

日本政策金融公庫

調査月報

10

中小企業の今とこれから

2025 No.205

研究レポート

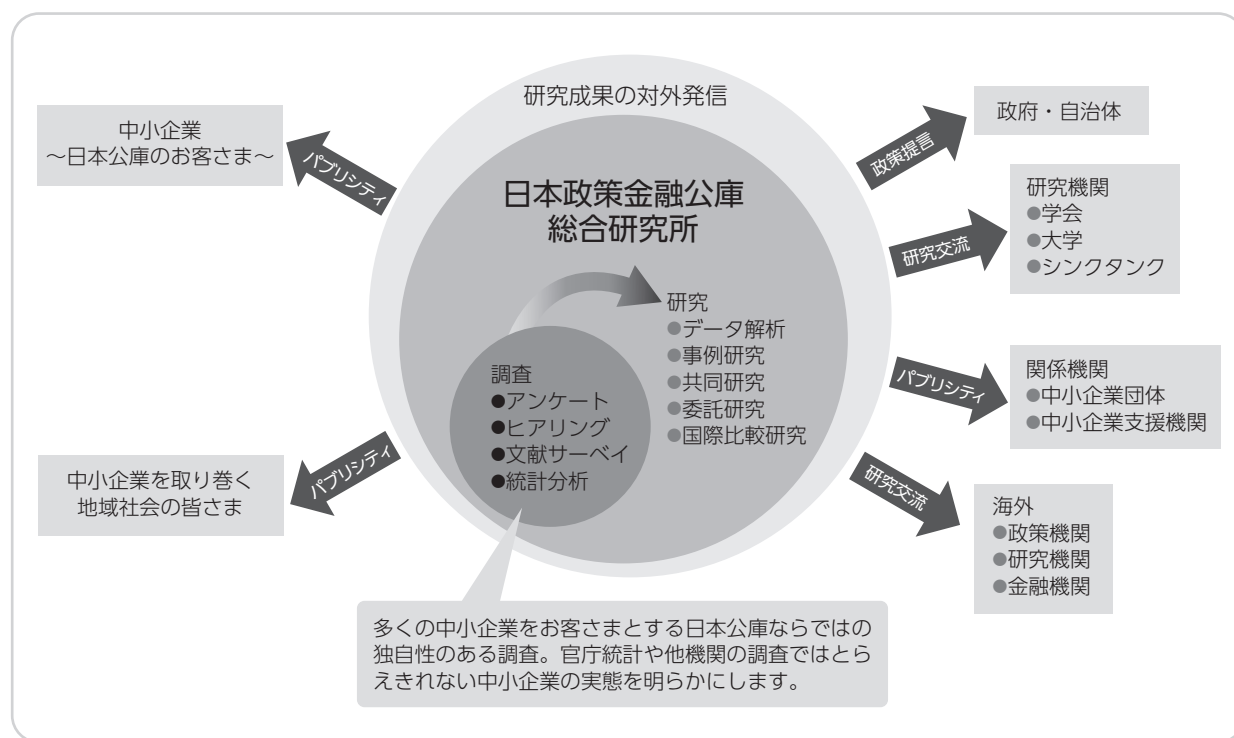
事例研究からみる中小企業における親族外承継の実相

総合研究所 主任研究員 尾形 苑子（現・さいたま債権業務センター 上席課長代理）



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なれます。

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



表紙写真

シリーズ「未来をかたちづくるサステナブル建築」
ガーデنز・バイ・ザ・ベイ(シンガポール)
グリーンエネルギーを活用した近未来型植物園
提供/ PIXTA

調査 企業事例 論評 エッセー・コラム

CONTENTS

- 4** 最新 日本公庫総研 研究レポート
事例研究からみる中小企業における親族外承継の実相
*総合研究所 主任研究員 尾形 苑子(現・さいたま債権業務センター 上席課長代理)
- 2** 巻頭エッセー 明日に向けて
プラットフォームビジネスの可能性
*京都大学大学院情報学研究科 教授・
京都大学プラットフォーム学卓越大学院
プログラムコーディネーター 原田 博司
- 16** 未来を拓く起業家たち
介護に笑顔を生むアイスクリーム
*新潟県新潟市 (株)LacuS
- 20** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～
小企業の売り上げと採算は
弱含んでいる
- 24** **新連載** 産業リポート
被災を乗り越え進化する中小企業の歩みに学ぶ
甚大な被害をもたらした三つの地震
*総合研究所 研究員 真瀬 祥太
- 28** 偉人伝 一挑戦を続ける心構えー
野口 英世
*偉人研究家 真山 知幸
- 30** 経営最前線1
多様なアイデアで間伐材を輝かす
*福島県いわき市 (株)磐城高箸
- 32** 経営最前線2
従業員一丸で釣り人の心を引きつける
*埼玉県桶川市 マルキュー(株)
- 34** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む
役職員が力を合わせて
にぎわいを生み出す
*中標津町商工会 事務局次長 國奥 志也
- 35** 世界の食卓から ー多彩な食文化ー
ブルガリア
伝統行事の食卓に欠かせないヨーグルト
*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
ユーザーのアイデアをどう生かすか
ー企業と個人の共創のあり方ー
*甲南大学マネジメント創造学部 教授 青木 慶
- 42** **新連載** マーケットの空白で活躍する中小企業
自転車の洗車を身近なものに
*大阪府豊中市 (株)ぼちぼちいこか
- 46** 祭り探訪
南の島の無形文化遺産
*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
アルゴリズム・AIを疑う
- 48** 自慢のひと仕事
ゼッケンバッグ
編集後記



巻頭エッセー

明日に向けて

プラットフォーム ビジネスの可能性

人類は理念や利益を共有する他者と連携し、多様な社会を築いてきましたが、現代では社会の複雑化と情勢の変化により、多くの課題が顕在化しています。これらの課題を解決し、社会を駆動する手段として登場したのが「プラットフォーム」です。我々はプラットフォームを「課題を解決するためのさまざまなアプリケーションが依存・共存する基盤」と定義しています。

現在、ビジネスにおいて主に活用されているプラットフォームは、現実世界に存在する情報を通信ネットワークにより仮想空間に収集し、AI技術等を用いて特徴抽出・予測処理を行い、結果を現実世界にフィードバックするという情報通信技術を利用したものです。米中のデジタルプラットフォーマーが世界を席巻している現在、日本からも新たにプラットフォームビジネスを創出することが求められています。

新しいプラットフォームを構築するためには、四つの重要な視点があります。第1に、より多くのアプリケーションが依存・共存できる基盤の構築が必要です。現在は農業、医療、防災など個別の分野に特化したプラットフォームが開発されていますが、これらには共通化が可

能な部分も多く存在します。扱うデータの意味を正しく理解し、分野横断的に処理できる仕組みが実現できれば、処理量の削減と省電力化が可能になります。このような各分野のプラットフォームをネットワークで統合した系を我々は「プラットフォーム+ネットワーク=プラネット」と呼んでいます。

第2に、情報技術だけでなく通信技術の進展にも注目し、次世代を予見する力が必要です。プラットフォームにおいて、AI技術等の情報技術が人間の「脳」だとすれば、通信技術は人間の「神経」に相当します。特に移動通信技術は、1980年代から約10年ごとに世代交代を繰り返しており、現在は5Gが利用可能です。各世代の最初の数年間では新しい通信技術を利用した技術が創出され、その後、後半において、その時代を象徴するサービスや端末が登場します。著名なアプリケーションは、この周期を理解したうえで、タイミングを見極めてプラットフォームを構築しています。

第3に、プラットフォーム内に独自の経済圏を形成できる技術の導入が必要です。5G時代においては、ブロックチェーンなどの分散型認証技術が、中央集権型とは異

なる形での信頼構築を可能にしており、これらの技術動向を把握することも重要です。

第4に、日本独自の社会的倫理観を反映したアプリケーションの創出が求められます。例えば、日本発の「ゲーム」や「食」は世界に浸透しており、これ自体が立派なプラットフォームとなっています。これらの成功は、技術的側面だけでなく、人文・社会的側面からの価値が評価されていることを示しており、プラットフォームの解釈において文系的な視点も不可欠です。

このように、さまざまなプラットフォームが存在する現在においては、技術と文系学術の両面からプラットフォームを見直し、「プラットフォーム学」として体系化することが必要です。そして、この学問を大学で分野横断的に教育し、実践力ある学生やスタートアップ企業を多く育成・輩出するための取り組みが求められています。現在、京都大学では、複数の大学院等と連携して「プラットフォーム学卓越大学院」を運営しており、新規人材の輩出に取り組んでいます。今後このような活動がほかの大学、企業等においても自律的に行われることを期待しています。



京都大学大学院情報学研究科 教授・京都大学プラットフォーム学卓越大学院 プログラムコーディネーター

原田 博司 HARADA Hiroshi

1995年郵政省通信総合研究所（現・国立研究開発法人情報通信研究機構（NICT））入所。以降、移動通信技術、ソフトウェア・コグニティブ無線技術、ワイヤレススマートメータリング、プラットフォームに関する研究開発、標準化、実用化に従事。2014年より京都大学教授。1996～97年オランダデルフト工科大学研究員。米国IEEEフェロー、一般社団法人電子情報通信学会フェロー。文部科学大臣表彰科学技術賞、一般社団法人電子情報通信学会業績賞（2回）、一般社団法人電波産業会（ARIB）電波功績賞総務大臣表彰（2回）、米国IEEE標準化作業部会賞（5回）、前島密賞等を受賞。



最新



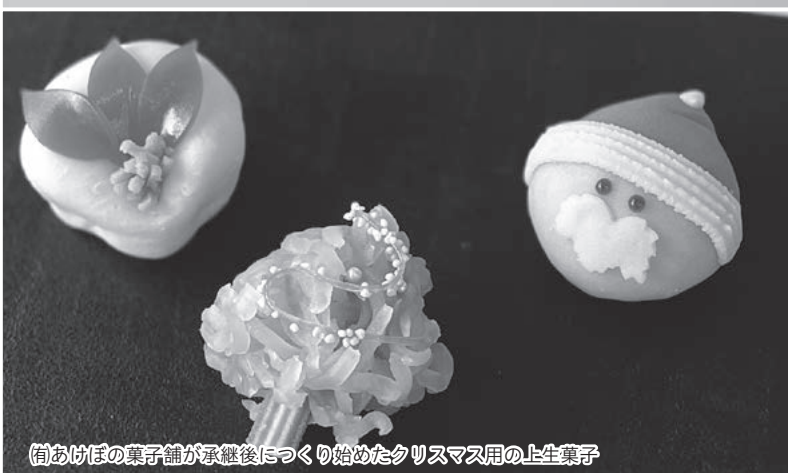
後藤鉱泉所が引き継いだサイダーと新製品のコラボ商品



(株)ヒダカラが製造を引き継いだ「石豆腐」



(株)MASAYAが承継後に始めたリユース店



(有)あけぼの菓子舗が承継後につくり始めたクリスマス用の上生菓子

事例研究からみる 中小企業における親族外承継の実相

総合研究所 主任研究員 尾形 苑子（現・さいたま債権業務センター 上席課長代理）

中小企業の後継者不足については、さまざまな調査研究が行われており、当研究所でも長らく関心をもって研究している。これまで、後継者候補の大半は実子、そのなかでもとりわけ長男だったため、当研究所の調査においても、主に親族内承継に焦点を当ててきた。しかし、承継の主体は親族内から親族外に移行しつつある。そこで、本誌2024年10月号から2025年9月号で連載したコーナー「次世代につなぐ」では、親族外承継を機に成長している中小企業12社の事例を取り上げた。本レポートでは、この12の事例を分析して得られた成果を紹介する。

親族外承継が注目される背景

わが国では廃業率が開業率を上回る状態が続いている。中小企業庁編（2024）によると、総務省「事業所・企業統計調査」「経済センサス－基礎調査」、総務省・経済産業省「経済センサス－活動調査」に基づき算出した開業率は低下傾向にある一方、廃業率は上昇傾向をたどり、1980年代後半以降、廃業率が開業率を上回るようになった。

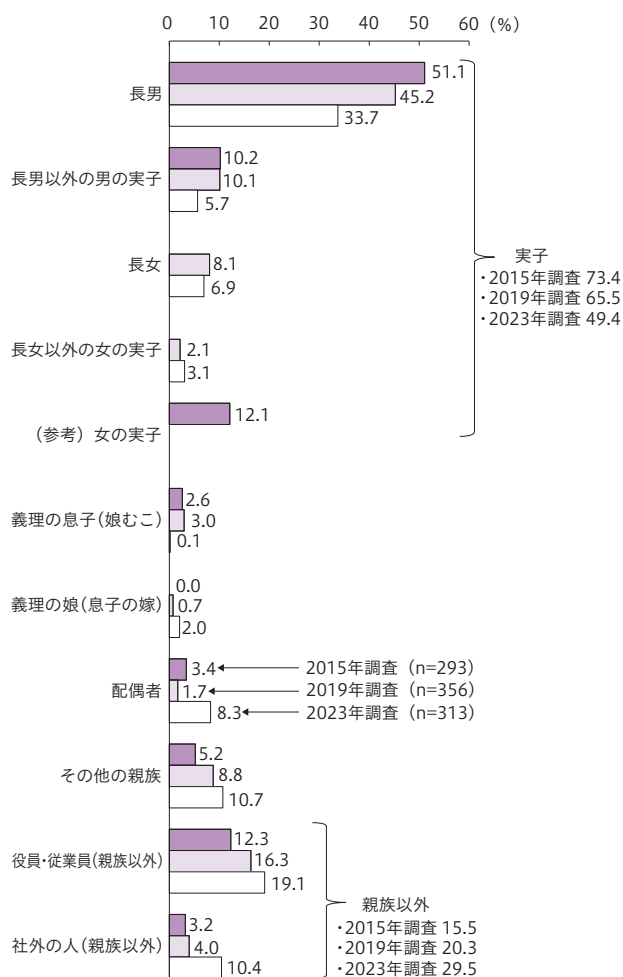
廃業率が高まっている背景の一つに、経営者の高齢化がある。深沼・原澤・中島（2024）によると、わが国の経営者の平均年齢は、2004年12月の57.97歳から2023年1月の62.33歳へと、20年間で約5歳上昇している。また、当研究所が行った「経営者の引退と廃業に関するアンケート（2023年調査）」によると、2020～2023年に廃業した企業の経営者の平均年齢は、64.2歳だった。これらのデータを突き合わせると、引退に向けた準備をする時間はあまり残されていないことがわかる。

しかし、後継者探しは順調とはいえない。当研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」（以下、事業承継調査）の2023年調査によると、後継者が決まってい後継者本人も承諾している「決定企業」は、10.5%にとどまる。事業承継の意向はあるものの後継者が決まっていない「未定企業」（20.0%）は、その倍に近い。加えて、自分の代で事業をやめるつもりである「廃業予定企業」（57.4%）が最も多く、全体の6割近くを占める^(注)。

かつては、後継者候補の大半は実子、なかでもとりわけ長男だった。しかし、近年、世帯ごとの子どもの数は減っている。国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査」で結婚持続期間15～19年の夫婦の平均出生子ども数を見ると、2021年は1.9人と過去最低となった。

自身の子どもへの承継が困難になってきた表れであろうか。図－1のとおり、当研究所の事業承継調査によれ

図－1 後継者候補（決定企業）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の事業承継に関するインターネット調査」

(注) 1 2015年調査では、「長女」「長女以外の女の実子」を合わせて「女の実子」として尋ねた。

2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある。

3 nは回答数。

ば、後継が決まっている企業で、候補が「親族以外」と回答した割合は、2015年調査（15.5%）から2023年調査（29.5%）の8年間で倍増している。事業を継続するためには、親族外も視野に入れて後継者を探す必要性があるといえるだろう。

表－1 本リポートにおける事業承継の定義

				既存の組織が存続	
				する	しない
経営組織の引き継ぎ	あり	事業の引き継ぎ	あり	分社化	事業承継
			なし		
	なし	事業の引き継ぎ	あり	事業売却	事業承継
			なし	経営資源の一部引き継ぎ	

資料：筆者作成（表－2も同じ）

（注）1 本リポートでは、網かけ部分を事業承継とした。

2 事業は、有形か無形かを問わない。無形のものには、ビジネスモデルやブランドなどを含む。

もちろん、承継相手が誰であれ、事業の継続を望む経営者にとって、承継の円滑な実施が重要であることに変わりはない。ただ、目指すゴールは同じであっても、承継相手が違えば押さえるべきポイントが変わってきてもおかしくはない。とりわけ承継相手が親族か否かの違いは大きい。そこで本リポートでは、親族外承継にスポットライトを当てた事例研究を行うことにした。

■本リポートにおける事業承継の定義と分類

まずは事業承継の定義を整理しておこう。事業承継に関する調査や研究は数多く行われてきたが、絶対的な定義があるわけではない。そこで本リポートでは、少なくとも次のいずれかの条件を満たすものを対象とした。

第1は、経営組織を引き継いでいることである。経営体は個人か法人かを問わない。ただし、前の組織を分割し、一部を引き継いだとしても、残りが引き継がれることなく存続するケースは対象に含まないこととした。

第2は、引き継いだ要素が、塊としてみたときに事業であると判断できることである。この要素は、有形か無形かを問わない。無形のものには、例えばビジネスモデルやブランドなども含まれる。元の要素からす

れば一部であったとしても、事業として成立していればよいものとした。定義をまとめると、表－1のようになる。本リポートが対象とするのは、網かけをした部分であり、かつ承継者が親族外の事例である。

なお、本リポートでは親族の範囲を当研究所の事業承継調査に倣い、「長男」「長男以外の男の実子」「長女」「長女以外の女の実子」「義理の息子（娘むこ）」「義理の娘（息子の嫁）」「配偶者」「その他の親族」とした。事業承継調査では、「その他の親族」の範囲を厳密に定めていない。「配偶者のいとこ」など、民法上の親族の範囲外であっても、本人または配偶者と血縁があると本人が認識していれば親族に含めた。

さらに、承継者に着目して親族外承継を三つのパターンに分類して調査した。①同業種や異業種の企業が引き継ぐ「企業」、②顧客や経営者の知人、外部から招き入れた専門家などが引き継ぐ「個人」、③もともと社内でも働いていた従業員や役員が経営者になる「内部昇格」である。本リポートでは12社の事例を取り上げた（表－2）。なお、個人は個人事業主に限らない。

譲り受け側からみた承継の目的

まずは、12の事例を事業承継の譲り受け側からみた目的の観点から整理していく。ただし、これらは排他的なものではなく、複合的なものであることに留意されたい。

■既存事業の継続

一つ目は、既存事業の継続である。中小企業は、多様な価値を提供している。雇用の受け皿となり地域のインフラを支え、地域の個性を生み出している。もし事業が消滅すれば、その価値は失われてしまう。そうした事態を避けるため、事業を引き継ごうというものである。和

