

日本政策金融公庫

# 調査月報

# 12

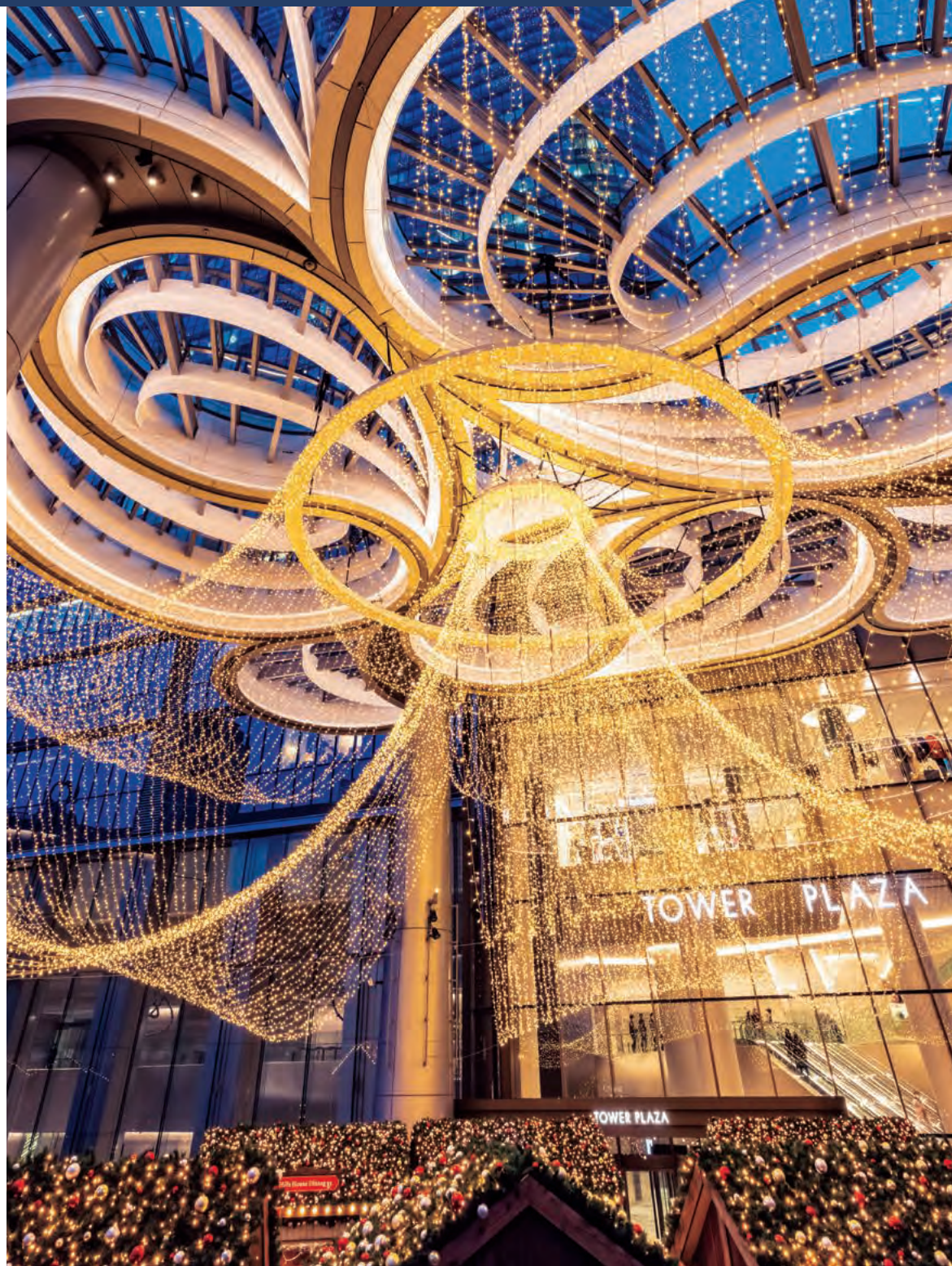
中小企業の今とこれから

2025 No.207

研究レポート

## 外国人の起業は日本に何をもたらすのか

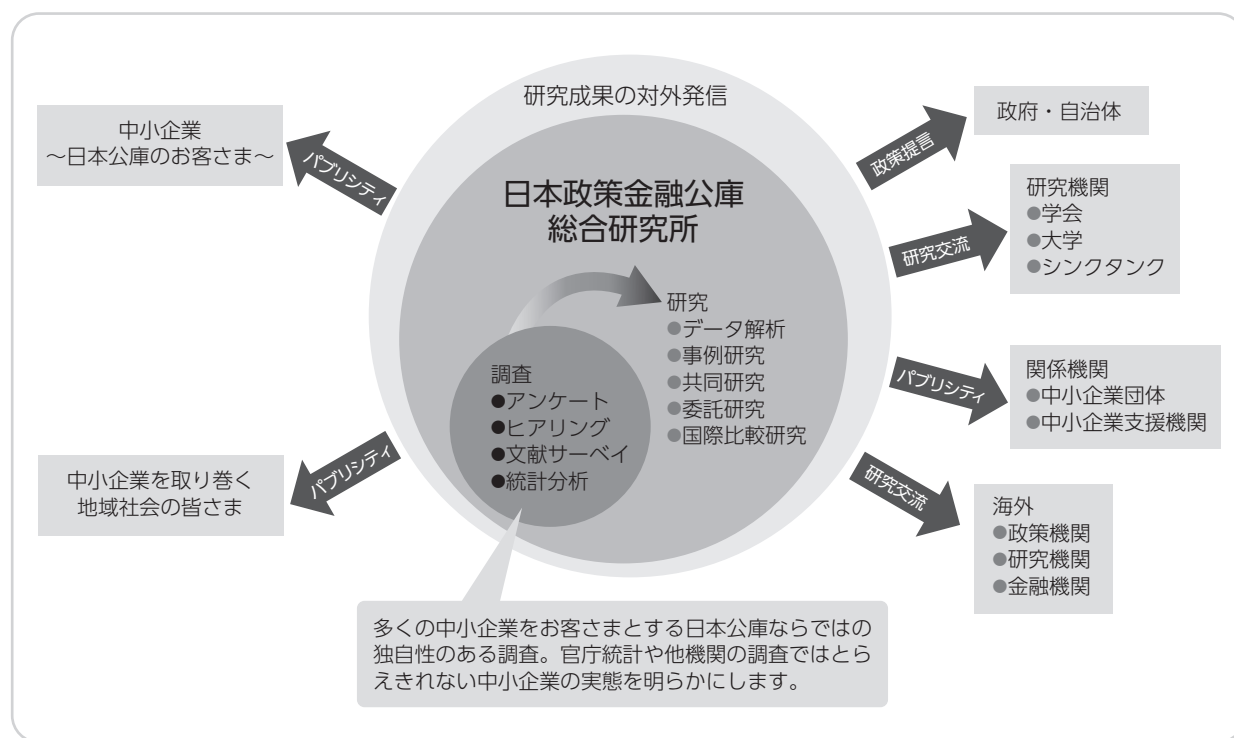
総合研究所 主席研究員 井上考二





## 日本政策金融公庫総合研究所と『調査月報』について

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



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

**定期購読（無料）をご希望の方は、**

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



バックナンバーは下記サイトでお読みなれます。

[https://www.jfc.go.jp/n/findings/tyousa\\_gttupou.html](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」  
麻布台ヒルズ(日本・東京都)  
街全体で「RE100」に対応する再生可能エネルギーの電力を供給する  
提供/アフロ

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  
**外国人の起業は日本に何をもたらすのか**  
\*総合研究所 主席研究員 井上 考二
- 2** 巻頭エッセー 明日に向けて  
**魚屋流「考えて動くチーム」の育て方**  
\*㈱寿商店 常務取締役 森 朝奈
- 16** 未来を拓く起業家たち  
**別府から届ける余白ある生活**  
\*大分県別府市 ㈱HAA
- 20** データでみる景気情勢 ～日本公庫総研調査結果から～  
**足踏みが続く小企業の景況**
- 24** 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  
**復興に至る経験から気づいた教訓**  
\*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  
**アルバート・アインシュタイン**  
\*偉人研究家 真山 知幸
- 30** 経営最前線1  
**暮らしをともす能登の和ろうそく**  
\*石川県七尾市 ㈱高澤商店
- 32** 経営最前線2  
**伊佐市が100年先まで続くように**  
\*鹿児島県伊佐市 Design Space(同)
- 34** 熱烈応援 地域の中小企業とともに歩む  
**創立30周年、  
企業のブランド価値向上を支援**  
\*大和商工会議所
- 35** 世界の食卓から ー多彩な食文化ー (最終回)  
**ポルトガル  
大西洋の恵みを生かした料理**  
\*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  
**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
- 42** マーケットの空白で活躍する中小企業  
**諦めていた不動産の悩みに解決策を**  
\*東京都港区 ㈱KLC
- 46** 祭り探訪 (最終回)  
**郷土の祭り文化を考える**  
\*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  
**「選べない」はなぜ起こる?**
- 48** 自慢のひと仕事  
**加熱寿司**  
編集後記



巻頭エッセー

# 明日に向けて

## 魚屋流「考えて動くチーム」の育て方

「社員が自分で考えて動くチームをつくりたい」。これは経営者なら誰もが願うことではないでしょうか。私もその一人です。愛知県で1980年に創業した魚屋「寿商店」を、家族とともに経営しています。

私は、この会社の2代目として、父の後を承継している最中です。創業者である父は人望があり、ワンマン的なリーダーシップの持ち主。社員には「ついてこい」というスタイルで会社を引っ張ってきました。かつては店舗も少なく、父の指示だけで会社が回っていたのです。

私が経営に加わると、父も安心したのか、多店舗展開に動き始めました。事業の多角化も進み、「現場で判断し、自ら動ける人材」が不可欠に。しかし、当時の社風には、考える文化が乏しく、社員は「言われたことをこなす」ことに慣れていました。実は私自身、父から細かく仕事を教わったことはありません。職場環境の整備や組織づくりについて相談しても、「そんなことはまだ考えなくていい」と言われたものです。

ところが、会社が大きくなるほど属人化によるトラブルが増え、「このままでは続かない」と感じるようにな

りました。そこで私は、自分が気づいた「経営の穴」を埋めるように動きだしました。制度が整っていない部分や、誰も手をつけていない課題、新規事業のチャンス——。「これは誰かがやるべきだ」と思った瞬間、好き嫌いに関係なく、まずは自分がやる。そうして少しずつ、会社の土台を整えてきました。

だからこそ、社員にも「自分ごとで考えてほしい」と願うようになりました。とはいえ、「考えてね」と言うてすぐできるものではありません。まずは信頼して任せ、小さな成功や失敗と一緒に振り返る。「やっていいんだ」と感じてもらえる場づくりに努めました。

例えば、イベント企画を任せた社員には「反応はどうだった?」「次はどう改善する?」と問いかけ、一緒に結果を分析します。魚屋の現場は毎日が判断の連続。何を仕入れ、どの価格で売り、どう提案するか。すべてに「考える力」が求められます。

最近では現場から自主的に企画書が出てくるようになり、父も「頼もしくなったな」と笑っています。かつての指示待ち集団が、提案型チームに変わりつつある今、

その手応えを感じています。

自主性を育てる過程では、マニュアルを整備しすぎないことも意識しています。もちろん最低限の基準やルールは必要ですが、あまりにも枠をつくりすぎると、逆に「そのとおりにやるのが正解」と思われてしまう。私は、仕事のなかに余白を残すことで、自分の頭で考える力が育つと感じています。

さらに、挑戦した結果に対して、数字だけで評価しないようにもしています。たとえ売り上げが伴わなかったとしても、「新しいチャレンジだったか」「工夫があったか」という視点で対話を重ねるようにしています。

チームづくりに終わりはありません。自分で考え、動き、会社の未来と一緒に描いてくれる仲間が一人、また一人と増えていくことは、何よりの喜びです。

考えるチームを育てるには、まずリーダー自身が「考えて動く背中」をみせること。そして社員が安心して挑戦できる文化をつくること。事業承継とは、単にバトンを受け取るのではなく、「新しい文化を根づかせる」挑戦でもあるのだと、私は今、強く実感しています。



(株)寿商店 常務取締役

**森 朝奈** MORI Asana

鮮魚の販売や、居酒屋をはじめとする魚食にこだわった飲食店を展開。誰でも簡単にできる魚のさばき方、調理法、季節の魚の特徴を解説するYouTubeチャンネル「魚屋の森さん」や、会員に向けた情報発信やイベントを行う「寿商店ファミリーサロン」を運営するなど、魚食文化を全国に広めることを目標に、精力的に活動している。著書に、『共感ベース思考 IT企業をやめて魚屋さんになった私の商いの心得』（KADOKAWA、2022年）、『魚を味わう 魚屋さんが教える魚の魅力と美味しい食べ方』（マイナビ出版、2024年）がある。



最新



## 外国人の起業は日本に何をもたらすのか

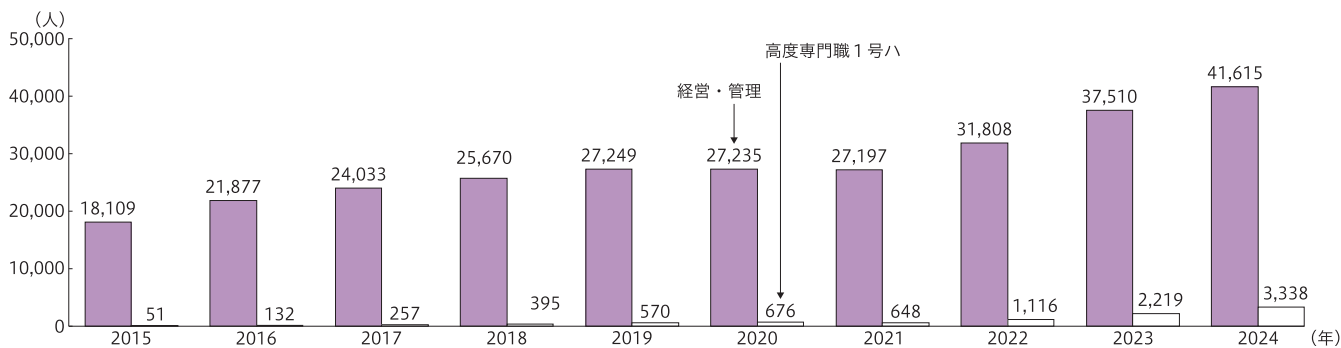
総合研究所 主席研究員 井上 考二

訪日外国人旅行者の消費による経済の活性化や、労働力不足を補うための外国人労働者の受け入れなど、日本において外国人の存在感が高まっている。起業の分野においても、日本で事業を営む外国人の数は増加傾向にあり、外国人の貢献に期待する声が上がっている。

外国人の起業は日本の経済社会にとってどのような意味があるのだろうか。日本で起業した外国人を対象に実施したアンケートの結果をもとに考えてみたい。



図－1 在留資格が「経営・管理」「高度専門職1号ハ」の在留外国人の推移



資料：出入国在留管理庁「在留外国人統計」

(注) 1 年末時点の値。

2 認められた在留期間が3カ月の人は含まない。

## 外国人起業家に寄せられる期待

日本政府観光局「訪日外客統計」による2024年の訪日外国人旅行者数<sup>(注1)</sup>は約3,687万人と過去最多となった。厚生労働省が取りまとめている「外国人雇用状況」でみた日本で働く外国人も2024年10月末に約230万人と過去最多を更新している。

こうした状況のなか、日本で事業を経営する外国人も増加傾向にある。出入国在留管理庁「在留外国人統計」より、事業の経営に携わっていると推定できる「経営・管理」<sup>(注2)</sup>と「高度専門職1号ハ」<sup>(注3)</sup>の在留資格をもつ在留外国人の推移をみると、「経営・管理」は2015年の1万8,109人から2024年には4万1,615人となっている(図－1)。コロナ禍の影響がみられる2020年と2021年を除けば、右肩上がりである。「高度専門職1号ハ」も2021年に前年からやや減少したものの、翌2022年には1,000人を超え、2023年は2,219人、2024年は3,338人と増加している。

事業の経営は、「永住者」「定住者」「日本人の配偶者等」「永住者の配偶者等」など、ほかの在留資格でも可能で

ある<sup>(注4)</sup>。そのため、「経営・管理」や「高度専門職1号ハ」の推移だけで全体像を語ることはできないものの、日本で起業する外国人、あるいは起業したいと考える外国人は増えていると推測される。

政府も外国人の起業を促進する取り組みを実施している。代表例は「スタートアップビザ」である。事業を始めるときに利用できる在留資格に関する特例制度で、「経営・管理」の在留資格に必要な要件の確認が猶予される<sup>(注5)</sup>。内閣府による国家戦略特別区域外国人創業活動促進事業(2015年7月に開始)によるものと、経済産業省による外国人起業活動促進事業(2018年12月に開始)によるものがあり、前者の制度は2025年1月に後者の制度に統合された。

外国人の起業を促進するのは、どのような目的からなのだろうか。外国人の起業の貢献としては、まず、日本の起業数を底上げし、雇用を創出することが挙げられる。起業が低調で企業数が減少している日本において、起業の担い手としての活躍が期待される。

次に、新たな価値を生むビジネスをもたらし可能性が挙げられる。出身の国・地域(以下、「出身国」という)と日本の価値観や制度、社会資本などを組み合わせるこ

表－１ 「外国人起業家に関するアンケート」実施要領

|       |   |
|-------|---|
| 調査時点  | 2025年8月   |
| 調査方法  | インターネットによるアンケート（調査会社の在留外国人モニターに回答を依頼）                             |
| 調査対象  | 日本で起業した外国人。ただし、経営している事業の業種が「農林漁業」「不動産賃貸業」の人、起業した年が2005年以前である人を除く。 |
| 有効回答数 | 301件  |
| その他   | 設問と回答の選択肢は日本語に加えて英語を記載。   |

資料：筆者作成

とでイノベーションを実現したり、出身国との相違から日本人が気づかない新たな起業機会を見出したりできるからである（播磨、2019；軽部・橘・米倉、2022）。

さらに、野村（2015）は「外国人と交流する機会が増えることで、国民の国際感覚の醸成や多様性の受容など、『内なるグローバル化』の推進にもつながる」と述べている。こうしたグローバル思考や異文化理解に加えて、国際的にみても低い日本人の起業意欲を高める効果も期待できるかもしれない。播磨（2019）では、海外からの起業家の存在が現地のコミュニティに創業マインドを広めたことで創業エコシステムが急成長したドイツのベルリンやチリのサンティアゴの事例が紹介されている。政府が2022年に定めた「スタートアップ育成5か年計画」でも、スタートアップ創出に向けた人材・ネットワークの構築のための取り組みの一つとして、海外起業家・投資家の誘致拡大が掲げられている。

こうした期待が寄せられる一方で、外国人が日本で事業を営む際には、外国人であることに起因する多くの困難に直面する。例えば、日本人特有の言い回しや日本語による手続きの説明が理解できないこと、信用の低さから取引先の開拓や金融機関からの資金調達が難しいことなどである（軽部・橘・米倉、2022）。外国人が直面する困難は、両国の言語や文化、制度の差異にもとづくものである（播磨、2019）。容易には解消されず、乗り越えるために多大な労力をかけなければならない。その結果として事業が円滑に進まないケースが多々あるとすれば、

外国人の起業を促進しても、期待される成果はなかなか得られないだろう。

そこで本リポートでは、外国人の起業について尋ねたアンケートの結果をもとに、日本の経済社会における外国人の起業の意義と必要な支援策を考えていきたい。

## 外国人起業家にアンケートを実施

当研究所では日本における外国人の起業の実態を把握することを目的に、2025年8月に「外国人起業家に関するアンケート」（以下、アンケート）を実施した。実施要領は表－１のとおりである。在留外国人をモニターとして抱えている調査会社に依頼してインターネット調査を実施した。調査対象は日本で起業した外国人（以下、「外国人起業家」という）である。事前調査で該当者を抽出し、経営している事業の概要や起業時の状況などを尋ねる詳細調査に回答してもらった。ただし、事業の業種が「農林漁業」「不動産賃貸業」である場合は詳細調査の対象外とし、起業した年が2005年以前である場合は集計の対象外とした。有効回答数は301件である。なお、設問と回答の選択肢は日本語に加えて英語を記載した。

