

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.200

5



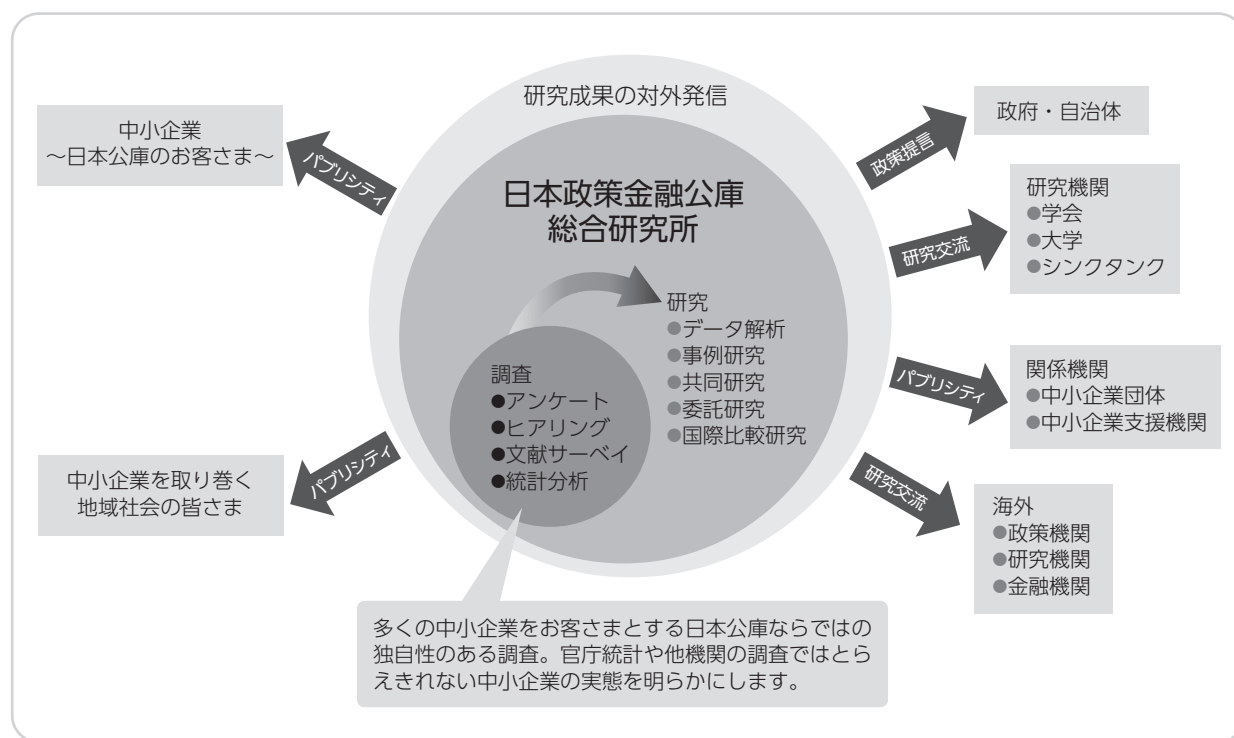
研究レポート 第Ⅰ部

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

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～」

パツ洞窟(マレーシア、19世紀)

石灰岩の洞窟の入り口まで272段のカラフルな階段が続く
提供／iStock

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 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

16 最新 日本公庫総研 研究レポート 第Ⅱ部 外国人雇用にみ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

2 巻頭エッセイ 明日に向けて AI がもたらす未来

*理化学研究所革新知能統合研究センター センター長・
東京大学大学院新領域創成科学研究科 教授 杉山 将

24 未来を拓く起業家たち 親子がやりたいことを諦めない社会を

*神奈川県横浜市 hab(株)

28 データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～ 高まる人手不足感、進む賃上げ

32 将軍の組織運営術 一個性あふれる徳川家の15人— 徳川慶喜(第15代) 二つの系譜を背負い激動の時代を歩む

*偉人研究家 真山 知幸

34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む 女性部による新商品開発と販路開拓

*糸島市商工会 経営支援課 経営指導員 乾野 正浩

35 世界の食卓から 多彩な食文化— オランダ

シンプルな食生活を好む

*神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部
准教授 駿藤 晶子

36 クローズアップ 識者に学ぶ 決済インフラの基本を知る

*帝京大学経済学部 教授・博士(経済学) 宿輪 純一

42 次世代につなぐ 一縁と絆が導く親族外という選択— 地域のタカラモノを引き継ぎ全国に届ける

*岐阜県飛騨市 (株)ヒダカラ

46 祭り探訪 カトマンズ盆地の雨乞い祭り

*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

47 研究員オススメの一冊 学びの本質

48 創刊200号のごあいさつ 編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

AIがもたらす未来

2024年10月、人工知能（AI）の研究者がノーベル物理学賞・化学賞に選ばれました。AIは最先端の情報技術の象徴であり、科学研究が新しい時代に突入したことを示す歴史的なニュースです。

現在、世界中の大学や大学院で多数の学生が情報科学やコンピューター技術を学び、産業界や学術界にAI人材が送り込まれています。特に、米国の大学院には世界中から意欲に満ちあふれた学生が集結し、猛烈な勢いでAIの研究を行っています。2023年の米シンクタンクMacroPoloの報告によれば、米国でAI分野の博士号を取得した学生の77%が、そのまま米国で就職しているとのこと。そして、そうした優秀な人材の受け皿となっている米国の大手IT企業が、圧倒的な規模とスピードでAIの開発と活用を行い、世界のIT業界を牽引^{けんいん}しています。しかし、米国で働く高度AI人材の出身国は、中国が38%、米国が37%、インドが7%、欧州が6%と、実は米国人は3分の1強しかいません。国籍を問わず優秀な人材を登用する米国企業の強さが光ります。

一方、日本では多くの企業や研究機関がAI人材の不足に悩んでいます。実際、世界の高度AI人材の出身国は、

中国が47%、米国が18%、欧州が12%、インドが5%、カナダ・英国・韓国・ロシアがそれぞれ2%で、残念ながら日本は「その他の国」の中に埋もれています。また、高度AI人材が働く国は、米国が42%、中国が28%、欧州が12%、英国が6%、カナダと韓国がそれぞれ2%となっており、ここにも日本は登場しません。このデータからも、日本発の高度AI人材は少なく、日本で活躍している人材も少ないことがわかります。

我が国の2023年の出生数は73万人弱であり、第二次ベビーブームの頃の3分の1程度にまで減少しています。今後、少子高齢化は更に加速し、生産年齢人口の減少は続くでしょう。この難局を乗り越えるには、AIを搭載したツールやロボットを活用し、事務労働も肉体労働も効率化を進めていく必要があります。そのためには、高度なAI開発・活用を担う人材の育成が急務です。若者の教育に加え、ミドル・シニア世代のリスキリングや女性の活躍の場の拡大など、日本にはまだまだ大きな発展の余地があります。

また、海外の優秀な人材の登用も不可欠です。高度AI人材は世界各国で激しい獲得競争が繰り上げられており、

待遇面等で我が国が優位に立つことは容易ではありません。一方、国内外の主要な大学や研究機関を見渡すと、スター研究者の周りに、憧れを持った優秀な若手人材が集まっています。我が国でも、スター研究者を育成・登用する仕組みを導入し、世界中から高度AI人材を糾合する知の拠点作りを進めていくべきです。

AIやロボットはぬくもりがないと指摘されますが、AIシステムを人間の意図や倫理感に沿うよう調整する「AIアライメント」と呼ばれる研究が、近年注目されています。また、昨今はAIの安全性に関する議論が活発に行われており、AIの信頼性を担保するための国際的な枠組みが構築されつつあります。少子高齢化を乗り越えていくためには、AIによる社会の変化を楽しみ、新しい価値観に順応していくことが望まれます。そして、「少子高齢化先進国」である日本発の技術や仕組みが、国際標準になり大きな価値を生むことを期待しています。

ノーベル賞は、諸外国と比べ日本では特に大きなニュースとして報道されています。今回のAI研究のノーベル賞受賞が多くの人々の心を動かし、我が国の発展につながることを願っています。



理化学研究所革新知能統合研究センター センター長・
東京大学大学院新領域創成科学研究科 教授

杉山 将 SUGIYAMA Masashi

2001年東京工業大学（現・東京科学大学）博士課程修了。同大学の助手、准教授を経て、2014年より東京大学教授。2016年より理化学研究所革新知能統合研究センター長を併任。2003～2004年に独フラウンホーファー研究機構、2006年に英エディンバラ大学に滞在。機械学習の理論とアルゴリズムに関する研究に従事。2007年IBM Faculty Award、2014年度文部科学大臣表彰若手科学者賞、2016年度日本学術振興会賞・日本学士院学術奨励賞、2022年度文部科学大臣表彰科学技術賞を受賞。



最新

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

近年、人手不足が深刻化するなか、外国人雇用が注目されている。そこで、当研究所では2024年9月から10月にかけて、「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」を実施した。本レポートの第Ⅰ部では、中小企業や農林水産業者の外国人の採用や育成、定着に関する取り組みを中心に、アンケート結果をみていく。



「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」実施要領

調査時点 2024年9～10月
 調査対象 日本政策金融公庫国民生活事業、中小企業事業、農林水産事業の融資先のうち、創業が2019年以前の法人1万6,000社（不動産賃貸業および太陽光発電事業は除く）
 調査方法 調査票の送付・回収ともに郵送、調査票は無記名
 有効回答数 3,948社

外国人雇用に関するアンケート調査を実施

近年、人手を補ったり、インバウンド対応や海外展開をしたりするために外国人を雇用する企業が増えている。そこで、当研究所は中小企業や農林水産業者における外国人（特別永住者を除く）の雇用の実態を探るため、2024年9月から10月にかけて「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」（以下、アンケート）を実施した。

調査対象は日本政策金融公庫国民生活事業、中小企業事業、農林水産事業の融資先のうち、創業が2019年以前の法人1万6,000社である。このためアンケート結果が必ずしも中小企業や農林水産業者全体の実態を表すものではないことに注意が必要である。有効回答数は3,948社、回収率は24.7%である。

アンケート回答企業について、経営者本人を含む従業員規模の分布をみると、「1～19人」と回答した企業の割合は70.5%、「20～49人」は17.0%、「50人以上」は12.5%で、従業員数の平均は26.4人である。業歴の分布は「5～19年」が26.6%、「20～29年」が15.3%、「30～39年」が12.5%、「40～49年」が11.5%、「50年以上」が34.1%である。業歴の平均は41.9年であった。

なお、本レポートでは外国人従業員を、経営者を除く役員、正社員、非正社員（契約社員、パート、アルバイト）、技能実習生^(注1)、その他（海外拠点の社員、派遣社員）としている。また、雇用形態別に外国人従業員をみ

図－1 外国人雇用企業の割合

(単位：%)
(n=3,948)

外国人雇用企業	外国人非雇用企業
17.9	82.1

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」（2024年9～10月）（以下同じ）

- (注) 1 外国人従業員（特別永住者を除く）は、経営者を除く役員、正社員、非正社員（契約社員、パート、アルバイト）、技能実習生、その他（海外拠点の社員、派遣社員）（以下同じ）。
 2 調査時点において外国人従業員が「いる」企業を外国人雇用企業、「いない」企業を外国人非雇用企業としている（以下同じ）。
 3 本調査は日本政策金融公庫の融資先のうち創業が2019年以前の法人を対象に実施したものであるため、調査結果が必ずしも中小企業全体の実態と一致するとは限らない（以下同じ）。
 4 nは回答数（以下同じ）。
 5 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（以下同じ）。

る場合には、技能実習1号・2号・3号いずれかの在留資格で働く外国人を、正社員・非正社員の別にかかわらず技能実習生と総称している。

アンケート回答企業のうち外国人が「いる」企業の割合は17.9%

回答企業のうち、調査時点において外国人従業員がいる「外国人雇用企業」の割合は17.9%となった（図－1）。外国人雇用企業の割合を従業員規模別にみると、「1～19人」は8.4%、「20～49人」は31.7%、「50人以上」は46.2%と、従業員規模が大きいほど高まる傾向にある。

外国人雇用企業の割合を業種別にみると、「宿泊業」が52.0%と最も高く、以下「農林漁業」（35.9%）、「製造業」（31.8%）、「情報通信業」（19.0%）、「飲食店」（16.5%）が続いている（表）。一方、外国人従業員がいない「外国人非雇用企業」の割合は、「不動産業」が98.9%と最も高く、以下「医療・福祉」（93.6%）、「サービス業」（90.9%）、「小売業」（90.7%）などが続く。

ここからは外国人雇用企業について、外国人を雇用し

表 外国人雇用企業の割合（業種別）

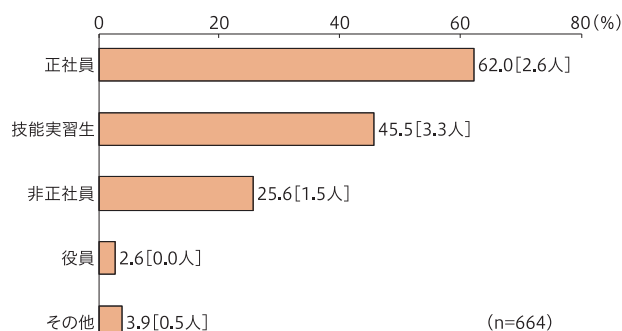
	外国人 雇用企業	外国人 非雇用企業
宿泊業（n=25）	52.0	48.0
農林漁業（n=376）	35.9	64.1
製造業（n=739）	31.8	68.2
情報通信業（n=79）	19.0	81.0
飲食店（n=79）	16.5	83.5
教育・学習支援業（n=38）	15.8	84.2
卸売業（n=325）	15.7	84.3
建設業（n=747）	13.3	86.7
運輸業（倉庫業を含む）（n=179）	10.1	89.9
小売業（n=366）	9.3	90.7
サービス業（n=507）	9.1	90.9
医療・福祉（n=157）	6.4	93.6
不動産業（n=95）	1.1	98.9
その他（n=34）	2.9	97.1

（注）本調査は日本政策金融公庫の融資先を対象に実施したものであり、例えば「介護老人保健施設」や「訪問介護事業」など「医療・福祉」に含まれる事業者の一部が中小企業事業では融資対象外となっていることなどから、回答対象の規模に偏りが生じている可能性がある（以下同じ）。

ている中小企業等へのヒアリング結果を交えながらみていく。外国人従業員の雇用形態をみると、「正社員」がいる企業が62.0%と最も高く、以下「技能実習生」(45.5%)、「非正社員」(25.6%)と続く（図-2）。外国人従業員数の分布をみると、「1～4人」と回答した企業の割合が55.6%と最も高く、「5～9人」(23.0%)、「10～19人」(13.0%)と続く。1社当たりの平均人数は8.0人であった。雇用形態別にみると、「正社員」が2.6人、「技能実習生」が3.3人、「非正社員」が1.5人、「その他」（派遣社員や海外拠点で働く従業員）が0.5人となっている。

外国人雇用企業で働く外国人の国籍・地域をみると、正社員は「ベトナム」が39.1%と最も高く、続いて「中

図-2 外国人従業員の雇用形態



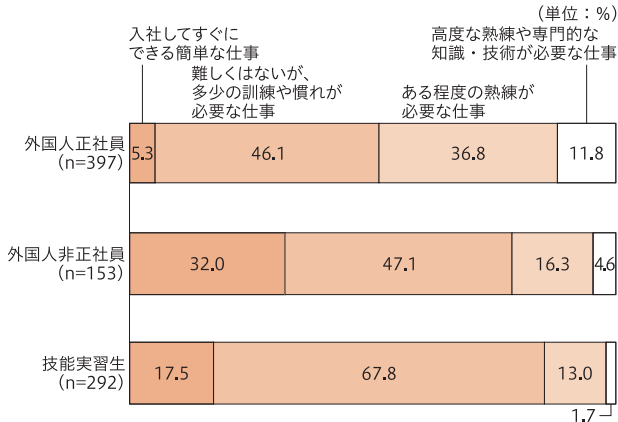
（注）1 外国人雇用企業に尋ねたもの（図-16まで同じ）。
2 各雇用形態の外国人従業員がいる企業の割合。
3 雇用形態が異なる外国人がいる場合は、それぞれ1社として集計。
4 「技能実習生」は技能実習1号・2号・3号いずれかの在留資格で働く外国人。
5 [] 内は外国人従業員の平均人数。

国」(31.2%)、「インドネシア」「フィリピン」（ともに12.6%）であった。技能実習生は「ベトナム」が54.7%と最も高く、続いて「インドネシア」(28.7%)、「フィリピン」(11.0%)、「中国」(7.0%)であった。

外国人正社員の在留資格をみると、「永住者」「日本人の配偶者等」「永住者の配偶者等」「定住者」といった「身分に基づく在留資格」が42.1%と最も高く、次いで「技術・人文知識・国際業務」^(注2)が41.5%、「特定技能1号」^(注3)が29.1%などとなっている。

図-3は外国人雇用企業が外国人従業員に担当させている仕事の難易度をみたものである。いずれの雇用形態も「難しくはないが、多少の訓練や慣れが必要な仕事」が最も高くなっている。外国人正社員では「ある程度の熟練が必要な仕事」(36.8%)や「高度な熟練や専門的な知識・技術が必要な仕事」(11.8%)の回答割合が、ほかの雇用形態に比べると高くなっている。外国人非正社員では「入社してすぐにできる簡単な仕事」(32.0%)、技能実習生では「難しくはないが、多少の訓練や慣れが必要な仕事」(67.8%)の回答割合が、ほかの雇用形態と比較して高くなっている。

図-3 外国人従業員の仕事の難易度（雇用形態別）



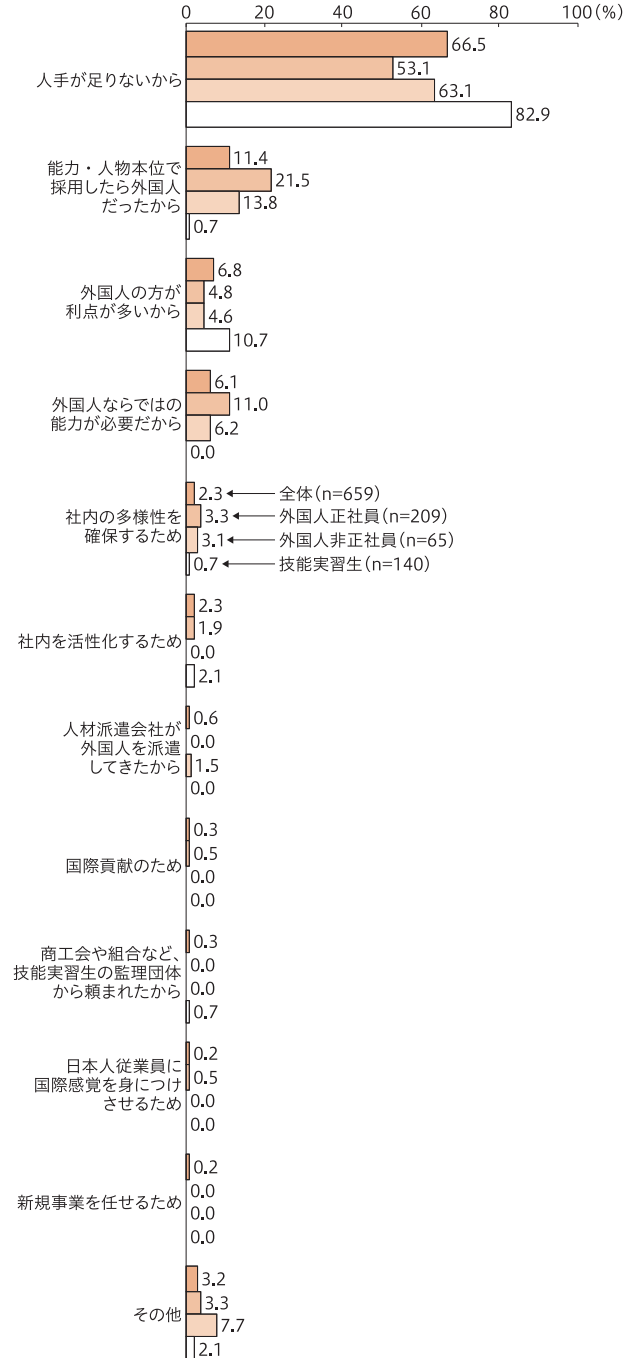
(注) 外国人正社員や外国人非正社員、技能実習生を雇用している企業に、外国人従業員が担当する主な仕事の難易度を雇用形態ごとに尋ねたもの。

