

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.198

3



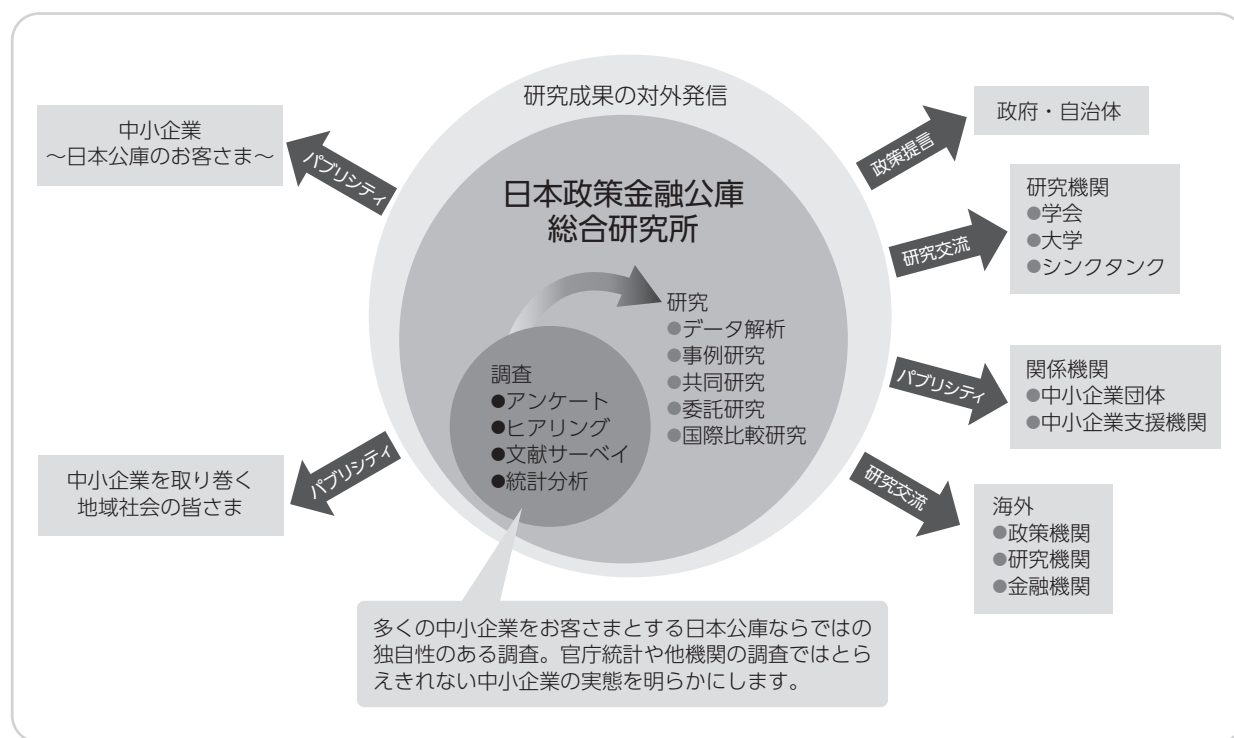
研究レポート

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

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～昇降り進む道～」

金刀比羅宮(日本・香川県、16世紀)

門前町から御本宮まで785段、奥社まで1,368段の石段がある
提供/イメージナビ 調査  企業事例  論評  エッセー・コラム

CONTENTS

- 4**  **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
- 2**  **巻頭エッセー 明日に向けて**
後悔を力に変える
*筑波大学システム情報系社会工学域 准教授 上市 秀雄
- 16**  **未来を拓く起業家たち**
子と親と社会のための子ども靴のレンタル
*東京都墨田区 (株)SlowFast
- 20**  **データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～**
中小企業の景況は、
持ち直しの動きがみられる
- 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**
最新の技術で質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—**
徳川家定(第13代)
内憂外患の状況下でかじを取る
*偉人研究家 真山 知幸
- 30**  **経営最前線**
地域でぬくもりを生み出す
ヒーターメーカー
*神奈川県横浜市 (株)スリーハイ
- 32**  **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
地域資源の魅力発信で経済活性化
*潟上市商工会 副事務局長 加藤 慎也
- 33**  **世界の食卓から 多彩な食文化—**
ドイツ
地方色豊かな料理
*神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部
准教授 駿藤 晶子
- 34**  **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
- 40**  **次世代につなぐ 一縁と絆が導く親族外という選択—**
若手社長が挑む経営の地盤改良
*福岡県北九州市 (株)塩見組
- 44**  **祭り探訪**
春を呼ぶ田植えの祭り
*国立文化財機構東京文化財研究所
無形民俗文化財研究室長 久保田 裕道
- 45**  **研究員オススの一冊**
強いチームはなぜ「明るい」のか
- 46** **『調査月報』2024年度主要記事 目次**
- 48**  **自慢のひと仕事**
ZDP ダマスカス包丁
 編集後記



後悔を力に変える

従来、後悔という感情は心身に悪影響を与えることもあるため、不必要なものと考えられてきた。しかし適切に対処すれば、後悔を力に変える、つまりよりよい意思決定をしたり自己の成長を促進したりすることができる。

私たちは重要な意思決定をするときに、リスクやコスト最小化、ベネフィット最大化などを考慮する。しかし、それらと同等以上に重要なこととして後悔最小化がある。「後悔したくない」という意識は、全ての日常場面において、普遍的に影響している。後悔は、経営上の最悪のケースやシナリオ回避にも役立つため、経営者にとっても重要な要素といえる。

後悔しない決定をするための有用な意思決定方法の一つに予期後悔に基づく方法がある。予期後悔とは「ある選択をして悪い結果が生じた場合、その選択をどの程度後悔するだろうか」という、未来の悪い結果を予想・予測したときに生じる感情を指す。各選択肢を評価し、それらの中から最も予期後悔が小さい選択肢を選ぶ方法が予期後悔に基づく意思決定方法である。

この方法は「最悪の中から最善を選ぶ」ことを意味す

るので、どのような結果になったとしても、最も後悔の小さい決定ができるということになる。ゲーム理論における選択基準の一つであるミニマックス法（想定される損失が最小になるように選択する方法）に近いので、合理的な意思決定方法であるといえる。

加えて各選択肢における最悪の結果を考えるためには、多種多様な情報を公平・平等・誠実に収集し、結果に至るまでのプロセスなども熟慮する必要がある。これらにより思考や感情なども整理され、最悪の結果やシナリオに対する具体的な対処法も見つけやすくなる。

しかしながら、どのような意思決定をしても後悔することはある。後悔の対処法は、二つの次元に分けられる。自己正当化（しかたがなかった、判断は間違っていなかった）、逃避、何もしないなどのネガティブな対処法と、合理化（この経験も今後の役に立つ）、反省、成長するために努力するなどのポジティブな対処法である。

ネガティブな対処法は、当面の心の安寧や事態の悪化の回避には有効と考えられるが、適応的行動（自己の成長、同じ失敗の回避、教訓化）を促進しにくい。それに

対してポジティブな対処法は後悔を低減し、適応的行動を促進する傾向がある。

ポジティブな対処法を適切に用いるためには、後悔した出来事を受容（起こった現実を素直に受け入れる）する必要がある。ただし受容には時間がかかることが多く、心身の痛みを伴う場合もある。重大犯罪の受刑者の例だと、自分が行ったことを受け止めるまでには、心身の痛み（頭が真っ白になる、体が震える）を長い間繰り返す。そして他者との共感を通して適応的行動に変化していくようである。

特に自身の責に帰する失敗などの大きな後悔を、すぐに受容することは大変困難である。一時的な自己正当化や逃避は必要だろう。しかしそのままにしておいても好転はしない。時間や痛みは伴うが、よりよい意思決定や適応的行動を促進するために受容は必須といえる。なお、大きな後悔の方が小さな後悔よりも今後に活かすことができるだけでなく、受容しやすい傾向もある。

後悔は不必要なものではない。「成長や成功を導く力」にもなるのである。



筑波大学システム情報系社会工学域 准教授

上市 秀雄 UEICHI Hideo

千葉大学文学部行動科学科（心理学）卒業。最高裁判所退所後、東京工業大学大学院社会理工学研究科で博士（学術）を取得。同研究科助手等を経て、現職。専門は意思決定論、認知心理学（リスク認知）、感情（後悔）、消費者心理、社会心理学。日本心理学会学術大会で特別優秀発表賞など受賞歴多数。主な著書に『発達科学ハンドブック7 災害・危機と人間』（分担執筆、新曜社、2013年）、『産業・組織心理学講座 第5巻 消費者行動の心理学 消費者と企業のよりよい関係性』（分担執筆、北大路書房、2019年）、『後悔を活かす心理学 成長と成功を導く意思決定と対処法』（単著、中央公論新社、2022年）など多数。



最新



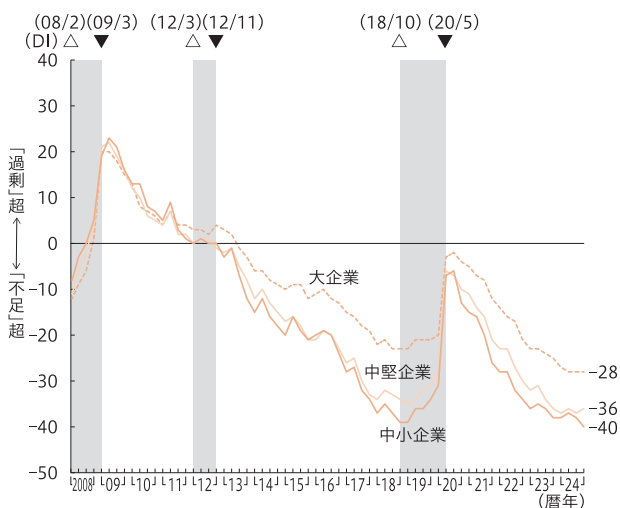
小企業における雇用・賃金・価格転嫁の現状と課題 —「全国中小企業動向調査・小企業編」の結果から—

総合研究所 研究員 青野 一輝

企業にとって人材は、重要な経営資源の一つである。人手が足りなければ企業は成長機会を逸し、ひいては存続すら危ぶまれる可能性がある。コロナ禍を乗り越え、わが国の経済が正常化するなか、人手不足は景気や企業の業績回復の重荷となっている。大企業を中心に、労働力を確保するために賃金を引き上げる動きが広がり、中小企業や小企業がそれに続けるか否かが焦点といえる。

本レポートでは、当研究所の調査結果を用いて、小企業における雇用と賃金の動向について解説するとともに、賃上げ進展の鍵を握る価格転嫁の現状と課題を明らかにしたい。

図-1 雇用人員判断DIの推移（企業規模別）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

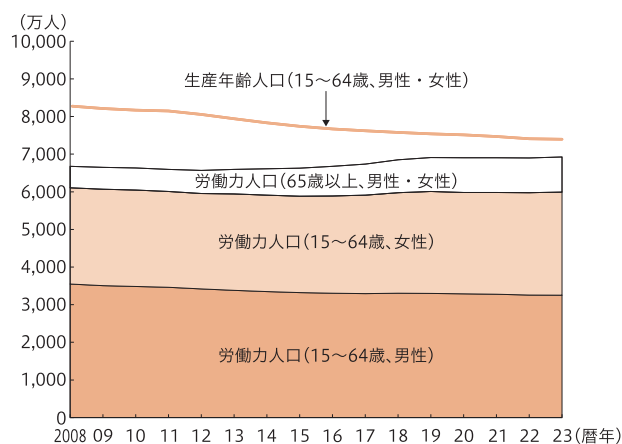
- (注) 1 雇用人員判断DIは「過剰」企業割合-「不足」企業割合。
 2 ここでいう大企業は資本金10億円以上、中堅企業は資本金1億円以上10億円未満、中小企業は資本金2千万円以上1億円未満（図-3も同じ）。
 3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

わが国の雇用情勢の概況

新型コロナウイルスの感染拡大が収束し、経済活動の再開が進むにつれて、人手不足が再び顕在化している。図-1は、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」の雇用人員判断DI（「過剰」企業割合-「不足」企業割合）の推移を、企業規模別に示したものだ。DIは企業規模にかかわらず似たような動きをしているが、規模が小さいほど不足感が強い傾向にある。

2008年のリーマン・ショック以降、景気の拡大局面を迎えるなかで低下傾向にあったDIは、2020年にコロナ禍の影響を受けて大きく上昇した。経済活動の停滞によって、多くの企業で業況が悪化し、人手を必要としなくなったためである。その後、平時に戻るなかでDIは再び低下に転じ、足元ではコロナ禍前と同程度、あるいは下

図-2 生産年齢人口と労働力人口の推移



資料：総務省「労働力調査（基本集計）」

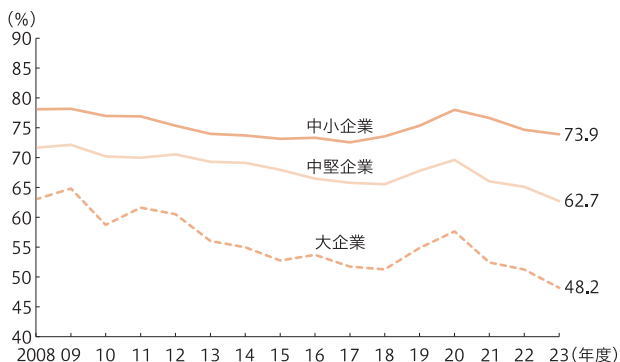
回る水準まで落ち込んだ。

人手不足の背景には、労働市場における需要が高まっていることに加えて、供給面の問題もある。総務省「労働力調査（基本集計）」をみると、わが国の生産年齢人口（15～64歳）は減少傾向にある（図-2）。対照的に、15歳以上の就業者と完全失業者の合計である労働力人口は、このところ増加している。女性や65歳以上の高齢者の労働参加が進んだためだ。しかし、女性や高齢者にしても母数は限られており、増加がいつまでも続くわけではない。少子高齢化の進展に伴って、生産年齢人口は将来的にも減少が続く見通しであり、今後ますます人手不足の深刻化が懸念される。

また、労働者1人当たりの労働時間も減少している。厚生労働省「毎月勤労統計調査」によると、働き方改革の浸透や、フルタイム労働者に比べて勤務時間の短いパートタイム労働者の割合の増加などを背景に、労働者1人当たりの総実労働時間は減少傾向にある。2024年4月からは時間外労働の上限規制が幅広く適用され、労働時間を増やして人手不足を補うことも難しそうだ。

そうしたなか、労働市場における需給の逼迫に物価上

図-3 労働分配率の推移（企業規模別）



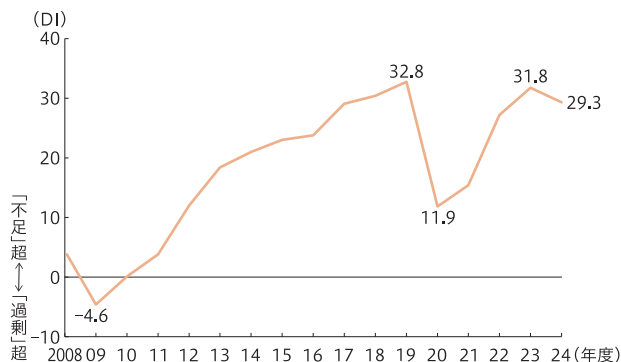
資料：財務省「法人企業統計調査」

- (注) 1 労働分配率は、企業が生み出した付加価値額に占める人件費の割合を示す。ここでいう付加価値額は、以下の計算により算出した。
 付加価値額 = 営業純益 + 人件費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課。
 2 金融業、保険業は含まない。

昇も相まって、大企業を中心に賃金を引き上げる動きが広がっている。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最終集計結果によると、基本給を底上げするベースアップと定期昇給を合わせた賃金の上昇率は、33年ぶりに5%を超える水準となった。

こうした流れは中小企業にも波及し、賃金を引き上げた企業もある。しかし一方で、持続性という側面でみれば不透明といえる。企業が生む利益などの付加価値額のうち、人件費が占める割合を示す労働分配率をみると、中小企業は大企業や中堅企業に比べて高い（図-3）。つまり、中小企業は限られた利益のなかからすでに高い比率で人件費を捻出していることがわかる。より規模の小さい小企業であればなおさらだろう。賃金を引き上げられないために人が集まらず、業績が伸び悩む。あるいは、十分な利益が出ていなくても人を確保するために賃金を引き上げ、一層利益を圧迫する。こうした悪循環に陥っている小企業は少なくないだろう。当研究所の調査結果を用いて、小企業の雇用と賃金をめぐる実態を探る。

図-4 従業員過不足DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の雇用に関する調査」

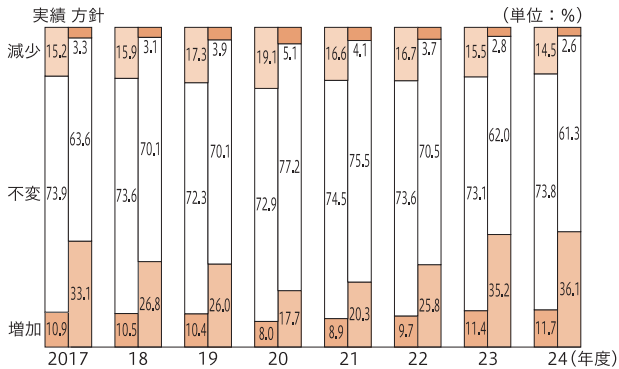
- (図-5~11も同じ)
 (注) 1 従業員過不足DIは、現在の従業員数が最近の営業状況と比べて「不足」企業割合-「過剰」企業割合。
 2 各年度とも7-9月期調査において尋ねている（図-5~11も同じ）。
 3 従業員はパート・アルバイト、派遣社員などを含む（図-5~11、18も同じ）。

小企業でも人手不足感が強まる

当研究所では、原則従業員20人未満の小企業1万社を対象に、「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下、動向調査）を四半期ごとに実施している。業況や売り上げといった定例の設問に加えて、雇用や賃金、価格転嫁の状況など、毎回異なるテーマに関する設問を設けている。本レポートでは、動向調査と、毎年7-9月期に特別調査として行っている「小企業の雇用に関する調査（以下、本調査）」の結果をもとに解説する。

図-4は、小企業の従業員過不足DI（現在の従業員数が最近の営業状況と比べて「不足」企業割合-「過剰」企業割合）の推移を示したものである。なお、前掲図-1で示した日本銀行「全国企業短期経済観測調査」の雇用人員判断DIとは、正負が反転することに留意されたい。これをみると、2009年度から2019年度にかけてDIは上昇していたが、2020年度にコロナ禍の影響で急激に

図-5 従業員数の実績と方針（全業種計）



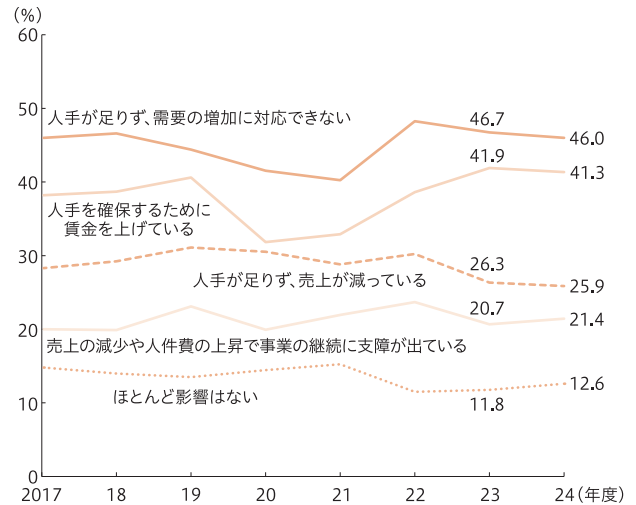
(注) 1 実績は、各年度とも1年前と比較した従業員数の増減を尋ねたもの。
方針は、従業員数にかかる今後の方針を尋ねたもの。
2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（図-12、13、16、17、18も同じ）。

低下した。その後は景気の持ち直しとともに再び上昇し、2024年度は29.3と、高い水準を維持している。回答の内訳は「不足」37.1%、「適正」55.0%、「過剰」7.8%となっており、3分の1を超える企業が不足感を訴えている。

