

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.199

4



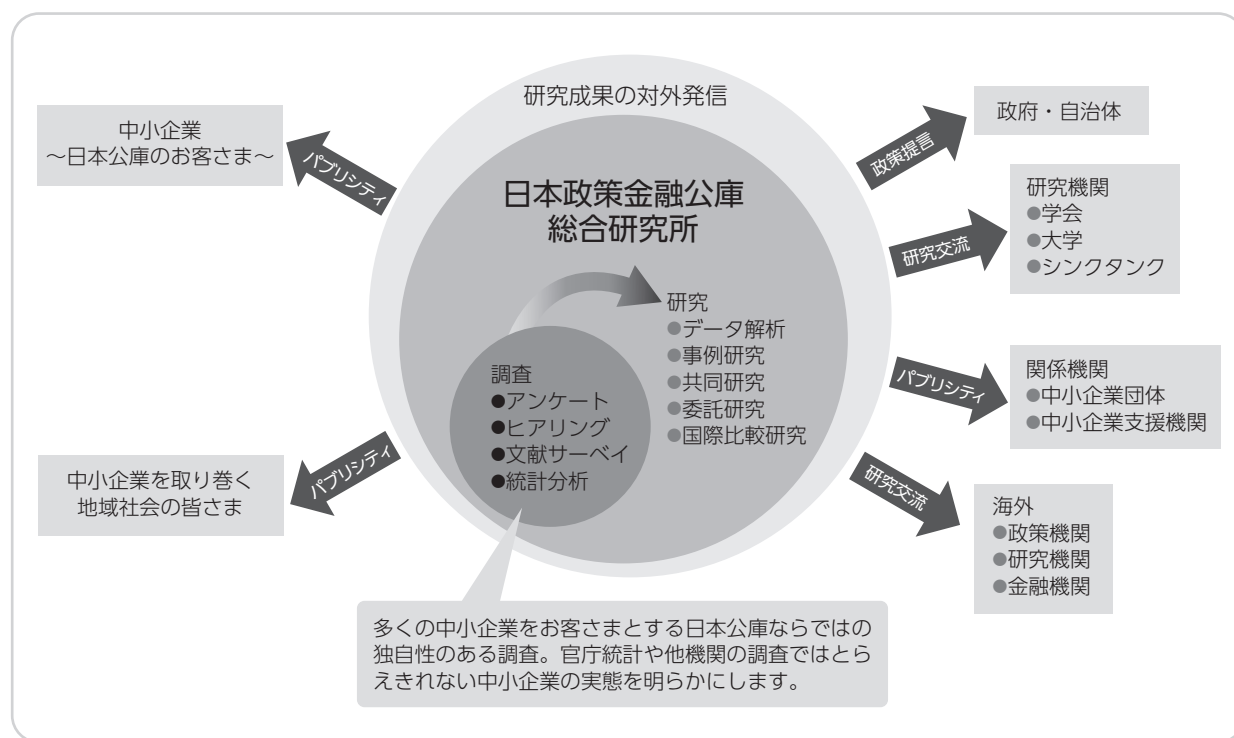
研究レポート

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

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

日本政策金融公庫総合研究所は、経営者や家族だけで稼働する生業的な企業から株式上場を目前にした企業まで、さまざまな中小企業を研究対象とする総合的な研究機関です。アンケート調査やヒアリング調査など多くの中小企業をお客さまとする日本公庫ならではのフィールドワークを基礎に、専門性・独自性・先進性に富む研究活動を展開しています。



本誌『調査月報』は、日本政策金融公庫総合研究所による中小企業に関する調査研究の成果を、わかりやすくタイムリーに発信している調査研究雑誌です。

定期購読（無料）をご希望の方は、

日本政策金融公庫総合研究所小企業研究第二グループ（03-3270-1691）までご連絡ください。



バックナンバーは下記サイトでお読みなれます。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_gttupou.html



表紙写真

シリーズ「世界の階段～昇降し進む道～」
万里の長城(中国、紀元前7世紀)
人類史上最大の建造物であり、現存する主要部分は約3,000kmある
提供/ PIXTA

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 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

2 巻頭エッセイ 明日に向けて 地政学で世界の動きを読む

* 多摩大学大学院 客員教授・拓殖大学大学院
非常勤講師 奥山 真司

16 未来を拓く起業家たち 地域とともにある廃校のドッグパーク

* 千葉県富津市 (株)マメノキ

20 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ さえない動きが続く 小企業の売り上げと採算

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 広がる省力化投資の可能性

* 総合研究所 研究員 田中 哲矢
(現・中小企業事業本部福岡企業サポート室課長代理)

28 将軍の組織運営術 個性あふれる徳川家の15人— 徳川家茂(第14代) 若くして幾多の困難と向き合う

* 偉人研究家 真山 知幸

30 経営最前線1 世界に広げる津軽打刃物の波紋

* 青森県弘前市 (有)二唐刃物鍛造所

32 経営最前線2 紙の役割を再考する

* 福井県鯖江市 (有)笹尾印刷所

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 伝統産業とプロバスケットチームが 異色コラボ

* 越谷商工会議所

35 世界の食卓から 一多様な食文化— スリランカ 歴史が織りなす多様な食

* 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 中小企業のブランド戦略

* 中央大学 名誉教授 田中 洋

42 次世代につなぐ 一縁と絆が導く親族外という選択— 伝統の自家製餡を守り抜く

* 東京都大田区 (有)あけぼの菓子舗

46 祭り探訪 桜咲く太々神楽

* 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 宣伝は差異が全て

48 自慢のひと仕事 福岡花ござ

編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

地政学で 世界の動きを読む

「地政学」とは、地理と政治の相互関係を分析し、国家戦略や国際関係の全体像を理解しようとする国際政治の見方である。私が監修した本がここ数年で20万部を超えて売れたほど、現在の日本で大変なブームとなっている。個人的にはありがたいが、実は地政学が注目される期間は「幸せな時代」ではないのではないかと思うことがある。その理由を以下の3点から説明してみたい。

第一に、地政学は世界がとりわけ不安定な時期に注目されるものだからだ。この学問は、19世紀から第二次世界大戦までに主に研究されたもので、他国への軍事侵攻のために活用されてきた背景がある。その影響もあって悪い目的に用いられる学問としてとらえられてきた時代が長かった。相変わらず地政学の戦時活用の影響は否定的に語られるが、現在の日本におけるブームでは、前向きな活用の方法が注目されている。現在も参考にされている代表的な研究者には、アルフレッド・セイヤー・マハン、ハルフォード・マッキンダー、そしてニコラス・スパイクマンなどがいる。彼らの考えは世界の大国の「大戦略」の考え方に取り入れられている。

第二に、国際政治における「争い」を前提としている戦略論だからだ。地政学にはいくつかの基本的なアイデアがある。地球全体を見渡す視点を基にして、地理的条件が国家戦略に及ぼす影響を考える。例えばマハンは海洋、マッキンダーはユーラシア大陸の内陸、そしてスパイクマンは同大陸の沿岸地帯の重要性を指摘しつつ、基本的には世界の歴史は陸の勢力（ランドパワー）と海の勢力（シーパワー）の争いによって形作られてきたと説く。また、大航海時代に欧州列強が台頭してきた歴史を踏まえて、「通り道」や「チョークポイント」と呼ばれる場所、つまりスエズ運河やパナマ運河などを掌握した勢力が世界の覇権を握ってきたとして、国際貿易や軍事における重要ルートの支配権を重視する。

第三に、世界的な「リスク」の発生を想定しているからだ。例えば地政学から連想される言葉で「地政学リスク」という言葉がある。これを言い始めたのは2002年当時米国連邦準備制度理事会議長だったアラン・グリーンスパンだ。米国のイラク侵攻を念頭に「安全保障が経済に与えるリスク」を指摘するために使用して有名に

なり、現在は金融用語としてすっかり定着した。この言葉の定義はあいまいなのだが、そこから想起されているのは上記の通り道への影響だ。例えばウクライナ戦争やイスラエル周辺の紛争の長期化、温暖化やパンデミックなどによるサプライチェーンの摩擦、そして台湾有事などがそれに該当する。

もちろん台湾への軍事行動は地理条件や米軍の介入、台湾軍の抵抗などから実現可能性は低いとされるものの、サイバー攻撃や情報戦を通じた台湾の動揺などには依然警戒が必要だ。このような地政学リスクが頻発する状況を踏まえて考えると、今後の世界ではいわゆる「大きな政府」が台頭する可能性が高いことが推測される。

経営者は、地政学的視点を持つことで、グローバルなリスクを把握し、戦略的な意思決定が可能となる。例えば供給網の見直しや、新たな市場戦略の構築、安全保障リスクへの対応などである。

これを一つのチャンスととらえ、地政学の考えを活用し、戦略的な思考を意識しながら改革を模索し「明るい時代」につながる動きへと貢献してほしい。



多摩大学大学院 客員教授・拓殖大学大学院 非常勤講師

奥山 真司 OKUYAMA Masashi

1972年生まれ、横浜市出身。カナダのプリティッシュ・コロンビア大学を卒業。英国レディング大学大学院で修士号(MA)と博士号(PhD)を取得。戦略学博士。多摩大学大学院客員教授、拓殖大学大学院非常勤講師。著書に『世界最強の地政学』（文藝春秋、2024年）など、訳書に『中国4.0 暴発する中華帝国』（エドワード・ルトワック著、文藝春秋、2016年）、『新装完全版 大国政治の悲劇』（ジョン・J・ミアシャイマー著、五月書房新社、2019年）などがある。



最新

日本公庫総研 研究レポート



「どん北」を応援する住民／広島県北広島町



ビーチフェスタで全力で戦う中学生／福島県相馬市



健康体操をする住民／新潟県村上市

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

2024年夏のオリンピック・パラリンピックでは、世界中の選手の全力で挑む姿に多くの人が感動をもらった。スポーツにはまさに、人種や地域、年齢や性別の違いを越える力があるといえる。

その力を少子高齢化の進む地方の活性化に生かそうという動きがある。本レポートでは、プロスポーツチームを擁立して地元を盛り立てる広島県北広島町、スポーツ大会や合宿を通じて交流人口の増加を図る福島県相馬市、スポーツクラブを整備して住民の健康増進と交流促進に取り組む新潟県村上市の事例を紹介し、スポーツとまちづくりのポイントと課題を考える。

地域での期待が高まるスポーツ

スポーツと地域と一緒に語られるようになったのは、最近のことである。1964年の東京オリンピック開催に先駆けて制定された「スポーツ振興法」の重点は、大会やイベントの促進、施設の整備など、スポーツの普及にとどまっていた。それが2011年に「スポーツ基本法」として全面的に改正され、国民の心身の健全な発達と明るく豊かな国民生活の形成に加えて、「活力ある社会の実現及び国際社会の調和ある発展に寄与する」ことも目的とし、スポーツを「人と人との交流及び地域と地域との交流を促進し、地域の一体感や活力を醸成するものであり、人間関係の希薄化等の問題を抱える地域社会の再生に寄与するものである」とうたうようになったのである。

すなわち、少子高齢化や地方の過疎化が深刻化するなかで、スポーツには地域活性化の役割も期待されるようになった。スポーツ基本法の冒頭で「世界共通の人類の文化」と定義されるように、スポーツは誰もがどこでも楽しめるものであり、インバウンドや地域内外の人をつなぐツールとして有用だということなのだろう。加えて、地域における固有の観光資源や産業構造などの存在が必須の条件ではないことも、スポーツに期待が寄せられる背景にあるのではないか。

観光庁でも、2010年にスポーツ・ツーリズム推進連絡会議を設置し、スポーツを資源にした観光消費の喚起に力を入れるようになった。内閣府「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の第2期版（2019年）が掲げる施策には「スポーツ・健康まちづくり」が加わり、スポーツを活用した経済と社会の活性化について明記された。スポーツを観光コンテンツにする、スタジアムなど集客力を有する施設を活用する、プロスポーツチームを活用するといったことを通じた経済の活性化策が提示されている。

表 スポーツ庁が掲げる施策

①多様な主体におけるスポーツの機会創出
②スポーツ界におけるDXの推進
③国際競技力の向上
④スポーツの国際交流・協力
⑤スポーツによる健康増進
⑥スポーツの成長産業化
⑦スポーツによる地方創生、まちづくり
⑧スポーツを通じた共生社会の実現
⑨担い手となるスポーツ団体のガバナンス改革・経営力強化
⑩スポーツの推進に不可欠な「ハード」「ソフト」「人材」
⑪スポーツを実施する者の安全・安心の確保
⑫スポーツ・インテグリティの確保

出所：スポーツ庁「第3期スポーツ基本計画」（2021年度）

国はまた、スポーツ基本法の目的を遂行する部隊として、2015年、文部科学省の下にスポーツ庁を設置した。このスポーツ庁が2021年度に策定した「第3期スポーツ基本計画」をみると、以後5年間に総合的かつ計画的に取り組む12の施策（表）が列記されており、そこにはスポーツによる地方創生も含まれる。

例えば、2024年の東京マラソンの完走者は、エリート選手を除いて、1万3,300人が海外居住者、1万2,864人が道府県からの参加者であったという。参加費用は国内からの場合、1人当たり1万6,500円で、一般財団法人東京マラソン財団によると、経済波及効果は日本全体で約526億円、東京都に限っても約376億円と推計されている。プロスポーツチームの擁立やスポーツ宿も、人や金を地域に集める手段になる。スポーツ施設の整備は、住民の交流促進や健康維持・増進につながる。ただ、いずれも、運営のための資源を確保することが前提になる。

資源が限られる地方で、スポーツをまちづくりに生かすためにはどうすればよいのか。本リポートでは、広島県北広島町、福島県相馬市、新潟県村上市、それぞれの事例から、必要な取り組みや課題を考えたい。

チームを誘致し町を一体に ～広島県北広島町～

広島県北広島町は、豊平、芸北、千代田、大朝の4地区が2005年に合併して誕生した、県内で3番目に広い町である。北は島根県に接し、古くは山陰と山陽地方をつなぐ要衝として栄えた。民家を明るい赤色で覆う島根県石見地方原産の石州瓦や、石見神楽を祖とする芸北神楽などから、当時の名残が感じられる。

町には、住民が「どん北」と親しみを込めて呼んでいる「どんぐり北広島ソフトテニスクラブ」（以下、どん北）がある。どん北は、もとはNTT西日本の実業団チームとして広島市内で活動していた。日本一の強豪でありながら、2003年、会社の事情で練習場が閉鎖されてしまう。それを知った一般財団法人どんぐり財団（以下、どんぐり財団）の代表理事、関口昌和せきぐちまさかずさんが町長にかけ合い、町内の豊平総合運動公園をチームのホームコートとして提供した。その後、2016年にチームは独立し、改めてどん北を創設した。

■地元企業や住民の合意を得て誘致

関口さんは、単にチームの窮状に同情して練習場所を提供したわけではない。元のホームコートが閉鎖される1年前、チームを町に招待してソフトテニスの講習会を開いたところ、県外からも大勢が集まった。関口さんは、日本一のチームとそれを率いる中本裕二なかもとゆうじ監督に、町を活気づける大きな可能性をみたのである。町がチームの活動拠点になれば、「地元には何もない」と悲嘆する住民にとって誇りになるとも考えた。毎週末に6面あるコートのうち2面を、冬は体育館を貸し切りにし、使用料は半額にした。着替え用のクラブハウスも新設した。

ちなみに、豊平総合運動公園は、国のふるさと創生事業により、1989年に豊平地区につくられた。体育館やテニスコート、野球場、温泉施設付き宿泊棟と飲食店「どん

ぐり庵」を抱える広大な施設である。どんぐり財団は、このうちスポーツ施設の管理を町から受託している。

毎週末、選手が町に来て練習を行うようになると、近所の住民が手製のおにぎりや総菜などの差し入れを手に見学に来るようになった。当時はまだ、チームはNTT西日本に所属していた。実業団として活動していれば、選手は所属する企業から給与や福利厚生を受けられ、安定した生活を確保できる。一方で、練習場が閉鎖されたように、企業の業況に左右されやすい。企業の事情に関係なく、十分に練習できる環境を求めている中本監督は、町の人の温かさに触れるなかで、チームを独立させて地域密着型のクラブにしたいと考えた。

関口さんも同じ考えだった。ただ、活動資金や選手の給料を工面しなければならない。そこで、地元の商工会や自治会にチームを誘致する意義を説明し、合意を形成していった。関口さんが特に懸念したのは、運動公園がある豊平地区とほかの3地区で、住民のかかわり方に温度差が出ることであった。そこで後援会を結成し、各地区から副会長を1人ずつ、役員を5人ずつ出して、町全体でチームを支える仕組みをつくった。商工会の役員など、地区の顔役ともいえる人たちが、会長や副会長に就いた。彼らは、チームの新しい名称に町名を入れることを後援の条件とした。皆のチームであるという考えが浸透しやすく、また、県外の人に町を知ってもらう機会になると考えたからだ。

■試合から日常生活までサポート

後援会の主な役割は、地元企業や住民から寄付金を募り、チームの活動資金を確保することである。一口当たりの寄付額は、企業は年2万円、個人は年2,000円を設定する。後援会の2代目会長で、千代田地区で進物を扱う(有)大阪屋の代表取締役、大平悟おおひらさとるさんは、ソフトテニス
は野球やバスケットボールのようにメジャーではなく、

大手企業のスポンサーシップを取りにくいからこそ、地元企業のサポートが必要だと心得る。

大朝地区の代表として副会長に就く、(有)栗栖建設の代表取締役社長、^{もりた たかし}森田隆司さんも、毎年、地区内でパンフレットを配り、寄付をお願いして回る。コロナ禍には業績が悪化して寄付が難しい企業があった。年金のみでやりくりしている住民も少なくない。寄付が必要な行事はほかにもある。負担が増えるのは忍びないが、チームのために1円でも多く活動資金を集めたいと励む。

森田さんは、チームの活動には、日々の練習に加えて各地の大会への参加など、年間1,000万円ほどが必要と見積もる。後援会に集まる寄付は年200万円ほどで、ほかにチームによる講習会での収入があるが、十分ではない。町では、2018年から町のふるさと納税にトップアスリート支援枠を設けた。どん北と、町内で活躍する陸上パラスポーツ選手の二つの支援枠がある。2023年度はどん北向けで164口、約700万円の寄付が集まり、チームをしっかりサポートできるようになった。

