

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.201

6



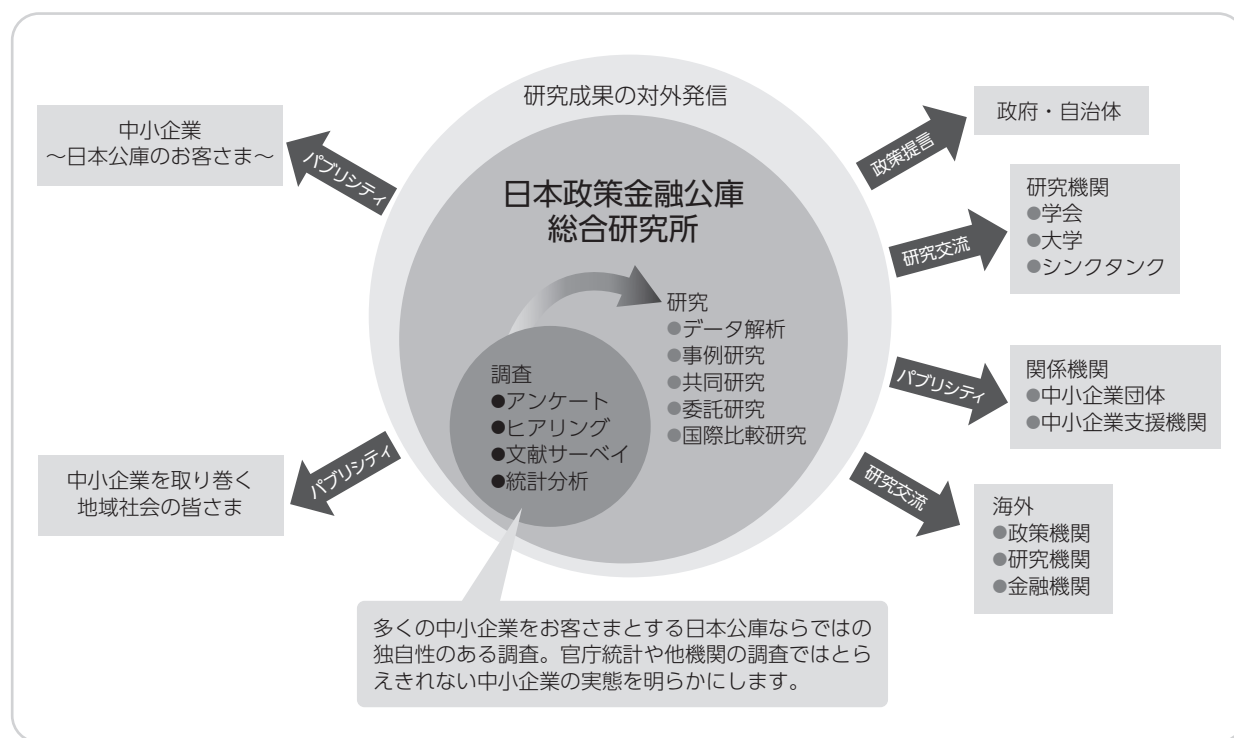
研究レポート

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

日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

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



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

定期購読（無料）をご希望の方は、

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



バックナンバーは下記サイトでお読みにできます。

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～」

釈迦院(日本・熊本県、8世紀)

表参道の御坂遊歩道には3,333段の日本一の石段がある
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**
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
- 2**  **巻頭エッセイ 明日に向けて**
「明日に向けた謝罪」とは
*東京大学大学院人文社会系研究科 准教授 古田 徹也
- 16**  **未来を拓く起業家たち**
部活動をアプリで応援
*東京都港区 (株)RIGHTHAND
- 20**  **データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～**
小企業の景況は、持ち直しの動きに
足踏みがみられる
- 24**  **新連載 産業レポート リスキリングで成長する中小製造業**
アンケートにみるリスキリングの実態
*総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎
研究員 真瀬 祥太
- 28**  **将軍の組織運営術 個性あふれる徳川家の15人ー(最終回)**
将軍たちはどのように組織を導いたか
*偉人研究家 真山 知幸
- 30**  **経営最前線1**
社内外に向けたブランディングを
研ぎ澄ます
*和歌山県和歌山市 (有)菊井鉄製作所
- 32**  **経営最前線2**
デジタル化で難題を乗り越える
*広島県呉市 広機工(株)
- 34**  **熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む**
地元企業のデジタル推進をサポート
*武生商工会議所 経営指導員 出倉 未来
- 35**  **世界の食卓から ー多彩な食文化ー**
ジャマイカ
スパイシーでユニークな食文化
*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
- 42**  **次世代につなぐ 一縁と絆が導く親族外という選択ー**
幻のサイダーを次世代に
*広島県尾道市 後藤鉦泉所
- 46**  **祭り探訪**
子どもたちの獅子舞
*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**
ほんまに「おいしい」って何やろ?
- 48**  **自慢のひと仕事**
KOMON WOOD CLOCK
 編集後記



明日に向けて

「明日に向けた謝罪」とは

近頃は、たとえば不祥事を起こした企業の経営者や団体の代表者などが、コンサルタントの指導やら謝罪のノウハウ本やらを参考に、謝罪の「ノウハウ」を身につけ、よく準備された型通りの謝罪会見を行いがちだ。スーツの色、ネクタイの種類、頭の下げ方、発声の仕方、表情のつくり方、質問の受け付け方、答え方、切り上げ方等々、ノウハウはきわめて多岐に、そして細部にわたる。そして、そのようなノウハウは基本的に、相手の怒りをどう静めて関係を修復するか、自分たちの責任をどう回避ないし最小化するかなど、自己利益や保身のための戦略の一環としてかたちづくられている。

しかし、「よい謝罪」や「正しい謝罪」というものを、そのように自己本位の戦略・ノウハウという観点からのみ捉える見方は、肝心なものを見落としているのではないだろうか。

たとえば加害者側の代表者が被害者に謝罪するという場合、それは何よりもまず、被害者のために行われるべきことにほかならない。謝罪は、被害者が受けた物理的な損害だけではなく、精神的な苦痛を和らげ、プライドや尊厳を回復する助けとなりうるし、心の区切りをつけ

るきっかけにもなりうる。また、被害者はしばしば、「なぜ自分がこんな目に遭わなければならなかったのか」という思いに苦しみ、真相の開示や究明を求める。加害者側が謝罪の一環としてそうした求めに応じることも、被害者の救済につながりうる。

重要なのは、そうやって被害者のためになされる謝罪は、自己利益や保身といった下心の見えない真摯なもの、誠意あるものでなければならないということだ。確かに謝罪には、人間関係の修復などのための戦略という側面も見出せるが、この観点には加害者側の思い上がりも見えて取れる。なぜなら、関係の修復は、加害者にとって明らかに有益である一方で、被害者にとっては必ずしも益のあることではないからだ。

被害者は、加害者との関係を修復することや、加害者を赦すことなど、そもそも望んでいないかもしれない。このことを前提にしなければ、謝罪が真摯さや誠意を帯びるのは難しい。関係の修復以前に、被害者の物理的・精神的な損害を修復することこそがこの種の謝罪の目的であって、関係の修復や赦し、そして問題の幕引きといった事態は、あくまでもその副産物として捉えられるべき

もののなのである。

いや、そんなことはきれいごとだ。たんなる建前だ。「謝罪は第一に被害者のためになされる」なんてのは机上の空論であって、現実はそうはいかない。組織としては、責任はできるだけ回避しつつ、問題の幕引きを図らなければならないんだ。——そういう声がすぐに聞こえてきそう。しかし現に、自己本位の戦略とノウハウが見え隠れする型通りの謝罪、つまり、真摯さや誠意が見えない謝罪が、よい謝罪や正しい謝罪どころか、しばしば逆効果になっているという、今の社会の現実の方こそを直視すべきだろう。

「きれいごと」を繰り返そう。謝罪は問題の幕引きのためになされるべきものではなく、被害者や関係者に対して責任を果たしていくための起点としてなされるべきものだ。終わりではなく、始まりなのだ。そうした「明日に向けた謝罪」こそが、その副産物として、関係の修復や赦しといったものにつながりうる。それゆえ肝心なのは、謝罪の振る舞いや言葉の後に何をするかであって、「よく準備された見事な謝罪」をすることなどではないのである。



東京大学大学院人文社会系研究科 准教授

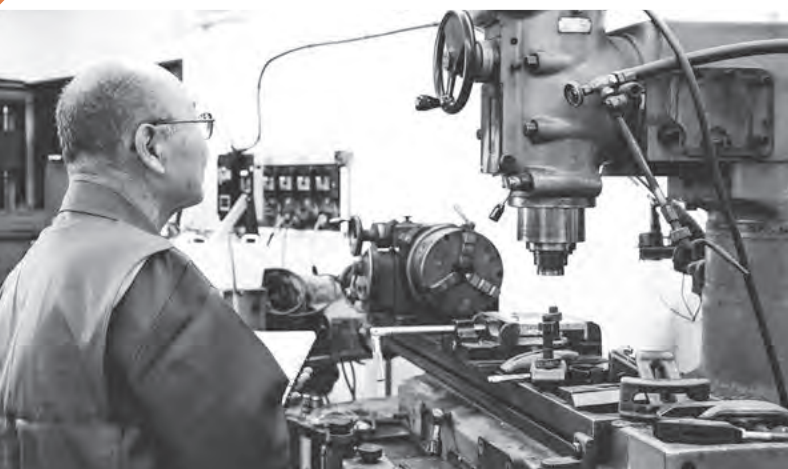
古田 徹也 FURUTA Tetsuya

1979年熊本県生まれ。東京大学大学院人文社会系研究科准教授。東京大学文学部卒業、同大学院人文社会系研究科博士課程修了。博士（文学）。新潟大学准教授、専修大学准教授を経て、現職。主に西洋近現代の哲学・倫理学を研究。著書に『いつもの言葉を哲学する』（朝日新聞出版、2021年）、『謝罪論 謝るとは何をすることなのか』（柏書房、2023年）、『言葉なんていない？ 私と世界のあいだ』（創元社、2024年）ほか。『言葉の魂の哲学』（講談社、2018年）で第41回サントリー学芸賞受賞。



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

経営者の高齢化に伴って、廃業を考える企業が増えている。廃業する企業を減らすために、高齢経営者が営む企業の事業承継を促進することが求められているが、一口に高齢経営者といっても、後継者に事業を承継させたい人もいれば、生涯現役で経営を続けたい人もいる。後者のような人に事業承継を勧めても、成果は乏しいだろう。

本レポートでは、当研究所が2024年9月に実施した「小企業の事業継続に関するアンケート」の結果から、生涯現役で経営を続けたいと考える経営者の特徴を探り、その実態を踏まえた支援策を考える。

「小企業の事業継続に関するアンケート」実施要領

調査時点	2024年9月
調査対象	日本政策金融公庫国民生活事業が2023年4月から2024年3月にかけて融資した企業のうち、2014年以前に創業し経営者の年齢が60歳以上の企業1万4,216社（農林漁業、不動産賃貸業を除く）
調査方法	発送、回収ともに郵送によるアンケート（無記名）
有効回答数	6,354件（回収率44.7%）

多くの高齢経営者が廃業を考えている

中小企業の経営者の年齢分布は、中小企業庁編（2024）が指摘するように、平準化が進んでいる。また、帝国データバンクの企業情報データベースによると、60歳以上の高齢経営者が占める割合は2004年12月の44.5%から高まり続け、2023年1月は58.0%に達している。政府や金融機関、商工会議所、商工会などが積極的に事業承継を支援するなかで、高齢経営者の割合が増加しているという事実は、事業承継を促すこれまでの支援策が、一部の高齢経営者のニーズに合っていないことを示唆している。

当研究所が2023年に実施した「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」の結果をみると、後継者が決まっておらず、自分の代で事業をやめるつもりの方の廃業予定企業は57.4%に上る。調査結果を分析した深沼・原澤・中島（2024）は、規模の大きい中小企業では後継者が決まっている決定企業の割合が高まったものの、規模の小さい中小企業では廃業予定企業の割合が高まっており、事業承継問題は規模別にみると二極化の傾向にあると指摘している。

規模の小さい企業が事業を承継しないのはなぜだろうか。後継者の確保が難しいことや将来の成長が見込めないことなど、理由はいくつか挙げられるが、そのほかにも、生涯現役で経営を続けたいという経営者の存在が考えられる。内閣府が2024年に実施した「高齢者の経済

生活に関する調査」の結果をみると、収入のある仕事をしている60歳以上の高齢者のうち、33.5%が「働けるうちはいつまでも」働きたいと回答している。3分の1が生涯現役で働きたいと考えていることから、経営者に限ってみても、生涯現役の意向をもつ人は少なからずいるはずだ。

経営を続けたい人に、意に反する事業の承継を促しても、思うような成果は期待できない。廃業する企業を減らすためには、経営を続けたいという高齢経営者に対応した支援策を検討する必要があるだろう。

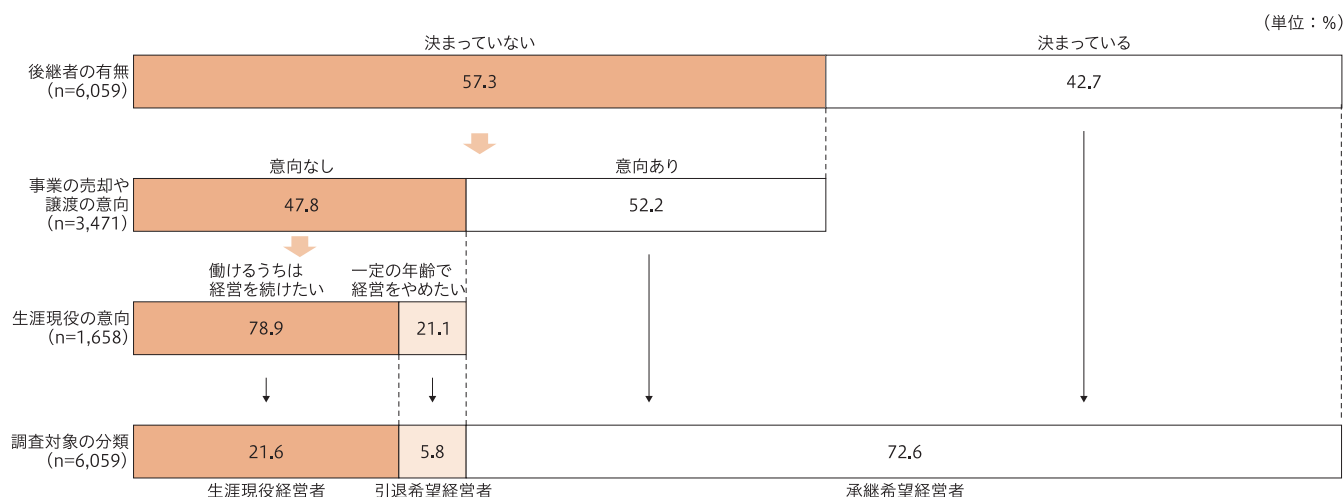
生涯現役で経営したい高齢経営者は2割

こうした問題意識から、当研究所は2024年9月に「小企業の事業継続に関するアンケート」を実施した。実施要領は上記のとおりである。調査対象は当公庫国民生活事業が2023年度に融資した企業のうち、2014年以前に創業し経営者の年齢が60歳以上の企業である^{（注1）}。農林漁業や不動産賃貸業を除く、1万4,216社に調査票を郵送し、6,354社から回答を得た。

分析に当たって、まず、調査対象である60歳以上の経営者が営む企業を三つに分類した（図-1）。分類で使った設問は次の三つである。

一つ目の設問は、後継者の有無である。後継者が「決まっている」企業は42.7%、「決まっていない」企業は57.3%であった。

図-1 調査対象の分類



資料：日本政策金融公庫総合研究所「小企業の事業継続に関するアンケート」（2024年）（以下同じ）

(注) 1 事業の売却や譲渡の意向は、後継者が決まっていない企業に、事業を続けることができなくなる時点までに後継者が決まらなかった場合に事業を継続させるために第三者への事業全体の売却や譲渡を検討するかを尋ねた設問に「現在検討している」「検討するつもりでいる」と回答した企業を「意向あり」、「検討するつもりはない」と回答した企業を「意向なし」としている。生涯現役の意向は、売却や譲渡の意向がない企業に、働けるうちは事業の経営を続けたいと思っているかを尋ねたもの。

2 後継者の有無、事業の売却や譲渡の意向、生涯現役の意向のそれぞれの設問に対して無回答の企業は集計対象から除いている。

3 nは回答数（以下同じ）。

4 構成比は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（以下同じ）。

二つ目の設問は、後継者が決まっていない企業に尋ねた事業の売却や譲渡の意向である。後継者が決まらなかった場合に第三者への事業全体の売却や譲渡を検討するかを尋ねており、「現在検討している」または「検討するつもりでいる」と回答した企業を「意向あり」(52.2%)、「検討するつもりはない」と回答した企業を「意向なし」(47.8%)とした。

三つ目の設問は、事業の売却や譲渡の意向がない企業に、働けるうちは事業の経営を続けたいと思っているか、すなわち生涯現役の意向を尋ねたものである。「働けるうちは経営を続けたい」が78.9%、「一定の年齢で経営をやめたい」が21.1%であった。

以上の三つの設問の結果をもとに、調査対象を「生涯現役経営者」「引退希望経営者」「承継希望経営者」に分類した。

生涯現役経営者は、後継者が決まっておらず、事業の売却や譲渡の意向もない企業のうち、働けるうちは経営を続けたいと経営者が考えている企業である。全体の21.6%となっている。

引退希望経営者は、生涯現役経営者と同様に後継者が決まっておらず、事業の売却や譲渡の意向もない企業だが、生涯現役経営者とは異なり、経営者が一定の年齢で経営をやめたいと考えている企業である。割合は低く、5.8%である。

承継希望経営者は、後継者が決まっている企業、または後継者は決まっていないが、事業の売却や譲渡の意向がある企業で、72.6%を占めている^(注2)。

次節からは、これら三つのグループの比較を通じて、生涯現役経営者の実態を探っていく。まずは、属性とパフォーマンスの違いからみていこう。

事業規模は小さく、経営状況は相対的に悪い

三つのグループの属性は、経営者の年齢、従業者数、業種を表-1にまとめている。

経営者の年齢をみると、生涯現役経営者では「60～64歳」が39.3%で、引退希望経営者の30.6%を8.7ポイント、承継希望経営者の27.8%を11.5ポイント上回る。引退希望経営者では「65～69歳」が34.6%と、生涯現役経営者（27.5%）や承継希望経営者（24.8%）より高い。他方、承継希望経営者は70歳以上のカテゴリーで生涯現役経営者や引退希望経営者より割合が高く、「70～74歳」は22.3%、「75～79歳」は16.3%、「80歳以上」は8.8%である。生涯現役経営者や引退希望経営者は、承継希望経営者と比べて年齢層は低いようである。調査対象が2023年度に当公庫から融資を受けた企業であることを勘案すると、事業を承継するつもりがない企業は、年齢が高くなると、廃業を見越して借入れを控える傾向があるのかもしれない。

なお、引退希望経営者と承継希望経営者に対しては、引退予定の年齢を尋ねている。引退希望経営者には経営をやめる予定の年齢を尋ねており、平均は73.3歳である。承継希望経営者のうち、後継者が決まっている企業には何歳までに後継者に承継したいかを、後継者が決まっていないが、売却や譲渡の意向がある企業には何歳までに事業の売却や譲渡をしたいかを尋ねている。平均は、前者が75.4歳、後者が74.3歳である。引退希望経営者は承継希望経営者より、引退を予定している年齢がやや低いようである。

