

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.206

# 11

特別レポート

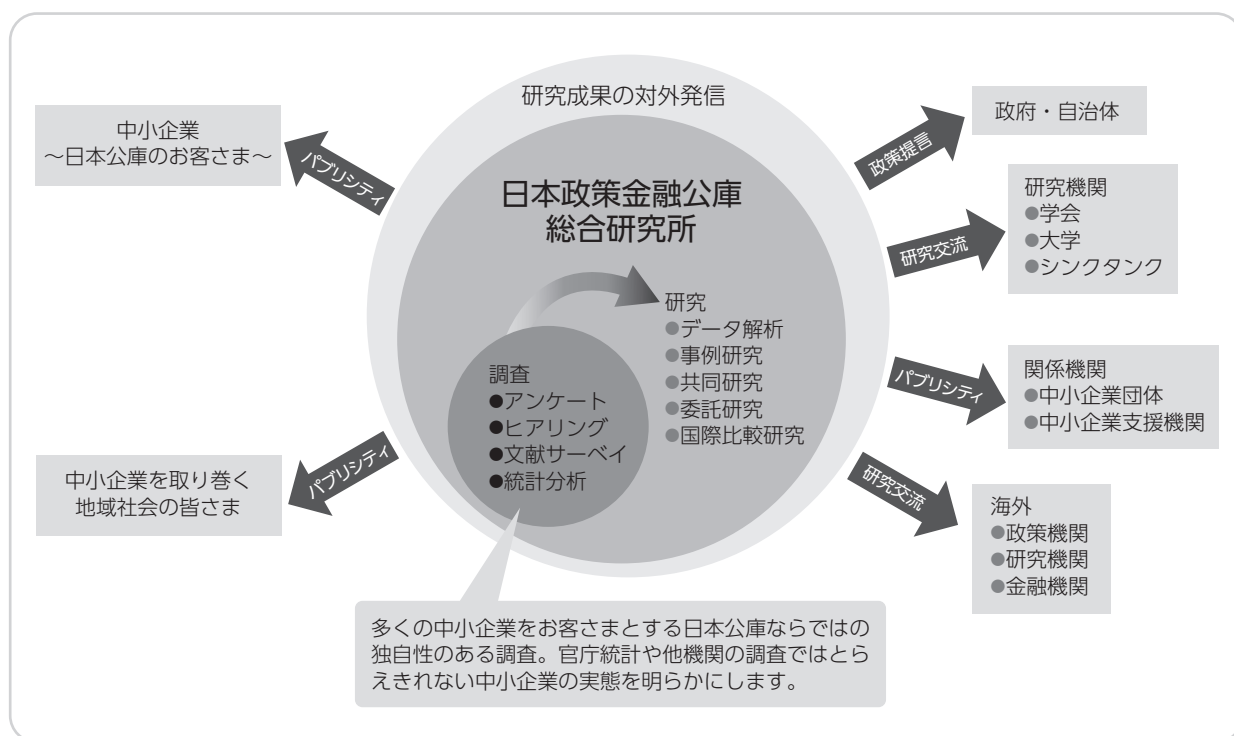
新たな時代に挑む中小企業・小規模事業者の経営力  
— 2025年版中小企業白書・小規模企業白書の概要 —

中小企業庁事業環境部調査室 行政事務研修員 仁科 智裕



## 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](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」  
チボリ公園(デンマーク)  
バイオ燃料で走るトラムなどを取り入れたテーマパーク  
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 **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

### 2 巻頭エッセー 明日に向けて **顧客の心をつかむ言葉** —オノマトペの機能とその可能性— \*朝日大学保健医療学部 教授・博士(学術)・ オノマトペ研究者 藤野 良孝

### 16 未来を拓く起業家たち **時差を生かして日本人の働き方を変える** \*東京都渋谷区 (株)Timewitch

### 20 データでみる景気情勢 ~日本公庫総研調査結果から~ **中小企業の売上げDIは** **6カ月連続でマイナス**

### 24 産業レポート 被災を乗り越え進化する中小企業の歩みに学ぶ **復旧のなかで見いだす成長のチャンス** \*総合研究所 研究員 真瀬 祥太

### 28 偉人伝 —挑戦を続ける心構え— **フローレンス・ナイチンゲール** \*偉人研究家 真山 知幸

### 30 経営最前線1 **多様なニーズにへえて** **檜葉町の再興を後押し** \*福島県双葉郡檜葉町 (株)ネモト

### 32 経営最前線2 **伝統をつなぐ商社の新事業** \*京都府京都市 (株)タケダ

### 34 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む **事業者を巻き込むイベントで** **地域を盛り上げる** \*河内長野市商工会 経営指導員 下村 和之

### 35 世界の食卓から —多彩な食文化— **チリ** **異文化融合でできた、素材を生かす料理** \*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 **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

### 42 マーケットの空白で活躍する中小企業 **職場と地域の健康を支えるほけん室** \*大阪府大阪市 (株)F・Link

### 46 祭り探訪 **獅子舞の王国** \*国立文化財機構東京文化財研究所 無形民俗文化財研究室長 久保田 裕道

### 47 研究員オススメの一冊 **なぜ、ゲストはリピートするのか?**

### 48 自慢のひと仕事 **リトルピアニスト** 編集後記



巻頭エッセー

# 明日に向けて

## 顧客の心をつかむ言葉

—オノマトペの機能とその可能性—

「もちもち」「ふわふわ」「サクサク」——。

昨今、このような言葉を商品名やキャッチコピーで目にする機会が増えたように思う。コンビニのパンやスイーツ、菓子の棚を見れば一目瞭然である。「もちもち食感が自慢の新商品」といった文字を見かけたら、つい手に取ってしまう。実際、コンビニ業界では「もちもち」といったオノマトペ（擬音語・擬態語）を商品名やキャッチコピーに使うと、売り上げが5倍に伸びるという定説がある。なぜ、これほどまでにオノマトペは人の心を動かすのだろうか。

よくよく考えるとオノマトペというのは、単に音や状態を表す言葉ではない。その言葉を聞いた瞬間、わたしたちは「感覚的」に理解できる。「ぱりぱり」「さっぱり」「ドカーン」「クルクル」……。それぞれ質感や味、動きまでも思い浮かべることができる。言葉が、脳に直接イメージとして届くのである。

この不思議な感覚について、心理学の「二重過程理論 (Dual process theory)」で説明することができる。この理論によれば、人の脳には2種類の思考プロセスがある。一つは直感的・情動的に情報処理する「システム1」、も

う一つは論理的・理性的に情報処理する「システム2」である。例えば「もちもちパン」という言葉を目にしたとき、システム1でその情報処理を行い、即座に質感を想像し「おいしそう」と感じる。ところが、「パン」という一般的な言葉は、システム2によって情報処理され、「小麦と卵や牛乳を混ぜて焼いた柔らかい食べ物だ」ということをいろいろ考えて認識する。つまりオノマトペを使った方が脳に早く届きやすく、かつ感覚的にその商品の特徴を想起できる。

感覚的に伝わる力は、食品に限らず幅広い分野で有効活用されている。例えば、ファッションでは「すっきりシルエット」「キュッと引き締まるライン」、美容では「お肌すべすべ」「髪サラサラ」など。どれも数文字で、商品の質感や印象を的確に伝えてくれる。言い換えれば、オノマトペは「五感に響く言葉」である。聞いたり読んだりするだけで、シルエットや質感、手触りまでも脳内で再生されていく。

さらに、オノマトペは商品間の優位性を印象づけるのにも有効である。例えば、同一の掃除機でも「吸引力が高い」より「ぐんぐん吸い込む」、「軽くて使いやすい」

より「スイスイ使えてお掃除らくらく」と表現した方が、実際の使用場面や利便性がイメージしやすく、購買意欲につながりやすい。

SNS時代のマーケティングにおいては、短文で訴求力のある表現が求められる。とりわけXやInstagram、TikTokなどへの投稿では、限られたスペースでインパクトを残す必要がある。そんなとき、1語で10の内容を瞬時に情報伝達できるオノマトペは、まさに最適な武器になると考えられる。

とはいえ、オノマトペも使い方を誤れば逆効果になる。使い過ぎると、稚拙な印象を与えたり、軽くみられたりすることもある。また同一の言葉でも、年齢層や文化的な背景によって感じ方は幾分異なる。だからこそターゲット層に応じた言葉選びと表現の調和が大切である。

総じて、オノマトペは人の五感に訴え、心を動かし、購買行動を引き出す強力なツールになると考えられる。適切な使い方をすれば、商品の魅力を端的に伝え、他社との差別化を図る有力な手段となる。今後のビジネス・マーケティングにおいて、オノマトペの戦略的な活用が成功に寄与する可能性がある。



朝日大学保健医療学部 教授・博士（学術）・オノマトペ研究者

**藤野 良孝** FUJINO Yoshitaka

1977年東京都生まれ。早稲田大学大学院修士課程、総合研究大学院大学博士課程修了後、メディア教育開発センター助教、早稲田大学招聘研究員などを経て現職。キッコーマン(株)での社員研修や、日本電気(株) (NEC) と共同で実施した動物言葉のデータベースの開発など、商品の魅力向上やPRに関する助言・研究を行っている。また、教養番組「テレビ寺子屋」をはじめ、ラジオ、新聞、講演会を通じてオノマトペの効用やその利用法の普及に努めている。

# 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 にしな ともひろ 仁科 智裕

このたび、中小企業庁では、『2025年版中小企業白書・小規模企業白書』（以下、白書）をとりまとめた。中小企業・小規模事業者は依然として、円安・物価高の継続、「金利のある世界」の到来による生産・投資コストの増加、構造的な人手不足といった厳しい状況に置かれている。白書では、中小企業・小規模事業者がこうした課題を乗り越え、成長・発展を遂げるに当たって、自社が置かれている状況と方向性を把握し、適切な対策を打つ力を「経営力」と位置づけたうえで、その向上に向けて重要となる取り組みについて分析を行った。本レポートでは、白書の概要について紹介していく。



## 中小企業・小規模事業者が 乗り越えるべき課題

### ■ 業況と人材確保の状況 ■

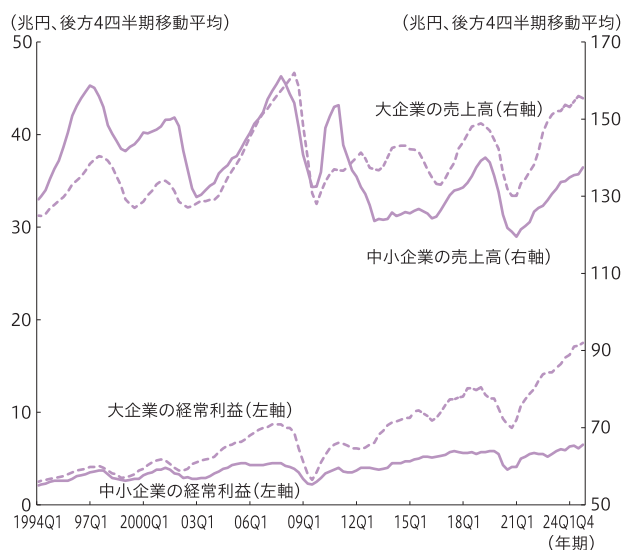
中小企業・小規模事業者の業況を確認する。中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」(以下、景況調査)<sup>(注1)</sup>によると、中小企業の業況判断DIは、2020年に新型コロナウイルス感染症の拡大により大きく落ち込んだ。その後、2023年第2四半期に1994年以降の最高水準を記録したものの、足元では回復に足踏みが続いている。財務省「法人企業統計調査季報」によると、中小企業の売上高は、2021年第1四半期を底に増加傾向にある(図-1)。経常利益は、2020年第3四半期を底に増加傾向となっているが、大企業と比較すると伸びは小さく、その差は拡大している。

次に、人材確保の状況について確認する。景況調査で従業員数過不足DIの推移をみると、人手不足は依然として深刻であり、企業規模別では特に中規模企業の不足感が高いことがわかった。また、(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」<sup>(注2)</sup>によると、不足している職種は、製造作業員・販売従業員・サービス職業従業者・運輸従業者・建設作業員等といった現場作業に従事している現業職であり、管理職や事務職などの不足感と大きな差があることがわかった。

### ■ 賃上げの実施状況と賃上げ余力 ■

深刻な人手不足や最低賃金の引き上げを背景に、人材確保に向けた企業の賃上げが進んでいる。日本労働組合総連合会「春季生活闘争第7回(最終)回答集計」によると、2024年の賃上げ率は約30年ぶりの水準となり、中小企業<sup>(注3)</sup>では約4.5%になった。一方で、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によると、大企業<sup>(注4)</sup>との格差は拡大しており、今後も大企業の賃上げ水準についていくこ

図-1 売上高、経常利益の推移(企業規模別)



資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注)1 ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする(図-5も同じ)。

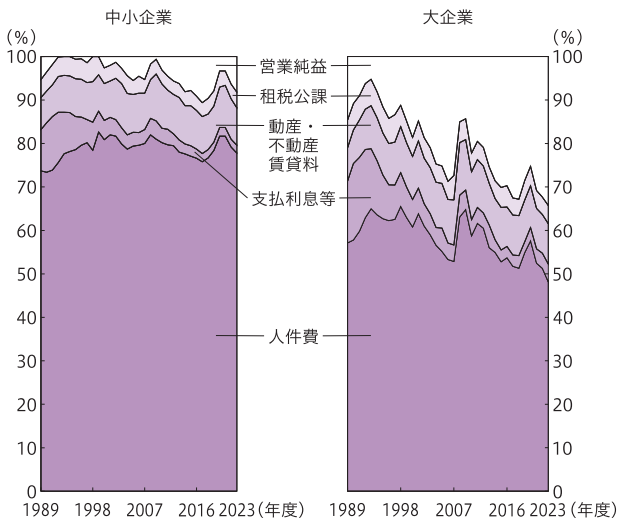
2 金融業、保険業を含まない。

とができないと、中小企業からの人材流出を招く可能性がある。だが、日本商工会議所・東京商工会議所「『中小企業の賃金改定に関する調査』集計結果」によると、賃上げを実施する中小企業の割合は増加しているが、そのうち過半数は業績の改善がみられないなかで実施していることが判明した。

財務省「法人企業統計調査年報」を用いて労働分配率を計算したところ、中小企業は8割程度と、約5割である大企業と比較して賃上げ余力が小さい状況にある。また、企業規模別に付加価値額の構成要素を確認すると、中小企業は大企業と比べて営業純益の割合が低く、企業規模間の差は拡大傾向にある(図-2)。

このように、業績改善なき賃上げも増えてきているなか、コストカット戦略は限界を迎えており、営業純益の割合を高めることにより賃上げ余力を確保していくことが喫緊の課題であると考えられる。

図-2 付加価値額の構成要素（企業規模別）



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

- (注) 1 ここでの大企業とは資本金10億円以上の企業、中小企業とは資本金1億円未満の企業とする。  
 2 付加価値額 = 営業純益(営業利益 - 支払利息等) + 人件費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課。  
 3 人件費 = 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費。

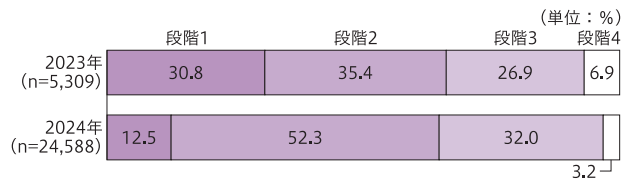
### ■ 労働生産性の向上に向けて ■

賃上げ余力を高めるためには、労働生産性（一人当たり付加価値額）を高めることが重要である。財務省「法人企業統計調査年報」を用いて、企業規模別の労働生産性の推移を確認すると、大企業で上昇傾向にあるのに対し、中小企業では伸び悩み、この30年間で緩やかに低下している。このような状況を打開するためには、中小企業において積極的な設備投資とデジタル化に加えて適切な価格設定・価格転嫁を推進することが重要である。

### ■ 設備投資とデジタル化 ■

財務省「法人企業統計調査年報」を用いて、企業規模別に設備投資の推移を確認すると、中小企業では、大企業と比較して低い水準となっている。また、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」によると、中小企業の2024年度設

図-3 デジタル化の取組段階



資料：帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」「中小企業が直面する外部環境の変化に関する調査」

- (注) 1 デジタル化の取り組み段階については、以下の通り。  
 段階1：紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない状態  
 段階2：アナログな状況からデジタルツールを活用した業務環境に移行している状態  
 段階3：デジタル化による業務効率化やデータ分析に取り組んでいる状態  
 段階4：デジタル化によるビジネスモデルの変革や競争力強化に取り組んでいる状態  
 2 構成比は少数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある（以下同じ）。  
 3 nは回答数（以下同じ）。

備投資計画は前年度比で伸びているものの、2023年度設備投資計画の前年度比の水準を下回っている。金利や物価、人件費などの高騰に起因する生産、投資コスト増加と、構造的な人手不足に直面する今こそ、一人当たりの業務効率化と付加価値向上を加速させるため、設備投資を積極的に実施していくことが必要である。

続いて、デジタル化の取り組み状況を確認する。2024年を2023年と比較すると、紙や口頭による業務が中心で、デジタル化が図られていない「段階1」の割合が大きく減少しているものの、アナログな状況からデジタルツールを活用した業務環境に移行している「段階2」の増加にとどまっており、労働生産性の向上に寄与するデジタル化に向けては、更なる進展が必要である（図-3）。

また、財務省「法人企業統計調査季報」を用いて、設備投資額総額に占めるソフトウェア投資額<sup>(注5)</sup>の比率を計算したところ、中小企業は大企業と比べて低い水準で推移しており、デジタル化による労働生産性の向上についても取り組む余地は大きいと考えられる。



■ 適切な価格設定・価格転嫁 ■

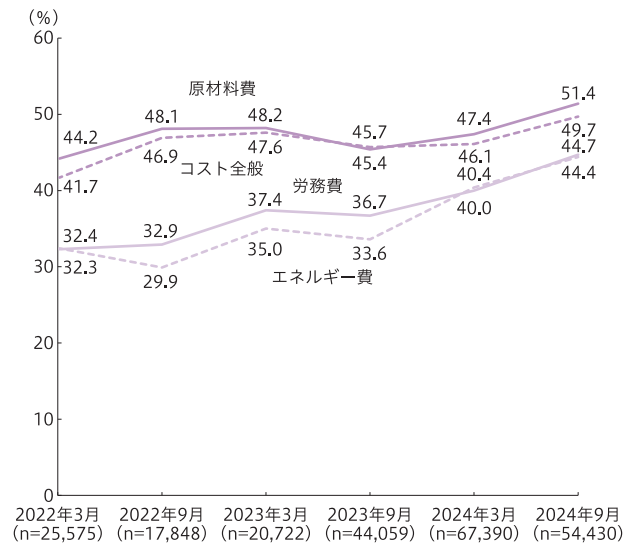
ここからは、価格転嫁の状況を確認する。各コストの変動に対する価格転嫁率の推移をみると、いずれも上昇傾向にある（図-4）。ただ、「コスト全般」の転嫁率は直近で5割程度まで上昇しているものの、いまだ道半ばであり、更なる価格転嫁の余地があるといえる。生産コストや品質に見合った価格転嫁を推進するためには、原価計算等の適切な準備を行ったうえで、発注企業と積極的に交渉を行うことが重要であり、発注側も誠実に応じることが望まれる。

次に、価格転嫁と労働生産性の関係性について確認する。労働生産性（一人当たり名目付加価値額）の変化率を「価格転嫁力指標」と「実質労働生産性」に分解する。付加価値は売上高（販売価格×販売数量）から中間投入（仕入価格×仕入数量）を差し引いたものであるため、販売数量と仕入数量との関係性が一定であるとき、仮に仕入価格の上昇率に対して販売価格の上昇率が上回ると、付加価値は増大する。この仕入価格の変化に対する販売価格の変化の比率を価格転嫁力指標として定義している。この価格転嫁力指標について、企業規模別や業種別で推移をみると、製造業、非製造業ともに中小企業は大企業より低い水準であり、製造業では一人当たり名目付加価値額の上昇率の押し下げに寄与していることがわかる（図-5）。足元の中小企業・製造業の価格転嫁力指標は、2022年のロシアによるウクライナ侵攻に伴う輸入物価上昇の影響等により落ち込んだものの、2023年度には回復している。中小企業・非製造業においても、2022年度以降上昇しており、同様の傾向は今後も続くことが期待される。

