問介護では、介護福祉士やホームヘルパーが業務を担います。居宅介護支援では、ケアマネジャーが介護メニューの利用計画の策定を支援します。

— 病院との連携が必要になる事業ですね。

訪問看護で医療保険や介護保険を適用するためには、訪問看護指示書などの書類を医師に発行してもらう必要があり、治療を受けた病院

の医師の紹介で利用する事業者を決める方が多いです。当社は、訪問看護のなかでも退院直後の回復期のリハビリを得意としているため、特に紹介経由でのお客さまがほとんどとなっています。介護の事業でも、要介護の認定は医師の意見書をもとに市町村が行いますし、緊急時の連携先となってもらう必要があるなど、医師との関係が集客に大きく影響します。

もっとも、お客さまを紹介していただいても、従業員の数が不足していれば、対応できません。また、保険を適用する事業では、業務ごとの金額や時間、週当たりの利用回数などは国によって定められています。当社の判断で値上げはできず、売り上げはお客さまの数で決まります。事業を成長させるためには、従業員の確保が欠かせません。

——どのようにして従業員を確保しているのですか。

業務スキルを身につけるための教育体制や、子どもを預ける保育園との提携といった福利厚生を充実させています。

ただ、いくら環境を整備しても、求職者に知ってもらえなければ意味がありません。そこで当社は、自社で制作しているホームページのほか、いくつかのSNSを利用して求

職者が知りたいと思うこれらの情報を積極的に発信しています。おかげさまで、何とか従業員を確保できています。

転職が起業の糸口に

——もともとはまったく違う業界で仕事をされていたそうですね。

大学を卒業した後は、大手電機メーカーの代理店業務を担う企業に就職し、工場向けの営業やシステムエンジニアをしていました。ただ、手がけていたのはマニュアルに沿って対応する仕事で、社外で通用する強みが身につかないと感じていました。リーマン・ショックによって仕事が激減したことで将来に不安を感じ、転職を考えるようになりました。

そんなときに大病を患い、3カ月間、入院することになりました。これが看護の業界に足を踏み入れるきっかけでした。入院した病院には、男性の看護師がいたのです。仲良くなり、仕事内容についていろいろ聞いてみると、スキルが身につくうえ、高齢化が進むなかで需要がますます高まる職業だと思いました。将来のキャリアを考えれば、やってみたい、やってみる価値があると強く魅力を感じ、看護学校の受験のために、勤めていた企業を退職しました。



自社でデザインしている同社のホームページ

——看護学校で勉強してみてどうでしたか。

実践的なスキルを学べるため、非常に面白く、やりがいがありました。ただ、同級生には高校を卒業してすぐに入学している人が多く、就職の際に社会人出身であることが不利になるかもしれないと感じました。長く働ける若い人の方が、採用されやすいのではと思ったのです。

そこで、自分の強みとするために救命分野の特定看護師となることを目指しました。医師があらかじめ作成した手順書に従って、自身の判断で特定の医療行為ができる看護師です。特定看護師になるための研修を受けるには受講料がかかり、医師の推薦も必要です。通常はある程度の実務経験を積んだ看護師がさらにスキルを高めるために目指すものですから、学生の立場で目指そうとする人はおらず、学校のサポートもありませんでした。

わたしは、特定看護師の足がかりとするために、まずは日本救急医学

会が認定する心停止時の救命処置に関するインストラクターの資格を取得しようと考えました。講習で学校に来ていた医師が行っているボランティア活動に参加して熱意を伝え、資格取得に必要な推薦をいただきました。営業の経験を生かして自分を売り込んだわけです。

この資格を取得した後は、救命にかかる専門の看護師がいないリハビリ病院に就職しました。経験の有無を問わず、頼りにされると考えたからです。実際、就職して間もなく、熊本地震の災害派遣者に起用され、被災地での救援活動に従事したほか、救命分野にかかわる病院全体の講習を任されるようにもなりました。こうした実績をもとに勤務先から推薦をいただき、千葉県で当時約100人しかいなかった特定看護師になることができました。

——充実した病院勤務だったようですが、なぜ起業したのですか。

以前から起業への憧れがあったからです。転職する前は、強みがない自分には無理だろうと半ば諦めていました。しかし、転職後は、訪問看護をはじめとする在宅医療の業界なら、高齢化に伴って需要が増えるため、起業のチャンスがあると感じていました。

病院での仕事は充実していました。

一方で、人の命を預かる病院は保守的にならざるを得ません。仕事の効率化などを提案しても、なかなか採用されませんでした。

もやもやとした思いを抱えているなかで、母校の看護学校から講師の依頼がありました。組織ではなく個人に依頼がきたのです。病院の外に出て、自分の才覚で勝負できるかもしれない。そう思うようになり、勤めていた病院をやめて、在宅医療の分野での起業を目指すことにしました。

在宅医療の知識は、仕事を通じてある程度は知っているつもりでしたが、起業するには不十分でした。保険申請の手続きなど、事業所を運営するために覚えないといけないことは山ほどありました。

資金調達のために事業計画を練る必要もありました。ただ、初めてのことで、なかなか手が進みません。そこで、創業セミナーに参加してノウハウを学び、計画をかたちにしていきました。そして2020年によく起業にこぎつけました。退職してから1年近くが経っていました。

独自性を経営に生かす

——起業後は順調でしたか。

すぐに大きな壁にぶつかりました。最初に採用した看護師にたった

2カ月で辞められてしまい、いったん事業所を閉鎖せざるを得ませんでした。訪問看護の事業所には常勤換算で2.5人以上の看護師が必要という人員基準があり、クリアできなくなったためです。整備されたマニュアルと医師の指示に従って働いてきた看護師のなかには、体制が整っていない起業直後の中小企業で働くことにストレスを感じる人もいることに気づかされました。

一度の失敗で諦めてはいられないと、その2カ月後には再び従業員を採用して事業を再開しました。ただ、コロナ禍のなかで営業先となる病院との接触が制限されるなど、厳しい環境での再スタートとなりました。

この苦しい状況を打破するために、二つのことに取り組みました。

一つは、転職前の営業職としての経験を生かして役所に営業したことです。起業したばかりで実績はなかったものの、特定看護師であることが評価されたのか、新型コロナウイルス感染症にかかった方を隔離する宿泊療養施設の一つを運営する業務を千葉市から受託し、当面の収入源を確保できました。

もう一つは、対応の難しいお客さまを引き受けたことです。例えば、女性看護師が相手だと態度が大きくなる方などです。わたしのような男性看護師が対応する方がうまくいく

ケースもあり、そうした方を積極的に引き受けることで、対面での営業が難しいなかでも医師からの信頼を獲得し、多くのお客さまを紹介していただけるようになりました。

——中村さんの経験が、経営を軌道に乗せることに役立ったのですね。

そのとおりです。ただ、そこからさらに事業を成長させるうえで、乗り越えなければならないハードルがありました。わたしが起業してわずか2年の間にこの業界に参入する企業が増え、人材の獲得競争が激しくなってきたからです。

看護や介護の仕事は資格が必要です。誰にでもできるというものではありません。人手不足の業界で常に求人があり、転職は比較的容易なため、看護師や介護士は職場に不満があるとすぐに辞めてしまいます。わたしが見聞きしてきたなかでは、職場の人間関係が良くない、スキルを高められないといった転職理由が多いです。

当社では、一緒にお菓子を食べて料理をしたりする More Love Company という社内イベントを毎月企画し、従業員同士の交流を深めています。また、育成カリキュラムを整えたり入社時のアンケートで働く際に重視することを把握したりして、離職の抑制に努めています。

——従業員を確保できるのであれば、事業を拡大できそうですね。

現在の営業エリアでは医師との関係を築き、順調にお客さまを紹介していただけています。ここから、さらに売り上げを伸ばすには、営業エリアを広げる必要があります。ただし、わたしが起業したときと違い、今の業界は過当競争の状況にあります。新たなエリアに進出しても、医師との信頼関係の構築や従業員の確保にはかなりの時間が必要でしょう。資金が乏しい当社のような小さな企業では、大きな負担になりそうです。事業の拡大に当たっては、できるだけリスクの少ない確実な道を進もうと思っています。

この事業環境は、たくさんいる同業者を競合とみれば確かに厳しいですが、逆にお客さまとみればチャン

スといえます。そこで、2024年からウェブ制作と人材マネジメントに関するソフトウェア開発を始めました。当社は、わたしのシステムエンジニアとしての経験を生かして、自らホームページを制作していました。そして起業後は、人材の確保や定着のノウハウを蓄積してきました。これらを合わせて、同業者も苦勞している人材の採用や定着の手助けをしようと考えたのです。同業者だからこそわかる勘所を押さえてサポートすることで、この事業を拡大していくつもりです。

わたしは、業界の動向を丁寧に確認しながら、転職し、起業し、事業を拡大してきました。これからも、市場の変化を見逃さないよう気をつけながら、次の一手を考え、さらに成長していきたいと思っています。

聞き手から

代表の中村さんは、戦を仕掛けたり国を治めたりする歴史シミュレーションゲームが好きで、現実の世界でもチームを動かす仕事に魅力を感じるのだという。経営者は、こうした仕事の典型といえる。勤務者だった中村さんが起業を目指すに至ったのは、ある種の必然だったのかもしれない。

しかし、ゲームと現実とは違う。決まった攻略法があるわけではない。起こり得る外部環境の変化は多岐にわたる。最善だったはずの手の前提条件が覆ってしまうこともある。そんなとき、最初の意思決定にこだわってはい、手づまりとなりがねない。中村さんは、業界における過当競争の予兆をつかみ、次なるフロンティアを目指し、医療介護業者向けのウェブ制作や人材マネジメントのソフトウェア開発に乗り出した。刻一刻と変わる戦況を読み、素早く決断する。臨機応変に行動する力こそ、経営者に求められる資質といえよう。

(中野 雅貴)



第114回

中小企業の景況は、再び上向く見通し

～「2025年の中小企業の景況見通し」調査結果～

当研究所が実施した「2025年の中小企業の景況見通し」調査の結果をみると、2024年の業況判断DIの実績は2023年から低下し、2020年以来4年ぶりにマイナスとなった。国内の需要が想定していたほど伸びなかったことなどが要因である。

2025年は、コストの低下や消費マインドの改善などを期待し、DIは再び上昇してプラスに転じる見通しである。

業況判断DIは4年ぶりのマイナス

当研究所は毎年、「中小企業景況調査」（11月調査）に合わせて翌年の景況見通しを調査している。日本政策金融公庫中小企業事業の取引先900社を調査対象とし、業況判断や金融などの見通しについて、1年間を通してみた当年の実績と翌年の見通しを尋ねている。今回は、2024年11月に実施した「2025年の中小企業の景況見通し」調査の結果を説明する^(注)。

まず、メイン指標の業況判断DIをみていく。2024年の実績は-4.7と、2023年（8.2）から12.9ポイント低下した（図-1）。2020年以来4年ぶりのマイナスであり、2004年の調査開始以来、2009年（-48.3）、2019年（-18.1）、2020年（-60.2）に次ぐ4番目の低水準となった。

前回調査の実施時点（2023年11月）では、仕入価格高騰の鎮静化や、国内外の経済の復調に伴う消費の増加

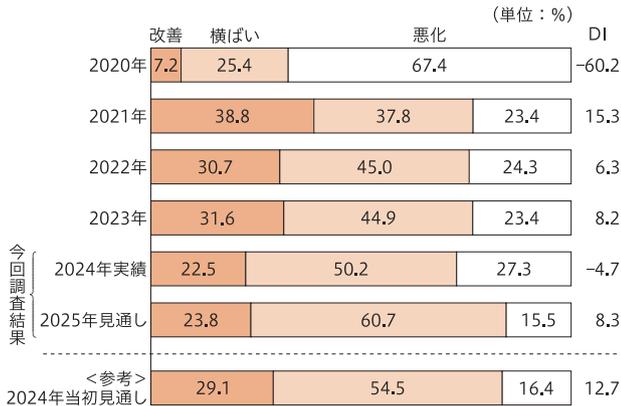
など、業況改善への期待が高まっていた。そのため2023年調査における2024年の見通し（当初見通し）は12.7と、二桁だった。しかし、中国経済の低迷や相次ぐ自然災害などにより需要が低迷したため、2024年実績は当初見通しから大きく下振れた。図には示していないが、「悪化」と回答した企業にその要因を尋ねた結果では、「国内需要の動向」が84.1%と最も高くなった。前年から11.8ポイント上昇しており、影響の深刻さがうかがえる。