表-2 事例一覧

事例番号	企業名	事業内容	創業年	従業員数	所在地	承継者
1	(有)あけぼの菓子舗	和菓子の製造販売	1932年	12人	東京都大田区	同社の工場長
2	(株)竹中印刷工芸	印刷業	1977年	6人	佐賀県佐賀市	同社の従業員
3	(株)西原商工	金属・ゴム部品の機能コーティング	1988年	18人	神奈川県横浜市	同社の工場長
4	後藤鉦泉所	清涼飲料製造販売	1930年	2人	広島県尾道市	地方公務員
5	(株)ヒダカラ	ECサイト運営、ふるさと納税運営代行、石豆腐の製造販売	2019年	38人	岐阜県飛騨市	異業種の企業
6	(株)たがみ	米穀類の販売、カレー店	1944年	5人	和歌山県田辺市	異業種の企業
7	(株)アベキン	スチール製品製造	1947年	67人	新潟県燕市	同業および異業種の企業
8	三福タクシー(株)	一般乗用旅客自動車運送業	1957年	56人	福井県小浜市	同業種の企業
9	(株)タカムラ産業	強化段ボール・木箱・梱包資材製造販売、各種梱包業務	1965年	110人	栃木県大田原市	異業種の企業
10	ソリッドソニック(株)	音響機器の製造販売	2008年	2人	兵庫県神戸市	他社勤務の個人
11	(株)MASAYA	学生服販売	1920年	3人	新潟県三条市	他社勤務の個人
12	(株)塩見組	基礎くい打ち工事	1955年	45人	福岡県北九州市	経営者を目指す個人

菓子を製造販売している(有)あけぼの菓子舗（内田吉昭社長、事例1）の先代は、当時工場長だった内田さんに承継を打診した。内田さんは、後継者に指名されると思っていたいなかったため悩んだが、店と従業員の雇用を守るため引き継ぎを決めた。

木材などへの特殊印刷を手がけている(株)竹中印刷工芸（井口誠宏社長、事例2）の先代が、親族や社内に後継者候補がみつからず悩んでいたとき、現代表の井口さんが転職してきた。人当たりの良さや、事業経営に興味をもっていったことなどが決め手となり、入社から3年が経った頃、後継者にならないかと声をかけた。特殊印刷ができる同業者は県内にあまりおらず、技術が失われるのは大きな損失だと考えた井口さんは、事業を引き継ぐことを決めた。

金属やゴム、樹脂などの機能コーティングを手がける(株)西原商工（布瀬典広社長、事例3）は、入社20年になる工場長の布瀬さんが事業を引き継いだ。国内では同社でしか加工できない部品が数多くあり、廃業すれば多くの取引先に迷惑がかかると考え、指名を受け入れた。

サイダーなどの清涼飲料水の製造販売を手がけている後藤鉦泉所（森本繁郎代表、事例4）の森本さんは、地元の市役所で地域活性化の仕事に携わるなかで、後継者不足で廃業する地元企業を数多くみてきた。公務員として手助けできることには限界があり、もどかしさを感じるなかで、地元の観光スポットになるほど有名な同店が後継者を探していることを知った。地域を盛り上げていくためにも何とか店を残したいと、事業承継を願い出た。

岐阜県飛騨市の商品に特化したECサイトの運営や販売支援事業を行う(株)ヒダカラ（^{ふなさか}船坂香菜子共同代表、事例5）が引き継いだ豆腐店は、地元の伝統的な食材「石豆腐」を製造販売する数少ない店であった。共同代表の船坂さんは、仕事でかかわりがあった同店が先代の年齢などを理由に廃業すると知り、伝統的な食文化を絶やしたくないとの思いから事業の承継を決めた。

米の販売を行う(株)たがみ（田上雅人社長、事例6）は、同社の取引先のカレー店を承継した。先代は高齢になり、店を続けるのが難しくなったため、米の配達に訪れる田上さんに後継者の心当たりがないかを相談した。商工会



(株)アベキンは引き継ぎ後にグループで社屋の外観を統一

議所青年部の会長を務めた経験をもつ田上さんはいろいろな人に声をかけたが、結局、候補者はみつからなかった。万策が尽き、いよいよ廃業することにした、と先代から連絡を受けた田上さんは、地元で愛される店がなくなるのはもったいないと思い、引き継ぐことを決めた。

■経営戦略上の判断

二つ目は、経営戦略上の判断である。例えば、既存事業の強化や新規事業への参入などにより事業領域の拡大をねらうケースがこれに当たる。金属製品の製造を長年手がけてきた(株)アベキン（阿部隆樹社長、事例7）は、プラスチック製品を製造している企業や、木製家具をつくっている企業など、異なる専門性をもつ企業5社を引き継いだ。経営者としての腕を買われ、代表の阿部さんの元には多くの企業から承継の話が舞い込むが、グループとしての相乗効果を考慮し、まったく同じ製品をつくっている企業は事業承継の候補から外しているという。さらに、本拠地である燕三条地域と同じくものづくりの街として有名な東大阪地域の近くに立地する企業を承継することで、商圏も広げている。

北陸新幹線の終着駅より先にある小浜市でタクシーや貸し切りバスなどを運行している三福タクシー(株)（岩崎一冲社長、事例8）の代表である岩崎さんは、北陸新幹線の延伸で増加する需要を獲得するため、新幹線沿線である福井市に営業所を開設しようとしていた。タクシー

業界には、乗車地または降車地が自身の所属する営業エリアでなければならないという決まりがあるからだ。ところが、新たに営業所を出すには、手間も時間もかかる。そこで、福井市でタクシーを運行している会社を引き継ぐことで、スピーディーに営業エリアを広げられた。

企業が事業の効率化のために承継するケースもある。サプライチェーンの川上や川下の企業を取り込み、調達コストや管理コストを削減したり、供給を安定化させたりすることで、効率的に運営しようというものである。

梱包資材の製造などを手がける(株)タカムラ産業（高村修平社長、事例9）では、強化段ボールの需要が増加するなか、運送コストの高騰や、輸送の手配がつかず貨物を取りに行けないことなどが課題となっていた。そこで、代表の高村さんは、配送業務を自社で行うことを決めた。製造から配送まで一貫して自社でコントロールすることで、運行管理や運行スケジュールの調整が効率化され、より多くの需要に素早く応じられるようになった。

■キャリアの選択

三つ目は、個人がキャリア選択の一つとして、承継したケースである。創業や転職などさまざまなキャリアの選択肢のなかから事業承継を選択したもので、前述した二つの目的とは性質がやや異なる。難聴者向けにワイヤレス集音器の製造販売を行っているソリッドソニック(株)（久保貴弘社長、事例10）の代表である久保さんは、勤務時代、大手電機メーカーで傘下のグループ企業に経営改善のアドバイスをしていた経験から、事業経営に興味をもった。製品に不可欠な技術をもつ中小企業であつても後継者問題に直面していることを目の当たりにし、ゼロから事業を立ち上げるのではなく、技術の喪失を防ぎ、先代の思いを引き継げる事業承継を選んだ。

学生服を販売する(株)MASAYA（山田拓也社長、事例11）の代表である山田さんは、同業他社で働いていたが、転

職を検討していた。その際、取引のあった会社の営業担当者から、後継者を探す同社を紹介された。先代夫婦から試しに店を手伝ってもらえないかと打診があり、仕事の合間に足を運んだ。先代夫婦の人柄に好感を抱き、店を残したいと思うようになり、後継者として入社した。

大型基礎くい打ち工事などを手がける(株)塩見組（渡邊謙次社長、事例12）の代表である渡邊さんは、父親が経営する印刷会社で働いていたとき、経営に役立つ知識を習得するために米国へ留学し、大学院でMBAを取得した。世界中から集まった学生と切磋琢磨するなかで、縁のない企業で経営者として腕を試したいと考えるようになった。銀行系列のファンドから出資を受け、引き継ぎ先を探すなかで同社に出会い、経営改善のアイデアが浮かんだため、事業承継を願い出た。

親族外承継の利点と課題

次は新事業の立ち上げやゼロベースでの創業との違いに着目しながら、事業承継の特性を考えていきたい。

■ 利点

まずは、利点についてみていこう。親族外承継特有の利点は、譲り渡し側の視点からみると二つ挙げられる。

一つ目は、選択肢が増えることである。親族にこだわれば、承継を望む人がみつからず廃業を選ぶケースも出てくるだろう。承継が実現しても、親族内という縛りのあるなかでは、経営に向いていない人を後継者に選ばれるを得ないケースもある。そうなれば企業としては成長の機会を失うおそれがあり、後継者としても向いていない仕事を続けるのは苦難を伴うかもしれない。親族外に目を向ければ、双方にとってより望ましい選択肢を選べる可能性が高まる。米の販売を行う(株)たがみ（事例6）

が承継したカレー店の先代には、子どもがいなかった。親族内で後継者を探したものの、この人だと思える候補がみつからなかった。とはいえ、常連客のことを考えると、廃業も決断できなかった。親族外に目を向けて後継者を探したことで、企業経営の経験をもつ田上さんへの承継が実現した。

二つ目は、しがらみにとらわれないことである。親族が後を継ぐと、私生活での関係性から互いに遠慮し、真に必要な判断を下すうえで支障が出かねない。その点、親族外の後継者は、しがらみを断ち切りやすい。金属やゴム、樹脂などの機能コーティングを手がける(株)西原商工（事例3）では、先代の娘が働いていたが、承継したのは、親族ではない工場長の布瀬さんだった。先代は、中立的な立場で経営するには、しがらみがなく、かつ事業のことを理解している従業員から後継者を選ぶのがよいと考えていたという。先代の娘もその方針に賛成し、布瀬さんの承継後は工場長として現場から同社を支えながら、布瀬さんのサポート役も担っている。

続いて、譲り受け側からみた利点をみていこう。前述した三つの目的のうち、既存事業の継続以外は、事業承継でなくとも果たせる。それでも、親族でもないのにあえて事業承継を選んだのは相応の利点があるからだ。この利点は親族内承継にも当てはまる。四つ挙げたい。

一つ目は、時間を節約できることである。ここでいう時間には、従業員を育成する時間や、実績を積む時間などが含まれる。学生服を販売する(株)MASAYA（事例11）は、所在する地域の学生服のシェアのほとんどを押さえていた実績を買われ、承継後に大型ショッピングセンターから好条件で入居を提案された。新規に会社を立ち上げていたら、条件面の交渉は難航したはずだ。

二つ目は、資源をまとめて入手できることである。新たに事業を立ち上げるには、設備や資材を集める必要があるが、一つ一つ購入して環境を整えるのは手間がかか



(株)たがみが引き継いだカレー

る。創業しようとする人であれば、何をそろえなければいけないかわからないケースもあるだろう。サイダーなどの清涼飲料水の製造販売を手がけている後藤鋤泉所（事例4）の森本さんは、製造設備や飲料のレシピなどを一括で買い取った。生産体制が整っていたため、事業を引き継いですぐに販売を開始することができた。

三つ目は、リスクを減らせることである。新規事業は、立ち上げたところでうまくいくかどうかはわからない。その点、すでに成立している事業を引き継げば、失敗するリスクを減らせる。岐阜県飛騨市の商品に特化したECサイトの運営や販売支援事業を行う(株)ヒダカラ（事例5）は、食品をつくった経験がなかった。ノウハウがないなか、売れる保証がない製品をつくるために設備を導入するのは、リスクを伴う。しかし、船坂さんは豆腐店の先代がつくる石豆腐の販売支援を手がけたことがあり、一定の需要があるとわかっていた。さらに、同社のサイトで取り扱えば、ほかの商品との相乗効果もねえらえと考え、承継を決めた。

四つ目は、市場ではなかなか買えないものを入手することである。例えばブランドや許認可、営業権などである。米の販売を行う(株)たがみ（事例6）は、カレー店を承継する際、カレーのレシピを受け継ぎ、調理方法も直接指導してもらった。カレーのレシピは世の中に普通にまぐらことば出回っているが、「地元で長く愛されている」という枕詞

がつくと、簡単に手に入れることはできない。その点同社は、一定数のファンとつながりをもった状態でスタートを切ることができたわけだ。

課題

次に課題についてみていく。親族外承継には親族内承継とは異なる課題がある。というのも、親族外承継特有の難しさを引き起こす特性があるからだ。四つ挙げよう。

第1に、秘匿性があることである。譲り渡し側は後継者を探す段階では、企業名さえ明かさないので主流である。多くの場合は、少ない情報のなかから後継者候補や引き継ぎたい会社を探すことになる。

第2に、情報の非対称性があることである。譲り受け側は企業の財務内容や従業員の能力などの内部情報を、譲り渡し側は譲り受け側の経営能力や事業継続への熱意などを、完全に把握することはできない。できるだけ伝える努力をしても、情報の量と質には互いに差がある。

第3に、選択肢は無数にあるのにそれぞれが一点ものであることである。同じ業種でも、商品・サービスの特徴や作業工程、経理処理の仕方など大小さまざまな違いがある。社風や勤務形態などの制度も一様ではない。

第4に、人々の思いが強く影響することである。譲り渡し側には、事業に対する強い思いがある。雇用を引き継いでほしい、社名を残してほしいなど譲れない思いもあるだろう。高額の対価を提示されても、そうした思いが満たされなければ譲り渡したくないという人は少なくない。そのほかの利害関係者も、立場によってさまざまな意見や思いがある。以上のような特性があるため、親族外承継では次のような四つの課題に直面しやすい。

一つ目は、相手がなかなかみつからないことである。後継者候補が親族や従業員であれば、検討する範囲はある程度絞られる。かわりのない第三者まで範囲を広げると候補の母集団は増えるが、候補者の数が増えれば相

手がすぐにみつかるというものでもない。小浜市でタクシーや貸し切りバスなどを運行している三福タクシー(株)(事例8)が引き継いだ会社の先代は、地元に着のある企業に事業を託したいと考え、同じ福井県内の同業者への譲渡を希望していた。しかし、当時はコロナ禍でタクシー業界は厳しい状況にあり、事業承継を考える企業はほとんどなかった。

二つ目は、適した相手かどうかを見極めるのが難しいことである。後継者候補がみつかり、情報を開示したとしても、お互いが知り得る情報の質と量は限られる。特に人柄や熱意など定性面の情報は、簡単にはみえてこない。会社をこの人に託して大丈夫か、ほかにもっと適した人がいるのではないかと悩むケースは多いだろう。難聴者向けにワイヤレス集音器の製造販売を行っているソリッドソニック(株)(事例10)の久保さんは、同社を引き継ぐ前、特に業種は定めずに、後継者を探している経営者約20人と面談したが、マッチングは成立しなかった。どんな会社を引き継ぎたいのかというイメージが固まっておらず、経営者が久保さんの事業承継への意欲を図りかねたのが原因ではないかと久保さんは振り返る。

三つ目は、評価額の算定が難しいことである。上場企業のように市場の評価で決めることができず、評価額に絶対的な正解はない。情報の非対称性があるため、すべての資源を価格に織り込むのも難しい。木材などへの特殊印刷を手がけている(株)竹中印刷工芸(事例2)は、評価額の算定は先代と相談を受けていた事業承継・引継ぎ支援センターの担当者で行い、井口さんは承継の手続きを進めるなかで初めて金額を知った。従業員という立場では、先代に算定の根拠を尋ねるのも難しく、戸惑う気持ちがあったという。

四つ目は、社内外の摩擦が生じやすいことである。中小企業では、この人の下だから働いてきたという従業員がいるケースや、縁故があるからといった理由で取引を

している取引先がいるケースが少なくない。それまで接点のなかった人物が代表者になることで、従業員が不安を感じたり、取引先が取引条件を見直したりといった摩擦が親族内承継に比べて生じやすい。和菓子を製造販売している(有)あけぼの菓子舗(事例1)では、工場長だった内田さんが事業を継いだ後、承継前から働いていた従業員の大半が退職した。長年一緒に働いてきた仲間であり、プライベートでも一緒に食事をするなど、仲は悪くなかった。しかし、それまで同じ従業員という立場で対等に接してきた相手が、突然、代表者という上の立場になったことを受け入れるのが難しかったようだ。親族であれば、いずれは後を継ぐのだろうと想像もつく。他方、親族外承継では後継者として指名された自分だけでなく、従業員にも心構えをするための時間が必要だったのではないかと内田さんは振り返る。

(株)竹中印刷工芸(事例2)は、一部の取引先から仕事を打ち切られた。先代は長年付き合いのあった取引先に価格交渉で強く出られず、原材料費や人件費の高騰による経費上昇を価格に転嫁できていない取引があった。井口さんは取引先を巡り、値上げの理由を丁寧に説明したが、一部からは理解を得られなかった。代表者の交代を機に値上げとなったことで、不信感をもたれたのかもしれないと井口さんは振り返る。飛び込み営業を行ったり、県の入札に初めて参加したりと積極的に営業に取り組み、新規先の開拓を進めたが、苦労は多かったという。

これらに加えて、親族内、親族外に限らず事業承継時に直面する課題もある。一つ目は、技術・ノウハウの承継だ。中小企業では代表者個人の能力が事業の重要な部分を担っているケースが少なくない。そもそも代表者が保有する免許や資格がないと事業を行えないこともある。大型基礎くい打ち工事などを手がける(株)塩見組(事例12)は、承継の際に、建設業許可の引き継ぎが問題となった。取得要件の一つに、建設業にかかる経営業務を5年以上



ソリッドソニック㈱が承継後に発売したワイヤレス集音器

経験した管理責任者の設置がある。しかし、渡邊さんはこの条件に合致しなかった。そこで、先代に取締役会長として会社に残ってもらい、要件をクリアした。

二つ目は、競争力の維持・強化である。先代の時代から外部環境が変化していることは十分にあり得る。時代に合わなくなった事業をそのまま続けていても、早い段階で行き詰まってしまう可能性が高い。岐阜県飛騨市の商品に特化したECサイトの運営や販売支援事業を行う㈱ヒダカラ（事例5）は、新商品として「おからクッキー」の開発を進めた。石豆富は冷凍が難しく、長期の保存には向かない。共同代表の舩坂さんは、ECで安定して販売できる商品を開発しようと考え、これまで廃棄されていたおからに目をつけた。おからはいろいろな食材と親和性が高く、コラボレーション商品の展開に向いていると考えたからだ。実際、地元の和菓子店などから共同で商品開発を進めたいと声がかかり、おからクッキーは石豆富とともに売り上げの大きな柱の一つになっている。

成功のポイント

親族外承継を成功させるには、課題を小さく抑え、利点を伸ばすことが重要になる。12社の事例からは、成功のポイントを少なくとも四つ指摘することができる。

■ バランスに配慮する

ゼロベースからの創業と異なり、事業承継には企業の歴史を築き上げてきた先代たちがいる。譲り受けた側の論理だけで経営すれば、取引先や従業員の理解は得られない。だからといって、先代のやり方をなぞるだけでは、時代の変化についていくことはできない。さまざまなところでどちらに^{てんびん}天秤を傾げるか、バランスに配慮する必要が出てくる。

例えば、情と理のバランスがある。情とは、事業に心血を注いできた先代や会社と苦楽を共にしてきた従業員など、関係者への思いである。理とは、財務分析や市場調査による事業の継続性の判断や、原価計算に基づく取引価格の設定など、根拠に基づく合理的な判断である。

変えることと変えないことのバランスもある。承継した企業をかたちづくる本質的な部分を変えてしまっては、単なる経営資源の引き継ぎに過ぎなくなる。承継だからこそその利点をうまく活用しながら、何を変えて何を変えないのか、ベターな組み合わせを模索するしかない。