回答者の属性を確認すると、現在の年齢<sup>（注6）</sup>の平均は39.2歳である。「30歳代」が55.8％と半数以上を占めており、次に「40歳代」が28.9％と多い。「29歳以下」は4.7％、「50歳代」は9.3％、「60歳以上」は1.3％である。



性別は「男性」が66.8%、「女性」が32.9%で、「答えたくない」という回答が1件（0.3%）あった。当研究所が毎年実施している「新規開業実態調査」の2024年度の結果（以下、「2024年開業調査」という）では、男性は74.5%、女性は25.5%となっており、外国人起業家は女性の割合がやや高い。

出身国については表-2のとおりである。全部で36の出身国が確認できた。なかでも「中国」は36.5%と、ほかと比べて高い割合となっている。次に高いのは「韓国」の11.0%で、「台湾」も7.0%で4番目に高い。その結果として「アジア」が67.4%と7割近くを占めている。多くの国がある「ヨーロッパ」は13.6%、3番目に高い「アメリカ」（8.3%）を含む「北米」は10.0%である。「中南米」（6.6%）のほか、「オセアニア」（1.7%）や「アフリカ」（0.7%）などが出身の人もいた。

また、経営している事業の属性をみると、起業年は、「2020～2025年」が54.5%と半数を超えている。「2015～2019年」は31.2%、「2010～2014年」は12.6%、「2006～2009年」は1.7%である。2015年以降の起業が8割超で、事業を経営する外国人が近年になって増えていることと整合する結果といえる。

事業所の所在地は「東京都」の割合が55.1%と最も高い。次いで「神奈川県」が11.3%、「千葉県」が9.0%、「埼玉県」が6.6%となっており、首都圏の4都県で82.1%を占めている。首都圏以外では「大阪府」（4.7%）と「愛知県」（4.3%）の割合が高い。

事業の業種については、「宿泊業・飲食サービス業」が28.9%と最も割合が高い（図-2）。出身国の料理を提供する飲食店を始めるケースが多いと思われる。次に高いのは「小売業」の14.0%で、以下、「教育、学習支援業」（12.3%）、「専門・技術サービス業、学術研究」（9.0%）、「情報通信業」（8.6%）となっている。

事業内容の新規性については、「今までになかった新

表-2 出身の国・地域

(単位：%)

|           |      |
|-----------|------|
| アジア       | 67.4 |
| 中国        | 36.5 |
| 韓国        | 11.0 |
| 台湾        | 7.0  |
| ベトナム      | 3.7  |
| フィリピン     | 2.3  |
| インド       | 1.3  |
| 香港        | 1.0  |
| インドネシア    | 1.0  |
| その他のアジア   | 3.7  |
| ヨーロッパ     | 13.6 |
| フランス      | 3.7  |
| イギリス      | 2.7  |
| ドイツ       | 1.7  |
| スペイン      | 1.3  |
| イタリア      | 1.0  |
| その他のヨーロッパ | 3.3  |
| 北米        | 10.0 |
| アメリカ      | 8.3  |
| カナダ       | 1.7  |
| 中南米       | 6.6  |
| ブラジル      | 5.6  |
| その他の中南米   | 1.0  |
| オセアニア     | 1.7  |
| オーストラリア   | 1.0  |
| その他のオセアニア | 0.7  |
| アフリカ      | 0.7  |
| n         | 301  |

資料：日本政策金融公庫総合研究所「外国人起業家に関するアンケート」（2025年）（以下断りのない限り同じ）

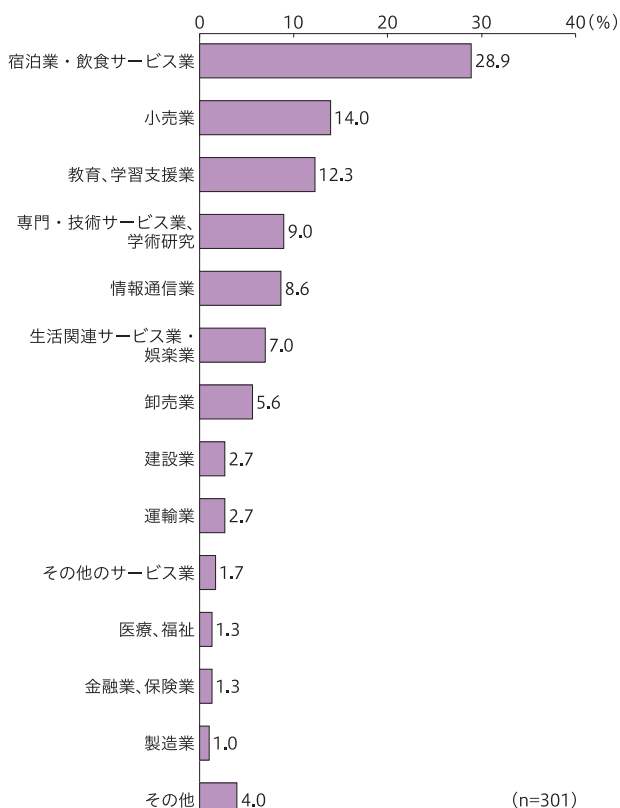
(注) 1 nは回答数（以下同じ）。

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、合計は100%にならない場合がある（以下同じ）。

3 回答数が3件未満の国・地域はまとめて掲載。

しいビジネスモデルの事業」が9.3%、「今までになかった新しい商品やサービスを販売する事業」が6.6%である。多くはないものの、イノベーションの実現に取り組

図-2 業種



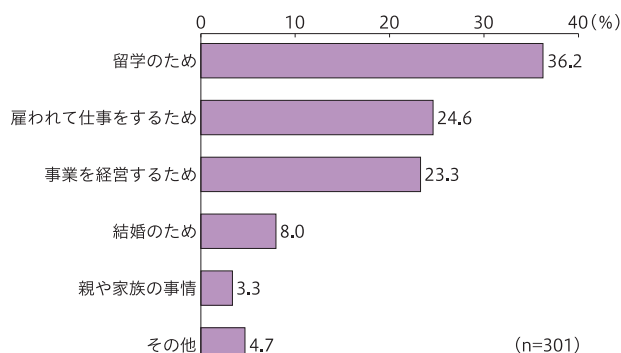
む企業も存在する。

経営者を除く従業員の数は、「0人」が5.6%で従業員がいない企業は少ない。ただし、10人以上の企業もそれほど多いわけではなく、「10～19人」が11.3%、「20人以上」が6.0%である。「1～2人」は31.6%、「3～4人」は17.6%と従業員が数人の企業が約半数を占める。「5～9人」は27.9%である。

## 高学歴で日本語も問題ない人が多い

回答者と経営している事業の属性に続いて、外国人起業家のキャリアを押さえておこう。まずは、来日の経緯

図-3 来日理由



として来日年、来日時の年齢、来日の理由を確認する。

来日年は「2010～2014年」が34.2%、「2015～2019年」が32.2%と多く、2010年代の来日が6割を超えている。次いで「2005～2009年」が15.3%となっており、「2000～2004年」と「2020～2024年」はともに8.0%である。「1999年以前」は2.3%と少ない。

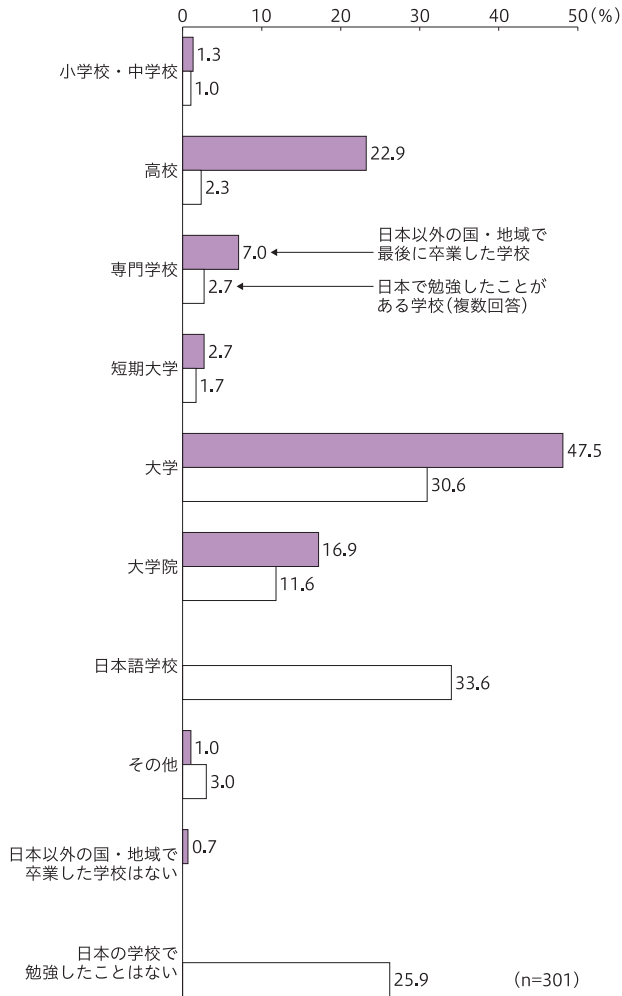
来日時の年齢<sup>(注7)</sup>は「20歳代」が69.1%と7割弱を占め、「30歳代」(19.6%)や「19歳以下」(6.3%)の割合は20歳代と比べてかなり低い。「40歳代」(4.0%)や「50歳以上」(1.0%)はわずかで、30歳代までに来日した人がほとんどである。

来日の理由をみると、「留学のため」が36.2%で最も多く、「雇われて仕事をするため」が24.6%と続いている(図-3)。「事業を営むため」という人も23.3%いる。他方、「結婚のため」(8.0%)や「親や家族の事情」(3.3%)で来日した人は少ない。来日時の年齢と合わせてみると、出身国で高等教育を修了後または初職を経験後に、キャリアアップの場として日本を選択したケースが多そうである。

続いて、学歴、日本語能力、起業前の就業年数についてみていく。

学歴は、日本以外の国・地域で最後に卒業した学校と日本で勉強したことがある学校を尋ねている。前者は単一回答、後者は複数回答である。

図-4 学歴

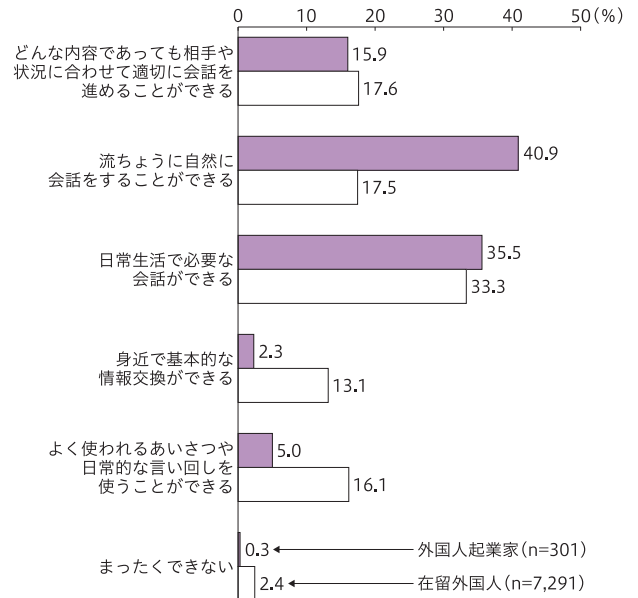


(注) 日本以外の国・地域で最後に卒業した学校では、日本語学校の選択肢を設けていない。

日本以外の国・地域では、「大学」が47.5%、「大学院」が16.9%で、両者を合計すると64.5%となる(図-4)。2024年開業調査による起業家の最終学歴は、大学が31.2%、大学院が4.4%で、合計は35.6%となることから、外国人起業家は高学歴といえる。

日本で勉強したことがある学校をみると、「大学」が30.6%、「大学院」が11.6%となっている。来日の理由で

図-5 日本語の会話能力



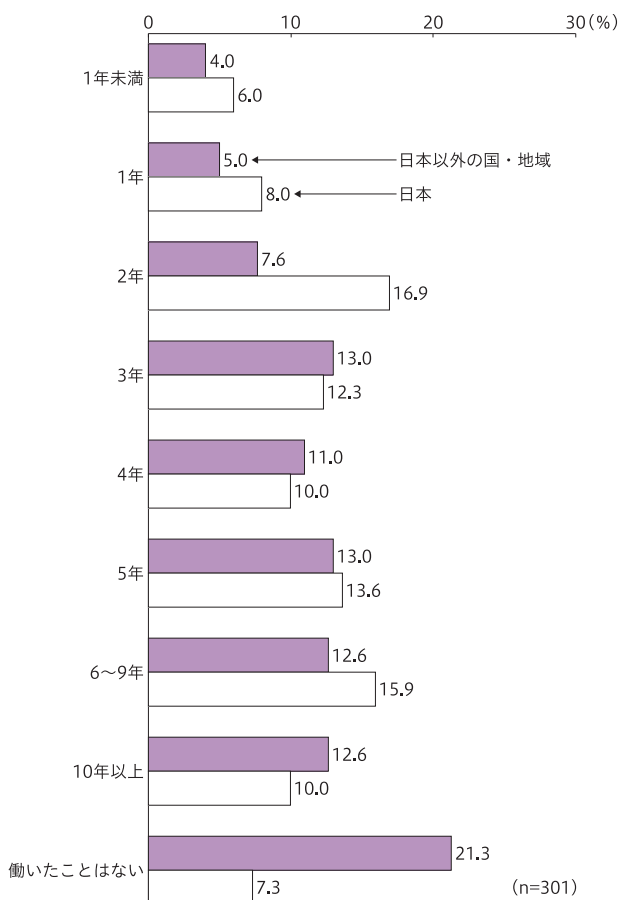
資料：日本政策金融公庫総合研究所「外国人起業家に関するアンケート」(2025年)、出入国在留管理庁「在留外国人に対する基礎調査」(2024年)

留学を挙げる人が多かったように、日本で高等教育を受けた人は少なくない。また、「日本語学校」が33.6%あり、来日後に学校に通って日本語を勉強した人が一定数存在する。一方で、「日本の学校で勉強したことはない」という回答も25.9%ある。来日前に日本語の勉強をしたり、勤務先での業務や日常生活を通じて日本語を習得したりしたのでらう。

実際、アンケートで日本語の会話能力について尋ねたところ、「どんな内容であっても相手や状況に合わせて適切に会話を進めることができる」が15.9%、「流ちょうに自然に会話をすることができる」が40.9%、「日常生活に必要な会話ができる」が35.5%である(図-5)。日常生活で不自由しない程度以上のレベルで会話ができる人の割合は92.4%となる。この値は、出入国在留管理庁による「在留外国人に対する基礎調査」(2024年)の在留外



図-6 起業前の就業年数



(注) 就業年数には在学中のアルバイトなどを含む。

国人全体の値 (68.4%) を上回る。学歴だけではなく語学に対する素養も高い優秀な人材であることがうかがえる。

起業前の就業年数は、日本以外の国・地域と日本のそれぞれで、働いた経験が何年あるかを在学中のアルバイトなども含めて回答してもらっている。結果は図-6のとおりである。

日本以外の国・地域での就業年数をみると、「働いたことはない」が21.3%と最も多い。出身国の学校を卒業後に日本に留学し、そのまま日本で就職しているためだろう。また、「1年未満」(4.0%)、「1年」(5.0%)、「2年」

(7.6%) の割合は相対的に低く、出身国で就職した場合は、ある程度のビジネス経験を積んでから日本に来ているといえる。

日本での就業年数については、「2年」の割合が16.9%と最も高く、次に「6～9年」が15.9%となっている。「3年」「4年」「5年」「10年以上」も1割ほどある。合計すると78.7%となり、8割弱が日本で2年以上働いてから起業している。こうした日本での就業経験は、日本語能力の向上や日本の商慣習の理解などに一定の役割を果たしていると思われる。

## 市場の魅力が最大の起業理由

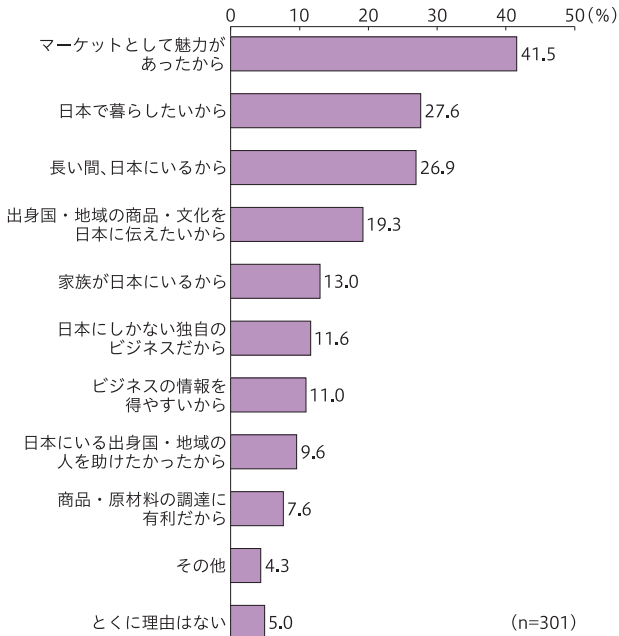
ここからは、外国人の起業の詳細をみていきたい。

起業時の年齢<sup>(注8)</sup>をみると、「29歳以下」が35.5%、「30歳代」が45.8%、「40歳代」が15.3%、「50歳以上」が3.3%である。2024年開業調査における起業時の年齢(それぞれ6.9%、28.6%、37.4%、27.1%)と比べると、外国人起業家が起業する年齢は若い。

起業年と来日年の差で計算した起業時における在日年数は、「0～4年」が39.5%、「5～9年」が36.2%となっており、10年未満が75.7%を占める。10年以上のカテゴリーは、「10～14年」が16.9%、「15～19年」が4.7%、「20年以上」が2.7%であり、15年を超えるケースは少ない。起業時の年齢が相対的に若いことからわかるように、外国人起業家は起業のチャンスがあれば、早く行動に移しているようである。この点は、関連する仕事の経験を十分に積んでから起業する傾向がある日本人とは対照的である<sup>(注9)</sup>。

日本で起業した理由を複数回答で尋ねた結果をみると、「マーケットとして魅力があったから」と回答した割合が41.5%と最も高い(図-7)。人口が減少し、市場の

図-7 日本で起業した理由（複数回答）

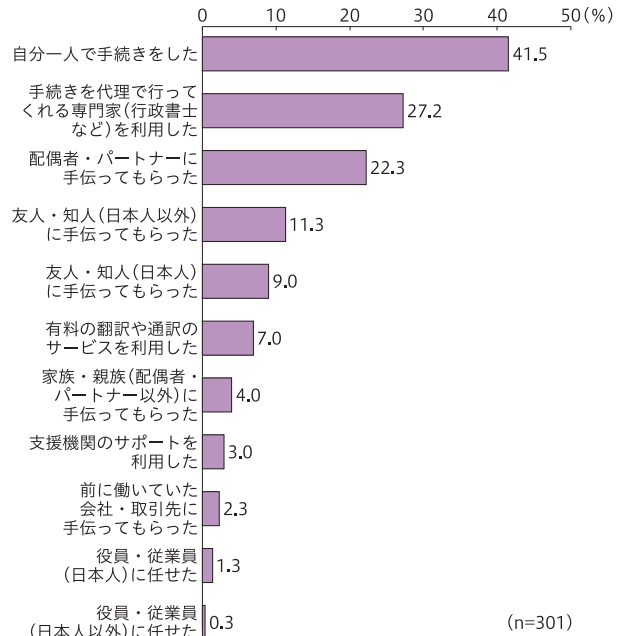


先細りが懸念されるなかでも、外国人にとっては、日本はまだ成長の余地がある魅力的な市場のようである。その代表的な例は、出身国ならではの商品やサービスの販売だろう。そうした事業を営んでいる企業は41.5%に上る。逆に、海外に目を向けて、日本ならではの商品やサービスを海外で販売する企業も15.3%ある。

次に多い理由は、「日本で暮らしたいから」（27.6%）や「長い間、日本にいるから」（26.9%）で、日本での生活を望むものである。「家族が日本にいるから」も13.0%で5番目に多い。整備された社会インフラや治安の良さなど生活面での日本の特性が外国人起業家をひきつけているといえる。このほかには「出身国・地域の商品・文化を日本に伝えたいから」（19.3%）、「日本にしかない独自のビジネスだから」（11.6%）、「ビジネスの情報を得やすいから」（11.0%）といった理由が挙がっている。