業種別では、労働集約的な産業で相対的にDIが高い。例えば運輸業（57.5）や建設業（54.8）では、業界全体でドライバーや職人不足が常態化している。とりわけ若手人材の求人難に悩む企業は多く、不足感が増している。飲食店・宿泊業（35.2）では、コロナ禍で休業や営業時間の短縮を余儀なくされるなか、人材が流出してしまった企業もある。需要の回復後も人手が戻らず、苦勞している可能性がある。

人手不足感が強まるなか、企業は雇用を増やせているのだろうか。本調査では、1年前と比較した従業員数の増減と、今後の方針について尋ねている。2023年度に立てた方針についてみると、増員したいと考えていた企業は35.2%に上る（図-5）。特に情報通信業（56.1%）や運輸業（55.5%）では、半数を超える企業が増員方針であった。これに対し、2024年度の実績をみると、増員を遂げた企業は11.7%にとどまっている。このところ実績が増加した企業の割合はほとんど伸びておらず、前年度の

図-6 人手不足の影響（全業種計、複数回答）



(注) 1 最近の営業状況と比べて、従業員数が「不足である」「やや不足である」と回答した企業に、人手不足の影響を尋ねたもの。
2 複数回答のため、合計は100%を超える（図-7、10、11、14、15も同じ）。

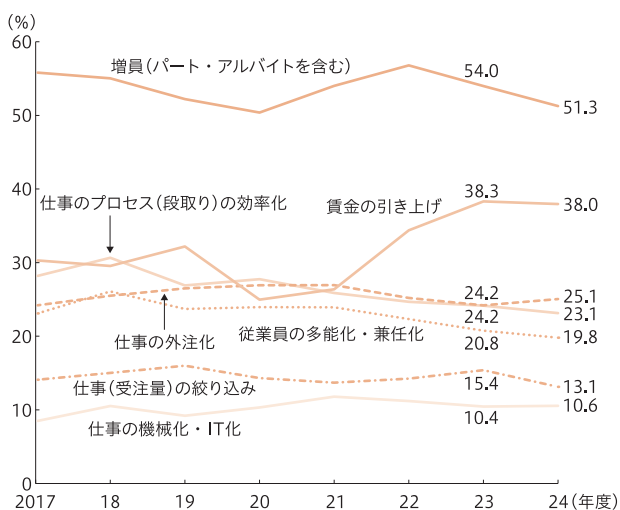
方針と今年度の実績の差が広がっていることから、思うように採用が進んでいない状況がうかがえる。

他方、従業員が減少した企業もある。図には示していないが、その理由を尋ねたところ、最も多かったのが「転職者の補充人員を募集したが採用できず」（40.3%）であった。「定年退職者の補充人員を募集したが採用できず」（16.6%）も少なくないが、欠員の発生を予測して事前に備えることが難しい分、前者の方がより深刻だと考えられる。また、「受注・販売が減少」（35.8%）、「受注・販売が減少見込み」（17.2%）のように、仕事が減ったために人員整理に踏み切った企業もあるようだ。

企業の存続すら危ぶまれるおそれも

人手不足は、企業活動にさまざまな悪影響を及ぼしている。図-6は、従業員数が「不足」と回答した企業に

図-7 人手不足への対応（全業種計、複数回答、上位7項目）



（注）最近の営業状況と比べて、従業員数が「不足である」「やや不足である」と回答した企業に、人手不足への対応方針を尋ねたもの。

対して、影響の内容を尋ねたものだ。最も割合が高かったのは、「人手が足りず、需要の増加に対応できない」（46.0%）であった。「人手が足りず、売上が減っている」（25.9%）と合わせると、7割以上の企業で機会損失の発生が業績改善の重荷になっているといえる。調査先からは、「職人が手配できず、受注を断らざるを得ないケースが出てきている」（建築工事業）、「欠員の補充ができないので、やむなく営業時間を短縮した」（食料品小売業）といったコメントが寄せられた。

2番目に割合が高かったのは、「人手を確保するために賃金を上げている」（41.3%）である。他社よりも有利な労働条件を提示して人を集めている企業もあり、人件費の増加が負担となっている。

「売上の減少や人件費の上昇で事業の継続に支障が出ている」（21.4%）という企業も少なくない。人手不足が長期化すれば、事業縮小や倒産に追い込まれるおそれがある。帝国データバンク「人手不足倒産の動向調査（2024年度上半期）」によると、従業員の退職や採用

難、人件費の高騰などに起因する人手不足倒産の件数は、2024年度は上半期だけで163件に上り、過去最多のペースで推移している。企業規模別にみると、従業員数10人未満の企業が全体のおよそ8割を占める。そもそも人が少なく、残された従業員の負担が大きいため、退職者が出た場合のダメージは規模の大きい企業よりも深刻だと考えられる。

人材確保のために 賃金を引き上げる企業は増加傾向

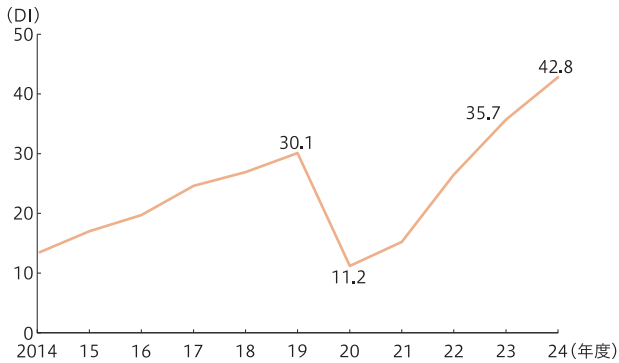
では、企業はいかにして人手不足を乗り越えようと考えているのか。今後の対応方針について尋ねた結果をみると、「増員（パート・アルバイトを含む）」（51.3%）の割合が最も高い（図-7）。しかし前述のとおり、増やしたくても増やせないという企業が大半であり、実現できるかどうかは不透明である。

このところ割合が高まっているのが、2番目の「賃金の引き上げ」（38.0%）である。業種別にみると、コロナ禍で多くの離職者が発生したとみられる飲食店・宿泊業（46.7%）や、時間外労働時間の上限規制適用の影響が大きい運輸業（46.0%）や建設業（39.2%）など、人手不足感の強い業種で高い割合を示した。

3番目は、「仕事の外注化」（25.1%）である。とりわけ建設業（45.8%）や情報通信業（39.1%）、運輸業（38.1%）で割合が高い。社外のリソースを活用することで、人手が足りないなかでも受注に対応しようという姿勢がうかがえる。人材の採用や育成にかかる費用や手間を削減できるのもメリットだ。しかし、外注先も割ける人員には限りがあるうえ、外注費がかさめば利益を圧迫する可能性もある。活用に当たっては、費用対効果を十分検討しなくてはならない。

ここまで人手不足の影響と対応方針についてみてきた

図-8 給与水準DIの推移（全業種計）



(注) 1 給与水準DIは、「上昇」企業割合-「低下」企業割合。各年度とも9月における給与水準を、前年同月比で算出したもの。
2 定期昇給、昇格・降格による上昇・低下を除いた回答。

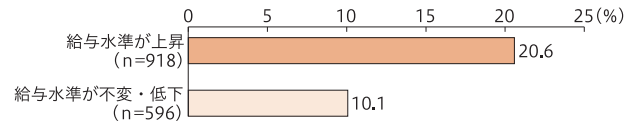
が、共通して割合が高いのが賃金に関する項目である。人口減少下で労働供給に限りがあるなか、賃金の引き上げは新たに採用する、あるいは既存の人員をつなぎ留めるために有効な手立ての一つといえよう。一方で、人件費の増加は企業側からみれば利益を圧迫する要因でもある。大企業と比べて経営資源が乏しい小企業は、原資を確保し続けるのも容易ではないはずだ。以下では、小企業における賃金の動向について解説する。

給与水準を引き上げた企業では 相対的に採用が進む

図-8は、給与水準DI（1年前と比べて「上昇」企業割合-「低下」企業割合）を示したものである。本調査における給与水準とは、定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給の水準を意味する。本レポートでは、給与水準の引き上げを賃上げと表現する。

DIの推移をみると、前掲図-4で示した従業員過不足DIとおおむね似たような動きとなっている。2019年度までは上昇が続いていたが、2020年度にコロナ禍による労働需要の減少などを受けて11.2まで低下した。2021年度

図-9 2024年度の従業員数の実績が「増加」した企業割合（全業種計、給与水準グループ別）



(注) 1 2023年度調査と2024年度調査の両方に回答があった企業のうち、2023年度調査において従業員数が「不足している」「やや不足している」と回答した企業を集計。
2 nは回答数（図-10、12~18も同じ）。

以降は4年連続で上昇し、2024年度は42.8となった。内訳をみると、46.2%の企業が「上昇」、すなわちベースアップを行ったと回答しており、その割合も上昇傾向にある。また、業種別では水準が50.0と高かった情報通信業を除くすべての業種でDIは上昇しており、幅広い業種で賃上げが進んだ。

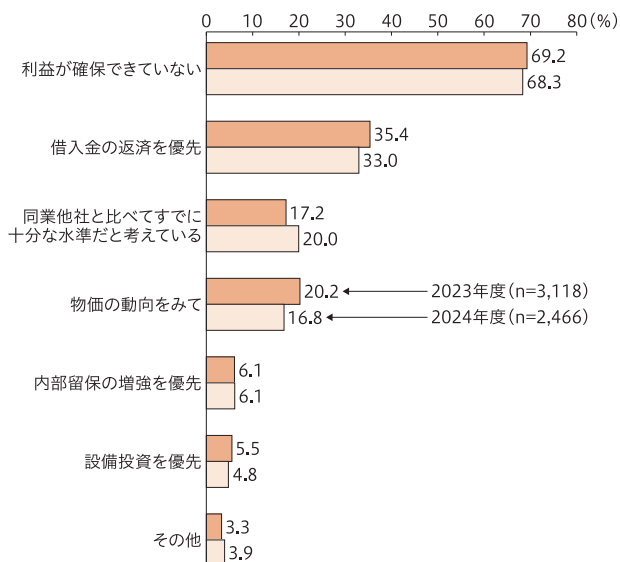
賃上げは、従業員の雇用において一定の効果が認められる。図-9は、2023年度と2024年度の両調査に回答した企業について、2024年度の給与水準の変化と、従業員数の実績が「増加」した企業割合の関係を示したものだ。ここでは、主に採用面に与えた効果を測るため、2023年度調査で従業員数が「不足」と回答した企業を抽出した。

これによると、給与水準が上昇した企業の方が、給与水準が不変・低下した企業に比べて従業員数が増加した企業割合が高くなっている。ほかの要素が関係している可能性は否定できないが、賃上げを行った企業では相対的に採用が進んでいる一面がある。

安定的な原資の確保が課題

給与水準が「上昇」と回答した企業割合が増加している一方で、「ほとんど変わらない」(50.4%)、「低下」(3.4%)と回答した企業割合の合計がいまだに過半数を占めてい

図－10 給与水準が変わらなかった・低下した理由
(全業種計、複数回答)



(注) 1 各年度とも1年前と比べて従業員の給与水準が「ほとんど変わらない」または「低下」と回答した企業に、理由を尋ねたもの。
2 本設問は、2023年度から追加。

る。給与水準を上げられなかった企業に理由を尋ねたところ、前年に続き突出して割合が高かったのは、「利益が確保できていない」(68.3%)であった(図－10)。業種別にみても、すべての業種で最も高い割合を示した。調査先からは、「昨年給料を上げたが、その分利益が増えたわけではないので、これ以上は上げられない」(婦人服小売業)、「食材の仕入価格や光熱費の負担が大きく、給料を上げる余裕がない」(洋食店)といった声が聞かれた。売り上げの停滞やコスト高といった課題が山積するなか、賃上げまで手が回らない企業が多いのだろう。

2番目は、「借入金の返済を優先」(33.0%)である。コロナ禍を乗り切るため、金融機関による融資を受けた企業を中心に、返済が本格化するなかで資金繰りがタイトになっている可能性がある。コロナ禍で業界全体が深刻

なダメージを受けた飲食店・宿泊業(38.5%)では、ほかの業種よりも割合が高くなった。

3番目は、「同業他社と比べてすでに十分な水準だと考えている」(20.0%)である。前年から上昇したものの、その割合は決して高くない。運輸業(42.2%)や情報通信業(27.3%)、建設業(25.9%)で比較的割合が高くなっているが、それでも多数派とはいえない。

以上の結果から、多くの小企業は賃上げの必要性を感じながらも、実行に移すだけの余力がないという現状が浮き彫りになった。

「防衛的な賃上げ」が多くを占める

そもそも、小企業の給与水準はどのように決まっているのだろうか。厚生労働省によると、ベースアップとは「賃金表(学歴、年齢、勤続年数、職務、職能などにより賃金がどのように定まっているかを表にしたもの)の改定により賃金水準を引き上げること」と定義されている。一部の大企業においては、労働組合との労使交渉を経て、賃金表を書き換えることで新たな給与水準が決まるが、小企業の場合は必ずしもそうとは限らない。本調査において、給与水準の決定方法について尋ねたところ、賃金表を作成している企業は25.5%に過ぎず、残る74.5%の企業は、経営者の判断や、従業員と個別に交渉して決定しているという。

では、経営者は何をもって給与水準を引き上げるかどうかを判断しているのか。ベースアップを行った企業に、その背景を尋ねた結果をみると、最も割合が高かったのは、「人材の定着・確保」(55.5%)であった(図－11)。働き手が企業を選択するうえで、基本給の水準は重要な判断材料の一つである。新たに採用するだけでなく、既存の従業員のモチベーションを高めたり、転職を防いだ

りする効果も見込める。業種別にみても、幅広い業種で高い割合を示した。

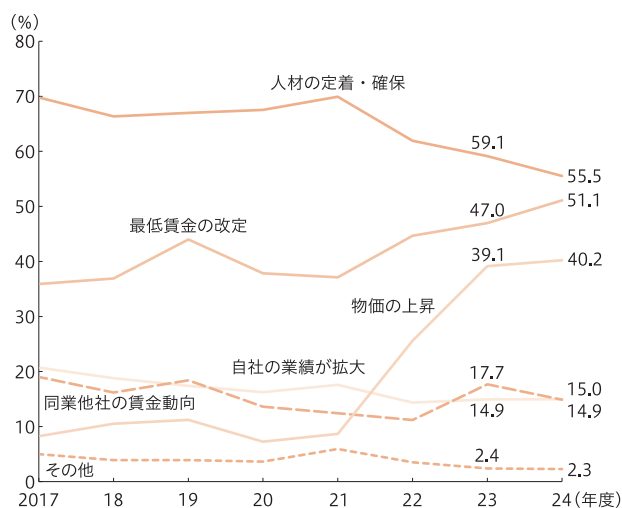
2番目に割合が高かったのは「最低賃金の改定」(51.1%)で、このところ上昇傾向にある。全国平均の最低賃金の引き上げ額は、2021年度から4年連続で過去最大となった。特に、パートやアルバイト従業員の比率が比較的高い飲食店・宿泊業や小売業では、「最低賃金の改定」の割合(それぞれ68.8%、66.0%)が「人材の定着・確保」(同56.5%、44.5%)を上回った。なかには、改定を受けて半ば強制的に賃上げを行っている企業も少なくないとみられる。

3番目の「物価の上昇」(40.2%)も、3年連続で割合が上昇した。総務省によると、消費者が購入する財やサービスの価格を表す消費者物価指数は、2021年9月から2024年12月まで40カ月連続で前年同月を上回っている。物価高が長期化するなか、従業員の生活を守るために、給与水準を上げざるを得ない面もあるのだろう。

他方、「自社の業績が拡大」の割合は前年からほとんど変わらず、15.0%にとどまった。小企業においては、業績の改善が見込めなくても、人手不足や物価高などの外圧によってやむを得ず賃金を引き上げる、いわゆる防衛的な賃上げが大半を占めることを示唆している。実際に、調査先から寄せられたコメントのなかには、「同業他社が賃金を上げているので、経営が苦しくても従業員を確保するためには上げるしかない」(デザイン業)、「売り上げや利益はそれほど増えていないので、代表者を含む役員の給与を減らして従業員の給与に充てた」(家具製造業)といったものが数多くみられた。

身を削って賃金を上げ続けていては、たとえ人材を確保できたとしても、いずれ体力が尽きてしまう。重要なのは負担を最小限に抑えつつ賃上げを進め、持続させることだ。そのための方策の一つが、人件費を中心としたコストの上昇分を、製商品やサービスの販売価格に上乗

図-11 給与水準が上昇した背景(全業種計、複数回答)



(注) 各年度とも1年前と比べて従業員の給与水準が「上昇」と回答した企業に、背景を尋ねたもの。

せすることである。以下では、動向調査の結果を交えて、小企業の価格転嫁の現状をみていく。

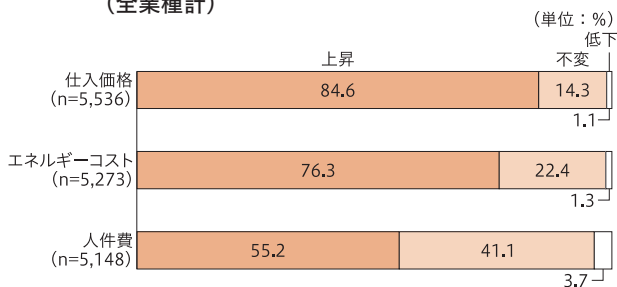
価格転嫁が進むも道半ば

最初に、仕入価格をはじめとするコストの状況を確認しよう。図-12は、2024年4-6月期の動向調査で、主な商品や原材料の仕入価格と電気代などのエネルギーコスト、人件費について、それぞれ1年前と比較してどう変化したかを尋ねたものである。

仕入価格は、84.6%が「上昇」と回答している。業種別では飲食店・宿泊業(98.0%)や建設業(90.8%)で特に高い割合となった。需給逼迫や円安の進行、天候不順を背景に、牛肉や米などの食材のほか、木材や銅といった建材の価格も上昇した。

エネルギーコストは、76.3%が「上昇」と回答した。政府による激変緩和措置が講じられたものの、資源高の影

図－12 仕入価格とエネルギーコスト、人件費の変化
(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」(2024年4-6月期調査) (図－13～17も同じ)

(注)「主な商品や原材料の仕入価格」「電気代などのエネルギーコスト」「人件費」について、1年前(2023年6月)と比べてそれぞれどう変化したかを尋ねたもの。

響で電気やガスの価格が高い水準で推移しており、幅広い業種で重荷となっている。

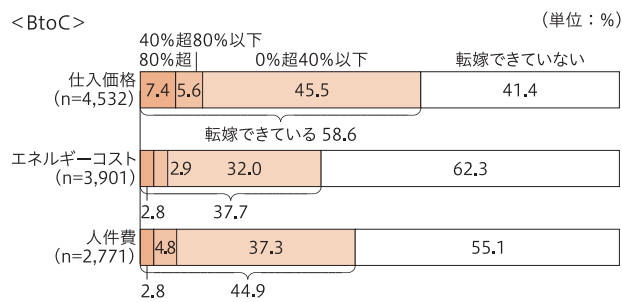
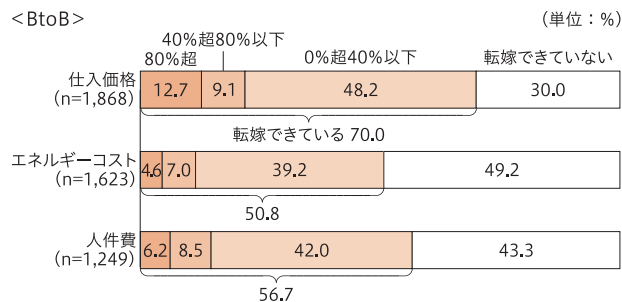
人件費はほかの二つの項目に比べると割合は低いが、55.2%が「上昇」と回答した。前述した賃上げの動きを反映しているのだろう。

では、これらのコストの上昇について、小企業はどの程度販売価格に転嫁できているのだろうか。ここでは、調査対象企業に対して主な取引先について尋ねた結果をもとに、企業を顧客とするBtoB(54.0%)と一般消費者を顧客とするBtoC(46.0%)の二つの企業グループに分けて確認する。

図－13は、企業グループ別に、各コストの価格転嫁の度合いを4段階で示したものである。BtoBについてみると、「転嫁できている」企業の割合は仕入価格から順に70.0%、50.8%、56.7%となった。「材料費の上昇分は引き上げを認めてもらったが、賃金や燃料費の分までは反映できなかった」(プラスチック製品製造業)といった声もあり、エネルギーコストや人件費は、比較的価格転嫁が遅れているようである。