■ 外部環境の変化がもたらす中小企業への影響 ■

最後に、金利や物価、為替といった外部環境の変化と、それらが中小企業にもたらす影響について確認する。2024年3月、日本銀行はマイナス金利政策の解除を決定

図-4 各コストの変動に対する価格転嫁率の推移



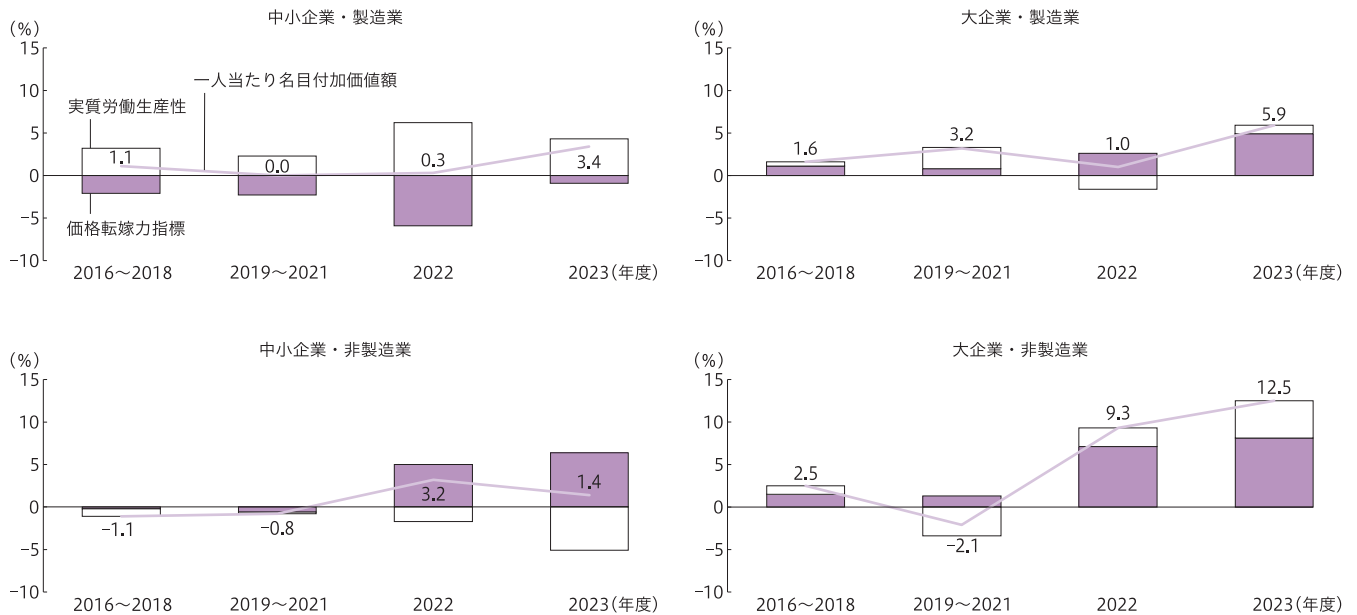
資料：中小企業庁「価格交渉促進月間フォローアップ調査」

(注) 1 2022年3月、2022年9月、2023年3月、2023年9月、2024年3月、2024年9月の調査における、価格転嫁率の平均値を算出したもの。  
 2 ここでの価格転嫁率とは、主要な発注側企業（最大3社）との間で、直近6カ月間のコスト上昇分のうち、何割を価格転嫁できたかの回答を集計したもの。

し、同年7月に政策金利を0.25%に引き上げた。翌年1月には0.5%への引き上げを決定し、「金利のある世界」が到来した。日本銀行「全国企業短期経済観測調査」によると、借入金利水準判断DIは、直近2024年第4四半期にかけて上昇し、前回、政策金利の引き上げが行われた2007年以来の高水準となっており、中小企業と大企業ともに金利上昇を実感している。財務省「法人企業統計調査年報」によれば、中小企業は大企業と比較して借入金依存度が高い傾向にあることから、支払利息の増加による経常利益の下押しの影響は中小企業の方が大きいものと考えられる。

一方で、物価と為替の動向については、日本銀行「企業物価指数」「外国為替市況」、総務省「消費者物価指数」によると、政策金利の引き上げ等に伴い、今後為替レートが円高方向に動く可能性はあるものの、歴史的な円安・輸

図-5 価格転嫁力指標と労働生産性の関係性（企業規模別、業種別）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」「企業物価指数」「企業向けサービス価格指数」「最終需要・中間需要物価指数」、総務省「消費者物価指数」「産業連関表」、財務省「法人企業統計調査年報」

(注) 1 一人当たり名目付加価値額の前年度比変化率から、価格転嫁力指標の変化率を除いた差分を実質労働生産性の変化率として表し、「2016~2018」「2019~2021」は各年度の前年度比変化率を平均した数値を表示している。

2 一人当たり名目付加価値額 = 付加価値額 ÷ (期中平均従業員数 + 期中平均従業員数)。

入物価高は2024年度も継続している。また、経済産業省「企業活動基本調査」から輸出比率（ものの輸出高 ÷ 売上高）と輸入比率（ものの輸入額 ÷ 仕入高）を計算すると、従業員規模が小さい企業ほど輸入比率が輸出比率を大きく上回っていることから、円安に起因した輸入物価高による利益下押しの影響を受けやすいといえる。

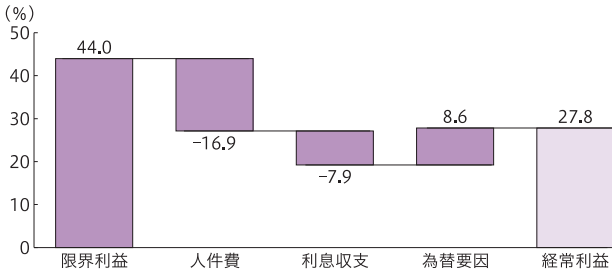
これらの外部環境を踏まえ、政策金利が現在の0.5%から2027年度に1.5%まで段階的に上昇する「金利上昇ケース」と、2027年度まで0.5%の据え置きとなる「金利据え置きケース」を比較して、4年間の経常利益の変化率の差を推計<sup>(注6)</sup>した(図-6)。推計結果によると、金利の上がる世界において経常利益が上昇する可能性が示された。政策金利の引き上げが実施される物価上昇局面では、中小企業の売上高と限界利益は拡大する傾向にあり、値

上げなどを実施できれば、賃上げによる人件費増加や金利上昇による支払利息増加といったマイナスの影響を加味しても、経常利益は押し上げられると考えられる。このように外部環境が大きく変化するなかで、経営者は「経営力」がこれまで以上に問われるといえる。

## 新たな時代に挑む 中小企業の経営力と成長戦略

ここまで、中小企業・小規模事業者を取り巻く外部環境や直面する課題などについて概観してきた。深刻化する人手不足や金利のある世界の到来、円安や物価高等を背景とした生産、投資コストの増加など、中小企業・小規模事業者の経営環境は厳しい状況にあることが確認さ

図-6 中小企業における経常利益変化率の要因分解



資料：服部・有田編著（2024）、財務省「法人企業統計調査」、経済産業省「企業活動基本調査」、内閣府「中長期の経済財政に関する試算（令和7年1月17日経済財政諮問会議提出）」ほかより中小企業庁作成。

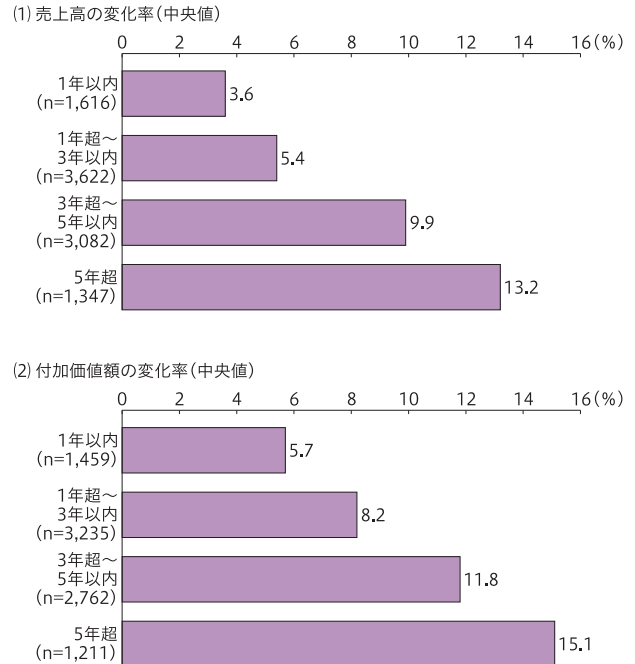
れた。こうした激変する環境において、中小企業・小規模事業者が課題を乗り越え、成長・持続的発展を遂げるために重要な経営者の経営力について、「戦略策定面」「組織人材面」「個人特性面」の三つの観点から分析を行う。

### ■ 中小企業の経営力 —戦略策定面— ■

外部環境が激変するなか、足元の課題への対応に加え、長期的な視野で投資や人材確保などに向けた戦略を検討し、常に見直す必要がある。経営計画の計画期間に着目すると、長期的な計画を策定している企業ほど売上高や付加価値額の変化率が高いことがわかる（図-7）。

また、自社の製品・商品・サービスの差別化や市場環境を意識した経営により、適切な価格設定に取り組むことも重要である。(株)帝国データバンクの調査によれば、差別化や市場環境を意識している企業ほど、価格転嫁が進んでいる傾向にあることがわかった。さらに、経済産業省「企業活動基本調査」、中小企業庁「中小企業実態基本調査」、財務省「法人企業統計調査年報」、内閣府「国民経済計算」によると、適切な価格設定や生産プロセスの改善による費用低減に取り組む企業ほど、経常利益率や設備投資額、賃金水準が高い傾向にあることも示されている。

図-7 売上高、付加価値額の変化率（経営計画の計画期間別、中央値）



資料：帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」（以下同じ）

(注) 1 経営計画を「策定している」と回答した事業者に対して、策定している経営計画は最長で何年先を見据えたものか聞いたもの。なお、「5年超」は、「5年超～10年以内」「10年超」と回答した事業者の合計。

2 売上高、付加価値額の変化率は、2018年と2023年を比較して算出したもの（図-8も同じ）。

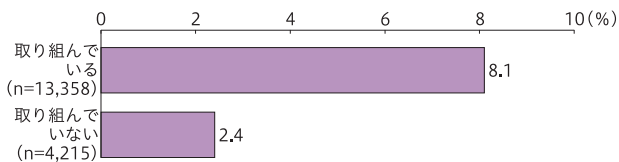
3 付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 賃借料 + 租税公課。

### ■ 中小企業の経営力 —組織人材面— ■

従業員の力を引き出す経営を行うためには、自社の立ち位置や経営者の思いを踏まえた経営理念・経営ビジョンを定め、従業員に共有して主体性を育むことが重要である。実際に、従業員への経営理念・ビジョンの共有に取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業よりも売上高を高めていることがわかる（図-8）。

また、人材の確保・定着も中小企業にとって重要な経営課題である。(株)帝国データバンクの調査によると、高水準の賃上げ実施による待遇改善や、円滑な社内のコミュニ

図-8 売上高の変化率（従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組状況別、中央値）



(注)「従業員への経営理念・ビジョンの共有」について、「取り組んでいる」は「十分取り組んでいる」「ある程度取り組んでいる」と回答した事業者の合計。「取り組んでいない」は、「ほとんど取り組んでいない」「あまり取り組んでいない」と回答した事業者の合計。

ケーションによる、風通しの良さや心理的な働きやすさ  
が、従業員の定着につながっている可能性を示している。  
また、休暇を取得しやすい職場づくりなど、働き方改善の  
取り組みを行うことが人材確保に寄与している可能性も  
併せて示している。

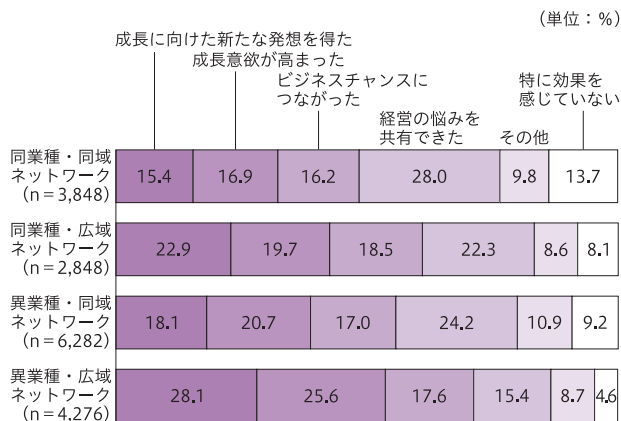
### ■ 中小企業の経営力 一個人特性面 ■

ここまで、経営計画の策定や差別化、組織・人材戦略  
に取り組むことが、業績や人材確保・定着に寄与する可  
能性があることを分析した。これらの取り組みの推進に  
おける経営者の役割は非常に大きく、経営者のスキルの  
有無、成長意欲が大きく影響を及ぼすことが考えられる。  
経営者自身の成長に向けた取り組みについて、「経営者  
ネットワーク」と「経営者のリスクリング」に焦点を当  
てる。

経営者の成長意欲の醸成やスキル獲得に当たっては、  
優れた経営者との交流によるモチベーションの向上がきつ  
かけになる可能性がある。異業種かつ企業が所在する都  
道府県を越えた広域の経営者ネットワークに参加してい  
る経営者は、成長に向けた新たなアイデアを得たり、成  
長意欲が高まったりする傾向にある（図-9）。

また、経営者が新たな知識やスキルを学ぶリスクリン  
グも重要で、(株)帝国データバンクの調査によると、これに  
取り組んでいる事業者は、売上高や付加価値額が増加し

図-9 経営者ネットワークへの参加で最も得られた効果（経営者ネットワークの属性別）



(注) 1 経営者ネットワークに「参加している」と回答した事業者に聞いたもの。  
2 経営者ネットワークに参加することによって最も得られた効果について、「その他」は、「経営の悩みの解決策を得られた」「優良な支援機関の紹介を受けられた」「その他」と回答した事業者の合計。

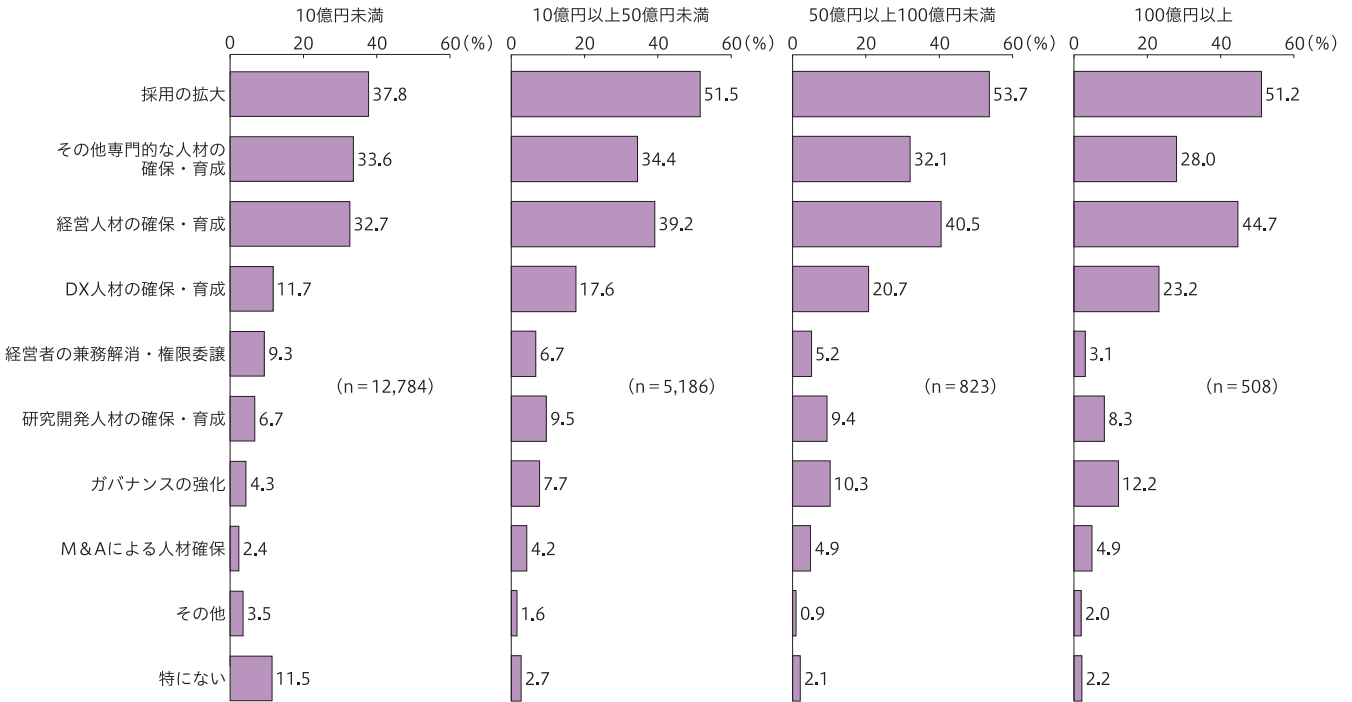
ている傾向を示した。経営者の成長志向が社内に浸透す  
ることによって従業員の意識が変わり、付加価値額の向上につ  
ながっている可能性もあると考えられる。

### ■ スケールアップへの挑戦 一組織・人材戦略一 ■

中小企業が経営力を振るいながら生産性を高め、質上  
げなどにより人材を確保し、投資を積極的に進めながら、  
地域経済を先導するような企業や輸出等により外需を獲  
得する企業へと成長（以下、スケールアップ）を遂げるこ  
とが、わが国経済・地域経済の一層の発展につながって  
いくと考えられる。ここでは、スケールアップを実現するた  
めに乗り越えるべき課題について、「組織・人材戦略」「投  
資戦略」の観点から分析していく。

企業規模を拡大するに当たって、企業が重要と考える  
組織・人材戦略について確認すると、売上高10億円未  
満の企業は他のスケールと比べ、「経営者の兼務解消・  
権限委譲」と回答した割合が最も高く、「その他専門的

図-10 企業規模を拡大するに当たって、重要と考える組織・人材戦略（スケール別）



(注)1 自社の経営方針について、「売上拡大」「利益拡大」と回答した事業者に聞いたもの（図-11も同じ）。

2 ここでのスケールは、直近（1期前）の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている（図-11、12も同じ）。

3 「その他専門的な人材」とは、「経営人材」「DX人材」「研究開発人材」以外の専門的な人材を指す。

4 複数回答のため、合計は100%にならない場合がある（図-11も同じ）。

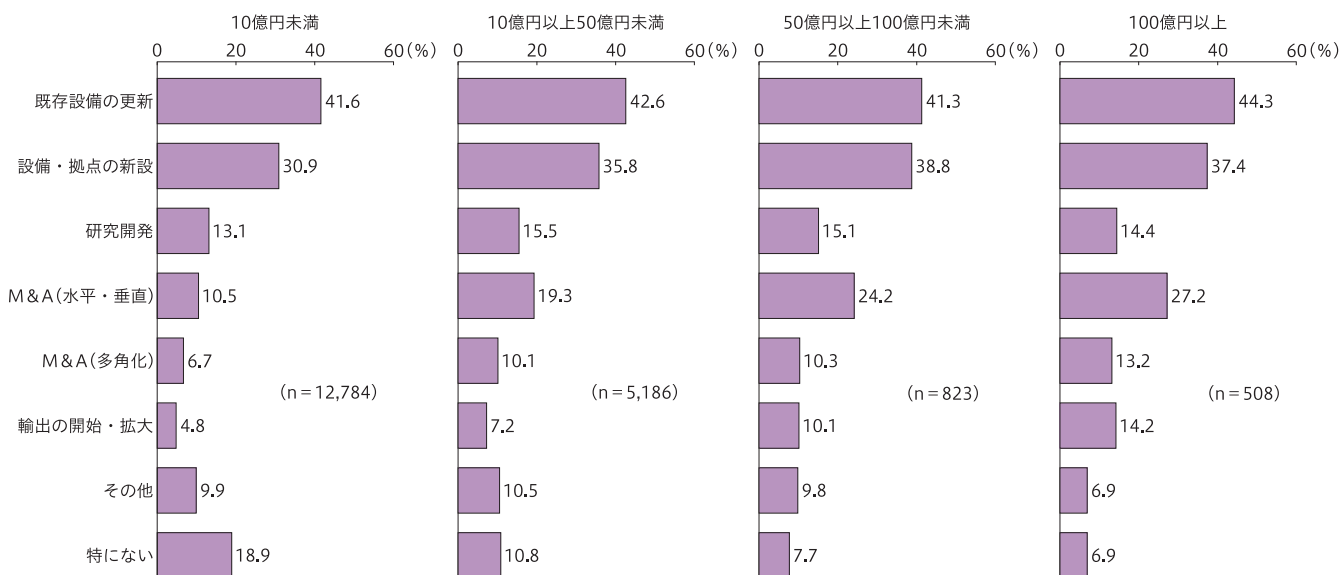
な人材の確保・育成」についても高い割合となっている（図-10）。

売上高10億円未満の企業のスケールアップに向けた課題は、経営者一人で経営することの限界であり、例えば、営業人材や経理人材など経営者に足りないスキルを補う専門人材の確保と、経営者に集中しがちな職務権限の委譲が必要であると考えられる。また、「経営人材の確保・育成」「DX人材の確保・育成」については、売上高規模が大きくなるほど回答割合が高くなる傾向がわかる。100億企業への到達に向けては、事業拡大を伴うなかで、DXによる業務変革と、経営者と同じ目線で判断できる経営人材の重要性が増していると考えられる。

