

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.203

8



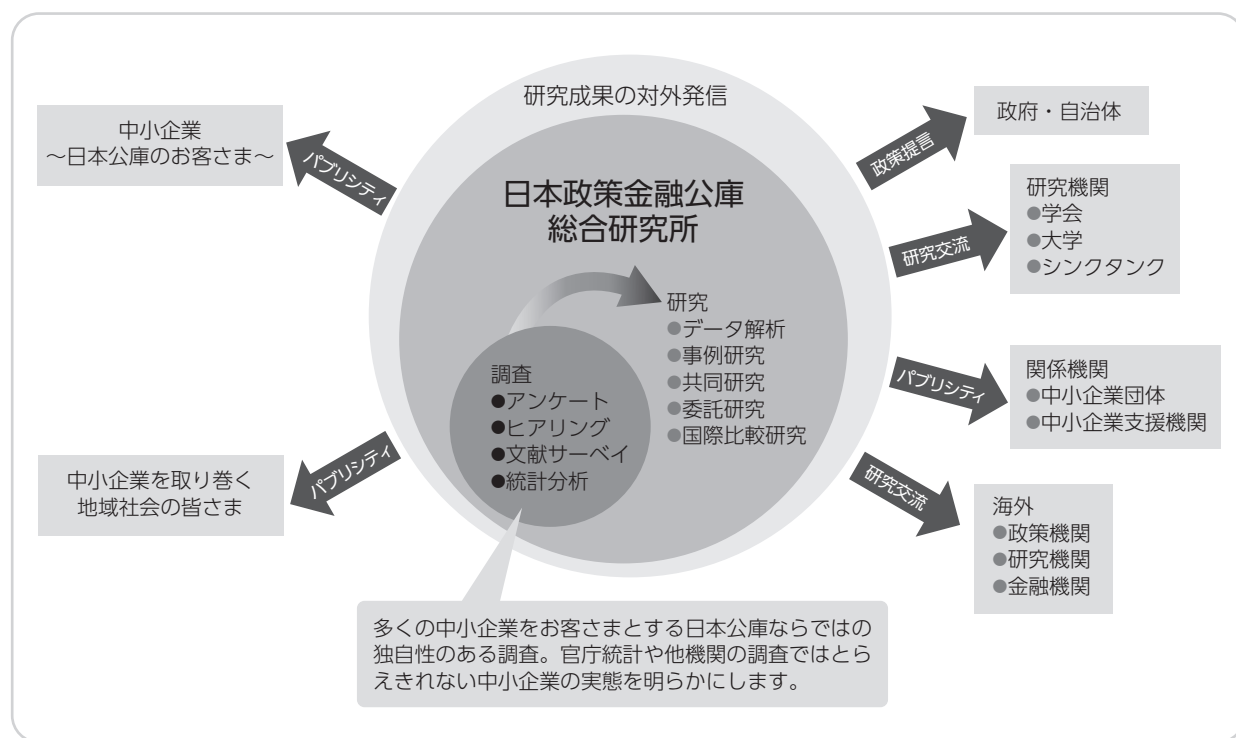
特別レポート

戦略革新で動き出す中小企業の復活 —死角になりやすい不振脱却の打ち手—

東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻 講師 岸本 太一

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～昇降り進む道～」

総本山 長谷寺(日本・奈良県、8世紀)

本堂へ至る登廊には長谷型の灯籠がつるされ、399段の石段がある

提供／PIXTA

調査 企業事例 論評 エッセー・コラム

CONTENTS

- 4** 特別レポート
戦略革新で動き出す中小企業の復活
—死角になりやすい不振脱却の打ち手—
*東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻 講師 岸本 太一
- 2** 巻頭エッセー 明日に向けて
アサーティブで建設的な対話へ
*アドット・コミュニケーション(株) 代表取締役
一般社団法人日本アンガーマネジメント協会 代表理事
戸田 久実
- 16** 未来を拓く起業家たち
三方よしを実現する税務分析診断サービス
*神奈川県横浜市 Vision support(株)
研究員 真瀬 祥太
- 20** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
中小製造業の設備投資は増加した
ものの、計画は慎重
- 24** 産業レポート リスキリングで成長する中小製造業
脱炭素で先行するために
*総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎
(現・南関東創業支援センター所長)
研究員 真瀬 祥太
- 28** 偉人伝 一挑戦を続ける心構え—
チャールズ・チャップリン
*偉人研究家 真山 知幸
- 30** 経営最前線 1
酒蔵の魅力を引き出す酒のさかな
*千葉県松戸市 (有)ベストプロス
- 32** 経営最前線 2
祖父が愛した伊豆の魅力を広める書店
*静岡県伊豆市 (有)長倉書店
- 34** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
多彩な事業で会員企業をサポート
*栗東市商工会 経営支援課 課長補佐 辻 源之
- 35** 世界の食卓から 一多彩な食文化—
バングラデシュ
豊かな水と土から成る食文化
*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** 研究ノート 総研調査から
コロナ禍以降のベースアップの
効果と特徴
—「中小企業の雇用・賃金に関する調査」の結果から—
*総合研究所 研究員 白石 健人
- 42** 次世代につなぐ 一縁と絆が導く親族外という選択—
お客さまの思いを映し出す印刷会社
*佐賀県佐賀市 (株)竹中印刷工芸
- 46** 祭り探訪
獅子舞をめぐる夏の旅
*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** 研究員オススの一冊
クイズ作家のすごい思考法
- 48** 自慢のひと仕事
KAHISU
編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

アサーティブで建設的な対話へ

働き方の多様化が進み、さまざまな価値観をもつ人々が職場に集う時代となった。従来のように、同じ背景や考え方を共有するメンバーだけで構成される職場は少なくなり、それぞれの違いを前提に働くことが求められている。このような環境において、組織の生産性や創造性を高めていくためには、「心理的安全性」を確保することが欠かせない。心理的安全性とは、社員一人ひとりが安心して自分の意見や感情を表現できる状態を指す。

2015年に、Google社が生産性の高いチームに共通している要素が心理的安全性であることを発表し、それ以降日本でもこの言葉が注目されるようになった。では、どうすれば心理的安全性の高い職場をつくることができるのか。その鍵の一つが「アサーティブコミュニケーション」だ。

アサーティブコミュニケーションとは、自分の意見や感情を率直に、かつ相手を尊重しながら伝えるコミュニケーションのことである。自己主張を一方的に押しつけるのでもなく、自分を抑え込んで我慢するのでもない。相手を尊重しながら伝え、対話を重ねていく姿勢である。特に、職場文化に影響力のある経営者や管理職が率先し

てアサーティブコミュニケーションを実践することが重要視され、取り組む組織が多くなった。

実践するうえで重要なポイントが二つある。一つは、「価値観の相違を受け止める」ことである。多様な価値観が交わる職場では、自身が「あたりまえ」「ふつうだ」と考える「～すべき」という価値観が必ずしも通用しない。怒りやいら立ちの多くは、自分の「べき」が裏切られたときに生じる。

そのため価値観の違いに直面すると、いら立つ人や、自分の「～すべき」を強引に通したくなる人がいるが、それでは対立を深めたり、言いづらい雰囲気広がったりする可能性もある。大切なのは、「相手も尊重し、建設的な対話を試みる」ことである。同意できなくとも「～と考えているのだね」と相手の言うことに理解を示し、「なぜそのように考えるのか」「何を大切にしているのか」と相手の考え、価値観の背景に耳を傾ける。そのうえでこちらの「～あるべき」の背景も含めて「～してほしい」とリクエストとして伝える。このように相手の話に真剣に耳を傾け、考えを尊重する姿勢が伝わることで、相手もまた心を開き、率直な対話が生まれるだろう。

もう一つ大切なことは、「心の中では対等に向かい合う」という姿勢である。たとえ年齢、立場、キャリアの違いがあったとしても、対話の場面では一人の人間として対等に向き合うことが求められる。意見の相違に対して咄嗟に「わたしの方が成功体験があるのだから正しいに決まっている」と思いねじ伏せようとすることや、つい「こんなことを言ったら嫌われるのではないか」「わたしのキャリアで意見を言っているのだから正しい」と怯むことなく、相手も自分も尊重しつつ率直に伝えようということだ。過度な遠慮による遠回しな表現を避け、伝えたい内容を率直に言葉にする。また、「ちゃんと」「しっかり」というような曖昧な表現ではなく、相手と共通認識になるよう具体的な表現で伝えることも大切だ。

実際に価値観の違いを認め合い、対等な立場で建設的に対話を重ねている職場では、問題が早期に発見され、改善策がスピーディーに実行される傾向がある。価値観の違いを受け止め、相手も自分も尊重し、心の中では対等に向かい合う。これらを基盤としたアサーティブコミュニケーションで、建設的な対話を育てる職場づくりに取り組んでほしい。



アドット・コミュニケーション(株) 代表取締役
一般社団法人日本アンガーマネジメント協会 代表理事

戸田 久実 TODA Kumi

民間企業や官公庁の研修・講演の講師、コンサルタントの仕事を歴任。登壇数は4,500回を超え、指導人数は22万人に及ぶ。また、一般社団法人日本アンガーマネジメント協会の代表理事として協会運営に携わる。著書に『アンガーマネジメント』（日本経済新聞出版、2020年）、『アサーティブ・コミュニケーション』（日本経済新聞出版、2022年）など。中国、韓国、タイ、台湾でも翻訳出版され累計25万部を超える。



戦略革新で動き出す中小企業の復活

— 死角になりやすい不振脱却の打ち手 —



東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻 講師 岸本 太一

KISHIMOTO Taichi

一橋大学大学院商学研究科博士後期課程修了。博士(商学)。東京大学ものづくり経営研究センター特任助教、敬愛大学経済学部准教授などを経て、2014年より現職。専門は、実践経営学・総合経営学(経営戦略論、中小企業論など)。著書に、第39回商工総合研究所中小企業研究奨励賞(経営部門)を受賞した『中小企業の空洞化適応 ―日本の現場から導き出されたモデル―』(共編著、同友館、2014年)や、『サービスイノベーションの海外展開』(共著、東洋経済新報社、2017年)などがある。

筆者は研究や教育を通じて、1,000を超える日本の中小企業に触れてきた。その経験に基づく観察では、「業績不振からの脱却を試みる際には、戦略に関する打ち手が、死角になりやすい」という傾向がみられた。戦略が死角になると、どのような革新の誤りが誘発されるのか。戦略死角型の誤りに陥った場合には、どのような方向性で革新の転換を考えると、復活に転じやすくなるのか。そもそも戦略革新とは、何を革新することを指すのか。本レポートでは、これらの問いの答えにつながる内容を、死角とその解消を象徴する一つの実例を詳しく紹介し、活用するかたちで解説していく。そしてその後、戦略構築力を養成する際に有効な学習法を紹介する。



死角になりやすい復活の打ち手

ここ20年、筆者は経営という切り口から、数多くの中小企業を観察してきた。経営学の研究者としては、中小企業の拠点に赴き、現場を見学し、経営者や管理職の方々に長時間のインタビューを実施してきた。訪問した拠点数は、海外拠点も含めると、少なくとも500は超える。

研究だけでなく教育の場でも、日本の中小企業の実態に多々触れてきた。筆者が11年前から専任教員として所属する東京理科大学大学院経営学研究科技術経営専攻(以下、「理科大MOT」という)は、社会人が働きながら通学するビジネススクールであり、学生の平均年齢は40歳代前半。中小企業の経営者や管理職の方、日々の業務で中小企業と深くかかわる方も数多く通う。

加えて近年では、企業研修においても、中小企業関係者と接する機会が増えている。例えば、中小企業を主な融資先とするある金融機関では、2023年度から管理職を対象にした戦略研修の講師を担当し、受講者の総数は100名に迫る。研修や理科大MOTの講義では、受講生が事前レポートや当日の議論のなかで、自身の実務でかかわりをもった中小企業の事例を紹介してくれる。それらの紹介事例を含めると、筆者が見聞きした事例の数は、優に1,000を超えるだろう。

以上の経験を通じて実施した中小企業の観察のなかで、筆者は、本誌の読者にぜひともお伝えしたい傾向を、一つ発見した。それは「日本の中小企業では、業績不振からの脱却を試みる際に、戦略に関する打ち手が、死角になりやすい」という傾向である。

業績不振の根源的な原因は、戦略に関連する課題に存在する。にもかかわらず、その認識がまったくなく、戦略とは関係のない分野の改革ばかりを実施しているために、業績が一向に上向かない。戦略とは複数の打ち手(ポジショニング)が有機的につながり合うことで初めて効果を発揮するシステ

ムなのだが、その認識をまったくもたずに、特定のポジショニングを無邪気に変更してしまう。結果、ほかのポジショニングとのミスフィットが発生し、業績がむしろ悪化してしまう。以上のような視野狭窄^{きょうさく}に陥り、苦しんでいる事例を、筆者は幾多もみてきた。その一方で逆に、これらの認識を改め、死角を解消し、戦略を適切に革新した結果、不振からの復活に転じた事例にも遭遇してきた。

上述した苦戦と復活の傾向は、具体例を紹介するとイメージが容易になるだろう。ゆえに本リポートでは、まず「戦略に関連する死角とその解消を象徴する事例」を一つ紹介する。そして、その後、紹介事例以外にも当てはめることが可能な、一般化したコンテンツを提供する。具体的には、下記の四つのトピックに関する一般論を展開する。①そもそも戦略革新とは、何を革新することを指すのか。②戦略に起因する業績不振の原因には、どのようなものがあるのか。③戦略に関する死角が原因で生まれる革新の誤りには、どのようなパターンがあるのか。④戦略死角型の誤りに陥っている場合、どのような方向性で革新の転換を考えてみると、復活に転じやすくなるのか。以上を論考した後、最後に「戦略構築力を養成する際に有効な学習法」を紹介する。

死角と解消を象徴する事例

現在筆者は、中小企業に深く関与する実務家12人と学者3人とともに『戦略革新のエッセンス(仮題)』という著書を、自身が統括者となって執筆している。そして、同書の執筆プロジェクトには、理科大MOTの修了生であり、中小企業の経営者である斎藤進さんも、主要メンバーの一人として参画している。斎藤さんが代表取締役社長を務めるフィーサ(株)の静電気除去器事業は、戦略に関連する死角とその解消をイメージするうえで、絶好の事例である。以下ではまず、この事例を紹介する^(注1)。

図-1 フィーサ(株)が開発したフラット素子
(フィルム状イオン発生素子)



資料：斎藤（2017）およびフィーサのホームページ（<https://www.fisa.co.jp/product/dynac/ionblade.html>）の写真を加工して筆者が作成

なお、上記の執筆プロジェクトの中間成果に関しては、筆者の個人ホームページにおいて、報告資料を「中小企業の戦略革新による進化～「代替り」を契機とした「戦略リノベーション」の勧め～」というコーナー^{（注2）}に、無料で現在公開しているので、そちらを参照してもらいたい。

■ 大手参入による赤字への転落 ■

1960年代以降、同社は、イオナイザーと呼ばれる静電気除去器を、3M社などの大手企業に対して、委託者ブランドでの製品の設計・生産をするODM（Original Design Manufacturing）によって供給していた。1990年代までは、需要が安定しており、強い競合もいなかった。ゆえに、大手ODMユーザーからは、長期取引によって蓄積してきた実績や信頼によって、安定的な注文を得ていた。

ところがその業界環境は、2000年代に入る頃から、大手の相次ぐ新規参入により、負の方向へと激変した。具体的には、計測機器のトップメーカーである(株)キーエンスが、イオンの量をコントロールできる高付加価値製品を市場投入することで、シェアを一気に20%以上獲得し、業界首位となった。加えて別の大手であるオムロン(株)も、同社よりも高性能の製品をはるかに低価格で販売するかと

ちで、参入した。結果、同社の静電気除去器事業は、2000年代前半には赤字へと転落した。

■ 不振脱却につながらなかった初期の革新 ■

未曾有の競争激化に対して、同社は傍観していたわけではなかった。まず新しい要素技術の開発により、業績不振からの脱却活動を始めた。開発は、当時技術主任だった斎藤さんが陣頭指揮を執り、国立研究開発法人産業技術総合研究所と共同で実施された。結果、フラット素子と呼ばれる新しいイオン発生素子の開発に成功した（図-1）。

従来のイオン発生素子は、針放電素子と呼ばれる針状のものであった。針放電素子と比べ、フラット素子には「必要な電圧が低くて済む」「点ではなく面でイオンを放出できる」「フィルム状なので薄くて曲げられる」といった機能面での強みが備わっていた。そして、これらの新機能は、技術的には革新的なものであった。

イオンという物質には、静電気を除去する機能が備わっている。同社は、開発したフラット素子を静電気除去器に組み込んだ、新型静電気除去器の販売を開始した（図-2）。併せて、静電気除去器を構成する部品モジュールを公開し、顧客が各モジュールを選んでカスタマイズ注文ができる仕組みも、新たに導入した（図-3）。

これらの導入により同社の静電気除去器には、「メンテナンス回数の減少」と「モジュール選択によるカスタマイズ」という差別化要因の候補が加わった。そして同社は、この新製品の上市を機に、営業活動も活発化させた。他方、社内におけるコスト削減活動も、斎藤さんが代表取締役役に就任した2006年以降、より積極的に進めていった。

だが、これらの活動は（正確に言えば、これらの活動だけでは）起死回生にはつながらなかった。同社が従来からねらっていた顧客は、メンテナンス回数の少なさやモジュール選択によるカスタマイズに対して、大きな価値を見いださなかった。結果、新型の静電気除去器は、大手競

合に奪われた顧客の奪還にほとんど貢献せずに、終売した。売り上げが立たなければ、いくらコストを削減しても、不振脱却にはつながらない。結果、同社の事業は、さらに追い詰められていった。

■ 革新の方向性を抜本的に転換 ■

新型の静電気除去器の終売以降、斎藤さんは事業からの撤退を真剣に検討するようになっていた。しかしながら同事業は、先代の時代から何十年も続いてきた事業であり、また、開発に成功したフラット素子は、技術の面では革新的なものであった。何かほかに打開策はないのか。斎藤さんは、そのアイデアをさまざまな視角から何度も必死で考え抜いた。その結果としてたどり着いたのが、下記の戦略に関する革新案であった。

今まではフラット素子を静電気除去器に組み込んで販売していたが、それはやめる。しかし、事業から完全に撤退するのではなく、フラット素子と高周波電源ユニットのみを取り出して、ION BLADE（以下、イオンブレード）と命名し、完成品売りから部品売りへと転換する（前掲図-1）。