外国人雇用企業の66.5%が 「人手が足りないから」外国人を雇用

続いて、外国人を雇用する理由や採用する際に行っている工夫をみていく。外国人を雇用する理由をみると、「人手が足りないから」と回答した企業の割合が66.5%と最も高い(図-4)。2番目は「能力・人物本位で採用したら外国人だったから」(11.4%)で、以下「外国人の方が利点が多いから」(6.8%)、「外国人ならではの能力が必要だから」(6.1%)などが続く。

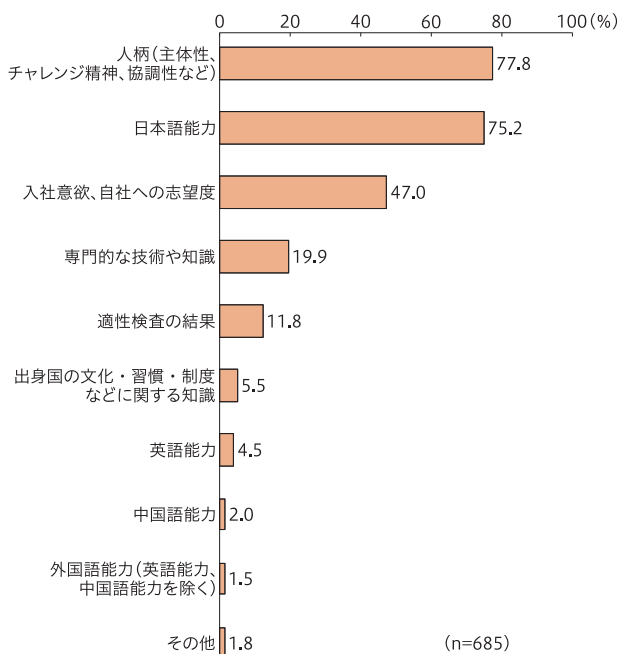
介護福祉事業を営むA社(従業員数300人、うち外国人14人)は、増加する介護ニーズに対応するために事業所を増設するなかで、日本人だけでは十分な人手を確保できず、外国人を雇用するようになった。また、野菜を生産するB社(従業員数21人、うち外国人10人)は農作業の機械化を進めつつ、機械を操作する人材として外国人雇用を推進している。他方、建設機械部品製造業C社(従業員数203人、うち外国人41人)やホテルを営むD社(従業員数90人、うち外国人4人)のように、語学

図-4 外国人を雇用する理由（雇用形態別）



(注) 雇用形態別の回答割合は、それぞれ該当する雇用形態の外国人従業員だけがいる企業について集計。

図-5 外国人の採用時に重視すること
(三つまでの複数回答)



力に注目して雇用し、海外の調達先の開拓や、インバウンド対応に生かしている企業もあった。

外国人を雇用する理由は雇用形態によって違いがあるのだろうか。「外国人正社員」「外国人非正社員」「技能実習生」だけがいる企業について集計してみたところ、いずれの雇用形態でも全体と同じく「人手が足りないから」が最も高い割合となった。外国人正社員では、「能力・人物本位で採用したら外国人だったから」(21.5%)、「外国人ならではの能力が必要だから」(11.0%)などの回答割合が、ほかの雇用形態に比べて高くなっている。ソフトウェア開発業者であるE社(従業員数16人、うち外国人8人)の経営者は、国籍に関係なくデータ分析やプログラミングなどITスキルをもった人材の採用を進めたところ、結果的に外国人が従業員数の5割を占めるようになったと話す。

外国人の採用時に重視することをみると、「人柄(主体性、チャレンジ精神、協調性など)」と回答した企業の割合が77.8%と最も高く、続いて「日本語能力」が75.2%、「入社意欲、自社への志望度」が47.0%、「専門的な技術や知識」が19.9%などとなった(図-5)。

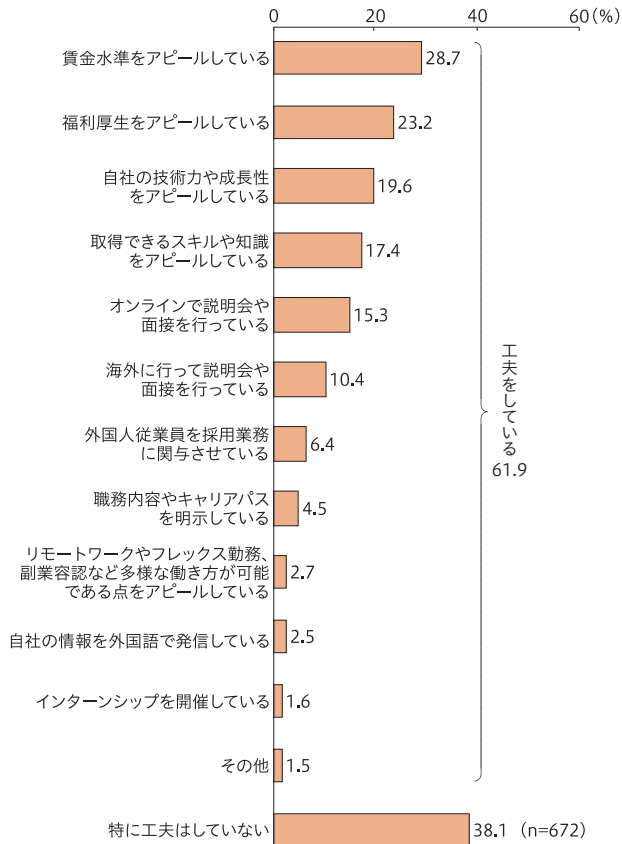
内装工事を手がけるF社(従業員数31人、うち外国人23人)の経営者は、「面接の去り際の振る舞いまで気を抜かなかった外国人を選んでいる」と教えてくれた。そうした人は仕事に対する集中力が高く、技術の習得スピードが速いそうだ。また、建設機械部品製造業のC社は早い段階から外国人従業員に活躍してもらうために、日本語能力を重視している。一方で、ソフトウェア開発業者のE社のように採用の間口を広げるために、あえて日本語能力を問わないケースもあった。

外国人を採用する際に行っている工夫を尋ねたところ、何らかの「工夫をしている」企業が61.9%となった(図-6)。具体的には、「賃金水準をアピールしている」が28.7%と最も高く、以下「福利厚生をアピールしている」(23.2%)、「自社の技術力や成長性をアピールしている」(19.6%)、「取得できるスキルや知識をアピールしている」(17.4%)、「オンラインで説明会や面接を行っている」(15.3%)などとなっている。

賃金や福利厚生といった待遇に関するアピールだけでなく、自社の技術力や取得できるスキルなど、その企業ならではの魅力を伝えることで、外国人の採用につなげようとする企業もいるようだ。また、「オンラインで説明会や面接を行っている」(15.3%)企業や「海外に行って説明会や面接を行っている」(10.4%)企業もある。ホテルを営むD社では、経営者が海外に出向き、直接、採用面接するだけでなく、採用予定者の家族とも面会しているという。家族の一員が日本で働くことに対する不安を少しでも和らげたいとの思いがある。

D社のように中小企業のなかには経営者自ら現地に出

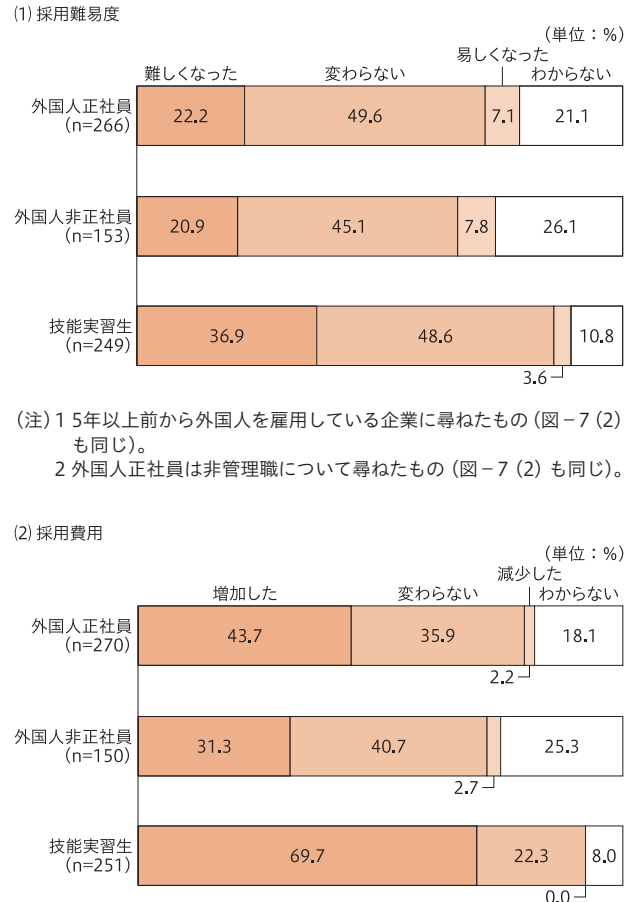
図-6 外国人を採用する際に行っている工夫（複数回答）



向くなど、外国人の採用にお金をかけているケースがあるわけだが、採用のしやすさや費用はどうなっているのだろうか。図-7は外国人雇用企業に、5年前（2019年）と比較した採用難易度と採用費用の変化を尋ねたものである。まず、採用難易度をみると、いずれの雇用形態でも「変わらない」と回答した企業の割合が半数近くとなっている。ただし、「難しくなった」と回答した企業の割合は「易しくなった」の割合よりも高くなっており、難化傾向もうかがえる（図-7（1））。

特に、技能実習生では「難しくなった」と「易しくなった」の差が33.3ポイントと、外国人正社員（非管理職）（15.1ポイント）や外国人非正社員（13.1ポイント）に

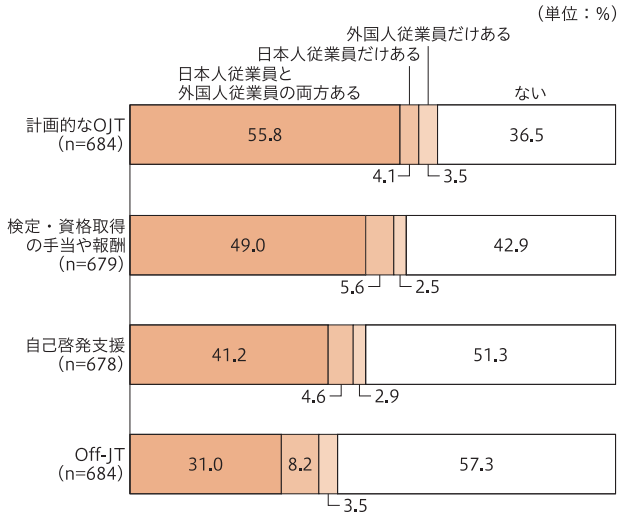
図-7 5年前（2019年）と比較した採用難易度と採用費用（雇用形態別）



比べて難化傾向が強い。取材先からは、より賃金水準の高い国で働くことを選択するようになり、日本での採用が難しくなるのではないかとみる声が複数あった。技能実習生のなかには母国の送出国機関^(注4)に手数料を支払うために借入れしたり、母国に仕送りしたりする人が多いことが背景にあるようだ。

外国人の採用費用をみると、外国人正社員（非管理職）と技能実習生では「増加した」が、それぞれ43.7%、69.7%と最も高い（図-7（2））。他方、外国人非正社員では、「変わらない」と回答した企業の割合が40.7%と最も高

図－８ 従業員の技術や知識を高める取り組みの実施状況



(注) 1「計画的なOJT」は教育担当者や内容などを具体的に定めて、通常業務を通して段階的、継続的に実施する研修。
2「Off-JT」は通常業務から離れて実施する研修。

いが、「増加した」との回答割合も31.3%となっている。いずれの雇用形態も、「増加した」の割合は「減少した」の割合よりも高く、採用費用が増加する傾向もうかがえる。

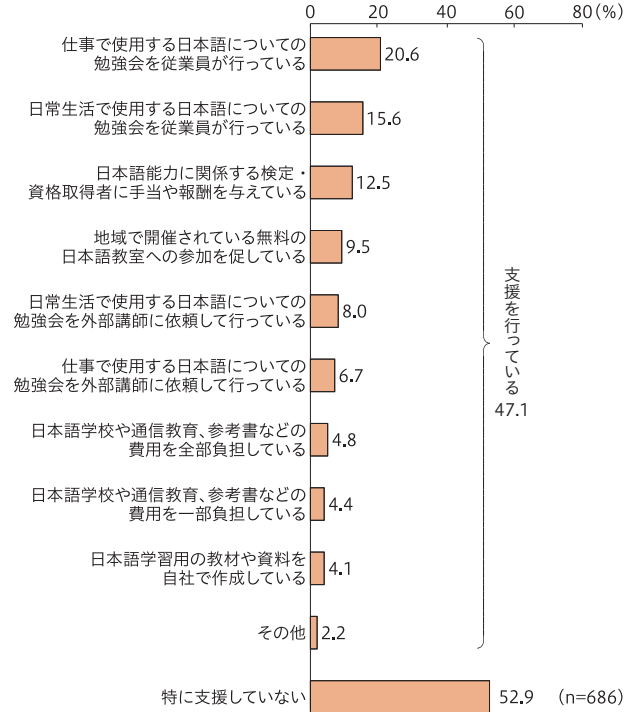
外国人雇用企業の47.1%が 外国人従業員の日本語学習を支援

採用した外国人に十分に活躍してもらうには、従業員の育成も大切である。ここからは外国人従業員の育成についてみていこう。

図－8は外国人雇用企業における、従業員に対する技術や知識を高める取り組みの状況を示したものだ。「計画的なOJT」「検定・資格取得の手当や報酬」「自己啓発支援」「Off-JT」の四つの項目について、日本人従業員と外国人従業員の「両方にある」のか、どちらか「一方だけにある」のか、「両方ともない」のかを尋ねている。

「計画的なOJT」と「検定・資格取得の手当や報酬」

図－9 日本語学習の支援状況（複数回答）

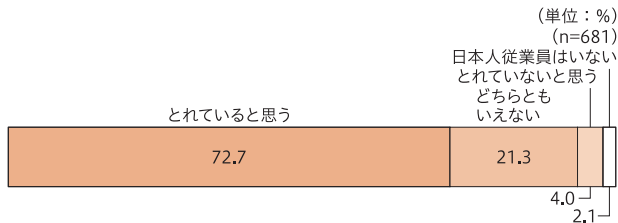


では、「日本人従業員と外国人従業員の両方ある」と回答した企業の割合が最も高く、それぞれ55.8%、49.0%となった。他方、「自己啓発支援」や「Off-JT」では、「ない」と回答した企業の割合が最も高く、それぞれ51.3%、57.3%となっている。

四つの項目のいずれの取り組みについても日本人従業員や外国人従業員のどちらかだけを対象にしている企業は少ない。介護福祉事業を営むA社は、国籍にかかわらず、新入職員が段階的にスキルを習得できるように半年間の計画的なOJTを実施していた。自動車部品製造業のG社（従業員数161人、うち外国人100人）は、日本人従業員と一緒にOff-JTを受ける外国人従業員のために通訳をつけているという。

次に、日本語学習の支援状況を尋ねたところ、何らかの「支援を行っている」企業が47.1%となった（図－9）。

図-10 外国人従業員と日本人従業員とのコミュニケーション状況



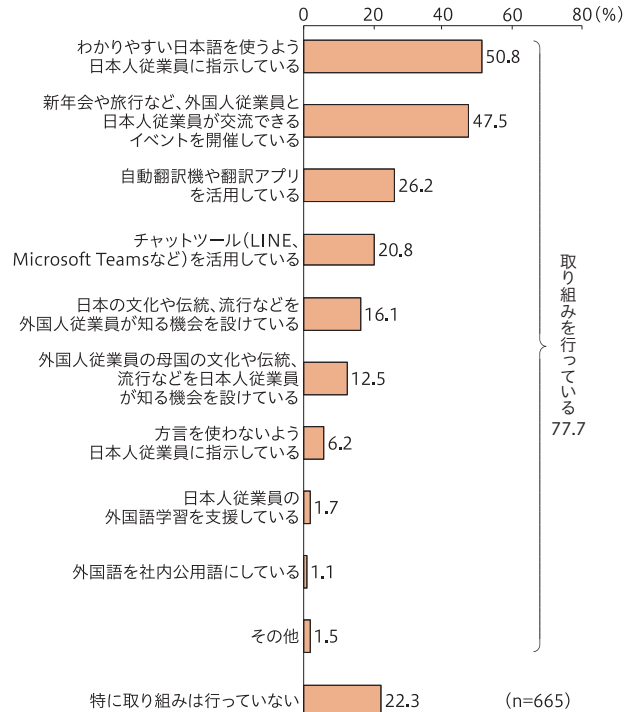
日本語学習の支援を具体的にみると、「仕事で使用する日本語についての勉強会を従業員が行っている」(20.6%)、「日常生活で使用する日本語についての勉強会を従業員が行っている」(15.6%)、「日本語能力に関係する検定・資格取得者に手当や報酬を与えている」(12.5%) などとなっている。日本人従業員が日本語教室を開催している企業（介護福祉事業を営むA社）や、日本語能力試験の結果に応じて手当を与えている企業（ホテルを営むD社）などがあつた。このように日本語教育の専門家ではない自社の従業員が講師をしたり、インセンティブを充実させて外国人従業員の自発的な学習を促したりと、日本語学習の支援についてさまざまな工夫がみてとれた。外国人雇用は各社の経営判断とはいえ、日本語教育に関する企業負担は小さくないように思われる。

外国人雇用企業の75.6%が外国人従業員の生活に関する支援や工夫を実施

ここまで外国人の採用や育成についてみてきた。続いて、外国人の定着を図る取り組みをみていく。

外国人従業員と日本人従業員とのコミュニケーションは仕事を進めるためだけでなく、外国人従業員の孤立を防ぐうえでもポイントになる。外国人雇用企業のうち、外国人従業員と日本人従業員とのコミュニケーションが「とれていると思う」と回答した企業の割合は72.7%、

図-11 外国人従業員と日本人従業員とのコミュニケーションを円滑にする取り組み（複数回答）

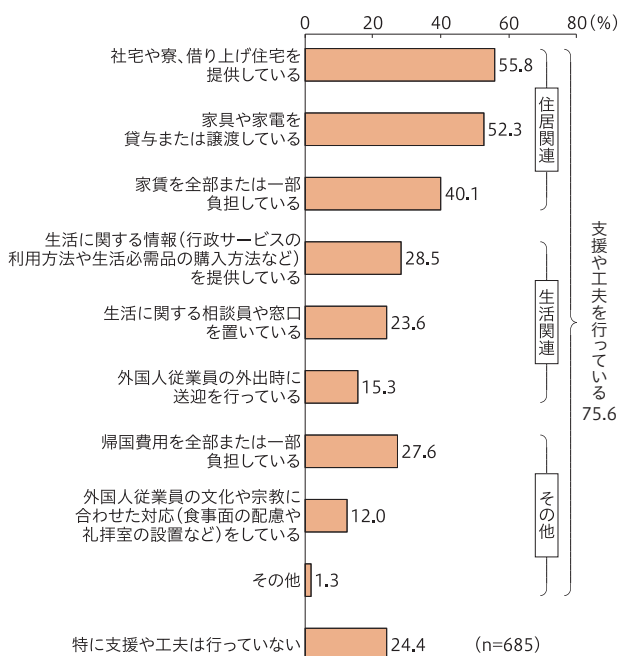


(注) 図-10で「日本人従業員はいない」と回答した企業を除いて集計。

「どちらともいえない」は21.3%、「とれていないと思う」は4.0%、「日本人従業員はいない」は2.1%となっている(図-10)。また、外国人従業員と日本人従業員とのコミュニケーションを円滑にする取り組みを尋ねたところ、何らかの「取り組みを行っている」企業の割合は77.7%となった(図-11)。