起業に当たっては、事業所の契約や金融機関口座の開

図-8 日本語での手続きの対応（複数回答）

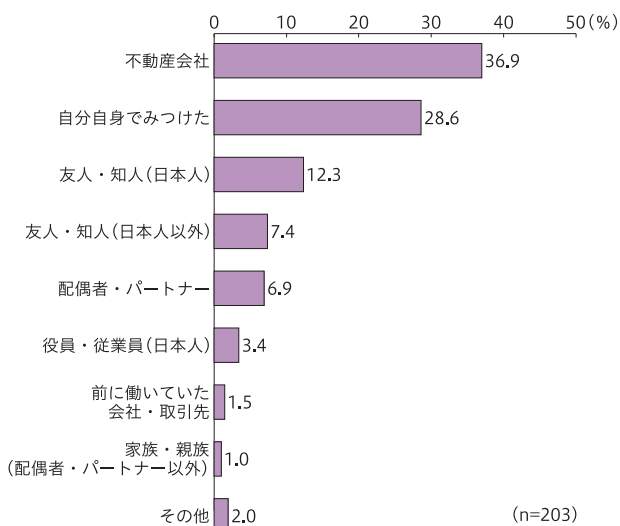


（注）「その他」の選択肢には回答がなかった。

設、税務署への届け出、在留資格の変更など、さまざまな手続きが必要になるが、その多くは日本語で行わないといけな。図-8はそうした日本語での手続きについての対応方法を複数回答で尋ねた結果である。

割合が最も高いのは「自分一人で手続きをした」（41.5%）である。日本語の能力が高ければ、一人で対応することも可能だろう。ただし、専門的な用語は日本人でも理解が難しいこともある。専門家の力を借りるケースも多く、「手続きを代理で行ってくれる専門家（行政書士など）を利用した」が27.2%となっている。また、専門家ではなくても、「配偶者・パートナーに手伝ってもらった」（22.3%）、「友人・知人（日本人以外）に手伝ってもらった」（11.3%）、「友人・知人（日本人）に手伝ってもらった」（9.0%）など身近な人にサポートしてもらったケースもみられる。

図-9 事業所を紹介してくれた人



(注) 事業所が自宅の一部ではない人に尋ねたもの。

## 経営者一人のみでの起業は少ない

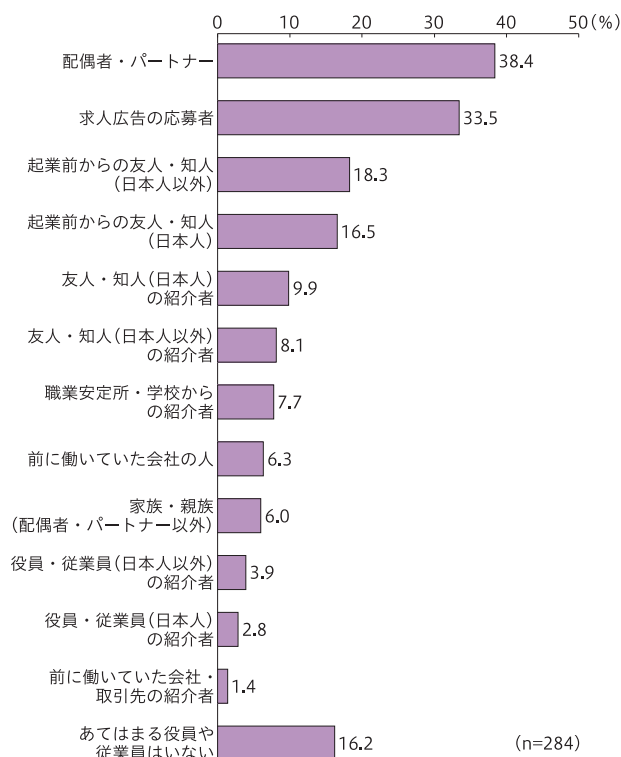
事業を経営するためには経営資源が欠かせない。外国人起業家はどのように確保しているかを、事業所、従業員、資金の順にみていこう。

起業時の事業所の形態をみると、「賃借した事業所」が47.8%、「自宅の一部」が32.6%である。ほかには「レンタルオフィス」が9.3%であるものの、「コワーキングスペース」(3.0%)、「シェアオフィス」(2.7%)、「他社の事業所の一部を間借り」(2.7%)などはわずかである。

事業所が自宅の一部ではない人に事業所を紹介してくれた人を探ねると、「不動産会社」(36.9%)と「自分自身でみつけた」(28.6%)の割合が高い(図-9)。また、「友人・知人(日本人)」が12.3%、「友人・知人(日本人以外)」が7.4%となっており、友人・知人からの紹介が約2割ある。

次に、従業員についてみると、起業時の従業員の数は、

図-10 役員・従業員の属性(複数回答)



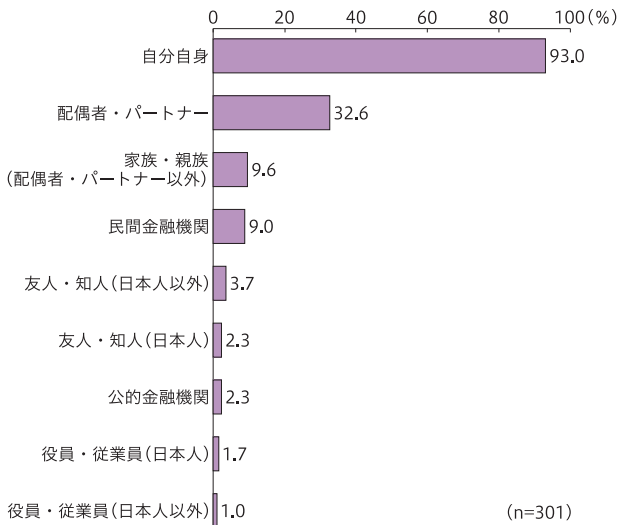
(注) 役員・従業員がいる人に尋ねたもの。

「1~2人」が48.2%、「3~4人」が16.9%、「5~9人」が19.3%で、「10~19人」と「20人以上」はともに1.3%である。従業員が「0人」の企業は13.0%で、2024年開業調査による経営者一人のみで起業している割合(42.0%)より低いことから、外国人起業家は起業時から雇用を創出しているといえる。経営・管理の在留資格の要件の一つに常勤従業員の雇用があることや、日本語での対応を可能にしたり信用力を高めたりする目的で日本人を雇用することなどが理由として考えられる。

現在、どのような人を役員・従業員として雇用しているかを複数回答で尋ねると「配偶者・パートナー」の割合が38.4%と最も高い(図-10)。次いで「求人広告の応募者」が33.5%となっており、「起業前からの友人・知人



図-11 資金の調達先（複数回答）



(注)「その他」の選択肢には回答がなかった。

（日本人以外）」が18.3%、「起業前からの友人・知人（日本人）」が16.5%と続いている。「友人・知人（日本人）の紹介者」（9.9%）と「友人・知人（日本人以外）の紹介者」（8.1%）も相対的に高く、友人や知人は外国人起業家が従業員を採用する際の重要な存在となっている。

続いて、資金の調達に関して、起業にかかった費用をみると、「100万円未満」が21.3%、「100万～300万円未満」が32.6%、「300万～500万円未満」が18.9%、「500万～1,000万円未満」が24.3%、「1,000万～3,000万円」が3.0%となっている。約半数の53.8%が300万円未満で起業している。

資金の調達先は図-11のとおりである。「自分自身」が93.0%、「配偶者・パートナー」が32.6%となっている。「家族・親族（配偶者・パートナー以外）」（9.6%）や「民間金融機関」（9.0%）など、ほかの調達先はいずれも10%に満たない。起業にかかる費用がそれほど高額ではないため、自己資金や配偶者・パートナーからの援助で賄うことができているようだ。

## 売り上げの増加には苦勞している

最後に、現在の経営状況を確認すると、外国人起業家の経営は安定しているようである。

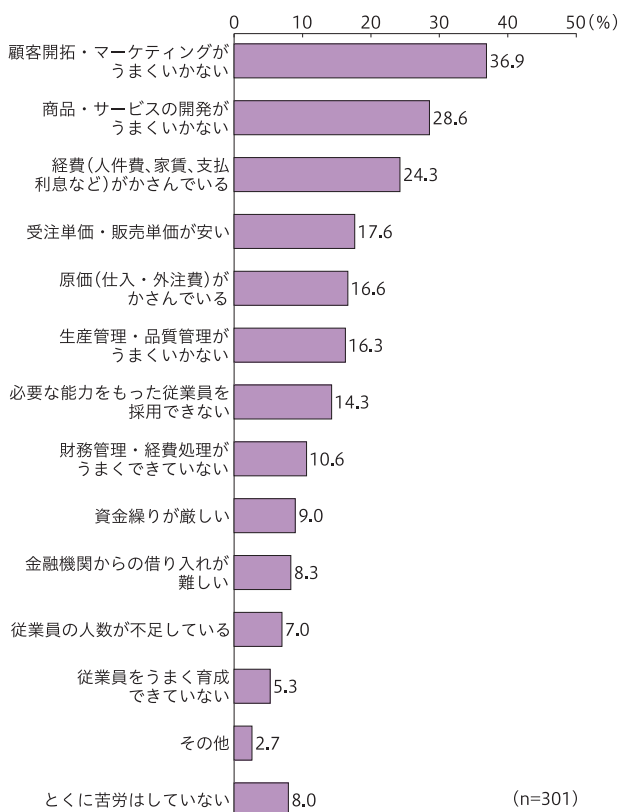
現在の業況をみると「かなり良い」が8.0%、「やや良い」が59.1%、「やや悪い」が27.9%、「かなり悪い」が5.0%である。「かなり良い」と「やや良い」の合計は67.1%と7割近い。採算状況も「黒字」の企業が82.7%を占め、「赤字」は17.3%である。

ただし、売り上げの状況は「増加傾向」が28.9%、「横ばい」が60.8%、「減少傾向」が10.3%となっており、伸び悩んでいる企業が多い。なお、2024年の売上高は「1,000万円未満」が32.5%、「1,000万～3,000万円未満」が33.2%、「3,000万～5,000万円未満」が13.0%、「5,000万～1億円未満」が15.8%、「1億～10億円未満」が5.5%である。

複数回答で尋ねた事業の経営で苦勞している点をも、顧客開拓・マーケティングがうまくいかない」の割合が36.9%と最も高く、売り上げの増加を課題と認識している企業は多い（図-12）。次に多い項目は「商品・サービスの開発がうまくいかない」の28.6%である。前述したように、出身国ならではの商品やサービスを販売する企業は多い。出身国で提供されているオリジナルの商品やサービスが受け入れられず、日本人向けのアレンジに苦勞しているのかもしれない。このほかに苦勞している点は「経費（人件費、家賃、支払利息など）がかさんでいる」（24.3%）、「受注単価・販売単価が安い」（17.6%）、「原価（仕入・外注費）がかさんでいる」（16.6%）、「生産管理・品質管理がうまくいかない」（16.3%）などが挙げられている。

こうした経営上の問題に対して、これまでに相談したことがある人を複数回答で尋ねると、「配偶者・パート

図-12 現在苦労していること（複数回答）

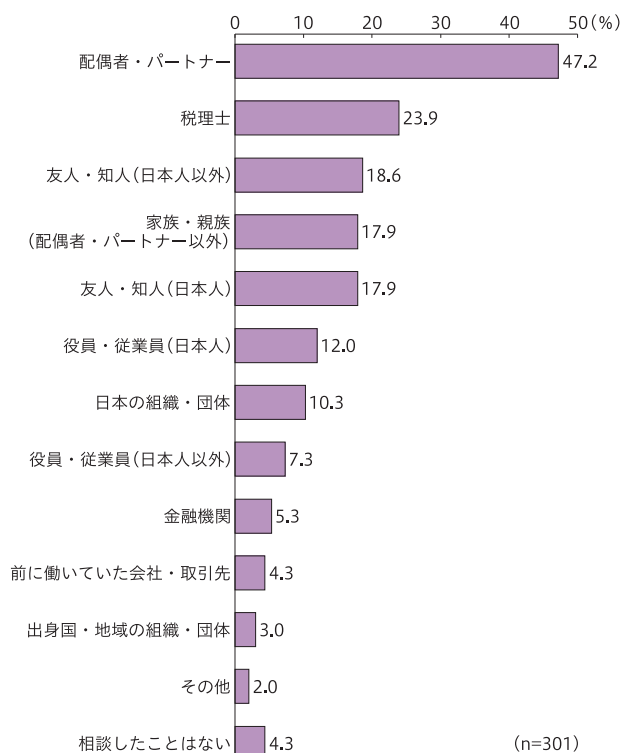


ナー」の割合が47.2%と最も高い（図-13）。身近な存在で、役員・従業員や資金提供者でもあるケースが高く、経営について相談しやすいのだろう。「税理士」も23.9%と多く、次いで「友人・知人（日本人以外）」が18.6%、「家族・親族（配偶者・パートナー以外）」と「友人・知人（日本人）」が17.9%と続いている。

## 起業しやすい環境をつくり 外国人にアピールする

本リポートでは、アンケートの結果をもとに外国人起業家の実態をみてきた。外国人起業家は高学歴で日本語能力も十分であるケースが多く、人的資本は相対的に高

図-13 経営上の問題の相談先（複数回答）



い。経営状況は良好で、一般的な起業家よりも起業当初から雇用を創出しているといえる。新たなビジネスモデルに挑戦したり新しい商品やサービスを提供したりするなど、イノベーションの実現に取り組む外国人起業家も確認できた。日本経済に活力をもたらす可能性がみとれる。

もっとも、売上高でみた事業の規模は必ずしも大きいとはいえない。起業してまだ数年の企業が多いからでもあるが、以下のような背景も考えられるだろう。

第1に出身国ではなく日本で起業しているからといって必ずしも成長意欲があるとは限らないことである。アンケートで事業の10年後の目指す姿を尋ねた設問で「数力所の事業所や店舗をもち、右肩上がりに成長する」や「全国展開や海外展開を実現し、加速度的に成長する」を回

答した割合はそれぞれ16.6%、3.0%で、2024年開業調査の同じく18.3%、4.4%より低い。事業の経営を目的に来日した人は一部である。日本での生活を続けるために起業するケースもみられ、大半の外国人起業家は、過大なリスクを負ってまで事業を大きくしようとは考えていないと思われる。

第2に外国人であることのデメリットが成長を阻害していることである。アンケートでは海外出身であることで不利だと感じたことを複数回答で尋ねている。その結果をみると、「日本のビジネス文化になじめない」(40.5%)、「金融機関からの借入が難しい」(39.2%)、「新規取引先の開拓が難しい」(25.9%)、「日本語の細かいニュアンスがわからない」(24.9%)、「地域との関係がうまくいかない」(22.3%)が上位5項目に挙がっている。実際、起業時の資金調達は自己資金と配偶者・パートナーからが中心となっており、起業後も顧客の開拓に苦労しているケースは多い。

一方で、日本人の友人・知人が役員・従業員となったり、経営上の問題を相談する相手になったりするケースがあるように、日本人が起業の成功の支えになった外国人起業家もいる。外国人起業家の存在は、その交流を通じて日本人の国際意識や起業意識に好影響を及ぼす可能性が示唆される。

こうした外国人起業家の貢献を最大限に享受するためには、外国人が起業しやすいビジネス環境に改善することが重要になる。起業時や起業後に支援機関を利用している外国人起業家は少なく、支援の余地は大きい。日本のビジネス文化への適応や日本語の習得などをサポートしたり取引にかかる信用を補完したりするとともに、日本の企業や消費者、支援機関などが外国人の考え方や文化、環境などを理解できるような機会を提供する必要があるだろう。

外国人起業家の裾野を広げることも重要だろう。急成

長し経済社会に大きなインパクトを与える革新的な企業は簡単には生まれない。外国人起業家が全国各地で増え、一定の厚みのある層が形成されることで、活躍の余地が広がっていく。そのためには、海外への情報発信を強化し、起業に関する情報だけではなく生活面での日本の良さなどもアピールすることが求められる。

こうした取り組みを地道に積み重ねていけば、日本経済の発展はもとより、多様な存在を受け入れて共生できるインクルーシブな社会の構築も実現できるのではないだろうか。

- (注1) 訪日外国人旅行者とは、国籍に基づく法務省集計による外国人正規入国者数から日本に居住する外国人を除き、外国人一時上陸客等を加えた入国外国人旅行者。
- (注2) 経営・管理は「本邦において貿易その他の事業の経営を行い又は当該事業の管理に従事する活動」を行うことができる在留資格。
- (注3) 高度専門職は2015年に創設された在留資格。「高度の専門的な能力を有する人材として法務省令で定める基準に適合する者が行う」活動で、「我が国の学術研究又は経済の発展に寄与することが見込まれるもの」を行うことができる。高度専門職1号ハで認められる活動は、「法務大臣が指定する本邦の公私の機関において貿易その他の事業の経営を行い若しくは当該事業の管理に従事する活動又は当該活動と併せて当該活動と関連する事業を自ら経営する活動」である。
- (注4) 在留期間が10年を超えた外国人は、在留資格を永住者に変更するケースが多いと思われる。この変更は、経営・管理や高度専門職1号ハの減少要因となる。
- (注5) 必要な要件は2025年10月の改正により、事業所の確保と、2人以上の常勤従業員の雇用または500万円以上の資本金等の用意などから、事業所の確保と、1人以上の常勤従業員の雇用かつ3,000万円以上の資本金等の用意などとなっている。また、新たに申請者が常勤従業員のいずれかに相当程度の日本語能力があること、申請者に経営管理に関する3年以上の職歴や修士相当以上の学位があることなどの要件が追加されている。
- (注6) 現在の年齢は、2025-「生まれた年」で計算しているため、厳密には2025年末時点の年齢である。
- (注7) 来日時の年齢は、「来日年」-「生まれた年」で計算している。
- (注8) 起業時の年齢は、「起業年」-「生まれた年」で計算している。
- (注9) 2024年開業調査より現在の事業に関連する仕事をした経験がある起業家の割合をみると83.1%である。その経験年数は平均14.7年である。

<参考文献>

- 軽部大・橋樹・米倉誠一郎 (2022) 「外国人起業家から見た創業環境としての日本」一橋大学イノベーション研究センター『一橋ビジネスレビュー』69巻4号、pp.32-47
- 野村敦子 (2015) 「起業促進に向けたインバウンド戦略—海外における外国人起業人材の受け入れ促進策と日本への示唆—」日本総合研究所リサーチ・フォーカスNo.2015-010
- 播磨亜希 (2019) 「トランスナショナル創業—国境を越える起業家の役割と課題—」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第45号、pp.35-58



## 別府から届ける余白ある生活



(株)HAA 代表取締役 池田 佳乃子

全国屈指の温泉地である別府には、別府八湯と呼ばれる八つの代表的な温泉街がある。そのうちの一つである鉄輪温泉は、古くから湯治場として人気を博してきた。湯治とは、温泉地に数週間から1カ月ほど滞在し、入浴、休息、健康に気を配った食事、深い睡眠を繰り返しながら、心身の調子を整える養生法である。(株)HAAの池田佳乃子さんは、東京で忙しく働く日々を過ごした後、地元である別府に移り、湯治に着想を得た事業を立ち上げた。

### いけだ かのこ

大分県別府市生まれ。大学進学を機に上京し、卒業後は映像作品を扱う商社や広告代理店で勤務。2018年に別府市の社団法人に転職し、街づくりや起業支援に従事した後、2021年に当社設立。

#### 企業概要

- 代表  
池田 佳乃子
- 創業  
2021年
- 資本金  
100万円
- 従業員数  
6人
- 事業内容  
湯治をコンセプトにしたライフスタイルブランド「HAA」の企画・開発・運営
- 所在地  
大分県別府市鉄輪東10組3
- URL  
<https://haajapan.com>