従業者数をみると、生涯現役経営者では「1人（経営者のみ）」が23.2%、「2人」が35.6%と、引退希望経営者（それぞれ19.0%、32.7%）や承継希望経営者（同4.7%、12.7%）と比べて、規模が小さい企業の割合が

表-1 経営者の年齢、従業者数、業種

（単位：%、歳、人）

	生涯現役 経営者	引退希望 経営者	承継希望 経営者
経営者の年齢	60～64歳	39.3	30.6
	65～69歳	27.5	34.6
	70～74歳	19.4	19.1
	75～79歳	9.6	11.4
	80歳以上	4.1	4.3
	平均	67.6	68.1
	n	1,308	350
従業者数	1人（経営者のみ）	23.2	19.0
	2人	35.6	32.7
	3～4人	24.5	26.5
	5～9人	11.7	14.3
	10人以上	5.0	7.6
	平均	3.3	4.6
	n	1,281	343
業種	建設業	21.4	21.1
	製造業	11.1	10.9
	情報通信業	1.3	0.0
	運輸業	2.7	2.9
	卸売業	7.9	10.0
	小売業	19.9	19.4
	不動産業・物品賃貸業	2.3	3.4
	宿泊業・飲食サービス業	7.5	4.3
	医療・福祉	4.1	7.1
	教育・学習支援業	0.7	1.1
	学術研究・専門・技術サービス業	10.4	8.0
	生活関連サービス業・娯楽業	6.7	4.9
	その他のサービス業	3.5	6.0
	その他	0.5	0.9
	n	1,308	350

（注）網かけは各項目で最も割合が高いもの（表-2～3も同じ）。

高い。逆に、承継希望経営者では「5～9人」が31.7%、「10人以上」が23.7%で、生涯現役経営者（それぞれ11.7%、5.0%）や引退希望経営者（同14.3%、7.6%）より規模が大きい企業の割合が高い。「3～4人」はいず

図－2 採算の状況

(単位：%)

	黒字基調	収支トントン	赤字基調
生涯現役経営者 (n=1,278)	12.7	47.7	39.7
引退希望経営者 (n=342)	15.5	46.5	38.0
承継希望経営者 (n=4,263)	20.0	47.7	32.3

れのグループも25%前後であるが、承継希望経営者がやや高い。規模が小さい企業は、従業員や取引先などの利害関係者が少なく、販売や仕入れの量も相対的に少ない。仮に事業をやめることになったとしても、利害関係者に及ぼす影響は小さく、廃業を決断しやすいと思われる。そのため、承継を考えない生涯現役経営者や引退希望経営者が多いのではないかと考えられる。他方、規模が大きい企業では、廃業の際に利害関係者に与える影響が大きいため、事業の承継や売却、譲渡による継続を考えるのだろう。

業種については、経営者の年齢や従業員数でみられたような大きな差はない。生涯現役経営者の方が割合が高い業種は、「建設業」(21.4%)、「小売業」(19.9%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(10.4%)、「宿泊業・飲食サービス業」(7.5%)、「生活関連サービス業・娯楽業」(6.7%)であるが、引退希望経営者や承継希望経営者との差は最も大きいものでも「宿泊業・飲食サービス業」の3.2ポイントである。

属性の違いに続いて、パフォーマンスの違いを、採算の状況、事業の今後10年間の市場規模、資産と負債の状況から確認しよう。

採算の状況を見ると、いずれのグループも「収支トントン」の割合が約47%と最も高い(図－2)。一方、「黒字基調」の割合は、生涯現役経営者(12.7%)や引退希

図－3 資産と負債の状況

(単位：%)

	資産は負債より多い	資産と負債は同程度	資産は負債より少ない
生涯現役経営者 (n=1,260)	28.3	33.2	38.5
引退希望経営者 (n=336)	37.5	32.1	30.4
承継希望経営者 (n=4,251)	30.8	33.2	36.0

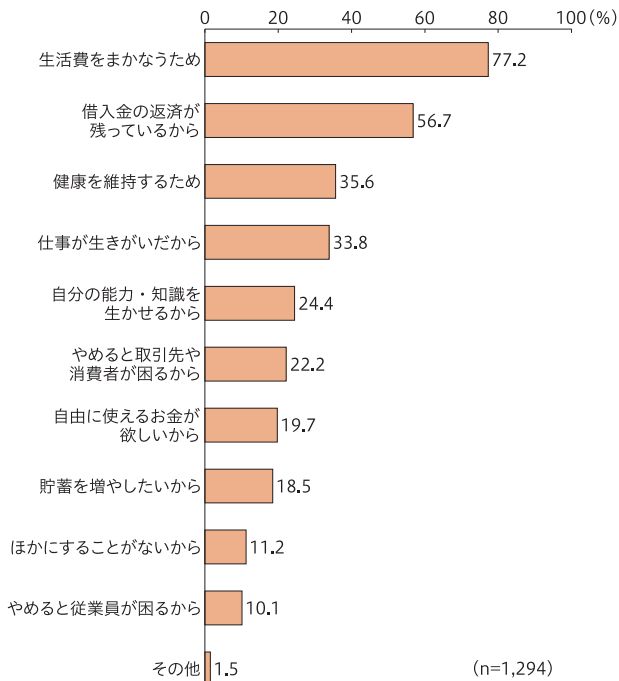
望経営者(15.5%)に比べ、承継希望経営者が20.0%と高い。「赤字基調」の割合は、それぞれ39.7%、38.0%、32.3%である。生涯現役経営者と引退希望経営者の採算状況は、承継希望経営者と比べると悪いといえる。

事業の今後10年間の市場規模を尋ねたところ、「縮小する」と回答した割合は、引退希望経営者では73.7%を占めており、生涯現役経営者でも62.6%と半数を超えている。承継希望経営者の44.2%と比べると、それぞれ29.5ポイント、18.4ポイント高い。生涯現役経営者や引退希望経営者は、事業の先行きが厳しいと考えており、事業の売却や譲渡に前向きになることができないのかもしれない。

資産と負債の状況を見ると、「資産は負債より多い」の割合は、生涯現役経営者が28.3%、引退希望経営者が37.5%、承継希望経営者が30.8%となっており、引退希望経営者が最も高い(図－3)。逆に、「資産は負債より少ない」の割合は、引退希望経営者(30.4%)が最も低い。「資産と負債は同程度」は、いずれのグループも約33%である。引退希望経営者は、今後の市場規模が縮小すると考えている割合が73.7%と最も高いことと合わせて考えると、財務内容が悪化して手遅れになる前に事業をやめるつもりでいることがうかがえる。

ここまで、属性とパフォーマンスの違いをみてきた。生涯現役経営者は事業の規模が小さく、経営の状況も引

図-4 働けるうちは経営を続けたい理由（複数回答）



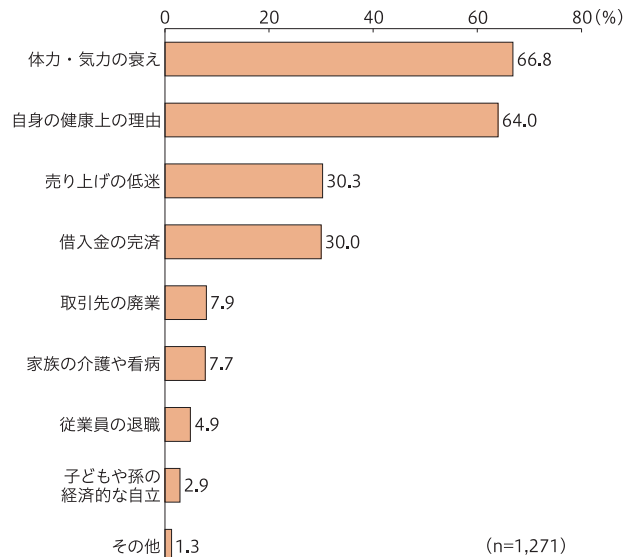
(注)「働けるうちは経営を続けたい」と回答した経営者（生涯現役経営者）に尋ねたもの（図-5も同じ）。

退希望経営者や承継希望経営者と比べると悪い。経営状況が悪ければ、引退希望経営者のように一定の年齢でやめたいと考えてもおかしくはないが、生涯現役経営者は経営を続けたいと考えている。次は、その理由を探っていこう。

経営を続けるのは生計を維持するため

生涯現役経営者に働けるうちは経営を続けたい理由を複数回答で尋ねたところ、「生活費をまかなうため」が77.2%と最も多かった（図-4）。次いで、「借入金の返済が残っているから」（56.7%）となっており、資金に関する理由を挙げる人が多い。少し割合は低下するが、

図-5 経営をやめる理由になりそうなこと（複数回答）



「健康を維持するため」（35.6%）といった健康面を意識した理由や、「仕事が生きがいだから」（33.8%）や「自分の能力・知識を生かせるから」（24.4%）といったやりがいに関する理由も挙がっている。こうした経営者個人の事情に基づく理由と比べると、「やめると取引先や消費者が困るから」（22.2%）や「やめると従業員が困るから」（10.1%）のような利害関係者への配慮を理由とするものは少ない。生涯現役経営者の従業者規模は小さく、廃業した際の影響が大きくないため、経営を続けたい理由として意識されないのではないだろうか。

続けたい理由とは反対に、経営をやめる理由になりそうなことについても生涯現役経営者に複数回答で尋ねている。その結果は、「体力・気力の衰え」（66.8%）や「自身の健康上の理由」（64.0%）など、健康に関する理由が多い（図-5）。体がいうことをきかなくなれば、どんなに経営を続けたくとも物理的に続けられなくなるということだ。次に多いのは「売り上げの低迷」（30.3%）や「借入金の完済」（30.0%）である。収入を得られな

表-2 事業からの収入と仕事のやりがいの満足度

(単位：％)

		満足	どちらとも いえない	不満
事業からの 収入	生涯現役経営者 (n=1,268)	21.3	28.5	50.2
	引退希望経営者 (n=338)	21.9	32.2	45.9
	承継希望経営者 (n=4,267)	31.0	32.3	36.8
仕事の やりがい	生涯現役経営者 (n=1,264)	68.8	24.4	6.8
	引退希望経営者 (n=338)	55.3	34.0	10.7
	承継希望経営者 (n=4,271)	72.3	21.8	5.9

(注)「満足」は「かなり満足」「やや満足」の合計、「不満」は「やや不満」「かなり不満」の合計。

くなったり、得る必要がなくなったりしたらやめるといことだろう。このほかの「取引先の廃業」(7.9%)や「家族の介護や看病」(7.7%)などの理由は、いずれも10%未満と少ない。

経営を続けたい理由には資金に関する項目の割合が高かったが、実際、生涯現役経営者は収入に満足しているのだろうか。仕事のやりがいに関する満足度とともにみてみよう。表-2は、事業からの収入と仕事のやりがいの満足度についてまとめたものである。事業からの収入は、生涯現役経営者、引退希望経営者、承継希望経営者のいずれも「不満」の割合が「満足」や「どちらともいえない」より高い。他方、仕事のやりがいについては、「満足」が「どちらともいえない」や「不満」より高い。全体的な傾向として、収入には不満だが、やりがいには満足しているといえる。

各グループの満足度の違いをみると、事業からの収入で「不満」の割合が最も高いのは、生涯現役経営者(50.2%)である。引退希望経営者は45.9%、承継希望経営者は36.8%となっており、最も低い承継希望経営者と比べると生涯現役経営者は13.4ポイント高い。「満足」

図-6 事業からの収入が世帯の収入に占める割合

(単位：％)

	25%未満	25%以上 50%未満	50%以上 75%未満	75%以上 100%未満	100% (ほかの収入はない)
生涯現役経営者 (n=1,273)	9.4	15.5	16.0	27.5	31.6
引退希望経営者 (n=343)	11.7	19.5	18.7	23.0	27.1
承継希望経営者 (n=4,253)	15.0	12.9	18.0	26.3	27.8

の割合をみると、生涯現役経営者(21.3%)は、引退希望経営者(21.9%)と同水準で、承継希望経営者(31.0%)を9.7ポイント下回っている。

仕事のやりがいをみると、「満足」の割合は、引退希望経営者(55.3%)が最も低く、承継希望経営者(72.3%)が最も高い。生涯現役経営者は68.8%で、どちらかといえば承継希望経営者に近く、収入の満足度は低いものの、やりがいは感じているといえそうである。引退希望経営者では、「どちらともいえない」(34.0%)や「不満」(10.7%)が生涯現役経営者(それぞれ24.4%、6.8%)や承継希望経営者(同21.8%、5.9%)より高く、やりがいを感じていない人が相対的に多い。

生涯現役経営者で収入の満足度が低い理由は、前掲図-2でみたように黒字基調の割合が低いことが一因だろう。そのほかの理由として、世帯の収入が事業からの収入に依存していることも挙げられるかもしれない。

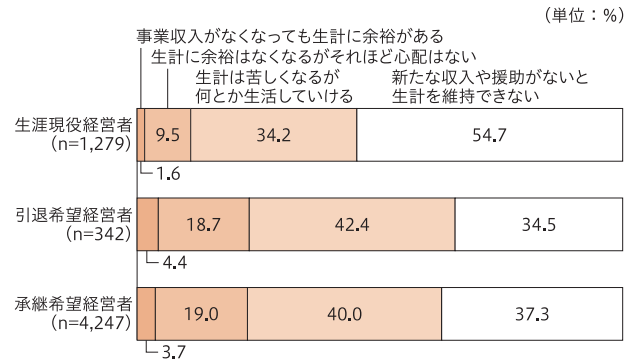
事業からの収入が世帯の収入に占める割合をみると、生涯現役経営者では「100% (ほかの収入はない)」が31.6%、「75%以上100%未満」が27.5%と、引退希望経営者(それぞれ27.1%、23.0%)や承継希望経営者(同27.8%、26.3%)と比べて高い(図-6)。他方、「25%未満」では承継希望経営者が15.0%、「25%以上50%未満」と「50%以上75%未満」では引退希望経営者がそれぞれ19.5%、18.7%で割合が最も高い。生涯現役経営者は世

帯の収入について、事業からの収入が支えになっていることがわかる。ほかからの収入が乏しければ、事業からの収入に求める水準は高くなると思われる。その結果として、同じだけの収入を得ていたとしても、生涯現役経営者が収入に満足する割合は、ほかのグループと比べて低くなりがちだろう。

なお、事業以外に得ている収入について複数回答で尋ねたところ、いずれのグループも「自身の年金収入」が最も高かった。ただし、その割合は、引退希望経営者（62.8%）や承継希望経営者（65.4%）に対して、生涯現役経営者は56.7%と低い。続いて、「同居の家族の収入」が生涯現役経営者では38.5%、引退希望経営者では34.5%、承継希望経営者では32.3%、「自身の勤務収入」が同じく28.4%、26.5%、29.8%となっている。利子や配当金、家賃などの「財産からの収入」は、生涯現役経営者では13.4%で、引退希望経営者（22.6%）や承継希望経営者（20.1%）と比べて低い。生涯現役経営者は年金収入や財産からの収入の割合が相対的に低く、十分な資産形成ができていないケースが多いことがうかがえる。

事業からの収入が生涯現役経営者の世帯の収入の中心となっている状況は、事業からの収入がなくなった場合の生計の変化を尋ねた結果からも確認できる。生涯現役経営者は「新たな収入や援助がないと生計を維持できない」と回答した割合が54.7%と最も高い（図-7）。引退希望経営者（34.5%）と比べて20.2ポイント、承継希望経営者（37.3%）と比べて17.4ポイント高い。一方で、引退希望経営者は、「生計は苦しくなるが何とか生活していける」が42.4%、「生計に余裕はなくなるがそれほど心配はない」が18.7%で、承継希望経営者（それぞれ40.0%、19.0%）と同水準となっている。引退希望経営者が一定の年齢で経営をやめるつもりでいるのは、生涯現役経営者と違って、経営をやめても生活していける見込みがあるからだと考えられる。

図-7 事業からの収入がなくなった場合の生計の変化



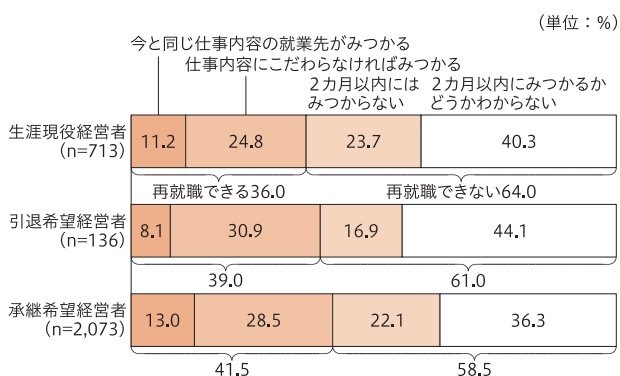
高齢経営者の再就職は難しい

生涯現役経営者には相対的に収入を必要としている人が多く、それが経営を続けたい大きな理由となっている。しかし、収入は、ほかの企業に就職することでも得られる。そうせずに経営を続けたいと考えるのは、再就職が難しいことが背景にある。

事業の経営をやめた場合に新たな就業先が2カ月以内にみつかるかを尋ねたところ、生涯現役経営者は43.9%が「新たな就業先を探すつもりはない」と回答した。この割合は引退希望経営者（59.9%）や承継希望経営者（50.5%）と比べると低い。引退希望経営者や承継希望経営者には、事業からの収入がなくても生計を維持できる人が多いため、再就職先を探す必要がないのだろう。実際、図-7で「新たな収入や援助がないと生計を維持できない」と回答した企業に限って集計すると、「新たな就業先を探すつもりはない」と回答した割合は、生涯現役経営者が30.3%、引退希望経営者が35.0%、承継希望経営者が30.2%となり、その差は小さくなる。

また、「新たな就業先を探すつもりはない」と回答した企業を除いて、就業先がみつかるかどうかをみると、

図－8 経営をやめた場合の再就職先



(注) 「新たな就業先を探すつもりはない」と回答した企業を除いて集計したもの。

生涯現役経営者では「今と同じ仕事内容の就業先が見つかる」が11.2%、「仕事内容にこだわらなければ見つかる」が24.8%であった（図－8）。両者を合計した2カ月以内に再就職できると考えている割合は36.0%で、引退希望経営者（39.0%）や承継希望経営者（41.5%）と比べてやや低い。

どのグループも再就職できると考えている企業は半数にも満たないが、さらに注目したいのは、再就職できたとしても「今と同じ仕事内容の就業先が見つかる」ケースは、回答割合が最も高い承継希望経営者でも13.0%と少ないことである。高齢経営者が同じ仕事内容の再就職先を見つけるのは、非常に難しいことがうかがえる。

再就職できても、これまでと同じ仕事内容でなければ、培ってきた経験を生かせる機会は少ないだろう。収入ややりがいに対する満足度は低下する可能性が高い。そこで、図－8で「今と同じ仕事内容の就業先が見つかる」や「仕事内容にこだわらなければ見つかる」と回答した企業に、再就職した場合の収入ややりがいの満足度は、現在の事業で経営者として働き続ける場合と比べてどのように変化すると思うかを尋ねてみた。

結果は、就業先からの収入の満足度については「低下

表－3 再就職した場合の収入とやりがいの満足度の変化

(単位：％)

		上昇する	変わらない	低下する
就業先からの収入	生涯現役経営者 (n=248)	9.7	21.4	69.0
	引退希望経営者 (n=49)	8.2	16.3	75.5
	承継希望経営者 (n=809)	7.3	19.5	73.2
仕事のやりがい	生涯現役経営者 (n=244)	1.2	42.6	56.1
	引退希望経営者 (n=49)	8.2	46.9	44.9
	承継希望経営者 (n=806)	3.7	43.2	53.1