具体的な取り組みをみると、「わかりやすい日本語を使うよう日本人従業員に指示している」と回答した企業の割合が50.8%と最も高くなっており、次いで「新年会や旅行など、外国人従業員と日本人従業員が交流できるイベントを開催している」(47.5%)、「自動翻訳機や翻訳アプリを活用している」(26.2%)、「チャットツール(LINE、Microsoft Teamsなど)を活用している」(20.8%) などと

図－12 外国人従業員の生活に関する支援や工夫(複数回答)



なっている。

建設機械部品を製造するC社は外部から講師を招き、日本人従業員向けにわかりやすい日本語講座を開いている。日本語についてテキストや学校で学んできた外国人従業員にとって、擬音や略語、方言は伝わりにくいためである。こうした点を日本人従業員に意識してもらうことで円滑なコミュニケーションにつなげている。コミュニケーションは日本人と外国人の双方が歩み寄ることでより円滑になるというわけだ。

また、自動車部品を製造するG社はチャットツールを使っている。チャットであれば外国人従業員が落ち着いて文章を読めたり、後で読み返したりできる。結果、口頭よりも、内容が伝わりやすいという。ソフトウェア開発業のE社のように、外国人従業員と日本人従業員が英語でチャットする企業もあった。

外国人にとっては、日本での生活に不安を抱くことも

あるだろう。こうした不安に中小企業等はどう向き合っているのだろうか。外国人従業員の生活に関する支援や工夫をみると、何らかの「支援や工夫を行っている」企業の割合が75.6%となった(図－12)。具体的には、「社宅や寮、借り上げ住宅を提供している」(55.8%)、「家具や家電を貸与または譲渡している」(52.3%)、「家賃を全部または一部負担している」(40.1%)など、住居関連の施策を挙げる企業が多い。

教育・学習支援業を営むH社(従業員数61人、うち外国人5人)では、外国人が単独で住まいを確保するのは難しいことを知り、外国人の代わりに物件を探し、敷金や礼金など入居にかかる初期費用も負担している。また、ホテルを営むD社は住まいを用意する際に、家具を貸与したり、母国で暮らす家族や友人らとコミュニケーションを図りやすいようにインターネット環境を整えたりしている。

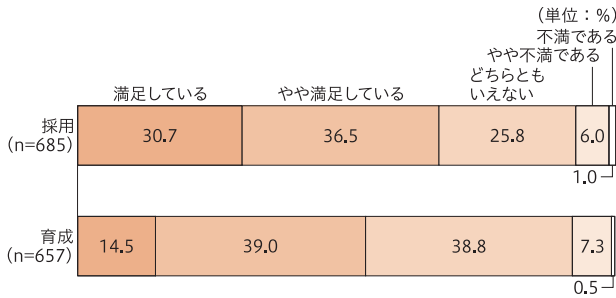
そのほか「生活に関する相談員や窓口を置いている」(23.6%)といった、外国人が日々生活するうえでの悩みに応える態勢を整えている企業もあった。建設機械部品を製造するC社は、外国人の生活支援を行う専任の担当者をおいて、外国人が市役所や銀行、病院などに行くときに付き添っているという。このように、外国人雇用企業は仕事以外の時間にも配慮するなど、企業努力によって外国人従業員の不安を和らげている。

外国人雇用企業の76.0%が外国人雇用に当たり何らかの「困っていることがある」

外国人雇用企業は外国人の採用や育成、定着についてさまざまな工夫をしている。ここからは外国人雇用についての評価や課題などを確認していきたい。

図－13は外国人雇用に関する満足度を尋ねたものである。まず、採用についてみると、「満足している」が

図-13 外国人雇用の満足度



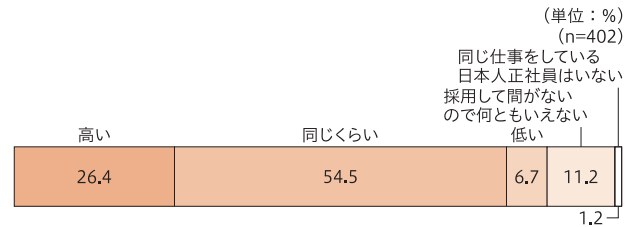
30.7%、「やや満足している」が36.5%、「どちらともいえない」が25.8%、「やや不満である」が6.0%、「不満である」が1.0%となっている。育成についてみると、「満足している」が14.5%、「やや満足している」が39.0%、「どちらともいえない」が38.8%、「やや不満である」が7.3%、「不満である」が0.5%となっている。採用と比べると「満足している」の割合が低く、「どちらともいえない」の割合が高い。

外国人正社員の定着率をみると、同じ仕事をしている日本人正社員と比べて「同じくらい」と回答した企業の割合が54.5%と最も高い(図-14)。日本人正社員よりも「高い」と回答した企業の割合は26.4%であるのに対し、「低い」は6.7%にとどまっている。育成や定着のための取り組みの成果が表れているのかもしれない。

外国人雇用で困っていることをみると、外国人雇用企業のうち76.0%が外国人の雇用に当たり何らかの「困っていることがある」という結果になった(図-15)。具体的には、「採用費用(渡航費や手数料など)が想定よりも高い」(27.8%)や、「入管の手続きに時間や手間がかかる」(26.9%)、「在留できる年数が短い」(24.2%)が挙げられている。

また、外国人雇用に有効だと考えられる政策を尋ねたところ、「在留資格の認定・変更手続きの簡素化」と回答した企業の割合が55.0%と最も高く、以下「在留期間の

図-14 外国人正社員の定着率



(注) 外国人正社員を雇用している企業に、同じ仕事をしている日本人正社員と比べた定着率を尋ねたもの。

延長」が41.4%、「在留資格の増設など就労範囲の拡大」が30.0%と続いている(図-16)。地方出入国在留管理局(入管)の手続きや在留期間といった外国人雇用に関する制度について困っており、それらを解消する政策を期待する企業が一定数存在するようだ。取材先からは、外国人の在留資格によって行える仕事の範囲が限られるため、柔軟な配属が難しいとの声や、自社でスキルを高めた人材が在留期間の満了後に帰国していくことを惜しむ声があった。

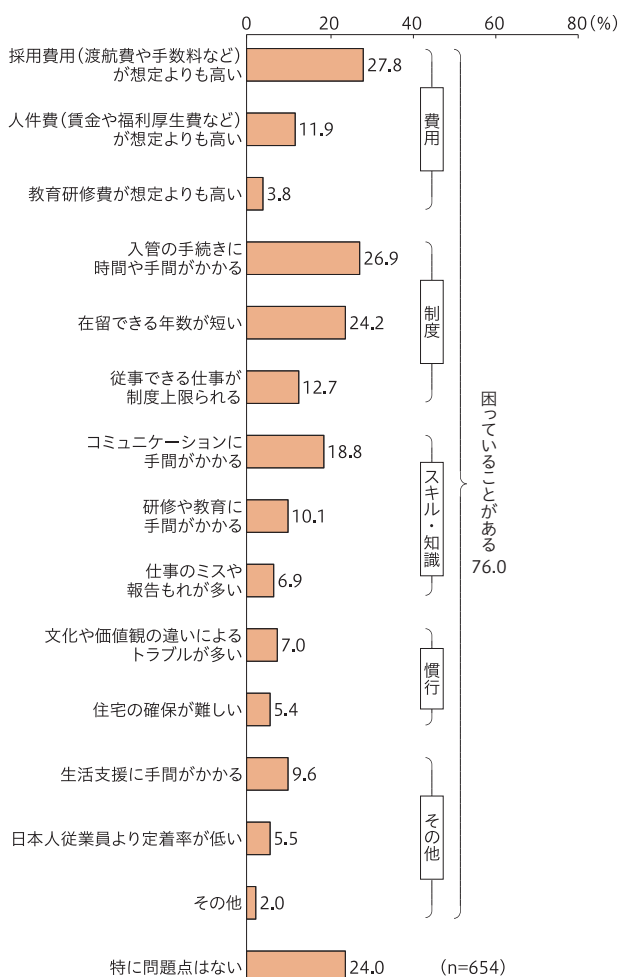
また、外国人雇用企業の24.7%が「外国人への日本語教育の充実」を挙げている。外国人が日本で仕事や生活をするうえでは日本語の習得は欠かせない。前掲図-9でみたように、中小企業等では自社で日本語教育を行っているケースが少なくない。その負担感を反映した回答結果なのかもしれない。

外国人雇用企業のうち外国人正社員を「今よりも増やしたい」割合は31.8%

アンケート回答企業の経営者は、今後の外国人雇用について、どのように考えているのだろうか。外国人を雇用していない「外国人非雇用企業」も合わせてみていくことにする。

まずは外国人雇用企業の今後の外国人雇用の方針を、

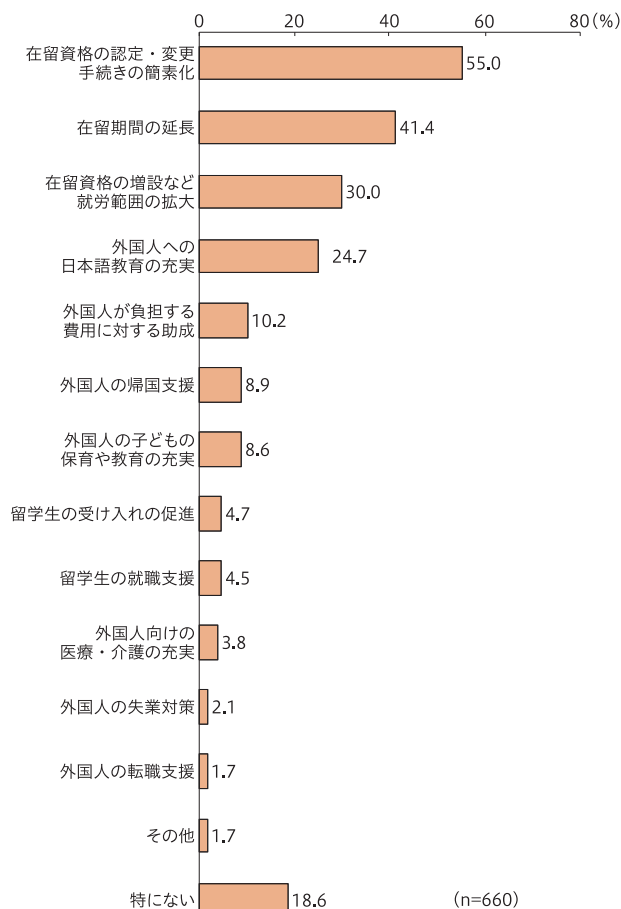
図-15 外国人雇用で困っていること（三つまでの複数回答）



雇用形態別に確認する。外国人正社員では「外国人かどうかは考慮しない」が36.3%と最も高く、次いで「今よりも増やしたい」が31.8%、「現状程度を維持したい」が30.8%と続く。外国人非正社員では「外国人かどうかは考慮しない」(49.5%)、技能実習生では「現状程度を維持したい」(67.7%)が最も高い割合を示した。他方、いずれの雇用形態でも「今よりも減らしたい」と回答した企業の割合は1割に満たなかった。

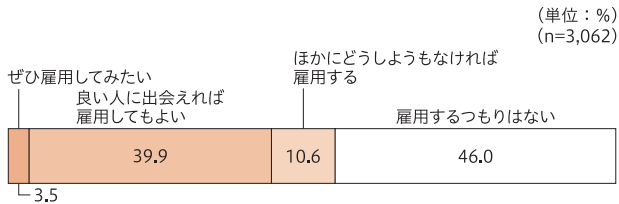
外国人非雇用企業に外国人雇用の方針を尋ねたところ、

図-16 外国人雇用に有効だと考えられる国や自治体の政策（複数回答）



ろ、「雇用するつもりはない」が46.0%、「良い人に出会えれば雇用してもよい」が39.9%、「ほかにどうしようもなければ雇用する」が10.6%、「ぜひ雇用してみたい」が3.5%となった（図-17）。従業者規模別にみると、「雇用するつもりはない」と回答した企業の割合は「1～19人」では50.3%、「20～49人」では32.9%、「50人以上」では28.0%と、従業者規模が大きいくほど低くなる一方、「ぜひ雇用してみたい」「良い人に出会えれば雇用してもよい」の割合は従業者規模が大きいくほど高くなっている。

図-17 外国人雇用の方針



(注) 外国人非雇用企業に尋ねたもの。

最後に、アンケート回答企業の経営者は、地域の外国人雇用についてどう認識しているのだろうか。自社がある地域で働く外国人の数について、今後どう変化していくと思うか尋ねたところ、アンケート回答企業全体では、「増えていく」が58.5%、「変わらない」が11.0%、「減っていく」が1.9%、「わからない」が28.6%となっている（図-18）。

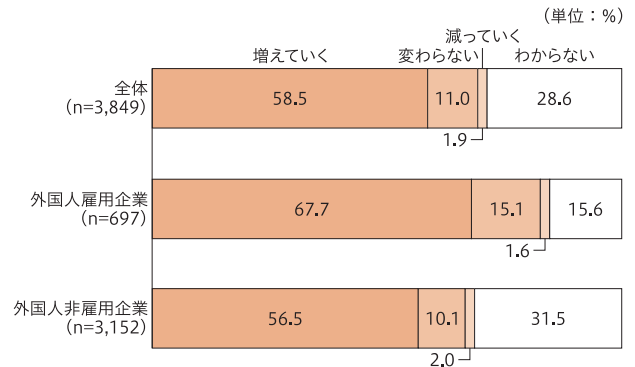
外国人雇用企業では「増えていく」が67.7%、「変わらない」が15.1%、「減っていく」が1.6%、「わからない」が15.6%となっている。他方、外国人非雇用企業では「増えていく」が56.5%、「変わらない」が10.1%、「減っていく」が2.0%、「わからない」が31.5%となっている。自社のある地域で働く外国人は増えると思える経営者が多いようだ。

＊ ＊ ＊

ここまで、アンケート調査の結果に外国人を雇用している企業へのヒアリングも交えながら、中小企業や農林水産業者の外国人雇用の実態をみてきた。外国人雇用企業は、採用や育成、定着に関してさまざまな工夫を凝らしながら、人手不足の問題に立ち向かっている。満足度や定着面などに一定の成果がみられる一方、外国人雇用企業の76.0%が何らかの困っていることを抱えている点には留意すべきであろう。

人手不足が構造問題となるなか、中小企業や農林水

図-18 自社がある地域で働く外国人の数について今後どう変化していくと思うか（外国人従業員の有無別）



産業者の成長・維持を考えるうえで、外国人雇用は引き続き重要なテーマの一つになるだろう。厚生労働省『『外国人雇用状況』の届出状況まとめ』によると、日本で働く外国人の数は2024年10月末に約230万人と過去最高を更新した。技能実習制度に代わる育成就労制度の設計も大詰めを迎えようとしている。外国人雇用の最前線で何が起きているのか、動向を注視していく必要がある。

(注1) 技能実習生は、日本の技能や技術を開発途上国等へ移転することを目的とする技能実習制度を通じて、技能実習1号・2号・3号の在留資格により企業等と雇用契約を結んで実習を行う外国人を指す。技能実習1号（在留期間は最長1年）は単純作業を除いて職種・作業に制限がないが、技能実習2号・3号（在留期間はそれぞれ最長2年）に移行できるのは農業・林業関係や建設関係、食品製造関係など指定された職種・作業に限られる。

(注2) 技術・人文知識・国際業務は、自然科学や人文科学に関する知識や技術、外国の文化に基盤を有する思考や感受性を必要とする業務（機械工学等の技術者や通訳、デザイナーなど）に従事する外国人に付与される在留資格である。在留期間は最長5年で、更新回数の上限はない。

(注3) 特定技能1号は、人材の確保が困難な状況にある工業製品製造業や飲食料品製造業、介護、建設など16の特定産業分野において、一定の専門性・技能を有する外国人を受け入れることを目的とする在留資格である。在留期間は最長1年で、更新を行うことで通算5年まで在留できる。

(注4) 送出機関は、技能実習生になろうとする者から技能実習に係る求職の申し込みを適切に日本の監理団体に取り次ぐことができる者をいう。なお、監理団体は、実習実施者等と技能実習生等との間の雇用関係の成立のあっせんを行い、実習実施者に対する技能実習の実施に関する監理を担う、日本の営利を目的としない団体（商工会議所・商工会、中小企業団体など）をいう。



外国人雇用に見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

第Ⅰ部では、当研究所が実施したアンケート調査の結果を用いて、中小企業等における外国人雇用の実態をさまざまな角度から明らかにした。順序は前後するが、第Ⅱ部では、外国人雇用に関する「少し長い解説編」のような位置づけとして、前提となる社会的背景や論点などを整理することにしよう。

外国人労働者数の変動に影響を与える要素

国際的な労働移動をめぐる力学

わが国に在留する外国人労働者は、増加を続けている。厚生労働省「外国人雇用状況」によると、2024年10月末時点の外国人労働者数は前年から12.4%増加し、230万2,587人となった。人流が制限されたコロナ禍を除けば、ほぼ一貫して増加が続いている。2014年10月末時点では78万7,627人だったから、この10年間で実に2.9倍に膨らんだ計算になる。

国境をまたいだ労働移動には、複雑な力学が働いている。第1に、受け入れ国と送り出し国の間の経済格差である。先進国では少子高齢化に伴い人手が不足し、開発途上国では経済が未成熟で雇用機会が不足する傾向にある。そのため、後者から前者に向かって労働移動が起きる。開発途上国の所得水準が高まり、二国間の経済格差が縮小すると、労働移動は減っていく。

第2に、労働移動に対する意欲と能力のバランスである。自国の所得水準が低いほど、海外に働きに出る意欲は強くなる傾向にある。ただし、意欲はあっても、渡航

費用を負担できなければ、あるいは現地で求められているスキルがなければ、移動は実現しない。これらの能力は、自国の所得水準が向上するに従い、高まっていく。つまり、自国の経済が成長し、移動意欲の上限を能力が上回るまでは、移動は増え続ける可能性がある。この考え方を、「意欲—潜在能力モデル」という（是川、2022）。

第3に、労働移動をめぐる各国の規制や国民感情である。どれだけ労働者の流入圧力が強くても、受け入れる側が扉を閉ざしていれば、基本的に移動が起きることはない。この扉は、全開か全閉の二択ではない。対象者や受け入れの分野、活動内容、在留期間、入国の手続きなど、制限をかける選択肢は無数にある。他国と比べて制約が緩ければ、流入は増える。そしてこうした規制は、外国人の受け入れに対する国民感情にも影響を受ける。

このほか、特定の国家間で働く力学として、言語や宗教、歴史的経緯などが考えられる。同じ言語を話す国同士あれば、コミュニケーションのハードルは下がる。また、歴史的に友好的な関係にあった国であれば、移動への抵抗感は低くなるだろう。相手国の文化への憧れや親しみなども、移動にはプラスに働く可能性が高い。

このように、国際労働移動の背景には複雑な要因が絡

表－1 外国人労働者受け入れに対する世論調査

(単位：％)

調査主体	調査時期	賛成	反対	質問項目
読売新聞・早稲田大学	2024年11～12月	52	46	労働力として外国人を積極的に受け入れることについて
朝日新聞	2024年2～4月	62	28	外国人労働者の受け入れを拡大する政府方針について
NHK	2020年3月	70.0	24.2	日本で働く外国人が増えることについて
日本経済新聞・テレビ東京	2018年10月	54	37	人手不足の分野での外国人労働者の受け入れ拡大について
毎日新聞	2018年10月	47	32	人手不足の分野での外国人労働者の受け入れ拡大について