他方、消費者に近いBtoCでは、「転嫁できている」企業割合は順に58.6%、37.7%、44.9%と、いずれもBtoB

図－13 価格転嫁の動向(全業種計、主な取引先別、要素別)



(注)1 調査対象先に対して、主な取引先について尋ねた結果をもとに「BtoB」と「BtoC」に分類した。

2「主な商品や原材料の仕入価格」「電気代などのエネルギーコスト」「人件費」が上昇したと回答した企業に、それぞれ上昇分を販売価格にどの程度転嫁できているかを尋ねたもの(図－17も同じ)。

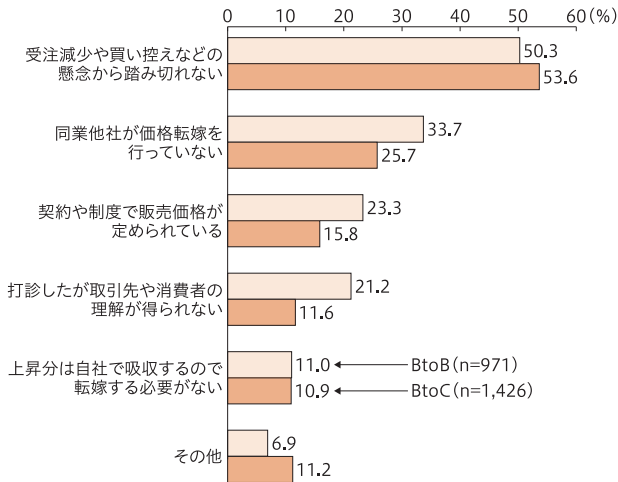
3「転嫁できている」は、転嫁率「80%超」「40%超80%以下」「0%超40%以下」の合計(図－15～18も同じ)。

よりも低くなった。長引く物価高を受けて消費者の節約志向が高まっており、このところ個人消費が停滞している。大手量販店との価格競争も厳しい状況にあるなか、値上げに不安を覚えるのも無理はない。

加えて、転嫁できている企業のうち、いずれも最も割合が高いのは「0%超40%以下」で、「80%超」となるとごく一部に限られる。小企業の価格転嫁は十分とはいえないのが現状である。

「転嫁できていない」と回答した企業に対しては、理由を尋ねている。BtoB、BtoCともに最も割合が高いのは、「受注減少や買い控えなどの懸念から踏み切れない」(それぞれ50.3%、53.6%)で、BtoCがやや上回った(図－14)。特定の企業が相手であれば、交渉などを通じ

図-14 価格転嫁できない理由（全業種計、主な取引先別、複数回答）



(注)「主な商品や原材料の仕入価格」「電気代などのエネルギーコスト」「人件費」いずれかについて「転嫁できていない」と回答した企業に、その理由を尋ねたもの。

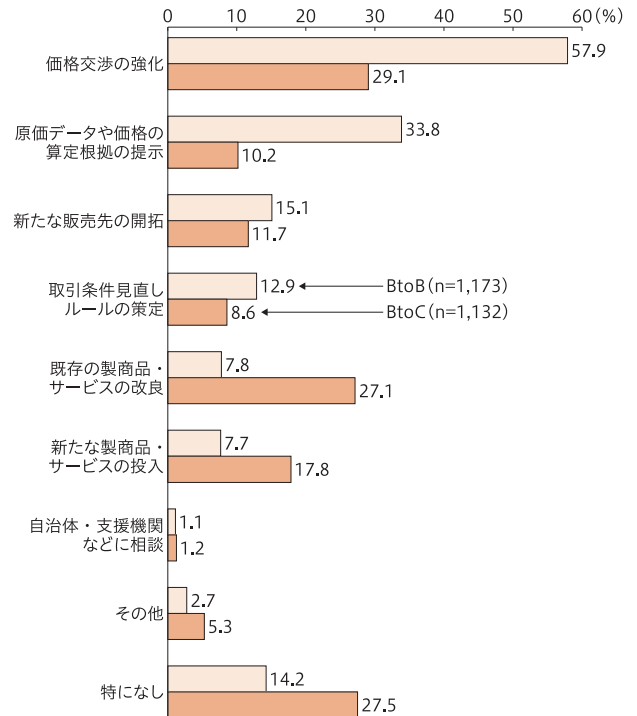
て理解を得られる可能性もあるが、不特定多数の個人が相手では難しい。そうした違いが背景にあるのかもしれない。

次に高い割合を示したのが、「同業他社が価格転嫁を行っていない」（それぞれ33.7%、25.7%）であった。値上げによって競合に取引先を奪われる、あるいは顧客離れをおそれて、二の足を踏む企業が少なくない。

3番目に高いのは、「契約や制度で販売価格が定められている」（それぞれ23.3%、15.8%）である。例えば、新聞や書籍の販売価格やタクシーの運賃は、販売する側の都合で変更することができない。ほかにも、期間を定めて契約を交わしている場合などは、途中で変更を申し出にくいのではないだろうか。

また、「上昇分は自社で吸収するので転嫁する必要がない」と回答した企業は、いずれも1割程度にとどまった。大企業と比べて収益力や資金力に乏しい小企業が、経費削減などの企業努力で吸収するには限界がある。

図-15 価格転嫁するための取り組み（全業種計、主な取引先別、複数回答）



(注)「主な商品や原材料の仕入価格」「電気代などのエネルギーコスト」「人件費」いずれかについて「転嫁できている」と回答した企業に、転嫁するための取り組みを尋ねたもの（図-16も同じ）。

交渉の場を設けることが 価格転嫁を進める第一歩

では、価格転嫁できた企業はどんな工夫を行ったのだろうか。「転嫁できている」と回答した企業に対し、取り組んだ内容を尋ねた結果をみてみよう。まずBtoBをみると、「価格交渉の強化」（57.9%）が突出して高く、「原価データや価格の算定根拠の提示」（33.8%）、「新たな販売先の開拓」（15.1%）と続く（図-15）。

BtoCに目を向けると、「既存の製商品・サービスの改良」（27.1%）や「新たな製商品・サービスの投入」（17.8%）と回答した割合がBtoBに比べて高い。「近隣の競合店が

図－16 価格転嫁するための取り組みの有無と価格転嫁後の売り上げの関係（全業種計、BtoC企業）

	(単位：%)		
	増加	不変	減少
価格転嫁するための取り組みあり(n=775)	36.3	54.7	9.0
価格転嫁するための取り組みなし(n=279)	22.9	60.9	16.1

(注) 価格転嫁するための取り組みについて回答があった企業のうち、「特になし」と回答した企業と、それ以外の企業に分類して集計。

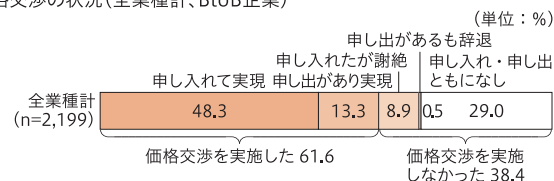
取り扱っていない新しい商品を売り始めた」(化粧品小売業)といった声にみられるように、値上げを行う分、付加価値を高めて顧客の理解を得ようとする企業努力がみとれる。また、「特になし」(27.5%)の割合も高かった。コストが上昇するなか、追い込まれて値上げに踏み切った企業は少なくない。しかし、価格転嫁するために何らかの取り組みを行った企業と、「特になし」と回答した企業とでは、その後の状況が異なる。図－16で、価格転嫁後の売り上げの変化について尋ねた結果をみると、「増加」と回答した企業割合は前者の方が高く、「減少」と回答した企業割合は後者の方が高い。適切な価格転嫁を進めるためには、前述したような工夫が必要である。

BtoBにおいては、価格交渉を行ったかどうかによって価格転嫁の度合いに明確な違いが表れている。まず、価格交渉の実施状況についてみると、実施した企業が61.6%、実施しなかった企業が38.4%となった(図－17)。そして、それぞれのケースで価格転嫁の状況を比較すると、前者では、「転嫁できている」企業割合は仕入価格が82.4%、エネルギーコストが60.9%、人件費が66.1%となり、いずれも後者(同じ順に48.2%、34.2%、39.4%)を大幅に上回った。相手先との関係性もあるため一概にはいえないが、交渉の場を設けることが適切な価格転嫁の第一歩であるといえそうだ。

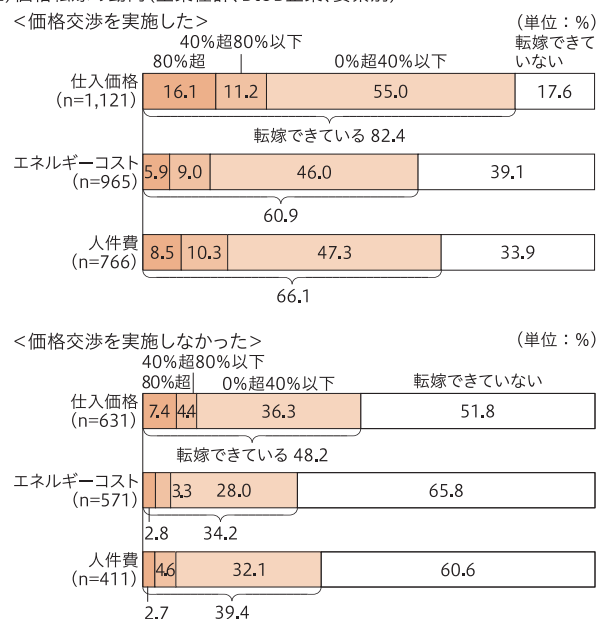
交渉に臨むうえで重要なのは、どんなコストがどの程度上昇しているか、販売価格をどれだけ上げれば採算が

図－17 価格交渉の有無と価格転嫁の関係

(1) 価格交渉の状況(全業種計、BtoB企業)



(2) 価格転嫁の動向(全業種計、BtoB企業、要素別)



(注) 「価格交渉を実施した」は、「申し入れて実現」「申し出があり実現」の合計。「価格交渉を実施しなかった」は、「申し入れたが謝絶」「申し出があるも辞退」「申し入れ・申し出ともになし」の合計。

とれるかなど、具体的な数値を把握し、相手に示すことである。今後再び同じような状況になったときのために、取引条件を見直すルールを決めておくのもよいだろう。2021年9月からは、中小企業庁が毎年3月と9月を「価格交渉促進月間」に設定し、適切な交渉を行うための支援を行っている。独力で対応できない場合は、国や自治体の施策を活用することも有効である。

人手不足と賃上げ、価格転嫁はそれぞれ関連している。価格転嫁の状況と給与水準の変化をクロス集計した結果

をみると、さまざまなコストを価格転嫁した企業の方が、相対的に給与水準を上げることができている（図－18）。給与水準を引き上げて人手を確保できれば、売り上げの増加が見込める。増加した人件費を販売価格に転嫁することで、利益の減少を抑えつつ、持続的な賃上げにつなげる。こうした好循環を実現できるかどうかのポイントになる。

生産性の向上が不可欠

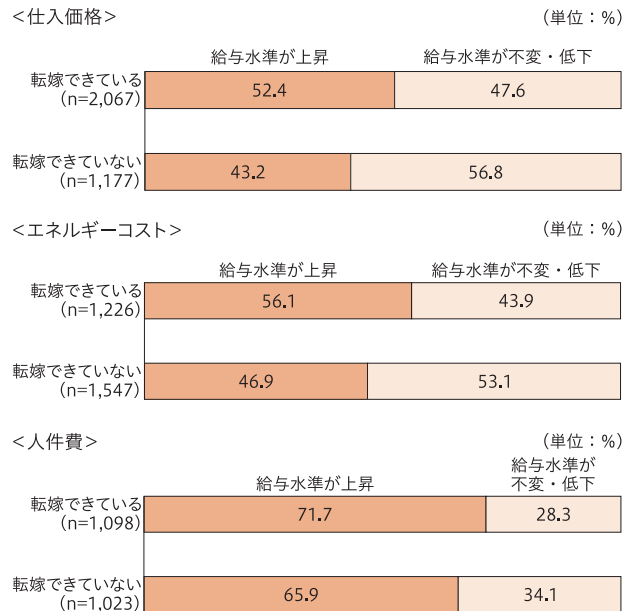
冒頭で示したとおり、人口減少や高齢化といった構造的な問題を背景に、生産年齢人口は減少の一途をたどる可能性が高い。働き方改革が求められるなか、労働時間を増やすにも制約がある。より少ない人員で利益を上げて、事業を継続するためには、生産性向上の取り組みが欠かせない。

例えば、省力化を図るためのデジタル化投資がその一つである。ハードルが高いと感じるかもしれないが、大規模な設備投資に限らず、販売管理ソフトやモバイルオーダーシステムの導入など、比較的取り入れやすいものも多い。取り組むに当たっては、国や自治体の補助金を活用したり、専門機関に助言を仰いだりして、計画的に進めることが重要である。

人がもつ知識やスキルといった人的資本への投資も重要性が増している。具体的には、社内外の研修を通じて学びの場を提供する、リモートワークの導入で働きやすい職場環境を整える、といった取り組みが挙げられる。従業員のスキルアップやエンゲージメントの向上は、企業の業績にプラスの影響をもたらすだろう。

前述した人手不足への対応方針を尋ねた結果をみると、「仕事のプロセス（段取り）の効率化」（23.1%）や「従業員の多能化・兼任化」（19.8%）、「仕事の機械化・IT化」

図－18 給与水準の動向（全業種計、価格転嫁の可否別）



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」（2024年4-6月期調査）、「小企業の雇用に関する調査」（2024年7-9月期調査）

（注）2024年4-6月期調査における価格転嫁の状況と、2024年7-9月期調査における給与水準についての設問の両方に回答した企業を集計。

（10.6%）を挙げる企業は現状それほど多くない（前掲図－7）。しかし裏を返せば、それだけ取り組みの余地があるともいえる。調査先から寄せられた工夫事例をみると、「従業員の教育を強化したことで、繁閑に合わせて自社グループの店舗間で人員をやり繰りできるようになった」（居酒屋）、「ベテランの従業員が離職したのをきっかけに、はく押し機を導入して作業を自動化した。作業効率が上がった分、営業に力を入れている」（印刷・製本業）など、小企業でもできることはある。

多くの企業が深刻な人手不足に直面している。豊富な経営資源を有する大企業との人材獲得競争が激化すれば、小企業は一層厳しい戦いを強いられるのは間違いない。コロナ禍が収束し、ひと頃に比べて経営環境が改善している今こそ好機ととらえ、行動を起こすことが求められている。



子と親と社会のための子ども靴のレンタル



(株)SlowFast 代表取締役 谷口 昌優

たにぐち まさひろ

大学卒業後、大手物流会社で法人営業に従事。在宅勤務時に気づいた子ども靴の課題を解決しようと、2021年に(株)SlowFastを立ち上げた。

企業概要

- ▶ 創業
2021年
- ▶ 従業者数
8人
- ▶ 事業内容
子ども靴レンタルのサブスクリプションサービス、靴専門のクリーニング
- ▶ 所在地
東京都墨田区石原4-13-9-1F
- ▶ 電話番号
03(6789)3967
- ▶ URL
<https://kutoon.net>

「会ったことのない子の成長を、靴のサイズから感じています」。そう語るのは、(株)SlowFastの代表取締役、谷口昌優さんだ。サイズが合わなくなった子ども靴を安易に廃棄しない社会を目指し、子ども靴レンタルのサブスクリプションサービス「Kutoon」^{クトゥーン}を立ち上げた。利用者が注文した靴のサイズが、前の月より大きくなっていると、その子の成長を間近に感じて嬉しくなるのだという。谷口さんが起業にかけた思いをうかがった。

お下がりシェア

——カラフルな子ども靴がたくさん並んでいますね。

当社のサブスクリプションサービスに出している子ども靴で、貸出中や洗浄中のものを合わせると、5,000足以上あります。すべて当社のホームページに掲載しており、利用者は好きな靴を選んで毎月交換できます。

11～20センチメートルの靴を0.5センチメートル刻みで置いており、対象年齢は1歳から10歳ぐらいまでです。有名ブランドの人気モデルから、戦隊ヒーローやプリンセ

スがデザインされた靴まで取りそろえています。8割はスニーカーで、残りはサンダルやスノーブーツといったシーズンものの靴です。

在庫のほとんどは寄付による中古品です。子どもの足は大きくなるスピードが速く、半年前に買った靴が履けなくなることも珍しくありません。まだ使える靴を捨てるのは忍びないと思う人は多いと考え、SNSで寄付を呼びかけました。気軽に送ってもらえるように、送料は当社が負担しています。今では全国から毎月500～600足が集まります。

届いた靴は一度きれいにしてから、レンタルに使えるかを検討します。

専用の機械で洗浄し、落とし切れなかった汚れは手洗いします。その後、筒の先から送風する機械に靴を差し込んで、生地が傷まないように常温で乾燥させながら、形を整えます。

準備できた靴から順に、1足ずつホームページに掲載します。7方向から撮った写真に、メーカー、サイズなどの情報を添付します。汚れの程度でA品とB品に分類するほか、「けば立ちなど使用感がある」「シンプルな黒でフォーマルにも使えそう」といった、率直な印象も記載します。

利用者が靴を選んだら、梱包して発送します。洗浄から発送までの作業は、6人のアルバイトを中心に行っています。

料金プランは、月に1足利用で2,480円、2足で2,980円、3足で3,700円です。登録者は現在約400人で、うち6割が2足プランを利用しています。一度登録すると、子どもの足のサイズが対象外になるまで、利用する人が多いです。

——利用者にはどのようなニーズがあるのでしょうか。

靴を洗わなくてよいことをメリットに感じている人が多いようです。1カ月経って靴を交換するときは、そのまま返してもらい、当社で洗浄します。子どもの靴はすぐに汚れます。共働き世帯の場合は特に、休日に子

どもの靴を洗うことが負担だったという話を聞きました。

靴でおしゃれを楽しめることが魅力だという声もあります。デザインや色の違う靴を履かせたくても、すぐに足が大きくなって合わなくなるので、一度に複数足買う家庭は多くありません。一方、当社のサービスを使えば、月替わりで靴を楽しめます。2足プランであれば、用途を分けることもできます。汚れても構わない普段用ときれいに使いたいお出かけ用、また保育園や幼稚園に置いておく用と自宅用、といった具合です。

また、子どもの足の健康を考えてのニーズもあります。買い替えの頻度を減らそうとすると、少し大きめのサイズを買うことになります。しかし、合わない靴を履き続けると、^{がいはんぼし}外反母趾など足のトラブルにつながりかねません。毎月サイズを見直せば、常にぴったりの靴を履かせてあげられます。

周囲の力を借りて準備

——事業の着想を得た経緯を教えてください。

わたしは大学卒業後、大手物流会社に勤めていました。コロナ禍に在宅勤務が始まると、昼休みに当時2歳の息子を公園に連れて行けるよ



サイズごとに並んで出番を待つ

うになりました。あるとき、息子の靴が大きめの1足しかないことに気づきました。妻に尋ねると、子どもの足はどんどん成長するからぴったりのサイズの靴を買ってもすぐに捨てることになってしまうと言うのです。子育て中の知人に聞いてみても、皆似たような状況でした。

大人は服装やシーンに合わせて好きな靴を選ぶのに、子どもにはその楽しさがありません。しかも、サイズの合わない靴でもしばらく我慢して履いている現状を、気の毒に思いました。そして最も驚いたのは、まだ使える子ども靴が、サイズが合わないという理由だけで廃棄されていることでした。

そこで思いついたのが、子ども靴を買わずにシェアする仕組みでした。さっそく、TOKYO創業ステーションに行き、相談しました。担当の先生と毎週のように面談し、事業計画を練っていきました。ニーズを調べるために、半年間のテストマーケティングも行いました。



しつこい汚れは手洗いで落とす

——どのようにテストマーケティングを行ったのですか。

知人やその知人、という具合に子どものいる家庭を60軒集めました。そして子どもの靴のサイズを聞き取り、同じサイズの靴を無料でレンタルしました。サービスの感想を電話やメールで尋ねると、「便利なサービスだと思う」といった前向きな意見を得られました。