難聴者向けにワイヤレス集音器の製造販売を行っているソリッドソニック㈱（事例10）の久保さんは、先代と初めて話をしたとき、事業継続に対する強い思いを感じ、財務内容を確認する前だったが、引き継ぐのはこの会社しかないと思ったという。一方、自分が引き継いで事業を残せるか、市場調査を行い、冷静に見極めてもいる。また、久保さんは、承継後、開発の方向性を大きく変えた。利用者からのフィードバックを分析したところ、製品の最大の売りだと考えてきた音質が、利用者からあまり求められていないとわかったからだ。先代から引き継いだ「聞こえに関するハンディキャップが存在しない社会を実現する」という経営理念を守るため、特許技術へのこだわりを捨て、新たな製品開発にかじを切った。

■オープンなコミュニケーションを図る

最大限の時間をかけて丁寧に、腹を割って話し合うことが納得への近道である。コミュニケーションを図る相手は多岐にわたるが、第1は先代である。会話を通して互いに知りたい情報を引き出し、その過程で相性や人となりを知ってもらう。このプロセスを踏むことで、情報の非対称性をどこまで解消できるかが決まる。学生服を販売する(株)MASAYA(事例11)は、代表である山田さんが入社前に半年ほど店舗に通って手伝いをする中で、お互いの人柄や能力、相性を見極めている。さらに、入社してから実際に引き継ぐまで約10年間一緒に働き、仕事のノウハウや取引先の引き継ぎなどを丁寧に行った。

第2は従業員である。代表者が一人ひとりの思いに直接耳を傾けることが信頼の醸成につながる。小浜市でタクシーや貸し切りバスなどを運行している三福タクシー(株)(事例8)の岩崎さんは、譲り受ける従業員全員と面談し、これまでの仕事や今後のキャリアプランなどを話し合ったうえで、進路について意思確認した。慣れ親しんだ車両も引き継ぎ、安心して働ける環境を整えた。

第3に取引先である。先代に対する信頼を後継者が引き継げるように、取引先とのコミュニケーションも欠かせない。梱包資材の製造などを手がける(株)タカムラ産業(事例9)は、譲り渡し側企業のメインの取引先と、承継前に複数回面談を行った。互いの会社を訪問し合って信頼関係を構築し、承継後の取引継続の約束を取りつけている。半年ほど先代やキーマンとなる役員などに会社に残ってもらい、先代から直接紹介してもらうことで、取引先に安心してもらえたという。

■判断基準をもつ

バランスに配慮したり、オープンなコミュニケーションを図ったりするうえで、自分なりの判断基準をもつ必要がある。幾度も決断が必要な場面に直面するため、譲

れないものは何か、どんな思いや戦略を重視するか、といった軸をあらかじめ考えておきたい。サイダーなどの清涼飲料水の製造販売を手がけている後藤鋳泉所(事例4)の森本さんは、「地域の宝を、地域の力に。」というビジョンを掲げている。ワンウェイ瓶の導入やコラボ商品の開始には迷いもあったが、観光客を呼び込む材料になると考え、進めることに決めた。先代は森本さんのやり方を尊重し、新商品の試飲などで協力してくれたという。

金属やゴム、樹脂などの機能コーティングを手がける(株)西原商工(事例3)の布瀬さんは、どの道を選ぶのが良いか迷ったときは、先代から受け継いだ、「お客様の笑顔は我が喜び 誰も気づかなかった技術で世の中のお役に立つ」という経営理念に立ち返って考えるという。

■専門家の力を借りる

当事者だけでは解決し切れない課題に直面したときに有効なのが、専門家の支援である。専門家の手を借りる場面の一つに、承継先の探索がある。親族外承継では、公的機関や民間の事業承継支援専門会社などを通して、探索の範囲を広げることができる。事例企業では、こうした仲介機関を活用しているケースが多かった。例えば、難聴者向けにワイヤレス集音器の製造販売を行っているソリッドソニック(株)(事例10)の久保さんは、神戸市産業振興財団(現・こうべ産業・就労支援財団)から同社を紹介された。金属製品の製造を長年手がけてきた(株)アベキン(事例7)の阿部さんや、梱包資材の製造などを手がける(株)タカムラ産業(事例9)の高村さんは地元金融機関、小浜市でタクシーや貸し切りバスなどを運行している三福タクシー(株)(事例8)の岩崎さんは県のタクシー協会、サイダーなどの清涼飲料水の製造販売を手がけている後藤鋳泉所(事例4)の森本さんは民間の事業承継支援専門会社を通じ譲り渡し側の企業と出会った。

評価を行う場面でも、専門家の支援が重要な役割を果

たす。企業には、銀行や従業員、取引先など多くの利害関係者がいる。資産や負債、事業の評価などは、立場によって有利不利の基準が異なるうえに、それぞれの強い思いが絡み合う。こうした各々の事情や感情のもつれを解くのが、利害関係がなく、信頼性の高い専門家というわけだ。金属製品の製造を長年手がけてきた㈱アベキン（事例7）は、デューデリジェンスを県内で一目置かれている税理士事務所に依頼している。地元で信頼されている第三者に評価してもらうことで、利害関係者の納得感が高まる。そのため、同社は5社を事業承継しているが、金額で折り合いがつかなかったりトラブルになったりしたことはないという。

専門家の助言を受け、株式取得に贈与を活用したケースもある。和菓子を製造販売している(有)あけぼの菓子舗（事例1）は、工場や店舗などの不動産は会社名義で融資を受けて買い取ることができたが、先代から同社への貸付金や先代名義の同社の株式を買い取る資金は外部から調達できなかった。そこで、譲る人が亡くなった際に効力を生ずる死因贈与により名義変更を行うことにした。外部の専門家からアドバイスを受けて契約書を作成し、推定相続人らにも専門家に契約書を確認してもらうよう依頼した。それぞれが信頼できる専門家を通して内容を確認したうえで進めたため、スムーズに合意できた。

親族外承継の意義

最後に親族外承継の意義を三つ述べておきたい。

一つ目は、地域への波及効果である。事業承継は事業の持続可能性を確保するだけでなく、地域の持続可能性を高める効果もある。岐阜県飛騨市の商品に特化したECサイトの運営や販売支援事業を行う㈱ヒダカラ（事例5）が引き継いだ豆腐店は、人口1,500人に満たない白川村

にある。年々人口が減少するこの地で事業を続けるのは難しいのではないかと考える事業者が少なくなかったそう。しかし、同社が小さな豆腐店を引き継いで地域の魅力を発信しながら売り上げを伸ばしている姿に、地域のほかの事業者は勇気づけられ、新製品の開発や販路拡大に意欲的に取り組むようになったという。

二つ目は、経営能力のある人材の有効活用である。親族から後継者を選ぶ場合、必ずしも経営能力のある人材がいるとは限らないし、承継を望むとも限らない。親族内承継にこだわれば、経営に向いていない人がトップに立たざるを得ないケースや、廃業を選択する企業も出てくるだろう。しかし、親族外に候補を広げれば、事業経営を望む人のなかから、事業への適性がある人、しかもすでに有能であることがわかっている人に事業を託すことが可能になる。例えば、大型基礎くい打ち工事などを手がける㈱塩見組（事例12）の渡邊さんのように、留学してMBAを取得するなど経営に関する専門教育を受けた人物を社外から経営者として招くこともできる。

三つ目は、「過小過少」の抑制である。中小企業は規模が小さく数が多い「過小過多」であるといわれてきた。しかし、前述したとおり廃業率が開業率を上回る状況が続いており、これからは規模が小さく数も少ない「過小過少」になるおそれがある。企業数を増加ないし維持させるためには、起業を促進し開業率を高めるだけでなく、事業承継を推進し廃業率を抑制する必要があるだろう。

当研究所が行った「2024年度起業と起業意識に関する調査」によると、起業に関心がある人のうち約半数が、起業したいと考えているが、まだ起業していない。その理由としては、「自己資金が不足している」（44.3%）を挙げる人が最も多いが、「失敗したときのリスクが大きい」（28.0%）、「ビジネスのアイデアが思いつかない」（25.2%）を挙げる人も一定数いる。前述したとおり、事業承継には①時間を節約できる、②資源をまとめて入

手できる、③リスクを減らせる、④市場ではなかなか買えないものを入手できるという利点がある。金銭的な理由以外で起業をためらっている人たちも、事業承継であれば一歩を踏み出せる可能性がある。

加えて、ゼロベースでの起業とは異なり、事業承継には「できれば誰かに継いでほしい」と考えている譲り渡し側の企業や支援機関、地域社会の人々がいる。つまり、企業経営への参入を後押しする存在がいるわけだ。事業承継は、能力はあっても企業経営を考えていない人の掘り起こしにつながる可能性がある。キャリアの選択肢として事業承継が当たり前に考えられるようになれば、「過小過少」の抑制につながるのではないか。

例えば、難聴者向けにワイヤレス集音器の製造販売を行っているソリッドソニック(株) (事例10) の久保さんは、経営に興味はあったが、ゼロから事業を立ち上げる苦勞をしてまで成し遂げたいと思えるものはなく、起業するつもりはなかったという。事業承継という選択肢がなければ、久保さんの能力が企業経営に生かされる機会はなかったかもしれない。金属製品の製造を長年手がけてきた(株)アベキン (事例7) の阿部さんの親族外承継がメディアで取り上げられて注目され、いくつもの承継の話が集まったように、一つの承継が連鎖を起こすきっかけになるケースもある。

事例企業の代表者の多くは、当初、複数の企業を承継することは頭になかったという。しかし、一度親族外承継を経験したことで考えが変わったという代表者が少なくなかった。事業への適性がある人が複数社を経営するようになれば、成長企業の登場にもつながるだろう。

＊ ＊ ＊

国としての経済成長や生産性の向上には、企業の開業と廃業を通じて産業の新陳代謝を図ることが重要だといわれている。中小企業への金融支援などをめぐっては、経

営状況の思わしくない企業を延命させ、経済の新陳代謝を阻害するとの声も聞かれる。しかし、開業と廃業だけが、新陳代謝を図る方法ではない。開廃業ほど劇的とはいえないかもしれないが、12社の事例企業すべてが事業承継を通じて変革を遂げ、成長していた。企業は、事業承継の際に、守るべきものと変えるべきものを考え、バランスを取り直す。事業承継は、雇用や技術の喪失、地域インフラの崩壊など企業の退出による負の側面を防ぎながら産業の新陳代謝を図る、開廃業とは違った「静かなる新陳代謝」を起こしているといえそうだ。

親族外承継には、血のつながりという絆がない。だからこそ、譲り渡し側も譲り受け側も、承継を良いものにしようという気持ちや努力が必要になる。今回の事例企業への取材で共通していたキーワードに「感謝」がある。事例企業の代表者たちは、時間と費用を費やして企業を必死に守ってきた先代が、自分を選んで思いと企業を託してくれたことに感謝していた。情だけでは承継後も企業を存続させていくことはできないが、情がなければ承継はうまくいかない。

前述したように、事業承継にはさまざまな天秤がある。天秤は必ずしも釣り合わせる必要はなく、仮に同じ企業を承継するとしても、譲り受ける人や承継のタイミングが変われば、天秤の傾きは変わる。傾け方に絶対の正解はない。時間をかけて相手と向き合い、お互いに敬意をもって接し、譲り渡し側も譲り受け側もすべての天秤の傾きに納得できたとき、事業承継は成長の原動力になる。

(注) 残りは、自分がまだ若いので今は決める必要がない「時期尚早企業」(12.0%)。

<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①』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行と事業承継問題」
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

本レポートは、日本政策金融公庫総合研究所編『縁と絆が次世代に思いをつなぐー親族外承継で成長する中小企業ー』(同友館、2025年)の第1部「親族外承継がもたらす変革」の内容を再構成したものである。

介護に笑顔を生むアイスクリーム



ラコス (株)LacuS 代表取締役 古津 瑛陸

高齢者の低栄養問題が指摘されている。厚生労働省の調査によると、65歳以上の高齢者のうち男性の12.2パーセント、女性の22.4パーセントが、BMIが適正値を下回る低栄養傾向にある。

(株)LacuSは、高齢者向け完全栄養食のアイスクリームである「Me Ice」を開発、販売している。代表取締役の古津瑛陸さんは、どのように高齢者の食の課題に取り組んできたのだろうか。

ふるつ えりく

社会に大きな影響を与える事業を志し、開志専門職大学に入学後、2年生の2022年に(株)LacuSを立ち上げた。4年生の2023年9月より大学を休学し、商品開発と事業拡大に専念する。

企業概要

- 創業
2022年
- 資本金
1億1,978万1,012円
(資本準備金を含む)
- 従業者数
15人
- 事業内容
高齢者向け完全栄養食の開発、販売
- 所在地
新潟県新潟市中央区紫竹山
6-3-5
- URL
<https://lacus.co.jp>

在学中に起業

——「Me Ice」にはどのような特徴があるのですか。

大きく二つの特徴があります。

一つは、高齢者向けの完全栄養食であることです。完全栄養食に決まった定義はないのですが、厚生労働省がまとめている「日本人の食事摂取基準」が一つの目安になります。タンパク質や脂質、各種ビタミンなど33種類の栄養素について、年齢や活動量ごとに、食事1キロカロリー当たりの摂取の推奨量が記載されたものです。各食品メーカーでは、

これを参考に独自の基準を設けています。

当社のMe Iceは、1個当たりのエネルギー量である約200キロカロリー分は、すべての栄養素について、65歳以上で活動量が低い人の摂取目安を満たしています。この層の人が1日に摂取すべきとされるエネルギーは、約1,800キロカロリーです。そのためMe Iceを1個食べれば、1日に推奨される各栄養素を9分の1ずつ取れるというわけです。食品でイメージすると、例えばタンパク質は卵1.2個分、カルシウムは牛乳130ミリリットル分が含まれています。

——二つ目の特徴は何でしょうか。

とろみがついていることです。口に入れたものを飲み込む際、気管に入らないようにふたをする動きがありますが、その反射が加齢とともに遅れていきます。飲み込んだ物と一緒に細菌が入ってしまうと肺が炎症を起こす、誤嚥性肺炎^{ごえん}の発症につながりかねません。

そこで、高齢者の食事には、とろみをつけるという対策がとられます。とろみによって飲み込んだ物が喉をゆっくりと通過し、誤嚥のリスクが低下するからです。普通のアイスクリームでも、溶けるに従って、とろとろとした食感になるように感じると思いますが、実際はさらさらとした液体に近い状態で、誤嚥のリスクがあります。Me Iceは、溶けた状態でも一定のとろみが残るようにつくっています。

味は、きな粉、抹茶、チョコレートから販売を始め、現在はバニラといちごを加えた5種類を展開しています。

——在学中に起業されましたが、起業を目指したのはいつですか。

高校生のときです。著名な若手起業家の本を読んで、社会に大きな影響を与える仕事をしたいと考えたのです。進学に当たり、起業について幅広く学べる大学を探していたとこ

ろ、新潟県に開志専門職大学が新設され、起業家を目指すコースができると知りました。長野県の実家を出て、2020年に入学しました。

カリキュラムのなかには、起業家が講師を務める授業や、事業計画を教員と相談しながら練り上げる機会がありました。また、事業に専念する目的で休学する場合、その間の授業料が免除になる制度もありました。わたしも2023年9月から現在まで、製品開発と営業活動に注力するために休学しています。在学中であっても起業に踏み出せる環境が整っていると感じています。

構内には、創業支援拠点である起業家教育研究センターがあり、わたしはそのなかの一室を借りて、当社を設立しました。2年生だった2022年3月のときです。当初は、フードロス削減のためのアプリケーション開発を計画していました。

楽しい食を提供したい

——創業したのは、今とは異なる事業だったのですね。

そうです。ただ、挑戦する課題が大きい分、社会的な効果がみえにくいと感じるようになりました。より身近な問題にアプローチしたいと思い、早めに方向転換を図ることにしました。ちょうどその頃に、高齢者



5種類の味を展開する Me Ice

の食について考える機会があったのです。

当時、わたしの祖母が、91歳の曾祖母を介護していました。食が細くなった曾祖母のために、祖母は少量でも栄養が不足しないように日々の献立を工夫し、飲み込みやすいように柔らかくしたり刻んだり、とろみをつけたりした食事を用意していました。しかし、曾祖母は渋々食べているといった様子で、食事を楽しんでいるように見えなかったのです。昔、大好きな牛丼を頬張っていた曾祖母の姿を思い出し、何かできないかと考えるようになりました。

まずは曾祖母の1週間分の食事の栄養量を調べてみました。すると、摂取の目安を下回っている栄養素がいくつかあったのです。祖母の支度の苦労を思いショックを受けました。

高齢者が食を楽しめていないこと、介護する側が食事の準備や栄養バランスの調整に苦労していることの二つを、事業を通して解決したいと考えました。高齢化の進展で、介護の

市場は拡大しており、発展が見込める分野であったことも、後押しになりました。

——どのようにして、アイスクリームの開発を考えついたのですか。

介護や食についての専門知識はなかったのですが、本を読んで勉強するのと並行して、介護施設を見学して回りました。訪問先は、自分で探してアポイントをとったほか、うかがった施設の方に次の訪問先を紹介してもらうこともありました。

施設での食事の様子を見せてもらうと、見た目や味よりも栄養や食べやすさを重視した食事を前に、食べたくないという反応をするお年寄りが多いことに気づきました。また、介護職員や栄養士に話を聞き、施設では一般的に、お年寄りの栄養を補うためにドリンク剤や補食を活用していることを知りました。

介護食にはみえない嗜好品^{しこう}をつくり、楽しみながら栄養を取れるようにできないかと思いつきました。1キロカロリー当たりで、33種類の栄養素すべてについて厚生労働省の基準を満たすことを考えたのもこの頃です。介護職員の方々が栄養バランスに気を配っていたことから、摂取量が偏らない製品にすることで、少しでも提供する側の負担を減らせればと考えたのです。

——嗜好品はほかにもありますが、なぜアイスクリームなのでしょう。

アイスクリームは、なじみやすく、好きな人が多いだけでなく、機能面が優れていることもポイントでした。食欲が落ちていても、冷たいものは比較的食べやすいといわれています。冷たさの刺激で口のなか動き、唾液量が増えることで消化を促す効果もあります。さらに、冷凍のため長期間保存でき、介護施設側の在庫管理の負担が小さいという利点もありました。そこで、完全栄養食のアイスクリームの開発に取り組み始めました。

資金は、2023年1月に、開志エンジェルファンド1号から500万円を調達しました。このファンドは、開志専門職大学の在学生や卒業生の起業を支援する目的で、大学内に本社をもつ事業創造キャピタル(株)により設立されたものです。

おいしさを追求する難しさ

——製品開発はどのように進めたのですか。

アイスクリームのつくり方を一から勉強しました。業務用のアイスクリーム製造機を地元企業からリースで調達し、事務所の一角で試作していきました。

苦労したのは、味と栄養素の balan

スです。単に粉末状の栄養素を必要量入れてもおいしくありません。また、味を追い求めるあまり、栄養が極端に偏ってもいけません。アイスクリームのイメージに合ったおいしさを求め、各栄養素の必要最低限の量は押さえつつ、1ミリグラム単位で増やしたり減らしたりして味を調整しました。試作品は100を超えます。味の客観的な評価を得るために、パティシエを探して試食してもらったこともあります。

とろみづけについては、大学を通じて、協力してくれる外部の研究室を探しました。詳しくは話せませんが、アイスクリームが完全に溶けた状態で必要なとろみをどのようにつけるかを検討しました。