フラット素子は、静電気除去器から取り出すと、前述した機能面での強みが、存分に発揮される可能性が高まる。ただし、静電気除去器以外の完成品に組み込み、機能面のポテンシャルを実際に開花させるためには、「イオンブレードとほかの部品等との擦り合わせ」と「イオンブレードそのもののアレンジ」が必要となる。ゆえに、差別化の源泉は、フラット素子をもつ機能の高さに置きつつも、アレンジや擦り合わせを実現するための追加開発サービスも、もう一つの差別化要因の基軸に据える。そして、製品の部品と機能の対応関係（アーキテクチャー）も、両者の関係が一对一の構造（モジュラー型）ではなく、擦り合わせと適合的である両者の関係が錯綜^{さくそう}している構造（インテグラル型）とした。

図-2 フラット素子が搭載された新型静電気除去器



出所：斎藤（2017）（図-3も同じ）
（注）現在は販売を終了している（図-3も同じ）。

図-3 部品モジュールのカスタマイズの案内



コスト削減の面でも、自社内の効率化活動だけでなく、戦略革新を活用した。具体的には、フラット素子と電源ユニットの生産を内製から外注に切り替え、国内だけでなく海外生産も活用することにした。ただし、アレンジや擦り合わせの際に肝となるイオンブレードの設計や開発、

電源用のプログラムの開発については、引き続き国内において自前で行うこととした。以上が、斎藤さんが考え抜いた末に導き出した、新たな革新案であった。

■ 戦略革新によるV字復活 ■

新たな革新案の実施により、同社の事業は、これまでとは打って変わり、復活に向けて一気に動き出した。まず、商談が続々と舞い込むようになった。薬剤分包機メーカーからの受注は、その象徴例の一つである。薬剤分包機のユーザーは静電気除去器のユーザーとは異なり、メンテナンスの回数を減らすことを強く望んでいた。そのような状況であったため、同社が部品売り戦略に転換するとすぐに、薬剤分包機メーカーからオファーが届いた。

もう一つの象徴例としては、脱臭機が挙げられる。イオン発生素子にはイオンだけでなく、脱臭効果があるオゾンを発生する機能も含まれている。フラット素子は点ではなく面でオゾンを大量放出できるため、脱臭機能も従来の針放電素子より高く、コストも低い。この優位性から、脱臭機メーカーとも新規の取引ができるようになった。

以上の二つは、象徴例にすぎない。展示会に出展した際には、薬剤分包機や脱臭機だけでなく、さまざまな業種の関係者がフラット素子と高周波電源ユニットを組み合わせたイオンブレードを目当てに、同社のブースに立ち寄るようになった。結果、営業活動も潜在需要の掘り起こしへと強くつながるようになり、2025年現在、イオンブレードは、静電気除去器の販売に大手競合が参入する前の収益を大きく上回る、同社の稼ぎ頭の一つになっている。

戦略革新とは何か

同社の事例は、あくまでイメージをもっていただく目的で紹介した一例にすぎない。類似の現象、特に「不振脱

却につながらなかった初期の革新」と似たような失敗は、あらゆる業界で散見される。地方温泉旅館の改革、農林漁業者の加工業や販売業への進出（6次産業）の立て直し、AI等のITを活用したベンチャービジネスの軌道修正など事例の古今東西に関係なく、さまざまな業界や地域で、似たような事例をみてきた。以下では、その観察結果のエッセンスを一般化したコンテンツを紹介していく。

ただし、具体例に関しては、残念ながら紙幅の制約上、一つ程度しか記載できない。それゆえ以降でも引き続き、フィーサ(株)の事例を主に使用する。しかしながら、これ以降の内容は、どれも業種業界に関係なく展開可能なものとなっている。ゆえに、読者の方々も、各自で別途、業績不振からの復活を試みている企業の事例を、追加で思い浮かべてもらいたい。そして、その思い浮かべた事例を、記載されている一般論的な内容に随時当てはめながら、読み進めていくことをお勧めする。

まず「戦略革新とは何か」について説明する。戦略革新という言葉は、実務上は、さまざまな意味で使用されている。しかし今回は、図-4に記載された「六つの対象のポジショニングで構成されたシステムを再編成すること」を「戦略革新」と定義しておく。各対象のポジショニングの概要とその変更の具体例は、以下のとおりである。

「①ねらう顧客セグメント」のポジショニングとは、市場に存在するさまざまな顧客候補のなかから自社が主にねらう顧客層を決めることを指す。その一方で「②顧客満足と差別化要因」のポジショニングとは、どのような顧客満足（差別化要因）を提供することによってねらう顧客層の獲得を試みるのか、を決めることを指す。他方、「③製品・サービスのラインアップ」のポジショニングとは、どのような顧客満足を提供するためにどのような製品やサービスをそろえておくか、を決めることを指す。

フィーサ(株)の事例では、戦略革新前は①ODMを希望する大手企業を主にねらう顧客層とし、②実績や信頼を差

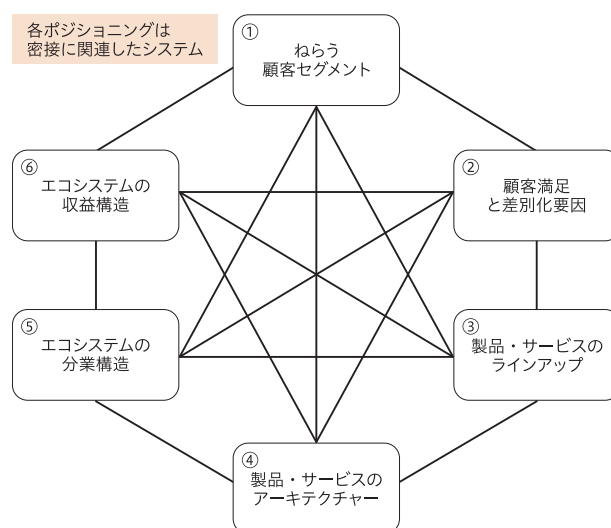
別化要因に据え、③静電気除去器を提供するポジショニングが採用されていた。しかし、そのポジショニングは、革新後は①脱臭機や薬剤分包機などのメーカーに対して③イオンブレードを提供するかたちに変更され、②差別化要因も脱臭やメンテナンス回数の少なさといった機能性とアレンジ開発サービスへと変更された。

「④製品・サービスのアーキテクチャー」のポジショニングとは、「(A)「部品・サービス」と「機能・顧客満足」の対応関係を、モジュラー型にするのか、インテグラル型にするのか」と「(B) 各部品やサービスの間のインターフェースを、オープンにするのか、クローズドにするのか」、そして、「(C) それらのインターフェースを、自社内の製品やモデルの間で共有するのか、製品やモデルごとに別々に設定するのか」を決めることを指す。

こちらもフィーサ㈱の事例で、変更例を紹介する。同社はフラット素子を搭載した新型静電気除去器の販売時はモジュラー型を採用していたが、戦略革新後は、擦り合わせを実施しやすいインテグラル型に変更した(④－(A))。

⑤と⑥は、サプライチェーンに関連するポジショニングである。近年、どの産業においてもサプライチェーンの複雑化や循環化が進んでいる。その進展に対応し、サプライチェーンは、エコシステムと表現されることが多い。エコシステムを構成するすべての活動を自社で行うことは難しい。ゆえに、「(a) エコシステムを構成する諸活動のうち、どの活動を自社で行い、どの活動を他社に任せるのか」を決める必要があり、他社に任せる各活動については、「(b) 具体的にどのプレイヤーに任せるのか」を決め、「(c) 委託の継続期間や活動に対する関与度」も決める必要が生じる。加えて昨今は、国際化や地方化も進展しつつあるため、「(d) エコシステムを構成する諸活動を、それぞれの国や地域で行うのか」についての決定も、重要性が高まっている。「⑤エコシステムの分業構造」のポジショニングとは、これらの(a)～(d)を決めることを指す。

図－4 戦略におけるポジショニングの六つの対象

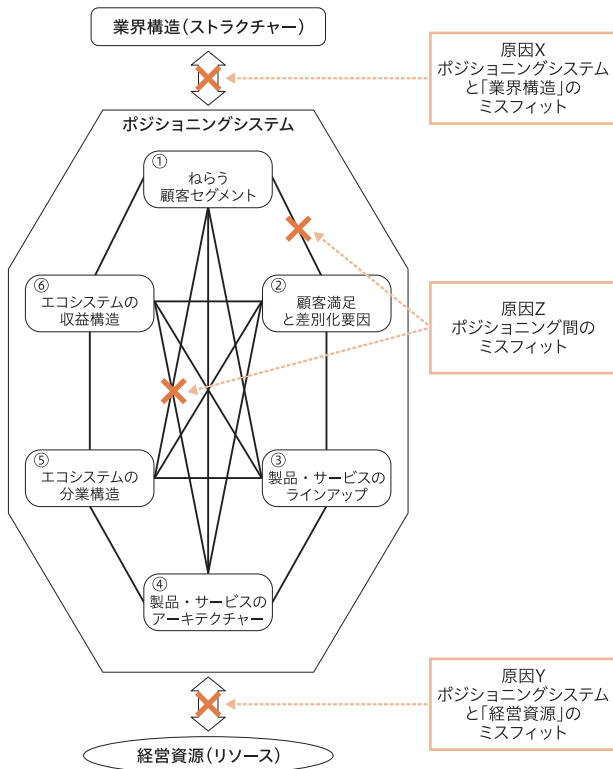


資料：筆者作成（図－5も同じ）

その一方で、諸活動を企業間で分業をすると、取引が発生し、利潤の分配が発生する。「⑥エコシステムの収益構造」のポジショニングとは、「(ア) 誰から何の対価として収益を回収するのか。回収先が複数ある場合には、各回収先からの回収比率をどうするのか。各収益をどのようなタイミングで回収するのか」「(イ) 外注先や委託先等に対しては、取引等を介して、利潤をどの程度還元するのか」などを決めることを指す。

こちらもフィーサ㈱の事例を紹介しておく、戦略革新前の主な収益回収先は静電気除去器の販売（完成品売り）であったが、革新後はイオンブレードの販売（部品売り）に変わっていた(⑥－(ア))。それに伴い分業構造も、部品の製造から完成品（静電気除去器）の組立までを一貫して自社で行う構造から、自社で行う活動はイオンブレードの設計・開発のみに集中し、製造については、フラット素子と電源ユニットの製造も含め、すべて外部に委託する構造へと転換していた(⑤－(a))。活動地域に関しても海外生産の活用が開始されていた(⑤－(b))。

図-5 戦略に起因する業績不振の原因



(注) ポジショニング間のミスマッチの×マークは、一例。×の記載がないポジショニング間でミスマッチが起こるケースもある。

①から⑥のポジショニングで構成されるシステムは、近年ではビジネスモデルという名前と呼ばれることも多い。それを踏まえると、①～⑥の解説は、ビジネスモデルの構成要素の解説として、代替することも可能である。

ただし、上記はあくまで概説にすぎず、残念ながら本リポートでは、字数の制限上、これ以上紙幅を割くことはできない。ゆえに、さらに詳しい解説を求める読者は、筆者の個人ホームページにおいて、①～⑥の構成要素を詳細に解説した原稿を現在無料で公開しているので、そちらを参照してもらいたい。該当の原稿は、「第2章「戦略とはなにか？」を共有する (1)」というコーナー^(注3)に掲載されている。

戦略に起因する業績不振の原因

前節では「戦略とは何か」を明らかにした。では、そういった戦略に起因する業績不振の原因としては、どのようなものがあるか。次は、このトピックを解説していこう。

図-5を見ていただきたい。戦略に起因する業績不振の原因は、大きく三つに分けられる。一つ目は「(X) ポジショニングシステムと業界構造(ストラクチャー)のミスマッチ」である。

ここでいう業界構造の構成要素には、まずは自社を取り巻く顧客や競争相手、外注先やパートナー、補完財の供給者などが挙げられる。ただし、業界構造を構成するプレイヤーは、自社と直接関係するプレイヤーにとどまらない。視野を広げると、前節で紹介したエコシステムに所属するプレイヤーのすべてが含まれる。加えて、すでに業界に存在するプレイヤーだけでなく、新規参入の可能性のあるプレイヤーも、視野に入れておくとういだろう。

自社のポジショニングシステムは、一昔前までは、業界の構造に適合していた。ところがその後、業界構造が大幅に変化した。結果、業界構造の変化に対して、従来のポジショニングが適合しなくなり、業績不振に陥った。以上が、一つ目の原因が業績不振につながる論理である。

フィーサ(株)が業績不振に陥る引き金は、この一つ目の原因に存在した。同社が伝統的に採用していた、静電気除去器を大手ODMユーザーに供給するポジショニングシステムは、1990年代までは、問題なく機能していた。しかし、2000年代に入ると、(株)キーエンス等の大手競合が続々と参入し、業界構造が大きく転換した。結果、赤字に転落したというのが、同社の事例のプロローグであった。

戦略に起因する業績不振の原因の二つ目としては「(Y) ポジショニングシステムと経営資源(リソース)のミスマッチ」が挙げられる。ここでいう経営資源は、ヒト・

モノ・カネといった見える資源に限定されない。技術やブランド、情報や能力といった見えざる資産も含まれる。

時とともに変化をするのは、業界構造だけではない。経営資源も、その量は増減し、種類も変わり得る。そういったリソースの変化が起きているにもかかわらず、ポジショニングを変えなければ、あるいは、おかしい方向へとポジショニングを変更してしまえば、ポジショニングシステムと経営資源の間にミスフィットが発生する。そして、こちらのミスフィットも、業績不振の一因となり得る。

フィーサ(株)の事例では、この二つ目の原因も観察された。フラット素子の開発の成功により、同社には新たなコア技術が蓄積された。しかし、それは、静電気除去器を大手ODMユーザーに供給する既存のポジショニングシステムには適合しない、新たな資源であった。結果、フラット素子を搭載した新型静電気除去器の投入は、不振脱却にはつながらず、逆に開発活動や販促活動等で資源を消費してしまい、むしろ傷口を広げる結果となった。

ミスフィットが発生するポイントは、ポジショニングシステムの外部にだけでなく、内部にも存在する。戦略に起因する業績不振の原因の三つ目は、「(Z) ポジショニング間のミスフィット」である。

個々のポジショニングには、一長一短が必ず存在する。そして、その長と短のどちらが顕在化するかは、そのとき採用する他のポジショニングによっても、少なからず左右される。例えば、繊細で高品質な日本料理を差別化の核とする地方旅館を想定してもらいたい。この差別化要因のポジショニングは、高所得のシニア層をねらう顧客セグメントに選択した場合には、その長所が存分に発揮されるが、学生の団体客にポジショニングを設定してしまうと、学生は料理の質には鈍感な一方で低価格は強く求めるため、逆に短所が色濃く出てしまう。

以上では、ねらう顧客セグメントと差別化要因のマッチングを例としたが、他のポジショニングとのマッチン

グが選択の合理性に影響を与えるのは、他の対象でも同じである。換言すれば、ポジショニング間のミスフィットは、ポジショニングシステムの機能不全を引き起こすかたちで、業績不振の原因になることを意味する。

実際にフィーサ(株)の事例では、この第三のミスフィットも見受けられた。同社は新型の静電気除去器を市場投入する際に、差別化要因をメンテナンス回数の少なさに設定し、アーキテクチャーをモジュラー型に変更した。しかし、モジュラー型では擦り合わせサービスは提供しにくくなる。また、メンテナンスが減少すると、顧客とやり取りする機会が減り、アフターサービスで収益を回収する機会も減少する。組立と部品製造を自前で行っていた同社にとってアフターサービスは、貴重な収益源であった。さらに、顧客とのやり取りを通じた御用聞きは、顧客である大手ODMユーザーから信頼を獲得するための主な源泉であった。同社は当時、信頼を差別化の核の一つとしていた。結果、新型静電気除去器の投入は、皮肉にもポジショニング間のミスフィットを生み、この論理ルートを通じて、自分の首をさらに絞める一因になっていた。

以上で、戦略に起因する業績不振の原因の解説は、終了となる。残念ながら業界構造と経営資源の内実や、それらとポジショニングの関係の詳細についても、紙幅の関係上、これ以上解説することができない。ただしこちらについても、筆者の個人ホームページの「第3章「戦略検討の考慮要件」」というコーナー^(注3)において、該当する原稿を無料で現在公開している。より詳しい内容を知りたい読者は、そちらを参照してもらいたい。

戦略死角型の誤った革新 —よくみられるパターン—

再び図-5を見返していただきたい。前節では、戦略に起因する業績不振の原因を、3種のミスフィットによって

分類・整理したが、戦略面の死角が原因で生まれる誤った革新もまた、よくみられるパターンについては、(X)、(Y)、(Z) のミスフィットに対応づけるかたちで (x)、(y)、(z) の三つに分類し、整理することができる。それらの各パターンを、本節では解説していこう。

一つ目としては、「(x) 業界構造が大きく変化しているにもかかわらず、ポジショニングの再編成を行わずに、別の革新ばかりを行っている」というパターンが挙げられる。業界構造に大きな変化が起きた場合には、既存の体制のままでは、業績はどんどんと低下していくため、何らかの革新は、どの企業でもたいてい実施される。しかしながら、実施される革新に関しては、戦略以外の革新のみに注力しているというケースが、現実においては散見される。

戦略は現行のままで、その実行コストの削減やオペレーション効率の改善のみに終始する。より具体的にいえば、人員の削減や給与のカット、配置転換や組織構造の改編、購買先との値下げ交渉や販促活動のてこ入れ、効率化を求めたIT投資やいわゆる「カイゼン活動」といったような試みについては、一生懸命実施している。だが、業界構造の変化では、前節の通り、ポジショニングシステムの再編成としての戦略革新が必須となる。ゆえに、業績については、努力に反してまったく上向いてこない。こういったケースを、筆者の調査や講義では、数多く耳にした。

二つ目の紹介に移ろう。戦略死角型の誤った革新としては、「(y) 経営資源の蓄積や削減につながる革新については積極的に実施しているが、それを生かすためのポジショニングの再編成については、実施しない」というパターンもよくみられる。資源の削減と蓄積は、革新の主要な手段の一つである。その一方で、それらの革新により資源が大きく変化した場合には、資源適合のための戦略革新が必須になる、と前節で述べた。ところが現実においては、前者の革新一辺倒という事例もまた多い。

大規模な設備投資やリストラを実施したにもかかわらず

ず、戦略の方は未変更というケースは、その典型例だろう。研究開発においても、このパターンは頻繁に観察される。フィーサ(株)の事例は、この象徴例にもなっている。同社は起死回生の一手として、フラット素子の開発に着手し、見事成功した。しかし、戦略のベースに関しては、静電気除去器を大手ODMユーザーに供給するポジショニングシステムを、基本的には変更せずに踏襲した。結果、資源と戦略のミスフィットが発生し、不振脱却にはつながらなかったというのが、初期の改革のあらましであった。