ただ、先生からは、直接会ってサービスの使い心地や靴のフィット感まで確認するようアドバイスを受けました。モニターの家にレンタル用の靴を自ら持参して、その場で子どもに履いて試してもらうと、サービスの課題がみえてきたのです。

——どのような課題でしょうか。

試し履きのできないインターネットサービスで、ぴったり合う靴を選んでもらうことの難しさです。靴はメーカーによって、表示サイズが異なります。16.5センチメートルの靴を履かせているからといって、別

のメーカーの同じサイズが合うとは限りません。これはメーカーによる測り方の違いや、靴先と爪先の間のゆとりのもたせ方の違いによるといわれています。

メーカーごとの靴のサイズの違いを調べていくうちに、中敷きには、メーカーによる差がほとんどないことに気づきました。そこで、中敷きの縦の一番長い部分を測ってもらうことにしました。利用者には、手元にある履き慣れた靴の中敷きのサイズを目安に、借りる靴を選んでもらいます。こうすることでサイズのずれは解消されました。

今は蓄積してきたデータをもとにして、Kutoonのサイトで、メーカーごとに靴の表示サイズから、中敷きの実寸サイズを確認できるようにしています。

——中古の靴を使うには洗浄が必須ですが、簡単にきれいになるものでしょうか。

そもそも、事業として靴の洗浄を手がけるには、クリーニング師という国家資格が必要です。事業構想を練るのと並行して、資格取得のために勉強しました。繊維の性質や加工方法、どの素材にどの洗剤が使えるかといったことを学びました。ただ、それらはすべて衣服のクリーニングを前提としているので、靴にそのま

ま適用することはできません。

時期はちょうどコロナ禍で、クリーニング業界は需要が減り、厳しい状況にありました。そのようなときに靴のクリーニングに挑戦しようとするわたしを、洗剤や機械の専門商社が応援してくれました。泥汚れはどの洗剤で落としたらよいか、どの機械を使えば生地を傷めずに洗浄できるかなど、素材ごとに合う洗浄方法を一緒に考えてくれました。

——レンタルを繰り返すと破損することもありそうですね。

履き口の布が破れたり擦れたりという軽度の破損の場合は、修理に出します。穴が開くなど機能性に問題が生じる状態であれば、寿命を全うしてくれたと考えて廃棄します。

寄付された靴のなかには、状態の良いものもあります。何か活用できないかと思って送ってくれたのでしょうか。そうした靴は、洗浄後、不定期に開催するガレージセールで、格安で譲っています。寄付してくれた人の思いを受け継ぎ、できるだけ再利用するようにしています。

ガレージセールはもうけにはなりませんが、当社の名前や考えを知ってもらう機会としては有効だと考えています。実はもうけという意味では、Kutoonにしても、まだ大きな収益には結びついていません。

思いを実現するために

— ということでしょうか。

Kutoonは送料を当社が負担しています。1件当たり往復で2,000円前後かかるので、売り上げから送料やそのほかのコストを差し引くと、黒字を維持するのは難しい状況です。そこで大きく三つの取り組みを行い、収益を確保しています。

一つ目は、靴のクリーニングに特化した事業「KutoonWash」^{クトゥーンウォッシュ}です。大人の靴を対象にしており、紳士靴やパンプスは2,200円、スニーカーは2,980円で、手洗います。送料も別途利用者に負担してもらいます。インターネットで受注して、靴を送ってもらい、クリーニング後に返送します。Kutoonと設備や技術は共通で、作業の流れも親和性が高いので、従業員が兼務できます。無理なく展開できると思い、創業して半年後に始めました。

インターネットでの靴専門クリーニングはあまり例がなく、口コミで評判が広まったこともあって、順調に利用者を増やすことができました。今では当社の売り上げ全体の6割を占めます。

二つ目は、倉庫を兼ねるかたちで店舗をオープンしたことです。近くに住むKutoonの利用者には来店し

てもらふことで、送料の負担を軽減したいと考えました。この取り組みは、利用者に歓迎されました。インターネットで靴を探すよりも、実際に手に取って選ぶ方が楽しい、そのまま履いて帰れるので梱包して返送する手間も省けて楽だと喜ばれたのです。平日は近隣に住む人が子どもと自転車で訪れ、休日は少し離れた場所からも、家族連れが電車で足を運んでくれます。

— 三つ目の取り組みは何でしょうか。

大手企業との連携です。靴メーカーからの委託で、発売前の子ども靴をKutoonのリストに載せて、レンタルした人に履き心地やデザインについてアンケートを行ったことがあ

ります。現在は終了していますが、さまざまな連携の可能性を考えるきっかけになりました。

今は、大手鉄道会社と共同で、人気の鉄道のデザインをあしらった子ども靴を開発しているところです。「捨てない靴」として限定販売します。サイズが合わなくなったら当社で回収し、レンタルの在庫とする仕組みです。連携する相手先にとっては、サステナブルな取り組みをアピールできますし、当社としても、多くの人に事業を知ってもらふチャンスになります。

子どもの足の成長ほど速く、とはいきませんが、Kutoonの利用者を増やし、まだ履ける靴を廃棄しない社会を実現できるように取り組んでいます。

聞き手から

シェアすることで廃棄を減らし、SDGsに貢献するという事業はよく聞く。当社の場合は一歩踏み込んで、廃棄される予定だったものを利用するところから始めた。最近、地元の自治体と連携して、使用済み子ども靴の回収ボックスを区内各所に設置できないか、検討を進めているそうだ。

中古品を使えば洗浄の手間がかかるし、使用に耐えない靴も集まりかねない。それでも谷口さんは、靴が安易に廃棄されない社会をつくるという理念を徹底して貫く。それが結果として、事業への共感を集め、大手や自治体との連携につながっている。共感が広がるほど同社の存在感は高まり、他社の参入は難しくなるに違いない。

社名の「Slow」には、事業の拡大を急ぐあまり当初の目的から外れないようにという自らの戒めを込めている。急がば回れ。遠回りでも、明確な理念をもって歩む同社は、着実に成長していくだろう。

(笠原 千尋)



第115回

中小企業の景況は、 持ち直しの動きがみられる

～全国中小企業動向調査・中小企業編
(2024年10-12月期実績、2025年1-3月期以降見通し)結果～

当研究所が2024年12月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・中小企業編」によると、今期(2024年10-12月期)の業況判断DIは前期(2024年7-9月期)から低下したものの、2期連続でプラス水準を維持している。来期以降は緩やかに上昇する見通しだ。中小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる。

中小企業の業況は緩やかに上向く

当研究所では、四半期ごとに「全国中小企業動向調査・中小企業編」(以下、本調査)を実施している。今期(2024年10-12月期)の調査は2024年12月中旬に、原則として従業員20人以上の中小企業1万3,823社を対象に行った。業況や利益、雇用などについて、今期の実績と2期先までの見通しを尋ねている。

今期の業況判断DIは、前期(2024年7-9月期)の5.0から1.8ポイント低下し、3.2となった(図-1)。円安の進展、銅やH形鋼といった商品市況の高騰などを背景に、DIがマイナス圏へと転落した前々期(2024年4-6月期)を底に、2期連続でプラスとなっている。先行きをみると、1期先(2025年1-3月期)、2期先(2025年4-6月期)のDIはそれぞれ、5.3、7.3となった。実績(5.0)から10.9、14.0へと上昇する見通しだった前期と比べると

弱い動きだが、緩やかに上向いている。

業種別にみると、製造業は前期(-2.9)からマイナス幅が1.9ポイント拡大し、-4.8となった。マイナス水準となるのは2023年7-9月期以来、6期連続だ。ただし、2期先にはプラス圏に回復することが見込まれている。

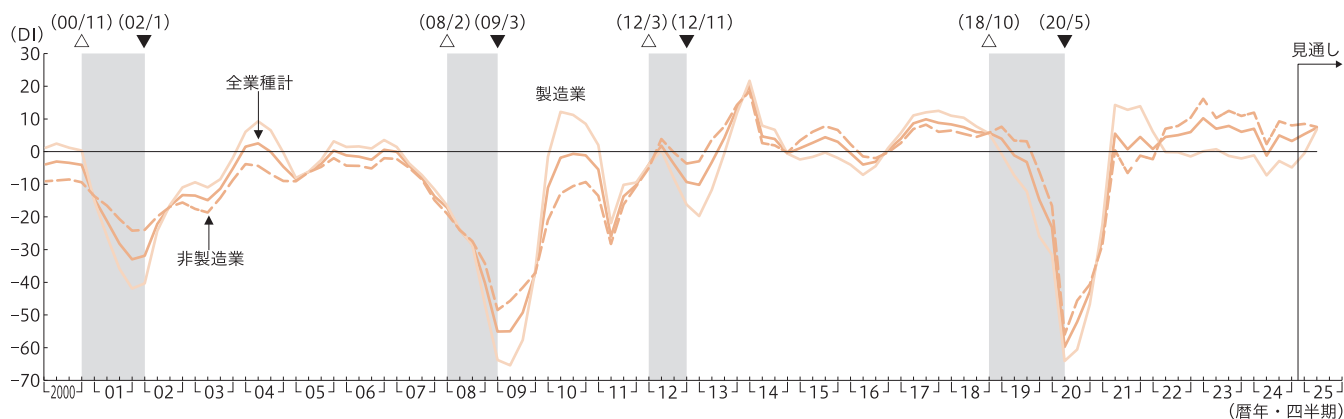
非製造業は前期(9.3)から1.3ポイント低下し、8.0となった。足元で勢いは落ち着いているものの、2022年4-6月期以来、11期連続でプラス水準にあり、製造業のDIを上回る状況が続いている。

こうしたDIの動きから、中小企業の景況は、持ち直しの動きがみられると判断される。

一部に弱さがみられる製造業 堅調な非製造業

ここからは、細かい業種ごとの動向を確認しよう。まず製造業の内訳をみると、今期は18業種中12業種でマイナス水準となった(図-2)。

図-1 業況判断DIの推移

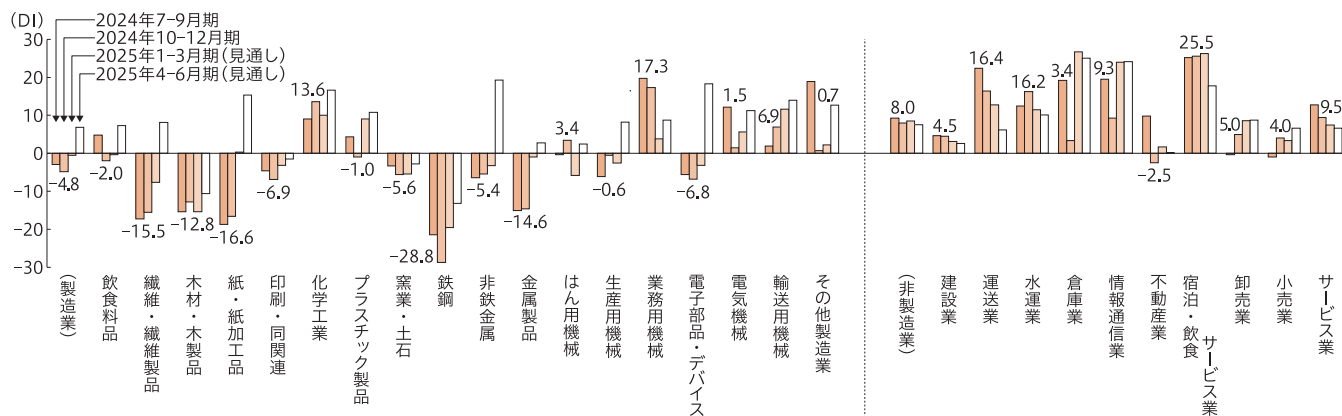


資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下同じ）

(注) 1 業況判断DIは、前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合（季節調整値）（図-2も同じ）。

2 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（図-4、5も同じ）。

図-2 業種別にみた足元の業況判断DIの推移

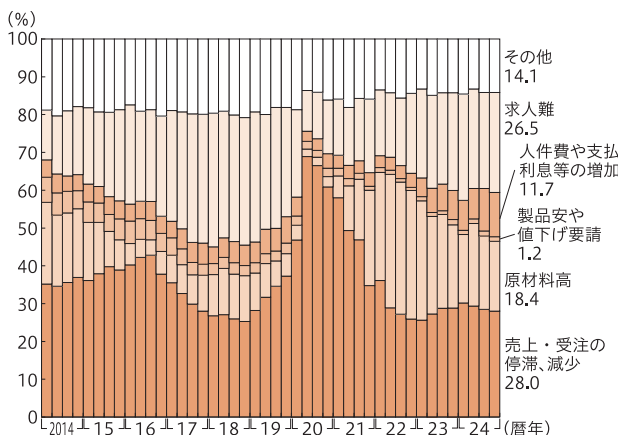


(注) グラフ中の数字は、今期の実績値を示す。

素材・中間品関連の業種では、鉄鋼（-28.8）や金属製品（-14.6）が需要の低迷に苦む。「大手建設機械メーカーからの受注が減少し、固定費の負担が増している」（鉄スクラップ加工業）、「自動車業界向け治具の受注が落ち込んでいる」（金属プレス製品製造業）など、建設業や自動車部品製造業が復調した影響は、材料の調達先であるメーカーにまでは及んでいないようだ。

紙・紙加工品（-16.6）、飲食料品（-2.0）など国内の消費動向の影響を受けやすい業種の動きも弱い。背景には、長引く物価高による節約志向の高まり、原材料費や人件費、運送費など各種コストの上昇がある。加えて、繊維・繊維製品（-15.5）は、気温がなかなか下がらなかったこともマイナスに作用した。実際、調査先からは、「暑さが長引いたことで、秋物の売れ行きが弱かった」（織物製成

図-3 経営上の問題点の推移



(注) 1 経営上の問題点について、択一式で尋ねたもの。
2 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。

人女子・少女服製造業) という声が寄せられている。

他方、機械関連はプラス圏で推移した業種が目立つ。設備投資意欲の高まりを受け、業務用機械(17.3)は高水準を維持している。自動車の生産・出荷停止の影響がようやく薄れ、輸送用機械(6.9)は前期から改善した。また半導体市況の回復は、生産用機械(-0.6)を押し上げ、電気機械(1.5)をプラス水準に踏みとどまらせた。

次に非製造業をみると、10業種中9業種がプラス水準となった。特に宿泊・飲食サービス業(25.5)の水準の高さが際立つ。値上げが進展するなか、インバウンドや忘年会などの団体客を中心に利用者が増えており、宿泊業、飲食店ともに好調を維持している。また運送業(16.4)、水運業(16.2)といった物流関連も健闘した。「適正な価格交渉ができる環境となった」(一般貨物自動車運送業)ことで、運賃の引き上げを実現できたとみられる。

情報通信業(9.3)では、生産性の向上などを目的に情報化投資が活発なものの、担い手となるIT人材が不足し、依頼を引き受けられないケースが出てきているようだ。実際、調査先からは、「求人をかけても、エンジニア

が集まらない。そのためシステム開発や機能改善のスピードが一向に上がらず、別の依頼に対応できない」(パッケージソフトウェア業)などの声が届いている。

非製造業のうち、唯一マイナス圏に落ち込んだのは不動産業(-2.5)である。国土交通省が発表した2024年の地価公示によると、全国的に土地の価格が上向いている。また建築資材の高止まり、労務費の増加などにより、建物価格も高騰している。こうしたなか、借入金利の上昇も相まって、物件の動きが鈍くなっているのだろう。

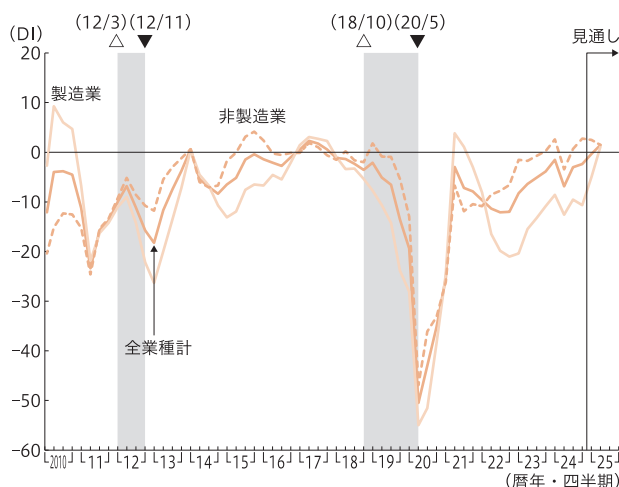
さらに高まるコスト負担

本調査では、経営上の問題点についても択一式で尋ねている。今回は、「人件費や支払利息等の増加」や「求人難」の割合が前期から上昇した(図-3)。

「人件費や支払利息等の増加」は、前期(11.2%)から上昇し、11.7%となった。二桁の水準が2期続くのは、1995年1-3月期以来のことである。厚生労働省の地域別最低賃金の全国一覧をみると、2024年10月、全国的に最低賃金が引き上げられ、北海道や茨城県など新たに8都道府県で1,000円を超えた。同時期には、従業員数51~100人の企業で働くパートやアルバイトが社会保険の適用対象となり、対象企業の法定福利費は増加した。また2024年7月には、日本銀行が政策金利を0.25%に引き上げることを決めた。そのため、多くの中小企業では、借入金利が上昇しているようだ。こうしたコストの増加に悩む中小企業経営者は、徐々に増えている。

「求人難」は、前期(25.4%)から上昇し、26.5%となった。「慢性的な人手不足により、単価の良い工事を受注できない」(東京都、しゅんせつ工事業)、「技術職を希望する労働者が少ない」(滋賀県、動力伝導装置製造業)、「基本給を上げて、配送スタッフが確保できない」(大分県、その他の各種商品小売業)など、業種や地域を問

図-4 純益率DIの推移



(注) 純益率DIは、前年同期比で「上昇」-「低下」企業割合(季節調整値)。

わず、人手不足や採用難を指摘する声は依然として多い。

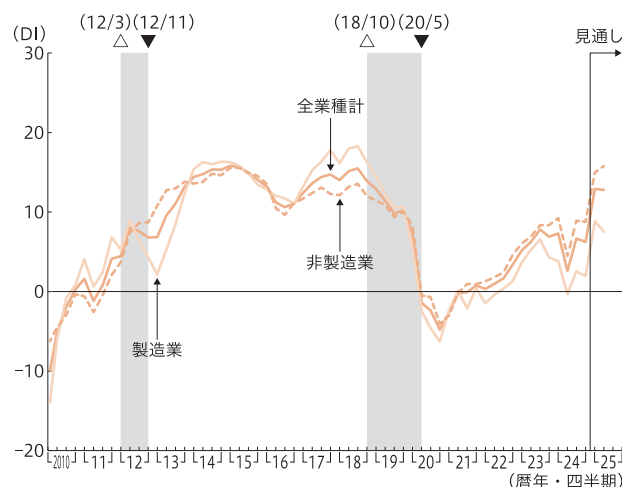
「原材料高」は、前期(19.4%)から低下し、18.4%となった。ただ、調達価格上昇の動きが収まったわけではない。図には示していないが、今期の仕入価格DIは、前期(74.6)から上昇し、76.0となった。高い水準が続いていることから、調達コストの高止まりが経営の重荷になっている中小企業は多いとみられる。

ここで、足元の利益の動きを業種別にみていこう。まず製造業の純益率DIは-10.6と、前期(-9.5)からマイナス幅が拡大した(図-4)。売り上げが伸び悩むなかで支出が増えてしまい、利益が圧迫されたようだ。

他方、非製造業の純益率DIは2.8と、前期(0.7)から上昇した。図には示していないが、今期の売上DIは製造業(1.0)より非製造業(16.5)の方が高い。価格転嫁の進展などにより売り上げが伸びたことで、各種コストの上昇分を補えた企業が多かったと考えられる。非製造業が牽引する^{けんいん}かたちで、全業種計の純益率DIは、前期(-3.0)からマイナス幅が縮小し、-2.4となった。

利益の動向は、従業員の獲得意欲に影響を与えていそ

図-5 従業員DIの推移



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

うだ。従業員の増減を示す従業員DIをみると、製造業では、2.0と前期(2.5)から低下し、非製造業では、8.8と前期(8.9)からほぼ横ばいで推移した(図-5)。前回調査における製造業と非製造業の今期の見通しは、それぞれ12.8と15.9であり、いずれも差は大きい。当初の想定どおりに従業員を確保できていないとみられる。