レシピが固まると、新潟県内の食品メーカーに試作品の製造を委託して、介護施設の利用者に試食してもらいました。高齢になると口のなかの機能が低下し、味の感じ方が変わるそうです。そこで、多くのお年寄りに食べてもらい、感想をもとに改良を加えていきたいと思ったのです。開志専門職大学を運営する学校法人が、介護施設を複数所有するNSGグループに所属しており、試食にはグループ内の施設から協力を得られました。

食べた方からは、「後味がさっぱりしている方がよい」「もう少し甘い方

が好き」など、さまざまな意見をもりました。意見をもとに改良した試作品を施設に持参することを繰り返しました。「やっぱりアイスクリームはおいしいね」という声もあって、励みになりました。

複数の施設で延べ50回ほど検証を行い、ようやくレシピを完成させました。外部委託での生産のめどがついた2024年3月から、販売を開始しました。

——販売はどのように行ってきたのですか。

介護施設向けに売ることから始めました。開発に協力してくれたNSGグループの施設以外にも、取引先を広げています。当社がある新潟県内の介護施設に、製品サンプルをもって飛び込みで営業を行いました。

導入した介護施設では、Me Iceをおやつとしてだけでなく、食事の一部を代替する目的でも使ってくれています。反響は大きく、ある施設の職員は、施設の食事を食べたがらなくなっていたお年寄りが、Me Iceだけは自ら口を開けて食べてくれる、とうれしそうに話してくれました。Me Iceが、介護を受ける側だけではなく、介護をする側の心の支えにもなっていると感じました。

2025年からは、東京都内にも営業拠点を設け、新潟と東京の2拠点生

活をしながら、取引先の開拓と宣伝活動に注力しています。インターネットでの個人向け販売も始めました。

——今後の展望を教えてください。

営業活動を強化するほか、社内の体制を整えて新製品の開発に力を入れていきます。従業員も、販売を始めてから徐々に増やしており、現在正社員が4人、アルバイトが11人います。正社員のうち2人が管理栄養士で、うち1人は介護現場で製品開発に携わった経験があります。資金は2024年10月に、計画に賛同してくれた都内の複数のベンチャーキャピタルやエンジェル投資家から、合計1億円超を調達しました。

人の好みはそれぞれですから、製



溶けた状態での特有のとりみ

品のラインアップを増やせば、もっと幅広く、食の楽しさを提供できると思っています。Me Iceの開発と販売で培った知見を生かして、スピードイーに製品開発を行っていきます。

介護を受ける側とする側の双方が食べることを楽しめるようにしたい、というのが、創業からの一貫した思いです。楽しい食体験から取り残される人がいない世界を目指して、取り組んでいきます。

聞き手から

取材後、インターネットでMe Iceを購入して食べてみた。普段食べているアイスクリームと変わらず、介護食という印象はまったく受けなかった。特に、きな粉や抹茶といった、もともとが粉末状の素材は、同じく粉末状の栄養素と相性が良いのか、素材の味が引き立つようにさえ感じられた。これをつくり上げたのが、当初は食品製造の知識も経験もなかった大学生であったことに驚く。

当研究所「2024年度新規開業実態調査」によれば、多くの開業者が、勤務経験や開業した事業に関連する仕事をした経験をもつ。古津さんの場合はそのどちらももっていなかったが、だからこそ、最初の事業にとらわれることなく、現在の事業の種を見つけることができたのではないかと。事業を転換した後も、介護施設を回って多くの声に素直に耳を傾け、検証を繰り返すことで、経験のなさのカバーした。この謙虚な姿勢が、Me Iceを生み出したのである。

(笠原 千尋)



第122回

小企業の売り上げと採算は弱含んでいる

～「全国小企業月次動向調査」結果～

「全国小企業月次動向調査」の結果をみると、2025年に入り小企業の売上DIはマイナス圏で推移している。2024年にDIが低調だった製造業に加え、非製造業でも低下してきている。依然として消費者の節約志向が強く、米国の通商政策の影響も未知数である。こうした状況を反映し、2025年上半期の小企業の景況感DIは4年ぶりの低い水準となった。

2025年上半期の売上DIはマイナス圏で推移

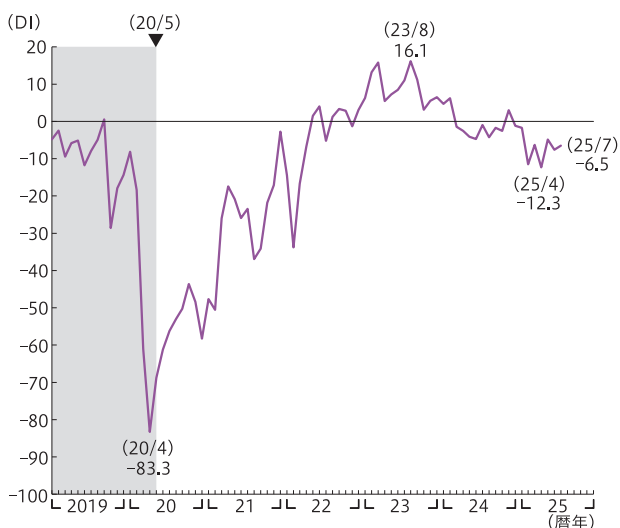
当研究所では、小企業の景況を迅速にとらえる目的で、「全国小企業月次動向調査」（以下、本調査）を実施している。調査対象は、当公庫国民生活事業の取引先のうち、従業者数原則20人未満の小企業1,500企業である。売り上げや採算といった定例の質問に加えて、米国の関税措置の影響や景況感といった特別質問を尋ねている。主に電話やメールなどによる、速報性を重視した調査である。

図-1は、本調査のメイン指標となる売上DI（前年同月に比べて売上高が「増加」した企業割合－「減少」した企業割合）の推移を示したものだ。コロナ禍以降、経済活動の再開が続いていたが、需要が一巡すると、売上DIは2023年8月（16.1）をピークに低下傾向となった。さらに、2024年は能登半島地震の被害や、台風5号や10号による工場の稼働停止や浸水被害、また自動車メーカー

の認証不正問題などもあり、売上DIは3月（－1.4）から10月（－2.5）まで、8カ月連続マイナス水準で推移した。11月に一時的にプラス水準となったものの、その後は再びマイナスに転じ、2025年4月には－12.3と、コロナ禍であった2022年3月（－16.7）以来の低い水準となった。足元もマイナス圏で推移しており、売上DIは弱含んでいる。

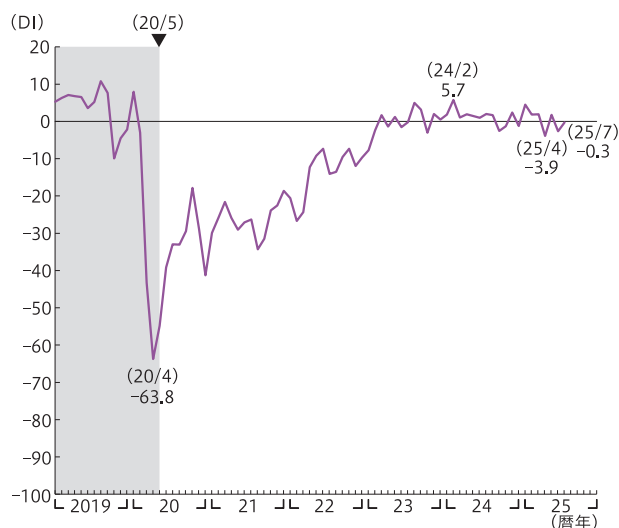
図には示していないが、業種別にみると、2024年に振るわなかった製造業に加え、2025年に入ると非製造業でもDIが低下している。調査先からは、「節約意識が強く、来店頻度が低下したり、オプションのサービスがカットされたりしている」（美容業）といったコメントが寄せられるなど、消費者の節約志向が幅広い業種へと広がっていることがうかがえる。消費者のマインドを示す内閣府「消費者態度指数」をみると、2025年5月、6月はやや持ち直したものの、4月までは5カ月連続で低下していた。消費者のマインドが落ち込んだ要因として、物価の

図-1 売上DIの推移（全業種計）



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

図-2 採算DIの推移（全業種計）



(注) DIは「黒字」企業割合-「赤字」企業割合（季節調整値）。

影響を除く実質の賃金が伸びていないことが挙げられる。厚生労働省「毎月勤労統計調査」によると、実質賃金の伸びは6月まで6カ月連続で前年同月比マイナスとなっている。一方、日本労働組合総連合会によると、今年度の春闘による賃上げは、5.25%増と前年度（5.10%増）とほぼ同水準であり、劇的な改善までは望みにくい。

売り上げの停滞は、採算にも影響を及ぼしている。図-2は、採算DI（採算が「黒字」と回答した企業割合-「赤字」と回答した企業割合）の推移を示したものだ。2023年11月から2024年8月まで10カ月連続でプラス水準を維持していたが、その後は上下に振れつつもゼロ近傍で推移している。2025年4月には-3.9と、2023年1月（-7.8）以来の低い水準となった。売り上げが減少している分、利益も減っていると考えられるのに加え、「販売価格を上げたいが、売り上げへの影響を懸念すると進められない」（喫茶店）といった声が調査先から聞かれるなど、仕入価格の上昇分を思うように販売価格に転

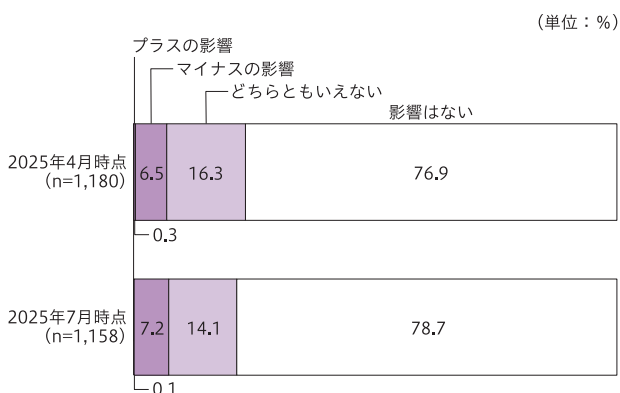
嫁できないことが、採算に影響を及ぼしている。人件費や材料費などのコスト上昇圧力はなおも継続しており、今後も利益率を改善できない可能性がある。

米国関税は「影響はない」が大勢を占める

足元の経済を左右する重要な要因として、米国の通商政策が挙げられる。トランプ大統領は米国の貿易赤字を問題視し、4月に各国に対する相互関税を発表した。日本は24%と、一律の基本税率（10%）に14ポイント上乗せされたものだった。その後、上乗せ分については90日間の停止が発表されたが、自動車・自動車部品は25%、鉄鋼やアルミニウムは50%の品目個別の追加関税が、停止されることなく適用されている。

そして、現地時間の7月22日に日米交渉は決着し、結果的には、日本への相互関税は15%となった。自動車関税も基本税率と合わせて15%と、現状からは大幅に引き

図-3 米国関税による売り上げへの影響（全業種計）



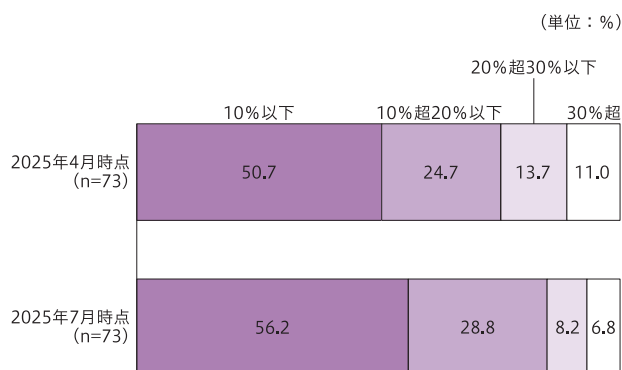
(注) 1 nは回答数（図-4も同じ）
2 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計が100%にならない場合がある（以下同じ）。

下げられる予定となった。ひとまず不確実性は減ったものの、経済全体でみると、一連の動きは輸出の減少や設備投資の見合わせなどを引き起こした可能性がある。

図-3は、米国関税による売り上げへの影響を尋ねた結果である。まず、「影響はない」と回答した企業は、4月時点は76.9%、7月時点は78.7%と大勢を占めた。本調査の対象先は、サービス業や飲食店といった、財の輸出入とは直接的な関わりが薄い業種の比率が大きいことには留意が必要である。「現時点で影響はないが、輸出企業の業績悪化で景気が後退するのではないか」（婦人服小売業）など、経済の先行きを不安視する声が散見された。

とはいえ、すでにマイナスの影響を受けている企業も存在する。「マイナスの影響」と回答した企業の割合をみると、4月時点は6.5%だったのに対し、7月時点は7.2%とやや上昇している。図には示していないが、業種別にみると、製造業では上昇幅が大きい（4月時点：8.8%→7月時点：13.3%）。「メーカーの様子見姿勢により、売り上げが伸びない」（自動車部品製造業）など、生産の停滞を指摘する声がある。また、運輸業では4月時点は8.6%に対し7月時点は10.8%、卸売業では同6.6%から9.6%

図-4 減少した売り上げの割合（全業種計）



(注) 米国関税が売り上げに「マイナスの影響」と回答した企業に対し、減少した売り上げの割合を尋ねたもの。

に上昇した。「関税への警戒からか輸出品の動きが悪く、4月から仕事がない。人件費が大きな負担になり、赤字が続いている」（一般貨物自動車運送業）など、物流が滞ることで影響を感じる声がみられた。

マイナスの影響を受けた企業は、実際にどの程度売り上げが減っているのだろうか。本調査では、減少した売り上げの割合も尋ねている（図-4）。これをみると、半数以上の企業で減少幅が「10%以下」と回答しており、総じてみればそれほど大きくはない。さらに、4月時点と7月時点を比べると全体的に減少幅は小さくなっており、相互関税発表当初の混乱からは立ち直っている部分があるようだ。今回の合意で法外な税率は避けられたが、例えば自動車に関しては、従来の2.5%に比べれば税率は上がる見込みである。こうした影響がどのように表れるか、今後の動向を注視する必要があるだろう。

2025年上半期の景況感は大規模な悪化

最後に、半期の景況感（自社の業績や顧客の様子などから総合的に判断したもの）を確認する。本調査では毎

年1月と7月に尋ねている。図-5は、2021年以降における全業種計の景況感DI（前期比で景況感が「上昇」した企業割合－「下降」した企業割合）を示している。2025年上半期のDIは－27.8となり、2024年下半期（－10.9）から16.9ポイント低下と、大幅に悪化している。水準で見ると、2021年上半期（－35.0）以来の低水準となった。

図には示していないが、業種別にみるとすべての業種で低下した。水準が最も低かったのは製造業（－38.9）である。前述した米国関税の影響に加え、「人件費、光熱費の上昇ペースが速く、価格転嫁が追いつかない」（醤油製造業）など、依然として価格転嫁が遅れている面もある。

前期からの低下幅が最も大きかったのは、飲食店である。2025年上半期は－25.3と、2024年下半期（6.2）から31.5ポイント低下した。外食への支出は節約されやすいという点に加え、米の価格高騰も景況感悪化の一因となっている。「米の価格は著しく上がっているが、顧客の財布のひもは固くなるばかりで販売価格は上げられない」（中華料理店）といった声のように、主食である米の値上がりは消費者の節約志向を高めるだけでなく、飲食店にとってコスト上昇に直結するため、喫緊の課題である。

建設業や運輸業でも、それぞれ30ポイントほど前期から低下した。「人手不足のなか働き方改革を進め、稼働率は落ちている」（建築工事業）、「仕事はあるが人手が足りないためトラックを動かせず、断るしかない」（一般貨物自動車運送業）など、これらの業種では依然として従業員不足が深刻となっている。加えて、建設業では4月に改正建築基準法、改正建築物省エネ法が施行され、事務手続きの滞留や、建築コスト上昇に対する懸念の声がある。また、運輸業では燃料油価格激変緩和補助金の支給額が4月に一時的にゼロになったことで、採算を悪化させたとみられる。

では、見通しはどうだろうか。2025年下半期の景況感DIは、－13.0と上昇する見通しである。しかし、回答の

図-5 半期ごとの景況感DI（全業種計）

（単位：％）

	上昇	不変	下降	景況感 DI
2021年上半期	13.9	37.2	48.9	－35.0
2021年下半期	38.3	35.9	25.8	12.4
2022年上半期	29.8	33.4	36.9	－7.1
2022年下半期	30.6	37.3	32.2	－1.6
2023年上半期	34.6	38.3	27.1	7.5
2023年下半期	33.7	37.9	28.4	5.3
2024年上半期	21.7	41.0	37.2	－15.5
2024年下半期	24.2	40.7	35.1	－10.9
2025年上半期	17.3	37.6	45.1	－27.8
2025年下半期 （見通し）	21.0	45.0	34.0	－13.0

（注）1 各年の1月と7月に、前期と比べた半期ごとの景況感について尋ねたもの。

2 DIは前期比で「上昇」企業割合－「下降」企業割合。

3 2021年上半期から2025年上半期までは実績、2025年下半期は見通し。

内訳をみると、「不変」と回答した割合が45.0％と最も高くなっており、良くも悪くもない状況が続くとみる企業が多いといえる。

先行き不透明感の最大の要因だった、米国との関税交渉がひと段落した。引き続き注目されるのは、物価情勢だろう。政府は備蓄米の放出やガソリン価格の定額引き下げなど、物価高への対策を講じているが、総務省によると、7月の消費者物価指数（生鮮食品を除く総合）は3.1％上昇と、8カ月連続で上昇率が3.0％以上となっている。昨年よりも物価の上昇率が高い状態が続いており、今後も賃金の伸びが物価に追いつかない懸念は捨てきれない。そうした状況では、消費者の節約志向は簡単には解消されないだろう。価格転嫁の余地も限られてくるため、内需が中心の小企業にとっては厳しい経営環境が続くそうだ。

（三崎 陸）

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



第1回 (全4回)

甚大な被害をもたらした三つの地震

総合研究所 研究員 真瀬 祥太

地震はいつどこで発生するかわからないうえ、ときに甚大な被害をもたらす。被災しても事業を継続し、成長を進めるには、被災後に経営者がどのように行動するかが重要であろう。本連載では、1995年の阪神・淡路大震災、2004年の新潟県中越地震、2011年の東日本大震災で大きな被害を受けながらもそれを乗り越え、進化を遂げる中小企業に注目する。第1回は、本連載で取り上げる三つの地震について、被害やその後の動向を整理する。

地震にどう向き合うべきか

2025年は1995年の阪神・淡路大震災から30年の節目である。阪神・淡路大震災では初めて震度7を記録した。その後、2004年の新潟県中越地震や2011年の東日本大震災、2016年の熊本地震、2018年の北海道胆振東部地震、そして2024年の能登半島地震と、震度7を観測する地震が相次いで発生している。

こうしたなか、中小企業が自然災害の被害を軽減し、事業を継続する態勢を構築するための取り組みとして、事業継続計画（BCP）の策定や事業継続マネジメント（BCM）の実施など、事前の備えが重要といわれてきた。

一方で、東日本大震災から約2年後の被災企業について調査した佐々木・岡野（2013）は「BCP／BCMという事前のシステマティックな危機管理だけでは、被災した企業の事業継続および事業再開を達成し得ない」とし、今後起こり得る危機を見据えた取引先や協力会社、金融機関との連携関係や、雇用維持の方法、復旧のための投資計画などを含めてBCPやBCMを平常時から想定しておくことが必要だと指摘している。