(注) 経営をやめた場合の再就職先について「今と同じ仕事内容の就業先が見つかる」「仕事内容にこだわらなければ見つかる」と回答した企業に尋ねたもの。

する」が多数を占めており、生涯現役経営者では69.0%、引退希望経営者では75.5%、承継希望経営者では73.2%となった（表－3）。仕事のやりがいの満足度も、「低下する」の割合が高く、それぞれ56.1%、44.9%、53.1%となっている。ただし、引退希望経営者では「変わらない」が46.9%と、「低下する」を上回る。前掲表－2でみたように、引退希望経営者ではもともと仕事のやりがいに満足していない企業が多いからだろう。

満足できる就業先が簡単にはみつからないと考えていれば、経営をやめて再就職することはないだろう。高齢者の労働力を生かすという観点で考えると、経営を続けようとするには、相応の社会的な意義があるといえる。

事業の規模が小さいから 売却や譲渡を検討しない

ここまで分析してきた結果をまとめると、生涯現役経営者が経営を続けたいと考えている一番の理由は、収入を得るためである。その背景には、財産の蓄積が十分で

なく事業からの収入がないと生計の維持が難しいことと、高齢者は収入ややりがいの面で満足できる再就職先が簡単にはみつからないことの二つが挙げられる。

従って、収入を得る手段を手放すことを意味する事業承継は、生涯現役経営者にとっては受け入れがたいものになる。事業承継に関する支援がどれだけ手厚くなったとしても、生涯現役経営者は、そもそもニーズをもたないため、支援の効果はあまり期待できないだろう。

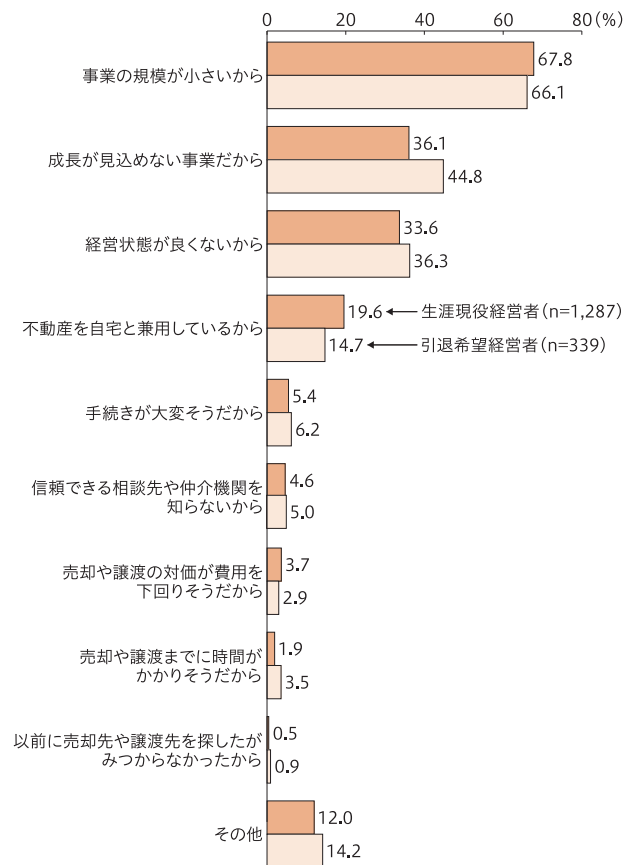
ただし、前掲図-5で回答しているように、体力・気力の衰えや自身の健康上の理由などをきっかけに、生涯現役経営者もいずれ経営をやめざるを得なくなるときがくる。経営者自身に事業継続の意向がなかったとしても、地域経済の視点で見れば、業績や事業内容に問題がない企業は、存続するに越したことはない。経営者が引退するタイミングで新たな経営者に事業を託してもらえるように、支援の内容や体制を見直すことが大切だろう。

そのための支援策を考えるために、生涯現役経営者や引退希望経営者が事業の売却や譲渡を検討しない理由を複数回答で尋ねた結果をみてみよう。

最も割合が高いのは、生涯現役経営者と引退希望経営者ともに「事業の規模が小さいから」（順に67.8%、66.1%）である（図-9）。続いて「成長が見込めない事業だから」（同36.1%、44.8%）、「経営状態が良くないから」（同33.6%、36.3%）となった。他方、売却や譲渡の手続きに関する項目である「手続きが大変そうだから」や「信頼できる相談先や仲介機関を知らないから」などは、生涯現役経営者と引退希望経営者ともに10%に満たない。経営している事業に関する理由の方が圧倒的に多く、売却や譲渡ができるような事業ではないと思いついていない可能性があるのではないか。

続いて、事業の売却や譲渡を検討してもよいと思う条件を複数回答で尋ねた結果をみると、「どのような条件でも検討するつもりはない」が生涯現役経営者では

図-9 事業の売却や譲渡を検討しない理由（複数回答）

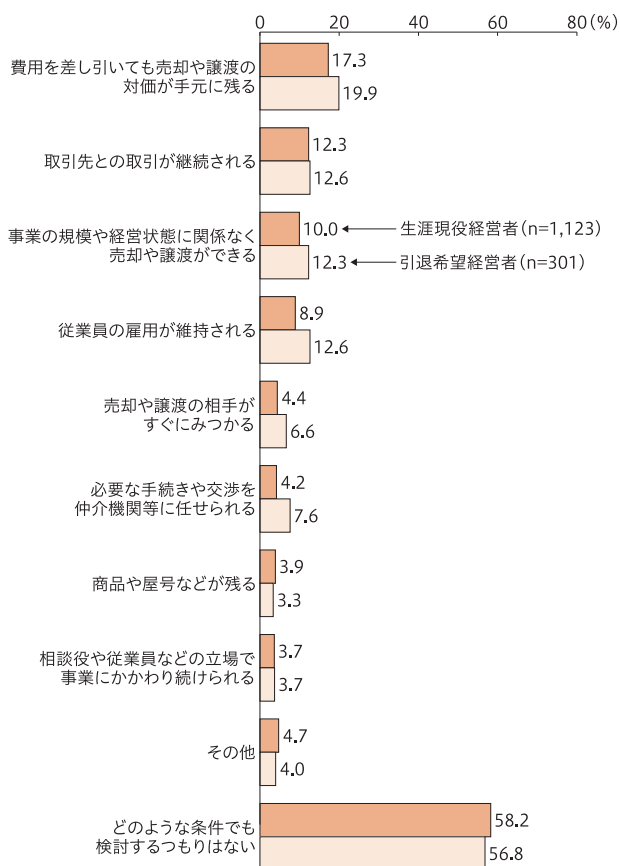


（注）事業の売却や譲渡について「意向なし」の企業（生涯現役経営者および引退希望経営者）に尋ねたもの（図-10も同じ）。

58.2%、引退希望経営者では56.8%と半数を超えている（図-10）。売却や譲渡を検討してもらうのは難しいと思える結果だが、見方を変えれば、4割強の企業は条件次第で売却や譲渡を検討してもよいと考えているということだ。支援の余地は十分にあるだろう。

検討してもよい条件として最も割合が高かった項目は「費用を差し引いても売却や譲渡の対価が手元に残る」で、生涯現役経営者では17.3%、引退希望経営者では19.9%である。「取引先との取引が継続される」「事業の規模や経営状態に関係なく売却や譲渡ができる」「従業

図－10 事業の売却や譲渡を検討してもよい条件(複数回答)



員の雇用が維持される」も10%前後の値となっている。生涯現役経営者や引退希望経営者に事業の売却や譲渡を検討してもらうには、これらの条件を実現できるようにすることが第一歩となる。

生涯現役の出口に備える支援を

一般的にM&A(企業の合併と買収)の市場では、規模が大きな事業の方が好まれる。買い手の多くは、時間や手間を省いて規模の拡大や異業種への参入を実現したい

と考えているからである。しかし、規模が小さい事業の方がよいというニーズも確かに存在する。例えば、買い手が既存企業ではなく、創業希望者の場合である。すでに経営基盤がある事業を譲り受けることで、ゼロから事業を立ち上げるよりもリスクを抑えて創業できるが、必ずしも十分な資金があるわけではないため、譲り受けの価格が高すぎると手が出せない。

創業希望者への売却や譲渡は、図－10でみた条件にもかなう。創業希望者の目的は経営基盤の譲り受けであるため、取引先との取引継続や従業員の雇用の維持が期待できるし、金額は多くはないかもしれないが、売却や譲渡の対価も得られるだろう。

ただし、この市場はまだ大きいとはいえない。当公庫国民生活事業が手がけている「事業承継マッチング支援」の2023年度の実績では、創業希望者による譲り受け希望の登録数は909件である^(注3)。登録数は年々増加傾向にあるが、中小企業庁編(2024)による年間の開業企業数14万4,736件や廃業企業数19万2,379件の1%にも満たない。創業を支援する機関との連携などで規模が小さい事業の譲り受けの需要を増やして、市場を拡大していく取り組みが求められる。そうして創業希望者への売却や譲渡が広く知られるようになれば、規模が小さい事業の売却や譲渡はできないという生涯現役経営者や引退希望経営者の思い込みは払拭されていくだろう。

もっとも、譲り受けの需要を増やすだけでは、市場は拡大しない。収入を得るために経営を続けたいという生涯現役経営者の実態にも対処していかなければ、売却や譲渡を考える企業は増加しない。供給がボトルネックとなってマッチングの実績は伸びないだろう。

供給を増やすうえで必要な取り組みは二つある。一つは、売却や譲渡を検討してもらえるように、生涯現役経営者や引退希望経営者に周知することである。その際にポイントとなるのは、信頼関係とタイミングだろう。事

業の売却や譲渡といった経営の根幹にかかる話は、信頼を得ていなければそもそも聞いてもらえないし、経営者がまだ働き続けるつもりでいるときは関心をもってもらえない。経営をやめようと考えているタイミングに、信頼できる人や組織からアプローチしなければならない。回り道のようにみえるかもしれないが、支援機関が日常的に企業と接触し、適切なサポートを実施して信頼関係を構築することが先決となる。

もう一つの取り組みは、経営をやめた後に収入を得る手段の確保である。生計を維持できる手段があれば、生活費をまかなうために経営を続ける企業は減るだろう。代表的な手段は資産形成だが、若いうちから実施していないと大きな成果を得られない。すでに高齢となっている経営者であれば、就業を考えなければならない。しかし、前述したように、新たな就業先は簡単にはみつからないし、みつかったとしても収入ややりがいの満足度は低下する可能性が高い。高齢経営者が再就職しやすい環境を整えることが重要になる。

高齢者の就業が難しいのは、健康面の不安などの理由で、採用に消極的な企業が少なくないからである。長年の就業による豊富な経験やノウハウを評価する企業もあるが、高齢化が進むなかでは、そうした経験やノウハウを有する人も増えていくため、就職の際の武器にするには心もとない。高齢経営者の再就職をサポートする場合は、一般の就業者にはない経営経験を生かす道を考えるべきだろう。その典型は、創業者の顧問やメンターとなることである。創業希望者への事業の売却や譲渡の際に顧問となってもらい、メンターを求める創業者を紹介するなどの方法が考えられる。高齢経営者も、自身の経験が他者の役に立っていることを実感できるため、やりがいをもって取り組める。創業直後で顧問料等の負担が難しいケースもあるかもしれないが、補助金や専門家派遣の制度を設けることで解決できるのではないだろうか。

経営経験をうまく活用すれば、創業企業は不安定な時期を乗り越えやすくなる。こうしたメリットをアピールして熟練経営者の経験を求める企業を増やしていけば、高齢経営者は経営をやめた後も収入のある仕事を確保しやすくなるだろう。

＊ ＊ ＊

本リポートでは、60歳以上の経営者が営む企業を生涯現役経営者、引退希望経営者、承継希望経営者の三つに分類し、生涯現役経営者の実態を踏まえて事業を継続させるために必要な支援策を検討した。

労働力不足が大きな問題となっているなか、生涯現役で経営を続けたいという高齢経営者は、貴重な労働力である。他方、事業承継の促進は、経営者にとっては引退を意味するものであり、経営者という労働力の活用を放棄するものになる。事業の売却や譲渡の方策を探りつつ、経営者のセカンドキャリアを支援することは、貴重な労働力を生かす取り組みともいえるだろう。

(注1) 年齢が若い経営者は事業の承継についてまだ具体的に考えていないことが多いため、経営者の年齢が60歳以上の企業を調査対象とした。なお、60歳は、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律で、事業主が労働者の定年を定める場合の下限としている年齢である。

(注2) 当研究所の「中小企業の事業承継に関するインターネット調査(2023年調査)」では、後継者が決まっている決定企業は10.5%、後継者は決まっていないが事業承継の意向はある未定企業は20.0%である。両者の合計は30.5%であり、「小企業の事業継続に関するアンケート」における承継希望経営者の割合72.6%は高いといえる。この差は、前者の調査は60歳未満の経営者も対象としたインターネット調査であるため、事業承継についてまだ考えていない「時期尚早」の企業や公庫から融資を受けていない企業が含まれるためと考えられる。

(注3) 事業承継マッチング支援の2023年度末までの成約先168件のうち、年商5,000万円以下は約7割、譲渡価格1,000万円以下は約6割(中央値は550万円)、赤字企業は約3割、創業希望者による譲り受けは約2割である。

<参考文献>

中小企業庁編(2024)『2024年版中小企業白書 小規模企業白書』日経印刷

深沼光・原澤大地・中島章子(2024)「経営者の高齢化の進捗と事業承継問題」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第62号、pp.1-22



部活動をアプリで応援



(株)RIGHTHAND 代表取締役CEO 菅原 右敦

中学校ではサッカー部、高校では応援団に所属していたという菅原右敦さんは、部活動に打ち込む学生を応援したいと、(株)RIGHTHAND^{ライトハンド}を立ち上げた。アマチュアスポーツにいち早く目をつけ、部活動のDX化を推進してきた菅原さんの、起業への思いや事業の進め方についてうかがった。

すがわら あきのぶ

大学卒業後、商社、(株)リクルートを経て、パシフィックリーグマーケティング(株)に入社。プロ野球チームの営業に携わった。アプリ開発の学校に通ったのち、2021年に(株)RIGHTHANDを立ち上げた。

企業概要

- ▶ 創業
2021年
- ▶ 資本金
1,200万円
- ▶ 従業者数
1人
- ▶ 事業内容
スポーツ関連アプリの開発・運営
プロスポーツチームの営業支援
- ▶ 所在地
東京都港区浜松町2-2-15
浜松町ダイヤビル2F
- ▶ 電話番号
090(7948)4236
- ▶ URL
<https://righthand-baseball.com>

日々の努力に見える化

—— スポーツに関連した事業を行っているそうですね。

二つの事業を手がけています。一つは、創業以来取り組んできた主力事業で、スポーツチーム向けのアプリ「RIGHTHAND」の開発と運営です。アマチュアチームの利用を想定しており、現在の契約先は7割が高校の部活です。野球部が多いですが、甲子園を目指すような強豪校ばかりではなく、レベルはさまざまです。デジタルツールを活用して生徒の自主性や思考力を育みたいという、モチ

ベーションの高い指導者がいる点は共通しています。野球以外では、バスケットボール、ラグビーといったチームスポーツのみならず、卓球やバドミントン、ダンスなどの部活動でも活用が予定されています。

もう一つの事業は、プロスポーツチームの営業支援です。チームに代わって協賛企業を獲得する業務支援や、大会のスポンサー企業が行うマーケティング活動の企画立案などを行っています。前職のつながりで依頼を受けたことをきっかけに、2024年から始めました。契約先は大手企業が運営しているスポーツチームが多く、2025年度からはアマチュ

アススポーツの広報強化とブランディング支援にも着手しています。

——RIGHTHANDはどのようなアプリなのか。

スポーツチームが、チームや個人のデータを蓄積したり共有したりできるアプリです。主に二つの機能があります。

一つ目は、所属メンバーが自分のデータを登録することで、日々の練習や試合を可視化する機能です。個人のスマートフォンで管理するので、いつでもどこでも簡単に入力したり、過去の記録を見返したりできます。毎日の睡眠時間や体重などを入力し、グラフ化する機能もあります。スポーツをするうえで体調管理は不可欠です。小さな変化も見落とさずに、自己管理できるようにしています。なお、これらのデータは、指導者も閲覧できるようになっています。

もう一つは、チーム内で映像を共有できる機能です。練習や試合を撮影した動画をカテゴリー別に保存できます。指導者やマネージャーが撮影した動画を保存し、試合の振り返りやフォームの確認などに活用します。映像にハッシュタグをつけると、欲しいデータを簡単に探し出すことができます。

動画を編集して、メンバーごとのポートフォリオも作成できます。実

業団やプロスポーツチームのスカウト担当者向けに、こうした動画を閲覧できる機能もリリースしています。

——アプリの利用方法について教えてください。

契約後、指導者と部員全員が各自のスマートフォンやチームで使うタブレットにアプリをダウンロードし、チームごとに発行するログインIDを入力すれば、利用できます。

利用料については、学校側が負担することもあれば、一部を生徒側、つまり保護者から集金しているケースもあるようです。卒業生からの寄付金をもとに導入したという話を聞いたこともあります。契約先に、私立校と公立校の偏りはありません。

——チームの強化を目指すためのアプリなのですね。

全国大会への出場を目指し、アプリを導入したというチームもあります。2024年には、契約先の高校野球部が二十数年ぶりに夏の甲子園に出場したというニュースがありました。チームを強化するうえで、役に立ったのはうれしいです。

ただ、わたしがこのアプリで目的にしているのは、勝敗のような結果よりも、スポーツをする人が自身のプロセスを知る手段を提供することです。それは、日々の生活習慣や練

習を振り返り、反省を次に生かすためだけではありません。中学校や高校の部活動には、学生生活の多くを注ぎ込むことになります。思いどおりの成果が出なくても、頑張っている時間は決して無駄ではない。そう自信をもてるように、何キロメートル走った、何回素振りをしたといった記録を蓄積し、積み重ねた努力を自分で具体的に把握できるようにしたいのです。

このような思いを抱いているのは、わたしが高校時代に応援団に入部していた経験が関係しています。たくさんの試合を応援し、納得のいく結果を出せて喜ぶ人も、敗れて涙をのむ人も見てきました。どの人にも共通しているのは、大変な練習を頑張ってきたということです。そのことをみんなに伝えようと、わたしも声を枯らして応援していたのを覚えています。この気持ちが、わたしの事業の根底にあります。

指導の隙間を埋める

——アプリはどのように開発したのですか。

創業前に社会人向けのプログラミングスクールに通いました。アプリのベースは自分でつくり上げ、知り合ったエンジニアに協力してもらいながら、細かい改良を重ねました。



アプリに記録し振り返る

今も、2人のエンジニアが、副業としてアプリの運営やシステムの改良などをサポートしてくれています。

アプリの着想は勤務時代に得ました。わたしは創業前の3年間、プロ野球のパ・リーグ6球団の共同出資によって設立されたパシフィックリーグマーケティング(株)に勤務していました。ファンを増やす方法を検討する過程で、デジタルコンテンツにも詳しくなりました。

勤務のなかで、米国のスポーツビジネスにかかわる機会がありました。米国では、プロスポーツのみならず、趣味で行うようなスポーツ分野においても、デジタル化が進んでいることに驚きました。ランニングのデータを記録して、タイムの変化を確認したり、走った距離を仲間と競い合ったりしている様子を見て、スポーツの楽しみ方が広がっていると感じました。