支援は寄付にとどまらない。選手の写真を印刷したのぼりをつくった印刷会社、移動用のワゴン車を寄贈した自動車販売店、引退後の選手を東京の支社で雇用する電機会社など、地元の企業が自社にできるかたちでサポートする。町も、コートの人芝をすべて張り替えたほか、空いている町営住宅を選手の住居として提供した。また、関口さんは、どんぐり財団で選手3人を契約社員として雇用し、公民館や地元企業などにも職場を確保した。給料は、選手が生活費などとして自由に使える。

運動公園内の宿泊棟と飲食店を経営する(株)どんぐり村も、選手を1人雇用する。業種柄、休日の方が稼働率は高いが、練習や試合があるため、選手は出勤できない。代表取締役の^{まるやまたかこ}圓山貴子さんは、ほかの従業員が平日に休む分を選手にカバーしてもらい、バランスをとる。29人いる従業員の半数近くが60～75歳であるなか、体力の



「どん北」の選手の成人式を住民がお祝い

ある選手は頼りになる。選手は、遠征試合のために平日休むこともあるが、皆で支える環境ができている。

(株)どんぐり村では、練習後にすぐ食べられるようにと、平日は食堂に夕食を用意する。田んぼを1枚、チーム専用として手入れする住民グループもある。町は有数の米の産地で、「甘みがあって冷めてもおいしい」と評判である。選手の活力になればと、毎年丹精込めて育てる。試合も町をあげて応援し、遠征試合に応援に行く住民もいる。有志による「ピンクの応援団」はその中心的存在で、最近は東京都での皇后杯や香川県での全国大会に、バスをチャーターして応援に行ったという。声援に応えるように、チームは国内外の大会で連戦連勝している。

■住民皆のチームにする

心のこもったサポートの背景には、高校を卒業してすぐ、入団するために親元を離れた若い選手を、第二の地元として支えたいという気持ちがある。練習で帰省できないため、成人式も町で祝う。2024年の式では圓山さんの娘の振袖を着付けてあげ、サプライズとして選手の両親を招待した。選手は、驚きと喜びで涙を流したそうだ。

こうした関係は、中本監督はじめ選手一人ひとりが、住民との交流に積極的であることで築かれているともいえる。選手は、寄付した企業を回り、お礼にチームのグッズを手渡す。差し入れには、おいしいと感想を伝える。各地区の祭りにも参加する。チームを受け入れた当初、

住民から参加をお願いしていたのである。中本監督も極力都合をつけて出席する。顔の見える距離にすることが、チームに対する自発的な応援につながっている。

ソフトテニスでの交流もある。関口さんは、月1回、地元の子どもにソフトテニスを教えることをチームに依頼していた。中本監督は快諾し、以来、地元の小、中学校のソフトテニス部に指導を行う。この点に関して関口さんは、町と同じ方向を目指してくれるチームだからこそ、地域で長く支えられるのだと振り返る。どん北が町に来たときには休部状態であった中学校のソフトテニス部は、県内の総合体育大会で3位になるまでに成長した。

中本監督によるコーチングの講習も評判である。さらに、チームの名前に町名を冠していることで、町がソフトテニスの地として認識されるようになる。チームの誘致を機に、町ではソフトテニスの全国大会「北広島カップ」や、中学生の大会と講習会をセットにした「どん北カップ」を毎年開催する。指導や合同練習を希望する他県の実業団や高校生も年4回受け入れる。年間3,000人以上が町を訪れるようになった。結果、(株)どんぐり村の宿泊施設の利用者も増え、合宿目的の客が5分の3を占める。空室が目立っていた冬場も、稼働率が上がった。

練習用コートの管理のほか、講習会やイベントの調整はどんぐり財団が担うが、関口さんは、チームの応援は住民の自由に任せている。財団や後援会が管理すると、会に所属していない住民は参加しにくくなり、離れていってしまうと考えるからである。トラブルが起きないよう、個人の家にチームを招待しないといった最低限のルールは設けて周知する。

住民がチームの活動に関心をもつように、町は広報に力を入れる。後援会員の平均年齢は50～60歳で、ピンクの応援団は年配の住民が多い。将来、サポーターの世代交代がスムーズに進むようにするためにも、選手の活躍を広報誌やSNSで紹介し、試合やイベントを無線機で告

知する。大会後は、役場でチームによる報告会を開く。

チームがどん北として再出発してから8年が経つ。かわりが長くなるほど、住民の「自分たちの町のチーム」と誇る気持ちは強くなっている。チームを応援する住民によるライングループには100人以上が登録しており、試合がある日は着信音が鳴りやむ間がないという。応援や祝勝会を通じて、住民同士のつながりは地区を越えて広がり、距離も縮まった。選手のサポートが張り合いになっているお年寄りは少なくない。マイナースポーツであっても、地域内での共生を意識して誘致することで、多くの実りを生むことができるのである。

スポーツを通じて町をアピール ～福島県相馬市～

福島県浜通りの北部に位置する相馬市は、東は太平洋、西は阿武隈高地に接する自然豊かな地域である。中心部から車で10分ほどの場所に広がる松川浦は、県内唯一の潟湖で、浦内に点在する小島や白砂青松の景観から、日本三景の松島になぞらえて「小松島」と称されている。

松川浦はアサリの好漁場でもあり、地元でアオサとして親しまれているヒトエグサの養殖も盛んである。9月上旬に種場と呼ばれる特定の海底に網を沈めて採苗し、種がついたアオサ棚を海面に広げて3、4カ月かけて育てる。

このアオサ棚の風景はしかし、2011年の東日本大震災による原発事故の影響で、長らく途絶えていた。出荷が再開したのは2018年。同じ年、7年ぶりに開かれた隣の新釜浜海水浴場で、初のビーチフェスタが開催された。

■スポーツによる復興支援

ビーチフェスタ開催の中心的人物が、福島大学准教授の蓮沼哲哉さんである。被災後、大学で教えながら、ス

スポーツが地域に貢献できることを模索していた。同じころ、2020年のオリンピック・パラリンピック大会の開催地が東京に決定する。準備のために発足した東京2020組織委員会では、理念の一つに、スポーツによる東北被災地の復興支援を大会のレガシーにすることを掲げた。蓮沼さんはこの委員会より支援を受け、学生たちとスポーツイベントの開催による復興を検討した。これがビーチフェスタのきっかけとなった。

ビーチフェスタはビーチバレーボールがメインのイベントである。市には遠浅で広いビーチがある。また、相馬高校は全日本バレーボール高等学校選手権大会、通称「春高」の常連校で、小、中学校でもバレーボールが盛んである。そして、部活動のフィジカルトレーニングにビーチバレーボールが取り入れられている。地域固有の資源を生かして、かつ地元になじみ深いスポーツであることが決め手になった。

対象は県内の中学生として、試合の優勝者は全国大会の切符を手に入れられるように、蓮沼さんが福島県ビーチバレーボール連盟に予選会として認めてもらった。部活動をしている中学生の多くにとって、全国大会を目指すことは最大の目標だが、県からは1校しか出場できない。全国大会まで進めなかった子、控えのままで終わってしまった子に、もう一度全国を目指すチャンスを与えたいと考えた。開催日は夏休み期間中でもある7月最終日曜日に設定した。

当日は、大会のほかに、スラックラインやウォーターロール、ビーチサンダル飛ばしなど、毎年内容を変えて楽しんでもらう。キッチンカーも出店する。付き添いの家族や初戦で負けた子も、1日中楽しめる。参加者は年々増え、7年目となる2024年は、中学生だけで200人超と過去最多となった。家族も一緒に訪れるので、当日は大いににぎわう。2023年からは、30歳以上のマスターズの部も実施し、さらに多くの参加者を集めている。

■地元資源を活用して無理なく運用

ビーチフェスタの運営には、市の観光協会のスポーツ推進協議会やビーチバレーボール連盟などから協力を得る。観光協会は、SNSで大会を告知したり、県内の中学校に参加を呼びかけたりするほか、当日のごみ処理の手配などを担う。スタッフの大半は、蓮沼さんが教える学生である。毎年4月から、3年生20～30人が授業の一環として、備品の手配、予算の調整、対外交渉、当日の運営を行う。イベントの企画から実行までを実践できる場は少なく、貴重な学びの機会になっている。

試合用コートの設置は、東京2020組織委員会の被災地支援事業を活用してきたが、東京2020大会後は、市が同じ場所に「相馬市尾浜ビーチバレーボール場」を常設してくれた。これまでの実績が評価されたのだろう。常設、仮設のコートが4面ずつ整備され、ボールは相馬港に物流拠点をもつ鉄鋼会社から寄贈された。

大会の景品は、地元企業に無償で提供してもらった商品である。アオサの加工品を扱う(株)マルリフーズは、蓮沼さんの依頼を受けて2022年から協力している。アオサが松川浦の特産品であることを知ってもらう機会になると考えたのだ。同社の肝となる技術は、アオサの丁寧な洗浄で、ブラシで洗浄したアオサを直径0.2ミリメートルのスリットに通して異物を取り除き、さらにピンセットを使って目視で丁寧に異物を排除する。営業部長の阿部純也あべじゅんやさんは、手間暇かけてつくったアオサを多くの人に知ってもらいたいと、消費者向けにアオサを練り込んだうどんや菓子を開発して松川浦の浜の駅などに並べた。なかでも「かけるあおさ」は好評で、テレビでも紹介された。これらの商品を景品にする。1回に10万円ほどかかるが、プラスの効果の方が大きいと阿部さんはいう。

こうして、ビーチフェスタの経費は備品やアスリートへの謝金など、計100万円ほどに抑えられている。参加費や補助金、協賛金で賄える額である。地域資源を活用



浜焼き用に特注した串を持つ菅野功さん

することで、無理なく運営できている。

市は、ビーチバレーボール場を一般にも貸し出す。ビーチフェスタの実績が評価され、日本ビーチバレーボール連盟主管の大会も開催されるようになった。毎年10月に「相馬市長杯」として、全国の35歳以上のプレイヤーを集める。ビーチバレーボールが地元のシンボルスポートとなり、そこで生まれた選手が町のヒーローとなって地元を元気づける。そんな循環を蓮沼さんは思い描く。

■合宿だけではない魅力

市には、ビーチバレーボール場のほかにも、テニスコートや全天候型のドーム、相撲道場、パークゴルフ場など、スポーツ施設が充実している。震災を機に新設されたり建て替えられたりしたもので、いずれも最新の設備が整えられている。例えば、相馬光陽サッカー場は、日本サッカー協会と国際サッカー連盟による震災復興支援により、天然芝コート3面、人工芝コート1面が整備された。相馬光陽ソフトボール場には外野が天然芝のグラウンドが4面、スポーツアリーナそうまには国際競技連盟公認の床材を使用した広い体育館がある。

市では、こうした施設に全国からスポーツ合宿を誘致する。寄付や補助金で建てたものだから県外の人にも活用してもらおうという市長の考えのもと、例えば前述のサッカー場であれば、人工芝コート1面を1時間当たり1,500円、高校生以下の団体には半額と、割安に貸し出す。

合宿を受け入れる宿泊施設もリストアップし、観光協会が予約の窓口を担う。冬も雪が降ることは少ないので、夏休みだけではなく春休みにも利用される。

おのずと、売り上げの多くを合宿に依存する宿泊施設が多くなる。ただ、時期が偏るうえに、スポーツをして帰るだけでは経済効果は限られる。合宿時に地域の魅力を知ってもらい、観光需要に発展させる必要があった。そこで、取り入れたコンテンツの一つが浜焼きである。

浜焼きは、松川浦が海水浴客や潮干狩り客でにぎわっていた頃の風物詩であった。夏場の観光客を目当てに漁師が民宿を開き、その軒先で、捕った魚を串に刺して焼いたのが始まりである。専用にあつらえた長さ50センチメートル、直径1センチメートルの竹串を、柄の部分以外が炭火に当たらないように身の内側を通していく。30センチメートル大のカレイでもずり落ちないようにしっかりと、かつ浅く串打つ「踊り串」という技術が代々受け継がれてきた。しかし、それも東日本大震災で途絶えてしまった。観光客の代わりに復旧工事の作業員が宿泊するようになり、浜焼きの場所は長期滞在用のコインランドリーや物置に取って代わられたのである。

被災を機に民宿を閉じた人もおり、唯一、松川浦にある旅館の4代目、^{かん の いさお}菅野功さんが浜焼きの作法を覚えていた。菅野さんが準備を先導し、震災から10年後の2021年、浜の駅で「復活の浜焼き」を開催した。焼き台の前には行列ができ、何より地元の人が喜んでくれた。

しかしその矢先、福島県沖地震が起きる。2022年3月の震度6強の地震により、10年前に被災を免れた旅館も多くが半壊した。それでも菅野さんたちは、同じ年のゴールデンウィークには浜焼きを再開、再開初日にはマスコミも呼び、広くアピールした。

その後、菅野さんは、宿を「遊学の宿いさみや」として新しくし、隣に常設の浜焼き場をつくった。3分の1を占める合宿目的の宿泊客にも、夕食時に浜焼きを体験し

てもらう。細かいこだわりや復活の背景を聞きながら四苦八苦して串刺しする体験は、地域を強く印象づける。それが、将来の再訪につながると菅野さんは期待する。

スポーツ合宿や大会イベントを交流人口やUターン者の増加につなげるためには、また足を運びたいくなる仕掛けが必要だろう。ビーチフェスタでの思い出づくりや浜焼きでの体験が、まさにそれである。

スポーツを町の日常に ～新潟県村上市～

新潟県北部、日本海に面する村上市は、鮭で栄えた町である。江戸時代に、鮭が生まれた川に戻る回帰現象を発見し、世界で初めて自然養殖に取り組んだ。明治維新後も鮭は長く貴重な財源となった。小、中学校の設立や子弟の教育費用にも充てられ、その学校の卒業生は「鮭の子」と呼ばれた。冬場に軒先につるして潮風で低温熟成させた塩引き鮭は、今も全国から多くの人買い求める逸品である。また、有数の米どころであり、酒もおいしい。市が「鮭と酒と人情の町」と名乗るゆえんである。また、その昔は北前船の寄港地であり、古い商家が並ぶ街並みは、鉄道会社のポスターに起用された人気の観光スポットである。ただ、市の人口は減少の一途で、ほかの地域同様、少子高齢化に悩む過疎地である。

過疎化が進むなかで住民の交流の場となってきたのが、総合型地域スポーツクラブ（以下、総合型地域SC）である。合併前の村上、山北、朝日、神林、荒川の5地区それぞれに設置されている。以下では、ヒアリングをした村上、山北、神林の三つの総合型地域SCを紹介する。

■住民が運営の主体

総合型地域SCは、文部科学省の呼びかけにより1995年から各地で設立されるようになった。スポーツ庁「令和

5年度総合型地域スポーツクラブ育成状況調査」によれば、2023年時点で準備中を含め、47都道府県で3,551件のクラブが設立されている。名称の「総合型」には種目、参加者の世代や年齢、技術レベルの三つの多様性の意味が込められている。地域全体の健康水準の底上げやコミュニティの活性化を、民間主導で行うことを目指す。

市内で最も早く総合型地域SCを設立したのは、神林地区である。神林総合体育館を拠点に、合併前の2003年に「かみはやし総合スポーツクラブ希楽々」を設立した。地区の体育指導委員として立ち上げを牽引した渡邊優子さんが、現在まで理事長兼ゼネラルマネージャーを務める。体育館には武道場やトレーニング室もあり、隣接する敷地には野球場や多目的グラウンド、プールがある。

これらはすべて公共施設で、もとは大半を無料で利用できたため、総合型地域SCが利用できる空きはなかった。渡邊さんは、施設を使っていたサークル団体には、放課後の学校を利用してもらうよう手配した。引き続き施設を使う個人の利用者には、対価を支払うことを納得してもらえるように、さまざまなコンテンツを企画した。

企画に当たっては、施設の常連である地元のお年寄りの声を聞いた。彼らは、運動後に事務室に立ち寄って、渡邊さんとお茶を飲みながら談笑することを日課としていたのである。ウォーキングに温泉をセットした「さとやまウォーク」などを開催して試行錯誤した。自分たちで企画したイベントがかたちになると、やりがいにもつながる。イベントには住民もスタッフとして協力するなど、まさに住民主体のクラブとなっていた。さらに、親近感をもってもらえるようにと、デザインを公募して、マスコット「きららいおん」をつくった。小学6年の女子児童が描いた、サッカーが大好きなライオンの男の子である。2009年にNPO法人化した際には、名称をNPO法人希楽々（以下、希楽々）となじみやすくした。

山北地区が総合型地域SCを立ち上げたのは、合併後の

2014年である。別々に活動していた三つのスポーツ部会を統合し、現在はNPO法人悠遊さんぽくスポーツクラブ（以下、悠遊さんぽく）となっている。市内で最も人口が少なく、最も高齢化比率が高い同地区では、統合による効率化が必要だったのである。元の部会間で意見のすれ違いが生じないよう、2年かけて話し合い、「スポーツを通して地域住民を健康にする」ことを目的として共有した。住民に対しても、事前に説明会を開いたり、町報で案内したりした。

2024年にクラブマネジャーに就いた本間鉄雄^{ほん まてつ お}さんによれば、年会費2,000円を払う会員は、各教室の参加費用が1時間当たり300円で、非会員はプラス200円となる。また、個人は年1,000円、企業は年2,000円の協賛金も募り、現在の賛助会員は247になる。ただ、会費や参加費・施設利用料だけでは運営に足りない。値上げすれば参加者が減り、住民の健康増進や交流促進という目的を果たせなくなる。そこで、スポーツ施設の指定管理先として、市から委託料を受けている。拠点の山北総合体育館を含め、8のスポーツ施設を管理しており、収入の約7割が指定管理料である。施設の大規模修繕の費用も、所有者である市が負担する。総合体育館は築40年以上が経ち、行政の支えなしには維持できない。

■スポーツの枠を越える

2006年に村上地区で設立されたNPO法人総合型スポーツクラブウェルネスむらかみ（以下、ウェルネスむらかみ）でも、拠点の村上体育館のほか、10のスポーツ施設の指定管理先となり、収入の8割を受託料から得る。その分、教室の参加費用は高くても1回500円程度とし、お得な回数券も用意するなど、参加しやすくしている。

利用者はシニア層が多いが、ほかの層に向けてもコンテンツを用意する。「リフレッシュナイト」では、会社帰りに同僚や友人同士でスポーツを楽しめるように、週1回、

夜に体育館を開放する。夕方に親子が自由に遊べる「フリースポーツ」、女性が多いと尻込みする男性シニアに向けた男性限定の「男前教室」などがある。笑いヨガや手芸など、運動が苦手な人も参加しやすい教室も用意し、住民が交流する場を提供している。スタッフも、ヨガ指導の資格をとるなどして、教室の多様化に対応する。