また、東日本大震災から約4年後に行った被災企業へのヒアリングから事業継続の必要要素や復興制度の課題を調べた丸谷・寅屋敷（2016）は、東日本大震災で想定を上回る被害を受け、策定していたBCPが有効ではなかった企業がみられた一方で、BCPをもたなかったものの

表 三つの地震の概要

	阪神・淡路大震災	新潟県中越地震	東日本大震災
発生日時	1995年1月17日 5時46分	2004年10月23日 17時56分	2011年3月11日 14時46分
規模	マグニチュード7.3	マグニチュード6.8	マグニチュード9.0
震度6弱以上を記録した県の数	1県 (兵庫県)	1県 (新潟県)	8県 (岩手県、宮城県、福島県、茨城県、 栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県)
人的被害	死者6,434人 行方不明者3人	死者68人 行方不明者なし	死者1万9,782人 行方不明者2,550人
被害総額	約9.9兆円	約3.0兆円	約16.9兆円

資料：消防庁（2006）、消防庁（2009）、内閣府政策統括官室（2011）、消防庁（2025）をもとに筆者作成

早期復旧を果たした企業が存在したと指摘している。そのうえで、早期復旧に必要な要素として「経営者等が代替拠点を迅速に確保するために素早い行動をとること」や「取引先に迅速に被災状況説明や取引維持のための連絡をとること」などを挙げている。

佐々木・岡野（2013）が指摘するように平時から外部との連携関係や復旧計画を広範に想定しておくことや、丸谷・寅屋敷（2016）が指摘するように経営陣がスピード感をもって意思決定を行うことが、復旧のポイントになりそうである。被災を乗り越えたからこそその教訓として常に認識しておきたいところである。

ところで、佐々木・岡野（2013）や丸谷・寅屋敷（2016）は被災から5年以内という期間で事例を分析している。より長期的な視点で振り返ることによってみえてくる教訓もあるのではないかと。被災経験を風化させないためにも、節目節目で当時を振り返ることが大切であろう。

こうした問題意識から本連載では、発災から30年が経過した阪神・淡路大震災、21年が経過した新潟県中越地震、そして14年が経過した東日本大震災で被災しつつも、復旧を果たし進化を遂げる中小企業に注目する。

大きな被害をもたらした三つの地震

表は各地震の概要を整理したものである。1995年に発生した阪神・淡路大震災は、淡路島北部を震源とするマグニチュード7.3の地震である。震度7の揺れが発生し、建物の倒壊や火災などにより死者は6,434人、被害総額は約9.9兆円に上った。例えば、兵庫県神戸市東灘区および灘区と西宮市にわたって日本を代表する酒どころとして知られる灘五郷では酒蔵などが倒壊し、組合員数が51社から42社に減った。兵庫県の主力産品の一つである靴産業について日本ケミカルシューズ工業組合（2021）によると、1994年の生産額は約660億円だったが、震災後の1995年には約285億円まで落ち込んだ。

神戸市に本店を置くみなと銀行は2019年、地元企業の震災からの歩みや変化を調べようと、兵庫県内の中小企業にアンケートを実施した。阪神・淡路大震災により工場や店舗の損壊など直接的に被害を受けた企業は23.3%、取引先の被災による受注の減少など間接的に被害を受けた企業は27.1%と、合計で50.4%の企業が被害

図－1 阪神・淡路大震災前と比べた2019年の売り上げ水準

(単位：％)

	70%以下	100%	130%	200%以上
被災経験あり (直接被害) (n=259)	28.6	22.0	30.9	18.5
被災経験なし (間接被害、 被害なし) (n=305)	12.8	39.3	35.4	12.5

資料：加藤（2020）をもとに筆者作成

(注) 1 集計対象は阪神・淡路大震災で災害救助法の適用を受けた自治体に立地するみなと銀行の取引企業564社。

2 建物や機械などへの被害を「直接被害」、取引先からの受注減少などの被害を「間接被害」とし、直接被害ありと回答した企業を「被災経験あり」、間接被害ありおよび被害なしと回答した企業を「被災経験なし」としている。

3 nは回答数（以下同じ）。

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（以下同じ）。

を受けた（みなと銀行、2019）。一方で、被害がなかった企業は22.3%、被災していない企業は13.2%、わからないと回答した企業は12.7%、無回答は1.6%であった。

加藤（2020）はこのアンケート結果を分析し、2019年時点の売り上げを震災前と比較している。売り上げ水準が震災前と比べて2倍以上となった割合について、被災経験のある企業では18.5%、被災経験のない企業では12.5%であった（図－1）。この点について、加藤（2020）は「阪神・淡路大震災で厳しい状況に陥った中小企業経営者が、その被災・被害を乗り越えて困難から立ち上がってきたことを示唆している」と指摘している。

2004年に発生した新潟県中越地震は、新潟県の中央部に当たる中越地方を震源とするマグニチュード6.8の地震である。震度7の揺れに続いて、規模の大きい余震が長期間にわたって断続的に生じ、建物の倒壊のほか避難中のストレスなどで、68人が死亡した。地元の機械産業や織物産業などを中心に被害総額は約3.0兆円に上った。

新潟県中越大震災復興検証調査会（2015）によると、

地場企業217社に対する操業の再開状況についての聞き取り調査の結果、地震前と同程度に戻ったと回答した企業の割合は、地震から約2カ月半後の2005年1月13日には97.2%となった。生産設備に対する被害が少なかったこともあり、比較的復旧は早かったようである。

また、新潟県の製造品出荷額等は2003年の約4.4兆円から2012年も約4.4兆円と、横ばいで推移している。この点について新潟県中越大震災復興検証調査会（2015）は、大幅な経済成長はみられないが、防災用品の開発や産地ブランドの創出など新たな産業の潮流がみられると指摘している。製造品出荷額等の金額は同水準でも、被災によって産業構造が変わり得ることを示唆している。

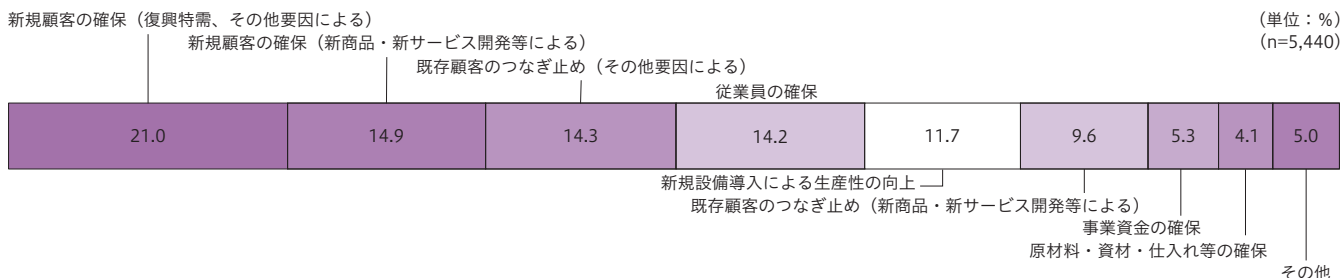
2011年に発生した東日本大震災は、宮城県三陸沖を震源とするマグニチュード9.0の地震である。震度7の揺れと津波が発生し、2025年3月1日時点で死者は1万9,782人、行方不明者は2,550人に上る。被害総額は約16.9兆円で、地震と津波に加えて福島第一原子力発電所の事故を受け、自動車や電子機械などの工場が操業を停止したり、ホテルや旅館が営業できなくなったりした。さらに、サプライチェーンを通じて、被災地域以外でも生産が停滞するなど、広範囲に影響をもたらした。

東北経済産業局（2021）は、東日本大震災グループ補助金の効果の確認と今後の制度改善につなげるため、青森県、岩手県、宮城県、福島県の補助金交付先に対し、売り上げの状況などについて調査を実施している。これによると、36.1%の企業が震災直前の売り上げの半分以下にとどまる一方、30.6%の企業は売り上げが震災直前よりも増加している。

被災から立ち直った中小企業

ここまで、特に大きな被害をもたらした三つの地震について、企業が受けた被害やその後の動向などをみてき

図-2 売上げが東日本大震災直前と比べて同水準に回復または増加した理由



資料：東北経済産業局（2021）をもとに筆者作成

(注) 調査対象は青森県、岩手県、宮城県、福島県における東日本大震災グループ補助金の交付先。

た。被災地域の企業は、揺れや火災、津波などで工場や店舗が損壊し、事業の停止を余儀なくされるといった被害を受けた。一方で地震後の調査をみると、被災前よりも売上げを伸ばし、成長を遂げている企業も存在するようである。

次回からは被災した企業の経験をみていくわけだが、本連載では付加価値を生み出す事業の流れ、いわゆるバリューチェーンの転換点に注目したい。例えば、東日本大震災で被害を受けてから売上げを回復または増加させた企業に対して回復や増加の理由を尋ねたところ、「新規顧客の確保（復興特需、その他要因による）」が21.0%と最も高い（図-2）。他方、「新規顧客の確保（新商品・新サービス開発等による）」（14.9%）や「新規設備導入による生産性の向上」（11.7%）、「既存顧客のつなぎ止め（新商品・新サービス開発等による）」（9.6%）が合わせて36.2%と、被災前とは異なるバリューチェーンを構築して復旧後の成長につなげた企業もいると読みとることができる。

BCPやBCMに基づく復旧とは違い、バリューチェーンの全体を再構築するには時間がかかると考えられる。阪神・淡路大震災から30年、新潟県中越地震から21年、そして東日本大震災から14年経過した今だからこそ、バリューチェーンの転換点を振り返ることができるので

はないか。

今回は、東日本大震災により事業が停止するほどの被害を受けながらも復活を果たした中小企業の事例を2社紹介したい。

<参考文献>

- 加藤恵正（2020）「希望と再生」ひょうご震災記念21世紀研究機構ホームページ
- 佐々木郁子・岡野知子（2013）「事業継続・事業再開の現状と課題—東日本大震災を越えて—」メルコ学術振興財団『メルコ管理会計研究』第6号-I/II、pp.15-23
- 消防庁（2006）「阪神・淡路大震災について（確定報）」消防庁ホームページ
- （2009）「平成16年（2004年）新潟県中越地震（確定報）」消防庁ホームページ
- （2025）「平成23年（2011年）東北地方太平洋沖地震（東日本大震災）について（第165報）」消防庁ホームページ
- 東北経済産業局（2021）「東日本大震災グループ補助金フォローアップ」東北経済産業局ホームページ
- 内閣府政策統括官室編（2011）『地域の経済2011 震災からの復興、地域の再生』日経印刷
- 新潟県中越大震災復興検証調査会（2015）「新潟県中越大震災復興検証報告書」新潟県ホームページ
- 日本ケミカルシューズ工業組合（2021）「ケミカルシューズ業界の現状と課題」神戸市ホームページ
- 丸谷浩明・寅屋敷哲也（2016）「東日本大震災の被災中小企業ヒアリングで把握された事業継続の必要要素と復興制度の事業継続面での課題」地域安全学会『地域安全学会論文集』No.28、pp.69-79
- みなと銀行（2019）「兵庫県内中小企業の景況調査（2019年10月～12月期）」みなと銀行ホームページ

本連載は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2025-1「被災経験をばねに進化する中小企業」（2025年6月）を再構成したものである。詳細は同レポートを参照されたい。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa_soukenrepo2.html



偉人伝 ―挑戦を続ける心構え―



第4回

野口 英世

(1876~1928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。



不自由な左手で勉学に励んだ

福島県猪苗代湖畔の寒村から、一念発起して身を起こしたのが、野口英世である。医師、細菌学者として黄熱病や梅毒の研究を行い、三度にわたりノーベル賞の候補に挙げられた、日本を代表する偉人の一人である。

父の佐代助は酒浸りだったため、母のシカが一家の大黒柱となって、夏は農家を手伝い、冬は重労働の荷運びをして、何とか日銭を稼いだ。ある日の夕方、いつものようにシカが農作業から戻っていろいろの火に鍋をかけたときに、悲劇は起きた。野菜を入れようと、火をかけたままシカが軒先の畑に出かけた間に、1歳半の英世がいろいろに転がり落ちてしまったのである。英世の左手は焼けただれてしまい、すぐに治療を受けたが、異常な形で癒着してしまった。自分の不注意が原因だと、シカは後悔の念にさいなまれながら、それまで以上に必死に働いたという。

そんな母の背中をみながら、英世は左手が不自由でも、ひたすら学問に励み、人生を動かしていく。数え年で8歳のときに小学校に入学すると、試験で年長者を上回る点数を獲得。教科書代や学用品代の負担を気にして、川でドジョウを捕って近所に売り歩いたこともあったが、

母からはこう叱られてしまう(奥村編、1933)。

「お前は学問をして身を立てねばならぬ。そのためにお母アはつらい働きもしているんだ。ドジョウ売りをする時間に、なぜ本を読んではくれぬ」

英世は自習だけではなく、駐在所の巡査に国語や漢文を教えてもらったり、時には友人の手を借りたりしながら、部屋に戻ると深夜まで勉強に励んだ。友人と一緒に風呂に入り、背中を流し合うときですら、本から目を離さなかったという。英世は小学校を優秀な成績で卒業し、猪苗代高等小学校に進学する。在学中には、会津若松の会陽医院で渡部鼎医師による左手の手術を受けた。完治はしなかったものの、指が動くようになったことに感動。英世は医師の道へと進むことを決意した。



アグレッシブな「突撃訪問」で道を切り拓く

上京して医術開業前期試験に見事合格した英世。安下宿で後期試験に向けて追い込みを始めるも、生活費が尽きてしまう。すると、歯科医師の血脇守之助を訪ねて、こう頼み込んだ。

「人力車夫に使ってはいいただけませんか」

このとき、英世と血脇は一度しか面識がなかった。1年前、血脇が会津若松に出張診療に出かけたとき、汗だ

くになって医学の原書を読んでいたのが英世だった。血脇は思わず、東京に出たら自分を訪ねて来るよう声をかけたという。ただ血脇からすれば、まさか本当に来るとは思わなかったことだろう。英世は歯科医学院の門番兼小使いとして住み込みで働かせてもらえることになった。血脇の下で用務員の手伝いを誰よりも積極的に行いながら、勉学にも励み、21歳で医師免許を取得した。

すまじい行動力は、米国に渡っても健在だった。東京で一度だけ会ったことがあるフレクスナー博士の元を訪問して、こう言った。

「兼ねてからのお約束通り、日本からやってまいりました。大学の助手に採用してください」

フレクスナーからすれば、そんな約束などしていないし、そもそも英語があまりにたどたどしくて何を言っているのかさえよくわからない。当然、門前払いされそうになるが、英世は血脇のときと同じく、粘りに粘った。その結果、無給を条件に、ロックフェラー医学研究所に置いてもらうことに成功している。

英世は昼夜を問わず研究に打ち込んだ。その姿をみたフレクスナーから、日本人はいつ寝るのかと驚かれるほどだった。一度食らいついたら、努力しまくる。このアグレッシブさこそが、英世の最大の武器だった。



欠点があっても周囲が放っておけない魅力

ただ、英世には大きな欠点の一つあった。それは金銭感覚が欠如しており、過度な浪費癖があったこと。大酒を飲んで、お金があればあるだけ使ってしまう。米国留学の前夜にも、英世はやらかしている。送別会として芸者を呼んで、仲間たちとどんちゃん騒ぎ。留学資金の半分を使い果たしてしまったのだ。さすがの血脇もあきれたが、もう船の時間が迫っている。血脇は高利貸しに借金してまで、資金をつくったという。



2004年11月1日の改刷で日本銀行券（千円）の肖像となった
出典：国立印刷局ホームページ (https://www.npb.go.jp/product_service/intro/kihon.html)

周囲から、あんな男に学費を出すなんてばかげていると忠告を受けても、血脇は英世を支え続けた。その甲斐^{かい}あって、英世は渡米後、梅毒スピロヘータの純粋培養に成功。世界にその名をはせることとなった。米国では、日本人への差別もあったが、英世は怒りをあらわにしてこう言った（中山、1995）。

「決して日本人はばかにできないことを、はっきり見せてやるんだ。そのためにぼくはすべてを捨てて命がけで研究に打ちこんでいるんだ」

その言葉どおり、黄熱病の研究中に自身も罹患^{りかん}して51歳で死去している。周囲に迷惑をかけることもあったが、いつでも応援してくれる人が現れるのは、それだけ人間的な魅力があったからこそだろう。英世はこんな言葉を残している（真山・親野、2021）。

「誰よりも三倍、四倍、五倍勉強する者、それが天才だ」
野心をもって夢を描き、それをかなえるために、ひたむきに努力する姿勢と、逆境に負けなたくましさ……。先行きが不透明な時代を迎えている今、英世のような「突破力」が成功の鍵を握っているのではないだろうか。

<参考文献>
奥村鶴吉編（1933）『野口英世』岩波書店
中山茂（1995）『野口英世』岩波書店
真山知幸・親野智可等（2021）『天才を育てた親はどんな言葉をかけていたのか？』サンマーク出版

多様なアイデアで間伐材を輝かす



(株)磐城高箸

代表取締役

高橋 正行

たかはし まさゆき

《企業概要》

代 表 者	高橋 正行
創 業	2010年
資 本 金	2,240万円
従業者数	4人
事業内容	間伐材商品の製造販売
所 在 地	福島県いわき市田人町南大平坪内95-1
電話番号	0246(65)0848
U R L	https://iwaki-takahashi.biz

太平洋に面した福島県いわき市。海岸にほど近いJR勿来^{なこそ}駅から車で約20分内陸に入った山あい^{なこそ}に、廃校になった小学校がある。懐かしい趣の建物で、地元の木材を使用した商品を開発しているのが(株)磐城高箸だ。代表の高橋正行さんは、間伐材を用いた商品を次々と生み出し、いわき市から発信している。

■ 割り箸で杉の魅力を高める

同社は、いわき産の間伐材を用いた割り箸や鉛筆などを製造、販売している。企業や行政向けのノベルティの売り上げが全体の8割を占める。

いわき市は、日射量が多く積雪量が少ない気候のおかげで、真っすぐに高品質な木が育つことから、林業が盛んな地域である。ただし、木材の価格は1980年頃を境に、需要の低

迷や輸入品の流入に伴い低下を続け、林業者は厳しい経営を余儀なくされてきた。高橋さんは、祖父が勤める林業の会社で働くなかでこの状況を目の当たりにした。主に取り扱っていた杉の価値を高める方法を考えるようになったという。

たどり着いたのが、高級割り箸だ。杉は、ヒノキよりも柔らかく、香りが強くない。そのため、価格帯の高い飲食店では、食材の風味を損なわないとして杉を用いた割り箸が使われることが多い。北海道や奈良県の同業者を訪ねながら生産方法を学び、2010年に同社を設立、生産に乗り出した。

ところが、東日本大震災により生産は中断。一時は事業の継続を諦めかけたそう。それでも、被害が大きかった岩手県と宮城県を含めた3県の杉を割り箸に加工しようと決意

する。3膳のセットにして「希望のかけ箸」と名付け、売り上げの一部を義援金に充てることにした。商品を知ってもらおうと、同年の間伐材利用コンクールに出品したところ、入賞し、新聞などのメディアに広く取り上げられた。すぐに大手ビールメーカーからノベルティとしてまとまった注文があったという。