### 深呼吸を届けるギフト

——どのような商品を販売していますか。

主力商品は、別府の湯の花を使った薬用入浴剤「HAA for bath」です。白い粉状で、浴槽に入れると、濁りとわずかにとろみのあるお湯になります。原料に使われている湯の花とは、職人が別府の青粘土に含まれるミネラルと温泉の蒸気に含まれる成分を反応させ、結晶にしたものです。

売り上げの9割を占めるのはギフト用です。1回分を縦長の袋に入れてさまざまな色の紙で巻いたものを、

高級感のある箱に入れています。税抜価格は10個セットが4,800円、5個セットが3,000円です。紙を巻かずに3個をセットにした1,400円の商品もあり、フォーマルな贈り物からちょっとした土産まで、用途に合わせて選べます。

——商品の特徴は何ですか。

三つあります。一つ目は、誰に対しても贈りやすいデザインです。ギフト向けの入浴剤には、モデルにした温泉地を描いた落ち着いたデザインの商品や、かわいらしい見た目のバスボムなど、ターゲットとなる層が明確なものも少なくありません。

一方HAA for bathは、高級感がありつつも、どの年齢、性別にも受け入れられやすい、白を基調としたシンプルなパッケージにしています。

二つ目は、温泉の成分を家庭で楽しみやすいことです。この点については、別府の湯の花の特徴が生きています。一般的な湯の花は、温泉が冷めたり蒸発したりした結果、源泉では溶け込んでいた硫黄や鉄、カルシウムなどの成分が固体となって沈殿したもので、浴槽に入れても簡単には溶けません。他方で、別府の湯の花は塩のような物質です。水に溶けやすいため、浴槽の底に沈殿することはありませんし、ミネラルが肌になじんで高い保温効果につながります。

三つ目は、湯の花を使った本格的な入浴剤でありながら使いやすいことです。製造の過程で硫黄を取り除くとともに、強い酸性を弱アルカリ性へと調整して刺激を少なくしているため、浴槽を傷める心配がなく、赤ちゃんからお年寄りまで使うことができます。さらに、あえて香りをつけていないので、においに敏感な産前産後の女性でも使えます。

このように、おしゃれかつ本格的で、何よりも使いやすい商品であることが特色です。使いやすさを追求するのは、入浴して一息つく時間をあらゆる人に提供したいからです。

——その思いは、社名にも込められているそうですね。

温泉に入ったときに出る、「は～」という深い息の音を社名にしています。深呼吸は当社にとってのキーワードで、ミッションも「日常に、深呼吸を届ける。」としています。

日々、仕事や家事に追われていると、わたしたちは深呼吸をするゆとりさえ失い、その状態が続くと心や体の調子を崩してしまいます。そんな日常の合間に深呼吸をする時間をもてれば、目の前のことから離れて一休みし、状況を冷静にとらえ直したり、周りに気を配ったりできます。当社は、湯治のように心身を休ませる余白のあるライフスタイルを提供したいと考えています。

ギフトに注力しているのも、休むきっかけを提供しやすくするためです。目の前のことに必死になっている人が、自分で休む必要があると気づくのは簡単ではありません。しかし、ギフトなら、「最近疲れていそうだな」と気づいた周囲の人からきっかけを提供できます。受け取った側も、せっかかもらったのだから入浴剤を入れて普段よりもゆっくりお風呂に入ろう、と思えます。

HAA for bathにはもう一つ、一息ついてもらうための仕掛けがあります。入浴剤に巻かれた紙の裏側には、年齢や職業の異なる人々の日常のひ



ギフト用の10個入りの商品

とこまを記した800字ほどのエッセイを印刷してあります。その世界観に触れることで、目の前の現実から離れてリフレッシュできるようにしています。

## 転身の末にみつけた起業の道

——深呼吸をミッションに掲げることにした経緯を教えてください。

わたしは別府で生まれ育った後、東京の大学に進学し、卒業後は映像作品の企画・販売を手がける大手商社で6年間勤務しました。主に担当したのは、吹き替え、デザインなど、映像作品づくりに必要な業務のスケジュール管理や関係者との調整です。四六時中締め切りを気にしてしまい、休んだ実感をもてないことも少なくありませんでした。まさしく、深呼吸ができていなかったのです。

その後転職した大手広告代理店では、ふるさと納税のマーケティングを担当し、以前にも増して忙しい日々を過ごしました。



別府の風景をヒントにコンセプトをまとめた

その頃のわたしは、自分にしかできない仕事とは何だろうと悩んでいました。クリエイターのように自分の名前が世に出る仕事をする人に囲まれ、劣等感を抱いていたのです。

そんな状況を打破するために、30歳の節目に環境を大きく変えることにしました。広告代理店での経験から地域にかかわりたいと考えていたため、地元である別府で仕事を探し、みつけたのが街づくりや起業支援を行う社団法人の求人です。大企業でのプロジェクト管理や地域振興の経験をアピールしたところ無事採用され、湯治宿を改装したコワーキングスペースの立ち上げや、スタートアップの支援などに携わりました。鉄輪温泉や湯治について深く知ったのも、この時期です。

——そこからどのようにして起業に至ったのですか。

転機になったのは、2020年に到来したコロナ禍です。外出が制限され時間ができるなかでキャリアについ

て改めて考え、社団法人の活動で知り合った起業家の方にも相談しました。そのときに聞いた、「事業づくりは自分を表現する手段だ」という言葉が、自分ならではの仕事を求めているわたしに強く響いたのです。東京で働いていた頃なら、起業は縁遠いもので自分にはできないと感じたと思いますが、スタートアップ支援に携わるうちにそうした先入観はすっかり薄れていました。

事業の内容を考える際にヒントになったのは、それまでの経験です。社団法人の活動を通して、市の生産額のほとんどを第3次産業が占めていることを知りましたし、別府の魅力を外部に発信する活動は街づくりほど盛んではないと感じていました。そうしたなかで別府の魅力を発信する商品を企画・製造すれば、独自性のある仕事につながり、地域をさらに盛り上げることもできるのではないかと考えました。

自分自身の変化も手がかりになりました。別府で過ごすうちに、東京にいたときよりもゆとりをもてるようになっていました。湯治客も同じようなことを口にしており、この体験を広く届けられないかと考えたことが、深呼吸を届けるという事業の方向性につながりました。

これらのアイデアをもとに商品案を100個ほど出して検討した末に入

浴剤をつくることに決め、2021年7月に法人を設立しました。

——事業に必要なノウハウはどうやって身につけましたか。

もともと読書が好きだったこともあり、経営に必要な考え方やノウハウは起業家を書いた本を読んで学び、そのまま実践してきました。とはいえ、事業化を一人で実現できるだけの並外れたスキルはわたしにはありません。一つ一つのステップは周囲の人の力を借りてクリアしました。

頼りになったのは、それまでに旅行先で知り合った友人や、シェアハウスで一緒に暮らした人たちです。わたしが悩みをありのまま話すと、力を貸してくれたり、詳しい人を紹介してくれたりしました。例えば、ブランドコンセプトを磨く際には、尾道で知り合った空間デザイナーが議論の相手になってくれました。エッセイの執筆者をコーディネートしてくれたのは、友人の紹介で知り合ったライターです。さらに、相談した人たちを集めたSNSのグループをつくり、そこで準備の状況を報告すると、皆さんが助言をくれました。

商品の製造は、別府の湯の花を使った入浴剤をすでに手がけていたメーカーに依頼しました。わたしは以前から温泉が好きで、このメーカーの方が温泉や入浴剤について熱



く語るブログを読んでいました。ぜひ一緒に仕事をしたいと思い、提携をお願いしたところ、無事に支援していただけることになりました。このメーカーは家庭用の商品を主力にしており、当社がギフトをメインにすることで、すみ分けもできました。薬用入浴剤の製造販売に必要な許可は、メーカー側で取得していただいています。

### 深呼吸の届け方を増やす

——準備が着々と進みましたね。

2021年11月に、クラウドファンディングで先行販売を始めました。顧客獲得につなげるためには知人以外にも見てもらう必要があると考え、チャネルごとの流入人数の目標を立て、SNSで積極的に情報を発信しました。集まった金額は、目標の7倍弱に当たる341万円でした。

発売後は、SNSの口コミやインターネットメディアの記事の効果が認知度が徐々に高まりましたが、それでも1期目は赤字になりました。

——2期目以降はどうでしたか。

ありがたいことに、1期目の最終日である2022年6月30日に、全国放送の情報番組でHAA for bathを取り上げてもらえました。そのおかげで2期目の売り上げは1期目の10倍

に増え、黒字化できました。

他方で、需要の伸びに供給が追いつかず納品が大きく遅れる事態も起きました。製造の面では生産計画を見直し、物流の面ではコンサルタントの力を借りて新たな拠点を設けることで、事態を乗り越えました。

今では、HAA for bathは当社のオンラインショップに加えて、全国のセレクトショップでも取り扱ってもらっています。また、高級ホテルのアメニティにも採用されています。

——今後はどのような展開を考えていますか。

入浴剤以外の商品をつくっていく予定です。起業した当初から、入浴剤はあくまで第一弾の商品であり、

ゆくゆくはラインアップを広げたいと考えていました。湯治は入浴、休息、食事、睡眠の四つの要素から成り立っています。事業が軌道に乗り始めたのを機に、入浴以外の要素に着目した商品の開発を進めています。

イベントの開催や滞在施設づくりに取り組む計画も立てています。一口に深呼吸といっても、その頻度や深さには幅があります。商品を通して届けられるのは、頻度が高く比較的浅い呼吸でしょう。商品やサービスの幅を広げることで、日常的にできる深呼吸から、年に1、2回の飛び切り深い呼吸まで、さまざまな深呼吸を届けるのが目標です。そうして広がった事業の成果を、別府にも還元していければと思います。

### 聞き手から

(株)HAAの誕生を支えたのは、別府で長年にわたり育まれてきた湯治文化と湯の花づくりの技である。湯治に着想を得ることでブランドのコンセプトが生まれ、別府の湯の花を使うことで商品の魅力は高まった。

このように別府の文化が事業として結実する過程では、池田さんの経験が重要な役割を果たした。商社や広告代理店でのプロジェクト管理の経験は、魅力ある入浴剤づくりに必要な要素のコーディネートに、社団法人での街づくりの経験は、別府の文化への理解や事業の着想に生きており、「日常に、深呼吸を届ける。」というミッションには、自身が忙しく働いてきた日々が反映されている。ブランドの実現に貢献した人々の協力も、過去に築いてきた信頼関係があったからこそ得られたものだろう。

かつて独自の仕事を追い求めて悩んだ池田さんは、転身の末に起業の道を選んだ。別府に蓄積された文化と、自身が経験を積み重ねるなかで得た個性を溶け合わせることで特色ある事業を生み、大きく成長させている。

(星田 佳祐)



第124回

## 足踏みが続く小企業の景況

～全国中小企業動向調査・小企業編  
(2025年7-9月期実績、10-12月期見通し)結果～

当研究所が2025年9月中旬に実施した「全国中小企業動向調査・小企業編」によると、今期(2025年7-9月期)の小企業の業況判断DIは、前期(2025年4-6月期)から低下した。長引く物価高や、節約志向の高まりなどを受け、DIは来期も低下する見通しである。小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みが続く。

### 業況判断DIは低下

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

まず、本調査の代表的な指標である業況判断DI(業況が「良い」企業割合-「悪い」企業割合)をみると、2025年7-9月期は、前期から0.8ポイント低下して-23.9となった(図-1)。前年同期(-23.8)と比べても、0.1ポイント下回っている(表)。小企業の景況は、持ち直しの動きに足踏みが続く。

次に、業種別の業況判断DIの推移をみると、今期は4業種で上昇し、4業種で低下した。

まずDIが上昇した業種をみていこう。前期に比べて

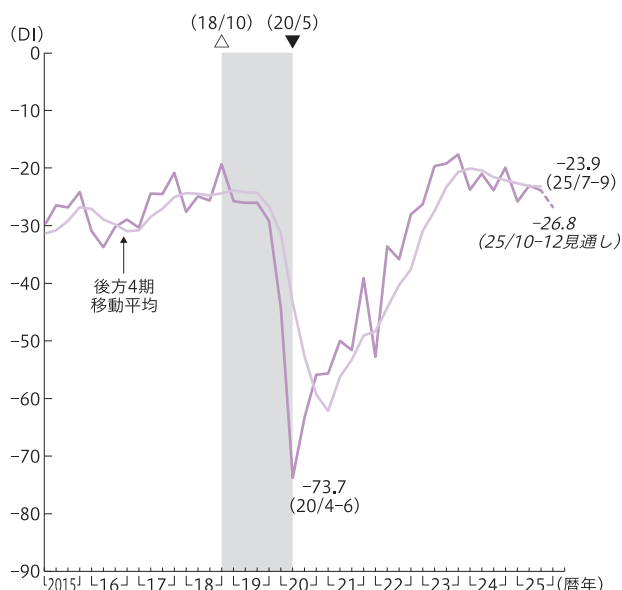
最も上昇幅が大きかったのが建設業だ。前期から7.9ポイント上昇し-8.4となった。建築確認審査の範囲拡大などを盛り込んだ2025年4月の建築基準法改正前に、駆け込みで申請のあった案件が動き、足元の業況を押し上げたものと考えられる。一方、「建築確認に時間がかかるようになり、仕事ははかどらない」(北海道、建築工事業)というコメントもあり、先行きには不透明感が漂う。

次に上昇幅が大きかった飲食店・宿泊業は、前期から7.8ポイント上昇し-13.7となった。大半の地域でDIは上昇している。原材料価格上昇分の転嫁が進んだことや、夏の観光シーズンで人出が増えたことなどが背景にあると考えられる。

サービス業は、前期から2.4ポイント上昇し、-17.3となった。事業所向けサービス業では機械修理や物品賃貸で、個人向けサービス業では理容や美容で、それぞれDIが上昇した。

運輸業は、今期の業況判断DIは-15.4となり、前期か

図-1 業況判断DIの推移（全業種計）



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査・小企業編」（以下図-2まで同じ）

- (注) 1 業況判断DIは、調査対象企業の業況が「良い」と回答した企業割合から「悪い」と回答した企業割合を差し引いた値（表も同じ）。  
 2 ———は実績、-----は見通しを示す。  
 3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期を示す。

ら2.2ポイント上昇した。ただし、道路旅客は前期比で低下、前年同期（21.1）と比べても大きく低下している。調査先からは「物価高騰でタクシーの乗り控えが目立っている」（東北、タクシー業）という声も寄せられており、節約志向の高まりが影を落としている。

続いて、低下した業種をみよう。最も低下幅が大きかったのは製造業だ。前期から8.6ポイント低下し、-31.1となった。内訳をみると、金属・機械（-29.4）で低下が目立つ。「米国の通商政策の影響で取引先のメーカーが生産を抑えており、間接的に影響を受けている」（東京・南関東、金属製品製造業）とのコメントもみられた。

小売業は、前期から8.2ポイント低下し-38.1となった。エアコンなどの販売が好調だった耐久消費財は上昇（-22.8→-17.3）したものの、物価高から食料品や衣

表 業況判断DIの推移（業種別）

（単位：DI、ポイント）

|         | 2024年     |             | 2025年     |                   |                   | 今期<br>-<br>前期 |
|---------|-----------|-------------|-----------|-------------------|-------------------|---------------|
|         | 7-9<br>月期 | 10-12<br>月期 | 1-3<br>月期 | 4-6<br>月期<br>(前期) | 7-9<br>月期<br>(今期) |               |
| 全業種計    | -23.8     | -19.9       | -25.8     | -23.1             | -23.9             | -0.8          |
| 製造業     | -32.6     | -23.3       | -27.7     | -22.5             | -31.1             | -8.6          |
| 金属・機械   | -29.6     | -22.3       | -25.6     | -16.2             | -29.4             | -13.2         |
| その他製造   | -34.8     | -24.0       | -29.0     | -26.7             | -32.2             | -5.5          |
| 卸売業     | -28.2     | -17.8       | -27.2     | -26.3             | -29.3             | -3.0          |
| 織・衣・食   | -22.2     | -15.2       | -25.8     | -22.1             | -22.9             | -0.8          |
| 機械・建材   | -35.2     | -20.8       | -28.9     | -31.2             | -36.2             | -5.0          |
| 小売業     | -32.9     | -30.6       | -31.0     | -29.9             | -38.1             | -8.2          |
| 耐久消費財   | -16.8     | -23.6       | -30.7     | -22.8             | -17.3             | 5.5           |
| 非耐久消費財  | -36.3     | -32.0       | -31.0     | -31.4             | -42.3             | -10.9         |
| 飲食店・宿泊業 | -13.5     | -14.4       | -26.3     | -21.5             | -13.7             | 7.8           |
| サービス業   | -20.0     | -20.2       | -25.7     | -19.7             | -17.3             | 2.4           |
| 事業所向け   | -15.2     | -9.8        | -5.9      | -17.6             | -11.1             | 6.5           |
| 個人向け    | -21.7     | -23.7       | -32.5     | -20.4             | -19.4             | 1.0           |
| 情報通信業   | -39.7     | -7.1        | -18.4     | -26.8             | -28.3             | -1.5          |
| 建設業     | -13.9     | -8.8        | -12.6     | -16.3             | -8.4              | 7.9           |
| 運輸業     | 0.8       | 3.1         | -26.4     | -17.6             | -15.4             | 2.2           |
| 道路貨物    | -7.5      | 0.0         | -24.3     | -20.8             | -16.5             | 4.3           |
| 道路旅客    | 21.1      | 10.8        | -31.1     | -10.0             | -12.8             | -2.8          |

（注）網かけは、前期から低下した値。

料品など一部に買い控えのあった非耐久消費財は低下（-31.4→-42.3）した。猛暑の影響で外出を控える消費者が多かったことも影響したようだ。

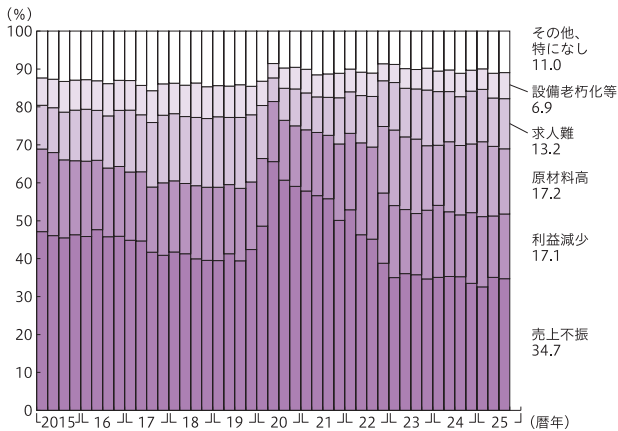
卸売業は-29.3と、前期から3.0ポイント低下した。製商品を入力する企業が多いため、通商政策による混乱や円安の影響を受けたものと考えられる。

情報通信業は、前期から1.5ポイント低下し、-28.3となった。人手不足の影響が厳しく、受注を取り逃す企業も増えているとのコメントも寄せられた。

## 猛暑がさまざまに影響

ここで、経営上の問題点の推移をみてみよう。最も回答割合が高かったのは「売上不振」（34.7%）で、「原材料

図-2 経営上の問題点の推移（全業種計）



- (注) 1 2022年10-12月期に「原材料高」を追加した。  
 2 「その他、特になし」は、「代金回収条件の悪化」「代金支払条件の悪化」「借入難」「その他」「特に問題なし」を合計したもの。  
 3 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある。

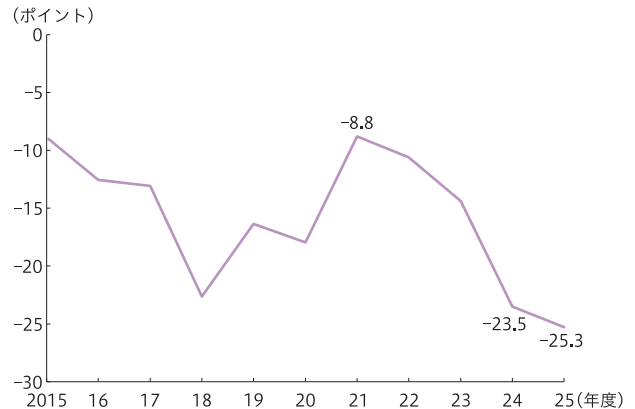
高」(17.2%)、「利益減少」(17.1%)、「求人難」(13.2%)が続く(図-2)。割合に若干の変動はあるものの、傾向としては、経営上の問題点の回答に大きな変化はみられない。