以上で紹介した二つのパターンは、どちらも「ポジショニング変更の未実施」につながるパターンであった。その一方で、「ポジショニング変更の実施を誤った方向性へと誘う」タイプの戦略死角型の誤りも存在する。よくみられる誤った革新の三つ目としては、「(z) ほかのポジショニングとの適合性を意識せずに、ポジショニングの変更を行ってしまい、業績悪化へとつながってしまう」というパターンが挙げられる。前節で紹介した地方旅館の事例は、このパターンを説明する具体例にもなる。繊細で高品質な日本料理が差別化要因の核であるにもかかわらず、売上減少の恐怖から、ねらう顧客層を学生の団体客へと拡張してしまった結果、ポジショニング間の適合性が崩壊し、学生顧客の未獲得だけでなく、従来顧客である高所得シニア層も離れてしまう。この手の墓穴を掘るパターンも、筆者は調査や研修のなかで、山ほど見た。

フィーサ(株)の事例にも、このパターンの側面が存在する。すでに前節で解説したが、新型の静電気除去器で実施した差別化要因の追加やアーキテクチャーの変更は、結果的には既存の差別化や収益回収手段とのミスフィットを生み出すものであった。しかし、そういった意識は、当時の斎藤さんの頭のなかにはなかった。善かれと思い、無邪気に革新した結果として陥った結末であった。

以上で紹介した三つのパターンは、文字にすると初歩的な誤りにみえ、「自分は陥るはずがない」と思うかもしれ

れない。だが、それは勘違いである。上述の失敗後、斎藤さんは、すでに紹介したとおり、見事な戦略革新案を構築し、V字復活を達成する。つまりそれは、そのような戦略を構築できるポテンシャルをもつ経営者ですら、初期においては、戦略死角型の誤りに陥ったことを意味する。高い資質を備えた経営者ですらはまることのある恐ろしいパターン、ととらえておいた方がよいだろう。

革新転換の思考の方向性

前節で紹介した三つのパターンは、業績不振から脱却できない原因が戦略面の死角にあるか否かを診断する基準にも、実はなっている。より具体的にいえば、(x)、(y)、(z)のいずれか（もしくは複数）が該当する場合には、戦略死角型の誤りに陥っていることを意味する。

それでは診断の結果、イエスという結果が出た場合には、どのような方向性で革新の転換を考えてみるとよい。この問いの答えに関しては、実はこれまでの議論の裏返すと、半ば自動的に出てくる。

革新転換の方向性としては、「(I) ポジショニング再編を実施していない場合は、その再編案を考えてみる」とよい。その一方で、「(II) 実施している場合は、すでに実施した対象とは異なる対象のポジショニングの変更を考えてみる」とよい。ちなみに、ここでいう対象とは、前掲図-4に記載した六つの対象を指す。

(I) および(II)でポジショニング再編案を考える際には、三つの適合性を考慮するとよい。より具体的にいえば、「(i) ポジショニング間の適合性」「(ii) ポジショニングシステムの経営資源（リソース）との適合性」「(iii) ポジショニングシステムの業界構造（ストラクチャー）との適合性」を総にらみし、再編案を構想するとよいだろう。

フィーサ(株)の事例は、この革新転換の思考のイメージ

をもつうえでも、理想的な具体例になっている。新型静電気除去器の失敗後、斎藤さんは、革新転換の方向性(II)を採用し、ポジショニング再編の対象候補を、分業構造と収益構造に広げ、戦略を練り直した。そして、静電気除去器からは撤退し、イオンブレードという部品の販売へと、収益構造を転換した。分業構造に関しても、自社は開発のみに集中し、製造は外注し海外も活用するかたちへと転換した。以上の結果、(i) ポジショニング間の適合性が新たなかたちで達成された。また、(ii) 開発した新技術であるフラット素子のポテンシャルも、存分に発揮されるようになった。そして、(iii) 販売先が静電気除去器のODMユーザーから脱臭機や薬剤分包機のメーカー等へと変わることにより、需要が多く競争相手の少ない業界構造へと転換した。このように同社の復活は、戦略革新を契機に動き出したのである。

座学による戦略構築力養成のススメ

だが仮に、戦略の再編が不振脱却の鍵であることを見いだせたとしても、三つの適合性を満たした戦略を実際に構築できなければ、V字復活は成就しない。では、どうすれば筋のよい戦略を構築できるようになるのか。何をすれば戦略構築力を効率効果的に育むことができるのか。本リポートの締めくくりとして、これらの問いに対する筆者の見解を、比較的自由的な論調で紹介しておこう。

まずは職場内訓練(OJT)に対する見解から。日本の企業は、どちらかというと座学よりOJTを重視する傾向にある。しかし、戦略構築力の養成においては、OJTは実はあまり有効ではない。より正確に言えば、学習がOJTのみに絞られている場合には、有効性が著しく低下する。

以上の点は、いにしへの戦を頭に思い浮かべてもらうとイメージが容易になる。歴史書には、歴戦の猛将が初陣

の大軍師に大敗する事例が、しばしば記載されている。三国志に登場する蜀の大軍師諸葛孔明の初陣は、その典型例である。

歴戦の猛将は、一騎打ちには極めて強かった。豊富な戦の経験から、自身の旗本を統率するすべにも長けていた。旗本達の戦闘力も、百戦錬磨ゆえに高かった。しかし、周りの地形や敵の動き、戦場外にいる関係者の動向、自軍の武器の特性、旗本以外に多数存在する自陣営の部隊などをうまくつなぎ合わせて、大きな軍略を構築する意識には乏しかった。逆に初陣の大軍師は、その構想に長けていた。結果、歴戦の猛将は軍略にはまり、大敗した。孔明の初陣を、一般化した表現で概説すると、このようになる。

以上の概説は、例えば、周りの地形や敵の動き、戦場外にいる関係者の動向を「業界構造」に、自軍の武器の特性を「経営資源」に、多数存在する自陣営の各部隊の役割策定と連結を「ポジショニングシステムの構築」に、旗本の統率力を「組織内のマネジメント力」に、旗本達の戦闘力を「オペレーション遂行力」に、一騎打ちの強さを「経営者の個別交渉力」に置き換えてみると、軍事ではなく事業の戦略や経営の話になる。そして、この置き換えと戦の結末をもとに考えると、OJTは、個人の技能や組織のオペレーション力、組織内のマネジメント力などを養ううえでは有効だが、戦略のような「組織内外に存在する多数の要素とプレイヤーの活動をつなぎ合わせる設計図」を構築する能力の養成面では、OJT豊富な歴戦の猛将がOJTゼロの初陣の大軍師に大敗したことを踏まえると、「OJTの有効性が低下」することが示唆される。

ただし、上記の概説と置き換えは、「座学の有効性」を示唆する話にはなっていない。大軍師が優れた軍略を構想できた原因は、ひとえに先天的な才能にあり、座学は関係ないという可能性もあるからである。だが本当にそうなのだろうか。無論、軍略や企業の戦略は、アイデアの塊であるため、才能に依拠する部分もあるだろう。しかし、

座学の貢献も小さくはない、と筆者は考える。そして、歴史には、この点をイメージする逸話も存在する。軍略の天才といわれていた漢の大元帥・韓信の「背水の陣」である。

ここでいう「背水の陣」は、よく知られている故事成語の意味ではない。韓信がある城を攻める際に構想した軍略を指す。当時の兵法書には、河を前にして陣を敷くことが、定石として書かれていた。だが韓信は、河を背に陣を敷いた。敵将はこれを見て「韓信は無知」と侮り、籠城をやめ全軍で出撃し、攻撃を開始した。ところが韓信の陣にいる軍勢は、少数であったにもかかわらず、なかなか壊滅しなかった。開戦前、韓信は別働隊を編成し、陣とは別の所に伏せていた。開戦後、その別働隊が裏で動き、空になった城を奪取した。その落城を見て、敵は大いに動揺した。その直後、城を奪取した別働隊は、間髪入れずに敵軍に突撃した。結果、挟み撃ちとなり、敵は壊滅した。

戦勝後、韓信は、部下から「どうやってこの独創的な軍略を考えたのか」を聞かれた際に、次のように答えたといわれている。「兵法書には「兵士は死に直面して初めて、生存を必死に求める」という定石も記載されている。河を背に陣を敷けば、退路が無くなるので、兵士は必死で戦う。他方、背水も定石と正反対なので、敵将は侮って出城する。このように私（韓信）は、兵法書にある二つの定石を組み合わせ、応用したに過ぎない」と。この逸話がどこまで真実なのかはわからない。しかし、テキストレベルの一連の定石が、独創的な戦略構想の主要な源泉となり得る点を、類推させる逸話ではあるだろう。

振り返ってみると、フィーサ(株)のイオンブレードを基軸とした戦略も、定石の組み合わせであったととらえられる。完成品販売から部品販売への転換、擦り合わせ開発サービスによる差別化、販売先業界の変更による業界構造の好転。これらの一つ一つは、戦略論の教科書に記載されている打ち手・論理だからである。定石の組み合わせと現実への応用の面にオリジナリティが存在する点は、企

業の戦略でも同じなのかもしれない。

話を再び孔明の逸話に戻す。初陣の前、孔明は、いたずらに日々を過ごしていたわけではなかった。田舎の庵でいおり士官をせずに、日々書物を読みあさっていた。そして、その内容をもとに、天下の政治や軍事などについて、同志の賢人達とのディスカッションやシミュレーションに明け暮れていた。そして、その仲間には、ほうとう 龐統やじょしよ 徐庶といったのちに著名な軍略家として三国志に登場する人物も含まれていた。この逸話を読み返した際、筆者は自身が教える社会人ビジネススクールや企業の経営研修を連想した。

ビジネススクールや経営研修は、確かに実務からは切り離された場ではある。しかし、だからこそ、実務ではなかなか触れられない現代版の兵法書ともいえる戦略論や経営学のテキストを数多く熟読する機会が得られ、定石をストックする好機となる。同時に、類似の志をもった各分野の実務のプロが、学生として集まる場でもある。ゆえに、それらの学生達と講義やゼミ等のなかで議論をする機会は、テキストに記載されている定石をさまざまな実務に当てはめ、応用し、新しい組み合わせを考える好機となる。そして、それらの豊富な機会を通じて、定石は単なるトリビアから実用的な知へと昇華し、血肉化していく。以上のようなことが、孔明の逸話と筆者の教育経験の融合からは、いえそうである。

2024年、ある金融機関で実施した戦略研修のなかで、斎藤さんにご講演いただいた。その講演の質疑応答セッションにおいて、斎藤さんは次のようなコメントをしている。「テキストの内容は、思考の言語化や発想の整理に役立ち、アイデアの源泉になる場合もある」「専門や立場が自分とは異なる人との会話は、構想のヒントを数多く与えてくれる。だからわたしは、社長業が忙しくても、あえて積極的に会話の場に赴くことを強く意識し、実践している」。孔明型の座学の有効性を補強する発言だろう。

戦略構想の担い手は、経営者や事業部長、経営企画部の

人々だけにとどまらない。最終的な編集者や決議者は、これらの方々かもしれないが、その構想のプロセスには周りの関係者も、議論や助言を通じて、関与できる。中小企業で働く社員はもちろんのこと、金融機関の融資担当者や中小企業診断士、税理士といった中小企業のサポーターや、商工会議所等の支援機関の方々、大学やシンクタンク等の研究者も、中小企業と接点をもつ方々は、意識や意欲を強くもてば、戦略構想への貢献は十分に可能だろう。

ゆえに、以下に記載する最後のまとめは、中小企業に関係するあらゆる方々を対象に想定したメッセージであるにとらえていただきたい。「事業の復活では、戦略革新も駆動の起点となり得る」「しかしながら、業績不振からの脱却では、戦略革新が死角になりやすい」「戦略の構想には、周りのあらゆる関係者が貢献できる」「戦略構築力の養成には、座学が有効である」。以上の4点を、一部我田引水となるが、締め言葉としておく。

- (注1) フィーサ(株)の事例に関しては、岸本 (2022) および岸本 (2024) においても、事例研究の結果を紹介しているので、さらに詳しく知りたい方は、参照してもらいたい。なお、本レポートにも事例研究で得た事実や分析結果を、一部活用している。
- (注2) 「岸本太一 経営研究所」ホームページ
https://www.taichikishimoto.work/pages/2263912/page_2018091511153
- (注3) 「岸本太一 経営研究所」ホームページ
https://www.taichikishimoto.work/pages/1416244/page_2017111111117
- (注4) ポジショニング (立地選択)・リソース (経営資源)・ストラクチャー (業界構造) の関係については、岸本 (2020) においても、戦略論に関する学術的な先行研究をレビューしながら、詳細に議論を行い、分析フレームワークを提示している。学術的な観点に興味のある方は、こちらを参照してもらいたい。なお、同論文においては、多くの日本の優良中小企業が採用してきた存続戦略に関しても、提示したフレームワークに基づき、分析・整理を行っている。

<参考文献>

- 岸本太一 (2020) 「日本の中小企業の存続戦略 — 「価値ある仮説」 蓄積への下地 —」 商工総合研究所『商工金融』第70巻第12号、pp.26-43
- (2022) 「ビジネスシステム転換を契機とした開発技術ポテンシャルの解放」 研究イノベーション学会『年次学術大会講演要旨集』37、pp.879-884
- (2024) 「戦略開発による新技術の復活」 毎日新聞出版『週間エコノミスト』2024年8月6日号、pp.56-57
- 斎藤進 (2017) 『コア技術 生かして見えた 新世界』東京理科大学大学院イノベーション研究科専門職大学院技術経営専攻平成28年度 MOT ペーパー (未公開)



三方よしを実現する税務分析診断サービス



もり ゆきお

福岡県出身。1981年に東京国税局に入局。法人税畑を歩み、国税局査察部の統括国税査察官や、税務署長などを歴任。2021年に退官後、2022年に税理士登録し、森幸夫税理士事務所を開設。同年に Vision support (株) を創業。

企業概要

- ▶ 創業
2022年
- ▶ 資本金
2,000万円
- ▶ 従業者数
3人
- ▶ 事業内容
税務分析診断サービスの提供
- ▶ 所在地
神奈川県横浜市中区本町3-24
本町中央ビル307号
- ▶ 電話番号
045(222)0225
- ▶ URL
<https://vision-s.co.jp>

Vision support (株) 代表取締役 森 幸夫

国税局や税務署などの職員が企業の事業所などを訪れて税務調査を行った件数は、2023年度の1年間で約6万件に上る。1日当たり160社以上の企業が税務調査を受けていることになる。

「税務申告の過誤を指摘されると多額の追徴課税が課されるのではないか」「税務調査を受けると取引先からあらぬ誤解をされるのではないか」。Vision support (株) の森幸夫さんは、元国税職員としての経験をもとに、税務調査に対する経営者のこうした不安を軽減するサービスを立ち上げた。

税務調査を受ける リスク度を判定

——税務分析診断サービスを提供していると聞きました。どのようなものですか。

法人税の税務調査を受けるリスク度を5段階で判定し、そのリスク度を下げる方法をアドバイスする日本初のサービスです。

サービスではまず、当社が開発した「税務調査ドックシステム」で、直近4期分の税務申告書類を使って税務調査を受けるリスク要因となる項目を探します。税務申告書類とは、法人税の納税額を計算する書類であ

る法人税確定申告書、貸借対照表や損益計算書などの決算書です。

チェックする項目は100以上あります。例えば、売り上げに対する所得の比率の変化です。前年と比べて売り上げが増加すれば、所得も比例して増えることが多いため、その比率が大きく変わることはあまりありません。比率が大きく変化していれば、何らかの事情があるだろうと、その背景を調べるために税務調査が行われる可能性が高くなるわけです。

もちろん、システムによるチェックだけでは、税務調査を受けるリスク度は正しく判定できません。そこで、元国税職員の税理士によるウェ

ブ面談を実施して、システムで特定されたリスク要因の背景などをヒアリングします。

売り上げに対する所得の比率の例では、前年よりも多額の広告宣伝費を投じた結果、費用の増加が売り上げの増加より大きくなって比率が下がっているのなら、問題とされることは少ないでしょう。しかし、翌期に計上すべき費用を誤って当期に計上してしまい比率が下がっているのなら、問題となってしまいます。

このようなリスク要因として挙げられた項目の背景のほか、以前に税務調査を受けたことがあれば、その内容なども勘案して、最終的なリスク度を判定します。ヒアリングした内容を正確にリスク度の判定に織り込むには高度な判断が必要です。そのため、面談者は、元国税職員の税理士のなかでも、税務調査の対象となる企業を選定した経験が豊富な人をお願いしています。

——そもそも税務調査はどのような目的で行われるのですか。

税務調査は、税金を適正かつ公平に負担してもらうために行われるものです。法人の所得に対する法人税は、税金を支払う能力がある人に負担してもらう応能課税という考え方に基づいて課税します。支払い能力があるにもかかわらず、申告の

ミスや不正によって、支払うべき税金が少なくなってしまうのは公平とはいえませんから、税務調査を行うことで適正に納税してもらおうというわけです。

税務調査を通じて税を適正に徴収することは、国がさまざまなサービスを維持したり政策を実施したりするためにも欠かせません。国税職員はわが国の運営のために尽力しているのです。

ただ、経営者の立場からみれば、日程を調整できるとはいえ、ひとたび税務調査が実施されれば、その対応のために3日程度の時間をとられてしまい、本来の業務に取り組むことができません。申告のミスや不正を指摘されれば追徴課税があり、資金繰りに影響が及びます。また、調査が入った事実が取引先に伝わると風評被害が生じるおそれもあります。

税務調査はないに越したことはないというのが、経営者の正直な思いではないでしょうか。

——税務調査のリスク度は下げられるものなのですか。

リスク要因となる項目の背景を説明して問題がないことを伝えればよいのです。その方法として当社では、税理士法に定められた書面添付制度の活用をお勧めしています。



分析結果をもとにウェブ面談を実施

これは、税務申告書の作成に当たって確認した書類や、計数の大きな変動要因などを税理士が書面にまとめ、税務申告書に添付する制度です。

利用割合は法人税の税務申告者の1割にすぎませんが、この制度を利用した法人の99.5%は、事務所などに国税職員が訪れる税務調査を受けていないのです。ただし、記載内容がリスク要因の背景を適切に説明するのを射たものでなければ、税務調査を受けるリスク度は下がらないため、当社ではウェブ面談で、記載する内容について要点を押さえた具体的なアドバイスを提供しています。

なお、当社のサービスは税務署が調査する資本金1億円以下の法人や、そうした企業を顧問先にもつ税理士などが利用しています。税理士にとってこのサービスは、単独では分析が難しい内容を踏まえて税務調査に関するアドバイスができるようになるため、大いに役に立つと思います。

国税職員としての 経験を元手に

——なぜ税務分析診断サービスを手がけることにしたのですか。

多くの経営者が税務調査に対して漠然とした不安を抱いていることに気づいたからです。

わたしは1981年に東京国税局に入局してから、国税職員として働いてきました。

2021年に退官した後、これまでの国税職員としての経験を生かすため税理士事務所を開設する準備を始めたのですが、この準備のなかで、入居するビルの管理会社の経営者に会ったとき、元国税職員ということで税務調査についていろいろと尋ねられました。