ただし、先行きをみると違いがある。非製造業の1期先、2期先はそれぞれ15.0、15.8と高い水準を維持する一方、製造業の見通しは8.9、7.5と一桁台にとどまった。人件費の抑制と人手不足の解消をてんびんにかけた結果、製造業では前者を、非製造業では後者を選んだ経営者が比較的多いということなのだろう。

緊迫した中東情勢、米国における関税強化、不安定な為替相場、物価高を上回る賃上げ要請など、中小企業の逆風となる材料は枚挙にいとまがない。こうしたなかでも、中小企業は本格的に持ち直していけるのか。今後の動向から目が離せない。

(白石 健人)

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



第3回 (全4回)

最新の技術で質的な人手不足に挑む

総合研究所 研究員 田中 哲矢

今回は、質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。技能を得るには長年の経験が必要とするものが多く、次世代への技能承継が課題になる。事例企業は、最新の技術を活用した省力化投資によって、暗黙知を形式知化し技能を承継できる態勢を整えることができています。

100以上の工程から成る南部鉄器

2013年創業のタヤマスタジオ(株) (岩手県、従業員数12人) は伝統的工芸品の一つとして知られる南部鉄器を製造・販売している。業界内では新参者であるが、赤く輝く鉄瓶「あかいりんご」で一躍知名度を高めたほか、近年は人工知能 (AI) を活用した職人の育成に力を入れており、業界内外から注目を浴びている。年商は約1億円で、海外への輸出が売り上げの半分以上を占める。

南部鉄器は岩手県盛岡市と奥州市でつくられる鋳物の総称である。製造工程は大まかに型づくり、鋳込み、そして仕上げの三つに分類できる。さらに細かく分けると、

工程は100以上になるそうだ。すべての工程を習得するまでに10年以上かかるといわれている。

こうしたなか、同社は二つの事業を展開している。一つは、伝統的な技法を用いて芸術性の高い鉄瓶をつくる伝統工芸事業である。具体的には、厚生労働省から「卓越した技能者 (現代の名工)」に選ばれた田山和康さんの作品を販売している。和康さんは代表取締役社長である田山貴紘さんの父である。平均価格は10万円ほどで、デザインに凝ったものでは100万円以上するものもある。最近は海外の富裕層から、人気である。

もう一つはライフスタイル事業である。普段使いできる南部鉄器を目指し、2017年に立ち上げた自社ブランド「かなけのkanakeno」で鉄瓶を販売している。ブランドを代表す

る商品の一つがあかいりんごで、価格は約5万円である。同ブランドで販売しているほかの製品とは違い表面に模様はなく、りんごのようにつるつるとした表面が目を引きデザインである。

同社には職人が6人いる。業界内では新しい会社ということもあって、3人は20歳代の若手である。このため、人材育成が課題となっていた。若手職人を育成するのは約50年のキャリアをもつ和康さんと、50歳代と40歳代のベテランである。伝統工芸士である和康さんの指導を受けられることは、若手職人にとって非常に恵まれているといえるが、近いうちに和康さんには引退のときがやってくる。

ベテランは自分の製作時間を減らして育成に当たるため、一つの鉄器が完成するまでに要する時間は増えることになる。つまり、人材育成と生産性向上の間にはジレンマが生じていた。南部鉄器の技術を絶やすことなく未来に残していくためにも、早急に手を打つ必要があった。

熟練職人の思考を再現するAI

解決策の一つとして取り組んだのが、AIの活用である。南部鉄器に限らず、伝統的工芸品の製造現場でありがちなのが「背中を見て学べ」「体で覚えろ」である。ベテランの仕事をまねて試行錯誤することは力をつけるうえで必要なプロセスと前置きしつつ、「時代に合った育成方法があってもよいはず」と貴紘さんは言う。

AIに興味をもったのは、AIで人間の思考を体系的に整理するシステムを開発している中小企業の社長と知り合ったことがきっかけである。このシステムを使えば、職人のノウハウをAIで再現できる。うまくいけば、若手職人にとって格好の指導者になる。こう考えた貴紘さんは伝統工芸士である父の思考を再現することにした。

まず、和康さんに南部鉄器をつくるうえで重視してい



AIを操作するタヤマスタジオ側の田山貴紘さん

ることを10個挙げてもらい、その詳細を約10時間かけてヒアリングし、音声データをAIに学習させる。

次に、学習内容のなかから特徴的なキーワードを抽出し、そのキーワードに影響すると考えられる要素をまとめたデータベースを作成した。例えば、キーワードの一つに鉄瓶の「使いやすさ」がある。使いやすさを構成する要素の一つには「注ぎやすさ」がある。さらに注ぎやすさを左右する要素の一つには「鉄瓶の重心」がある。このように、キーワードを構成する要素をAIが整理して、和康さんの思考を構造化していく。

南部鉄器づくりの工程はすべて手作業のため、指導の起点はベテランの感覚になる。感覚を言葉で教わった後のアドバイスをAIが担ってくれる。例えば、鋳型をつくる粘土をベテランに触って確かめてもらったところ「弱い」と指摘されたとする。「弱いとは何か」をAIに尋ねると解決策や改善点を提案してくれる。ベテランが発した一言の裏側にある無数のノウハウを学ぶことができる。次の機会にベテランから指導を受けるとき、より理解を深めることができる。

このように、同社ではAIが人材育成の仕事の一部を補完するかたちになった。おかげでベテランは、自らの製作により多くの時間を使えるようになった。今までにな

い形状や難易度の高い装飾など、より付加価値の高い仕事に挑戦できている。貴紘さんはAIの導入によって職人の成長スピードが速まっていることを実感できているという。さらに、2024年1月には、大手精密機械メーカーの開発担当者と人材育成担当者が、同社の取り組みを参考にしたいと視察に訪れたそうだ。400年以上続く伝統を受け継ぐ現場が今、時代の最先端を走り始めている。

服づくりを支える染色整理加工

(株)艶金（岐阜県、従業者数141人）は、染色整理加工を営む企業である。染色整理加工とは、原反といわれる加工前の生地を取引先の指定する色に染める染色加工と、はっすい撥水や抗菌などの機能を生地^{はっすい}に付与する整理加工のことをいう。

取引先は、高級子ども服メーカーや大手下着メーカーなどのアパレルメーカーと、洋服の生地を扱うテキスタイルメーカーである。その数は約80社に上り、同社の製品は子ども服や婦人服、紳士服のほか、学生服などの制服類、下着などに使われている。1件当たりの受注量は2キログラムから200キログラムと幅広い。同社は多品種少量生産態勢で取引先のニーズに 대응している。

染色整理加工の工程は次のとおりである。まず、色見本といわれる、指定の色に染められたはがきサイズの布と原反を取引先から預かる。次に、色見本を参考に、赤、青、黄の三原色の染料を配合して色見本を再現するレシピをつくる。レシピが完成すると、発注者、原反の数量、納期を記載している加工伝票を発行する。そして、染色機へ投入するスケジュールを決める。最後に、染色機に投入し染めていく。染色にかかる時間は、大体約2～10時間である。染め終わると、原反の一部を切り取り、乾燥させて色見本どおりに仕上がっているかを確認する。これは、色味検査と呼ばれる工程である。

綿などの天然繊維は、生き物と同じように個体差があり、同じレシピで染めたとしても、出来上がりの色は必ずしも同じにならない。取引先の期待に応えていくには、緻密な生産計画と熟練の技能による色の再現が求められる。

色味検査は担当者が目視で合否判定を行う。工程のなかでも特に経験が要求される仕事である。というのも、同じ黒でも、高級子ども服メーカーの指定する黒と、婦人服メーカーが指定する黒は微妙に違う。微妙な色の違いを判断して、色見本どおりに染まっているかを確認する必要がある。

色見本どおりに染まっていると判断しても、アパレルメーカーやテキスタイルメーカーの検査で不合格になると、工場でもう一度染め直すことになる。染め直せるという意味では不良品にはならないのだが、手戻りが発生すると生産計画全体に影響が及ぶ。染め直しのために染色機械を使うことになるからである。

同社では、69歳のベテラン従業員と30歳代の若手従業員が色味検査を担当している。担当者にとっては、自分の判断が工場の稼働に直結するため、精神的な負担が重い。そのため、長年同じ人が担当することが多く、ノウハウが属人化していた。ベテラン従業員の引退も迫り、ノウハウを承継する態勢をつくる必要があった。

デジタル化と省力化で高まる信頼

同社がデジタル化と省力化を開始したのは、二つのきっかけがあった。一つは、納期遅れが頻発していたことである。代表取締役社長の墨勇志さんは、納期遅れの原因を探るため、工場の生産管理状況を確認した。すると、工場はベテラン従業員の差配で何とか毎日を乗り切っているのが実態であり、極限状態に陥っていた。

ちょうどこの頃、30年間使い続けた基幹システムのオフィスコンピュータの保守が継続できなくなった。こ

れが二つ目のきっかけである。墨さんは、岐阜県内の中小企業のデジタル化を支援している公益財団法人ソフトピアジャパンに相談した。そこで、製造現場の改善に向けたIoTの活用などを支援するプログラムを紹介され、岐阜県に本社を構えるシステム会社から、ITの専門家を受け入れることになった。

システム会社の担当者は、同社の製造工程を知るために、工場の従業員にヒアリングをし、作業の種類や作業にかかる時間などを細かく確認した。そして、同社にパッケージ型の生産管理システムの導入を勧めてくれた。提案を受けたシステムは当初の予算の倍である1億円を必要とした。しかし、墨さんは、取引先からの信頼を回復し、今後も事業を継続していくためには、会社全体を再構築する必要があると考え、投資を決断した。

こうして、パッケージ型の生産管理システムをカスタマイズして、色見本をもとに自動でレシピを作成するシステムと、そのレシピから生産計画まで作成するシステムが完成した。導入の結果、現場の従業員だけでなく事務担当の従業員も生産計画を把握できるようになり、どこまで作業が進んでいるのか、納品予定はいつなのかなどを取引先へ迅速に回答できるようになった。

さらに、システム会社からAIを活用した色味検査システムの導入の提案を受けた。AIに、約2,000件の合格判定結果を学習させることで、自動で色味検査ができるようになるという。システム会社にとっても新たな試みのため、原価に近い費用で開発してくれることになった。さらに、公益財団法人ソフトピアジャパンの補助金を利用し、自己負担は、100万円台で収まった。

色味検査システムは、色の三要素である色相、彩度、明度を数値化した結果を画面上に表示する仕組みである。あらかじめ色見本を撮影しておく。その後、染め上げた布を撮影すると、5秒以内に両者に差異がないかどうかを判定する。差異がなければ合格となる。不合格の場合



(株)艶金が導入した色味検査システム

は、色見本と比べて、どの要素がどれくらいずれているのか、定量的にわかるようになっている。

従来は、判断に迷い一回の検査に5～10分かかることもあったが、AIが1次判定をしてくれることで、検査時間の短縮につながっている。2024年末までに、AIに色味検査を完全に任せる方針である。取引先から染め直しを求められることが以前は1割ほどあったが、システム導入後は減少に向かっている。何より、熟練者が必要と考えられていた色味検査の技能承継にめどが立った。質的な人手不足を省力化投資で解決したのである。

経営者がデジタル化や省力化など新しい何かにチャレンジし、定着に努めることで、現場の従業員たちのモチベーションは高まってきている。墨さんの決断力と行動力は、省力化投資を検討する中小製造業の経営者に勇気を与えてくれる。

今回は、質的な人手不足に対応した事例企業2社を紹介した。次回はこれまで紹介した事例企業の取り組みから、省力化投資で成果をあげるポイントを考察したい。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.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

徳川家定 (第13代) 内憂外患の状況下でかじを取る



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）、『偉人メン伝』（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）、『逆境に打ち勝った社長100の言葉』（彩図社、2025年）などがある。

15代にわたって続いた江戸幕府の将軍たちは、どのような組織運営を行って、難題に立ち向かったのか。それぞれのマネジメントを紐解いていくことで、現代のリーダーも活用できる経営のヒントを見だしていきたい。第14回は、第13代将軍の徳川家定（1824～1858年）について解説する。

老中らが政務を主導

第13代将軍の徳川家定は、12代将軍の家慶^{いえよし}とその側室、お美津の方との間に生まれた。家慶は15人の側室をもち27人の子を残したが、無事に育ったのは四男の家定のみ。家定が次期将軍候補となったが、重い天然痘を患い病弱なため、跡継ぎとして不安視されていた。言語も不十分で、脳性麻痺を患っていたともいわれる。

父の家慶ですら家定を見限っており、聡明で文武に優れた一橋慶喜^{ひとつばし よしのぶ}の方が次期将軍にふさわしいと考えていたようだ。水戸藩主徳川斉昭^{なりあき}の七男、慶喜が一橋家の養子に入ると、家慶は一橋邸に何度も足を運び、慶喜をわが子のようにかわいがった。初めて慶喜と対面したとき、家慶は「慶昌^{よしまさ}とよく似ている」と口にしたと伝わる。慶昌は家慶の五男で、一橋家を相続するも、14歳で早世している。慶喜をかわいがったのは、出来の良い方のわが子

の姿を重ねていたからだ。そのため、家定は生涯にわたり慶喜を嫌い、将軍の座に座ることを阻止している。

老中のなかにも家定が将軍に就くことを反対する者は少なくなかったが、阿部正弘^{じょうい}だけは、家定に将軍を継がせて次の一手をじっくり考えようとしていたようだ。自身が政務に優れていたため、将軍の能力をさほど重視しなかったのかもしれない。ペリーが来航して幕政が混乱するなか、家慶が死去すると、阿部は反対派の老中の説得に回り、家定を将軍に就任させるのに一役買っている。強硬な攘夷論^{じょうい}を主張する斉昭を幕政参与として政権に取り込んだのも阿部である。家定は将軍でありながら、優秀な阿部と、強烈な斉昭の影に完全に隠れてしまった。

阿部は黒船への対応について国内から広く意見を求め、米国との戦争に備えて江戸湾の軍備を増強した。海防体制の組成に当たっては、前述のように斉昭を幕政参与にすると同時に、薩摩藩主の島津斉彬^{なりあきら}や福井藩主の松平慶永、宇和島藩主の伊達宗城^{だてむねなり}ら雄藩大名グループと連携を深めている。卓越した調整能力で存在感を発揮したが、39歳で急死。その後は堀田正睦^{まさよし}が幕閣の最高責任者となり、米国総領事のタウンゼント・ハリスとの交渉役なども務めた。しかし、調整役の阿部がいなくなった穴は大きく、幕府の求心力は低下した。家定は政権の代表としてハリスとの謁見^{えっけん}を果たすも、政務の主導権を握ることはなく、

存在感は皆無だった。それでも「次期将軍を慶喜にしない」ことだけにはこだわりをみせた。

慶喜の将軍就任に母とともに反対

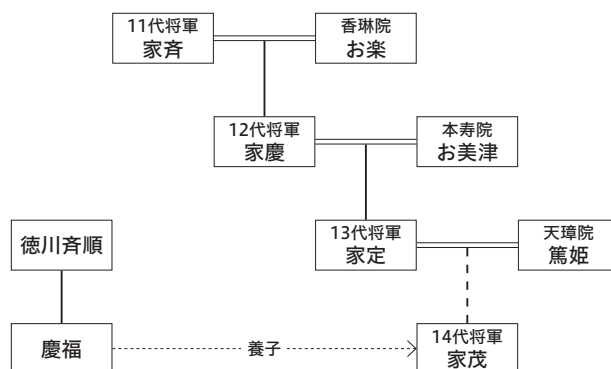
家定が将軍になると同時に、御台所（妻）となったのが、薩摩藩の篤姫だ。実は、家定は篤姫の前に二度、正室を迎えているが、いずれも先立たれてしまう。家定は三度目の正室を迎えることに消極的だったが、大奥で広大院（茂姫）に仕えていた比丘尼が動いた。広大院が長命で子孫も繁栄したことから、比丘尼は薩摩の島津家からの輿入れを画策。斉彬と近衛家当主の忠熙も計画に乗ったために、島津家の篤姫を近衛家の養女としたうえで、家定の正室とすることになった。

こうして家定は33歳で、21歳の篤姫と婚儀を挙げた。しかし、篤姫の父、斉彬が見据えていたのは次の将軍だ。有力候補は一橋慶喜と、紀伊藩主で徳川斉順の嫡男、徳川慶福の二人。斉彬はいわゆる「一橋派」で、聡明な慶喜こそ次期将軍に考えたが、血筋としては慶福が将軍に近い。慶福こそ次期将軍だと擁立に動いた「南紀派」に対抗するべく、斉彬は自分の娘を家定に送り込んだのである。篤姫は使命を果たすべく、家定の生母の本寿院や家定に「慶喜を将軍にするように」と働きかけるが、拒絶されてしまう。慶喜嫌いは本寿院の方が激しく「慶喜を将軍とするくらいならば…」と自害さえほめかした。家定は篤姫とも子を残すことはできず、跡継ぎ問題はいよいよ切実なものになっていく。次期将軍をめぐる、家定が頼りにしたのが、大老の井伊直弼である。

井伊直弼のみと信頼関係を築く

政治的には、ほぼ黙殺された家定だったが、大老の井伊だけは家定の意見に耳を傾けたという。もともと彦根藩

図 家定を中心とした家系図



資料：筆者作成

主だった井伊は、ペリーの黒船来航をきっかけに、幕政顧問に当たる溜詰という立場から幕政に参加。その井伊を大老に抜擢したのは、ほかならぬ家定だった。「この男ならば、わたしの話を聞いてくれる」と感じるものがあつたのだろう。家定は大老になるや否や、井伊を頻繁に召しては上意を伝えて、井伊の方も家定に何かと相談したため、家定はだんだんと意見を述べるようになる。幕府の役人替えについても適切な意見を言って、老中を驚かせたという。自信をつけた家定は、大老や老中らを召して「次期将軍は紀州藩の慶福にする」と告げた。その意向どおりに井伊は動いて、次期将軍には慶喜ではなく、慶福（家茂）を据えることに成功。さらに井伊は強権を振るい、朝廷から勅許を得ずに、日米修好通商条約の調印に踏み切る。攘夷派が反発すると、容赦なく弾圧した。世にいう「安政の大獄」である。一橋派も排除し、斉昭や慶喜らを謹慎処分している。

そんななか、家定は35歳の若さで病死。井伊はその後も幕府の権勢を取り戻すべく、抵抗勢力を一掃し、才能ある人材を多数排斥した。家定の信頼を一身に受けたことで、井伊は暴走ともいえる強権政治を執り、幕府のさらなる弱体化を招いた。いよいよ幕末へと向かっていく。

地域でぬくもりを生み出すヒーターメーカー



(株)スリーハイ

代表取締役

男澤 誠

おざわ まこと

《企業概要》

代 表 者	男澤 誠
創 業	1987年
資 本 金	3,000万円
従業者数	44人
事業内容	産業用ヒーターの製造
所 在 地	神奈川県横浜市都筑区東山田4-42-16
電話番号	045(590)5561
U R L	https://www.threhigh.co.jp

(株)スリーハイは、神奈川県横浜市の準工業地域にある産業用ヒーターメーカーである。日常生活で目に触れることのない製品を扱う同社だが、近隣住民からの認知度は高い。周りの工場や住民を巻き込み、地域活動に熱を入れてきた結果である。どのような活動をしているのか。

■ものづくりの魅力を子どもたちに伝える

同社の主力製品は、最高200度まで上昇するシリコンラバーヒーターである。面状のシリコンゴムの間に電熱線を挟んでつくる。用途に合わせてラバー素材や電熱線を選び、むらなく熱が伝わるように手作業で配線する。洗面台の鏡の曇り止めや、線路の凍結防止、菓子工場のチョコレートタンクの保温など約4,000種類のヒーターを取り扱っている。

男澤誠社長は、2010年に創業者である父から事業を引き継いだ。リーマン・ショックで大口取引先の経営が悪化し、連鎖倒産の危機に直面したことをきっかけに、多品種小ロット生産に方針転換する。インターネットでの受注や海外展開を進め、数社だった取引先を700社以上に増やした。

業績の伸長に合わせて従業員も増やしてきたが、男澤さんには不安もあった。製造業に就職を希望する若者は減少の一途で、今後、人材を確保することは厳しくなると予想された。