マネジャーの中村小夜子^{なかむら き よ こ}さんは、スポーツは心のケアにもつながると考える。教室への参加をきっかけに友人になり、一緒に別の教室に参加するといった光景をよく目にするという。多くの人に来てもらえるように、市の協力を得て、年1回パンフレットを全戸に配るほか、教室やイベントの予定を掲載したチラシを月1回、回覧板に入れたりする。市が運営するサイト「むらかみ情報ナビ」を使い、若い世代に向けた発信も強化する。

施設の外にも出向く。月1回、50カ所で健康づくりや転倒防止の教室を開く。保育園では園児に体を動かす楽しさを教え、教師が不足している小学校では体育授業を補佐する。いずれも、市からの委託事業として行う。

神林地区の希楽々では、スポーツの領域にとらわれずにさまざまな自主事業を展開する。「アフタースクール」は、共働きや核家族が増えるなかで、放課後の子どもの居場所をつくろうと2013年に開始した。スポーツ振興くじ助成で取得したバスを使い、子どもを迎えに地区内外の小学校を回る。2016年からは障害者の放課後支援にも取り組む。また、地元の中学校に女子バスケットボール部がなかったことから、バスケ女子のためにチームを立ち上げるなど、課題の大小に関係なく対応する。

高齢者の買い物支援は、2013年から始めた。移動手段がなかったり、一人での買い物が難しかったりするお年寄りを、地元のスーパーマーケットまで送迎する。買い物前には、店舗内のスペースを借りて体操教室を開催する。普段運動しない人も買い物であれば参加しやすく、引きこもりがちな人にとっては会話が刺激になる。スタッ

フが自宅まで迎えに行くと、おしやれをして外で待っている人が多いそうだ。

自主事業が元になり、市から類似の事業を受託することも多い。例えば、アフタースクールは、神林学童保育所や神林子育て支援センターの指定管理を受けるきっかけになった。買い物支援は地域包括ケアシステム事業の受託につながった。住民との距離が近い希楽々が、行政に先んじて地域の課題に取り組んできたことがわかる。

■次世代を見据えて

自主事業を多く手がけることで、希楽々の収入に占める指定管理料の割合は約5割と、ほかの地区より低い。コロナ禍をきっかけに年会費の徴収をやめ、代わりに都度の利用料金を値上げしたが、収入は以前より増えた。利益の出る事業ばかりではないが、2003年の設立当初113万円だった年間収入は、2022年時点で1億円を越す。

とはいえ、それぞれの事業規模は小さく、市内五つの総合型地域SCはスタッフやバスを融通し合う。年1回は集まって情報を共有し、受託事業の窓口を分担したり、新しい事業を提案し合ったりする。地域の課題が多様になるなか、5クラブの協調は欠かせない。

民間団体や企業の協力も得る。希楽々は、新潟リハビリテーション大学と2024年に連携協定を結んだ。理学療法士や作業療法士、心理師を育成する大学で、以前から希楽々の講習会に教員を派遣したり、教室のサポートに学生を参加させたりしている。大学で理学療法学専攻長を務める伊藤渉^{いとうわたる}さんは、学生にとって希楽々での活動は、施術時に必要なコミュニケーション能力を培う場になると話す。希楽々にとっても、スポーツをするうえで安全の確保は不可欠で、専門家が身近にいれば心強い。

協定は、希楽々における運動効果の測定に関するものである。大学は測定結果の分析や解釈のノウハウを提供する。数値で示せば、住民に運動の大切さを納得しても



希楽々の渡邊優子さんときららいおん

らいやすい。大学も、収集したデータを研究に生かせる。

ウェルネスむらかみも、まちづくり協議会と協力して「健康ウォーキング」を開催するなど、外部と連携してより多くの住民の健康をサポートしようと取り組む。地元企業からの協力も欠かせない。企業による協賛金は1口5,000円で、代わりにウェルネスむらかみのパンフレットに企業の広告を掲載する。

毎年協賛する(株)加藤組は、市内で100年以上続く建設会社である。代表取締役社長の加藤善典^{かとうよしのり}さんは地域貢献を重視しており、スポーツイベントの手伝いに従業員を派遣することもある。こうした行動は、同社の地元での信用を高め、若者の就職先としての評価を高めている。

同社では、コロナ禍前は、ウェルネスむらかみに依頼して、ポッチャやドッジビーといった競技の社内大会を開いていた。今は、業後に若手社員が連れ立って、村上体育館でバスケットボールをしている。従業員が親睦を深める場があるのはありがたいと、加藤さんは話す。

悠遊さんばくも、ほかの総合型地域SCと連携するが、県の最北端と5地区のなかで中心部から最も離れた場所にあることから、頻繁には人員や車両を融通し合えない。クラブ単独でも、住民が充実したスポーツ環境を享受できるようにしなければいけないと、本間さんは意識する。そうしたなかで懸念されるのが、スタッフの不足である。今は、正社員6人のうち5人が地元出身の30歳代と若い、医療・福祉関連の大学やスポーツに関連する団体

などに声をかけて、長い目で準備をしている。

希楽々も将来を見据えて取り組む。渡邊さんは、クラブの立ち上げからしばらく、報酬を受け取っていなかった。別に収入があったからとはいえ、強い使命感がなければ続けられなかったはずだ。ただ、次の世代にボランティア精神を強いることはできない。幅広い事業を通じて財源を増やしてきたことは、一般企業と同等の報酬を支払う体力をつけ、人材を確保・維持するためでもある。今、希楽々には正社員が15人おり、うち3人分の給与は自主事業による収入で賄えている。20歳代が3人、30歳代が3人と若手も多い。32歳の男性職員が、次期代表候補として、渡邊さんの指導を受けているところである。

希楽々、悠遊さんぽく、ウェルネスむらかみのいずれも、地域になくってはならない場になっている。少子高齢化が進み、総合型地域SCのような場の重要性が増しているわが国において、3地区の実例は示唆に富む。

事例にみる三つのポイント

3地域いずれも、独自の工夫でスポーツを地域活性化に生かしていた。北広島町では、どん北を核に住民がつながり、合併前の境界意識が薄れた。応援や選手との交流が、住民のやりがいや生きがいになっている。また、チームが町の顔となったことで、他地域からも練習や強化試合のために人が訪れるようになった。相馬市で開催されるビーチフェスタやスポーツ合宿は、二度の大震災から立ち直った町の姿を多くの人に見てもらう機会になっている。地場産業や文化への理解を深め、その後の観光需要や若者のUターンにつなげたい考えだ。村上市では、各地区の総合型地域SCが、体操教室やスポーツイベントの開催だけではなく、地区の課題に機動的に対応することで、多くの人にとっての場を提供している。

資源が限られる地方で、スポーツを地域の活性化に生かすにはどのような工夫があったのか。事例からは、大きく三つの共通点がみえてくる。

一つ目は、あるものを生かすことである。特別な設備が要らないスポーツでも、多くの人を集めるためには一定の資金や人手、設備が必要になる。北広島町では、町内の運動公園をチームの活動拠点にした。地元企業が選手の職場となり、町は公営住宅を住居に充てた。相馬市では、復興の一環で建てられた最新施設を合宿誘致に生かすほか、自然の資源を活用してビーチフェスタを開催する。フェスタの企画、運営は地元の大学生が授業の一環として行い、景品は地元企業が宣伝を兼ねて協賛する。村上市の総合型地域SCは、公共施設を拠点にし、市からの指定管理料で売り上げを補填する。地区間でスタッフや車両を融通し合うほか、地元の企業や大学による資金やノウハウも活用して、サービスを充実させている。

二つ目は、全員参加型とすることである。一部の住民しか参加できないような仕組みでは、地域全体の活性化にはつながらない。北広島町では、チームを一方向的に誘致せず、事前に商工会や自治会などに説明して理解を得た。合併前の境界意識が出ないように、後援会の理事を各地区から選出した。チームの応援は住民の自由に任せる。次第に住民皆のチームだという意識が浸透していった。相馬市では、住民になじみのあるビーチバレーボールをイベントの目玉にした。大会以外にもさまざまな催しを用意して、誰もが楽しめる工夫をする。村上市では、総合型地域SCを立ち上げる際に、住民が話し合って目的を共有したり、イベントのアイデアを出し合ったりした。若者を対象にしたイベントや教室も用意したり、体育館まで足を運びにくいお年寄りのために出張授業を開いたりして、住民皆が利用できるようにする。

三つ目は、スポーツの枠にとらわれないことである。北広島町では、成人式や祭りでも住民とチームが交流す

る。選手も、地元企業での勤務を通じて、地域に溶け込んでおり、住民との距離が近いことが、充実したサポートにつながっている。相馬市では、合宿に併せて浜焼きなどの体験コンテンツを提供する。練習をして帰るだけでは、地域への経済効果は小さい。合宿を機に地域のことを印象づけ、再訪を促す。村上市の総合型地域SCでは、編み物教室や笑いヨガなど、運動が苦手な人にも交流の場をつくる。高齢者の買い物支援や子ども向けアフタースクールなど、さまざまな地域課題への対応も担う。

支える力を承継する

こうした取り組みには、支える存在が不可欠であった。

まず、キーマンの存在がある。北広島町ではどんぐり財団の関口さんが、チームの受け入れに奔走した。相馬市では、福島大学の蓮沼さんや遊学の宿いさみやの菅野さんが中心となって、地域を盛り立てるべく尽力した。村上市では、各総合型地域SCの代表を筆頭に、改善を重ねる。彼らの存在は、特にスポーツを取り込む初期に重要になるが、継続のためにはキーマンなくしても維持できる体制が求められる。希楽々の渡邊さんは、次世代への承継を見据え、若手にとっても魅力的な職場づくりに努めていた。

行政の役割も欠かせない。北広島町は、チームを誘致するためにコートを整備し、公営住宅を用意した。ふるさと納税を活用して資金を集めるほか、チームの広報を担い、住民の応援を促す。相馬市では、観光協会がスポーツ合宿を全国に宣伝したり、ビーチフェスタの開催を手伝ったりして下支えする。村上市は、各地区の総合型地域SCに施設や事業の運営を委託して資金面でサポートするほか、各クラブの広報をバックアップする。地域内外の窓口ともいえる自治体の力添えは心強い。自治体と

しても、スポーツを通じて住民の健康寿命が延び、地元に残る若者や移住者が増えれば、税収が上がるという好循環が期待できる。

また、地元の中小企業も大きな支えとなっていた。北広島町では、チームのスポンサーとしてだけではなく、寄付を集める、備品や設備を提供する、選手を雇用するなどしてサポートしていた。相馬市では、ビーチフェスタで景品を提供したり、伝統文化の復活を主導したりしていた。村上市では、企業による協賛が重要な運営財源になっていた。地元企業にとっては、地域への協力がCSRの機会だけではなく、自社や商品のことを内外へ発信するチャンスになる。スポーツを通じて地域が活気づけば、経済効果も期待できる。ただ、高齢化が進み、事業を閉じる経営者が増えるなか、地元企業のスポーツを支える力が弱っていくことは懸念点である。

住民も支える力となっていた。北広島町では、住民がチームに食事を差し入れたり選手の成人式を祝ったりする。住民が快く受け入れたことで、チームは町に定着できた。相馬市や村上市では、住民が支払う参加費用が、運営の源泉になる。また、村上市では、総合型地域SCの運営に住民が知恵を出していた。いずれの地域も、支えることがやりがいや生きがいにつながっていた。ただ、どの地域も、支え手となる住民の大半は高齢者であり、若い世代の積極的な参加を促していくことが、将来の世代交代のためにも必要である。また、人口が減るなかで住民1人当たりの負担を抑えるためには、域外の人の参加も積極的に促すことが求められよう。相馬市や村上市では、支えることを地元学生の学びの場にしていた。実践は、卒業後のサポートにもつながるに違いない。

スポーツ庁によれば、スポーツは「する」「見る」「支える」の3要素で成り立つ。支える力を受け継いでいくことが、スポーツによる地方創生の可能性を広げていくためには欠かせない。



地域とともにある廃校のドッグパーク



(株)マメノキ 代表取締役 曾根 梨絵

そね りえ

千葉県生まれ。ホテルでの経理職を経て、夫が代表を務める洋菓子店に勤務し、取締役などを経験。2023年2月に(株)マメノキを設立し、同年11月にマメノキドッグパークを開園。

企業概要

- ▶ 創業
2023年
- ▶ 資本金
500万円
- ▶ 従業者数
7人
- ▶ 事業内容
ドッグラン、ドッグカフェの運営
- ▶ 所在地
千葉県富津市志駒1189
電話番号
080(1983)1570
- ▶ URL
<https://mamenoki-park.com>

犬を家族の一員として迎え、自分の子どものように接する人が増えている。家族であれば当然、健康で長生きしてほしいと思うし、おいしい食事や楽しいレジャーを提供してあげたいと思うだろう。

愛犬家の一人である曾根梨絵さんは、こうした思いを実現するために、(株)マメノキを設立してドッグパーク事業を始めた。舞台となったのは、廃校となっていた小学校だ。

かつての小学校を利用

——どのような事業をしているのですか。

千葉県南部の房総半島にある富津市の山間部で、ドッグパークを運営しています。2008年に廃校となった環南小学校の土地と建物を市から借り受けました。校庭を使用した広いドッグランが特長です。

ドッグランは四つの区画に分かれています。広さは、大型犬用が540平方メートル、中型犬用が675平方メートル、小型犬用が703平方メートルです。最も広い小型犬用では、

30頭が同時に入っても問題なく駆け回れます。このほかに、臆病なワンちゃんや知り合いだけで遊びたい飼い主のために、383平方メートルの貸し切りエリアも用意しています。

ドッグランは屋内にもあります。校舎の3階にある音楽室を利用したもので、空調を整えた74平方メートルの部屋です。雨の日や暑い日でも快適に遊ぶことができます。

——犬用のスイーツも提供しているそうですね。

わたしの夫は、千葉県で複数の店舗を展開する洋菓子店を営んでいます。そこで、砂糖を使用せず、

ヤギミルクやサツマイモなどを使ったワンちゃんの健康にも良いスイーツを開発してもらい、家庭科室を利用したドッグカフェや昇降口にある売店で販売しています。ワンちゃんのイラストが描かれたクッキーなどは写真映えすると好評です。

また、飼い主がワンちゃんと一緒に食事できるように、バウムクーヘンなどの人間用のスイーツや、地域の野菜などを使ったピザやサンドイッチなどの軽食も提供しています。近隣に飲食店が少ないこともあり、犬連れ以外の地域住民にも食事目的で幅広くご利用いただいています。

——利用者は近隣の人が多いのですか。

富津市内だけではなく、千葉県下や、東京湾アクアラインで千葉県とつながる神奈川県などからも来ます。房総半島の観光地や別荘地に愛犬と一緒に宿泊する旅程に組み込んで来園する方も多く、お客さまの6、7割は県外の方です。

遠方からも来てもらえる理由の一つは、小学校の建物をそのまま活用していることにあると思います。受付のカウンターは図書室にあったものを使用するなど、もともとあった学校の備品を補修して活用

しています。小学校に通っていた頃を思い出して懐かしく感じるのでしょうか。

また、従業員は全員ワンちゃんを飼っており、一緒に出勤しています。世間では子連れ出勤は耳にしますが、犬連れ出勤は珍しいのではないのでしょうか。ワンちゃんのための施設で働くわけですから、自分たちもワンちゃんを連れてきてもよいのではと考えました。最寄り駅から離れており、バス路線もないため、車以外ではアクセスが難しい場所ですが、愛犬と出勤できることが魅力となり、従業員の採用も順調です。

理想の施設を求めて

——ドッグパークをやろうと思ったきっかけを教えてください。

5年前にコーギーを家族として迎え入れ、ドッグランやドッグカフェに行くようになると、二つほど気になることがありました。

一つは、街中のドッグランでは大ききの異なるワンちゃんが狭いスペースのなかで一緒に遊ばないといけなことです。スペースが分けられていても小型犬専用で、大型犬と中型犬は同じ扱いであることがほとんどです。中型犬のコーギーの飼い主としては、大きいワンちゃんがいると、危ないと感じることがあ



かつての校庭に整備されたドッグラン

りました。

もう一つは、ドッグカフェのワンちゃん用のメニューに物足りなさを感じたことです。コストとの兼ね合いもあるのですが、料理の彩りやワンちゃん健康面の点で工夫の余地があるのではと思うことが多かったのです。

これらの点で満足できる施設を探したものの、これだと思うところはみつからず、いつしか自分でつくってみたいと考えるようになりました。もっとも、実現するには広いスペースや資金が必要です。どちらもめどがあるわけでもなく、しばらくは思いを抱えるだけでした。

——そのなかで環南小学校に出会ったのですね。

廃校となっていた環南小学校の利活用事業者の公募情報を夫が耳にしたのです。小学校には広い校庭がありますし、すでにある校舎を活用できるなら、一から建物を建てるより少ない資金で済むと思いました。

さっそく現地を訪問したところ、もみじの名所である県道沿いから山側に少し入った場所で、木々に囲まれてひっそりとたたずむ校舎に一目ぼれしました。廃校となってからも地元の有志が校庭の草刈りを行うなど、地域にとって大切な場所のようでした。公募の手続きは大変そうでしたが、次のチャンスはないかもしれないと、挑戦することにしました。

公募は、小学校の活用方法を提案する企画競争でした。ほかの事業者が出す企画に負けない魅力を考える必要があります。しかし、起業前では実績面の評価は得られませんし、夫の洋菓子店で店舗運営や経理などを担ってきたとはいえ、わたしの経営者としての能力や経験も十分ではありません。そこで、夫の企業を共同事業者として応募することにし、企画の立案やプレゼンテーションの準備を進めました。

公募の審査項目をみると、富津市の政策や地域活性化への貢献が重視されていました。ドッグパークには、人が集まるコミュニティとしての機能がありますし、遠方から人を呼び込める観光資源としての価値もあります。ドッグカフェでは地域の食材を使うこともできます。そうした点をうまく事業計画に盛り込んだ結果、採択していただきました。