一方、今期は季節的な要因として、猛暑が与えるさまざまな影響が目立った。

一つ目は、売り上げに対する影響だ。理容業や美容業では髪を切る人が増えたことが、家庭用機械器具小売業ではエアコンの販売が堅調だったことが、それぞれプラスに働いた。さらに、「熱中症対策の義務化で、空調服の需要が拡大し、売り上げが増加した」(近畿、繊維・衣服卸売業)といった影響もあるようだ。一方、「酷暑の影響か、来店者数が極端に減少した」(東京・南関東、食品・医薬品小売業)と、マイナスの影響を訴える声も複数みられた。

二つ目は、労務面における影響だ。具体的には、労働を控えたり、手当を支給したりする動きが出ている。前者では、「従業員が倒れてしまっは大変。働きなさいと

図-3 従業員の増加実績と当初方針の差



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

(注) 調査年度において、1年前と比べて従業員数が「増加した」と回答した企業割合から、その前年度調査において今後従業員数を「増やす」と回答した企業割合を差し引いた値を示したものの。

はいえない」(近畿、自動車小売業)といった企業のほか、「気温が35度を超える日は休みにする」(東海、建築・土木工事業)といったルールを決めている企業がある。後者では、一定の気温を超えた際に「暑熱手当を支給する制度を導入した」(北関東・信越、一般建築工事業)という企業もあった。

来年以降も、夏場は猛暑となる可能性がある。影響は広範囲に及ぶため、早めの対策が求められよう。

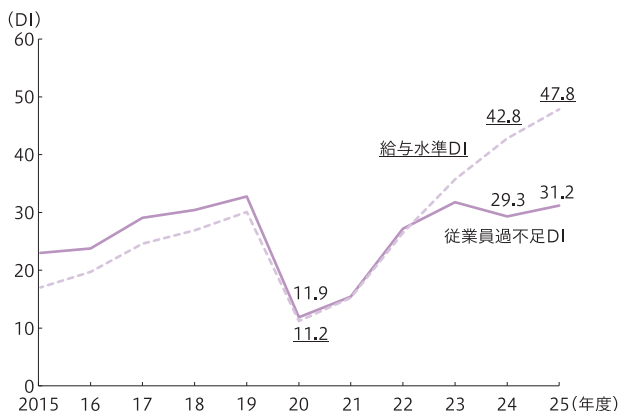
## 雇用・賃金を取り巻く環境変化に直面

ここからは、経営上の問題点の「求人難」にスポットを当てる。人手不足が叫ばれているが、このところ「求人難」の回答割合に大きな上昇はみられない。実態を理解するために、当研究所が毎年実施している「小企業の雇用・賃金に関する調査」結果を確認してみよう。

図-3は、従業員数が「増加した」と回答した企業割合と前年度調査において今後従業員数を「増やす」と回答した企業割合の差を示したものだ。2025年度は-25.3ポ



図-4 従業員過不足DIと給与水準DIの推移



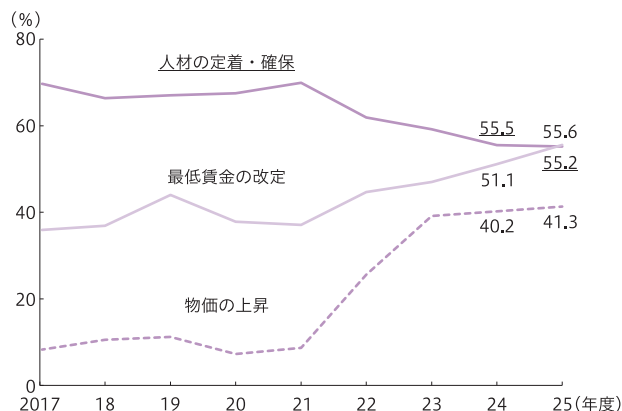
(注) 1 従業員過不足DIは、現在の従業員数が最近の営業状況と比べて「不足」企業割合-「過剰」企業割合。  
2 給与水準DIは、「上昇」企業割合-「低下」企業割合。当年9月における給与水準を前年同月比で尋ねたもの。

イントと、2014年の調査開始以来最も低い値となった。小企業が思うように従業員を増やせていない様子がうかがえる。

一方、現状の従業員数をどうとらえているかを表す従業員過不足DI（「不足」企業割合-「過剰」企業割合）をみると、コロナ禍で一時的に低下したあと2023年度まで上昇し、以降は横ばいとなっている（図-4）。これには、二つの要因があると考えられる。一つ目は、労働需要の問題だ。景況が足踏み状態にあることから、当初に想定していたほど増員する必要がなくなった可能性がある。

二つ目は資源配分の問題だ。図-4には、給与水準DI（「上昇」企業割合-「低下」企業割合）も併せて示している。2022年度まではおおむね従業員過不足DIと軌を一にしていたが、2023年度以降は従業員過不足DIの動きを上回るようになった。図-5で、給与水準が上昇した背景を確認すると、2021年度以降は「物価の上昇」や「最低賃金の改定」の上昇が目立つ。つまり、小企業は、限られた原資を、従業員の増員ではなく、1人当たりの給与水準の引き上げへと振り向けざるを得なくなってい

図-5 給与水準が上昇した背景（上位3項目、複数回答）



(注) 1 1年前と比べて従業員の給与水準が「上昇した」と回答した企業に、背景を尋ねたもの。  
2 複数回答のため、合計は100%を超える。

るようだ。これらの理由により、小企業は増員を検討しながらも採用を抑えたため、「求人難」がさほど変化しなかったと考えられる。

それでは、採用を抑えた小企業は、どのように事業を運営しているのだろうか。コメントからみえてくるのは、従業員を増やさずとも業務を行えるよう、効率化に励む小企業の姿だ。例えば、「ロボットを導入し、作業を自動化した。生産性が数倍向上した」（東北、建築部品製造業）企業や、「予約をインターネット経由にし、完全に自動化した」（東海、飲食店）といった企業がある。さらには、「完全予約制にし、勤務時間を短縮する」（東海、理容業）企業も出てきている。

小企業の経営は予断を許さない状況が続く。さまざまな環境変化が押し寄せるが、これを好機ととらえ、効率化や働き方の改革に取り組み生産性向上を図ることが、将来に向けた事業の維持・発展につながるだろう。

（大橋 創）

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



### 第3回 (全4回)

## 復興に至る経験から気づいた教訓

総合研究所 研究員 真瀬 祥太

連載第2回は、東日本大震災を受けてから立ち直り、成長のチャンスをつかんだ中小企業2社の事例を紹介した。第3回は、新潟県中越地震と阪神・淡路大震災の被害を受けてから復活した中小企業の事例をそれぞれ1社ずつ紹介する。事例企業の経営者は被災して復興に至るまでの経験から得た教訓をその後の経営に生かしている。

### 折板屋根取り付け金具で 高いシェアを誇る

1951年創業の(株)サカタ製作所(新潟県、従業員数175人)は折板屋根取り付け金具で高いシェアを誇るメーカーである。折板屋根とは厚さ1ミリメートルほどの鋼板を波状に折り曲げた金属屋根である。金属屋根は軽く、耐震性に優れており、長さや形状を変えることができる。しかも、折板屋根は強度にも優れ、野地板を必要とせずに直接建物に固定するので施工時間を短縮できる。こうしたことから、工場や倉庫など大型の建築物に向いている。災害時に建てられる仮設住宅の屋根にも使われる。

同社は1960年代からタイトフレームという折板屋根

を建物に取り付ける金具の製造を始めた。1989年には生産態勢を拡充するため、新潟県三島郡与板町(現・長岡市)に新工場を建てた。1995年に阪神・淡路大震災が発生すると、同社は仮設住宅向けの注文を大量に受け、24時間稼働を1週間続けるなどして、約100万個を供給した。同年に坂田匠さんが、父である省司さんの後を継いで社長に就任した。匠さんはより早く納品できるように自動倉庫を導入した。2004年には合理化のため、三条市の本社にあった製造機能を与板工場に集約した。

その直後、2004年7月13日を中心に三条市や長岡市を含む中越地方で「7.13新潟豪雨」が発生した。工場が水浸しになったが、1日で片づけて生産を再開した。そうしたなか地元のNPO法人から、三条市にある同社の

倉庫を会場にして、被災者に救援物資を無償で配るフリーマーケット「楽市楽座」を開催したいと頼まれ、匠さんは応じた。7月31日と8月1日に開催された楽市楽座では1,500人が救援物資を受け取った。一方で、フリーマーケットを円滑に運営する態勢について課題が明らかになった。匠さんは、地元のNPO法人から第2回と第3回の楽市楽座での指揮を依頼され、実行委員長に就いた。できるだけ多くの人に物資を提供するために工夫したことが二つある。

一つ目は、ボランティア一人ひとりの要望や得意なことを踏まえてチームをつくったことである。各チームには責任者を置き、匠さんの指示が全体に漏れなく届くようにした。二つ目は、行政と連携したことである。会場から1キロメートルほど離れた場所に駐車場を設け、三条市が運行するバスで来場者を会場まで運んだ。さらに、三条市には仮設住宅や避難所を巡回するバスも運行してもらい、車を使わなくても来場できるようにした。会場周辺の混雑を緩和して入退場をスムーズにした。

この結果、第2回と第3回ではそれぞれ3,000人を超える来場者に物資を配ることができた。匠さんは楽市楽座を指揮した経験から、経営者として培ってきたリーダーシップは被災時にも役立つことを学んだ。

### ■ 他社に先行して 成長のチャンスをつかむ

豪雨から立ち直りつつあった矢先の2004年10月23日、新潟県中越地震が発生した。工場こそ倒壊していなかったが、製造機械がずれたり、天井の配管から漏れた水がパソコンにかかったりしていた。自動倉庫は傾き、動かなくなった。匠さんは工場を見に来た従業員の姿を見て「この程度なら何とかなる」とつぶやいた。経営者である匠さんが冷静になることで、それが従業員にも波及することをねらった。地震の翌日から復旧作業を開始



新潟県中越地震を乗り越えた(株)サカタ製作所の本社工場

し、3日後の10月26日には製造を再開できた。

一方で自動倉庫の復旧には時間がかかり、製造再開後も出荷が遅れてしまった。匠さんは同社のバリューチェーンにおいて物流態勢がボトルネックになっていることに気づいた。以来、物流拠点の分散を進め、今では長岡市のほかに岐阜県と福岡県に倉庫を構えている。災害などで倉庫が一つ機能しなくなっても、ほかの倉庫から出荷できるようにした。また、倉庫が稼働しても道路が断たれては製品を運べない。そこで船や鉄道による出荷も試している。今では長距離の輸送手段をトラックから鉄道に変える、いわゆるモーダルシフトに取り組んでいる。

2008年には、既存事業で培ってきた技術を応用できると考え、太陽光パネル取り付け金具に進出した。新潟県が策定した「新潟県中越大震災復興計画」のなかで、太陽光発電など新エネルギー導入の推進を復興施策の一つに掲げていたことも後押しとなった。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や、2012年の太陽光発電の固定価格買い取り制度（FIT制度）の開始により、太陽光パネルの需要が増え、同社への注文も相次いだ。2014年には生産能力を拡充するため新工場を建てた。太陽光パネル取り付け金具は第2の収益源になった。

匠さんは「災害があったからこそ会社はたくましくなっ





三重県で再建した万協製薬(株)の工場

た」と新潟県中越地震を振り返る。地震をきっかけに物流態勢の強化と太陽光パネル取り付け金具への進出という二つの変化を経て、同社は成長してきた。これらの変化の根底には「他社に先行する」という匠さんの経営者としての姿勢がある。匠さんによると、モーダルシフトに取り組んでいる中小企業はほとんどないそうだ。また、2008年に太陽光パネル取り付け金具に進出したが、太陽光パネルの普及は2011年の東日本大震災の発生や2012年のFIT制度の開始以降である。被災経験を成長の原動力に変えて、他社に先んじることを鮮明に打ち出し新たな収益源を確立するなど成長を遂げている。

### 神戸市長田区で外用薬を製造

1960年に松浦太一さんが創業した万協製薬(株)(三重県、従業員数279人)は、外用薬の受託製造を手がけている。外用薬とは皮膚の表面や粘膜などに塗ったり貼ったりして使う薬で、軟膏やクリーム剤などが当てはまる。同社には三重県内に四つの工場があるが、創業の地は兵庫県神戸市長田区である。太一さんの息子である信男さんが入社した1982年ごろには、痔の痛みやかゆみに使う「レーバン」や、口内炎や歯肉炎に使う「デンタルピルクリーム」

などの外用薬を製造していた。

卸売先は東京にある医薬品の専門商社1社のみで、全国の薬局への流通を任せていた。信男さんはさらなる会社の成長のために販売先を増やしたいと考えていた。ただ、販売先を増やすのは容易ではなかった。効能が同じ医薬品を他社に卸してはいけないという契約を卸売先と交わしており、ほかの会社と取引するには新製品を開発しなくてはならなかった。信男さんは試作品の開発を続け、1994年にそれまで取引がなかった医薬品メーカーから保湿効果のあるハンドクリームを製造する仕事を引き受けた。ようやく販売先が増える目途が立った矢先、1995年1月17日、阪神・淡路大震災に襲われた。

被害は甚大で、工場が押しつぶされた。製品をつくれなくなったうえに、建築基準法第84条によって震災から2カ月間は建物の建築が制限された。信男さんは倒壊した本社に全従業員25人を集めて解雇を伝えた。苦渋の決断であった。2月26日に「被災市街地復興特別措置法」が制定されると、建築制限は2年間続くことになり、長田区での再建を断念せざるを得なくなった。

工場と従業員を失ったが、製品をつくるのに必要な手順書などは残った。設備があれば製造を再開できると考え、工場を提供してくれる製薬会社を探して何とか見つけることができた。目途が立ち、信男さんは製造再開について卸売先に説明した。ところが、他社の工場で製造するとコストが上がってしまうため、卸売価格が折り合わず、取引を継続できなかった。こうして販路も失った1996年、信男さんが社長に就任した。社長として最初に取り組んだのは、新しい工場を探すことだった。

### 製造に特化して稼ぐ ビジネスモデルに転換

自社で製造すれば、価格面の条件が合い取引を再開できる。販売先からはできる限り早く工場を再建するよう



要請を受けた。従業員への退職金などで建設資金に余裕はなかった。時間と資金が限られるなか、信男さんは物件探しを始めた。1996年5月、三重県に競売物件があると知った。建物は十分に広く、クリーンルームを設ければ製薬工場に改築できそうだ。新たに建てるよりもコストを抑えられる。信男さんは移転を決め、半年後の11月に新工場が完成した。1997年1月に「デンタルピルクリーム」を製造し、従来の卸売先との取引を再開できた。

信男さんは再び販売先を増やす方針を掲げ、自ら営業に回った。すると肌の炎症に使う「スキンヘルプクリーム」というほかの医薬品メーカーの製品について、丸いプラスチック容器に充填する仕事を引き受けた。信男さんは必要な充填機を自分でつくった。充填の工程だけの仕事ではあったが、スキンヘルプクリームはヒット商品となり、経営を立て直す助けとなった。

注文が増えると、自作の機械だけでは間に合わなくなってきた。そこで設備投資を行い、専用の充填機を増やした。これによりさらに注文を受けられるようになった。信男さんはこのとき設備投資の大切さを実感し、工程の一部を受託して製造に特化する新たなビジネスモデルへのシフトを決めた。受託するたびに必要の原材料の仕入先や製造設備を増やしていく。こうして取引先を拡大していった。ただ、利幅の小さい仕事が多く、売り上げは伸びていたが、利益率には改善の余地があった。

同社は、取引先の指示どおりに製造していたわけだが、仕事を続けていくうちに対応できる作業の種類が増えてきた。製造技術の幅を広げたことで、製品開発の改善策を委託元に提案できるようになった。提案を続けていると、取引先から製品開発の段階から相談を受けるようになった。早い段階から関与することで新規受注の確保につながった。信男さんは単なる受託製造ではなく、取引先のニーズに合わせて提案することの重要性に気づいた。

そこで信男さんは、同社が企画した新製品を提案し、

相手先の製品として供給することを考えた。神戸時代から蓄積してきた医薬品開発のノウハウと、三重への移転を機に培った受託製造のノウハウを組み合わせ、新たな業態を見いだしたのである。自社で提案した製品はそのまま受託することがほとんどなので、利幅が大きく、利益率は改善した。

同社は製造方法から自社開発品へと提案の幅を広げて成長してきた。信男さんは「当社は製造業というだけでなく、製品などの提案を通じて顧客のニーズに応えるサービス業でもあるのです」と話す。販売先は140社を超え、約600品目の医薬品を製造してきた。2024年度の売上高は約72億円と、震災前の20倍を超えている。

同社は阪神・淡路大震災で工場や従業員、販路を失った。信男さんは「すべてを失ってから再建に取り組んだ経験を通じて、会社を成長させるために重要なことが二つあると気づきました」と振り返ってくれた。一つ目は、「ベターを追求し続ける」姿勢である。震災など有事の際には先行きがみえなくなる。そうしたとき、より良い方法を考え続けることが重要だという。二つ目は、「自分でできることは自分でする」姿勢である。初めてプラスチック容器への充填という仕事を受けたとき、信男さんは自ら機械をつくった。こうした姿勢を続けてきたことが、現在の業績につながっているという。

今回紹介した事例企業2社は新潟県中越地震と阪神・淡路大震災の被害を受けたが、復興までの経験から得た教訓を経営に生かし、新たな収益源を確立したり業態を変えたりして成長してきた。今回は、これまで紹介した事例企業の取り組みから、中小企業経営者が被災後に意識したいポイントを考察する。

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)



## アルバート・アインシュタイン (1879~1955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い、メディア出演多数。「東洋経済オンラインアワード2024」でロングランヒット賞を受賞。著書に『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。



### 幼い頃のあだ名は「のらくら神父さん」

アルバート・アインシュタインは、「天才」の代名詞的存在である。だが、<sup>めいせき</sup>頭脳明晰なそぶりは幼年時代にはまったくみられなかった。言葉を話し出すのが遅く、ひどく心配した両親が医師に相談したという。

小学生になっても口数が少なく、成績が抜群に良かったわけでもなければ、子どもらしく外を駆け回るようなこともなかった。将来を危惧して両親が雇った家庭教師からは、「のらくら神父さん」とあだ名を付けられるほどだった。特に外国語と歴史の成績が悪く、授業中に教師<sup>しっせき</sup>に叱責されている(プラウゼ、1978)。

「きみの、授業中のぼやとした馬鹿みたいな態度が、みんなの規律を乱し、クラスの評判をおとしているのがわからんのか」

のちにアインシュタインは、外国語や歴史が好きではなかったことは認めながらも、教え方に対して疑問を呈している(カラプリス編、2006)。

「科目そのものより教授法が問題だった」

実は、アインシュタインは学校教育の枠外で、好奇心のままに独学に励んでいた。その原点は、5歳の頃、病気で寝込んでいるときに、父が小さな羅針盤をくれたこ

とにあった。アインシュタインは、その針の動きの背後にある、人間がもつものよりはるかに偉大な力に思いをはせ、夢中になって羅針盤を眺めたという。その後、12歳でユークリッド平面幾何学の本に心をわしづかみにされ、13歳のときには、ルートヴィヒ・ビュヒナーの『力と物質』をむさぼるように読んだ。自身の独学について、アインシュタインはこう述べている(ゼーリッヒ、1974)。

「12歳から16歳の間に、微積分学の諸原理を含む数学の初歩を学んだ」

そのせいか、アインシュタインは緻密な計算力ではなく直感力に秀でており、研究者になってからも、しばしば単純な計算ミスがみられたという。だが一方で、高度な計算では確実に答えにたどり着いた。その理由について自身は、鼻が利くからだ、と答えている。



### 就職活動に大苦戦したことが転機に

己の感性と好奇心で難問に挑むアインシュタインは、大学の授業をサボりがちで、教授から何かと目をつけられ、苦言を呈されていた(ハイフィールド・カーター、1994)。

「君は頭がいいんだが、困ったことに大きな欠点がひとつある。なにしろ何を言われようと聞く耳を持たないん

だから」

教授との関係性が悪かったため助手になれず、ほかの大学に求職するも結果は振るわない。就職に関する両親からのプレッシャーが日に日に増すなか、当時の恋人でのちに妻となるミレヴァから妊娠を告げられ、いよいよ追い詰められてきたらしい。教授陣への愚痴も過激になっている（ハイフィールド・カーター、1994）。