それまでも国税職員として、経営者とお会いしてきましたが、民間の立場で話を聞いたのは初めてです。入居ビルの経営者の集まりなどにも参加し、多くの経営者と親交を深めるにつれ、思いのほか皆さんが税務調査に対して不安を感じていることを知りました。

そこで、知り合った経営者に対して、元国税職員としての知見を生かして、税務調査のリスクを分析し、助言してみたところ、とても喜ばれました。わたしが思っていた以上に、税務の観点で企業を診断し、経営者

の不安を軽減するサービスには需要があるようでした。

ただ、システムを使わずに税務申告書類を分析して、こうしたサービスを提供するのは大変な労力がかかります。また、人の目だけでは、リスク要因を見落としてしまうおそれもあります。そこで、専門的な税務分析の手法を用いて、リスク要因となり得る項目を抽出するシステムを開発することにしました。

——システム開発は難しそうです。

確かに難しいですが、苦勞してでも開発する価値はあると思いました。多くの経営者が求めているサービスですし、わたしがこれから税理士として活動する際にも差別化のツールになるでしょう。

加えて、サービスを利用する企業が増えれば、税務当局は、税務調査の必要がない企業を把握できるようになるため、必要性が高い企業の税務調査に注力できます。元国税職員として税務行政の効率化にも貢献できると考えました。

しかし、自己資金と融資を受けて確保できた開発資金は2,000万円でした。必要だと見込んでいた金額には足りないため、システムエンジニアをやっていた義弟に紹介してもらった開発業者に相談したところ、納期を定めず、先方の余裕のあると

きに開発を進めるという条件でよければと、低価格で請け負ってもらえました。

機能を絞り込むことでもコストを下げました。例えば、業界平均との乖離^{かいり}などの同業他社のデータを用いた指標を加えれば、より多角的にリスク要因を把握できますが、外部データの購入が必要になりますし、開発の工程も増えてしまいます。そこで、企業から提出してもらった4期分のデータだけで分析が完結するかたちにしました。

こうした分析項目の絞り込みに当たっては、知り合いの元国税職員の税理士の意見も聞きながら進め、重要な項目を漏らさないようにもしました。こうした苦勞を経て、ようやくシステムを完成させることができました。

本業に集中する手助けを

——システムが完成してもテストが大変そうですね。

リスク要因となり得る項目は100以上あるため、すべての項目について、正しく判定されているかを確認する必要がありました。しかし、テストするデータが少ないと、十分に確認できませんから、まずは、わたしの税理士としての顧問先や、退官後に知り合った経営者の方々に、

正式リリース前のベータ版としてサービスを提供することでデータを集めました。

さらに、知り合いの税理士に顧問先のデータを利用させてもらいたいと頼みました。当初はなかなか了承を得られませんでした。サービスの構想を丁寧に説明し、税務調査にかかる経営者の不安を軽減したいという思いを繰り返し伝えることで、データを提供してくれる企業を紹介してもらいました。

何とか必要な件数のデータを集め、システムのテストを終えたのは2024年の夏でした。起業してから2年が経過していました。ウェブ面談についても、システムの開発やテストデータの収集に協力してくれた元国税職員の税理士の10人ほどが担当してくれることになり、ようやくサービスを開始することができました。

——反響はどうでしたか。

これまでになかったサービスであるためか、利用していただいたほとんどの方から、高く評価いただいています。例えば、ある経営者は、このサービスを利用できるなら、わたしの税理士としての顧問先になってくれました。

また、以前に税務調査を受けるリスクの分析を税理士に頼んだ経験が

ある経営者からは、そのときと比べても、分析が早く、内容も詳細で納得感があると、サービスに満足してもらえました。

システムを組み込んだサービスの有効性を改めて実感でき、とてもうれしかったです。

——今後の展望を教えてください。

このサービスを多くの経営者や税理士に知ってもらいたいです。税務調査に対して漠然とした不安を抱えている経営者の役に立つのはもちろんですが、税理士にとっても、当社のサービスは顧問先に税務調査に関するアドバイスをするための有効なツールになると思います。わたしは全国の税理士から税務に関する相談を受ける元国税職員の団体に所属

していますので、そのネットワークを通じて、利用者を増やしていければと考えています。

当社のサービスは企業、税務当局、税理士の三方よしを実現できるものです。企業はリスク度を把握して対応することで税務調査への不安を軽減でき、事業の成長に向けた取り組みに一層集中できるようになります。税務当局は、必要性が高い企業の税務調査にリソースを集中できるようになり、効率的に業務を進めることができます。税理士にとっては、顧客である企業の満足度を高められ、自身の税務調査に対する理解も深められます。

このサービスが普及することで、より良い税務行政の実現に貢献できればと思っています。

聞き手から

国税職員として税務申告のミスや不正をチェックしてきた森さんは、退官後の第二の人生では、その経験を生かして税務調査に対する経営者の不安を軽減するサービスを立ち上げた。使う知識も業務内容も、国税局や税務署に勤務していた時代と大きく変わっていないものの、その目的は、一見すると大きく異なる。

取材の際、森さんは「税務調査について説明すると、経営者の顔が不安から安心に変わる」と教えてくれた。立ち位置が変わることで、見える景色は違うものとなる。経営者のニーズに気がついたことが、新たなサービスが生まれたきっかけではあるが、国税職員の時代から変わらない適正な税務行政への思いも、森さんの行動の原動力になっている。システム開発とそのテストに当たって多くの協力者を集められた背景には、そのような信念を貫く姿勢があるのだろう。（中野 雅貴）



中小製造業の設備投資は増加したものの、計画は慎重

～第132回中小製造業設備投資動向調査結果～

当研究所が2025年4月に実施した「第132回中小製造業設備投資動向調査」によると、2024年度の国内設備投資額の実績は、2023年度実績比で8.4%増加した。先を見据えた研究開発投資、人手不足やデジタル化に対応するための投資が底堅いことに加え、電気自動車や半導体といった分野における投資が活発だった。

一方で、2025年度の当初計画額は、2024年度実績比で8.1%の減少となった。米国の関税政策の影響に対する懸念などから、今後の設備投資については慎重さがみられる。

2024年度の実績は27年ぶりの高水準に

本調査は、全国の中小製造業の設備投資動向を把握することを目的に、当研究所が1959年から毎年行っている。年に2回（4月、9月）実施し、4月は前年度の実績と当年度の計画を、9月は当年度の計画の修正状況を探っている。第132回調査では、2024年度の実績と2025年度の当初計画を探った。調査対象は、総務省「事業所母集団データベース」（令和3年次フレーム）から把握した従業員20人以上300人未満の中小製造業者5万5,633社である。このうち、業種と規模に偏りが出ないように3万社の企業を抽出し、調査票を発送した。

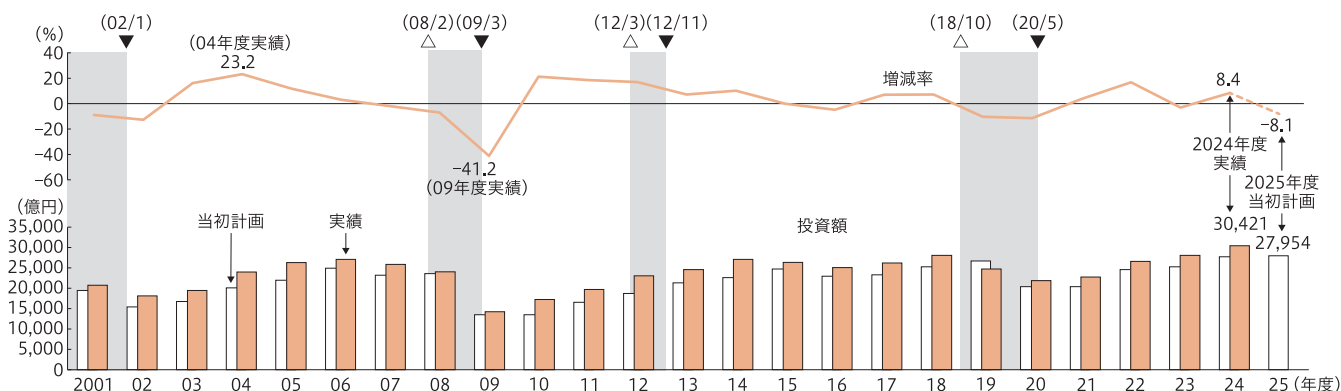
調査票の回収期間は2025年4月7日から5月15日までである。4月5日に米国がすべての品目に対して10%の追加関税を発動したことを踏まえると、その影響が今回の調査に反映されていると考えられる。

7,298社から有効回答を得ており、回答率は24.3%である。有効回答から業種・規模別に分けた層ごとに1企業当たりの平均設備投資額を算出し、各層の母集団企業数を乗じて、全体の設備投資額を拡大推計している。

まず、2024年度の実績をみていこう。国内設備投資額は3兆421億円、2023年度実績比で8.4%の増加となった（図-1）。実績が3兆円を超えたのは1997年度以来27年ぶりである。物価高騰による設備価格の上昇を踏まえても、中小製造業の設備投資は旺盛だったことがわかる。

2024年度の実績を業種別にみると、全17業種中12業種で2023年度実績に比べて増加した（図-2）。最も高い増加率となったのは「木材・木製品」（45.0%）だ。住宅需要の減少などにより投資額が減少した前年度からの反動が大きかったとみられる。半導体や医療など幅広い分野で受注が多かった「業務用機械」（42.6%）や電気自動車など乗用車関連の需要が好調だった「繊維・繊維製品」（41.3%）も高い増加率であった。

図－1 国内設備投資額および増減率の推移（前年度実績比）

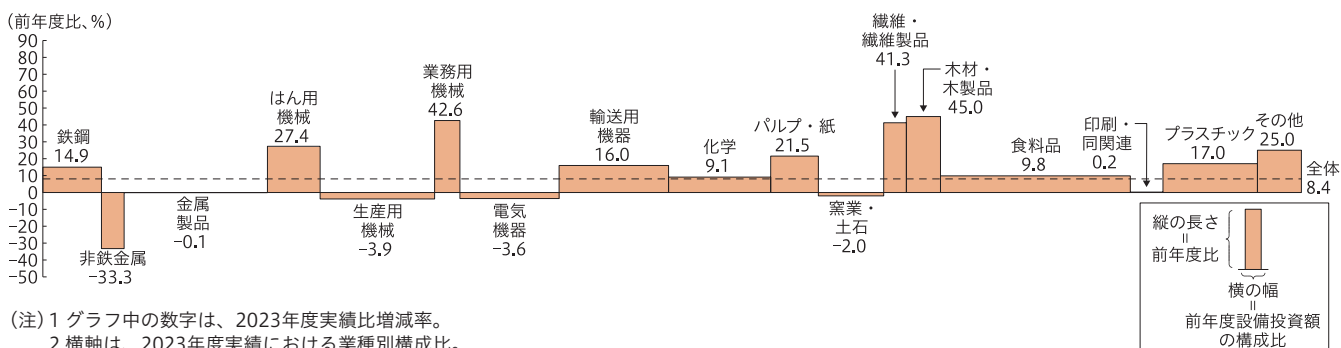


資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小製造業設備投資動向調査」（以下同じ）

(注) 1 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す（図－4も同じ）。

2 母集団は、2021年度実績までは工業統計調査、2022年度実績以降は事業所母集団データベースに基づいている（以下同じ）。

図－2 業種別増減率および構成比（2024年度実績）



(注) 1 グラフ中の数字は、2023年度実績比増減率。

2 横軸は、2023年度実績における業種別構成比。

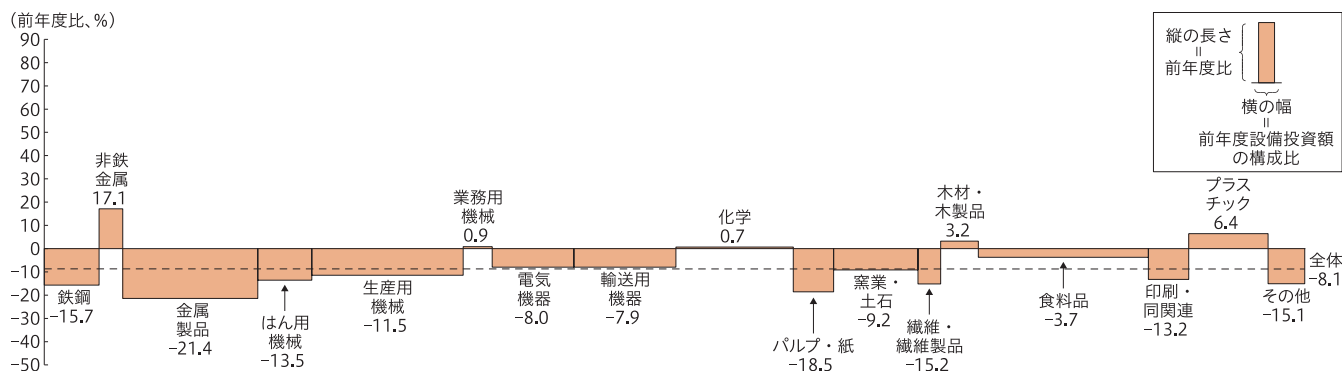
減少した業種に目を転じると、最も高い減少率となったのは「非鉄金属」（-33.3%）である。新分野向けの大型投資があった前年度からの反動とみられる。減少したほかの業種は一桁台の減少率にとどまっている。

2025年度当初計画には関税の影響も

次に、2025年度の当初計画を確認しよう。投資額は2兆7,954億円と、2024年度の当初計画（2兆7,728億円）を上回った（前掲図－1）。ただし、2024年度実績比でみ

ると8.1%の減少である。投資計画自体は年度初めにすべて決まるわけではなく、売り上げや利益の動向、外部環境の変化などを考慮しながら年度後半にかけて徐々に固まっていくため、当初計画の前年度実績比増減率はマイナスになることが多い。とはいえ、2023年度は4.9%減少、2024年度は1.2%減少であったことと比べると、2025年度は減少率が大い。今回の調査では、米国の関税政策による影響を不安視するコメントが複数の調査対象企業から寄せられた。先行きの不透明さから、2025年度の設備投資には慎重さがうかがえる。

図－3 業種別増減率および構成比（2025年度当初計画）



(注) 1 グラフ中の数字は、2024年度実績比増減率。
2 横軸は、2024年度実績における業種別構成比。

業種別にみると、増加したのは全17業種のうち5業種のみである（図－3）。最も高い増加率なのは「非鉄金属」（17.1％）だが、大きく落ち込んだ2024年度からの反動である。ほかの業種は一桁台の増加率にとどまる。

減少した業種では、「金属製品」（－21.4％）が最も高い減少率となった。この業種では、米国の関税政策に関するコメントが数多く寄せられた。なかには、「相互関税など外部環境の変化により受注に影響が出ている」「関税の影響で生産が減少した」など、すでに影響が顕在化しているケースもあった。

このほか、「パルプ・紙」（－18.5％）や「繊維・繊維製品」（－15.2％）など、二桁の減少幅となったのは8業種に上る。2024年度実績の増加を受けた反動減とみられる業種が少なくない一方、「生産用機械」と「窯業・土石」は2023年度実績、2024年度実績に続いて3年連続のマイナスとなり、減少傾向が続く見込みとなっている。

前向きな投資には慎重さがみられる

図－4は、設備投資額の目的別構成比を示したものである。2024年度実績をみると、「更新、維持・補修」(37.2％)

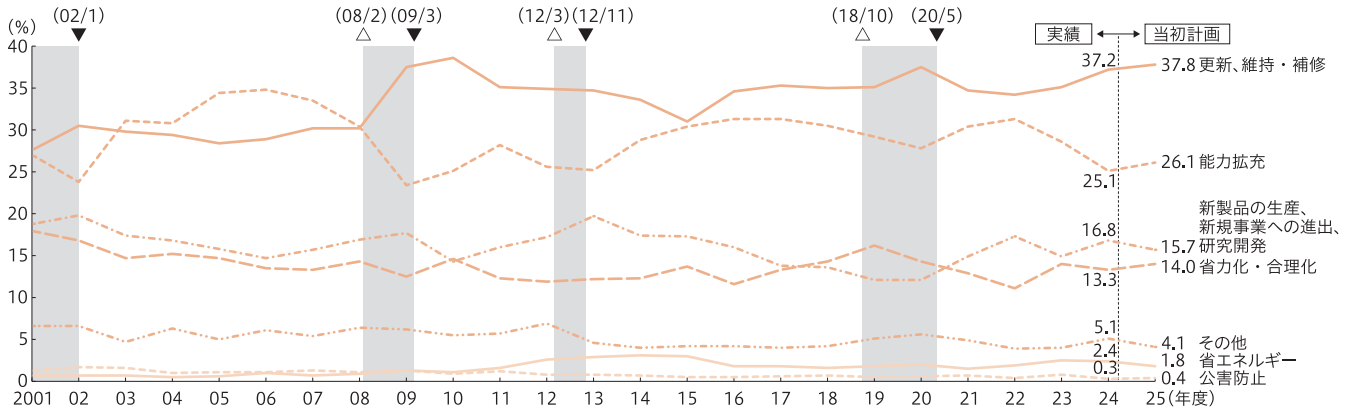
が16年連続で最も高くなっており、2023年度実績から上昇した。次位の「能力拡充」(25.1％)は、2023年度実績から低下しており、2010年度実績以来14年ぶりの低さとなった。老朽化への対応など必要最低限の投資は実施したものの、攻めの投資を手控える動きがみられた。以下は、「新製品の生産、新規事業への進出、研究開発」(16.8％)、「省力化・合理化」(13.3％)の順となっている。前者は2023年度実績から上昇、後者はほぼ横ばいになっており、先を見据えた研究開発投資、人手不足やデジタル化に対応するための投資は底堅い。

2025年度当初計画をみると、「更新、維持・補修」(37.8％)はさらに上昇した。「能力拡充」(26.1％)は2024年度実績と比べて上昇に転じるものの、水準は高いとはいえない。米国の関税政策などにより先行きの不透明感が強まるなか、前向きな設備投資には慎重さがうかがえる。