2025年は8.3と、2024年実績から13.0ポイント上昇する見通しだ。回答割合をみると、「改善」は小幅な伸びにとどまっている。「悪化」が大幅に減少し「横ばい」が増加したことから、悪化はしないという見方が強い。

4分野で当初見通しを大きく下回る

次に、最終需要分野別の業況判断DIをみていこう。2023年実績、2024年実績、2025年見通しのすべてでプ

図-1 業況判断



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2025年の中小企業の景況見通し」(以下同じ)
 (注) 1 業況判断DIは、前年比で「改善」-「悪化」企業割合(図-2、表も同じ)。
 2 構成比は小数第2位を四捨五入して表記しているため、合計が100にならない場合がある(図-3、4も同じ)。

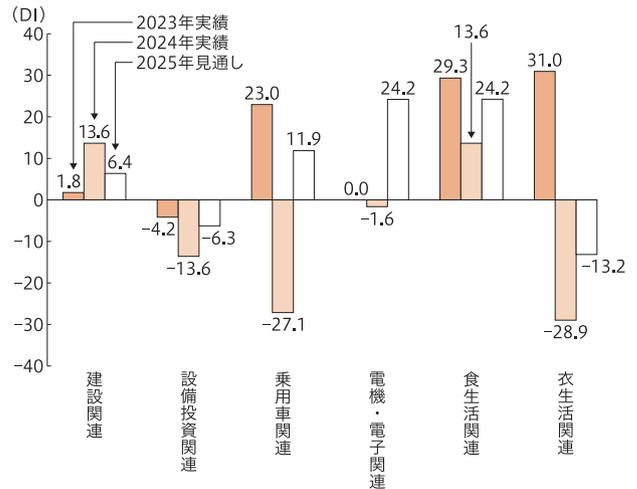
ラスとなったのは、「建設関連」と「食生活関連」である(図-2)。「建設関連」は、公共工事、民間工事ともに受注が安定していることから、2024年実績は前年から上昇して13.6となった。しかし、建築資材価格の上昇や人手不足などの影響を懸念してか、2025年見通しは6.4と低下している。

「食生活関連」の2024年実績は13.6と高い値となったが、2023年の29.3からはほぼ半減している。背景には、食料品価格の断続的な上昇による消費者の節約志向の高まりがある。2025年はさらなる賃上げによる消費態度の好転を期待してか、24.2へと上昇する見通しである。

表は、2024年の当初見通しと実績を示したものだ。実績が当初見通しから大幅に下振れたのは、「設備投資関連」「乗用車関連」「電機・電子関連」「衣生活関連」の4分野である。いずれも、期待を大きく下回った様子がうかがえる。

「設備投資関連」では、産業用機械の受注減少や、北米における建設機械の需要低下の影響を受けて2024年

図-2 最終需要分野別の業況判断DI



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

表 最終需要分野別にみた2024年の業況判断DI

	2024年		
	当初見通し	実績	実績 - 当初見通し
全体	12.7	-4.7	-17.4
建設関連	8.0	13.6	5.7
設備投資関連	14.6	-13.6	-28.2
乗用車関連	4.9	-27.1	-32.0
電機・電子関連	28.6	-1.6	-30.2
食生活関連	16.2	13.6	-2.6
衣生活関連	19.5	-28.9	-48.5

(注) 網かけは、実績-当初見通しが全体を下回る分野。

実績は-13.6となった。2025年は-6.3と上昇するものの、マイナスにとどまる見通しである。

「乗用車関連」では、検査不正による生産停止や、中国をはじめとした海外での需要低迷の影響で、2024年実績は-27.1と大きく落ち込んだ。2025年は、年間を通じた生産の安定化や、需要回復による生産の増加を予想しているためか、11.9まで回復する見通しである。

「電機・電子関連」の2024年実績は-1.6となった。2023年(0.0)からはわずかな低下であるが、当初見通し

図-3 借入残高（前年比）

	(単位：%)			DI
	増加	横ばい	減少	
2023年	14.6	46.4	39.1	-24.5
2024年実績	20.4	42.8	36.8	-16.4
2025年見通し	14.9	51.1	34.0	-19.1
<参考> 2024年見通し	10.1	50.3	39.7	-29.6

(注) 借入残高DIは、前年比で「増加」-「減少」企業割合。

(28.6) からは30.2ポイント下振れている。2023年中に在庫調整が終わり2024年には生産・流通が回復すると見込まれていたが、調整が長引いたことに加え、年後半からは乗用車の生産減少に伴い車載部品などの荷動きが悪化したことが要因と考えられる。2025年の見通しは24.2である。乗用車の生産正常化などにより、業況は好転するとみている企業が多い。

2024年実績が最も低かったのは「衣生活関連」(-28.9)である。当初見通し(19.5)からの下振れ幅も-48.5と最も大きくなった。人流が回復した2023年のDIは最終需要分野のなかで最も高かった。しかし、2024年は天候不順や長引く猛暑、節約志向の高まりなどにより衣服への支出が抑えられたことに加え、海外から安価な製品が流入し、価格競争が激化したことから業況は大きく悪化した。2025年も同じ傾向が続くとの予想から、見通しは-13.2と二桁のマイナスにとどまっている。

金融環境の変化に身構える

今回の調査では、金融に関する項目で特徴的な動きがみられた。まず、図-3で借入残高の変化を説明する。借入残高DIは、前年と比べて残高が「増加」したと回答した企業の割合から、「減少」したと回答した割合を差し引いた値で、小さいほど残高を減少させた企業が多いこ

図-4 借入金利（前年比）

	(単位：%)			DI
	上昇	横ばい	低下	
2023年	18.0	76.3	5.7	12.3
2024年実績	58.9	31.5	9.6	49.4
2025年見通し	60.9	29.9	9.2	51.7
<参考> 2024年見通し	28.9	63.5	7.6	21.3

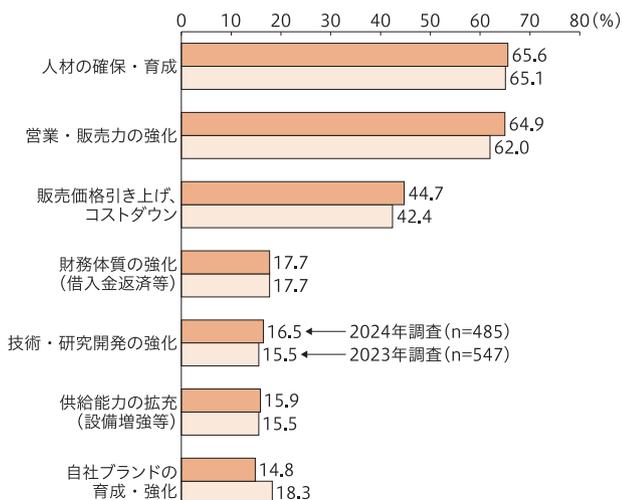
(注) 借入金利DIは、前年比で「上昇」-「低下」企業割合。

とを示す。2024年の実績は-16.4と、2023年(-24.5)から上昇した。当初見通し(-29.6)からも上振れており、想定していたほど借入残高を減らせなかったようだ。回答割合の内訳をみても、「増加」(20.4%)は、2024年当初見通し(10.1%)の倍以上となっており、やむを得ず借入をした中小企業が多い様子がうかがえる。最終需要分野別では、「食生活関連」(28.8%)や「乗用車関連」(27.1%)で「増加」が高くなっている。円安による材料の仕入れ価格の上昇や、生産停止による受注減少などが背景にありそうだ。

次に借入金利についてみていこう。2024年実績の借入金利DIは49.4と、2023年(12.3)から37.1ポイント上昇した(図-4)。2025年は51.7とさらに上昇する見通しである。日本銀行が2024年3月にゼロ金利政策を解除したことで長期・短期プライムレートが上昇していることなどから、既往借入金のうち変動金利部分や、新規借入金の金利が上昇していると考えられる。

借入残高の増加や金利の上昇を受け、金融の見通しを不安視する中小企業は多い。図には示していないが、2025年に向けた経営上の不安要素を複数回答で尋ねた結果では、「金融動向(金利上昇・調達難)」の割合が20.6%となった。前年調査から4.2ポイント上昇して順位を一つ上げ、4番目に高くなっている。それを受けて、経営基盤の強化に向けて注力する分野を複数回答で尋ねた結果は、

図-5 経営基盤の強化に向けて注力する分野
(三つまでの複数回答、上位7分野を抜粋)



(注) nは回答数 (図-6も同じ)。

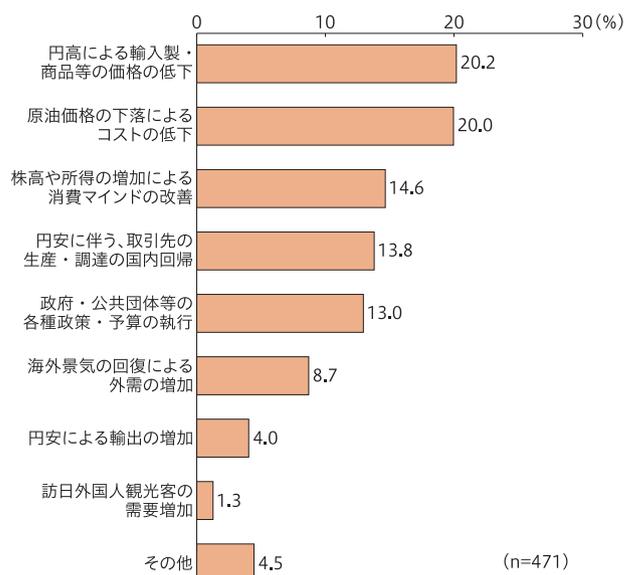
「財務体質の強化 (借入金返済等)」の順位が、前年調査の5位から4位へと上がった (図-5)。割合 (17.7%) は前年調査から変化していないが、中小企業のなかで優先度が高まっているのだろう。

コスト低下への期待は高い

最後に、業況改善に向け、2025年に期待する要素を確認する。図-6に示した調査結果をみると、「円高による輸入製・商品等の価格の低下」が20.2%と最も多かった。2024年6月にドル円相場は1ドル160円を超え、1988年以来38年ぶりの円安水準となった。最終需要分野別では、「衣生活関連」(40.0%) や「食生活関連」(28.6%) など、製・商品の輸入依存度が高いと思われる分野で高い割合となっている。

次に多かったのは、「原油価格の下落によるコストの低下」(20.0%) だった。最終需要分野別では、「乗用車関連」(24.1%) や「食生活関連」(23.8%) など、電力や重

図-6 2025年に期待する要素



(注) 業況が改善するために最も期待する要素を択一で尋ねたもの。

油といった生産に必要なエネルギーが多い分野で期待感がみられる。上位2項目を合計すると4割を超えることから、コスト低下への期待は非常に高いといえる。

3番目は「株高や所得の増加による消費マインドの改善」(14.6%) となった。実質賃金はプラスに転じる場面もあったが、基調はマイナスのまま。所得の増加と消費者の意欲回復が、中小企業の業況改善の鍵となろう。

2025年の中小企業経営は、需要の低迷やコストの増加といった逆風に立ち向かう必要がありそうだ。販路拡大や原価低減といった、自社でできる取り組みをたゆまず行っていくことが求められる。(大橋 創)

(注) 調査対象は、三大都市圏 (首都圏、中京圏、近畿圏) の中小企業900社。回収数は510社 (回答率56.7%)。「2025年の中小企業の景況見通し」における調査項目は、業況、売上高、経常利益、価格、設備投資、雇用、金融動向、今後の不安要素、注力分野および期待要素。

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



第2回 工程の自動化で量的な人手不足に挑む

(全4回)

総合研究所 研究員 田中 哲矢

第1回では、人口減少下における人手不足には、量的な人手不足と質的な人手不足があることを指摘したうえで、人手不足に対応する手段として省力化投資を挙げた。今回は、量的な人手不足に対応するために、省力化投資に取り組む中小製造業者2社の事例を紹介する。事例企業は省力化投資によって、量的な人手不足を解消するだけでなく、付加価値の高い製品の開発や従業員のリスクリリング、新たなビジネスへの挑戦につなげている。

着実に省力化投資を進める

(株)行田製作所（群馬県、従業員数40人）は、板金加工業者として約60年の業歴を有する。取引先は全国に約30社あり、年商は9億円を超える。

主力製品はエレベーターの制御盤を囲うきょうたい筐体やスイッチパネルなどである。同社には板金、プレス、組み立ての三つの部門がある。試作から量産まで、パーツ単位の加工から組み立てまで、取引先の要望に対して柔軟かつ迅速に対応できる態勢を整えている。