## ■ スケールアップへの挑戦 —投資戦略— ■

次に、投資戦略について確認する。企業規模を拡大するに当たって、企業が重要と考える投資戦略について確認すると、「設備・拠点の新設」「M&A（水平・垂直）」「M&A（多角化）」「輸出の開始・拡大」は、売上高規模が大きくなるほど回答割合が高くなる傾向にあり、将来的に100億企業を目指すに当たっては、重要性が増す投資行動であることが示唆される（図-11）。投資戦略のうち売上高規模別のM&Aの実施回数を確認すると、売上高規模が大きい企業ほど実施回数も多い傾向にあり、スケールアップに当たってM&Aが有効活用されていることが示唆される（図-12）。

図-11 企業規模を拡大するに当たって、重要と考える投資戦略（スケール別）



(注) ここでの「M&A(水平・垂直)」とは、同業種の企業(水平統合)または商流の川上や川下企業(垂直統合)を対象とするM&Aのことを指し、「M&A(多角化)」とは、異業種の企業を対象とするM&Aのことを指す。

一方、M&Aを実施した企業は買収先の経営陣や従業員との関係構築に課題を抱えており、経営統合作業であるPost Merger Integration (PMI) が重要であると考えられる。(株)帝国データバンクの調査によると、PMIを経営者自らが主導し、買収先企業の従業員との対話による信頼関係構築に努めることが、M&A実施後のシナジー効果を高めることにつながる可能性を示している。

### 経営力を高める小規模事業者の持続的発展と地域貢献

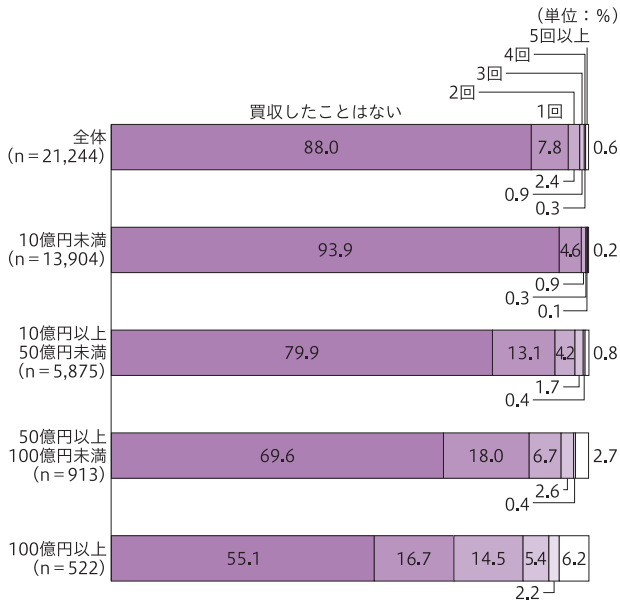
わが国経済が成長するためには、全国各地の地域経済の成長・発展が必要であり、とりわけ地域とのつながりが強い小規模事業者の持続的発展が不可欠となる。ここからは、小規模事業者の持続的発展に向けた経営力の向上に重要と考えられる取り組み、「差別化戦略」「経

営計画の策定と運用」「地域の社会課題解決」について紹介する。

### ■ 差別化戦略 ■

内閣府「国民経済計算」「消費動向調査」によれば、足元の名目民間最終消費支出は物価上昇の影響で上昇したものの、実質民間最終消費支出は伸び悩み、消費者態度指数も2024年3月から低下傾向にある。こうしたなか、中規模企業に比べて事業規模や商圏が小さい小規模事業者は、自社の強みを伸ばすため、競合他社との製品・商品・サービスの差別化に取り組むことが重要である。(株)帝国データバンクの調査によれば、製品・商品・サービスにおける競合他社に対する差別化要素として、小規模事業者は中規模企業に比べ、「希少価値・プレミアム感」や「地域資源・文化の活用」などの観点で差別化している割合が、比較的高い。自社の強みや顧客ターゲットを明確にした

図-12 M&Aの実施回数（スケール別）



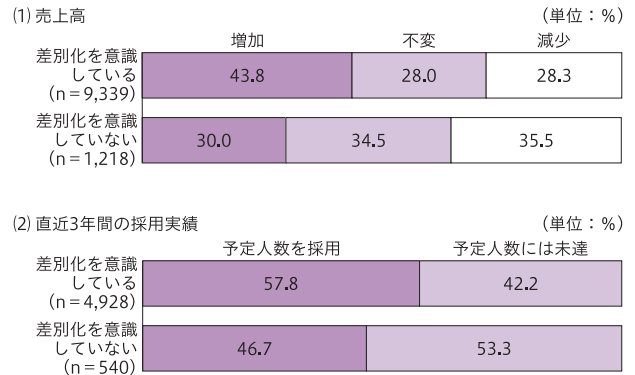
(注) 1 組織形態について「法人」と回答した事業者に聞いたもの。  
2 ここでの「M&Aの実施」とは、他社または他社事業を買収することを指す。なお、「他社の買収」とは議決権過半数に当たる株式を取得すること、「他社事業の買収」とは事業譲受のことを指す。いずれも有償・無償は問わない。

うえで差別化を意識することは、販路拡大や人材確保といった課題に対応することにつながり、差別化を意識していない企業に比べて売上高の増加や採用実績の向上をもたらしている（図-13）。

### ■ 経営計画の策定と運用 ■

次に、小規模事業者における経営計画の策定・運用状況とその効果について確認する。(株)帝国データバンクの調査によれば、経営計画の策定は「経営状況の把握」「自社の強みや弱みの理解」などの効果を得られることを示した。自社の経営状況を把握するだけでなく、その策定過程が差別化に向けた自社の強みや弱みを理解するきっかけになっていると考えられる。また、経営計画の評価や見直しなど、適切な運用に取り組むことも重要である。経営

図-13 差別化の効果



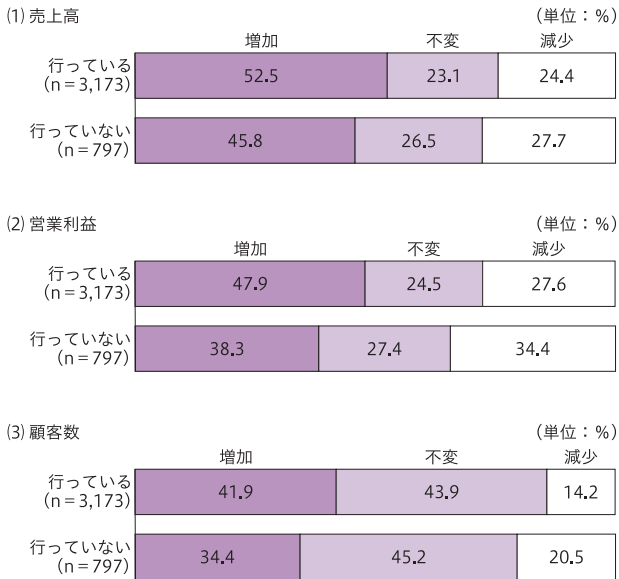
(注) 1 小規模事業者について集計したもの（以下、図-15まで同じ）。  
2 「差別化を意識している」は、差別化する際の要素について「特に差別化を意識していない」以外と回答した事業者を合計したものの。  
3 「売上高」は、2023年と比較した2024年の見通し。なお、「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除く。  
4 「直近3年間の採用実績」は、直近3年間で従業員（常時雇用する正社員、パート・アルバイトを含む）を「採用した」と回答した事業者に行ったもの。

計画の運用状況別に、業績および顧客数の見直しをみると、適切な運用を行っている小規模事業者では業績の向上と顧客数の増加を実現している割合が高く、経営を見直しながら自走化を目指すことが重要である（図-14）。

### ■ 小規模事業者に期待される地域の社会課題解決 ■

最後に、小規模事業者による地域の社会課題解決の取り組みについて確認する。地域の社会課題解決の取り組み状況別に、業績および顧客数の見直しをみると、「取り組んでいない」企業と比較して、「営利事業として取り組んでいる」「慈善事業として取り組んでいる」企業の方が、売上高、営業利益および顧客数のそれぞれにおいて、「増加」と回答した割合が高い（図-15）。そのなかでも、「営利事業として取り組んでいる」方が、「増加」と回答した割合がより高い。これらから、地域の社会課題解決に向けて取り組むことが業績や集客に好影響を与える可能性が示唆されるほか、地域の社会課題解決に向けて持続的に

図-14 業績および顧客数の見通し（計画に対する実績の評価・計画の見直し状況別）

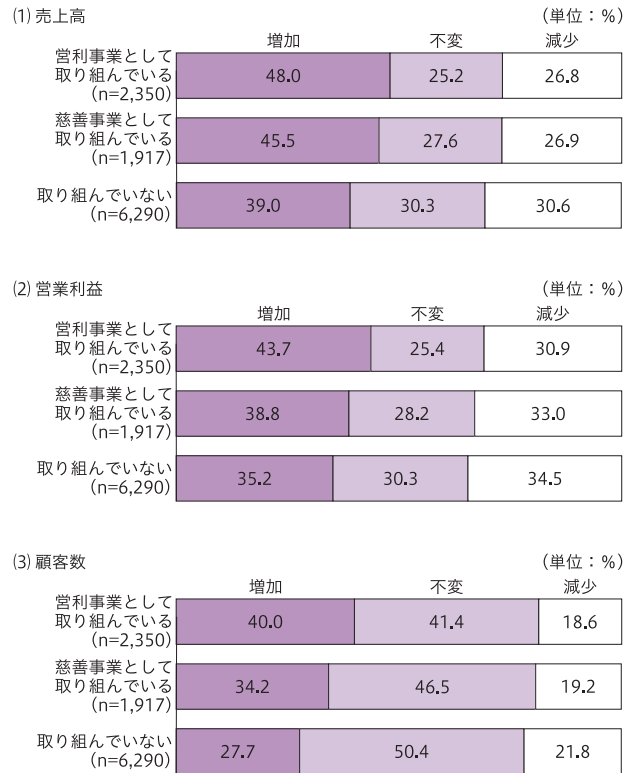


(注) 1 経営計画の策定状況について、「策定している」と回答した事業者に聞いたもの。  
 2 計画に対する実績の評価・計画の見直しについて、ここでの「行っている」とは、「行っている」「ある程度行っている」と回答した事業者を合計したもの。「行っていない」とは、「あまり行っていない」「行っていない」と回答した事業者を合計したもの。  
 3 売上高、営業利益及び顧客数について、2023年の実績を2024年の見通しと比較したもの。「増加」とは、「大幅に増加」「やや増加」と回答した事業者を合計したもの。「減少」とは、「大幅に減少」「やや減少」と回答した事業者を合計したもの。なお、「2023年時点で事業を開始していない」と回答した事業者を除いて集計している（図-15も同じ）。

取り組んでいくためには、それらの事業において収益性を確保していくことが重要であるといえる。

一方、(株)帝国データバンクの調査によれば、小規模事業者の過半数が地域の社会課題解決に取り組んでいないことを示しており、その理由として、「地域にどのような社会課題があるのか分からない」と回答した割合が高いこともわかった。そこで、同調査で地方公共団体が事業者に対応してほしいと考えている地域の社会課題を確認したところ、「地域経済活性化」「雇用の創出」「高齢化対策、事業承継」「人材確保」「生産性向上」「空き店舗・空き家

図-15 業績および顧客数の見通し（地域の社会課題解決の取り組み状況別）



(注) 1 ここでの「営利事業」とは、足元は赤字であっても、将来的な黒字化が見込まれる場合を含む。  
 2 営利事業としても慈善事業としても取り組んでいる場合は、事業活動上より重要と考えている取り組みを回答している。

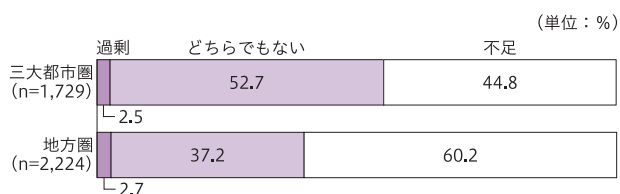
の活用」「新規創業」「DXの推進」「働きやすい環境の整備」などの課題が挙げられた。こうした課題への対応も、小規模事業者が付加価値を見いだすことができる一つのビジネスチャンスともいえる。

### 中小企業・小規模事業者を支える 支援機関の支援力強化

中小企業・小規模事業者はさまざまな課題に直面しており、乗り越えるためには、支援機関<sup>(注7)</sup>の役割が重要と



図-16 相談員の過不足感（支援機関の所在地別）



(注)1 支援機関の相談員の過不足感について、ここでの「過剰」とは、「とても過剰」「やや過剰」と回答した先を合計したもの。「不足」とは、「やや不足」「とても不足」と回答した先を合計したもの。  
2 支援機関の所在地について、複数拠点がある場合は、本社・本店の所在地で集計している。  
3 「地方公共団体」と回答した先を除いて集計している(図-17も同じ)。

なることから、支援機関の現状と課題、支援機関における連携強化について紹介する。

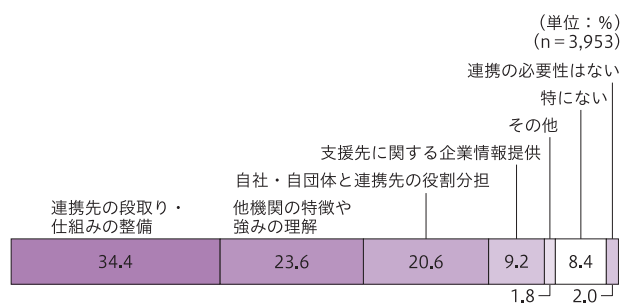
### ■ 支援機関の課題 ■

中小企業者・小規模事業者の経営相談に対応し、課題解決や経営力の向上などを手助けする支援機関は重要な存在である。外部環境の変化が速まるなか、支援機関に寄せられる相談内容も多岐にわたる。加えて、相談員の過不足感をみると、足元では過半数の支援機関で相談員が不足しており、特に地方圏で不足感が顕著である(図-16)。

### ■ 支援機関の連携強化 ■

このように、相談内容の多様化と人手不足という課題を抱えるなか、支援の質維持・向上に当たっては、自機関の能力開発だけでは限界があり、足りないリソースを補い合う支援機関同士の連携が重要である。㈱帝国データバンクの調査によれば、連携に取り組む支援機関は、相談された経営課題に対して解決できている割合が高い。また、他機関との連携に向けた課題を確認すると、「連携先の段取り・仕組みの整備」や「他機関の特徴や強みの理解」と回答している割合が高くなっており、連携促進には、これらに取り組むことが重要である(図-17)。

図-17 他機関との連携を進めるうえでの課題



以上、2025年版白書を紹介してきた。本リポートが、中小企業・小規模事業者が経営力を磨き、激しい環境変化のなかで課題を克服し、成長・発展を遂げること、また、それらを支える支援機関の活動の一助となることを願っている。白書本文では、本リポートで割愛した分析を多数掲載しているほか、企業事例も豊富に取り上げており、ご一読いただければ幸いである<sup>(注8)</sup>。

(注1) ここでの中小企業とは、中小企業基本法第2条第1項の規定に基づく「中小企業者」、小規模事業者とは、中小企業基本法第2条第5項の規定に基づく「小規模企業者」、さらに、中規模企業とは、中小企業から小規模事業者を除いた企業(注2も同じ)。  
(注2) ㈱帝国データバンクが2024年11月から12月にかけて実施したアンケート調査。対象は、全国7万5,000者の事業者(有効回答数1万7,848者のうち調査を進める中で判明した大企業170社を除いた中小企業・小規模事業者1万7,678者、回収率23.8%)、商工会および商工会議所の会員である小規模事業者(有効回答数6,910者)。  
(注3) ここでの中小企業とは、組合員数が300人未満の中小組合。  
(注4) ここでの大企業とは、常用労働者が1,000人以上の企業。  
(注5) ここでのソフトウェア投資額とは、無形固定資産のうちソフトウェアに関する投資額を指し、資産計上されないものは含まれていない。  
(注6) 推計の詳細については、『2025年版中小企業白書・小規模企業白書』コラム1-1-1を参照のこと。また、本分析は先行研究等に基づきさまざまな仮定を置いた上での推計結果を取りまとめたものであり、将来的な一つの可能性を示したに過ぎないことに留意が必要。  
(注7) ここでの「支援機関」とは、商工会・商工会議所、よろず支援拠点、金融機関、税・法務関係士業・中小企業診断士等の認定経営革新等支援機関などを指す。  
(注8) 中小企業庁のホームページでは白書の全文や解説動画などを掲載している。詳しくは<https://www.chusho.meti.go.jp/pamfile/hakusyo>を参照。

<参考文献>  
服部直樹・有田賢太郎編著(2024)『展望』金利のある世界：シミュレーションで描く日本経済・金融の未来図』金融財政事情研究会

## 時差を生かして日本人の働き方を変える



(株)Timewitch CEO 三浦 健之介

急ぎの仕事を頼まれ、残業しても終わりがみえない。誰かが代わりに働いてくれて、その間自分はゆっくり眠れたら、どんなによいことか。そんな魔法のようなサービスを、時差を活用して実際に提供しているのが(株)Timewitchである。CEOの三浦健之介さんに、アイデアを着想し、実現させるまでの過程をうかがった。

### みうら けんのすけ

1992年生まれ。大学卒業後、大手広告代理店、外資系経営コンサルティング会社で勤務。幼なじみである岡田崇さんとともに、2021年に当社を設立。

#### 企業概要

- 創業  
2021年
- 資本金  
1,000万円
- 従業者数  
21人
- 事業内容  
アウトソーシングサービス  
の企画・開発・運営
- 所在地  
東京都渋谷区渋谷2-10-15  
JPLビル1-2階
- 電話番号  
03(4400)5431
- URL  
<https://timewitch.jp>

### 寝ている間に資料が完成

——事業の内容を教えてください。

スライド資料や動画の作成といった業務を請け負っています。主力サービスの「寝ろ。for資料作成」では、資料作成をいつでもどこでも依頼されています。24時間以内に納品しています。箇条書きのテキストデータや手書きなど、どんな状態で依頼されても、大手のコンサルティング会社がつくったような資料に仕上げます。料金は契約プランによりますが、資料1枚当たり7,000円から1万円ほどです。

リピーターとなっている顧客は300社以上あり、そのうち約100社は大企業です。経営企画や営業といった部署に所属する人から、外部への説明に使う資料の作成を依頼されることが多いです。

当社に依頼すれば、それまで資料作成に充てていた時間が空きます。その時間でより生産性の高い仕事ができますし、サービス名のとおりゆっくり寝ることも可能です。

——どうしてそこまで短い納期で対応できるのでしょうか。

時差を活用しているからです。世界各地に住む400人以上の日本人と

業務委託契約を結び、その時点で手が空いている人に自動的に業務を再委託するシステムを構築しているのです、24時間対応できるのです。

協力してくれる人のことを、当社では「Witcher」と呼んでいます。資料作成の依頼が来たら、まず「ディレクションマネージャー」という役職のWitcherが依頼内容や原稿を確認して依頼者の意図をくみ取り、資料の方向性や構造を決めます。それをもとに別のWitcherが資料を作成し、「デリバリーマネージャー」のWitcherがチェックして納品します。複数人で対応することでクオリティを高めつつ、欧州から米国、米国からアジアというように仕事を引き継ぐことができ、時差を最大限に活用できるのです。