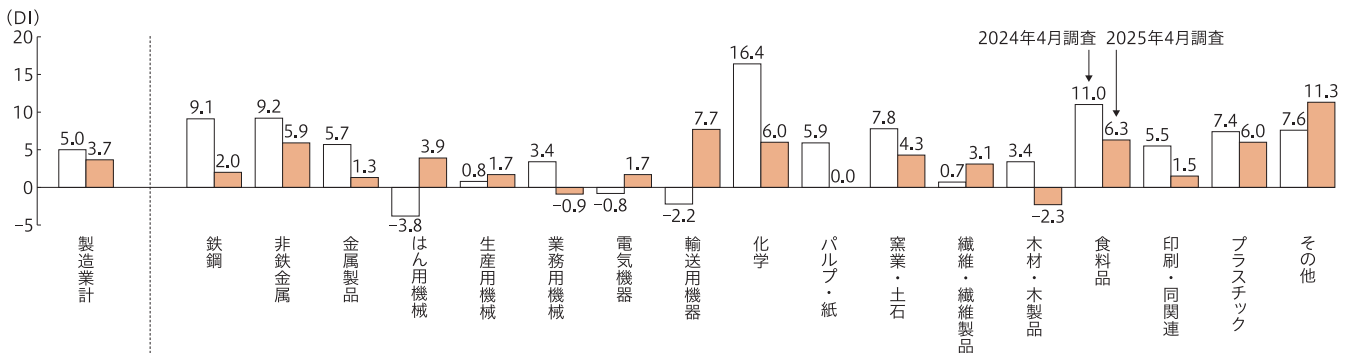
設備投資マインドにも陰り

最後に、将来の設備投資への姿勢を確認しよう。投資マインドを示す「国内設備投資額の増減可能性DI」をみると、製造業計の2025年度のDIは3.7で、2024年度

図－4 設備投資額の投資目的別構成比の推移



図－5 国内設備投資額の増減可能性DI



（注）DIは、当年度の設備投資が前年度実績と比べて、最終的に「増加する可能性がある」と回答した企業割合から、「減少する可能性がある」企業割合を差し引いたもの。

（5.0）から低下した（図－5）。図には示していないが、「増加する可能性がある」理由を確認すると、「売上見通し良好」や「利益見通し良好」の割合が低下した。一方、「減少する可能性がある」理由の方は、「売上見通し不良」や「利益見通し不良」の割合が上昇した。特に、関税の影響が大きいとみられる「鉄鋼」と「輸送用機器」では、「売上見通し不良」や「利益見通し不良」の割合がかなり高くなっている。先行きへの不安視から、設備投資のマインドが冷えつつある状況がうかがえる。

コロナ禍以降、業績が改善していくなかで、中小製造

業の設備投資は増加を続けてきた。しかし、今後については、幅広い業種で投資額が減少する計画となっている。なかでも、前向きな設備投資に慎重になっている様子がみられた。その背景には、米国の関税政策などの影響で不確実性が高まっていることがある。依然として、米国の関税政策は二転三転している。中小製造業の設備投資はどのような影響を受けていくのだろうか。今後の動向を注視したい。

（真瀬 祥太）

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



第3回 脱炭素で先行するために

(全4回)

総合研究所 グループリーダー 藤田 一郎 (現・南関東創業支援センター所長)
研究員 真瀬 祥太

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」で、リスキリングで学んだことを複数回答で尋ねたところ、「GX（グリーントランスフォーメーション）に関するスキル」と回答した人の割合は7.1%と最も少なかった。GXに関する学び直しはこれからといえるわけだが、今回はリスキリングを通じて脱炭素で先行する中小製造業2社の事例を紹介したい。

環境対策の意識を定着させ 環境経営を実践

1946年創業の(株)中村電機製作所（佐賀県、従業員数71人）は、可燃性ガスを扱う工場やプラントに欠かせない防爆電気機器を製造している。防爆電気機器とは、爆発の危険がある場所における事故を未然に防ぐための防爆構造を施した電気機器のことである。社長の中村信夫さんによると、防爆電気機器はモーター、照明、制御機器の三つに分かれている。そのうち、同社は制御機器を中心に製造しており、売り上げの半分以上はOEM製品である。主力製品は電源のオンとオフを切り替えるカムスイッチや機械のコントローラーなどである。

取引先が求めるのは、防爆構造にしても機器の性能を保持することだ。例えばワイヤレスキーボードの場合、防爆構造にしても、パソコンとの無線通信距離を変えない。このために、小さい電力で効率良く機器が動くように回路を組んだり、発熱しないように部品を配置したりと、回路や組み立ての知識が必要になる。

同社は70年以上にわたって1,000種類以上の防爆製品をつくってきた。そのなかで、用途に適した防爆構造を実現するノウハウを蓄積してきた。加えて、発電所や化学プラントでは外部からの不正アクセスなどを防ぐため、機密性が重要である。同社は長年の取引でセキュリティについての信頼を構築してきた。製鉄や石油、電力など、取引先は多岐にわたる。現在の取引先は500社に上り、

なかでも電力会社との取引が多い。電力会社は膨大なエネルギーを扱うため、2000年代から他業界に先駆けて環境対策に力を入れ始めていた。同社も電力会社からの要請を受けて、環境対策に取り組む必要が出てきていた。

さらに2012年に、環境省が「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」を策定した。大企業はサプライチェーン全体の温室効果ガスの排出量を算定することになった。これを機に同社は取引先に温室効果ガス排出量を報告することになった。

そこで、まずは製造部の次長が佐賀県主催の「エコアクション21導入セミナー」に参加した。エコアクション21とは企業が環境対策に取り組むための指針であり、環境に配慮した社内態勢を構築している企業を認証する制度である。次長は他社の事例や環境負荷の計算方法などを学んだ。そして同社は2013年にエコアクション21の認証を取得した。取得後、次長はエコアクションの実践に向けた責任者として、同社の環境対策を主導している。

次に、エコアクションを社内に定着させるため、取り組みの内容を細分化し、担当者と数値目標を決めた。例えば、ごみの分別廃棄状況の定期点検という項目がある。担当の課長を決め、点検回数の目標を年間3回とした。課長が定期的に点検することで、分別の意識が従業員に定着し、リサイクルできるものを買回してもらえようになった。リサイクルできない一般廃棄物の量は、2017年度と比べて2023年度には7割程度削減できた。

また、中村さんや管理職が中心となって、月2回、会社周辺の清掃活動に取り組み、環境対策への本気度を従業員に示している。こうして環境対策の意識が定着した結果、従業員は自ら社内の清掃や節電に取り組むようになった。2023年度には二酸化炭素の排出量について、目標値の7割程度にまで抑えることができた。

中村さんは取り組みごとの目標値と実績値を「環境経営レポート」にまとめ、成果を従業員と共有している。



(株)中村電機製作所が開発した防爆電気機器「NGATE-1」

従業員はレポートを読むことで、利益につながっていることを実感し、環境についての学び直しのモチベーションを高めている。

中村さんは「エコアクション21に挑戦してみて、従業員の積極的な学習が大切だとわかった」と話す。従業員にさらに学びの機会を提供するために、二つのことに取り組んでいる。

学習の動機をつくり 自主的な学びにつなげる

一つ目の取り組みは、40歳以下の従業員が参加する「わっかもん塾」という社内研修である。この研修は、製造工程のスキルを身につけるプロフェッショナルコースとリーダーシップを向上させるマネジメントコースに分かれている。従業員は若い頃からどちらのコースを進むのか選ぶ。自分で決めたキャリアプランを実現するため、新たなスキルの習得に向けて学び続けるようになる。

二つ目の取り組みとして、社内で新製品企画発表会を年2回開催している。実際に新製品を企画し中村さんに発表する経験を通じて、従業員に不足しているスキルを認識してもらう。従業員は市場調査やプレゼンテーションを含めて、企画に必要なスキルを新たに学習することに

なる。中村さんはこの取り組みで、新製品を開発できる人材を育成しようとしている。価格や納期、仕様を自由に決定できる自社製品の割合を上げることがねらいだ。

社内発表会で合格した製品は外部の展示会に出品している。2024年7月の第50回プラントメンテナンスショーでは、防爆構造を施したIoTゲートウェイ「NGATE-1」を発表した。爆発の可能性がある場所に設置し、工場内の設備から入力されたデータを安全な場所にあるサーバーに伝達するものである。こうした防爆IoT機器は世界的にも珍しいそうだ。

環境対策の実践や自社製品の強化に当たって、中村さんが行っているのは、学習の動機づけとモチベーションの向上である。これを繰り返すことで、自主的に学ぶ従業員を増やしている。中村さんは、学び続ける組織風土をつくり、日本一の防爆技術をもつ企業を目指している。

他社に先駆けて輸出に取り組む

1964年創業のレグナテック(株)(佐賀県、従業員数45人)は自社ブランドの木製家具を製造している。同社が展開するブランドは四つある。社長の樺島雄大さんがデザインする「CLASSE」、海外のデザイナーによる「ARIAKE」、佐賀県産のヒノキでつくる「ROOT」、ラオス産のチーク材でつくる「CLANTREE」だ。全工程を内製化し、厳しい品質チェックを重ねながら製造する。

同社は近隣の家具メーカーのなかでは海外展開の先駆けである。2014年にシンガポール国際家具見本市(IFFS)に出展し、翌年から輸出を開始した。現在、売り上げのうち輸出が約15パーセントを占め、事業の柱の一つになっているわけだが、最初から海外展開がうまくいったわけではない。初出展となった2014年のIFFSでは、海外のバイヤーの関心を集めることができず、展示ブースは閑散としていた。そこで雄大さんは、長男で専務の

賢吾さんを責任者に据え、本腰を入れることにした。

ちょうど2014年、日本貿易振興機構(ジェトロ)が佐賀事務所を開設した。雄大さん親子は海外展開の先駆者たちから学びたいと考え、ジェトロに取り次ぎを頼んだ。その結果、有田焼や嬉野茶など異業種7社が集まり勉強会を定期的に開催することになった。「異業種だからこそ緊張感はありましたが、少人数で、しかも競争相手ではないのでお互い励まし合いながら学べました」と、雄大さんは振り返る。

海外とは無縁だった賢吾さんは、輸出を本格的に軌道に乗せるために自ら志願して3カ月間フィリピンに留学した。帰国後も独学で英語を学び続ける一方、雄大さんに相談して、香港人とフィリピン人の従業員を採用、海外展開の専門部署を立ち上げたのである。普段の会話やメールなどすべてのコミュニケーションは英語で行うようにした。やがて職場で英語が飛び交うようになると、ほかの部署でも英語を学ぶ従業員が増えていった。

2回目の参加となった2015年のIFFSでは、シンガポール人の家具デザイナーとの関係構築に成功した。さっそく3回目の出展に向けてデザインを依頼すると、ノルウェーやデンマークなど世界各国のデザイナーたちとチームで取り組みたいと提案を受けた。このチームで手がけているのがARIAKEである。2017年のIFFSでARIAKEシリーズを発表すると、英国のインテリア誌『Wallpaper』のデザイン賞を受賞するなど、海外メディアに大きく取り上げられた。IFFSで得たARIAKEの評価は、その後の海外展開を進めるうえで大いに役立った。

雄大さんは海外展開で得た経験を異業種との勉強会で伝えている。2020年には、日本酒や和紙など佐賀県ならではの産品を扱う11社による地域ブランド「SAGA COLLECTIVE」を立ち上げた。2021年に協同組合を設立し、雄大さんが理事長に就任した。雄大さんら参加メンバーは議論を重ねて「エシカル」をSAGA COLLECTIVE

のコンセプトに据えた。エンカルとは社会や環境に対する配慮のことである。もっとも、コンセプトだけではブランドの価値は消費者に伝わらない。具体的な成果が必要だ。そこで、脱炭素に取り組むことにした。

異業種と連携して脱炭素を実践

参加メンバーはまず、脱炭素について一緒に勉強することにした。持続可能な開発目標（SDGs）研究の第一人者や、電力会社の技術者などを勉強会に招いて、脱炭素の意義や省エネのポイントについて理解を深めていった。

同社では電気の使用に伴う二酸化炭素の排出が多かった。そこで雄大さんは節電に力を入れ、2023年度の電気料金を前年から1割削減すると社内に宣言した。さっそく、従業員の発案で工場の照明をLEDに切り替えたり、昼休みに消灯したりするといった取り組みが進んでいった。全社を挙げて脱炭素に取り組んだ成果ははっきりと表れ、雄大さんの掲げた目標を達成した。

組合全体では2023年度の二酸化炭素排出量は2021年度に比べて2割程度削減できた。SAGA COLLECTIVEのコンセプトである、エンカルを象徴する成果といえる。

同社はこれまで自社ブランドの立ち上げ、海外展開、脱炭素などに挑戦してきた。その土台には従業員による学びがある。なぜ、同社の従業員は学び続けることができるのか。効果的な取り組みを三つ紹介したい。

一つ目は、多能工委員会である。家具づくりにはNC旋盤や研磨機など100種類近くの機械を使う。同社では、従業員がどの機械を操作できるかを一覧表にしている。半年ごとに実技試験があり、合格すると表に丸がつく。従業員は次の目標や社内でも不足している操作スキル、誰に教わればよいかなどを一目で把握できる。ベテランでもすべてに丸がついている人は少なく、年齢に関係なく従業員同士で切磋琢磨しながら丸を増やしている。



（株）レグナテックの工場には100種類近くの機械がある

二つ目は、2009年から続く従業員全員参加の勉強会である。3カ月に1回、約2時間を充てている。内容は雄大さんによる講話もあれば、外部講師による講義もある。勉強会の後は食事会を開く。こちらも全員参加で、会費は会社負担である。雄大さんら経営陣にとっても従業員にとっても、会社の将来を語り合える機会になっている。

三つ目は、2016年に始まった端材クラブである。仕事時間外にも機械の操作を練習したいという従業員のやる気に応えるかたちで発足したクラブである。同社の一斉ノー残業デーである水曜日の夕方に工場を開放し、木の端材と機械を使えるようにしている。クラブでは普段の仕事で触れない機械を自由に使える。何をつくってもよいので技術力はもちろん、発想力も鍛えられるようだ。

脱炭素は中小製造業にとっても大きなテーマである。事例企業は外部機関による学習機会の活用や異業種との連携を通じて、脱炭素を推進できる人材を育成している。今回は、従業員のリスキリングを経営の成果につなげるポイントについて考察したい。

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2024-4「アンケートと事例にみる中小製造業のリスキリングの実態」（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



チャールズ・チャップリン (1889~1977年)



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う、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『偉人名言迷言事典』(笠間書院、2021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。



極貧生活のなか5歳で母の代役を務める

歴史に名を残す偉人たちのなかには、過酷な幼少期を過ごした人が少なくない。その結果として、困難に打ち勝つ「逆境力」が培われ、偉業を成し遂げることにつながっていく。とりわけ、劣悪な環境で育てられたのが、「喜劇王」チャールズ・チャップリンだ。

チャップリンは2歳のときに両親が離婚。歌手だった母のわずかな収入だけで暮らすことになる。異父兄のシドニィとともに、狭い屋根裏部屋と貧民街とを行き来し、時には路上で寝ることもあったという。普通なら絶望してしまうところだが、チャップリンには夢があった。自伝で次のように書いている(チャップリン、2017)。

「新聞売り子、印刷工、おもちゃ職人、ガラス吹き、診療所の受付、等々と、あらゆる職業を転々としたが、その間もシドニィと同様、俳優になるという最終目標だけは、一度として見失わなかった」

貧しい環境下において、幼い頃から役者を志していたチャップリン。初舞台はなんと5歳のときだった。子役としての演技が認められたわけではなく、歌手だった母の代役として舞台に上がったのだ。その日、母は舞台で急に声が出なくなってしまった。すると監督が、5歳の

チャップリンを代役に^{ぼってき}抜擢。監督は、チャップリンがこれまで子どもながらも舞台裏でさまざまな芸を行い、母の友人たちを楽しませていたのを覚えていたのである。

突然スポットライトを浴びたチャップリンだったが、気後れすることなく、当時流行していた「ジャック・ジョーンズ」という曲を歌い始めた。場内が盛り上がりを見せるなか、曲の中盤に差ししかかったところで、舞台上次々とお金が投げ込まれた。すると、チャップリンは歌うのをやめて、こうあいさつした。

「お金を拾ってからまた続けます」

さらにどっと沸く場内。そのときに、チャップリンがお金を拾うのを監督が手伝うと、「お金を取られる!」と思ったチャップリンは、舞台裏に戻る監督を追いかけに行き、さらに爆笑を誘った。



観客の心をつかむための方法を懸命に考える

このときの快感が忘れられなかったのだろう。12歳のときから、チャップリンは仕事の合間に俳優事務所を訪ね歩くようになる。若すぎると相手にされないことがわかると、「14歳」と年齢を偽った。そんな努力の^{かい}甲斐があり、「ロンドン子ジムのロマンス」「シャーロック・ホームズ」の芝居で少年役を務めることになった。40週

にわたる地方巡業のなかでチャップリンの演技は観客だけではなく、仲間からも評価されたという。

大きなチャンスが巡ってきたのは、17歳のときのこと。英国の劇団のオーナーから、「フットボール試合」の芝居で、ハリイ・ウェルドンという当時人気のコメディアンと同じ舞台に立つチャンスを与えられた。

「どうだ、『フットボール試合』でハリイ・ウェルドンの相手役がやれるかね？」

突然転がり込んできたチャンスに、チャップリンは戸惑うことなく、堂々とかう答えた。

「ええ、私に必要なのは、チャンスだけです」

オーナーも初めはどこまでやれるのか半信半疑だったが、2週間のテストの結果、チャップリンは見事に合格。初舞台では、当時珍しかった「後ろを向いて登場する」というアイデアで注意をひきつけて、振り向けば真っ赤な鼻をつけた姿で驚かせた。つかみで笑いをとれば、あとは得意のドタバタアクション芸だ。チャップリンは、観客を笑いの渦へと巻き込んでいったのである。



映画監督になった意外なワケとは？

逆境を「笑い」の力で打開してきたチャップリンにも、なかなか打開できない壁があった。スランプに陥ったのではない。ギャグのアイデアは際限なく出てくるし、演じることに自信があった。ところが、ある映画の撮影で出来上がった映像を見ると、渾身こんしんのギャグがすべてカットされているではないか。調べてみると、自分と意見が合わない映画監督の指示によるものと判明した。

さすがに監督に嫌われてしまっただけではどうしようもない。打つ手はなさそうに思うが、チャップリンは諦めなかった。編集がどのように行われているのかを知るために、現場に足を運ぶようになったのだ。そして考えに考え抜き、ついに良い方法を思いつく。



チャップリンの自伝が新潮社から発行されている

「彼らのいわゆる編集法というのがよくわかったので、ちやうどうまく登場の瞬間とか退場の瞬間に、素早くギャグを入れるのである。こうしてさえおけば、カットすることはまず難しい」

登場人物が出てきたり、いなくなったりするシーンをカットすると、物語がめちゃくちゃになってしまう。編集室に通って「絶対にカットできないシーンがある」ことに気づいたチャップリンは、そこにギャグを入れ込むことで、見せ場をカットされないようにしたのである。