「ほんとにひどいよ、あの老いばれ俗物連中が同類じゃない人間の邪魔をすることといたら」

アインシュタインは友人のつてを頼って、何とか特許庁で職を得ることとなった。不本意な就職先だったが、労働時間が決まっていたため、空いた時間に自分の論文に取り組むことができた。そして1919年、ロンドンのタイムズ紙が「ニュートンの理論が覆される」とアインシュタインの発見を取り上げると、その日を境に、世界中のマスコミから注目されるようになる。

成功などというものはいいかげんなものだと、アインシュタインは実感したことだろう。こう述べている（カラプリス編、2006）。

「成功した人間になろうとするな。むしろ、価値のある人間になろうとせよ」



### 探求心に突き動かされた生涯

事実、彼に対する世界の認識が「落ちこぼれ」から「天才物理学者」へと急速に変わっていっただけで、アインシュタインはアインシュタインのまま。相変わらず、宇宙の法則への好奇心以外は何も持ち合わせていなかった。

母校のチューリッヒ連邦工科大学で教授を務めることができたが、教壇に登るアインシュタインの背広はいつもくしゃくしゃで擦り切れており、ひげもめったにそらなかった。食生活にも関心はなく、食べたい時間に好きな物だけを食べて、タバコを吸い、睡眠も不規則だった。



アインシュタインが来日した際に滞在した「旧門司三井倶楽部」

そんな生活を送るなか、アインシュタインは、ミレヴァと離婚。婚姻中からすでにいとこのエルザと不倫関係にあったため、早く離婚を成立させるために「ノーベル物理学賞の賞金でミレヴァと子を養う」という条件を出して双方は合意。そして、宣言どおりにノーベル賞をとってしまう。離婚から約4カ月後にエルザと再婚するが、書斎に立ち入らせず、寝室は別々で、自身は外で浮気を繰り返している。結婚生活もまた、アインシュタインにとって社会生活と同様に難事業だった。

結局のところ、アインシュタインには仕事しかなかった。自身が残した言葉からわかるように、真理の探究という大仕事のみが、アインシュタインを明日へと突き動かしたのだった（カラプリス編、2006）。

「真理を目指す努力は、ほかのどんな努力よりも先におこなわなければならない」

#### <参考文献>

- アリス・カラプリス編、フリーマン・ダイソン序、林一・林大訳（2006）『増補新版 アインシュタインは語る』大月書店  
ゲルハルト・ブラウゼ著、丸山匠・加藤慶二訳（1978）『天才の通信簿』講談社  
ロジャー・ハイフィールド、ポール・カーター著、古賀弥生訳（1994）『裸のアインシュタイン—女も宇宙も愛しぬいた男の大爆発』徳間書店  
カール・ゼーリッヒ著、湯川秀樹序、広重徹訳（1974）『アインシュタインの生涯 新訳版』商工出版社

# 暮らしをともし能登の和ろうそく



(株)高澤商店

代表取締役

高澤 久

たかざわ ひさし

## 《企業概要》

|       |   |
|-------|---|
| 代 表 者 | 高澤 久  |
| 創 業   | 1892年   |
| 資 本 金 | 1,000万円   |
| 従業者数  | 29人   |
| 事業内容  | 和ろうそくの製造・販売   |
| 所 在 地 | 石川県七尾市一本杉町37(仮店舗)   |
| 電話番号  | 0767(53)0406  |
| U R L | <a href="https://takazawacandle.jp">https://takazawacandle.jp</a> |

(株)高澤商店は、能登半島の中央にある石川県七尾市で、古くから和ろうそくの製造を手がけてきた。和ろうそくは仏事の必需品であるが、近年、同社は用途開発や海外展開に注力し、和ろうそくの可能性を広げている。成功の秘訣を探るとともに、2024年1月に発生した能登半島地震からの復興の取り組みを追う。

## ■和ろうそくを 仏事だけでなく食事にも

和ろうそくは芯とろうから成る。芯は、筒状にした和紙に、皮を取ったイグサを手巻きし、真綿で留めてつくる。芯を差し込んだ木型に溶けたろうを流し入れ、冷やし固めることで完成する。

一般的なろうそくは石油由来のろうを使う。対して、和ろうそくは植物由来のろうを使う。そのため、環

境負荷が少ない。また、和ろうそくの芯は空洞であることから、燃えているときに常に酸素が供給され、強く明るい灯りを保てる。

同社は1892年の創業以来、仏事用の和ろうそくだけをつくってきた。寺院、葬儀会社などに加え、お仏壇用にも販売し、堅調な業績を維持してきた。しかし、家族構成や住宅環境の変化に伴い、葬儀の簡素化や仏壇離れが進んでいる。5代目である高澤久さんは、長期的にみると仏事だけに頼ってはいけなかったのかと考え、2000年代半ばに新たな販路の開拓に着手した。

足がかりは、日本の伝統品を集めた展示会に参加したことである。展示会には、仏事用の商品をそのまま持ち込んだ。すると来場者から思わぬ意見が出た。温かみのある和ろうそくの明かりは、食事の時間をおしゃ

れに演出できるのではというものだ。新たな用途の可能性を感じた高澤さんは、日常使いに適した商品の開発に取りかかった。

開発に当たっては、色や形、パッケージデザインなどの考案に外部のデザイナーを起用した。仏事用だけを手がけてきた同社の発想では、良いアイデアを生み出せないと考えたからである。デザイナーからは、菜種のろうを使った黄色いろうそくを提案された。和ろうそくの色は白や赤が基本であり、黄色は今までになかったため、社内では本当に売れるのかという疑問の声が出た。しかし高澤さんは、固定観念にとらわれてはいけいないと、挑戦の意味も込めて商品化を決めた。「菜の花ろうそく」と名付けたこの商品は、和ろうそくのイメージを覆す鮮やかな色、使いやすさを重視した小さめのサイズ、



親しみがあるイラストを描いたかわいらしいパッケージが若年層から人気を博し、売れ筋商品となった。

その後も、同社は日常使いの商品を開発していった。新商品は、当初想定していた食事の<sup>めいそう</sup>ムードづくりに加え、ヨガや瞑想などリラックスの時間を充実させる用途でも使われている。

## ■和ろうそくの魅力を海外へ

同社は海外展開にも取り組んでいる。きっかけは、2000代半ばにフランスの見本市に参加したことだ。欧米に輸出を開始したが、言葉の壁や煩雑な事務がボトルネックとなっていた。そこで2015年ごろから代理店を経由するようになった。事務を代理店に任せたことで、スムーズに受注に対応できるようになった。

高澤さんは海外での売り上げを増やすため、和ろうそくやパッケージを改良することにした。具体的な方法を検討するに当たっては、現地をよく知る代理店に相談した。

代理店からは、パッケージに使用するプラスチックをゼロにするよう助言を受けた。海外は環境問題に対する意識が日本より高く、その方が植物由来の商品であることを強くアピールできるからだ。また、海外の家は日本に比べて大きいので、ろう

そくのサイズを少し大きくした。ホームページも海外向けに新しく立ち上げた。一般的なろうそくとの違いを強調するとともに、用途をイメージしやすいよう、使用例についての丁寧な説明を入れた。

こうした工夫が奏功し、現在では売り上げの5パーセント程度を海外向けが占めている。オーストラリアや中国などにも輸出しており、和ろうそくの魅力は世界中に広まっている。

一般に、新たな市場を開拓しようとする場合、従来と同じやり方では、ターゲットとする市場のニーズと<sup>そご</sup>齟齬が生じるだろう。自社だけで齟齬を解消しようとする、長年の慣習や固定観念などが邪魔をし、保守的になりがちだ。同社のように、第三者の意見を取り入れつつ、柔軟な発想で商品や販売方法をニーズに合わせていくことで、新市場開拓の成功の可能性が高められるといえよう。

## ■能登半島地震で地域への思いをより強く

2024年1月、能登半島地震が発生した。同社の店舗は全壊し、工場は建物に大きな被害はなかったものの、天井が落ち、機械が倒れ、道具が散乱したため、営業停止を余儀なくされた。高澤さんは取引先に迷惑をかけないように、製造ラインの復旧を最優先に考えた。従業員総出で工場を



日常使いしやすい菜の花ろうそく

片づけ、同年1月末には製造を再開させた。次に、損傷がなかった近隣の空き店舗を仮店舗とし、同年3月中旬に店頭での販売も再び始めた。

地震は大きな打撃だったが、高澤さんの和ろうそくや地域への思いは一層強くなった。より多くの人に商品や地域について知ってもらうことで、同社や地域の将来をさらに良くしたい。こうした思いから始めた取り組みがある。仮店舗で行っている和ろうそくづくりの体験会である。商品に対する知識を深め、愛着をもってもらうことが目的だ。幅広い客層から好評を得ている。

また、同社は地域を盛り上げようと、能登で生産された炭をろうに練り込んだ商品を開発した。今後も地域資源を用いた商品を生み出し、能登の魅力を発信していく考えだ。

高澤さんは、店舗の所在する一本杉通り商店街の振興会の会長を務めている。「再建が必要なのは自社だけではありません。商店街ひいては地域を一緒に復興させていきたいです」と思いを語ってくれた。地域の復興のため、先頭に立って取り組みを続ける高澤さんは、能登のともしびとなっている。(片山 一帆)

# 伊佐市が100年先まで続くように



Design Space(同)

代表

脇黒丸 一磨

わきくろまる かずま

## 《概要》

|       |  |
|-------|--|
| 代 表 者 | 脇黒丸 一磨   |
| 創 業   | 2017年  |
| 資 本 金 | 300万円  |
| 従業者数  | 52人  |
| 事業内容  | 橋の設計、保育園・小規模多機能ホームの運営、<br>若手農業支援、メタパース事業の運営・管理 |
| 所 在 地 | 鹿児島県伊佐市大口里1789-1                               |
| 電話番号  | 0995(28)1177                                   |

鹿児島県の北端に位置する伊佐市は、焼酎の醸造のほか、盆地特有の寒暖差の大きい気候と豊富な水資源を生かした米づくりなどが盛んな地域だ。近年は人口の減少を背景に、産業の担い手不足、発信力の低下が深刻になっている。こうした課題を解決し地域を活気づけたいと立ち上がったのが、Design Space(同)である。

## ■ 大好きな伊佐市のために

同社の事業は主に二つある。一つは、橋の設計だ。代表の脇黒丸一磨さんは、かつて福岡県の会社で橋の設計に従事していた。その経験や人脈を生かして、新幹線やリニアモーターカーの高架をはじめ多くの鉄道橋や道路橋を設計している。対象は国内だけではなく海外にも及ぶ。

もう一つは、伊佐市の地域課題を

解決する事業だ。妻の出身地だったこともあって市内に不動産を所有していた脇黒丸さんは、次第に伊佐のことを好きになっていった。ただ、人口減少や高齢化に伴って、活気が失われつつあると感じていた。地域を盛り上げたいという脇黒丸さんの思いから、同社は保育園や高齢者向け施設の運営、空き家の活用などを手がけている。

## ■ 保護者にも保育士にも寄り添う

脇黒丸さんが同社を設立したのは、2017年のことである。当初は設計事業で収益を上げつつ、伊佐市に活力を取り戻す事業の準備を進めた。

最初に取り組んだのは、0歳から2歳の子を預かる保育園の設立だ。当初は、同社の従業員が出産や育児を理由に退職しないようにすることを目

的としていた。伊佐市は待機児童ゼロをうたっており、保育のニーズはないと思ったからだ。しかし近隣の人に話を聞いてみると、実際には、利用したい保育サービスがないから仕事をやめた女性が多くいることがわかった。

隠れた需要を見いだした脇黒丸さんは、許認可の取得方法を勉強したほか、さまざまな会合に出席したり、子育てしながら働く女性の意見を聞いたりして保育園に求められることを学んだ。その過程で、保育士の業務が煩雑で多忙なことも知った。そして2019年、「おおくちたからばこ保育園」をオープンした。

土日に預けられる場所がないとの声が多かったことから、同園は毎日営業する。夫と息抜きをしたいといった、仕事以外の理由でも子を預かる。また、保護者が子を預ける際の荷物

が少なくなるように、同園がおむつや着替えを用意する。

病児保育も、オープン当初から行っている。子が発熱すると保護者に迎えに来させる保育園は多い。一方、同園では看護師が常駐して、病気の子の面倒を看るので、ひとり親や共働き家庭でも安心である。

保育士の負担軽減策も事前に施した。一例が、連絡帳アプリの導入だ。園児の人数分をそれぞれ手書きしないといけない連絡事項をアプリならまとめて入力できる。また、何時ごろに誰が迎えに来るかなどを保護者に毎日事前に入力してもらうため、子をスムーズに引き渡せる。

オープン後に導入したサービスもある。例えば、同園の入っている建物の空きスペースで、主に保護者向けの整体を始めた。迎えに来た保護者のつらそうな顔を見て、リラックスしてもらいたいと考えたからだ。子を引き取る前に整体を受ける人は多く、子の卒園後に通ってくれる人もいる。

こうした保護者への配慮が評判となり、園の利用者が集まるようになっていった。保育士を円滑に確保できることから、同社は、2021年に2店舗目となる「ひしかりたからばこ保育園」をオープンした。その後、小規模多機能ホームの運営、空き家の活用などの事業も展開していった。

## ■伊佐米の担い手をみつける

最近では、市の特産品である伊佐米の担い手の確保に取り組んでいる。候補として目をつけたのは、eスポーツプレイヤーだ。近年、伊佐市は、広報活動の一環としてeスポーツの普及に力を入れている。企業・団体対抗の交流戦が毎年開催されており、高齢者向けのふれあい講座にも取り入れられている。企業誘致のために2022年から「東京ゲームショウ」に出展し、ノベルティとして伊佐米を配っている。こうした取り組みを主導するのは、伊佐市内の企業で結成した地域企業団体で、その陣頭指揮を執るのは脇黒丸さんである。

目指すのは、eスポーツプレイヤーに市内の休耕田で米づくりをしてもらうことだ。稲作は田植えや稲刈りの時期を除けば時間の融通が利くし、競技引退後の生活を支える手段にもなる。だから、稲作とeスポーツプレイヤーは相性が良いはずなのだ。ただし、耕運機など必要な設備を用意するのに数千万円かかるという参入障壁がある。そこで、脇黒丸さんは、高齢のため農業を辞めた人などから必要な設備を借りて用意したうえで、プロ、アマを問わず、eスポーツプレイヤーに「米づくりに挑戦してみないか」と声をかけている。



好評を博した大阪・関西万博への出展

2024年からは、メタバースの活用を模索している。東京ゲームショウに参加して、伊佐市の魅力をアピールするのに効果的だと感じたからだ。メタバース空間をつくる鹿児島市の企業などと結成したのが、企業共同プロジェクト「13verse」である。

プロジェクトが創出するメタバース空間では、伊佐米づくりを疑似体験しながら学べる。2025年5月には、伊佐市と連携し大阪・関西万博の会場で開催された「地方創生SDGsフェス」に出展し、参加者にサービスを体験してもらった。米づくりをやってみないと、ゲーム好きの若者が手を挙げるなど成果が出始めている。

同社は、新事業を立ち上げる前に、ニーズや課題を見極めて適切な準備を行った。また、デジタル技術の活用、他社や行政との連携を積極的に行い、事業に価値を加えていった。

脇黒丸さん一人で設立した同社には、現在、52人の正社員が在籍している。雇用の面でも地域に貢献するようになった同社だが、挑戦は終わらない。「伊佐市が100年先まで続くように」と脇黒丸さんが語ったとおり、同社はこれからも地域のために尽力していく。（白石 健人）



# 熱烈 応援

地域の中小企業とともに歩む

## 大和商工会議所



## 創立30周年、企業のブランド価値向上を支援

神奈川県ほぼ中央に位置する大和市は、南北に細長く、丘陵起伏がほとんどない平坦な地形が特徴です。約27平方キロメートルとコンパクトな市域に、三つの鉄道路線が東西南北に走り、横浜へ約20分、都心へも1時間弱でアクセスできます。

大和商工会議所は、2024年4月1日に創立30周年という節目を迎え、今後5年間の中期ビジョンとして「大和をもっと素敵にデザイン～Buy Local One Yamato～」を策定しました。背景には、市内経済が抱える「地域で得られた所得が市外へ

流出している」という課題があります。持続可能な地域経済を築くためには、この流れを変え、地域内で資金が循環する仕組みをつくる必要があります。そこで、当商工会議所では、活動の核に「デザイン経営の導入」と「企業の見える化」を据えました。

取り組みの一つが、ブランディングプロデューサーの安藤竜二氏を講師に迎えた「新たな価値を生み出すセミナー」です。目的は、事業者自身が自社の「強み」や「らしさ」を発見し、顧客に伝えるためのブランドコンセプトを確立することです。

多くの事業者は日々の業務に追われ、自社の価値を客観的にみつめ直す機会がなかなかありません。本セミナーでは、自社の歴史やこだわりを言葉にする作業を通じて唯一無二のブランドストーリーを構築しました。そして、それをロゴやウェブサイト、店舗デザインといった具体的なツールでどう表現するかを学び

ました。全2回の講座には、多様な業種から延べ122人が参加しました。

こうしたブランディング支援で磨き上げた個店の魅力を、多くの市民に届けるための媒体となっているのが、当商工会議所が運営するローカルウェブメディア「大和とびっく」です。市内の新店やグルメ、イベントなどの情報を市民目線で毎日発信し、地域内の消費を喚起しています。

反響は大きく、開設から2年後の2024年2月には、2025年までの目標であった月間114万ページビューを達成しました。2024年度の年間累計ページビューは820万を超え、いまや地域のお店が情報を発信するうえで欠かせない影響力のある媒体へと成長しています。

企業が自身の魅力を磨き上げ、輝きをみせれば地域全体の活力となります。これからも「One Yamato」を合言葉に、事業者の挑戦を全力で応援して参ります。



ウェブサイト「大和とびっく」で市内の情報を発信





## 世界の食卓から



— 多彩な食文化 —



ポルトガルの国民的食材「バカリャウ」

第24回  
(最終回)

## ポルトガル

### 大西洋の恵みを生かした料理

ポルトガル共和国（以下、ポルトガル）は、イベリア半島に位置し、大西洋に面した欧州最西端の国である。

大航海時代に、アジア諸国との香辛料の貿易や、多くの植民地の獲得によって繁栄した。また、東洋と西洋の文化のかけ橋として多くの功績を残している。ポルトガル人を乗せた船が種子島に漂着したことをきっかけに広がった南蛮貿易を通じて、日本の食文化にも多大な影響を与えている。例えば、カステラやてんぷらなどは、ポルトガルから伝わった食べ物である。

ポルトガル料理は、その立地から、タコやイカ、イワシなど近海でとれた魚介類を使った料理が多い。とりわけ有名なのは、国民的食材のバカリャウ（塩漬けにして干したタラ）である。ポルトガルには生魚を食べる習慣はなく、バカリャウを使った料理がよく食べられている。料理の際は、水に漬けて戻し、塩抜きをし

てから使用する。代表的な料理に、バカリャウとフライドポテトを卵でとじた「バカリャウ・ア・ブラース」や、バカリャウのコロッケ「パステイス・デ・バカリャウ」などがある。

主食は米やパン、ジャガイモが中心である。なかでも米は、国民1人当たりの消費量が欧州で最も多い。そのまま食べるだけでなく、主菜の付け合わせとして使うこともある。パンは、やわらかいものよりも、全粒粉などを使った素朴でずっしりとしたものが多く、バターを塗ったり、チーズを挟んだりして食べる。ジャガイモは、スープの具材として、または肉料理や魚料理の付け合わせとしても使われる。