— 複数の人に業務を再委託するとなると、情報が適切に取り扱われるかが気になります。

万が一にも情報漏洩が発生しないよう、細心の注意を払っています。具体的な対策として、Witcherの作業はクラウド環境上でのみ行えるようにしています。また、パソコンの作業履歴を記録しており、怪しい挙動がないかチェックしています。当社の情報セキュリティ体制が国際規格に準拠していることは、第三者機関からも認証されています。

— Witcherとして働いているのはどういった方が多いのですか。

居住地では欧州、性別では女性が比較的多いです。最初は夫の海外転勤に帯同した女性が中心でしたが、最近は外国人と結婚したり、海外暮らしが気に入っていたりという理由で移住した日本人が増えています。

言語やビザの関係で、移住者が職を探すのは難しく、日本で高給取りだった人が海外では働けずにいることも少なくありません。Witcherなら時間や場所を問わず働けますし、勤務経験を生かせる仕事もあります。

当社は、誰もが好きな国で好きな時間に働ける社会をつくりたいと考えています。Witcherに話を聞くと、金を稼げることに、この思いに共感して働いている人が多いです。また、Witcher同士で交流しながら働ける点も魅力のようです。

### 失敗を経て再び挑戦

— 経歴を教えてください。

大学卒業後、大手の広告代理店に入社しました。その後、会社の長時間労働が問題視されたことで、働き方やキャリアについて考える機会が増え、自由に働ける起業という選択肢を意識するようになったのです。

そこで、働きつつ経営を学べそうな外資系の経営コンサルティング会



手書きのメモから作成した資料

社に転職しました。ここで習得した資料作成スキルは今の事業で役立っています。ただ、それ以上に有意義だったのは、経営で大切なのはケイパビリティ、つまり組織の個性に沿って事業を展開することだと、当時の日本支社長に教わったことです。

実は、広告代理店時代にも起業に挑戦したことがありました。ただ、その時は事業内容を先に考え、それに合うパートナーを探すという順番で始めた結果、パートナーとすれ違いが生じ、うまくいきませんでした。

この経験と日本支社長からの教えを踏まえ、この人となら一緒にやっていけると思うパートナーを最初に決め、組織の個性を明確にしたうえで事業内容を固めることにしました。そこで、幼なじみの岡田崇に声をかけ、2度目の起業に挑みました。

— 事業のアイデアはどうやって生まれたのですか。

アイデアを考えていた当時はコロナ禍だったので、ニュース番組で世

界の感染状況が報じられていました。そのなかで、ブラジルでは経済活動を優先させた結果、感染が拡大したことを知りました。背景を調べると、もともと失業率が高かったブラジルでは、雇用情勢がさらに悪化することをおそれた結果、感染を抑制する対策を採れなかったようでした。

日本では長時間労働が問題になるほど仕事があふれているのに、世界には仕事足りないことが問題になっている国があるわけです。それなら、日本の仕事を海外に渡せばよいのだと気づいたことが、今の事業のアイデアにつながりました。

勤務していた経営コンサルティング会社は世界中に拠点があり、英語であればいつでも海外の拠点に資料作成をアウトソースできました。それを日本語でできる仕組みをつくろうと考え、趣味の海外旅行で培った人脈をたどり、5人のWitcherを集めて事業をスタートしました。

——2度目の挑戦はスムーズに成功したのでしょうか。

最初は依頼が来なかったり、来ても作業できるWitcherが足りなかったりと苦労しました。もともと営業は岡田の担当でしたが、わたしも昼間は営業で駆け回り、夜中に自分で資料を作成する日々が続きました。それでも、気の合う仲間とともにや

りたいことをやれていたの、忙しさが苦ではありませんでした。

当社にとって大きな転機となったのが、創業から3カ月後に行ったプレスリリースです。当時、なかなか顧客が増えないのに、世間には夜遅くまで資料を作成している人がたくさんいる現状に対して、「自分たちに任せてくれればゆっくり眠れるのに」という思いを抱いていました。ここから、現在のサービス名にも入っている「寝ろ。」というキャッチコピーを岡田が生み出し、それを前面に押し出したところ、SNSで拡散され、依頼が殺到したのです。また、メディアに取り上げられる機会が増え、当社の存在が海外在住の日本人にも知られるようになったことで、Witcherの応募も急増しました。

——起業前に勤めた2社はどちらも大企業です。大企業での経験が生きることや、大企業での勤務と起業の違いについて教えてください。

大企業に勤めていたという経歴自体がプラスになっていると感じます。とりわけ、顧客やWitcherからの信頼獲得につながっている側面は間違いないかと思っています。

大企業での勤務と起業の違いは、前者が出来上がった仕組みを回すことにとどまりがちなのに対して、後者は仕組みをつくることから始まる

点です。自動化が進む時代には、仕組みを回す人の需要は減ってくると思いますし、ほかにもないものをつくることにはやりがいを感じます。

## Witcherの コミュニティを価値に

——資料作成を代行する会社はほかにもありますが、競合との大きな違いは何だと思えますか。

二つあります。一つは資料の方向性です。競合はデザインを重視して資料を作成する傾向にあります。一方、当社は依頼者の意図に合わせて情報を構造化するのが得意であり、大手のコンサルティング会社並みの論理的な資料を作成できます。

こうした資料の作成は、誰にでもできるものではありません。当社では、わたしが監修した研修を受け、試験に合格した人だけを採用することで、クオリティを担保しています。

もう一つの違いは、人材の集め方です。競合は基本的に国内で人材を確保しているので、24時間対応のサービスを無理なく実現するのは難しいと思います。また、時差を活用しようにも、日本人はあまり海外でコミュニティをつくらないので、人を集めるには世界中に点在する日本人に対して個別にアプローチする必要があります。相当な手間がかかります。

では、なぜ当社はWitcherを集め

られたのかというと、日本人が海外で自由に働けるようにしたいという思いを、「寝ろ。」のキャッチコピーとともに多くの人に届けられたからだと思います。その点では、この思いこそが競合との違いなのかもしれません。

——最近では生成AIが資料を作成できるようになっていますが、事業に影響はありますか。

一時的に離れた顧客もいましたが、また戻ってきています。生成AIが作成する資料は一見するともっともらしいですが、よく見ると人が作成したものより粗く、修正に手間がかかるからです。また、当社が得意とする、指示した人の意図や状況を理解し、それに適した構造の資料に落とし込む作業は、現状の生成AIでは難しいので、今のところ脅威とは感じていません。

逆に言うと、意図や状況を正確に指示できれば、生成AIでもある程度の水準の資料は作成できます。ただし、そこまで生成AIを使いこなしている人は多くありません。そこで当社は、むしろ生成AIの存在を事業の成長につなげようとしています。具体的には、生成AIに詳しいWitcherを企業に紹介し、24時間対応で生成AIの活用をサポートするサービスを始めました。

生成AIを使って資料を作成したい企業であれば、Witcherがどのような資料にしたいかを聞きとり、生成AIにどう指示すればよいかを教えます。そうしてできた資料もまだ粗いので、最後の仕上げを当社が代行します。

サービスを始めて間もないですが、想定以上の反響がありました。特に、日中忙しい企業の幹部層が、夜や早朝に利用するケースが多く、時差がもつ価値を改めて実感しています。

——今後の展望を教えてください。

Witcherのコミュニティを大きく、強いものにしていきたいです。

例えば、中国人は世界中に華僑のネットワークをつくり、互いに情報を交換したり助け合ったりして、各国で成功を収めています。それに対



インパクトのあるキャッチコピー

して、日本人はこれまで大きなネットワークをつくってきませんでした。

ただ、当社にはWitcherのコミュニティがあります。当社の思いに共感してくれるWitcherを増やし、コミュニティを育てていくことが、時差を使った当社のビジネスの拡大や、日本人が海外でより自由に働ける社会の実現につながっていくと考えています。いつか華僑ならぬ「倭僑」のネットワークをつくるのが、わたしたちの目標です。

## 聞き手から

取材の終わり際、三浦さんが口にした「わたしたちは単なる資料作成の会社だと思われがちですが、実は違うのです」という言葉が強く印象に残った。

勤務を通じて経験を積み、専門性を生かして独立するというのは、起業のよくあるパターンである。一方、三浦さんは勤務時代の経験から高度な資料作成スキルをもってはいるが、それを生かすことに重きを置いているわけではない。資料作成のスキルではなく時差の活用こそが付加価値の源泉であると見抜き、独自性の高い事業を構築した。

豊富な経験は強力な武器だが、時に自らの進路を狭めてしまう。生成AIに代表されるイノベーションが既存のルールを根底から変え得る今の時代、三浦さんがもつ視野の広さや柔軟さは、起業家に求められる重要な資質であろう。(原澤 大地)



第123回

## 中小企業の売上げDIは 6カ月連続でマイナス

～「中小企業景況調査」結果～

当研究所が実施している「中小企業景況調査」（2025年8月調査）によると、売上げDIは-9.2となった。6カ月連続のマイナスであり、2021年2月以来、4年半ぶりの低水準に落ち込んでいる。背景には、米国のトランプ政権が打ち出した通商政策の影響がある。人件費やエネルギーコストの上昇も続いており、中小企業は苦境に立たされている。

### 中小企業の売上げは足元で悪化

「中小企業景況調査」（以下、本調査という）は、当公庫中小企業事業の取引先900社に毎月実施しているものである。三大都市圏（首都圏、中京圏、近畿圏）に立地する企業を調査対象としており、業種構成は、7割が製造業、3割が建設業、運輸業、卸売業である。小売業やサービス業は含まれていない。サプライチェーンの川上に近い業種に対象を絞ることで、景気動向を迅速に把握できるのが本調査の特徴だ。

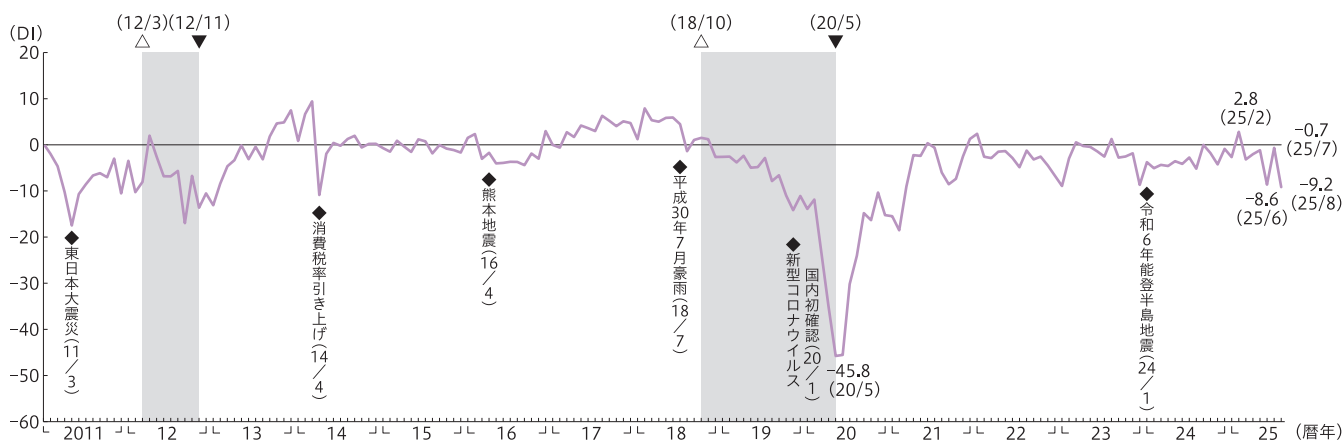
主な指標は売上げDIと売上げ見通しDIである。なかでも売上げ見通しDIは、2004年10月より内閣府「景気動向指数」の先行系列に採用されており、景気の先行きを判断するための指標として活用されている。

はじめに、コロナ禍以降の売上げDIの推移を押さえておこう（図-1）。2020年前半に新型コロナウイルスが

蔓延すると、国内の経済活動は急減速した。同年5月のDIは-45.8と、データの確認できる1985年以来、最低の水準となった。その後、ワクチン接種が進み、経済活動が少しずつ動きを取り戻したことでDIは回復した。2021年6月には0.4とプラスに転じるも、感染者数の増減により、DIは一進一退の動きが続いた。しかし、2022年2月に始まったロシアのウクライナ進軍を要因とした価格高騰や、欧米諸国と日本との金利差の拡大を背景とした急速な円安の進行などが中小企業に打撃となり、2023年1月のDIは-8.9まで低下した。同年3月にマスクの着用ルールが緩和され、人流の回復がさらに進むと、DIは0.5と再びプラスに回復した。

2024年3月には、長引く物価上昇と賃上げの広がりから、日銀が17年ぶりとなる利上げに踏み切り、2016年より続いたマイナス金利政策が終わりを迎えた。中小企業にとっては、借入金利の上昇などコスト面での痛手にはなったが、売上げへの影響は限定的だったようで、

図-1 売上げDIの推移（季節調整値）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業景況調査」（以下同じ）  
 (注) 1 売上げDIは、前月比で「増加」-「減少」企業割合（図-2、3も同じ）。  
 2 △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-2～4も同じ）。

2024年のDIは年間を通して緩やかな動きにとどまった。

2025年に入ると、過去最多の水準で推移する訪日外国人が国内消費を押し上げたことなどを背景に、2月のDIは2.8と、2018年7月（4.5）以来の高い水準まで上昇した。このまま堅調に推移するかにみえたが、4月に米国が日本を含む多くの貿易相手国に対して相互関税を課すと、国内外の経済に不透明感が漂った。以降も、自動車・同部品に高関税が課されるなど、国内企業を揺るがす発表が続いた。7月には関税措置に対して日米間で合意がなされたものの、これまでの関税率と比べると、いまだ水準は高い。足元ではこの通商政策の影響が顕在化してきており、中小企業の売上げは停滞している。

### 外需の依存度が高い分野は軒並み低調

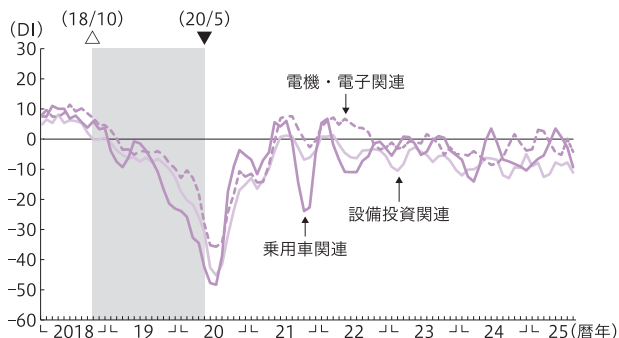
それでは、売上げDIについて、最終需要分野別に確認しよう。ここでは、傾向をつかみやすくするため、後方3カ月移動平均を示している。まず、「設備投資関連」「電機・電子関連」「乗用車関連」の動きからみていく（図-2）。

この3分野は、外需の依存度が高く、トランプ政権による通商政策の影響を受けやすい分野といえる。

「設備投資関連」はここ数年、低調な動きが続いている。2021年こそ、コロナ禍で先送りされていた計画が発現し、設備投資は一時的に活発化した。しかし、その後は、海外経済の減速や中国での投資意欲の減退などがDIを下押しした。2025年に入ると、トランプ政権により関税措置が示され、先行きの経済の不透明感から設備投資の様子見する企業も出てきているようだ。調査先からは、「関税の発表を受けて、顧客の設備投資の延期が多くみられる」（その他の電気機械器具製造業）といった声が寄せられた。

「電機・電子関連」では、コロナ禍における巣ごもり需要からテレビや冷蔵庫といった家電の販売が好調となり、2021年から2022年にかけてDIは上昇した。その後は、需要の一巡や半導体市場が在庫調整局面に入ったことなどから低下基調となった。2024年に入ると、生成AIによる需要や半導体市場が復調したことを受け、DIは再び右肩上がりとなった。しかし足元では、通商政策の影

図-2 最終需要分野別売上げDIの推移①（季節調整値、後方3カ月移動平均）



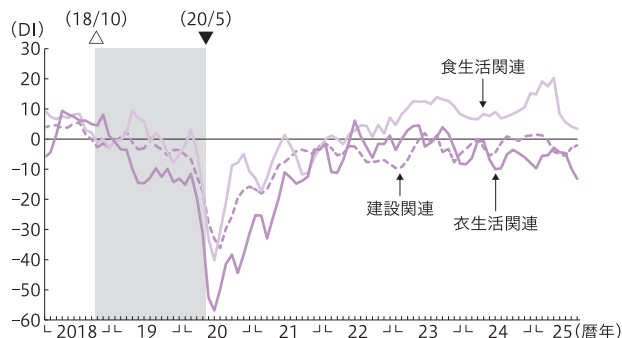
(注) 最終需要分野は、企業を取り扱う製品・サービスのうち、最もウエイトの大きいものが使われる分野（図-3も同じ）。

響を不安視する声が多く聞かれ、勢いを欠いている。

「乗用車関連」は、2021年から2022年にかけて、部品や半導体の供給不足などを背景にDIは大きく落ち込んだが、その後、供給の改善に合わせて持ち直した。しかし、2023年末以降、自動車メーカーにおける認証不正問題が相次いで発覚すると、出荷停止などの影響により2024年前半にかけてDIは低下した。生産が再開されると再び回復基調となったが、足元ではほかの分野と同様に通商政策の影響を受けている。自動車には当初25%と特に高い関税率が課され、企業に打撃を与えた。日米合意によって関税率は15%まで低下したものの、もともとの2.5%に比べれば影響は決して小さくない。8月のDIは-14.7となっており、売り上げにも影響が出始めているものとみられる。

続いて、内需の依存度が高い「建設関連」「食生活関連」「衣生活関連」の動きを確認しよう（図-3）。「建設関連」のDIは、このところ一進一退で推移している。懸念材料としては、建設資材や人件費の高騰から建設費の上昇が続いていることが挙げられる。これにより住宅の建築を見送る動きがあるようで、調査先からは、「住宅着工数の減少や住宅資材の高騰により、受注が減少している」（木

図-3 最終需要分野別売上げDIの推移②（季節調整値、後方3カ月移動平均）



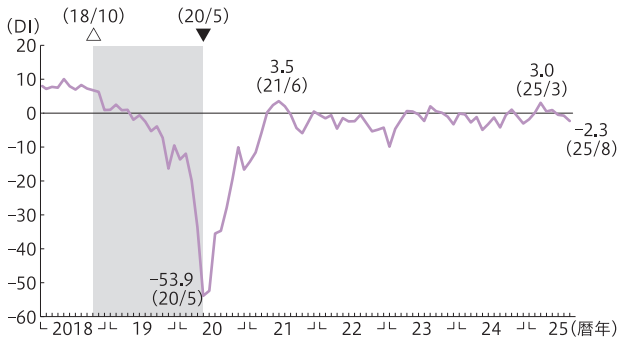
材・竹材卸売業）といったコメントがみられた。2024年4月に時間外労働の上限規制が適用されたことで、業界における人手不足が一層深刻となっており、工期が後ろ倒しになるケースも少なくないようだ。住宅の建築が足踏みしている一方で、商業施設のような非住宅の建築や都市再開発に伴う土木工事などは堅調に推移している。業界全体でみると受注は上向いており、直近のDIはやや改善している。

ほかの需要分野に比べて好調に推移してきたのが「食生活関連」である。コロナ禍以降、旺盛なインバウンド需要や値上げの浸透などが好材料となった。外食産業がけん引するかたちでDIを押し上げ、2022年10月から2025年4月まで31カ月連続でプラスを維持した。しかし足元では、長引く物価高を背景に消費者の節約志向が強まっており、客足が遠のいている企業もあるようだ。好調を維持してきた食生活関連にも陰りがみえ始めた。

最後に、「衣生活関連」をみていこう。衣生活関連のDIは、コロナ禍で最も落ち込み幅が大きかった。外出機会の増加を背景に、徐々に回復してきたものの、個人消費における衣料品の優先度は高くないため回復が遅れ、マイナス圏での推移が続いている。