これを日本にも広めたいと思いました。学校の部活で日常的にスポーツをする人が一定数いることを考え

ると、日本でも需要はあると踏みました。創業を考えたときはちょうどコロナ禍で、デジタル化への関心も高まっている頃でした。

——デジタル化の流れは、部活動にも影響を与えたのでしょうか。

スマートフォンやタブレットの活用がより一般的になり、誰もが気軽に練習や試合の動画を撮影できるようになりました。

ただ、大半の部活では、LINEなどの既存のコミュニケーションアプリを使って、それらの情報を共有しています。しかし、無料のコミュニケーションアプリでは、大量の情報が時系列で蓄積されていくだけで、過去にさかのぼって欲しいデータを探すのは容易ではありません。指導者と生徒が私的に使っているアカウントを教え合うことへの問題もあります。

その点、当社のアプリは、画像の整理や検索が簡単にできますし、チームの活動専用なので、部活動とプライベートをきちんと分けることができます。

——アプリに利用料を払うことに、抵抗がある人もいるのではありませんか。

そのとおりです。無料で使えるコミュニケーションアプリが充実しているなかで、営業に難しさを感じて

います。

今は、契約のほとんどが、指導者を通じた紹介によるものです。部活の指導者は、試合などを通じて、ほかの学校と情報を共有する機会が多くあります。そのなかで当社のアプリが話題に上ることがあるようです。

RIGHTHANDが口コミで広がっているのは、指導者側の事情もあります。中学校や高校の部活動では、30人以上の部員を1人や2人の指導者がみていることが多く、全員の状態に常に目を配るのは至難の業です。

その点、このアプリを使えば、メンバー自身が入力した情報が集まってきます。睡眠時間が短い人がいれば、練習中に体調を崩さないか、何か心配で困っていることはないか、気にかけることができます。日誌を読めば、本人が課題に感じていることを知り、助言することができます。もちろん直接的なコミュニケーションは欠かせませんが、これまで目が行き届かなかったところをカバーするうえで、指導者の力になっています。

契約で終わらない

——アプリに対する満足度が、次の紹介につながっているのですね。

アプリを提供するだけでは十分な満足度は得られないと考えており、

契約後の働きかけに力を入れていきます。当社のアプリの価値は、長く、かつ頻繁に利用するほど実感してもらえるため、導入して最初の3カ月間は、毎日利用する習慣をつけるようをお願いしています。特に体調に関する記録は、練習のない日にも入力しなければ、意味のあるデータは取れません。

契約先ごとにアプリの利用状況を確認できるので、更新頻度が少ない場合には、学校に出向いて、使い方や日々入力するメリットを説明します。その後も定期的に指導者に連絡を取り、困っていることはないかを尋ねて、サポートしています。

——例えばどのようなサポートをするのですか。

一つは、アプリに掲載する動画の編集です。以前、選手のスカウト用映像の作成に携わったことがありました。その際、映像編集の仕方を勉強したり、プロに教えてもらったりして習得した技術を生かしています。

また、チームのホームページ制作も行います。部活のブランド強化やパートナー獲得につながるように、デザイン性の高いホームページをデザイナーとつくっています。

ほかには、野球チームであれば、球速や回転数などを測定する機械を持ち込んで、試してもらうこともあ

ります。投球データを定期的にとることで、成果を数値化できます。

こうしたサポートをすると、SNSや口コミではかの契約先にも広がり、「うちもお願いしたい」と連絡がきます。

——今後のアプリの展望を教えてください。

アプリの利用者を指導者と生徒だけに限らずに、ほかの関係者に広げていきたいと考えています。例えば、保護者です。普通は、部活動の記録として目にするのは、試合の結果くらいでしょう。子どもが毎日どのような練習をして、何に課題を感じ、どのように変わってきたのかを具体的にみられるようになれば、日々の成長をより実感できるはずです。

さらに検討しているのは、部活動の卒業生もサポーターとしてチーム



掲載する動画の編集もサポート

のアプリに登録できる仕組みです。セキュリティ面や個人情報の管理などの課題はありますが、関係者全員で個人の成長を見届け、応援できるようにしたいと思います。

有名な強いチームではなくても、頑張りが伝われば、みている側には自然と応援の気持ちが湧いてくるものです。アプリを通じた応援団長として、多くの人のエールを引き出しながら、部活動の新しいサポートのかたちを広げていきます。

聞き手から

この取材は、一度、日程を変更して行った。理由は、菅原さんに急遽、契約先の高校との打ち合わせが入ったためだった。毎日のように外回りをしているとのことで、日程の再調整も難航した。アプリの開発企業にデスクワークのイメージをもっていただけに違和感を覚えたが、それは取材を通して解消された。菅原さんは、アプリを導入した学校に足しげく通い、社名のとおり「右腕」として信頼され、次の契約につなげていた。

「テクノロジーがいくら進化しても、スポーツの主役は現場にある」。同社のホームページに書かれている言葉である。アプリに限らず、使う人の顔が見えない商品は数多くある。提供する側が商品に込めた思いを実現するためには、利用者一人ひとりに寄り添う姿勢が欠かせない。この最後の一步だけは、テクノロジーではカバーできない。

(笠原 千尋)



第118回

小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる

～全国中小企業動向調査・小企業編 (2025年1-3月期実績、4-6月期見通し)結果～

当研究所が2025年3月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」によると、今期(2025年1-3月期)の小企業の業況判断DIは、前期(2024年10-12月期)から低下した。来期はやや上昇する見通しであるが、長引く物価高もあり、先行きの不透明感は強まっている。小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みがみられる。

業況判断DIは4期連続で前年同期を下回る

当研究所では四半期ごとに、「全国中小企業動向調査・小企業編」(以下、本調査)を実施している。従業者数が原則20人未満の企業1万社を対象に、業況や売り上げ、採算などについて尋ね、小企業の景況感を把握している。

まず、本調査の代表的な指標である業況判断DI(業況が「良い」企業割合-「悪い」企業割合)をみると、2025年1-3月期は、前期から5.9ポイント低下して-25.8となった(図-1)。1年前の2024年1-3月期(-23.8)からも2.0ポイント下回った。前年同期と比べてDIが下回るのは4期連続であり、小企業の景況は、コロナ禍以降続いってきた持ち直しの動きに足踏みがみられる。

次に、業種別の業況判断DIの推移をみると、今期は八つの大分類業種のすべてでDIが低下した(表-1)。順に、その要因を確認していこう。

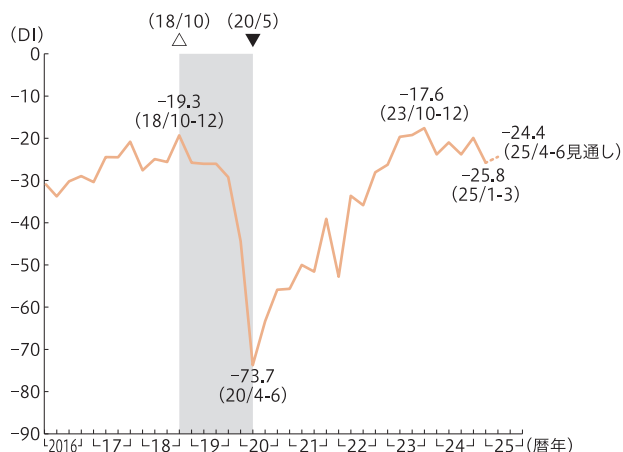
製造業は前期から4.4ポイント低下し、-27.7となった。原材料価格の高騰や、海外経済の減速による受注減少を受けて、輸送用機械器具やプラスチック・ゴム製品でDIが大きく低下した。

卸売業は前期から9.4ポイント低下し、-27.2となった。織・衣・食では、食料品価格の上昇により消費者が衣料品への支出を控える動きもみられ、DIが振るわなかった。機械・建材では、建設工事の減少に加え、材料などの仕入価格の上昇が採算を圧迫し、業況を下押しした。

小売業は前期から0.4ポイント低下し、-31.0となった。自動車や家具・建具といった耐久消費財が低下したほか、紳士服や靴・身の回り品などの非耐久消費財でも悪化が目立つ。

飲食店・宿泊業は前期から11.9ポイント低下し、-26.3となった。内訳をみると、飲食店、宿泊業ともに低下した。飲食店は、食材の仕入価格が上昇した影響が大きい。宿泊業は、コロナ禍以降のリベンジ需要が一服したこと

図－1 業況判断DIの推移（全業種計）



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

(注) 1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が「良い」企業割合－「悪い」企業割合（表－1も同じ）。

2 ———は実績、-----は見通しを示す。

3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

に加え、都市部を除いてインバウンドの恩恵が多くないなか、国内旅行客が減少していることから、今期だけでなく、来期もDIが低下する見通しである。

サービス業は前期から5.5ポイント低下し、－25.7となった。個人向けサービス業では、洗濯や理容・美容で低下が目立つ。洗濯は、燃料費や光熱費の上昇が採算に大きく影響し、業況の悪化につながった。理容・美容は、節約志向の高まりによる来店頻度の減少だけでなく、寒さや2月の大雪といった天候不順も影響した。

情報通信業は前期から11.3ポイント低下し、－18.4となった。IT投資を行える余裕のある企業は限られており、受注の取り合いになりがちであることに加え、引き合いがあっても人手が確保できずに仕事を受けきれない企業が少なくないことが、DIの低下につながったようだ。

建設業は前期から3.8ポイント低下し、－12.6となった。内訳をみると、建築工事や床・内装工事が振るわなかった。建材価格の上昇や住宅ローン金利の上昇などに

表－1 業況判断DIの推移（業種別）

（単位：DI）

	2024年			2025年	
	4-6月期	7-9月期	10-12月期	1-3月期（今期）	4-6月期（来期）
全業種計	-21.0	-23.8	-19.9	-25.8	-24.4
製造業	-26.5	-32.6	-23.3	-27.7	-28.3
金属・機械	-25.6	-29.6	-22.3	-25.6	-29.2
その他製造	-27.1	-34.8	-24.0	-29.0	-27.7
卸売業	-28.4	-28.2	-17.8	-27.2	-30.2
織・衣・食	-23.7	-22.2	-15.2	-25.8	-22.6
機械・建材	-33.7	-35.2	-20.8	-28.9	-39.4
小売業	-32.0	-32.9	-30.6	-31.0	-30.4
耐久消費財	-27.6	-16.8	-23.6	-30.7	-30.3
非耐久消費財	-32.9	-36.3	-32.0	-31.0	-30.4
飲食店・宿泊業	-9.4	-13.5	-14.4	-26.3	-22.2
サービス業	-15.6	-20.0	-20.2	-25.7	-18.4
事業所向け	-14.1	-15.2	-9.8	-5.9	-10.8
個人向け	-16.0	-21.7	-23.7	-32.5	-21.0
情報通信業	-27.8	-39.7	-7.1	-18.4	-15.6
建設業	-14.7	-13.9	-8.8	-12.6	-17.6
運輸業	0.0	0.8	3.1	-26.4	-22.4
道路貨物	-7.0	-7.5	0.0	-24.3	-27.5
道路旅客	18.4	21.1	10.8	-31.1	-11.1

（注）網かけは、前期から低下した値。

よる住宅需要の減少が影響していると考えられる。

運輸業は前期から29.5ポイント低下し、－26.4となった。内訳をみると、道路旅客で低下が目立つ。2025年1月にガソリン補助金が縮小し燃料コストが上昇したことに加え、居酒屋などで二次会離れが顕著になり、夜間のタクシー需要が減少したことが背景にある。

総じてみると、今期も依然として物価高の影響は根強く、消費関連業種を中心に厳しい状況が続いている。

8業種中6業種で仕入価格DIが上昇

物価上昇の影響は、仕入価格DIにも表れている。今期は74.8と、前期から1.9ポイント上昇した（表－2）。業種別にみると、特に、飲食店・宿泊業では93.6と、ほぼすべての企業で仕入価格が上昇していることがわかる。

表-2 仕入価格DIの推移（業種別）

（単位：DI、ポイント）

	2024年		2025年	今期 － 前期
	7-9 月期	10-12 月期 (前期)	1-3 月期 (今期)	
全業種計	70.0	72.9	74.8	1.9
製造業	70.5	70.4	72.0	1.6
卸売業	69.6	75.2	72.9	-2.3
小売業	70.7	73.8	76.4	2.6
飲食店・宿泊業	90.8	93.2	93.6	0.4
サービス業	55.4	59.5	61.3	1.8
情報通信業	27.0	46.4	44.0	-2.4
建設業	74.3	74.5	79.6	5.1
運輸業	56.1	63.3	76.4	13.1

(注) 1 仕入価格DIは、前年同期と比べて「上昇」企業割合－「低下」企業割合。

2 網かけは、全業種計を上回る値。

このところDIは90以上で推移しており、ほかの業種と比べて突出している。調査先からは、「野菜の値段が高騰しているので利益が出ない」（一般飲食店）といったコメントが寄せられた。そのほか、建設業（79.6）や小売業（76.4）でも全業種計を上回っている。

次に、前期からの変動をみると、DIが最も上昇したのは運輸業である。先述したガソリン価格の上昇に加え、整備費、タイヤや部品などさまざまなコストが上昇していることが背景として考えられる。表には示していないが、運輸業において、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いた交易条件をみると、-65.2と前期から25.7ポイント低下した。前期は8業種のなかで2番目に高かったが、今期は最も低くなっている。タクシーは料金が認可制であるなど、運賃を柔軟に変更できないことが、ギャップの急速な拡大の要因といえる。

2024年問題の影響は、物流事業者と荷主で分かち合う

ここからは、物流事業者と物流を利用する企業に関するトピックを取り上げる。2024年4月1日より運送業な

どの従業員に対して、時間外労働時間の上限規制が適用された、いわゆる2024年問題である。適用開始から1年が経過した現状について、アンケートを行った。

まず、物流事業者に尋ねた結果からみていく。2024年問題の影響の有無について、「現在も影響がある」と回答した企業割合は51.1%、「影響はあったが、現在はない」は16.3%となった。合わせて67.4%の企業が影響を受けたことがわかる。

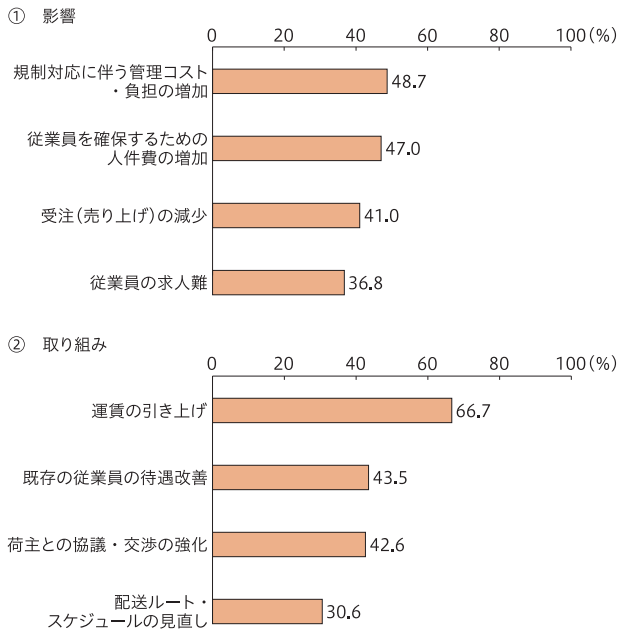
影響を受けたと回答した企業に、具体的な内容を尋ねた結果をみると、「規制対応に伴う管理コスト・負担の増加」が48.7%と、最も高い割合となった（図-2①）。運転手の勤務時間を管理する手間やコストが上昇したことが要因であろう。2番目は「従業員を確保するための人件費の増加」（47.0%）となった。減少する残業代分を補うために賃金を引き上げたり、長距離運送における交代人員を確保したりして、人件費が増加したようだ。

こうした影響に対応するための取り組みを尋ねたところ、「運賃の引き上げ」（66.7%）が最も高くなった（図-2②）。2024年問題が社会的に認知されたこともあり、運賃への転嫁は受け入れられやすかったようだ。ただし、影響を尋ねた結果をみると、「受注（売り上げ）の減少」が41.0%に上っており、運賃の引き上げに嫌気が差し、顧客が離れた企業もあると考えられる。

次いで割合が高かったのは、「既存の従業員の待遇改善」（43.5%）である。ドライバー数を維持するため、賃金や福利厚生など、待遇改善を進める企業が多かったようだ。3番目は、「荷主との協議・交渉の強化」（42.6%）である。運賃の引き上げや配送ルートの見直し、減便などは、荷主の協力が欠かせない。しかし、いまだ協議・交渉の段階にとどまる、もしくはさらなる協力を仰がざるを得ない物流事業者が多いと考えられる。

次に、物流を利用する発荷主・着荷主（以下、荷主）に尋ねた結果をみていく。2024年問題の影響について、「現

図-2 物流事業者における2024年問題の経営への具体的な影響と取り組み（複数回答、上位4項目）



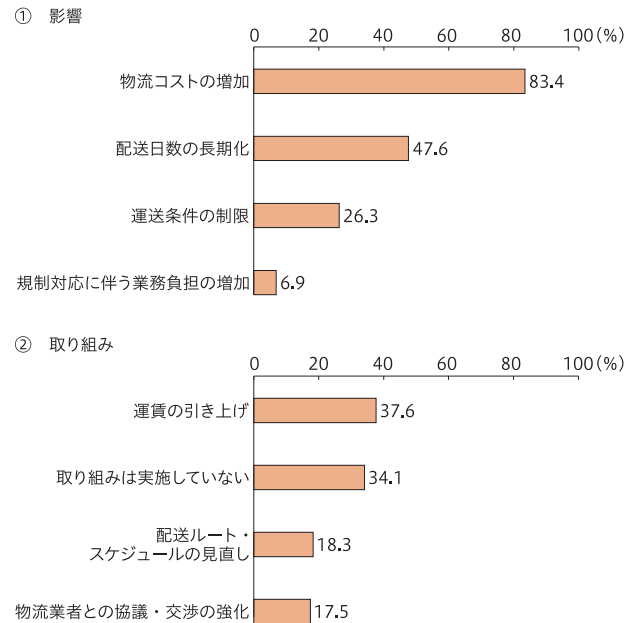
(注) 1 物流事業者で、2024年問題によって経営に影響があると回答した企業に、具体的な影響と、対応するための取り組みを尋ねたもの。
2 複数回答のため、合計は100%を超える（図-3も同じ）。

在も影響がある」と回答した企業割合は41.2%、「影響はあったが、現在はない」は14.9%となった。合わせて56.1%と、物流事業者とは10ポイント以上の差があり、影響は物流事業者の方が大きいことがわかる。

続いて影響を受けた荷主に、その具体的な内容を尋ねた結果をみると、「物流コストの増加」が83.4%と最も高くなり、「配送日数の長期化」(47.6%)が続く(図-3①)。配送日数が長期化することは、製造業の生産計画や小売店の品ぞろえに大きく影響する。物流の変化に合わせて業務を見直すためのコストが増加し、小企業に影響を及ぼしていると考えられる。

取り組みをみると、「運賃の引き上げ」(37.6%)が最も高い(図-3②)。荷主側でも負担を受け入れている様子が見える。一方で、「取り組みは実施していない」が

図-3 発荷主・着荷主における2024年問題の経営への具体的な影響と取り組み（複数回答、上位4項目）



(注) 発荷主・着荷主で、2024年問題によって経営に影響があると回答した企業に、具体的な影響と、対応するための取り組みを尋ねたもの。

34.1%と2番目に高い割合となっており、まだ対応しかねている小企業も多いことがわかる。さまざまな企業が2024年問題に取り組むなか、サプライチェーンを通じて今後も影響は続くものと考えられる。物流事業者と荷主が協力し合い対応していくことが求められよう。