一方、あえてアピールを抑えた審

査項目もあります。賃借料です。建物は無償、土地は月に1万円で提案しました。市の立場で考えると、建物の維持管理のコストを事業者側に負担してもらっただけでも大きなメリットがあります。地域への貢献をちゃんと評価してもらえらるなら、賃借料が低くてもトータルでは勝てるのではと考えて、事業のランニングコストを抑える工夫をしたのです。

ただし、初期投資については、企画の段階では想定していなかった費用がかかりました。

——どのような投資が必要だったのですか。

体育館の解体です。耐震性に問題があり、駐車場のスペースも足りなかったため、解体することにしたものの、費用は約1,000万円と高額でした。負担を減らすためにクラウドファンディングを行ったところ、ドッグパークに期待する愛犬家以外の、地域住民からも支援をいただき、約200万円が集まりました。ここに金融機関からの借入れや自己資金を加えて、何とか費用をまかなうことができました。

しかし、思った以上に費用がかかったため、校舎の改修に使える資金は残っていませんでした。そこで、教室や廊下の壁はもちろん、校舎の手が届く範囲の外壁も塗装は自分た

ちで行いました。

このときに大きな助けとなったのが、今もドッグカフェで調理師として活躍している一人の従業員です。ワンちゃんが大好きで、高校卒業後の進路として、ワンちゃんの美容師であるトリマーになろうかとも大いに悩みながら、最終的に調理師の道を選んだそうです。ドッグパークができるという話を聞きつけ、飲食店の正社員を辞めて入社してくれました。経験のない塗装も喜んで作業し、ドッグカフェのメニューについても、いろいろとアイデアを出してくれました。開園前の準備段階から熱意のある従業員を迎えることができ、とても幸運でした。

水道の敷設が遅れるなどのトラブルで予定していた2023年6月には間に合いませんでしたが、何とか11月に開園を迎えられました。

地域と共生する

——開園後は順調でしたか。

クラウドファンディングのおかげで、ドッグパークができることは愛犬家のコミュニティで、それなりに知られていたと思います。だからといって、簡単に集客できるわけではありません。地元の人であれば、最初はお試しで来てくれるかもしれませんが、満足していただければ

二度目はありません。特に遠方の方は、時間をかけて行くだけの魅力がなければ、一度さえも来てくれないでしょう。開園後は、お客さまの満足度を高めることに取り組みました。

従業員には、手が空いているときは積極的にお客さまと会話してもらいました。ワンちゃんの話で盛り上げれば楽しんでもらえますし、お客さまのニーズも把握できます。そうして設置したのが、音楽室を使った屋内ドッグランで、天候に左右されずに遊べるようになりました。

ドッグカフェでも、人間向けの料理の充実を図りました。富津市の竹岡式ラーメンや勝浦市の勝浦タンメンなど千葉県のご当地ラーメンを参考に、竹岡式ピザやタンパスタなど、オリジナルメニューを開発しました。

こうした取り組みを実施していくうちに、評判が口コミで広がり、リピーターや遠方からの来客が少しずつ増えていきました。

——地域とのかかわりも大切にしているそうですね。

環南小学校は廃校後も避難所や集会場として活用されてきました。こうした地域とのかかわりは、ドッグパークになっても残していくべきだと考えています。

市とは環南小学校を避難所として

使用する協定を結んでいます。予備の避難所という位置づけなので、実際に使用されたことはまだありませんが、通常の避難所と違い、ここではペットと一緒に過ごすことに問題ははありません。ペットとともに避難できる場所として活用してもらえたらと思っています。

選挙の際には投票所としても活用してもらっています。投票後にカフェに寄る方もいますね。

——今後の展望を教えてください。

平日の集客がまだ十分ではないため、地域の方にもっと利用してもらえるようにしていきたいです。最近では、自慢のスイーツやオリジナルメニューが食べ放題のビュッフェを始めました。月2回程度の間隔で平日に実施しており、食事目的の方が



元音楽室の室内ドッグラン

増えてきています。

また、校舎でイベントを行いたいと、愛犬家以外の団体から貸し切り利用の希望が寄せられることもあり、廃校であることが強みになっていると感じます。環南小学校は地域の財産であるということを忘れずに、廃校としての魅力をうまくアピールする方法を考え、お客さま、従業員、地域住民など、関係者全員が楽しめるドッグパークをつくりあげていきたいと思っています。

聞き手から

少子化の進展を受けて学校の統廃合が進んでいる。かつては子どもの声が絶えなかった校舎と校庭。そうした施設だけが残され、人がなくなった廃校が全国各地に存在する。文部科学省の調査によると毎年約450校の小中学校が廃校となっているという。千葉県富津市の環南小学校もその一つだった。

学校は地域住民にとっても大切なコミュニティの場だ。廃校からしばらくはイベント利用も盛んだったようだが、地域住民の高齢化に伴って利用機会が減っていた。曾根さんがドッグパークを開いてからは、小学校の卒業生が帰省時に集まって同窓会を開くなど、コミュニティが再生しはじめた。曾根さんが愛犬家のために始めた事業には、行政や地域住民から地域の維持への貢献も期待されている。にぎわいを取り戻しつつある廃校の小学校では、今日もワンちゃんたちが楽しく駆け回っている。

(中野 雅貴)



第116回

さえない動きが続く 小企業の売り上げと採算

～「全国小企業月次動向調査」結果～

「全国小企業月次動向調査」の結果をみると、2024年の小企業の売上DIは、マイナス水準が長く続き、採算DIも年央から低調に推移している。物価の上昇に賃金が追いつかず、個人消費が振るわないなか、人件費や輸送コストの上昇が小企業に負担となっている。2025年は、個人消費や設備投資の回復により業況改善が期待されるものの、物価の動向や海外情勢など不安要素も多く、不透明感は拭えない。

2024年の売上DIは低調

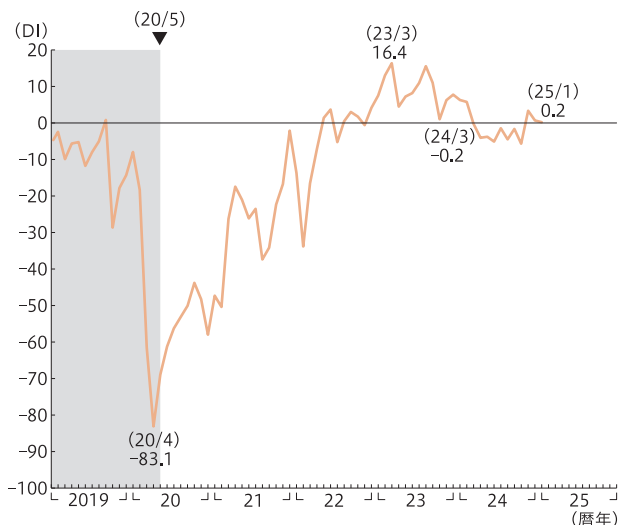
「全国小企業月次動向調査」（以下、本調査）は、日本政策金融公庫国民生活事業の取引先のうち、従業者数原則20人未満の小企業1,500社を対象にしたアンケート調査である。売り上げや採算といった定例の質問に加えて、景況感や為替の影響などの特別質問を主に電話で尋ねている、速報性を重視した調査である。

図-1は、本調査のメイン指標となる売上DI（前年同月に比べて売上高が「増加」した企業割合－「減少」した企業割合）の推移を示したグラフである。新型コロナウイルス感染症の影響で、2020年4月にDIは－83.1まで落ち込んだが、経済活動の再開とともに回復基調となった。2023年3月には16.4とコロナ禍以降で最も高くなると、その後は上下に振れながらもプラス圏内で推移した。

しかし、2024年は一転して低調となっている。3月には－0.2と、2022年11月以来16カ月ぶりにマイナスに転じると、10月まで8カ月連続でマイナス水準となった。11月に再びプラス水準まで持ち直したものの、一進一退の動きが続いている。

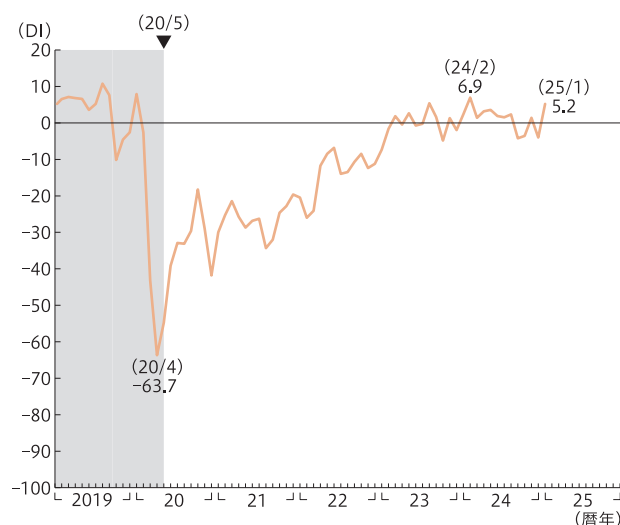
売上DIを押し下げた要因を探るべく、業種別に詳しくみていこう。売上DIの2023年1～12月の平均と2024年1～12月の平均を比べると、飲食店（2023年→2024年：41.4→15.7）やサービス業（同：8.7→1.2）などでは、前年同月比でプラス水準に踏みとどまっているのに対し、卸売業（同：4.5→－3.0）や小売業（同：5.7→－6.8）はマイナス水準に転じている。つまり、消費の弱さ、特にサービスよりも財の消費が芳しくないことが、全体の売り上げを押し下げた要因の一つと考えられる。このような違いがみられる背景として、物価上昇率に着目してみよう。総務省によれば、2024年12月の消費者物価指数の上昇率（前年同月比）は、財の5.4%に対し、サービス

図-1 売上DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国小企業月次動向調査」(以下同じ)
 (注) 1 DIは前年同月比で「増加」企業割合－「減少」企業割合(季節調整値)。
 2 ▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す(図-2も同じ)。

図-2 採算DIの推移（全業種計）



(注) DIは「黒字」企業割合－「赤字」企業割合(季節調整値)。

は1.6%だった。財の価格上昇が大きかった分、消費者の節約志向が強く表れたものと考えられる。

続いて、採算状況を確認する。採算DI(採算が「黒字」と回答した企業割合－「赤字」と回答した企業割合)は、2024年1月から8月までプラス水準で推移しており、2023年後半と比較してやや改善したように見える(図-2)。しかし、コロナ禍前と比較するとまだ水準は低く、頭打ち感があることがわかる。

採算を圧迫する要因となっているのは、さまざまなコストの上昇だ。人手不足が深刻化するなかで人材の獲得競争は激しさを増し、大手企業を中心に初任給が引き上げられるなど、人件費は上昇を続けている。最低賃金も上昇し、主にパートタイム労働者を雇っている企業も影響を受けている。

また、輸送コストの負担も重くなっている。2024年4月から運送業に適用された時間外労働時間の上限規制により、輸送能力が低下した。加えて、ガソリン価格は高

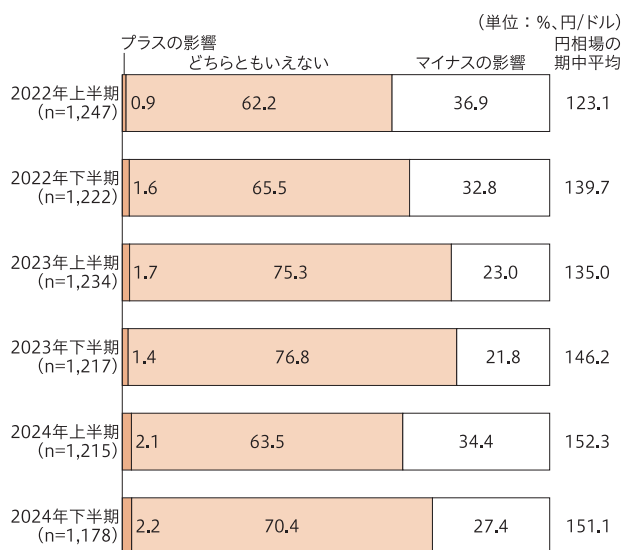
止まりしており、輸送コストの上昇圧力は大きい。物価高による消費者の節約志向が続くなかで、こうしたコストの上昇に直面し、相応部分を自社で吸収せざるを得ない小企業は少なくない。

円安は業況にマイナス

ここからは、2024年の為替動向が小企業にどのような影響を与えたのかを確認する。2024年は一時、1ドル161円台となるなど、円安が進行した。調査先からは「円安は物価高を招き、消費マインドを悪化させる。洋服は節約の対象になりやすいので苦戦している」(婦人服小売業)といったコメントが寄せられるなど、小企業の業況に与える影響は小さくなかったと思われる。

図-3は、半期ごとに為替動向の業況に対する影響を尋ねたものだ。これをみると、プラスの影響を感じている企業の割合は、いずれの期間においても非常に少ない。

図－3 為替動向の影響（全業種計）



(注) 回答割合は小数第2位を四捨五入して表記しているため、その合計が100%にならない場合がある（図－4も同じ）。

具体的な影響としては、自社の輸出量の増加や、取引先企業の輸出量増加に伴う受注増も考えられるが、商圏が比較的狭く、国内需要に左右されやすい小企業においては、そういった効果は限られているようだ。

他方、マイナスの影響を感じている企業の割合は、2023年には一時的に減少したものの、2024年は再び増加し、円安が急激に進行した2022年に近い水準となった。9割以上の企業がマイナスの影響として、仕入価格の上昇を挙げている。食料品や建築資材など、輸入に頼っている品目は多く、円安による輸入物価の上昇は、広範囲に影響を及ぼしている。

図には示していないが、業種別にみると、マイナスの影響が大きかったのは、卸売業(41.8%)、小売業(31.5%)、製造業(28.9%)などである。卸売業のなかでも、特に繊維や衣服、食料品の分野で影響が大きいようだ。「海外の縫製費が上昇し、提示の値段以下では受注できないと言われた。今後販売価格を上げざるを得ないが、売れるか

どうか心配」(繊維卸売業)というように、取引先との関係悪化を避けるため、コストが上昇しても値上げに踏み切れなかった企業は、一定数存在する。また、「輸入肉が値上がりし、多くの事業者が国産肉にシフトしたため、国産肉も値上がりした」(食肉卸売業)など、円安は海外から仕入れるものに限らず、一部では代替品となる国内商品の値上がりにもつながっているようだ。

川上産業である卸売業のこのようなコスト上昇は、川下産業である小売業にも波及している。「海外のアルコール類が値上がりしたため、販売価格に反映させたところ、売り上げが減少した」(酒小売業)など、価格転嫁を行った結果、顧客離れを起こし、売り上げが減少する企業もあった。円安は仕入価格上昇の一因であることから、小企業にとっても少なからず業況にマイナスの影響を及ぼしていたことがわかる。

2025年の業況DIは上昇も、楽観視はできない

最後に、本調査で毎年12月に尋ねている1年間の業況を確認する。図－4は、業況判断DI（前年比で「改善」企業割合－「悪化」企業割合）と、回答の内訳を示したものだ。全業種計の2024年実績は3.6となり、2023年(12.0)から8.4ポイント低下している。コロナ禍からの回復局面にあった2023年と比較すると、2024年の業況は勢いが鈍化した。

2024年の業況を下押しした要因には、前述した消費の弱さなどが挙げられるが、一方で特殊要因として、自然災害や異常気象の影響も小さくなかったと考えられる。元日には能登半島地震が発生し、石川県を中心に甚大な被害をもたらした。復興のための資材や人材の集中にとどまらず、一部では自粛ムードもあったようだ。さらに、8月には宮城県沖を震源とする最大震度6弱の地震も発生した。これにより、南海トラフ地震臨時情報が初めて

図-4 業況判断DI（業種別）

(単位：%)					業況判断 DI
	改善	不変	悪化		
全業種計	2023年実績	34.1	43.7	22.2	12.0
	2024年実績	28.4	46.8	24.8	3.6
	2025年見通し	28.0	52.3	19.7	8.3
製造業	2023年実績	32.8	34.8	32.4	0.4
	2024年実績	23.5	47.4	29.1	-5.6
	2025年見通し	27.8	50.5	21.8	6.0
卸売業	2023年実績	34.8	40.0	25.2	9.7
	2024年実績	27.5	50.0	22.5	5.0
	2025年見通し	26.5	50.7	22.8	3.7
小売業	2023年実績	27.4	48.1	24.5	2.9
	2024年実績	21.9	46.7	31.4	-9.5
	2025年見通し	25.5	52.0	22.5	2.9
(単位：%)					業況判断 DI
	改善	不変	悪化		
飲食店	2023年実績	59.8	31.0	9.2	50.6
	2024年実績	41.7	40.5	17.9	23.8
	2025年見通し	33.8	47.9	18.3	15.5
サービス業	2023年実績	32.9	50.8	16.3	16.7
	2024年実績	31.6	46.2	22.3	9.3
	2025年見通し	30.3	52.9	16.7	13.6
建設業	2023年実績	29.7	52.3	18.0	11.6
	2024年実績	31.7	45.5	22.8	9.0
	2025年見通し	24.3	56.8	18.9	5.4
運輸業	2023年実績	43.4	36.8	19.7	23.7
	2024年実績	35.1	50.0	14.9	20.3
	2025年見通し	35.0	55.0	10.0	25.0

(注) 1 各年12月上旬の調査時に、年間の業況の収まり見込みと翌年の見通しを尋ねたもの。

2 DIは前年比で「改善」企業割合－「悪化」企業割合。

発表され、警戒感が高まると、旅行を控える動きが広がるなど、間接的な影響は被災地以外にも及んだ。地震以外では、台風7号、10号の上陸とそれに伴う豪雨災害が発生した。自動車工場が稼働を停止したり、公共交通機関がまひしたりしたことで、幅広い業種で生産や消費を妨げる要因となった。

このような災害に加え、2023年末から相次いで発覚した自動車メーカーの認証不正問題も、業況を下押しする要因となった。実際、製造業の2024年の業況判断DIは-5.6と、マイナス水準に転じた。自動車産業の裾野は広く、サプライチェーンには数多くの小企業が含まれる。物価の上昇に賃金が追いつかず、個人消費が振るわないなか、このような下押し要因も相まって、2024年の業況は弱さが鮮明だった。

2025年の回復は見込めるのだろうか。全業種計のDIは8.3と、上昇する見通しである。ただし、内訳をみると、「改善」の割合が増えているわけではなく、「悪化」

から「不変」にシフトした企業が多かった側面が強く、決して楽観視はできない。小企業の価格転嫁は道半ばであるうえ、米国のトランプ政権による関税や米中対立の深化など、国外にもリスクはある。