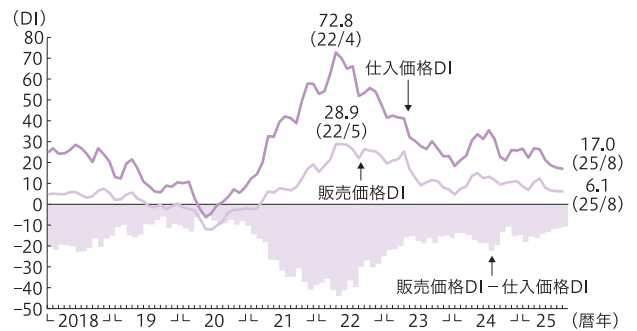


図-4 利益額DIの推移（季節調整値）



(注) 利益額DIは、前月比で「増加」-「減少」企業割合。

図-5 仕入価格DI、販売価格DIの推移



(注) 1 仕入価格DIは、前月比で「上昇」-「低下」企業割合。  
2 販売価格DIは、前月比で「上昇」-「低下」企業割合。

### 徐々に価格転嫁は浸透

続いて、利益額DIについて確認しよう（図-4）。利益額DIは、コロナ禍で急落した後、売り上げの回復に伴い、2021年4月には0.3とプラスに転じた。その後、再びマイナス水準が続いたものの、経済活動が正常化してきた2023年以降は、ゼロ近傍で推移している。2025年に入ると、3月の3.0をピークに低下傾向にあり、足元の8月は-2.3となった。

DIを下押ししていると考えられるのが、人件費や光熱費といった経費の上昇だ。賃上げ機運の高まりや、原油価格の高騰などから企業の負担は増している。調査先からは、「ガス代等の高騰で収益の確保に苦労している」（溶接めっき業）といった声が寄せられた。直近ではこうしたエネルギーコストの上昇が大きいからか、DIは3カ月連続でマイナスとなっている。一方で、水準に着目すると、このところ売上げDIより高く推移している。要因の一つとして考えられる価格関連の動向をみていこう。

図-5は、仕入価格DIと販売価格DIの推移を示したものだ。仕入価格DIは、コロナ禍における需要の低下から、

2020年春に一時マイナスに転じた。その後は需要が回復したことに加え、円安の進行やロシアのウクライナ侵攻といった複数の要因から急上昇し、2022年4月のDIは72.8と、1985年以降で最も高くなった。以降は緩やかな低下傾向にある。

一方、販売価格DIをみると、仕入価格DIとほぼ同じ動きであるものの、水準は仕入価格DIを下回っている。顧客離れのリスクを考慮すると値上げには慎重な姿勢にならざるを得ず、仕入価格の上昇分を十分に販売価格に転嫁できていないことがわかる。しかし、販売価格DIから仕入価格DIを差し引いた棒グラフをみると、2022年4月に-44.0まで落ち込んで以降、その差は徐々に縮小しており、足元でもその傾向が続いている。価格転嫁の動きは、少しずつ広まっているといえよう。

いずれにしても米国の関税措置は、企業に大きな影を落としている。加えて、長期化する価格高騰、人手不足の深刻化など懸念材料は多く、経営環境は厳しさを増している。こうしたなか、中小企業の景況がどう推移していくのか、引き続き注視していきたい。

（片山 一帆）

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2回 復旧のなかで見いだす成長のチャンス

(全4回)

総合研究所 研究員 真瀬 祥太

連載第1回では、阪神・淡路大震災や新潟県中越地震、東日本大震災で企業が甚大な被害を受けた一方で、被災前よりも売上げを伸ばし、成長を遂げている企業が存在することを指摘した。第2回からは、三つの地震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紹介していく。まずは、東日本大震災から立ち直った中小企業2社の事例をみていこう。

### 地元客でにぎわう民宿 「海楽荘」を運営

ホテル「大船渡温泉」を運営する(株)海楽荘(岩手県、従業員数45人)の社長である志田豊繁さんは、三陸海岸沿いで民宿「海楽荘」を運営していた。この民宿は1974年に豊繁さんの母がオープンし、部屋数は八つだった。豊繁さんが民宿を引き継ぐと、1995年に10部屋の新館を建てた。2007年には温泉を設け、日帰り入浴を始めた。三陸海岸では珍しい温泉のある民宿として、地元客を中心に人気を集めていた。民宿を営む傍ら、2004年に地元のホテル跡地を取得し、ゲームコーナーやレストランなどを備える大型の入浴施設、いわゆる健康ランドを建設

する準備を始めた。健康ランドを建てて人々の交流の場をつくろうと考え、オープンに向けて準備を進めていた。

そうしたなか、2011年3月11日に東日本大震災が発生した。旧館は2階まで浸水して天井が落ちたり、室内の設備が流されたりした。海拔約200メートルにあった新館は津波の被害を免れたが、ライフラインは寸断されてしまった。2カ月ほど先まで予約で満室であったが、翌日には利用客がいなくなった。

震災では家を失い、避難所や仮設住宅で暮らす人が少なくなかった。そうした場所では広々と入浴することは難しい。豊繁さんは、自分たちを支えてくれた地元の人への恩返しとして、海楽荘の温泉に入ってもらいたいと考えるようになった。4月に入って電気が復旧すると源

泉をくみ上げ、温泉を無料で開放した。さらに、復興関係者が大船渡市に来るようになると、民宿の新館で対応するだけでなく、旧館の天井を修繕したり設備を復旧したりと応急処置をして、可能な限り受け入れた。

## ホテルを開業し幅広い利用客を迎える

温泉を利用した人からは感謝の声が相次いだ。豊繁さんはもともと予定していた健康ランドではなく、仮設住宅に住む人が毎日のように入れる銭湯を建てようと考えた。岩手県の公衆浴場組合に連絡すると「もうからないので、長く続けるのは難しい」と助言を受けた。一方で、豊繁さんには震災直後に無料で温泉を開放しながら民宿を経営した経験がある。温泉を開放できたのは復興関係者の宿泊で利益を確保していたからだ。銭湯で経営が成り立たないならば、宿泊施設を併設すればよいと考え、温泉つきのホテルを建設すると決めた。

建設に着手したいと気持ちがはやるが、ライフラインの復旧に時間がかかり、思うようにいかない。豊繁さんは開業に向けて準備を進めることにした。まず、取引があった岩手銀行に相談して、事業計画を立てた。この計画をもってほかの金融機関にも融資を申し込むと、岩手銀行を含めて5行による協調融資を受けることができた。

さらに事業計画を練り上げるため、2013年8月に東北未来創造イニシアティブが開催する「経営未来塾」に入塾した。岩手県内の経営者や起業を目指す人など、22人の塾生が参加していた。塾生同士で切磋琢磨せつきたくましたことは、豊繁さんにとって大きな刺激になった。豊繁さんは地元で恩返しをしたいという思いを「地域の繁栄なくして自社の繁栄なし」というビジョンに落とし込んだ。

こうして2014年7月、ホテル「大船渡温泉」をオープンした。客室は69室、宿泊収容人数は230人と、規模は市内で2番目に大きい。開業当初の宿泊客の多くは、長期



東日本大震災後に(株)海楽荘がオープンしたホテル「大船渡温泉」

滞在する復興関係者であった。温泉は大船渡湾の景色を堪能できる内湯四つと露天風呂二つを設けた。10時から20時半まで日帰り入浴も受け入れるようにした。料金は岩手県の銭湯料金と同じ大人390円である。宿泊している復興関係者や仮設住宅で暮らす地元客に、気軽に入浴する機会を提供できた。

ホテルの従業員は地元で採用した。集まった35人の従業員の大半は宿泊業の勤務経験がなかった。経験のある従業員から指導を受けたり、豊繁さんの働く姿に学んだりして、少しずつスキルを身につけていった。

復興需要が落ち着き、県外からの観光客の利用が増えるにつれて、新たな課題がみえてきた。復興関係者と観光客とでは、ホテルに求めるサービスが異なっていたのである。そこで、サービスの質を向上する取り組みを始めた。一役買ったのが、豊繁さんの弟で支配人を務めるよしたか緒隆さんである。緒隆さんは東京の大学に進学し、卒業後は東京のホテルチェーン運営会社に勤め、ホテルの新規開業に携わっていた。2015年9月に大船渡温泉の支配人になると、サービスの改善に取り組んだ。例えば、海側の部屋と山側の部屋で料金が異なるプランを用意した。利用客の多様なニーズをとらえて満足度の向上につなげたのである。また、平日と土日祝日で日帰り入浴の利用

時間を変えた。観光客の利用が増える休日に広々と入浴できるようにして、観光客からの評価を高めたのである。

さらに、地元に対する従業員の意識を変えた。繕隆さんはホテルからの景色や地域の食文化などが観光客にとって新鮮な体験につながると考え、研修や会議の場で従業員にその考えを共有している。サービス向上の取り組みを続け、2021年に「温泉宿・ホテル総選挙」の絶景部門で1位に輝くと、4年連続で首位の座を守っている。

客層の変化に合わせてサービスを向上させてきたわけだが、テーブルいっぱいに広げて提供する料理のスタイルは、豊繁さんが民宿を経営していたときから変えていない。「ほかのホテルと違うかもしれないが、昔ながらの当社の文化を守りたい」と豊繁さんは話す。

東日本大震災を振り返って、豊繁さんは焦らないことが重要だと話す。災害直後は復旧が進まず、新しいことを始めようとしても、すぐには取りかかれぬ。その分、時間をかけて事業計画を練ったことが現在の経営につながっていると、豊繁さんは考えている。また、復興に当たっては外部環境が変わり、先行きを見通せない状況に陥った。そうしたなかで自分たちの強みや目指すビジョンを明確にすることが大事だったと、繕隆さんは話す。

### 精密で美しい研磨加工に強み

1921年創業の林精器製造(株)(福島県、従業員数338人)は、腕時計のケースや精密金属部品などを製造している。主力製品は腕時計のケースで、売り上げ全体の半分程度を占める。製造工程は大きくプレス、切削、そして研磨に分けられる。特に難しいのがザラツ研磨である。これは研磨紙を貼り付けた金属板を回転させながら、金属板の平面部分にケースを押し当てて磨く仕事である。平面で磨くことで、側面で磨くバフ研磨よりもケースのゆがみを少なくできる。ザラツ研磨では押し当てる力の強弱

や金属板の回転速度、研磨時間などは担当者の感覚によるところが大きい。代表取締役社長の石井廣文さんによると、ザラツ研磨で一人前になるのに10年かかるそうだ。ザラツ研磨は同社の技術力の象徴といえる。

1990年代後半からはプリンター部品などの製造や表面処理事業、精密機器の組み立て事業など、多角化を進めた。2009年には医療機器の製造に進出することを決め、医療機器製造業の許可を取得した。多角化を進めてきたのは、2000年代以降、腕時計のケースが低価格帯のものを中心に中国企業との価格競争に巻き込まれたからである。受注の減少から本社工場の稼働を止める日もあった。

そうしたなか、2011年3月11日に東日本大震災が発生した。地盤がずれたことにより本社工場の約3分の2が倒壊した。ただ幸いなことに、出勤していた128人の従業員は全員無事だった。前代表取締役社長の林明博さんは倒壊した工場と従業員を前に「絶対に再建する」と声を上げた。当時工場長だった石井さんは、未来に向かって意気込む経営者の姿を鮮明に覚えているという。

### 工場の自動化と人材育成により 事業規模を拡大

震災の翌日には管理職が集まり、生産再開について検討を始めた。3月14日には復興委員会を立ち上げ、3カ月で生産を再開する計画を作成した。本社工場から約6キロメートル離れた工業団地にあった遊休状態の工場を急遽借りて仮工場とした。そこに被害を免れた約300台の機械を運び入れることにしたのである。出勤できる従業員でチームを組み、1台ずつ機械を運び出した。

4月15日に研磨と組み立ての工程を、5月中旬に切削の工程を再開した。この間、本社工場の復旧も進め、電源が復旧した6月6日にプレスの工程を再開できた。こうして本社工場と仮工場の2拠点態勢を敷くことにより、3カ月での生産再開を実現した。ただし、途中で仕掛品

を運ぶ必要があり、震災前に比べ生産効率は低下した。

2013年2月18日、同社は震災前と同じ場所に本社工場を再建した。このとき、林さんは社是「いいものをつくる」を制定した。ものづくりを大事にする理念を明文化し、従業員の心のよりどころにしたのである。

震災前と同じことをしては、再び価格競争に陥ってしまう。同社は再建後の方針を二つ掲げた。一つ目は、腕時計のケースについて高価格帯に集中することである。これは、ザラツ研磨などや仕上げ研磨に多くの人的資源を投入することを意味する。そこでまず、同社はザラツ研磨までの製造ラインの自動化を進めた。なかでも、ザラツ研磨の自動化は難しいとされていた。ザラツ研磨盤は使うたびにすり減り、付着している研磨剤も減っていくからだ。研磨の対象と研磨盤のコンディションから最適な研磨条件を導き出すのが難しいと考えられていた。そこで同社は研磨盤の消耗量などをセンサーで認識し、押し付ける力や角度を毎回自動で調整する「力覚制御型研磨ロボット」を開発した。こうして同社はプレスから切削、中間研磨までほぼ無人でできるようになった。

二つ目は、異分野への参入である。2011年12月、福島県が「福島県復興計画」を作成し、医療関連産業の集積を重点プロジェクトとして打ち出した。同社は自治体のサポートを受け、福島県立医科大学と共同研究を始めた。その結果、2016年に歯のインプラント治療に使われるフィルター「Tiハニカムメンブレン」を開発、福島県玉川村の工場で生産を始めた。材質はチタンで、腕時計のチタンケースで培ってきた加工技術を応用できている。

高価格帯の時計部品への集中を進めたことが奏功し、価格競争を回避できている。また、事業の多角化を進めたことで新たな稼ぎ頭も育ってきた。ところが2020年、林さんは病魔に襲われ、帰らぬ人となってしまった。先代の後を継いで石井さんが社長に就任した。

石井さんは時間をかけて人材を育成する姿勢を先代か



林精器製造(株)が手がける高価格帯の腕時計のケース

ら守り継いでいる。実は震災前から、林さんは研磨技術を集中的に学ぶ「ものづくり研修塾」を立ち上げていた。石井さんはこの取り組みをさらに強化し、育成を専門に手がける部署「ものづくり革新グループ」をつくった。この部署にはトレーナーと呼ばれるベテランが在籍し、製造の仕事から離れて若手の指導に集中する。

震災で売り上げが落ち込んだ2013年度と比べて、2024年度の売上高は1.7倍を超えた。なかでも、腕時計のケースの売り上げは約2.5倍となった。石井さんは「今考えると、あの日は当社が生まれ変わった日です」と振り返ってくれた。被災前に戻ろうとするのではなく、再建後の方向性を定め、それに合わせてものづくりの方法を変えたことが現在の業績につながっている。

今回紹介した事例企業2社は東日本大震災で大きな被害を受けながらも成長のチャンスを見だし、事業規模を震災前よりも拡大するなど、進化を遂げている。次回は、新潟県中越地震と阪神・淡路大震災で被害を受けた中小企業の事例をそれぞれ1社ずつ紹介する。

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



## フローレンス・ナイチンゲール (1820~1910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。



### 進路をめぐる富豪だった両親と衝突

歴史に名を残す偉人たちは「自分の道をひたすら突き進んだ」というイメージをもたれがちだが、<sup>うよ</sup>紆余曲折を経ていることが多い。「近代看護教育の母」と呼ばれるフローレンス・ナイチンゲールの場合も、夢に突き進むにも、両親が許してくれなかった。

英国の富豪の家に生まれたナイチンゲールは、何不自由なく幼少期を過ごした。19歳で社交界にデビューし、舞踏会や音楽会、歌劇に出かけるなど、華やかな青春時代を送った。

ナイチンゲールの両親が望んだのは、家柄の良い男性と結婚することだった。そして、そのために必要な教養を身につけさせようと、両親はわが子の教育に熱を上げた。フランス語やギリシャ語、イタリア語、ラテン語といった外国語のほか、哲学や数学、経済学まで学ばせている。

だが、ナイチンゲールは騒がしいパーティーに出て結婚相手を探すことに、どうしても意味を見いだせなかった。何か全力で打ち込めるものはないだろうか。考え抜いた結果、別荘の近くに住んでいた貧しい人々の世話をしたり、重病を抱えた家族のケアをしたりするときに、

最も生きがいを感じることに気がついた。25歳のときには、こんな思いを抱くようになる。

「病院に収容されている患者さんにかかわる仕事がしたい」

しかし、当時の看護師の仕事は、今では考えられないほどイメージが悪かった。病院はシーツを替えないのが当たり前で、壁はコケでびっしり。不衛生な環境のなか、入院するとかえって症状が重くなるといわれるほどで、そんな病院では、勤務中に酒をちびちび飲むような看護師も多かったのだという。

両親からは、看護師という仕事を口にするな、と言われたナイチンゲール。働かなくてもよい恵まれた環境にしながら過酷な仕事を選ぶ理由を、両親が理解できなかったのも無理はない。ナイチンゲールは、それ以上両親を説得することはなかったが、かといって夢を諦めることもなかった。とりあえず今やれることをやってみる、という道を選んだのだ。

看護師とはどんな仕事なのかを理解するため、貧民学校や救護所を見学。両親との海外旅行の間ですらも、病院巡りを行った。母と姉と3人でドイツの温泉に行ったときは、看護師養成所に3カ月以上も滞在。そうして病院の調査を数年続けているうちに、両親はそこまで反対しなくなったという。



## 劣悪な環境下にある野戦病院での奮闘

ナイチンゲールは33歳のとき、ついにロンドンの病院で、看護師の監督として雇われることになった。就職する前年、父にこんな手紙を書いている（木原、1989）。

「あの何ひとつ、自分自身をさえ支配できないような失望に満ちた未熟の時代、青春——私のそれはついに終わり、二度と戻らないという、その喜びをかみしめています」

働き始めて1年後、クリミア戦争が勃発。従軍を依頼されたナイチンゲールは、38人の看護師団を率いて、野戦病院に入った。そこで、到着した一同は信じ難い光景を目にする。その衝撃をナイチンゲールはこう振り返っている（ストレイチー、1993）。

「ヨーロッパで劣悪な環境にある住宅はよく見てきたが、夜の野戦病院に比べたら、まだマシだとわかった」

ベッドが足りないうえに、シーツはキャンバス製で寝ていられないほど硬く、負傷兵は毛布の上に寝たがるほどだった。洗面器やタオル、せっけんもなければ、食事に使うナイフやフォーク、スプーン、盆すらなかった。燃料はいつも不足しており、料理がろくにできないばかりか、洗濯もままならない。医療用具の不足はより深刻で、患者を運ぶ担架や包帯、よく使われる薬品さえも不足しているありさまだった。



## 死亡率を半減させた「衛生革命」

そんななか、ナイチンゲールは、病院に救援物資を運び渡らせようと動き出す。ところが、役所の壁が立ちはだかった。あるとき、病に苦しむ兵士たちが身につけるためのワイシャツを2万7,000枚、政府に要請。物資は届いたものの、現地の役所からは、会議で確認するまで



岐阜県の人道の丘公園交流広場にあるナイチンゲールの銅像

荷をほどかないよう命じられてしまう。結局、開封するまでに3週間を要し、その間、傷病兵たちは半裸で過ごした。それ以来、ナイチンゲールは役所を無視して、自分の権限で物資を開封。届くのが遅いと、制度自体の改善を政府に提案したこともあった。

さらに、これまで不規則でメニューも粗末だった病院食を、きちんと時間通りに、おいしいものを提供するようになった。洗濯場も整備し、消毒や換気、清掃を徹底。そうして病院の衛生環境を大幅に改善したところ、なんと兵士の死亡率を半減させることに成功したのである。

自分の指令に従わない者がいれば、医者が相手でも一歩も譲らなかったナイチンゲール。こんなストイックな言葉を残している（木原、1989）。

「すべて思い通りになしとげるのでなければ、何もなさなかったのと同じである」

問題だらけの現状を一から変えるには、それくらいの覚悟が必要だったのだ。困難に心が折れそうになったとき、ナイチンゲールの不屈の魂を思い出せば「まだまだやれる！」と、心に火がつくことだろう。

<参考文献>

木原武一（1989）『大人のための偉人伝』新潮社  
リットン・ストレイチー著、橋口稔訳（1993）『ナイチンゲール伝 他一篇』岩波書店

## 多様なニーズに応じて檜葉町の再興を後押し



(株)ネモト

代表取締役

根本 茂樹

ねもと しげき

### 《企業概要》

代表者	根本 茂樹
創業	1961年
資本金	1,500万円
従業者数	42人
事業内容	スーパーマーケットの運営
所在地	福島県双葉郡檜葉町北田中満256
電話番号	0240(25)3165
URL	<a href="https://vchain-nemoto.com">https://vchain-nemoto.com</a>