チャップリンのギャグへの熱い思いには頭が下がるが、この経験からチャップリンはこのような気持ちが湧いてきたという。

「自分で喜劇の脚本を書き、監督をしてみたいな……」

やがて、チャップリンは自身で演じるだけではなく、脚本家や映画監督としても作品に携わるようになった。

どうしようもない困難に直面したときこそ、大きく成長するチャンス。どんな事態にも、徹底的に考え抜けば、必ず突破口はある。何よりも大切なのは、決して諦めない気持ちだと喜劇王は教えてくれているようだ。

<参考文献>

チャールズ・チャップリン著、中里京子訳（2017）『チャップリン自伝 若き日々』（新潮文庫刊）
——（2017）『チャップリン自伝 栄光と波瀾の日々』（新潮文庫刊）

酒蔵の魅力を引き出す酒のさかな



(有)ベストブロス

代表取締役

田中 清昭

たなか きよあき

《企業概要》

代 表 者	田中 清昭
創 業	1999年
資 本 金	550万円
従業者数	13人
事業内容	食品卸売
所 在 地	千葉県松戸市五香西5-44-10
電話番号	047(311)6969
U R L	https://bestbros.co.jp

創業以来、食品卸売業を営んできた(有)ベストブロスは、業歴21年目を迎えた2019年、初めて自社で企画した商品を発売した。酒に漬けた珍味シリーズ「蔵人」だ。

徐々に支持を集め、今では同社の主力事業になりつつある。卸売業に専念してきた同社は、どのように新たな需要をとらえ、製品化に成功したのだろうか。

■ 価格競争を避けて 独自性を追求

同社は、遊技場向けに景品の菓子などを販売する食品卸として、1999年に創業した。創業者の田中清昭社長は、勤務時代に百貨店などで景品の販売を担当したり、コンピューター業界で働いたりすると、経験を生かして独立を考えるようになった。

しかし、実際に創業してみると、

遊技場業界は取引先とのつながりが深く、後発企業がそこに割って入るのは容易ではなかった。そこで田中さんは、差別化を図るため、一風変わったイベントや企画を提案していった。例えば、育成企画だ。トウモロコシなどの苗を景品に選ぶと、実際に農家が育ててくれる。定期的に成長状況を知らせるメールが届き、最後は作物がもらえるという仕掛けだ。このほか、遊技場内でマグロの解体ショーを開催したり、旅行券のプレゼントをしたりした。ほかではできない楽しみが客を呼び込むきっかけになると、取引先から喜ばれた。

こうしたユニークな企画が話題となり、取引先は増加したが、遊技場をターゲットにするだけでは成長には限界があった。新たな販路を開拓しなければという思いが、日ごとに増していく。しかし、普段扱っている商材では独自性が足りない。

珍しい商品を求めて、観光業界など異分野の展示会にも足しげく通った。そうして見つけた韓国の菓子は、もの珍しさから一定の引き合いがあった。一方で、これも長い目でみると、いずれ他社が参入してくる可能性はあるため、最後に価格競争になるのではないかと懸念は拭えなかった。

差別化するには自社で商品をつくってみてはどうか。真っ先に頭に浮かんだのが、珍味だった。単なる思いつきではない。田中さんは、百貨店で働いた後、珍味メーカーに転職し、製造に携わっていた。だから、製品の知識があり、仕入れルートにもつてがあったのだ。

珍味といえば、酒のさかなとして購入されることが多い。田中さんは、新製品のヒントを求めて、取引先からの紹介を受け、ある蔵元を訪ねた。

■蔵元ならではの課題に迫る

130年余り続くその蔵元は、酒蔵見学などを通じて観光地化する「観光酒蔵」という動きがあることを教えてくれた。日本酒は国内消費が減少しているが、その歴史や個性に魅力を感じる人は多い。特に外国人観光客の間で人気が高まっており、業界全体で需要を取り込もうとしている。しかし、酒蔵併設の直売所で、酒と一緒に販売する土産の品ぞろえに苦慮しているという。

小規模な蔵元へ専門的に食品を卸す業者は少なく、特色ある食品もあまりないからだ。結果、量販店でも手に入るようなおつまみを扱うことになり、差別化できない。ほかの蔵元でも、似たような状況だった。

田中さんはここに商機を見いだした。エイヒレやイカの燻製^{くんせい}といった珍味は酒で漬けるとやわらかくなり、塩辛さが中和されて食べやすい。蔵元それぞれの酒を使用して製造すれば、オリジナリティーのある土産になると考えたのである。

製造や配送を依頼する先には心当たりがあったが、商品開発は初めてだ。綿密な計画を立てるため、商工会議所を頼った。紹介された専門家から予算計画や商標登録などについてもアドバイスを受けながら、経営

革新計画を策定した。ターゲットを小規模な蔵元に絞り、「蔵人」という名前でシリーズ化した。

■深いつながりが対応力を高める

しかし、蔵元に話をすると、提案が通らなかったり、受注が継続しなかったりと苦戦することもあった。田中さんは、全国各地の蔵元に足を運び、要望をヒアリングしたうえで、大きく二つの改善に取り組んだ。

一つ目は、パッケージの改良だ。初期は銘柄のみをプリントしたシンプルなラベルだったが、酒瓶のデザインを追加した。さらに、白と黒を基調とした高級感のあるデザインに変更したところ、土産用として好評を得た。

二つ目は、商品ラインアップの充実だ。酒と相性の良い食品はほかにもある。珍味だけでなく、ラスクやケーキなどの菓子まで幅を広げた。蔵元からは、客層に合わせて好みの商品を選べると喜ばれた。

実はこれらの改善は、従業員のアイデアをもとに行った。田中さんは、ヒアリングしたニーズに一人で対処せず、社内で共有して提案を募る。従業員と毎日言葉を交わしたり、提案があれば思うようにやらせたりすることで、日頃から自発的な提案を引き出せる体制を整えている。「蔵人は全員でつくる一体感、楽しさが



多岐にわたる「蔵人」シリーズ

ある」と従業員が意気込むように、やりがいにもつながっている。

発売から6年経った現在、取引する蔵元は約120社まで増えた。最近では日本酒蔵ツーリズム推進協会にも会員登録し、日本酒業界の動向に常にアンテナを張っている。

「当社は特別な設備や技術をもっているわけではない」と田中さんは語る。それでも同社が取引先のニーズを正確にとらえ、応えられるのは、人とのつながりを大事にしているからだ。取引先には田中さん自ら出向き、自社がどう役に立てるかを聞き出す。また、紹介してもらった際は必ず会って話をするなど、人脈を広げる機会を大切にしている。出会った人たちとは定期的にコミュニケーションをとり、何かあった際には互いに頼れるつながりをつくっておく。だからこそ、自社で対応できないときも、依頼先がすぐ思い浮かび、実現に向け計画が動き出す。対面のコミュニケーションで生まれるつながりが、商品として結実している。

酒はさかなによって本来の魅力が際立つ。同社は取引先にとって、まさに酒のさかなのような存在だ。

(三崎 陸)

祖父が愛した伊豆の魅力を広める書店



(有)長倉書店

代表取締役

長倉 一正

ながくら かずまさ

《企業概要》

代 表 者	長倉 一正
創 業	1928年
資 本 金	1,000万円
従業者数	19人
事業内容	書籍の販売および出版
所 在 地	静岡県伊豆市柏久保552-4
電話番号	0558(72)0713
U R L	http://nagakurashoten.com

新幹線で東京から三島へ。伊豆箱根鉄道駿豆線に乗り換えて約30分。終点、修善寺駅は緑あふれる伊豆市の観光名所だ。その駅前で(有)長倉書店は約100年、書店を営んでいる。

長倉一正さんが3代目として代表取締役に就任してから、同社は伊豆の魅力を広める書店として多くの人に知られるようになった。

■ 創業者は伊豆の郷土研究者

同社は、1928年に長倉さんの祖父である慶昌さんが創業した。郷土史の研究者でもあった慶昌さんは、経営の傍ら研究活動が続けていた。当時の同社は、慶昌さんが研究のために集めた書籍や、研究成果をまとめて自ら出版した書籍を扱っていた。

長倉さんの父が2代目として後を継いでからは、ベストセラー書籍や

雑誌などの取り扱いも増やし、町の書店として親しまれるようになった。さらに、学校や美容室などに本を売り込む外商も始め、売り上げを伸ばしていった。

順調に経営が続けていたが、長倉さんが入社した80年代後半ごろ、同社に大きな衝撃が走る。全国チェーンの書店が、同社から徒歩1分ほどの場所に出店したのである。

さらに、90年代後半には、活字離れなどにより、徐々に出版業界の市場規模が縮小し始め、環境は悪化していった。近隣にあった個人経営の書店が次々と閉店していき、市内に残った書店は同社と全国チェーンの2店舗だけだった。

長倉さんが代表に就任したのは、苦境が続く2003年のことだ。厳しい状況を前にして、閉店が頭をよぎったことは一度や二度ではないという。

しかし、閉店を決断しきれない理由があった。

■ 伊豆の本なら長倉書店へ

それは、慶昌さんが執筆し、同社が出版した伊豆にまつわる書籍の存在である。他社が出版している書籍は、同社が閉店しても入手できる。しかし、同社が出版した書籍は、絶版になってしまう。

同社が出版した書籍は何冊もあるが、慶昌さんが古文書を現代文に直して出版した『豆州志稿伊豆七島志』は、伊豆の歴史を知るうえでの貴重な資料として研究家の間でも特に有名だ。この書籍を目当てにたびたび客が訪れる。貴重な資料を自分の代で絶やしたくなかった。

ベストセラー書籍や人気コミックの販売では、仕入れ力に勝る全国

チェーンの書店とは勝負にならない。どうすれば生き残れるのか。長倉さんの頭に浮かんだのは、祖父と伊豆を巡った幼い頃の思い出だった。

祖父が残した書籍を主力とした、伊豆の本に特化した書店にして観光客を呼び込もう。そう決めた長倉さんは、祖父が残した書籍を読み込んだり、近隣住民に教えてもらったりしながら、伊豆に関する書籍を集めた。しかし、同社があるのは、修善寺のなかでも多くの観光客が集まるエリアから車で10分ほど離れた場所で、集客を図るのは容易ではなかった。

売れ筋だった雑誌やコミックなどを減らし、伊豆に関する書籍を並べる場所を確保したため、さらに売り上げは落ち込んだ。それでも何とか祖父の書籍を残したいと、他店に先駆けてホームページを立ち上げたりSNSを活用したりしてアピールするなど、地道な取り組みを続けていった。すると、少しずつ伊豆を愛する人たちに同社の存在が知られるようになってきた2013年、転機が訪れる。奮闘する長倉さんのことを知った全国紙の新聞社が、記事に取り上げたのだ。

反響は大きく、この記事を見た多くの観光客が店を訪れた。さらに、修善寺の旅館が同社のことを宿泊客に紹介してくれるようになるなど、

地域の人たちの助けもあり、少しずつ売り上げは回復していった。

その後、伊豆市に隣接する清水町にある大型ショッピングモールから、撤退した書店の後を継いでほしいと声がかかった。業績が上向き、子育ても一段落したタイミングであり、二店舗目の出店を検討していた長倉さんは、良い機会ととらえ、出店を決めた。

予想外の効果もあった。清水町の店舗でも、一部に伊豆のコーナーを設けてほかの書店と差別化を図ったところ、そこで修善寺の店舗を知った客が市外から訪れるようになったのである。

書店としてのあり方を問い直す

こうして伊豆の魅力を広める書店として名を上げた同社だが、2018年に再び店のあり方を考えさせられることになる。伊豆市の店舗の近くに出店していた全国チェーンの書店が閉店し、市内で唯一の書店になったのだ。近隣住民から一般書籍の在庫について尋ねられることが増え、町の書店としての役目を果たす必要があるのではと考えるようになっていった。

試しにベストセラー書籍などを店頭に並べてみたのだが、客からの評判は芳しくなかった。そうした書籍



伊豆にまつわる本が並ぶ

は、伊豆の本に特化した書店という同社のイメージにそぐわないからだ。求められている役目を再認識した長倉さんは、これからも専門店としてやっていこうと決めた。

長倉さんが後を継いだときは、客の大半は近隣住民だったが、今では、半数以上が観光客や隣接する市の住民だという。遠くは北海道や宮古島から、同社を目当てに修善寺を訪れる客もいるほどだ。静岡県出身の作家たちと触れ合う時間をつくろうと、サイン会やコラボイベントの開催にも取り組んだところ、喜ばれた。

長倉さんは、売れ筋の本を並べるのをやめて、伊豆の本に特化することに怖さもあったという。それでもチャレンジしたのは、祖父である慶昌さんの書籍を残すという強い思いがあったからだ。近年は、慶昌さんが執筆した『伊豆の七ふしぎ』を静岡県に住むイラストレーターと一緒に絵本にするなど、同社が出版した書籍の普及活動にも取り組んでいる。

長倉さんは、「トライアンドエラーが信条です」と笑顔で語ってくれた。同社はこれからもチャレンジを繰り返し、創業者が愛した伊豆の魅力を広め続けていくだろう。(尾形 苑子)



地域の中小企業と

熱烈応援

ともに歩む



栗東市商工会
経営支援課 課長補佐
辻 基之
つじ もとゆき



多彩な事業で会員企業をサポート

栗東市は、滋賀県の南部に位置しています。国道が通り、名神高速道路の栗東インターチェンジもある交通の要衝で、数多くの企業が立地しています。1991年にJR琵琶湖線栗東駅が開設されたことで京阪神が通勤圏となり、北部は都市化が進みました。一方、南部は田園風景や緑豊かな山地が広がっています。競走馬の調教施設「栗東トレーニング・センター」があり、馬とのかかわりが深い町としても知られています。

栗東市商工会では、地域の企業や商店の経営支援と地域経済活性化を

目的に、さまざまな活動を行っています。現在の会員数は1,249社です。企業を取り巻く環境が大きく変化するなか、会員企業の事業継続や発展のために、「事業計画の策定」「各種補助金等の申請」「展示会出展等による販路開拓」「デジタル化による生産性向上」など、幅広い支援に伴走型で取り組んでいます。

例えば、近隣の商工会・商工会議所と共同で実施する「まちゼミ事業」は、店を営む人が地域住民に向けて専門知識や情報を生かした講座を開くというもので、その店のファンづくりに貢献しています。市の支援を受けた「プレミアム付商品券発行事業」や、飲食店を対象とした「デジタルスタンプラリー事業」では、消費喚起に一役買っています。また、「人材確保戦略セミナー」などの各種セミナーの実施や、建設業などを対象とした技能講習の受講料の助成も行っています。

創業や起業を目指す人に向けては、多彩なカリキュラムを備えた「りっとう創業塾」を開催し、毎年30名程度の参加があります。受講しやすいよう、昼と夜の2部制を導入しており、女性の参加者が多いのが特徴です。

市の面積の43パーセントを占める森林の整備事業にも取り組んでいます。金勝生産森林組合とパートナー協定を結び、2009年度から「栗東きょうどう夢の森プロジェクト」を継続しています。地元企業から小口の協賛を募って森林整備を行うもので、協賛企業にはCO₂吸収協力証を発行しています。この協賛は、市の入札業者選定における貢献ポイントに含まれ、地元企業の身近な地域・環境貢献事業として定着しています。

今後も、行政や関係団体と連携しながら対話と傾聴を重視し、気軽に相談しやすい商工会として経営者の皆さんをサポートしていきます。



栗東きょうどう夢の森プロジェクトの現地視察



A stylized illustration of a globe with orange landmasses and light blue water. 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 bowl of rice topped with meat and herbs. The bowl is filled with long-grain rice, and the top is garnished with pieces of meat and fresh herbs. The bowl is placed on a white surface, and a portion of another bowl is visible in the background.

第 20 回

豊かな水と土から成る食文化

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『日本からみた世界の食文化―食の多様性を受け入れる―』（共著、第一出版、2021年）がある。

コロナ禍以降のベースアップの効果と特徴

ー「中小企業の雇用・賃金に関する調査」の結果からー

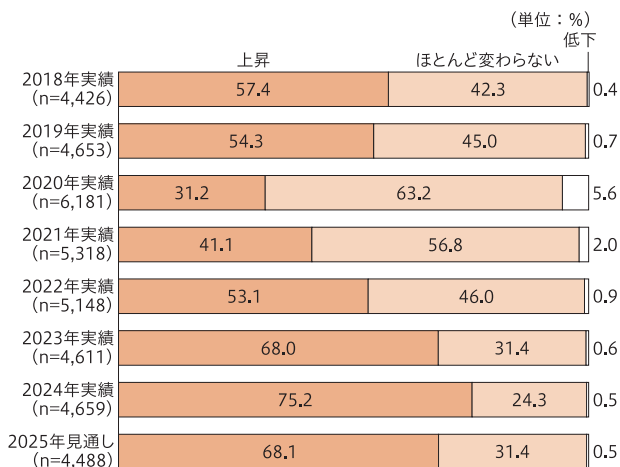
▶総合研究所 研究員 白石 健人

コロナ禍以降、物価高に伴う生活費の上昇、労働市場における働き手の不足などを背景に、基本給の水準を引き上げるベースアップを実施する企業が増えている。ただし、ベースアップの進展を示した内容の調査結果や報告書をみると、対象が大企業中心であることが多い。

そこで本リポートでは、当研究所の各種調査結果から、ポストコロナにおける中小企業のベースアップの実態を概観する。さらに、雇用への効果や、ベースアップ実施企業の特徴を明らかにしていく。



図－１ 正社員の給与水準（全業種計）



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」
(以下断りのない限り同じ)

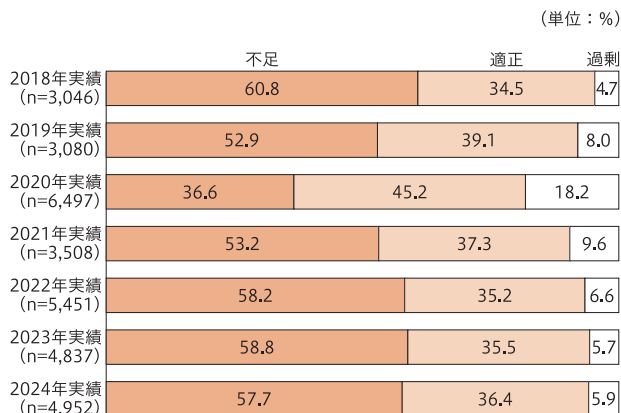
- (注) 1 給与水準とは、定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給の水準のこと。
 2 実績は当年12月、見通しは翌年12月における正社員の給与水準を、前年同月比で尋ねたもの。
 3 nは回答数（図－2～4、6～7、表も同じ）。
 4 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計が100%にならない場合がある（図－2～4、7、表も同じ）。

中小企業でも進むベースアップ

ベースアップが社会に浸透している。中央労働委員会「令和6年賃金事情等総合調査」によると、基本給部分の賃金表を有する企業のうち89.2%が、2023年7月から2024年6月までの1年間でベースアップを実施したという。もっとも、この調査の対象は、資本金5億円以上で、労働者1,000人以上の大企業である。