今後の業況を左右するポイントの一つとして、賃金の上昇が挙げられる。日本労働組合総連合会は、2025年度の春闘において全体で5%以上、中小企業で6%以上の賃上げを求める方針だ。物価の上昇に追いつくペースで賃上げが実施されれば、所得の増加に伴う消費の拡大が期待される。また、大企業を中心とする設備投資の動向にも期待が寄せられる。堅調な企業収益を背景に、省力化や生産性向上に向けた投資が見込まれるからだ。

良くなる兆しがないわけではないが、依然として小企業を取り巻く状況は厳しい。辛抱強さが求められる局面が続く。

(三崎 陸)

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4回 (最終回)

広がる省力化投資の可能性

総合研究所 研究員 田中 哲矢
(現・中小企業事業本部福岡企業サポート室課長代理)

本連載では、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、省力化投資で人手不足に対応する中小企業の事例をみてきた。連載最終回では、事例企業の取り組みを振り返りつつ、省力化投資を実施するうえでのポイントを考える。省力化投資は今に始まったテーマではないかもしれないが、ロボットや人工知能（AI）などの登場により、ものづくりのさまざまな場面で、省力化投資の可能性が広がっていることを示したい。

人手不足の解消と副次的な効果

事例企業4社は省力化投資によって、それぞれ人材の量的な不足や質的な不足を解消している。

(株)行田製作所（群馬県、従業員数40人）は、プレス加工の抜き、曲げ、溶接の工程を自動化したしわ寄せで生じた仕上げ工程の量的な人手不足を、自社開発したサンダーロボを導入し補完している。その結果、工場の稼働に必要な従業員の数を抑えることができたため、従業員数を維持したまま、残業時間を半分に削減できている。

(株)土屋合成（群馬県、従業員数75人）は、品質検査や梱包作業など慎重さが求められる作業をする従業員が足

りないという量的な人手不足を、検査と梱包を自動化する機械の導入と、射出成形機60台を一括管理するシステムによって代替した。その結果、ほぼ無人で24時間365日稼働できる態勢を実現した。負担の大きい作業から従業員を解放し働きやすい職場に生まれ変わっている。

南部鉄器を製造するタヤマスタジオ(株)（岩手県、従業員数12人）は、若手職人を指導するベテラン職人が足りないという質的な人手不足を、職人の思考を再現したAIを導入し、人材育成の仕事を補完している。その結果、若手職人はAIを使うことでより早く一人前に近づけるようになるとともに、ベテラン職人は自らの製作により多くの時間を使えるようになった。

(株)艶金（岐阜県、従業員数141人）は、長年の経験を

必要とする色味検査のノウハウが、一部のベテラン従業員の経験に委ねられてしまっているという質的な人手不足を、AIを活用した色味検査システムで代替している。その結果、若手の従業員でも正確な色味検査できるようになり仕事が効率化するとともに、色味検査の技能を形式知として承継していくめどが立った。

事例企業は、人手不足を解消する以外に省力化投資によって従業員の負担の軽減や、生産態勢の強化、暗黙知の形式知化につなげている。

まず、事例企業は既存の工程や業務を省力化投資によって機械で代替、または機械で補完することで従業員の負担を減らすことができている。例えば、(株)行田製作所がサンダーロボを導入した仕上げ工程は、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）といわれる仕事のひとつとされる。個人の技術と経験を必要とする繊細な作業で、体力も精神力も使う重労働だ。同社は、仕上げ作業のうち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ている。機械と人のリレーで、従業員の負担を大幅に減らすことができている。

(株)艶金がAIを導入した色味検査では、手戻りが発生すると生産計画全体に影響が及ぶ。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業務である。AIを活用した色味検査システムの導入によって、取引先からの染め直しをほぼゼロに抑えている。その結果、従業員の精神的な負担を減らすことができている。

省力化投資によって生産効率を高めることで、人的資源に余力が生まれる。事例企業をみると、新たに生まれた人的資源を投入することで生産態勢の強化につなげている。例えば、(株)土屋合成は省力化投資によって業務の負担が減り余力が生まれたことで、社内の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



南部鉄器を製作する(株)タヤマスタジオの職人たち

製化に取り組んでいる。試作から量産まで自社で対応できるようになり、納期の短縮や外注コストの削減につなげている。

省力化投資では、既存の仕事を機械やシステムに任せることになるわけだが、その成果は社内の態勢にも及ぶことは認識しておきたいところだ。

さらに、事例企業は省力化投資によって暗黙知を形式知化することができている。例えば、タヤマスタジオ(株)は約50年のキャリアをもつベテラン職人の思考をAIで再現することで、南部鉄器づくりの技能を形式知化した。ベテラン職人が引退したとしてもAIが再現したノウハウは生き続ける。仕事で得た新たな気づきやノウハウを学習させていくことで、AIを進化させることもできる。次世代へ技能を承継する態勢が整ったのである。

省力化投資で成果をあげるために

事例企業は、省力化投資によって新たな経営資源を獲得することで、既存の経営資源を人手不足への対応ではなく、より付加価値を高める取り組みへ投入することができている。事例企業のこれまでの歩みから省力化投資で成果をあげるポイントを考えてみたい。

ポイントの一つ目は、自社の生産現場をよく観察することである。現場がうまく回っているようにみえても、実態は従業員の頑張りで辛うじて成り立っているケースはよくある。現場力と言ってしまえば聞こえは良いかもしれないが、現場に頼りきりは事業継続の観点からも懸念が残る。省力化投資を考えるうえでは、まず、従業員の働き方を改善できないかという視点をもって現場をよく観察することから始めたい。

㈱土屋合成の土屋直人社長は、先代の社長の下で従業員として働いたときに、慎重さが求められる単調な作業に時間と手間がかかり、多くの人手を必要としている状況に疑問を抱いた。このときの経験が引き金となって、省力化投資を進めることとなった。昔ながらのやり方を重んじたり、頑張る従業員を鼓舞したりすることは大切であるが、それだけでは現場は疲弊してしまう。従業員は貴重な経営資源であることを意識すれば、省力化の対象が多々あることに気づけるのではないだろうか。

ポイントの二つ目は、技術のキャッチアップを怠らないことである。特に、質的な人材不足に悩む中小製造業者は意識したいところである。

最近の生成AIブームが象徴するように、機械やデジタル技術はわれわれの想像を超えるスピードで進化している。例えばタヤマスタジオ㈱が導入した、南部鉄器をつくる伝統工芸士の思考を忠実に再現したAIや、㈱艶金が導入した、アパレルメーカーごとに微妙に風合いの異なる色味をAIで判定するシステムの登場を誰が予測できただろうか。このように、「どうせできないだろう」と思われていたことがある日を境に当たり前の技術として登場するのである。

自動で金属を研磨するサンダーロボを自社開発した㈱行田製作所の行田正巳社長は、日頃から工作機械メーカーの営業担当者と懇意にして情報を収集するなど、常に最新技術をキャッチアップしてきた。アーム型ロボット

が手に入りやすい価格になってきたことやセンサーの性能が向上してきたことを把握できたため、サンダーロボの自社開発にチャレンジできた。これは思いつきではなく、研磨の工程に人手不足が発生していることをあらかじめ把握し、どのような技術があれば解決できるかを日頃から考えていたからこそ、タイミング良く省力化投資に踏み切れたのである。省力化の対象が見つかったとしても「どうせできないだろう」とあきらめるのではなく、可能性を探り続けることが大切である。

技術をキャッチアップするうえでは、IT企業などデジタル技術に詳しい外部機関の力を借りることも有効だろう。染色整理加工業を営む㈱艶金は、岐阜県内のIT企業に工場内をよく観察してもらい、省力化投資の対象を見つけた。省力化投資の判断を下すのは経営者の仕事であるが、社内外からさまざまな知見を借りて判断材料にすることの重要性を教えてくれる事例である。

ポイントの三つ目は、省力化投資の目的を社内全体で共有することである。省力化のために設備投資をすると聞いた多くの従業員は、自分の仕事がなくなってしまうのではないかと、今まで培ってきた経験やノウハウは無駄になってしまうのではないかと、などと不安や怒りを感じるのではないだろうか。経営者は省力化投資の目的を明らかにし、従業員に示すことで理解と納得を得ることが大切である。この点についてプラスチック射出成形を営む㈱土屋合成は、感情のない効率化や生産性の向上、コスト削減の追求が目的ではなく、従業員にとって働きたいと思える職場にすることが目的であることを社内外に明示している。

人的資本投資に向けた布石に

最後に、省力化投資は人的資本投資に向けた布石であることを述べたい。事例企業は人手不足に対応して省力

化投資を進めた結果、従業者数を増やしている。おかしな話に聞こえるが、事例企業の取り組みをみる限り、三つの要因を指摘できる。

一つ目は、省力化投資によって職場環境が改善し誰もが働きやすい職場になったからである。(株)土屋合成の土屋さんによると、最近は障害者の雇用を進めているという。工場の稼働を記録する日報の作成や夜間勤務時の引き継ぎなど、従業員同士の綿密なコミュニケーションを前提としていた仕事をタブレット端末上で完結するようになったからだ。端末の操作ができれば健常者も障害者も関係なく仕事できるという。翻訳ソフトを組み合わせれば日本語を話せない外国人でも問題なく従事できる。

二つ目は、業績改善の成果を実感できるからである。(株)行田製作所は計画的な省力化投資を進める一方で、得られた成果を賃上げという方法で従業員に還元している。業務効率化によって残業代は減ったが、その分を賃上げでカバーするので、従業員はより効率的に稼げることになる。

三つ目は、新たな成長の機会が生まれているからである。(株)艶金は廃棄野菜を使った染色や自社企画のニット生地の開発など、新しい事業をスタートしている。地元の高校とタイアップした製品も誕生している。新しい事業を立ち上げるのは人にしかできない仕事である。現場の省力化を進めてきたからこそ、次のチャレンジが可能になるのである。

新事業にチャレンジするには、新たな知識やノウハウを身につける必要がある。例えば、(株)行田製作所では従業員にプログラミングを学んでもらっている。(株)土屋合成は外部の研修機関に従業員を派遣し人的資本投資に積極的に取り組んでいる。

このように、省力化投資は人的資本投資に向けた布石になっている。省力化投資の根底には人を大切にする姿勢があるから、従業者数の増加という成果が得られるの



(株)行田製作所は従業員を高付加価値の仕事にシフト

ではないだろうか。省力化投資の次のステップには人的資本投資があることを認識すれば、投資効果はより高まっていくはずである。

* * *

本連載では、深刻化する人手不足に対応するため省力化に取り組み、成果をあげている中小製造業をみてきた。中小製造業にとって、人手をかけずにより多くの生産を実現することは長年のテーマである。

近年はロボットやAIなど第四次産業革命といわれるさまざまな技術が生まれている。従来は省力化が難しいと考えられてきた場面においても、省力化の可能性が広がっている。

事例企業は省力化を進めるなかで人にしかできない仕事は何かを考え、付加価値の向上につなげている。各社の取り組みから、いつの時代も省力化投資はそこで働く人を大切にするのが重要であることを教わった。

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

徳川家茂 (第14代) 若くして幾多の困難と向き合う



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。同志社大学法学部卒業。業界誌の編集長を経て、2020年に独立。名古屋外国語大学現代国際学特殊講義、宮崎大学公開講座などで講師活動も行い、メディア出演多数。「東洋経済オンラインアワード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)、『大器晩成列伝 遅咲きの人生には共通点があった!』(ディスカヴァー・トゥエンティワン、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もまた、現代のトップリーダーと同じく組織運営に心を砕き、人間関係に悩まされていた。どのように難題に立ち向かったのか。第15回は、第14代将軍の徳川家茂(1846～1866年)を取り巻いた人間関係について解説する。

ライバルとされた慶喜が後見職に

第14代将軍の徳川家茂は紀州藩主、徳川斉順なりゆきの嫡男として生まれた。元服時の名前は慶福よしとみ。斉順は11代将軍の家斉いえなりの七男に当たる。つまり、慶福は家斉の孫であり、13代将軍の家定とはいとこ関係ということになる。血筋として将軍に申し分なし。家定が病弱で世継ぎが難しいとなると、紀州藩附家老の水野忠央など血筋を重視した「南紀派」を中心に、家茂が次期将軍候補として取り沙汰されることになる。しかし、家定が将軍になったとき、家茂はわずか8歳だったことから、血筋は遠いものの、聡明で名高い一橋慶喜よしのぶに期待する声もあった。最終的には、前将軍の家定やその母、本寿院が慶喜を嫌うなかで、大老の井伊直弼なおすけが家定に決断を促し、家茂の将軍継嗣を決定づけた。安政5年(1858年)、家定が病死すると、家茂が家督を相続。13歳で14代将軍となった。家茂が将軍に就任して早々に、井伊が暗殺される(桜

田門外の変)。弱体化した幕府を建て直すべく、家茂の正室に皇女を迎えることで、朝廷の権威を借りようと考えたのだろう(公武合体)。家茂のもとに孝明天皇の異母妹の和宮が嫁ぐこととなる。和宮は「江戸の大奥に入っても、髪型、衣服、調度などすべて京風でつき通す」ことを幕府に認めさせたが、大奥の女性たちは、面白くなかったに違いない。とりわけ、家定の正室だった天璋院てんしょういん(篤姫あつひめ)とは確執が生まれた。天璋院は紀州家から入った家茂の養母にもなっていたため、和宮とは嫁姑関係しやこくわいに当たる。10代で嫁姑問題に直面した家茂だったが、和宮に優しく接し、仲むつまじい夫婦になっていく。家茂は歴代将軍のなかでは珍しく、側室を一人ももたなかった。次第に和宮も天璋院に気を遣うようになり、天璋院も和宮のことを受け入れるようになったという。

家茂は13歳で若くして将軍になっているがゆえに、政務に当たってはサポートが必要だった。後見職に就いたのが御三卿の一つ、田安德川家の田安慶頼よしのりである。しかし、家茂が17歳になると「もはや後見の必要はなくなった」と罷免されてしまう。実はこれには裏があり、田安が罷免されたのは「後見職のポストをなくすため」で、薩摩藩を意識した幕府の対抗策だった。どういうことかということ、薩摩藩は将軍に慶喜を推したものの、家茂に決まってしまったため、せめて影響力のあるポストにと、

将軍の後見職に慶喜をねじ込もうとしていた。実際に動いたのは、尊王攘夷派の公卿である大原重徳で、そのバックには薩摩藩の国父、島津久光がいた。

そんな薩摩藩の思惑を察知した幕府は、田安を罷免することで後見職そのものをなくして、慶喜が重要ポストに就くことのないように予防線を張ったのである。しかし、結局、大原に押し切られてしまい、後見職は復活し、慶喜がそのポストに就くことになった。

辞意を表明するも慶喜に説得される

家茂を悩ませたのが、大老の井伊が朝廷の許可を得ずに締結した、日米修好通商条約である。和宮を正室に迎える際の条件として、幕府は朝廷に攘夷を約束したものの、現実的に外国を打ち払うのは難しかった。家茂が第二次長州征伐のため大坂に行ったときには、米国、ロシア、英国、フランスの4カ国の公使が、連合艦隊8隻を率いて来航。老中格の小笠原長行が対応したところ、条約の勅許を迫られた。つまり、幕府との約束事だけでは安心できないので、孝明天皇の許可を得るように、と4カ国が要求してきたのである。

だが、孝明天皇は条約破棄を望んでいるのだから、勅許など得られるはずがない。しかも、4カ国は兵庫港の即時開港まで求めてきたのである。どう対応すべきかと大坂城での会議は紛糾し、家茂を支える老中の罷免問題にも発展していく。老中の阿部正外と松前崇広が4カ国の公使に対して、開国を前提とした対応をしたため、問題視されたのである。「将軍を辞職させよ」という声まで挙がり、当時まだ20歳だった家茂はほとんど嫌気がさしたらしい。信頼できる側近である前尾張藩主の徳川茂徳にこんな辞表を託して、江戸に帰ろうとしている。

「懸命に努力してきたつもりだが、叡慮に適わなかったもので、将軍職を辞任する。あとは長く京都にいて、朝

図 和宮と天璋院の確執のエピソード

嫁の攻撃
和宮は嫁入りする際、数々の土産物を持参したが、天璋院へのお土産の目録には、まさかの「天璋院へ」と敬称なし
姑の攻撃
天璋院も負けじと初対面のときには、和宮を下座に座らせて、座布団も出さなかった

資料：筆者作成

廷とも親しんでいる一橋慶喜に譲りたい」（『徳川慶喜公伝』）。

己の無力さとやっていられないという気持ちから、嫌になるのも無理はないだろう。辞表の文面には、朝廷と近い慶喜への皮肉も込められているように思う。当時、慶喜は後見職を辞して、朝廷から禁裏御守衛総督に任じられていた。徳川家に身を置きながら、朝廷の側にも立つ慶喜。そのことを家茂が苦々しく思っていたとしてもおかしくはない。将軍職に就きたくない慶喜は「朝廷の方は何とかする」と朝廷の対応を引き受けることで、家茂の辞職を止めることに成功。結局、兵庫開港は不許可となったものの、慶喜が朝廷を決死の覚悟で説き伏せて、条約勅許は実現することになる。

大坂城で21年の生涯を終える

だが、家茂からすれば、万事がこのように議論が紛糾するので、精神的にも肉体的にも限界が来ていたのだろう。この騒動を起こして10カ月後の慶応2年（1866年）7月20日、長州征伐のために入った大坂城で、脚気を患うと、21歳の若さで、この世を去ることとなった。江戸に残されて家茂の死を知った和宮は、寝食もままならないほど悲しみに暮れたという。家茂の死により、いよいよバトンは慶喜に渡されることになった。

世界に広げる津軽打刃物の波紋



(有)二唐刃物鍛造所

代表取締役

吉澤 剛

よしざわ 剛

《企業概要》

代 表 者	吉澤 剛
創 業	1949年
資 本 金	3,000万円
従業者数	24人
事業内容	刃物および建材の製造
所 在 地	青森県弘前市金属町4-1
電話番号	0172(88)2881
U R L	https://nigara.jp

工場内に熱気が立ち込め、金属を叩く音が響く。(有)二唐刃物鍛造所は、主に包丁の製造を手がけている。現在は海外を中心に多くの販路を抱えるが、需要の減少から刃物の事業が途絶えかけた時期もあった。現社長の吉澤剛さんと先代の吉澤俊寿さんがたどった事業再興の軌跡を追う。