プレス加工には主に抜き、曲げ、溶接、仕上げの工程などがある。抜きの工程ではプレス機に金型と加工の対

象であるワークをセットし、穴開けのためのパンチング加工や切断のためのレーザー加工などを施していく。

同社は手がける製品の種類や量が増えてきたことから、抜きの工程を自動化することにした。そこで、2016年にパンチレーザー複合加工機を導入した。

抜きの工程で自動化が進むと、次の工程である曲げ加工を待つワークが積み上がるようになった。そこで2017年、同社は曲げの工程を自動化できるベンディングロボットシステムを導入した。このシステムは、金型を自動で交換できる装置を搭載したベンディングマシンと7軸多関節ロボットを組み合わせたものである。人の手とほぼ遜色ない動作が可能な7軸多関節ロボットとプログラムによる指示によって、金型やワークの設置、曲げ、ワー

クの取り出しを自動で行うことができる。

同社の自動化は歩みを止めない。2019年には、曲線加工が可能なファイバーレーザー複合マシン、2020年には、小さなワークを加工する小物用のベンディングロボットシステム、2021年には2台目となるベンディングロボットシステムと溶接ロボットを導入した。こうして、抜き、曲げ、溶接工程の自動化を実現していった。

「単に自動化に憧れていたわけではなく、これからの時代に最適な工場はどういうものかを考え続け、計画的に設備投資を進めてきました」と代表取締役社長の行田正巳さんは振り返る。もっとも、すべての工程を一気に自動化するのは、中小製造業にとって負担が大きい。日々進化する機械の性能をウォッチしながら、着実に工場を進化させてきた。今や同社は、たった一つの部品でも汎用機を使った手動の加工を行わず、プログラムをその都度設定し、機械で自動加工することを徹底している。

人と機械のリレーで付加価値を高める

仕上げの工程では、サンダーという工具を用いてワークを研磨する。細かな金属の破片が飛び散るなかでの仕事になるため、いわゆる3K（きつい・汚い・危険）と呼ばれる仕事の一つとされる。まさに省力化投資がふさわしい工程といえるわけだが、さまざまな形状のワークを自動で研磨できる機械は存在しなかった。技術的な問題が多くあったことに加え、仕上げは人の手でやるもの、というイメージが根強くあったからである。同社も、川上の工程の自動化は順調に進んでいたが、仕上げは人の手で行っていた。おかげで、従業員の多くが研磨のヘルプに追われていた。

研磨を自動化できれば、現場の負担を相当軽くできると考えた行田さんは、従業員とともに自動研磨機械の研究開発にチャレンジした。アーム型ロボットが普及し始



（株）行田製作所の「Sander Robo」プロトタイプ1号機

め、手に入りやすい価格になってきたことも、行田さんのチャレンジを後押しした。

開発段階ではさまざまな問題に直面した。形状が単純なものや小さいものを磨くのはわりと簡単にできたが、長尺のものや丸みのあるものはゆがみが生じやすいためか、プログラムどおりに研磨しても、満足の仕上がりにならないことがあった。解決の糸口になったのは二つのセンサーだった。ある部分を研磨するとき位置をレーザーセンサーで確認し、研磨したときの反動を圧力センサーで感知する。そして、強度を調整しながら研磨していくことで問題を乗り越えた。

こうして2023年、「Sander Robo」^{サンダーロボ}（以下、サンダーロボ）のプロトタイプ1号機が完成した。6軸ロボットの先端部分が自動で研磨する刃を選択して装着し、仕上げを行う。刃の摩耗具合を確認し自動で交換する機能も搭載した。「性能の良いレーザーセンサーや圧力センサーが安く手に入るようになったからこそ、完成できました」と行田さんは言う。ほどなくして2号機も完成した。こちらはサンダーそのものの着脱が可能になっており、幅広い形状のワークに対応できる。

同社では、すでに試作品の加工でサンダーロボを活用している。仕事の7割くらいをサンダーロボが担い、残

り3割を人の手で仕上げる。サンダーロボの誕生によって、従業員の負担を大幅に減らすことができています。

2016年から8年の間、省力化投資をこつこつと進めてきた同社は、従業員の数を維持したまま売り上げを約40パーセント増やした。工場の稼働に必要な従業員の数を抑えられるようになり、残業時間は半分に減った。他方で、賃上げを継続し省力化投資の成果を従業員に還元している。何より、省力化によって余裕が生まれたことで、新製品の設計や試作など、より付加価値の高い仕事に注力できるようになった。サンダーロボの自社開発も、省力化投資のたまものの一つといえる。

人と機械の親和性を高めて大きな付加価値を生み出す。その環境づくりが中小製造業の未来を左右する。行田さんの挑戦は始まったばかりだ。

単調な作業から従業員を解放

(株)土屋合成(群馬県、従業者数75人)は精密プラスチックの射出成形加工を営んでいる。手のひらに乗る小さなサイズの射出成形を得意とし、主力製品は大手文具メーカー向けのボールペンやシャープペンシルのボディ部分である。そのほか、時計の外装部分や自動車や家電の内部に使用されるギア部品など幅広く手がけている。なかには0.01ミリメートルのずれも許されない精密な加工が要求される部品もある。月間300品目、6,000万個を製造し、年商は約17億円である。

同社の製品はまず、ペレットといわれる米粒状の樹脂を射出成形機に投入し、金型を取り付け、プログラムを入力し加工する。次に、検査工程へ移る。検査工程では、完成品に傷がついていないか、取引先の指定どおりに加工できているかなどを検査する。最後に、袋詰めや箱詰めを行う梱包こんぼうの工程を経て納品される。

代表取締役社長の土屋直人さんが入社した1991年、

当時は数人の従業員が1台の射出成形機を囲み、ペレットの投入や金型の取り付けなどを、ほぼすべて人の手で行っていた。検査工程では、5円玉より小さな製品に傷がないかを、一つずつ顕微鏡を使って確認していた。作業の得意な従業員に負担が偏ることもあった。

梱包の工程では、ボールペンの部品を種類ごとに同じ方向に向けて箱詰めしていく必要があるなど、手間のかかる作業が増えていった。このような状況でも生産量を確保するために、同社は多くの人手を割いて24時間態勢を維持していた。夜間や休日はどうしても従業員の配置が手薄になることが多く、射出成形機がわずかに停止してしまう「チョコ停」が発生しても、対応が遅れ採算の悪化につながっていた。

2006年に父から経営を引き継いだ土屋さんは、働きたくなる職場に変わることを目指し、何かできることはないかを考え始めた。まず、土屋さんが目をつけたのは、ゲートカットという作業である。射出成形機で加工した製品には、プラスチックの通り道であるゲートと呼ばれるものが製品にくっついている。そのため、ゲートと製品を切り離す必要がある。製品を傷つけないように注意しながら、ニッパーを使って一つずつ人の手で切り離していた。土屋さんは、この作業を自動化できるゲートカットロボットを導入しようと考えた。

土屋さんは、従業員の理解を得るために、機械の性能や利便性について丁寧に説明した。導入後は、これまでに比べて仕事が楽になることを実感してもらった。よりやりがいのある仕事に就いてもらうことで従業員の納得につながった。

従業員の納得を得たことで、同社の省力化投資はさらに進んだ。ゲートカットロボットの導入を皮切りに、検査工程と梱包の工程の自動化に着手した。検査工程には、画像認識機能を用いて検査できる機械を導入した。続く、梱包の工程には、射出成形機から成形品を自動で取り出

し、計量、箱詰めまでできる機械を導入した。導入の結果、検査工程と梱包の工程は、無人での稼働が可能となり、10人以上の従業員が、慎重さを求められる単調な作業から解放された。

次に土屋さんが着手したのが、工場内にあるすべての射出成形機を管理するシステムの構築である。すべての射出成形機をネットワークに接続することで、工場内だけでなく社内のあらゆる場所から、モニターやタブレットを介して、リアルタイムの稼働状況を確認できる。このシステムの導入により、人手が足りなくなっていた夜間や休日も、ほぼ無人で稼働できるようになった。

省力化投資によって品質、量ともに安定した生産が可能になったことで、主力取引先からさらに多くの受注を請け負うことができるようになった。2023年の売上高は17億円と、土屋さんが就任した2006年と比べると約4倍になっている。

新たな挑戦へつなげる

業務の負担が減り余力が生まれたことで、同社は三つのチャレンジを始めている。一つ目は、付加価値の高い新製品の試作である。電気自動車のモーターに使われる樹脂製の部品の試作に取り組んでいる。二つ目は、金型の内製化である。社内の金型技術部門の従業員に最近の金型製作の技術を学び直す時間を設け、内製化に取り組んでいる。すべての製品の金型を内製化し、納期短縮やコスト削減につなげている。三つ目は、従業員の外部への派遣である。新たな知見を得てもらい、社内の改善に役立ててもらおうことがねらいだ。

2022年には、これまでの取り組みで培ったノウハウを生かしソリューションの開発と提供を行うことを目的とした(株)T-TECHを東京都内に設立した。

この会社が開発した新たなシステムの一つが「SBM・



(株)土屋合成は機械の稼働状況を見える化した

DX (Smartphone Based Manufacturing)』である。機械の故障原因や復旧までの時間など、これまで口頭や紙でまとめて共有していたものをスマートフォンに入力するかたちに変え、一括管理するものだ。さまざまな事情で、コミュニケーションが難しい人でも、問題なく働くことができる。デジタル技術を使うことで、これまで就労がかなわなかった人にも働ける環境を準備できるのだ。

土屋さんは、DXを目的として省力化投資をしてきたわけではない。従業員にとって働きやすい職場をつくるために、ロボットの導入やデジタル技術を活用した省力化投資が最適な手段だった。従業員のためという目的を見失わずに、省力化に取り組んできた結果、同社の従業員の数は15年間で約2倍になった。一見矛盾するよう感じるが、誰もが生き生きと働く職場に生まれ変わるこそが、省力化投資の本質であることを教えてくれる。

今回は量的な人手不足に対応した事例企業2社を紹介した。次回は、質的な人手不足に対応した事例企業を紹介する。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2024-2「省力化投資で人手不足に対応する中小製造業」(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—



徳川家慶 (第12代) 大御所の逝去後に実権を握る



偉人研究家 真山 知幸 (まやま ともゆき)

著述家、偉人研究家、名言収集家。1979年兵庫県生まれ。同志社大学法学部卒業。業界誌の編集長を経て、2020年に独立。名古屋外国語大学現代国際学特殊講義、宮崎大学公開講座などで講師活動も行き、メディア出演多数。「東洋経済オンラインアワード2024」でロングランヒット賞を受賞。著書に『なにかと人間くさい徳川将軍』(彩図社、2022年)、『偉人メシ伝』(笠間書院、2022年)、『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)、『ひよんな偉人ランキング たまげた日本史』(さくら舎、2024年) などがある。

武家の頂点に立つ征夷大將軍も、現代の企業における経営者も「組織を率いるリーダー」という点では同じ。思いどおりにいかない人間関係に頭を悩ませながら、どんな組織運営を行っていたのか。第13回は、第12代将軍の徳川家慶(1793~1853年)の人間関係にクローズアップする。

実務に長けた老中に幕政を担わせる

第11代将軍の徳川家斉による治世は、歴代将軍最長の50年にも及んだ。そのため、家斉の息子の家慶はなかなか将軍になれず、45歳でようやく正式に将軍宣下を受けている。だが、父の家斉は隠居してからも大御所として政治力をもち続けたため、家慶は将軍になってからも実権をもてなかった。老中から何か相談されても、「そうせい(そうしなさい)」としか言えなかったようだ。ついたあだ名は「そうせい将軍」。そんな家慶について、福井藩主の松平春嶽は『逸事史補』でこう嘆いている。

「慎徳公(家慶のこと)は、凡庸の君主で将軍の器量はなかった」

屈辱的だったに違いない。家慶は父と不仲だったというが、それも無理はないだろう。そんな家慶が、50歳目前にして、ようやく実権を握れるようになったのは、

天保12年(1841年)閏1月、父の家斉が69歳で死去してからのことだ。最初にやるべきことは、はっきりしていた。家慶は、若年寄の林忠英や御側御用取次の水野忠篤など、父の大御所時代を支えた側近を次々に罷免した。

また、家斉が抱えた40人近い側室のなかでも寵愛を受けていたお美代の方を、二の丸の専行院へと移動させた。大奥の維持費が大きな負担となっていたため、コスト削減を断行したのである。家慶はこれらの一掃を父の死後100日も経たないうちに実行している。「そうせい様」と見くびられた、かつての家慶の姿はそこになかった。