資料：読売新聞・早稲田大学「全国世論調査」（2024年）、朝日新聞「全国世論調査」（2024年）、NHK「外国人との共生社会に関する世論調査」（2020年）、日本経済新聞・テレビ東京「世論調査」（2018年）、毎日新聞「全国世論調査」（2018年）

（注）「賛成」には「どちらかといえば賛成」、「反対」には「どちらかといえば反対」を含む。「わからない」や「無回答」など、賛否以外の回答は記載を省略したため、合計は100％にならない。また、調査により整数のものと小数のものがある。

み合っているが、少なくとも右肩上がりの外国人労働者数をみる限り、流入の力は弱まっていない。是川（2022）は、「意欲－潜在能力モデル」を踏まえれば、開発途上国における経済成長が続くなかで、今後もわが国の外国人労働者は増加を続ける可能性が高い、と考察している。

交錯する賛否

では、わが国の世論は、外国人材の受け入れについて、どのようにとらえているのか。

まずはメディア各社が実施した世論調査の結果からみてみよう。調査時期や聞き方などが異なるため、調査間で比較する性質のものではないが、外国人労働者が増えること、あるいは受け入れを拡大することについて、いずれの調査でも、賛成が反対を上回っている（表－1）。しかも、賛成の割合は、以前と比べて上昇している。2018年に朝日新聞が世論調査で同様の質問を行った際は、賛成が44％、反対が46％で、両者が拮抗^{きっこう}していた。2024年の調査では賛成が62％となっているので、6年ほどの間に、賛成が20ポイント近く上昇したことになる。

次に、経済団体のスタンスについてみてみよう。日本経済団体連合会は、2022年2月に公表した提言「Innovating Migration Policies～2030年に向けた外国人政策のあり方」において、目指すビジョンとして、

「世界各国から優れた才能や技能等が集まって活躍することで、イノベーションと社会課題の解決が加速し、それが日本の産業競争力の強化と持続的発展に貢献する姿」を掲げ、「外国人を単に受け入れる国から、戦略的かつ積極的に『誘致する』国へと入管政策の発想を転換すること」などが重要であると述べている。

日本商工会議所は、2024年12月に政府に提出した「多様な人材の活躍に関する重点要望」のなかで、「日本人と外国人材双方が安心・安全に暮らせる共生社会の実現」を提唱するとともに、「中小企業の実態に即した受入制度の確立」に向けた方策として、手続きや書類の簡素化、生活支援のコストの軽減などを求めている。

自治体のスタンスはどうか。『日経グローバル』が2023年に全国の知事や市区長に対して行った「全国首長アンケート」によると、自らの自治体が外国人労働者を受け入れることについて、「人手不足対策として受け入れたい」が39％、「人手不足とは関係なく受け入れたい」が24％で、合わせて63％が前向きな姿勢を示している。

また、研究レポートの第Ⅰ部で紹介した「中小企業等における外国人雇用に関するアンケート」結果によると、中小企業等の経営者のうち、自社がある地域で働く外国人が今後「増える方がよい」と答えた割合は27.6％と、「減る方がよい」（8.0％）を上回っている。つまり、一

般市民、経営者、経済団体、自治体のいずれも、外国人労働者の増加に肯定的であるということだ。

賛否双方の論拠

ただし、外国人材の受け入れは賛成一色ではない。賛成派と反対派は、どのような論拠に基づいているのか。先行研究や各種文献などをもとに、三つずつ挙げよう。

賛成派が挙げる第1の理由は、人口減への対応である。少子高齢化が進むなかで、このままでは労働力不足は深刻化する一方である。国際協力機構が2024年に価値総合研究所と行った分析「2030/40年の外国人との共生社会の実現に向けた調査研究―外国人労働者需給予測更新版―」では、政府が掲げるGDPの成長目標を達成するには、2030年に419万人、2040年に688万人の労働力が不足すると試算している。

第2の理由は、グローバル化への対応である。インバウンドや企業の海外展開が進むなかで、現地の言語や商慣行、ニーズなどへの理解を深める必要性が高まっている。そこで、外国人材の力を借りようというわけである。

第3の理由は、イノベーションの誘発である。同質的な人材ばかりが集まっても、新しいアイデアは生まれない。自国民とは異なる知識や経験、アイデアをもっている人材が触媒となることで、イノベーションの創発を促そうという考えである。

反対派が挙げる第1の理由は、社会的コストの増加への懸念である（毛受、2011）。日本語教育や医療サービス、年金、生活保護などにかかる金銭的な支出のほか、犯罪増加や治安悪化のリスクなどを指摘する声もある。もっとも、これらの懸念は、誤解に基づくものも少なくない。例えば、毛受編著（2024）によると、日本語教育は人的投資の一側面にすぎず、結果として得られる生産性向上などの便益を勘案すれば十分にペイすることが、多くの国で実証されている。医療サービスや年金にしても、税

金や社会保険料を負担していることを考えれば、受益は正当な権利といえる。犯罪についても、外国人による刑法犯の検挙件数はむしろ減少傾向にある。

第2の理由は、経済や雇用にマイナスのインパクトが及ぶことへの懸念である。このなかには、自国民の雇用機会の喪失、賃金水準の低下、労働集約的な業務が温存されることによる生産性の停滞などが含まれる。しかし、これもまた、一面的な見方にすぎない。外国人と自国民が代替的な関係にある分野では、こうしたマイナスの影響が及ぶ可能性はある。ただし、自国民だけでは支えきれない分野や地域で経済活動が止まることで生じる損失を考慮すれば、話は変わってくる。また、外国人と自国民が補完的な関係にある場合、自国民は得意分野に注力できるため、むしろ生産性や所得が向上する可能性もある。つまり、波及経路はかなり複雑であり、研究者の間でも、プラスとマイナスのどちらが優位か、はっきりとした結論は出ていない。

第3の理由は、同質性が失われることへの不安である（毛受、2011）。文化的、社会的な背景や価値観が異なる人がコミュニティに加わると、軋轢^{あつれき}が生じることがある。ゴミの出し方や騒音などの問題が典型だ。目に見える衝突はなくとも、あうんの呼吸が通用しなくなることへの居心地の悪さとか、現状を変えることへの漠然とした抵抗感などもあるだろう。

外国人材受け入れに向けた課題と対応策

さまざまな力学が複雑に働くなか、先述のとおり、外国人労働者が今後も増える蓋然性^{がいぜん}は高い。だとすれば、それを与件としたうえで、企業が直面する課題や副作用をいかに緩和するかを考えるのが建設的であろう。

第Ⅰ部でも述べたとおり、企業が直面する課題は多岐

にわたる。本稿では、第Ⅰ部で扱ったアンケートとは異なる切り口で、課題と対応策を改めて整理する。用いたのは、日本政策金融公庫の全国152の支店を通じて実施した300件近い半構造化インタビューの結果のほか、インターネットやメディアで公表されている文献などである。

表-2で、主な課題を「採用・受け入れ」「育成・能力発揮」「定着・継続雇用」という三つのフェーズに沿って分類し、それらへの対応策を挙げた。自社での取り組みのほか、民間の支援サービスや自治体の支援策の例も示した。紙幅の都合もあり、すべての課題について詳述はできないが、以下で順を追って簡単に紹介しよう。

人材がみつからない

外国人材を採用した経験のない企業にとっては、人材を探す段階からしてハードルが高いかもしれない。最初は、監理団体^(注1)や人材紹介会社に仲介を依頼したり、民間の業者や自治体が主催するマッチングイベントに参加したりするのが一般的だ。日本に留学している外国人学生にハローワークを通じてアプローチしたり、企業が自ら現地に職業訓練校を設立したりする例もある。

求人サイトを運営する民間の業者も多い。出身国や在留資格など、採用したい人材の属性を考慮し、その分野を得意とする業者を選ぶのがよいだろう。いきなり採用するのはハードルが高いと感じる場合は、インターンとして受け入れる手もある。(株)Story Agency(東京都)は、欧米の大学に通う大学生を、インターンとして日本の企業に紹介するサービスを提供している。期間限定で仕事を体験してもらって、相性が良ければ本採用へと移行することもできる。近年では、自治体もさまざまなイベントを開催している。国内での合同企業説明会や、現地の学生向けのジョブフェアなど、バリエーションは豊富だ。産学官などの関係機関でネットワークを組んで、イベントを共催しているケースもある。

住宅が借りにくい

外国人が入居しようとする断られてしまうケースは多い。そこで会社や代表者で保証したり、社員寮として空き家を購入したりする例がみられた。民間のサービスでは、外国人専門の不動産ポータルサイト(株)日本エイジェント、愛媛県)や、家具付きマンスリーマンションを紹介するサービス(株)Cross Border Relocations Japan、東京都)などもある。採用支援に比べると公的な支援は多くはない印象だが、外国人の入居を支援する不動産店を周知する、公営住宅のルームシェアによる使用を認める、リフォームの費用を助成する、といった支援を行っている自治体がある。

日本語能力が不足している

従業員や外部講師による日本語研修を実施したり、日本語学校への通学を支援したりするケースは多い。このほか、日報の添削を通じて日常業務における日本語習得を促したり、社内で通訳を用意したりする企業もある。なかには、自ら国内に日本語学校を設立した企業もあった。民間のサービスも豊富だ。研修動画を視聴するタイプやオーダーメイド型のレッスン、通学タイプの日本語学校も多い。講座ボリュームや内容によって価格帯にもかなり幅がある。無料の日本語講座を提供したり、従業員の教育費に対して助成したりする自治体もある。

在留資格に制限が多い

技能実習や特定技能では職種や業務区分が細分化されており、それに当てはまらない業務には従事できない。単純労働が認められていない在留資格もあり、多能工化により限られた人員を効率的に活用したい、といったニーズには合わないケースもある。法律や制度については、企業単位ではいかんともしがたい面がある。ただ、制度上許される範囲のなかで工夫している例はある。例えば、

表-2 フェーズ別にみた企業の課題と対応策の例

フェーズ	課題	企業の対応策
採用・受け入れ	人材が見つからない	○人材紹介会社への相談、マッチングイベントへの参加 ○近隣の大学に通う留学生を、ハローワークを通じて採用 ○送り出し国に設立した現地法人の従業員が母校の大学にアプローチ ○送り出し国に職業訓練学校や日本語学校を設立し、来日希望の外国人を募集
	住宅が借りにくい	○空き家を購入したり新たに建設したりして、社員寮を整備 ○従業員が住宅を借りる際は、会社や代表者が保証
育成・能力発揮	日本語能力が不足している	○日報の添削を通じて、日常業務における日本語習得を促進 ○日本語学校への通学費用を負担 ○自社で国内に日本語学校を設立し、同校の教師による出張授業を実施 ○インセンティブとして、日本語能力試験に合格した従業員に給与を上乗せ
	在留資格に制限が多い	
定着・継続雇用	生活面での支援が十分にできない	○車をもたない従業員のために定期的に車で大型スーパーに送迎 ○メンター制度を導入し、外国人の先輩社員が相談に対応 ○グループ企業内に外国人支援課を設置し、行政手続き等をサポート
	転籍されてしまう	○日本語学校等への通学費用を会社で立て替え、5年継続勤務で返済を免除 ○社内でレクリエーションをしたり、地域のイベントに誘ったりして交流を促進
	母国の家族が気になり	○長期間の有給休暇を認め、母国に一時帰国できるよう配慮 ○母国在住の家族向け医療傷害保険を保険会社と連携して開発

資料：筆者作成。企業の対応策は当公庫の各支店を通じたヒアリング結果、民間の支援サービスは各社ホームページ、自治体の支援策は各県のホームページに基づく。

長崎県や長野県など一部の県では、JAグループ等と連携し、農業分野でリレー雇用の体制を整備している。農業には繁閑の波があり、通年で仕事を用意できない地域がある。そこで、複数の県で連携し、夏は東北、冬は九州といったように、産地間を移動しながら通年で収穫作業に当たってもらおうという仕組みである。

なお、制度自体も必ずしも硬直的なわけではなく、改正の動きもある。この点については、次節で触れることにしよう。

生活面での支援が十分にできない

この課題には、企業はさまざまな知恵と工夫を凝らしで対応している。例えば、車をもたない従業員のために

定期的に車で大型スーパーに送迎したり、メンター制度を導入して外国人の先輩社員が相談に対応したり、グループ企業内に外国人支援課を設置して行政手続きなどをサポートしたり、といった具合である。民間のサービスも充実している。外国人従業員からの生活相談を24時間対応で代行するサービス（㈱キャムグローバル、東京都）もあれば、特定技能外国人材専用のクレジットカードを発行する（㈱ONODERA USER RUN、東京都）といった個別のサービスもある。すべての都道府県には、無料の相談窓口も設置されている。行政書士や弁護士などの専門家と連携したワンストップサービスも少なくない。わからないことや不安を感じることがあれば、気軽に相談してみるとよいだろう。

民間の支援サービス	自治体の支援策
○外国人向け求人サイトを運営（㈱YOLO JAPAN、大阪府） ○欧米等の大学に通う外国人学生をインターンとして日本企業に紹介。卒業後の採用支援も実施（㈱Story Agency、東京都） ○海外でのジョブフェアを自治体から受託（㈱パソナ、東京都）	○国内外の人材紹介会社と提携し、企業と人材のマッチングを支援 ○関係機関とネットワークを構築し、採用活動を支援 ○国内外で企業説明会やマッチングイベントなどを開催
○国内最大級の外国人専門不動産ポータルサイトを運営（㈱日本エイジェント、愛媛県） ○外国人向けの家具付きマンスリーマンションを多数管理（㈱Cross Border Relocations Japan、東京都）	○外国人の入居を支援する不動産店を登録し、周知 ○公営住宅のルームシェアによる使用を許可
○企業向けのオーダーメイド型オンライン日本語レッスンを提供（内定ブリッジ㈱、東京都） ○13言語で動画マニュアルが作成できるサービスを提供（㈱カミナシ、東京都）	○外国人向け日本語教室を国内で開催 ○外国人向けに日本語学習の支援を行う企業に対して費用を補助 ○公立の日本語学校を設立 ○海外で現地の大学等と連携し、現地で人材育成プログラムを設置
	○県とJAグループ等が連携し、農業向けに特定技能外国人の複数県間でのリレー雇用の体制整備を支援
○外国人従業員からの生活の相談を代行。24時間、多言語に対応（㈱キャムグローバル、東京都） ○オリコと提携し、特定技能外国人材専用のクレジットカードを発行（㈱ONODERA USER RUN、東京都）	○ガイドブックや動画などで生活面についての情報を提供 ○企業や外国人向けの相談窓口を設置
○9カ国語に対応した従業員エンゲージメント調査を実施（㈱ミツカリ、東京都）	○県内で一定期間継続して働いた場合、外国人に定着奨励金を支給
	○母国在住の家族向け医療傷害保険を保険会社と連携して開発

転籍されてしまう

採用しても、条件の良い企業に転籍されてしまうと悩む企業は多い。そこで、日本語学校や専門学校への通学費用を会社が立て替え、5年間継続勤務した場合に返済を免除するという企業があった。そこまで費用をかけられなくても、社内で定期的にレクリエーションを企画したり、地域のイベントに誘ったりして、愛着を感じてもらおうよう工夫する例もみられた。

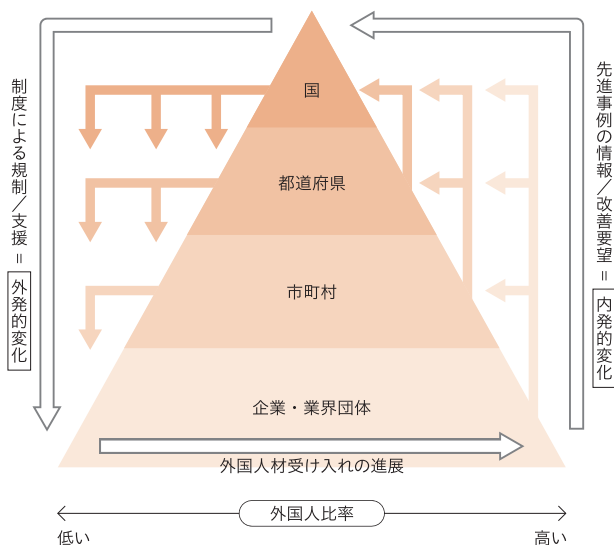
従業員のエンゲージメントを定期的に測定し、離職を予防するサービスを9カ国語対応で提供する業者（㈱ミツカリ、東京都）もある。また、高知県には、県内で3年間継続して働いた外国人に定着奨励金を支給する制度がある。賃金水準だけで働く場や住む地域を選ぶ人ば

かりではない。働きやすさや暮らしやすさを総合的に高める観点からは、できることも少なくない。

母国の家族が気になり

母国に残してきた家族を気にかける従業員は多い。ゆっくりと帰省できるように有給休暇の長期の連続取得を認める企業や、帰国した従業員の雇用の受け皿として現地法人を設立する企業もある。さらに、母国にいる家族が利用できる医療保険を保険会社と協力して独自に開発した企業もあった。実は、この医療保険の話には続きがある。これは埼玉県企業の取り組みなのだが、それを取り上げたメディアの記事から着想を得て、山梨県も県内企業のために同様の仕組みを導入したという^(注2)。

図 外国人材受け入れにかかる課題対応力の強化の経路
(イメージ)



資料：筆者作成

制度の進化に向けた二つの経路

課題と各種の対応策について調べていくと、それぞれのプレイヤーが知恵と工夫を凝らしながら、課題に対応していることがわかる。それでも、制度については、まだ改善の余地が少なくない。移民政策の整備状況に関する国際的な指標であるMIPEX（移民統合政策インデックス）^(注3)によると、日本の2020年のスコアは47点で、56カ国中35位にとどまっている。1位はスウェーデン、米国は6位、韓国は18位だった。

自治体においても、外国人との共生に関する取り組みのうち、就労分野は相対的に遅れがちだった。（公財）日本国際交流センターが2022年に全都道府県と外国人人口50人以上の市区町村に対して実施した「自治体における外国人住民関連施策に関するアンケート調査」の結果によると、外国人住民との共生に関する10の取り組

みのうち、「かなり進めている」と「ある程度進めている」の回答割合が高かったのは、「交流・相互理解支援」（56.7%）や「日本語習得支援」（54.7%）などで、「就労・労務相談」では22.4%にとどまっている。

とはいえ、制度や政策も、変わりつつある。特定技能の受け入れ対象分野は、2019年の制度開始以降、徐々に広げられてきた。技能実習制度は育成就労制度へと改正されることとなり、施行に向け、今も議論が進められている。外国人材の受け入れが現場で進み、足らざる要素が顕在化しつつあるということだ。現場が政策よりも先行している状況であり、だからこそ、改善の余地や伸びしろは大きいともいえる。

ここまでみてきたような企業や自治体、そして政府の動きを俯瞰すると、外国人材受け入れの制度やシステムが進化する二つの経路が浮かぶ（図）。

一つは、個々のプレイヤーの取り組みや声が起点となる内発的变化だ。課題に直面した企業や地域が試行錯誤を繰り返しながら何らかの解にたどり着き、その経験や知見が周囲に広がっていくパターンである。広がり方はさまざまだ。例えば、金融機関が人材紹介のノウハウをもつ業者と業務提携し同分野に進出するケース、自治体が海外のジョブフェアを多く手がける業者に業務委託し採用支援を始めるケース、企業が開発した家族向け医療保険を参考にして県独自の保険をつくったケースなどがあつた。業界団体が会員企業の声を集めて技能実習や特定技能の対象分野に加えてもらえるよう官庁に働きかける動きも、内発的变化の一形態といってもよいだろう。

制度が進化を遂げるもう一つの経路は、あるべき論から制度を設計する外発的变化だ。内発的变化が帰納法的アプローチだとすれば、この外発的变化は演繹的アプローチ^{えんえき}だといってもよい。世界の潮流や時代の変化など大局的な視座に基づき、制度をより望ましい方向へと導くものである。これまでに、2000年代初頭には経済成長に

向けて高度人材を、2019年の特定技能導入時には人手不足解消のために即戦力となる人材を、それぞれ受け入れるとの方針を政府が示した。足元で議論されている技能実習制度から育成就労制度への改正も、こうした大きな流れの一つに位置づけられるだろう。