■ 「もったいない」がアイデアの源泉

割り箸の受注が増えるなか、高橋さんには悩みがあった。商品にならない木材が少なくないことだ。木は、中に空洞や節があるため、不良品とみなすケースも多い。丸太を乾燥させるボイラーの燃料として利用しているものの、もったいないという思いが拭えなかった。

活用策を練るなか、不良品を細か

く刻んだチップを枕の中身にするアイデアが浮かんだ。杉の香りに包まれて眠る枕は、きっと需要があると考え、製品化を模索した。

課題は、いわき産の杉の独自性をみつけることだった。その頃、応募した復興ビジネスコンテストで入賞し、副賞としてハンズオン支援が受けられることになった。製品化に向け、特性を調べてもらおうと、他地域の杉に比べて、吸水性が高いことがわかった。そこで、汗をよく吸うため夏場でも快適に眠れるとアピールすることにした。

こうして完成した「眠り杉枕」は、2017年にグッドデザイン賞とウッドデザイン賞を受賞。間伐材を利用したストーリーや、杉チップは天日干しすれば繰り返し利用できるという使い勝手の良さが評価された。

もったいない精神から生まれた商品は、ほかにもある。名入れをするためのレーザー加工機は、利用の機会が少ないため、稼働率が低かった。用途を広げようと、より精細な加工ができないか試すなかで、セルロースナノファイバーへの活用を思いついた。木材の繊維を固めた、軽量かつ硬質な素材である。機械の強みと素材の特長を合わせ生まれたのが、キーホルダーとピアスだ。例えば、「魚編のコツ」と名付けたキーホルダーは、魚の骨を、魚偏の漢字に見

立てたユニークな商品だ。地元の水族館で販売するほか、ピアスとしても人気がある。

多様なアイデアは人とのつながりからもたらされることもあるようだ。希望のかけ箸で集まった義援金をいわき市長に届けたところ、鉛筆をつくってはどうかとアドバイスを受けた。杉は柔らかすぎるので、十分な強度があるヒノキを使うことにした。

同じ頃、同社の近くに廃校があることを知り、移転した。未活用の資源を工場として生かそうと思ったからだ。ここでつくった鉛筆を「旧校鉛筆」と名付け、発売した。廃校でつくる国産材の鉛筆として反響を呼んでいる。

■ 会社の持続がもたらす地域の持続

「割り箸だけでは会社を続けられなかった」と高橋さんは振り返る。次々に生まれるアイデアをかたちにし、生産し、販売しなければ、十分な売り上げを得ることは難しかったからだ。

生産については、木材の乾燥から商品の出荷までをすべて自社で完結させる、一貫体制をとっている。これは商品開発にもメリットがある。機械の取り扱いに精通すると、余力を生かすアイデアが生まれやすい。



アイデアをかたちにした魅力的な商品

そして、蓄積した生産ノウハウをもとに試作を重ね、新たな商品へとつなげているのだ。

販売については、メディアの力をうまく活用している。新商品の発売を記者に伝える際には、地域資源を活用していること、開発時のストーリーをアピールするなどして、記事になる機会を増やしている。発注者である企業や行政機関にとって、新聞への掲載は同社を知るきっかけとなるだけでなく、商品の信頼性にもつながる。

もったいないという思い、そして人とのつながりからアイデアが生まれて、新商品となり、さらにはメディアに取り上げられて売り上げにつながる。一連の流れが、同社を持続させているのである。

このつながりは地域にも広がる。同社は間伐材を、地元の林業者から、市場価格よりもあえて高めの価格で購入している。いわき産の木材の価値を高めようとする高橋さんの取り組みは、林業者への還元という成果を生み始めているのだ。

緑に囲まれた廃校で、アイデアを商品へつなげ、会社を持続させるすべてを学んだ。 (大橋 創)

従業員一丸で釣り人の心を引きつける



マルキュー(株)

代表取締役社長

岡田 信義

おかだ のぶよし

《概要》

代 表 者	岡田 信義
創 業	1910年
資 本 金	9,600万円
従業者数	132人
事業内容	釣り餌、釣り具の製造販売
所 在 地	埼玉県桶川市赤堀2-4
電話番号	048(728)0909
U R L	https://www.marukyu.com

機械が規則正しく釣り餌を袋詰めしていく。原料について従業員に聞くと気さくに教えてくれる。普段から活発な職場の雰囲気は伝わる。

マルキュー(株)は釣り餌をつくり続けて半世紀以上、国内トップシェアの企業であり、市場を開拓する挑戦者でもある。チャレンジ精神はどのように育まれるのか。代表取締役社長の岡田信義さんにうかがった。

■ 釣り人に寄り添う

釣り餌と一口に言っても、釣る場所や魚によって形状や原料は異なる。

同社は釣り場や魚に合わせた釣り餌を製造しており、その数は約400種類に上る。釣り人を飽きさせない品ぞろえを心がけ、定番や売れ筋だけを販売するのではなく、毎年の展示会に合わせて新製品も発売している。

餌の種類はさまざまだが、釣り人に安心して使ってもらいたいという思いでつくっている点はどれも同じである。製品は、食品メーカーで使用するマッシュポテトや焼き麩などを原料としている。工場は衛生管理に気をつけ、髪の毛の混入を防ぐために、従業員は帽子を着用している。「魚が食べるものは人間が食べられるものでなければならない」をモットーに、食品さながらに釣り餌を製造している。

また、釣り人を身近に感じながら製品をつくることも大事にしている。1997年に発足した釣り人同士のコミュニティ「マルキューファングループ」が主催するファンミーティングには、従業員や役員、岡田さんも参加する。交流のなかで出た意見を製品づくりに生かしている。

社内にも釣り好きが多く、製品開

発には担当以外の従業員も携わる。休み明けのお昼時には食堂のあちこちで釣果報告会が自然と開かれる。釣りに対する従業員一人ひとりの熱意が製品開発の原動力となっている。

■ 先行きを見据え仕掛ける

こうした釣り人思いの製品開発が、海水用7割、淡水用9割以上のシェアにつながっている。しかし、釣り人口の高齢化により、国内市場は縮小しつつあった。そこで、同社は新たな販路を開拓するため、二つのことに挑戦した。

一つ目は海外市場への進出である。もともと海外の代理店を経由して製品を輸出していたが、社長になる前の岡田さんと先代社長の長男である宮澤政純まさずみさんが主導して、2003年に中国の天津に釣り餌の生産拠点を立

ち上げ、東南アジアをターゲットに海外展開を強化した。釣り場の環境が日本と近く、加工餌での釣りが主流のため売り上げは伸びている。

東南アジアでの成功を機に、次に目指したのは欧州だった。英国に現地法人を設立したが、欧州はルアーフィッシングが中心であり、釣り用の加工餌になじみがなかった。さらに検疫手続きも複雑だったことから、10年弱で撤退を決めた。

米国への進出では、この経験を生かした。主力である釣り餌ではなく、ルアーを中心に扱うことにした。バス釣りの本場である米国の大会で選手に同社の製品を使用してもらうことでブランド力をつけようと考えた。選ばれたのはバス釣りの国内アングラーとして名をはせていた従業員の伊藤巧さんだった。腕を信じて2019年から現地に派遣し、全米大会に挑戦してもらっている。1年目で約200人のうち年間4位になった。欧州での教訓が、今の米国での事業展開につながっている。「海外での売り上げは全体の2割程度。今年か来年には米国でさらに成果をあげて、売り上げを伸ばしたい」と岡田さんは意気込む。

販路開拓の二つ目の挑戦は、国内市場の拡大である。まずは、子どもたちに釣りざおを手にとってもらうことで釣り人口の若返りを目指して

いる。地元の小学校を対象に工場見学を実施し、授業では仕掛けを教える。釣りを身近に感じられるよう従業員全員で工夫を重ねている。

また、女性や釣り初心者ターゲットにした新製品開発プロジェクトを立ち上げた。製品化したのは釣り未経験者も含む女性従業員のチームが開発した海用の釣り餌「アミ姫」である。自立できる容器でパステルカラーのパッケージが目を引く。容器の先端はチューブ型で手が汚れにくい設計にした。中身の餌も原料であるアミエビ特有のにおいが気にならないように、フルーティーな香料を配合している。

これまでにない発想で開発した製品だけに、そもそも売れるのか誰にもわからない。しかし、岡田さんは従業員を信じて口出しせず、完成を見守った。2017年に発売すると、使い勝手の良さから、ターゲットの女性や釣り初心者だけでなく、もともと釣りをしていた人からも反響が大きかった。アミ姫の売り上げ目標は3倍を超え、シリーズ化もされた。

■受け継がれる風土

このように同社が大きな挑戦を行う際、一人ひとりの従業員が主役となって行動してきた。かつての岡田さんもその1人だった。



女性や初心者に向けてつくった「アミ姫」

岡田さんは1978年の入社から3年で、西日本の新規開拓を一任された。西日本では海釣りが盛んで、当時、淡水用の釣り餌を製造していた同社は、海水用の餌を学ぶことから始まった。大阪府寝屋川市に営業所を設置し、各地の釣り場をまわって釣り人たちから餌のつくり方を教わった。試作品ができると、協力してくれる釣り人を探してテストを繰り返した。足を使った地道な営業活動が実を結び、海釣り用の製品が完成、西日本にマルキューの名が浸透していった。

このときの苦労と成功が力となり、その後の中国進出や、本社工場の移転などのプロジェクトを任されることにつながった。岡田さんは、会社の未来は従業員が切り拓いていくものだ と確信し、今は従業員にその思いを託している。

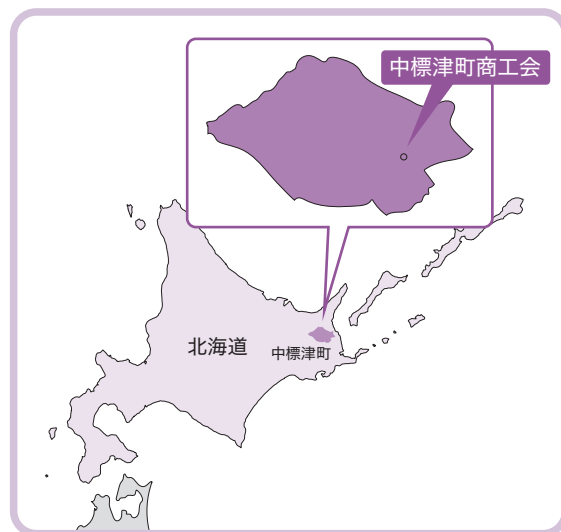
同社は変化しない本質を大切にしながらも、変化を重ねているものを新しく取り入れる「不易流行」を信条にし、本社の1階にこの言葉を掲げている。新しいことに挑む際、経営陣に任せず従業員自らが考えて行動する組織風土が根づいているからこそ、時代の潮流に乗り続けられるのだろう。(吉原 美琴)

熱烈 応援

地域の中小企業とともに歩む



中標津町商工会
事務局次長
くにおく もとや
國奥 志也



役職員が力を合わせてにぎわいを生み出す

なかしべつ
中標津町は北海道の東部に位置します。豊かな自然に恵まれ、標高270メートルほどの開陽台には、雄大な格子状防風林や牧草地帯、地平線を見渡せる展望台があります。また、根室中標津空港から市街地まで約10分という利便性の高い場所で、根室振興局管内の中核都市として近隣市町村からの来訪者も多く、地域の商業拠点として発展してきました。

2025年現在、人口はおよそ2万2,000人で、10年ほど前までは増加傾向にありましたが、近年では緩やかに減少しています。その一方で、

町内に日本語学校やIT専門学校が開校したことで、留学生を中心に外国人の人口が増えています。

総務省・経済産業省「令和3年経済センサス」によれば、卸売業と小売業を合計した年間商品販売額は約874億円に達し、北海道内の町村のなかで第1位となっています。しかし、その大半は大手資本の大型店舗による売り上げです。地元の小規模商店では、経営者の高齢化や後継者不足などを背景に、売り上げの減少が続いています。

こうした課題に対応し、中心市街地のにぎわい創出と地域経済の活性化を図るため、中標津町商工会では毎年「まちなか賑わい秋の陣」を開催しています。このイベントは、商工会の役員が実行委員会を立ち上げ、役職員が一体となって企画・運営を行うものです。会員事業者による地場産品や自社製品の販売、企業のプロモーションの場として活用されて

おり、新たな顧客との接点づくりや販路拡大に貢献しています。

また、町の基幹産業である酪農業を支援するため、「中標津町牛乳消費拡大応援条例（通称「牛乳で乾杯条例」）」を踏まえ、イベント開始時には参加者全員が牛乳で乾杯します。こうして、牛乳の消費拡大と地域ブランドの認知向上を図っています。会場では子どもたちのダンスの披露や、電化製品や食料品などを特価で販売する「まちなか賑わい^{たた}叩き売り」など、誰もが楽しめる催しが行われ、秋の風物詩として定着しています。また、イベントをきっかけに来場者が町内の商店に立ち寄り、消費の活性化につながるなど、地域経済に好影響を与えています。

今後も当商工会は、地域の事業者が持続的に発展していけるよう販路開拓支援や市街地活性化のための取り組みを継続し、地域経済の振興に一層貢献して参ります。



イベントのオープニングを飾る「牛乳で乾杯」



世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



ブルガリアで人気の「ショプスカ・サラダ」

第22回

ブルガリア

伝統行事の食卓に欠かせないヨーグルト

ブルガリア共和国（以下、ブルガリア）は、ヨーロッパの南東部、バルカン半島の中心に位置する。気候は、国土の中央部を横断するバルカン山脈を境に北と南で異なり、全体的には大陸性気候で四季がある。

ブルガリアはヨーグルトが有名だが、実は世界屈指のバラの生産国でもある。そのほか、ワインづくりも盛んである。

主食はパンで、小麦やライ麦を使った少し硬めのものが好まれ、命を支える食べ物として特別に扱われる。伝統や文化が重んじられ、季節ごとに伝統行事が行われる。なかでもイースターとクリスマスは重要で、家族と一緒に過ごす食卓の中心にはパンがある。

黒海で捕れるムール貝やイワシに似たツァツァなどは人気があるものの、魚介類より肉類の消費量が多い。豚肉や鶏肉、羊肉を食べる一方、牛はミルクのための家畜とされ、牛肉

はあまり食べない。

そして、ヨーグルトとチーズをよく食べる。特にヨーグルトは、そのまま食べる以外にいろいろな料理に使われる。例えば、ヨーグルトを使った冷製スープ「タラートル」や「スネジャンカ・サラダ」。ヨーグルトのソースで焼き上げた「ムサカ」には、さらにヨーグルトを添えて食べる。また、毎年5月6日の聖ゲオルギの日と呼ばれる国民の祝日では、ヨーグルトが必ず食卓に上がる。

同様にチーズも料理に使われ、ブルガリアを代表する、少し塩気のある白チーズ「シレネ」を細かくしてかけた「ショプスカ・サラダ」は人気がある。

ブルガリアは自然豊かで、ハーブの栽培が盛んなハーブ大国である。各家庭でもハーブを調合し、料理に合わせて使い分けている。ハーブティーの種類も多く、体調が優れないときにも飲む。ブルガリアにしか

ないという高山植物「ムルサルスキー」を使ったハーブティーは、国民の万能茶といわれている。

食事は1日3食で、昼食に重きを置く傾向がある。基本的に家で家族そろって食べることを大切にする。スプーンあるいはフォークを使い、ナイフは肉を切るなどの場合を除き、あまり使わない。乾杯の際は「ナズドラーヴェ！ (Nazdrave!)」、食事の前には、召し上がれという意味の「ドバル・アペティト (Dobar apetit)」と言う。

駿藤 晶子

ずんどう あきこ



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

ユーザーのアイデアをどう生かすか — 企業と個人の共創のあり方 —



甲南大学
マネジメント創造学部
教授

あおき けい
青木 慶

大阪大学経済学部卒業後、外資系企業にてマーケティングに携わる。勤務と並行して、2010年に神戸大学大学院にて経営学修士（専門職）（MBA）、2015年に博士（経営学）取得。2015年に大阪女学院大学に転じ、2019年より甲南大学。研究テーマは、個人参画型の価値共創。主な著書に、『スキルシェアのすすめ なぜ知の共有がウェルビーイングを向上させるのか』（千倉書房、2023年）がある。

- ポイント**
- 企業がユーザーとともに価値をつくり上げる価値共創には、課題の解決に強いニーズをもつリードユーザーと協力する方法や、コミュニティを活用する方法などがある。
 - 共創活動の参加者のモチベーションには、他者貢献や腕試し、報酬などがある。参加者を集めるためには、それぞれに合わせたインセンティブを提供する必要がある。
 - 共創活動は、企業のイノベーションを促進するだけでなく、参加者のウェルビーイングを高め、個人が能力を生かして社会とつながるきっかけにもなる。

はじめに

いつの時代もそうだが、企業は常に「イノベーション」を求められる。一方で、社会の変化が加速する昨今、新たなアイデアを出し続けるのは、理想論ではないかと感じられる。確かに、自社だけで実現することは困難かもしれない。だが、同じ方向を目指す仲間と、協力し合うのはどうだろう。本稿では、ユーザーを「同志」とみなして、と

もに価値をつくり出していく、ユーザーとの共創を一つの選択肢として提案する。

ここで、本稿での重要概念について説明したい。まず、世の中には課題が山積している。その領域や深刻さの程度は多様であるが、たとえ小さくても、課題が解決される場所に価値が生み出される。本稿ではイノベーションを、「課題解決によって、新たな価値を生み出すこと」と定義する。そして、「価値共創」はイノベーションの実現

を目指すものとする。

もう一つ、「ユーザーイノベーション」についても言及したい。イノベーションは、長らく企業が行うものとされてきた。そこへ、製品やサービスの「つくり手」である企業だけでなく、「使い手」であるユーザーもイノベーションを行うことを指摘したのが、マサチューセッツ工科大学のエリック・フォン・ヒッペル教授である (von Hippel, 2005)。課題を熟知する使い手だからこそ、優れた解決策を考案できる。なかには自分が使うために、製品をつくり出してしまう者もある (ユーザーイノベーター)。ユーザーのアイデアから生まれた商品が、通常の開発プロセスを経て生み出された商品より、販売実績が高いという研究結果もある (Nishikawa, Schreier, and Ogawa, 2013)。

では、どんなかたちでユーザーと共創を進めればよいのか。また、ユーザー側のメリットは何なのか。そういった疑問をここから解き明かしたい。

共創の分類と事例

リードユーザー法

共創を検討する際に、まず、誰と組むかを考える必要がある。自社のユーザーなら誰でもよいというわけではなく、より強いニーズ、つまり課題に対して切実な解決方法を求めるユーザーと組むことが重要である。このようなユーザーを「リードユーザー」といい、「市場の最先端にいて、強いニーズをもつユーザー」と定義づけている。リードユーザー法とは、彼らと組んで共創することである。

リードユーザーとの共創事例

例えば、「途上国から世界に通用するブランドをつくる」という理念を掲げて、各国の素材を生かしたアパレル製品やジュエリーなどを手がける(株)マザーハウスは、ブラインドサッカーの選手らと、バックパックやショルダー

バッグを共同開発した。開閉のしやすさ、ポケットの探しやすさなど、視覚障害がある人の感じる不便さを解消することで、あらゆる人に使いやすいバッグとなり、ロングセラー商品になったという。つまり、「感覚的な使いやすさ」に関するリードユーザーとしての、ブラインドサッカー選手との協業から、課題を特定し、解決策を実現した。