同じ頃、地元の小学校の校長から、産業学習の一環として工場見学の企画を依頼された。男澤さんは、子どもたちにもものづくりの魅力を伝え、将来の担い手を育てる機会になると考え、引き受けることにした。

しかし、近隣の工場に参加を呼びかけても、時間をとるのが難しい、子

どもの安全確保に不安があるなどと、良い返事をもらえなかった。それでも、男澤さんは粘り強く趣旨を説明し、共感してくれた2社と「こどもまち探検プログラム」を開催した。

当日は、子どもが安全に見学できるよう同社の従業員が付き添った。従業員の負担は小さくないが、高度な技術や丁寧な仕事ぶりに感心する子どもの反応を通して、仕事の価値を再認識し、誇りをもつ機会になった。

プログラムは初回の2013年以降、毎年開催し、参加企業は20社に増えた。これまでに2,000人近い子どもたちを受け入れている。

■工場を地域の憩いの場に

子どもが家で工場見学の話をしたり、プログラムの様子が地元の広報誌で紹介されたりしたことで、住民も

近隣の工場に関心をもつようになった。ただ、男澤さんにはもう一つ懸念があった。周辺に住宅が増えるなか、工場の騒音などにより住民とトラブルが起きないかということである。

地域で事業を続けるうえで、工場と住宅が共存するための関係づくりは欠かせない。そこで、多くの住民と交流し、工場への理解を深めてもらおうと、第2工場を工場カフェ「DEN」として2017年にリニューアルした。

店の前にはメニューを書いた看板が置かれ、ガラス張りのドアを開けると、木を基調とした店内に、テーブル席やソファ席、カウンターキッチンが配置されている。通常のカフェと違うのは、住民がだんらんしている隣のテーブル席で、同社の従業員がヒーターを組み立てていることである。部品にぴったり合うようヒーターのサイズを調整して取りつける手際は、見ていて気持ちが良い。

近隣に飲食店がほとんどないことから、DENは住民がランチをしたり、買い物帰りに一息ついたりする場として重宝されている。イベントスペースとしても貸し出しており、ヨガやベビーマッサージ教室に参加しに足を運ぶ住民が増えた。DENを通じて、住民と同社の間の距離はさらに縮まった。

コロナ禍以降、カフェの営業は休止しているが、交流スペースとして

開放を続けている。2021年にその一角で、「東山田食堂」という弁当店も始めた。きっかけは、男澤さんが近所の食品工場の社長から、型崩れして売り物にならない商品の活用方法を相談されたことである。そこで、近隣の住民のなかから調理に協力してくれる人を募り、地元農家で規格外となった野菜も使った弁当を月に1度販売することにした。限定50食で、予約でほぼ完売する。

同社を知り、働きたいという住民も出てきた。今、パートを含めた従業員の7割は女性であり、また半数は工場の近隣から通っている。

■ 統合報告書で思いを共有

こうした地域活動は、売り上げに直結しにくい。組織として続けていくためには、社内外からの理解と協力を得ることが鍵になる。

同社では2021年から統合報告書「OMOU」を毎年発行している。統合報告書は、事業の概要や展望、CSR活動などの非財務情報を含めて自社のことを社内外の人に知ってもらうツールである。作成に手間がかかるため、発行している中小企業は多くない。しかし、男澤さんはステークホルダーと良好な関係を継続するために必要だと考え、作成を決めた。

OMOUには直近の財務諸表や売



組み立て作業とカフェが同じフロアに

り上げ、従業員数の推移といった数値情報や事業内容を掲載するほか、まち探検プログラムやDENなどの地域活動の紹介にも多くのページを割いている。加えて、SDGs達成に向けた取り組みを項目別にし、目標を立てて進捗^{しんちよく}モニタリングを記している。

2023年版は全33ページに及ぶが、イラストや写真を多く使い、読みやすさにも配慮する。

OMOUが完成すると、社内で共有会を開き、従業員全員と1年間の取り組みを振り返るとともに、今後の課題や目標を確認する。男澤さんは、積極的な情報開示によって、従業員の会社に対する信頼も高まっていると感じている。

OMOUは同社のホームページ上でも公開している。金融機関の担当者も読んでくれており、資金調達に一役買ったこともある。また、CSRに関心が高い学生が、OMOUを読んだことをきっかけに同社に入社した。

同社は、開かれた工場となることで、ものづくりの種をまき、従業員や地元の企業、住民との信頼関係を築いてきた。地域との共生は、目先の利益にならなくとも、必ずや企業の持続的な成長をかなえるに違いない。(青木 遥)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



潟上市商工会
副事務局長
かとう しんや
加藤 慎也



地域資源の魅力発信で経済活性化

かたがみ
潟上市は、秋田県のほぼ中央の沿岸部に位置する、県内一面積が小さな市です。2005年に、飯田川町、昭和町、天王町の三つの町が合併して誕生しました。人口は約3万人で、県都秋田市に隣接するベッドタウンの特性と豊かな自然環境を併せもち、産業では、独自技術から生み出される佃煮・味噌・醤油など食品製造業が集積しています。また、2028年には国内最大級となる洋上風力発電事業が運用開始となる予定です。

当市は秋田市と観光地男鹿市の間に位置しており、「通過型観光地」

となっています。そのため、主要道路沿いの二つの道の駅では休日多くの人でにぎわいますが、それ以外の場所では観光客の回遊が少ないのが現状です。コロナ禍以降、観光客数の減少が顕著となるなか、地域の魅力をどのように発信し、地域経済に好循環をもたすかが課題でした。

そこで当商工会は、地域資源である食と観光の魅力に着眼し、二つの事業に取り組みました。市内事業者の商品のブランド化と、「見る・学ぶ・体験する」を盛り込んだコト消費「体験・滞在型（日帰り）観光」の促進です。

最初に着手したのは、市内に点在していた特産品のブランディングです。地域資源や独自技術を駆使して開発・改良された魅力ある商品を、特産品審査会によるブラッシュアップを経て、「潟上市認証特産品」として発信しました。リーフレットを作成したことで、BtoCでの認知度向上が期待できるほか、BtoBでも商談会

などで事業者へのアピールが可能になりました。

次に、市内にビジネスホテルなどの大規模な宿泊施設が無くても、日帰り観光でコト消費を盛り上げるべく、「観光体験MAP」を作成しました。果樹のもぎ取りやバーベキューなどの体験、佃煮工場の見学、ランチや土産などの食情報も掲載し、当市を訪れたことがない方でも満喫できるよう工夫しました。

リーフレットや観光体験MAPは、県内主要施設に広く設置しているほか、市内外での各種イベントなどでも配布しています。また、潟上市認証特産品には、2024年現在で、33品（14企業）が認証されています。それらを組み合わせたセット商品も期間限定で販売し好評を得るなど、販路を拡大しています。

こうした取り組みを通じ、当商工会は環境変化に強い地域づくりと地域経済の活性化を目指します。



楽しいおいしい癒し体験を載せた「観光体験MAP」



A stylized illustration of a globe with orange landmasses and light blue oceans. The Americas are visible, with North America at the top and South America at the bottom. The globe is tilted slightly to the right.

A black and white photograph of a large, roasted meat dish, likely a ham or pork knuckle, served on a white plate. The meat is garnished with fresh herbs and a small sprig of rosemary. A small bowl of sauce is visible in the background.

第15回

地方色豊かな料理

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

よこた えり
横田 絵理

慶應義塾大学商学部教授。慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程単位取得退学。博士（経営学）。武蔵大学経済学部勤務を経て、現職。専門は管理会計、組織行動学。主著に、『日本企業のマネジメント・コントロール―自律・信頼・イノベーション―』（中央経済社、2022年）、『マネジメント・コントロール：8つのケースから考える人と企業経営の方向性』（共著、有斐閣、2014年）、『フラット化組織の管理と心理：変化の時代のマネジメント・コントロール』（慶應義塾大学出版会、1998年）など。

- ポイント**
- 「マネジメント・コントロール」とは、数値情報を中心とした情報を提供することにより、マネジャーの行動を組織目標（戦略）の達成に導くための概念である。
 - 目的は組織の目標と個人の目標の一致、すなわち目標斉合性である。追求するに当たって、組織の財務情報に限らず、組織文化などの非財務情報を活用することも有効である。
 - トップ・マネジメントだけでは意思決定が及ばなくなるほど成長した中小企業が組織力の向上を図るためには、マネジメント・コントロールの考え方が有効に機能し得る。

◀ マネジメント・コントロールとは

皆さんは、「マネジメント・コントロール」という言葉を聞いたことがあるだろうか。耳にしたことはあるけど何のことかわからないという方や、初めて聞いたという方もいるだろう。マネジメント・コントロールは、米国で大規模な分権化組織が生まれた時代に、その組織をうまくマネジメントするための考え方として提唱された。目

的は、全体最適と部分最適の一致である。

組織の規模が大きくなると、最高経営者層であるトップ・マネジメントだけでは組織全体を把握したり、管理したりすることが難しくなる。そのため、誰かに仕事を任せが必要が出てくる。トップ・マネジメントは組織の目標を達成すべく、組織内の人の力を借り、仕事をうまく任せながら取り組んでいくことになる。

組織が大きくなればなるほど、組織を構成するメンバー

は自分たちのやりたいようにやりたがり、統制がとれない状態になりがちである。そのとき、トップ・マネジメントがリーダーシップを発揮し、メンバーを組織目標の方向へと導くことはもちろんあり得るだろう。

一方で、トップ・マネジメントが行いたいことを部下のマネジャーたちに伝えて任せることも重要である。この方法はかなり有効ではあるが、すべての仕事で活用できるわけではないし、人員にも限りがある。また、大規模な組織となり、信頼できるマネジャーたちに仕事を分担して行ってもらった場合、彼らが必ずしもトップ・マネジメントの意図に沿って行動してくれるとは限らない。

マネジャーが、自由に仕事ができていると感じつつも、結果的にトップ・マネジメントが望むレベルの経営行動をとれるようにすることが重要だ。そこで考えられたのが、組織内の仕組みによって、マネジャーが組織目標を達成するように情報を提供することで誘導するというものである。

マネジャーを誘導するための仕組み

指示や命令というかたちではなく、トップ・マネジメントが傘下のマネジャーたちを、自身と同じような意思決定をしてくれるように誘導するための方法には、リーダーシップ以外に、「マネジメント・コントロール・システム」というものがある。マネジメント・コントロール・システムとは、組織内のさまざまなルールを、組織の目標と個人の目標の一致、すなわち「目標斉合性」^(注)をとるように構築してできた仕組みのことだ。経営の仕組みとも言い換えられる。この仕組みによって、指示でやらされていると感じさせるのではなく、マネジャーたちが自分の考えをもとに、良いと判断できるようにする。その判断が、結果的に、トップが行う意思決定と一致するようにルールを構築するのである。

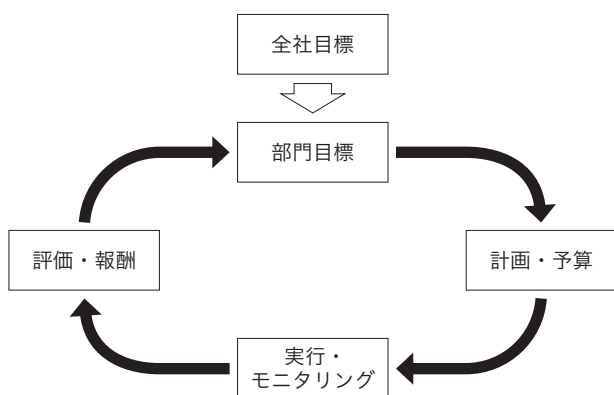
例えば、組織目標を明確にして共有することもその一つである。短期の目標を達成するために予算を立てることが、全体と各部門の責任者とのつながりを確認するチャンスとなる。国や地方自治体の場合、予算は年度の行動計画とそれを実現するのにかかる金額を意味する。一方、民間企業にとっては、予算は短期に達成すべき目標であり、必達とされる。従って、予算を立てるということには、部門の責任者とその傘下の人々に、これからの1年間あるいは半年間の目標と行動を、金額も含めて意識させるという役割がある。

ただし、目標を掲げても、それを達成しようという気にならなければ何の意味もない。そこで、目標を達成した人や組織にどんなメリットがあるのかを伝えることが、必要になる。これが、業績評価・報酬制度である。業績評価とは、目標が達成されたかどうかを評価するものである。報酬制度は、良いあるいは良くない評価に対して、それぞれどのような良いことあるいは良くないことが具体的に起こり得るのかを示すものである。通常は昇格、給与、賞与などが相当し、人事制度の一部ともいえる。金一封の贈呈のほか、温かい言葉をかけたり、褒めたりする行為なども報酬といえる。

こうした一連の組織内の制度（ルール）を整備することで、トップ・マネジメントは、分業によって仕事を任せるマネジャーに、自分の経営活動と同様の意思決定や行動をとってもらえるようになる。

これまでの説明を図に示した。図では、「全社目標」「部門目標」「計画・予算」「実行・モニタリング」「評価・報酬」といった、企業内で活用される経営活動のための各制度がつながっていることから、「マネジメント・コントロール・プロセス」ともいわれる。各制度は組織内に分散して存在するかもしれないが、全社目標と部分目標を一致させるためには、それぞれがプロセスとしてつながっていることが重要である。全社目標を受けて各部門の目標

図 マネジメント・コントロール・プロセス



資料：筆者作成

が決められ、それに対応して数年の、あるいは単年度の計画と予算が立てられる。この計画と予算に基づいて経営活動を実行していくわけだが、その際、目標や計画から行動がずれていないかをモニタリングする必要がある。そして、当初掲げられていた目標が、どの程度達成できているのかを評価し、所定の報酬を与えることになる。

一見組織のなかにばらばらに存在するようにみえる各制度が一つにつながること、組織内での目標斉合性（全体目標と部分目標の一致）が実現するのである。

マネジメント・コントロールの設計

先述したマネジメント・コントロール・プロセスのなかに出てくる各制度は、財務情報によって一貫して設定することができる。まず、全社目標、部門目標は売上高や利益などの財務情報を活用すれば設定可能である。次に、設定した目標を達成するために必要な計画・予算を立てることになる。組織はこれらに基づいて経営活動を行っていく。並行して、トップ・マネジメントは初めに設定した目標との間に乖離がないかどうかを、必要に応じてモニタリングすることも必要だろう。さらに、目標が財務情報

で示される場合は、目標と実績を比較し、どの程度実行されたかを評価することになる。最後に、評価の結果が報酬を決める基礎データになる。

こうした経営活動の一連の流れは、管理会計の仕組みを中心に、各制度間をつないだプロセスとして設計することができる。このマネジメント・コントロールの概念を、1965年に米国のハーバードビジネススクール教授のアンソニー氏が提唱した（Anthony, 1965）。当時は、米国の大企業が戦略の重要性を認識し始めた頃であり、その戦略をどのように実現できるかを示したものともいえる。

この仕組みのポイントは、マネジャーの行動を強制ではなく情報によって誘導することであり、彼らに対する動機づけのメカニズムになっているということである（横田、1998、2022；横田・金子、2014）。

組織の設計

マネジメント・コントロール・プロセスを具体的に構築するためには、部門をどのように分けるのか、マネジャーに何を担当してもらうのか、そして、何を任せて責任をもってもらうのか、といったことを決める必要がある。仕事の分け方によって組織構造が決まり、その権限と責任を決めることでレスポンシビリティ・センターの種類が決まる。レスポンシビリティ・センターとは、部門組織がどのような権限と責任をもっているかを区別するための考え方である。

工場のような生産現場や、総務、人事、経理といったスタッフ部門はコスト・センターといわれる。営業部門のように、売り上げを伸ばすことに権限と責任をもつのはレベニュー・センターである。そして、マネジメント・コントロールの力が発揮されるのは、プロフィット・センターおよびインベストメント・センターである。

プロフィット・センターとは、利益が目標となっている

部門組織である。その部門の責任者は、利益を出すために必要な業務についての意思決定を任されている。プロフィット・センターと同様に、インベストメント・センターでも利益を追求する。しかし、インベストメント・センターの場合、その名のとおり、投資の意思決定もその部門の責任者が行うことになる。投資の意思決定をするということは、短期的だけではなく長期的な観点での投資判断も必要になる。そのため、インベストメント・センターの責任者は、長期的な投資の源泉である使用資本と投資結果である利益によって評価がなされることになる。

組織を部門で分ける際に、どのようなレスポンスビリティ・センターでデザインするか。これがマネジメント・コントロールを効果的に発揮するに当たって重要になる。

目標斉合性を実現するその他の情報

マネジメント・コントロールの概念を整理したAnthony (1965)以降、この考え方に関して、さまざまな枠組みが提唱されてきた。そのなかで近年、目標斉合性を目的としたマネジメント・コントロールの新たな枠組みとして認識されるようになったのが、組織文化である。

例えば、Merchant and Van der Stede (2024)によると、マネジメント・コントロールには四つの種類があるという。一つ目は結果のコントロールである。組織メンバーに最も影響を与えるものといわれるインセンティブ（報酬）によって、なすべきことを対象者に直接的または間接的に伝えることになる。二つ目は行動的コントロールで、組織メンバーの行動自体をコントロールする。これは、マネジメント・コントロールのなかで最も直接的なものとしてされており、メンバーに対して、やるべきこと、やってはいけないことのルールを示すことである。三つ目は人事的コントロールである。これは、採用、昇格、昇級などの人事制度を指しており、組織目標をメンバーの意識のなか

に内在化させることにつながる。そして最後が、文化的コントロール、すなわち組織文化である。伝統、規範、価値観などを指し、組織メンバーを互いに監視するためにデザインされるものだとしている。組織文化によって人々はある局面での意思決定に対して、組織内の人であれば同じような意思決定を行おうとするのである。

他方、Simons (1995)によると、マネジメント・コントロールには事業戦略を中心とし、それを成功させるための四つのコントロールレバーがあるとしている。一つは、診断型コントロール・システムといわれる。目標達成に向けて、動機づけや達成状況をモニタリングし、それに応じた報酬を与えるもので、Anthony (1965)の提示した戦略を所与としたマネジメント・コントロールを指す。二つ目は、トップと部門長とのコミュニケーションによって戦略やマネジメント・コントロールを考えるインタラクティブ・コントロール・システムであり、戦略が不確実な際に機能する。三つ目は、信条のシステムといわれ、経営理念などによって、組織の中核的な価値を決めるシステムである。四つ目は、事業倫理境界のシステム、いわゆる境界のコントロールである。事業を遂行する際に、あり得るリスクを回避するための境界や事業領域を設定する。Simons (1995)の概念では、直接的に組織文化という言葉を使っていないものの、マネジャーたちが部門内を考えるために活用できるツールとして、経営理念や活動領域の区切りを示しているものとして表現される。

Malmi and Brown (2008)で提唱された「マネジメント・コントロール・パッケージ」のなかでも、組織文化は一つの要素とされる(表)。マネジメント・コントロール・パッケージとは、目標斉合性を達成するために、組織内で活用されているであろうさまざまな制度や要素を明示したものである。Anthony (1965)のような財務情報を活用した仕組みのほか、非財務情報による業績評価、組織文化に加えて、組織内の手続きやコーポレートガバナンスといっ

表 マネジメント・コントロール・パッケージ

文化のコントロール						
仲間		価値			シンボル	
計画		診断型コントロール				評価と報酬
長期計画	行動計画	予算	財務評価システム	非財務評価システム	ハイブリッド評価システム	
管理的コントロール						
ガバナンス構造		組織構造			手続き	

資料：Malmi and Brown（2008）をもとに筆者作成

た制度も含まれている。澤邊・飛田（2009）によると、会計コントロールのほかに理念コントロールのような文化のコントロールも組織メンバーの動機づけに影響を与えることがわかっている。

このように、Anthony（1965）では財務情報を中心とした制度の流れであったが、非財務情報である組織文化も組織メンバーの気持ちを同じ方向に向かわせることができる。目標斉合性を追求するための仕組みとして、財務情報のみならずさまざまな情報が活用されていることがわかる。