内発的と外発的という二つの経路は、制度が進化するうえでの車の両輪である。個々のプレイヤーが合理的、戦略的に振る舞うことである種の「突然変異」を生み出し、従来の均衡を崩す。成功と失敗を繰り返し、生き残った成功事例を横展開していく。それが次なるスタンダードになり、制度や支援策へと反映される。制度の改正や支援策の拡充を受け、企業は外国人材の受け入れを進めていく。こうした一連のフィードバックループが働くことで、制度がより良い方向へと進化していくわけだ。

ここで強調したいのは、それぞれの層には異なる役割がある点だ。国がいきなり大きく舵^{かじ}を切るわけにはいかない。国全体でみれば、外国人の人口比率はまだ約3%にすぎない。国のあり方を左右し、賛否が分かれるテーマだけに、さまざまな立場や考えをもった国民に配慮しながら、最大公約数的な解を探るのが現実的であろう。

一方、企業や市町村などの層では、なかには外国人比率が極めて高いプレイヤーも存在する。例えば、市町村単位で在留外国人の割合をみると、最も高い北海道占冠村は33.8%に上る^(注4)。企業単位であれば、外国人材が過半数を占めるケースもある。ここまでくると、外国人雇用にかかる課題解決の優先度は、明らかに高くなるはずだ。だから、先進的な取り組みが生まれるのである。

制度を設計する際は、経済合理性に基づく自由な発想や戦略的行動を可能な限り阻害することなく、そこから得られた知見やアイデアを現場から吸い上げ、政策に生かしていく視点が必要となる。支援機関は、企業や自治体、政府など各層のプレイヤーをつなぎ、情報のやり取りを助ける触媒としての役割が求められる。

＊ ＊ ＊

人口減少は簡単には歯止めが効かない。今後、人手不足がさらに深刻化することは、誰の目にも明らかだ。その前提のもとで、関西国際大学客員教授の毛受敏浩氏は、日本の未来として三つのパターンを示している^(注5)。第1は受け入れた外国人に日本語教育などを積極的に行い、地域の活力になるパターン、第2は外国人の教育レベルや賃金が低いまま固定化され、日本人との間に壁ができてしまうパターン、第3は移民の受け入れを拒否し、人口が減って国が衰退していくパターンである。

さすがに衰退を受け入れるという選択肢はないだろう。企業は新たな市場を求め、海外に進出している。外国人観光客も増加が続く。グローバル化が進むなかで、人材の往来を完全に止める「鎖国」の道は現実的ではない。だとすれば、考えるべきは、外国人材が増加するという前提に対して、どのように振る舞うかである。ここは成り行き任せではなく、能動的かつ戦略的に向き合いたい。このスタンスは、国だけでなく、企業や市町村、都道府県など、すべての層で必要となる。それぞれの立場で自律的に行動し、外国人材から選ばれる企業、選ばれる地域を目指す。結果として、選ばれる国へと近づいていく。それが日本の競争力を高めることにもつながるはずだ。

(注1) 技能実習生の受け入れを行う機関。主務大臣の許可を受けた協同組合や商工会議所などがある。

(注2) 「やまなし in depth」 2024年7月25日付

(注3) 八つの政策分野における計167の政策指標をもとに、0～100点でスコア化したもの。パルセロナ国際問題センターと移民政策グループが中心となって作成している。

(注4) 総務省「住民基本台帳」(2024年1月1日)より算出。

(注5) 『週刊現代』2025年2月15日号

<参考文献>

是川タ (2022) 「国際労働移動ネットワークの中の日本」 田辺国昭・是川タ監修・国立社会保障・人口問題研究所編『国際労働移動ネットワークの中の日本』日本評論社、pp.1-19

毛受敏浩 (2011) 『人口激減 移民は日本に必要である』新潮社

毛受敏浩編著 (2024) 『自治体がひらく日本の移民政策【第2版】— 地域からはじまる「移民ジレンマ」からの脱却』明石書店



親子がやりたいことを諦めない社会を



hab(株) 代表取締役兼CEO 豊田 洋平

総務省によると、共働き世帯はここ20年で1.3倍に増え、核家族化も進んでいる。となると問題になるのが、子どもの習い事の送迎である。早帰りするか、仕事を中断して送迎するか、習い事を諦めてもらうか。悩む親にもう一つ、選択肢を増やしてくれるのが、hab(株)の子ども専用の相乗りタクシーである。どのように事業を始め、運営しているのか。代表の豊田洋平さんに話を聞いた。

とよだ ようへい

IT企業で自動運転事業に携わったのち、鉄道会社に転職。社内の副業制度を利用して2022年にhab(株)を起業。2023年8月に勤務先を退職し、事業に専念する。

企業概要

- ▶ 創業
2022年
- ▶ 資本金
100万円
- ▶ 従業員数
1人
- ▶ 事業内容
子ども専用の相乗りタクシー配車
- ▶ 所在地
神奈川県横浜市西区みなとみらい3丁目7-1 オーシャンゲートみなとみらい8階
神奈川県 SHIN みなとみらい
- ▶ 電話番号
080(4002)3923
- ▶ URL
<https://habshuttle.com>

原体験を起業のエンジンに

——子ども専用の相乗りタクシーとはどのようなものでしょうか。

小学生の子どもを対象に、タクシーで学習塾や水泳教室などの習い事の送迎をするサービスです。神奈川県横浜市と東京都江東区の一部エリアで展開しています。

保護者が支払う利用料は片道500円程度で、提携している習い事の事業者からも手数料を受け取ります。タクシー1台につき1時間当たり8,500円の基本料金に、利用する子どもの数や送迎回数などに応じた料金を加算

します。

配車の予約はLINEで受け付けます。まず、保護者から希望する送迎の場所と日時を送ってもらいます。それをもとにAIも使って送迎ルートをつくり、保護者とタクシー事業者に通知します。保護者は利用の2日前までに予約を確定し、決済します。タクシー事業者はルートと乗車人数に合わせて、車とドライバーを調整します。当日は自動車販売店や金融機関の店舗前など指定の場所に子どもが集まり、乗車します。事前に発行した2次元バーコードを子どもに持って来てもらい、ドライバーが専用のアプリで読み込むと、

保護者に通知が入ります。リアルタイムで車両の位置情報も確認でき、安心して利用できる仕組みになっています。

——事業の構想はどのように生まれたのでしょうか。

以前勤めていたIT企業では自動運転プロジェクトに、鉄道会社ではシステム開発に携わりました。そうしたなかで、公共交通機関だけでは解決できない部分にビジネスチャンスがあると感じていました。

具体的には、わたしが子どもの頃の経験が生きています。母は、息子2人の習い事の送り迎えをするために、仕事を途中で抜けていました。子どもの教育と仕事を両立させるために苦勞をかけたのではないかという思いが、アイデアの源泉になっています。

近年では共働き世帯が増えていくうえに核家族化も進んでいます。送迎を頼める相手がいない場合、親が仕事を早く切り上げるか、子どもが習い事を諦めるか、悩む家庭は少なくないと思いました。また、1家庭当たりの子どもの数が減るなか、子ども1人にかかる教育費を増やす動きもあり、習い事へのニーズはますます高まると予想されます。子どもの送迎事業により、親はキャリアを、子どもは習い事を

諦めずに済むようにしたいと考え、起業を決めました。

ただ、事業を始めるに当たってはタクシー会社や習い事事業者から協力を得たり、配車予約システムを開発したりするのに時間を要します。そこで、勤務先の副業制度を使って2022年にhab(ハブ)を起業しました。

——どのように事業の準備を進めたのでしょうか。

まず、事業を始める場所は大きく二つの点を考慮して、横浜市に決めました。一つは、オフィス街まで片道30分以上かかり、親が仕事の合間に送迎することが難しい地域であることです。もう一つは、子育て世帯が多い人口密集地域であり、狭い範囲に送迎の希望者を集めやすいことです。

続いて、地域内のタクシー会社と習い事事業者に、事業のメリットを説明して回りました。タクシー会社は、夕方の利用者が少ない時間帯に顧客を確保できます。さらに、利用者がある程度固定されるので、曜日ごとのルートもほとんど変わらず、ドライバーの負担が少なく済みます。習い事事業者にとっては、自前で送迎バスと運転手を用意しなくても、商圈を広げられます。現在、横浜市ではタクシー会社3社、習い事事業者6社と提携しています。



乗降時はアプリで認証する

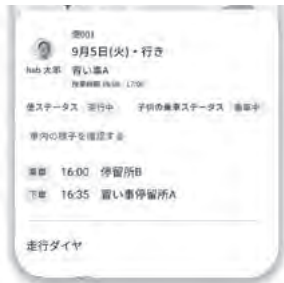
試験走行で事業化の道筋をつける

——協力者を増やしていったのですね。資金はどのように集めたのでしょうか。

起業してすぐ「かながわ・スタートアップ・アクセラレーション・プログラム」に採択され、100万円の支援金を得て開発費用に充てました。プログラムでは、先輩起業家や金融機関から事業計画のフィードバックを受け、計画をブラッシュアップすることもできました。ベンチャーキャピタルからの出資にもつながり、その担当者とは週に1度面談して、日々の業務の進捗や資金繰り、今後の事業展開などを話合っています。

事業所は神奈川県の本ベンチャー企業支援施設である「SHINみなとみらい」に構えました。新規性などの要件を満たしたことで無料で入居でき、助かっています。

また、事業が軌道に乗るまでは人



無事乗車したことが通知される

を雇わずに運営しようと考え、配車予約システムの開発や保守のほか、今では習い事事業者への営業も外注しています。わたしは、システムの企画や管理と、タクシー会社への運行ルートの連絡といった事務局の役割を担っています。

会社としてはわたし1人きりですが、SHINみなとみらいには、相談できる同世代の経営者がたくさんいます。漠然とした不安から、外注先や知財保護など事業の運営に関することまで、気軽に話ができて心強いです。

2023年には横浜市の「スタートアップ社会実装推進事業」に採択され、そこでの試験走行が重要なステップになりました。1台のタクシーで対応できる送迎の範囲は、2キロメートルほどと、それほど広くありません。横浜市を複数のエリアに分けて、それぞれで見込まれる利用者を把握し、収益化できるかをテストしました。2023年3月に横浜市中区で、2024年1月には横浜市青葉区と鶴見区も含めた3地域で試験

走行を実施し、265人の参加者が集まりました。

——試験走行をしてみて、どのような気づきがありましたか。

当初は自宅の前まで送迎することを検討していました。ただ、それでは想定以上に時間がかかり、料金が高くなってしまうことがわかりました。そこで、指定した場所に集合してもらう運用にしました。

試験走行後に、最もニーズの多かった横浜市中区^{かんない}の関内でサービスを開始することにしました。事業化のめどがついたことで、2023年8月に勤務先を退職し、事業に専念しました。

試験走行の後も、新たな気づきを得ることは多く、常に運用の仕組みを見直しています。具体的には、利用状況をデータ化して、費用対効果を勘案したうえで、サービスの取捨選択をしています。

例えば、保護者の安心感を高めようと、リアルタイムで車内の様子が確認できるようカメラを設置したことがありました。ところが、視聴頻度を調べると、それほど多くありません。乗り降りのタイミングや位置情報を確認できるシステムになっているので、映像まで確認する人は少なかったのです。カメラの設置をやめ、初期費用を抑えました。

一方で、タクシー会社の負担を減らす仕組みづくりは、事業を継続していくうえで欠かせません。アプリ上で送迎ルートをドライバーに知らせる際の画面を、見やすく改良しました。子どもが体調不良になるなどして人数やルートが急遽変わる場合も、間違いなく送迎できるように工夫しています。

また、タクシー事業者からの協力を得て、サービスの品質を高める取り組みも進めています。一部の会社では、全国共通の子育てタクシーの認定をもつドライバーが送迎を担当しています。子どもの救命救急やコミュニケーションといった養成講座に加えて、保育実習を受けることで認定を取ることができる制度です。

送迎問題の解決に向け 輪を広げる

——今後、事業を拡大していくうえで考えていることはありますか。

安全性と効率性をより高める観点から、小学校や学童から直接習い事先に送迎する仕組みを広げていく必要があると思います。当社のサービスを利用する多くの子どもは、下校した後に、家から近くの乗り場が集まっていますが、学校や学童から直行できれば、まとまった人数での送迎をしやすくなります。また、子ど

もが一人で移動することがなくなるため、保護者も安心です。

ただ、小学校では下校時に寄り道を認めていないことがほとんどです。校則を変えるよう働きかけていく必要があります。横浜市内のある小学校では、行政からのバックアップを得て、送迎サービスを実現させました。市の実証事業に参加していたことが、行政から協力を得るうえで、プラスに働きました。

——タクシーや習い事の事業者のみならず、行政との連携もポイントになるのですね。

そのとおりです。送迎問題の解決に向けては、行政にとどまらず、より広い分野の関係者を巻き込んでいく必要があると考えています。当社だけでは安全管理に必要な知見を網羅したり、乗り場を増やしたりすることは難しいからです。

そこで、普段連携している事業者や行政のほか、横浜市の医療機関や保険会社などにも声をかけて、「子どものみらい共創プラットフォーム」というコンソーシアムを立ち上げました。現在、19の企業や団体が加盟しています。

定期的にミーティングを開いて参加者同士で問題意識を共有しています。保険会社とは、必要なリスク管理について意見を交わしたり、事業

モデルに合わせて新たな商品を検討したりしています。医療機関からは、送迎サービスを利用して平日午後の早い時間帯に子どもを診察することができれば、混雑を緩和できると提案がありました。

コンソーシアムは国土交通省の「共創モデル実証プロジェクト」に採択されています。試験走行にかかる経費のほか、システム開発やプロモーションの費用を支援してもらいました。横浜市の実証事業では展開エリアの選定や運用方法を探りましたが、国土交通省のプロジェクトでは、ミーティングでの意見を踏まえて、より多くの子どもが利用できるように試行をしました。通院のための送迎も対象にしたほか、タクシーチケットを発行して、乗車回数が多いほど割引を受けられるようにしました。習い事の送迎にとどまらず、通院など不規則な利用でも事業領域

を広げていくためのヒントを得ることができました。

コンソーシアムのメンバーからは、さまざまな場面で応援してもらっています。例えば、タクシーの業界団体から事業展開を検討している地域のタクシー会社を紹介してもらったり、地方銀行や信用金庫から店舗の前を子どもの集合場所として使わせてもらったりと、送迎事業を続けていくための体制づくりにつながっています。

実証事業の様子がメディアで取り上げられるなかで、当社の認知度が高まってきました。横浜以外の地域からも声がかかるようになり、大阪府豊中市や東京都杉並区での試験走行もスタートしています。今後も多様な関係者と協力していきながら、サービスを各地に広げ、親子がやりたいことを諦めずに済む社会づくりに貢献していきたいです。

聞き手から

ソーシャルビジネスは、行政だけでは対応が難しい社会課題に挑むという大きな意義がある一方で、利益の追求を最優先にしない分、事業を軌道に乗せることが難しい。hab(株)の事業も、今は道半ばである。

こうしたなか、豊田さんの周りには、行政のみならず、コンソーシアムを通じてさまざまな業界から協力者が集まっている。「親も子もやりたいことを諦めない社会をつくりたい」という思いに共感したからこそ、収益化がすぐには見通せない事業であっても、一肌脱ごうという気になったのだろう。起業家が社会を変える原動力は、特別な技術や莫大な額の資金だけではない。

(青木 遥)



第117回

高まる人手不足感、進む賃上げ

～「中小企業の雇用・賃金に関する調査」結果～

当研究所が2024年12月に実施した「中小企業の雇用・賃金に関する調査」によると、正社員が不足している企業の割合は57.7%と、コロナ禍直前を上回っている。他方、正社員の給与水準を前年から引き上げた企業の割合は4年連続で上昇し、75.2%に達した。ともに、高い水準にある。人手不足感が強まるなか、大企業だけではなく中小企業においても、賃上げの勢いが増している。

正社員の過不足感は コロナ禍直前を超える水準に

当研究所では、毎年「全国中小企業動向調査・中小企業編」の10-12月期調査と併せて、「中小企業の雇用・賃金に関する調査」（以下、本調査）を実施している。今回の調査は2024年12月中旬に、日本政策金融公庫中小企業事業の取引先のうち原則従業員20人以上の1万3,823社を対象に行った。有効回答数は4,976社である。

本調査の設問は、雇用と賃金の二つで構成されている。雇用については従業員の過不足感、人手不足が経営に与える影響などを、賃金については給与水準の変動やその背景、所定内給与の動きや変化率などを尋ねている。

まず、雇用の動きを確認しよう。図-1は、各年12月の正社員に対する、現在の仕事量やその見通しからみた過不足感の推移を示したものである。「不足」の割合を追うと、2018年と2019年は50%を超えていたものの、コ

ロナ禍により経済活動が停滞した2020年に36.6%まで落ち込んだ。2021年以降は、コロナ禍直前を超える水準で推移し、2024年は57.7%となった。(株)東京商工リサーチによると、求人難や従業員の退職など人手不足に起因する倒産の件数は、2013年以降では2024年が最多となったという。人手不足は、多くの企業にとって喫緊の課題となっているようだ。

2024年の「不足」の割合を業種別にみると、非製造業(59.6%)が製造業(54.5%)を上回っている(表)。非製造業のなかでは、運送業(除水運)(75.5%)や建設業(73.7%)、宿泊・飲食サービス業(71.8%)で高い。

運送業では、ECサイトの普及などに伴う宅配需要の急増に、ドライバーの確保が追いついていない。ベテラン従業員が退職する一方で、「ドライバーの待遇が良くない」という認識が広まり、ドライバーを志望する人が減っている(一般貨物自動車運送業)とのコメントが示すとおり、低賃金で長時間労働というイメージから敬遠され

図－1 正社員の過不足感（全業種計）

	(単位：%)		
	不足	適正	過剰
2018年実績 (n=3,046)	60.8	34.5	4.7
2019年実績 (n=3,080)	52.9	39.1	8.0
2020年実績 (n=6,497)	36.6	45.2	18.2
2021年実績 (n=3,508)	53.2	37.3	9.6
2022年実績 (n=5,451)	58.2	35.2	6.6
2023年実績 (n=4,837)	58.8	35.5	5.7
2024年実績 (n=4,952)	57.7	36.4	5.9

資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の雇用・賃金に関する調査」
(以下同じ)

(注) 1 各年12月の正社員数に対する、現在の仕事量やその見通しからみた過不足感。

2 nは回答数（図－2～4も同じ）。

3 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計が100%にならない場合がある（図－2も同じ）。

ている面があるようだ。また2024年4月、時間外労働の上限規制の適用などにより、ドライバーの稼働時間が短縮された。そのため、企業が必要とする人員は一層増えたとみられる。

時間外労働の規制が課されたのは、建設業も同様である。求人難の深刻化により、受注したくてもできない中小企業が増えた。結果として、全国各地で入札の不成立や建設工事の遅れが発生している。また、「工期が伸びたことで建材の出荷が遅れ、在庫がたまっている」（鋼管製造業）など、資材の調達先にも影響が及んでいるようだ。

宿泊・飲食サービス業は、インバウンドの増加などにより需要が高まるなか、コロナ禍でほかの業種に流出した人材が戻らない状況が続く。そのため、「正社員の採用が難しく、新規出店が難航している」（日本料理店）、「配送員が確保できないので、配送エリアを縮小した」（配達飲食サービス業）など、設備投資計画の修正や既存事業の見直しを迫られるケースが出てきている。

従業員の不足は、多様な問題をもたらす。図には示し

表 正社員の不足を感じている割合（業種別）

	(単位：%)		
	2022年	2023年	2024年
全業種計	58.2	58.8	57.7
製造業	56.0	54.4	54.5
非製造業	59.5	61.4	59.6
建設業	73.3	72.5	73.7
運送業（除水運）	71.7	80.4	75.5
水運業	50.0	62.7	63.0
倉庫業	59.3	62.1	70.3
情報通信業	66.9	69.5	63.7
不動産業	30.3	32.1	28.0
宿泊・飲食サービス業	72.0	78.8	71.8
卸売業	48.7	48.7	48.1
小売業	57.4	63.7	59.9
サービス業	62.7	58.9	59.0