幕府の財政が待たなしの状況下で、家慶が老中首座へと抜擢したのが、水野忠邦である。忠邦は綱紀肅正と奢侈禁止を打ち出して、料理も菓子も贅沢品は禁止。雛人形や能装束などに金銀を使用することや、絹物や豪華な装飾品も禁じた。さらに、歌舞伎や寄席などの娯楽も統制したほか、出版も規制して、人情本作家の為永春水らなど処罰される者まで現れたという。忠邦は庶民の監視にも余念がなく、違反者は容赦なく投獄している。こうして江戸の三大改革の一つ「天保の改革」が断行されるが、庶民はもちろん大きく反発した。将軍の家慶さえもうんざりし始めて、忠邦は失脚する。

代わって家慶と密談するようになったのが、若き老中の阿部正弘である。正弘は25歳で老中、27歳で老中首

座を務めた若きホープだ。異例の若さで出世を果たすだけあり、諸大名や幕臣たちと協調的な人間関係を築くことに長けていた。

大御所である父の目があり、前半は思うような治世ができなかった家慶だったが、後半は忠邦と正弘というタイプは異なるものの、実務に長けた人材を老中に据えて、幕政を担わせることになった。

大奥を牛耳った姉小路が政治力を発揮

家慶には、老中の二人以外にもう一人欠かすことができないキーパーソンがいた。それは、大奥を牛耳っていた姉小路である。姉小路の半生は謎が多く、出自は定かではないが、大奥に入ると公家出身の女中のみが就ける、大奥の最高位「上臈年寄」として権勢を振るった。もともと上臈年寄は実権なき名誉職のようなポジションだったが、姉小路は家慶から寵愛を受けることで、異例の政治力をもつこととなった。

将軍の寵愛を受けた女性が大奥で力をもつのは、これまでもあったが、姉小路の場合は老中側とも通じていたといわれている。その相手とは、若き阿部老中だ。忠邦が天保の改革の一環として大奥での経費も削減しようとしたときも、姉小路がそれを許さなかった。姉小路は「大奥女中は、男への愛情という人間の自然な感情を抑圧している」と主張。せめて、美しい着物をまとうくらいの贅沢は許されるべきだとして、「越前殿には、お妾様が4人も5人もいるといいますが、本当ですか」と述べたという。越前殿とは、忠邦のことである。これには忠邦も二の句を継げなかったという。

明治時代に活躍した研究家の三田村鳶魚や学者のおおつきじよでん大槻如電により紹介された逸話であり、実際のやりとりかどうかは判然としない。姉小路のパワーが生み出した噂だとすれば、それこそが、彼女の政治力を如実に表し

表 江戸時代の三大改革

	享保の改革	寛政の改革	天保の改革
期間	1716～1745年	1787～1793年	1841～1843年
中心人物	徳川吉宗 (8代将軍)	松平定信 (老中)	水野忠邦 (老中)
主な取り組み	・儉約令 ・上米の制 ・目安箱の設置 ・新田開発	・儉約令 ・困米の制 ・旧里帰農令	・儉約令 ・人返し令 ・株仲間の解散

資料：筆者作成

ているといえるだろう。

姉小路は忠邦の失脚にも一役買い、自分と関係のある正弘が最年少で老中首座となるべく、サポートしたといわれている。また、姉小路は対立していた家慶なりあきと斉昭の間に立ち、斉昭の意向をうまく家慶に伝えていた。さらに、越前福井藩は、藩財政の立て直しに当たって幕府に資金援助を依頼し、同時に将軍家から養子を迎えたい旨も伝えているが、そのときもやはり姉小路が、将軍と越前福井藩の架け橋となっている。家慶の死後もその影響力は衰えず、幕府が朝廷との公武合体を推進する際も、朝廷に働きかけた。

ペリー来航から間もなくして病床に

そんな姉小路の策略もあって、大奥に人気の正弘が老中首座として能力を発揮していく。正弘が融和政策によって挙国一致して難局に当たろうとするなか、嘉永6年(1853年)、米国から黒船を率いてペリーが来航。間もなくして家慶は熱中症により、病床に就いている。

江戸幕府の公式史である『徳川実紀』が天保14年(1843年)に完成。献上された家慶は、徳川家の行く末を改めて見つめたのではないだろうか。幕閣が黒船の対応に追われるなか、家慶は61歳でこの世を去ることとなった。

デジタルが人を育てる製造現場



(有)永井製作所

代表取締役

永井 慎也

ながい しんや

《企業概要》

代表者 永井 慎也
創 業 1961年
資 本 金 550万円
従業者数 18人(うちパート4人)
事業内容 プレス金型設計・製造
所 在 地 群馬県邑楽郡邑楽町中野3062
電話番号 0276(88)3311
U R L <https://www.nagaiseisakusyo.com>

金属部品を量産する方法の一つに、プレス加工がある。材料となる金属板をプレス機で挟み、型に合わせて曲げたり穴を開けたりして成形する。その型のことをプレス金型という。加工の精度を左右する重要な部品だ。

群馬県^{おうら}邑楽郡の(有)永井製作所は、1961年の創業から半世紀にわたり、プレス金型をつくってきた。培ってきた勘と経験を強みとしていた会社だが、この3年の間に従業員の大半が定年退職を迎え、未経験者に入れ替わった。戦力ダウンの危機をどのように乗り越えたのだろうか。

■「論より証拠」で社内を説得

これまでの半世紀も、決して順風満帆ではなかった。現代表である永井慎也さんの祖父が創業した当初は、家電の部品用の金型を手がけてい

た。ところが2000年代に入り、主な取引先の経営状況が悪化、リーマン・ショックも重なり、受注が激減した。

状況を打開するため、同社は家電以外の分野にも目を向けるようになった。県内には大手自動車メーカーが本社を構えており、その取引先が数多く立地している。探せば、何とか仕事は見つかった。最初はうまくいかずに苦勞もしたが、経験を重ね、技術の引き出しを増やしていった。

大学卒業後すぐに同社に入り、売り上げ不振に苦しむ状況を目の当たりにしてきた永井さんは、2017年に3代目に就くと、まずは営業に力を入れた。その甲斐もあり、対応できる業種の幅が広がるにつれて、業績は着実に上向いていった。

すると今度は、供給力の壁にぶつかる。長く苦境が続いてきた同社は、設備投資に回せるだけの資金的な余

力に乏しく、古い機械ばかりだったからだ。しかも、従業員は定年の近いベテランが大半だった。このままでは、増益どころか、事業継続すら危うくなる。

危機感を募らせた永井さんは、新たに設備を導入し、工程の自動化を図ろうとした。腕利きの職人を育てるには時間がかかる。それに、古い機械を使った手作業では、生産性の大幅な改善は見込めない、だから仕事のやり方を根本から変えようとしたわけだ。

この提案に対する社内の反応は、ネガティブなものだった。機械よりも手作業の方が正確だし早い、というのである。とはいえ、永井さんも簡単に引き下がるわけにはいかない。手動の製造ラインを残したまま、新しい設備を試しにリースで導入し、効果を比較することにした。

論より証拠とは、まさにこのことだった。手作業と遜色ないクオリティの金型が、比べものにならないほど短時間で出来上がる。その事実を前に、もはや反対する理由は見当たらなかった。最終的に、従業員たちも自動化へのシフトを受け入れてくれた。製造ラインを徐々に切り替え、手作業で行うのは、自動化が難しい最終調整の工程だけとなった。

■ 属人的な仕事をなくす

勤と経験頼みからの脱却は、新戦力の受け入れにもプラスに働く。ベテランが次々と定年を迎えて退職するなか、従業員は大幅に入れ替わることになった。現在同社で働く14人の正社員のうち、11人がこの3年以内に入社している。しかも、新卒や異業種からの転職者、外国人など、大半が未経験者であった。

これだけ短期間に世代交代が進むと、業務が回らなくなりそうなものだが、同社の場合は違った。それは、前述した自動化策に加え、デジタルツールを活用して属人的な仕事を減らしてきたおかげでもある。主な取り組みを三つほど挙げよう。

一つ目は、解析ソフトウェアの導入である。金型は、実際に使ってみなければ、きちんと加工できるかわからない。試しにプレスし、出来上

がりをみながら必要に応じて微修正を施すことになる。解析ソフトウェアを使うと、金型の設計図と加工したい素材のデータから、加工結果をシミュレートできる。そのため、熟練の勤や経験がなくても、どこをどう調整すればよいかを確認できる。

二つ目は、MR（複合現実）ゴーグルの活用である。装着すると、3Dのアニメーションが現実の映像に重なって見える。組み立ての手順や注意事項などを映せば、未経験者であってもスムーズに作業することができる。さらに、工程をアニメーション化する際、作業を細かく分解する過程で無駄な動きに気づき、生産性を上げることもできた。

三つ目は、作業の見える化である。製品ごとの作業手順や現在の進捗状況を図やグラフにして、工場や事務所に設置した大画面のモニターに表示するようにした。これにより、初めて携わる製造工程でも、自分の役割を理解したり、後工程を意識して動いたりできるようになった。

これら一連の取り組みのおかげで、未経験者でも3年もすれば、立派な戦力として活躍できるのである。

■ 外の世界を知る

永井さんは、他社で勤めた経験がないからこそ、外の世界を知るよう



モニターで状況を確認する従業員

心がけている。デジタル化や標準化に成功した企業を見学する機会があれば、遠方でも足を運ぶ。外部機関や他社との交流にも熱心だ。

実は、デジタル化を目指したきっかけも交流会だった。デジタル化に成功した同業者の代表と話す機会があり、刺激を受けたそうだ。ただ、具体的にどのように進めればよいかわからず、ここでも外の力を頼った。群馬県立産業技術センターに経営革新計画の策定や専門家の紹介などで協力してもらい、歩を進めた。

「20年、30年、40年先のために取り組んでいる」と永井さんは語る。改革の歩みを止めず、現在は熟練者の感覚を未経験者にも理解できるように、手作業による最終調整の工程の言語化を進めている。

同社は、デジタルをテーマとする展示会に出展したことがあるそうだ。誰も来ないのではないかという永井さんの不安とは裏腹に、多くの子どもや女性がブースを訪れた。皆、MRゴーグルを装着して、上手に金型を組み立てたという。同社の熟練技術は、デジタルの力によって未来へと受け継がれていこうとしている。

(木村 由起子)

自社と地域のブランディングで商機をつかむ



(株)マップトラベル

代表取締役

大道 哲平

だいどう てっぺい

《企業概要》

代表者	大道 哲平
創業	1995年
資本金	2,100万円
従業員数	8人
事業内容	旅行業、結婚相談所の運営、物販事業
所在地	福井県敦賀市中央町2丁目11-33-102 センタービル1F
電話番号	0770(24)4500
URL	https://www.maptravel.co.jp

(株)マップトラベルは、福井県敦賀市にある旅行会社だ。店舗の外から見える大型モニターには、ハワイの情報が映し出されている。なかに入るとアロハシャツを着たスタッフが迎えてくれ、店内の音楽や香り、物販スペースに並ぶ商品は、どれもハワイをイメージしたものだ。現地の魅力を味わえる店舗には、代表の大道哲平さんの夢が体现されている。

■ ハワイを前面に打ち出した店づくり

同社は、1995年に大道さんの父が創業した。個人旅行のほか、学校や企業の団体旅行を数多く手がけている。大道さんはIT企業や大手旅行会社で勤務したのち、旅行業を通じて地元を盛り上げたいとの思いから、2017年に同社に入った。

当時の旅行業界は、店舗を訪れる

ことなく、インターネット上で旅行を予約する人が増えており、同社のような路面店は来客数が伸び悩んでいた。

価格やツアーの品ぞろえで対抗しようとしても難しい。悩んだ末に決断したのが、人気の旅行先であるハワイを前面に打ち出した店づくりだった。通りかかる人に見た目で訴求できるという路面店の強みを発揮するのがねらいだ。旅行に行きたい気持ちはあるものの、行動に移せていない人を後押しできるかもしれない。

店舗の様態替えに伴い、ハワイ行きの商品を拡充し、接客の質も高めた。スタッフの大半がハワイ州観光局の実施する検定を取得し、見どころや最適な観光ルートを提案できるようになった。

こうした取り組みが評価され、2018年に甲信越・北陸地方で初めて

ハワイ州観光局のサテライトオフィスに認定された。2020年には、なかでも優れた実績を収めた店舗として、「ハワイサテライトオフィスオブザイヤー2019」に選ばれた。