最後に、業況の見通しを確認しよう。来期(2025年4-6月期)の業況判断DIは-24.4と、小幅な上昇にとどまっている(前掲図-1)。物価の上昇は、当面続くとみられるうえ、米国の関税政策による影響は不透明といえる。身の回りの顧客を大切にしつつ、価格以外の強みを磨き、難局を乗り越える力を身につけることを期待したい。

(大橋 創)

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1回 アンケートにみるリスキリングの実態

(全4回)

総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎
 研究員 真瀬 祥太

人手不足への対応や生産性向上などが中小製造業界で求められるなか、デジタル化や省力化といった設備投資と並んで重要なのは人的資本の充実であろう。そこで考えられるのが、既存の従業員のリスキリング（学び直し）である。本連載では、中小製造業のリスキリングに注目し、アンケート調査と企業ヒアリングからその実態を探る。第1回は、当研究所が2024年7月に実施した「リスキリングに関するアンケート」の結果を紹介する。

リスキリングが注目される背景

2022年10月3日、岸田文雄前内閣総理大臣は所信表明演説で、成長性の高い分野への労働移動を促すためリスキリングに5年間で1兆円を投じると発表した。これが発端となり、日本でリスキリングが注目され始めた。

リスキリングにはいくつかの定義がある。官民連携により産業や技術の進展などを目指す国際組織である世界経済フォーラム（World Economic Forum）はリスキリングについて“giving workers the skills and capabilities needed for the future workplace”（将来の職場に必要なスキルと能力を従業員に与えること）としている（World

Economic Forum、2018）。白石（2021）は「リスキリングとは、社会変革を受けて生まれた新しい職務や業務フローに従業員が移行できるよう、企業や国が仕事上のスキル・技術を再教育することを指す」としている。経済産業省が開催した2021年2月の「デジタル時代の人材政策に関する検討会」では、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得する／させること」という定義が示された（石原、2021）。

ここでリカレント教育やアップスキリングとの違いを整理しておきたい。総務省「平成30年版情報通信白書：ICT白書」によると、リカレント教育は「就職してから、生涯にわたって教育と他の諸活動（労働、余暇など）

を交互に行うといった概念」である。また、亀井（2024）はアップスキリングについて、「現職のステップアップにつながるスキルを習得」することとしている。いずれも、リスキリングとは似て非なる概念である。

リスキリングが求められる背景には、近年の事業環境の変化がある。例えば人工知能（AI）の登場が象徴するように、職場ではデジタル化が進展している。従業員はデジタル化に応じたスキルを習得することが求められている。デジタルに限らずあらゆる場面で新しい技術が登場すれば、従来のスキルは通用しなくなり、職業そのものがなくなる、いわゆる技術的失業の発生も考えられる。

こうしたなか、経済産業省は2021年2月に「デジタル時代の人材政策に関する検討会」を立ち上げた。2022年6月には総務省や経済産業省が参画し、リスキリングを推進する企業の協議会「日本リスキリングコンソーシアム」を立ち上げた。

このように、学び直しに向けた機運が高まるなか、本連載では中小製造業界のリスキリングに注目する。中小製造業界では人手不足への対応や生産性の向上などが求められているわけだが、有効策の一つとして、既存の従業員のリスキリングが考えられるからだ。大企業に比べて経営資源が充実しているとはいいいにくい中小企業だからこそ、今ある人的資源を大切にリスキリングの意義はますます高まっていくと思われる。

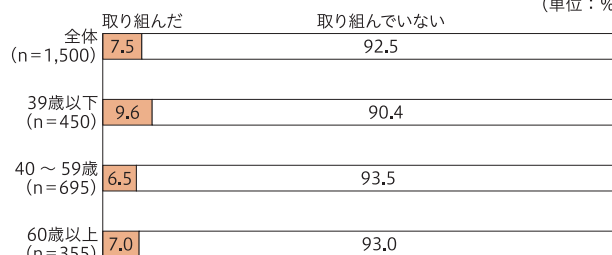
中小製造業で働く人のリスキリングの実態

ここからは、当研究所が2024年7月に実施したインターネット調査「リスキリングに関するアンケート」の結果を分析していく。アンケートはインターネット調査会社に委託して実施した。

対象者は従業員数299人以下の中小製造業で働く役員（経営者を除く）と正社員で、現在の勤務先に入社して

図－1 最近5年以内にリスキリングに取り組んだか

（単位：％）

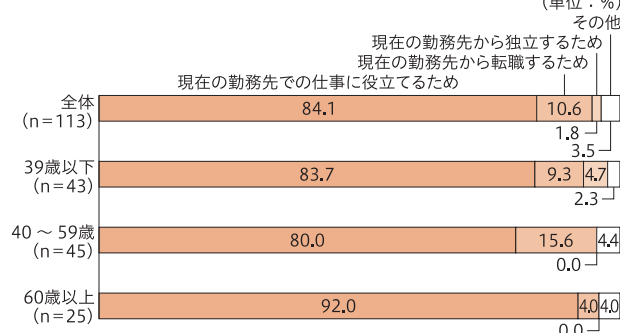


資料：日本政策金融公庫総合研究所「リスキリングに関するアンケート」（2024年7月）（以下同じ）

（注）nは回答数（以下同じ）。

図－2 リスキリングの目的

（単位：％）



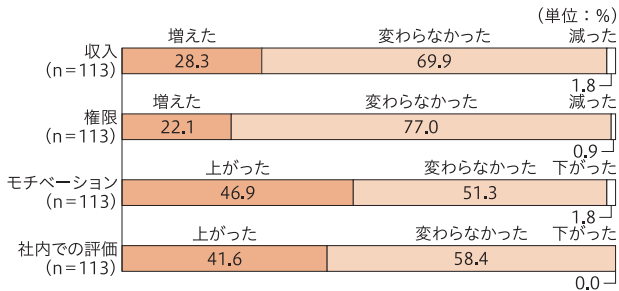
（注）図－1でリスキリングに「取り組んだ」人に尋ねたもの（図－3も同じ）。

3年以上経過していることを条件とした。調査期間は2024年7月19日から23日で、1,500人から回答を得た。

まず、最近5年間にリスキリングに取り組んだかどうかをみると、「取り組んだ」と回答した人の割合は7.5%であった（図－1）。「取り組んだ」人を年代別にみると、「39歳以下」が9.6%、「40～59歳」が6.5%、「60歳以上」が7.0%となっている。年代が上がるにつれてリスキリングに取り組んだ人の割合はやや低下するようにみえるが、年代間に有意な差はなかった。

最近5年間にリスキリングに取り組んだ人を対象に、リスキリングの目的をみたのが図－2である。「現在の勤務先での仕事に役立てるため」と回答した人の割合が84.1%と最も高い。「現在の勤務先から転職するため」は

図-3 リスキリングの成果



(注) 各項目について、リスキリングの成果として最も当てはまるものを尋ねたもの。

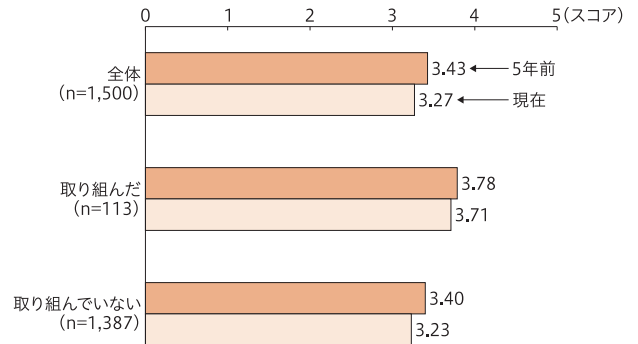
10.6%、「現在の勤務先から独立するため」は1.8%となっており、今の職場で活躍するためにリスキリングに取り組む人が大多数であるとわかる。

リスキリングの成果

リスキリングに取り組んだ人はどのような成果を得たと感じているのだろうか。アンケートでは、リスキリングに取り組んだ人に対して「収入」「権限」「モチベーション」「社内での評価」について、成果を尋ねている。

収入についてみると、「増えた」と回答した人の割合が28.3%、「変わらなかった」が69.9%、「減った」は1.8%であった(図-3)。「変わらなかった」が半数以上とはいえ、4人に1人以上が収入という目に見える成果を実感していることは、リスキリングに取り組む大きなメリットといえる。権限についてみると、「増えた」と回答した人の割合が22.1%、「変わらなかった」が77.0%、「減った」が0.9%であった。権限と収入はおおむね連動すると考えられ、違和感のない結果といえる。モチベーションについてみると、「上がった」と回答した人の割合が46.9%、「変わらなかった」が51.3%、「下がった」が1.8%であった。収入や権限などに比べても成果を感じている人が多い。社内での評価についてみると、「上

図-4 ワークエンゲージメントスコアの推移



がった」と回答した人の割合が41.6%、「変わらなかった」が58.4%であった。収入や権限に比べて成果を感じている人が多いという結果になった。

ワークエンゲージメントについても確認しておきたい。厚生労働省のホームページ「働き方・休み方改善ポータルサイト」によると、ワークエンゲージメントとは、仕事にやりがい(誇り)を感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ている状態を指す。アンケートでは、慶應義塾大学総合政策学部の島津明人研究室のホームページに掲載されている「ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度」の「3項目版」を用いて、5年前と現在の2時点について回答者のワークエンゲージメントスコアを測定した。

回答者全体の5年前のスコアの平均値は3.43、現在のスコアの平均値は3.27で、低下幅は0.16ポイントである(図-4)。リスキリングの実施有無別にみると、リスキリングを実施した人の5年前のスコアの平均値は3.78、現在のスコアの平均値は3.71で、低下幅は0.07ポイントである。他方、リスキリングを実施していない人の5年前のスコアの平均値は3.40、現在のスコアの平均値は3.23で、低下幅は0.17ポイントである。リスキリングに取り組んだ人の方がスコアは高く、5年前から現在にかけての低下幅は小さい。リスキリングとワークエンゲージメントには正の相関があると考えてよさそうである。

図-5 今後のリスクリング予定



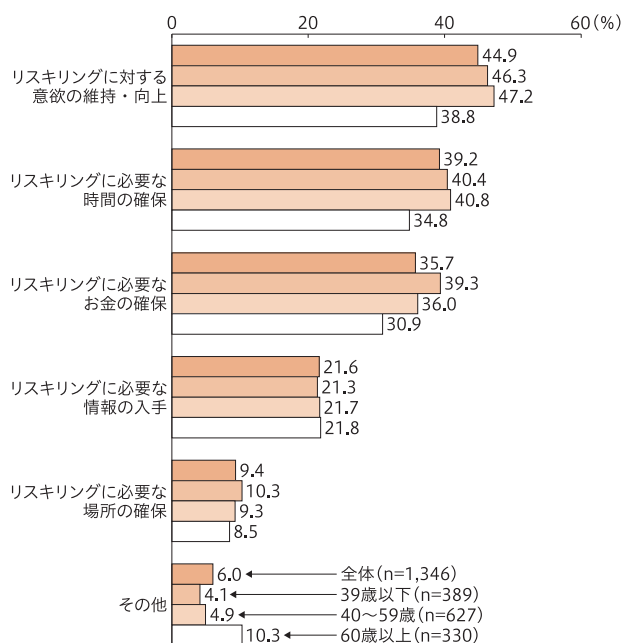
今後のリスクリングの意向

今後のリスクリング予定を尋ねたところ、「予定あり」と回答した人の割合は10.3%、「予定なし」は89.7%となった(図-5)。最近5年の間にリスクリングに取り組んだ人の割合(7.5%)に比べると、「予定あり」の人の割合は2.8ポイント上昇している。回答者の年代別にみると、「予定あり」の人の割合は、「39歳以下」が13.6%、「40～59歳」が9.8%、「60歳以上」が7.0%であった。若い人の方がリスクリング意欲は高いようである。

リスクリングの「予定なし」と回答した人に対して、リスクリングの障壁を尋ねたところ、「リスクリングに対する意欲の維持・向上」と回答した人の割合が44.9%と最も高かった(図-6)。次いで、「リスクリングに必要な時間の確保」(39.2%)、「リスクリングに必要なお金の確保」(35.7%)、「リスクリングに必要な情報の入手」(21.6%)などの順となっている。回答者の年代別にみると、「リスクリングに対する意欲の維持・向上」や「リスクリングに必要なお金の確保」を障壁と考える人の割合は、若い年代ほど高い傾向にある。

ここまで、当研究所が2024年7月に実施した「リスクリングに関するアンケート」の結果を紹介してきた。今

図-6 リスクリングの障壁(複数回答)



(注) 図-5でリスクリングに取り組む「予定なし」と回答した人に尋ねたもの。

後リスクリングに取り組む予定のある人は10.3%であり、関心をもつ人が徐々に増えているといえる。次回はリスクリングを通じてデジタル化を進める中小製造業2社の事例を紹介する。

<参考文献>

- 石原直子 (2021)「リスクリングとは—DX時代の人材戦略と世界の潮流—」経済産業省ホームページ
- 亀井章弘 (2024)「リスクリングの課題と期待」野村総合研究所コーポレートコミュニケーション部『知的資産創造』32巻2号、pp.2-3
- 白石香織 (2021)「世界が目指す人事戦略「リスクリング」の導入に向けて」第一生命経済研究所『第一生命経済研レポート』通号295、pp.9-10
- 総務省編 (2018)『平成30年版情報通信白書：ICT白書』日経印刷
- World Economic Forum (2018) “Towards a Reskilling Revolution” World Economic Forum ホームページ

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2024-4「アンケートと事例にみる中小製造業のリスクリングの実態」(2024年12月)を再構成したものである。詳細は同レポートを参照されたい。

https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html



将軍の組織運営術

—個性あふれる徳川家の15人—



将軍たちはどのように組織を導いたか



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、江戸幕府の歴代将軍15人の統治スタイルから、現代の経営者が学ぶべき点を解説してきた。最終回となる今回は、15代の将軍たちが行った組織運営について、ポイントを振り返りながら解説。改めて流れをつかみ、連載の締めくくりとしたい。

初代から3代で基礎を築く

初代の徳川家康は、征夷大將軍となり江戸幕府を築くと、わずか2年で将軍の座を息子の秀忠に譲り、自らは大御所として実権を握った。関ヶ原の戦い後も依然として、豊臣家の影響力は強かったため、早々と代替わりをすることで、将軍家は徳川家で引き継ぐことを世に示した。家康は、近親者に配慮しつつも、要所では、板倉勝重と大久保長安のようなベテランの家臣を重用。清廉潔白で公平な勝重には奉行を、行動力抜群だった長安には鉾山経営を任せるなど、適材適所な人事配置を行った。

2代目の秀忠は、先代の家康が75年の生涯に幕を閉じると、強権を発動させる。大名の改易や転封を積極的に行い、自らの力を誇示した。

3代目の家光は、子飼いの家臣に政権運営に慣れさせておいてから、徐々にベテランを排除。独裁体制をつくり上げた。しかし、病気がちな家光が不在の際は政治が

ストップしてしまうことから、数名の老中により統括する行政システムを構築した。

「武断政治」から「文治政治」への転換

4代目の家綱は、11歳で将軍に就任。おのずと先代を支えた側近たちが中心となり、政務を行った。不安定な社会情勢に強権を振るうのではなく、社会変革によって根本的に解決しようとした。それまでの専制的な武断政治から、法をもって統治する文治政治への転換を図った。

5代目の綱吉は、自身に権力を集中させるべく、「側用人」というポジションをつくり、老中に直接ではなく、側用人を通して決定事項を伝えるというシステムを構築。「生類憐みの令」は前将軍の家綱の路線を引き継ぐものだったが、本意を理解されず悪法とされた。

6代目の家宣は、元甲府藩主から綱吉の養子となると48歳という最高年齢で将軍に就任。綱吉時代からの重臣たちを解任し、代わりに甲府藩以来の側近集団をそのまま登用した。なかでも付き合いの長い間部詮房を重用して側用人に抜擢。その後、老中格に据えている。綱吉政権を否定した家宣だが「側用人政治」というシステムは引き継がれた。また儒学者の新井白石と「一体分身」と評されるほど、密な関係を築く。

7代目の家継は、わずか5歳で将軍に就いた。家継を擁立した白石が引き続き、さまざまな重要施策を行った。家宣と家継の治世のもとで、白石が行った政治を「正徳の治」と呼ぶ。

8代目の吉宗は、側用人の廃止に踏み切り、徳川家を長く支えてきた譜代門閥層から支持を得た。代わりに吉宗は、将軍と老中の間を取り持つ「御側御用取次」というポストをつくり、紀州藩政を支えた有馬氏倫と加納久通らを抜擢。また、吉宗は大岡忠相を江戸奉行に登用し、青木昆陽や西川如見といった異色の学者の力を借りた。水野忠之を勝手掛老中（財政担当）に任命すると、「享保の改革」へと乗り出している。

求心力を失い、天皇を中心とする明治政府へ

9代目の家重は、言語が不明瞭で周囲から不安視されていたが、小姓を長く務めた大岡忠光や、父の代からつながりがある田沼意次ら側近に政務を任せていく。

10代目の家治は、父・家重の「私が死んだのちも田沼意次を重く用いよ」という遺言を守り、側近として意次を重用。長男の家基が亡くなると政務にやる気をなくし、意次の経済政策が推進された。

11代目の家斉は、40～50人の側室との間に、55人も子どもを残した。父の治済とともに田沼系の勢力を排除。財政難を受けて、松平定信を老中首座に就任させたが、「寛政の改革」が厳しく決裂。代わりに、沼津藩主の水野忠成を老中首座とした。忠成は家斉の浪費をとがめず、約15年間で8回も貨幣改鋳を行うことで穴埋めをした。経済はインフレになり、庶民の生活は悪化した。

12代目の家慶は、父が大御所だったため、思うような治世ができなかったが、父の死後は、水野忠邦（「天保の改革」を行う）や阿部正弘という実務に長けた人材を老中に据えて、幕政を担わせた。家慶の死の直前にペリー

表 徳川家全15代将軍

代	名	連載時のタイトル
初代	家康	適材適所で安定した基盤を構築
2代	秀忠	冷静かつ慎重に組織の基礎を固めた
3代	家光	リーダーの権威を高めて組織を盤石に
4代	家綱	ベテランと協力し政治を変えた若きリーダー
5代	綱吉	高い理想と大胆な施政
6代	家宣	藩主時代の人間関係を大事に政権運営
7代	家継	幼君の側近が先代から続く改革を推進
8代	吉宗	多方面に気を遣い改革を主導
9代	家重	人材の発掘と登用に長けたリーダー
10代	家治	先代からの側近を重用
11代	家斉	歴代将軍最長の在位
12代	家慶	大御所の逝去後に実権を握る
13代	家定	内憂外患の状況下でかじを取る
14代	家茂	若くして幾多の困難と向き合う
15代	慶喜	二つの系譜を背負い激動の時代を歩む

資料：筆者作成

の黒船が来航。以降、幕府は開国を迫られる。

13代目の家定は、優秀な阿部老中と強烈な徳川斉昭の影に隠れて、政治的にはほぼ黙殺されたが、自分の意見に耳を傾けてくれた井伊直弼を大老に抜擢する。井伊により反対派の弾圧「安政の大獄」が行われる。

14代目の家茂は、13歳で将軍に就任してすぐに、「桜田門外の変」で大老の井伊が暗殺される。弱体化した幕府を建て直すべく、正室に孝明天皇の異母妹・和宮を迎えて公武合体を果たすも、慶応2年（1866年）に長州征討で入った大坂城で、脚気を患い21歳の若さで死去。