そのほか、豆を使った料理も多く、豆と肉を煮込んだ「フェジョアード」は、ブラジルなどの旧植民地でも食べられる。

一般的に、素材を生かしたシンプルな味付けが多く、塩やコショウ、

オリーブオイル、オレガノ、パセリ、ニンニク、ローリエ、コリアンダーがよく使われる。

食事は1日3食で、最もしっかり食べるのは昼食である。主菜を食べる前には、コース料理のように前菜としてスープを飲む。

家族で食事をすることを大切に、全員がそろってから一緒に食べる。料理は残さないのがマナーである。また、女性が先に着席する、食事の提供は上座に座った女性から行うなど、女性が優先される。

#### 駿藤 晶子

ずんどう あきこ



女子栄養大学栄養学部卒業、静岡県立大学大学院博士課程修了。病院勤務を経て、現在は神奈川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。

## 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

まつだ ちえこ  
松田 千恵子

東京都立大学大学院経営学研究科教授。東京外国語大学外国語学部卒、フランス国立ポンゼ・ショセ国際経営大学院経営学修士、筑波大学大学院企業科学研究科博士後期課程修了、経営学（博士）。専門は経営戦略、企業統治。(株)日本長期信用銀行にて国際審査や海外営業などを担当後、ムーディーズジャパン(株)の格付アナリストを経て、国内外経営戦略ファームでパートナーを務め現在に至る。事業会社の社外取締役や、経済産業省の事業再編研究会委員など政府・公的機関の委員を務める。

- ポイント**
- ・コーポレートガバナンスは、企業の不正を防ぎ、健全な成長を実現するための仕組みである。中小企業にとっても有用であり、自社を成長、存続させる仕組みづくりに活用できる。
  - ・経営者が、従業員をはじめ株主、顧客、取引先といった利害関係者（ステークホルダー）にとって良い会社となるように努めることが、コーポレートガバナンスの第一歩となる。
  - ・ガバナンスの充実に向けては、①企業理念や計画の見える化、②社外の視点の導入、③権限と責任の明確化、④利害関係者との未来志向の対話について、できることから始めることが肝要となる。

### はじめに

近年、上場している大企業ではコーポレートガバナンスの取り組みが強化されている。非上場の中小企業には「対岸の火事」にもみえよう。しかし、本当にそうだろうか。

企業を取り巻く環境が激変の真ただちにあることは、上場の有無や企業規模を問わない。地政学的リスクや大国の思惑によりビジネス環境は突然変容する。日本企業

の安定を支えてきた終身雇用や年功序列などの慣習も荒波にさらされ、経営者は新しい労務環境を理解しながら空前の人手不足に備えなければならない。人権問題やサプライチェーンマネジメントなどへの対応要請も強まっている。加えて、経営者自身にとって、事業承継や後継者難など頭の痛い問題もある。実は、こうした要素はすべてコーポレートガバナンスに深く関係している。コーポレートガバナンスは、上場している大企業向けの堅苦しいルー

ルではなく、変化の時代を乗り越え、持続的成長を遂げるための「経営の羅針盤」として活用することこそ大事だ。本稿ではこうした認識に基づき、中小企業の経営者がコーポレートガバナンスを身近なツールとして役立てられるような道筋を考えてみたい。

## コーポレートガバナンスとは何か

コーポレートガバナンスの定義はさまざまで、なかには明白な間違いもある。行儀の悪い一部の投資家の動きをみて「株主による乗っ取り」に近いイメージを抱く人もいるが、そうした意味はない。「経営者による従業員の監視」をガバナンスと称することもあるが、これは「内部統制」であり、コーポレートガバナンスではない。

では、コーポレートガバナンスとは何なのか。一言で言えば「企業の不正を防ぎ、健全な成長を実現するための仕組み」であろう。主役は経営者である。不正に手を染めずに健全な成長を実現することを最も希求し、その最高責任を負っているのは経営者であるはずだからだ。

では、経営者が的確に目標を追求していることは誰がチェックするのか。「自分でできる」と言いたくなるが、セルフチェックほど大変なものはない。名経営者ほど「自分を律することが最も難しい」と告白している。ここは独りで抱え込まず、仕組みを充実させて、オートマチックにチェックが働くようにしたほうが「楽」ではなかろうか。

もちろん、こと経営に関してはドライバーである経営者が手放しのままではどうしようもない。自動車の世界では今は自動運転も実現しつつあるが、経営については経営者自身がしっかりハンドルを操作する必要がある。ただ、どこに、どのように行けばよいか教えてくれるナビシステムや、いざというときの衝突被害を避けるための緊急ブレーキシステムなどについては、仕組みとしてあった方が安心だ。

コーポレートガバナンスとは、こうした仕組みを充実させ、企業を目指す理想の姿に、より効果的に近づけるためのものである。決してドライバーである経営者と対立するものではない。どこに向かうかをともに考え、ゴールに向かって走るマネジメントを見守り、どのようなルールで走るかを考え、ときにアラートを出すのがコーポレートガバナンスの役割である。

## 「良い会社」をつくる

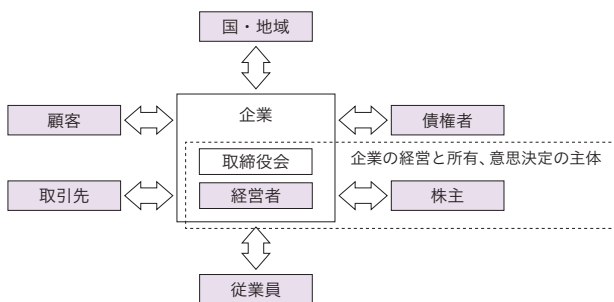
企業の不正を防ぎ、健全な成長を実現するためには、具体的に何をすればよいか。企業の不正を防ぐには、当然ながらリスクを低減する仕組みが必要だ。法令やモラルを順守したり、不正の発生を防止したり、企業の存続を揺るがすようなリスクを特定して対処したりすることである。(株)東京証券取引所が公表した上場企業向けの行動規範であるコーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）では「守りのガバナンス」と呼ばれる分野である。

意外に抜けがちなのは、経営者自身が不正を犯した場合の仕組みである。「そんなことを私はしない」という方々が大半だろうが、実はコーポレートガバナンスの根幹はそこをどうするかにある。一般の従業員が不正を犯しても、さしたる影響力はないので企業の存続は脅かされにくい。だが経営者は別だ。これはまた後述する。

一方、守りのガバナンスがあれば「攻めのガバナンス」もある。健全な成長を実現するための仕組みだ。こちらに属するのは、迅速かつ的確な意思決定や企業理念、戦略的方向性の明確化、イノベーションの促進など、企業の成長を後押しする仕組みである。

これら守りと攻めの仕組みが万全であれば、いわゆる「良い会社」ができるのではないだろうか。コーポレートガバナンスという外来語を振りかざさずとも、経営者が良い会社をつくろうと努めることこそが、第一歩となる。

図 企業における利害関係者（ステークホルダー）



資料：筆者作成（以下同じ）

## 誰にとっての良い会社なのか

さて、良い会社とは、誰にとって「良い」のだろうか。経営者にのみ都合が良いのでは、単なる「独りよがり」になりかねない。周囲の人々にも良いと思われてこそ、本当に良い会社なのではなかろうか。

企業には、株主はもちろん、債権者や取引先、従業員、地域住民、規制当局などさまざまな関係先がある。企業と何らかの関係をもつこれらの人々を「利害関係者（ステークホルダー）」と呼ぶ（図）。

こうした利害関係者も、良い会社であれば付き合いやすい。従って、企業を率いる経営者が、利害関係者すべてにとって良い会社となるよう努めているかは、コーポレートガバナンスの重要事項である。

実は、わが国でも昔から同様のことがいわれている。<sup>おうみ</sup>近江商人が残したといわれる「三方良し」の考え方だ。売り手の都合だけではなく、買い手のことを第一に考え、さらには商いを通じて地域社会に貢献してこそ本当に「良し」となる。まさに、利害関係者にしっかりと良いと認識してもらおうということだ。ただし、「売り手、買い手、世間」というだけでは、複雑化した現代企業の関係先を表すにはやや解像度が低い。また、利害関係者との関係は近年大きく変化している。変化の具体例を次にみていこう。

## 利害関係者としての従業員

日常的に感じられる変化は、何といても「従業員」との関係であろう。三方良しでは売り手のなかに埋没してしまっているが、昨今は利害関係者としての従業員を強く意識せざるを得なくなっている。

現代の若手・中堅人材は、いったん入社したからといって定年まで働けるとは考えていない。終身雇用や年功序列といった慣習が崩壊しつつある今、それは願っても難しい。こうした時代背景のもとで、自分の目指す将来が実現できそうな魅力的な機会を求め、企業がそれを提供してくれるのかをシビアに見極めようとしている。

魅力的というのは必ずしも給与の多さだけではない。透明性や公正性、多様性などが確保されるなかで、社会的な意義を感じながら成長できることが求められている。一方、お客様のようには接すれば良いかということでもない。緩すぎる、甘すぎる体質に浸かっている成長の機会を失ってしまうのでこれも好ましくない。「ブラック」でも「ホワイト」でもない「プラチナ企業」が働き甲斐と働きやすさを兼ね備えた会社として尊ばれる。

## 従業員の「働く意欲」を高める仕組みづくり

こうした傾向を若者のわがままとするのは間違いだ。現代の若手・中堅人材がひたすら欧米型の成果主義を<sup>ひょうぼう</sup>標榜し、職を転々とするを良しとしているわけではない。従来の仕組みが崩れつつあるからこそ、新たな時代にフィットするきちんとした仕組みを備えている企業を選ぼうとする。そうした企業では、従業員の「働く意欲」が向上し、採用競争力の強化と離職率の低下が実現していること、さらには生産性の向上や業績改善にも効果があることは、多くの学術研究や実務上の取り組みの結果が示すところでもある。



従業員の働く意欲は、最近では「エンゲージメント」と呼ばれることも多い。「契約」や「婚約」を意味する言葉だが、ビジネスでは「企業と従業員」の結びつきの強さを表すためによく用いられる。従業員が会社の理念や目標に共感し、主体的に貢献したいという意欲をもつことを指すが、従業員側の一方的な思い入れではなく、従業員と企業とが相互の信頼と貢献意欲に満ちたパートナーシップを確立することが肝要だ。従業員と企業との「相思相愛度の深さ」を示すともいえよう。企業側は、信頼ある魅力的な存在として従業員に相対することが求められる。

### 金融機関や取引先からの「信頼」

利害関係者には金融機関や取引先も含まれる。これらもまた、以前とは変化している。

金融機関が融資判断で企業の財務状況を重視するのは当然だが、最近では財務情報だけではなくコーポレートガバナンスの整備状況などの非財務情報も重視される。企業の将来性や持続可能性を評価する「事業性評価」が注目されているからである。金融機関からみると、コーポレートガバナンスが整備されている企業は、不正行為などによる経営危機のリスクが低く、透明性が高いので信頼でき、仕組みが整っているので成長しやすくみえる。ゆえに、資金返済も含めた経営管理をきちんと行ってくれるとみなしやすい。例えば、融資審査の際に担保や決算書だけでなく、中期経営計画書の有無や経営会議の定例開催、後継者の育成状況、組織図、権限規程といったガバナンスに関連する項目が整備されていると「経営管理能力が高い」と評価される可能性がある。

取引先もまた同様だ。特にサプライチェーン全体の透明性や公正性、持続可能性は強く意識される。大企業は、取引先も含めたCO<sub>2</sub>削減などの環境対応や取引の公正性の担保、経営管理体制の整備、サイバーセキュリティを含

むリスクへの対処、法令・規格の順守などを急速に強化しており、その対応を取引先である中小企業にも要請するようになっている。これらに対応できなければサプライチェーンを分断しかねない危険な存在としてみられる懸念さえある。中小企業側も、これらに対して十分な備えを行い、取引先との関係の維持・強化に努める必要がある。

### 円滑な事業承継の実現

こうしたさまざまな利害関係者が共通して関心をもっていることがある。企業にとって最も重要な利害関係者、すなわち「経営者」自身が、この先企業を円滑に運営し続けていけるのか、ということである。企業の不正を防ぎ、健全な成長を促すために最も頑張っていたいただかなければならない経営者自身が、それを破壊するような行動をとっていたときの影響は測りしれない。また、日夜公明正大に経営にいきしんでいても課題はある。「事業承継」である。個人の寿命はいつか尽きる。そのとき企業はどうなるのか。これも企業の関係者にとっては大きな不安である。特に、企業経営の要となる事項が「経営者の頭のなかにしかない」状態だと、経営者に何かあれば企業存続の危機に直面することにもなりかねない。

こうした状況を避けるには、やはり後継者の育成と事業承継の仕組みを整えなければならない。後継者の育成に関しては、経営者がその任に就いたら最初に行うべきこととされるが、誰にしようかと頭のなかで迷っているだけでは困る。後継者候補には経営者になるためのさまざまな修羅場を計画的に体験してもらわなければならないし、それには通常何年もかかる。ファミリーカンパニーの場合、親は子どもに継がせたいと思っていなくても、子どもは違うことを考えているかもしれない。最近では後継者不足も深刻で、外部招聘や企業売却などを考えざるを得ないこともある。これらにも時間と労力が必要だ。

表 ガバナンス充実に向けた四つのステップ

| ステップ | 概要                |
|------|-------------------|
| 1    | 「見える化」を始める        |
| 2    | 客観的な「社外の視点」を採り入れる |
| 3    | 「権限と責任」を仕組み化する    |
| 4    | 「未来に向けた対話」の仕組みを育む |

後継者に円滑にバトンを渡すためには、企業内の仕組みを整えておく必要がある。何がどこにあるのかわからない、という状態では引き継ぎのしようがない。属人的な経営から脱却し、仕組みで動く会社にすることで、後継者への引き継ぎをスムーズにする責任が、今の経営者にはある。

仕組みが整い、経営の透明性が高まれば、企業の価値がみえやすくなり、誰が承継するにしても移行のハードルは下がる。外部招聘にしても、有能な経営人材ほど経営の仕組みが整っているかどうかを気にするものである。後継者候補がみつからず、他社に売却する事態になったときにも仕組み化の効能は大きい。M&Aでは企業における事業や財務、組織の状況が隅々まで精査される。経営の重要事項が経営者の頭のなかにしかなければ、値段などつけようがない。マネジメントのありようが経営者に大きく左右されるからこそ、それをチェックする仕組みが機能していることは誰にとっても不可欠となる。

### ガバナンス充実に向けた取り組み

こうした利害関係者の期待やニーズに応えるために、非上場の中小企業では具体的に何をすればよいか。ここでは四つのステップに分けて考えてみたい（表）。

まずはステップ1である。経営者が良い会社をつくろうと努めても、それがほかの利害関係者に理解されなくては困る。すべては社長の頭のなかにしかない、という状

態を一刻も早く脱却し、「見える化」を始めることだ。別に墓場までもっていくと決めた秘密を暴露する必要はない。見える化とは、経営理念など企業の将来像や目的、社会的な存在意義を言語化して従業員に共有することである。従業員などの利害関係者は、いわばドライバーである経営者が運転する車の同乗者だ。どこに行くのかわからなければ不安になるし、地図を見ろといった細かな指示だけが時折降ってくるだけでは不満もたまる。

利害関係者との協働において、「会社の目指すところ（企業理念）」や、「そこに至る道筋（経営戦略など）」を明確にすることの重要性は、CGコードでも明記されている。また、こうした内容が可視化されることで、経営者は仕事が楽になる。会社における「憲法」が定まり、全員で共有すれば、そこに判断基準を置くことができるからである。判断基準が確立した企業は、取引先や債権者からの信頼も獲得できるだろう。未来への道筋を共有し、それを順守することで、経営の意思決定に一貫性をもたせることもできる。後継者への承継計画のハードルも低くなるだろう。

企業理念や経営戦略が浸透したならば、それらに基づいて「なぜこの意思決定をしたのか」ということを客観的に説明できるような仕組みも充実させたい。経営会議は行っている、定例化されていなかったり、議事録がつくられていなかったりする中小企業は多くある。要領を得ない報告に社長だけが怒り心頭というのもありがちだ。戦略や計画の進捗については、何をモニタリングすると効果的かを考えて、具体的なフォーマットにして採り入れることも一法だ。

### 耳の痛い意見を言える人たち

ステップ2は、「社外の視点」を採り入れることである。社外の視点というと、すぐに思いつくのは社外取締役の導

入だ。上場企業にはこれが義務づけられている。だが、非上場の中小企業がいきなりこの制度を導入するのはハードルが高いように思われる。まずは、社長直属の経営相談会（アドバイザーコミッティー）といったものを設け、信頼できる税理士や弁護士、経営者の先輩などから、外部の意見を定期的にもらう仕組みをつくる方が現実的だ。これにより、経営者の孤独な判断を防ぎ、意思決定の質を高めることもできる。経営者は日々困難な意思決定に直面している。相談相手が誰もいないということはないだろうが、これも仕組み化しておけばより効果的だ。

もし間違った判断で動いたり、経営者自身が暴走したりするようなことがあれば、こうした人々の忠告も期待できる。耳の痛いことを言う役割は部下には荷が重い。外部であっても定期的な機会が無ければ知らないうちに遠ざかってしまう。いざというときの衝突回避システムもまた、常時機能していた方が経営者は安心なのだ。

### 経営者がすべてを決めるだけでは非効率

ステップ3は、実は組織の基本でもある。誰が、何を、どこまで決裁できるのか、その範囲できちんと責任を全うすべきはどこまでかを明確にすることだ。

中小企業では、経営者の影響は非常に大きい。だからといって、「経営者でないと何も決められない」という状態が続くのは非効率極まりない。重要な意思決定のプロセスを明示し、複数の視点でチェックする仕組みをつくることが肝要だ。

「権限と責任を明確化する」ということは、裏を返せば「やってはいけないことを可視化する」とことと同じだ。企業理念を逸脱する行動や思考様式は当然排除すべきであるし、不正の芽を摘むためにはコンプライアンスの基本となる考え方をまとめ、従業員と共有することも大事だろう。

### 利害関係者との未来志向の対話

最後にステップ4である。利害関係者との、未来志向の対話をぜひ積極的に行ってほしい。まずは後継者候補との対話だ。経営状況を共有し、帝王学を授ける場を定期的に設ける。よく経営者が自分の名前を冠して「〇〇塾」といったものを社内で開いていることがあるが、参加者である後継者候補を見定めたうえで、こうした研鑽<sup>けんさん</sup>の場を用意するのもよいだろう。

従業員との対話も重要だ。こちらは現場の意見を吸い上げ、現状を把握し、風通しの良い組織風土を醸成するために行う。車座集会とか、少人数や1on1でのミーティングも効果が高い。特に若手は、経営者の考えを知りたがっている。経営者には少々負担かもしれないが、将来の自社の礎となる活動だと思って取り組んでいただければと思う。全体を俯瞰<sup>ふくかん</sup>できなければ経営者とはいえないが、現場の実情をつぶさに把握することも同様に大事だ。

最後に、役職員以外の利害関係者との対話も忘れずに行ってほしい。CGコードにおいて、上場企業は株主との建設的な対話を要請されている。形式的な対応は非上場の中小企業には必要ないが、利害関係者に自社のファンを増やすくらいのつもりで、自社の存在意義や経営理念、利害関係者との関係の考え方などを積極的に発信し、反応を得てほしい。企業の「夢」を語られれば心も動き、未来の従業員が呼び寄せられたり、新たな株主や取引先等の支援が実現したりするかもしれない。

ここに挙げたステップを、いきなり完璧に行おうとする必要はない。自社の身の丈に合ったところ、経営者として実は気になっていたところから始めればよい。コーポレートガバナンスは窮屈<sup>きうくつ</sup>で形式的な規制ではなく、会社の成長を支え、未来永劫<sup>えいごう</sup>に価値を存続させるための「仕組み」をつくる投資であると考え、一歩踏み出していただくことを切に願う。



## 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。

# 諦めていた不動産の悩みに解決策を



(株) KLC

代表取締役 **小林 弘典** (こばやし ひろのり)

### 《企業概要》

- |       |                                |         |   |
|-------|--------------------------------|---------|---|
| ■ 代表者 | 小林 弘典                          | ■ 事業内容  | 不動産引き取りサービス、<br>フィールドマッチングの運営                         |
| ■ 創業  | 2014年                          | ■ 従業員数  | 4人  |
| ■ 資本金 | 500万円                          | ■ 電話番号  | 03(6899)1353  |
| ■ 所在地 | 東京都港区赤坂4-13-5<br>赤坂オフィスハイツ18号室 | ■ U R L | <a href="https://klc1809.com">https://klc1809.com</a> |