ハワイ専門の旅行会社だと勘違いされることもあったと大道さんは苦笑するが、それだけ印象に残る店舗であるという証だ。訪れる人は増え、ハワイ旅行の売り上げは海外旅行全体の約半分を占めるまでになった。

ところがその矢先、思わぬ危機に見舞われる。コロナ禍で旅行需要が激減してしまったのだ。

■ 旅行業とのシナジーを見据える

店舗は開店休業状態に陥ってしまった。それでも、何とか経営を維持しようと、新たに二つの事業を立ち上げた。一つ目は、EC事業である。

現地に行けなくてもハワイの魅力を感じてもらおうと、ECサイトを開設して食品や雑貨などを売り出した。自宅にしながら観光気分を味わえると、評判は上々だった。さらに、Tシャツや水筒などオリジナルグッズの展開も始めた。

二つ目は、結婚相談所の運営である。畑違いの事業に見えるが、これまで新婚旅行や海外挙式を数多く手がけるなかで培った人脈やノウハウを生かせる。成婚後の旅行も任せてもらおうとのねらいもある。

婚姻数の減少は地域にとっても深刻な問題だ。歯止めをかけられれば地域貢献につながる。自治体や地元企業に働きかけて婚活イベントを共催するなど、周囲と連携して登録会員数を増やしている。

旅行会社の枠にとらわれない取り組みで、同社は新たな収入源を得た。それだけでなく、異業種への事業展開は話題を呼んだ。これらの事業を通じて同社を知った人が旅行を利用する、あるいはその逆のケースもあり、相乗効果が生まれた。

■ 敦賀の魅力を高めて ハワイとの架け橋に

コロナ禍が落ち着きをみせて旅行需要が回復する頃、さらなる追い風が同社に吹くことになる。北陸新幹線の金沢・敦賀駅間の開業である。

それに先立ち同社は、県外から人を呼び込むため、2023年に観光協会と連携して、新たな旅行商品「サステナブルな」を企画した。自然環境や産業などを守りつつ、観光業で地域を盛り上げるサステナブル・ツーリズムの考え方を取り入れた着地型の商品である。名産品であるおぼろ昆布の手すきや敦賀真鯛の一本釣り、市内の海岸清掃とそこで拾ったごみを再利用した小物づくりといった、独自の体験を組み込んだ。

3月に販売を開始すると、県外の顧客や旅行会社を中心に多くの申し込みがあった。英語と中国語に対応したホームページやパンフレットを整備したことで、海外から訪れる人も少なくないという。観光客の増加は、自社だけではなく、体験を受け入れる企業の売上げの増加にも貢献している。

2024年に入っても大道さんは攻めの手を緩めない。目をつけたのが、敦賀半島の先端に位置する無人島である水島だ。美しい海と砂浜が特長で、「北陸のハワイ」と称される。観光の目玉として、アピールに力を注いでいる。

多くの人に知ってもらおうきっかけをつくらうと、水島をイメージしたクラフトビールを企画し、3月の北陸新幹線の延伸に合わせて駅の売店やECサイトで売り出した。ほかに



ハワイをモチーフにした数々のグッズが並び

も、各地のイベントに出品したり、SNSで情報を発信したりと県内外に販路を広げた。鮮やかな水色のビールは、フルーティーな味わいで飲みやすく、幅広い客層から好評である。

訪れた人に魅力が伝わるように、水島の保全にも取り組む。景観を守るため、定期的にスタッフ全員で砂浜の清掃活動を行っている。さらに、EC事業の売上げの一部を、水島とハワイの環境保全活動を行う団体に寄付する仕組みをつくった。

さまざまな取り組みで逆境を乗り越えた同社だが、やみくもに手を広げているわけではない。自社と敦賀市のブランド力を高めるというねらいは一貫している。地域活性化や環境保全など時流を踏まえた事業展開は注目を集め、メディアにも取り上げられている。一部の活動には奉仕的な側面もあるが、企業イメージの向上は本業にメリットをもたらした。

大道さんの夢は、敦賀市とハワイ州の都市が姉妹都市になることだという。一企業の力では難しくとも、地元の人や企業、自治体を巻き込んで活動することで、実現を後押しできそうだ。地域とともに発展するため、同社の挑戦は続く。(青野一輝)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



銀の道商工会
経営指導員
かとう ひでき
加藤 秀樹



青年部活動を通じて地域活性化を推進

銀の道商工会は、島根県のほぼ中央の日本海沿いに位置する大田市にあります。2005年に、旧・大田市と旧・仁摩町、旧・温泉津町が合併し、現在の大田市になりました。その時に二町の商工会も合併し、誕生したのが当商工会です。

「銀の道」の名前は、世界文化遺産である石見銀山遺跡のお膝元であることに由来します。主な産業は、漁業や海産物の加工業、福光石を原材料とする石材加工業、温泉津温泉を中心とした観光業などです。

一方、管轄地域の現在の人口は約

5,700人と、合併時よりも約2,600人減少しており、少子高齢化が急速に進んでいます。それに伴って、企業数も減少しており、地域の活力が衰退しつつあることが大きな課題です。

そんな状況に一番危機感を抱いているのが、当商工会青年部のメンバーたちです。「地域の力になれる経済人集団」をスローガンに、自己研鑽の場としての青年部の活動が、地域の活性化と商工業の発展につながればという思いで活動しています。

例えば、コロナ禍で実習先を探す地元の県立高校と店舗の見直しを図りたいショッピングセンターをマッチングし、「銀の鳥プロジェクト」と銘打って、高校生によるお弁当や加工品の販売実習イベントの開催を企画・サポートしました。また、温泉津温泉街の旅館に飲食部門を創設した帰郷間もない青年部員に、食材の取引先を提案し、新メニューの開発に貢献しました。

さらに、大田市の観光施設「仁摩サンドミュージアム」の魅力度アップにも取り組みました。現地視察やスタッフとのディスカッションを重ねて、サインやコンテンツの改良、SNSアカウントの開設などを提案しました。

「にまごいせ祭り」「温泉津温泉夏まつり」などの地域を代表するイベントでは、コアメンバーとして運営の中心的役割を果たし、地域の魅力を発信する原動力となっています。2024年10月から、JR温泉津駅に豪華寝台列車「トワイライトエクスプレス瑞風」が停車することになりました。これを機に、乗客の皆さんに地元の魅力を伝えようと青年部が中心となって駅舎の清掃活動を行い、歓迎ムードを盛り上げています。

当商工会青年部は、これらの活動を通じて、地域の商工業だけではなく、商工会親会にとってもなくてはならない存在になっています。



地域住民一体で温泉津駅の清掃活動を実施



世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



家族で食べるモロッコのカスクス

第14回

モロッコ

異文化の接点で育まれた独自の食

モロッコ王国（以下、モロッコ）は、アフリカ大陸の北西端に位置し、大西洋と地中海に面している。アフリカ諸国のなかでヨーロッパに最も近く、ヨーロッパ、中東、アフリカからの異文化が集結し、独自の文化を育んできた。

海岸から肥沃な平野が広がっているため、新鮮な野菜、肉、魚介類を使った多彩な食文化が発展している。モロッコ料理を含む「地中海料理」は、オリーブをたくさん使った健康的なものが多く、2010年にユネスコの無形文化遺産に登録された。

主食は、「ホブス」という、円盤状に平焼きされたパンである。基本的にバターは使わず、小麦粉や水などのシンプルな材料でつくる。

代表的な料理の一つに「ハリラ」がある。具だくさんのスープで、日本のみそ汁のように、日常的にもよく食べられる。ラマダン（断食）の時期、日没後に最初に口にするといい

われている。

モロッコ料理で有名な「カスクス」は、小さな粒状の pasta である。イスラム教国の休日にあたる金曜日、モスクにお祈りに行った後、家族で昼食に食べる習慣がある。

蓋がとんがり帽子のような形をした、モロッコの伝統的な土鍋であるタジン鍋は、無水調理に適している。この鍋を用いた料理は「タジン」と呼ばれ、代表的な家庭料理の一つである。野菜や肉、魚介類など、さまざまな食材を使ったものがある。

アフリカ大陸有数の漁業国だが、生魚を食べる習慣はない。魚介類はスープや蒸し煮にして、カスクスやタジンなどの伝統料理に使われる。

モロッコでお茶といえば、ミントティーである。強いコクと香りが特徴の中国緑茶、フレッシュミントの葉、砂糖がたっぷり入ったミントティーはモロッコの国民的な飲み物だ。

食事回数は、1日3～5回で、どの

食事でも大切に考えられている。特に夕方、ゲストを招いている場合、歓迎の意を込めて、たくさんの料理を準備する。

料理内容によって、フォーク、ナイフ、スプーンを使い分ける。ホブスをスプーン代わりにしてスープや料理をすくって食べるときは、手を使う。

食事前には、「いただきます」の意味に当たる「ビスミラ」と唱えることもあり、神に対して感謝しながら食事を始める。

駿藤 晶子

ずんとう あきこ



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

現代消費潮流概論

— わたしたちにとって消費とは何か —



(株)ニッセイ基礎研究所
生活研究部
研究員

ひろせ りょう
廣瀬 涼

専門は現代消費文化論。オタクの消費を主な研究テーマとし、10年以上彼らの消費欲求の源泉を研究している。昨今では自身の経歴を活かし若者（Z世代）の消費文化について研究を行い、講演や各種メディアで発表している。近著に『あの新入社員はなぜ歓迎会に参加しないのか：Z世代を読み解く』（金融財政事情研究会、2023年）、『タイパの経済学』（幻冬舎、2023年）がある。

- ポイント**
- 余暇や余裕がある社会においては、人々は、生存という目的を達成するための手段として消費をするだけでなく、消費によって快楽を追求しようとする。
 - 消費は、そのあり方の違いによって、三つの消費文化に大別される。ただし、どんな消費財も三つの消費文化が大なり小なり重なり合っているため、線引きできるものではない。
 - 消費文化におけるトレンドを消費潮流と呼び、「モノ消費」に始まり、現在は「ヒト消費」の局面にある。消費潮流の変化は、消費者が満たしたいと思う欲求とそれを満たす手段が、時代の流れとともに変化していることを意味している。

産業社会から消費社会へ

皆さん消費を楽しんでいますか。「はい」と答えた、あなた。それはあなたが消費社会に身を置いている証拠だ。そもそも消費とは、人間の欲求を満たすために財・サービス（商品）、空間、時間などを消耗することを指す。人類の歴史は、消費の繰り返しによってつくられてきた。服を着て、モノを食べ、住居に身を置く。「衣・食・住」とい

う行為は、誰にとっても生きていくという目的を達成するための手段であり、消費は生きることそのものなのだ。このような消費は、心理学者アブラハム・マズローが提唱した「欲求五段階説」のなかの「生理的欲求」や「安全の欲求」として位置づけられている。一方で、消費は贅沢な営みの側面を擁している。生存を目的とした消費活動の域を越えて消費を楽しむことは、かつては一部の富裕層の特権であり、「その日暮らし」という言葉があるように、

「生理的欲求」や「安全の欲求」を追求する人々にとっては、消費はルーティンとしての側面が強かった。

産業化を目指す社会では、勤勉に仕事に取り組み、禁欲的な生活態度をとることが重要とされてきた。しかし、産業社会が実現するなかで、余暇や余裕のある人々が現れ、消費を通じて快楽を追求するようになり、消費すること自体が社会における関心事になっていった。こうして「消費志向の人間」が増加し、大衆消費社会が成立したのである(表-1)。日本でも戦後からの復興まで、食べ物すら不足した時代があったが、大衆消費社会を迎え、社会全体の生理的欲求が充足されていくと、モノの豊かさによって生活を便利で快適にしようとする時代を迎える。ただ同じものを大量に消費するだけではなく、質も高めようとしたのだ。社会学者の間々田孝夫は、このような「人々が消費に対して強い関心を持ち、高い水準の消費が行われており、それに伴ってさまざまな社会的変化が生じるような社会」を消費社会と定義している(間々田、2000)。

社会全体で生活の豊さを実感できる時代には、便利で、機能的性に優れ、より安価に、を実現しようとする動きがみられ、欲求を満たす手段としての消費財の機能が追求されていく。こうした機能的価値の追求は20世紀半ば頃から現代消費社会を構成する重要な要素だったが、豊かさが進んでも質だけではなく、量も追求されているのである。このような消費のあり方を間々田は「第1の消費文化」と呼んでいる(間々田、2011)。

消費の変遷

前述したとおり、第1の消費文化においては、機能的価値をより高い水準で実現することや消費の量的拡大が追求されており、それを実現してきたのは主に「モノ」である。日本においては1970年代以降にみられたこのような消費潮流を「モノ消費」と呼ぶ。しかし、大衆的にモノに