その後、15代目の慶喜が将軍に就任。朝廷と近い慶喜は孝明天皇の崩御で後ろ盾をなくすが、それを機に開国派に転換し、英国、オランダ、フランス、米国の公使と良好な関係を築く。薩長の倒幕派に武力討伐される前に大政奉還で権力を朝廷に返上し巻き返しを図るが、王政復古の号令で天皇を中心とする明治政府が樹立されると戊辰戦争で衝突。新政府側が朝廷の「錦の御旗」を掲げたことに動揺し敵前逃亡という失態を犯して江戸城を開け渡す。約260年にわたる天下泰平の世を築いた徳川幕府は、慶喜を最後にピリオドが打たれることとなった。

社内外に向けたブランディングを研ぎ澄ます



(有)菊井鋏製作所

代表取締役

菊井 健一

きくい けんいち

《企業概要》

代表者	菊井 健一
創業	1953年
資本金	1,000万円
従業員数	10人
事業内容	理美容用はさみの製造
所在地	和歌山県和歌山市小雑賀2丁目2-31
電話番号	073(423)4495
URL	https://www.scissors.co.jp

ブランディングによって自社の価値を高めようとする企業は多い。顧客や消費者といった外部に向けてアピールするのが一般的であるが、内部に向けて理念や価値観を浸透させるインナーブランディングも生産性を高めるうえで有効とされる。

(有)菊井鋏製作所の社長の菊井健一さんは、将来を見据え、社外と社内の双方に向けてブランディング戦略を採ることで、自社の成長を図る。

■切れ味が落ちない コバルトシザー

同社は、理容師や美容師が使うはさみを製造する。主力製品は、コバルト基金を原料とするコバルトシザーである。

コバルトは、一般的な理美容用はさみに用いられるステンレスに比べ、粘りのある金属で、削るときの砥石

の減りが早かったり、叩いて仕上げるときに繊細さが求められたりと加工が難しい。その分さびにくく、シャンプーやパーマ液といった薬剤に触れても、切れ味が長続きする。1973年の開発以来、多くの理美容師から支持を集めている。

2016年、菊井さんは、28歳のときに先代である父から事業を引き継ぎ、3代目の社長に就任した。経営をするに当たり、菊井さんが見直そうと考えたのが販売先である。

当時の販売は、理美容資材やはさみの販売店など、5社程度の相手先ブランドによる生産（OEM）が中心で、9割以上を占めていた。先代が確立したルートで、営業をOEM先に任せることで、自社は製造に集中し、技術を高めてきたのである。

しかし、売り上げは少しずつ減少していた。加えて、エンドユーザー

への価格決定権はOEM先にあり、利益率を高めるのが難しい。長い目でみて、OEM先だけに依存する体制にはリスクがあると考えた菊井さんは、自社ブランドを強化し、理美容師への直販比率を高めようとした。

■米国の一流美容師に 使ってもらう

ただ、理美容師に直接営業をかけるには、OEM先との関係に配慮する必要がある。目をつけたのが米国の市場だ。海外であればOEM先と競合しない。渡米した美容師から引き合いがあったこともある。

中小企業基盤整備機構の支援事業を活用し、専門家を交えて現地的美容室やはさみの販売ディーラーを訪れ、市場を調査した。その結果、米国では、安価なはさみを短いスパンで買い替えながら使う文化が根づい

ているとわかった。日本のように高価なはさみを長年使う美容師は10パーセントほどしかいないという。

多数に向けて新製品を開発するという手もあるが、菊井さんは、既存の製品で高価なはさみを使う美容師にアプローチすることにした。そうした美容師は、数は少ないものの、一流の腕と高い知名度をもっている場合が多い。海外の著名な美容師に使ってもらえれば、日本でのステータスも上がる。国内の直販に向けた宣伝効果が得られると踏んだのだ。

現地ユーザーの声を正確に把握するため、米国の販売窓口は広げず、市場調査で出会った日本語の堪能なインポーターに絞った。併せて、国内でも自社ブランド「キクイシザース」の製品ラインアップを整理し、オンライン販売のサイトを立ち上げるなど直販を進める体制を整えた。

質の高い同社のはさみは、米国のトップ美容師たちに好評で「今までで一番良いはさみだ」とメッセージが直接届くこともある。ハリウッドスターの髪を切る美容師にも愛用されており、それが日本のテレビ番組で取り上げられると、放送日には国内でも複数の注文が入るなど反響は大きくなっていった。

現地の販売数を大きく伸ばせたわけではないが、海外展開は、国内でのブランド価値を高めるには効果的

だった。結果、理美容師から安定して注文が入るようになった。

モチベーションの向上が成長の源泉に

思わぬ成果もあった。売り上げや利益率の向上と並び、使い手のリアクションが直接届くようになったのだ。

自社名義の製品が使い手に広く知られ、評価されると、従業員の自信と誇りにつながる。反応を製品に反映させることで、使用現場を一層意識して仕事をするようになり、モチベーションが上がったという。

広く技術が認められることに、内向けのブランディング効果があると実感した経験は、ほかにもある。中小企業基盤整備機構から声がかかり、全国の工芸メーカーが集まる、ものづくりの体験イベント「日本工芸産地博覧会」に参加したことだ。

従業員と一緒に企画し、はさみを製造する道具を用いて、キーホルダーをつくるワークショップを出展した。3日間の会期で100人以上が参加するなど好評で、それを受け従業員の意欲も高まった。

直販を増やしたとはいえ、一般の人に自社製品を知ってもらうのは難しい。こうしたイベントは絶好の機会である。そう考えた菊井さんは、和歌山県内でも同様の企画ができなかと試みた。



切れ味鋭いキクイシザースのはさみ

県内には、優れた技術を有しているながら、BtoBであるがゆえに、一般に知られていない企業がある。それらを集め「和歌山ものづくり文化祭」と称した技術の体験イベントを開催した。建具やニット、化学樹脂などさまざまな分野から16社が出展し、親子連れなどを中心に2日間で約6,000人が来場した。

一般向けに露出を増やした成果は、採用にも表れる。同社の仕事に魅力を感じ、入社を希望する若者が増えた。県外から就職する人もいるという。現在、9人いる従業員のうち3人は20歳代と若手の比率が高まった。

ベテランと若手の従業員が同じ方を向いて仕事できるよう、菊井さんは「髪を切る職人と、ともに在り続ける」というビジョンを掲げ、浸透に取り組む。今は具体的な行動指針に落とし込んでいるところだという。

菊井さんは外向けと内向けの両面のブランディングに力を入れる。意識しているのは、短期的な成果を追うのではなく、長期的な目線で考えることだ。じっくりと研ぎ澄まされた双方の刃は、切れ味を落とすことなく、同社の未来を切り拓いていくだろう。(篠崎 和也)

デジタル化で難題を乗り越える



広機工(株)

代表取締役社長

末政 義彦

すまさ よしひこ

《企業概要》

代 表 者	末政 義彦
創 業	1950年
資 本 金	5,000万円
従業者数	51人
事業内容	航空機や大型船舶のエンジン部品、 工作機械部品の製造
所 在 地	広島県呉市広多賀谷3-8-3
電話番号	0823(72)5222
U R L	https://hirokiko.co.jp

中小企業が直面する課題への解決策として、デジタル化が注目されている。本誌2024年12月号の研究ノート1では、デジタル化に積極的に取り組んだ中小企業は、従業者規模を問わずさまざまな成果を得られると指摘されている。広機工(株)は、そんな企業の一つだ。代表である末政義彦さんの話から、同社のデジタル化の歩みと恩恵を明らかにしよう。

■ 温度管理で寸分の誤差もなく

2メートルを超える長尺の金属柱に空洞をつくり円筒にする。ステンレスなど切削が難しい金属の板を複雑な形状に誤差なく加工する。分厚い金属板を、強度を維持できる限界まで薄く削り軽量化する。同社の卓越した技術によって生み出されるのは、エンジン内部の吸排気を制御す

るバルブ、動力を伝達するシャフトなどである。こうした製品は、大型船舶のディーゼルエンジンや航空機のジェットエンジンを支えている。

大型の金属を高い精度で加工するには、設備を充実させる必要がある。そのため、同社は設備投資に力を入れている。工場内を見渡すと、五軸加工機や3D プリンター、ロボットなど最新鋭の加工機械が並んでいる。三次元測定機や真円度測定器といった、ハイレベルな検査装置もそろっており、製品が図面どおりの出来栄えかを正確にチェックできる。

高い技術力、充実した設備と並ぶ同社の武器は、デジタル化された品質管理体制である。その代表格は、工場内の温度管理だ。例えば、航空機部品の材料によく使われる鉄は、工場内の温度が1度変わるだけで、熱膨張により大きさがわずかに変化

するという。図面の寸法は、20度で出荷することを前提としているので、工場内をできるだけ20度に保っておかないと、不良が発生してしまう。

以前は、現場管理者が頻繁に温度計を目視で確認し、空調の設定温度を手動で変更していた。ただ、人の手では温度をずっと一定に保てない。そこで2017年、手間をかけずに工場内の温度変化をなくそうと、デジタル技術の活用を模索した。

末政さんが目指したのは、インターネット上で温度をリアルタイムで確認できるデジタル温度計を工場内に設置し、そのデータをもとに空調を制御することだ。そうすれば、工場内の温度をコントロールできる。

実現に向けて課題となったのは、温度計の設置場所である。工場内の温度を調節するには、複数の場所に設置しなければならない。温度は天

井付近と床の近くで違うし、機械の前と後ろでも異なるからだ。設置場所を変えては温度を測定することを繰り返し、工場内の温度を漏れなく測れる最適な設置場所の組み合わせを特定した。現在設置している温度計は、49台に上る。こうして収集した大量の温度データを外気温や機械の稼働状況のデータと組み合わせて分析し、さまざまな状況に応じた空調の設定を割り出していった。

さらに、工場内の空調をコンピューターで集中管理できる制御機器も導入した。ただ、人が機器を操作するとタイムラグが発生してしまう。そこで活用したのが、RPAという業務を自動化するITツールである。これにより、各種のデータをもとに空調の設定を変更する業務を、人の手を介さずに行えるようになった。

工場内の温度管理をデジタル化したことで、現場の作業負担を軽減しつつ不良の発生を大幅に減らすことに成功した。加えて、コスト低減の効果もあったという。効率的な温度管理により空調の稼働時間が減って、電気代が大きく下がったのだ。

■ 切削液の管理で 少しの傷もなく

その後、同社は別の課題にぶつか。切削の過程でつくことがある約1ミクロンの傷を減らすことだ。こ

の程度の微細な傷は許容されていたのだが、取引先の検品の基準が年々厳しくなり、対策が急務となった。

末政さんは、長年の経験から切削液が傷の原因だと考えた。切削液とは、加工中の製品に当てて削りかすを洗い落としたり、機械の発熱を抑えたりするものである。まず、切削液のタンクを頻繁に清掃し、さびや汚れを取り除いた。たいへん手間がかかったが、傷はなくならなかった。

次の一手として、デジタル機器を活用して、切削液の流量、濃度、水温について不良が発生する水準、すなわち^{しきい値}閾値を特定することにした。試行錯誤の末、超音波を使った流量計などで、切削液のデータを1分ごとに取得できるようになった。これを分析し、現場の意見も踏まえて閾値を定めた。そのうえで、閾値を外れた場合に、切削機械の近くにあるランプが赤く光って作業者に知らせたり、管理者全員に自動でメールを送ったりするシステムを構築した。

こうした取り組みの結果、切削時の傷はほぼなくなった。閾値を外れたときだけタンクを清掃するよう取り決めたことで、作業負担も減った。

■ デジタル化の恩恵は 従業員にも

デジタル化の成果はほかにもあった。不良の発生時に原因を特定しや



外気温に関係なく一定の温度を保つ

すくなったのだ。温度や切削液のデータに問題がなければ、不良の原因はほかにあるとすぐに判断できるからである。

従業員の意識も変わった。例えば、切削を担当する従業員から「自分のつくった部品の加工面がきれいではありませんでした。原因を調べたいので切削液のデータを見せてください」と言われたという。客観的なデータで作業の良しあしを確認できるので、従業員は能動的に行動したり、判断したりするようになったのだ。

一連のデジタル化は、同社だけの力で実現できたわけではない。システムの構築に当たっては、広島県や呉市の補助金を活用したり、複数のITベンダーと連携したりした。また、デジタル化の責任者には、広島県などが主催するひろしまIoT実践道場で勉強してもらった。外部の支援策を活用したのである。

「少しずつの積み重ねが、大きな成果につながる。だからこそ、どんどんデジタル化に挑戦するべきだ」と末政さんは語る。その言葉どおり、同社は今後も、デジタルを駆使して難題を解決し、取引先の期待に応えていくに違いない。（白石 健人）



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



武生商工会議所
経営指導員

でくらみき
出倉 未来



地元企業のデジタル推進をサポート

越前市は福井県のほぼ中央に位置する、人口約8万人の地方都市です。2005年の合併により誕生した市であり、当会議所の名称は旧市名の「武生^{たけふ}」を使用しています。

古くからのづくりが盛んで、刃物業界で初めて国の伝統工芸の指定を受けた「越前打刃物」をはじめ、「越前和紙^{たんす}」「越前筆筒」などの伝統産業が息づいています。先端産業も集積し、製造品出荷額等は県内第1位を誇ります。自動車関連や電子部品などの分野でも競争力のある企業が多く、地域経済に貢献しています。

2024年3月には、北陸新幹線^{つるが}の敦賀延伸に伴い、越前たけふ駅が開業しました。東京をはじめ、関東圏へのアクセスが向上し、観光・ビジネス面での好影響が期待されています。

一方で、多くの地方都市と同様に人口減少は続いており、当地域の企業にとっても人手不足は大きな課題です。また、コロナ禍を経て、デジタル化の必要性を感じた人も少なくありません。

当会議所も、デジタル化は企業が成長や変革するために重要だと考え、2022年度に、「デジタル化推進支援センター」を設立しました。デジタル化に関する相談対応を中心に、さまざまな支援活動をしています。その一つが、「TAKEFU D-LAB」の開設です。デジタルツールの展示室として、県内企業のデジタル活用事例を紹介し、県の産業支援センター「ふくいDXオープンラボ」と連携して、デジタル化をサポートしています。

これまでに、テレワークやメタバース、SNS、生成AIなど、そのときの最新デジタル技術やコンテンツを紹介する事業を行ってきました。しかし、2024年度に、会員企業を対象に行ったアンケートでは、「必要性を感じているが、自社に合ったデジタル活用がわからない」と、入口の段階でハードルを感じている企業もまだいることがわかりました。

そこで、2025年2月に、「はじめてのデジタル化応援セミナー&展示会」と題し、さまざまなデジタル技術に触れられる機会を提供しました。技術の先端だけを追うのではなく、全員がデジタルの活用に向き合えるよう、さまざまなフェーズでの支援の必要性を感じています。

デジタル技術の活用は、現状の課題解決だけではなく、企業の成長にもつながります。当会議所も、地元企業の皆さまとともに成長する気持ちで取り組んでまいります。



デジタル化支援の拠点「TAKEFU D-LAB」



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

A black and white photograph of a plate of food. The dish consists of numerous small, dark, irregularly shaped pieces, possibly mushrooms or vegetables, which are coated in a light-colored, glossy dressing or sauce. The pieces are piled together on a white plate, with some pieces showing more detail of their texture and shape. The lighting is bright, highlighting the sheen of the dressing.

第18回

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

さか い たか ゆ き

坂井 貴行

三菱自動車工業(株)を経て、日本の産学連携の黎明期である1998年から立命館大学にて同業務を始める。関西ティー・エル・オー(株) (現・(株)TLO京都) 取締役、コーネル大学客員研究員、徳島大学教授兼(株)テクノネットワーク四国代表取締役社長、神戸大学教授を経て現職。これまでに大学の科学技術を用いた新事業創出に取り組んだ実績をもつ。主要著書に『ファミリービジネスのための産学連携のススメ』(共著、中央経済社、2021年)、論文に「技術移転のハンズオン・モデル—大学発技術の上市を促進するプロセス要因の分析—」(『組織科学』第55巻第4号、2022年) などがある。

ポイント

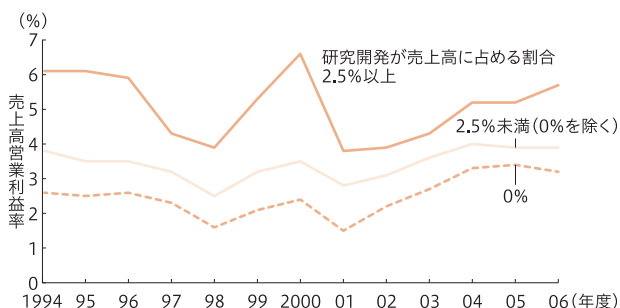
- 大学や公的研究機関と企業が共同研究開発などを行う産学連携は、大企業のみならず中小企業においても、新技術開発や新事業創出のための有効な手段となる。
- 中小企業の産学連携は、技術面や資金面などで課題もある。顧客ニーズをあらかじめ調査し、国や都道府県の補助金をうまく活用して、長期的な視点で進める必要がある。
- 産学連携には、新技術の開発だけではなく、人材採用や社員教育など人材面でのメリットもある。まずは一歩踏み出し、好奇心をもって産学連携にチャレンジすることが重要である。

はじめに

中小企業にとって大学との産学連携は役に立つのか、どのようにすれば実効的な産学連携を実践できるのかについて概説したい。産学連携とは、新技術の研究開発や新事業の創出を目的に、大学や公的研究機関の「学」と民間企業の「産」が連携することをいう。大学や公的研究機関の研究成果を民間企業に移転することや、それぞれがも

つ知識や技術を融合することにより、新技術開発や新事業創出が可能となる。しかし、中小企業経営者から、「大学との産学連携は敷居が高く、近寄り難い」という声をよく耳にする。それは本当なのだろうか。中小企業庁編(2002)によれば、大学は、中小企業の「熱意や意思決定の早さなど小回りの利く体制」に連携のメリットを感じている。欧米には、大学との産学連携の効果は、大企業よりも中小企業の方が高いという研究結果がある。また、中

図-1 中小製造業における研究開発費が売上高に占める割合と営業利益率の推移



出所：中小企業庁編『中小企業白書2009年版』

(注) 1994年度と2006年度の2時点で中小企業基本法の中小企業の定義を満たし、かつ1994年度から2006年度までのすべての年度において、同じ凡例の区分に該当する企業について、集計している。対象企業数は、研究開発費が売上高に占める割合が2.5%以上は110社、2.5%未満(0%を除く)は375社、0%は1,307社となっている。

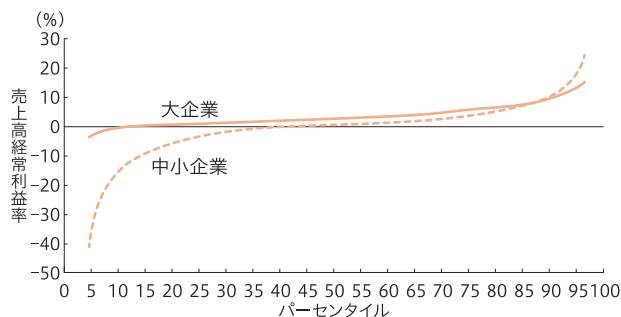
小企業では、研究成果が事業化に結びつきやすいという報告も数多くなされている。本稿では、中小企業における産学連携の現状、メリットと課題を概説したうえで、実践事例を紹介する。さらに、筆者のこれまでの研究と実務経験から、中小企業における実効性のある産学連携の進め方を示し、総括することとしたい。