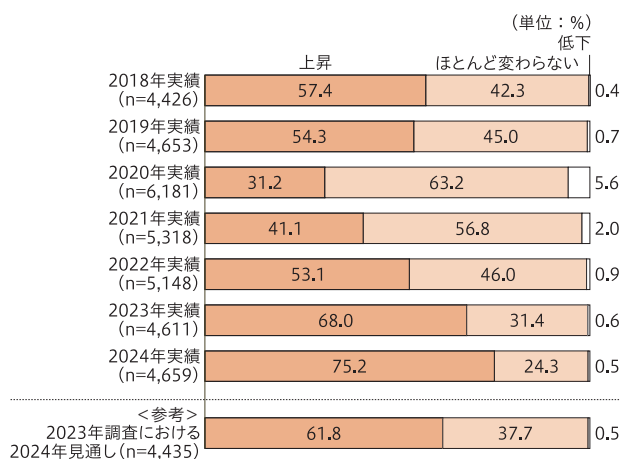
ていないが、人手不足による影響を確認すると、「売上機会を逸失」が41.7%と最も高く、次いで「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」（22.0%）、「納期の長期化、遅延の発生」（11.1%）の順となっている。

業種別にみると、非製造業では「売上機会を逸失」が51.0%と過半を占める。他方、製造業では「残業代、外注費等のコストが増加し、利益が減少」（27.1%）、「納期の長期化、遅延の発生」（20.2%）が相対的に高い割合だ。業種により差はあるが、総じて人手不足は業務の停滞や生産性の低下を招いている。

2024年は4社に3社が ベースアップを実施

次に、賃金の動きをみていこう。本調査では、各年12月における正社員の給与水準（前年同月比）を尋ねている。ここでの給与水準とは、定期昇給や昇格・降格による

図－2 正社員の給与水準（全業種計）



(注) 1 実績は当年12月、見通しは翌年12月における正社員の給与水準を、前年同月比で尋ねたもの。
2 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尋ねている。

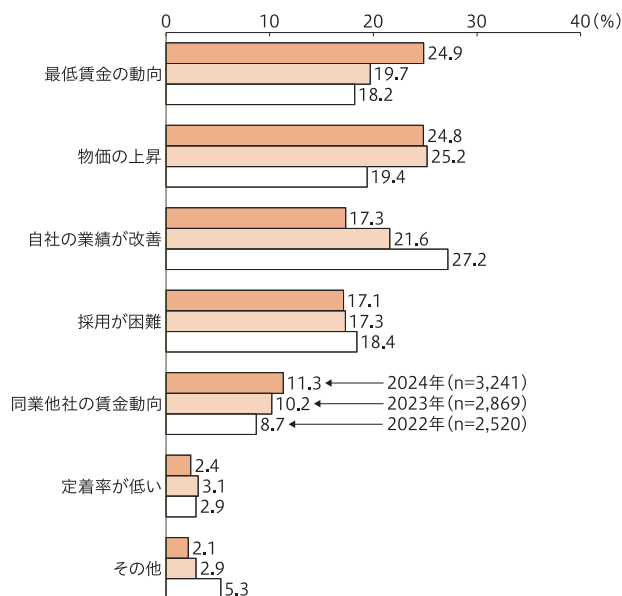
変動を除いた基本給の水準を指し、給与水準の上昇はベースアップを意味する。

回答結果を図－2で確認すると、2024年実績の「上昇」の割合は、2023年（68.0％）から7.2ポイント上昇し、75.2％となった。2020年（31.2％）から4年連続で上昇している。前回調査で2024年に「上昇」を見込んだ割合は61.8％だった。この値を2024年実績が上回っていることから、労働需給の逼迫や物価の上昇などを背景に、大企業を中心に賃上げの動きが広まり、当初想定していなかった中小企業でもベースアップが進んだとみられる。

給与水準が上昇した企業に、その背景を尋ねた結果を見ると、「最低賃金の動向」と回答した割合が24.9％と最も高かった（図－3）。次いで「物価の上昇」（24.8％）、「自社の業績が改善」（17.3％）の順となっている。

「最低賃金の動向」が最多となったのは、結果の比較が可能な2015年以降では初めてのことである。厚生労働省の地域別最低賃金の全国一覧をみると、2024年度の全国加重平均は、2023年から51円増加し、1,055円となっ

図－3 給与水準の上昇理由（全業種計）

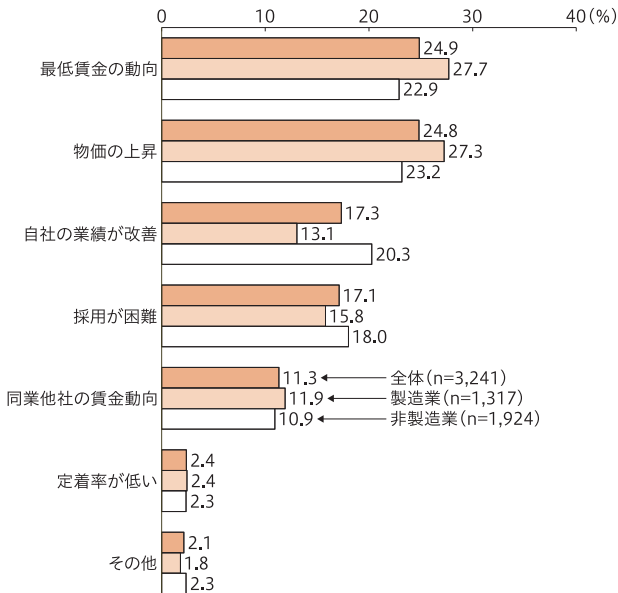


（注）図－2において、正社員の給与水準が「上昇」と回答した企業に採一式で尋ねたもの（図－4も同じ）。

た。前年からの増加幅は過去最大である。正社員の給与や諸手当を時給換算したとき、最低賃金額を下回る企業が基本給を増やしたケースだけではなく、モチベーションを維持するため、非正社員と併せて給与水準を引き上げたケースもあったのだろう。

業種別で上昇理由に違いはあるだろうか。2024年の回答結果を比べると、「自社の業績が改善」は、非製造業（20.3％）が製造業（13.1％）を上回る（図－4）。本誌2025年3月号の本コーナーで指摘したとおり、非製造業の業況が相対的に良いことが背景にあるとみられる。非製造業では、利益を従業員に還元する前向きなベースアップが根強いといえよう。一方、「最低賃金の動向」（27.7％）や「物価の上昇」（27.3％）は、製造業が非製造業を上回っている。製造業では、物価高による離職防止や求人難のために給与水準を引き上げる、つまり防衛的にベースアップを行う企業が多いのだろう。実際、中小製造業が

図－4 給与水準の上昇理由（業種別、2024年）



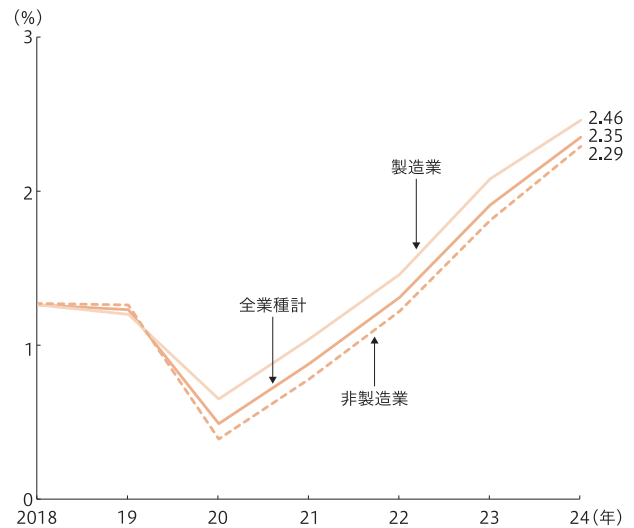
らは、「人材を確保するために賃上げを実施したものの、収益が悪化してしまった」（アルミニウム・同合金プレス製品製造業）とのコメントが寄せられている。

拡大する賃上げ幅

本調査では、給与水準の変動に定期昇給、昇格・降格および諸手当の変動を加えた所定内給与も尋ねている。なお、所定内給与の上昇は、賃上げを意味する。図には示していないが、「上昇」の割合をみると、正社員の給与水準の動きと同じく、コロナ禍の2020年（37.6%）を底に上昇傾向にあり、2024年には74.8%に達した。

では、所定内給与の変化率はどのくらいなのだろうか。図－5は、所定内給与が「上昇」または「低下」と回答した企業には変化率を尋ね、「ほとんど変わらない」と回答した企業は0%とみなして、それらの値を単純平均で求めた変化率の推移を示したものである。

図－5 所定内給与の変化率



（注）所定内給与が前年同月比で「上昇」または「低下」と回答した企業にはそれぞれ変化率を尋ね、「ほとんど変わらない」と回答した企業は0%とみなして、それらの値を単純平均したもの（無回答を除く）。

中小企業全体の変化率は、2020年（0.49%）を底に上昇を続け、2024年に2.35%となった。対象企業や推計方法は異なるが、厚生労働省の毎月勤労統計調査によると、一般労働者の所定内給与は、2024年に前年比で2.4%上昇しており、本調査の結果とほとんど差はない。また、本調査における所定内給与の変化率を業種で比べると、2020年を境に、製造業が一貫して非製造業を上回っており、賃上げに前向きな中小製造業の姿勢がみてとれる。

賃上げは、従業員を確保する可能性を高める。ただ、人手不足を解消する方法はほかにもある。調査先から届いたコメントをみると、外国人材の受け入れ、DXの推進による業務の効率化、適切な人員配置、福利厚生の充実など、企業によってさまざま。限られた経営資源をどのようにやりくりするのか、中小企業は考えを巡らせていく必要があるだろう。

（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

徳川慶喜 (第15代) 二つの系譜を背負い激動の時代を歩む



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。

本連載では、現代の経営者と同じく組織のトップリーダーだった江戸幕府の歴代将軍によるマネジメントに着目し、学ぶべき点を解説してきた。第16回は、第15代にして最後の徳川将軍となった徳川慶喜よしのぶ (1837～1913年) のリーダーシップについて読み解いていく。

徳川家と朝廷の両方の血が流れる

第15代将軍となった徳川慶喜は、水戸藩の第9代藩主、徳川斉昭なりあきの七男として生まれる。没後に「烈公」と呼ばれるほど、荒々しい気性をもつ斉昭は、総計37人の子どもをもうけたが、とりわけ慶喜のことを厳しく育てた。慶喜の母、吉子ありすは有栖川宮織仁親王がわのみやおりひとしんのうの娘に当たる。つまり、慶喜には徳川家と朝廷の両方の血が流れていたことになる。両者が対立したときに、どちらの意向を重視するか。いや応なしに、はざまに立たされる立場にあった。そんな事態を見越して、父の斉昭は慶喜にこう伝えていたと、慶喜自身が『昔夢会筆記』で振り返っている。「たとえこれから幕府に背くことがあっても、絶対に朝廷に背いてはならない」

慶喜は、衰退していく幕府とは距離を置きながら、将軍職も拒み続け、むしろ朝廷の方へと接近して禁裏御守衛総督かたもりという役職に就く。一方、会津藩主の松平容保が

京都守護職に、その弟に当たる桑名藩主さだあきの松平定敬が京都所司代に就任。京を守るべく一橋家・会津藩・桑名藩から3人がそろい、新たな政治勢力として「一会桑」政権いちかいそうが誕生。幕府が開国へと舵を切るなかで、攘夷かじを決して譲らなかった孝明天皇にとって、慶喜をはじめとした一会桑政権はずいぶんと心強かったらしい。慶喜もまた、本音は開国派だったが、孝明天皇の意をくんで攘夷の立場をとった。容保や薩摩藩の島津久光らが参加した参預会議では、開国を主張する容保と久光に対して、慶喜は横浜港を閉じるべきだと強弁。参預会議を空中分解にまで追い込み、開国を望まない孝明天皇の期待に応えた。

朝廷を重視して距離を縮めていった慶喜だが、朝廷もまた攘夷を対外的に打ち出してくれる存在として、慶喜を重宝したのであった。

名リーダーぶりに「家康の再生」とも

第14代将軍を務めた徳川家茂が病死すると、慶喜が将軍に就任。その矢先に孝明天皇が崩御する。後ろ盾を失った慶喜だったが、堂々と開国派に転じる千載一遇のチャンスととらえて、大きな勝負に出る。英国、オランダ、フランス、米国の4カ国の公使を大坂に集結させ、順番に会見。これまで引き延ばしてきた兵庫開港を、「将軍の責

任を持って断行する」と確約したのである。これには各国の公使たちも驚かされたようだ。英国のパークスにいたっては、慶喜を次のように絶賛している。

「今まで会った日本人の中で最もすぐれた人物」

慶喜がとりわけ交流をもったのが、フランス公使レオン・ロッシュである。将軍になると、ロッシュからアドバイスされた六局構成の内閣を取り入れ、国内事務・会計・外国事務・陸軍・海軍の五局構成の体制を編成。老中もしくは老中格の総裁がそれぞれの専任となり、その下には、若年寄クラスの奉行もしくは総奉行を配置した。専任部局をもたない老中の板倉勝静は、今でいう総理大臣に当たる。慶喜自身は大統領といったところだ。「ナポレオン三世のようにおやりなさい」。ロッシュからそんな言葉をかけられた慶喜は、ルイ・ナポレオンのフランス第二帝政をモデルに徳川王朝をつくり上げようとした。

慶喜が将軍就任早々に手がけた、この組織改革は、政敵たちにとっても脅威だったようだ。長州藩の桂小五郎をして、こう言わしめた。

「実に家康の再生を見るが如し」

まるで家康の再生を見ているかのようだ——。慶喜のリーダーシップに舌を巻いたのは、桂だけではない。公武合体から倒幕へと傾く公家の岩倉具視は「てごわい政敵」として認め、薩長同盟の立役者である坂本龍馬も「一筋縄ではいかぬ男」と、慶喜のことを評している。

薩摩藩がいよいよ軍力で攻め入ろうとすると、慶喜は「朝廷に政権を返す」という大政奉還をやったのけて、相手から攻め入る理由を巧みに奪うことに成功した。

朝廷には背けずに「敵前逃亡」

だが、倒幕派は明治天皇の名で「王政復古の大号令」を発令させて、徳川家から権力を奪取。幕府軍との戊辰戦争を引き起こす。緒戦となる鳥羽・伏見の戦いで、慶喜



慶喜の書が刻まれた日本橋の欄干

率いる幕府軍は敗北を喫する。敗因として、慶喜がリーダーとしてあるまじき、敵前逃亡をしたことはよく知られている。薩長軍が「錦の御旗」を掲げて「天皇の軍」であることを示したことで、慶喜は自分が「朝敵」となったことに、ひどく動揺したといわれている。慶喜にとって朝廷は、最大の後ろ盾であると同時に、決して背いてはならないもの。そのことが、倒幕派との大一番での判断を誤らせて、敵前逃亡という失態を犯すこととなった。

江戸城を明け渡して表舞台から姿を消した後、慶喜は第二の人生を大いに満喫している。狩猟や能楽に馬術とジャンルを問わず、趣味に没頭。油絵、写真、書、和歌、俳句などでも芸術的センスを発揮している。東京の日本橋の欄干に刻まれている「日本橋」の文字は、実は慶喜によるものだ。当時の東京市長・尾崎行雄から依頼されたもので、現在でもその筆致を見ることができる。

最後の将軍として激動の人生を送った慶喜。結果的には、慶喜の逃亡によって「内乱が長引いて、その隙に諸外国から侵略される」という最悪の展開から逃れられたのも、また事実である。

慶喜の評価は極端に分かれやすいが、それもまた難題に挑まざるを得なかったリーダーの宿命かもしれない。慶喜は歴代将軍の誰よりも長生きし、77歳まで生きた。



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



糸島市商工会
経営支援課 経営指導員
乾野 正浩
けんの まさひろ



女性部による新商品開発と販路開拓

福岡県の最西部に位置する糸島市は、県内でも有数の観光地として有名で、観光客は年々増加しています。また、北側と西側は玄界灘に面し、南側には背振山系の山々が連なるなど自然豊かな土地柄で第一次産業も多く、「糸島産」のブランドは農業・漁業などで全国的にも知られています。

一方、「糸島」を印象づけるようなお土産はまだ少なく、糸島市商工会にとっても会員企業の新商品開発は、重要な支援の一つになっています。そんななか、県外からの観光客に向

けて地域の産物を生かした土産品をつくりたいという思いから、当商工会女性部では2019年より、坂本朱美部長主導のもと、田中優子実行委員長を中心とする商品開発実行委員会を立ち上げ、新商品開発に取り組むことにしました。

商品開発が円滑に行えるよう、国や県の補助金を活用しながら、同年には、糸島産の赤米・黒米の特徴を生かした煎餅を開発しました。その後、コロナ禍で活動を休止せざるを得ない時期もありましたが、2022年には活動を再開。販路拡大に向けて行ったマーケティング調査をもとに商品の味や食感を改良し、加えて、手作業での赤米・黒米の^{もみ}き・田植え・稲刈りを実施し、コストダウンを図りました。

2023年には、赤米に特化した新商品「伊都赤米カステラ」を開発しました。お土産として広められるよう、価格設定やパッケージ内容の検討、

販売店の選定、広告宣伝まで、女性部で話し合いを重ねて取り組みました。特に苦労したのは、製造・販売業者の選定です。そこで、女性部員であり、米粉を使ったパンやカステラをつくっているベーカリー「石窯パン工房 童夢の森」の永田紀美江さんに依頼することになりました。

伊都赤米カステラは、米粉を主原料とし、赤米の粉を加えて焼き上げました。ほんのりと赤米の色に染まり、きめ細かくしっとりとした食感が特徴です。プラスチックの容器に巻く紙製の帯には赤米の穂をあしらっており、お土産にぴったりの商品です。1個300円（税込）、賞味期限は4日です。また、長期保存ができるラスクも販売しています。

この新商品は、異業種が交流する当商工会のつながりから生み出された自信作です。糸島市にお立ち寄り際には、「糸島」のお土産としてぜひ手に取ってみてください。



左から永田さん、田中実行委員長、坂本部長



世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



さまざまなソースと食べるフリット

第17回

オランダ

シンプルな食生活を好む

オランダ王国（以下、オランダ）は、オランダ本土とカリブ海域のアルバ、キュラソー、シント・マルテンの4カ国で構成されている。国土面積は日本の九州と同程度で、北海道より緯度が高いが、偏西風の影響で年間を通して穏やかな気候である。国土の約45%が農用地という農業大国で、チューリップをはじめとした花木の栽培や酪農、畜産が盛んである。特にゴーダチーズやエダムチーズなどのチーズは特産品として世界各国へ輸出されている。

畜産が盛んなため、食事はハムやソーセージなどの肉料理が中心である。北海に面している地域では漁業も盛んなため、ウナギやカキ、ムール貝、ニシンなども好まれる。オランダ人は生魚をあまり好んで食べないが、焼いたり、揚げたり、塩漬けにしたりと、ニシン料理はオランダの代表料理の一つになっている。

朝食や昼食にはパンもよく食べら

れるが、基本的には主食はジャガイモである。マッシュポテトにソーセージを添えて食べる「スタンポット」は定番料理の一つである。オランダの家庭料理の味付けは塩、こしょうが中心であり、凝ったソースや香辛料はあまり使わない。調理法はゆでる、揚げる、焼く、煮込むなど非常にシンプルである。

1日3食で、夕食に重きを置き、家族そろっての食事を大切にする。夕食後にワインやビール、伝統的な蒸留酒「イエネーファ」などのお酒を楽しんだり、子どもと遊んだりするなど、家での時間を大切にする。外食はあまりしない。

3食の食事以外に午前10時頃と午後4時頃に間食をとる習慣がある。間食では「フリット」と呼ばれるフライドポテトが好まれている。ソースの種類が多いのが特徴で、マヨネーズ、ケチャップ、ピーナツソース、刻みタマネギなどをかけて食べる。