では、中小企業はどうか。当研究所では、原則従業員20人以上の中小企業を対象に、「全国中小企業動向調査・中小企業編」（以下、動向調査）の10-12月期と併せて、「中小企業の雇用・賃金に関する調査」（以下、本調査）を毎年実施し、雇用や賃金の動向を尋ねている。回答結果のうち、各年12月における正社員の給与水準の前年

図－2 正社員の過不足感（全業種計）



(注) 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。

同月比を図－1に示した。ここでいう給与水準とは、定期昇給や昇格・降格による変動を除いた基本給の水準を指し、給与水準の上昇はベースアップを意味する。「上昇」の割合を追うと、コロナ禍に入った2020年(31.2%)を底に上昇し、2024年には75.2%に達した。2025年も68.1%と高い水準を維持する見通しである。

ベースアップを進めるのは、雇用を維持し、拡大するため

企業がベースアップを進める背景には、主に二つの思惑があるとみられる。一つは、新たな人手を確保したいということだ。実際、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確認すると、「不足」の割合は2021年以降半数を上回る状況が続いており、労働需給が逼迫^{ひっぱく}していることがうかがえる(図－2)。採用活動で優位に立つため、給与水準を引き上げていると考えられる。

もう一つは、人材の流出を防ぎたいということである。総務省が毎月公表している消費者物価指数によると、生

図-3 正社員数の増減（全業種計、ベースアップの実施状況別）

(1) 2021年の正社員数の増減 (単位：%)			
	増加	変わらない	減少
2020年ベア実施 (n=352)	31.3	48.6	20.2
2020年ベア未実施 (n=727)	18.0	54.1	27.9
(2) 2022年の正社員数の増減			
	増加	変わらない	減少
2021年ベア実施 (n=423)	31.4	46.3	22.2
2021年ベア未実施 (n=572)	17.3	53.1	29.5
(3) 2023年の正社員数の増減			
	増加	変わらない	減少
2022年ベア実施 (n=452)	31.9	46.2	21.9
2022年ベア未実施 (n=424)	16.5	54.7	28.8
(4) 2024年の正社員数の増減			
	増加	変わらない	減少
2023年ベア実施 (n=626)	27.6	47.3	25.1
2023年ベア未実施 (n=278)	11.2	64.7	24.1

(注) (1)は、2020年実績と2021年実績に連続して回答した企業を抽出し、2020年のベースアップの実施状況別に、2021年の正社員数の増減の状況を示したもの。(2)～(4)も同様の方法で集計を実施。

鮮食品を除く総合指数は、2021年9月から2025年5月まで45カ月連続で前年同月を上回った。生活必需品である飲食物品の値上げも著しい。(株)帝国データバンク「食品主要195社」価格改定動向調査」によると、2025年4月に値上げした飲食物品は4,225品目となり、2023年10月以来、18カ月ぶりに4,000品目を超えた。こうした状況下で賃金が上がらないと、物価高騰により生活が苦しくなった社員や、同業他社の賃金や最低賃金を自社と比べてモチベーションが下がった社員が転職し、現在問題ない企業でも人手不足に陥ってしまうかもしれない。

では、企業の思惑どおりに、ベースアップは正社員の維持や増加につながっているのだろうか。まず、この点について、本調査をはじめとする当研究所の調査結果から明らかにしていこう。

ベースアップは正社員の採用に寄与

本調査では、各年12月における正社員数の増減も尋ねている。そこで、2年連続で本調査に回答した企業について、調査の前年におけるベースアップの実施状況別に、調査年における正社員数の増減を集計した。その結果を示したのが、図-3である。

「減少」の割合に着目すると、2021年から2023年までは、前年にベースアップを実施した企業（以下、ベア実施企業）の方が低い。ベースアップは、正社員の引き留めにつながっていたとみられる。ただし、2024年では、2023年のベア実施企業とベースアップを実施していない企業（以下、ベア未実施企業）とで、「減少」の割合はほとんど変わらない。ベースアップによる正社員の引き留め効果は剥落しつつあるかもしれない。

「増加」の割合に目を転じると、コロナ禍以降、一貫してベア実施企業の方が高くなっている。また水準に注目すると、ベア実施企業は3割前後をキープする一方で、ベア未実施企業は10%台にとどまり、2024年には11.2%まで落ち込んでいる。そのため両者の差は、13.2ポイント、14.1ポイント、15.3ポイント、16.5ポイントと年々拡大している。物価高で生活費が増えていることから、給与水準の高い企業を志向する傾向が強まっている。結果として、給与水準を引き上げた企業では相対的に採用が進んでいると考えられる。

総じてみると、中小企業にとって、ベースアップは正社員を確保するのに大きく寄与しているといえるだろう。

人手不足感がベースアップの要因に

続いて、コロナ禍以降におけるベア実施企業の特徴を

図-4 正社員の過不足感（全業種計、ベースアップの実施状況別）

(1) ベア実施企業 (単位：%)			
	不足	適正	過剰
2020年実績 (n=1,918)	47.4	39.4	13.2
2021年実績 (n=1,354)	61.1	31.9	7.0
2022年実績 (n=2,727)	65.5	29.2	5.3
2023年実績 (n=3,125)	63.4	31.9	4.8
2024年実績 (n=3,495)	60.9	33.2	5.8

(2) ベア未実施企業			
	不足	適正	過剰
2020年実績 (n=4,232)	31.6	47.8	20.6
2021年実績 (n=1,997)	47.8	40.7	11.5
2022年実績 (n=2,403)	49.9	41.9	8.2
2023年実績 (n=1,467)	48.5	43.7	7.8
2024年実績 (n=1,150)	47.3	46.5	6.2

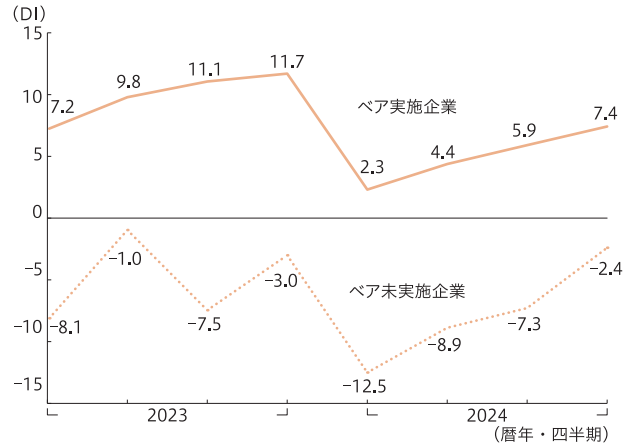
(注) 各年におけるベースアップの実施状況別に正社員の過不足感を示したものの。

二つの視点から確認していこう。一つは、雇用の過不足感との関係である。図-4は、正社員の過不足感の推移をベア実施企業とベア未実施企業に分けて示したものである。ベア実施企業をみると、「不足」の割合は、コロナ禍初期の2020年には半数を下回ったものの、2021年に大幅に上昇し、その後も6割を超えている。

他方、ベア未実施企業について「不足」の割合をみると、方向感ベア実施企業とほぼ同じである。ただし、水準は2021年以降でも半数を超えていない。「不足」の割合は常にベア実施企業の方が上回っており、正社員の人手不足感は、ベア実施企業の方が強いことがわかる。

現状の人員では十分に業務をこなせないと考える中小企業は多い。そうした企業が、納期を守りたい、突発的な仕事も引き受けたいという思いから、ベースアップを実施している面がありそうだ。

図-5 業況判断DIの推移（全業種計、ベースアップの実施状況別、原数値）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・中小企業編」「中小企業の雇用・賃金に関する調査」（表、図-6も同じ）

(注) 1 業況判断DIは、前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合。
2 2024年におけるベースアップの実施状況別に集計した業況判断DIの推移を示したものの。

ベースアップを実施するのは 景況感が好転している企業に限らない

もう一つの視点は、業況の総合判断（以下、景況感）との関係である。動向調査では、四半期ごとに景況感を尋ね、回答をもとに業況判断DI（前年同期比で「好転」企業割合-「悪化」企業割合）を算出している。図-5は、2024年におけるベースアップの実施状況別に業況判断DIを集計したものである。なお、足元の景況感だけではなく、前年の景況感もベースアップの判断材料となり得ることから、2023年1-3月期から2024年10-12月期までのDIを示している。

二つのDIの水準を比べると、ベア実施企業がベア未実施企業をずっと上回っている。景況感が好転している企業の方がベースアップを実施している傾向がみられる。

ただし、回答の内訳に注目すると、景況感が好転していない状況でもベースアップに踏み切る企業が存在する。

表 2024年のペア実施企業における業況判断DIの回答内訳

(単位: %)

	好転	変わらず	悪化
2023年1-3月期 (n=566)	32.3	42.6	25.1
2023年4-6月期 (n=695)	33.8	42.2	24.0
2023年7-9月期 (n=537)	34.8	41.4	23.8
2023年10-12月期 (n=684)	35.4	40.9	23.7
2024年1-3月期 (n=650)	27.5	47.2	25.2
2024年4-6月期 (n=709)	27.8	48.8	23.4
2024年7-9月期 (n=2,744)	28.2	49.4	22.3
2024年10-12月期 (n=3,397)	30.4	46.5	23.0

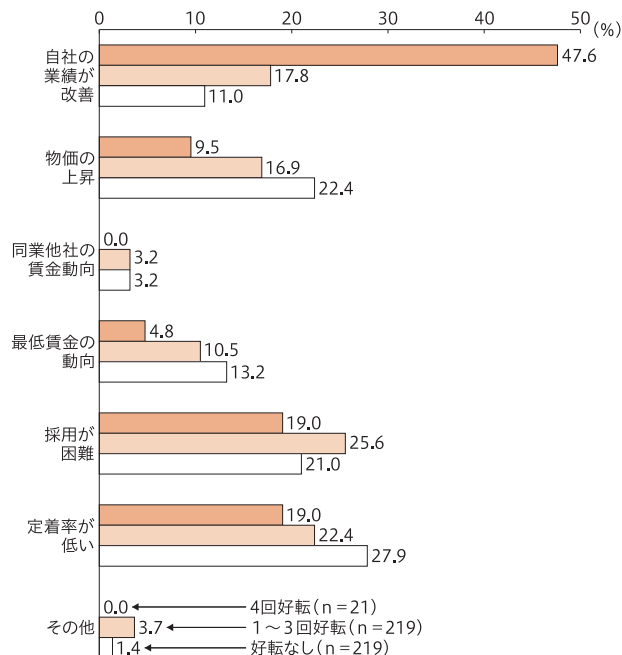
表は、2024年のペア実施企業における業況判断DIの回答内訳を示したものだ。2024年7-9月期にサンプルを大幅に入れ替えたことから2024年4-6月期以前にも回答した企業が少ない点には注意を要するが、いずれの期においても、景況感が「好転」した企業は3割程度にとどまる。一方で、「変わらず」は約4割、「悪化」は約2割と、景況感が好転していない企業が半数を超えている。

こうした傾向は、景況感の判断材料となる売り上げや純益率などの質問に対する回答でもみられる。図には示していないが、売り上げについて「変わらず」または「減少」と回答した企業の割合は、いずれの期においても過半を占める。純益率では、「ほとんど変わらず」または「低下」と回答した企業の割合はどの期でも7割程度に達する。景況感が好転していない状況下でも、ベースアップを断行している企業はある程度存在している。

景況感が好転していない企業の ベースアップは防衛的

景況感が好転していない企業は、なぜベースアップを行っているのだろうか。本調査では、ベースアップを実

図-6 ベースアップ実施の背景(全業種計、景況感の回答別)



(注) 1 2024年1-3月期から2024年10-12月期まで連続して「全国中小企業動向調査・中小企業編」に回答した企業を抽出し、景況感の回答別に正社員の給与水準上昇の背景を示したもの。

2 上記4期のうち、「好転」と回答した回数別に「4回好転」「1~3回好転」「好転なし」に分類して集計したもの。

施した背景を尋ねている。そこで、2024年1-3月期から2024年10-12月期までの4期すべてに回答した企業を抽出し、景況感が好転したと回答した回数別(4回、1~3回、0回)に、正社員の給与水準上昇の背景を集計した。その結果を示したのが、図-6である。

「自社の業績が改善」の割合は、「4回好転」と回答した企業が最も高い。自社の業績が上向いたため、利益を従業員に還元できていると考えられる。理想的なケースといえよう。

一方で、「物価の上昇」や「最低賃金の動向」、「定着率が低い」の割合は、「好転なし」と回答した企業が最も高い。先に述べたように、さまざまな商品、サービスの価格が高騰している。また最低賃金の上昇が続き、

その幅は2024年に過去最大を記録した。社員の生活を守りたい、あるいはモチベーションを維持したいと考えた企業がベースアップを敢行したのだろう。もちろん、正社員の給与や諸手当を時給換算すると最低賃金額を下回るため基本給を上げざるを得なかったケース、人材を流出させない方法がベースアップしかなかったケースも存在するとみられる。

総じてみると、景況感が好転していない中小企業は、防衛的なベースアップを行っているといえよう。

ベースアップの原資確保には、デジタル化も一考

とはいえ、景況感が好転していない状況で企業がベースアップを続けようとしてもいずれ限界が来てしまうだろう。持続的にベースアップを行うには、業績を向上させる必要がある。その実現に向けてすでに多くの企業が取り組みを進めている。

例えば、新しい製商品・サービスを創出して未開拓の市場に参入したり、既存の製商品・サービスの質を向上させて単価をアップしたりすることにより、売り上げの増加を図っている。人件費を販売価格に転嫁できるよう、取引先に対して粘り強く値上げ交渉を行っている企業も少なくない。

また、コストを削減して、浮いた分を給与に回そうとしているケースもよくみられる。採算が合わない店舗の閉鎖、消耗品費や光熱費などの節約などコストを抑える方法はさまざま。なかでもデジタル化は、業務の効率化や標準化により経費を減らせるだけでなく、生産性の向上により人手不足を緩和できる方法として近年注目されている。

当研究所は、動向調査の2025年1-3月期調査と一緒に「デジタル化に取り組む中小企業の実態に関する調査」

図-7 デジタル化への取り組み方針（全業種計、ベースアップの実施状況別）

		(単位：%)		
		積極的	どちらでもない	消極的
(1) 現在の方針				
2024年ベア実施 (n=2,197)		45.4	31.7	22.9
2024年ベア未実施 (n=662)		31.4	29.6	39.0
(2) 今後5年間の方針				
2024年ベア実施 (n=2,127)		57.8	31.7	10.5
2024年ベア未実施 (n=627)		38.9	37.6	23.4

資料：日本政策金融公庫総合研究所「デジタル化に取り組む中小企業の実態に関する調査」「中小企業の雇用・賃金に関する調査」

(注) 1 2024年におけるベースアップの実施状況別に取り組む方針を示したもの。

2 現在の方針における「積極的」は、「かなり積極的に取り組んでいる」「積極的に取り組んでいる」の合計。「消極的」は、「あまり取り組んでいない」「まったく取り組んでいない」の合計。

3 今後5年間の方針における「積極的」は、「かなり積極的に取り組む予定である」「積極的に取り組む予定である」の合計。「消極的」は、「あまり取り組む予定はない」「まったく取り組む予定はない」の合計。

を行った。その結果も使って、ベースアップとデジタル化の関係をみてみよう。

図-7は、2024年の給与水準の状況別に、デジタル化への取り組み方針を示したものである。デジタル化に「積極的」な企業の割合をみると、現在、今後5年間のいずれにおいても、ベア実施企業がベア未実施企業を上回る。もちろん、ベースアップを実施する余裕があるから、デジタル化を推進できるのかもしれない。ただし、補助金や支援策をうまく活用してデジタル技術による効率化を図り、ベースアップの原資を捻出したケースもあると思われる。

ベースアップは、正社員の雇用維持や獲得に有用である。景況感が好転していなくても、防衛的な目的でベースアップを実施するケースもみられる。とはいっても、利益を従業員に還元する前向きなベースアップの方が望ましい。持続的にベースアップを行えるように、デジタル化などで業績を向上させていく必要があるだろう。



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。



お客さまの思いを映し出す印刷会社



(株)竹中印刷工芸

代表取締役社長 井口 誠宏 (いぐち まさひろ)

《企業概要》

代 表 者 井口 誠宏
創 業 1977年
資 本 金 1,000万円
従業員数 6人

事業内容 印刷業
所 在 地 佐賀県佐賀市諸富町山領348-1
電話番号 0952(47)5130
U R L <https://www.takenaka-silk.com>

佐賀県にある諸富町^{もろどみ}は家具の生産が盛んである。地元で生産された家具製品に、スクリーン印刷という手法でデザインを施してきたのが、(株)竹中印刷工芸だ。現在は、家具に限らず、衣料品や看板、ノベルティなどさまざまな製品に印刷するようになった。

印刷対象を広げたのは、二代目社長の井口誠宏さんである。従業員から承継するに至った経緯やその後の取り組みについてうかがった。

印刷の対象を選ばない

——看板には「色々な物に印刷」とありました。どのような技術なのでしょう。

印刷方法の一つである、スクリーン印刷を用います。手順は次のとおりです。まず、ナイロンやステンレスなどで織ったスクリーンをぴんと張り、枠に固定し型をつくります。スクリーンには細孔があり、デザインをもとに、着色したい部分以外を薬

剤でふさいで版をつくります。それを印刷する対象に乗せ、型にインクを流し込みます。最後に、ゴムへらでインクを押しつけ、対象に色をつけます。

一つの型で扱えるのは一色なので、複数の色を印刷するには、色数分の型をつくる必要があります。一般的なデジタル印刷に比べて時間や手間がかかりますが、インクに厚みが出て独特の高級感が生まれます。また、色が落ちたり剥がれたりしにくく、耐久性も高いです。

印刷できる対象が幅広いことも特徴です。紙だけではなく、木材やガラス、金属、布などさまざまな素材にも印刷ができ、形に合わせて型をつくるなどすれば、円柱といった曲面のある形状にも対応できます。

——御社では、どのようなものに印刷しているのでしょうか。

先代が創業した頃から、地元で生産された家具に加飾を施しており、例えば、ガラス扉や引き出しなどにデザインや色付けをします。現在は

家具のほかに、工業製品やTシャツ、トートバッグ、販促用のノベルティなど、さまざまなものにも印刷しています。納期は2週間ほどの仕事が多く、企業さまからのご依頼がほとんどですが、個人のお客さまからのご依頼にも対応しています。

強みは、小ロットの仕事に対してもきめ細かく対応し、小回りが利く点です。県内には、ほかにもスクリーン印刷を扱う会社がありますが、コストパフォーマンスの観点から、大抵はまとまった量でなければ引き受けません。ほかの企業は機械を導入し、印刷工程を自動化していますが、当社は既製品以外のオーダー品が多いため、ほとんどの工程を手作業で行っています。