中小企業における産学連携のメリットと課題

文部科学省の「令和5年度 大学等における産学連携等実施状況について」によると、中小企業と大学の共同研究件数は1万84件(2023年度)であり、前年度と比較して370件増加している。

図-1は、中小製造業における研究開発費が売上高に占める割合と営業利益率の推移である。研究開発費が売上高に占める割合が高いほど、売上高営業利益率は高い水準を示している。図-2は、企業規模別の売上高経常利益率の分布である。中小企業は、大企業よりも売上高経常利益率が低いものの、上位12%は大企業を上回っている。

図-2 企業規模別の売上高経常利益率の分布



出所：中小企業庁編『中小企業白書2009年版』

(注) 1 2007年度の値。

2 パーセンタイルnは、売上高経常利益率の順位を下から数えて、その順位が全体のなかの「下位(n-1)%以上n%未満」の範囲内に位置する企業群を意味している。ここでは、 $4 \leq n \leq 97$ について示している。

中小企業が産学連携によって、新技術開発などを行い、自社の強みを発揮することにより、利益率を向上させ、高いパフォーマンスを発揮できる可能性を示している。

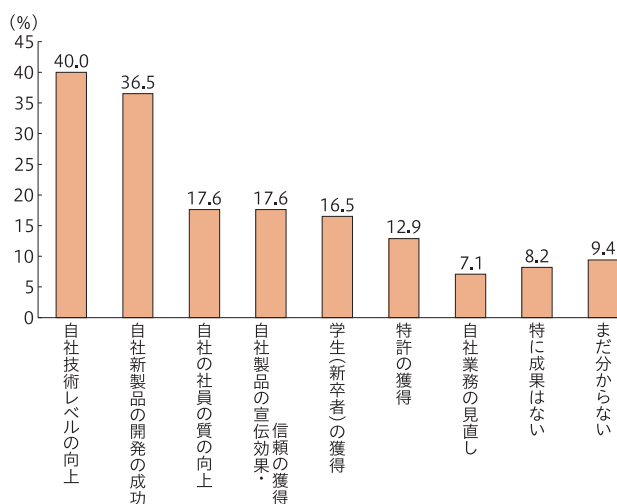
図-3は、中小企業側における産学連携の成果である。「自社技術レベルの向上」「自社新製品の開発の成功」のほか、「自社の社員の質の向上」「学生(新卒者)の獲得」などが挙げられる。産学連携を行うことで、社員教育や人材確保など人材面のメリットも享受しているとわかる。

図-4は、中小企業側における産学官連携の問題点である。「自社の技術力が不足」「機関側のニーズが不明確」「投下資金が足りない」などが挙げられている。中小企業が産学連携で成果をあげるためには、新サービスや新製品の市場ニーズをあらかじめ調べ、公的資金などで研究開発資金を補いながら、長期的な視点で進めることが重要だ。

中小企業における産学連携の実践事例

いかにして自社にはない経営資源を獲得し、事業転換や異業種への進出を成し遂げたのか、中小企業における産学連携での実践事例をみてみよう。

図-3 産学官連携の成果（中小企業側）



出所：中小企業庁編『中小企業白書2008年版』

(注) 1 上記集計は、産学連携の取り組み実績の有無を尋ねる質問に対し、取り組んだ実績があると回答した企業のみ集計した。

2 複数回答のため合計が100を超える（図-4も同じ）。

佐々木化学薬品㈱「研究開発型企業への挑戦」

大学や公的研究機関を活用しながら、工業用薬品商社から研究開発型企業への転換に挑む産学連携事例である。1946年創業の佐々木化学薬品㈱（京都府京都市）は、一貫して金属表面処理薬品を扱っている。先代である父の体調不良により、大手専門商社から家業に戻った佐々木智一社長は、自社製品を開発する研究開発型企業への事業転換を画策する。既存事業は、客先に営業し商品を運んで販売するビジネスモデルであり、近々、EC販売などに淘汰されるのではないかとという危機感からである。佐々木社長は、いち早く事業転換するためには、大学との産学連携で進めた方が効率的だと考えた。まず、あるイベントで出会った産学連携コーディネーターに、立命館大学の先生を紹介してもらい、CMP（化学機械研磨）の研磨剤の共同研究をスタートさせた。その後、京都大学、関西大学、京都府中小企業技術センター、京都市産業技術研究所、産業技術総合研究所などとの連携が広がった。

産学連携から新製品も生まれ始めている。代表的な製品は、ステンレス鋼用ノンフッ素溶接焼け除去剤「エスピュアSJジェル」である。環境負担低減に貢献できるこの製品は、近畿経済産業局「関西ものづくり新撰」、京都府「京都中小企業優秀技術賞」に選ばれた。もう一つは、エッチング液再生材「S-SEED」である。錠剤を廃液に投入するだけで不純物を除去し、エッチング液を再生できる画期的な製品である。

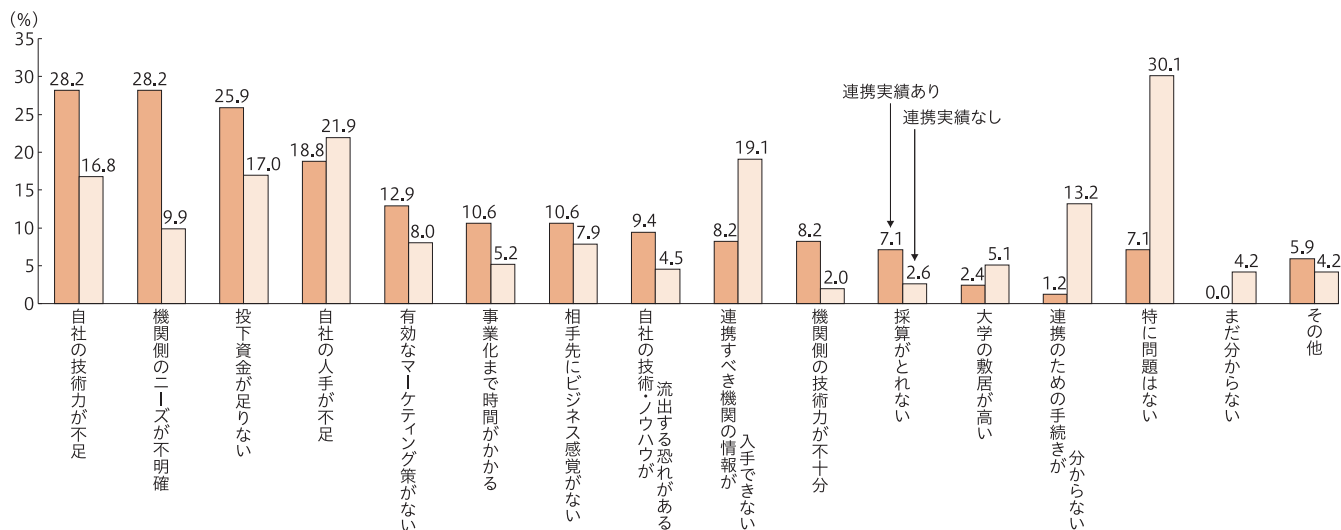
産学連携を進めるうちに、大学や公的研究機関側からも声がかかるようになった。京都市産業技術研究所、製品評価技術基盤機構、産業技術総合研究所、摂南大学とのコンソーシアム型共同研究開発プロジェクト「食品流通現場向け検査システム」の開発では、経済産業省から研究開発資金の提供を受け、製品化に成功した。新製品のアセトンパウダーや抗体は、産学連携のネットワークがきっかけでライフサイエンス分野に進出できた。

佐々木社長は、新技術開発や新事業創出以外の効果にも言及している。一つ目は、人的ネットワークの拡大である。共同研究開発プロジェクトで、同社の社員が大学や研究機関に出入りするようになり、社員レベルでの人的ネットワークが拡大した。これは、仕事に対するモチベーションの向上にも寄与している。

二つ目は、最先端の研究設備を安価で活用できたことである。同社には、研究開発のための十分な分析機器や設備はなかった。大学などと共同研究開発を行うことで、最先端の研究設備に触れられた。また、官公庁の研究開発補助金を共同で獲得し、高性能の分析機器を購入できた。そのほかにも、研究開発補助金の共同応募を通して、社員の事業提案書作成スキル、プレゼンテーションスキルなどが向上した。

三つ目は、採用面である。採用活動のなかで、産学連携による研究成果を紹介することで、研究開発型企業であると学生にアピールでき、新規採用につながった。このよ

図-4 産学官連携における問題点（中小企業側）



資料：中小企業庁編『中小企業白書2008年版』をもとに筆者作成

うな効果は、産学連携を始める前には予想すらできなかったものだという。

圓井繊維機械(株)「大学教授と出会い“目から鱗”」

京都工芸繊維大学の教授との出会いから、自社の強みを見だし、先端医療機器開発に挑戦する事例である。1970年創業の圓井繊維機械(株)（大阪府大阪市）は、高級ニット製品の襟付けに必要なリンクングマシン、家庭用・工業用マシン、筒編機を製造販売している。1994年に自動車メーカーから家業に戻った圓井良社長は、繊維不況に伴う売り上げの減少を改善するため、リンクングマシンの海外展開など再建へのあらゆる方策を模索していた。

友人の紹介で参加したセミナーで出会った産学連携コーディネーターから、京都工芸繊維大学の教授を紹介され、さっそく会うこととなった。同社の技術力の高さにたいへん興味をもったその教授から、応用可能性についてアドバイスを受けた。炭素繊維を樹脂で固めて複合材料にすると、軽量で高剛性の工業用材料になることなど、さ

まざまな産業用資材の用途を学んだ。

そのようなときに、著名なテキスタイルデザイナーから、ステンレス線の編物製作の依頼が舞い込んだ。芸術作品を制作するためであった。繊維以外を製編したことはなく、新しい試みとなった。大学から技術的なアドバイスを受け、試行錯誤の末にステンレスの編物を完成させた。

また、その教授や関西医科大学の医師と、新しい人工血管やステントの共同研究開発を開始した。体内で溶解性があり、かつ曲げて折れ曲がらない人工血管やステントが医療現場で必要とされているとのことであった。実用化に向けて、動物実験などのために、研究開発資金が必要となる。資金調達は、経済産業省の研究開発支援制度を活用した。その結果、ステンレスとポリエステルの異種材料を独自の製編技術で管状にし、紡糸技術を使ってポリウレタンナノファイバーを巻き付けた構造の高分子ナノファイバー医療用チューブの開発に成功した。複雑な血管や気管に対応できれば、動脈瘤や心疾患、関節部などに展開できる。

圓井社長は、プロジェクトを通して、自社の強みを改めて発見できたと言及している。家業に戻ってきた頃は、廃業も考えた。しかし、産学連携を始めてからは、これまで培ってきた繊維加工技術で勝負していこうと決心できた。航空機や自動車の^{くたい}躯体に使われる炭素繊維やガラス繊維も、宇宙エレベーターに使える可能性があるカーボンナノチューブヤーンも、糸である。まさに同社の繊維加工技術は「古くて新しい技術」なのである。同社のビジョンは「編む、織る、縫う、組む、の糸へんに関する様々な要望に、あらゆる繊維加工技術を応用して解決する」である。産学連携を通して、強みを再発見し、糸や繊維に関する分野で、オンリーワン企業を目指している。

中小企業の産学連携の進め方

中小企業が大学との産学連携において自社にはない経営資源を獲得し、新たな価値を創造するためには、どのような点を注視していく必要があるのだろうか。筆者は、日本の産学連携・技術移転の黎明期である1998年から25年以上にわたり、大学と企業の産学連携による技術の事業化プロデュースにかかわってきた。これまでに2,800件以上の大学に埋もれた技術シーズを発掘し、そのうち約160件を企業にライセンスし、17件の事業化（製品化）に成功している。本稿では、佐々木化学薬品(株)、圓井繊維機械(株)の事例と、筆者のこれまでの研究や実務経験をもとに、中小企業の産学連携の進め方をまとめてみよう。

経営者の信念と覚悟

中小企業が産学連携を始めるには、信念と覚悟が必要である。産学連携をするだけでは、新技術開発や新事業創出にはつながらない。大学などとの共同研究開発にも、ある程度の資金が必要である。佐々木化学薬品(株)は、事業転換するために、佐々木社長が先頭に立って産学連携をス

タートさせ、京都大学の研究室に中核社員を長期間派遣した。圓井繊維機械(株)は、圓井社長自ら京都工芸繊維大学大学院に入学し、のちに博士号を取得した。経営者の本気の姿勢が、大学研究者や自社の社員に伝わり、産学連携の成功につながったのではないかと考えられる。

中小企業向け補助金をうまく活用

頻繁に大学と産学連携を行っている中小企業は、国や都道府県の補助金をうまく活用している。産学連携は、自社の研究開発費や大学への共同研究費など、長期的な投資が必要である。補助金をうまく活用すれば、これらの投資の負担を軽減できる。圓井繊維機械(株)は、経済産業省の戦略的基盤技術高度化支援事業（通称サポイン事業）を活用して、京都工芸繊維大学、関西医科大学との共同研究開発をスタートさせた。一方で、国や都道府県の補助金は、税金を原資としているため、証票や経理書類などを適切に管理する必要がある。これらの経理処理にはかなりの負荷がかかるものもあるので、考慮されたい。

大学教授のネットワークや大学の最先端設備の利用

大学教授の幅広いネットワークから、新たな顧客獲得に成功したり、大学の先端設備を安価で使用できたりするケースもある。佐々木化学薬品(株)は、大学の最先端の研究設備を活用して、レベルの高い研究開発に取り組んだ。また、大学などから新しいプロジェクトへの参画の打診を受けるようになった。さらに、大学教授のネットワークを通して、今までかかわりのなかった顧客との商談もスタートさせている。このように、産学連携は、新技術開発や新事業創出などの当初の目的以外にもメリットがある。

顧客ニーズを見極めて、産学連携をスタート

大学研究者や産学連携コーディネーターの誘いを真に受けて、すぐに産学連携をスタートさせることは危険で

ある。まずは産学連携から生まれる新サービスや新商品について、顧客ニーズがあるかを調査する必要がある。残念ながら、誘われるがままに産学連携を始め、ニーズのない商品をつくってしまったというのはよくある事例である。佐々木社長は、産学連携は手段であり、産学連携を行うこと自体を目的としてはいけないと述べている。これから産学連携を始めようとする中小企業の経営者は、このことに特に留意してほしい。

産学連携の目に見えないメリット

前項では、大学教授のネットワークや大学の最先端設備を使用できるといったメリットがあると述べたが、それ以外にもさまざまな波及効果がある。佐々木化学薬品㈱は、産学連携をきっかけに、優秀な人材を採用できるようになったという。産学連携によって、自社のブランド価値や魅力が向上し、優秀な人材からの応募が増えたことが示唆される。また同社は、京都大学の研究室に若手の中核社員を派遣した。その社員は自社に戻ってからさらに成長を遂げ、後継者候補の一人となっている。このように大学との産学連携は、人材採用、社員教育にも大きな影響を与えている。

産学連携コーディネーターの役割

産学連携コーディネーターの良しあしが産学連携の成否に大きく影響する。これから産学連携を行おうとする中小企業にとって、大学はとても敷居が高いと感じているかもしれない。大学は決してそのようなところではないが、産学連携コーディネーターの存在は、そのような不安を解消してくれる。例えば、大学研究者に直接言いにくいことがあっても、産学連携コーディネーターがうまく調整してくれることもあるだろう。ある中小企業経営者は、最初は不安だったが、産学連携コーディネーターが心のなかの敷居を下げてくれたと述べている。ただし、産学

連携コーディネーターがうまく機能していない場合もあるため、選定には細心の注意が必要である。

成功の鍵は、ワンチームをつくること

産学連携は、「学」として大学研究者、「産」として中小企業、そして産学の間を取り持つ産学連携コーディネーターがかかわる。価値観やバックグラウンドが異なる「学」と「産」では、ボタンのかけ違いから、プロジェクトがうまく進まないケースもある。佐々木社長は、大学研究者の人柄を見極めることが大切だと説く。ある中小企業経営者は、産学連携で失敗する案件は、人間関係がこじれたケースが多いのではと分析している。産学連携を成功に導く鍵は、価値観やバックグラウンドが異なる「学」と「産」の相互の理解をいかに深めるかであると考えられる。

おわりに

ここまで、中小企業にとって大学との産学連携は役に立つのか、どのようにすれば実効的な産学連携を実践することができるのかについて概説した。本稿は、坂井貴行、忽那憲治著『ファミリービジネスのための産学連携のススメ』（中央経済社）の内容を一部、加筆修正したものである。さらなる情報は、本書を参照されたい。

産学連携は、実践することが最も重要である。これから産学連携を始める方へのアドバイスとして、ある中小企業経営者は、食わず嫌いをせず、好奇心をもってチャレンジしてみることが重要だと説いている。圓井社長は、始めてみた産学連携で自社の強みがみつき、自社の進むべき道が明らかになったと述べている。中小企業の皆さんには、まずは一歩踏み出されることを願ってやまない。

<参考文献>

- 中小企業庁編（2002）『中小企業白書2002年版』ぎょうせい
- （2008）『中小企業白書2008年版』ぎょうせい
- （2009）『中小企業白書2009年版』経済産業調査会



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。



幻のサイダーを次世代に



後藤鉦泉所

代表 **森本 繁郎** (もりもと しげろう)

《企業概要》

代 表 者 森本 繁郎
創 業 1930年
従業員数 2人
事業内容 清涼飲料製造販売

所 在 地 広島県尾道市向島町755-2
電話番号 0848(44)1768
U R L https://www.instagram.com/maru5_gotokosensho_official

後藤鉦泉所は、JR尾道駅前から渡船で5分ほど海を渡ったところにある向島^{むかいしま}で清涼飲料製造販売業を営む。4代目店主の森本繁郎さんは、長年勤めてきた市役所を退職して同店を引き継いだ。なぜ、事業承継をしたのだろうか。経緯やその後の取り組み、今後の展望について、話をうかがった。

人生100年時代のセカンドキャリア

——事業内容を教えてください。

ガラス瓶入りのジュースを製造・販売しています。看板商品は、昔ながらの製法でつくる、すっきりとした味わいの「マルゴサイダー」です。マルゴの名前は、後藤鉦泉所の「ご」と昭和5年創業の「5」に由来し、店の看板や商品パッケージなどには「⑤」のロゴを使っています。ジュースの容器には、再利用で

きるリターナブル瓶を用いており、飲み終わった瓶を回収し、きれいに洗浄して、再び中身を詰めて販売しています。この瓶は、もう製造されておらず、先代から引き継いだものを大切に使い続けています。

ここ向島は、広島県尾道市から愛媛県今治市までの島々をつなぐしまなみ海道^{しまなみ}の、尾道市側から一つ目の島です。渡船も頻繁に出ており、当店には、地元の方だけでなく、観光客も多く訪れます。乗船時間は短く、手軽ではありますが、来店する

には海を渡る必要があります。加えて、その場でしか飲めないリターナブル瓶で提供する特別感から、マルゴサイダーは「幻のサイダー」と呼ばれています。

——店を引き継いだ経緯を教えてください。

わたしはもともと広島県竹原市役所に勤めており、文化財の保護や、歴史を生かしたまちづくりに携わってきました。建物をただ修理するだけでなく、どう生かすかを考え、地

域のために新たな使い方を提案してきました。

ただ、業務を通して地域で愛されていても、後継者がいないために廃業を余儀なくされる店を目にすることが多くありました。大げさかもしれませんが、地元根差した老舗企業は、その地域の風土や文化の一部といえます。それらが失われてしまうことに、歯がゆさを感じました。この状況は、竹原市だけでなく、全国で起きていると思います。次第に、自分が役に立てることはないかと模索するようになりました。