■ 受け継がれる刃物の製造技術

青森県弘前市の伝統工芸品である「津軽打刃物」。その製造技術を守り続けてきたのが同社である。約350年前に、津軽藩お抱えの鍛冶職人として刀や火縄銃などの製造を開始し、現在は主に包丁を手がけている。

一般に包丁の材料は、硬さの異なる二つの鋼材（鉄や鋼などの炭素鋼）と鍛接材から成る。鍛接材は、酸化鉄の粉と複数の薬品を調合したもの

で、鋼材の間に挟んでおくと、熱を加えたときに液体化して接着剤の役割を果たす。この材料をもとに、1,200度の炉で熱した材料を叩いて包丁の原型を打ち出す鍛接、水や油に入れて急速に冷やすことにより硬化させる焼き入れ、そこから弱い熱を加えて適度な柔らかさをもたせる焼き戻し、回転式の紙やすりで刃の表面を磨き上げる研磨など、およそ15の工程を経て完成する。

鍛接材に使う薬品の量、作業するときの材料の温度、研磨の際の刃の当てる強さや角度などが少しでも狂うと品質が落ちるため、熟練の技を要する。同社はこうした伝統の技を代々引き継ぎ、切れ味や耐久性に優れた包丁をつくり上げてきた。

包丁の製造は高温下での作業が多いことから、冬に包丁をつくりためておく。繁閑の差が激しいため、閑

散期の事業として1963年に鉄骨などの建材の製造を始めた。

同社の包丁は、一般家庭のほか、プロの料理人からも多くの注文を得ていた。だが1980年代に入ると、安価な製品の普及を背景に、注文が減少した。一方、バブル期における建築需要の増加を追い風に建材の受注は拡大していった。やがて包丁は月に30本程度しか売れず、その売り上げは全体の1割にも満たなくなった。

■ 特徴の異なる包丁で各国のニーズに適応

当時の代表だった俊寿さんが、津軽打刃物の灯を絶やすまいと打開策を模索するなか、転機は2007年に訪れた。弘前商工会議所が津軽打刃物をJAPANブランドとして世界に浸透させるプロジェクトを始めたのである。再興の好機ととらえた俊寿さん

は、迷わず参加した。その一環として欧州の展示会に参加するに当たり、新商品の開発に取り組んだ。

つくり上げたのは「暗紋」という包丁である。刃の表面に細かな丸い波紋の模様がいくつも施されているのが特徴だ。世界遺産である白神山地の麓にある暗門滝の波紋から着想を得た。通常の包丁は二つの鋼材の間に鍛接材を挟む3層構造だが、暗紋は刃の表面に薄い金属を重ねた25層構造である。小さなくぼみをたくさんつけてから打ちつけることで、独特の波紋を描き出せる。

日本らしさを表現したデザインの暗紋なら売れるはずだと期待して展示会に出品した。しかし、受注にはつながらなかった。原因を探るため、現地のバイヤーなどに話を聞いて回った。すると、欧州ではデザインより実用性やコストパフォーマンスが重視されることがわかってきた。

鉄や鋼などの炭素鋼を材料とする包丁は、さびやすいため日常的なメンテナンスを要する。また暗紋は、模様を出すのに手間がかかることから同社の包丁のなかでは高価である。そこで、欧州向けにさびにくいステンレスで包丁をつくった。刃のデザインをシンプルにすることで製造コストを抑えた。手入れが楽なステンレス包丁は、日常使いに最適だ。

ステンレス包丁に興味を示してく

れた商社を経由して、輸出を開始した。すると、フランスやドイツのほか、オーストラリアなどでも引き合いがあった。商社には、持ち手となる柄をつけない状態で出荷することが多い。各国の嗜好を熟知する商社に、柄の形やデザインの選定を任せの方が効率的かつきめ細かく現地のニーズに対応できるからだ。

一方、アジアでは、コレクターを中心にデザイン性の高い包丁の需要があることを商社から教えてもらった。暗紋をアジアに輸出したところ、中国や台湾などで好評を得た。そこで2021年、アジアのコレクター向けに「鬼殺^{おにころし}」を開発した。金属を200～300層も重ねて暗紋より複雑な模様を描き出した包丁である。

果たして、現在は22カ国に輸出を行い、月に1,500本ほどを販売している。包丁の売り上げは、全体の7割を占めるまでになった。

次世代に紡ぐ伝統

同社は、技術の承継にも意欲的に取り組んでいる。若い職人を確保するため、2018年に、地域おこし協力隊2人を従業員として迎えた。懸命に技術を習得しようとする姿から、県外出身者でも担い手になれると実感した。そこで、広く人材を集めるためホームページを充実させたところ、



高温に熱した材料を打つ職人

ろ、刃物職人を目指したいという問い合わせが全国からきた。かつては剛さんが一人で刃物の製造を担っていたが、現在は12人体制である。

2023年8月、剛さんが事業を承継した。今後の目標を聞いたところ、「津軽打刃物を経済産業省指定の伝統的工芸品にして知名度を高めたい」と語ってくれた。伝統的工芸品の指定には、一定の人数が携わっていることが求められる。その条件を満たすため、技術を学ぶ施設をつくることを計画しているという。他社の職人や未経験者も受け入れ、一人でも多くの職人を養成したいと考えた。

同社は、海外の需要を取り込むことで津軽打刃物の再興を果たした。また技術を後世に伝えていくため、承継する相手を県外から迎えた。販売先や労働力を新たに確保するに当たって、対象とするエリアを広げ、自社や製品の魅力を発信したことは、伝統を守り続けるための重要なポイントとなった。既存のやり方にとらわれず、視野を広げて新たな取り組みを推し進める同社の姿勢は、伝統産業に限らず、事業の維持や拡大に悩む多くの中小企業にとって手がかりとなるだろう。(片山 一帆)

紙の役割を再考する



(有)笹尾印刷所

取締役

笹尾 昌樹

ささお まさき

《企業概要》

代 表 者	笹尾 昌敬
創 業	1965年
資 本 金	300万円
従業者数	7人
事業内容	印刷業
所 在 地	福井県鯖江市丸山町4-2-31
電話番号	0778(51)1585
U R L	https://kankyoushi.sasao-print.jp

デジタル化の進展によって、紙の需要は縮小している。競争が激化する印刷業界において中小企業が生き残るのは簡単ではない。

逆境下で(有)笹尾印刷所が採った戦略は、紙自体の価値を高めることだった。どのような取り組みをしているのか、取締役の笹尾昌樹さんに話をうかがった。

■ 機能性を備えた紙

「実際に体感していただくのが早いと思います」。取材開始時、笹尾さんから、それぞれ酢昆布をなかに入れたプラスチック容器を二つ渡された。片方は内側に白い紙が巻かれていて、もう片方は何もない。ふたを開けてにおいを嗅ぐと、何もない方では、つんとした刺激臭がする一方、白い紙が巻かれた方ではほとんど無

臭であった。

巻かれていた紙は、大手塗料メーカーと福井県越前市の製紙会社が製造し、同社が印刷と販売を手がける「銀雪」である。越前和紙に、漆喰を原料とした塗料を塗った特殊な紙で、消臭や抗アレルギー、抗菌、抗ウイルスなど、さまざまな機能が備わっている。

漆喰でコーティングしてある表面には細孔がたくさん空いていて、においの原因やアレルギーとなる分子を吸着する。そして、それらが漆喰の原料である消石灰と反応し、分解される。これが、消臭や抗アレルギーなどの機能のメカニズムである。

大学の研究所や公的な研究機関に依頼して検証したところ、アンモニアや酢酸、花粉アレルギー、細菌、ウイルスといった成分が時間経過とともに減少するのを確認できた。こ

の機能性を生かし、折り紙や袋など一般的な紙製品に加え、靴に入れる消臭シート、住宅や旅館の壁紙といった建材としても利用されている。

■ ヒントは古代の西洋に

現在、製造元とチームを組んで販売に携わる同社だが、参画するには大きな挑戦が必要だった。製紙会社が銀雪を開発した当初、複数の会社に印刷を打診したが、漆喰という特殊な材質に加え、細孔が表面にたくさん空いている紙に色をつけるのは難しく、印刷を施せる会社はなかなかみつからなかったという。初めて成功したのが同社だった。

伝票や請求書など商業向け印刷を中心とする同社は、その頃デジタル化のあおりを受け、受注が減っていた。他社にはない強みはあった。色

を調整する技術が卓越しており、湿度や紙の質感に合わせて、依頼主の希望を忠実に表現できる。その腕を買われ、大手制作会社からアニメのグッズ作成の仕事も受けている。ただし、ロットは小さくなく、単価も上げにくいと、状況を打開できるものではなかった。

危機感を募らせるなか、笹尾さんは従来の紙にはない機能をもつ銀雪に高い可能性を感じた。販売に携わることができれば、取引先を広げられると考えたのである。しかし、漆喰に印刷した経験はない。前例を調べようと、東京へ出張のたびに、国立国会図書館に足しげく通った。国内の文献をひとつお読み、海外の文献に目を通し始めたときに、ようやくヒントを得ることができた。

西洋の壁画に用いられるフレスコ画だ。フレスコはイタリア語で「新鮮な」という意味をもつ。フレスコ画は、壁に漆喰を塗り、それがフレスコ、つまり生乾きの状態のときに顔料で絵を描くのである。

これを参考に、水性顔料を用いたインクジェットプリンターで印刷したところ、銀雪との相性は抜群だった。色味の調整技術を高めた結果、銀雪の上に複雑な絵画を高精細に印刷した、インテリアとして飾る観賞用パネルまでつくれるようになった。

銀雪の営業を始めた同社は、建材

商社や工務店など今まで付き合いがなかった業種に取引を広げることができた。さらに、販売店を通してハウスメーカーやディベロッパーにもアプローチし、新たな販売ルートを確認したのである。

時流に乗った市場に紙で参入

紙自体の価値を高める効果を実感した笹尾さんは、自ら新たな紙の開発に取り組んだ。完成したのが「ご当地SDGs和紙」だ。地域特有の廃材を抄き込んだ和紙で、福井県のそば殻、北海道のホタテの貝殻、千葉県の落花生の殻などを使っている。

きっかけは、2018年に国際連合のニューヨーク本部で開かれたSDGsの推進会議での鯖江市長のスピーチだった。県内でSDGsの意識が高まったことで、環境に配慮した商品の市場は、将来広がると踏んだ。

販売を開始すると、越前市の印刷会社からさっそく反応があった。地元グルメである越前そばのキャンペーンイベントを行った際に、自治体や飲食店からそば殻を混ぜた紙で名刺や販促品を印刷したいと依頼を受けたのだ。キャンペーン後には、ブランディングに説得力が出せたと満足してもらえた。

反響は広がり、首都圏の有名なサッカーチームからも仕事を受けた。



銀雪を使用した観賞用パネル

25周年の記念試合を行った直後のサッカーコートの刈った芝生を資源として活用した用紙を抄き、色紙などのグッズをつくったもので、スタジアムの感動や熱狂を紙に込めて残せたと球団やファンから好評だった。

ご当地SDGs和紙により得られた成果は二つある。一つは、営業の幅が広がったことである。販売先企業やその地域の特徴を踏まえ、紙に使う素材から使い方で提案できる。

もう一つは、価格競争に陥らないことである。代替が効かない商品なので、付加価値を価格に転嫁しやすい。一般的な紙に比べて割高になるが、その分利益率が高いので小ロットにも対応できる。

笹尾さんは、銀雪との出会いを経て、紙の役割について改めて考え直した。従来の紙には、文字や情報を印刷して記録するという役割がある。ただ、その役割はいまやデジタルに置き換わってきている。今、紙に求められていることは何か。機能やストーリーを付加することで、紙だからできる新たな役割を見いだそうと奮闘する。それは、いつか実を結び、印刷業界に大きなゲームチェンジを起こすかもしれない。（篠崎 和也）



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む

越谷商工会議所



伝統産業とプロバスケットチームが異色コラボ

埼玉県埼玉県の南東部にある越谷市は、東京都心から25キロメートル圏内に位置しています。市の東西南北を鉄道や幹線道路が走っており、各方面へのアクセスが充実しています。首都近郊のベッドタウンとして開発が進み、人口は約34万人を超え、県内中核市として発展してきました。

当市の伝統産業には、200年以上の歴史を誇る「越谷ひな人形」があります。埼玉県埼玉県の伝統的手工芸品に指定されており、県内有数の製造工場が存在します。

2023年、市内に支店を置く金融機

関が中心となり、社会貢献活動の一環として、「越谷産業活性化プロジェクト」を立ち上げました。地元の団体や企業と連携して、越谷市の伝統工芸品をより多くの人に周知し、地域活性化につなげるための取り組みです。越谷商工会議所、越谷ひな人形組合などが協議を重ね、また、地元のプロバスケットボールチーム「越谷アルファーズ」の協力を得て、オリジナルの甲冑かっちゅうと2種類のひな人形、招き猫（木目込み人形）の四つの製品を製作しました。

製作者は、甲冑が（株）大越忠製作所、ひな人形が（有）会春人形店、立ち雛ひなと招き猫が（株）柿沼人形です。いずれも、越谷アルファーズのチームカラーである、「バーガンディー」と呼ばれるあずき色のユニフォーム生地を使用しています。加えて、チームのロゴを刺繍ししゅうで仕上げました。

甲冑にはバスケットボール柄の金具を使用しています。ひな人形の

女雛ひメの十二単は、ユニフォームをより表現できるように紺色と灰色を重ね合わせ、着物のラインには白色と緑色を使い、特産品である越谷ネギをイメージしました。招き猫には、ユニフォームの布地を木目込みしました。こうした取り組みによる後押しもあってか、越谷アルファーズは、2024年、国内プロバスケットボールリーグの最高峰であるB1に念願の初昇格を果たすことができました。

また、四つの製品はメディアでも多く取り上げられました。2023年11月に越谷市立総合体育館で開催された越谷アルファーズの公式戦で初めて披露され、2024年1月には越谷市に寄贈されました。現在は、市庁舎2階のエントランス棟に展示しており、越谷の伝統産業を多くの人に知っていただく機会となっています。

今後も当商工会議所では、地域産業を盛り上げる事業を積極的に実施してまいります。



ユニフォームの生地をまとったオリジナル製品



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.

第16回



中小企業のブランド戦略



中央大学
名誉教授

たなか ひろし
田中 洋

中央大学名誉教授。京都大学博士（経済学）。東京大学経済学部非常勤講師。マーケティング論専攻。(株)電通に21年勤務した後、法政大学経営学部教授、コロンビア大学ビジネススクール客員研究員、中央大学大学院戦略経営研究科教授、日本マーケティング学会会長、日本消費者行動研究学会会長などを歴任。主著として『ブランド戦略論』（有斐閣、2017年）、ほかに21冊の著書がある。受賞歴に日本マーケティング学会日本マーケティング本大賞、同準大賞、同優秀論文賞、日本広告学会賞、白川忍賞、中央大学学術研究奨励賞など。

- ポイント**
- 中小企業においても大企業と同じくブランド戦略が必要であり、また可能である。ブランドは、無形資産として大きな力となり、将来の大きな成長のためのこととしての役割を果たす。
 - ブランドとは、商品や企業について顧客がもつ認知システムのことである。ブランド戦略とは、ブランド価値を高めるための企業のアクションである。
 - 中小企業のブランド戦略は、限られたターゲット層をもつ点などにおいて大企業とは異なり、それを踏まえて戦略を考える必要がある。

ブランドとは

中小企業にとってブランドとは、どのようなものと考えたらよいだろうか。もしかすると、「ブランド戦略などは高級ファッションのことだろう」とか、「ブランド戦略を考えるのは大企業の仕事であって中小企業の仕事ではない」と考える方もいるかもしれない。ここでいうブランドとは、高級ブランドに限った話ではなく、あらゆる企業

や製品のブランド（ブランド名とそのシンボル）を指す。その意味では中小企業にも必ずついて回る存在である。

ブランドは大企業のやることだ、と考えている人には、GAFAM（Google、Amazon、Meta（旧・Facebook）、Apple、Microsoft）などの現代のプラットフォーマー、あるいはIT企業の大手が、つい最近まで「零細企業」であったことを想起していただきたい。一番古いMicrosoftでも50年足らず、一番新しいMetaに至っては20年ほどの歴史

しかない。これらの企業は、創業当時からブランドを打ち立てることを志向して現在がある。後述するが、ソニーも1950年代の創建期から世界のソニーブランドの確立を志向してきた企業にほかならない。ブランドを構築する意思をもった中小企業こそが、近未来の強いブランドを創造する存在なのである。

ここではまず、ブランドそれ自体について基礎的な考え方を解説したい。ブランドの定義はさまざまあるが、現在のところ、識者に共通した定義や理解が存在しているとは考えにくい状況にある。アメリカマーケティング協会は、ブランドを「企業や商品の名前やシンボル」と定義している。一見すると、この定義で問題ないようにみえるかもしれない。しかし、単に名前やシンボルにすぎないとしたら、なぜブランドについてわれわれは考えなければいけないのだろうか。この定義を用いるならば、「わが社のブランドが問題だ」というとき、ブランドの名前が悪いからそれを直せばよい、となりかねない。また、「わたしはXXというブランドが好きだ」と言うとき、われわれはそこで語られる「ブランド」が名前以上のものであることを感知しており、そこに込められた意味や理解を問題にしている。つまり、ブランドとは名前以上の何かであるといえる。

企業内での出来事として側聞したエピソードがある。自社のブランドへの問題意識のもとにスタッフが集まった。しかし、すぐにそのミーティングは紛糾してしまった。なぜなら、ミーティングに参加した人のなかから「あなたの言っているブランドとは何なのか」「ブランドより重要なものがあるはずだ」「ブランドよりも技術や営業力が重要ではないのか」などの意見が出てきて、ブランドについての議論にならなかったからである。このようなエピソードを聞くと、ブランドとは何かについての共通の理解がいかに必要かを感じざるを得ない。

確かに、「ブランドなどは問題ではない」「ブランドより

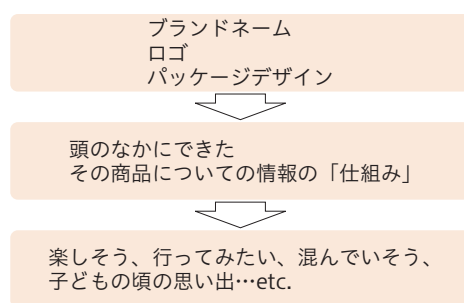
も品質や技術が重要だ」「ブランドは表層的な問題だ」と語る人たちは少なくない。こうした人々は、ブランドは「イメージ」の問題で、本質的な問題ではないととらえている。では、そうした人たちはブランドを用いずに物事を判断しているのだろうか。おそらく、それはあり得ない。例えば、経営者は、取引先の会社名を聞いたとき、その名前だけで、自分の経験に基づいて、その会社がどのような会社か判断ができるし、実際そうしているはずである。