表-1 産業社会と消費社会

社会	志向	エートス(精神的特性)
産業社会	生産志向の人間	勤勉に仕事に取り組み、禁欲的な生活態度をとる人間。産業化を実現するうえで重要な精神をもつ
消費社会	消費志向の人間	産業社会が実現され、余暇や余裕をもったことで、消費によって快楽を追求することに価値を見いだした人間

資料：間々田孝夫『消費社会論』(2000年)をもとに筆者作成

よる利便性の追求が実現すると、モノによる幸福の実現が難しくなっていった。モノに溢れていた時代ともいえるかもしれない。人々は「物の豊かさ」だけではなく、「心の豊かさ」を求めようになった。内閣府の「国民生活に関する世論調査」から「これからは心の豊かさか、まだ物の豊かさか」の項目をみると、1975年頃は「物の豊かさ」と「心の豊かさ」が拮抗しているが、80年代に入ると差は開き、1985年には20%ほどの差をつけて「心の豊かさ」が上回っている(注1)。生理的価値の充足や機能的価値の追求だけでは、人々は満足できなくなったわけだ。

このような背景から、モノの新規性や希少性による他人との差別化が大きな関心事になっており、他人が強く意識されている。間々田は、消費を通じて他人との関係に配慮する「関係的価値」をより高水準で実現することや、「従来の消費からの変化」を目的とする消費を行おうとするあり方を「第2の消費文化」と呼んでいる(間々田、2011)。なかでも、ブランドやデザインといった記号による差別化で自己の欲求を満たす消費や、同じ記号を所有することで帰属欲求を満たす消費が行われていった。このような消費潮流は「記号消費」と呼ばれる。その対象は主に「ヴェブレン財」だった。ヴェブレン財とは、有閑階級が自らの財力を誇示し、それによって社会的尊敬を得るため行われる「衒示的消費」に由来し、高級ブランド品など、「裕福」「豪華」といった社会的文脈(メッセージ)をもつ記号の消費が対象だった(Veblen, 1899)。

1990年代に入ると、旅行やグルメ、習い事、リラクゼーションなど、アクティビティと呼ばれるサービス（消費機会）の需要が高まり、人より新しいコトや珍しいコトの体験や経験が人々の消費を活性化していった。モノをもつことより、もっているモノでどんなコトを成すか、世のなかにあるサービスで何を体験するか、という点に大きな関心もたれるようになったわけだ。このような消費潮流を「コト消費」と呼ぶ。

「第2の消費文化」においては、他人を顧みる側面が大きかった。差別化によって優位性を得ることや、帰属欲求を満たすことは、確かに心の豊かさを充足するかもしれないが、それは他人がいる前提の消費であり、他人を顧みすぎるがあまり見栄のために「必ずしも必要ではない消費」が追求されていたのだ。ところが、コト消費では、人々が消費を通じて何らかの主観的に好ましい精神状態の実現を目指すようになったわけだ。他人を顧みない個人完結型の消費ともいえるだろう。間々田は、このような文化的価値（精神的豊かさの実現）をより深く、あるいは幅広く追求しようとすることや、消費が社会に与える好ましくない影響を回避しようとするような消費のあり方を「第3の消費文化」と呼んでいる（間々田、2011）。

一方で、モノ消費の時代から、レンタル、サブスクリプションといった「所有をしない」という価値観も浸透していった。レビットは、著書に、「ドリルを買いにきた人が欲しいのはドリルではなく『穴』である」と記している（Levitt, 1969）。人々はニーズ（目的）を達成するためにウォンツ（手段）を欲しているにすぎないのだ。そのような視点から見れば、例えば、「ディズニーランドに行くためにお揃いの服を購入する」という消費は、「服」というモノ（道具的価値）を求めているわけではなく、「お揃いの」という体験をするための手段にすぎない。モノを所有することではなく、使用することで得られる経験や体験に価値を見いだしているわけだ。このような消費は「モ

ノ消費にみえるコト消費」と呼ばれることもある。

例えば、サーフボードはサーフィンを行うためのツールとしての道具的価値があると同時に、サーフィンという体験価値を得るためのツールであるため、サーフボード（モノ）の消費には、必然的にコト消費が行われる前提がある。これは「モノ消費にみえるコト消費」ではなく、モノの消費が直接コト消費に繋がっている。しかし、前述した「お揃いでディズニーランドに行く」という消費行動では、服は、ディズニーランドにお揃いで行くというコト消費を意図して製造されているわけではないため、服そのものもつ直接的な価値が消費者の目的（お揃いでディズニーに行く）を果たすわけではない。この場合、「お揃い」かつ「一緒に」「ディズニーランドへ行く」という条件が揃って初めて効用を生み出すのだ。言い換えると、ディズニーランド以外でお揃いにしても、その服を着て1人でディズニーランドに行っても、その服は効用を生み出さない。つまり、このような消費は、商品を使用した結果から逆算して、消費の意思決定がなされており、一見すると服の直接的機能価値を消費（モノ消費）しているようで、実はお揃いでディズニーランドに行く（コト消費）という「モノ消費にみえるコト消費」が行われているのだ。

SNSでは、この「モノ消費にみえるコト消費」が投稿されることが一般的となっており、投稿された消費体験は、ほかのユーザーにとっての消費の情報源となる。そして、「疑似体験」の効果をもち、あたかも自身もその消費を行ったように感じると同時に、自身ならばその消費を実際に行うか問い直すきっかけにもなる。特に流行の消費においては、その消費をしているユーザーの投稿で溢れ、ありとあらゆる消費に既視感を覚えるようになる。

二番煎じの消費からは、ほかの消費者と同様の結果しか生まれないことを消費者は知っており、昨今では「トキ消費」と呼ばれる消費潮流が生まれている。トキ消費とは、博報堂生活総合研究所が2017年から提唱する消費潮流で、

今だけ、ここだけという価値観の下、ほかの消費者による再現性の低い「トキ」の過ごし方に価値を見いだしている消費を指す^(注2)。トキ消費において消費者は、時間や場所が限定されていて同じ体験が二度とできないという「非再現性」、不特定多数の人と体験や感動を共有するという「参加性」、盛り上がり貢献していると実感できるという「貢献性」の三つの欲求を満たすことを求めている。

SNSの普及により、われわれは、他人の投稿から非日常をより身近に感じられるようになった。言い換えれば、投稿される内容は、全て誰かが経験したことが可視化されているわけであり、疑似体験しやすくなったことから、より希少価値のある「今だけ、ここだけ」という点に人々が価値を見いだしているのだ。このような背景から、ハロウィーンに仮装した若者が渋谷に自然と集まったり、ライブで盛り上がりたりするなど、その場、その時でない消費できないライブ感の消費が他人との差別化に繋がると、消費者は考えるようになった。しかし、トキ消費はその場で自身が盛り上がるという意味では主体性を伴うが、盛り上がりを生み出す当事者ではなく、コンテンツを消費している傍観者の群衆の一部である場合が多いと考える。

一方で消費者のなかには、自身の精神的充足のための消費だけではなく、他人や社会、環境に配慮した消費を目指そうとする者も見受けられるようになる。第3の消費文化には、消費がもたらす社会に与える好ましくない影響を回避するような側面があると述べたが、「意識的であるか無意識的であるかを問わず、自然および社会に対する負の影響を回避し、その安定に資するような消費行為を行う」消費者も現れた。エシカル消費と呼ばれるものがこれに当たるかもしれない。このような消費者は、商品・サービス自体の機能だけではなく、付帯する社会的・文化的な「価値」に共感し、商品を選択しており、ホットペッパーグルメ外食総研エヴァンジェリストの竹田クニはこのような消費を「イミ消費」と提唱している^(注3)。イミ消

費における消費者の関心には、「環境保全」に限らず「地域貢献」「フェアネス（正義）」「歴史・文化伝承」「健康維持」なども含まれ、商品選好時に、そのような付帯価値へ対価を支払うことによって、充足感や貢献感を得ようとする消費行動であるといえるだろう^(注4)。

昨今の潮流

モノ、記号、コト、トキ、イミと、消費の価値観の変化について述べてきたが、筆者は昨今の消費潮流は、「ヒト消費」の局面にあると考えている。以前からヒト消費という言葉は存在したが、前述したハロウィーンでの他人との交流や、気の置けない仲間たちとのレジャーのように、「誰が、誰に、誰と、何をするか」というその場にいるヒトが効用を生み出す源となっており、その本質はトキ消費と変わらない。一方、筆者が提唱するヒト消費は個人のもつ魅力や物語をエンターテインメントとしてとらえ消費することを指す。既存の概念でいえばコラムニストの荒川和久が提唱する「エモ消費（エモーション消費）」に近いかもしれない。エモ消費とは「心が動く」「心に刺さる」といったロジカルに説明できないけれど、そこから得られる精神的充足感を求める消費のことを意味する。

筆者の考えるヒト消費には応援消費と物語消費の二つの側面がある（表-2）。まず応援消費だが、他人を応援する事が応援する人自身（消費する人）の効用に繋がる消費のことだ。ここでいう応援とは対象の味方をする、ひいきにするなど、後援・援助することを指す。昨今でいう「推し活」という言葉がこれに当てはまるだろう。

次に物語消費の側面だ。「物語消費」という言葉をご存じだろうか。1989年に作家の大塚英志が提唱した消費形態で、商品自体ではなく、商品購入を通じて背後にある世界観や設定などの「大きな物語」が消費されているという考え方だ。主にアニメやマンガなどの創作されたコンテン

表-2 応援消費と物語消費

応援消費	他人を応援することが効用につながる消費
物語消費	他人の人生からエンターテインメント性を見だし、物語としてとらえ感動や娯楽を得るための消費
	①ノンフィクションドキュメンタリー型 他人の人生の一面を、いわばコンテンツとしてとらえ、彼らの生活や体験談というつくられていない物語に笑い、涙すること
	②企画型 第三者が用意したシチュエーションのなかで垣間見られる人間模様を、コンテンツとして扱い、娯楽性を見いだすこと
	③コンテクスト型 特定の人物に起こった出来事を、過去に起きた出来事と関連づけて、連続性のある物語として消費すること

資料：筆者作成

ツを中心に行われた消費形態であった。しかし、人間一人ひとりの人生そのものも「物語」であり、われわれは時に他人の物語を消費することで感動や娯楽を得ている。ドキュメンタリー番組など、他人の生活様式に共感したり、何かを達成するまでの過程に心動かされたりすることも多く、スクリーンに映し出される人々の生きざまに心を打たれる。また、オーディション番組のように、昨今のアイドル市場では成長の過程までも一つのコンテンツとして提供されることが増えた。恋愛ドキュメンタリー番組も同様に第三者が用意したシチュエーションのなかで垣間見える人間模様をコンテンツとして扱い、娯楽性を見いだすこともある。ほかにも、ゴシップなど、特定の人物に起こった出来事を過去に起きた出来事と関連づけて連続性のある物語として消費しようとする傾向がある。

一方で、このヒト消費は急に現れた消費行動というわけではない。スポーツ観戦や芸能人のゴシップ、ドキュメンタリー番組などは昔からの人気コンテンツであり、決して新しい消費行動であるとはいえないからだ。今こそ「推し活」という言葉も使われるようになったが、アイドルの追っかけなどは80年代以前にも存在し、当時その言葉使われていなかっただけで、やっていたことは「推し

活」と何ら変わらない。ただ、新型コロナウイルス感染症の流行で移動や交流を伴うコト消費やトキ消費が制限され、推し活を始めとしたコンテンツ消費が巣ごもり消費の対象になったことや、課金することが定着し、投げ銭やクラウドファンディングなど実像がないモノにも価値を見いだせる、という価値観が消費者に浸透したことで、われわれがもともと消費してきた「ヒト」も、より消費したいと思う対象へと昇華していったのだ。

まだまだヒト消費の側面が大きい消費潮流ではあるが、他方で、「非傍観型のトキ消費」の存在感が増しているように感じる。例えば、以前から存在していたリズムジンを貸し切ったクルージングやナイトプール、アフタヌーンティーなど、「わざわざ」しなくていいことや、「わざわざ」夜やらなくてもいいことなど、既存のサービスや製品を消費する機会や時間帯が異なるだけで、消費者側が「非日常性」を見だし、付加価値を創造するような市場が散見されていた。消費者にとってそのような「わざわざ」行う消費は〇〇をしている自分＝非日常性を消費している自分という状態をつくり出すためのツールとなっている。