街中には気軽にテイクアウトできるフリット専門店があり、多くの人が利用している。

伝統的なオランダ料理の食べ方は、テーブルの真ん中に置かれた野菜、調理されたジャガイモ料理、肉料理などがそれぞれ盛られた大皿から、各自の席においてある皿に自分で食べたい量を取り分けるのが一般的である。乾杯は「プロースト！（Proost!）」、食事は「エイト・スマークルック！（Eet smakelijk!）」と言って食べ始める。

駿藤 晶子

ずんどう あきこ



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

決済インフラの基本を知る



帝京大学経済学部
教授・博士（経済学）

しゅく わ じゅん い ち
宿輪 純一

1987年慶應義塾大学経済学部卒業、富士銀行入行。1998年三和銀行に転職。合併で三菱UFJ銀行に勤務。2011年博士号（経済学）取得。2015年より現職。2003年から東京大学大学院、早稲田大学、慶應義塾大学等で非常勤講師を兼務。財務省・金融庁・経済産業省等の委員会に参加。社会貢献公開講義「宿輪ゼミ」（会員1万1千人超）代表。著書に、『決済インフラ大全（2030年版）』（東洋経済新報社、2025年）、『通貨経済学入門 第2版』（日本経済新聞出版、2015年）などがある。

- ポイント**
- 決済を構成する要素は、中央銀行を頂点とする階層構造になっている。決済の改革は、階層構造の上から順に進んでおり、現在は特に、企業・個人の階層が改革の中心である。
 - 2010年施行の「資金決済に関する法律」（資金決済法）において資金移動業者が創設されたことで、スマートフォンを活用した決済サービスなどを提供する事業者が増え、決済方法が多様化した。
 - 通貨に関する政策は、国によってさまざまである。日本は今後も現金の発行を続ける方針で、中央銀行デジタル通貨は発行せず、民間の電子マネーが電子的なお金の役割を担うとされる。

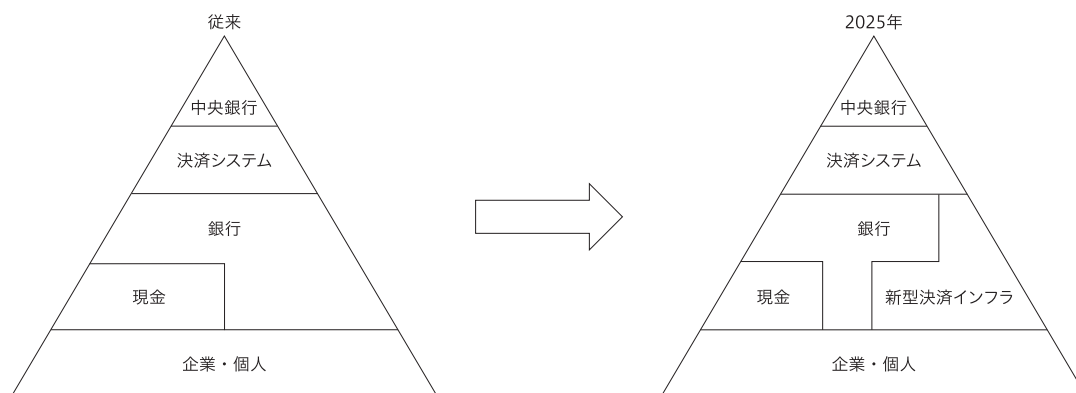
◀ 決済の基礎

近年、決済方法が多様化している。その現状を解説するに当たり、はじめに、基本的な用語に触れておきたい。

まずは、「決済」と「為替」である。「決済」とは、「済」を「決」めることであり、商取引の最終段階をいう。現代の経済は、基本的には貨幣経済であり、おカネの受渡しをもって商取引を終わらせる。次に、「為替」とは、金融機

関でよく使われる言葉であるが、当て字であり、これで「かわせ」と読む。「替（交換）」を「為」すことを意味し、つまりは手形や小切手などを使って決済することをいう。そして、その手形や小切手が電子化されたものが振込である。この為替は「両替」ともいい、銀行の起源となっている。現在の金融制度は14世紀に基本が出来上がっていたが、それはイタリアを中心として発展した。特にその一因は十字軍で、「コルレス契約」という遠距離の送金を行

図-1 決済ヒエラルキー



資料：筆者作成

う仕組みとして出来上がっていった。

「決済インフラ」(Settlement Infrastructure) についても説明しておきたい。これは、2015年に発行した『決済インフラ入門』で筆者が名付けた、決済をつかさどるインフラを広く呼ぶ言葉である。その決済インフラのなかで、特に、銀行をはじめとした金融機関の間を結ぶ決済インフラを、「決済システム」(Settlement System) という。

また、決済においては「完了性」(ファイナリティ：Finality) という大事な概念があり、決済が後から取り消されないことをいう。これが金融を始めとした「信用」制度の基本になっている。完了性は、世界の国々の金融で、重要な概念とされており、おカネ(現金)の受領あるいは、中央銀行(日本銀行)の当座預金でのおカネ(資金)の受領をもって、完了性を得ることができる。銀行の日銀当座預金での一本一本の支払の授受はもちろんのこと、決済システムの交換尻の最終的なやり取りを日銀当座預金で行うことによって、同等の効果がある。

図-1にあるように、従来の決済インフラは、中央銀行、決済システム、銀行、そして企業・個人という階層構造、つまり「決済ヒエラルキー」があった。その後、資金決済法^(注1)の施行により、「資金移動業者」をはじめとした

「フィンテック企業」が誕生した。これを筆者は「新型決済インフラ」と名付けたが、銀行の一部の業務を行うことになる。さらに、条件がそろえば、決済システムなどに参加し、口座を保有することができる。

近年の決済はキャッシュレス化が進んでいるが、これは決済に限らず、日本全体でのデジタル化の流れの一部である。日本では、1990年ごろから、自然(森林)保護の観点から、紙を使わず「電子化」(ペーパーレス化)しようという試みがなされていた。そこで、経済産業省においては、主として電子マネーを導入することによる「キャッシュレス化」を推進することになった。その後、単に紙をなくすということではなく、その内容をデータとして活用することによって、早く、正しく、経営を強化することを「デジタル化」として行うようになり、ほかの省庁においても、それぞれ、マイナンバー制度や電子逮捕状の導入などのデジタル化を進めている。

ちなみに、2025年4月に開催した大阪・関西万博のチケットは、当初電子チケットのみの予定だったが、紙チケットも発売することとなった。このことから、現在の日本にはデジタル化に不慣れな方が一定数存在することがうかがえる。

表-1 資金移動業者の分類

	送金額
第一種	上限なし
第二種	100万円相当額以下
第三種	5万円相当額以下

資料：筆者作成

階層順に進む改革

決済の改革は、決済ヒエラルキーの上から順に進んでいる。中央銀行、決済システム、銀行まで及んでいて、現在は、企業・個人の階層において、特に力が入れられており、「決済改革」の最前線となっている。

一般に「〇〇Pay」という名前で知られている新型決済インフラが、多数導入された。スマートフォンのカメラ機能を使用して、2次元バーコードなどで決済するこれらの決済インフラを、筆者は「Payシリーズ」と名付けた。

決済関係の法律は、世界各国さまざまである。2010年の資金決済法が施行される前は、銀行等以外の者が業として他人の振込を代行することは、国内送金でも海外送金でも、「地下銀行」(Underground Bank)と呼ばれ、犯罪となっていた。資金決済法の施行によって、Payシリーズは資金移動業者として支払の業務を行うことができるようになったのだ。

資金決済法

前述のとおり、新型決済インフラを規定しているのが、資金決済法である。特に、決済インフラとして説明すべき部分は、「前払式支払手段」についてだ。いわゆる「電子マネー」である。モノの購入とおカネの支払いとの関係でいうと、前払い(電子マネー)・同時払い(デビット・カード)・後払い(クレジット・カード)の3種類がある。この

うち、同時払い(デビット・カード)は銀行法の範疇^{はんちゆう}となっている。後払い(クレジット・カード)は割賦販売法でカバーされている。ところが、電子マネーの部分はそれまで法律の規定がなかったのだ。

この電子マネーの送金業者は「資金移動業者」(FTSP: Funds Transfer Service Provider)といわれる。もとは海外からの就業者が自国へ送金する際の手数料を安くするためのもので、毎月の海外送金を前提に、当初は第二種である100万円相当額以下を認可した。その後、法律の改正があり、第一種と第三種が追加された。第一種は金額の上限がないものである。送金額が大きくなるほど、リスクが高くなる。そのため、担保を積んでおかなければならない。第三種は、飲食店などにおける決済を想定して制定されている(表-1)。

同法では、暗号資産についても規定している。特に、法人が投資として取引するときに重要な事項である。もとは「仮想通貨」といつていたが、誤解を生むということで、「暗号資産」と名前を変えた。資金決済法という法律で暗号資産を規定したことで、日本は暗号資産先進国といわれるようになった。

現在、暗号資産の取り扱い業者となるには、金融庁への登録が必要となっている。ちなみに、当初の暗号資産のルールを決めた人たちは、通貨の仕組みを理解していたことが感じられる。特に、鉱物通貨を意識しており、暗号資産の発行をマイニング(採掘)と表現している。

現金系決済

おカネ(現金)も、もちろん重要な決済インフラである。日本では最近、新紙幣・新硬貨を発行した(表-2)。通貨についての政策は、国家の成り立ち、経済状況などによってさまざまで、一概にデジタル化すればよいとはいえない。デジタル通貨を発行すると、国家における個人情報の

管理の問題が生じる。そのため、デジタル通貨を発行しているからといって、金融が進歩しているとは限らない。日本をはじめとした先進国では、デジタル通貨は発行されていない。

日本の方針としては、「中央銀行デジタル通貨」(CBDC: Central Bank Digital Currency)については、最新の研究はするものの、発行はしない。デジタル通貨に近い「民間の電子マネー」などが「電子的なおカネ」の役割を担うとされる。また、ほかの先進国もそうであるが、民間の電子マネーなどと組み合わせて、「現金」の発行を続ける方針である。

通貨当局は、日本では財務省と日本銀行である。語弊を恐れずに申し上げると、財務省の方が、日本銀行よりも組織的な位置づけが高いせいもあり、財務省が担当する硬貨を先に発行した。その後、日本銀行が紙幣を発行したといわれている。なお、日本国内では、一般におカネ(現金)をお札と硬貨などというが、日本銀行の内部では、異なる言い方が使われており、お札を「銀行券」、硬貨を「貨幣」と呼ぶ。

日本では、新硬貨と新紙幣は、ほぼ20年に一回発行されることになっている。筆者は国立印刷局(東京)と造幣局(大阪)の製造の現場で解説を受けたことがある。硬貨も紙幣も原版を作成するときに技術者の手がかかっている。そして、その技術は、双眼の顕微鏡を使用して、彫刻刀のようなものを使い、前の原板とまったく同じものをつくることで身につける。これに20年かかるそうである。その20年の期間で一回は実践してみるというわけである。この20年こそが新紙幣が20年ごと更改される理由ではないかと筆者は考える。

通貨についての知識(ネタ)は多数ある。例えば、年号である。硬貨には年号が入っているが、紙幣には入っていない。これは、金属と紙の差である。紙幣に使われる「紙」は丈夫といっても、耐用年数は5年といわれている。金属

表-2 日本の新硬貨、新貨幣

	金種	発行主体	発行日
新硬貨(貨幣)	500円	政府	2021年11月1日(月)
新紙幣(銀行券)	千円	日本銀行	2024年7月3日(水)
	5千円		
	1万円		

資料:筆者作成

は基本的に半永久的に使用される。そうはいつても、傷がたくさんついたり、汚くなってきたりすると交換する。その期間は約30年といわれている。

日本の現金をめぐる課題の一つに「タンス預金」がある。足元では、約60兆円が存在しているといわれている。タンス預金は、血液の流れが滞留している状態と同様で、金融緩和の効果が低下してしまうのである。新通貨発行は、タンス預金を吐き出させる効果もある。新しい通貨が発行された後で、実際の買い物で2回前の紙幣などを使うのは、ばつが悪いものである。

現金と同様に使える「ポイント」というものがある。いうなれば「企業内通貨」である。ポイントの基本的な性質は、いわゆる「おまけ」とされている。そのため、その本体以上にポイントが付くことは原則としてあり得ない。また、昔、漢字では「お負け」と書いた。

デジタル通貨

デジタル化は、電子化と異なり単にコピーのように記録することではなく、データとして取り込み、それを経営的に活用することだと説明した。日本では2021年9月に「デジタル庁」が発足し、加速させることになった。それは日本経済の「経済成長戦略」でもあった。

現在、中央銀行デジタル通貨も注目を浴びている。その

構造については前述のとおりだが、基本的には国民の中央管理型の仕組みをもつ。また、筆者はこの「中央銀行デジタル通貨」という表現に違和感をもつ。それは、通貨というものは、もとは法的「通」用性がある「貨」幣という意味であり、基本的には中央銀行が発行するものだからである。言葉に重複感がある。「デジタル通貨」で十分ではないだろうか。

デジタル通貨を導入した国もある。一部の新興国、特に島国では、その現金の集配が大変な手間になっていた。そのため、バハマ、ジャマイカを始めとしていくつかの国がデジタル通貨を導入した。

エルサルバドルは、以前は自国の通貨コロンをもっていたが、2001年からドルが通貨として使われるようになった。いわゆる「ドル化」である。しかし、その後、米国との関係悪化から、2021年にビットコインを通貨とした。このときビットコインが選ばれた理由は、送金手数料が非常に安いからである。エルサルバドルでは、国民の多くが海外に居住し、親戚に送金しているのだ。結果としては、ビットコインが乱高下するのに合わせて、通貨危機と同じような状態になってしまった。

外国の通貨

「外国通貨」もまた「現金」である。外国為替管理法が廃止され、これに代わって制定された外国為替及び外国貿易法は、その後規制が緩和された。これにより外国通貨の売買は基本的に自由になった。しかし、現金保有というものには収益を生まず、偽札のリスクもあり、金融機関の外国通貨の取り扱いが縮小している。

続いて、外国の現金政策をみてもみるが、それぞれ歴史的背景や経済の仕組みからさまざまな「現金政策」が遂行されており、それぞれの国でまったくというほど違う。

中国では、通貨人民元のデジタル化を推進している。通

貨のデジタル化ということは、通貨の口座を、個人で中央銀行（中国人民銀行）に開設することである。それによって、政府（当局）は個人の資金の流れを管理することが可能になる。「現金」（人民元）は誰が保有しているのかわからないが、デジタル化することによって、把握ができるのである。

インドはもともと国民の資産、つまり税金などの捕捉ができていない国であった。そこで、2016年に500ルピー札と1,000ルピー札を突然廃止し、新しい500ルピー札と2,000ルピー札を発行した。その際、交換は銀行で行ったが、期間は制限され、銀行はその状況を当局と共有した。新紙幣の発行によって、当局（政府）は、通貨の保有資産の把握ができることになった。

スウェーデンをはじめ、現金を廃止する方針を進めている国もある。当然のことながら、慣れていない年配の方のトラブルも発生している。現金をデジタル化する場合に、使いこなせないことも想定しなければならない。

口座振替系決済

口座振替は、日本では広く知られている決済方法だが、口座振替のシステムがない国もある。ほかの先進国と比べても、日本は銀行の口座振替の利用が非常に多いが、それは銀行（金融機関）の事務（信用）のレベルが高いことが一因とされている。また、同じく銀行口座を利用して決済する同時払いのデビット・カードと後払いのクレジット・カードについては、資金決済法以前から規定が存在したと述べたが、こちらについても整理しておく。

日本の法律では、銀行法でデビット・カード（Debit Card）をカバーしており、日本全体で共通の「J-Debit」という仕組みをつくり上げている。そのデビット・カードを活用して、税金納付などを行える「ペイジー」（Pay-easy）という仕組みもある。ペイジーが使用できるATMはペイジー

のステッカーが貼ってあり、「Multi Payment Network」(日本マルチペイメントネットワーク運営機構：AMMO)という団体が管理している。

クレジット・カード (Credit Card) の歴史は意外と短く、1950年ごろ「ダイナース^(注2) クラブ」(Diners Club)が開発した。最近では、ナンバーレスやカードレスのものも導入されている。クレジット・カードのネットワークでは、NTTデータのCAFIS (キャフィス) とJCBのCARDNETがある。件数とすると、CAFISは年間約90億件、CARDNETは約180億件といわれている。

決済システム

これまでの、決済ヒエラルキーのうち、企業・個人の階層の決済について説明してきたが、その上位階層である決済システムも、さまざまな改革を経ている。

日本の決済ヒエラルキーの頂点に立つのは、「日本銀行金融ネットワークシステム」(以下、日銀ネット)で、中央銀行である日本銀行が運用する決済システムだ。そして、「全国銀行データ通信システム」(以下、全銀システム)は、1973年から国内の振込のほとんどを行っているシステムである。全銀システムは改革を続け、「24時間化」(モアタイムシステム)、EDI (Electronic Data Interchange) 情報を送付可能な「全銀EDIシステム」(ZEDI)も実装している。8年ごとに改革を行っており、現在稼働しているのは、第7次全銀システムだ。

次期である第8次全銀システムは2027年から稼働予定であったが、2023年に生じた全銀システムのトラブルの為、1年延期された。このトラブルは、初めての大規模な障害だった。全銀システムのレベルアップ(更改)は年4回に分けて行われているが、その更改の際に発生したものだ。容量オーバーというよりは、RC (Relay Computer)の部分における障害が11行の銀行で発生した。この11行

に共通する特徴は、全銀システムとは異なる、ホストコンピュータを使用しているという点であった。まさにシステムの「相性」(compatibility)といえる。本件の発生により、より慎重に対応するため、第8次システム更改が1年伸びて2028年となった。

外国為替の決済システムも時代とともに変化してきた。かつては振込(送金)の役割によって使う決済システムを分けていたが、日本が金融先進国になるに従って、外国為替の仕分けもなくなりつつある。現在は、日銀ネットが一元的にシステム運営し、金融機関同士がデータを送受信するためのネットワークを提供している。

手形交換所(制度)については、電子化の潮流で、2026年度末に、手形・小切手が廃止される。電子交換所では、チェック・トランケーション (Check Truncation)、つまり、電子的に読み取ったもので決済が行われている。ところが、電子債権記録機関については、手形・小切手を電子化するにあたり、手形法は「手形」というものの存在がその根拠としてあるため、手形を完全になくすわけにはいかなかった。そこで、一般社団法人全国銀行協会が「全銀電子債権ネットワーク」をつくり、三つのメガバンクがそれぞれに「電子債権記録機関」をつくった。

最後に

ここまで、決済の基礎や仕組み、多様化の現状について解説してきた。ただし、決済を取り巻く環境変化は著しい。紙幅の制約から、最新の決済動向については、記載しきれなかった部分も少なくない。興味のある方は、2025年3月に東洋経済新報社から出版の新刊『決済インフラ大全(2030年版)：新型スマホ決済から、新決済リスク、金融業態改革、次世代決済まで』を参照されたい。

(注1) 筆者は本法律制定の委員会に参加した。

(注2) 語源は「食事をする人」。食事の支払いが起源とされている。



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。



地域のタカラモノを引き継ぎ全国に届ける



(株)ヒダカラ

共同代表 **船坂 香菜子** (ふなさか かなこ)

《企業概要》

代 表 者 船坂 康祐・船坂 香菜子
創 業 2019年
資 本 金 500万円
従業員数 38人

事業内容 ECサイト運営、ふるさと納税運営代行、
石豆腐の製造販売
所 在 地 岐阜県飛騨市古川町幸栄町12-12
電話番号 0577(54)1800
U R L <https://hidakara.com>