もう一つ例を挙げてみたい。ビジネス・コンサルタントの世界ではブランドは非常に重要である。著名な会社はいくつもあるが、こうしたコンサルティング会社を選定するとき、そのブランド名を用いて判断していないだろうか。また、ブランド名を除いて、その提案内容の良しあしを判断できるだろうか。つまり、商品やサービスによっては、われわれは品質の判断にブランドを用いる場合がある、ということを意味している。

わたしはブランドを次のように定義している。「商品や企業について顧客がもつ認知システム」。認知システムとは、人間の脳の言語中枢にある、世界を認識し発話し表現するための自動的な仕組みである。わたしたちは常に頭脳を使って外部・内部の世界を理解し、それらを把握し、生活するためにそこで得られた知識を活用する。ブランドも、こうした現代の消費者にとってなくてはならない消費生活上の頭脳に備わった機能であるといえる。

われわれは子どものときから消費世界に慣れ親しんでおり、さまざまなブランドについて学習する機会がある。ブランドが認知システムであるとは、まずブランドによって意味される物事を記憶し、そうした知識を買い物や社会生活に活用することを意味している（図-1）。中小企業が取引する会社のブランドも同様である。仕入先や販売先の企業ブランドあるいは商品ブランドについて、経験的にさまざまな知識を学んでおり、それらを常に頭に入れながらビジネスを行っているのである。

図-1 ブランド＝認知システムとは



資料：筆者作成

中小企業にとってのブランドとは

中小企業にとってブランドはどのような場面で重要なのだろうか。

一つは、取引の場面である。仕入先や販売先の企業・商品ブランドは、まず、取引をすべきかどうかという意思決定に大きな影響を与える。取引を開始しようとするとき、その企業が信頼できるか、また製品やサービスが自社にとって有利なものかが重要となる。あらかじめ知った相手である場合、あるいは信頼できる他者から推奨される場合もあるだろう。「ブランド力」があれば、こうした問題は、ある程度クリアできる。

もう一つは、人材採用の場面である。必要な、あるいは優秀な人材が得られない、人材が定着せずすぐに転職してしまう、などの課題に対しても、ブランドが問題になることが少なくない。知名度が低いために人材が応募してくれない、などの問題である。つまり、人材採用にも「ブランド力」がかかわっていることになる。

では、ブランド力とはどのようなものなのだろうか。ここではブランド力を、ブランドがもつ価値、つまりブランド価値ととらえる。ブランド価値にはいくつかの「次元」がある。次元とは、そのブランド価値のもつ異なる側面を指す。ブランド価値の次元には、少なくとも25種類くら

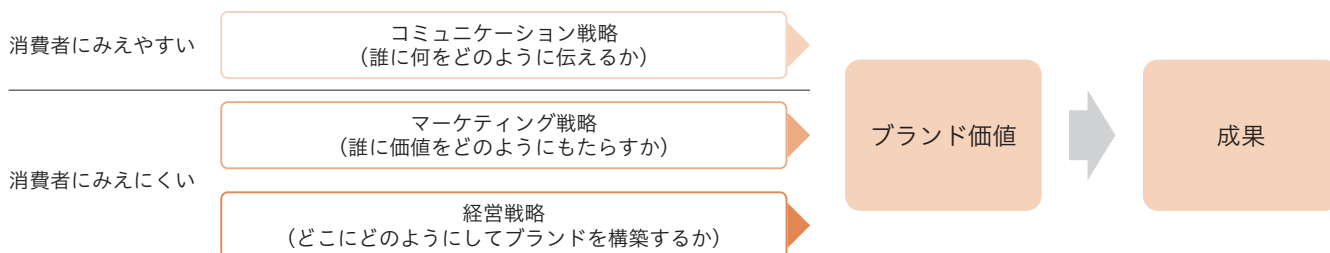
いある。ここでは主なものに限って説明してみよう。

ブランド価値の第一義的に重要な次元はブランドの「知名度」（想起率）である。知名度とは、そのブランド名やシンボルが知られている程度である。知名度が50%の場合、ターゲットとなる集団の半分が知っていることを意味する。ただし知名度には2種類ある。一つは「助成想起」である。ブランド名やパッケージデザイン、ロゴなどを対象者に示し、「知っている」「知っているような気がする」と回答した人たちを集計するものだ。もう一つは「純粋想起」である。商品のカテゴリーを示したうえで、「そのカテゴリーで知っているブランドをすべて挙げてください」と聞き、知っているブランドを想起してもらうものである。例えば、「ハンバーガーショップで知っているブランドをすべて挙げてください」と聞くと、これらのブランドの純粋想起率がわかる。ブランドの知名度を測定するときは、必ず「助成想起」と「純粋想起」の2種類を調査する必要がある。

マクドナルドのような著名ブランドの場合、助成想起率はほぼ100%で、純粋想起率も「ハンバーガーショップ」では100%近いだろう。この意味で、マクドナルドは高いブランド価値を誇っている。しかし、マクドナルドがコーヒーメニューに力を入れようと考え、「コーヒーショップチェーンで知っているブランドをすべて挙げてください」と質問すると、どの程度想起されるだろうか。おそらくスターバックスほどは想起されないだろう。つまり、その企業の戦略によって測定方法を変える必要がある。

知名度以外にも重要なブランド価値の次元がある。中小企業の場合、企業のもつ「レピュテーション」が重要になる。レピュテーションとは、そのブランドが当該市場のなかでどの程度高い評価を得ているか、という指標である。複数の次元が組み合わさっているので、単一の指標だけでは測定しにくい。レピュテーションは、「信頼」「安心」「良好」「真摯^{しんし}」などの複合的な指標で測定できる。

図-2 ブランド戦略とは



資料：筆者作成

またそれ以外に、「知覚品質」（知覚された品質の高さ）、「ロイヤルティ」（続けて買いたい／取引したい）、「態度」（好き／嫌い）なども重要な次元である。

ブランド戦略とは、上記で記したようなブランド価値を高めるための企業のアクションといえることができる。

ブランド戦略のステップ

ブランド戦略というと、コミュニケーション戦略を思い浮かべる人は少なくない。広告やプロモーションなどの活動である。広告は知名度を改善するという意味で、有力なブランド戦略の一つであるが、すべてではない。ブランドはそれだけでつくられるものではなく、あらゆる企業活動の結果として生まれる知覚なのである。筆者はブランド戦略を三つの層に分けてとらえている。一つは「経営戦略」の層、次は「マーケティング戦略」の層、三つ目が「コミュニケーション戦略」の層である（図-2）。

まず、ブランド戦略のうち、経営戦略では何を考えるべきだろうか。第一義的に重要なことは、どの領域（市場）で、どのようなブランドを誰のために構築するかを考えることである。例えば、半導体の市場において、高い性能をもった半導体ブランドを、生成AI製作者たちのために構築する、というようなことである。

ここで重要なのは、「ブランドを構築する」意思を早く

からもつことである。ソニーがまだ東京通信工業という名称であった1954年、創業者の一人である盛田昭夫氏が、自社製品であるトランジスタラジオを売り込みに米国を訪問したときのことである。対応した時計会社BULOVAは、いたくその性能を気に入り、10万個の注文を出したという。しかし盛田氏はその注文を断ってしまった。ソニーブランドがまったく無名であった当時である。零細企業だったソニーにとって、その注文は喉から手が出るほど欲しい注文であった。

なぜ盛田氏は、その貴重な注文を断ったのだろうか。それは、トランジスタラジオを先方のブランドで売ることが条件だったからだ。つまり、目先の注文よりも、自社ブランドの確立を優先したのである。このエピソードは、いかに事業の始まりから自社ブランドの構築を志向することが重要かを物語っている。

経営戦略段階のブランド戦略では、このほかに、どの程度そのブランドを構築するために経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を投資するかを決定することも求められる。

次の段階は、マーケティング戦略である。ここでは、そのブランドを誰に、どのような価値を、どのような手段で届けるかを決める。例えば、AI機能を搭載したビジネス用スマホを、先進的な機能を求めるオフィスワーカーに、DtoC（自社のオンラインショップ）で届ける、というような具合である。このとき、どのようなブランド知覚を

顧客に生み出すかが重要になる。そのため、隠されたニーズを顧客インサイトによって読み解き、そこに的確に定める製品戦略を展開しなければならない。

パナソニックのPC「タフブック」は防水・防滴・耐衝撃性などの堅牢性^{けんろうせい}を誇り、工事現場や工場内のような防水性や防塵性^{ぼうじんせい}を求められる現場において、高い評価を勝ち得ている。明快なポジショニングをもち、はっきりと他社製品と区別できており、BtoBブランド成功の好例といえる。

第三段階は、コミュニケーション戦略である。ここでは、どのようなメッセージをどのような顧客に向けて、どのように発信するかを考える。BtoBブランドの場合、できるだけコンパクトに製品の特長を伝えて、購入のために検討・比較するブランドの一つに加えてもらう必要がある。ウェブサイトはこのために必要不可欠なメディアであり、見やすく伝えやすいコミュニケーションを実現する設計やデザインが必要である。さらに重要なことは、自社サイトや記事を「見つけてもらう」努力である。例えば、検索にひっきりやすいキーワードを含んだコンテンツをウェブサイトに入れ込む、SEO対策などがある。

コミュニケーション戦略段階で必要な努力の一つに、独自メディアの発見がある。例えば、東京都の西八王子にある、インプラントを主にしているある歯科医院は、それまで多用していたオンライン広告に代わって、高速道路から見える看板や駅看板を利用するようになり、大きな広告効果を得ているという。中小企業はコミュニケーション予算が限られていることが多いため、独自で効果を発揮するメディアの開発にも気を配るべきである。

中小企業ブランドの特性

それでは、中小企業のブランド構築において注意すべきポイントは何だろうか。以下ではブランド構築のうえでのいくつかの「心得」を記してみたい。

限られたグループ内でブランドをまず構築する

ブランドを構築するためには、自社ブランドの価値を高めることを常に意識する必要がある。とはいえ、すぐにブランドがつくれるわけではない。最初は狭い範囲でよいので、ブランドが熱狂的に支持されるような顧客グループをつくることができれば理想的である。

例えば、「よなよなエール」などのクラフトビールで知られるヤッホーブルーイングは、地ビールのブームが去った後、どうすべきかの岐路に立っていた。そのとき、自社のブランドが少数の熱狂的なファンに支持されているのを発見した。こうした熱心なファンとじっくり対話することで、なぜ自社ビールが強く支持されているのかを理解した。これをきっかけに、缶ビールをスーパーなどで発売するだけでなく、ビール酒場も展開するビール界の風雲児となった。

つまり当初からマスマーケットを志向するのではなく、少数でも熱狂的なファンを発見し、そこにフォーカスすることが、中小企業のブランド構築にとって有効である。

ブランド要素を大事にする

ブランド要素とは、ブランドアイデンティティを形成する表現的要素である。例えば、ブランドネーム、ロゴ、パッケージデザイン、広告表現要素、食品や飲料であれば香りや味などである。シューズブランドのNikeは、Swooshと呼ばれる筆で描いたようなマークを創業当時から大事にしており、また、Just Do Itというスローガンも長きにわたって使い続けている。もちろん、同じブランド要素を長く使うだけがすべてではないが、強いブランドを築くのに成功した企業は、大企業になっても同じブランド要素を使い続けている場合がある。こうした企業は単に同じデザインを使い続けているだけでなく、ブランド要素に自社のメッセージや理念を込めている。顧客は一貫したメッセージを感じ、それが信頼や安心につながる場合

がある。中小企業の場合も、どのようなブランド要素をどのような意味で、またどのようなメッセージを込めて発信するかを創業時から考えることが望ましい。

常にブランド価値を高めるアクションを実行する

強いブランドを構築している今日のグローバル企業は、常に自社のブランド価値がどうあるかを意識しながら仕事をしている。

世界的なホテルチェーンであるMarriott Internationalは、ラグジュアリーホテルだけでもザ・リッツ・カールトンやJWマリオットなど、いくつものブランドをそろえている。ビルのオーナーなどの意向に合わせて、そのなかから適切なブランドの提供と運営を引き受けるようにしている。宿泊業にとっては、日々の宿泊施設運営がまさにブランド構築と同義である。例えば、星野リゾートが運営する「星のや」の宿泊客は、いかに自分の宿泊体験がブランドに見合ったものかを意識する。こうした顧客の意識や期待に応えるべく、星野リゾートは日々努力しているのである。

つまり、サービス業であればなおのこと、日々、自身のブランド価値を高める経験を顧客に与えているかを考えなければならない。これはメーカーでも同様である。

イノベーションを起こす

おそらくブランド構築にとって、もっとも重要なことはイノベーションを起こすことだろう。現在、世界的に有名なブランドは、どこかでイノベーションを起こした存在である。ここでいうイノベーションとは技術革新だけでなく、顧客の生活を良くしたり、新たな生活パターンを生み出したりすることも意味している。

例えば、iRobotが開発した世界初の本格的ロボット型掃除機である「ルンバ」は、単に掃除作業を楽にただけでなく、新しい生活様式をも生み出した。ルンバが働きやす

いように自宅を常に片づけたり、ルンバが動けるスペースを家具の下につくったりするといったものだ。ルンバが動き出す時間に合わせて生活時間を調整している例もみられる。まさにルンバは新しい生活パターンをつくり、同時にルンバというブランドを確立することができた。

イノベーションを起こすためには、必ずしも世界に先駆ける必要はない。AppleのiPhoneはもっともわかりやすい例であろう。ソニーは2000年にクリエというパーム OS^{（そうてん）}を装填した情報端末を出している。見かけは今日のスマホと似ている。パーソナルオーガナイザーとして、インターネットに接続でき、ダイアリーなどの機能を備えていた。しかし、2005年に姿を消してしまった。2007年に発売されたAppleのiPhoneは当初必ずしも評判は良くなかった。しかし、iPhoneはクリエにないいくつかの特徴を備えていた。それがアプリであり、電話との接続であった。iPhoneはその後カメラの性能などに改良を加えて、現在では世界を席巻する存在になっていることはいうまでもない。

このiPhoneとクリエのエピソードは、世界に先駆けるだけでなく、地道な改良を加えることで大きなイノベーションを達成して世界的なブランドになり得ることを教えてくれる。

最後に

ここまで中小企業に必要なブランドの知識の概略を語ってきた。しかし、これだけの記述でブランドを語るとは難しい。もし関心をもっていただけたならば、筆者が2017年に刊行した『ブランド戦略論』（有斐閣）を参照していただきたい。中小企業にとってブランドは貴重な企業資源となり得るし、ブランド力をもった企業経営を志すことが中小企業を飛躍させると筆者は信じている。



次世代につなぐ ―縁と絆が導く親族外という選択―

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



伝統の自家製^{あん}餡を守り抜く



(有)あけぼの菓子舗

代表取締役 **内田 吉昭** (うちだ よしあき)

《企業概要》

代 表 者 内田 吉昭
創 業 1932年
資 本 金 300万円
従業員数 12人(うちパート5人)

事業内容 和菓子の製造販売
所 在 地 東京都大田区田園調布2-51-8
電話番号 03(3721)8886
U R L <https://www.akebonokashiho.net>

後を継いでほしい。代表の内田吉昭さんが先代から打診を受けたのは、同社に入社して11年、工場長になって6年ほど経った日のことだった。同社の和菓子の味や地域を大事にする姿勢にほれ込み、働き続けたいとは思っていたが、後継者になると考えたことはなかったのでもって驚いたという。それでも悩んだ末に後継者になる覚悟を決めた内田さんに、承継を決断した理由やその後の成果などをうかがった。

予想外の打診から3日で決意

——御社の和菓子の特長を教えてください。

一番の特長は、自家製餡です。最近は、餡を機械でつくったり、外部から仕入れたりするお店が増えてきましたが、当社では1932年の創業から変わらない製法で手づくりしています。

ラインアップは幅広く、上生菓子や大福、団子など昔ながらの和菓子

から、^{コーヒー}珈琲ゼンザイやサブレなど洋風の要素を取り入れた菓子まで取りそろえており、贈答用にも自宅用にもお使いいただけます。店内には喫茶コーナーも併設しているので、出来たての和菓子をその場で召しあがることも可能です。

最近では、ハロウィーンやクリスマスなど、洋菓子の需要が増えるイベントに合わせた商品を増やしています。かぼちゃランタンやクリスマスツリーをかたどった上生菓子などです。より多くの方に、いつでも和

菓子を楽しんでもらいたいとの思いで、わたしが4代目として事業を引き継いでから開発を進めた商品です。新しい商品も含め、すべて職人が一つ一つ心を込めて手づくりしています。

——事業を引き継いだ経緯を教えてください。

先代から事業を引き継いでほしいと言われたのは、2016年12月です。わたしが当社に入社してから11年、工場長になってから6年ほど経った

ある日のことでした。

わたしは、和菓子の味や地域を大事にする経営姿勢にほれ込み、当社で働き続けたいとは思っていました。ただ、自分が後継者になると考えたことはありませんでした。というのも、先代には4人のお子さんがいたからです。実は一時期、お子さんの一人が、先代から事業を引き継ぎ、3代目として店を切り盛りしていました。

ところが、引き継いでから数年後に病気で突然亡くなってしまったのです。急遽^{きゅうきょ}2代目が代表に戻りましたが、年齢的に代表を長く続けられる状況ではありません。そう遠くないうちに、別のお子さんに経営を託すことになるのかなと漠然と考えていたところ、突然先代に呼ばれ、後を継いでほしいと言われたのです。

事情を尋ねたところ、先代は神妙な面持ちで、こう答えました。親族会議を開いて後継者について話し合ったが、成り手が誰もいない。従業員で後を継げるのはあなた以外にいない。あなたが引き受けてくれなければ、閉店するしかない——。あまりに突然の申し出だったため、継ぐとも継がないとも即答できず、その日は返事を保留して帰宅しました。悩みに悩み、家族とも何時間も話し合い、やってみようと心を決めたのは、それから3日後のことでした。