(株)ネモトは、長らく福島県<sup>ふたばぐん</sup>双葉郡<sup>ならはまち</sup>檜葉町でスーパーマーケットを営んできた。檜葉町は2011年の東日本大震災に伴う福島第一原子力発電所の事故で、避難指示区域に指定された。当時、同社は2店舗を運営していたが、営業停止を余儀なくされた。

しかし2018年、檜葉町の別の場所でスーパーマーケットを再建した。いつかは人がいなくなった町で、どのようにして再起を果たしたのだろうか。

### ■ 東日本大震災を受けて 営業停止

1961年、同社は檜葉町で、「ネモト」という屋号の精肉店としてスタートした。利用客のリクエストに応えるかたちで、肉以外の商品を扱うようにしていき、1972年に業態をスーパーマーケットに転換した。

1974年に福島県で地域密着型のスーパーマーケットチェーン「ブイチェーン」が発足すると、同社はこれに加入し、屋号を「ブイチェーンネモト店」に変更した。精肉店だった強みを生かして、肉の品ぞろえを充実させ、好評を得た。1982年には檜葉町内で「ブイチェーンマミーズ店」を新たにオープンした。

2店舗態勢で安定して経営していたが、2011年3月11日の東日本大震災で状況が一変した。檜葉町は震度6強の揺れを記録し、沿岸部は津波に襲われた。同社の店舗は津波の被害を受けなかったものの、商品を並べる冷蔵オープンケースなど設備が壊れたり、建物が損傷したりした。

その翌日、福島第一原子力発電所の事故により、檜葉町に避難指示が発令された。これが決定打となり、営業停止を余儀なくされた。社長の

根本茂樹さんは栃木県に避難しながら、二日に1回は檜葉町で店舗を片づける生活を送った。誰もいない町を訪れるなかで、地域の復興に少しでも役に立ちたい、そしていつかの町でスーパーマーケットを再開したいという思いを抱くようになった。

### ■ 作業員や避難住民に 物資を届ける

ほどなくして、檜葉町に隣接する<sup>ひろのまち</sup>広野町のドライブインが、原発事故の収束に取り組む作業員の宿泊拠点になった。この話を聞いた根本さんは、復興に携わる人に必要な物資を届けようと考えた。ドライブインのオーナーから許可を得て、2011年5月に1坪の売店を出した。

狭い売店に陳列できる商品の数は限られる。そこで、作業員の要望を踏まえて、カップ麺や弁当、総菜な



ど調理の手間が少ない食品や、作業後のリフレッシュのために飲む酒類などをそろえた。

この出店が次のステップへのきっかけとなった。同年8月、原発事故の対応拠点となっていたスポーツレーニング施設「Jヴィレッジ」に売店を出してほしいと東京電力から依頼され、これを快諾した。

同年12月には楡葉町役場の依頼を受けて、いわき市内にある楡葉町民の避難所のすぐ近くに出店した。ここでは、生鮮食品やトイレトペーパーなど、避難生活を送るうえでの必需品を中心に販売した。

これらを含めて、根本さんが開いた売店は五つに上る。売り上げは震災前の3割程度に落ち込み、約40人いた従業員は15人ほどになった。その大半は、根本さんの思いに共感して戻ってきてくれた人たちである。

## ■再建した店舗で復活を果たす

復興が進んでくると、五つの売店のうち役目を終えた四つを閉店した。唯一閉めなかったのは、楡葉町役場の駐車場につくられた仮設商店街に出した売店である。仮設商店街を引き継ぐかたちで、2018年に商業施設「ここなら笑店街」がオープンした。復興のシンボルとして建てられたこの施設で、スーパーマーケットとし

ての再スタートを切ろう。そう決意した根本さんは「ブイチェーンネモト」という屋号で再出発した。

当時は、復興に携わる作業員の利用がまだ多かった。他方、楡葉町の避難指示が解除されてから3年が経ち、町民の帰還が進んできた。そこで、根本さんは一般住民向けの品ぞろえにシフトする方針を立てた。近いうちに、一般住民の利用が増える<sup>と見込んだ</sup>のである。

震災前と同じ客層をターゲットにしたわけだが、商品構成は地産地消を意識したものに変えることにした。地元への愛着を理由に帰還する人は少なくないだろう。そうした人たちに喜んでもらえるよう、地元の食品の割合を増やすことにしたのである。また、地産地消の取り組みが生産者の支えにもなると考えた。

ユズやサツマイモ、日本酒といった楡葉町の特産品に加えて、福島牛や県内で採れた野菜などを豊富に取りそろえた。さらに、地元の食材を生かした商品を開発した。なかでも、福島県産の牛肉を使ったメンチカツが人気である。

現在、利用客の中心はファミリー層となっており、売り上げは震災前を上回っている。従業員数も震災前とほぼ同じであり、地域の雇用の受け皿としての役割も果たしている。

近年、新たな客層に向けた商品も



地元の農家が育てた野菜は売れ行き好調

ラインアップに加えている。福島県では、技能実習や特定技能の在留資格を取得して働くベトナム人が多くなっており、同店の利用が増えている。そこで、ライスペーパーやヌクナムという<sup>ぎょしょう</sup>魚醤など、ベトナム料理に欠かせない食材や調味料を充実させ、食生活を支えている。

同社は、東日本大震災で営業停止に陥ってから再建を果たすまでの間、幅広い客層のニーズに応じてきた。店の場所や客層が変わっても、根本さんが変えなかったものがある。必要なものを必要としている人に届けるという経営姿勢だ。

「お客さまのニーズに応えるという当たり前のことをしてきただけです」と根本さんは謙遜気味に話す。確かに平時は当然である。しかし、非常時にも貫くことは容易ではないはずだ。根本さんは、地震によって営業停止の状態に陥っても、地元の復興に貢献したいという思いを胸に、目まぐるしく変わるニーズに適切に対応した。このことが同社の再起につながったのだろう。長年の間、地元と歩んできた同社の復活は、楡葉町に再び活気をもたらしている。

(真瀬 祥太)

# 伝統をつなぐ商社の新事業



(株)タケダ

代表取締役

竹田 裕美子

たけだ ゆみこ

### 《概要》

代表者	竹田 裕美子
創業	1893年
資本金	2,000万円
従業員数	4人
事業内容	化学製品の卸売り、雑貨の小売り
所在地	京都府京都市東山区本町新5-147
電話番号	075(541)8121
URL	<a href="https://takeda1893.co.jp">https://takeda1893.co.jp</a>

世界屈指の観光地である京都は、製造業の集積地としての顔ももつ。染物や仏具など、長い歴史のある多様な伝統工芸が息づく一方で、ハイテク分野の企業も数多く立地している。材料商社としてこれらの産業を支えてきた(株)タケダは、伝統工芸を取り巻く環境の変化をとらえ、新たな事業に挑んでいる。

### ■ 地域経済の黒子

同社は、京友禅や京焼・清水焼などに使われる染料・顔料の間屋として1893年に創業した。顧客の要望に応えるかたちで、染料の発色を良くする薬品や、染めたくない場所に塗るろうなど、関連する商品を増やし、それに伴って取引先の業種を広げていった。今では溶剤、接着剤、樹脂を含む幅広い化学製品を、伝統工芸

の職人のほか、電子部品や医療機器などのメーカーにも供給している。

従業員数4人の小さな会社ながら、大企業とも取引がある。豊富な商品知識を生かして要望に合うものを提案する、現場で使いやすいように商品を包み直すなどの対応によって信頼を得た結果、大口の注文を得られるようになり、売り上げの8割を大手3社との取引が占めている。

2009年に社長に就任した4代目の竹田裕美子さんは、商社としての基盤を強固にする一方で、2020年ごろから新事業に乗り出した。伝統工芸の職人と連携したアクセサリーや生活雑貨の開発である。

ねらいは、伝統工芸の需要を増やし技術の継承を支援することだ。竹田さんは日々の取引を通じ、伝統工芸の世界で取り扱いが少なく生産終了に追い込まれる材料が増えている

ことを肌で感じてきた。職人も減っている。この状況が続けば、京都ならではの伝統と技術が失われてしまう。それは同社の長年にわたる販売先がなくなることを意味する。竹田さんのなかで危機感が募っていった。

### ■ 職人の技と知恵を生かした商品

伝統工芸が苦境に立たされている主な要因は、製品が現代の生活様式にマッチしにくくなり、需要が減っていることにある。

時代に合うようアレンジした製品をつくれれば、打開策になるかもしれない。ただし、ものづくりの腕を磨くことに専念してきた職人たちのなかには、商品企画や販路開拓の経験が乏しい人も多い。ならば、商社である自分たちが役に立てるのではないかと、竹田さんは考えた。顧客の

ニーズを満たす商品を提案、販売してきた経験が生かせると思ったからだ。新事業が成功すれば売り上げが増え、取引先の多様化につながる。特定の業界の動向に左右されにくい収益構造を実現できる点でも、取り組む意義があると判断した。

まず着目したのは**鍔金具**である。表面に模様を刻んだ金具で、ふすまや仏具、神社仏閣の装飾や補強に使われる。装飾性が高くアクセサリにしたら面白そうだと考え、取引先である仏具職人の協力を得て開発に着手した。

商品開発の進め方は京都府が主催する勉強会で学んだが、自社だけでは必要なノウハウを賄いきれない。そこで、同じ商工会議所の会員であるデザイナーの力を借りた。相談を重ね、デザインの題材に採用したのは、仏具で頻繁に用いられる渦巻状の雲や唐草である。

職人にとって慣れたモチーフで制作のハードルが低い一方、滑らかな曲線や細部の緻密な加工は、技術の高さをアピールするのに適している。縁起の良い柄である点も魅力的だった。渦巻状の雲は**仏教画**で菩薩の乗り物として描かれ、唐草は生命力の強さから長寿の象徴とされる。お守り代わりに身につけられるようすれば、御利益を求めて神社仏閣を訪れる観光客の関心をひくだろうと考

え、ネックレスやピアスをつくることにした。

並行して、京焼・清水焼の窯元とともに生活雑貨の開発も進めた。企画したのは、照明を覆い光を和らげるランプシェードである。職人が教えてくれた特殊な土を使うことで、陶器でありながら光を通す独特な商品が生まれた。ここでも開発には商工会議所の支援事業を利用し、デザイナーやアドバイザーの力を借りた。

### ■ 着実に実現した新事業

開発した商品は、2022年から自社ブランド「竹田千藏商店」の名で販売している。ブランド名には、創業時の屋号を再び掲げた。同じ年には、本社脇の倉庫を改装した実店舗もオープンした。近隣に有名な神社や博物館があり、観光客が目の前を通る本社の好立地を活用しようと考えてのことだった。

その後も竹田さん自身が欲しいと思う商品をつくるという方針のもと、開発に取り組んでいる。最近では、陶器のピアグラスもラインアップに加わった。宣伝にはホームページやSNSを活用し、ギフトショーや百貨店のイベントにも積極的に出店している。

こうした竹田千藏商店の商品は、女性を中心とした観光客の目に留ま



雲をモチーフにしたネックレス

り、より多くの人に伝統工芸に対する関心をもってもらうのに一役買っている。職人にとっては、商品開発の経験が、自分たちの技術の新たな用途に気づく糸口となっている。

思わぬ効果もあった。竹田千藏商店の取り組みを通じて、同社自体の知名度が高まったのだ。新規の先から材料の注文が入るようになったり、海外との商談が実現したりと、商社事業にもプラスの効果が及んでいる。商社事業の主力販売先も、小売り事業に対して好意的である。

竹田さんは、顧客とのネットワークや、職人が普段から刻んでいるモチーフなど、すでにあるものを活用しつつ、自社に足りない開発やデザインのノウハウを外部から調達することで、リスクや負担を抑え無理なく事業の幅を広げた。さらに、既存事業と地続きの領域を選んだことで、既存事業においても材料の売り上げ増加などの波及効果を生むことができた。

小売り事業が収益の大きな柱に育つまでにはまだ時間がかかるだろう。それでも、京都の伝統工芸、さらには同社の歴史を未来につなげる確かな一歩となっている。（星田 佳祐）

# 熱烈 応援

地域の中小企業とともに歩む



河内長野市商工会  
経営指導員  
しもむら かずゆき  
下村 和之



## 事業者を巻き込むイベントで地域を盛り上げる

かわちながの  
河内長野市は、大阪府の南東端に位置します。面積は府内で3番目に広く、約7割が森林です。南部は滝畑四十八滝や岩湧山などがある山麓地域で、奥河内と呼ばれています。市内にいながら大自然を満喫できることが魅力です。

また、観心寺や金剛寺、高野街道などの歴史的価値のある史跡や建造物もあります。南北朝時代に活躍した武将の一族、楠木氏ゆかりの地としても知られ、国宝と重要文化財の数が全国の市町村のなかでも上位にあることから、「文化財のまち 河内

長野」と称されています。

産業では、つまようじやすだれなどの伝統工芸品のほか、ベアリングやステンレスパイプ、鋳物といった金属加工品の製造、製粉などが盛んです。人口は、2000年をピークに減少が進み、残念ながら消滅可能性自治体の一つに挙げられています。しかし、最近では転入者が転出者を上回る傾向がみられ、徐々に改善されてきています。

このようななか、河内長野市商工会では、地域活性化を図るべく、各種事業に取り組んでいます。その一つが商工祭です。40年ほど前からさまざまな協力団体の力を借り、名称を変えながら実施してきました。現在は、「One Love Festa 河内長野市商工祭」として当商工会青年部が企画運営し、女性部や河内長野市商店連合会と連携して、地元の商店や企業に出展してもらっています。当日は、飲食や物販、ステージでのライ

ブやダンスショーなどが楽しめます。こうして消費者の購買を促進し、事業者の支援につなげています。そのほか、女性部では、月1回の清掃活動や勉強会を実施し、地元に貢献しています。

また、秋には、河内長野市商店連合会の協力のもと、対象の店舗を訪れると子どもがお菓子をもらえるといったハロウィーンにちなんだ企画や、地元の野菜や果物を使った限定メニューを食べながらスタンプラリーで店を巡る「フルーツラリー事業」などを開催しています。いずれも地元の商店や企業、小さな子どもをはじめとした消費者の方々にもたいへん好評です。

これらのほか、地域活性化に資する事業を市との連携のもと推進しています。今後も、地道ではありますが、継続的に事業を実施することが地域を盛り上げるために必要であると信じ、取り組んで参ります。



商工祭のステージで繰り広げられるパフォーマンス



# 世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



家庭の味「エンパナーダ」

第23回

## チリ

### 異文化融合でできた、素材を生かす料理

チリ共和国（以下、チリ）は、南米大陸の太平洋側に位置し、アンデス山脈に沿った南北に細長い国土を有する。モアイ像で有名なイースター島やポリネシアの離島なども領土に含まれる。

その国土の形状から、気候は非常に変化に富み、産業も地域によって特色がある。北部は、雨がほとんど降らない砂漠地帯で、昼夜の寒暖差が激しく、トマトやオリーブなどが採れる。中北部は、北部に比べやや降水量が多い。パパイヤやチリモヤといった果物のほか、ピスコ（白ブドウを原料とした蒸留酒）や、山羊の乳製品などがつくられる。首都サンティアゴのある中部には四季があり、夏は暑くて乾燥し、冬は寒くて湿潤である。ブドウの栽培が盛んで、世界的に有名なチリワインのワイナリーが数多く点在する。中南部は比較的穏やかな気候で、サーモンをはじめとする海産物がとれるほか、養殖も

行われている。

チリ料理は、先住民の伝統とスペインなどからの移民の食文化が混じり合っできたものが多い。代表的な伝統料理は、ペースト状にしたトウモロコシを使ったグラタン「パステル・デ・チョコロ」や、いろいろな具材をパイ生地で包んだ「エンパナーダ」で、家庭ごとの味がある。そのほか、トマトベースの「ペブレ」というソースも定番で、料理の味に変化をつけたい場合に使われる。

また、海に面しているため、サーモンやアワビ、ウニ、ハマグリ、エビなど新鮮な海の幸が豊富で、魚介料理もよく食べられる。

味付けはシンプルで、塩やコショウ、オリーブオイル、オレガノ、クミンをよく使う。そして、忘れてはいけないのが芳醇なチリワインで、家庭でもよく飲まれている。

主食はパンのほか、トウモロコシや米、麦、ジャガイモ、豆類などさ

まざまな穀物が食べられている。

家族や友人たちが集まると、バーベキューを楽しむ習慣があり、各家庭にはバーベキュー用のグリルがあるのが一般的である。

食事は1日3～4食で、昼食をメインにする習慣があったが、現在は夕食メインに移ってきている。

家で家族そろって食べることを大切にしている。料理によってフォークやナイフ、スプーンを使い分け、フィンガーフードは紙ナプキンを使って食べる。

#### 駿藤 晶子

ずんとう 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。

## 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  
うえい あきひろ  
**植井 陽大**

東京大学卒業。(株)野村総合研究所、GCA(株) (現・Houlihan Lokey Inc.) を経て現職。介護、食品、医薬品等の業界コンサルティング、M&Aアドバイザー、海外展開支援に従事。現在はPEファンド向けデューデリジェンス、バリューアップ支援、店舗開発DX事業を手がける。主な著書に『図解 すごい立地戦略』(共著、PHP研究所、2023年)がある。

- ポイント**
- 店舗の立地は、店舗ビジネスの成否に影響を与える。ただし、万人にとっての「良い場所」は存在しないため、それぞれの店舗に適した条件を検討する必要がある。
  - ターゲットとする顧客層を明確にし、「誰が、どの程度の頻度で、どんな場面で利用するか」を具体的にイメージすると、売上や利益を上げやすい商圈の特性や立地のタイプがみえてくる。
  - 売上に影響を及ぼす要因は10個に集約でき、業種や業態、同業内での自社の位置づけ、事業目標によって、どの要因を重視するか濃淡をつける。

### 出店について考える

皆さまのお気に入りの店はどこだろうか。それはいつからある店だろうか。どの店にも過去にグランドオープンした日があり、その前に店舗開発があったはずだ。

店舗ビジネスを始める場合、初期投資の多くを出店費用に割くことになるだろう。繁盛店となれば投資回収も容易かもしれないが、不振のまま閉店し、回収できずに終

わる事例もある。では、オーナーはその多額の投資をどう決断したのだろうか。

店舗ビジネスの成否に、店のサービスレベルが影響するのは当然だ。しかし、場所選びも同様に大切である。優れたサービスを提供する人気チェーンでも、不振で閉店する店舗はある。成功するためには、「良いサービス」を提供する店を「良い場所」に出す必要がある。本稿では、出店について考えたい。

## 出店場所選びの難しさ

新規出店は物件探しから始まる。その際、不動産仲介会社に、どのような条件で依頼するべきだろうか。「家賃が高くとも、魅力的な場所を探してほしい」では不十分である。例えば、日本一地価が高い銀座4丁目を魅力的な出店場所と考える事業者は限られる。一等立地であれば出店場所として良いかという、必ずしもそうではない。

厄介なことに、良い物件を探す方法に万能の答えはない。これは、出店巧者である企業の店舗を観察するとわかる。例えば、マクドナルド、セブン-イレブン、エニタイムフィットネスは、いずれも日本だけで1,000店舗を超えるが、それぞれ出店場所は大きく異なる。マクドナルドは駅前的一等立地、セブン-イレブンは交差点立地、エニタイムフィットネスは住宅地と商業地との境界エリアなどに店舗を構える印象があるだろう。ここからも、万人にとっての「良い場所」は存在しないといえる。

1店舗の場所を選ぶだけでも難しいのに、複数店舗となればさらに難しくなる。ドミナント戦略、ハブアンドスポーク戦略、飛び地戦略など、名の知れた戦略がいくつも存在し、しかも互いに矛盾する。複数事業を経営する場合、FC展開する場合などには、より複雑になる。

新規出店、特に場所選びは複雑で難しい問題なうえに、正しく答えを出さないと、大きな損失につながる。出店は店舗事業者にとって、最大の成長要因であり、リスク要因である。一方、世の中には「出店戦略」と銘打たれるさまざまな考え方が整理されないまま乱立しているようにみえる。ファイナンスやマーケティングの領域での著しい発展と比べれば、出店戦略はさながら春秋戦国時代だ。