「インスタ映え」という言葉が流行した当時、小物や商品などの「物撮り」が熱心に行われ、映えの対象は「モノ」が中心だった。しかし、やがてコト消費やトキ消費など体験結果そのものが映えの対象となった。このような流れもあり、モノを消費が、その『モノ』を消費している自分」という、自身の演出のために行われていると筆者は感じるのだ。アフタヌーンティーも、なかには、スコーンが食べたいわけでも紅茶が飲みたいわけでもなく、優雅に流れる時間、雰囲気の良い場、それを演出できる小道具としてスコーンや紅茶を求めている消費者もいる。本来ならばアフタヌーンティーは、消費のメインであるはずが、「〇〇（例えば、優雅で高級感のある時間を過ごす）している自身」を演じる場や小道具となっている。このときの消費の主役は消費されるアフタヌーンティーではなく、そ

図 消費潮流の変遷

	1970年代		1980年代		1990年代		2010年代		2020年代	
消費文化の主な側面	第1の消費文化		第2の消費文化		第3の消費文化					
消費によって実現すること	物の豊かさ		他人との帰属化・差別化		精神的充足					
特徴	1億総中流社会		ブランドステータス消費		レジャー 習い事	フェス (カーニバル化)		推し活	舞台性の消費 消費対象のプロップス化	
目指される消費対象	モノ消費		記号消費		コト消費	トキ消費		ヒト消費	非傍観型トキ消費 (仮)	

資料：筆者作成

れを消費している消費者自身となっているのだ。このような、モノやサービスの機能的価値ではなく、それらを能動的に消費するコトで消費者自身が主役になるような「舞台性消費」「プロップス（小道具）消費」とでもいおうか、コト消費の能動性とトキ消費のもつ「非再現性」や「限定性」を擁した「非傍観型トキ消費（仮）」へと消費の潮流は流れていくと筆者は「現時点」で考えている（図）。

消費を楽しむということ

さて、コト消費やトキ消費のように自身が体験や経験をすることが精神的充足につながることもあるだろうし、推し活をはじめとしたオタクと呼ばれる消費者たちの消費は、まさに他人を顧みない、文化的価値の実現を追求した消費といえるだろう。一方、われわれ消費者は自身の生活をより豊かに、より快適にするために機能的価値を追求する（第1の消費文化）だろうし、最新トレンドを追いかけたり、高級ブランド品を他人に見せびらかしたり（第2の消費文化）するだろう。どんな消費財でも「3つの消費文化」が大なり小なり重なり合っているのが現状で、「この消費は第3の消費」「あの消費は第2の消費」、と断言することはできないため、それぞれの消費が何の消費文化と断定することにあまり意味はない。そのような消費文化を踏まえて、消費者が本質的に何を熱心に消費しているのかトレンドを知るうえで、消費の潮流は意

味のあるものだと筆者は考える。「モノを所有すること自体に人々が価値を見いださなくなった」「今、消費者の欲求を満たせるのはトキ消費だけである」といった一辺倒な話ではない。消費の潮流は現代社会において、消費者が満たしたいと思う欲求を満たす手段が、時代の流れとともに変化しているという話でもある。そのため、もちろんヒト消費という潮流もいずれは別の何かに変化していきだろうし、何かの理由でコト消費やトキ消費がまた控えられる時代が来るかもしれない。その変化を追いかけることこそが消費を楽しむ本質の一つであると考えられる。

- (注1) 「国民生活に関する世論調査」(内閣府)
<https://survey.gov-online.go.jp/r01/r01-life/zh/z21-2.html>
- (注2) ㈱博報堂ホームページ
「モノ、コトに続く潮流、「トキ消費」はどうなっていくのか/夏山明美(連載:アフター・コロナの新聞脈 博報堂の視点 Vol.13) 2020.10.22」
<https://www.hakuhodo.co.jp/magazine/85508>
- (注3) ホットペッパーグルメ外食総研ホームページ
「変「質」する外食市場～マーケットの読み方と付加価値の磨き方～(前半) 2018.01.25」
https://www.hotpepper.jp/ggs/seminar/article/seminar/20180125_1
- (注4) イミ消費は全ての消費者が意識しているわけではないため消費潮流というよりは、現代消費社会における一側面ととらえる方が正しいかもしれない。

<参考文献>
 間々田孝夫(2000)『消費社会論』有斐閣
 — (2011)「第三の消費文化」の概念とその意義『応用社会学研究 No.53』, pp.21-33
 Levitt, Theodore (1969) *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*, McGraw-Hill Book Company (T.レビット著、土岐坤訳(1971)『マーケティング発想法』ダイヤモンド社)
 Veblen, Thorstein (1899) *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, New York: Macmillan Company (T.ヴェブレン著、小原敏士訳(1961)『有閑階級の理論』岩波文庫)



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。

業種の壁を越えて物流サービスを届ける



(株)タカムラ産業

代表取締役社長 **高村 修平** (たかむら しゅうへい)

《企業概要》

代表者 高村 修平

創業 1965年

資本金 1,200万円

所在地 栃木県大田原市上石上
1845-5

事業内容 強化段ボール・木箱・梱包資材製造販売、
各種梱包業務

従業員数 110人

電話番号 0287(48)6620

URL <https://takamura-tmsg.jp>

栃木県大田原市にある(株)タカムラ産業は、^{こんぼう}梱包資材の製造販売、各種梱包業務を手がけている。同社が運送業を営む(株)こぶしを承継したのは、2022年8月のことだ。

運送業は既存事業とは業態が異なるが、グループ会社全体で相乗効果を生んでいるという。なぜ異業種の事業を引き継いだのか。ねらいや直面した課題、その解決策について、社長の高村修平さんに話をうかがった。

物流のトータルサポート を目指して

— 事業内容を教えてください。

メインの事業は、強化段ボールや木箱を中心とした包装資材の製造販売と梱包業務です。

強化段ボールとは、文字どおり強度に優れた段ボールのことです。古紙を再利用する一般的な段ボールに対し、強化段ボールは主に木材から製造したパルプを使用します。さらに、波状の中芯を2~3層に重ね、

強度を高めます。木材のように硬いのに折り曲げることができるので、医療機器などの重量物や自動車部品などの複雑な形状の製品の梱包に適しています。

木材より軽いので、重量により運賃が決まる航空便や船便の費用を抑えられるというメリットもあります。当社では、強化段ボールと木箱を組み合わせながら、お客さまのニーズに合わせて梱包資材を設計し、提案しています。

当社が梱包資材の製造と梱包業

務、グループ会社の(株)ISAMUが貨物の保管やコンテナへの積み込みと積み下ろし、そして2022年に承継した(株)こぶしが貨物の運送を担当しています。なお、(株)こぶしは社名を変更し、(株)タカムラトランスポートになりました。

— 異業種の事業を引き継いだ経緯を教えてください。

強化段ボールは、軽量で強度が高く、組み立てや廃棄の面でも使い勝手が良いため、需要が増加してい

ます。ただ、運送会社の人手不足の影響で、依頼を断らざるを得ないケースが増えていました。梱包の依頼があっても貨物を取りに行けないとか、コストがかさみ、採算がとれないなどの理由からです。

こうした課題を解消するには、梱包資材の製造から貨物の配送までを一貫して自社でコントロールする必要があります。そこで2020年に、貨物の保管業務などを担う(株)ISAMUを設立しました。問題は、貨物の配送です。運送業の許可を取得するには、クリアしなくてはならない要件が多く、さまざまな法律も絡んでくるため、ハードルが高いと感じていました。日頃から付き合いのある栃木銀行に相談をしたところ、後継者が不在で承継先を探している運送会社があると教えてもらいました。それが、(株)こぶしです。

当初、企業名は伏せられていましたが、トラック35台を保有し、自動車部品のメーカーを中心に100社以上と取引しているとの説明がありました。取引先の業界が当社と重なっているので、相性が良いと考え、承継することにしました。

—承継はどのように進めましたか。

初めての事業承継で、知識がほとんどなかったため、栃木銀行が連携している地域特化型のM&A仲介

会社と協力して進めました。買い取り額は、仲介会社が提供しているシミュレーションを活用し、算定してもらいました。資金調達は、栃木銀行と日本政策金融公庫が連携して支援してくれたため、スムーズに進みました。

具体的な契約内容については、仲介会社の助言を受けながら、半年ほどかけて(株)こぶしの代表と何度も話し合いを重ね、条件を詰めていきました。先方に何度も足を運び、企業風土や取引先の把握に努めました。加えて、(株)こぶしの代表を招き、4回ほど当社の現場も見てもらいました。その一連のやりとりのなかで、従業員や取引先を大切にする姿勢が伝わり、安心してもらえたようです。

ただ、懸念もありました。(株)こぶしの主要取引先のなかに、当社の競合となる資材の商社があったことです。当社が承継すると、契約を打ち切られる可能性があります。そこで、M&Aの契約を結ぶ前に、先方に事情を説明する場を設けることにしました。ここでも何度も話し合い、互いを訪問して信頼関係を築きました。その甲斐もあって、取引の継続を約束してもらえました。

それ以外の取引先へのあいさつは、承継後に行いました。半年ほど(株)こぶしの先代やキーパーソンとなる役員などに会社に残ってもらい、



種類豊富な段ボールの梱包資材

一緒に訪問したため、安心してもらうことができました。

運送業の課題に切り込む

—異業種の御社が事業承継することに、(株)こぶしの社内から反発はなかったのでしょうか。

大きな反発はありませんでした。雇用を守ってほしいとの要請があったため、全従業員を引き受けるつもりでした。年齢などを理由に退職した数名以外は、今も残ってくれています。

こちらの要望を一方向的に押しつけるのではなく、従業員全員と面談し、一人ひとりの話に耳を傾けたのがよかったのかもしれません。人間関係の悩みや業務の改善要望、今後のキャリアなどについて時間をかけてヒアリングし、労働環境の整備に取り組みました。

また、共通の目標に向かって一致団結することで、仲間意識を醸成しようと考え、Gマークの取得を目

指しました。これは、公益社団法人全日本トラック協会が安全性優良事業所を認定するものです。安全性に対する法令の順守状況や取り組みの積極性など、30以上の評価項目があり、取得は容易ではありません。運行記録や活動記録などの調査を通じて、従業員とコミュニケーションをとりながら、一丸となって取り組みました。

Gマークの取得は、わたしにとっても勉強になりました。もともと運送業の知識はほとんどなく、勤怠管理一つをとっても、製造業とは異なり、困惑することが少なくありませんでした。例えば、勤務時間が不規則なため24時間体制でのシフト管理が必要ですし、4時間運転するごとに30分以上の休憩が必要など、仕事中の時間管理も特殊です。

さらに、ついでで同業の社長を紹介してもらい、話を聞きに行き勉強しました。業界特有の慣習なども知ったことで、従業員との距離が縮まったように思います。Gマークを取得した頃には、従業員の結束は強くなっていました。

——事業を引き継ぐうえで、課題はありましたか。

二つありました。一つ目は、(株)こぶしの利益率の改善です。付き合いの長い取引先が多く、燃料費の高騰な

どによる経費の増加を価格に十分に転嫁できていないケースがありました。

まずは、車両のリース料や燃料費など1車両当たりの経費を精査し、利益率を算出しました。加えて、輸送効率を高める取り組みを強化しました。同じ方面で複数の配送を請け負えばトラックの稼働率が上がります。そこで、自社の配送ルート上で仕事があれば紹介してもらえるように、広く同業者に声をかけています。製造業では仕事を融通し合うなどあまり考えられませんが、運送業ではこうした連携は珍しいものではありません。トラック協会の集まりに参加するなどして、さらに協力会社を増やしています。

このように輸送コストを削減したうえで、1車両当たりの経費をもとに適正な単価を設定し、取引先に値上げへの理解を求めました。初めは反発もありました。それでも、実際にかかっている費用の内訳や近隣の相場などを提示して丁寧に説明した結果、最終的にはほとんどの取引先が納得してくれました。

二つ目は、ドライバーの高齢化です。60歳代以上が多かったので、退職される前に新たな人材を採用する必要があります。物流の2024年問題もあり、人員の補強は急務でした。ハローワークに加えて新たに求

人サイトにも登録し、採用を強化しました。

加えて、従業員に知り合いを紹介してほしいとお願いしました。運送業では、ドライバー同士のつながりで転職することが少なくないからです。結果、20～30歳代の4人を含む、10人を新たに採用できました。今後は、紹介から採用に至った際には追加の報酬を支払うように制度化したいと考えています。