人口減少や産業構造の変化などにより、遊休不動産が増加している。日本国内の空き家の数は約900万戸、空き地の面積は1,300平方キロメートルを超えるという。

この状況を社会課題としてとらえ、国や地方自治体は対策に乗り出している。そうしたなか、(株)KLCは不動産会社として遊休不動産の流通に取り組むことで、民間の立場から解決を図っている。社長の小林弘典さんは、どのように市場を切り拓いたのだろうか。

### 商品は売れない「負動産」

——事業内容を教えてください。

事業の柱は二つあります。一つ目は、遊休不動産の有料引き取りサービスです。所有者が引き取り料を支払い、活用していない山林や原野、空き家などを当社が引き取るものです。引き取り料は、整備にかかる費用や想定されるリスクに応じて算出しており、平均100万円です。年間1,200件程度の問い合わせがありま

す。引き取った不動産は整備したうえで当社が販売しています。

二つ目は、遊休不動産を売りたい人と買いたい人をつなぐ、「フィールドマッチング」というマッチングサービスの運営です。不動産を売りたい人が物件情報をプラットフォーム上に掲載し、それを見た人が不動産会社を通さず直接購入できるサービスです。出品マニュアルや司法書士によるサポート体制があり、専門知識がなくても取引できます。

フィールドマッチングでは、売

り主は掲載料などの手数料を負担せず、買い主が売買の成立時にプラットフォームの利用料を当社に支払います。下限を8万8,000円、上限を44万円に設定しています。

不動産引き取りサービスで当社が引き取った不動産の多くを、このプラットフォームで売却しています。売却金額は数万円から数百万円までとさまざまですが、1円というほぼ無料のケースもあります。

不動産業界では、活用や売却が難しく、税金や維持費ばかりがかか



り負債化してしまっている不動産を「負動産」と呼んでいます。二つのサービスを通じて負動産の流通に特化しているのが、当社の特徴です。

——売り主、買い主はどのような人ですか。

売り主は、都市部に住んでいて、地方の不動産を相続した人が多いです。長年放置され荒廃している不動産も多く、隣家の敷地に草木が伸びてしまったり、ごみが不法投棄されて悪臭を放ったりしているケースもあります。そうした場合、近隣住民からの苦情につながりかねません。

ただ、遠方まで定期的に通い、清掃や草刈りといった維持管理を行うのは、大変な労力と時間、費用がかかります。こうした悩みから解放されたいと不動産を手放そうとする人が多いのです。お金を払ってでも時間をかけずに処分したいという人は不動産引き取りサービスを、時間や手間はかかってもよいが費用はかたくないという人はフィールドマッチングを利用します。

買い主は、フィールドマッチングを利用する人が多いです。なかでも、趣味のための不動産を探している個人が9割を占めます。田舎に秘密基地や自分だけのキャンプ場をつくりたい、家庭菜園をしたい、都市部と地方の二拠点生活をしたいと

いった人たちです。趣味の多様化やライフスタイルの変化により、負動産に魅力を見いだす人は増えているようです。

——負動産に関するサービスを始めようと思ったきっかけは何ですか。

わたしは物心ついたときから不動産に興味がありました。幼い頃は、不動産会社の新聞折り込みチラシを見て、落書き帳に間取り図を描いて遊んでいたほどです。9歳のとき、あるチラシに描かれている間取り図を見て、動線が悪いことに気づきました。子どもながらに、プロを超えた提案ができるかもしれないと胸が高鳴りました。そのときから、人々に理想の家を提供するのが夢になり、不動産業界を志したのです。

大学卒業後は、債権回収会社で競売などの業務経験を経て、大手住宅総合メーカーのグループ企業に転職し、営業を担当しました。そのときに、「田舎の山を相続したが管理しきれない。どうにかならないだろうか」といった負動産の処分についての悩みを多く耳にしました。上司に相談したのですが、買い手を探すのが難しく単価も低いため扱えないと言われ、前向きな提案ができませんでした。

信頼してくれている顧客の要望に応えられないこと、扱えない物件



管理されていなかった遊休不動産

があることが悔しかったのをよく覚えています。これがきっかけで、何とか負動産の売買をビジネスとして成り立たせることはできないかと思うようになったのです。

### オンライン化で 取引のフィールドを広げる

——どのように事業化したのですか。

具体的なプランはすぐに立てられなかったため、まずは一般的な不動産を扱う不動産会社を設立しました。その後、経営の経験を積みながら2年ほどビジネスモデルの構想に費やしました。

負動産は、買い手がみつかるまで何年かかる可能性があり、高く売るのが困難です。そのうえ、管理が行き届いておらず、近隣から苦情になったり災害時に土砂崩れが起きたりするリスクがあります。それならば、当面の維持管理の費用やリスクに見合った金額を所有者からもらえば事業として成り立つのではないかと考えました。

ただし、そのようなサービスを展開している企業はほとんどなく、引き取り料を払ってまで処分したい人が本当にいるのか、確証はもてませんでした。そこで、顧客に有料の不動産引き取りサービスがあったら利用したいか尋ねて回ると、ぜひ利用したい、という声がいくつも聞かれました。こうした反応をもとに、2018年に不動産引き取りサービスを開始したのです。

——需要があるとはいえ、販路の開拓は簡単ではないように思えます。

引き取りのターゲットは負動産の所有者に限られるため、一般の不動産販売のようにテレアポなどの営業は効率が良くありません。目をつけたのが、相続に関する業務を行う税理士や司法書士です。負動産の悩みや相談が集まっているのではないかと考えたのです。士業の人たちとのパイプをつくり、当社のサービスを顧客に周知してもらいました。すると、紹介が増えていき、毎月10~20件の相談が入るようになりました。

また、引き取った不動産の売却では、まずは近隣住民に営業をかけました。意外にも購入希望者がすぐにみつかり、その後も成約が続きました。結果、サービスを開始した直後から業績は好調でした。

しかし、2年ほど経ったとき、コ

ロナ禍に見舞われました。税理士などが顧客と会えなくなり、当社への相談も途絶えたのです。売却についても、地方は東京からの営業を受け入れる状況ではありませんでした。相談も成約も1件もない月が発生し始め、廃業も頭をよぎりました。

——どのように状況を打開したのですか。

直接会わなくても当社のサービスを知ってもらう方法はないかと考え、SNSでの動画の配信を始めました。負動産で悩んでいる人に向けて、リスクや処分方法について解説する内容です。負動産に関する動画はまだ珍しく、コロナ禍で動画を見る人が増えたこともあり、多くの反響がありました。当初30人だった動画配信サイトの登録者数は1万人を超え、数十万回再生された動画もありました。その結果、相談件数は月20件、30件と増えていきました。

この経験から、インターネットの影響力を実感するとともに、改めて負動産に悩む人は全国にいるのだと確信をもちました。そこで、インターネットを通して負動産を売りたい人と買いたい人に広くアプローチする方法はないかと考え、思いついたのがマッチングプラットフォームです。プラットフォーム上で契約まで結べれば、全国どこにいてもその

場で取引が完結できます。補助金や金融機関からの融資で資金調達し、構築に着手しました。

ただし、個人間で不動産を売買するのは、かなり勇気がいることです。まして、オンライン上でのやりとりだけとなるとなおさらです。そこで、安心して使ってもらうための機能が必要だと考えました。例えば、売買契約書の自動作成機能です。物件ごとに、起こり得るトラブルに備えた特約書が自動で作成されます。負動産を専門に扱ってきたことで蓄積したわたしの知識をシステムに落とし込んだものです。

何度も業者と打ち合わせを重ね、3,000万円ほどの費用をかけ、2022年によく現在のフィールドマッチングのシステムが完成しました。運営を開始してからは、動画の配信や士業の人たちを通じて周知し、こつこつ利用者を増やしました。やがてメディアから取材が来るようになると、認知度が格段に高まりました。

## 負動産の売買を当たり前

——成果はどうでしたか。

引き取りサービスを開始した2018年の売上高は700万円程度でしたが、2025年は1億8,000万円程度となり、20倍以上の規模に拡大しています。内部留保もできるようになり、リスクの

ある負動産を多数抱えても揺らがな  
い財務基盤を築けています。

成約率は、不動産の種類によっ  
ては2〜3パーセントというケース  
もあるのに対し、当社は20パーセン  
ト程度と高いです。安価なのはもち  
ろん、今まで誰も取り組んでこな  
かったニッチな分野で、全国から売  
り主と買い主を募っているのが要因  
だと考えています。

——御社が成功したことで、競合は  
出てきましたか。

2025年2月に国土交通省が開催し  
た、社会資本整備審議会産業分科会  
不動産部会において、不動産の引き  
取りサービス事業者は全国に59社  
あると公表されました。

物件を仕入れる際に引き取り料  
をもらえるので、キャッシュフロー  
が安定するのが魅力で、参入する事  
業者が増えていると聞きます。半面、  
税金や整備の費用を考慮せずに安く  
不動産を引き取ってしまったら、売  
却できずに在庫ばかりが増えてし  
まったりして、立ち行かなくなる事業  
者も多いのが実情です。

当社の強みは、負動産が抱える  
リスクを踏まえた適正な引き取り価  
格を設定できる点と、それを払うの  
が難しい人にはフィールドマッチン  
グを用意している点です。また、売  
却でもフィールドマッチングを活用

し、在庫の滞留を抑えることができ  
ています。

——今後の展望を教えてください。

負動産を処分したくてもできずに、  
諦めている人がまだたくさんいます。  
当社のサービスの認知度を高めるの  
はもちろん、引き取りサービスの業  
界そのものをもっと広く知ってもら  
いたいと考えています。

そのために、同業他社や利用者の  
啓発に力を入れていきます。2023年  
には同業者3社と、不動産有料引取  
業協議会を立ち上げました。セミナー  
やHPなどでの情報発信や、窓口を  
開設し、顧客の相談に乗るといった  
活動を行っています。

こうした取り組みが評価され、



引き取った不動産はまず整備を行う

当社は全国の5自治体と連携協定を  
結びました。空き家の処分をはじめ  
とした、地元の不動産業者が対応で  
きない相談をあっせんしてもらな  
ど、取引が広がっています。

今は活用されていても、時が経  
てば負動産になる可能性のある不動  
産があります。当社は、今後も時代  
に合わせて負動産所有者の悩みを解  
決していきたいです。

### 取材メモ

同社が遊休不動産取引の事業化に成功したのは、三つの要因が挙げられる。一つ目は、業界が目に向けてこなかったニーズを拾い上げたことだ。遊休不動産の取引はビジネスにならないと考えられていたが、小林さんは、見過ごされていた困り事を解決しようと、事業化に取り組んだ。

二つ目は、固定観念にとらわれなかったことだ。一般的な不動産取引では、買い主が売買代金を支払い、売り主はそれを受け取る側である。しかし、小林さんは、負動産所有者の声に耳を傾け需要を確かめたうえで、売り主が引き取り料を支払うという常識を覆した新たなビジネスモデルを構築した。

三つ目は、外部の力を活用したことだ。経営資源が限られるなか、新たなサービスを広めるのは簡単ではない。販路の開拓は土業と連携する、システムの構築は補助金を活用し外注するなどして、円滑に事業を展開した。

価値のない不動産はない。そう語る小林さんは、いつの日か負動産に困る人をなくそうと、市場を牽引していく。  
(柴山 光歩)





# 祭り 探訪

第27回  
(最終回)

## 郷土の祭り文化を 考える

この十数年、正月になると宮城県のおなわ女川町を訪れている。女川の海岸線にはいくつもの小さな集落があり、そのほとんどに「獅子振り」と呼ばれる獅子舞が伝承されているのである。その獅子たちが正月になると春祈禱と称して、それぞれの集落内を回る。一軒ずつ訪れては庭に太鼓を据え、勇壮な太鼓の響きと笛の音に合わせて獅子が縁側から上がり、家のなかを清め、住人の頭を噛んで、災いを追い払う。

見物客といえば、その家の家族だけである。以前は各家で酒を振る舞っていたので、数十軒程度の集落でも、朝から夜まで一日かけて回ったのだという。

その獅子の数多くが、東日本大震災の津波で流されてしまった。運良く残ったところも、集落が流されてしまい、獅子振りではできなくなった。それでも女川の人々は獅子振りを諦め切れなかった。ある地区では、避難先にあった座布団と空き缶で即席の獅子頭をつくって舞わせたという。

やがて復興の支援を得て、獅子頭や太鼓を新たにつくることができ、正月の獅子振りが再開された。地区

の高台移転が成ると、新しい家々を回るようになった。回る時間はかなり短縮されたものの、災害を越えて獅子振りは復活したのである。

ところが、コロナ禍を挟んで、獅子振りを休止するところが出てきた。コロナ禍の間に休んだのは仕方がないが、そのまま、あるいは一度再開したものの、その後やめてしまう集落も出てきたのである。

女川だけかと思いきや、こうした傾向は、どうも全国で起きているらしい。例えば、2025年の夏に山梨県の民俗芸能の現況が発表されたが、それを見ると県下379件のうち、32%がコロナ禍前後に休止に至っている。さらに19%は、コロナ禍後に再開はしたものの、数年のうちにできなくなりそうな危機的状況にあるという。実に全体の半分以上が、消えそうになっているのだ。

理由はさまざまだが、やはり人材不足、少子高齢化が最たる原因である。それでも何とか続けていたが、コロナ禍で休まざるを得なくなった。そしていったん休んだことによって、休むという選択肢があることを知ってしまったのであろう。

もちろん、観光客が集まるような祭りは、観光収入という目的もあるため、そうはならない。ところが、家族や地域住民しか見ていないような小規模な祭りは、今まさに存続の瀬戸際に立たされている。

さて、どうすればよいのだろうか。無理して続ける必要もない、という声も聞こえてくる。しかし、座布団で獅子頭をつくってまで、続けたいという思いを抱く人も少なからずいる。こうした郷土の祭り文化をどうすればよいのか、今こそ考えるときなのだ。それ以前に、日本にはこんな祭り文化が、膨大に存在することに気づかない人も多い。まずは知ること、そして探訪してみることから始めてみたい。



女川町竹浦地区の獅子振り

### 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 日本の祭り伝説』(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。



# 「選べない」はなぜ起こる？

サンマーク出版／定価1,650円

小島 雄一郎（こじま ゆういちろう）[著]



レストランに入ったが、頼みたいメニューが多くてスムーズに選べない。誰しも経験したことがあるのではないかな。本書は、広告会社でマーケティングやブランディングに携わってきた著者が、「選べない」メカニズムを明らかにし、選ばれるポイントを解説したものである。

著者によると、選べないのは「選択疲れ」が原因だという。選択肢や判断材料が増えるほど意思決定の質と満足度が低下する現象のことで、これに陥ると合理的な判断が難しくなったり、選択自体を放棄したりするようになる。モノやサービス、情報があふれる現代では、選択疲れが頻発している。では、どうすれば自社の製品やサービスを選んでもらえるのか。ポイントは三つある。

一つ目は、選択肢を減らすことである。銀座にある森岡書店では、本を1冊しか置いていない。毎月、テーマ

に沿った本を厳選し、その本を読むための空間を提供することで、本好きの間に話題となっている。選択肢が多いと、消費者は正しく選ばなくてはならないとプレッシャーを感じたり、より良い選択肢があったのではないかと後悔したりすることがある。選択肢を絞ることで、こうしたストレスを低減できるのである。

二つ目は、逆張りで目立つことである。著者が広告会社でコンビニのPOPを制作したとき、あえて小さくシンプルなものにした。大きく派手なPOPばかりの店内で、特異な存在として目をひいたそう。競合の状況や業界の潮流を観察し、ほかとの明確な違いを生むことで、消費者に選ぶ理由を与えているのである。

三つ目は、製品につくり手の意思を込めることである。テスラのサイバートラックは、経営者であるイーロン・マスク氏の「つくりたいもの

をつくる」という信念を体現したユニークなデザインとなっている。大衆受けしないかもしれないが、思いに共感した人からは熱い支持を得た。こうした製品は、つくり手の意思に共感できるかという明確な基準を消費者に与えられるのである。

三つのポイントを鑑みると、重要なのは、ほかと比較させないことである。この観点は、マーケティングはもちろん、ほかの場面でも生かせる。例えば人材の採用では、会社は働く場として選ばれている。ニッチな事業に取り組めば、その分野を希望する人にとって限られた選択肢になるし、特色ある人事制度を設ければ、他社との違いを生める。経営者の意思を明確に打ち出せば、共感した人が集まるだろう。他社と比較するまでもない、自社の魅力を見つめ直すきっかけとして本書を読んでみてはどうだろうか。（真瀬 祥太）

## 自慢の ひと仕事

### ずし 加熱寿司

福岡県福岡市早良区城西2丁目  
https://kanetsu-sushi.com

妊娠中でも好きなものを食べたい——。そんな思いからつくられたのが、火の通ったネタのみを集めた冷凍の握りずし「加熱寿司」です。箱を開けると、専用のトレーに9貫のずしが美しく並べられています。煮る、焼く、蒸すなどの加熱調理をしたサーモンやエビ、ノドグロといったずしネタを使って、職人が丁寧に握っており、彩りも鮮やか。電子レンジで温めるだけで、ふっくらとしたシャリとネタの極上の味わいが楽しめます。

この商品をつくったのは渡邊愛さん。医師から妊娠のお祝いとともに「生ものを控えるように」と言われたことがきっかけでした。赤ちゃんの健やかな発育のためという理屈はわかるけれど、ずしは食べたい。SNSで聞いてみると、共感の声が多く寄せられ、同じ思いを抱く人は少なくないと感じたのです。

ただ、需要があっても商品化できるとは限りません。当時、大手食品メーカーにいた渡邊さんには、開発した商品の売れ行きが想定より伸びなかった経験がありました。そこで、ずし店の協力を得て、試作品を提供するなどの市場調査を行います。妊娠中でしたが、自ら顧客に届けて意見を尋ねて回りました。

結果、反応も良く、手ごたえを感じた渡邊さんは、地方からも要望が寄せられていたことも踏まえ、全国に届けようと冷凍の商品を開発することにしました。商品化



に当たっては、加熱してもおいしいネタを厳選したり、産婦人科医に監修してもらってお墨付きを得たりして、味と安心を追求しました。ほかにも、100社以上に問い合わせ、専用のトレーを共同開発してくれるメーカーを探し出し、耐熱や耐冷などの機能だけでなく、見た目や取り出しやすさにもこだわりました。

渡邊さんの熱意をもとに完成した加熱寿司は、今では「妊娠した妻に食べさせてあげたい」と願う配偶者からの注文も少なくないそうです。一人の妊婦の思いが、家族のきずなを温めるすてきなきっかけにつながっています。  
(中野 雅貴)

## 編集後記

「人種や国籍が違って、人間は共通の悩みを抱えているものです」。この秋に取材した外国人経営者が、多くの外国人と交流した経験をもとに教えてくれました。外国人との間には、言語だけではなく、制度や文化に基づく考え方にも違いがあるため、大きな隔たりがあるようにみえます。しかし、その隔たりは生まれ育った環境の違いから生じた後天的なものでしょう。人間の生き方の本質的な部分をみると、人間関係の悩みや将来に対する不安などは確かに共通しているかもしれません。異なる面を理解することはもちろんですが、共通する面に共感して同じ人間であると感じることも、外国人との共生を実現するためには大切なことだと思います。  
(井上)

## 調査月報 1月号予告

### 研究ノート1 総研調査から

#### ◆ インバウンドの増加が小企業の業況に与える影響 総合研究所 主任研究員 大橋 創

### 研究ノート2 総研調査から

#### ◆ 3Dプリンターを活用する小企業 総合研究所 主任研究員 篠崎 和也 研究員 柴山 光歩

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

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

# 日本政策金融公庫総合研究所の本 **新刊案内**

## 2025年版 新規開業白書

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

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



A5判296頁 定価2,530円(税込)

## 広がる外国人雇用

### —経営の最前線に学ぶ課題、工夫、成果—

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



A5判310頁 定価2,750円(税込)

## 中小企業の経営行動

### 景況関連調査が映す実態

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



A5判272頁 定価3,520円(税込)

## 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

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。



四六判240頁 定価2,310円(税込)

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