また、その頃は、キャリアをみつめ直していたタイミングでもありました。今は人生100年時代といわれています。定年に縛られず、長く働くことができる経営者に興味をもつようになっていました。そこで、後継者不足に悩む店を承継しようと考えたのです。

行動に移したのは、2020年、わたしが42歳のときです。承継する先は、場所を限定せず全国から探そうと、民間企業が運営する事業承継のマッチングサイトに登録しました。そこで目に留まったのが、当店です。わたしが店主になる前まで、先代の祖父から親子三代で継いできた店でした。ところが、先代の子や孫はほかに仕事があるため、後を継いでくれる人を探していたそうです。

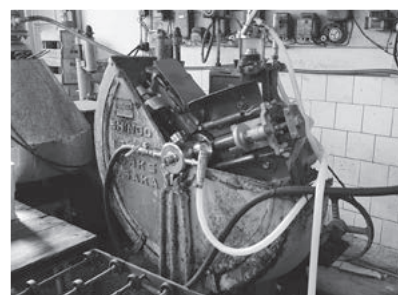
ご当地サイダーの店としてメディアに取り上げられるほどの人気店です。地域になくてはならない店だと感じ、ぜひ引き継ぎたいと思いました。

——その後、どのように承継を進めましたか。

2020年2月に交渉の申し込みをしました。5月には、マッチングサイトの運営会社のコーディネーターとともに店を訪れ、先代に志望動機を話したり、設備を見せてもらったりしました。それ以降も、コーディネーターを介して交渉は順調に進みました。ただ、一つ困ったのが、先代から土地と建物の買い取りを強く求められたことです。

責任をもって続けてほしいという意図があったのだと思いますが、賃借を希望していたわたしからすれば想定外でした。これでは、費用が余計にかかってしまいます。悩んでいたとき、手を差し伸べてくれたのが、当店を残したいという思いに共感した市役所の同僚でした。結局、同僚が建物を買い取り、わたしが同僚に家賃を支払うかたちで合意し、9月には事業承継の話がまとまりました。

市役所の退職時期を年度末の2021年3月と決め、それまでは、市役所に勤めながら休日を活用して店に



昭和初期から受け継がれる機械

通い、ジュースのレシピや機械の操作などを先代から習いました。

ジュースの製造には、昭和初期から修理を繰り返しながら受け継がれてきた機械を使っています。この機械だからこそ出せる味がある一方で、年代物の機械のため不具合も多く発生します。実際に起きてみないとわからないことが多く、独り立ちするために、学べるだけのことを学びました。

先代と一緒にご近所へのあいさつ回りも済ませて、2021年4月、正式に事業を引き継ぎました。最初の1カ月間は先代も店に来てサポートしてくれたことで、スムーズにスタートを切ることができました。

伝統の味を新たな姿で

——承継後の課題はありましたか。

収益率の低さです。事業承継の契約前に、財務に関する資料を見せてもらったところ、たくさんの人が訪れている割には収益を確保できて

いないことがわかったのです。ただ、原因を分析しようにも、先代は来客数や客単価などの詳細なデータをとっていませんでした。

そこで、まずは現状を把握するため、最初の1カ月間でデータをとることにしました。当時はコロナ禍だったにもかかわらず、30日間で1,270人と多くの人足を運んでくれていました。ただし、よく観察してみると、リターナブル瓶をその場で返却するために、2〜3人で1瓶をシェアする人が多いことがわかりました。客単価を計算すると約160円にとどまりました。これが、収益性の低さの原因だったのです。

——客単価を上げるために、どのような工夫をしましたか。

三つのことに取り組みました。一つ目は、持ち帰りできるワンウェイ瓶の導入です。その場で飲み切る必要がなくなり、1人1瓶での購入が増えただけでなく、お土産としての需要も取り込むことができました。

瓶を返却不要としたことで、通販にも対応できるようになりました。併せて注文しやすいように、ECサイトも開設しました。お客さまからは、来店したときのことを思い出しながら、自宅でサイダーを楽しめると好評です。

二つ目は、商品のラインアップ

の拡充です。飲み比べを楽しんでもらい、購入点数を増やそうというねらいです。サイダーを中心に、地元の農家や企業とのコラボレーション商品の開発を進めました。

代表作に、「怪獣サイダー」というレモン風味のサイダーがあります。尾道市瀬戸田産のレモンのうち、サイズが大きく表面がごつごつしていて規格外とされていたものを、怪獣に見立てて「怪獣レモン」としてブランド化した企業と共同開発したものです。

もともと、マルゴサイダーのほか、ミルクセーキやクリームソーダなど6種類だったメニューが、現在では14種類にまで増えました。また、ジュースのほかに当店のロゴや商品名が入ったタオルやトートバッグ、Tシャツなどのオリジナルグッズの販売も始めました。陳列方法や商品紹介のポップを工夫しながら販売しています。

三つ目は、商品の値上げです。時間をかけて少しずつ商品価格を見直しました。その分、提供できる付加価値を高めようと、店づくりも工夫しています。

当店を訪れるお客さまは、サイダーだけでなく、レトロな雰囲気を楽しむことも楽しみにしています。そこで、昭和の時代を感じられる空間の演出にこだわりました。丸椅子

や木箱など、先代から受け継いだものを大切にしているだけでなく、レトロ調のポスターを新たに制作するなど、昭和らしさを強調しました。ここでしかできない体験を店の付加価値としたのです。

こうした取り組みの結果、客単価は500円を超えるようになり、承継後2年目には売り上げが当初の5倍にまで増え、収益も大きく改善しました。

——売り方を変えることに迷いはありませんでしたか。

もちろん迷いはありました。なかでも、幻と呼ばれるマルゴサイダーにワンウェイ瓶を導入するのは悩みました。ただ、昔ながらの製法を守っているのも、ワンウェイ瓶を使うようになってでも大量生産はできず、幻のサイダーであることには変わりありません。また、昭和体験が楽しめる店内では、これまでと同様にリターナブル瓶での提供も続けています。

そして、受け継いだ味も大切にしています。サイダーの味は、酸味、甘味、香りの三つの要素で決まります。なかでも、クエン酸やリンゴ酸などを調合して生み出す酸味は、サイダーのキレに影響します。材料の一つは、コロナ禍で量産中止になりましたが、特注で同じものをつくっ

てもらうほどこだわって味を守っています。

また、新商品の開発もやみくもに進めてきたわけではありません。わたしは事業承継に当たって「地域の宝を、地域の力に。」というビジョンを掲げました。共同開発を行う際は、このビジョンに合致しているかを判断基準として重視しています。当店のサイダーの要である酸味の調合レシピは残しながら、尾道産の果物や野菜で香りをつけたり、尾道にゆかりのある文学作品をコンセプトにしたりと、地域のものを生かして地域を盛り上げることを目指し、店の魅力を高めたのです。

新商品の第1号である怪獣サイダーを開発した際は先代にも試飲してもらい、方針に賛同を得ました。現在、怪獣サイダーはマルゴサイダーと並ぶヒット商品となっています。当店のファンの人にも広く受け入れてもらうことができました。

次の人に託せる店へ

——当初掲げた、後継者不足に悩む老舗企業を救う事業承継を見事に成し遂げたのですね。

常連客や近隣の方からは、「継いでくれてありがとう」と声をかけてもらうことがあり、地域で愛されてきた店だと実感しています。

また、取引先の企業にも、よくしてもらっています。古い機械でも修理できる業者を紹介してくれたり、当店のオリジナルグッズを製造できる企業をみつけてくれたりと、わたし一人だけでは対処できなかった困り事も一緒に解決しようとしてくれます。

——今後の展望を教えてください。

この場所や製造方法を守ってこうとする限り、いずれ業績は頭打ちになるかもしれません。ただ、今以上に事業を拡大しようとは思っていません。大切なのは、安定した基盤をつくり、次の代につなぎやすい店にすることです。

わたしには、後継者不足に悩む老舗企業を救いたいという目標があ



昭和レトロな雰囲気店内

ります。当店を救うだけでは、その目標は達成できません。当店を別の人に任せられるようになれば、わたしはまた次の店を承継することができます。世の中には、事業承継という可能性すら知らずに廃業してしまう企業が多くあります。今後は当店同様に、そうした企業、ひいては、その企業を必要としてきた地域を救うことに少しでも役立ちたいと考えています。

取材メモ

取材時、来店したお客さんが商品や店舗を写真に収めようとすると、森本さんは、店内の写真映えるスポットを次々と案内し、カメラの設定や画角についてアドバイスをしていた。昭和レトロな空間の演出には、お客さんが思わず写真を撮りたくなるようにするねらいもあるようだ。

同店はもともと、その店を目当てに遠方からも観光客が訪れる、向島の貴重な観光資源でもある。こうして撮影された写真がSNSなどで共有されれば、さらに多くの人に店の存在が広まり、新たなお客さんを呼び込む循環が生まれ、向島が活気づくのだ。

森本さんは、歴史あるものを単に受け継ぐだけでなく、その魅力を引き出して地域のために生かそうと、勤務時代から一貫して取り組んできた。同店においては、今の時代に合わせて店の価値を見直すことで、事業の可能性を広げ、失われかけた地域の宝を未来へとつなげた。

(木村 由起子)



祭り 探訪

第21回

子どもたちの 獅子舞

6月の上旬、東京都大田区^{ろくごう}の六郷地区で「六郷神社獅子舞」が行われる。「子ども獅子舞」とも呼ばれる、珍しい子どもの獅子舞だ。

民俗芸能に子どもがかかわる場合、多くは信仰的な意味合いがある。かつて「七歳までは神のうち」などといわれ、子どもは神さまとしての要素をもち合わせていた。例えば、子どもが家々を回ってお菓子などを集める風習は、何もハロウィーンだけではなく、日本各地の年中行事にも見ることができた。これは、神さまが回るという伝統的な神観念を反映しているのである。また祭礼行列や山車^{だし}に稚児^{ちご}がいるのは、そこに神さまが宿るからなのである。

しかし、この子ども獅子舞は、そうした意味ではないようである。この獅子舞は1頭を1人で演じる、いわゆる「三匹獅子舞」で、その多くは青年が演じている。上演時期は圧倒的に夏が多く、暑さの激しい時期に獅子頭をかぶって長時間演じなければならない。おそらく青年が一人前とみなされるための試練のような意義もあったのであろう。それだけに、なぜ子どもが担うようになった

のか、六郷神社獅子舞は、ちょっと不思議な存在だ。

現代社会において、子どもたちが継承することには、さまざまな困難がつきまとう。特に少子化は、全国的な課題となっている。六郷地区は住宅密集地域なのだが、それでも子どもがなかなか集まらなかった。

2024年は、新型コロナウイルス感染症による中断からの復活を目指したが、状況は厳しかったという。コロナ前に踊っていた子どもたちが中学生となり、経験者がいなくなってしまったのだ。コロナ禍は、全国の祭りや民俗芸能に大きな影響を及ぼしたが、特に子どもたちによる継承に、甚大な被害を与えたといえよう。

それでも、希望の光が差し込んだ。地区内のある小学校が、地域の未来づくりを考える授業の一環として、この獅子舞を取り上げたのである。その結果、5年生全員で獅子舞を応援するようになり、さらに周辺の小学校にもアピールした。やがて六つの小学校から子どもたちが参加したことで、実施に至ったという。

この獅子舞には、世話人と呼ばれる指導者がいて、演技を教えている。



神楽殿での子ども獅子舞

しかし、それだけではなく、獅子舞を経験した子どもたち自身も、次の子どもたちに教えるという伝統が続いていた。中学、高校、大学と進学しても、社会人になっても、舞や演奏を教えに来てくれるという。

子どもたちが伝統文化を伝えるということは、かつて子どもだった人々をも巻き込んで、地域が結びつくことにほかならない。大都市東京でも、そんな文化が継承されているという事実は、誇るべきことであろう。

子ども獅子舞は、祭礼当日に六郷神社の神楽殿で演じられる。そのほか、神輿^{みこし}を先導しつつ各地区の神酒所^{みきしよ}でも演じられるのだが、昨年はそこまでは復活できなかった。今後の継承を、楽しみに待ちたい。

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。



ほんまに「おいしい」って何やろ？

集英社／定価1,980円

村田 吉弘 (むらた よしひろ) [著]

本書によれば、おいしいは雰囲気
が4割、サービスが3割、料理が3割
で構成されるという。料理人の腕前
がいくら高くても、それだけでは合
格点に届かないとの見解を示す著者
は、京都にある料亭「菊乃井」の3代
目で、和食のユネスコの無形文化遺
産登録に尽力した人物である。

おいしいの基準は、客の心理状態
や食生活などで変わり、曖昧な部分
が多いと著者は説く。いつでも誰に
とってもおいしいと感じるものをつ
くるのは、至難の業である。

一方、テレビ番組やSNS上にはお
いしいという言葉が溢れている。さ
らには、予約が取れないというだけ
で、おいしい店と紹介していること
さえある。このままではおいしさの
本質を見失ってしまうと危機感を覚
えたことが、執筆のきっかけになっ
た。本書には、著者の修業時代の苦
悩や国際会議の晩餐会での成功など

数々の経験談が記されており、おい
しさを生み出し続けるための考え方
や思いが伝わってくる一冊だ。

雰囲気やサービスがおいしさの構
成要素であることがわかるエピソード
の一つに、広島サミットの話がある。
料理の提供だけでなく、食器から
箸置き、おしぼり入れまでを店か
ら持参し、仲居を連れてくるよう要
請があったという。食事に使う道具
や仲居の立ち居振る舞いがそろって
はじめて、満足を提供できると考え
られていたわけだ。

当然ながら、料理の腕を高めるた
めの努力も怠らない。その取り組み
の一つが、料理人の勉強会「日本料
理アカデミー」の立ち上げである。
京都大学の教授を交えて、調理の工
程の妥当性を科学的に検証している。
例えば、油揚げの油抜きを皆当たり
前のようにやっていたが、現代では
油の精製技術が向上していて、実は



必要のない作業だとわかった。むし
ろ油抜きをしない方がおいしくなる
料理があることも明らかになった。
時代が変われば、素材も人の好みも
変わる。データを蓄積しつつ、新た
な調理法を探究し続けている。

著者による料理の研究のように、
自社の製品を磨くことに心を砕く経
営者は多い。だが、それだけでは満
足しない顧客も少なくないだろう。
担当者に相談しやすい、おしゃれな
店構えといった要素も顧客に選ばれ
るためには重要になる。業種や分野
に関係なく、ビジネスは総合力の勝
負であるといってもよいかもしれな
い。自分たちの事業における競争力
の構成要素は何か。それぞれのウエ
イトはどれくらいか。営業や接客、
店舗の内外装といった製品の提供を
支える部分を含めた強み、弱みを再
考する機会を本書は与えてくれる。

(青木 遥)



自慢の ひと仕事

KOMON WOOD CLOCK

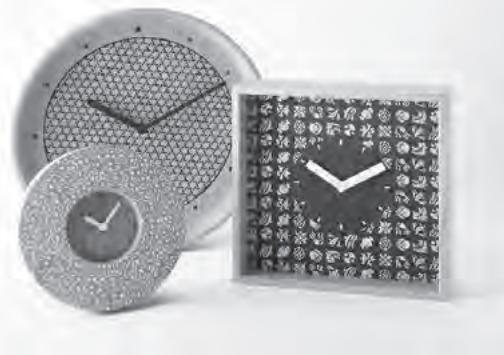
(株)富田染工芸 東京都新宿区西早稲田3-6-14
TEL 03(3987)0701 <https://tomita-senkougi.com>

江戸時代、染色職人の手によって工夫を凝らした柄の着物が多く生み出されました。その染色技法を残しながら、現代の生活になじむ商品をつくっているのが、東京都新宿区の(株)富田染工芸です。同社が販売する置き掛け両用時計「KOMON WOOD CLOCK」の文字盤には、着物に用いられる伝統的な小紋柄が描かれています。

同社が手がける東京染小紋と呼ばれる染め物は、遠目だと無地に見えるほど細かい紋様が特徴です。着物の染色では、長板に白い生地を張り、その上に型紙をのせて色のりを塗ることで柄を染めます。松竹梅をモチーフにした柄や、末広がり縁起が良いヒョウタン柄など、型紙は12万枚に上ります。

明治から続く老舗の同社は、長年百貨店に着物を卸してきました。しかし、洋装の定着や職人の減少によって着物離れが進むと、次第に注文が減少していきました。何とかして伝統的な染色技法と職人を守りたい。そこで代表取締役の富田篤さんが考えたのは、日常で使えるものを染めるということでした。

新たな伝統工芸品を創出するプロジェクトで出会ったデザイナーとともに、オリジナルブランド「SARAKICHI」を立ち上げると、まずはポケットチーフやネクタイといった服飾品の製作に取り組みました。その後、革や陶器を染色してバッグやタイルなど商品のラインアップを



広げると、木の染色にも挑みます。木製の時計であれば日常に取り入れやすいと考えたのです。

着物の染色と同じ型紙を使い、一つ一つ手作業で文字盤を染めるものの、鮮やかに紋様が出ません。さまざまな木材で試作を繰り返し、1年ほどかけてたどり着いたのが、調湿作用がある無垢材でした。シンプルなデザインでありながら高級感のある時計だと好評です。

今後は、ホテルなどの和風建築で使用する壁材への染色にも挑戦するそうです。小紋柄の繊細な美しさを多くの人に届けるため、次々と新たな素材への染めに挑む富田さんの歩みは止まりません。

(柴山 光歩)



編集後記

大学生のころ、入学当初から通い続けていた飲食店が卒業間際に閉店しました。店主が亡くなられたからです。

ありし日の店主に経営を続ける理由をうかがったことがあります。「学生街の商売は繁閑の差が激しくて、そんなにもうかるものじゃない。学生の満足した顔を見ることが支えなんだ。これが生きがいだから、体が動く限り続けるつもりだ」。その言葉どおり、腰が痛いと言いながらも厨房に立ち続けていました。

今回の研究レポートでは、生涯現役経営者について分析した結果を紹介しました。先の飲食店は51年間も続いた老舗で、多くの学生に愛されていました。引き継ぎたいという人はいなかったのだろうかと考えてしまいます。

(中野)

調査月報 7月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ 社会の変革に挑む大学発ベンチャー

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨
主任研究員 笠原 千尋

研究ノート 総研調査から

◆ 中小企業における価格転嫁の進展

—「中小企業景況調査」付帯調査の結果から—
総合研究所 主任研究員 大橋 創

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

創造力、無限大

第13回 高校生 ビジネスプラン グランプリ

若者ならではの創造性あふれるビジネスプランを大募集!

応募登録・ビジネスプランシート提出締切

2025年 9月24日 水



最終審査会・表彰式

2026年 1月11日 日

最新情報を随時発信しています。

[主催] 日本政策金融公庫 [後援] 財務省、文部科学省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省、中小企業庁、沖縄振興開発金融公庫、日本商工会議所、全国商工会連合会、公益財団法人全国商業高等学校協会、公益財団法人産業教育振興中央会、株式会社東京証券取引所、一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター、日本公認会計士協会、日本税理士会連合会、公益社団法人日本ニュービジネス協議会連合会



日本政策金融公庫

本ポスター掲載の記事、イラスト、画像、データなどの無断転用・転載はおりします。