マイケル・ポーターによれば、戦略とは、何かを捨て何かを得ることだという (Porter, 1996)。それでは、出店場所を選ぶとき、何を諦め、何を譲れない条件とするべきだろうか。

## 多くの企業が頭を悩ます売上予測

本稿では紙幅も限られるため、「次の1店舗」の出店戦略について考えよう。この場合、知りたいのは「どこに出店すれば、最も成功する(利益を得られる)可能性が高いか」だ。このとき、最も重要かつ難しいのは売上予測ではないか。出店判断の定石は、「損益計算書(PL)をつくり、投資回収期間を見積もり、事前に定めた条件を満たせば出店を決める」というものだろう。投資やコストは見積もりを取得するなどして計算できても、肝心の売上予測は非常に難しい。

よく行く街や店を思い返していただきたい。例えば、東京都新宿区の繁華街でも、「繁盛しているバーガーチェーンの隣で閑古鳥を鳴かせている居酒屋チェーン」はよくある。「関東全域に店舗展開し、新宿店の売上が最も大きい」ブランドもあれば、「新宿店よりも門前仲町店の売上が好調な」ブランドもある。つまり、「店前通行量」や「店前交通量」は、実際の客数と必ずしも一致しない。「売上高=通行量×来店率×客単価」のうち、通行量は測定可能だが、来店率や客単価の予測は難しい。

なお、売上予測を精緻に行っているケースもある。セブン-イレブンでは、「交通量調査等約500項目の調査を行い、当社独自のAIを活用した売上予測システムにて出店基準を満たす候補地かどうか確認」<sup>(注1)</sup>しているという。多くの店舗、出店実績がある企業ならば、既存店の過去の売上実績を照らし合わせ、売上予測モデルをつくることは可能だろう。

しかし、多くの企業にとって、この方法の採用は現実的ではない。モデル作成には、多数の既存店と過去の売上データが必要で、既存店の調査・分析にも、多大な労力と高度な専門性が必要だからだ。方法論は存在しているとはいえ、使えるケースは限られており、依然として多くの企業にとって売上予測は難しい問題なのである。

## 汎用的な売上予測の考え方

何百、何千店と展開していなくとも使える、汎用性が高い売上予測の考え方はないのだろうか。

この問いに答えるには、さまざまな業態や規模の店舗ビジネスにおける、売上予測の方法を比較検討する必要がある。当社、㈱ディー・アイ・コンサルタンツは創業以来30年以上、多くの企業の出店戦略、売上予測を支援してきた。高度な売上予測モデルを構築したケースも、1店舗目の出店戦略を立案したケースもある。当社は、出店巧者ではないが、「さまざまな方法論を比較検討してきた」という点では、最も経験がある企業の一社でないかと考える。秘密保持のため個別の内容はお伝えできないが、そのエッセンスをケーススタディとしてご紹介したい。

ある小売チェーンの売上予測では、最大要因は単に店前の人流であった。店前を歩く人がより多い場所の方が売れるということだ。ただし、人流1人当たりの来店率は、場所の性質によって異なる。オフィスエリアと住宅エリアでは、歩く人の属性がまったく異なるからである。出店戦略に当たっては商圈分類が最も重要であった。

別の飲食チェーンの売上予測では、店前交通量は、むしろマイナスに働いていた。その店舗は、家族連れやママ友がよく利用するロードサイド店舗であった。交通量が多い幹線道路沿いは、運転が怖いとして避けられており、利便性が低くとも交通量が少ない生活道路沿いの方が期待売上は高かった。出店戦略に当たっては、潜在顧客が多いエリアの生活道路の特定が肝だった。

ある介護事業所の売上予測では、需給バランスが最重要という結論に至った。どの介護サービスを利用するかは、本人や家族からの相談を受けたケアマネジャーが選択しており、ケアマネジャーは各事業所の繁閑も考慮して紹介先を決めるからだ。出店戦略に当たっては、異なる介護サービス間の補完関係なども考慮しながら、需給バ

ランスを評価することがポイントであった。

他方、ある理美容院のケースでは、二つの店舗間の距離が100メートルほどで、需給バランスは同程度であったにもかかわらず、売上に2倍の差があった。これは視認性が主要因で、いかに「パッと」入店できる場所を見つけるかが、成功店をつくるうえでの最大要因だった。

当社がさまざまなクライアント企業への支援を通じて得られた学びをまとめると、以下の三つに集約できる。

- ① 業態、ブランドによって、出店適性が高いセグメントはほぼ定まる。出店適性とは、売上や利益の上げやすさを指す。セグメントは商圈性（商業性、オフィス性、住宅性）と立地タイプ（SC：ショッピングセンターなどの商業施設立地、RS：ロードサイド立地、BI：ビルイン立地）で示される。
- ② 商圈性と立地タイプを定めたうえで、期待できる売上水準を評価するために考慮すべき要因は、10個に集約することができる。
- ③ 同じ業態内での自社の位置づけや事業目標によって、10の要因のうち何を諦め、何を譲れない条件とすべきかが変わる。

次節以降で、これらを順にご紹介したい。

## 出店適性セグメントの判別方法

例えば、脱毛サロンを出店するとしよう。出店する地域を定めても、どの立地タイプか、どの駅の周辺か、選択肢は無数にある。どこに出店すべきだろうか。

「購買頻度×文脈マトリクス」を使えば、出店する候補地を大まかに絞り込める。図-1の縦軸（購買頻度）に着目していただきたい。購買頻度が低い商材を扱うなら商業集積が高いエリアを、購買頻度が高い商材を扱うなら商業集積が低いエリアを検討するのが定石になる。

次に横軸（購買文脈）をみる。購入される際に複数比較



される商材（比較商品）を扱う場合はSC（ないし大規模駅周辺のBI）、日常行動のなかで買われる商材（ついで買い商品）を扱う場合はBI（ないし小中規模の生活密着SC）、独立で購入される商材（独立商品）を扱う場合はRS（ないし住宅近接エリア）を検討するのが定石となる。

脱毛サロンの例でいえば、価格感応度が低く、遠方移動がいとわれない傾向があり（縦軸の購買頻度は「低」）、施術を受ける前後に何か行動を挟む場合が多いだろう（横軸の購買文脈は「ついで買い商品」）。ゆえにBセグメントに該当し、高度な商業集積地（大規模SC、ターミナル駅周辺BI）などがまず検討すべき場所となる。

そうした場所は賃料が高いなどの事情もあろう。そのため、実務上はあえて別セグメントへの出店を選ぶこともある。ただし、定石を外すと、消費者が脱毛サロンという業態に期待する場所と異なる場所への出店となるため、認知されにくくなるリスクは踏まえておくべきだ。

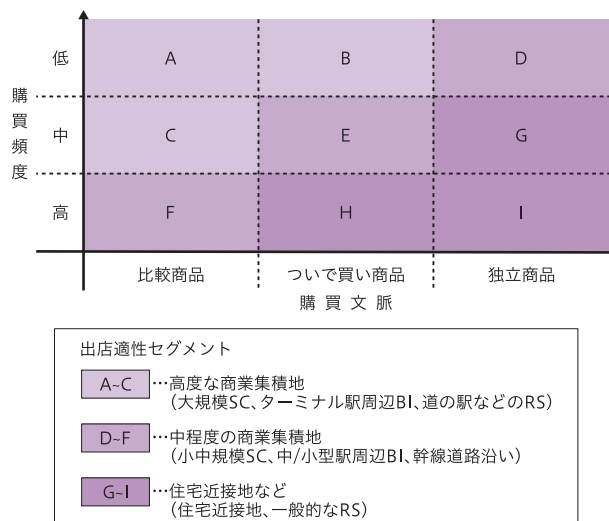
## 10の売上要因

脱毛サロンの例を続けよう。高度な商業集積地への出店検討が決まったが、物件探索を始めるにはまだ選択肢が多すぎる。ここで、「高い売上を期待できるのはどこか」という問いに再度着目しよう。

売上予測を行う際は、商圈要因、立地要因から評価するとわかりやすい。人口や競合など、店を中心に半径数キロメートルから十数キロメートルといった広範囲で売上に影響を及ぼすのが商圈要因。対して立地要因は、店舗周辺数十メートルで、売上に影響を及ぼす要因だ。それぞれ五つの因子に分けられ、合計10の売上要因が存在する<sup>(注2)</sup>（図-2）。当社は30年以上売上予測に取り組んできたが、この10の要因で8割方は説明することができる。

商圈要因からみていこう。「①市場規模」は、商圈内の居住人口・就業者数を指し、多いほど潜在売上高が高い。

図-1 購買頻度×文脈マトリクスと出店適性セグメント

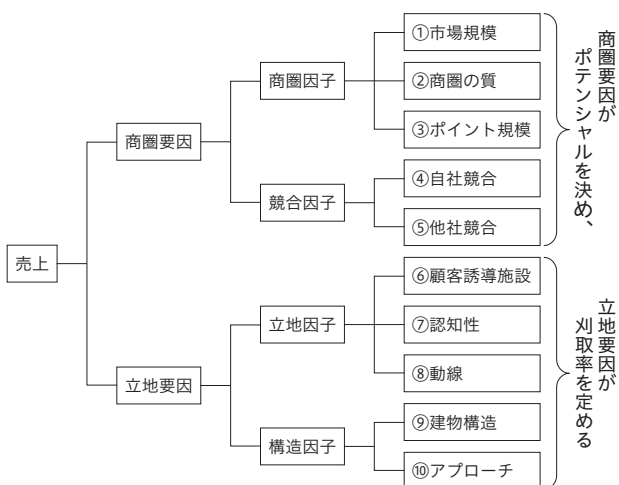


資料：筆者作成（図-2も同じ）

特定の年齢や性別、職業に着目することもある。「②商圈の質」では、年齢・性別・収入など自店のターゲット層の割合が多いか否かを確認する。その一帯に存在する店に着目することも大切だ。その場所の雰囲気をつくり、雰囲気が人々の気分（モード）に影響を与えるからだ。「③ポイント規模」は、店前の通行量・交通量を指す。曜日・時間・天候別に計測し、量と併せて歩行速度や服装から客層も確認する。「④自社競合」では、ドミナント出店やFC展開時にはカニバリゼーションを考慮する。同一チェーンの近隣店が最大の競合だ。自社店舗が最寄り店舗となる人口（専門用語では「ボロノイ商圈人口」）に着目することも極めて有用である。「⑤他社競合」では、商品・価格・提供方法が似た他社店舗を確認する。利用シーンが類似しているほど、強く競合する。

次に、立地要因である。「⑥顧客誘導施設」は、駅・大型商業施設・幹線道路などで、こうした集客力の高い施設が近いほど集客がしやすい。「⑦認知性」では、通行人やドライバーから店が見えるかなどの視界性に加え、看板

図-2 10の売上要因



で目立たせ知名度を高められるかなどの周知性も重要な要素だ。「⑧動線」では、顧客誘導施設間を結ぶ経路上に立地すると人流を取り込みやすい。動線が複雑なエリアでは主要ルートを見極めることが重要である。「⑨建物構造」は、店舗面積・駐車台数・入口位置・座席数などを含む。広い間口、十分な駐車スペース、複数の出入口がある店が望ましい。「⑩アプローチ」は、歩道幅や駐車場への入りやすさなど、敷地へのアクセス性の高さを確認する。

### 何を取り、何を捨てるか

10の要因は大切だが、すべてを満たす物件をみつけるのは困難だ。前述のとおり、通行量が多いとむしろアクセスしにくくなり来客が減る場合があるなど、すべてを満たそうとすると有害になることもある。業種や業態、同業内での自社の位置づけ、事業目標によって、重視する要素に濃淡をつけるべきである。

まず、自社の業種や業態が、「目的来店型」「半目的来店型」「機会来店型」のうち、どれに当たるかを考える<sup>(注3)</sup>。目的来店型、または半目的来店型なら、自社店舗を使い得

る人口が多いことが重要なので商圈要因を優先し、機会来店型なら、目に留まることが重要なので立地要因を優先すべきだ。

次に、自社が同業態の企業と比べて<sup>とが</sup>尖っているのか、一般的なサービスを提供しているのかを考える。尖っているならば需要量を、そうでないならば需給のバランスを優先すべきである。例えば埼玉県越谷市の巨大ショッピングモール「イオンレイクタウン」には2025年6月現在、7店舗のスターバックスが存在する。競合カフェチェーンも出店しているが、1~3店舗である。この違いは、スターバックスが「選ばれやすく、需要を総取りしやすい」一方で、その他のカフェは「競合と客を取り合う」関係にあることから生じている、と解釈している。

また、事業目標によって「どの程度を求めるか」が変わる。1店舗の出店ならば、経済条件が見合うなかで、最高の商圈や立地である物件を選ぶのがよいだろう。しかし100店舗出店をねらうならば、どこまで水準を下げてでも利益を確保できるのかを見定める必要があるだろう。

### 成功確率を高めるためのToDoリスト

冒頭の問いに戻ろう。新規出店時、不動産仲介会社に、どのような条件で依頼するべきか。ここまでの内容を踏まえると、以下の順番で方針をまとめるのがよいだろう。

- ①自店舗のターゲット層を明確にし、「誰が、どの程度の頻度で、どんな場面で利用するか」を具体的にイメージする。
- ②「購買頻度×文脈マトリクス」で、出店適性セグメントの当たりをつける。
- ③10の売上要因をリスト化し、それぞれの理想的な条件を書き出す。
- ④自店の業態特性(目的来店型か機会来店型か)、市場でのポジショニング(一般か特殊か)、目標とする事業規模に応じ、評価要因に優先順位をつける。
- ⑤PLを作成し、許容できる賃料水準を逆算する。
- ⑥不動産仲介会社の担当者と、物件の形状

や設備要件、経済要件などを協議する。

これを行うだけでも不振店となるリスクを低減できる。追加で次の三つの取り組みも有効だ。初期投資が高額でリスクが大きい場合や多店舗展開をねらう場合、株主や金融機関への説明責任がある場合などには検討するとよいだろう。

まずは、「他社ケーススタディ」である。街には研究材料があふれている。自社と同業態のブランドに着目し、どのような場所に店舗を構えているか、過去数年でどこで出退店があったかを調査し、周辺環境を10の売上要因で整理すれば、勝ちパターンを学ぶことができる。

次に、自社店舗の「売上要因分析」である。すでに複数店舗の運営実績があるならば、自社店舗の周辺環境を10の売上要因で分析し、「本当に、先に特定していた要因が重要か」を解析的に検証するのが有効だ。統計的・ビジネス感覚的に妥当性が高い分析ができたならば、そこから出店時の売上予測モデルを構築することができるだろう。

その延長では、「張るべきエリア分析」も有効である。10の売上要因のうちどれをどの程度重視するかが決まれば、日本全国を事前に解析して売上が期待できるエリアを特定できる。これにより、店舗開発の効率は大幅に上がるだろう。

## 収益を高める立地を実現するために

本稿の考え方は、店舗事業者の出店検討だけではなく、不動産の活用や開発の観点でも有効と考えている。店舗事業者は、同じ費用をかけるなら売れる場所に出店する方がよい。不動産オーナーも、最もその土地を有効活用できる業態・事業者・ブランドに貸した方が、期待できる賃料水準も高まる。大型開発の場合、その商業施設の集客力が高まれば、地域一帯の不動産価値を上げられるだろう。

しかし、まだ弱点がある。10の売上要因を調査するの

は大変なのである（例えば、渋谷駅周辺1キロメートルのカフェ店舗数を、どう調べればよいだろうか）。「購買頻度×文脈マトリクス」までなら思考のみで解決できるが、「10の売上要因」「何を取り、何を捨てるか」、その先にある「他社ケーススタディ」「売上要因分析」「張るべきエリア分析」を行うには、多くのリサーチと分析が必要だ。

そこで当社は、これらの分析を簡単に行えるようにするための基礎データベースの構築に取り組んでいる。日本全国どこでも、「そのエリアの人口はどの程度か」「競合は何店舗か」「地価はどの程度か」「働き手はいるのか」などを、簡単に調べられるものである。「店舗開発DX」というサービス名で、(株)ディー・アイ・コンサルタンツからプロトタイプを公開しており、無料期間も用意しているので、よければ参考にさせていただきたい。

人口減少、高齢化、デジタル化が進む世の中で、リアル店舗の出店難易度は高まっている。魅力的な店舗が減り、シャッター街が増え、日本が寂れていくのを見るのは忍び難い。魅力的な店舗の増加と活気ある街づくりを実現し、日本の街並みをより良くしていきたい。店舗ビジネス、不動産開発、不動産活用に関わるすべての皆さまにとって、本稿が少しでも役に立つことを願っている。当社も日本のRoL (Return on Land)<sup>(注4)</sup>を高めるために、日々新たな知見を研究開発していきたい。

(注1) (株)セブーン・イレブン・ジャパン「Interview街づくりを通して、全てのステークホルダーに貢献できる仕事」  
<https://www.sej.co.jp/recruit/interview/26>を参照。

(注2) 詳しくは、榎本・植井 (2023) を参照されたい。

(注3) 当社では、目的来店を「お客様が来店に際し、その店舗を訪れることを目的として、移動外出する形態」、半目的来店を「お客様は、ある業態を探して移動外出しており、選択肢の一つとして来店する形態」、機会来店を「お客様は、その移動外出に何か別の主目的があり、ついでにふと来店する形態」と定義している。

(注4) ある土地から得られる収益を意味する、当社の造語である。

### <参考文献>

榎本篤史・植井陽大 (2023)『図解 すごい立地戦略』PHP研究所  
Porter, Michael E. (1996) "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November–December 1996, pp.61-78



## 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。

# 職場と地域の健康を支えるほけん室



フリック  
(株) F・Link

代表取締役 若井 奈美 (わかいなみ)

### 《企業概要》

- 代表者 若井 奈美
- 創 業 2018年
- 資本金 1,000万円
- 所在地 大阪府大阪市中央区徳井町2丁目  
4-14 宇野ビルディング9階
- 事業内容 データヘルス事業・出張保健指導
- 従業者数 14人
- 電話番号 06(6575)7448
- U R L <https://flink2018.com>

学校には保健室があり、心身ともに健康でいられるようサポートしてくれる。職場では産業医や産業保健師、地域では医療機関が同じような役割を果たしてくれる。ただし、中小企業や中山間地域には、健康支援が行き届かない人も存在する。そこで、代表の若井奈美さんは、身近で気軽に相談できる「ほけん室」を各地に展開して健康格差を解消しようと、看護学校の同窓生で志を同じくするメンバーとともに(株)F・Linkを立ち上げた。

### さまざまな健康課題に挑む

—手がけている事業について教えてください。

人々の健康づくりをサポートするために、主に二つの事業を行っています。一つは、自治体や健康保険組合から請け負う医療費の適正化に関する事業です。地域住民や組合員の健康診断データやレセプト情報を集計・分析したり、分析結果をもとに保健指導の計画を立てたりします。

例えば、ある地域や組合では血圧が高い人が多い、肥満者の割合が高いといった傾向がわかれば、生活習慣の改善を促すなどの対策を講じることができます。少子高齢化が進むなか、こうしたデータヘルスと呼ばれる分野の重要性が高まっており、当社は100以上の団体のデータを扱ってきました。

もう一つは、当社の看板事業ともいえる「ほけん室」事業です。産業保健師がいない中小企業などに保健師が出張し、病気の予防や健康増進

に役立つ助言と援助を行います。取り組みの一環として、「移動ほけん室」を導入しました。キャンピングカーを改良したもので、車内で保健指導や簡単な検査が実施できます。車を止められる場所さえあれば、そこが保健室になるのです。

—ほけん室事業について詳しく聞かせてください。

サービスの内容や契約先の従業員数によって変わりますが、月額2万円から契約できます。契約企業には、

専用の相談窓口を公式LINEで開設します。従業員や経営者は、チャットでいつでも気軽に当社のスタッフに相談できます。そのほかにも、電話相談やオンライン面談に対応しています。企業側の要望があれば、従業員全員との面談も行います。1年に1回、健康診断やストレスチェックの結果が出た後に実施するケースが多いですね。相談の内容は身体的な問題だけではなく、メンタルヘルスや家族の介護に関する事など、多岐にわたります。

また、健康づくりに役立つ「健康動画Habit」やコラムを自社で制作し、定期的に配信しています。

移動ほけん室は、1日単位の健康相談会など、スポットでの利用が中心です。車内で専門的なアドバイスが受けられるので、プライバシーが保たれた面談スペースが確保できない職場や、近くに医療機関がない地域などで真価を発揮します。