お客さまの希望どおりの印刷物をつくるために、ニーズを的確に把握し、納期や予算、デザインはもちろん、用途や目的なども丁寧にヒアリングします。漠然としたイメージからの相談や他社が断る複雑なデザインなど難しい依頼も受けています。

また、さまざまな要望に応えるために、デジタル印刷も扱っています。色数が多い場合はそちらを使うなど、依頼内容に応じてスクリーン印刷とデジタル印刷を組み合わせ、最適な印刷手法を提案するよう心がけています。

他社より価格は少し高いかもし

れません。それでも、品質や対応を評価していただき、多くの取引先とお付き合いがあります。一方、ただ安ければよいという簡単な仕事については、他社をお勧めすることもあります。

——入社したきっかけと御社でのキャリアを教えてください。

わたしは2004年に当社に中途採用で入社しました。前職は、地元のスーパーマーケットに勤務し、レジ業務のほか、工程管理やスケジュール調整といった現場のマネジメント業務にも携わっていました。

わたしは、その頃から独立願望があり、起業するためには何かスキルがあった方がよいと考え、製造業など手に職がつけられる仕事を経験したいと思っていました。転職を考えていたとき、当社の求人募集に記載されていた「特殊印刷」という言葉が目にとまり、専門性の高さにひかれて、入社したのです。

入社後は印刷技術を習得しつつ、自分が会社に貢献できることを探しながら仕事に取り組みました。例えば、当時、1日もかからないような量の仕事に対して、数日かけてしまうほど進捗の遅れが目立っていました。原因を探るために工場内をよく観察すると、細かいごみやほこりなどが舞っているのに気がつきまし



スクリーン印刷の様子

た。それらが印刷物に付着して不良品となり、頻繁に刷り直しが発生していたのです。

そこでわたしは、1カ月かけて工場内を掃除しました。清潔さを取り戻すと、刷り直しの頻度が減り、仕事の進捗は大きく改善しました。技術を学ぶだけではなく、職場全体に気を配る姿勢も先代は高く評価してくれたようです。入社1年目で早くも工場長を任せられ、以来、長く工場長として勤めてきました。

早くして後継者に

——どのような経緯で事業を引き継いだのですか。

2007年、入社3年目のときです。先代から「後継者にならないか」と声をかけられました。親族に後継者候補がおらず、先代が従業員の意思を確認して回ったものの、結局立候補する人は出てこなかったそうです。わたしは専門性の高い当社の技術を残したいと考えていましたし、経営

者になりたいという思いもあったので、快く引き受けることにしました。

ただし、先代はまだまだ現役だったので、後継者に決まったからといって、すぐに引き継いだわけではありません。わたしは、10年以上、経営者になるための準備を進めました。例えば、中小企業家同友会への参加です。そこで、経営者としての姿勢やノウハウを学び、また、経営者同士の交流を深めて横のつながりを広げました。

具体的に事業承継に着手したのは、後継者と決まってから10年が経った2017年ごろです。

——どのように手続きを進めたのですか。

佐賀県事業承継・引継ぎ支援センターのサポートを受けながら進めました。どうやら先代は、定期的にセンターを訪れ、アドバイスをもらいながら準備を進めていたようです。そのため、わたしが行ったときにはスケジュールや株価など、承継に関してはほとんどの方針が決まっている状態で、わたしもそれを受け入れ、交渉は難なく進みました。

しかし、会社の敷地は先代の個人名義だったため、どのように整理するか、専門家を交えて話し合いました。わたしが個人で買い取るよりも、法人名義として、それらを含めた会

社全体をわたしが引き継ぐ方がよいと、折り合いをつけました。

会社の株式は、個人名義で金融機関から借入れをして買い取りました。ただし、株式の保有比率は80パーセントで、残りの20パーセントは専務が保有しています。経営責任がありますが、わたしの考えが常に正しいとは限りません。いざというときには意見してもらえよう、専務にも株をもってもらい、企業経営の協力を得ています。

——承継後に取り組んだことを教えてください。

既存のお客さまとの価格交渉と新規の取引先の開拓です。わたしは経営者になって初めて当社の決算書を見せてもらいましたが、経営状況は思ったよりも芳しくありませんでした。

原因は、売り上げの低迷と利益率の低さにありました。当時、お取引先のほとんどが、付き合いの長い地元の家具関連の企業でした。関係性を大切にするあまり、価格交渉が十分にできておらず、採算ぎりぎりの水準で取引を続けていたのです。

そこで、社長交代のあいさつをして回りながら、思い切って価格交渉もすることにしたのです。当然、取引を打ち切られる先もありましたが、当社の印刷を評価してくださる

お客さまも多く、値上げに理解を示してくださいました。

次に、家具関連だけではなく、さまざまな業種にも取引先を広げようと、新規開拓に取り組みました。近隣の企業に飛び込みで訪問し、当社にできる印刷物などを説明して回りました。また、県庁や市役所などの入札にも積極的に参加しました。

こうした取り組みにより、家具以外の、いろいろな製品の印刷の依頼が来るようになり、技術の向上にもつながりました。評判が口コミで広がり、新たな顧客を増やすことができ、少しずつ認知が広がりました。入札案件でも実績が評価され、官公庁内では別の部署からの問い合わせも来るようになりました。

改革の手は社内にも

——外に向けた取り組みで成果をあげたのですね。社内ではどうですか。

二つの取り組みを行いました。一つ目は、「経営の見える化」です。売り上げや利益、経費などの経営状況を従業員と共有するようにしました。これによって、目標に対する進捗を一目で確認できます。

わたしは工場長を務めていた頃、その忙しさから、経営は当然、順調だと思っていました。しかし、現実には採算がとれていない厳しい状況で

した。経営者になって業務を定量的に把握するようになってから知りました。この経験を組織運営に生かそうと、従業員にも経営に関するデータを見せるようにしたのです。

その結果、従業員たちは自ら考え、自発的に行動するようになりました。トップダウンで進めていた仕事のやり方は、承継後にはボトムアップへと変わりました。

——もう一つの取り組みについても教えてください。

職場環境の改善です。以前は、「長時間働くことが美德」とされる社風が根づいていました。しかし、それでは非効率であり、今の時代に合いません。これは、わたし自身が従業員として働いていたときから感じていたことでした。

従業員には、勤務後のプライベートの時間を大切にしてほしい。そのためには、残業時間の削減が必要だと考えました。そこでまず行ったのが、仕事の効率を高める設備投資です。以前は壊れてから新しいものを導入するという方針でしたが、承継してからすぐに、機械のグレードアップを図りました。結果、作業効率は大幅に上がりました。

次に、従業員が残業をする場合は、その都度必要性を説明してもらうようにしました。加えて、わたし

自身もその日にやるべき仕事を時間内に終わらせるよう心がけ、従業員が定時で終業でき、気兼ねなく休みが取れる社内環境を整えました。結果として取り組みが浸透し、残業時間は大きく減り、休暇の取得日数も増えました。

——今後の展望を教えてください。

引き継いでから変えた部分はありますが、変えずに大切にしていることもあります。それは、「仕事に対する姿勢」です。

先代は技術や品質の追求に妥協はしませんでした。当社の高い印刷技術と、お客さまと真摯^{しんし}に向き合う姿勢は何よりの財産であり、これからは守り続け、つないでいきます。

その証しとして、先代の名前が入った社名は今も変えずに使っていま



さまざまな製品に印刷が可能

す。長年働いてきた会社への愛着と先代への敬意を込めて、「変えない」という選択をしました。

今後も、先代が築いてきたお客さまとの信頼関係を維持しつつ、新規のお客さまに備え、従来の製造業とは違い、サービス業としてのアプローチで、お客さまに寄り添いながら、一緒にものづくりを行う心で業務に取り組んでいきます。当社の印刷技術を駆使し、お客さまの思いをかたちにしていきます。

取材メモ

従業員と経営者とは、見える景色が異なる。「木を見て森を見ず」では、経営者は務まらないとよくいわれるが、従業員による事業承継では、判断すべき範囲や責任の重さなど立場のギャップに戸惑う人は少なくない。

取材に笑顔で応じてくれた井口さんからは、自信や余裕が感じられた。しかし、承継後は苦労したことも多いという。乗り越えられたのは、従業員として10年以上働いた経験を生かせたからではないか。技術を培ってきただけでなく、会社の内部もよく理解している。そこに、経営者になる過程で得た気づきや知見が加わったからこそ、経営を改善できたのだ。さらに、それらを従業員にも共有し、経営の見える化、働き方改革につなげたことで、組織力も高められた。木を見ていた井口さんが森を見るまでに成長した歩みに合わせて、同社も同じ歩幅で成長したのではないだろうか。

(池上 晃太郎)



祭り 探訪

第23回

獅子舞をめぐる 夏の旅



小松豊年獅子踊の火の輪くぐり

夏祭りの季節である。例えば東北地方では、ねぶたや竿灯まつりなど、多くの観光ツアーも組まれている。しかし、こんな獅子舞をめぐる旅はどうだろう、という話をしてみたい。

8月13日、まず青森で車を借り、弘前に近い平川市を訪れる。^{いかりがせきこがけ}碓ヶ関古懸という地区の寺院で、夕刻に古懸獅子舞が演じられるのだ。東日本各地に顕著な、1頭を一人で演じる三匹獅子舞だが、なぜか異様にたくさんの鼻毛を生やしているのがユニークだ。熊獅子の異名もあって、津軽地方の獅子の特徴をよく表している。見終わったら少し南下して、秋田県大館市あたりに宿泊するとよい。

翌14日は、そのまま秋田県の内陸部を進み、北秋田市へ。夕方近く、福田という小さな集落で福田獅子舞が演じられる。この獅子は三匹獅子ではなく、胴幕に4人ほど入る獅子舞で、この辺りではちょっと珍しい。

そしてさらに南下すれば、マタギの里として知られる^{あに}阿仁に至る。その^{ひたちない}比立内という集落では、日暮れごろに共同墓地で^{ししおどり}比立内獅子踊が踊られるのだ。供養の芸能であるから墓地で演じられるのだが、夜になる

と神社でも演じられる。古懸同様に三匹獅子舞だが、三匹獅子の必須アイテムであるはずのお腹の太鼓をつけていないという点が、とても珍しい。さらに、まるでケンタウロスのように腰に馬のつくり物をつけた駒踊りも、見ることができる。見終わったら、この日はもう少しだけ南下して、横手市あたりに泊まろう。

15日は奥羽山脈に沿って3時間ほど南下し、山形県の長井市に向かう。長井の名物は、何といっても黒獅子だ。いくつもある黒獅子のうち、この日は寺泉の五所神社や草岡の津嶋神社で、夕刻から演じられる。黒獅子の特徴は体が長いこと。胴幕のなかに、10人以上が入ってわさわさと動く。北陸地方にも「むかで獅子」と呼ばれる長い獅子があるが、それ以上に長く、全国的にもここで見られない大型獅子舞である。

そして最終日16日は、長井からほど近い川西町で、朝から小松豊年獅子踊が演じられる。三匹獅子舞だが、見どころは何といっても火の輪くぐりである。燃え盛る火の輪を獅子が潜り抜けるというダイナミックな技は、ここで見ることができない。獅子

舞をめぐる旅の締めくぐりにふさわしいだろう。

なかには日程を変更したものがあるかもしれないため、あくまで一例としてみていただきたいのだが、いずれにしても3泊4日で、これほど多様な獅子舞を楽しむことができるのだ。しかも観光客は、ほぼ皆無。地元の人しか見ていないとは、何とももったいない気がしてしまう。

多くの行事は暑い時間を避けて夕刻から行われるので、日中はゆっくりと移動すればよい。何より、途中で見る夏の風景は、混雑した観光地よりもずっと美しい。

文化財の観光活用が叫ばれる昨今だが、こんな旅ができるようになることが、本当の活用ではなかろうか。

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。



クイズ作家のすごい思考法

集英社インターナショナル／定価968円

近藤 仁美 (こんどう ひとみ) [著]

近日中に企画書を提出しないといけないのに案が浮かばない、業務の効率化のための施策が思いつかない。こういった経験は誰にでもあるだろう。他人と違う新たな発想を思いつくのは、簡単なことではない。しかし、ヒントは意外と身近にあるかもしれない。

本書は、クイズ番組などの問題作成や監修を行い、国際クイズ連盟の日本支部長も務める著者が、問題をつくるための情報の集め方などについて解説するものだ。著者は日々新しいクイズを生み出しており、多い日は1日に70問もつくるといふ。それほど多くの問題をつくるための発想はどのようにして生まれるのだろうか。

著者によれば、作問のヒントは主に二つあるという。一つ目は、日常で目にしたものや言葉に疑問を感じ、知ろうとすることだ。咳止めのト

ローチにはなぜ穴があるのか、「ラテマナー」とはどういう意味かなど、著者の頭には常に疑問が渦巻いている。ちなみに、トローチに穴があるのは、飲み込んでも呼吸を妨げないよう配慮したものであり、ラテマナーは、ラテ一杯の代金のように少額だが習慣的に支払っている金のことを意味する。こうして日常で気になったものや言葉について調べたことが蓄積され、作問時の発想の源泉となる。細かな疑問を逃さないよう、常にアンテナを張っているからこそ、新たな発想が次々に生まれるのである。

二つ目は、想像することだ。意外性のある情報の発見には想像が大切だという。具体的な方法の一つが、「有名なものの隣を探る」ことだ。著者がこの方法でつくった問題がある。「金魚がいれば銀魚もいる。○か×か」。答えは○だ。金魚がいるなら銀魚もいるのでは、と隣を探った結



果、単純ながら目を引くクイズが生まれた。ゼロからつくり出したものではなかったとしても、少し視点を変えれば新たなアイデアになり得る。想像を習慣化することが、柔軟な発想につながるのだ。

こうした手法は、ビジネスにも応用が利く。日常の疑問に着目し、情報として蓄積すれば、引き出しが増える。経営戦略を練ったり、商品開発を行ったりする際に、多方面からのアプローチが可能になるはずだ。また、既存の戦略や商品であっても、アイデアの手がかりになるかもしれない。想像力を働かせて異なる視点で見直せば、新たな発想が生まれることもあるだろう。

他社と差別化を図るためにビジネスのアイデアを追いかけている経営者は少なくない。ぜひ本書を手に取り、著者の思考のエッセンスをつかんでほしい。(片山 一帆)



自慢の ひと仕事

KAHISU

尾道造酢(株) 広島県尾道市久保1丁目5-2

TEL 0848(37)4597 <https://kakuhoshisu-onomiti.com>

1582年の創業以来、酢を製造してきた尾道造酢(株)は、1960年ごろからかんきつのダイダイを原料とするぼん酢の製造を始めました。きっかけは、「尾道周辺で生産されるダイダイが、正月飾りにしか使われずに余り、もったいない」という地域の声です。こうして始めたぼん酢製造でしたが、ダイダイの搾汁率は15パーセント程度にすぎず、残った皮は廃棄してきました。

近年SDGsへの関心が集まるなか、取締役の田中丸善さんは、できることがないかと考えていました。そんなとき、日頃から連携していた広島県立総合技術研究所食品工業技術センターの研究員が、ダイダイの皮を酵素で溶かせば酢の原料に使えるかもしれないと、教えてくれたそうです。その後、約1年の研究を経て2022年に誕生したのが、ビネガードリンク「KAHISU」です。

酸味や甘みに加えて、ダイダイの皮による苦みが感じられるのが特徴です。フルーティな甘さとすっきりとした後味の2種類のドリンクをつくり、ギフトボックスに入れて贈答用として販売しています。これには、贈り物によってSDGsのリレーがつながっていくようにという願いが込められています。

KAHISUの製造によって廃棄する部分が減り、商品に利用できる割合は50パーセントにまで向上しました。しかし、ダイダイの搾汁は収穫時期に合わせて短期間に



大量に行われるうえ、皮を溶かすのには2～3日を要することから、残りの50パーセントは活用しきれずにいました。あるとき、テレビの取材でそのことを打ち明けたところ、地元の農家が「肥料に使いたい」と、引き取りに来てくれるようになりました。実は、同社は以前から農作物の肥料としての再利用を検討していたものの、つてがなく、実現できずにいたといいます。KAHISUがつないだ縁のおかげで、当初85パーセントに及んでいたダイダイの廃棄は、現在ではゼロになりました。

同社が始めたSDGsのリレーは、想定を超えた広がりを見せています。
(木村 由起子)



編集後記

学生の頃、バレエに打ち込みました。バレエでは、ただがむしゃらに練習を重ねても、上達できるとは限りません。関節の可動域や筋肉の付き方といった自分の体の条件と向き合いながら、正しい踊り方を身につける必要があります。どれだけ努力しても、方向性を見誤れば、成果にはつながらないのです。

今月号の特別レポートでは、完成品の販売から部品売りへと転換したことでV字回復した企業の例を挙げ、業績不振から脱却するための戦略革新について解説しています。企業経営においても、努力の方向性は重要といえるでしょう。思うような成果が出ないと感じたときは、いったん立ち止まり、戦略を練り直すことが、生き残るための鍵なのだと思います。(木村)

調査月報 9月号予告



最新 日本公庫総研 研究レポート



転職先としての小企業の魅力

総合研究所 主席研究員 桑本 香梨



クローズアップ 識者に学ぶ



組織の基盤をなす 上司と部下の「信頼のらせん関係」

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

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

日本政策金融公庫総合研究所の本

2025年版 新規開業白書

総合研究所では、長年取り組んでいる「新規開業実態調査」の結果をもとに新規開業の動向を分析し、『白書』として毎年刊行しています。

今回は、大学発ベンチャーに焦点を当てました。開業者と非開業者へのアンケート調査によるデータと、大学発ベンチャーや大学、大学系ベンチャーキャピタルへのヒアリング結果から、大学発ベンチャーを取り巻くエコシステムを観察しました。



A5判296頁 定価 2,530円(税込)

広がる外国人雇用

—経営の最前線に学ぶ課題、工夫、成果—

人手不足の深刻化や国際化の進展により、外国人を雇用する企業が増えています。経営者や日本人従業員へのアンケート調査と、外国人を雇用している企業へのヒアリング調査をもとに、外国人雇用に当たって企業が抱えている課題や行っている工夫、外国人雇用を通じて得られた成果について分析した一冊です。



A5判310頁 定価 2,750円(税込)

中小企業の経営行動

景況関連調査が映す実態

企業は日々の経営のなかで、景況判断や設備投資、価格設定など、さまざまな意思決定を行っています。総合研究所が実施する景況関連調査のデータをもとに「景況感」「不確実性」「予測形成」「設備投資」「価格設定」「賃上げ」を分析し、中小企業の経営判断と行動のメカニズムに迫りました。



A5判272頁 定価 3,520円(税込)

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