また、作業服専門店のワークマンは、一般の消費者に向けても、低価格で機能性の高いアウトドアウェアとして、商品を訴求している。その際に、ある専門分野に精通したユーザーを「ワークマン公式アンバサダー」に任命し、情報を発信してもらったり、製品開発に助言を得たりしている。アンバサダーには、猟師や農業女子、ソロキャンパーなど、過酷な環境下での活動に耐え得るウェアに、高いニーズをもつ肩書きの人々が並ぶ。このようなリードユーザーが直面する課題に対して、いかに商品が有効に機能したのかという、経験に基づく発信は説得力をもつ。

中小企業の事例を挙げると、雑貨・文具などのプラスチック製品を製造する(株)カワキタ (大阪府東大阪市) は、OEMを手がける一方で、「^{ダッコリーノ}daccolino」「^{ノールン}N/ÖRN」など、ユニークな自社ブランドを立ち上げてきた。いずれも、子どもを抱っこできる機能を持ち合わせたバッグである。小さな子どもとの外出は、どうしても荷物が多くなる。抱っこひもとして使わないときにはバッグとして使用でき、そのストレスが軽減する。同社は、子育て中の家族の意見を聞きながら、課題と向き合い、大学や縫製職人、デザイナーなどとの協業で商品を完成させた。企業が試行錯誤を繰り返し、熱い思いを込めて生み出した特徴ある製品として、「東大阪ブランド Only1」の認定を受けている。

リードユーザーとの協業は、課題を特定し、解決策まで考案できることが特長である。では、どのように彼らを見つけるのかであるが、企業担当者とリードユーザーとの個々のつながりによるところも大きく、地道なネットワークづくりや情報収集が重要になる。SNS 上の発信を

表-1 共創コミュニティの分類

アウトプット	目的	参加メンバー
A ブランド体験	ファンづくり	一般ユーザー
B 商品アイデア	1 新製品の成功確率の向上	
	2 イノベーションの実現	
		リードユーザー

資料：筆者作成

丁寧に拾い上げる、地域のコミュニティにアプローチしてみるなど、方法はさまざまである。

ユーザーコミュニティでの共創

広範囲で意見やアイデアを募りたいなら、コミュニティでの共創という選択肢がある。これは、企業が顧客とのつながりを構築するのに有効な手段である。コミュニティでの共創は、ブランド体験を一緒につくるもの（A）と、商品などのアイデアをつくるもの（B）がある（表-1）。

Aの場合、主な目的はファンづくりで、ユーザー同士が交流し、ブランド体験を一緒につくり上げる。企業の社員とユーザーが交流をともに楽しむような企画もある。

Bは、新製品開発の過程で意見をもらうパターン（B-1）と、ゼロからスタートするパターン（B-2）がある。B-1の場合、デザインや味に対する感想をもらうなど、ユーザーの嗜好^{しこう}をとらえて、新製品の成功確率を上げることが目的であり、人数が多いほど精度は上がる。また、製品開発のプロセスに関わることで、企業との感情的なつながりが深まる効果も期待され、これもブランド体験の一部という見方ができる。つまり、Aのコミュニティでのアクティビティの一つとして実施するのがよいだろう。

対してB-2は、参加者を選別する必要がある。イノベーションを実現するには、リードユーザーを集めることが肝要である。リードユーザー法と異なる点は、企業とユーザーの2者間ではなく、ユーザー間の協業を促す点である。知識の交流により、創発的な相互作用が起きる。

Appleの教育者コミュニティ、Apple Distinguished

Educator（ADE）プログラムがそれに該当する。Appleはテクノロジーで教育を革新することを掲げ、世界中の革新的な教育者を集めて共創活動を行ってきた。コミュニティメンバーは、各自が教育現場で抱える課題を共有し、解決策に対するヒントを得たり、協業により新たなアイデアを生み出したりする（青木、2019）。

ある特別支援学校の日本人教員は、意思疎通が困難な生徒の表情と心拍数の関係性を記録して、コミュニケーションの改善を図っていた。iPadとApple Watchを活用していたが、撮影や記録は手動であった。ADEプログラムでその取り組みを発表したところ、参加者である海外の大学教員からアプリ化の提案を受けた。コミュニティのなかのさまざまなメンバーのサポートを得ながら、スムーズに記録ができるアプリを完成させた結果、生徒が笑顔になる時間が増加したという。

重要なのは、リードユーザーをコミュニティ化した点と、「教育の革新」が企業を含めた全参加者のゴールである点だ。コミュニティで課題の解決を図り、イノベーションを実現する。メンバーを通じて成果が社会に還元され、企業の理念が具現化される。価値共創において、企業が目指すゴールが社会的意義を有しているかどうかは成功するうえで重要な要素であろう。

アイデアコンテスト

コンテストを実施して、アイデアを募る方法もある。これまでに挙げた共創の分類は、ユーザー自身の課題が解決されることや、企業との協業などの社会的インセンティブにより、協力を得ることが一般的である。これに対して、コンテストでは金銭的インセンティブを用いることが多い。プロトタイプを製作し改良を重ねるプロセスで実費が発生するため、アイデアを採用する際に、金銭的に報いるのは必然ともいえる。参加者は、経費の負担を承知したうえで参加する。それが、アイデアの質を向上させる

表-2 共創参加者のモチベーション

↑ 内発的	1	内発的な楽しさ	楽しそうな活動に参加したい
	2	好奇心	どんなものか知りたい
	3	他者貢献	開発者を手助けできる
	4	交流	共通の関心をもつ人たちと交流できる
	5	腕試し	達成感を得られる（共創活動＝チャレンジ）
	6	情報収集	商品に関する有用な（趣味や今後の購入に役立つ）情報が得られる
	7	スキルの向上	商品や技術に関する、スキルや知識を身につけたい
	8	他者承認	自分のノウハウを披露して、企業の開発者や他の参加者から認められたい
↓ 外発的	9	現状不満からのニーズ	既存製品に満足できていないので、出来上がった商品を使いたい
	10	報酬	金銭的インセンティブがもらえる

資料：Füller (2010) をもとに筆者作成

という見方もできる。なお、参加者は自社のユーザーであるとは限らない。そのため、まったく異なる分野から、新たな視点でのアイデアが提案される可能性も期待される。

コンテストの開催の仕方は、プレスリリースなどで告知する方法もあるが、プラットフォームの活用が有効である^(注1)。関心の高い個人に、効率的に告知できる。社名を伏せて、課題のみを公表するかたちで実施することもできる。自身のアイデアが社会で活用されることも、コンテスト参加者のモチベーションになるため、課題を掲出する際に、社会的な意義も伝えるとよいだろう。

共創活動への動機づけ

共創参加者のモチベーション

共創に参加するユーザー側のモチベーションはどこにあるのか。どうすれば参加者を集められるのかについて考えてみたい。表-2は、企業が主導する、オンラインの共創コミュニティ参加者のモチベーションをリストアップしたものである(Füller, 2010)。内発的モチベーションは、自分自身の内側から出てくる意欲や感情であるのに対して、外発的モチベーションは、外からの働きかけによってもたらされるものである。

「内発的な楽しさ」「好奇心」は、楽しそう、どんなもの？

という、アウトプット（商品）や商品開発のプロセス自体への関心からくる内発的なモチベーションである。

「他者貢献」は、主に企業の開発担当者を手助けできることを意味する。「交流」は、ほかの参加者はもちろん、「中の人」との交流も魅力である。ユーザーイノベーター寄りの人にとっては、自分のアイデアがどこまで通用するか、「腕試し」の場となる。一人で考えていることを、多くの人に共有して反応を得ることが、達成感につながり、「情報収集」や「スキルの向上」というモチベーションとも関連して、さらなるアイデア創出のヒントにもなる。「他者承認」も、企業の開発担当者や、ほかのユーザーから認められることが、動機づけにつながる。

3～8のモチベーション項目は、「内発化された外発的モチベーション」に分類される(Füller, 2010)。文字どおり、内発的・外発的モチベーションの間に位置する。なお、「情報収集」「スキルの向上」には、自分の趣味の情報を得ることや、スキルを向上させるという、そもそものユーザーとしての動機づけもある。「他者承認」も、趣味の領域で他者から承認を得るケースも含まれる。趣味と共創活動への関心度のバランスは、個々人で異なるため、同じ項目でも、一概に同じ内容ではない点には留意が必要である。

外発的なモチベーションとして、既存品で満足できていないため、共創活動で生み出される商品を使用したい

表-3 共創参加者（レシピサイトへの投稿者）のクラスター

	クラスター名	特 徴	構成比率
A	最高水準	全般的に最も高いモチベーション水準	16%
B	内発的・高水準	相対的にモチベーションは高く、金銭的インセンティブのみ低い	20%
C	外発的・高水準	相対的にモチベーションは高いが、金銭的インセンティブは特に高い	25%
D	中水準	内発的なモチベーションは、少し持ち合わせる	14%
E	低水準	全般的にモチベーションが低い	25%

資料：青木（2017）をもとに筆者作成

という、「現状不満からのニーズ」が挙げられる。課題解決に対する強いニーズであり、リードユーザーに通じるものがある。最後に、「報酬」（金銭的インセンティブ）が挙げられる。金銭そのものではなく、ポイントの付与や商品の提供なども、魅力的なインセンティブであろう。

共創参加者の類型と有効なインセンティブ

筆者は、レシピ投稿サイトへの投稿者を共創参加者とみなし、約1,000人を対象に、上述の10項目に関するアンケート調査を実施した（青木、2017）。それぞれについて「1. 全くあてはまらない」～「6. 全くあてはまる」の6段階で評価してもらい、クラスター分析^(注2)を実施した結果、共創参加者は五つのグループに分類された（表-3）。参加者は一つの項目に動機づけられるというより、総じて高いか総じて低いかのいずれかである。一方で、金銭的インセンティブの項目のみ、「内発的・高水準」のクラスターでは相対的に低く、「外発的・高水準」のクラスターでは相対的に高いといった特徴がみられた。

一定の割合の人には、金銭的インセンティブが有効である。表-3のクラスターCが該当し、25%と低い割合で存在する。わかりやすいかたちで提示できるため、コミュニティの立ち上げ時などに有効である。人々は、高額報酬を期待するというより、ゲーム感覚でポイント集めなどを楽しんでいる。貢献度合いに応じて付与するなどの工夫をすれば、継続的な関与にもつながる。

クラスターBは、他者からの反応が励みになっており、

参加者同士の交流を活性化することがインセンティブとなる。例えば、発言に対して「いいね」ボタンの機能をつけるだけでも、人々の関与の仕方が変わるであろう。

クラスターAは、インセンティブに反応するというより、自身の目指すゴールに向けての活動の一環として、共創活動に関与していた。レシピサイトの投稿者でいうと、料理教室を主宰したい、などの目標がある。レシピ投稿は腕試しであり、将来の仕事につなげたいというモチベーションが確認された。知名度を高める後押しをするなど、目標達成への間接的なサポートがインセンティブとなる。

共創相手として最も大切にしたいのは、Aのクラスターである。彼らは進んでアイデアを考案し、ブラッシュアップしてくれるので、頼もしいパートナーとなり得る。また、ほかの人に対する、ロールモデルの役割も果たす。DやEのクラスターの人たちに影響を与える可能性も期待できるなど、コミュニティ全体の活性化につながるであろう。

なお、インセンティブ以前に、まずは「楽しそう」だと思わせることが何より大切である。企業の担当者自身が、その活動を心から楽しんでいるか、コミュニティに愛着をもっているかが問われる。

共創活動の意義

最後に、共創活動のもう一つの意義を述べたい。共創活動の参加者に焦点を当てた筆者の研究によると、共創活動が当事者のウェルビーイングを高め得ることが、定量

的、定性的に明らかになった（青木、2023）。

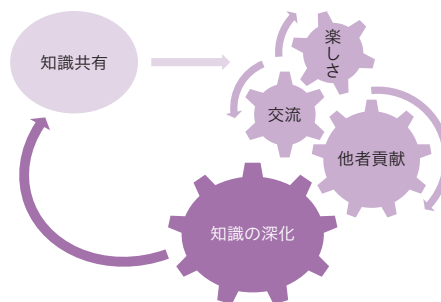
ウェルビーイングとは、心身ともに健やかな状態を指す。従来の「幸福」との違いは、一時的な快楽ではなく、人生を豊かにするかどうかという長期的な観点で判断する点である。ウェルビーイングの水準は、「持続的幸福度」で測定できる（Seligman, 2011）。これは、「Positive emotion」（幸福感と人生の満足感）、「Engagement」（何かに没頭している状態）、「Relationship」（他者とのポジティブな関係性）、「Meaning」（人生の意味や意義）、「Accomplishment」（人生における達成）という五つの要素から成る。頭文字をとって、PERMAと呼ばれる。

共創活動に話を戻すと、人は知識を他者に共有することで、さまざまな副次効果を得る。自分の好きなことや得意なことを人に話すのは楽しく、そこから同じ関心をもつ人との交流が生まれる。相手が感謝してくれたり、褒めてくれたりすると、その知識がほかの人に役立つものだと実感する。すると、さらに学びを深めたいという意欲が生じ、知識を深化させようとする。アップデートした知識を誰かに共有し、同じサイクルが繰り返される（図）。

この活動には、PERMAの全要素が含まれる。楽しいというポジティブ感情（P）から他者とのつながりが生まれ（R）、ほかの人に貢献できていると感じることが、自分自身の意義を見出したり（M）、達成感（A）につながる。さらに好きなことにのめり込んで（E）、知識を習得する。共創活動には、ウェルビーイングを実現する場としての役割もあることを、知っていただきたい。

筆者は、能動的に共創活動に関与する人（前掲表-3のAのクラスターに該当）に関心をもち、インタビューを重ねてきた。その結果、彼らのなかで、図で示した循環が起きていることが確認された。彼らは自分の好きなことを追求し、自らアイデアを出すだけでなく、周囲を巻き込んで共創活動を活性化する。そして、ジャンルを問わず、自分の好きなことを仕事に昇華させた人、あるいはそれ

図 知識を共有することによる循環



出所：青木（2023）

を目指す人が存在した。共創活動は、キャリアを切り拓ききっかけにもなり得るのである。

共創活動の活性化により、企業がイノベーションを実現するだけでなく、個人が能力を生かして社会と直接つながる機会の充実が図られることを願う。

（注1）共創型オープンイノベーションプラットフォーム「Wemake」（<https://www.wemake.jp/about>）など。同プラットフォームを運営する、㈱Aは、中小製造業の製品開発支援を行うプラットフォーム「WEMAKE LAB」（<https://www.wemake.jp/projects/lab>）も運営している。

（注2）個々のデータから、類似性の高いものをグルーピングする統計的分析方法。

<参考文献>

- 青木慶（2017）『アイデア共創の質を高めるしくみ』クロスメディア・パブリッシング
- （2019）「ユーザーとの共創によるイノベーション — Apple Distinguished Educator Programの事例 —」日本マーケティング学会『マーケティングジャーナル』第39巻第2号、pp.22-35
- （2023）『スキルシェアのすすめ なぜ知の共有がウェルビーイングを向上させるのか』千倉書房
- Füller, Johann (2010) “Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective.” *California Management Review*, Vol.52(2), pp.98-122
- von Hippel, Eric (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press (エリック・フォン・ヒッペル著、サイコム・インターナショナル監訳 (2006)『民主化するイノベーションの時代 メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス)
- Nishikawa, Hidehiko, Martin Schreier, and Susumu Ogawa (2013) “User-Generated Versus Designer-Generated Products: A Performance Assessment at Muji.” *International Journal of Research in Marketing*, Vol.30(2), pp.160-167
- Seligman, Martin E. P. (2011) *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*, New York: Free Press (マーティン・セリグマン著、宇野カオリ監訳 (2014)『ポジティブ心理学の挑戦 “幸福” から“持続的幸福”へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン)



マーケットの 空白で活躍する 中小企業

ニーズがあるにもかかわらず、大企業にとっては十分な収益が見込めないために、見過ごされている、あるいは満たされていないマーケットが存在する。本連載では、そうしたマーケットの「空白」ともいうべき事業領域に挑んだ中小企業を取り上げる。経営者たちはいかにして空白を見つけ出し、成果をあげたのか。事例をもとにヒントを探る。

自転車の洗車を身近なものに



(株)ぼちぼちいこか
代表取締役 **福井 響** (ふくい ひびき)

《企業概要》

- | | | | |
|-------|-------------------|---------|---|
| ■ 代表者 | 福井 響 | ■ 事業内容 | 自転車の洗車、コーティング |
| ■ 創業 | 2014年 | ■ 従業員数 | 7人 |
| ■ 資本金 | 200万円 | ■ 電話番号 | 06(6398)9899 |
| ■ 所在地 | 大阪府豊中市服部元町2丁目2-19 | ■ U R L | https://lavaggio-cycle.com |

自転車を所有する人は多い一方、洗車をしたことがある人は意外と少ないのではないだろうか。(株)ぼちぼちいこかは、自転車の洗車専門店という今までになかったビジネスを展開する。どのようにニーズを見だし、どのように事業化を進めたのだろうか。社長の福井響さんは新しいサービスを普及させるべく、道を切り拓きながら走り続けている。

手の届かなかった 汚れを落とす

——事業内容を教えてください。

自転車の洗車専門店「LAVAGGIO」^{ラバッジョ}を運営し、ロードバイクを中心とした自転車の洗車とコーティングを行っています。店舗は大阪府豊中市と東京都江戸川区の2カ所にあります。

洗車の基本的な流れは、次のとおりです。前後の車輪を外してから、油に反応する溶剤をチェーン周りにかけ、油汚れを浮かせます。そして、

^{はっすい}撥水シャンプーをフレームやチェーン、ホイールなどに吹きかけます。その後、それぞれのパーツを8種類のブラシを使い分けながら、丁寧に磨きます。最後に水ですすいであらうから、ジェットブロワーの風で乾かし、車輪を戻して完了です。使用する溶剤や作業の工数などによって3,800円、5,000円、1万6,800円の三つのコースがあります。

続いてコーティングは、まず洗車をした車体を研磨します。かばんや鍵といった物がフレームに当たる

と小さな傷がつくので、それらを磨いて消していくのです。なかには、目に見えない小さな傷もありますが、専用のライトを当てて、徹底的に磨き上げます。最後に、汚れが付かないように撥水のガラスコーティングを施して仕上げます。洗車同様に三つのコースがあり、研磨にかかる日数に応じて、2万9,800円、5万4,800円、11万5,800円となっています。

売り上げの構成比は、洗車が7割、コーティングが3割程度です。月の利用者はおよそ150人から200人で、

洗車もコーティングも中間の価格のコースが最も多く選ばれています。

——利用者にはどのような人が多いですか。

趣味でロードバイクに乗る人がメインの客層になります。30歳代から50歳代の男性が多いです。

ロードバイクには、販売価格が100万円以上するものも珍しくありません。自動車のように高価なのに、自身で洗車をする人はあまりいません。また、洗車をしたとしても、変速機のチェーン周りなど、手が届きにくい部分があり、汚れを落としきれない人がほとんどです。自分では落とせない汚れを落としたい、自転車をきれいに保ちたいという人が当店を訪れます。