中小企業にとっての マネジメント・コントロール

マネジメント・コントロールは大規模な企業を対象とした考え方であり、中小企業には役に立ちづらいと考える人もいるかもしれない。確かに、マネジメント・コントロールのきっかけは、大規模な分権化組織が生まれた時代に、組織内の仕組みによって組織メンバーの行動に影響を及ぼそうとしたものであるため、規模がトップ・マネジメントの考えや意思決定が及ぶ範囲の企業であれば必要ない考え方かもしれない。しかし、トップ・マネジメントが自身だけですべての意思決定ができなくなったときや、組織内をいくつかの業務や担当に分担しなくてはい

けなくなったときには、マネジメント・コントロールの考え方が役に立つだろう。なぜなら、マネジメント・コントロールは、「任せて任せっぱなしにせず」（伊丹、1986）という考え方がベースになっていることでわかるように、他者に事業や仕事を任せるとき、つまり、任せた人自身で判断する場面が多くなったときには、その意思決定が、トップ・マネジメントが行っているときと同じように、その責任者を動機づけることをねらっているからである。指揮命令によるやらされ感の醸成ではなく、組織経営で活用される各制度をうまくつなげ、目標斉合性に向けた行動を誘導しようとしているのである。

おそらく、組織が100人を超える規模になると、多くの場合、トップ・マネジメントだけではすべての意思決定をし続けられず、誰かに仕事を任せなければならなくなるだろう。そのときが、マネジメント・コントロールの出番といえる。一つの判断材料は、組織図を描いて経営を把握する必要があるかどうかではないだろうか。組織図は組織内における仕事の分業の状況を示している。分業するということは、当然仕事を任せる必要があるということになる。つまり、権限と責任の所在を考えなければならない状況が生まれつつあるということだ。そこに、マネジメント・コントロールの考え方が役に立ち得るということである。

創業期はトップ・マネジメントが従業員全員の顔を見て、その都度コミュニケーションをとることができる。企業が成長し、従業員の規模が増えるにつれて、それが難しくなっていく。もちろん、従業員との密なコミュニケーションができなくなる前の段階で企業規模をとどめるのも一つのやり方ではある。しかし、ビジネスを進めるためにより大きな規模にならざるを得ない場合、トップ・マネジメントは、企業組織内をいくつかの部門に分けてそれぞれの責任者に部門ごとの経営活動を任せたい。自身のときと同様の意思決定を彼らが行ってくれるよう願うだろう。各部門の責任者は、いわばトップの分身である。その分身たちに対して、経営の各制度の関連性から得られる情報やメッセージで影響を及ぼそうとするのがマネジメント・コントロールである。

マネジメント・コントロール・プロセスはいくつかの経営の制度がつながってできている。しかし、規模が大きくなるときに、いきなりすべての制度を同時につくる必要があるわけではない。例えば、計画・予算の策定から始めてみるのもよい。目標が定まっていればそれと対応させ、結果は自覚することになる。結果に対して、どのような報酬を与えるかは、それこそ組織次第である。目標を達成したことに対して一喜一憂せず、一定の報酬をコンスタントに与えてきたのが、かつての日本企業の報酬の考え方であった。一方で、評価の結果をすぐに報酬額に反映させるのが営業のインセンティブであり、米国型の報酬制度である。どちらのやり方もあり得ることを考えれば、報酬制度はトップ・マネジメントの考え方によって制度の関連性の強さと弱さが変わってくるのである。

そしてもう一つ、忘れていけないのは組織文化である。組織文化を変えることは容易ではない。しかし、それが全体最適と部分最適を一致させることに有効であるとすれば、自社の組織文化を一度客観的にみても必要かもしれない。

おわりに

本稿ではマネジメント・コントロールの考え方について紹介した。マネジメント・コントロールはそれほど特別な概念ではなく、むしろ企業の成長とともに自然と導入されるものといってもよい。しかし、その内容が整備されていないと、マネジャーや組織メンバーに組織目標のメッセージを与えることができない。一連の制度との関係を示しながら伝えていくことが必要であろう。米国の企業ではコントローラーといわれる職務がこの仕組みに関する責任を担っているが、日本の企業では同様の仕事をしている人は少ない。しかし、企業内に各制度が存在していることを考えれば、その関連性を考えることでマネジメント・コントロールも実現できるだろう。ぜひ一度、自社の経営の仕組みの関連性を考えてみていただきたい。

(注) 本稿では、目標を整えるのではなく、目標の一致という意味を示すために、「目標斉合性」としている。

<参考文献>

- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』 岩波書店
澤邊紀生・飛田努 (2009) 「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステムの役割 ―管理会計と企業業績に関する実証分析―」 公益財団法人牧誠財団『メルコ管理会計研究』 第2巻第1号、pp.53-67
横田絵理 (1998) 『フラット化組織の管理と心理：変化の時代のマネジメント・コントロール』 慶應義塾大学出版会
—— (2022) 『日本企業のマネジメント・コントロール ―自律・信頼・イノベーション―』 中央経済社
横田絵理・金子晋也 (2014) 『マネジメント・コントロール：8つのケースから考える人と企業経営の方向性』 有斐閣
Anthony, Robert N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University
Malmi, Teemu and David A. Brown (2008) "Management Control Systems as a Package: Opportunities, Challenges and Research Directions." *Management Accounting Research*, 19 (4), pp. 287-300
Merchant, Kenneth A. and Wim A. Van der Stede (2024) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (Fifth Edition), Pearsons
Simons, Robert (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press (ロバート・サイモンズ著、中村元一・浦島史恵・黒田哲彦訳 (1998) 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』 産業能率大学出版部)



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。

若手社長が挑む経営の地盤改良



(株)塩見組

代表取締役 **渡邊 謙次** (わたなべ けんじ)

《企業概要》

代 表 者 渡邊 謙次
創 業 1955年
資 本 金 5,500万円
従業員数 45人

事業内容 基礎くい打ち工事
所 在 地 福岡県北九州市若松区響町3-1-51
電話番号 093(752)3131
U R L <https://www.shiomigumi.co.jp>

福岡県北九州市で基礎くい打ち工事業を営む(株)塩見組の新社長に就任したのは、東京都出身、米国MBAを取得して帰国したばかりの渡邊謙次さんだった。身内でもなく、何の接点もないようにみえる両者は、どのようにしてつながったのだろうか。先代よりもおよそ30歳若い新社長によって、同社に変革は起きたのか。社長の渡邊さんに話をうかがった。

キャリアとしての中小企業社長

——事業内容を教えてください。

海上や陸上での基礎くい打ち工事を主に行っています。地下の深いところにある固い地盤に、鋼管くいと呼ばれる長く頑丈なくいを打ち込み、建物の基礎をより強固にします。例えば、大型の構造物を建築する場合や、軟弱な地盤の上にやむを得ず建築しなければならない場合に利用されます。

当社の強みは、このくい打ちを海上の入り組んだ地形でも行えることです。海上での工事には、栈橋の建設や護岸工事などがあり、建築物の土台となる鋼材の打ち込みなど、基礎をつくる作業を担当しています。

工事は作業台船の上にクレーンと掘削機を載せて行いますが、入り組んだ地形では小さな船しか使えません。大きな船に比べ、波の影響を受けやすく不安定なため、垂直にくいを打つには高度な技術が必要です。

当社は長年、くい打ちが専門でし

たが、2020年にわたしが社長に就任してからは、くい抜きも始めました。既存のくいを抜いて、新しいくいを打つセット受注がねらいです。

——御社に長く勤めていたのですか。

いいえ。当社を知ったのは、引き継ぐ1年前です。わたしは大学卒業後、父が経営する印刷会社で10年ほど働きました。その後、家業の経営に役立つ知識を学ぶため、米国の大学院に2年間留学してMBAを取得しました。起業家を目指す同級生

と切磋琢磨^{せつさくたくま}するうちに、慣れ親しんだ家業ではなく、新たな場所で経営者としての腕を試したいという気持ちが高まっていきました。帰国後の進路を家族で話し合い、父の会社は弟が継ぎ、わたしは別の道で経営者を目指すことに決めました。

とはいえ、事業のアイデアが最初からあったわけではありません。そこで思い当たったのが、サーチファンドです。既存の企業のなかから自分が経営したい企業を探し、ファンドから出資を受けてその企業を買収する仕組みです。出資を受ける人をサーチャーといいます。サーチャーには任期があり、その間に企業価値の向上を目指します。

米国ではMBA取得後のキャリアとして、サーチャーを経て経営者となるケースがよくあります。日本には魅力的な中小企業が多いので、同じようにキャリアを築けるのではないかと考えました。

——サーチファンドは日本ではあまりなじみがありませんね。

たしかになじみはありません。外部から経営者を招き入れる慣習がありませんからでしょう。きっかけは金融機関グループが、不足している中小企業の後継者候補を発掘するため、サーチファンドのためのファンドを立ち上げたことです。知人から

の紹介を受け、都内で行われた説明会に参加し、サーチャーの選考に申し込みました。

MBAを取得したことや父の会社を通して中小企業経営に触れた経験があったことが決め手となり、サーチャーに選ばれました。ただし、条件がありました。金融機関グループが事業承継を支援している企業のリストから、承継する企業を1年以内に探し、10年の任期の間に業績を改善するというものです。専任のサーチャーとしてファンドから報酬を得ながら、企業探しを進めました。20～30社ほど企業を訪問したのち、最終的に当社に決めました。

伸びしろが 企業選びの決め手に

——なぜ御社を選んだのですか。

売り上げ規模、事業内容、業歴といった条件が、希望に当てはまっていたからです。

売り上げ規模は、年商10億円くらいを目安に探しました。父の会社よりも規模が大きい企業で腕を試したい、その方がより大きなやりがいを感じられると思ったからです。そのうえで、価格競争に強く、信用力や安定した顧客基盤があると考えられる企業の条件として、事業内容がニッチであること、業歴が30年以上であることも重視しました。



くい打ち工事の様子

当社は、当時の売り上げが約11億円でキャッシュフローにも問題がありませんでした。数ある建設業者のなかでも、海上でくい打ちを行える企業は九州に4社のみと、事業内容もニッチです。業歴は60年を超えています。第一候補ではありましたが、ほかにも条件に合う企業があったので悩みました。そこで決め手となったのが、伸びしろです。

当時、当社は広い工場に在庫と不用品が一緒に置かれていました。管理がずさんだとマイナスにもとらえられますが、在庫管理や本社の移転などで利益率を改善できる余地があると思ったのです。経費管理の手法を米国で学んでいたため、ここでも自分の能力を発揮できそうだと感じました。

——外部からの社長就任に社内からの反発はありませんでしたか。

よそ者であるわたしの社長就任に難色を示す経営陣もいたのですが、最終的には全員が認めてくれまし



整然とした本社工場

た。理由は三つあると思います。

一つ目は、ほかに後継者候補がいなかったことです。先代のお子さんは別の会社を経営しており、継ぐ意思がなかったようです。候補の従業員には荷が重いと言われ、後継者が決まらなかったと聞いています。

二つ目は、メインバンクからの紹介だったことです。長年付き合いのある銀行からのお墨付きがあったおかげで、信頼性が高まったのだと思います。銀行の担当者は、経営陣をはじめ社内への説明に尽力してくれました。また、承継の際は金融機関グループから資金的な援助もありました。承継には特別目的会社、いわゆるSPCを活用しました。手法が特殊なので簡単に説明しましょう。

まず、事業承継を目的として、わたしを代表とするSPCを設立しました。この会社がファンドから買収資金の投資を受け、当社の全株式を取得します。そして、株主であるSPCが、わたしを当社の社長に選任しました。

SPCの株式はわたしとファンドがもっています。ファンドの持ち株比率を下げることで、事業方針の決定権はわたしも保持しています。

スムーズに引き継げた三つ目の理由は、事前に従業員とのコミュニケーションがとれていたことです。引き継ぐ企業を探していた5カ月ほどの間、インターンのようなかたちで仕事を体験する機会がありました。さまざまな現場や事務を回り、先代の人柄や経営方針への意見など生の声を聞き、従業員と顔が見える関係を築けたのです。

——建設業は未経験のようですが、不安はなかったのですか。

インターンの間に大まかな仕事の流れを把握できましたし、重機の免許を取得するなど、技術や知識の習得にも努めたので、不安はありませんでした。

とはいえ、建設業の経営には許認可が必要です。そのためには、建設業にかかる経營業務を5年以上経験した責任者を置かなければなりません。わたしはこの要件を満たすことができないので、先代には取締役会長として、会社に残ってもらいました。承継後、最初の3カ月ほどは経営の補助にも入ってもらい、取引先へのあいさつ回りに同行するなど協力してもらいました。

従業員の意識も変えた 経営改革

——承継前に思い描いていた経営改革は実行できたのでしょうか。

社長に就任してすぐに、事前の計画どおりに本社を移転しました。当時は、区内中心部の近くに本社があり、交通の便は良かったものの、賃料が割高でした。移転先は郊外とはいえ区の中心部から車で20分程度と、資材などの搬出と搬入にはそれほど影響はありません。不要な在庫を一掃して、スペースも削減できました。

在庫管理はコストカットの要だと考え、当時の経理部の従業員を新工場長に任命しました。発注を見直して、整理整頓を徹底することで、これまで発生していた在庫のロスをなくすることができています。

また、安全性に対する意識の醸成にも努めています。原則全員参加で「安全性委員会」を月1回開催し、ゼネコンで安全対策を担当していた方から指導を受けながら、労災を防止するチェック事項の点検などを行っています。

——成果は出ましたか。

年間で3千万円ほどのコストカットを達成できました。労災事故も格段に減っています。

従業員の意識も変わってきました。不用品の廃棄作業に全員で取り組み、労力と時間がかかりましたが、無駄をなくす大切さを実感する良い機会となりました。従業員たちはどうすれば業務を効率化し、コストを削減できるのかを自分で考えるようになったのです。講習会やミーティングを定期的に行って対話を重ね、慣習を変えるという意思表示をしてきたのもよかったのだと思います。

最初は受け身だった従業員も、対話の回数を重ねるごとにだんだんと主体的に話すようになりました。例えば、従業員から提案された効率化策に、GPSを利用した勤怠管理システムがあります。従来は始業と終業の時間を後から日報に残していました。新しいシステムでは、位置情報がリアルタイムで記録されるため、日報への入力が必要です。これまで上層部に意見を上げたことのない従業員が、システムを詳しく調べ提案してきました。そのほかにも、若手を中心に経理プロセスのDX化の案が上がってくるなど、変革への機運が高まっています。

もちろん、うまくいったことばかりではありません。わたしが社長に就任してから、営業面で長年にわたり当社を支えてくれていた専務が離職しました。原因は、委託業者を選定する際の考え方の相違です。本社

移転の際、慣習や縁故を重視する専務は、付き合いのある業者の見積もりどおりに施工しようとしていました。わたしは、相見積もりを取って合理的に施工先を選ぶべきだと主張し、意見の折り合いがつかなかったのです。専務の抜けた穴は大きく、まだその後継者と呼べるほどの従業員は育っていません。

——今後の事業計画や目標を教えてください。

経費削減で生じた余裕資金を、新たな事業へ投資したいと考えています。外部環境の変化もあり、公共工事の受注が徐々に減ってきているためです。

投資先の一つが、先に話したくい

抜き事業です。大規模な再開発が増え、くい抜き工事の需要は増えています。九州以外でも需要が多く、それまで付き合いのなかった企業との取引が広がりつつあります。このつながりを生かして、さらに受注を増やしていきたいと思います。

わたしのサーチャーとしての任期は10年です。もうその半分が過ぎようとしています。任期満了後は、当社に残るか、再び誰かに当社を承継してわたしは別の会社に移る、またはシナジーがある第三者へ売却という三つの選択肢があります。どれにするかはまだ決めていませんが、サーチャーが循環して育つ環境をつくり、後継者問題に一石を投じていきたいです。

取材メモ

地方創生の文脈で耳にする「よそ者、若者、ばか者」論。新たな視点をもつ人たちが起爆剤となることで、地域の隠れた魅力がみつかり、活性化につながるという。企業でも同じことがいえるのではないか。

人手不足や競争の激化など、経営環境の変化に合わせて中小企業にも変革が求められる。しかし、業歴が長くなると、事業の安定性を重視し、簡単には変えられない慣習が増えてしまいがちだ。経営者の高齢化によって変化への意欲が弱くなることもある。

同社の変革を後押ししたのは、同社とは縁もゆかりもない若者への事業承継だった。余計な経費を削減し、収益力が高まった。従業員に主体性が生まれ、新たな事業も展開している。この変身がなければ、公共工事が減少していかなかで、事業は先細りになっていたかもしれない。外の世界から来た渡邊さんだからこそ、思い切った決断が下せたのではないか。親族外承継は、企業が変わるチャンスになる。

(三崎 陸)



祭り 探訪

第18回

春を呼ぶ 田植えの祭り



田んぼの代掻きをする牛（雨天のため社殿内で演じた）

日本はお米の国である。その年に
お米がよく穫れるかどうかは、何よ
りも大切な問題であった。それゆえ
田植えを模した祭りは、各地でさま
ざまなかたちで行われてきた。

大分県でもそうした祭りが何カ所
かで見られる。国東市安岐町の諸田
地区にある諸田山神社でも春分の日
に御田植祭が行われるが、元来は
旧暦の小正月行事だったらしい。

神社の前庭を田んぼに見立て、こ
こで本当の田植えさながらに農作業
を演じるのである。まず田神主が
出てきて五穀成就を祈り、続いて作庄屋
が登場して祭りが始まる。

最初の作業は水田の整地である。
続いて馬鋤駄という役が牛を連れて
来て、代掻きをする。もちろん本物
ではなく、獅子舞のようになかに人
が入った牛である。この牛が時々暴
れるのがなかなか楽しい。

そして田をならし、種籾をまく。
ここでも、担いだ種籾を落とすなど
して観客を笑わせる。そしていよいよ
田植えである。早乙女に扮した男
の子たちは、白塗りの化粧を施して
いる。実はそれ以外の役も、歌舞伎
の隈取りよろしくカラフルな化粧を

している。ただし、かなり雑な塗り
なので、登場するだけで笑いが起き
る。笑いもまた、豊作には必要なこ
となのかもしれない。

しかし、これだけの祭りを行うの
に、諸田地区にはわずか28戸しかな
かった。しかも、高齢者や一人暮らし
が多く、住人であっても出てくる
ことができない人も多いという。

さらに、田植え役は子どもが担う
のに、地区の子どもは9人しかいな
い。しかも7人は女子なので、その
役を担うことができないのである。
残る男子も参加しなかったため、学
校の協力を得て周辺地域にも呼びか
けてようやく集まったのだという。

しかしそれさえ、その子どもたち
が卒業してしまえば危うくなると地
区の人々は嘆く。全国的に進む少子
高齢化や過疎の問題といってしまう
ばそれまでなのだが、何とかできな
いものだろうか。

男子に限られている役を、女子に
してもらうというのも一つの手段で
あろう。全国的に、祭りのジェンダー
平等が進んでいるのも事実である。
諸田地区でも役によっては世襲で継
いできたが、すでにそれは困難になっ

た。そもそも地区外に応援を求めざ
るを得ないのだ。

実は訪れた年には、新型コロナウ
イルス感染症の影響がいまだ残って
おり、ある補助を得て入場者管理を
すべく大学生たちがスタッフとして
集められていた。あくまでも入場受
け付けの応援だったのだが、この変
わった祭りを見た都会の大学生たち
が喜んでいたのである。

もしかしたら、そうした外部の大
学生に祭りの応援に来てもらうとい
う日も来るのかもしれない。いや、
実際にそうした祭りもすでに存在し
ているのだ。その是非は考えなくて
はいけませんが、少なくともこのとき
久々にたくさんの若者がいる祭りを
見ながら、地区の人々は笑顔だった。

久保田 裕道

くぼた ひろみち



1966年千葉県生
まれ。独立行政法
人国立文化財機構
東京文化財研究所
無形民俗文化財研
究室長、全日本郷土芸能協会理事。民俗
芸能や祭礼など無形文化遺産を研究。監
修書に『につぼんの暮らしの神様』（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。



強いチームは なぜ「明るい」のか

幻冬舎／定価1,034円

吉岡 眞司（よしおか しんじ）[著]

2023年夏、慶應義塾高等学校野球部が107年ぶりに甲子園優勝を果たした。日々の練習の積み重ねはもちろんだが、躍進の陰にはチームを強くするメンタルトレーニングの存在があった。