——専門的な知識が必要な相談事も多そうです。どうやって対応しているのですか。

当社には保健師のほか、看護師やケアマネージャー、管理栄養士、理学療法士などさまざまな資格をもつスタッフが所属しており、相談内容に合わせてチームを組んで対応しています。

社員として働いてもらうだけでなく、社外の人に「サポーター」として登録してもらって、業務委託することもあります。業務のなかには、オンラインでの保健指導や動画・コラムの制作、データの集計・分析など、空き時間に自宅で行えるものも少なくありません。健康上の理由や家庭の事情によりフルタイムで働くことが難しい人も、スキルや経験を生かさせます。これまでに登録してくれたサポーターは、延べ60人を超えます。

サポーターには固定給ではなく、業務委託費として報酬を支払います。当社は固定費を抑えられますし、サポーターは業務内容に応じた報酬を得られてモチベーションの向上につながると考えています。

——働く人たちにとっても重要な役割を果たしているのですね。

わたし自身、仕事と家庭の両立に苦労して、一度は仕事を辞めた経験があるので、働きたくても働けない人の気持ちはよくわかります。そういった経験から、「働くことをあきらめない！を支援する」というミッションを掲げました。活躍の場を提供するだけではなく、それぞれの分野の専門家を講師に招いて社内研修を行うなど、スタッフのスキルアップやキャリア形成の支援にも力を入



車内で周囲を気にせず相談できる

れています。サポーターのなかには、元の職場に復帰するための一つのステップとして働いている人もいます。

## 「待つ」から「出向く」へ

——創業のきっかけは何だったのでしょうか。

もともとわたしは、保健師として勤務していました。多くの企業や地域を訪れましたが、なかには事務室の一角をパーテーションで仕切っただけ、椅子とテーブルすらなく立ち話で終わり、というケースもありました。人に聞かれる心配があると本音を話しにくいでしょうし、こちらも的確なアドバイスができません。それに、規模の小さい企業や、中山間地域に至っては、訪れる機会すらほとんどありませんでした。

そこで感じたのが、「本当にサービスを必要としている人ほど、自分からは相談に行けない」ということです。健康でありたいという思いは、誰もがもっているはず。ですが、相

談相手が身近にいないければ、あるいは自覚症状がなければ足が向かない人も多いでしょう。こちらが出向いて機会をつくれれば、健康が損なわれるのを未然に防げるのではないかと考えました。

保健師や看護師として働いていた看護学校の同窓生に意見を聞くと、同じ問題意識をもっていました。移動ほけん室のアイデアも出たものの、どれだけ需要が見込めるかわからないなか、雇われの身でキャンペーンカーを購入してほしいとは言えません。それなら自分たちでやろうと、2018年に法人を立ち上げました。

——これまでサービスを利用していなかった人たちが対象となると、苦勞も多かったのではないですか。

まずは経営者にアプローチしましたが、中小企業では、保健指導の出張サービスはそれほど一般的ではありませんでした。必要性は理解してもらえても、健康指導の目的は治療ではなく、あくまで予防なので、ただ相談に乗っているだけでは成果が見えづらい。「目に見えないものにコストはかけにくい」と、なかなか契約に至らなかったのです。

営業職がないので、ほけん室事業が軌道に乗るまでには時間がかかりました。ただ、幸いにも、データヘルス事業は国や自治体が推進して

いることもあって、一定の売り上げを確保できていました。そのおかげで、ほけん室事業の普及に存分に力を注ぎました。

——経営者に利用を促すため、どのように働きかけたのですか。

成果が見える化する必要があると考えました。そこで取り組んだのが、「事業報告書」の作成です。健康診断結果などを集計・分析した量的なデータと、指導や相談を通じてヒアリングした質的なデータをまとめたものです。前者は、自社の従業員の数値を全国平均と比べたり、過去の報告書と比べて経年変化を追ったりできます。心身ともに健康な状態で働ける年数を推計した労働寿命も示しており、従業員に長く働いてもらうことを考えるうえで、一つの指標になります。

後者は、従業員の抱えている悩みや職場の健康課題から気づきを得て、助成制度を導入したり、健康経営の目標設定に役立てたりできます。匿名なので、直接経営者に伝えにくい意見なども吸い上げられます。

また、データヘルス事業も保健指導に生かしました。年代や地域などさまざまな切り口で、データから読みとった特徴を踏まえた指導を行うよう工夫したのです。

こうした取り組みの結果、口コミ

を通じて利用してくれる企業が少しずつ増えていきました。一度契約した企業には、いずれも利用を継続してもらっています。ある企業では、健康状態に問題を抱えた従業員が9人いました。保健指導を通じて生活習慣などを改善すると、それが2年目に3人、3年目にはゼロになり、「従業員が生き生きと働くようになった。指導を受けなくなったら元に戻るかもしれないと思うと、やめられない」と言ってもらいました。中小企業においても、健康への意識が高まっていると実感しています。

——自治体や一般の人に広めるための活動もされているそうですね。

知名度アップのため、移動ほけん室のフットワークを生かした活動に力を入れています。例えば、コロナ禍では豊中市からの依頼で「ワクチンカー」事業に協力しました。移動ほけん室に医師や看護師を乗せて市内を回り、行く先々でワクチンを接種してもらうというプロジェクトです。当時は全国初の取り組みとして注目を集め、当社もメディアで取り上げられました。

健康に関するイベントにも積極的に参加しています。移動ほけん室で会場に乗りつけて、自己採血や血圧測定といった簡単な検査をしたうえで保健指導を行ったり、健康相談に

乗ったりします。2023年からは、産官学民が連携して茨木市山手台の地域の課題解決を目指す「共創ラボ@YAMATEDAI」に参画しています。この地域では高齢化が進み、交通の問題もあって気軽に医療機関を受診できない人がいます。そうした人たちのために、イベントを通じて定期的に健康相談会を行っています。

活動の結果、地域課題に精力的に取り組む企業として認知され、自治体や地元企業から仕事をいただくきっかけにもなっています。

### 活動の輪を広げる

— 今後はどのようなことに取り組んでいきたいと考えていますか。

二つあります。第1に、オンライン診療の手助けです。医療サービスが行き届きにくいところに移動ほけん室が出向き、車内でオンライン診療を受けられるようにすれば、利用者は医療機関まで足を運ばなくても受診できます。医療機関も自前で設備などを用意する必要がないので、最小限の負担で済みます。

第2に、介護分野の強化です。2025年4月に介護離職防止のための雇用環境の整備が義務づけられました。その影響もあり、企業から「介護問題に関する相談窓口を設置したい」という問い合わせが増えていま

す。当社は2023年から「訪問看護ステーション・ケアプランセンターふりんく」を運営しており、資格をもつ、あるいは介護経験のあるスタッフも在籍しています。もともとカバーしていた分野ではありますが、取り組みの余地はあると考えています。保健指導の範疇にとどまらず、医療や福祉の観点からも健康を手助けできる体制をつくりたいです。

— 移動ほけん室が広まれば、健康格差の解消が期待できそうです。

全国に同じような課題を抱える職場や地域はたくさんありますが、当社が出張できる範囲は限られます。そこで、2025年4月に「移動ほけん室協会」を立ち上げました。加盟した事業者には運営などにかかる助言



移動ほけん室でイベント会場に

を行い、連携もします。商標やロゴは自由に使用できるうえ、加盟金やロイヤルティーはかかりません。理念を共有し、一緒に活動を広めるための仲間をつくるのが目的です。5月にさっそく1社が加盟しました。

当社を起点に小さな輪が広がり、身近で気軽に利用できるほけん室が全国各地で活躍する。どんな人も取りこぼさない支援のかたちを実現することが、わたしたちの目標です。

### 取材メモ

同社は、これまでサービスが行き届かなかった企業や地域をターゲットに事業を展開し、ニーズを掘り起こした。事業化を成功させたポイントは二つある。一つは、柱となる事業を複数もったことだ。データヘルス事業で一定の売り上げが見込めるからこそ、ほけん室事業に注力できたという。さらに、両事業の相乗効果も大きい。集計したデータを活用して保健指導に説得力をもたせ、現場で得た生の声をデータの分析や指導計画の作成に生かしている。

もう一つは、人材面の工夫である。社員を雇えば、売り上げの多寡にかかわらず人件費が発生する。そこで同社は、業務量に合わせて依頼する業務委託のかたちをとって、即戦力の人材を確保しつつ固定費負担を抑えた。

若井さんは、現場での気づきをきっかけに空白を見つけ、ビジネスモデルを築いた。そして、そのノウハウを、協会に加盟した仲間に提供している。取り組みが広がれば、同社が目指す健康格差の解消につながるはずだ。(青野 一輝)



# 祭り探訪

第26回

## 獅子舞の王国



多数の獅子舞が集まる獅子舞王国さぬき

香川県は獅子舞県でもある。面積は日本最小の県ながら、獅子舞の数では富山県と並んで日本一を誇っており、その数は800に及ぶという。

ただ、初めて香川の獅子舞を見る人は、驚くかもしれない。まずカシラに毛が生えた、通称「ネコ獅子」が多い。油筆<sup>ゆたん</sup>と呼ばれる胴幕の多くは、美しい染め物が用いられている。そして演技の際には、ガンガンと鉦<sup>かね</sup>が打ち鳴らされるのである。もちろん800もあると、多種多様なバリエーションはあるのだが。

こうした獅子舞は、各集落の秋の祭礼で演じられる。それらが一堂に会するイベントが、11月に開催される「獅子舞王国さぬき」である。高松市の会場に何十という獅子舞が集まって、演舞が披露される。

始まりは、イベントが仕掛けた商店街のイベントだったという。しかし鉦をガンガンと打ち鳴らすそのあまりの音量の大きさに、商店街での開催が難しくなってしまった。せっかく獅子舞好きな仲間ができたというのに…そう思った舞手たちは、それなら自分たちで運営すればよいとの結論に至った。改めて企画を考

え、公園や駅前広場を会場にして獅子舞王国さぬきのイベントを継続させたのである。

コロナ禍の間は、オンラインイベントとして開催し、その利点を活かして遠隔地の獅子舞との交流も図った。例えば、かつて開拓で渡った香川出身者たちが伝えた北海道の獅子舞を、画面越しに演じてもらった。その縁があって、2024年にはクラウドファンディングによってその獅子舞を、獅子舞王国さぬきに招待した。2025年は同じく交流を深めていた、香川と並ぶ獅子舞県である富山県から獅子舞を招いたと聞く。

獅子舞好きな仲間たちの努力で続けられてきたイベントだが、2025年で17回目を数える祭りへと成長した。徳島の阿波おどり、高知のよさこい祭り、愛媛<sup>にいはま</sup>の新居浜太鼓祭りといえ、四国三大祭りとして名をはせている。ゆくゆくは香川も、獅子舞王国さぬきを入れて四国四大祭りにするのが、彼らの夢なのである。

この「祭り探訪」でもいくつかの獅子舞を紹介してきたように、日本には膨大な数の獅子舞が存在している。誰もその正確な数は把握してい

ないが、おそらく少なく見積もっても7,000はあろう。そしてそのスタイルは、地域によって著しく異なっている。ただ、獅子が音曲に合わせて舞い踊るという点だけは、共通しているのである。

泣き出す子どもはなぜか必ずいるのだが、獅子舞はよく見ればユーモラスでかわいらしくもある。元祖ゆるキャラだと言う人もいる。

一方、獅子舞は重要な神事だとするところも多い。香川でも、神聖な舞ゆえにイベントには出せないという団体もある。聖なる存在で怖いけれど、かわいらくしてユーモラス。海外の人にも理解してもらえる獅子舞は、日本のカラーコンテンツなのではなかろうか。

### 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『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。



## テーマパークのプロの感動をつくり出す仕事 なぜ、ゲストは リピートするのか？

講談社 / 定価 1,100円

松本 公一 (まつもと こういち) [著]



2025年も終盤。今年流行したものの  
たとえば、何が思い浮かぶだろうか。  
流行のなかには、一時は話題になっ  
てもすぐに廃れてしまうものもあれ  
ば、定番として根づくものもある。  
長く人々から愛されるためには何が  
必要だろう。

本書は、東京ドームシティや三重  
県の志摩スペイン村をはじめ、数々  
のテーマパークで、人々を魅了する  
アトラクション開発に携わってきた  
著者が、リピーターを生み出す秘訣  
を明かすものだ。

リピートを生むためには「感動」  
が欠かせない。著者によれば、感動  
とは、想像を超える体験が、心を強  
く動かし、脳にまで記憶されていく  
ことを指す。では、感動を生むには  
どうすればよいか。その鍵を得るた  
めには、次の三つのプロセスを経る  
ことが重要だと著者はいう。

まず、自由な発想ができる環境を

つくり、活発にアイデアを引き出す。  
その際、費用やリスクのことはいつ  
たん脇に置いて考える。自分の都合  
を押しつけているようでは、人々を  
感動させるアイデアを生み出すこと  
はおぼつかないからだ。

次に、出たアイデアを自己視点で  
検討する。顧客のニーズをとらえよ  
うとすると、自己視点を見落として  
他者視点で考え始めてしまうことが  
ある。しかし、アイデアがもたらす  
心の動きを知るには、まず自分が感  
動できるか、自分の心の動きに目を  
向けることが重要だ。その後、他  
者も同様に感じるかを見極める。そ  
れが人々の感動の扉への近道になる。

最後に、どうすれば顧客の期待を  
上回れるかを考える。人は意識的に  
せよ無意識的にせよ、行動する前に、  
得られる満足度を想定してしまうも  
のだ。その期待に応えるだけでは、  
満足は与えられても、感動の扉を開

くにはまだ足りない。例えば、テー  
マパークであれば、非日常を楽しも  
うと人々はやってくる。その期待を  
上回る没入感を提供できるかが鍵に  
なるのだ。

著者が恐竜展を企画したときのこ  
と。化石やレプリカの展示が一般的な  
ところ、著者は実物大の恐竜ロボット  
で、訪れた子どもたちの度肝を抜いて  
みせた。まさか、動くティラノサウル  
スに出会えるとは——。想定を超える  
体験は、子どもたちの脳裏にしっかりと  
焼き付いたはずだ。この展示は話題  
を呼び、初開催から20年を経た今も  
なお、人気を博している。

昨今、「バズる」ことを目指す企業  
は少なくない。ただ、提供できる体  
験が想定内であれば、長続きしない。  
リピーターを獲得しようと悩む経営  
者も多いのではないか。本書からロン  
グヒットを生むためのヒントを得て  
みてはどうだろう。 (長尾 建典)



## 自慢の ひと仕事

# リトルピアニスト

リトルピアニスト(株) 茨城県龍ヶ崎市上町4264-1  
TEL 0297(84)1246 <https://littlepianist.jp>

「靴のせいでペダルが思うように踏めない」。ピアノコンクールを控えた娘の一言がきっかけで、ペダル操作に特化した靴「リトルピアニスト」は生まれました。特長はヒールにあります。かかとから前方に位置を少しずらし、湾曲させたことで、踏む力が弱い子どもでも、スムーズにペダルを操作できるようになりました。

開発したのは、リトルピアニスト(株)の倉知真由美さんです。一般に、コンクール本番ではヒールのある靴を履きますが、練習ではこうした習慣はありません。そのため、感覚の違いから、本番で思いどおりに演奏できなかったという人も少なくないでしょう。

ピアノ経験がない倉知さんは、娘の悩みを解決できそうな靴を探したものの、見つかりませんでした。そこで試しにつくろうと、ホームセンターで木片を購入してヒールの形に削り、上履きの底に付けてみました。娘が履いてペダルを踏むと、どうしてもヒールが前方にずれてしまいます。ところが偶然にも、ずれた木片が支点となって安定し、ペダルを踏みやすくなったのです。さっそく、倉知さんは弁理士に相談のうえ、ヒールの構造に関する特許を取得すると、事業化のアドバイスを受け、起業を決意しました。

とはいえ、事業の立ち上げは一筋縄にはいきません。専業主婦だった倉知さんは、よろず支援拠点などの支援



機関に足しげく通います。一から経営の知識を学びつつ、事業計画の策定や資金調達、製造委託先との調整、販路開拓などの支援を受け、事業化にこぎつけました。

実際に販売すると、ピアニストやピアノ講師から「ペダルは踏みづらいという印象が変わった」「大人用や男性用も欲しい」といった声が寄せられました。その後も、要望に応えるかたちで、ラインアップを拡充しています。

娘を思う親心から生まれたリトルピアニストは、いまや、大人やプロにも愛用されています。「もうペダルに悩まなくていいよ」。そう語りかけて、ピアニストに伴走してくれる逸品です。  
(池上 晃太郎)



## 編集後記

大学生のときにボランティア活動で、小学生に手話を教えるイベントを主催しました。飽きて走り回る子がでないよう、最後まで集中できる工夫が必要でした。そこで、手伝ってくれた手話サークルの学生に、趣旨や意図を丁寧に伝えると、観客参加型の手話劇を提案してくれました。結果、子どもたちは最後まで夢中になってイベントを楽しんでくれました。

今回の特別レポートでは、経営者が従業員の力を引き出すうえで重要なのは、経営理念を共有し主体性を育むことだと指摘しています。学生も従業員も、モチベーションを高め、自ら動いてもらうには、どちらも腹落ち感が肝要ということなのでしよう。  
(長尾)

## 調査月報 12月号予告

最新 日本公庫総研 研究レポート

◆ 外国人の起業は日本に何をもちたらずのか  
総合研究所 主席研究員 井上 考二

◆ クローズアップ 識者に学ぶ

◆ 中小企業におけるコーポレートガバナンス  
東京都立大学大学院 経営学研究科 教授 松田 千恵子

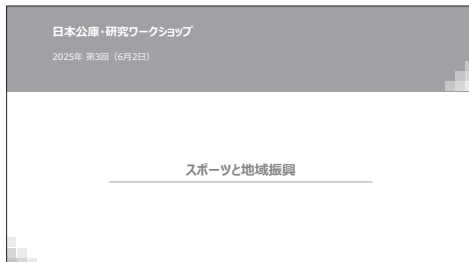
編集・発行 (株)日本政策金融公庫 総合研究所  
印刷・製本 (株)DI Palette  
★乱丁・落丁の場合はお取り替えいたします。  
★本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

●掲載記事に関するお問い合わせ・ご意見は  
(株)日本政策金融公庫 総合研究所 (小企業研究第二グループ)  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-4  
電話 03(3270)1691

# 日本公庫・研究ワークショップ

日頃の研究成果をベースに、総合研究所のスタッフが学識経験者と議論

2025年 第3回(6月2日)



## スポーツと地域振興

スポーツには、地域振興の役割が期待されている。人手や財源の限られる地方で、スポーツを地域の活性化に生かすために必要な工夫や今後の課題について、事例をもとに意見を交わした。

### オープニング

#### 第1部 研究報告

「広島県北広島町、新潟県村上市での取り組み」

日本政策金融公庫総合研究所 主任研究員 笠原 千尋

#### 講演

「福島県相馬市での取り組み」

福島大学人間発達文化学類 准教授 蓮沼 哲哉 氏

#### 第2部 研究報告

「3地域の事例にみるポイントと課題」

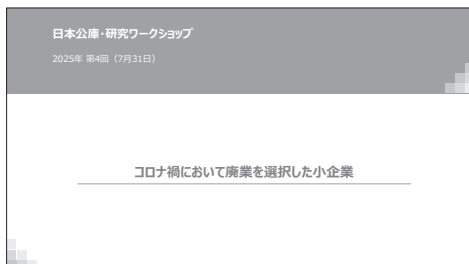
日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 桑本 香梨

#### 研究報告に対するコメント

中央大学商学部 教授 根本 忠宣 氏

#### 第3部 ディスカッション

2025年 第4回(7月31日)



## コロナ禍において廃業を選択した小企業

コロナ禍により小企業は大きな打撃を受け、なかには事業の継続を断念して廃業したケースもあった。アンケートの結果をもとに、廃業した企業の特徴やコロナ禍と廃業の関係について議論した。

### オープニング

#### 第1部 研究報告①

「存続企業と比較した廃業企業の経営状況」

日本政策金融公庫総合研究所 研究員 星田 佳祐

#### 研究報告②

「経営者の引退を機に廃業した企業の実態」

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 井上 考二

#### 第2部 研究報告に対するコメント

明治学院大学社会学部 准教授 仲 修平 氏

#### 第3部 ディスカッション



動画は下記サイトでご覧いただけます。

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

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