岐阜県飛騨市にある(株)ヒダカラは、地元出身の船坂康祐さんと、妻の香菜子さんが2019年に立ち上げた企業である。地場産品に特化したECサイトの運営や、ふるさと納税の運営代行などを手がける傍ら、2021年に飛騨市に隣接する白川村の豆腐店を承継した。主に生産者と消費者をつなぐ地域商社としての役割を果たしてきた同社が、なぜ豆腐店を引き継ぐことになったのか。承継のねらいや経緯について、香菜子さんに話をうかがった。

地域の食文化を守るための挑戦

——事業内容を教えてください。

飛騨の地から地域のタカラモノを見つけ、輝かせるお手伝いをしたい。こうした理念のもと、主に三つの事業を行っています。一つ目は、ECサイト「ヒダカラ商店」「ぎふまる」の運営です。生産者から食品などを直接仕入れて販売しています。ヒダカラ商店では飛騨地域に特化した産品を、ぎふまるでは岐阜県全域の産

品を取り扱っています。生産者が自らECサイトを立ち上げて販売したり、受注や配送を管理したりするにはノウハウが必要ですし、手間もかかります。せっかく良いものをつくっても売り方がわからない、という方は少なくありません。わたしと夫は、創業する前からEC事業に長く携わってきました。この経験を生かし、当社が仲介役となって地場産品を全国に届けています。

二つ目は、ふるさと納税の運営代行です。勉強会を開催して制度を広

く周知したり、新たな返礼品を事業者と一緒に開発したりします。魅力的な返礼品が増えれば、寄付が集まって地域が潤いますし、全国の人に知ってもらうきっかけにもなります。返礼品の写真撮影や自治体への申請、発送などの事務手続きは一貫して当社が行うので、出品者の負担も最小限です。飛騨市を含む六つの自治体から業務を受託しており、これまで携わったなかには、寄付額が約100倍に増えたケースもあります。

三つ目は、2021年に始めた豆腐の

製造販売です。飛騨市に隣接する白川村の豆腐店を承継し、「深山豆富店」というブランドで運営しています。ノウハウなどと一緒に、「豆に富み、幸せが富むように」という思いが込められた「豆富」という表記も受け継ぎました。

——深山豆富店ではどのような商品を扱っているのですか。

看板商品は「石豆富」です。白川村で昔からつくられてきた伝統的な食材で、水分量が少なく、縄で縛っても崩れないほど固いのが特徴です。郷土料理である豆腐ステーキにしたり、サンドイッチのパンの代わりに使ったりと、いろいろな食べ方が楽しめます。また、一般的な豆腐に比べておよそ2.5倍の大豆を使用しているので、たんぱく質を豊富に含んでいます。

石豆富と並んで、ゆでた大豆をすりつぶしてペースト状にした「すったて」も人気商品の一つです。村の外の人にとってはあまりなじみがないかもしれませんが、白川村で大切にされてきた食文化の一つです。

——どのようなきっかけで事業を引き継ぐことになったのですか。

深山豆富店の先代から、2021年3月に打診されたのがきっかけです。当社は白川村のふるさと納税業務を

代行しており、もともと先代とは返礼品の開発支援などを通じて交流がありました。後継者がおらず、年齢や健康上の問題もあって一度は店を閉めたのですが、何とか伝統の味を残したいと考えていたそうです。

当時はわたしを含め従業員の誰一人、豆腐どころか食品の製造にさえ携わった経験はありませんでした。しかし、村に石豆富をつくる企業はほとんど残っておらず、このままでは貴重な食文化が失われてしまうかもしれません。地域を元気にするために会社を起こしたこともあり、先代の願いに応えたいと思いました。

——従業員から不安や反対の声はなかったのでしょうか。

当然不安はあったと思いますが、反対の声は上がりませんでした。当時、従業員のほとんどは創業時からのメンバーで、地域の食文化を途絶えさせたくない、という思いをみんなが共有できていました。何より、従業員のなかにも石豆富のファンが多かったのです。

それに、勝算もありました。ふるさと納税の返礼品として石豆富を取り扱っていたので、全国にも一定の需要があるとわかっていたのです。当社の得意とするEC事業とかけ合わせれば、さらに多くの人に届けられると考えました。



縄で縛っても崩れない石豆富

伝統を守りつつ 自社の強みを発揮する

——どのように承継を進めたのでしょうか。

当時、石豆富は主に近隣の飲食店や旅館などに卸していたので、既存の取引先のことを考えると、できるだけ早く承継して事業を再開しなくてはいけませんでした。打診された翌月から先代やその家族と話し合い、条件やスケジュールを擦り合わせました。同時に収支計画を作成し、今後の売り方や従業員の働き方、既存事業との相乗効果などについて、何度も社内で検討を重ねました。準備や手続きを進めるに当たっては、事業承継・引継ぎ支援センターにサポートしてもらいました。

2021年6月には、従業員を新たに雇いました。地元を活性化させる力になりたいと、事業の責任者に立候補してくれました。まったくの未経験者でしたが、3カ月間先代からマンツーマンでつくり方の指導を受け



生産性の向上にも取り組む

て腕を磨きました。当時マニュアルなどはなく、先代の感覚が頼りだったので、再現できるようになるまで苦労したようです。

事業化のめどが立った8月に、事業譲渡契約を締結しました。契約によって設備や取引先、ノウハウなどを当社が、店の土地と建物、負債は先代の親族が代表を務める別の会社が引き継ぐことになりました。店舗のリフォームや古くなった設備の買い替えは必要でしたが、店の土地と建物は賃借することになったので、譲り受けにかかる費用は比較的抑えられました。そして9月、深山豆腐店は再オープンを果たしました。

——承継した後の事業展開について教えてください。

先代が築き上げた製法やこだわりは変えずに、当社の強みを生かして二つの新しい取り組みを進めました。一つは、販路の開拓です。スーパーマーケットや道の駅など、白川村の外にも販路を広げました。さら

に、深山豆腐店のECサイトを立ち上げてインターネット販売を開始しました。石豆腐の消費期限は製造日から7日間と生ものにしては長く、遠方への配送にも対応できます。注文が入ってからつくるので、在庫を抱える心配もありません。

もう一つは、新商品の開発です。目をつけたのが、製造過程で発生するおからです。白川村でとれた米を加工した米粉におからを混ぜてつくった「おからクッキー」を売り出しました。これまで廃棄されていたおからを有効活用できるうえ、消費期限も約1カ月と長く、ECでの販売にも適しています。おからはいろいろな食材と親和性が高く、コラボレーション商品の展開にも向いています。例えば、飛騨市内の和菓子店や岡山県倉敷市の企業から声がかかり、ケーキやクッキーを共同開発しました。今では、豆腐事業の大きな収益源になっています。

すったての商品展開にも力を注ぎました。実は、白川村の村長からも知名度の向上を熱望されており、地元の有志で結成された「鍋食い隊」の方々と連携し、名産品である飛騨牛や結旨豚^{ゆいうまぶた}とセットにした「すったて鍋セット」を販売しました。発送するときには、石豆腐やすったてを使った約30種類のオリジナルレシピを同封するなど、魅力が伝わる

ようこだわりました。

こうした取り組みはメディアにも取り上げられ、大きな反響がありました。承継する前は、先代がほとんど一人で切り盛りしていました。現在、豆腐事業は5人で役割分担して運営しており、戦略の幅が大きく広がりました。

——苦労したことはありませんでしたか。

石豆腐は同じ材料、同じ工程でつくっても、気温や湿度が違くと味や固さが変わってしまうので、一定の品質を保つのが大変です。取引先から「以前と固さが変わった」と言われることもありました。原料となる大豆の状態をみながら、気温に合わせて水の量や水に浸す時間を変えてはデータをとったり、先代に相談したりと、試行錯誤しています。これから先も伝統を引き継いでいけるようにマニュアルの作成に取り組んでいます。石豆腐づくりは奥が深く、すべての工程を網羅できているわけではありません。

また、受注体制の見直しも課題でした。先代は当日卸す商品をその日につくるので、午前3時に起きて作業していたそうです。そのため前日まで注文を受け付けていましたが、従業員が増えたとはいえ、販売先が多くなるとそれでも間に合わず、何

より体力的な負担が大きい。そこで承継後は、注文の受け付けを原則出荷の2日前までに変更しました。長年の得意先には戸惑いもあったと思いますが、丁寧に説明し、理解を得られました。伝統を守りつつ、受注体制に余裕をもたせることで、増加する注文に対応できました。

事業承継を地域支援の選択肢に

——承継によって、既存事業への影響はありましたか。

深山豆富店の商品はヒダカラ商店でも販売していますが、なかでもおからクッキーはトップクラスの売れ筋商品です。おからクッキーを目当てにヒダカラ商店にアクセスした人がほかの商品と一緒に購入する、あるいはその逆のケースも多く、相乗効果が生まれました。いずれのECも順調に売り上げを伸ばしています。

白川村に拠点をもつことで人脈が広がり、交流が深まったのも大きなメリットでした。承継後、店内にカフェスペースを設けて、村の人や観光客が訪れやすいようにしました。周年イベントなども開催し、親睦を深めています。また、当社が深山豆富店を引き継ぎ、地域貢献に取り組むことで、村の人に地域の魅力を少なからず再認識してもらえたと思います。EC事業などで支援に携わっ

ていると、新商品の開発や販路拡大に意欲的に取り組む方が以前よりも増えていると感じます。

——今後の展望を教えてください。

さらに多くの人に伝統の味を楽しんでもらいたいです。特に期待しているのは、すったてです。今後販売を伸ばしていくため、新たに急速冷凍機を導入しました。もともと冷蔵便で発送していたのですが、冷凍してもそれほど風味が損なわれないことがわかりました。冷凍することで消費期限が60日と格段に長くなり、ECでの販売もしやすくなります。それに、飲食店など高い頻度で卸している先には、冷凍してまとめて発送すれば手間やコストを削減できます。そのほかにも、一部の工程

を機械化するなど、品質に影響のない範囲で生産性を高めています。

当社は生産者との伴走を重視しています。一方的な提案ではなく、相手がやりたいことを引き出す。そのうえで、自走に向けて支援します。その点では、承継による立て直しはイレギュラーなケースといえるかもしれません。それでも、承継前の交渉や準備、実際の進め方から承継後の事業展開に至る一連の流れを経験したことで、ノウハウを蓄積できました。地域の伝統をどう守っていくかを考えたときに、承継という選択肢ができたのは大きな収穫です。

飛騨に限らず、地域に眠るタカラモノはたくさんあります。その地に暮らす人々と一緒に発掘して、その魅力を伝えていきたいです。

取材メモ

深山豆富店を引き継いだ決め手を一言で表すと、「使命感」だと香菜子さんは言う。技術や文化が失われるのを見過ごせないと考え、先代の願いに応えた。ECやブランディングなど既存のノウハウとうまく融合することで、経験のない領域への挑戦を成功させたのだ。また、個人で切り盛りしていた事業を、組織が部門として引き継いだことにも意義がある。高齢化や人手不足が進むなか、事業主にかかる負担は大きくなる。そこで同社は、製造と販売とで役割を分けて負担を分散させた。商品企画やデザインなどは社内のほかの部門も支援する。そうして無理なく事業を拡大し、持続可能性を高めた。

同社は多角化によって業績を伸ばし、先代は大切にしてきた石豆富を次世代に残すことができた。さらに、白川村の魅力を発信する活動は、地域とその地に暮らす人々に活力を与えている。今回の事業承継は、地域を輝かせる手伝いをしたいという同社の理念を体現する取り組みといえよう。（青野 一輝）



祭り 探訪

第20回

カトマンズ盆地の 雨乞い祭り



マチェンドラナートの巨大な山車

ネパールの中心部であるカトマンズ盆地では、5月ごろから雨季が始まる。その前に、カトマンズとパタンという二つの街で、雨の神マチェンドラナートに豊かな雨の恵みを乞う祭りが行われる。

この祭り、京都祇園祭の「山鉾」を思わせる、山車が出ることで知られる。特にパタンの山車は、高さ20メートルに及ぶ巨大なもので、中心には10メートル以上の木柱が一本立っている。

祇園祭の山車も、屋根の上に異様に長い鉾や木を立てているのだが、その意味は、日本でもネパールでも一緒だと考えられる。要は、そこに神さまが降臨するのである。しかし、これだけ高いパタンの山車を曳くのは大変な労力である。例年はパタンの街だけを回るのでよいが、12年に一度だけ、約7キロメートル離れた町からこの山車を曳いてくるのだ。

2015年が、ちょうどその12年に一度の機会であった。何日もかけて曳く途中、ネパール地震がカトマンズ盆地を襲った。マグニチュード7.8の大地震で、建物の多くがれんがでつくられている街は、瓦礫の山と化

した。山車の出発点となった町の寺院は全壊し、古都パタンの数ある歴史的な建造物も大半が崩れた。

ただ、マチェンドラナートの祭りに関しては、良かったこともある。沿道の住民の多くが山車を見に外に出ていたため、崩れた家の下敷きにならずに済んだという。そして、曳かれていた山車は、そのまま道の途中に留め置かれることとなった。

しかし、人々は祭りを諦めなかった。雨季が終わったその年の9月、いまだ復興も始まったばかりのなか、山車の巡行を再開させたのである。このときの様子を見に行っただが、とにかくものすごい人出であった。

なかでも一番の見どころとされたのが、パタンの街に入る手前で渡るバグマティ川である。当然ながら立派な橋が架かっているのだが、なぜかそちらを通らずに、河原にまで下りてきて、わざわざ流れのなかを横切った。例えるならば諏訪の「御柱祭」で、巨木を曳いて、わざわざ川を渡るようなものであろうか。この川は、下流でガンジス川になるだけあって、聖なる川なのだ。

早くに着いたおかげで流れに最も

近い場所に陣取ったのだが、そのうち見物人の一人が川に落ちたのを見て驚いた。頭の先まで川のなかに沈んだのである。どうやら山車が渡る部分だけ土を盛って浅くしてあるらしい。山車が近づくにつれて見物人は膨れ上がり、押すな押すな騒ぎとなった。さすがに、押されて川に落ちたら命にかかわる。最前列を諦めて、後方に下がって待った。

やがて下りてきた山車はそろりそろりと川を渡ったが、今度は元の道路まで上るのが一苦労。重機の応援も借りつつ、散々苦労して上がっていった。見る方もたいへん疲れる祭りであったが、誰もが楽しそうではあった。カトマンズの人も、たいそうな祭り好きのようである。

久保田 裕道

くぼた ひろみち



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



学びの本質

新潮社／定価990円（税込）

山田 肖子（やまだ しょうこ）[著]

近年、リスキリングやリカレント教育など、社会人の学び直しが注目されている。一方、情報技術が発達した現代では、学び方は多様化している。必要な知識をどのように学んでいくべきだろうか。

本書は、ガーナやエチオピアを中心にアフリカ社会での教育や知識形成を研究している著者が自身の活動を振り返りながら、新たな知識の学び方について考察したものだ。

日本では高等学校の就学率が95パーセントを超えており、義務教育を終えた後も学校に行くことが当たり前となっている。国が定めたカリキュラムに沿って画一的に学ぶ。それは、将来どのような職業に就くことを希望していても変わらない。

著者はこのような枠組みから飛び出して、自ら学ぶ場所や教えを乞う相手を判断し、知識を獲得していくことこそが学びの本質だと主張する。

本書では、ガーナにあるスアメ・マガジンという産業集積地を紹介している。ここには金属加工や自動車修理などの工場が約1万社あり、さまざまなライフステージの人が、それぞれの目的で技術を学んでいる。

例えば、溶接工として修業している青年は、貧しい家庭の生まれで家業として携帯電話のパーツを路上で販売していたが、現状の暮らしから抜け出すためスアメ・マガジンで学び直すことを決めた。さらに、今後は溶接技術だけではなく電気工の技術も身につけたいと考え、複数の分野の工場での修業を組み合わせ、キャリアアップを図っている。

また、この地域はアフリカ内でも就学率が高く、学校教育が選択肢として存在しないわけではない。しかし、職業技能を身につけるために、あえて学校を卒業した後に学び直しに来た青年もいる。彼は、技能を習



得してから、さらに上の段階の学校で資格を取得する予定だという。

学ぶという営みは生涯続けるものだ。アフリカの人たちは、何を学ぶになりたいか、そのための道筋を能動的に選択する人生のセルフプロデュースに優れていると著者は言う。

学び直しが注目されるなか、通信教育やセミナーなど学びの場を提供してくれる企業が増えている。しかし、勤務先から指定されたといった受動的な理由で受講する人も少なくはないのではないか。もちろん、効果がないというわけではない。ただし、本来の学びとは、自発的な行動から始まるものだ。

多様な学び方が選択できるからこそ、前例や慣習にとらわれることなく、将来のために何をどのように学ぶべきかをよく考えることが重要だ。そのための第一歩として読んでおきたい一冊である。（田中 哲矢）

『調査月報』 創刊200号のごあいさつ

日頃は、日本政策金融公庫『調査月報』をご愛読いただき、誠にありがとうございます。

『調査月報』は本号をもって創刊200号を迎えることができました。これもひとえに、皆さまのご支援とご指導の賜物と厚く御礼申しあげます。

日本政策金融公庫総合研究所は、中小企業分野のシンクタンクとして、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にもつ日本公庫ならではのフィールドワークを生かし、「中小企業の今とこれから」を皆さまにお届けできるよう努めて参る所存でございます。今後とも、『調査月報』をご愛読くださいますよう、よろしくお願い申しあげます。

2025年5月

日本政策金融公庫総合研究所
所長 大沢 明生



編集後記

今月、『調査月報』は、200号の節目を迎えました。不思議な巡り合わせで、思えば100号の編集後記もわたしが担当しました。AIが人間の仕事を代替し、いずれ雇用を奪うことになる。そう警鐘を鳴らした論文に触れ、文章を書く身として腕を磨いていかねば、と結びました。

現実をみると、AIは当たり前のように使われるようになり、生活に、ビジネスの現場に、なくてはならない存在になりつつあります。つまり、代替ばかりではなく、補完的に活用されてきているわけです。

さて、今月号の研究レポートでは、外国人雇用をテーマに取り上げました。ここでも、賛否を分かつのは、代替と補完の視点でした。AIにしても外国人材にしてもそうですが、広まり、注目されるのは、その社会において必要とされているからでしょう。

外国人材の活躍でいえば、進んでいるのはスポーツの世界かもしれません。野球やサッカー、相撲、駅伝など、多くの競技で外国人選手が中心的な役割を果たしています。ラグビーに至っては、多くの外国人選手が日本代表のメンバーとして世界の強豪と戦っています。

この構図を企業や地域経済に置き換えてみたら、どうでしょうか。国籍に関係なく、多様な力を結集し、企業が競争に挑んでいく。外国人材が地域経済を盛り上げていく。代替ではなく補完、排除や敬遠ではなく共存や協調の視点をもちつつ、より良い着地点を探っていききたいものです。

『調査月報』が300号を数える頃には、多国籍な人材がスクラムを組み、中心的な役割を果たしている中小企業が当たり前のように誌面を飾っているかもしれません。そうなれば、

後継者は外国人材、というケースも出てくるでしょう。

だとすれば、取材も多言語に対応できるようにしておく必要があるのか。いや、それこそAIの力を補完的に活用すれば言語の壁など簡単に乗り越えられるようになるのでは——。実際、AIによる翻訳機能を備えたイヤホンが登場したとの新聞記事を目にしました。未来はいとも簡単に、わたしたちの想像を超えてきます。

人間としての力量をどこで発揮すべきか、そして社会の変化をいかにして追い風に変えるか。これが今後の企業経営と調査研究に共通するテーマとなりそうです。（藤井）

調査月報 6月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ 生涯現役経営者の実態と必要な支援策
—「小企業の事業継続に関するアンケート」の結果から—
総合研究所 主席研究員 井上 考二
研究員 中野 雅貴

クローズアップ 識者に学ぶ

◆ 中小企業における産学連携
名古屋市立大学経済学研究科 教授 坂井 貴行

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 調査月報

中小企業の今とこれから

『調査月報』は、中小企業に関する実態調査結果や工夫事例を毎月タイムリーに紹介しています。



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/tyousa_gttupou.html

『調査月報』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