さらに、最近ではロードバイクだけでなく、一般の電動自転車洗車人も増えています。電動自転車も高価なので、きれいに長く乗りたいと考える人は多いのでしょう。こちらの利用者は、小さな子どもをもつ母親や高齢者などが中心です。洗車の作業の様子も楽しんでもらっています。

——どのような経緯で自転車の洗車専門店を始めたのですか。

わたしはもともと2014年からイタリアの自転車ロードレースのプロ

チームで整備士をしていました。自転車汚れていると、タイヤの傷みなどの車体トラブルをみつけられません。そのため、プロの整備士にとって洗車は基本中の基本で、最初に教わる作業です。

それだけ重要な洗車ですが、一般の人にはなじみがありませんし、ロードバイクの販売店にも洗車を請け負っている店はありませんでした。また、当時は、通勤での利用が増えるなどロードバイク人口が増えていた時期でもあります。こうしたことから、洗車をサービスとして行えば、一定の需要があるのではないかと考えるようになったのです。

そこで、2016年、レースのオフシーズンを利用し、ロードバイクの販売店のスペースを借りて洗車のイベントを開催することにしました。実際に体験した人からは、まるで新品ようになった、店舗があれば利用したいといった声をかけてもらいました。

手応えを感じたなか、転機になったのが2018年に婚約したことです。現在、妻の事業は分社化していますが、当社では、もともと妻がロードバイクのインストラクターやスポーツ大会の司会を行っていました。婚約を機にわたしも参画し、妻と共同で代表となって、自転車の洗車サービスを開始したのです。



隅々まできれいに洗う

わたち 轍のない道を進む

——今までなかったビジネスを事業化するのは大変そうですね。

同業者はいなかったもので、価格設定を含めたビジネスモデルを確立していく必要がありました。とはいえ、ゼロから自分たちだけでつくるのは難しいので、ほかの業界からヒントを得られないかと考えました。

参考にしたのが、美容室です。シャンプーなど溶剤の原価はかかるものの、技術料をベースに価格を決めていますし、顧客も定期的に通います。これが、当社の自転車の洗車にも当てはまると思ったのです。

美容室のカットの価格と比較しながら、基礎となる洗車の価格を決めました。それをもとに、使用する溶剤の値段や作業工数に応じて、現在のコースを設定したのです。

当社では洗車中、お客さまにスタッフとの会話を楽しんでもらっていますが、これも美容室を参考にし

ました。ほかにも、どうすれば見栄えの良い洗車になるか、SNSの動画サイトで公開されている自動車の洗車業者を参考にするなど、さまざまな業界からビジネスの着想を得ています。

また、事前に利用者の反応を確かめたとはいえ、すぐに多くの来店があるとは限りません。いきなり大きな設備投資をするのはリスクが高いと考え、少しずつ規模を拡大することも心がけました。

そこで2019年、まずは軽トラックと洗車用具を用意し、妻が参加するスポーツのイベントに出店するかたちで事業を始めました。ロードバイクに乗る人はもちろん、販売店やメーカーといった関係者からも好評を得ることができました。その反響を受け、2020年に大阪府豊中市に店舗を出すことにしたのです。

——サービスをどのように周知しましたか。

店舗を構える前に効果的だったのが、クラウドファンディングです。開店の資金調達やテストマーケティングを兼ねて利用しました。運営会社が、今までありそうでなかったサービスだと興味をもち、積極的に情報発信してくれたのです。

その結果、支援者は200人を超え、目標金額である50万円を大きく上

回る約270万円の資金を集められました。ロードバイクに乗る人以外にも、自転車の洗車という新たなサービスを広くアピールできました。

店舗での営業を開始してからは、近隣でロードバイクに乗る層に効率的にアプローチする必要があります。考えたのが、紹介状です。

先ほどお話ししたとおり、洗車をして自転車がきれいになると、車体トラブルを早期に発見できます。ただし、当社ではメンテナンスや修理は行っていないので、店名のロゴや連絡先を記載した紙に、自転車の状態を書いた紹介状をお客さまに渡しています。お客さまが付き合いのある販売店や修理店にもっていくと、ほとんどの担当者は当店に関心を示してくれます。

販売店員や整備士には、ロードバイクに乗っている人が多く、自ら当社のお客さまになってくれます。また、自身の店に訪れた顧客のなかに洗車を希望する人がいれば、当社に紹介してくれるのです。今では、紹介料を支払って正式に契約している店が6店舗あります。

——運営していくうえで、苦労したことはありますか。

前例のないビジネスだったので、ホームページの作成や店舗の設計、経費処理などでもわからないことが

多くありました。ただ、それらに自ら対応していたのでは、本業の洗車がおろそかになってしまいます。

そこで、外部の専門家の力を借りています。例えば、店舗を立ち上げる際は、スポーツイベントで知り合った人に紹介してもらったデザイン会社のサポートを得ました。

従業員規模は大きくありませんが、大手自動車メーカーとも仕事をしている会社で、店のロゴや店舗デザインだけでなく、ブランディング全般の指導も受けています。当社では、スタッフがおそろいのオリジナルウェアを着ていますが、それも提案してもらいましたし、SNSに掲載する写真の撮り方も教わっています。

ほかにも、幸いなことに妻の父が税理士なので、複雑な経費処理はすぐに相談させてもらうなど、さまざまな人を頼っています。こうして、従業員のリソースのほとんどを洗車業務に充てられているのです。

利用者の裾野を広げる

——成果はどうでしたか。

おかげさまで、2020年の開店から1年で約3,000台の自転車を洗車しました。2022年には東京都江戸川区に2店舗目を出すなど、順調に事業を拡大しています。

また、今までにないビジネスだ

と注目され、テレビ番組などのメディアでも定期的に取り上げてもらっています。現在も大阪のテレビ番組にはレギュラー出演させてもらっているコーナーがあります。ロードバイクだけでなく、電動自転車の依頼が増え始めたのは、テレビ番組の放送がきっかけでした。

——今後の展望を教えてください。

想定よりも多くの人に知ってもらえているものの、まだまだ伸びしろはあります。二つの方面で利用者を広げていきたいと考えています。

一つは、法人利用の拡大です。今は個人のお客さまがほとんどですが、BtoBでの活用の余地は大きくあります。例えば、現在、交渉しているのが高級ホテルです。インバウンドが頻繁に利用するホテルでは、観光用のレンタサイクルを所有していることがあります。それらの自転車をきれいに保つことは、ホテルのホスピタリティにもつながりますから、当社のサービスはうってつけというわけです。

ほかにも、営業先として検討しているのが、中古のロードバイク販売店です。当社のコーティング作業では、目に見えない小さな傷まで徹底的に研磨して消しますから、付加価値が高まり販売価格を引き上げられるのではないのでしょうか。

——もう一つはどういった層の利用者を増やそうとしているのですか。

遠方のお客さまにもアプローチしていきたいと考えています。まずは、自身で洗車に取り組んでもらえるようチェーンオイルなどの溶剤を開発し、オンラインでの販売を始めました。汚れが落としにくい部分の洗車を、商品を通してサポートします。

また、遠方から直接当店のサービスを利用できる仕組みも整えています。もともとイタリアで整備士をしていた際に、遠征でロードバイクを運ぶために用いていた「BTB 輪行箱」という段ボールを利用しています。車輪を外したロードバイクを収納し、段ボールについている特殊なベルトで固定することで、車体を傷つけずに安全に輸送することができます。実際に、遠方からコーティングを利



洗車をしている様子が見やすい店内

用してもらった例もあります。

このように、客層と商圈の両面で利用者の拡大に取り組んでいます。ただ、重要なのは、自転車の洗車を単に普及させるだけでなく、自転車を大切にするという考え方も伝えていくことです。当社では、近隣の保育園と連携して子ども向け洗車イベントを開催するなど、情報発信も行っています。自転車をきれいに保ち、長く使い続けることが文化として根づくよう努めていきます。

取材メモ

福井さんは、「愛車とあなたを笑顔にする」をLAVAGGIOのコンセプトとして掲げている。作業中、顧客はカウンター越しに洗車の様子を見ながら、従業員との会話を弾ませる。内容は、自転車に関するだけでなく、仕事や家族など日常的なことにも及ぶ。こうした方針には、顧客に楽しんでもらいながら、自転車の洗車を日常的なものにしようとする福井さんの姿勢が表れる。顧客のなかには、通算で170回以上利用している熱心なファンもいるという。

福井さんは、ロードバイクの販売や修理に取り組めば、もっと売り上げを伸ばせると考えたことが何度もあるという。しかし、リソースを分散させて領域を広げるのではなく、自転車の洗車に集中させることで事業をブラッシュアップしてきた。その結果、同社のビジネスは、刺さる人には深く刺さる、ほかにはないとがったものに仕上がったのである。

(篠崎 和也)



祭り 探訪

第25回

南の島の 無形文化遺産



諸鈍シバヤの最後を飾る踊り「タカキ山」

奄美大島の南端に、加計呂麻島^{か け り ま}という島が浮かんでいる。この島に伝わる諸鈍シバヤ^{しよどん}は、何とも不思議な芸能である。諸鈍は地名で、シバヤとは芝居を指すらしい。

どんな芸能なのかといえば、神社の広場で不思議な面をつけて不思議な踊りをする、としか説明できない。最初に登場するのはサンバトという役で、これは三番叟^{さん ぱん そう}のことらしい。しかし、紋付き袴^{は か ま}にシルクハットのような帽子をかぶっており、能や歌舞伎の三番叟とはほど遠い。

シシキリという演目では、最初に登場する女性役にシシが襲いかかろうとする。シシは獅子ではなく、毛むくじゃらのイノシシのようないでたちである。すると、そこに狩人が登場して、これを退治して終わる。

最も不可解なのはタマティユ（玉露）という演目で、突如これだけ人形劇になるのだ。タマティユという女性が登場して舞うが、やがて大蛇が現れ、入れ違いにタマティユは退場。これを3回繰り返して終わるのだ。何とも謎めいている。

この不思議な芸能が、以前ユネスコの無形文化遺産候補に挙げられた

ことがある。2011年にバリ島で開催された第6回政府間委員会でのことなのだが、結果からいえば事前審査で却下された。それは何も諸鈍シバヤに落ち度があったわけではない。

当時の日本は、国指定の文化財を順番に申請する方針を立てていた。このときも諸鈍シバヤを含む11件を挙げている。しかし、1か国からそんなに出品されては、審査が追いつかないと拒否されたのである。以来、日本が出せるのは2年に1回、1件のみという縛りが課せられた。同じように多数の申請をしていた韓国と中国も、同じ処遇となっている。

このことがあってから、日本は作戦を変え、複数のものをグループ化して申請するようになった。諸鈍シバヤとともに却下された綾子踊^{あや こ おどり}が「風流踊^{ふうりゅうおどり}」としてグループをつくり、2022年に登録されたことは記憶に新しい。諸鈍シバヤも諦めたわけではなく、いずれ何らかのグループで登録されることになる。

ところで、ユネスコの無形文化遺産は、よく世界遺産と混同されるのだが、実はまったく異なる制度である。対象が有形と無形で異なるのは

当然だが、世界遺産は人類全体の普遍的な価値が問われるものである。対する無形文化遺産は、地域ごとに大切にされている文化を守ろうとする制度であって、世界が認めた普遍的価値ではない。商業利用もまた禁じられている。

こうした理念が理解されないまま、近年では登録を目指す運動が起きたり、「遺産はもうよいのでは」という議論が起きたりする。そうではなく、世界規模で、こうした文化の多様性をどのように守るかを考えることが重要なのである。

加計呂麻島のこの不思議な芸能を見ていると、その不思議さが多様性の表れにほかならないことに気づかされる。この多様性は大切である。

久保田 裕道

くぼた ひろみち



1966年千葉県生まれ。独立行政法人国立文化財機構東京文化財研究所無形民俗文化財研究室長、全日本郷土芸能協会理事。民俗芸能や祭礼など無形文化遺産を研究。監修書に『祭の地図 日本の祭りと伝統行事』（帝国書院、2025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。

アルゴリズム・AIを疑う

誰がブラックボックスをつくるのか

集英社／定価1,100円

宇田川 敦史（うだがわ あつし）[著]



わからない単語の意味を調べるための検索エンジンや、情報を発信するためのSNSなどのデジタル・プラットフォームは、いまや生活に欠かせない。しかし、その仕組みを正しく理解している人はどのくらいいるのだろうか。

キーワードとなるのは、「アルゴリズム」である。本書は、その実態をわかりやすくまとめている。著者は、IT企業でシステムの開発やプラットフォームの運用に従事したのち、研究者に転身した経歴をもつ。

アルゴリズムとは、ある入力に対してルールに基づいた処理を行い、一貫した出力をもたらすものだ。複数の組み合わせると、より高度な処理が可能となる。例えば、現在のプラットフォームは、AIと組み合わせ、「入力→処理→出力」という一連の動作を行っている。

アルゴリズムは、入力と出力の一

貫性を保証する。だからといって、入力と出力の間の処理に偏りがないわけではない。ルールの内容や組み合わせ方、優先順位などは設計者の価値判断に依存するからだ。

その結果、多くのプラットフォームのアルゴリズムは、情報の信頼性や正確性ではなく、収益につながるアクセス数やクリック率、成約率などの向上に最適化されているという。そのため、事実に基づかない情報を広く拡散させたり、異なる意見をもつユーザー間の分断を生んだりしてしまう。

では、アルゴリズムの処理過程があまり知られていないのは、企業側が意図的に隠しているからだろうか。そうとばかりはいえない。

流通する情報量が認知の限界を超える現代社会においては、情報選別の処理過程をいちいち考えていたらいきりが無い。その負担を軽減しよう

と、多くの人は、入力と出力の一貫性が保証されてさえいれば、出力結果を疑いもせず信頼してしまう。すなわち、ユーザー側がアルゴリズムをブラックボックスとして受け入れてしまう面があるのだ。

しかし先に述べたとおり、アルゴリズムには設計者の意図が組み込まれている。そこで著者は、その出力に疑いの目を向け、ほかの可能性を含めて是非を吟味することを提案する。そうすることで、アルゴリズムが出力した結果を受け入れるか、あるいは別の情報を採用するかを主体的に選べるようになるのだ。

技術の進歩は目覚ましく、多様なデジタルツールが日夜生み出されている。便利になる一方で、複数の選択肢のなかから目的に合う正しい情報をみつけるのが難しくなっている。本書はこうした問題に向き合ううえで、役立つはずだ。（白石 健人）



自慢の ひと仕事

ゼッケンバッグ

(株)ヌマタ商事 茨城県水戸市笠原町600-32
TEL 029 (241) 3832 <https://banbi.co.jp>

令和の競馬ブームにより幅広い年齢層が競馬場に足を運ぶなか、「ゼッケンバッグ」は、競馬ファンにとって願ってもない一品でしょう。生地には茨城県にあるJRA美浦トレーニング・センターで実際に使われた競走馬調教用のゼッケンを使い、取っ手の金具は乗馬の際に足を乗せるあぶみ 鐙の形を模しています。ゼッケンは馬の年齢別に色分けされ、きゆうしや 厩舎番号と馬の個体番号が入っているうえ、調教時の汚れや傷も付いています。そのため、同じものは世界に二つとありません。

ゼッケンバッグを手がける(株)ヌマタ商事は、ランドセルをはじめとするかばんの製造販売を行ってきましたが、少子化や大手メーカーとの競争により、苦戦を強いられていました。そんななか、さらに追い打ちをかけたのはコロナ禍でした。「大手メーカーのECサイトで購入するお客さんが増えている。自社にしかできない取り組みで、まずは地元のお客さんに知ってもらおうと考えた」と常務取締役の沼田邦郎さんは振り返ります。

同社ならではの取り組みをするうえで重視したのは、人とのつながりと地域への恩返しです。ランドセルの端材を使ったワークショップを開催したり、生活困窮家庭に通学かばんを支給したりして、地域との関係を築いていきました。

ゼッケンバッグがつくられたのも、地元の人との交流



がきっかけでした。茨城県心身障害者福祉協会に勤める知人を通じて、「年間数千枚のゼッケンが廃棄されている。JRAから譲ってもらい、再利用できないか」という相談を受けて生まれたのです。ゼッケンの洗浄は障害者支援施設の利用者に担当してもらい、職人が一つひとつ手作業で仕上げています。「ALL 茨城」を掲げるこの取り組みでは、売り上げの一部を県内の障害者福祉団体や支援施設に寄付するなど、収益を地域に還元しています。これから年末にかけて、G1レースがめじろ押しとなります。ゼッケンバッグを持って競馬場に出かけてみてはいかがでしょうか。(吉原 美琴)



編集後記

今月号から表紙のシリーズが変わります。「未来をかたちづくるサステナブル建築」をテーマに、世界各地の建造物を紹介します。近年、利便性が高いだけでなく、環境や地域の持続可能性に配慮した建築が増えています。

初回はガーデンズ・バイ・ザ・ベイです。シンガポールにある大型植物園で、スーパーツリーと呼ばれる高さ25~50メートルの人工樹木が立ち並んでいます。最上部のソーラーパネルでは、夜間のライトアップに必要な電力を賄っています。

時代とともに企業経営に求められることは変わります。タイムリーな情報発信を心がける『調査月報』が、読者の皆さまの経営の持続可能性を高める支えとなれば幸いです。(篠崎)

調査月報 11月号予告

特別レポート

- ◆ **新たな時代に挑む中小企業・小規模事業者の経営力**
—2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要—
中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員 仁科 智裕

クローズアップ 識者に学ぶ

- ◆ **事業を成功に導く立地戦略**
(株)ディー・アイ・コンサルタンツ プリンシパル 植井 陽大

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 編

縁と絆が次世代に思いをつなぐ 親族外承継で成長する中小企業

縁と絆が次世代に 思いをつなぐ

親族外承継で成長する中小企業



日本政策金融公庫総合研究所 編

●四六判 240 頁

●定価 2,310 円 (税込)

●目次

第Ⅰ部

総論「親族外承継がもたらす変革」

第Ⅱ部

事例編

- ① シナジーを発揮しグループで成長
- ② 業種の壁を越えて物流サービスを届ける
- ③ 県の南北をつないで事業拡大
- ④ 地域のタカラモノを引き継ぎ全国に届ける
- ⑤ 地域で愛されるカレーの味を受け継ぐ
- ⑥ 地域に根差し成長を応援する学生服店
- ⑦ 誰もが聞こえる社会を目指す
- ⑧ 若手社長が挑む経営の地盤改良
- ⑨ 幻のサイダーを次世代に
- ⑩ お客さまの思いを映し出す印刷会社
- ⑪ 伝統の自家製餡を守り抜く
- ⑫ 唯一の潤滑コーティングを未来につなぐ

補論「中小企業の円滑な親族外承継の実現
に向けて－事業承継・引継ぎ支援セン
ターの現場から－」

親族外承継がもたらす“静かなる新陳代謝”

経営者の高齢化が進むなか、廃業による雇用や技術の喪失を防ぐには、事業を次代に引き継ぐ必要があります。しかし、後継者の選定は容易ではありません。親族内に後継者がいなければ、親族外に目を向けることも選択肢の一つです。本書では、親族以外の第三者に引き継がれ成長する12の中小企業の事例から、親族外承継の利点と課題、成功のポイントを分析します。

お問い合わせ先 (株)日本政策金融公庫 総合研究所 小企業研究第二グループ
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1691