——事業を引き継ぐことにした決め手は何だったのですか。

大好きな味と店を残したいと思います。当社を大事にしてくれる地域のお客さまのため、従業員のため、そしてこの会社を愛する自分のために、廃業という選択は何としても避けたかったです。とはいえ、これから後継者を育てるのも、先代の年齢を考えると難しい。工場長をしていたわたし以上に、店の味を理解している従業員はいません。考えた末、結局は自分が引き受ける以外に方法はないとの結論に至りました。

ただ一つだけ懸念がありました。事業用の不動産や株式の買い取りです。詳しい計算はできませんでしたが、田園調布駅から徒歩1分という立地を考えれば、相当高額な資金が必要だということくらいは容易に想像がつかしました。買い取るための資金は持ち合わせていませんでしたし、わたし個人で融資を受けるにしても賄いきれないだろうと思いました。

そこで先代に、引き継ぎたい気持ちはあるが、資金的に難しいと正直に打ち明けました。すると、お金なら自分が何とかするから心配はしなくてもよい、だから引き受けてくれないか、と言ってくれたのです。ここまで言われて引き受けないわけにはいきません。わたしが承諾すると、先代はとても喜んでくれました。



クリスマス用の上生菓子

そのときの先代の笑顔は今でも鮮明に覚えています。

専門家を活用し円満に承継

——資金の問題はどのように解決したのでしょうか。

金融機関からの融資と死因贈与を活用しました。承継の際、名義変更が必要な資産には、店舗や工場などの事業用資産、先代から会社への貸付金、株式などがありました。

事業用資産は、会社が融資を受けて先代から買い取り、会社名義に変更しました。しかし、経営者個人からの借入金の返済は、使途として認められませんでした。長年の蓄積で高額になっていたため返済も難しく、先代名義の当社の株式と一緒に、死因贈与を使ってわたしの名義に変更しました。

死因贈与とは、譲る人が亡くなった際に効力が生じる贈与のことです。そのため、事業承継が完了した後も、しばらくは先代が株式を保有して



引き継いだ工場兼店舗

いました。わたしが事業を引き継いだのは2017年ですが、株式を取得したのは、先代が亡くなった翌年、2021年のことです。それでも、事業を引き継いだ後、先代は株主として口を出すことなく、わたしに全面的に経営を任せてくれました。

——特殊な手法を採るとなれば、専門的な知識が必要ですね。協力してくれる人がいたのでしょうか。

メインバンクや民間の事業承継支援専門会社、商工会議所など多くの専門家に協力してもらいました。わたしに打診する前から、先代が資産の売却や生前贈与などを含むさまざまな方法を専門家と一緒に検討していたため、死因贈与を活用するという方向性はすぐに決まりました。

死因贈与をスムーズに進めるには、先代の親族である推定相続人の同意も必要でした。兄弟姉妹以外の相続人には遺留分があり、民法で最低限の相続の権利が保証されているからです。先代が亡くなった後、遺

留分に相当する金額の支払いを求められると、株式を共有名義にしたり、株式や事業用資産を売却して資金をつくったりしなければならず、事業が継続できなくなるおそれがあります。

そうした問題が起こらないように、外部の専門家からアドバイスを受けながら契約書のひな型を作成しました。さらに、推定相続人の方たちにも異なる専門家を交えて契約書を確認してもらい、全員が納得するかたちで合意できました。

——経営者になるとは考えていなかったそうですが、経営に必要な知識はどのように学びましたか。

経営塾に参加したほか、書籍などで勉強しました。承継当初は、工場長の仕事が忙しく、1年ほどは先代が手伝ってくれました。新しい工場長への引き継ぎが終わり、本格的に先代から経営を学び始めたのですが、2カ月ほどで入院してしまいました。それからは残念ながら話をする時間がほとんどとれず、経理や店の歴史などを詳しく聞くことができませんでした。

わたしはずっと職人として働いてきたので、新しい工場長に引き継ぎが終わるまで、経営に携わった経験がありませんでした。最初はわからないことばかりだったので、洋菓子店で経理に携わった経験のある妻

や、中小企業診断士に相談しながら進めました。まずは帳簿を見直し、経費や商品ごとの収益を計算した方がよいとアドバイスを受けました。

すると、思ったよりも経費がかかっており、このままでは安定して利益をあげていくのは難しいと気づいたのです。せっかく引き継いだのですから、簡単につぶすわけにはいきません。店舗のオペレーションを見直したり、支店を閉鎖したりして、経費の削減を進めました。

お菓子に込める 思いは変えない

——改革について内部からの反対はありませんでしたか。

明確に反対はされませんでした。前から働いていた従業員はほとんど辞めていきました。長年一緒に働いてきて、プライベートでも食事をするなど、仲が悪かったわけではないだけに、ショックは大きく、なぜだろうとの思いが募りました。ただ、わたしに対する強い批判の気持ちがあったわけではなさそうでした。というのも、新しい従業員と入れ替わるように、少しずつ辞めていったからです。

直接聞いたわけではありませんが、話していて感じたことがあります。それまで同じ従業員という立場で対等に接してきた相手が、突然、

代表者という上の立場になっても、それをすぐに受け入れるのは感情的に難しいということです。先代の親族であれば、仮に従業員として一緒に働いていても、いずれは後を継ぐのだろうと想像が付きまします。しかし、わたしは親族ではありません。後を継ぐとは、自分でも考えたことがなかったのですから、周りの従業員にとってはなおさらでしょう。彼らにも心構えをする時間が必要だったのだと後から気づきました。

——経費の見直し以外に、承継後に変えたことはありますか。

商品のパッケージを変更しました。創業時から変わらないパッケージや、店名の表記が漢字だったり平仮名だったりと統一感がないものもありました。伝統を損なわない範囲で今風のデザインに変える、記載を統一するなど、見栄えが良くなるようにしました。

また、ディスプレイも見直しました。以前は、商品を棚に整然と並べるだけでしたが、小物をおいて季節感を出したり、売り出したい商品を目立つように配置したりしています。こうした工夫は、従業員からの提案によるものも少なくありません。

接客にも力を入れています。迷惑にならない範囲で近況をうかがったり、季節の話をしたりと、より親

しみを感じてもらえるように気を配っています。お客さまからは、店の雰囲気明るくなったと好評です。

——今後の展望を教えてください。

人を育てていきたいと考えています。まだ、次の後継者を見据えるには早く、そこまでは考えていません。ただ、自分が引き継ぎの際に苦労したので、後継者候補になり得る従業員には、自分の仕事を任せながら早めに経営の経験を積ませたいです。

特にコロナ禍では、従業員と対面で話をする時間が減ってしまったので、十分に意思疎通ができていないと感じることがありました。かつて先代たちがわたしを育ててくれたように、伝統の味を引き継ぎたい、

この店が好きだと従業員に思ってもらえるようにしていきたいです。

また、先代から託された伝統の味や本店を守りつつ、わたしの味も育てていきたいと思っています。伝統は大事ですが、消費者の好みは時代とともに変わります。何も変えないことにこだわり、お店がつぶれてしまつては、わたしを信じて託してくれた先代たちに申し訳が立ちません。

和菓子の根幹である餡のつくり方を変えるつもりはありませんし、地域密着の経営方針も守っていきますが、時代に合わせてお菓子や売り方を進化させる。それが、心のこもった和菓子をつくる、地域のお客さまを大事にするという先代の思いを守ることにつながると信じています。

取材メモ

同社は、承継に当たり死因贈与を活用している。親族の金銭的な取り分だけを考えれば、店を畳み、不動産や株式を売却した方がよかったのだという。しかし、先代は、100年近く地元で愛されてきた店を継続させることが地域や顧客への恩返しだと考えていたそう。そのためには、同社の味を熟知し、会社には愛着をもつ内田さんに引き継いでもらうしかない、親族たちを説得した。そのおかげで、承継の際にも親族は反対するどころか、内田さんが事業に専念できるよう全面的に協力してくれたという。

内田さんは、取材の冒頭で、「わたしの事業承継は恵まれているので、参考にならないかもしれませんが」と笑顔で前置きした。取材中に何度も先代への感謝を口にしていたのが印象的だった。内田さんは、先代やその親族の思いに応えるため、自分の代で店を閉めるわけにはいかないと、強い決意を語ってくれた。承継は情だけではうまくいかないが、情がなくてもうまくいかない。理と情のバランスが重要だと、同社の事例は教えてくれる。 (尾形 苑子)



祭り 探訪

第19回

桜咲く太々神楽



「素佐之男大神の舞」のスサノオとクシナダ姫

4月1日、群馬県^{あんなか}の安中市にある^{さざのあやさき}鷺宮咲前神社で「太々神楽」が演じられている。時期が合えば桜が咲き誇るなか、神々の優雅な舞を眺めて過ごすことができる。

神楽という芸能は、平安時代にはすでに宮中で舞われており、現在では全国各地で演じられている。有名なところでは、長く大きな八岐大蛇^{やまたのおろち}が神と戦う島根県の石見神楽や広島県の芸北神楽^{げいほく}などがある。ダイナミックな演技が脚光を浴び、追っかけもいるほど、その人気はすさまじい。

しかし、島根県や広島県といった地域でなくても、こうした神話を演じる神楽は、例えば関東地方にも数多く伝えられている。関東地方の神楽は、江戸市中のものを「里神楽」と呼ぶほか、甲信越から北関東まで広くみられるのが「太々神楽」である。なぜそう呼ばれるようになったのかは諸説あるので割愛するが、要は神さまの面を付けて、パントマイムで神話劇を演じるというのが基本的なスタイルなのである。

そういう意味では島根県や広島県にも共通するのだが、比べてみると関東の方がかなりおとなしい。基本

的には、登場すると舞台の四方に、あるいは中央も含めた五方に向かって、同じ所作を繰り返していく。神話のストーリーはあっても、こうした様式的な舞が続いていくのである。

例えば、咲前神社で最初に演じられる「猿田彦大神^{さる た ひこ}の舞」では、鼻高面を付けたサルタヒコが登場すると、矛を持って四方に同じ所作を繰り返す「四方固め^{しほうがた}」を行う。その際、ドンドンと足踏みをするのが、神楽にみられる重要な要素とされる。古代中国から伝わったヘンパイという呪術ステップで、地下の精霊を踏み鎮める効果があるとされる。相撲^{しこ}の四股なども同じ趣旨である。

もう少し演劇的な舞もある。写真に挙げた「素佐之男大神^{すさのおおおかみ}の舞」は別名「大蛇退治^{おろちたいじ}の舞」ともいい、スサノオがクシナダ姫を救うため、オロチと闘いを繰り広げる。ただオロチは、石見・芸北神楽のように長く大きなものではなく、一人が面を付けて演じている。オロチはスサノオと何度か打ち合った後、最後はお札^{ふだ}を示す袱紗^{ふくさ}で押し戻される。演劇的といっても、基本的な所作は様式的な舞なのである。

そんななかで最も盛り上がる舞とえば、「天狐^{てんこ}の舞」であろう。「ヒョットコ餅投げの舞」という異名もあるように、キツネとヒョットコが観客を笑わせ、最後には盛大に餅をまく。餅だけでなく、当たりくじも入っていたりするので、このときを目けて老若男女が集まってくるのだ。どこにこんなに人がいたのだろうかというにぎわいとなる。

しかし、この神楽も高齢化が進んでいる。いずれできなくなるという危惧から、少し前、とあるNPOに依頼して映像記録をつくった。完成すると、神楽の人々も盛り上がり、そこに若者も加入した。近年では、高校生に教える機会もあったという。何でもやってみるものである。

久保田 裕道

くぼた ひろみち



1966年千葉県生まれ。独立行政法人国立文化財機構東京文化財研究所無形民俗文化財研究室長、全日本郷土芸能協会理事。民俗芸能や祭礼など無形文化遺産を研究。監修書に『に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。



宣伝は差異が全て

— 邪神ちゃんドロップキックから マーケティングを学ぶ —

太田出版／定価1,980円

柳瀬 一樹 (やなせ かずき) [著]

自慢の商品がある。しかし、宣伝してみても、反響がない。思っているほど商品に価値がないのだろうか。そうではなく、定石とされる広告戦略が適していないのかもしれない。本書は、「邪神ちゃんドロップキック」というアニメの宣伝プロデューサーである著者が、同作の広報事例を紹介するものである。

アニメ業界では、年間300本の新作が登場するという。著者によると、原作の知名度が低く、アニメ制作の予算が少ない同作は、3カ月で淘汰されてもおかしくない弱者だった。しかし、2018年から2022年までに3クール36話が放送され、その後も次をつくる動きがあるなど、人気を博している。その背景には、弱者ならではのマーケティング戦略がある。

例えば、発生する広告収入の半分以上を著者に支払わせることを条件に、同作の映像を自由に動画サイトに

アップロードすることを認めた。内容を無料で公開することは、有料配信サービスでの再生回数が減るため、一般的なアニメでは認められていない。しかし、知名度の低い同作にとっては、拡散してもらってファンを増やす方が得だと判断したのである。

こうした姿勢は、著作物を使って新たなコンテンツを生み出す二次創作者たちに刺さった。広告収入を目的とした切り抜き動画だけではなく、多くの人を楽しませようと、ファンが面白おかしく内容を編集し、加工した動画もアップロードされ、拡散が進んだ。著者の読みどおり知名度は上がり、有料配信サービスの再生回数も減ることはなかった。

ほかにも、著者は、次のクールを制作するための売り上げを確保できていないと公表する、足りていなかった制作費をクラウドファンディングで集めたりもしている。いずれも、売



り上げや制作費の不足といった弱みをあえてさらけ出すことで、応援を集めるきっかけとしたわけだ。

これらの方法は、もともと知名度の高い強者には合わない。ただ、弱者である同作では、試みを面白いと思うニッチな層を取り込むうえで効果を発揮したのである。ニッチな顧客層をねらうのは、多くの中小企業も同じだろう。定石と呼ばれる経営戦略には大企業のような強者の事例が多く、中小企業にはそぐわないことがある。

定石を踏まえつつも、自らの状況に合わせて創意工夫して差異をつくりだすことが、価値の源泉となる。本書を手に取り、作品の生き残りのために差異を追い求めてきた著者の事例に触れてみてほしい。顧客にアプローチする新しい方法を考えるきっかけになるかもしれない。

(中野 雅貴)

自慢の ひと仕事

福岡花ござ

インスタイル(株) 福岡県大川市小保107-1
TEL 0944(32)9920 <https://in-style.jp>

畳の材料で知られるイ草は、耐久性に優れ、消臭効果や温度調整効果、抗菌作用などがあります。染色したイ草を織り上げた敷物は「花ござ」と呼ばれ、鮮やかな模様が特長です。国内に出回る製品には、早熟で細い海外産のイ草が主に使われています。一方、国産は成熟して中心部の密度が高く、張りがあります。そんな国産のイ草を使用し、福岡県内で織られた花ござは、「福岡花ござ」として、2023年に地域団体商標に登録されました。

福岡県大川市にあるインスタイル(株)は、福岡花ござを中心に、「掛川織」をデザインに取り入れた、イ草製品の企画・製造販売を手がけています。掛川織とは、狭い織り目と広い織り目を交互に繰り返す伝統的な織り方です。広い織り目は表面に弾力と肌触りの良さを生みます。ただ、同社が扱うのは敷物だけではありません。家具や雑貨などにイ草を取り入れた製品も、プロデュースしています。

祖母が掛川織の手織り職人、父がイ草の製織工場の経営者だった、代表の石橋直樹さんにとってイ草は、幼い頃から身近な存在でした。その反動で、いったんは家業と関係ない業界に就職しましたが、親戚が経営するイ草メーカーへの転職を機に、イ草製品に対するイメージが変わったといいます。そこで、敷物以外の商品の企画を経験し、デザインの仕事に魅力を感じたそうです。イ草



の用途を広げ、多くの人に良さを知ってもらいたいとの思いが、現在の事業につながっています。

今までにないイ草製品を生み出そうと、同社は地元の企業と協力し、花ござを使った扉やバッグ、花瓶のカバーなどをつくりました。また、ホテルや飲食など、一見縁遠いような業界の商談会にも積極的に出展し、マーケットの拡大に取り組んでいます。

古き良き伝統を守りながらも、その枠にとらわれず、イ草の可能性を追求する同社。その挑戦は、福岡花ござという若い地域ブランドを育てながら、わたしたちにイ草の新たな魅力を届けてくれます。(池上 晃太郎)



編集後記

ひところ、自らに早朝のランニングを課していました。眠い目をこすり、勇気を振り絞って寒空に一步踏み出せば自然と体が動き出し…。というのは家を出て少しの間で、3分後には足が重くなり、4分後には息も絶え絶え、5分後には歩くことしかできません。

それでも、小鳥のさえずりに耳を傾け、犬と散歩するお年寄りと挨拶を交わし、しんとした空気を胸いっぱい吸い込めば、身も心も浄化されるようです。スポーツと呼ぶにはほど遠いもので、フィジカル面の変化は何らありませんでしたが、あの朝のひとつときは、自分にとって有意義な時間だったと思っています。(桑本)

調査月報 5月号予告



最新 日本公庫総研 研究レポート 第I部

◆ 中小企業・農林水産業者における外国人雇用の実態

—「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」の分析—

総合研究所 研究員 西山 聡志
研究員 原澤 大地



最新 日本公庫総研 研究レポート 第II部

◆ 外国人雇用に至る社会の課題対応力

—その発現と強化のメカニズム—

総合研究所 副所長 藤井 辰紀

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

日本公庫・研究ワークショップ

日頃の研究成果をベースに、総合研究所のスタッフが学識経験者と議論

2024年 第4回(11月13日)



脱炭素社会の実現に向けた中小企業の役割

気候変動問題の深刻化に伴い、中小企業においても脱炭素の取り組みが求められるようになってきている。脱炭素社会を実現させるため、中小企業が果たすべき役割について意見を交わした。

オープニング

第1部 研究報告

「中小企業に求められる脱炭素へのアプローチ」
日本政策金融公庫総合研究所 研究員 原澤 大地

第2部 研究報告に対するコメント

中央大学商学部 教授 根本 忠宣 氏

第3部 ディスカッション

2024年 第5回(11月21日)



子どもへの承継の意義と子どもの承継意欲

親族以外への事業承継が広まりつつあるものの、経営者の子どもは依然として有力な後継者候補である。アンケートの結果をもとに、子どもの承継意欲を高める方策について議論した。

オープニング

第1部 研究報告

「子どもへの承継に必要な取り組み」
日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 井上 孝二

第2部 研究報告に対するコメント

大手前大学経営学部 教授 大森 信 氏

第3部 ディスカッション



動画は下記サイトでご覧いただけます。

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

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