働く場としての魅力も高まる

——承継によりどのような効果がありましたか。

当初のねらいどおり、製造から配送までを一貫して自社でコントロールできるようになりました。運行管理や運行スケジュールの調整が効率化され、より多くの需要に素早く応えられています。もともと当社は、小ロット、短納期、多品種に対応できる小回りの良さを強みとしていました。配送も自前でできるようになったことで強みに磨きがかかり、営業をする際の売りになっています。

(株)こぶしは宇都宮市に拠点があり、当社の本社がある大田原市からは車で30分ほどかかります。拠点間のやりとりをスムーズにするため、本社近くの矢板市にも営業所を構えました。すると、梱包を請け負って

いた取引先から、運送の仕事を単独で頼まれるケースも出てきました。社名を掲げたトラックを走らせているおかげで、運送も手がけていると認知してもらえたようです。

—想定外のメリットやデメリットはありましたか。

どちらもあります。メリットは、従業員のキャリアの幅が広がったことです。高齢のため体面でドライバーを続けるのが難しくなった従業員から相談を受け、勤務時間や仕事内容の融通が利く、当社の製造部門に移ってもらったことがありました。

反対に、製造部門からドライバーへの転換を希望する人も出てきました。想定外のことでしたが、固定観念にとらわれずに人事制度をより魅力的に変えるきっかけになりました。今はテスト段階ですが、いずれタカムラ産業グループ内で出向や転籍ができる仕組みをつくり、多様な業務にチャレンジできるようにしていきたいと思います。

人事制度を整えていることや、業務や勤務時間を変更するなどして柔軟な働き方をしている従業員がいることをアピールしたおかげでしょうか。求人を閲覧する人が増え、人材を確保しやすくなっています。

一方、デメリットは、車両の不具合や事故の発生リスクです。

M&Aの前に、車両の経過年数や走行距離などの情報は確認しましたが、実際に引き継ぐと、当初は把握しきれていなかった不具合が出てきました。また、オイル漏れで貨物を汚してしまい、対応に追われたこともあります。

—今後の展望を教えてください。

人事制度や購買システムなどを統一し、タカムラ産業グループ3社が一体となって機能できるよう、基盤を整えたいです。そのうえでグループ会社の経営は、従業員に任せたいと考えています。承継する相手は、親族内にこだわりません。今は新しく雇用した従業員の教育に取り組んでいるところです。自走できる



木材を使用した梱包資材も扱う

ようになれば、2年後をめどに従業員に(株)タカムラトランスポートの代表を譲るつもりです。この方針はすでに社内に伝えており、候補となった従業員も前向きに考えてくれています。

今回の承継は、当社の経営戦略において、大きな転機になりました。もし今後も事業承継の機会があれば、積極的に挑戦していきたいです。

取材メモ

M&Aで他社を傘下に加えれば、その分の業績は上乘せされる。ただし、やり方によって、結果が上にも下にも振れる可能性があることには留意したい。

上振れするのは、相乗効果がある場合である。同社は川下に当たる物流の工程を内製化することで、商流全体をコントロールし、売り逃しを減らした。さらに、事業間での従業員の転籍や相互送客といった副次的な効果も重なり、企業としての幅が広がった。つまり、既存の事業と地続きの領域の企業との組み合わせが絶妙だったといえる。

下振れするのは、経営資源や取引先が散逸する場合である。同社は従業員の退職を最小限に抑えるとともに、契約解消のリスクのあった主要取引先には重点的に事前の説明を行うことで、取引を維持した。これは、従業員や取引先などと丁寧に意思疎通を図る高村社長のスタンスによるところが大きい。

どんな企業を、どのように迎え入れるか。同社の取り組みをみていくと、引き継ぐ側の戦略が成果を左右することがよくわかる。 (柴山 光歩)



祭り探訪

第17回

鬼を追い払う追儺



五條天神社の方相氏と鬼

2025年1月号で韓国のどんど焼きの話を書いたとき、ちょうど韓国で開かれた仮面芸能に関する学会に参加していた。そこで中国から参加していた研究者が、儺に関する発表をされた。

懇親会の席でその研究者に「日本にも儺があります。わたしの職場の近くでもやっています」ということを伝えると、「あなたの職場はどこか」と聞かれた。「東京の上野です」と答えると、紙に何やら文字を書いて渡された。見ると「五條天神社」とあって驚いた。まさにそのとおりだったのである。

儺とは、日本では追儺^{ついな}といった方がわかりやすい。別な言い方をすれば「鬼やらい」。もっとわかりやすくいえば、節分の豆まきのようなものである。中国から渡来し、宮中では奈良時代以前から行われてきた。

追儺の中心になるのは、方相氏^{ほうそうし}という役である。黄金の四つ目の面を付け、熊の皮をかぶり、矛と盾を持って登場する。この方相氏が貴族たちとともに目に見えない鬼を追い払うのが追儺儀礼なのだ。しかしあまりに奇怪な顔をしていたので、平安時

代の終わりごろになると、方相氏が鬼ではないかと勘違いされるようになった。正義のヒーローが悪の親玉に変えられてしまったのである。

だから節分というのも、鬼が来る日ではなく、あくまでも目に見えない鬼を追い払う日だったのだ。今でも時々、ここの鬼は良い鬼なので「鬼は外」とは言いません、などという風習を残している地域があるのは、方相氏の名残なのかもしれない。

そしてなかには、古代の追儺を再現して行っている祭りもある。京都では吉田神社や平安神宮が有名だが、東京では上野公園にある五條天神社で行われているのである。中国の研究者は見事にそれを言い当てた。

五條天神社では節分の日、社殿前に設けられた舞台の上の方相氏が登場する。確かに四つの目を持ち、熊の毛皮を頭にかぶっている。手には矛と盾ではなく弓矢を持ち、四方をはらい清める。

すると、そこへ赤鬼や青鬼が参拝客を脅かしながらやってくる。しかし、舞台上上がると方相氏に止められる。ここで齋主である氏子総代が登場し、鬼たちと問答を交わし、最

後は方相氏に追い払われ退散という次第である。

この方相氏の儀礼は、先代の宮司が考案したものだが、古代から続く追儺の儀礼をうまく節分行事に取り入れている。

追儺の儀礼は、古代中国に始まったものだが、日本・中国・韓国それぞれの国で少しずつかたちを変えながら継承されてきた。日本では神楽や正月の仏教儀礼にも多く鬼が登場するが、これもまた追儺のバリエーションだと考えることができる。

現在では恵方巻きの方が有名になってしまったが、節分にはこういった古代から続く、しかも東アジアに共通した壮大な文化が隠されているのだ。

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。



公式は覚えなといけなの？ 数学が嫌いになる前に

筑摩書房 / 定価924円

矢崎 成俊 (やざき しげとし) [著]

数学の授業では、次から次へと多くの公式を習う。効率良く問題を解くには覚えた方がよいが、社会人になるとそれらを使う機会はほとんどないのではないか。そんな懐疑心から、学生時代に本書のタイトルにある疑問を抱き、数学に苦手意識をもった人は少なくないだろう。

本書は、大学教授で応用数理を専門とする著者が、学生たちにエールを込めて、数学との向き合い方を伝えるものである。著者は先ほどの疑問に対し、とりあえず試験が終わるまでは覚えるという現実的な対処法を示しつつ、理想的な考え方として、次のように提案する。

それは、問題を解くためのツール以上の価値があるものだ、と思い直すことだ。公式は、人類の何千何百年の知恵を凝縮し、数字や記号という共通の言語で表現したものである。導出過程を解体することで、先人た

ちと時を越えて対話し、知識を共有できる。すると、「答えられる」から、「わかる」に昇華するのだという。

また、本書では数学を引き合いに、より視座を高め、問題を解くということはどういうことかにも言及している。著者は、問題に直面している状況を「陰な形」、問題が解決した状況を「陽な形」と表現する。

例えば、「面積が2である正方形の一辺の長さを求めよ」という問題を解くプロセスを考える。まず、2乗すると2になる正の数、という数式を立て、それを解いて、答えである $\sqrt{2}$ を得る。数式が陰な形、答えが陽な形に当たるが、これらは単に形を変えただけで、同じことを表しているにすぎない。つまり、問題を解くことは、新しい何かを答えるのではなく、絡まった一本の糸を解くように、誰が見ても明らかになるよう単純化することだといえる。



このプロセスを一般化すると、まず考察対象を、数学を用いて陰な形で表す。そして、表現を変えて陽な形にし、それが答えになっているか検証するという構図になる。これは、数学の部分を物理学や経済学などほかの学問に置き換えても成り立つ。

そして、この陰と陽の考え方は、ビジネスにも当てはまる。さまざまな分野にまたがる経営課題は複雑で陰な形ともいべき状況にあるが、少しずつ形を変えていけば、最後は陽な形になる。その形を変える方法として定石となっている経営戦略は、いわばビジネスにおける公式といえるだろう。

目まぐるしく変わる経営環境のなか、企業が抱える課題は複雑多岐だ。それでも細かく解いていけば、解決にたどり着ける。それを積み重ねていけば、自社なりの公式が見つかるかもしれない。(池上 晃太郎)



自慢の ひと仕事

北九州アグリ

(株)ごとう醤油 福岡県北九州市八幡東区日の出1丁目3-18

TEL 093(671)1171 <https://goto-shoyu.com/site/corp2>

今月紹介するのは、福岡県北九州市の(株)ごとう醤油が展開する「北九州アグリ」という調味料シリーズです。なかでも、北九州の旬の野菜を使った12種類のドレッシングには、トマトやニンジンといった定番から春菊やサツマイモといった珍しいものまであります。

同社は、1913年の創業以来、顔なじみの地域顧客に醤油を配達するスタイルを貫いてきました。他社で修行を経て、2005年に家業に戻った五嶋隆二さんは、年々配達先が減っていることに危機感を覚えたそうです。

域外にも販売先を広げるにはどうすればよいか。五嶋さんは試行錯誤のうえ、無添加の醤油を開発します。その後もホームページを制作したり、東京の物産展に出展したりと販促に取り組みました。しかし結果は惨敗。無添加というだけでは差別化できていなかったのです。

沈んだ気持ちで物産展からの帰路についた時、空港で偶然目に入った「地産地消」のポスターにピンとききました。地域に根差した企業だからこそ届けられる地域の魅力があるはずだ。さっそく、ポスターを作成した北九州市地産地消課に連絡すると、トマト農家を紹介してもらいました。問題は何かをつくるかです。真っ先に思いついたのがドレッシングでした。ドレッシングは新規参入が比較的容易であり、醤油のノウハウも生かせます。それまで地元産の商品が少なかったこともあって評判は瞬く



間に広がり、売れ行きも伸びていきました。

ところが、増産しようと再びトマト農家を訪れると、収穫期は過ぎていました。困ったところに声をかけてくれたのが、同じ地域のピーマン農家でした。その後も、旬の野菜を生産する農家を次々に開拓していき、最終的に四季折々のドレッシングが完成したのです。物産展でのリベンジも果たし、全国から注文が入るようになりました。今では同社の売り上げの半分以上を占めます。

世界を見据え、フランスの物産展にも参加しました。より多くの人に商品を届けるべく、五嶋さんの挑戦は続きます。(三嶋 陸)



編集後記

わたしには3歳の娘と1歳の息子がいます。休日に家族で外出すると、車でベビーカーをレンタルできるサービスや、買い物中に子どもを預けられるサービスなど、育児をサポートするさまざまなサービスを目にします。そういったサービスを利用することで、スムーズに移動できたり、大人だけで買い物できたりと、日々の小さな負担を軽減できているように感じます。

今月号の研究レポートでは、子育て世帯の課題にアプローチする中小企業を紹介しました。取材のなかで、経営者の方々は「誰もが子育てを楽しめる社会にしたい」と熱い思いを語ってくれました。その熱意から生まれたサービスに対して感謝の気持ちを忘れずに、子育てを頑張りたいと思います。(田中)

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 3月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ **小企業における雇用・賃金・価格転嫁の現状と課題**
—「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果から—
総合研究所 研究員 青野 一輝

◆ クローズアップ 識者に学ぶ

◆ **組織力を高めるマネジメント・コントロール**
慶應義塾大学商学部 教授 横田 絵理

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

日本政策金融公庫総合研究所の本

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。



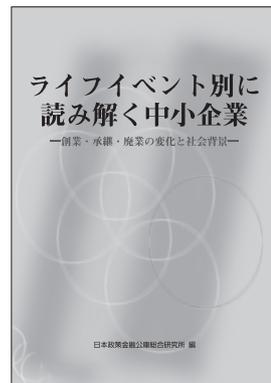
A5判298頁 定価 2,530円(税込)

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