著者は、大手企業でマネジメント経験を積んだ後に独立し、メンタルコーチとして慶應野球部などのスポーツチームを支えている。本書は、強いチームに共通する「明るさ」を切り口に、困難を乗り越えるためのメンタルトレーニングについて解説するものだ。

著者のいう明るさとは、おちゃらけていて騒がしいことではなく、チーム全体に活気があふれていて雰囲気の良い状態を指す。本書では明るさの構成要素として、「ありがとう！いいね！などのポジティブな言葉が飛び交っている」「個々のメンバーが、チームにおける自分の役割・

立場を自覚し、指示を待つことなく自ら考え、主体的に行動している」などを挙げている。

一つ目の要素であるポジティブな声かけは、人間が無意識のうちに言葉や動作、表情の影響を受けていることを利用している。ネガティブな言葉を口にしたり浮かない表情をしてみたりすると、それが脳に伝わり、良いパフォーマンスを発揮しにくくなる。それを逆手にとって、ホームランを打った相手チームのバッターに対しても拍手を送るなど、ポジティブな言葉や動作で、自分たちが良い状態に置かれていると脳をだますのである。

二つ目の要素である主体性は、持続的に結果を出すうえで効果を発揮する。経験豊富な監督が練習メニューや作戦を考えた方が勝利に近づくように思えるが、慶應野球部ではそれらを選手たち自身が考える。そうす



ることでモチベーションを維持しやすくなり、より良い結果を出そうと自主的に試行錯誤を続けられるようになるのである。

本書ではほかにも、「大きな目標を掲げ、メンバー全員が実現できると信じている」「仲間がミスをしなくてもなじったり怒ったりすることなく、ほかのメンバーがカバーしようと行動している」などの要素も挙げている。いずれも、経営環境の変化といった困難に立ち向かわなければならない企業経営にも求められる要素だといえる。

特に、人数が少なく、経営者を含めて心理的な距離感の近い中小企業では、これらの要素が業績に及ぼす影響は大きいのではないだろうか。原材料価格の高止まりやライバルとの競争など、経営環境が厳しいと感じている経営者にこそ、読んでほしい一冊である。（柴山 光歩）

『調査月報』2024年度主要記事 目次

巻頭エッセー 明日に向けて	ポテトチップスと日本人の国民性 「正解のない時代」にどう決断すればよいのか SDGsで利益を生む 給食のエコロジカル・ターン 創造は観察からはじまる 値上げしやすい「納得解」をつくる サステナブルなワイナリー経営 日本にエシカル消費が浸透するために 味覚メディアの世界へようこそ！ 扉を開く三つの鍵 伝統と革新が生む書の未来 後悔を力に変える	ライター・コラムニスト・編集者 福岡市科学館 館長 (株)ノウハウバンク 代表取締役 京都大学人文科学研究所 准教授 多摩美術大学美術学部統合デザイン学科 准教授 経済ジャーナリスト・生活文化アナリスト 中央大学商学部 教授 新渡戸文化短期大学食物栄養学科 教授・(株)グッドテーブルズ 代表取締役 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 慶應義塾大学法学部 教授 書道家／VRアーティスト 筑波大学システム情報系社会工学域 准教授	稲田 豊史 矢原 徹一 三科 公孝 藤原 辰史 菅 俊一 高井 尚之 原田 喜美枝 山本 謙治 宮下 芳明 下村 裕 青柳 美扇 上市 秀雄	4月号 No.187 5月号 No.188 6月号 No.189 7月号 No.190 8月号 No.191 9月号 No.192 10月号 No.193 11月号 No.194 12月号 No.195 1月号 No.196 2月号 No.197 3月号 No.198	
	自宅創業が経営に与える影響 中小企業における経営資源の引き継ぎの時系列分析	総合研究所 主任研究員 総合研究所 研究主幹 総合研究所 研究員 総合研究所 客員研究員 総合研究所 主席研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 主席研究員 総合研究所 主任研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 主席研究員 総合研究所 主任研究員 総合研究所 主席研究員	山口 洋平 深沼 光 原澤 大地 中島 章子 井上 孝二 星田 佳祐 桑本 香梨 尾形 苑子 青木 通 桑本 香梨 篠崎 和也 井上 孝二	4月号 No.187 5月号 No.188 6月号 No.189 7月号 No.190 9月号 No.192 10月号 No.193 1月号 No.196	
	最新 日本公庫総研 研究レポート	コロナ禍が経営者の引退による廃業に及ぼした影響 ―「経営者の引退と廃業に関するアンケート」の結果から― わが国の起業に対する関心とその背景 新規開業者の能力開発と事業の成長 食を変革する中小企業のフードテック 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― 子育て世帯の課題にアプローチする中小企業 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 総合研究所 研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 研究員 総合研究所 研究員	田中 哲矢 青野 一輝	2月号 No.197 3月号 No.198
	研究ノート 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― 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 研究員 総合研究所 主任研究員 総合研究所 研究員	白石 健人 篠崎 和也 池上 晃太郎	12月号 No.195 12月号 No.195
	特別リポート	ドローンビジネスの現在地と展望 環境変化に対応する中小企業 ―2024年版中小企業白書・小規模企業白書の概要―	慶應義塾大学総合政策学部 教授 中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員	古谷 知之 橋本 隼	8月号 No.191 11月号 No.194
	未来を拓く起業家たち	「Why me?」に自信をもって答えられる事業を ヤギの力で人と地域を幸せに 家族に寄り添うベビーシッター 世界でファンを増やす輸出専用の日本酒 災害の被害を減らすためにできること 表裏のない肌着で気持ちにゆとりを 映像制作のコーディネーターズ エンジニア業界のハブとなるバー お寺のある文化を絶やさない サバイバルゲームで森も町も元気に 同業者を支援し飛躍を志す医療介護業者 子と親と社会のための子ども靴のレンタル	東京都足立区 広島県呉市 宮城県仙台市 島根県出雲市 東京都渋谷区 大阪府泉佐野市 東京都目黒区 兵庫県神戸市 東京都文京区 長野県諏訪市 千葉県千葉市 東京都墨田区	(株)葉zaiko 女子畑やぎ牧場 (株)キューテスト 台雲酒造(有) (株)KOKUA HONESTIES(株) (株)ガーベラ (有)ZEN (株)ELternal (株)フォレストーリー 日本訪問医療(株) (株)SlowFast	4月号 No.187 5月号 No.188 6月号 No.189 7月号 No.190 8月号 No.191 9月号 No.192 9月号 No.192 10月号 No.193 11月号 No.194 12月号 No.195 1月号 No.196 2月号 No.197 3月号 No.198
	データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～	第104回 価格転嫁の動きが広がつつある小企業 第105回 7割近くの中小企業がベースアップを実施 第106回 持ち直しの動きに足踏みがみられる小企業の景況 第107回 中小企業の売上げDIはマイナスが続く 第108回 中小製造業の設備投資額は高水準を維持 第109回 中小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる 第110回 勢いに陰りがみられる小企業の売上げと採算 第111回 小企業の決算状況は持ち直しが続くも売上げと採算の回復度合いに差 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 第113回 中小製造業の設備投資は勢いを増している 第114回 中小企業の景況は、再び上向く見通し 第115回 中小企業の景況は、持ち直しの動きがみられる	総合研究所	藤田 一郎	4月号 No.187 5月号 No.188 6月号 No.189 7月号 No.190 8月号 No.191 9月号 No.192 10月号 No.193 11月号 No.194 12月号 No.195 1月号 No.196 2月号 No.197 3月号 No.198
	産業リポート 教育産業をリードする 中小企業	第1回 成長する教育産業市場と新たな動き 第2回 新しい教育サービスの定着に挑む 第3回 必要な経営資源の獲得 第4回 高まる教育産業の存在感	総合研究所 グループリーダー	藤田 一郎	5月号 No.188 6月号 No.189 7月号 No.190 8月号 No.191
	産業リポート 蓄電池市場に挑む 中小製造装置メーカー	第1回 注目を浴びる蓄電池と製造装置メーカー 第2回 製造装置とサービスを組み合わせて開発を後押し 第3回 他社との連携や製品の標準化で納期を短縮 第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	9月号 No.192 10月号 No.193 11月号 No.194 12月号 No.195

2024年4月号 (No.187)～2025年3月号 (No.198)

産業リポート 人手不足に挑む 中小製造業の省力化投資	第1回	中小製造業が直面する二つの人手不足	総合研究所 研究員	田中 哲矢	1月号 No.196
	第2回	工程の自動化で量的な人手不足に挑む			2月号 No.197
	第3回	最新の技術で質的な人手不足に挑む			3月号 No.198
先駆者に学ぶ 脱炭素ビジネスのポイント	第4回	パイオニアとしてサーマルリサイクルの分野を牽引する	茨城県古河市	(株)関商店	4月号 No.187
経営最前線	壊れにくい燃線機で顧客に寄り添う	岩手県奥州市	(株)キンレイ	4月号 No.187	
	内装工の常識を塗り替える	京都府京都市	(株)クレバー	4月号 No.187	
	井戸づくりのプロが挑む陸上養殖	鳥取県鳥取市	(株)タシマボーリング	5月号 No.188	
	有松鳴海紋の新たな魅力を広める	愛知県名古屋	(株)山上商店	5月号 No.188	
	屋根から広げた事業領域	愛媛県松山市	(有)福田瓦工業	6月号 No.189	
	新ブランドとともに200年企業を目指す	東京都千代田区	(株)モリヤマ	6月号 No.189	
	文化を複製し次世代へ	東京都八王子市	(株)トリアド工房	7月号 No.190	
	デジタルで熊野筆の伝統を支える	広島県安芸郡熊野町	(株)晃祐堂	7月号 No.190	
	学びの楽しさを引き出す漢字学習法	神奈川県横浜市	かんじクラウド(株)	8月号 No.191	
	海上自衛隊の品格を守る制服店	広島県呉市	(株)制服のフジ	8月号 No.191	
	野菜のおいしさを赤ちゃんと	滋賀県湖南市	(株)はたけのみかた	9月号 No.192	
	食卓に笑顔を届ける米の伝道師	兵庫県神戸市	(株)いづよね	9月号 No.192	
	恩人の言葉に応える酒珈琲	神奈川県海老名市	(株)Muu	10月号 No.193	
	秘めた魅力に光を当てるデザイン会社	埼玉県川口市	(株)コマドデザイン	10月号 No.193	
	独自の道を走るスポーツ用品メーカー	秋田県北秋田市	シード(株)	11月号 No.194	
	日本と変わらぬ味を欧州に届ける	兵庫県芦屋市	(有)六甲味噌製造所	11月号 No.194	
	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	12月号 No.195	
ブルーオーシャンを渡る離島の引っ越し	福岡県福岡市	アイランドクス(株)	1月号 No.196		
センスに頼らない服づくりの伝道師	兵庫県神戸市	Studio di Felice	1月号 No.196		
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	2月号 No.197		
自社と地域のブランディングで商機をつかむ	福岡県敦賀市	(株)マップトラベル	2月号 No.197		
地域でぬくもりを生み出すヒーターメーカー	神奈川県横浜市	(株)スリーハイ	3月号 No.198		
熱烈応援 地域の中小企業と ともに歩む	「オールうわじま」による連携支援	愛媛県	宇和島商工会議所 中小企業相談所長	原井川 哲志	4月号 No.187
	先輩の思いを受け継ぎにぎわいを創出	秋田県	大館北秋商工会 経営指導員	田仲 亮太	5月号 No.188
	伴走支援とともに苦難を乗り越える	神奈川県	小田原箱根商工会議所 経営支援三課 課長	内田 信也	6月号 No.189
	つながりを生み出し地域を振興	京都府	精華町商工会 経営支援員	西出 夏枝	7月号 No.190
	サイエンスパークと拓く明日の鶴岡	山形県	鶴岡商工会議所 専務理事	高橋 健彦	8月号 No.191
	活気とにぎわいを生み出す「ごぼう商工祭」	和歌山県	御坊商工会議所 主席経営指導員	佐藤 浩知	9月号 No.192
	小樽で「ひと旗」掲げる人を後押しする	北海道	小樽商工会議所 相談課主事	杉本 千代美	10月号 No.193
	ニーズをたらえてタイムリーな支援を	富山県	立山舟橋商工会 経営指導員	川島 隆	11月号 No.194
	活気と個性ある村づくりをともに	新潟県	弥彦村商工会 経営指導員	齋藤 恵里奈	12月号 No.195
	能登半島地震からの再建を目指して	石川県	珠洲商工会議所 中小企業相談所長	源 和政	1月号 No.196
青年部活動を通じて地域活性化を推進	島根県	銀の道商工会 経営指導員	加藤 秀樹	2月号 No.197	
地域資源の魅力発信で経済活性化	秋田県	潟上市商工会 副事務局長	加藤 慎也	3月号 No.198	
クローズアップ 識者に学ぶ	生物の進化に学ぶ創造性	NOSIGNER(株) 代表		太刀川 英輔	4月号 No.187
	越境学習が引き出す中小企業の成長	法政大学大学院政策創造研究科 教授		石山 恒貴	5月号 No.188
	中小企業における外国人材の採用・活用	立命館大学経営学部 教授		守屋 貴司	6月号 No.189
	不合理な買い物を科学する ―マーケティングにおける視覚効果―	上智大学経済学部 准教授		外川 拓	7月号 No.190
	心を動かす感性工学	関西学院大学工学部情報工学課程 教授		長田 典子	8月号 No.191
	国境を越えたりサイクル	日本貿易振興機構アジア経済研究所 上席主任研究員		小島 道一	9月号 No.192
	気象データの概要とビジネスへの利活用	東京大学先端科学技術研究センター シニアプログラムアドバイザー		隈 健一	10月号 No.193
	危機における中小企業のレジリエンスを促進する組織能力	京都大学経営管理大学院 教授		若林 直樹	11月号 No.194
	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	12月号 No.195
	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	1月号 No.196
	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		廣瀬 涼	2月号 No.197
	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	3月号 No.198
フード業界の変革者 ―中小企業が変わる食の未来―	冷凍の技術で食品流通のあり方を変える	東京都品川区	デイブレイク(株)	4月号 No.187	
	加水分解で食の新たな可能性を追求する	新潟県長岡市	日本ハイドロパウテック(株)	5月号 No.188	
	データ分析で次世代の魚づくりに挑む	愛媛県西予市	赤坂水産(有)	6月号 No.189	
	つないで広げるフードロス削減の輪	東京都千代田区	バリュードライバース(株)	7月号 No.190	
	需要予測で断ち切る不足の連鎖	東京都港区	(株)Goals	8月号 No.191	
一人ひとりに最適な栄養を	東京都文京区	ドリコス(株)	9月号 No.192		
次世代につなぐ ―縁と絆が導く親族外という選択―	シナジーを発揮しグループで成長	新潟県燕市	(株)アベキン	10月号 No.193	
	県の南北をつないで事業拡大	福井県小浜市	三福タクシー(株)	11月号 No.194	
	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)	12月号 No.195	
	地域に根差し成長を応援する学生服店	新潟県三条市	(株)MASAYA	1月号 No.196	
	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	2月号 No.197	
	若手社長が挑む経営の地盤改良	福岡県北九州市	(株)塩見組	3月号 No.198	



自慢の ひと仕事

ZDP ダマスカス包丁

吉田刃物(株) 佐賀県多久市南多久町大字花祭2808
TEL 0952(76)3868 <https://hanamatsuri.co.jp>

一般的な包丁は芯材に鋼かステンレス鋼を使い、両側を柔らかい鉄もしくはステンレスで挟んだ3層構造が多いですが、ダマスカス包丁はステンレス材とニッケルなどを何十層も重ねています。この層を研磨すると地層のように浮き出ることによって生まれる、波紋のような独特の模様が人気を集めています。なかでも、佐賀県多久市の吉田刃物(株)が手がける「ZDPダマスカス包丁」は鋭い切れ味が特徴です。

その秘訣は芯材にあります。芯材が硬いほど、包丁はよく切れます。同社はダマスカス包丁の芯材にZDP189というきわめて硬い鋼材を使っています。その硬さゆえに加工が難しく、包丁として商品化しているメーカーはほとんどありません。

開発のきっかけは、海外からの相談でした。2010年ごろから欧州向けに、仕入商品としてダマスカス包丁を販売していました。そうしたなか、2016年にスロベニアの顧客からZDP189でつくってほしいと依頼を受け「必要とする人がいるならつくろう」と、挑戦することになりました。

工場長を中心に開発に取り組み、3年の期間を経て加工に成功しました。製造工程では、鋼を加熱したあと欠けにくくするため焼き戻し加工を行います。この包丁ではマイナス100度以下まで冷却します。ほかにも、繊細な模様を際立たせる研磨手法、刃欠けを防ぐ適切な刃



角度の研究など、多くの工程で工夫が必要でした。

社長の吉田健司さんは「社内での一貫生産を続けていたことが、この成功につながった」と言います。分業でつくりあげる刃物産地とは違い、周辺に協力工場が少なかった同社はほとんどの工程を1946年の創業当初から内製してきました。ZDPダマスカス包丁は、あらゆる工程の技術を何十年も重ねてきた同社の技術の結晶といえるのです。

この包丁は納期が1年待ちになるほど好評ですが、実は、同社の本社に隣接する直売所で買うことができるものもあります。佐賀県を訪れた際は、立ち寄ってみてはいかがでしょうか。(真瀬 祥太)



編集後記

年末に帰省した際、久々に地元の飲食店を訪れると、営業形態が以前と変わっていました。学生時代によく昼食を取っていたレストランは、夜のみの営業になりました。従業員が足りないため、昼の営業を休止することにしたそうです。行きつけのラーメン店は、券売機を導入しました。注文や会計の手間が省けたり、売り上げが管理しやすくなったりと、少人数で運営するうえでメリットが大きいでしょう。

今回の研究レポートでは、人手不足を取り上げました。ランチタイムがなくなり、会計時のちょっとした店員とのやりとりが減る。人手不足の先にあるこうした変化に、企業のたくましさを感じる一方で、一抹の寂しさも覚えます。(青野)

調査月報 4月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ スポーツで地方の可能性を広げる

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
主任研究員 笠原 千尋

クローズアップ 識者に学ぶ

◆ 中小企業のブランド戦略

中央大学 名誉教授 田中 洋

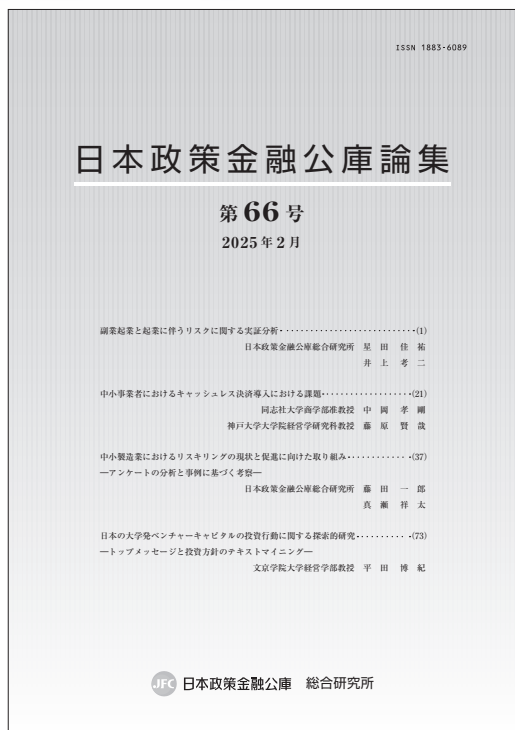
編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
印刷・製本 (株)DI Palette

★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。

★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

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

日本政策金融公庫論集



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

2024年度の主な掲載論文

- ・ **副業起業と起業に伴うリスクに関する実証分析**
研究員 星田 佳祐・主席研究員 井上 考二
- ・ **中小製造業におけるリスクリングの現状と促進に向けた取り組み**
—アンケートの分析と事例に基づく考察—
グループリーダー 藤田 一郎・研究員 真瀬 祥太
- ・ **広がる省力化投資の可能性と取り組みのポイント**
—人手不足を乗り越える中小製造業の事例分析—
研究員 田中 哲矢
- ・ **蓄電池市場を支える中小製造装置メーカーの経営戦略**
研究員 長沼 大海



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

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

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

